



兵庫同友会 NT レポート第 51 号

(Network For Tomorrow)

[景況調査報告：2021年12月実施]

<概要>

2021 年下期景況調査において、全体として前期比(2021 年上期:2021 年 6 月調査)の売上高 DI・経常利益 DI を比較すると売上高 DI は 13、経常利益 DI は 5 となっている。DOR(2021 年 10~12 月期景況調査速報)の全国的な DI 値として、売上高 DI は 10、経常利益 DI は△1 となっている状況と比較しても、2021 前期より後期は全国平均を上回る結果を示している。また、次期見通しでは、売上高 DI は 19、経常利益 DI は 15 となっている状況から、景気回復に向けた力強さが見え、次期見通し DI も全業種において大きな期待感を表す数値が予測されている。

次に採算水準 DI は、前回調査時点で 24 であり、DI は 28 と微増となっている。前回△17 となった農林水産業の DI は今期 50 となっており、天候やサービス業の業績回復が影響しているのであろう。設備投資の実施割合は 29.1%と前回(29.8%)より微減であり、次期への投資意欲は微増である。借入金 DI は、DI 値△11(前回△5)と減少の傾向を見せている。また、資金繰 DI は前回改善傾向を示していたが、今回 DI は 9(前回 15)と厳しい結果となっている。

次に、経営上の問題における第 1 位「従業員の不足」30.0%、第 2 位「仕入れ単価の上昇、高止まり」29.4%、第 3 位「経営者層(右腕、左腕)の人材不足」17.6%の順となっている。

経営上の力点における第 1 位「付加価値の増大」45.0%、第 2 位「新規受注の確保」41.1%、第 3 位「人材不足」28.5%の順となっている。

先日の経営環境改善委員会・NT レポート判定会議においても、仕入れ価格高騰と経営者を支える右腕・左腕も含めた慢性的な人材不足について報告されるなど、景気回復を支える力感は強くなっているが、根本的な問題が積み残しの状態である。

<コメント>

日銀短観(12 月)ではほぼ横ばい、先行きは下がる見通しを示している。また、GDP においてもマイナス成長となることが指摘されている。今期の NT レポートにおいて次につながる良い結果が示されてはいるが、日本経済は一進一退を繰り返す景気状態である。こうしたときこそ、同友会企業の特徴である人材育成に今一度注力してはどうだろうか。次世代を担うリーダーの育成は、ビジネスはもちろん教育現場でも近年盛んに注目されている。多様な価値観を受け入れる柔軟さやコミュニケーションにおける人間力、時代の変化をキャッチするアンテナの高さは不可欠であるが、経営者の皆さんが保有する「突破力」こそ With コロナの時代において重要なのではないだろうか。

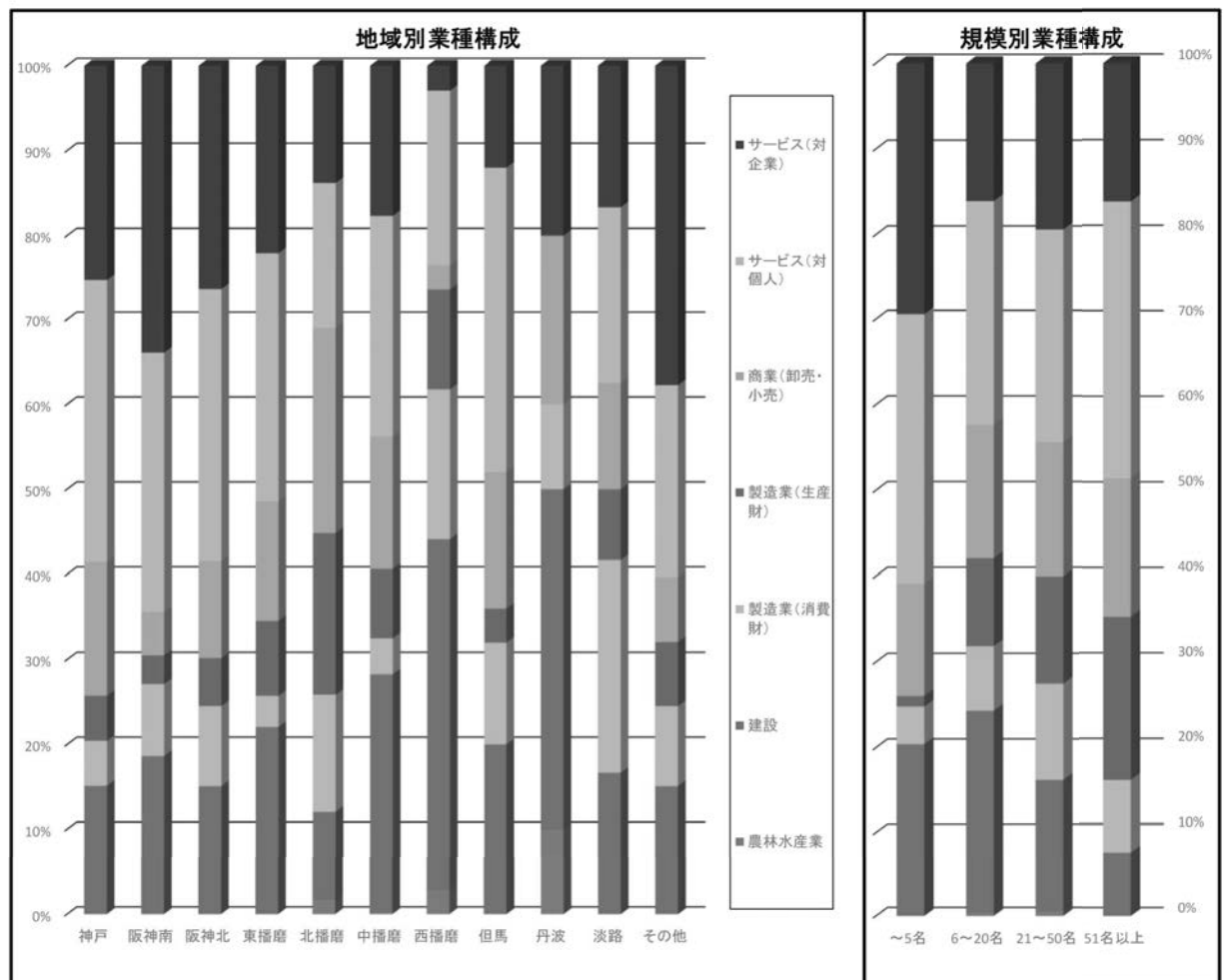
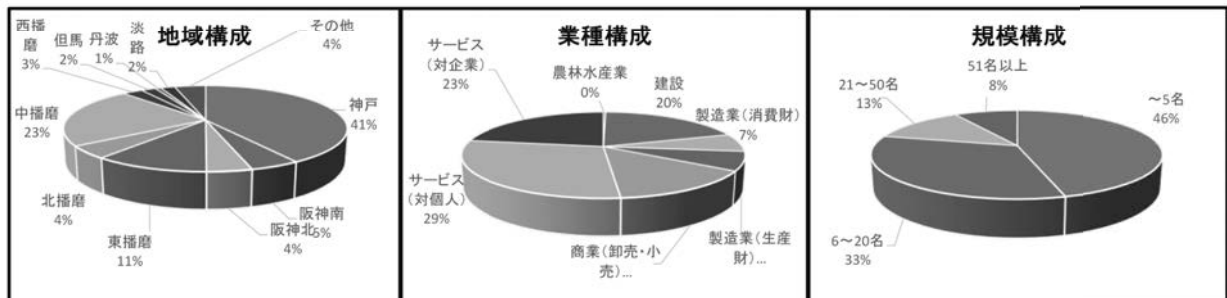
NT レポート編集委員・座長 梅村仁(大阪経済大学・経済学部教授)

[調査要領]

- | | |
|--------|--|
| ①調査時 | 2021 年 11 月 22 日~12 月 13 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 | 1896 社に依頼、1244 社の回答を得た(回答率65.6%)
農林水産業 4 社、建設関連業 246 社、製造業(消費財)83 社、製造業(生産財)89 社、
商業 180 社、対個人サービス 361 社、対企業サービス 281 社 |
| ⑤平均従業員 | ①正規従業員 20.2 人 ②パート・アルバイト 14.4 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	総計
農林水産業	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	4
建設	77	11	8	30	6	79	14	5	4	4	8	246
製造業(消費財)	27	5	5	5	8	12	6	3	1	6	5	83
製造業(生産財)	27	2	3	12	11	23	4	1	0	2	4	89
商業(卸売・小売)	80	3	6	19	14	44	1	4	2	3	4	180
サービス(対個人)	169	18	17	40	10	74	7	9	0	5	12	361
サービス(対企業)	129	20	14	30	8	50	1	3	2	4	20	281
総計	509	59	53	136	58	283	34	25	10	24	53	1244



会員企業の景況（概況）

～NT レポート第 51 号調査結果の分析～

関西学院大学商学部 教授 吉川晃史

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

『2021 年 10-12 月期においてコロナ感染者数が減少し、緊急事態宣言が解かれ経済活動の本格再開がめざされるなか、売上高、経常利益 DI は前期比でも、前年同期比でも好転した。次期見通しについても、さらなる改善を見込むが、オミクロン株の動向次第で再び暗転するリスクもあることに留意を要する。』

NT レポートも第 51 号となり、50 回の区切りを迎え、今回から質問項目の見直しが一部行われた。そのため、今回から記述が変更されている項目があることをはじめにお断りする。例えば、次期見通し DI については比較対象が明確でなかったため、季節変動を考慮し、前年同期比で確認することとなった。これまでの NT レポートでは、次期見通しを前期比で比較していたが、今回は前年同期比で比較している。

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。前期比でみた 2021 年下期の売上 DI 値は△3⇒13 となり 16 ポイントの回復、経常利益 DI 値は 0⇒5 と 5 ポイントの改善となった。前年同期比でみた 2021 年下期の売上 DI 値は 1⇒13、経常利益 DI 値は 2⇒7 となり、前年同期比でも好転した。

次期見通し（2021 年上期との比較）については、売上高 DI では 13⇒19、経常利益 DI では 7⇒15 と、両者ともにさらなる改善を見込む。

過去最大の下げ幅となった 2020 年前期から、上期・下期の変動はあるものの、基本的には回復基調にあるといえる。

2021 年は新型コロナウイルス感染症の影響を受けた一年となった。1 月 7 日に緊急事態宣言が東京都心を中心に発せられて以降、全国に拡大し、それが 3 月 21 日まで続いた。その後、4 月 23 日に第 3 回緊急事態宣言が発せられ、2021 年の前半は緊急事態宣言下のなか、経済活動は制限されざるを得なかった。

その緊急事態宣言は、関西地域は 6 月 20 日まで延長され、大阪府は 8 月 31 日まで延長されることになった。東京五輪後に、感染者数が爆発的に拡大し、兵庫県は改めて、8 月 20 日から緊急事態措置の区域に認定され、それが 9 月末まで続くこととなった。

日本国内でワクチン接種が進むなか、第 5 波は、専門家もその要因をうまく説明できないなかで収束を見せた。10 月以降は、少しずつ新生活様式のもとで日常を取り戻すための試行がはじまり、2020 年の前半から続くコロナ禍において、久方ぶりにコロナの感染者数の増加を話題にせず、過ごすことができた数か月となったのではないかと見られる。

しかし、12 月にはオミクロン株という変異株が確認され、日本でも感染者が出始め、第 6 波

の懸念が高まっているところで、今後の推移には引き続き留意を要する。

コロナの感染がどうなるのかという不透明な経営環境で、部材の調達ができず、コストが増加するという課題を抱えている業種が増えるなか、兵庫同友会会員企業においても、全体の数字ほど業況が良くないという声も聞かれる。

生活様式や働き方が変わり、消費者の価値観や行動パターンが変わろうとしている。顧客ニーズを改めて捉え直して、現状の事業を見直しながら、新しい展開にチャレンジしている会員企業も見受けられる。顧客ニーズをいかに捉えるのか。直接的に最終顧客との接点を持てるなら、顧客にインタビューして生の声に耳を傾けていただき、自社の製品、サービスがなぜ買われているのか、顧客の課題はどこにあるのかの理解に努めていただきたい。また、最終顧客と間接的にしか接点を持ってない場合であっても、顧客と直接的な接点をもつところから情報を得る、販売促進活動を用いて最終顧客との接点をもつといった工夫の仕方もありえるだろう。

人材不足が慢性化するなかで、デジタル技術の活用をしながら、業務の効率化を図ることも課題であろう。

現状実施すべきことを、経営指針の中に落とし込んで、組織で展開して、難所を乗り越えていただきたい。

[illegible]

＜経常利益の増減とD I＞

◆ 実績 ■ 次期予測

Y-axis: 60, 40, 20, 0, -20, -40, -60

X-axis: 99, 00, 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22

Legend: ◆ 実績 (Actual), ■ 次期予測 (Next period forecast)

Key data points (Year, Value): (99, 3), (00, -11), (01, -15), (02, -36), (03, -39), (04, -29), (05, -17), (06, -16), (07, -24), (08, 10), (09, 17), (10, 6), (11, 10), (12, 15), (13, 7), (14, 1), (15, -5), (16, -25), (17, 18), (18, 5), (19, 4), (20, 11), (21, 7), (22, 15), (23, 14), (24, 16), (25, 18), (26, 17), (27, 17), (28, 13), (29, 14), (30, 2), (31, 0), (32, 5), (33, 15).

Y-axis: 100%, 90%, 80%, 70%, 60%, 50%, 40%, 30%, 20%, 10%, 0%

X-axis: 99, 00, 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22

Legend: □ 増加 (Increase), ■ 横ばい (Flat), ▒ 減少 (Decrease)

Key data points (Year, Increase %, Flat %, Decrease %): (99, 25%, 45%, 30%), (00, 22%, 45%, 33%), (01, 11%, 44%, 45%), (02, 14%, 42%, 44%), (03, 17%, 44%, 39%), (04, 15%, 44%, 41%), (05, 15%, 44%, 41%), (06, 15%, 44%, 41%), (07, 15%, 44%, 41%), (08, 15%, 44%, 41%), (09, 15%, 44%, 41%), (10, 15%, 44%, 41%), (11, 15%, 44%, 41%), (12, 15%, 44%, 41%), (13, 15%, 44%, 41%), (14, 15%, 44%, 41%), (15, 15%, 44%, 41%), (16, 15%, 44%, 41%), (17, 15%, 44%, 41%), (18, 15%, 44%, 41%), (19, 15%, 44%, 41%), (20, 15%, 44%, 41%), (21, 15%, 44%, 41%), (22, 15%, 44%, 41%), (23, 15%, 44%, 41%), (24, 15%, 44%, 41%), (25, 15%, 44%, 41%), (26, 15%, 44%, 41%), (27, 15%, 44%, 41%), (28, 15%, 44%, 41%), (29, 15%, 44%, 41%), (30, 15%, 44%, 41%), (31, 15%, 44%, 41%), (32, 15%, 44%, 41%), (33, 15%, 44%, 41%).

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 (前期比)	今回-前回 (見通しの差)	今回調査 実数 DI (前年同期比)	今回 次期見通し DI
全企業	売上	7	13	6	13	19
	経常	5	5	0	7	15
建設関連業	売上	2	11	9	13	12
製造業 (消費財)	売上	7	16	9	2	11
製造業 (生産財)	売上	19	24	5	24	23
商業	売上	0	7	7	7	13
サービス業 (対個人)	売上	9	14	5	11	20
サービス業 (対企業)	売上	7	12	5	17	28
農林水産業	売上	0	75	75	75	50

次に表 1 でみられるように前回調査時点（2021 年上期）での次期見通し（今回の調査時点、ここでは前期比として比較する）は、全企業ベースで売上高 DI は 7、経常利益 DI は 5 の見込みであった。

結果は、今回の売上高実数 DI が 13、経常利益実数 DI が 5 となっており、前回調査時点（2021 年上期）での次期見通しからみると、売上高 DI で 6 ポイント上回り、経常利益 DI 予測は予測通りの水準となった。

売上高 DI は、本格的な経済活動の再開に対する期待はあるものの、緊急事態宣言がいつまで続くのか、感染者の減少が見込めるのかといった見通しのたたない状況が思った以上に好転したこともあり、実数値は予測値を上回った。業種別にみても、すべての業種で、実数値が予測値を上回った。

しかし、売上高 DI で実数値が予測を上回ったにもかかわらず、経常利益 DI では実数値が予測値と同じ水準であった。業種別にみると、製造業で見込み値よりも実数値が下回ったのが主要因である。製造業（消費財）では見込み 7⇒実数値 1 と△6、製造業（生産財）では見込み 16⇒実数値 3 で△13 となり、予測を下回ることになった。その要因の分析は（2）業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向以下で行うが、結論から言えば、原料費・商品仕入額の増加というコスト増が利益率を低下させている。

次期見通し（前年同期比）では、売上 DI は+19、経常利益 DI は+15 とさらなる好転を見込む。

(2) 業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向

『前期比の売上高 DI は全業種で改善するも、製造業（消費財）・サービス業（対個人）の経常利益 DI は悪化。次期見通しでは、いずれの業種においても経常利益 DI は好転を見込む。』

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、前期比売上高 DI 値は下記のとおりで、全業種でプラス値を計上し、微増だったサービス業（対個人）を除いて DI 値は基本的に好転している。各業種の前期比の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：0⇒11 で 11 ポイント改善
- ・製造業（消費財）：△8⇒16 で 24 ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：5⇒24 で 19 ポイントの改善
- ・商業：△11⇒7 で 18 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：13⇒14 で 1 ポイント微増
- ・サービス業（対企業）：△16⇒12 で 28 ポイントの大幅改善

また前年同期比で 7-12 月と次期の見通しをみると、次のとおりである。

- ・建設関連業：13⇒12 で 1 ポイントの微減
- ・製造業（消費財）：2⇒11 で 9 ポイントの改善
- ・製造業（生産財）：24⇒23 で 1 ポイントの微減
- ・商業：7⇒13 で 6 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：11⇒20 で 9 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：17⇒28 で 11 ポイントの改善

微減となった建設関連業、製造業（生産財）以外の業種ではさらなる改善を見込む。

今回の経常利益 DI は全体で、+5 となっているが、業種別にみた前期比の DI 値の推移は次のとおりである。基本的に好転していた売上 DI に対して、経常利益 DI では、製造業（消費財）とサービス業（対個人）という B to C 関連の事業者において悪化した。各業種の前期比の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：△3⇒5 で 8 ポイントの改善
- ・製造業（消費財）：5⇒1 で 4 ポイントの悪化
- ・製造業（生産財）：4⇒3 で 1 ポイントの微減
- ・商業：△9⇒△4 で 5 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：14⇒8 で 6 ポイントの悪化
- ・サービス業（対企業）：△9⇒9 で 18 ポイントの改善

経常利益の減少要因のところで改めて確認いただきたいが、製造業（消費財）では、原材料費・商品仕入額の増加が 1 番の減少要因で、売上数量・客数の減少が僅差で続いた。また、サービス業（対個人）では、売上数量・客数の減少が 1 番の減少要因となっていた。このように、売上が伸びない中で、コスト増により減益となっているという状況が伺える。

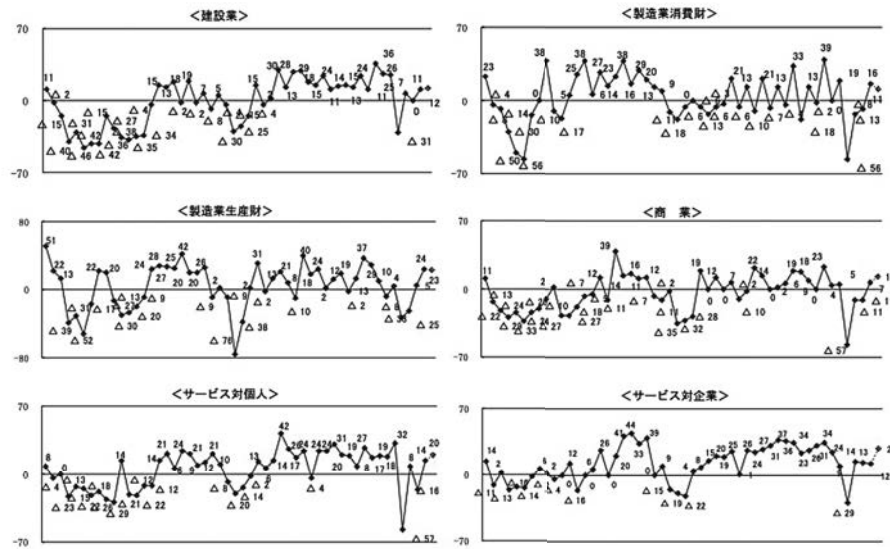
前年同期比でみた、今回の DI 値と次期見通しは次の通りである。

- ・建設関連業：8⇒12 で 4 ポイントの改善
- ・製造業（消費財）：△4⇒6 で 10 ポイントの改善
- ・製造業（生産財）：10⇒12 で 2 ポイントの微増
- ・商業：0⇒7 で 7 ポイントの改善

