



兵庫同友会 NTレポート第48号

(Network For Tomorrow)

〔景況調査報告：2020年6月実施〕

全体として前期比の売上高 DI・経常利益 DI はともに大幅な悪化となった。特に製造業（生産財）、商業、サービス業（対個人）の落ち込みは深刻である。

次期見通しでは、全体として僅かに回復していくとの予測であるが、製造業（生産財）はさらに悪化するとみている。

採算水準 DI は、前回調査時点で 39 であった。全企業の約 6 割が黒字経営であったが今回は 3.5 割程度に減少、採算水準 DI 値は $\Delta 8$ （前回 39 $\Rightarrow$ 今回 $\Delta 8$ ）と大幅に低下した。特に商業、製造業（消費財）、サービス業（対個人）の経営状況が悪くなっている。

設備投資の実施もこれまでで最も低くなっている。次期への投資意欲も低調である。

次に全企業における借入金 DI 値（前回 $\Delta 9 \Rightarrow 34$ ）が急激に高くなっている。突出した緊急性の高い借入が必要な経営状況にあるといえる。特に商業（ $\Delta 8 \Rightarrow 46$ ）、サービス業（対個人）（ $\Delta 14 \Rightarrow 42$ ）、製造業（消費財）（ $\Delta 13 \Rightarrow 37$ ）の増加幅が大きい。

また全企業の資金繰 DI 値は前回から 2 ポイント下げ、9 とやや厳しさを増した。ただし、建設関連業 14（14 $\Rightarrow 14$ ）は横ばい、製造業（生産財）は 22（25 $\Rightarrow 22$ ）と他の業種に比べて高いプラス水準となっている。

経営上の問題は「民間需要の停滞」（31.7%）、「従業員の不足」（28.0%）、「取引先の減少」（21.2%）となっており、「需要がまったく止まってしまった」というコロナ禍での現象が反映されたかたちである。建設関連業では、「人材確保」（44.0%）が依然として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」（49.5%）、「付加価値の増大」（45.0%）、「社員教育」（28.3%）が主な取組みとなっている。

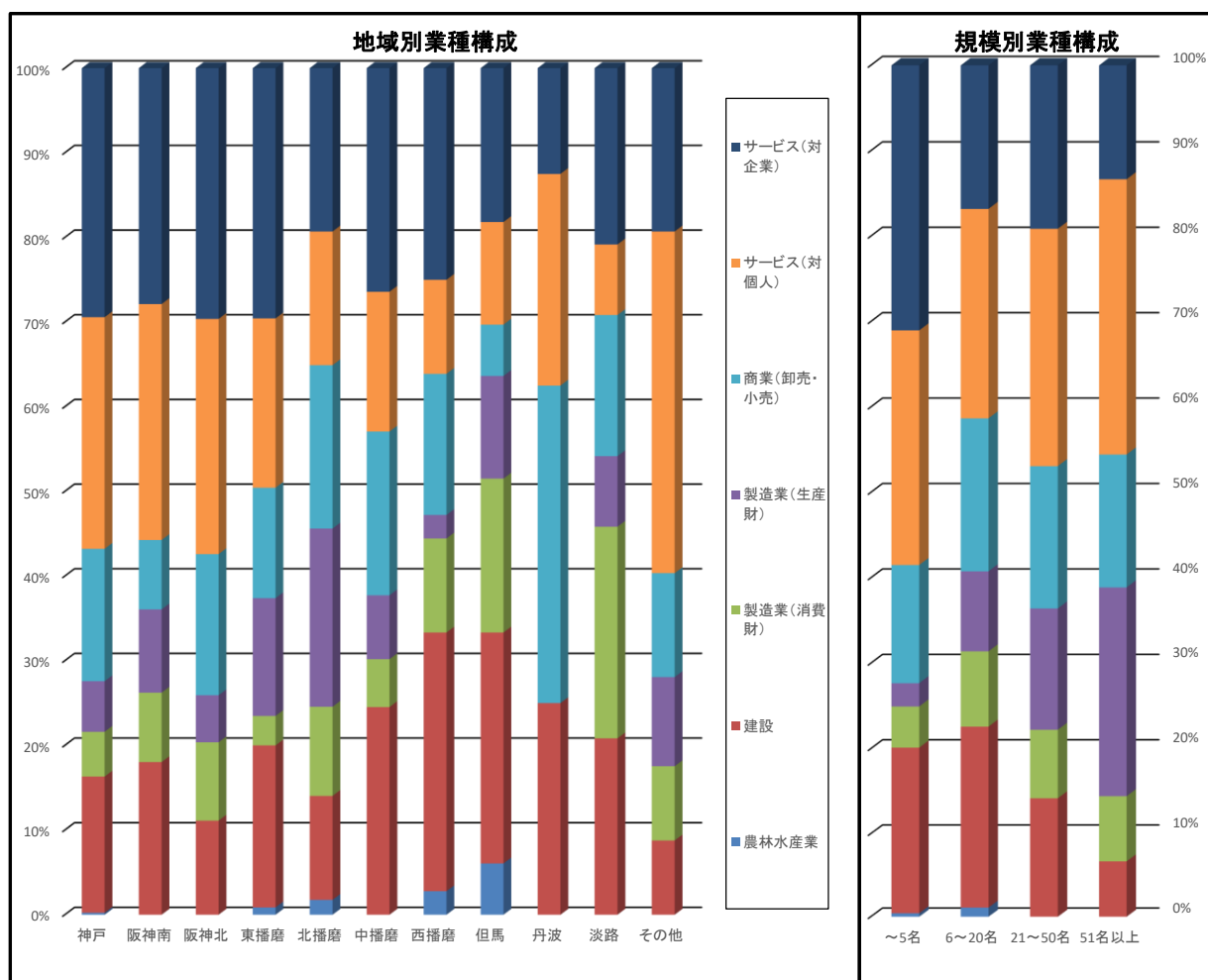
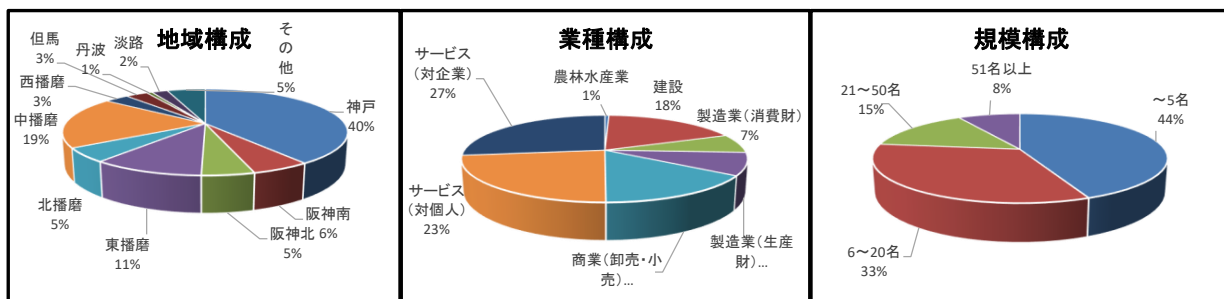
- DI は前期比売上高で 60 ポイント悪化の $\Delta 43$ 、経常利益も 55 ポイント悪化の $\Delta 42$ となっている。次期見通しは売上高 $\Delta 22$ 、経常利益 $\Delta 21$ とやや回復を予測している。
- 採算水準 DI は $\Delta 8$ 、前回から 47 ポイント悪化となった。商業、製造業（消費財）、サービス業（対個人）が他の業種に比べて採算水準がさらに低くなっている。
- 業況判断 DI は、前期比で 46 ポイント悪化の $\Delta 43$ となった。製造業（消費財）、商業が高いマイナス水準となっており業況が特によくない。
- 全企業で借入金が急激に増加となった。（前回 $\Delta 9 \Rightarrow 34$ ）。
資金繰 DI 値はプラス水準で推移してきたものの 11 から 9 とやや厳しさが増してきた。
- 経営上の問題点は「民間需要の停滞」（31.7%）、「従業員の不足」（28.0%）、「取引先の減少」（21.2%）の順である。対応策として「新規受注の確保」、「付加価値の増大」、「社員教育」に力点が置かれている。

〔調査要領〕

- ①調査時 2020 年 5 月 14 日～6 月 19 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 1,752 社に依頼、1,092 社の回答を得た（回答率 62.3%）
農林水産業 6 社、建設関連業 200 社、製造業（消費財）76 社、製造業（生産財）92 社、
商業 171 社、対個人サービス 253 社、対企業サービス 294 社
- ⑤平均従業員 ①正規従業員 14.8 人 ②パート・アルバイト 10.5 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	総計
農林水産業	1	0	0	1	1	0	1	2	0	0	0	6
建設	70	11	6	22	7	52	11	9	2	5	5	200
製造業(消費財)	23	5	5	4	6	12	4	6	0	6	5	76
製造業(生産財)	26	6	3	16	12	16	1	4	0	2	6	92
商業(卸売・小売)	68	5	9	15	11	41	6	2	3	4	7	171
サービス(対個人)	119	17	15	23	9	35	4	4	2	2	23	253
サービス(対企業)	128	17	16	34	11	56	9	6	1	5	11	294
総計	435	61	54	115	57	212	36	33	8	24	57	1092



会員事業の景況（概況）

～第48号 調査結果の分析～

兵庫県立大学大学院経営研究科 准教授 小寺 倫明

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『前期比の売上高、経常利益とも 96 年の調査開始以来、DI 値は過去最悪となった。次期見通しについてはやや回復を見込むが、コロナ禍による先行きの見えなさに、不確実性は高まっている。』

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、直近の売上高 DI 値の推移は 2018 年下期から僅かに悪化傾向を示していたものの 2008 年のリーマンショック以降からをみると、概ねプラス水準で推移してきた。また経常利益 DI 値の推移でも同様の傾向にあった。しかし、今期の前期比の売上高 DI 値は、前回調査時（2019 年下期）の 17 から本調査開始以来、最悪となる 60 ポイントの悪化となり、DI 値は△43 まで落ち込んだ。くわえて、前期比の経常利益 DI 値も前回調査時（2019 年下期）の 13 から 55 ポイント悪化の△42 となっている。

なお、次期見通しは、売上高 DI 値で△22、経常利益 DI 値で△21 まで回復するとの予測であるが、バブル崩壊後やリーマンショック後、また震災後、自然災害後といったことで起こった景気への影響と、それに伴う対応は、また異なった現象が起こるのかも知れない。これまであまり経験してこなかった「パンデミック」による経済や社会への影響がどのような形で起ころうとしているのか、まだまだ先が見通せない状況下で、これまでの平常時に戻るとの予測や期待が込められた上での先行き判断と考えられる。

これまで兵庫同友会会員企業の採算水準の高さにおいて、一般的に景況感や業況が芳しくない時期を生き抜き、直近で約 6 割近く（前回調査時点 2019 年下期）の会員企業で存立基盤が強いことを示してきた。

ただ、今回の新型コロナウイルス感染症問題は、これまでにない厳しい経営状況を生み出している。つまり、全体でみると赤字（やや赤字・赤字）経営の割合が約 4 割強となり、黒字（黒字・やや黒字）経営は前回調査時（2019 年下期）の 57.1%から今回 34.8%となっている。さらに全企業の DI 値は前回から 47 ポイントマイナスの△8（前回 2019 年下期 39）と急激な悪化となった。これまで以上に「事業の継続性」に対する問題解決に向けた戦略の実行が喫緊の課題となってきた。

兵庫同友会会員企業は、これまで積み重ねてきた「強い企業づくり」、「よい企業づくり」の実践力を活かすことが可能であり、新たな社会・経済システムにおいても「持続可能な経営」を目指し、そして実現できる経営基盤や戦略的思考力、問題解決力を兼ね備えていることがコロナ禍を生き抜く強みとなる。

図 1－1 売上高の推移（前期比）

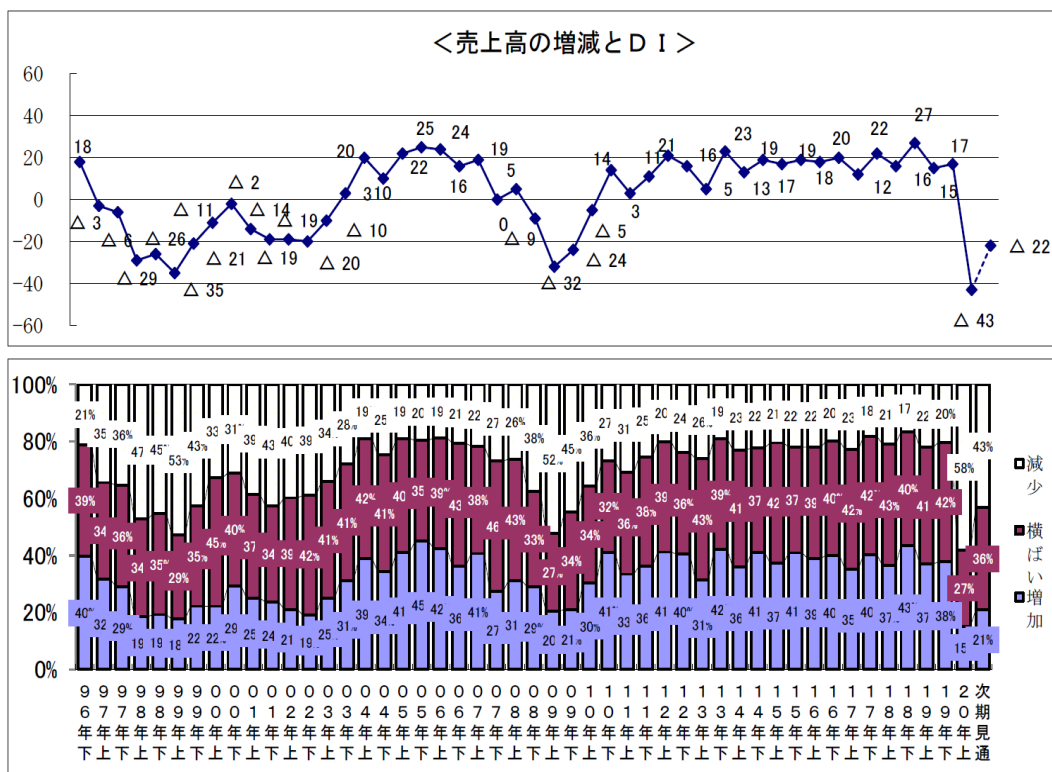
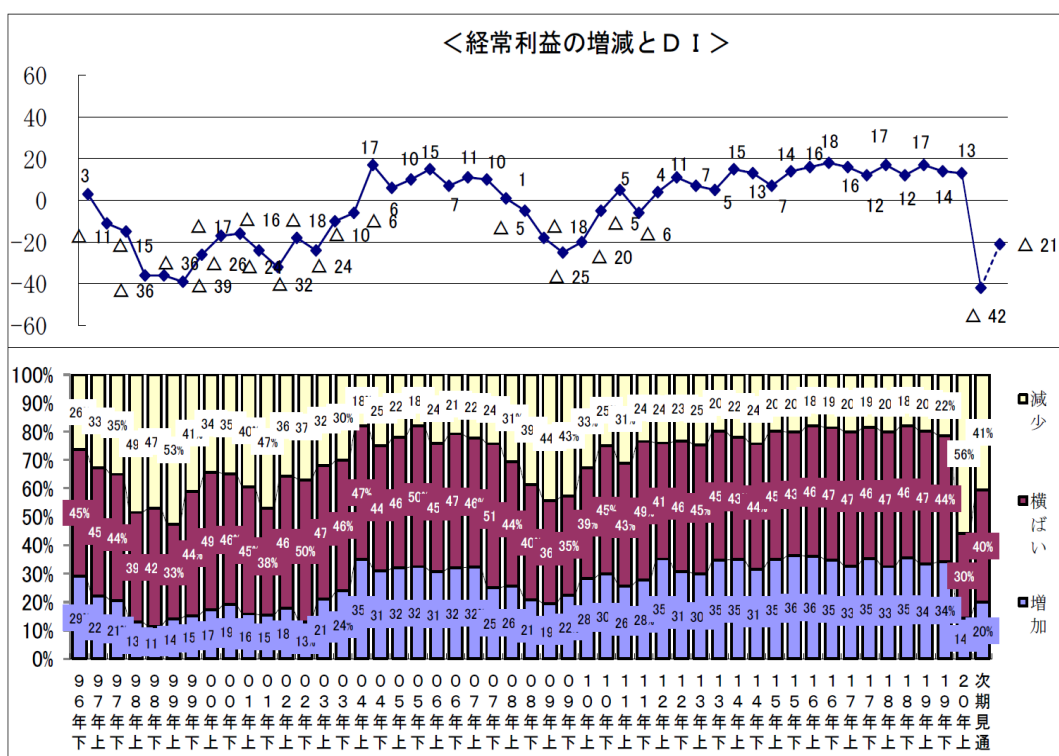


図 1－2 経常利益の推移（前期比）



次に表 1 でみられるように前回調査時点（2019 年下期）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、経常利益 DI 値とも 16 の見込みであった。

結果は、今回の売上高実数 DI 値が△43、経常利益実数 DI 値が△42 となっており、前回調査時点（2019 年下期）での次期見通しからみると、実に売上高 DI 値で 59 ポイント、経常利益 DI 値で 58 ポイント予測を下回った。

これは明らかに新型コロナウイルス感染症問題の影響によるものである。感染症問題発生以前の前回調査時点（2019 年下期）での兵庫同友会会員企業の景況感は、やや悪化ぎみではあったものの、前回調査時点での次期見通しの予測は全体として、概ね横ばいで推移するものとしていたもので、これほど落ち込むことは想定外のこととなった。

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－前回 (見通しの差)	今回 次期見通し DI
全企業	売上	16	△43	△59	△22
	経常	16	△42	△58	△21
建設関連業	売上	22	△31	△53	△27
製造業 (消費財)	売上	5	△56	△61	△37
製造業 (生産財)	売上	△7	△33	△26	△50
商業	売上	5	△57	△62	△25
サービス業 (対個人)	売上	16	△57	△73	△14
サービス業 (対企業)	売上	28	△29	△57	△12
農林水産業	売上	-	-	-	-

業種別をみると、前回調査時点（2019 年下期）の次期見通し（今回の調査時点の実数予測）で改善の方向を示していたサービス業（対個人）は、16（今期売上高実数 DI 予測値）に対して結果、今回売上高実数 DI 値が△57 となり、見通しの予測からの差で 73 ポイントマイナスとなっている。

また概ね横ばいを予測していた商業は、5（今期売上高実数 DI 予測値）に対して結果、今回売上高実数 DI 値が△57 となり、見通しの予測からの差で 62 ポイントマイナスとなっている。サービス業（対個人）、商業いずれも前回調査時点（2019 年下期）では、消費税増税による消費の落ち込みや原材料、仕入れ単価の上昇が押し下げの大きな理由として挙げられていた。今回の感染症問題は外出や対面営業がメインとなるこれらの業種において追い打ちをかけ、さらに売上・経常利益の減少につながっている。

また製造業（消費財）では、5（今期売上高実数 DI 予測値）に対して結果、今回売上高実数 DI 値が△56 となり、見通しの予測からの差で 61 ポイントマイナスとなっている。くわえて、製造業（生産財）は、前回調査時点（2019 年下期）の会員企業コメントからは、米中貿易摩擦などの影響による海外受注の縮小など、得意先の業況悪化から

受注停滞が顕著となり、採算水準も大きく落ち込んでいたなかで、唯一マイナス水準見込みの△7（今期売上高実数 DI 予測値）に対して結果、今回売上高実数 DI 値が△33 となり、見通しの予測からの差で 26 ポイントマイナスとなっている。さらに製造業（生産財）の今期における次期見通しでも△50 を予測しており、コロナ禍によるグローバル市場の停滞も含め、他の業種に比べて最も先行きの不安が顕著となっている。

全体として、前回調査時点（2019 年下期）での次期見通し（今回の調査時点）に対して、今回調査での実数 DI 値とは大きくかけ離れることになった。全業種で DI 値に幅があるものの、すべてが大幅にマイナス水準となった。さらに今期における次期見通しでは、全体としてやや回復を予測しているが、それでもマイナス水準から抜け出すにはしばらく時間がかかりそうだ。つまり好転する材料が不明確である。

（２）業種別売上高 DI の動向『全業種で厳しい状況となっている。次期見通しでも先行きの不透明感が強く、高いマイナス水準を予測』

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、全業種が大幅なマイナス水準となった。

建設関連業は、56 ポイントマイナスで前期比売上高 DI 値は△31（25⇒△31）。

製造業（消費財）、75 ポイントマイナスで前期比売上高 DI 値は△56（19⇒△56）。

製造業（生産財）、37 ポイントマイナスで前期比売上高 DI 値は△56（4⇒△33）。

商業、62 ポイントマイナスで前期比売上高 DI 値は△56（5⇒△57）。

サービス業（対個人）、66 ポイントマイナスで前期比売上高 DI 値は△57（9⇒△57）。サービス業（対企業）、61 ポイントマイナスで前期比売上高 DI 値は△29（32⇒△29）、となっている。

