

2021年度『景気動向状況調査』



一般社団法人 香川県中小企業家同友会

政策委員会

広報・情報化委員会

2021 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2021年度版である。調査時期は、3月末時点の状況を対象とし、一昨年度からは7月末締めで回収している。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2020年4月～2021年3月期、今期は現在進行中の2021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比較、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、昨年度結果との比較については、質問項目が昨年度と同じである場合には、できる限り比較するようにした。また、コロナ禍前との比較が必要とされる場合には、適宜2019年度以前との比較を行った。なお、一部で質問項目変更の影響と考えられる変化が見られたが、その際にはその旨記述した（「4 経営指針について」を参照）。

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、コロナ禍は国内では2020年1月以降広がりを見せ始め、その影響はすでに昨年度調査でも表れていたが、今年度は1年を通して影響があらわれている。コロナ禍が具体的に香川県の会員企業にどのように影響していたのか、また、コロナ禍に対してどのような対応を行ってきたのか、などについても注目していきたい。

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。

2021年度の有効回答数は659件である。内訳は、e.doyu536、用紙による回答123件であり、2019年度（e.doyu537、用紙による回答126件、計663件）とほぼ同数である。

※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。

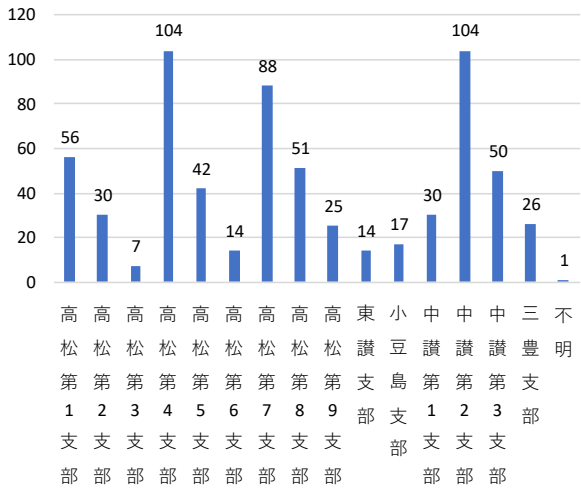
1 調査回答企業の特性

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63.3%（昨年度67.9%）、高松市内に本社がある割合は56.1%（同58.8%）となっており、昨年度からやや下がっている。

図表1-1

Q1所属支部を選択ください。

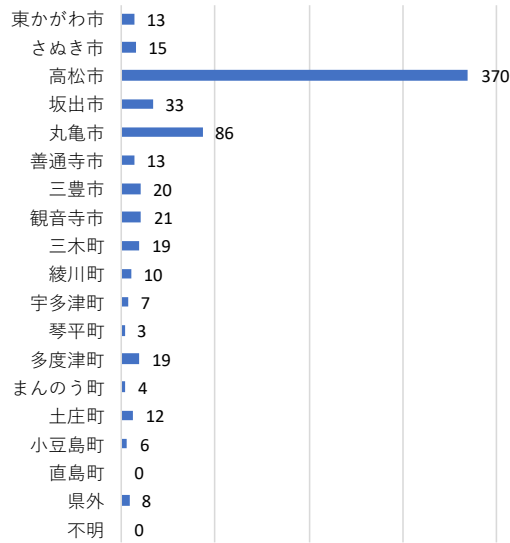
回答	合計	割合
高松第1支部	56	8.5%
高松第2支部	30	4.6%
高松第3支部	7	1.1%
高松第4支部	104	15.8%
高松第5支部	42	6.4%
高松第6支部	14	2.1%
高松第7支部	88	13.4%
高松第8支部	51	7.7%
高松第9支部	25	3.8%
東讃支部	14	2.1%
小豆島支部	17	2.6%
中讃第1支部	30	4.6%
中讃第2支部	104	15.8%
中讃第3支部	50	7.6%
三豊支部	26	3.9%
不明	1	0.2%
合計	659	100.0%



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	13	2.0%
さぬき市	15	2.3%
高松市	370	56.1%
坂出市	33	5.0%
丸亀市	86	13.1%
善通寺市	13	2.0%
三豊市	20	3.0%
観音寺市	21	3.2%
三木町	19	2.9%
綾川町	10	1.5%
宇多津町	7	1.1%
琴平町	3	0.5%
多度津町	19	2.9%
まんのう町	4	0.6%
土庄町	12	1.8%
小豆島町	6	0.9%
直島町	0	0.0%
県外	8	1.2%
不明	0	0.0%
合計	659	100.0%



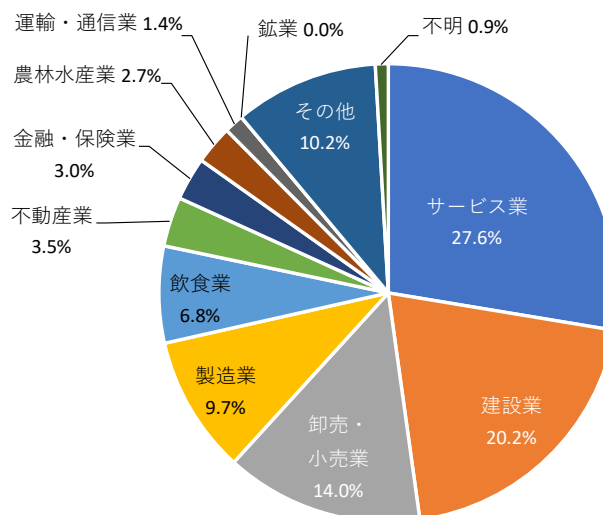
回答企業の業種別構成（主要な業務）は、「サービス業」（27.6%、昨年度29.8%）、「建設業」（20.2%、昨年度16.2%）「卸売・小売業」（14.0%、昨年度15.8%）の3業種が10%を超えている（図表1-3）。なお、クロス集計では、業種を大きく「農林水産業」「建設業」「製造業」「流通・商業」（運輸・通信業、卸売・小売業）「飲食業」「サービス業」（金融・保険業、不動産業、サービス業）、「その他」（不明含む）に分け、適宜クロス集計を行った。回答では「その他」だったが、記述された具体的業務から、他の業種とする方が適切と判断されるものについては、そちらに移動した。

昨年度から、クロス集計用の業種として、「農林水産業」「飲食業」を独立させた。「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多い。また、「飲食業」は回答数としてまとまっていることに加え、コロナ禍の影響について業種としての特徴を示すことが多いと考えた。クロス集計の対象となる業種の回答数は、「農林水産業」18、「建設業」134、「製造業」67、「流通・商業」（運輸・通信業、卸売・小売業）105、「飲食業」45、「サービス業」（金融・保険業、不動産業、サービス業）254、「その他」（不明含む）36である。なお、昨年度は「農林水産業」19、「建設業」115、「製造業」64、「流通・商業」（運輸・通信業、卸売・小売業）115、「飲食業」53、「サービス業」（金融・保険業、不動産業、サービス業）272、「その他」（不明含む）22だったので、その数は一部変化している。

図表1-3

Q5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。）

回答	合計	割合
サービス業	182	27.6%
建設業	133	20.2%
卸売・小売業	92	14.0%
製造業	64	9.7%
飲食業	45	6.8%
不動産業	23	3.5%
金融・保険業	20	3.0%
農林水産業	18	2.7%
運輸・通信業	9	1.4%
鉱業	0	0.0%
その他	67	10.2%
不明	6	0.9%
合計	659	100.0%

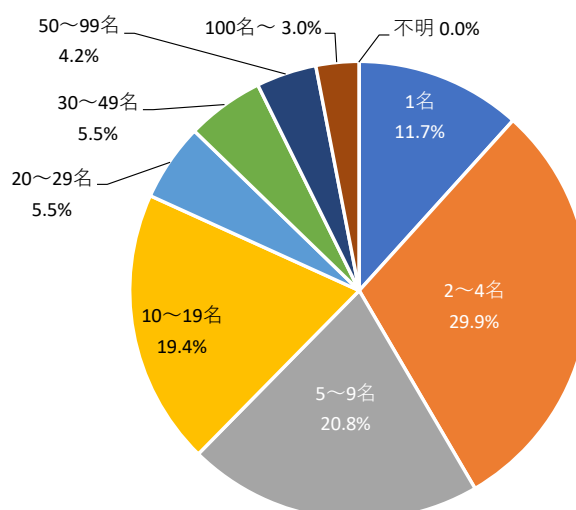


社員数（派遣・契約社員、臨時・パート・アルバイトを含む）の構成は図表1－4のとおりである。「1～4名」が41.6%（昨年度42.1%）、「5～9名」が20.8%（昨年度22.9%）、「10～19名」が19.4%（昨年度16.4%）などとなっており、昨年度と大きな違いはない。なお、社員数規模についてクロス集計を行う際には、数値をまとめるため、1～4名（274件）、5～9名（137件）、10～29名（164件）、30名以上（84件）の4つに区分した。

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	合計	割合
1名	77	11.7%
2～4名	197	29.9%
5～9名	137	20.8%
10～19名	128	19.4%
20～29名	36	5.5%
30～49名	36	5.5%
50～99名	28	4.2%
100名～	20	3.0%
不明	0	0.0%
合計	659	100.0%

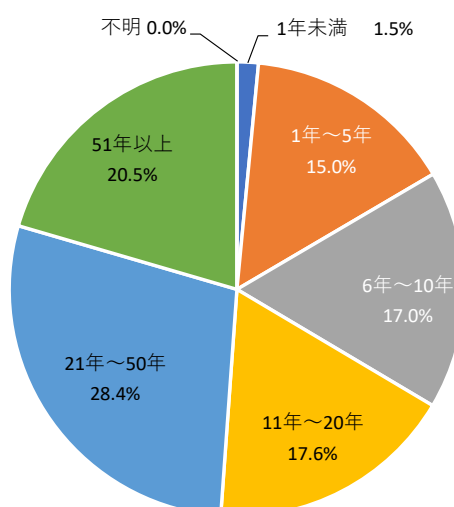


回答企業の創業からの年数は、図表1－5のとおり、「1年未満」1.5%、「1～5年」15.0%、「6～10年」17.0%、「11～20年」17.6%、「21～50年」28.4%、「51年以上」20.5%である。昨年度調査では、「1年未満」1.8%、「1～5年」16.0%、「6～10年」16.3%、「11～20年」16.3%、「21～50年」30.8%、「51年以上」18.9%だったので、ほぼ同様な結果になっている。

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	10	1.5%
1年～5年	99	15.0%
6年～10年	112	17.0%
11年～20年	116	17.6%
21年～50年	187	28.4%
51年以上	135	20.5%
不明	0	0.0%
合計	659	100.0%

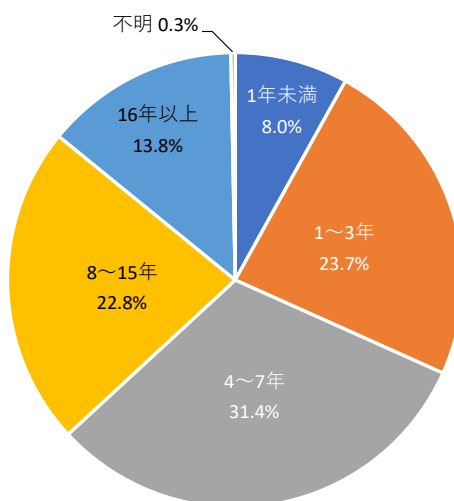


回答企業の同友会会員年数を見たのが、図表1-6である。3年未満が31.7%、4～7年が31.4%、8年以上は36.6%となっている。昨年度調査の3年未満が35.0%だったので、3年未満の比率がやや減少し、4年以上の比率が逆にやや上昇した。

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	53	8.0%
1～3年	156	23.7%
4～7年	207	31.4%
8～15年	150	22.8%
16年以上	91	13.8%
不明	2	0.3%
合計	659	100.0%

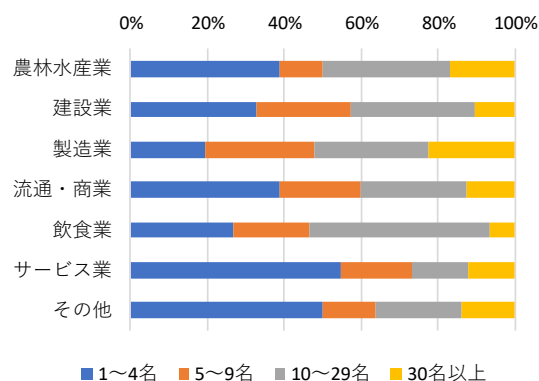


回答企業について、業種と社員数、創業後年数をクロス集計したのが、図表1-7、図表1-8である。図表1-7では、業種と社員数をクロスしたが、業種により社員数規模に違いが見られる。「製造業」で比較的規模の大きい企業が多く、約半数が10名以上、21.5%が30名以上であるのに対し、「サービス業」では4人以下が54.7%を占めている。「流通・商業」では39.0%、「建設業」は32.8%が4人以下であるのに対し、「飲食業」は26.7%と製造業に次いで低い。

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	2	6	3	18
建設業	44	33	43	14	134
製造業	13	19	20	15	67
流通・商業	41	22	29	13	105
飲食業	12	9	21	3	45
サービス業	139	47	37	31	254
その他	18	5	8	5	36
総計	274	137	164	84	659

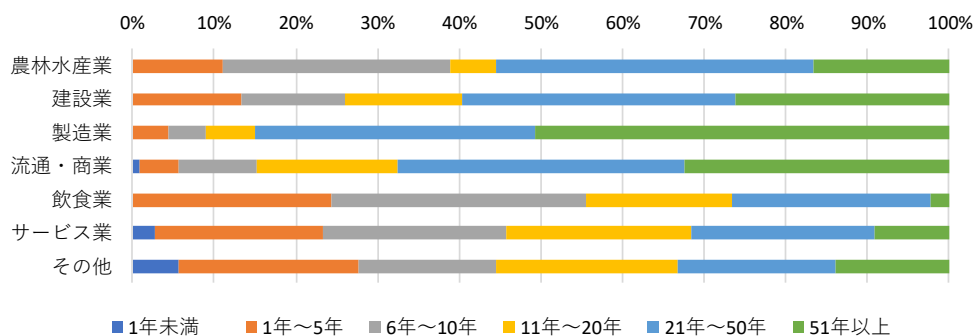


図表1－8は業種と創業後年数の比較である。「製造業」「流通・商業」で創業後年数が長い企業の割合が高く、「製造業」は21年以上が84.6%、51年以上も52.3%と半数を超えている。「流通・商業」も21年以上が67.6%、51年以上は32.4%である。一方、「飲食業」「サービス業」は創業後年数が短い企業が多く、創業後5年以下がそれぞれ24.4%、23.2%である。

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		2	5	1	7	3	18
建設業		18	17	19	45	35	134
製造業		3	3	4	23	34	67
流通・商業	1	5	10	18	37	34	105
飲食業		11	14	8	11	1	45
サービス業	7	52	57	58	57	23	254
その他	2	8	6	8	7	5	36
総計	10	99	112	116	187	135	659



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る。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2020年4月～2021年3月期、今期は現在進行中の2021年4月以降の時期を指す。

(1) 業況と経営動向

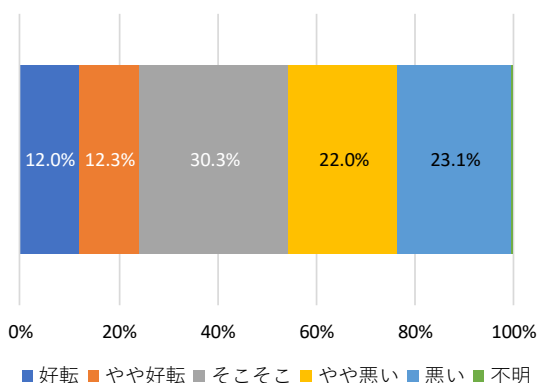
前々期（2019年度）と比較した前期（2020年度）の業況は、「好転」12.0%（前年度15.5%）、「やや好転」12.3%（同17.9%）、「そこそこ」30.3%（同35.7%）、「やや悪い」22.0%（同18.7%）、「悪い」23.1%（同11.6%）である（図表2-1）。昨年度の調査と比べて、「好転」「やや好転」が減少、「そこそこ」も減少、「やや悪い」「悪い」は増加した。前年度比業況DI（「好転」「やや好転」%値から「やや悪い」「やや悪い」%値を引いたもの）は2018年度10、2019年度はコロナ禍の影響もあり2に低下していたが、2020年度はさらに悪化が進み、△23と大きく水面下に沈んだ。

