

静岡県中小企業家同友会

『2018 下期・景況調査』結果報告(第 39 回)

「分岐点」に差し掛かる日本経済？

～混沌化する世界経済の動向を「転機」に新しい展開を～

前回の概況では 2018 年に入って日本経済に変調の兆しがみられると述べた。その後の日本経済はどのように推移してきているであろうか。各指標の動向をみてみよう。

内閣府が公表する実質 GDP 成長率の推移をみると、2018 年 4～6 月期の対前期比・実質成長率は 0.7%(年率換算 3.0%)、7～9 月期は▲0.6%(▲2.5%)となった。この間の推移をみると、1～3 月期に落ち込んだ実質 GDP は 4～6 月期に回復し、7～9 月期に再び下落した。注目すべきは企業の設備投資と財貨・サービスの輸出である。いずれも 4～6 月期まで一定程度水準を維持していたが、7～9 月期に一転して落ち込んだ。目を引くのはその幅である。設備投資は 4～6 月期 3.1%から 7～9 月期▲0.2%へ、輸出は 0.2%から▲1.8%へと下落し、これらが主因となって好調であった日本経済はマイナス成長へと推移した。

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(2015 年=100)の動きを確認しよう。2018 年 11 月の速報値をみると、景気の現局面を示す一致指数は前月のそれよりも 1.9 ポイント下降して 103.0 となり、2 か月ぶりに下降した。景気の先行きを示す先行指数も 2 か月ぶりに下降して 99.3 となった。内閣府は CI の動向について同年 9 月以降「足踏みを示している」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、回答時点の景況は企業規模、業種に関わらず悪くないと判断されている。全産業・全規模の推移をみると 2018 年 6 月は 16、9 月は 15、12 月は 16 で推移してきており、業況について現状維持の判断が示されてきた。他方、先行きへの評価は 12 月の調査で産業分野、規模に関わらず悪化の見通しが示された。

早計な判断は慎まなければならないが、以上の指標の動向はアベノミクスの下で好調に推移してきた状況から潮目が変わり、日本経済が 1 つの分岐点に差し掛かっていることを示唆している、とも読める。米中間の「貿易戦争」が常態化しつつある中で、日本でも影響が出つつあるという指摘がなされている。欧州ではイギリスの EU 離脱が「合意なき」「無秩序な」状態となされる可能性が高まり、欧州進出の足掛かりとしてイギリスに進出してきた日本企業への影響、そしてイギリス発のグローバル経済への影響も懸念されつつある。こうした動向で、地域でできることは限られているが、混沌の中にも新たなニーズやウォンツは出てくるであろう。日常の活動に取り組む中で、アンテナを張りながらこうした動きを見出し、「転機」としても利用して先々の活動につなげていきたい。

【調査概要】

- ◆期 間 2018. 11. 19～12. 20 ◆対象 静岡同友会会員企業 1074 社(11 月末)
- ◆回答企業数 410 社(すべて有効回答) (前回 2018. 6 月 391 社 前々回 2017. 12 月 396 社)
- ◆回 答 率 38.1%(前回 36.3% 前々回 36.4%)
- ◆回答構成
 - ①業 種 建設 89 社(21.8%)、製造 98 社(24%)
流通 6 社(1.5%)、卸・小売 70 社(17.1%)、サービス 145 社(35.5%)
 - ②地 域 東部 174 社(42.5%)、中部 111 社(27.1%)、西部 124 社(30.3%)
 - ③規 模 「1～10 人」225 社(54.9%)、「11～50 人」143 社(34.9%)、「51 人以上」42 社(10.2%)

◆ 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	4 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	9 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】働き方改革について	16 頁
9. 景況調査用紙	26 頁
執筆者氏名一覧表	背表紙

～コラム～

働き改革は待ったなし

～時代と共に変化してきた労働環境～

働き方改革は待ったなし！という気分が蔓延しています。そこへ「労働力不足」という文字が踊ります。ある意味、ダブルパンチ。いや、労働力不足だから働き方改革、と言う論理だそう。では、と求人をする。誰も来ない。うんともすんとも言わない。暖簾に腕押し。そこへ持ってきて、わが業界は、3Kだそうで、きつい、汚い、危険なんだ、ということになっています。たしかにそう言われればその通り。しかも、大手さん並みの待遇、処遇を叶えられず。そこで、建設業界では、「給料・休日・希望」と言った新3Kを言い出しました。しかし、人手不足は「労働条件が酷い」会社の泣き言だ、と元ゴールドマン・サックスのデービッド・アトキンソンさんは書いています。

この問いかけについては、ここへ投げつけて置くだけにしておきます。

労働力不足、と言うけれど、この先、人口減少の流れは当分の間と続きます。とすると、付け焼刃ではそのうちに様々な取り組みが頓挫する可能性があります。それは目に見えているとも言えます。

ではどうするか。外国人労働者ですか。たしかに、それもアリなんだろうなとは思いますが。3K現場は、古代からのしきたりに倣い、化外の民にお任せ、ってことでしょうか。そして、わが列島人は、より生産性の高い、知識労働、知能労働への流れなんだ、と。

ことに、労働集約的な我が業界では、レバレッジを効かせようにも、あくまでも一人工は一人工です。一人の人間の生産性をいかに高めるか、と言う問いは、それなりに成り立ちそうに見えますが、はたしてどうなりますことやら。AI、人工知能、建設業界用ロボット、遠隔操作での作業。ネガティブなことを書いてきました。

僕がこの業界に入った時には、先輩達が、昔はな、と現場での休憩時間に話してくれてものです。俺が小僧に入った頃は、月に二回だったな、休みは、と。

落語の「藪入り」では、丁稚奉公にでた小僧さんは年に一度の休みでしょうか。

大きな現場でもない限り、ほぼヘルメットを被らず、安全带(今は墜落制止用器具と言う)も装着せず、なんて言う現場が、その二つはほぼ当たりまえに使用するようになっているし、日曜日は多くの場合、休みになりました。

そのようにこれからの労働環境は、何十年かをかけて変化していくのでしょうか。

それともそんな悠長なことは言っておられず、その変化に対応できない企業から淘汰されていくのでしょうか。

青山 達弘氏

(株)青山建材工業 代表取締役
県共育委員長/静岡支部

1. 日本経済の動向

「2017 年末が転機、日本の景気は水平飛行に移行」

現在の景気は、2017 年に「いざなぎ景気」を超えて戦後 2 番目の長さとなり、2019 年 1 月には「いざなぎ景気」(2002 年 1 月から 2008 年 2 月までの 73 ヶ月)を超えて戦後最長の記録となる。そこで「いざなぎ景気」と今回の「アベノミクス景気」とを比較してみる。

まず量的に比べると、「いざなぎ景気」の GDP 平均成長率が 1.6%、今回は 1.2%で、「実感なき」といわれた「いざなぎ景気」以上に低成長の景気回復であった。日銀短観の業況判断 D I をみると、「いざなぎ景気」では、▲40 から +10 まで 3 年間で直線的に改善し、続く 3 年間 +10 前後の高原状態が持続したのに対し、今回は▲20 から +10 までに 4 年を要し、14 年の消費税増税後の消費低迷や 16 年の景気停滞にさらされ、蛇行的で極めて「緩やかな」景気回復であったことが確認できる。

質的に比較すると、「いざなぎ景気」では、米国から強要された新自由主義による会計ビッグバン、銀行と証券の垣根をなくす金融ビッグバンが推進され、企業には株主利益と株価上昇を至上目的とする経営が求められた。また郵政民営化を始め、民活の推進、派遣の拡大など労働法制改正、貿易・保険・金融の徹底した自由化など「聖域なき小泉構造改革」と竹中プランによる不良債権処理によって、経済再生が図られた。その結果、非正規雇用の急増や経済格差の拡大など弊害も生じたが、デジカメや液晶テレビなどの新製品、電子材料や新素材などの新産業、環境にやさしい車作りなど、産業の高度化も推進された。

他方「アベノミクス景気」は、「3本の矢」すなわち①金融政策②財政政策③成長戦略、でスタートしたが、効果が発揮できたのは日銀の超金融緩和策だけだった。これにより円安状況が続く輸出を下支えすることはできたが、国内投資の活発化には至らなかった。それでも景気回復が持続できたのは、米国の急速な景気回復と急成長した中国経済の牽引力によるものだった。近年、未来社会へ Society 5.0 が提唱されたが、まだキャッチアップの域をでず、技術革新や新産業創出には至っていない。この証左となるのが、鉱工業生産指数が、いまだに 10 年前の「いざなぎ景気」後半期の 80%程度に留まったまま増加していない事実である。

改めて「いざなぎ景気超え」目前の現下の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 2018 年 9 月 15→12 月 16 とプラスを維持し、中小企業全産業も 9 月 12→12 月 12 と安定している。しかし基準年が 2010 年から 2015 年に改訂された全国の景気動向指数(CI一致指数)は、2018 年 1 月の 101.9 から 11 月の 103.0 まで 103.0±1.5 と足踏み状態で推移し、基調判断も「改善を示している」から、2018 年 9 月に「足踏み」へと下方修正された。政府の月例経済報告の基調判断は 2018 年 1 月に「緩やかに回復している」と上方修正され、12 月まで維持されている。直近の中間協景況調査報告(DOR127号)では、足下の業況を示す業況水準 D I が 2018 年 7-9 月期 8→10-12 月期 12、業況判断 D I (前年同期比)も 5→7 と改善し、2018 年の景気は安定していたが、2019 年の次期は波乱含みとしている。総じて見れば 2016 年から着実に改善してきた景気状況は 2018 年を転機として、横ばい状態となったことが確認できる。

2. 静岡県経済の動向

「静岡県の景気回復は、足踏み状態」

景気動向指数の推移をみると、静岡県の景気は2016年までの停滞を脱し2017年からは回復が持続し、2017年末には、それまでのピークであった2014年3月の指数を超え、2018年も引き続き回復傾向が持続している。工業生産も2017年中は増加が続き、2018年初に一時減少したものの緩やかな増加に戻っている。項目別では企業収益の増加を背景とした設備投資が増加し、労働需給は逼迫した状況が続き、所得は緩やかに増加、個人消費は持ち直し、生産の増加も確認されている。また2008年以来各種指標で全国値に対する静岡県の「立ち遅れ」が目立ったが、2016年の景気停滞が軽微だったこともあって、現在は「立ち遅れ」が解消した。2017年以降急回復した静岡県の景気状況は、米中貿易戦争や英国のEU離脱など海外の経済情勢や消費税増税などの懸念により、現在は足踏み状態となっている。

日銀（静岡支店）の「静岡県金融経済の動向」の直近の概況では、「県内景気は緩やかに拡大」が持続し、「設備投資は増加が続き、個人消費は・・・持ち直し、企業の生産は緩やかに増加・・・所得は緩やかな増加が続いている」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2018年9月14→12月14と変わらず、2019年3月の予測値は10となっている。前回全国値を若干下回った静岡県の短観は、12月調査では、全規模（全国16、静岡14）中小企業（全国12、静岡12）とも全国に追いついている。「静岡県月例経済報告」の基調判断は、2018年10月から「緩やかに」が挿入されやや下方修正された。「静岡県景気動向指数（一致指数）」は、2018年10月には2.3ポイント上昇、3か月後方移動平均、7ヶ月後方移動平均ともに上昇し、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、2017年5月+7、11月+12、2018年5月+9、11月+4と4期連続のプラス判断となり、企業経営者の景況感は改善が続いている。工業生産指数（季節調整値）は、2017年7-9月期から4期にわたって前年比プラスが続いていたが、2018年7-9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

