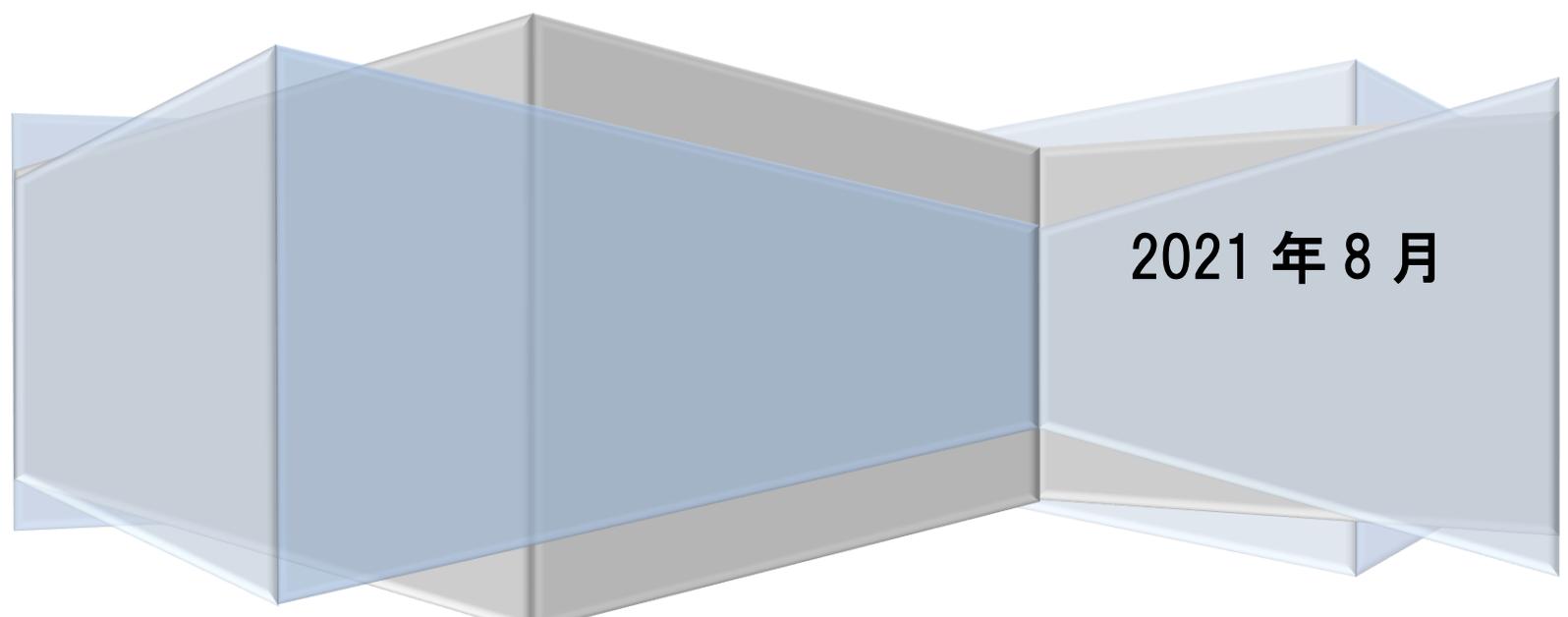


大分県中小企業家同友会

第 33 回景況調査報告

2021 年 1～6 月期



2021 年 8 月

コロナ不況からは回復しつつも、回復力は弱く、先行きには慎重。**<概要>****○「危険な格差」からの回避**

大げさかもしれませんが、コロナ禍からの脱出が全人類の共通課題になっています。このコロナ禍をいち早く抜け出ている国がアメリカと中国です。両国のGDPの回復は順調であり、両国ともコロナ禍以前の水準まで持ち直しています。一方、日本をはじめ東南アジアの国は回復からは出遅れています。特に観光産業に立脚している国ほど回復は出遅れ、国の財政事情が厳しく景気対策やワクチン普及が進められない国は取り残されており、IMFは「危険な格差」として国際協調を呼びかけています。「格」にもとづく差は相互の有機的な結びつきを分断してしまいます。互いを敵視し、社会にとって不幸な結果を招きかねません。これを回避する必要は全世界的課題ともいえます。

さて、日本のGDPも4～6月期には実質年率1.3%増と回復し、2019年の水準まで戻るにはもう一息とはなっています。回復傾向にみえる経済ですが、多くの企業や労働者で回復を実感できないのは、なぜでしょう。格差の存在、つまりコロナ禍でも資源を持っている格とそうでない格があり、後者が増加しているなかで、景気回復の資源は後者に厚く配分されない傾向があるからだと考えられます。オンライン・デジタル化も格差を増幅する仕組みにもなり、景気の拡大もさることながら、格差を是正する取組みがなくては却って逆効果です。

回復傾向にある日本経済ですが、格差は広がりつつあるようです。たとえば、短期的な変化を日銀短観から見ると、直近の2021年6月調査では大企業DIが8（2021年3月調査では2）、中小企業DIも△8（同△12）と前回調査から、ともに改善傾向にあります。ただし、3か月後の先行きは大企業で8と横ばいに対し、中小企業は△10と悪化傾向が予想された結果になっています。

○大きく復調傾向だが、全国調査と比べると、回復の力はまだ弱い

同友会の全国調査でみるとどうでしょうか。中同協『同友会景況調査報告』によれば、業況判断DI（「好転」－「悪化」割合）は△30→△23→11（2020年10～12月→2020年1～3月→4～6月）、売上高DI（「増加」－「減少」割合）は△31→△27→12、経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は△26→△22→11と急回復をみせています。

今回の大分同友会景況調査でも急回復をみせています。業況DIは△35.5→△4.4（2020年7～12月→2021年1～6月）、売上高DIは△31.1→△2.9、経常利益DIは△25.6→△4.3となっています。ただし、全国動向よりもまだ回復傾向は弱い結果になっています。今回の大分同友会の特徴として、業種間、従業員規模間で格差が小さいことがあります。ただしよくみると、これまで比較的堅調であった業種の建設業やサービス業、あるいは10人以上規模の回復力に弱さが出てきた結果でもあるのです。全体的な底上げは行われましたが、景気をけん引してきた業種において、不安要素がでています。

<調査要領>

- (1)対象期間 2021年1月1日～2021年6月30日
 (2)対象企業 大分県中小企業家同友会 会員企業569社
 (3)調査期間 2021年6月15日～2021年7月15日
 (4)調査方法 調査表をe.doyu、FAXおよびメール便で送付し、e.doyuまたはFAXにて回収しました。
 (5)回答企業 有効回答を138社、回収率は24.2%、業種構成は下記の通りです。
- | | |
|-----------------------|-----|
| 農林水産業 | 3社 |
| 建設業 | 29社 |
| 製造業 | 16社 |
| 情報・通信・商業 ¹ | 42社 |
| サービス ² | 44社 |
| その他 | 3社 |
- (6)参考資料 景況調査2020年7～12月期集計表 *e.doyu>文書管理>全県をご覧ください。
 (7)備考 グラフの中の6月は1～6月期を、12月は7～12月期を表します。

¹情報・通信・商業には以下の業種を含みます。「電機・ガス・水道・熱供給」、「情報通信業」、「運輸・通信業」、「卸売・小売業」、「金融・保険」、「不動産」。

²サービスには以下の業種を含みます。「飲食店」、「医療・福祉」、「教育・学習支援」、「(対事業所)サービス」、「(対個人)サービス」。

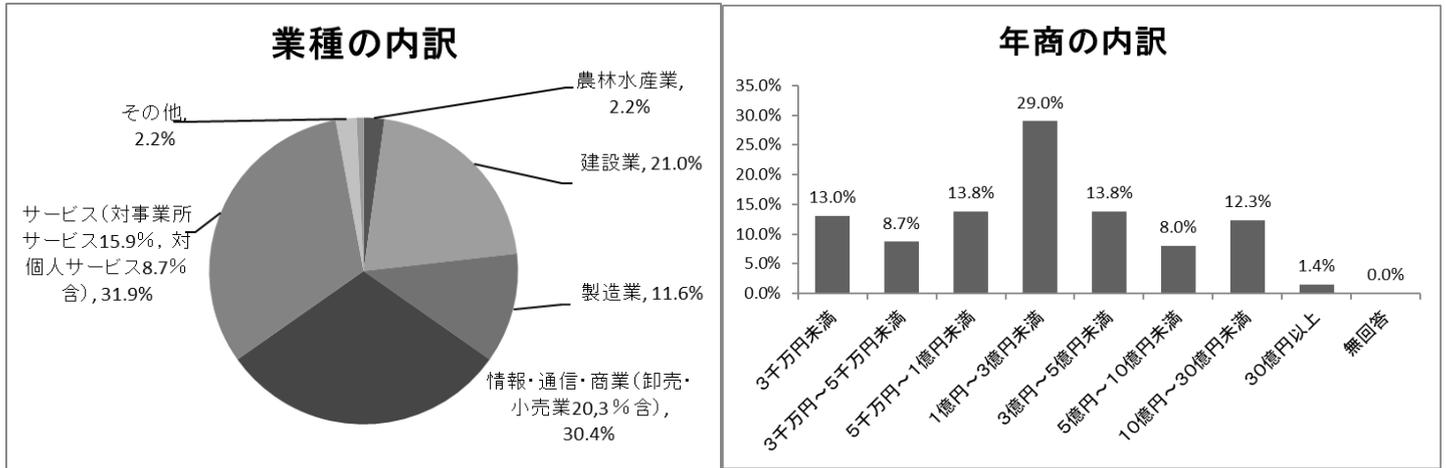
I. 調査対象

調査対象期間は2021年1～6月期、対象企業は大分県中小企業家同友会の会員企業569社、有効回答は138社、回収率は24.2%（前回は4.3%ポイント減）でした。

