

静岡県中小企業家同友会

『2019 下期・景況調査』結果報告(第 41 回)

輸出が揺さぶられる中で内需に支えられる日本経済 ～ポスト 2020 に向けた「ビジョン」を追求せよ～

東京オリンピックの前年であった 2019 年が終わり、これから「本番」を迎えようとする現在の日本経済の現状を概観しよう。

内閣府が公表する実質 GDP 成長率の直近の推移をみると、2019 年 4～6 月期の対前期比・実質成長率は 0.3%(年率換算 1.3%)、7～9 月期は 0.4%(1.8%)となっている。この推移を支えているのは内需である。民間最終消費支出、設備投資、政府最終消費支出それぞれの実質 GDP 成長率への寄与度の推移をみると、この 2 四半期間はそれぞれプラスで推移しており、特に 7～9 月期は民間最終消費支出、設備投資ともに 0.3%を記録している。

他方、実質 GDP に対して不安定に作用するのは輸出である。2018 年 10～12 月期は 1.0%を記録したものの、その後 2019 年 1～3 月期は▲2.4%、4～6 月期は▲0.0%、7～9 月期は▲0.6%と推移し、GDP への寄与度の推移を見ても直近の 2 四半期間はマイナス値を記録している。

次に、景気動向を客観的指標から推計する景気動向指数 CI(2015 年=100)の 2019 年 10 月速報値をみると、一致指数が 94.8 となっており、9 月速報値と比較すると▲5.6 で 2 か月ぶりに下降した。同指数の 7 か月後方移動平均をみると、前月速報値から▲0.87 となり、12 か月連続の下降を記録したという。内閣府による一致指数の基調判断は「悪化を示している」で、8 月速報値に対して示されたこの判断が 10 月速報値でも維持されている。

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」・%)の 2019 年 12 月の調査結果を見ると、製造業における景況感の悪化が目立つ。特に製造業の中小企業の直近の景況感は 2019 年 6 月に▲1、9 月に▲4、12 月に▲9 で、悪化の評価が拡大している。こうした製造業の傾向は、上述した輸出の動向や一致指数に認められる下降傾向と親和的な動向の 1 つだと考えていいだろう。

特に製造業に認められる下降傾向の背景の 1 つには、米中間の「貿易戦争」の影響が挙げられよう。それぞれ自国の一部の産業活動を犠牲にしながら続けられる「戦争」だが、両国とも足元の政治情勢に不安要素を抱えており、日本を含む国々が両国に振り回されている状況にあらう。この状況の中で 2020 年という「節目」を迎えたが、ここのところの国会では今後に向けた明確な目標、ビジョンに関する議論がなされているであろうか。アベノミクスの成果と限界を見極めながら、次のビジョンと経済政策のあり方に関する「闘論」が展開されることを望みたい。

◆調査期間 2019. 11. 28～12. 23

◆対 象 静岡同友会会員企業 1083 社(2019. 11 月末)

◆回答企業数 340 社(すべて有効回答) (前回 2019. 6 月 361 社 前々回 2018. 12 月 410 社)

◆回 答 率 31.4%(前回 2019. 6 月 33.5% 前々回 2018. 12 月 38.1%)

◆回答構成

①業種 建設 70 社(20.6%)、製造 80 社(23.6%)、流通・卸小売 74 社(21.8%)、サービス 115 社(33.9%)

②地域 東部 157 社(46.2%)、中部 90 社(26.5%)、西部 93 社(27.4%)

③規模 「1～10 人」191 社(56.2%)、「11～50 人」115 社(33.8%)、「51 人以上」34 社(10%)

◆ 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”	15 頁
8. 【特別調査】中小企業の働き方改革への対応と課題	16 頁
9. 景況調査用紙	31 頁
執筆者氏名一覧表	背表紙

～コラム～

働き方改革が本格化

2019 年 4 月 1 日から「年 5 日の年次有給休暇の確実な取得(時季は労働者が指定)」が義務化され、2020 年 4 月 1 日からは「時間外労働の上限規制の導入」もはじまります。私たち中小企業の経営者も「働き方改革」に大きく影響を受けることが想定されます。

2019 年 11 月に開催した全県フォーラムで、静岡労働局労働基準部監督課長の恩田さんと分科会をする機会にめぐまれました。リハーサル等の過程で働き方改革関連法案が現在のかたちに至る背景や目的を伺うことができました。人材不足の中小企業にとって、働き方改革によっていかに魅力ある職場を作り、求職者から選ばれる企業となるかが重要であること。また、働き方改革の実践を通して、社員と共に生産性向上を実現し、儲かる会社になるかが、さらにその先の目的であることを理解しました。

よい職場環境をつくる、儲かる企業体質をつくる、ということは働き方改革がなくても私たち経営者の仕事だよね、と改めて思いましたし、中小企業家同友会でも同じようなことをいつも聴いているよね、と思いました。弊社は、社員との話し合いの中で「給与が高く、休みの多い会社」を目指しているので、誰が休んでもフォローできるように多能工化を推進し、残業の削減に取り組んでいます。そのためには、コミュニケーション量を増やすことという仮説のもと、リーダー朝会を毎朝行うことを決め、その影響で各職場でも自然と職場毎に朝会が開かれるようになりました。少しずつできそうなことからやってみて、気が付いたら会社の仕組みも雰囲気も変わったね、というのが私の働き方改革の理想です。

梶川 久美子氏

サツマ電機(株) 代表取締役／沼津支部

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。

1. 日本経済の動向

「景況感は4四半期連続で低下、ゼロ線スレスレへ」

日銀短観や中同協DORによると、企業経営者の景況感は4四半期連続で低下し、製造業の業況判断DIは、8四半期で20ポイント以上落ちて、6年半前の水準となった。しかし非製造業の景況感低下は緩慢なので、全体ではプラス圏内に留まっている。景況感がゼロ線スレスレまで悪化したにもかかわらず、設備投資は堅調で、資金繰りにもゆとりがあり、人手不足感もあって、不況突入までにはなっていない。今の景況感は、海外リスクや消費増税などの不安要素を抱えて、回復持続か？景気後退か？の瀬戸際状態にあるといえよう。

次に主要な経済指標をみると、GDP成長率は、実質が4四半期、名目が3四半期連続でプラスとなった。2018年は、海外経済の減速で、経済成長率がマイナスとなった期もあったが、2019年は緩やかな成長が維持された。景気動向指数(一致指数)は、2018年中は103前後で足踏み状況だったが、2019年1月に100.4へ急落、その後も下降が続き基調判断も「悪化」へ下方修正され、消費増税後の10月には95.3へと前月比5.1ポイント下降して、100を割り込んだ。全国の鉱工業生産指数は年初の103から11月は98へ5ポイント程低下した。

これらから、日本経済は2018年には高原状態を維持したが、2019年に入ると輸出が更に減少、工業生産も低下して景気が徐々に減速したが、非製造業が踏ん張り、個人消費も景気を下支えした結果、不況突入には至らず踏みとどまっているようだ。

改めて景気状況を見てみよう。日銀短観(12月)の業況判断では、全規模・全産業が2019年9月8→12月4、中小企業・全産業も9月5→12月1と低下し、次期の見通しもそれぞれ0、4と低下している。全国の景気動向指数(CI一致指数)は、2019年5月に102.1まで戻したがその後は低迷し、基調判断も8月以降「悪化」と下方修正され、10月に95.3まで急落した。政府の月例経済報告の基調判断は2019年5月に「弱さが続いている」と下方修正され、10月からは「弱さが長引いている」、12月には「弱さが一段と増している」と月を追って下方修正された。直近の中同協景況調査報告(DOR131号)では、足下の業況を示す業況水準DIが2019年7-9月期0→10-12月期▲3、業況判断DI(前年同期比)も▲3→▲13と低下し、売上高DI、経常利益DIすべてが3期連続で低下してマイナス二桁に落ち込み、消費増税に伴いマイナスの水準が変わったとしている。

2. 静岡県経済の動向

「工業生産が減少し、景気の回復は足踏み状態」

静岡県の景気動向を振り返ると、2017年は景気回復が続き、2018年も全国が景気後退ぎみだったのに対して、県内景気はなお回復が続き、全国を数ポイント上回る結果だった。翌2019年も秋までは全国をやや上回る水準で推移し、景気の悪化は全国より遅れていた。他方、景況感は2017年末をピークに低下し始め、2018年には徐々に低下、2019年に入ると低下が加速し1年半ぶりに、全国のレベルを下回ってしまった。現下の県内景気は、米中貿易戦争による世界経済の減速で輸出が減少、工業生産も前年比マイナスに落ち込み、製造業の比率の高い本県経済にとって押下げ圧力として重くのしかかって

いる。2019年度の製造業各社の業績は減収減益を余儀なくされているものの、前年度まで高い利益水準が続いたことや、新技術開発、生産自動化・省力化への投資の必要性から設備投資は引続き堅調に推移し、個人消費も持ち直して、景気の底割れを食い止めている。しかし輸出依存度の高い県内製造業は、緊迫する海外情勢や世界経済の動向などに大きく影響されるため、今後、さらに輸出や生産が減少する恐れがあり、県内には先行き不安と景気後退の懸念が広がっている。

日銀（静岡支店）12月発表の「静岡県金融経済の動向」では、「県内景気は緩やかな拡大に足踏み感がみられる・・・」と概況が慎重になり、「設備投資は増加が続き、個人消費は・・・持ち直し」は以前通りだが、輸出と生産は「減少」と下方修正された。12月の日銀短観（静岡支店）によれば、全体の業況判断は2019年9月4→12月▲1と低下、20年3月の予測値は▲4とさらに低下している。前回6月調査で全国値を再び下回った静岡県の短観は、12月調査でも、全規模（全国4、静岡▲1）中小企業（全国1、静岡▲2）と全国を下回った。「静岡県月例経済報告」の基調判断は、2019年4月から「一部に弱めの動き」と下方修正されていたが、12月に「弱い動き」へと更に下方修正された。

「静岡県景気動向指数（一致指数）」は、2019年2月に101.8へ急落した後、3月～4月は104付近まで戻したが、その後徐々に低下し、10月は101となった。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、2019年5月調査では19年下期▲8と、7期ぶりにマイナスとなり、11月調査でも20年上期▲9、20年下期▲9と悪化が続く見通しとなった。工業生産指数（季節調整値）は、2018年10月の107.3をピークに低下し始め2019年10月には99.7となり、2019年6月以降は前年同月比もマイナスとなり、10月まで前年割れ状態が続いている。