「分岐点」に差し掛かる日本経済

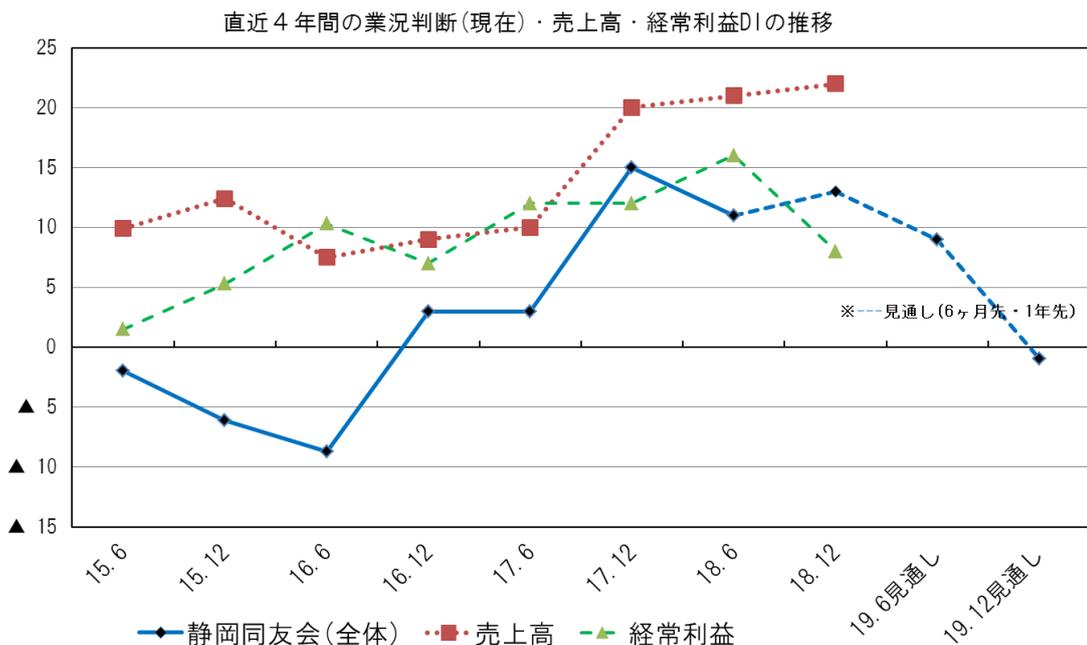
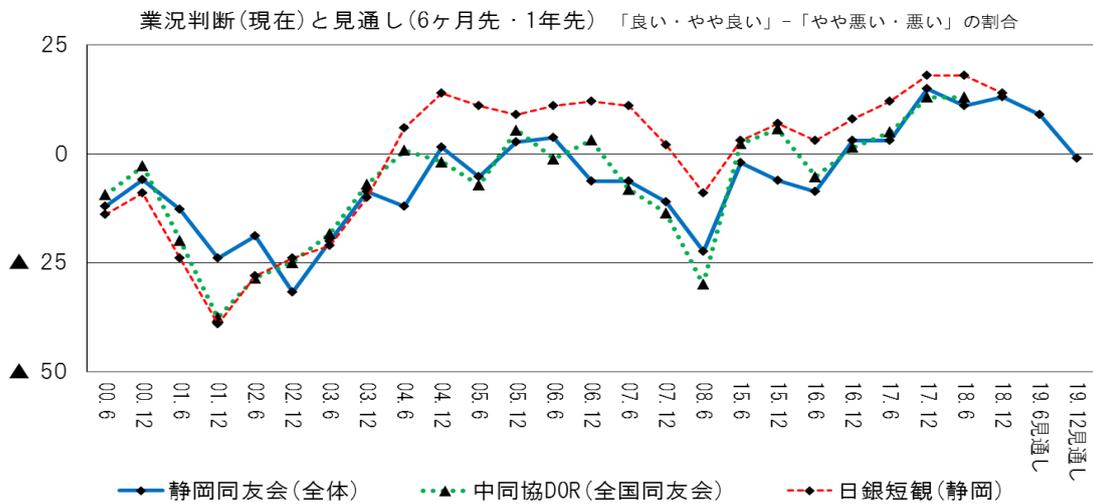
～混沌化する世界経済の動向を「転機」に新しい展開を～

「現在の景況判断」は、前回（2018年6月）の11から、今回（12月）は13へ若干改善し、5期2年半プラスが続き、直近の3回は+10を超える高い水準を維持している。このD1値13は前回の「半年先の景況予想」であった7を6ポイント上回っている。「半年先の景況予想」も9とプラス値で、減速感はあるものの半年後も景況の改善を予想している。「1年先の予想」は▲1で現在の業況が足踏み状態で続くと予想されている。

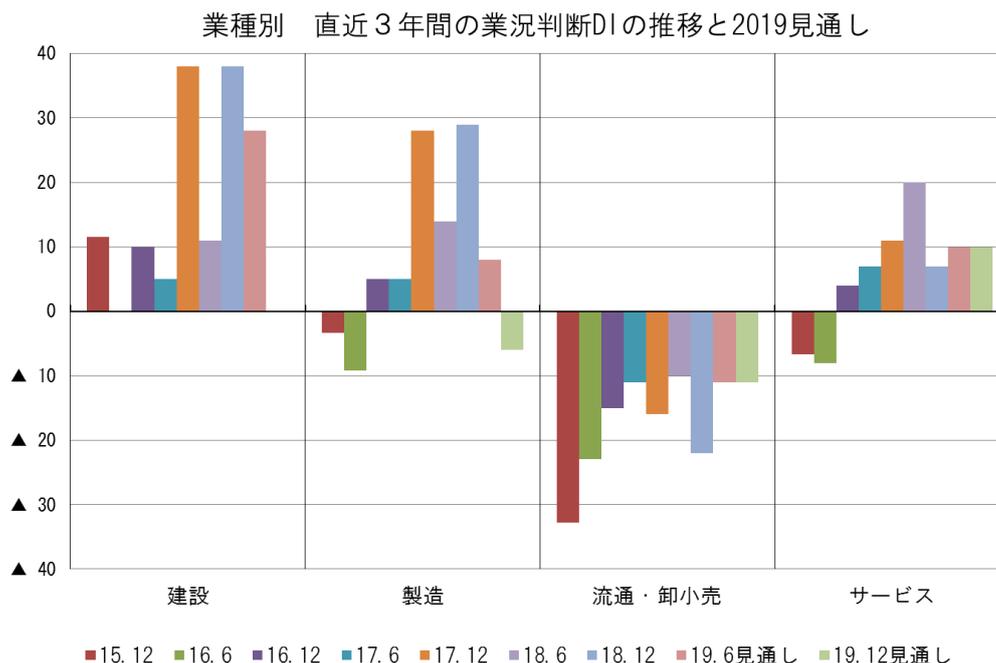
項目別にみると、「売上動向」は前回の21から22となり、これも過去最高の水準を更新、「利益動向」は、前回の16から8と低下したものの、引き続き8期4年間にわたる増収増益が続いている。増収増益状況の継続期間、水準ともかつてない記録を更新し

ている。「労働力動向(人手不足感)」は、前回の▲38から若干逼迫して▲44となったが、人手不足との回答が49%で半数の企業で人手不足が深刻となっている。「設備投資」は、マイナス圏ながら前回の▲6から▲6と変わらず、設備投資抑制はかなり緩和されている。「資金繰り」は前回の▲2から▲6と若干低下、景気回復期の資金需要増加の表れとも思われる。総じてみると、現下の県内中小企業の業況は、半年前と大きく変わらず、安定した景況感が持続している。

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20と高く、中部は全体と同じ13、東部がやや低い8だったが、県内全域でプラスを維持し、業種別では建設が11→38、製造が14→29と大きく改善、続いてサービスが20→7と低下したもののプラスを維持し、流通商業のみが▲20で厳しい状況となっている。規模別では、小規模(1~10人)で業況判断15→6と若干低下、中規模5→19と大規模13→31は大きく改善したが、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】 景況感再び維持

98社から回答を得た。今回、「業況判断(現在)」では2000年6月の調査開始以来、過去最高の29という結果が出た。

「売上高」は26(前回15)と2017年12月の31と並ぶ良い結果がでていいる。「経常利益」も11(前回6)と良い結果がでていいる。これに対して「労働力」は▲44(前回▲40)と人手不足感は大幅に増している。これに対して「設備投資」は2(前回5)と、それほど積極性がない。「資金繰り」は▲2(前回1)で思ったほど余裕があるわけではない。

「原材料・仕入価格」は、68(前回58)と高値傾向が続いているが、「販売価格」は14(前回10)と必ずしもすべて転嫁できているわけではない。原材料や仕入価格の上昇分を企業努力で補っているという結果だとみることができる。

「直近の決算」は、36(前回50)と前回より下がったものの、それなりの良い結果がでていいる。

「業況判断(現在)」では、29(前回14)と良い結果がでていいるが、「業況判断(6ヶ月先)」では8、「業況判断(1年先)」は▲6と、見通しは必ずしも楽観していいるわけではない。

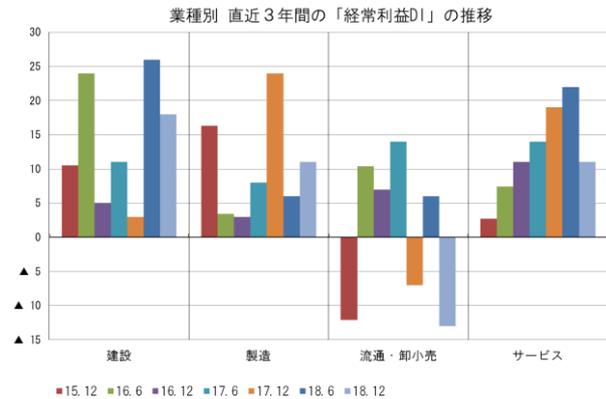
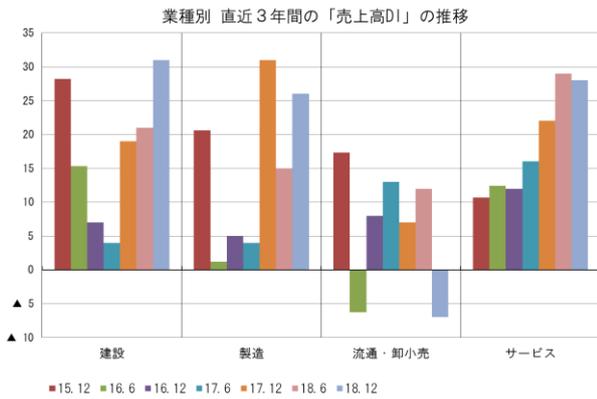
「経営上の問題点」としては、「労働力不足39社(43.8%)」「社員教育(40.4%)」「コスト削減34社(38.2%)」と値が大きく、「経営上の力点」としては、「付加価値の増大37社(41.6%)」「新規受注28社(31.5%)」に力を注ぐとしていいる。

