

2020年度『景気動向状況調査』



香川県中小企業家同友会

政策委員会

広報・情報化委員会

2020 年度 景気動向状況調査

はじめに

本調査は、香川県中小企業家同友会政策委員会が毎年会員に対して実施している景気動向状況調査の2020年度版である。調査時期は、3月末時点の状況を対象とし、一昨年度から7月末締めで回収されている。したがって、この調査で用いられている「前期」は各会員企業の直近の決算期であり、「今期」とは現在進行している決算期を意味している。3月末決算であれば、前期は2019年4月～2020年3月期、今期は現在進行中の2020年4月以降の時期を指す。

調査分析は、昨年度の景気動向調査同様、植田浩史（慶應義塾大学経済学部教授）が香川県中小企業家同友会から依頼を受けて担当した。分析にあたって、①昨年度調査結果との関係、②対象時期の特徴を踏まえての分析、③業種、企業規模、業績などを基準としたクロス集計、等を重視した。その際、次の点に留意した。第1に、昨年度結果との関係については、昨年も同じ質問項目である場合には、できる限り比較するようにした。

第2に、クロス集計を、1次集計の結果を深めるために必要に応じて実施した。後述するように全体を通して業種別、社員数規模別のクロス集計を行い、さらにいくつかの項目については、特別にクロス集計を試みた。

第3に、この1年間の経営環境の大きな変化との関係である。この1年間では、2019年10月の消費税の10%への増税、そして新型コロナウイルス感染症（以下新型コロナ、とする）が中小企業の経営に大きな影響を与えた。新型コロナが国内で大きく問題にされ始めたのが、2020年1～2月からだったので、数値上は前期の終わりから今期にかけて影響していると考えられる。また、この1年でより深刻化している米中の経済戦争の影響についても看過できない。

第4に、今年度調査から「1社で複数名の会員様がおられる所でも、全員が回答していただいて構いません」となっている。同じ社内でも景況感が異なる場合があるかもしれないことへの配慮からである。実際に複数名回答している件数は多くないが、1社で複数名回答している場合はそのまま複数件の回答で集計している。

本報告書の構成は、1 調査回答企業の特性、2 経営動向と景況、3 経営内容と経営環境（雇用、金融、設備投資、経営上の問題点、売上や経常利益の定期的な確認）、4 経営指針について、5 記述回答（経営上の力点、行政・金融機関への要望）となっている。

2020年度の有効回答数は663件である。内訳は、e.doyu537、用紙による回答126件であり、2019年度（e.doyu547件、用紙による回答113件、計660件）とほぼ同数である。なお、会員に対する回答率は41.8%である。有効回答数は、2016年度が335件、17年度が526件、18年度が642件だったので、年々増加してきた。

※調査分析の流れから『景気動向状況調査』の質問番号が前後しております。

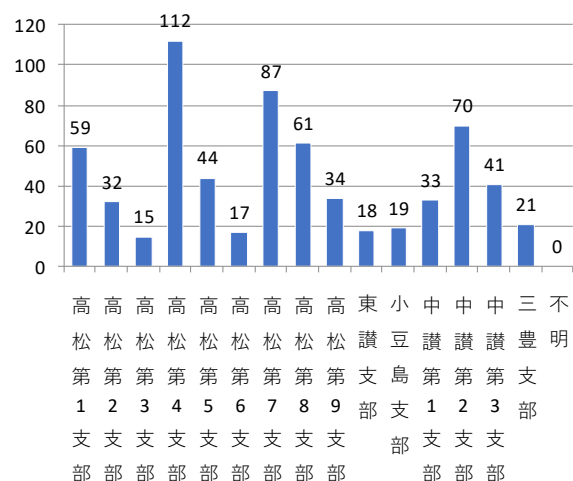
1 調査回答企業の特性

回答企業の所属支部、本社所在地は、**図表1-1**、**図表1-2**のとおりである。高松の9支部合計では全体の69.5%（昨年度67.9%）、高松市内に本社がある割合は61.8%（同58.8%）となっており、昨年度とほぼ同水準である。

図表1-1

Q1所属支部を選択ください。

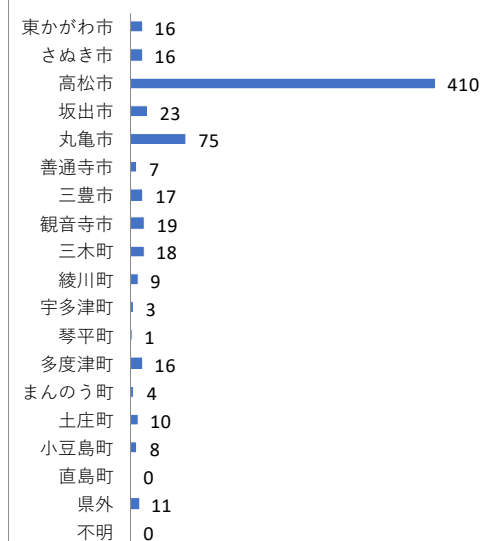
回答	合計	割合
高松第1支部	59	8.9%
高松第2支部	32	4.8%
高松第3支部	15	2.3%
高松第4支部	112	16.9%
高松第5支部	44	6.6%
高松第6支部	17	2.6%
高松第7支部	87	13.1%
高松第8支部	61	9.2%
高松第9支部	34	5.1%
東讃支部	18	2.7%
小豆島支部	19	2.9%
中讃第1支部	33	5.0%
中讃第2支部	70	10.6%
中讃第3支部	41	6.2%
三豊支部	21	3.2%
不明	0	0.0%
合計	663	100.0%



図表1-2

Q3本社所在地をお選びください。

回答	合計	割合
東かがわ市	16	2.4%
さぬき市	16	2.4%
高松市	410	61.8%
坂出市	23	3.5%
丸亀市	75	11.3%
善通寺市	7	1.1%
三豊市	17	2.6%
観音寺市	19	2.9%
三木町	18	2.7%
綾川町	9	1.4%
宇多津町	3	0.5%
琴平町	1	0.2%
多度津町	16	2.4%
まんのう町	4	0.6%
土庄町	10	1.5%
小豆島町	8	1.2%
直島町	0	0.0%
県外	11	1.7%
不明	0	0.0%
合計	663	100.0%

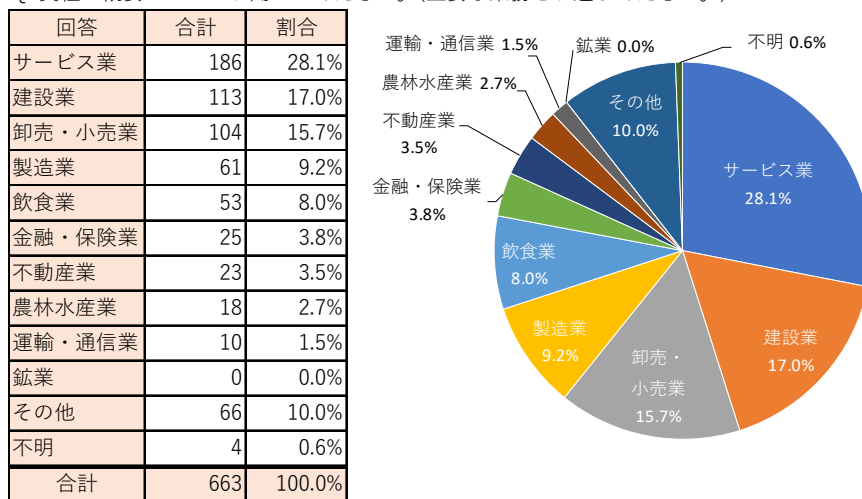


回答企業の業種別構成（主要な業務）は、「サービス業」（28.1%）、「建設業」（17.0%）「卸売・小売業」（15.7%）の3業種が10%を超えている（図表1-3）。なお、クロス集計では、業種を大きく「農林水産業」「建設業」「製造業」「流通・商業」（運輸・通信業、卸売・小売業）「飲食業」「サービス業」（金融・保険業、不動産業、サービス業）、「その他」（不明含む）に分け、適宜クロス集計を行った。昨年度は、「農林水産業」は「その他」、「飲食業」は「サービス業」に含めていたがそれぞれ独立された。なお、回答では「その他」だったが、記述された具体的業務から、他の業種とする方が適切と判断されるものについては、そちらに移動した。

「農林水産業」は、回答数は少ないものの、他の産業とは異なる傾向を示すことが少なくないので今回独立させた。また、「飲食業」は回答数としてまとまっていることに加え、新型コロナの影響など業種としての特徴を示すことが多かったので独立させた。その結果、産業ごとの回答数は、「農林水産業」18、「建設業」113、「製造業」61、「流通・商業」（運輸・通信業、卸売・小売業）114、「飲食業」53、「サービス業」（金融・保険業、不動産業、サービス業）234、「その他」（不明含む）70となり、クロス集計にはこの分類を用いた。

図表1-3

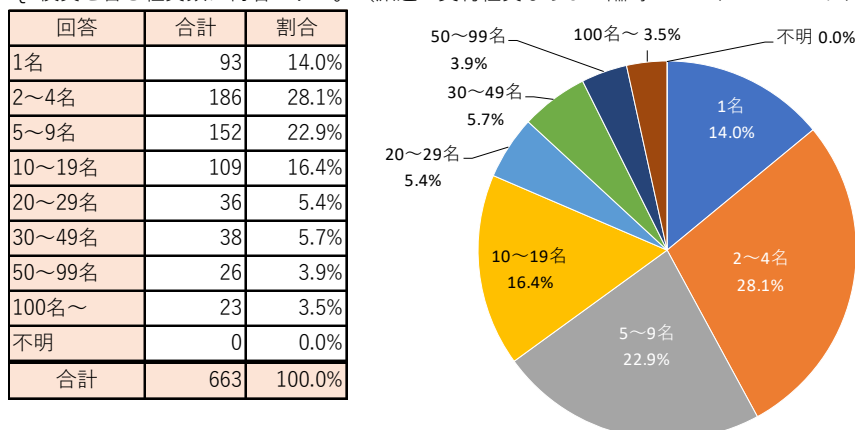
Q3貴社の概要についてお聞かせください。（主要な業務をお選びください。）



社員数（派遣・契約社員、臨時・パート・アルバイトを含む）の構成は図表1-4のとおりである。「1～4名」が42.1%（昨年度40.6%）、「5～9名」が22.9%（同23.6%）、「10～19名」が16.4%（同16.2%）などとなっており、昨年度と大きな違いはない。なお、社員数規模についてクロス集計を行う際には、数値をまとめるため、1～4名（279件）、5～9名（152件）、10～29名（145件）、30名以上（87件）の4つに区分した。

図表1-4

Q4役員を含む社員数は何名ですか。（派遣・契約社員ならびに臨時・パート・アルバイト数を含む。）

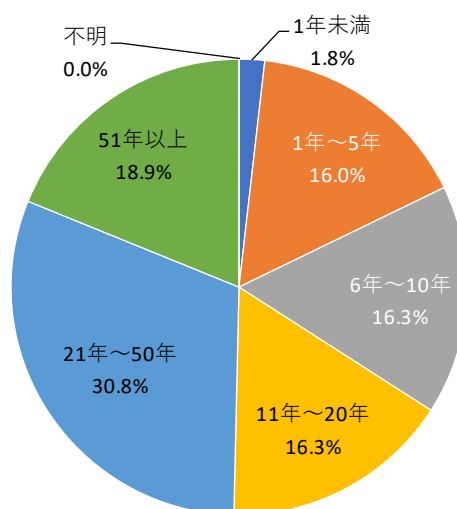


回答企業の創業からの年数は、図表1-5のとおり、「1年未満」1.8%、「1～5年」16.0%、「6～10年」16.3%、「11～20年」16.3%、「21～50年」30.8%、「51年以上」18.9%である。昨年度調査では、「1年未満」1.8%、「1～5年」16.4%、「6～10年」13.2%、「11～20年」17.7%、「21～50年」32.1%、「51年以上」18.5%だったので、ほぼ同様な結果になっている。

図表1-5

Q6創業何年になりますか？

回答	合計	割合
1年未満	12	1.8%
1年～5年	106	16.0%
6年～10年	108	16.3%
11年～20年	108	16.3%
21年～50年	204	30.8%
51年以上	125	18.9%
不明	0	0.0%
合計	663	100.0%

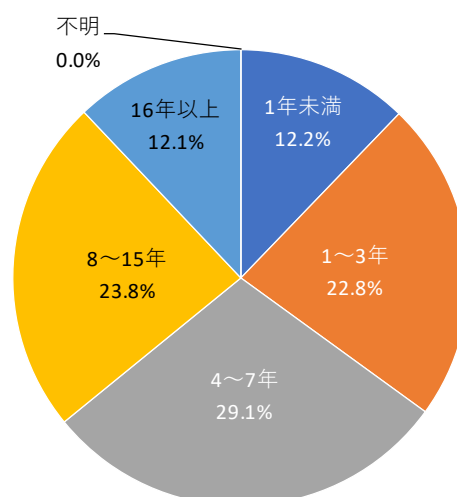


回答企業の同友会会員年数を見たのが、図表1-6である。3年未満が35.0%（昨年度36.2%）、4～7年が29.1%（同27.7%）、8年以上は35.9%（同35.3%）となっている。昨年度調査とほぼ同水準である。

図表1-6

Q2あなたが同友会に入会して何年になりますか。

回答	合計	割合
1年未満	81	12.2%
1～3年	151	22.8%
4～7年	193	29.1%
8～15年	158	23.8%
16年以上	80	12.1%
不明	0	0.0%
合計	663	100.0%



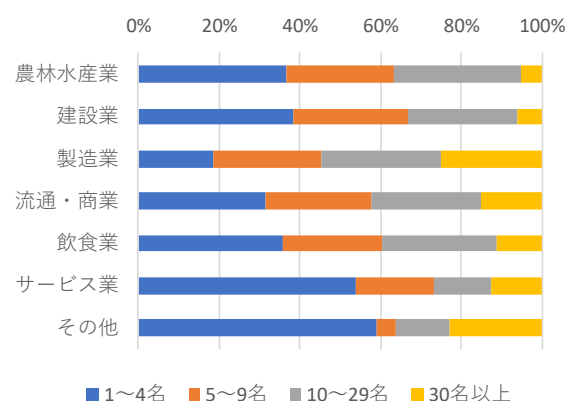
回答企業について、業種と社員数、創業後年数をクロス集計したのが、図表1-7、図表1-8である。図表1-7では、業種と社員数をクロスしたが、業種により社員数規模に違いが見られる。「製造業」で比較的大規模の大きい企業が多く、半数以上が10名以上、約4分の1は30名以上であるのに対し、「サービス業」では4人以下が半数以上を占めている。

図表1-8は業種と創業後年数の比較である。「製造業」「流通・商業」「建設業」で創業後年数が長い企業の割合が高く、「製造業」は半数以上が51年以上であり、9割近くが21年以上である。「流通・商業」は7割が21年以上、「建設業」では21年以上が半数を超えている。一方、「飲食業」「サービス業」「その他」は創業後年数が分散しており、「その他」では5年以下が半数近くで最も比率が高い。

図表1-7

業種×社員数

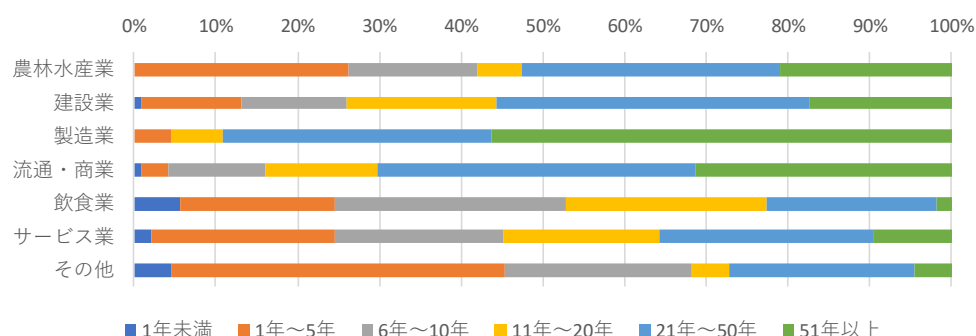
	1～4名	5～9名	10～29名	30名以上	総計
農林水産業	7	5	6	1	19
建設業	44	33	31	7	115
製造業	12	17	19	16	64
流通・商業	37	31	32	18	118
飲食業	19	13	15	6	53
サービス業	147	52	39	34	272
その他	13	1	3	5	22
総計	279	152	145	87	663



図表1-8

業種×創業後年数

	1年未満	1年～5年	6年～10年	11年～20年	21年～50年	51年以上	総計
農林水産業		5	3	1	6	4	19
建設業	1	14	15	21	44	20	115
製造業		3		4	21	36	64
流通・商業	1	4	14	16	46	37	118
飲食業	3	10	15	13	11	1	53
サービス業	6	61	56	52	71	26	272
その他	1	9	5	1	5	1	22
総計	12	106	108	108	204	125	663