II. 業種・年商

業種別に多い順に並べると、「建設業」が21.0%、次いで「卸売・小売業」が20.3%、その次に「対事業所サービス」が15.9%となっています。分析で利用する業種区分のうち情報・通信・商業は30.4%、サービス業は31.9%となっています。

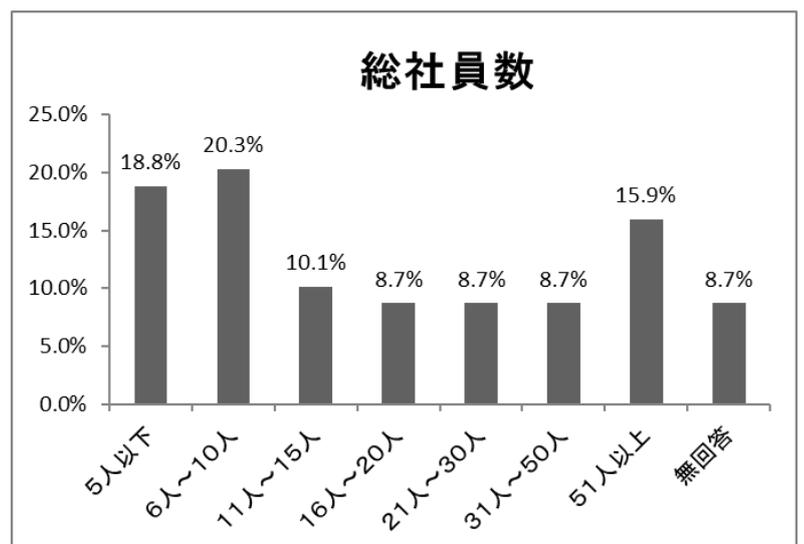
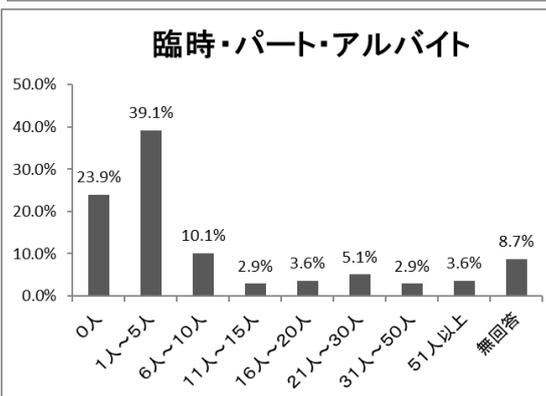
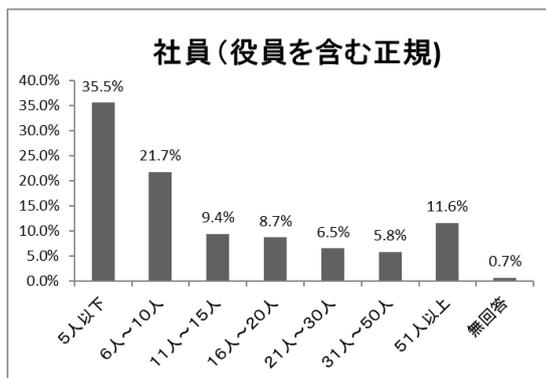
年商額も多い順でみると「1億円～3億円未満」29.0%が最も多く、次いで、「5千万円～1億円未満」と「3億円～5億円未満」がともに13.8%と続きます。



III. 従業員数

正規従業員（役員も含む）数は「5人以下」が35.5%、「6人～10人」が21.7%と、この2つの区分で過半数を超えており、小規模企業の回答が多くなっています。臨時・パート・アルバイト従業員数では多い順に「1人～5人」が39.1%、「0人」が23.9%で、5人以下が過半数を占めています。

なお、社員に臨時・パート・アルバイトの社員を加えた総社員数（社員と臨時等ともに回答あり企業）についてみると、「6人～10人」が20.3%、「5人以下」が18.8%、「11人～15人」が10.1%、これら15人以下で半数になります。一方、「51人以上」が15.9%となっています。



IV. 概況

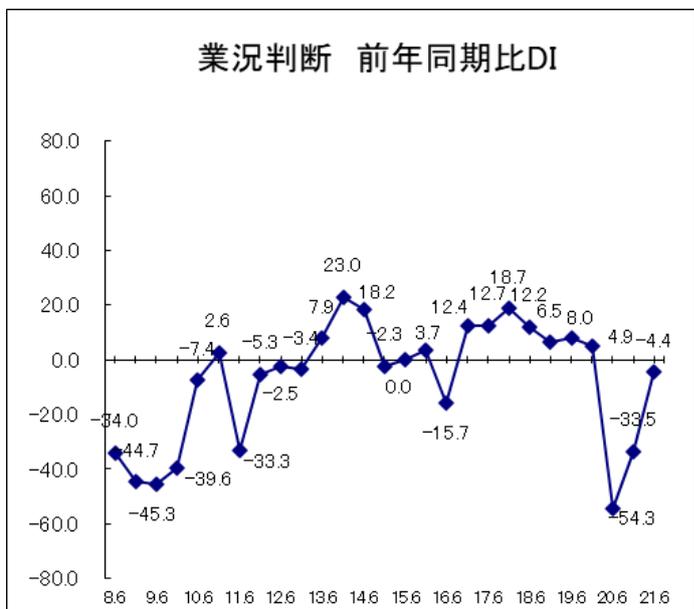
【全体】

1. 業況

○調査史上最悪の DI 値から急回復

前年同期（2020年1～6月期、以下同じ）と比べた今期の業況は「好転」23.9%、「不変」46.4%、「悪化」28.3%、無回答1.4%となっています。

「好転」と「悪化」の差である DI 値は $\Delta 4.4$ になり、1年前の調査史上最も悪い DI 値からは大幅に改善し、コロナ禍以前の状態に戻っています。

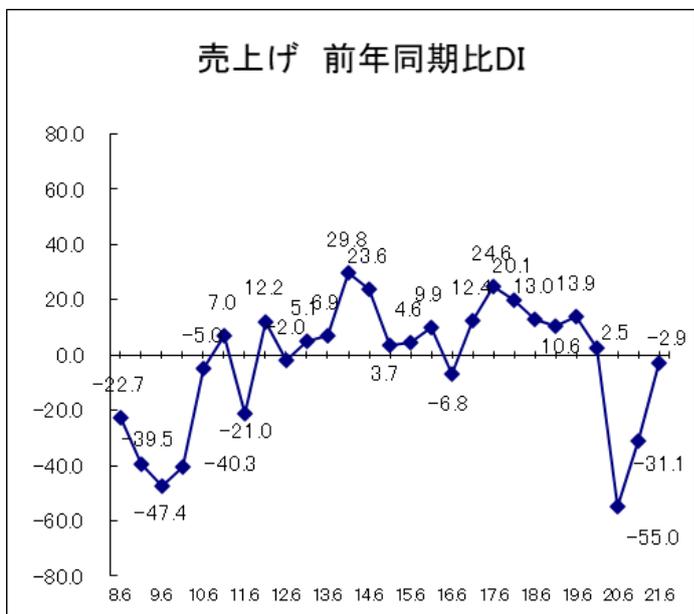


2. 売上げ

○コロナ禍以前の状態に回復

前年同期と比べた今期の売上げは「増加」26.8%、「横ばい」42.0%、「減少」29.7%、無回答1.4%となっています。

「増加」と「減少」の差である DI 値は $\Delta 2.9$ となり、売上げでは、まだ DI 値ではマイナスではありますが、コロナ禍以前の状態には戻っています。