また次期の見通しをみると、製造業（生産財）を除く業種では概ねマイナス水準ではあるが、やや回復していくとの予測である。しかし製造業（生産財）における経営状況はさらに△33 から△50 まで悪化していくとの見通しを示している。

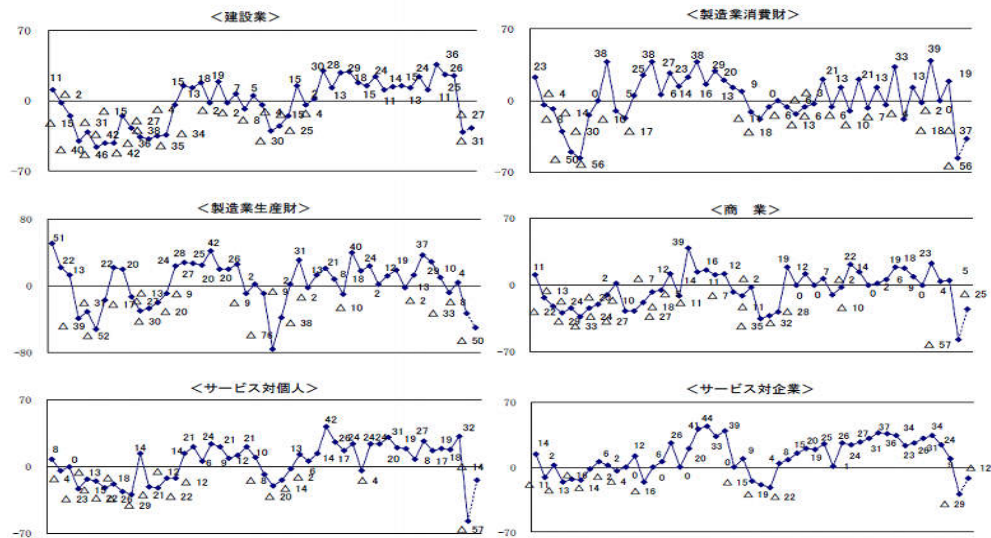
また業種別経常利益では、前回調査時点（2019 年下期）においては、サービス業（対企業）が DI 値 25 で他の業種に比べて高いプラス水準にあった。

一方、製造業（生産財）は 0、商業 4、サービス業（対個人）7 といった状況で、概ね利益を押し下げている要因としては、「原材料費の高騰・仕入単価の上昇」「得意先の業況変化」となっていた。

今回の経常利益 DI 値は全体として、△42 となっている。なかでもサービス業（対個人）△57、製造業（消費財）△53、商業△51 への影響が大きくなっている。

一方、建設関連業△26、製造業（生産財）△31、サービス業（対企業）△31 では、全体の DI 値△42 からするとやや影響の幅は小さい。ただし、全体として次期見通しの DI 値予測はマイナス水準で推移し、具体的な業況改善の材料が乏しく、急激に好転していく兆しは見えていない。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2020年下期見通し）



- (3) 採算水準DIと業況判断DI『採算水準DIは47ポイント悪化の△8となった。全業種で悪化も特に商業、サービス業（対個人）、製造業（消費財）は大幅に採算水準が低下した。プラス水準に残ったのは建設関連業13、サービス業（対企業）2の僅か2業種となった。全企業の業況判断DI値は前期比で△43（前々回9、前回3）と急激に悪化し、次期の業況見通しも全企業で△52と相当先行きへの懸念がある』

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の2つからみていく。

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△8（前回39）と前回調査時（2019年下期）から47ポイント悪化となっている。他の業種に比べて著しく悪化したのは、商業（35⇒△35）で70ポイントマイナス、サービス業（対個人）（33⇒△21）で54ポイントマイナス、製造業（消費財）（28⇒△22）の50ポイントマイナスとなっている。このうち、前回調査時点で赤字企業（赤字、やや赤字）の割合が約2割を占めていたサービス業（対個人）と製造業（消費財）では、それぞれ今回の赤字企業の割合が約5割まで上昇している。また商業の赤字企業（赤字、やや赤字）の割合は約6割弱まで達した。

一方、製造業（生産財）における赤字企業（赤字、やや赤字）の割合は前回調査時（2019年下期）で16.5%と他の業種にくらべて少なかったものの、それでも今回は赤字企業（赤字、やや赤字）の割合が27.2%と約3割弱まで上昇した。ただし、黒字企業（黒字、やや黒字）の割合は52.2%となっており、僅かに減少したものの他の業種に比べて黒字企業の割合が高い。

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△43である。前回から46ポイント悪化となっている。

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	2019 年 下期 DI
全企業	16.3	18.5	20.0	17.9	25.0	△8	39
建設関連業	14.0	28.0	25.5	18.5	11.0	13	49
製造業（消費財）	10.5	22.4	9.2	26.3	28.9	△22	28
製造業（生産財）	31.5	20.7	18.5	12.0	15.2	25	42
商 業	13.5	10.5	16.4	25.1	33.3	△35	35
サービス業（対個人）	11.9	15.6	21.1	15.3	33.7	△21	33
サービス業（対企業）	21.7	18.2	20.6	15.0	22.9	2	45
農林水産業	0.0	0.0	50.0	16.7	16.7	△33	50
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	2019 年 下期 DI
全企業	5.1	8.8	27.4	28.8	27.8	△43	3
建設関連業	6.5	12.0	33.0	30.5	14.0	△26	22
製造業（消費財）	3.9	9.2	13.2	30.3	40.8	△58	△13
製造業（生産財）	9.8	9.8	30.4	23.9	22.8	△27	△10
商 業	3.5	9.4	15.8	35.1	35.7	△58	△10
サービス業（対個人）	2.7	6.8	25.9	26.2	36.1	△53	△5
サービス業（対企業）	6.7	7.5	36.0	26.9	21.7	△34	14
農林水産業	0.0	16.7	16.7	50.0	16.7	△50	△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	2019 年 下期 DI
全企業	3.5	9.2	9.2	32.9	31.7	△52	6
建設関連業	4.5	8.0	8.0	34.0	35.5	△57	25
製造業（消費財）	1.3	9.2	9.2	18.4	42.1	△50	△17
製造業（生産財）	4.3	6.5	6.5	20.7	39.1	△49	△13
商業	1.8	9.9	9.9	32.2	35.7	△56	△7
サービス業（対個人）	2.7	10.9	10.9	33.7	23.8	△44	3
サービス業（対企業）	4.7	9.1	9.1	39.9	30.0	△56	16
農林水産業	16.7	0.0	0.0	50.0	0.0	△33	△50

全ての業種において大幅に悪化している。特に悪い（悪い、やや悪い）の回答割合が7割を超えている製造業（消費財）と商業の2業種においては、前期比業況判断DI値はともに△58となっている。またサービス業（対個人）も前回調査時の△5から47ポイント悪化の△53まで落ち込んでいる。前回調査時は業況判断DI値がプラス水準にあった建設関連業△26（22⇒△26）、サービス業（対企業）△34（14⇒△34）でもともに48ポイントと大幅に悪化し、前期比業況判断DI値はマイナス水準まで落ち込んだ。前回調査時点（2019年下期）においても、これまでになく前期比業況判断DI値が悪化の傾向を示していたが、さらに今回の新型コロナウイルス感染症問題による影響がのしかかってきた。

業況判断の次期見通しについては、全体のDI値は△52（前回調査時2019年下期6）と深刻な数値となっている。次期見通しで良くなる（良い3.5%、やや良い9.2%）とした回答割合は僅か12.7%と全体の約1.5割にも満たない。

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」によるところが大きい。一方、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（2019年下期）同様、第1位は「売上数量・客数の増加」（24.0%）、第2位「売上単価・客単価の上昇」（7.4%）、第3位「得意先の業況変化」（4.9%）が主な売上高増加の要因となっている。業種別をみると、「得意先の業況変化」を理由として、製造業（生産財）（10.9%）が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

表3 売上高が増加した理由（業種別）（順位 %）

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	外注費の減少
全企業	① 24.0	② 7.4	③ 4.9	④ 1.6	⑤ 1.5
建設関連業	① 21.5	② 6.0	③ 3.5	⑦ 0.5	③ 3.5
製造業（消費財）	① 21.1	③ 2.6	② 3.9	④ 1.3	④ 1.3
製造業（生産財）	① 18.5	③ 4.3	② 10.9	④ 1.1	④ 1.1
商業	① 24.0	② 10.5	③ 5.8	⑤ 1.2	⑤ 1.2
サービス業（対個人）	① 23.5	② 7.1	⑤ 0.7	③ 2.0	⑦ 0.3
サービス業（対企業）	① 29.2	② 9.5	③ 7.9	④ 2.4	⑤ 1.6
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）

業種別をみると、「得意先の業況変化」を理由として、製造業（生産財）（8.7%）が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

業種別 \ 項 目	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	本業以外の 部門の収益 好転
全企業	① 20.4	② 7.1	③ 4.4	④ 1.6	⑤ 1.5
建設関連業	① 17.0	② 6.5	③ 3.5	⑤ 1.5	
製造業 (消費財)	① 18.4	② 2.6	② 2.6	⑤ 1.3	⑤ 1.3
製造業 (生産財)	① 13.0	③ 3.3	② 8.7	⑤ 1.3	⑤ 1.3
商 業	① 21.6	② 9.4	③ 5.3	⑤ 2.3	⑦ 1.2
サービス業 (対個人)	① 20.4	② 6.5	⑤ 1.0	④ 2.4	③ 2.7
サービス業 (対企業)	① 25.3	② 9.5	③ 7.5	⑥ 0.8	⑤ 1.6
農林水産業	—	—	—	—	—

(2) 売上高・経常利益が減少した理由

業種別でみると、サービス業（対個人）（57.5%）、製造業（生産財）（56.6%）、商業（55.0%）、で「売上数量・客数の減少」が売上高を減少させた要因として顕著である。

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」(48.1%)となっている。以下、第2位「得意先の業況変化」(21.0%)、第3位「売上単価・客単価の減少」(9.2%)、第4位「人件費の増加」(6.0%)の順である。

– 9 –

表5 売上高が減少した理由（業種別）

（順位 %）

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・ 客単価の減少	人件費の 増加	原材料費・ 商品仕入額 の増加
全企業	① 49.9	② 22.5	③ 9.5	④ 2.7	⑤ 1.9
建設関連業	① 47.0	② 23.5	③ 8.5	⑤ 2.5	⑥ 1.5
製造業 （消費財）	① 56.6	② 39.5	③ 10.5	④ 3.9	④ 3.9
製造業 （生産財）	① 52.2	② 34.8	③ 8.7	⑤ 1.1	④ 2.2
商 業	① 55.0	② 28.1	③ 15.8	⑤ 1.8	④ 2.3
サービス業 （対個人）	① 57.5	② 10.9	③ 9.5	④ 3.1	⑤ 1.7
サービス業 （対企業）	① 36.8	② 22.1	③ 5.5	④ 2.8	⑥ 1.2
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6 経常利益が減少した理由（業種別）

（順位 %）

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・ 客単価の減少	人件費の 増加	原材料費・ 商品仕入額 の増加
全企業	① 48.1	② 21.0	③ 9.2	④ 6.0	⑤ 3.3
建設関連業	① 42.5	② 18.5	③ 7.0	⑤ 3.5	⑥ 2.5
製造業 （消費財）	① 59.2	② 38.2	③ 11.8	④ 5.3	⑤ 3.9
製造業 （生産財）	① 51.1	② 35.9	③ 8.7	③ 8.7	⑥ 1.1
商 業	① 53.8	② 27.5	③ 15.8	④ 5.3	④ 5.8
サービス業 （対個人）	① 54.8	② 10.5	③ 10.2	④ 5.8	⑤ 2.0
サービス業 （対企業）	① 36.0	② 20.2	④ 4.3	③ 7.5	⑤ 4.0
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、減少となった。次期計画でも設備投資への意欲は低く、横ばいとなる見通しである』

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ていく。これ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26.6%、290社となっている。「実施しなかった」企業の割合は71.9%となっている。

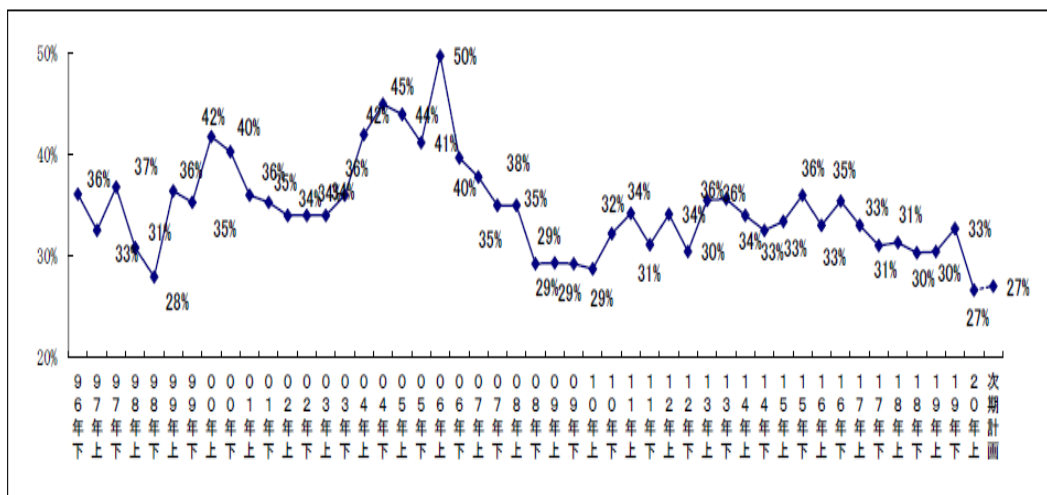
全企業でみると「機器設備」(13.7%)、「情報システム関連」(6.0%)、「事業所・店舗」(5.6%)の順で回答割合が高くなっている。

「今期に設備投資を実施した」とする業種別では、製造業(生産財)が47.8%、サービス業(消費財)が43.4%で他の業種に比べ回答割合が高くなっている。

次に次期に設備投資を「計画している」とする企業の割合は27.0%(138社)となっている。次期の設備投資計画でも「機器設備」(12.7%)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70.4%と僅かに増加している。

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への意欲は減少傾向にあることがわかる。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されている。ただし、前回調査時点での消費税増税による消費の停滞や海外経済の減速感による経営環境の悪化傾向、さらに新型コロナウイルス感染症問題などの影響で先行きの不透明感が高まるなか、設備投資を行わない理由が増えている。今後の設備投資等を考えると、生産性向上を目的とした設備投資やテレワークなどに対応するための設備投資の必要性がある一方、新型コロナウイルス感染症問題の収束が不透明で、かつ経済や社会活動の制約が続いている現状では、より多くの公的な政策やより条件のよい促進支援策が示されない限り、「投資に見合う収益を確保できない」という不安が拭えない。

図3 設備投資実施企業の割合



2-2. 資金繰の状況『コロナ禍において借入金は全体として緊急性が高く、大幅に増加し

ている。資金繰は悪化の傾向を示している』

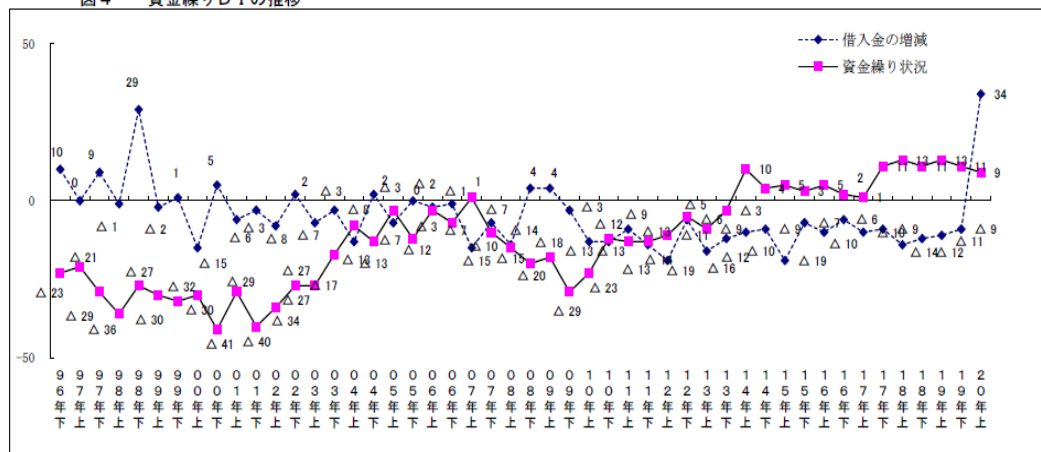
資金繰の現状について、借入金を「増加」、「横ばい」、「減少」、「無借金」の4項目の選択肢のうち、「増加」から「減少」を差し引いた借入金DI（借入金増加企業の比率－借入金減少企業の比率）でみていく。これと後述の資金繰についてみたものが図4である。借入金DI値は、前回調査時（2019年下期）△9、今期の借入金DI値は△34と大幅に増加の傾向を示している。

借入金DI値を業種別でみると、特に商業が前回△8から今回46、サービス業（対個人）は前回△14から42、製造業（消費財）は前回△13から37と大幅に借入金が増加となっており、またその他の業種においてすべて借入金が増えている。

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、9となっており前回調査時（2019年下期）の11から2ポイントマイナスで、全体としてやや資金繰が悪化となった。ただし、業種間で資金繰の状況に格差がみられる。

資金繰DI値を業種別にみると、製造業（消費財）は3、サービス業（対企業）7、サービス業（対個人）6、商業6となっており、全体からみるとやや資金繰が厳しい業種であり、低いプラス水準となっている。一方、製造業（生産財）は、前回調査時（2019年下期）の25から3ポイントマイナスの22、建設関連業は前期から横ばいで今期の資金繰DIは14となっており、他の業種と比べて悪化の幅は少ない。

図4 資金繰りDI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「民間需要の停滞」(31.7%)、第2位は「従業員の不足」(28.0%)、第3位に「取引先の減少」(21.2%)となっており、これまでヒトに関する問題が顕著であり経営上の問題点としては今後も変わらないと考えられるが、今回のコロナ禍で

起っている問題点として、「需要がまったく止まってしまった」という現象が反映されたかたちがあらわれた項目順位になっている。

業種別にみると、「民間需要の停滞」については、製造業（消費財）43.4%、製造業（生産財）39.1%、商業 42.7%、サービス業（対個人）29.3%の回答割合が高くなっている。サービス業（対企業）は、「取引先の減少」（30.4%）の回答割合が高くなっている。また、建設関連業では、「従業員不足」（45.5%）の回答割合が高く、継続した経営上の問題となっている。

表 7 現在の経営上の問題点

		1位		2位		3位		4位		5位	
		前回									
全企業	前回	従業員不足	46.2	人件費の増加	30.8	熟練技術者の確保難	20.4	仕入単価の上昇	17.6	民間需要の停滞	15.4
	今回	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
建設関連業		従業員不足	45.5	熟練技術者の確保難	34.0	民間需要の停滞	31.5	下請業者の確保難	29.0	人件費の増加	23.0
製造業（消費財）		民間需要の停滞	43.4	取引先の減少	27.6	仕入単価の上昇	22.4	人件費の増加	19.7	顧客ニーズの対応遅れ	19.7
製造業（生産財）		民間需要の停滞	39.1	熟練技術者の確保難	38.0	従業員不足	27.2	人件費の増加	25.0	取引先からの値下げ要請	16.3
商業		民間需要の停滞	42.7	取引先の減少	31.6	顧客ニーズの対応遅れ	21.1	仕入単価の上昇	18.7	人件費の増加	17.0
サービス業（対個人）		民間需要の停滞	29.3	従業員不足	28.9	人件費の増加	18.7	顧客ニーズの対応遅れ	17.7	取引先の減少	16.0
サービス業（対企業）		取引先の減少	30.4	従業員不足	29.2	民間需要の停滞	21.7	人件費の増加	18.6	顧客ニーズの対応遅れ	15.0
農林水産業		取引先の減少	33.3	従業員不足	33.3	事業資金の借入難	33.3	税負担の増加	33.3	人件費の増加	16.7

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

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」（49.5%）、第2位「付加価値の増大」（45.0%）、第3位「社員教育」（28.3%）の順となっている。

