



兵庫同友会 NTレポート第49号

(Network For Tomorrow)

〔景況調査報告：2020年12月実施〕

全体として前期比の売上高DI・経常利益DIはともに前回からは大幅な回復がみられる。ただし、昨年同期比との比較では売上高DI値△16、経常利益DI値△15となっており、本来の意味での回復の水準に達しているとは言い難い。

次期見通しでは、全体として悪化する予測である。特に製造業(消費財)は売上高DI△17、売上高DI商業は△18と厳しい状況が予測されており、個人消費停滞への懸念が浮き彫りとなる結果である。

採算水準DIは、前回調査時点で△8であった。黒字企業は3.5割程度にとどまっていたが、今回は5割程度まで回復、採算水準DI値は22(前回△8⇒今回22)と大幅に持ち直した。全体としては回復基調にあるが、同業種内で明暗の分かれている様子も伺える。

設備投資の実施は31.2%とやや低調であった。次期への投資意欲はさらに低い。

全企業における借入金DI値(前回34⇒9)と減少の傾向を見せている。昨期の制度融資をはじめとした借入増に対し反動減となった。

また全企業の資金繰DI値は前回から12ポイント上昇し、21と全体として資金繰りが改善している。全業種で資金繰DI値は2桁を示しており、高いプラス水準となっている。

経営上の問題は「従業員の不足」(35.6%)、「民間需要の停滞」(27.4%)、「人件費の増加」(22.9%)となっており、今期は再び人材に関する課題が上位となった。建設関連業では、「従業員の不足」(52.0%)がコロナ禍による外国人労働力の不足も関連し、深刻な経営問題として他の業種に比べ回答の割合が高くなっている。

経営上の力点は「新規受注の確保」(47.2%)、「付加価値の増大」(45.2%)、「社員教育」(30.5%)が主な取組みとなっている。

「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、「付加価値の増大」(38.8%)、「新規受注の確保」(35.8%)、「人材確保」(30.4%)の順となっている。

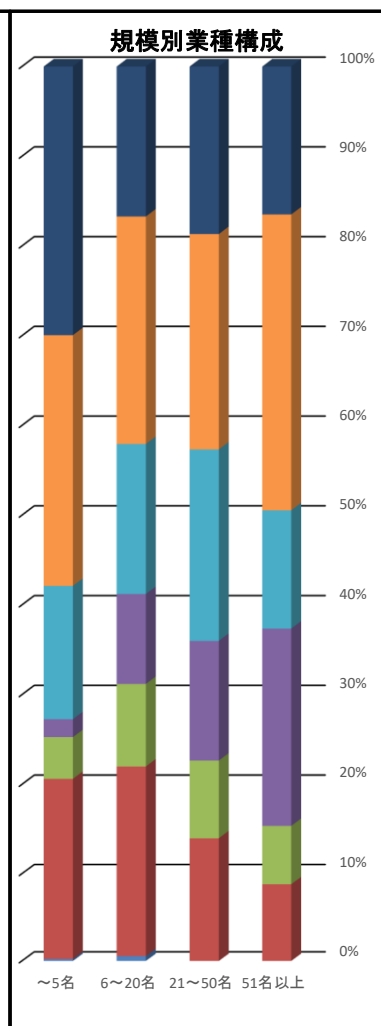
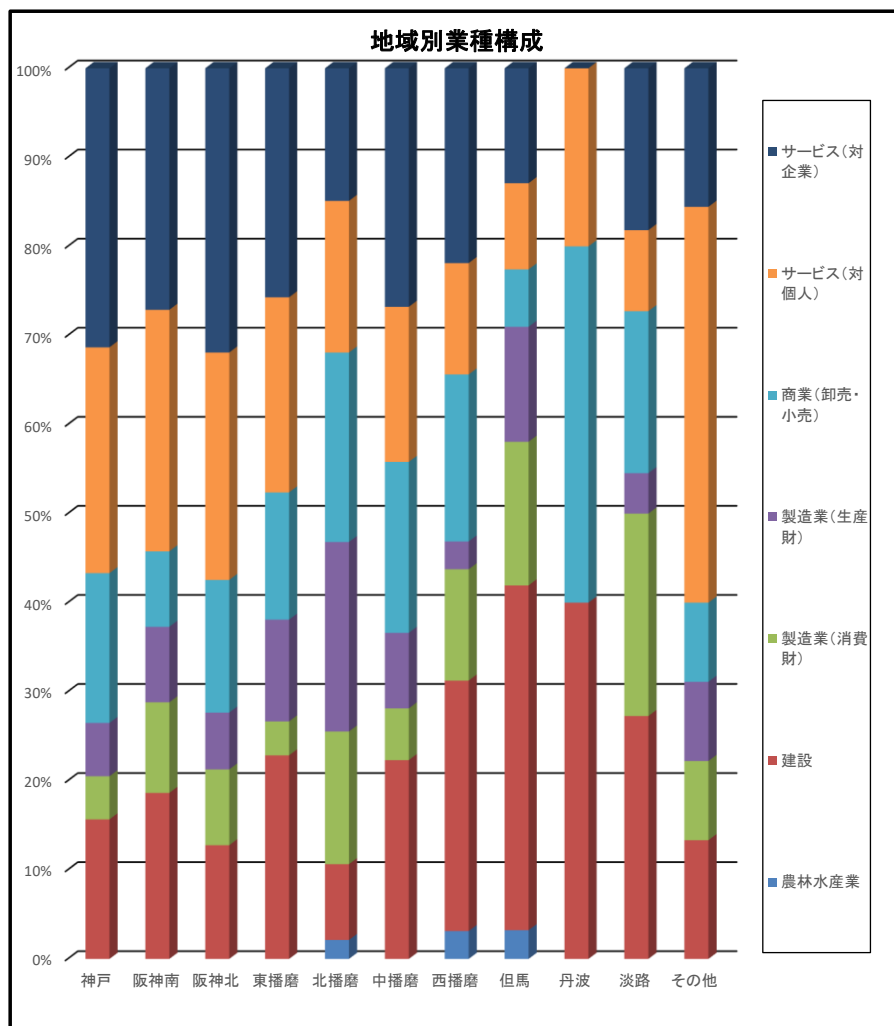
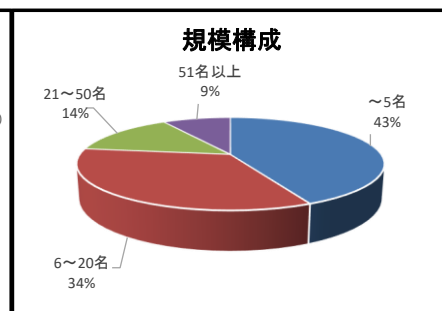
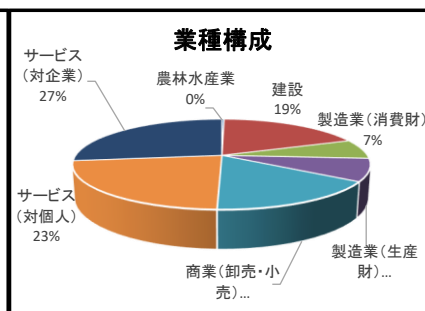
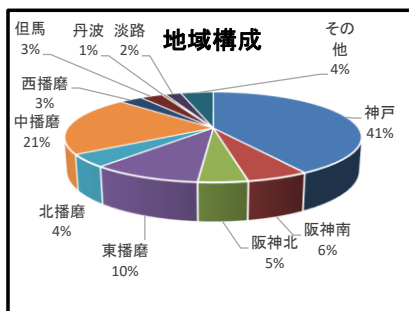
- DIは前期比売上高で45ポイント回復の2、経常利益も44ポイント回復の2となっている。次期見通しは売上高△5、経常利益△5とやや悪化予測となっている。
- 採算水準DIは22、前回から30ポイント回復した。商業、製造業(消費財)、サービス業(対個人)が他の業種に比べて採算水準がさらに低くなっている。
- 業況判断DIは、前期比で35ポイント回復し△11となった。製造業(消費財)、製造業(生産財)、商業が高いマイナス水準で特に業況がよくない。
- 借入金の増加は全業種で落ち着きを見せている。(前回34⇒9)。資金繰DI値は9から21に上昇、全体として高いプラス水準を示している。
- 経営上の問題点は「従業員の不足」(35.6%)、「民間需要の停滞」(27.4%)、「人件費の増加」(22.9%)の順で、人材に関する項目が再び上位となった。対応策として「新規受注の確保」、「付加価値の増大」、「人材確保」が挙げられる。

〔調査要領〕

- ①調査時 2020年11月5日～12月18日
- ②対象企業 兵庫県中小企業家同友会会員
- ③調査の方法 e.doyu(会員グループウェア)によるアンケート 支部例会・FAX等での回収協力
- ④回答企業数 1,710社に依頼、1,052社の回答を得た(回答率61.5%)
農林水産業3社、建設関連業198社、製造業(消費財)73社、製造業(生産財)85社、
商業171社、対個人サービス238社、対企業サービス283社
- ⑤平均従業員 ①正規従業員 18.7人 ②パート・アルバイト 13.4人

表1 回答企業の構成

回答企業構成	地域分類										
大分類	神戸	阪神南	阪神北	東播磨	北播磨	中播磨	西播磨	但馬	丹波	淡路	その他
農林水産業	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
建設	68	11	6	24	4	50	9	12	2	6	6
製造業(消費財)	21	6	4	4	7	13	4	5	0	5	4
製造業(生産財)	26	5	3	12	10	19	1	4	0	1	4
商業(卸売・小売)	73	5	7	15	10	43	6	2	2	4	4
サービス(対個人)	110	16	12	23	8	39	4	3	1	2	20
サービス(対企業)	136	16	15	27	7	60	7	4	0	4	7
総計	434	59	47	105	47	224	32	31	5	22	45



会員事業の景況（概況）

～第49号 調査結果の分析～

武庫川女子大学経営学部 講師 山下 紗矢佳

1. 売上・経常利益・採算水準・業況判断

1-1. DI の推移

(1) 売上高・経常利益 DI の動向

『2020 年上期の底からの回復。上期予想ほどの厳しい結果ではないことに安堵感がみられる一方、次期見通しはやや悪化予想。不確実性は継続の見込。』

売上高と経常利益の推移をみたものが図 1-1～1-2 である。図 1-1～1-2 にみられるように、2020 年上期は新型コロナウイルス拡大の影響を受け、前期比売上高 DI 値・経常利益 DI 値は本調査開始以来の最悪の悪化（前期比）となり、売上高 DI 値は $\Delta 43$ 、経常利益 DI 値は $\Delta 42$ となった。2020 年下期では、売上高 DI 値は前期比より 45 ポイント改善の+2、経常利益 DI 値は前期比より 44 ポイント改善の 2 となり、前回調査時の見通（売上 $\Delta 22$ 、経常利益 $\Delta 21$ ）よりも大幅に回復がみられる。ただし、昨年同期比との比較では売上高 DI 値 $\Delta 16$ 、経常利益 DI 値 $\Delta 15$ となっており、本来の意味での回復の水準に達しているとは言い難い。

続いて、次期見通しは売上高 DI 値と悪化が予想されている。政府は新型コロナウイルス特別貸付や持続化給付金をはじめとする中小企業支援策や、Go To トラベルなどの需要喚起に向けた方策を打ち出すなど「経済を止めない」ための支援を打出した。裾野の広い観光需要喚起を図ることで、一部の企業や地域で一時的に経済回復の兆しがみられた。一方で、新型コロナウイルス拡大は収束するどころか感染拡大に歯止めがかからず、2021 年に入り 2 度目の感染症緊急事態宣言が行われることとなった。こうした政府の対策に期待（一部では依存）せざるを得ない企業にとっては、今後の経営方針や経営戦略を揺さぶられる 1 年になったことである。感染防止対策と経済対策のバランスを図ることの難しさが再認識されることとなり、事態の収束が見通せない状況下で、中小企業者の不安や政府への期待が入り混じる結果が時期見通しに反映されているのではないと思われる。

これまで兵庫同友会会員企業は採算水準が高く、環境変化への適応能力が高いために存立基盤が強いとされてきたが、2020 年度下期の「黒字」「やや黒字」回答の企業は全体の約 5 割弱と推移している。2020 年はこれまでに経験してこなかった環境下において企業はこれまでの体制や当たり前を見直す「ニューノーマル」を模索する 1 年となったが、2021 年に向けて十分な体制を構築している企業は多いとは言えないだろう。これまでの単なる延長線上だけで自社を捉えるのではなく、「事業の継続性」に向けて自社の存立意義の問直しや問題解決に向けた戦略の練直しと実行が求められることとなる。

図 1-1 売上高の推移（前期比）

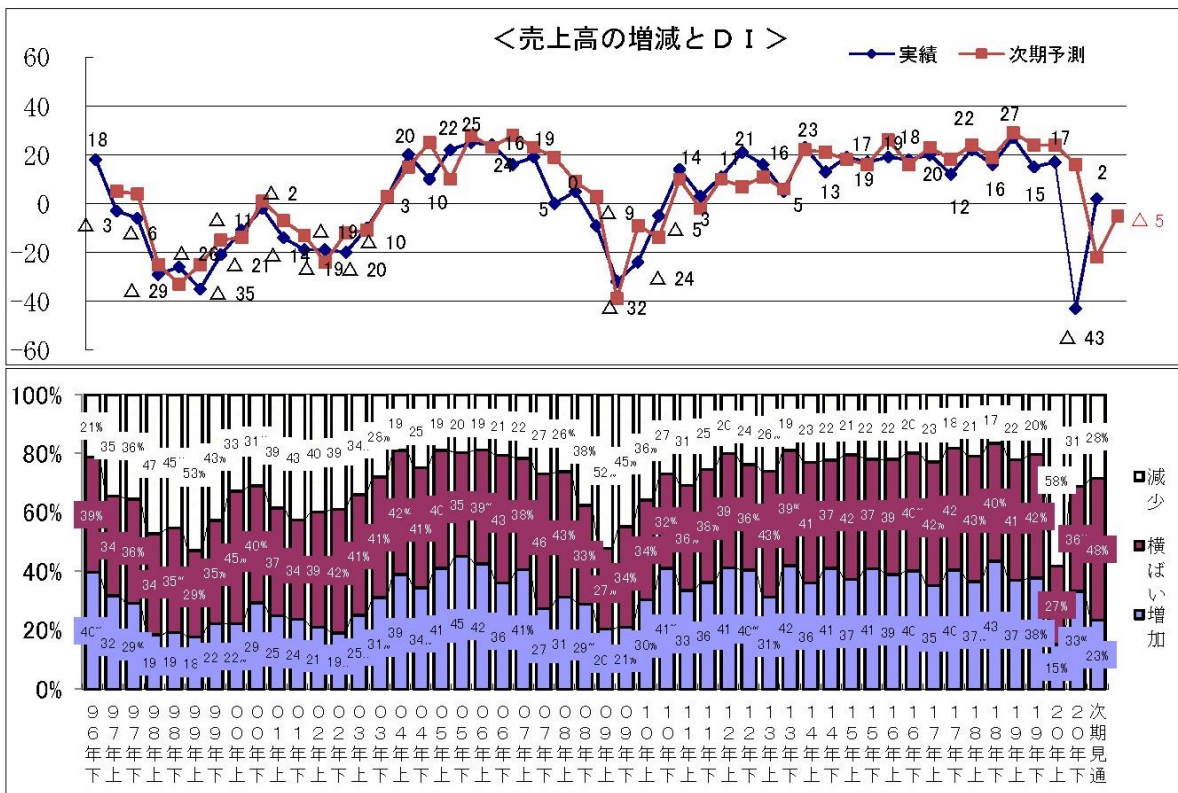
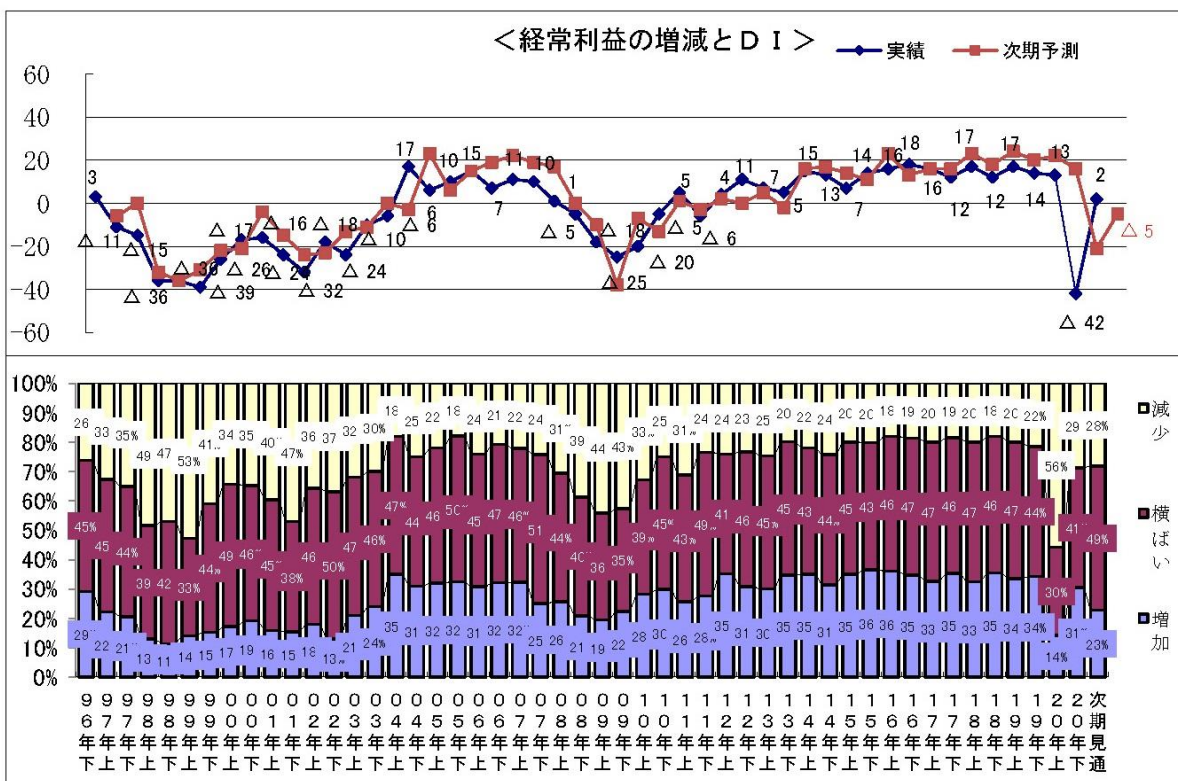


図 1-2 経常利益の推移（前期比）



次に表1でみられるように前回調査時点（2020年上期）での次期見通し（今回の調査時点）は、全企業ベースで売上高DI値は△22、経常利益DI値は△21の見込みであった。

結果は、今回の売上高実数DI値が2、経常利益実数DI値が2となっており、前回調査時点（2020年上期）での次期見通しからみると、売上高DI値で24ポイント、経常利益DI値で23ポイント予測を上回った。

この結果の要因は、①前回調査時期と今回調査時期による要因、②外部環境から受ける影響による要因とに大別できる。①前回調査時期と今回調査時期による要因については、前回調査（2020年5月14日～6月19日）は最悪の時期に実施されたアンケート結果であること、今回調査はGo Toトラベル停止前の時期に実施されたために期待感などがやや反映されたものと考えられる。②外部環境から受ける影響による要因については、業種別にみていくこととする。

表1 前回の次期見通しDI値と今回実数DI値との比較

比較項目 業種別	種別	前回調査 次期見通し DI	今回調査 実数 DI	今回ー前回 (見通しの差)	今回 次期見通し DI
全企業	売上	△22	2	24	△5
	経常	△21	2	23	△5
建設関連業	売上	△27	7	34	△7
製造業 (消費財)	売上	△37	△13	24	△17
製造業 (生産財)	売上	△50	△25	25	△14
商業	売上	△25	△11	14	△18
サービス業 (対個人)	売上	△14	6	20	1
サービス業 (対企業)	売上	△12	12	24	4
農林水産業	売上	-	-	-	-

業種別をみると、前回調査時点（2020年下期）の次期見通し（今回の調査時点の実数予測）は全ての業種で大幅なマイナスが予想されていたが、今回ー前回（見通しの差）では全ての業種で改善傾向がみられる。

