

# 静岡県中小企業家同友会

## 『2017 下期・景況調査』結果報告(第 37 回)

### 隅々まで浸透する好景気、 しかし先行き不安は払拭されず

前回の景況調査後に衆議院選挙が行われ、自民党が大勝した。安倍政権が国民から支持を得た要因にアベノミクスを挙げる指摘がなされてきたが、その後経済はどう推移しているであろうか。

内閣府が公表する実質 GDP 成長率の推移をみると 2017 年 4 月～6 月期の対前期比・実質成長率は 0.6%(年率換算 2.5%)、7 月～9 月期は 0.6%(2.5%)となっている。昨年からの推移をみると、今期に至るまで対前期比では 0.2%～0.6%、年率換算では 1.0%～2.5%で推移してきており、安定的な推移が続いている。前回の景況調査では実質 GDP 成長率を支えたのが輸出であったことを述べたが、今期までの 2 期間ではその要因が変わっている。4 月～6 月期は民間最終消費支出と民間住宅の寄与度が大きく、7 月～9 月期は企業の設備投資、輸出の寄与度が大きかった。実質 GDP 成長率は安定的に推移しているが、それを支える要素がその時々で変わっているのが特徴的である。

次に景気動向を客観的指標から推計する内閣府の景気動向指数 CI(2010 年=100)の動向を確認しよう。2017 年 10 月の速報値をみると、景気の現局面を示す一致指数は 2 か月ぶりに上昇して 116.5 となった。景気の先行きを示す先行指数は 2 か月連続で下降して 106.1 となったが、この指数の 3 か月後方移動平均は 5 か月連続で上昇、7 か月後方移動平均は 15 か月連続で上昇している。内閣府は CI の動向に対して景気が拡張していることを示す「改善を示している」と判断している。

企業経営者の景況感を把握する日銀短観の業況判断指数 DI(=「良い」-「悪い」・%)をみると、回答時点における景況は企業規模、業種に関わらず良好だと捉えられている。全産業・全規模の推移をみると 2017 年 6 月は 12、9 月は 15、12 月は 16 となっており、大企業だけではなく中堅企業、中小企業の景況感も良好であるとともに、こうした景況感が継続している。他方、先行きへの評価は引き続き現状に対する評価よりも低く、今は景気がいいが今後は不透明という評価が続いている。

これらの指標の動向から、概して景気がいい状況が続くとともに、その恩恵は経済の隅々まで浸透しつつある。他方で、人手不足に代表される問題は変わらず、先行きへの不安感が払拭されない状態が続いている。新年度の予算、税制がこれらの課題に対する 1 歩進めたアプローチになることを期待したい。

#### 【調査概要】

- ◆期 間 2017. 11. 21～12. 22 ◆対象 静岡同友会会員企業 1088 社(11 月末)
- ◆回答企業数 396 社(すべて有効回答)(前回 2017. 6 月 470 社、前々回 2016. 12 月 408 社)
- ◆回 答 率 36. 4%(前回 43. 8%、前々回 38. 9%)
- ◆回 答 構 成
  - ①業 種 建設 81 社(20. 5%)、製造 88 社(22. 2%)  
流通 11 社(2. 8%)、卸・小売 65 社(16. 4%)、サービス 151 社(38. 1%)
  - ②地 域 東部 181 社(45. 7%)、中部 101 社(25. 5%)、西部 114 社(28. 8%)
  - ③規 模 「1～10 人」214 社(54%)、「11～50 人」139 社(35. 1%)、「51 人以上」43 社(10. 9%)

## ◆ 目 次 ◆

全体概況	表紙
1. 日本経済の動向	3 頁
2. 静岡県経済の動向	3 頁
3. 静岡同友会の調査結果概要	4 頁
4. 業種別の景気動向	6 頁
5. 地域別の景気動向	10 頁
6. 規模別の景気動向	14 頁
7. 経営指針の成文化と浸透	16 頁
8. 【特別調査】事業承継	17 頁
9. 景況調査用紙	23 頁
執筆者氏名一覧表	背表紙

## コラム 「働き方改革」に取り組みましょう

2016年に安倍政権下で閣議決定された「働き方改革」がここ数年注目されています。その背景として、労働力人口が想定以上に減少していることがあります。それに加えて、日本は他の先進国に比べ勤務時間が長く、労働生産性も最低とされています。労働力人口が減少しても国全体の生産を維持するためには労働生産性の向上が不可欠です。この問題に国全体で取り組もうというのが「働き方改革」なのです。

主な取り組みとしては、長時間労働の解消による健康で働きやすい職場環境の整備、同一賃金同一労働の実効性の確保による非正規社員と正社員の格差是正、高齢者および女性の就労促進による労働力確保が考えられます。そして「働き方改革」は大企業のみならず全企業の大半を占める中小企業にも取り組みが求められているのです。

現在の働き方は先人たちが築き上げてきたものですが、これまでそうだったからという理由だけで、漫然とその働き方を踏襲してはいないでしょうか。

我々、中小企業経営者には移り変わる時代の中で新しいチャレンジをして時代を切り拓くことが求められます。そのために、経営者のみならず社員一人ひとりが意識を変えて行動し、時代の流れに合わせた働き方を実現することで「同友会らしい働き方改革」に取り組んでいくことがこれから必要なのではないでしょうか。

桑崎 雅人氏

(有)島村歯車製作所 代表取締役  
中同協中小企業憲章推進委員・県政策委員／沼津支部所属

# 1. 日本経済の動向

## 「2016年後半以降ようやく自律的な景気回復局面となったか？」

2012年12月から始まったとされる「アベノミクス」による景気回復は、2017年9月までで58ヶ月となり、「いざなぎ景気」を超えて戦後2番目の長さになった。さらにこの景気回復が2019年1月まで続けば、73ヶ月続いた「いざなみ景気」を抜いて戦後最長となる、といった気の早い報道も聞かれる。現在の景気回復も「いざなみ景気」同様「実感に乏しい景気回復」といわざるを得ない。途中インバウンド需要が騒がれ、円安や株高により一部の業種や大手では収益が増加し過去最高の利益を計上した企業も続出したが、各層にわたって所得が増加し消費ブームが起きることはなかった。特に2014年4月の消費税増税後2016年までの3年間は消費低迷が続き国内景気は足踏み状態であった。日銀短観や中同協の景況判断のDI値が2014年3月期に記録したピーク値を回復するには3年程を要し、景気動向指数（CI一致指数）が2014年3月のピーク値117.6を更新したのは2017年11月だった。そのため現在の景気回復局面についても、「海外経済によるもの」とか「個人消費の回復が遅れている」などの慎重な評価も少なくないし、先行きへの不安を強調する論も見受けられる。2012年12月以降のアベノミクスに対する評価はともかく、2016年後半以降現下までの景気状況については、以前とは異なり実体経済の拡大を伴う景気回復と判断できる面がみられる。第一は景気動向指数や工業生産指数が2016年後半以降は継続して上昇していること、第二には輸出、設備投資、個人消費のGDP主要項目がそろって増加していることである。これらから日本経済は2016年後半以降ようやく自律的な景気回復局面をたどり始めたと判断される。

日銀短観(12月)の業況判断では、全規模・全産業が2017年9月15、12月16と高水準を維持、中小企業製造業も9月10、12月15、中小企業非製造業も9月8、12月9と改善している。2018年3月予想は低下となっているが、プラスの水準を維持している。全国の景気動向指数(CI一致指数)は、2016年5月の110.0から2017年11月の118.1まで上昇傾向が続き、基調判断は2016年10月に「景気動向指数は、改善を示している」と上方修正して以来現在まで維持されている。政府の月例経済報告の基調判断も2017年6月には「一部に改善の遅れはみられる」が削除され「緩やかな回復基調が続いている」に上方修正され12月までこれが維持されている。直近の中同協景況調査報告(DOR123号)では、足下の業況を示す業況水準DIが2017年7-9月期9、10-12月期18へと急上昇し、業況判断DI(前年同期比)も2017年7-9月期10、10-12月期13と改善、次期見通しは若干低下するものの、2016年7-9月期以降は連続して、全業種、全企業規模での景気回復感を示している。

# 2. 静岡県経済の動向

## 「工業生産も増加に転じ、県内の景気回復は定着」

静岡県の景気は、2016年の年初以来、円高や株価下落で企業収益が低下、個人消費も増加せず停滞状態が続いていたが、2017年に入り徐々に持ち直し、2017年年初以降は景気拡大が定着してきた。2014年3月以来低下していた景気動向指数も2016

年11月に底を打ち上昇に転じた。2014年Ⅲ期以降前年比マイナスが続いていた工業生産は2017年Ⅰ期にプラスとなり、以降プラスを維持している。県内経済の牽引役である製造業で生産増加が続き、これに伴い製造業の設備投資は一段と増加、この動きは中小企業、小規模企業まで広がってきた。堅調な海外経済により輸出も増勢となり、労働需給の逼迫などで所得は徐々に増加し、個人消費も持ち直している。各調査による県内企業経営者の景況感も2017年以降は改善が続き、10年振りにリーマンショック前の水準を超えた。増加する工業生産とその波及効果によって、県内経済は拡大に転じ景気回復が定着してきたといえる。2008年以来多くの経済指標で全国平均値に対する静岡県の「立ち遅れ」が指摘されたが、現在までに「立ち遅れ」は解消し、全国平均を上回る指標もみられるようになった。

日銀（静岡支店）の「静岡県金融経済の動向」の概況では、2017年7月まで「県内景気は緩やかに回復」だったが、9月から「緩やかに拡大」と上方修正され、「設備投資は一段と増加、輸出は増勢を強め、個人消費は持ち直し、企業の生産は増加し、労働需給は引き締まった状態が続き、所得は緩やかに増加している」としている。12月の日銀短観（静岡支店）によれば、全体の業況判断は2017年9月16、12月18と改善が続き、2018年3月の予測値は10となっている。全国値を下回っていた静岡県の短観は、前回全国値を追い越したが、12月調査でも全規模が2ポイント差（全国16、静岡18）、中小企業も1ポイント差（全国11、静岡12）で上回っている。「静岡県月例経済報告」の基調判断は、2017年6月から「弱さがみられる」を削除、10月からは「緩やかに」を削除して一段と上方修正された。「静岡県景気動向指数（C1一致指数）」は、2ヶ月ぶりの上昇だったが、2016年11月以来の回復基調は継続している。静岡経済研究所の「静岡県内企業経営者の景気見通し」調査によると、経営者の半年先の景気見通しは、2016年11月調査では±0だったが、2017年5月調査では+7と大きく上昇し、11月調査は+12と続伸、2018年下期見通しも+8と上昇を見込んでいる。工業生産指数（季節調整値）は、2017年1-3月期に3年ぶりに前年比プラス転じ、4-6月期、7-9月期も前年比プラスが続いている

