

2017年 愛媛同友会 景況座談会 「全国と愛媛、大企業 と中小企業の景況」

～地域の姿に光をあてる景況調査～

中平 智之 (中小企業家同友会全国協議会 主任事務局員)

ステージ①“調査の特徴と意義”

中小企業が自ら行う景況調査（DOR）の 意義と特徴

- ▶ 1990年Doyukai-Research（DOR）開始
- ▶ 単に景況をとらえることが目的ではない
- ▶ 同友会の3つの目的を実践するための調査
 - ①よい会社をつくろう
経営理念、方針、計画をどう作り、どう実践するか。
 - ②よい経営者になろう
経済環境の変化を捉え、経営の舵取りに責任を。
 - ③よい経営環境をつくろう
中小企業が発展の源泉となる日本経済の構築
中小企業憲章、中小企業振興基本条例、地域経済づくり

同友会が行う景況調査の意義

1. 会員にとっての調査の意義

→会員の各期の経営活動の自己点検の契機とする。

回答することで、経営を振り返る機会となる。

経営者が総括する→社員と共有できるレベルに高める→対外的に示せるまで高める。

2. 会運営にとっての調査の意義

→会と会員が景気動向への鋭敏な感覚を磨く。

経営動向を総体としてつかみ、会運営の基礎とする。

点検や検証を運動化していく上で景況調査が活用できる。

3. 会の対外活動にとっての調査の意義

→経営者団体として情報発信の責務を果たす。

社会的発言力を高め、信頼性を確立する。

調査票の構成

忙しい経営者が継続的に回答できる簡潔さ（量）、同時に、公的機関の調査に伍する内容（質）をどう実現するのか

1. 経営実績の冷静な振り返り （事実）

売上、採算、生産・稼働の状況、価格、人手、設備、金融
前期や前年度と比較した変化方向をつかむ

2. 総括的な判断をする （判断）

業況判断、業況水準、在庫・人手・設備の過不足、資金繰り 等
前期や前年度と比較して「好転」したのか「悪化」したのか、「良い」のか「悪い」のか

3. 経営問題を明らかにする （発見）

→経営上の問題点、経営上の力点

調査票の構成

1. 他調査にならぶ詳細な調査票

中小企業庁・中小企業基盤整備機構『中小企業景況調査』

日本政策金融公庫『全国中小企業動向調査』

2. 調査回答数の規模

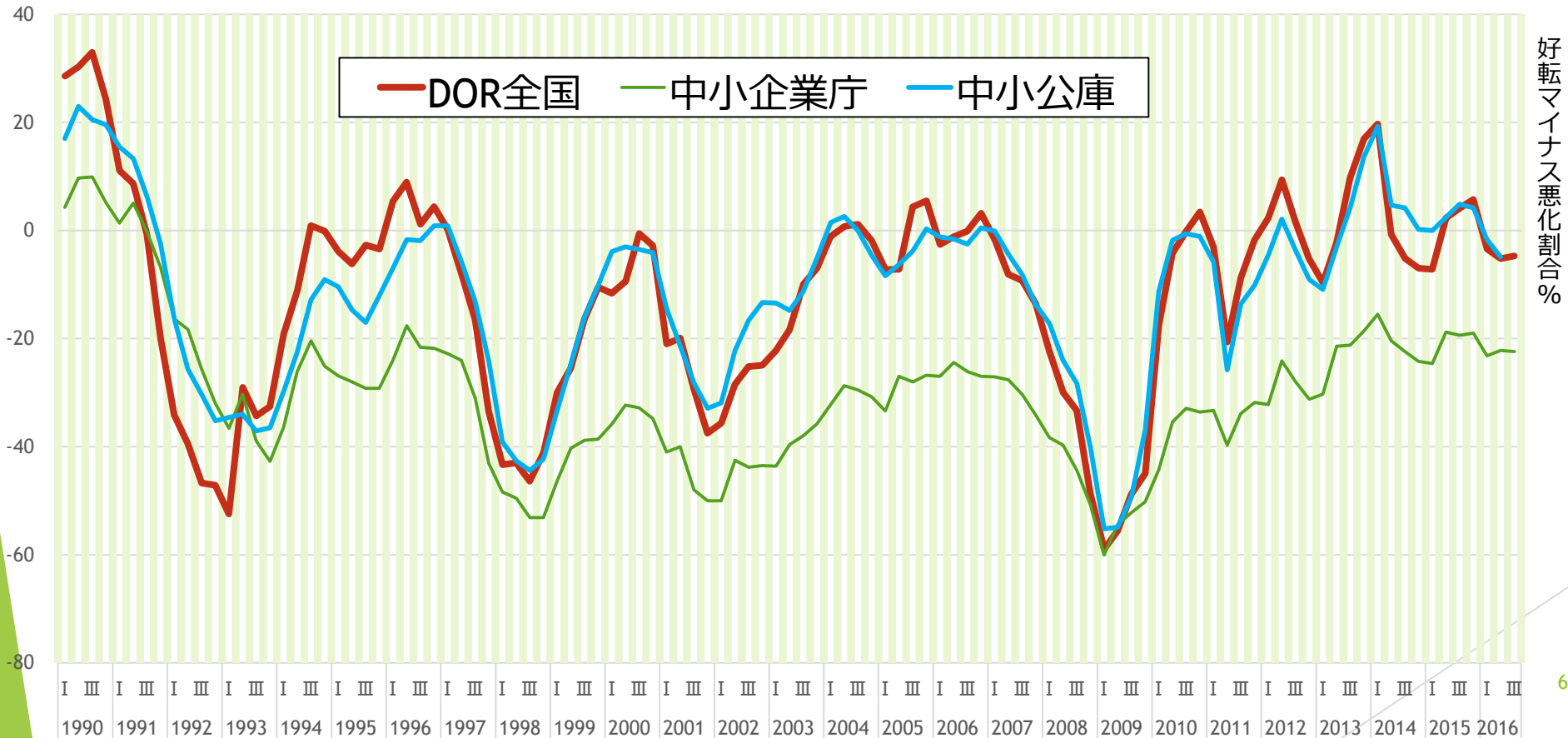
回答数に差はあるが、回答の質はどうか

	中小企業庁調査	中小公庫調査	DOR調査
全体	18,280 社	7,407社	1,013 社
建設業	12.7%	7.8%	17.3%
製造業	24.6%	44.0%	32.7%
卸売業	6.2%	12.7%	11.7%
小売業	24.6%	6.6%	7.2%
サービス業	31.9%	9.8%	18.3%
注) 2016年4-6月期調査			

DOR メリハリのある景気の波形

中小企業庁 18,000社とDOR 1,000社

業況判断DI（前年同期比）



DOR メリハリのある景気の波形

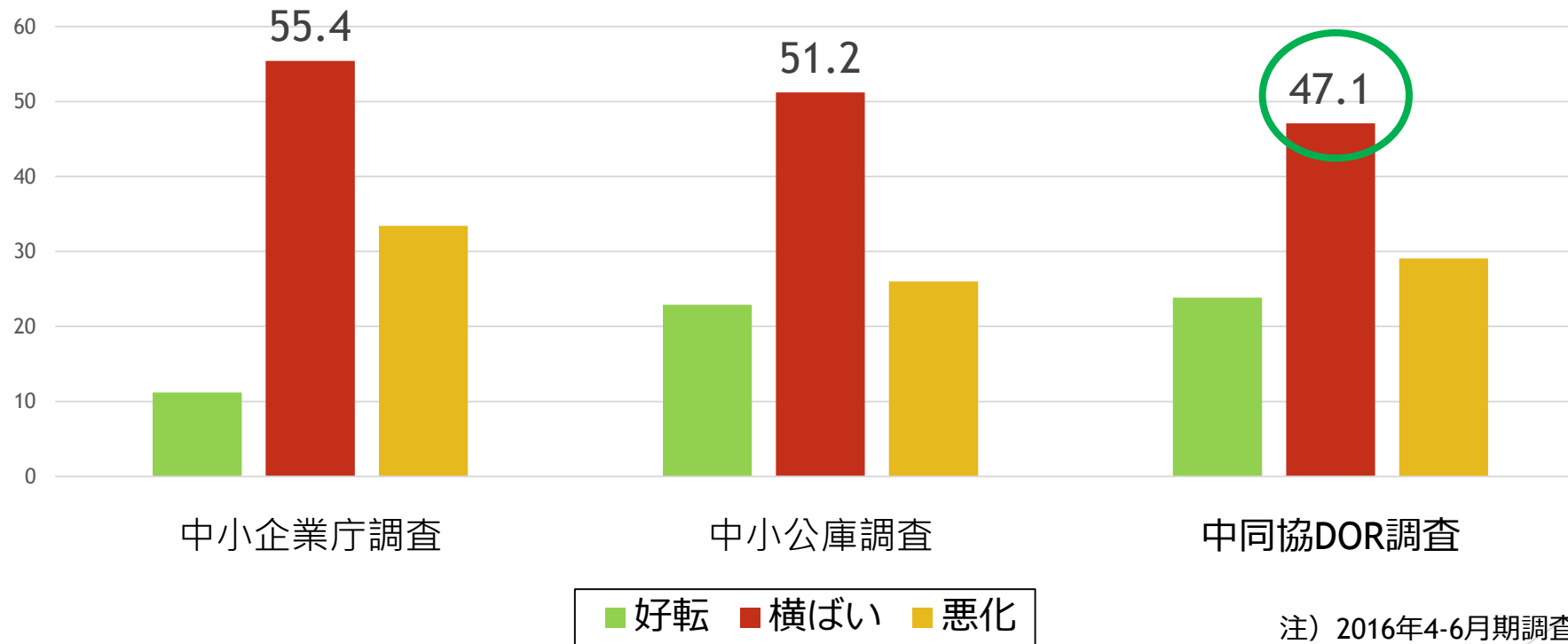
1. 対象企業が異なるため、波の振れ幅や位置は異なる
2. 公的調査とほぼ同じ動き
一方で、より早く、より大きく動く
3. 経済活動の収縮状況への感度は鋭い