前年度調査の業況見通しは、コロナ禍に対する不安も大きく、「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と大幅悪化を懸念していた。前年度調査の見通しほどには2020年度のDI値は悪化しなかったものの、近年にない大きな落ち込みであった。

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？

回答	合計	割合
好転	79	12.0%
やや好転	81	12.3%
そこそこ	200	30.3%
やや悪い	145	22.0%
悪い	152	23.1%
不明	2	0.3%
合計	659	100.0%

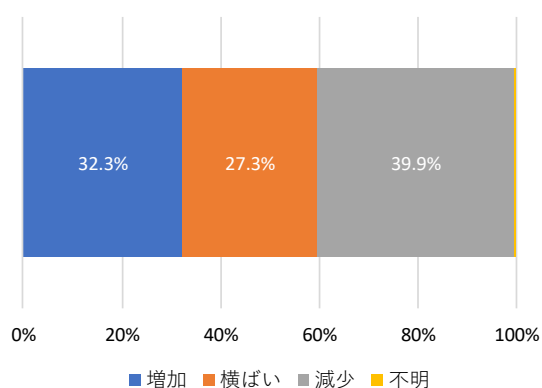


前期の前々期比売上高は、「増加」32.3%、「横ばい」27.3%、「減少」39.9%、前々期比売上高DIは△8になる（図表2-2）。昨年度調査では、「増加」32.4%、「横ばい」31.1%、「減少」35.4%、前々期比売上高DIは△3だったので、前々期からさらに悪化が進んだ。なお、昨年度の来期売上高見通し（2020年度の見通し）は、「増加」18.9%、「横ばい」29.1%、「減少」50.8%、DI値は△32だったので、こちらも1年前の見通しの方がより厳しかったことがわかる。

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	213	32.3%
横ばい	180	27.3%
減少	263	39.9%
不明	3	0.5%
合計	659	100.0%

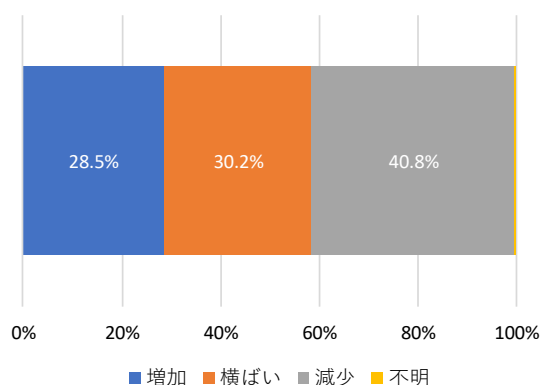


前期の前々期比経常利益は、「増加」28.5%、「横ばい」30.2%、「悪化」40.8%、前々期比前期経常利益DIは△12である（図表2-3）。昨年度調査では「増加」28.7%、「横ばい」34.5%、「悪化」35.4%、前々期比前期経常利益DIは△7だったので、こちらも悪化である。昨年度調査の来期経常利益見込みは、「増加」19.2%、「横ばい」30.3%、「減少」48.9%、経常利益来期見通しDIは△30と大幅な落ち込みを見込んでいたので、こちらも昨年度の萌芽より悪化を見込んでいた。

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	188	28.5%
横ばい	199	30.2%
減少	269	40.8%
不明	3	0.5%
合計	659	100.0%

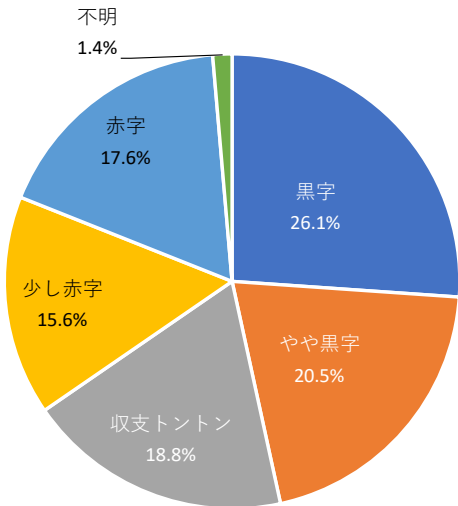


なお、前期の経常利益の水準は、「黒字」26.1%、「やや黒字」20.5%、「収支トントン」18.8%、「少し赤字」15.6%、「赤字」17.6%、収支DI（「黒字」と「やや黒字」の%値から「やや赤字」と「赤字」の%値を引いたもの）は13である（図表2-4）。昨年度は、「黒字」26.4%、「やや黒字」25.2%、「収支トントン」22.6%、「少し赤字」14.9%、「赤字」9.4%、収支DIは27だったので大きな悪化となった。特に「赤字」企業の比率が倍近くに増えていることが特徴的である。

図表2-4

Q13前期の経常利益の水準は？

回答	合計	割合
黒字	172	26.1%
やや黒字	135	20.5%
収支トントン	124	18.8%
少し赤字	103	15.6%
赤字	116	17.6%
不明	9	1.4%
合計	659	100.0%

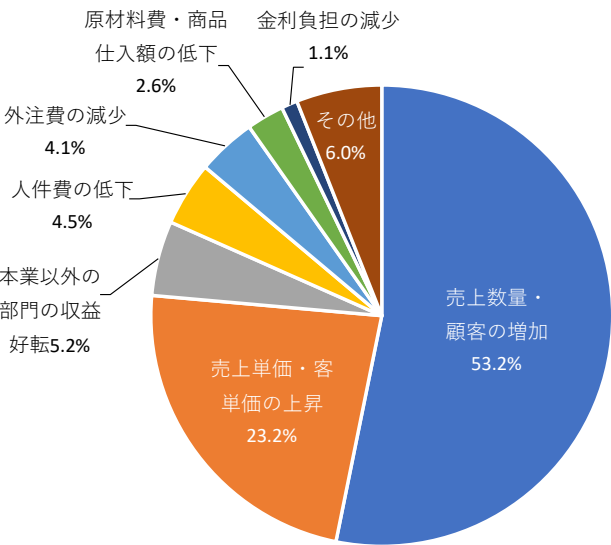


経常利益が増加した理由（複数回答）については、「売上数量・顧客の増加」が最も多く回答数の53.2%（昨年度59.7%）、次いで「売上単価・客単価の上昇」が23.2%（昨年度20.1%）となっている。この上位2項目が、全体の回答数の76.4%（同79.8%）を占め、他の項目と差が大きく、この点は昨年度と同様である。（図表2-5）。

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	142	53.2%
売上単価・客単価の上昇	62	23.2%
本業以外の部門の収益好転	14	5.2%
人件費の低下	12	4.5%
外注費の減少	11	4.1%
原材料費・商品仕入額の低下	7	2.6%
金利負担の減少	3	1.1%
その他	16	6.0%
合計	267	100.0%

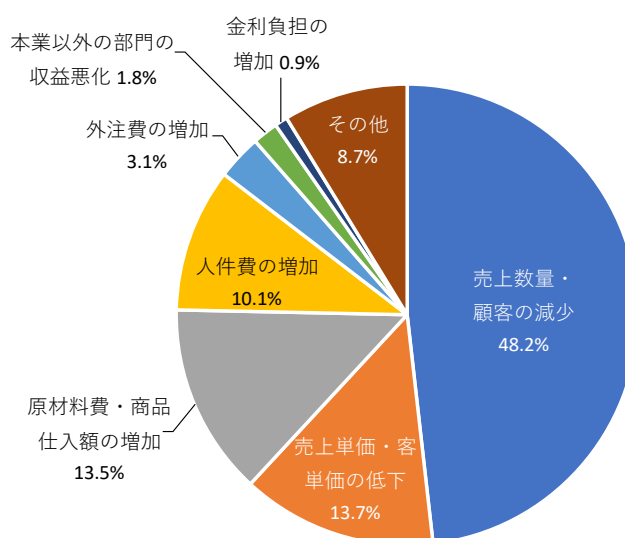


一方、経常利益が減少した理由（複数回答）は、1位は昨年度と同じく「売上数量・顧客の減少」だが、その比率48.2%（昨年度54.1%）は昨年度と比べて低下した。2位「売上単価・客単価の低下」13.7%（同14.0%）はほぼ同じだが、3位には「原材料費・商品仕入れ額の増加」13.5%（同6.7%）が入り、昨年度3位だった「人件費の増加」10.1%（同10.8%）は4位となった（図表2-6）。「原材料費・商品仕入れ額の増加」の比率が倍になっている点には留意したい。

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	215	48.2%
売上単価・客単価の低下	61	13.7%
原材料費・商品仕入れ額の増加	60	13.5%
人件費の増加	45	10.1%
外注費の増加	14	3.1%
本業以外の部門の収益悪化	8	1.8%
金利負担の増加	4	0.9%
その他	39	8.7%
合計	446	100.0%



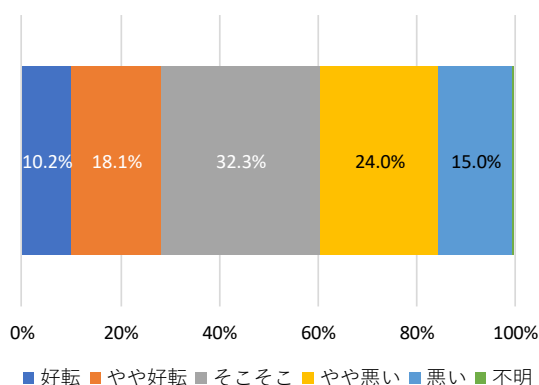
(2) 今期の見通し

今期（現在進行中の2021年度）の前期比業況見通しは、「好転」10.2%、「やや好転」18.1%。「横ばい」32.3%、「やや悪い」24.0%、「悪い」15.0%、業況見通しDIは△11である（図表2-7）。前述したように、前期（2020年度）の業況DIが△23だったので、今期見通しは水面下ではあるものの改善が期待されている。なお、昨年度調査での2020年度見通しは「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だったので、現在の状況は依然として水面下でDI値は大幅にマイナスであるものの、コロナ禍の展開がほとんど予測できなかった1年前と比べると直近の景気に対する見通しは、厳しいものの改善はしている。

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	67	10.2%
やや好転	119	18.1%
そこそこ	213	32.3%
やや悪い	158	24.0%
悪い	99	15.0%
不明	3	0.5%
合計	659	100.0%

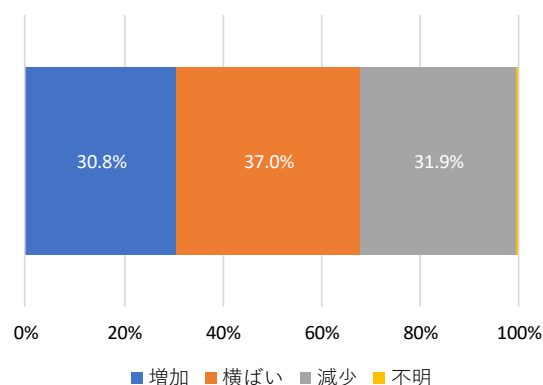


売上高の今期の前期比見通しは、「増加」30.8%、「横ばい」37.0%、「減少」31.9%、DI値は△1と、「増加」と「減少」が拮抗している（図表2－8）。経常利益の前期と比べた今期の見通しは、「増加」26.4%、「横ばい」36.1%、「減少」32.6%、経常利益来期見通しDIは△6である（図表2－9）。2020年度の前期比DIは売上高△8、経常利益△12とどちらもマイナスとなったが、2021年度は大きく改善する見通しとなっている。なお、1年前の2020年度見通しは、売上が「増加」18.9%、「横ばい」29.1%、「減少」50.8%、DI値は△32、経常利益は「増加」19.2%、「横ばい」30.3%、「減少」48.9%、DIは△30であったので、こちらも改善していることがわかる。

図表2－8

Q9貴社の今期の売上高の見通しは？

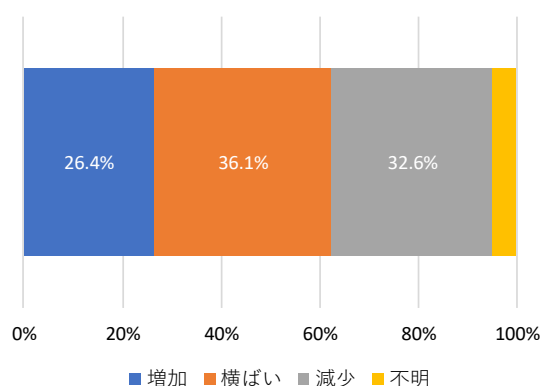
回答	合計	割合
増加	203	30.8%
横ばい	244	37.0%
減少	210	31.9%
不明	2	0.3%
合計	659	100.0%



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	174	26.4%
横ばい	238	36.1%
減少	215	32.6%
不明	32	4.9%
合計	659	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年になってコロナ禍の影響が加わり、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。2020年度はコロナ禍の影響がさらに広がり、業況、売上、経常利益すべてのDI値が水面下に大きく落ち込むという、香川県中小企業家同友会の景況調査が始まって以来の深刻な状況となった。後述するように、深刻さは業種などによっても異なるものの、多くの中小企業に大きな影響であったことは確かである。

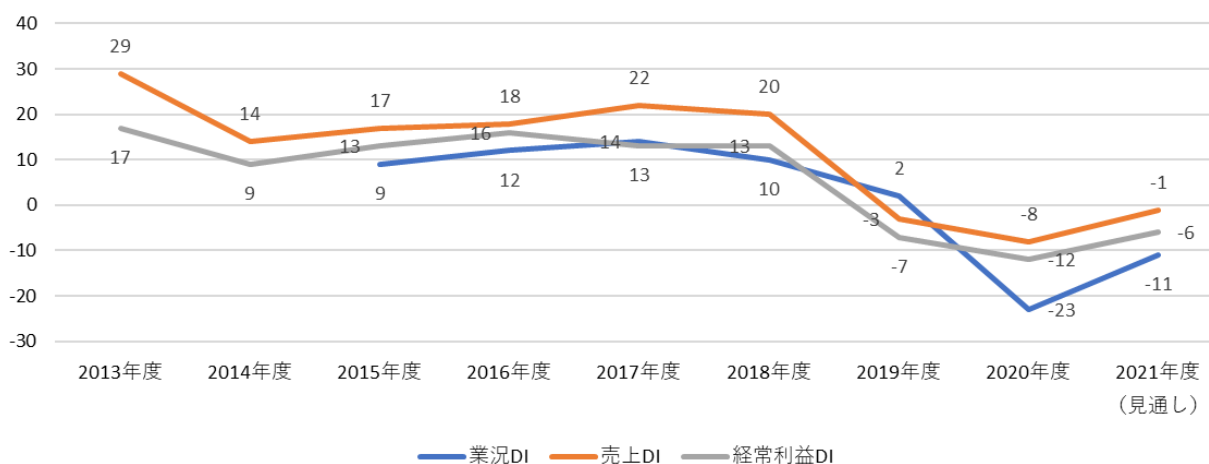
2021年度の見通しは、業況、売上、経常利益いずれも水面下にあるものの、2020年度と比べて改善が期待されており、コロナ禍の影響がいつまで、どのように続くのかが不明であった1年前の調査時点とは明らかに変化している。

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	2021年度 (見通し)
業況DI			9	12	14	10	2	-23	-11
売上DI	29	14	17	18	22	20	-3	-8	-1
経常利益DI	17	9	13	16	13	13	-7	-12	-6