2 経営動向と景況

ここでは各社の経営状況や経営環境について見ていきたい。なお、前述したように、「前期」は各会員企業の直近の決算期であり、「今期」とは現在進行している決算期を意味している。3月末決算であれば、前期は2019年4月～2020年3月期、今期は現在進行中の2020年4月以降の時期を指す。新型コロナが中小企業の経営に影響を与え始めたのは、企業によって異なるが、2020年2月に影響を受けた企業も少なくないと考えられる。

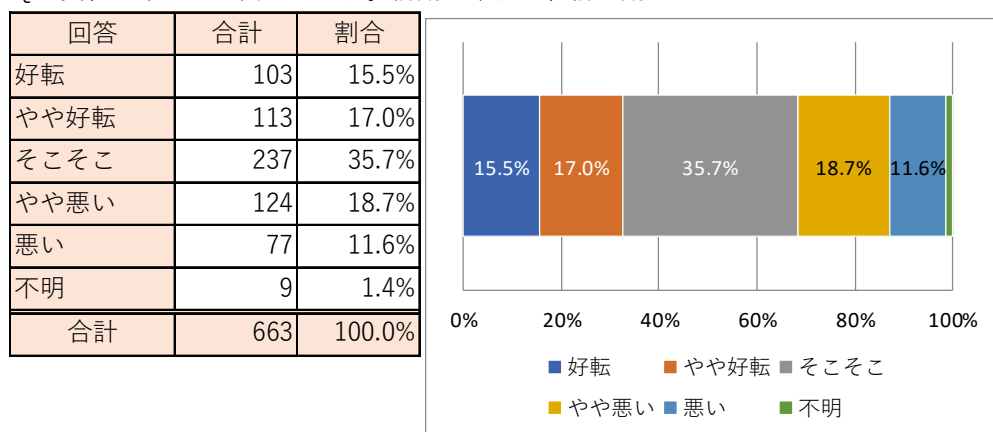
(1) 業況と経営動向

前々期（2018年度）と比較した前期（2019度）の業況は、「好転」15.5%（前年度14.5%）、「やや好転」17.0%（同18.5%）、「そこそこ」35.7%（同43.6%）、「やや悪い」18.7%（同16.2%）、「悪い」11.6%（同7.0%）である（図表2-1）。昨年度の調査と比べて、「好転」はやや増えているものの、「やや好転」は若干低下、「そこそこ」は大きく減少、「やや悪い」「悪い」は上昇した。昨年度の前々期比前期業況DI（「好転」と「やや好転」%値から「やや悪い」と「悪い」%値を引いたもの）は10であり、一昨年14から悪化をみせていたが、2019年度は3であり、さらに悪化が進んだ。新型コロナの影響が出始めていたこともあるが、米中貿易戦争や消費税増税などの影響も大きかったと考えられる。

前期の次期（2019年度期）の前期比業況見通しは、「好転」14.2%、「やや好転」22.1%。「横ばい」41.1%、「やや悪化」16.5%、「悪化」5.8%、業況見通しDIは12であり、ほぼ横ばいを見込んでいた。しかし、昨年度の実績は、見込みを大きく下回ったことになる。

図表2-1

Q15貴社の業況をお聞きます。前期の業況は、前々期と比べてどうでしたか？

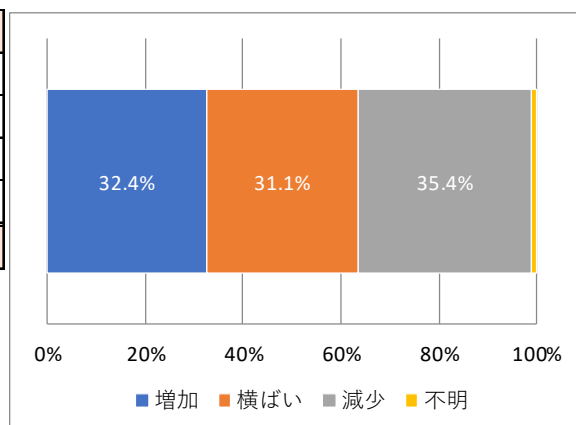


前期の前々期比売上高は、「増加」32.4%、「横ばい」31.1%、「減少」35.4%、前々期比売上高DIは△3になる（図表2-2）。昨年度調査では、「増加」39.5%、「横ばい」40.6%、「減少」19.5%、前々期比売上高DIは20だったので、大幅な悪化である。なお、昨年度の来期売上高見通し（2019年度の見通し）は、「増加」40.8%、「横ばい」42.4%、「減少」16.7%、DI値は24であり、改善が見込まれていたが、結果はこちらも見通しを大幅に下回るものとなった。

図表2-2

Q7貴社の前期の売上高〔前々期と比べて〕は？

回答	合計	割合
増加	215	32.4%
横ばい	206	31.1%
減少	235	35.4%
不明	7	1.1%
合計	663	100.0%

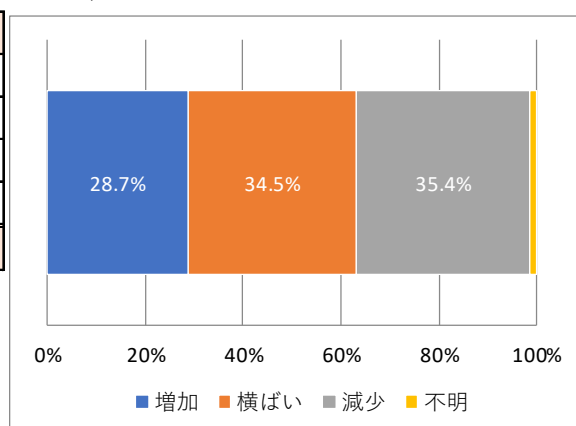


前期の前々期比経常利益は、「増加」28.7%、「横ばい」34.5%、「悪化」35.4%、前々期比前期経常利益DIは△7である（図表2-3）。昨年度調査では「増加」35.0%、「横ばい」42.4%、「悪化」22.3%、前々期比前期経常利益DIは13だったので、こちらも大幅悪化である。昨年度調査の来期経常利益見込みは、「増加」38.3%、「横ばい」44.4%、「減少」17.0%、経常利益来期見通しDIは21と改善を見込んでいたが、結果はこちらも見通しを大幅に下回った。

図表2-3

Q8貴社の前期の経常利益〔前々期と比べて〕は？

回答	合計	割合
増加	190	28.7%
横ばい	229	34.5%
減少	235	35.4%
不明	9	1.4%
合計	663	100.0%

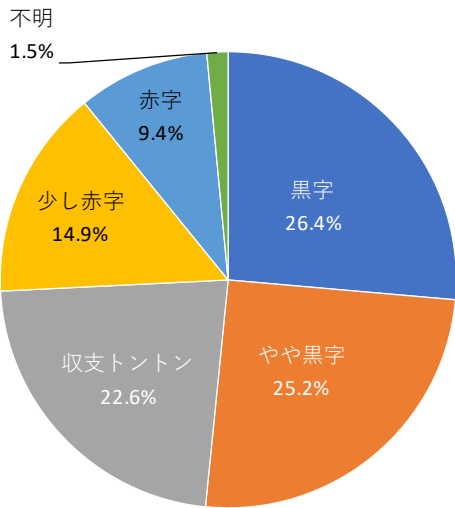


なお、前期の経常利益の水準は、「黒字」26.4%、「やや黒字」25.2%、「収支トントン」22.6%、「少し赤字」14.9%、「赤字」9.4%、収支DI（「黒字」と「やや黒字」の%値から「やや赤字」と「赤字」の%値を引いたもの）は27である（図表2-4）。昨年度は、「黒字」25.5%、「やや黒字」25.2%、「収支トントン」25.6%、「少し赤字」12.4%、「赤字」8.6%、収支DIは30だったのでわずかだが悪化が見られた。業況や売上、経常利益額が悪化しても収支は赤字にならないように対応していたこと、また、3月まではそれが可能であったことがわかる。しかし、今年度の経営環境は、後述するようにさらに厳しくなっている。

図表2-4

Q13前期の経常利益の水準は？

回答	合計	割合
黒字	175	26.4%
やや黒字	167	25.2%
収支トントン	150	22.6%
少し赤字	99	14.9%
赤字	62	9.4%
不明	10	1.5%
合計	663	100.0%

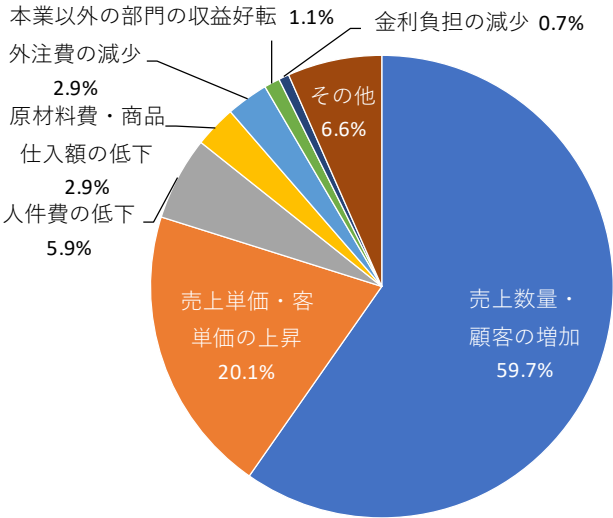


経常利益が増加した理由（複数回答）については、「売上数量・顧客の増加」が最も多く回答数の59.7%（昨年度56.1%）、次いで「売上単価・客単価の上昇」が20.1%（昨年度22.5%）となっている。この上位2項目が、全体の回答数の79.8%（同78.6%）を占め、他の項目と差が大きく、この点は昨年度と同様である。（図表2-5）。

図表2-5

Q11前々期と比べ前期の経常利益が増加した方にお聞きします。その理由は何ですか。（複数回答可）

回答	合計	割合
売上数量・顧客の増加	163	59.7%
売上単価・客単価の上昇	55	20.1%
人件費の低下	16	5.9%
原材料費・商品仕入額の低下	8	2.9%
外注費の減少	8	2.9%
本業以外の部門の収益好転	3	1.1%
金利負担の減少	2	0.7%
その他	18	6.6%
合計	273	100.0%

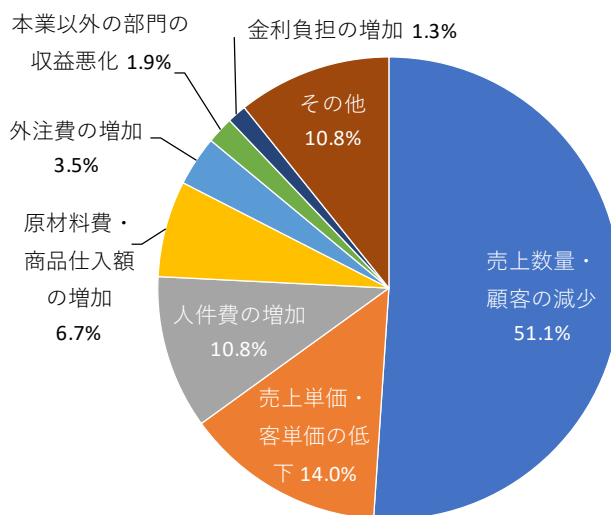


一方、経常利益が減少した理由（複数回答）は、1位は昨年度と同じく「売上数量・顧客の減少」だが、その比率51.1%（昨年度34.6%）は昨年度と比べて大きく上昇した。2位「売上単価・客単価の低下」14.0%（同16.2%）、3位「人件費の増加」10.8%（同21.2%）などは逆に昨年度と比べて低下した（図表2-6）。新型コロナの影響と考えられる「売上数量・顧客の減少」の影響が強いことがわかる。

図表2-6

Q12前々期と比べ前期の経常利益が減少した方にお聞きます。その理由は何ですか。（複数回答可）

回答	合計	割合
売上数量・顧客の減少	190	51.1%
売上単価・客単価の低下	52	14.0%
人件費の増加	40	10.8%
原材料費・商品仕入額の増加	25	6.7%
外注費の増加	13	3.5%
本業以外の部門の収益悪化	7	1.9%
金利負担の増加	5	1.3%
その他	40	10.8%
合計	372	100.0%



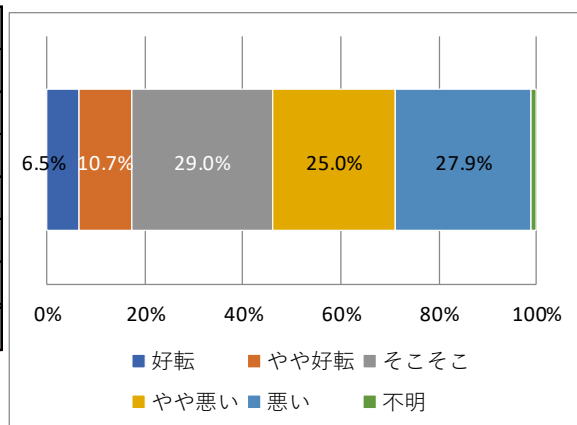
(2) 今期の見通し

今期（現在進行中の2020年度期）の前期比業況見通しは、「好転」6.5%、「やや好転」10.7%。「横ばい」29.0%、「やや悪い」25.0%、「悪い」27.9%、業況見通しDIは△36である（図表2-7）。前期（2019年度期）の業況DIが3だったので、今期見通しは大幅に悪化している。

図表2-7

Q16貴社の業況をお聞きます。今期の業況見通しは、前期と比べてどうですか？

回答	合計	割合
好転	43	6.5%
やや好転	71	10.7%
そこそこ	192	29.0%
やや悪い	166	25.0%
悪い	185	27.9%
不明	6	0.9%
合計	663	100.0%

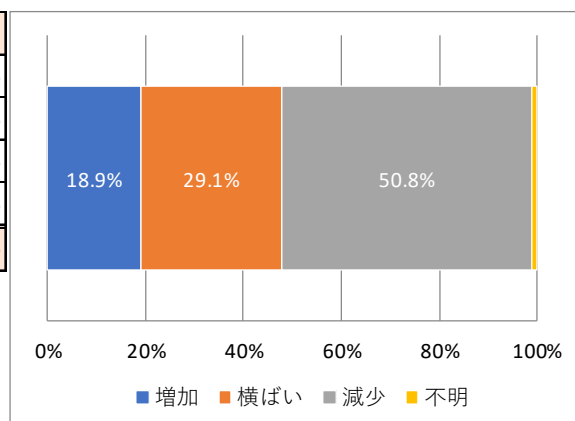


売上高の今期の前期比見通しは、「増加」18.9%、「横ばい」29.1%、「減少」50.8%、DI値は△32である（図表2-8）。経常利益の前期と比べた今期の見通しは、「増加」19.2%、「横ばい」30.3%、「減少」48.9%、経常利益来期見通しDIは△30である（図表2-9）。昨年度の前期比DIは売上高△3、経常利益△7とどちらもマイナスとなったが、今年度はさらに大きく落ち込む見通しとなっている。新型コロナの影響が中小企業に深刻に受け止められていることが確認できる。

図表2-8

Q9貴社の今期の売上高の見通しは？

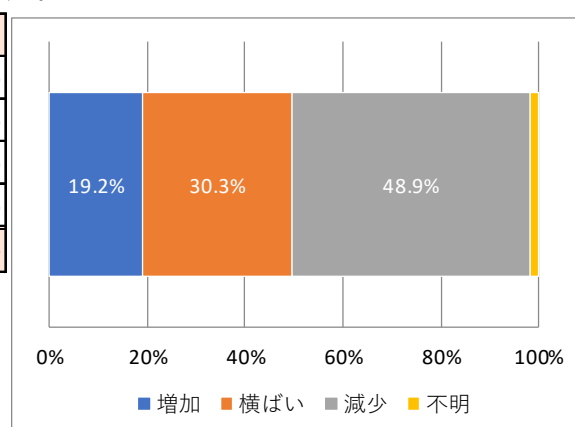
回答	合計	割合
増加	125	18.9%
横ばい	193	29.1%
減少	337	50.8%
不明	8	1.2%
合計	663	100.0%