企業庁調査や公庫調査に匹敵する水準
売上や採算についても全体動向は充分追える

どのようにしてメリハリある景気判断なのか

DOR メリハリのある景気の波形 「横ばい」が少なく「好転」「悪化」が明確

業況判断の内訳



企業づくりの検証という積極的意識が重要

同友会の企業づくり

労使見解「中小企業における労使関係の見解」にもとづいた

1. 経営指針（理念・方針・計画）づくり

- ・企業変革支援プログラムや例会などでの実践の確認、とりわけ点検・実践が重要

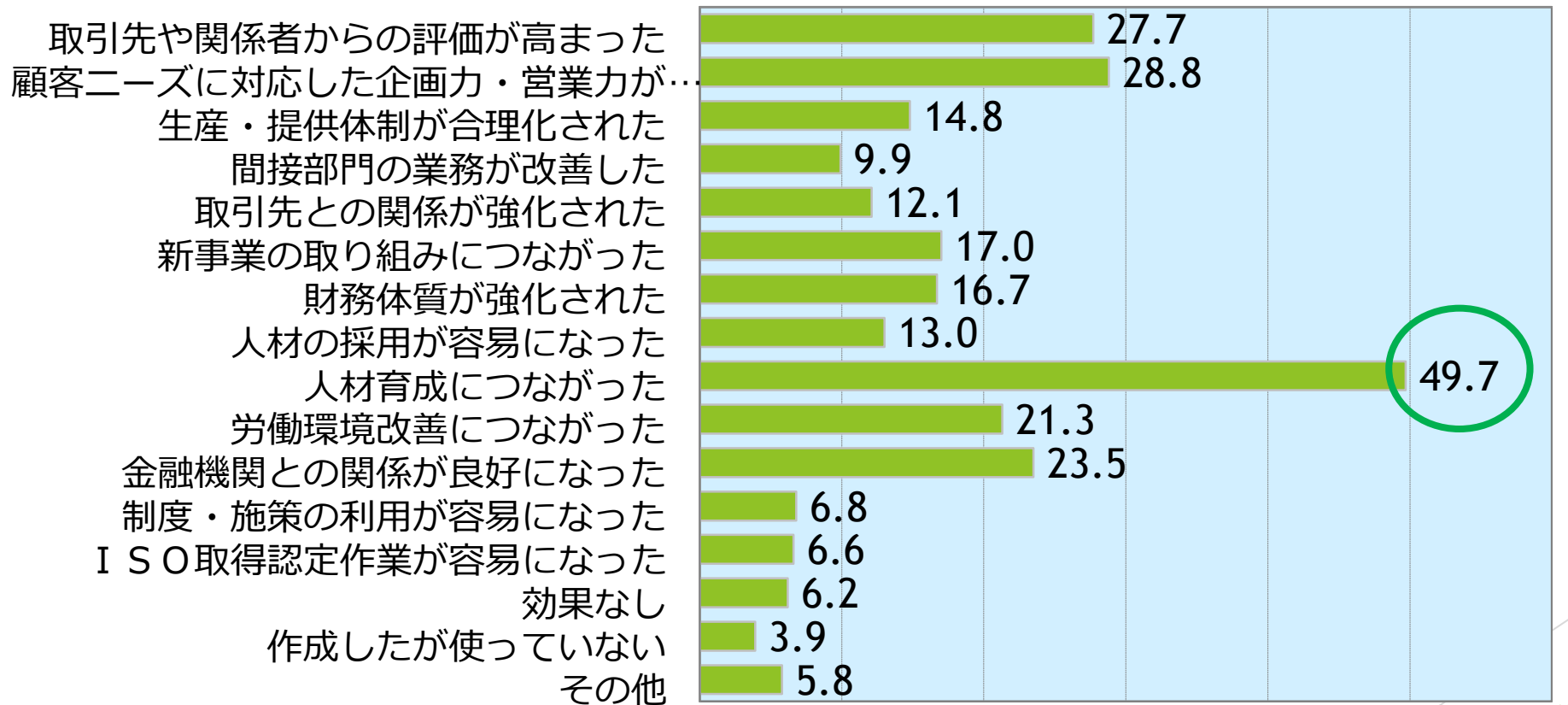
2. 計画に基づく採用と教育

3. 障がい者雇用を中心に、誰もが働ける職場づくり

とりわけ経営指針成文化と実践が核となる。その成果は・・・

同友会の企業づくり 経営指針 実践で 人材育成につながる

経営指針実践の結果 (2016年1-3月期調査)



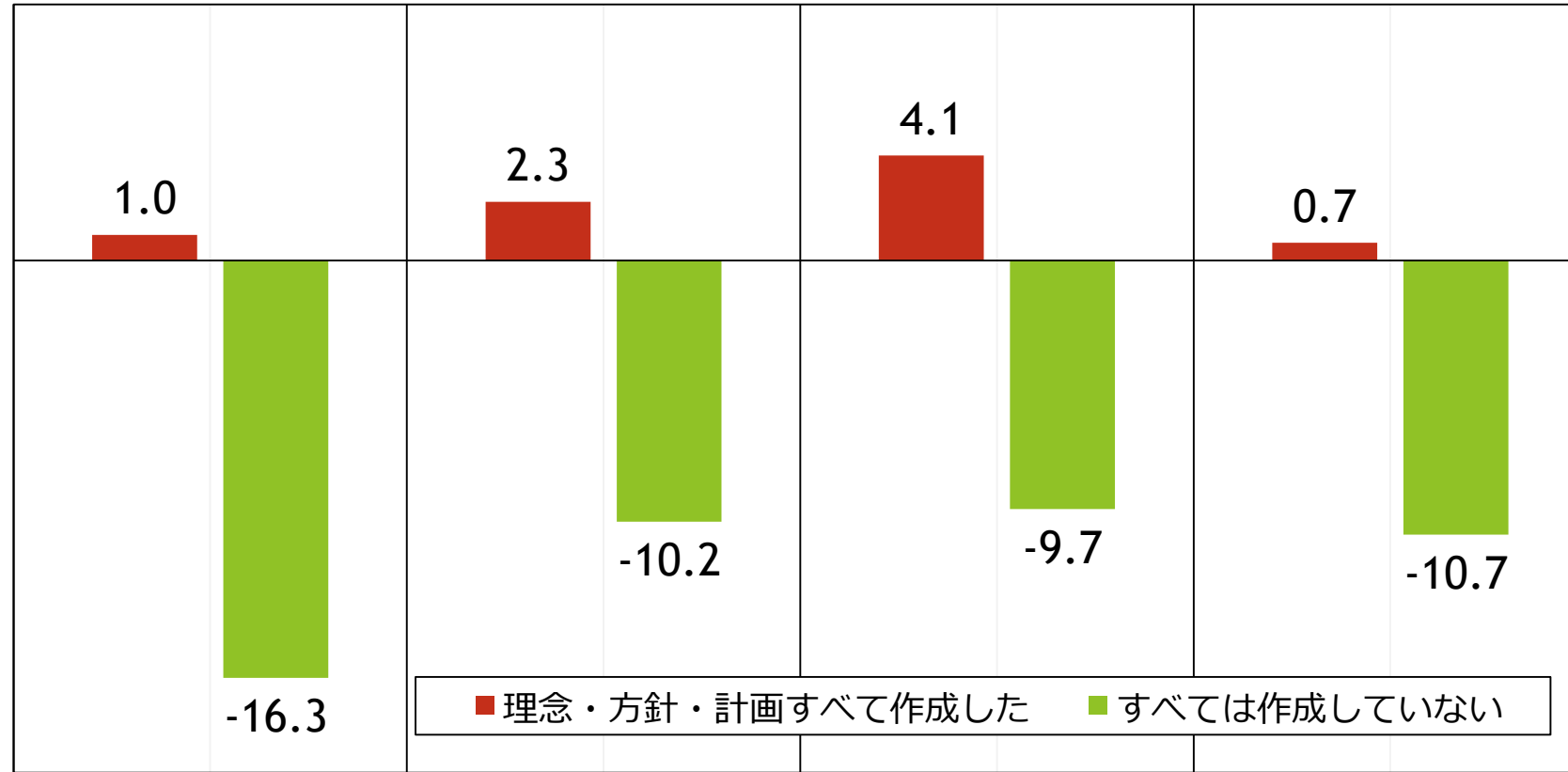
しかし、本当に業績につながっているか

同友会の企業づくり

経営理念・方針・計画すべて作成→実績

経営指針作成の有無と各種DI指標（2016年1-3月期調査）

好転マイナス悪化割合% 悪いマイナス悪い割合%



業況 (前年同期比)

売上高(前年同期比)