### 3. 静岡同友会の調査結果概要

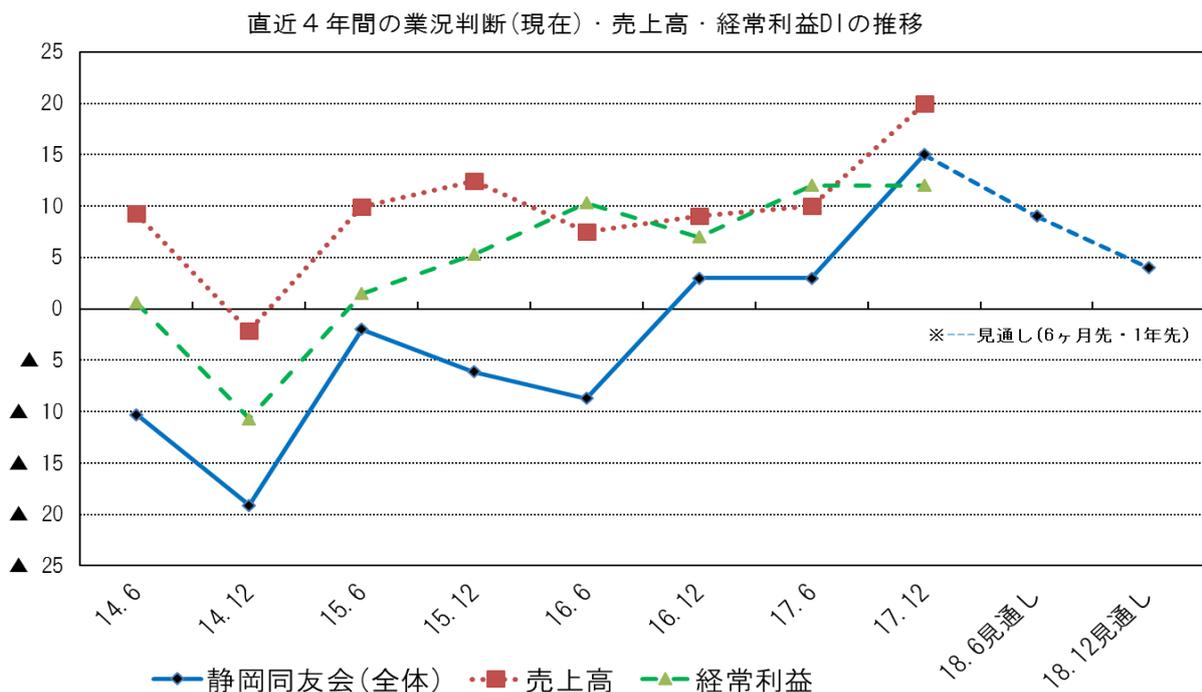
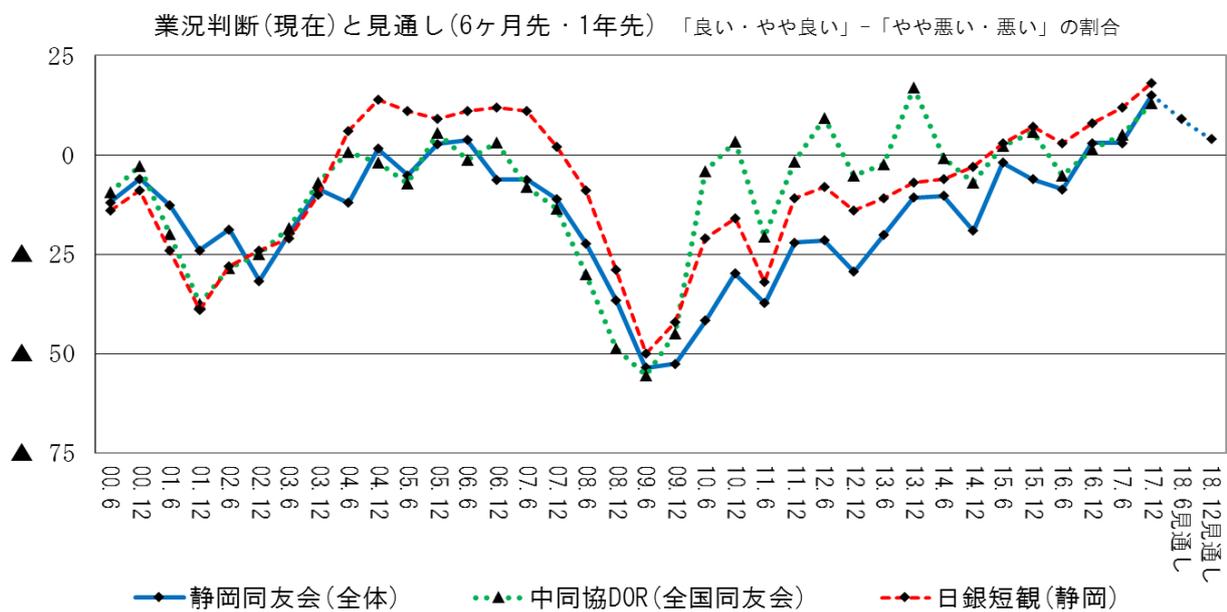
#### 「隅々まで浸透する好景気、しかし先行き不安は払拭されず」

「現在の景況判断」は、前回（2017年6月）の3から、今回（12月）は15へ大幅に上昇、調査開始（2000年6月）以来の最高値を記録した。「半年先の景況予想」も、9で好転予想が上回り、直近の先行きには更なる改善を予想している。「1年先の予想」も4とプラス値で現在の業況が持続すると予想されている。

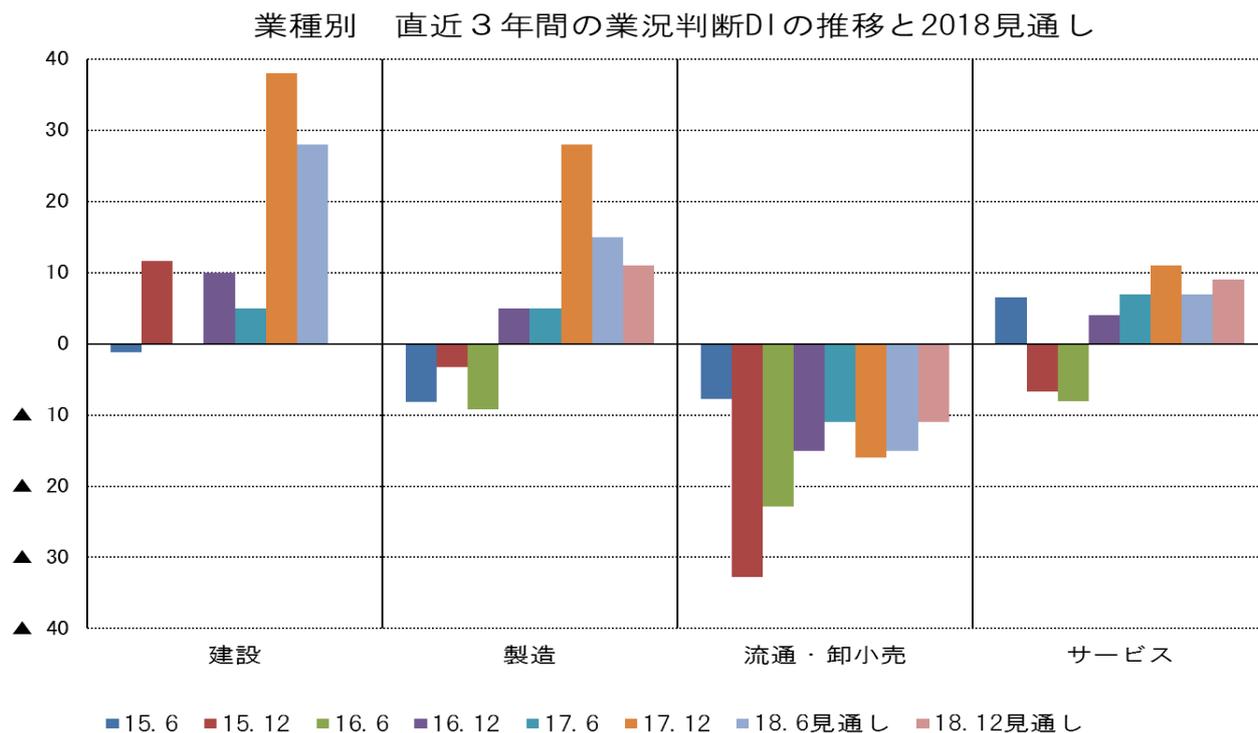
項目別にみると、「売上動向」は前回の10から10ポイント改善して20となり、過去最高値を記録、6期3年間にわたって増収基調が続いている。「利益動向」も、前回と同値の12で、6期3年間増益状況が続いている。増収増益状況の継続期間、水準ともかつてない記録である。「労働力動向（人手不足感）」は、前回は記録した最低値▲43を大きく下回る▲50を記録し、人手不足との回答が52%、適正が47%、過剰はわずか2%で過半の企業で人手不足が深刻化している。「設備投資」は、マイ

ナス圏ながら前回の▲13から▲7へ上昇し、設備投資抑制はかなり緩和されてきた。「資金繰り」は前回調査の▲5から今回は±0へ調査開始以来、初めてマイナス圏を脱し、金融緩和の状況が続いている。総じてみると、現下の県内中小企業の業況は、半年前以上に改善が進み、景気回復の景況感が増加している。

地域別にみると、今回の業況感改善を牽引してきた西部では21ポイント改善の30を記録、東部14ポイント改善、中部も2ポイント改善し、そろって過去最高を記録し、県内全域でプラスとなった。業種別では建設・製造の景況判断が際立って上昇し、設備投資計画の有無では製造業の高さが、人手不足では建設業の深刻さが際立っている。経常利益では流通業で減益となった。規模別では、全規模そろって現在の業況判断が大きく改善し、初めてすべての規模がプラスとなった。資金繰りもすべての規模で2期連続緩和されており、すべての企業規模で景況が回復している。



## 4. 業種別の景気動向



### 【製造業】 景況感さらに拡大し、かつてないほどの好結果

88社から回答を得た。前回の調査結果で、大幅な改善を示した景況感は今回も引き続き堅調に推移し様々な指標に良い結果が表れている。「業況判断(現在)」は28(前回5)と前を上回る良い値がでていいる。先行きの見通しは、現在の28と比べ「業況判断(6ヶ月先)」は後退するも15、「同(1年先)」は11と「引き続き好調に推移するのでは」との見通しをもっている。