大きな話題となっている働き方改革の対応としては、「設備投資で省力化を図る」か「労働力確保や労働力の質的向上で能率化を図る」などの意見が多い。

「人材採用計画」について尋ねたところ、新卒採用を18社(19.1%)の会員が考え、中途採用を46社(48.4%)の会員が計画していいる。また15社(15.8%)の会員企業が現在、障がい者雇用を行っていいると回答した。

経営指針書の有無を尋ねたところ、「経営指針書がある」と答えた会員は57社(58.8%)、「経営方針に沿った経営ができていいる」と答えた企業は47社(52.8%)にのぼっていいる。

米中の貿易摩擦が今後どのように結着がつくのか。またITによる産業構造の変化など、外部環境にも目配る必要がある。



【建設業】 「経常利益」以外、すべての項目でプラスポイント しかし、人手不足感が▲48から▲68の大幅増

89社から回答を得た。「業況判断(現在)」が38(前回11)と27ポイント増、「同(6ヶ月前)」28、「同(1年先)」が0と、「業況判断(現在)」の勢いがかなり強いと思われるが、先行きについては不安感がある。

「労働力(人手不足感)」が、▲68(前回▲48)とマイナス20ポイント(人手不足感増加)となっているのが懸念材料でもある。さらに「原材料・仕入価格」が74(前回67)と7ポイント増、「販売価格」は24(前回4)と、20ポイント増しており、仕入価格の値上がりを販売価格に転嫁できているように見える。一方で、「売上高」が31(前回21)と10ポイント増、「資金繰り」が▲2(前回▲10)と8ポイント増にもかかわらず、「経常利益」は18(前回26)とプラスながらも8ポイント減となっている。

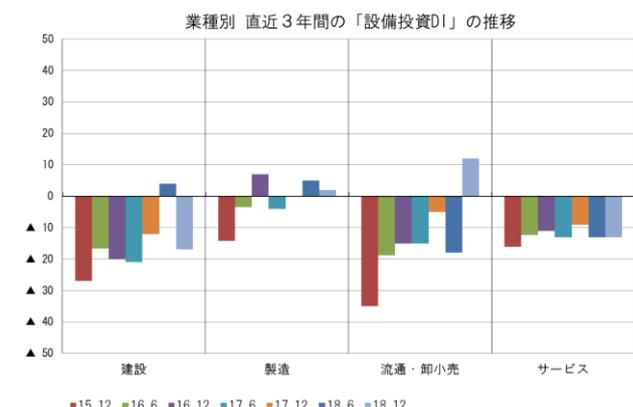
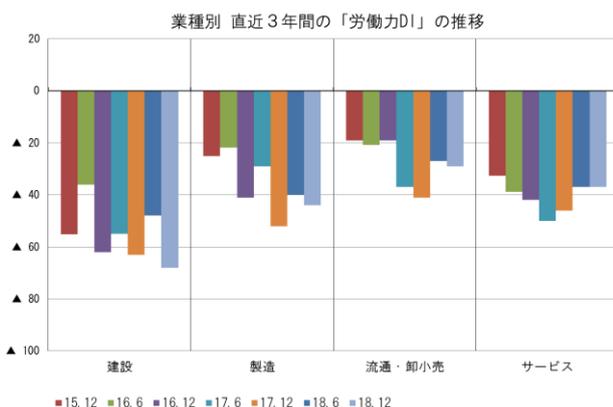
人手不足がさらに強まることが予想される中、仕入価格への影響も考えられ「経常利益」の今後の趨勢が注目される。

「現在の経営上の問題点」としては、「労働力不足55社(64%)」「社員教育33社(38.4%)」「民需の停滞21社(24.4%)」の順。「経営上のカ点」としては、「人材確保45社(52.3%)」「付加価値の増大28社(32.6%)」「新規受注・顧客24社(27.9%)」の順。

特別設問の「働き方改革」への対応策として、「労働力の確保55社(69.6%)」「労働力の質的向上55社(69.6%)」「外注化・アウトソーシング37社(46.8%)」となっており、労働力不足が喫緊の課題となっていることが見て取れる。

上記対応策に取り組む上での課題を自由記述して頂いたものからピックアップすると、『残業時間の減少のために業務フローを見直す』『仕組みづくり、社員教育』『社員のモチベーションをいかに上げるか』などの記述があった。

「経営上の問題点」も「経営上のカ点」も「労働力」がクローズアップされているが、「働き方改革」と「労働力不足」との関係をどのように位置付け、解決を図っていくか試行錯誤をしているように思われる。



【流通・卸小売業】

業種別の中で、業況判断、売上高、経営利益が唯一マイナス値

76社から回答を得た。内訳は、「流通」6社と「卸小売業」70社である。「業況判断(現在)」は▲22(前回▲10)と、さらにマイナス値になっている。また、今後の業況については、「業況判断(6ヶ月先)」は▲11、「同(1年先)」は▲11と、景況感は全てマイナス値であった(流通業と卸小売業を分けて見ると、卸小売業だけがマイナス値)。他業種がプラス値であることから考えると、「流通・卸小売業」の厳しさが増していることが感じられる。個別の項目では、「売上高」は▲7(前回12)、「経常利益」は▲13(前回6)と、売上高、経常利益ともに、4業種の中で、唯一のマイナス値だった。「資金繰り」は▲21(前回▲2)と窮屈感が増している。「設備投資」は12(前回▲18)と2000年11月調査以来、実に18年ぶりのプラス値であり、4業種内では一番高い値になっている。現状を変えるための危機感の表れであろうか。

「原材料・仕入価格」は57(前回63)と高い状態のなか、「販売価格」は19(前回21)と十分には価格転嫁が出来ていない。「直近の決算」は24(前回44)と悪化傾向であり、「労働力」は▲29(前回▲27)と改善は見られない。「経営上の問題点」は、1位「民需の停滞」が33社(44.6%)、2位「社員教育」が24社(32.4%)、3位「事業承継」が18社(24.3%)と、事業継承が労働力不足を上回った。これは他の業種では見られない結果だった。「経営上の力点」は「付加価値の増大」が35社(47.3%)、「新規受注」が31社(41.9%)など、売上高、利益率の向上へ向けた回答が多い。「売上高」「経営利益」の結果が共にマイナス値だったことから納得が出来る。建設・製造・サービス業が好調のなかで結果の出ない流通・卸小売業は、経営上の力点を、設備投資により解決し、結果に繋げることができるかが、今後の業績の分かれ道となるのではないだろうか。

【サービス業】

今まで成長を続けていた中での業績の落ち込み傾向

将来への不安を感じる年末。付加価値アップ・新規受注への努力を！

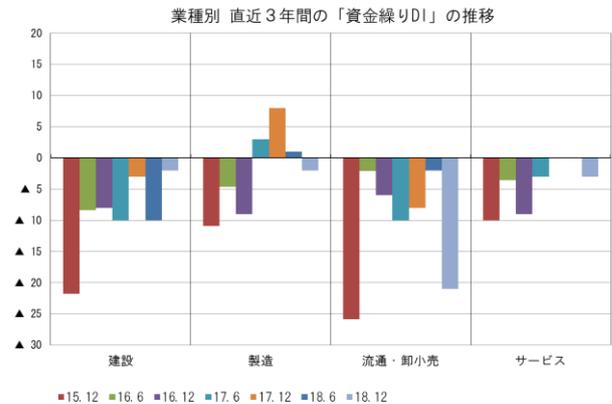
145社から回答を得た。「業況判断(現在)」は、2016年6月▲8から上昇が続き、2017年12月からは過去最高値11を更新し続け2018年6月は20となったが、今回7まで下がった。このところ他の業種より高い伸びを見せていたものの、全体の数値が13であり、建設業・製造業が伸びを見せている中での落ち込みは気になるところである。

「売上高」は、2015年12月の11から上昇を続け2018年6月に29と過去最高の数値となったが、今回28と、わずかではあるが下がった。「経常利益」は、2015年12月の3から伸び続け2018年6月では過去最高の22となったが、今回11と、前回より11ポイントも大きく下がった。「資金繰り」は、依然とマイナスを続ける中でも、2016年12月の▲9から改善を続けていたが、2018年6月の0を頭に、今回▲3と窮屈感が増した。「設備投資」は、2016年6月から横ばいを続けており、今期は▲13と相変わらずマイナス値での横ばいを続けている。「労働力」は、2009年12月の▲1をピークに、不足感が増し続け、2017年6月の▲50を底に、一旦は緩和したものの、2018年6月・12月ともに、▲37と平行線の状態となった。

「経営上の問題点」では、人材面の問題が上位を占め、上位が「社員教育 56 社(40%)」、次いで「労働力不足 54 社(38.6%)」「民需の停滞 32 社(22.9%)」「事業継承 31 社(22.1%)」の順となっている。

「経営上の力点」では、上位が「付加価値の増大 64 社(45.7%)」、次いで「新規受注 56 社(40%)」「人材確保 37 社(26.4%)」となっており、自社の商品サービスのあり方に力点を置く傾向が見られる。

また、今回の特別設問である働き方改革については、「労働力の質的向上 91 社(70.5%)」「労働力確保 61 社(47.3%)」「外注化・アウトソーシング 38 社(29.5%)」となり、人材面に力を入れたい傾向はあるものの、外注・アウトソーシングという労働力確保に慎重な側面も見せている。



5. 地域別の景気動向

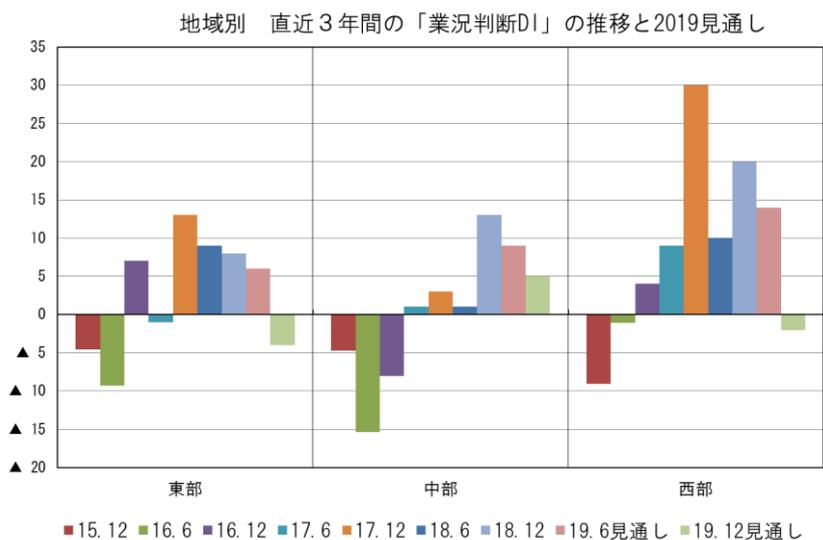
【全体】 売上維持するも先行き不安

経常利益は前回調査と比べ16から8と大幅減(東部14→5、中部17→11、西部19→10)。全体としての売り上げは維持するも、西部では減少し、全体的に先行きは不安。これは原材料・仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁仕切れていない結果と推測する。

