

2016 年 中小企業の経営施策

【中小企業経営者を対象にした調査】

注目データ

2016 年の経営活動について……

- ・「人材の不足」が経営活動に影響しそう 34.7%
- ・経営者として最も取り組みたいこと 「利益率の向上」
- ・業績“良くなる見込み” 4割
- ・2016 年 新卒採用数「予定を下回る」 過去最高

調査概要

調査対象：従業員数 6 人以上 300 人以下の企業の経営者
調査期間：2015 年 11 月 13 日～17 日
調査方法：インターネット調査
サンプル：731 ※調査概要は P. 4

お問い合わせ先

学校法人産業能率大学
企画広報部企画広報課
電話：03-3704-9040
ファクス：03-3704-9404

学校法人産業能率大学（東京都世田谷区）は、中小企業（※）の経営者を対象に経営環境認識や経営方針・施策などを尋ねる調査を実施した。調査はインターネット調査会社を通じて実施し、従業員数 6 人以上 300 人以下の企業経営者（経営トップ）731 人から回答を得た。

※中小企業基本法では業種によって「中小企業の範囲」が異なるが、この調査では業種にかかわらず従業員数 300 人以下の企業を中小企業とした。
また、零細企業を除くために従業員数が 6 人以上の企業の経営者が対象。

全体総括

2016 年の業績見通しについて、中小企業経営者の多くが昨年同様または“良くなる”という見方を示した。経営者として最も取り組みたいことは「利益率の向上」、「国内の販路拡大」、「営業力の強化」といった積極施策が目立つ。

経営活動に影響を与えると想定している要因は、「人材の不足」が最も多くあげられた。採用については、恒常的な人材不足を早期に解消しようと、新卒採用よりも即戦力となる中途採用を実施する企業が多数派を占めた。

中小企業経営者は経営環境の先行きに明るい兆しを感じている一方、その機会を人材不足によって逸することなく、積極施策によって掴み取りたいとする意向が読み取れる。

■2016 年の業績見通し

「同様となる見込み」＝44.7%、「大幅に良くなる見込み」＝4.2%、「やや良くなる見込み」＝35.2%

■経営者として 2016 年に最も取り組みたいこと

「利益率の向上」＝15.2%、「国内の販路拡大」＝14.9%、「営業力の強化」＝11.9%

■2016 年の経営活動に影響を与えると想定している要因

「人材の不足」＝34.7%

■2016 年入社 新卒採用予定

「ある」＝14.9%、「ない」＝85.1%

■2016 年入社 中途採用予定

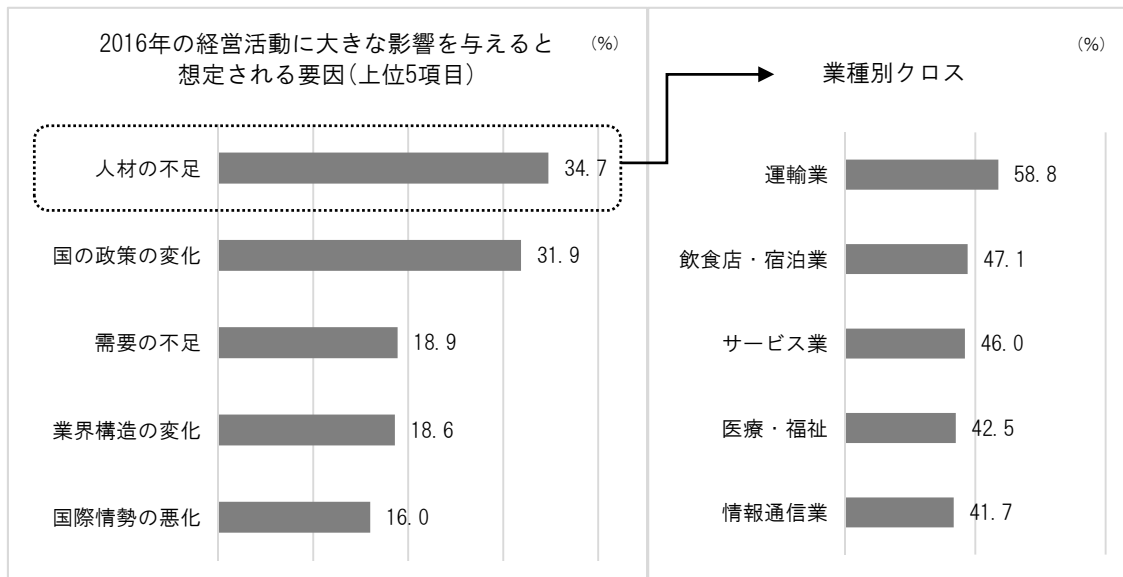
「ある」＝54.3%、「ない」＝45.7%

目次

注目データ	2
調査概要	4
調査結果	5
データ集	7

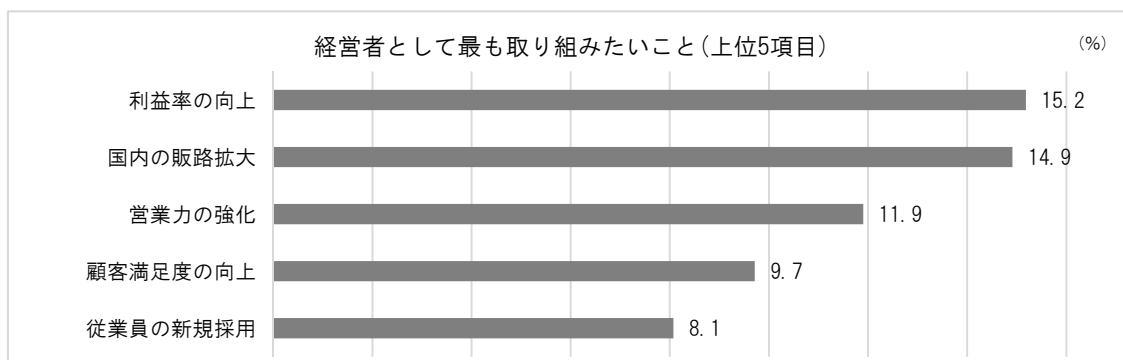
2016 年の経営活動について……

▼経営活動に影響しそうな要因 「人材の不足」



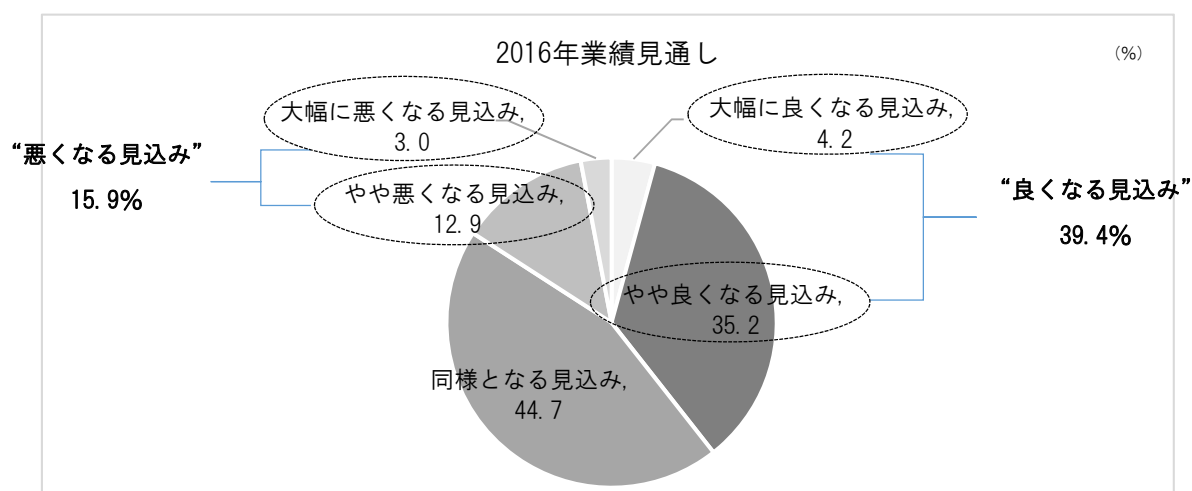
今年(2016 年)の経営活動に大きな影響を与えると想定される要因を複数回答で尋ねたところ、「人材の不足」が最も多く 34.7%となった。業種別に見ると、運輸業(58.8%)、飲食店・宿泊業(47.1%)、サービス業(46.0%)などが高い割合となっている。(→詳細 P. 8)