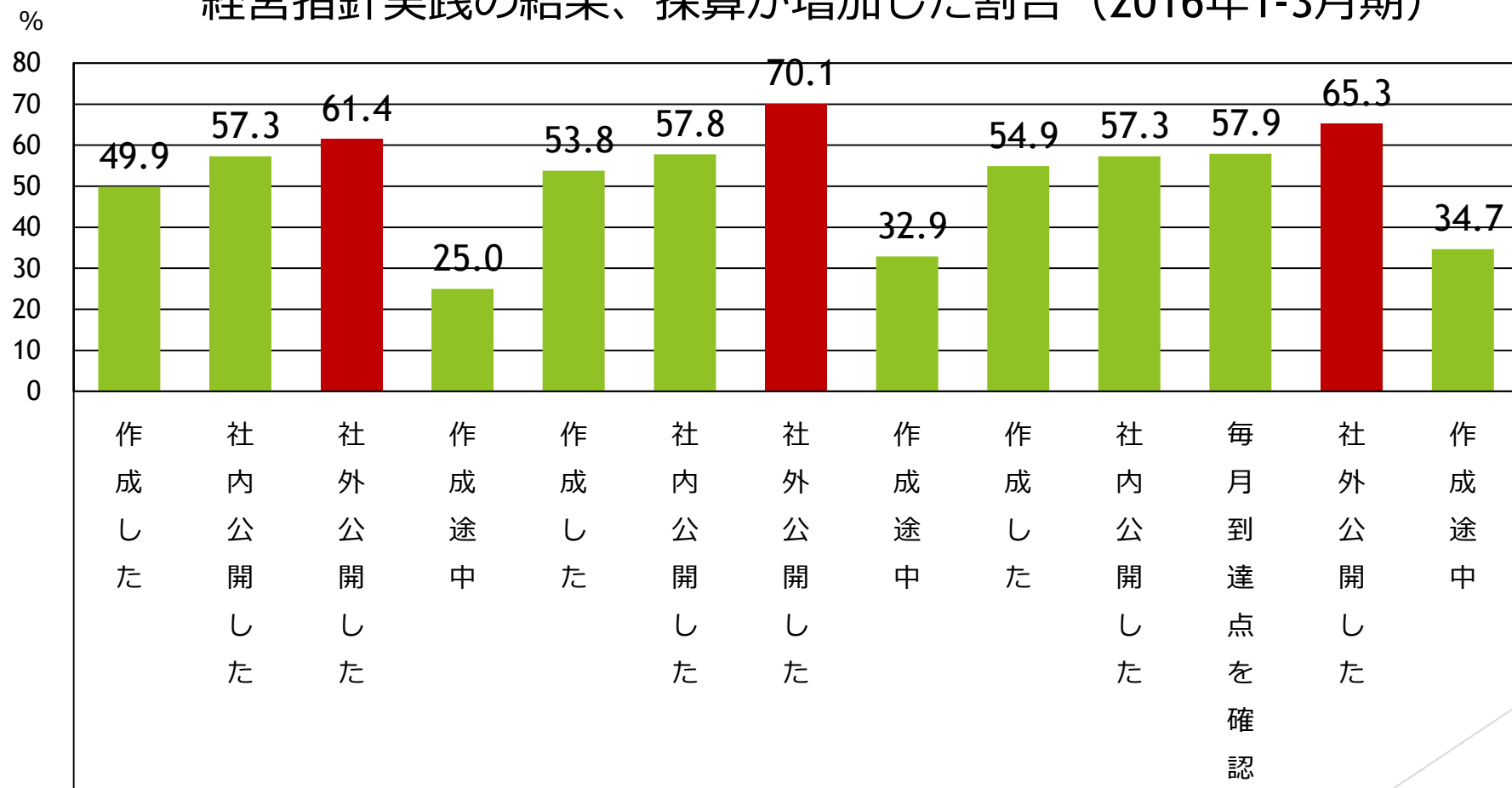
採算(前年同期比)

業況水準

同友会の企業づくり

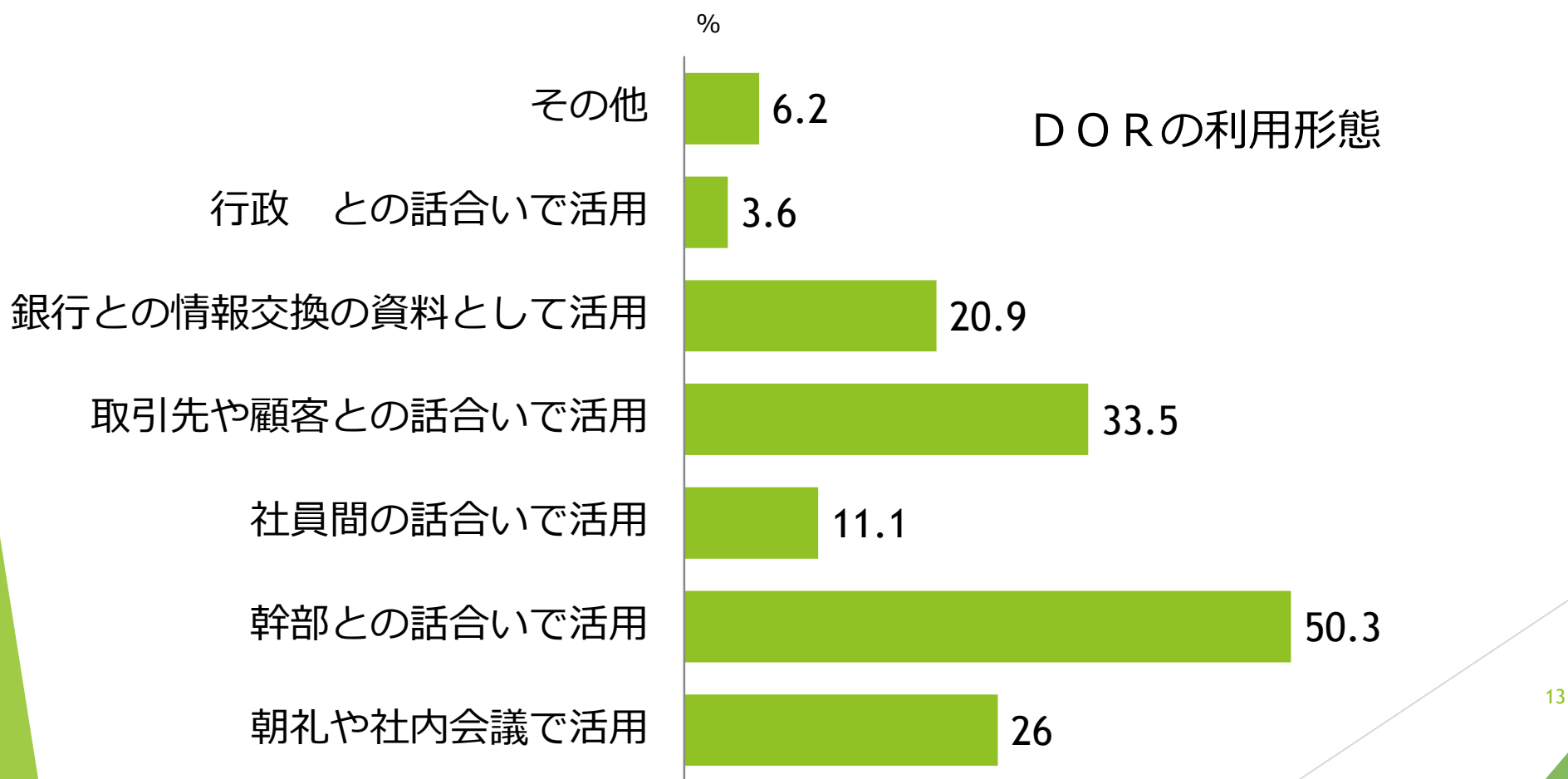
経営理念の外部発信、毎月の経営計画点検→実績

経営指針実践の結果、採算が増加した割合（2016年1-3月期）



DORの意義 幹部、取引先との認識共有に活用

(2012年4-6月期 DOR100号記念調査)



DORの意義

経営の振り返りのきっかけ

- 調査に回答しようとするすると数値の入力をする為に振り返りをします。普段はあまりしていないのでよい機会となっています。
(愛知)
- 本来なら、定期的に、自発的に、自社の経営動態を冷静に振り返るべきなのですが、日々の目の前の問題解決に時間を使ってしまう。
- 回答する機会を与えられていることで、3ヶ月に1度とは言え、立ち止って、自社の経営について考えることができ、非常に有難いです。
- 毎回、増加に○が、つけられるよう、日々、精進ですね。
(東京)

DORの意義 経営のレベルアップ

- この調査に回答するには月次決算ができていると簡単にできる。少なくともこの調査の質問項目別に資料が社内で集計されていると良い。（愛知）
- 売上高や経常利益だけでなく、在庫量、生産性、仕入単価動向従業員過不足等の指標を月次（あるいはクォーター）で把握することは経営のスピーディかつ適切な管理上大切です。DORに応えるためにそれらの指標を整備することでマネジメントのレベルがあがったように思います。（滋賀）

DORの意義 発信力の向上

日本経済新聞 (全国版) 1面 2016年4月13日付 景気動向研究班 取材記事

週刊東洋経済 2014年7月26日号 特集「人手不足の正体」取材記事

IoTで日独連携

先進工場、国際標準狙う

「目黒区」のIoT連携推進プロジェクトが、ドイツの企業が持つIoT技術と連携し、最先端工場を実現する。目黒区は、IoT技術を活用した最先端工場を実現し、国際標準を達成する。IoT技術を活用した最先端工場を実現し、国際標準を達成する。IoT技術を活用した最先端工場を実現し、国際標準を達成する。

もたつく景気

景気動向研究班の最新レポート。景気動向研究班の最新レポート。景気動向研究班の最新レポート。景気動向研究班の最新レポート。景気動向研究班の最新レポート。

収益立てやすく

固定資産税は地価を押し下げる。固定資産税は地価を押し下げる。固定資産税は地価を押し下げる。固定資産税は地価を押し下げる。固定資産税は地価を押し下げる。

トヨタ米で保険

安全運転▼車が記憶▼料金安く。安全運転▼車が記憶▼料金安く。安全運転▼車が記憶▼料金安く。安全運転▼車が記憶▼料金安く。安全運転▼車が記憶▼料金安く。

WORLD MARKETS 12日

日経平均株価	1万5928円79銭	上海総合指数	3023.646
ドル円	108円19銭-22銭	ユーロ円	123円66銭-70銭
長期金利	0.005%	原油	38.65-38.75ドル
10年債	0.005%	金	1209.05-1210.05ドル

水と空気で未来を創る

TEPAIの最新技術。水と空気で未来を創る。水と空気で未来を創る。水と空気で未来を創る。水と空気で未来を創る。



多くの製造業で人手不足が顕著

景気動向研究班の調査によると、多くの製造業で人手不足が顕著に現れている。これは、景気動向研究班の調査によると、多くの製造業で人手不足が顕著に現れている。これは、景気動向研究班の調査によると、多くの製造業で人手不足が顕著に現れている。