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よう（図表2-11）。

前期（2020年度）のDI値は、業況はすべての業種で前年度より悪化し、「サービス業」0以外はすべて水面下にある。なかでも「飲食業」の△87は2019年度と比べて大きく悪化し、回答企業の9割近くは「悪い」「やや悪い」と回答している。コロナ禍の影響を最も強く受け、深刻な状況にあったことが改めて確認できる。業況では、他にも「流通・商業」△35、「製造業」△33、「建設業」△28が大幅に悪化した。一方、全体としてはDI値が0である「サービス業」は「好転」「やや好転」、「そこそこ」、「悪い」「やや悪い」が3分の1ずつにきれいに分かれ、企業による違いが大きかった。

売上DIは昨年度と比べて「サービス業」「その他」以外は悪化、経常利益DIは「その他」以外で悪化した。DI値の水準は、ともに「農林水産業」「サービス業」以外はマイナス、特に「飲食業」の数値が大幅なマイナスである。「飲食業」は昨年度調査の際の2020年度見通しと比較して、業績、売上、経常利益の2020年度のDI値が低い数字を示した。他の業種は昨年度の見通しの方が厳しい数字を示しているが、「飲食業」の数字は見通しよりも悪化している。これは、他の業種には見られない特徴であり、経営環境の厳しさを示している。

2020年度の経常利益水準DIも業種による差が大きく、「飲食業」のみ大幅なマイナスになっている。「製造業」「流通・商業」も水面に近い。一方、「農林水産業」「建設業」「サービス業」は全体の平均よりもDI値は高い。

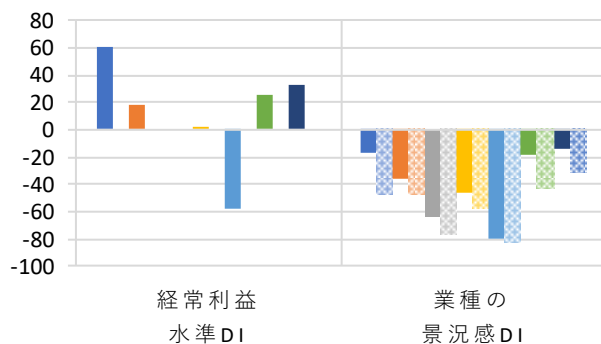
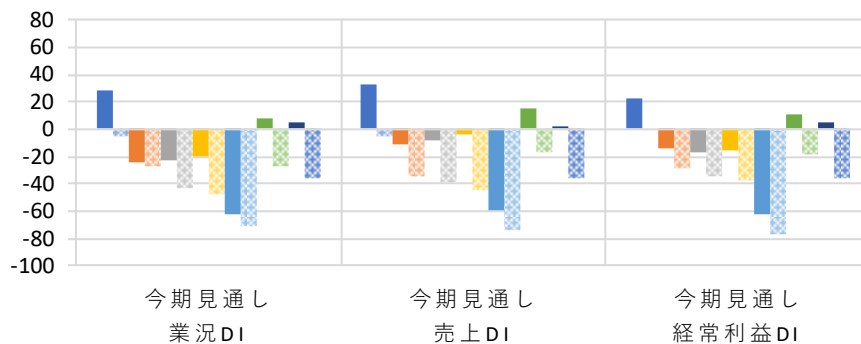
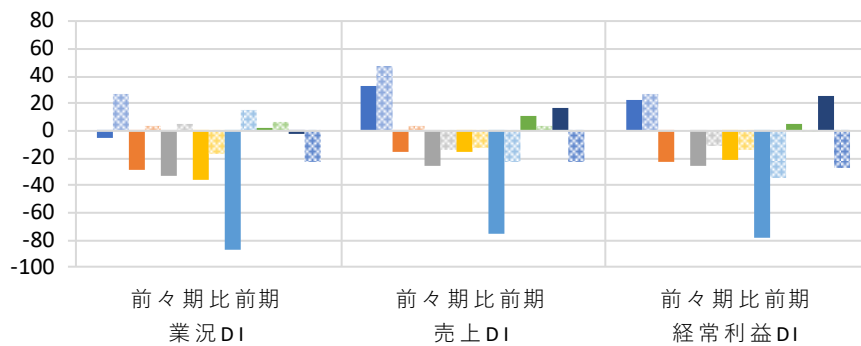
図表2-11

業種別業況、売上、経常利益、景況感DI（2021年度調査）

業種	前々期比前期DI			今期見通しDI			経常利益水準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	-6	33	22	28	33	22	61	-17
建設業	-28	-16	-22	-25	-11	-13	19	-36
製造業	-33	-25	-25	-22	-7	-16	0	-64
流通・商業	-35	-15	-22	-20	-4	-16	2	-47
飲食業	-87	-76	-78	-62	-60	-62	-58	-80
サービス業	0	10	4	7	15	11	25	-19
その他	-3	17	25	6	3	6	33	-14
総計	-23	-8	-12	-11	-1	-6	13	-35

業種別業況、売上、経常利益、景況感DI（2020年度調査）

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



- 農林水産業（2021年度調査）
- 農林水産業（2020年度調査）
- 建設業（2021年度調査）
- 建設業（2020年度調査）
- 製造業（2021年度調査）
- 製造業（2020年度調査）
- 流通・商業（2021年度調査）
- 流通・商業（2020年度調査）
- 飲食業（2021年度調査）
- 飲食業（2020年度調査）
- サービス業（2021年度調査）
- サービス業（2020年度調査）
- その他（2021年度調査）
- その他（2020年度調査）

なお、調査では、「あなたの業種の景況感」についても聞いている（図表2-12）。「良いと感じる」が14.0%に対し、「悪いと感じる」が49.2%と半数近く、DI値は△35である。昨年度調査では、「良いと感じる」8.1%に対し、「悪いと感じる」60.5%であり、DI値は△52なので、昨年度調査からは改善しているものの、依然として大きなマイナスが続いている。

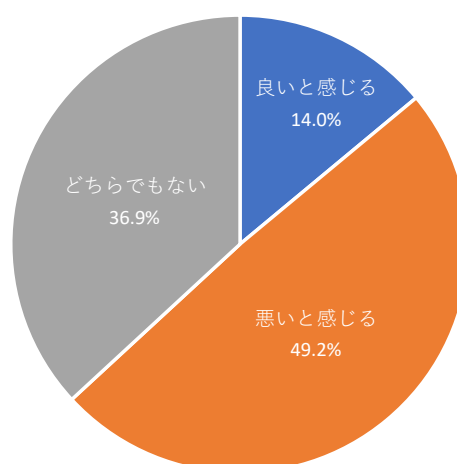
「あなたの業種の景況感」は、どの業種もマイナスになっているが、その水準は業種によって異なり、「飲食業」△80、「製造業」△64、「流通・商業」△47の数値が特にマイナス幅が大きい。また、この数字は、これまで自社の業況DI値より低く、業界の状況は自社の状況よりも厳しいという認識を示していたが（つまり自社の状況は業界全体の状況よりはいい）、今回の「飲食業」は自社の業況の数値の方が、業界全体よりも低い。それだけ、「飲食業」の状況が深刻であったことを示している。

今期見通しでは、「農林水産業」「サービス業」が業況、売上、経常利益ともプラスであるのに対し、「建設業」「製造業」「流通・商業」「飲食業」は前期よりも数値は改善しているものの、依然として水面下にある。特に、「飲食業」は今後についても厳しい見方をしている。

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	92	14.0%
悪いと感じる	324	49.2%
どちらでもない	243	36.9%
合計	659	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（2020年度）は、業況、売上、経常利益ともDI値はすべての社員数規模で水面下となっている。なかでも、業況では「30名以上」△30、売上でも「30名以上」△24の悪化が目立つ。但し、経常利益水準DIは、「30名以上」が最も数値が大きく、「5～9名」が水面ぎりぎりのところにある。業種の景況感については、ほとんど差はない。

今期（2021年度期）の見通しは、ほとんどの項目で前期から改善ないし横ばいとなっている。水準は、水面ぎりぎりないしマイナスであり、業績、売上、経常利益ともにDI値は「5～9名」が最も悪い。

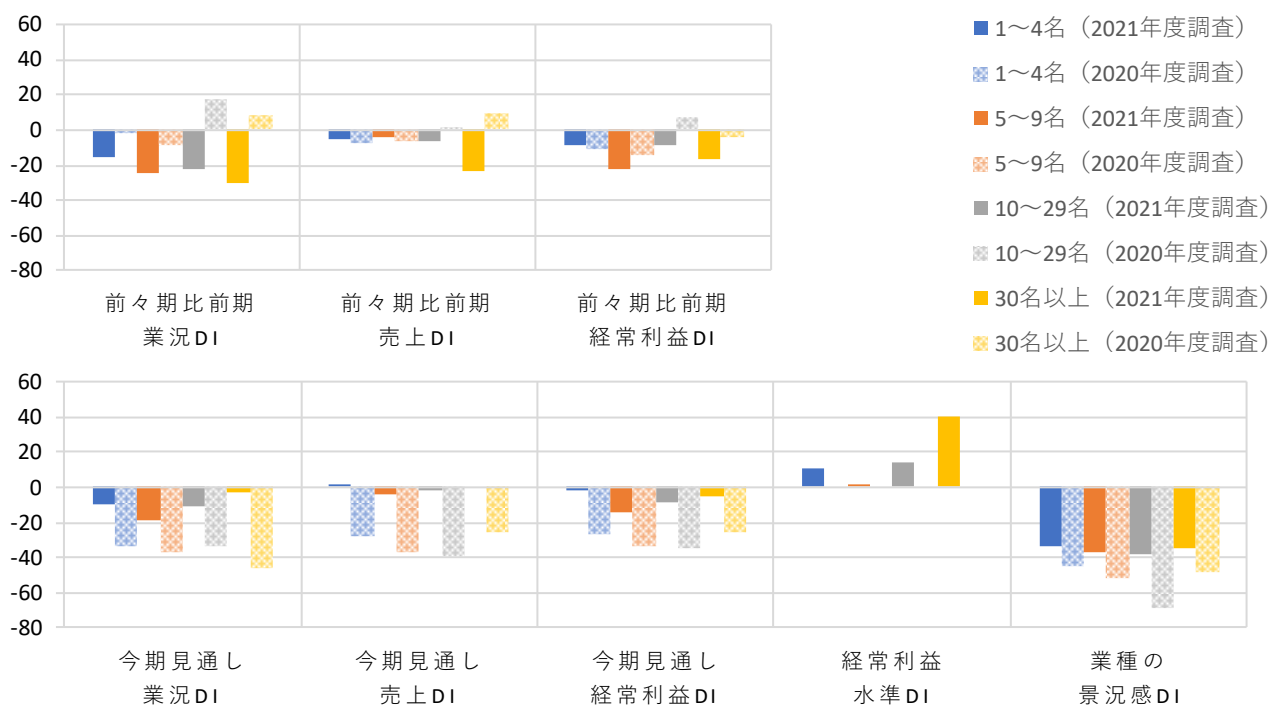
図表2-13

社員数規模×業況、売上、経常利益（2021年度調査）

社員数	前々期比前期DI			今期見通しDI			経常利益水準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	-16	-5	-8	-9	0	-1	11	-33
5～9名	-24	-4	-22	-18	-4	-14	1	-36
10～29名	-22	-7	-9	-11	-1	-9	14	-38
30名以上	-30	-24	-17	-2	0	-5	40	-35
総計	-21	-8	-12	-11	-1	-6	13	-35

社員数規模×業況、売上、経常利益（2020年度調査）

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、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、2019年度調査まで経営上の問題点で1位だった「社員の不足」(但し2017年度調査では「人材不足」)が2020年度調査では4位に後退したが、2021年度調査でも同様に4位であった。コロナ禍以前と比べて労働力不足感は落ち着いているようにも見えるが、実際はどうか検討したい。

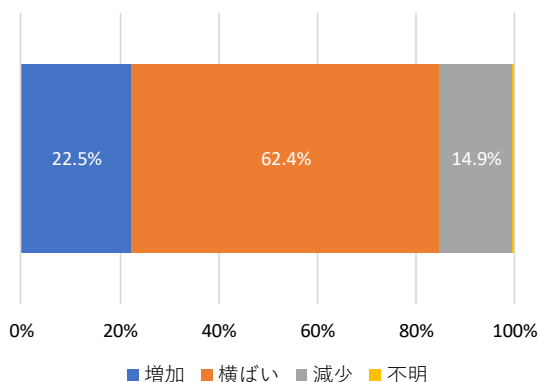
① 社員数の増減と人手過不足感

前期(2020年度)の社員数(契約・派遣社員含む)の増減は、「増加」22.5%(昨年度調査19.9%)、「横ばい」62.4%(同67.9%)、「減少」14.9%(同11.2%)、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8(昨年度9)だった(図表3-1-1)。昨年度調査と比べると「増加」「減少」がやや増え、「横ばい」が減少、DI値は横ばいであった。

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	148	22.5%
横ばい	411	62.4%
減少	98	14.9%
不明	2	0.3%
合計	659	100.0%

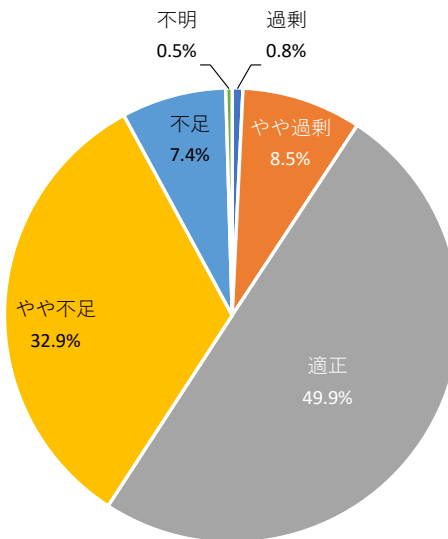


人材の過不足状況では、「過剰」0.8%(昨年度調査1.5%)、「やや過剰」8.5%(同7.7%)、「適正」49.9%(同52.8%)、「やや不足」32.9%(同31.4%)、「不足」7.4%(同5.7%)、人材の過不足感DI(人手が「過剰」「やや過剰」の企業の%値から「不足」「やや不足」の企業の%値を引いたもの)は△31(昨年度調査△28)であった(図表3-1-2)。人手過不足感DIは、2018年度、2019年度調査では△40台だったが、2020年度調査では、△28と不足感は大きく緩和した。今回の調査では、不足感がやや強まったものの、コロナ禍以前の水準とはまだ大きな差がある。但し、依然として過不足感DIは大きくマイナス(つまり不足感が強い)状況は続いている。底流では不足感が強いが、コロナ禍で直近の状況については不足感が緩和され、一部でコロナ禍前と比べると過剰感も生まれているという、複雑な状況となっている。

図表3-1-2

Q18現在の人材の過不足は？

回答	合計	割合
過剰	5	0.8%
やや過剰	56	8.5%
適正	329	49.9%
やや不足	217	32.9%
不足	49	7.4%
不明	3	0.5%
合計	659	100.0%

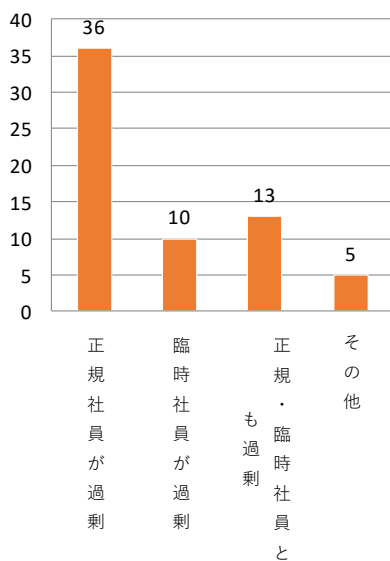


人材が過剰、不足の場合、どういった社員が過剰、不足しているのかという質問に対しては、いずれも昨年度と同じように正規社員の数値が高い（図表3-1-3、図表3-1-4）。

