

調 査

第171回全国中小企業景気動向調査 (2018年1～3月期実績・2018年4～6月期見通し)

1～3月期業況は改善一服

【特別調査－経営者の健康管理と事業の継続について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2018年3月1日～7日
2. 調査方法：全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：15,650企業（有効回答数 14,204企業・回答率 90.8%）
※ 有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は71.0%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」(良い)－「減少」(悪い) の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

(概 況)

1. 18年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△2.1、前期に比べ3.3ポイントの低下と、改善一服となった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス1.2と前期比0.1ポイント改善、同収益判断D.I.は△4.4と同1.8ポイント低下した。販売価格判断D.I.は同0.7ポイント低下し、プラス4.9となった。人手過不足判断D.I.は△26.9と、同0.2ポイント低下し、人手不足感は一段と強まった。業種別の業況判断D.I.は、小売業と不動産業を除く4業種で低下した。地域別では、11地域中、首都圏を除く10地域で低下した。

2. 18年4～6月期（来期）の予想業況判断D.I.は△0.3、今期実績比1.8ポイントの改善見通しである。業種別には、建設業と不動産業を除く4業種で、地域別には11地域中8地域で改善する見通しにある。

業種別天気図

時期 業種名	2017年 10～12月	2018年 1～3月	2018年 4～6月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

地域 業種名	北海道	東北	関東	首都圏	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州北部	南九州
総合											
製造業											
卸売業											
小売業											
サービス業											
建設業											
不動産業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

1. 全業種総合

○業況は改善一服

18年1～3月期（今期）の業況判断D.I.は△2.1、前期と比べ3.3ポイント低下と、4四半期ぶりの改善一服となった（図表1）。なお、今回の低下幅は、前回調査時における今期見通し（5.0ポイントの低下見通し）に比べ1.7ポイント小幅にとどまった。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス1.2と前期比0.1ポイント改善、同収益判断D.I.が△4.4と同1.8ポイントの低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は△4.1、同収益判断D.I.は△7.1と、それぞれ前期比11.4ポイント、同9.4ポイントの大幅低下となった。

販売価格判断D.I.はプラス4.9と、前期比0.7ポイント低下したものの、6四半期連続でプラス水準を維持した（図表2）。また、仕入価格判断D.I.は、プラス23.6、同1.0ポイント上昇した。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△26.9（マイナスは人手「不足」超、前期は△26.7）、前期比0.2ポイント低下と、より一層人手不足感が強まり、前期に引き続き、92年4～6月期（△27.5）以来、26年ぶりの厳しい水準となった（図表3）。

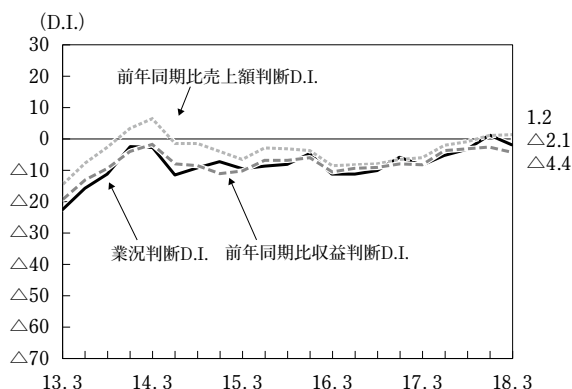
資金繰り判断D.I.は△6.8と、前期比1.4ポイント低下したものの、引き続き高い水準を維持している。

設備投資実施企業割合は前期比0.4ポイント上昇の22.0%となった。

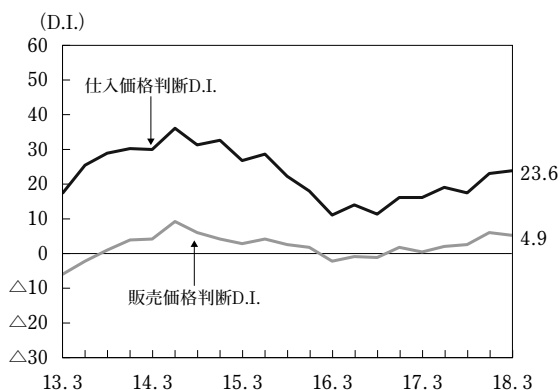
業種別の業況判断D.I.は、小売業、不動産業を除く4業種で低下した。とりわけ、製造業と卸売業では、前期比5ポイント超の低下幅となった。

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、首都圏を除く10地域で低下となった。なかで

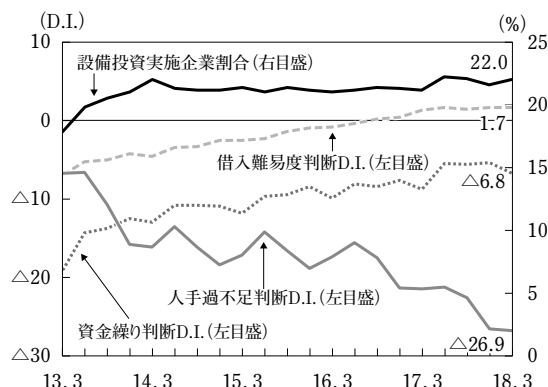
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



も、北海道と北陸は前期比10ポイントを超える低下幅をみせた。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△0.3、今期実績比1.8ポイントの改善見通しとなった。なお、今回の予想改善幅は、過去10年の平均（0.8ポイントの改善見通し）を上回っている。

業種別の予想業況判断D.I.は、建設業と不動産業を除く4業種で改善する見通しとなっている。地域別では、全11地域中、東海、九州北部、南九州を除く8地域で改善を見込んでいる。とりわけ、北陸は、10ポイントを超える改善幅を見込んでいる。

2. 製造業

○業況は4四半期ぶりの改善一服

今期の業況判断D.I.はプラス2.5と、前期比5.4ポイント低下し、4四半期ぶりの改善一服となったが、業況判断D.I.のプラス水準は維持された（図表4）。

前年同期比売上額判断D.I.はプラス6.4、前期比0.1ポイントの改善となったものの、同

収益判断D.I.は△1.1、同3.8ポイントの低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.は、前期比14.6ポイント低下して△2.0、同収益判断D.I.は、同12.1ポイント低下して△5.2と、季節的な要因もあり、ともに大きく低下した。