中小企業 老朽化がボトルネック 設備投資は動き出すか



DORの意義

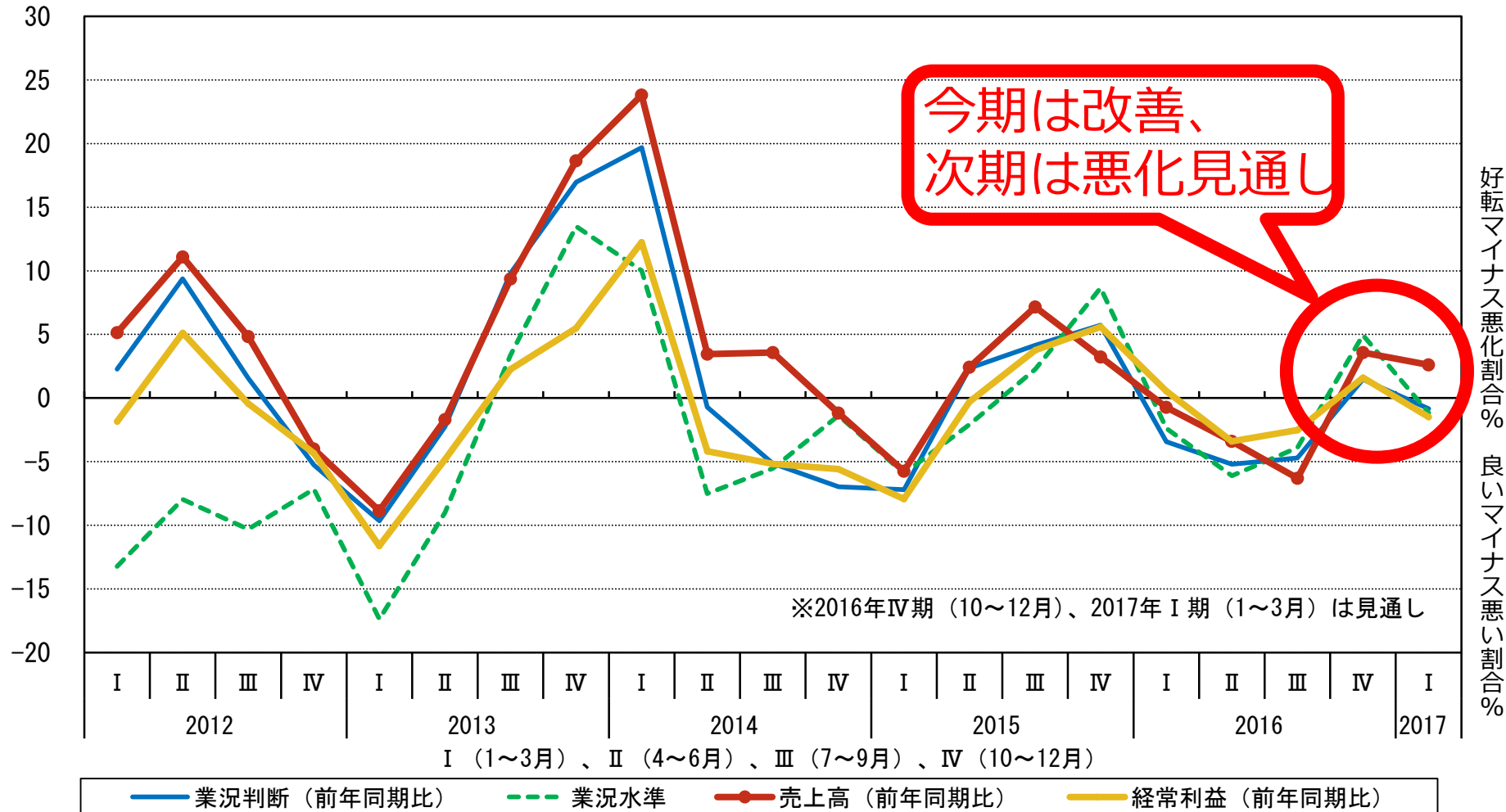
1. 業況調査と良い経営の一助とすることを結びつけた。
(記入をすることで経営の点検)
2. 調査結果を整理し、立ち位置、計画修正などを考える材料を提示した。(会員の取組みの集約と還元)
3. 定期調査を基礎にオプションや特別調査への展開を可能とした。(政策活動にとって大事)
4. 行政や金融機関との協議や政策活動に使える資料をある程度用意した。
5. 各地での調査活動にとってのひな型を提示した。

ステージ②“調査の直近結果”