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？

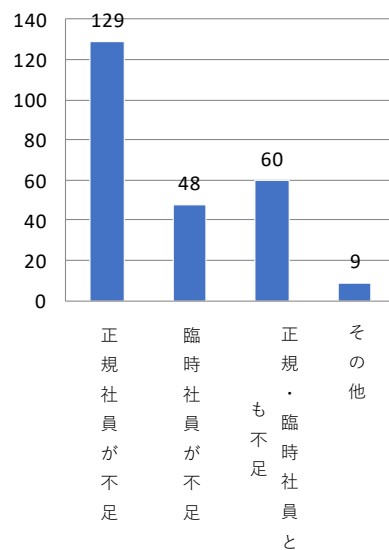
回答	合計	割合
正規社員が過剰	36	56.3%
臨時社員が過剰	10	15.6%
正規・臨時社員とも過剰	13	20.3%
その他	5	7.8%
合計	64	100.0%



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	134	209.4%
臨時社員が不足	51	79.7%
正規・臨時社員とも不足	74	115.6%
その他	9	14.1%
合計	268	418.8%



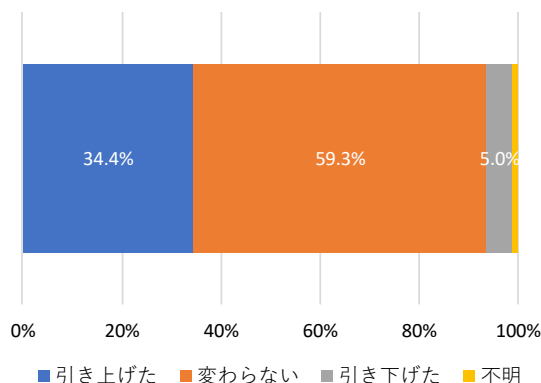
② 給与水準

前々期と比べた前期（2020年度）の給与水準は、「引き上げた」34.4%（昨年度39.1%）、「変わらない」59.3%（同57.0%）、「引き下げた」5.0%（同2.7%）、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29（同36）となった。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」「引き下げた」がやや増加し、DI値は低下した（図表3-1-5）。なお、2019年度調査では、「引き上げた」は47.4%だったので、「引き上げた」企業の割合は2年間で13ポイントも下がっている。

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	227	34.4%
変わらない	391	59.3%
引き下げた	33	5.0%
不明	8	1.2%
合計	659	100.0%

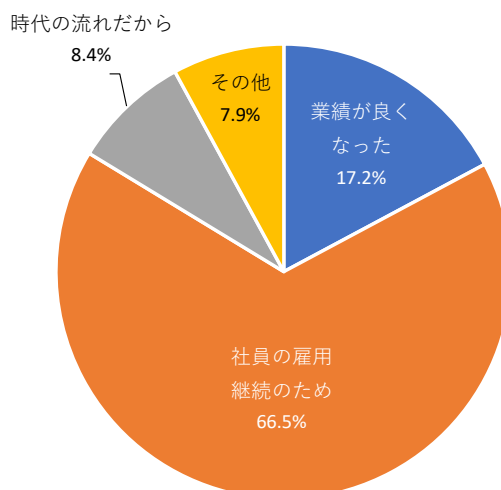


給与水準を引き上げた最大の理由を聞くと、「社員の雇用継続のため」66.5%（昨年度は65.2%）、「業績が良くなった」17.2%（同19.3%）、「時代の流れだから」8.4%（同7.2%）となって、大きな変化はない（図表3-1-6）。

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	39	17.2%
社員の雇用継続のため	151	66.5%
時代の流れだから	19	8.4%
その他	18	7.9%
合計	227	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、従業員規模別及び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、3-1-8、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、前述したように全体では大きくは変わっていないが（2020年度調査9→20年度調査8）、業種別に見ると大きな違いがある。

「農林水産業」28、「建設業」16、「サービス業」13が全体のDI値8を大きく上回っているのに対し、「飲食業」△36、「製造業」△10が大きくマイナスである。

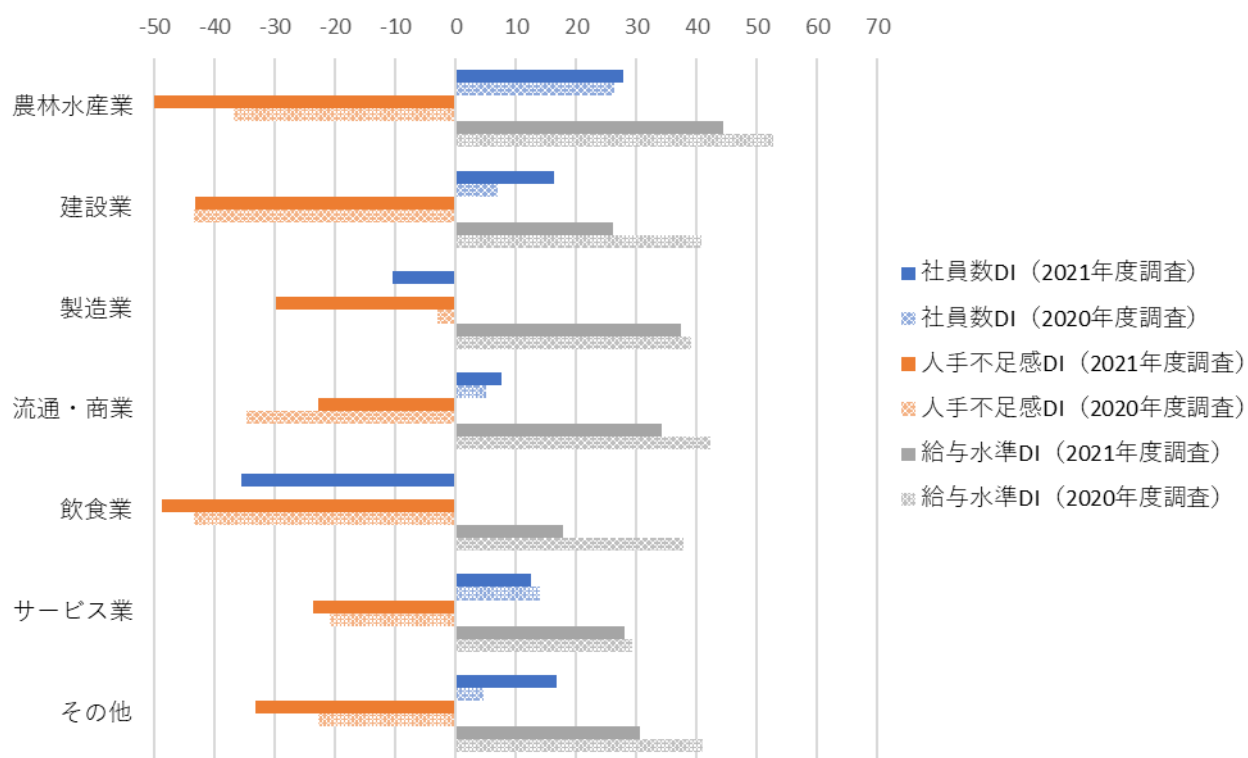
人手の過不足感DIは、前述したようにコロナ禍前と比べると弱まっているものの、どの業種も強い不足感が示されている。そのなかで「農林水産業」△50、「飲食業」△49、建設業」△43の不足感が大きい。社員数DIではマイナスとなっていた「飲食業」や「製造業」でも不足感が強い。底流には不足感が強いものの、コロナ禍による影響で直近の対応については慎重、と考えられる。

給与水準DIは、いずれの業種もプラスだが、「飲食業」18が他の業種と比べて低い。

図表3-1-7

業種×社員数DI、人手不足感DI、給与水準DI

業種	2021年度調査			2020年度調査		
	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
農林水産業	28	-50	44	26	-37	53
建設業	16	-43	26	7	-43	41
製造業	-10	-30	37	0	-3	39
流通・商業	8	-23	34	5	-35	42
飲食業	-36	-49	18	0	-43	38
サービス業	13	-24	28	14	-21	29
その他	17	-33	31	5	-23	41
総計	8	-31	29	9	-28	36

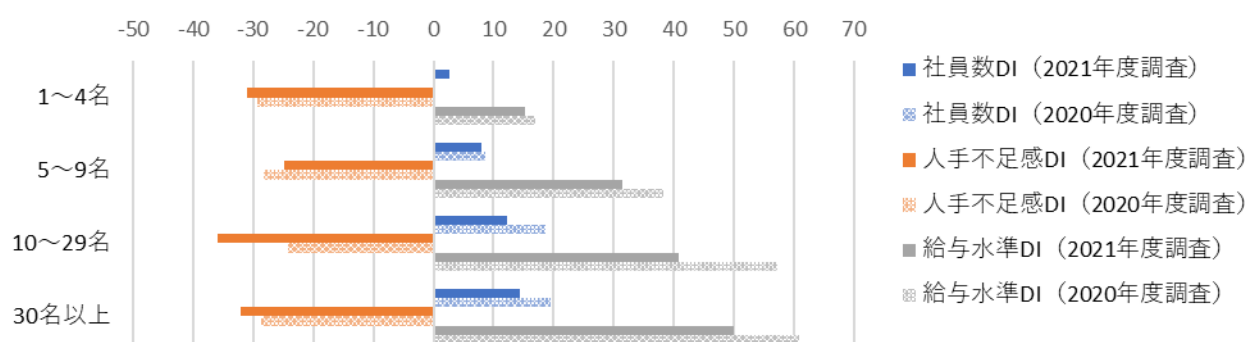


次に社員数規模とのクロスである。社員数DIは規模が大きくなるほど数値が大きくなっており、小規模企業では採用が厳しいことを示している。人手不足感DIは、社員数規模で大きな差は見られない。給与水準DIも社員数規模と相関し、規模が大きいくほどDI値が大きくなっている。人手不足感DIは社員数規模では差が見られないものの、小規模になるほど給与水準の引き上げが難しく、そのことが結果として小規模企業での社員の確保に影響を与えている。

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	2021年度調査			2020年度調査		
	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
1～4名	3	-31	15	0	-29	17
5～9名	8	-25	31	9	-28	38
10～29名	12	-36	41	19	-24	57
30名以上	14	-32	50	20	-29	61
総計	8	-31	29	9	-28	36

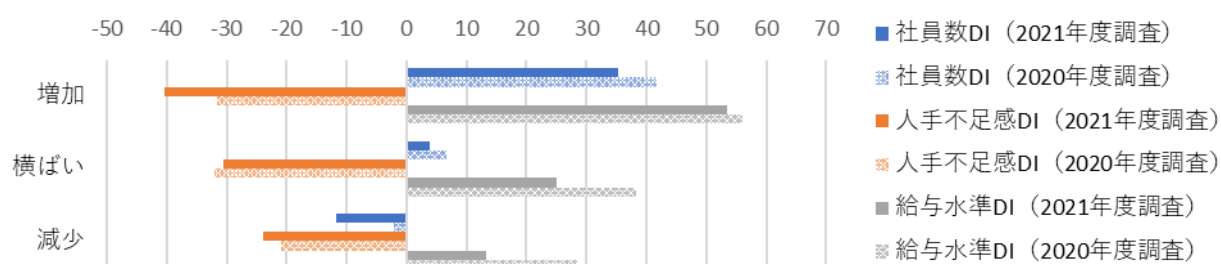


2020年度の前年度比売上状況とのクロスでは、社員数DIは売上動向と強く相関し、「増加」35に対し「減少」△12となっている。人手不足感DIも「増加」が最も不足感が、「減少」が弱い。給与水準DIは「増加」企業と「減少」企業で数値の差が大きい。

図表3-1-9

売上高動向×社員数DI、人手不足感DI、給与水準DI

売上高動向	2021年度調査			2020年度調査		
	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI	社員数DI	人手不足感DI	給与水準DI
増加	35	-40	54	42	-32	56
横ばい	4	-31	25	7	-32	38
減少	-12	-24	13	-2	-21	28
総計	8	-31	29	9	-28	36



(2) 金融

① 借入れ状況

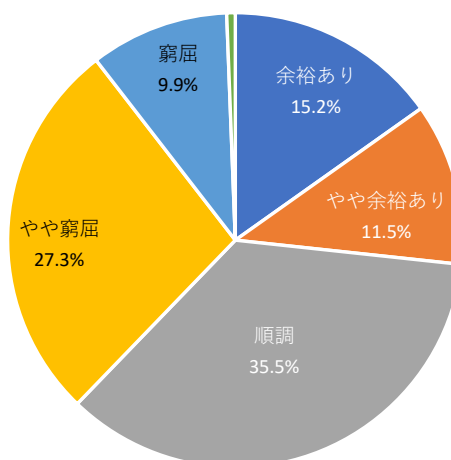
昨年度調査では、借入企業の割合は大きな変化がなかったものの、借入額を増やした企業の比率が上昇していたことが特徴であった。コロナ禍で、資金の確保を進めた企業が多かったことの表れであった。こうした傾向は、今年度調査ではどのように表れているのか、見ていく。

資金繰り状況は、「順調」35.5%（昨年度35.1%）が最も多く、次いで「やや窮屈」27.3%（昨年度29.1%）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△11（昨年度は△10）となり、横ばいである。

図表3-2-1

Q23貴社の金融状況についてお聞きします。資金繰りの状況は？

回答	合計	割合
余裕あり	100	15.2%
やや余裕あり	76	11.5%
順調	234	35.5%
やや窮屈	180	27.3%
窮屈	65	9.9%
不明	4	0.6%
合計	659	100.0%

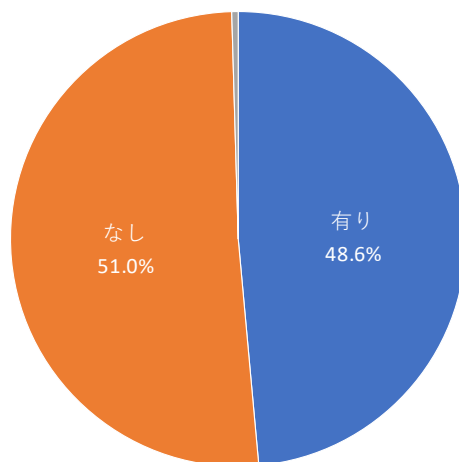


短期資金（運転資金）借入れについては、「あり」48.6%（昨年度49.3%）、「なし」51.0%（昨年度50.1%）で、昨年度と比べほとんど変化がない（図表3-2-2）。長期資金（設備資金）の借入れについては、「あり」58.4%（同55.2%）、「なし」40.8%（同44.0%）で、昨年度よりやや「あり」がやや多くなっている（図表3-2-3）。

図表3-2-2

Q24貴社の現在の金融状況についてお聞きします。短期資金（運転資金）の借入金はあり

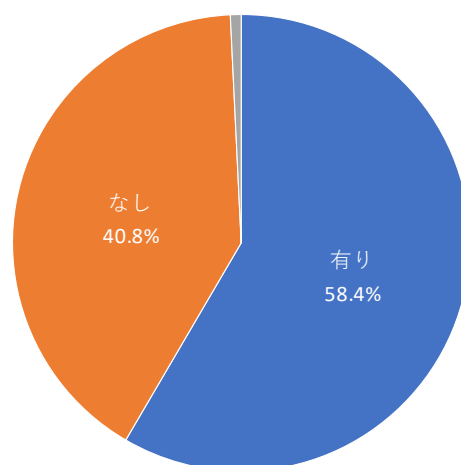
回答	合計	割合
有り	320	48.6%
なし	336	51.0%
不明	3	0.5%
合計	659	100.0%



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	385	58.4%
なし	269	40.8%
不明	5	0.8%
合計	659	100.0%