- ・サービス業（対個人）：5⇒16 で 11 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：16⇒23 で 7 ポイントの改善

前期比で悪化していた製造業（消費財）とサービス業（対個人）も次期では好転を見込む。これは、コロナ禍による緊急事態宣言下の制限された状況が日常化することで、個人消費が高まることが期待されているからであると思われる。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2021年下期見通し）



（3）採算水準 DI と業況判断 DI

『採算水準 DI は 4 ポイント改善して +28 となった。建設関連業、製造業（生産財）は好転も、製造業（消費財）、サービス業（対企業）は黒字企業の割合が減少して悪化。全企業の業況判断 DI 値は△4（前回実績△9）と好転、次期の業況見通しも全企業で +3 とさらなる好転を見込む。』

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。また、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。

これまで兵庫同友会会員企業の採算水準は中小企業平均より高く、コロナ禍以前の 2019 年下期においては、黒字企業（黒字、やや黒字の合計）は 57.1% で赤字企業（赤字、やや赤字の合計）は 17.6% であり採算 DI は 39 であったが、その後、2020 年調査より落ち込んだ。

業種別にまとめたものが表 2 である。今回の調査では、全企業でみて黒字企業が 50.3% で赤字企業が 22.3% で採算 DI は +28 となり、コロナ禍以前の水準ではないが前回より 4 ポイント増加した。

建設関連業（26⇒38）では12ポイント、製造業（生産財）（21⇒37）では16ポイント好転した一方で、製造業（消費財）（35⇒27）は8ポイント減、サービス業（対企業）（42⇒36）は6ポイント減となった。両業種ともに黒字企業の割合が減少したのが要因である。

また、赤字企業の割合が平均より高いのは、商業（卸売・小売り）の25.5%、サービス業（対個人）の27.2%であるが、それぞれ3割を超えていた前回調査より、赤字企業の割合は減少した。

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値は△4である。前回から5ポイント好転、前回の見込みよりも+31ポイントとなり、予想より足元の景況判断はよかったといえる。

ただし採算水準での好転にも表れるように、良い（良い、やや良い）の回答割合が3割を超えていた建設関連業、製造業（生産財）はDIがプラスに転じた一方で、個人消費をベースとする製造業（消費財）、商業（卸売・小売り）、サービス業（対個人）の悪い（悪い、やや悪い）の回答割合が3割を超え、それぞれ、△12、△19、△10とマイナス水準であり、業種により、業況判断は異なる。

業況判断の次期見通しについては、全体のDIは3（今回調査△4）とプラス値に転じ、前回より7ポイント好転することが見込まれる。全業種において好転が見込まれ、建設関連業、製造業（生産財）、サービス業（対企業）はプラス値を計上している。改善幅の大きいのが商業（卸売・小売り）で12ポイント（△19⇒△7）の改善を見込むが、まだネガティブな判断をしているのが3割強おり、良くなる兆しが見えてきているところが増えつつあるというところであろう。

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	2021年 上期DI
全企業	24.3	26.0	23.5	12.2	10.1	28	24
建設関連業	21.5	33.7	24.0	9.8	7.7	38	26
製造業(消費財)	20.5	27.7	28.9	13.3	8.4	27	35
製造業(生産財)	34.8	23.6	18.0	10.1	11.2	37	21
商業(卸売・小売り)	21.7	22.8	27.2	14.4	11.1	19	14
サービス業(対個人)	20.2	23.8	22.2	14.7	12.5	17	12
サービス業(対企業)	31.7	23.5	22.8	10.0	8.9	36	42
農林水産業	0.0	75.0	0.0	25.0	0.0	50	△ 17
業況判断	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2021年 上期DI
全企業	8.9	19.1	36.9	20.7	11.3	△ 4	△ 9
建設関連業	9.8	22.0	40.7	17.5	6.5	8	△ 2
製造業(消費財)	7.2	18.1	36.1	22.9	14.5	△ 12	△ 20
製造業(生産財)	16.9	21.3	22.5	23.6	13.5	1	△ 8
商業(卸売・小売り)	8.9	16.1	30.0	34.4	10.0	△ 19	△ 21
サービス業(対個人)	6.4	18.3	35.7	18.6	16.1	△ 10	△ 4
サービス業(対企業)	9.3	19.6	43.8	16.4	8.5	4	3
農林水産業	25.0	0.0	75.0	0.0	0.0	25	△ 33
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	2021年 上期DI
全企業	7.7	20.0	44.2	17.9	6.9	3	△ 35
建設関連業	8.9	20.7	46.3	16.3	3.7	10	△ 38
製造業(消費財)	7.2	15.7	45.8	19.3	9.6	△ 6	△ 37
製造業(生産財)	13.5	18.0	41.6	18.0	7.9	6	△ 4
商業(卸売・小売り)	5.6	18.9	42.8	24.4	7.2	△ 7	△ 39
サービス業(対個人)	5.5	19.4	42.4	17.2	10.5	△ 3	△ 35
サービス業(対企業)	8.9	22.8	45.9	16.0	3.9	12	△ 38
農林水産業	25.0	25.0	50.0	0.0	0.0	50	△ 83

1－2. 売上高・経常利益の増加・減少要因

『全体として売上高の増加の要因は「営業力の強化・拡大」によるところが大きく、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、売上高の減少のおもな要因については「国内需要の減少」によるところが大きく、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」の回答割合が全体では高いが、製造業では「原材料費・商品仕入額の増加」が主たる要因として採算を圧迫している。』

(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。今回から理由の項目が変わっているので前回との単純比較ができないが、第 1 位は「営業力の強化・拡大」(22.7%)、第 2 位「新販路・新分野の開拓」(14.5%)、第 3 位「国内需要の拡大」(10.9%) が主な売上高増加の要因となっている。業種別をみると、「国内需要の拡大」を理由として製造業（消費財）(18.1%)、製造業（生産財）(27.0%) が他の業種に比べて回答割合が高くなり、両業種においてそれが第 1 位の理由となっている。

表 3 売上高が増加した理由（業種別）

(順位 %)

業種別 \ 項 目	営業力の強化・拡大	新販路・新分野の開拓	国内需要の拡大	販売・受注価格の上昇
全企業	① 22.7	② 14.5	③ 10.9	④ 9.6
建設関連業	① 27.6	④ 8.9	⑥ 6.1	③ 9.8
製造業 (消費財)	② 13.3	③ 8.4	① 18.1	③ 8.4
製造業 (生産財)	③ 16.9	② 20.2	① 27	③ 16.9
商業 (卸売・小売り)	① 21.1	② 15.6	④ 12.2	② 15.6
サービス業 (対個人)	① 21.3	② 13	③ 10.5	⑦ 5.8
サービス業 (対企業)	① 25.6	② 20.3	⑥ 7.5	⑤ 8.9
農林水産業	① 50	② 25	② 25	

注、空白部分は、回答数が 0 もしくは少数。

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」(31.5%)、第 2 位「売上単価・客単価の上昇」(16.2%)、第 3 位「得意先の業況変化」(5.4%) 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）(13.5%) が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

表 4 経常利益が増加した理由（業種別）

（順位 %）

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
全企業	① 31.5	② 16.2	③ 5.4	④ 3.2
建設関連業	① 28.5	② 16.3	④ 4.5	⑤ 3.7
製造業（消費財）	① 31.3	② 12	② 12	⑤ 1.2
製造業（生産財）	① 41.6	② 21.3	③ 13.5	④ 3.4
商業（卸売・小売り）	① 30	② 15.6	③ 8.3	⑤ 2.8
サービス業（対個人）	① 29.6	② 12.7		③ 4.7
サービス業（対企業）	① 33.8	② 20.3	③ 5.3	⑤ 1.8
農林水産業	① 75	② 25	② 25	

注、空白部分は、回答数が 0 もしくは少数。

（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。今回から理由の項目が変わっている
ので前回との単純比較ができないが、全企業として第 1 位が「国内需要の減少」（11.4%）であ
った。第 2 位が「営業力の弱体化」（7.8%）で、以下、「販売・受注価格の下落」（5%）、「コス
トアップ・生産性ダウン」（4.4%）が続く。

業種別でみると、商業（卸売・小売り）では「販売・受注価格の下落」（8.9%）と他の業種に
比べて高く、国内需要の減少の影響を受けていると思われる。また製造業（消費財）は、「コス
トアップ・生産性ダウン」（10.8%）が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

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」（17.8%）となっている。以下、第 2 位「原材料費・商品仕入額
の増加」（8.3%）、第 3 位「売上単価・客単価の低下」（6.5%）、第 4 位「得意先の業況変化」
（6.3%）の順である。

業種別でみると、製造業（消費財）（20.5%）、製造業（生産財）（18.0%）で「原材料費・商
品仕入額の増加」が経常利益を減少させた要因として顕著である。

表 5 売上高が減少した理由（業種別）

（順位 　％）

業種別 \ 項 目	国内需要の減少	営業力の弱体化	販売・受注価格の下落	コストアップ・生産性ダウン
全企業	① 11.4	② 7.8	③ 5	④ 4.4
建設関連業	① 8.5	① 8.5	④ 4.1	④ 4.1
製造業 （消費財）	① 14.5	③ 7.2	⑤ 3.6	② 10.8
製造業 （生産財）	① 15.7	③ 5.6	② 6.7	⑤ 3.4
商業 （卸売・小売り）	① 18.3	④ 6.1	② 8.9	③ 7.8
サービス業 （対個人）	① 10.2	② 9.7	④ 4.2	⑤ 3.3
サービス業 （対企業）	① 8.9	② 6.8	③ 4.3	⑤ 2.5
農林水産業				

注、空白部分は、回答数が 0 もしくは少数。

表 6 経常利益が減少した理由（業種別）

（順位 　％）

業種別 \ 項 目	売上数量・客数の減少	原材料費・商品仕入額の増加	売上単価・客単価の低下	得意先の業況変化
全企業	① 17.8	② 8.3	③ 6.5	④ 6.3
建設関連業	① 16.3	② 8.5	③ 7.3	⑥ 4.9
製造業 （消費財）	② 19.3	① 20.5	⑤ 3.6	④ 7.2
製造業 （生産財）	② 12.4	① 18	③ 9	③ 9
商業 （卸売・小売り）	① 25.6	② 14.4	④ 10	③ 10.6
サービス業 （対個人）	① 18.8	④ 4.2	③ 6.4	⑤ 3.9
サービス業 （対企業）	① 14.6	⑤ 2.8	③ 3.9	② 6.8
農林水産業				

注、空白部分は、回答数が 0 もしくは少数。

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の割合は前回調査とほぼ変わらず。次期計画でも設備投資への意欲は横倍となる見通しである』

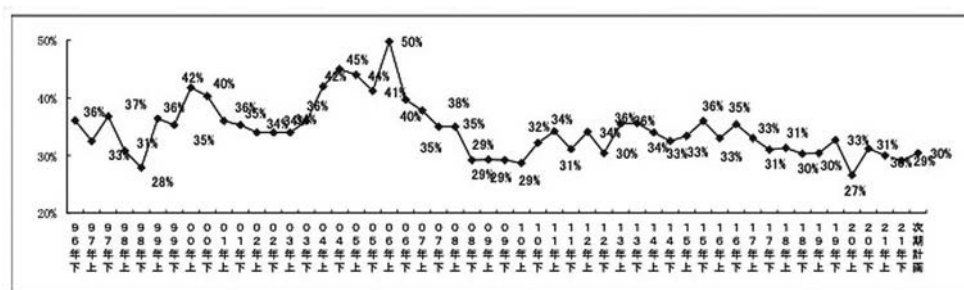
設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみていく。これについてみたものが図3である。

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29.1%で、「実施しなかった」企業の割合は67.2%となっている。全企業でみると「機器設備」(40.5%)、「情報システム関連」(18.3%)、「事業所・店舗」(17.7%)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(消費財)が39.8%、製造業(生産財)が39.3%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30.4%となっている。次期の設備投資計画でも「機器設備」(32.8%)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66.4%と僅かに減少している。

図3 設備投資実施企業の割合



2-2. 資金繰りの状況

『緊急融資施策による借入金の増加が一巡して減少傾向にある。資金繰りDIは減少傾向もプラス水準を維持』

資金繰りの現状について、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りについてみたものが図4である。

借入金DIは、緊急融資施策によって大幅に転じた20年上期以降、融資は一巡し、その後は減少を続けて、今回は△11となり、2019年下期以前の水準に戻った。

借入金DIを業種別でみると、全ての業種で前回よりDIは低下し、減少の方に転じている。

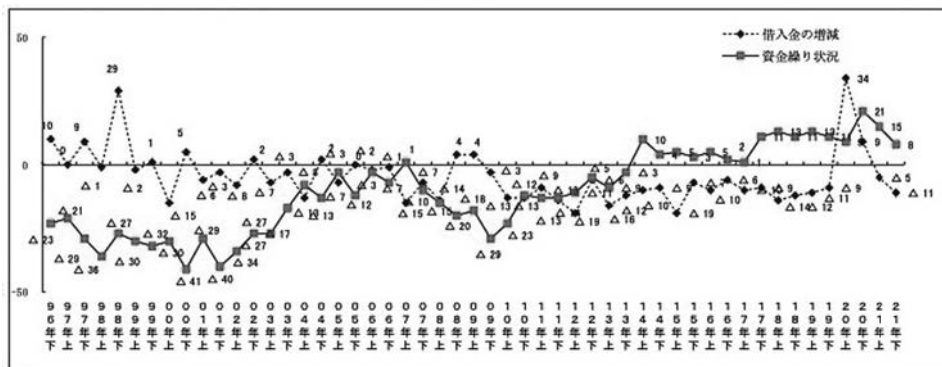
次に資金繰りを「余裕」とする企業の割合から「窮屈」とする企業の割合を差し引いた資金繰りDIは、8となっており前回調査時(2021年上期)の15から7ポイントマイナスで、依然としてプラス値ではあるものの、全体としてやや資金繰りが悪化した。ただし、業種間で資金繰りの状況に格差がみられる。

資金繰りDIを業種別にみると、製造業(生産財)は28、製造業(消費財)は11、サービス業

(対企業) は 11 と平均を上回った。

資金繰 DI を規模別にみると、0-5 人が 2 と小規模な事業者において、資金繰りが厳しい状況にあることを伺わせる。この規模において、資金繰り表・キャッシュフロー計算書の策定割合が 26.9%である。他方で、この規模において無借金である割合が 27.8%でもあり、資金繰りを管理することで経営改善する可能性があるグループがあるものと推測される。

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。今回から回答項目の見直しが行われ、前回の調査結果と単純比較はできないことに留意が必要である。全企業でみると現在の経営上の問題点は、第 1 位が「従業員の不足」(30.0%) で、第 2 位が「仕入れ単価の上昇・高止まり」(29.4%)、以下「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」(17.6%)、「同業者相互の価格競争の激化」(17.4%)、「管理者(マネージャー)の不足」(16.9%) と続いた。これまでの従業員不足に加えて、経営者層(右腕・左腕)人材、管理者(マネージャー)の不足についても聞いたが、人手不足というところで、現場の人材も足りないが、経営者層や管理者層も不足していることが浮き彫りになった。また、「民間需要の停滞」が全体として後退した一方で、「仕入れ単価の上昇・高止まり」の順位が上がった。

業種別にみると、サービス業以外で、材料、商品仕入のある建設関連業、製造業、商業では「仕入れ単価の上昇・高止まり」が第 1 位となった。他方で、サービス業では、人件費の増加も含めて、人材関連の問題が主要な経営課題となっていることが明らかとなった。

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	従業員不足	31.8	民間需要の停滞	24.4	仕入れ単価の上昇	21.5	人件費の増加	20.3	取引先の減少	17.0
	今回	従業員の不足	30.0	仕入れ単価の上昇・高止まり	29.4	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.6	同業者相互の価格競争の激化	17.4	管理者(マネージャー)の不足	16.9
建設関連業		仕入れ単価の上昇・高止まり	42.7	従業員の不足	33.7	熟練技術者の確保難	21.1	管理者(マネージャー)の不足	20.3	下請業者の確保難	19.9
製造業(消費財)		仕入れ単価の上昇・高止まり	57.8	民間需要の停滞	24.1	同業者相互の価格競争の激化	21.7	従業員の不足	20.5	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	18.1
製造業(生産財)		仕入れ単価の上昇・高止まり	57.8	従業員の不足	20.5	熟練技術者の確保難	8.4	管理者(マネージャー)の不足	12.0	民間需要の停滞	24.1
商業(卸売・小売り)		仕入れ単価の上昇・高止まり	43.3	同業者相互の価格競争の激化	23.9	民間需要の停滞	23.9	従業員の不足	22.2	人件費の増加	17.2
サービス業(対個人)		従業員の不足	33.8	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	20.5	人件費の増加	19.7	管理者(マネージャー)の不足	18.0	同業者相互の価格競争の激化	16.6
サービス業(対企業)		従業員の不足	29.5	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.8	取引先の減少	17.1	人件費の増加	16.4	管理者(マネージャー)の不足	16.4
農林水産業		新規参入者の増加	25.0	仕入れ単価の上昇・高止まり	25.0	人件費の増加	25.0	事業資金の借入難	25.0	従業員の不足	25.0

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。また、農林水産業は、熟練技術者の確保難、管理者(マネージャー)の不足、経営者層(右腕・左腕)人材の不足、下請業者の確保難が同順位で並ぶ。

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「付加価値の増大」(19.9%)、第2位「新規受注の確保」(18.1%)、第3位「人材確保」(12.6%)の順となっている。

以下、「社員教育」(11.6%)、「情報力強化」(5.6%)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」(17.5%)が他の業種に比べて高い回答割合となっている。

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」(16.6%)、第2位に「新規受注の確保」(15.3%)、第3位「人材確保」(12.3%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.7%)、「新規事業の展開」(7.9%)が今後の重点対応策となっている。

商業(卸売・小売り)は、「付加価値の増大」(23.9%)に積極的に取り組むなか、今後実施したい項目として「新規事業の展開」(10.8%)が第3位となり、新規事業に取り組もうとしている姿勢が伺える結果となった。

3. 終わりに

コロナ禍が一定の落ち着きを見せた10-12月は、一時的でも日常を取り戻せることに期待を持たせた。原稿執筆時点(1月中頃)において、オミクロン株の蔓延の兆候があり、第6波による日常生活、経済、社会に及ぼす影響が懸念されるところである。

新型コロナウイルスによるパンデミックは長期的に続く様相を示している。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」を基本にして、対応していることと思われる。ただし、すでに経営指針を立てて、対応策を取っているところでも未曾有の経験になっており、厳しい状況に直面している場合もありえるだろう。

経営指針の有無と、DI 値の関連を筆者の方で参考までに調べてみた。今回の回答で経営指針を策定済となっているのは 58.5%と未策定となっているのが 41.5%であった。表 8 で示すように、経営指針ありのグループの方が売上前期比、経常利益前期比、売上時期見通しでは高いものの、明確に経営指針がある方が、業績 DI 値が高いというわけではない。

表 8 経営指針の有無と業績 DI 値

	売上前期 比	経常利益 前期比	売上高前 年同期比	経常利益 前年同期 比	売上次期 見通し	経常利益 次期見通 し
経営指針あり	14.2	6.1	12.1	6.1	20.1	14.1
経営指針なし	11.2	4.0	13.3	4.0	17.2	15.6
回答合計	13.0	5.2	12.6	5.2	18.9	14.8

他方で、表 9 に示すように、経営指針の有無や資金繰り表・CF（キャッシュ・フロー計算書）の有無によって資金繰り DI 値に差が出ている。経営指針を策定済、あるいは、資金繰り表・CF 有りのグループの方が資金繰り DI 値は明確に高い結果となった。従業員数が 0-5 人という事業者限定しても、やはり、経営指針や資金繰り表・CF を有している方が資金繰り DI 値は高かった。

表 9 経営指針の有無、資金繰り表・CF の有無と資金繰り DI 値

	資金繰り		資金繰り
経営指針あり	9.6	資金繰り表・CFあり	17.1
経営指針なし	-3.0	資金繰り表・CFなし	-5.6
回答合計	4.4	回答合計	4.4

このことから、小規模であっても経営指針の策定、あるいは資金繰り表・CF の作成を行うことが資金繰りを好転させることを示唆する。ここでは、参考値の分析による参考意見ということにとどめるが、資金繰りが厳しいと感じる事業者にとって、経営指針や資金繰り表をもつことの有用性があるといえるのではないか。業績が悪化して、資金繰りに不安があるなか、十分に管理できていない場合には、いきなり経営指針とはいかないまでも、資金繰り表を策定してみるとよいと考える。会計専門家や周りの会員企業の助言を得ることも一助となるのではないか。