以下、「人材確保」（24.6%）、「新規事業の展開」（17.9%）が主な現在実施中の経営上の力点となっている。

業種別でみると建設関連業では、「人材確保」（44.0%）が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」（41.3%）となっており、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」（38.1%）、第2位に「新規受注の確保」（36.9%）、第3位「新規事業の展開」（30.3%）の順となっている。以下、「人材確保」（27.3%）、「社員教育」（26.2%）が今後の重点対応策となっている。

3. 終わりに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が日本でも騒がれたのが2019年12月の中頃であった。年明けの2020年1月には、日本国内でも感染者が確認され出した。

その後、「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」（2020年4月7日）が発出され、区域変更や期間延長などの経過措置が行われ、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。

5月29日には、緊急事態を正式に全面解除決定となった。これによって新型コロナウイルスの感染拡大防止と社会・経済活動の両立をめざすことへ進んでいく。

全国の移動解禁を6月19日から認め、経済活動を再開させる新たな段階が進行しているのが現在の状況であろう。国内感染者の確認以降、また「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」の発出により、社会・経済活動が大きく変化したことは間違いない。

コロナ禍では、特にヒトの移動に制限が強くおよび、産業全体としても大きく悪化の影響を受けている。一方で、巣ごもり消費の需要増加で業績が向上した業種や業態との混在が指摘できる。このような変化の時への対応が、新たなビジネスモデルを生み出しているのも事実である。

現状から少し振り返り、コロナ禍前の直近の景況感はどうであったのだろうか。前回のNTレポート調査時を見ると、実は製造業（生産財）が急激に落ち込み、製造業の生産活動の下振れによる非製造業への影響も少なからず広がっている状況で、兵庫同友会会員企業の取り巻く景況感は決してよくなかった。米中貿易摩擦をはじめ、アジア全体の成長鈍化により輸出減を中心とした受注の減少が目立っていた。さらに商業やサービス業（対個人）では、一部で消費税率引き上げによる駆け込み需要があったと考えられるものの、天候不順による季節ものの販売不振、増税により消費意欲の伸びに力強さがみられなかった。また他の業種に比べて比較的好調であった建設関連業も先の自然災害（台風）の復旧にともなう需要がひと段落した感がみられていた。そして人手不足対応のための人件費の増加、また原材料費や仕入単価の上昇が利益を押し下げている状態にあった。

そして「パンデミック」が突然起こった。まだ収束はしていないし、これからどのような社会・経済システムになるかもわからない。

これまでの経営上の問題点や対応策についても、大きく戦略の方向性をあらたな変化に応じて変えなければならないかもしれない。

そのなかで、「持続可能な経営」の実現を目指し、事業を継続して会社を存続していかなければならない。そのためには、これまでの「強い企業づくり」、「よい企業づくり」への取組みの蓄積と継続が必要であり、また自主・民主・連帯の精神を基本にした行動の継続が求められる。

コロナ禍で不確実性が高まるなかであっても、兵庫同友会会員企業は同友会理念の実践によって、強固な存立基盤を確立してきたことが、これからも強みとなる。

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—

関西学院大学大学院経営戦略研究科教授 佐竹 隆幸

1 新型コロナウイルス感染症の経済に与える影響と、これからの見通し

年初に中国で流行が報道され、「パンデミック」として日本国内をはじめ世界で流行拡大をすることとなった、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、quality of life の実現、すなわち「健康と経済の両立」での危機にさらされている。健康に関する問題については専門家に委ねるとして、経済に関する問題においては、2008(平成 20)年のリーマンショック時の経済危機の状況をはるかに超え、1930 年代の世界恐慌に匹敵する大問題であるともいわれている。現在もなお、この問題は収束の糸口すら見せず、日本国内のみならずボーダレスとなったグローバル次元においても国や地域をまたがる往来の激減による世界経済の停滞はここ数年では解決不可能とみられる。

国内においては、感染拡大に伴い、集会等の自粛や、商業施設の業務縮小もしくは店舗休業等が行われるようになった。さらには、4月7日に、新型インフルエンザ等対策特別措置法第32条第1項の規定に基づき、緊急事態宣言が発動され、対象区域として当初より兵庫県が含まれていることから、県内でも、「不要不急」の外出自粛等の要請や、遊技場や遊興施設等の使用制限等の要請が行われた。5月25日の緊急事態宣言解除まで、経済活動が大幅に縮小される状態が続いた。期間中においては、生活維持に必要な業種以外は「不要不急」とみなされ、観光や宿泊、飲食、娯楽等、多くの事業者において、営業もままならない状況が続いた。

数か月に及び、今なお売上の見通しが立たない中でも、従業員への休業補償の支払や、家賃その他固定費の支出等、資金流出は発生することとなり、企業が長年の努力により蓄積をしてきた資本(内部留保)が大きく毀損する事態となった。資本の減少のみならず、資金繰が立ち行かなくなると、いわゆる倒産状態となり、民事再生や破産といった法的整理を行っていくことになる。しかし、緊急事態宣言中は、裁判所や法律事務所での法的整理手続が停滞し、本来であれば既に法的整理が行われているべき企業についても、手続が行われなかったというケースが生じている。結果として、現在露見している倒産件数は氷山の一角となり、これから目に見える形での倒産件数は急増していくものとみられる。倒産が明確になってから、不良債権化や信用不安が発生するのであり、倒産の増加とは、すなわち信用不安の増加であり、連鎖倒産の危機がこれから生じる可能性がある。

以上のように、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による経済への影響はまさしく甚大であるといえ、さらに阪神淡路大震災といった災害やリーマンショックといった金融危機と違い、影響がいつまで続くかわからない点も危惧すべきである。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6月調査の業況判断では、大企業(全業種)が2020年3月の0→△26の26ポイント減少となっている。中小企業(全業種)は2020年3月の△7→△33の26ポイント減少である。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、業況判断をみる。大企業(製造業)が2020年3月の△8→△34の26ポイント減少となっている。

業種別で見た大企業(製造業)の業況判断DIはすべて減少であるが、減少幅の小さい順をみると、金属製品の△19→△25の6ポイント減少、食料品の5→△8の13ポイント減少、化学の△6→△19の13ポイント減少、非鉄金属の△26→△39の13ポイント減少となっている。減少幅が大きかった順では、自動車の△17→△72の55ポイント減少、木材・木製品の0→△53の53ポイント減少、鉄鋼の△15→△58の43ポイント減少となっている。

中小企業(製造業)の業況判断DIは2020年3月の△7→△33の26ポイント減少となっている。業種別でみた中小企業(製造業)の業況判断DIはすべて減少であるが、減少幅の小さい順でみると、石油・石炭製品の△4→△17の13ポイント減少、窯業・土石製品の△3→△21の18ポイント減少、電気機械の△9→△31の22ポイント減少となっている。減少幅が大きかった順では、自動車の△9→△79の70ポイント減少、非鉄金属の△29→△70の41ポイント減少、生産用機械の△17→△53の36ポイント減少となっている。

製造業においては、全規模全業種が数値を下げたうえで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3月の8→△17の25ポイント減少、中小企業(非製造業)は2020年3月の△1→△26の25ポイント減少となっている。

図表1 業況判断

業況判断の選択肢別社数構成比

(%、%ポイント)

	2020年3月調査			2020年6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
全業種	0	-3	-7	-26	-30	-33	-21	-33	-38
製造業	-8	-8	-15	-34	-36	-45	-27	-41	-47
1. 良い	11	13	13	7	9	7	5	5	5
2. さほど良くない	70	66	59	52	46	41	63	49	43
3. 悪い	19	21	28	41	45	52	32	46	52
非製造業	8	0	-1	-17	-27	-26	-14	-29	-33
1. 良い	21	20	19	15	12	13	8	6	7
2. さほど良くない	66	60	61	53	49	48	70	59	53
3. 悪い	13	20	20	32	39	39	22	35	40

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

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、資金繰、採算水準、設備投資の 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 4~6 月期と比較した景況調査集計をみていく。なお、DOR の 2020 年 4~6 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 $\Delta 31 \rightarrow \Delta 58$ の 27 ポイント減少している。業種別をみていくと、建設業は $\Delta 15 \rightarrow \Delta 49$ の 34 ポイント減少、製造業は $\Delta 39 \rightarrow \Delta 63$ の 24 ポイント減少、流通・商業は $\Delta 34 \rightarrow \Delta 57$ の 23 ポイント減少、サービス業は $\Delta 28 \rightarrow \Delta 58$ の 30 ポイント減少している。全業種が減少となり、前々期に大幅悪化した数値をさらに悪化させている。

売上高 DI では、全業種は $\Delta 27 \rightarrow \Delta 55$ の 28 ポイント減少している。業種別をみていくと、建設業は $\Delta 12 \rightarrow \Delta 44$ の 32 ポイント減少、製造業は $\Delta 33 \rightarrow \Delta 61$ の 28 ポイント減少、流通・商業は $\Delta 27 \rightarrow \Delta 57$ の 30 ポイント減少、サービス業は $\Delta 29 \rightarrow \Delta 52$ の 23 ポイント減少している。いずれの業種も、前々期に大幅悪化した数値から、さらに悪化している。

経常利益 DI では、全業種は $\Delta 25 \rightarrow \Delta 54$ の 29 ポイント減少している。業種別でみていくと、建設業は $\Delta 14 \rightarrow \Delta 42$ の 28 ポイント減少、製造業は $\Delta 32 \rightarrow \Delta 61$ の 29 ポイント減少、流通・商業は $\Delta 27 \rightarrow \Delta 55$ の 28 ポイント減少、サービス業は $\Delta 22 \rightarrow \Delta 50$ の 28 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、さらに悪化している。

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	$\Delta 58$	$\Delta 55$	$\Delta 54$

(2)中同協景況調査の特徴

業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI がすべて $\Delta 50$ 以下であり、業況は極めて悪いとみられる。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いが、 $\Delta 30$ 以下ではあり、十分に悪い。最も悪い業種は製造業であり、業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI とともにほぼ $\Delta 60$ である。次いで流通・商業が悪い。過去 4 年程度の調査データを振り返っても、最も悪い水準となっている。

4 兵庫同友会(2019 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 $\Delta 43$ であり、日銀短観では $\Delta 33$ 、中同協では $\Delta 58$ であった。兵庫同友会の業況判断(業況水準の数値)は全国平均と比較してまだ踏ん張っている感がある。

売上高 DI について、兵庫同友会は $\Delta 48$ であり、中同協では $\Delta 55$ であった。兵庫同友会の売上高 DI は全国と比較してもやや良い。

経常利益 DI について、兵庫同友会は△47 であり、中同協では△54 であった。売上高同様兵庫同友会の経常利益 DI はやや良い。

図表 3 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	△43	△48	△47
日銀短観	△33		
中同協	△58	△55	△54

5 特別質問

2020 年は、年初から全世界的に新型コロナウイルス感染症が流行し、日本経済にも大きな影響を与えた。兵庫同友会でも総会の縮小開催や支部・委員会行事の中止等、活動に影響を与えているほか、会員各社に対する影響も大きい。そこで第 48 号特別質問では、新型コロナウイルス感染症に対する事前対策と、経営の正常化に向けた「新しい生活様式」の企業経営に対する影響について調査を行った。

(1) 自社の BCP(事業継続計画)に対する今回の事態の影響 (設問 1)

まずはこれまで策定していた BCP(事業継続計画)の新型コロナウイルス感染症に対する効果についてみていく。今回は「災害時のルール策定」「操業停止に耐える資金確保」「応急運営体制・対策」の 3 項目について、それぞれに対して

「準備しており十分に機能した」「準備していたが不十分だった」「準備していない」の選択肢で調査した。結果をまとめたものが図表 4 となる。

「災害時のルール策定」については全業種で「作成せず」(78.3%)の回答が最も多く、次いで「準備していたが不十分だった」(8.1%)、第 3 位に「準備しており十分に機能した」(6.1%)となっている。「応急運営体制・対策」についても同様に「作成せず」(74.6%)が最も多く、「作成したが不十分」(7.8%)、「作成し十分機能した」(6.3%)と推移している。

「操業停止に耐える資金確保」については、「十分確保していた」(34.2%)と「確保していなかった」(34.7%)が拮抗している。業種別でみると製造業(消費財)・製造業(生産財)・商業では「確保できていた」とする回答が多い。また規模別では企業規模に比例して確保したとする回答が多く、こうした不確実な状況に対する準備は業種・規模によって格差が生じている。

兵庫同友会では阪神・淡路大震災とその後の不況を経験した企業の教訓から、危機に備える資金確保について、特に製造業を中心に取組意識が高まっていたことが、今回の調査結果から窺える。

図表4 全業種における経営課題の認識

		災害時のルール策定			操業停止に耐える資金確保			応急運営体制・対策		
		十分機能	不十分	作成せず	十分確保	不足した	確保せず	十分機能	不十分	作成せず
	総計	6.1%	8.1%	78.3%	34.2%	19.4%	34.7%	6.3%	7.8%	74.6%
業種	農林水産業	0.0%	0.0%	100.0%	16.7%	33.3%	16.7%	0.0%	16.7%	50.0%
	建設	4.0%	6.0%	80.0%	33.5%	15.5%	36.0%	4.0%	7.5%	75.0%
	製造業(消費財)	10.5%	14.5%	69.7%	34.2%	26.3%	34.2%	6.6%	15.8%	71.1%
	製造業(生産財)	8.7%	10.9%	73.9%	54.3%	9.8%	25.0%	7.6%	10.9%	71.7%
	商業(卸売・小売)	4.7%	7.0%	82.5%	34.5%	22.2%	32.2%	6.4%	5.3%	81.9%
	サービス(対企業)	8.3%	5.1%	80.2%	35.2%	16.6%	39.1%	8.7%	5.5%	75.5%
	サービス(対個人)	4.8%	10.2%	76.2%	27.9%	23.8%	35.0%	5.4%	8.2%	71.8%
規模	0～5名	4.2%	4.2%	81.6%	24.5%	18.2%	41.5%	4.4%	5.9%	75.7%
	6～20名	6.1%	9.6%	79.3%	36.4%	20.7%	35.5%	7.2%	8.5%	77.4%
	21～50名	8.6%	10.5%	72.8%	48.1%	17.9%	21.0%	4.3%	11.1%	70.4%
	51名以上	10.0%	17.8%	64.4%	51.1%	23.3%	17.8%	15.6%	8.9%	63.3%

(2)「新しい生活様式」を踏まえた企業の取り組み(設問2)

コロナ禍を経て、「新しい生活様式」に代表される大幅なQOLの環境変化が見込まれている。中小企業の経営においても、オンライン化やサプライチェーンの変化等の影響が予測されている。影響が予測される項目への取組について、「実施・実施予定」「支援施策等があれば取り組む」「予定なし」の選択肢で各社の状況を確認した。

図表5 「新しい生活様式」を見据えた企業の取組①

	テレワーク			顧客サービスのオンライン化			販売先・販売手法変更		
	実施(予定)	支援策あれば	予定なし	実施(予定)	支援策あれば	予定なし	実施(予定)	支援策あれば	予定なし
総計	31.0%	14.5%	47.1%	35.2%	22.3%	34.8%	33.1%	18.9%	39.6%
農林水産業	0.0%	0.0%	100.0%	66.7%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	33.3%
建設	20.5%	21.5%	49.0%	16.0%	32.5%	41.0%	15.0%	22.5%	50.5%
製造業(消費財)	28.9%	6.6%	56.6%	38.2%	18.4%	38.2%	36.8%	17.1%	38.2%
製造業(生産財)	15.2%	7.6%	71.7%	19.6%	18.5%	55.4%	17.4%	15.2%	63.0%
商業(卸売・小売)	25.1%	15.8%	50.9%	36.3%	24.0%	31.6%	43.9%	22.2%	26.3%
サービス(対企業)	49.4%	12.3%	32.8%	55.3%	12.6%	25.7%	41.5%	13.4%	37.9%
サービス(対個人)	31.6%	15.3%	44.6%	33.7%	25.2%	33.0%	35.0%	21.1%	34.4%
0～5名	32.1%	14.0%	44.4%	39.2%	20.8%	30.0%	34.0%	19.5%	35.4%
6～20名	28.4%	15.7%	49.0%	30.9%	25.1%	37.2%	30.9%	17.6%	44.1%
21～50名	30.2%	16.0%	47.5%	32.1%	24.7%	37.0%	35.8%	22.2%	35.2%
51名以上	34.4%	7.8%	52.2%	35.6%	13.3%	45.6%	31.1%	13.3%	50.0%

テレワークについては全体で「予定なし」(47.1%)が最も多い回答となっているものの、一方で「実施・実施予定」(31.0%)「支援施策等があれば取り組む」(14.5%)の回答を合計すると、概ね半数の企業が取り組みに前向きな姿勢を示している。業種別にみると、サービス(対企業)では「実施・実施予定」は49.4%と高い一方で、製造業(生産財)では15.2%にとどまっており、業態によって取り組みやすさに差があることが伺える。規模別での「実施・実施予定」回答は、51名以上(34.4%)が最も積極的で、次いで

5名以下（32.1%）、最も低かったのは6~20名（28.4%）となった。小廻りのきく小規模企業は挑戦しやすい傾向にある。

顧客サービス・コミュニケーションのオンライン化については、「実施・実施予定」（35.2%）と「予定なし」（34.8%）がほぼ拮抗する結果となった。業種別の内訳ではこちらも差が大きく、「実施・実施予定」の回答はサービス（対企業）（55.3%）が積極的であり、消極的な建設業（16.0%）・製造業（生産財）（19.6%）とは対照的である。ただし、建設業は「支援施策等があれば」（32.5%）の回答が多く、積極投資や実現可能性について慎重な姿勢がみられる。規模別では0~5名（39.2%）が唯一「予定なし」を上回っており、この項目でも小規模企業の積極的な取り組み姿勢が目立っている。

販売先・販売手法の変化についても「実施・実施予定」（33.1%）「支援施策等があれば取り組む」（18.9%）「予定なし」（39.6%）で顧客コミュニケーションの取組と同様に取組・予定なしが拮抗した結果となっている。

図表6 「新しい生活様式」を見据えた企業の取組②

	仕入先・仕入手法変更			事業自体の変革(業態転換)			人事制度改革		
	実施(予定)	支援策あれば	予定なし	実施(予定)	支援策あれば	予定なし	実施(予定)	支援策あれば	予定なし
総計	19.4%	16.0%	55.5%	21.2%	19.6%	51.1%	27.6%	22.0%	41.7%
農林水産業	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	66.7%
建設	11.0%	22.0%	57.0%	11.0%	25.0%	54.0%	23.0%	30.0%	37.0%
製造業(消費財)	21.1%	13.2%	61.8%	23.7%	17.1%	52.6%	23.7%	18.4%	51.3%
製造業(生産財)	15.2%	14.1%	64.1%	8.7%	16.3%	69.6%	21.7%	23.9%	50.0%
商業(卸売・小売)	26.3%	19.3%	45.6%	26.3%	19.3%	45.6%	32.7%	22.2%	36.8%
サービス(対企業)	25.7%	10.3%	55.3%	27.3%	16.2%	50.6%	30.4%	14.6%	47.0%
サービス(対個人)	16.3%	16.7%	55.8%	23.8%	20.7%	46.3%	28.2%	23.5%	37.4%
0~5名	18.9%	14.7%	53.7%	22.0%	18.4%	49.7%	20.3%	18.0%	49.7%
6~20名	18.5%	17.4%	57.3%	20.1%	20.7%	51.8%	30.3%	25.3%	36.9%
21~50名	23.5%	17.9%	52.5%	23.5%	22.8%	46.3%	37.0%	29.6%	25.9%
51名以上	17.8%	14.4%	61.1%	16.7%	15.6%	62.2%	36.7%	15.6%	44.4%

仕入先・仕入手法の変更（「実施・実施予定」19.4%、「支援施策等あれば取り組む（16.0%）」「予定なし」55.5%）、事業自体の変革・業態転換（「実施・実施予定」21.2%、「予定なし」51.1%）は半数以上が消極的な姿勢を見せており、支援施策への期待も高くない。両設問とも業種別ではサービス業・商業が前向きであり、製造業・建設業は消極的である。

「働き方改革」とも関連した人事制度改革の取組については、「実施・実施予定（27.6%）」「支援施策等があれば取り組む（22.0%）」「予定なし（41.7%）」という回答であった。テレワークの導入と比較すると業種別での差異も少ない結果となったが、規模別でみると21~50名・51名以上の比較的大きな規模の企業で実施の回答が多く、規模により課題への取り組みやすさに格差があることが見受けられる。

6 おわりに

兵庫同友会の第48回景況調査特別質問では、「BCPの策定と実践状況」および「新しい生活様式」を前提とした企業の変革について調査した。BCPの策定については2018年の豪雨災害を経てなお78.3%が未策定であった。今回の外部環境変化を受けて、中小企業は「なくてはならない企業」としての永続的存立（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。

