



# 兵庫同友会 NTレポート第54号

(Network For Tomorrow)

〔景況調査報告：2023年6月実施〕

## <概要>

2023年上期景況調査において、全体として前期比（2022年下期）の売上高DI・経常利益DIを比較すると売上高DIは18、経常利益DIは12となっている。DOR(2023年4～6月期景況調査速報)の全国的なDI値（2023年1～3月と比較）として、売上高DIは3、経常利益DIは△3となっている状況と比較しても、2023年上期も全国平均を上回る結果を示している。7月3日発表の日銀短観では、経済回復をアピールしている一方、東京商工リサーチ調べによると、飲食業の倒産が2023年上期、過去30年間で最多であった事は注視すべきことである。詳細は、「会員事業の景況」にてご確認ください。

## <昨今の動き>

先日、中小企業庁から、「中小企業の成長型の実現に向けた研究会」の中間報告書が提示された。内容は、報告書の見出しにもあるように、中小企業の100億円企業への成長を目指すとされている。地域より成長、外需の文脈が強く、M&Aなどの直接金融に言及していることが特徴だと思われる。アメリカの中小企業のインタビューを通して感じた事は、事業承継は基本考えておらず、バイアウトが基本なのが明確となった。そうしたことも踏まえて、本報告書から示されていることは、これからの経営者は単なる事業後継ぎ（資産継承）ではなくて、経営として引き継ぎをしないと急速に萎む人口社会では継続性がないと示唆していると言えよう。

## <米国経済の現況>

2022年9月から米国オレゴン州ポートランドに在外研究となり、企業及び金融機関、経済団体へのインタビュー調査を通じた、米国経済の現況についての私見を述べたい。

ジョー・バイデン米大統領の重要政策として、COVID-19への対策と景気回復計画の二本立てがある。特に半導体製造や先端パッケージング、電気自動車バッテリー等の製造強化に向けた政策が実施されている。特に製造業においては、半導体振興法が成立し、インセンティブが保障されたことから、インテル、サムスンを始め、住友化学などの半導体関連の大型投資が発表されている。また、EV普及に伴い、ここ数年、バッテリー生産拠点が大幅に増加しているなど米国経済は活発である。一方、拡大し過ぎたテック企業の人員整理やSNSに端を発したとされるシリコンバレー銀行の破綻など米国市民の今後の経済の成り行きへの懸念は強いと言え、大きな経済変動の前触れであると指摘する米国エコノミストも多い。あらゆる事態に備え、引き続き、兵庫同友会として危機意識を持ち、活動することが肝要であろう。

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）

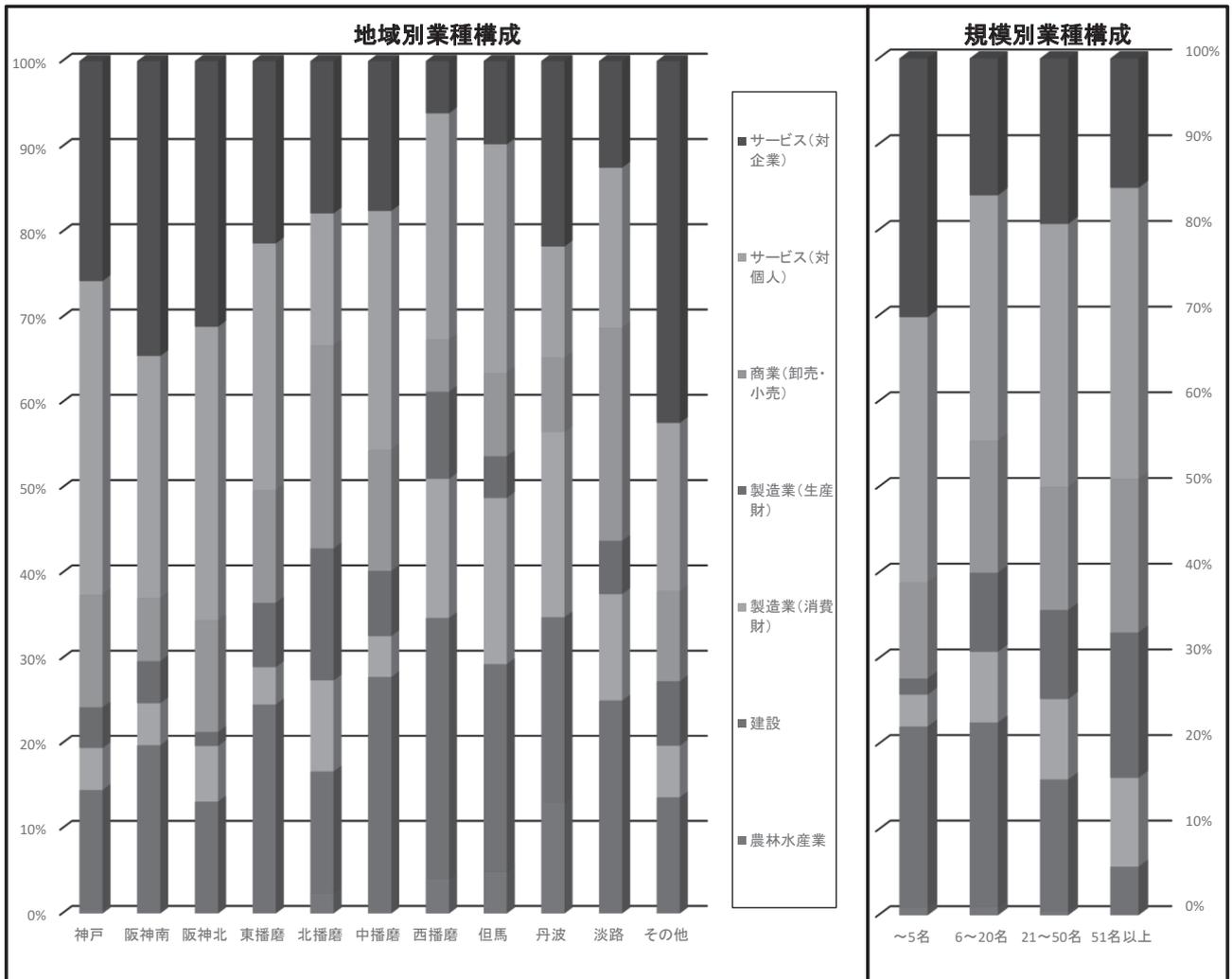
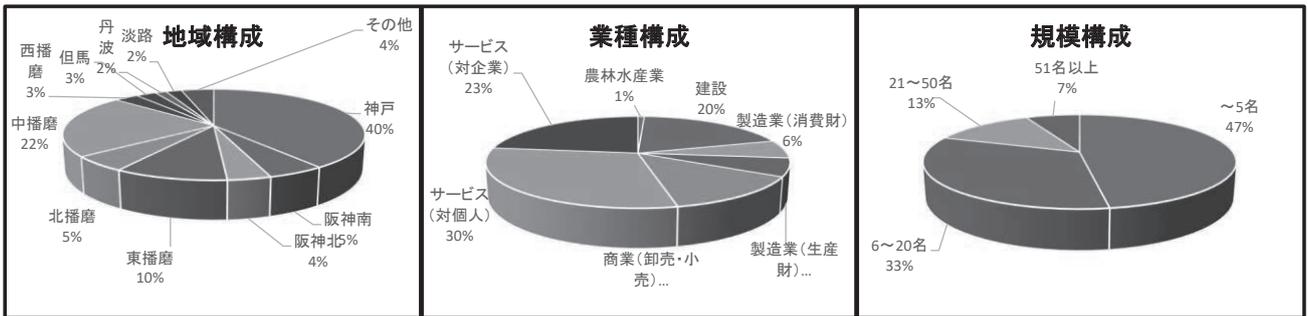
## [調査要領]

- |         |   |
|---------|---|
| ① 調査時   | 2023年5月22日～6月9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・役員からの連絡・FAX等での回収協力   |
| ④ 回答企業数 | 2124社に依頼、1577社の回答を得た（回答率74.2%）<br>農林水産業13社、建設関連業307社、製造業(消費財)101社、製造業(生産財)101社、<br>商業212社、対個人サービス479社、対企業サービス364社 |
| ⑤ 平均従業員 | ①正規従業員 11.2人 ②パート・アルバイト 21.0人   |



表1 回答企業の構成

回答企業構成 大分類	地域分類											総計
	神戸	阪神南	阪神北	東播磨	北播磨	中播磨	西播磨	但馬	丹波	淡路	その他	
農林水産業	3	0	0	0	2	1	2	2	3	0	0	13
建設	88	16	8	39	12	97	15	10	5	8	9	307
製造業(消費財)	31	4	4	7	9	17	8	8	5	4	4	101
製造業(生産財)	30	4	1	12	13	27	5	2	0	2	5	101
商業(卸売・小売)	83	6	8	21	20	50	3	4	2	8	7	212
サービス(対個人)	231	23	21	46	13	99	13	11	3	6	13	479
サービス(対企業)	162	28	19	34	15	62	3	4	5	4	28	364
総計	628	81	61	159	84	353	49	41	23	32	66	1577



# 会員事業の景況

## ～第54号調査結果の分析～

武庫川女子大学 経営学部講師 山下 紗矢佳

### 1. 売上・経常利益・採算水準・業況判断

#### 1-1. DIの推移

##### (1) 売上高・経常利益DIの動向

『2023年上期において、売上高、経常利益DIは前期比で好転がみられる。次期見通しについても、好転を見込む割合が高い。ただし、今回-前回（見通しの差）をみると、期待する成果を得られているとはいいがたい。』

前期比でみた2022年下期の売上高DI値は16⇒18となり2ポイントの微増、経常利益DI値においては5⇒12となり7ポイントの上昇となりいずれも改善となった。また、前年同期比で比較すると、売上高DI値は16⇒22となり6ポイント改善、経常利益DI値は5⇒16と11ポイント改善する結果となっている。

次期見通しについて分析すると、次期の売上高DI値（前期比）は25ポイントとなり7ポイントの上昇（18⇒25）を見込む。また経常利益DI値は22ポイントとなり、今期の12ポイントから次期10ポイントに改善（12⇒22）し、好転が見込まれる。ただし、直近3期（22年上期～23年下期）は実績が時期予測を下回っていることに留意する必要がある。

2023年上期を振り返ると、ポストコロナに向けて行動制限が撤廃される中での期待感を持つ業種と、その期待感をよそに原材料・物価高や海外経済の減速による下振れを懸念する業種とで、強弱が交錯する景況となった。とはいえ、20年上期のコロナによる打撃から、全体に緩やかに景況は持ち直している。

2023年上期のポイントとしては、①製造業と非製造業のギャップ、②非製造業の景況感の回復、である。①製造業と非製造業のギャップ、については、製造業と非製造業とで明暗が分かれる結果となった。原材料やエネルギー価格等の高騰が、引き続き景況感に悪影響を与えている。加えて海外経済の減速を背景とする輸出の落ち込みや、世界的な半導体市場の低迷を受けて国内外からの受注が減少していることが要因と考えられる。ただし次期見通しから考えると、大幅な落ち込みは回避されると予想される。②非製造業の景況感の回復については、原材料やエネルギー価格等の高止まり、物価高の影響を受け、消費者マインドに懸念が見られつつも、政府による水際対策の緩和や旅行支援策等を受けて宿泊・飲食サービス、レジャー等をはじめとするサービス業を中心に堅調な景況感が示された。また円安基調が手伝って、4月以降は訪日外国人数が回復しつつあることに対する期待感は大きい。非製造業においてはインバウンド需要の回復を見通している。

今後、2022年移行進行している円安基調に引き続き注意が必要であろう。周知の通り中小企業は日本経済の主要な担い手であるが、その売上高に占める輸出割合は約3%である<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 中小企業庁（2020）「中小企業白書 小規模企業白書 2020年版上」pp. I-19- I-20.

つまり円安のメリットを享受する中小企業はわずかであり、むしろ円安による物価高等が中小企業の経営を圧迫する可能性が高い。感染症、市場の動向、為替レート等、様々な外部環境の変化があるが、その変化は自社にとってどのような影響を与えるのか、複眼的思考をもって捉える必要がある。

図 1 - 1 売上高の推移（前期比）

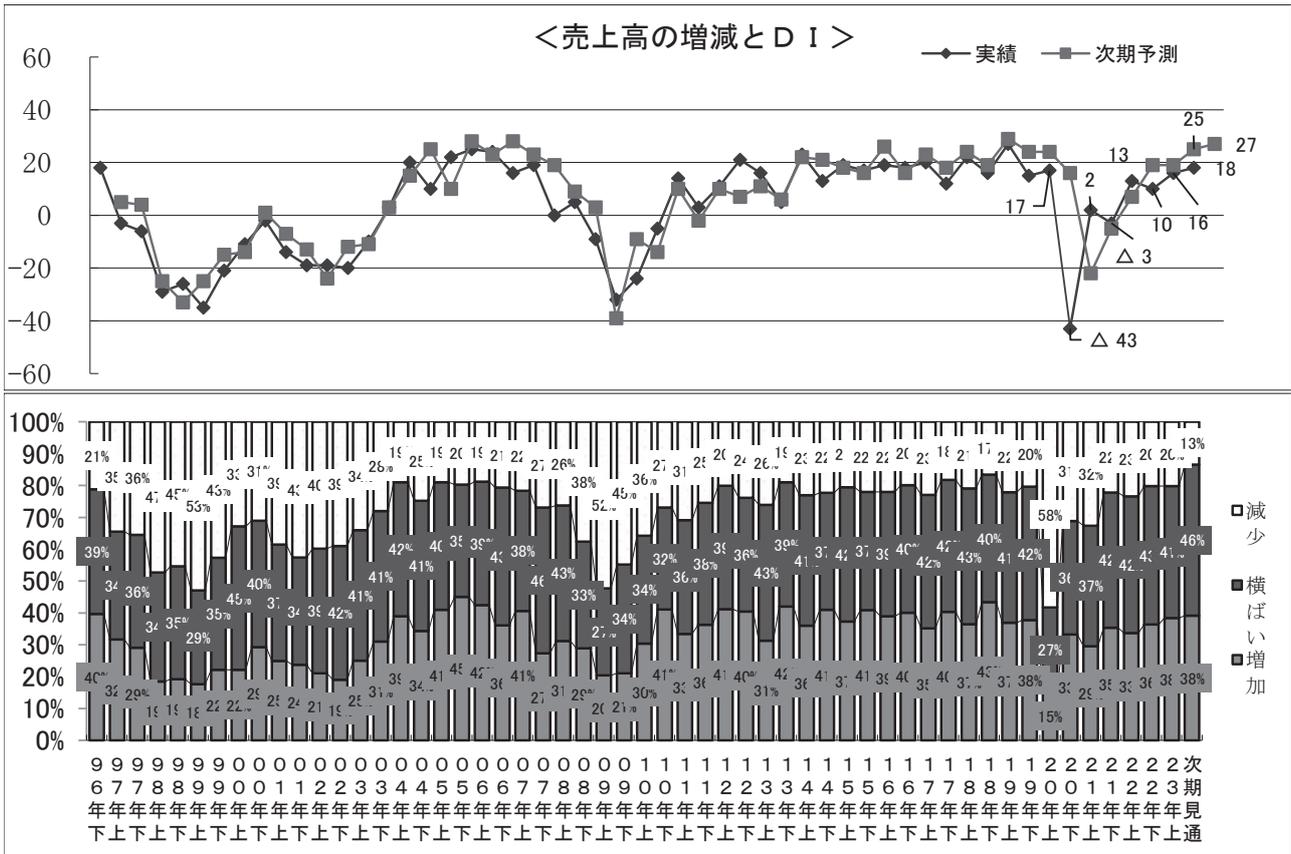


図 1 - 2 経常利益の推移（前期比）

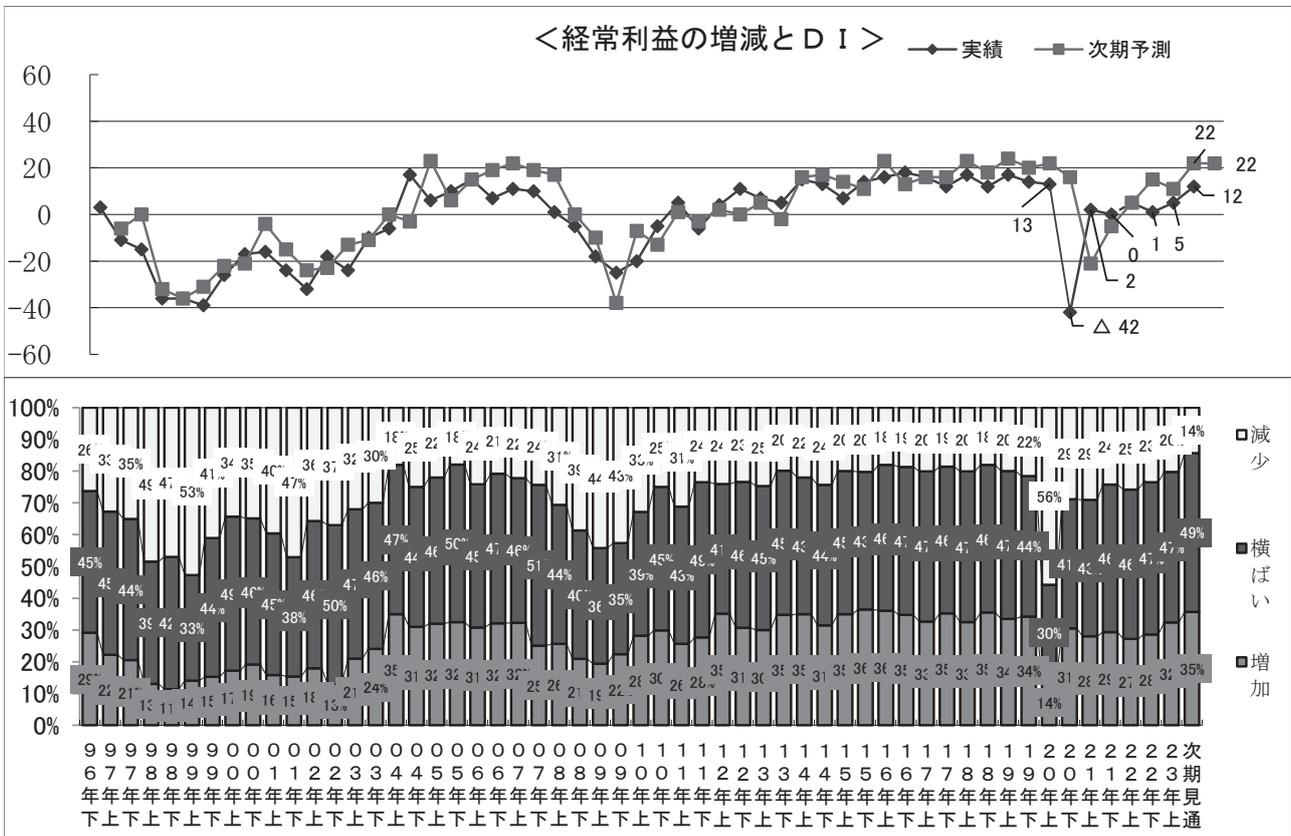


表1 前回の次期見通しDI値と今回実数DI値との比較

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 次期見通しDI (前期比)	今回調査 実数DI (前年同期比)	今回調査 次期見通しDI (前年同期比)
全企業	売上	21	18	△ 3	25	22	27
	経常	15	12	△ 3	22	16	22
建設関連業	売上	19	15	△ 4	19	16	18
製造業 (消費財)	売上	8	△ 3	△ 11	23	8	18
製造業 (生産財)	売上	20	△ 3	△ 23	8	5	4
商業 (卸売・小売り)	売上	15	9	△ 6	17	16	23
サービス業 (対個人)	売上	29	28	△ 1	37	32	40
サービス業 (対企業)	売上	23	24	1	25	26	29
農林水産業	売上	29	8	△ 21	46	23	31

次に表1でみられるように、前回調査時点(2022年下期)での前期比での次期見通しは、全企業ベースで売上高DIは21、経常利益DIは15の見込みであった。

結果は、今回の売上高実数DIが18、経常利益実数DIが12となっており、前回調査時点(2022年下期)での次期見通しからみると、売上高DIで3ポイント下回り、経常利益DI予測は3ポイント下回るといった結果となった。前回の調査時点では、売上高DI値はマイナス3ポイント、経常利益DI値は6ポイント下回るといった結果となっていたことを考えると、将来の見通しについては横ばいからやや改善に近い見通しであることが分かった。