今回調査の実数DI値をみると、建設業7、サービス(対個人)8、サービス(対企業)14と、3業種値でDI値がプラスに転じた。一方で製造業（生産財）は実数DIが△25、時期見通しが△14で緩やかに回復傾向にある。製造業（消費財）は実数DIが△13、商業は△11とそれぞれ40ポイントほど回復が見られるがマイナスの状況に変わらない。

次期見通しは製造業（生産財）を除く全ての業種で悪化と予測され、製造業(消費財)は△17、商業は△18と厳しい状況が予測されており、個人消費停滞への懸念が浮き彫りとなる結果である。

全業種でいえることかもしれないが、特に建設関連業、製造業（消費財）、サービス業（対個人）、サービス業（対企業）、商業では、コロナ禍においてテレワークの増加をはじめとする従来の生活スタイルとは異なるスタイルの構築に向けた需要が一時的に増加したものと思われる。しかしながら、日常的に消費される日用品・サービスを除くと、一時的な特需とみなされるものも多く、時期見通しでは不安感の拭えない結果といえるであろう。

前回調査で時期見通し DI を最も悪く予測した製造業（生産財）は、米中の貿易戦争の影響やアメリカ大統領選の影響を思ったほど受けなかったことや、中国経済の回復の影響などにより、今回調査や時期見通しが回復に転じているものと思われる。従来、製造業（生産財）は他の業種と比較すると長期的取引が継続しやすい傾向にあるが、景気の影響を受けやすく、需要の価格弾力性の低さや、製造業（消費財）に比べ顧客が少ないなどの特徴がある。ゆえに一口に製造業（生産財）といっても業界や顧客となるメインの市場の動向などの影響は異なるため今後の対策などを進めるうえでもその内訳には留意が必要であろう。

（２）業種別売上高 DI の動向

『全業種で予想に対してプラス水準だが警戒感は継続。全体として次期見通しの DI 値予測は力強さに欠ける。』

業種別売上高の推移についてみたものが図 2 である。図 2 によれば、全業種でプラス水準となった。

- ・ 建設関連業：38 ポイントプラス。前期比売上高 DI 値は 7 ($\Delta 31 \Rightarrow 7$)。
- ・ 製造業（消費財）：43 ポイントプラス。前期比売上高 DI 値は $\Delta 13$ ($\Delta 56 \Rightarrow \Delta 13$)。
- ・ 製造業（生産財）：8 ポイントプラス。前期比売上高 DI 値は $\Delta 25$ ($\Delta 33 \Rightarrow \Delta 25$)。
- ・ 商業：46 ポイントプラス。前期比売上高 DI 値は $\Delta 11$ ($\Delta 57 \Rightarrow \Delta 11$)。
- ・ サービス業（対個人）：65 ポイントプラス。前期比売上高 DI 値は 8 ($\Delta 57 \Rightarrow 8$)。
- ・ サービス業（対企業）：43 ポイントプラス。前期比売上高 DI 値は 14 ($\Delta 29 \Rightarrow 14$)。

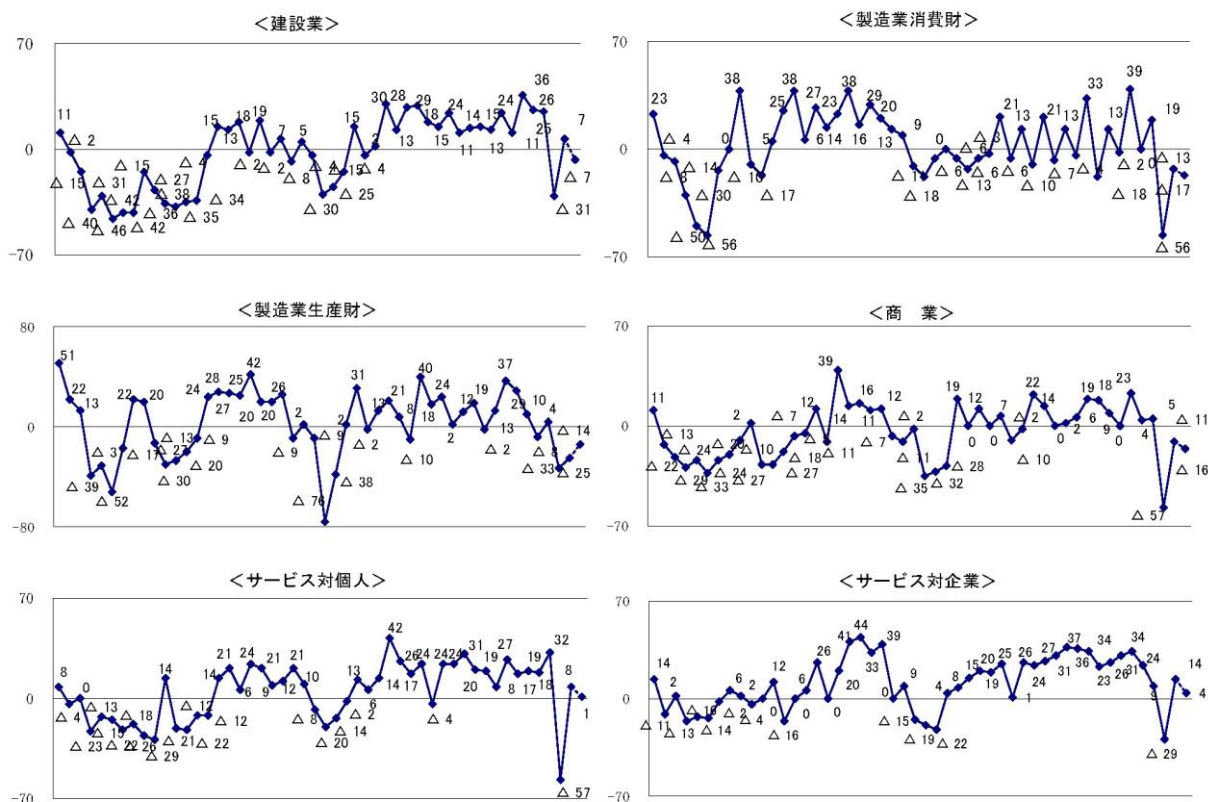
次期の見通しをみると、製造業（生産財）を除く業種では悪化の予測である。製造業（生産財）における経営状況はさらに $\Delta 25$ から $\Delta 14$ の改善の見通しが示されているものの数値としては依然厳しい状況にある。

今回の経常利益 DI 値は全体として、 $\Delta 42 \Rightarrow \Delta 2$ と改善がみられる。前回の調査で深刻な影響がみられたサービス業（対個人）は $\Delta 57 \Rightarrow 6$ 、製造業（消費財）は $\Delta 53 \Rightarrow \Delta 11$ 、商業は $\Delta 51 \Rightarrow \Delta 5$ という結果で大幅な改善がみられる。

一方、建設関連業 $\Delta 26 \Rightarrow 3$ 、製造業（生産財） $\Delta 31 \Rightarrow \Delta 22$ 、サービス業（対企業） $\Delta 31 \Rightarrow 12$ では、先に示した大幅な改善のみられる 3 業種と比較すると、前回調査時の 3 業種ほど深刻な値ではなかったこともあるが、全体の DI 値 $\Delta 2$ からすると影響の幅は

小さいといえる。ただし、全体として次期見通しの DI 値予測は力強さを示す値ではなく、先の不透明感が示される結果であろう。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2021年上期見通し）



(3) 採算水準 DI と業況判断 DI

『採算水準 DI 値は製造業（生産財）を除く業種で改善。赤字（赤字・やや赤字）の回答割合をみると、商業 33.9%、製造業（消費財）33.5%、製造業（生産財）30.5%と業種内で明暗が分かれる。業況判断 DI 値は建設関連業を除く業種で DI 値はマイナス。前期予測から製造業（生産財）を除く業種において改善がみられた。次期見通し DI 値は全産業で△46、全業種でマイナス予想と厳しい状況は続く。』

採算水準について、「黒字」、「やや黒字」とする企業の割合から「やや赤字」、「赤字」とする企業の割合を差し引いた採算水準 DI でみていく。さらに業況判断について、「良い」、「やや良い」とする企業の割合から「やや悪い」、「悪い」とする企業の割合を差し引いた業況判断 DI を前期比と次期見通しからみていく。

業種別にまとめたものが表 2 である。表 2 のとおり今回の調査結果は、全企業の採算水準 DI 値は 22（前回△8）と前回調査時（2019 年下期）から 30 ポイント回復している。また「黒字」「やや黒字」の回答は合計 48.4%となった。「収支トントン」の比率は前回とほぼ変わらず 21.9%となり、コロナ禍のこの半年間で各社とも黒字体質

に近づけてきたことが伺える。

表 2 業種別の採算水準 DI と業況判断 DI

採算水準	黒字	やや黒字	トントン	やや赤字	赤字	DI値	2020年 上期DI
全産業	23.1	25.3	21.9	14.6	11.6	22	△8
建設関連業	22.7	27.8	24.2	14.1	8.6	28	13
製造業(消費財)	12.3	30.1	23.3	23.3	9.6	10	△22
製造業(生産財)	28.2	17.6	22.4	17.6	12.9	15	25
商 業	19.3	21.6	22.8	24.0	9.9	7	△35
サービス業(対企業)	29.4	25.6	19.3	10.9	10.1	34	2
サービス業(対個人)	21.9	26.5	20.8	9.2	16.3	23	△21
農林水産業	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	33	△33
業況判断(前期比)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2020年 上期DI
全産業	8.2	16.0	38.4	22.1	13.2	△11	△43
建設関連業	10.6	21.2	42.9	18.2	6.6	7	△26
製造業(消費財)	5.5	11.0	34.2	24.7	19.2	△27	△58
製造業(生産財)	4.7	15.3	27.1	25.9	25.9	△32	△27
商 業	8.2	14.0	31.0	30.4	13.5	△22	△58
サービス業(対企業)	8.8	17.2	44.1	18.9	8.0	△1	△34
サービス業(対個人)	7.8	13.8	39.6	20.5	17.0	△16	△53
農林水産業	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0	△50
業況判断(次期見通し)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2020年 上期DI
全産業	6.1	14.4	14.4	42.9	23.3	△46	△52
建設関連業	0.0	0.0	0.0	33.3	66.7	△100	△57
製造業(消費財)	7.6	14.1	14.1	48.0	23.7	△50	△50
製造業(生産財)	4.1	8.2	8.2	37.0	39.7	△64	△49
商 業	4.7	15.3	15.3	30.6	25.9	△36	△56
サービス業(対企業)	2.9	18.7	18.7	39.2	26.3	△44	△56
サービス業(対個人)	8.0	16.8	16.8	47.1	18.5	△41	△44
農林水産業	6.4	11.3	11.3	43.5	19.8	△46	△33

業種別にみると製造業（生産財）を除く業種で DI 値は改善した。建設関連業（13⇒28）で 15 ポイントプラス、サービス業（対企業）（2⇒34）で 32 ポイントプラスと好調が続いている。前回調査時に他の業種に比べて著しく悪化がみられた 3 業種（商業、サービス業（対個人）、製造業（消費財））について確認すると、商業（△35⇒7）で 42 ポイントプラス、サービス業（対個人）（△21⇒23）で 44 ポイントプラ

ス、製造業（消費財）（△22⇒10）で 32 ポイントプラスとなった。全体と比較し DI 値の最も厳しい商業でも 7 と全業種で DI 値はプラスであるが、一方でサービス（対個人）は「赤字」回答が 16.3%と最も多い。赤字（赤字・やや赤字）の回答割合をみると、商業 33.9%、製造業（消費財）33.5%、製造業（生産財）30.5%と業種内で明暗の分かれている様子が伺える。

次に足元の景況を示す業況判断 DI についてみていく。全企業の業況判断 DI 値（前期比）は△11 である。前回の△43 から 32 ポイントの改善となっている。

業況判断 DI についても製造業（生産財）を除く業種において改善がみられたが、建設関連業を除く業種で DI 値はマイナスであり、依然厳しい状況にあることが伺える。製造業（生産財）では、悪い（悪い・やや悪い）の回答割合が前回 46.7%であったが、今回は 51.8%と落ち込む結果となった。また前回の調査時に悪い（悪い・やや悪い）の回答が 7 割を超えていた製造業（消費財）では、今回の悪い（悪い・やや悪い）の回答は 43.9%と大幅に改善が見られるものの厳しい状況に変わりない。商業でも同様に前期比業況判断 DI 値は△22 で、悪い（悪い・やや悪い）の回答割合は高い。またサービス業（対個人）は前回調査時の△53 から△16 と全業種のなかで最も大きな改善がみられたが、回答の内訳をみると「そこそこ」「やや悪い」の回答合計が 60.1%を占める。この傾向は全業種で見られ、「良い」「やや良い」「そこそこ」「やや悪い」「悪い」の回答割合を比較すると、「そこそこ」の回答割合が最も高く、建設慣例業を除く業種で「やや悪い」の回答割合が 2 番目に高い。

業況判断の次期見通しについては、全体の DI 値は前回調査時の△52 から△46 へと改善がみられるが深刻な数値となっている。次期見通しで良くなる（良い 6.1%、やや良い 14.4%）とした回答割合は前回調査時の 12.7%（全体の約 1.5 割）から 20.5%へと改善が見られる。その要因は商業、サービス業（対企業）、サービス業（対個人）の改善によるものと考えられる。前回調査時と比較し、良くなる（良い・やや良い）の回答割合が商業で 11.7%⇒20.0%、サービス業（対企業）で 13.6%⇒21.6%、サービス業（対個人）で 13.8%⇒24.%と改善している。

一方で建設関連業は注意が必要である。これまで比較的良い景況が示されてきた建設関連業であるが、「採算水準」⇒「業況判断（前期比）」⇒「業況判断（時期見通し）」と回答内容の悪化が見られる。「業況判断（時期見通し）」に限って言えば、悪い（やや悪い・悪い）回答が 100%を占める。

1－2. 売上高・経常利益の増加・減少要因

全体として売上高・経常利益の増加の要因は「売上数量・客数の増加」によるとが、前期より回答割合はやや減少。売上高・経常利益の減少のおもな要因については、「売上数量・客数の減少」の回答割合が非常に高い。

（1）売上高・経常利益が増加した理由

売上高が増加した理由についてみたものが表 3 である。全企業において前回調査時（2020 年上期）同様、第 1 位は「売上数量・客数の増加」（35.1%）、第 2 位「売上単価・客単価の上昇」（11.4%）、第 3 位「得意先の業況変化」（6.0%）が主な売上高増加の

要因となっている。

表 3 売上高が増加した理由(業種別)

(順位 %)

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	得意先の 業況変化	本業以外の部 門の収益好転	人件費の 低下
全企業	① 35.1	② 11.4	③ 6.0	④ 2.0	⑤ 1.4
建設関連業	① 35.4	② 10.6	③ 5.6	④ 2.0	
製造業 (消費財)	① 32.9	② 9.6	② 9.6	⑤ 2.0	④ 2.7
製造業 (生産財)	① 29.4	③ 5.9	② 9.4		④ 1.2
商業	① 30.4	② 11.7	③ 7.6	④ 2.9	⑥ 1.2
サービス業 (対企業)	① 39.9	② 16.0	③ 7.6	④ 2.9	⑥ 1.2
サービス業 (対個人)	① 36.0	② 9.9	⑤ 2.1	④ 2.5	② 2.8
農林水産業	－	－	－	－	－

注、空白部分は回答数が 0 の部分(農林水産業除く)。

表 4 経常利益が増加した理由(業種別)

(順位 %)

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	得意先の 業況変化	人件費の低下	原材料費・ 仕入額の低下
全企業	① 30.2	② 10.8	③ 4.9	④ 3.4	⑤ 2.7
建設関連業	① 30.3	② 13.6	③ 5.6	⑤ 2.5	⑦ 1.5
製造業 (消費財)	① 28.8	③ 8.2	② 9.6	④ 2.7	⑥ 2.4
製造業 (生産財)	① 27.1	③ 5.9	② 7.1	④ 2.4	
商業	① 26.3	② 9.4	⑤ 4.1	④ 6.4	③ 8.2
サービス業 (対企業)	① 34.0	② 14.7	③ 7.1	④ 2.9	⑥ 1.2
サービス業 (対個人)	① 30.4	② 8.5	⑧ 1.1	③ 3.2	⑥ 1.8
農林水産業	－	－	－	－	－

注、空白部分は回答数が 0 の部分(農林水産業除く)。

前回調査時に全業種で「売上数量・客数の増加」の回答が約 3 割～3.5 割前後を占

めていたが、今回の調査では全業種で回答割合が下がっている。製造業（生産財）では「売上数量・客数の増加」の回答が今回 2 割を切る。

表 4 によれば、経常利益が増加した理由として第 1 位に「売上数量・客数の増加」（30.2%）であり、前回調査時と比較すると全業種で 10 ポイント近くまたは 10 ポイント以上増加している。第 2 位「売上単価・客単価の上昇」（10.8%）、第 3 位「得意先の業況変化」（4.9%）の順となっている。

業種別をみると、「売上単価・客単価の上昇」を理由として、サービス業（対企業）（14.7%）が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

（2）売上高・経常利益が減少した理由

売上高が減少した理由についてみたものが表 5 である。全企業として「売上数量・客数の減少」（34.1%）で第 1 位となっている。第 2 位が「得意先の業況変化」で 14.7% と回答割合が高くなっている。以下、「売上単価・客単価の低下」（8.1%）、「人件費の増加」（1.9%）、「原材料費・商品仕入額の増加」（1.4%）の順である。

業種別でみると「売上数量・客数の減少」の回答は、製造業（消費財）（47.9%）、製造業（生産財）（45.9%）、商業（43.3%）で売上高を減少させた要因として顕著である。一方で前回調査時と比較し、サービス業（対個人）（57.5%⇒36.0%）、商業（55.0%⇒43.3%）と客足が戻りつつある様子も伺える。

表 5 売上高が減少した理由(業種別)

(順位 %)

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の減少	得意先の 業況変化	売上単価・ 客単価の低下	人件費の 増加	原材料費・ 商品仕入増加
全企業	① 34.1	② 14.7	③ 8.1	④ 1.9	⑤ 1.4
建設関連業	① 29.3	② 13.6	③ 9.6	④ 4.0	⑧ 0.5
製造業 (消費財)	① 47.9	② 26.0	③ 5.5		④ 4.1
製造業 (生産財)	① 45.9	② 29.4	③ 8.2	④ 1.2	④ 1.2
商業	① 43.3	② 21.1	③ 12.9	⑤ 1.2	④ 2.9
サービス業 (対企業)	① 20.6	② 15.1	③ 5.9	⑥ 0.8	⑤ 1.3
サービス業 (対個人)	① 36.0	③ 4.2	② 6.7	④ 2.5	⑦ 0.7
農林水産業	-	-	-	-	-

次に経常利益が減少した理由についてみたものが表 6 である。表 6 によれば、全企業で第 1 位は「売上数量・客数の減少」（32.4%）となっている。以下、第 2 位「得意先の業況変化」（14.7%）、第 3 位「売上単価・客単価の減少」（8.7%）、第 4 位「人件費の

増加」(4.4%)の順である。

業種別でみると「得意先の業況変化」が経常利益を減少させた要因と回答している割合が、製造業(生産財)(28.2%)、製造業(消費財)(23.3%)と高いが、前回調査時より減少がみられる。

表 6 経常利益が減少した理由(業種別) (順位 %)

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の減少	得意先の 業況変化	売上単価・ 客単価の低下	人件費の 増加	原材料費・ 商品仕入増加
全企業	① 32.4	② 14.7	③ 8.7	④ 4.4	⑤ 2.3
建設関連業	① 29.3	② 13.6	③ 10.6	④ 4.5	⑦ 1.0
製造業 (消費財)	① 41.1	② 23.3	③ 5.5	⑤ 1.4	③ 5.5
製造業 (生産財)	① 43.5	② 28.2	③ 9.4	④ 5.9	⑥ 1.2
商業	① 40.4	② 22.8	③ 14.0	④ 3.5	④ 3.5
サービス業 (対企業)	① 20.2	② 13.9	③ 5.0	⑥ 3.4	⑤ 2.9
サービス業 (対個人)	① 34.3	④ 5.3	② 7.8	③ 6.0	⑥ 1.4
農林水産業	-	-	-	-	-