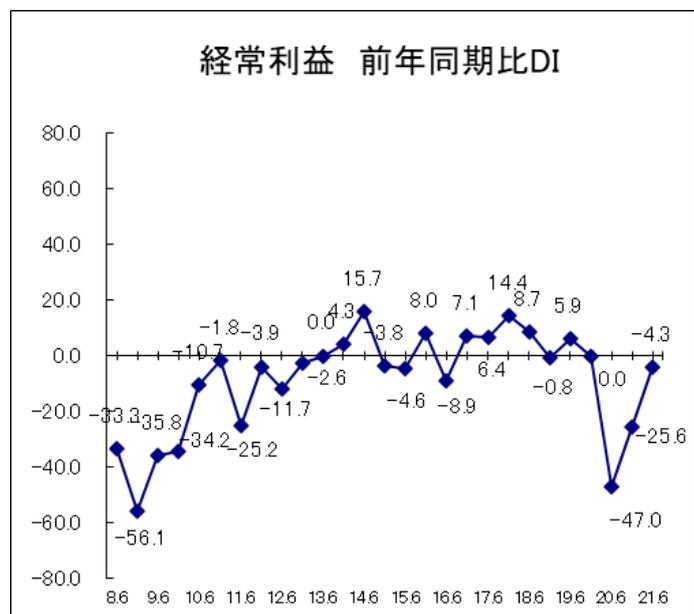


3. 経常利益

○経常利益も大幅に回復し、平時の収益状態

前年同期と比べて、今期の経常利益は「増加」26.1%、「横ばい」42.8%、「減少」30.4%、無回答0.7%となっています。

「増加」と「減少」の差である DI 値は $\Delta 4.3$ ポイントと、こちらも大幅な回復傾向にあります。経常利益もコロナ禍以前の状態に戻っており、平時の状態に戻っているようになっています。



業種別

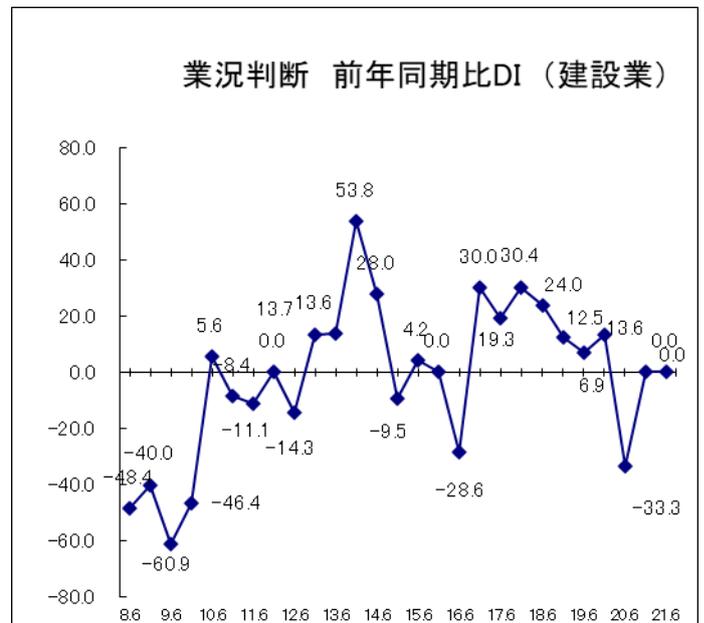
【建設業】

1. 業況

○回復傾向にはあるが、伸びはない

前年同期と比べて、今期の業況は「好転」27.6%、「不変」44.8%、「悪化」27.6%で、DI値は△0.0と前回同様の結果となりました。

回復が一段落していることを示しており、今後の動向に注視していく必要があります。

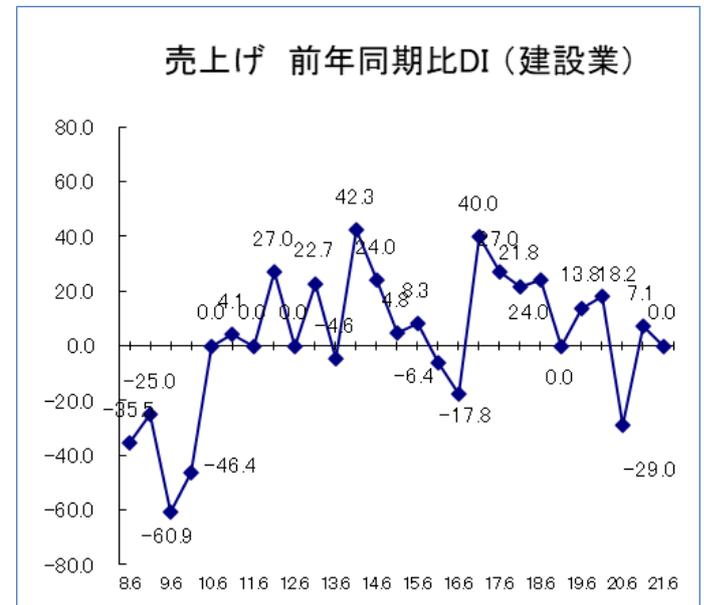


2. 売上げ

○やや鈍化傾向にあり

前年同期と比べて、今期の売上げは「増加」31.0%、「横ばい」37.9%、「減少」31.0%で、DI値は0.0となり、売上げのトレンドは下降傾向にあります。

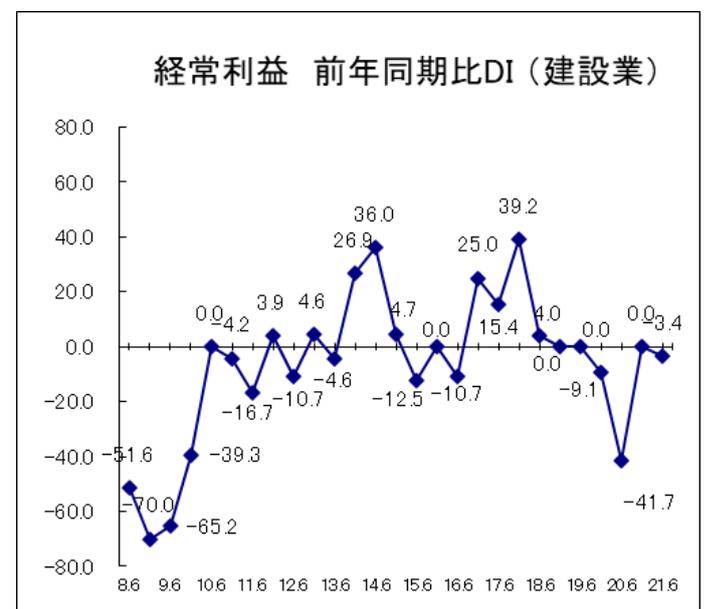
業況と同じくコロナ禍の最悪の時期は脱していますが、売上げは伸び悩みを見せているようです。



3. 経常利益

○やや下がり気味ではあるが、持ちこたえている

前年同期と比べて、今期の経常利益は「増加」27.6%、「横ばい」41.4%、「減少」31.0%で、DI値は△3.4となりました。建設業の経常利益では、これまでもDI値0付近でもみあってきましたが、若干悪化しつつも、持ちこたえていると言えます。



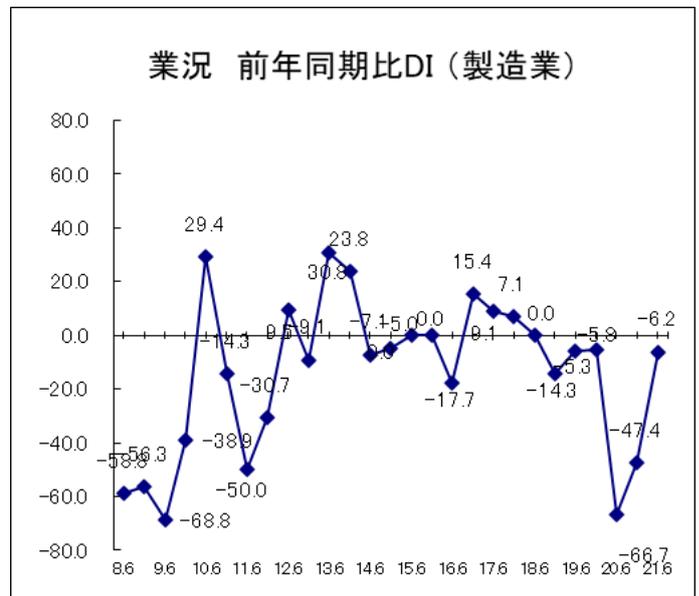
【製造業】

1. 業況

○急速な悪化と回復

前年同期と比べて、今期の業況は「好転」31.3%、「不変」25.0%、「悪化」37.5%、無回答6.3%で、DI値は△6.2と前回と比べ、大幅な改善になっています。

