

静岡県中小企業家同友会

『2018 上期・景況調査』結果報告(第 38 回)

日本経済に変調の兆し

～「ディール」に揺さぶられず「原点」回帰を～

2017 年は人手不足問題を抱えつつも引き続き安定的な好況をもたらしたアベノミクスであったが、2018 年に入って変調の兆しがうかがえる。以下、具体的に把握していく。

実質 GDP 成長率の推移をみると、2017 年 10～12 月期の対前期比・実質成長率は 0.4% (年率換算 1.6%) と従来と同様の経済動向が認められたが、2018 年 1～3 月期は▲0.2% (▲0.6%) と落ち込み、9 四半期ぶりのマイナス成長を記録した。この要因として、これまで増加傾向にあった民間設備投資が減少し、一進一退の動向を示していた民間最終消費支出も今期はマイナスに転じたことがある。この間実質 GDP 成長率を支えたのは財貨・サービスの輸出であり、2017 年 10～12 月期は 2.4 ポイント、2018 年 1～3 月期は 0.6 ポイントを記録した。

景気動向を客観的指標から推計する景気動向指数 CI (2010 年=100) の 2018 年 3 月速報値をみると、景気の現局面を示す一致指数は 2 ヶ月連続で上昇して 116.4 となったが、3 ヶ月後方移動平均値は 3 ヶ月連続で下降している。景気の先行きを示す先行指数は 2 ヶ月ぶりに下降して 105.0 となり、3 ヶ月後方移動平均値は 3 ヶ月連続で下降した。

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」・%) について、2018 年調査の結果をみると大企業・全産業で 3 月▲3、6 月▲1 と若干ながら悪化しており、特に製造業でマイナスの判断が 2 期続いている。中堅、中小企業の全産業の景況に大きな変化はないが、2017 年 12 月の調査結果と比較するとプラス幅が小さくなり、やはり製造業の景況感が悪化している。

日本経済に緩やかな安定成長をもたらしてきたアベノミクスであるが、上で述べた各指標にやや陰りが出た。この状況で今大きな懸念が生じている。米のトランプ大統領が自動車等の自国への輸入に対して高い関税をかけることをちらつかせる保護主義的貿易政策を示し、貿易相手国は報復に乗り出している(米中はともに関税を引き上げる事態になった)。トランプ大統領が相手国に二国間協議を働きかける「ディール」が「貿易戦争」を引き起こしつつある状況は、輸出に支えられる日本経済に打撃をもたらす可能性がある。財政再建と消費増税の必要も叫ばれる中で安倍政権は難しい経済運営を迫られているが、今後は大企業向けの「アベノミクス」を転換し、GDP の約 6 割を占める個人消費を安定的に拡大することを目指す原点に立ち返った取り組みを進めるべきではなかろうか。その中で中小企業は堅実な経営に努め、消費拡大に資する生産活動を追求してほしい。

【調査概要】

- ◆期 間 2018. 5. 21～6. 21 ◆対象 静岡同友会会員企業 1075 社(5 月末)
- ◆回答企業数 391 社(すべて有効回答) (前回 2017. 12 月 396 社 前々回 2017. 6 月 470 社)
- ◆回 答 率 36.3%(前回 36.4% 前々回 43.8%)
- ◆回 答 構 成
 - ①業 種 建設 82 社(21%)、製造 98 社(25.1%)
流通 5 社(1.3%)、卸・小売 63 社(16.2%)、サービス 142 社(36.4%)
 - ②地 域 東部 180 社(46%)、中部 100 社(25.6%)、西部 111 社(28.4%)
 - ③規 模 「1～10 人」215 社(55%)、「11～50 人」138 社(35.3%)、「51 人以上」38 社(9.7%)

◆ 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	13 頁
7. 経営指針の成文化と浸透	16 頁
8. 【特別調査】社員の定着について	17 頁
9. 景況調査用紙	27 頁
執筆者氏名一覧表	背表紙

～コラム～

52歳、保育園での学び

平成30年4月、藤枝市で初の、企業主導型保育園『まつの実』を開園しました。働き方の多様化や労働人口減少が急速に進展する中で、今いる若い従業員の生活設計に関わり、また、これから入社してくる世代が、将来の自分の姿を想像できる一つのカタチとして、本社倉庫横に保育園を設立しました。



弊社従業員だけでなく、近隣企業や近隣地域の方にも利用していただきたく、設立のコンセプトを『会社の隣・会社の近く・通勤の途中』とし、～働くお母さんを応援したい～というメッセージを込めました。

物流事業者が保育園・・・、傍から見れば、単なる事業の多角化の様にも見えるかもしれませんが、様々な角度、要因から経営課題全般を考える中で、結果として「保育園設立」という取り組み方針が出て来ました。

企業の経営課題を考えるということは、社会全体の課題、地域の課題、業界の課題を考えることであり、企業の事業計画を考えるということは、地域の未来、業界の未来、そして従業員の未来を考えるということです。また、保育園には、0歳から2歳までの園児がいますが、彼らの人生の入り口に関わることで、彼らの将来にもある意味責任を持つことになりました。

保育士さんたちが私を「社長」と呼ぶので、小さな園児たちも私を「しゃちょー」と呼び、毎日、小さな社員からもエール（プレッシャー）をもらっています。当社の企業理念は、『地域との共生』。地域の宝の小さな「まつの実」が、地域を支える大きな「松の木」になって行けるよう、地域の一員として微力ながら関わって行きたいと思います。52歳にして、保育園から学び直しです！



松葉 秀介氏

松葉倉庫(株) 代表取締役
県同友会副代表理事／志太支部

1. 日本経済の動向

「年初は景気後退が懸念されたが、景気は持ちこたえている」

昨秋には「いざなぎ景気」を超えて戦後2番目の長さとなり、来年1月まで続けば、戦後最長となる現在の景気回復について、直近の状況を概観してみよう。最大のトピックは2018年1-3月期のGDPがマイナスとなったことであろう。実質GDPは前期比年率▲0.6%で9四半期ぶりのマイナス、名目GDPも前期比年率▲1.5%と6四半期ぶりにマイナスへ落込んだ。理由としては、トランプ大統領発の貿易戦争が勃発するとの懸念もあって輸出が伸び悩んだこと、大雪の影響で経済活動が低下したことなどがあげられるが、GDPの過半を占める個人消費の回復が極めて緩慢であることこそ根本的要因であろう。内需主導の景気回復には、賃上げにより実質可処分所得を増加し、将来への生活不安を解消して個人消費を喚起させるしかない。

年初の景気後退懸念により、2018年3月期の各景況感調査はそろって低下し、景気指標の多くも2017年の年末をピークに大きく下落「景気後退局面か?」「景気回復足踏み」などと評された。しかし、その後の各種経済指標や景況調査の結果からは、景気状況はさらなる後退ではなく、なんとか持ちこたえて、緩やかな回復軌道に戻ったように思われる。

日銀短観(6月)の業況判断では、全規模・全産業が2018年3月17、6月16と高水準を維持、中小企業製造業も3月15、6月14、中小企業非製造業も3月10、6月8と微減で高水準を保っている。また2018年9月予想は若干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、2017年12月の118.9から2018年1月の115.0へかなり下落したが2月からは上昇に転じ4月は117.5まで戻った、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月以降「緩やかな回復基調が続いている」が12月まで維持されていたが、2018年1月からは「緩やかに回復している」に上方修正され、これが4月まで維持されている。直近の中同協景況調査報告(DOR125号)では、足下の業況を示す業況水準DIが2018年1-3月期10、4-6月期5へと低下したが、業況判断DI(前年同期比)は2018年1-3月期3、4-6月期4と改善、次期見通しは8へ上昇し、景気を押し戻すとしている。2018年7-9月期以降は全業種で、業況判断・売上・経常利益・業況水準などのすべての項目が改善する見通しとなっている。

2. 静岡県経済の動向

「景況感は前期比では低下したが、12年振りの高水準を維持」

景気動向指数の推移をみると、静岡県の景気は2015年の後半以降円高や株価下落で企業収益が低下、個人消費の回復遅れもあって1年以上も停滞状態が続いていたが、全国からは半年ほど遅れて、2016年秋を底に緩やかな回復に転じ、2017年末には、それまでのピークであった消費増税直前の2014年3月の指数を超えるまでに回復した。2016年中は低迷していた工業生産が2017年になってからは増勢に転じ、昇

降しながらも回復が定着した。日銀短観や静岡経済研究所の「企業経営者の景気見通し」調査の結果をみても、県内企業経営者の景況感はリーマンショック前を超える水準まで改善された。この間、製造業の設備投資は着実に増加、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。こうして2017年には県内経済の景気回復が定着した。また、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」が目立ったが、2017年以降は「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。

2018年初頭の景気後退時期、静岡県の景気動向指数の急落は全国よりも軽微に留まり、2018年3月には元の水準まで戻した。したがって2017年以降定着した景気回復は持続していると思われる。

日銀（静岡支店）の「静岡県金融経済の動向」の概況では、2017年9月からは「県内景気は緩やかに拡大」と上方修正され、「設備投資は一段と増加、個人消費は・・・持ち直し、企業の生産は増勢が一服している。・・・所得は緩やかな増加が続いている」としている。6月の日銀短観（静岡支店）によれば、全体の業況判断は2018年3月17、6月14と若干低下し、9月の予測値は12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、6月調査では逆転し、全規模（全国16、静岡14）中小企業（全国11、静岡8）とも全国を下回ってしまった。「静岡県月例経済報告」の基調判断は、2018年10月からそれまでの「緩やかに」を削除して「静岡県の景気は、回復しつつある」と上方修正され、6月までこの基調判断を維持している。「静岡県景気動向指数（一致指数）」は、3ヶ月連続で上昇しており、3ヶ月後方移動平均、7ヶ月後方移動平均とも上昇して、景気回復の定着を表している。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7、11月12、2018年5月9と3期連続のプラス判断となり、企業経営者の景況感の改善が続いている。さらに2019年上期見通しも7と景気上昇を見込んでいる。2014年4-6月期以来ずっと前年比マイナスと低迷していた工業生産指数（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、10-12月期まで4期にわたって前年比プラスが続いていたが、2018年1-3月期は若干マイナスとなった。