経営課題に取り組む予定の回答でも同様に、これまでの人材確保・育成に関する回答だけではなく新規事業の展開や新規顧客の確保についての回答が増えている。世界経済の影響を受けたサプライチェーンの変化や、地域経済活動の停滞、消費動向の変化等、大きな環境変化が訪れつつある。兵庫同友会では阪神・淡路大震災の経験からVisionのなかで取り組むべき企業の革新として『第二創業』『イノベーション』『よい企業・強い企業づくり』『サステナビリティ』というキーワードとともに追求してきた。会員企業にとっては、これまでの取組が試される時期であるとともに、地域経済を支える主体『地域にとってなくてはならない企業』として、どのように地域とともに永続的存立を達成するのか、その展開を示す好機でもある。

今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、阪神・淡路大震災やリーマンショックとは異なり、問題の影響範囲がまだ確定していないということに特徴がある。感染はいまだ収束しておらず、ワクチンが開発されて普及するか、もしくは集団免疫を獲得するまでは、どれほど長期間に及ぶ影響になるかわからないということである。底打ち、すなわち復興・復旧の始まりが見えない中で、企業は急速な需要の減少と市場のニーズ変化に向き合い、一方社内では不安を抱える社員の雇用と安全を守りながら経営することが求められている。

先行き不透明な状況下ではあるが、これまで培った信用力や、価値共創経営により、当座を耐え、コロナ禍の底打ちが見えたのちには、経営者にはこれまでに積み上げてきた自社の強みを生かし、新たなビジネスモデル創造のための変革に取り組んでいくことが求められる。

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
1	農林水産業		コロナの影響で外食産業がSTOPしてしまい、キャベツの契約出荷ができなくなった。スーパー百貨店の食品売り場でも時短営業の為、朝取り分が出荷減になった。	
2	農林水産業		飲食店の営業自粛による出荷停止。	禍を転じて福と為す！
3	農林水産業		コロナによる個人売買の現象と仕入れにかかる単価の増加。	ネット販売の売り上げをもっと伸ばしたい。そのためにHPをもう一度見直す。
4	建設		コロナによる工事中止	生き残る！
5	建設		工事の延期や中止、資材の納期遅れ	
6	建設		3月から5月にかけて営業活動が出来なかった。	今を何とか乗り切る。
7	建設			顧客の創造と育成をします。
8	建設	従来より倉庫系の冷蔵冷凍設備に力を入れたから		来期4月の新入社員を向い入れる為の社内環境整備を良くする。
9	建設	新規取引顧客数の増加		未経験の新入社員への社員教育
10	建設		コロナの影響で現場がストップ 大手メーカーの工場メンテナンスも無期延期ということで・・・	得意分野を生かした、別会社の設立と技術員の育成 新規受注の方法・・・
11	建設			人と出会うように心がける 石橋をたたきすぎない
12	建設		コロナ禍での受注源・景況感の悪化による市場悪化	先行きが見通しにくい世の中では、いろいろなアイデアを試しやすい環境になっていると考えています。今まで通りでは進歩していかないので、様々なケースを想定しながらアイデアを実行していきたい。
13	建設	緊急事態宣言が終わり、延期・予定したりフォームの受注が増える		
14	建設		数量の減少	計画立て、実行
15	建設	建設業で公共が大きなウェートを占めているので落ちれば増加する、それだけです。個人からの受注はクチコミが主で、紹介も多いです。有効な手立て、というのは特にありません。		なるようになる。やるとこまでやる。
16	建設		コロナの影響による工事減少	コロナに負けない！体力をつけて生き残り強い企業になる！
17	建設		お客様が仕事ストップする	若手育成
18	建設		今年に入ってから新型コロナウイルスの影響による顧客からの受注減少及び材料、商品の仕入れ困難な状況	既存付加価値のブラッシュアップと新たな付加価値追求
19	建設	紹介のお客様が増えた		お客様の信頼をつかめば紹介・口コミが増えるので営業は最低限で済む
20	建設	社長自ら稼いでいく	顧客自体が自粛しているため、仕事が発生しにくい	
21	建設			100年企業 100億円企業 になる
22	建設		仕事量が減りつつも、従業員を休ませれないため、ギリギリの財務調整をしている。(忙しくなる時に備えて、人員は確保してないといけない)	情報をスムーズに吸い上げて、迅速な判断、行動が1/1したい
23	建設			まずは、続けること。そのために必要なことを確実にやります。
24	建設			今決意できること。受注の確保・継続・維持することです。
25	建設		新型コロナウイルスによるもの	困りごとはすぐに会員さんに相談しながら、まずは財務体制を強化し、利益体制を整えていく
26	建設			顧客に対して信用・信頼を作る為、やるべき事を確実にこなす
27	建設		着工件数の減少	現状維持の元で外部環境にアンテナをはり今の時代、環境に柔軟に対応し取り組んでいきたい
28	建設		元請け工務店の営業が停止してしまっている為	
29	建設	行政案件への営業強化。SNS広報の実践。		経営者として、意思決定の精度向上のための情報分析と、労使間のコミュニケーション向上。
30	建設		個人顧客中心ですので底冷え感があります	
31	建設		コロナ自粛で、お客様がリフォームを延期や中止にされます。自宅での3密を避ける・隣近所が自宅に居るなかで工事での騒音を避ける目的です。	OBのお客様との繋がり強化。今以上に社会に貢献ができる仕事内容を模索中。
32	建設		仕事の受注の減少です。	品質管理をしっかりして基本に忠実に初めに忠実に頑張ります。
33	建設		店舗工事（飲食）が主な受注先であり、コロナウイルスの影響で受注が減ったため	
34	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。
35	建設		昨年社員が1人退社した為、仕事の量がそれなりにしかできない為です。	
36	建設	利益率の高い取引が出来た事。		社会貢献を担える様な企業へと邁進してまいります。
37	建設		コロナウイルスによるお客様の自粛に伴い工事が減少したため	お客様に自信を持って提供できる仕事を追求しつづける、コツコツと確実に利益を伸ばし過度な投資、リスクマネジメントを重視した経営を心掛ける。

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
38	建設		個人のお客様の工事の減少	常に新しい商品・工法の情報収集に力を入れ、それに伴う社員教育及び技術の習得に力を入れています。
39	建設	従業員が増え、例年より仕事量が増えたため	毎年7月～12月に比べ、1・2・3月は減少傾向になるため	
40	建設	コロナで、ストップしてた現場が、動き出した。		
41	建設	外注費が減り自社の職人で現場を回せたので売り上げは減ったが利益は上がった		頼まれた仕事は、大小関係なしに、自分たちができる最大限のサービスを提供していく
42	建設			今回のコロナの影響で働き方が大きく変化するとされる中で、その変化に柔軟に対応できるように努力する。
43	建設	大口工事を受注した為の増加です		従業員教育、自社の業種、そしてお客様には、人材が大きく影響すると考えております。技術はもとより、人間的な所の教育、考え方を大切にしております。
44	建設		契約件数の減少、延期、中止	ネットワーク増加、コミュニケーション力強化、人材育成
45	建設	新規事業(新規顧客)の売上が順調に増加。技能実習生の技術水準が上がったことにより、外注費が少なくなった。		従業員の雇用を守るため、現在行っている業務の品質の向上と顧客の信用を守る。景気が低迷すると考えられる今年度中に、新たな人材の採用。
46	建設	社員の積極採用 客先要求への対応率向上		今期、社員40名体制の確立
47	建設		コロナ禍の影響で顧客の発注延期と縮小	今後の世の中、社会の変化を睨み、同時に会社の成長を考えるとやはり社員や幹部の育成に力を入れる
48	建設	発注元の設備改修が、増量し、社内で最大の工事対応を計画していく。		我々の会社は、コロナ騒動に関係なく通常の作業を行っている状況です。従事者同士それとお客様との接触がありますので衛生管理に厳しく対応していくように努力しております。今このコロナの状況で気を緩ませること無く、今まで以上に品質管理を強化していきます。
49	建設			社員教育を行って人の品質向上が最大の付加価値向上だと考えています。
50	建設		コロナの影響で得意先プラント等が閉鎖。実働が止まってしまったため、計画の見直し等で見込み案件の減少。	
51	建設	特になし、普通にすること	コロナ影響で、民間の開発先送り	コソコソ 頑張る
52	建設			現在の外部環境を受け入れて、先を見据え組織変革と、業態変革を行う軸は守る
53	建設	目標粗利益率確保のための発注者、協力業者とのネゴ	毎年、年度末に工事が完成することが多く3、4月に売り上げが上がる。同時に利益も出るようになる。	財務の強化を図り、想定できないことが起こった時にも耐え忍べる会社にする。
54	建設	大型受注		
55	建設			社員さんと共にこの苦境を乗り越えます
56	建設			新規受注、人材確保、現有人員のレベルアップ、、、同時に少しずつ進めていきます。
57	建設	顧客数の増加		社員教育、需要創造
58	建設		過当競争が増えたこと。	
59	建設		コロナ影響で、公共工事は継続したが、民間工事は延期、保留となったものが多い。住宅リフォーム部門は特にひどく、住設機器等の仕入れストップ、住設メーカーショールームの閉館やイベントの自粛、個人消費マインドの低下等により売り上げが止まった。	コロナと共存しながら、しっかりと地に足をつけ確実に事業を継続する。
60	建設		今まで通り波があります。	より良い会社へ
61	建設	経営の多角化		地域の巻きこみ、地域を元気に
62	建設		昨年が良すぎた。4月からコロナの影響が少しずつ出てきている。	
63	建設		固定費変わらず、受注量の減少	
64	建設			社員共育を中心に付加価値を向上させる。人材、雇用の確保を続ける。新規顧客獲得、新事業の展開、研究開発と新しい事への挑戦を続け社会の変化に対応出来る強い会社作りをする。社員の健康経営を続ける
65	建設		外出自粛と顧客業績悪化による受注の減少	社員とその家族のために雇用を継続し給与を減額しない
66	建設		コロナによる工事量の減少	コロナの影響うけていますが、仕事のやり方、あり方を考える良い機会と捉え良い方向に進めて行きたいと思っています。
67	建設	大型物件の受注が成功した事と、お客様から評価されることに取り組んだ事		不透明な時代が続く中、普遍的なものがあると考えています。見えない事には対策はしようがないので、強みを徹底的に強める

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
68	建設	長年頑張ってきた町家造り、地域創生が要約開花しだしてきました。 建築関係の仕事は、直ぐに答えの出る仕事ではないので、実績や信用が大事で本業に結びつくように色んな種を巻いて来た結果が要約認知されてきたのか～と感じております。		情報分野に少し力を入れたいと考えております。 継続して地域創生や若手の育成には力を入れていき、これからはもう少し私自身が関りを強く持っていきたいと考えております。
69	建設	①官庁工事の入札積算精度を高め受注する。 ②民間工では少額でも受注し繋がり継続する。 ③事前打合せで「何時までに作業が終了する。業務が終わる」という具体的な打合せをし無駄を省く。	新型コロナウイルス感染症の影響により、特に自動車部品生産している顧客の受注が大幅に減少し、今年5月より着手する予定であった工事が来年に延期となる。 5月に完了する予定であった工事が、11月以降にずれこんだ。	
70	建設			全てにおいてスピード重視。また、より受注を増やせるよう人材確保に努めている。また、外部委託できる業務に関しては上手く利用しコストダウンをはかり重要案件のみ社内で行う。
71	建設	コロナによる受注ストップの反動		WEBマーケティングの実践
72	建設	得意先の業績に連動		プロジェクトを通してビジョンの実現に向け加速する！
73	建設	販路開拓の成功	生産性の低下 要因として新卒者への教育によりもの	社員からしっかりと見える位置からのリーダーシップの発揮
74	建設		コロナの影響で予定していた仕事が多数延期になっている	
75	建設		コロナの影響で工事件数の減少	社員教育の徹底
76	建設		新型コロナウイルスのため工期変更、受注減少など。	財務体質を強化と人材教育の徹底。不景気が来ても乗り越えていける会社にするため日々切磋琢磨。今後の経営方針などについて常に社員と話し合いを行っている。
77	建設	営業力の強化からの販路の拡大		コロナ感染症による影響が、来年以降は確実にあり、今後は業界の再編となるくらいに業者が絞られてきます。生き残るために必死で経営を考えること、選ばれる組織を作ること意識してやっていきます。
78	建設			大阪万博を控え、関西は建築需要が活況であります。取りこぼさないように受注して行き、生産性向上に努力し、他社より安い原価になるようにし、差を付けていき、2025以降も安く受注しても、利益が出る体力をつけ、その後に備えたい。
79	建設	資金繰りは大変だが大きな仕事の契約ができたから		社員確保に向けて社内の雰囲気優先している事。 利益を求めてがむしゃらに働いてもらうより、楽しい雰囲気できれい終わるようしています。 自然と率先して会社の為に働くようになってきてくれるので継続していきます。 当社は造園の仕事で私も毎日現場に出て働いていましたが、私にしか出来ない事をするのが経営なのかなと最近気付き、現場で働く仲間が働きやすい環境を作る事にしています。 働いてくれる人をどうやって守るかを今は勉強しながら色々実践しています。
80	建設		昨年は高額物件があったため売り上げが高く、今期は下がっている	新入社員の確保 育成に重点を置き技術の継承を行っていく
81	建設		元請けの自粛	どんな小さな仕事もやって行く
82	建設	既存客先の毎年定期の工事が例年通り発注された。 既存客先の大規模な投資案件の注文を受けた。		今までは、既存顧客におんぶにだっこ状態だった。コロナの影響、コロナ後も、仕事が減るのは見えている。新規顧客獲得に向けて、こちらから営業を仕掛けていきます。 採用・育成に関しても、どんどん仕掛けていって、どんどんよくなっていきたい。
83	建設		新規顧客の減少	OB客、知人、異業種、同業種との信頼関係とネットワークの強化、建築・不動産共に新規事業の展開と得意分野への集中
84	建設	今夏に竣工物件が重なっている為		ピンチはチャンス。
85	建設	仕事量		努力は当たり前。決意は関わる人の人生を豊かにする事を目的とした経営の実施。
86	建設	固定経費のみなおし		毎年過去最高の成績を目指してます
87	建設			新規雇用を辞めない。一時の環境変化に流されない。今こそ社内の結束力を
88	建設		新型コロナウイルスの影響を受け、工事のキャンセル・延期が相次いだ為	キャッシュフロー状況を改善し、財務体質の強化を図る。社員の品質向上の為、公的資格の取得を目指す。
89	建設		コロナの影響で工事受注の停止	初めてのパンデミックにあいこの大きな壁乗り越えより強固な会社にして行く！

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
90	建設	営業力のでこ入れ。提案資料などを改善		支払い経費の負担を削減する。
91	建設		コロナの影響でインバウンド向けの建築工事（ホテル・民泊）などの予定がすべて白紙になり、また一般の顧客も動きが鈍くなっている。集客活動に関してもイベントなどでの集客が期待できない。	コロナによってリフォーム工事をしようという気持ちになれない状況があると思うので、現状としてはコロナだからこそ生まれるニーズを見つけ一時的なものなのかこの先長期的になるのか判断し、柔軟に立ち回らないといけないと考えている。ひとまずは、コロナだからしょうがないなどとは考えず常にアンテナを張り根幹の部分はぶれずにたくましく乗り切ります。
92	建設		新型コロナの影響で3月以降、主力の病院売店の売上が大きく落ち込んだ。	
93	建設	・ 昨年の売上の繰越金が増えたため。 ・ コロナの影響により休業された店舗の改修などがあったため		就業技術者の高齢化により、商品の品質低下を防ぐため、若年層の技術の向上及び雇用体制、福利厚生充実をめざし、各方面から選んでいただける経営をする。
94	建設		緊急事態宣言での工事の延期、キャンセルが出てきております。	このご時世なので、光触媒水溶液の販売、工事を新規事業として成功させる。
95	製造業(消費財)		コロナによる現場の生産能力の減少	資金繰りに目処を付けて営業等に時間を使う。
96	製造業(消費財)		予定されていた、物件の発注延期 等	
97	製造業(消費財)		新型コロナウイルスの影響	
98	製造業(消費財)		コロナの影響で受注がなかった。	
99	製造業(消費財)		コロナの影響により、数量を減らす、販売中止、イベント延期・中止などが著しい。	変化に対応し続けていくこと
100	製造業(消費財)		店舗の休業等	会社経営の持続
101	製造業(消費財)		商品の納入延期等	「下請け型材料製造業」から「エンドユーザー提案型」への「産業構造」「事業ポジション」の転換を目指す
102	製造業(消費財)			努力：資金繰り、雇用を守る、この状況下での受注の確保・拡大 決意：右の努力項目を社長の仕事と受け止め肅々とすすめていきます。
103	製造業(消費財)		インバウンド系（みやげ物製品）が、99%激減した為。コロナ効果	営業にも行けず我慢の時間ですが、コロナに負けるな精神で、この時間を利用し、新製品作りに励みます。
104	製造業(消費財)	新商品開発		
105	製造業(消費財)		緊急事態宣言に伴いデパートが休業したため、4月・5月の売上が立たなくなった。	
106	製造業(消費財)		鉄の必要が少ないので単価、数量ともに減少	コロナの影響で1年くらいはしんどそうだが、いろいろな投資や挑戦を続けていく
107	製造業(消費財)	家にいることが多くなり、家庭での趣味をする人が多くなっている為。		今までやってきた事が身を結び始めています。すぐには結果が出ないからこそ5年10年ビジョンをしっかりと作りこみ実行していく。
108	製造業(消費財)	企業や団体によるイベントや人が集まる企画ができるようになること。	イベントの中止。	コロナ以前からの課題ですが、事業規模の拡張。
109	製造業(消費財)	コロナ関連製品の受注増		経営上の努力は運転資金を確保。経営への決意は何があっても耐え忍
110	製造業(消費財)		観光土産、ギフト商品、販促品の売上が激減している。特に土産ルートは、前年比5%程度。	選択と集中、人として正しい判断を行い、社員を幸せにする。
111	製造業(消費財)	外部要因（チャネルである食品スーパーやドラッグストアの売上増加）		アフターコロナを経営革新の機会と捉える
112	製造業(消費財)		観光業としてコロナによる影響が大きい	顧客満足、従業員満足、業績向上、社会貢献を行うために、社内がONE TEAMになるよう一人ひとり行動計画を見直し実行する。
113	製造業(消費財)		発注担当者が在宅ワークしている為、発注書が出てこない。	継続
114	製造業(消費財)			時間とコストをあまりかけない事が出来ていなかった「採用」と「教育」に力を入れ、今後の成長のための準備を進める。
115	製造業(消費財)	コロナによる巣ごもり需要（家庭での食品）が増加した		中期計画の推進をしていく
116	製造業(消費財)	前年9月にライバル会社が倒産	外部環境が変化し、仕入販売が増加。コロナによる売り上げ減。	商品だけでなく会社、工場、ヒトのPR。コロナでも止まらず、前を向き続ける、
117	製造業(消費財)	営業力強化		コロナ危機により、当社も危機的状況を体験しておりますが、今ここに当社が存続していることに社員に感謝です。国の支援を活用させて頂いてまた国にも感謝です。ただ、今後は今までと同じことをしても成り立たないことは確実です。新しいことにもチャレンジしていきたいです。
118	製造業(消費財)	季節の変動があり、いつも1月～6月より7月～12月のほうが売り上げは多い		
119	製造業(消費財)		新型コロナウイルスの影響により小売店が閉鎖のため	
120	製造業(消費財)	7月～季節変動	コロナウイルスの影響で卸先の営業自粛（土産もの・サービスエリア・百貨店）／同じく自社店舗への来店減少	今の逆境の得難い経験（対応・そのとき何を考えるのか）を経営陣と社員で蓄積して財産にしたいと思います