注、空白部分は回答数が0の部分(農林水産業除く)。

2. 経営上の問題点と対応策

2-1. 設備投資の状況

『設備投資の実施企業数は減少傾向。不透明感が高まるなか設備投資を控える消極的な姿勢が続く。』

設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみたものが図3である。今回の調査で全企業のうち「設備投資を実施した」とする企業の割合は31.2%、328社となっている。「実施しなかった」企業の割合は66.5%となっている。

全企業でみると「機器設備」(18.1%)、「情報システム関連」(7.8%)、「事業所・店舗」(6.3%)の順で回答割合が高くなっている。

「今期に設備投資を実施した」とする業種別では、建設関連業が35.9%、製造業(消費財)が35.3%で他の業種に比べると回答割合がやや高い。

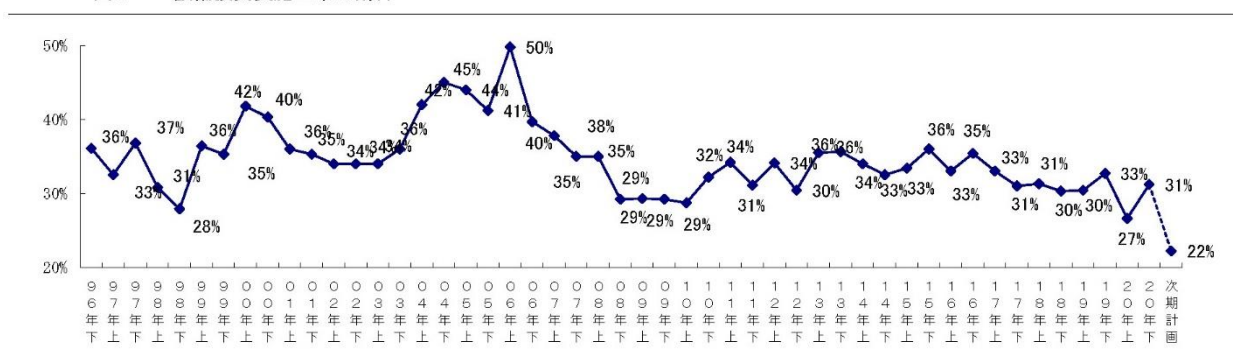
次期に設備投資を「計画している」とする企業の割合は22.2%(233社)となっている。次期の設備投資計画でも「機器設備」(11.0%)への投資計画の割合が高くなっている。なお「計画なし」とする企業の割合は74.6%と前回調査時より微減である。

設備投資の実施については、これまでの推移をみると、全体として会員企業の投資意

欲は減少傾向にあることがわかる。これまで約 10 年間の推移とみると、会員企業の約 3 割前後が調査時点において投資の実施や計画がなされてきたが、2020 年上期あたりからトレンドに変化がみられる。2020 年下期にかけて感染拡大を防止するために要した経費を補助する中小企業事業再開支援事業などを活用した設備投資は少なからず生じたと予想されるが、それを含めても設備投資への消極的な姿勢が伺える。

商業やサービス業（対個人）や小規模事業者のように企業規模の小さな中小企業を中心に消費税増税の影響が残るなかで、海外経済の減速、新型コロナウイルス感染症問題に端を発する経営環境の悪化により、先行きの不透明感が高まるなか設備投資を控える消極的な姿勢が続くことが予測される。

図 3 設備投資実施企業の割合



2-2. 資金繰の状況

『制度融資等の借入に対する行動が落ち着きをみせている。2020 年上期の大幅借入を受け、2021 年下期は資金繰に余裕がみられる。』

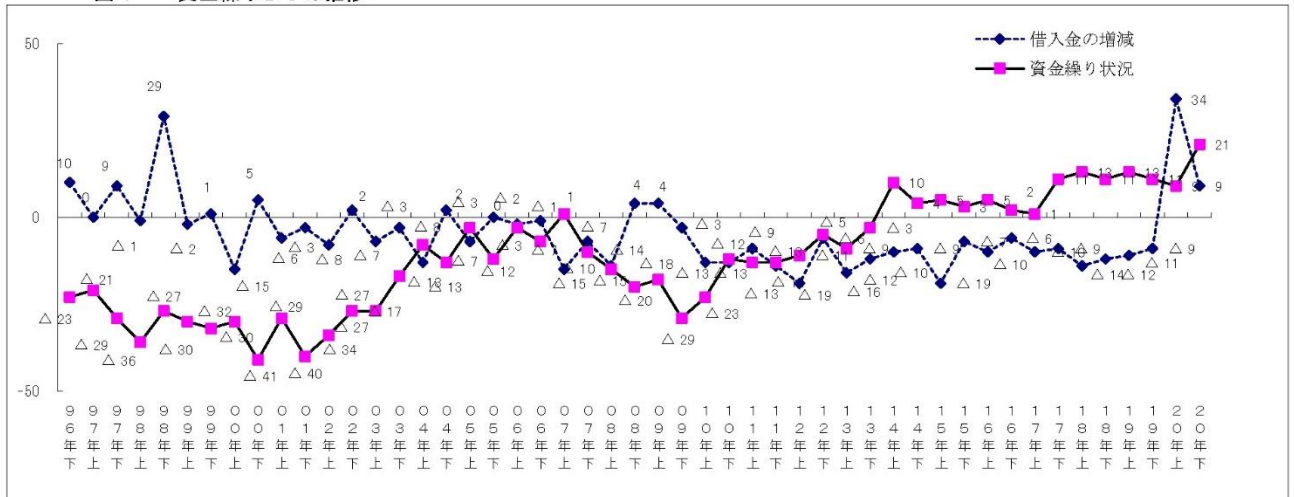
資金繰の現状について、借入金を「増加」、「横ばい」、「減少」、「無借金」の 4 項目の選択肢のうち、「増加」から「減少」を差し引いた借入金 DI（借入金増加企業の比率－借入金減少企業の比率）でみていく。これと後述の資金繰についてみたものが図 4 である。借入金 DI 値は、前回調査時（2020 年上期）34、今期の借入金 DI 値は 9 と減少の傾向を示している。

借入金 DI 値を業種別でみると、前回調査時は中小企業等融資制度（制度融資）や新型コロナウイルス感染症特別貸付などの活用による借入が大幅に増えたが、今期はその反動による減少とみることができ。一方、製造業（生産財）と建設関連業の借入金 DI は他業種と比較すると高い。製造業（生産財）は 28 と借入金増による資金確保の動きが継続しており、建設関連業は 17 と影響に時間差が生じている。

次に資金繰を「余裕」とする企業の割合から「窮屈」とする企業の割合を差し引いた資金繰 DI 値は 21 となっており前回調査時（2020 年上期）の 9 から 12 ポイントプラスとなり、全体として資金繰が改善され、全業種で資金繰 DI 値は 2 桁を示している。資金繰 DI 値を業種別にみると、製造業（生産財）は 38、建設関連業は 23、商業は 20、サービス業（対企業）は 19、サービス業（対個人）は 18、生産財（消費

財) は 18 である。

図 4 資金繰り D I の推移



2-3. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点についてみたものが表 7 である。全企業でみると現在の経営上の問題点は、第 1 位に「従業員の不足」(35.6%)、第 2 位は「民間需要の停滞」(27.4%)、第 3 位に「人件費の増加」(22.9%) と続く。前回調査時は「民間需要の停滞」が「従業員の不足」を上回り、需要の停滞が顕在化する結果となったが、今期はふたたび「従業員の不足」が 1 位となった。

表 7 現在の経営上の問題点

		1位		2位		3位		4位		5位	
全企業	前回	民間需要の 停滞	31.7	従業員不足	28.0	取引先の減少	21.2	人件費の増加	19.8	熟練技術者の 確保難	16.4
	今回	従業員の不足	35.6	民間需要の 停滞	27.4	人件費の増加	22.9	取引先の減少	17.9	熟練技術者の 確保難	16.6
建設関連業		従業員の不足	52.0	熟練技術者の 確保難	38.4	下請け業者の 確保難	33.3	民間需要の 停滞	23.7	人件費の増加	18.7
製造業 (消費財)		民間需要の 停滞	42.5	取引先の減少	37.0	仕入単価の上昇	21.5	人件費の増加	26.0	従業員の不足	16.4
製造業(生産財)		民間需要の 停滞	45.9	従業員の不足	28.2	人件費の増加	22.4	熟練技術者の 確保難	22.4	仕入単価の上昇	15.3
商業		民間需要の 停滞	38.6	従業員の不足	28.1	取引先の減少	26.3	仕入単価の上昇	22.2	人件費の増加	22.2
サービス業 (対企業)		従業員の不足	32.8	人件費の増加	23.5	取引先の減少	20.2	民間需要の 停滞	17.2	新規参入者の 増加	13.9
サービス業 (対個人)		従業員の不足	32.8	人件費の増加	23.5	民間需要の 停滞	22.3	新規参入者の 増加	21.2	顧客ニーズ変化 対応へのズレ	16.3
農林水産業		-		-		-		-		-	

注、1~5 位まで 1 マスの 1 項目を記入。そのため、同比率の項目にも順位が付いている。

業種別にみると、「従業員の不足」については、建設関連業は 52.0% と大幅に高く、前回調査時よりも高い値を示している。次いでサービス業(対企業)とサービス

業（対個人）で 32.8%の回答割合である。建設関連業ではこれまで従業員不足に関する問題は指摘されており、これまでの問題に加えてコロナ禍で細った外国人労働者の受入問題などが影響している可能性がある。製造業（生産財）では「民間需要の停滞」（45.9%）、製造業（消費財）では「民間需要の停滞」（42.5%）と回答割合が高い。

2－4．経営上の力点と対応策

「現在実施中の経営上の力点」について、第 1 位は「新規受注の確保」（47.2%）、第 2 位「付加価値の増大」（45.2%）、第 3 位「社員教育」（30.5%）の順となっている。以下、「人材確保」（26.5%）、「新規事業の展開」（19.1%）が主な現在実施中の経営上の力点となっており、前回調査時と大きく変わらない結果となった。

業種別でみると建設関連業では、前回調査時と同様に「人材確保」（44.0%）と他の業種に比べて高い回答割合となっている。製造業（生産財）は「社員教育」（43.5%）と前回調査時に引続き経営上の力点がおかれている。

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、第 1 位「付加価値の増大」（38.8%）、第 2 位に「新規受注の確保」（35.8%）、第 3 位「人材確保」（30.4%）の順となっている。以下、「社員教育」（27.6%）、「新規事業の展開」（27.3%）が今後の重点対応策となっている。前回調査時より順位に若干の変動があるものの、数値でみると大きく変わらない結果となった。

3．終わりに

2020 年下期は 2020 年上期に引続き、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大と、それに伴う政府の対策に振り回される 1 年となり、中小企業を取巻く経営環境は激動の連続であった。

国内に目を向けると、2020 年 4 月頃に第 1 波、8 月上旬～中旬頃に第 2 波、11 月以降に第 3 波といわれる感染拡大の大きな流行が起きた。これまで 2 度にわたる「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」が発令され、社会・経済活動への自粛や制限による感染症対策が講じられてきた。その一方で個別中小企業に対する助成・支援や、冷え込みの激しい観光・飲食業界等を中心とした景気浮揚策が打ち出されてきたが混迷を極めている。世界的にみても感染症に対する効果的な対策や解決方法がみつからず、パンデミック収束は長期戦になることが予想されている。一方で中国経済は顕著な回復をみせ、日本では自動車・半導体を中心に製造業の回復がみられ、2020 年上期予想ほどの厳しい影響を引きずっていない様子であるが楽観視はできない。

2020 年ビジョンで「持続可能な経営が企業の最大の目的である」というメッセージが示された。では、「持続可能な経営」を達成するために企業はどう行動すべきだろうか。企業論の基本かつ古典を開くと、「企業は環境への適応を図っていく有機体であり、企業は自己変革をおこなっていくことで寿命を克服できる」と示されている。すなわちいかなる環境変化が起きようとも、自己変革をおこない変化に適応するほかないのである。

これまで阪神・淡路大震災、リーマン・ショックを生き抜いてきた会員企業にとって

も、今回のコロナ・ショックはこれまで経験したことのない危機である。かつこれまでの大不況とは原因や質が全く異なるため、余裕のない中小企業は少なくないであろう。しかし一時的な対応に追われるのではなく、自社のおかれた条件や自社の力量をしっかりと見定め、変化する環境のなかで生きられるように、自社（内部）を見直すタイミングでもある。これまで見過ごしてきた ICT 導入、デジタル化への対応、テレワークをはじめとする柔軟な働き方の導入、こうした変化の先にある取引先・顧客への対応、中長期的戦略やビジョンの再構築など、自社を見直す総合的な取組が必要である。

最後に NT レポートを単なる調査結果の閲覧で終わらせるのではなく学び合うことに活かしてほしいということを付記したい。感染症予防の観点から同友会活動が停滞している会員も少なからずいるだろう。「不要・不急」という言葉が浸透した。本当に「不要」なのだろうか、本当に「不急」なのだろうか。ご存じの通りこの NT レポートは 1995 年の阪神・淡路大震災からの中小企業復興に向けて、経営環境の変化を読みとき自社の経営に生かすことを目的に始まった調査レポートである。これまでの対面を中心とする学び・励まし合いから、今後は学び方やヒトとの繋がり方にあらゆる工夫が必要となってくる。しかし、学び合いを止めてはいけない。よい企業を 1 社ずつ増やしていきましょう。そしてよい企業の輪を経営環境の改善へと繋げていきましょう。

各景況調査の動向と今後の経済情勢

—兵庫同友会の景況調査を中心に—

兵庫県立大学大学院経営研究科准教授 小寺 倫明

1 新型コロナウイルス感染拡大で強い不透明感 これからの見通しと備え

新型コロナウイルス感染症で亡くなった人は、世界全体の累計で 202 万人を超え死者数は依然、増加傾向が続いている。また感染者数は、世界全体の累計で 9450 万人を超えた。変異したウイルスが各国に広がるなど感染拡大に歯止めがかからない状況にある (COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU) 2021 年 1 月 17 日 16:00 現在)。人から人に感染が拡大する新型コロナウイルスは、世界的にヒト・モノの動きや経済活動を制限させたことで、需要と供給の両面で経済に大きなショックを与え世界の国々の危機の連鎖を生んでいる。

英国や米国では新型コロナのワクチン接種が始まった。ワクチンの接種は新型コロナウイルスを収束させる切り札となるだろうか。まだまだ感染の先行きの不確実性や世界の国々の医療体制の逼迫、財政的圧迫等が懸念されている。

国内においては、一回目の「緊急事態宣言」が発令された 2020 年 4 月以降、「不要不急」の外出自粛、学校の休校、休業等の要請など、経済活動が大幅に縮小されたことから経済的打撃は大きく、2020 年 4～6 月期の実質 GDP が前期比年率でマイナス 29.2%と大幅な下落となった。その一方で、感染者数の減少とともに医療提供体制が確保されていることなどから「緊急事態宣言」が全面解除された。5 月下旬以降の経済は僅かにその後持ち直し、10 月には「Go To キャンペーン」の効果もあり景気復調の兆しがみられていた。

しかし、ヒト・モノの動きや経済活動を活発化させたことで、人から人に感染が拡大する新型コロナウイルスは再び猛威を振るうことになり、第 3 波が到来した。首都圏の 1 都 3 県に対し、2021 年 1 月 8 日から二回目の「緊急事態宣言」が発令された。予想以上の感染拡大の速度に経済活動を重視してきた政権の対応策が追いついていない。いま日本の状況は医療提供体制と経済活動縮小との二重危機で大変厳しいと言わざるを得ない。厚生労働省によると、新型コロナウイルスの感染拡大に関連した解雇や雇い止めが見込みも含め 2021 年 1 月 6 日時点で、8 万人を超えたとしている。業種別では、製造業の 1 万 6,717 人、次いで飲食業の 1 万 1,021 人の順となっている。地域別では、東京都が 1 万 9,318 人と最も多く、次いで大阪府が 6,657 人、愛知県が 4,696 人となっている。今後の感染拡大に伴う全国規模での「緊急事態宣言」が増えれば雇用情勢は、一層厳しさを増すことになるであろう。

以上のように、パンデミックはいまだ加速している。ワクチンへの効果と終息への期待が高まる一方で、出口の見えない現実には精神的にも厳しく、経営者や従業員のメンタル面でのサポートにも配慮すべきである。コロナ禍における健康経営の推進も欠かせない。以下からは、各景況調査の結果を示しながら、兵庫同友会会員企業の景況感を把握していく。

2 日銀短観における業況判断の結果

日銀短観の2020年12月調査の業況判断では、大企業(全業種)が2020年9月の△21→△8の13ポイント増加となっている。中小企業(全業種)は2020年9月の△31→△18の13ポイント増加である。中小企業のDIは、大企業のDIよりも数値は低くなっている。

製造業と非製造業に分けて、業況判断をみてみる。大企業(製造業)が2020年9月の△37→△20の17ポイント増加となっている。

業種別でみた大企業(製造業)の業況判断DIは造船・重機等の減少を除き増加となっている。増加幅の大きい順をみると、自動車の△61→△13の48ポイント増加、木材・木製品の△59→△23の36ポイント増加、鉄鋼の△55→△25の30ポイント増加、非鉄金属の△36→△9の27ポイント増加となっている。増加幅が小さかった順では、石油・石炭製品の△13→△12の1ポイント増加、紙・パルプの△26→△23の3ポイント増加、業務用機械の△18→△15の3ポイント増加となっている。

中小企業(製造業)の業況判断DIは2020年9月の△44→△27の17ポイント増加となっている。業種別でみた中小企業(製造業)の業況判断DIはすべて増加であるが、増加幅の大きい順でみると、自動車の△54→△5の49ポイント増加、鉄鋼の△68→△33の35ポイント増加、非鉄金属の△65→△37の28ポイント増加となっている。増加幅が小さかった順では、造船・重機等の△31→△24の7ポイント増加、繊維の△64→△56の8ポイント増加、生産用機械の△54→△45の9ポイント増加となっている。

製造業においては、造船・重機等を除く全規模全業種が数値を上げたうえでDI値はマイナスとなっている。また大企業(非製造業)は2020年9月の△12→△5の7ポイント増加、中小企業(非製造業)は2020年9月の△22→△12の10ポイント増加となっている。

図表1 業況判断

業況判断の選択肢別社数構成比

	2020年9月調査			2020年12月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	-27	-34	-44	-10	-17	-27	-8	-17	-26
1. 良い	7	9	8	12	14	12	9	10	9
2. さほど良くない	59	48	40	66	55	49	74	63	56
3. 悪い	34	43	52	22	31	39	17	27	35
非製造業	-12	-23	-22	-5	-14	-12	-6	-17	-20
1. 良い	15	13	13	16	15	16	11	9	9
2. さほど良くない	58	51	52	63	56	56	72	65	62
3. 悪い	27	36	35	21	29	28	17	26	29

(注) 業況判断は、「良い」(回答者数構成比) — 「悪い」(回答者数構成比)

日銀短観(2020年6月)より抜粋・一部加工

3 中同協景況調査の主要項目における結果

(1)業況判断、売上高、経常利益の DI 動向(前期比)

中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)による「同友会景況調査報告(DOR)」の 2020 年 10~12 月期と比較した景況調査集計をみていく。なお、DOR の 2020 年 10~12 月期データは、速報で未公開とされているため、本レポートでは速報で公開されている範囲の情報で比較を実施した。

業況判断 DI では、全業種は $\Delta 45 \rightarrow \Delta 30$ の 15 ポイント増加している。業種別をみていくと、建設業は $\Delta 34 \rightarrow \Delta 17$ の 17 ポイント増加、製造業は $\Delta 61 \rightarrow \Delta 42$ の 19 ポイント増加、流通・商業は $\Delta 44 \rightarrow \Delta 29$ の 15 ポイント増加、サービス業は $\Delta 35 \rightarrow \Delta 24$ の 11 ポイント増加している。全業種が増加となり、前々期のコロナ初期と同程度まで水準を回復させている。