2016年10-12月期調査

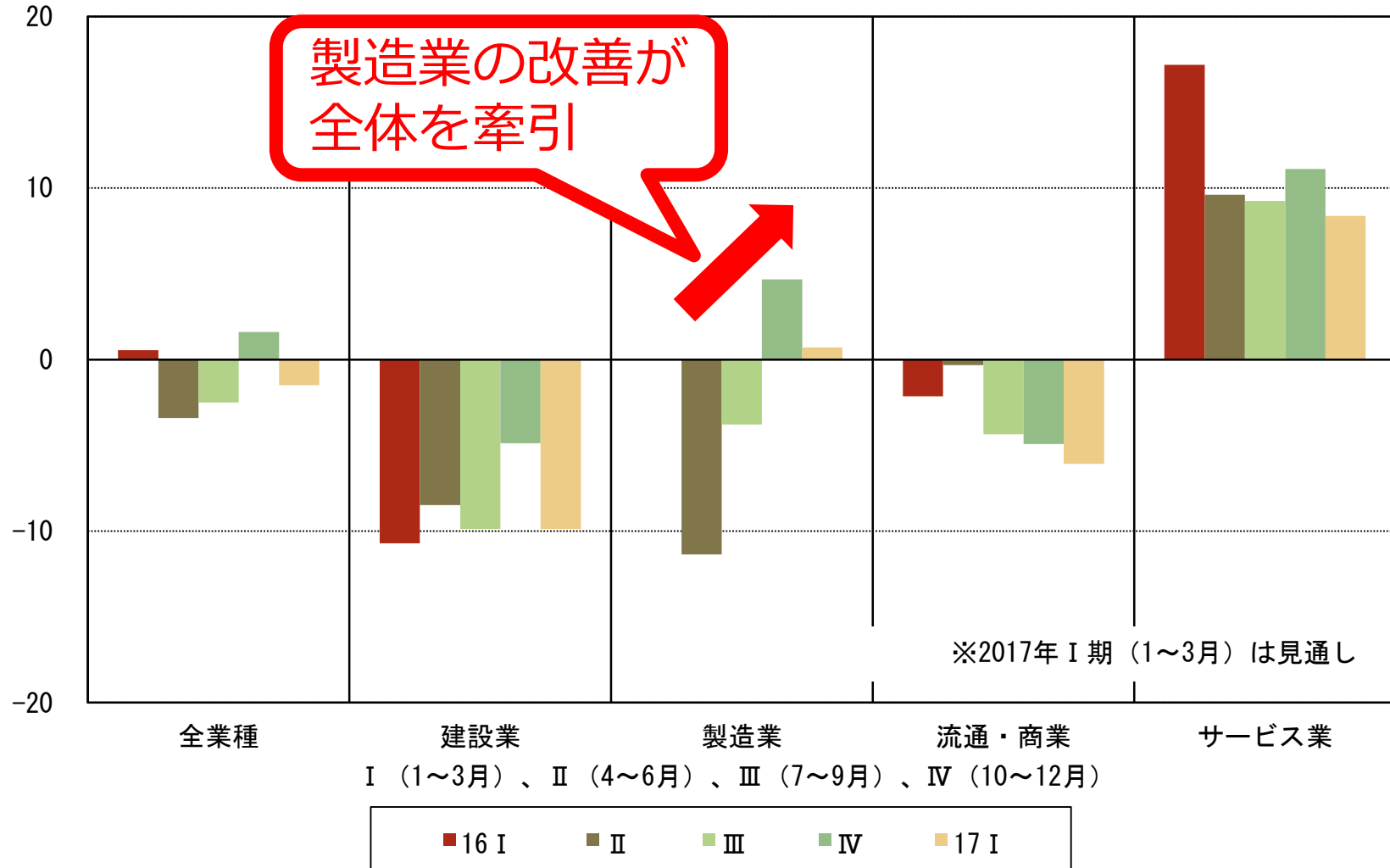
円安などで一時的な好転あるも2017年前半は下方屈折か

業況判断DI、売上高DI、業況水準DI、経常利益DIの推移



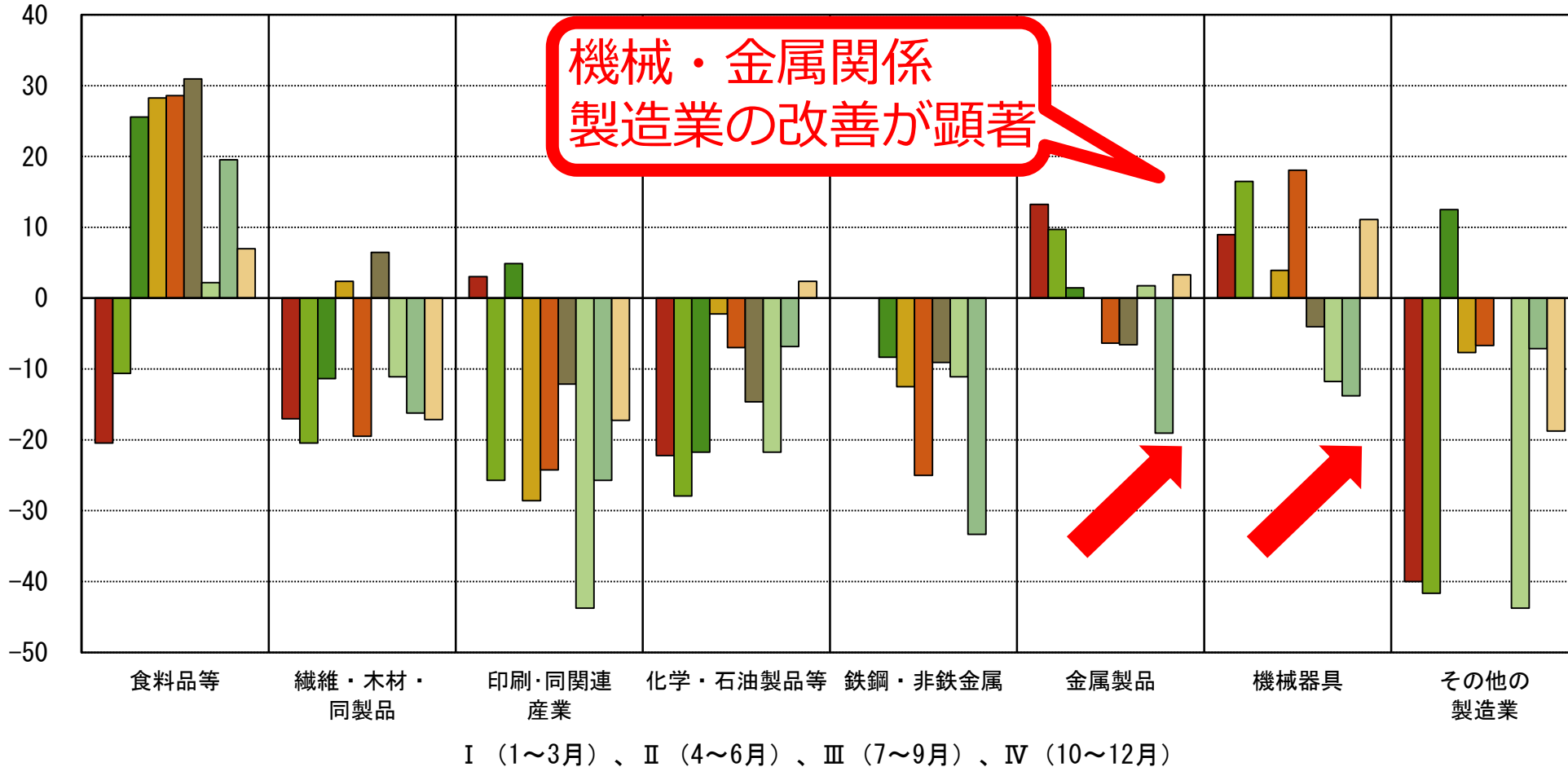
業種別 経常利益DI 製造業と建設業で 目立った改善、流通・商業は現状維持

業種別 経常利益DIの推移



製造業 熊本地震後の生産回復、 「トランプ効果」の影響か

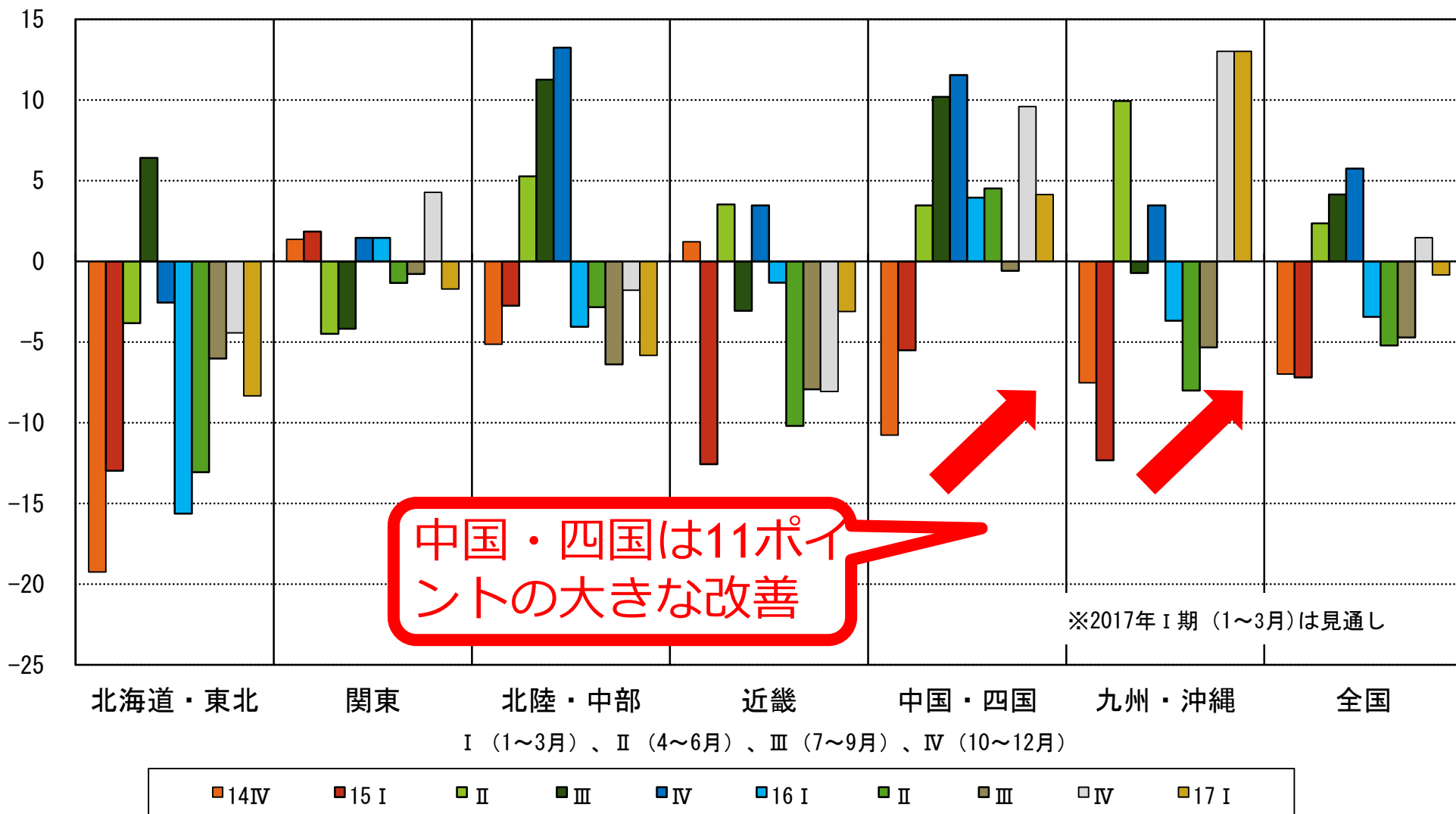
製造業8業種別 業況判断DIの推移



好転マイナス悪化割合%

中国・四国、九州・沖縄で大きく改善、 近畿は現状維持

地域経済圏別 業況判断DIの推移



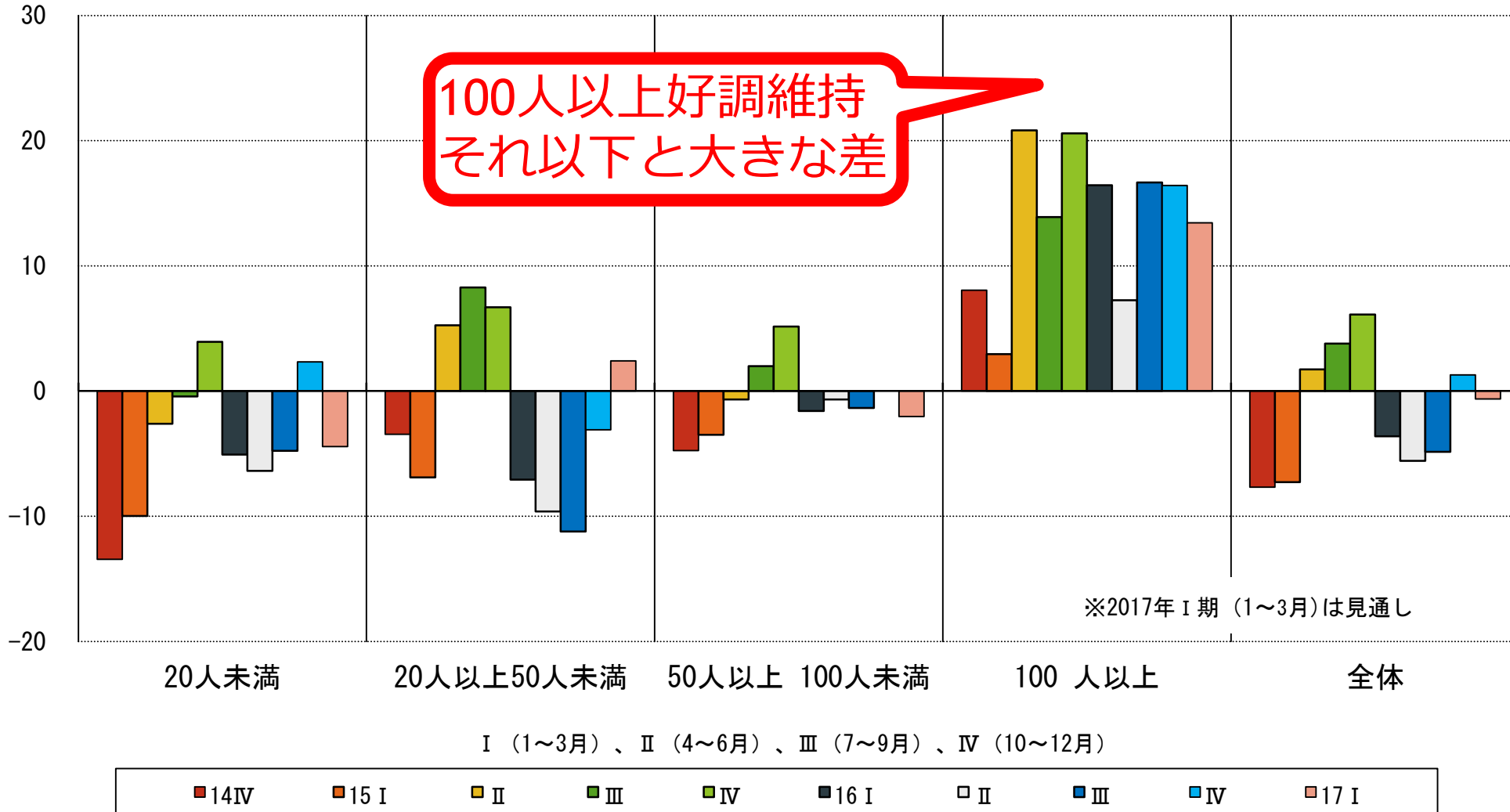
中国・四国は11ポイントの大きな改善