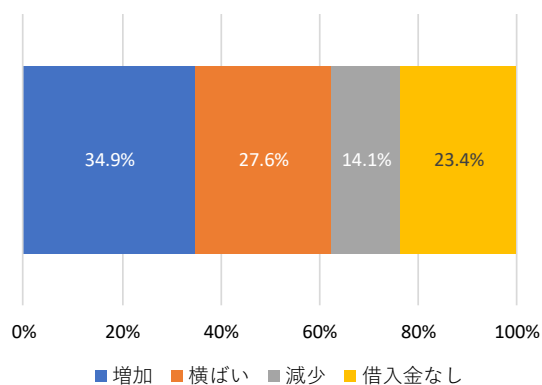


借入金の増減状況は、「増加」が34.9%（2020年度調査35.7%、2019年度調査14.6%）、「横ばい」27.6%（同20.6%、31.5%）、「減少」14.1%（同15.9%、27.5%）、「借入金なし」23.4%（同27.9%、26.3%）である（図表3-2-4）。昨年度調査で、コロナ禍で当面の資金を確保するために借入を増加させた企業が20ポイント以上増加したが、今年度もほぼ同水準になっている。また「横ばい」は昨年度より比率が高くなっており、一方「借入金なし」の比率は低下した。コロナ禍が続くなかで、資金を確保するという姿勢は昨年度よりも広がっている。

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	228	34.9%
横ばい	180	27.6%
減少	92	14.1%
借入金なし	153	23.4%
合計	653	100.0%



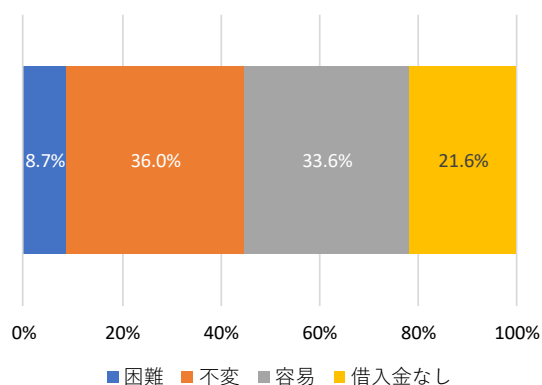
借入難度は、「容易」33.6%（昨年度37.1%）、「不変」36.0%（同30.8%）、「借入金なし」21.6%（同27.0%）、「困難」8.7%（同5.0%）で、今年度は「不変」が増え、「容易」を上回り、「困難」もやや増加した（図表3-2-5）。「借入金なし」の比率が低下する中で、「容易」の比率が低下している。こうした変化が、傾向的なものなのか、即断はできないが、注視する必要がある。

なお、2021年度調査では借入金を増加させた企業の借入難度は、「容易」43.4%、「不変」42.1%、「困難」14.5%である。2020年度調査では「容易」44.0%、「不変」48.3%、「困難」7.3%であったので、「不変」が減り、「困難」が倍の比率に増えている。この点についても、注視する必要がある。

図表3-2-5

Q27借入難度は？

回答	合計	割合
困難	57	8.7%
不変	235	36.0%
容易	219	33.6%
借入金なし	141	21.6%
合計	652	100.0%



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3-2-6）。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、2020年度調査と同じように「農林水産業」以外すべての業種でマイナスである。2020年度調査と比較すると、「飲食業」が△32から△56へ大きく悪化した。他の業種はほぼ横ばいである。また、「その他」は大きく改善した。

業種別の借入金増減DIは、「農林水産業」「その他」がマイナスである以外は、大きくプラスである。特に「製造業」は2020年度31から53へ、「建設業」は14から29へと数値が大きくなっている。「飲食業」は逆に49から41へと数値が低下した。

借入金なし比率は、もともと一番低かった「流通・商業」が横ばい、「農林水産業」「その他」が上昇している以外は、減少している。なかでも「サービス業」は8.7ポイント低下しているのが目立つ。

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、「30名以上」はプラスである。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名」から「10～29名」までは規模が大きくなると数値は大きくなるが、「30名以上」は逆に最も小さい。

売上動向との関係では、「減少」企業で資金繰りが最も窮屈となっており、借入金の増減DIも最も大きく、特に「増加」企業との差が大きい。

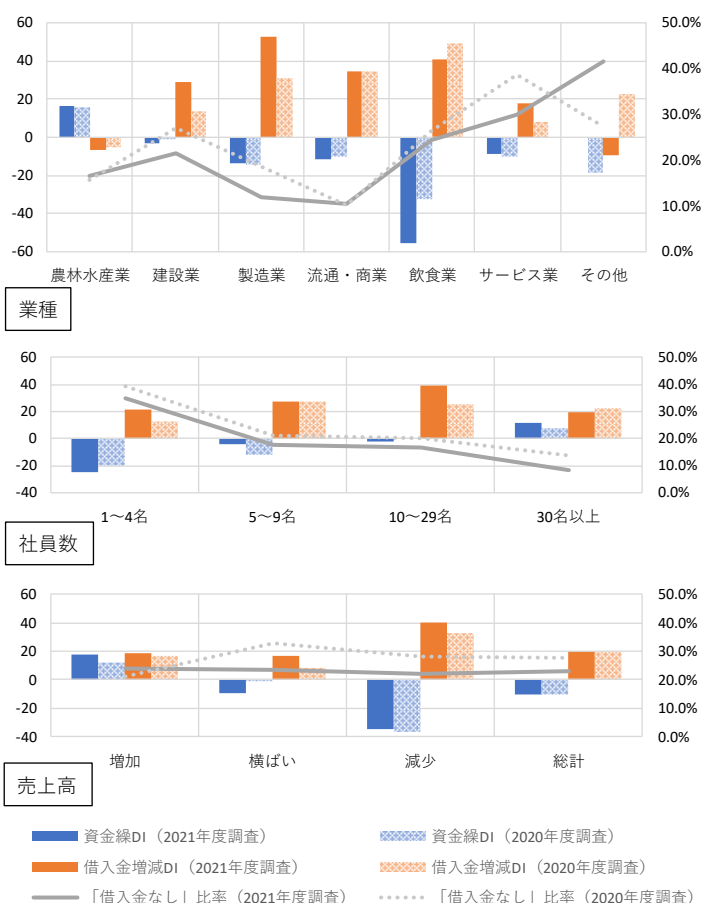
図表3-2-6

業種・規模・売上動向×借入状況

業種	2021年度調査			2020年度調査		
	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
農林水産業	17	-7	16.7%	16	-5	15.8%
建設業	-3	29	21.6%	-1	14	27.0%
製造業	-13	53	11.9%	-14	31	18.8%
流通・商業	-11	35	10.5%	-10	35	10.2%
飲食業	-56	41	24.4%	-32	49	26.4%
サービス業	-9	18	29.9%	-10	8	38.6%
その他	0	-10	41.7%	-18	23	27.3%

社員数	2021年度調査			2020年度調査		
	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
1～4名	-25	22	34.7%	-20	12	39.4%
5～9名	-4	27	17.5%	-12	27	21.1%
10～29名	-2	39	16.5%	0	25	20.0%
30名以上	12	19	8.3%	8	22	13.8%

売上高	2021年度調査			2020年度調査		
	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率	資金繰りDI	借入金増減DI	「借入金なし」比率
増加	18	19	23.9%	12	16	20.9%
横ばい	-9	17	23.3%	-1	8	33.0%
減少	-34	40	22.1%	-37	33	28.1%
総計	-10	20	23.2%	-10	20	27.6%



(3) 設備投資

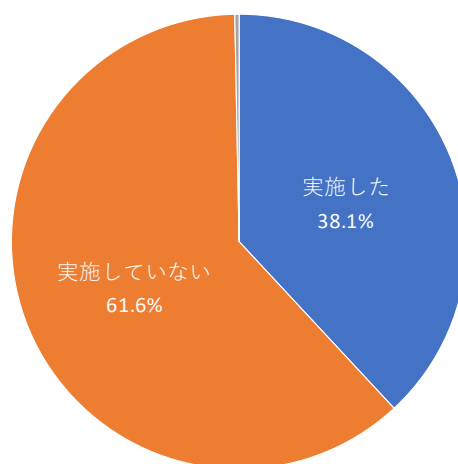
① 設備投資の動向

前期（2020年度）に設備投資を「実施した」のは38.1%（昨年度37.4%）、「実施していない」は61.6%（同62.1%）であり、昨年度調査とほぼ同水準である（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	251	38.1%
実施していない	406	61.6%
不明	2	0.3%
合計	659	100.0%

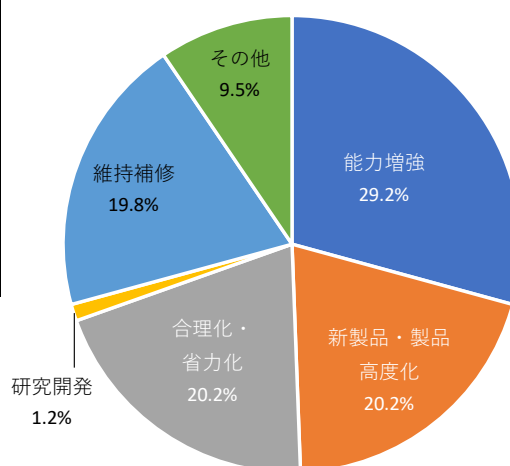


設備投資実施の目的の順位は昨年度調査から変化し、1位が「能力増強」29.2%（昨年度20.1%）、2位が「新製品・製品高度化」20.2%（昨年度17.3%）、「合理化・省力化」20.2%（昨年度25.2%）、4位が「維持補修」19.8%（昨年度28.0%）となっている（図表3-3-2）。昨年度は、1位が「維持補修」、2位が「合理化・省力化」、3位が「能力増強」、4位が「新製品・製品高度化」だったので順位が大きく入れ替わり、「能力増強」「新製品・製品高度化」といった積極的な設備投資の比重が高くなった。なお、コロナ禍前の2019年度調査は、「能力増強」「合理化・省力化」「維持補修」「新製品・製品高度化」の順だった。

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	74	29.2%
新製品・製品高度化	51	20.2%
合理化・省力化	51	20.2%
研究開発	3	1.2%
維持補修	50	19.8%
その他	24	9.5%
合計	253	100.0%

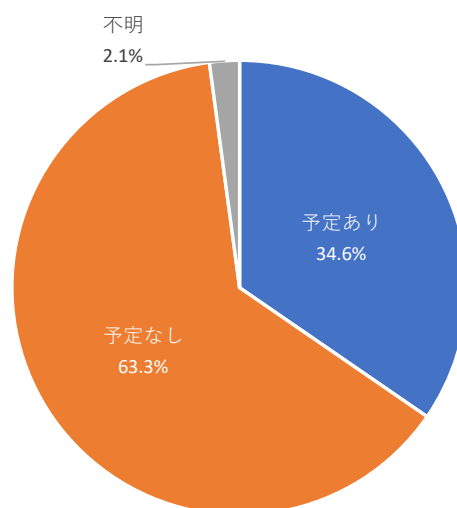


今期（現在の会計年度、2021年度）の設備投資計画は「予定あり」が34.6%（昨年度40.9%）、「予定なし」が63.3%（同57.2%）となっており、昨年度調査より「予定あり」が少なく、やや慎重である（図表3-3-3）。設備投資計画の目的は、1位「能力増強」39.2%、2位「新製品・製品高度化」21.8%、3位「合理化・省力化」18.0%、4位「維持補修」15.5%であり、2020年度の設備投資目的とほぼ重なっている（図表3-3-4）。なお、昨年度の設備投資計画の目的は、1位「新製品・製品高度化」24.9%、2位「合理化・省力化」22.8%、3位「能力増強」20.3%、「維持補修」20.3%であった。

図表3-3-3

Q30今期は設備投資を予定していますか？

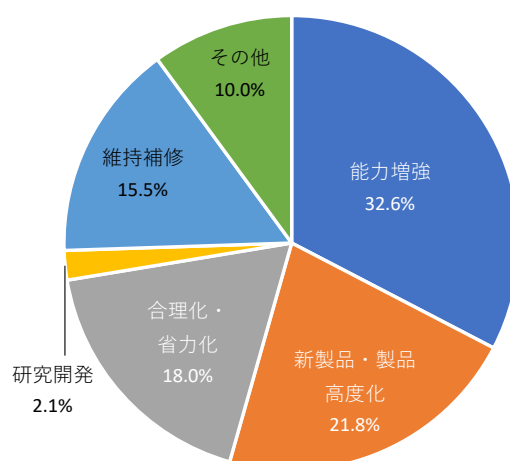
回答	合計	割合
予定あり	228	34.6%
予定なし	417	63.3%
不明	14	2.1%
合計	659	100.0%



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	78	32.6%
新製品・製品高度化	52	21.8%
合理化・省力化	43	18.0%
研究開発	5	2.1%
維持補修	37	15.5%
その他	24	10.0%
合計	239	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）。2020年度実施状況は、業種別では「農林水産業」が最も高く、次いで「製造業」となっている。昨年度調査では、3割の実施割合だった「建設業」が今年は4割を超えている。一方、「飲食業」は昨年度の設備投資計画は5割を超えていたが、実施は33.3%にとどまっていた。コロナ禍が予想以上に長く、投資が実施できなかったところが多かったと思われる。社員数規模では、規模が大きくなるにしたがって、設備投資の実施割合が上昇し、「30名以上」では昨年度調査とほぼ同じ58.3%となっていた。売上動向では、「増加」と「減少」の差が大きく、12ポイント以上の差がある。

2021年度の計画は、業種別では「農林水産業」が最も高く、計画割合は実施割合よりも高い。他の業種では、「サービス業」が実施割合よりも低く、計画割合は3割を切っている。残りの業種は、3割台後半から4割前後だが、「建設業」「製造業」が実施割合よりも低く、「流通・商業」「飲食業」はやや高くなっている。社員数規模別では、それぞれに実施割合を下回っており、特に「5～9名」「30名以上」で大きく下回っている。売上動向では、「増加」が実施割合を下回り、「減少」が逆に上回り、数字が近づいている。「横ばい」は大きく実施割合を下回っている。

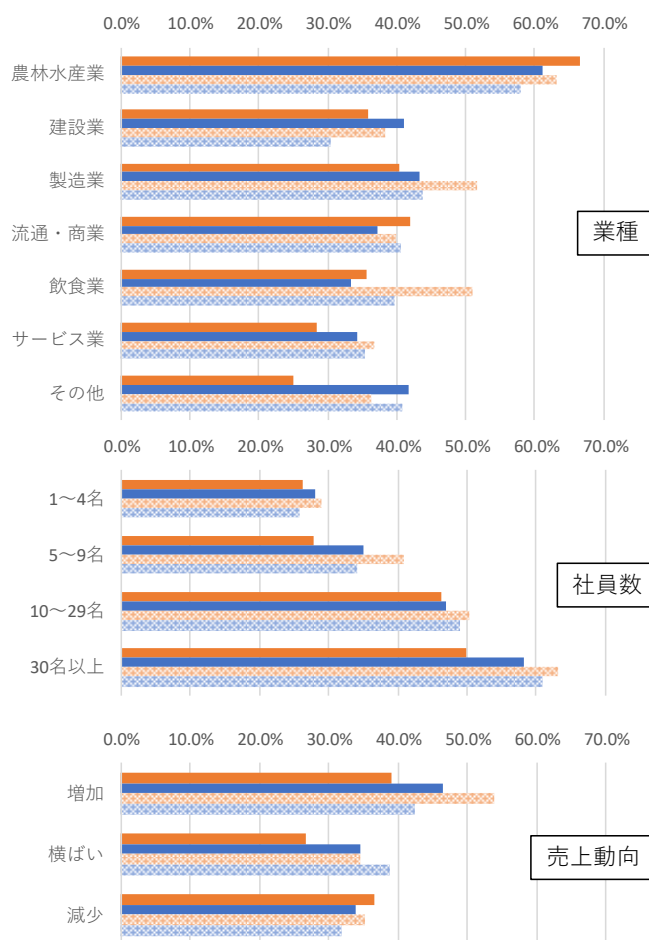
図表3-3-5

業種・社員数・売上動向×設備投資

業種	2021年度調査		2020年度調査	
	2020年度 実施割合	2021年度 計画割合	2019年度 実施割合	2020年度 計画割合
農林水産業	61.1%	66.7%	57.9%	63.2%
建設業	41.0%	35.8%	30.4%	38.3%
製造業	43.3%	40.3%	43.8%	51.6%
流通・商業	37.1%	41.9%	40.7%	39.8%
飲食業	33.3%	35.6%	39.6%	50.9%
サービス業	34.3%	28.3%	35.3%	36.8%
その他	41.7%	25.0%	40.9%	36.4%