▼経営者として最も取り組みたいこと 「利益率の向上」



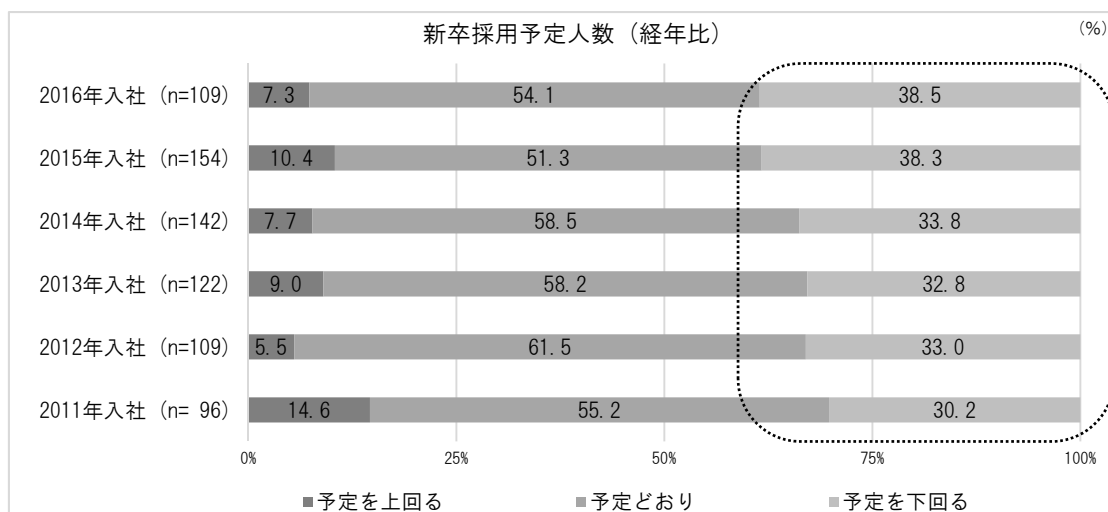
経営者として 2016 年に最も取り組みたいことは「利益率の向上」(15.2%)で、次いで「国内の販路拡大」(14.9%)、「営業力の強化」(11.9%)と積極的な施策が並んだ。人材不足を背景として、「従業員の新規採用」も上位 5 項目に入った。(→詳細 P. 9)

▼業績見通し 4割が“良くなる”と回答



2016年の業績見通しについて、「同様となる見込み」が最も多く44.7%となった。「大幅に良くなる見込み」(4.2%)＋「やや良くなる見込み」(35.2%)を合わせると、39.4%が「良くなる見込み」とし、昨年同様または「良くなる」という見方が多数を占めた。(→詳細P.10)

▼2016 入社 新卒採用数 「予定を下回る」 過去最高



2016年入社の新卒採用予定がある企業に、採用予定人数について尋ねた。半数以上の企業が予定通り人数を確保できている一方で、「予定を下回る」と回答した割合が38.5%となり、調査開始以来で最高となった。「予定を下回る」が過半数となった業種は、建設業(55.6%)、卸売・小売業(50.0%)、運輸業(50.0%)であった。(→詳細P.12)

調査概要

1. 調査対象 従業員数 6 人以上 300 人以下の企業の経営者（経営トップ）
2. 調査方法 インターネット調査
3. 調査期間 2015 年 11 月 13 日～17 日 （5 日間）
4. 有効回答 731
5. 属 性

■ 性別		■ 従業員規模	
男性	694 人 (94.9%)	6～9 人	184 人 (25.2%)
女性	37 人 (5.1%)	10～30 人	330 人 (45.1%)
■ 年齢		31～50 人	86 人 (11.8%)
20 代	1 人 (0.1%)	51～100 人	68 人 (9.3%)
30 代	32 人 (4.4%)	101～300 人	63 人 (8.6%)
40 代	189 人 (25.9%)	■ 業種	
50 代	295 人 (40.4%)	卸売・小売業	127 人 (17.4%)
60 代	182 人 (24.9%)	製造業	126 人 (17.2%)
70 代	32 人 (4.4%)	サービス業	113 人 (15.5%)
■ 本社所在地		建設業	106 人 (14.5%)
北海道・東北	68 人 (9.3%)	情報通信業	48 人 (6.6%)
関東	307 人 (42.0%)	医療・福祉	40 人 (5.5%)
中部	106 人 (14.5%)	不動産業	37 人 (5.1%)
近畿	130 人 (17.8%)	運輸業	34 人 (4.7%)
中国	45 人 (6.2%)	教育・学習支援	24 人 (3.3%)
四国	13 人 (1.8%)	金融・保険業	18 人 (2.5%)
九州・沖縄	62 人 (8.5%)	飲食店・宿泊業	17 人 (2.3%)
■ 創業年数		電気・ガス・熱提供・水道業	4 人 (0.5%)
5 年未満	49 人 (6.7%)	その他	37 人 (5.1%)
5 年以上 10 年未満	65 人 (8.9%)	■ 資本金規模	
10 年以上 20 年未満	148 人 (20.2%)	1000 万円未満	223 人 (30.5%)
20 年以上 30 年未満	107 人 (14.6%)	1000 万円以上 3000 万円未満	315 人 (43.1%)
30 年以上 40 年未満	81 人 (11.1%)	3000 万円以上 5000 万円未満	80 人 (10.9%)
40 年以上 50 年未満	90 人 (12.3%)	5000 万円以上 1 億円未満	59 人 (8.1%)
50 年以上 60 年未満	63 人 (8.6%)	1 億円以上 10 億円未満	36 人 (4.9%)
60 年以上 70 年未満	65 人 (8.9%)	10 億円以上	18 人 (2.5%)
70 年以上 80 年未満	16 人 (2.2%)		
80 年以上 90 年未満	12 人 (1.6%)		
90 年以上 100 年未満	17 人 (2.3%)		
100 年以上	18 人 (2.5%)		

* 百分比は小数点以下第二位を四捨五入しており、項目によって数値の和が 100 にならない場合がある。

**2016年 中小企業の経営施策
調査結果**

1. 経営活動全般

今年の経営活動に影響を与えると想定される要因について複数回答で尋ねたところ(問 1/P. 8)、「人材の不足」が最も多く 34.7%となった。次いで「国の政策の変化」(31.9%)、「需要の不足」(18.9%)があげられた。「人材の不足」をあげた業種を見ると、運輸業(58.8%)、飲食店・宿泊業(47.1%)、サービス業(46.0%)などが高い割合に。経営者として 2016 年に最も取り組みたいことは(問 2/P. 9)、「利益率の向上」(15.2%)、「国内の販路拡大」(14.9%)、「営業力の強化」(11.9%)と、積極的な施策が上位を占めた。