3. 静岡同友会の調査結果概要

「日本経済に変調の兆し

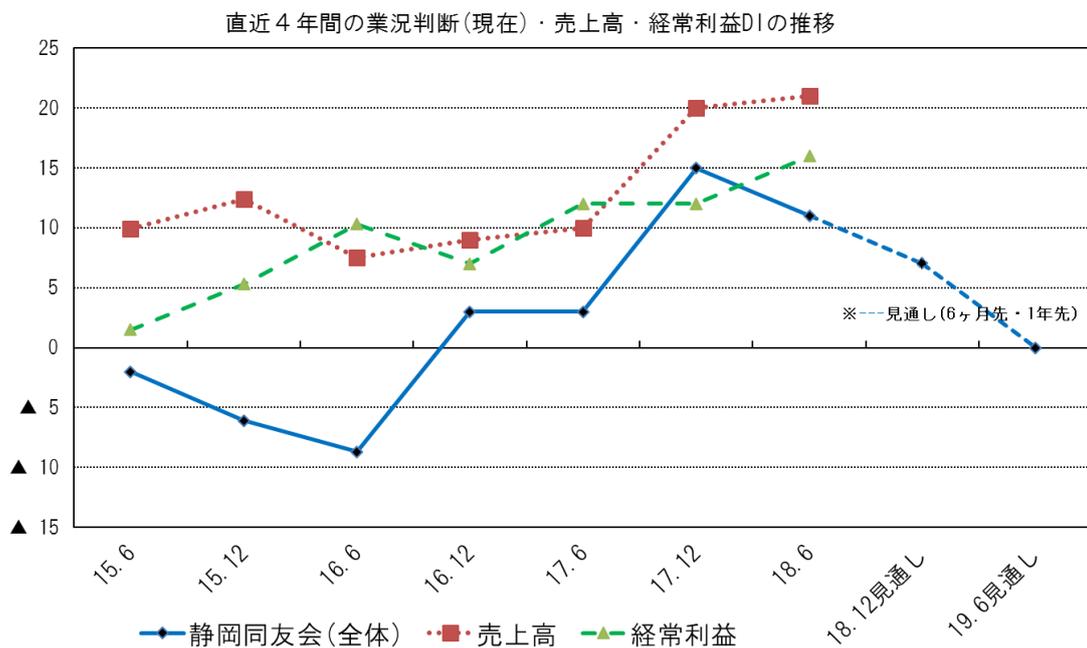
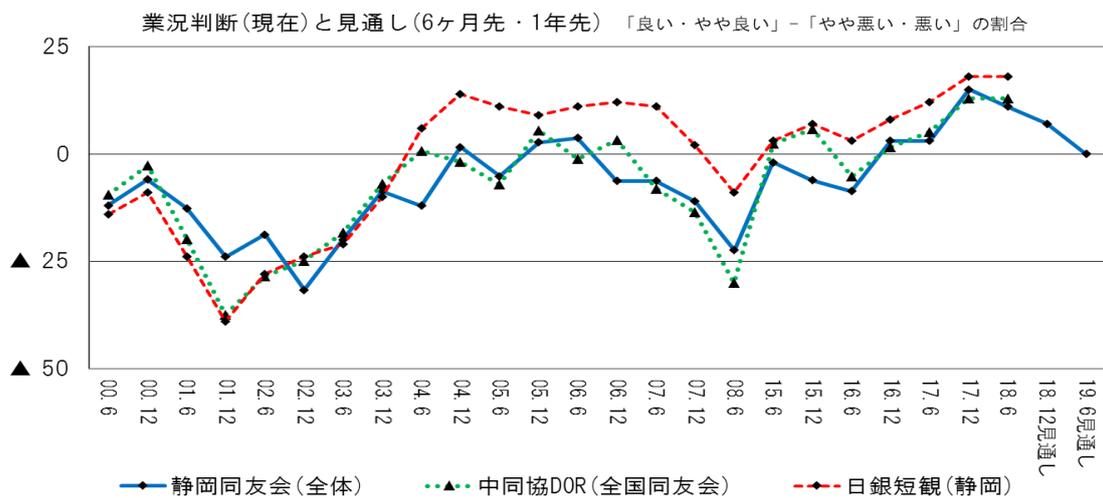
～『ディール』に揺さぶられず「原点」回帰を」

「現在の景況判断」は、前回(2017年12月)の15から、今回(6月)は11へ若干低下したが、4期2年間プラスが続き、調査開始(2000年6月)以来の高い水準を維持している。このDI値11は前回の「半年先の景況予想」であった9を2ポイント上回っている。今回の「半年先の景況予想」も、7とプラス値で引き続き好転予想が上回り、直近の先行きも景況の改善を予想している。「1年先の予想」も±0現在の業況が持続すると予想されている。

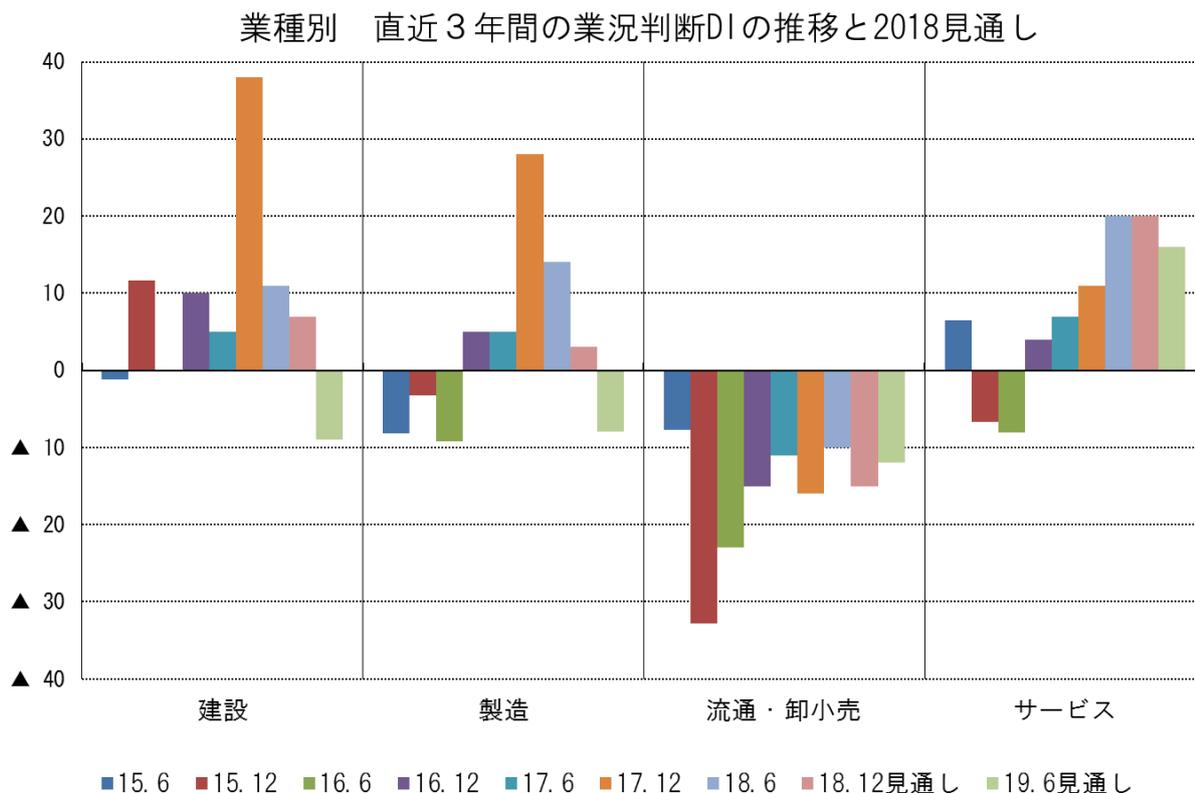
項目別にみると、「売上高」は前回の20から21となり、これも過去最高の水準を

維持、「経常利益」も、前回の12から16と最高値を記録し、7期3年半にわたる増収増益が続いている。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(人手不足感)」は、前回に記録した最低値▲50から若干緩和して▲38となったが、人手不足との回答が44%、適正が50%、過剰はわずか6%で半数近い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▲7から▲6とほぼ変わらず、設備投資抑制はかなり緩和されている。「資金繰り」は前回には調査開始以来、初めて±0を記録したが今回も▲2と大きくは変化せず、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、半年前と同様に景気回復との景況感が持続しているようである。

地域別に「現在の景況判断」をみると、業況感改善を牽引してきた西部が引き続き23と高く、東部は全体とほぼ同じ9、中部がやや低い3だったが、県内全域でプラスを維持し、業種別ではサービスが11から20へ大きく改善、続いて低下したものの製造14、建設11続き、流通商業のみが▲10でマイナス圏に留まっている。規模別では、小規模(1~10人)で業況判断が大きく改善し、中規模と大規模では低下したが、すべての規模でプラスを維持している。



4. 業種別の景気動向



【製造業】 景況感やや減速を強める

98社から回答を得た。2016年12月の調査項目「業況判断(現在)」が5と9年間続いたマイナスの景況感がプラスに転じ、2017年12月期で28と大幅な改善を示した業況判断は、今回14と下降したが、引き続き堅調に推移し様々な指標に良い結果が現れているとあって良いだろう。しかし、「業況判断(6ヶ月先)」は3、「同(1年先)」は▲8と先行きに陰りが出るのでないかとの見通しも持っている。

「売上高」「経常利益」「資金繰り」ではそれぞれ15(前回31)、6(前回24)、1(前回8)と前回調査から下降したがプラス値で推移している。

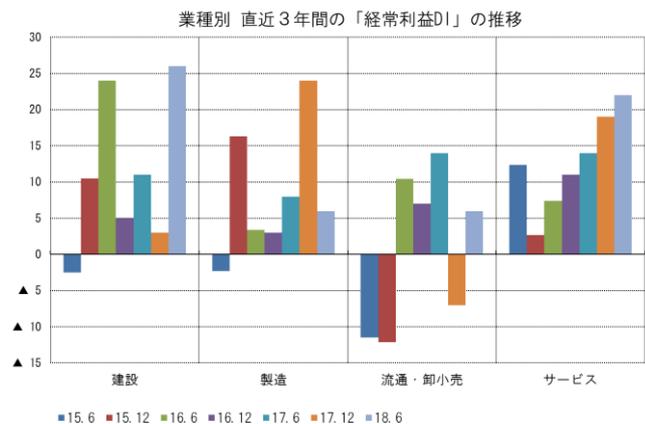
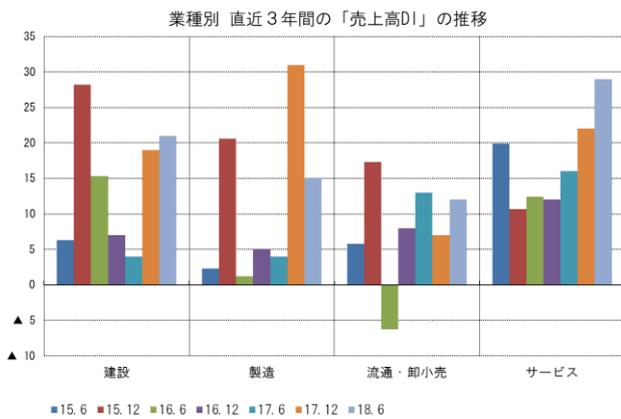
「設備投資」は5(前回0)とやや上向きの数字が表れてきたが、前回同様、景気動向が比較的良い割には、積極姿勢があまり見受けられないことが、引き続きの懸念材料ではないだろうか。

「労働力」は▲40(前回▲52)と調査開始以来、最大の不足を表した前回からは緩和されたが、依然として不足感が大きい。「原材料・仕入価格」は58(前回55)とさらに上昇している。「販売価格」は10(前回1)と、原材料・仕入価格の上昇を販売価格に転嫁しつつあるとあって良いだろう。この流れを設備投資に結びつけられるかが、今後の景気動向を左右するのではないだろうか。

「経営上の問題点」では、「社員教育 45社(48.4%)」「労働力不足 38社(40.9%)」の順。「コスト削減 23社(24.7%)」と「資金繰り 11社(11.8%)」も目立ち始めている。労働力不足への対応や原材料の上昇に伴うものではないだろうか。今回目立った点として「事業継承 16社(17.2%)」を挙げる会員が増えた。今後の課題になるだ

ろう。「経営上のカ点」として「機械化・IT化 13社(14%)」の値が他業種よりも高い。経営指針書(理念・方針・計画)の有無については98社中65社(66.3%)が「あり」と回答。

トランプ政権で関税の大幅アップが迫られている中、今後の経済環境をもとに経営を進める時ではないだろうか。



【建設業】 経常利益は過去最高値となるも 業況判断は現在・半年後とも後退の見通し

82社から回答を得た。「売上高」21(前回19)と2ポイント増、「経常利益」が26(前回3)と23ポイント増、「労働力(人手不足感)」が▲48(前回▲63)と15ポイント緩和、「設備投資」が4(前回▲12)と16ポイント増などで上昇が見られた。しかし「資金繰り」は▲10(前回3)で窮屈感が増している。

「業況判断(現在)」は11(前回38)とプラス値だが前回より27ポイントも減少、「同(6ヶ月先)」は現在より4ポイント下がり7、「同(1年後)」が▲9(前回7)の16ポイント減と、大幅に後退する見通しを持っている。

「原材料・仕入価格」が67(前回42)の25ポイント増、「販売価格」が4(前回7)の3ポイント減となっており、仕入価格の上昇を販売価格に転嫁できていない状況であり、これも業況への判断に影響をしている可能性がある。

「労働力(人手不足感)」▲48(前回▲63)の15ポイント緩和は、前回から大幅に減少した「業況判断(現在)」に連動し、人手不足感の緩和が業況感の陰りに反映されているのかもしれない。

「経営上の問題点」でも、「労働力不足 36社(45.6%)」が一番目に挙げられているのは変わらないが、前期は続いて「社員教育」であったが、今期は「民需停滞 22社(27.8%)」、「社員教育 21社(26.6%)」、「販売価格低下 20社(25.3%)」と拮抗している。