売上高 DI では、全業種は $\Delta 47 \rightarrow \Delta 31$ の 16 ポイント増加している。業種別をみていくと、建設業は $\Delta 34 \rightarrow \Delta 21$ の 13 ポイント増加、製造業は $\Delta 63 \rightarrow \Delta 43$ の 20 ポイント増加、流通・商業は $\Delta 48 \rightarrow \Delta 29$ の 19 ポイント増加、サービス業は $\Delta 38 \rightarrow \Delta 26$ の 12 ポイント増加している。いずれの業種も、前々期に大幅悪化した数値から、回復してきている。

経常利益 DI では、全業種は $\Delta 44 \rightarrow \Delta 26$ の 18 ポイント増加している。業種別でみていくと、建設業は $\Delta 30 \rightarrow \Delta 23$ の 7 ポイント増加、製造業は $\Delta 57 \rightarrow \Delta 35$ の 22 ポイント増加、流通・商業は $\Delta 46 \rightarrow \Delta 23$ の 23 ポイント増加、サービス業は $\Delta 35 \rightarrow \Delta 21$ の 14 ポイント増加している。いずれの業種も、前々期に大幅悪化した数値から、回復してきている。

図表 2 中同協景況調査 全業種における各 DI

	業況判断	売上高	経常利益
中同協	$\Delta 30$	$\Delta 31$	$\Delta 26$

(2)中同協景況調査の特徴

前々期の業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI がすべて $\Delta 50$ 以下となっていた状況から二期連続で回復が見られ、コロナ初期と同程度の $\Delta 30$ 水準まで戻している。業種別にみると、建設業は業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI と他業種と比べるとマイナス幅が少なく $\Delta 20$ 前後まで復調している。一方、製造業は業況判断 DI、売上高 DI とともに $\Delta 40$ 以下で回復のスピードが他業種に比べると遅い。

4 大阪同友会景況調査の主要項目における結果

(1)業況判断、売上高、経常利益の DI 動向(前期比)

さらに大阪同友会による「大阪同友会定点景況調査」の 2020 年 10~12 月期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断 DI では、全業種は $\Delta 41$ 、サービス業は $\Delta 43$ 、運輸業は $\Delta 48$ 、建築業は $\Delta 45$ 、製造業は $\Delta 35$ 、専門サービス業は 40、通信情報業は $\Delta 56$ 、流通業は $\Delta 47$ となっている。そ

の他の業種も△40 以下と高いマイナスの DI を示している。特に通信情報業の数値は低くなっている。

売上高 DI では、全業種は△2、サービス業は 2、運輸業は 0、建築業は△4、製造業は△3、専門サービス業は 15、通信情報業は△36、流通業は△16 となっている。いずれの業種も、前々期に大幅悪化した数値から、回復してきている。専門サービス業は 15 でプラス水準まで復調している。一方通信情報業は前々期に大幅悪化した数値からさらに悪化している。

経常利益 DI では、全業種は△4、サービス業は△2、運輸業は△9、建築業は△13、製造業は△6、専門サービス業は 19、通信情報業は△40、流通業は△11 となっている。いずれの業種も、前々期に大幅悪化した数値から、回復してきている。ただし、通信情報業は他の業種に比べて△40 と高いマイナスの DI を示している。

図表 3 大阪同友会景況調査 全業種における各 DI

	業況判断	売上高	経常利益
大阪同友会	△41	△2	△4

(2)大阪同友会景況調査の特徴

業況判断 DI では中同協景況調査結果より悪かったが、大阪同友会会員企業の売上 DI、経常利益 DI は、一桁マイナス水準となっている。中同協景況調査結果による回復の幅と比べて大幅な復調の兆しがみられた。業種別にみると、専門サービス業は売上高 DI、経常利益 DI とともに唯一プラス水準まで復調している。一方、通信情報業は売上高 DI、経常利益 DI とともに△35 以下で回復のスピードが他業種に比べると遅い。

5 兵庫同友会(2020 年 9～12 月比)と各景況調査との DI の比較

業況判断 DI(業況水準の数値)について、兵庫同友会では△11 であり、日銀短観では△18、中同協では△30、大阪同友会では△41 であった。兵庫同友会の業況判断(業況水準の数値)は日銀短観、中同協、大阪同友会の数値よりマイナス水準ながら最も高い数値となっており、比較するとやや良い。

売上高 DI について、兵庫同友会は 2 であり、中同協では△31、大阪同友会では△2 であった。兵庫同友会の売上高 DI はプラス水準となっており、比較すると良い。

経常利益 DI について、兵庫同友会は 2 であり、中同協では△26、大阪同友会では△4 であった。売上高同様兵庫同友会の経常利益 DI もプラス水準となっており、比較すると良い。

図表 4 全業種における各景況調査の DI

	業況判断 (業況水準も含む)	売上高	経常利益
兵庫同友会	△11	2	2
日銀短観	△18		
中同協	△30	△31	△26
大阪同友会	△41	△2	△4

5 特別質問

新型コロナウイルス感染症の蔓延をうけて、行政からは金融支援として利子補給や制度融資などが展開された。第 49 号特別質問では、新型コロナウイルス感染症に対する資金繰対応と、メインバンクの認識等について調査を行った。さらに 50 号を目前としている NT レポート自体の活用状況についても調査を行っている。

(1) 自社のメインバンクと新型コロナ関連の借入について（設問 1-3）

まずは借入額、自社への情報提供量等を総合的に判断した各社のメインバンクについてみていく。今回は県内地銀・県内信用金庫・政府系・メガバンク・無借金経営・信組等の区分で調査を行った。全業種での回答は県内地方銀行が 15.7%、県内信用金庫が 45.7%、政府系金融機関が 8.4%、都市銀行 9.9%、無借金経営 9.4%、その他 9.6%となった。全体としては県内信用金庫をメインバンクとしている企業が多く、営業エリアごとに各信金の回答比率が高くなっている。

規模別でみると、0~5 名の企業は 42.1%、6~20 名で 55.2%が県内信用金庫をメインバンクとして認識しているのに対して、21~50 名では 39.3%、50 名以上では 36.3%と徐々に比率が低下している。逆に地方銀行は 21~50 名で 22.8%と最も高く、メガバンクは 50 名以上の企業で最も高い 29.7%となっている。また、0~5 名の企業では 16.9%が無借金経営と回答している。これらの結果から、地域金融機関として信用金庫との付き合いを全体では重視しつつも、規模によって取引相手が変化している様子がうかがえる。業種別ではサービス業で対個人・対企業の別なく無借金経営の回答が多い。

新型コロナウイルス感染症に関する融資申し込みについては、「政策公庫の実質無利子融資」と回答した企業が 42.0%と最も多く、次いで「借りていない」が 29.7%、「民間金融機関の実質無利子」が 28.4%、「セーフティネット保証」が 14.2%の回答となっている。

(2) 借入の検討基準と使いみち、現預金の状況について（設問 4-7）

今回の借入に際した判断基準については、「利子負担がない」が 21.1%で最も高く、次

いで「借りられるだけ借りた (19.8%)」「将来への不安 (12.6%)」となり、現在の金利負担に影響がない、あるいは好転する期待と、先行きの見通しが立たない中での資金確保に動いた不安の両側面があるといえる。

借入の使途としては「運転資金 (38.9%)」が最も多いものの、「新規事業への投資 (10.8%)」、「既存事業への追加投資 (5.7%)」といった新規投資や「使わない (18.4%)」「借り換え (8.9%)」といった用途の回答もみられる。

業種別でみると、商業で「運転資金」の回答が 47.9%と最も多く、製造業（生産財）では「使わない」の回答が 31.8%と高くなっている。建設業では「借り換え (10.1%)」が相対的に高いなど、業種によって資金繰りの余裕には差があることがうかがえる。

図表 5 現預金の準備状況

	現在の現預金は固定費の何か月分か						
	3か月以内	4-6か月	7-9か月	10-12か月	12-18か月	18-24か月	24か月以上
総計	18.1%	25.9%	11.8%	9.6%	12.1%	5.4%	7.0%
建設	19.7%	24.2%	8.6%	12.6%	14.6%	6.6%	5.6%
製造業(消費財)	12.3%	28.8%	17.8%	5.5%	12.3%	9.6%	5.5%
製造業(生産財)	10.6%	24.7%	11.8%	14.1%	16.5%	8.2%	7.1%
商業(卸売・小売)	21.1%	25.1%	9.4%	11.1%	11.1%	5.3%	7.6%
サービス(対企業)	16.8%	30.7%	13.9%	7.6%	10.5%	3.4%	7.1%
サービス(対個人)	19.8%	23.3%	12.4%	8.1%	11.0%	4.6%	8.1%
0～5名	19.7%	26.2%	7.8%	8.6%	11.1%	4.9%	10.0%
6～20名	17.8%	25.9%	16.7%	10.9%	13.6%	3.9%	2.5%
21～50名	13.3%	24.0%	12.7%	10.7%	10.0%	10.7%	8.0%
51名以上	18.7%	27.5%	11.0%	7.7%	14.3%	5.5%	8.8%

最後に現預金の確保状況について設問を設けた。結果をまとめたものが図表 5 となる。

全業種では「4～6 か月」の回答が最多で 25.9%となっている。次いで「3 か月以内 (18.1%)」「12～18 か月(12.1%)」「7～9 か月(11.8%)」の順になった。業種別では若干の差があり、建設業・商業・サービス業では 3 か月以内の回答が多くなっている一方で製造業（生産財）では「12～18 か月」、製造業(消費財)では「7～9 か月」の回答が多い。規模別では 6～20 名、21～50 名規模の企業でやや余裕がみられる。

(3) 「NT レポート」自体の活用状況について（設問 4-7）

49 号の特別質問では、「NT レポート」自体の活用状況についても質問を行った。その結果を図表 6 にまとめた。全体ではレポート冊子を「読んでいる」が 46.9%、「読んでいない」が 32.7%、「冊子の存在を知らない」が 8.1%となり、レポートへの回答会員のうち 4 割は冊子を読んでいないことが分かった。特に規模別では 0～5 名の企業で「読んでいない」の回答が 40.4%にのぼり、「読んでいる」の 36.8%を上回っている。「読んでいる」の回答比率は規模に比例して高くなっており、51 名以上の企業では 62.6%が「読んでいる」

と回答し、情報収集について規模別で差が表れた結果となった。経営指針書の活用については、21～50名の企業で8.0%と最も高く、次いで6～20名の4.5%、51名以上は3.3%に対し0～5名の企業は3.1%とほぼ同じ数値となっている。

図表6 NTレポートの活用状況について

	NTレポートを読んでいるか				主に読んでいる内容					
	経営計画に利用	読んでいる	読んでいない	知らない	表紙(概要)	売上利益DI	業種別比較	他調査比較	特別質問	中小企業家の声
総計	4.3%	46.9%	32.7%	8.1%	10.2%	11.9%	1.1%	1.0%	14.7%	9.3%
建設	5.6%	40.4%	33.3%	11.1%	7.1%	11.1%	1.0%	0.5%	14.1%	8.6%
製造業(消費財)	5.5%	56.2%	31.5%	4.1%	15.1%	19.2%	1.4%	0.0%	15.1%	4.1%
製造業(生産財)	8.2%	61.2%	20.0%	7.1%	10.6%	17.6%	2.4%	0.0%	25.9%	11.8%
商業(卸売・小売)	4.1%	48.5%	31.6%	7.0%	11.7%	12.9%	1.2%	1.2%	12.9%	10.5%
サービス(対企業)	2.9%	45.0%	38.2%	6.3%	10.9%	10.1%	0.4%	1.3%	16.4%	9.2%
サービス(対個人)	3.2%	45.6%	32.2%	9.5%	9.5%	9.9%	1.4%	1.4%	11.3%	9.5%
0～5名	3.1%	36.8%	40.4%	9.8%	9.3%	7.1%	0.9%	0.9%	10.4%	8.9%
6～20名	4.5%	52.1%	29.0%	7.8%	10.3%	13.4%	1.7%	1.4%	16.7%	9.5%
21～50名	8.0%	55.3%	24.7%	4.7%	12.7%	15.3%	0.7%	0.7%	23.3%	9.3%
51名以上	3.3%	62.6%	23.1%	6.6%	9.9%	24.2%	1.1%	0.0%	13.2%	11.0%

主にどの記事を読んでいるかという質問に対しては、「特別質問」の回答が14.7%と最も多く、次いで「売上利益DIの状況(11.9%)」、概要を記した「表紙(10.2%)」、自由回答欄をまとめた「中小企業家の声(9.3%)」の順となっている。タイムリーな設問が用意されることの多い特別質問が比較的注目を集めていることがわかる。

6 おわりに

兵庫同友会の第49回景況調査特別質問では、「新型コロナウイルス感染症関連融資の状況」および「NTレポートの活用状況」について調査した。兵庫同友会会員はメインバンクを中心として新型コロナウイルス感染症関連融資への取組に積極的であり、自社の運転資金確保、または将来の不安に対しての予備的な動きとしての資金確保を行ったことが示された。

新型コロナウイルス感染症拡大による経営への影響は、実にさまざまなかたちで広がっている。インバウンド需要がメインであった都市や観光関連産業への影響、グローバルサプライチェーンの停滞から製造業や運輸業への影響、さらに人との接触が多い宿泊業、飲食サービス業、理容・美容業、冠婚葬祭業、映画館、劇場、競輪・競馬場、スポーツ施設、テーマパークなど幅広く生活娯楽関連サービス業などへ影響が拡大した。つまり製品・サービスの受注減や売上減少、客数減少をはじめイベントや地域行事の中止、従業員や顧客の感染防止対策やリモート等に伴うコスト増、さらには資金繰りの悪化や取引先からの値下げ要請、また取引先の倒産・廃業といった経営上の問題が顕在化している。感染症自体の終息の兆しも見えず、長期化の様相を呈している。なかでも資金繰りの問題が大きい。資金繰り支援や持続化給付金、雇用調整助成金、働き方改革推進支援助成金（テレワークコース）をはじめ、新型コロナウイルス感染症特別貸付やセーフティネット保証制度などの経営支援制度をうまく活用すべきである。借りられるときに借りておける時期とも捉

えることができる。コロナ禍において兵庫同友会員の設備投資への次期計画は低くなっているものの、借入金は前回 2020 年上期で大幅に増加している。今後の資金需要に対してはもちろんであり、さらに戦略的な投資を見込んで資金を手元に置いておくことが必要になってくると考えられる。つまりコロナ後、何に投資していくかである。

政府はコロナ以前から芳しくなかった日本経済の成長力を立て直すため、またポスト・コロナの経済構造転換を図るために事業規模 73 兆円余りの追加経済対策を閣議決定している。ひとつには「脱炭素化」そしてもう一つは「デジタル化」への取組みに力を入れる。これを柱に中小企業の生産性向上に向けた投資を促し、業態転換などの事業再構築に取り組む中小企業に対して支援制度や税制措置を講じていくとしている。

したがって、脱炭素につながる企業の設備投資の実現やデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進を加速させるのは、もはや大企業に限っての話ではなくて、コロナ後の未来社会を担う中小企業の事業再構築などに向けたビジネスモデル創造に必要となる投資となるであろう。

そのためには NT レポートをはじめ、同友会への参加等を含めた情報収集が企業にとって重要である。外部環境の変化を捉え、また個別の企業がどのような事業に取り組んでいるかを情報収集することで、自社の提供価値を明確にしていくヒントが得られる。ポストコロナに地域社会を担う中小企業として、地域とともに「なくてはならない企業」として永続的存立（ゴーイングコンサーン）を改めて意識することが重要といえる。

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
1	農林水産業	販売先のシフトチェンジ		できないを言わない！
2	農林水産業		コロナの影響で来店してくれるお客様の数が減った	今コロナで大変ですが出来ることをしっかりしていききたい！
3	建設	コスト削減		工事原価に対する考え方を統一し、無駄をなくすことの意識付けをしていく。ここまで来たからには誠心誠意をもって「継続」していく。
4	建設		コロナでイベントができず。集客ができなかった	
5	建設	年内竣工大型工事受注があったため	年度末であり、大型工事新規受注が望めないため	コロナで停滞する民需の新たな掘り起こし
6	建設	紹介の加速化		新規受注
7	建設		コロナ禍の自粛ムードも関係したように思われる。官公庁の仕事の工期の大幅延長等もあり入金が遅れ、資金繰りが逼迫し、借入れが増加した。	
8	建設		コロナ禍によりお客様が工事を見合わせる事が多くあった。	コロナ禍を転機ととらえ改善を進める
9	建設	ホームページのブラッシュアップが反響数、成約の増加につながっている。		明日の計画は立てるが、明日の心配はしない。今日1日、やれることを全てやれば、結果はついてくる。
10	建設	得意先によって業況が違ふ。コロナの影響を受ける会社と今のところ関係のない会社、その先のエンドユーザー様の違いが出ている。		常に今後の業況、リスクを考え行動する。人材を最小し育てる、パイを増やし、少しでも売り上げの分散を行う。
11	建設		コロナで、仕事の進捗状況が、悪くなっています。	社員教育に力を入れて行きます。
12	建設	取引先の受注量に左右される		事務員を雇用出来る事務所の開設
13	建設		新型コロナウイルスの影響で、消費マインドが低下したため。	新型コロナウイルスの影響を受けているが、情報収集を怠らないように、的確に迅速な対応を心掛ける。
14	建設	従来の顧客の紹介で新たな得意先が出来た。弊社のホームページを見て、従来の得意先以外から仕事の依頼が来るようになった。技能実習生の雇用で外注費が減少。		景気が低迷している間に、新たな人材を確保したい。(ハローワーク) ウェブを利用した情報発信強化。リモートワークの強化。
15	建設	社員の積極採用、新規事業展開		○社員45名体制の構築(期首増20名) ○売上昨年対比150%アップ ○次世代の人材教育
16	建設			新規事業への挑戦と事業拡大に向け、社員の育成と人材の確保が必須。そのためには社長が勉強し、レベルを上げ、自らが教育ができるようになること。
17	建設	市の仕事受注するようになり2年目で仕事量が急増した		経営者の仕事は、いかに外部環境が変化しようが会社を維持発展させなければならない。
18	建設	取引先増加		人材確保 人材教育
19	建設		新入社員採用と外注費増加のバランスが取れなかった。	
20	建設		コロナの影響で受注減少 9月以降は回復傾向も来年以降は不透明	予測困難な状況の中、判断は難しくなっている。本質的なことが重要を考え判断基準としていきたい。
21	建設		民間設備投資の減少。原料価格の値上げ。	
22	建設	利益率の高い業務を受注		やる、やり続ける！
23	建設		絶対的な数量の減少。取り組みも即効性はない	コロナの影響が見え始めているが、社員とともに苦難を乗り越え、一人も解雇しない。絶対。
24	建設		例年7～12月より1～6月がヒマだから	
25	建設	社員のスキルアップ		頑張ります
26	建設			付加価値を強大にするため、社内連携・技術の向上、情報発信をもっと頑張っていく！
27	建設		官庁入札案件が受注につながらない。民間工事がコロナの影響で先送りとなり、見込んでいた受注につながらない。	
28	建設	営業して、現在の顧客のすそ野を広げる。	コロナで来期延期等が相次ぎ、売り上げ減少	埼玉支店を出して、東京の顧客も確保する。
29	建設	業界自体の仕事量が増えた		
30	建設	受注率を上げるための営業プロセス改善		専門人材育成
31	建設	新規顧客の増加		
32	建設	受注する仕事の性格に因り、自社で制御し辛い部分である。仕事を選別すれば短期的な利益は上がると思われる。	元請けの受注率が低くその影響を受けている。	人を育て精神的、時間的にゆとりを持った会社になりたい。
33	建設		コロナの影響で仕事ができなかった	新規事業の展開