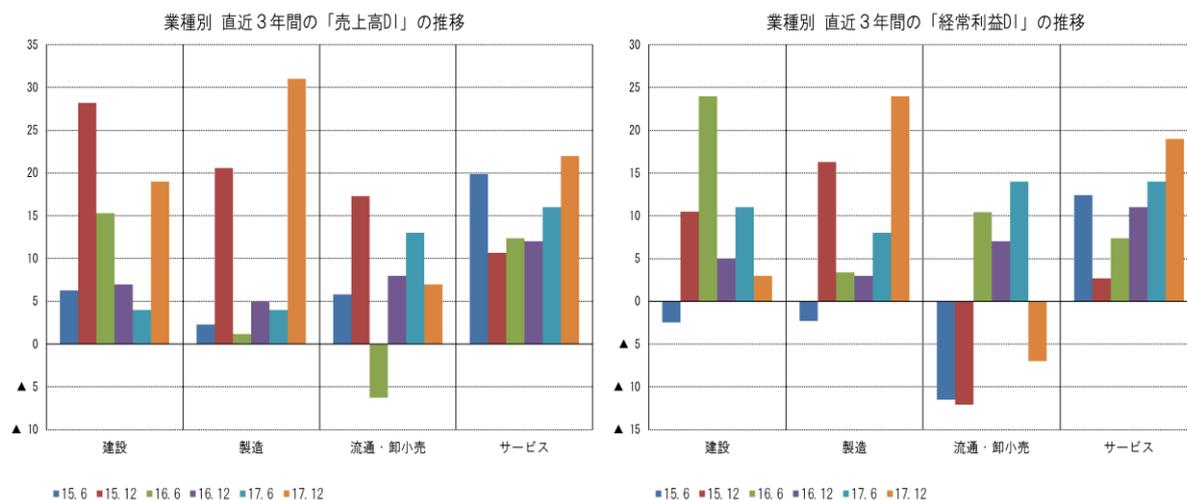
「売上高」は31(前回4)と引き続き堅調に推移している。「経常利益」は24(前回8)とさらに良い値を出している。「資金繰り」は8(前回3)と「余裕」の幅が拡大している。「設備投資」は0(前回▲4)と景気動向が良いわりには、積極姿勢があまり見受けられないことが、今後の懸念材料ではないだろうか。「労働力」は▲52(前回▲29)と、調査開始以来最大の不足が表れた1年前の▲41を更新し、不足感が高い。「原材料・仕入価格(上昇-下降)」の影響は55(前回39)となっている半面、「販売価格(上昇-下降)」では1(前回▲1)と、原材料・仕入れ価格が上昇しても、販売価格に転嫁しきれない状況が読み取れる。このあたりが設備投資を積極的に行えない背景になっているのだろうか。

「現在の経営上の問題点(複数選択式)」では、「労働力不足38社(44.2%)」と「社員教育35社(40.7%)」が前回同様、大きな値を占め「経営上の力点(複数選択式)」として「付加価値の増大36社(41.4%)」、「新規受注・顧客28社(32.2%)」に並び「人材確保29社(33.3%)」の値が大きい。

数値上、景気の拡大がかなりの勢いで上昇している反面、世の中の景況感がいまだに伴っていかないのは、調査結果の中でも表れている今後の設備投資に積極性がみられないことや、賃金がそれほど上昇していかないことなどがかなり影響してい

るのではないだろうか。

一部では、企業の内部留保に課税するといった資金の流れを作り、現場の働く人たちにその恩恵が行き渡るような方策も検討されているようだが、「将来の経済状況が、それほど楽観できるものではない」との思いをもっていることが、設備投資や賃金上昇へのためらいに結びついているようなことが考えられるのではないだろうか。ここしばらくは、「売上高」「経常利益」「業況判断」に良い結果がでていますが、外部環境の変化により、いつこの状況が変わるかもしれないと、常に緊張感を持って経営にあたっていくことが望まれる。



## 【建設業】 業況判断(現在)の前期比は過去最大の33ポイント増

81社から回答を得た。前期比で数値のほとんどがプラスとなっている。

「業況判断(現在)」は38(前回5)と33ポイント増、「同(6ヶ月先)」は現在より10ポイント下がるも28と高い見通し。「同(1年先)」は0と後退の予測。「売上高」は19(前回4)と15ポイント増、「設備投資」は▲12(前回▲21)と9ポイント増、「資金繰り」は▲3(前回▲10)と7ポイント増、「直近の決算(黒字-赤字)」は48(前回46)と2ポイント増と、上昇の基調。しかし、唯一「経常利益」だけが3(前回11)と8ポイント減となっている。これは、「原材料・仕入価格(上昇-下降)」42(前回40)、「販売価格(上昇-下降)」7(前回3)といずれも微増の値から考えると、「労働力」▲63(前回▲55)と慢性的な不足感の数値から見て取れるように、労賃の上昇による利益幅の圧縮が要因の一つにも考えられる。

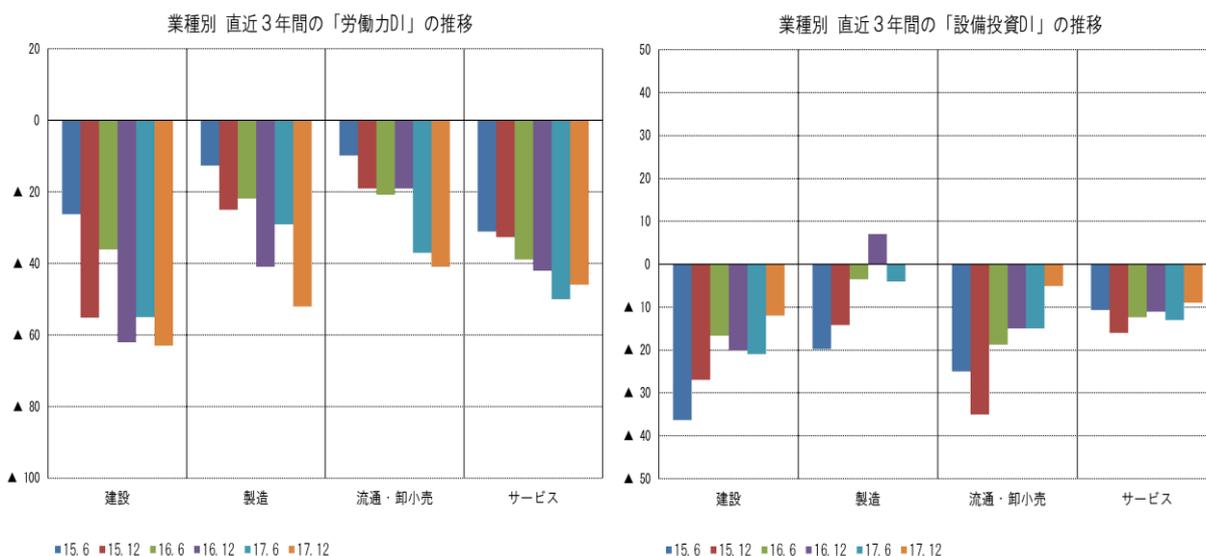
「現在の経営上の問題点」についても、「労働力不足46社(56.8%)」「社員教育33社(40.7%)」と高い値であり、「民需の停滞20社(24.7%)」が続く。「経営上の力点」は、「人材確保34社(42%)」「新規受注33社(40.7%)」「付加価値の増大26社(32.1%)」となっている。

「経営指針書の有無」については、60.3%の会社が「あり」と答えているが、「社員と共に作成しているか」という問いには、32.7%の会社が共に作成していると答えるにとどまっており、前期同様の課題が未解消のままになっている。

特別設問「事業承継」については、「既に準備」が27.5%、「これから準備」が31.3%であり、約60%の会社で何らかの準備をしている。回答企業の年齢構成では、40歳代以下が45%を超えていることを考えると、ほぼ対象年代の会社では準備ができてい

ると言えるだろうか。

「人材採用計画」については、「2018年4月新卒」が20.8%、「中途」が57.1%の会社で計画されている。「障がい者雇用」については「雇用している」が8.8%にとどまっている。



## 【流通・商業】 及ばぬ好況ムード、産業構造変化への対応がカギとなるか

76社から回答を得た。内訳は「流通」11社と「卸小売業」65社。流通業の回答数が少ないため、大きな違いがある項目のみ分けて取り上げる。

「業況判断(現在)」は▲16(前回▲11)と、ややマイナスに転じているが、昨年12月(▲15)とほぼ同水準である。しかし全体の「業況判断(現在)」が過去最高値を更新していることと比較すると、相対的に厳しさが増している。こうした状況を受け、現在の▲16と比べ、「同(6ヶ月先)」は▲15(前回0)、「同(1年先)」は▲11(前回▲2)と大幅に後退。4業種で唯一当業種のみがマイナス値となっており、見通しが開けない。「売上高」こそ7(前回13)とプラス値だが、「原材料・仕入価格」が57(前回52)と高止まりする中、「販売価格」は15(前回12)と十分に価格転嫁が出来ていない可能性が高い。結果として「経常利益」は全産業で過去最高値を記録する中、▲7(前回14)と大幅なダウンとなった。「直近の決算」こそは41(前回33)と4期連続して上昇しているものの、相対的に低い値に留まる。薄氷を履むような状況は今後も続くだろう。資金繰りについては▲8(前回▲10)と2016年6月の▲2以来ほぼ横ばいで推移しているが、続伸傾向の製造業などと比較すると低く、立ち遅れが目立つ。

全体の傾向としては流通業・商業ともに似たような傾向があるものの、大きく目を引くのは「流通業」の「設備投資動向」だ。「流通・商業」全体では▲5(前回▲15)と全体とほぼ同様な動きを見せる中、「流通業」単独では55(前回8)と驚異的な伸びを見せている。「経常利益」の大幅な悪化や「労働力」の不足といった逆境にもかかわらず設備投資を行う背景には、産業構造の変化を見据えた危機感の現れがあるものと考えられる。相対的に「卸・小売業」では消極的な現状が見て取れるようだ。この状況が景気循環によるものか、構造的な問題かは今後の調査結果に表れてくるものと思われる。

## 【サービス業】 景気が回復する中で、 新しい挑戦が必要不可欠な時代がくる！

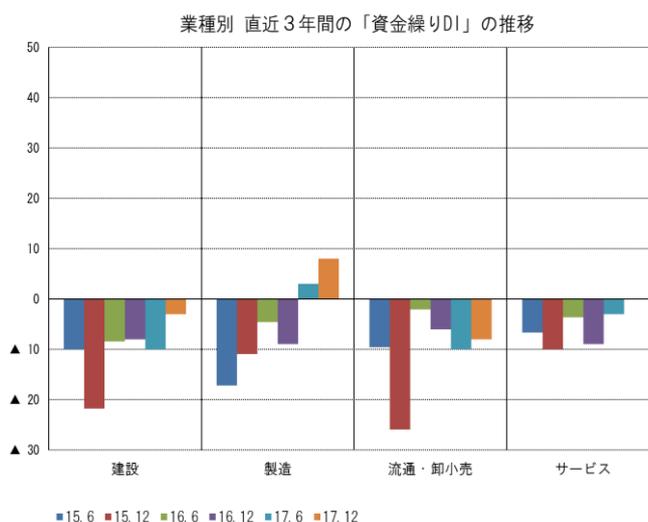
151社から回答を得た。「業況判断(現在)」は、2009年12月▲49を底に、大きな流れでは、回復基調にあり、2016年12月4とプラスに転じ、上昇を続け、今回は11となった。「業況判断(6ヶ月先)」前回2017年6月の「業況判断(6ヶ月先)」10は、今回ほぼ見通し通りの伸びであったが、今回の「同(6ヶ月先)」は7、「同(1年先)」9と現在と比べ若干下がるもプラス値で推移の見通し。

「売上高」も同じく2009年12月▲42から回復基調にあり、2014年12月7からプラスに転じ、2015年12月はプラス値の中で一旦下降しているが、再び上昇を続け、今回22となり、過去最高の2006年6月23に追いつく勢いになってきた。