以上

第 51 号 特別質問（報告）

外部環境の変化に対する会員企業の動向 ～インボイス制度導入と電子帳簿保存法改定～ 武庫川女子大学経営学部 講師 山下紗矢佳

はじめに

「ポストコロナの自社再構築」。

何のことかすぐにピンとくる会員の方もいらっしゃるだろう。前回の第 50 号 NT レポートでの特別質問のテーマである。コロナ（COVID-19）禍で大幅な経営戦略の見直しを要する中小企業も多くいらっしゃるであろう。「ポストコロナの自社再構築」に向けて、支援策等も活用しながら、存立維持に向けて各社の実践する取組について明らかにするものであった。新たな取組を既に行っている、または行いたいという回答が 6 割以上を占め、意欲的な姿勢がみられる一方で、厳しい環境変化の中で新たな方向性を見出せずにもがいている会員企業の意見もみられた。

その最中で、新たな課題に向き合わなければならないことに気が付かれた会員企業も多かったことであろう。今回の特別質問のテーマである、「インボイス（適格請求書等保存方式）」制度」と「電子帳簿保存法改定」である。

インボイス（適格請求書等保存方式）」制度とは、紙面の都合上、ここでは詳細な説明を省くが、簡単にいえば請求書のルールが厳しくなることを意味する。そして、消費税の納付を促す仕組みの導入であるといえる。消費税の納付は当たり前のことと思われるかもしれないが、フリーランス・個人事業主・副業といった方には大きな影響を及ぼすこととなる。なぜならその多くは、課税期間の基準期間における課税売上高が 1,000 万円以下の事業者は、納税の義務が免除される「免税事業者」に該当しているからである。すなわちこの「免税事業者」の多くが、フリーランス・個人事業主・副業をおこなっているような「小規模事業者」なのである。この仕組みにメスを入れようというのが「インボイス（適格請求書等保存方式）」制度」であるといえよう。

続いて、電子帳簿保存法改定についてである。この法律は 2022 年 1 月施行される（2 年間の猶予期間が設けられることとなった）。法改定により、税務署からの承認制度の廃止やタイムスタンプ要件の緩和など、電子化の要件が緩和される。一方で、電子取引の電子保存が義務化される。これまで経営資源が十分にある大企業でしか利用できなかったような仕組みを、中小企業でも利用できるようにすることが目的である。しかし、そもそもの制度に関する情報発信の不足・わかりにくさなどが指摘されており、中小企業経営の現場では「現実離れしている」と混乱が生じている。

今回の 2 つの特別質問の分析結果の結論として共通していることは、①中小企業において制度が十分に浸透しているとはいえない、②全業種（全体）の傾向は小規模事業者（0～5 人規模）の傾向と同様の結果である、ということである。以下では、この 2 点に留意しながら分析結果を概観していくこととする。

【1】インボイス（適格請求書等保存方式）について

1. 「インボイス（適格請求書等保存方式）」制度に対する認知（設問 1-1）

設問では、2023 年 10 月より導入予定の「インボイス（適格請求書等保存方式）」制度（以下、インボイス制度）に対する認知について尋ねた（表 1）。

全業種（全体）での結果をみると、「詳しくは知らない（聞いたことがある程度）」が 57.6%と多数を占め、次いで「よく理解している」が 23.3%、「知らなかった」が 15.7%と続いており、全体として、インボイス制度に対する認知度は高くない傾向にあることが分かる。

業種別で「よく理解している」のみの回答割合の高い順にみると、サービス業（対企業）で 32.4%、製造業（生産財）で 29.2%、製造業（消費財）で 27.7%と続いている。

また規模別で「よく理解している」のみの回答割合の高い順にみると、51 名以上で 33.3%、21～50 名で 25.6%、6～20 名で 23.1%、0～5 名で 21.0%と、企業規模が小さいほどインボイス制度に対する認知度が低いことが伺える。

2. 消費税の課税事業者か、免税事業者か（設問 1-2）

設問では、自社が消費税の課税事業者であるか、免税事業者であるかについて尋ねた（表 1）。

この設問の意図としては、インボイスの発行ができる事業者かできない事業者かについて明らかにすることを目的としている。適格請求書（インボイス）は課税事業者しか発行できない。すなわち免税事業者は適格請求書（インボイス）を発行できないのである。また、免税事業者は「課税期間の基準期間における課税売上高が 1,000 万円以下の事業者は、納税の義務が免除」となるということが条件となる。企業規模と売上高にはある程度の相関があるため、この点を留意しながら企業規模や業種の回答傾向についてみていく必要がある。

全業種（全体）での結果をみると、「課税事業者」が 82.5%、「免税事業者」が 13.2%である。業種別でみると、課税事業者であるという回答割合の高い順に、「製造業（消費財）」97.6%、「製造業（生産財）」94.4%、「建設」89.8%、「商業（卸売・小売）」89.4%と続いている。

また規模別にみると、0～5 名規模の小規模な事業者では「免税事業者」の割合が高いことが分かる。

表 1 インボイス制度に対する認知、課税事業者か免税事業者かについて (％、(カッコ内) は回答数)

業種別	インボイス制度に対する認知			課税事業者 OR 免税事業者	
	よく理解している	詳しくは知らない (聞いたことがある程度)	知らなかった	課税事業者	免税事業者
全業種 (全体)	23.3	57.6	15.7	82.5 (1026)	13.2 (164)
建設	21.5	58.5	16.7	89.8	6.5 (16)
製造業 (消費財)	27.7	56.6	14.5	97.6	0.0 (0)
製造業 (生産財)	29.2	62.9	6.7	94.4	2.2 (2)
商業 (卸売・小売)	19.4	65.6	13.9	89.4	7.8 (14)
サービス (対個人)	17.2	55.7	20.8	71.5	21.6 (52)
サービス (対企業)	32.4	52.3	12.5	77.9	18.5 (78)
農林水産業	0.0	75.0	25.0	50.0	50.0 (2)

規模別	よく理解している	詳しくは知らない (聞いたことがある程度)	知らなかった	課税事業者	免税事業者
0～5 名	21.0	56.2	18.5	71.7	23.1 (131)
6～20 名	23.1	57.9	15.6	91.2	4.4 (18)
21～50 名	25.6	61.7	10.0	90.6	6.3 (10)
51 名以上	33.3	57.1	9.5	94.3	4.8 (5)

3. <「課税事業者」の回答>インボイス制度への対応状況 (設問 1-3)

この設問では、前設問 2-2 で自社は「課税事業者」であると回答した方に、インボイス制度への対応の状況について尋ねた (表 2)。

全業種 (全体) での回答割合の高い順からみていく。第 1 位に「④情報収集や学習を行っているが、具体的な対策は取り組んでいない」25.7%、第 2 位が「⑥まだ何もしていない (何をすればよいかわからない)」23.7%、第 3 位「⑤これから情報収集や対策を行う予定をしている」20.9% の順となっている。これら上位 3 位の回答は、具体的な取組が進んでいないという内容のものであり、これら 3 つの回答割合を足すと全体の約 7 割を占める。すなわち約 7 割の事業者では対応が何もなされていない状況であることが伺える。

業種別をみると、製造業 (消費財) とサービス (対個人) では、インボイス導入への対応がなされていると考えられる回答の「①すでに適格請求書発行事業者の登録とシステム (請求書発行や経理等) の改修などの対策を行っている」と「②すでに適格請求書発行事業者の登録を行ったが、まだシステム (請求書発行や経理等) の改修などの対策は行っていない」を足した回答割合が 20%を超えている。

表 2 インボイス制度への対応状況

(%)

回答選択項目	業種全体	順位
① すでに適格請求書発行事業者の登録とシステム（請求書発行や経理等）の改修などの対策を行っている	8.9	
② すでに適格請求書発行事業者の登録を行ったが、まだシステム（請求書発行や経理等）の改修などの対策は行っていない	6.7	
③ システム（請求書発行や経理等）の改修などの対策を行っている	11.1	
④ 情報収集や学習を行っているが、具体的な対策は取り組んでいない	25.7	第1位
⑤ これから情報収集や対策を行う予定をしている	20.9	第3位
⑥ まだ何もしていない（何をすればよいかわからない）	23.7	第2位

4. <「免税事業者」の回答>取引先から課税事業者（適格請求書発行事業者）への移行要請（設問 1-4）

この設問では、前設問 2-2 で自社は「免税事業者」であると回答した方に、取引先から課税事業者（適格請求書発行事業者）への移行要請があったかどうかについて尋ねた（表 3）。

全体として大多数となる 94.5%が「④要請・依頼、確認はない」と回答している。このことから、取引先等からの要請はまだほとんどないということが伺える。課税事業者への移行要請については、自社の規模別というよりも業種別（すなわち取引先の状況）が影響しているものと思われる。

業種別にみると、建設業では「③要請・依頼はないが、課税事業者（または免税事業者）かの確認があった」が 12.5%、「②課税事業者にならない場合は、取引条件や価格を見直すことを言われた」が 6.3%であるが、回答者のうちの建設業（免税事業者）の数自体が多くないことから、特段他の業種と異なる傾向であるとは判断できないであろう。

表 3 取引先から課税事業者（適格請求書発行事業者）への移行要請

(%)

回答選択項目	業種全体	順位
① 課税事業者になるように要請・依頼があった	0.0	
② 課税事業者にならない場合は、取引条件や価格を見直すことを言われた	1.2	
③ 要請・依頼はないが、課税事業者（または免税事業者）かの確認があった	2.4	
④ 要請・依頼、確認はない	94.5	第1位

5. ＜「免税事業者」の回答＞ 課税事業者への移行の方針（設問 1-5）

この設問では、前設問 2-2 で自社は「免税事業者」と回答した方に、インボイス導入にあたり、課税事業者への移行の方針や今後の展開について尋ねた（表 3）。

全業種（全体）での回答割合をみると、第 1 位に「⑤まだわからない（取引先からの要請に応じて考える場合を含む）」が 41.5%、第 2 位に「①課税事業者（適格請求書発行事業者）になる予定」25.0%と続いている。

課税事業者への移行の意思がある事業者は、①「課税事業者（適格請求書発行事業者）になる予定」と②経過措置（6 年間は仕入税額相当額の一定割合を控除可能）の期間中、または期間後に課税業者（適格請求書発行事業者）になる予定」のいずれかを回答しており、これらの回答割合を足すと、約 30%となる。

免税事業者の全体の傾向として、約 3 割は「課税事業者への移行を検討」、約 2 割は「課税事業者への移行の意思なし」、約 4 割は「まだわからない」という状況である。

表 4 課税事業者への移行の方針

(%)

回答選択項目	業種全体	順位
① 課税事業者（適格請求書発行事業者）になる予定	25.0	第 2 位
② 経過措置（6 年間は仕入税額相当額の一定割合を控除可能）の期間中、または期間後に課税業者（適格請求書発行事業者）になる予定	7.9	
③ 課税事業者になる予定はない	20.7	第 3 位
④ 廃業や事業譲渡を検討している	0.0	
⑤ まだわからない（取引先からの要請に応じて考える場合を含む）	41.5	第 1 位

6. ＜「免税事業者」の回答＞ 重要な取引先から、課税事業者（インボイスを発行）となるように要請があった場合の対応（設問 1-6）

この設問では、前設問 2-2 で自社は「免税事業者」と回答した方に、重要な取引先から、課税事業者（インボイスを発行）となるように要請があった場合の対応について尋ねた（表 5）。

全業種（全体）での回答割合をみると、第 1 位に「⑥わからない」が 45.1%、第 2 位に「①課税事業者（適格請求書発行事業者）になる」29.3%と続いている。おそらく前設問で課税事業者への移行の意思があるとする回答をした事業者は、ここでも「①課税事業者（適格請求書発行事業者）になる」「②経過措置（6 年間は仕入税額相当額の一定割合を控除可能）の期間中、または期間後に課税業者（適格請求書発行事業者）になる」を回答しているものと予想される。同様に前設問で「まだわからない」と回答した事業者は、この設問においても「まだわからない」と回答しているものと思われる。

表 5 取引先からの課税事業者への移行要請があった場合の対応 (%)

回答選択項目	業種全体	順位
① 課税事業者（適格請求書発行事業者）になる	29.3	第2位
② 経過措置（6年間は仕入税額相当額の一定割合を控除可能）の期間中、または期間後に課税業者（適格請求書発行事業者）になる	6.7	
③ 課税事業者にはならず、取引条件や価格の見直し（値下げ）の条件を交渉する	3.0	
④ 課税事業者にはならない（取引の停止もやむを得ない）	7.3	第3位
⑤ 廃業や事業譲渡を検討する	0.0	
⑥ まだわからない	45.1	第1位

7. <「免税事業者」の回答> 課税事業者になるうえでの課題（設問 1-7）

この設問では、前設問 2-2 で自社は「免税事業者」であると回答した方に、課税事業者になるうえでの課題について尋ねた（表 6）。

全業種（全体）での回答割合をみると、第1位に「⑤わからない」が 40.2%、第2位に「④事務負担や納税にかかわる負担が大きい」18.9%、第3位に「①価格転嫁や利益の確保が難しい」18.3%と続いている。前2つの設問と同様に「わからない」が多数を占めている。また回答者の傾向として企業規模の小さな事業者が多いことから、事務負担・作業負担を課題に感じていること、価格転嫁等の難しさなどの課題に対する回答が高いことが伺える。

表 6 課税事業者になるうえでの課題 (%)

回答選択項目	業種全体	順位
① 価格転嫁や利益の確保が難しい	18.3	第3位
② 資金繰りが難しい	12.2	
③ システム導入や更新コストの負担が大きい	3.0	
④ 事務負担や納税にかかわる負担が大きい	18.9	第2位
⑤ よくわからない	40.2	第1位

8. 自社の取引先における免税事業者の有無（設問 1-8）

この設問では、自社の取引先に免税事業者がいるかどうかについて尋ねた（表 7）。

全業種（全体）での回答割合をみると、第1位に「②取引先に免税事業者はない」が 36.0%、第2位に「④わからない」27.7%、第3位に「①取引先に免税事業者がある」21.6%と続いている。

表 7 自社の取引先における免税事業者の有無 (%)

回答選択項目	業種全体	順位
① 取引先に免税事業者がある	21.6	第3位
② 取引先に免税事業者はない	36.0	第1位
③ 取引先に免税事業者があるかどうかを確認中	9.6	
④ わからない	27.7	第2位

9. <設問 1-8 で①③④と回答> インボイス導入にあたる免税事業者との取引についての対応 (設問 1-9)

この設問では、自社の取引先に免税事業者がいるかどうかについて尋ねた (表 8)。
 全業種 (全体) での回答割合をみると、第 1 位に「⑥まだわからない」が 50.8%、第 2 位に「①免税事業者であるかどうかで取引を判断しない (取引は継続する)」30.2%、第 3 位に「②免税事業者には取引条件や価格の見直し (値下げ) を要請する」7.8%と続いている。

表 8 インボイス導入にあたる免税事業者との取引についての対応 (%)

回答選択項目	業種全体	順位
① 免税事業者であるかどうかで取引を判断しない (取引は継続する)	30.2	第2位
② 免税事業者には取引条件や価格の見直し (値下げ) を要請する	7.8	第3位
③ 経過措置 (6 年間は仕入税額相当額の一定割合を控除可能) 期間中は取引を継続するが、期間後は引を行わない	3.3	
④ 一部の免税事業者を除いて、取引は行わない	1.8	
⑤ (仕入税額控除ができないため) 免税事業者との取引は行わない	1.8	
⑥ まだわからない	50.8	第1位

10. <設問 1-8 で①③④と回答> 自社にとって特に重要な取引先が免税事業者であった場合の対応 (設問 1-10)

この設問では、自社にとって特に重要な取引先が免税事業者であった場合の対応について尋ねた (表 9)。

全業種 (全体) での回答割合をみると、第 1 位に「⑥まだわからない」が 46.3%、第 2 位に「①これまで通りの取引を継続する」29.4%、第 3 位に「②価格転嫁を受け入れるので課税事業者になるように要請する」8.5%と続いている。

表 9 自社にとって特に重要な取引先が免税事業者であった場合の対応 (%)

回答選択項目	業種全体	順位
① これまで通りの取引を継続する	29.4	第2位
② 価格転嫁を受け入れるので課税事業者になるように要請する	8.5	第3位
③ 取引条件や価格の見直し（値下げ）を要請する	7.7	
④ 経過措置（6年間は仕入税額相当額の一定割合を控除可能）期間中は取引を継続する	3.7	
⑤ 免税事業者との取引は行わない、課税事業者になるまで取引を停止する	0.8	
⑥ まだわからない	46.3	第1位

11. インボイス制度導入が自社へ与える影響について（設問 1-11）

この設問では、インボイス制度導入が自社へ与える影響について尋ねた（表 10）。

全業種（全体）での回答割合をみると、約半数を超える事業者が「わからない」と回答し、「自社に影響はない」24.1%、「自社に影響はある」20.3%と続いている。

表 10 インボイス制度導入が自社へ与える影響について (%)

回答選択項目	業種全体
① 自社に影響はない	24.1
② 自社に影響がある	20.3
③ わからない	51.0

12. インボイス制度の賛否について

この設問では、インボイス制度の賛否について尋ねた（表 12）。

全業種（全体）での回答割合をみると、約半数の事業者が「わからない」と回答している。制度導入に前向きで自社でも取組は意思のある回答として「①予定通りの実施に賛成」と「②実施に賛成だが、導入を延期して欲しい」を足すと、回答割合は約2割である。

制度自体には賛成だが自社での取組には積極的ではない姿勢がみられる「③実施に賛成だが、免税事業者からの仕入については従来の帳簿方式での課税仕入れにして欲しい」の回答は約1割である。

表 11 インボイス制度の賛否について

(%)

回答選択項目	業種全体	順位
① 予定通りの実施に賛成	14.9	第2位
② 実施に賛成だが、導入を延期して欲しい	7.2	
③ 実施に賛成だが、免税事業者からの仕入については従来の帳簿方式での課税仕入れにして欲しい	11.0	
④ 実施には反対	12.6	第3位
⑤ わからない	49.7	第1位

13. (記述式) インボイス制度についての自社の影響や考え (設問 1-13)

インボイス制度の導入に関して、会員企業の自社への影響や考え等について尋ねた (表 12)。

会員の声は、「わからない (制度自体、影響含め)」、「負担増・余裕がない」、「仕方ない・時代の流れに沿って対応する」、「影響はない」、「実施に前向きな意見」、「実施に反対・不安な意見」に分けることができる。

全体的な傾向として、「税金を支払いたくない」といった金銭的負担に関する意見はほとんどみられず、納税意識に関しては肯定的な傾向がみられた。むしろ、必要に応じて社員教育が必要となること、新たなシステム導入が必要となること等、事務・業務負担に関する心配の意見が多く見られた。

表 12 インボイス制度についての自社の影響や考え (一部抜粋)

■ わからない (制度自体、影響含め)

- ・ 名前を聞いたことがある程度で全く理解していない。
- ・ 実態が分からない業者が多いと思う。
- ・ 取引業者のほとんどがインボイスを分かっていないため、どんな影響があるか全く予測できないことが問題である。
- ・ インボイス制度についての判断基準を持てるよう情報収集していく必要がある。影響がある場合、コストと信用、信頼関係のバランスを保てるようにするには、どんな方法があるか検討したい。

■ 事務負担等の増加・人手等に余裕がない

- ・ (取引先に) 一人親方が多いので今後どのように進めていくか課題だらけ。
- ・ まだ実施が先でピンと来ていないのが現状。それより目先のコロナ下における事業再構築が先である。
- ・ 個人取引先 (内職等) があるので、それらの対策に悩まされています。
- ・ 経理従事者の教育を行っていく必要がある。
- ・ 過度な負担となる。同友会で勉強会があれば嬉しい。一回で詰め込みではなく数回の連続講義かつ zoom でも対応していただけると更に嬉しい。

■ やむを得ない・時代の流れに沿って対応する

- ・ インボイス対応しないと取引先から選択されない可能性があり、対応せざるを得ない。
- ・ 導入時に手間は必要になるが、やむを得ないと考えている。最終的には、全事業者が消費税を納める形が良いと思う。

■ 影響はない

- ・ 自社への影響は特にないと考えております。影響が出る事業者は個人事業主といった組織的な対応が困難であったり、相談できる相手が居なかったりする可能性が高いと思うので、無料の相談回答を積極的に行うべきと考えます。
- ・ 課税事業者で簡易課税制度の利用となるため特段影響はない。事務手続きの煩雑化。消費税制そのものの仕組みをもっと簡単にする方がよい。