図表2-9

Q10貴社の今期の経常利益の見通しは？

回答	合計	割合
増加	127	19.2%
横ばい	201	30.3%
減少	324	48.9%
不明	11	1.7%
合計	663	100.0%



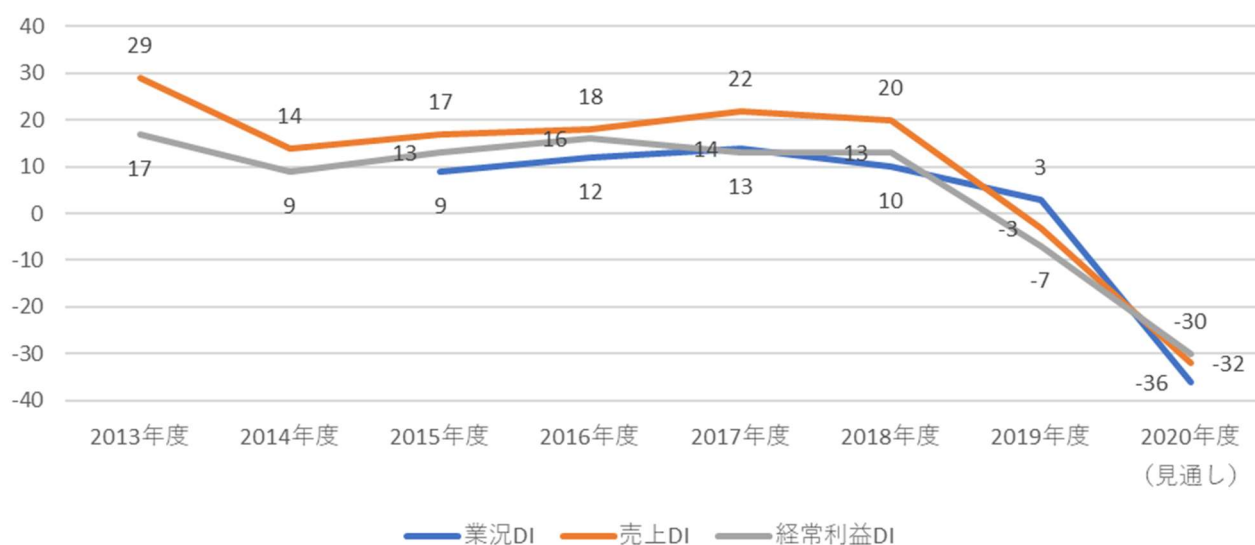
業況、売上、経常利益の前期比DI値を、香川県中小企業家同友会による景況調査が始まった2013年度から示したのが、**図表2-10**である。2014年4月の消費税増税（5%から8%へ）によって、14年度の数値が落ち込んでいるが、15年度以降は、業況DI、売上DIは数値が上昇し、好調な状況を示していた。しかし、2018年度になると業況DI、売上DIが低下していた。そうした中で、2019年10月には消費税増税が実施され、さらに年を越えた2020年になって新型コロナの影響が加わり、2019年度のDI値は一気に低下し、売上、経常利益は水面下となった。今後も、前述したように2020年度の見通しはさらなる悪化となっている。リーマンショックと並ぶ、見方によってはリーマンショック以上の深刻な状況に陥っていることがこれらの数字の変化から見る事ができる。

図表2-10

業況、売上、経常利益の前年度同期比DIの推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 (見通し)
業況DI			9	12	14	10	3	-36
売上DI	29	14	17	18	22	20	-3	-32
経常利益DI	17	9	13	16	13	13	-7	-30

注) 2013年度から16年度までは、それぞれ2012年9月から13年8月までの時期のように前年9月から同年8月までの状況を聞いている。17年度からは、直近の決算期について聞いている。



(3) 業種別の業況と経営動向

次に、業種によるクロス集計結果を見てみよう（図表2-11）。今年度調査で見た状況は業種別に違いが顕著であるので、この点を業種ごとのDI値から具体的に見ていきたい。

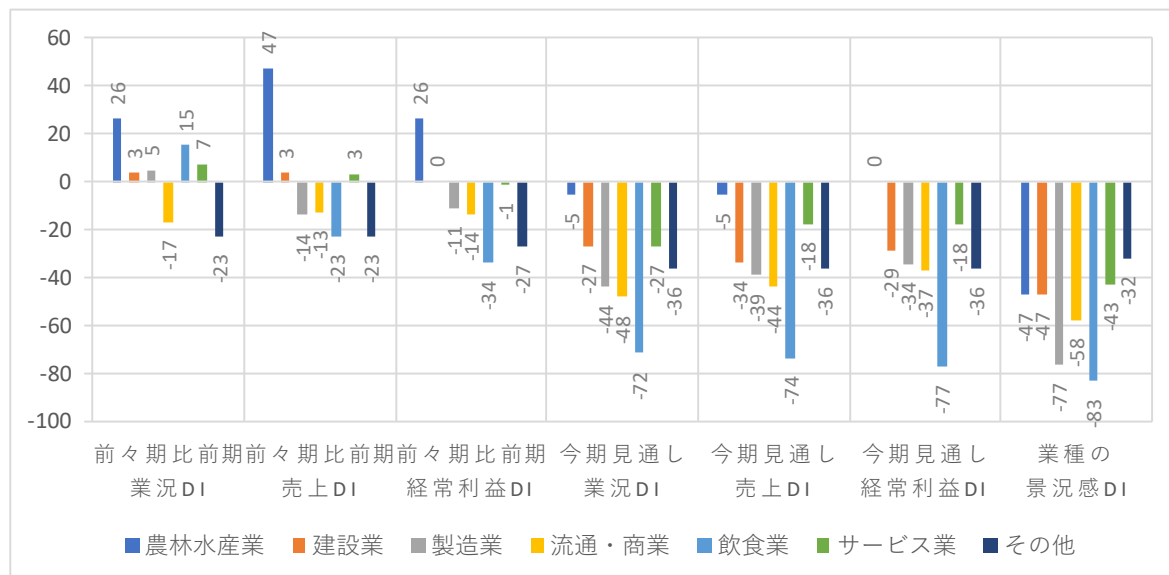
前期（2019年度）のDI値は、「農林水産業」が業況、売上、経常利益いずれも大幅なプラス、「建設業」は水面ギリギリのレベル、である。「製造業」は、業況はプラスだが、売上、経常利益は大きくマイナス、「飲食業」も業況はプラスだが、売上、経常利益は最も低いレベルにある。「サービス業」は業況、売上はプラスだが、経常利益はマイナスである。「流通・商業」は最も数字が悪い。

今期の見通しは、すべての業種で悪化し、マイナスになっている。最も数字が悪いのが「飲食業」で、業況、売上、経常利益すべてマイナス70以下である。次に「流通・商業」「製造業」「建設業」の数字が悪い。「建設業」は2019年度期では水面上にあったが、一気に大きくマイナスになっている。相対的にマイナスが小さいのが「農林水産業」で業況、売上はマイナスだが一桁台。経常利益は水面にある。

図表2-11

業種別業況、売上、経常利益、景況感DI

業種	前々期比前期DI			今期見通しDI			業種の 景況感DI
	業況	売上	経常利益	業況	売上	経常利益	
農林水産業	26	47	26	-5	-5	0	-47
建設業	3	3	0	-27	-34	-29	-47
製造業	5	-14	-11	-44	-39	-34	-77
流通・商業	-17	-13	-14	-48	-44	-37	-58
飲食業	15	-23	-34	-72	-74	-77	-83
サービス業	7	3	-1	-27	-18	-18	-43
その他	-23	-23	-27	-36	-36	-36	-32
総計	2	-3	-7	-36	-32	-30	-52



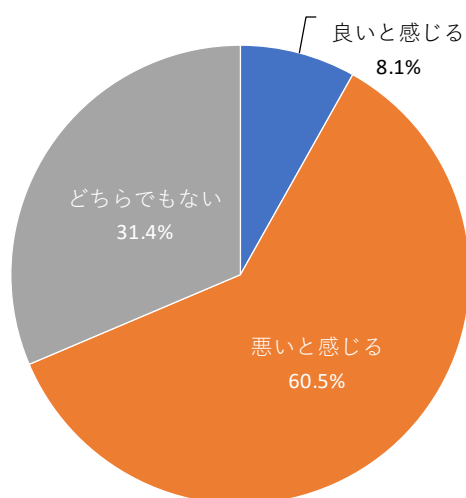
現在の自社が所属する業種の景況感については、全体では「良いと感じる」8.1%（昨年度20.6%）に対し、「悪いと感じる」60.5%（同37.4%）の方が多（図表2-12）。昨年度と比べ「良いと感じる」が大きく減少し、「悪いと感じる」が大きく増え、業種景況感DI値（「良いと感じる」の%値から「悪いと感じる」%値を引いたもの）は△52となり、昨年度（△17）と比べて大きく悪化した。

業種別の現在の業種景況感 DI は、「飲食業」「製造業」が最も悪く、次いで「流通・商業」「建設業」「農林水産業」などとなっている。業種によって差はあるものの、すべての業種で大きくマイナスになっている。今回の新型コロナは業種を超えて、短期間に大きく業況を悪化させていることがわかる。

図表2-12

Q40最後にお聞きします。今現在のあなたの業種の景況感はどうですか？

回答	合計	割合
良いと感じる	54	8.1%
悪いと感じる	401	60.5%
どちらでもない	208	31.4%
合計	663	100.0%



(4) 社員数規模別の業況と経営動向

同様なクロスを社員数規模別に行う（図表2-13）。

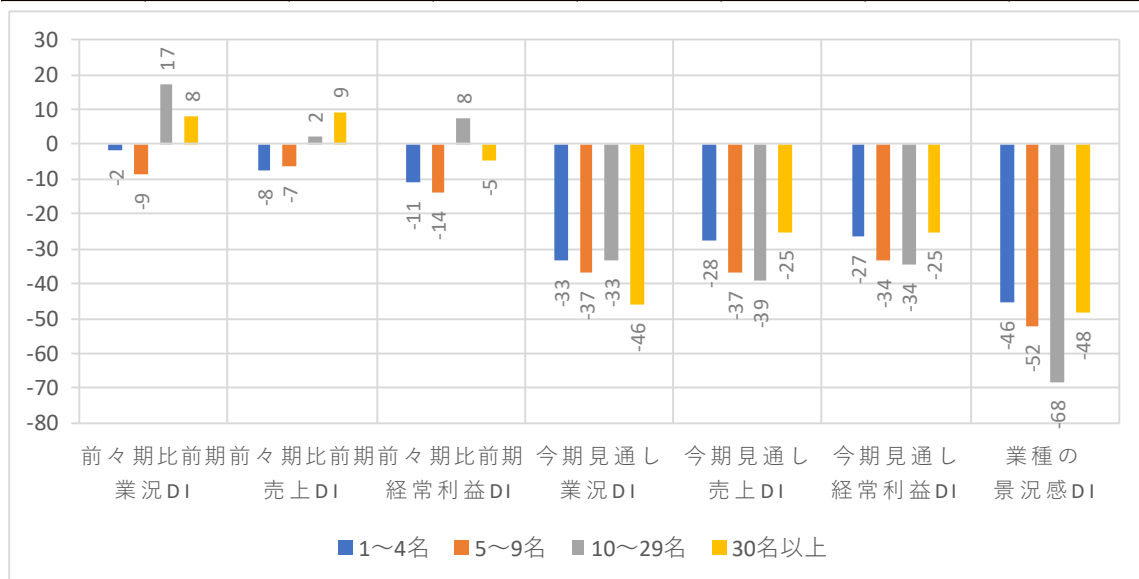
前期（2019年度期）は、業況、売上は「1～4名」「5～9名」が水面下で、「10～29名」「30名以上」がプラスで状況が分かれた。経常利益は、「1～4名」「5～9名」が2桁のマイナスであったのに対し、「10～29名」がプラス、「30名以上」がマイナスとなった。

今期（2020年度期）の見通しは、すべての項目でマイナスとなっており、その数値もすべての規模で高いものとなっている。あらゆる社員数規模層で2020年度期の厳しさを示している。

図表2-13

社員数規模×業況、売上、経常利益

社員数	前々期比前期DI			今期見通しDI			業種の 景況感DI
	業況	売上	経常利益	業況	売上	経常利益	
1～4名	-2	-8	-11	-33	-28	-27	-46
5～9名	-9	-7	-14	-37	-37	-34	-52
10～29名	17	2	8	-33	-39	-34	-68
30名以上	8	9	-5	-46	-25	-25	-48
総計	2	-3	-7	-36	-32	-30	-52



3 経営内容と経営環境

(雇用、金融、設備投資、経営上の問題点、売上や経常利益の定期的な確認)

経営に関する質問項目は、基本的に昨年度調査と同じである。ここでは、雇用、金融、設備投資、経営上の問題点、売上や経常利益の定期的な確認の順で、それぞれの個所で単純集計と必要に応じてクロス集計を行い、最近の状況について検討していく。

(1) 雇用

後述するように、経営上の問題点で過去3年間1位だった「社員の不足」(但し2017年度調査では「人材不足」)は2020年度調査では4位に後退した。新型コロナの影響による売上減などが影響していると考えられ、相対的に「社員の不足」問題の比重は低下した。しかし、過不足感が解消したわけではない。この点を確認しておきたい。

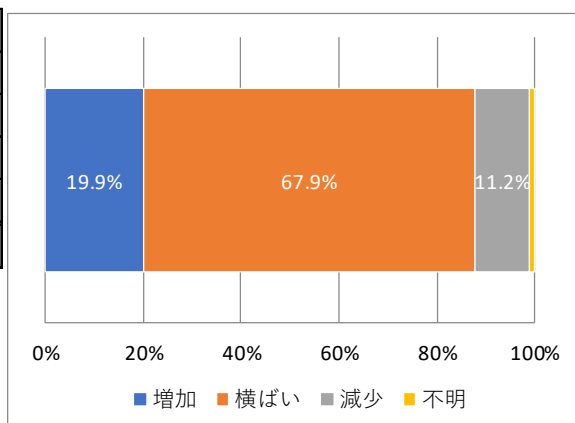
① 社員数の増減と人手過不足感

前期(2019年度)の社員数(契約・派遣社員含む)の増減は、「増加」19.9%(昨年度調査23.5%)、「横ばい」67.9%(同63.6%)、「減少」11.2%(同12.6%)、前々期比社員数増減DI(増加した企業の%値から減少した企業の%値を引いたもの)は9(昨年度11)だった(図表3-1-1)。昨年度調査と比べると「増加」がやや減り、「横ばい」がやや減少、「減少」がほぼ同じ、その結果DI値が下がった。

図表3-1-1

Q17前々期と比べた前期の社員数についてお聞かせください。社員(契約・派遣社員含む)数は？

回答	合計	割合
増加	132	19.9%
横ばい	450	67.9%
減少	74	11.2%
不明	7	1.1%
合計	663	100.0%

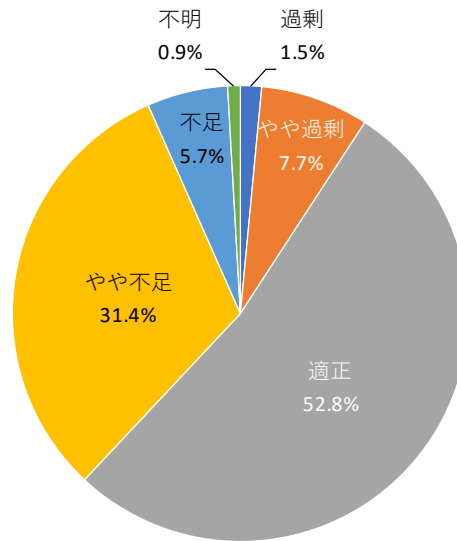


人材の過不足状況では、「過剰」1.5%(昨年度調査0.8%)、「やや過剰」7.7%(同5.9%)、「適正」52.8%(同43.2%)、「やや不足」31.4%(同36.5%)、「不足」5.7%(同13.2%)、人材の過不足感DI(人手が「過剰」「やや過剰」の企業の%値から「不足」「やや不足」の企業の%値を引いたもの)は△28(昨年度調査△43)であった(図表3-1-2)。人手不足感DIは、一昨年度、昨年度は△40台だったが、今年度調査では、「過剰」「やや過剰」がやや減少し、「適正」が増加、「やや不足」「不足」が減少したため、人材不足感DIはマイナスだが、数値は15ポイント上昇し、不足感は緩和した。

図表3-1-2

Q18現在の人材の過不足は？

回答	合計	割合
過剰	10	1.5%
やや過剰	51	7.7%
適正	350	52.8%
やや不足	208	31.4%
不足	38	5.7%
不明	6	0.9%
合計	663	100.0%

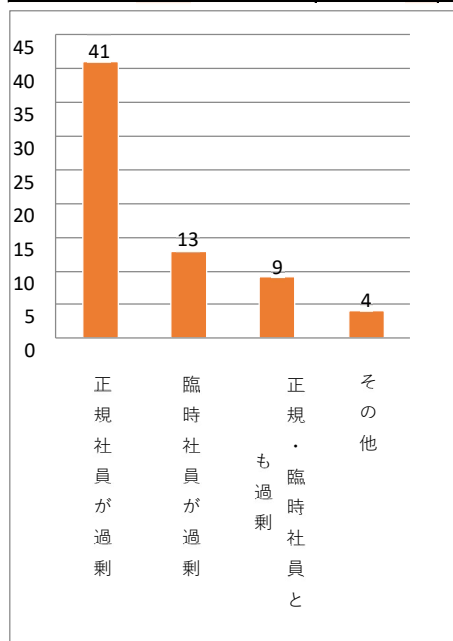


人材が過剰、不足の場合、どういった社員が過剰、不足しているのかという質問に対しては、いずれも昨年度と同じように正規社員の数値が高い（図表3-1-3、図表3-1-4）。