「経常利益」も2009年12月の▲44を底に回復基調にあり、2015年6月12からプラスに転じ、その後も上昇を続けている。業況判断、売上高、経常利益ともに、現在の状況では、上昇基調にあると言える。

「資金繰り」は2009年12月▲30から回復基調にあり、今回は±0に届いた。「設備投資」は2010年6月▲42から、上り下りのばらつきはあるものの、回復基調にあるが、今回▲9(前回▲13)と、まだマイナス傾向のままになっている。売上高や経常利益の改善幅に比べ、資金繰りが±0になるも、設備投資が控えめであるように感じる。日本経済全体の成長状況(2020年の東京オリンピックに向けてのものか?)や、グローバル化の進展やAI・IoTなど次世代の技術が具体化してきている中で、ビジネス環境も大きく変化しつつある。

これらに対応する投資や挑戦をもっと促進すべきなのではと思うところもある。「労働力」は▲46(前回▲50)と4ポイント改善されているが、不足傾向には変わりはない。人材確保には、企業の認知度、ブランド力が多いに関わっているため、回復している業績をもとに、これらを改善することも考えられるのではないだろうか。



### ①用語解説② 「DI」(ディフュージョン・インデックス)とは？

DIは景況調査の代表的な指標として使われます。DIはDiffusionの略で「浸透・拡散」という意味です。DI値は「増加(良い、上昇、余裕、過剰等)」の回答割合から「悪化(悪い、下降、窮屈、不足等)」の割合を差し引いた値で表します。DI値は好転、悪化の景気状況(水準)が、経済全体にどの様に浸透しているか指数として把握することができます。日銀短観も静岡同友会もDI値が採用されています。

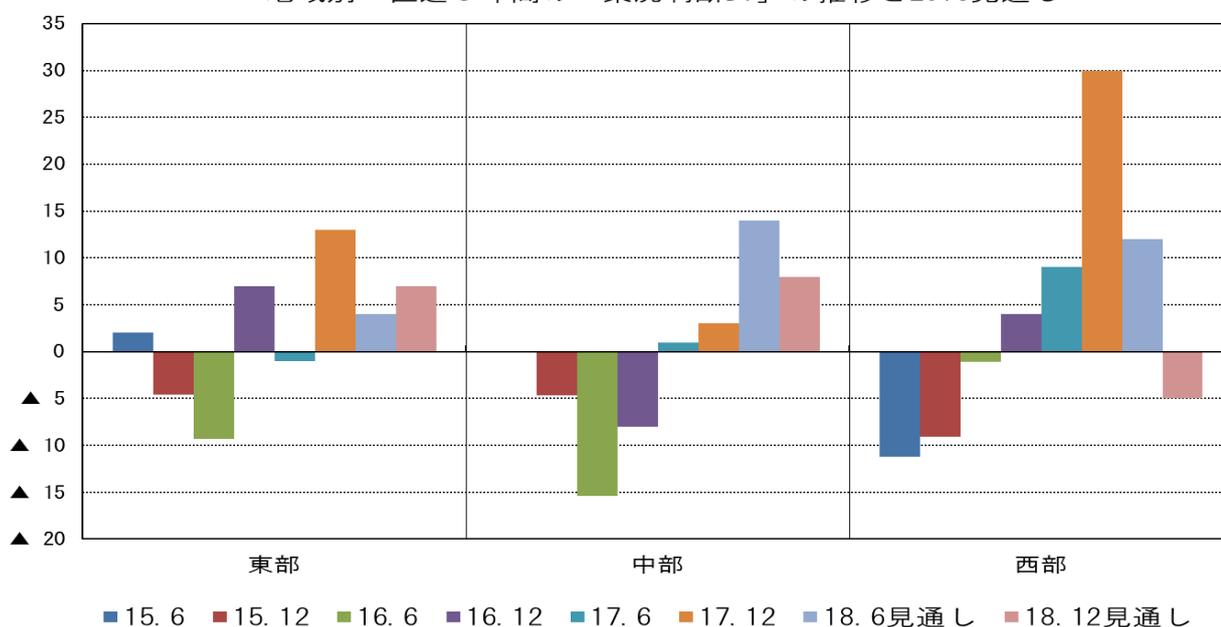
## 5. 地域別の景気動向

### 【全体】 全体的に好況 リーマン以降、全地域で過去最高

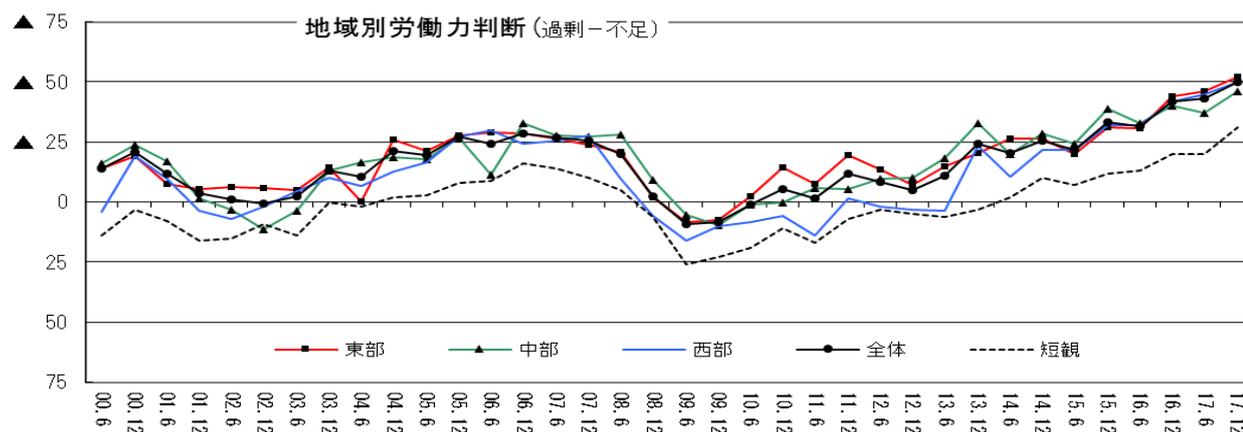
東部・中部・西部共に「売上高」は前回調査より倍増(東部 8→16、中部 7→15、西部 16→32)、「経常利益」はほぼ横ばい。これは全体的に好況であるが、「原材料・仕入価格(上昇-下降)」の上昇(DI値 44)分を、「販売価格(上昇-下降)」の上昇(DI値 8)に反映しきれない結果と推測する。

特徴的なのは「業況判断」で、現在の判断は、東部 13(前回▲1)、中部 3(前回 1)、西部 30(前回 9)と東部・西部が大幅増に対し中部は微増。しかし、6ヶ月先の判断は東部・西部共に見通しは後退する(東部現況 13→6ヶ月先 4、西部現況 30→6ヶ月先 12)のに対し、中部は大幅にプラス(現況 3→6ヶ月先 14)となった。

地域別 直近3年間の「業況判断DI」の推移と2018見通し



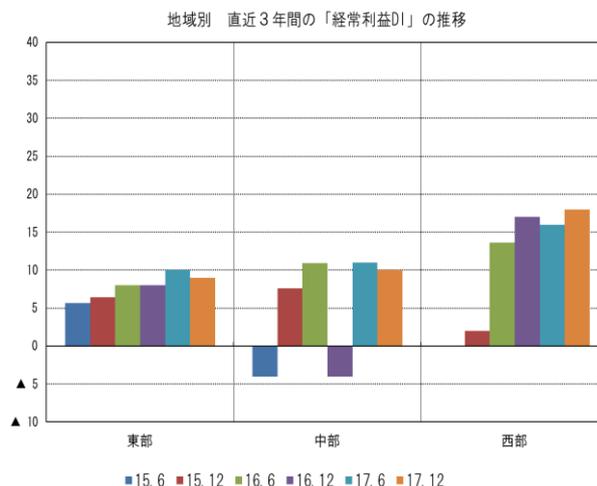
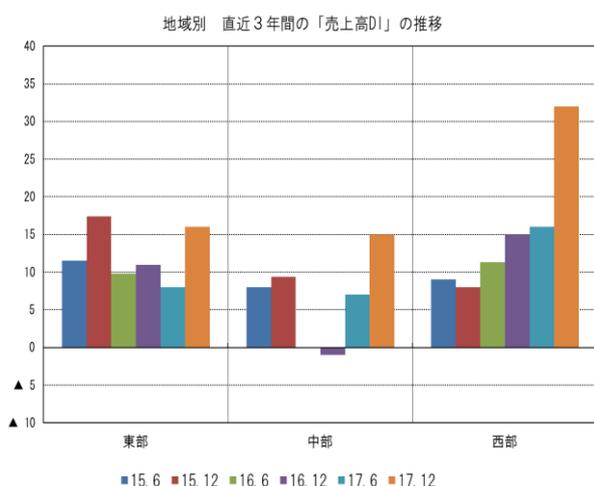
「労働力」は東部▲52(前回▲46)、中部▲46(前回▲37)、西部▲50(前回▲45)と全地域で更に不足値は増し、経営上の大きな問題となっている。しかし、人材採用計画については83.6%が新卒採用予定なし、中途採用についても50.1%が予定なしという結果となった。これは、求人募集はしているが、新卒・中途共に採用に至らず、予定が立たない状況と判断する。



## 【東 部】 景況感改善で人手不足感増す

181社から回答を得た。「売上高」は16(前回8)と前回の2倍のポイントとなった。一方「経常利益」は9(前回10)と横ばいで、売上の増加幅に比べ経常利益の増加に連動しきれていない。これは、「原材料・仕入価格」などの変動費のさらなる上昇(今回44、前回38)の割に、「販売価格」への転嫁に苦戦しているのが一因と思われる(今回5、前回3)。「経営上のカ点」として「人件費節減」「人件費以外の経費節減」ともに前回よりポイントを下げていることから、固定費の節減については打ち止め感がある。労働力不足は慢性的で、「労働力(過剰-不足)」▲52(前回▲46)と、ついに▲50を下回った。労働力不足はありつつも、「業況判断(現在)」は13(前回▲1)と14ポイント上昇。1年前の調査で、1年後(今期)の業況判断予測が▲5、前回の6ヶ月先予測が7であったところ、今回の13は、その予想を大幅に上回った。予想を超えて業況が良くなったといえる。今後1年の「設備投資(予定あり-なし)」は▲2(前回▲12)と10ポイント増加したのも、売上増と労働力不足のギャップを埋めようとする企業行動の表れか。

「経営上のカ点」としては、上位3項目は、前回と変わらず「新規受注(顧客)」「付加価値の増大」「人材確保」となっている。一方、「人件費・その他経費の節減」「財務体質の強化」「情報収集」のポイントが下がり、「付加価値の増大」「社員教育」等にポイントがシフトしている。事業承継に関する特別設問では、「現時点で承継を考えていない」と答えた会員企業の割合が22%だった。自由記述の欄でも廃業に触れたものがあつた。しかし、同じ割合22%の会員は「既に準備している」と回答しており、「これから準備する」との回答と合わせて47%であることから、約半数の会員は企業存続の意欲があるという結果となっている。