○人手不足感は一段と強まる

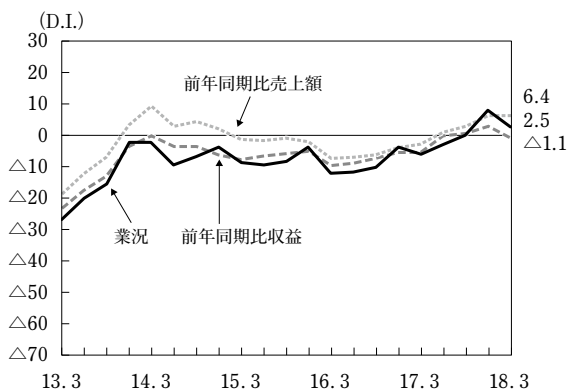
設備投資実施企業割合は25.8%と、前期に比べ0.5ポイント上昇し、2四半期ぶりの改善となった。

人手過不足判断D.I.は△27.8（前期は△26.6）と、人手不足感は一段と強まった。

販売価格判断D.I.はプラス3.6、前期比横ばいで、4四半期続けてプラス水準（「上昇」という回答が「下降」を上回る）での推移となった。一方、原材料（仕入）価格判断D.I.はプラス29.0と、前期比3.5ポイント上昇し、価格を「上昇」と回答した企業は一段と増加した。

なお、資金繰り判断D.I.は△5.9、前期比1.3ポイント低下と、2四半期ぶりの小幅低下となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移

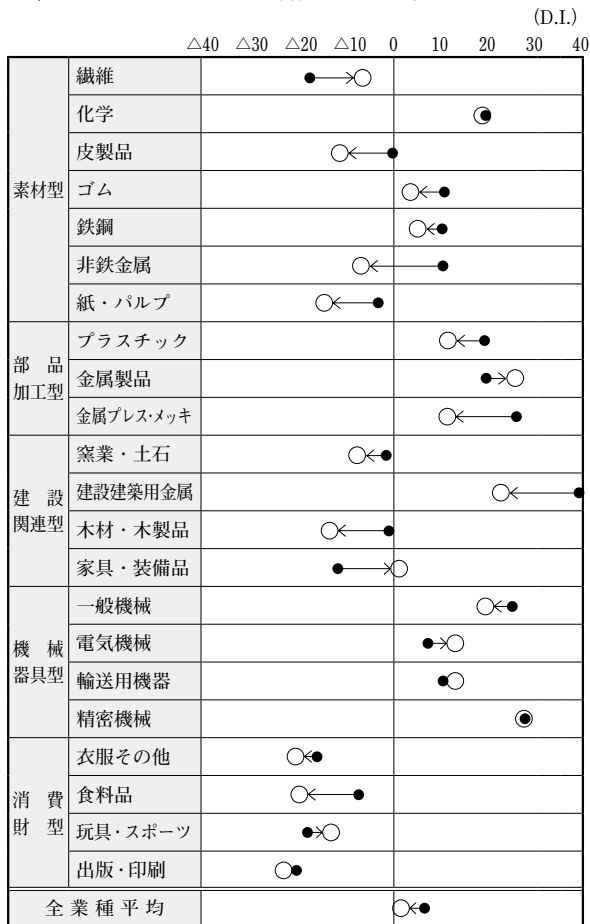


○全22業種中、改善は6業種にとどまる

業種別業況判断D.I.は、製造業全22業種中、6業種で改善、16業種で低下となった。なお、水準面でプラスにとどまっているのは12業種となった（図表5）。

素材型業種は、全7業種中、繊維が10ポイント超の大幅な改善となったものの、それ以外の6業種では低下した。

図表5 業種別業況判断D.I.の推移



●前期 (2017年10~12月期) ○今期 (2018年1~3月期)

部品加工型業種は、全3業種中、金属製品で改善（4四半期連続）となったものの、プラスチックと金属プレスでは低下した。

建設関連型業種は、全4業種中、家具が10ポイント超の大幅改善（プラス転換）となったものの、それ以外の3業種では低下した。

機械器具型業種は、全4業種中、改善・低下それぞれ2業種ずつとまちまちだったが、4業種そろってプラス水準は維持した。

消費財型業種は、全4業種中、玩具・スポーツで改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

○輸出主力型は三四半期連続で改善

販売先形態別の業況判断D.I.は、5形態すべてで低下した。とりわけ、小売業者型と最終消費者型では前期比10ポイント超の大幅低下となった。

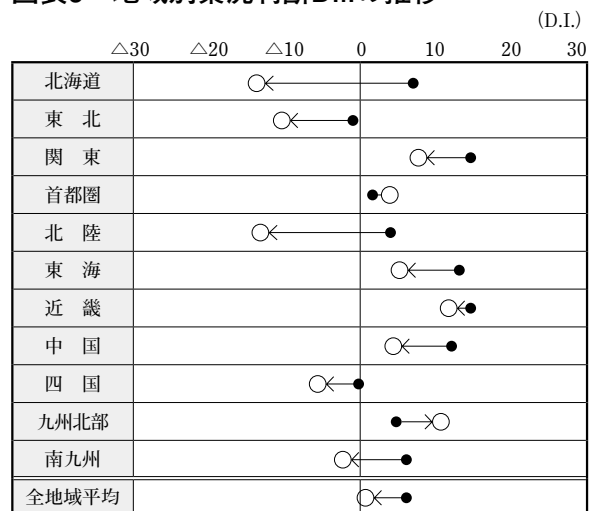
輸出主力型の業況判断D.I.は前期比1.8ポイント改善してプラス19.4となった一方、内需主力型は同5.6ポイント低下してプラス1.5となった。輸出型が改善するのは三四半期続けてのことである。

従業員規模別の業況判断D.I.は、100人以上の階層で小幅改善したものの、それ以下の階層では低下した。なお、1~19人の階層では前期比7.1ポイント低下して△4.7となり、全階層の中で唯一、マイナス水準となった。

○全11地域中、改善は2地域のみ

地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、首都圏と九州北部で改善したものの、それ以外の9地域では低下した（図表6）。とりわけ、

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



●前期 (2017年10~12月期) ○今期 (2018年1~3月期)

