2018年3月16日

公益社団法人　経済同友会

2018年3月（第124回）景気定点観測アンケート調査結果

調査期間：2018年2月27日～3月8日
調査対象：2017年度公益社団法人経済同友会幹事、経済情勢調査会委員、その他委員会登録の
経営トップマネジメント(556名)および各地経済同友会代表幹事(73名)　　計629名
集計回答数：230名（回答率＝36.6%）〔製造業78名、非製造業152名〕
〔公益社団法人経済同友会会員178名、各地経済同友会代表幹事52名〕
＊本調査は年4回（3月、6月、9月、12月）実施

【調査結果の概要】

Ⅰ．日本経済

(1)景気の現状について

「拡大している」が上昇（2.6%→4.3%）した。同友会景気判断指数も前回の44.2から46.3とやや上昇となった。

(2)今後の見通しについて

「緩やかに拡大している」が低下（83.9%→78.1%）し、同友会景気判断指数は43.7と現状と比べてやや低下した。
判断根拠として「輸出」の「増加」回答の減少(44.4%→33.3%)など。

Ⅱ．企業業績、設備投資等

(1)売上高および経常利益

売上高：1-3月期は、製造業は「増収」が低下（71.4%→67.6%）し、非製造業でも「増収」が低下（57.9%→51.9%）した。
同友会売上高指数は、1-3月期見込み：43.0、4-6月期予想：49.7となった。
経常利益：1-3月期は、製造業は「増益」が低下（50.7%→47.9%）し、一方で非製造業では「増益」が上昇（37.8%→42.6%）した。
同友会経常利益指数は、1-3月期見込み22.3、4-6月期予想30.2となった。

(2)設備投資

2017年度の設備投資額は、製造業は「増額」が上昇（52.1%→59.7%）し、非製造業も「増額」が上昇（43.4%→48.2%）となった。
同友会設備投資指数は、2017年12月調査時の39.0から42.1と上昇した。

(3)雇用

製造業は「不足」がほぼ横ばい（31.5%→30.8%）となり、非製造業で「不足」がやや低下（39.7%→36.4%）した。
同友会雇用判断指数は、2017年12月調査時の▲29.5から▲27.6となった。（人手不足感はやや緩和。）

Ⅲ．トピックス

企業経営において直面する諸問題について

1. デジタル化経済への対応（自由記述）

(1)注力している点、留意している点など

「組織対応の推進」、「ビジネスモデルの構築・探究など」、「部門毎の活用の推進」、「個別技術・サービスの利用および展開」、
「省力化・効率化への取り組み」、「オープンイノベーションなどの連携推進」など

(2)取り組みで直面する諸問題

「人材・ノウハウ・スキルの不足および人材育成」、「組織対応や意識の問題」、「収益・コストへの影響」、「業界対応、政府の動きなど」、
「ビジネスモデルの構築」 など

2.地政学リスク等への対応（自由記述）

(1)最も懸念するリスク

朝鮮半島：北朝鮮有事
米国・欧州：保護主義、政治動向
中国：中国の対外政策（一帯一路、覇権志向）、中国の国内政治
中東：原油リスク、政情不安
その他：異常気象、サイバー空間の不安定性の増大、南海トラフの地震被害など

(2)リスクへの対応方針

朝鮮半島：北朝鮮有事：BCP/BCMの整備、リスク管理強化など
米国・欧州：保護主義：（業界団体等を通じた）意見表明など
中国：中国の国内政治：投資、マーケット活動を一定限度内に抑制など
中東：原油リスク：為替のリスクヘッジや駐在員のフレキシブルな異動を準備など

（※）同友会景気判断指数：景気の現状を判断する回答について、「拡大している」を1、「緩やかに拡大している」を0.5、「横ばい状態が続いている」を0、「緩やかに後退している」を-0.5、「後退している」を-1として、各回答の比率を積算し合計したもの（「その他」は考慮せず）。