2016 年の業績見通しについては(問 3/P. 10)、「同様となる見込み」(44.7%)がおおよそ半数を占めた。また、“良くなる見込み”(「大幅に良くなる見込み」+「やや良くなる見込み」)が“悪くなる見込み”(「やや悪くなる見込み」+「大幅に悪くなる見込み」)を上回り、全体としては昨年同様または“良くなる”との見方を示した。

2. 採用活動全般

2016 年入社の新卒採用予定について尋ねたところ(問 4/P. 11)、「ある」(14.9%)、「ない」(85.1%)となった。採用人数については(問 5/P. 12)、半数以上が「予定どおり」(54.1%)としたものの、およそ 4 割が「予定を下回る」とし、新卒採用活動に苦戦している状況が伺える。

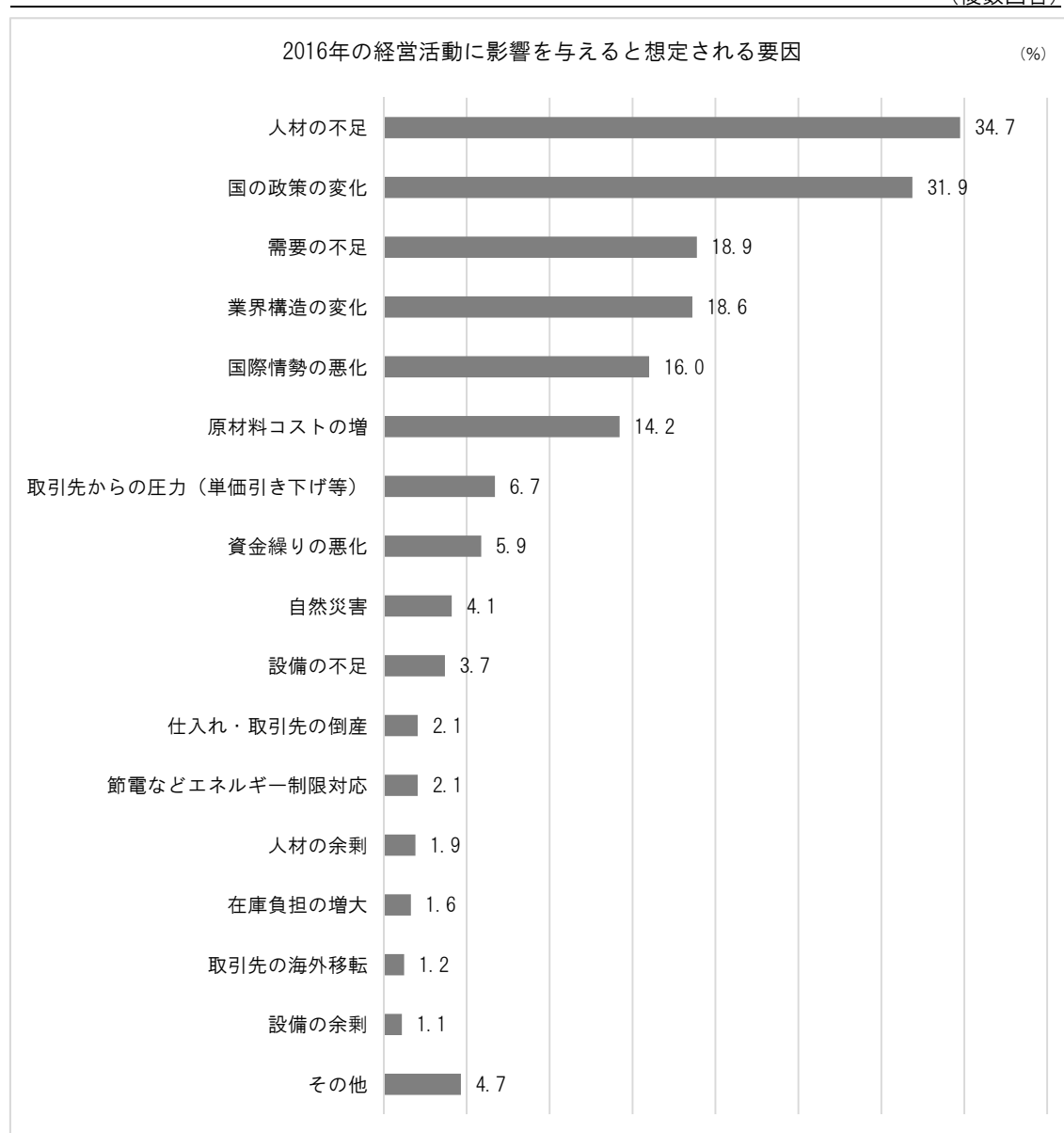
中途採用予定については(問 6/P. 13)、半数以上が「予定がある」(54.3%)とし、中途採用の理由の上位 3 項目は(問 7/P. 14)「恒常的な人員不足解消のため」(49.1%)、「退社などに伴う欠員を補充するため」(48.2%)、「即戦力となる人員を確保したいため」(45.6%)となった。育成に時間と人員が必要な新卒採用ではなく、即戦力となる中途採用で人員を確保したいとする意向が読み取れる。

強化している採用施策について複数回答で尋ねたところ(問 8/P. 15)、半数以上が「特になし」と回答し、「女性採用」(28.5%)、「シニア採用」(18.3%)、「外国人採用」(5.9%)が続いた。強化する理由は(問 9/P. 16)、女性採用と外国人採用は「多様な人材の活用」、シニア採用は「人材不足の解消」が理由として最も多くあげられた。

2016年 中小企業の経営施策
データ集

問 1. 2016 年の経営活動に影響を与えると想定される要因は何ですか。

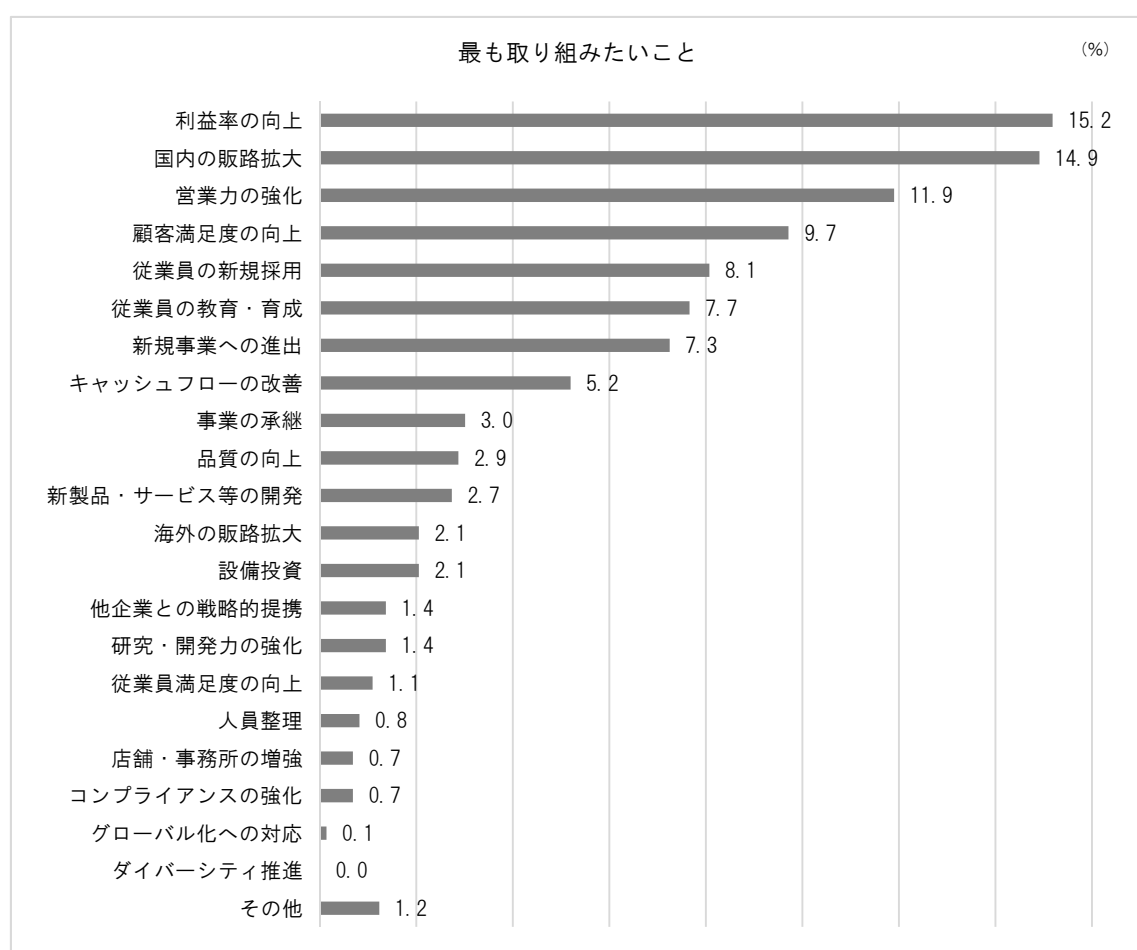
(複数回答)