図表3-1-3

Q19 人材が過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？

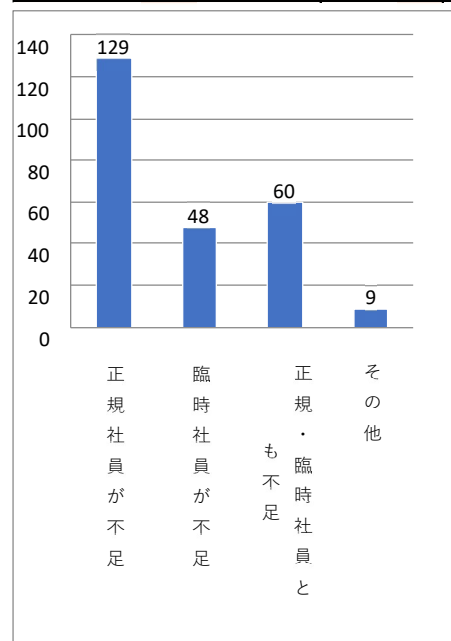
回答	合計	割合
正規社員が過剰	41	61.2%
臨時社員が過剰	13	19.4%
正規・臨時社員とも過剰	9	13.4%
その他	4	6.0%
合計	67	100.0%



図表3-1-4

Q20 人材が不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？

回答	合計	割合
正規社員が不足	129	52.4%
臨時社員が不足	48	19.5%
正規・臨時社員とも不足	60	24.4%
その他	9	3.7%
合計	246	100.0%



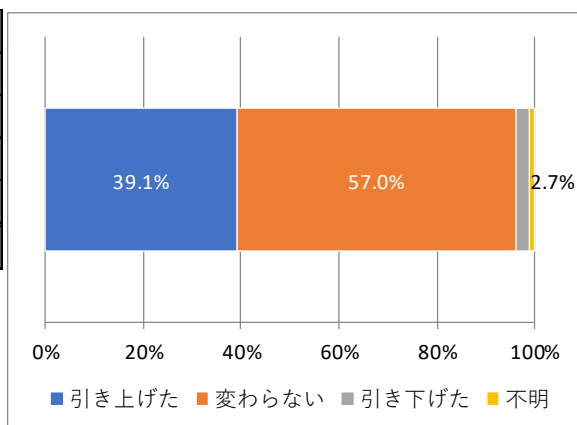
② 給与水準

前々期と比べた前期（2019年度）の給与水準は、「引き上げた」39.1%（昨年度47.4%）、「変わらない」57.0%（同50.6%）、「引き下げた」2.7%（同1.4%）、前期比給与水準DI（「引き上げた」%値から「引き下げた」%値を引いたもの）は36（同46）となり、昨年度より「引き上げた」企業の比率が減少し、その分「変わらない」が増え、DI値は低下した（図表3-1-5）。

図表3-1-5

Q21前々期と比べて社員の給与水準は？

回答	合計	割合
引き上げた	259	39.1%
変わらない	378	57.0%
引き下げた	18	2.7%
不明	8	1.2%
合計	663	100.0%

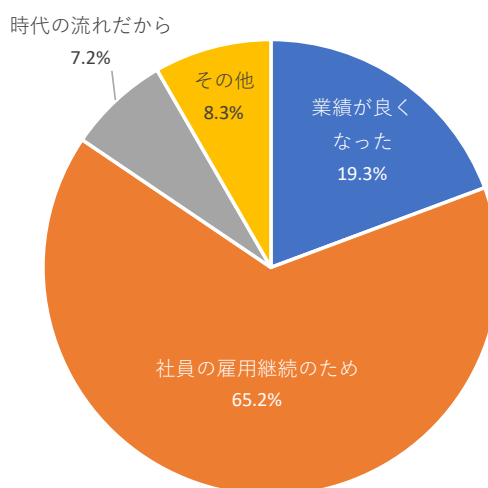


給与水準を引き上げた最大の理由を聞くと、「社員の雇用継続のため」65.2%（昨年度は62.5%）、「業績が良くなった」19.3%（同18.6%）、「時代の流れだから」7.2%（同10.6%）となっている。「時代の流れだから」が少し減り、「社員の雇用継続のため」が少し増えたが、大きな変化はない（図表3-1-6）。

図表3-1-6

Q22前々期と比べ給与水準を引き上げた方に引き上げた最大の理由をお聞きます。

回答	合計	割合
業績が良くなった	51	19.3%
社員の雇用継続のため	172	65.2%
時代の流れだから	19	7.2%
その他	22	8.3%
合計	264	100.0%



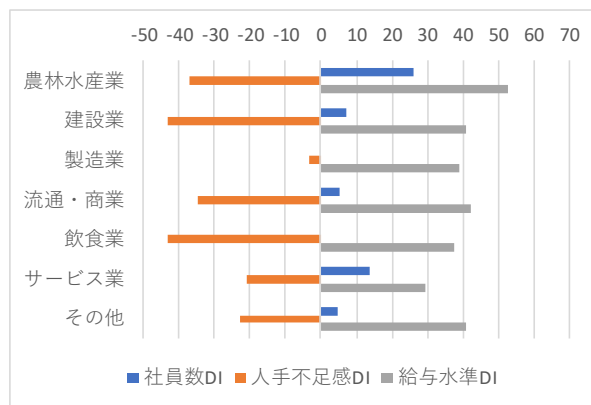
③ 業種、社員数規模、売上動向とのクロス集計

次に、業種、社員数規模別及び2019年度の前年度比売上げ動向とのクロス集計で検討する（図表3-1-7、図表3-1-8、図表3-1-9）。業種別に前々期比と比較した前期社員数増減DIは、「農林水産業」「サービス業」が2桁と高く、次いで「建設業」「流通・商業」「その他」が1桁、「製造業」「飲食業」は0となっているなど、業種ごとの差が大きい。人手の過不足感DIは、どの業種も不足感が強いが、その中で「製造業」△3が弱く、一方「建設業」△43、「飲食業」△43、「農林水産業」△37で不足感の数値が高い。但し、昨年度調査では、「建設業」△61、「製造業」△42、「流通・商業」△42、「サービス業」△38、「その他」△40だったので、各業種とも不足感DIの数値は低下した。給与水準DIは、「農林水産業」53、「サービス業」29以外は40前後となっている。

図表3-1-7

業種×社員数DI、人手不足感DI、給与水準DI

業種	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
農林水産業	26	-37	53
建設業	7	-43	41
製造業	0	-3	39
流通・商業	5	-35	42
飲食業	0	-43	38
サービス業	14	-21	29
その他	5	-23	41
総計	9	-28	36

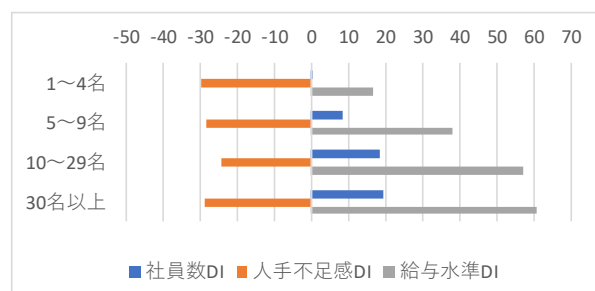


社員数規模では、社員数DIは規模が大きくなるほど数値が大きくなっており、小規模企業では採用が厳しいことを示している。人手不足感DIは、社員数規模で大きな差は見られない。給与水準DIも社員数規模と相関し、規模が大きいくほどDI値が大きくなっている。人手不足感が社員数規模では差が見られないものの、小規模になるほど給与水準の引き上げが難しく、そのことが結果として社員の確保に影響を与えていると考えられる。

図表3-1-8

社員数規模×社員数DI、人手不足感DI、給与水準DI

社員数規模	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
1～4名	0	-29	17
5～9名	9	-28	38
10～29名	19	-24	57
30名以上	20	-29	61
総計	9	-28	36

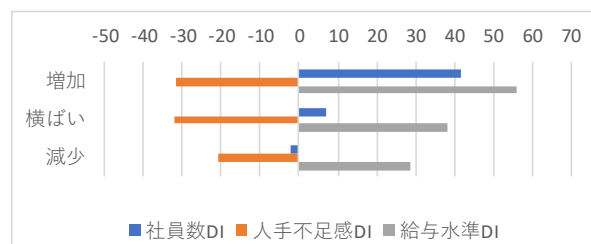


2019年度期の前年度比売上状況とのクロスでは、昨年度調査と同様、社員数DIは売上動向と強く相関し、「増加」42に対し「減少」△2となっている。人手不足感DIは、「減少」が低く、給与水準DIは「増加」企業と「減少」企業で数値の差が大きい。

図表3-1-9

売上高動向×社員数DI、人手過不足感DI、給与水準DI

売上高動向	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
増加	42	-32	56
横ばい	7	-32	38
減少	-2	-21	28
総計	9	-28	36



(2) 金融

① 借入れ状況

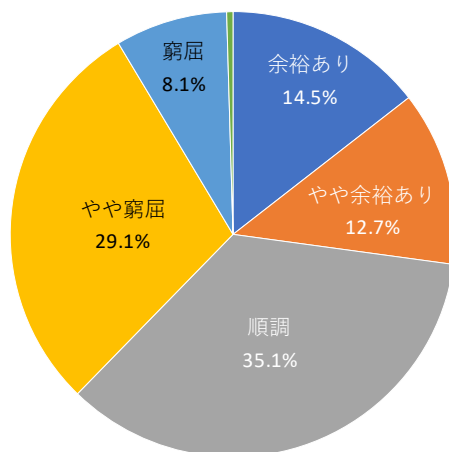
金融関係についての回答は、調査対象時点（2020年3月末）での状況が基本である。但し、借入状況などを見ると新型コロナの影響が深刻化した4月以降の状況が反映されていることも考えられるので、この点は留意する必要がある。金融に関する回答は、昨年度までの調査では数年間大きな変化は見られなかったが、今年度は新型コロナの影響で借入額を増やした企業の割合が昨年度と比べて大きく増えている点に特徴がある。

資金繰り状況は、「順調」35.1%（昨年度36.7%）が最も多く、次いで「やや窮屈」29.1%（昨年度30.2%）である（図表3-2-1）。「余裕あり」「やや余裕あり」「順調」で6割を超えており、ほぼ昨年度と同水準である。資金繰り感DI（「余裕」「やや余裕」%値から「窮屈」「やや窮屈」%値を引いた値）は△10（昨年度は△17）となり、窮屈感は弱くなっている。

図表3-2-1

Q23貴社の金融状況についてお聞きます。資金繰りの状況は？

回答	合計	割合
余裕あり	96	14.5%
やや余裕あり	84	12.7%
順調	233	35.1%
やや窮屈	193	29.1%
窮屈	54	8.1%
不明	3	0.5%
合計	663	100.0%

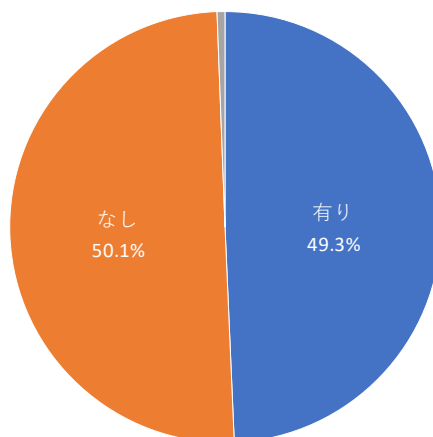


短期資金（運転資金）借入れについては、「あり」49.3%（昨年度47.1%）、「なし」50.1%（昨年度52.9%）で、昨年度と比べやや「あり」が多い（図表3-2-2）。長期資金（設備資金）の借入れについては、「あり」55.2%（同58.9%）、「なし」44.0%（同41.1%）で、昨年度よりやや「あり」が少なくなっている（図表3-2-3）。

図表3-2-2

Q24貴社の現在の金融状況についてお聞きます。短期資金（運転資金）の借入金がありますか？

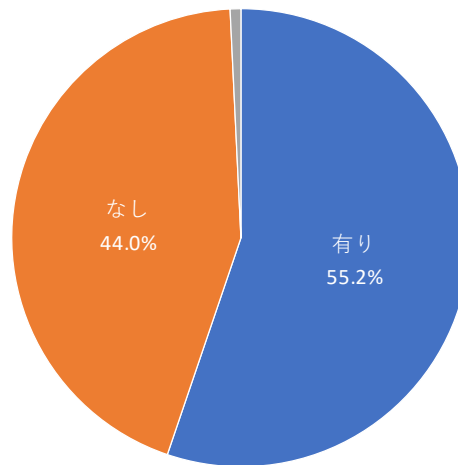
回答	合計	割合
有り	327	49.3%
なし	332	50.1%
不明	4	0.6%
合計	663	100.0%



図表3-2-3

Q25貴社の現在の金融状況についてお聞きます。長期資金（設備資金）の借入金がありますか？

回答	合計	割合
有り	366	55.2%
なし	292	44.0%
不明	5	0.8%
合計	663	100.0%

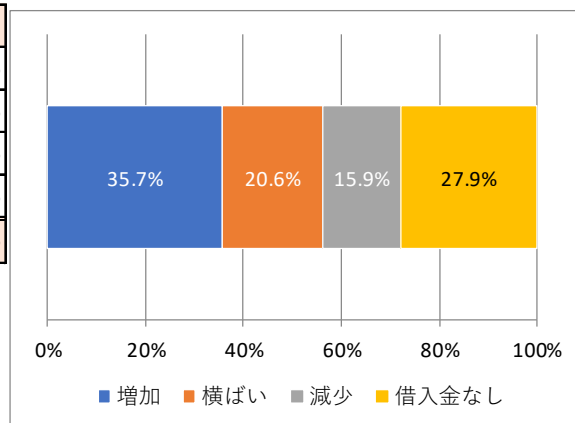


一方、借入金の増減状況は昨年度調査から大きく変化した。まず、借入金の「増加」が35.7%（昨年度14.6%）と昨年度に比べ20ポイント以上増えている。「横ばい」20.6%（同31.5%）、「減少」15.9%（同27.5%）は大きくポイントが低下し、「借入金なし」27.9%（同26.3%）は昨年度とほぼ同じである（図表3-2-4）。短期資金、長期資金の有無に大きな変化がなかったように、借入を行っている企業は大きくは増えていないが、借り入れを行っている企業における借入は増えていることがわかる。新型コロナへの対応として手元の資金の確保を進めた企業が少なくなかったことを示している。

図表3-2-4

Q26借入金の増減はありますか？

回答	合計	割合
増加	234	35.7%
横ばい	135	20.6%
減少	104	15.9%
借入金なし	183	27.9%
合計	656	100.0%

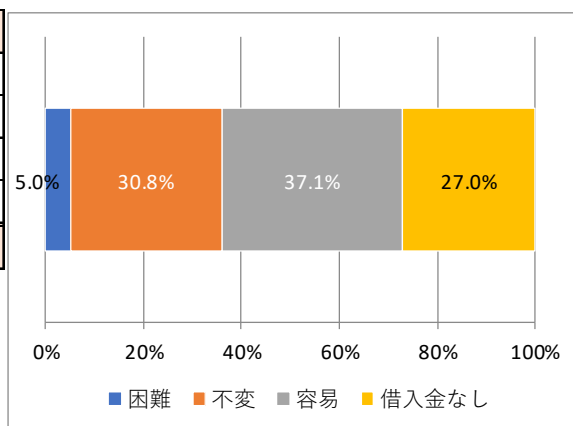


借入難度は、「容易」37.1%（昨年度36.9%）、「不変」30.8%（同31.9%）、「借入金なし」27.0%（同25.2%）、「困難」5.0%（同6.1%）で、全体として大きな変化はない（図表3-2-5）。なお、借入金を増加させた企業の借入難度は、「容易」44.0%、「不変」48.3%、「困難」7.3%である。前述したように昨年度は借入金を増加させた企業は今年度より少なかったが、「容易」42.7%、「不変」37.5%、「困難」19.8%であり、「困難」が減り、「不変」が増えていることがわかる。新型コロナの影響下で今年度は借入れが増えたことに対し、金融機関側の対応は比較的スムーズに行われたことがうかがわれる。

図表3-2-5

Q27借入難度は？

回答	合計	割合
困難	33	5.0%
不変	202	30.8%
容易	243	37.1%
借入金なし	177	27.0%
合計	655	100.0%



このように借入れに対する対応は、昨年度と今年度で大きく変化した。この点を、資金繰り状況と借入増減状況をクロスした表を昨年度と比較しながら確認したい（図表3-2-6）。

2019年度調査では資金繰りの窮屈感が強い企業の借り入れ増加比率が高く、一方「余裕あり」企業の借入増加は5.9%に過ぎなかった。ところが、2020年度調査では全体として借入増加企業の割合が高まっていることに加え、「余裕あり」37.5%、「やや余裕あり」33.3%でも借入増加が大きく増えている。新型コロナへの対応のため手元に資金をできるだけ用意しておこうという中小企業の対応が示されている。