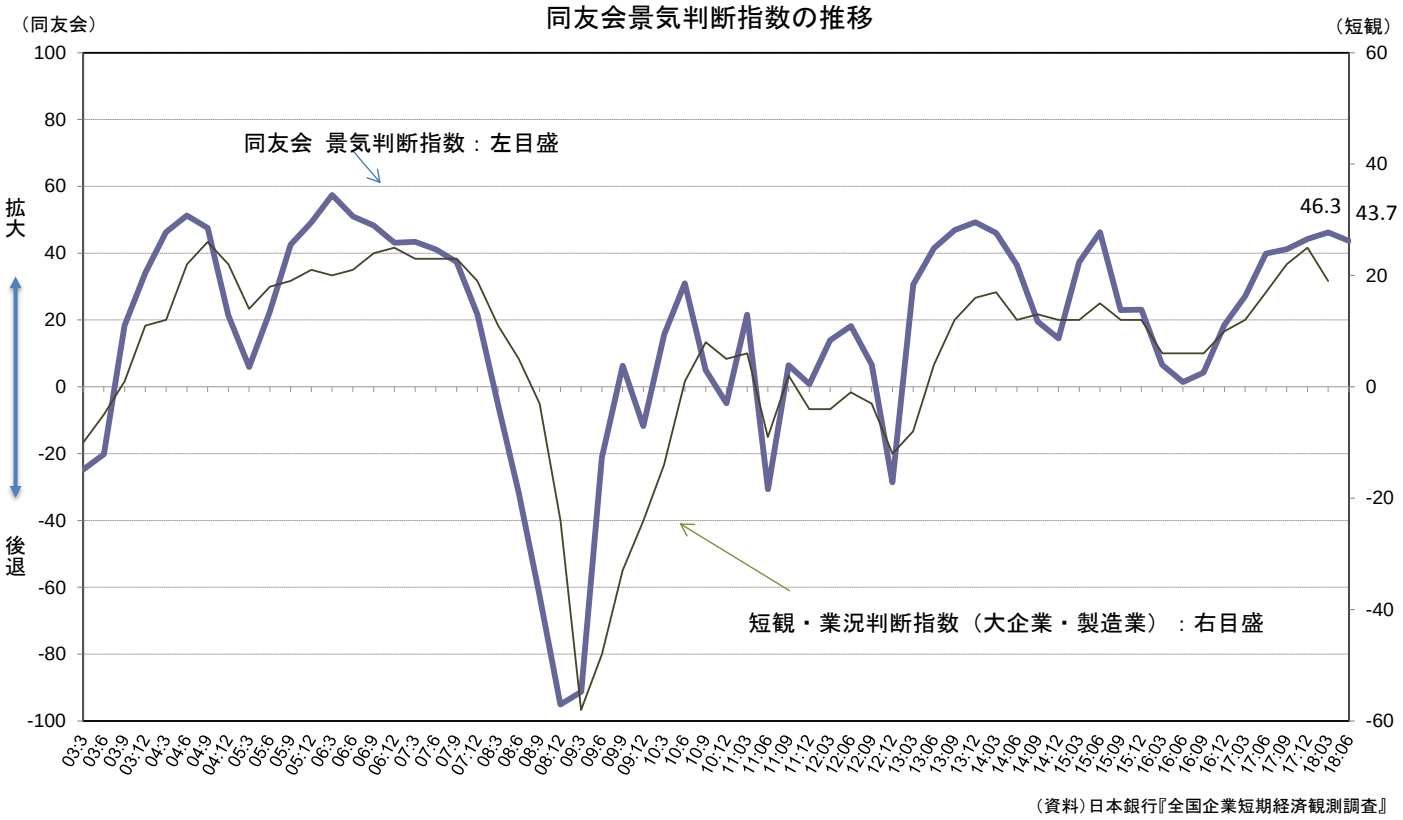
Ⅰ．日本経済

1．景気の現状と見通しについて

（1）現在の我が国の景気動向をどのように判断されますか。

（2）2018年度前半（2018年4月～2018年9月）の景気についてどのようにお考えですか。

図表1(1)



（注）景気判断指数：アンケートの答えのうち、「拡大している」を1、「緩やかに拡大している」を0.5、「横ばい状態が続いている」を0、「緩やかに後退している」を－0.5、「後退している」を－1として、それぞれの答えの比率をかけ、合計したもの（「その他」は考慮せず）。

図表1(2)

全体：現状（回答数230人） 見通し（回答数228人）

（回答比%）

調査時点	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	今後の見通し
拡大している	0.0	0.0	0.9	0.5	1.9	2.7	2.6	4.3	4.8
緩やかに拡大している	13.6	15.6	38.9	55.7	77.4	77.0	84.1	83.9	78.1
横ばい状態が続いている	76.6	76.8	57.0	41.6	19.3	20.3	12.4	11.7	16.7
緩やかに後退している	8.9	6.3	1.8	2.3	1.4	0.0	0.9	0.0	0.4
後退している	0.9	0.4	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	0.0	0.9	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
（景気判断指数）	1.5	4.3	18.6	27.2	39.9	41.2	44.2	46.3	43.7

図表1(3)

製造業：現状（回答数78人） 見通し（回答数76人）

（回答比%）

調査時点	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	今後の見通し
拡 大	7.6	11.8	27.9	52.8	77.9	78.3	81.1	82.1	77.6
横ばい状態	81.0	81.6	69.1	47.2	20.6	21.7	17.6	17.9	21.1
後 退	11.4	6.6	2.9	0.0	1.5	0.0	1.4	0.0	1.3

非製造業：現状（回答数152人） 見通し（回答数152人）

（回答比%）

調査時点	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	今後の見通し
拡 大	16.7	17.6	45.1	57.8	79.9	80.4	89.3	91.4	85.5
横ばい状態	74.4	74.3	51.6	38.8	18.8	19.6	10.1	8.6	14.5
後 退	9.0	6.8	2.6	3.4	1.4	0.0	0.6	0.0	0.0

公益社団法人 経済同友会：現状（回答数178人） 見通し（回答数176人）

（回答比%）

調査時点	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	今後の見通し
拡 大	14.1	18.8	42.8	61.4	84.0	83.0	90.5	91.0	85.8
横ばい状態	74.3	71.8	53.8	35.7	14.8	17.0	8.9	9.0	13.6
後 退	11.5	8.3	2.9	2.9	1.2	0.0	0.6	0.0	0.6

各地経済同友会代表幹事：現状（回答数52人） 見通し（回答数52人）

（回答比%）

調査時点	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3	今後の見通し
拡 大	11.4	2.3	29.2	37.5	60.5	67.4	74.1	78.8	73.1
横ばい状態	86.4	97.7	68.8	62.5	37.2	32.6	24.1	21.2	26.9
後 退	2.3	0.0	2.1	0.0	2.3	0.0	1.9	0.0	0.0

※「拡大」は「拡大」、「緩やかに拡大」の合計。「後退」は「後退」、「緩やかに後退」の合計。
※「その他」が選択されている場合は、上記の合計値が100を下回る場合がある【図表1(2)参照】

（3）2018年度前半（2018年4月～2018年9月）の景気について、そのように判断する根拠をお選びください（2つまで）。

図表2

全体（回答数225人）

（回答比%）

調査時点		2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3
設備投資	増加	25.9	23.4	29.8	42.0	61.3	60.3	66.2	73.3
	減少	8.2	9.3	5.0	5.2	1.5	1.4	1.3	1.3
個人消費	増加	26.4	23.4	17.0	20.3	26.5	36.0	26.2	26.7
	減少	32.7	28.5	28.4	20.8	10.8	9.8	6.7	6.2
政府支出	増加	30.9	44.4	30.7	22.6	15.7	14.0	6.7	12.0
	減少	1.4	0.0	1.8	1.4	1.0	0.9	1.3	0.0
住宅投資	増加	4.5	5.6	4.1	2.4	3.4	2.3	1.3	2.2
	減少	0.9	4.2	1.8	2.8	2.0	2.8	2.7	3.1
輸 出	増加	6.4	5.6	30.3	29.2	36.3	26.2	44.4	33.3
	減少	15.0	12.6	4.1	3.3	2.9	2.8	1.8	2.7
生産・販売	増加	4.5	6.1	6.9	12.7	18.1	14.5	19.1	17.3
	減少	5.5	4.7	4.6	2.8	2.0	1.4	0.9	2.2
その他		12.7	7.5	9.2	8.5	5.4	7.9	5.8	4.4

（4）対ドル円相場：2018年9月末値

図表3(1)

＜参考＞ 2018年2月26日　終値1ドル＝106円58銭

全体（回答数223人）　（回答比%）

	95円未満	95円～100円未満	100円～105円未満	105円～110円未満	110円～115円未満	115円～120円未満	120円～125円未満	125円以上
今回	0.0	0.4	15.7	56.5	24.2	2.7	0.4	0.0
前回	0.0	0.0	4.0	15.4	64.3	15.4	0.9	0.0