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
121	製造業(消費財)		食品素材製造ですので、業務用向けが悪化要因と思われる。	生産効率を向上させ働き方改革
122	製造業(消費財)		新型コロナの影響でイベント中止が相次ぎ、又病院の通常診療の停滞により、パンフレット、チラシ、プログラム、書類等の受注が激減し、売上が大きく減った	財務体質を強化し、自社の強みを再確認して、全社一丸となってこの難局を乗り切る
123	製造業(消費財)		新型コロナの影響で特に緊急事態宣言が発令された4・5月、お客様の店舗が閉まり前年同月40%ダウンの売上に落ち込んだ。	
124	製造業(消費財)		消費が低下したため 物量が減少 収益悪化している	
125	製造業(消費財)	コロナの関係で内籠り需要が全国的に増えている。ホームセンター等は営業時間短縮したものの、農業、園芸関係の売上は堅調。		世の中に必要とされる企業であり続ける努力をする。
126	製造業(消費財)	旅館、飲食、店舗の減少はあるが、通年下半期の売上が大きくなるため。またEC対策、輸出対策による売上増を見込。		これまでは展示会出展を軸に新規開拓を行っていたため、大きく変革しないといけない。今年は大きな設備投資も考えている。時代の変化にしっかりと対応していきたい。
127	製造業(消費財)		コロナ禍の影響が観光地と、学校給食関係に打撃となる	新製品の企画・販売 お客様のお役に立っているかの検証 新ルートの開拓
128	製造業(消費財)			「経営への決意」新卒社員を一人前のWebマーケッターに育て業績をV字回復させる！
129	製造業(消費財)	メイン材料である銅線の購入を、6月からお客様支給の新しい取り引き形態にした為に、相場で動く銅の差損がなくなりまた在庫を抱えることもなく利益に貢献出来る。	銅線にテープ巻き加工をして販売していた形態から、材料支給してもらう加工賃収入の形態にしたので売り上げ金額は減ります。	
130	製造業(消費財)		コロナウイルスの影響で、大手取引先の注文がストップした。	目標を明確にし、会社一丸となって外部環境の変化に打ち勝ちます！
131	製造業(消費財)		新型コロナウイルスの影響による設備投資の中断・延期があり、7-12月にその影響が出てきています。	営業力強化 仕事の確保 一人も辞めさせない
132	製造業(消費財)			財務体質の強化 今回のような、感染症に対して資金繰り悪化しない様に手元資金を厚くしたいと思います
133	製造業(消費財)	他業界の顧客獲得による時期の違う売上up		来年の3月までは売上の主軸であるOEM製造の新規顧客獲得をメインに展開し、来年4月から新事業である「きみたつ」の本格的な経営資源の投入を計画する。
134	製造業(消費財)	高齢化による労力軽減商品の需要増加		財務体質の強化
135	製造業(消費財)		2、3月の中国の生産委託先工場の稼働停止、4月以降の日本国内顧客需要の低下	中国工場の稼働停止により真っ先にコロナの影響を受けた企業の一つです。その後国内需要の落ち込み等もあり苦しい状況ですが、借り入れにより1年間は何とか乗り切ります。競合他社の倒産など環境が目まぐるしく変わっている中、今期の赤字を乗り越えて来期には売上・利益を必ず成長させると誓っています。
136	製造業(消費財)	3年前から温めてきたプロジェクトがこのコロナ禍により風向きが良いほうに変わってきた		コロナの前からピンチが続いていますが、このコロナによりさらに社員が変わらなければならないという意識が変わっています。これをチャンスと捉え今できることを最大限行い後悔のないよう経営を行ってきたいと思います。
137	製造業(生産財)	既存顧客の海外への業務委託をコロナの関係で国内で業務消化のシフトチェンジで受注増加等。		従業員に対して、半永久的に当社で長く働いて頂けるよう、又、我々も日々企業努力し、顧客満足度を維持、向上し、従業員の雇用安定させ豊かにしていきたいと強く考える。
138	製造業(生産財)	景気の後退を最小限に抑えてほしいです。	コロナの影響で営業や工事がストップしている	この危機を乗り越える
139	製造業(生産財)		コロナウイルスにより事業対象の市場悪化	利益額増加を目指す
140	製造業(生産財)		建築業界全般の需要減による	受注状況と社内の生産能力の見極めによる、加工外注先確保 人員確保
141	製造業(生産財)		得意先の設備機械販売の減少に伴う製造物・工事の減少	
142	製造業(生産財)		顧客からの注文が少なくなっている ヨーロッパなどへの輸出が多いので	社員の生活を守りながらできるだけ仕事を確保して極力売上減少をすくなくする
143	製造業(生産財)	特徴は季節変動による増加、ポイントは得意先の物件情報収集の強化と全社共有、力点は部門間での配置調整をして物件受注の最大化を図る		既存の考えをゼロベースにして、緊急対策の方針を立て、全社で非常事態に備えています
144	製造業(生産財)		数年前から新規プロジェクト立ち上げで増員していたが、コロナの影響もありプロジェクトが少しずつ遅れているため	コロナの影響に負けず、会社を維持しさらに発展させます。ビジネスチャンスがあるので、しっかり掴み取ります。

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
145	製造業(生産財)		米中貿易問題の影響で昨年後半より売上、経常利益ともに減少していた。そこに新型コロナウイルスが加わり自動車関連はかなり減少している。ただ特需が入っている為、全体的には微減である。	
146	製造業(生産財)	既存のお客様から新規事業依頼を受け、去年から動いていたことが7月から稼働する為。		
147	製造業(生産財)	他社がやりたがらない製品開発		他社がやりたがらない製品開発
148	製造業(生産財)		設備関連部品の需要減少。 自動車、農機、建機等の試作も海外からの調達部品が入手出来ず延期もしくは中止が発生している。 5G関連も一部予定の延期や様子見が起こっている。	
149	製造業(生産財)	売上増の対策(営業活動再開)		付加価値の増大
150	製造業(生産財)		新型コロナウイルスによる影響を懸念しています。	小組織(30名以下)から50名(中組織)に組織として成長している。 従来のやり方では通じない部分が顕在化してきた。社内のコミュニケーションを中心に革新を継続させる必要がある。
151	製造業(生産財)			これから来る不況に耐えられるよう先を見据え対策をとる。
152	製造業(生産財)		客先の収益悪化の為、設備、在庫の見直しなど、コロナによる営業活動の制限と海外協力会社への発注、工程、品質の管理不足による不良品増加による収益現。	
153	製造業(生産財)	化成皮膜処理する鉄道車両部品の仕事が増えてきたので、工場を建て新規設備投資をした		あたりまえ(基本)をバカほど実行する企業
154	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		正しさより明るさ
155	製造業(生産財)			今年行って来年結果が出るような施策はほぼないと思う。5年先10年先を見据えた意思決定を行う必要があると思う。
156	製造業(生産財)		売上の60%を占める量販店は好調だが、それ以外の小売店が苦戦	努力はしたいが当面対策を打てない、7月以降に状況を見極め努力目標を新たに立てる
157	製造業(生産財)		業界の悪化に伴い、弊社の営業力が弱体化していることに気づく。	
158	製造業(生産財)			お得意先をさらに深掘することと同時に、本業につながる新規事業の展開をすすめ、受注に対してのリスクヘッジをすすめる。 社員満足度100%の会社を10年ビジョンとして、働きやすい環境づくりを前年度と変わらず推進していく。 今期は、挑戦の年。新規事業展開、協力会社拡大・強化にともなう組織変更、工場の拡大と設備投資、新技術の習得による付加価値の増大によりライバル企業に打ち勝つ。
159	製造業(生産財)		コロナウイルス影響により客先の組立ラインが止まり、入荷することができず自社の生産ラインも止まった。	先が見えない中で、今できることを精一杯やりぬく。
160	製造業(生産財)			今回のコロナの対応が大会社と零細企業、都会と地方で大きく違っており、今後の変化に注意しています。
161	製造業(生産財)		自動車関連のみ急激に発注停滞が起きた。	量の支配を受け入れず、顧客産業の多角化をより強める。
162	製造業(生産財)		売上減少は単価の安いお客様、案件の精査によりです 利益減少は上記の対策とは関係なく昨年は特需があったため今年は減少しました	金策が必要とされる現状ですが第一優先事項は売上利益の確保です。これを最優先にして会社を強くしていきたいと思っています。 またこの状況だからこそ社内の改善や、社員のベクトル合わせの機会にしたいと考えています。
163	製造業(生産財)		昨年と比べると売上が少し減少。設備投資により原価償却費の増加。	・生産性の向上 ・コロナによって自社にどのような影響があるか、しっかり見極めたい
164	製造業(生産財)	今はユーザー様の意見を聞きたくても聞きに行けない状況です。新製品の開発にはユーザー様の意見が重要です。今できることは弊社のホームページのリニューアルが必要だと考えます。お客様のクレーム連絡も大切だと思います。		仕入れ先、得意先、社員との協調、金融機関との信頼関係が一番だと思います。最後は対人関係です。経営者だと考えます。
165	製造業(生産財)		トラック部品、EV用電池設備関連が落ち込む	
166	製造業(生産財)	販売先の増加		逆算の経営
167	製造業(生産財)		受注量の減少による売上、利益の減少 客先の業績不振	コロナで苦しい時期だからこそ、攻める姿勢を持つ
168	製造業(生産財)	5月に社員を倍増させたことにより自分と営業社員二人体制で営業出来る事になり、販路拡大のチャンスが広がります。	人件費が増加した事で固定費が上がり販路拡大が成功するまで、当面利益は減少します。	この半期は既存客先からの受注増と新規顧客の開拓で売上増に集中して取り組みます。
169	製造業(生産財)		コロナの影響でお客様の工場が稼働停止状態になったことと、自動車メーカーの生産台数が減少したこと。	

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
170	製造業(生産財)	新規顧客数の増加目標を毎年設定・達成できていること。		頑張るしかない。
171	製造業(生産財)	新規顧客獲得	客先の需要減	固定概念を捨て、出来ることは何でもする！！
172	製造業(生産財)	新規取引先の増加、社内工程の見直しによる生産効率の向上による原価低減		新規顧客開拓と人材確保のために会社の認知度向上を課題として取り組んでいる。
173	製造業(生産財)		コロナウイルスの影響で大手ゼネコン業者の工事がストップしてしまっているため。	厳しい状況が続いている中で、得意分野を生かして、より付加価値の高い製品を製造して生き延びていきたい。
174	製造業(生産財)		そもそも受注がない。	山の時には、谷に備え、谷の時には、前の山より高く登れるよう備える 山が在れば必ず谷がある逆もある。これを疑わない。
175	製造業(生産財)		商流が都度見積・引き合いの為、弊社が適正単価（以前までは6～7割受注）回答しても、競合がライヤーが現状では適正単価の3/4割下で回答してくる為受注率が下がっているのが理由です。各会社間で仕事量確保の差が大きいと思われます。適正単価がどこにあるのか不思議な商流でもあります。	目標（着地点は決まっている）は明確であるので、それに向かって今できることを継続していくこと。
176	商業(卸売・小売)		コロナの影響により得意先（一部）の業績が悪化したため受注が減少した	コロナ影響によるビジネス環境の激変に対応できる提案力を高める
177	商業(卸売・小売)		コロナウイルスのため非常事態宣言がだされた	人材育成
178	商業(卸売・小売)	昨年度が改元元年でそれまでのお取引を止めた為、売り上げが底だった。	通常時のイベント、お祝い等、高単価高利益商品が2月から徐々に無くなり、3月以降ほぼゼロ。薄利の個人消費を精一杯伸ばしましたが、利益は落ちていきます。	先手必勝 と 継続は力なり 基本に戻りやるべきことをやっていきたいと思います。
179	商業(卸売・小売)	季節商品です。例年1～6月よりは7～12月のほうが売上、利益とも大きくなります。8月が決算月で決算セール、9月、10月、11月、12月は大量の商品を入れてチラシを入れて売り出しをおこないます。この時期にコロナの第2波が来ないことを祈ります。		新規分野もやっと軌道に乗ってきました。さらに認知されるよう営業をかけ、新分野を伸ばすとともに、新分野から本業のお客様の掘り起こしをおこない、本業を安定させる。
180	商業(卸売・小売)	新型コロナウイルスの影響を最低限にとどめ、施策を活かしリスクに備え、景況好転時のプランをしっかりと立てる	新型コロナウイルスの影響による買い控え	厳しい一年となる見込みだが、地域における役割、社員および取引先への社会的責任を受け止め、この状況だからこそ取り組みの事柄に注力していく
181	商業(卸売・小売)			事業持続力強化計画の具体的な実施
182	商業(卸売・小売)	資金調達ができ、設備投資を行ったため。		資金余裕があるうちに売上確保の軸を作る。
183	商業(卸売・小売)		客数減少、お稽古、セミナー、ランチ全て休業	新規顧客の確保と財務の勉強！
184	商業(卸売・小売)		コロナ自粛による店舗、企業の休業により主力サービスの定期装花が中断になった事	潰れてはダメ。ではなく、維持発展の意識がより必要。
185	商業(卸売・小売)		飲食店などの顧客が多いため	激変する外部環境の変化に対応
186	商業(卸売・小売)		新型コロナウイルスの影響にて通常の仕事が施工出来ない状態です。	付加価値のあるプランの立ち上げ、他業界への進出
187	商業(卸売・小売)		仕入先生産一時停止。新型コロナウイルスの影響による海外需要の減少。	顧客目線の需要開拓の継続。
188	商業(卸売・小売)	ブログから顕在化されたお客様を呼びネット販売		
189	商業(卸売・小売)	顧客の求める販売商品の調達（数量、品質など）、販売機会を逃さない		新型コロナウイルスの影響があったから始めるのではなく、これからは商売に携わる皆さまのおかげに対する感謝と謙虚な気持ちをもち続け、人、モノをつなげていく。
190	商業(卸売・小売)		金属スクラップの相場価格自体の下落と仕入先の新型コロナウイルス感染拡大防止策と最終製品の売れ行き悪化から稼働率が低下し、売上単価と売上数量の両方が減少しているため。	何しか人手が足りないので、ベトナム人技能実習生の招致を行う手続きに入っている。顧客もいる、財務状況も良好、利益も残せているので、人手不足による倒産だけは絶対に回避する決意です。
191	商業(卸売・小売)			他業種の情報、世界の状況を仕入れて、自社にどんな変化があるかを考えている。また他業種への転換も近いうち考えている。
192	商業(卸売・小売)	DMを使った営業強化		今の事業が下降したときのため新規事業も考える。
193	商業(卸売・小売)		企業内食堂運営(昼食のみ)のため、テレワーク推進により集客減少。	・誠意ある営業活動 ・働きやすい環境作り ・諸経費削減努力
194	商業(卸売・小売)	インバウンド効果がなくなり、ブランド牛の価格が下落。 むしろ適正価格になったと思う		
195	商業(卸売・小売)		コロナ影響で実店舗売上0。海外仕入れ特別サーチャージ追加請求で仕入れ値が上昇。	心にゆとりを持てるような情報発信。
196	商業(卸売・小売)		長い休校、部活動の停止、相次ぐ大会中止により、スポーツの活動がなくなったことが大きい	新規事業の展開により、新規顧客の獲得と粗利益増加を目指す

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
197	商業(卸売・小売)		コロナの影響(客先の仕事量の減少)	キャッシュフローをしっかりと睨み、資金不足で会社や社員、お客様に負担をかけるようなことが内容に気を付けている。
198	商業(卸売・小売)		毎年1~6月の方が7~12月より売り上げが高い	コロナ中は売上減少に対応していきます
199	商業(卸売・小売)	お客様が必要とされるに必要な商品をいち早く用意するスピード感。早く用意する事で価格リーダーとなれるので利益が取りやすいと考えています。		自己資本比率を上げて非常事態に備える
200	商業(卸売・小売)		ホテル業界との取引減少、インバウンドの減少	コロナの影響で、注文はホテル業界は減少しましたが、新しい販売ルートである通販部門に力を入れたいです。取引先、協力工場資材とタッグを組んで、生活に役立つものをものづくり職人の強みを生かしていきたいです
201	商業(卸売・小売)			環境が変化しようとも今できる当たり前の事を愚直にこなし、先を見据え日々情報収集し行動していく
202	商業(卸売・小売)		商品の取引価格が下がった。	
203	商業(卸売・小売)		新しい人員の教育中の為、2番、3番、5番は時間と共に改善される予定です	
204	商業(卸売・小売)		集客ができなくなり客数が減り売り上げ利益ともに激減しました。	この悪い状況のなか会社を残していくため、借り入れをし新規事業を考えている。
205	商業(卸売・小売)		3月10日以降新型コロナの影響	新しい商材を顧客様に、今ある商材を新しいお客様に
206	商業(卸売・小売)	主力商品の販路拡大、顧客の求める新商品開発の成果。	新商品が季節ものの一過性であること。	主力商品以外にも収益の柱になる商品を開発し、継続して利益を出せること。
207	商業(卸売・小売)		小売業者からの注文減少及び弊社の努力不足です。	小売に展開、利益率が上がる方面に行きます。場内はリニューアルして、お客様が入りたい店にしたいです。第二新事業に展開を始めました。これからの勝負です。
208	商業(卸売・小売)	効率的な経営	暖冬と新型コロナ	新しい分野に挑戦。
209	商業(卸売・小売)		手土産商品が減少しているため。	新規事業への転換で収益を改善したい。
210	商業(卸売・小売)		客数、客単価の減少	社員を一人も欠くことなくコロナを乗り切る
211	商業(卸売・小売)	季節やコロナの影響による消費の変化に対応した商品を取り扱うこと	納品先が休業にのため、商品の納品ができない	コロナによる不景気にも気持ちで負けないこと
212	商業(卸売・小売)		弊社のターゲット業界(飲食業)への影響が多かったため、計画段階の案件のほとんどが見直しになった為	コロナ終息後のターゲット業界の変化への対応と、新しい事業への取り組みを早急に進めること。
213	商業(卸売・小売)	夏季季節商材の仕入れ増		既存商材の新たな価値の創出
214	商業(卸売・小売)		昨年の消費税増税に加え、今回コロナウイルスにより4月~5月全8店舗閉店。	小売店として、中長期の目途が立たない。
215	商業(卸売・小売)		コロナによる緊急自粛要請による得意先の営業不振	
216	商業(卸売・小売)		鋼材単価が原料価格の値下がりにより下がった。また今後に於いて、様々な業種で投資を控える動きが出ているため商いが減少すると思われ利益も下がると予想される。	事業を永續させるための財務体質の維持と後継者育成。年数に合わせて社員(他人)に重責を任せ高給を支払う事を念頭に社員教育を行う事。
217	商業(卸売・小売)		CPQの目標数値が達成できていない	
218	商業(卸売・小売)	商品ラインナップを増やす、販路拡大 広報の強化	消費の衰退	今後の消費者の減少が進むにつれて当たり前の物が求められなくなりより一層特化したものを何軸か置き多角的に経営していきながら進んでいく
219	商業(卸売・小売)		製造業を中心とした顧客が多い為、製造業の業績悪化より2~3ヶ月遅れて数字に影響が表れる。	新規事業ではないが、当初より取扱う商品を改めて力を入れて売り込みたい。
220	商業(卸売・小売)	コロナの影響が低下		焦らない、積小為大、手放す、心の声に従う
221	商業(卸売・小売)		新型コロナウイルスの影響	ピンチはチャンスの気持ちに切り替える
222	商業(卸売・小売)		コロナ	新規出店、社員の給与アップ
223	商業(卸売・小売)		新型コロナ感染対策として、訪問営業活動自粛 春のイベント中止	
224	商業(卸売・小売)		コロナの関係で取引先より営業自粛の依頼があった為	社内規定の改善 売上確保
225	商業(卸売・小売)		緊急事態宣言による顧客の外出・買い控え。店舗においても営業時間の短縮・受付業務を制限。	
226	商業(卸売・小売)		4月5月と自粛で車両走行が少なく、事故なども発生が少なかったため。また、鉄非鉄の単価が下がっていたため。	新規獲得、情報収集。
227	商業(卸売・小売)	緊急事態宣言解除による客数の増加		広報力の強化を図りたい
228	商業(卸売・小売)	緊急事態宣言解除による営業再開		店舗、営業、通販といろいろな売り方、卸売り向けと小売向けのいろいろな商品、いろいろな新規事業を持つことによって、困難な状況も乗り越えます。今、しているように月次決算、日時決算を社員さんとともにチェックして、銀行さんにも情報共有して、必要な資金繰りができるようにしておく。