■ 実施に前向きな意見

- ・ 消費税はお客様（エンドユーザー様）より預かるお金だと考えると支払われるべきものである。これが利益になる事、他社へ不要な負担がかかる事はおかしい。そもそも免税事業者に対して指導監督などを行うのは官で行うべきである。
- ・ 必ず行うべき！払うべきものは払わなければいけない。
- ・ インボイス制度で確実な納税と公平性につながるなら良いと思います。

■ 実施に不安・反対の意見

- ・ 中小零細企業への負担が増し、さらに厳しい状況をつくりだす上に、個人事業主、フリーランスがいなくなっていく。
- ・ 免税事業者との取引をやめれば協力会社不足になり事業が困難になる。
- ・ 一人親方との取引が停止するのではないかと不安。
- ・ 仕入先が自由に選べなくなるのは今後の事業運営を行う上で障害になり得ると思う。（仕入れ単価が高くなる恐れがある）
- ・ 預り金だから利益に影響がないだろうというのは免税事業者の現実とはかけ離れた意見だと思います。そもそも消費税導入に際して、免税事業者を設けることを前提にしていたにもかかわらず、その約束を反故にした制度なので、その経緯をしっかりと理解すべきです。

【2】電子帳簿保存法改正について

1. 2022 年 1 月以降の電子帳簿保存法改定についての認知（設問 2-1）

この設問では、2022 年 1 月以降の電子帳簿保存法改定を受け、国税関係帳簿書類のデータ保存要件の緩和、電子取引で生じる国税関係書類の保存の義務化がなされることについての認知について尋ねた（表 13）。

全業種（全体）での回答割合をみると、「詳しくはわからない（何をすればいいかわからない）」40.5%、「知らなかった」23.1%、「よく理解しているが対策はできていない」13.5%と続いており、法改定に関する情報が浸透していない傾向が伺える。

表 13 2022 年 1 月以降の電子帳簿保存法改定についての認知（％）

回答選択項目	業種全体
① よく理解しており対策をしている（すすめている）	7.0
② よく理解しており対策の計画がある	9.2
③ よく理解しているが対策はできていない	13.5
④ 詳しくはわからない（何をすればいいかわからない）	40.5
⑤ 知らなかった	23.1

2. （記述式）電子帳簿保存法改定についての意見（設問 2-2）

電子帳簿保存法改定に関する意見を尋ねた（表 14）。

会員の声は、「わからない（制度自体、影響含め）」、「中小企業にとっての現実的な対応策を求める声」、「仕方ない・時代の流れに沿って対応する」、「影響・問題はない、または前向きな意見」に分けることができる。

全体的な傾向として、業務の電子化の流れを受け、制度の導入自体については肯定的な傾向がみられた。会員企業全体において電子化の導入の度合いにはバラつきがみられる。また回答者によっては自社の状況が良くわからないといった回答がみられた。このケースでは、「顧問税理士に任せている」といったことや「経理に任せている」といった状況が背景にあることが伺える。

すなわち本制度の導入にあたり、理解度が低い会員企業は「わからない」傾向にあり、理解度が高い会員企業は「影響なし」の傾向にある。その中間にある会員企業は「負担」と回答している傾向にある。

表 14 電子帳簿保存法改定についての意見（一部抜粋）

- わからない（制度自体、影響含め）
 - ・ 具体的に自社がどんな対応をしたらよいのかまだよくわからない。
 - ・ まだわからない点も多いので税理士と相談して対応をしていかなければならない。
 - ・ 電子化は賛成だがそれに伴う法的管理がよくわからない。現在、導入に向けて検討中。
 - ・ 電子帳簿保存法改正について詳しい会員（事業内容に直結する）によるレクチャーを望みます。
- 中小企業にとっての現実的な対応策を求める意見
 - ・ 零細企業ではシステム化する指導や支援がなくては（実施が）難しい。
 - ・ 高齢者雇用を促すわりに、電子化が進み高齢の経理がついていけない。
 - ・ 中小事業者の実態を認識せぬまま、無理な対応を国民にだけ押し付けている印象で不快に感じています。
 - ・ ペーパーレスや郵送コスト削減などのメリットは理解できるが、運用ルール作りからスタートする必要がある面倒。紙と電子データが混在するのでややこしい。自社の規模であれば現在の保存方法で十分。
 - ・ 電子化される事は効率化、経費削減など大きな効果はあるが、情報の漏洩やウイルス対策など統一したシステム提案など行ってほしい。
 - ・ 政府からの中小企業への周知があまりされていないように思う。また、中小企業の対策方針等は顧問税理士がある程度担う必要があると思うが、税理士の超高齢化によりあまり進んでないように思う。
 - ・ データ名変更の作業量が多すぎる。その割に中途半端。保存書類の範囲が広すぎる。最終的に電子化するのは賛成。過渡期だから仕方がないと理解している。規格の統一化を今の段階からした方がいい。
- 影響・問題はない、または前向きな意見
 - ・ 現在、ほぼ給与、会計処理についてはシステムでおこなっており、電子帳票として保存しています。過去データも必要な時にご提示出来る状態にあるので、特に問題はありません。
 - ・ ペーパーレス化が進むのは時代の流れの中で当然の気もしますので、基本的には良い事だと認識しています。
 - ・ 紙の保管はコストばかりかかり時間も無駄と考えます。電子帳簿で良いと思います。

【3】各種制度の情報収集について

1. 同友会で各種制度の情報収集に関して期待する内容（設問 3-1）

ここでは、同友会で情報発信を期待する内容について尋ねた（表 15）。

全業種（全体）での回答割合をみると、「インボイス制度の説明」26.8%、「電子帳簿保存法に関する制度説明」17.9%、「電子帳簿保存法への対応に関する企業事例」12.0%と続いている。

表 15 同友会で各種制度の情報収集に関して期待する内容 (%)

回答選択項目	業種全体
① 課税事業者へ変更するにあたっての制度説明	10.6
② 課税事業者としてステップアップした企業事例	6.9
③ インボイス制度の説明	26.8
④ 自社のインボイス発行（売手）・保存（買手）に関する企業事例	8.8
⑤ 免税事業者との取引や対応の企業事例	11.4
⑥ 電子帳簿保存法に関する制度説明	17.9
⑦ 電子帳簿保存法への対応に関する企業事例	12.0
⑧ 専門家の紹介	5.7

■おわりに

今回の特別質問の分析に携わり、

マーケティング研究の第一人者である Philip Kotler 氏の唱えた PEST 分析というものを聞かれたことがあるだろうか。PEST 分析とは経営戦略の策定や、マーケティングを行う際に使用する分析フレームワークであり、自社を取巻くマクロ環境（外部環境）が、現在または将来にどのような影響を与えるか、把握・予測するためのもの手法である。P=Politics（政治）、E=Economy（経済）、S=Society（社会）、T=Technology（技術）の頭文字をとったものであり、これら4つの視点から分析するものである。

こうした環境変化にいかに対応していくのかが、「個」としての中小企業「経営」の側面であると考えられるが、外部環境の変化をただ受け入れるだけで十分といえるのだろうか。同友会の「場」を活用することは、いわゆる連携の経済性を享受することができる。ともに学び、相互作用し、自社の発展に寄与することが期待されるが、必要に応じて外部環境を変えるための行動を起こすことも可能であろう。

今回のこの2つの制度の導入は中小企業を取巻く外部環境の変化の一つであり、いずれも P=Politics（政治）に該当するものである。この2つの制度の導入において、制度を学ぶ場の提供をおこなうことや、他社の事例を学ぶことも重要であるが、その前提として、兵庫同友会が「中小企業」をどう捉え、どう経営環境を変化していきたいのか、今一度見つめなおすことが重要なように感じられた。そのうえで、兵庫同友会のスローガンのひとつとして掲げられる「よい経営

環境をつくろう！」がどのように実践されていくのかということになるのであろう。

既述の通り、今回の2つの制度で大きく影響を受けることが予想される対象の多くは小規模事業者である。この小規模事業者たちはこの環境変化に対し、何らかの対策を講じ対応していく必要がある。伝統的な中小企業存立に関する議論のひとつに「中小企業問題」というものがある。中小企業問題既存の中小企業だけでなく、企業家が中小企業を設立し、新規参入しようとする場面においても生じる問題である。過当競争のなかで利益が上がらず、低生産性にとどまる。経営が成り立たずに廃業・倒産することが多く、一方で新規参入も見られる状況である。これは規模別の経営格差の恒常化を意味する。

このように中小企業は規模的にも質的にもバラつきが大きいいため、小規模事業者や起業家の存在を踏まえ、中小企業の育成に対する意識を今一度検討していく必要がある。また、例えば、インボイス制度の回答のなかで、「公平な納税」を求める意見なども一部みられたが、こうした中小企業における「公平」とは何なのか。また、本来であれば（公平な）納税をすることが目的ではなく適切に税金が使用されることが重要であろう。すなわち同友会としての「場」としての意義や役割・期待などにも今一度目を向けていきたい。

最後に、今回の特別質問を実施したことの意義について指摘したい。インボイス制度や電子帳簿保存法改定について、会員企業に認知を促す良い機会となったことと思う。最後の設問【3】で、今後同友会で情報発信を期待する制度等について尋ねた回答結果にみられる通り、インボイス制度や電子帳簿についての情報発信に対する期待の高さがみられる。おそらく、特別質問でこれら2つの質問を尋ねていなければ、このような結果にはならなかったのではないだろうか。そうした意味で、今回の調査を機会に会員企業が2つの制度により関心を抱くきっかけとなった。この熱が冷めやらぬ前に、同友会を通じて会員企業に対し、タイムリーにセミナーなどの学びの機会や情報発信をおこなっていくことが重要である。

企業訪問

関西学院大学 国際学部 教授 児島幸治

企業へのヒアリング

【A 法人】免税事業者、デザイン会社＊

＊ヒアリングに際して、A 法人代表よりの強い希望により会社名を伏している。

1. 事業沿革

希望により伏している。年間の取引件数は約 50 件ほどであり、新規もあるが、継続して注文を受ける取引先が多い。

2. 経理方式について

免税事業者であり、経理については全般的に記帳代行会社および税理士事務所に委託している。

3. コロナ禍の事業に対する影響

端的に答えると、甚大なものがあつた。イベント用の配布物制作などの発注が激減し、キャンセルが相次いだ。紙媒体のフライヤーやチラシなどの制作依頼が激減し、売上は前年度に比較して 3 割程度に落ち込んだ。ありとあらゆる助成金、緊急融資などの制度を利用して、何とか耐えているという状況である。大規模の仕事が 1 件あり何とかなったが、新規融資、小規模事業継続給付金といった公的な扶助を最大限に利用せざるを得なかった。

紙媒体がダメなので、電子媒体のビジネスを拡大することを決め、準備期間を経て、2021 年 10 月によりやく開始することができた。

4. インボイス制度（適格請求書等保存方式）

インボイス制度については、3 年ほど前に導入される可能性について知ってから継続して導入に反対してきた。今のところ、取引先より課税事業者となってほしいといった要望は聞いていないが、2023 年 10 月に全面的に導入されるとすれば、課税（適格）事業者とならざるを得ないのではないかと考えている。すでに全面的に導入された際に、対応できるような形で請求書（インボイス）のひな形は変更している。

弊社の属する業界は小規模の個人事業主、免税事業者が多く、インボイス制度の導入やそれに伴う事務作業の増加についても真剣に検討が進んでいないと危惧している。体力的にそのような追加の業務に耐えられず業務の停止に追い込まれる事業者が続出するのではないかと心配している。

免税事業者が取引から排除される可能性についてはあつてはならないが、現時点でも取引規

模が小さい（と推測される）免税事業者であると知られることで足下をみられると感じる。課税事業者となることで、負担消費税額分の利益は減るので、取引価格を上げるタイミングを考えている。新規受注は、価格改定はしやすいが、継続受注の場合、値上げとなるのでなかなか難しいのではないかと考えている。

弊社では多くの工程を外部発注しており、その多くはフリーランスで働いている個人事業主もしくは小規模の免税事業者である。インボイス制度が導入された際に、このような取引先からインボイスを受けとることがどうかについては大きな不安がある。このような取引先がインボイス制度を導入・継続適用するために、何かしらのサポートが無料ないしは安価に提供されるべきであるとする。仮に免税事業者のままでインボイスが発行できなくても、弊社としては取引を続けるつもりであるので、弊社が支払う消費税分について仕入税額控除が受けられず、販売先への価格転嫁も難しいなか、弊社で負担するしかないのではないかと危惧している。

弊社の属する業界のB協会（名を伏している）においても、インボイス制度の導入反対を協会として表明するように強く言っている。個人でそのような主張をすることは難しいと考える構成員が多く、歯がゆい思いで一杯である。インボイス制度導入が、企業選別につながっていくことに強い憤りを感じる。

インボイス制度の導入で手間ばかり増えることが予想される。マクロ経済的にもデフレ要因となると考えている。中小事業者は、生産性が低いと批判されることが多いが、さら生産性を下げると考えられる事務作業を押しつけられることに憤りを感じる。フリーランスや非正規雇用者が搾取される構造は問題であり、労働者一人一人が大切にされなければならない。廃業が続出して社会問題となることを憂慮している。

5. 将来に向けて

現在は無我夢中でなかなか将来計画を立てることが難しい状況であるが、上述した紙媒体からデジタル媒体への移行を引き続きすすめていきたいと考える。新規受注については、中小企業家同友会のネットワークや、公的なデザイナー支援制度を利用して、できるだけ増やしていきたいと考える。

人材が一番大切であると考えているので、地方のデザイナー志望の人材が弊社で学び、地元に戻ってからも、業務関係を構築し、そのような人材を活用してプラットフォーム事業を拡大したい。デザイン業界でも制作過程における電子化が進んでいるので、地方に居ながらにしても、自宅にいながらにしても仕事ができるので、リモートワークをさらに推進したい。

企業へのヒアリング

【有限会社 大島工芸】課税事業者

1. 事業沿革

1987年10月大島左官工業所として創業。2004年2月に法人化、有限会社大島工芸設立。2020年2月に事業承継し代表取締役は大島久宜氏。所在地は兵庫県加古川市。事業内容は、建築左官工事が主で、職人仕上げの左官工として、大手ゼネコン地場ゼネコンからの請負が中心である。

左官工事の仕事は大きく分けて下地造りと仕上げ塗りの2種類に分類される。壁の下地造りは、建物の竣工時に表に出ることは少ないものの、これがなくては壁造りが成り立たない重要なプロセスで、仕上げがペンキやタイル張りの場合などは、仕上げを活かすための下地造りの作業となる。

仕上げ塗りとは、壁や床などの表面を塗って仕上げる作業。土壁や漆喰壁の場合は、下地を造った後で中塗りを重ね、最後に漆喰や珪藻土を使って上塗りを行い、表面全体を仕上げていく。塗り方によって耐久性にも影響が出るだけでなく、コテの動いた跡がそのまま壁の模様になることもあるため、職人には卓越した技術と芸術性が求められる。

以上が事業内容の中心である。

現時点では社員6名、外注を行っている協力業者・職人が10名弱いる。

2. 経理方式について

課税事業者であり、経理については事務員の母親と、主に記帳代行会社および税理士事務所に委託している。

3. コロナ禍の事業に対する影響

コロナ禍の影響は、仕事を行う現場において、クラスター発生の事案がいくつかあったが、発注量などについて大きな影響はなかった。

大きな問題はコロナ禍でさらに人材不足の問題が浮き彫りになり、請負工事を工程内に収めることが厳しく、迷惑をかけてしまう事態が発生している。8年前から関西での左官業の会社としては先駆的に、外国人技能実習生をベトナムから継続的に受け入れてきた。コロナ禍の前には常時4.5名ほどの実習生を雇用しており、受注量もそれらの実習生がいてくれる前提で考えていた。海外からの渡航が大きく制限され、実習期間が終了し、実習生が祖国に帰ってしまい、また入国制限により新しく実習生を受け入れることができず、現時点では1名しかいない。昨年12月には受け入れられるといった話もあったが、結局今のところ3月までは難しく、それ以降も受入がいつ可能になるか分からず困っている。

4. インボイス制度（適格請求書等保存方式）

インボイス制度導入について、自社への影響はそれほど大きいものではないと考えるが、取引先に免税事業者が多いため、導入自体については賛成しているわけではない。

外注先の協力業者、職人の多くは免税事業者のために、制度が導入された場合、仕入税額控除ができないので、当社の負担になる。そのため、外注先業者に対しては、課税事業者となるように書面を作成して要求する予定である。免税事業者に当社が支払った消費税が益税となり、免税事業者の利益となっている現状については問題だと考えており、益税問題の解消は行われるべきだと考えている。

そもそも消費税導入時に益税となるような制度設計になっていたことが問題であり、小規模業者への特別扱いをしてきたことが根本的な原因である。今回のインボイス制度導入においても、適用までの特別措置や、補助制度なども導入されると聞いているが、啓蒙的な意味も兼ねて、現時点で免税事業者に対して課税事業者への転換を当社が要求すれば、インボイス制度が特別措置期間終了後に完全に適用されるまでそのような要求を求めない会社と比較して、不必要かつ余計な手間を要求する会社として外注先に敬遠されることになるのではないかと危惧している。制度を導入するのであれば、不公平な形ではなく、迅速に平等に適用してもらいたいと考える。

もちろん、現在の益税の存在により利益を何とか確保している外注先がいることも認識しており、単価の値上げ、課税事業者となるためのサポートなどについても検討している。ただ、単価の値上げについては、当社への発注企業の理解と協力がないと、結局当社の負担が多くなる可能性もあるため、慎重に検討していきたいと考えている。しかし、人材確保が難しい業態であるため、外注先の手取りが減るような対応は容易には採れない。

5. 今後の事業展開と人材育成について

左官業において、一番問題なのが人材不足であると考えている。当社では、母親が事務職を行い、弟も左官業に従事している。新しい人材の確保は大変で、人材募集に多くの資源を割いているが、なかなか新しい人材を雇うことができない。たまに入っても多くは3ヶ月以内に辞めてしまう。それ以上続く人材は定着してくれる。

左官工として一人前になるまでは10年以上かかるとも言われているが、技術も重要だが、顧客に対してきちんとクレーム処理ができるようになれば一人前であると今は考えている。クレーム処理がきちんとできずに、顧客とのトラブル、顧客の求めている水準に達していなくても仕事をしたと言い張り支払いを要求するような外注先もあり、当社の受注に悪影響を与えるようなこともあった。顧客に納得してもらうためには技術的な知識の習得と、顧客の要望を深く理解して、クレームに対してもきちんと説明できる能力が不可欠であると考えている。

左官業の仕事においては顧客のイメージをどのように引き出すのが重要であり、人の手による作業が中心となるので、発注内容（仕様）が必ずしも明確でない部分もある。使用するこ

とに問題はなくても、見栄えが悪く、顧客の求めている水準に達していない外注先、言い訳が多い外注先については、以降の仕事を断ることもある。

大手のゼネコンの土木・建築業で 800 数社ある協力業者のうち、30 数社しか加盟できない中核的な組織である会のメンバーであることは誇りである。コロナ禍の前は、2 ヶ月に一度ほど関西支社に出向き、仕事の発注計画などを事前に知ることが容易にできたが、コロナ禍によりそのようなコミュニケーションも減り、仕事の計画や情報にも悪影響が出ている。

人手確保はなかなか大変ではあるが、同業他社からの引き抜きや、人材登録会社の利用はせずに、自社での人材募集に努力している。他社からの引き抜きを行うことで悪い評判が立つことは避けたい。また、現場における事故・怪我などが発生しないための最大限の努力をしているので、能力について分からない（派遣されてきた）人材を用いて現場で問題が起きることは避けたいので、良く知っている外注先との継続的な関係が重要であると考えている。

自社の話ではないが、1 メートルの高さしかない脚立から転落しただけでも重傷となる事案、勝手な判断で行った作業で怪我をして労災を申請してくるようなケースもあるので、人手不足だからといって誰も彼もというわけにはいかない。

現場では左官業以外の職人も入っての作業となるので、納期（行程）遵守、他職の職長や職人とのコミュニケーションも重要となる。納期（行程）が遅れて他の業者の作業に悪影響が出ると、請求（金額）にも影響するので、人材確保、教育は徹底して行いたいと考えている。

6. 新規事業、将来計画などについて、ミッションについて

日常の業務で心がけていることは、次回も指名して使ってもらえる仕事を丁寧にする。困っている人を助け、現場ではできるだけ監督に頼まれたことを誠実に受け止め、誠意ある対応ができるようにすることを心がけている。

左官業においては、これから多くの職人を確保できる体力ある会社しか生き残るのが難しい時代になっていくのではないかと考える。元請負金額が厳しくなり、それに伴い工期が短くなり、短期に集中して人材を供給できる会社が求められていると感じる。