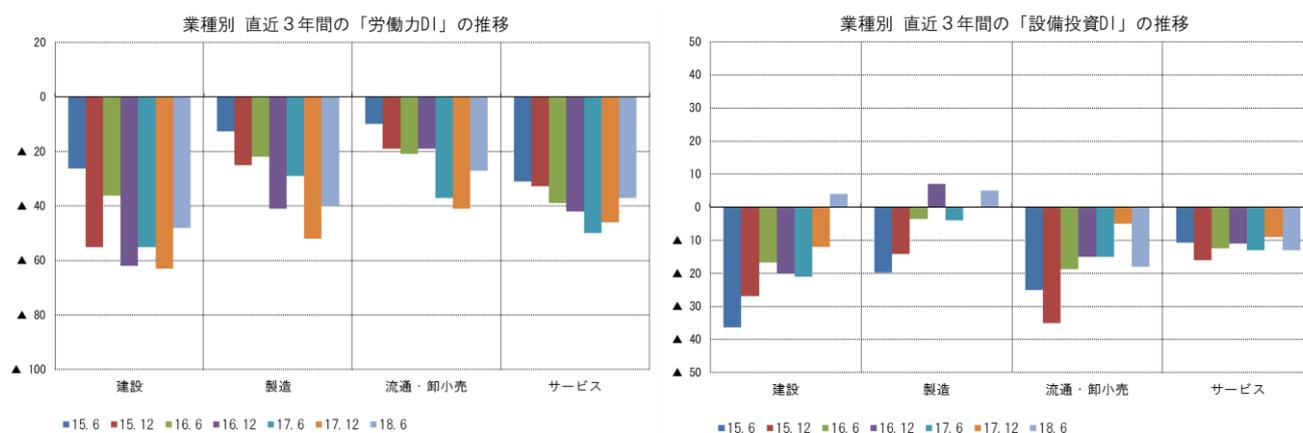
「経営上のカ点」については、「人材確保 34社(43.6%)」、「新規受注 25社(32.1%)」、「付加価値の増大 20社(25.6%)」、「社員教育 18社(23.1%)」とほぼ変わらずの割合になっている。

「経営指針書の有無」については、「ある」が、82社中50社で61%となっており、ほぼ前期と同じくらいの数値となっている。

「経営計画に基づく具体的な取組みの有無」の問いには、81社中40社の49.4%が取組んでいると答えている。さらに特別設問の「社員の定着率」については、85.9%が「よい」と答えている。

「定着率の要因」を自由記述から拾ってみると、「同業他社と比べて、手厚い福利

厚生と高い給与水準」、「仕事上の価値観の共有、コミュニケーション」、「『人が生きる経営』を目指し、実践しているから」、「あれもこれも手を出さない、任せる、やらせてみる風土を大切にする」、「経営指針を作り、会社の目指す方向を従業員皆と向き合う。ブレない経営者となること」などが挙げられていた。



【流通・卸小売業】 上昇傾向ではあるが、ここからの設備投資が今後の鍵か

68社(流通5社、卸小売業63社)から回答を得た。「業況判断(現在)」は▲10(前回▲16)と比べ改善しているが、昨年6月(▲11)とほぼ同じ値である。中長期的には堅調な伸びを見せている。他産業と比較すると依然として低い傾向にあり、マイナス値を抜け出せないままとなっている。また、今後の業況については、「業況判断(6ヶ月先)」▲15「同(1年先)」▲12と先行きの不透明感は依然として残る。

個別の項目では、「売上高」は13(前回7)と上昇したものの、昨年6月(13)と同じ水準にとどまっている。一方で前回急下降した「経常利益」は6(前回▲7)と上昇したが昨年6月の14を見ると弱さが残る。これに伴い「資金繰り」も▲2(前回▲8)と上昇の兆しを見せている。こうした状況にもかかわらず、「設備投資」は▲18(前回▲5)、昨年6月(▲15)よりも低く勢いは弱い。「原材料・仕入れ価格」は63(前回57)と高まる中、「販売価格」は21(前回15)と、この2年ほど価格転嫁は改善が見られる。しかし、「経営利益」の伸びが弱く、それが「設備投資」の弱さに表れている感がある。「直近の決算」は44(前回41)と5期連続して黒字基調が続いている。「労働力」は▲27(前回▲41)とやや緩和がみられる。全産業で労働力の改善を見せるが、仕事量の減少による下降も予想される。

「経営上の問題点」は「民需の停滞25社(37.9%)」「社員教育24社(36.4%)」が上位を占める。「経営上のカ点」は「付加価値の増大29社(43.9%)」「新規受注23社(34.8%)」など売上高、利益率の向上へ向けた回答が多い。前回調査に引き続き伸びはあるが、ここからもう一步踏み出せるかが、今後の経営のカギになりそうだ。

【サービス業】

**業況が安定しているものの、自社の付加価値に不安を持つ経営者が多い。
今だからこそ、ブランドカアップの投資を積極的にしよう！**

142社から回答を得た。「業況判断(現在)」は、2017年12月から引き続き過去最

高値を更新し 20 となった。2016 年 12 月からプラスに転じ 2 期連続伸びが続いている。また 2017 年 12 月期の 2 倍近い数値となっており伸びの度合いの高さが伺える。「業況判断(6 ヶ月先)」は 20 と、他の 3 業種と比較し、また、全体と比較してもサービス業は高い数値を示している。

「売上高」も、2015 年 12 月期から 3 期連続で伸びており、今回の 29(前回 22)は過去最高の数値となっている。また、全体が 21(前回 20)と 1 ポイントの伸びという中で、サービス業は 7 ポイント伸びている。

「経常利益」も 22(前回 19)と、2015 年 12 月期から 5 期連続で伸び、2017 年 6 月から 2 期連続で過去最高値を示しており、全体と比較しても高い数値となっている。

「資金繰り」は 0(前回 0)と、日銀短観 22 と比較して、低い数値となっているが、前回に続いて±0 を示しており、サービス業は 2000 年 6 月から続いたマイナス値からようやく抜け出そうな気運がみられる。ただ、2016 年 12 月から上昇を続けていたが、2017 年 12 月から 2018 年 6 月は横ばい状態となっている。

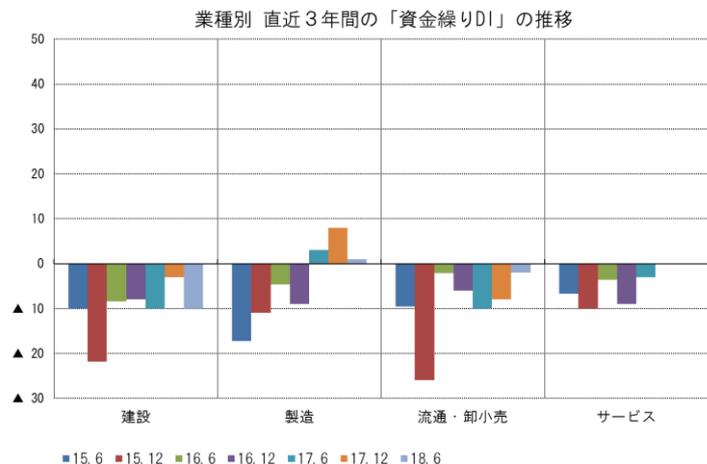
「設備投資」では、2016 年 6 月から横ばい状況が続けているが、2017 年 12 月の▲9 から今回▲13 と 4 ポイント下がっている。こちらは、2001 年 6 月からマイナスのままとなっている。売上・利益・資金繰り面では、順調な数値を出しているものの、将来的な投資については、慎重になっているようだ。

「労働力」では、2002 年 12 月から、多少の波はあるものの、不足感が強まってきているが、2017 年 6 月の▲50 をピークに、2017 年 12 月▲46、今回▲37 と、やや回復基調にあるようだ。

サービス業は、人的な要因が高いためか、金額的な数値よりも労働力の方が将来のあり方を左右するようだ。

以上の数値からも見えるが、総合的な業況判断でも、他の業種と比較して、良い、やや良い、の数値が高めになっている。

ただ、経営上のカ点では「新規受注 59 社(44%)」と最も高く、次いで「付加価値の増大 56 社(41.8%)」と高い数値となっているが、これは既存の事業と顧客に不安を持っているとも考えられる。



②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

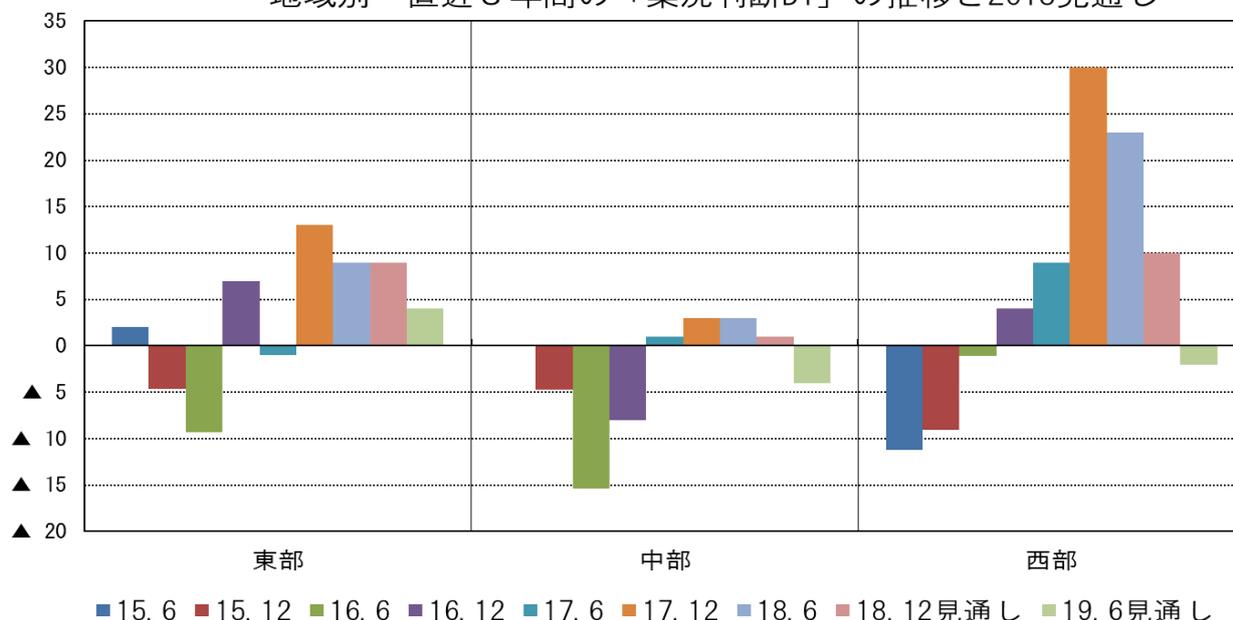
【全 体】 全体的に好況を維持するも、先行き不安

東部・中部の「売上高」は前回 2017 年 12 月調査と比べ微減(東部 16→14、中部 15→14)ながら、西部は 7 ポイント増加(32→39)と継続して増加。ただし、「経常利益」は東部 14(前回 9)、中部 17(前回 10)と大幅増に対し、西部は 19(前回 18)と微増。全体的に継続して好況であるが、「原材料・仕入価格」の上昇分(東部 44→51、中部・西部共に 44→50)を「販売価格」の上昇(東部 5→7、中部 9→13、西部 12→11)に反映しきれていない結果と推測する。