好転マイナス悪化割合%

企業規模別 業況判断DI

100人以下規模での改善が課題、差が鮮明

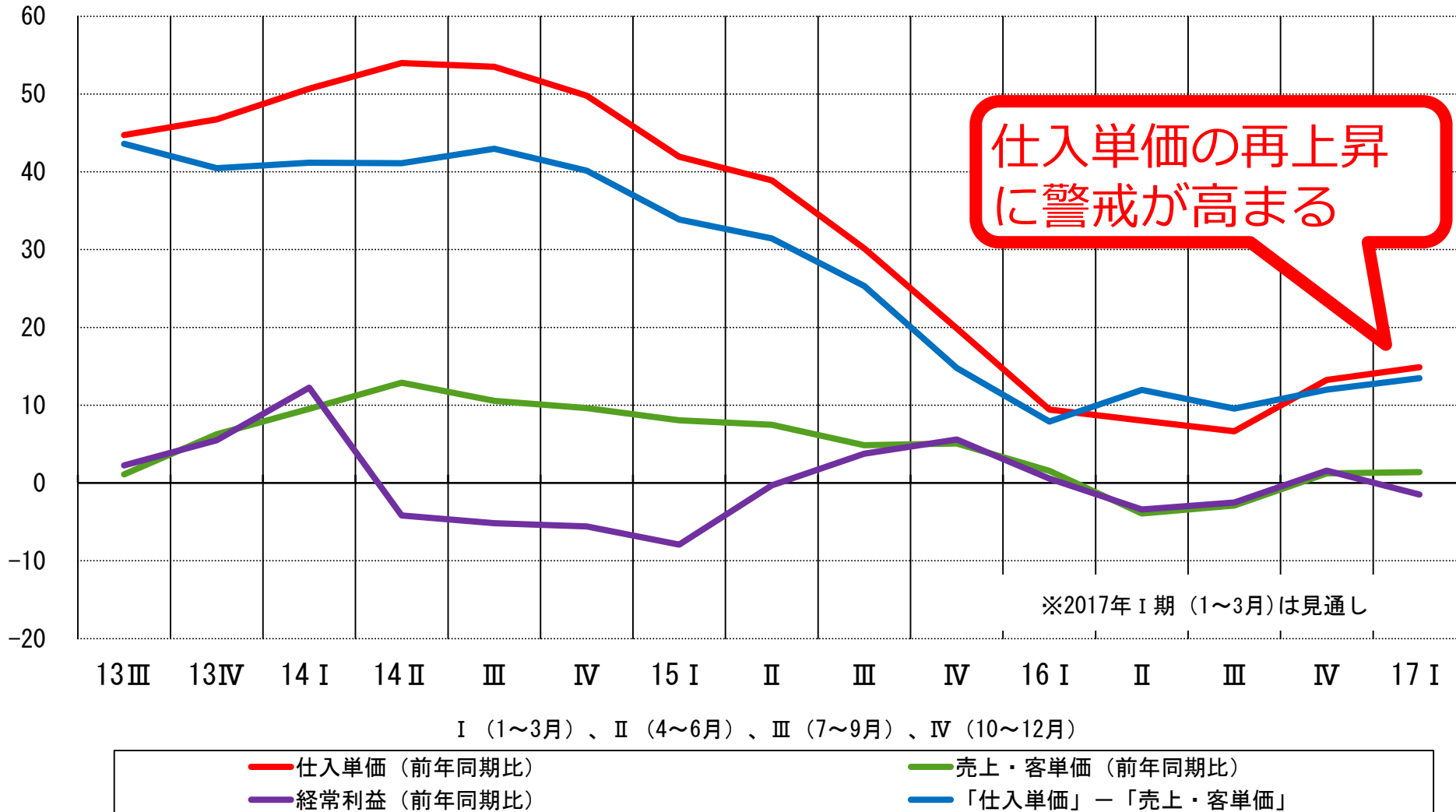
企業規模別 業況判断DIの推移



好転マイナス悪化割合%

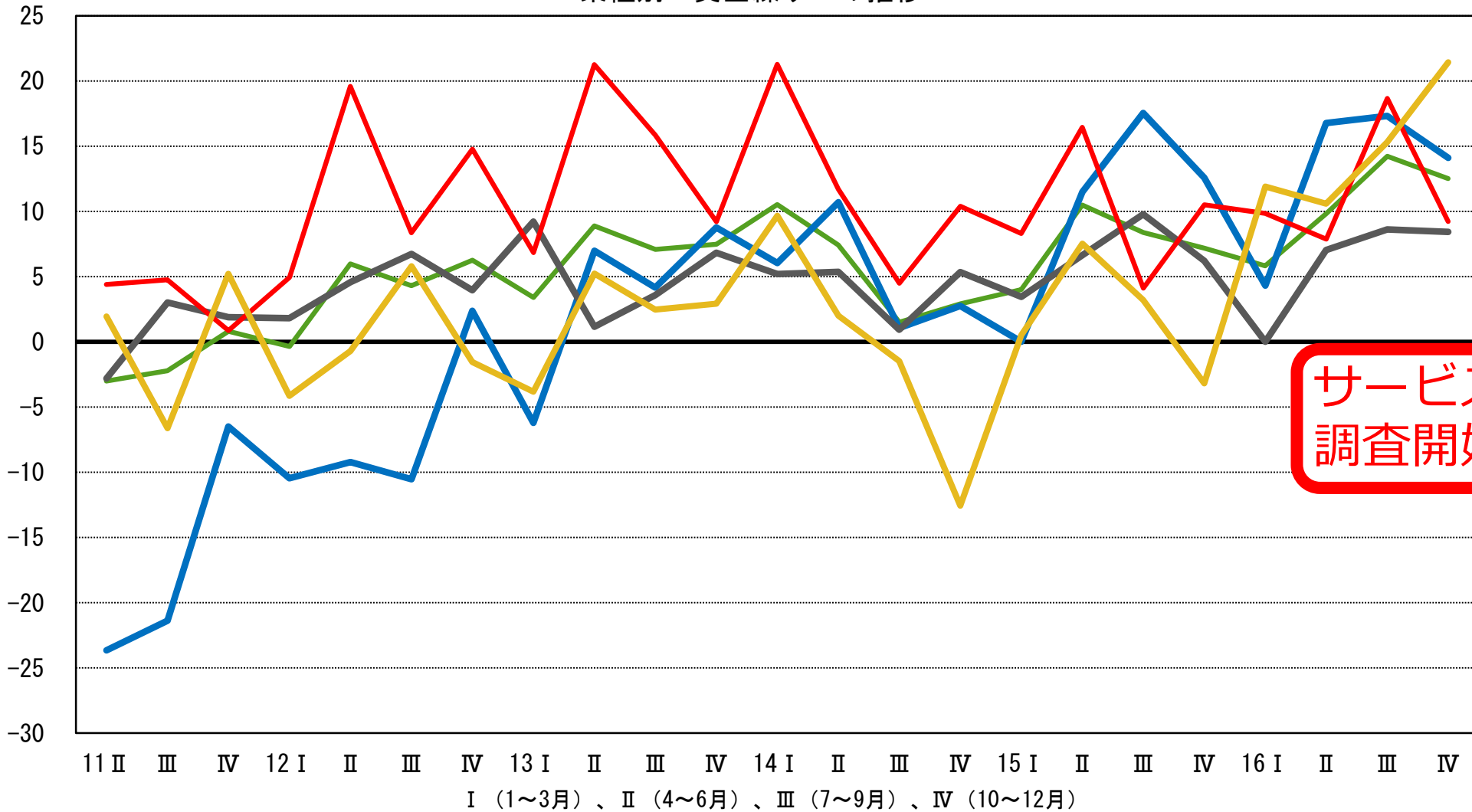
仕入単価の上昇スピードが速い 原油高、農産物高騰、円安定着の影響懸念

仕入単価DI、売上・客単価DI、経常利益DI、「仕入単価」-「売上・客単価」DIの推移



資金繰りの余裕感が拡大

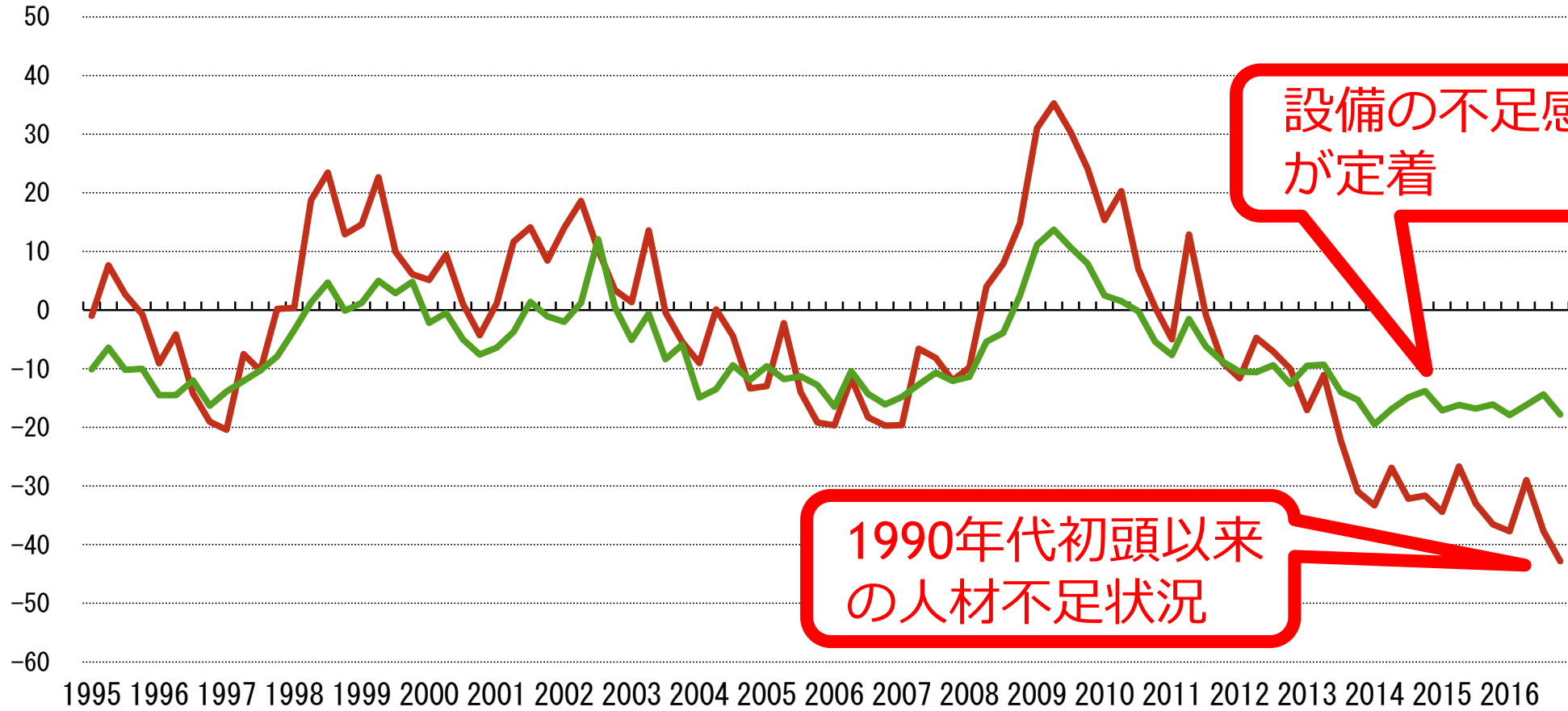
業種別 資金繰りDIの推移



サービス業では
調査開始以来の余裕感

深刻度が高まる人材確保難、 業種別ではサービス業で顕著

人手の過不足感DI、設備の過不足感DI



I (1~3月)、II (4~6月)、III (7~9月)、IV (10~12月)