高齢者ばかりでも職人の人数を揃えている会社、技能実習生のグループを高齢の職人が指導しながら効率的に作業を進めていくような会社が成功するのではないかと考える。実際、高度な技術が必要とする部分は 2、3 割程度で、7 割程度は力仕事や雑用である。それをふまえると高齢の職人が活躍するためにはサポート体制を万全にしたチーム体制も考えられる。

建築業界全般としての動きとしては、大きな影響を受ける変化が 2 点ある。まず、第 1 に、高所作業で着用する新規格のフルハーネスの着用義務化が 2022 年 1 月より導入され、旧規格の安全帯などの用具が使用できなくなったため、導入のためのコストが発生した。第 2 に、建設キャリアアップシステムの導入が挙げられる。このシステムは、2019 年 10 月にはじまった、技能者の就業実績・資格を登録する ID 制度（IC カードが付与され、将来はマイナンバーカードとの連携も検討されている）であり、技能の公正評価、工事の品質向上、現場作業の効率化

が狙いとして導入されたとされるが、実質的にはインボイス制度導入とも相まって、一人親方（個人事業主で多くは免税事業者）の多くが廃業の危機に陥るのではないかと危惧している。

最後に、コロナ禍で中断しているが、海外技能実習生の受入れが自由に行えるようになった暁には、より多くの実習生を受け入れると共に、日本の左官業の技術を習得してもらい、帰国した後も祖国で左官業として働ける仕組みを構築したい。当社でも帰国先に支社を設立し、現地での左官業および帰国した実習生、および日本から定期的に派遣する職人を講師とした職人教育を通じて、左官業の基礎的な技能を有した実習生を繁忙期には特に多く受け入れるなどして、業務のグローバル化（拡大）を検討している。

中小企業家の声

No.	大業種名称	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	コロナ規制の緩和。出荷規制の解除等。		
2	農林水産業	新規事業及び顧客の開拓。機械の導入及び生産性の向上と福祉との連携にて作業効率の向上による。		運転資金の確保に難がある。
3	建設		受注金額の低下とコストアップにより受注の機会をいかすことができなかった。	
4	建設	工事原価・見積価格の見直し		
5	建設	大型工事完工		
6	建設		ウッドショックによるキャンセルが相次ぎ、売上・利益ともに減少した。	新規事業として、不動産業に挑戦中。
7	建設	積極的な受注活動		
8	建設	昨年は、コロナの影響で動きが鈍化していたのが、今年に入ってから、動きが活発化して受注済案件が一気に動いた		新卒採用への積極的な取り組みを継続する事と、並行して中途採用にも取り組む。
9	建設	数件の受注の売り上げ単価が上がったため		
10	建設	入札物件が多数落札出来た為		
11	建設	売上に応じた利益の増減がある事減少した売上・利益が上がる予測のみ	元請け業況の変化、原材料の高騰、半導体の影響、コロナ感染症の影響など	とにかく付加価値増大と新規顧客獲得は継続 その上で特色や特技を作り独自のサービスや商品を創りたい
12	建設	対策は新規ブランド立上げ。仕組みづくり・・・社員だけでなく協力業者を増やしチームとして受注する		
13	建設		人件費の増加 【外国人実習生の帰国とコロナ過による新たな実習生の確保難(入国手続きが止まっている為)】	会社としての土台(基礎作り)をしっかりと確立して社員を増やす。
14	建設	以前より受注工事規模が大きくなり、それにより売上額も増加傾向。また、新たな顧客からも引き続き依頼が来ている。		社内組織(役割分担)の明確化、資材置き場の整備拡張により作業効率の向上、将来SDGsに取り組む前に自社では何が出来るか検討する。(社内で意見交換が必要)
15	建設	新規事業		安定受注
16	建設	現在、商品が入ってこないの、その反動！	コロナの影響によりベトナムがロックダウンのため工場閉鎖、メーカー商品が入ってこない	
17	建設	効率良く受注する	元請けでは無く、下請けなので	
18	建設		材料仕入れ価格の向上をお客様に転嫁できずに。	
19	建設	営業力アップ対策をとること。	固定費の削減ができていないこと。	人材確保と業績アップ。
20	建設	昨年に比べ引き合いの話が増加 見積件数の増加		
21	建設			金額以上の付加価値を提供できる目線を持つ
22	建設	新規大型物件が入札で取れたので、人材確保と稼働の効率アップを調整しました。		人材の適切な能力を発揮できていない部分が問題です。 再構築事業を申請し、新たな分野の拡大を目指す。
23	建設		新卒採用は成果を上げている中、生産性が上がって来るまでのキャップが激しく	営業機会、訪問回数、見積件数など数にこだわる
24	建設		コロナで営業社員が亡くなった。	
25	建設			建築会社としてのストロングポイントを強化する。 ●見積もり作成の迅速化 ●工事前の丁寧な説明 ●アフターフォローの強化
26	建設	ウッドショック懸念の為、リフォーム工事の受注に注力し売り上げ増となった。		運転資金のために借り換えを実施するが、年々借入総額が増加傾向なので、完済にむけて計画を立てながら進めていく。
27	建設			若手社員の教育を行っている
28	建設			社内の問題解決に向けた外部専門家との契約の実施
29	建設			人材確保と教育環境の整備
30	建設	6-10月の仕事が遅れて受注になるから		インターネット取引
31	建設	受注可能な数量を引き上げた。マーケットにはまだ余力があると考え		マーケットには余力があると考えるので、人材が有れば売り上げがまだ見込める。新卒のみならずかわり人員の不足を感じるので、管理職の採用を行う
32	建設	リフォームの単価が上がり、客数も増え		mg研修 SNSの強化
33	建設	社員のスキルアップと共に生産性が向上し受注数量も増えた		

中小企業家の声

No.	大業種名称	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	新しい分野への取り組みの成功・本業では新しい団体登録		私の右腕となる存在を育てる事。 少しずつ指導している。
35	建設			小売電気事業に代わる新規事業の展開及び工事部門の取引先の確保。
36	建設	規模のある仕事を計画から作り、他社との相見積もりを防ぐことと予定としての仕事量を確保した。		仕事の量を確保して、売り上げを伸ばす
37	建設	顧客相手の方向を変えた		
38	建設	受注と外注のネゴ。		
39	建設	BtoC事業の広報		
40	建設			社員教育システムの確立とDXの加速。
41	建設	元々の顧客からの紹介が増えた		
42	建設	蔓延防止措置などが解除され飲食店が動き出しているので、それにつられて増加しています		
43	建設			新規顧客確保
44	建設	新聞折り込みチラシの回数を増やして、需要を喚起した。		付加価値を高め、顧客単価の向上を図る。顧客志向が「安かろう悪かろう」は通用しなくなりつつある。価値を認め、コストを~かけてでも、質の高い製品を入手する傾向にある。
45	建設			顧客の確保
46	建設			取引先、下請け先の確保
47	建設	ウッドショックの影響が少し落ち着いた。Vは上昇する一方だが、受注している物件が工事出来るので、利益は上昇している。		3c分析をやり直し、ペルソナ設定を再度やり直す。
48	建設	販売からリースに力を入れて取り組ん		
49	建設			社員同士で揉めてすぐに辞めると言うてくこと
50	建設			今年は大きな下請けの整理を行いました。来年は、身軽になった分戦略的に攻めの経営をします。
51	建設			営業力
52	建設			もっと右腕に仕事をまかせられるようにする。
53	建設	大型工事の受注		
54	建設			既存顧客だけでは足りなくなってきたので、新規顧客獲得を進める。付加価値がなかなか見つからないので顧客ニーズをもう一度見直す。
55	建設	無理なく依頼を引き受け、経費削減		
56	建設	競争が少ない分野や工法への注力していくようにしています。		
57	建設	販売エリアの拡大		財務体質の改善に向けて、受注数の増加と、利益率を上げること
58	建設	見積もり単価UP 請求できるところサービにせずきっちり請求する 工期が半年程度で、完工ペースで売上げが上がるため、どうしても半期で見ると波がある		社員教育を兼ね月一勉強会開催 月次決算会計士と打ち合わせ
59	建設	大型契約の時期が重なった		人材確保のために求人委員会への参加や求人勉強会に参加している
60	建設	縁故先からの大型案件2件の売上が相次いだ。		ここ15年ほど、会社を支え回してきてくれた社員が皆55歳を超え、全員の定年退職まで10年を切った。30代、40代がいない中、高校新卒採用が軌道に乗りつつあり、その若い社員への教育、ベテラン社員からの伝承が次の大きな課題となっている。今までベテラン社員に任せて場当たり的な教育になっていたが、会社として体系立てた教育をしようと取り組み始めた。それと同時に、社員みんなが自分らしく、イキイキと仕事できる環境を整えていきたい。
61	建設	単価の見直し アフターサービスの徹底		
62	建設			人材を確保し、社員1人1人の教育により、会社全体の付加価値の増大につなげる。
63	建設			従業員(職人・施工管理社員)の増員
64	建設	受注率の強化		
65	建設	集客力の向上		
66	建設			社長の成長
67	建設			募集し続ける、教育し続ける

中小企業家の声

No.	大業種名称	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	従業員に仕事を任せて仕事を取りに行く時間が少しで良かったから		特殊な内容を人材育成に時間がかかる。マニュアル化
69	建設	付加価値を活用しました		価値観の相違
70	建設			スピード感
71	建設	内装業プラスリフォーム業界への進		
72	建設			教育研修の機会や予算アップし、より社員さんの成長を軸とした会社づくり。
73	建設	ポピュラーな給排水設備・空調工事は価格競争になりやすいので、上得意先以外の同工事は敬遠。競合相手の少ない温水暖房、食鳥処理設備等へ力点を変更。		経営者として時間を創れる様に権限移譲などを行っているが、事業拡大の度に忙殺されマネージャー業を疎かにしがち 自分以外のマネージャーを増やすため
74	建設	本気度とヤル気アップ		お客様対応
75	建設	去年コロナで止まった工事が動き出し		
76	建設	自然増が多いです。事業再構築補助金絡みの仕事の依頼が増えています。		
77	建設			新規顧客の開拓を重点的に取り組み実施、粗利益率の確保。
78	建設			人数が少なく、経営上の問題自体にたどり着いていないかもしれません。
79	建設			財務体制を強化取り込み中
80	建設	新規開拓		人材育成
81	建設	労働分配率の意識改革により一人一人の生産性を改善できたこと		新築着工数の減少に伴うリフォーム業界への大手の参入が顕著に表れてきております。自社の地域におけるシェア率はほぼ到達している見通しでその他のジャンルへの動きを模索しております。不動産事業からの川上戦略及び新築事業への取り組みなど新しい発想の中で具体的な動きをしております
82	建設			付加価値の商品の開発
83	建設	BtoBの仕事は今まで減らしてきたが、再度見直し自社施工率の高い仕事は少し増やした		外部環境の変化に伴う会社の体制の変化について来れない従業員がいる
84	建設	特殊塗装		
85	建設	非住宅に長けた営業と工事管理の人員をそれぞれ雇用して、キャパシティと受注量が増えたため。回転率の悪い住宅系中心から回転の早い非住宅系を中心にシフトした。		非店舗系の直接受注を増やしていくため、弊社のデザイン・施工のサンプルになるような実店舗(カフェ兼事務所)を作る計画をしている。
86	建設	利益増加の為に下請け業者を使わず、出来るだけ自社で工事を行う。		自社の職人さん達がいかにかに仕事を楽しく、やりがいを持って働ける環境を作る
87	建設			現場作業員の確保
88	建設	消費税増税での駆け込み受注から二年おきの波へと変化し、今年がそれにあたったため		効率をはかりゆとりのある会社
89	建設			社員を信じ与えた責任は全うしてもらう
90	建設	新事業、営業		新規顧客の開拓
91	建設	新規開拓により本業以外の分野で増加しております。		
92	建設	無駄な事をしない		
93	建設	たまたま日頃からの付き合いで受注出来た。		社員教育制度の確立を目指したい。
94	建設			【経営上の問題とその対応策】 ・社員の高齢化への対策 求人募集をし、積極的に技術継承者を確保している
95	建設			取引先開拓にあたり、価格競争に勝つ事。顧客の確保をするにあたり、人材、協力業者を確保し、管理能力を付ける為にも社員教育を行う。
96	建設	プラント工事での常用工事のみ→常用工事+請負での製缶工事、新分野として外壁塗装工事を始めた		取引先、顧客は増加傾向なので人材確保、教育を行い事業規模を拡大する。
97	建設	コロナの蔓延		やっとコロナが治まりつつあるので来年は店舗拡大、新規ビジネス参入していきたい
98	建設			人材確保
99	建設	お客様の声に臨機応変に対応した。		
100	建設			従業員の高齢化が問題。若者が就きたがらない職種なので悩んでいる
101	建設	工事前の粗利管理と社員にも粗利管理の徹底を意識してもらう		中小企業診断士によるコンサルティングによるキャッシュフローの作成と実践及び、ビジョン経営の浸透を図っている
102	建設			熟練工の確保と新規入職者募集

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
103	建設	得意先拡大 事業拡大		
104	建設	家具専門でなく、建築に関わる木工事等にも力を入れた		新卒採用、社員教育の強化
105	建設			今後、新規社員確保できるように、自社をしっかりと見直して、強み弱みを共有出来る様にする
106	建設	人手不足を理由に値上げした		経営幹部の育成
107	建設	お客様が増え信用を得た実績がついた為		管理者をもっと増やし数をこなしていく
108	建設			新規受注と確立
109	建設			今は営業部が主体で工事内訳金額を管理しているが、現場監督の方でも利益率を含めた金額の意識を強化し利益率上昇につなげたい。
110	建設	1つの現場にかける、工期や人工をなるべく抑える		仕入れ単価が上がるのに対して、販売価格が下降気味。
111	建設			安請け合いしない。
112	建設	粗利率の高い小工事の増加と効率性を上げた為		
113	建設	お客様のご紹介		只今ご紹介を通してお仕事が増えている状態です。応援にきて頂いたりお仕事を請けでして頂いており外注費用が多くなっております。従業員を抱えて自社で廻せる仕事を増やしていきたいです。その為には私がレベルアップしていきたいと思います
114	建設			社員のコミュニケーションを沢山取るようにしていきたい、
115	建設	自分自身抱え込める範囲、いっぱいいっぱいの仕事量をこなせた。		人が育つ環境作り 人材育成 自分自身、親方から社長、経営者へと根本的な考え方を変えていきたい。
116	建設	紹介数増加、成約率アップ		
117	建設	新分野の確立により、外注に任せざる得なかった仕事を設備投資し、自社で出来る用にした。		仕事量に対し従業員が不足している為、従業員の増加。 増加と共に新規取引先の増加を目指し、営業の強化と、求人募集の強化。
118	建設	インフラでの仕事の増加		現在は橋梁に仮設足場を架ける事が得意分野であり、その他補修、補強工事でもできるよう協力会社の確保をし、営業スタイルを変えていきたい
119	製造業(消費財)	得意先の業況が上向いて来ると共に、受注量が元に戻りつつあり、新規の取り組みが徐々に浸透して売上に寄与するようになった		新型コロナの影響は徐々に少なくなっているが、今回の様な不測の事態になっても事業継続が出来るよう、強固な経営基盤を構築していく為さらなる人材育成に努めたいと考えています。
120	製造業(消費財)	コロナの悪い影響から抜け出した感じがある。		品質向上と生産向上を目指す。また新技術の導入でDXを進めて他社との差別化を進める。
121	製造業(消費財)	巣ごもり需要の増加での恩恵		差別化商品の開発と販売先の獲得
122	製造業(消費財)	元に戻った		
123	製造業(消費財)	新規受注		新規事業の展開
124	製造業(消費財)		昨年来の緊急事態宣言発出以降、飲食店等の自粛要請にての売り上げ減少。最近の緊急事態宣言明けには徐々に回復へ向かうに見えたが、体力不足の飲食店が廃業に追い込まれ顧客自体が激減した。 コロナ影響により原材料の高騰 しかしそれに伴う価格改定には応じて頂けない状況となった(特に行政関係の入札)	
125	製造業(消費財)		新規事業のため準備	在宅で仕事ができるように取り組む
126	製造業(消費財)		ロットの大きな受注が減少	従来通りの自社工場での製造ワンストップサービスとは別に、新規顧客獲得を目指し非対面型の製造ワンストップサービス提供ができるシステム構築を進めています。
127	製造業(消費財)	家庭内需要に特化した商品開発		社員教育に注力して商品開発力を強化する
128	製造業(消費財)	医療用浣腸の販売量が徐々にあるが、上がってきている。		
129	製造業(消費財)	コロナ禍においてギフトが好調であることと、海外への販売も好調		
130	製造業(消費財)	季節変動		産学連携

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
131	製造業(消費財)	化成肥料の高騰で有機の需要が増えたのかも	円安と海路運賃のダブルパンチで輸入原料が跳ね上がった。石油代が上がると生産コストが上がる	既存商品は生産コストの上昇分を価格転嫁が難しい。新しい商品開発に注力していく
132	製造業(消費財)	客数増加		
133	製造業(消費財)	季節変動要因		「ムダをなくす会議」の立ち上げ
134	製造業(消費財)		目標となるKPI(CPAやCPOなど)を達成できておらず、計画通りに広告費を投入できていないため。	
135	製造業(消費財)			新商品の開発やネット販売への参入を検討中
136	製造業(消費財)			安定的な人材採用に向けて仕組みを整備。基幹システムの更新により業務の効率化を図る。新規事業を早急にスタートさせるべく準備を進める。
137	製造業(消費財)	新商品の販売、新販売先の獲得		付加価値をいかにつけ、新規得意先、顧客の獲得を目指す。
138	製造業(消費財)	国内の電線需要の増加(背景には電線の供給ひっ迫)により、顧客からの注文が急増する。 値上げの効果による利益UP。		経営上の課題は、 ①絶縁テープとして使うノーメックステープの確保。 国内の供給が60%に減り、仕入れ先からの安定的な納入がままならない状態が続いている。 価格も上がっているのだが、価格よりも材料の確保が第一。 ②製造の段取り(前工程)や出荷の手伝いをしてくれる 人材(パート・アルバイト)の確保。 短期的には1～2名採用したのだが、長続きしてくれる人材が欲しい。 派遣社員を入れる予定。 経営上の力点は、 自社の、1年後、2年後、3年後、4年後、5年後に ありたい姿を年度別に想定(計画)している。 その為に、年度別に達成すべき売上高、経常利益、社員などの目標を着実に達成して積み上げていくことを最大の力点としている。
139	製造業(消費財)	ステイホームによる需要が増えたため		毎年営業利益が黒字になるようにこころがけています
140	製造業(消費財)			とにかく人員不足で注文数が納期に間に合わない状態に。納期を遅らせることで受注が減っていくマイナスのサイクルを改善したい
141	製造業(消費財)			マーケティングが弱く、市場とのズレが生じる。よって外部協力会社との連携を強化化する
142	製造業(消費財)			広告宣伝に力を入れる
143	製造業(消費財)			最新機械との設備更新の検討
144	製造業(消費財)			即戦力になるような人材確保
145	製造業(消費財)	特殊品の受注が増えたこと。		継続的、組織的に研究開発していく姿勢を続けること。
146	製造業(消費財)			既存の商品を変えたことと売り方を変えた。
147	製造業(消費財)			共同求人 勉強会の実施
148	製造業(消費財)			新人営業の教育 事業転換(半製品の作成)の準備と軌道にのせる
149	製造業(消費財)			電気部品の入荷困難による、生産が停止。部品の確保。
150	製造業(消費財)			手作業をもっと機械化し、コストを下げ
151	製造業(消費財)			原油価格上昇と中国のサプライチェーンによる原材料の滞っている
152	製造業(消費財)	海外需要が伸びているため。		後継者不足による仕入先企業の減少が続いており、資材調達に困難になってきている。内製化も考えているが技術力や人材確保など資金面以外の問題が大きい。
153	製造業(消費財)	商品の値上げ		