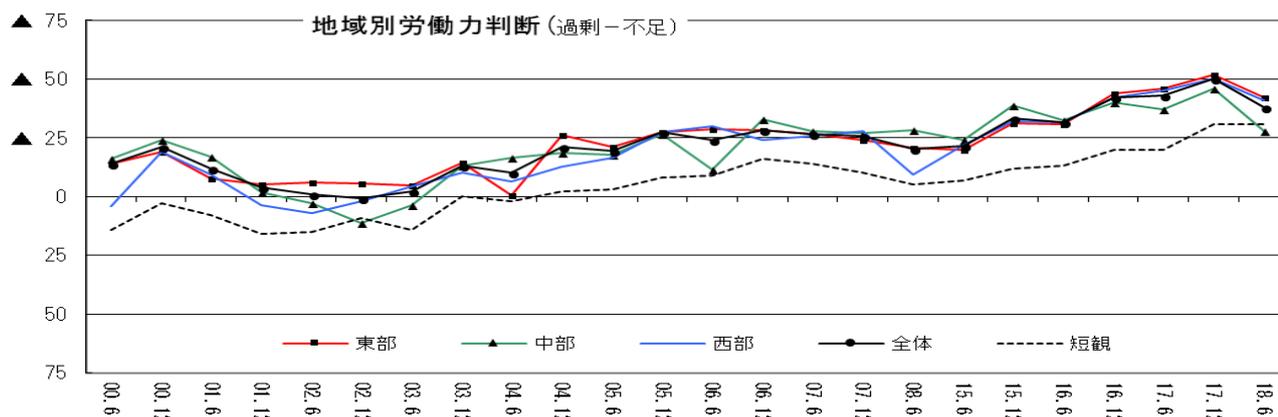
「資金繰り」は東・中・西部共に、僅かに悪化の傾向を示している。

先行きとしては、「業況判断(6ヶ月先)」「業況判断(1年先)」は後退しており、特に西部の先行き(現在 23→6ヶ月先 10→1年先▲2)への懸念が顕著である。

地域別 直近3年間の「業況判断DI」の推移と2018見通し



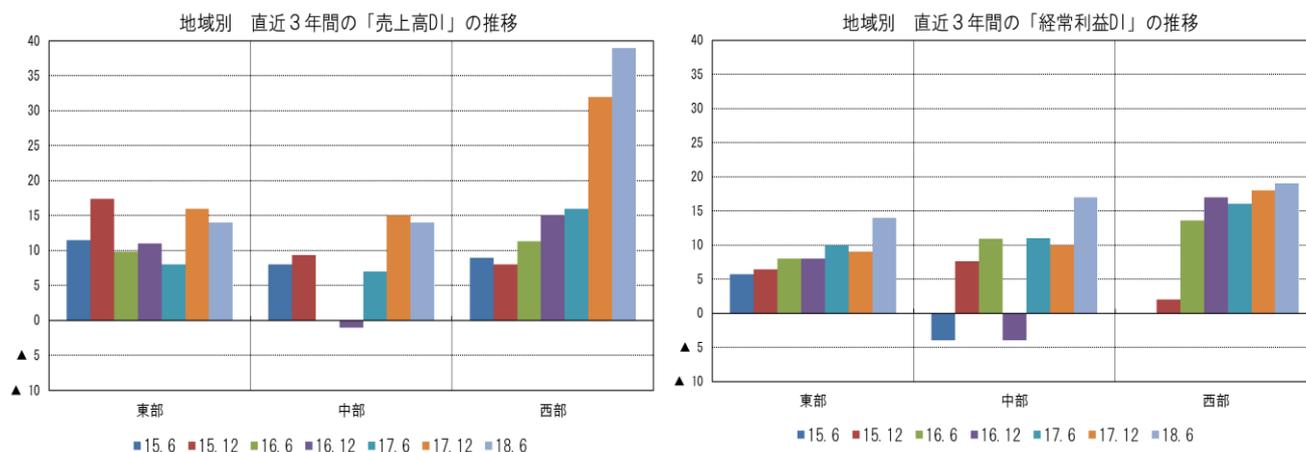
「労働力」は東部▲42(前回▲52)、中部▲28(前回▲46)、西部▲41(前回▲50)と全地域で前回より緩和されたものの、人手不足感は続いており、人材確保が経営上の力点となっている。加えて「社員の定着率」も全体として 16.4%が悪いと回答し、問題を大きくしている。



【東 部】 原材料費・仕入価格高騰も景況感改善

180社から回答を得た。「売上高」は14(前回16)と、2ポイント減となったが、過去3年の動向を見ると横ばいといえる。「経常利益」は2015年6月に増加に転じてからは、今回過去最高値の14(前回9)となった。「労働力(過剰-不足)」については▲42(前回▲52)と、8年連続でマイナス値を更新している。「原材料・仕入価格(上昇-下降)」は51(前回44)と2015年6月以来50を超え、今回調査では下降したとの回答はゼロであった。「販売価格(上昇-下降)」は7(前回5 前々回3)と少しずつ上昇はしているものの、横ばいとの回答が71.8%であり、原材料費上昇分を販売価格に上乗せできているとは言い難い。「直近の決算(黒字-赤字)」では49(前回56)と、7ポイント減とはいえ、回答者の62.6%は黒字と答えている。「業況判断(現在)」が9、「同(6ヶ月先)」が9、「同(1年先)」が4と、先行きの景況感が落ち着いてきている。「経営上のカ点」は、前回と同様回答数の多い順に「付加価値の増大70社(40.9%)」「新規受注62社(36.3%)」「人材確保61社(35.7%)」「社員教育40社(23.4%)」となっている。

社員の定着率についての特別設問では、82.6%の回答者が「よい」と答えている。自由記述では社員とのコミュニケーション、社員の働く環境(給与、福利厚生面)が定着率の良し悪しに影響を与える旨の回答が多かった。経営指針を社員に浸透させることで社員と会社の将来及び発展が見えるため、社員が肯定的な意識をもって仕事に取り組んでいるなど、社員の定着のために経営指針を積極的に活用しているとの回答もあった。



【中部】 人材不足・経常利益は改善されたが先行き不安増す

100社から回答を得た。「売上高」は14(前回15)と横ばい。上期下期と続けて8ポイント増加した昨年の勢いは止まった結果となった。東部も同様に減少に転じ、西部は増加を続けている。しかし「経常利益」は17(前回10)と、東部西部に比べ大きな増加となった。業種別の割合で他地区より若干多い「卸・小売業」「建設業」が、「経常利益」を大きく伸ばしているからであろうか。

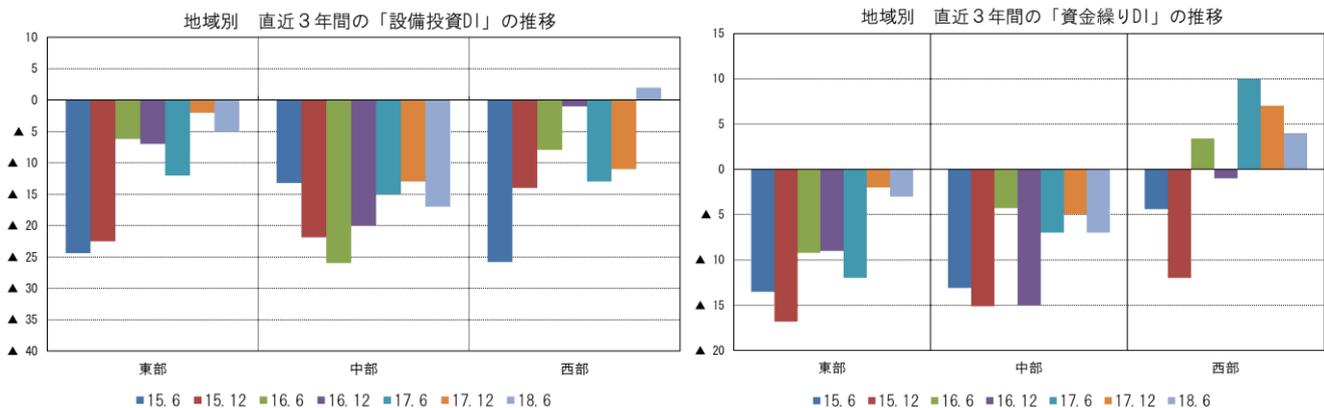
「原材料・仕入価格」は50(前回44)と6ポイント上昇したが、「販売価格」も13(前回9)と4ポイント上昇し、前回に続き販売価格への転嫁は行われているようだ。「直

近の決算(黒字-赤字)」は 35(前回 40)と 5 ポイント後退。

「業況判断(現在)」は、東部西部ともに悪化しているなか前回同様 3 ポイントであったが、「同(6ヶ月先)」は 1、「同(1年後)」は▲4 と大きく悪化し、昨年下期の明るい見通しから一転、先行き不安を抱える結果となった。そのためか、「設備投資」は▲17(前回▲13)と 4 ポイント後退。「資金繰り」も▲7(前回▲5)と、ここ 10 年を比べれば、緩やかな回復と言えるかもしれない。

「現在の経営上の問題点」は、「民需の停滞」「社員教育」「資金繰り」がトップ 3。東部西部に比べて多いのは「民需の停滞」と「資金繰り」であった。「経営上のカ点」は「付加価値の増大」「新規受注(顧客)」「社員教育」がトップ 3。「人材確保」は 16.3%と東部の 35.7% 西部の 34.9% に比べてかなり低く、人材不足は解消されつつあるようだ。「労働力」の DI 値も▲28(前回▲46)と改善している。しかし、「経営上のカ点」に「経費節減」「財務体質」「新規事業」「得意分野への絞り込み」をあげる割合が他地区より多いことや、先行き不安の状況を考えると喜ぶべき結果なのかどうか。

そして前回に引き続き、回答率の UP は中部の課題である。



【西部】 業況は高水準、しかし先行きは下降の懸念

111 社から回答を得た。「売上高」は 39(前回 32)と高水準を維持、58 社(52.3%)の企業が増加(前年同期比)と答えた。この値は東部 14(前回 16)、中部 14(前回 15)と比べても際立つ数字だ。「経常利益」19(全体 16)、「資金繰り」4(全体▲2)などを見ても西部の好調さが伺える。「設備投資」も 2(前回▲11)と 18 年ぶりにプラス値に転じた。建設業、製造業を中心に設備投資への意欲が高まってきたようだ。

「業況判断」を見ると「業況判断(現在)」23(前回 30)と 7 ポイント悪化したものの東部 9(前回 13)、中部 3(前回 3)に比べ高水準。ただし「同(6ヶ月先)」10、「同(1年先)」▲2 と先行きには不安が残る結果となった。原因の一つに原材料・仕入れ価格の上昇があると思われる。「原材料・仕入価格」50(前回 44)と 54 社(51.9%)の企業が上昇したと回答している。対して「販売価格」は 11 で多くの企業が価格転嫁できていないことがわかる。経営上の問題点「販売価格低下」を見ても 24.1%(前回 19.6%)と 26 社が課題にあげている。

3 期続けて最低値を更新していた「労働力動向」は西部▲41 で前回▲50 に比べれば緩和されたものの、いまだ不足の状態が続く。他地区を見ると東部▲42(前回▲52)、

中部▲28(前回▲46)と中部が改善されたことに比べ東部・西部は不足感が高い。「経営上の問題点」を見ても「労働力不足(47.2%)」「社員教育(45.4%)」が1位・2位を占めた。

西部地区の業況はいまだ高い水準で推移していると言えるが、2017年12月期の調査をピークに景気が頭打ちとなったと見るか、中弛みの状態からオリンピックに向けて更に伸びるか、判断が難しい。これからの数値に注視していきたい。

＜東部の内訳＞180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32社、製造47社、流通2社、卸小売28社、サービス71社)
規模別(「1～10人」93社、「11～50人」64社、「51人以上」23社)

＜中部の内訳＞100社…静岡同友会 静岡・志太支部（富士川～大井川）
業種別(建設21社、製造23社、流通1社、卸小売19社、サービス36社)
規模別(「1～10人」65社、「11～50人」30社、「51人以上」5社)

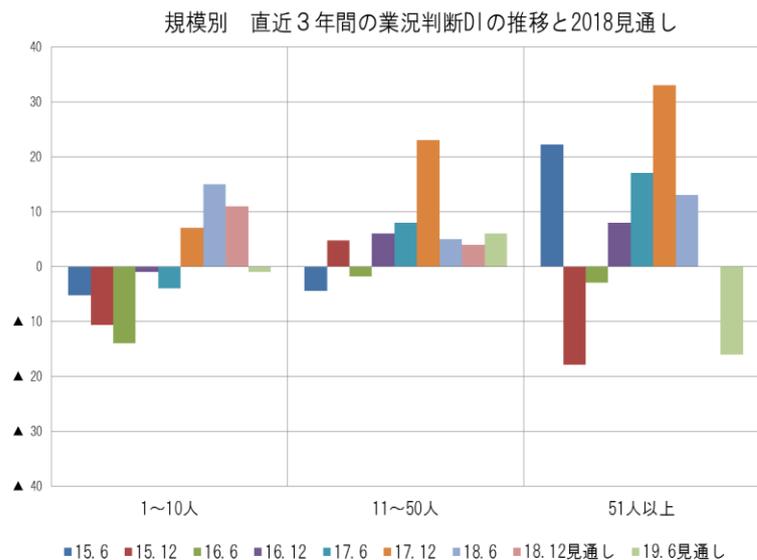
＜西部の内訳＞111社…静岡同友会 榛原・中遠・浜松支部（大井川以西）
業種別(建設29社、製造28社、流通2社、卸小売16社、サービス35社)
規模別(「1～10人」57社、「11～50人」44社、「51人以上」10社)