今回の調査時点における実数DI値と次期見通しDI値を前期比で比較すると、全企業を対象とした時には、売上高DI値(18⇒25)と経常利益DI値(12⇒22)の両者とも次期見通しのポイントが大きく改善している。

結果として、前期時点における実数や見通しから比べると、今期のDI値の実数値は期待ほど高くはなかった。サービス業(対個人)、サービス業(対企業)では見込みに近い値となっていることから、サービス業ゆえに顧客の動向・意識を把握しやすく、次期見込みを見通しやすいのではないかと考えられる。次期見通しとして全体では売上高・経常利益いずれにおいても好転を期待している企業が多い。

業種別にみても、全業種において前期よりも改善を期待していることが分かる。改善幅の値の大きい順に、製造業(消費財)(△3⇒23)、製造業(生産財)(△3⇒8)とサービス業(対個人)(28⇒37)、商業(9⇒17)、建設関連業(15⇒19)、サービス業(対企業)(24

⇒25) である。ここしばらく、原料費・商品仕入額の増加に加えて人件費の増加というコスト増のなかで高止まり傾向にあり、企業の利益率を低下させている状況が続いている。一方で本格的なアフターコロナを意識した需要増への期待感が今回の結果に影響していると考えられる。ただし、今回調査の実数 DI(前期比)から前回調査時(2022 年下期)の次期見通し DI を引いた値(今回-前回(見通しの差))は、ほとんどの業種でマイナスであることに留意が必要である。唯一プラスであるサービス業(対個人)でも+1 であり、実際には期待するほどの改善が見込まれず、やや足踏み経済といった業況がうかがえる結果となった。

## (2) 業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向

『前期比の売上高 DI は建設業、サービス業(対個人)、サービス業(対企業)にて改善。売上高 DI の今期実績値(前期比)と次期見込み DI(前期比)を比較した場合、全業種において好転を見込んでいる。他業種と比較し、前期比の経常利益 DI は製造業(生産財)で下落傾向がみられる。それ以外の業種では横ばい傾向がみられる。経常利益 DI の今期実績と次期見込みを比較すると、全業種で改善が見込まれている。』

### 1) 各業種の売上高 DI 値分析

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、製造業(消費財)、製造業(生産財)、商業で下落した。建設関連業、サービス(対個人)、サービス(対企業)で好転した。各業種の前期比の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：7⇒15 で 8 ポイントの改善
- ・製造業(消費財)：8⇒△3 で 11 ポイントの大幅下落
- ・製造業(生産財)：22⇒△3 で 25 ポイントの大幅下落
- ・商業：13⇒9 で 4 ポイントの下落
- ・サービス業(対個人)：25⇒28 で 3 ポイントの改善
- ・サービス業(対企業)：16⇒24 で 8 ポイントの改善

次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。今期実績値と次期見込みを比較した場合、全業種において好転を見込んでいる。製造業(消費財)、製造業(生産財)では大幅改善の見込みである。

- ・建設関連業：15⇒19 で 4 ポイントの改善
- ・製造業(消費財)：△3⇒23 で 26 ポイントの大幅改善
- ・製造業(生産財)：△3⇒8 で 11 ポイントの大幅改善
- ・商業：9⇒17 で 8 ポイントの改善
- ・サービス業(対個人)：28⇒37 で 9 ポイントの改善
- ・サービス業(対企業)：24⇒25 で 1 ポイントの微増

また前年同期比で1-6月と今期の実績比較をみると、次のとおりである。対前年同期比では、製造業（生産財）は大幅下落を見込んでいる。前期比との比較では改善を見込んでおり、製造業（生産財）変動の振れ幅が大きいことに注目する必要がある。

- ・建設関連業：3⇒16で13ポイントの大幅改善
- ・製造業（消費財）：12⇒8で4ポイントの下落
- ・製造業（生産財）：35⇒5で30ポイントの大幅下落
- ・商業：13⇒16で3ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：23⇒32で9ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：21⇒26で5ポイントの改善

## 2) 各業種の経常利益DI値分析

業種別にみた前期比のDI値の推移は次のとおりである。製造業（生産財）では引き続き下落傾向にある。それ以外の業種では改善の傾向がみられる。しかし製造業（消費財）は改善がみられるものの、マイナス水準であることに注意が必要である。

- ・建設関連業：1⇒10で9ポイントの改善
- ・製造業（消費財）：△11⇒△8で3ポイントの改善
- ・製造業（生産財）：2⇒△7で9ポイントの下落
- ・商業：3⇒3で横ばい
- ・サービス業（対個人）：11⇒18で7ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：9⇒23で14ポイントの大幅改善

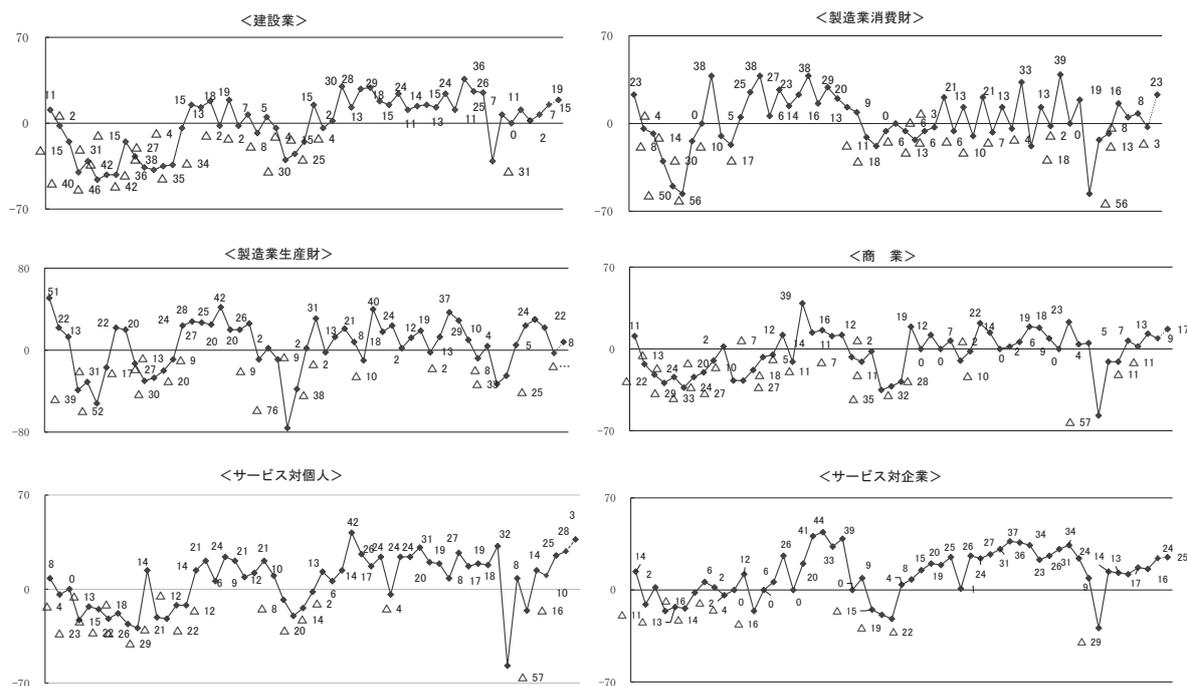
次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次のとおりである。業種別にみると大幅改善と大幅下落が混在しており、利益の圧迫等による先行きの不透明感が浮き彫りとなっている。

- ・建設関連業：13⇒17で4ポイントの改善
- ・製造業（消費財）：△9⇒18で27ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：4⇒3で1ポイントの下落
- ・商業：5⇒14で9ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：18⇒31で13ポイントの大幅改善
- ・サービス業（対企業）：19⇒24で5ポイントの改善

また、今回の経常利益DI値と前年同期比のDI値の比較は次のとおりである。前回調査では、製造業（生産材）以外の全ての業種で好転を見込んでいる結果がみられたが、今回調査では大幅改善と大幅下落の二極化が進む結果となった。ただし、大幅下落となる製造業（消費財）、製造業（生産財）ではDI値は0～プラス水準を維持している。

- ・建設関連業： $\Delta 1 \Rightarrow 14$  で 15 ポイントの大幅改善
- ・製造業（消費財）： $\Delta 10 \Rightarrow 0$  で 10 ポイントの大幅下落
- ・製造業（生産財）： $17 \Rightarrow \Delta 1$  で 18 ポイントの大幅下落
- ・商業： $4 \Rightarrow 8$  で 4 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）： $11 \Rightarrow 22$  で 11 ポイントの大幅改善
- ・サービス業（対企業）： $13 \Rightarrow 22$  で 9 ポイントの改善

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2023年下期見通し）



### (3) 採算水準 DI と業況判断 DI

『採算水準 DI は 5 ポイント改善して +33 となった。製造業（生産財）を除く業種で、改善がみられる。全企業の業況判断 DI 値は 3（前回実績  $\Delta 1$ ）と悪化。次期の業況見通しは全企業で業況判断 DI 値は 10（前回実績 5）と好転を見込む。』

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。

表 2 は全企業および業種別の採算水準 DI 値と業況判断 DI 値を示している。まず今回の採算水準の調査では、全企業でみて黒字企業が 53.0% となり、赤字企業が 19.5% となっていた。採算 DI 値は +33 となり、前回より 5 ポイント改善しやや上向き傾向がみられる。コロナによる影

響を受ける直前の 2019 年度下期の黒字企業の割合が 57.1%、赤字企業が 17.6%で採算 DI が +39 であり、コロナによる影響が直撃した 2020 年度上期の黒字企業の割合が 49.6%、赤字企業が 25.7%で採算 DI が +24 であった。コロナ禍を経た現在、採算水準としては改善の途上になるといえる。

多くの業種で好転がみられ、建設関連業 (29⇒35) では 6 ポイント改善、製造業 (消費財) (19⇒28) は 9 ポイント改善、商業 (卸売・小売り) (24⇒29) では 5 ポイント改善、サービス業 (対個人) (18⇒31) は 3 ポイント改善、サービス業 (対企業) (37⇒40) は 3 ポイント微増した。減少した業種をみると、製造業 (生産財) (45⇒35) は 10 ポイント減である。

次に足元の景況を示す業況判断 DI についてみていく。全企業の業況判断 DI 値は +3 (前回実績△1) である。前回から 4 ポイント好転したものの、前回調査における次期見通し (+5) にわずかに届かない景況判断となった。製造業 (生産財) は 18 ポイント減で△10 となり、製造業 (消費財) は横ばいで、業況を悪いと回答した割合が前回調査に続き 4 割を超えている。それ以外の業種において業況の DI 値は改善した。また、前回調査時に業況を良いと回答した割合が 3 割を超えていた業種は、建設関連業、製造業 (生産財)、サービス業 (対企業) であったが、今回調査で業況を良いと回答した割合が 3 割を超えていた業種は、建設関連業、サービス業 (対企業) のみとなった。概ね前回調査時と比べて大きな変化はみられないものの、製造業 (生産財) において「やや良い」と回答した割合が減りその分やや下方に移行している傾向がみられる。

業況判断の次期見通しについては、全体の DI は 10 (前回実績 5) と改善し、前回より 5 ポイント好転することが見込まれる。業種別にみると、前回調査で唯一減少を見込んでいた製造業 (生産財) を含め、全業種において改善を見込んでいる。建設関連業 (7⇒10) では 3 ポイント、製造業 (消費財) (△23⇒△5) では 18 ポイント、製造業 (生産財) (△10⇒△4) では 6 ポイント、の商業 (卸売・小売) (△2⇒2) では 4 ポイント、サービス業 (対個人) (3⇒13) では 10 ポイント、サービス業 (対企業) (14⇒17) では 3 ポイント改善を見込む。

全体として、採算水準や前期比および次期見通しの業況についてはやや横ばいを脱しつつあり、概ね改善の兆しが見られると解釈できる。

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	2022 年 下期 DI
全産業	27.9	25.1	22.8	12.6	6.9	33	28
建設関連業	24.4	29.0	23.1	13.7	4.6	35	29
製造業(消費財)	21.8	28.7	25.7	13.9	8.9	28	19
製造業(生産財)	26.7	29.7	21.8	14.9	6.9	35	45
商業(卸売・小売)	26.4	24.5	26.4	14.6	7.1	29	24
サービス業(対個人)	26.7	24.8	19.8	12.9	7.5	31	18
サービス業(対企業)	35.7	20.6	23.4	9.1	7.4	40	37
農林水産業	15.4	15.4	38.5	15.4	7.7	8	43
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	2022 年 下期 DI
全産業	10.2	18.0	42.6	17.9	7.4	3	△1
建設関連業	11.1	18.9	42.0	16.3	6.8	7	4
製造業(消費財)	9.9	12.9	30.7	34.7	10.9	△23	△23
製造業(生産財)	13.9	8.9	44.6	21.8	10.9	△10	8
商業(卸売・小売)	6.6	22.2	39.2	22.6	8.5	△2	△6
サービス業(対個人)	7.9	19.4	42.0	16.3	7.9	3	△8
サービス業(対企業)	13.5	17.6	48.4	12.4	4.7	14	8
農林水産業	15.4	0.0	53.8	30.8	0.0	△15	14
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	2022 年 下期 DI
全産業	9.5	19.4	47.7	14.6	4.6	10	5
建設関連業	10.4	16.3	51.5	13.4	3.3	10	14
製造業(消費財)	9.9	19.8	33.7	26.7	7.9	△5	△11
製造業(生産財)	7.9	19.8	40.6	21.8	9.9	△4	5
商業(卸売・小売)	6.6	23.1	41.5	21.2	6.6	2	△5
サービス業(対個人)	8.4	20.5	48.2	11.5	4.2	13	△2
サービス業(対企業)	12.1	18.7	53.0	10.4	3.0	17	15
農林水産業	15.4	7.7	61.5	15.4	0.0	8	0

## 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（消費財・生産財）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。前回と比較すると、第1位は「営業力の強化・拡大」（25.9%⇒26.5%）、第2位「新販路・新分野の開拓」（14.4%⇒15.7%）、第3位「販売・受注価格の上昇」（11.0%⇒11.8%）、第4位「国内需要の拡大」（8.9%⇒9.7%）が主な売上高増加の要因となっている。

項目別の順位は前回調査よりも若干の変動がみられる。業種別にみても、製造業（消費財）と製造業（生産財）を除いて、「営業力の強化・拡大」が理由と回答している。製造業（消費財）と製造業（生産財）においては、「販売・受注価格の上昇」が一番の理由としている。

前回調査時から、製造業（生産財）では「販売・受注価格の上昇」を一番の理由としていたが、価格上昇の波はいったん落ち着きつつあることが伺える（22.8%⇒18.8%）。一方、製造業（消費財）は「販売・受注価格の上昇」が伸びており（18.3%⇒24.8%）価格上昇の波が生産財分野から消費財分野に移行していることが分かる。

全体としては国内需要の拡大といった本格的な景気回復の影響というよりも、企業の新たな経営行動によるプラスの影響や、原材料費の高騰や価格転嫁の実現等による販売・受注価格の上昇が、売上増加に貢献している。

表3 売上高が増加した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	営業力の 強化・拡大	新販路・ 新分野の開拓	販売・受注 価格の上昇	国内需要の 拡大	人材育成
全企業	①26.5	②15.7	③11.8	④9.7	⑤9.6
建設関連業	①30.9	②14.0	④10.4	⑥5.9	③11.1
製造業 (消費財)	②18.8	③16.8	①24.8	④9.9	⑥4.0
製造業 (生産財)	②16.8	④12.9	①18.8	②16.8	⑥4.0
商業 (卸売・小売)	①21.2	②18.9	③18.4	④10.8	⑥7.5
サービス業 (対個人)	①26.5	②13.4	⑧6.7	④11.5	③12.5
サービス業 (対企業)	①31.6	②18.4	③9.9	⑥8.2	④9.1
農林水産業	-	①23.1	①23.1	-	-

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、前回調査時と比較すると、第1位に「売上数量・客数の増加」(32.2%⇒35.4%)、第2位「売上単価・客単価の上昇」(19.6%⇒21.1%)、第3位「人件費の低下」(4.5%⇒4.7%)となっている。前回は4位だった得意先の業況変化については順位及び回答割合ともに変動はなかった(4.1%⇒4.1%)。

業種別でみると、全ての業種で前回調査と同様に第1位と第2位は全企業の結果と同じである。「人件費の低下」と「得意先の業況変化」では順位及び回答割合ともに、若干の変動がみられる。「人件費の低下」については順位に大きな変動は見られなかったものの、建設関連業(3.6%⇒5.5%)、商業(2.1%⇒7.1%)、サービス業(対個人)(8.4%⇒11.5%)、サービス業(対企業)(1.5%⇒8.2%)、と回答割合が増えている。非正規社員の雇用促進や、技能実習生や高度人材といった外国人材の採用といった人件費の低下の策を講じるといった前向きな取組や、あるいは人手不足の状況が考えられる。「得意先の業況変化」については、製造業(生産財)(10.9⇒1.0%)と減少が大きい点に注目したい。

表4 経常利益が増加した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	人件費の低下	得意先の業況変化
全企業	①35.4	②21.1	③4.7	④4.1
建設関連業	①29.0	②19.5	③5.5	⑤2.6
製造業 (消費財)	①27.7	②22.8	③6.9	④3.0
製造業 (生産財)	①30.7	②24.8	③7.9	⑤1.0
商業 (卸売・小売)	①33.0	②22.6	③7.1	④3.8
サービス業 (対個人)	①39.0	②21.5	⑦1.3	③6.5
サービス業 (対企業)	①41.2	②19.2	③5.8	④3.6
農林水産業	①30.8	①30.8	-	-

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。全企業として第1位が「国内需要の減少」(8.1%)であった。第2位が「コストアップ・生産性ダウン」(7.3%)で、第3位が「営業力の弱体化」(6.2%)、第4位が「人材育成不足」(4.9%)である。

業種別でみると、製造業(生産財)では「国内需要の減少」の回答割合が大幅アップ(10.9⇒24.8%)していることに注目すべきである。建設関連業では「コストアップ・生産性ダウン」を第1位の理由としており、前回調査に引き続き、原材料や建築資材などの価格上昇などの影響を強く受けていると解釈できる。ただし、前回調査と比較すると5項目全てにおいて回答割合は減少している。サービス業(対企業)でも前回調査に引き続き「営業力の弱体化」を第1位の理由として挙げており、回答割合としても微増(6.5%⇒7.1%)していることに注目したい。

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」(14.8%)となっている。以下、第2位「原材料費・商品仕入額の増加」(10.5%)、第3位「人件費の増加」(7.9%)、第4位「売上単価・客単価の低下」(5.0%)の順である。前回調査と比較し、全体にみてどの比較項目においても回答割合が減少傾向にあることが分かる。

業種別でみると、前回調査時に引き続いて、建設関連業、製造業において、「原材料費・商品仕入額の増加」を理由として回答する企業が最も多く、物価上昇の影響を顕著に受けていることが分かる。

表5 売上高が減少した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	国内需要 の減少	コストアップ・ 生産性ダウン	営業力の 弱体化	人材育成不足	販売・受注価格 の下落
全企業	①8.1	②7.3	③6.2	④4.9	⑤4.2
建設関連業	③6.2	①7.8	②6.5	③6.2	⑤4.9
製造業 (消費財)	①19.8	②17.8	③6.9	⑤3.0	④4.0
製造業 (生産財)	①24.8	②9.9	⑧1.0	④3.0	④3.0
商業 (卸売・小売り)	①13.2	③9.4	④7.5	⑦2.8	②10.8
サービス業 (対個人)	④4.2	③5.4	②5.8	①7.1	⑦1.7
サービス業 (対企業)	③3.8	②4.4	①7.1	④3.3	④3.3
農林水産業	①7.7	①7.7	-	①7.7	①7.7

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 %）

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の減少	原材料費・商品 仕入額の増加	人件費の増加	売上単価・ 客単価の低下
全企業	①14.8	②10.5	③7.9	④5.0
建設関連業	①15.0	②9.1	④6.2	③7.5
製造業 (消費財)	②24.8	①30.7	③8.9	⑥3.0
製造業 (生産財)	②19.8	①24.8	④13.9	⑥3.0
商業 (卸売・小売り)	①18.9	②18.4	④8.5	③10.4
サービス業 (対個人)	①12.7	③5.2	②8.1	④2.5
サービス業 (対企業)	①11.5	⑤4.1	②6.3	③4.4
農林水産業	-	①15.4	①15.4	-

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ではあるが、2015年度下期以降の流れをみると微減を続けていることに留意が必要である。次期計画でも設備投資への意欲は横ばいとなる見通しである。』