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
154	製造業(消費財)	公共事業のため、弊社は最後の段階の加工になるので必然的に下期が忙しくなる		何があっても足元が揺るがない組織づくりが課題。まずはどんなことも人間が土台となる為、人材教育に力を注ぎたい。弊社の強みは「人です」と言えるような組織づくりを目指します。
155	製造業(消費財)	コロナ禍により医療関係の受注が増加		
156	製造業(消費財)			今の取引先・協力工場の確保について、密に連絡をとる。資材取引先の発注から入荷まで時間がかかり、手に入りにくくなってきたので、対応策を複数考え実行。以前の発注データをまとめ、予測し仕入れのタイミング、もしくは、商品リニュアルで、素材変更するなど。
157	製造業(消費財)			地域をしぼった直販チャネルを確保するために自社ブランドを使いながら、ターゲットとなる施設が喜ぶ・助かる存在になるためのサービスや設備・プロダクトを宣伝する
158	製造業(消費財)	コロナの影響を受けていたのが、非常事態宣言解除等になり人の動きが出てきた為だと推測します。		
159	製造業(消費財)	新分野開拓成功		
160	製造業(消費財)	利益増:給与の高いスタッフが欠員の為		慢性的な人材不足。生産性を上げて人材不足を補う。
161	製造業(消費財)	コロナ禍で供給できない競合に代わり新規顧客獲得できたため		仕入先からの大幅な単価アップ要請により、仕入先の変更等を急遽進めている。品質等が問題ないかを同時に確認していく必要あり。
162	製造業(消費財)	新商品開発		
163	製造業(消費財)			質のいい生産現場の確保、取引先の選別、新規取引先の開拓を進めてい
164	製造業(消費財)	新製品開発		
165	製造業(消費財)	コロナウイルス感染症の発症者減少に伴い景気回復		人材確保は、インターシップ等により大卒2名、高卒1名を確保できた。新規受注に向けて展示会に出展して新規顧客を獲得予定である。引き続き来年度も実施予定である。
166	製造業(消費財)			ものづくりに置いてどこにも負けない付加価値を付けることによって他社との格差をつける
167	製造業(消費財)	お客様単価・サービスの改善		
168	製造業(消費財)			新規開拓は展示会等で対応等、研究開発は専属部門配置、機械化促進はDX・AI等模索
169	製造業(消費財)			具体的な行動は出来ていない。
170	製造業(消費財)			新規顧客の獲得に力を入れています。しかし、営業の作業負担が大きいため新規営業に注力できていません。それを解消するためにサポート役人材の確保で作業量を振り分け、営業が営業の仕事に注力できる環境を整えたいと考えております。
171	製造業(生産財)		原材料費の上昇	原材料が高騰又は入手難のため6ヶ月分の在庫を持つようにしているが費用がかかる。海外からのコンテナ価格が上がって確保が難しくなっている。
172	製造業(生産財)		材料を筆頭に、何から何まで値上げをしており、利益を圧縮しています。	
173	製造業(生産財)			今後も引き続き新規受注に向けて取り組むと共に仕入や人材の確保の面で厳しさを増しているので努力したい
174	製造業(生産財)	不採算部門の値上げが競合他社がないため認められた		M&A先の情報収集と検討
175	製造業(生産財)	凡事徹底		
176	製造業(生産財)		海外製品との価格競争	
177	製造業(生産財)		材料費が上がっているのに受注単価が変わっていないので利益が減少	
178	製造業(生産財)		部品がない、三菱オムロン、IDECなど、とにかく国内に部品が非常に少なく、いつ入荷するかわからない状態	
179	製造業(生産財)		需要減	営業アウトソーシング
180	製造業(生産財)	情報のスピード		システム開発。管理会計の見直し。設備導入と活用。仕組みを見直し筋肉質の会社になる。
181	製造業(生産財)		中堅社員の退職	社員教育

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
182	製造業(生産財)			採用と教育を基にした人材戦略と新規顧客拡大
183	製造業(生産財)			補助金を利用しつつ、新たな柱を作っていく
184	製造業(生産財)	半導体業界の好調		
185	製造業(生産財)	半導体関連の受注が増加した		今後自動化も考えていかなければいけない
186	製造業(生産財)	生産性の向上を目指して努力している		給与を上げていける体制づくりをしたい
187	製造業(生産財)	海外需要の拡大		国内業績の改善新カテゴリーでの全国展開
188	製造業(生産財)	業界の変化に伴う対応		社員同士のコミュニケーション。
189	製造業(生産財)			デジタル化、省人化、無人化
190	製造業(生産財)			社員教育を実施して個々の能力の底上げ
191	製造業(生産財)			新規の取引先を確保と情報収集
192	製造業(生産財)	海外輸出製品の需要増		
193	製造業(生産財)	値上げ。製品開発		特にエンジニアの募集に集中し、かつエンジニアが評価される仕組みの構築
194	製造業(生産財)	新製品の開発、販売が実現		時代の変化に対応するために、今いる経営者、社員たちが一緒になって、人間力向上の為に土台作りの再構築を実施し、基本動作を向上させる。また、教育と合わせて、新製品開発、ニーズに合った製品開発・販売、ITを活用し誰でも作ることができる作業の平準化を実施する。
195	製造業(生産財)	顧客の生産量増加、材料等仕入額の増加の顧客への転嫁、新規顧客からの受注増など		
196	製造業(生産財)	受注機会を逃さない		採用難が続いているので、有料サービスを利用した人材確保に取組中。コロナウイルスも落ち着いてきたので、営業活動や展示会等に参加していき
197	製造業(生産財)	新事業の展開		営業の戦強化
198	製造業(生産財)	新規顧客を獲得し、さらには生産性向上を狙った工程改善・社内環境整備の実施		事業再構築補助金の採択を得られたら、加速的に顧客や社内体制を変化させていく
199	製造業(生産財)	既存顧客、新規顧客からの見積数UP及び採択率UP		即戦力となる人材の確保に難攻している。未経験でも吸収力の高いような人材を採用し、短期集中で技術指導を行う。
200	製造業(生産財)			主力である車両向け製品はコロナにより新規案件が大幅に減っており、別分野産業の開拓が求められる為営業活動が必要。
201	製造業(生産財)	新販路の開拓、販売額の値上努力		顧客減少分を新規開拓で補う
202	製造業(生産財)	材料費高騰分を価格転嫁出来た事より、在庫が比較的割安となり、その値差が利益となった。		
203	製造業(生産財)	新規顧客の開拓、既存顧客との関係強化で受注件数を確保していった。		人材確保が第一、顧客開拓と既存顧客との関係強化は両輪で実施していく。
204	製造業(生産財)			ポリテクセンターへの人材確保強力資格等を活かした新規事業への参入
205	製造業(生産財)	得意先の景気が回復したため		受注に対しての生産能力が低いので設備投資や雇用を進めたい
206	製造業(生産財)	売価の見直し、社内の仕組みの構築		人材確保及び社員教育(幹部経営層、一般社員)を継続して実施する。
207	製造業(生産財)	受注増加		
208	製造業(生産財)			仕事受注の受身体質問題点改善のため、自社で経営資源の確立を目指す
209	製造業(生産財)			新規事業計画
210	製造業(生産財)	新規の顧客開拓に成功		
211	製造業(生産財)	案件は多くないため、今ある案件の利益率を重視し、生産性を上げていった。		各課リーダーがメンバーの日報を日々確認し、業務効率を上げ、お客様にどうすればより満足してもらえるかをチームとして考えることを行っています。
212	製造業(生産財)	新規顧客へ付加価値の高い品物の提案先のセールスが伸びた		人材の多能化
213	製造業(生産財)	自給材での受注品の前期仕入れが多く粗利益を下げていたが、その仕事が無事完納できた		同友会で仲間から情報を得て、採用戦略を策定します。
214	製造業(生産財)			メイン得意先のシェアが高い為、分散化したい。 その為の営業活動に注力している。

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
215	製造業(生産財)			少数の会社のため、作業員が事務員しかおらず、管理できる人間がいない。私も経営者としてのスキルが不足しているため管理者経営者ともに足りていない。 機械設備一貫受注の仕事を増やすため、事業再構築補助金を申請していた。採択されたため工場新設、機械設計用の3DCADを購入する。
216	製造業(生産財)	作業効率化		社員教育
217	商業(卸売・小売)	原油高による売上単価の上昇	借入金据え置き分返済の開始、仕入れ価格上昇分を売り単価に充分に転換できなかった。	自身が現場からはなれられず、他の課題や新たな展開に手がまわらない。
218	商業(卸売・小売)	案件の受注	得意先の仕事量	
219	商業(卸売・小売)	保守サービスに注力した結果、高性能のパソコン(高額)や買換え需要を促進できた。又、価格競争からも脱却できた。背景には顧客ニーズの変化(価格よりも保守・性能重視、償却期間の短縮など)も大きい。		いよいよ事業承継の課題に取り組む。
220	商業(卸売・小売)		コロナ生活疲れも加味し、東京オリンピック終了後売上が落ちている	コロナ前に売上を戻す
221	商業(卸売・小売)	客数増加		コロナで価値感の変化
222	商業(卸売・小売)			やる気のある社員を増やす。 ミーティング回数を増やし、会社の考え方を伝え理解してもらう。
223	商業(卸売・小売)		今季6月ごろからメインの商品仕入れが困難になり販売機会を逃すことが増えたのと、他の販売商品の売り上げでカバーができていない為	メイン商品が入荷困難な状況がいつまで続くかわからない状態なのが1番の問題です。この時期に多商品の販売力をつけるチャンスと思い積極的に勉強してもらっています。
224	商業(卸売・小売)		長期の緊急事態宣言	今までの取引方法を見直しながら、顧客とのWINWINを構築していく。
225	商業(卸売・小売)	今はひたすら販売数の絶対量が足りない為、経費をかけても販売を増やす為の、新商品開発や、販路の拡大に努めています。		今は自分が先頭に立って動いているため、教育にしても自らの学びにしても時間の調整が難しい。少しずつ組織の動きに変えていきたいが、まだもう少しこのまま売上を伸ばすことに注力したい。
226	商業(卸売・小売)	売り上げ増対策		社員のレベルアップ
227	商業(卸売・小売)	廃業同業他社顧客のみをすべて引き継いだ。数年来関係強化に努めてきた結果。		新規顧客の急増にキッチリアジャストしながらすべての顧客に対して付加価値の高いサービスと製品を提供していく。そのためには生産性のアップと機械化を促進し新たなビジネス展開を構築
228	商業(卸売・小売)		半導体の部品不足、発注納期遅延	問題点:従業員不足による顧客訪問回数の低下 対応策:ひとりでも新入社員を確保し、教育して現従業員の負担を減らす
229	商業(卸売・小売)		輸入商材の価格高騰	
230	商業(卸売・小売)			経営の課題やその取組は、社員全員で取り組んでいきたい
231	商業(卸売・小売)		人材不足	
232	商業(卸売・小売)		コロナ対策の飲食店の酒の販売停止が数ヶ月続いたこと	アナログ処理からデジタル処理化
233	商業(卸売・小売)	燃料の単価が、上がったため		
234	商業(卸売・小売)	コロナ対策資金で機械導入し内製化効率アップした。		
235	商業(卸売・小売)	販路拡大		
236	商業(卸売・小売)			市場の変化に対応し、ターゲットをしぼり、お客様に選んでもらう店舗づくりをしていきます。
237	商業(卸売・小売)	得意先の売り上げ増		
238	商業(卸売・小売)			自発自走する組織づくりを実現する為に今一度、わが社の不動領域を明確にする。そしてその思いに共感している幹部。幹部から社員への共感を生むコミュニケーションを仕組化させる！
239	商業(卸売・小売)			ひとり疾病により仕事が出来ない状況となっている。それによる売上減・利益減などの影響を最小限に食い止める。引き続き、新規顧客開拓・既存顧客深耕による売上・利益増を図る。
240	商業(卸売・小売)	第二創業(営業コンサル業)好調		コロナに負けず頑張る！
241	商業(卸売・小売)	客先の未処理案件を営業力強化にて、取りこぼさないようにすること。内作加工(付加加工)の強化を計る。		

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
242	商業(卸売・小売)			ネットを使った新規客の獲得に力をいれています
243	商業(卸売・小売)			社員教育に注力
244	商業(卸売・小売)	新商品開発		価格競争に陥らない商品企画開発
245	商業(卸売・小売)	後期は助成金活用のお客様が出てくるので前期よりも増加する(業界全体)。		
246	商業(卸売・小売)			現在の業務内容を進化させ新しいマーケットに参入する
247	商業(卸売・小売)	新規感染者数減少、緊急事態宣言・蔓延防止等の緩和の伴う、人流の回復・需要回復の兆しからくる、メーカーの生産量回復。		
248	商業(卸売・小売)	・自社の強みを活かせる市場の見極め ・↑の市場にあった商品開発 ・ターゲットに対する効果的な認知、集客向上		自社の事業を【レジンに想い出を「残す業」と捉え直し、10月より始めた新サービス プロポーズのバラの樹脂保存 のようにニッチだけど需要がある分野をとらえ商品化、得意のSEOを中心とした方法で集客し、レジン材料のネット通販から付加価値の大きい商売展開に切り替える
249	商業(卸売・小売)			労働分配率が上がりすぎているので売上を上げながら人件費を下げていきたいと考えています。
250	商業(卸売・小売)			財務体質の強化と改善
251	商業(卸売・小売)	従業員の確保と育成により、売上数量アップと販路拡大に挑戦する		人材確保が急務
252	商業(卸売・小売)	ライバルがやらないことをする。常識から考えられないアイデア。		経営指針書を実践する。
253	商業(卸売・小売)	市況にもよるが仕入れ価格の低設定がカギ		
254	商業(卸売・小売)	新規取引増加により		新規事業の立上げに対し、人材の確保が急務。営業活動において、新規顧客開拓取組み(インサイドセールス)
255	商業(卸売・小売)			協力会社との販売増強の取組
256	商業(卸売・小売)	コロナの裏返しで業績がやや回復した		経営資源を活かし、「付加価値の増大」を図り、生き残っていく会社になる
257	商業(卸売・小売)	在庫管理を徹底した。出費を抑えキャッシュを残す方針だった。結果粗利微増でも、経常を出せていた。		第二創業を本格化した。販売事業から、今後は建設事業に力点を置くことになる。
258	商業(卸売・小売)	コロナ渦におけるお家時間増加による市況の活性化		地域での認知度アップ。より細かなサービス
259	商業(卸売・小売)	営業社員の獲得		営業社員のさらなる獲得で新規顧客の確保出来るような体制作り
260	商業(卸売・小売)	新しい商品を取り扱う		
261	商業(卸売・小売)			ターゲット層を拡大に伴いショップ1店舗リニューアル予定
262	商業(卸売・小売)			新規顧客確保のため営業社員の採用
263	商業(卸売・小売)	独占新商品の販売がいよいよ始まる		
264	商業(卸売・小売)	建設業界はコロナの影響をあまり受けていないと思います。		
265	商業(卸売・小売)	SNSでの発信など地道な営業活動の繰り返しと、イエナカ消費が重なった		
266	商業(卸売・小売)			財務体質の強化、機械化促進、社員教育、のいずれも、少しずつ前進・効果が出つつある。今後さらにその項目に注力し強い会社を目指します。

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
267	商業(卸売・小売)	粗利率の良い新商品を投入し、カタログ、WEB、SNSなどを連動させて市場に情報発信したことが、他の商品にも好影響をもたらした、全体的に売り上げが伸びている。 増益については、商品価格や海外からの輸送コストの上昇のため、販売店への卸価格を値上げしたこと、また、購入前の見本商品の貸し出しについて、これまでは対応していなかった個人への貸し出しにも対応したこと、販売店を経由しない直接の販売の割合も増えたため、増益に繋がったと分析している。		円安傾向および輸送コストの上昇により、利益が圧迫されている。また、弊社の製品は国や自治体の補助制度(日常生活用具給付制度)で購入されることが多いが、商品が高機能になり仕入れ値も上がる中で補助金の基準額は変わっており、この理由でも利益が圧迫されている。競争力と利益率を兼ね備えた新商品を市場に投入し、カタログとWEBサイト、SNSなどを連携させてPRし、他の商品にも好影響が出ている。また、一部の商品については卸価格の値上げも行った。ただ、未永く、お客様に喜んでもらい、販売店にも喜んでもらい、弊社も嬉しい関係を継続していくためには、販売店も弊社もしっかりとユーザーサポートが出来るだけの財源を確保できる販売価格で商品が販売出来ることが重要であり、補助金の金額の基準を引き上げてもらえるように自治体に訴えかけていく。
268	商業(卸売・小売)			人材確保。売上の安定
269	商業(卸売・小売)	緊急事態の解除		
270	商業(卸売・小売)	お客様にすすめるアイテム数を増やしました。商品単価を上げ、粗利益を上げる努力をしました。		付加価値を上げて、単価を上げていく。原価を抑えている。サービスをなくして、しっかりとお値段をお伝えしている。
271	商業(卸売・小売)			新規顧客獲得に向けた数値目標・行動計画の策定、財務関係数値の見直しなど経営指針の見直し
272	商業(卸売・小売)			商圏内に新規競合店が続けて出店。価格競争が激化する一方、高品質店舗の新規出店もあり商品での差別化も難しい状況になってきました。また通販、宅配のニーズと供給網が発達し、来店客の減少にも影響が出てくる可能性が大きくなってきました。顧客のニーズを掘り起こし、新たな商品、サービスを提案し、販路を拡大、差別化していく必要が急務である。
273	商業(卸売・小売)	お客様訪問の増加、外部のパートナーと新商品の開発を行いました。		
274	商業(卸売・小売)	コロナになり減少していた客が戻ってきている部分とデリバリー業を始めたことによる新規顧客開拓		
275	商業(卸売・小売)	ホームページの広告代を増やし、資料請求数が2倍になりました。 販売金額を意図的に1.3倍に増やしました(オープンプライスの為)		
276	商業(卸売・小売)	得意先からの受注が増える見込み		コロナ以降の注文減少が回復していない。販売価格や販路の変更を検討。
277	商業(卸売・小売)	商品価格の上昇		
278	商業(卸売・小売)	コロナ新規感染者数減少による、客足の回復。		
279	商業(卸売・小売)	コロナ対応に適した商品を強化し、販売。		管理者の教育、50歳前後の社員が多く、若手社員の教育。
280	商業(卸売・小売)	飲食店業界の営業再開による家具需要の拡大。新規販路開拓の成果		財務体質の強化
281	商業(卸売・小売)	新規開拓、別部門の業績		
282	商業(卸売・小売)			新規事業への展開が軌道に乗らず
283	商業(卸売・小売)			土台となる売上を作らない限り、人員の確保や売上規模拡大の大幅拡大が出来ないため、今後は土台づくりに注力したいです。
284	商業(卸売・小売)	新規顧客開拓にまい進		コロナ化におけるコミュニケーション不測の解消に躍起になっている
285	商業(卸売・小売)			新規事業開拓として、サービス業への進出。それに付随する企業付加価値の上昇を試みる。
286	商業(卸売・小売)	新商品・新事業のマーケティング		
287	商業(卸売・小売)	仕入れ商品の変更。(高単価)それに伴う付帯(クレジット・下取り)による粗利改善		新店舗展開 整備工場の増設 整備部門での収益の拡大 顧客の囲い込み
288	商業(卸売・小売)	緊急事態宣言および蔓延防止等措置の廃止。		鳥インフルエンザや海外商品の輸入ストップ等外部要因が問題。

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
289	商業(卸売・小売)	新規エリア開拓		新卒採用の取り組み、資格取得促進、研修強化
290	商業(卸売・小売)	新業態ハードオフの立上げ、ホビー業態の伸長、オフの海外旅行者需要は激減		社員教育にお金を使い、ES満足とCS満足のバランスを取っていく。損益分岐点の仕事に満たないマネージャーの教育を進めることとオペレーションの仕組みを1つずつ増やしていくこと。
291	商業(卸売・小売)			メインの客先が1社なので新規拡大が必須
292	商業(卸売・小売)	仕入れ額の増加、販売数増加		融資を積極的に確保します。
293	商業(卸売・小売)	営業力のUP、新規客の増加		
294	商業(卸売・小売)	新分野の開拓と現状商品の値上げ		少子化の影響をかなり受けていることが問題です 力点としては毎年ある程度決まった人数の需要がある
295	商業(卸売・小売)			従業員の高齢化に伴う若手人材の確保。専門技術者の数とスキルアップによる付加価値の創造。経営指針を明確にして段階的にレベルを上げていく
296	商業(卸売・小売)	コロナによる外食控えが弊社には追い風となったため。既存顧客へのサービス見直し(改善)による新規案件の獲得。		人材確保。エコ商品のニーズが高まっている中、オリジナル商品作成や海外の商品を輸入する等、差別化を図っていきたい。主要顧客は食品系事業者であるが、医療介護事業向けの衛生資材納品を増やしリスク分散を図りたい。
297	商業(卸売・小売)	新規取引先の獲得 ネット販売事業		新規顧客開拓 ネット販売拡大
298	サービス(対個人)		営業活動に力を入れている	
299	サービス(対個人)	現在の人員体制に応じた売上、コストの適正化		
300	サービス(対個人)		毎年夏～秋は季節的に市場規模が縮小するが今年はコロナの影響もあってか、ずっと暖かい秋が続いたせいか7～12月の商圏全体の顧客数が減った	
301	サービス(対個人)	賃貸ビルの大規模修繕を実行しつつ、賃借企業に対してのサービス向上に努力している。		予算計画の徹底。
302	サービス(対個人)	増加なし、横ばい		顧客満足度の追求
303	サービス(対個人)	できるだけ入居者の要望に応えられるように他マンションの情報を仕入れた		同業者との情報交換
304	サービス(対個人)			コロナと共生しながらイベントの実施
305	サービス(対個人)		主要得意先の撤退	新規取引先獲得
306	サービス(対個人)		研修社員が入社したが、まだ、自社の成績アップにはつながっていない	
307	サービス(対個人)	少しずつコロナのダメージからもどってきた為		コロナがおさまってがんばります
308	サービス(対個人)		人の入れかえ！	
309	サービス(対個人)		春に繁忙期があるため毎年1～6月期より7～12月期の方が悪化する。さらに全国展開している競合企業が、コロナ禍により利益率の高い海外への移動を受注できない分、国内市場(特に地元での移動)の受注に注力した結果、価格競争が激化し客単価の低下につながってしまった。	1. 若い役職者不足。2. 過当競争で価格競争に巻き込まれている。 1. については社内育成に注力してきたが、管理職候補の中途採用も視野におく。 2. 顧客情報は毎日蓄積されているので、それを活かすべく困り込みに取り組みつつある。
310	サービス(対個人)	販路拡大		
311	サービス(対個人)		経常利益減は新規事業の減価償却が大きいため	
312	サービス(対個人)		コロナの影響でお客様に余裕がない。また、言い訳に使われる	売上の確保が重要。
313	サービス(対個人)	コロナ感染症が落ち着いたため		付加価値をさらに高める商品開発と人材育成をおこない、新たな展開を模索
314	サービス(対個人)	社会現象		経営指針を定める
315	サービス(対個人)	一人当たりの生産性アップ		働き方改革により、人時生産性向上が急務。まずは、社長幹部の教育の為に在り方を強化。
316	サービス(対個人)		定期的な新規顧客を確保できていない。	問題点:収入源が1つ 対応策:人的サービス以外のサービスを提供して収入源を増やす
317	サービス(対個人)		半導体不足、東南アジアのコロナ禍で、部品供給が間に合わないための新車登録減少	
318	サービス(対個人)	緊急事態宣言が解除されたから		人材の流動が激しくなっていて、当社でも流出が起きている。人材の流出を防ぐためによい企業文化を作っていく