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 現況はプラス値を維持するも、先行きは不透明

「小規模」のみ「業況判断(現在)」が15(前回7)と8ポイント好転、「中規模」は5(前回23)、大規模13(前回33)と共に後退するも引き続きプラス値を維持している。しかしながら、今後の業況の見通しは「小規模」が(現在15→半年先11→1年後▲1)と徐々に後退。「中規模」は(現在5→半年先4→1年先6)とプラス値を維持して横ばい。「大規模」が(現在13→半年先0→1年先▲16)と大幅に後退する見通しである。特に1年先の景況感では横ばいまたは後退と企業規模により業況判断の差が顕著であり、不透明感が示される結果となった。

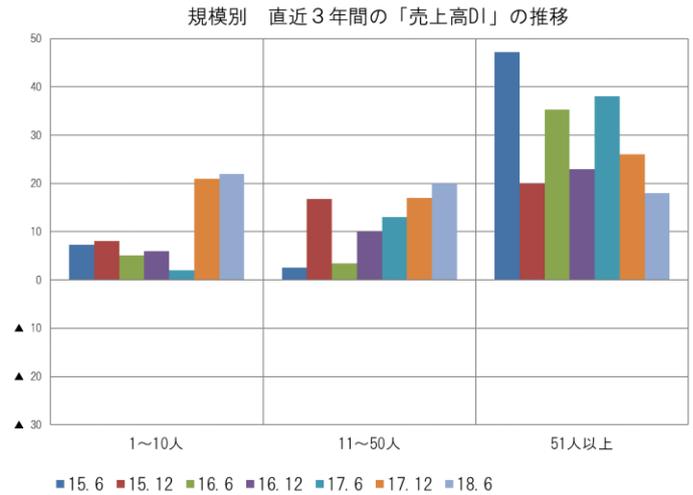


(2) 売上高動向 売上高は全規模でプラス値を維持

「大規模」のみ(26→18)と8ポイント後退したがプラス値で推移している。「小規模」は22(前回21)と横ばい、「中規模」20(前回17)と3ポイント微増し、全規模でプラス値を維持した。今回大規模のみ後退した結果となったが、「原材料・仕入価格」と「販売価格」を見ると(「原材料・仕入価格」は小規模46(前回40)、中規模57(前回49)、大規模57(前回51)。

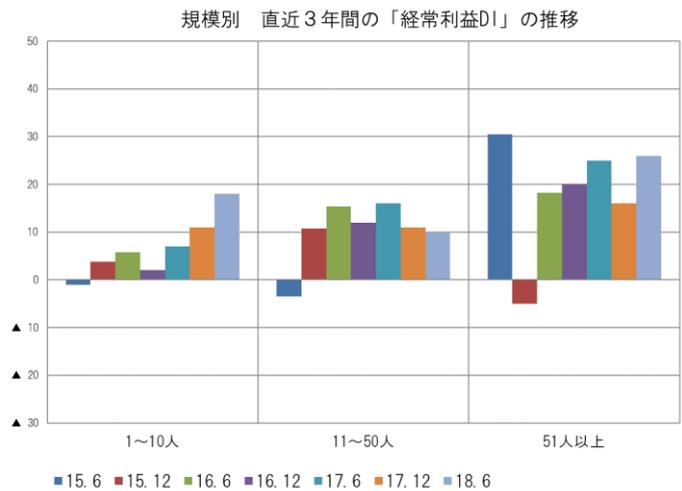
「販売価格」は小規模6(前回5)、中規模17(前回10)、大規模3(前回17))

と大規模のみ販売価格への転嫁が出来ておらず、売上高に影響したと言えそうである。規模が小さいほど経営の効率がいいのであろうか。



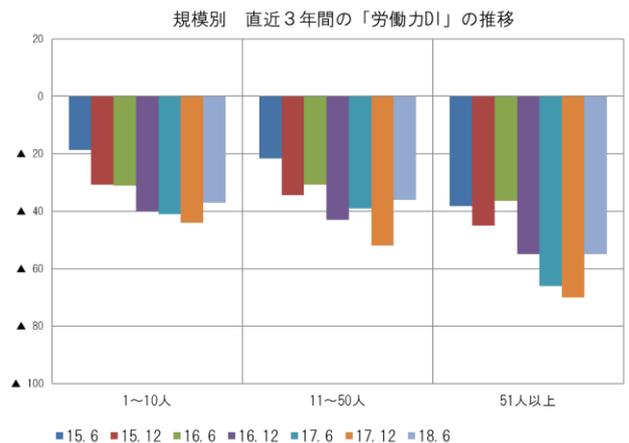
(3) 経常利益動向 数字的には全規模とも安定している

「小規模」18(前回11)、「大規模」26(前回16)と好転している。「中規模」は10(前回11)と横ばいとなるが過去3年連続プラスDIが続いている。また各規模の回答率に注目すると、小規模(40.2%)と大規模(50%)で「増加」の回答が一番多い中、中規模のみ横ばいの回答が増加を上回る結果となった(34.1%が増加、42%が横ばいと回答)。



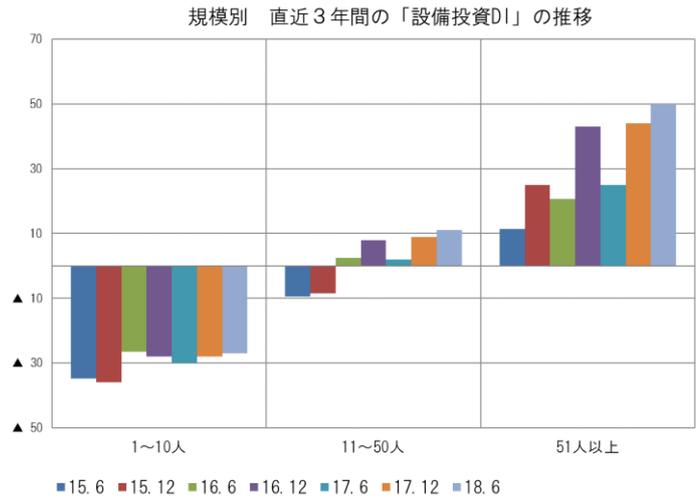
(4) 労働力動向 マイナスDIながらもわずかに緩和

「小規模」▲37(前回▲44)と7ポイント上昇、「中規模」▲36(前回▲52)と16ポイント上昇、「大規模」▲55(前回▲70)と15ポイント上昇、それぞれわずかに緩和している。しかし各規模とも人手不足との回答率が41%を超え、高いまま推移している。



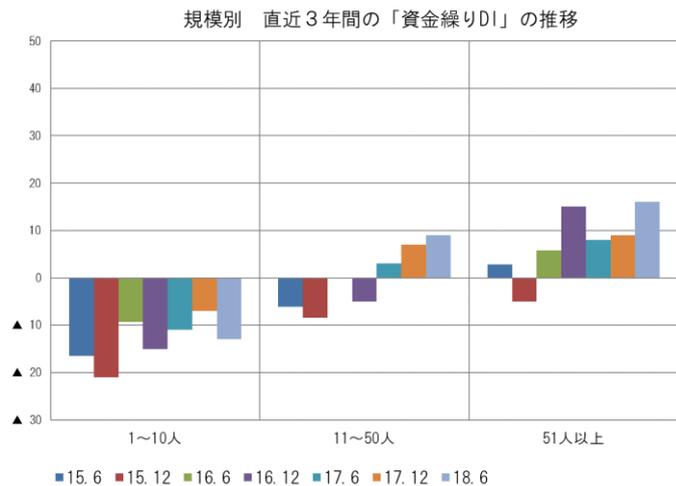
(5) 設備投資動向 中・大規模の48%以上の企業に投資予定有り

「中規模」11(前回9)と2ポイント、「大規模」50(前回44)と6ポイントそれぞれ好転した。「小規模」で▲27は(前回▲28)と横ばい、マイナス値ではあるが、26%の企業が投資予定有と答えている。業種では建設業が4、製造業が5とプラス値を示しており、中規模以上の建設業・製造業で設備投資が増加していると言えるだろう。今後、さらに設備投資が増加し経済活動が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 小規模で窮屈感増し、中・大規模では余裕感増す

「小規模」では▲13(前回▲7)と5ポイント悪化。小規模はマイナス2桁DIが常態的な感がするだけにやむを得ないところか。「中規模」が9(前回7)と2ポイント、「大規模」は16(前回9)と7ポイント好転。「中規模」では売上げ20(前回17)と資金繰りが共に好転、「大規模」は売上18(前回26)が悪化ながらも経常利益26(前回16)と資金繰りは好転しており、両規模では経営上の余裕感が感じられる。



(7) 経営上の問題点と今後の力点

経営上の問題点では小規模で「労働力不足 73社(36%)」、中規模・大規模では「社員教育」がそれぞれ67社(50.4%)・23社(67.6%)と人に関する課題が全規模とも1位を占めた。「民需の停滞」を小規模で64社(31.5%)と2位、中規模では35社(26.3%)で3位に挙げている。

経営上の力点では、小規模は「新規受注 91社(44.2%)」、中規模は「付加価値増大 50社(38.5%)」、大規模は「人材確保 20社(55.6%)」が1位を占めている。新規受注、付加価値の増大には人材の力が必要であり、問題点と同様人材確保が全規模で今後注力していく課題と言えるであろう。

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
 今回の回答率は36.3%で前回(36.4%)、前々回(43.8%)を年々下回っている。

そして、経営指針書の成文化率(以下、成文化率)は、389件(前回392件)の回答に対して239件(前回235件)の61.4%(前回59.9%)と、微増してはいるが、件数では4件増えたのみであった。支部別で見ると、伊東支部、榛原支部が7割を超えた成文化率となっているが、伊東支部においては回答数が8件のみである。

「売上高」及び「経常利益」を見ると、経営指針書が「ある」と答えた会員企業において「増加」43.5%が「減少」20.1%を上回り、「なし」と答えた会員企業は「横ばい」39.6%又は「減少」21.5%で多く見られる。

また「直近の決算」においても、経営指針書を作成し「黒字」と回答した企業は、64.9%であり、作成していない企業の50.3%を上回っている。逆に指針書を成文化したが「赤字」と答えた企業は11.3%で、成文化をしていない企業の18.1%を下回るという結果が出た。しかしながら、昨年、成文化しているが「赤字」と答えた企業が8.6%であったのに対し、今年は赤字企業が増加しているという結果も出た。

「現在の経営上の問題点」の視点から見ると、「民需の停滞(27.7%)」、

「販売価格の低下(20.4%)」、「社員教育(41%)」、「労働力不足(38.3%)」と高く、「経営上の力点」という視点でも、「付加価値の増大(38.1%)」、「新規受注(37.6%)」、「人材確保(30.8%)」となっており、売り上げ、人材という点において何らかの改善を喫緊の課題としている会員企業が多いことが顕著に表れる結果となった。

やはり成文化しただけでは会社経営の改善には繋がらず、実践を行わなければ経営は上向きにはならないということであり、今後、経営指針書の実践ということも成文化率を上げることと同様に積極的な取り組みが必要であると考えられる。

経営指針書(理念・方針・計画)はありますか？
N=389



売上高動向(前年同期比) × 15.経営指針書(理念・方針・計画)はありますか？

	上段:度数 下段:%	4.売上高動向(前年同期比)			
		合計	①増加	②横ばい	③減少
15.経営指針書 (理念・方針・ 計画)はありま すか？	全体	388 100.0	162 41.8	146 37.6	80 20.6
	①ある	239 100.0	104 43.5	87 36.4	48 20.1
	②なし	149 100.0	58 38.9	59 39.6	32 21.5