北海道、東北、北陸では前期比10ポイント超の大幅低下となった。なお、業況判断D.I.の水準面では、全11地域中、関東、首都圏、東海、近畿、中国、九州北部の6地域がプラス水準を維持している。

○業況は2四半期ぶりに改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比2.9ポイント改善してプラス5.4と、2四半期ぶりの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、13業種で改善見通しにある。とりわけ、紙パルプ、食料品、鉄鋼など4業種では10ポイント超の大幅改善を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、近畿と九州北部で小幅低下が見込まれているものの、それ以外の9地域では改善の見通しにある。なお、水準面では8地域でプラスの維持が見込まれている。

3. 卸売業

○業況は4四半期ぶりの低下

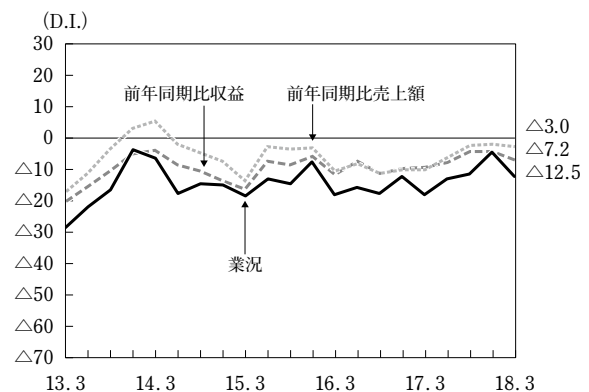
今期の業況判断D.I.は△12.5、前期比7.7ポイントの低下と、4四半期ぶりの低下となった(図表7)。

また、前年同期比売上額判断D.I.は△3.0、前期比1.0ポイントの低下、同収益判断D.I.は△7.2、同2.6ポイントの低下となった。

○全15業種中、11業種で低下

業種別の業況判断D.I.は、全15業種中、貴金属や鉱物燃料など4業種で改善したもの

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



の、それ以外の11業種では低下した。一方、地域別には、全11地域で低下となった。なかでも、北海道、北陸、中国、四国では10ポイント超の大幅低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△4.8、今期実績比7.7ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種のうち、農・畜・水産物や飲食料品など10業種で改善の見通しとなっている。また、地域別には、全11地域中、四国を除く10地域で改善が見込まれている。

4. 小売業

○業況は改善

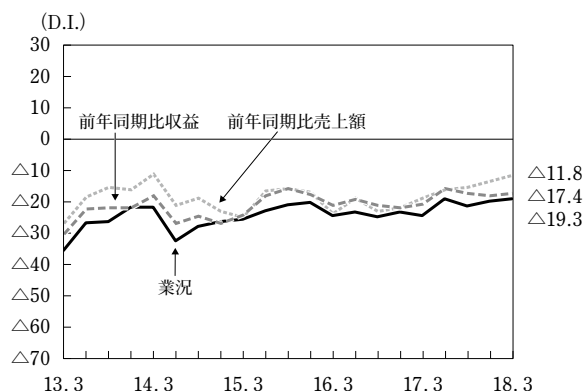
今期の業況判断D.I.は△19.3、前期比0.6ポイントの改善となった(図表8)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△11.8と、前期比1.8ポイント改善、同収益判断D.I.は△17.4と、同0.8ポイント改善となった。

○全11地域中、6地域で低下

業種別の業況判断D.I.は、全13業種中、7

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



業種で改善となった。なかでも燃料で20ポイント超の大幅改善となった。地域別では、全11地域中、6地域で低下し、とりわけ、南九州では20ポイント超の大幅低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△16.0、今期実績比3.3ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、11業種で改善の見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、北海道、中国を除く9地域で改善の見通しとなっている。

5. サービス業

○業況は低下

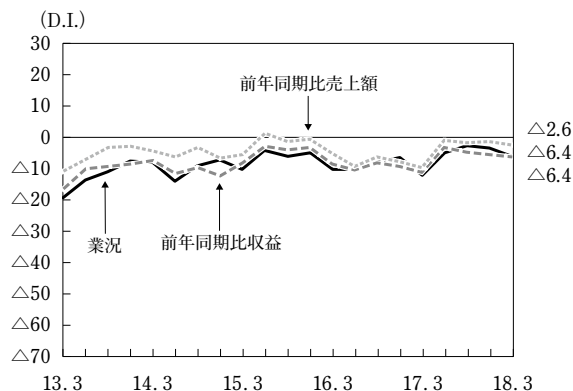
今期の業況判断D.I.は△6.4、前期比2.6ポイントの低下となった(図表9)。

なお、前年同期比売上額判断D.I.は△2.6、前期比0.9ポイント低下した。また、同収益判断D.I.は△6.4と、同0.7ポイント低下した。

○全8業種中、4業種で低下

業種別の業況判断D.I.は、全8業種中、4業

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



種で低下した。なかでも、旅館・ホテルが10ポイント超の低下となった。

地域別では、全11地域中、7地域で低下し、北陸は30ポイント超の大幅な低下となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△5.0、今期実績比1.4ポイントの改善を見込んでいる。業種別では、洗濯・理容・浴場で10ポイント超の大幅な改善が見込まれている。

地域別には全11地域中、6地域で改善が見込まれている。

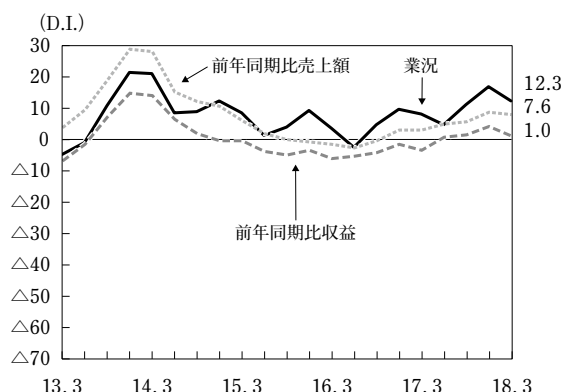
6. 建設業

○業況は低下

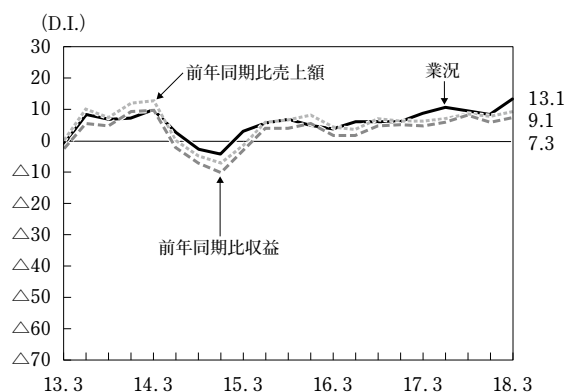
今期の業況判断D.I.はプラス12.3、前期比4.4ポイントの低下となった(図表10)。