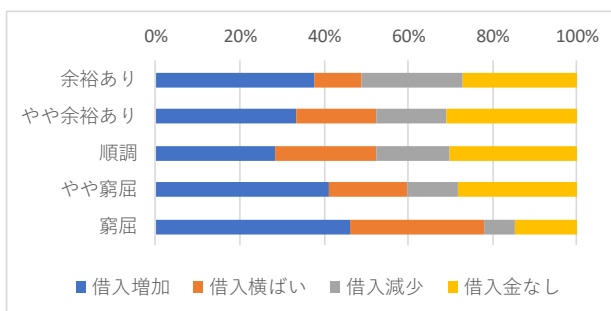
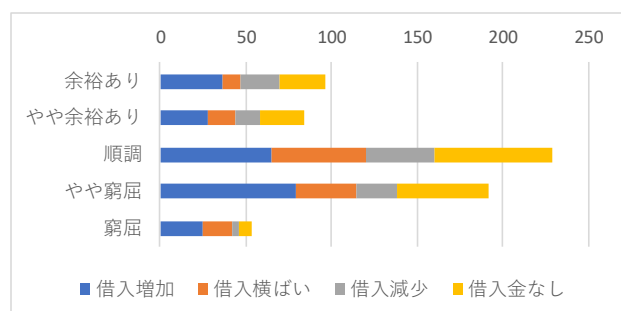
図表3-2-6

資金繰り状況×借入状況

(1) 2020年度 資金繰り状況×借入状況

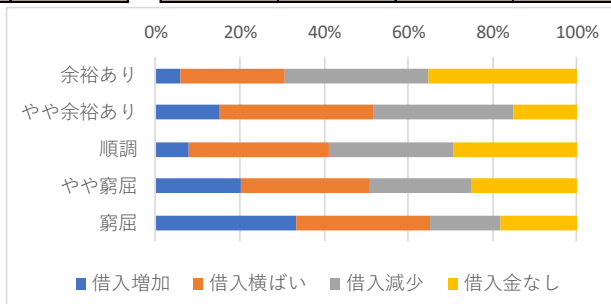
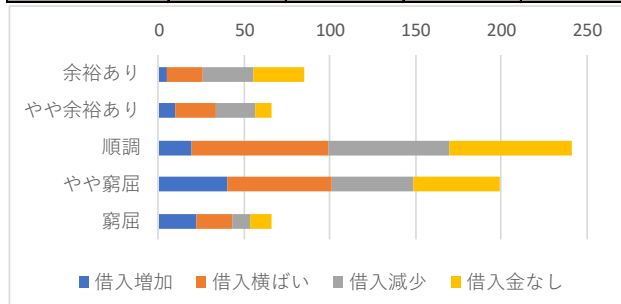
資金繰り状況	借入状況				総計	借入状況			
	増加	横ばい	減少	借入金なし		増加	横ばい	減少	借入金なし
余裕あり	36	11	23	26	96	37.5%	11.5%	24.0%	27.1%
やや余裕あり	28	16	14	26	84	33.3%	19.0%	16.7%	31.0%
順調	65	55	40	69	233	27.9%	23.6%	17.2%	29.6%
やや窮屈	79	36	23	54	193	40.9%	18.7%	11.9%	28.0%
窮屈	25	17	4	8	54	46.3%	31.5%	7.4%	14.8%
総計	234	135	104	183	663	35.3%	20.4%	15.7%	27.6%

注）2020年度調査では一部不明・空白回答があるので、各項目の合計と総計の数字は一致しない。



(2) 2019年度 資金繰り状況×借入状況

資金繰り状況	借入状況				総計	借入状況			
	増加	横ばい	減少	借入金なし		増加	横ばい	減少	借入金なし
余裕あり	5	21	29	30	85	5.9%	24.7%	34.1%	35.3%
やや余裕あり	10	24	22	10	66	15.2%	36.4%	33.3%	15.2%
順調	19	80	71	71	241	7.9%	33.2%	29.5%	29.5%
やや窮屈	40	61	48	50	199	20.1%	30.7%	24.1%	25.1%
窮屈	22	21	11	12	66	33.3%	31.8%	16.7%	18.2%
総計	96	207	181	173	657	14.6%	31.5%	27.5%	26.3%



② 業種、社員数規模、売上動向とのクロス集計

業種、社員数規模、売上増減状況と借入れ状況とのクロスは次のとおり（図表3-2-7）。業種別の資金繰りDI（「余裕あり」「やや余裕あり」%値から「窮屈」「やや窮屈」%値を引いた数値）は、「農林水産業」以外すべての業種でマイナスである。「建設業」△1は水面下ぎりぎりだが、他は2桁以上で、特に「飲食業」の窮屈感が厳しい。借入金増減DIは、資金繰り状況を反映し、「農林水産業」がマイナスになっている以外はすべてプラス、特に「飲食業」49、「流通・商業」35、「製造業」31で数値が大きくなっている。新型コロナの影響が「飲食業」に大きいことが示されている。借入金なし企業の比率は業種による差が大きく、最も低い「流通・商業」10.2%と最も高い「サービス業」38.6%では4倍近い差が見られる。

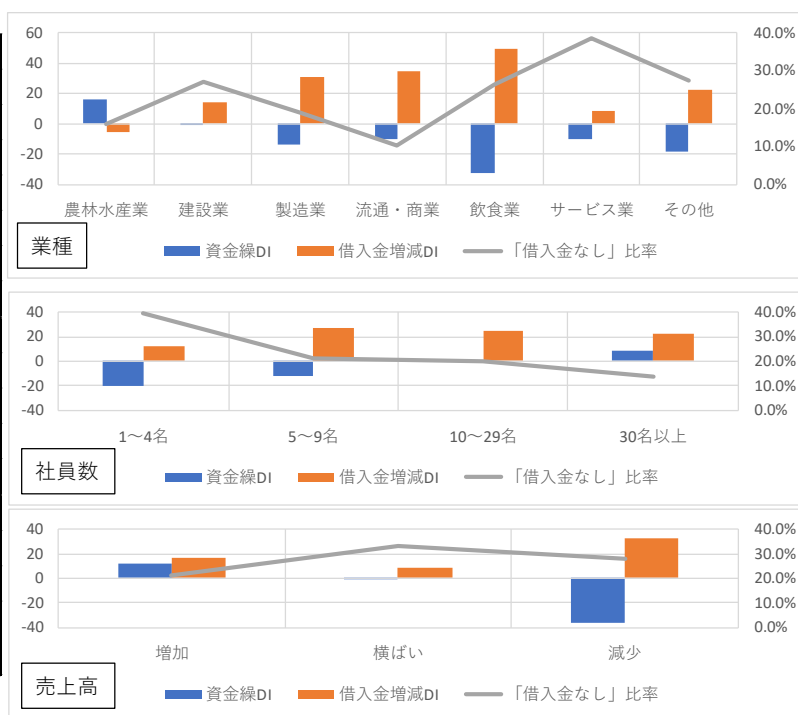
社員数規模では、資金繰りは規模が小さいほど窮屈感が強く、一方借入金なし比率は規模が小さいほど高い。借入金の増減DIは、「1～4人」が低い。「1～4人」層が資金繰り感が厳しいにもかかわらず借入金を増やすのが難しい状況が見られる。

売上動向との関係では、売上動向によって資金繰り感に大きな差が見られる。借入金増減DIは「減少」企業で最も高いが、次いで「増加」企業も高くなっている。「増加」企業であっても新型コロナ対応のため手元資金の確保に努めていることが示されている。

図表3-2-7

業種・規模・売上動向×借入状況

業種	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
農林水産業	16	-5	15.8%
建設業	-1	14	27.0%
製造業	-14	31	18.8%
流通・商業	-10	35	10.2%
飲食業	-32	49	26.4%
サービス業	-10	8	38.6%
その他	-18	23	27.3%
社員数	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
1～4名	-20	12	39.4%
5～9名	-12	27	21.1%
10～29名	0	25	20.0%
30名以上	8	22	13.8%
売上高	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
増加	12	16	20.9%
横ばい	-1	8	33.0%
減少	-37	33	28.1%
総計	-10	20	27.6%



(3) 設備投資

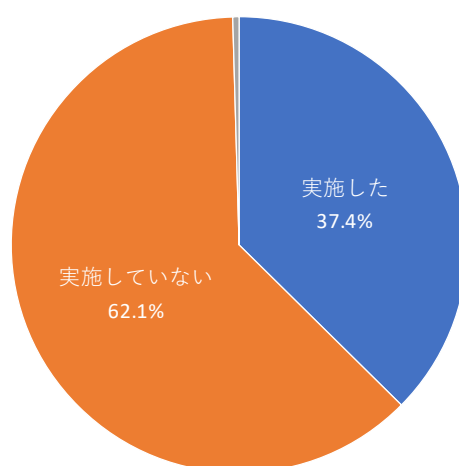
① 設備投資の動向

前期（2019年度）に設備投資を「実施した」のは37.4%（昨年度42.3%）、「実施していない」は62.1%（同57.7%）であり、昨年度調査から実施割合は低下した（図表3-3-1）。

図表3-3-1

Q28貴社の設備投資についてお聞きます。前期は設備投資を実施しましたか？

回答	合計	割合
実施した	248	37.4%
実施していない	412	62.1%
不明	3	0.5%
合計	663	100.0%

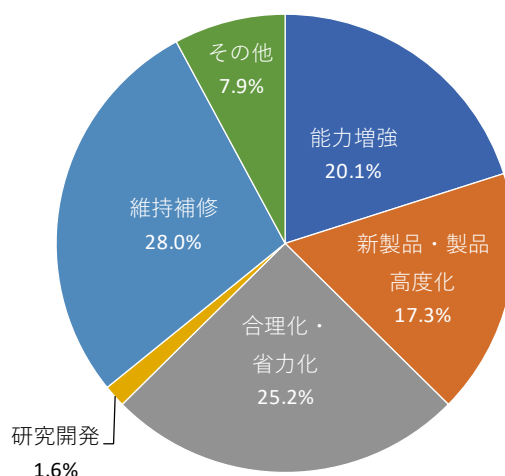


設備投資実施の目的の順位は昨年度調査から変化し、1位が「維持補修」（28.0%、昨年度21.3%で3位）、2位が「合理化・省力化」（25.2%、昨年度は25.0%で2位）、3位が「能力増強」（20.1%、昨年度は29.7%で1位）、4位が「新製品・製品高度化」（17.3%、昨年度は16.6%で4位）となっている（図表3-3-2）。実施割合が低下し、さらにその目的も「能力増強」が低下し、「維持補修」が増え、全体として設備投資マインドが低下していたことがわかる。

図表3-3-2

Q29設備投資を実施した場合お答えください。設備投資実施の目的をお聞かせください。

回答	合計	割合
能力増強	51	20.1%
新製品・製品高度化	44	17.3%
合理化・省力化	64	25.2%
研究開発	4	1.6%
維持補修	71	28.0%
その他	20	7.9%
合計	254	100.0%

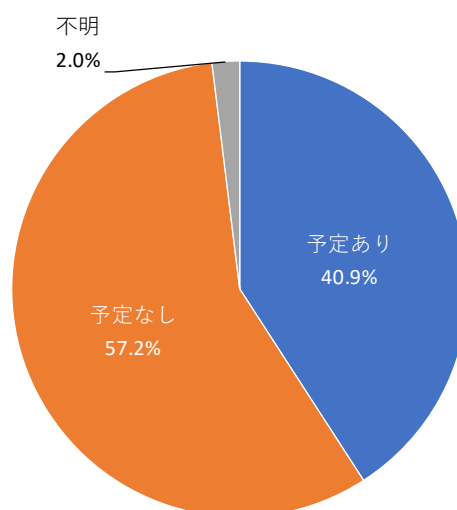


今期（現在の会計年度、2019年度）の設備投資計画は「予定あり」が40.9%（昨年度34.7%）、「予定なし」が57.2%（同62.0%）となっており、昨年度調査より「予定あり」が多い（図表3-3-3）。なお、今期の設備投資の目的も変化している。目的の順位が変動し、1位は「新製品・製品高度化」（24.9%、昨年度は4位18.2%）、2位が「合理化・省力化」（22.8%、昨年度は2位23.3%）、3位が「能力増強」（20.3%、昨年度は1位32.0%）、「維持補修」（20.3%、昨年度は3位18.6%）となっている（図表3-3-4）。「新製品・製品高度化」が1位になっているのは、新型コロナ対策やアフターコロナを見込んだ新しい事業展開や対応が必要だという認識が広がっていることも背景にあるように思われる。

図表3-3-3

Q30今期は設備投資を予定していますか？

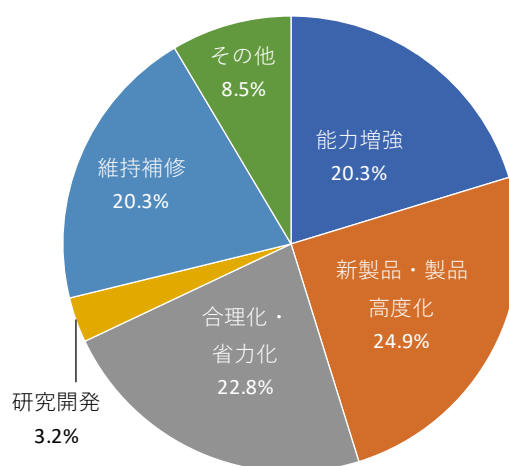
回答	合計	割合
予定あり	271	40.9%
予定なし	379	57.2%
不明	13	2.0%
合計	663	100.0%



図表3-3-4

Q31設備投資予定ありの場合お答えください。設備投資予定の目的をお聞かせください。

回答	合計	割合
能力増強	57	20.3%
新製品・製品高度化	70	24.9%
合理化・省力化	64	22.8%
研究開発	9	3.2%
維持補修	57	20.3%
その他	24	8.5%
合計	281	100.0%



② 業種、社員数規模、売上動向とのクロス集計

設備投資の状況を業種、社員数規模、売上高増減状況とクロスしてその特徴を見てみよう（図表3-3-5）。

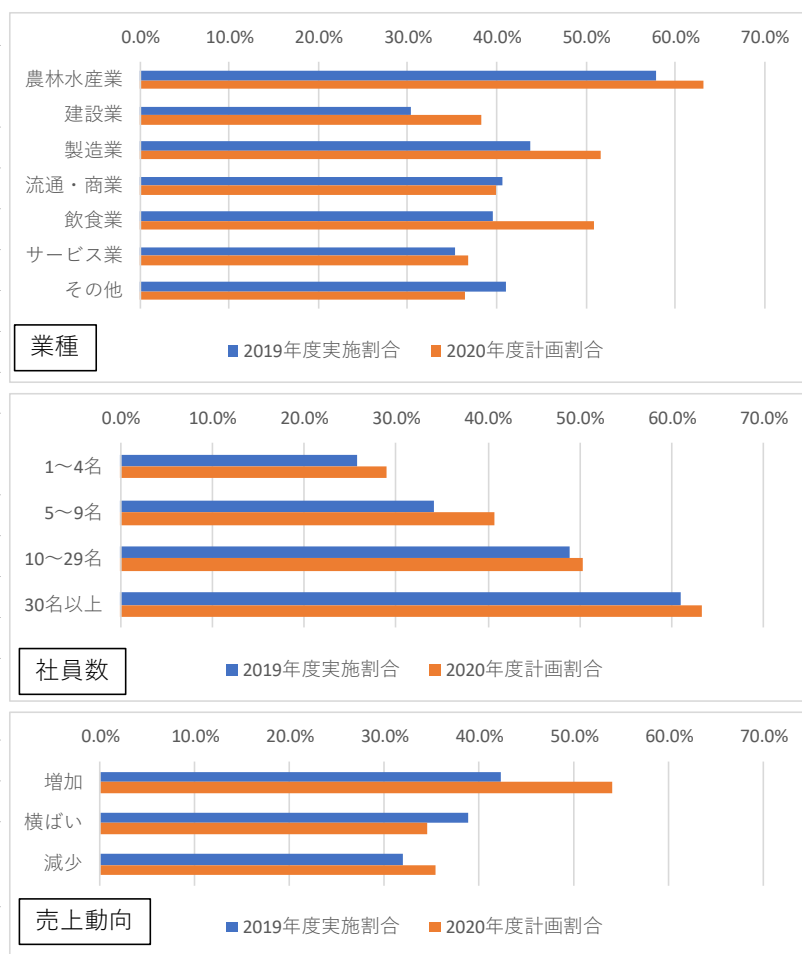
2019年度実施状況は、業種別では「農林水産業」が最も高く、逆に「建設業」が最も低い。社員数規模では小規模ほど設備投資実施割合は低く、規模による差が大きい。売上動向についても、「増加」と「減少」では10ポイント以上の差がある。

2020年度の計画については「その他」を除くと同レベルまたは計画割合は上昇している。特に「飲食業」では10ポイント以上実施割合を上回り5割を超えている。また、「製造業」も5割を超え、業種では最も高い。社員数規模別では、それぞれに実施割合を超えているが、規模別の差は同様である。売上動向では、「増加」が半数を超え、「横ばい」「減少」はほぼ同水準である。