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
34	建設		新型コロナの感染拡大の状況が現時点を見る限り、来年前半はお客数う及び売り上げは低下していくと予想されるから。ワクチンの成果もある程度あるが確固たる治療薬が出ない限りは良くても現状かそれ以下であると推察されるから。	お客様第一主義は現状つらめきつつ、お客様のニーズをコントロールしていきたい。
35	建設			常に先を見据え、行動あるのみ！！
36	建設		コロナ禍での客先のダメージが大きくそのあおりを受けた。	
37	建設		コロナだと思う	踏ん張ってなんとか乗り切る
38	建設	客層が富裕層相手の設計事務所案件なので、あまり景気に左右されていない		量より質で勝負し、質で数をこなす。
39	建設		受注・発注の見直し 及び 遅れ	新規受注の確保
40	建設		コロナウィルスに影響を受けるお客様が出費を抑える傾向にあるため	財務の強化安定をさらに進めていく
41	建設	コロナ禍で先延ばしになっていた業務が増加		社員教育を充実させ、コロナ禍でも心配の要らない業務体制を行う。
42	建設			外部環境に流されない経営の強靱化
43	建設	受注件数が増えた。営業力推進。リピート受注。プレゼン時、競合他社より良い印象を与えることができたことが受注増加につながった。		技術力の向上、社員教育の徹底こそがwithコロナ時代でも通用する経営力につながると思います。ピンチをチャンスに切り替えていく会社経営を今実践中です。
44	建設			プレイヤーからの脱却
45	建設		個人事業主による新規参入が多い	新事業を始めて右肩上がりを目指す！！
46	建設		戦略が甘かった	コロナに負けず、健康第一
47	建設		技術員(施工管理者)の減少により、物件の見積参加依頼は多数あるが、施工の対応ができず辞退している。	
48	建設	早めの受注		コロナ渦の中、来年以降に悪化が予想されている中で、事業を継続していくために、営業能力の強化・会社の付加価値の向上・新規事業の展開を重点課題として成長していく。
49	建設		公共工事の減少	スタッフの声を聴く
50	建設	・HPでの新規顧客の獲得・補助金、助成金(コロナ対策)での受注増		毎年2名以上の新卒採用
51	建設		年度末に完成工事が集中するため、7~12月はどうしても売上・利益が落ちる。	
52	建設			社員教育、人材確保し、現在以上に受注できる体制作り
53	建設	価格改定を行い、適性価格での仕事ができるようにになった		同業他社との差別化を図りながらも敵対することなく協力関係(信頼関係)を築き上げようと努力しています。地域や社会、社員に必要とされる会社になりたいです。
54	建設	後半期に売り上げが集中した		
55	建設		コロナの影響もあるが、もともと、景況感下落傾向であった。	
56	建設	コロナ禍も落ち着き、お客様からの問い合わせが多くなった		常に自分の内面を見るようにしています。数字を把握するようにしています。
57	建設	見積書時点での価格UP 利益確保を意識して取り組んだ	昨年は高額な物件が完工したため、今年は減少となった	来年に法人成り予定 社員教育・職人の育成・利益確保を同時に進めていく
58	建設	中～大規模案件を受注できた。	小～中規模の設備投資は、どの客先も先延ばしの状況にあり、工程のすき間を埋めることができていない。	今期決算をなんとしても黒字にするために、しっかりと社員に目標を伝えていくこと、固定費の見直しをすること。来年度3人入社するので、配置も含めて教育計画をしっかりと立てて、社員と一緒に育成していく。
59	建設	営業のしやすい職人づくり		先を読んだ行動
60	建設			経営上の力点の通り、1. 付加価値の増大 2. 新規受注(顧客)の確保 3. 異業種・同業種のネットワーク
61	建設			社員をふやす
62	建設	新規取引先の開拓		どのような状況にも対応し、決断する。
63	建設		コロナによる民間工事の発注の減少が予想されるため	技術者の確保、社員教育、安心して任せられる企業になる
64	建設	販売エリアの拡大		財務力を強化します
65	建設	前年は人に教えるのに時間をとられ、思うように動けず、体制が整わずに売上を下げてしまった。今年は少し社員が成長して元の状態に戻りつつある。		人材育成。自分がメインで活動しながら、人を教えながらマニュアルの作成に努力している。人が育つ体制を整えしっかり働いた対価として余裕ある暮らしをしてもらえるように経営を学び結果へと結び付けたい。
66	建設	社員数増加に伴い外注費削減		社員教育により少しでも多くの理解を得てもらい共に経営を行うことにより発展へとつながる事を信じ、努力し続けます。雇用をし続ける事をやめない。

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
67	建設	気合	気合	気合
68	建設		コロナで受注減に伴う売り上げ・利益の減少	
69	建設	今まで同業他社の下請が多かったが、官公庁元請への転換したため。		経営指針書を全社員が活用する環境を作ります。
70	建設	季節的なものとwithコロナ補助金(御客様)の対象事業実施		経営者(私)が必要とされない組織となるための指針書づくりをし、ニーズ・社会的責任を履行できる組織づくり
71	建設		民間の設備投資の減少による工事の減少	代表と共にこの困難を乗り越えます。
72	建設	少しずつですが、対面でお客様と話ができるようになってきた。		消極的だった宣伝やアピールを、もっと積極的にすすめていく。
73	建設	新規取引	予定していた工事が先送りになった	
74	建設	新規取引先が増えた事		数字を意識した経営、また新規取引先の獲得に向けての情報収集や自社の強みの認識
75	建設	地道な対人関係の構築に努めた結果、紹介による得意先の増加、既存得意先に対する仕事ぶりを評価され、新規先の紹介を受けた		適正規模の模索。IT化への対応による顧問への提案力強化。
76	建設	売り上げ増 単発現場の売り上げ獲得		まずは既存顧客をしっかりと引き込みつつ新規顧客の獲得をしプレゼン力を上げて自社施工にシフトしていき付加価値の増大につなげる
77	建設	ネット集客に力を入れていった結果です。		新しい社員に対しての社員教育などをもっと充実させる。
78	建設		販売数量の減少	個人経営から法人成りし今までのどんぶり勘定からの脱却 経営指針書の制作
79	建設	収益の改善、見直し、その他		収益の徹底的な改善、人財の確保と教育
80	建設		コロナ禍における仕事の受注減少	
81	建設	屋外工事の受注を増やした	人件費、外注費のが増えた事	新しい人材の確保して育てる事
82	建設		去年より平均単価の下降	無駄を節約しながらも従業員に窮屈な職場環境を作らない事
83	建設		今までで下請け業者に頼んでいた仕事を、自社の職人にやってもらって現場を回せなかったため。	現場の職人さんがいかに働きやすく楽しんで仕事ができるかを考えている。 具体的には向上心のある若い職人に新しい技術や材料があれば講習を受けてもらっている。 言われたことだけをやるのではなく、自分主体でどんどんやりたいことや新しいことを提案してもらっている。
84	建設	販売エリアの拡大		
85	建設	大口の受注が入ったため		良い人材が良いサービスを提供できると考えており、技術的なところだけではなく、内面的なことも養えるような教育をしていきます。
86	建設		コロナによる元請の発注の減少	現場に立つ事を減らし営業、情報共有の時間増加
87	建設	エリアの拡大、同業種での新規店舗展開による増収増益	顧客ペルソナをみきわめられなかったこと、商品として打ち出すサービスがニーズとミスマッチしたこと。社内従業員とのコンセンサスが取れていなかった。	障がい福祉サービスに就く、人材の技術力を向上させ、新規および既存の顧客から求められる会社になること、社員一人ひとりが働くことに喜びを感じられる経営をしていきたいと思っています。
88	建設			社員にやりがいのある仕事と環境づくり。 既存の取引先のニーズに付加価値をもって努力・協力する。 良い意味で、現状を打破し、常に新しい顧客を求める。先入観を捨てる。
89	建設		鉄鋼業の落ち込み、コロナ化の為工場のストップ・解体原盤のストップ等	
90	建設			人件確保し回りきれずに断っていた仕事をこなせるようにしていく
91	建設	取引先との交友を深めた		職人さんや取引先との交友
92	建設	設備投資、環境		ホワイト企業 これからの時代の会社経営
93	建設	ホームページや広告宣伝などの成果が出てきた事や得意先からの要望に応じて来た事の結果、依頼数が増えてきた。		得意先が求める事を実践する。同業種の他の会社では難色を示す事でも問題なくクリアしていく努力。 初心を忘れないでお客様に満足と安心を届ける。
94	建設	単価の向上、得意先が増えました。		
95	建設		仕事の受注が少なくなっていまい、大きな仕事が少ない。	経営の事を、もっと勉強したいです。

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
96	建設	契約率アップ策が成果を出し始めたこと 新規事業への参入		社内組織体制の変革、人事制度の整備・運用が当期の課題。この仕組み化を定着させ、必ず社員個々の力が大きな結果を生み出すことになると信じている。
97	製造業(消費財)	新型コロナの影響が続いている。病院関係の書類は少し回復したが、通常の仕事量になっていない。イベント関係の仕事も停止したままの状態売り上げに繋がっていない。		この困難を全社一丸となって、力強く乗り切る覚悟のみ！
98	製造業(消費財)		コロナ	
99	製造業(消費財)	新規市場開拓	取引先の業績悪化	
100	製造業(消費財)	主原材料が相場物なので、相場が下がれば利益増が見込める	業務用が中心である為、得意先の業績に大きく影響する。	
101	製造業(消費財)	仕事が増えた時は、パートは必要な人数だけ出勤してもあり、無駄な人件費が節約できている		経営環境が変わり、悪化しても決してわが社はつぶさない！
102	製造業(消費財)	新商品開発	コロナ禍	絶対残る
103	製造業(消費財)		コロナの影響で注文がかなり減っています。	
104	製造業(消費財)	巣ごもり需要の増加		商品の付加価値を高めるさらなる努力を続ける。
105	製造業(消費財)		季節的変動で、1～6月は落ちる	
106	製造業(消費財)	コロナ禍における葬儀形態の変化		
107	製造業(消費財)			中小企業でもDXの流れをおさえる(チャネルや働き方等)
108	製造業(消費財)			新型コロナの影響により社会全体の経済悪化傾向が続く中、いかにして社員の意識を前向きにさせ、来年、再来年へとつなげるかが重要と考えている。
109	製造業(消費財)	コロナで巣ごもり需要が増えたので家庭園芸関係の商材の売上げが想定外に伸びた	弊社のビジネスモデルは春先に利益の7割を稼ぐ形になっているので1年を半分には割ると、このように回答せざるをえません	世の中になくならない大切な事業なので会社継続のため、全知全能をもって経営する
110	製造業(消費財)		コロナが原因の急激な生産減	
111	製造業(消費財)	外食の落ちをEC販売、輸出などで補えた。出張を完全にしたので販管費が減った。		発信に力をいれて、新しい需要を探していく。職人の世代交代の準備を進める。
112	製造業(消費財)		コロナ	
113	製造業(消費財)	まずは新型コロナウイルスによる感染拡大の収束。次に新商品の開発。	新型コロナウイルスによる医療機関の非常事態対応による。	教育と新規事業創出で経営拡大
114	製造業(消費財)	1～6月は、コロナで観光客の減少によるマイナス影響が多かったが、Gotoトラベル等によりかなり回復してきた。ただ、この先はわからない。	Gotoトラベルなどで回復してきたとはいえ、昨年のように推移していない。	WEBの改訂、SNSの利用
115	製造業(消費財)	家庭内で食事をする傾向が増えたのと、外食が減少		環境の変化に素早く対応する。できることをきっちりやること。
116	製造業(消費財)			商流に革新を起こす。
117	製造業(消費財)	季節商品	季節商品 コロナ禍	コロナ禍を乗り切る
118	製造業(消費財)		コロナによる影響	
119	製造業(消費財)	値上げの効果が現れて来た。		
120	製造業(消費財)			9月末締めめの決算が確定しました。売上減は4%にとどまり、当期純利益が若干の黒字でした。今期大幅な売り上げ増の見込めないまま、雇用を確保するために、どうすればいいのか情報を集めています。
121	製造業(消費財)			販路拡大を目標に、現在海外に目を向けてトライ中。しかし、コロナで直接会えず、思うように進まない。あと、機械化で人件費削減に注視。
122	製造業(消費財)	広報活動		
123	製造業(消費財)	季節要因		5年先を見越した経営計画の作成
124	製造業(消費財)		コロナの影響で、輸出売上が下がっている。	回復期にそなえて準備をしておく。
125	製造業(消費財)	自社にしか出来ない製品の販売	季節変動	
126	製造業(消費財)	新商品開発		
127	製造業(消費財)		新型コロナウイルスによる緊急事態宣言の発令により、案件が延期もしくは中止となった為	志高く
128	製造業(消費財)		業界自体が外部環境の変化に対応できていない	業界の苦手分野である広報に力を入れる。組合を巻き込んでPRを行う。
129	製造業(消費財)		景気回復の遅れ、特に海外からの設備投資の遅れが影響	強みをさらに磨き、新技術にチャレンジ
130	製造業(消費財)	季節商品の為、自然増	同上	
131	製造業(消費財)	コロナ禍で在宅する機会が多く受注が増えました		来期は新規受注と、後継者育成に力点を置いて経営を行っていきます

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
132	製造業(消費財)	受注数の増加。(原因はわかりません)		
133	製造業(消費財)		取引先の休業	
134	製造業(消費財)	連絡を密にした。情報が入りやすいようにアンテナを張っていた。		必要なものに最大限のエネルギー(ヒト・モノ・カネ)を投入できるよう無駄なものは省いていきたい。そのためには現状の見直しが必要なのであらゆることに関して担当者とコミュニケーションをとり現状把握していく。
135	製造業(消費財)	営業強化		
136	製造業(消費財)	他業種への積極営業による販路拡大		コロナショックを逆手に取り、準備していた直販サービスを推進して利益率をあげます。
137	製造業(消費財)	営業活動		
138	製造業(消費財)	業界新聞への広告掲載への投資		社員さんとのコミュニケーションを通して、信頼関係を深める人としても経営者としても成長することを怠らない
139	製造業(消費財)		コロナによるイベント等企業活動の低下	
140	製造業(消費財)	本業以外の売り上げが伸び、人件費等の固定費は今までどおりなので、単純に売り上げの伸びがそのまま利益につながった。		足元をしっかりと固めて、対応力を強化すること。
141	製造業(消費財)		コロナウイルス感染症による消費の減少	仕事の平準化、省力化の実行
142	製造業(消費財)	コロナ禍でもうまく回っている会社に営業をかけたため。		
143	製造業(消費財)		コロナの影響	
144	製造業(消費財)		飲食業界が低調の為、消費されない。	コロナ禍で、飲食業界が沈みが激しいですが、この先も従業員と一緒に幸せになれるように経営をしたいと考えております。
145	製造業(生産財)			コロナに負けない強い経営。
146	製造業(生産財)		コロナの影響で検収があがらず、外注費・材料費の先払いが発生。	
147	製造業(生産財)		今年の商品が売れ残っているため	
148	製造業(生産財)		コロナの感染拡大に伴い思うように営業活動ができなかったことに加え、海外メーカーへの出張等も制限され、活発な活動ができなかった。	
149	製造業(生産財)		今年の初めから仕事量が減少している中コロナの影響もあり今以上に減少傾向になっている。他業者は値引きしてでも仕事を確保しようとしているので受注しても利益が出ない。	
150	製造業(生産財)			社員、会社の健康
151	製造業(生産財)		コロナにより客先の売り上げ減少	工場新設
152	製造業(生産財)	製作台数、プロジェクトの増加		高効率生産の推進と自社製品の開発
153	製造業(生産財)		コロナの影響が大きい	
154	製造業(生産財)		鉄道関連事業が停滞で、生産計画が半年以上の延期となったため	2年間でより強い会社へ変革いたします
155	製造業(生産財)	プラント関連の業務の為、コロナの以前からある程度の受注は確保されていた。今年はコロナの影響を受けなかった。		
156	製造業(生産財)		新型コロナウイルス感染拡大による影響	
157	製造業(生産財)	高単価商品の開発と販売、研修セミナーへの参加と自社への落とし込み		正しきより明るさ
158	製造業(生産財)	営業	コロナ	全てが脅威ではなく経営改善のチャンスでもあると捉えて、出来ることやるべきことの優先順位をつけて実践していく。
159	製造業(生産財)		受注量の減少	
160	製造業(生産財)		外部環境の悪化	黒字化
161	製造業(生産財)			経営者の責任を全うする
162	製造業(生産財)	ホームセンターの売り上げが好調なため		
163	製造業(生産財)	営業強化		
164	製造業(生産財)	新商品開発、商品のリニューアル		新商品開発、開発途上の新商品の発売
165	製造業(生産財)		お客様先の不振	
166	製造業(生産財)		顧客の減少	社員教育の徹底
167	製造業(生産財)		コロナの影響で売上が下がりました。	
168	製造業(生産財)	2020年7月からの新規事業(射出成型部門)＋ 従来製品生産数増		
169	製造業(生産財)		20～25%売上(受注)減による。	売上減になっても、黒字体質の財務を強化していくことの大切さを痛感している。この2年間の改善の成果が出ている。さらにここを強化するために目的からぶれない改善を実施していく。
170	製造業(生産財)	新たな技術取得		
171	製造業(生産財)		発電プラントの受注量減少	

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
172	製造業(生産財)		世界的な物流の減少、工場稼働率の減少	陸上向け廃液処理装置の開拓開発販売
173	製造業(生産財)	昨年度からの関西以外での営業訪問による新規顧客からの受注増		新規顧客からの受注増にむけての弊社認知度を上げる(広告宣伝を増やす)生産体制のさらなる増大のため、社員教育の時間確保、社内体制の整備をおこなう(生産強化のための設備強化)
174	製造業(生産財)			進化と継続と実行
175	製造業(生産財)		注文が少ない	社員とのコミュニケーション 品質管理
176	製造業(生産財)		顧客数が少なく、元受けの影響を大きく受けている為。	現状、苦しい状況が続いておりますが、指針書を作成・発表し、社員の方々と共に難局を乗り越えます！
177	製造業(生産財)		設備投資に関連するお客様の受注量の減少	機械加工を内製化し、素材メーカーから製品メーカーに成長する。
178	製造業(生産財)	売上増の対策として新規顧客の開拓に集中して取り組む	主となる客先からの受注が全て落ち込んでいる。客先自体が新規受注を取れていない。	積極的に商談会へ出席して新規顧客獲得に力を集中。SNS等への情報発信を強化していく
179	製造業(生産財)	新規顧客開拓の為、受注増加。外注先増加の為、取り扱い量増加。		マクロの視点を持ちながらミクロに落とし込んだマーケティングに基づく営業活動と、オートメーション化の促進。 IT化に向けた自社構造の改革を実行しながらスタッフ全員の意識を変革、統一していく。
180	製造業(生産財)		コロナによる受注減	
181	製造業(生産財)		コロナ禍での海外渡航規制によって、客先営業が過去取付の産業機械において部品交換案件を提示できない。よってメイン工事のみの発注となるケースが多々有り。	ピンチはチャンス。
182	製造業(生産財)			基本に戻る徹底した3S活動
183	製造業(生産財)			競合機会喪失の回避
184	製造業(生産財)		業界全体の低推移	
185	製造業(生産財)	自社倉庫を賃貸実施		
186	製造業(生産財)	営業努力		経営指針の作成、商品のブランド化への取り組み
187	製造業(生産財)		得意先受注量の減少に伴う弊社へ発注量の減少	これまでのノウハウを使い、新規事業に参入し、売上増加を目指す
188	製造業(生産財)	緊急事態宣言解除後、経済が少し動き出したと考えられる。		来年の受注がまだ1件も確保できていないので、営業努力に努める。
189	製造業(生産財)		高齢化により工数が上がらなくなった。 高齢化により社内のモチベーションが下がった。 コロナにより仕事量が減少した。	社員教育による技術の向上を人事評価にリンクさせる。 見えるかによってモチベーションを上げ、3Kではない明るい町工場の見本となる。
190	製造業(生産財)	得意先の状況変化が最優先であるが、コロナ後の対策(製造キャパ、品質、人材確保)が弊社は出来ていること		顧客側のサプライヤー刷新が進んでいる、事業継続性(人材、設備)や品質体制等含めて、弊社ではコロナ前、後も含めて注視及び強化してきたので現状においてはチャンスである。今以上に新規ニーズを自社に取り込みたい。
191	製造業(生産財)		受注減の影響 固定費が大きい	とにかくこの状況を乗り越え 未来へのステップの準備をしておく
192	商業(卸売・小売)		昨今の宗教離れ、寺院離れ、葬儀・法要簡略化、後継ぎ問題の影響に拍車がかかっている。ましてやコロナ禍でのお客様の先行き不安、収入の見通しが中々立たないために単価の低下に直結している。	業界・業種の成長がこれ以上見込めない中で競合他社様との差別化・PR活動・啓蒙活動を日々全社にて取り組んでいきます。 不良在庫や見込み仕入れ、売り上げに直結しない経費の削減を抜本的に見直し改善していきます。 現状の営業品目以外に売り上げをカバーできる商材の開発・発掘を行います。
193	商業(卸売・小売)		コロナによる売上数量の減少	社員教育を充実させ、より利益の高い顧客の確保に向けて努力している
194	商業(卸売・小売)	役所案件の増加		
195	商業(卸売・小売)			コロナ後の経営環境の変化の見通し、特に顧客の変化に注目してゆきたい。
196	商業(卸売・小売)	緊急事態宣言で中古車輸出がとまり相場が下がりました。 その時期に査定をした車が下取りとして入庫し、オークションで売却する時には緊急事態宣言が解除になって輸出相場が盛り返したところが大きいです。		今年はコロナに振り回された1年になりました。 今後もコロナ以外にも色々な外部要因でピンチにさらされる事もあるかと思いますが今回の事を教訓に動じない、柔軟に対応できる組織を作ります。
197	商業(卸売・小売)	3～6月の売上大減少からの大反動		顧客へのお役たち
198	商業(卸売・小売)		客数の、減少	
199	商業(卸売・小売)		コロナの影響で支出に歯止めがある。	オリジナル度を向上させ、選ばれる会社にする。