## 【中 部】 全体的には緩やかに回復、人手・人材確保に課題

101社から回答を得た。「売上高」は15(前回7)と前回同様大きく8ポイント増。「経常利益」は10(前回11)と1ポイント減。前回のように経常利益の大幅な増加は見られなかった。

「原材料・仕入価格」は44(前回33)と11ポイント増加しているものの「販売価格」も9(前回▲2)と同じく11ポイント増加。前回に比べると、販売価格への転嫁

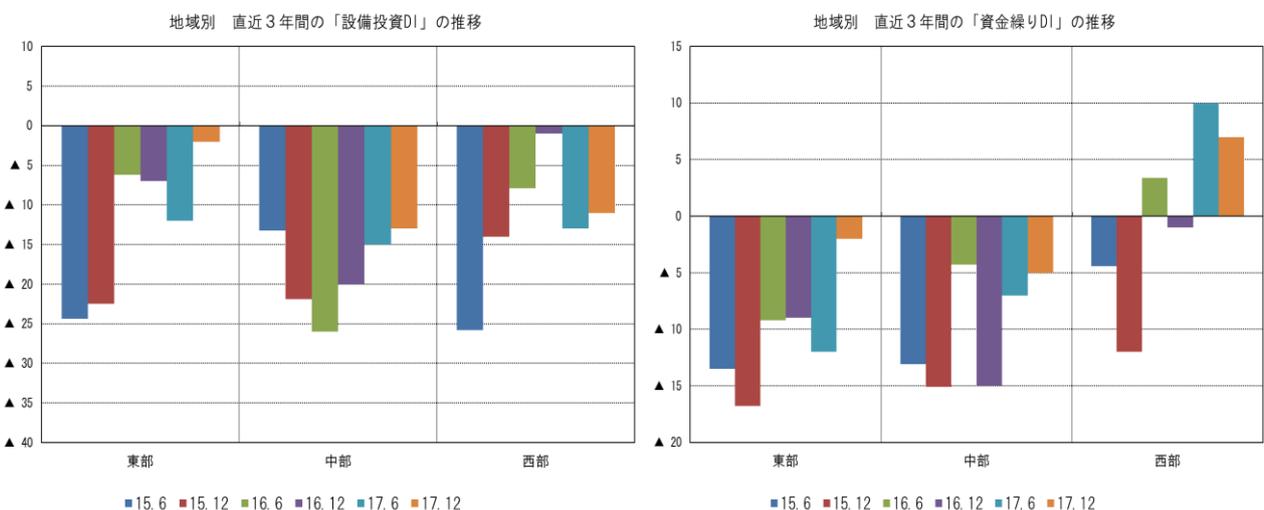
が多少進んでいるということであろうか。「設備投資」は▲13(前回▲15)と2ポイント増加。「資金繰り」も▲5(前回▲7)と2ポイント増加。いずれもまだマイナス値で余裕のある状態とはいえないが、回復の傾向が見られた。

「直近の決算(黒字-赤字)」は40(前回42)と2ポイント減だが、「業況判断(現在)」は3(前回1)と2ポイント好転となった。東部の14ポイント好転、西部の21ポイント好転と比べると、中部の回復は遅れているようだが、「同(6ヶ月先)」は8ポイント好転、「同(1年後)」は10ポイント好転といずれも他地区より明るい見通しとなった。

中部地区の回復の遅れは、地域による業種、規模の違いが影響しているのかもしれない。中部は、「建設業」26.7%と「卸・小売業」18.8%が、他地区よりも回答割合が高い。「売上高」では他の業種がいずれも増加する中で、「卸・小売業」のみが大きく減少。「経常利益」は建設、流通、卸・小売業が大きく減少している。現在から1年先までの「業況判断」を見ても、「流通、卸・小売業」は大きな不安を抱えている。「労働力」は▲46(前回▲37)と9ポイントも悪化。人材不足感はますます悪化しているようだ。

「経営上の問題点」は、「労働力不足 37社(38.1%)」「社員教育 36社(37.1%)」「民需の停滞 27社(27.8%)」がトップ3。これは東部、西部も同じである。中部が他地区より割合が高いのは「事業承継 20社(20.6%)」と「資金繰り 16社(16.5%)」であった。年齢層の地域別を見てみると、50代以上が東部 50.3%、中部 68.3%、西部 50%と中部が最も高かった。老舗企業が多いのだろうか。回答企業の規模(全従業員数)1~5人が38.6%と他地区より多いことも影響しているのかもしれない。「経営上の力点」では、「付加価値の増大 41社(41.4%)」「新規受注(顧客)37社(37.4%)」「人材確保 33社(33.3%)」がトップ3で、これも東部、西部と同じであった。他地区より割合が高いのは、「人件費以外の経費削減」と「新規事業」。東京、名古屋といった大都市に近い東部、西部より比較的平穏であったであろう中部地区も事業の変革の必要性を感じているということであろうか。

最後に、この景況調査の回答数が101社(25.5%)と、今回も中部地域が最も低く、精度ある中小企業経営の実態を掴むためにも、回答数の一層の改善向上を図りたい。



## 【西部】 調査開始以来 過去最高の業況感

114社から回答を得た。「業況判断(現在)」は30(前回9)と急激な上昇値を示した。東部13、中部3と比較しても大きく改善したことがわかる。「売上高」32(前回16)、「経常利益」18(前回16)と、これらも2000年の同項目調査開始以来の最高値を示した。要因として、他地区に比べ製造業と建設業が占める割合が多く、この2業種が景況感をプラスに牽引したと分析する。「資金繰り」も7(前回10)とこの2年ほど安定した数値を示しており、「直近の決算」で黒字の企業は71社(62.3%)、赤字7社(6.1%)だった。ただし、「同(6ヶ月先)」12、「同(1年先)」▲5、「設備投資」▲11と将来の見通しには慎重な姿勢。背景には「原材料・仕入れ価格」44、「労働力」▲50、仕入れ価格の上昇や慢性的となった人手不足があると思われる。

「人材採用計画(中途)」は59社(52.7%)が採用予定だが、「同(新卒)」では18社(15.9%)に留まり、「同(障がい者)」の設問でも「雇用している」は9社(8.0%)だった。労働力不足解消には、新卒者への積極的なアプローチや障がい者雇用などの新たな取組が必要か。また、「現在の経営上の問題点」を見ても「社員教育48社(42.9%)」「労働力不足47社(42%)」が上位を占め、人に関する課題が浮き彫りになる結果となった。

今回の特別設問では事業承継の準備状況について質問した。「現時点で準備していない」(27.9%)、「承継を考えていない」(22.5%)で51社において後継者がいないと回答。その51社の内、後継者確保やM&Aなどを考えていない企業数は「廃業予定」4社、「決めていない」29社。今回見えたこの結果は地域にとって大きな課題となるだろう。一企業だけの問題ではなく、地域の問題として行政や各関係機関との更なる連携強化による問題克服に期待したい。

<東部の内訳>181社…静岡同友会 伊東・御殿場・三島・沼津・富士・富士宮支部 (富士川以東)  
業種別(建設27社、製造38社、流通9社、卸小売32社、サービス75社)  
規模別(「1~10人」88社、「11~50人」67社、「51人以上」26社)

<中部の内訳>101社…静岡同友会 静岡・志太支部 (富士川~大井川)  
業種別(建設27社、製造18社、流通0社、卸小売19社、サービス37社)  
規模別(「1~10人」62社、「11~50人」33社、「51人以上」6社)

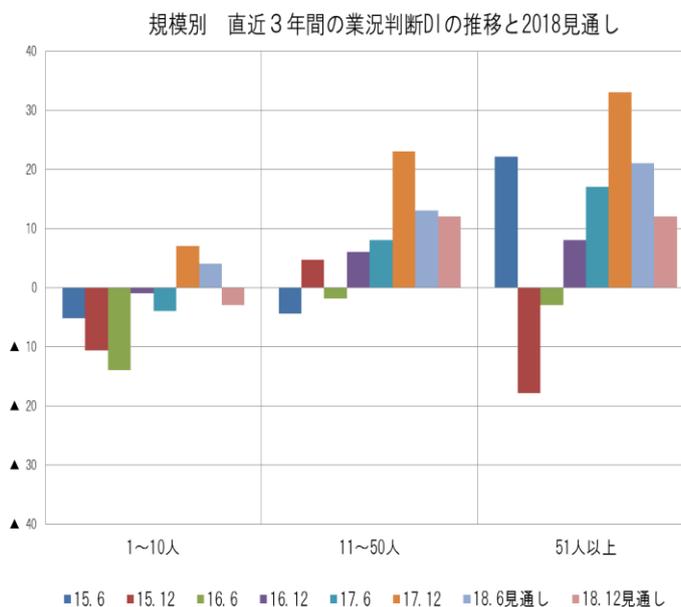
<西部の内訳>114社…静岡同友会 榛原・中遠・浜松支部 (大井川以西)  
業種別(建設27社、製造32社、流通2社、卸小売14社、サービス39社)  
規模別(「1~10人」64社、「11~50人」39社、「51人以上」11社)

## 6. 規模別の景気動向

※以下、小規模…「1～10人」、中規模…「11～50人」、大規模…「51人以上」を指す

### (1) 業況判断 全規模で景気回復のすそ野広がる

「業況判断(現在)」は3規模とも前回より改善している。「小規模」7(前回▲4)、「中規模」23(前回8)、「大規模」33(前回17)と、景気回復のすそ野が広がっていると言える。しかしながら、今後の見通しを現在の値と比べると、「小規模」(現況7→半年先4→一年先▲3)と先行き不安感が見受けられる。「中規模」(現況23→半年先13→一年先12)、「大規模」(現況33→半年先21→一年先12)は後退するも2桁のプラス値で推移の見通しである。

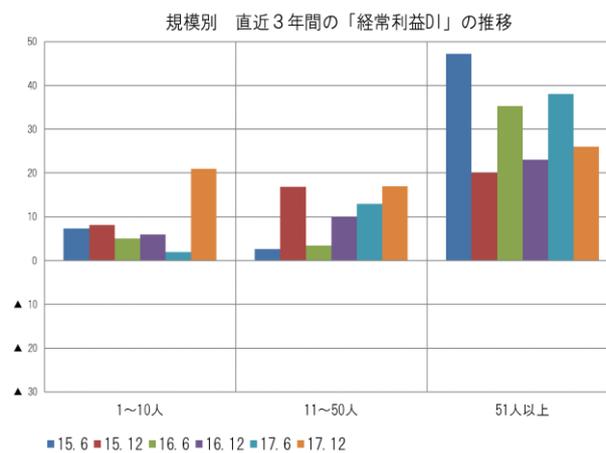
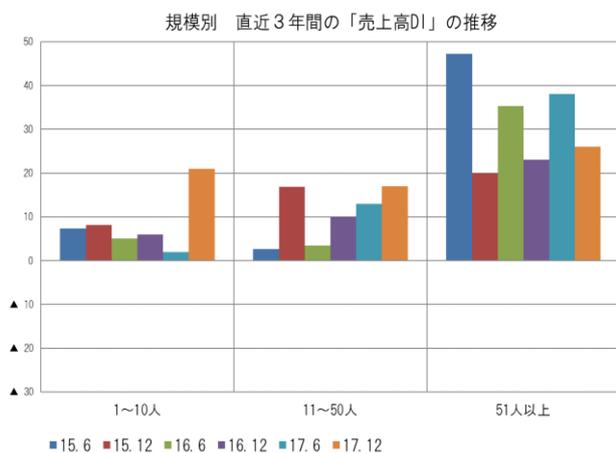