図表3-3-5

業種・社員数・売上動向×設備投資

業種	2019年度 実施割合	2020年度 計画割合
農林水産業	57.9%	63.2%
建設業	30.4%	38.3%
製造業	43.8%	51.6%
流通・商業	40.7%	39.8%
飲食業	39.6%	50.9%
サービス業	35.3%	36.8%
その他	40.9%	36.4%
社員数	2019年度 実施割合	2020年度 計画割合
1～4名	25.8%	29.0%
5～9名	34.2%	40.8%
10～29名	49.0%	50.3%
30名以上	60.9%	63.2%
売上動向	2019年度 実施割合	2020年度 計画割合
増加	42.3%	54.0%
横ばい	38.8%	34.5%
減少	31.9%	35.3%
総計	37.4%	40.9%



(4) 経営上の問題点

経営上の問題点は、昨年度までは順位に大きな変化はなかったが、今年度調査は回答数や順位に変化が見られる。2018年度調査以降の変化を見た図表を使って、今年度の特徴を指摘する（図表3-4-1）。なお、2019年度調査と今年度調査の回答数は前述したようにほぼ同じであり、各項目の回答数の比較も可能となっている。

第1に、今期の上位にあるのが1位「同業者間の価格競争の激化」、2位「民間需要の停滞」、3位「取引先の減少」である。「同業者間の価格競争の激化」は2019年、2018年度は2位だったが、「民間需要の停滞」は5位、7位、「取引先の減少」は7位、5位から大きく上昇した。特に、「民間需要の停滞」「取引先の減少」は回答数と回答率が大きく伸びている。新型コロナ以降（あるいはそれ以前の消費税増税以降）の経営環境の悪化が大きいことを示している。

第2に、2018年度、19年度と1位だった「社員の不足」が大幅に回答と比率を低下させ、4位となった。前述したように、昨年度より弱まったとはいえ人手の不足感は依然として存在しているが、その位置は低下している。

第3に、上述したように、需要や市場に関する項目に回答が集中する中で多くの項目が回答件数を減少させたが、ほぼ昨年度と同数なのが「税（社会保険料を含む）負担の増加」「新規参入者の増加」「事業承継」「大企業進出による競争の激化」である。新型コロナの問題とは関係なく、問題と感じている中小企業が一定数存在していることを示している。なかでも「事業承継」を取り上げている企業が1割前後で推移していることは看過できない。

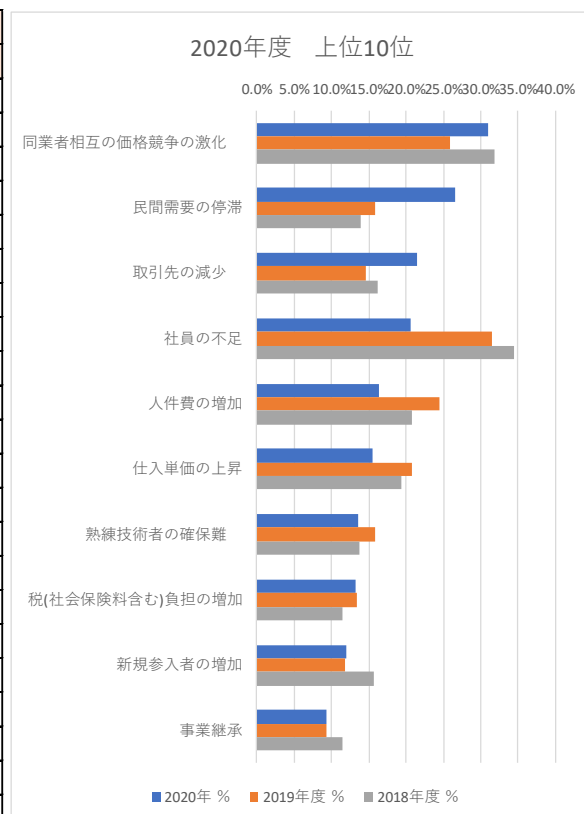
第4に、今年度調査では「その他」の件数が急増していた。「その他」には記述欄があり、34社が新型コロナについて記していた。増加した「その他」には新型コロナに関する問題が多く含まれていると考えられる。

図表3-4-1

Q36貴社の現在の経営上の問題点で深刻なものを、下記より上位3つまでお選びください。

順位	回答	2020年		2019年度		2018年度	
		回答数	%	回答数	%	順位	%
1	同業者相互の価格競争の激化	205	30.9%	171	25.9%	2	31.9%
2	民間需要の停滞	176	26.5%	105	15.9%	5	13.9%
3	取引先の減少	142	21.4%	96	14.5%	7	16.2%
4	社員の不足	136	20.5%	208	31.5%	1	34.4%
5	人件費の増加	109	16.4%	161	24.4%	3	20.7%
6	仕入単価の上昇	103	15.5%	137	20.8%	4	19.3%
7	熟練技術者の確保難	90	13.6%	105	15.9%	6	13.7%
8	税(社会保険料含む)負担の増加	88	13.3%	88	13.3%	8	11.4%
9	新規参入者の増加	80	12.1%	78	11.8%	9	15.7%
10	事業継承	62	9.4%	62	9.4%	10	11.4%
11	大企業進出による競争の激化	61	9.2%	60	9.1%	12	10.4%
12	官公需要の停滞	41	6.2%	22	3.3%	18	3.6%
13	下請業者の確保難	38	5.7%	62	9.4%	11	8.4%
14	管理費等間接経費の増加	37	5.6%	43	6.5%	14	5.0%
15	販売先からの値下げ要請	34	5.1%	29	4.4%	17	3.0%
16	法規制による事業活動の制限	28	4.2%	48	7.3%	13	7.0%
17	事業資金の借入難	28	4.2%	39	5.9%	15	3.3%
18	仕入先からの値上げ要請	16	2.4%	38	5.8%	16	4.5%
19	金利負担の増加	14	2.1%	7	1.1%	19	1.2%
20	輸出困難	6	0.9%	3	0.5%	21	0.2%
21	輸入品による圧迫	5	0.8%	7	1.1%	20	0.6%
	その他	76	11.5%	43	6.5%		8.1%

注) %は、回答企業数全体に占める回答件数の割合。



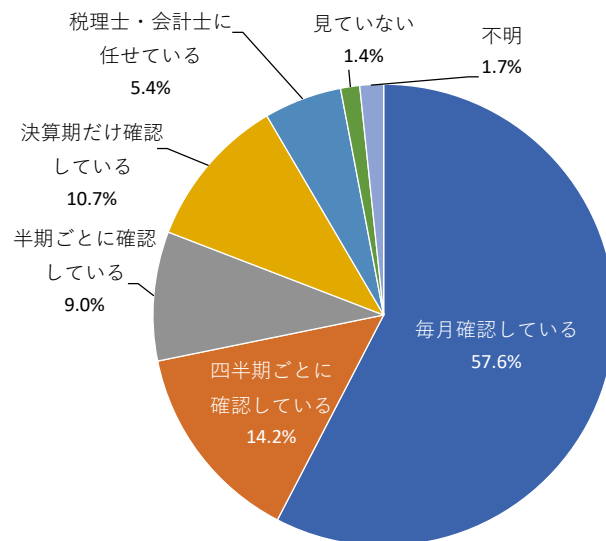
(5) 売上や経常利益の定期的な確認

「売上や経常利益は定期的に確認していますか」については、図表3-5-1にあるように、「毎月確認している」が最も多く57.6%(昨年度54.5%)である。次いで「四半期ごとに確認している」14.2%(同11.8%)、「決算期だけ確認している」10.7%(同13.3%)、税理士・会計士に任せている」5.4%(同8.0%)、「半期ごとに確認している」9.0%(同7.9%)、「見ていない」1.4%(同1.7%)である。「毎月確認している」「四半期ごとに確認している」がやや上昇している。

図表3-5-1

Q14売上や経常利益は、定期的に確認していますか？

回答	合計	割合
毎月確認している	382	57.6%
四半期ごとに確認している	94	14.2%
半期ごとに確認している	60	9.0%
決算期だけ確認している	71	10.7%
税理士・会計士に任せている	36	5.4%
見ていない	9	1.4%
不明	11	1.7%
合計	663	100.0%



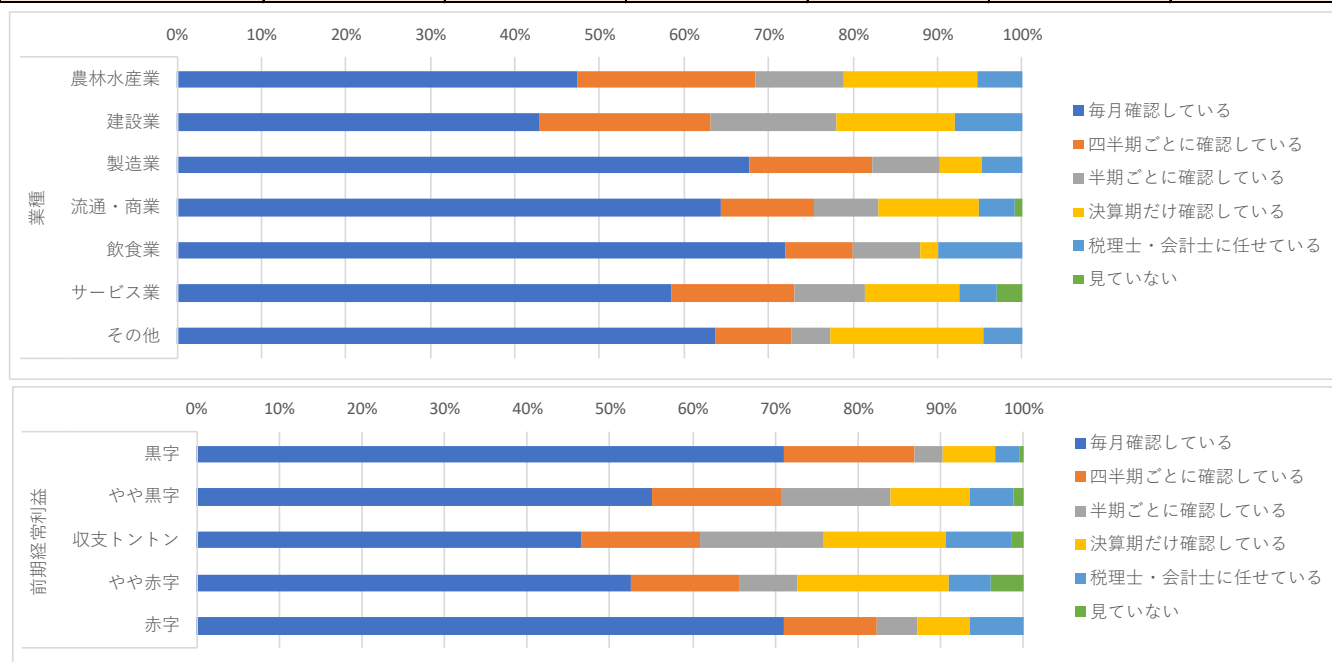
業種ごとに売上や経常利益の定期的な確認状況を見ると、「毎月確認している」の比率は、「飲食業」67.9%が最も高く、次いで「製造業」65.6%、「流通・商業」64.4%が高い（図表3-5-2）。低いのは、「建設業」42.6%、「農林水産業」47.4%である。

前期（2019年度期）の利益水準との関係では、「毎月確認している」の比率が最も高いのは「赤字」71.0%であり、次が「黒字」70.3%だった。最も低いのが「収支トントン」46.0%で差が大きい。「黒字」企業で財務状況の確認頻度が高いことは理解できる。「赤字」企業で比率が高い理由は、業績が悪化したことで財務状況のチェックを厳しくしたから、ということだろうか。

図表3-5-2

業種・前期経常利益×売上や経常利益の定期的確認

		毎月確認 している	四半期ごとに 確認している	半期ごとに 確認している	決算期だけ 確認している	税理士・会計士 に任せている	見ていない
業種	農林水産業	47.4%	21.1%	10.5%	15.8%	5.3%	0.0%
	建設業	42.6%	20.0%	14.8%	13.9%	7.8%	0.0%
	製造業	65.6%	14.1%	7.8%	4.7%	4.7%	0.0%
	流通・商業	64.4%	11.0%	7.6%	11.9%	4.2%	0.8%
	飲食業	67.9%	7.5%	7.5%	1.9%	9.4%	0.0%
	サービス業	57.7%	14.3%	8.1%	11.0%	4.4%	2.9%
	その他	63.6%	9.1%	4.5%	18.2%	4.5%	0.0%
		毎月確認 している	四半期ごとに 確認している	半期ごとに 確認している	決算期だけ 確認している	税理士・会計士 に任せている	見ていない
前期経常 利益	黒字	70.3%	15.4%	3.4%	6.3%	2.9%	0.6%
	やや黒字	55.1%	15.6%	13.2%	9.6%	5.4%	1.2%
	収支トントン	46.0%	14.0%	14.7%	14.7%	8.0%	1.3%
	やや赤字	52.5%	13.1%	7.1%	18.2%	5.1%	4.0%
	赤字	71.0%	11.3%	4.8%	6.5%	6.5%	0.0%
総計		57.6%	14.2%	9.0%	10.7%	5.4%	1.4%



4 経営指針について

「経営指針」づくりと「経営指針」に基づく企業経営は、中小企業家同友会がもっとも重視する運動の一つである。同友会内で行われる例会やさまざまな集会・大会などでは、会員による自社の事例の経験を紹介する発表が行われるが、その際に「経営指針」作成の重要性、「経営指針」に基づく経営の重要性が強調されることが多い。

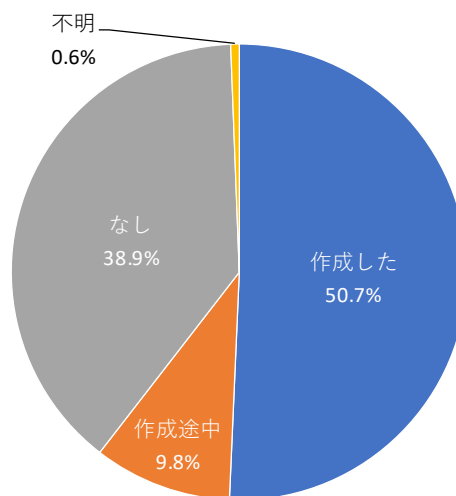
ここでは、「経営指針」（理念・方針・計画が一体となったもの）が香川同友会の会員にどの程度定着しているのか、どのように生かされているのか、などについて実態調査の結果を示していく。

「経営理念はありますか」については、「作成した」50.7%（昨年度51.8%）、「作成途中」9.8%（同12.6%）、「なし」38.9%（同35.5%）であり、若干「作成した」「作成途中」が減少した（図表4-1）。「経営指針書（理念・方針・計画が一体となったもの）はありますか」については、「作成した」35.4%（昨年度35.5%）、「作成途中」14.0%（同16.2%）、「なし」49.9%（同48.2%）であり、ほぼ昨年度と同じである（図表4-2）。作成した人に対して、「経営指針書を社員と共に実践していますか」と聞いたところ、「実践している」60.7%（昨年度67.3%）、「実践していない」39.3%（同32.7%）となっており、「実践している」が減少した（図表4-3）。

図表4-1

Q33経営指針の成文化・実践についてお聞きます。経営理念はありますか？

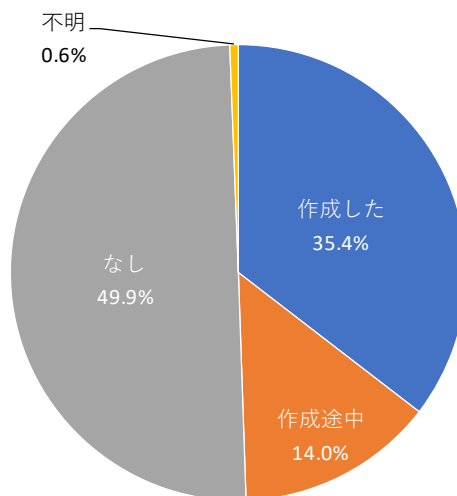
回答	合計	割合
作成した	336	50.7%
作成途中	65	9.8%
なし	258	38.9%
不明	4	0.6%
合計	663	100.0%



図表4-2

Q34経営指針書(理念・方針・計画が一体となったもの)はありますか？

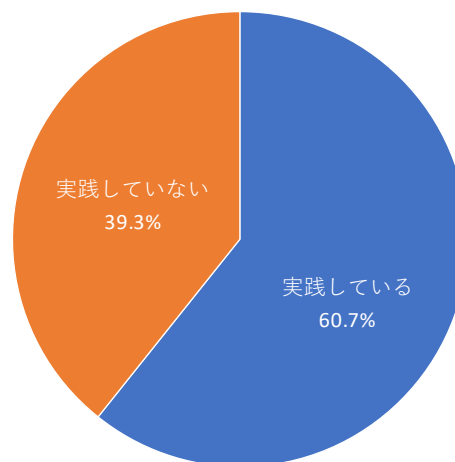
回答	合計	割合
作成した	235	35.4%
作成途中	93	14.0%
なし	331	49.9%
不明	4	0.6%
合計	663	100.0%