3. 静岡県中小企業家同友会の調査結果概要

輸出が揺さぶられる中で内需に支えられる日本経済 ～ポスト 2020に向けた「ビジョン」を追求せよ～

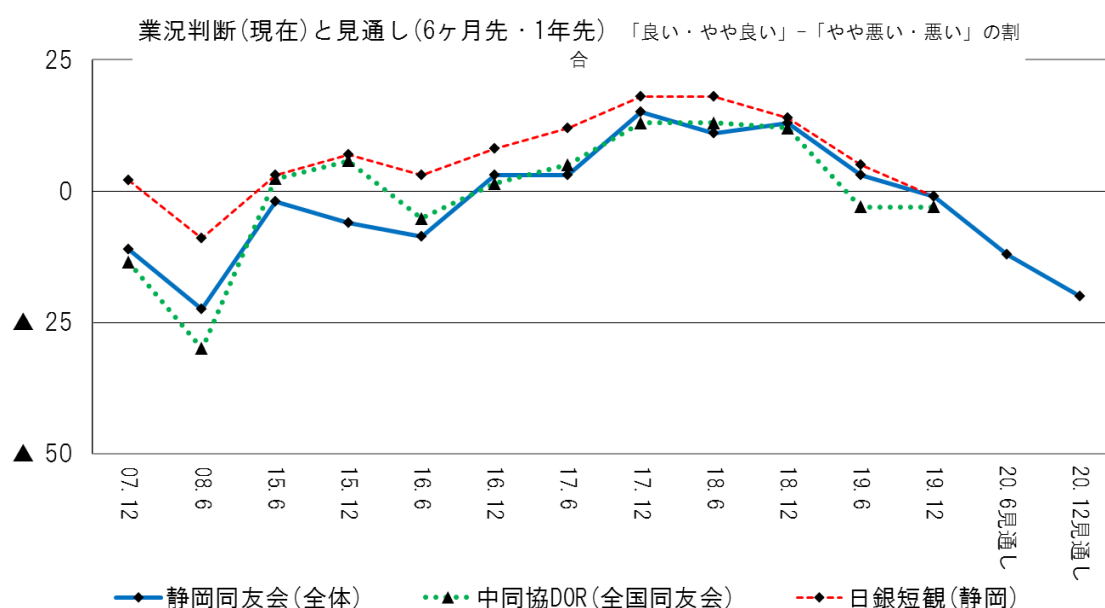
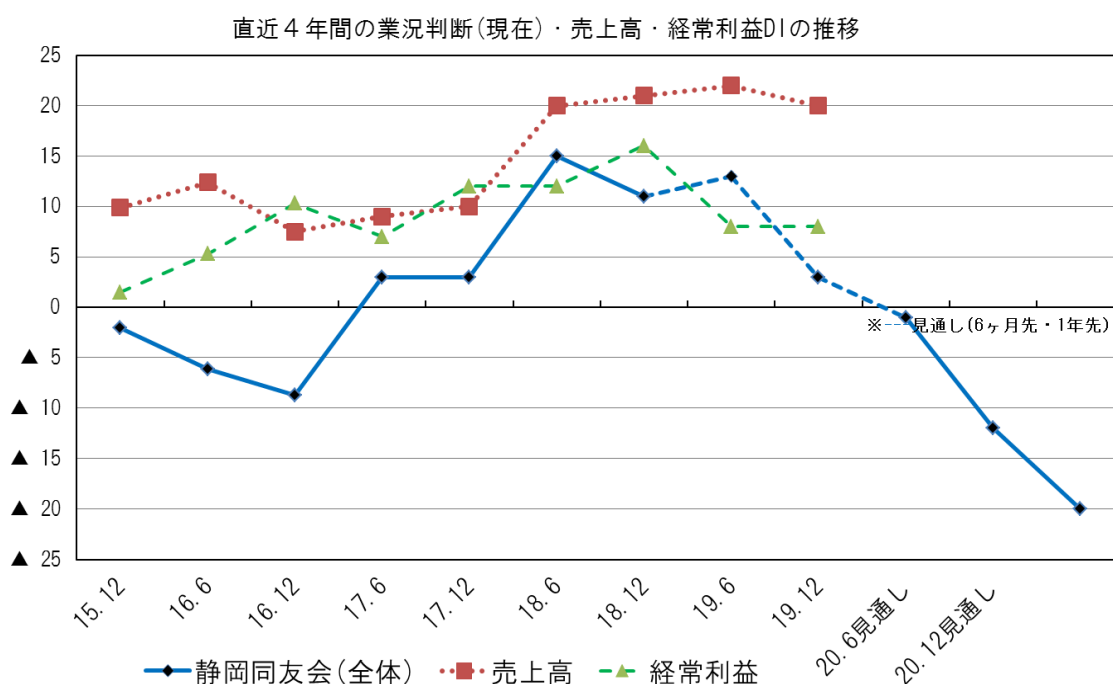
「業況判断（現在）」は、前回（2019年6月）の3から、今回（12月）は▲1へ低下し、7期3年半ぶりにマイナスとなった。このD1値は前回の「業況判断（6ヶ月先）」であった▲8よりは上回っているが、今回の「業況判断（6ヶ月先）」は▲12と更に低下し、景気の先行きには悲観的な見方が示されている。「同（1年先）」は▲20で業況が更に悪化すると予想されている。

項目別にみると、「売上高」は前回の20から7へ低下したが、まだ増収状況を維持しているが、「経常利益」は、前回の8から▲1と低下、9期4年半続いた増収増益は止まってしまった。増収状況ながら、先行きの景気が大きく悪化するとの予想には、年初以来の「景気後退」報道や輸出や工業生産の急激な減少と好業績が続いていた製造業の業績悪化報道が影響していると思われる。

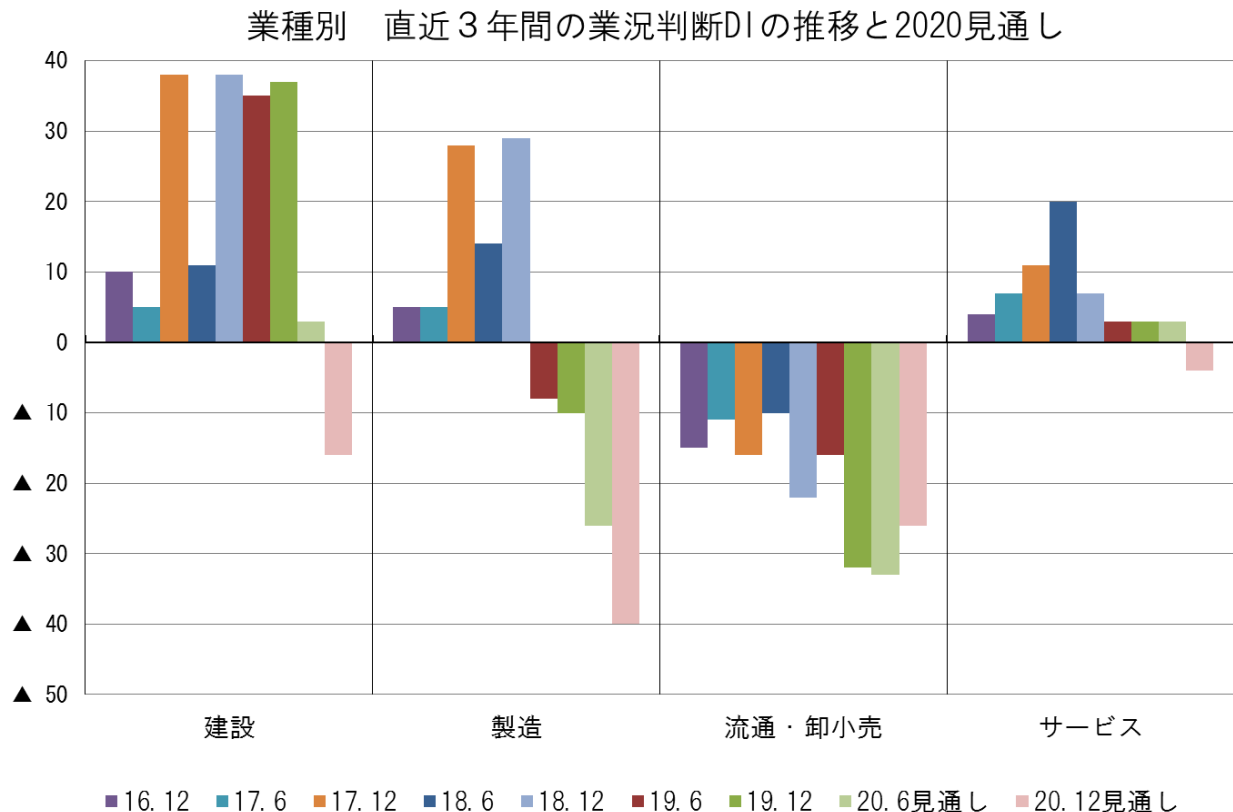
「労働力」は、前回の▲43から▲39と若干緩和されたが、依然として人手不足が深刻な状況。「設備投資」は、マイナス圏ながら▲5で、設備投資意欲は低下していない、人手不足解消のための自動化・省力化投資が続いている。「資金繰り」は前回の▲1から▲4と若干厳しくなったが、金融緩和の下で逼迫状況ではない。総じてみると、現下の県

内中小企業の経営状況は、半年前より若干厳しくなったが、前期並みの経営状態が維持されている。一方景況感は急速に悪化し、景気後退に対する懸念が増大している。

地域別に「業況判断(現在)」をみると、ここ3年間にわたって業況感改善を牽引してきた西部が引き続き14→0と急落し、中部も▲9へ低下、東部だけが4と改善したが地域間の差は縮まった。業種別では建設が35→37と引き続き高い水準を維持し、続いてサービスが3→3とプラスを維持した一方、前回29→▲8と大きく悪化した製造がさらに▲10へ低下、流通商業も▲16→▲32と落ち込み、業種間の格差は過去最大となった。規模別では、小規模(～10人)が業況判断7→3でプラスを維持し、中規模は(11～50人)▲3→▲10はさらに悪化、大規模は(51～500人)0→9と持ち直している。本調査でも製造業に下押しされて景気が下降していることが読み取れる。



4. 業種別の景気動向



【製造業】景況感 悪化が加速

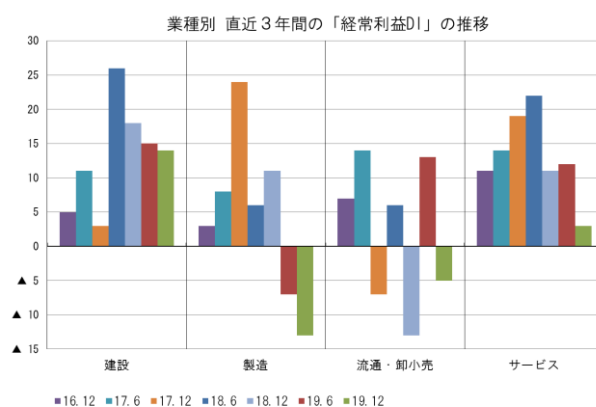
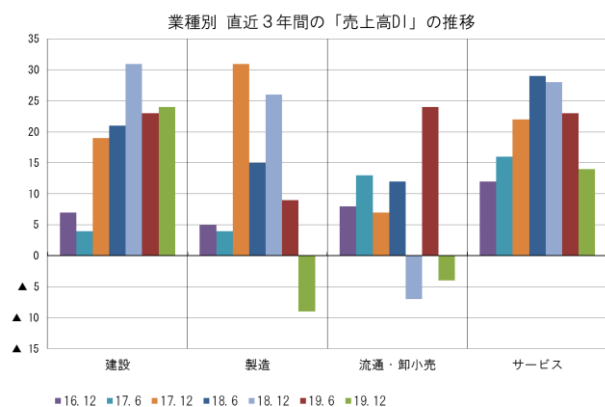
80社から回答を得た。「業況判断（現在）」の値が2016年12月以降プラスで推移した後、前回2019年6月の調査から-▲8と悪化に転じている。今回どのような調査結果になったか注目してみたい。

「業況判断（現在）」は▲10、「同（6ヶ月先）」は▲26、「同（1年先）」は実に▲40という先行きを予想している。「売上高」は9から▲9と大幅に減少した。「経常利益」も▲7から▲13とこれも大幅に落ち込んでいる。一方、「原材料価格」は前回55から49と高止まりの傾向が続いている。これに対して「販売価格」が▲1から6と諸経費の上昇分を多少なりとも補っていているのか。今後の調査結果を待ちたい。「直近の決算」は49、「資金繰り」は4と決算上はプラスの数値をあらわしている。「労働力」は▲21（前回、▲37）と緩和の方向がみられる。

特筆すべきは「設備投資」が前回14から今回20に増えたことである。直近の決算に余裕があるうちに設備投資をしておいて来たるべき不況に備えておくという配慮なのか、下向きの数字が並ぶ中で、唯一の救いのようにも思われる。

「経営上の問題点」としては、「民需の停滞」、「社員教育」、「コスト削減」の値が大きく、「経営上の力点」としては、「新規受注」、「付加価値の増大」に力を注ぐとしている。

今回調査でこれほどの落ち込みを見せた中で、唯一プラスの値を示しているのが設備投資である。弱い景況予測の中でもそれほどの落ち込みをみせていないのは、景気回復時に対応できる体制をとっておく姿勢なのか。消費税増税前の単なる駆け込み投資なのか、前者であることを願いたい。米中貿易戦争による景気悪化の影響が今回特に厳しい結果のなかで、今後の消費税増税の影響がじわじわと重なったときの経済状態に対応できる用意を十分整える必要があるのではないかと。熟練労働者の確保難・後継者問題・働き方改革に伴う労使問題など山積する課題は多い。



【建設業】 人手不足感は再び増加 「働き方改革」に戸惑い、そして模索が始まる

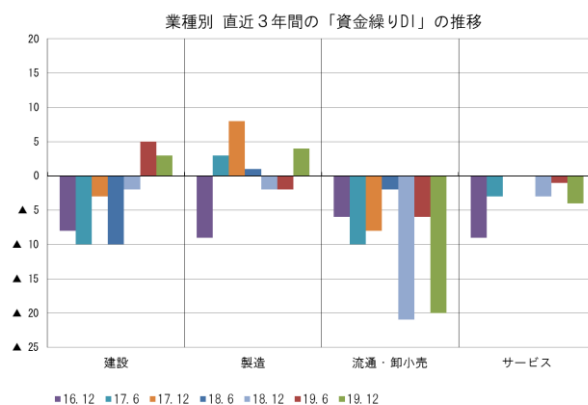
77社の回答を得た。「業況判断（現在）」が37（前回35）の2ポイント増、「同（6ヶ月先）」が3、「同（1年先）」が▲16と現況は好調に見えるが、先行きについては不安が感じられる。「労働力（人手不足感）」は、▲72（▲62）と10ポイント減（人手不足感増加）とここ数年で最も人手不足感があるといえよう。