経常利益動向(前年同期比) × 15.経営指針書(理念・方針・計画)はありますか？

	上段:度数 下段:%	5.経常利益動向(前年同期比)			
		合計	①増加	②横ばい	③減少
15.経営指針書 (理念・方針・ 計画)はありま すか？	全体	388 100.0	152 39.2	147 37.9	89 22.9
	①ある	239 100.0	99 41.4	90 37.7	50 20.9
	②なし	149 100.0	53 35.6	57 38.3	39 26.2

直近(前期末)の決算 × 15.経営指針書(理念・方針・計画)はありますか？

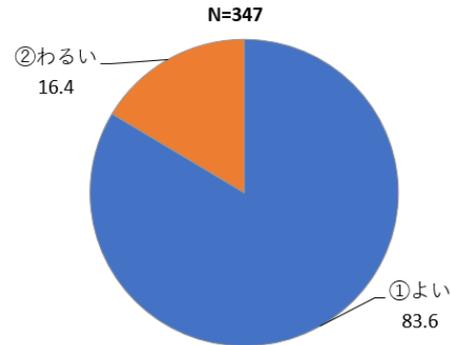
	上段:度数 下段:%	11.直近(前期末)の決算			
		合計	①黒字	②とんとん	③赤字
15.経営指針書 (理念・方針・ 計画)はありま すか？	全体	388 100.0	230 59.3	104 26.8	54 13.9
	①ある	239 100.0	155 64.9	57 23.8	27 11.3
	②なし	149 100.0	75 50.3	47 31.5	27 18.1

8. 【特別調査】貴社における社員の定着について

◆経営者から見て、社員の定着率をどう感じていますか？

全体として規模別を含めて、定着率が高く、比較してみると、規模が小さいほど相対的に高い水準を示し、地域別に捉えておくと、東部地区が高めだが、三地区に有意の差があるわけではない。要するに同友会に参加している経営体は、従業員との密着度が高いといえそうである。

【特別設問】社員の定着率をどう感じていますか？



◆業種別でみると・・・

業種別で見ると、建設業→製造業→サービス業→流通・卸・小売業となっているが、これも有意の差をかたることは出来ない。とはいえ流通・卸・小売業が相対的に低めである。これは労働内容によるかもしれない。

社員の定着率をどう感じていますか？ × <4分類>業種別

業種別	上段:度数 下段:%	17-1.【特別設問】定着率	
		合計	①よい
全体	346 100.0	290 83.8	56 16.2
①建設業	71 100.0	61 85.9	10 14.1
②製造業	95 100.0	81 85.3	14 14.7
③流通業・卸・小売業	58 100.0	45 77.6	13 22.4
④サービス業	122 100.0	103 84.4	19 15.6

◆支部別でみると・・・

これをよりきめ細かく同友会支部単位で比較してみると、沼津、浜松の両支部が相対的に低いが、気になる差は見られない。これによっても同友会の組織が持つ強みを示している点と、小規模であっても定着率が低くなるだろうとの一般的判断とは異なって、逆に強靱性があるといえそうである。

経営者から見て、社員の定着率をどう感じていますか？ × 0支部

支部	上段:度数 下段:%	17-1.【特別設問】定着率	
		合計	①よい
全体	347 100.0	290 83.6	57 16.4
①伊東	8 100.0	8 100.0	-
②御殿場	30 100.0	25 83.3	5 16.7
③三島	15 100.0	14 93.3	1 6.7
④沼津	45 100.0	35 77.8	10 22.2
⑤富士	26 100.0	21 80.8	5 19.2
⑥富士宮	31 100.0	25 80.6	6 19.4
⑦静岡	70 100.0	61 87.1	9 12.9
⑧志太	16 100.0	14 87.5	2 12.5
⑨榛原	91 100.0	75 82.4	16 17.6
⑩中遠	7 100.0	6 85.7	1 14.3
⑪浜松	8 100.0	6 75.0	2 25.0

◆年代別でみると・・・

年代別に見ると、20代は寄せられたケースが少ないので判断は出来ないが、当然といえる傾向として年代が上がるにつれて定着率が高くなる。

◆規模別でみると・・・

全従業員数で規模別に捉えると、1～5人規模の定着率が高く、次いで11～20人規模、6～10人規模、21～50人規模、51～100人及び101人以上規模と下がっているが、それでも打撃的な定着率の問題が生じているとは思われない。

売上高動向と比較するとこれも増加、横ばい、減少にほとんど差異があるとは

社員の定着率をどう感じていますか？ × 1.年代

年代	上段:度数 下段:%	17-1.【特別設問】定着率	
		合計	①よい
全体	347 100.0	290 83.6	57 16.4
①20代	4 100.0	3 75.0	1 25.0
②30代	33 100.0	23 69.7	10 30.3
③40代	124 100.0	98 79.0	26 21.0
④50代	87 100.0	72 82.8	15 17.2
⑤60代	76 100.0	74 97.4	2 2.6
⑥70代	21 100.0	18 85.7	3 14.3
⑦80代以上	2 100.0	2 100.0	-

いけない。

経常利益動向と比較すると、増加、横ばいが高く、減少は前の二者より10%ほど低めである。

労働力動向では、人手不足感で見ると、過剰と適正(適度)が9割を越え、不足が7割という状況である。

今後一年間の設備投資動向では予定がある、予定なしが共に80%以上の定着率、決めていないというのも8割なので、有意の差はない。

資金繰り動向で余裕あり、普通共に8割を超え、窮屈と見ている場合は一層高めに出ているのが興味深い。

前年同期と比しての原材料・仕入価格で上昇、横ばい共に80%以上であり、下降のケースが100%と出るが、この集計数字が低いので判断は難しい。

同様に販売価格について上昇、下降が80%を越え、下降が90%を越えているのは興味が引かれる。

前期末の決算で黒字、とんとん、赤字の何れも80%台である。

貴社の業況の総合判断との関係では良い、やや良い、そこそこが何れも8割を超えて、特に良い、ややよいがさらに高い数字を示しているのは当然であろう。やや悪い、悪いがその意味では7割代後半ではあるが、それでも79%前後なので、経営の危機感は人手の定着率の面で薄いことになる。同様に6ヶ月先を見ても余り相違はない。1年先となると良いと判断する97.1%のほかは8割であり、ただし「悪い」と判断するケースはさすがに65%に落ち込む。

現在の経営上の問題点11項目を基準に定着率の実態を捉えておくと、労働力不足の事項を挙げているケースで72%に落ち込む以外に他の全ての要因では何れも定着率が8割以上、というよりも8割の後半であることを指摘しておく。

経営上の力点で人材確保や研究開発に注力したい企業にとっては、定着率が良いと判断する数字は落ち込んで7割台だが、その他の事項では全て8割以上、特に人件費以外の経費節減、財務体質強化、機械化・IT化等では9割以上が定着率が高い。

経営指針を持つ企業の場合が8割台を越え、持たない事業のケースでは78%に落ちるなど、相対的に見て経営指針や経営計画等の制定をおこなっているかどうかの一つの鍵に見える。

また経営計画に基づいて具体的な取り組みを行なっているケースが86%以上、実践はまだのケースが8割ちょうどという差異が生じている。しかしこれも有意の差というのはやや難しいだろう。

◆地域別でみると・・・

【東 部】

180社から回答を得た。

上段:度数 下段:%	17-1.【特別設問】定着率		
	合計	①よい	②わるい
全体	347 100.0	290 83.6	57 16.4
①1~5人	95 100.0	82 86.3	13 13.7
②6~10人	85 100.0	72 84.7	13 15.3
③11~20人	73 100.0	62 84.9	11 15.1
④21~50人	58 100.0	47 81.0	11 19.0
⑤51~100人	20 100.0	15 75.0	5 25.0
⑥101人以上	16 100.0	12 75.0	4 25.0

明確な傾向を指摘すると、業種を超えて、①定着率の高さは、確かに高齢者が多い場合に傾向的に高いこと、②従業者との意思疎通の濃密さ、③事業内容について、従業者の理解が高いこと、④経営指針の共有化、⑤本人の能力に即した仕事の設定されている場合、等々が、指摘されている。

【中部】

100社から回答を得た。

①パートが基本である場合、本人の意識、仕事への関心の深さに依存する場合が見られること(温度差)、②定着率以前に、求人を出しても応募が無い状況、③本音で語り合える状況を作っていて定着率が高められること、④目標を定め、その達成をほめることで定着率が高まってきたこと、⑤人が生きる経営に徹する努力を行ってきたこと、⑥社員満足を第一に、⑦社員募集の入り口で注意することで定着率を高めている、などである。

【西部】

111社から回答を得た。

①社員教育に注力すべきだと認識していること、②給与条件が良いので安定的、③社内の仕事の見直しを継続している、④他方で、入社一年から二年前後で退職する人が出る現状を、人間関係か仕事嫌いかの面から問題を感じる、⑤職人気質のため継続性が困難なケースもある、⑥パートの定着率は高くないが、金銭感覚のためかも知れない、⑦派遣社員の定着率が弱い傾向がある、⑧社風の良さが定着率に結びつくこと、等々の指摘を見ることが出来る。

三地区を通じて、傾向的に読み取ることが出来るのは、第一に、企業の目的、計画、指針等の企業哲学の存在と、これを従業員に普及させているかどうかが大きな意味を持つこと、次に、パート労働を基本とする経営であっても、好循環をもたらしているケースは、従業員が経営目標を認識出来て居る場合と単なる労働力として金銭的な稼ぎの対象とされている場合は定着率も良くないことが分かる。

◆上記の要因、考えられることは何ですか？(記述) ※記述 206 回答中 98 回答を掲載 ・社員の定着率が「よい」と答えた企業の回答

No	地域別	業種別	全従業員数	【自由記述】定着率の要因、考えられることは何ですか？
1	①東部	①建設業	①1~5人	経営者と従業員の意思疎通を図るように心掛けている。一人ひとりの持ち味をいかした仕事
2	①東部	②製造業	①1~5人	給与が高い。休日が多い。仕事が楽しい。会社が明るい。経営が安定している。透明性がある。
3	①東部	④卸・小売業	①1~5人	弊社の場合は、社員は家族や親族筋であり、パートは近所の主婦の方々に繁忙期に手伝いに来ていただくというスタイルなので、一般の会社とは異なると思いますが、信頼関係は形成できていると思います。任せる仕事はすべて任せていますし、コミュニケーションも大事にしていますので、不平や不満がお互いに溜まりにくい環境が出来ているのではないかと思います。
4	①東部	④卸・小売業	①1~5人	働きやすい環境(特に人間関係)を心掛ける
5	①東部	⑤サービス業	①1~5人	社員に対して本人の能力に合った仕事量を与えている。経営理念を共有して、会社の10年先を見せている。社