悪化も急速でしたが、回復も急速です。

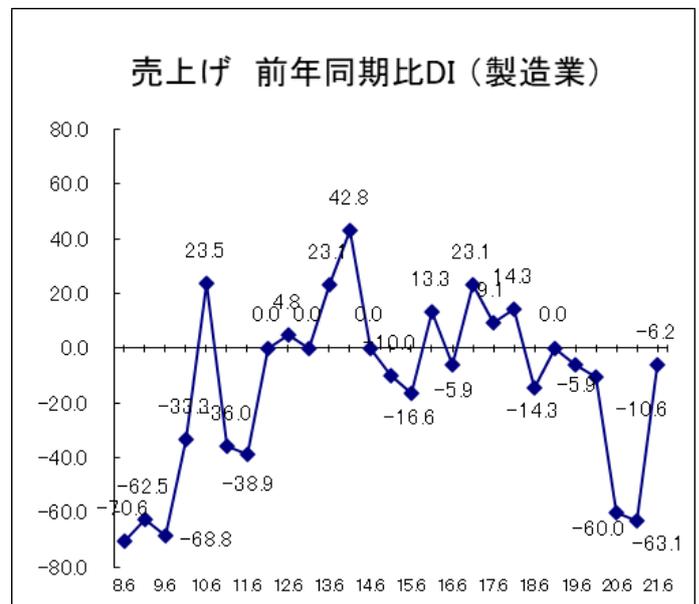


2. 売上げ

○極端な下がり方から急回復

前年同期と比べて、今期の売上げは「増加」31.3%、「横ばい」31.3%、「減少」33.7%となり、DI値は△6.2を記録しました。

前回、前々回と極端な下がり方であり、心配されていましたが、1年だけの一時的な影響となっています。

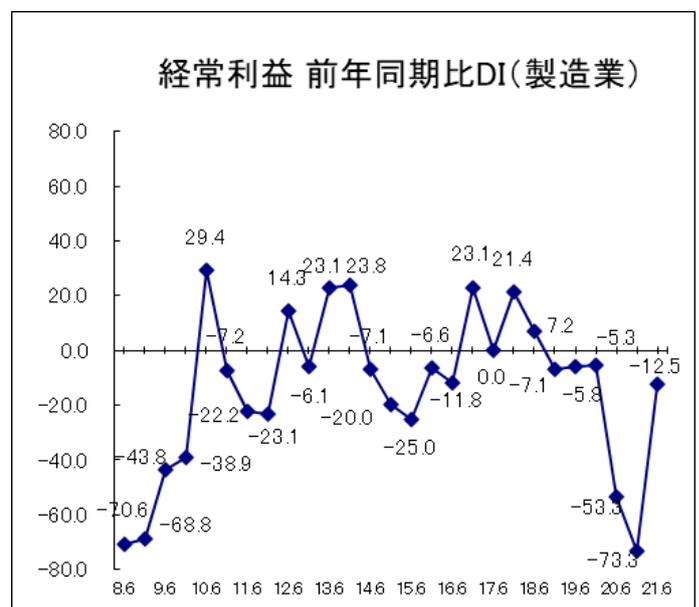


3. 経常利益

○調査史上最悪から大きく回復するが予断は許さず

前年同期と比べると、今期の経常利益は「増加」25.0%、「横ばい」37.5%、「減少」37.5%でDI値は△12.5と前回調査史上最悪の数値よりも60ポイント以上も上回り、急回復を示しました。

マイナスのDIで今後も予断は許しませんが、一旦はコロナ禍の景気低迷は乗り越えた形になりました。



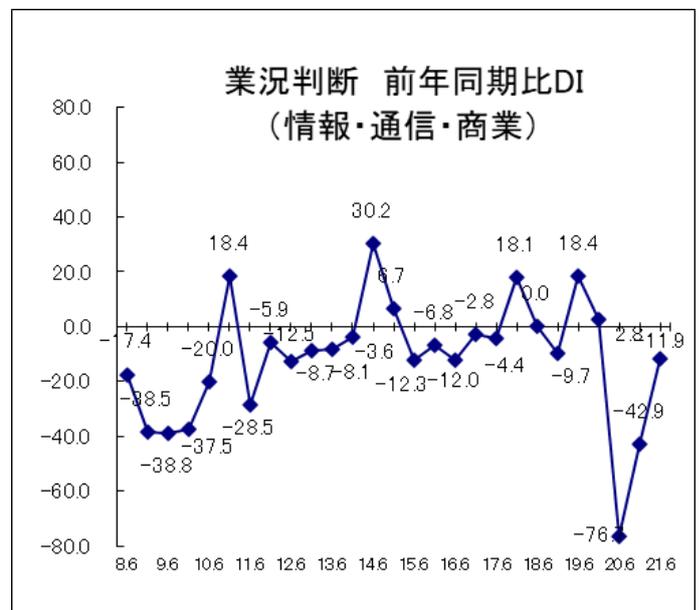
【情報・通信・商業】

1. 業況

○2期連続改善で平時に近い状態まで回復

前年同期と比べて、今期の業況は「好転」16.7%、「不変」54.8%、「悪化」28.6%でDI値は△11.9となりました。

大幅に落ち込んだ1年前から、2期連続で回復しました。決して高い数値ではありませんが、これまでの同産業での平均的な景況感にまで落ち着いてきています。

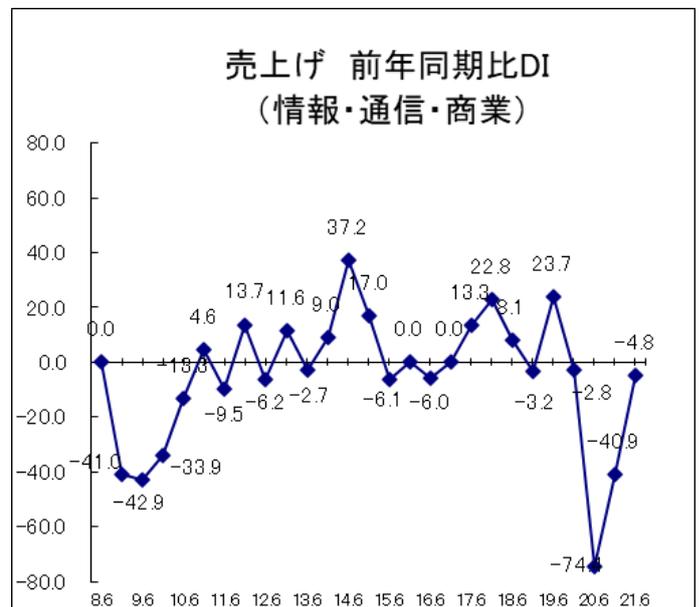


2. 売上げ

○2期連続改善、改善幅も大きい

前年同期と比べて、今期の売上げは「増加」21.4%、「横ばい」52.4%、「減少」26.2%で、DI値は△4.8でした。

売上げも業況感同様2期連続回復し、平均的な状態にまで回復しています。改善幅も業況感より大きくなっています。

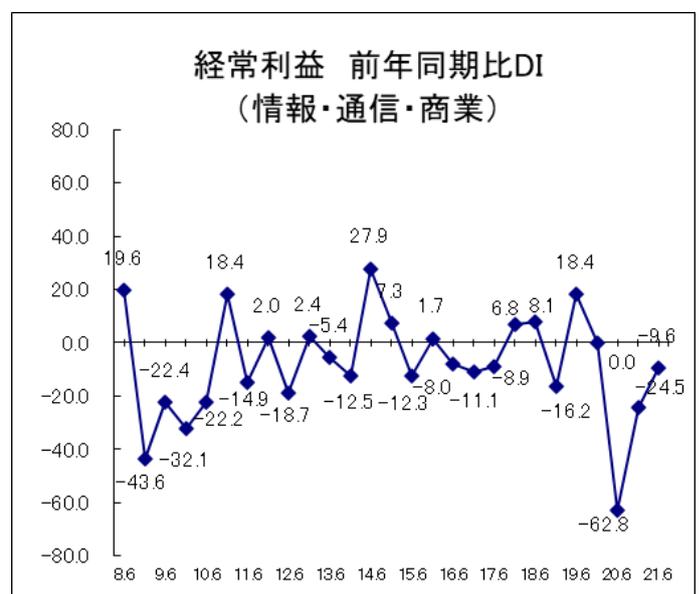


3. 経常利益

○低いなりに回復傾向

前年同期と比べると、今期の経常利益は「増加」21.4%、「横ばい」47.6%、「減少」31.0%で、DI値は△9.6でした。

経常利益も2期連続改善を達成し、マイナスDI値ではありますが、これまでの調査のなかで見た場合は、極端に低い数値ではありません。



【サービス】

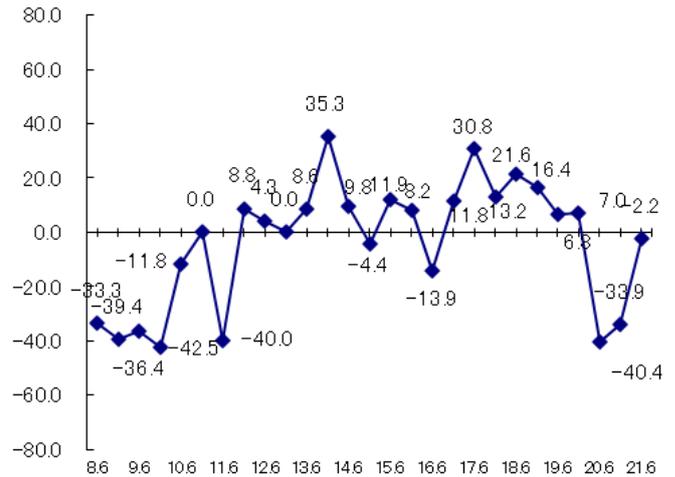
1. 業況

○コロナ禍の影響に歯止めがかかってはきた

前年同期と比べて、今期の業況は「好転」20.5%、「不変」54.5%、「悪化」22.7%、無回答 2.3%で DI 値は△2.2 となっています。

サービス業はこれまで相対的に好調な業種でしたが、コロナ禍に伴う影響はかなり大きく、前回の回復はわずかでしたが、今回は大幅に改善しました。まだ、DI 値はマイナスではありますが、コロナ禍対応による悪化には歯止めがかかったか形にはなりました。