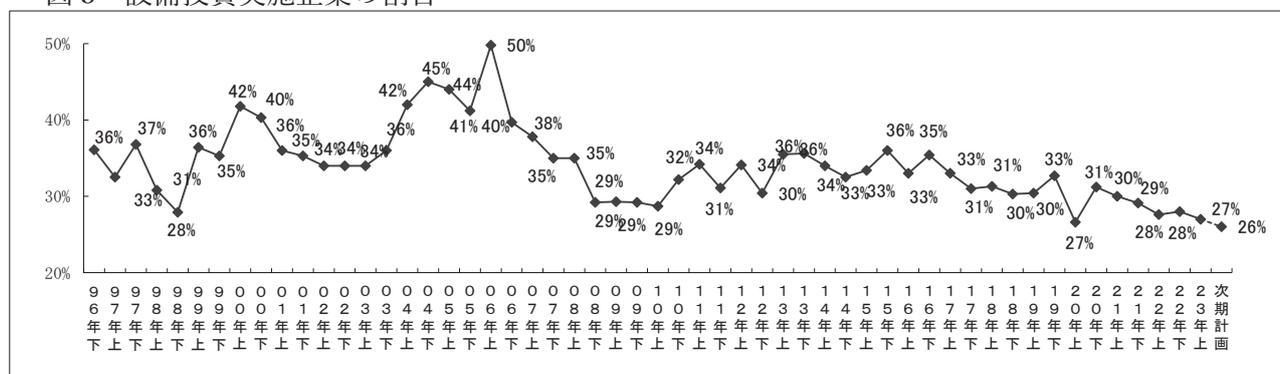
設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみていく。これについてみたものが図3である。

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27.1%で、「実施しなかった」企業の割合は69.3%となっている。全企業でみると「機器設備」(33.3%)、「事業所・店舗」(19.8%)、「車両」(18.1%)の順で回答割合が高くなっている。前回と比較して、機器設備については投資割合が減少し、事業所・店舗は増減なし、車両は増加した。

「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38.6%、製造業(消費財)が38.6%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25.8%となっており前回調査時より微減している。次期の設備投資計画でも「機器設備」(35.2%)への投資計画の割合が高くなっており、今期の実施割合とほぼ横ばいである。なお「計画なし」とする企業の割合は70.3%と今期の実施割合から僅かに増加している。

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はプラス水準を維持しているが微減傾向にある。』

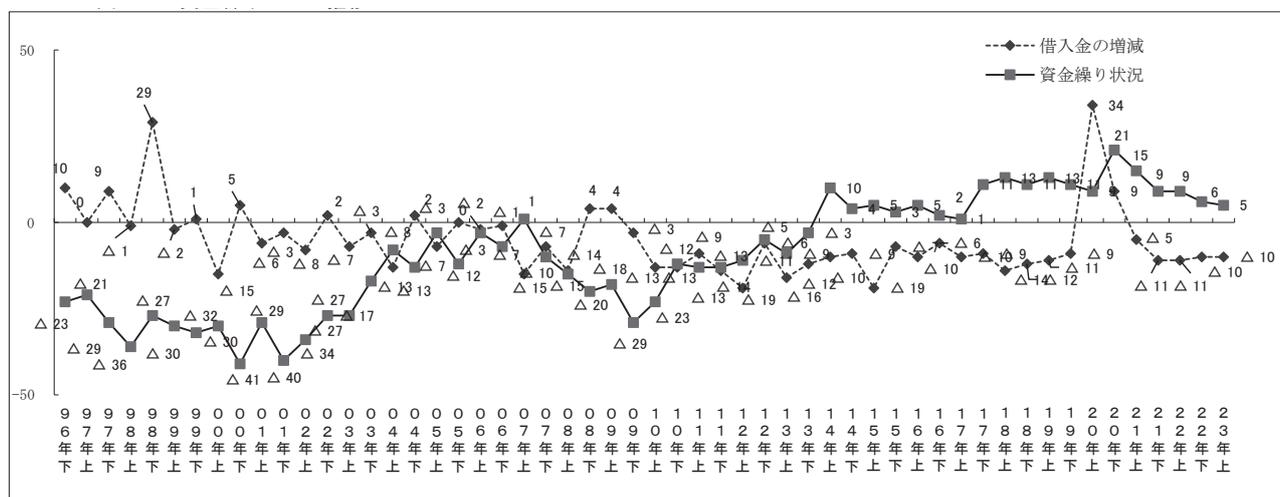
ここでは資金繰りの現状について、借入金を「増加」、「横ばい」、「減少」、「無借金」の4項目の選択肢のうち、「増加」から「減少」を差し引いた借入金DI値(借入金増加企業の比率-借入金減少企業の比率)でみていく。これと後述の資金繰りについてみたものが図4である。

借入金 DI 値は、減少を続ける前年同期比、前期の傾向に引き続いて、今回は△10（前回調査時は△10）となりほぼ横ばい傾向にある。借入金 DI 値を業種別でみると、商業では前回調査より 1 ポイント減少し、製造業（消費財）、製造業（生産財）、サービス業（対個人 9）では上昇が見られ、その他の業種で横ばいであった。

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 値は 5 ポイントとなっており、こちらの数値は前回調査時の 6 から 1 ポイントの減少となっている。業種別では、製造業（生産財）は 20、製造業（消費財）は 6 となり平均を上回り、建設関連業は 5 となり前回から横ばいであった。

資金繰り DI を規模別にみると、0-5 人が△3 であるのに対し、51 名以上は 29 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企業の割合が多いことを伺わせる。

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見たものが表 7 である。全企業でみると現在の経営上の問題点は、第 1 位が「仕入れ単価の上昇・高止まり」（31.9%）、第 2 位が「従業員の不足」（26.3%）、以下「人件費の増加」（20.9%）、「経営者層（右腕・左腕）人材の不足」（15.7%）、「管理者（マネージャー）の不足」（15.6%）と続いた。

表 7 から明らかのように、前回調査時との比較で第 1 位から第 3 位までは同じであるが、前回第 4 位であった「管理者（マネージャー）の不足」と第 5 位「経営者層（右腕・左腕）人材の不足」の順位が今回は入れ替わった。調査対象とした企業において仕入れ単価の上昇・高止まり、人手不足が引き続き深刻な問題であることに加えて、人件費の高騰についても大きな問題点となっていることがわかる。

業種別にみると、前回に引き続きサービス業（対企業）においては上位 3 位までが人手不足、人件費の増加といった人材関連の問題が主要な経営課題となっている。製造業（消費財）については「民間需要の停滞」が増加している。製造業（生産財）においては「熟練技術者の確保難」の課題があり、商業においては「同業者相互の価格競争の激化」といった課

題がある。建設関連業、製造業と商業においては仕入れ単価の上昇・高止まりを問題点と挙げる割合が第1位であり、なかでも製造業（消費財）及び製造業（生産財）では回答割合が5割を超えていることに注目すべきである。また全体に人材関連の問題が大きい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	仕入単価の上昇・高止まり	35.6	従業員の不足	29.3	人件費の増加	19.1	管理者(マネージャー)の不足	15.9	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	15.6
	今回	仕入単価の上昇・高止まり	31.9	従業員の不足	26.3	人件費の増加	20.9	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	15.7	管理者(マネージャー)の不足	15.6
建設関連業		仕入単価の上昇・高止まり	38.1	従業員の不足	30.0	下請業者の確保難	20.2	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.9	熟練技術者の確保難	17.3
製造業(消費財)		仕入単価の上昇・高止まり	61.4	民間需要の停滞	21.8	仕入れ先からの値上げ要請	20.8	従業員の不足	17.8	管理者(マネージャー)の不足	12.9
				人件費の増加		経営者層(右腕・左腕)人材の不足					
製造業(生産財)		仕入単価の上昇・高止まり	51.5	人件費の増加	29.7	熟練技術者の確保難	22.8	従業員の不足	21.8	管理者(マネージャー)の不足	19.8
商業(卸売・小売り)		仕入単価の上昇・高止まり	45.8	従業員の不足	24.5	同業者相互の価格競争激化	20.3	人件費の増加	17.5	取引先の減少	16.0
					仕入れ先からの値上げ要請						
サービス業(対個人)		従業員の不足	28.0	人件費の増加	24.8	仕入れ先からの値上げ要請	24.6	管理者(マネージャー)の不足	18.0	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.5
サービス業(対企業)		従業員の不足	25.0	人件費の増加	18.4	管理者(マネージャー)の不足	16.8	仕入単価の上昇・高止まり	14.3	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	13.7
農林水産業		仕入単価の上昇・高止まり	38.5	人件費の増加	30.8	-	-	-	-	-	-
		従業員の不足									

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

## 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」(17.7%)、第2位「新規受注の確保」(17.5%)、第3位「社員教育」(12.2%)の順となっている。以下、「人材確保」(11.7%)、「情報力強化」(5.8%)、「新規事業の展開」(5.5%)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、製造業（生産財）、サービス（対企業）では、「新規受注」が第1位となっている。製造業（消費財）、商業、サービス業（対個人）では「付加価値の増大」が第1位となっている。今回の調査で「社員教育」の回答割合が高まっている背景に、前回調査で回答割合の高かった「人材確保」がその後の「社員教育」のステージに移行しているものと考えられる。

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」(15.8%)、第2位に「新規受注の確保」(13.6%)、第3位「人材確保」(12.3%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.5%)、「新規事業の展開」(8.0%)が今後の重点対応策となっている。この傾向は前年度同期、前回の調査から続いており、今回の調査でも同じ順位の回答となっている。

建設関連業は、「人材確保」が一番の力点(16.8%)となっており、サービス(対個人)(13.7%)においても第2位となり、サービス(対個人)の第3位が「社員教育」(12.3%)となり、人材育成に力をいれる姿勢が明らかである。前回調査時に引き続いて商業においては第2位「新規受注(顧客)の確保」(12.1%)に続き、第3位「新規事業の展開」(11.0%)となっており、新規事業に取り組もうとしている姿勢が伺える。

### 3. 終わりに

今回の調査では、本格化するアフターコロナを見据え、期待感と不安感の入り混じる景況観が示された。2023年夏を迎え、新型コロナウイルスの感染者が再び増加傾向にある中で、今後の中小企業経営についてどのような影響がもたらされるのか予想が難しい状況にある。

会員企業の皆さまには周知のものと思われるが、NTレポートが行われるようになったのは阪神・淡路大震災後、地域経済及び中小企業経営の復旧・復興に向けて、外部環境の変化を正確に捉えていこうという目的で、景況調査を実施・検証が進められるようになった。そもそもNTレポートの「NT」とは「Network For Tomorrow」の頭文字をとったものである。すなわち、どのような外部環境の変化が起こった場合でも、柔軟に外部環境の変化に対応し続けられる経営を目指し、そして存立し続け、明日を迎えるための経営を目指すためのレポートなのである。

NTレポートの活用方法としては、まず各会員企業の属する業種の景況を確認し、自社の回答との違いを確認することが重要であろう。また同業他社の動向を把握しておくことも、今後の展開を考えるうえで重要な指標となりうる。このように、同業種内での自社の立ち位置を把握することで、今後の戦略や対策を練ることに活用できる。もう一つの活用方法は、主要顧客を中心に他業種の動向を確認することである。会員企業同士、取引をしているケースもある。もちろんそうではない場合もある。しかし、企業規模と商圈にはある程度相関があるため、同地域における他業種の景況を把握しておくことは、これもまた自社の今後の戦略を検討するうえで重要となる。特に先行きの見通しや設備投資への姿勢等がある程度把握しておくことで顧客の動向を予測しやすくなる。

今回の調査では、DIの見通しの差が下振れしていることが印象的であったように、市場を取巻く環境は、急速に変化し不透明感は一層増している。アフターコロナにより市場規模が拡大する業界もあれば、縮小する業界もある。また既存事業を縮小する企業もあれば、異業種へ積極展開をするような企業もみられる。コロナ前と比較し、市場の動きをより正確に把握することはより一層難しくなりつつある。こうした先行きの不透明な時代であるからこそ、NTレポートの意義を改めて再認識し、会員企業の経営に役立ててほしいと切に願う。

以上

# 各景況調査の動向から

## 比較検討による兵庫同友会の景況感の把握

芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部 専任講師 瓶内 栄作

各景況調査の結果等を示しながら、兵庫同友会の景況感を把握していく。

「日銀短観」、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)」、大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」と比較検討することで兵庫同友会の立ち位置を探っていく。

### 1 日銀短観の特徴

日銀短観の2023年6月調査における景況判断では、大企業(全業種)が、直近2023年3月の10ポイントから13ポイントに増加した。中小企業のDIにおいても、3ポイントから5ポイントへと変化した。中小企業の水準は大企業よりは低い、同じ傾向を示している。

製造業と非製造業を分けた業況判断(図表1)を見る。製造業においては、2023年3月から6月への推移において、大企業が1→5ポイントと改善傾向であるのに対し、中小企業は△6→△5とマイナスであり、改善も1ポイントにとどまる。ただし、先行きはいずれも4ポイントほど回復を見込んでいた。非製造業においては、大企業20→23と改善、中小企業も8→11と水準は大企業より低いと同様の傾向である。先行きに対しては3~4ポイント悪化傾向であった。

規模別一業種別として、大企業で前期比にて大きく変化(10ポイント以上変動)のあった業種を順にあげる。「石油・石炭製品」において、(大企業)△46→△6と40ポイントも回復した。前回本レポートで確認した時点(2022年9月)において、7→△33と大幅悪化したこともあり、前期の揺り戻しであると想定される。次に「宿泊・飲食サービス業」であり、(大企業)0→36と36ポイント回復した。次に「紙・パルプ」であり、(大企業)△25→△7と、18ポイント回復した。その他「食料品」、「造船・重機等」、「自動車」、「木材・木製品」なども10ポイント以上回復している。「金属製品」は14ポイント悪化した。業種別でいうと大きな回復傾向のあった業種が多いが、全業種になると差が平均化されている。

次に規模別一業種別(中小企業)で前期比にて大きく変化(10ポイント以上変動)のあった業種を順にあげる。「自動車」において(中小企業)△24→0と24ポイント回復している。次に「宿泊・飲食サービス業」であり、(中小企業)3→17と14ポイント回復している。その他、10ポイント以上回復のあった業種は「電気・ガス」、「食料品」である。10ポイント以上悪化した業種は「鉄鋼」である。大企業と比較すると業種別での変化幅はやや少なく、全業種にすると平均化される。

図表 1

(参考) 業況判断の選択肢別社数構成比

(%、%ポイント)

	2023年3月調査			2023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
製造業	1	-5	-6	5	0	-5	9	2	-1
1. 良い	17	17	17	17	18	16	16	17	16
2. さほど良くない	67	61	60	71	64	63	77	68	67
3. 悪い	16	22	23	12	18	21	7	15	17
非製造業	20	14	8	23	17	11	20	12	7
1. 良い	27	25	22	28	25	24	23	20	19
2. さほど良くない	66	64	64	67	67	63	74	72	69
3. 悪い	7	11	14	5	8	13	3	8	12

日銀短観(2023年3月)より抜粋

今回の短観では、自動車の半導体不足による生産遅延や、コロナ 5 類以降による行動制限の実質撤廃など、経済環境において影響を及ぼしたであろう変化が、直近の景況の回復につながるものであった。しかし、全産業でみた変化は大幅に上向いているものではなく、影響は一部業種にとどまっているといえる。先行きに対しても足踏み感があり、需要回復要因があるものの、原材料費高騰や国際不安などのマイナス要因により打消しが発生し、まだまだ苦境が続く想定を示している。

## 2 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 2023 年 1~3 月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。なお、前期比を行う際は、2022 年 10~12 月期から 2023 年 1~3 月期への推移を比較する。

業況判断 DI(前期比)では、全業種において 11→△6 とマイナス 17 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 10→△5 とマイナス 15 ポイント、製造業は 15→△12 のマイナス 27 ポイント、流通・商業は 7→△3 のマイナス 10 ポイント、サービス業は 12→△1 のマイナス 13 ポイントとなっている。すべての業種で大幅に DI を下げ、流通・商業をのぞきマイナス水準となっている。なお、業況判断 DI(前年同期比)を確認すると、全業種は 6、建設業は 0、製造業は 1、流通・商業は 6、サービス業は 18 となっており、マイナスの要因は第 4 四半期と第 1 四半期の季節差が多いと想定される。サービス業については前年同期比で 18 ポイントと大幅改善になっており、前期指標がマイナスとはいえ、決して景況が悪化したわけではない。

売上高 DI (前期比)では、全業種において 18→△2 とマイナス 20 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 8→△2 とマイナス 10 ポイント、製造業は 26→△8 のマイナス 34 ポイント、流通・商業は 16→△2 のマイナス 18 ポイント、サービス業は 18→△9 のマイナス 27 ポイントとなっている。売上高 DI(前年同期比)を確認すると、全業種は 14、建設業は△5、製造業は 17、流通・商業は 13、サービス業は 26 となっており、建設業を除きプラスである。売上高 DI (前期比) マイナスの要因は第 4 四半期と第 1 四半期の季節差

が多いと想定される。

経常利益 DI（前期比）では、全業種において 1→△10 とマイナス 11 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は△6→△7 とマイナス 1 ポイント、製造業は 3→△19 のマイナス 22 ポイント、流通・商業は△2→△5 のマイナス 3 ポイント、サービス業は 6→△6 のマイナス 12 ポイントとなっている。経常利益 DI(前年同期比)を確認すると、全業種は△3、建設業は△14、製造業は△9、流通・商業は 4、サービス業は 4 となっている。

資金繰 DI（「余裕」マイナス「窮屈」の割合）では、全業種において 17→18 とプラス 1 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 29→18 とマイナス 11 ポイント、製造業は 8→11 のプラス 3 ポイント、流通・商業は 21→21 のイコール、サービス業は 16→22 のプラス 6 ポイントとなっている。

採算水準 DI（「黒字」マイナス「赤字」の割合）では、全業種において 35→35 とイコールとなっている。業種別にみると、建設業は 38→31 とマイナス 7 ポイント、製造業は 36→23 のマイナス 13 ポイント、流通・商業は 31→46 のプラス 15、サービス業は 36→36 のマイナス 1 ポイントとなっている。全業種では差がないものの、業種間では明暗分かれる結果となった。

設備投資の過不足感 DI（「過剰」マイナス「不足」割合%）では、全業種において△16→△14 のマイナス 2 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は△13→△10 とプラス 3 ポイント、製造業は△19→△9 のマイナス 10 ポイント、流通・商業は△15→△14 のプラス 1、サービス業は△15→△21 のマイナス 6 ポイントとなっている。設備投資の実施割合は 32%であり、前回調査の 36%より 4%低下した。

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	資金繰	採算水準	設備投資
中同協	△6	△2	△10	18	35	△14

中同協資料を基に筆者作成

## (2)中同協景況判断の特徴

業況判断として、前期比でみるとマイナス傾向である。ただし、この 3 年ほどの第IV四半期→翌第 I 四半期の差が 25 ポイントから 30 ポイントほどの悪化しているのに対し、今期の変動はマイナス 17 ポイントにとどまっている。今回調査期（2023 年 1～3 月期）には景況の回復分が含まれていると考えられる。全業種 業況判断 DI（前年同期比）年度比較においても明らかであり、2020 年 I 期は△31、2021 年 I 期は△24、2022 年 I 期は△7 ときて、今 2023 年 I 期は 6 とプラスに転じた。見通しについても 2～3 のプラスであり、景況回復が見て取れる調査となっている。業種別業況判断としては、建設業および製造業では前年比でみると足踏み状態であるが、流通・商業では 6、サービス業では 18 であった。コロナ禍で影響の大きかった業種において回復が見られるというのが特徴である。

売上高をみても回復傾向である。売上高 DI（前年同期比）年度比較においても明らかであり、2020 年 I 期は△27、2021 年 I 期は△27、2022 年 I 期は△1 ときて、今 2023 年 I 期

は14とプラスに転じた。業種別売上判断（前年同期比較）としては、建設業のみマイナス水準（△5）であるが、他はすべてプラスである。流通・商業は13、製造業は17、サービス業は26となっている。

他方経常利益については、完全に明るい見通しとはいえない。経常利益DI（前年同期比）年度比較をみると、2020年I期は△25、2021年I期は△22、2022年I期は△21ときて、今2023年I期は△3といまだマイナス水準である。業種別経常利益（前年同期比較）としては、建設業は△14、製造業は△9、流通・商業は4、サービス業は4となっている。各種資材不測の解消傾向や行動制限の実質撤廃に向かうなかで、売り上げの回復は十分に見込めたが、燃料や原材料費の高騰および人手不足などのさまざまな要因により、収益性については課題が残る状況となっている。