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
319	サービス(対個人)	人を入れることで売り上げ増 だが 利益は横ばい		
320	サービス(対個人)		半導体の影響で新車の納期が遅延	SNS活用で顧客接点を増やしている
321	サービス(対個人)		店舗縮小が大きな要因です！！	本業に力を入れながら、本業以外の収益を見込める分野を模索しています
322	サービス(対個人)		コロナ	
323	サービス(対個人)	新店舗出店と収益物件購入(賃料で返済、店子からの収益)		付加価値を上げる為に再構築を活用し新分野へチャレンジ。自社消費の内製化で経費削減と販売数アップに取り組む。
324	サービス(対個人)			人材育成
325	サービス(対個人)		賃貸物件の入所者減。持ち家志向	駐車場スペースの活用
326	サービス(対個人)		コロナ禍の影響	
327	サービス(対個人)		事務員 非営業職の社印が売り上げに無関係で月額売り上げの50%固定給で支払う習慣の為 唯一の営業職の社長の私の営業成績、成果が悪いため	事務職非営業社員一人 社長一人の会社のため、事務職社員一人の引き留めの人件費増大が業績の悪化を招いている。一人事務員が担当業務のブラックボックス化の解消、アウトソーシング、業務効率化推進
328	サービス(対個人)			勉強会の参加と事業計画のブラッシュアップ
329	サービス(対個人)	ICTによるコスト削減 機械導入		職員の高齢化 感染含む災害リスク BCPに力を入れる
330	サービス(対個人)	社員教育		社員教育
331	サービス(対個人)			「経営上の力点と対応策」 すぎ間時間の徹底活用。
332	サービス(対個人)	外部収益が増えた		業界全体的に採用難
333	サービス(対個人)	コロナ終息		
334	サービス(対個人)			カウンセリングのオンライン化の強化
335	サービス(対個人)			自己資本比率50%を目標
336	サービス(対個人)			人材の採用、教育に重点を置くことで付加価値の増大が高粗利へと繋がる
337	サービス(対個人)	新規出店		
338	サービス(対個人)	利用者のニーズの把握・コミュニケーション強化		発信力
339	サービス(対個人)	緊急事態宣言解除によりお客様と会えるようになった		
340	サービス(対個人)	専門性のある情報をSNSや院内POP、動画サイトで発信した		治療経過を数値化する仕組みを確立する。めまい治療に特化した院づくりを
341	サービス(対個人)	通所介護規模拡大による売上増加、借入金元金返済が始まり経常は横ばい		
342	サービス(対個人)	従業員育成の強化		
343	サービス(対個人)			パート社員の処遇改善と教育
344	サービス(対個人)	事件報酬の増加、顧問先増加		異業種との共同セミナーの実施
345	サービス(対個人)	協力金の需給		目標設定、事業計画。 人脈・人材とのつながり。 5S、5W3H、PDCA、TODOの細分化の徹底
346	サービス(対個人)			春に向けて新事業展開を考えています
347	サービス(対個人)	緊急事態宣言や時短要請の解除により客足が徐々に回復してきた。		コロナの終息を切に願う。
348	サービス(対個人)			新規先開拓
349	サービス(対個人)			業務効率をあげるための設備投資
350	サービス(対個人)	原価高を価格転換した		人材育成、人が辞めなくなったが育て方が分からないまま人材育成しているので非効率
351	サービス(対個人)	生産性向上		プライベートブランド確立。ECサイトを構築。
352	サービス(対個人)	コロナ禍における中食需要の拡大に対して、効果的な宣伝で新規客の増加につながった。 活鰻価格の下落により原材料費が大きく減少した。		社員・パートの数が多くなってきたので、しっかりとビジョンとその共有。また、組織運営を行っていきたい。
353	サービス(対個人)			社員教育に力を入れ、安定した人材の確保とDX化
354	サービス(対個人)			社員教育に力を入れたい
355	サービス(対個人)	販売方法の確立		時代にあった新事業
356	サービス(対個人)			広報を強化、わかり易く自社の長所を伝えるようにする
357	サービス(対個人)	・協力会社様からのご紹介件数の増加 ・時代に即した社内研修の提案		
358	サービス(対個人)			事業再構築補助金を活用し、現在の業態からの脱却を模索中。

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
359	サービス(対個人)	顧客のニーズを分析して他社が気づいていない成長分野(ジャンル)を中心に商品開発や仕入れを行っている。		今後成長を続けるためには長時間勤務可能な人材の確保と作業スペースを拡大していくことが必須なので現在はここに力を入れている。
360	サービス(対個人)	社員がしっかり育ってくれこと。		
361	サービス(対個人)	新しく加入した会の特徴が売り上げをあげるための組織で、そのため行動がとてもし活性化しだしている。		まだ新たに取り組みだしたことが日が浅く、成果が上がるところまで行っていないので、其処を早急に強化する。
362	サービス(対個人)	人材確保		
363	サービス(対個人)	新型コロナウイルス感染拡大の沈静化による客数の増加、地域割クーポンなどでの旅行客数の増加		人材の確保や人件費アップに伴い、販売単価の値上げを考えている。
364	サービス(対個人)	協力金と雇用調整助成金で営業利益はないが、収益が上がった。		社員教育と幹部育成
365	サービス(対個人)	新サービスの展開を実施するから		
366	サービス(対個人)			経営上の力点としては従業員満足に振り切った経営による継続的な人材確保。また、来期からは既存事業のノウハウを集約することで新たなサービスの展開を予定しており、2022年上半旬は新たなサービスに向けた設備投資や人員補充により一時的に支出増の見通し。
367	サービス(対個人)			付加価値の増大を目標に、新しい資格を次年度には取得できるよう動いている。
368	サービス(対個人)	専門性の強化が繋がったと思う。		いかにして太い取引先を確保するか。
369	サービス(対個人)	自粛が解除されたため		幹部を育てる
370	サービス(対個人)			提携先の増加。
371	サービス(対個人)			新規受注の確保とパートナー店の確保と育成。b to cから b to bへシフトチェンジ
372	サービス(対個人)			人手不足で必要な時の人材の確保が難しい。スタッフ一人一人に寄り添いこの会社で働いていてよかったと思えることを増やしていきたい。また、それはお客様に寄り添うことに通じることだと思うのでしっかりとやっていきたい。
373	サービス(対個人)			コロナ感染状況による自粛要請で今後存続できるかわからない。
374	サービス(対個人)			社員の成績に応じた給料体系になっていないこと。現在、作成中。
375	サービス(対個人)	新しいサービス追加		
376	サービス(対個人)	人材加入		キャッシュフロー改善
377	サービス(対個人)	単価のアップ 新規顧客増		専門性の向上
378	サービス(対個人)			売上に直結する動きをすること
379	サービス(対個人)	コロナが落ち着いただけ		コロナ
380	サービス(対個人)	数字の追っかけと、意識		経営指針書による実行計画
381	サービス(対個人)			内部で情報共有の部分の薄いのと、関連会社と協力するという体制が整っていないのでそこを強化し、経費削減や体制強化に努めたい
382	サービス(対個人)	処理スピードを上げた。チラシを配るなどの集客の強化		経営幹部と合宿を行い、新商品の検討を行った。社外の研修会社の制度を利用し、所外に研修参加したり、所内で所員研修を実施している。
383	サービス(対個人)			人材確保、ここにつきます。人件費の増加は問題ありません。
384	サービス(対個人)			事務的社内環境の整備、営業対象の絞り込みからの広報戦略の作成
385	サービス(対個人)	通常営業が可能と予測した場合、自ずと増加する		
386	サービス(対個人)			幹部候補の育成
387	サービス(対個人)			今回のコロナによる休業要請により、殆どのアルバイトが辞めてしまい求人募集を色々な手段を用いて行っているものの中々採用出来ない事により、お客様が少しずつ戻りつつあるのにお断りしなければならぬ状況をなんとかして打破しなければならぬ。 求人募集のビラ配りを、女子大生の乗るバス停で配ったり買い物に行ったら店員さんに名刺を渡したりと出来る事は全てやっています。
388	サービス(対個人)			高額な工場リフトを新規で導入するのに補助金がなかった

中小企業家の声

No.	大業種名称	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)	機動力を生かした巡回健診や予防接種。提携顧客の増加。		保有するデータの一元管理、必要なデータを必要な形式で抽出可能なシステム構築中、手作業の自動化。グループ内情報の共有化。
390	サービス(対個人)	コロナが落ち着いたため		コロナが落ち着いて飲食業の競争が激しくなる中、今後どれだけ付加価値を高め、それを提供できるか？と、人材の確保と育成が重要になると思う。
391	サービス(対個人)	雇用人材難の中人材教育期間終了に伴い、労働力アップが見込める。		
392	サービス(対個人)	実績の評価		
393	サービス(対個人)			目標の共有と人間力向上
394	サービス(対個人)			営業力を付けた営業担当者の育成。未経験者2名の独り立ちが急務。事細かく顧客ごとの指示、指導を行う。
395	サービス(対個人)	販路拡大		
396	サービス(対個人)	高単価商品の開発		研修の受講、交流会参加
397	サービス(対個人)	会員拡大・単価アップ		人材確保のため専門学校や紹介依頼に力を入れています。また同業とのタイアップを考えています。
398	サービス(対個人)	新商品の販売強化 顧客アフターフォロー		既存客への情報収集と新規開拓 同業種のネットワークをとりながら動いていく
399	サービス(対個人)			人材育成 人材教育 付加価値
400	サービス(対個人)			社員の習熟度をアップさせたい。社員の取り組みや貢献度を可視化できるようにする。社内システムを構築する。
401	サービス(対個人)			職員のモチベーションの維持
402	サービス(対個人)			人材育成
403	サービス(対個人)	他社にない商品の販売 人材が増えて販売力UPした		経営計画を立てたが、財務的な知識・意識が少ないので、課題は財務状況の把握を専門的な観点から見てもらう
404	サービス(対個人)	受任していた訴訟での勝訴が続いたため		現在の三本柱に加え、ニーズに合わせた商材を投入しなければならない。
405	サービス(対個人)			アフターコロナの顧客意識を汲み取り、求められるサービスを構築し取り組む。店舗の環境や利便性、イメージなどが重要となると予想。具現化していく。
406	サービス(対個人)	いままでやってなかった宿直を取り入れ、国からの給付金が増加した		経営者層(右腕・左腕)人材不足で社員教育に力を入れている。教えられる立場から教える立場になってもらい、成長を促す。
407	サービス(対個人)	新規分野の営業により客単価上昇		付加価値の増大による客単価アップ。値下げ競争に巻き込まれない
408	サービス(対個人)			監査法人トーマツと連携して管理業務の効率化を図る。
409	サービス(対個人)			人材探しと育成をします。キャッシュフローを作成し、新規事業を来年5月までに拡大する。
410	サービス(対個人)			認知度向上
411	サービス(対個人)	新規営業のみをする社員1名増加		営業社員を増やしたので新規顧客必要、また営業社員の能力に差があるので社員教育必要
412	サービス(対個人)			既存事業と連携した新事業展開。営業エリアを縮小し時間効率化をはかり、地域色をより強くしていく。
413	サービス(対個人)			新たな戦略として、収入の柱になりえる事業を開始したい
414	サービス(対個人)			新しいメニューを取り入れ、教育力を入れている
415	サービス(対個人)			経営指針成文化と発表を行う。
416	サービス(対個人)			人脈の形成
417	サービス(対個人)	店舗リニューアル 新規出店		今年は育成に力を注ぎます。
418	サービス(対個人)	新店舗、新分野による売上増加 既存店舗の売上の最大化		PQ同時にVQ最小化をもっと突き詰めて考え更なる利益化に持っていく
419	サービス(対個人)	コロナで減少傾向になった為。		
420	サービス(対個人)	データによる分析で改善点、伸ばす点を数値化し、可視化する事で強み、弱みを判断する。新分野への開拓		
421	サービス(対個人)	コロナ禍で売り上げ増加や付加価値の創出により、売上と利益ともに増加した。		人材確保については、求人媒体や就職イベントなどできるだけ多くの人に会って、ミスマッチを防ぐ。
422	サービス(対個人)	営業が必要		
423	サービス(対個人)	コロナが落ち着いてきたので		
424	サービス(対個人)			社内評価制度の見直し

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
425	サービス(対個人)			新卒者採用を毎年出来る会社になりたい。積極的に社員教育に取り組む。
426	サービス(対個人)	コロナ休業解除		
427	サービス(対個人)			自社オリジナル製品の開発、販売促進
428	サービス(対個人)	新規取引先の増加。外注の増加		売上の増加を図るため社員教育と共に取引先・協力企業の確保
429	サービス(対個人)	中長期保有の商品を短期販売に切り替えた為		
430	サービス(対個人)	3期目ということもあり、単純に成長曲線を描けている。		とにかく人材に起因する業態なので、これまで行っていなかった社内・社外からの照会採用を進める
431	サービス(対個人)	現場の実践力向上による、評価アップ。		専門技術を継承するべく、人材確保と教育を目指す。それが障害を持つ方々への人生の応援へと繋がり、本物と私たちの生業となる。
432	サービス(対個人)	コロナ禍が現在落ち着いており増加というよりは2019年度の売り上げに戻りつつあるという感想です		
433	サービス(対個人)	生産性の向上		採用計画 付加価値商品開発
434	サービス(対個人)	コラボレッスンや、コラボイベントの動画や会員様のみのYouTubeを配信した影響で売り上げがUPした気がします！		信頼関係が築き上げていけるよう、常に連絡を取り合うようにしていく。値下げ依頼をされた場合は白黒はっきりと話をするように、指針を元に伝える。
435	サービス(対個人)	提携企業の増加、拡大		
436	サービス(対個人)			本業が渡航出来ず止まっているので営業の仕事を請け負っています。
437	サービス(対個人)	イベントの打ち出し。体験会開催。新事業開始。		
438	サービス(対個人)	客単価増の対策		
439	サービス(対個人)	高単価メニューの取入れ。来店周期を早めるアイテムの取入れ。広告宣伝費の強化		人材不足。福利厚生の見直し
440	サービス(対個人)			効率的な仕事の模索 今後も持続するであろうコロナ感染への就労の仕方の検討
441	サービス(対個人)			・新規店舗開拓 ・従業員の雇用 ・管理者の雇用、もしくは外注
442	サービス(対個人)			BtoBの業務を拡大すること。
443	サービス(対個人)	売上増の特徴、同業他社からの備車依頼増		問題 得意先企業が少ないので新規顧客の確保 対策 ホームページ作成
444	サービス(対個人)	年数制限をクリアすることによる受注件数の増加		他業種の方との交流を増やせられるようにいろいろなところに出向いています。
445	サービス(対個人)			新しいサービス、利益率、継続率の高いサービスの販売
446	サービス(対個人)	安定的な顧問契約を結べた事		より良質な協力会社の確保と、現状の手法のシステムを整備する事(発信も含めて)
447	サービス(対個人)	合併される側ではなく、する側になれているから。		
448	サービス(対個人)	原料価格上昇に伴う売り上げ増		経営指針書の運用と就業規則の見直し
449	サービス(対個人)	世界的な新型コロナの感染者数の減		
450	サービス(対個人)	売上増対策		
451	サービス(対個人)	販売促進変更及び値上げによる単価アップ、高単価商品の強化		人材確保と人材教育
452	サービス(対個人)	広告媒体を使った自社のアピール		人材不足
453	サービス(対個人)	まつ毛パーマ部門の集客		スカウト
454	サービス(対個人)	新サービスの開始		
455	サービス(対個人)	コロナが落ち着き 客足が少し戻ってきた事が要因と思われる。		経営指針書 経営理念作りから始まりサービス向上の為に講習会 社員会議をもっとしていく。
456	サービス(対個人)			まだ、新規事業の為、全体が見れたり出来る管理者不在である。 側に置いて見習いをさせて育てていく。
457	サービス(対個人)	人材育成に力をいれました！		経営は本当に人が命でと思いました
458	サービス(対個人)	売上増の理由として売買取金の上昇・客付け単価の上昇が挙げられる。		仕入ルートが脆弱なので販路拡大のためにも仕入先を増やしたい。
459	サービス(対個人)			経営指針書の作り込みと社員を巻き込んだ一丸経営。価値観教育からリーダー研修の実施。
460	サービス(対個人)	家主が増えた。		
461	サービス(対個人)			社外からの教育、研修を取り入れる

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
462	サービス(対個人)	休業、時短営業から通常営業の再開による客数の増加で売り上げが少し戻ってきた。		客数がコロナ前に比べて減っている中で、ここでしか食べられない美味しい料理という付加価値のついた商品研究を行なっている
463	サービス(対個人)	認知度が上がった		新たな事業の模索
464	サービス(対個人)	販促		
465	サービス(対個人)	コロナパニックの終焉		
466	サービス(対個人)			1業態では先行きの見通しが厳しいため、新たに児童発達支援事業を始める予定である。
467	サービス(対個人)	販路開拓・新商品開発		・今の経営者のターゲット層との会話から生まれる新たなビジネスの柱を作る。 ・既存の事業における業務分担、販路拡大のための新規人材確保
468	サービス(対個人)			新規事業が始まったばかりで想定内で始動しています。 事業所の所在を宣伝して成果は、上がっているので来期に繋がると考えています。人手不足は、蔓延状態なので求人広告費を検討中です。
469	サービス(対個人)			繁忙期の為の集客システムの強化
470	サービス(対個人)	人財確保		人財確保
471	サービス(対個人)	ホームページの改善。こちらについては、経営者向けのオンラインサロンで学びました。加えて、多くの人に知ってもらうために、SNSの発信量を増やしました。具体的には、Twitter・Instagramにて毎日投稿＆ライブ配信を行ったことが、売上・利益の増加に繋がっている		新規顧客の獲得の1点のみで、他は今のところなし。今はとにかく新規顧客獲得の再現性を上げることに注力し、2店舗目への拡大に向けて準備するのみだと考えています。これまでと変わらず、情報発信とホームページやチラシの改善の繰り返しです。
472	サービス(対個人)	従業員の配置転換		ネット集客の強化
473	サービス(対個人)			開業後、当初の計画よりも顧客の増加率が高く、サービスを提供する人材が不足している。そのため、人材確保に重点を置きながら、さらなる顧客獲得をめざし、新規事業の開始を検討中。
474	サービス(対個人)	飲食店なのでコロナの協力金のおかげ		飲食店なのでとにかくコロナがおさまって街に安心して人が出れるよう耐えるしかないと考えてます。
475	サービス(対個人)	売上単価の上昇(セット販売の増加、コロナ時売上低下の回復)		働きやすい環境を作る
476	サービス(対個人)			派遣スタッフの新規就業場所の確保
477	サービス(対個人)	美容室ですが、1人前のスタッフが増えたこと、成長したこと。		労働集約型なので、人を集め、人を教育し、会社を成長させていくことを基本としていますが、違った形で売上の伸ばし方を計画中です。
478	サービス(対個人)	ご紹介のお客さまの増加とリピート		自分の武器になる手数を増やす。空きスペースを活用するための人の確保
479	サービス(対個人)	お客様への提案力		人材確保の為、周りのアドバイスを聞いた上で求人活動を行ったり、身近な人からの紹介などを利用して人材確保を目指します
480	サービス(対個人)	店舗リニューアル、新サービス及び新分野の開拓		新サービス導入による付加価値増大
481	サービス(対個人)	新事業の開始		資金繰りの強化
482	サービス(対個人)	商品の仕入れ単価の低下と店間の移動コストの削減		新卒の社員が不足している、何年後かの人材育成にも不安
483	サービス(対個人)	介護業界との連携を強める事が今後の売上増につながります。 みまもりセンサー拡販やお墓の遠隔参り(清掃含)が期待出来ます。		人材採用を開始致します。
484	サービス(対個人)	他社との差別化		
485	サービス(対個人)	従業員の増加 顧客の増加		方向性の理念の合致
486	サービス(対個人)	売上げ増加の為にキャンペーンを実施したこと。新規顧客に向けて単価アップしたこと。		スタッフの雇用をするか、付加価値を増やして単価アップしたいが具体的なアイデアはありません。
487	サービス(対個人)	催事出店による売上増		
488	サービス(対企業)	値上げなど、契約内容の更新に力点。一方で、新サービスなどの準備		コロナ禍での、お客様での価値観の変化を、観て、聴いて、感じ取って、代行するサービスを提案できる感受性の育成が必須。
489	サービス(対企業)	社員増員によりこなせる仕事量が増えたため、営業活動で新たに仕事を取りやすくなった。		付加価値を今より増大しもう1名は社員を増員する。 それにより顧客の他部門の仕事を受け量が大幅に増えることに繋がる。
490	サービス(対企業)	新型コロナの感染縮小の」ため		