（5）日経平均株価（225種）：2018年9月末値

図表3(2)

＜参考＞ 2018年2月26日　終値22,153円63銭

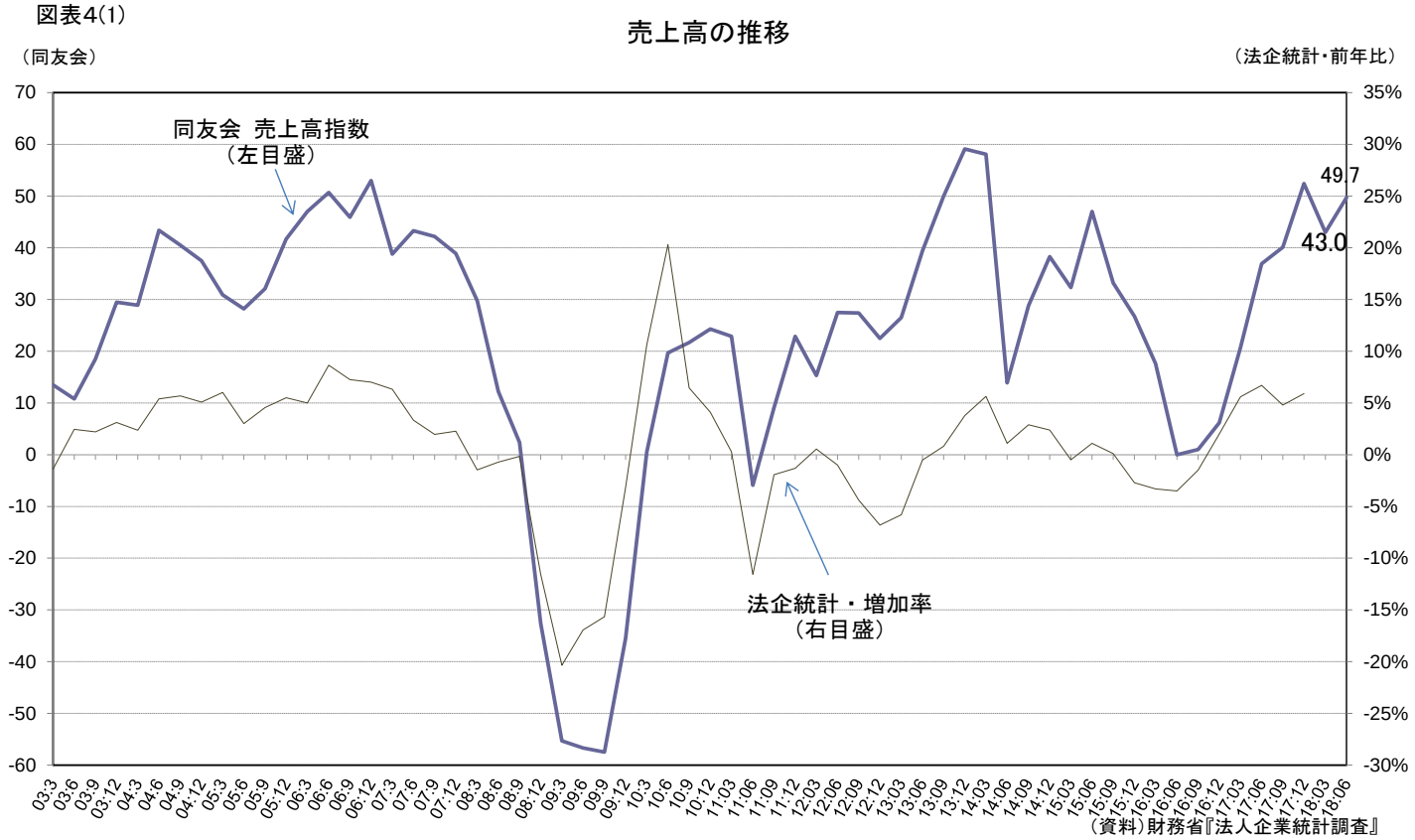
全体（回答数223人）　（回答比%）

	18,000円未満	18,000円台	19,000円台	20,000円台	21,000円台	22,000円台	23,000円台	24,000円台	25,000円台	26,000円以上
今回	0.0	0.4	0.0	3.1	8.1	36.8	27.4	17.5	5.8	0.9
前回	0.0	0.0	0.9	4.9	11.1	28.3	34.5	15.9	4.0	0.4

Ⅱ. 企業業績、設備投資等

1. 貴社の業績についてお伺いします。下表から該当する番号をお選びください。
（1）貴社の売上高

図表4(1)



（注）同友会売上高：アンケートの今期売上高見込みの回答について、「増収」を1、「横ばい」を0、「減収」を－1として、
それぞれの比率をかけ、合計したもの。なお、2018年6月の値は2018年3月調査時における予想。

図表4(2)

全体：見込み（回答数205人） 予想（回答数191人）

（回答比%）

	2016/4-6	2016/7-9	2016/10-12	2017/1-3	2017/4-6	2017/7-9	2017/10-12	2018/1-3 見込み	2018/4-6 予想
増 収	30.7	35.7	33.2	41.8	54.0	53.5	62.4	57.6	56.5
横ばい	38.5	29.6	39.8	37.1	28.9	33.2	27.6	27.8	36.6
減 収	30.7	34.7	27.0	21.1	17.1	13.4	10.0	14.6	6.8
同友会売上高指数	0.0	1.0	6.2	20.7	36.9	40.1	52.4	43.0	49.7

製造業：見込み（回答数74人） 予想（回答数67人）

（回答比%）

	2016/4-6	2016/7-9	2016/10-12	2017/1-3	2017/4-6	2017/7-9	2017/10-12	2018/1-3	2018/4-6
増 収	23.2	27.1	27.3	50.0	69.8	65.2	71.4	67.6	65.7
横ばい	37.7	28.6	37.9	33.3	23.8	25.8	22.9	18.9	29.9
減 収	39.1	44.3	34.8	16.7	6.3	9.1	5.7	13.5	4.5