資金繰りの状況はどうであろうか、「余裕」から「窮屈」を差し引いた資金繰りの状況として、2020年I期は3、2021年I期は24、2022年I期は21ときて、今2023年I期は18とやや押し下げ傾向である。コロナ禍での制度融資拡充により、この3年程度の資金調達においては低金利または実質無金利で無担保貸し出しを行うゼロゼロ融資が多額に発生した。ゼロゼロ融資においては元本の返済も数年間据え置かれることもあったが、2023年I期からは元本据え置き借入れについても、元本償還が始まる時期に差し掛かっている。返済用資金需要も発生するなかで資金繰りに窮屈感が出ていると想定される。

中同協景況調査結果からは、景況感の回復は感じながらも、様々な外的要因から利益確保に苦戦をしている状況が見取れる。

### 3 大阪府中小企業家同友会の主要項目における結果

#### (1) 業況判断、売上高、経常利益、資金繰り、採算水準、設備投資のDI動向(前期比)

大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」の2023年1~3月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断DI（前四半期比較）では、全業種で△4となっている。業種別でみると、製造業で△8、建設業△24、通信情報業8、物流業22、流通業△18、専門サービス業（土業の方）21、サービス業5となっている。業況判断DI（前年同期比較）としては、全業種で横ばい傾向である。製造業および建設業は悪化しているが、他業種は横ばいか改善である。

売上高DI（前四半期比較）では、全業種で4となっている。業種別でみると、製造業で△16、建設業△6、通信情報8、物流業14、流通業10、専門サービス業（土業の方）28、サービス業20となっている。売上高DI（前年同期比較）としては、全業種で△10である。業種別でみると、製造業で△3、建設業△9、通信情報△33、物流業7、流通業12、専門サービス業（土業の方）16、サービス業37となっている。

利益動向DI（前四半期比較）としては、全業種で△6となっている。業種別でみると、製造業で△24、建設業△15、通信情報△8、物流業△21、流通業△5、専門サービス業（土業の方）11、サービス業18となっている。

資金繰りDI（前四半期比較：「余裕」から「窮屈」を差し引いた）としては、全業種では3である。業種別でみると、製造業で10、建設業△6、通信情報8、物流業14、流通業7、専

門サービス業（士業の方）11、サービス業△14となっている。

採算水準 DI（前四半期比較）としては、全業種で7となっている。業種別でみると、製造業で7、建設業△9、通信情報67、物流業21、流通業15、専門サービス業（士業の方）51、サービス業27となっている。

設備投資 DI（今四半期において実施したかしていないかの差）としては、全業種で△37となっている。業種別でみると、製造業で△28、建設業△57、通信情報△83、物流業7、流通業△37、専門サービス業（士業の方）△60、サービス業△31となっている。

図表3 全業種における各 DI 比較

	業況判断 (業況水準も含む)	売上高	経常利益	資金繰	採算水準	設備投資 実施割合
大阪 同友会	△4	4	△6	3	20	30.7%

## (2)大阪同友会景況調査結果の特徴

サービス業や、通信情報業、専門サービス業などにおいて回復はみられる。業況の回復については、売上先行型であり、業況判断および売上高 DI がプラスであっても、利益判断については厳しい場合もある。

他方建設業を取り巻く環境は厳しく、全指標でマイナス水準となっている。景況感の比較的良い業種でもいえることだが、需要が回復した結果、売り上げが増え忙しくなったとしても、外的要因としての原材料費等高騰の影響にて採算は悪化している。

また、設備投資動向においても、注目すべきである。物流業を除く全業種において設備投資を行う企業の割合が低い。設備投資は将来の需要増等を見越しながら、先の稼ぐ力を確保していく動きが求められる。

#### 4 兵庫県中小企業家同友会(2023年1~3月比)と各景況調査とのDIの比較

業況判断DIについて、兵庫同友会は3であり、日銀短観（中小企業）では3、中同協では△6、大阪同友会では△4である。兵庫同友会の水準は日銀短観に等しく、中同協及び大阪同友会よりもプラスである。

売上高DIについて、兵庫同友会は18であり、中同協は△2、大阪同友会は4であった、兵庫同友会の水準は中同協及び大阪同友会よりもプラスである。

経常利益DIについて、兵庫同友会は12であり、中同協は△10、大阪同友会は△6であった、兵庫同友会の水準は中同協及び大阪同友会よりもプラスである。

資金繰DIについて、兵庫同友会は5であり、中同協は18、大阪同友会は3であった、兵庫同友会の水準は中同協よりは低いが大阪同友会よりもプラスである。

採算水準DIについて、兵庫同友会は21であり、中同協は35、大阪同友会は20であった、兵庫同友会の水準は中同協よりは低いが大阪同友会とはほぼ等しい。

今回の兵庫同友会各指標について、中同協指標と比較すると、企業経営の重要指標である売上高並びに経常利益において10ポイント以上すぐれている。業況判断についてもほぼ同様である。原材料費高騰などの影響を受け、厳しいという点では兵庫同友会企業も同様であるが、比較するとすぐれているといえる。ただし、全企業が優位というわけではなく、業種別や規模別、または地域別において差異はあるため、兵庫同友会内においても公共の企業の中から、外部環境変化により指標が上向いたのか、または自社の努力により上向いたのかなどの環境分析を行う必要がある。

図表4 全業種における各景況調査のDI比較

	業況判断 (業況水準も含む)	売上高	経常利益	資金繰	採算水準	設備投資 実施割合
兵庫 同友会	3	18	12	5	21	27.1%
日銀短観 <small>全規模(中小企業)</small>	5(3)					
中同協	△6	△2	△10	18	35	32%
大阪 同友会	△4	4	△6	3	20	30.7%

#### 5 おわりに

本稿では兵庫同友会調査と各調査との比較を実施した。まず、日銀短観からであるが、日銀短観は大企業から中小企業までひろく対象となっている。同調査においては大企業と中小企業の景況感並びに実態に差があることがわかる。好景気不景気とも、影響を受けやすいのは規模の小さい企業であり、その回復速度も大企業に比べると劣る。かつては大企業と中小企業では従業員一人当たりの設備投資額すなわち労働装備率に大きな乖離があるといわれていた。それが経営効率に反映され、従業員の給料待遇にも大きく影響する。労働装備率

を一つの根拠に大企業は中小企業と比べて取る存在であるといわれてきた。時代は変わり、大企業とそん色ない経営環境を実現する中小企業も登場してきた。自立して多様性のある中小企業の時代である。同友会企業は、それぞれが独自性を構築し、自己資本を蓄積することで強い会社を作ってきたという経緯がある。そのように強い中小企業が出来上がったが、コロナ禍をへてどうなったであろうか。いざという時の資金を確保する必要があるのに加え、不確定な経営環境下で大型の設備投資についてためらうことがあったかもしれない。

ここで企業の強さに直結する設備投資に注目する。兵庫同友会において「設備投資をした」割合は全体で 27.1%である（第 54 回調査）。中同協では 32%であった（1-3 月に実施した割合）。大阪同友会は 30.7%（現四半期中の設備投資）である。3 か月という短いスパンで 3 割前後の企業が設備投資を実施している。人的資本の充実も重要で、喫緊の課題であるが、設備投資も等しく重要な取り組みである。半導体不足や資材高騰の影響などで設備導入も予算があれば容易にできるというものではなくなっている。いまこそ設備投資計画を充実し、強い企業を実現されたい。

次に資金調達環境の変化である。今調査期は、ゼロゼロ融資の据置期間が終了し返済開始ピーク初期であるといわれている。月あたりの返済額が増える中で、資金需要は生じるが、対して資金繰りが窮屈な方向になりつつある。中同協指標では、資金繰り DI は 18 であったが、兵庫同友会は 5、大阪同友会は 3 である。兵庫の推移としては、4(51 回)→9(52 回)→6(53 回)→5(54 回)と、毎回激しい差はないが、2020 年下期の 21 をピークに下方傾向である。なお、兵庫同友会企業においては、資金繰り対策中の割合が 6.0%ある。

最後に業種別業況判断である。中同協調査では、今期についてはサービス業のみが上向き（対前年同期で 18）であり、他は足踏み状態である。次期見通しは建設業が厳しい（対前年同期△11）。対して、兵庫同友会では建設と製造業（生産財）が 3~4 ポイント程度と上向きであり、他も足踏み状態である。次期見通しは建設業が 7、サービス業（対個人が 9 となっている）。特に建設業において景況認識の差が気になるころではある。

中同協と兵庫同友会を比較すると、都市と地方の格差なども想定されるかもしれないが、兵庫県は都市と地方の割合や最低賃金額など全国平均に近い部分が多く、中同協と兵庫同友会の差は地域差とは考えにくい。外部環境だけでなく、個別企業の努力の集合すなわち内部環境の差が、本指標に表れることも考えることである。

たとえ外部環境変化により景況差が生じたとしても、そこに自社努力がなかったかというところではない。需要が回復し新たな顧客動向が生まれる中で、自社の競争優位をどのように発揮してきたのか、今こそ他社から学ぶことが求められるのではないだろうか。

以上

## 特別質問（報告）

「新型コロナウイルス感染症の影響について前回調査時からの変化」

「価格転嫁」「人件費増加・賃上げ」

関西学院大学 商学部 教授 吉川晃史

<今回調査の背景>

令和5年5月8日から新型コロナ感染症が5類へ移行し、人流が活発化し始めたことにより、アフターコロナ時代が本格化してきたところである。他方で、物価高は変わらず続き、価格転嫁をどこまで、どのように進めるのかは、事業者にとって喫緊の課題となっている。また、人材不足は慢性化するなか、賃上げの気運にどう対応していくのか、これも価格転嫁が関わってくる問題となっている。

前号でも指摘したが、コロナ禍以前の売上高に回復できず、資金繰りに窮し、事業困難になる事業者が出てくることが予想されるなか、実際に倒産件数が増え始めているところである。

そこで、今回の特別調査では、「新型コロナウイルス感染症の影響について前回調査時からの変化」について継続的に確認している項目に加えて、「価格転嫁」の状況と、「賃上げ」の状況について質問を行った。

今回のポイントとして、下記の3点を指摘する。

- ・価格転嫁を実施した企業のうち原価上昇分の75%未満しか転嫁できていないところが4割程度である。価格転嫁の成功要因として、製造業は取引先の理解、協力を得ながら進めていることを特徴とする。
- ・賃金規定・賃金テーブルいずれも有していないのが全体の42.5%（20人以下の企業が多い）。
- ・全体の4割強が賃上げを実施。価格転嫁等による売上増加を原資として実施している。

中小企業においても、賃金規定と賃金テーブルが整備されているところは定時昇給をおこなっており、さらには定時昇給以上の昇給や諸手当等の対応をしている。ここ数年は、同様の対応が求められる可能性が高い。価格転嫁を行いながら売上高を高めて、賃上げを行うことができるのは、賃金規定と賃金テーブルの整備とも関連するし、経営指針を基軸として経営ができているのかという根本の問いに関わるだろう。特に、20人以下であっても、経営者が将来を予測し、計画立てて物事を進めることに役立つ経営指針の成文化を十分にできていないが危機感を有する経営者は、一念発起いただきたい。

## 1. 新型コロナウイルス感染症の影響について

- 1～6月期の売上高について、コロナ禍前である2019年と2022年を比較している(図1)。

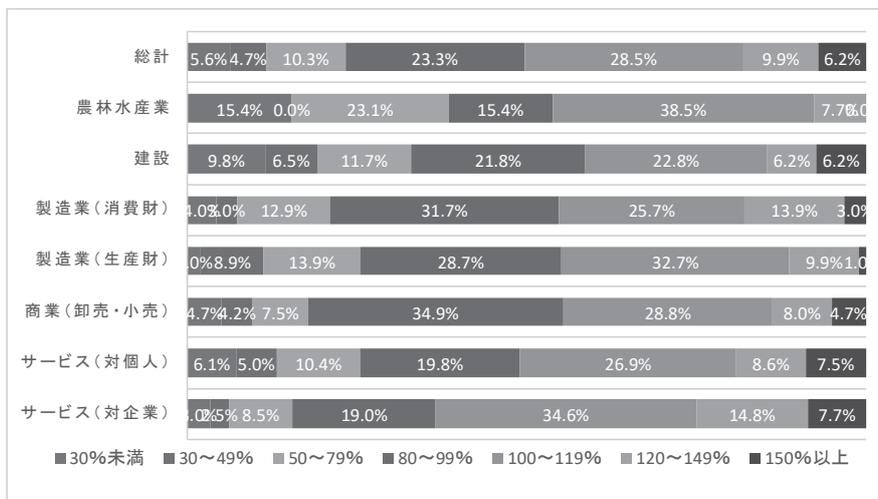


図1:コロナ禍前との売上高比較

全体では、コロナ禍前と比較して100%以上に売上高が回復している事業者が44.6%（前回調査43.6%）おり、100%未満で売上高が回復していないのが43.9%で、残りは未回答であることから、回答者のうち概ね半数が100%以上に売上高が回復しており、前回調査と大きな変化はない。売上高が回復していない事業者のうち、30%未満に減少して大きな影響を受けているのが5.6%おり、資金繰りに窮する可能性がある事業者がいることは前回も指摘したとおりである。

業種別の状況を見ると、サービス（対企業）は100%以上に売上高が回復している事業者が57.1%と平均を上回っており、コロナ禍以前より売上高が回復している企業の方が多い。また、80%の売上高未満で売上高の回復が遅い事業者の割合が多い業種は、建設業（28.0%）である。

- 次に、直近の業績について確認したのが図2である。

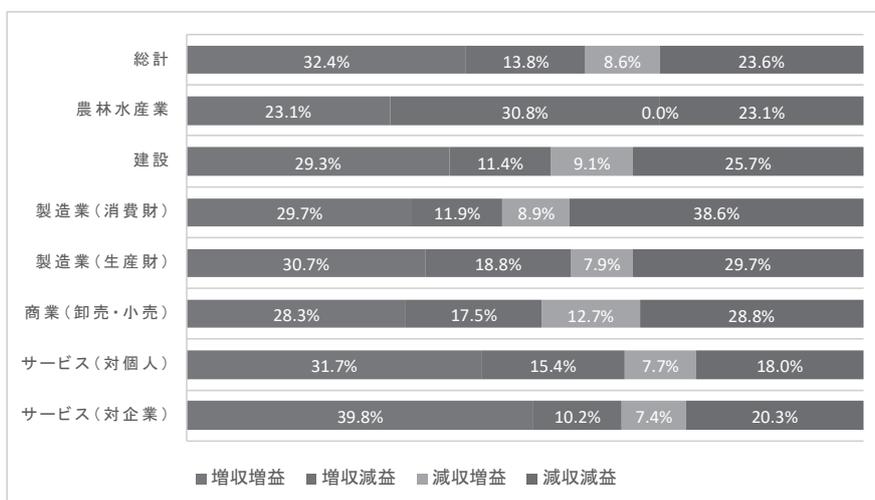


図2:直近の業績について

全体では、増益となっているのが41.0%で、減益となっているのが37.4%であった。増収増益は全体では32.4%であったが、サービス業（対企業）が平均を超えて39.8%と高い割合であった。減収減益は全体では23.6%であったが、製造業（消費財）が平均を大きく上回って38.6%で、商業（卸売・小売）も28.8%で平均を上回った。業種別にみれば、サービス業（対個人・対企業）の方が増収増益の割合が高く、製造業（消費財・生産財）、商業（卸売・小売）の減収減益割合が高い傾向にあった。

また、過去最大売上、過去最大利益となっている割合も確認しており、過去最大売上高と回答したのは7.5%あり、業種の偏りはそれほどなかった。一方で、過去最大利益と回答したのが2.8%で、製造業（生産財）は4.0%とやや多く、減収減益となっている割合が多い一方で、過去最高益を計上している事業者も一定割合存在することが明らかになった。

● コロナ関連融資の利用状況については図3のとおりである。

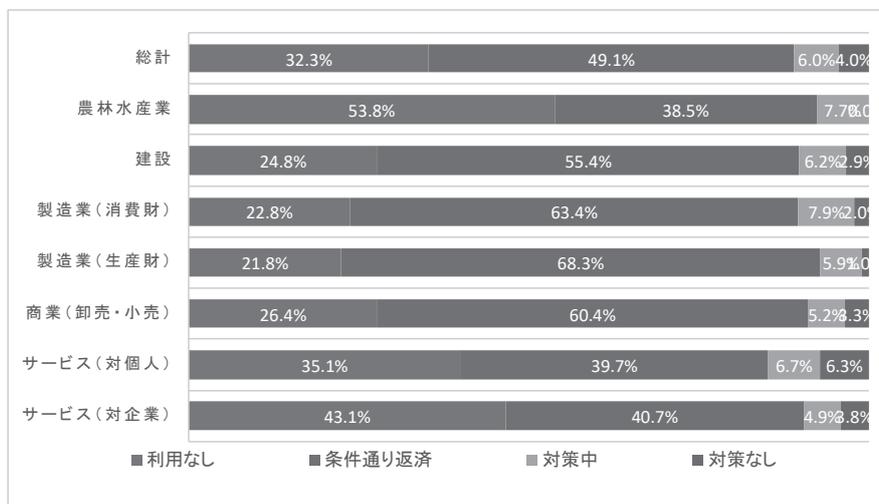


図3:コロナ関連融資の返済状況

コロナ関連融資を利用していないのが全体で32.3%（前回調査35.0%）あり、全体で60%程度の事業者がコロナ関連融資を利用している。

条件通り返済、対策中、対策なしと回答した群をコロナ融資利用としてみた場合、コロナ融資を受けたうち条件通り返済できている（できる）と回答したのが83.0%、返済に不安があり対策を行った（対策中）のが10.2%、返済に不安があるが対策できていないと回答したのが6.8%であった。前回の特別調査と大きな傾向に変更はみられない。返済に不安があるが対策できていないと回答した63社の傾向としては、減益となっているのが42社（66.7%）、平均従業員数8.3人、経営指針の実践が25社（39.7%）であり、資金繰りに厳しい比較的小規模な事業者が返済に対して対策できていない傾向にある。

## 2. 物価高・人件費高騰と価格転嫁について

### (1) 物価高(人件費のぞく)の影響

- 物価高(人件費のぞく)による現時点での経営への影響を示すのが図4である。

前回調査した原油・物価高の影響について、DI値でみれば、全体で $\Delta 71.6 \rightarrow \Delta 73.4$  (2022年下期 $\rightarrow$ 2023年上期見込)であったが、今回の実績値は $\Delta 65.9$ で大幅なマイナス値となっているが、前回調査時と比べるとマイナスと回答した割合は減少した。

業種でみれば、農林水産業 $\Delta 84.6$ 、建設 $\Delta 71.0$ 、製造業(消費財) $\Delta 85.1$ 、製造業(生産財) $\Delta 74.3$ 、商業(卸売・小売) $\Delta 80.0$ と仕入れの発生する業種の水準は低い。他方で、サービス(対企業)では影響なしと回答したのが30.5%、仕入れなしと回答したのが6.9%あり、サービス業(対個人)の影響なしが24.0%であることを含め、他業種と比べて影響を受けていない傾向にある。

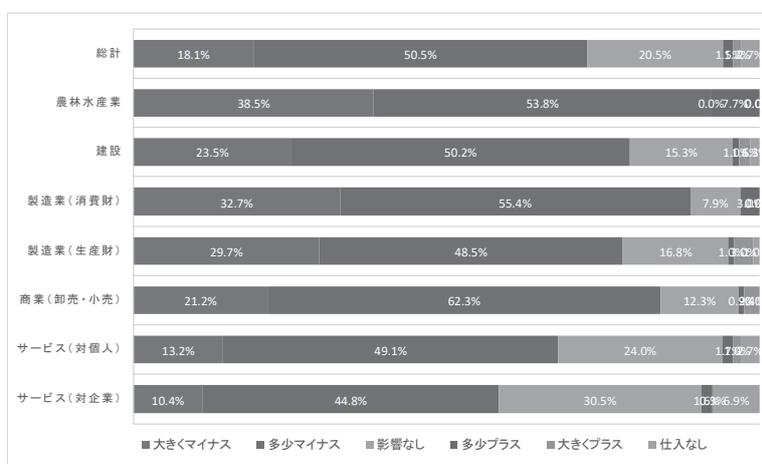


図4:物価高(人件費のぞく)による影響

### (2) 人件費上昇の影響

- 人件費上昇による現時点での経営への影響を示すのが図5である。

DI値でみれば、全体で $\Delta 55.0$ で、業種でみれば、製造業(消費財) $\Delta 74.3$ 、製造業(生産財) $\Delta 69.3$ 、商業(卸売・小売) $\Delta 61.8$ が平均よりも悪く、人件費上昇による影響がマイナスであると回答している。