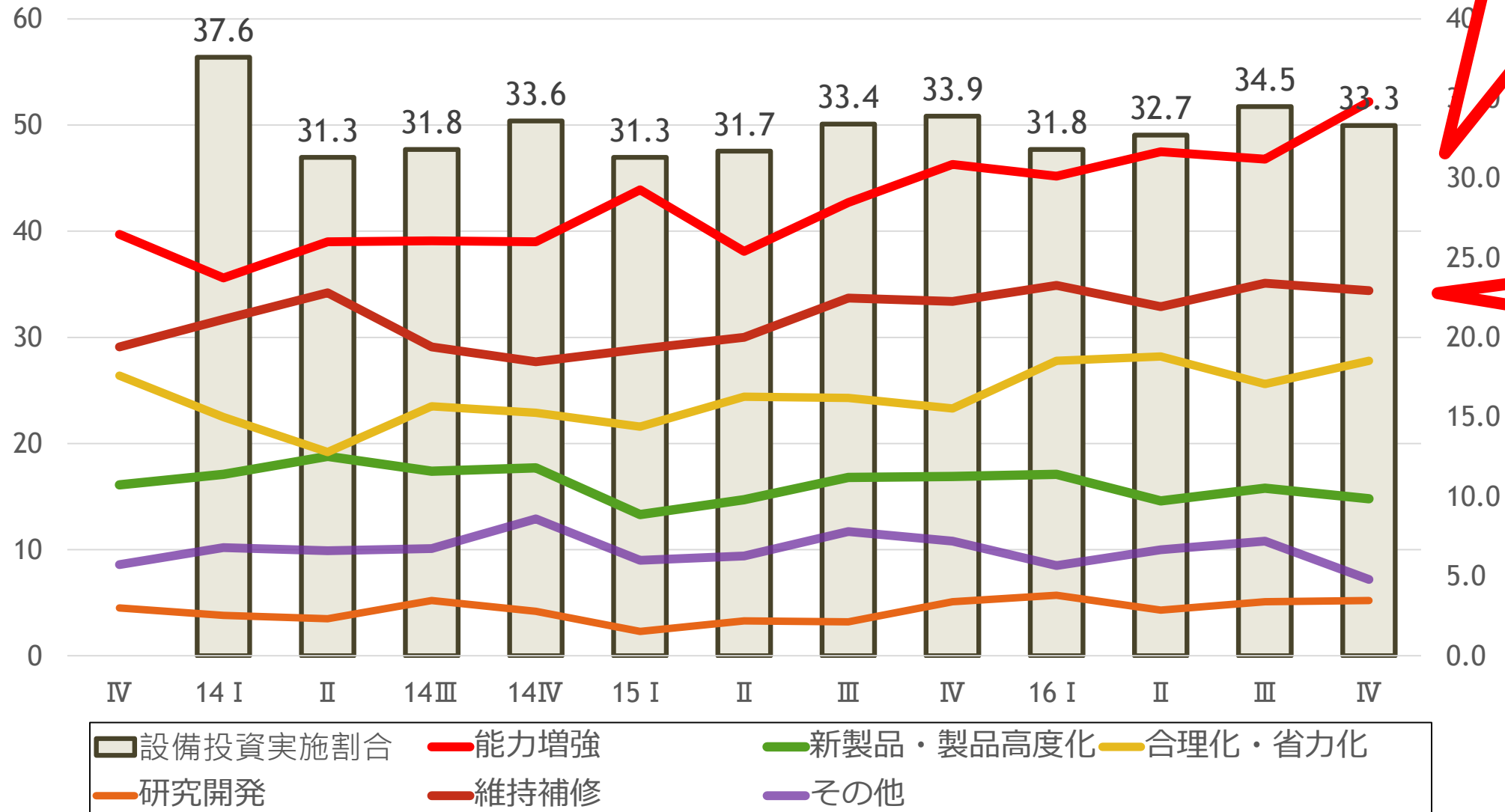
— 人手の過不足感DI

— 設備の過不足感DI

設備投資実施割合は30%、投資計画なし65%

能力増強が増えているが維持補修も多い

設備投資実施割合の推移（棒グラフ）、実施目的の推移（線グラフ）

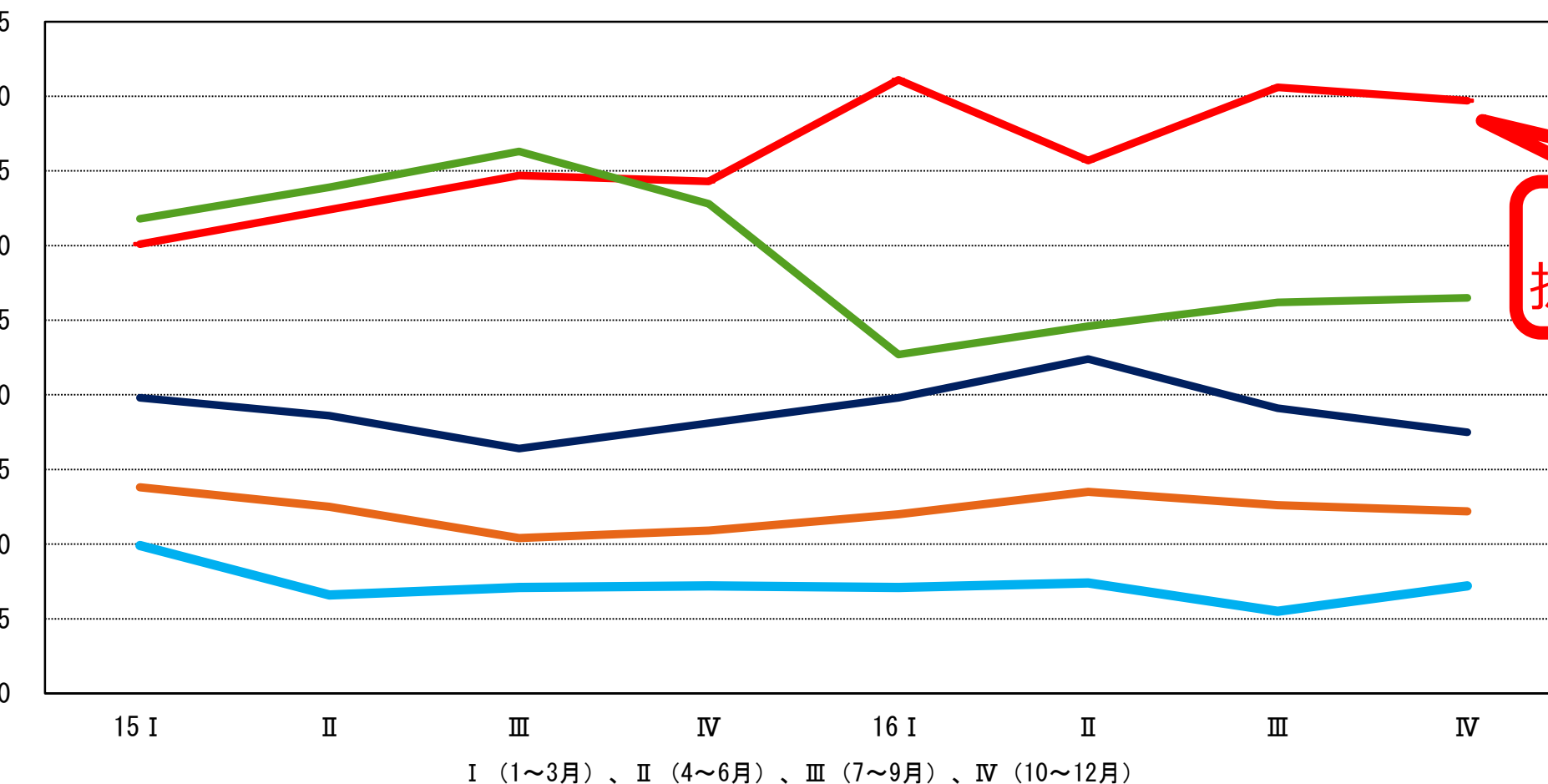


設備投資実施割合
30%超えが継続

能力増強の増加、
維持補修も多い

設備投資しない理由「当面は修理で…」、 事業の将来見通しの不透明さを反映

設備投資「次期に計画がない」企業のうち計画なしの理由（回答599社）

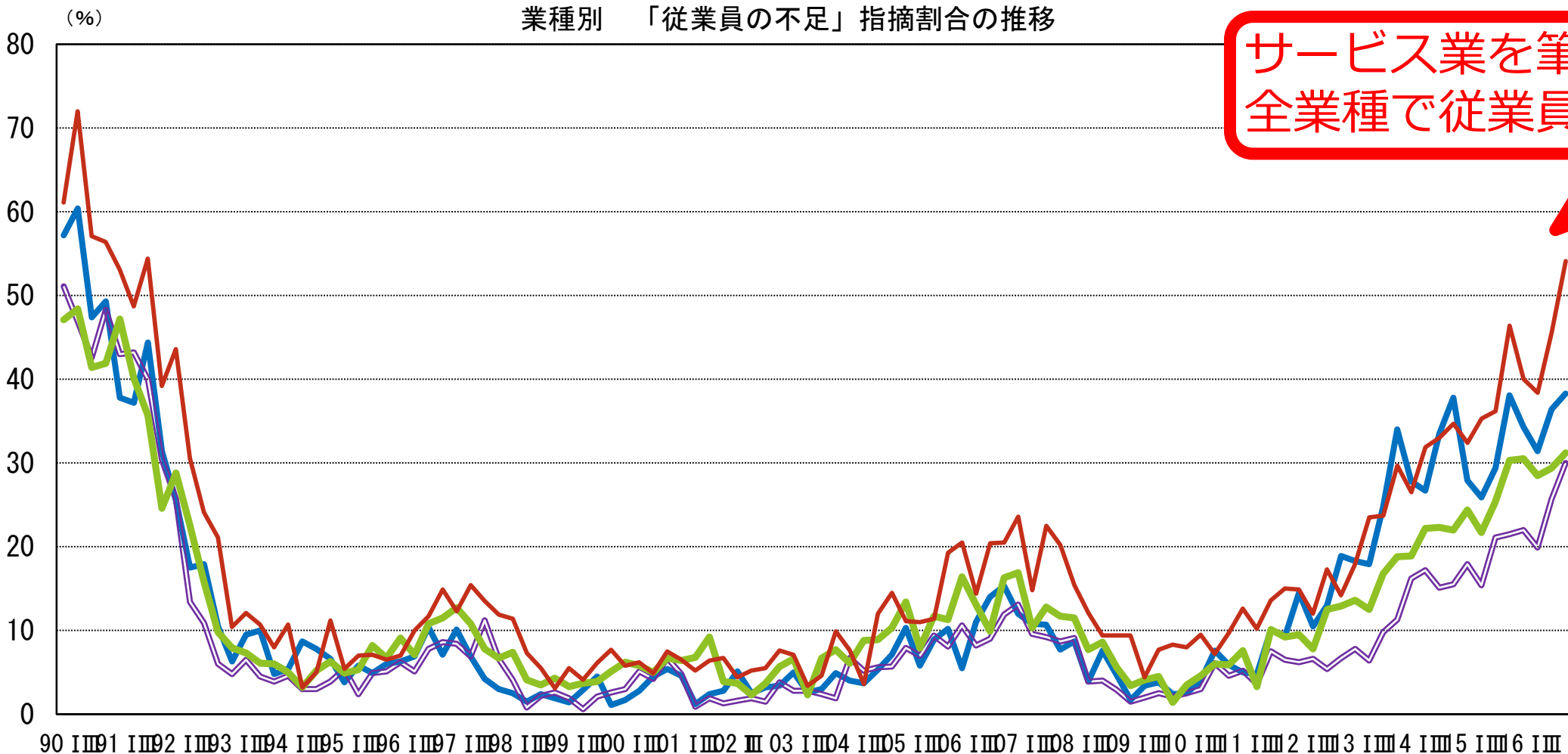


「当面は修理で切り抜ける」が依然多い

経営上の問題点 「従業員不足」が90年代初頭水準に

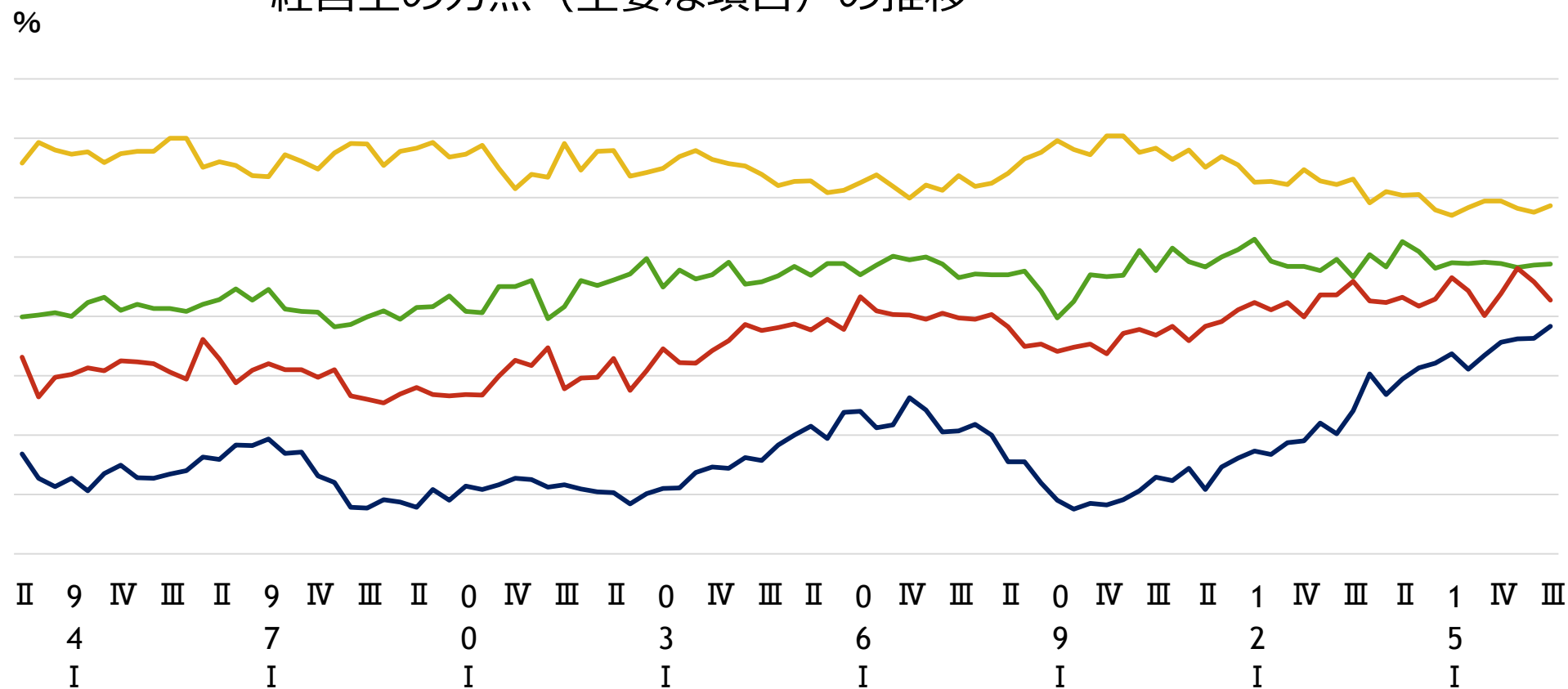
業種別 「従業員不足」指摘割合の推移

サービス業を筆頭に
全業種で従業員不足が深刻



経営上の力点 採用と教育への注力が重要な課題

経営上の力点（主要な項目）の推移



人材確保と社員教育、これまで最も高い水準

— 付加価値の増大 — 新規受注（顧客）の確保 — 人材確保 — 社員教育

ステージ③“2017年に考えるべきこと”

激動する世界情勢のなか、
日本経済が自立的な成長シナリオを描けるかがカギ

▶ アメリカ大統領選結果と、世界に与える影響

1. 支配的政党、メディア、エリート、富裕層の信頼失墜
新自由主義的グローバル化の矛盾への批判の大きさの現われ

2. トランプ政権中枢による時代逆行的な動き
人種間、階層間、ジェンダー間の社会的分断の拡大、
議会制民主主義の手続き敵視、軍事力重視の脅迫外交

政治的不安定性の高まり

ステージ③“2017年に考えるべきこと”

▶ アメリカ大統領選結果と、世界に与える影響

3. 国際外交の構想の混乱

多国間協定（NAFTA北米自由貿易協定, TPP環太平洋戦略的経済連携協定）に背を向けた二国間協定での自国利益追求。

しかし反グローバリズムではない。

4. 中国敵視政策

中国からの輸入や投資に対する阻害をねらった政策

オバマ政権がTPPの先に目論んだアメリカ主導のアジア太平洋貿易圏の構想を放棄。では、代替する東アジア構想があるのか？

日本はアメリカ従属外交でよいのか？

ステージ③“2017年に考えるべきこと”

▶ 英国 E U 離脱の示したこと

1. E Uの社会的市場経済（市場経済に依拠しながらも自由・平等・人権・福祉といった理念尊重）
新自由主義的理念（グローバルマーケットでの資本移動、経済活動の自由）の共存という不思議な現象。