業況判断 前年同期比DI(サービス)



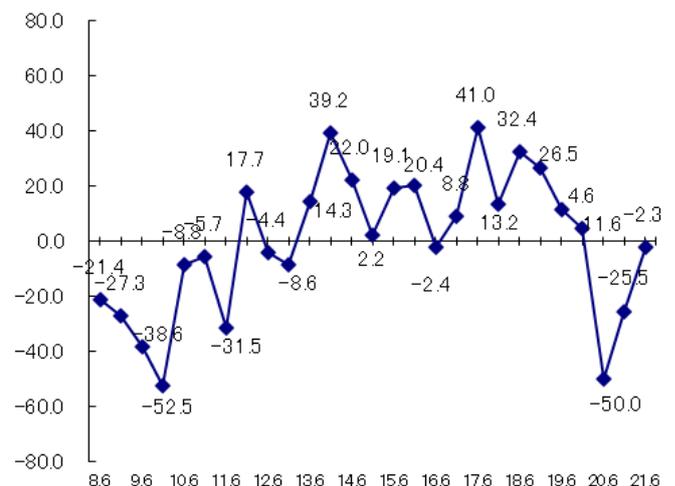
2. 売上げ

○まだマイナス DI だが、通常の状態になりつつある

前年同期と比べて、今期の売上げは「増加」25.0%、「横ばい」43.2%、「減少」27.3%、無回答 4.5%で DI 値は△2.3 となりました。

サービス業では、売上げ DI 値はプラス値であることが一般的ななかで、今回まだマイナスではありますが、前回に引き続き、かなりの改善を示し、これまでのサービス業の売上げ指標の平均的な姿には近づいています。

売上げ 前年同期比DI(サービス)



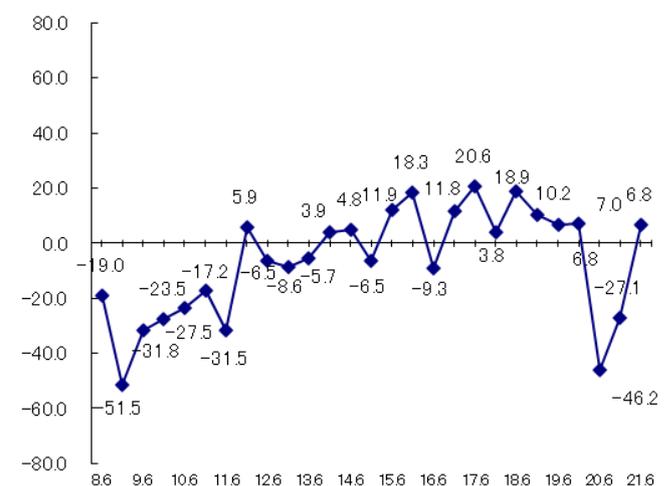
3. 経常利益

○前回以上の回復力で景気拡大期程度にまで回復

前年同期と比べて、今期の経常利益は「増加」29.5%、「横ばい」45.5%、「減少」22.7%、無回答 2.3%で、DI 値は 6.8 となりました。

DI 値がプラス値になっているのが特徴です。ほぼコロナ禍前の景気拡大期の状態の数値までには回復しています。前回も回復傾向でしたが、今回は前回以上に回復力が大きくなっています。

経常利益 前年同期比DI(サービス)



【営業利益】

○人材確保の取組み企業で営業利益 DI 値は飛躍的に上昇—営業利益が増加しないと人材確保には向かわない

今回から営業利益についての設問を新設しました。全体では前年同期と比べて、「増加」24.6%、「横ばい」44.2%、「減少」27.5%、「無回答」3.6%、DI 値は△2.9 と経常利益の DI 値△4.3 より若干高くなっています。

業種別でみると、建設業は、「増加」27.6%、「横ばい」37.9%、「減少」31.0%、「無回答」3.4%、DI 値は△3.4 でした。製造業は「増加」25.0%、「横ばい」43.8%、「減少」31.3%となり、DI 値は△6.3 でした。情報・通信・商業は、「増加」16.7%、「横ばい」54.8%、「減少」26.2%、「無回答」2.4%となり、DI 値は△9.5 でした。サービス業は、「増加」29.5%、「横ばい」40.9%、「減少」22.7%、「無回答」6.8%となり、DI 値は 6.8 でした。

あとで回答結果を載せている「人材確保の取組み」を記述した企業が 52 社ありました（なし、特になし等の記述は除外）。これら 52 社（全体の 37.7%）のみについて、営業利益をみてみると、「増加」32.7%、「横ばい」42.3%、「減少」21.2%、「無回答」3.8%、DI 値は 11.5 と DI 値が飛躍的に上昇します。当然の結果ではありますが、営業利益が増加傾向企業で人材確保の取組みが行われています。一方で、営業利益は減少のところでは、そうした取組みは低調であり、両社には大きな格差が進行していることとなります。営業利益の増加ができる環境にないと雇用は増加しないことも示しております。

【次期の業況見通し】

○次期見通しは改善傾向、建設業とサービス業で慎重な判断が多く、業種間の差が小さくなる

次期（2021 年 7～12 月期）の業況水準の見通しについての調査を行いました。業況水準を 5 段階（良い、やや良い、そこそこ、やや悪い、悪い）で回答してもらっています。無回答は除いて集計し、点数を良い＝5 点、やや良い＝4 点、そこそこ＝3 点、やや悪い＝2 点、悪い＝1 点とした加重平均を産業ごとに算出し、下記の表に示しています。標準は 3 点であり、これを下回ると次期は今期よりも悪化すると考える企業が多いこととなります。

産業計でみた場合（回答企業 136 社）、2.76 点と DI 値が前回よりさらに改善し、コロナ以前の 2019 年 6～12 月期の 2.87 点まで近づいています。しかし、まだ 3 点以下であり、「やや悪い」、「悪い」を合わせた比率の方が「良い」、「やや良い」を合わせた比率を上回っており、決して見通しが明るいわけではありません。

業種別でみた場合、今回の特徴として業種間の違いが大きいという点がみられます。最も見通しが悪い、情報・通信・商業の 2.61 から最も高い建設業まで 2.79 でした。これまでは景況感にかかわらず 0.4 点程度は開きがありましたが、今回は 0.2 程度と縮小されています。これは、前回相対的に高かった建設業が低下し、一方で情報・通信・商業が改善トレンドにあり、2 期連測で見通しの拡大が進んでいることによります。

その理由の 1 つは、建設業やサービス業では「そこそこ」と横ばい傾向で予測する企業が増加していることによります。両業種ではともに 50%を超えており、これら業種では来期の見通しを慎重に考える傾向がみられます。

<産業計・業種別>

次期の業況見通し	計	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	2021.6	2020.12	2020.6	2019.12	2019.6	2018.12	2018.6	2017.12
産業計(N=136)	100.0%	5.1%	13.2%	46.3%	22.8%	12.5%	2.76	2.61	2.15	2.87	3.10	3.18	3.16	3.33
建設業(N=29)	100.0%	3.4%	10.3%	58.6%	17.2%	10.3%	2.79	2.86	2.25	2.90	3.04	3.33	3.22	3.52
製造業(N=16)	100.0%	12.5%	18.8%	25.0%	18.8%	25.0%	2.75	2.63	1.93	2.68	2.63	2.93	2.79	2.92
情報・通信・商業(N=41)	100.0%	2.4%	17.1%	34.1%	31.7%	14.6%	2.61	2.46	1.88	2.69	3.08	3.06	3.06	3.26
サービス業(N=43)	100.0%	2.3%	11.6%	53.5%	7.7%	9.3%	2.74	2.69	2.39	3.09	3.31	3.24	3.37	3.29

○規模間の格差は縮小傾向、原因は規模の大きな企業で慎重な判断になっているためか

従業員総数（正社員＋臨時・パート・アルバイト）を算出し、10 人未満と 10 人以上に区分して、従業員規模が明らかで、かつ見通しの回答を行った企業について、次期の見通しをみます。この区分を使って、次期の見通しをみると、従業員数規模の 10 人未満は 2.67 点、10 人以上は 2.80 点と、ともに前回よりも改善し、特に 10 人未満が改善し、業種別同様、規模による格差は少なくなっています。