業況判断については地域によってバラツキがあり、特に東部では「業況判断(現在)」8(前回9)、「同6ヶ月先」6、

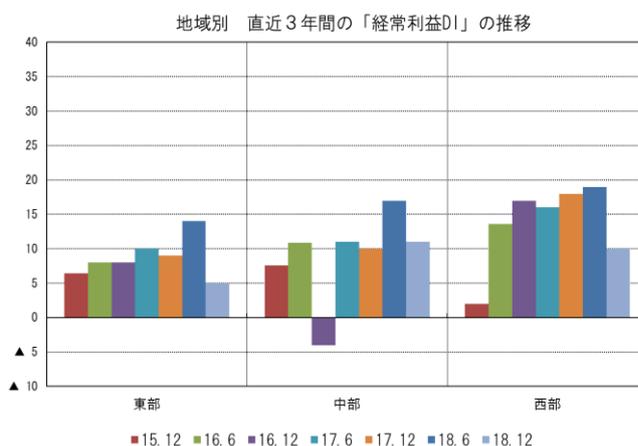
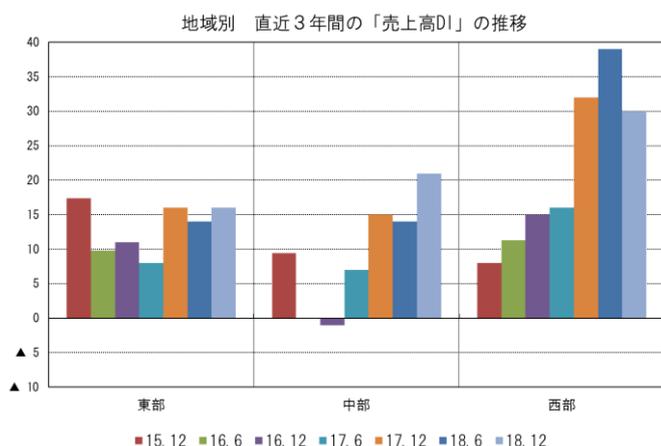
「同1年先」▲4と、減少している。中部では「業況判断(現在)」13(前回3)、「同6ヶ月」9、「同1年先」5と、ともに下降している。

労働力は▲44(前回▲38)と不足感は増し、これは全地域で悪化の状況(東部▲42→▲43、中部▲28→▲38、西部▲41→▲50)。労働力不足は現在の経営上の問題点でも最上位となっているが、人材採用計画では新卒予定なしが331社(83.6%)、中途でも予定なしが202社(50.5%)という結果となっている。これは、採用したくても採用出来ずに予定なしという結果なのか、先行き不安のため労働力は不足しているが採用を見送ったかは不明である。



【東 部】 原材料費さらに高騰、ようやく価格転嫁すすむ

174社が回答した。「売上高」は16(前回14)と2ポイント増となった。2015年6月にプラスに転じてからは継続的にプラス値であり、改善基調が続いている。「経常利益」は5(前回14)と9ポイント後退。回答企業71社(40.8%)が経常利益は「横ばい」と答えている。「原材料費・仕入価格」が60(前回51)と最高値を更新して、これまで弱気だった販売価格への転嫁も14(前回7、前々回5)と原材料費高騰の圧力に加え、労務費の増加に後押しされている。慢性的な労働力不足は継続しており、今期「労働力」▲43(前回▲42、前々回▲52)となっている。業況判断としては「業況判断(現在)」が8、「同6ヶ月先」が6、「同1年先」が▲4となっている。10月に予定されている消費税増税の駆け込み需要と、施行後の反動が6カ月先と1年後の景況予測に影響していると思われる。「経営上の力点」としては、上位3個は、前回と変わらず①新規受注55社(33.1%)②付加価値増大75社(45.2%)③人材確保52社(31.3%)となっている。これは中部・西部とも同様の結果であるが、東部ではこのうち付加価値増大が特に回答率が高かった。特別設問の「働き方改革について」では、対応策として、①労働力の質的向上106社(68.4%)②労働力確保80社(51.6%)③外注化・アウトソーシング55社(35.5%)の順で回答率が高かった。従業員が法律どおり有給休暇を取得できる環境整備に向け、休暇までに仕事の区切りをつけられるよう仕事を効率化するとするならば「労働力の質的向上」という回答になり、そうはいつでも仕事はあり、休暇中は他の人手を確保したいというのが「労働力確保」という、一見相反する回答になっている。自由記述でも、同じ業種の中で「既に有給休暇の課題はクリアできている」という企業と、「効率化を検討する時間を捻出するために、まず人手が必要」という記述があり、企業ごとに働き方改革を進めていくための課題が様々で、会員企業の苦慮している様子が窺われる。



【中部】 「売上高」「直近の決算」とも緩やかに回復 業況判断は、現在～1年後まで見通し明るい

111社から回答を得た。「売上高」は21(前回14)と7ポイント増加したが、「経常利益」は11(前回17)と6ポイント減。前回の7ポイント増加から一転し減少となった。「原材料・仕入価格」は53(前回50)と3ポイント上昇。ここ2年間ずっと上昇を続けているが、「販売価格」も17(前回13)と4ポイント上昇。「原材料・仕入価格」の上昇から半

年遅れて上昇を続けているのをみると、販売価格への転嫁は行われているようだ。

では、「経常利益」の減少の原因は何であろうか。「設備投資」は▲11(前回▲17)と、半年前は4ポイント減らしたのに対して、今回は6ポイント増している。また「労働力」は▲38(前回▲28)と更に逼迫。半年前に一時緩和した労働力不足の問題が再び浮き彫りになってきた。「設備投資」増加や「労働力不足」への対応が、「経常利益」減少の要因のひとつなのかもしれない。

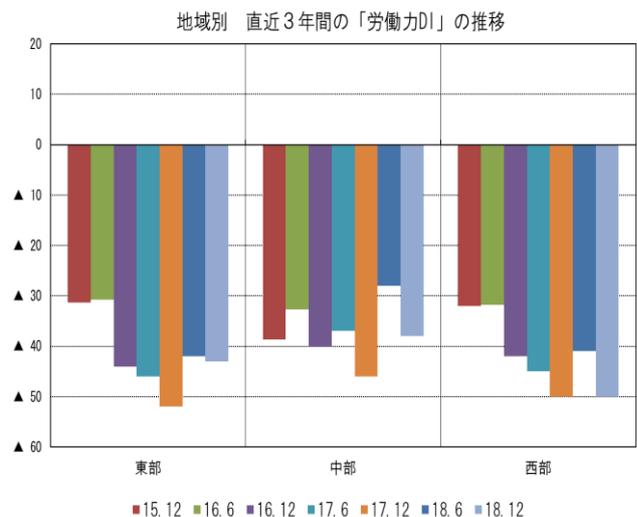
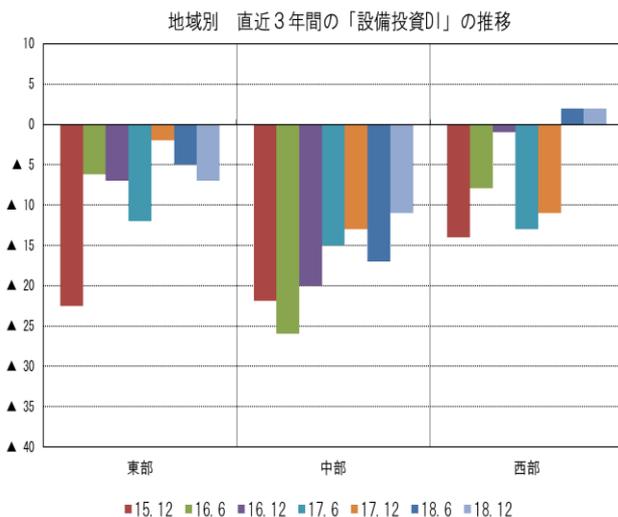
「資金繰り」は▲1(前回▲7)と、東部・西部が悪化する中で、中部は6ポイント改善している。「直近の決算(黒字-赤字)」は36(前回35)と横ばい。東部41ポイント、西部48ポイントに比べると、まだ一番低い数値ではある。しかし、2015年12月一番高かった数値が2016年6月に大きく減少、他地区より20ポイント近く低い数値に転じてからは増加減少を繰り返し、「売上高」とともに緩やかに回復しているといえるのかもしれない。

地区によっての動きの違いの要因は何か。業種によって業況は大きく異なるようだが(流通、卸・小売業の苦戦)、地区ごとの構成には大きな違いは見られない。強いて言えば、回答した中部の企業の従業員数は1~10人の割合が多く、年代では40代が少なく(東部42% 中部27.9% 西部38.7%)、60代の割合が多かった。

業況判断は「業況判断(現在)」13(前回3)と10ポイント、「同6ヶ月先」9と8ポイント、「同1年先」5と9ポイントと、東部・西部に比べ、1年先もプラス値を推移している。

最後に「経営上の問題点」と「力点」をしてみる。

「現在の経営上の問題点」は、「社員教育46社(43.8%)」「労働力不足44社(41.9%)」「民需の停滞29社(27.6%)」の順。他地区より少ないのは、「販売価格」「大企業参入」「コスト削減」であった。大都市に近い東部・西部の方が、価格競争が厳しいということかもしれない。「経営上の力点」は、「付加価値の増大46社(43%)」「新規受注41社(38.3%)」「人材確保28社(26.2%)」の順。どの地区にとっても、大きな課題は「付加価値の増大」→“新たな挑戦”であるようだ。



【西部】 景気は高水準維持も下降の兆しか

124社から回答を得た。「業況判断(現在)」は20(東部8、西部13)と、現在の業況を良いと判断する会社は49社(39.5%)であった。「売上高」も30(前回39)と3期連続でD1値30を超え、高い水準を維持しているものの9ポイント後退した。「経常利益」は10(前回19)と9ポイント、「資金繰り」も▲6(前回4)と10ポイント悪化した。「設備投資」は2(前回2)と全体▲6と比較し、西部地区の設備投資への積極性が伺える。