また、「原材料・仕入価格」が64（前回71）と7ポイント減、「販売価格」は36（前回27）と9ポイント増と仕入れ価格は少し落ち着き、販売価格への転嫁が進んだと見ることができる。一方で、「資金繰り」が3（前回5）と2ポイント減と小幅に減少するも、「売上」は24（前回23）と1ポイント増、「経常利益」は14（前回15）と1ポイント減とほぼ同水準を維持している。

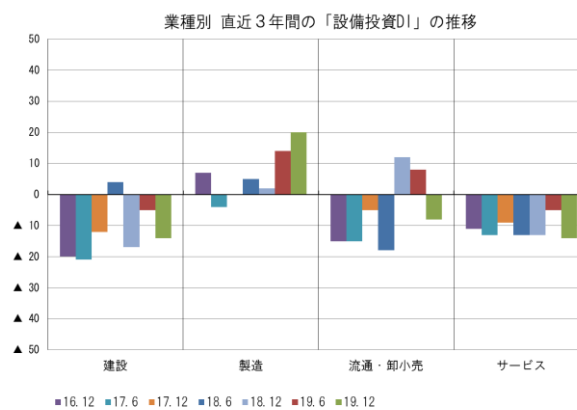
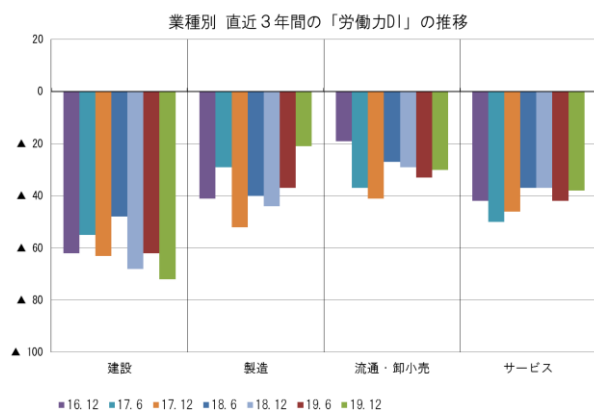
「経営上の問題点」としては、「労働力不足（73.9%）」で51社、「社員教育（29.0%）」で20社、「民需の停滞（24.6%）」17社となっている。「経営上の力点」として、「人材の確保（42.0%）」で29社、「付加価値（37.7%）」で26社、「新規受注の拡大（33.3%）」で23社となっている。

「特別設問：働き方改革について」に対する自由記述の「実状」については、「天候に左右され週休二日の確保が難しい」、「内勤者は休めているが現場は残業時間が多く偏りが見られる」、「顧客満足度を高めるために時間外対応も止むを得ない」などの記述があり、「課題」については、「労働力の確保が出来ないため対応に不安」、「ITなど業務効率化、多能工化」、「若年層の採用と技術・経験の継承ができるか」などの記述がある。

「働き方改革」と自社事業の改革について、戸惑いがあり、時代の要請に答えよるための模索が始まり出したように感じられる。



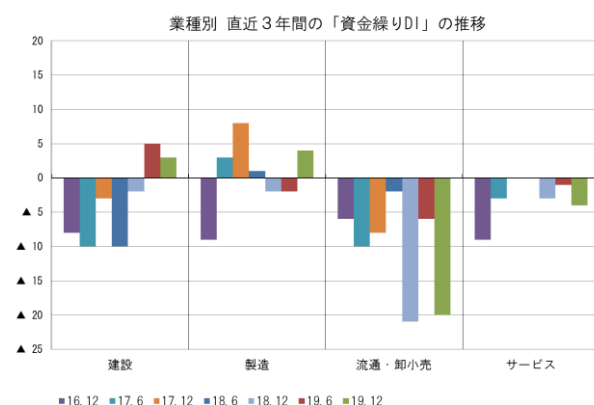
【流通・卸小売業】 将来の業況不安は、人の成長で乗り越えていこう。



74社から回答を得た。内訳は、「流通」7社と「卸小売業」67社。「業況判断（現在）」は▲32である。他業種と比べて大きくマイナスになった。今後の業況については、「同（6ヶ月先）」▲33、「同（1年先）」▲26と、業況は足踏み状態である。

個別の項目では、「売上高」は▲4（前年同月▲7）と同水準である。（前回6月・24）と比べれば急激な落ち込みである。「経常利益」は▲5（前年同月▲13）と上昇したが、（前回6月・13）を見ると弱さを感じる。「資金繰り」については、今回▲20（前年同月▲21）と同水準である。「設備投資」は▲8（前年同月・12）（前回6月・8）低調である。

「原材料・仕入れ価格」は53（前年同月57）と高止まりする中「販売価格」は26（前年同月・19）と価格転換は出来ている。増税の時期でもあり全てが転換できているかは、わからない。それは、「経営利益」に現れているのではないだろうか。それに繋がり「設備投資」の弱さにも表れている感がある。「決算」は30（前年同月24）（前回6月48）とやや好調である。「労働力」は▲30（前年▲29・前回▲33）と同水準である。「経営上の力点」は「新規受注（顧客）（49.3%）」、「付加価値の増大（46.6%）」、「人材確保（24.7%）」の順、「経営上の問題点」は「民需の停滞（45.2%）」、「社員教育（37.0%）」、「労働力不足（24.7%）」の順となった。二つの結果から、売上増加と効率化による売上率向上目的が感じられる。働き方改革による労務費の増加が関係しているのではないだろうか。「特別設問：働き方改革について」の、第1位「労働力質的向上」、第2位「労働力の確保」の設問結果からも伺えられる。これからの経営のカギは人の力が大きく関係するのではないだろうか。



【サービス業】業況・売上・経常利益など厳しい状況がつづいて いる中で、経営指針書という企業の総合力につながる武器を効果 的に使い業績の向上を願う！

115 社から回答を得た。「業況判断（現在）」は 3（前回 3）、2018 年 6 月の 20 をピークに下がり続けていたが、続き下げ止まりが見られる。また「同（6 ヶ月先）」も 3 と続いているが、「同（1 年先）」は、▲4 となっており、先行きの不透明感が窺える。

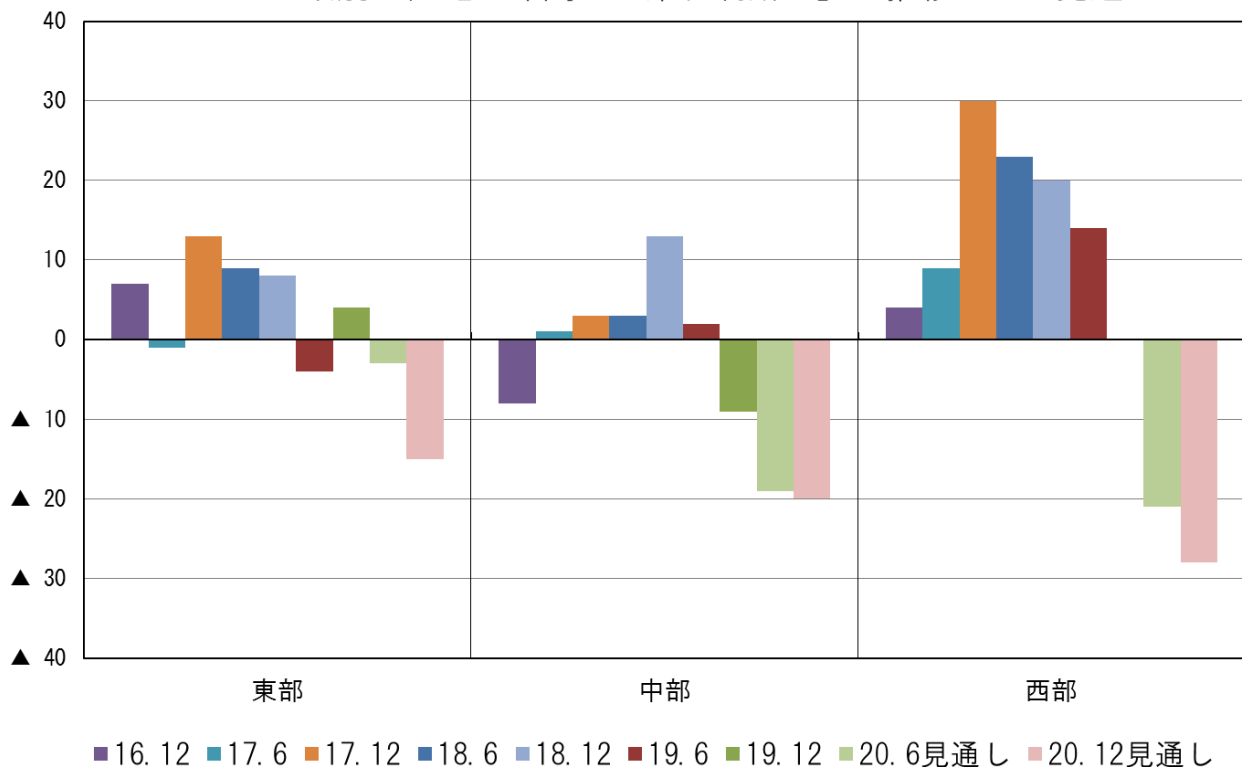
「売上高」は 14（前回 23）、2018 年 6 月の 29 をピークに大幅な下降が続いている。「経常利益」は 3、2018 年 6 月の 22 から、多少回復は見られたが、大きな流れでは下降を続け、2019 年 12 月では、3 と、19 ポイント下がっている。「資金繰り」も ▲4（前回 0）と他項目と同様に、減少している。「労働力」は ▲38（前回 ▲42）とわずかに緩和しているものの、マイナスの領域のままで、不足感は続いている中で、2009 年 12 月の ▲1 から大きく不足感が膨らみ続けているため、厳しさは増し続けている。売上や経常利益が下降を続けているため、状況が回復したというより、業況が下降しているため、人手も少数で賄えてしまっているという見方もできる。しかし、個別回答では、残業や長時間労働の項目、有給が取れないという回答が多くみられるため、労働環境の改善の必要を感じる。「設備投資」は ▲14（前回 ▲5）と、マイナス領域のままで、設備への投資が厳しい状況が続いている。

上昇傾向にあるのは、「販売価格」である。2017 年 6 月の ▲5 からから上昇を続け、今回は 20 と、25 ポイント上昇している。価格競争が厳しい中で、販売価格を上げられているところは厳しい中でも、価値が認められているのかもしれない。

厳しい状況の中で、全社員の力を結集するために必要なのが経営指針書。経営指針書をもっている事業所の割合が 32.3%と他の業種と比較して一番高い数値であるので、せっかく創った経営指針書を活かした活動によって、総合力をつけ業績の回復を目指していくことが大切ではないだろうか。