				員の欲しているものはなにか。給料か。休みか？等々社員と話し合っている
6	①東部	①建設業	②6~10人	労働環境の改善。賃上げ実施。社員への権限委譲。活躍の場の提供。
7	①東部	②製造業	②6~10人	社長と社員の距離感が近く、社長が社員の話を聞く機会が多い
8	①東部	②製造業	②6~10人	高齢者が多く、再就職が難しいため、辞める人が少ないと考えられる。
9	①東部	④卸・小売業	②6~10人	「家庭も会社も両方を充実させよう」という考えを労使で共有することで、他にはない。明るい社風が出来るから。全員でのコミュニケーションの機会を多く作り、風通しの良い社風なため
10	①東部	⑤サービス業	②6~10人	風通しのよい風土。ビジョンの共有。コミュニケーション。
11	①東部	②製造業	③11~20人	社内のチームワークのよさ
12	①東部	②製造業	③11~20人	時間外労働、残業無し。計画労働時間のみでの就労が社員にとっては生活のリズムを自分で作りやすい。定期昇給額が他社に比べ多い、働きがいがある。
13	①東部	③流通業	③11~20人	コミュニケーションを大切にしている。休みを取りやすい雰囲気。給料が良い。
14	①東部	⑤サービス業	③11~20人	経営指針によって会社や社員の将来が見える事、社員の行動すべきことが自身で判断でき、その結果を含めて明確になっている事。社員の判断では、納期などについては協力しながら無理なく達成できる事や、ある程度のスキルがあればとりあえず今の仕事を継続できることと考えます。しかし、これは現状に漫然としているだけで、やがて訪れる嵐にどう対応すべきか、深く考えられていないことが課題です。
15	①東部	⑤サービス業	③11~20人	福利厚生、ノー残業デーなど、働きやすい環境づくり
16	①東部	①建設業	④21~50人	同業他社と比べて、手厚い福利厚生と高い給与水準
17	①東部	②製造業	④21~50人	各種保険制度。働く環境の整備（途上）
18	①東部	④卸・小売業	④21~50人	経営指針を創る会の経験を尺度にして、毎日の判断をしている。特に公私混同と社内の風通しに心がけている。経理の公開。
19	①東部	⑤サービス業	④21~50人	①まずは生活に困らない収入がえられているかどうか。それなりの水準が確保されていると思っている。②会社業務が停滞しないこと。経営指針の浸透は不十分ではあるが今後の会社の安定と発展について社員が肯定的な意識をもって仕事に取り組んでいる。③社風が理解されている。会社運営が開放的であり、社員同士の人間関係ギクシャクしていない。
20	①東部	⑤サービス業	④21~50人	社員との個人面談（時間無制限）。有給休暇完全消化実施。マルチタスク（他能工）化により休みやすい体制作り
21	①東部	①建設業	⑤51~100人	コミュニケーションの向上に力点をかけているから。同地区の同業他社に比べ福利厚生に優位性があるから。
22	①東部	②製造業	⑤51~100人	毎月社内木鶏会を全員でやっていることや部会を定期的に開いて経営計画を共有する
23	①東部	②製造業	⑥101人以上	同年代の若い社員が多い。会社の向かう方向を社員に理解させる努力を怠らず、指示が明確である。工場環境の改善を常に行っている（バックヤードも含め）。福利厚生が充実している。
24	①東部	②製造業	⑥101人以上	女性目線の環境づくり。トップダウン
25	②中部	①建設業	①1~5人	なるべく本音で話すようにしている。
26	②中部	②製造業	①1~5人	待遇は良いと思う。

27	②中部	⑤サービス業	①1~5人	現在、社員は2名で、男女各1名ずつで在籍7年と4年です。今のところ定着しています。2名とも社会保険労務士として担当顧客を持ち業務を行っています。対顧客としては、専門家として信頼され、喜ばれるようになればやりがいがあると思います。経営者としては、心理足、任せていくことが必要であるが一定以上の責任を持たせない。本人が負担に感じる程度までの責任は持たせないほうがいいように感じている。労働条件面では、勤務評価を反映させ、昇給は毎年行い、賞与も前年を少しでも上回るようにしている。あまり厳しくないので、居心地がいいのかもしれない。
28	②中部	⑤サービス業	①1~5人	社内の雰囲気や和気藹々としていて、居心地がいい。ここに来て、皆と話をすることが唯一の発散の場になっている、ということが社員さんの言葉です。自分では、社長が社員と同じ目線になり、社員さんの自主性に任せ、提案は必ず実行する。社内は家族のような環境づくりをし、休みが取りやすいような社内風土をつくる。経理を公開し、会社が皆のものであることを体感してもらう。
29	②中部	⑤サービス業	①1~5人	理念に基づいて方向性を決め、経営者も含め、道から外れていないかいつもチェックすること。
30	②中部	①建設業	②6~10人	残業なし、雇用契約の徹底。
31	②中部	①建設業	②6~10人	5~6年前は定着率が低かったが、会社の雰囲気をよくしていくことで変わってきたと思う。
32	②中部	②製造業	②6~10人	去年、経営指針を創る会で、労使見解を学んだことがよかった。
33	②中部	②製造業	②6~10人	ライフワークバランス（プライベートな時間を確保しやすい風土）がよいのではと思います。
34	②中部	④卸・小売業	②6~10人	高い給与を出すことも出来ないし、年間40日の有給休暇など程遠いのが実態ですが、定着率は良いほうだと思います。卸業は残業もなく、ストレスの少ない業態なのかなと思います。（今その業態変革に取り組んでますが…）小売は専門的なので、好きな者にとっては楽しい仕事だと思います。
35	②中部	①建設業	③11~20人	「人が生きる経営」を目指し、実践しているから
36	②中部	①建設業	③11~20人	あれもこれも手を出さない、任せる、やらせてみる風土を大切にしている。
37	②中部	④卸・小売業	③11~20人	以前は給与の高さ、福利厚生（社員旅行など）が原因だったと考えられる。現在は社員間及び会社と社員間の意志疎通が取れているのでは（？）
38	②中部	⑤サービス業	③11~20人	達成感ややりがいを感じる職場作り
39	②中部	②製造業	④21~50人	基本的なシステムを整えていること。社員満足を大切にしていること。
40	②中部	②製造業	⑤51~100人	社風がよい。
41	②中部	④卸・小売業	⑥101人以上	従業員への待遇に改善、積極的な昇給
42	②中部	⑤サービス業	⑥101人以上	（良いかどうかは別として）常に経営者側の考え方や方針を社員に伝える工夫はしている（口頭、文書、行動、事業計画、就業規則改定等）
43	③西部	①建設業	①1~5人	少人数だから家族同様の向き合いが出来る事
44	③西部	①建設業	①1~5人	技術職であることと年齢
45	③西部	①建設業	①1~5人	働きやすい環境（子育てを優先させる事で、無理の無い範囲で仕事出来る環境づくりに取り組んでいる。）
46	③西部	①建設業	①1~5人	仕事上の価値観の共有、コミュニケーション
47	③西部	④卸・小売業	①1~5人	給与、休日、人間関係が他社より良いのでは？

48	③西部	④卸・小売業	①1~5人	経営指針を社員と一緒に考えて、特に計画は一緒に作っている。社員の中に自分お世話になります。会社意識が強くなっているように思う。改善点、要望など、意見を言ってもらえるようになり、コミュニケーションが良く取れるようになってきていることがいいと思われる。
49	③西部	⑤サービス業	①1~5人	しっかりと会社の考えを伝え、風通しの良い職場環境に勤めているためだと考えている
50	③西部	⑤サービス業	①1~5人	年齢による転職に対する不安
51	③西部	⑤サービス業	①1~5人	未来と一緒に語る。教育と評価と処遇を明確にすること。日常的にコミュニケーションを交わすこと。
52	③西部	⑤サービス業	①1~5人	地域密着で安定している。
53	③西部	①建設業	②6~10人	経営指針に基づく経営（経営計画）
54	③西部	②製造業	②6~10人	パートの働き方の時間帯を考えることか。
55	③西部	②製造業	②6~10人	指針に沿った経営をしている。
56	③西部	④卸・小売業	②6~10人	仕事のやりがいと賃金
57	③西部	①建設業	③11~20人	労働条件（給料・休日・人間関係など）が他社よりよいのでは。
58	③西部	②製造業	③11~20人	社員構成が知り合いとか地域住民の方などで構成しているため。地元密着型だから。
59	③西部	②製造業	③11~20人	永年、勤めている社員で年齢も高いので辞めないのだと思う。
60	③西部	④卸・小売業	③11~20人	基本的きれいな仕事で、土日祭日長期休暇ある
61	③西部	⑤サービス業	③11~20人	理念経営を心がけている
62	③西部	⑤サービス業	③11~20人	同友会理念の実践に努めている。
63	③西部	②製造業	④21~50人	社員が経営層に色々な意見を言える事。
64	③西部	②製造業	④21~50人	女性社長ということもあり、家族的なアットホーム社風。居心地のよい労働環境だと思う。
65	③西部	④卸・小売業	④21~50人	毎月のスタッフ全体ミーティング
66	③西部	①建設業	⑤51~100人	会話とコミュニケーション
67	③西部	②製造業	⑤51~100人	同世代の社員が多い（30歳以下の社員数37名40%）平均年齢35歳
68	③西部	⑤サービス業	⑤51~100人	トップが変わらなければ（思想）会社は変わらない。一人ひとりと密接に関わっていき、自分の思いを伝え、1日5時間以上会社にいること。
69	③西部	⑤サービス業	⑤51~100人	社員の気持ちを考えること。

・社員の定着率が「わるい」と答えた企業の回答

No	地域別	業種別	全従業員数	【自由記述】定着率の要因、考えられることは何ですか？
1	①東部	①建設業	①1~5人	人材不足からくる教育、営業不足
2	①東部	⑤サービス業	①1~5人	給与が低い。
3	①東部	②製造業	②6~10人	経営者と社員との間に考え方の違いが生じている。
4	①東部	②製造業	②6~10人	労働環境の過酷さ、賃金
5	①東部	⑤サービス業	②6~10人	特に新入社員が1年位で退職するケースが多い。本人がイメージしていた仕事と違った。技術スキルの習得が大変で挫折してしまうなど。
6	①東部	⑤サービス業	②6~10人	やりがいを持たせることができていないか疑問
7	①東部	④卸・小売業	③11~20人	労働・雇用条件が悪く他社との魅力で比較すると競争力が無い。
8	①東部	②製造業	④21~50人	労働時間及び時間外が多い（休みが少ない）。社内の雰囲気暗い。
9	①東部	②製造業	④21~50人	ニーズと能力のアンマッチ（ミスマッチ）や中小企業の福利厚生面の弱さ。
10	①東部	②製造業	⑤51~100人	経営陣を含む、定着への意識

11	①東部	④卸・小売業	⑤51～100人	キャリアプランを十分に示してあげられない。不人気業種。人材不足による売り手市場
12	①東部	⑤サービス業	⑥101人以上	仕事のイメージと実際の業務とのミスマッチ。働きやすさを実感できる前に組織を理解できず離れてしまう
13	①東部	⑤サービス業	⑥101人以上	組織風土
14	②中部	④卸・小売業	①1～5人	当社に魅力がないから（給与・仕事内容）
15	②中部	①建設業	②6～10人	社員の価値観の相違。会社に財力がないため、勤労意欲の湧くような余裕がない。楽しいと思えるような会社作りが出来ていない。
16	②中部	④卸・小売業	②6～10人	経営計画を立てられないので、計画的に取り組めない（補充になってしまっている）。
17	②中部	②製造業	③11～20人	労働時間が少し長い。社内体制をもっと充実させる必要がある
18	②中部	④卸・小売業	④21～50人	働きがいを感じられる機会が少ない。
19	③西部	①建設業	①1～5人	社員、協力業者に同年代の若者がいない
20	③西部	⑤サービス業	①1～5人	休みが不規則、汚い仕事のためやる人がいない。
21	③西部	⑤サービス業	②6～10人	土日祝、大型連休は必ず仕事。技術的に覚えることが多い。
22	③西部	①建設業	③11～20人	社員教育が未熟、もう少し研修意志を研究していきたい。
23	③西部	②製造業	③11～20人	職人の風潮があり、長く我慢して覚えたい人が少ない。長時間労働や責任者として自覚を持つのを嫌がってしまう。
24	③西部	④卸・小売業	④21～50人	そんなに悪いとは思わないが、完全にいいとは思わない。特にパートさんの定着率が悪い。年末繁忙期が忙しすぎて負担が多いのが原因だと思う。時間だけ働いて給料をもらう考えで居る人にはきつい職場なのかもしれない。
25	③西部	⑤サービス業	④21～50人	事業内容、事業内容に対するミスマッチング
26	③西部	⑤サービス業	④21～50人	業種が、人材派遣であり売上高・経常利益において、昨今の極端な人材不足・同業他社の人件費高騰の影響を受けています。そのような状況下、少数の求職者の適材適所の見極めにおいて妥協せざるをえない状況となってしまう現状かと認識しています。
27	③西部	⑤サービス業	⑤51～100人	休日が少ない
28	③西部	②製造業	⑥101人以上	※経営指針書はあり、社員にも伝えているが、指針書を自分一人で作成したのもので、考えを押し付けているだけかも…
29	③西部	③流通業	⑥101人以上	労働時間の長時間化、労働環境および時間帯の不適合。

◆【自由記述】定着率の向上にむけて、必要と思われることは何ですか？（記述）

※記述 177 回答中 76 回答を掲載

No	従業員別	地域別	業種別	定着率の向上にむけて、必要と思われることは何ですか？
1	①1～10人	①東部	①建設業	経営指針を作り、会社の目指す方向を従業員皆と向き合う。ブレない経営者となること
2	①1～10人	①東部	①建設業	雇用条件、社内環境など
3	①1～10人	①東部	②製造業	大企業には福利厚生面では太刀打ちできないので、ある仕事を任せるなど、責任感を持ってもらうようにすれば、やる気が出て、定着してくれるのではないかと。
4	①1～10人	①東部	②製造業	「会社の仕事は何の役に立っているのか」を明確にして、自分の仕事の「お役立ち」をしっかりと自覚してもらうことが重要と思います。