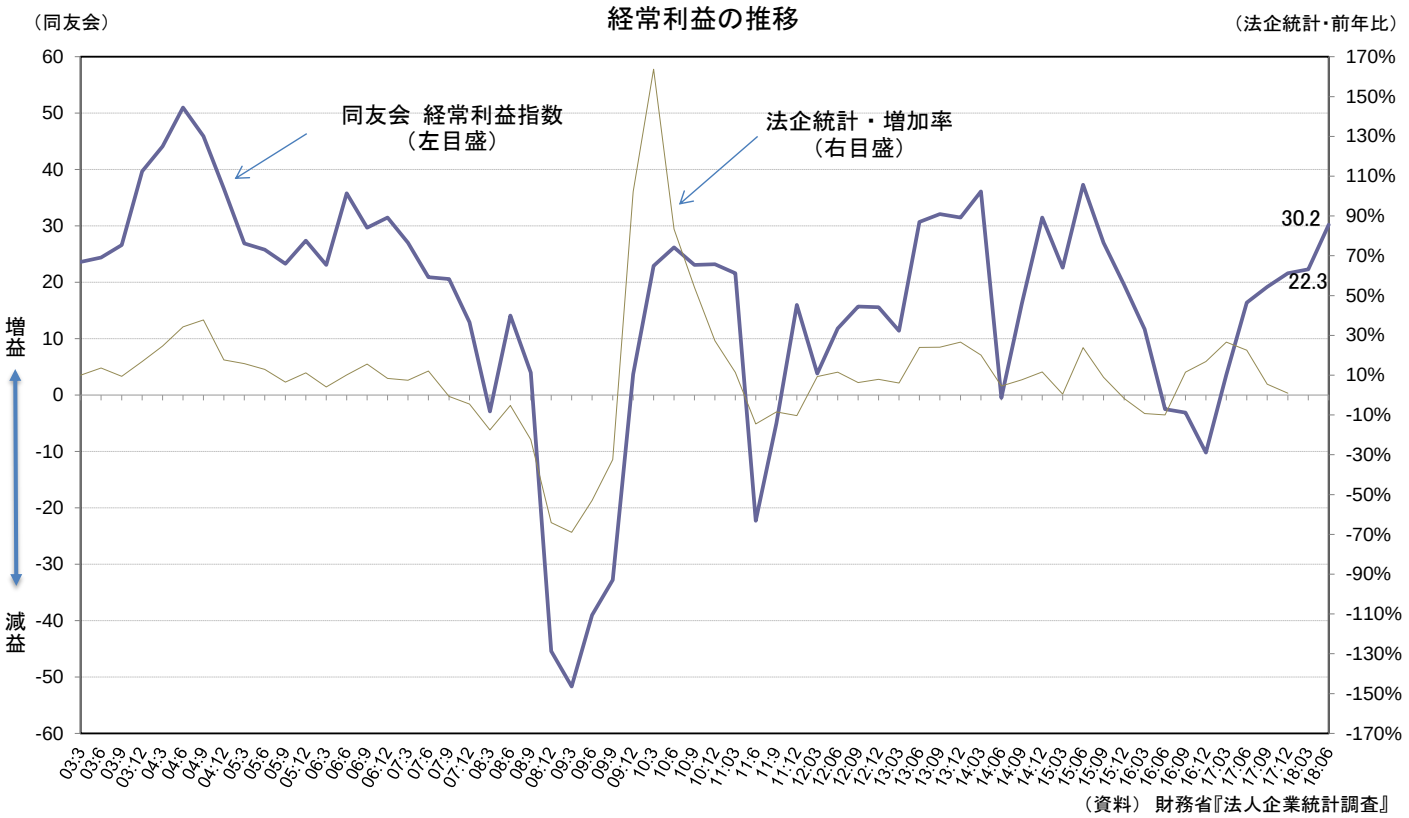
非製造業：見込み（回答数131人） 予想（回答数124人）

（回答比%）

	2016/4-6	2016/7-9	2016/10-12	2017/1-3	2017/4-6	2017/7-9	2017/10-12	2018/1-3	2018/4-6
増 収	34.6	40.3	36.2	37.5	46.0	47.8	57.9	51.9	51.6
横ばい	39.0	30.2	40.8	39.1	31.5	36.8	30.0	32.8	40.3
減 収	26.5	29.5	23.1	23.4	22.6	15.4	12.1	15.3	8.1

（2）貴社の経常利益

図表5(1)



（注）同友会経常利益：アンケートの今期経常利益見込みの回答について、「増益」を1、「横ばい」を0、「減益」を－1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。なお、2018年6月の値は2018年3月調査時における予想。

図表5(2)

全体：見込み（回答数202人） 予想（回答数189人）

（回答比%）

	2016/4-6	2016/7-9	2016/10-12	2017/1-3	2017/4-6	2017/7-9	2017/10-12	2018/1-3 見込み	2018/4-6 予想
増　益	31.3	31.1	26.2	34.0	43.2	42.6	42.2	44.6	42.9
横ばい	34.8	34.7	37.4	35.6	30.1	34.0	37.3	33.2	44.4
減　益	33.8	34.2	36.4	30.4	26.8	23.4	20.6	22.3	12.7
同友会経常利益指数	−2.5	−3.1	−10.2	3.6	16.4	19.2	21.6	22.3	30.2

製造業：見込み（回答数73人） 予想（回答数67人）

（回答比%）

	2016/4-6	2016/7-9	2016/10-12	2017/1-3	2017/4-6	2017/7-9	2017/10-12	2018/1-3	2018/4-6
増　益	28.4	21.7	29.2	39.4	57.4	57.4	50.7	47.9	44.8
横ばい	28.4	33.3	29.2	31.8	26.2	26.2	29.0	28.8	41.8
減　益	43.3	44.9	41.5	28.8	16.4	16.4	20.3	23.3	13.4