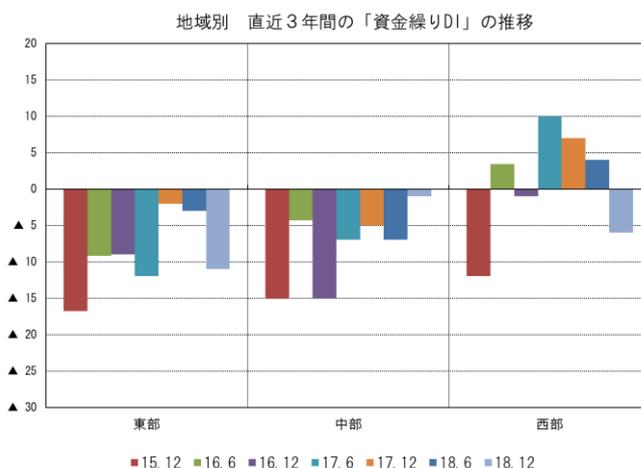
業況感を良いと答える企業が多いが、ほぼ全ての項目で前回よりマイナスとなった。これらの数値から、西部地区の業況は「高水準を維持しながらも下降の兆しか」といえる。売上高増が単純に経常利益増につながらない背景には、労働力の確保や最低賃金の上昇、人材への投資、原材料価格の上昇を販売価格に転化できない現状があるのではないかと。「労働力」▲50(前回▲41)、「原材料・仕入価格」51(前回50)、「販売価格」15(前回11)。また、今回「資金繰り」が悪化した要因の一つに設備への投資があると思われる。働き方改革に関する特別設問では「労働力の質的向上72社(64.3%)」、「労働力確保62社(55.4%)」が上位だが、次いで「設備投資27.7%(東部18.7%・中部14.0%)」と他地区より設備投資に意欲的なことがわかった。

「業況判断(6ヶ月先)」は14で6ポイントの下降、「業況判断(1年先)」は▲2で22ポイントの悪化と先行きへの不安はある。3地区とも今後の業況判断を現在より悪くなると回答しているが、西部地区の下げ幅が最も大きい。

経営上の問題点は、「労働力不足55社(46.6%)」「社員教育47社(39.8%)」「民需の停滞27社(22.9%)」が上位を占めた。

「人材採用計画(新卒)」は22社(18.6%)、一方で「中途採用」は59社(49.2%)と採用計画に関しては3地区とも似た傾向。

経営上の力点は、「新規受注43社(36.8%)」「付加価値の増大42社(35.9%)」「人材確保36社(30.8%)」の順であった。



＜東部の内訳＞174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31社、製造42社、流通3社、卸小売30社、サービス68社)
規模別(「1～10人」90社、「11～50人」64社、「51人以上」20社)

＜中部の内訳＞111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21社、流通1社、卸小売21社、サービス41社)
規模別(「1～10人」69社、「11～50人」35社、「51人以上」7社)

＜西部の内訳＞124社…静岡同友会 榛原・中遠・浜松支部 (大井川以西)
業種別(建設31社、製造34社、流通2社、卸小売19社、サービス36社)
規模別(「1～10人」65社、「11～50人」44社、「51人以上」115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

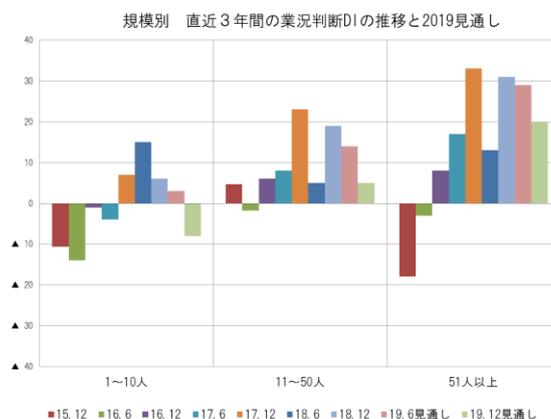
(1) 業況判断（現在と見通し）

中規模・大規模はプラス値を維持。小規模では先行きに不透明感増す

小規模は、「業況判断(現在)」6(前回 15)、「6ヶ月先」3、「1年先」▲8と、先行きに悪化を示す結果となった。

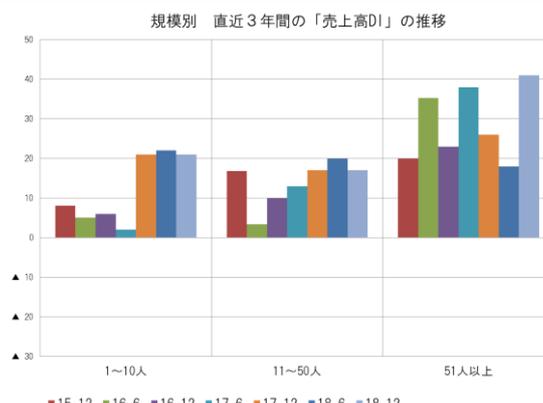
中規模は、「業況判断(現在)」19(前回 5)、「6ヶ月先」14、「1年先」5と、小規模同様、先行きは下降の見通し。

大規模は、「業況判断(現在)」31(前回 13)、「6ヶ月先」29、「1年先」20と、堅調な見通しと言える。



(2) 売上高動向 小・中規模は横ばい・微減 大規模は大幅上昇

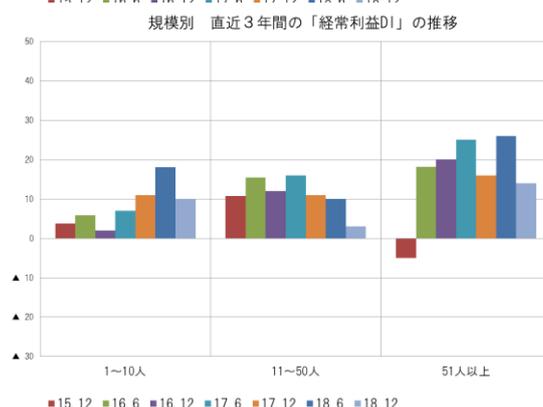
小規模は 21(前回 20)と横ばい。中規模は 17(前回 20)と僅かに悪化。大規模は 41(前回 18)と 23ポイント上昇、好調を示している。規模間で、悪化と好転が入り交じっている。



(3) 経常利益動向

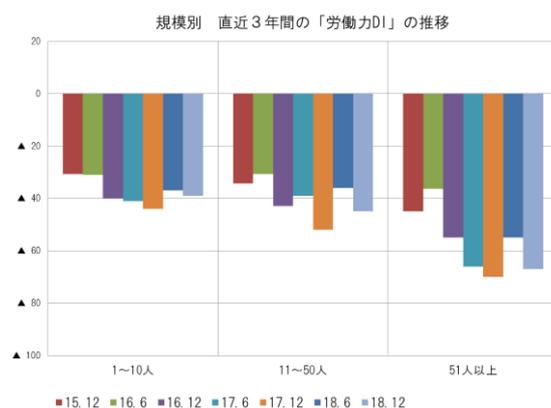
6期連続プラスDIながらも3規模共に悪化

小規模は 10(前回 18)と 8ポイント減。中規模は 3(前回 10)と 7ポイント減。大規模は 14(前回 26)と 12ポイント減。大規模では売上高が飛躍的に伸びているものの、経常利益は前回よりも悪化している。小規模・中規模も経常利益は前回6月調査よりも下降の傾向が見られた。



(4) 労働力動向 全規模で不足感が増す

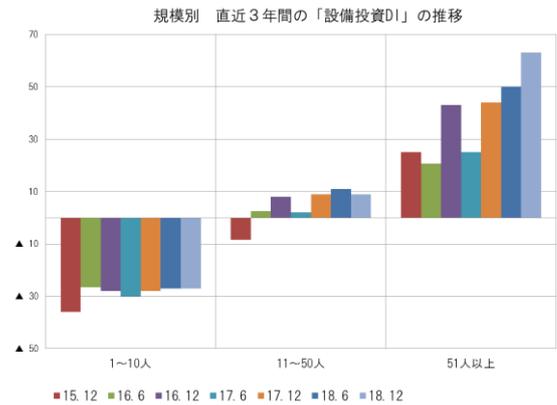
小規模▲39(前回▲37)、中規模▲45(前回▲36)、大規模▲67(前回▲55)と、全規模において、依然、慢性的な人手不足が続いている。



(5) 設備投資動向

規模の大きな企業ほど設備投資は堅調

小規模は、前回同様▲27と変わらず。中規模は、9(前回11)と2ポイント減だが、1年前の9から足踏み状態。大規模のみ業況判断、売上高に加え、設備投資は63(前回50)と13ポイントさらに上昇、設備投資の予定の度合いが、規模ごとで差が開いた。

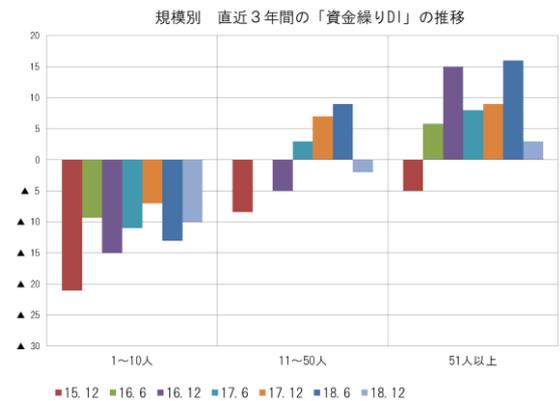


(6) 資金繰り動向

小規模は依然窮屈、

中・大規模は前回より大きく後退

小規模▲13(前回▲10)、中規模▲2(前回9)と11ポイント改善。大規模3(前回16)と13ポイント悪化。全規模で窮屈感が増している。



(7) 経営上の問題点と今後の力点

小規模・中規模は「付加価値の増大」、大規模は「人材確保」が今後の力点

「経営上の問題点」を規模別で見る。

小規模(1~10人)は、「民需の停滞」「労働力不足」「社員教育」の順。中規模(11~50人)は、「労働力不足」「社員教育」「コスト削減」の順。大規模(51人以上)は、「人材確保」「付加価値の増大」「社員教育」の順。

「経営上の力点」を規模別で見る。

小規模(1~10人)と中規模(11~50人)は、「付加価値の増大」「新規受注・顧客」「人材確保」と同じ順であった。大規模(51人以上)は、「人材確保」が58.5%を占め、次いで「付加価値の増大」「社員教育」の順であった。大規模は売上DIが好転しながらも経常利益動向が下がっているだけに、付加価値の増大を意識しているのであろう。

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38.1%で、前回(36.3%)、前々回(36.4%)を上回っている。

経営指針書の成文化率(以下、成文化率)は、403社(前回389社)の回答に対して264社(前回239社)の65.5%(前回61.4%)と、25社の増加となった。支部別で見ると、御殿場支部が77.8%、三島支部においては、85.7%と高い成文化率となり、前回7割以上の成文化率であった榛原支部は69.8%と微減という結果になった。しかしながら榛原支部においては、会員数が増加しているための結果であり、今後の成文化率増加に期待できる。

「売上高動向」及び「経常利益動向」を見ると、経営指針書が「ある」と答えた会員企業で「増加」と答えた企業は7割を超え、経営指針書による成果が示されていると言える。

また「今後1年間の設備投資」を見ると、「予定あり」と回答した148社の内、115社(77.7%)が経営指針書を成文化しており、経営計画に則り設備投資を考えているようである。そして、「資金繰り動向」においては、「余裕」と回答した60社の内、45社(75%)が経営指針書を成文化している結果となった。