### (2) 売上高動向 全規模で売上高増加水準は3年連続

2015年6月以来3年連続DI値はプラスで推移。「小規模」21(前回2)と19ポイント大幅な上昇。「中規模」17(前回13)と4ポイント増。「大規模」26(前回38)とプラスながら(38→26)と12ポイント後退している。規模別による好転と悪化との差が大きく出ている。

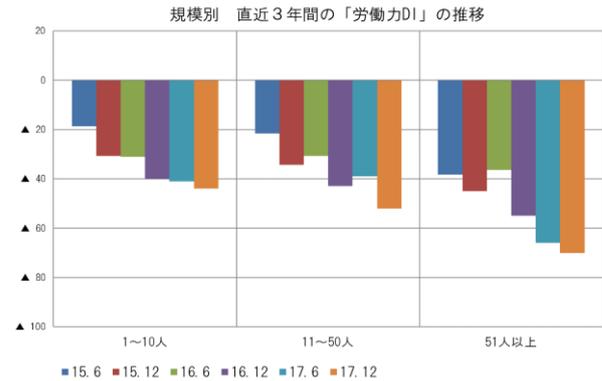
### (3) 経常利益動向 小規模は売上、経常利益ともに改善

「小規模」11(前回7)と4ポイント改善と健闘している。「中規模」11(前回16)で4ポイント、「大規模」16(前回25)で9ポイント後退している。前回調査と比べ、「小規模」で経常利益動向が改善し、「中規模」「大規模」は前回の上昇よりは劣るも、全規模で二桁の値を示した。



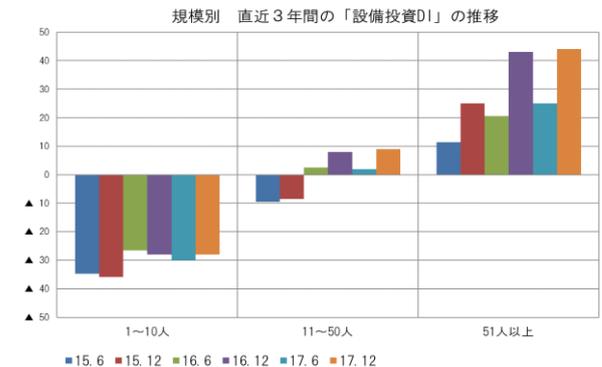
#### (4) 労働力動向 全規模で人手不足感深刻度増す

全規模で「売上高」「経常利益」共にプラス値を4期連続維持。しかし労働力DIは3期連続で悪化し続けている。「小規模」▲44(前回▲41)、「中規模」▲52(前回▲39)、「大規模」に至っては▲70(前回▲66)と初のマイナス70台である。



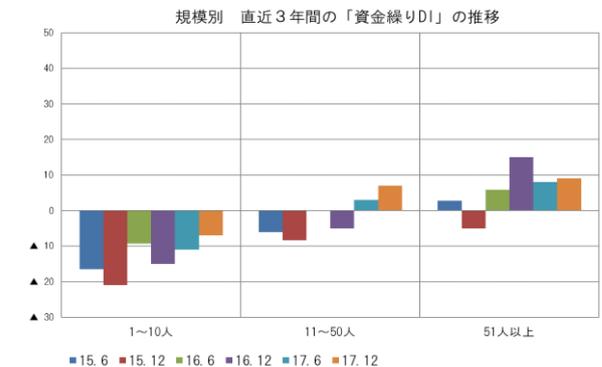
#### (5) 設備投資動向 中規模・大規模で設備投資意欲が高まる

「小規模」▲28(前回▲30)とほぼ横ばい、「中規模」9(前回2)と7ポイント上昇、「大規模」44(前回25)と19ポイント上昇、設備投資意欲の高さがうかがえる。設備投資は人手不足とも関連しているだけに今後の業況判断に良い方向へと推移することを期待したい。



#### (6) 資金繰り動向 中・大規模はプラス域、小規模はマイナス幅で若干の改善

「小規模」▲7(前回▲11)と若干緩和、「中規模」7(前回3)と4ポイント改善、「大規模」9(前回8)とほぼ横ばい。総じて資金繰りは改善されていると言える。特に「中規模」で改善幅は増した。小規模は1年半ぶりにマイナス一桁値に戻った。売上高、経常利益が上昇する中、資金繰りも余裕の状態経営にあたることを願いたい。



#### (7) 経営上の問題点と今後の力点 企業規模に関わらず労働力不足・人材確保に苦戦

「経営上の問題点」では、企業の規模に関わらず「労働力不足」と「社員教育」が上位に挙がっている。「今後の力点」のトップは、「小規模」が「付加価値の増大(44.8%)」、「中規模」も「同(41.6%)」を占めた。次いで「小・中規模」とも「新規受注」を挙げた。「大規模」は「人材確保(48.8%)」、「付加価値の増大(37.2%)」の順。「小・中規模」と「大規模」では経営課題の解決に向けた力点の置き方に違いが見られた。

# 7. 経営指針の“成文化”と“浸透”

※以下、小規模…「1～10人」、中規模…「11～50人」、大規模…「51人以上」を指す  
 会員数に占める今回調査の回答率は36.4%(前回43.8%)、東部16.6%(38.4%)、中部31.7%(43.6%)、西部49.1%(57.4%)とすべての地域で回答率を下げた。東部の回答率が半減した理由は、御殿場、沼津、富士宮の会員数に対する回答率が1/3以下のため。特に御殿場支部は全支部の中で21.4%(34.8%)と最低。支部別の回答率のトップ3は、榛原、伊東、三島支部(前は中遠、伊東、富士支部)。特に170名の榛原支部は52.6%と全支部の中で最高の回答率。回答率を上げるために、榛原支部の取り組みを静岡同友会全体で共有すべきであろう。

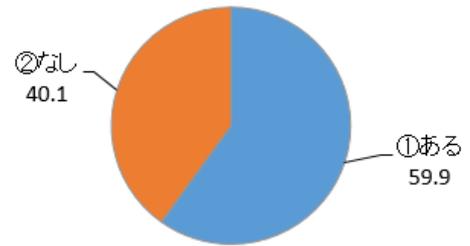
経営指針書の成文化率(以下成文化率)は、全体で59.9%(前回56.3%)、東部が57.2%(前回55.5%)、中部57.1%(前回52.8%)、西部66.7%(前回60.9%)と、前回調査とほぼ同じ。

従業員数で比較すると前回同様、従業員数と成文化率は、小規模(1～10人)48.4%、中規模(11～50人)69.1%、大規模(50人以上)88.4%と正の相関にある。また、成文化を「社員と共に行っているか」を見ると、小規模19.1%、中規模34.0%、大規模43.6%とこれも相関がある。これは、経営指針書を成文化した後、実践する段階で、社員に経営指針を浸透させるためには経営陣と社員が共同作業で指針づくりを行うことが有効であるためであろう。

また、業種別で見ると、前回同様「製造業」が65.9%(64.0%)と最も成文化率が高い。「建設業」60.3%、「サービス業」59.3%、「流通・卸小売業」53.9%と続く。しかし、「社員と共に作成しているか」の問いに対しては、「建設」32.7%、「サービス」33.0%であるのに対し、「流通・卸小売業」24.5%、「製造業」19.4%と一番低い。この理由については今後さらに調査が必要である。

最後に、「直近の決算」で見ると「赤字」と回答した企業は8.6%で、2016年の国税庁発表の申告企業の66.4%の赤字と比較すると、回答企業の赤字割合が著しく低く特筆すべき。同友会の理念と指針成文化の成果が表れたものと言えよう。

経営指針書(理念・方針・計画)の有無  
 N = 392



上段:度数 下段:%	16-1.経営指針書(理念・方針・計画)の有	
	合計	①ある ②なし
全体	392 100.0	235 59.9
①1～10人	213 100.0	103 48.4
②11～50人	136 100.0	94 69.1
③51人以上	43 100.0	38 88.4

上段:度数 下段:%	16-2.【指針がある方】社員と共に作成して	
	合計	①社員と共に作成している ②していない
全体	278 100.0	78 28.1
①1～10人	136 100.0	26 19.1
②11～50人	103 100.0	35 34.0
③51人以上	39 100.0	17 43.6

上段:度数 下段:%	16-1.経営指針書(理念・方針・計画)の有	
	合計	①ある ②なし
全体	392 100.0	235 59.9
①建設業	78 100.0	47 60.3
②製造業	88 100.0	58 65.9
③流通業・卸・小売業	76 100.0	41 53.9
④サービス業	150 100.0	89 59.3

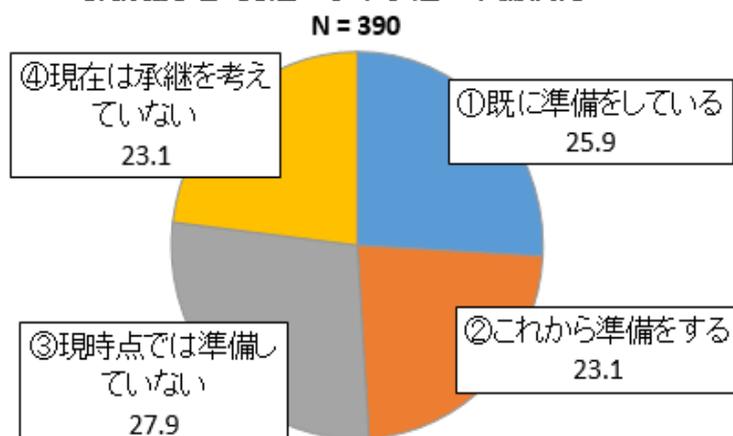
上段:度数 下段:%	16-2.【指針がある方】社員と共に作成して	
	合計	①社員と共に作成している ②していない
全体	278 100.0	78 28.1
①建設業	52 100.0	17 32.7
②製造業	67 100.0	13 19.4
③流通業・卸・小売業	53 100.0	13 24.5
④サービス業	106 100.0	35 33.0

## 8. 【特別調査】 貴社における事業承継

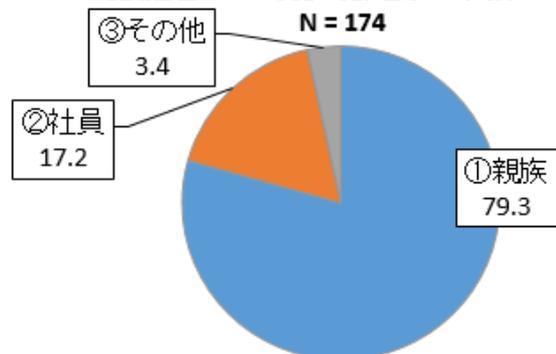
### ◆全体概要(事業承継の準備状況)