前年同期比売上額判断D.I.は前期比0.8ポイント低下のプラス7.6となった。また、同収益判断D.I.は同2.9ポイント低下のプラス1.0となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



○全請負先で低下

業況判断D.I.を請負先別でみると、4請負先全てで低下となり、なかでも個人では10ポイントの大幅低下となった。

地域別では、全11地域中、7地域で低下となり、なかでも北海道、北陸では、10ポイント超の大幅低下となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比5.6ポイント低下のプラス6.7を見込む。

請負先別では、4請負先の個人以外は低下、地域別では、全11地域中、7地域で低下の見通しとなっている。

7. 不動産業

○業況は改善

今期の業況判断D.I.は、前期比4.9ポイント

改善のプラス13.1となった (図表11)。

前年同期比売上額判断D.I.は前期比1.5ポイント改善のプラス9.1、同収益判断D.I.は同1.6ポイント改善のプラス7.3となった。

○全11地域中、9地域が改善

業況判断D.I.を業種別でみると、全5業種中、建売、仲介など4業種で改善となった。

地域別では、全11地域中、9地域で改善した。なかでも、中国、四国、九州北部は10ポイント超の大幅な改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断D.I.は、今期実績比1.0ポイント低下のプラス12.1を見込む。

業種別では、全5業種中、仲介以外は改善を見込む。地域別では全11地域中、5地域で改善の見通しとなっている。

特別調査

経営者の健康管理と事業の継続について

○高齢化進むが一部で世代交代も

経営者（社長）の年齢階層については、「60歳代（32.0%）」が最も高かった（図表12）。これまでの調査を時系列でみると、70歳代以上の比率の上昇が続いており、高齢化が進んでいることがうかがえる。一方で、40歳

代の比率も同時に上昇していることから、一部では世代交代が進んでいるものとみられる。

社長の代については、「2代目（43.8%）」が最も高く、以下「創業者（31.3%）」が続いた。前回（2005年）の調査と比較すると、創業者の割合が低下した。

図表12 社長（代表者）の年齢と社長の代

（単位：％）

	社長の年齢階層					社長の代					
	20歳代、30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以上	創業者	2代目	3代目	4代目	5代目以上	
全体	3.3	17.6	26.4	32.0	20.6	31.3	43.8	16.3	4.9	3.8	
地域別	北海道	2.8	14.5	25.7	36.8	20.2	20.3	43.4	23.8	7.1	5.4
	東北	2.9	15.8	25.5	36.4	19.3	23.8	41.6	19.5	7.9	7.3
	関東	3.1	19.7	25.4	31.6	20.1	25.7	42.7	20.3	5.2	6.1
	首都圏	2.5	15.2	26.1	30.5	25.6	39.4	46.2	10.8	2.1	1.4
	北陸	2.7	17.1	25.9	36.0	18.3	27.7	44.1	17.0	6.5	4.6
	東海	3.1	19.0	30.0	29.1	18.8	22.1	42.5	21.3	8.1	5.9
	近畿	4.2	20.6	26.8	30.4	18.1	30.4	41.9	17.5	6.0	4.2
	中国	5.1	20.9	25.0	29.9	19.1	25.7	43.3	20.1	5.4	5.6
	四国	3.5	17.1	27.5	34.2	17.8	28.2	48.5	16.8	4.0	2.5
九州北部	3.9	20.5	28.1	32.0	15.4	39.0	43.2	13.3	2.7	1.8	
	九州南部	5.6	18.4	23.6	36.0	16.4	42.0	41.1	11.3	3.5	2.1
規模別	1～4人	3.2	14.2	23.2	32.8	26.6	44.2	41.5	10.6	2.5	1.2
	5～9人	3.7	18.6	27.5	31.4	18.8	32.8	46.5	14.5	3.8	2.5
	10～19人	3.7	20.3	28.9	29.5	17.7	26.0	46.8	18.7	5.1	3.4
	20～29人	3.9	20.6	28.0	30.2	17.4	21.2	47.5	19.9	6.7	4.6
	30～39人	2.8	20.1	26.2	34.1	16.8	18.2	40.1	25.1	9.5	7.1
	40～49人	2.9	19.3	29.3	31.9	16.6	22.8	40.1	21.4	8.7	7.0
	50～99人	2.0	18.7	27.9	35.3	16.1	12.7	42.9	24.7	9.5	10.3
	100～199人	3.2	13.4	30.4	37.1	15.9	12.2	41.7	24.4	7.0	14.8
200～300人	3.4	16.1	27.1	37.3	16.1	9.8	32.1	30.4	8.9	18.8	
業種別	製造業	3.0	17.6	26.0	33.0	20.3	22.9	48.0	18.5	5.7	4.8
	卸売業	2.6	17.4	26.9	32.6	20.5	25.2	43.4	19.7	6.3	5.4
	小売業	4.0	15.6	24.3	30.4	25.7	34.4	41.7	16.2	4.7	2.9
	サービス業	4.0	17.8	27.2	30.2	20.9	42.8	39.7	11.5	3.1	2.9
	建設業	2.6	19.8	29.9	33.0	14.7	29.9	44.2	17.3	5.5	3.1
不動産業	4.8	17.7	24.0	31.4	22.1	53.2	37.3	7.2	1.2	1.2	

<参考>過去の調査結果

	社長の年齢階層					社長の代				
	20歳代、30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以上	創業者	2代目	3代目	4代目	5代目以上
2005年6月	3.8	14.9	34.1	34.4	12.8	42.6	41.0	11.3	2.7	2.4
2010年9月	3.8	15.0	27.2	38.3	15.7	(調査せず)				
2016年3月	3.3	16.9	25.2	35.1	19.5					