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
200	商業(卸売・小売)			コロナ禍の中いかにタッチ、メイクができない中いかにお客様に満足していただくか。
201	商業(卸売・小売)		コロナにおける外食業界自粛に伴うもの(常態化)	
202	商業(卸売・小売)	売上は通年で98%ながら、テレワーク、オンライン化で経費減となり利益増		テレワーク、オンライン化で利益が大きく出たので、今後もデジタル化に投資し、社員と心ひとつにしてより良い会社にする。経営理念、クレドが大きく役立った。
203	商業(卸売・小売)		コロナにより海外トレードフェアがすべて中止	こういう緊急事態にそなえて財務強化、少数精鋭でやってきました。
204	商業(卸売・小売)		コロナ過が原因でお客様の使用状況の減少と機器類の買い替え需要が減少した。	コロナ過が続いても利益を確保できる会社作りしていきます。
205	商業(卸売・小売)		コロナの影響がまだまだ続くと予測するから。	新規事業(電解水事業)による売上向上。顧客を既存顧客のみならず、新しい分野・業界へも広げる。
206	商業(卸売・小売)	新商品の販売増		環境変化に対応していく体制を整えていく
207	商業(卸売・小売)		イベント、お祝い花がまだ戻って来ず、現状ECサイトからの個人需要のみです。	現在の目標必達。新しいことへのチャレンジを恐れない。決めたことをなり切る。
208	商業(卸売・小売)		来店客数、受注台数の減少。	組織力の向上により高効率で付加価値の高い業務を実現する。
209	商業(卸売・小売)	人材育成による能力の向上、新ビジネスモデルの構築		社員全員で新商品の開発を考え、実行する組織活性化の仕組みづくり
210	商業(卸売・小売)		コロナの影響で車を使わない企業が増えた	お客様のニーズにはできる限り応える
211	商業(卸売・小売)	集客、ギフト、ノベルティー、WEB		全社一丸となってやります！
212	商業(卸売・小売)	客数が増えないので、比較対象して良いものを積極的に全員ですすめていくよう、しつつこいくらいにSNS発信し、店内で話した。		同業者がほぼなくなった。自分の元気なうちはその灯をけさないようにがんばりたい。新規事業は好調だがあくまでも本業にこだわりたい。
213	商業(卸売・小売)		中国からの輸入(材料、部品)が減少。新型コロナウイルスによる営業自粛。	
214	商業(卸売・小売)		コロナの影響で小売り部門は昨対以上の伸びを見せていますが、卸売り部門は主要取引先の外食店が売上が戻らず全体として売上が下がっています。 利益的には5～9月位までは仕入単価も大きく下がっていた分、小売りが伸びていたことで減収増益になっていたのですが、今現在は逆に相場が割高で推移しているので減収減益になりそうです。	
215	商業(卸売・小売)			人が生きる環境創り。新規事業参入。
216	商業(卸売・小売)		コロナの影響で現場減少	
217	商業(卸売・小売)		コロナの影響	
218	商業(卸売・小売)	既存客の再度訪問などで客単価UP		
219	商業(卸売・小売)		新型コロナウイルス	やるしかない
220	商業(卸売・小売)	新規の開拓		利益率の向上
221	商業(卸売・小売)			こういう時だからこそ攻めの姿勢でチャレンジ！
222	商業(卸売・小売)	金利負担が減り、機械導入し内部生産を増やしたこと。		
223	商業(卸売・小売)		来店頻度の低下、買い上げ点数の減少	お客様へのお役立ちを優先し、コロナのせいにしない経営を実現する
224	商業(卸売・小売)	新規顧客の開拓、新製品の増強		幹部社員を経営側管理職に引き込む
225	商業(卸売・小売)			人員確保に努める
226	商業(卸売・小売)		コロナ禍	
227	商業(卸売・小売)		新型コロナウイルスの影響によるオフィス機器稼働率低下	地域企業の働き方改革を支援するためにデジタル化の推進を行う
228	商業(卸売・小売)			モノが売れないので、レンタルルームの方を強化しつつあります。 モノはやはりネット販売をしようと思います
229	商業(卸売・小売)			這い上がる。
230	商業(卸売・小売)	大型のサービス(造園など)の展開		コロナを言い訳にせず、外部環境が厳しくとも経営を維持発展させていきたい。
231	商業(卸売・小売)	同業他社が輸入ができない、又は輸入しても製品の質を維持できない中、弊社は海外現地法人がある強みを生かして、質を担保した製品を安定的に輸入ができた結果、販売単価の向上に繋がり、売上・利益ともに増加した		品種に特化した経営をしておりますが、外部要因に左右されにくい経営を行うためには、多角的な経営をする必要性を痛感しましたので、そのようにできるよう努めます。
232	商業(卸売・小売)	経費の削減(営業の出張旅費、交際費)		

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
233	商業(卸売・小売)	お客様に売り上げ減少の旨を市に真摯にお伝えしました。そして、売り上げご協力要請を嘆願いたしました。	当社は神戸近隣の大手製鉄メーカーの設備投資事業に参画している企業様が多数存在しております。物量が多い商品は中国などに発注しております。年初、年度末にかけては受注残に頼っていたところ、コロナの影響により、貿易が麻痺したところが5～7月、8月から徐々に内需切り替えにより、売り上げ減少を食い止めるに至る。	どんぶり経営管理から管理経営管理への移行に取り組んでおります。ある程度は、感覚(インスピレーション)も必要ですが、データ(情報)をもとに分析された経営管理に取り組みます。横の系の構築。
234	商業(卸売・小売)			人材育成に注力し基礎価値を高める
235	商業(卸売・小売)		料飲店の不振	先手先手で予防策
236	商業(卸売・小売)		コロナ禍の中で集客施設に人が集まらない。	
237	商業(卸売・小売)			新規事業への取り組み
238	商業(卸売・小売)			業務形態の変革を仕上げていきたい。現状取り組みを進めている情報通信を利用した営業施策を推進、技術アップさせたい。
239	商業(卸売・小売)	接客マインドとスキル向上 営業活動に制限がなくなったため		
240	商業(卸売・小売)			創業35年となり、初心にかえりスタッフ全員経営で日々の気づきを現場で顧客ニーズに対応するよう実施する。
241	商業(卸売・小売)	ZOOMレッスン開始		
242	商業(卸売・小売)		お客様先の売上減	
243	商業(卸売・小売)		数量減少による売上減少	既存事業の新規顧客獲得と合わせて、研究開発による新規マーケットへの参入
244	商業(卸売・小売)		コロナ禍による市況悪化。仕入先製造トラブル。	得意分野に集中する。
245	商業(卸売・小売)	テレワーク含め、オフィスのニーズ変化とIT投資への意識が高まっているため。		お客様にとって、なくてはならない会社と言われるようにサービスを強化し、社員の育成に励みます。
246	商業(卸売・小売)	コロナ禍で停滞していた得意先の業況が改善しつつあります。		社員個々が独立してもやっていけるレベルにまで、仕事のスキルを高めていく。
247	商業(卸売・小売)		コロナ禍によるアパレル消費財としてのマーケットエンドでの景況悪化による、直接顧客の生産量激減、景況悪化が現状も引き続いている為。また伴って業界全体での廃業・倒産が進んでいる為、全体のマーケットボリュームが縮小している。来春くらいまで回復の見通しは乏しい。	地場産業を支える企業の一つとして、生き残り継続していくことを最優先に、安全継続性を上げるため、高い収益率の確保(既存商売・新規事業)やさならるマーケットシェアの増加を狙って精進・邁進いたします！
248	商業(卸売・小売)		・市場が緩やかに衰退傾向にある ・参入障壁が低く、競合の増加	当店の8割以上の収益源のレジン材料のネット通販は、その参入障壁の低さ、メーカーの取扱商品が限られるため、競合が溢れかえり、価格競争に陥っている。その為、当店は材料の販売ではなく、扱いに長けた面白みのあるマテリアルであるレジン素材を使った付加価値のあるオリジナル商品の開発、ネットを軸とした販売に大きく舵をきっている。強みであるSEOを駆使した集客とオリジナル商品で新たな需要を作り出し、この変化の激しい時代を乗り切る！！
249	商業(卸売・小売)	取扱商品の現状の価値を見極めて、販売機会を吟味する		これまでの経営をベースに既存の取り扱い商品、既存のお客様の多様化の可能性を探る
250	商業(卸売・小売)	昨年から取り組んでいた顧客のクロージングの成果が今年になり表れてきたのとコロナの影響で内食需要が増えたことによる大幅な売り上げ増		
251	商業(卸売・小売)		世界中が、コロナウィルス感染拡大防止策実施のため、経済活動が阻害され、市中の金属スクラップ発生量が減少。商材である金属スクラップの仕入れ量が減少し、結果、減収減益となった。	今期、退職者1名、新規雇用2名に続き、追加2名の外国人技能実習生を受け入れるので、人件費の上昇が必至。損益プラスを維持するため、新規顧客獲得のため、法人営業を行う。
252	商業(卸売・小売)	お客様と繋がり続ける施策として、SNSの活用、定期的なDMなどでのアプローチ		
253	商業(卸売・小売)			頑張ります。
254	商業(卸売・小売)	経営計画に沿った戦略をするため	経費の増加	
255	商業(卸売・小売)			今の事業にエネルギーを注ぎ込みながら、新規の事業を模索中です。前向きに挑戦していきます。
256	商業(卸売・小売)	新規取引社数の増加		コロナ禍での外部環境変化に対応した経営をする。経営計画の見直し。
257	商業(卸売・小売)			人材を確保し業容を拡げ先行する競合他社に追いつき追い越す勢いを持つ。
258	商業(卸売・小売)		法人需要の減少	いい会社をつくる！

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
259	商業(卸売・小売)	牛肉の宅配に力を入れて売上増。		
260	商業(卸売・小売)		コロナ禍でのお客様への営業不足が大きな要因と考えられます	本年度より人員増加での売り上げ増強を考えておりましたが、社員調和の優先を図り来年への飛躍を目指しております
261	商業(卸売・小売)	1～6月はコロナの影響を受け、7月ごろから戻ってきた。地域商品券が配布された影響もあり、客数が伸びた。		新事業を波に乗せ、黒字化を図りたい
262	商業(卸売・小売)		コロナの影響が濃かった5月を以降の月で取り戻せないままである。弊社商材の地域での需要低下や、購買意欲低下が原因と考えられる。	やらなければいけない、やることある、ここから、やりたい、にかわってきた。自身に夢がある限り、楽しく経営ができていくように思える。やりたいことのために、やりたくないこともやれる。そうやって失敗も恐れず、しっかりと方向性を決め、意思決定していく。行動が先！スピード感をもって、社員やお客さんを巻き込んで成長していく会社にする。
263	商業(卸売・小売)	人材教育	コロナでのユーザーが設備投資をしない	生き残り
264	商業(卸売・小売)	広報活動の充実		
265	商業(卸売・小売)	ECサイト、戦略変更		
266	商業(卸売・小売)	コロナ下の緊急事態宣言時には売上が減少したが、その後の反転需要があった。	手数料収入が減少した	
267	商業(卸売・小売)	巣ごもり需要の爆発		マーケティングの強化。経営のスピード感を上げる
268	商業(卸売・小売)		得意先の仕事量の減少と他社との競合	自社の強みをより出していきロコミでの販路拡大を目指してます
269	商業(卸売・小売)		消費者の買い控えと商品競争力の低下。コロナによる需要減。	
270	商業(卸売・小売)	新製品開発。新規販売先窓口を増やす。		今の取引さまの、新商品開発。ホテル関係商品取り扱いを、他社に譲り、新規事業の展開。新たな、販売窓口増設。
271	商業(卸売・小売)	鉄・非鉄が上がった為		事業拡大に伴い、情報収集
272	商業(卸売・小売)	営業活動を積極的に行い、取引先増加をする。新規開拓時に単価の見直しを行った上で、単価以外のお客様に提供できる自社の価値を明確にし、提供する	コロナによる取引先の飲食店を利用するお客様の減少により発注量低下。営業活動不足による取引先増、売り上げ増が無い。	新規顧客を獲得し、売り上げ増を行い、会社の環境改善を行います。
273	商業(卸売・小売)	前半が悪かったための反動		新しいことをしないと行けない
274	商業(卸売・小売)		得意先の減少	
275	商業(卸売・小売)	コロナ対策融資の活用で仕入条件の好転と、新規設備の導入によって		財務体質の強化に取り組み、安全・安心を担保した先に、社員教育を実践し社員と会社の成長に繋がります。
276	商業(卸売・小売)	集客に力を入れ、新規顧客を獲得する方針		
277	商業(卸売・小売)	従業員のスキルアップによる業務効率の向上、新規事業の収益化		私自身が3年でリサイクル業務から退く！
278	商業(卸売・小売)	新商品の投入に合わせて、商品の説明動画の作成などWebを通じての情報発信に注力した。粗利の良い商品の売れ行きが良く、利益増加につながった。		ビジョンへの社内のベクトルを合わせるため、コミュニケーションの量と質を高める
279	商業(卸売・小売)			困難な時にも強い経営が出来る会社
280	商業(卸売・小売)	粗利をより意識した		社員の能力を最大限に引き出す
281	商業(卸売・小売)	新商品として顧客(営業先)要望に応じたもの(塩らっきょう)を開発、その顧客の販路により売上増となった。売上増の対策としてニッチ市場(日帰り温泉施設)への積極的な営業展開、展示会への出展を行った。		新規受注(顧客)50件目標。主力商品の黒にんにくについて健康志向の付加価値を付け、得意分野として確立させる。資金繰り表を策定、追加借入れを含め財務体質を強化する。兵庫同友会を活用して異業種・同業種ネットワークを広げコラボ提案する。
282	商業(卸売・小売)	コロナウイルスによる家庭内食の増加により、売り上げ増加。新規客も増加。(精肉小売業)正社員減により人件費が減少。仕入れ高は増加したが、利益は増加。		今期末に初めての経営指針書の完成と発表を行います。
283	商業(卸売・小売)	役員報酬の削減及び出張経費の削減などです。	既存顧客の購買が減少していること、1足あたりの売価が下がっていることです。	仕入れ先との連携をもっと強化することです。自社の生産管理の体制、仕入れ体制を仕組化して、量販店への卸体制を強化していく事です。自社商品の開発や商品開発のための情報収集の体制を整えていく事です。
284	商業(卸売・小売)	各種キャンペーンによる		利益率アップする。
285	商業(卸売・小売)			使える補助金は全て申請するようにしています

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
286	商業(卸売・小売)	一つ目の要因は海外から顧客が直接来日できない為、日本側の企業に輸出注文が殺到しています。 二つ目の要因は日本から輸出される商品が少なく海外市場の品不足により売値が高騰していると思います。		輸出は既存の顧客との取引を充実させ、また国内販売の新規開拓、販売促進していきたいです。
287	商業(卸売・小売)	取引先との継続的な交流及び積極的な情報発信を行い、需要発生タイミングを逸しない様に意識した。 また、コロナ禍でも比較的業績の良い販路(小売等)の拡大も実行した。		
288	商業(卸売・小売)	頑張る		経営指針を成文化していく。
289	商業(卸売・小売)	新規取引先の増加	取引先の仕入れ力の低下	行動あるのみ
290	商業(卸売・小売)	コロナウイルス対策で巣ごもり関連商品を強化した。		50年先も発展し続ける。
291	商業(卸売・小売)	新製品、店舗リニューアルによる新規顧客獲得		市場・サービスへ新たなチャレンジ
292	商業(卸売・小売)	客数増		技術力を低下させずに生産アップ
293	商業(卸売・小売)	飲食店を1店舗閉店し、好調な広告代理業にシフトしていく	飲食店1店舗 閉店	自分が経営者として成長する事(経営者としての勉強)
294	商業(卸売・小売)			同友会への加入を機に企業理念を考え、新卒入社した会社の社長の合意のうえ同意義の企業理念を掲げることになりました。 また、正社員の雇用を来年は行なっていく予定のためより計画的な収支の計画を作って参ります。
295	サービス(対個人)	医療事業収益、介護事業収益は訪問診療や訪問看護、地域密着型サービスの利用が増え、収益が増えた。		「その人らしく気持ちよく生きる」という経営理念を実現するために、事業目的である、喜ばれるサービスを提供し、利用者を増やすことに今後も力を入れていきたい。
296	サービス(対個人)		季節性市場規模の変動による	
297	サービス(対個人)		大規模修繕実施の為、経費が増大した。	現在18店舗空や2区画 地域の方のテナントビルの店舗の集客力向上。 その為に入居店舗に対する安心・安全な空間づくり。(大規模修繕・設備充実)
298	サービス(対個人)	なし	なし	職員との対話とコミュニケーションに力を注ぐ
299	サービス(対個人)	不動産物件(土地)の賃貸先が新たに契約できた。		
300	サービス(対個人)		コロナによる顧客の消費マインドの低下	経営TOPの率先垂範
301	サービス(対個人)		新型コロナウイルス感染拡大の影響で得意先売り上げの減少や廃業に伴ない減少。	
302	サービス(対個人)	コロナの状況	コロナの影響	頑張ります
303	サービス(対個人)		今年最後の三連休とハロウィンが1ヵ月～2週間の間でコロナの影響	
304	サービス(対個人)		テレワークが進みハイヤー依頼数の減少、夜の繁華街の人の動きも減ったように感じます。	
305	サービス(対個人)		季節変動があり春が繁忙期となるため、下期が悪くなります。昨年比で悪化した件に関しては、コロナ禍で全体の需要が減少し、価格競争に陥っているためです。	周辺事業を展開し、注力すること。またITツールを活用し、一歩進んだ顧客の課題解決を提案していく。
306	サービス(対個人)		コロナで新規契約の獲得が激減、現在も1／3程となっている。ほかの業種と違って国からの支援が何もないのも要因の一つ	
307	サービス(対個人)		コロナ禍の状況で外食機会(特に宴会)が減ったため。また社員コストの削減ができていないため。	事業の転換を早期に実施して、軌道にのせる。配置転換するため新たな人材育成によるスキルの構築が必要
308	サービス(対個人)		コロナで来客が減った	
309	サービス(対個人)		コロナ禍により、顧客の購入意識の低下	目標を達成しようとする意気込み。経営者の熱い思い。
310	サービス(対個人)		新型コロナに伴う外国人留学生の来日減少	
311	サービス(対個人)	経費の見直しを行った。給与システムの見直し		現状確認と5年先、10年先を見据えた経営を行う
312	サービス(対個人)	介護者の入退院等の自然な流れ		社会が望むことと自分のしたいことを形にして新ビジネスを起こしたい
313	サービス(対個人)	前期が悪かったため		まだまだできることはあると思うので、どんどん攻めようと思います
314	サービス(対個人)			ピンチをチャンスに変えていく
315	サービス(対個人)	お客様のニーズが深まった。オンラインに特化した研修事業に切り替えた		社員を幸せにする
316	サービス(対個人)	顧客接点の増加 SNS対策で		