	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
人材の不足	34.7	23.6	27.8	46.0	41.5	41.7	42.5	18.9	58.8	29.2	38.9	47.1	25.0	16.2
国の政策の変化	31.9	23.6	19.0	38.9	42.5	33.3	47.5	35.1	32.4	45.8	33.3	29.4	0.0	24.3
需要の不足	18.9	28.3	16.7	13.3	17.9	22.9	5.0	24.3	17.6	29.2	5.6	11.8	50.0	18.9
業界構造の変化	18.6	21.3	19.0	19.5	14.2	18.8	20.0	29.7	11.8	12.5	22.2	11.8	25.0	16.2
国際情勢の悪化	16.0	15.7	23.0	18.6	13.2	18.8	2.5	21.6	8.8	8.3	16.7	11.8	0.0	13.5
原材料コストの増	14.2	14.2	30.2	12.4	14.2	4.2	5.0	2.7	5.9	4.2	5.6	35.3	25.0	8.1
取引先からの圧力（単価引き下げ等）	6.7	11.8	11.9	3.5	4.7	0.0	0.0	10.8	11.8	0.0	0.0	0.0	0.0	5.4
資金繰りの悪化	5.9	7.9	7.9	6.2	3.8	4.2	7.5	2.7	2.9	0.0	0.0	11.8	0.0	8.1
自然災害	4.1	3.1	1.6	5.3	4.7	8.3	0.0	5.4	0.0	4.2	5.6	0.0	0.0	13.5
設備の不足	3.7	4.7	5.6	2.7	1.9	2.1	2.5	0.0	5.9	8.3	5.6	5.9	0.0	2.7
仕入れ・取引先の倒産	2.1	3.1	4.0	2.7	0.9	0.0	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0
節電などエネルギー制限対応	2.1	0.0	3.2	0.9	1.9	2.1	0.0	0.0	2.9	0.0	11.1	5.9	0.0	8.1
人材の余剰	1.9	2.4	1.6	1.8	0.0	0.0	5.0	0.0	2.9	12.5	0.0	0.0	0.0	2.7
在庫負担の増大	1.6	2.4	2.4	0.0	0.9	2.1	2.5	2.7	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7
取引先の海外移転	1.2	0.8	4.8	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
設備の余剰	1.1	2.4	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	5.4	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	4.7	3.9	3.2	5.3	1.9	6.3	7.5	0.0	2.9	4.2	16.7	5.9	0.0	13.5

※網掛けは全体+3ポイント以上 (%)