○経営者の健康管理に不安がある企業も

経営者の1週間当たりの労働時間については、「40時間以上60時間未満（50.8%）」が過半数を占めた（図表13）。一方で、「80時間以上100時間未満」が5.5%、「100時間以上」が2.0%と、経営者自身の労働が過重になっている可能性の高い企業も散見された。経営者の年齢階層別にみると、年齢が高いほど労働時間が短い傾向があるものの、60歳代や

70歳代以上でも長時間労働している企業もみられた。

健康診断を受ける頻度については、「1年に1回以上（84.1%）」が高い割合を占めたものの、「5～10年に1回（1.7%）」、「10年以上受けていない（1.2%）」、「受けたことがない（1.7%）」との回答も存在した。

中小企業の場合、経営者の健康問題は企業の存続問題へと直結する。引き続き、経営者

図表13 週当たり労働時間と健康診断の頻度

(単位：%)

	1週間あたりの労働時間					健康診断を受ける頻度					
	40時間未満	40時間以上 60時間未満	60時間以上 80時間未満	80時間以上 100時間未満	100時間以上	1年に1回以上	2～4年に1回	5～10年に1回	10年以上受けていない	受けたことがない	
全体	18.1	50.8	23.6	5.5	2.0	84.1	11.3	1.7	1.2	1.7	
地域別	北海道	20.7	52.1	20.8	4.7	1.7	85.6	10.8	1.9	0.8	0.9
	東北	21.0	53.0	18.4	5.5	2.2	83.3	9.3	2.5	1.8	3.3
	関東	20.3	54.1	20.2	3.6	1.7	87.6	9.3	1.1	0.9	1.1
	首都圏	17.8	49.7	25.1	5.6	1.9	83.6	12.6	1.8	0.9	1.2
	北陸	17.0	50.2	24.9	6.8	1.1	80.9	13.1	1.9	1.3	2.8
	東海	19.8	52.2	21.9	4.3	1.8	87.0	8.3	1.4	1.2	2.1
	近畿	15.0	50.9	25.2	6.4	2.6	83.9	11.2	1.5	1.4	2.0
	中国	19.2	51.8	21.5	6.2	1.3	85.8	9.6	1.7	1.4	1.5
	四国	18.9	52.9	20.3	6.5	1.4	78.9	12.6	2.4	3.1	3.1
九州北部	14.1	47.1	31.2	5.2	2.5	85.2	11.1	1.4	1.0	1.2	
	九州	19.0	47.5	24.3	6.4	2.9	79.1	15.3	1.7	1.9	1.9
規模別	1～4人	19.3	48.5	23.8	6.1	2.2	74.9	16.3	3.1	2.3	3.4
	5～9人	15.9	49.8	25.5	6.5	2.3	82.4	12.9	1.9	1.2	1.5
	10～19人	16.7	51.6	24.5	5.0	2.3	88.2	9.6	0.9	0.6	0.8
	20～29人	19.3	54.0	21.0	4.4	1.3	92.6	5.8	0.7	0.3	0.7
	30～39人	19.5	51.7	22.8	4.4	1.6	92.9	6.0	0.5	0.0	0.5
	40～49人	19.2	52.7	22.2	4.9	1.0	93.8	4.9	0.3	0.1	0.8
	50～99人	17.9	56.0	20.1	4.4	1.6	94.1	5.3	0.0	0.5	0.1
	100～199人	20.7	54.6	19.6	3.9	1.1	93.3	4.8	0.4	0.7	0.7
200～300人	13.0	53.9	25.2	4.3	3.5	97.3	1.8	0.0	0.0	0.9	
業種別	製造業	18.1	52.0	23.0	4.9	1.9	86.3	9.9	1.5	1.0	1.2
	卸売業	19.1	51.2	22.6	5.8	1.3	84.3	11.2	1.4	1.1	2.0
	小売業	15.9	45.6	27.9	7.5	3.1	77.1	15.2	2.8	2.1	2.8
	サービス業	18.5	48.8	24.6	5.7	2.5	81.8	12.8	2.2	1.5	1.8
	建設業	16.7	54.3	22.5	5.0	1.5	88.7	8.4	0.7	0.9	1.4
	不動産業	23.2	53.2	18.6	4.0	1.1	84.0	11.9	1.5	0.8	1.8

の過重労働の是正や健康診断受診の促進が望まれる。

○経営者休養時に業務縮小や機能低下も

経営者がケガや病気等で1か月間の休養を余儀なくされたと仮定したとき、業務継続については、「通常通りの業務継続が可能」が57.6%となった（図表14）。次に「主要業務に限り継続可能」が23.4%で続いた。「大幅

に業務を縮小した上で継続可能」は7.3%、「業務継続は不可能（休業、廃業）」は5.0%となった。

同様の仮定で、心配される機能の低下や悪化については、「営業機能や販売機能の低下」が36.3%と最も高くなり、「心配していない」が28.0%で続いた。以下、「わからない」が19.3%、「生産機能や仕入機能の低下」が9.1%、「資金繰りの悪化」が7.2%で続いた。

図表14 社長休養時の業務継続と機能低下

(単位：%)