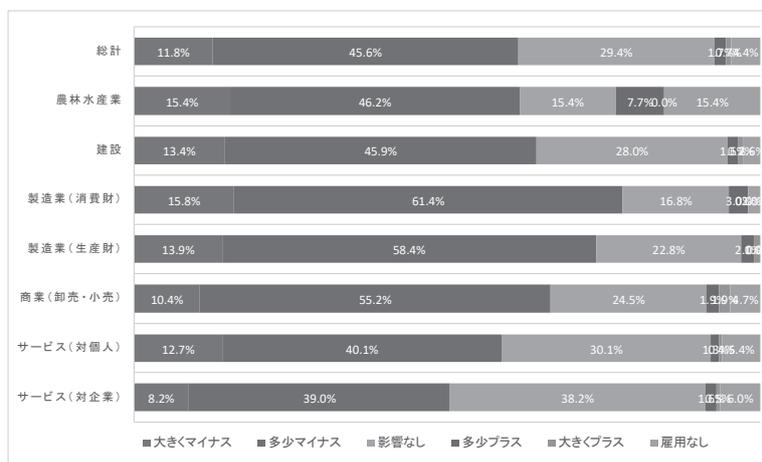


図5:人件費上昇による影響

他方で、人件費割合が高いサービス業（対個人）、サービス（対企業）はマイナスと回答した割合が平均より低く、影響なしと回答した割合がサービス業（対個人）で30.1%、サービス業（対企業）で38.2%となり、物価高（人件費のぞく）の影響と似たような傾向を示した。

### (3) 価格転嫁の実施状況

- 主材料・主な仕入れ品、エネルギー・ガソリン、人件費の原価上昇額に対する価格転嫁の実施状況について質問した(図 6-8)。

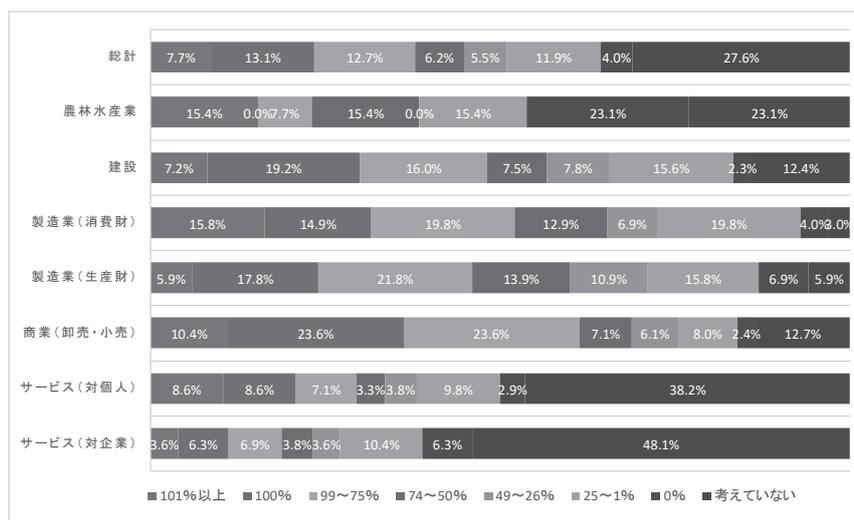


図 6: 価格転嫁の実施状況(主材料・主な仕入れ品)

主材料・主な仕入れ品の価格転嫁に関する全体の傾向をみると、転嫁割合100%以上が20.8%、75~99%が12.7%、75%未満が27.5%で、価格転嫁を考えていないのが27.6%であった。価格転嫁を考えていない群以外（価格転嫁をしている群）を母集団とした場合（以下同様）、価格転嫁が75%未満の割合は38.0%で、十分に価格転嫁ができておらず、先の価格上昇の影響でのマイナス回答と相関する結果となっている。

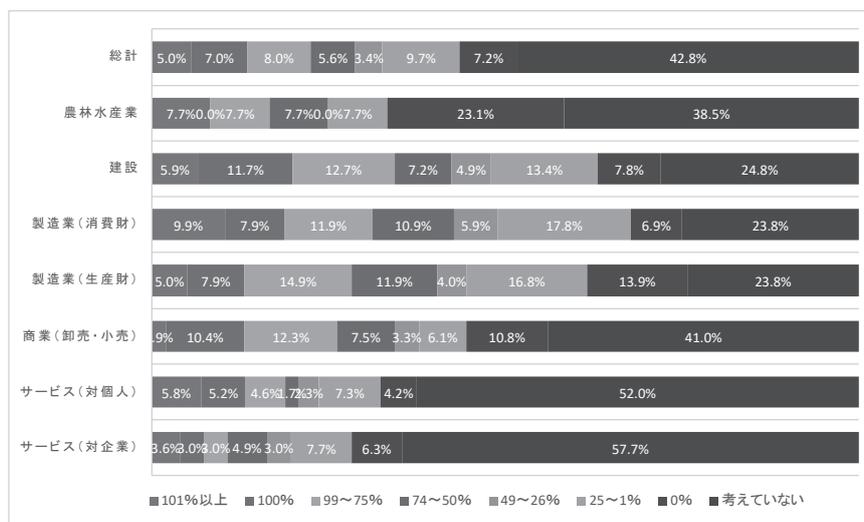


図 7: 価格転嫁の実施状況(エネルギー・ガソリン)

エネルギー・ガソリンの価格転嫁に関する全体の傾向をみると、転嫁割合 100%以上が 12.0%，75～99%が 8.0%，75%未満が 25.9%で、価格転嫁を考えていないのが 42.8%であった。価格転嫁を考えていない割合は主材料・主な仕入れ品よりも高く、価格転嫁が 75%未満の割合は 45.3%と主材料・主な仕入れ品よりも低く、価格転嫁が容易でない結果を示す。

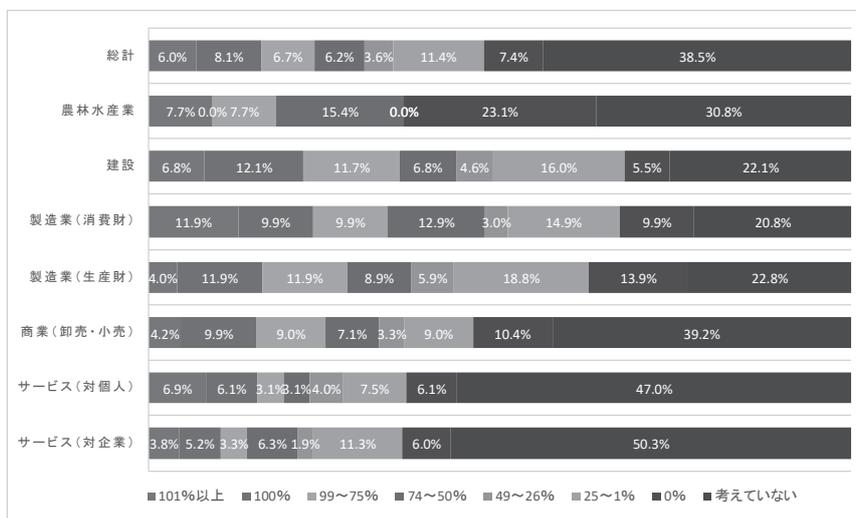


図 8: 価格転嫁の実施状況(人件費)

人件費の価格転嫁に関する全体の傾向をみると、転嫁割合 100%以上が 14.1%，75～99%が 6.7%，75%未満が 28.5%で、価格転嫁を考えていないのが 38.5%であった。価格転嫁が 75%未満の割合は 46.3%で、エネルギー・ガソリンと同程度であった。

判定会議では、定額で継続契約をしているサービス業では、既存顧客に対して、人件費の上昇を理由に価格転嫁をすることが難しいという声が聞かれた。

● 価格転嫁が実現した理由について

次に、主材料・主な仕入れ品、エネルギー・ガソリン、人件費の原価上昇に対して価格転嫁が実現した理由（複数回答可）について、確認した（図 9-11、表 1-3）。

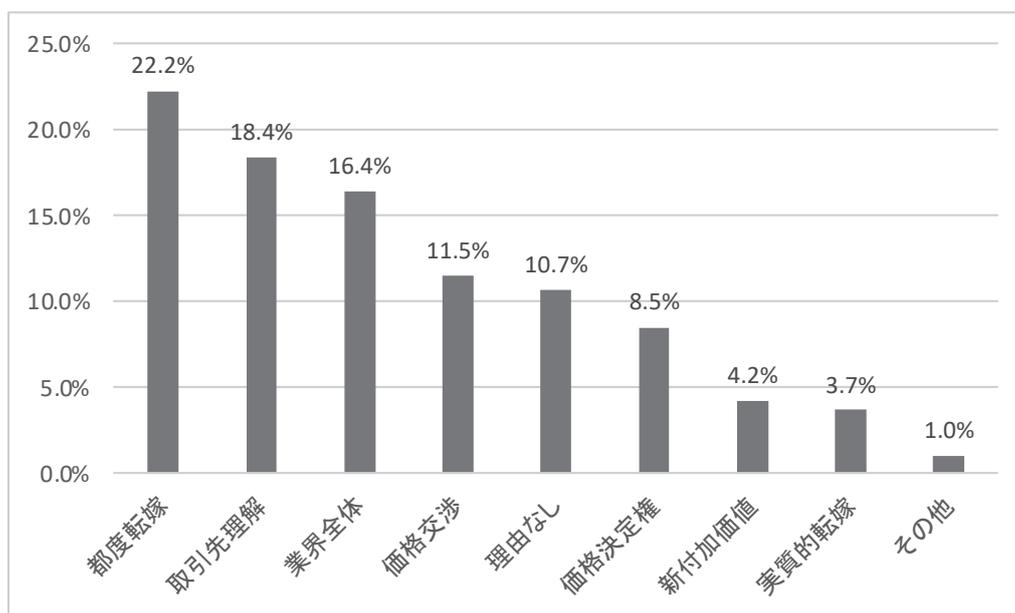


図 9: 価格転嫁が実現した理由(主材料・主な仕入れ品)(複数回答可)

	価格交渉	都度転嫁	実質的転嫁	業界全体	取引先理解	価格決定権	新付加価値	理由なし	その他
総計	11.5%	22.2%	3.7%	16.4%	18.4%	8.5%	4.2%	10.7%	1.0%
農林水産業	0.0%	7.7%	7.7%	46.2%	0.0%	7.7%	0.0%	7.7%	0.0%
建設	17.6%	29.3%	3.9%	20.8%	20.8%	7.2%	2.0%	9.1%	0.7%
製造業(消費財)	24.8%	32.7%	10.9%	35.6%	42.6%	12.9%	5.9%	6.9%	0.0%
製造業(生産財)	29.7%	53.5%	5.0%	22.8%	50.5%	11.9%	2.0%	5.0%	0.0%
商業(卸売・小売)	10.8%	35.8%	2.8%	25.0%	25.5%	13.7%	4.7%	4.7%	1.4%
サービス(对个人)	5.2%	14.0%	3.3%	8.8%	5.4%	9.4%	5.6%	13.8%	1.0%
サービス(对企業)	6.6%	8.0%	1.9%	9.6%	14.3%	3.3%	4.4%	14.0%	1.6%

表 1: 業種別価格転嫁が実現した理由(主材料・主な仕入れ品)(複数回答可)

主材料・主な仕入れ品の価格転嫁が実現した理由は、都度転嫁（22.2%）、取引先理解（18.4%）、業界理解（16.4%）が上位 3 位となった。業種別にみれば、農林水産業は業界全体（46.2%）、製造業（消費財）は取引先理解（42.6%）、サービス（対企業）は取引先理解（14.3%）が上位 1 位となった。判定会議では、製造業なら材料費にスライドして販売価格が決まるような契約条件であれば、都度転嫁しやすい、建設業のうち公共の土木関連でも、単価スライドがなされるといった声が聞かれた。

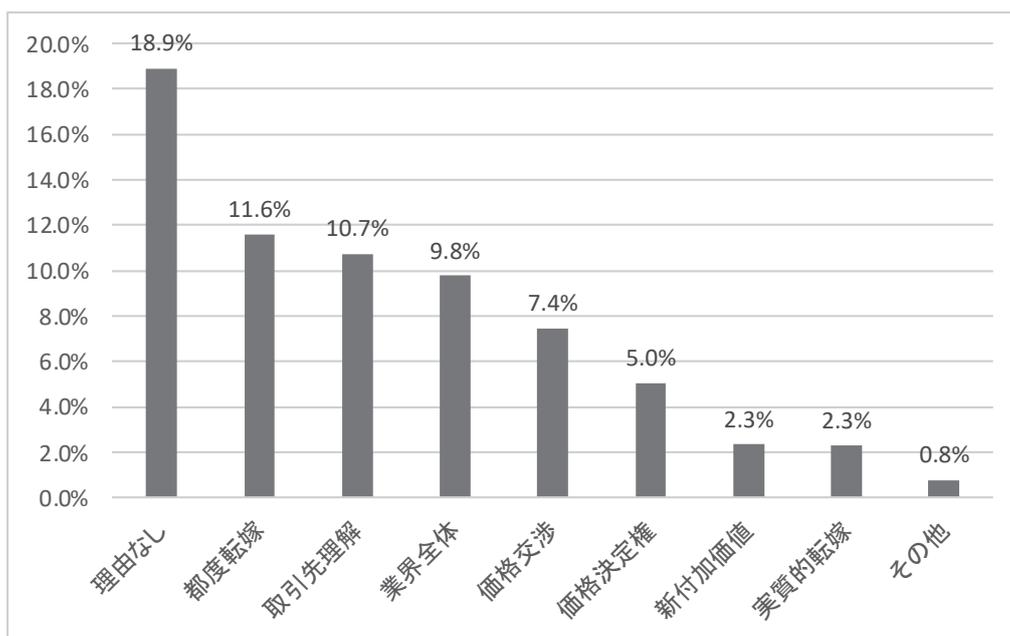


図 10: 価格転嫁が実現した理由(エネルギー・ガソリン)(複数回答可)

	価格交渉	都度転嫁	実質的転嫁	業界全体	取引先理解	価格決定権	新付加価値	理由なし	その他
総計	7.4%	11.6%	2.3%	9.8%	10.7%	5.0%	2.3%	18.9%	0.8%
農林水産業	7.7%	7.7%	0.0%	7.7%	15.4%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%
建設	13.4%	19.2%	2.6%	14.0%	13.4%	4.2%	2.0%	16.3%	1.3%
製造業(消費財)	10.9%	14.9%	5.0%	20.8%	25.7%	6.9%	3.0%	19.8%	0.0%
製造業(生産財)	14.9%	21.8%	2.0%	14.9%	30.7%	7.9%	1.0%	23.8%	1.0%
商業(卸売・小売)	9.4%	13.2%	2.4%	14.6%	10.8%	6.1%	1.4%	22.6%	0.0%
サービス(対個人)	2.3%	8.4%	2.5%	5.0%	3.1%	6.1%	2.7%	19.2%	0.4%
サービス(対企業)	4.9%	4.9%	1.1%	5.2%	8.5%	2.5%	3.0%	17.3%	1.4%

表 2: 業種別価格転嫁が実現した理由(エネルギー・ガソリン)(複数回答可)

エネルギー・ガソリンの価格転嫁が実現した理由は、理由なし（18.9%）、都度転嫁（11.6%）、取引先理解（10.7%）が上位3位となった。業種別にみれば、農林水産業は取引先理解（15.4%）、建設業が都度転嫁（19.2%）、製造業（消費財）、製造業（生産財）は取引先理解が、商業（卸売・小売）、サービス（対個人）、サービス（対企業）は理由なしが、第1位であった。判定会議では、運送業は、直荷主に近いところでないと、価格転嫁は難しいという声が聞かれた。

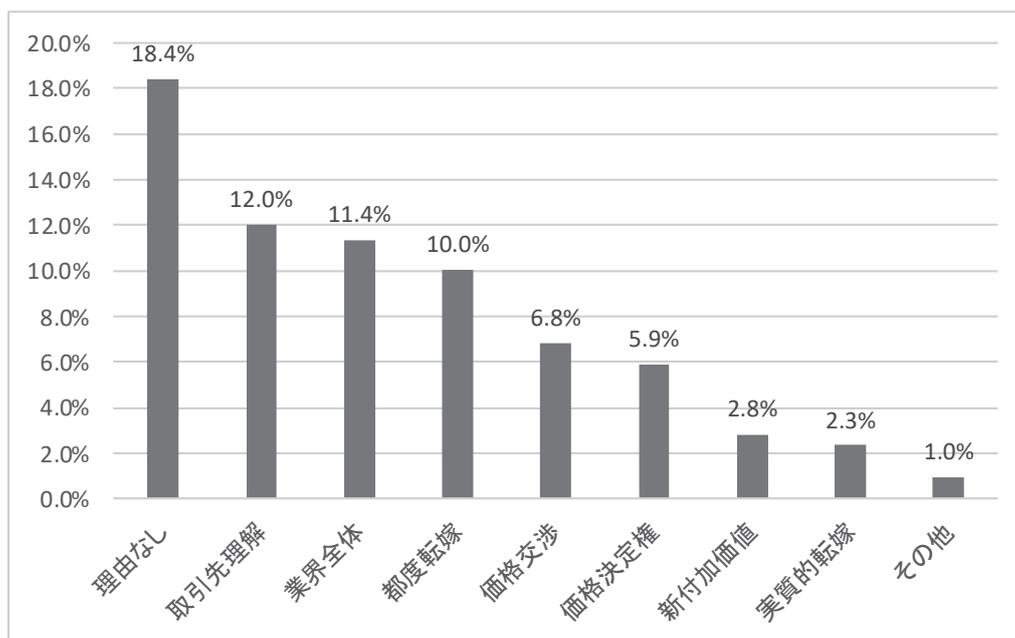


図 11: 価格転嫁が実現した理由(人件費)(複数回答可)

	価格交渉	都度転嫁	実質的転嫁	業界全体	取引先理解	価格決定権	新付加価値	理由なし	その他
総計	6.8%	10.0%	2.3%	11.4%	12.0%	5.9%	2.8%	18.4%	1.0%
農林水産業	0.0%	0.0%	0.0%	23.1%	7.7%	0.0%	0.0%	23.1%	0.0%
建設	12.1%	13.7%	3.6%	16.6%	18.9%	4.9%	0.7%	16.9%	1.0%
製造業(消費財)	11.9%	15.8%	5.0%	17.8%	24.8%	9.9%	5.0%	20.8%	0.0%
製造業(生産財)	6.9%	16.8%	2.0%	19.8%	32.7%	7.9%	2.0%	24.8%	1.0%
商業(卸売・小売)	7.5%	12.3%	2.4%	10.8%	7.1%	5.2%	3.8%	24.1%	0.9%
サービス(対個人)	3.3%	7.9%	1.5%	8.4%	3.1%	6.7%	3.1%	16.7%	0.6%
サービス(対企業)	5.5%	5.2%	1.9%	6.6%	11.8%	4.7%	3.3%	15.9%	1.6%

表 3: 業種別価格転嫁が実現した理由(人件費)(複数回答可)

人件費の価格転嫁が実現した理由は、理由なし(18.4%)、取引先理解(12.0%)、業界全体(11.4%)が上位3位となった。業種別にみれば、建設業、製造業(消費財)、製造業(生産財)は取引先理解が、商業(卸売・小売)、サービス(対個人)、サービス(対企業)は理由なしが第1位であった。理由なしという回答のなかには、価格交渉を要しないという場合もあれば、根拠として示すことが難しいということもありえる。

● 商品原価・経費の見通し

今後3年程度の商品原価・経費の見通しについて確認したのが図12である。全体では、大きく上昇が7.0%で、ある程度上昇が42.9%で、約半数は今後もコスト増を見通す。特に製造業（消費財）は、79.2%がコスト上昇を見込み、当面は適時に価格転嫁を行っていけるかが経営の課題となるであろう。