その理由は、業種別の分析同様、10 人以上で慎重な見方をする「そこそこ」の割合が高く、悪化・良好の判断を保留していることが影響しています。

<従業員総数規模別>

次期の業況見通し	計	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	2021.6	2020.12	2020.6	2019.12	2019.6	2018.12	2018.6	2017.12
産業計(N=136)	100.0%	5.1%	13.2%	46.3%	22.8%	12.5%	2.76	2.61	2.15	2.87	3.10	3.18	3.16	3.33
従業員総数10人未満(N=49)	100.0%	6.1%	10.2%	40.8%	30.6%	12.2%	2.67	2.35	2.02	2.79	3.25	3.20	3.22	3.40
従業員総数10人以上(N=76)	100.0%	3.9%	17.1%	47.4%	18.4%	13.2%	2.80	2.71	2.23	2.92	3.03	3.17	3.10	3.27

V. 当該期間の経営上の問題点

○従業員の不足よりも、仕入れ単価の上昇に頭を悩まされる

今期の経営上の問題点について、選択肢より3つまで選んでもらいました。

第1位は前回同様「民間需要の停滞」が37.0%となり、前回、前々回より割合は落ちていますが、首位を維持しています。

第2位は「仕入れ単価の上昇」が32.6%と前回11.0%から急上昇しています。あわせて第8位の「仕入れ先からの値上げ要請」も大きく増加しており、今回調査の特徴的傾向です。

第3位は「従業員の不足」が31.2%で、前回並みの数値です。以上3項目が3割を超えており、この3課題に集約される傾向がみられます。

その他の上昇している項目の特徴をみると、「同業者相互の価格競争の激化」や「管理者等間接経費の増加」のような経費関係が上昇しています。景気は回復しつつも、こうした経費の懸念が景気回復を素直に喜べない要因になっていることが推測されます。

一方、景気回復感が広がっているため、需要停滞による問題はこの半年では、それほど大きな課題ではなかったようです。

	33回(今回)	32回(前回)	31回(前々回)
①民間需要の停滞	37.0	42.7	42.9
②仕入れ単価の上昇	32.6	11.0	8.6
③従業員の不足	31.2	33.5	23.6
④同業者相互の価格競争の激化	17.4	16.5	18.6
⑤人件費の増加	15.2	19.5	13.6
⑤取引先の減少	15.2	18.9	17.1
⑦熟練技術者の確保難	12.3	13.4	11.4
⑧仕入れ先からの値上げ要請	10.9	0.6	2.1
⑨管理費等間接経費の増加	8.0	5.5	7.1
⑩官公需要の停滞	7.2	13.4	10.0
⑩下請け業者の確保難	7.2	6.1	5.7
⑫新規参入者の増加	6.5	5.5	3.6
⑬販売先からの値下げ要請	5.1	3.0	4.3
⑭大企業の進出による競争の激化	3.6	3.7	7.9
⑮税負担の増加	2.2	3.0	5.0
⑯輸出困難	1.4	1.2	2.9
⑯金利負担の増加	1.4	0.6	0.7
⑰事業資金の借入難	0.7	1.2	4.3
⑱輸入品による圧迫	0.0	0.0	0.0

注：網掛けは前回より数値が上がった項目。また、斜字は前回よりも5ポイント以上変化した数値。

VI. 現在の取組み状況

○新しい状況に対応した行動として「経費削減」ではなく「新規受注」の拡大に取り組む

現在の取組み状況について、選択肢より3つまで選んでもらったところ、最も多かったのは前回同様、「新規受注（顧客）の確保」の48.6%で、前回よりも大きく増えて半数近くの企業の取組みになっています。

次に「付加価値の増大」の42.0%で、これも前回より上がりました。3番目は、「人材教育」の39.9%であり、上位3つが4～5割を占めて、他の項目を大きく引き離しています。

コロナ禍のなかで新たな対応を求められてきた結果ではないかとみています。社会全体で行動変容が求められているなかで、企業家としての行動変容として新規顧客の開拓に乗り出しており、そのための新たな人材も必要になっているようです。

上位3項目の下には、「社員教育」も29.0%で前回とほぼ同じ位置にあり、回復傾向のなかで人的投資も行われていることが分かります。また、「人件費以外の経費削減」は低下しており、仕入れ単価は上がる傾向にありつつも、回復傾向の後押しもあり、経費を削減して帳尻をあわせるのではなく、受注増や付加価値増で乗り越えていこうとする傾向がみとれます。

	33回(今回)	32回(前回)	31回(前々回)
①新規受注(顧客)の確保	48.6	39.6	38.6
②付加価値の増大	42.0	36.0	37.9
③人材確保	39.9	36.0	26.4
④社員教育	29.0	29.3	25.0
⑤新規事業の展開	22.5	25.0	17.9
⑥財務体質の強化	20.3	23.2	24.3
⑦人件費以外の経費削減	18.1	23.2	26.4
⑧情報力強化	15.9	18.3	22.9
⑨得意分野の絞り込み	8.7	9.8	6.4
⑩研究開発	6.5	5.5	5.0
⑪機械化促進	3.6	6.7	7.1
⑫機構改革	3.6	3.0	2.9
⑬人件費削減	2.2	2.4	6.4

注：網掛けは前回より数値が上がった項目。また、斜字は前回よりも5ポイント以上変化した数値。

Ⅶ. 人材確保のための取組み事例があれば教えてください。また、取組む上での課題や問題はありますか。

○ハローワーク・求人サイトを活用しながら、会社のアピールの仕方を工夫

人材確保の取組み事例としては、求人サイトやハローワークを活用し、会社の見せ方を工夫する事例が多く記述されています。会社のなかでは働き方改革による労働条件の見直し、ワークライフバランスなどを配慮し、子育て世代にも働きやすい職場作りを行う事例がみられます。

この他には、求人の情報発信をあらゆるチャンネルで行うことや、同友会での勉強を通じて対策を講じるものもあります。

<業種別コメント一覧>

○農林水産業

- ・ハローワークでの見せ方を変えた。HPをリニューアル中（働きたくなるような環境づくり）。

○建設業

- ・求人サイトに登録した。
- ・即戦力、ヘッドハンティング
- ・インターシップ。自社のビデオをHPにて公開。
- ・第二新卒の若者をターゲットにしている、新卒については会合参加で現状認識を行う。
- ・働き方改革の推進、ユースエールの認定継続、くるみんマーク取得への取り組み←全社員の協力が不可欠。
- ・雇用実績の専門学校に求人。
- ・SNSを使用しての自社PR、同友会や行政の採用推進の取組への積極的参加などに取り組んでいます。課題は、自社の業務内容や雰囲気を知ってもらい求職者(特に高校生)とのミスマッチを出来るだけ防ぐ為に、インターンや体験見学の受け入れを会社として整備する必要がある事を感じています。
- ・大手の人材会社を通じたスカウトメールを利用し、1名採用できた。
- ・現在、学生時代の友人を説得してOKいただいております。(高専卒)
- ・ハローワークやインディードでの募集
- ・今いる人達に離職されないために、各個人で大切にしているものを考えてもらい、できるだけそこを踏みこむような事をしないように努めている(コンサルに入ってもらい有料にて)。
- ・新卒採用の促進と中途採用の強化 人材紹介会社へのアポイントや新規のWEB転職サービスへの情報公開ハローワーク及び知人等より情報を提供していただいております。

○製造業

- ・ホームページの更新、SNSでの発信。
- ・実績のある所へ定期訪問、情報交換。
- ・1,900(時給)円にしても、人を集める事が出来ない。新卒(高卒)に期待します。

- ・ライフバランスを考えた雇用、小さな子供がいるお母さんの働ける場所。
- ・採用推進委員会で勉強している。
- ・ハローワーク、その他。
- ・高校、大学生両軸での新卒採用強化。中小企業の魅力を末端まで浸透させる同友会での組織戦（対大企業対策）。

○情報通信業

- ・経営指針書の作成と、学校生徒へのプレゼン、会社紹介（おとな先生）。
- ・ハローワーク。

○運輸・通信業

- ・関連会社と協力し出向制度を活用

○卸売・小売業

- ・職場環境の改善。
- ・新卒募集。
- ・適材適所による人員体制の見直しと業務の組み替え。
- ・地域の中で、信頼される会社になる事。常に人材確保に向けて情報を発信すること。
- ・インディードの活用。知人の紹介。

○金融・保険

- ・知り合った人でよさそうなひとへの声掛け。

○不動産

- ・売上の向上による人件費の確保。

○医療、福祉

- ・若者に向け、SNS の活用。
- ・高校就職希望者への呼びかけ。
- ・働きやすい環境作りを社員と協議し取り組んでいる事をアピールした。
- ・ホームページの充実（オンラインによる説明会実施）。
- ・処遇改善。
- ・社会保険の充実（育児休業介護休業）。