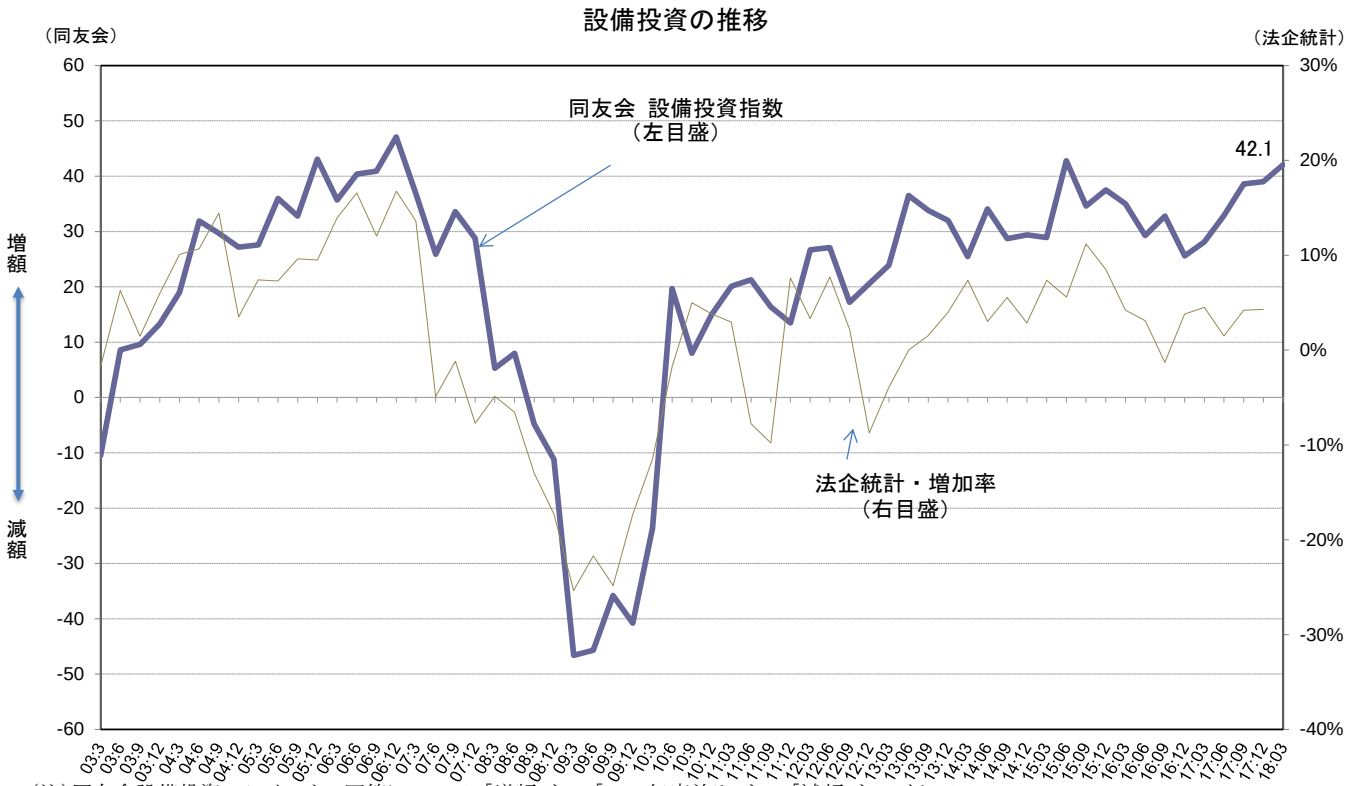
非製造業：見込み（回答数129人） 予想（回答数122人）

（回答比%）

	2016/4-6	2016/7-9	2016/10-12	2017/1-3	2017/4-6	2017/7-9	2017/10-12	2018/1-3	2018/4-6
増　益	32.8	36.3	24.6	31.2	36.1	35.4	37.8	42.6	41.8
横ばい	38.2	35.5	41.8	37.6	32.0	37.8	41.5	35.7	45.9
減　益	29.0	28.2	33.6	31.2	32.0	26.8	20.7	21.7	12.3

2. 貴社の設備投資（2017年度）についてお伺いします。
（1）国内の設備投資額(2017年度)は2016年度比でどのようになる予定でしょうか。

図表6(1)



（注）同友会設備投資：アンケートの回答について、「増額」を1、「2016年度並み」を0、「減額」を－1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。

（資料）財務省『法人企業統計調査』

図表6(2)　（回答比%）

	調査時点	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3
全体（回答数216人）	増　額	40.6	43.6	41.4	42.4	46.5	50.0	46.3	52.3
	2016年度並み*	48.1	45.6	42.9	43.3	39.9	38.6	46.3	37.5
	減　額	11.3	10.8	15.8	14.3	13.6	11.4	7.3	10.2
	同友会設備投資指数	29.3	32.8	25.6	28.1	32.9	38.6	39.0	42.1
製造業（回答数77人）	増　額	52.7	52.7	49.3	50.7	53.8	63.2	52.1	59.7
	2016年度並み*	40.5	36.5	29.9	33.3	33.8	27.9	38.4	26.0
	減　額	6.8	10.8	20.9	15.9	12.3	8.8	9.6	14.3
非製造業（回答数139人）	増　額	34.1	38.5	37.5	38.1	42.9	43.7	43.4	48.2
	2016年度並み*	52.2	50.8	49.3	48.5	42.9	43.7	50.3	43.9
	減　額	13.8	10.8	13.2	13.4	14.3	12.7	6.2	7.9