「直近の決算」においても、黒字企業225社の内、164社(72.9%)が成文化をしており、指針書がなくても黒字と回答した企業の27.1%を大きく上回っている。

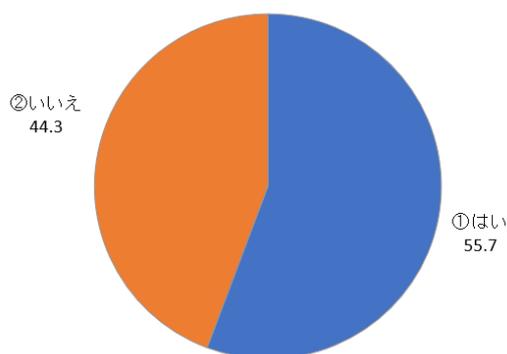
「現在の経営上の問題点」を見ると、166社が「労働力不足」と最も高い回答をしており、今後の人材確保に経営指針書の成文化、そして実践が必要不可欠になっていくものと思われる。

やはり成文化しただけでは、現在、我々中小企業が置かれているマクロ経済の状況に対応することは困難であり、その先の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はないだろうか。今後、更なる成文化率の増加、そして実践を行い、「自社を良くする」ことに対する取り組みを各支部にて積極的に進めていただけることを期待したい。

16. 経営指針書(経営理念・方針・計画)はありますか?
N = 403



17. 経営方針に沿った経営はできていますか?
N = 377



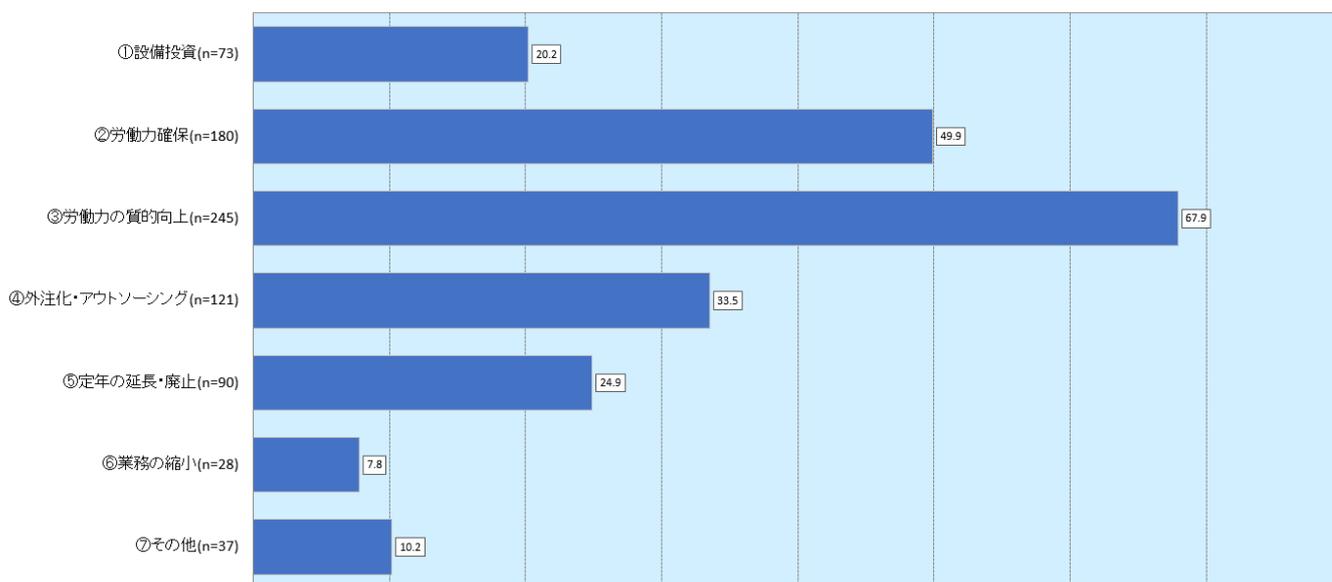
8. 【特別調査】「働き方改革」への取り組み

◆2019年4月1日より施行される「働き方改革」で長時間労働の是正、年次有給休暇の取得などが義務付けられます。貴社ではどのような対応策を考えていますか？

I 「働き方改革」への関心は？

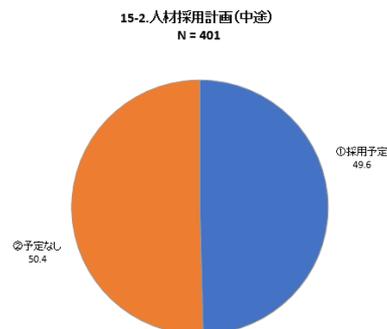
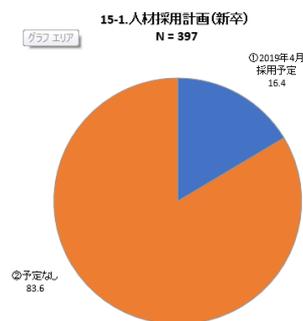
最後に働き方改革についての質問で、経営指針を持つ事業体で捉えると、「設備投資 21.8%」「労働力確保 53.9%」「労働力の質的向上 68.3%」「外注化・アウトソーシング 33.7%」、「定年延長・廃止 27.6%」「業務の縮小 6.6%」「その他 11.1%」であった。この順を見る限り、労働力確保なしでの働き方改革は難しいし、労働力の質的向上を通じて作業効率を高めて改革への筋道も立つ。

18. 【特別設問】働き方改革について
N = 361



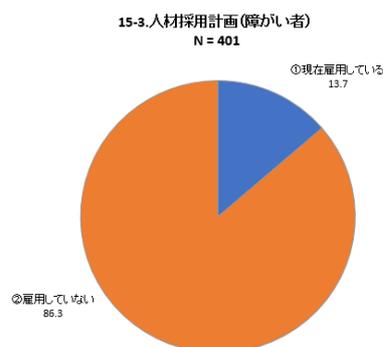
II 新規採用より中途採用、障がい者雇用で

人材採用では「2019年採用予定あり」は経営指針を持つ事業体の 19.4%、「予定なし」80.6%、経営指針を持たない事業体では「予定あり」10.4%、「予定なし」89.6%である。全般的に見て、同友会の企業体では人員充足感が高く、当面の採用計画がないと見ることが出来るようである。とはいえ、これに対して「中途採用の予定あり」に関しては指針を持つ事業体では 56.5%、指針を持たない事業体では 36.8%と、前の質問事項のような新規学卒者を狙うよりも中途採用、つまり経験者の雇用により積極的といえるであろうし、他面、同友会クラスでは新規学卒者の確保が難しい一面を示しているといえそうである。これらのことは興味深い。



障がい者雇用については、指針を持つ事業体の16.6%、持たない事業体の8%で、既に雇用している。この数値は、どのような職種に就けているのかという問題と不可分であるので評価は難しいが、それでも一定の積極性を示している。

経営指針を持つ事業として指針に即した経営を行なえているかを見ると67.2%の事業体は、実践していることが分る。この意味は大きいだろう。



III 特別設問の対応策に関する答え

では、具体的に答えられた内容として、社内評価の変更、障がい者雇用の検討、多能工化、作業の効率化、時短営業、振替休日の促進、永年勤続者の退職などが上げられている。その回答数は24件であった。

引き続き特設質問の記述式では一挙に130件の多数に上り、それだけに多様な取り組みを示しているように思われる。以下、試みにその38のケースをあげておきたい。これ等を見るだけでも、きわめて多様な、かつ多角的な取り組みが行なわれているか、試み、あるいは注意しようとしている状況であることが判明する。ここでありのままの一端を知ること限定し、概括的説明や評価は慎まなければならない。むしろこうした取り組みを参考にしつつ、次の飛躍を目指してほしいと願うばかりである。

(1) 建設業

A 東部

- ①「業務の効率化(クラウド上へのデータの保存・在庫管理等)のため、全体のシステムを見直し中。それにより時間の短縮を図っている。」
- ②「更なる社員との信頼関係の構築・情報の共有化が必要になってくるのでは。」

B 中部

- ③「一つひとつの業務に対して、このやり方でいいのか」
- ④「そもそもこの業務は必要か」といった意識を持つようにすること。」
- ⑤「質の良い労働力確保(一人前)が難しい上、新規採用しても3K作業なので、一人前になる前に辞めてしまう。)」

C 西部

- ⑥「社員が集まって会議する。場所をつくり会社全体の質。」
- ⑦「労働力確保は大変苦勞しています。建設業、しかも塗装業なので応募が皆無の状況。外国実習生を雇い、何とか凌いでいる状況です。打開策を早く見つけたい。」
- ⑧「社員の賃金の適正による残業時間短縮、労働力の確保」

(2) 製造業

A 東部

- ⑨「製造業に入る人が少なく、また精密のモノづくりは特に少ない。発注先より会社の能力以上に依頼があり、断ることもできない理由があり、外注先を探すのが大変な上、社員に残業をお願いするため、時間外の件、困難で困っています。」
- ⑩「上質な多能工を必要としているが、なかなか見つからない。若年者に育てがいのある資質を持っている人がほとんどいなく、将来に不安が募る。」
- ⑪「ITの使用や労働者の知恵を集め、効率化ができる会社の仕組みづくりが大切と思う。」
- ⑫「人手不足であり、人材確保そのものが困難な上、せっかく採用してもレベルの向上に時間がかかる。または困難な方も多く、質の向上が難しい。」
- ⑬「賃金が上がっているのでもそれに見合った仕事をできるようにしたい。単純作業などは外注化したい。仕事の質を上げたい。」
- ⑭「言葉の壁（外国人労働者を雇用することになったため）」
- ⑮「大変難しい。労働力をいかに確保するか。でも労働者は残業をしたがっている現状でもある。」

B 中部

- ⑯「とにかく社員さんの労働環境をもっと整えて働きやすく、やりがいのある会社を整備する。良い人材に来てもらい、自社に定着してもらえるように、労働環境をと整える。」
- ⑰「少人化は生産向上を機械・設備投資に頼るつもりだが、実際に検討すると工場の広さに問題が出てきている。工場移転は難しいし、コンパクトな少人機械がないか情報収集中。」

C 西部

- ⑱「適法な就業規則の整備と運用。今期から5日間の一斉有給取得日を期首に決めた。」
- ⑲「現在の交代制の勤務シフトの大幅変更が必要となり、場合によっては、働き方改革に対応するための人員補充が必要となる。そうなった場合、働き方改革により、残業手当の圧縮が出来たとしても、人件費が底上げされることが考えられるため、その分の収益の確保が必要になる。」

(3) 流通業・卸・小売業

A 東部

- ⑳「仕入先・得意先を含めた業務の効率化を図らなければならないと考える。お互いに無駄を省けるように話しあいをしなければならないが、特に得意先が規定を変えてまで業務の効率化のためにルールを変更してもらえるかはハードルが高いと懸念している。」
- ㉑「労使が信頼感と適切な緊張感を持ちつつ、将来的なビジョンを共有しつづけることが肝要であり、共に育ち合う人間集団としての成長を持続すること。」

- ②②「社員を休ませることが多くなる為、経営者自らがプレイヤーになってしまう。」
- ②③「選択と集中。役割分担の明確化。思いやりの心を育てる（土壌づくり）。職種や勤務形態で不公平が出る可能性があるのでシュミレーションしている。雇用延長のルール化など。」