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
229	商業(卸売・小売)		コロナ禍の影響により来店客数減少及び消費マインドの低下により、売上・利益ともに落ち込んでいる	経営を維持する上で新たな雇用の確保及び教育を徹底しないと規模の減少をせざるを得ない状況となりうると思惑を抱いている
230	商業(卸売・小売)		営業力の低下と併せてコロナ禍の影響を受け、顧客の注文数量が減少した	経営指針の社内でのさらなる浸透により、結果を出せる実行力のある組織にしたい。そのために経営者が先頭に立ち、重点目標にしっかりと取り組み、コロナ禍の難局を乗り越えたい。
231	商業(卸売・小売)		外食産業が主なお客様なので大きく減少しています	存続第一、社員を路頭に迷わせない
232	商業(卸売・小売)			組織の形成、意志疎通
233	商業(卸売・小売)		コロナの影響が、5月以降の売り上げに影響が出てくる状況。	社員の成長とともに、企業としての成長を！コロナも含め、今後もさらなる危機はあると思いますが、全社員一丸となって危機をチャンスに変えていける企業体質を目指す。
234	商業(卸売・小売)		2月よりコロナの影響により来店のお客様の減少、時短営業、外相営業を出せない等による理由。法事、仏壇行事の縮小、中止、延期によるニーズ低下	企業の使命（地域社会貢献、顧客、社員の幸せ）を最優先に考え、智慧と工夫、努力で日々進化していきたいです
235	商業(卸売・小売)	今のところ顧客の計画が順調に進んでいる		顧客の必要としている製品の探索とその供給の強化
236	商業(卸売・小売)		得意先の休業	
237	商業(卸売・小売)		自粛要請によって来店客の減少、メーカーの生産遅れにより納品遅れもしくはキャンセル	助成金、融資を最大限利用し、雇用を守り生き残る
238	商業(卸売・小売)	扱っているのがホームステイ商材、図書館・学校・近隣の同業他店が休業していたため。		理念から考えた業態変革を
239	商業(卸売・小売)			みんなで新たな商品を作って厳しい状況を乗り越えたいです。
240	商業(卸売・小売)		顧客の顧客先（料飲店・旅館など）の休業・閉店などが大きく影響している	どんな経営環境においても、生き残れる企業でありたい。
241	商業(卸売・小売)		自粛要請で休業されているお客様が多くなった	
242	商業(卸売・小売)		小売は昨対130%以上になっていますが、卸売としては顧客が軒並み休業状態又は時短営業中のため売上が立ちません。	
243	商業(卸売・小売)	サプライチェーンを切らさないよう物流機能強化		
244	商業(卸売・小売)	体質改善と値決め基準などの見直し。コロナショックからの経済の回復		恒常的に利益がでる構造に経営体質を改善する
245	商業(卸売・小売)		コロナ	今まで 経験のした事がない コロナ問題 努力とかで どれだけカバーできるか 不安要因がとにかく大きい。
246	商業(卸売・小売)	繁忙期が7-12月の為。昨対比では、コロナの影響による飲食業・観光業の不振により悪化と見込んでおります。		コロナの影響で、弊社に不足していた部分、脆弱な部分がより鮮明となりました。そこを、開散としている今だからこそ取り組んで次につなげて参ります。
247	商業(卸売・小売)		当初のお客様は90%が飲食店です。コロナによるお客様の休業などが大きな原因、	社員教育、自社の強みを生かしお客様への提案ができる企業。確実な利益確保
248	商業(卸売・小売)	年度末の季節特需(1~4月)のため		社員教育、環境整備、財務分析をもとに組織の団結力を高めていきたい
249	商業(卸売・小売)		コロナ禍による買い控え	不測の事態（今回はコロナ禍）が起こっても、微動だにしない強靱な経営基盤を築きたいと思っています。同業他業種への水平展開をしていきます。
250	商業(卸売・小売)		昨年から続く対米対中貿易摩擦や国際問題に紐づく中国・韓国系インバウンド需要の減少、実質的な景気先行き不安に基づく国内需要の低迷、さらに追い打ち掛けのコロナによる世界での移動制限によるインバウンド需要減少と国内商業施設閉鎖による販売・需要減。輸入経費に関しては、コンテナ船の便数逼迫による費用増大。	まずは5年以内は会社を存続できる状況を維持し続ける事。2-3年でさらに長期的な動きも見えたと仮定して、3-5年後の新規ビジネスの創出に向けて時間とコストをかける事。
251	商業(卸売・小売)	コロナの影響で小売りが好調。客数・客単価とも増加し、外部環境により仕入れ原価が下がった為		
252	商業(卸売・小売)	新型コロナウイルス関連のスポット商材が好調の為		通常商品は厳しい状況が今後も続きそうだが、市場のニーズをしっかりと掴んだ商材を今後も展開したい。
253	商業(卸売・小売)		コロナの影響で来店の客数がかなり落ち込みました。	厳しい状況ですが、なんとか頑張って乗り越えます。
254	商業(卸売・小売)		出荷数量の減少及び客単価の減少	
255	商業(卸売・小売)		コロナの感染拡大の影響で取引先の売り上げが減少した事に起因。	コロナの感染拡大の影響で外日環境が大きく変わっていく中で、経営方針及び計画の見直しを実施する。また、財務体質強化において小規模ながらM&Aを実施していく予定である。
256	商業(卸売・小売)		コロナウイルス禍により客先の引き合い、発注機会が低調であり、今後も続くと思われる。又、4月の昇給を実施したが、休日や時間の制約などで稼働率が低下し業績に影響が出ると思われる。	人材を確保し、新規顧客の開拓に努力し売上・利益の向上を図る。

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
257	商業(卸売・小売)	ネットの売上が増大したこと。		気合と努力
258	商業(卸売・小売)		繁忙期の需要減	数値化をもっと細かく。未来を見据えて行動する。
259	商業(卸売・小売)	コロナの影響で4月～5月は休業していたので6月から感染対策を工夫しながら再開したため		
260	商業(卸売・小売)	コロナに負けない気持ちで死にもの狂いで営業に回っていますので7月～12月の見通しは良くなると思っています！！		今回のコロナウィルス騒動によって自分の気持ちに火がついたのでコロナに負けないという気持ちで死に物狂いでお客様に喜んでもらえるような会社になっていく！！
261	商業(卸売・小売)	小学校等の休校により、スタッフが助成金を使い休んだ		新しい生活様式に向けてWEBを圧倒的強化する。また従業員の安全と雇用を守る！
262	商業(卸売・小売)		コロナの影響で一般施主のユーザーの購買意欲の定価	コロナで不況が続くと思うが気持ち折れることなく今まで以上に付加価値のある仕事を続けていきたいと思う
263	商業(卸売・小売)	銅原料を取り扱っていますが、中国の輸入意欲が旺盛で、それに対応できるように取り組んでいます。	コロナ禍による世界景気の悪化での相場下落。	しばらく厳しい状況が続くと思いますが、頑張っています。
264	商業(卸売・小売)	新商品投入の予定あり		事業継続のためのしっかりとした基盤を作るため、人材採用、人材育成を進めています。全ては自分が源泉という思いで取り組んでいます。
265	商業(卸売・小売)		コロナ禍による営業売上の減少	既存顧客への満足度向上、新規顧客の開拓
266	商業(卸売・小売)	小中学校の再開による、食材の納品の見通しが一部立った点。コンビニ総菜や中食総菜メーカーの製造量がコロナ前に戻りつつある点。		
267	商業(卸売・小売)		コロナウィルスの影響で受注頂いていた商品に遅納が生じ、お客様からのキャンセルや納期延期の旨があり、売上の見通しが立ってなくなったこと。	コロナウィルスという外部環境のリスクをチャンスと捉えて、この機会に社内の環境整備やコロナウィルスが終息した後起こる事態に備えて準備を怠らない事です。具体的には、本を読みながら自身の経営や商品に対する知識を蓄えたり、次線のために来年の商品の開発や、自社の生産管理体制をマニュアル化している最中でございます。こういう不測の事態が起こっても耐えられる仕組みを作っている最中でございます。
268	商業(卸売・小売)	学校が休校になる、自宅にいる家庭が増えた事による、内食、中食需要の増加		今回の様な有事に動じない、経営計画と事業の柱を作り出す。
269	商業(卸売・小売)		新型コロナウイルスの影響による現場の停止、延期によって取引先からの注文が減少した。	
270	サービス(対個人)			新型コロナ感染症などのパンデミックでも耐えていける事業や経営体質を確保していきたい。
271	サービス(対個人)		緊急事態宣言により人の往来がなくなったため。	固定経費を見直し。役員報酬の減額。
272	サービス(対個人)		休業店舗の家賃の減額対応	経営者のと経営幹部の処理能力の向上をめざします。
273	サービス(対個人)	昨年の国税庁の通達以降、節税対策大口法人の販売が出来なくなった。業務廃止する代理店のM&Aの実施により、顧客の確保を行った。	営業部隊の増設に伴う人の採用の実施による人件費の増加	金融庁からの通達による新型コロナの拡大を防ぐ、為営業活動の自粛が続いている中でも自社の基盤をしっかりとする
274	サービス(対個人)			高給な60歳超の方には退社または大幅な賃金カット、浮いた経費で新規雇用創出
275	サービス(対個人)		疫病が世界的に蔓延し、国内の緊急事態宣言で自粛要請を受けた影響	受注が減少しようが、受けた仕事を精一杯するのみ。
276	サービス(対個人)		緊急事態宣言により顧客との面談ができなくなり、新規受注が減少	
277	サービス(対個人)	新規オンライン事業立ち上げ	面談できない。新規事業立ち上げで精一杯。	新規オンライン事業を立ち上げサブスクモデルを確立します。
278	サービス(対個人)		新型コロナウイルス感染の影響による景気後退	
279	サービス(対個人)		新型コロナウイルスの影響により客数減少 新規事業への投資	時代に沿った取り組みを創造
280	サービス(対個人)		仲介業者からの紹介案件が減った 継続的な取引は変化なし	無駄な経費を削減し、パートの人数を減らすことなく維持していきたい
281	サービス(対個人)		緊急事態宣言直後から、予約数が減少している	新規患者獲得よりも、既存患者との絆づくりへ注力していく。
282	サービス(対個人)	新規継続案件受注		広報、広告を重点
283	サービス(対個人)	以前のように戻るのには難しいとは思いますが、少しは経済は回復すると思っていますので。		単純に経済を回す之行ってもリスクを負うことには代わりありません。どのようにすればいいかを慎重に検討し、大胆に変革していくタイミングなのかなと思っています。
284	サービス(対個人)		新型コロナの影響で客先（不動産関係）の動きがストップしており、今後の見通しが立っていない。	当社の顧客認知度を高める。
285	サービス(対個人)		コロナの影響 少子高齢化	別体制の事業展開
286	サービス(対個人)		コロナウィルスによる自主休業	絶対につぶさない
287	サービス(対個人)		コロナの影響で新規売上がほぼ0と保守契約も解約が増えていきます	

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
288	サービス(対個人)		コロナ自粛で、「三密」の研修が中止・延期された。顧問先の業績悪化で、「年間契約」が白紙になった。	オンライン研修の構築
289	サービス(対個人)		新型コロナウイルスの影響で、新規の問い合わせが大幅に減っている。	
290	サービス(対個人)	1～6月のコロナで自粛・消費を抑え込んでいたものが好転すると考えています。		コロナで自粛を叫ばれている中でも通ってくださった既存のお客様を大切に、顧客満足度を上げることを常第一に考えます。 今回このような事態になっても既存のお客様はほとんどキャンセルなくご来店いただけていることから、お客様との関係性は築けていると考えています。そのお客様方に別メニューをご案内することで、結果として顧客単価増につながっています。
291	サービス(対個人)	コロナウイルスの影響が、直撃しています。	高齢者が、顧客の大部分のため、コロナウイルスが直撃しています	リスクヘッジのため、新規事業を作り出す
292	サービス(対個人)			コロナを逆にチャンスと考え、これからをどうするか！考えていきます。
293	サービス(対個人)		顧客来場が減った。CPRが上がった	
294	サービス(対個人)		コロナウイルスの影響により自動車販売台数の減少、	一人一人丁寧に接客し、地道に売り上げを伸ばす。あわてない
295	サービス(対個人)			無駄を省き、オフラインからオンラインによる営業形態の確立。
296	サービス(対個人)			仕入単価の上昇が影響がありますが、ぶれない決意(単価の上昇に極力ついていかない)をもって物件の見極めを行う
297	サービス(対個人)		コロナ渦による来所減少、新規受任件数の減少。	これまで、不急の業務として手つかずだった分野の業務を、このコロナ渦による手空き時間で消化。これが、今後の新規顧客開拓の契機となることを期待している。
298	サービス(対個人)	自粛緩和による再開		
299	サービス(対個人)		コロナによる自粛で社会全体が止まっている	競合先との差別化と、人材育成にて顧客の満足度を上げる
300	サービス(対個人)		コロナ対策の自粛要請によるもの	存続できるよう何を優先させるか検討中
301	サービス(対個人)		全体売上の3割が飲食店やホテルの衛生管理のため、契約先の営業不振のため、その煽りをまともに受けました。飲食、ホテル業界全体が厳しい状態になるとは、予想していなかったのが売上減の原因です。	生き残る経営をすり
302	サービス(対個人)		通常2月～4月に多かった整理サービスや、パートナー契約を結んでいる企業からの依頼も、新型コロナウイルス感染症の影響により減少したため。	発想の転換。いかに先を見通し事業計画と展開ができるか。頑張ります。
303	サービス(対個人)		4、5月の営業停止	今の状況では努力しなくても変わらない、環境改善に備えて準備するのみ
304	サービス(対個人)		コロナ禍により中国の仕入れストップ。国内消費の減少。	コロナ禍をチャンスに変える！！
305	サービス(対個人)		①高齢顧客の免許証返納等による車離れ。 ②得意先車両のリース車化。	
306	サービス(対個人)	4月、5月では依頼が減っていたが、6月から増えだしている。緊急事態宣言解除の効果だと考える	依頼の減少	困難にどのように対処するかを通じて顧客の信頼を得る。
307	サービス(対個人)	自粛要請から運動不足、ストレス、体重増加により健康産業が伸びると考えられるため。		お金ではなく、人への感謝を忘れない
308	サービス(対個人)	顧客数の増加。サービスがようやく認知されてきた。		選ばれる事業所作り。スタッフがやりがいを感じられる環境作り。
309	サービス(対個人)	仕入の増加と早期売り上げ		資金繰り改善によるローリスク・ローリターンからの脱却
310	サービス(対個人)		コロナの影響で企業が広告宣伝費を使わずらくなったため	業態にとらわれず、時代の変化に対応した商品と組織作りを行ってきたい。 生き残る！
311	サービス(対個人)		取引先の自粛営業により新規受注が減少したため。	経営理念に基づく従業員のマインドセットとPDCAの実践
312	サービス(対個人)	SNS広告の活用 テレビ会議等ITツールを利用した顧客対象の拡大 新商品開発の努力		このような状況だからこそ攻めの経営をしていきたいです
313	サービス(対個人)	主力業務を、需要がある分野へシフトしたこと		自分のビジネスだけではなく、周囲の人も巻き込んで成功する。
314	サービス(対個人)	コロナの影響で外出しなくなったので、経費がかかっている。		
315	サービス(対個人)	上半期(4月～5月)はコロナの影響で低迷したが、6月から会員様が戻ってこられ、下半期は増加予定。 またオンライントレーニングを開始下部分も増加となる。		顧客増加、人材確保し、顧客満足度と増益を目指します。
316	サービス(対個人)	第二創業を考えています		社会情勢を見ながら、対応を変えていきます。
317	サービス(対個人)		コロナで自粛となり 店舗が閉鎖、ステイホームの影響	顧客ニーズに合わせたサービスの提案 新規顧客の獲得
318	サービス(対個人)			社員が自分で考えて動けるような仕組み化
319	サービス(対個人)			販売敷地面積の拡大、人材確保

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
320	サービス(対個人)		3月までは好調だったが、4月以降、コロナの影響で売り上げが大幅に下がった。	
321	サービス(対個人)			コロナの影響で接待交際費等の減少により、本年度はまとまった現預金の確保を推進していく予定です。
322	サービス(対個人)	新規分野の顧客取り込み		得意分野を絞り込み高収益業務の数を増やしていく
323	サービス(対個人)			新規事業の展開として、商品開発や、業務改善、コーチング、コンサル等に力を入れていく
324	サービス(対個人)		コロナにより、4月5月6月の企業研修の予約がCXLまたは8月以降に延期となりました。8月開催予定のものは、第2波がなければ実施予定。	一点突破、売れ続ける仕組みづくりに挑戦します。
325	サービス(対個人)	案件管理システム、社内SNS等の整備による業務効率化、広告媒体への投資増加		
326	サービス(対個人)		対面なので、まだ不明ですが、不安が解消されないと無理かも知れません	非対面の受注システムを構築して、対面を減らし受注アップに繋げたいです
327	サービス(対個人)		感染対策のため、1日の客数を制限しているため。 感染予防にお客様毎に使い捨ての材料を使用するため材料費が上がっている。	感染対策のための経費が増え、お客様を制限するなど厳しい状況が続くと思われますが、人件費は節約せず、新規事業にチャレンジし体制を整え行こうと考えています。
328	サービス(対個人)	物販を強化	緊急事態宣言により来店が減った	
329	サービス(対個人)		季節商売のため今年度も3月中旬に営業開始予定で準備をしていたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、オンライン事前予約されたお客様は全てキャンセルになりました。併せて緊急事態宣言により売上が見込めないため従業員を雇う事ができず臨時休業中ですので売上高が見込めません。今後、いつ営業を開始できるかわからない状態ですので今後の売り上げも見込めない状態です。	
330	サービス(対個人)			現在手持ちの仕事を丁寧に処理する。
331	サービス(対個人)			必要としている患者は多いと思うが、引き続き集客のための情報提供をすすめる技術を上げる。価値を高めることを常にスタッフに教育していく。
332	サービス(対個人)	社員の教育による売り上げ単価の増加 時代にあったニーズ対応（インターネットでの集客）		新事務所移転及び社名変更に伴い、新鮮な気持ちでスタートしていきたいと考えています。不動産業界は競合も多く普通の事をしているのは、それなりの仕事しかできませんので、これからは一芸を磨いていきたいと考えています。その一芸とは何かが今の最大の課題です。
333	サービス(対個人)	地産地消の甘酒の商品開発。 地域を巻き込んでプロモーションしていきたい。		数字の緻密化と、顧客管理強化。目の前のお客様を大切に、新商品開発とともに客単価の増大。
334	サービス(対個人)		新型コロナウイルス感染症予防のため、国民の行動制限のために飲食業関係のマーケット調査の停止、企業の営業自粛によるパンフレットデザイン制作などが延期したこと。	
335	サービス(対個人)		本年度入ってから1月から2月前半は好調でしたが新型コロナウイルスの影響により通常の営業ができない事、来店者数の減少が原因です	この2年事業を縮小させ色々な節約にも手を出してみましたが売り上げ自体も縮小してしまうことを痛感しました。利益を得るための根本のチーム作りとビジョンを再構築して成長努力をしたいと思います。
336	サービス(対個人)	緊急事態宣言が解除されお客様が来店してくれる		3蜜にならないように客席数をかなり減らしている
337	サービス(対個人)			社員とのコミュニケーションを強化、コロナ対応では感染リスクを恐れず危機感をもって勤務してくれた社員に感謝の手書きとコロナ対応慰労金を渡した
338	サービス(対個人)		休業要請や自粛で4月・5月は対前年95%減	どうしようもない！宿泊業界は悪化が早く回復が遅い。
339	サービス(対個人)		新型コロナウイルスによる	より良い商品、価値を高めてブランド力を高める努力⇒技術力・現場力・人間力の強化！ 幹部育成の強化
340	サービス(対個人)	売上げ増への取組み(社員・お客様を維持する為にプチ改装・借替えにより金利を下げる・新店舗オープン)		直属の社員さんに仕事を引き継ぎながら次の展開を考え新たな取組みや事業展開をする
341	サービス(対個人)	既存製品の売上向上		事業ドメインを拡大し、様々な収益構造を構築する。