5. 地域別の景気動向

地域別 直近3年間の「業況判断DI」の推移と2019見通し



【全体】業況判断は全地域で下降

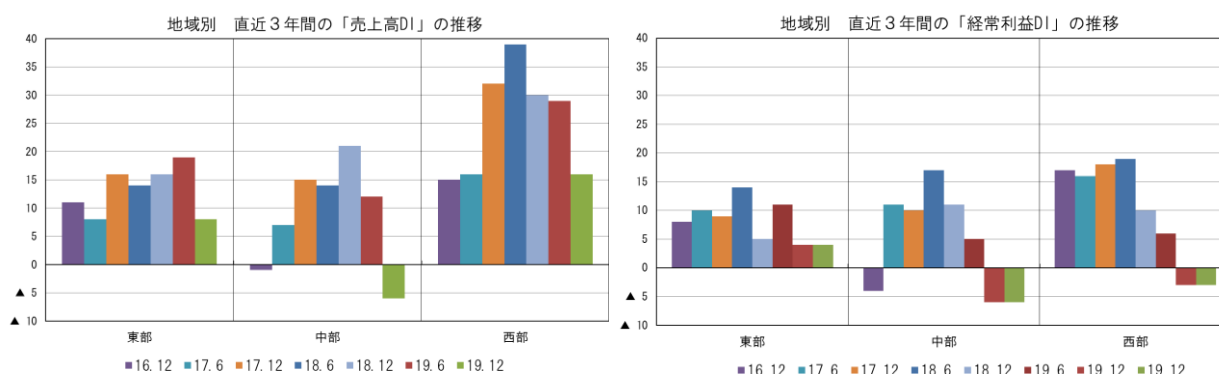
6ヶ月先、1年先も更に悪化の見通し

「売上高」は、全体では前回より13ポイント下降（20→7）、特に中部では18ポイント下降（12→▲6）し、マイナス領域まで落ち込んだ。「経常利益」も全体で9ポイント下降（8→▲1）し、マイナス領域に。唯一東部が4とプラス領域であるが、7ポイント下げている。「労働力」は前回▲43から▲39と4ポイント緩和したが、依然大幅不足。「業況判断」については、現在が▲1（前回3）から4ポイント悪化し、6ヶ月先では▲12、1年先では▲20と今後更に悪化すると予想している。特に西部では、現在が0に対し、6ヶ月先が▲21、1年先が▲28と際立って厳しい見通しの状況で、今後好転の兆しは見えない。「原材料・仕入価格」は47（前回50）と3ポイント下がり、「販売価格」は21（前回13）と8ポイント上がったが、まだまだその差が大きく、完全に転嫁出来ていない。消費増税や貿易摩擦等による影響が考えられ、今後は更に働き方改革による業務の縮小や外注による利益減少を不安視していることが大きな要因と推測する。

【東部】消費税増税もかろうじて収益は確保

157社から回答を得た。「売上高」は8（前回19、前々回16）と11ポイント後退。2017年6月からの調査以来の一桁値であるが、かろうじてプラス値となった。「経常利益」は4（前回11、前々回5）と「売上高」と同様に下降しているが、中部・西部のマイナス値と比較するとプラス値を確保している。「労働力」は▲43（前回▲43、前々回▲43）と人手不足感は相変わらず高止まり状態である。「設備投資」は▲4（前回6、前々回▲7）と前回の設備投資の意欲も短期的なものだったのか、今期は減速している。「原材料・仕入価格」は49（前回53、前々回60）と4ポイント後退しているが、上昇していると答

えた企業は 51.3%で、半数以上は引き続き上昇しているとの回答。「販売価格」は 23（前回 13、前々回 14）と、前回から一気に 10 ポイントの上昇。「業況判断（現在）」は 4 と前回の▲4 から 8 ポイント上昇した。今期は 10 月に消費税増税と最低賃金改正と重なったが、東部会員企業においては、売上高及び経常利益ともに後退はしたもののプラス値を確保した。また、約 59%の会員が黒字であると回答している。前回の「業況判断（6 ヶ月先）」が▲13 であったので、現在の業況は予想に反して好感触といえる。思い切った販売価格への転嫁が功を奏したのか。「特別設問：働き方改革について」では、対応策として「定年の延長・廃止」の回答が他地域よりも多かったのが特徴的であった。自由記述では、有給休暇の取得・残業時間の短縮などの働き方改革を進めるには、生産性の向上、業務の効率化、受注価格のアップ、負担増分のコスト削減、効率の良い人材配置、設備導入等さまざまな取り組みがみられた。一方で、現在の人員でできるだけの仕事量に受注調整をしているとの回答もあり、仕事はあるものの、人手確保の困難さを克服しながら、働き方改革の推進もしなければならないという会員経営者の苦労が垣間見られた。



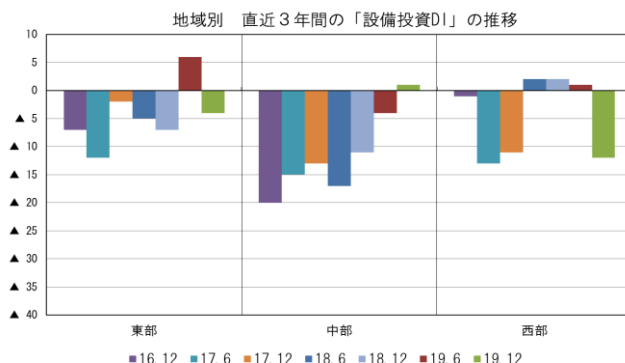
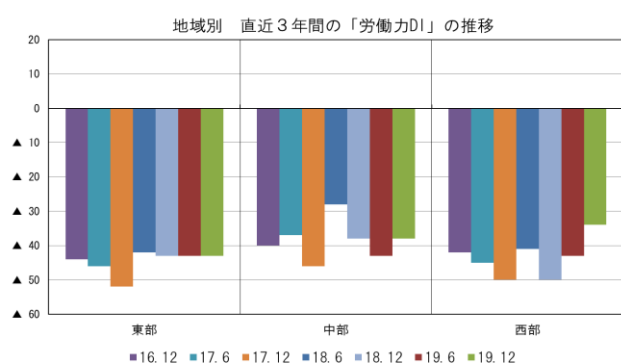
【中部】「売上高」「経常利益」とも大きく減少。売上・利益の確保が急務。1年後まで業況への不安感は続く。

90 社から回答を得た。「売上高」は▲6（前回 12）と大きく 18 ポイント減少。直近 3 年間はプラス値を維持していたが、マイナスに転じてしまった。直近 5 年間の中で一番大きな減少幅である。消費税増税の影響だろうか。東部・西部と比べ、中部の減少幅が一番大きかった。「経常利益」も▲6（前回 5）と 11 ポイント減少した。

「原材料・仕入価格」は 45（前回 42）とほぼ横ばいだが、「販売価格」は 24（前回 13）と大きく 11 ポイント上昇した。販売価格への転嫁は行われたようだが、需要の低迷は問題である。「設備投資」は 1（前回▲4）と、5 ポイント改善。2006 年以来のプラス値となった。消費税増税、キャッシュレス化への対応かと考えたが、東部西部は揃ってマイナス値に減少しているのを見ると、それだけでもなさそうだ。「労働力」は▲38（前回▲43）と 5 ポイント緩和したが、いまだマイナス値で高い不足感は続いている。「資金繰り」は▲7（前回▲7）と横ばい。「直近の決算（黒字－赤字）」は 36（前回 40）と 4 ポイント悪化している。「業況判断（現在）」は▲9（前回 2）と 11 ポイント悪化。「同（6 ヶ月先）」▲19 と 10 ポイント悪化、「同（1 年先）」は▲20 と更に悪化し、先行きの不安感も大きいようだ。

「現在の経営上の問題点」は、割合の多い順に「労働力不足(40.4%)」「社員教育(37.1%)」「民需の停滞(36.0%)」である。「これからの経営上の力点」は、割合の多い順に「新規受注(45.6%)」「付加価値の増大(36.7%)」「人材確保(32.2%)」であった。他地区と比べて一番割合が多かったのが「新規受注」であることは、「売上高」の減少が一番大きかった中部にとって、売上・利益の確保が急務と考える企業が多かったのであろう。

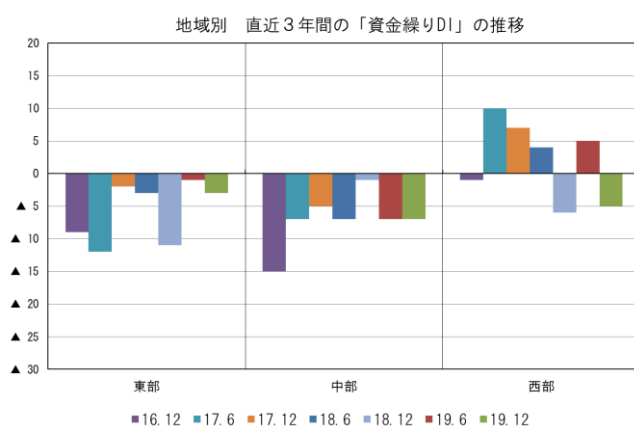
最後に「特別設問：働き方改革」に関してだが、改善に取り組もうと努力する声と同時に、数々の本音も聞かれた。必要最低限の従業員数、人手不足のなか、売上の確保や納期遵守に苦戦している。改革に沿うために業務負荷を一部の人間（経営者・役員）が負う状況もでてきているようだ。「働き方改革」は、残業をなくし有給休暇を多く取ることだけが強調されていないだろうか。あまりにブラックでは問題だが、異なる規模や業種があるなかで、一括りにせずに対応を考えてほしい。行政、大企業等の協力も不可欠と思われる。また、女性、高齢者、障がい者を含めた様々な状況の人達が、様々な形態で働ける仕組みを作ることに「働き方改革」として取り組みたいと思う。



【西部】 ほぼ全ての項目で悪化、3地区で一番の落ち込み

93社から回答を得た。「業況判断（現在）」は0と前回より14ポイント悪化した。これは3地区で最も大きな下げ幅だ。ここ数年、県内の景況感を引き上げてきた西部地区だが今回の調査ではかげりを見せた。また、先行きの見通しも暗い。「同（6ヶ月先）」は▲21、「同（1年先）」は▲28と悪化する予測、こちらも東部・中部に比べ厳しい見通しとなった。

大きく動いた数値は他にもある。「売上高」は16で依然プラス域で推移しているが前回から13ポイント悪化した。「経常利益」は▲3（前回9）、「設備投資」は▲12（前回1）と、どちらも悪化した。「設備投資」も▲12（前回1）と積極的な設備投資が行われていた西部地区だが今回の調査では投資への意欲は鈍化したようだ。ほぼすべての項目でマイナスの動きを見せている中、「労働力」は▲34（前回▲43）と若干だが緩和したようだ。これを労働力が確保できた結果と見るか、設備投資により生産性が向上した結果と見るか、それとも景気が後退し受注量が減少した結果と見るか、今回の調査だけでは判断が難しい。次回の調査でも注視したい。



「現在の経営上の問題点」では「社員教育（38.9%）」、「労働力不足（35.6%）」、「民需の停滞（28.9%）」の順。どの地区でも順番の差異はあれどこの3項目が上位を占める。景気が悪くなると「民需の停滞」を問題点としてあげる企業が増える傾向にあるため、好不景気の目安としてこの項目を見てみるのも面白い。2018年6月期19.4%、2018年12月期22.9%、2019年6月期27.4%、そして今回が28.9%だった。これらの数値を見ても景気後退の局面に入ったと判断していいだろう。

特別設問では「働き方改革」について質問した。西部地区の生の声を見てみたが、どの企業も苦勞しながらも改革にチャレンジしているのがわかる。そして、新たな課題がでてきた企業もあるようだ。景気後退と法遵守に挟まれ、経営判断に迷う場面が多くなると予想されるが、同友会が勧める経営指針をもとに、この難局を乗り越えていきたい。

＜東部の内訳＞157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28社、製造38社、流通・卸小売41社、サービス50社）
規模別（「1～10人」81社、「11～50人」57社、「51人以上」19社）

＜中部の内訳＞90社…静岡同友会 静岡・志太支部（富士川～大井川）
業種別（建設20社、製造18社、流通・卸小売17社、サービス35社）
規模別（「1～10人」56社、「11～50人」26社、「51人以上」8社）

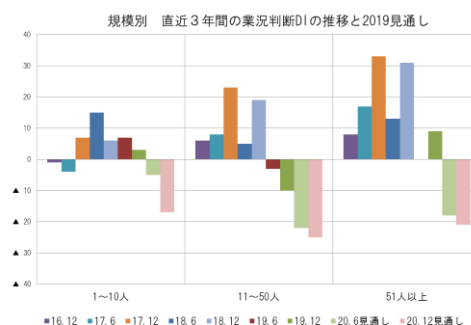
＜西部の内訳＞93社…静岡同友会 榛南・中遠・浜松支部（大井川以西）
業種別（建設22社、製造24社、流通・卸小売16社、サービス30社）
規模別（「1～10人」54社、「11～50人」32社、「51人以上」7社）

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

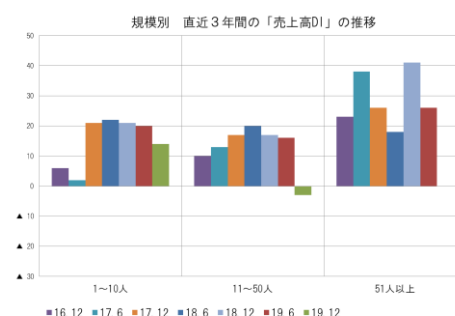
(1) 業況判断（現在と見通し） 全規模共に景況は急激に悪化、極めて高い不安感

現在は大規模9（前回0）と9ポイント改善しているものの、他規模はマイナスになっている。6ヶ月先、1年先については、急激な悪化が見られ、極めて高い不安感を示しているといえよう。