B 中部

- ②④「労務を優先して販売力が低下してしまったので、効率のよい商品開発と労務環境の再設定を行い、業務の役割をすること。収支の詳細を改めて確認すること。」
- ②⑤「その人が休んでも困らない体制を作ること。ジョブローテーションと言うか、仕事を複数で出来るようにする。担当の移管を勧めていくなど、社員のスキルを上げて標準化する。IT化を進め仕事の効率化を図る。」
- ②⑥「働き方改革に対する社内・社外の理解不足。単純に労働時間のみが社内・社外共に一人歩きしていないか。」

C 西部

- ②⑦「今までよりも確実にコストが上がるのでその部分を価格転嫁できるかが課題。」
- ②⑧「働き方改革の方向により、労働時間の短縮、有給取得、賃金単価の上昇と運送業としては対応が難しいことばかり。運送。建設を主として人手不足は増すばかり。求人倍率1.7を超えているのにマンパワーが主の企業は人がいなければ改革の手段が無い。」

(4) サービス業

A 東部

- ②⑨「有給消化のための計画シフトを検討していかななくてはならない。」
- ③⑩「セミナーなどに参加し、対応を学ぶ必要あり」
- ③⑪「働き方改革に関しては、当たり前前を当たり前前に実施すれば義務付けられていても問題は生じないと思われる。対応を講じないで労働力不足を論じるのは問題外と思われる。」
- ③⑫「最近、地域人材確保が難しいため、昨年よりテレワーカーの公募に採用方法を変え、テレビ電話・インターネット出勤管理インフラを整え、全国から社員募集を図る。県外応募社員は在宅勤務として戦力化を図る。経営者が自ら変わらないと駄目。」
- ③⑬「今後も、労働人口は減少していくので、その社会環境の中で労働時間を減らしていくとなると、個々の生産・業務能力を上げなければならない。経営者として能力を上げられるような環境や待遇を考えていかなければ、企業として生き残れないと思う。」

B 中部

- ③⑭「長年、勤続が続くと自分がいなければ会社が回らないだろうという気持ちで威張るようになり、他の従業員に対する悪い影響が出る。あまり長年勤務している者は辞めさせ、新規に雇用したい。しかしなかなか出来ない。」
- ③⑮「休みに対するお客様の御理解」

C 西部

- ⑳ 「IT化できる仕事から離れて相談・助言等のレベルを上げる工夫が求められるので、知識だけでなく経験と知恵を生かせるようにしたい。そのあたりが実現できるようにどうしていくか。」
- ㉑ 「労働力確保について…求人活動を積極的に行っているが応募が無い。または少ない。他業界よりは有効な求人倍率が高く、労働力確保が難しい。労働力の資質向上…内部研修を積極的に行っているが、未経験者も多く、研修のみでは求めている現場の質に追いつかない状況がある」

◆上記の対応策を実施する上での課題は何ですか？(記述) ※記述 130 回答を掲載

No	業種	地域	規模	問 18 の対応策を実施するうえでの課題は？
1	①建設業	①東部	①1～10人	人材確保に従来の経費のかけ方(ハローワーク、知り合い紹介)では確保が難しく、就職情報サイト等ある程度お金をかけて人材募集しなければならず苦慮している。採用に至っても定職として会社にずっと定着しない。
2	①建設業	①東部	①1～10人	財務体質の改善
3	①建設業	①東部	①1～10人	経営者親族以外の従業員はいませんが、業務の効率化(クラウド上へのデータの保存・在庫管理等)のため、全体のシステムを見直し中。それにより時間の短縮を図っている。
4	①建設業	①東部	①1～10人	人と出会いを大切にすること
5	①建設業	①東部	①1～10人	働きやすい会社にする。ビジョンの策定・共有。
6	①建設業	①東部	②11～50人	人手不足の解消
7	①建設業	①東部	②11～50人	更なる社員との信頼関係の構築・情報の共有化が必要になってくるのでは。「働き方改革」という愚民化政策で職場の分断化が進むのでは。
8	①建設業	①東部	③51人以上	新卒および中途での社員募集に苦慮しています。質的向上を図る意味でも研修へ派遣していますが、一朝一夕には成果が出ていません。
9	①建設業	②中部	①1～10人	新卒・中途採用を募集しているが、応募が全く無い。
10	①建設業	②中部	①1～10人	人材を確保(社員数の増加)して、ローテーションを組んで休む。外注のみで工事ができるような体制にする。
11	①建設業	②中部	①1～10人	ハローワークに登録・雇用体制をしっかりとる。法人化。
12	①建設業	②中部	②11～50人	残業時間の減少のために業務フローの見直し。自社カレンダーを作成し顧客の仕事への対応をする。有給取得を推進する。
13	①建設業	②中部	②11～50人	一つひとつの業務に対して「このやり方でいいのか」「そもそもこの業務は必要か」といった意識を持つようにすること。
14	①建設業	②中部	②11～50人	仕組みづくり、社員教育
15	①建設業	②中部	②11～50人	事業(土木建設業)そのものが、時代に問われているようです。新しい事業形態を早期につくらねばならない。国(政府)の経済政策が内向きであり、長期的な視野がよくわからない。国内のGDPがここ10年成長しておらず、赤字国債の発行で凌いでいる。国際収支を黒字化する努力をしてほしい。黒字化の提案をしたいくらいです。
16	①建設業	②中部	②11～50人	部署間で協力しあえる体制をつくりたいが、部署間にカベがある。設備投資。
17	①建設業	②中部	②11～50人	質の良い労働力確保(一人前)が難しい上、新規採用しても3K作業なので、一人前になる前に辞めてしまう。

18	①建設業	②中部	③51人以上	社員のモチベーションをいかに上げるか。教育も含めてこれから特に取り組んでいかないといけない課題です。
19	①建設業	③西部	①1～10人	建設業に入る人がいない。
20	①建設業	③西部	①1～10人	労働環境の整備
21	①建設業	③西部	①1～10人	受注量の均等化
22	①建設業	③西部	①1～10人	社員が集まって会議する。場所をつくり会社全体の質。
23	①建設業	③西部	①1～10人	外注が長続きしない。
24	①建設業	③西部	②11～50人	労働力確保は大変苦勞しています。建設業、しかも塗装業なので応募が皆無の状況。外国実習生を雇い、何とか凌いでいる状況です。打開策を早く見つけたい。
25	①建設業	③西部	②11～50人	労働生産力のアップと人手不足
26	①建設業	③西部	②11～50人	社員の賃金の適正による残業時間短縮、労働力の確保
27	②製造業	-	①1～10人	製造業に入る人が少なく、また精密のモノづくりは特に少ない。発注先より会社の能力以上に依頼があり、断ることもできない理由があり、外注先を探すのが大変な上、社員に残業をお願いするため、時間外の件、困難で困っています。
28	②製造業	①東部	①1～10人	外注先の廃業、それに代わる外注先の確保難
29	②製造業	①東部	①1～10人	上質な多能工を必要としているが、なかなか見つからない。若年者に育てがいのある資質を持っている人がほとんどいなく、将来に不安が募る。
30	②製造業	①東部	②11～50人	人を大切にしている経営方針の浸透と生産性向上。
31	②製造業	①東部	②11～50人	ITの使用や労働者の知恵を集め、効率化ができる会社の仕組みづくりが大切と思う。
32	②製造業	①東部	②11～50人	丸投げしてくるお客様(大手一部上場)の要求に対して、いかに効率よく応えていくか。人的質の向上と仕組み化。
33	②製造業	①東部	②11～50人	パート、アルバイトの増員
34	②製造業	①東部	②11～50人	外部環境の変化を見る、読む。対応可能な物事は、できる方法のやり方を模索しながら実現させる。社員は、働き方改革とは？が多い中、中堅・幹部と意見交換は必須。
35	②製造業	①東部	②11～50人	人手不足であり、人材確保そのものが困難な上、せつかく採用してもレベルの向上に時間がかかる。または困難な方も多く、質の向上が難しい。
36	②製造業	①東部	②11～50人	過去10年以上、残業なし。有給休暇も問題なく取得できている。
37	②製造業	①東部	②11～50人	賃金が上がっているのだからそれに見合った仕事をできるようにしたい。単純作業などは外注化したい。仕事の質を上げたい。
38	②製造業	①東部	②11～50人	幹部社員の自覚意識の向上を期待する。そのために経営者は幹部と深くコミュニケーションをとって思いを伝えていかないといけない。
39	②製造業	①東部	②11～50人	言葉の壁(外国人労働者を雇用することになったため)
40	②製造業	①東部	③51人以上	お客様の要望に答えられなくなる場合が出るかも。
41	②製造業	①東部	③51人以上	大変難しい。労働力をいかに確保するか。でも労働者は残業をしたがっている現状でもある。
42	②製造業	②中部	①1～10人	月単位で需要の波が激しいため、平均化したい(仕事が重なり断るケースがある)。同業他社の確保。
43	②製造業	②中部	①1～10人	人材確保
44	②製造業	②中部	①1～10人	人件費の上昇、生産性の向上

45	②製造業	②中部	②11～50人	とにかく社員さんの労働環境をもっと整えて働きやすく、やりがいのある会社を整備する。良い人材に来てもらい、自社に定着してもらえるように、労働環境をと整える。
46	②製造業	②中部	②11～50人	少人化は生産向上を機械・設備投資に頼るつもりだが、実際に検討すると工場の広さに問題が出てきている。工場移転は難しいし、コンパクトな少人機械がないか情報収集中。
47	②製造業	②中部	②11～50人	改善活動を継続的に行っていくこと。そのためのモチベーションUPのためにどのようにやっていくか。
48	②製造業	②中部	②11～50人	考え方・進み方のスピード化により、伸び率アリ
49	②製造業	②中部	③51人以上	設備投資する際の資金調達。労働力確保するには厳しい採用難。従業員への教育(生産性向上のための教育)。
50	②製造業	③西部	①1～10人	設備投資を実施し、労働力の精神面でも緩和させる。
51	②製造業	③西部	②11～50人	適法な就業規則の整備と運用。今期から5日間の一斉有給取得日を期首に決めた。
52	②製造業	③西部	②11～50人	もともと長時間労働になっていない。有給も取得している。
53	②製造業	③西部	②11～50人	現在の交代制の勤務シフトの大幅変更が必要となり、場合によっては、働き方改革に対応するための人員補充が必要となる。そうなった場合、働き方改革により、残業手当の圧縮が出来たとしても、人件費が底上げされることが考えられるため、その分の収益の確保が必要になる。
54	②製造業	③西部	②11～50人	労働力確保については公的機関や民間会社等あらゆる手段で確保できるよう最善を尽くしているが、結果がでない。またベースアップ等の検討が必要となってくるが、先行きが不透明な中で中小零細企業では難しい面もある。労働力の質的向上については、人員の確保が前提となるが、以前にも増し、社員教育が必要不可欠になる。
55	②製造業	③西部	②11～50人	現在、ハローワークや産業雇用安定センターなど求人しているが、なかなか採用までに至らない。設備投資をして省人化も検討しているが、スペース的な問題で難航している。
56	②製造業	③西部	②11～50人	有能な人材の確保が困難な上、労働対価の上限が低い。現在在籍している社員の教育が難しい。
57	②製造業	③西部	②11～50人	適性な人材の確保と配置を行うこと。
58	②製造業	③西部	②11～50人	労働力の不足。製品価格への転嫁困難。
59	②製造業	③西部	②11～50人	人材採用、外注の質
60	②製造業	③西部	②11～50人	仕事に対する情熱がなくなるような気がする。
61	②製造業	③西部	②11～50人	求人対策、PR方法等、手は打っているがよりご縁に繋がっていない。
62	②製造業	③西部	②11～50人	労働の効率化として、残業して長時間働くのではなく、労働の生産性を上げること。
63	②製造業	③西部	②11～50人	残業時間
64	②製造業	③西部	③51人以上	若い労働力の確保が難しい。
65	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	労働の効率化、モチベーションアップ
66	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	仕入先・得意先を含めた業務の効率化を図らなければならないと考える。お互いに無駄を省けるように話し合いをしなければならないが、特に得意先が規定を変えてまで業務の効率化のためにルールを変更してもらえるかはハードルが高いと懸念している。
67	③流通業・卸・小売業	①東部	①1～10人	労使が信頼感と適切な緊張感を持ちつつ、将来的なビジョンを共有しつづけることが肝要であり、共に育ち合う人間集団