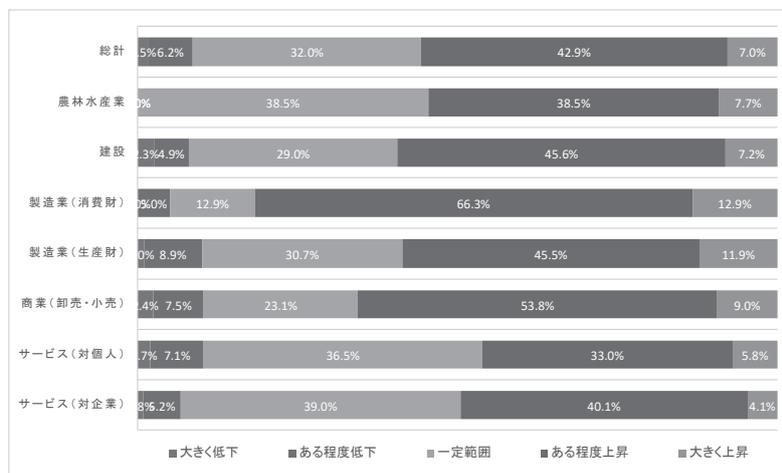


図12: 今後3年程度の商品原価・経費の見通し

3. 賃上げ動向

(1) 賃金規定・賃金テーブルの有無

● まず、賃上げの基礎となる賃金規定・賃金テーブルの制定状況について確認した(図13)。

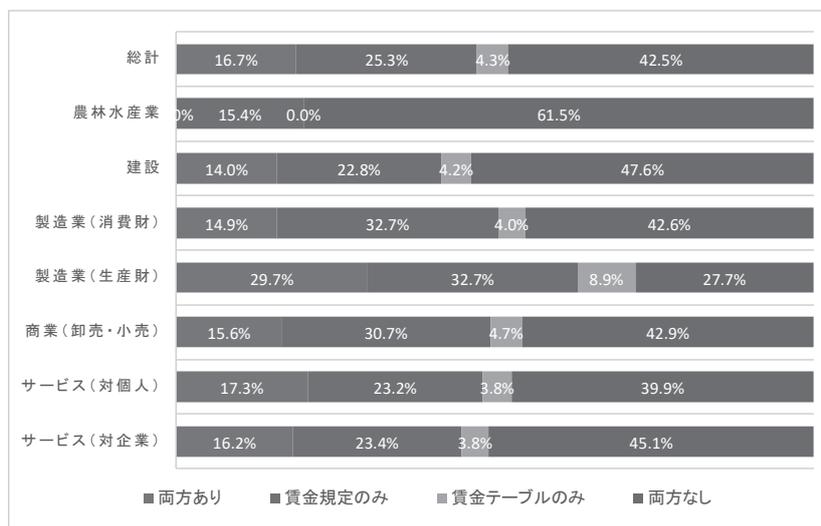


図13: 賃金規定・賃金テーブル

全体では、賃金規定・賃金テーブルの両方ありが16.7%、賃金規定のみが25.3%、賃金テーブルのみが4.3%、両方なしが42.5%であった。

業種別にみれば製造業（生産財）において、賃金規定、賃金テーブルを有している割合が高い。一方で、賃金規定・賃金テーブルの両方を有していないのは小規模の事業者で、両方未保持の割合は1-5名で59.4%、6-20名で34.8%であった。

(2) 2023 年度の賃金動向

- 次に、2023 年度の正社員の賃金動向について確認した(図 14)。

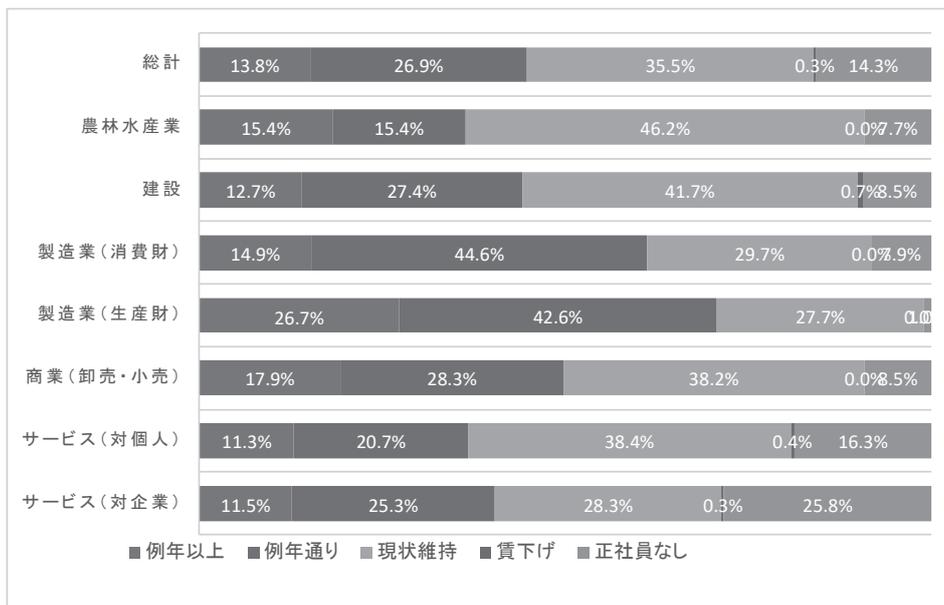


図 14: 2023 年度の正社員の賃金の動向

全体では、例年以上の賃上げを行ったのが 13.8%，例年通りの賃上げを行ったのが 26.9%，現状維持が 35.5%，賃下げを実施したのが 0.3%であった。全体では 4 割強が定時昇給を含めた賃上げをしており、1 割強が通常以上の賃上げを実施していることが明らかとなった。

賃金規定・賃金テーブルのいずれかを有している事業者のうち、賃上げを行ったのは全体の 65.1%であり、賃金規定・賃金テーブルのいずれも有していない事業者のうち、賃上げを行ったのは全体の 24.9%であった。

- 賃上げの目的について確認した結果が図 15 である。

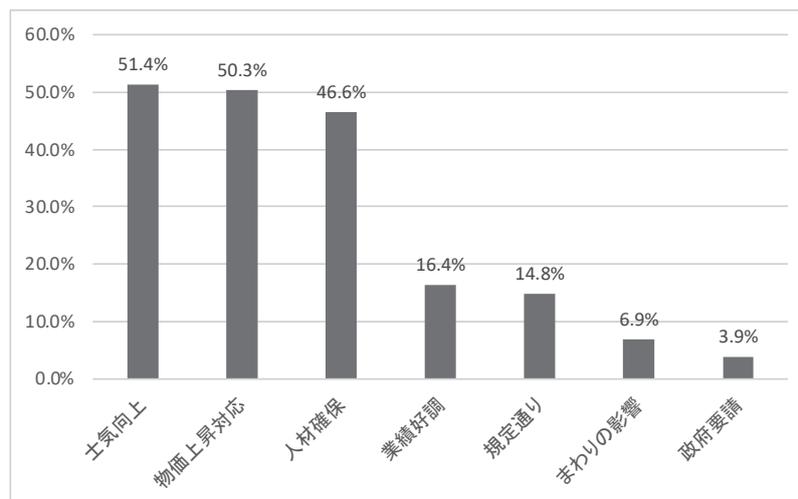


図 15: 正社員の賃上げをする目的(複数回答可)

賃上げの目的は、賃上げをしたと回答した事業者のうち、士気向上 (51.4%)，物価上昇対応 (50.3%)，人材確保 (46.6%) が上位をしめた。業種で見れば、建設業は人材確保目的、製造業 (消費財)，製造業 (生産財) は物価上昇対応，商業 (卸売・小売)，サービス (対個人)，サービス (対企業) は士気向上が最上位となった。

- 正社員の賃上げの方法について確認した結果が図 16、表 4 である。

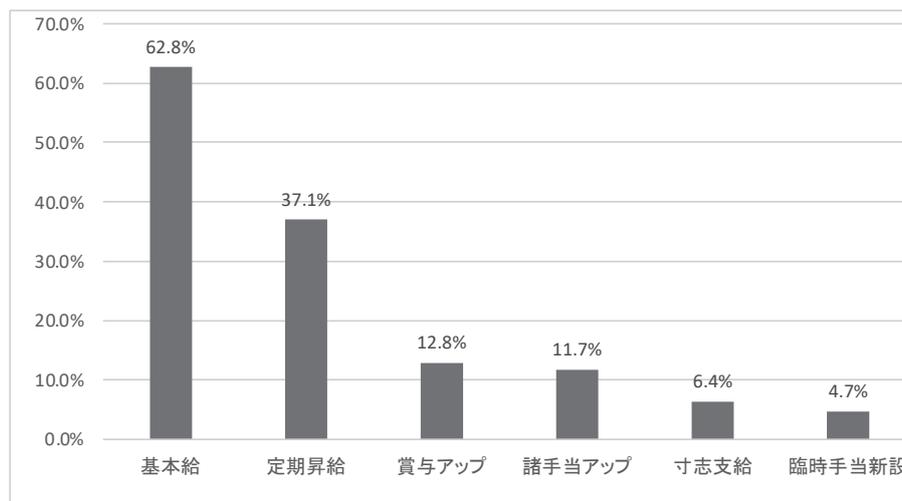


図 16: 正社員の賃上げ方法(複数回答可)

正社員の賃上げ方法としては、全体では基本給（62.8%）、定期昇給（37.1%）が中心で、賞与アップ、諸手当アップ、寸志支給が続いた。

	基本給	定期昇給	諸手当アップ	臨時手当新設	賞与アップ	寸志支給
総計	25.6%	15.1%	4.8%	1.9%	5.2%	2.6%
農林水産業	15.4%	7.7%	0.0%	0.0%	15.4%	0.0%
建設	23.5%	15.3%	5.2%	3.3%	28.0%	2.3%
製造業(消費財)	32.7%	7.9%	7.9%	2.0%	16.8%	5.9%
製造業(生産財)	29.7%	16.8%	13.9%	4.0%	22.8%	5.0%
商業(卸売・小売)	21.2%	12.3%	4.2%	1.9%	24.5%	2.4%
サービス(対個人)	13.2%	24.0%	2.9%	0.8%	30.1%	1.9%
サービス(対企業)	10.4%	30.5%	3.8%	1.6%	38.2%	2.5%

表 4: 業種別正社員の賃上げ方法(複数回答可)

平均賃上げ額は表 5 の通りである。賃上げしたなかでは、基本給が 10,658 円、定期昇給が 7,532 円、諸手当アップが 8,818 円であった。また、臨時手当新設で 46,089 円、賞与アップで 159,508 円、寸志支給が 113,281 円であった。基本給や定期昇給・諸手当というように月次で報酬単価を上げるところもあれば、賞与等の一時金で賃上げ対応しているパターンに分かれる。

	基本給	定期昇給	諸手当アップ	臨時手当新設	賞与アップ	寸志支給
総計	10,658円	7,532円	8,818円	46,089円	159,508円	113,281円
農林水産業	5,000円	15,000円	-	-	12,500円	-
建設	11,738円	7,746円	13,018円	39,500円	190,091円	35,000円
製造業(消費財)	12,651円	9,400円	7,200円	5,500円	52,000円	153,333円
製造業(生産財)	7,821円	6,787円	5,333円	5,500円	324,000円	87,500円
商業(卸売・小売)	10,613円	9,648円	7,500円	171,667円	145,556円	228,000円
サービス(対個人)	10,449円	5,165円	7,450円	-	62,714円	96,429円
サービス(対企業)	11,085円	7,464円	10,091円	14,867円	187,083円	66,667円

表 5: 業種別平均賃上げ額

年収ベースでみた正社員1人あたりの年収ベースでの賃上げ率を示したのが図17である。全体では、5%以上の賃上げを実施したのが6.2%、3~5%未満の賃上げが16.6%、1~2%未満の賃上げが13.1%であり、賃上げを実施した企業のうち、過半は年収ベースで5%までの賃上げを行っていることが分かった。

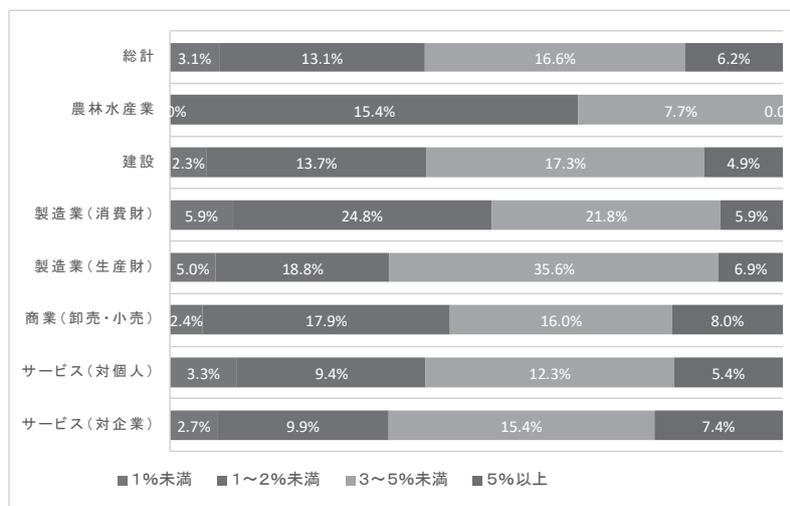


図17: 正社員一人あたりの年収ベースでの賃上げ率

賃上げの原資について確認している(図18)。「賃上げの原資が十分ある」と回答したのが6.0%、「ある程度ある」が18.8%、「十分とはいえない」が13.6%、「ほとんどない」が1.0%であった。賃上げをしたなかでは、6割強は原資を一定程度確保しており、3割程度は十分ではないが賃上げを行っている。

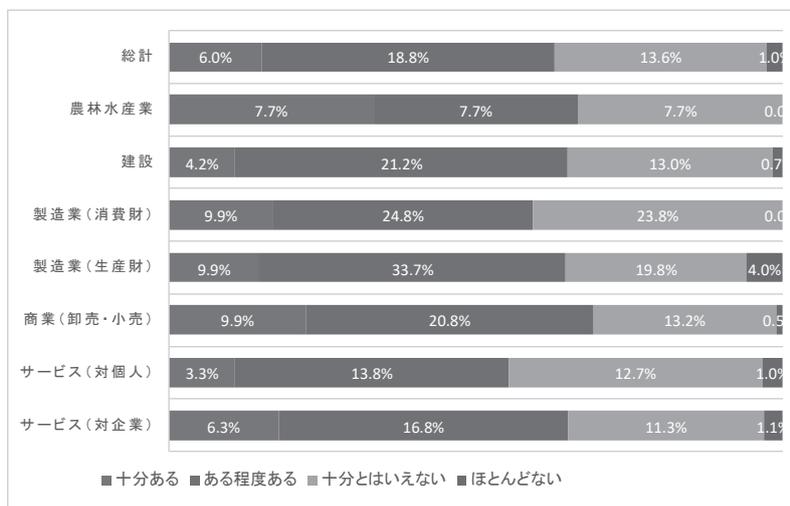


図18: 賃上げの原資

賃上げ原資確保のための取り組みとしては、売上の拡大（27.6%）、価格転嫁（15.4%）、コスト削減（6.8%）が上位となった（図19）。

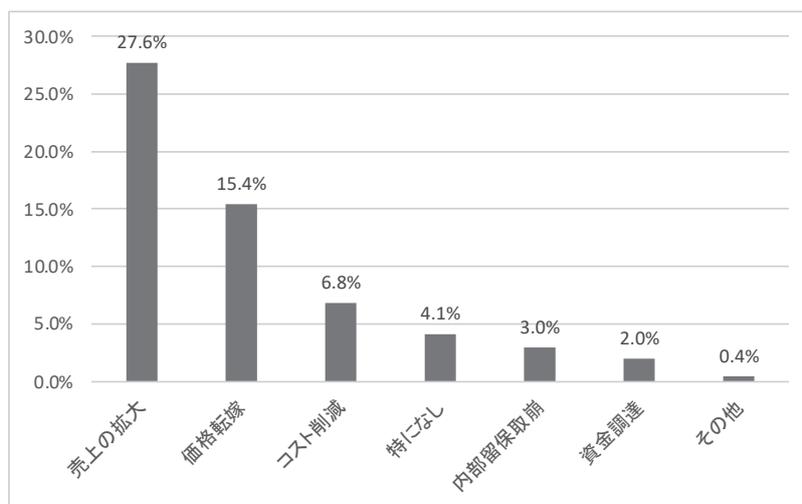


図19:賃上げの原資確保のための取り組み(複数回答可)

業種別にみても、売上の拡大が1位であるが、製造業は価格転嫁の割合が高い（表7）。これは、原価の上昇への対応とも関係している。

	売上の拡大	コスト削減	価格転嫁	内部留保取崩	資金調達	特になし	その他
総計	27.6%	6.8%	15.4%	3.0%	2.0%	4.1%	0.4%
農林水産業	15.4%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%
建設	22.1%	8.1%	15.0%	1.6%	1.6%	5.2%	0.7%
製造業(消費財)	38.6%	13.9%	28.7%	6.9%	3.0%	5.0%	1.0%
製造業(生産財)	46.5%	8.9%	44.6%	6.9%	3.0%	7.9%	0.0%
商業(卸売・小売)	31.1%	7.5%	16.0%	3.3%	2.4%	5.2%	0.0%
サービス(対個人)	24.6%	5.6%	8.4%	2.5%	2.3%	2.1%	0.4%
サービス(対企業)	26.4%	4.4%	13.2%	2.5%	1.4%	3.8%	0.5%

表7:業種別賃上げの原資確保のための取り組み(複数回答可)

他方で、賃上げをしない理由としては、業績不振（9.8%）、先行不透明（8.4%）必要性を感じない（7.6%）、人件費up/価格転嫁+（7.4%）、社会保険料負担（4.7%）、物価up/価格転嫁+（4.6%）、価格競争激化（2.8%）、値下げ要請（1.1%）、その他（1.2%）の順となった（図20）。

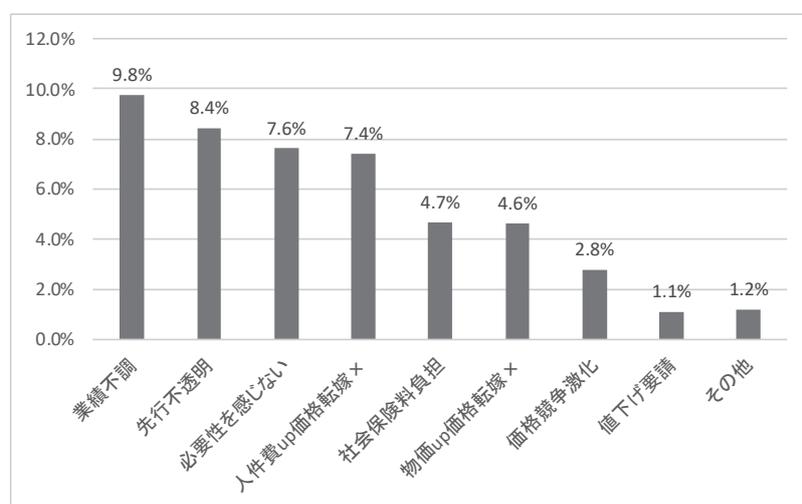


図20:賃上げしない理由(複数回答可)

業種別にみれば、建設業は先行不透明が、製造業（消費財）、製造業（生産財）、商業（卸売・小売）は業績不振が、サービス（対個人）は必要性を感じない、サービス（対企業）は先行不透明が最上位となり、業種により、状況は異なる（表 8）。

	業績不調	物価up価格転嫁×	人件費up価格転嫁×	社会保険料負担	先行不透明	価格競争激化	値下げ要請	必要性を感じない	その他
総計	9.8%	4.6%	7.4%	4.7%	8.4%	2.8%	1.1%	7.6%	1.2%
農林水産業	0.0%	15.4%	7.7%	7.7%	15.4%	0.0%	0.0%	15.4%	0.0%
建設	9.1%	6.2%	10.7%	8.1%	11.4%	5.2%	2.9%	8.5%	1.3%
製造業(消費財)	12.9%	6.9%	10.9%	5.0%	11.9%	4.0%	2.0%	2.0%	0.0%
製造業(生産財)	13.9%	6.9%	6.9%	5.0%	6.9%	3.0%	2.0%	1.0%	0.0%
商業(卸売・小売)	15.6%	5.7%	8.0%	4.2%	11.3%	4.2%	0.9%	5.2%	0.5%
サービス(対個人)	10.0%	3.5%	6.3%	3.8%	5.4%	1.9%	0.0%	10.9%	1.7%
サービス(対企業)	4.9%	2.5%	4.9%	3.0%	7.4%	0.8%	0.5%	7.1%	1.6%

表 8:業種別賃上げしない理由(複数回答可)