全体 390 社のなかで、「すでに準備」が 101 社(25.9%)、「これから準備」が 90 社(23.1%)、「現時点では準備していない」が 109 社(27.9%)、「現在は承継を考えていない」が 90 社(23.1%)となっている。要するに半数以上の企業は承継の体制に入っていないことがわかるが、その意味は、同友会参加企業は相対的にまだ若い経営者、あるいは事業創設者が多いということを示しているだろう。

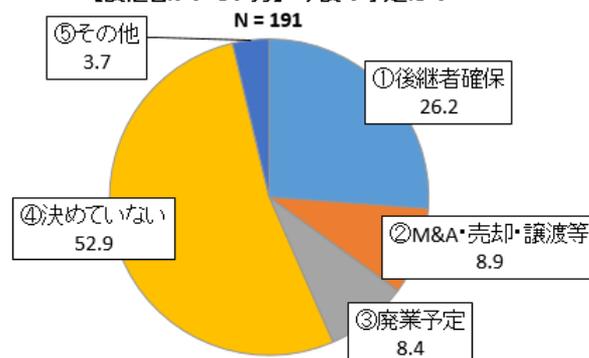
【特別設問】 貴社の事業承継の準備状況は？



【後継者がいる方】 現代表との関係は？



【後継者がいない方】 今後の予定は？



### ◆業種別でみると・・・

「建設業」80 社のうち 33 社(41.3%)、「製造業」87 社のうち 41 社(47.1%)、「流通・卸小売業」74 社のうち 41 社(55.4%)、「サービス業」149 社のうち 84 社(56.4%)が、なお準備状況に当たらずという状況である。ここから見えるのは「流通・卸小売」「サービス業」が「建設業」「製造業」よりも相対的に高い比率を示し、後継者を求める必要性がなお弱く、相対的には若い経営者、まだ現役であることを意味するだろう。

### ◆地域別でみると・・・

これを「東部・中部・西部」で比較しておくと、「東部」179 社のうち 94 社(52.5%)、「中部」100 社のうち 49 社(49%)、「西部」111 社のうち 56 社(50.4%)が承継が厳しいと見えるものの、経営者の高齢化に当たるものではないかあるいは個人経営であることから、承継の必要性が弱いといえよう。

### ◆規模別(従業員数別)でみると・・・

「1～10 人」211 社(54.1%)、「11～50 人」138 社(35.4%)、「51 人以上」41 社(10.5%)という構成である。事業承継を「現時点では準備していない」と「現在は承継を考えていない」の二項目をまとめると、「1～10 人」122 社(30.6%)、「11～50 人」

60社(20.5%)、「51人以上」17社(4.4%)であり、あわせると55.5%、つまり半数の事業は「未検討」といってよい。

◆**年齢別でみると・・・**

事業承継の準備状況の経営者の年代別にみると、「40代」で136社のうち88社(64.7%)、「50代」102社のうち59社(57.8%)、「60代」85社のうち26社(30.6%)が現時点での承継を考えていないことになる。このことから判明するのは、「50代」は今日では後継者を意識する世代ではないことがわかるが、「60代」でも30%がなお後継者を意識していないか、当該事業の後継者を期待しない、あるいは一代限りで廃業を意識しているかもしれないといえよう。

◆**業況判断(現在の総合的判断)でみると・・・**

全般的に見ると、「良い」56社(14.4%)、「やや良い」98社(25.1%)、「そこそこ」143社(36.7%)、「やや悪い」71社(18.2%)、「悪い」22社(5.6%)の構成で、「良い」、「やや良い」の73社(18.8%)が承継未検討に当たる。「やや悪い」「悪い」の50社(12.8%)で未検討である。

◆**自由記述の回答でみると・・・**

おおよそ以下の通りである。建設業で「経営理念は作成したが、なかなか進まず、まずは少しでも社員に理解してもらい一緒に修正していきたい。仕事量は増えているが、人材不足が続いていて、人材の確保にも大変苦戦」という窮状が訴えられている。サービス業からは「経営指針を作成し経営の見える化を進めることは後継にあたっての大事なことだと思う」と述べられている。企業承継も大いに問題ながら、企業それ自体の継続が重要で、サービス業で企業自ら保育園を設置する積極的努力も見られる。まさに建設業から提起されている「事業は承継する事ではない。事業は継続するもので、その過程でどのように承継するかと思う。『企業は永遠なり』と言われる。この意味をもう少し深く理解し、事業の継続を考えたほうがいい」ことも考慮に値する。卸売小売業からは「人材育成と財務強化が今年の課題であった。ある程度は計画通りに進んだが、実際のスタートはこれから。たまたま業界的に景気が良い状態が来年くらいまでは続きそうで、リーマンショック時の落ち込みが大きいので、みなさん将来の不安を抱えている。その不安をどう払拭するかが課題」と提起されている。製造業からは、「社員教育の中で全員が中途採用を占めていること、特に役職を付けた人員に対し、考え方の違いなどで、こちらの意図と食い違いがある。どのように教育していけばよいのか悩んでいる。」というのも重要であろう。

◆**【自由記述】貴社の事業承継の成果・課題などご自由にご記入ください。**

※記述回答 59 通の内、一部抜粋

No	地域	業種	規模	年齢	記述回答
1	東部	建設業	1~10人	40代	経営理念は作成したが、なかなか進まず、まずは少しでも社員に理解してもらい一緒に修正していきたいと考えている。仕事量は増えているが、人材不足が続き、人材確保にも大変苦戦している。

2	東部	建設業	1~50人	40代	創業者から二代目という承継の流れにおいて、まるで経営者カラーが変わることが予想される。それでも同じ人材や方向性をもって企業の繁栄・成長をめざしていかなくてはならないことが不安材料としてある。
3	東部	建設業	51人以上	50代	昨年12月に事業継承済み。
4	東部	製造業	1~10人	50代	現工場長(親族)を後継者と考えているが、本人がなかなか決断してくれないところが現状の課題。
5	東部	製造業	1~50人	40代	障がい者雇用については年に1名ずつ増員を図っている。自動車関連については今後の見通しは厳しいものがあるが、その他分野へは少しではあるが、シフトし始めている。まだ見えない10年後ですが、今出来ることを着々とやっておくしかなさそう。
6	東部	製造業	1~50人	40代	製造業界全体の不透明感から今後が読みづらい状況で苦労している。
7	東部	製造業	1~50人	50代	他人(現役員)に事業承継を計画、その際の相続税対策。
8	東部	製造業	1~50人	50代	後継者確保が出来ていない企業情報を行政など信頼できる機関に一元管理して頂き、M&Aマッチングを推進したらどうか。
9	東部	製造業	1~50人	60代	現在、弟の専務が次の社長をやり、その後、選択肢としては社内幹部もしくはM&Aを考えている。
10	東部	卸・小売業	1~10人	30代	突然の事業承継は各方面への影響が極めて大きいので、少しずつの権限移譲など、ソフトランディングが必要。
11	東部	卸・小売業	1~10人	50代	今後どのようにするかは具体的に決めておらず、よって準備もしていないが、親族に後継してもらいたいという気はない。今後の事業状況、財務状況等によるが、設立当初、同じような境遇の仲間3名で各々起業し、仕事の分担をしてきたので、将来後継に困った時にはその3社で合併する方向で事業を継承出来ればよいかと漠然とした考えを持っている。近々その仲間たちと意見交換をしたいと思っている。
12	東部	卸・小売業	1~50人	40代	父親からの事業継承は完了(5年前)しているが、その他株主から株の移動に苦慮。また、父親からの承継時に納税猶予制度を利用したため、制度のルールに縛られる。
13	東部	卸・小売業	1~50人	40代	代表は昨年交代して自分が代表取締役になったばかりで次の事業承継はまだまだ先の話。現在も持株などの事業承継中である。
14	東部	卸・小売業	1~50人	40代	計画立てて準備できていない。時間だけが忙

					しく過ぎていくので期日を決めて行動しない。毎日の多忙から脱却できない。
15	東部	卸・小売業	1~50人	50代	診療報酬改正に向けて収益アップのための事業内容の見直し。
16	東部	サービス業	1~10人	30代	血縁関係のない事業承継で本当に大変だった。
17	東部	サービス業	1~10人	30代	新規開業
18	東部	サービス業	1~10人	40代	業務の特性上、先代の引退は死亡時あるいは健康上業務に耐えられなくなったときが多いので、それまでの準備およびその際の体制について、徐々に考えていかなければならないが、そうなった際に経営理念がすぐに使えるよう作成しておかなければならないと考えている
19	東部	サービス業	1~10人	50代	予定通りに廃業すること。
20	東部	サービス業	1~10人	50代	社長の仕事内容をオープンにして、部長等に引継ぎしている。
21	東部	サービス業	1~10人	50代	後継者になる人材を育成すること。
22	東部	サービス業	1~10人	60代	まだ具体的には決めていませんが、最終的にお客様に迷惑をかけるようなことにならないようにはしていきたい。
23	東部	サービス業	1~50人	50代	大学生の息子がいるが卒業後は他業界へ就職予定。自社に戻すだけの会社に創りあげられるかが問題。
24	東部	サービス業	1~50人	60代	昨年、事業の継承の意思を本人に伝えた。実際の社長職の譲渡は数年先を予定している。後継者は社員からと心に決めて5年前から条件作りに取り掛かったが、やはり10年がかりの大事業と思っている。社長業とはどのようなものかを理解させ、自身の経営信条をどう受け継いでもらえるかについては暗中模索しながら進めている。同友会の仲間内での情報交換がもっとほしい。経営指針を作成し経営の見える化を進めることは後継にあたって大事なことだと思う。
25	東部	サービス業	1~50人	60代	商工会議所の専門家派遣で5回シリーズのコンサルを受けました。問題の明確化や課題への取り組みなど、頭の中で漠然としていたものが整理でき、まず一步踏み出しました。
26	東部	サービス業	1~50人	60代	妻に継ぎ、長男が継いでいけば続くが、未定。
27	東部	サービス業	51人以上	60代	平成25年に現社長に承継済み。今後20年以上、事業承継の課題はない。
28	東部	サービス業	51人以上	70代	後継者は事前に考え、それなりの教育をしておくこと。急にできることではない。
29	中部	建設業	1~10人	40代	来年4月に承継予定。経理をどうするか悩んでいる。