	社長休養時の業務継続					心配される機能の低下や悪化					
	通常通りの業務継続が可能	主要業務に限り継続可能	大幅に業務を縮小したうえで継続可能	業務継続は不可能(休業、廃業)	わからない	営業機能や販売機能の低下	生産機能や仕入機能の低下	資金繰りの悪化	わからない	心配していない	
全体	57.6	23.4	7.3	5.0	6.6	36.3	9.1	7.2	19.3	28.0	
地域別	北海道	63.4	21.0	6.3	4.3	5.0	37.7	7.3	5.3	18.1	31.7
	東北	62.6	21.5	5.9	4.3	5.7	34.3	8.5	7.5	18.9	30.8
	関東	64.9	21.2	5.1	3.3	5.5	36.4	7.7	7.8	16.6	31.4
	首都圏	51.9	24.4	8.9	7.0	7.9	37.2	10.2	7.8	18.7	26.2
	北陸	58.6	21.6	8.9	4.0	7.0	36.6	10.4	6.2	22.9	23.8
	東海	63.5	22.6	5.1	2.8	6.0	35.1	7.6	5.4	18.9	33.1
	近畿	59.2	26.0	6.5	3.6	4.7	35.9	9.2	7.4	20.4	27.1
	中国	55.6	24.3	8.5	5.1	6.6	37.8	9.8	7.5	19.3	25.6
	四国	53.9	23.6	8.1	6.7	7.6	29.7	11.6	9.4	21.2	28.1
九州北部	52.2	24.9	9.0	5.4	8.5	39.2	8.7	7.5	19.6	25.0	
	九州	55.6	20.1	8.1	6.8	9.3	36.2	8.6	8.2	20.5	26.5
規模別	1～4人	37.9	23.6	15.1	13.2	10.2	39.4	12.3	7.5	20.9	19.8
	5～9人	54.9	30.3	6.6	1.9	6.3	39.7	11.3	8.7	17.3	23.0
	10～19人	64.2	26.3	3.5	0.6	5.3	37.1	8.0	7.2	18.5	29.1
	20～29人	73.4	20.6	1.5	0.5	4.1	32.0	6.5	7.2	18.5	35.8
	30～39人	77.9	16.8	1.7	0.8	2.8	31.1	4.5	6.9	16.8	40.7
	40～49人	80.3	14.4	0.9	0.2	4.2	29.2	2.9	5.5	20.1	42.3
	50～99人	80.9	15.9	0.9	0.1	2.3	28.8	4.0	4.7	20.4	42.1
	100～199人	81.6	15.6	0.0	0.0	2.8	27.2	4.7	3.6	21.7	42.8
200～300人	88.9	9.4	0.0	0.0	1.7	26.1	2.6	0.9	18.3	52.2	
業種別	製造業	59.3	23.8	6.2	4.0	6.7	30.8	14.3	6.9	18.7	29.4
	卸売業	60.4	23.5	6.6	4.2	5.3	38.1	6.7	7.6	17.3	30.3
	小売業	50.8	22.9	9.5	8.4	8.3	38.7	9.1	8.9	20.1	23.2
	サービス業	58.1	19.8	8.4	7.2	6.6	37.5	5.7	7.5	21.3	28.0
	建設業	60.8	24.9	6.1	2.3	6.0	42.0	4.0	6.8	18.9	28.2
不動産業	53.3	26.4	9.2	5.0	6.0	38.2	8.1	4.7	20.4	28.5	

○9割弱の企業では事業の代行者が存在

経営者がケガや病気等で1か月間の休養を余儀なくされたと仮定したとき、経営者の事業を代行できる人の有無については、代行者がいる企業が88.9%となった（図表15）。内訳をみると、子供（20.2%）や配偶者（14.3%）などの親族が全体の53.2%を占め、「親族以外の役員・従業員」は34.6%となった。

一方、代行者がいない企業は11.1%となっ

た。内訳をみると、「自分の代わりはいない」が10.0%、「休廃業するから代わりは必要ない」が1.1%となった。

「自分の代わりはいない」との回答は小規模企業に多かったが、少数ではあるものの、従業員が数十名規模の企業でもみられた。代行者の育成を含めた組織の整備が求められるよう。

図表15 社長（代表者）の代行者の有無

（単位：%）

		配偶者	子供	親	親族 (配偶者、 子供、親 以外)	役員・ 従業員 (親族以外)	販売先・ 仕入先	同業他社	その他	自分の 代わりは いない	休廃業 するから 必要ない
全 体		14.3	20.2	6.5	12.2	34.6	0.2	0.5	0.4	10.0	1.1
地 域 別	北 海 道	12.5	18.7	5.1	11.4	41.0	0.4	0.6	0.4	8.8	0.9
	東 北	16.3	22.0	4.6	9.8	37.0	0.0	0.6	0.2	8.6	0.9
	関 東	13.4	19.9	7.5	13.9	36.9	0.2	0.0	0.6	7.0	0.5
	首 都 圏	15.5	19.6	6.3	11.9	31.6	0.3	0.6	0.3	12.1	1.7
	北 陸	17.1	22.6	4.9	10.6	32.0	0.2	0.5	0.6	11.0	0.6
	東 海	10.5	21.5	7.8	12.9	38.1	0.3	0.1	0.4	8.2	0.3
	近 畿	11.4	18.5	6.4	14.4	38.6	0.1	0.7	0.5	8.7	0.7
	中 国	13.4	19.1	9.2	11.6	35.3	0.3	0.5	0.5	9.7	0.3
	四 国	19.6	24.5	6.5	11.5	22.9	0.2	0.2	0.2	11.3	3.0
九 州 北 部	16.0	21.2	6.4	11.3	31.5	0.0	0.5	1.0	11.3	0.8	
	南 九 州	20.9	23.3	7.3	9.4	26.2	0.1	1.0	0.1	10.2	1.4
規 模 別	1 ～ 4 人	22.2	21.4	5.6	9.3	17.5	0.4	1.1	0.5	19.2	2.8
	5 ～ 9 人	15.6	23.5	7.9	13.5	31.4	0.2	0.5	0.2	6.9	0.3
	10 ～ 19 人	11.7	20.7	7.2	13.4	40.1	0.1	0.2	0.4	5.9	0.2
	20 ～ 29 人	8.7	17.9	6.9	13.7	46.7	0.0	0.2	0.7	5.0	0.2
	30 ～ 39 人	6.0	18.1	4.9	14.6	52.5	0.3	0.0	0.5	3.1	0.0
	40 ～ 49 人	6.4	16.5	5.1	13.1	54.7	0.0	0.2	1.0	3.1	0.0
	50 ～ 99 人	3.5	14.3	6.8	14.4	57.0	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0
	100 ～ 199 人	2.8	13.9	6.8	12.1	61.2	0.0	0.0	0.4	2.8	0.0
200 ～ 300 人	0.8	7.6	5.1	14.4	69.5	0.0	0.0	0.8	1.7	0.0	
業 種 別	製 造 業	11.1	20.8	7.1	14.3	35.9	0.3	0.5	0.3	9.0	0.7
	卸 売 業	14.4	18.5	6.7	12.7	36.9	0.1	0.3	0.6	9.0	0.7
	小 売 業	23.5	22.3	5.8	10.6	22.3	0.3	0.3	0.5	12.3	2.1
	サ ー ビ ス 業	16.0	18.1	5.0	9.1	38.0	0.1	0.7	0.4	11.1	1.4
	建 設 業	9.0	19.3	7.3	12.9	42.1	0.2	0.7	0.5	7.5	0.5
	不 動 産 業	15.6	21.9	5.8	9.5	30.9	0.2	0.9	0.4	13.5	1.4