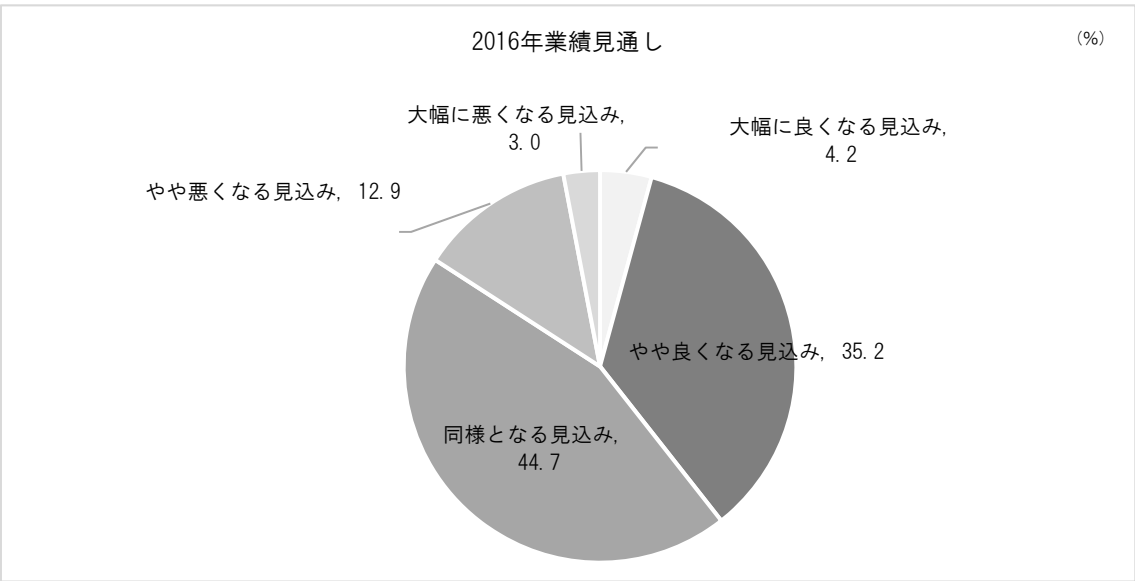
問 2. 経営者として今年(2016 年)最も取り組みたいことは何ですか。



	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
利益率の向上	15.2	18.1	18.3	12.4	20.8	6.3	7.5	10.8	20.6	0.0	16.7	17.6	0.0	16.2
国内の販路拡大	14.9	19.7	15.1	16.8	15.1	18.8	0.0	13.5	5.9	20.8	16.7	11.8	0.0	10.8
営業力の強化	11.9	21.3	9.5	10.6	15.1	6.3	2.5	5.4	14.7	0.0	5.6	11.8	25.0	13.5
顧客満足度の向上	9.7	8.7	4.8	11.5	7.5	2.1	10.0	10.8	11.8	29.2	16.7	29.4	25.0	10.8
従業員の新規採用	8.1	3.1	4.0	9.7	15.1	12.5	17.5	0.0	17.6	0.0	5.6	5.9	0.0	5.4
従業員の教育・育成	7.7	4.7	7.1	8.8	5.7	0.0	30.0	5.4	11.8	12.5	5.6	5.9	0.0	5.4
新規事業への進出	7.3	7.1	7.1	8.8	3.8	12.5	7.5	10.8	2.9	8.3	5.6	11.8	25.0	2.7
キャッシュフローの改善	5.2	8.7	5.6	3.5	2.8	8.3	0.0	10.8	5.9	8.3	0.0	0.0	0.0	2.7
事業の承継	3.0	1.6	1.6	5.3	4.7	2.1	0.0	8.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.1
品質の向上	2.9	0.0	4.8	0.9	2.8	6.3	2.5	2.7	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	8.1
新製品・サービス等の開発	2.7	1.6	6.3	3.5	0.0	6.3	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0	5.9	0.0	2.7
海外の販路拡大	2.1	0.0	3.2	0.9	0.9	4.2	0.0	0.0	2.9	0.0	16.7	0.0	0.0	8.1
設備投資	2.1	1.6	4.8	0.9	0.9	0.0	7.5	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7
研究・開発力の強化	1.4	0.0	4.8	0.9	0.0	4.2	0.0	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
他企業との戦略的提携	1.4	1.6	1.6	0.9	0.9	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0	25.0	0.0
従業員満足度の向上	1.1	0.0	0.8	1.8	1.9	2.1	2.5	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
人員整理	0.8	0.0	0.0	0.9	0.9	2.1	2.5	2.7	0.0	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0
コンプライアンスの強化	0.7	0.0	0.0	0.9	0.0	4.2	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7
店舗・事務所の増強	0.7	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	5.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
グローバル化への対応	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ダイバーシティ推進	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	1.2	0.8	0.8	0.9	0.9	0.0	5.0	5.4	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※網掛けは全体+3ポイント以上 (%)

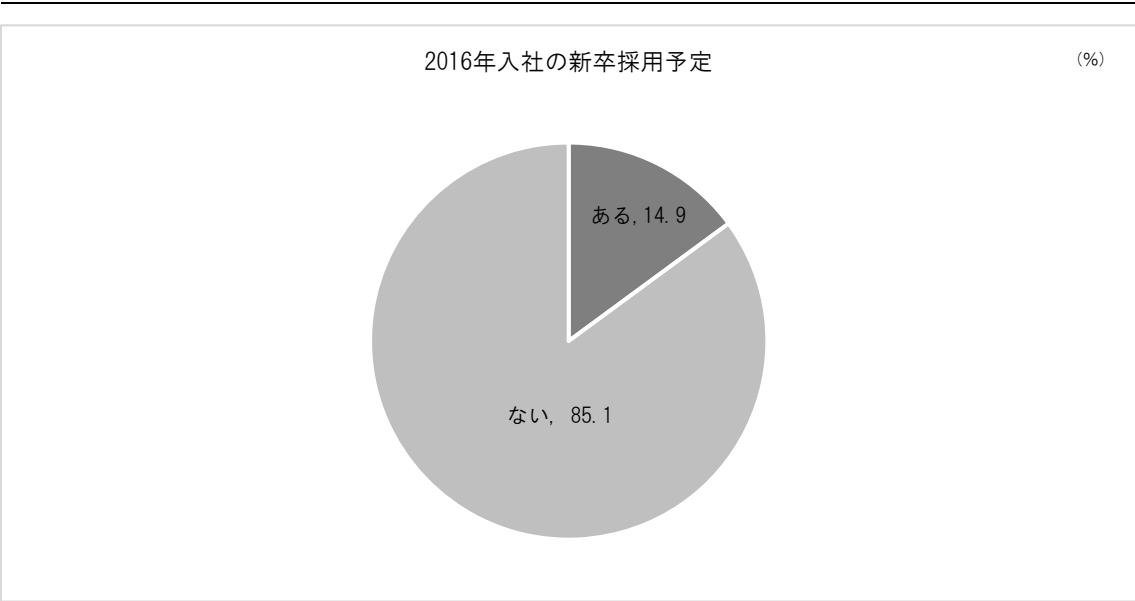
問 3. 2016 年の業績見通しについてお答えください。



	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
大幅に良くなる見込み	4.2	2.4	4.0	3.5	0.0	8.3	2.5	13.5	5.9	12.5	5.6	5.9	0.0	5.4
やや良くなる見込み	35.2	37.0	32.5	40.7	30.2	29.2	55.0	37.8	35.3	33.3	11.1	52.9	0.0	27.0
同様となる見込み	44.7	43.3	38.1	45.1	52.8	45.8	27.5	45.9	44.1	45.8	66.7	29.4	50.0	59.5
やや悪くなる見込み	12.9	15.0	20.6	8.8	13.2	12.5	15.0	2.7	14.7	0.0	11.1	11.8	25.0	5.4
大幅に悪くなる見込み	3.0	2.4	4.8	1.8	3.8	4.2	0.0	0.0	0.0	8.3	5.6	0.0	25.0	2.7

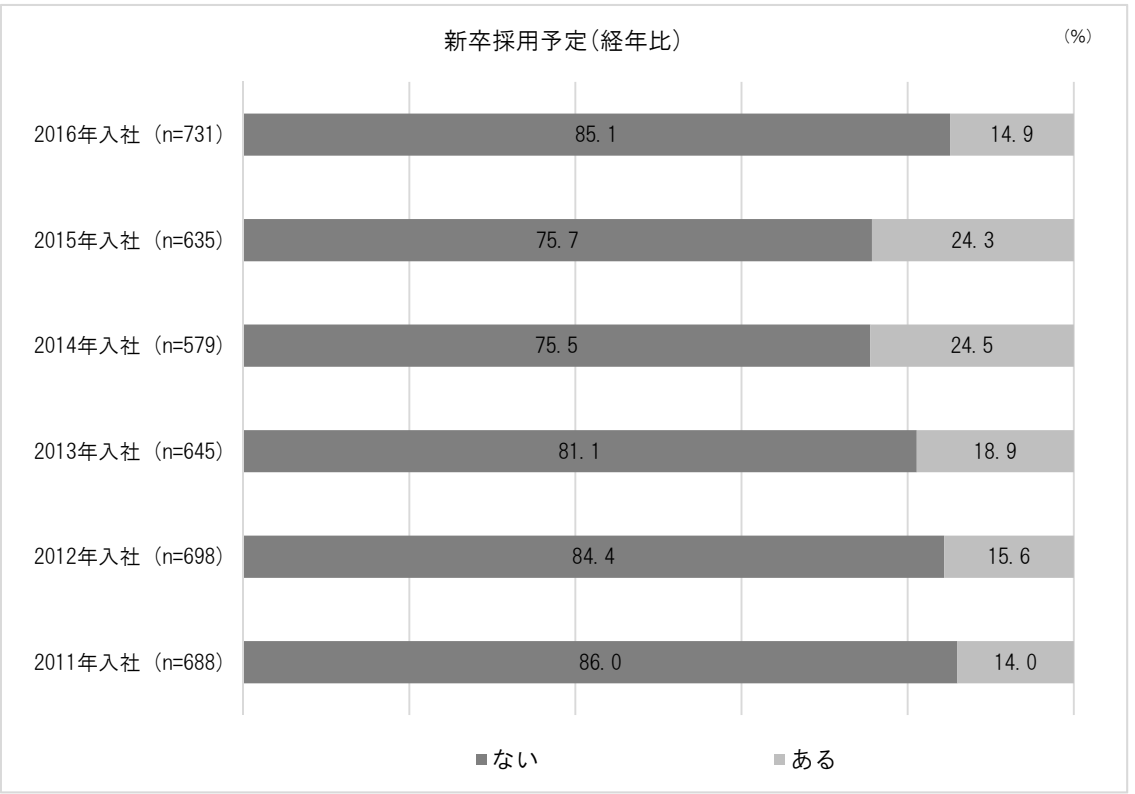
※網掛けは全体＋3ポイント以上 (％)