30	中部	建設業	1~10人	50代	社員に継承したい。
31	中部	建設業	1~10人	60代	業界の大企業からの参入が確かな地位や商圏を持つようになり、展開の小規模工務店はギリ貧の傾向。この状態は更に拍車がかかる。
32	中部	建設業	1~50人	50代	親族かプロパー社員か、まだ明確な答えを自身が持っていない(決めかねている)。
33	中部	建設業	1~50人	60代	自身の長男が入社、現状は「監査役」として取締役会に参画、経営全般について、他二人の取締役と共に見渡せる場をつくっている。借入金の保証問題などがこれからの課題。
34	中部	建設業	1~50人	60代	事業は承継する事ではない。事業は継続するもので、その過程でどのように行うかということと思う。「企業は永遠なり」と言われる。この意味をもう少し深く理解し、事業の継続を考えたほうがよいと思う。
35	中部	製造業	1~10人	80代以上	ものづくりで手をよごすような仕事に就く人が少ない。皆高齢化している。ものづくり技術の日本のこの先が心配。
36	中部	卸・小売業	1~10人	50代	現会長である父より事業を継承したばかりで(株の譲渡等)次の後継者は考えていない。代々親族が承継していたが、今後は社員による承継や売却・譲渡等も視野に入れた取り組みが必要だと思う。そのためにも、次世代へ渡せる会社、皆を笑顔にする会社をつくるのが一番の課題。
37	中部	卸・小売業	1~10人	50代	本年、経営革新を取り、9月の補正予算のものづくり補助金にて設備投資ができるため、少しの間は大丈夫だが、その先の先を考えてかなければならない。
38	中部	卸・小売業	1~50人	60代	人材育成と財務強化が2017年の課題だった。ある程度は計画通りに進んだが、実際のスタートはこれから。たまたま業界的に景気が良い状態が来年くらいまでは続きそうだが、リーマンショック時の落ち込みが大きいので、みなさん将来の不安を抱えている。その不安をどう払拭するかが課題。
39	中部	卸・小売業	51人以上	70代	経営理念の承継が大丈夫か。全社員の承認、信頼が確保できるか。
40	中部	サービス業	1~10人	50代	10年後を考え、準備を始めたいが、何をして(何からやって)よいかわからない。
41	中部	サービス業	1~10人	60代	後継者の育成が問題。
42	中部	サービス業	1~10人	60代	後継者が事業継承をしたくなるような会社づくりが一番の課題。親族には後継者はいないので社員を後継者にと打診しているが、よい返事がもらえない。同族会社は身内以外が事業継承をするとき、金融機関の対応を含め課

					題が多い。
43	中部	サービス業	51人以上	50代	事業継承をどう捉えるか、何を事業継承とするか、会社によって人によってステージによって違いがある様にも感じる。それぞれの会社にとっての事業継承が何なのか、どう考えているか聞いてみたい。
44	西部	建設業	1~10人	40代	事業承継までに会社を少しでも利益が出る、お客様との関係を築いていきたい。
45	西部	建設業	1~10人	50代	地場産業である茶業の悪化がひどい。周辺企業への影響は避けられない。民間から、企業の設備投資関係へ受注をシフトしたい。
46	西部	建設業	1~50人	40代	人材確保。
47	西部	建設業	1~50人	50代	後継者(長男)はいるが、自社の事業とは別の分野に従事しており、そのまま後継するのは困難である。
48	西部	製造業	1~50人	40代	社員教育の中で全員が中途採用を占めています。特に役職を付けた人員に対し、考え方の違いなどで、こちらの意図と食い違いがあります。どのように教育していけばよいのか悩む。
49	西部	製造業	1~50人	50代	お取引先様が海外へのシフトを加速させていく中で日本国内での絶対数が減少する事は確実。その中で、会社を存続させていくには自社の持っている設備・人・技術力を生かし異業種(医療・食品・化粧品関係)への挑戦を考えている。
50	西部	製造業	1~50人	60代	人材確保→明るく元気な職場づくり→活力朝礼。
51	西部	製造業	51人以上	40代	株式の譲渡中。
52	西部	卸・小売業	1~10人	40代	人材の確保と事業の付加価値UPが急務。
53	西部	卸・小売業	1~10人	60代	常に経営指針の話をしている。理念だけで飯は食えなくても社員とのコミュニケーションはある。これからどうあるべきか社員とは常に話している。
54	西部	サービス業	1~10人	40代	お客様との関係を永続的なものにするためには、まずは法人化を行い、社会的責任ある立場となり、後継者を育てないといけないと思っている。
55	西部	サービス業	1~10人	50代	後継者のことはそろそろ考え始めている状態。社内からも検討していきたい。
56	西部	サービス業	1~10人	50代	後継者を採用し育てていかなければならない時期にきているが、業界の将来性を考慮すると積極的な取り組みが出来ない状況。
57	西部	サービス業	1~50人	40代	贈与を含めて考え、土地と株を動かしていく。

## 9. 調査用紙

静岡同友会会員の皆さまへ 景況調査へのご回答よろしく申し上げます

本調査は半年ごと会員各社の景況感や経営上の力点などを集計するものです。中小企業の実態を的確に捉えた同友会の資料として、行政機関等との意見交換やマスコミ発表に生かし、中小企業を取り巻く環境の改善に繋げて参ります。集計目標500社(前回470社回答)

### 静岡県中小企業家同友会 2017年12月期 景気動向調査(第37回)のお願い ～自社経営の立ち位置を把握して経営発展に生かそう～

◆返信先◆ 同友会事務局 FAX : 054-255-7620 メール : doyu@szdoyu.gr.jp		回答欄
1. あなたの年代	①20代 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代 ⑥70代 ⑦80代以上	【 】
2. 業種	①建設 ②製造 ③流通 ④卸・小売 ⑤サービス	【 】
3. 全従業員数(社長、パート含)	①1~5 ②6~10 ③11~20 ④21~50 ⑤51~100 ⑥101人以上	【 】
4. 売上高(前年同期比)	①増加 ②横ばい ③減少	【 】
5. 経常利益(前年同期比)	①増加 ②横ばい ③減少	【 】
6. 労働力(人手充足感)	①過剰 ②適正 ③不足	【 】
7. 設備投資(今後1年間)	①予定あり ②なし ③決めていない	【 】
8. 資金繰り動向(今後半年間)	①余裕 ②普通 ③窮屈	【 】
9. 原材料・仕入価格(前年同期比)	①上昇 ②横ばい ③下降	【 】
10. 販売価格(前年同期比)	①上昇 ②横ばい ③下降	【 】
11. 直近(前期末)の決算	①黒字 ②とんとん ③赤字	【 】
12. 業況の総合的判断<現在>	①良い ②やや良い ③そこそこ ④やや悪い ⑤悪い	【 】
<6ヶ月先>	①良い ②やや良い ③そこそこ ④やや悪い ⑤悪い	【 】
<1年先>	①良い ②やや良い ③そこそこ ④やや悪い ⑤悪い	【 】
13. 現在の経営上の問題点 ◆上位2つ	①民需の停滞 ②官公需停滞 ③販売価格低下 ④販売先の海外移転 ⑤異業種参入 ⑥大企業参入 ⑦コスト削減 ⑧資金繰り ⑨社員教育 ⑩労働力不足 ⑪事業承継	【 】 【 】
14. 経営上の力点 ◆上位2つ	①付加価値の増大 ②新規受注(顧客) ③人件費節減 ④人件費以外の経費節減 ⑤財務体質 ⑥機械化・IT化 ⑦情報収集 ⑧人材確保 ⑨社員教育 ⑩新規事業 ⑪得意分野の絞込み ⑫研究開発 ⑬事業承継	【 】 【 】
15. 人材採用計画	新卒 ①2018年4月採用予定 ②予定なし	【 】
	中途 ①採用予定 ②予定なし	【 】
	障がい者 ①現在雇用している ②雇用していない	【 】
16. 経営指針(理念・方針・計画)	経営指針書はありますか? ①ある ②なし	【 】
	★ある方→社員と共に作成していますか? ①している ②していない	【 】
【特別設問】貴社の事業承継についてお聞かせください		回答欄
17. 事業承継の準備状況は? ※現代表でない方も、貴社の事業承継についてお答えください	①既に準備をしている ②これから準備をする ③現時点では準備していない ④現在は承継を考えていない	【 】
17-1. 後継者がいる方へ	現代表との関係は? ①親族 ②社員 ③その他( )	【 】
17-2. 後継者がいない方へ →今後の予定は?	①後継者確保 ②M&A・売却・譲渡等 ③廃業予定 ④決めていない ⑤その他( )	【 】
【自由記述】貴社の事業承継の課題、取り組み、悩み、成果など、ご自由にご記入ください		
氏名:	社名:	所属支部:
◆返信期日12/15(金) ◆返信先 静岡同友会 FAX : 054-255-7620 メール : doyu@szdoyu.gr.jp		
ご協力ありがとうございます。ご返信頂いた用紙は景況資料作成のために全体集約し、県事務局にて施錠保管・管理します。 各社の回答用紙の個別情報の開示・持ち出しは致しません。速報12月下旬 詳細1月発表予定		

## 《本調査の目的》

本調査は、地域社会に根を張る会員企業の企業活動状況を把握することにより、地域の景況感・各業種の業況感を的確に捉え、自社の経営と同友会活動に活かすと共に、地域経済活性化の一助とするものである。

そのため調査結果は、静岡同友会全会員及び全国同友会を始め、行政、大学機関、マスコミなどに広く公表し、調査・統計は社会の公共財の認識の下、地域と共有し活用していくものとする。

静岡県中小企業家同友会政策委員会が実施した今期の景況アンケートは、静岡大学の太田隆之准教授、山本義彦名誉教授(同友会顧問)のご協力もいただき、以下の静岡同友会政策委員会の会員が中心となって、共同執筆の上、まとめました。

- ◆全体概況 **太田 隆之** (静岡大学 学術院人文社会科学領域准教授)
- ◆コラム **桑崎 雅人** (有)島村歯車製作所 代表取締役/沼津支部)
- ◆日本経済・静岡県経済・静岡同友会の概況  
**遠藤 一秀** (遠藤科学(株) 代表取締役/静岡同友会会長・静岡支部)
- ◆業種別
  - 建設業 **青山 達弘** (株)青山建材工業 代表取締役/共育委員長・静岡支部)
  - 製造業 **望月 富士雄** (有)沼津金網 代表取締役/沼津支部)
  - 流通・商業 **伊藤 光昭** (伊藤金物(株) 専務取締役/富士支部)
  - サービス業 **富山 達章** (インタープランニング(有) 代表取締役/静岡支部)
- ◆地域別
  - 全 体 **遠藤 正人** (株)富士トレーディング 代表取締役/政策委員長・富士支部)
  - 東 部 **山田 真実** (山田司法書士事務所 代表/富士宮支部)
  - 中 部 **松下 恵美子** (三協紙業(株) 代表取締役/政策副委員長・静岡支部)
  - 西 部 **今野 英明** (光誠工業(株) 取締役経理部長/政策副委員長・榛原支部)
- ◆規模別 **近藤 良夫** (近藤会計事務所 所長/浜松支部)
- ◆定期調査「経営指針」  
全 体 **望月 宣典** (清水クジツ(株) 代表取締役/経営労働委員長・静岡支部)
- ◆特別調査「事業承継」  
全 体 **山本 義彦** (静岡大学名誉教授/静岡同友会顧問)

本冊子のPDF版(過去全調査の報告冊子)を当会HPにて公開しています。  
静岡県中小企業家同友会HP→「専門委員会・プロジェクト」→「政策委員会」  
こちらからどうぞ→URL：<http://www.szdoyu.gr.jp/seisaku/>

発	行
作成・編集	

静岡県中小企業家同友会

静岡県中小企業家同友会政策委員会

静岡県中小企業家同友会事務局(担当：秋山)

(所在地)〒420-0857 静岡市葵区御幸町8 静岡三菱ビル6F

(Tel) 054-253-6130 (Fax) 054-255-7620

(E-Mail) doyu@szdoyu.gr.jp (HP) <http://www.szdoyu.gr.jp>