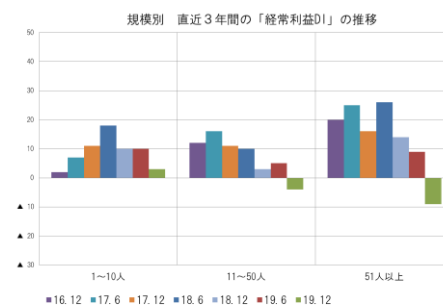
(2) 売上高動向 中規模、大規模が大幅に悪化

大規模は0（前回26）と26ポイント悪化、中規模も▲3（前回16）と19ポイント悪化。また、小規模は14（前回20）と2桁のプラス値となっているものの、6ポイント後退。次回は2012年12月以来の3規模共マイナスD1値に突入することもあるだろう。



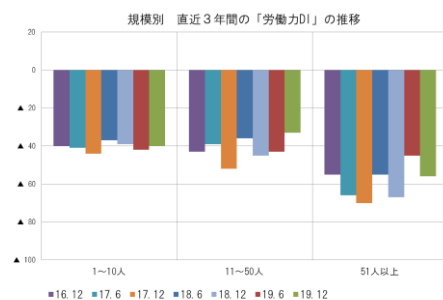
(3) 経常利益動向 売上、利益共に減少傾向

「売上高」の項目同様、小規模▲3（前回10）と7ポイント、中規模▲4（前回5）と9ポイント、大規模▲9（前回9）と18ポイントと前回に比べ全規模悪化となった。売上低下にともない利幅が低下しているのでないだろうか。



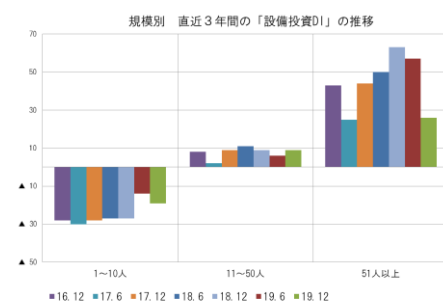
(4) 労働力動向 小、中規模で人手不足感は若干緩和

小規模▲40（前回▲42）、中規模▲33（前回43）と若干の緩和傾向が見られるものの依然として労働力不足状態といえよう。他方、大規模は▲56（前回▲45）と11ポイント悪化している。大規模ではその分外注費が増加しているのでないかと懸念される。



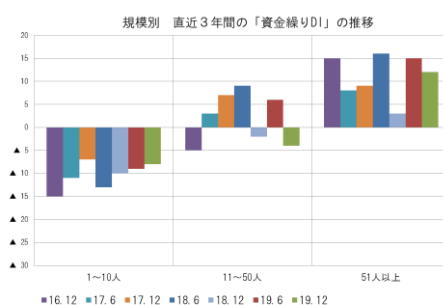
(5) 設備投資動向 大規模が大幅に後退

小規模▲19（前回▲14）と5ポイント悪化。大規模26（前回57）と31ポイント大幅に後退。中規模は9（前回6）とわずかにプラスとなったが、ほぼ横ばいとなっている。



(6) 資金繰り動向 3規模共6割から7割が普通と答える

小規模は▲8（前回▲9）とほぼ横ばい。中規模6（前回▲4）と10ポイント、大規模12（前回15）と3ポイント、共に悪化。しかし、大規模は調査開始以来、「窮屈」を示すマイナスDIが4回しかなく、他の規模と比べてゆとりが感じられる結果となっている。



(7) 経営上の問題点と今後の力点

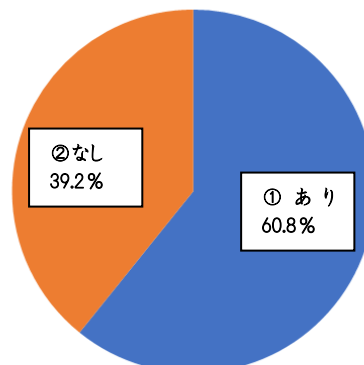
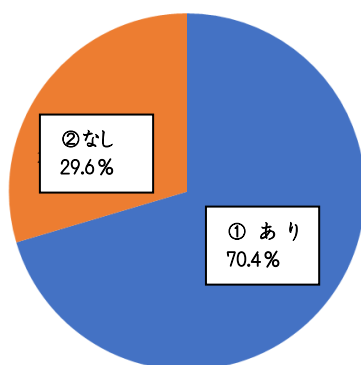
経営上の問題点では、3規模とも「労働力不足」と「社員教育」を上位にあげている。次いで「民需停滞」を指摘している。各企業の内製化が進んでいるのか、消費税増税の駆け込み需要が低調だったため、民間需要が盛り上がり欠けたのが現実であろうか。

経営上の力点では、3規模とも「新規受注」と「付加価値増大」を上位に挙げている。仕入れ価格を抑える、経費節減に努める、販売価格を品目・区分ごとに見直すという声もきく。いずれにしても長期的な視点に立った経営が求められると言えよう。

7. 経営指針の“成文化”と“浸透”

経営指針書(経営理念・方針・計画)はありますか？

経営方針に沿った経営はできていますか？



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

今回の調査では、経営指針書が「ある」と回答した企業は235社であり、本調査に回答した企業334社の7割を超えていた。しかしながら、県内同友会の会員数は1000社を超えており、その視点から考えると、経営指針書の成文化率は2割を超える程度で、まだまだ改善しなければならない余地があると思われる。

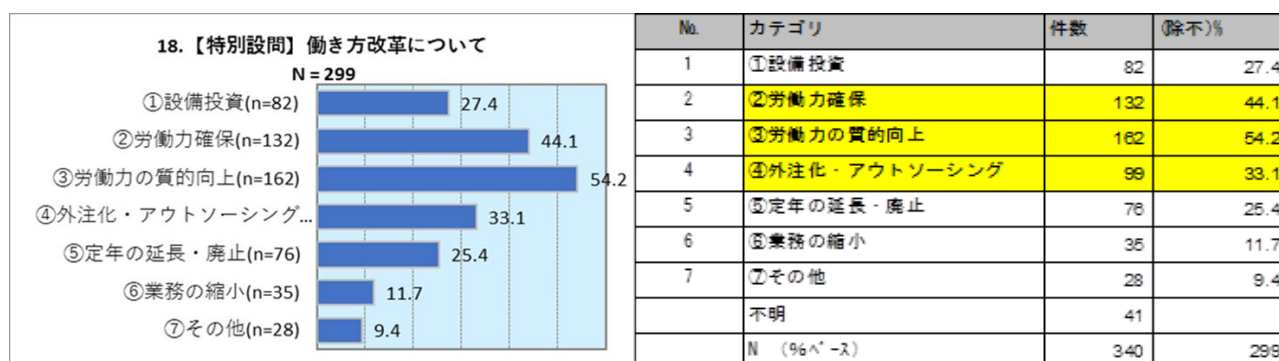
従業員数別に見ると、成文化率は10人以下の企業が、およそ6割、50人以下の企業では8割弱、そして51人以上の企業では9割を超えており、従業員数が多くなれば多くなるほど、経営指針書の必要性を感じており、積極的に成文化に取り組んでいるという結果となった。

「売上高」及び「経常利益」の動向から見てみると、経営指針書が「ある」と答えた企業は7割を超え、経営指針書が「なし」と回答した企業(6割)を上回った。

「現在の経営上の問題点」から見ると、「労働力不足(132社)」、「社員教育(120社)」と、「ヒト」に関する回答が多く、「民需の停滞」と回答した116社を上回っている。今後、取り組まなければならない喫緊の課題として、働き方改革を含めた人材確保と社員教育であることが顕著に表れており、その課題解決のための経営指針書の作成、そして実践が必要不可欠になっていくのではないだろうか。

せっかく雇用した社員がすぐに辞めてしまうことなく、安心して働き続けることができる職場環境を創っていくことを、明確に指し示す意味でも、経営指針書の成文化は必要不可欠であり、その指針書を実践していくことが、これら経営課題を解決する手段の第一歩ではないだろうか。

8. 【特別調査(自由記述)】 「中小企業の働き方改革への対応と課題」



働き方改革への対応策として実施していることは、「労働力の質的向上(54.2%)」、「労働力確保(44.1%)」、「外注化・アウトソーシング(33.1%)」の順だった。これらの重視はある意味で合理的であろう。その最初の二つの事項は有効な認識であるものの、実は容易ではない。それぞれに資本投下を必要とするからだ。その点で、コストアップを無視すれば第三はより容易であろう。ただしコストアップ分を吸収できる資本力があればという前提は必要だが。実情への回答は147件、うちわけでは建設業25件、製造業41件、流通業・卸・小売業では66件、サービス業49件であり、その課題への回答は137件、うちわけでは建設業26件、製造業34件、流通業・卸・小売業29件、サービス業48件に見られるように、比較的にバランスよく回答が得られ、今回の景況調査回答全体の340社からみても、概況把握は可能と判断できるだろう。

では個別の事業からの回答を踏まえてできるだけ実態を示す形で整理しておきたい。

建設業では、労働力が得られないこともあって、週休二日制の維持が実態として困難であること、現状として工事の発注の関係で9月以降に工事が集中してしまう。発注の標準化が課題である。また、日雇労働者は休まずできるだけ仕事にでなければならない、そのような労働者が休日を取得できるよう、労務単価の引き上げも考えていく必要がある。過剰受注時は積極的に外注に依頼してきたが、多忙な時期は近隣の同業者も忙しい為、請負業者が見つからないときもある。時期により仕事量の波が激しいので、自社の社員を増やすのは悩むところ。

製造業では、果して働き方改革の一律な実行が本当は必要だろうかという疑問もある。深刻なのは売り上げが減っているのに労働力確保は不要であり、あるいは企業間競争も厳しい中で、外注化も不要という事態も生じている下で、働き方改革を求められても経営が困難だ。長時間是正には労働力が必要であっても、求人によってもその代替が可能な労働力を確保できないのも事実。就業規則改訂が追いついていない。定年の延長を就業規則まで反映させたいが、年金制度の関係があり、検討している。あるいは休日が増えたことによるコスト上昇をどのように克服するか。販売単価は上げにくい。さらには労働力の質的向上だけでは対応しきれず、新たに労働力を確保したが、労務費の値

上がり分は単価に反映されにくく、資金繰りはきつくなった。あるいは仕事に対する社員のモチベーションの低下（残業できない）や過剰取得による生産性の低下を招くという。端的に言って、給与水準は経営の規模を問わず 1997 年の消費増税の時期以来低下を続けていて、他方で公租公課の部分で、逆に増加していることもあり、せめて残業で給与を得たいという志向が強まっているというのもあるが否定できないだろう。休日が増加しているので、戸惑っている。機械装置を動かして工業生産物を製造する産業では、人が欠勤、休暇を取るとその分機械が止まり、生産性が上がらない。「体調不良」を理由に休みを取る社員が多いと困る。業界構造的に加工単価が安いのと、良い人材の確保が困難なことから、一人あたりの付加価値が上がらず、収益の改善が困難である。業界構造的に加工単価が安いのと、良い人材の確保が困難なことから、一人あたりの付加価値が上がらず、収益の改善が困難である。

流通業・卸・小売業では、事業が変革時にあるため、どうしても残業が増えがち。アウトソースしながら残業削減に努める。但しこの時期は繁忙期のため業務が集中し削減が困難という。また労働時間の短縮に伴い、労働生産性の向上を目指しているが、運送に関しては物理的にどうしても短縮することができない時間がある。また、運送距離が短くなることで運転手の給与総額が下がってしまうので、給与体系の見直しが必須であるという。また受注量と納期の関係上限界があり、外注先も無く（技術力の優秀なところが少ない）、自社で行う残業が増大している（客先より量的に追加される為）。あるいは社員教育で労働力の質を上げ、新たに労働力を確保した。設備の更新もしているなど積極策を実行しているケースもある。さらに深刻な事例としては長時間労働の是正には人員確保が必要だが、公的機関、人材派遣会社を利用しても確保ができない。確保できたとしても勤労意欲の低い人材が多く長続きしないことから是正が思うように進まない。有給取得率を上げるため昨年より年間き 5 日間の一斉有給日を設けて実施している。働き方改革により自社での業務が縮小せざるを得ない。外注化に頼ると利益が減少する。今後、国の政策等により変換しなければ経営の本質が危ぶまれる。接客がどうしても困るので、休みを取ってもらうのはよいが、人数が減ってコンビニ業界と同じようになってしまう。人手不足のなか、残業時間も減らしていかなければならないので、以下に IT 化・機械化して生産性をあげていくこと。