図表4-3

Q35経営指針書を作成している方にお聞きます。経営指針書を社員と共に実践していますか？

回答	合計	割合
実践している	167	60.7%
実践していない	108	39.3%
合計	275	100.0%

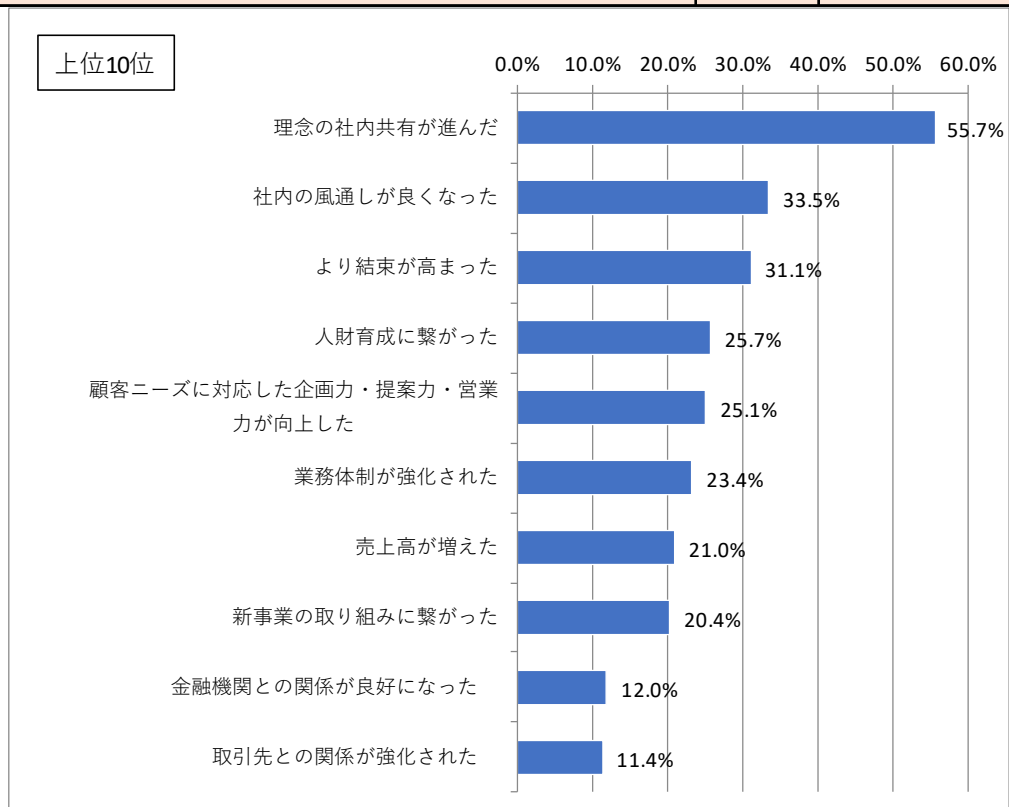


次に実践された方に、経営指針の実践がどのように活かされたのかを聞くと（無制限の複数回答）、「理念の社内共有が進んだ」55.7%（昨年度54.8%）が最も多い（図表4-4）。次いで「社内の風通しが良くなった」33.5%（同36.2%）、「より結束が強まった」31.1%（同28.2%）、といった社内の雰囲気や一体感が続く。その次は、「人財育成につながった」25.7%（同24.3%）、「顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した」25.1%（同28.2%）、「業務体制が強化された」23.4%（同19.8%）、「売上高が増えた」21.0%（同17.5%）、「新事業の取り組みに繋がった」20.4%（同21.5%）といった社内の能力向上や売上高増加につながる項目がある。これら上位にある項目は、順位の変動はあるが、おおむね安定して上位に来ている。

図表4-4

Q36実践された方にお聞きます。経営指針の実践が現在、どのように活かされているか該当するものを下記より全てお選びください。(複数回答可)

回答	合計	実践している方 の中での割合
理念の社内共有が進んだ	93	55.7%
社内の風通しが良くなった	56	33.5%
より結束が高まった	52	31.1%
人財育成に繋がった	43	25.7%
顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した	42	25.1%
業務体制が強化された	39	23.4%
売上高が増えた	35	21.0%
新事業の取り組みに繋がった	34	20.4%
金融機関との関係が良好になった	20	12.0%
取引先との関係が強化された	19	11.4%
人材の採用が容易になった	14	8.4%
期待していた効果は得られていない	14	8.4%
他の問題が浮き彫りになった	14	8.4%
採算が向上した	13	7.8%
財務体質が強化された	13	7.8%
協調せず退社する社員が出た	6	3.6%
各制度・施策の利用が容易になった	5	3.0%
その他	4	2.4%
合計	516	



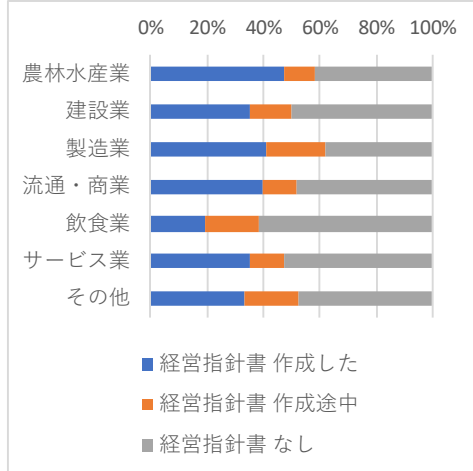
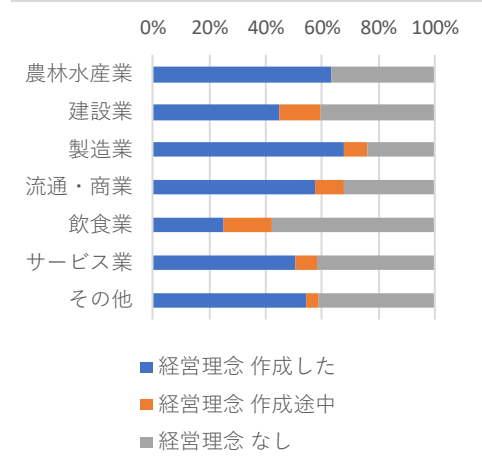
経営理念と経営指針書の作成状況を、業種別、社員数規模別、同友会会員年数とクロスしてみた（図表4-5）。業種別では、経営理念、経営指針書ともに「製造業」（経営理念65.6%、経営指針書40.6%）「農林水産業」（経営理念63.2%、経営指針書47.4%）の「作成した」の比率が最も高く、次いで「流通商業」（経営理念57.6%、経営指針書39.8%）になっており、「飲食業」（経営理念24.5%、経営指針書18.9%）が最も低い。

社員数規模では、規模が大きくなるにつれ「作成した」比率は高まり、「1～4名」と「30名以上」の差は大きい。同友会会員年数との関係では、傾向として会員年数が増えれば増えるほど「作成した」比率は高まっている。但し、経営理念、経営指針どちらも最も「作成した」割合が高いのは「8～15年」であった。

図表4-5

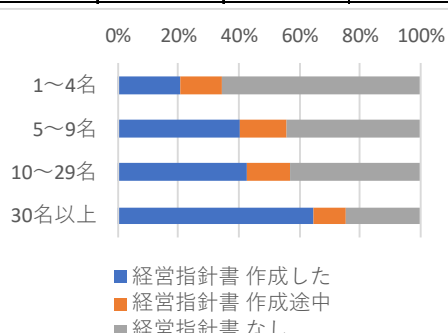
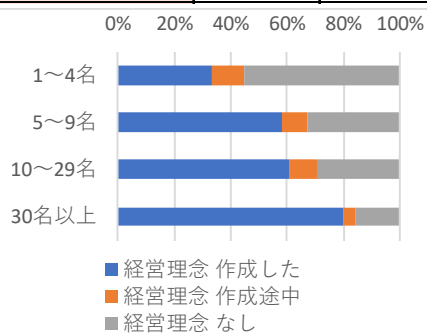
経営理念・経営指針書作成状況×業種別

業種別	経営理念			経営指針書		
	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし
農林水産業	63.2%	0.0%	36.8%	47.4%	10.5%	42.1%
建設業	44.3%	14.8%	40.0%	34.8%	14.8%	49.6%
製造業	65.6%	7.8%	23.4%	40.6%	20.3%	37.5%
流通・商業	57.6%	10.2%	32.2%	39.8%	11.9%	48.3%
飲食業	24.5%	17.0%	56.6%	18.9%	18.9%	60.4%
サービス業	50.7%	7.7%	41.5%	35.3%	12.1%	52.6%
その他	54.5%	4.5%	40.9%	31.8%	18.2%	45.5%



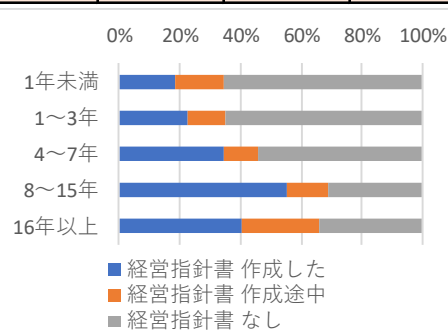
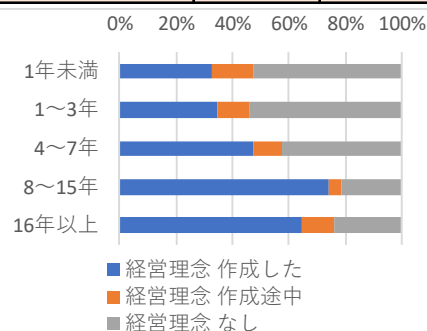
経営理念・経営指針書作成状況×社員数規模

社員数規模	経営理念			経営指針書		
	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし
1～4名	33.3%	11.5%	54.8%	20.4%	14.0%	64.9%
5～9名	57.9%	9.2%	32.9%	40.1%	15.8%	44.1%
10～29名	60.7%	10.3%	29.0%	42.8%	14.5%	42.8%
30名以上	77.0%	4.6%	14.9%	63.2%	10.3%	24.1%



経営理念・経営指針書作成状況×同友会会員年数

同友会会員年数	経営理念			経営指針書		
	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし
1年未満	32.1%	14.8%	51.9%	18.5%	16.0%	65.4%
1～3年	34.4%	11.3%	53.6%	22.5%	11.9%	64.2%
4～7年	47.2%	10.4%	42.5%	34.7%	10.9%	54.4%
8～15年	73.4%	4.4%	21.5%	55.1%	13.3%	31.0%
16年以上	63.8%	11.3%	23.8%	40.0%	25.0%	33.8%
総計	50.7%	9.8%	38.9%	35.4%	14.0%	49.9%

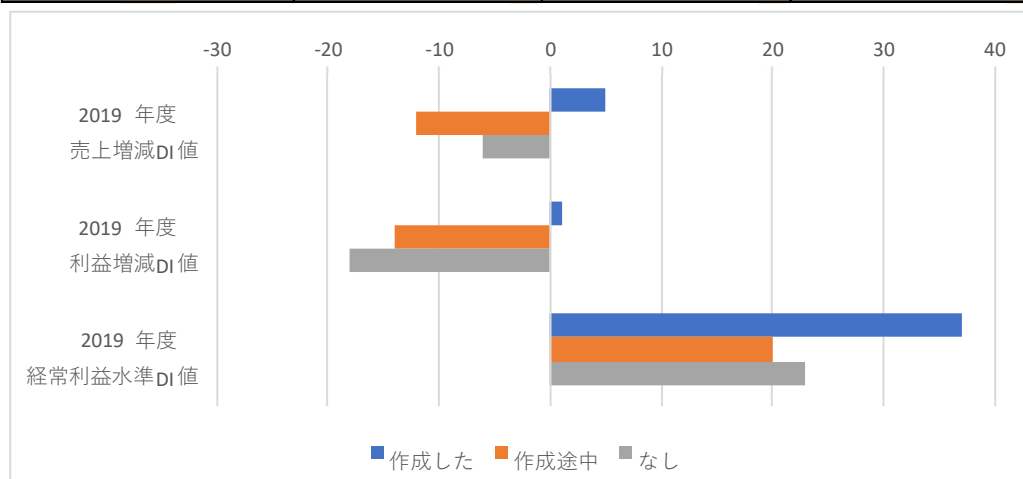


経営指針書の作成が実際の企業経営にどういった影響を与えているのかについて、経営指針書の作成状況と2019年度の売上増減DI、経常利益の増減DI、経常利益水準DIとのクロス分析から見るといずれも「作成した」のDI値とそれ以外で差が見られた（図表4-6）。前述したように経営指針を作成した企業ではさまざまにその有効性が認識されており、こうしたことが実際の企業経営に効果をもたらしているものと考えられる。

図表4-6

経営指針（理念）×経営状況

経営指針書の作成状況	2019 年度 売上増減 DI 値	2019 年度 利益増減 DI 値	201 年度 経常利益水準 DI 値
作成した	5	1	37
作成途中	-12	-14	20
なし	-6	-18	23
総計	-3	-7	27



5 記述回答（経営上の力点、行政・金融機関への要望）

記述回答は、「現在取り組んでいる、もしくは今後取り組もうとしている経営上の努力について、その内容や状況を教えてください」（経営上の努力）、「行政や金融機関等に対する意見や要望がありましたらお聞かせください」（行政・金融機関への要望）、「香川同友会への意見・要望等ありましたらお聞かせください」（同友会への要望）、の3つである。ここでは、同友会への要望を除く、経営上の努力、行政・金融機関への要望について、それぞれの回答のなかから特徴あるものを取り上げておきたい。

(1) 経営上の努力

「現在取り組んでいる、もしくは今後取り組もうとしている経営上の努力について、その内容や状況を教えてください」に対しては、251件の記述回答があった。新型コロナが企業経営にさまざまな影響を与えているさなかでの回答であり、「コロナの影響で考えられずにいる」（サービス業）、「コロナによりどうなるかわからない」（製造業）など、対応に苦慮している状況を伝える回答も少なくなかった。また、新型コロナへの社内外での感染対策、売上減少への対応、新型コロナを契機としたビジネスの転換や新事業、アフターコロナ対策など、当面進めている対応について回答は多岐にわたっていた。ここでは、①新型コロナ、②新規事業、新商品・サービス、③働き方と人手不足、に分けて紹介する。

① 新型コロナ

新型コロナへの直接的言及は35件あり、直接的な言及はないもののその影響への対策と考えられる回答はさらに多かった。新型コロナに直接言及しているものは「新型コロナウイルスで減少した売上利益の改善、今後の対策等」（サービス業）のように、売上や利益の減少とその対策を講じているとするものが多かった。

また、新型コロナは、財務戦略、仕事のあり方、社員の働き方などへも影響を与えている。財務戦略では、「キャッシュフローの改善」（飲食業）など手元資金の確保を重視する回答が見られた。仕事の在り方は、業種によって内容は多様であるが、「営業スタイルをフィールドセールスから、インサイドセールスに移行しています。お客様に認知してもらう為に、SNS等を駆使しています」（サービス業）、「昨今の社会情勢に今回のコロナ禍がいつそう加速させる形となり、商品の販売（卸し）先が実店舗からWEBへと変化しているので、WEBに特化した販促物（商品の動画やクオリティが高いイメージ画像など）を充実させる。商品の宣伝広告として今までは行っていなかったSNS（主にインスタグラム）でのCMを進めたいと考えています。」（製造業）のように、非接触式、三密回避型の仕事のスタイルやWEBの利用に言及する回答が多い。新型コロナ対応、アフターコロナ対応の仕事のスタイルにはITが不可欠になるが、「現在は、デジタルを活用することを念頭に置いて、弊社にどのように取り入れていくのかを模索中です」（サービス業）という回答も少なくない。先進的に取り入れている会員企業も少なくないので、こうした事例から自社に合った対応を積極的に導入していくことが必要になるだろう。

社員の仕事についても「社員の意識改革（コロナによる新しい勤務体系への取り組み）」（運輸・通信業）や「コロナの影響により自社でもリモートワークを一部実施したが思ったよりも容易であったため、通勤・フルタイムでの雇用以外での人員補強。そして遠隔地で本業に付随する業務を受注しリモートワークの社員を中心に対応する仕組みの構築を検討している。」（建設業）といったリモートワークを導入した回答もあった。リモートワークについては、一様に当てはめることはできないものの、業務の見直しや効率とセットで可能な仕事については検討することも必要であるし、人手不足解消につながっていく可能性はある。

また、新型コロナ下で、逆に新型コロナ対策を強化していることを自社の強みとして頑張っているところもある。「徹底的なコロナウイルス対策で安全性をアナウンスして、新規顧客の獲得。」（サービス業）、「コロナウイルス流行の現状をむしろメリットととらえ、一般にも今後より衛生管理の重要

さが見直されると思うので、衛生管理を前面に打ち出し、衛生管理することが今後集客に繋がるような清掃事業に取り組んでいます。」（製造業）

新型コロナ対策として興味深い対応を行った回答を二つ紹介しておきたい。

「昨年経営指針を創る会で学んだことをベースに社員とともに経営指針書を創り上げている。その中で社員と対話することが多くなり、コロナショックの中でも自社の役割や進むべき方向を決定することができ、社員と共有することができた。」（建設業）