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
342	サービス(対個人)		コロナショックでの宿泊・宴会・レストランなど全営業部門のキャンセル。特に宴会はほぼ全キャンセル。レストランのランチ営業休止。によるもの。	コロナショックによる需要の自粛で、弊社に限らず観光業界は厳しい状況が続くものと思われまふ。 回復するまでのキャッシュフローを減らすことが必然。雇用調整助成金等の活用など企業存続とともに現在の雇用の確保に努める。 また、自粛解除となった後のコロナ予防を考慮した営業形態を提供していく。 まずは企業存続と雇用の継続。
343	サービス(対個人)	感染予防での利用休止が復帰する為 5/23現在も6月からの再開の依頼あり		
344	サービス(対個人)		コロナの影響	既存の感覚にとらわれず時代に沿ったものに目を向けて改善するべきことはどんどん改善していく 新しい分野にも参入していく やる以外道はないので どう舵取りするかを考えるだけ
345	サービス(対個人)		コロナウイルスの影響	「経営上の努力」 コロナウイルスの影響で売り上げダウンを取り戻すためにもネット販売とテイクアウトでの売上向上を努めていきたい。 「経営への決意」 長年にわたり神戸牛の繁殖農家さん、肥育農家さん、卸業者の仲間と研究を重ね、三位一体となって協力し合い神戸牛の素晴らしいさを広めて頑張ってきたが、このままでは飼育農家さんが2年間、愛情たっぷりに飼育した神戸牛の美味しさを今後も世に広め繁殖農家、飼育農家、西神飯店グループに関わる方々、社員皆さん、その家族、皆んなを守っていきます。
346	サービス(対個人)		得意先の業況による案件の中止、リスクが増えてきている。	多分野に影響のあるコロナに対し、社会全体の底上げは待てない。自社の競争力を磨き、激化するであろう受注に準備したい。
347	サービス(対個人)		人件費の増加、コロナによるお客様の減少。	コロナ等の変化に対しての対応への甘さを痛感しております。変化に負けない、対応できる体制を整備していきます。
348	サービス(対個人)	緊急事態宣言により減っていた介護依頼が解除後増えてきているため。		
349	サービス(対個人)	高付加価値商品の販売		強い体質を作る。明日には何が起こるかわからない。
350	サービス(対個人)	コロナの影響で一時的に売り上げは下がったが、利用自粛していた利用者が6月から戻ってきた。経常利益については、雇用調整助成金を活用してスタッフを休ませることで大幅に人件費を軽減することで、固定費を抑えることができる。また、信用保証協会の無利子無担保貸し付けを活用し、既存の借入れを3本繰り上げ返済し、1本化することで金利と返済金額を大幅に減らすことができる為、経常利益的には横ばいかやや増加が見込める。	新型コロナウイルスによる箱物サービスの利用自粛が原因。	社員を幸せにし、お客さんを幸せにし、自分も幸せになります。
351	サービス(対個人)	4月5日が休業と言う状況から、若干の経済の動きと予約状況が発生している		おもてなし
352	サービス(対個人)	独自の販売促進活動を行い 来客数を増やす。		会社を守る
353	サービス(対個人)			何よりもひとを大切に
354	サービス(対個人)		外部環境（新型コロナウイルスによる緊急事態宣言の解除）	社員教育と人材確保に注力しつつ、貸借対照表を改善していく
355	サービス(対個人)		営業3部門のうち1部門を約1カ月休止したため。	自らの強みを最大限活かして社会になくしてはならない企業となる
356	サービス(対個人)		緊急事態宣言発令以降、店舗を閉めており、申込済分の変更、取消のみ電話対応しており、新規の申込はほぼ0の為、売上・利益ともに減少しております。（ほぼ0）	観光産業は一番影響を受けやすく他産業を含めても回復が一番遅いと思いますが、会社&社員を守っていききたいです。
357	サービス(対個人)	生産性の向上 客単価の向上	人手不足	会社永續のため新入社員を入れつつけます。
358	サービス(対個人)	コロナウイルス対策をしながら、可能な限り通所介護事業の継続	コロナウイルスでの利用自粛	
359	サービス(対個人)	訪問看護や地域密着型サービスで利用者が増えた		新型コロナに負けず、事業経営を前進させる
360	サービス(対個人)		患者数の減少	地域医療への貢献
361	サービス(対個人)		春にピークを迎える季節性サービスのため、1～6月期の方が7～12月期より売上・利益ともに良い。 新型コロナウイルスの影響もあり、人の動きがとまり、昨年より売上・利益ともに減少した。	コロナの影響により変化しなくてはいけないことが明確になった。現業務でもそこそこ利益は出してきたが、新しい生活様式に対応できるサービスを開発し、対応していきたい。
362	サービス(対個人)		宴会自粛、外出自粛、席数削減、店舗閉鎖	大幅な縮小も視野に、コロナ禍でのキャッシュの維持
363	サービス(対個人)		コロナの影響で積極的な営業ができない。	こまめに顧客と連絡を取る。

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
364	サービス(対個人)		全店を休業したので4月単月で2500万の赤字でした。	この危機を乗り越えて行きます！！
365	サービス(対個人)	介護報酬の処遇改善で売上額アップ。正社員退職で補充採用ができておらず利益額アップ。金利交渉で金利負担が若干減り利益額アップ。主力部門の客単価アップにより売上額および利益額アップ。		社員が働く目的を個別に考え、働き方と社員教育に生かし、会社の成長とともに社員が成長できる組織にしていきたい。
366	サービス(対個人)		デイサービスの利用控え	新規開設の障がい者GHの入居率向上→2020年度中の満床 デイサービスの稼働率向上→8月までにコロナ前の売り上げに回復させる コロナの影響に責任転嫁しない社内風土作り
367	サービス(対個人)		コロナの影響(自粛)	長期安定経営(人材・資本)
368	サービス(対個人)	経費の見直し 特に広告宣伝費	コロナウィルスの影響で客数の減少	美容付加価値・サービス向上の飽くなき探究
369	サービス(対個人)		新型コロナウイルス感染症の関係での売り上げ減	継続するもの、廃止するもの、新しくするものを見極め、早期に取りかかる事。
370	サービス(対個人)	新型コロナによる自粛が解除され、通常の営業ができるようになる為。	新型コロナによる休業要請により3～5月売上がかなり減少したため。	
371	サービス(対個人)		コロナの影響でデイサービスの利用者が減った	まだまだこの状況が続くことを覚悟して、利益確保をコミットする
372	サービス(対個人)		賃料収入減	企業品質を高めます。
373	サービス(対個人)		人材引とめのために人件費増、コロナによる客数、得意先の業況悪化	付加価値増大のため自社で倉庫設置、従業員、顧客の作業の簡略化のためシステムを導入する予定
374	サービス(対個人)	他機関との関係性の構築・サービスの質の向上のための職員教育		自らの知識と行動力を磨く
375	サービス(対個人)	・携帯電話ショップについては業界で手数料条件の変更が見直されたことにより好転 ・食パン専門店の販売拠点を増やすことにより売上増の見込み	ショップ数を減らした	利益を出す
376	サービス(対個人)		コロナウイルスにより事業の縮小運営	
377	サービス(対個人)		コロナによる休業要請による休業等を含む、お客様の著しい減少。	コロナ対策を行い、安全、安心の中、お客様に来ていただけるような商品を開発している。
378	サービス(対個人)		コロナ新型コロナウイルスにより、仕事が止まったり、遅れたり、部品が出来てこなかったり。ありとあらゆる面でマイナスに影響した	
379	サービス(対個人)			言い訳をせず、今できることを着実に実行する。
380	サービス(対個人)		訪問看護を休止したため	自分達がやりたくて、社会が必要としていることを仕組にしていける
381	サービス(対個人)		季節変動に加え、消費税増税、コロナショック	「やり抜く」
382	サービス(対個人)	機会損失対策 新商品開発	自粛で自動車事故、故障の減少	顧客満足度向上
383	サービス(対個人)		店頭来店客減少による販売機会の減少。新型コロナウイルス関連の対策法令による購買の先送り。	目の前の仕事に真摯に取り組む
384	サービス(対個人)	原油価格の下落と、売値にタイムラグが生じたため		
385	サービス(対個人)		チャイナウイルス	「さんみつ」と言う、名前がなくならなければいつまでも同じ事
386	サービス(対個人)		コロナウイルスによる問い合わせの減少、社内研修の中止 患者様の減少	5月に健康サポート薬局を開業(神戸市で17件目・垂水区で2件目・塩屋で初)
387	サービス(対個人)		法人の移動などがなくなり賃貸仲介の売上が減少	
388	サービス(対個人)		消費税増税、暖冬、コロナ	
389	サービス(対個人)	従業員個人への意識を持たせてる方向に力を入れた		
390	サービス(対個人)	自粛の緩和	新型コロナウイルスによる自粛要請の影響	
391	サービス(対個人)		コロナによる影響	できるだけ、とりこぼしのないように取り組む
392	サービス(対個人)		コロナの影響により、著しく客数が減少した	このような状況ですが、お客様一人ひとりに真心をもって向き合い、従業員一丸となって乗り越えていきたいと思っています。
393	サービス(対個人)		コロナの影響で来店数が激減した	コロナに負けない経営をする
394	サービス(対個人)		新型コロナウイルスの感染防止対策で、育児児童数を減少したため。	新型コロナで事業の影響を受けているが、この様な環境下でも必要とされている事業である事を大切に十分な療育に取り組む。
395	サービス(対個人)		コロナによる景気の影響は、不動産・建築は影響が出るのが遅いと思われる。今は、3月までの受注の工事があるが、新規の新築・リフォームの件数は、これから減少すると思われる。	現在創業70年以上であるが、不動産のバブルやリーマンショック、コロナ等におどられることなく、やるべき事をきちんとやって、大きな会社ではなく強い会社を作りたい。
396	サービス(対個人)	現状維持		コロナと共存できる企業へ進化します。
397	サービス(対個人)		昨対比48%の会員登録数が影響すると予想している。	この時期だからこそ社員一丸となって突き進む為に徹底した教育の仕組みを確立し分母が少なくならうとも契約率を上げてしっかり収益を上げれる仕組みを作る。

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
398	サービス(対個人)		4月26日から5月14日現在まで、新型コロナウイルス感染拡大防止のため休業。売上が前年同月比70%減少した。	
399	サービス(対個人)		コロナの影響	大きな目標を掲げながらも、日々コツコツと業務を確実にこなす。
400	サービス(対個人)	秋に向けては結婚式を含めたイベントが戻ってくると予想できるのと、1番の繁忙期である七五三は個人行事なのでコロナの影響は他のイベントよりも影響を受けにくいと考えている。	コロナで結婚式を含むイベントが軒並み中止・延期になり、主力事業の受注数が半以下になったため。	
401	サービス(対個人)	院展開がうまくいきました。		良い会社をつくり、地域貢献します
402	サービス(対個人)		コロナウィルスによる客数の減少	新しい価値を生み出し、伝え、提供します。
403	サービス(対個人)			社員を家族のように大事にすること
404	サービス(対個人)		新型コロナウイルス感染症における自粛等や休業要請による来店客の激減や予約キャンセルなど。	粗利の高い店舗業態への転換。店舗来店型以外の収入源となる事業の構築。(デリバリー、テイクアウト、通販、レシピ販売など)
405	サービス(対個人)	集客方法の改善で新規顧客を獲得できたため。		コロナウィルスによる影響は今のところないがこの機にもう一度事業を見直し好転に転じれるようにしたい
406	サービス(対個人)		コロナの影響	選択肢は少ないですが、その中でもやれることをやり切ろうと考えています。セミナーはzoomで開催、SNS強化、オンライン相談など。
407	サービス(対個人)		輸出が止まった為	柱を数本に分けていた事で売り上げこそ落ちたがすぐに打開策を打ち出せた。MG。指針書が本当の意味で生きた
408	サービス(対個人)			テイクアウトや弁当販売など今までと違う飲食店のスタイルで売り上げを伸ばしていきたい。
409	サービス(対個人)	4月5月がコロナにより休業要請で売上0だったので、必然的に後半の売上・利益は増加するものと思われる事に加え、7月に店の周年が有り前期と比べ後期はイベントが多く売上・利益の増加が見込める。		今後は、中央集権から地方分散化へと新しい型に変化していくだろうと予測されるので、ローカル化へ積極的な取り組みを行うと共に新規事業への参入として、農業のイノベーションを起こしていきます。
410	サービス(対個人)		コロナ関係と若干それに伴う廃業 閉店 高齢化などによる迷いがあつた店舗コロナショックが、企業の業態変化へのきっかけとなっている	今回のコロナは大変な出来事ではあるけれど 良い経験になった側面もありました。問題提起が浮き彫りになった事で 不測の事態もあるんだという心構えができました
411	サービス(対個人)		コロナの影響で、客数が激減し、予約はすべてキャンセルになった。	コロナの影響で今までの体制の継続が困難になったため、新規事業を展開する必要に迫られています。それに対しての情報収集や研究、商品開発をしなければならない。
412	サービス(対個人)	トップ自らが同行営業。集客のためのSNS活用、拡散		
413	サービス(対個人)		利用者が自粛している	経営指針書の発表し社内の見える化の実践
414	サービス(対個人)	客単価が高い仕事が増加したため		
415	サービス(対個人)		コロナ渦の影響による客足の減少。飲食店(居酒屋)リラクゼーションサロン テナント賃貸業(スナックビル) 経営業態すべてがコロナの影響をものに受けてしまった。緊急事態宣言が解除されたが、今までの利用顧客の意識も変化し、立地などの条件(駅前や繁華街)もかえってアザとなっているように感じる。	コロナパンデミックを受けて、事業を始めて初の【無活動】という時期を体験しました。結局、営業はストップしたけれど【耐えて忍ぶ】という【活動】をしたことになりました。徐々に感染拡大する中、色んな思考が二転三転していきました。経営していく意義をじっくりと思いはせる時間となりました。世界水準で考えなくてはならない時代に突入してきた事。今までの常識が変わっていく事。食の様式やコミュニケーションの変化。とはいえ、人とのコミュニケーションでは必要ない業態も必要です。まだ先が見えない状態ですが、さまざまな変化に対応していける柔軟な発想を持ってチャレンジしていきたいと考えています。
416	サービス(対個人)			コロナの状況下、丁寧なサービスを利用者の皆様にお届けできるよう、従業員の間でのこれまで以上に助言しフォローしあえる関係を築いていき、信頼できる事業所を目指します。
417	サービス(対個人)		事業以外の幼児教室は塾(業種)となるので、休業要請に従っていた為売上が0になった。	コロナ拡大の第2第3波が来た時の自宅を過ごす親子のストレス発散法や家の中の遊び教育(知育)のヒントなど、SNS動画の発信ができると良いと考えている。それが今後の収益へとつなげていきたい。
418	サービス(対個人)			社員の経済生活を守る。昇給あり、ボーナスありを続ける。その為に小さな仕事を見逃さない。3年先の自社の事業計画を社内周知徹底する。常に挑戦する為に1週間に2人の新しい人と出会う。

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
419	サービス(対個人)	チケットビジネスを4月あてて準備してしたのと、自社商品開発により売上が昨年より上回った。		「美を通して関わるすべての人々の幸せを創造する」の理念を元に経営者としては社員さんが働きがいのある環境を作る事です。 そして社員さんが物心両面の豊かさを感じ、お客様を幸せに出来るスタッフを沢山育てる事です。 これから社員さんがやりたい事を事業化できる組織を作り上げる
420	サービス(対個人)		コロナによる客数の減少と従業員増加による人件費の増加。	お客様のニーズに応え、地に足を付けた経営を行っていく。
421	サービス(対個人)	固定費の大幅な削減、オペレーション管理の徹底	品質事故により信用損失、でも諦めない	
422	サービス(対個人)		コロナの影響で団体客は勿論のことながら一般個人グループも減少	営業形態を変えていく努力と 経費の見直しを取り組む事へ着手し始めたところ
423	サービス(対個人)		コロナの影響で利用者が減った	目的をハッキリさせ、さらなる付加価値を持ち、顧客を長期的に取り込む
424	サービス(対個人)	昨年度末に正規従業員を中心に経営状況について話し合いました。経営指針と行動を明確にできたことが要因と考えます。		より広く高い視点をもって 質実剛健な経営をしていきたいと思ひます。
425	サービス(対個人)	飲食店2店舗あるうち1店舗を4/10以降休業しており、6/11よりリニューアルオープンにて再開する為。 テイクアウトを始め、店内もビニールシート、無線発注機等を設備し、飛沫感染・接触感染等から防疫の対策を施し、コロナ感染予防に努めてお客様に安心感を提供いたします。 また、外観を一掃し新たに看板等を設置する事により集客効果を狙います。	休業による売上減少。正社員への100%給与保証の為。	経営理念通り、これからもお客様へ真心とサービス提供をしていきます。 苦しくても、これからも雇用を促進していきたい、それが私に出来る社会的役割だと指針づけています！
426	サービス(対個人)		コロナウイルスによる自粛期間より著しく客数減少のため。客単価自体は現在では上昇傾向にありますが、昨年の消費税増税後より客数は減少しています。	
427	サービス(対個人)	利用者の増加、どのような形で営業を続けている。	4月から常勤スタッフが増加したので、売り上げは増えても、人件費が大幅に増加し、利益がない状態。	今はとりあえず営業による顧客確保に力を注いでいます。そのために、現在の顧客を満足させることができているか考え、必要な技術、マナー面も含め社員教育が必要と考えています。決意としましては、今社会で引きこもりにより身体が弱っている高齢者に少しでも元氣を取り戻してもらい、また社会がある程度開けた時に楽しい人生を過ごしてもらえよう会社を作りたいです。あとは、社員が無理なく働ける会社を目指して、また働いたスタッフには働いた成果をわかりやすく還元してあげれる会社でいたいと思っています。
428	サービス(対個人)	設立1年目ということもあり、右肩あがりの曲線を進んでいる。→とはいえず、黒字ではなく、集客は必要。看護サービスとなるため、利用者が激減することは予想されない。		とにかく2期目での黒字転換をMustとし、3期目での新規事業拡大を目標とする。そのためには「質の向上」と集客に向けたマネジメントを徹底します。
429	サービス(対企業)		コロナで国際会議運営、展示会、イベント運営が軒並みキャンセルになったため。業界が動かない(会議、イベント、展示会の運営) 3蜜による集客禁止	在宅勤務者を早急に動かすために、受注を増大し新規事業を拡大していく。よって新規顧客の確保が営業努力となる。コロナは去らないを心して活動し、社員の健康とやる気をフォローする。
430	サービス(対企業)		コロナの影響で車販が前年比落ちると思われる	
431	サービス(対企業)		新型コロナウイルスの影響で！！としか？考えようが・・・。	新しい事業の展開方法は無い物か？思案中！
432	サービス(対企業)		コロナ禍によりイベント後の中止が一番痛手です。	
433	サービス(対企業)	能力の高い従業員が入社したことにより、対応可能な仕事や顧客数が増加した。		
434	サービス(対企業)	オンライン研修等新商品開発の努力		新規受注の確保のための新商品開発
435	サービス(対企業)		受注キャンセル	事業の見直しをします
436	サービス(対企業)			財務体質の改善に取り組む
437	サービス(対企業)	既存顧客からの紹介強化		
438	サービス(対企業)		一部取引が終了のため	新規顧客の確保に重点をおきます
439	サービス(対企業)		得意先がコロナの影響で業況が悪化が原因	我慢の経営
440	サービス(対企業)	下がった分上がる と 主力商品の変更とそれに伴うお客様の増加		今までの方法では 確実に縮小一消滅してしまう。コロナあるなしにかかわらず お客様のニーズと時代を敏感にとらえ 時代とニーズに合った方法を確立し 全てから選ばれる会社へ昇華させる。
441	サービス(対企業)		コロナ	増やすことを目的としない。増えることの本質を貫く。
442	サービス(対企業)		得意先の廃業	
443	サービス(対企業)		不動産取引の減少減額	
444	サービス(対企業)			人材を確保し受注機会を逃がさないようにしたい