5	①1~10人	①東部	④卸・小売業	全てにおいて信頼関係だと思います。社員の満足度ややりがいも基は経営者との信頼関係がベースになっていると思います。労使の信頼関係が出来れば、会社の理念や方針・計画も共有できてくると考えています。セクハラやパワハラのような問題も起こりにくいでしょう。
6	①1~10人	①東部	⑤サービス業	経営理念の確立と実践
7	①1~10人	①東部	⑤サービス業	経営者の姿勢（経営理念）に賛同してもらうこと。少人数でも就業規則、会社保険等の整備。
8	①1~10人	①東部	⑤サービス業	コミュニケーションを充実させ、話しやすい環境を作る。やりがいをもてる。仕事に対して自分を持てる教育を行う。
9	①1~10人	①東部	⑤サービス業	賃金、福利厚生、退職金、社員教育
10	①1~10人	②中部	①建設業	給与のアップ、人材の教育体制、身の丈にあった出来るだけの福利厚生
11	①1~10人	②中部	①建設業	社員の意志を尊重することも大事だが、社長としての主体性を見せ、自分はこんな会社を目指したいのだということをわかってもらい、一緒についてきてもらえたらもっと良い会社になる。そして社員もこの会社で働き続けたいと思ってもらえるのではないかな。
12	①1~10人	②中部	②製造業	社員をパートナーとして考え、コミュニケーションをしっかりとる。評価する仕組みをつくる。社員に自主的に仕事に取り組んでもらう。
13	①1~10人	②中部	②製造業	労働環境の整備
14	①1~10人	②中部	④卸・小売業	利益を増やし、社員へ還元すること。教育を充実させ、やりがいのある職場にする。社員自身の人生を応援できる会社にする。
15	①1~10人	②中部	④卸・小売業	自分の仕事が誰かのためになっている、喜んで頂いている（笑顔）ことを実感すること＝いきがい、誇り。会社内でのコミュニケーション（仕事上の問題点など何でも意見を言える環境。少人数でもお互いに助け合って休みが取れる環境）
16	①1~10人	②中部	⑤サービス業	労使見解を実践するために、まず経営者は社員さんを自分の一番信頼できるパートナーとして尊敬し、認めることから始まる。一緒に理念づくりをし、理想を共有し、理念に基づいた経営指針書を作成する。次に指針を実践し、社員さんが、自分が必要とされていると実感できる職場をつくり、堅実経営を行い、夢が持てる会社作りを続ける。
17	①1~10人	②中部	⑤サービス業	社員と経営者とのコミュニケーション（意思の疎通）が大切。
18	①1~10人	②中部	⑤サービス業	評価基準の明文化。
19	①1~10人	③西部	①建設業	社員の幸せ
20	①1~10人	③西部	①建設業	次代の変化に対応した職種が出ている。例えばA I機能搭載の建設機器オペレーターなど。雇用する側も人材対応できるだけの充実し他社内インフラ整備が必要。
21	①1~10人	③西部	①建設業	労働環境の整備を改善。経営指針の実践
22	①1~10人	③西部	②製造業	働く人（パート）の仕事への思いを聞き、仕事内容を変える。仕事が楽しく思えるようにしむけていくこと。
23	①1~10人	③西部	②製造業	仕事でのやりがいをもってもらう
24	①1~10人	③西部	④卸・小売業	社員の働きやすい職場環境づくり
25	①1~10人	③西部	⑤サービス業	経営者との信頼関係。仕事のやりがいや誇りを持たせ

				る。長く安心して務められる環境づくり
26	①1~10人	③西部	⑤サービス業	その会社の仕事のやり方の仕組みや労働時間の部分。
27	②11~50人	①東部	①建設業	時間をかけての採用（幹部候補）必要な能力を持つ人材の確保を行っていききたい。
28	②11~50人	①東部	①建設業	仕事の内容について理解してもらい自身の存在価値を把握できるようにする。
29	②11~50人	①東部	②製造業	1. 規則正しい労働時間 2. 賃金 の2つが加味された上で働きがいを感じる職場
30	②11~50人	①東部	②製造業	昇給、賞与等、金銭面での評価。福利厚生の充実
31	②11~50人	①東部	②製造業	常日頃従業員をよく観察し、コミュニケーションをとること。経営者自身が自律し、一緒に行動すること。
32	②11~50人	①東部	②製造業	①福利厚生への充実。②貢献度に対する相応の見返り。③社員の立場に立って考えるなど
33	②11~50人	①東部	②製造業	給料ももちろんあると思いますが、それ以外の働く安心感、また社内コミュニケーションや人間関係を大切にして、働きやすい職場作りをしていきたい。
34	②11~50人	①東部	②製造業	社員の技能継承。自らが考え行動する環境づくり。
35	②11~50人	①東部	③流通業	会社側が社員にやってほしいことと、社員が会社側にやってほしいことを明確にすること。お互い様の精神。
36	②11~50人	①東部	④卸・小売業	休日を増やす事と社員教育
37	②11~50人	①東部	④卸・小売業	企業として将来への展望、ビジョンの明確化、経営指針の確立。シニア・ベテランへの依存は今後年齢の問題で通用しなくなるので、若手を育成する。とことん上役が「人を大切」にすること。
38	②11~50人	①東部	⑤サービス業	社員との信頼関係構築、事業目的の明確化。
39	②11~50人	①東部	⑤サービス業	社員の世代によって会社に求められるものが違うと思います。弊社みたいに高齢層が多い会社では、高齢者に長く勤務して頂くための環境づくりを。中年層では家族を持つ世代が多いと考えられるので、給与と休日の充実。若年層では仕事にやりがいを感じるように教育や研修、現場指導が求められるのではないかと考えられます。
40	②11~50人	①東部	⑤サービス業	①持続して賃金条件を改善していく。そのためには会社の収益性を確保していく。②人を大切にする会社方針を経営指針の浸透を通じて皆の共通認識としていく。③社内のコミュニケーションが活性化する仕組みを制度化する。
41	②11~50人	②中部	①建設業	労働環境の整備、賃金アップ
42	②11~50人	②中部	①建設業	柔軟な人間関係による働きやすさと和やかな社風。会社及び各々が成長を実践できること
43	②11~50人	②中部	①建設業	定着率がよい会社が働きやすいのか、良い会社なのか、定着率にはこだわっていない。
44	②11~50人	②中部	①建設業	社員、従業員の職業に対する意識向上を経営者が話し、伝える。社員の意見・意志の甘え、わがままに妥協してはいけない。企業の理念を照らし合わせて社員の意見に耳を傾けるべきで社員に夢と希望を与えることが大切。
45	②11~50人	②中部	②製造業	社長自身がもっと勉強し、社員を大切にする。給料も上げられるようにして儲かる仕組みづくりが必要。
46	②11~50人	②中部	②製造業	自分が勤めたい会社を心がける。
47	②11~50人	②中部	②製造業	就業規則、休日増、残業減、社内風土。強みの発信力！
48	②11~50人	②中部	④卸・小売業	トップが自ら率先して社員とコミュニケーションを計ればかなり防げる
49	②11~50人	②中部	⑤サービス業	会社の方向性の共有（指針書、方針）

50	②11~50人	②中部	⑤サービス業	成長と賃金UPが適正だと感じられる賃金体系
51	②11~50人	③西部	-	作業環境の改善
52	②11~50人	③西部	①建設業	給料、休日が業界基準以上になっても「やる気や人間関係」が向上しないと定着率は低い。中小企業はシステムやマニュアルよりも家族的な「愛」が必要だと思う。
53	②11~50人	③西部	①建設業	お互いを思いやる風土。ベクトルがあっている
54	②11~50人	③西部	①建設業	利益をしっかりと出して社員に還元すること。
55	②11~50人	③西部	②製造業	職場にはいろいろな年代の人たちが働いている訳ですが、どんな年代の人にも対応できるコミュニケーション能力が不足している。
56	②11~50人	③西部	②製造業	自分を出せる・話せる場を設けている
57	②11~50人	③西部	②製造業	社員教育や規定を理解できる体質づくりと社内全員（従業員全員）の意識向上による方向性の統一。
58	②11~50人	③西部	②製造業	単純な雇う側と雇われる側ではなく、人生設計（マイホーム、子供の進学）の相談や社員の夢を実現させるべく社員に寄り添う経営者が私の理想像。具体的には20代年収400万以上、30代年収450万以上、40代年収500万以上。月毎の個人面談。資格取得推奨。
59	②11~50人	③西部	②製造業	社内環境の改善により働きやすくなっている。
60	②11~50人	③西部	④卸・小売業	時間でキッチリ終われる仕組みづくり。仕事を効率よくできるシステム化。社員の教育を通して理念の共育をしていく。
61	②11~50人	③西部	④卸・小売業	スタッフとのコミュニケーション
62	②11~50人	③西部	⑤サービス業	社内の雰囲気、人間関係、柔軟な雇用体系。
63	③51人以上	①東部	①建設業	社内で話のしやすい雰囲気を創ること。傾聴の訓練、自分を認め、相手を認めるなどコミュニケーションの訓練をさらに行うこと。自分の遣い甲斐は何なのか？気づかせてあげられるよう上司がサポートすること。福利厚生さらなる充実化。技術のみならず人格形成にフォーカスした社員教育の充実化。
64	③51人以上	①東部	②製造業	経営指針の徹底
65	③51人以上	①東部	②製造業	経営陣を含む定着への意識に取り組み中
66	③51人以上	①東部	④卸・小売業	人事評価制度。社員教育。マッチング採用。
67	③51人以上	①東部	⑤サービス業	経営の見える化。社員一人一人が「自分の会社」という意識を持つこと。
68	③51人以上	①東部	⑤サービス業	自ら考え行動できるよう、理念と合わせた社員教育の徹底。会社の組織を高め入社後の不安を取り除くこと
69	③51人以上	①東部	⑤サービス業	賃上げ、キャリアアップがあること。レクリエーション(忘年会または新年会等)を企画して、残額会社負担。
70	③51人以上	②中部	②製造業	採用時の選定と社員教育。
71	③51人以上	②中部	④卸・小売業	社員に対して成果を求める前に、まずは会社側が労働環境、待遇の改善や育成に力を入れるべき
72	③51人以上	②中部	⑤サービス業	社員への明確なメッセージを実行（社員とその家族の数年後の自分の姿が見える事）。コミュニケーション。事業計画（理念及び数字）。
73	③51人以上	③西部	①建設業	建設業関連企業の国として状況分析をやるべきで、見合う労働条件の見直しをやるべき
74	③51人以上	③西部	①建設業	信頼関係の構築
75	③51人以上	③西部	②製造業	※経営指針書作成に当たり、社員全体での作成は難しいが、私とせめて役員も全社員と向き合った指針書の作成が必要。
76	③51人以上	③西部	⑤サービス業	一人ひとりを愛する。社員を会話をする。そして信頼関係を作る。

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お願ひします

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2017.12月期396社回答)

静岡県中小企業家同友会 2018年6月期 景気動向調査(第38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. 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	【 】
16. 経営計画に基づいて具体的な取組みをしていますか?	①している ②していない	【 】
17. 【特別設問】 貴社の社員の定着率についてお聞かせください		回答欄
経営者から見て、社員の定着率をどう感じていますか?	①よい ②わるい	【 】
上記の要因、考えられることは何ですか? (記述)		
【自由記述】定着率の向上にむけて、必要と思われることは何ですか? (記述)		
氏名:	社名:	所属支部:

◆返信期日6/13(水) ◆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6月下旬 詳細7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 **松葉 秀介** (松葉倉庫(株) 代表取締役/副代表理事・志太支部)
- ◆日本経済・静岡県経済・静岡県中小企業家同友会の概況
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 **野川 和三** ((株)野川商店 専務取締役/榛原支部)
 - 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/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 **増田 崇** ((有)リアス 代表取締役/経営労働委員長・榛原支部)
- ◆特別調査「社員の定着率」
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>