○経営者のストレス解消法は多岐にわたる

経営者のストレス解消法については、「娯楽・趣味(運動・スポーツ以外)」が36.7%と最も高くなり、「家族とのふれあい」が35.2%で続いた(図表16)。以下、「仕事における達成感(30.7%)」、「運動・スポーツ(30.6%)」、

「飲食(29.0%)」、「睡眠(27.4%)」が続いた。特定の選択肢に集中していないことから、社長のストレス解消法は多岐に渡るといえよう。

また、「ストレス解消法はない」は2.3%にとどまった。

図表16 社長(代表者)のストレス解消法

(単位: %)

	仕事における達成感	社内での余暇活動(社員旅行等)	家族とのふれあい	地域活動、団体活動、ボランティア等	飲食	睡眠	運動・スポーツ	趣味・娯楽(運動・スポーツ以外)	その他	ストレス解消法はない	
全体	30.7	4.1	35.2	9.5	29.0	27.4	30.6	36.7	1.7	2.3	
地域別	北海道	31.7	4.4	35.4	13.9	32.1	27.3	28.2	37.6	1.2	2.7
	東北	31.7	3.6	35.9	12.6	32.2	31.7	29.5	40.0	3.0	2.1
	関東	32.3	3.4	35.3	13.0	26.4	25.3	34.8	40.5	2.0	2.6
	首都圏	27.6	4.1	32.5	7.4	26.2	25.9	26.0	34.7	1.3	2.4
	北陸	33.6	3.5	35.6	11.8	30.4	29.0	29.9	35.9	1.4	1.8
	東海	31.4	4.3	35.5	9.5	30.1	25.4	34.6	38.4	1.8	2.1
	近畿	34.8	4.3	37.8	8.3	30.8	30.6	37.0	37.5	1.7	1.7
	中国	29.6	3.6	33.6	9.8	29.1	22.3	29.9	40.7	2.3	2.5
	四国	26.5	2.6	33.3	7.7	28.4	28.4	29.3	36.0	1.6	4.2
九州北部	29.5	5.2	39.2	9.0	28.6	25.3	27.3	32.7	1.2	2.7	
南九州	30.7	4.0	39.3	9.7	31.1	29.9	31.7	32.5	2.2	2.0	
規模別	1～4人	23.2	2.6	35.1	9.2	29.0	30.7	25.2	36.0	1.6	3.2
	5～9人	30.8	4.2	36.8	9.9	27.9	28.5	27.9	37.9	1.5	2.0
	10～19人	32.4	4.0	34.5	9.4	31.5	26.1	31.7	38.5	2.1	2.0
	20～29人	34.8	4.9	37.5	9.2	30.3	25.6	35.6	35.4	2.0	1.7
	30～39人	34.4	6.4	33.9	9.7	27.8	24.8	33.9	38.1	0.9	2.7
	40～49人	41.9	6.2	33.7	9.7	26.9	21.7	40.7	35.0	1.5	1.6
	50～99人	40.6	6.7	32.5	10.9	28.3	23.1	40.0	35.2	1.7	1.2
	100～199人	45.4	4.4	31.0	9.2	24.7	16.6	42.8	33.2	1.8	0.7
200～300人	47.7	3.6	37.8	3.6	27.0	24.3	50.5	28.8	0.9	0.0	
業種別	製造業	31.9	4.2	35.4	8.3	27.8	27.1	32.1	36.9	1.7	2.3
	卸売業	30.3	3.4	36.8	8.8	29.5	27.5	31.5	35.9	1.5	2.5
	小売業	26.7	3.4	36.6	11.6	29.2	31.0	24.2	35.6	1.5	2.9
	サービス業	29.1	4.1	33.9	9.6	28.9	26.0	30.5	36.7	1.7	2.0
	建設業	34.3	5.0	34.2	10.1	30.7	27.4	32.2	36.6	1.8	1.9
	不動産業	31.1	4.4	32.5	9.8	29.3	22.5	34.0	39.6	1.9	1.8

(備考) 最大3つまで複数回答

「調査員のコメント」から

全国中小企業景気動向調査表には、「調査員のコメント」として自由記入欄を設けている。ここでは、本調査の調査員である全国の信用金庫営業店職員から寄せられた声の一部を紹介する。

(1) 今後を見据えた対応

- ・海外製品との価格競争が激しくなっているが、品質保証を充実させる等、差別化を図っている。
(再生プラスチック製造 滋賀県)
- ・2017年から東京での大規模な展示イベントに出展したことをきっかけに売上を伸ばしている。
(布製造 静岡県)
- ・販売納入先からの値下げ要請に応えるため、工場の生産性向上に取り組みたい。(冷凍食品製造 山形県)
- ・フリーペーパーを活用した割引クーポンを配布した結果、集客効果が出ている。(食品加工 山形県)
- ・地元自治体が地域振興に力を入れている結果、観光客が増加しているため、2018年から、新たにイチゴ狩りを始め、現在、里山カフェの出店を計画している。(農作物製造・販売 千葉県)
- ・農業関連法人との資本提携を実施した。(肥料・農薬製造 静岡県)
- ・今後、フィリピン等東南アジアに販路拡大を図りたい。(女性用化粧品販売 群馬県)
- ・中古農機具を中国向けに販売することで一定の成果を上げている。(農機具販売 山形県)
- ・ベトナムに居酒屋を開店する等海外事業展開を進めている。(スーパー 千葉県)
- ・老人施設への配送や子供向け制服の刺繍・ネーム入れ等きめ細やかな対応により、他店との差別化を図っている。
(総合衣料販売 兵庫県)
- ・ホームページの作成、SNSでのPRの結果、売上の向上につながっている。(理美容 三重県)
- ・若年者を中心に来客数が減少するなか、自治会、PTA、会社親睦会等に向けたプランを企画し、売上維持を図っている。(遊技場 山形県)
- ・学習塾のトレンドが集団講習から個別講習に移っており、分社化して個別講習部門を強化する。
(学習塾 愛知県)
- ・販売先・仕入先の確保のため、SNS等を利用して、販売用不動産のPRに努めている。
(不動産仲介 兵庫県)