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
445	サービス(対企業)	コロナ関連商品の増加		
446	サービス(対企業)	売上先数を増やすための行動		アフターコロナの影響を予測しつつ、今、やれることをやる。
447	サービス(対企業)	新規顧客開拓		既存顧客のニーズの把握、新規顧客開拓
448	サービス(対企業)	コロナでオンライン関連のコンサルが急増している		
449	サービス(対企業)			体力的な落ち込みもあり、若手従業員の確保・教育を早急に進めたい
450	サービス(対企業)	補助金・助成金を活用した営業		
451	サービス(対企業)	新規顧客開拓に注力		顧客潜在ニーズへの対応
452	サービス(対企業)	提供するサービスの追加。お試し価格の撤廃。		
453	サービス(対企業)		サービス業のコロナによる影響で・・・	コロナ騒動の後の運営について付加価値のあるものを導入したい。
454	サービス(対企業)	YouTube動画で営業活動		顧客のニーズに合った営業努力
455	サービス(対企業)		コロナの影響で、受任件数が減少	外部環境に悲観するだけでなく、今何かできることがあるかを考える。
456	サービス(対企業)		コロナの影響でイベントが中止、延期になったため	決断する
457	サービス(対企業)			迅速且つ丁寧な対応／高品質の維持／コスト低減の努力
458	サービス(対企業)		得意先の業況変化。間接的に連動している。	委ねて流れに乗る。
459	サービス(対企業)	コロナ終息後の事業モデル相談の増加		事業モデルの転換
460	サービス(対企業)		外出自粛に起因する新規案件の減少	現状に満足しないこと
461	サービス(対企業)	新規案件の増加		顧客に有用な情報を提供できるように、常にアンテナを張る。 新たな顧客獲得の種々を多方面にまく。
462	サービス(対企業)		取引先からの契約案件の減少	
463	サービス(対企業)	必要性の訴求	コロナの影響	やるのみです。
464	サービス(対企業)		新型コロナウイルス感染防止の為、対面の研修や授業ができない。	オンライン研修で最高のクオリティを追求、発信する。
465	サービス(対企業)	新規顧客の収入、既存客の売上増加		
466	サービス(対企業)	クライアントへのディープコンサルティングの提供		コンサルティングという業務の特性上、「正しいことを伝える」だけではクライアントの成果につながらないので、より一層入り込んで経営TOPのみならず、幹部社員の認知変容への取り組みを深める。
467	サービス(対企業)			人手がかかる仕事が多く、今期は人件費がかかっている。効率化をめざしたい
468	サービス(対企業)		顧客の廃業による顧客数の減少	とにかく情報発信をしていく
469	サービス(対企業)		顧問先の状況の悪化に伴うもの	顧問先ファーストをさらに実践し、顧問先の経営状況の改善に努めます。そのことにより将来、当所にも得るものがあるはず。
470	サービス(対企業)			お客様の立場に立って、求められるサービスを考える
471	サービス(対企業)			魅力の発信、やりたいことを徹底して考える。
472	サービス(対企業)	コロナでなくなった仕事が今後一気に来る予定 また今期は持続化補助金事業が4回あるのでその分の依頼も多数受注済み		テレワーク化を行って生産性をあげる
473	サービス(対企業)	ERPのコンサルティング案件が12月まで継続して続く見込み。教育機関向けに学習支援システムmoodleの引き合いがある。商店街向けに監視カメラの見積の依頼あり。		現在のERPコンサル案件を完遂する。また、その他案件についてはできるだけパートナーの生活につなげていくようにする。
474	サービス(対企業)	売上増の対策：1～5月に販路開拓に力点を置いた結果、好感を得た		情報発信
475	サービス(対企業)	地道なプロモーション活動を継続。工数と制作費の見直し。		WEBサイトからの情報発信強化。
476	サービス(対企業)	セミナー参加者からの依頼案件が増えたため。	コロナショックによる受注案件の保留	売り上げの拡大。新規事業の推進。
477	サービス(対企業)		不景気による顧客のコストカット	自社PR商品を増やす。特にネットでのPRを積極的にさらに行っていく。
478	サービス(対企業)		新型コロナウイルス緊急事態宣言に伴う受注キャンセルならびに顧客側での販売自粛のため。	コロナに打ち勝つため、経営（財務）の知識ならびに情報収集のスピードアップを図る
479	サービス(対企業)		新型コロナウイルスによる営業自粛の影響が大きい	新規顧客の開拓に力を入れたい
480	サービス(対企業)		コロナウイルスの影響で問い合わせノ件数や既存の顧客の消費行動の自粛	コロナウイルスの影響により売上は低下したが時間と労力に余裕ができたので新しい商材への取り組みや既存の顧客に対しての付加価値の増大を念頭において、今まで以上に仕事に対して丁寧に取り組むしせいをスタッフ達と共有したい。 その取り組みが出来れば結果はついて来ると信じています。
481	サービス(対企業)	本業以外の部門の受注及び従業員の増加		
482	サービス(対企業)	新型コロナウイルスの影響で本業の客数が大幅減少し、急遽貿易に方向転換しました。		新しい事に挑戦し続ける事
483	サービス(対企業)		コロナの影響で買い控え。	一つ一つの仕事を確実にこなす。

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
484	サービス(対企業)	本業以外に、出版事業を展開します。新規事業で、従来の人脈を活かしたものの販売先もある程度確保しています。		日々は創造。すぐやる、あとでなおす。創造的少数派に徹する。財務体質の強化。科学的経営の実践。
485	サービス(対企業)	困られている企業様の増加及び、キーマン「ご紹介者」の増加。		
486	サービス(対企業)		コロナショックによるイベントの中止、新規開店の見送りによる広告物作成件数の減少	コロナショックを機に変化した企業のみ生き残ると考えて、自分たちの価値をしっかりと提示して生き残る自分じゃなくても誰がやってもできるものは作らないこと。
487	サービス(対企業)		コロナの影響からよる得意先の発注しぶり	
488	サービス(対企業)		企業からの研修依頼が減少。研修が対面式グループ研修が弊社の売りだったため手法改善が必要となり、注文が減少。	IT化での研修しくみの構築と対応力強化を図る。研修内容の修正と充実を図る。(商品改善)
489	サービス(対企業)		新型コロナウイルスにより客数が減少とウイルス対策のため仕入れが増えた	
490	サービス(対企業)		研修事業が実施できない、集客できないため人材不足	
491	サービス(対企業)	新規発注が出される見通し		
492	サービス(対企業)	固定収入の増加による(保守費用)		①こつこつ経営 ②未曾有にそなえ 財務体質の強化 ③人材の補強
493	サービス(対企業)		コロナウィルスの影響でイベントが無くなり、学校関係・サークル関係の受注が無くなった為。ただ、ネットでの商品販売は少しだけ増加。	常に社会情勢にアンテナを張って、自社が今何が出来るかと常に考え、少しでもチャンスがあれば形にするようにしています。
494	サービス(対企業)	販路拡大・販売単価の増加・経費削減	年末より同業者での情報交換時、全体的に景気不振に陥っている模様。またコロナの影響が今後出始める。	助成金等で延命措置をほどこしつつ、それらのガソリンが効いている間に新規受注の増大を図る
495	サービス(対企業)		現時点で先が見通せない。	会社のスリム化と新規開拓
496	サービス(対企業)	これまでプレリリースでマネタイズ化していなかった弊社商材のスマホアプリを、6月から有料化して本格スタートするため。		事業計画及び資金計画をより強固にする。
497	サービス(対企業)			顧客のニーズに対応できるよう、情報の収集と、タイムリーな情報提供を行いたいと考えています。コロナが落ち着いても、クライアントの経営環境は元には戻らないと思うので、そのような状況で、何を、どうしていくかを、クライアント企業と一緒に考えていきたい。
498	サービス(対企業)			関与先様に喜ばれるサービスを提供する。
499	サービス(対企業)			事業継続を最優先に、更なる投資も可能な体力をつける
500	サービス(対企業)		コロナ	借入に頼らない、強みをもっと鋭利に磨き続けます。
501	サービス(対企業)		不況になると、求人数が減るので、求職者の紹介先が減ります。求職者数は増えることで、求人企業の採用ハードルが上がり、紹介工数が増えるため、利益が減ります。	新規顧客の獲得のため、新規事業としてオンラインでの集客に力を入れようとして取り組んでいます。また、無駄なコストを省き、このような業界もマイナス影響がある中でも、売上と利益を確保できる筋肉質な財務体制を築くべく、試行錯誤していきます。
502	サービス(対企業)		広告規制が響いた。お客様に営業に行きにくい状況。	負債があって辞められない状況なので、必死で会社を守る。
503	サービス(対企業)		密になるのでイベントの開催ができないこと お客様の受注が、減少した	より深く今の事業を掘り下げて、できることを増やす。
504	サービス(対企業)	こんな時期でも影響を受けにくい企業へ営業をかける	仕事が延期や取り消しになった	
505	サービス(対企業)	新規需要		新規顧客開拓
506	サービス(対企業)	既存客様からの新規案件受注		追加投資なしで、新たな事業展開を模索しており、ある程度の勝算が見込めそう
507	サービス(対企業)		新型コロナウイルス感染症の影響により、受注機会が減少	得意分野(労働問題等)を広げ伸ばして、その分野で多くの事件を受任できるようにする。
508	サービス(対企業)	創業2年目である為、創業期より安定的な売り上げがある。コロナ以前の顧客開拓が実を結んでいる。許認可の半年前の許認可取得により外注がなくなった。		ICTを活用した省力化、協力会社の構築、という2点を利用し収益性を高める、を目標として創業し、若干であるが実を結びつつある。今後は最終目標である人材育成に向け、顧客開拓と収益性向上を達成したい。顧客ニーズは多様化しており、マーケティング力を高めて金の鉱脈を探り当てべく、細く長く経営し続ける必要を痛感している。
509	サービス(対企業)		イベント・プライダルが収益の大半を占めます。4月以降すべてがキャンセル、または延期となったため売り上げが減少しました。	リモートでの仕事ができるようになった為、コミュニケーションアドバイザーとしての仕事の販路を拡大させていきます。イベント・プライダルに関してもリモートで行える企画を打ち出していきたいと思っています。
510	サービス(対企業)		新型コロナのため得意先が休館になった。学校関係が休みのため商品が全く売れない。	

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
511	サービス(対企業)	コロナ自粛が終わり社会生活、経済活動が戻れば延期の業務も再開し売り上げも期待できる		新規受注、人材確保、社員教育
512	サービス(対企業)		国外輸出、輸入の物件が減少したため	
513	サービス(対企業)		コロナにより海外からの商品、部品が入らず組み立てができず当面規模の縮小、休業になり荷物の減少になっている。 大手が数量確保のためにせつかく時間をかけて値段交渉してきたのを簡単にねさげで獲得していくためどちらも売り上げ・利益が減少してくる。	節約も大事だが人材・会社の内容を充実させて得意先に振り回されない体質づくり。
514	サービス(対企業)		最低賃金の上昇、コロナの影響による顧客の観光旅館の休館	新型コロナ対策で経営形態の新たな展開が求められている。会議などもオンラインで行うなども考えていかなければならない。現在検討中である。
515	サービス(対企業)		外食産業の景況悪化に引きずられてます。	
516	サービス(対企業)		コロナの影響で、お得意様の工場がストップ。	この状況なので、新規事業への心理的障壁は無い。第二創業のチャンス。
517	サービス(対企業)		商談が出来ない。	コロナで商談が減った。オンラインで出来る仕事を立ち上げる
518	サービス(対企業)	お客様の多様化、新たな事業展開、M&A		新規顧客の確保し、人材を募集し良い人材確保
519	サービス(対企業)		一部の得意先がコロナウイルスの影響で休業日が増えたのと時短営業をしているのですが、弊社の従業員もそれに伴って休業や時短をしているが人件費は削っていない為です。	今出来る事を準備してコロナウイルスが落ち着いたら行動できるようにする。
520	サービス(対企業)		新型コロナの影響による自粛	新型コロナに負けない企業作り
521	サービス(対企業)	社員増による単純にPQ↑・営業力強化によるQ↑	10月以降3月までは消費増税の影響で苦戦を強いられましたが、PQ昨対120%程度を維持できていた。コロナ影響がもたらしてきた4月以降はPQ↓を止められない状況。	コロナの影響は計り知れず、今後も基幹業務の苦戦は続く。主要顧客の受注状況も昨対で4月・45%、5月・50%、6月・50%、7月・70%と聞いている。それがそのまま当社に降ってくる数字ではないが、固定費の削減を求められるのは間違いない。 一方で10年ビジョンに示した内容に近づく設備投資を4月にし、運用を開始すると同時に数件の案件を得た。(これもコロナ影響による) 大きな設備投資はこういう局面では避けたいはなるが、今後も積極的に投資をしたい。 外部環境の見定めは必要だが、プレずに進むことで社員と自分自身の覚悟を決めることが出来ると信じている。
522	サービス(対企業)			世のため人のためにお役立ちできる企業へ
523	サービス(対企業)	紹介による顧客増加		顧客の事業継続のためのサービス力強化
524	サービス(対企業)			経営指針書でも10年計画で事業割合をお客様先での仕事から自社でのアプリ開発を増やすように考えていたが、その時期を早めていくということで今回の事をチャンスととらえ、速く自社のアプリを一つでも社会にご提示させて頂きたいと考えています。 そして、現在の状況からも位置情報を含めたバイタルの取れるアプリ開発や、人の流れが解るアプリ、都市部から地方に移り仕事の出来る環境づくり等の事業を考え進めていきます。テレワークに向けて事務所を縮小し、余分な経費の削減に努めます。
525	サービス(対企業)	6月までは新型コロナウイルス禍の影響で大規模顧客減。私共は健康診断・人間ドックを核とするクリニックですので、4月～6月に健康診断を自粛した企業様の需要が上乗せになる。また、今年度より新規契約した各企業様の健康保険組合が多く、新規顧客の増加が期待できる。不安要素は、顧客企業様の業績回復遅延によっては、健康診断どころでは無い企業様も増加する可能性もあり。見通しは不安定要素が多い。		絶対の雇用を守り抜く。その為に、ありとあらゆる手段で顧客増加、売り上げ増加を図る。セーフティネットや雇用調整助成金、メイン銀行の支援を勝ち取り財務体質を固める。 従業員の能力を最大限に発揮してもらえ環境整備にて少数精鋭経営を実践する。
526	サービス(対企業)		休業要請からの、保育園、デイサービスの休園や事業停止が、売り上げの減少を招いている。また、納品は従来通りである病院や介護施設においても、コロナ最前線に対処対応している方々であるゆえ、一次消毒の徹底、リース商品の回収時におけるルート営業マンや生産部員の保護のための動線の変更、備品の確保など、コスト度外視で稼働することが第一になったため、利益も減少した。	コロナ禍であっても、日常的に稼働することが、病院や介護施設、産婦人科、保育園、デイサービスなど、公衆の衛生を守るリネンサプライ業の原点であり、それは、巡り巡って、自身や家族を含めた地域を護ることである。そのことを従業員さん一同、強く認識して、動いてくれた。今回を機に、さらに私たちの動きを、お客様と共有できるよう、頑張っていく。
527	サービス(対企業)	県外への異動制限が解除され、東京ディズニーランドがOPENすること。		

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
528	サービス(対企業)			新規の展開をする。 頼れるコミュニケーションはフルに活用
529	サービス(対企業)	製菓・製パン原料となるマーガリン・クリームを製造しているが、外出自粛により中食増加。その中でも近年業績を伸ばしてきた街のベーカリーショップでは来店者からコロナウイルス飛沫感染のおそれありとのイメージにより、個包装された工場で製造したパンやお菓子の需要が伸長。その結果、原料を製造している当社でも稼働が対前年比105%程度。		景気変動局面こそ、人材が流動化するの で、採用のチャンス。当社としても30h/月 を残業上限として管理しているが、余裕を もって達成できる人員を確保する。
530	サービス(対企業)	得意先の特需が続いた為（一時的なもの）		1年先を見て今何をすべきか考える
531	サービス(対企業)		仕事の減	財務体質改善 無駄な資金流出 経費対策
532	サービス(対企業)		収益性の悪い顧客との取り引きを解除した ことに加え、今回のコロナウイルスの影響 で、取引先の休業による検査の中止もあり 業績悪化の原因となります。	
533	サービス(対企業)	工事量の増加にともない仕事量が増えた		社員さんが納得いく人事制度にあったり、 給料体系を整え、いかにして、人材育成が できるかを考えて取り組む
534	サービス(対企業)	3月は年度末で元々予定されていた納品があり一定の売り上げは確保できたが、コロナ禍が本格化した4月以降は案件が後ろ倒しになったり、新規受注が見込めなかったりと、厳しい状況が続くとみられる。		
535	サービス(対企業)			3月から5月の繁忙期の売り上げが減少しましたので、まずは固定費の見直しと削減を しております。またオンラインで出来る事 業の取り組みや リモートワークで社員の働く環境も変えて いく予定です。
536	サービス(対企業)	webによる集客の強化		
537	サービス(対企業)		得意先の売上減少による経費削減の波及	付加価値増大による顧客の確保及び人材確保を財務体質の強化を図りながら推進する 熱意と行動力が問われる。
538	サービス(対企業)			コロナ後の業界では本当に必要な仕事、本当に必要な企業が明らかになるので、しっかり変化していきたい。
539	サービス(対企業)	例年、年の前半の方が、後半よりいいのが、通常であるから、特に力点はなし。	組織作りを考え、人を採用したので、利益が減少する事は想定内	経営者としては、社員が働きやすい環境・待遇を職員の作り、社員には、「質の向上」に努めていただく。
540	サービス(対企業)	顧客の情報収集強化及び単価見直し交渉		雇用を守り当初計画必達を目指す！
541	サービス(対企業)	社内体制（作業分担）の見直し、人材の補充などで納品までの無駄な遅延を減らした。	新型コロナの影響で4月以降の案件が一旦ストップしたため。	利益減少の原因を外部要因と考えるのではなく、将来を見据えた事業展開を実行していきたいと思います。
542	サービス(対企業)		新型コロナによる案件の一時中断など	新型コロナによる受注減少したが、景気回復とともに受注につなげる
543	サービス(対企業)	年度をまたぐ工期の長い工事の受注ができたため		5月事業承継を行い、6月に経営革新計画の承認をされた。新規見守り事業を既存事業の売上増の好循環に繋げていきたい。
544	サービス(対企業)		取引先の資金繰りの悪化による	コロナが落ち着く頃には事業所数の減少等目の当たりにすることになるのではない か、そうならないように、1社も潰れることのないよう、自社が今できることを取り組んでいる。 今後の倒産廃業数や失業者数、自殺者数の増加が気になる。
545	サービス(対企業)	MQ（粗利）管理の徹底を行うことで、多少のPQ（売上）減には外注コントロールで対応できる仕組みを持っている。	取引先歯科医院の患者数の減は多くの歯科医院で感じております。	社員全員経営の実践
546	サービス(対企業)		新型コロナウイルスの影響で得意先が運転停止している。	コロナの影響と言わず、最善を尽くすように努力する。
547	サービス(対企業)		案件数の減少。そもそも打ち合わせができない（お客様との面談が出来ないため）。	コロナ後のニーズにこたえるべく、商品を開発中。また、協業する業者も変えていく
548	サービス(対企業)	顧客対応についての検証の時間を設け、社内で議論し共有している。		
549	サービス(対企業)	人脈づくり		賞与を必ず支払う（昨対比10%以上増）
550	サービス(対企業)	売上が減少の中利益増加については、運送業で大きく占める変動費の軽油代が下がった影響、外部環境に左右されております また、新規開拓での運賃交渉は徐々にではあるが適正運賃に近づけている	売上の減少はコロナの影響は多少あるかと思いますが、顧客の納品先が減少したのが大きいと思われる	新規開拓と既存顧客の深堀及び死守を取り組んでおります。新型ウィルス感染拡大による国難ではあるが、資金調達、営業、人材育成等3点を愚直にすることで、今後の業績悪化に備えたい
551	サービス(対企業)	補助金関係での受注により／自粛により経費削減		確実に一つずつ進めていきます
552	サービス(対企業)	非対面販売用システムの商品力強化＋販売促進に注力（ECやオンライン課金システム）		そろそろ本気出す。
553	サービス(対企業)		投資（人件費、機材）、お客様の集客悪化、見直し	

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
554	サービス(対企業)		新入社員を2名採用し教育費用等による利益低下。コロナによる顧客の減少。在庫確保のため他ルート選定、仕入れの増加など。	同年代の若手社員が2名加わったことで、社内でのいい環境変化を起こしたい
555	サービス(対企業)			保険代理業であるため、設備投資としてはあまりかけられるものはないが、知識向上が設備投資にあたる為、その部分に関してはお金をかけていきたい
556	サービス(対企業)	助成金	給料保証は100% 売上悪化	従業員満足度を上げる＝売上アップ＝給与アップ＝従業員満足度が上がりまくる＝もっと儲かる。
557	サービス(対企業)	顧客開拓、地域での定着		従業員のメンタルのケア
558	サービス(対企業)	コロナの営業で中止になっていた現場の再開		コロナを言い訳にしない。
559	サービス(対企業)	従来より取り組んできた除菌・消臭関連の商材(次亜塩素酸水溶液および専用超音波噴霧器)が、コロナ需要に対応できたため大手取引先からのまとまった受注があったため		利益の確保
560	サービス(対企業)	新規顧客が営業活動により増加した		「信義誠実に則り、実習生の幸せと企業の反響を約束する」の経営理念の基、社員全員で同じ方向に向き一緒に幸せになる。
561	サービス(対企業)		不動産仲介業者がコロナ禍の影響によって件数を落としたため不動産決済案件の依頼が減少した。また役所・金融機関の手続きが鈍化したため、弊所の案件処理のスピードも鈍化したので、請求、入金が遅れている。	コロナ禍で外部環境が大きく変化する中で、アフターコロナを見据えて、社員教育や研究開発(電子契約、リモートワーク)をしっかりと準備していきたい。また、社員に対する休業補償や給料支払いに影響を及ぼすことなく、社内外の周辺の困っている仲間へのフォローをできるだけ心配りして対応していきたい。
562	サービス(対企業)	取引先の大口契約が開始される。		生産性を上げる。少ない仕事は集約して、空いた社員を休業にしている。 コロナに負けない企業になる、
563	サービス(対企業)	平成29年度に小規模事業者持続化補助金を活用し営業ツールを作成しました。それによって新規顧客(法人)3社と契約を結ぶことが出来ました。 月平均60万～100万の売上増		経営方針でもある 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。
564	サービス(対企業)	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います。

兵庫同友会NTレポート第48号

2020年7月20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