*注）2016/6～2017/3調査時は2015年度並み

（2）増額される設備投資／（3）減額される設備投資の主な内容をお選びください(複数回答可)。

図表6(3)　（回答比%）

○増額設備投資

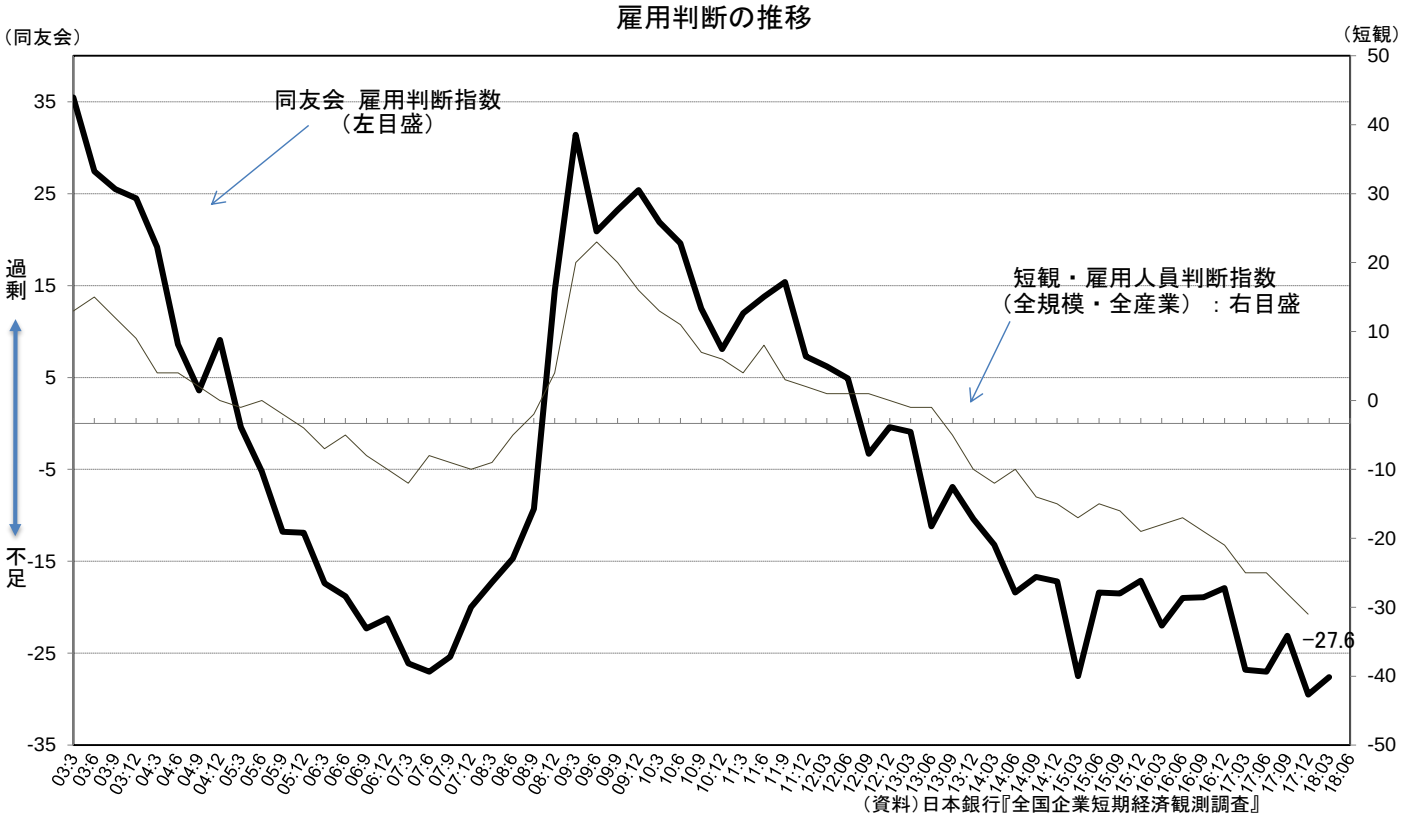
	回答数	能力増強投資	新規事業投資	合理化・省力化投資	環境対策投資	維持・補修・更新等の投資	その他
製造業	(77)	48.1	18.2	31.2	7.8	35.1	5.2
非製造業	(139)	28.1	26.6	23.0	3.6	30.2	4.3

●減額設備投資

製造業	(77)	6.5	6.5	5.2	3.9	11.7	14.3
非製造業	(139)	7.9	5.8	4.3	0.7	10.8	6.5

3. 貴社の雇用の状況についてお伺いします。現状の雇用人員をどのようにお考えでしょうか。
（1）全体として、雇用人員は

図表7(1)



（注）同友会雇用判断：アンケートの回答について、「過剰」を1、「適正」を0、「不足」を－1として、それぞれの比率をかけ、合計したもの。

図表7(2)

（回答比%）

	調査時点	2016/6	2016/9	2016/12	2017/3	2017/6	2017/9	2017/12	2018/3
全体（回答数221人）	過剰である	8.8	8.3	9.0	7.2	7.8	7.9	7.6	6.8
	適正である	63.4	64.5	64.2	58.9	57.4	61.1	55.4	58.8
	不足している	27.8	27.2	26.9	34.0	34.8	31.0	37.1	34.4
	同友会雇用判断指数	−19.0	−18.9	−17.9	−26.8	−27.0	−23.1	−29.5	−27.6
製造業（回答数78人）	過剰である	10.3	10.7	11.9	7.2	13.8	10.3	8.2	7.7
	適正である	71.8	76.0	73.1	69.6	53.8	61.8	60.3	61.5
	不足している	17.9	13.3	14.9	23.2	32.3	27.9	31.5	30.8
非製造業（回答数143人）	過剰である	8.1	7.0	7.6	7.1	5.0	6.8	7.3	6.3
	適正である	59.1	58.5	60.0	53.6	59.0	60.8	53.0	57.3
	不足している	32.9	34.5	32.4	39.3	36.0	32.4	39.7	36.4

（2）過剰感のある雇用人員／（3）不足感のある雇用人員の主な内容をお選びください(それぞれ2つまで)。

図表7(3)

（回答比%）

○過剰人員

	回答数	経営・管理職	一般社員、工員等	技術者・専門技能者	営業専門職（歩合、請負等）	アシスタント（派遣、パート、アルバイト等）	その他
製造業	(78)	11.5	11.5	3.8	6.4	3.8	11.5
非製造業	(143)	9.1	7.0	0.7	1.4	2.1	12.6

●不足人員

製造業	(78)	11.5	19.2	43.6	6.4	6.4	2.6
非製造業	(143)	11.2	14.7	37.8	13.3	8.4	8.4

Ⅲ. トピックス

企業経営において直面する諸問題について

1. デジタル化経済への対応

AIやIoT（モノのインターネット）、ロボティクス、そしてシェアリング・エコノミーの普及が、人々の生活や働き方を根本から変革しようとしています。こうしたデジタル化された経済に向けて、多くの企業では、今後の生き残りを賭けた取り組みを始めています。

(1)デジタル化経済の下で、貴組織で注力している（あるいはこれから注力する）点、もしくはその際に留意されている点などについて、自由にご回答下さい。

【自由記述】回答数170

①組織対応の推進（43）

・人手不足対応・省力化に向けて、AIやロボットの導入を検討・推進する組織を発足。（食料品）
・ガバナンスの強化、厳しい競争に耐えられる強力な組織の育成。（電気機器）
・CDO(Chief Digital Officer)を設置し、全社デジタル戦略の推進、新たなビジネスモデルを創出。（卸売業）
・業務改善を目的としたデジタルインフラの導入。（小売業）
・グループ会社で共同で研究・開発に取り組む方針。（普通銀行）
・デジタル経済化対応の重要性を経営陣に理解してもらう。（その他金融）
・ヒトとデジタル技術の融合を通じて、サービス品質・生産性の向上に取り組む。（空運）
・デジタルサービスを開発するエンジニアなどの人員増強。（サービス（コンサルティング））