「1.新規取引先の開拓及び既存取引先への取引額アップの提案・・・自社のWEBサイトを常にアップデートした効果なのか、メールや電話での問い合わせが増えた。また知人の紹介で、取引につながる件数が増えた。

2.ネット通販の拡大・・・固定費の掛からないプラットフォームを活用して、自社の取り扱い商品をアップすることで、既存の取引以外の販売チャネルを増やせることを実践で少しつかむことができた。

3.人材の確保・・・このようなコロナ禍だからこそ、平時では入社してもらえない高度外国人材の確保を進めている。世界のミレニアル世代に対して、新たな感性の人材で新たなビジネスモデルを構築する。現在、来年3月卒業見込みの1名の内定予定者がいる。」（卸売・小売業）

② 新規事業、新商品・サービス

新規事業、新商品・サービス等に関する回答は37件見られた。昨年度の景況調査から景況は下がり始め、2019年10月の消費税増税がさらに景気を押し下げていたところに、今年に入り新型コロナによって経営環境が大きく混乱したことで、既存の事業、商品、サービスだけでは不安を感じた企業が増えているように思われる。

③ 働き方と人手不足

昨年度調査では、記述回答の36%（102件）が社員・採用・教育に関するものだったが、今年の調査では29件と大幅に減っている。内容も採用に関するものよりも、新型コロナとの関係、評価制度、育成、教育に関するものが多く、昨年度と様変わりした。

そのなかで、「労働環境全般の整備により、社員にとって働きやすい会社づくり。常に社員目線の観点から環境整備に努めております。」（製造業）のように、働き方改革や労働環境の整備を意識的に進めているという回答が目立っていた。前述したように中小企業における人手不足感は依然として強く、新型コロナ下であっても人財の確保、教育は不可欠である。そのためにも働き方改革などを通じて労働環境の整備を進めていくことは必要になると思われる。

(2) 行政・金融機関への要望

「行政や金融機関等に対する意見や要望がありましたらお聞かせください」については、新型コロナ下で行政や金融機関との接触が増える中、105件の回答があった（昨年度は100件）。回答は、「ありません」といったものから自社に関する個別の案件の問題まで多岐にわたっている。今年度の特徴については次の点が指摘できる。

第1に、新型コロナ問題に対し、「今回コロナの影響が弊社も大分有りましたが金融機関・行政さんの融資・給付という形で第1波は、乗り越えられました。感謝しています。」（建設業）、「今回コロナの中でとても親身に企業と向き合ってくださったと感謝しています。」（製造業）、「各取引銀行共に幅広い情報提供があり感謝している。」（飲食業）など、行政や金融機関の対応を評価する回答が見られたが、「現在の新型コロナ状況下での色々な取組みには納得し、感謝の思いしかありません！が…相変わらずの対応の遅さや無駄に思える添付書類の多さは如何なものかと??」（建設業）と、行政や制度に対する問題点を指摘する回答が多く、28件となっていた。問題点としては、手続きの簡素化やスピード、制度対象の条件や範囲に関するものが多かった。こうした問題は、折角の施策の意味を失わせかねないので、施策をより有効なものにしていくため、できることについては改善、改革を進めていくこと

が求められるし、同友会からも建設的な提言をしていくべきだろう。

第2に、借入動向の分析でも見たように、手元資金を積み増し、資金繰りに余裕を持たせようという企業が少なくなかったことを反映してか、融資や補助金に関する回答が23件あった。この中には、「HACCP導入に関する飲食店向けの補助金制度の創設」（サービス業）、「小規模農業者への借入が難しい場合がある」（農林水産業）など具体的な課題を掲げているものも見られ、中小企業支援の政策の種となるかもしれない。

第3に、行政や金融機関と同友会の関係について指摘している回答が次のように見られた。「もっと意見交換する場を作って欲しい。」（その他）、「商工会議所ばかりではなく、もっと同友会と補助金や融資相談や勉強会など行政、金融機関が積極的にアプローチして同友会のメリットが出るようにして欲しい。」（サービス業）、「行政と同友会との密な取り組みができ地域貢献と事業の収益アップにつなげていければと考えています。」（建設業）、「コロナ感染で中小企業は大変な状況になっています。中小企業を守ることが社会を守ることになります。行政、金融機関ではできることの最大限中小企業支援を実施してください。行政においては様々な施策をしておられますが、まずは中小企業の声をよく聞くことで、的確な施策ができるように要望します。」（不動産業）いずれもそのとおりである。

おわりに

2020年度の香川県中小企業家同友会の景気動向調査は、2020年3月末時点の状況を基本とし、7月末締め切りで実施され、回答数は663件で昨年度をやや上回る回答数であった。

昨年度調査と比較した今年度調査の特徴は、全面的な景気動向の悪化である。前々期（2018年度期）と比較した前期（2019年度）の業況DIは3（昨年度調査10）、売上高DIは△3（同20）、経常利益DIは△7（同13）であり、すべて悪化した。経常利益水準DIは27（同30）とほぼ維持しているものの、米中貿易戦争、2019年10月消費税増税、新型コロナのトリプルパンチによる中小企業経営への影響は大きかった。こうした状況は、今期（2020年度期）の見通しへも反映し、業況見通しDIは△36、売上見通しDIは△32、経常利益見通しDIは△30といずれも前期より大幅悪化が見込まれている。

業種別では「農林水産業」が少し独自の数字になっているが、他は2019年度については悪化、2020年度見通しはさらに大きな悪化となっている。中でも飲食業は業種の業況DIが△83であるなど、特に厳しい数字となっている。

こうした景気動向の下で、昨年度まで深刻化していた「社員の不足」問題は結果としてやや弱まった。人材の過不足DIは△28（昨年度△43）と依然不足状況は続いているものの、不足感は緩和された。過不足DIは全業種でマイナス（不足感が強い）だが、中でも建設業、飲食業、農林水産業で強い。

借入状況も、今年度調査は昨年度大きく変化した。短期資金も長期資金も「借入金なし」の数字は昨年度調査と大きく変わらなかったが、借入金の「増加」が昨年度調査の14.6%が今年度は35.7%と20ポイント以上増加している。借入金の増加によって資金繰り状況は、DI値が昨年度△17～今年度△10へと窮屈観は弱くなった。なお、資金繰り状況と借入金の増減状況をクロスすると、昨年度は窮屈な企業と余裕な企業で借入金増加に大きな差が見られたが（つまり窮屈な企業ほど借入金増加が多い）、今年度は余裕あり企業でも借入を増やした企業が増えていた。

2019年度の設備投資実施割合は37.4%（昨年度調査は42.3%）と低下した。また、目的も「維持補修」が1位となるなど変化が見られた。今年度の設備投資計画予定ありは40.9%と高く、目的では「新製品・製品高度化」が1位になっている。

経営上の問題点は、上記の変化を反映し、これまで1位を占めていた「社員の不足」が4位と後退し、代わって「同業者間の価格競争の激化」「民間需要の停滞」「取引先の減少」が1～3位となった。

以上のようにトリプルパンチ、就中新型コロナウイルス感染症の影響は会員企業の経営に大きな影響を与えている。新型コロナの影響は、いつ頃まで続くのか明確ではない。そのため借り入れを増やすなど、対応を進めている企業は多く、第1波は耐え忍んできたが、期間が長くなればなるほど、対応が難しくなっていく。今後の展開が気になる。

2020年度景気動向状況調査のお願い

平素は同友会活動へのご理解とご協力をいただき、誠にありがとうございます。

改めて申し上げるまでもなく、この景気動向状況調査(景況調査)は、会員の皆様の景況感や事業の現状をお聞きすることを通じて、自社の現況を振り返っていただく機会として活用いただくのと同時に、皆様の現況を集計・蓄積・分析し、その結果を皆様に還元させていただき企業経営の資料として活用いただくのはもちろん、香川県を始めとする各自治体やプレス、更には昨年度から香川同友会が包括提携を結んだ大学・金融機関への公開を通じて、同友会三つの目的の一つでもある「**良い経営環境をつくる**」ことの実現への重要な資料とさせていただきます。

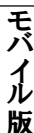
新型コロナウイルスの感染拡大による企業経営への影響が日増しに大きくなっている今だからこそ、「同友会企業をつぶさない強い覚悟と決意」で、昨年度を上回る50%以上の回答数をもって行政・金融機関等にも、より積極的な報告・提言をしていきたいと思っています。ご多忙とは存じますが、趣旨をご理解いただき、ご回答いただきますようお願い申し上げます。

1. 調査は、2020 年 3 月末時点でのものとなります。この調査において前期とは直近の決算期、今期とは現在進行中の会計年度までのこととしてご回答ください。
2. 調査期間は、2020 年 7 月 31 日までとします。昨年までは 1 社 1 回答としておりましたが、今年度からは、1 社で複数名の会員様がおられる所でも、全員が回答していただいても構いません。それぞれのお立場から感じる景況感は違うと思いますので、参考にさせていただきたいと考えております。
3. 6月は e-doyu のみでの回答をお願いしておりましたが、7月より e-doyu と合わせて FAX での回答も受付できるようにいたしました。
4. FAX での回答も可能ですが、第7次ビジョンの目標でもあります、e-doyu 利用率70%の達成や、集計の迅速化に繋がりますので、是非 e-doyu でのご回答をお願いします。

会員の皆様におかれましては、ご多忙の中、誠に恐縮ですが、趣旨をご理解いただき、期限内にご回答いただきますようお願いいたします。



e-doyu で回答頂ける方は
e-doyu 内 NEW アンケート
からか、左記 QRコードを読
み取って、ご回答ください。



第45期 政策委員会 委員長 田村 照夫
担当副委員長 松本 好隆
第45期 広報・情報化委員会 委員長 實川 靖浩

＜ 調 査 票 ＞

支部	同友会歴	1. 1年未満	2. 1～3年	3. 4～7年	4. 8～15年	5. 16年以上
本社所在地	東かがわ市 さぬき市 高松市 坂出市 丸亀市 善通寺市 三豊市 観音寺市 三木町 綾川町 宇多津町 琴平町 多度津町 まんのう町 土庄町 小豆島町 直島町 県外					
役員を含む社員数は何名ですか。 (派遣・契約社員ならびに臨時・パート・アルバイト数を含む。)		1. 1名 2. 2～4名 3. 5～9名 4. 10～19名 5. 20～29名 6. 30～49名 7. 50～99名 8. 100名～				
業種(主要な業務をお選びください。)		1. 農林水産業 2. 鉱業 3. 建設業 4. 製造業 5. 運輸・通信業 6. 卸売・小売業 7. 飲食業 8. 金融・保険業 9. 不動産業 10. サービス業 11. その他()				

創業何年になりますか？	1. 1年未満 2. 1年～5年 3. 6年～10年 4. 11年～20年 5. 21年～50年 6. 51年以上
-------------	--

1.売上および経常利益について・・・貴社の前期売上ならびに経常利益についてお聞かせください。

	前々期と比べて	今期の見通し
① 売上高	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
② 経常利益	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少

前期増加



前期減少



③ 経常利益が増加した理由 <複数回答可>	④ 経常利益が減少した理由 <複数回答可>
1. 売上数量・顧客の増加 2. 売上単価・客単価の上昇 3. 人件費の低下 4. 原材料費・商品仕入額の低下 5. 外注費の減少 6. 金利負担の減少 7. 本業以外の部門の収益好転 8. その他〔 〕	1. 売上数量・顧客の減少 2. 売上単価・客単価の低下 3. 人件費の増加 4. 原材料費・商品仕入額の増加 5. 外注費の増加 6. 金利負担の増加 7. 本業以外の部門の収益悪化 8. その他〔 〕

⑤ 前期の経常利益の水準は？	1. 黒字 2. やや黒字 3. 収支トントン 4. 少し赤字 5. 赤字
⑥ 売上や経常利益は、定期的に確認していますか？	1. 毎月確認している 2. 四半期毎に確認している 3. 半期毎に確認している 4. 決算期だけ確認している 5. 税理士・会計士に任せている 6. 見ていない

2.期間の業況判断について・・・貴社の業況をお聞きます。

① 前期の業況は、前々期と比べてどうでしたか？	1. 好転 2. やや好転 3. そこそこ 4. やや悪い 5. 悪い
② 今期の業況見通しは、前期と比べてどうでしたか？	1. 好転 2. やや好転 3. そこそこ 4. やや悪い 5. 悪い

3.社員数・給与水準について・・・前々期と比べた前期の社員数・給与水準についてお聞かせ下さい。

① 社員(契約・派遣社員を含む)数は？	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
② 現在の人材の過不足は？	1. 過剰 2. やや過剰 3. 適正 4. やや不足 5. 不足

人材が過剰・やや過剰を選択した方



人材が不足・やや不足を選択した方



③ 過剰・やや過剰の場合は、次のどれに該当しますか？	④ 不足・やや不足の場合は、次のどれに該当しますか？
1. 正規社員が過剰 2. 臨時社員が過剰 3. 正規・臨時社員とも過剰 4. その他〔 〕	1. 正規社員が不足 2. 臨時社員が不足 3. 正規・臨時社員とも不足 4. その他〔 〕

⑤ 前々期と比べて社員の給与水準は？	1. 引き上げた 2. 変わらない 3. 引き下げた
⑥ 引き上げた方にお聞きます。 引き上げた最大の理由は？	1. 業績が良くなった 2. 社員の雇用継続のため 3. 時代の流れだから 4. その他〔 〕

4.金融機関からの借り入れ状況について・・・貴社の金融状況についてお聞きます。

① 資金繰りの状況は？	1. 余裕あり 2. やや余裕あり 3. 順調 4. やや窮屈 5. 窮屈
② 短期資金(運転資金)の借入金がありますか？	1. 有り 2. なし
③ 長期資金(設備資金)の借入金がありますか？	1. 有り 2. なし
④ 借入金の増減はありますか？	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 借入金なし
⑤ 借入難度は？	1. 困難 2. 不変 3. 容易 4. 借入金なし

5.設備投資について・・・貴社の設備投資についてお聞きます。

① 前期は設備投資を実施しましたか？	1. 実施した 2. 実施していない
② 設備投資実施の目的をお聞かせください。	1. 能力増強 2. 新製品・製品高度化 3. 合理化・省力化 4. 研究開発 5. 維持補修 6. その他〔 〕
③ 今期は設備投資を予定していますか？	1. 予定あり 2. 予定なし
④ 設備投資予定の目的をお聞かせください。	1. 能力増強 2. 新製品・製品高度化 3. 合理化・省力化 4. 研究開発 5. 維持補修 6. その他〔 〕

6.経営上の問題について・・・貴社の現在の経営上の問題点で深刻なものを、下記より上位3つまでお選びください。

1. 大企業進出による競争の激化 2. 新規参入者の増加 3. 同業者相互の価格競争の激化 4. 官公需要の停滞
5. 民間需要の停滞 6. 法規制による事業活動の制限 7. 取引先の減少 8. 仕入単価の上昇 9. 人件費の増加
10. 管理費等間接経費の増加 11. 金利負担の増加 12. 事業資金の借入難 13. 社員の不足 14. 熟練技術者の確保難
15. 下請業者の確保難 16. 販売先からの値下げ要請 17. 輸出困難 18. 輸入品による圧迫
19. 税(社会保険料を含む)負担の増加 20. 仕入先からの値上げ要請 21. 事業承継 22. その他〔 〕

7.経営指針書の成文化・実践について・・・経営指針の成文化・実践についてお聞きます。

① 経営理念はありますか？	1.作成した 2.作成途中 3.なし
② 経営指針書(理念・方針・計画が一体となったもの)はありますか？	1.作成した 2.作成途中 3.なし

経営指針書を作成した方



経営指針書を作成していない方 8.へ

③ 経営指針書を社員と共に実践していますか？	1.実践している 2.実践していない
------------------------	--------------------

経営指針書を実践している方 ↓

経営指針書を実践していない方 8.へ

④ 経営指針の実践が現在、どのように活かされているか該当するものを下記より全てお選びください。 <複数回答可>
1.理念の社内共有が進んだ 2.社内の風通しが良くなった 3.より結束が高まった 4.協調せず退社する社員が出た 5.売上高が増えた 6.採算が向上した 7.顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した 8.業務体制が強化された 9.取引先との関係が強化された 10.新事業の取り組みに繋がった 11.財務体質が強化された 12.人材の採用が容易になった 13.人財育成に繋がった 14.金融機関との関係が良好になった 15.各制度・施策の利用が容易になった 16.期待していた効果は得られていない 17.他の問題が浮き彫りになった 18.その他〔 〕

8.現在取り組んでいる、もしくは今後取り組もうとしている経営上の努力について、その内容や状況を教えて下さい。

[]

9.行政や金融機関等に対する意見や要望がありましたらお聞かせください。

[]

10.香川同友会への意見・要望等ありましたらお聞かせください。

[]

11. 最後にお聞きます。今現在のあなたの業種の景況感はどうですか？

1.良いと感じる	2.悪いと感じる	3.どちらでもない
----------	----------	-----------

ご協力ありがとうございました。