社員数	2021年度調査		2020年度調査	
	2020年度 実施割合	2021年度 計画割合	2019年度 実施割合	2020年度 計画割合
1～4名	28.1%	26.3%	25.8%	29.0%
5～9名	35.0%	27.7%	34.2%	40.8%
10～29名	47.0%	46.3%	49.0%	50.3%
30名以上	58.3%	50.0%	60.9%	63.2%

売上動向	2021年度調査		2020年度調査	
	2020年度 実施割合	2021年度 計画割合	2019年度 実施割合	2020年度 計画割合
増加	46.5%	39.0%	42.3%	54.0%
横ばい	34.4%	26.7%	38.8%	34.5%
減少	33.8%	36.5%	31.9%	35.3%
総計	38.1%	34.6%	37.4%	40.9%



■ 2021年度計画割合（2021年度調査）
 ■ 2020年度実施割合（2021年度調査）
 ▨ 2020年度計画割合（2020年度調査）
 ▨ 2019年度実施割合（2020年度調査）

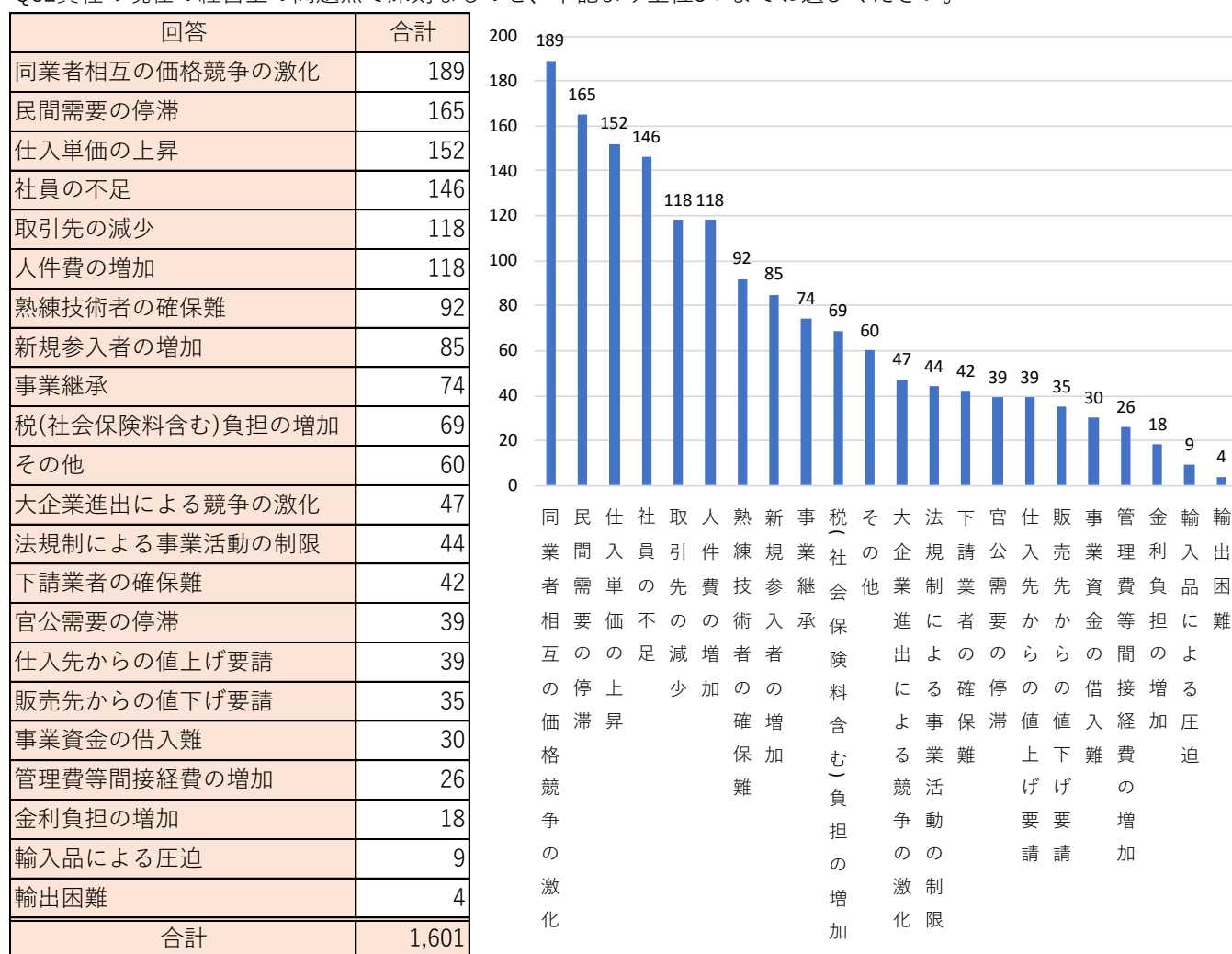
(4) 経営上の問題点

経営上の問題点は、昨年度は、2017年度調査から19年度調査まで第1位にあった「社員の不足」が減少しコロナ禍によって4位となり、逆に「同業者相互の価格競争の激化」「民間需要の停滞」が増加し、1位、2位となるといった大きな変化が見られた。今年度調査は、昨年度調査と比較して、大きな変化はないものの、注目されるのが「仕入単価の上昇」が昨年度15.5%から今年度23.1%へと7.6ポイント増加し、3位となっていることである（図表3-4-1）。コロナ禍によって一部の国際的な商品で、生産や物流などが停滞することで、供給の減少が発生し、価格の高騰が見られた。最近でも「ウッドショック」と呼ばれる輸入木材の供給減少による価格の高騰が問題になっていた。今回の「仕入価格の上昇」がこうしたコロナ禍の影響によるものなのか、一時的な問題なのか、などについて注視が必要になっている。

また、「社員の不足」は、コロナ禍によって数字は大きく下がったが、前述したように社員の不足感は底流としては依然として強い。この点についても留意しておく必要がある。

図表3-4-1

Q32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。



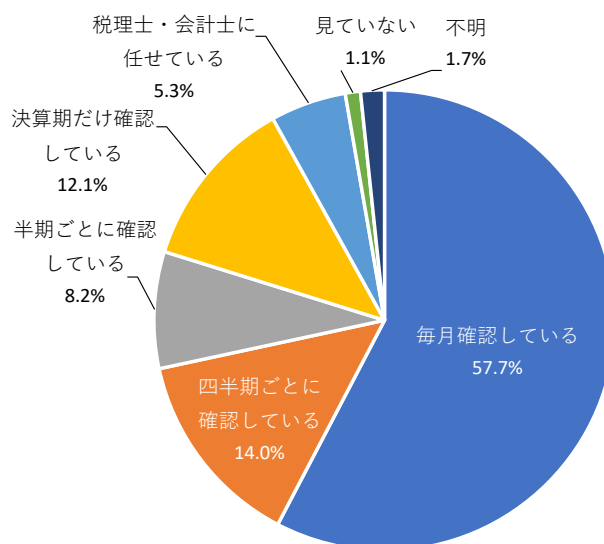
(5) 売上や経常利益の定期的な確認

「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57.7%(昨年度57.6%)である。次いで「四半期ごとに確認している」14.0%(同14.2%)、「決算期だけ確認している」12.1%(同10.7%)、「半期ごとに確認している」8.2%(同9.0%)、税理士・会計士に任せている」5.3%(同5.4%)、「見ていない」1.1%(同1.4%)である。それぞれの比率は、昨年度とほとんど変化していない。

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	380	57.7%
四半期ごとに確認している	92	14.0%
半期ごとに確認している	54	8.2%
決算期だけ確認している	80	12.1%
税理士・会計士に任せている	35	5.3%
見ていない	7	1.1%
不明	11	1.7%
合計	659	100.0%



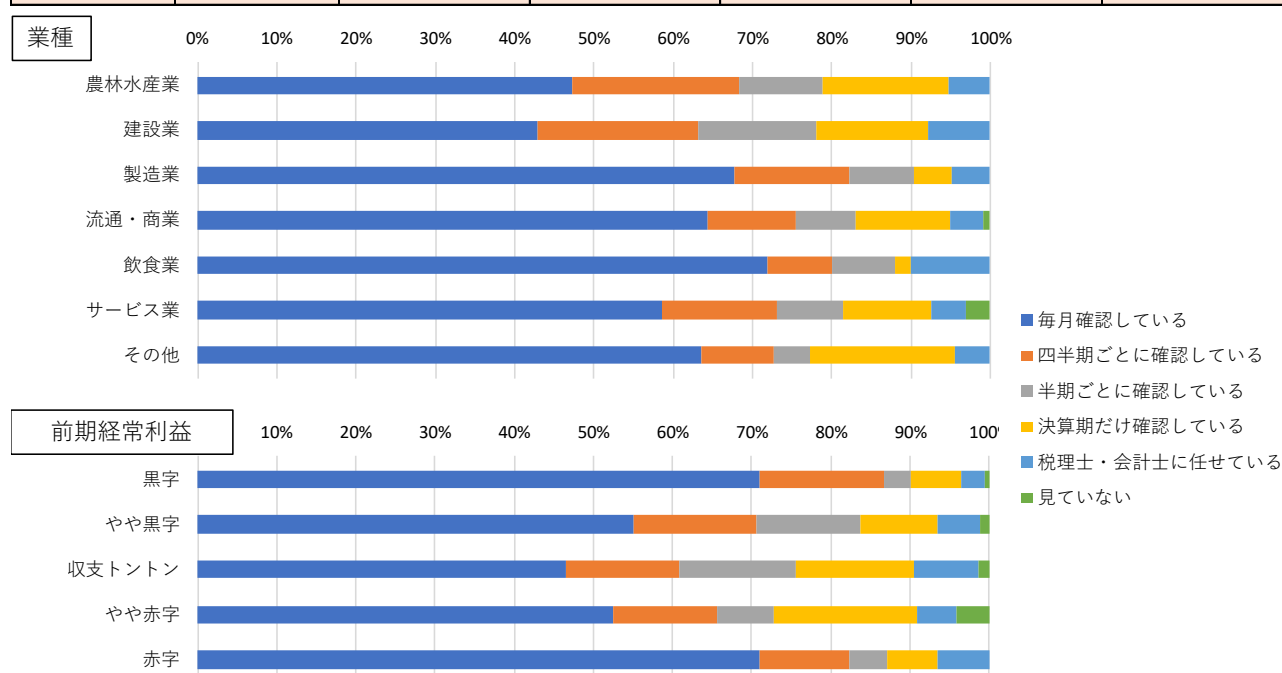
業種ごとに売上や経常利益の定期的な確認状況を見ると、「毎月確認している」の比率は、「飲食業」70.5%が最も高く、次いで「製造業」68.7%、「流通・商業」60.2%が、「サービス業」59.2%が高い（図表3-5-2）。低いのは、「建設業」47.3%、「農林水産業」50.0%である。この傾向は、昨年度と同様である。但し、「毎月確認している」「四半期ごとに確認している」を合わせた数字を見ると、「農林水産業」「製造業」が8割を超えているが、他の業種は7割台で「飲食業」72.7%が一番低い。「飲食業」では「毎月確認している」ところが多い一方、管理の頻度が低いところも少なくないことがわかる。

前期（2020年度）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「黒字」70.9%、次いで「赤字」61.2%だった。最も低いのが「収支トントン」45.9%で差が大きい。また「毎月確認している」「四半期ごとに確認している」を合わせた数字を見ると、「黒字」82.0%「やや黒字」76.3%が高く、「赤字」71.6%「やや赤字」68.9%とは差がある。

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

業種	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
農林水産業	50.0%	33.3%	5.6%	11.1%	0.0%	0.0%
建設業	47.3%	13.7%	15.3%	15.3%	8.4%	0.0%
製造業	68.7%	14.9%	4.5%	7.5%	3.0%	1.5%
流通・商業	60.2%	16.5%	2.9%	13.6%	5.8%	1.0%
飲食業	70.5%	2.3%	9.1%	13.6%	2.3%	2.3%
サービス業	59.2%	14.8%	8.0%	11.2%	5.2%	1.6%
その他	62.9%	8.6%	8.6%	14.3%	5.7%	0.0%
前期経常利益	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
黒字	70.9%	11.0%	6.4%	8.1%	2.9%	0.6%
やや黒字	58.5%	17.8%	8.1%	10.4%	4.4%	0.7%
収支トントン	45.9%	14.8%	13.1%	17.2%	7.4%	1.6%
やや赤字	50.5%	18.4%	5.8%	16.5%	7.8%	1.0%
赤字	61.2%	10.3%	8.6%	12.1%	6.0%	1.7%
総計	58.6%	14.2%	8.3%	12.3%	5.4%	1.1%



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・10年ビジョン・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。

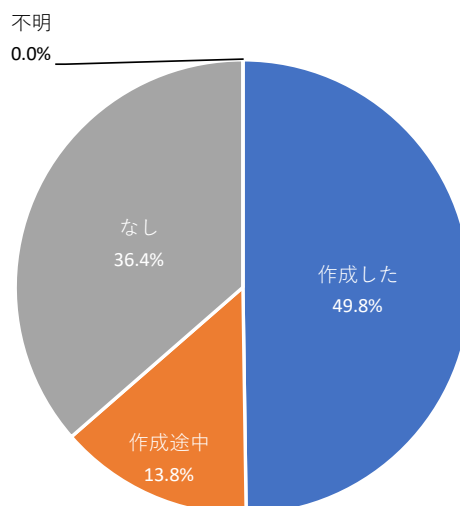
「経営理念はありますか」については、「作成した」49.8%（昨年度50.7%）、「作成途中」13.8%（同9.8%）、「なし」36.4%（同38.9%）であり、昨年度と比べて大きな変化はないが、「作成途中」がやや増加した（図表4-1）。「経営指針書（経営理念・10年ビジョン・経営方針・経営計画が一体となったもの）はありますか」については、「作成した」25.9%（昨年度35.4%）、「作成途中」21.1%（同14.0%）、「なし」53.0%（同49.9%）であり、昨年度と比べ「作成した」が大きく減り、「作成途中」が増えた（図表4-2）。理由としては、コロナ禍で経営の見直しを真剣に取り組んでいることと、今年度調査から「10年ビジョン」が加わったことだと思われる。

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」63.0%（昨年度60.7%）、「実践していない」37.0%（同39.3%）となっており、「実践している」がやや増加した（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？

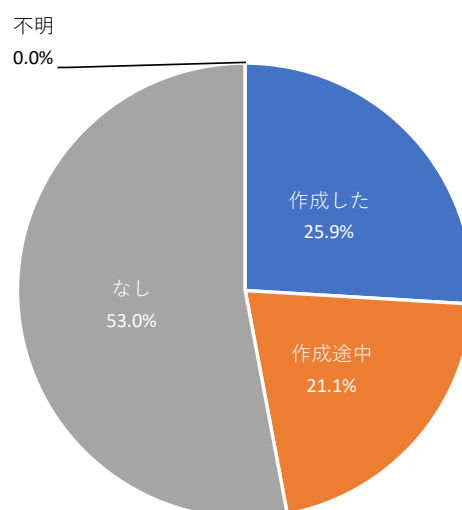
回答	合計	割合
作成した	328	49.8%
作成途中	91	13.8%
なし	240	36.4%
不明	0	0.0%
合計	659	100.0%