②ビジネスモデルの構築・探究など（36）

・動画配信サービス、AIを利用したチャットボットなどのデジタルサービスの展開。（化学）
・玄関ドア、窓シャッター等とAIスピーカーを連携させたIoTシステムを発売予定。（金属製品）
・新技術の活用や次世代のビジネスモデルの構築へ向けて注力する。（卸売業）
・FinTechを中心としたIoTを活用した金融サービスの向上、マーケティングの高度化。（普通銀行）
・新たな顧客創造・顧客体験によるビジネスモデル創出。（保険）
・不動産テック事業への着手、不動産テックベンチャー企業の支援。（不動産）

③部門毎の活用の推進（21）

・RPAを導入し、WEBサイトで受け付けた資料請求や販促データの集計を行う。（建設）
・Webやメールの活用により、従来型の訪問営業を改革中。（食料品）
・製造プロセスにおけるITの活用や新たな事業の創出に向けた検討を実施。（化学）
・デジタルマーケティング機能の営業活用。（小売業）
・リスク管理・分析システムの強化。（その他金融）
・駅コンコース、店舗などでのAI・ロボットの実験。（陸運）
・働き方改革としてテレワークの試行を開始。（情報・通信）

④個別技術・サービスの利用および展開（20）

・ロボット導入による生産力の増強。（食料品）
・生産プロセスの全体最適を図るため、進捗等を「見える化」する新システムの導入を検討。（電気機器）
・統合基幹業務システムの導入。（その他製品）
・ビッグデータを活用したデータ分析。（卸売業）
・AIや画像認識等新技術を活かしたビジネスの可能性を模索中。（不動産）

⑤省力化・効率化への取り組み（18）

・ロボット利用による省力化について優先順位を上げる。（機械）
・生産や技術、特に製品開発の効率化へのIT活用に取り組んでいる。（機械）
・RPAの導入によってホワイトカラーの業務を大幅に省力化し、業務の「見える化」、属人化の解消、付加価値の高い業務へのシフトを推進。（電気機器）
・AI導入により、営業員等の顧客対応力や提案力・企画力の高度化。（卸売業）

⑥オープンイノベーションなどの連携推進（17）

・（各地経済同友会として）AI、IoT等への対応策として大学のデータサイエンス学部との包括契約を締結。（機械）
・同業他社やベンチャー等とのオープンイノベーションの取り組みを開始。（卸売業）
・情報の収集や他業態企業との提携、各事業領域における研究・開発の支援・統括を担う組織を設置。（保険）
・センサーやアプリ開発の専門企業と協業し、デジタル化対応に取り組む。（サービス（その他））

⑦その他（15）

・労働人口減や環境・エネルギー問題といった社会問題解決につながる前提として活動。（機械）
・業界全体でデジタル化が遅れる中で、マーケットのリードに注力。（その他製品）
・親会社のイニシアティブのもと、デジタル化を推進。（サービス（その他））

⑵こうした取り組みを進める中で、直面されている諸問題について自由にご回答下さい。

【自由記述】回答数159

①人材・ノウハウ・スキルの不足および人材育成(68)

・データの整合性判断や自動化ラインを導入するための技術者の育成。（食料品）
・デジタル化に精通した経営人材がいない。（化学）
・組織内の人材・ノウハウ不足で、対応が思うように進まない。（電気機器）
・自社リソースのみでの実現は難しいため、積極的なオープンイノベーション、外部資本や知見を活用する。（電気機器）
・社内の人材・スキル・ノウハウの不足は何ともし難い。（精密機器）
・ICT技術者の不足により、工場無人化の取り組みスピードが上がらない。（その他製品）
・AIを活用した業務改善を行いたいが、ノウハウ不足で従来手法から脱していない。（卸売業）
・AI等に関する高度な知見を持つ人材は限られる。（証券）
・中間管理職のスキル不足。（サービス（コンサルティング））

②組織対応や意識の問題(34)

・従来組織・人材の意識改革、再配置。（化学）
・ステークホルダーとの協働体制の構築。（医薬品）
・通常業務を抱えながら新システムの導入を進めるのが難しい。（電気機器）
・e-コマース化への遅れ。（その他製品）
・商品軸を中心としたタテの事業戦略から、商品の枠組みを超えた事業戦略へのマインドセットの変更。（卸売業）
・「働き方改革」に対する従業員の理解・意識浸透不足。（小売業）
・従業員の意識改革は、引き続き取り組む必要がある。（普通銀行）
・新サービス導入に伴うオペレーション体制の構築。（保険）
・トライ＆エラーを行う専門のイノベーション組織が必要。（保険）
・迅速な意思決定を行うための仕組み作りが課題。（陸運）
・ネットワーク先や提携先と「情熱」を共有するのに苦慮。（サービス（コンサルティング））

③収益・コストへの影響(25)

・今後の顧客ニーズを見極めにくい部分もあり、将来の収益性が見通しにくい。（建設）
・コスト削減効果がまだ見えない。（機械）
・システム開発関連コストの高騰。（機械）
・将来の成長範囲は広げたいと考えるが、収益性を見込みにくい。（卸売業）
・外部環境の変化のスピードが速く、事業収益性を見込みにくい。（普通銀行）
・グループ内各社のシステム基盤への影響や現行システム基盤の大規模改修等への対応。（保険）
・ビジネスの収益性。（情報・通信）
・初期設備投資の増加。（情報・通信）
・収益性が低い。（サービス（大学・病院・医療・教育））

④業界対応、政府の動きなど(10)

・業界内外での協働がなければ効果は限定的。（食料品）
・旧態依然とした業界の慣習。（その他製品）
・ICT革命による異業種からの参入。（普通銀行）
・現行法制度で想定しないケースが多く、法の解釈や規制緩和等、事業化に時間を要する。（その他金融）
・一部の取り組みには国際規則の制定が必要。（海運）
・さまざまなセキュリティ対策を施しているものの、その負担が大きくデジタル化の足かせにもなり得る。
デジタル化を推進するためには、各企業の対策に依存せず、政府としての対応・支援が必須。（サービス（ｴﾝﾀｰﾃｲﾝﾒﾝﾄ））

⑤ビジネスモデルの構築(6)