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
317	サービス(対個人)			今、ピンチを向かえてますが耐えて耐えて粘り強く経営をして行きます！！
318	サービス(対個人)	返済額は変わらず、新店舗出店。1年～1年半くらいで経常利益も回復させる予定。		承継
319	サービス(対個人)			報告・連絡・相談の徹底、5S
320	サービス(対個人)	広告宣伝費用の積み増し、反響顧客への追客		新たな人材採用、高齢60歳超社員の給与評価替え、完全固定給から歩合給へ変更、業務効率を最優先とし、黒字の確保
321	サービス(対個人)	売上増の対策		
322	サービス(対個人)	業務改善で事務等の人件費が減った。		期待値以上のサービスを提供し売り上げを上げる。
323	サービス(対個人)		患者数の減少	
324	サービス(対個人)			何事にもシンプルな経営を心掛ける
325	サービス(対個人)	社員が増えたと共に客数もふえサロンの稼働率が上がった		経営理念に則り、固定概念に囚われず何事にも挑戦して業績を伸ばし社員さんを今以上に豊かにする
326	サービス(対個人)	設備投資をするために、客数の増加		
327	サービス(対個人)		販売事業が今年は激減、今後の回復の見通しは不透明	
328	サービス(対個人)		コロナ	耐え抜く
329	サービス(対個人)		コロナ過による原因	
330	サービス(対個人)	コロナステイ影響のもと、不登校児増加懸念の情報収集取材先としてNHKや新聞社が当支援センターを取り上げてくれたため、認知度が上がったおかげです。 ただし、この放映や記事記載を受ける前、5月くらいより、相談者急増の予期はしていたので、カウンセラー達の研鑽は積んできました。		カウンセリングが日本社会に根付いてカウンセラーの社会的地位の向上のために、カウンセラーの皆が日々真摯に相談者と向き合っていける職場環境の快通維持にこれからも取り組みます。
331	サービス(対個人)		政府の新型ウイルスの対策/対応によりふりまわされた。やはりお金「消費」をよくされる世代がウイルスにかかりやすいということで、外出しないことが一番の要因	今回の状況は、何を頑張っても我々の業界はとても難しく、人間の心理の問題であり、今までの人が寄ること「イベント」などが開催されないと現状は困難です。なんとか雇用を守り生き抜いて行きたいが、来年の「播州の秋祭り」が開催できなければ、もう持たないと思っています。
332	サービス(対個人)		コロナの影響と新規事業立ち上げに経営資源を投下したため	YouTube戦略を完全遂行し結果を出す
333	サービス(対個人)			顧客対応のオンライン化
334	サービス(対個人)		コロナのため	コロナで患者様が治療にくるのを控えているため、どうするか考え中。 お金をつくる。
335	サービス(対個人)	高収益商品の拡販		採用の強化
336	サービス(対個人)	GoToトラベルキャンペーン		コロナ状況による旅行需要の外部環境に対し、ハイスピードで対応する。
337	サービス(対個人)	コロナ自粛が緩まり客数が戻ってきたことと、新規事業の業態を変更しかかっていた固定費が削減できた		発信力の強化を図りより多くの顧客にサービスを通し幸せになってもらう
338	サービス(対個人)	業者選別、相見積りへの徹底		一つ一つ丁寧に積み上げる。
339	サービス(対個人)			患者ニーズに合った治療の1つとして、高単価治療を導入する。
340	サービス(対個人)	障がい者グループホーム事業への参入		
341	サービス(対個人)	プランの見直しと社内勉強会		
342	サービス(対個人)	新顧問先の開拓		昨年スタートしたサービスの拡充
343	サービス(対個人)		コロナ	
344	サービス(対個人)		コロナの影響	
345	サービス(対個人)	顧客とのコミュニケーション。タイミングに適した商品の提案	影響	新しく喜んでもらえる対応を考えます
346	サービス(対個人)		コロナウイルスの影響で外食や集まり事の自粛で、キャンセルや見送りが激増した。	生き残る！
347	サービス(対個人)			社員教育
348	サービス(対個人)			より堅実経営 忍耐
349	サービス(対個人)		コロナ禍の為、来店客数の減少	新規顧客の拡大
350	サービス(対個人)	GO TOの効果、補助金。単価を上げる。		しんどい時ほど手を抜かない。
351	サービス(対個人)			長期継続・安定経営
352	サービス(対個人)	客数が増えた		
353	サービス(対個人)		新規顧客がコロナの影響で激減	新商品(システム)の開発
354	サービス(対個人)		コロナ禍において 広告費やイベント告知がないため	
355	サービス(対個人)	集客の対策。最少人数で人件費を抑えている。		

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
356	サービス(対個人)			不動産業界は、今のところ厳しい悪化は見えて取れないが、今後どのように変化していくかは読めない所がある。厳しい時代に入っても、対応できるように今後何をしていくかを模索中です。特に社員教育、業務の効率化に力を入れたい。
357	サービス(対個人)	現状維持		前進あるのみ
358	サービス(対個人)	現状維持		前進あるのみ
359	サービス(対個人)	コロナ禍で減少したりリアル研修が依頼が、少しずつ戻ってきた。		明らかに「営業」努力が足りないのでは、改善に努める。
360	サービス(対個人)		不動産が動かない為不動産関係の申請が減少	
361	サービス(対個人)	コロナ中の教育チップが効いてきた。		新価値創造
362	サービス(対個人)	コロナ騒動の自粛の反動。gotoトラベル等の観光支援策。		
363	サービス(対個人)			社会貢献を果たしながら、会社の業績も上げていく。
364	サービス(対個人)	SNSでの情報発信。集客をこれまで以上にしっかりとやってきた。安心感を今まで以上にアピール。		
365	サービス(対個人)	コロナの影響で止まっていた案件が動き出した。		
366	サービス(対個人)	メニュー増による顧客単価増		顧客満足度を上げ、一度ご来店いただいたお客様に継続して通いたいと思っています。ただける存在になりたいと思います。また、後継者を育て事業の基盤強化を目指します。
367	サービス(対個人)	営業強化により顧客数の増加		感性豊かな人材育成を行いお客様の笑顔と感動に貢献する。
368	サービス(対個人)	コロナを普通ととらえクロージングの強化に当たった		まずしっかり地域の方のためにやれることをする。今こそ当社が地域の方にとっての価値をアピールするときと考えています。変化に強いチーム作りをします。今こそあり方の時代、心の時代！！
369	サービス(対個人)		店舗の席数を密を減らすために少なくした。営業時間を短縮している	情報収集と実践
370	サービス(対個人)	よりリピートしてもらえる様に顧客満足度をあげる		
371	サービス(対個人)		コロナ	
372	サービス(対個人)	新規顧客獲得		
373	サービス(対個人)	GOTOトラベル		中期計画遂行、未来への信頼の積み重ね、資金繰り
374	サービス(対個人)	GoToキャンペーンでホテル来店客数が増加した為		GoToで新規ご来店の方がリピーターとなるよう、現場の強化をする。
375	サービス(対個人)	販売(受注)チャネル増加		コロナ禍による客単価の下落があるが、自社サービスの価値を下げるわけにはいかない。価格に転嫁し、単価を上げながら上質のサービスを提供していきたい。
376	サービス(対個人)			仕組みで売り上げ増できるECサイトを作る事と人材が育つマーケティングと仕組みを作る
377	サービス(対個人)			顧客への徹底した営業・フォロー、人員を増やす。
378	サービス(対個人)			人材育成
379	サービス(対個人)		来院数の減少(特に高齢者)、交通事故患者数の減少	
380	サービス(対個人)	新規事業の開設を予定しており、その分の売り上げが増加する見通し。	新規事業の開設を予定しており、人件費、設備投資、商品仕入れの増加が見込まれる。また、それに伴い長期借入を行うため、支払利息の増加も見込まれる。	軸足をしっかりと持ち、そこからの派生で事業の柱を増やしていきたいと思っています。弊社を選んでくれた従業員が、弊社で働いていることを自慢したくなるような会社を目指していきます。
381	サービス(対個人)		コロナ	
382	サービス(対個人)	相談控えの分が、コロナ禍一段落を機に流れ込んできた。	昨期と比べ、数量減少。	受任件数の増加。
383	サービス(対個人)	繁忙期	閑散期	
384	サービス(対個人)	コロナで、他が閉める中、フルオープンを続けた結果。従業員の退職も出てしまったが、利益は増加した。		コロナを出さないように施設として消毒等の予防を徹底していき、利用者の方が安心して通える場を目指す。
385	サービス(対個人)	今年度から非常勤で公職にも就き、売り上げが増加したほか、過去の顧客から別件での仕事依頼が増えた。		専門性を高める、今の仕事を大切に丁寧にやる、広告、発言をしていく
386	サービス(対個人)		新型コロナ	人財を活かして新しいことに挑戦する
387	サービス(対個人)		コロナで新規のお客様とお会いする機会が減っているため。	今ある得意先様への満足度を高め、紹介してもらえる企業へ。
388	サービス(対個人)	社員教育の成功		社員教育

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
389	サービス(対個人)	コロナ以前から経費の見直しを強く推し進めていた事、仕入れを下げる事に成功した事が利益の増加に繋がった。	売り上げは自粛期間を含め各企業が広告媒体を自粛したり予算を見直しなどで出稿量が減少	自社の骨組みをより強化にし、現存の事業をもう一度掘り下げ、新事業を展開していきます。
390	サービス(対個人)	新商品投入		本業に付随する新規事業の展開と、他社との差別化のために、得意分野を磨き、会社のブランディングに注力
391	サービス(対個人)		コロナ	
392	サービス(対個人)	経費削減、広告、snsにより 売上増加へ		お客様の求める変化にしっかり対応していきたい。
393	サービス(対個人)	利益構造の良い新店舗の売上を伸ばした。	店舗売却の為。総売上が減少。	
394	サービス(対個人)		コロナ状況で飲み会の自粛	コロナ時代と向き合い、創意工夫しながら勝ち組に入りたい。
395	サービス(対個人)	BtoBからBtoCに切り替えたことが売上増加に繋がった。役務サービスを主とした売上になるので、HPIに施工事例や施工に対して弊社の考え方を明記している。		経営上の努力は目標と実績のずれを日々考える。経営の決意は当初決めたことに拘らず、会社を存続させることが大事であると常に自身に言い聞かせる。
396	サービス(対個人)		セミナーの減少・お片付け作業依頼の減少は、コロナの影響で、人との接し方の変化が大きい	これまでと同じ経営戦略では成り立たない。新たな視点と発想力が必要。
397	サービス(対個人)	商品の販売数を増加		
398	サービス(対個人)		新規事業展開に向けて、人員の確保	人材確保と育成に尽きる。
399	サービス(対個人)	特になし		専門性の向上
400	サービス(対個人)		コロナによる対面営業の減少による機会消失	
401	サービス(対個人)		コロナの影響です(客数減)	
402	サービス(対個人)	前年度より客数の増加に成功したこと、スタッフを増やすことができた		売上が頭打ちしているので、新規事業の計画をする。新しいことを入れて売り上げアップをどう目指すかが課題
403	サービス(対個人)		車の事故の減少	
404	サービス(対個人)	Go to 関連による影響		コロナ危機の回復
405	サービス(対個人)	今年の1～6月に比べて売上は上がったが、これは日本全体の経済活動が再開したためであり、理由は特にない。経常利益の増加に関しては、燃料の価格が安いまま(実際にはじわじわあがってきている)移動しているので昨年よりも利益率は増加した。		このコロナで会社として今までしてきた怠慢が見えてきた。同業種のネットワークは強いが営業力が弱さ、従業員の育成、社内の意識改革らが必要だととても感じた。私はまだ承継しているが、そう言ったことを今のうちから徐々に変えていこうと思う。
406	サービス(対個人)	コロナが落ちついて、人が動き出したから。		今年は過去最高業績になりそうですが、昨対比で数%UPが限界で、立てた目標は全く達成できませんでした。スタッフは9名→12名に増えたので、来年こそは目標達成しないと人件費が経営を圧迫します。雇用を守り、かつ、十分な給与を支払うため、来年こそは目標達成を実現します。
407	サービス(対個人)		コロナ	
408	サービス(対個人)		イベントや外出が減り、衣服の消費の落ち込み。	売上回復！
409	サービス(対個人)		経済活動が停滞していることによる手続き減少	経営の指針を作成する必要性を感じている
410	サービス(対個人)	輸本数増加		知らない事は知れば良い こんな時だからこそ勉強に時間を割いてスタッフを守る覚悟です
411	サービス(対個人)		コロナ禍のため	
412	サービス(対個人)	各社自粛要請が少し緩和された故人の流れが少し出て来た為	売上に対して人件費の圧迫による利益の減少。	
413	サービス(対個人)			採用
414	サービス(対個人)	フェアなどの販売促進活動の活発化		責任転嫁をせずに、しっかりあせらずムリせずに 成長していきたいです
415	サービス(対個人)			自社製品の開発、販売を加速して付加価値の増大を進めていきたいです。
416	サービス(対個人)		新型コロナウイルスにより入居者の減少。介護職員の対象に伴う退職金、その補充のための広告費、紹介料等経費の発生。	入居者の獲得。人材の確保と研修。
417	サービス(対個人)		コロナによる相談件数の減少	経営理念を社員全員に浸透させたい
418	サービス(対個人)	人の雇用があったため、顧客獲得できた。ひとりあたりの生産性がUPしたこと。		
419	サービス(対個人)	既存の利用者のステップアップで、評価を得られて新規利用者を紹介してもらえた。		自社で障害者雇用・シングルマザーを雇用する。管理職を育て、マネジメントに力を入れる。
420	サービス(対個人)		新型コロナウイルスの影響により、世間が自粛モードに入り宴会などがなくなった為。	必ず利益が残るように数字に執着する。
421	サービス(対個人)	WEB掲載物件増量、新築物件紹介の徹底、SNSの活用		社員教育、各社員のスキルアップ
422	サービス(対個人)	新しい分野に力を入れる		

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
423	サービス(対個人)		新型コロナウイルスの影響	
424	サービス(対個人)	広告宣伝費をかけることにしたから。	今年前半と比べるとコロナの影響もあり、集客で苦しんでいます。これからは広告宣伝費をかけていくので向上して行くと思います。	
425	サービス(対個人)		コロナ	
426	サービス(対個人)	整体事業を追加 健康経営事業増		新規事業で売上・利益増を目指す
427	サービス(対個人)		コロナ禍で来店が規制されて、以前よりアフターフォローができていない	既存のお客様へのアフターフォロー強化 新規顧客へのアプローチ
428	サービス(対個人)			厳しい環境ではありますが、運送費も含めてしっかりとした値決めを付加価値も含めてしていきたい。
429	サービス(対個人)		4.5月に、企業等が消極的になった。	人材を確保し、社員教育を徹底する。 発信を積極的に行う。
430	サービス(対個人)	商品単価が高い、もしくは単価が高くなるマーケットに焦点を合わせて動いている		
431	サービス(対個人)		コロナでの影響により客数の減少、成長を見こんで採用した従業員の人件費が利益率を圧迫	経営課題を明確にし改善に取り組む
432	サービス(対個人)	コロナ対策の仕事があった、特価商品の仕入れの増加		自社の強み、強化部分、戦略する、または知る為に、過去の売り上げ、仕入れ、顧客状況の把握を数字で把握する。決算書などの勉強をする。
433	サービス(対個人)		コロナ禍の影響によりアルコールを伴った飲食の自粛 姫路市中心部、歓楽街の立地が更に感染リスクとなる為、積極的集客も懸念。GO to トラベルの反響はあったが、一時的であり 更に地元のリピーター層の自粛ムードが感じられる	アフターコロナへの生き残り 需要の変化を察知して求められるサービスへの対応
434	サービス(対個人)		コロナの影響	
435	サービス(対個人)	昨年1月に立ち上げた事業が少しずつ、利益が上がってきているため。		現在の事業、サービスだけでなく、顧客が喜び法人も安定する事業を展開する
436	サービス(対個人)	園児数が増え補助金が増額した。LINE @ 広告を発信しお友だち数が増え、いいね！を貰うことでさらに拡散された。	園児数の減少 卒園していくので新たな入園児がすぐに集まらないため。	保育サービス＋付加価値＝他園との差別化 選ばれる保育園になる為に、幼児期に付けておきたい能力(特に3歳までの脳は思考力・集中力を付けるのに一番大切な時期)を知育あそびを通じて身につけてあげたい。 その力をつける為に家庭でやっておきたい内容や整える環境も伝えていく。親と一緒に楽しんで知育遊びを毎日30分行う習慣を付けることが、近い将来自分で計画を立て自分で勉強する子 へと導いて行くことになる。(指導者は我が子2人を東大理Ⅰ・理Ⅱへ合格させた知育アドバイザー) 学習能力は中学生から受験に向けて勉強する子の伸びしろより、幼児期(3歳まで)に前頭葉を発達させた子の伸びしろの方が遥に広いことは既に科学的にも証明されている。 いかに大切な時期を保育園で過ごしているかを意識し周知してもらおう。 保育理念: 登園は幼児教育を主眼とし、保護者と長時間離れていてもしっかりと教育が受けられ、保護者が安心して「仕事」と「子育て」の両立ができるよう支援します。
437	サービス(対個人)	有力得意先がコロナの影響をさほど受けずにすぐに復活した		今後の超高齢社会においてニーズが高まるはずの業務において客単価あげながら仕事を取りに行く
438	サービス(対個人)		コロナの影響により営業活動が大幅に制限された。	堅実経営を推進する。
439	サービス(対個人)	新しい分野の顧客開拓		新規採用に取り組みます。
440	サービス(対個人)		新規開拓の難しさ、売上がないので内製化してやってきたことに対する時間のロスと販売機会のロス	

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
441	サービス(対個人)	半屋外で3密を避けながら、適度な運動ができる施設として評価いただいた。		
442	サービス(対個人)	緊急事態自粛が明けてからの客数増か		がんばります
443	サービス(対個人)		賃貸仲介が動いていないため	コロナ対策に力を入れる
444	サービス(対個人)	コロナ		
445	サービス(対個人)		来店客の減少	
446	サービス(対個人)		コロナで対面営業が難しい為	
447	サービス(対個人)			社員教育と組織の仕組み化を形にしていきたい。
448	サービス(対個人)	広告費をかけて新規顧客の増加と、合わせて物販を強化した。		
449	サービス(対個人)	昨年9月に業態変更をしたので9月以降業績は上がる予定です。		人の質と量でライバル他者に差をつけます。
450	サービス(対個人)	緊急事態宣言後のお客様の増員?若手の成長?自社商品の開発?物販販売の強化など		関わる方々の幸せ創造を考え これから若いスタッフたちを育て経営資源を生み出し、未来明るい美容業界にしていこうことです。また美容と健康というカテゴリーから新たな価値創造し世の中に必要とされる会社で成長します
451	サービス(対個人)	新事業の開始		新事業からの顧客の増加を目指しています。
452	サービス(対個人)		コロナによる事業所の閉所の可能性が高くなってきたため	人財育成に力を入れるまた自らも学び成長する
453	サービス(対個人)	仕事内容を数値化しデータを毎日とり、製造原価を毎日計算することで無駄な部分を排除した。商品のクオリティを上げたとの差別化に成功したことが要因。	コロナの影響で工場関係の顧客の受注が減ったまま。	
454	サービス(対個人)		コロナ禍での宴会予約が壊滅になり 飲食店への自粛ムードが街に起った為	経営の勉強
455	サービス(対個人)	自社商品開発に伴い少しずつですが注文を頂けるようになった為		自分が「良い!」「面白い!」「欲しい!」と思うことを信じ、制作・発信・販売し、輪を広げて行きます。
456	サービス(対個人)		4-6月、裁判所が止まり事件に着手できず、終了も遅れた。	
457	サービス(対個人)	コロナの影響で前期が悪すぎた。単価改定を行い、客単価を上げた。		他社との差別化を図るための付加価値の創出を目標に、人材確保と人材育成に注力し経営を図る。
458	サービス(対個人)		コロナの影響大	
459	サービス(対個人)		コロナの影響	メニュー開発、シフトの絞り込み
460	サービス(対個人)	HP改訂による集客の増加		認知度を上げることと、スタッフの技術の向上を常に行い、ほかにない施術を提供する
461	サービス(対個人)	継続的な営業には力を入れてやっています。		
462	サービス(対個人)	来年1月から人員1名増加に伴い、営業売上及び経営利益の増加が見込まれます。また、人件費(報酬の見直し)に伴い、人件費の低下も見込めます。		
463	サービス(対個人)	1次元請率の増加、下請け脱却。ハウスクリーニングだけではなく、空調設備工事事業、塗装工事事業、防水工事事業などの多角化を進めた結果、単純売上の増加と共に利益の増大があった。		
464	サービス(対個人)	本業については、コロナ第3波により、予測できない状況にあるが、売上、利益の減少について、コロナは理由にできないため、経営継続のために本業以外での収益確保を目指している。		売上向上のためのあらゆる努力を継続し続け、絶対にあきらめない。
465	サービス(対個人)	2年目経営ということで、増加シナリオは変わりませんが、計画に近い状況で進んでいます。ポイントは採用力・教育による質の担保		人余りによる人件費を削るのではなく、オーダーを獲得することが最優先。
466	サービス(対個人)			薄利多売
467	サービス(対個人)	実践力の向上とその啓発		実践あるのみ。
468	サービス(対個人)			世代交代による、パワーバランスの維持、確保
469	サービス(対個人)	販売拠点が増えた		
470	サービス(対個人)	全テーブルの個室化、これまでの主要客層だった団体からプライベートの利用に変わり単価が上昇、スタッフ数を抑えて行うサービスの効率化	コロナウイルス禍による客数の減少	とにかく今は生き残りを最優先で。今の苦境がこれからの糧になると信じています
471	サービス(対個人)		近隣にコロナクラスター発生	