				としての成長を持続すること。
68	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	労働力の質の向上について経営側とある意味、一体となって事業を進めていけるのか不安が残るが、何としても3年のうちにやり遂げたい。
69	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	残業があるから生活が維持できている社員の意識改革
70	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	従来の業務を縮小し、第2の柱として新業態へ進出する。その中で働き方のライフスタイルに合わせた時間帯や施設をつくっていく。
71	③流通業・卸・小売業	①東部	②11～50人	社員を休ませることが多くなる為、経営者自らがプレイヤーになってしまう。
72	③流通業・卸・小売業	①東部	③51人以上	選択と集中。役割分担の明確化。思いやりの心を育てる(土壌づくり)。職種や勤務形態で不公平が出る可能性があるのでシュミレーションしている。雇用延長のルール化など。
73	③流通業・卸・小売業	①東部	③51人以上	もともと法律に沿った対応を実施しているため、特別是正する必要がない。
74	③流通業・卸・小売業	②中部	①1～10人	人材の確保。財務体質の強化。
75	③流通業・卸・小売業	②中部	①1～10人	小売部門:新卒の定着(最初の1～2年を乗り越えてほしい!!)
76	③流通業・卸・小売業	②中部	①1～10人	労務を優先して販売力が低下してしまったので、効率のよい商品開発と労務環境の再設定を行い、業務の役割をすること。収支の詳細を改めて確認すること。
77	③流通業・卸・小売業	②中部	②11～50人	その人が休んでも困らない体制を作ること。ジョブローテーションと言うか、仕事を複数で出来るようにする。担当の移管を勧めていくなど、社員のスキルを上げて標準化する。IT化を進め仕事の効率化を図る。
78	③流通業・卸・小売業	②中部	②11～50人	働き方改革に対する社内・社外の理解不足。単純に労働時間のみが社内・社外共に一人歩きしていないか。
79	③流通業・卸・小売業	②中部	②11～50人	資金繰り
80	③流通業・卸・小売業	②中部	③51人以上	顧客ニーズへの対応
81	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、労働基準監督署の方に訪問をお願いします。
82	③流通業・卸・小売業	③西部	①1～10人	就業規則の見直し
83	③流通業・卸・小売業	③西部	②11～50人	今までよりも確実にコストが上がるのでその部分を価格転嫁できるかが課題。
84	③流通業・卸・小売業	③西部	②11～50人	出来ている事と出来ていない事の把握。出来ていない事にどこまで対応できるのか。
85	③流通業・卸・小売業	③西部	③51人以上	働き方改革の方向により、労働時間の短縮、有給取得、賃金単価の上昇と運送業としては対応が難しいことばかり。運送。建設を主として人手不足は増すばかり。求人倍率1.7を超えているのにマンパワーが主の企業は人がいなければ改革の手段が無い。
86	⑤サービス業	①東部	①1～10人	人手不足
87	⑤サービス業	①東部	①1～10人	社員の意識、私の経営に対する取組みを再度見直し、経営計画を、理念と方針を、社員と共有し5年・10年先を考える。

88	⑤サービス業	①東部	①1～10人	業務内容の見直し
89	⑤サービス業	①東部	①1～10人	自社というよりも、関与先等への徹底を図り、法的な問題を起こさない体制づくりを進めていく。
90	⑤サービス業	①東部	①1～10人	働き方改革への対応策について、社内会議で話し合う。
91	⑤サービス業	①東部	①1～10人	資金調達、雇用条件の改善
92	⑤サービス業	①東部	①1～10人	人財育成
93	⑤サービス業	①東部	①1～10人	規制が多すぎてなかなか自由にできない。
94	⑤サービス業	①東部	①1～10人	業務の構造改革に関わる対応が必要であり、社員の意識改革と、対応の資金。
95	⑤サービス業	①東部	①1～10人	有給消化のための計画シフトを検討していかななくてはならない。
96	⑤サービス業	①東部	①1～10人	既に対応済み
97	⑤サービス業	①東部	①1～10人	経営者・従業員の意識改革が必要
98	⑤サービス業	①東部	①1～10人	仕事量の増減にフレキシブルな対応ができるためにも、アライアンスパートナーなど地域内提携の促進を図りたい。
99	⑤サービス業	①東部	①1～10人	セミナーなどに参加し、対応を学ぶ必要あり
100	⑤サービス業	①東部	①1～10人	業務内容を見直し、検討する時間をつくるための人手の確保
101	⑤サービス業	①東部	②11～50人	残業をいかに減らせるか。働き方改革を会社に押し付けない。
102	⑤サービス業	①東部	②11～50人	人材の確保と新規取引先の取引の推進
103	⑤サービス業	①東部	②11～50人	運送業はサービス業であり、受注取引先企業の時間効率化への理解と協力が労働時間短縮のために欠かせない。荷物積み下ろしの手待ち時間を短縮できるようお願いはしているが、切実性の認識に隔たりがある。
104	⑤サービス業	①東部	②11～50人	会社のイメージアップ、店のリニューアル
105	⑤サービス業	①東部	②11～50人	働き方改革に関しては、当たり前のことを当たり前に実施すれば義務付けられていても問題は生じないと思われる。対応を講じないで労働力不足を論じるのは問題外と思われる。
106	⑤サービス業	①東部	②11～50人	売上確保とのバランス
107	⑤サービス業	①東部	②11～50人	最近、地域人材確保が難しいため、昨年よりテレワーカーの公募に採用方法を変え、テレビ電話・インターネット出勤管理インフラを整え、全国から社員募集を図る。県外応募社員は在宅勤務として戦力化を図る。経営者が自ら変わらないと駄目。
108	⑤サービス業	①東部	②11～50人	人材確保とさらなるコスト削減。常に原点に立ち返り見直しの繰り返しの実施。
109	⑤サービス業	①東部	②11～50人	経費の削減に対する売上減少が考えられる。営業時間を見直し閉店時間を早くする。
110	⑤サービス業	①東部	②11～50人	資金のさらなる安定化
111	⑤サービス業	①東部	③51人以上	品質を高めた仕事に徹底する。
112	⑤サービス業	①東部	③51人以上	客先の対応とリンクするので、客先の動向に注視していく。
113	⑤サービス業	①東部	③51人以上	今後も、労働人口は減少していくので、その社会環境の中で労働時間を減らしていくとなると、個々の生産・業務能力を上げなければならない。経営者として能力を上げられるような環境や待遇を考えていかなければ、企業として生き残れないと思う。
114	⑤サービス業	①東部	③51人以上	余剰スタッフの確保と人件費のバランス

115	⑤サービス業	②中部	①1～10人	有給休暇の取得が管理職ほどできていない。社員共育により全員が同レベルで仕事ができる態勢をつくり、管理職も有給を取れるようにしたいが、社員により知識、能力がバラバラなのが現状。
116	⑤サービス業	②中部	①1～10人	長年、勤続が続くと自分がいなければ会社が回らないだろうという気持ちで威張るようになり、他の従業員に対する悪い影響が出る。あまり長年勤務している者は辞めさせ、新規に雇用したい。しかしなかなか出来ない。
117	⑤サービス業	②中部	①1～10人	小回りの利く専門家(外注先)をさがすこと
118	⑤サービス業	②中部	①1～10人	ビジョンの共有
119	⑤サービス業	②中部	①1～10人	効率的な事務処理のための工夫など。
120	⑤サービス業	②中部	②11～50人	休みに対するお客様の御理解
121	⑤サービス業	②中部	③51人以上	求人費用が年々増加している。求人費用を抑え、なおかつ優秀な人材が応募するようにしていきたい。
122	⑤サービス業	②中部	③51人以上	荷主の理解。給与面、福利厚生面の低下に繋がらないような工夫。社員への周知と理解。募集と応募のミスマッチ。高齢者雇用含め、全ての会社が同時に同じ方向に舵を切るため、計画が一気に狂ってしまうが増えている。
123	⑤サービス業	③西部	①1～10人	人材の確保と新規顧客獲得が大きな課題です。
124	⑤サービス業	③西部	①1～10人	少数精鋭
125	⑤サービス業	③西部	①1～10人	人的不足の中での、お役所の指示は合点いかない部分が多い。
126	⑤サービス業	③西部	①1～10人	人材がいない。
127	⑤サービス業	③西部	①1～10人	人材の確保、それに伴う仕事の仕方の進化。
128	⑤サービス業	③西部	②11～50人	IT化できる仕事から離れて相談・助言等のレベルを上げる工夫が求められるので、知識だけでなく経験と知恵を生かせるようにしたい。そのあたりが実現できるようにどうしていくか。
129	⑤サービス業	③西部	②11～50人	廃棄物のルート回収に関し、ルートや回収頻度の見直しを行い、作業負担の低減に努めている。但し、それにより営業側の折衝の負担が増大している。
130	⑤サービス業	③西部	③51人以上	労働力確保について...求人活動を積極的に行っているが応募が無い。または少ない。他業界よりは有効な求人倍率が高く、労働力確保が難しい。労働力の資質向上...内部研修を積極的に行っているが、未経験者も多く、研修のみでは求めている現場の質に追いつかない状況がある。

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。

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18.6月期391社回答)

静岡県中小企業家同友会 2018年12月期 景気動向調査(第39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 ①2019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	[]
18. 【特別設問】「働き方改革」について		回答欄
2019年4月1日より施行される「働き方改革」で長時間労働の是正、年次有給休暇の取得などが義務付けられます。貴社ではどのような対応策を考えていますか?(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. 前問の対応策を実施する上での課題は何ですか?(自由記述)		
氏名:	社名:	所属支部:

◆返信期日12/17(月) ◆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 **青山 達弘** (㈱青山建材工業 代表取締役/共育委員長・静岡支部)
- ◆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㈱ 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** (㈱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** (㈱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** (㈱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㈱ 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㈱ 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「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>