● 賃上げ・人件費の見通し

今後3年程度の賃上げ・人件費の見通しを示すのが図 21 である。

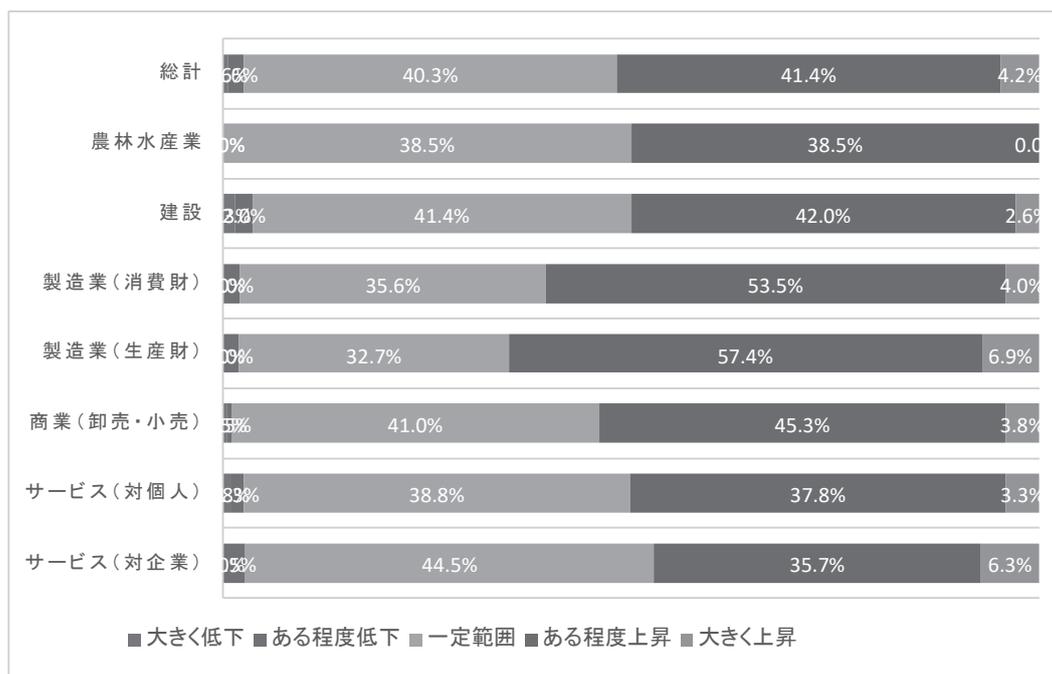


図 21: 今後3年程度の賃上げ、人件費の見通し

全体では、大きく上昇が 4.2%、ある程度上昇が 41.4%、一定程度が 40.3%であった。製造業（消費財）、製造業（消費財）は平均よりも上昇を見込む割合が高く、人件費が上がること、あるいは賃上げの意欲がある事業者の割合が相当割合いることが確認された。

以上

兵庫同友会 NTレポート第54号  
企業訪問ヒアリング  
「価格転嫁、賃上げ動向」についての対応策

兵庫県立大学 社会科学部 准教授 小寺倫明

## （1）有限会社矢野電機

### 1. 企業概要と近況

有限会社矢野電機（丹波市春日町）は、1973（昭和48）年に創業、1989（平成元）年に法人化し、今年で35期目を迎える。地域に愛され創業から50年続く企業である。

仕事は、工場などの高圧電気工事から一般住宅などの低圧電気工事、また空調設備工事（エアコン）・消防設備工事など幅広く電気工事全般を請け負っている。

現在、二代目社長である矢野宏明氏は、事業承継を進めるかたちで2010（平成22）年に矢野電機に入社し、2016（平成28）年に代表取締役となる。2020（令和2）年には兵庫同友会に入会し、翌年の2021（令和3）年に経営理念を掲げ、自社の経営指針を成文化している。現在、役員2名（本人含む）、正社員3名、パート2名のメンバー構成となっている。

コロナ禍による経営環境の変化については、まず主要資材・副資材が全体的に値上げとなっていることは確かである。

ただし、コロナ禍によって請負仕事の内容に変化があった。たとえば小中学校のインターネット整備に伴うLANケーブル設置工事や施設・室内の換気に必要な空調工事（空気清浄機など補助金制度活用含む）などの新たな需要が起ったことは特徴的であり、仕事も概ね安定して推移することになった。なお、法人顧客（BtoB向け）の仕事件数は、当初のコロナ感染拡大時には鈍化したものの、その後はさほど落ち込むことなく現状は持ち返されている。また、個人顧客（BtoC向け）も電気工事そのものがライフラインに関わることであり、すぐに必要なことでもあるため、物価上昇などを理由に消費の停滞などは起こっていないと考えられるが、今年の4月以降は、僅かに新築住宅関連の仕事受注の動きが鈍くなっている傾向はみられる。

矢野電機としては、コロナ禍の影響以上に、先代社長が昨年ご逝去されたことによる内部環境（社内体制）への対応と先代社長が対応してきた取引先の仕事継続が、人材の不足により困難となったことが経営上の問題となった。

一方で矢野氏が新社長となったことで、経営者として自らの志・理念を柱とした行動による変化から、職場環境の改善や仕事のやり方を見直すとともに、社員（1→3名）、パート（0→2名）を増員するなど、自社の転換期を迎えている。

## 2. 物価高の状況と価格転嫁への取り組み

矢野電機における物価高の影響としては、電線がコロナ禍前の1.5倍、主な資材は2倍程度の価格上昇となっている。さらに関連する副資材や器具類も物価高騰に乗じて値上げとなっている。

当然、資材等の仕入れ額が上昇しているが、各メーカー側が同時に資材等の定価もスライドさせて価格を上げてきている。つまり、矢野電機としては、上がった原価にこれまでどおりの一定の利益割合を乗せて見積りを作成することができているので、資材等の値上げ部分においては価格転嫁が可能となっている。新定価（原価アップ後）からの幾分か値引き幅も見積り上で確保（提示）できている。

なお、電気工事業の一般的な見積書では、主に「器具・材料費」、「労務費（人件費・作業費）」、「その他経費（諸経費）」の3項目で総工事費の見積り算出が行われている。

つまり、「労務費（人件費・作業費）」のところで社員の賃上げ等（人件費）分を、そしてエネルギー・ガソリンの価格上昇分を「その他経費（諸経費）」のところで本来、価格転嫁を実行して見積りに反映すべきところである。

実際、矢野電機では、「その他経費（諸経費）」の見積り相場が「器具・材料費」+「労務費」の1割程度とのことで、ここでエネルギー・ガソリンの価格高騰分は、価格転嫁できている形となっている。

そして、矢野電機は、社員の賃上げについて積極的に実行しているため、当然、人件費増加分を見積書の「労務費（人件費・作業費）」に反映させなければならない。しかし、労務費（人件費・作業費）の相場というか算出の方法としては、材料に対する歩掛（ぶがかり）単価で算出する方法、日当で算出する方法、あるいは照明工事であれば照明工事取り付け工賃として一式で計上する方法などさまざまであるようだ。

歩掛は単価積算基準（国土交通省官庁営繕）から見積り算出される。また、日当での算出や一式工賃としての算出も相場があることから、社員の賃金を上げたから上げた分をそのまま見積りの労務費へ単純に価格転嫁ができるものではない。

矢野電機の現状の対応は、会社の業績がよく利益を確保しているため、賃上げについては計画通り行っているだけで、明確なかたちで「労務費（人件費・作業費）」への価格転嫁は行われていない。ただし、今回のヒアリングを通じて、今後一定のルールを自社で決めて「労務費（人件費・作業費）」への適正な価格転嫁を見積りに反映することの可能性については、矢野氏とも確認することができた。

## 3. 価格転嫁を実現できた要因

まず、主材料・主な仕入れ品については、原価の上昇分に伴って、メーカー側が定価も引き上げているため、これまでどおりの利益幅を確保することが可能となっている。背景には、メーカーを含む電気工事業界全体において配慮や理解がみられ、価格転嫁へのハードルは、さほど高くなかったと考えられる。実質、矢野電機が顧客へ見積書を発行する時点で「器具・材料費」の見積り額に価格転嫁が実行されている。

次にエネルギー・ガソリンの価格上昇分についても、見積書の「その他経費（諸経費）」の項目で価格転嫁が概ね可能となっている。ただし、人件費増加分については、見積書の「労務費（人件費・作業費）」への価格転嫁はできていない。いわゆる電気工事業界における労務費の算出相場が存在し、単純に自社の人件費増加分を上乗せすることにはハードルが高いと考えられる。また、矢野氏としても、そもそもここに今回の賃金アップ分を価格転嫁するという意識はなかった。

さて、矢野電機が見積書を発行する時点では、人件費を除く価格転嫁が少なくとも実行されているので、コロナ禍前より見積り額は当然上昇している。それでも概ね見積りどおりの仕事の受注ができてきている要因は何故かと尋ねた。矢野氏は、「これまで築いてきた矢野電機としての信用、そして事業承継後も期待していただき、信頼していただいていること、さらに価格競争になる競合が存在していないこと」を理由として挙げている。

同業他社は地域周辺で30社ほど存在するのだが、実質、矢野電機への一社見積りとなっているとのことであった。入札の公共工事への参入も人員不足からあえて取りに行っていなかったことも、価格転嫁への対応にはよかったかも知れない。元請仕事6〜7割、下請仕事3〜4割で電気工事の仕事以外であってもお客様や取引先から頼まれれば、トイレやお風呂のリフォーム工事をはじめ、なんでもお引き受けしてやってきた。つまり、これまでの実績による信用と仕事仲間のネットワークのつながりを大切にしていることが信頼につながっていると考えている。矢野電機は、広告や宣伝、訪問による営業は一切行っていない、現場での丁寧な対応と一生懸命の仕事が最大の営業となっていることが強みである。この強みがベースとなってスムーズな交渉力を有することにつながっている。

#### 4. 人件費についての考え方と賃上げへの取り組み

矢野電機の人件費についての考え方は、矢野氏が2022年に新社長として就任した時点で大きく変わることになる。先代社長時代は、社員採用時の給与額での継続雇用であったり、矢野氏も家の手伝いの働き方であったりと就業や賃金に関することは整備されていなかった。矢野氏は、入社してから間もなく父の経営方針との違いから、父とは別に単独で仕事をはじめ、自身の携帯電話でつながる顧客との仕事を増やし、徐々に信用を積み重ね自分の仕事の範囲で利益も生み出していった。（後に矢野電機としての新規顧客開拓につながっている。）

仕事が増える楽しさ、仕事を通じてお客様や取引先に喜んでいただけるうれしさ、そして会社の業績や仕事の成果が出たなら社員にも還元すべきだとの思いが強かった。

矢野氏は、2年前の経営指針書の10年ビジョンのなかで、社員の基本給を現在の1.5倍にすることを宣言（約束）した。

まず、矢野氏は、昨年2022年4月に1万円の賃金ベースアップを実行し、今年2023年4月にも1万円の賃金ベースアップを2年連続で実施した。今後も毎年1万円の賃金ベースアップを継続していく考えである。

## 5. 考察と今後の展開

概ね電気工事業界においては、主材料・主な仕入れ品の価格転嫁は理解されやすい環境にあると考えられる。原価の上昇分に伴って、メーカー側が定価も引き上げているため、これまでどおりの利益幅を確保することが可能となっている。また、エネルギー・ガソリン代も諸経費見積りの項目で価格転嫁が可能であるが、いずれも見積書時点での価格転嫁であるため、必ずしも実現するとは限らない。

価格転嫁については、業界での相場感というものが基本にあると考えられるが、矢野電機の場合、顧客が矢野電機に仕事の発注を確定する要因としては、価格転嫁されていない見積額の安さ（競合他社との価格競争）ではなく、本質的には、矢野電機で発注をすでに決めている一社見積となっている強みを有していることである。いわゆる、矢野電機が培ってきたこれまでの実績が「信用」となって、価格転嫁（人件費分除く）を可能にしていると考えられる。

さて、それでも人件費の増加分を価格転嫁でやりくりしていくのは、やはり業種を問わずハードルが高いと考えられる。矢野電機であれば見積書の「労務費」に価格転嫁するところであるが、業界の相場感（労務費の算出方法）があり、単純に自社の賃金アップをそのまま転嫁するのは困難である。理屈的には、経費の削減をどこかで行うか、あるいはあらたなビジネスモデルで収益構造を実現させ、その利益を賃金の原資として分配していくのが妥当な感じがする。それが無理で、どうしても賃上げをするのであれば、借入による資金調達になるのであろう。

今回の矢野電機の賃金ベースアップに関しては、主に物価上昇を理由として、相対的に下がった社員の賃金を戻すための取り組みにはあてはまらない。

矢野電機においては、まず、根底に2021年に成文化した経営指針書で基本給を上げることが社員へ宣言したことが賃金ベースアップを実行した最大の理由として挙げられる。

そして、コロナ禍であっても業績もよく利益が出ているので、社員にも賃金のベースアップとして分配することができている。

ベースアップとは、社員の給与を一律で上げる仕組みでもあり、一般的には、各社員の「現在の基本給に対して〇%ベースアップ」となるが、矢野電機では、「現在の月額給与（基本給）に一律でプラス1万円」を2年連続で実行しているかたちとなっている。

なお、一般的に賃金ベースアップ後のデメリットとしては、業績が悪化した場合には、より人件費が大きな負担とになるため、企業は慎重にベースアップを判断することになるが、そもそも矢野電機はこれまで賃金規程、賃金テーブルをはじめ、定期昇給制度もなく、業績による賞与への反映も不明確であったため、その代わりとして、「賃金ベースアップ」というかたちで今回、実行されているものと理解するのが正しい。さらに矢野氏は、毎年の決算状況に応じて、賞与にも反映させる対応を社員へ示している。

そこで今回、同行いただいた山崎委員からも、「毎年1万円のベースアップで社員3名となると毎年36万円ずつの積み増し、さらに賞与への対応となると・・・毎年増加する原資をどう確保していくか、戦略的な考えは・・・。」売上を積み増す仕事が請けられていな

い。先代社長が対応していた仕事が、現状の人員不足で機会損失となっている。対応するための人材が必要である。

矢野氏は、優秀な人材（社員）を獲得するためにと自社のホームページも立ち上げた。賃金ベースアップも人材確保や人材育成にとっては、必要であり有効性もあるだろう。

一方で並行して取り組むべき課題としては、明確な賃金規定、賃金テーブルや社員の評価指標づくりなど、一定のルールや仕組みを開発し、起こりうるリスクをどのように分散し、どのようなリスクに対応するかを考えておくことである。加えて、社員が育つ環境やモチベーションが向上する仕組みを連動させることが今後の経営上の課題となっている。

矢野氏は、社員に仕事を楽しくやったら人生の3分の1ともいわれる時間を楽しくできる。だから自分の意見や考えが受け入れられて仕事ができることの楽しさや喜びを大事にする働き方を目指している。一生懸命やったら何かしら必ず自分に返ってくるよ。まずはしっかりと丁寧な仕事で、会社の利益を出していくことが、経営を安定させ賃金も上げることができるということではないか。

兵庫同友会 NTレポート第54号  
企業訪問ヒアリング  
「価格転嫁、賃上げ動向」についての対応策

関西学院大学 国際学部 教授 児島幸治

## （2）株式会社稲美乳販

### 1. 企業概要と近況

創業は1933年、株式会社稲美乳販としては1988年に設立。従業員は123名（社員43名、パート・アルバイト80名、取材時）。事業内容は乳製品を中心に食品の定期的な宅配サービスが中心であり、定期的な宅配商品以外の様々な商品（食品全般・日用雑貨・旬の商品等）について宅配時に同封する形でチラシのポスティング業務、宅配弁当事業に加え、牛乳販売事業再生に関わるコンサルティング業務（業務改善・個別面談・研修指導等）を小規模牛乳販売店に行っている。取扱商品としては、乳製品全般（牛乳・ヨーグルト・生クリーム等）、健康飲料（豆乳・黒酢・グルコサミン・乳酸菌青汁等）、健康食品（各種サプリメント・健康茶・雑穀茶等）、加工食品（カロリー弁当・調味料・フリーズドライ・缶詰等）、生鮮食品（卵・精米・精肉・野菜・果物・干物等）、菓子類（ケーキ・シュークリーム・アイスクリーム等）、酒類（酒・焼酎・ワイン・ビール等）、冷凍食品（コロッケ・ハンバーグ冷凍惣菜等）、その他（日用雑貨・化粧品・生花・ギフト等）。

### 2. 自社を取り巻く物価高の状況（影響）

乳価（牛乳や乳製品の原料となる生乳の価格）は、乳業メーカーと酪農生産者および団体の合意によって決定されるが、2022年11月に10円/kgの値上げがされ、2023年8月には10円/kgの値上げが予定されている。理由としては様々な理由による穀物価格の値上げなどで、配合飼料価格が高騰していることが中心である。牛乳が余っているとの報道がされるが、コロナ禍で給食用牛乳がキャンセルされたことや、商業施設での消費が減ったことは事実であるが、実際には牛乳が余っているのは一部地域（北海道など）だけで、ほとんどの地域では生乳が足りていない実状がある。乳製品を入れる瓶についても確保が難しくなっている。さらに、燃料高・物価高の影響もあり、1ヶ月で2万リットルは利用するガソリン代、公共料金の値上げ、石油系製品である梱包用の発泡スチロールの2倍近い値上げなど、影響は甚大である。そのため、小規模な牛乳販売店を中心に廃業もしくは廃業を検討するところが増えている。

### 3. 具体的な価格転嫁の取り組み（結果）

宅配される瓶牛乳は、スーパーなどに置かれているものと比較して搾乳からの日数が少なく、新鮮で栄養価の高いものであることから、健康意識の高い顧客が多い。その顧客に

健康食品会社等の商品を紹介するポスティングを行うと、レスポンス率が非常に高いため、健康食品会社等からポスティング業務を受注し、手数料収入が確保できる仕組みを構築している。廃業した小規模な牛乳販売店の顧客を新たに獲得する際には、ほとんどの場合、自社よりも低い価格で宅配価格を設定している場合が多いため、大幅な値上げとなるが、既存の宅配価格と同じ水準まで値上げすることになっている。その結果宅配契約を断る顧客も当然出てくるが、多くは「今までが安すぎた」、「この価格でやっていけるのかどうか心配だった」とのコメントと共に契約を継続する顧客も多く、さらに十分な利益を確保できないで売上を追うという方針は採っていない。

弁当宅配事業、宅配顧客向けのポスティング事業、牛乳販売店を対象としたコンサルティング事業などで、本業の乳製品を中心とした宅配業務からの収入だけに頼らない仕組みづくりを行っている。

#### 4. 価格転嫁を実現できた要因

物流の確保、物流の人材確保が当社では出来ているということが主因であると考えられる。宅配事業であるのに、昼間の配達人員が確保できず、店主自ら宅配するなどしないと回らない小規模な牛乳販売店は苦境にあえいでいる。当社では宅配は夜中から朝にかけて行っている。交通量の少ない時間帯であり、宅配効率が非常に高い。さらに、三大乳業メーカー全てと取引があるため、顧客にとっては欲しい商品を選べる利点があり、価格の値上げをしても顧客満足度が下がらない営業サービスを行うことなどで、顧客維持を図っている。具体的には価格を値上げした際に、メーカー協賛なども利用してサービスで半年間のお楽しみチケットとしてコーヒー牛乳2本を付けるなどして価格アップによる解約を出来るだけ避けるように努力している。

価格値上げをする際に、配達エリアによってあえて値上げの幅に違いをもたせ、解約率の推移などが値上げ幅によってどれだけ異なる結果となるかを検証するなどの分析も行っている。昨今の物価高・原料高で、値上げに対する顧客の許容度は従前考えていたよりより大きいのではないかと感じている。一例として、廃業した牛乳販売店の顧客を譲り受けた際に、大幅値上げ（自社の顧客と同じとなる水準まで）を断行したが、解約率は想定していたより低かった。さらに、顧客からは今まで安すぎたと思っていた、などの感想も聞くに及び、値上げで顧客を失うことに過度に敏感になりすぎたのではないかと感じている。

そもそも今回価格転嫁が可能であった理由としては、乳価の上昇により、牛乳販売店への乳業メーカーからの卸値が値上げされ、それが世間に周知されていたことであり、顧客の理解も得られたからだと考える。さらに円安、燃料高、物流コストの上昇などもあったからであろう。メーカーからの卸値の値上額よりも販売価格の値上幅は大きくしたため、売上はほぼ横ばいであるが、利益額は前年度102%となった。

## 5. 人件費について（考え方、賃上げの取り組み）

人員の確保は、中途採用を中心にキャリアアップを目指す求人広告を出し、比較的高い給料であり、かつ個人対象の歩合制給料システム（営業インセンティブ）は廃し、チームインセンティブのみに変更した。広島にも営業所（支社）があり、本社のある加古郡の営業所との間で、良い意味でチーム戦による競争のような形になっている。宅配効率を上げることで結果として給料水準を上げて利益を確保できる仕組みとなっているため、売上の拡大を追うのではなく、利益の確保・増加をどのように実現するかを常に意識している。宅配密度を上げることは利益確保につながる。アルバイトではなく正社員としての採用により人材を確保している。夜にあまり人と会わない形で配達をするため、対人コミュニケーションが必ずしも得意でない社員でも、仕事をしやすい環境にあり、さらに夜中（0時～朝7時）の勤務形態であるため、日中に介護等の事情がある社員も仕事がしやすい環境である。急な欠員に対処するためにバックアップの人員を常に確保している。