問 4. 2016 年入社の新卒採用予定はありますか。



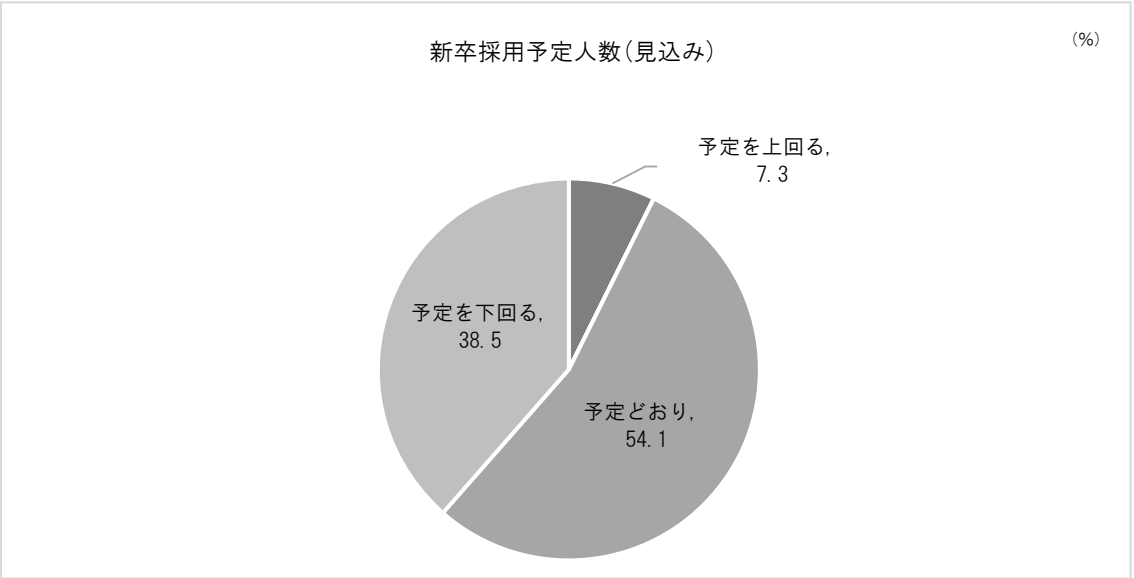
	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
ある	14.9	9.4	15.1	21.2	17.0	27.1	15.0	2.7	11.8	20.8	16.7	0.0	0.0	10.8
ない	85.1	90.6	84.9	78.8	83.0	72.9	85.0	97.3	88.2	79.2	83.3	100.0	100.0	89.2

※網掛けは全体+3ポイント以上 (%)



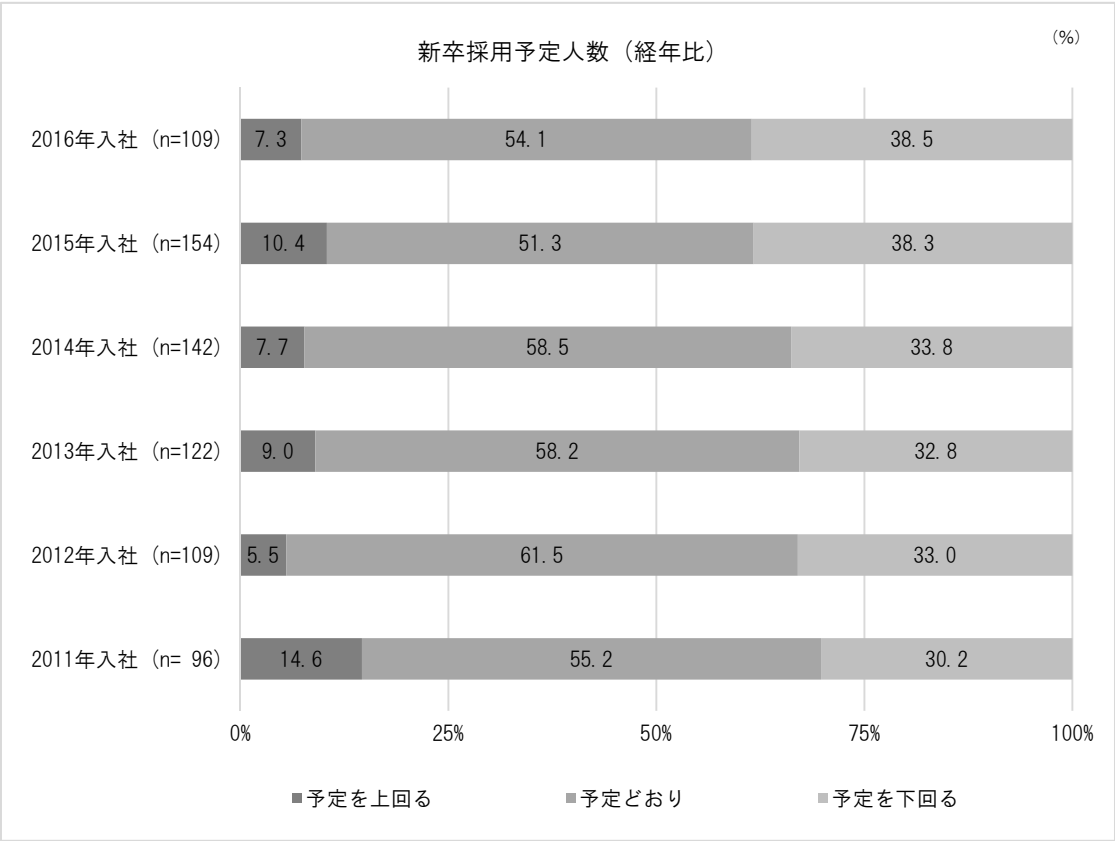
問 5. 2016 年入社の新卒採用人数(見込み)をお答えください。

※問 4/2016 年入社の新卒採用予定「ある」 (n=109)

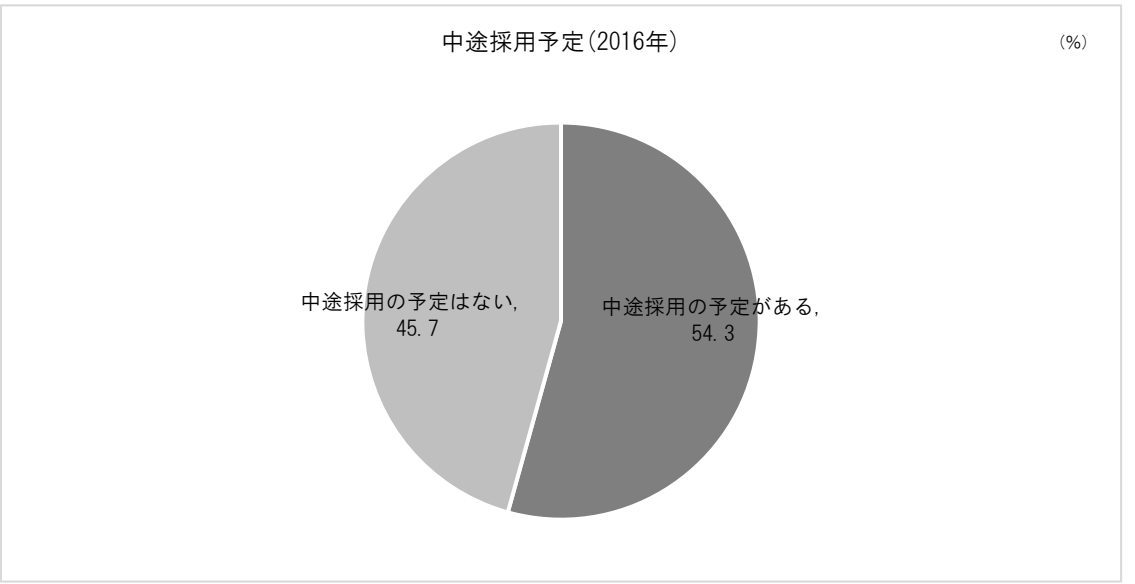


	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
予定を上回る(見込み)	7.3	0.0	0.0	12.5	5.6	15.4	16.7	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0
予定どおり(見込み)	54.1	50.0	68.4	45.8	38.9	53.8	66.7	100.0	50.0	100.0	33.3	0.0	0.0	50.0
予定を下回る(見込み)	38.5	50.0	31.6	41.7	55.6	30.8	16.7	0.0	50.0	0.0	33.3	0.0	0.0	50.0