サービス業では、仕事量を減らすか増やすかのディレンマにあること、後退で有給休暇を取得させるには労働力をさらに増員する必要があるがコスト問題に面することになる。さらに深刻なのは、特にドライバーの仕事で、働き方改革を進めていく結果として、会社の売上減少＝ドライバーの歩合給減少に繋がってしまうケースが出ている。そうすると労働力に逃げられる。まさに悪循環である。次のような実態もある。即ち働き方改革による実質的な影響はありませんが、職員が「働き方改革」という言葉を使って、様々な権利を主張するようになりました。それに答えられるだけの余裕が無い為、折り合いがつかないようであれば、職員を抱えず外部に委託する方向を検討しようと思います。また余裕が無い状態の中、スタッフにはできる限りのことをしようと思ってきましたが、

余裕のある組織と比較して要求されることも考え、募集の段階で賃金を低くしておくなど対策を考えないと、会社の危機に繋がると思うようになりました。

まとめ

以上紹介してきたことからわかることは、中小企業にとっての働き方改革とは、実は競争環境の下で、容易ではないこと、また全般的な需要縮減の下で、実は生産量、取引量自体が縮小しつつある実情があって、すでに働き方改革の提起以前に働きそのものの縮減にあるということだ。仮に働き方改革を実行するには労働力増加を図るにも労働力不足が有、それに対校して賃金を引き上げてでも募集するにせよ経営的に厳しい。では何が求められるか。むしろ企業側の営業努力を前提としてもコスト面での支えを必要で有、その前提に全国一律といってもよい最低賃金制度を確保するとして（現実に神奈川や東京の最賃型かいうために労働力が引っ張られている実情があるので、せめてブロック別最賃などを含め）、おそらく中小企業にとって竿の達成自体が厳しいと判断されるので、公的支援が必要だろう。

◆以下は回答頂いた自由記述回答から抜粋して掲載します

実 状				
No	業種	地域	規模別	内容
1	①建設業	①東部	①1～10人	旧顧客の受注のみ。
2	①建設業	①東部	①1～10人	残業をしなくてもすむよう、受注を調整、労働力を調整している。
3	①建設業	①東部	①1～10人	土日もある仕事がある。社員には休みを与えている。残業代は出しているが時間がどうしても多くなりがち。
4	①建設業	①東部	②11～50人	顧客満足度を高めるためには時間外対応もやむおえない。客先より指名されると代理では不可。
5	①建設業	①東部	②11～50人	隔週休み。
6	①建設業	①東部	③51人以上	工期の関係から残業してもらわなければならないことがあり、口先だけの長時間労働を是正しようとしてもなかなかうまくいっていないのが現状です。
7	①建設業	①東部	③51人以上	人手不足分を残業で補っている。
8	①建設業	②中部	①1～10人	人数が少ないので、なかなか有休が取得できない。
9	①建設業	②中部	①1～10人	社員の自主性に任せています。
10	①建設業	②中部	①1～10人	条件を満たそうとすると労働力が不足する。
11	①建設業	②中部	①1～10人	4月から9月の閑散期は週休2日をできる限り実施しているが、10月から3月の繁忙期は週休1日となっているのが現状である。
12	①建設業	②中部	①1～10人	人手不足のため、休みを取得させたくても業務完了の為には働いてもらわざるを得ない。
13	①建設業	②中部	①1～10人	仕事がたくさんもらえるが全てこなすことが難しく、もう一人社員がほしい。
14	①建設業	②中部	②11～50人	残業時間が多い。偏りがある。内勤者は休めているが。

15	①建設業	②中部	②11～50人	以前からのやり方を変えない。忙しい人(部署)とそうでない人(部署)との平準化が困難。
16	①建設業	②中部	②11～50人	特に奨励した訳ではないが、風潮でしょうか。土曜日に休みを取る職人が増えた気がします。
17	①建設業	②中部	②11～50人	朝6時半に社員が出勤します。休憩時間は午前、午後でそれぞれ30分程あります。
18	①建設業	③西部	①1～10人	建設業で年間休日を108日以上を取るのは無理がある中で、今期はできるだけ土曜日は半休として日曜日は確実に休日にすることができた。
19	①建設業	③西部	①1～10人	人手不足
20	①建設業	③西部	①1～10人	有休休暇の取得に関しては、ほぼ消化できているが、時間外労働に関してはオーバーしている。
21	①建設業	③西部	①1～10人	殆どのができていませんが、法律で決められたことは実施しています。
22	①建設業	③西部	①1～10人	時間管理とタイムカードをしっかりとつけています。
23	①建設業	③西部	②11～50人	外注が確保できていない。
24	①建設業	③西部	②11～50人	建設業は特別に有休5日以外は5年の猶予があるが、理解されていない。
25	①建設業	③西部	②11～50人	繁忙期は天候に左右されるため、週休二日の確保が難しい。管理業務に携わる若年層の社員の雇用が難しい。
26	②製造業	①東部	①1～10人	あまりにも休日が増えた印象があり、戸惑っている。
27	②製造業	①東部	①1～10人	有給休暇の消化が十分にできていない。
28	②製造業	①東部	①1～10人	年間休日120日以上、有休休暇も取得しやすい環境で取得できている。
29	②製造業	①東部	①1～10人	納期を守るため残業はやむをえない。しかし今は仕事が少ないので、あまり影響がないが、仕事が増えたときは人を入れることを考えている。
30	②製造業	①東部	①1～10人	人事確保が大変です。
31	②製造業	①東部	②11～50人	同一労働同一賃金のためのパート社員さんの正社員転換
32	②製造業	①東部	②11～50人	週40時間労働(社長を除く)。
33	②製造業	①東部	②11～50人	長時間労働の是正という意味では、元々特に問題は無い。
34	②製造業	①東部	②11～50人	集約
35	②製造業	①東部	②11～50人	有休等の消化は問題ないが、残業が少し多い。
36	②製造業	①東部	②11～50人	製造業でありその中でも、機械装置を動かして工業生産物を製造する産業です。よって、人が欠勤、休暇を取るとその分機械が止まり、生産性が上がらない。「体調不良」を理由に休みを取る社員が多いと困る。
37	②製造業	①東部	②11～50人	有休を消化する人がもともと少ない。会社の方針に合意してもらった上で、5日の有休を消化している。
38	②製造業	①東部	②11～50人	社員の理解と協力が必要。

39	②製造業	①東部	②11～50人	高齢者の人件費の削減ができない。
40	②製造業	①東部	②11～50人	各人の有休消化が思うように進まない。
41	②製造業	①東部	③51人以上	労働の質の向上が思うようにしていない。
42	②製造業	①東部	③51人以上	計画残業の実行、海外人材確保。
43	②製造業	②中部	①1～10人	休日、祝日作業が多いので、休暇の取得が難しい。
44	②製造業	②中部	①1～10人	この働き方改革が全ての中小企業に果たして当てはまるのか？と思います。例年よりも売上が減っているのに労働力確保は必要なかったり、外注化も必要なかったり、個々の企業で必要か疑問ですが。
45	②製造業	②中部	①1～10人	受注量と納期の関係上限界があり、外注先も無く（技術力の優秀なところが少ない）、自社で行う残業が増大している（客先より量的に追加される為）
46	②製造業	②中部	①1～10人	作業工程の見直しと生産効率の向上。
47	②製造業	②中部	②11～50人	有給休暇取得が先行し、生産量が低下。
48	②製造業	②中部	②11～50人	残業で不公平を生む環境がある。
49	②製造業	②中部	②11～50人	業務負荷が一部の人間に偏っている。
50	②製造業	②中部	②11～50人	ライバルもいる中で、販売価格の引き上げが難しい。利益率をもっと上げたいが、なかなか容易ではない中で人を増やすことは難しい。ぎりぎりの人員でやらざるを得ないと、働き方改革を100%実行するのは難しい。
51	②製造業	②中部	②11～50人	一人ひとりに寄り添った働き方改革を進めている。土日完全休み、年間休日を毎年増加、時間有休、資格取得支援など
52	②製造業	②中部	③51人以上	残業時間を削減できた。
53	②製造業	③西部	①1～10人	残業なし。
54	②製造業	③西部	①1～10人	就業時間8時～17時、8時間内での生産性向上を工夫している。基本的に残業はしない方針。
55	②製造業	③西部	②11～50人	社員教育で労働力の質を上げ、新たに労働力を確保した。設備の更新もしている。
56	②製造業	③西部	②11～50人	社員の中には残業時間が多い社員がいます。
57	②製造業	③西部	②11～50人	一部の管理職の残業以外は特になし。年間休日数を増やす為の就業規則を変更中。
58	②製造業	③西部	②11～50人	有給休暇をお互いフォローしあいながら孤立した仕事はせず、取りやすい環境にしている。
59	②製造業	③西部	②11～50人	長時間労働の是正には人員確保が必要だが、公的機関、人材派遣会社を利用しても確保ができない。確保できたとしても勤労意欲の低い人材が多く長続きしないことから是正が思うように進まない。有給取得率を上げるため昨年より年間き5日間の一斉有給日を設けて実施している。
60	②製造業	③西部	②11～50人	若手に交代していくなかで、労働力の適正配分を進めている。
61	②製造業	③西部	②11～50人	賃金が安い。
62	②製造業	③西部	②11～50人	問題なく実施できている。

63	②製造業	③西部	②11～50人	有休は基本的に取得率が高いが、一部取得が少ない人もいるため、一斉有休を計画的に行っている。有休の時間消化も可能にした。
64	②製造業	③西部	②11～50人	受身な受注体制のため、日程を決めて有休を取得させることが難しい現状がある。
65	②製造業	③西部	②11～50人	女性は有休が取りやすく、子どもの学校や病気、産休などそのほかの有休もとっている。
66	②製造業	③西部	③51人以上	有給休暇取得時の促進や労働時間の一人ひとりの把握、指導。
67	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	ファミリーとパートのため、特に「働き方改革」を遂行する必要は無いと判断している。もし、仕事量が増えた場合には外注先に委託する予定。
68	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	土日祝日を休みで年間休日 128 日の状況で有休消化は難しい。
69	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	少人数のため、人の質の向上。
70	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	人が足りず、土曜日は交代休日しか取れていない。
71	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	祝日出勤あり。
72	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	なるべく社員の家族構成を把握するようにしているが、年齢的に小さい子どもや親の介護等で突然帰ってしまうケースが日常的に起きて困る。
73	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	物流の残業ゼロを目指している。翌日の配送の積み込みを前日に済ます。受注締めを翌日の午後2時までにする。
74	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	経営する側からすると、負担増になることばかりである。
75	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	安部首相の次々と打ち出す政策に舌打ちしながら半分享受しているのは、無借金経営と手作りの経営指針で政府政策を反面教師にしているからでしょうか。
76	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	働き方改革により自社での業務が縮小せざるを得ない。外注化に頼ると利益が減少する。今後、国の政策等により変換しなければ経営の本質が危ぶまれる。
77	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	営業の残業時間管理
78	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	従業員の仕事に対する意欲を高める。
79	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	法的に拘束力を持つもの以外については、あまり積極的に推し進めてはいません。また、その対応度合いを採用のアピールとして使うことは避けたいと考えています。
80	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	何も進んでいない現状。
81	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	労働基準法にそっていない。