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
491	サービス(対企業)	直販に力を入れました		得意分野の強化
492	サービス(対企業)	イベント復活が勢いついている。会議運営が多く開催されるようになった。	本来の景気回復はまだですが、小ロットで市場が動いているため。	ボリュームのある仕事が減った中で、いかに付加価値を付けたサービスができるか、クリアしていくべく努力する。
493	サービス(対企業)	緊急事態宣言解除		
494	サービス(対企業)			管理者養成と技術者の確保
495	サービス(対企業)			人件費が増加するが、値上げままならない。従来からのエアコン丸洗いに付加価値をつけ、より一層ウイルスに対
496	サービス(対企業)		コロナ禍の影響をモロに受けました。(顧問先の新卒採用取りやめと対面研修ができなかった)	対策としては、新会社設立を考えています。
497	サービス(対企業)		顧客の減少並びに設備投資の減少による	
498	サービス(対企業)	営業力が上がり、新規が増加		・営業人員の確保が急務 働きやすい組織作りの取り組み
499	サービス(対企業)			目標達成
500	サービス(対企業)		競合による客単価の低下及び人件費の増加	
501	サービス(対企業)	コロナのため延期になっていた売上分が確定になったため売上・利益が増加		新規顧客の確保のため、既存顧客からの紹介営業ができるように工夫する。
502	サービス(対企業)	紹介依頼と外部協力先の開拓		
503	サービス(対企業)	コロナ感染減少による旅行需要拡大		
504	サービス(対企業)		コロナ禍の影響が少なくない。	ビジネスモデルの転換。
505	サービス(対企業)	付加価値の増大。稼働率の向上。経営指針への取り組みを具現化。		人財育成・売り上げの増大
506	サービス(対企業)			ITを積極的に取り入れDXを目指します
507	サービス(対企業)	代理店の集約化 長期契約の一括保険料支払い		個人の強みを会社の強みに落とし込む、磨き上げる
508	サービス(対企業)	もともと時間の経過とともに売上げの増加しやすい業種だから		
509	サービス(対企業)		大型案件の終了	
510	サービス(対企業)	積極的に新規開拓、ルート営業をした		新入社員の教育にどのくらい時間がかかるのか？いまのスタッフも入社から一年未満
511	サービス(対企業)			HPのリニューアル
512	サービス(対企業)	業界景気が好調。チャンスロスしないように対応力を上げていく		人財育成を強化していく
513	サービス(対企業)	お客様の業況の改善		主力機械の更新などによる、生産性の改善。
514	サービス(対企業)	取引先の設備投資等		良い人材の確保
515	サービス(対企業)	アフターコロナ対策		内部体制強化
516	サービス(対企業)	取引企業(協業パートナー)からの紹介案件数、大規模案件の受注数が増加。これまでの信頼関係による案件紹介が多い。		中途採用を積極的に実施していくにあたり、「人材育成」「理念の浸透」「組織化」「評価制度」等の取組み
517	サービス(対企業)	営業サポートツールの導入		必要な経験者の人材確保が難しく、協力業者の確保に方針転換した。
518	サービス(対企業)	単価の見直し		
519	サービス(対企業)	新事業が軌道に乗ったことと、コロナ禍において需要が増えたこと。これまでにやってきたことと時代のニーズがマッチしたこと。		
520	サービス(対企業)			ここ何年も横ばいで安定しているが、向上心をもって努力していき
521	サービス(対企業)	WEB集客		
522	サービス(対企業)			新商品の販売
523	サービス(対企業)			本業であるコンサルタント業の営業活動を行う。プログラミング教室は動画教材の販売を開始。そこからの会員増を狙う。
524	サービス(対企業)			コロナ禍の影響もあるがプロジェクト体制の強化が必要、時間をかけて人を育成する。
525	サービス(対企業)			年間を通しての受注。どうしても公共事業がメインの弊社は4月～6月までの期間、受注が少ない。この時期をどう乗り越えるかが課題です。新規事業を立ち上げこの時期に事業拡大を目標に模索中です。具体的な取組等はこれから
526	サービス(対企業)	HPの強化、人材育成		マニュアル作成
527	サービス(対企業)			人材育成を行うことで日々の業務の当たり前の精度を上げることお客様に選んでいただけるようにする。
528	サービス(対企業)	発信力の継続		社員の教育と育成

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
529	サービス(対企業)	固定費のスリム化、外部環境に振り回されない姿勢		コロナの動向によって左右される。官公庁などの仕事以外で固定の案件を契約していく案件を増やす。
530	サービス(対企業)	コロナ禍で相談のできる事務所を探す会社が多く、税理士チェンジが進んだ		入力作業や監査作業のAI実装による自動化促進
531	サービス(対企業)	新規取引先の獲得		社員のスキルアップが思うようになっていない。
532	サービス(対企業)	コロナ禍で既存の顧客が減少した分、シフト変更し新規顧客・新規事業を取り入れた。		
533	サービス(対企業)	新商品開発		
534	サービス(対企業)	お客様の価値のUPを図っていること、その内容によるご紹介で客数が増加したこと		お客様の価値を上げ続ける
535	サービス(対企業)	紹介の増加		
536	サービス(対企業)	紹介件数の増加		機械化促進効率化と顧客のIT化促進
537	サービス(対企業)			新規事業として社員教育用カリキュラムを作成中。リリース後は講師を養成する(社員に)。
538	サービス(対企業)	お客様の組織変革がひと段落した		
539	サービス(対企業)	昨年のコロナ感染拡大から受注低下していたところが徐々に戻ってきた状況		人材確保及び変動費削減
540	サービス(対企業)			顧客の課題を解決する充実した研修コンテンツのPR
541	サービス(対企業)			会社自体の体質をかえる
542	サービス(対企業)			仕事のマニュアル化により、従業員のできる仕事を増やす。顧客に対する情報提供の工夫(動画等)
543	サービス(対企業)			システムの導入などによる作業の効率化、データの活用を図っていく予定。
544	サービス(対企業)	コロナにより経済活動の縮小していたが緩和措置により諸経費が増加した		
545	サービス(対企業)	コロナが回復し、需要が増えた		
546	サービス(対企業)	顧客数の増加は顧客や取引先からの紹介が主であるため、既存顧客へのしっかりしたサービス対応に力点を置く。また、税制複雑化等による顧客単価		税制の複雑化、会計周辺ツールの複雑増加への対応。スタッフ教育とそれに並行してのスタッフの採用。
547	サービス(対企業)			まだまだ経営努力が足りない
548	サービス(対企業)	付加価値化		人材確保のために働きやすい環境づくりに取り組んでいる(有給休暇など)
549	サービス(対企業)	業務内容の変更、営業強化		コロナ以降の顧客ニーズ変化に対して、現在の業態を生かした、新しい商材の提案
550	サービス(対企業)	マーケティングオートメーション		
551	サービス(対企業)	赤字仕事をなくした		仕組化
552	サービス(対企業)	新規顧客開拓		
553	サービス(対企業)			人員を確保していく
554	サービス(対企業)	営業努力と新分野への挑戦。		
555	サービス(対企業)	代表のコンサルティング業務に加えて、大型のシステム開発案件を受注したため。		顧客を増やし、案件数の増加に取り組みたい。
556	サービス(対企業)			これまでやってきたことを一つ立場の段を落とした人間が出来る様に。会社としてのボトムアップを図りたい。
557	サービス(対企業)			コロナ禍で時代が変わったと思います。早く時代の流れをつかみ対応していく
558	サービス(対企業)			自社強みの発信、アピール。
559	サービス(対企業)			現在は借地で手狭な為来年に土地購入(現在注文済み)に工場を建てより良い環境を造る事
560	サービス(対企業)			既存の事業に少し関係性のある新規事業を検討していく
561	サービス(対企業)	地道な営業活動		継続的な顧客の創出
562	サービス(対企業)	取引先からのリピートと発注のタイミングでたまたまこの時期の売り上げが上昇。リピートと受注件数がアップ、単価維持がMQアップの要因。		受託生産の収入だけでは安定しない点を、物販を取り入れながら改善する取り組み。
563	サービス(対企業)			新サービス制作中
564	サービス(対企業)	実行計画の活用		
565	サービス(対企業)	顧客増		人材の確保と教育
566	サービス(対企業)	サービス内容の拡充		業務範囲を広げ、顧客のニーズに応える。得意分野を磨き、アピールする。社員の成長度合いに応じた課題を与える(OJT)
567	サービス(対企業)	訪問看護に結び付く付属施設の開設		
568	サービス(対企業)	新サービス提供		

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
569	サービス(対企業)			協力会社との情報交換を密にし新たな付加価値のある商品を企画していく。また、これまで疎遠であった地域や業種に対しても提案営業を重ねていく。
570	サービス(対企業)	営業活動強化 HP含む		スタッフ間のスキルバラつき解消のための教育、人事評価制度構築
571	サービス(対企業)			診断テストの開発中
572	サービス(対企業)	売上の増加につきましては、社員のスキルアップ、経験年数が増える事で売上単価が上昇した。また、人件費を抑えた事で利益率のUpに繋がっている。今後は利益を重視し、費用対効果を見極めた上で事業の拡大を考えていきたい。		今回、コロナ融資で融資を受けた為、金利負担が大きく売上と利益を上げる必要がある。その為には、自社の開発のみならず、他社の製品も販売代理店として販売し、少しでも売上と利益率をUpさせる。また、新たな研究に取り組みながら先で製品化出来るよう新たな技術の習得を行う。研究費に係る費用の一部は補助金を活用し、対応する。個々の社員についても、教育カリキュラムを立て如何に早く独り立ち出来るかそのロードマップを作成しそれに則った行動をとれる社員の採用を図っていく。
573	サービス(対企業)	新規事業に挑戦		適正人材の確保
574	サービス(対企業)			顧客の新規開拓には、専門性を高め、ニーズにあった対応をしていく必要がある。必要としてくれているところへ喜ばれるサービスを提供したい。
575	サービス(対企業)			個々の活動に無駄が多く、基本設計から練り直していきたい。
576	サービス(対企業)			環境触媒の認知、ショベルなど建機に塗布することによる安全性の強化
577	サービス(対企業)	広報PR活動の強化 新規開拓の強化 自社サービスの拡充		新規顧客の確保 レギュラーの仕事 人材育成
578	サービス(対企業)	売上数量・客数の増加 商品やお客様の見直し、いらないお客様のカット		人材確保 熟練技術者の確保に向けての周りへの声がけ
579	サービス(対企業)			いままで取り扱っていた商品以外の集荷配送業務に既に取り組みを開始している。
580	サービス(対企業)	お店の紹介		ロコミ、人材確保
581	サービス(対企業)	新規事業の着手		経営指針・計画に基づいた熟練技術者の確保
582	サービス(対企業)			人材育成
583	サービス(対企業)			イラストなどの付加価値をつけて映像のクオリティーをあげています
584	サービス(対企業)	新規顧客数が増えたためです。		
585	サービス(対企業)	人が育った。それがサービス向上、信頼確保に繋がっている。		採用により新しい風を送り込む。既存社員が人材育成を通じて人間の成長をして、CS向上につなげる。
586	サービス(対企業)	助成金、補助金活用によるお客様からの依頼が増加。こちらも提案している		一部の元気な顧客からの依頼(単価)が増えたが、全体的にみると依頼数は減っている。また補助金、助成金等の活用は、一時的なものとして捉えられるので、恒久的な顧客づくりが急務。
587	サービス(対企業)	お客様の生産量の増加に伴い、数量がアップした また、別件のお客様で高単価の仕事が始まった		人材確保として2名の増員必達。(1名は内定済み) 社員のスキルアップのために会議内容の充実と勉強会の実施 他社との差別化を図る
588	サービス(対企業)			顧客の新たなニーズに対応すべく情報収集を行わないといけないが、十分な時間が確保できていないことから、時間確保に向けた取組を行っていく
589	サービス(対企業)	新事業と人材育成が受注獲得につながり売上が向上した。		職業倫理をもった人材確保。
590	サービス(対企業)			単価を安定して上げていく。
591	サービス(対企業)	オンライン販促デザイン、コンサルに注力した。新規分野(ネットを使うサービス)のディレクション業も増えた。		時間の使い方を考える。自社サービスの強化は時間を確保しない限りできない。
592	サービス(対企業)	新サービスのリリース、外注費の削減		自社の強みをとことん伸ばしていくことをまず最優先する
593	サービス(対企業)	新規顧客の引継		新規サービスの提供、同業種協力
594	サービス(対企業)	営業戦略		
595	サービス(対企業)	販路拡大。		人材採用を超える収益力の強化
596	サービス(対企業)	新サービスの展開		
597	サービス(対企業)	セット販売に力を入れていてそれがいい形で繋がってきている		
598	サービス(対企業)			新規受注拡大に向けてセミナー、無料法律相談等の実施を検討している。

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
599	サービス(対企業)			人材の不足感は減少しつつあるが、高齢世代の再雇用ニーズが中心で次世代を担う若手とのマッチングが不足している。新規受注の為に前向きなチームを作りたいが、中堅世代が集まらない。海上コンテナ不足やサプライチェーン問題であるはずの仕事があるべき時期にない(閑散と繁忙の差が大きくなっている)。DX的なsaas,RPAサービスの参入が少なく、業務効率化のスピードが落ちている。業態の大転換は2,3年ごとと見越しており、現在準備の初期段階です。
600	サービス(対企業)			開業したばかりなので新規取引先や協力企業の確保を積極的に人に会うなどして確保していく。
601	サービス(対企業)	新規顧客開拓		ウェブ採用
602	サービス(対企業)	過去から実施している、広告販促の活動が効果を上げた。		起業間もないので、今はとにかく、新規集客だけに取り組む
603	サービス(対企業)	営業力の向上		営業力UPします。
604	サービス(対企業)	新規顧客の増加		
605	サービス(対企業)			若い人材の確保、教育 現場仕事なので育てば売り上げに直結しやすい。 やり続けたいと思ってもらえるようにしています。
606	サービス(対企業)	顧客が新規事業を始めたため、それに伴うチラシ印刷が増えた。		経常利益増加を維持する。
607	サービス(対企業)			従業員を確保しながら、人材育成。
608	サービス(対企業)	コロナ禍の影響により新たな業務が増えたため		人を育てて現場から手が離れるようにしていきたい
609	サービス(対企業)	正社員のフリーランス化に力を入れます。		人件費に対しての税金関係が高い。IT業界ではフリーランスを目指している人が多い為、うまくフリーランス化を進めていきたい
610	サービス(対企業)	印刷業を主としてやっているが、動画やweb広告に力を入れることによって問い合わせが増えた。		経営者の資質向上
611	サービス(対企業)			正社員を入れたいが、入れられる所まで利益が出ず、1人当たりの仕事量が増えてしんどい状況なので、新規顧客を開拓し売上を伸ばしたいです。
612	サービス(対企業)			営業力向上のため、顧客のニーズに応える情報やスキーム等、他社より早く正確に伝え、付加価値のある商品を提案することを心掛けている。
613	サービス(対企業)	新たなビジネスモデルの構築		1～2名の正社員の雇用と新規事業1つの展開
614	サービス(対企業)	新たな顧客の発見と実績づくり。		これまではわからないなりにいろいろやってきたが、製造業のスマート化対応を当面の柱にできる感触を得た。
615	サービス(対企業)	特筆すべき営業努力はありませんが、コンスタントに顧客のご紹介がある。従業員のスキル向上には取り組んでいます。		新事業には積極的に取り組みたい
616	サービス(対企業)			取引先が思うように増えない。新規事業に取り組むために様々な業種の方との交流。
617	サービス(対企業)			軸となる業務の確立
618	サービス(対企業)			コンサルティング業務の拡充に向けた勉強会の実施
619	サービス(対企業)	営業に力をいれた		単価をいかに上げていくか
620	サービス(対企業)	新商品を開発		
621	サービス(対企業)	不採算物件の解約により粗利率がアップした		ISOを取得しサービスの品質保持・向上を目指している
622	サービス(対企業)	商品の特徴に特化した営業をした		ホームページのアップグレード
623	サービス(対企業)	現在コロナ禍で売上高及び利益は減少しているが、それを除くと販路の確立と高品質なサービスの提供が2つ柱となる。これらがかみ合うことでさらなる売上高の増加と品質のさらなる向上が図れ、企業の繁栄につながる。		潜在的顧客のいるところへの積極的な参加
624	サービス(対企業)	増員したので売上は増加した。しかし人件費増加で利益は横ばい。		問題は受注数に対してスタッフのキャパがギリギリのところ。キャパを増やすための環境整備は継続して行う。研修は時間が取れず出来ていない。

中小企業家の声

No.	大業種名称	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
625	サービス(対企業)	技術力向上を売上で表現するように意識改革をすすめた結果は進行形の話だが、比較している対象の時が自社製品開発として投資していたので、計画的なマイナスが発生していたのが大きな要因		新規事業を全国的に展開する為に、最適な形をマーケティング軸で検討している
626	サービス(対企業)			融資支援や補助金のサポート等を実施。社員教育に課題を感じており、企業としてのレベルアップが必要。経営指針勉強会も利用して解消していきたい。
627	サービス(対企業)	売り先の海外の市況により大きく売り上げに変化有。		人員の増加。組織図の改変。DX、ホームページのリニューアル強化
628	サービス(対企業)			No.2の採用のため、紹介頂いた方に会っていく。協業企業の紹介とミーティングで販路と外注先拡大。
629	サービス(対企業)	顧問先が増えれば毎月の売上増加へとつながる。売上増加に伴う変動費・固定費の増加はほとんど無いので単価の高い法人の顧問先との契約がポイントとなる。対策としては紹介を頂けるような人間関係を、顧問先や取引先等と築くことに注力している。		新規顧客獲得の為に行動が不足。
630	サービス(対企業)	サービス内容の拡充		
631	サービス(対企業)	新規開拓の営業 コロナ感染数減少		新規営業の時間確保 新事業参入への勉強と仕組みづくり
632	サービス(対企業)	新規路線の開拓		

兵庫同友会景況調査報告（NT レポート）協力研究者
（五十音順、敬称略）

（座 長）梅村 仁	大阪経済大学経済学部・教授
（NT 委員）瓶内 栄作	芸術文化観光専門職大学・専任講師
（NT 委員）児島 幸治	関西学院大学国際学部・教授
（NT 委員）小寺 倫明	兵庫県立大学経営研究科・准教授
（NT 委員）菅原 智	関西学院大学商学部・教授
（NT 委員）山下 紗矢佳	武庫川女子大学経営学部・専任講師
（NT 委員）吉川 晃史	関西学院大学商学部・教授

兵庫同友会 NT レポート第 5 1 号

2 0 2 2 年 1 月 2 0 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 - 2 0

GEETEX ASCENT BLDG 9 F

電話 078-241-1230 FAX 078-241-1333