※網掛けは全体+3ポイント以上 (%)



問 6. 2016 年の中途採用予定についてお答えください。

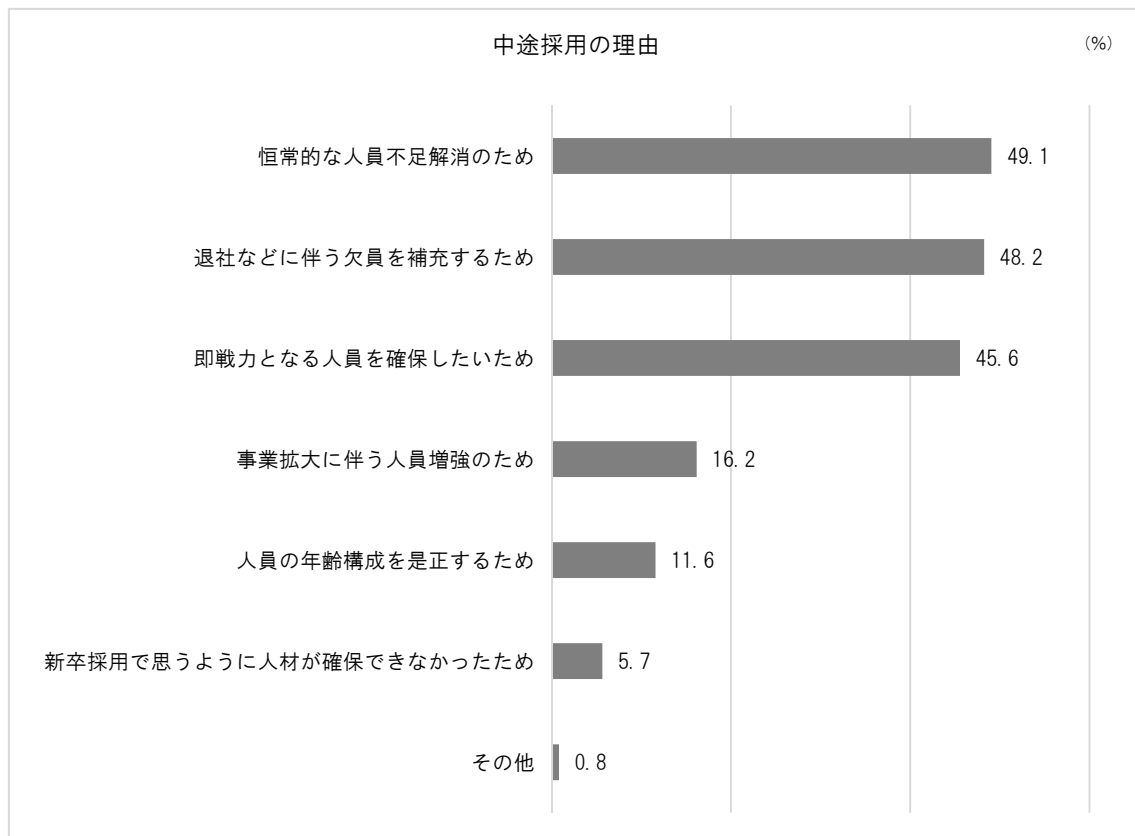


	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
中途採用の予定がある	54.3	45.7	56.3	60.2	60.4	62.5	75.0	37.8	67.6	37.5	61.1	41.2	25.0	29.7
中途採用の予定はない	45.7	54.3	43.7	39.8	39.6	37.5	25.0	62.2	32.4	62.5	38.9	58.8	75.0	70.3

※網掛けは全体＋3ポイント以上 (%)

問 7. 中途採用の理由についてお答えください。

※問 6／2016 年の中途採用予定「ある」 (n=397)／複数回答

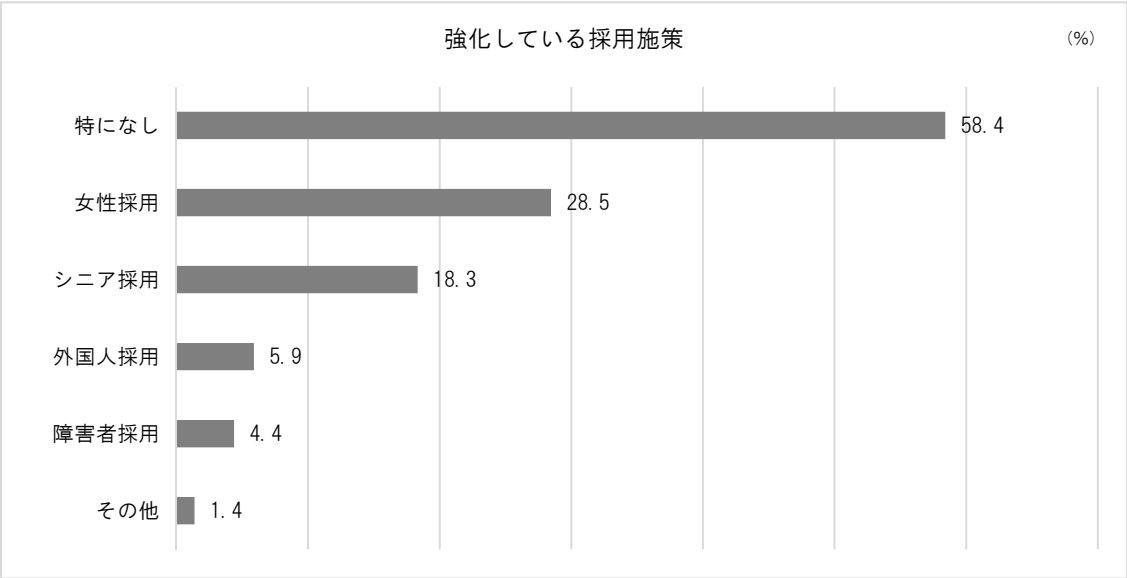


	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報・通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
恒常的な人員不足解消のため	49.1	46.0	40.8	56.1	54.7	57.1	54.8	36.4	52.6	27.3	36.4	50.0	50.0	50.0
退社などに伴う欠員を補充するため	48.2	52.0	60.6	45.5	41.5	25.0	61.3	63.6	57.9	27.3	36.4	37.5	0.0	40.0
即戦力となる人員を確保したいため	45.6	38.0	29.6	53.0	58.5	57.1	45.2	54.5	47.4	54.5	45.5	37.5	50.0	30.0
事業拡大に伴う人員増強のため	16.2	14.0	11.3	24.2	5.7	39.3	3.2	0.0	21.1	27.3	27.3	12.5	0.0	30.0
人員の年齢構成を是正するため	11.6	14.0	12.7	12.1	20.8	7.1	3.2	0.0	10.5	9.1	9.1	0.0	0.0	10.0
新卒採用で思うように人材が確保できなかったため	5.7	4.0	4.2	4.5	13.2	7.1	6.5	0.0	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0
その他	0.8	2.0	0.0	1.5	0.0	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※網掛けは全体＋3ポイント以上 (%)