82	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	従業員の要望を第一に、気持ちよく働いてもらいながらも、コンプライアンスを以下に守っていくか、グレーな面が多い。
83	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	労働力不足の悪化。
84	③流通業・卸・小売業	①東部	③51人以上	残業代、休日出勤などの経費が上がり、人員増の経費も増えている。人材の共有二力を入れている。
85	③流通業・卸・小売業	①東部	③51人以上	残業時間の縮小に取り組み、クラウド勤怠に変えてタイムリーに時間の把握とアドバイスができ、縮小することができた。
86	③流通業・卸・小売業	②中部	①1～10人	残業なし。2019年有休休暇5日～12日使用+年間休日114日。配送・断裁・事務等、3名以上は対応できる体制にしている。
87	③流通業・卸・小売業	②中部	①1～10人	小中大企業の確立した会社ほど対応はできない。
88	③流通業・卸・小売業	②中部	②11～50人	有休休暇取得に個人差がある。土曜日は交代制なので土曜の休暇を増やす。誰が休んでも仕事が回る仕組みを作る。
89	③流通業・卸・小売業	②中部	②11～50人	若い人が入らないので、残業を分けることができない。
90	③流通業・卸・小売業	②中部	②11～50人	有休付与、営業時間の短縮
91	③流通業・卸・小売業	②中部	③51人以上	業務量が多く、残業上限に抑えるのが難しい。
92	③流通業・卸・小売業	②中部	③51人以上	有給休暇年間5日間の取得については、現状年間計画で取得することができています。
93	③流通業・卸・小売業	③西部	①1～10人	新規受注をしたくても人材不足により未受注となっている。
94	③流通業・卸・小売業	③西部	①1～10人	社員の休みが増えた分、役員が働く日時を増やしている。
95	③流通業・卸・小売業	③西部	②11～50人	役員、管理職が労働不足をカバー、製造商品の絞込み（アイテム削減）。
96	③流通業・卸・小売業	③西部	②11～50人	事業が変革時にあるため、どうしても残業が増えがち。アウトソースしながら残業削減に努める。但しこの時期は繁忙期のため業務が集中し削減が困難。
97	③流通業・卸・小売業	③西部	②11～50人	計画有休の取得を進めているが、人員減少による生産性減少が起きている。
98	⑤サービス業	①東部	①1～10人	従業員の高齢化が進んでいる。
99	⑤サービス業	①東部	①1～10人	制度としての対応はできていると感じるが、それによる生産性の向上までは行き着いていない。
100	⑤サービス業	①東部	①1～10人	有給休暇の取得が少ない。社員から残業で給料を稼ぎたいとの要望があり、残業が非常に多い。
101	⑤サービス業	①東部	①1～10人	働き方改革による実質的な影響はありませんが、職員が「働き方改革」という言葉を使って、様々権利を主張するようになりました。それに答えられるだけの余裕が無い為、折り合いがつかない。

				かないようであれば、職員を抱えず外部に委託する方向を検討しようと思います。」
102	⑤サービス業	①東部	①1～10人	実務上、指導する立場にあるため、中小零細企業のニーズに対応できる体制づくり。
103	⑤サービス業	①東部	①1～10人	良好
104	⑤サービス業	①東部	①1～10人	人手不足と社員教育の不備面が、業務を拡大する足かせになっている。
105	⑤サービス業	①東部	①1～10人	経営者が実務労働者
106	⑤サービス業	①東部	①1～10人	集中して取り組める時間が取りにくい。完成できないことが多い。
107	⑤サービス業	①東部	②11～50人	なかなか休みが取れない。
108	⑤サービス業	①東部	②11～50人	あまり問題は無い。改正に伴った就業規則の改定も済んでいます。
109	⑤サービス業	①東部	②11～50人	運送業という業態から、長時間労働となっている。
110	⑤サービス業	①東部	②11～50人	連休の提案はするものの、実行に結びついていない。
111	⑤サービス業	①東部	②11～50人	残業をさせづらい。法定労働時間内で仕事を終わらせる難しさ。
112	⑤サービス業	①東部	②11～50人	事業所により21日間勤務（有休日込み）を実行するため、シフト体制の組みなおしなどで対応している。
113	⑤サービス業	①東部	②11～50人	オールクリアー
114	⑤サービス業	①東部	②11～50人	元々ここ2～3年ホワイト。だが、限られた時間で最大の利益を出すことに苦労。
115	⑤サービス業	①東部	②11～50人	労働人数を増やしたいが、店舗工場の老朽化、狭さなどの問題があり、必要な人数の採用ができない。
116	⑤サービス業	①東部	③51人以上	同一労働同一賃金への対応中（派遣は2020年4月から施行）
117	⑤サービス業	①東部	③51人以上	企業として、労使関係を見直して進めていかなければ生き残れないと思います。経営者も知識を備えて、プラスに活かせるように進めていければよいと思います。
118	⑤サービス業	①東部	③51人以上	現業務の価値を再確認。IT化する部分はITに置き換え、新たな仕事を創出する。
119	⑤サービス業	①東部	③51人以上	従業員の休日（有休）を取るために、店を休んでいる。
120	⑤サービス業	②中部	①1～10人	社内規定の変更。
121	⑤サービス業	②中部	①1～10人	新卒採用を検討したいが、教育費用（残業、休出、育成費用）が人材の成果よりかかってしまう。
122	⑤サービス業	②中部	①1～10人	タイムカードを導入しました。残業するほどの仕事量がないので、残業はありません。
123	⑤サービス業	②中部	①1～10人	一人で運営している為、時間外労働の削減や有給休暇取得などで困っていることは無い。
124	⑤サービス業	②中部	①1～10人	現在は何も行っていない。
125	⑤サービス業	②中部	①1～10人	従業員の残業は10時間以内、休日出勤は月2日程度。

126	⑤サービス業	②中部	①1～10人	主婦パートを採用しはじめた。副業として働く従業員を雇用した。
127	⑤サービス業	②中部	①1～10人	現状の労働環境を改善したいと思います。
128	⑤サービス業	②中部	②11～50人	週休2日にするために努力している。定年廃止や休日を増やしている。
129	⑤サービス業	②中部	②11～50人	仕事量が増えると、土日祝の出勤が多くなり、振休が取りづらくなっている。
130	⑤サービス業	②中部	②11～50人	アルバイト・パート・短期労働者など、多様な雇用形態を明確にして、正社員の負担を軽くしています。
131	⑤サービス業	②中部	②11～50人	社員がほしいが入ってこない。
132	⑤サービス業	②中部	③51人以上	時間管理を行ううえで、タイムレコーダーとシステムの導入を行う予定。
133	⑤サービス業	③西部	①1～10人	社員が一人しか居ないため、有給休暇も取得できない状況（残業時間20～30時間）
134	⑤サービス業	③西部	①1～10人	個人事業主のため、正直関係ないところです。
135	⑤サービス業	③西部	①1～10人	勉強になる。
136	⑤サービス業	③西部	①1～10人	フレックスタイム制を導入し、職員の働きやすさを第一に考えています。
137	⑤サービス業	③西部	①1～10人	時期によって労働時間が長い。
138	⑤サービス業	③西部	①1～10人	時間意識・コスト意識を徹底させている。
139	⑤サービス業	③西部	①1～10人	保険販売の営業担当ごとに成績の差がある。
140	⑤サービス業	③西部	①1～10人	休日を増やし労働時間を減らし、なおかつ給料を上げていかなければならないので、大変な実状はあるが、この地域とこの業界としてはできている部類だと思います。
141	⑤サービス業	③西部	①1～10人	時間外労働なし。有休休暇消化促進。
142	⑤サービス業	③西部	①1～10人	働き方改革は人員不足のため、弊社には実施できていない。
143	⑤サービス業	③西部	①1～10人	サービス残業を減らす。営業時間の周知徹底。
144	⑤サービス業	③西部	②11～50人	残業ゼロを目指していますが、まだまだなくなりません。しかしながら、直行直帰を積極的に進めたり、IT化の推進によりかなり環境改善はできました。
145	⑤サービス業	③西部	②11～50人	「働き方改革」＝残業がなくなる。休日が増えるという間違った認識。
146	⑤サービス業	③西部	②11～50人	参加するプロジェクトによって沿う社員と、そうでない社員がわかれます。

課 題				
No	業種	地域	規模別	内容
1	-	③西部	①1～10人	これから
2	①建設業	①東部	①1～10人	人手不足が足かせになり、労働時間の短縮や会社の指定休日に、仕事せざるを得なくなっている。
3	①建設業	①東部	①1～10人	利益は圧迫される。利益をその調整のために使う。
4	①建設業	①東部	②11～50人	緊急対応に伴う固定費の増加分に対し、客先の理解が得られるか？
5	①建設業	①東部	②11～50人	休日増加、有給付与、長時間労働の是正。

6	①建設業	①東部	②11～50人	社員教育、時間が取れない。
7	①建設業	①東部	②11～50人	パートを含め、休暇を対応することで通常納期への支障を懸念している。社員募集をしているが、希望が出ないことが実状であり、改善の課題。
8	①建設業	①東部	③51人以上	人手不足と採用難。
9	①建設業	②中部	①1～10人	いかにして限られた時間で生産性をあげていくか。
10	①建設業	②中部	①1～10人	不足する労働力を補う為、経営者がほとんど休めない。
11	①建設業	②中部	①1～10人	県の公共工事をメインとした建設工事であるが、現状として工事の発注の関係で9月以降に工事が集中してしまう。発注の標準化が課題である。また、日雇労働者は休まずできるだけ仕事にでなければならない、そのような労働者が休日を取得できるよう、労務単価の引き上げも考えていく必要がある。
12	①建設業	②中部	①1～10人	休日出勤に対する振替休日の取得（平日休みを取らせることが難しい）。人材育成
13	①建設業	②中部	②11～50人	「働き方改革」の表面的な言葉に踊らず、本質的な議論を社内で深めていきたい。
14	①建設業	②中部	②11～50人	不要な業務をやめる。IT化等業務効率化。多能工化。儲からない業務の縮小廃止。
15	①建設業	②中部	②11～50人	工事量自体が先細らないようにしたい。繁忙期には労働力をしっかり確保したい。
16	①建設業	②中部	②11～50人	就業時間内でいかに能率的に作業をするかが大きな課題です。
17	①建設業	③西部	①1～10人	過剰受注時は積極的に外注に依頼してきたが、多忙な時期は近隣の同業者も忙しい為、請負業者が見つからないときもある。時期により仕事量の波が激しいので、自社の社員を増やすのは悩むところ。
18	①建設業	③西部	①1～10人	人手不足を解消する。
19	①建設業	③西部	①1～10人	労働力の確保ができていないため、仕事の絶対量が多すぎて対応に不安がある。
20	①建設業	③西部	①1～10人	労働力不足を解消する。残業（特に休日出勤）を減らしていく。
21	①建設業	③西部	①1～10人	建設業界はこれから働き方改革が導入されていくので、安心安全に対策をしようと思います。
22	①建設業	③西部	①1～10人	実施したいができていない。現状考えられない。
23	①建設業	③西部	①1～10人	役員と外注がメインなので特に影響は無い。
24	①建設業	③西部	②11～50人	求人と社員教育。
25	①建設業	③西部	②11～50人	中小企業には厳しい法律である。労働生産性は下がり、経営も大変になる。
26	①建設業	③西部	②11～50人	若年層の採用を行い、技術・経験の継承ができるかがこれからの課題です。
27	②製造業	①東部	①1～10人	休日が増えたことによるコスト上昇をどのように克服するか。販売単価は上げにくい。
28	②製造業	①東部	①1～10人	現状の社員数では対応が難しいが、採用したくても人材の確保が困難である。