○（対事業所）サービス業

- ・人材紹介会社との契約。
- ・技術職がないので、やிரりたいと希望する、若い年齢層に募集をかけているがない。
- ・ハローワークに頻繁に条件を変えてお伺いしている。
- ・新入社員に入社してもらう前に、社内の業務の標準化を図るため、外部講師による作業の見直し、効率化に取り組む。古参の社員も自己流の作業方法になっていないかを確認するため、全員参加の訓練を開催する。
- ・リクナビやマイナビ等のサービスを利用し、専門分野での人材確保を目指していますが、全体の求職者数は多少増えているものの、専門分野ではほぼ横ばいで、求める人材の確保にはまだ至っておりません。
- ・賃金体系の改定を実施
- ・人材ネットワークの強化。アルバイト、パートからの正社員化。

○（対個人）サービス業

- ・同友会にて勉強。
- ・マイナビへのWeb面談。
- ・以前から顧客様に向けて非常勤ではあるが人員募集依頼の取り組みを行っていた。就職依頼のお問い合わせは例年増えつつあるが高齢者からの問い合わせが多いので 30～50 代の子育て世代にアプローチする方策を見出すことが課題。

○その他

- ・外国人の採用を始めた。
- ・人材派遣会社利用促進。

Ⅷ. この四半期に経営上の努力として、どのような事を試みましたか。また、今後はどのようにしようと考えていますか。

○新規事業と社員教育に集中

今回の特徴は前回とは異なり、コロナ対策というキーワードは影を潜め、通常の新規事業への取組みや、社員教育の記述が多数を占めています。この点からもコロナ禍からの回復傾向はみてとれます。もちろん、記載されていないだけでコロナ禍対策に奔走している企業家は多いとは考えられます。しかし、そうしたことが取組みとして記載されなくなっているのは、社会のなかでのコロナ対策の広がりにより、取組みはあたり前になり、そうした生活に適應している部分も多くなっているためとも考えられます。

一方で、デルタ株などの変異株の広がりや、活動がさらなる制約を受けることも予想されます。新規事業という今ひとつとは、市場や社会は何を必要としているのかアンテナを立て、それに相応しいメンバーになるよう鍛えていくという流れで理解すれば、以下は、今後のよりよい地域社会での経済活動に向けて模索の記録としてみることができます。

<業種別コメント一覧>

○農林水産業

- ・人件費（役員報酬削減）。

○建設業

- ・新規顧客からの受注。
- ・雨漏り調査にドローンを活用した。
- ・新規見込み客へのアプローチ。
- ・再構築補助金へのエントリー。
- ・社員教育。今後の取組みとしては、新規事業の展開を進める。
- ・新規事業の進出。
- ・社員の知識、技術の向上、顧客対応能力の UP。
- ・リモートワークの導入、更に拡げて行きたい。
- ・建築条件付きとしての、自社土地の購入。
- ・既存顧客の深堀り。
- ・就業規則改定、若年・新卒採用への参加、SNS 発信の強化、新規事業への検討
- ・社員教育、特に言葉遣いや挨拶の徹底を指導した。一人一人が会社の顔であり、営業マンであることを自覚してもらった。今後は、原価管理の徹底をし、付加価値を上げていきたい。
- ・SNS での積極的発信。仕事の依頼を積極的に請けてキャパ以上の仕事をできましたが、工期遅延や管理不足な面も出てきて、その点を優秀な人材確保して分担することによってクリアできたらと思っております。
- ・新規事業に向けて HP を改変、チラシの作成、経営革新促進化補助金の採択、小規模事業者持続化補助金の完了。
- ・若手社員の技術力強化への取組み、座学で知識習得、今後休日確保に向けての取組み。
- ・社員教育の推進と受注予定工事の確保。

○製造業

- ・新分野開拓のための設備について補助金の申請を行いました。
- ・事業再構築補助金の申請。
- ・補助金・給付金の申請。今後は付加価値を付けた商品・サービス展開による収益回復を計画。
- ・社員研修（女性、マネジメント（中間管理職））の実施、計画。新規事業先への人材投資。
- ・仕入れの徹底した低減活動。
- ・工場生産の比重を増やす、ネットでの集客。
- ・社員を中心に働き方改革に取り組んでいる。
- ・少数精鋭、技術アピール、医療関係など新規事業の参入。
- ・新規事業の検討。

- ・大量生産の土産物から個人対象となる事が増え、製品クオリティを向上させることに努力した。今後は適正価格にて販売していただけるよう調整をし、売上額向上と利益上昇を見込んでいく。
- ・工場内一部自動化に向けた準備。
- ・WEBを活用した新規営業及び既存顧客からの事業領域拡大。

○情報通信業

- ・新規営業、就業規則の作成。

○運輸・通信業

- ・放送エリア拡大に伴い、営業活動の活発化を図っています。
- ・事業再構築計画を行い一次公募に申請した。(結果は不採択)。二次公募申請中。
- ・経費削減の努力をしてきました。コロナが収まるまで引き続き努力をしようと考えています。

○卸売・小売業

- ・仕入れやマーケティング。
- ・WEB販売の強化。
- ・DXに取り組む。
- ・適材適所による人員体制の見直しと業務の組み替え。
- ・利益確保。
- ・新規顧客の獲得のための営業活動(訪問営業、インターネットを利用した広告及び集客)。
- ・社員一人一人とよく話をする事。
- ・事業分野とターゲットをさだめて選択と集中をおこなった。
- ・成長市場、新規市場(拡大の見込める分野)へ向けた組織再編の準備。
- ・経費削減。在庫に付加価値を付けて販売して利益を出す工夫をする。
- ・新事業に転換。

○金融・保険

- ・単価アップ。

○不動産

- ・物件情報収集の強化。
- ・仕入・広告宣伝費。

○飲食店

- ・とにかく今一度あたり前のこと、目の前のことを徹底的にやるということです。

○医療、福祉

- ・自社比率向上にて利益幅を上げる予定。
- ・感染症などへの安全管理。
- ・経費の見直し(優先順位)
- ・人件費以外での経費削減。(携帯電話の会社変更等)。
- ・就業規則変更(変形労働)による営業日増。

○(対事業所)サービス業

- ・社員間のコミュニケーションをうまくいくようチェックしている。
- ・営業力の強化、販路開拓
- ・見込客と接点を図るためSNS告知を強化。
- ・新規事業の取り組み
- ・経営計画の再度の見直し。未開拓の顧客層は無いかを社内会議で掘り下げ、外部テレマーケティング会社にてリサーチを依頼。今後半年をかけて見込み客の確定。
- ・出費を少なく。

- ・新規の提案ツールの開拓
- ・顧客とのリレーション強化
- ・1) 職員の処遇改善。2) 受注先の多様化と自己創業。
- ・SNSを活用した広報取り組み、経費の見直し。
- ・最新機器の導入。
- ・正社員の能力の拡充と向上によるパート、アルバイトの削減。利益拡大による給与、賞与の増加。

○（対個人）サービス業

- ・損益分岐点経営を徹底。
- ・新規事業の開発。
- ・財務体質の強化と人財及び設備投資。
- ・コロナの影響とコロナ後を見据え、希望退職者の募集による固定費削減。清掃の内制化により半固実費の削減（清掃要員はマルチタスクにより増員なし）。
- ・経営指針書・BCPの見直しと検証を試みております。今後は、自社が生き残れるように本当の強い企業を目指して今一度経営指針書などをスタッフと作成します。

○その他

- ・人件費を抑え、節約を重視した。
- ・得意分野の強化（営業）。
- ・新規顧客の開拓、新規事業の開拓。

IX. 冬の平均賞与（見込み可）はどれくらい

○平均 26.3 万円、月数では 1.2 カ月と前回夏に比べ賃金額面では回復傾向

夏の賞与支給額は有額回答のあった企業ベース（N=63/回答率 45.7%）でみると平均 26.3 万円でした。回答の幅は大きく最低 5 万円から最高 60 万円までのバラつきがあります。1 年前の 31 回景況調査で行った 2020 年の夏の平均賞与額は 25.3 万円（N=66/回答率 47.1%）でした。この額と比べ 1 万円増加し賃金面でも回復傾向がみられます。また、前回 32 回調査の冬のボーナスは 26.7 万円であり、横ばい傾向にあります。

支給月数についてもみてみると、回答のあった企業ベース（N=74/回答率 53.6%）では平均 1.2 ヶ月でした。最低月数は 0.25 カ月分と最高月数は 3 カ月となっています。金額ベース同様、昨年夏の調査（31 回）は 1.3 カ月分（N=64/回答率 45.7%）、前回（32 回）の夏のボーナスは平均 1.2 カ月で、月数も横ばい傾向にあります。

X. 総括提言

○コロナ禍において学べること—新しい社会制度が生まれる可能性

コロナ禍は行動制約が多く、息苦しくしんどいです。目に見えないウイルスは、恐怖感から同調圧力を生み出し、思考の自由さを奪い、分断を促進しやすくします。医療・福祉についても、制度的にはかなり作りこんでいたはずの医療・福祉供給体制ですが目詰まりを起こしています。これはコロナ発生に加え、社会と医療・福祉の関係にもズレがあったとみることができます。医療供給体制が整っているはずなのにワクチン接種が異常に遅れた理由の 1 つには縦割り行政の調整が弊害としてあるとみられ、いかにいい技術を持っていても、使い方が適切でないと宝の持ち腐れになってしまいます。