2. 一方での様々な問題の発生、E Uの基盤動揺。
 - ・ 貨幣統合 共通通貨ユーロ。各国の財政主権との矛盾噴出。
 - ・ 東欧諸国の加盟と経済格差、移民問題。
 - ・ EU域外への軍事介入、多様な価値観との衝突、テロ。

⇒理念と現実の乖離、E Uの基盤動揺、ナショナリズム刺激と反E U意識。

ステージ③“2017年に考えるべきこと”

▶ 英国 E U 離脱の持つ意味

3. 孤立的排外主義・人種主義的な潮流、E Uにとって壁になり得る。
しかし反 E U一色にはならない？

FSB（英国小企業連名）「EUがマーケットをつくり、中小企業もそれによって利益を得ている。EU小企業憲章に恩恵を被った」、外国人労働者によって成り立つ経営がある。

4. EUが果たしてきた理念、中小企業政策は無に帰さない
社会的市場経済の理念をどのように前向きに生かすか
2000年欧州小企業憲章、2008年SBA小企業議定書の価値
リーマン・ショック後の中小企業政策の努力

ステージ③“2017年に考えるべきこと”

▶ 地域・中小企業の立場から見るアベノミクス

1. 安倍政権下での円安進行、グローバル大企業の空前の利益。
自動車）輸出増えず。海外現地生産の増大（北米、アジア）
円安⇒国内送金の際の為替差益が巨大化。
しかし国内地域、下請け企業へのトリクルダウンなし。
NAFTA（北米自由貿易協定）のような環境をアジアにも⇒TPP
海外生産自由化⇒労働条件、取引条件、法体系の統一基準ねらい
2. 異次元金融緩和でも国内の企業・家計の動きは鈍い
マネーベースは増えてもマネーサプライほとんど動かず⇒内需の弱さ続く。
政府債務残高（対GDP比）で248%と主要国中で突出。

ステージ③“2017年に考えるべきこと”

▶ 地域・中小企業の立場から見るアベノミクス

3. 持続可能な社会、地域経済づくりに果たす中小企業の役割

ドイツやイタリアは自営業、手工業、職人企業等を社会的規制によって守り、発展させ、外貨の稼ぎ手にも。一方、日本の在来産業は...。歴史・伝統・文化に根差した地場産業・地域密着型の中小企業の役割は、いっそう大きい。本社移転促進や I R 法統合型リゾートの方向なのか？

4. 中小企業振興基本条例、地域産業の内発的発展を志向。

都道府県レベルで43、市町村レベルで193自治体で制定。

松山市条例に基づく振興会議、教育現場での具体化など、実効化進む。

実体経済に軸足を置いた、地域中小企業の内発的発展の政策が必要。

ご清聴ありがとうございました

中平 智之 NAKAHIRA tomoyuki
中小企業家同友会全国協議会（中同協）
企業環境研究センター 主任事務局員
t-nakahira@doyu.jp