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
472	サービス(対個人)	お客様に対してのアフターフォローに関して力をかけていった。1ヶ月に1回はハガキ出したり1ヶ月置きに聞いたりして体感したかどうかそのままにしないように聞いたり改善したりした。		常にやり続けること。その場のこと変えたのであれば行動に移す。
473	サービス(対個人)	株式市場の好転、提携企業の拡大		日本の証券業界を変えるべく、事業を拡大したいと考えております。
474	サービス(対個人)		コロナの影響で渡航できなくなって全く商売が止まっている	
475	サービス(対個人)	法律相談からの新規顧客の獲得		新たな分野の業務を行うため、研鑽を積みみたい
476	サービス(対個人)			現レッスンをフランチャイズ化して演劇教育を広めるとともに、講師を育てたい。
477	サービス(対企業)	無償サービスのごとき扱いを受けてしまっていた部分を、有償化したり、価格は正を行ったりしている。	働き方改革にかかる、法律の改正に、条件を合わせることがひとつ。、パートタイマーを中心とした方々の時給の上昇が二つ。コロナ禍において、衛生的な環境を保ちやすくすることに対しての出費が、三つ目	お客様にも、私たち自身にもわかりやすく、自分たちのお仕事の目的や価値を表現していく。
478	サービス(対企業)	新築販売が続いていてハウスメーカー、提携している不動産屋からの紹介増の為。来年以降の新築販売数は不透明。		
479	サービス(対企業)		リアル国際会議やイベントが開催できなくなったから。	社員を大事にして、客先とのコミュニケーションをより大事にしながら、経営基盤を見つめなおします。初心に戻り、より一層精進していきます。
480	サービス(対企業)	新型コロナウイルスの感染が、落ち着き少しづつ仕事の量が増えてきた気がする。		
481	サービス(対企業)			現在の好機が続くことはないと考え、機械化等人材不足でも作業品質維持のための対策を行う。
482	サービス(対企業)		コロナ禍でイベント事がすべて中止の為	
483	サービス(対企業)	2020年11月に、大きな案件の納品があった。		
484	サービス(対企業)	コロナで契約が延期になってた分が成約したため。		
485	サービス(対企業)	ニーズに対応した商品の提案により評価された。	コロナ禍で研修の中止や延期により減少	オンライン商談等、営業のやり方を工夫する。
486	サービス(対企業)	チャレンジ助成金を受けて、本業以外の部門の売上・利益の増加を見込んでいる		
487	サービス(対企業)	建築の仕事がまとまって入ってきたのと、ファイナンス支払額の減少		
488	サービス(対企業)		先が見えないコロナの影響でイベント自粛、披露宴の延期または少人数での披露宴になったため	
489	サービス(対企業)	攻めの姿勢環境に対応		自己実現のためにやるしかない！
490	サービス(対企業)	コロナ禍による社会情勢の変化		
491	サービス(対企業)			職員が意欲的に働ける職場環境・給与体系をつくる
492	サービス(対企業)	前期(1～6月)は、コロナ対策で売上数量、客数が減少し最悪であった。しかし従業員との信頼関係を良好にし、従業員の定着を図り、また教育にも努力したい。	コロナ感染症対策でホテル旅館警備が最悪であった。休業が多かったため、売上利益とも減少した。	
493	サービス(対企業)	人員増大による営業力強化、新商品提案		雇用し続け生き抜く
494	サービス(対企業)	昇給として基本給×3%としている点から、人件費増をまかなうべく、取引先法人からの受託単価を毎年2%アップで交渉妥結。	例年、下期での生産数量増となる流れなので、7～12月は数量増加、1～6月は数量減少となる	今後、2020年12月～2021年1月にかけて、失業者が大勢出てくる。当社での人材不足については、従来の新卒採用に加え、上記での中途採用から一気に欠員を補充するチャンス。補充に5年程度かかると見込んでいたが、1年で欠員解消できそうな外部環境となっている。
495	サービス(対企業)	季節要因が主。		新しい営業のやり方を実行する。
496	サービス(対企業)	感染症対策商品の売り上げ増		
497	サービス(対企業)	サービスの集中と技術の内製化を実施。	社内で内製化できない売上は外注に頼らざるおえない。	紹介案件に甘えず、継続的な案件獲得の仕組みを構築します。
498	サービス(対企業)	コロナ関係の補助金絡みの受注増。DX、RPAなどが周知された結果の経営者の意識の変化		後継者の育成
499	サービス(対企業)	コロナ以降新たなニーズを探り、いろいろ新商品を開発していった結果。いろんな企業とのコラボ商品も積極的に販売		自社で出来るものだけではなくいろんな企業とのコラボで商品を作成したり、お客様のニーズに合わせた提案をしようと心掛けています。

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
500	サービス(対企業)	「DX for CX(UX・新しい顧客価値の発見) by CX」(コーポレートトランスフォーメーション)の需要が一気に高まってきた。		
501	サービス(対企業)	コロナによる経費の減少 コロナ特需による売上の一時的増加		
502	サービス(対企業)	顧客へ補助金等を案内して、有効活用していただいたため。		
503	サービス(対企業)		顧客数の減少、開始した事業についてのアルバイトの採用	
504	サービス(対企業)	規模(期間や人数)が大きい受注が続いたため		
505	サービス(対企業)	人材採用により、より多くの仕事を請け負うことが可能となったため、売り上げが増加し、その一方で人件費増のため、利益は横ばいとなった。		
506	サービス(対企業)	コロナの影響の緩和	コロナの第3波の影響	1業種の影響にとらわれない経営
507	サービス(対企業)	今はただ目の前のことを全社一丸となって丁寧にやりきるのみ 所内の情報共有の強化		7割経済の世の中になっても生き残る
508	サービス(対企業)	粗利を重視した経営に方針を変え、製造品目をしっかりと絞り込んでいること		
509	サービス(対企業)	上期より外部環境が回復したため		常に新しい知識及び技術を吸収し、依頼者にとって有益な事務所を目指します。
510	サービス(対企業)	顧客の二分化	コロナ	健康第一
511	サービス(対企業)		新型コロナウイルス発生により、観光業の自粛	コロナ禍でも、売り上げを上げるよう工夫をする。
512	サービス(対企業)		配達店舗の減少	付加価値のある輸送サービスの提供
513	サービス(対企業)		制作物の案件が大幅に減った。イベントなどの中止・延期で収益が悪化。	出会いを大切に。
514	サービス(対企業)		依頼数が減りました。営業に行くことに気が引ける。	集客増大する。新サービスの開発。
515	サービス(対企業)	関連業種からの紹介が多かったため		お客様に寄り添って適時に適切なアドバイスを行うこと
516	サービス(対企業)	徹底した原価管理による見積もり計算の実施		人は石垣、人は城、人は堀、と思い、人材育成を進めています。そのフレームワークづくりが課題です。
517	サービス(対企業)		環境変化による営業活動の制限	背水の陣で黒字化を目指す
518	サービス(対企業)	商品の見せ方を変えたり工夫している		
519	サービス(対企業)	昨年より原油価格の低下、事故費も改善	製造業が顧客の為、生産が止まるとともに、在庫も消化、物流減少	新規開拓及び既存顧客の深堀を行い、借入金の見直し及びキャッシュアウトを防ぐ
520	サービス(対企業)	コロナに伴う顧客への対応を重点的に行った結果として、業務量は増加したが、新規顧客の獲得に繋がった。		
521	サービス(対企業)	ホームページより依頼		専門性の強化 PR
522	サービス(対企業)	お客様をBtoB?BtoCに移行する努力(新商品開発・商流の見直し・WEB/SNSでの広報など)を5年近く前から模索し続けてきたのが漸く少しずつ浸透してきたのか、WEBを介した個人からのダイレクトオファーの増加と、これまでのお客様が継続したお付き合いに変わってきたことが数字に表れ始めたのではないかと感じています。		現在取組んでいる「非対面型オーダー受注生産の仕組み」で新たな事業ステージを確実な物にすることで、アパレル業界の価格競争の渦から脱却し、関わる皆で幸せを分かち合う
523	サービス(対企業)	コロナでの落ち込みとの比較		顧客接点を増やし新規案件の確保の管理システムを活用しての仕事のスムーズな管理、情報共有の徹底
524	サービス(対企業)	採用の成功		優しい世界を作る
525	サービス(対企業)		ピンチだからこそチャンスなので、人材への投資	
526	サービス(対企業)	オンライン導入による効率化。需要による単価アップ。		
527	サービス(対企業)	事業の整理と新規事業推進	主要顧客の1社である病院で院内クラスターが発生し、すべての業務が滞っているため。	
528	サービス(対企業)			全国の事業承継案件を手掛け、中小企業の活性化に貢献する
529	サービス(対企業)	自粛要請等の影響により販売費及び一般管理費の減少		
533	サービス(対企業)			スキルの高いプログラマー・営業責任者の採用
534	サービス(対企業)	2020年度実施予定だったものが先送りになった 新規商品(オンライン展開)の受注		必ず目標を達成する
535	サービス(対企業)	顧客満足度向上		

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
536	サービス(対企業)	売上が増加したが、小規模な開発案件が増えた為、利益は減った。	小規模な開発案件に限って決まるまでのサイクルが長いので、利益損失がおおきい。	今の案件に加えて従業員を雇える状態になるようにその分の売上増加が課題。
537	サービス(対企業)	上半期はコロナの影響で一時的に売り上げが減少した事と、社員を2名増やした事による人件費の増加があり、それに対して後期ではニーズに沿った商品提案を織り交ぜる事で例年並みまで回復してきた。		今年は新人教育が第一！！ 社員の基礎能力の向上が会社全体の向上の一歩だと確信しています。
538	サービス(対企業)		禁煙化が進み、汚れが減り掃除回数が減った。多少コロナ禍の影響あり。	社員を増やし、コロナ禍が収まって来た時に仕事を増やせるように教育する。
539	サービス(対企業)		運送収入が伸びない中、人件費及び燃料仕入れや高速料金が増加している。	新規事業をもっと具体化させて実行していく。
542	サービス(対企業)	今まで自社で取扱していなかった事故修理を請負うようになった。修理工場と提携出来たことにより可能になった。		
543	サービス(対企業)	顧客数の増加		効率良く勤務できるようにすること
544	サービス(対企業)		コロナ禍による受注減。そもその物流量が圧倒的に減っている。	
545	サービス(対企業)	新サービスの点数の増加、政府の中小企業支援の強化		経営方針としては、「顧問先とともに成長する」「顧問先の社長と社員を笑顔にする」を掲げる。それを実現する為、新たなサービス(「人事評価制度」「研修」)を構築する。また、顧問先数の増加を目指し、①税理士事務所・金融機関との連携、②情報発信、③既存のサービスの質の向上を図る。
546	サービス(対企業)		コロナ過のため、社会全体に不況傾向にあるため	
547	サービス(対企業)	売上は微増だが、助成金が多く入るので利益が多く残る		起こりうる変化に対応するための準備
548	サービス(対企業)		コロナの影響で、広告を自粛されるお客様が出てきたため。	
549	サービス(対企業)		インバウンドの消失によるイベントの中止。	
550	サービス(対企業)		競合他社との値段競争が激しくなった。繁忙期にあたる年末に顧客の発注見合わせや予算減額などが相次いだ。	顧客先の多くが広告費を削っている状況にあります。 当社では売上減少につながりますが協力会社と連携を密にして情報を集め、少ない金額でも高いパフォーマンスを期待できる広告を積極的に提供しています。いまは顧客1件当たりの売上額よりもできるだけ数多くの顧客を開拓することを優先しています。
551	サービス(対企業)		仕入アイテムの増加や必要な検査道具の拡充、HPのリニューアルなどコロナ禍での取り組みを強化した結果	自社が残っていく為にはスピード感を持って仕事に対応していく必要があり、その部分を自社の強みと考えます。
552	サービス(対企業)	HP.紹介による顧客増加		経常利益率10%確保
553	サービス(対企業)	クライアント増		新規事業の成功。
554	サービス(対企業)	お客様向けにアプリ開発を進めており、受託を含め事業形態を変えていっています。今後も新たな事へのチャレンジをし、下請け的な業態を減らしたいと思います。		
555	サービス(対企業)	外部機関への事業所アピール、サービスの向上		福祉専門員の雇用に力を入れサービスの質の向上し利用者の確保
556	サービス(対企業)			人材の確保及び教育により顧客満足度の底上げを図る
557	サービス(対企業)	新商品開発に努力	客単価が減少	
558	サービス(対企業)	スポット的な臨時収入があった		人材育成によりサービスの質の向上を目指したい
559	サービス(対企業)		設備投資する余裕がなくなった	新しいことに挑戦したい
560	サービス(対企業)	会社の広告を強化。ホームページのリニューアル。動画制作の関心が高まった。		営業、広告で、仕事の数をアップする。若手クリエイターの育成。
561	サービス(対企業)			多能工、任地生産性を上げる。
562	サービス(対企業)			売上、粗利は安定しておりますので、人材教育を一番注力したいと考えております。付加価値を増大させる事で利益性の高いサービスを提供できる企業を目指します。
563	サービス(対企業)			理念の共有と人の育成
564	サービス(対企業)		催し再開の目処立たず、様子見が続いている	トライアンドエラーを繰り返す
565	サービス(対企業)	高収益化	顧客の減少	高収益事業化への転換

中小企業家の声

No	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
566	サービス(対企業)	今年は開業2年目に入り、認知度の向上、提携企業数の増加。 また、緊急事態宣言中にドック、健診を見合わせて方々を吸収できるように設備拡張を実施した。		業務の効率化により、処理量をupし、固定費は押さえていく。 新規顧客の獲得、特に1月～3月の閑散期の売り上げ増対策の実施。 社員への経営報告会の実施。
567	サービス(対企業)			新規プラントを軌道に乗せる
568	サービス(対企業)	サービスの提供方法、サービスの集客方法を、オンライン化したので、エリアの制限がなく市場が増えたこと		
569	サービス(対企業)	社員が増えた		
570	サービス(対企業)	営業体制の構築		人材の確保と営業体制の構築
571	サービス(対企業)		運輸は荷物の減少下降	経営仕組みを変化していくこと 経費削減、運輸配送ルート変更 長距離をやめて地場ルート確保
572	サービス(対企業)		4月～6月の緊急事態宣言で、不動産売買の成約数が減少して、7月～9月の登記案件が減少したことが一番大きいと思われる。	IT化できる部分は、合理化をすすめ、そのうえで生み出した時間を、さらなる研究開発やクリエイティブな時間に充てる。環境整備を推し進める。
573	サービス(対企業)		コロナウィルスの影響で得意先の出店が延期や中止になったため。	
574	サービス(対企業)	販路開拓 販売単価増	需要停滞	焦らない
575	サービス(対企業)	現状は、得意先の業況回復が挙げられる。今後は、新規契約による増加見込みがある。これにより来年以降の売上数量・客数の増加と単価上昇が見込める。		10年ビジョンへ向けて着々と進んでいる。その中でも謙虚さを忘れず、今まで以上に関わる人々とのWinWinWinの関係を築いて行きたい。 状況判断を見誤らないように、情報力と感性は磨いておきたい。
576	サービス(対企業)		新型コロナの影響	新しい仕事をお客様へ提供できるよう心掛け、苦しくても次の手をどんどん打っていく。
577	サービス(対企業)	事業内容転換		
578	サービス(対企業)	顧客の隠れたニーズへの対応		誠実、貫徹、成長を念頭に置き、お客様の永続的な企業価値の向上に向けて取り組む
579	サービス(対企業)	コロナによる雇用の不安より新規の相談件数が増加したこと		数字をしっかりとみて社員が将来設計が描けるよう未来の労働条件をより具体的に見える化すること。
580	サービス(対企業)			出来ていません。。。
581	サービス(対企業)		コロナの影響次第。見えない。	現在は持ちこたえられればOK
582	サービス(対企業)			事業継続と黒字化、収益を残す
583	サービス(対企業)		コロナでお客様の購買意欲の減少	
584	サービス(対企業)	人材紹介業なので、開拓求人数の増加(求職者も多いので、マッチングしやすくなると予測)		必要最小限のギリギリの投資で売上を最大化ではなく、多少の投資を行い売上を最大化というマインドに移したい
585	サービス(対企業)			新しいことへのチャレンジ
586	サービス(対企業)		取引先から、単価を安く設定された	
587	サービス(対企業)	販路拡大		新規事業を、構築し売り込む
588	サービス(対企業)	顧客の要望(問題解決)のためにコロナ前から対策・準備を行っていたため		顧客の要望を聞き逃さない。また問題解決のために精進し続ける。
589	サービス(対企業)		営業活動がうまくいかなかった	新規営業販路の確立
590	サービス(対企業)	新規顧客が増加見込みであること。紹介の連鎖が拡大中。		徹底的に新規顧客開拓！
591	サービス(対企業)	既存サービスの標準化・パッケージ化	営業活動の低下	今期中に既存サービスの標準化(パッケージ化)を確立
592	サービス(対企業)	営業力の強化と人材採用		分社化することで人材育成の強化
593	サービス(対企業)		顧客数の減少及び同事務所弁護士からの委託業務の減少	より積極的に顧客を確保すべく各相談において解決策や見積もりの複数提示を行う。
594	サービス(対企業)	アマゾン関連の通販商材を取り扱う顧客の輸入通関件数が急増した(紹介案件及び、他社からの切り替え案件)		人材採用の1年分予算を7-8ヶ月で確保する
595	サービス(対企業)	仕入額を見直し商品仕入れ先を替え利益率を常に意識した。そのため外注費も見直すことができ、外注費をおさえる事ができた。		他社がやらない・できないといった分野に技術力を用いて特化することを目指す
596	サービス(対企業)	これまでの事業内容は物販がメインでしたが、デザインなどの事業をメインにシフトしたことにより、利益率が増加しました。事業内容のシフトに伴い、デザイナーを新たに4名採用しています。		
597	サービス(対企業)	飲食店を1店舗閉店し、好調な広告代理業にシフトしていく	飲食店1店舗 閉店	自分が経営者として成長する事(経営者としての勉強)
598	サービス(対企業)	新規顧客の増加		前年比、営業利益10%増。 前年より離職率を低下させる。

兵庫同友会NTレポート第49号

2021年1月25日発行

編集・発行 兵庫県中小企業家同友会経営環境改善委員会

〒651-0087 神戸市中央区御幸通6丁目1-20

GEETEX ASCENT BLDG 9F

電話 078-241-1230 FAX 078-241-1333