図表4-2

Q34経営指針書(経営理念・10年ビジョン・経営方針・経営計画が一体となったもの)はありますか？

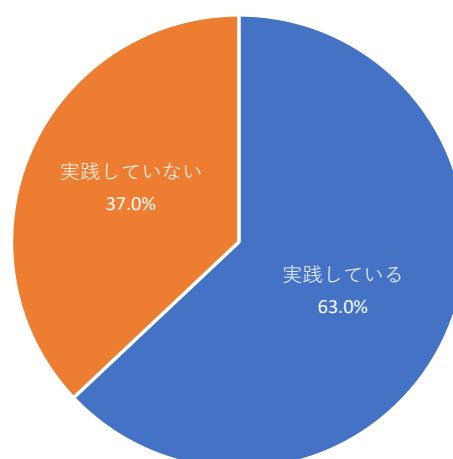
回答	合計	割合
作成した	171	25.9%
作成途中	139	21.1%
なし	349	53.0%
不明	0	0.0%
合計	659	100.0%



図表4-3

Q35経営指針書を作成している方にお聞きします。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	119	63.0%
実践していない	70	37.0%
合計	189	100.0%



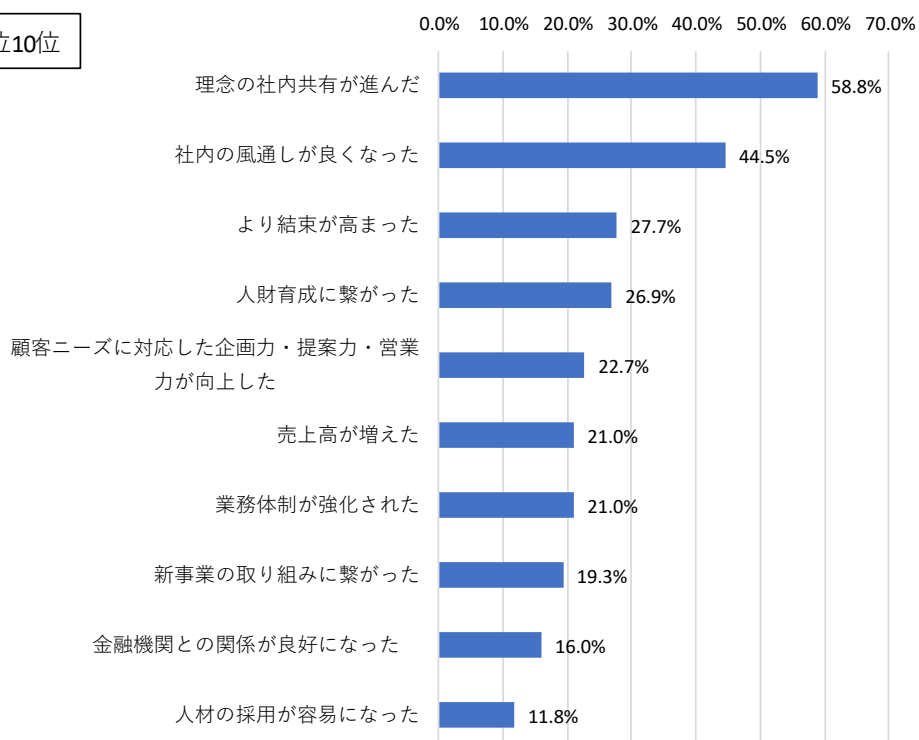
次に実践された方に、経営指針の実践がどのように活かされたのかを聞くと（無制限の複数回答）、「理念の社内共有が進んだ」58.8%（昨年度55.7%）が最も多い（図表4-4）。次いで「社内の風通しが良くなった」44.5%（同33.5%）、「より結束が強まった」27.7%（同31.1%）、といった社内の雰囲気や一体感が続く。その次は、「人財育成につながった」26.9%（同25.7%）、「顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した」22.7%（同25.1%）、「業務体制が強化された」21.0%（同23.4%）、「売上高が増えた」21.0%（同21.0%）、「新事業の取り組みに繋がった」19.3%（同20.4%）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。昨年度調査と比べて「社内の風通しが良くなった」と回答した割合が11ポイント上昇している。詳しいことは分からないが、コロナ禍で経営環境が大きく変化し、コミュニケーションがとりにくい中で、経営指針を共有することが社内の風通しに有効であったと考えられる。

図表4-4

Q36実践された方にお聞きします。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	70	58.8%
社内の風通しが良くなった	53	44.5%
より結束が高まった	33	27.7%
人財育成に繋がった	32	26.9%
顧客ニーズに対応した企画力・提案力・営業力が向上した	27	22.7%
売上高が増えた	25	21.0%
業務体制が強化された	25	21.0%
新事業の取り組みに繋がった	23	19.3%
金融機関との関係が良好になった	19	16.0%
人材の採用が容易になった	14	11.8%
取引先との関係が強化された	13	10.9%
財務体質が強化された	12	10.1%
他の問題が浮き彫りになった	12	10.1%
協調せず退社する社員が出た	11	9.2%
採算が向上した	10	8.4%
期待していた効果は得られていない	9	7.6%
各制度・施策の利用が容易になった	3	2.5%
その他	1	0.8%
合計	392	

上位10位

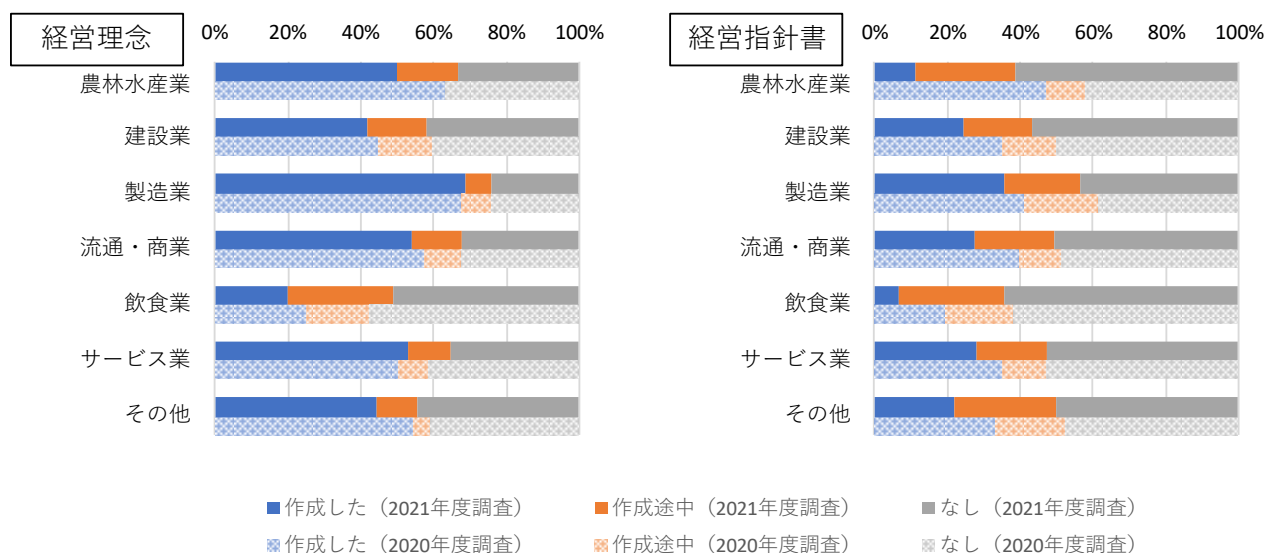


経営理念と経営指針書の作成状況を、業種別、社員数規模別、同友会会員年数とクロスしてみた（図表4-5-1、図表4-5-2、図表4-5-3）。業種別では、経営理念、経営指針書ともに「製造業」（経営理念68.7%、経営指針書35.8%）の「作成した」の比率が最も高く、次いで「流通商業」（同54.3%、同27.6%）「サービス業」（同53.1%、同28.3%）がほぼ同じ水準となっている。一方、どちらも「なし」の比率は「飲食業」（経営理念51.1%、経営指針書64.4%）が最も高い。前述したように、2020年度調査では経営指針書の「作成した」比率が低下しており、どの業種も、数字は異なるものの、低下が見られ、全体の傾向はほぼ同様である。

図表4-5-1

経営理念・経営指針書作成状況×業種別

業種別	2021年度調査						2020年度調査					
	経営理念			経営指針書			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	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	50.0%	16.7%	33.3%	11.1%	27.8%	61.1%	63.2%	0.0%	36.8%	47.4%	10.5%	42.1%
建設業	41.8%	16.4%	41.8%	24.6%	18.7%	56.7%	44.3%	14.8%	40.0%	34.8%	14.8%	49.6%
製造業	68.7%	7.5%	23.9%	35.8%	20.9%	43.3%	65.6%	7.8%	23.4%	40.6%	20.3%	37.5%
流通・商業	54.3%	13.3%	32.4%	27.6%	21.9%	50.5%	57.6%	10.2%	32.2%	39.8%	11.9%	48.3%
飲食業	20.0%	28.9%	51.1%	6.7%	28.9%	64.4%	24.5%	17.0%	56.6%	18.9%	18.9%	60.4%
サービス業	53.1%	11.8%	35.0%	28.3%	19.3%	52.4%	50.7%	7.7%	41.5%	35.3%	12.1%	52.6%
その他	44.4%	11.1%	44.4%	22.2%	27.8%	50.0%	54.5%	4.5%	40.9%	31.8%	18.2%	45.5%

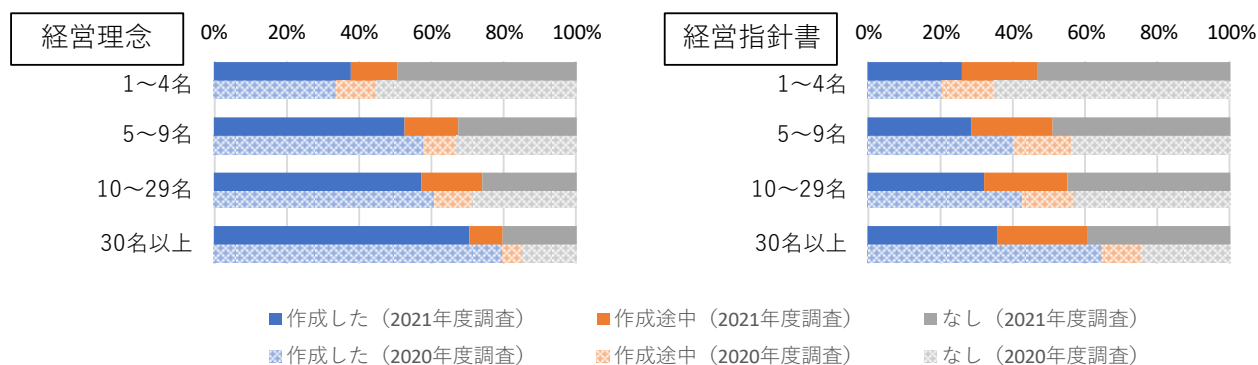


社員数規模では、規模が大きくなるにつれ「作成した」比率は高まり、「1～4名」と「30名以上」の差は大きい。同友会会員年数との関係では、「1年未満」を除くと、傾向として会員年数が増えれば増えるほど「作成した」比率は高まっている。但し、経営理念、経営指針どちらも最も「作成した」割合が高いのは「8～15年」であった。

図表 4-5-2

経営理念・経営指針書作成状況×社員数規模

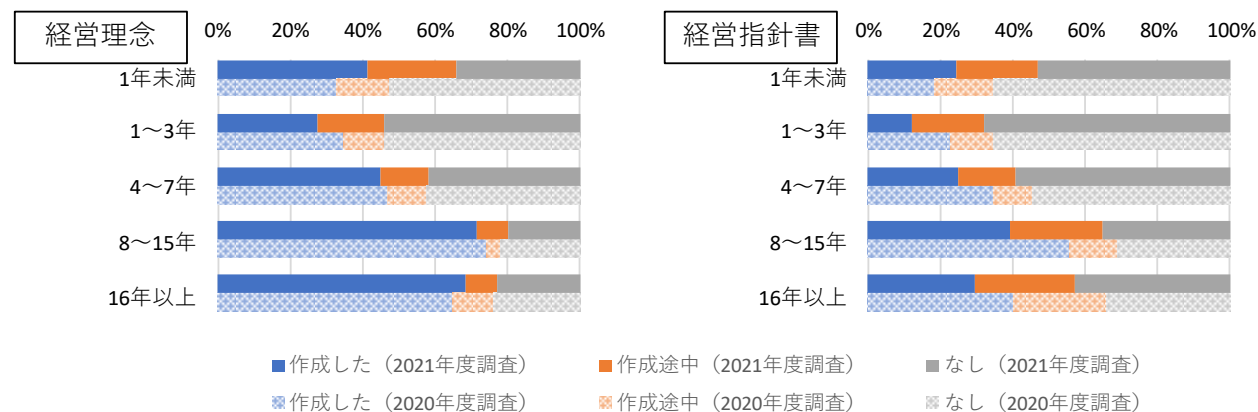
社員数規模	2021年度調査						2020年度調査					
	経営理念			経営指針書			経営理念			経営指針書		
	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし
1～4名	37.6%	13.1%	49.3%	25.9%	21.1%	53.0%	33.3%	11.5%	54.8%	20.4%	14.0%	64.9%
5～9名	52.6%	14.6%	32.8%	28.5%	22.6%	48.9%	57.9%	9.2%	32.9%	40.1%	15.8%	44.1%
10～29名	57.3%	16.5%	26.2%	32.3%	22.6%	45.1%	60.7%	10.3%	29.0%	42.8%	14.5%	42.8%
30名以上	70.2%	9.5%	20.2%	35.7%	25.0%	39.3%	77.0%	4.6%	14.9%	63.2%	10.3%	24.1%



図表 4-5-3

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	2021年度調査						2020年度調査					
	経営理念			経営指針書			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	作成した	作成途中	なし	作成した	作成途中	なし
1年未満	41.5%	24.5%	34.0%	24.5%	22.6%	52.8%	32.1%	14.8%	51.9%	18.5%	16.0%	65.4%
1～3年	27.6%	18.6%	53.8%	12.2%	19.9%	67.9%	34.4%	11.3%	53.6%	22.5%	11.9%	64.2%
4～7年	44.9%	13.0%	42.0%	25.1%	15.5%	59.4%	47.2%	10.4%	42.5%	34.7%	10.9%	54.4%
8～15年	71.3%	8.7%	20.0%	39.3%	25.3%	35.3%	73.4%	4.4%	21.5%	55.1%	13.3%	31.0%
16年以上	68.1%	8.8%	23.1%	29.7%	27.5%	42.9%	63.8%	11.3%	23.8%	40.0%	25.0%	33.8%
総計	49.8%	13.7%	36.5%	25.9%	21.0%	53.1%	50.7%	9.8%	38.9%	35.4%	14.0%	49.9%

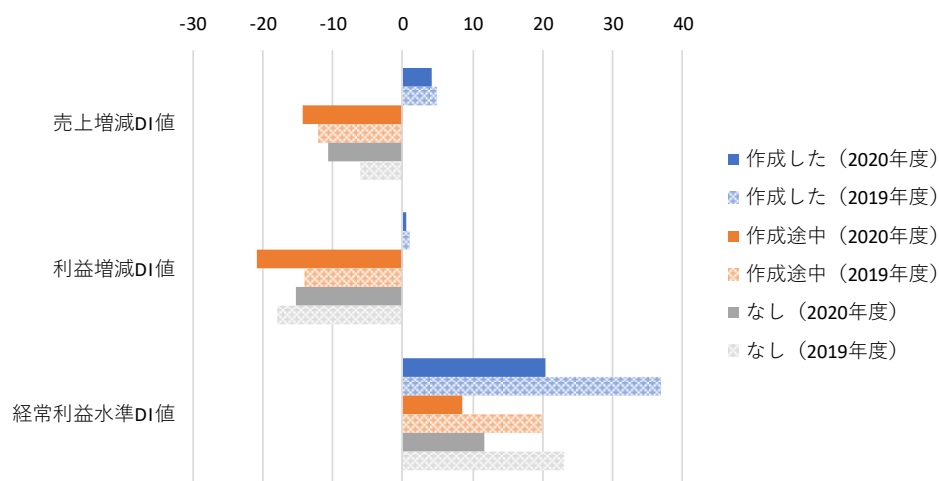


経営指針書の作成が実際の企業経営にどういった影響を与えているのかについて、経営指針書の作成状況と2020年度の売上増減DI、経常利益の増減DI、経常利益水準DIとのクロス分析から見るといずれも「作成した」のDI値とそれ以外で差が見られた（図表4-6）。売上増減DI、経常利益増減DIは、「作成した」のみがプラスになっており、経常利益水準DIは、「作成した」のみが平均を上回っている。コロナ禍の厳しい状況の中で、経営理念と経営指針の作成が、中小企業経営にとって重要な役割を果たしていることを意味している。