実は 100 年前、この国はパンデミックであるスペイン風邪（1918—20 年）に悩まされていました。4 割以上の国民が罹患し、死亡者は 39 万人という災害でした。当初家庭には今と同じマスク不足がおき、家庭の端切れを使ったマスクの作り方が広められたりします。まだ確証はなく仮説の域を出ませんが、先日行われた社会政策学会（2021 年 5 月オンライン）で報告された榎一江・法政大教授の報告によれば、日本の社会保障制度の始まりになる健康保険制度は、このスペイン風邪の流行の産物として誕生します。1922 年に社会で医療を供給する体制＝社会保障制度が始まるのです。同時期には I L O の代表をめぐって労働組合法が成立を急がれていたのですが、こちらは長い時間をかけて結局は戦時に入りお蔵入りするのですが、健康保険は異様な速さで成立するのです。スペイン風邪を国民の約半数が経験をし、だれもが罹患するという実体験から社会的な必要性和同意が生まれ、結果として日本の医療保障体制の基礎が作られました。これと同じことがコロナ禍は引き起こすことは十二分に考えられます。高度なワクチン開発技術は必要ですが、それをすべての人に供給する、つまり生産性を上げるためには、社会や生活者の実態を理解し、説明・表現できる社会的想像力を持った人文社会学者も必要です。この医療関係者・企業と社会科学的知見を車の両輪として、その舵を行政のマネジメ

ントによって行うことで、多くの命を救うだけでなく、多くの有益な仕事を生み出していきます。この間、健康保険制度やその開発される社会保障制度は多くの雇用や健康・福祉を20世紀には生み出してきました。ただし、様々な社会・健康問題に対応できなくなっているのも事実であり、大きな見直しが必要も事実です。

ここから学べるのは、コロナ禍は早く消えて欲しいと願いつつも、災害は時代にあった社会制度を生み出す可能性を持っていると考えられます。医療経済学者の兪炳匡（ゆう・へいきょう）は著書『日本再生のための「プランB」』（2021年集英社）において、医療・福祉分野の経済波及効果が高いデータを明治大の塚原教授の試算をもとに説明しています。そこでは医療・福祉の経済波及効果や雇用拡大効果が他の産業よりも高いことが紹介されます。兪炳匡は医療・福祉分野の新規事業の創出は予防医療教育だとします。心理学・社会学といった文学部が所掌する分野の学問の知見を活かせば、いまの政府の国民にお願い一辺倒ではなく、どうしたら国民の行動変容につながるかが分かるのですが文系軽視の学術政策が仇になっていると指摘します。同感です。

○同友会企業の取組みから学ぶこと－志源経営

さて次に、同友会企業のコロナ禍の取組みから学べることを紹介します。中同協『同友会景況調査報告』（2021年1～3月期）にアンケートに答えた企業家の努力のコメントが掲載されています。そのなかから4企業の事例を一部省略して紹介します。

- ・材料の値上がりによる負担が増えている。また材料メーカー海外工場がコロナの影響で増産しているため、部品不足になり、生産に影響が出ている。そのため調達先の複数化を図っている（山形、電子機器用配線部品製造販売）。
- ・行政への働きかけ（地元地域の業者が入札に参加できるように）、地方の一家が動いても変わらないが、地域が一体となればそのパワーは大きい。（静岡、建設業）。
- ・今後を考えると単体で何かするのではなく、国宝がある町として、補助金を活用しつつ町の観光地化に取り組んでいく必要があり、そのために行政や町の人々・商工会と組んで、店舗の取得や改修、誘致に動かなければならない。（三重、醤油・各種調味液製造）。
- ・今まで以上に、地域での認知度を高めるために、今扱っている商品の価値を伝えていく方法を強化すると共に、社員と共に、方法論を考えていきたい（宮崎、流通・商業）。

この4企業に共通するのは、コロナ禍に際して、ミクロ（現場）とマクロ（大局）の問題を理解して、経営問題の解決策を正しく示していることです。1つは取引先の開拓により、従来とは違う選択をとったこと、次の2つの事例は企業の課題と社会の課題を関連付けることで企業の新たな需要の開拓につなげようとしていること、最後の事例は社員と一緒に何かを作り出そうとしていることです。

こうしたコロナ時代に奮闘する企業は、社会に存在する資源を活用しながら他者に対する最善の財・サービスを提供する志をもった資源＝「志源」を意識している企業と呼べるのではないかと考えます。一橋大学ビジネススクールの名和高司が『パーパス経営』（2021年、東洋経済新報社）で「志本主義」のすすめをしています。社会性や利他性にあふれた志を持つ企業が存在感を増すとしています。ここから志がもつ社会性や利他性の部分をもった心の資源を志源と呼べるのではないかと考えられないでしょうか。

志源をもとにした経営を「志源経営」と呼んでみます。同友会の事例でも、この経営方針が採用されています。志をもとに多様に社会と結びつくことがそれにあたります。1つ目は、市場での志源の追求です。自社が提供する志をもとに、志源に共感する市場を開拓します。対立も恐れず何を提供したいのか＝志の内容が評価されます。このことで顧客と繋がります。2つ目は、企業内での志源の追求です。社員との「互酬」の関係です。社員あつての会社、会社あつての社員、その会社と社員の対立恐れず、企業の志を明らかにすることから成立します。このことで社員と繋がります。3つ目に、税によって成り立つ行政マネジメントを経由した資源提供＝補助金等を導く志源です。事例で紹介されているような社会を巻き込み、社会からの応援を取り付けるなかで生まれていく志源です。このことで社会と繋がって評価されます。

これら志を3つの領域で働かせることで志源が強化されていきます。なお、志は社会や顧客に何を提供したいのかを、「対立と対話」の摩擦を通じて、調整しながら確立していくものです。企業はそうした志を媒介する場所になることが理想です。リーダーとフォロワーが3つの空間で志源を増やしていくこと、このことをコロナ禍は我々に求めているのかもしれない。

大分県中小企業家同友会 第33回景況調査分析報告

2021年8月30日発行

発行 大分県中小企業家同友会 政策委員会

分析 大分大学経済学部経済学科 石井まこと

〒870-0888 大分市三ヶ田町2-3-16 ステラ・コレテ2F

TEL097-545-0755 FAX097-545-074

今回から政策委員メンバーからの一言を掲載します。

<政策委員から一言>

コロナ時代を生き抜く新視線・熱視線～

第33回景況調査報告会より

大分同友会の政策部門と私との関りは、深くてもう十数年になります。とりわけこの大分大学の石井教授が分析される景況調査報告会は自社にとって明日の経営指針作りに欠かせないものとなっており、去る8月30日 ZOOMにて行われた第33回報告会について感想を述べます。

今期の石井教授の大まかな分析結果は、「コロナ不況から回復しつつも回復力は弱く先行きには慎重」と言うものでした。また、経営上の問題点に新たに「仕入単価の上昇」が急浮上するなどの注目点もありましたが、今回は石井教授の総括提言「コロナ下をどう考えるか？」に絞って進めます。

ちょうど100年前の日本でもスペイン風邪の流行により国民の4割以上が罹患し39万人が死亡する事態がありました。その結果として現在の日本の皆保健制度を作って行くきっかけになったそうです。そのように今回もコロナ災害からパラドックス的に学び新しい地域経済を作り直す、そのような気概が中小企業家にも求められます。そんな時代の石井教授からの提言が資源ならぬ「志源経営」＝社会性や利他性にあふれた志を持つ企業が存在感を増す、と言うものでした。それはつまり、①ミクロ（現場）とマクロ（大局）の問題を理解し経営問題を解決 ②社会に存在する資源を引き寄せながら他者に対する最善の財・サービスを提供する志を持った資源＝「志源」を使った経営、そしてそれを戦略展開する具体策は以下の3つ。

1つ目が市場での志源追求＝顧客と新しい繋がり、2つ目が企業内での志源追求＝社員と新しいつながり、3つ目は行政マネジメントを経由した志源提供＝社会との新しい繋がり、社会からの応援。

結局この社会は循環・破壊・相補を繰り返し価値観も対立と対話がありやがて融合する、そのような結論も石井教授は述べられていました。

今のコロナ時代は一見破壊の時にも見えますが、、、

私の会社も観光地に存しコロナの影響をかなり受けているのも事実ですが、今回また石井教授の提言より経営における新視線・熱視線を頂けた気がします。これを読まれた会員の皆様もぜひ次回は景況調査報告会へご参加下さい。経営に関わるヒント、元気になるきっかけが必ず見つかります。

〈文責〉別府支部 政策委員 有限会社上田椎茸専門店 上田和宏