29	②製造業	①東部	①1～10 人	これ以上労働時間が減少すると将来が不安。
30	②製造業	①東部	①1～10 人	労働力確保。
31	②製造業	①東部	②11～50 人	人材育成の時間確保
32	②製造業	①東部	②11～50 人	なし
33	②製造業	①東部	②11～50 人	業界構造的に加工単価が安いのと、良い人材の確保が困難なことから、一人あたりの付加価値が上がらず、収益の改善が困難である。
34	②製造業	①東部	②11～50 人	新市場、事業
35	②製造業	①東部	②11～50 人	組織の確立と後継者の育成。
36	②製造業	①東部	②11～50 人	現在の従業員とのバランスもあるが、けいかくてきに雇用とのバランスをとっていきたい。
37	②製造業	①東部	②11～50 人	労働力確保と生産性向上。
38	②製造業	①東部	②11～50 人	受注価格のアップ
39	②製造業	①東部	②11～50 人	仕事柄、有休は個別にとってもらうことが難しく、かといって一斉に休むと仕事がこなせなくなり、四苦八苦している。
40	②製造業	①東部	③51 人以上	0JT 等にて労働力の質の向上を行う。
41	②製造業	②中部	①1～10 人	特定の作業者しかできない業務があるので、業務管理が難しい。
42	②製造業	②中部	①1～10 人	業務量と休日のバランスの取り方。
43	②製造業	②中部	①1～10 人	会社としての最低限の有休取得の推進や残業時間に気をつけたりはしていますが、根本はそれではないと思います。
44	②製造業	②中部	①1～10 人	全体に技術アップのものが多く要望に添えない業者が多い。細かな仕事に入社する人が少ない。
45	②製造業	②中部	②11～50 人	社員教育を進めていく。
46	②製造業	②中部	②11～50 人	残業なしで業務が完結する環境を作り上げる（業務の効率化）。
47	②製造業	②中部	②11～50 人	業務を分散させる為に、複数の人がカバーしあえる体制づくり。教育。
48	②製造業	②中部	②11～50 人	都度の就業規則改訂が追いついていない。定年の延長を就業規則まで反映させたいが、年金制度の関係があり、検討している。
49	②製造業	②中部	③51 人以上	削減した残業代が減ってしまい、所得が減った社員に不満が出ている。
50	②製造業	③西部	①1～10 人	生産能力アップのため、新しい設備の導入も視野に入れること。
51	②製造業	③西部	②11～50 人	労働力の質的向上だけでは対応しきれず、新たに労働力を確保したが、労務費の値上がり分は単価に反映されにくく、資金繰りはきつくなった。
52	②製造業	③西部	②11～50 人	月の残業時間が 60 時間を超えている社員をなくしていきたい方向です。
53	②製造業	③西部	②11～50 人	多忙期の管理職の負担分散ができていない。
54	②製造業	③西部	②11～50 人	無駄な時間がまだ有るので、なるべく簡素化していきたい。
55	②製造業	③西部	②11～50 人	繁忙期にあわせた人員数だと閑散期には余剰となり、逆の場合は人員不足となる。このバランスの取り方。また働く働く意欲のない非正規雇用者を無理に正規雇用したり、文化や習慣の異

				なる外国人を頼るより働く側から興味をもってもらえるような情報発信の仕方。
56	②製造業	③西部	②11～50人	働きに応じた給料では、十分な給料にならない可能性（単価安い）。
57	②製造業	③西部	②11～50人	賃金の引き上げ
58	②製造業	③西部	②11～50人	有休取得させる場合、一人の負荷が過大になってしまうのを改善させたい。
59	②製造業	③西部	②11～50人	忙しいときの有休は大変だが、なるべくとらせるようにしている。
60	②製造業	③西部	③51人以上	仕事に対する社員のモチベーションの低下（残業できない）や過剰取得による生産性の低下。
61	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	年間休日と労働時間、報酬について社員と考えていきたい。
62	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	生産性向上。
63	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	休日を増やす。
64	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	来期からは祝日も休みにする。
65	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	接客がどうしても困るので、休みを取ってもらうのはよいが、人数が減ってコンビニ業界と同じようになってしまう。
66	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	営業マンの帰社後の整理事務、翌日配送分の伝票処理の効率化。
67	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	負担増となった分のコスト削減。
68	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	超低金利政策を日銀黒田総裁と安部首相と麻生大臣の3人が「デフレ脱却のための非常手段」として6年間実施したが、完全に行き詰っているが2の手が打てない現実。
69	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	同業他社とのM&A等して協力していかなければ明日は見込めない。
70	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	ルール作成と効率化。
71	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	コーヒー人口に対して、レギュラーコーヒーを飲む方をどう増やすか。
72	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	労働力不足による残業時間の増加。
73	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	人材確保、シフト見直し、業務内容見直し、社長の意識改革。
74	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	労働時間の調整、休日の調整。
75	③流通業・卸・小売業	①東部	③51人以上	効率のいい人材配置、社員教育の充実、生産性向上、収益を高める。
76	③流通業・卸・小売業	①東部	③51人以上	人手不足のなか、残業時間も減らしていかなければならないので、以下にIT化・機械化して生産性をあげていくこと。
77	③流通業・卸・小売業	②中部	①1～10人	育児、介護等でフルタイムで働けない社員への対応。（仕事の共有化）

78	③流通業・卸・小売業	②中部	①1～10人	人間を増やすこと。
79	③流通業・卸・小売業	②中部	②11～50人	有休休暇取得率を上げる仕組みを作る。
80	③流通業・卸・小売業	②中部	②11～50人	これまでと同じ売上が確保できるのか。
81	③流通業・卸・小売業	②中部	③51人以上	従業員の意識改革と人材の確保。
82	③流通業・卸・小売業	②中部	③51人以上	労働時間の短縮に伴い、労働生産性の向上を目指していますが、運送に関しては物理的にどうしても短縮することができない時間がある。また、運送距離が短くなることで運転手の給与総額が下がってしまうので、給与体系の見直しが必要。
83	③流通業・卸・小売業	③西部	①1～10人	働き方改革は本当に経営者と社員両方の立場に立った考え方なのでしょうか。
84	③流通業・卸・小売業	③西部	①1～10人	わからないことが多いので、労働基準局員の方に訪問をお願いしました。
85	③流通業・卸・小売業	③西部	①1～10人	労働時間や有休取得など、若手の稼ぎたい社員の労働意欲を削ぎ転職・離職に繋がっている。
86	③流通業・卸・小売業	③西部	①1～10人	社員の休日を確保しながら、役員の労働時間にある程度の範囲にして、お客様に不便をかけないようにする。
87	③流通業・卸・小売業	③西部	②11～50人	営業日数の削減になりかねない。労働分配率の増加の抑制。
88	③流通業・卸・小売業	③西部	②11～50人	繁忙期に至っても残業がない。女性でも働きやすい環境をつくることが課題。
89	③流通業・卸・小売業	③西部	②11～50人	生産性を上げる業務改善が必要。
90	⑤サービス業	①東部	①1～10人	人材確保による労働力確保が課題である。
91	⑤サービス業	①東部	①1～10人	認め合う風土づくり、評価や目標設定の仕組みづくり。
92	⑤サービス業	①東部	①1～10人	社員を増やし、残業を減らし、かつ現在の給料を確保する。
93	⑤サービス業	①東部	①1～10人	労働時間が縮小されるが、現在と同じ生産性を保つ。
94	⑤サービス業	①東部	①1～10人	余裕が無い状態の中、スタッフにはできる限りのことをしようと思ってきましたが、余裕のある組織と比較して要求されることも考え、募集の段階で賃金を低くしておくなど対策を考えないと、会社の危機に繋がると思いようになりました。
95	⑤サービス業	①東部	①1～10人	経営者（社労士）自身の業務効率化。
96	⑤サービス業	①東部	①1～10人	若手の人材確保。
97	⑤サービス業	①東部	①1～10人	増加する業務量の質的吸収
98	⑤サービス業	①東部	①1～10人	業務の特殊性から、専門学校等へ求人を出す予定。
99	⑤サービス業	①東部	①1～10人	社員の採用
100	⑤サービス業	①東部	①1～10人	短期内でも内容を良くすること。
101	⑤サービス業	①東部	②11～50人	仕事量を減らすか、人を増やすか。効率化をど

				のように進めるか。
102	⑤サービス業	①東部	②11～50人	有給最低5日の件は問題ないですが、最低5日間の有給は明示化が必要なので、現在手続きを進めています。
103	⑤サービス業	①東部	②11～50人	荷待ち時間、手待ち時間を減らしたい。運行計画の見直し。
104	⑤サービス業	①東部	②11～50人	上記を守ろうとすると、我々家族の負担或いは一部従業員の負担が重くなる。
105	⑤サービス業	①東部	②11～50人	更なる新化
106	⑤サービス業	①東部	②11～50人	商品の付加価値づくり
107	⑤サービス業	①東部	②11～50人	店舗工場を移転させるための財務体質の強化、人材育成、設備導入、(IT化)。
108	⑤サービス業	①東部	③51人以上	販売価格に影響すると思うのでその対応を慎重に
109	⑤サービス業	①東部	③51人以上	社員一人ひとりの意識改革、チャレンジ。
110	⑤サービス業	①東部	③51人以上	店を休まずに従業員に休日を取らせること。
111	⑤サービス業	②中部	①1～10人	業務の効率化、質の向上。
112	⑤サービス業	②中部	①1～10人	新卒を採用できる体制づくり。ネットワーク人材の仕組みづくり。
113	⑤サービス業	②中部	①1～10人	有給休暇が取りにくいことです。現在の仕事量では労働力は足りていますが、交代で有休をとるためには増員が必要かもしれません。
114	⑤サービス業	②中部	①1～10人	どのような提案・支援をしていけば、クライアントの働き方改革を実現できるか、なかなかよい答えが見つからない。
115	⑤サービス業	②中部	①1～10人	古参・中堅社員と経営者との関係。
116	⑤サービス業	②中部	①1～10人	現状以上の是正方法がどこまでやればよいのか、不明点が多い。
117	⑤サービス業	②中部	①1～10人	少人数の会社のため、有休休暇が取りやすい仕組みを作らなければいけないと思っています。
118	⑤サービス業	②中部	①1～10人	採用と教育のバランス。働くことの喜びを増す(ワークエンゲージメント)
119	⑤サービス業	②中部	①1～10人	現状では難しい。社労士さんと相談していきたいと思います。
120	⑤サービス業	②中部	②11～50人	大手企業の意向に従ってしまう。強く休みを主張できない。
121	⑤サービス業	②中部	②11～50人	時間内で能率的に働くにはどうするか。
122	⑤サービス業	②中部	②11～50人	他業種から人材を取れるように基本給アップが必要、今後3年間で30%の賃上げを計画。
123	⑤サービス業	②中部	②11～50人	人手不足
124	⑤サービス業	②中部	③51人以上	特にドライバーの仕事で、働き方改革を進めていく結果として、会社の売上減少＝ドライバーの歩合給減少に繋がってしまうケースが出ている。(収入減が原因で退職したドライバーも出てしまいました)働き方改革を推進しつつ、売上や収入を減らさないため、運賃改定を継続的に進めているが、なかなか成果が上がらないことが目下の課題です。
125	⑤サービス業	②中部	③51人以上	総額で1500万円ほどかかり、その費用に見合う効果が出るかが疑問。

126	⑤サービス業	③西部	①1～10人	法定休日に加え、5日間希望を有休取得日として設定。休日前後で仕事量を調整すると共に、経営者の頑張りに対応。
127	⑤サービス業	③西部	①1～10人	職員が求めている働きやすさをより理解していきたい。
128	⑤サービス業	③西部	①1～10人	毎年同じ時期の仕事を早い時期に受注して、繁忙期の負担を減らす。
129	⑤サービス業	③西部	①1～10人	周辺知識の向上。
130	⑤サービス業	③西部	①1～10人	方針をより明確にして、成果に繋がるように全社一丸となることです。
131	⑤サービス業	③西部	①1～10人	繁忙期に業務が集中する為、一時的に人手不足となる。
132	⑤サービス業	③西部	①1～10人	人員確保。
133	⑤サービス業	③西部	①1～10人	終礼の導入
134	⑤サービス業	③西部	②11～50人	仕事のやり方が個人によってまちまちな部分があり、特に高齢者が変えることができない。
135	⑤サービス業	③西部	②11～50人	本質の周知、理解。
136	⑤サービス業	③西部	②11～50人	弊社には弊害のほうが多いような印象を受けています。

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いします

本調査は半年ごと会員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19.6月期361社回答)

静岡県中小企業家同友会 2019年12月期 景気動向調査(第41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	①2020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. 経営指針書(経営理念・方針・計画)はありますか?	①ある ②なし	【 】
17. 経営方針に沿った経営はできていますか?	①はい ②いいえ	【 】
【特別設問】「働き方改革」について		回答欄
18. 2019年4月1日より施行された「働き方改革」で長時間労働の是正、年次有給休暇の付与などが義務付けられました。働き方改革への対応策として実施していることを教えてください(複数回答可)		【 】 【 】 【 】
①設備投資 ②労働力確保 ③労働力の質的向上 ④外注化・アウトソーシング ⑤定年の延長・廃止 ⑥業務の縮小 ⑦その他()		
19. 「働き方改革」を進めていく(きた)上で、御社の実状と今後の課題をご記入ください(自由記述)		
<実状>		
<課題>		
氏名:	社名:	所属支部:

◆返信期日12/20(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、県事務局にて施設保管・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 **梶川 久美子** (サツマ電機(株) 代表取締役/沼津支部)
- ◆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/副代表理事・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・卸小売 **野川 和三** ((株)野川商店 専務取締役/共育委員長・政策副委員長・榛南支部)
 - 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) 代表取締役/政策委員長・榛南支部)
- ◆規模別 **近藤 良夫** (近藤良夫会計事務所 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・榛南支部)
- ◆特別設問「働き方改革」
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>