問 8. 選択肢の中で、強化している採用施策があればお答えください。

(複数回答)

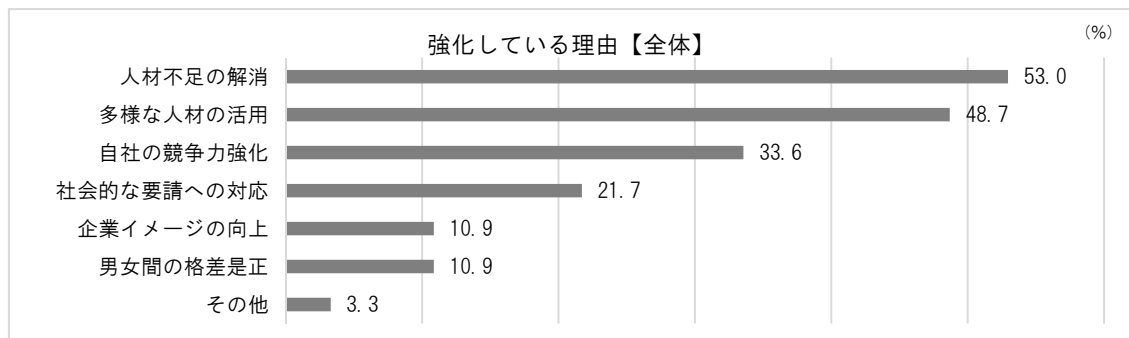


	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
特になし	58.4	57.5	60.3	49.6	71.7	54.2	45.0	67.6	58.8	62.5	44.4	47.1	100.0	59.5
女性採用	28.5	33.1	24.6	33.6	14.2	31.3	50.0	18.9	23.5	33.3	44.4	52.9	0.0	18.9
シニア採用	18.3	15.7	17.5	24.8	13.2	14.6	20.0	21.6	29.4	12.5	22.2	17.6	0.0	18.9
外国人採用	5.9	3.1	5.6	10.6	5.7	10.4	0.0	2.7	2.9	4.2	5.6	5.9	0.0	10.8
障害者採用	4.4	2.4	4.8	9.7	1.9	2.1	12.5	2.7	0.0	0.0	5.6	0.0	0.0	5.4
その他	1.4	0.0	1.6	1.8	0.9	4.2	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0	0.0	0.0	5.4

※網掛けは全体+3ポイント以上 (%)

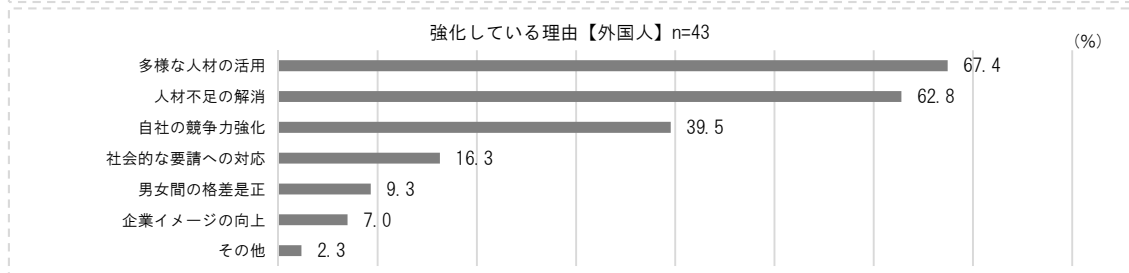
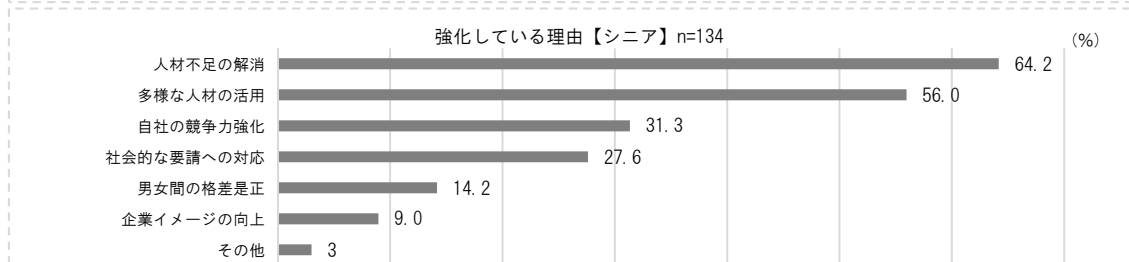
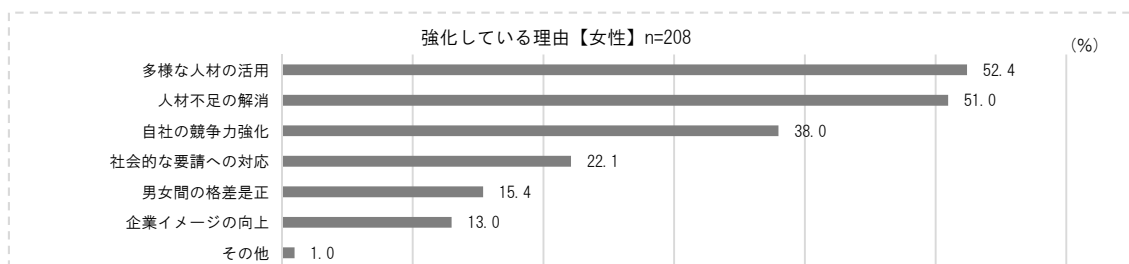
問 9. 前問の採用施策を強化している理由をお答えください。

※問 8／強化している採用施策の「特になし」以外の回答者 (n=304)／複数回答



	全体	卸売・小売業	製造業	サービス業	建設業	情報通信業	医療・福祉	不動産業	運輸業	教育・学習支援業	金融・保険業	飲食店・宿泊業	電気・ガス・熱供給・水道業	その他
人材不足の解消	53.0	42.6	48.0	56.1	56.7	50.0	68.2	58.3	71.4	44.4	60.0	44.4	0.0	53.3
多様な人材の活用	48.7	42.6	46.0	59.6	46.7	45.5	36.4	33.3	57.1	55.6	40.0	55.6	0.0	66.7
自社の競争力強化	33.6	44.4	38.0	35.1	20.0	13.6	13.6	58.3	14.3	33.3	60.0	33.3	0.0	40.0
社会的な要請への対応	21.7	20.4	20.0	28.1	13.3	18.2	31.8	41.7	21.4	22.2	20.0	0.0	0.0	13.3
男女間の格差是正	10.9	9.3	12.0	10.5	3.3	13.6	4.5	16.7	7.1	22.2	20.0	11.1	0.0	20.0
企業イメージの向上	10.9	9.3	10.0	8.8	6.7	18.2	13.6	16.7	21.4	0.0	20.0	11.1	0.0	6.7
その他	3.3	1.9	2.0	5.3	3.3	13.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7

※網掛けは全体+3ポイント以上 (%)



2016年 中小企業の経営施策

2016年1月

学校法人産業能率大学

企画広報部企画広報課

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15

電話：03-3704-9040

ファクス：03-3704-9404