・いまだ確固たるビジネスモデルが描けるには至っていない。（機械）
・他社の製品やサービスと組み合わせたシステムとして提供する必要あり。（精密機器）
・当社の独自性（他社との差別化）の確立。（普通銀行）
・業界内におけるビジネスモデルの差別化。（証券）
・同業他社とのビジネスモデルの差別化が難しい。（不動産）

⑥その他(16)

・更なるオープンイノベーションの推進策の構築。（機械）
・全体を俯瞰して考える必要がある。（機械）
・既存ビジネスモデルの関係者とのコンフリクトへの対応。（卸売業）
・金融機関に対するサイバー攻撃への懸念。（普通銀行）
・「顧客視点での金融サービス」の提供を長期的な視点で検討。（その他金融）
・イノベーションの進展による消費者行動様式の変化といった事業環境における不確実性の拡大。（証券）
・サイバーセキュリティ等のリスク想定を更に深化させる必要あり。（不動産）
・言うは易し、行うは難し（人材、ノウハウ、気概不足）。（陸運）
・顧客価値へのつなげ方。（サービス（大学・病院・医療・教育））

2．地政学リスク等への対応

2018年は朝鮮半島や中東の地政学リスク、欧米でのポピュリズム（大衆迎合主義）の高まりなど、
世界経済の先行きが一層不透明になることが予測され、経営のかじ取りが難しくなることが懸念されます。
貴組織として、最も懸念されているリスクがございましたら、具体的にお書き下さい（1つ）。
また、そのリスクへの対応方針など想定されている場合には、その内容も簡単にお書き下さい（自由記述）。

【自由記述】回答数（リスク：134、対応策：114）

①朝鮮半島(48)

■懸念するリスク：北朝鮮有事
○対応策：BCP（Business Continuity Plan:事業継続計画）、BCM（Business Continuity Management：事業継続管理）関連（18）
・テロ、弾道ミサイル発射時等の武力攻撃時における対応要領を制定済み。（普通銀行）
・大規模災害対応BCPを準用して発動予定。（保険）
・有事向けのBCPプラン策定。（不動産）
・BCPの見直し。（情報・通信）
・既存BCPにて今のところ対応。（サービス（その他））
・基本的にはグループの危機管理方針に沿って対応する（オペレーション維持・回復を優先）。（シンクタンク）
○対応策：リスク管理強化（3）
・特定の業種・分野のみの取引ではなく、ほぼ全産業に渡る顧客との取り引きを行う。（サービス（コンサルティング））
○対応策：その他
・コンティンジェンシー・ファンディング・プランを準備し、継続的に実効性を検証。（普通銀行）
・安心、安全の街づくりを行っている立場として、日々の訓練などを通して有事に備える。（不動産）
・世界経済への影響が長引く場合、業界や経済団体を通じた働きかけを行う。（空運）
・有事の際には柔軟かつ迅速な意思決定ができる経営体制を有している。（サービス（ｴﾝﾀｰﾃｲﾝﾒﾝﾄ））

②米国・欧州(28)

■懸念するリスク：保護主義（19）
○対応策：（業界団体等を通じた）意見表明。(8)
○対応策：その他
・米国内拠点の拡充、充実。（陸運）
・クロスボーダーネットワークの構築により、変化をチャンスとして捉える。（陸運）
■懸念するリスク：政治動向（5）
・シナリオを広めに想定し、大きな事業リスクを抱えないような海外事業運営を目指す。（繊維製品）
・現状での経営基盤の強化。（普通銀行）
・自社のポートフォリオの適切なリスクコントロール。（その他金融）

③中国(12)

■懸念するリスク：中国の対外政策（一帯一路、覇権志向）（5）
○対応策
・中国との競合はできるだけ避ける。（ガラス・土石製品）
・輸出管理法制定の動きなど事業活動に影響が出そうな問題について、業界団体、官庁を通じて意見を表明。（電気機器）
・過度な中国傾倒は避けるが、うまく付き合う必要あり。（その他金融）
■懸念するリスク：中国の国内政治（3）
○対応策
・中国への投資・マーケット活動を一定限度内に抑制。（食料品）

④中東(10)

■懸念するリスク：原油リスク（5）
○対応策
・為替のリスクヘッジや駐在員のフレキシブルな異動を準備。（電気機器）
■懸念するリスク：政情不安（2）
○対応策
・主要プロジェクトのリスク回避方法の検討。（機械）
・危機管理による社員の安全確保と客先サポートの両立。（電気機器）

⑤その他、個別項目など(46)（リスク ⇒ 対応策）

・異常気象や気候変動に伴う穀物価格の急騰。 ⇒ 穀物原料に対するリスクヘッジ。（食料品）
・主要原料の産地の情勢。 ⇒ 北半球、南半球含めた供給先の確保。（食料品）
・保護主義の台頭及び地政学リスク。
⇒ 事業構造改革やビジネスのローカライゼーションを通じた、外部要因に影響されにくい体質の確立。（化学）
・サイバー空間における不安定性の増大。
⇒ AI等を活用したセキュリティ技術の高度化や最新セキュリティ情報の収集。（電気機器）
・南海トラフなど地震被害。
⇒ 避難訓練と地震発生状況の日々の把握と危機意識の向上。（卸売業）
・東シナ海、南シナ海での航行安全性 ⇒ 対応策を検討。（海運）

－回答者業種分類－

製造業		78人
	食　品	11
	繊維・紙	3
	化学製品	18
	鉄鋼・金属製品	8
	機械・精密機器	14
	電気機器	14
	輸送用機器	0
	その他製品・製造	10
非製造業		152人
	建　設	6
	商　業	21
	銀　行	26
	その他金融	11
	証　券	5
	保　険	9
	不動産	7
	運輸・倉庫	11
	情報・通信	17
	電力・ガス	4
	サービス(ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ、研究所)	10
	サービス(法律・会計・教育・医療など)	5
	サービス(ホテル業、ｴﾝﾀｰﾃｲﾝﾒﾝﾄ)	1
	サービス(広告)	0
	サービス(その他)	16
	その他	3
回答者総数		230人

－回答者ブロック別分類－

公益社団法人　経済同友会		178人
各地経済同友会代表幹事計		52人
	北海道・東北	5
	関　東	5
	中部・北陸	10
	近　畿	8
	中国・四国	14
	九州・沖縄	10
回答者総数		230人