図表4-6

経営指針（理念）×経営状況

経営指針書の作成状況	2020年度			2019年度		
	売上増減 DI値	利益増減 DI値	経常利益 水準DI値	売上増減 DI値	利益増減 DI値	経常利益 水準DI値
作成した	4	1	20	5	1	37
作成途中	-14	-21	9	-12	-14	20
なし	-11	-15	12	-6	-18	23
総計	-8	-12	13	-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、289件の記述回答があった。今年度の記述回答のなかで、目立ったキーワードを選び出しながら、経営上の努力としてどのようなことが取り組まれ、あるいは取り組まれようとしているのか、見よう。

① 「新規」「新事業」「新商品」

記述回答の中で「新規」「新事業」「新商品」など、新しいことを始めようという意思を示す言葉を何らかの形で用いているものは、50件以上あった。「新規」は、「新規事業」として記述されることが多く、「新規事業の創設、従来事業の見直しと改革」（製造業、5～9名）、「ウィズコロナ禍での新規事業の模索をしている」（建設業、10～19名）、「現在の事業形態に拘らず、時代や社会情勢の変化に対応できるよう新たな業態へのチャレンジを計画中」（製造業、2～4名）、「自社事業ドメインの見直しとその実行に必要な知識、技術の習得」（製造業、10～19名）、「新たなビジネスモデルの構築を第一優先で行っている。また夏以降に新規開拓の営業活動を社員の先頭に立って実行して実績を上げる。」（卸売・小売業、5～9名）のように、コロナ禍など経済環境の大きな変化に対応した事業の見直しによって新たな事業構築を図ろうとする企業が少なくないことを示している。

また、「新規顧客」「新商品」に取り組む声も、「自社商品のブランド化。マルシェによる認知度アップと新規顧客の取り入れ」（卸売・小売業、2～4名）、「新規取引先開拓、異業種への参入」（その他、1名）など企業規模、業種に関係なく多く見られた。

もっとも、新規事業の展開は容易ではない。「1つの事業では現在、厳しい世の中になってきました。その為、会社としても売上、利益ともに見込める柱を作るようにここ数年努力してきましたが、材料費や経費の増加、働き方改革による時間変動の影響により思ったより厳しい状況が続いています。」（製造業、50～99名）とあるように、環境変化が大きい中で着実な成果を生み出していくことは簡単ではない。

② 「人材」「教育」

記述回答の中で「人材」「教育」など社員の確保や教育（共育）などをキーワードとするものが30件近くあった。コロナ禍においても、いやコロナ禍だからこそ「人材」「教育」が重視されているといえよう。

「人材」「教育」の内容は、個々の企業の業態や業種と関係が深いものから、一般化できるものまで多様である。製造業では、「生産性向上、効率化、コスト意識向上のため社員研修を定期的に行う予定。新入社員向けの教育研修を取り入れる。熟練工からの技術継承時間を取り入れる。事業再構築補助金を申請し土地、建物、機械設備の導入計画をすすめている。」（製造業、10～19名）のように、課題が多く、計画的、意識的な研修が必要になっている。また、「今までの薬局の業態にとらわれない新しい業態への移行。そのための社員研修、人材確保。」（サービス、20～29名）のように、戦略に対応した人材確保、社員研修の必要性も指摘されている。

他にも、興味深い記述として以下のようなものがあった。

- ・「社員が自分で考えるようになるように、勉強や社会動向についてミーティングを定期的実施している。」(サービス、10～19名)
- ・「従業員のマルチタスク化」(運輸・通信業、100名以上)
- ・「会社として、一人一人が自分の役割を認識し、それぞれが目標達成を繰り返し、成功体験を共有して、会社員・人として成長してもらえるような体制作りをしていきたい。」(建設業、10～19名)
- ・「意識改革。組織再編。古参社員の退職に備えて、人材の採用・育成を進めたいが上手く行っていない。また古き良き時代の意識からの脱却も同様に進まない。」(卸・小売業、20～29名)

また、社員採用、労働環境、社員教育のセットが大事だという、「社員を採用していくために、労働環境の改善を引き続き実施していく。時間短縮、給与水準の引き上げ。社員教育の強化取り組み」(飲食業、100名以上)という指摘もあった。

③ 「デジタル」「DX」「IT」など情報技術の応用

コロナ禍では「DX」(デジタルトランスフォーメーション)が企業の課題として強調されてきた。「DX」「デジタル」「IT」などのキーワードを使って記述した回答は20数件あった。以下の回答では、自社のビジネスに有効に利用しようとしている。

- ・「遊休不動産の活用と売却、デジタルマーケティングの推進、M&A案件の調査」(製造業、100名以上)
- ・「インターネット販売・越境EC・海外輸出入」(卸売・小売業、2～4名)
- ・「新商品の開発。オンラインショップ、HPのリニューアル」(製造業、1名)

回答数が20数件だが、この数字が多いのか、少ないのか、判断は難しい。但し、政府がこの間強調してきた割には中小企業の課題として十分に浸透しているわけではない、ということと言えるだろう。

④ その他

仕事のやり方の改善や新しい取り組みを指摘しているものの中で、興味深いものを指摘した。いずれも、大事な取り組みである。

- ・「社員も交えての毎月の売り上げ報告。そうすることによって、社員の意識が変わった。発注の仕方、外注先、仕入れ先を考えるようになった。」(製造業、2～4名)
- ・「顧客のニーズに合わせた商品の提案。お困り事の改善が販売、施工につながっている」(建設業、5～9名)
- ・「経営課題を早期に発見するため、税理士さん任せにしていた自社の経営上の数字をまずは自分で把握できるようにしています。SDGsにならい、自社経営に密接に関わる分野から目標設定をします。」(農林水産業、5～9名)
- ・「理念の共有、ベクトル合わせ。業務改善を行い収益改善を実行している。」(不動産業、5～9名)

(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、101件の回答があった。回答は、多岐にわたっているが、今年度の特徴としてはとりあえず、以下の点が指摘できる。

① 「コロナ」関連

「コロナ」について触れているものが18件あった。昨年度は、補助金などの手続きに対する不満や要望が多かったが、今年度はコロナ禍対策の内容に対する意見や、コロナ禍収束後の状況を見越した意見などが多かった。

コロナ禍での行政や金融機関に対する要望としては、「コロナウィルスにより売上が減少している企業への継続的な支援。」(建設業、5～9名)、「金融機関>コロナ禍で影響があり、一時的に返済期間の休止を受け入れて欲しい。」(運輸・通信業、2～4名)などのように、継続的な支援や、返済期間についてが多い。

コロナ禍とその下での国民の行動規制によって最も影響を受けた業種は、本年度調査で見たように飲食業であるが、飲食業への支援策に対していろいろな意見が出ている。飲食業からは、「飲食業界いじめはいい加減やめてほしい。狙い撃ちするなら、納得できるエビデンスの確証を示してほしい。」（飲食業、10～19名）とあるように飲食業だけの規制について意見が出ている。また、コロナ対策は飲食業界以外へも大きな影響を与えていることから、「もっと飲食業ばかりではなく他業種（全業種）補助金など出してほしい」（サービス、2～4名）という意見もある。さらに、「コロナ禍での増税はかなりの負担になります、飲食優遇のコロナ政策は辞めて頂きたいと思います。」（建設業、5～9名）といった意見も出ている。立場によって見方が異なる難しい問題ではあるが、政府による説明と国会等での議論を経て、ある程度国民が納得できる形で対応してこなかったことも一つの要因であるように思われる。

また、コロナ後の対策については、次のような意見もあった。

- ・ 「近代社会が経験した事のない2年続くコロナ禍により今後世界同時恐慌も予測されるので、コロナ禍収束のタイミングには是非3年程度を期限とした異次元の経済政策を望みます。希望としては3年間消費税撤廃→その後3年間で10%へ回復。これにより個人消費と企業の設備投資を一気に上げることで急速に景気を戻すと同時に、結果的には国の税収も消費税下より上がると考えています。」（製造業、2～4名）

② 「融資」「借入」など

「融資」「借入」など金融関係の回答は、約10件あった。今回は、次にあるように、金融機関に融資を求めるだけでなく、どういった関係を金融機関と中小企業は作っていくべきなのか、金融機関側に考えてほしいというものが多かった。

例えば、「金融について、借入金返済をすぐに行うのではなく、インターバル【例えば、1年後～等々】等々、期間の設定を柔軟にあてはめる制度を作らないと、特定の金融機関から顧客は離れていく。」（サービス、1名）では、機械的な返済条件ではなく、柔軟な対応をすることが金融機関にとっても必要ではないかと提案しており、「経営計画を適切に判断して、融資を行なって欲しい。」（その他、5～9名）、「金融機関に対して、顧客の事業の把握の努力」（その他、5～9名）では、中小企業の事業や経営計画などをしっかり把握することが重要であることを強調している。「金融機関とは、お互いにもっと情報を密にし、双方にメリットのある関係を作りたいです。」（建設業、50～99名）とあるように、双方にとってメリットのある関係を創造することを意識的、戦略的に双方が目指すべきだろう。

③ その他

コロナ禍で地域経済、地域社会の疲弊がさらに深刻化している。そのなかで、個々の中小企業への支援だけでなく、「地域を誇りに想い未来を変える志をもつ若者が増えるよう、支援していただきたいです。」（農林水産業、5～9名）、「地域に対して共通のビジョンが必要だと思います。」（サービス、2～4名）、「地域を形成するパートナーとしてより関係性を深めていきたい。」（製造業、10～19名）など、中小企業、行政、金融機関が同じ方向を向いて地域の発展に貢献する関係を築き上げていくことの重要性を指摘する声があった。

地域が元気になるためには、地域の経済の循環を活性化させていくことが必要である。そのために「金融機関、行政ともに各企業の横の連携をサポートして、創注環境をつくってほしい」（その他、5～9名）という声は貴重である。また、「近年〇〇町でも空き家が全体の3分の1という状況です。温暖化の影響で災害が増えています。固定資産税の見直しをして更地にすると安くする方に変更して、古家を撤去する事で町中が安全になりますし、コンパクトシティー構想にも寄与します。又、建設業や土木事業等に多くのお金が動く事で経済活動が活発になるように考えます。同友会でも行政に働きかけをお願い致します。」（卸売・小売業、1名）も新たな仕事を地域で作っていくための一つのきっかけを提案していた。

おわりに

最後に、今年度の調査についてまとめておく。

2021年度の香川県中小企業家同友会の景気動向調査は、2021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659件、昨年度とほぼ同じ回答数であった。

今年度調査の結果は、コロナ禍での業績悪化、全面的な景気動向の悪化である。

前々期（2019年度）と比較した前期（2020年度）の業況は、「好転」12.0%（前年度15.5%）、「やや好転」12.3%（同17.9%）、「そこそこ」30.3%（同35.7%）、「やや悪い」22.0%（同18.7%）、「悪い」23.1%（同11.6%）である。前年度比業況DI（「好転」「やや好転」%値から「やや悪い」「悪い」%値を引いたもの）は、2018年度10、2019年度はコロナ禍の影響もあり2に低下していたが、2020年度はさらに悪化が進み、△23と大きく水面下に沈んだ。同様に、2020年度の前年度比売上高DI（「増加」%値から「減少」%値を引いたもの）は△8（昨年度は△3）、前年度比経常利益DIは△12（昨年度は△7）、経常利益水準DIは（「黒字」「やや黒字」%値から「赤字」「やや赤字」%値を引いたもの）は13（昨年度は27）といずれも悪化した。

業種別では、「飲食業」が、業況DI△87（昨年度15）、売上DI△76（昨年度△23）、経常利益DI△78（昨年度△34）と最も悪く、経常利益水準DIも△58と唯一大幅なマイナスを示している。業況DIでは、「サービス業」だけが0で他はすべて水面下となった。コロナ禍の影響は、影響の大きさは別として、すべての業種に広がっていた。

2021年度の見通しは、業況DIが△11、売上DIは△1、経常利益DIは△6であり、依然水面下ではあるが、今期よりは改善が見込まれている。業種別の今期見通しでは、「農林水産業」「サービス業」が業況、売上、経常利益ともプラスであるのに対し、「建設業」「製造業」「流通・商業」「飲食業」は前期よりも数値は改善しているものの、依然として水面下にあり、業種による違いが見られた。特に、「飲食業」は今後についても厳しい見方（業況△62、売上△60、経常利益△62）をしている。

2020年度の社員数増減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8（昨年度9）とほぼ横ばい、過不足感DI（人手が「過剰」「やや過剰」の%値から「不足」「やや不足」の%値を引いたもの）は△31（昨年度は△28）とほぼ横ばいだった。コロナ禍以前は過不足感DIは△40台だったので、コロナ禍以前ほどではないが、依然として不足感は強い。給与水準上昇DI（「引き上げた」%値から「引き下げた」%値を引いたもの）は29（昨年度36）で低下した。コロナ禍前の2019年度調査では「引き上げた」47.4%なのに対し、2021年度調査では34.4%なので13ポイント下がっている。

業種別では、社員数DIは、「製造業」△10、「飲食業」△36以外はプラス、人手過不足感DIはいずれの業種もマイナスで不足感が強いが、なかでも「農林水産業」△50、「飲食業」△49、「建設業」△43で不足感が特に強い。

借入状況については、資金繰り状況DI（「余裕」「やや余裕」%値から「窮屈」「やや窮屈」%値を引いたもの）は△11（昨年では△10）、短期資金と長期資金の借入状況、借入金の増減状況など、いずれも昨年度調査と大きな変化はなかった。特に借入金の増減状況は、「増加」が、コロナ禍前の2019年度調査14.6%、コロナ禍後の20年度調査35.7%、21年度調査34.9%とコロナ禍後に増えた状況がそのまま続いた。今後返済計画をどのように進めていくのが課題になる。なお、資金繰りDIではどの業種もマイナスだ

ったが、「飲食業」△56（昨年度△32）の窮屈感が際立っていた。

設備投資の実施比率は38.1%（昨年度は37.4%）とほぼおなじだったが、実施目的で「能力増強」29.2%（昨年度20.1%）、「新製品・製品高度化」20.2%（昨年度17.3%）が上昇した。

経営上の問題点では、「同業者相互の価格競争の激化」「民間需要の停滞」の上位2項目に変化はないが、3位に「仕入単価の上昇」が入った。「ウッドショック」による木材価格高騰など、最近では輸入品を中心に原材料の価格上昇が多く、今後の経営課題として無視できなくなっている。

このように、コロナ禍の影響は2020年度の中小企業経営に深刻な影響を与え、なかでも「飲食業」に与えた打撃は大きかった。2021年度の見込みは上向きだが、その勢いはまだ強いとは言えない。設備投資で「能力増強」が増えていること、記述回答でも「新規」事業など、新しいことへのチャレンジを回答する企業が少なくないことなど、期待できる部分もあるが、一方で原材料価格の高騰など新たな問題も生じている。今後の一年でコロナ禍がどのように変化していくのか、明確な予測は困難であるもの、アフターコロナを見据えたビジネス戦略と計画を持つことが必要な時期にあるように思われる。

香川県中小企業家同友会
2021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、2021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、2021年7月31日までとします。一昨年は1社1回答としておりましたが、昨年度より、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わないことにさせていただいております。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宜しくお願いいたします。



PC版

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。



モバイル版

第46期 政策委員会 委員長 田村 照夫
担当副委員長 松本 好隆

第46期 広報・情報化委員会 委員長 佃 俊一郎

＜ 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 431. 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(経営理念・10年ビジョン・経営方針・経営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。