(2) 直面する困難、試練

- ・大手メーカーからの受注が増加しているものの、人手や機械設備の不足で対応が追いついていない。
(光通信デバイス製造 山梨県)
- ・高齢の兄弟2名で経営しており、後継者はないため、将来的には廃業を考えている。
(機械部品製造 埼玉県)
- ・売上増加の一方で、人手不足が新たな問題となっている。限られた人員のなかで仕事量が増えて、社員が疲弊しつつある。
(食品製造 佐賀県)
- ・最低賃金水準が引上げとなったため、税制上、パートタイマーの労働時間を抑える必要が出てきて、人手不足問題がさらに深刻となっている。
(シール製造 大阪府)
- ・ホームページを一新し、SNSでの情報発信を始めたものの、売上げ増加にはつながっていない。
(食肉加工 秋田県)
- ・業界全体で海外シフトが進み、小ロット・短期受注が中心となってしまっている。(織物製造 新潟県)
- ・小口注文の増加にともない配送コスト負担が増加している。(家具・インテリア販売 岡山県)
- ・代表者に事業継続の意思はなく、後継者もないため、廃業する予定である。(レストラン 埼玉県)
- ・時給を引き上げたが、パート・アルバイトの募集に応募がなく、人員確保が難しい。(コンビニ 北海道)
- ・電気自動車やハイブリッドカーの普及にともない、自動車の修理・整備が少なくなっているため、既存顧客の確保が喫緊の課題となっている。
(自動車修理・販売 千葉県)
- ・商圏人口の減少にともない入居テナントが増えず、駐車場事業も不振である。(不動産賃貸 北海道)

(3) 特別調査のテーマ（経営者の健康管理と事業の継続について）

- ・ 家族経営のため、健康に十分留意して仕事に支障のないように努めたい。（海産物製造 北海道）
- ・ 社長が体調を崩した経験から、健康には留意しているものの、事業継続についての対策は十分とはいえない。（水産加工物製造 富山県）
- ・ 社員教育にしっかり取り組み、業務の機械化も進んでいることから、代表者不在の場合の対応もできる態勢となっている。（板金加工 神奈川県）
- ・ 代表者が休養となっても業務に支障の出ないようにしなければならないと考えている。（銅・合金加工 富山県）
- ・ 代表者が入院中のなか、業務を大幅に縮小している。社員も高齢化していることから、将来、廃業を検討している。（金属加工 静岡県）
- ・ トップセールスで大手取引先を確保していることから、代表者が不在となると営業力は弱まる。また、代表者の妻が経理を取り仕切っているため、代表者の妻も不在となると経理ができなくなる。（金属部品加工 静岡県）
- ・ 経営者（女性）は常に健康管理に気を配り、社員のワークライフバランスにも配慮している。（食品製造 兵庫県）
- ・ 社員は社長と妻の2名のみのため、どちらかが健康を害すると事業継続はできない。（調味料卸売 静岡県）
- ・ 代表者（50歳代）は健康に自信があり健康診断を10年以上受けていない。（石油販売 静岡県）
- ・ 代表者は健康に留意したいものの、工作上、四六時中休みないのが実状となっている。（総合建設 岡山県）
- ・ 組織改正を実施し、社長不在時のリスクを大幅に削減できる態勢を整えた。（不動産販売 千葉県）

(4) その他

- ・ 2017年末から大手メーカーからの原発関連の受注が盛況で仕事量が増え、人手確保に努めている。（金属部品製造 兵庫県）
- ・ 大雪により倒壊した農業用パイプハウスが多く、新たな受注が増えることが予想される。（農業資材製造 山形県）
- ・ 例年1、2月から来年分のカレンダー製造に取りかかっているが、来年の元号が決まっていない等によって、いまだに製造をできない状況である。（カレンダー製造 北海道）
- ・ 東京五輪に向けての受注が増えている。（ワーキングウェア製造 秋田県）
- ・ 海外への販路拡大を検討しているが、「無農薬」という条件を満たせずに苦慮している。（緑茶製造 静岡県）
- ・ 今後、人手不足の不安はあるが、九州・北陸・北海道新幹線関連や首都圏自動車専用道路関連の受注の増加が見込まれている。（コンクリート製品製造 静岡県）
- ・ 業界全体に閉塞感があり、2017年秋に高齢社員を中心にリストラを実施した。（繊維製造 新潟県）
- ・ カラマツ材の需要が増加しているが、原木供給が追いつかず、販売機会ロスが生じている。（製材 北海道）
- ・ iPhoneXの販売低調により受注が減少している。（プラスチック金型成形 長野県）
- ・ 東京五輪関連のスマートメーターの受注に一服感がみられる。（コイル製造 長野県）
- ・ 機械化を進めて生産性が向上したものの、検査担当社員の負担が増加傾向にある。（精密部品加工 茨城県）
- ・ 大雪の影響で物流が大きく停滞した結果、売上が大きく低下した。（利器販売 新潟県）
- ・ 昨年来の長雨・台風・大雪の影響による葉物野菜の価格高騰で、売上の低迷が見込まれる。（食料品販売 静岡県）
- ・ 希少ブランドを取り扱ったことで売上が順調に回復している。（化粧品販売 新潟県）
- ・ アパートの建設ラッシュにともない売上が増加傾向にある。（プロパンガス販売 北海道）
- ・ メディアやSNSでの露出が増えて、リピーター客の増加等高い稼働率を維持している。（ホテル 兵庫県）
- ・ 東日本大震災関連の受注が減少し、前期比で売上・収益ともに減少している。（土木工事 福島県）
- ・ マンション建設の増加にともない、築年数の経った一戸建ての空き家が目立ってきた。（不動産仲介 新潟県）

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、三重の4県。九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県。南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の5県。