営業成果に応じた高いボーナスや、福利厚生についても豪華な忘年会や、家族も招くことのできる周年記念パーティーを行うなど、風通しの良い雰囲気のある会社とするように心がけている。

最近ベースアップ、時給アップを実現したが、自分も含めた役員の接待交際費の金額を半分に削ればそのような還元が可能であるとの計算に基づいて断行した。しかし接待交際費の金額は思ったより減らすのが難しいとのことであった。

## 5. その他

三大牛乳メーカー（㈱明治・森永乳業㈱、雪印メグミルク㈱）の一つである森永乳業が来年春までで瓶詰めの牛乳（瓶牛乳）の販売を止める。瓶のラインは大体20年ごとに設備更新をするのだが、莫大な投資が必要である一方、瓶牛乳の宅配事業が衰退するなかそのような決断を下すに至った。さらに瓶を製造している岡山の瓶会社が廃業、工場を閉めたことにより、瓶牛乳だけでなく、清酒等の瓶確保にも影響が出ているという。

淘汰する企業、淘汰される企業に峻別されるようになり、当社にも1,000軒以上の宅配顧客がいる牛乳販売店からも事業譲渡の相談がされるようになってきた。

物価高・原料高・物流人員の確保の難しさといった厳しい環境は今後も続くと考えている。その中で、どうやって淘汰される（滅び行く）側ではなく、淘汰する（生き残りできる）側になることができるかを常に考え続けている。

値上げができない企業に対して船山氏からのアドバイスは次のようなものである。値上げに対しては決断するしかない。社員の給料が賄えないような業務であれば、取引量が減るのが怖い、顧客を失うのが怖いなどと言っている場合ではなく、営業力をつけ、減った分よりも新たな顧客を増やせば良い。当社は営業力に自信があるので値上げをすることができる。さらに営業力の優れた社員の営業方法を科学的に分析し、全社的な社員教育に活かすことで、営業成績が大幅に上がり、社員の自信にもつながっている。さらに、販売する商品、サービスについても常にバラエティを持たせる、顧客を飽きさせない仕組み作り

も重要である。物流・顧客維持・営業力といった項目が縮小する市場環境のなかで生き残るためには不可欠であると考えている。

船山氏は、経営指針の勉強会に参加し、6年前からは、自社の決算後の数字についても必ず詳細な分析をおこなっている。売上について販売品目ごとに分析し、中身についても細かくみる。次年度の事業計画を決定する際には、成長している分野により力を入れる。牛乳の販売は今後大きく伸びることは期待できないため、それ以外の商品の売上をどうやって伸ばすかを考え続けている。

乳業販売店のネットワークを強化し、情報収集のために「Milk サミット」というイベントを継続的に行い、2023年4月には第20回を神戸で開催した。情報交換以外に、営業力強化、社員育成などの自社での取り組みについても紹介し、コンサルティング業務の拡大も狙っている。コロナ禍前には、乳製品宅配業のネットワークを通じて宅配市場でものを売りたいメーカーの見本市なども併設するなど大きなイベントとしていた。乳業メーカーにとっても多くの宅配業の会社と同時に会うことが出来る貴重なイベントであるため、協賛してくれていた。

船山氏の経営方針は明快であると同時に、科学的に綿密な分析に裏付けられており、価格転嫁・賃上げに悩む経営者にとって良い参考事例となると感じた。

### (3) 有限会社いせや写真館

#### 1. 企業概要と近況

創業は1947年、有限会社いせや写真館としては1987年に設立。事業内容は写真業、ネット貸衣装業。従業員は29名（正社員5名、パート社員24名、取材時）。現代表の西田晃三氏は、父から写真業を引き継いだ3代目社長。洲本市本店と淡路市の支店シンデレラポエムで写真業を営み、洲本市に貸衣裳ぽえむという店名でネット貸衣装業を営んでいる。貸衣装業は2010年より始めたが、現在（2023年1月現在）では写真業の全体の売上比率が1割を切るほどに貸衣装業が伸びている。ネット貸衣装業では、留袖・色留袖・振袖・訪問着・七五三・ジュニア着物・紋付袴・打掛などの着物中心に全国に宅配にて貸し出している。写真業の強みを活かした思い出アルバムのプレゼントがお客様の支持を受けていたが、コロナ禍において顧客が撮った写真を公式LINEで受け取り2分程度の動画「感動スライドショー」を提供するサービスを始め、遠く離れた親族や友人とすぐに動画をシェアできることから、顧客の反応も良く、感動を与えるサービスを提供している。支店の2階に入居していたテナントが退去後残っていた40着の衣装を使って始めた貸衣装業だが、試行錯誤を繰り返して、写真館経営のコンサルタントの助言を得て、ネットを用いた業態を始めたところ現在は8,000点ほどの貸衣装を抱え、ネット貸衣装業として楽天・Yahoo!・自社サイトを通じて大手の一角を担っている。インスタグラムなどのSNSもフル活用し、顧客獲得以外にも、従業員確保にもインスタグラムなどのSNSを駆使している。

#### 2. 自社を取り巻く物価高の状況（影響）

貸衣装業については、仕入れる着物の価格は2~3割以上上昇している。ただ絹製の着物については、約3回の貸し出しで仕入値は回収できるような値段設定を心がけており、メンテナンスをきちんとすれば何年も使うことが出来るため貸出用の着物についてはそれほど大きな影響は受けていない。原料高に伴う公共料金の値上げについては実感している。会社が貸衣装の往復送料を負担しているため、原価の多くを占める宅配料ではあるが、現時点では大口客でもあり、値上げの影響はほとんど受けてない。

写真業についても、特に物価高の影響を感じていない。

#### 3. 具体的な価格転嫁の取り組み（結果）

貸衣装の着物については、着物メーカーから購入すること自体は他社も同様にできることであり、商品自体で差別化をすることは不可能である。ただ、着物本体だけでは差別化は困難だが、着物であるが洋装にもみえるベレー帽やケープなどを追加するアレンジューディネートや充実した小物類の提供することにより、客単価を維持もしくは上げることができている。アイデアや写真事業のノウハウを活かした経験が必要なサービスであり他社は容易には追随しづらい。価格は高くても、満足度が高い貸衣装サービスを目指している。

貸衣装の回転率を上げることが利益増大に非常に効果的である。子供向けの着物などは汚れなどのダメージを受けて返品されてくることも多いが、クリーニング専門店が所有する高価な業務用の洗濯機やシミ取りの設備を充実させ、返品された商品を社内でメンテナンスして、次の週にもレンタルに回せるような体制を整えた。クリーニングを外注すると費用もかかり、時間もかかる。時は金なりと考え内製できる部分はできるだけ内製化している。設備をきちんと扱えるように設備メーカーから定期的に講師を招き、従業員教育にも努めている。欠品が出ないように、ストックについては十分な数を確保するように心がけている。

#### 4. 価格転嫁を実現できた要因

高付加価値を貸衣装に持たせるようにしている。具体的には小物とのセットアップについてこだわり、子供用貸衣装では、和装であるが洋装ともなるような小物を追加することにより価格を上げても顧客満足度がそれ以上に上がるように努力している。3でも記したが、貸衣装のクリーニング・メンテナンスの工程を内製化し、貸衣装の回転率を上げることでより多くの利益を確保することが可能となった。さらに、子供用貸衣装では、他社ではメンテナンスの楽な洗濯できるポリエステル素材の衣装を扱う他社も多いが、水で洗えない正絹商品を多く取り扱うことに拘っているため、ポリエステル素材の貸衣装の価格競争に巻き込まれることなく、レンタル料への価格転嫁が実現できている。

#### 5. 人件費について（考え方、賃上げの取り組み）

雇用の確保については最重要課題であると考えている。高卒新卒の正社員採用を数年前よりはじめ、役職手当を含め給与水準を上げていく。パート従業員の時給についても地域の中では高い水準であると思うが、配偶者の被扶養者であることにより扶養から外れない範囲でしか仕事ができないパート従業員が相当いる。社員は全員女性であるが、高付加価値・高利益を確保できるビジネスを通じて、従業員が配偶者よりも稼ぐことができるような給与水準に上げていくことが理想であると考えている。

職場環境を維持するために、従業員がやりがいをもって働ける環境、何かあったときに休んでも業務が回る体制を整備することを心がけている。社員には、様々な業務を担当してもらえるように配置転換なども定期的に行うような仕組みにしている。また、風通しの良い社内環境のために、昼食時は異なる部署の従業員も一緒に食事をする、定期的に宅配ピザなどで全体昼食会を開催する、豪華な景品が自慢の（「自称淡路島で一番豪華な景品が出る」）忘年会でのビンゴ大会など従業員の福利厚生の実に努めている。

#### 5. その他

代表の西田晃三氏は、大学生のときまでは、家業である写真業に全く興味を持つことができず、カメラのフィルムの入れ方も知らないほどであったとのことである。大学時代に祖父の死をきっかけに将来について深く考えるようになり、給与所得者として働く自分の姿がイメージできずに、家業を継ぐことを決心し、奈良・岐阜合計5年間で写真の技術を

学び高い技術を習得した。引き継いだ際には、写真に関する高い技術はもっていたが、経営に関してはスケジュールを黒く埋めたら儲かるのではないかと考えるほど、当初は無知であったと率直に語る。貸衣装業を始めるきっかけとなった写真館専門のコンサルタントとは今も親交を持ち2ヶ月に1度は会って話しをするなど、写真館・貸衣装業界隈の情報収集を常に怠らない。写真業に関しては染みついた業界の常識に縛られることもあるが、新規に始めた貸衣装業では業界の常識がないことが逆に、自由な発想を生んでいるとのことであった。

西田氏は顧客の声を徹底的に聞くことを心がけている。毎月の会議で様々な顧客からのリクエストを社員から集約している。夏場でも着やすい、外から見えない部分は夏仕様の着物を自社で製作する、大柄な顧客への特別サイズの貸衣装を備えるなどの工夫により、価格競争にならないサービス提供を行い、それら顧客から高い評価を得ている。高級ブランドの着物についても交渉し、特別に夏仕様の着物を製作してもらい貸衣装のラインアップを充実させている。夏仕様の着物の需要は4ヶ月ほどしかないため、他社はなかなか手を出しづらく、独占に近い状態になっていることから高価格を維持できている。市場のパイは小さいが、他社が追随しづらい、「小さなブルーオーシャン」をたくさん持つことを心がけている。夏にも貸衣装業が忙しいということにより、従業員の雇用の安定化にもつながっている。低価格の浴衣などについては一時手がけたがビジネスにならないため今はラインアップにいれていない。ネットでのビジネスなので、顧客の反応はすぐにレビューに表れる。他社にないサービスで顧客から感謝・感動の反応があるときが一番うれしいと語る。

子供用の卒業式用の貸衣装などは時期が集中し、年間に2週間しか需要がないような商品もあるが、購入して2回貸し出せば商品購入代金はまかなえるため、次年度以降は原価のことを考えずに貸し出すことができるため、そのようなマーケットにも積極的に進出することを考えている。

着物のことを知らない顧客が増えてきたため、着物の内側にも商品名を明記するなど、顧客にとっても判りやすいサービスを心がけている。

ビジネスについて一番大切にしていることは、顧客の予想を超えるサービスを提供することを常に心がけているとのことであった。感動してもらおうサービス提供のために、全力を尽くし、顧客からの感謝・感動のことばを糧にして頑張る西田晃三代表である。今後の同社の躍進に期待し、同社が提供するサービスで感動する顧客の数が増えていくことを祈念しながら結語としたい。

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
1	農林水産業		海洋環境の変化により近海資源の減少傾向は継続的と予想される為	来期は既存事業の拡大予定で、人材の確保が近々の課題である為、地元高校への積極的な新規採用者の求人活動
2	農林水産業	他社にない魅力を再確認し行動している		正社員の雇用解決策無し
3	農林水産業		人材確保が難しく製品の安定供給ができない	
4	農林水産業	販売努力		資金繰りに努力する。
5	農林水産業	栽培面積を増やしたから		新規参入者が増えたので、他では味わえないような物を生産できるようにする。付加価値を高める
6	農林水産業		市場価格の変動により商品単価が変わるため、流通が多い野菜は安価になりやすい。他産地の影響を受けやすい。	同友会活動を通して、他社の社員教育や協力会社の開拓の取組等を参考にし、自社にも取り入れている。
7	農林水産業	農地拡大		
8	農林水産業	営業努力と品質の向上		規模拡大
9	建設			幹部を育てる。
10	建設		新規工事受注競争が参入業者が多いため、受注に至らなかった。また、人手不足、材料や外注費が上昇している。	
11	建設			不動産事業を新たに始め、集客の切り口を増やした。
12	建設	仕入価格の上昇予測による需要の増加		
13	建設	現在、中古マンション買取・リノベーション事業及び新築商品の新規事業を仕込み中です		
14	建設		人件費の増加が大きな原因です。	
15	建設		人手不足、人材育成不足	
16	建設	冷蔵倉庫、物流センターの需要が増加傾向		事業承継、会社組織の在り方の見直し、経営理念の見直し
17	建設	得意先のニーズにこたえる力		人材の育成
18	建設	価格調査の努力		
19	建設		元請け企業からの発注が軒並み急激に落ちた。(元請け自体の売上の低下)	
20	建設	新規顧客の営業		人材確保・社員教育を強化し新規顧客の確保に向けた計画をする。
21	建設			社員教育や評価制度の取組を強化することによるサービス向上を実施する
22	建設	協力会社の確保に力点を置き、機会損失を減らした。	社員の退職が続き、それに伴い売上減。固定費比率増により利益減。	
23	建設			やはり人です。経営指針書と育成評価制度に基づいた人材育成をしっかりと根付かせる
24	建設	これより繁忙期に入る為		官公庁の入札参加
25	建設	新規取引の増加		
26	建設	新会社を設立して		新会社の設立 得意分野をいかす。
27	建設	期をまたぐ工事が今期に終わるため		
28	建設			必要な経費と無駄な経費の鮮明化
29	建設		見積もり合わせによる価格の低下傾向	
30	建設	新規開拓、単価上昇		
31	建設		物価高騰、経費増加	
32	建設		取引先の予算額の変更、新規事業への投資	営業力強化、技術者育成、人事体制の見直し
33	建設			新規事業の拡充
34	建設	新入社員の成長が少しずつ効果が出てきている。テクニカルなこととお客様に対する姿勢も浸透の兆しがある。	若手社員の不足を、外注で賄っている。しばらくはこの状態が続きそう。	現場作業の高齢化が目立つ。通年採用をするために売上増大は必須。元請け会社と協力体制を構築に取り組んでいる。
35	建設	補助金工事が増えた事。		本業の工事をベースにさまざまな枝を作り、いろんな角度から仕事の依頼を頂けるように努力している。
36	建設	1件あたりの受注金額の増加 受注工事がある		時短、残業の規制に伴う人件費の高騰 バックアップ体制、支援の強化
37	建設	たまたま多く入ってきた。		人手不足と仕事が多い時だけあり、急に暇になる。
38	建設	コロナ明けで、各業界とも控えていた設備投資が動いてきたため。		政治の流れにより、採用を控えた過去が今中堅の人材不足に響いている。若手の育成を行いながら、新しい人材も確保し、事業の継続を行う流れを作る。新規顧客の確保も併せて行い、育成の場としても活用する。
39	建設	やっと民需が少しずつ動き出しました。単純に、コロナ禍からの脱却が大きいと思います。		もともと宅建、マンション管理士ほかの資格は持っていますが、今こそ参入すべきか悩んでいます
40	建設	マーケティング、営業力向上、人材育成		
41	建設	得意先の景気回復		ひとつの業界への依存度を下げたい
42	建設	前期が悪すぎたので標準に戻った程度。	見積もり倒れの増加	確実に黒字に導く。その為に付加価値としての技術向上、品質管理、新規事業(不動産)開拓。

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
43	建設	卸売業の売上より建設業の売上が伸び受注単価が上がった。		財務体質強化については売上額の増加を念頭に営業力強化をしています。合わせて採用活動に資金投入しています。社員教育については難しいです。
44	建設		得意先も含めて仕事が減っている	新しい仕事を始める案を考える
45	建設	外注率の減少		
46	建設	これまで外注に仕事を依頼していた部門を自社でシステムを導入し運営することができるようになったため。		財務体質の強化を図り、経営継続力を蓄える。
47	建設			「経営上の問題」現場を管理するマネージャーが不足しているため、現場を段取りできる人を作業員から教育している。「経営上の力点と対応策」協力業者が減ってきているので、普段からつきあいをしていざという時に頼める関係性を築こうとしている。あとサービスの付加価値を高め販路拡大を目指している。
48	建設	大型工事を数件受注した為		
49	建設			人材の教育 事業継承の取り組み
50	建設	工事量増加に伴う下請け業者の確保		
51	建設	リストラによる労務費の圧縮が功を奏した。		固定費(労務費)を削減し、施工能力は、アウトソーシングによる外注で賄う。
52	建設	現場数の増加		人・物・金を円滑にまわし続けること
53	建設	新分野の顧客増加		付加価値を上げ新規の顧客を獲得する
54	建設	新たな商品開発	円安、コロナによる、開発事業の停滞	人材確保 新卒、中途採用、や協力業者を確保に力を入れ、受注体制を拡大維持していく
55	建設	営業力の強化、人材育成		お客様が望んでいること、時代が望んでいる事を掘り起こす。
56	建設	コロナにより、新規事業にとりくんだことで、増加		
57	建設	トラックを2台増車し、トラックを使った仕事を増やす	固定費が高いま受注数減。	トラックを2台購入し、サッシの運送、現場搬入、取付工事まで受けられるような体制を作る。(運送+荷揚げ+α)
58	建設			資金繰り表 経営計画書を作る
59	建設		物価高、不景気で財布のひもが固く、リフォームは後回しのため。	顧客獲得のため小さなことでも真摯に対応し次につなげる。
60	建設			人材育成
61	建設	業界内の担い手不足が長く続き、職人が減少を続ける中でも単価が上がりにくい体質の業界だったという事もあり、職人減少のピークのまま大阪万博、IR関連、コロナ収束などでの需要拡大を向かえたことで今年の3月あたりを境に受注単価が上昇したため		担い手不足という点で、毎年近隣の高校に対して新卒求人を行っていたが、今年度より社員寮を設置したことで遠方に求人を申し込む予定です。また外注職人に選ばれる会社であるために少しでも作業環境が良くなるように設備投資を継続して行います。
62	建設	季節的なことが加わるので	営業力の低下	新規分野への参入、人材確保(外国人)
63	建設		完成工事の時期によって売上げ、経常利益が大きく変動する。	社員の平均年齢が上がってきている為、新卒獲得にこれまで以上に力を入れる。
64	建設	大阪万博を控え、建設業界は全般に活況で、かつ、半導体工場の建設ラッシュで忙しいから		業界への入植者が少ないので、PRして建設業界に人がくるように見える化、
65	建設	営業力を強化して下請け、孫請けから若干抜けたせている		固定費に対しての売上が少ない。一度小規模に戻り立て直す必要がある。
66	建設		原材料高等したが提供価格が上げられない	勉強中
67	建設	仕入価格の見直し		とにかく受注を増やす
68	建設	仕入・外注費の高騰 MQ/Hを指標に利益を見直し 価格転嫁できるところから始めた大型物件があり売上が伸びた	変動費の価格転嫁ができていない、見積り時点でもう少し余裕を見るべきだが、高くなってしまうお客様が予算オーバーすることもある、あげすぎると逃げてしまう	若手職人の育成 管理者の育成 利益率の見直し
69	建設	付加価値		SNS強化
70	建設	売上増加:大型案件の竣工が続いた。利益の増加:従業員が4人退職したことによる固定費の低下、売上の増加。	季節的要因。例年6月と年度末に売上が上がる傾向。	現場・技術分野では、若手の育成・ベテランの技術・知識の承継。総務・経理・現場サポート分野では、人材確保・育成、業務の仕組化。
71	建設			他社との差別化のための得意分野の絞り込みとその育成
72	建設	粗利が低いところの会社さんの%を下げました。		幹部社員育成
73	建設			自社の知名度が弱いいためより多くの顧客が確保出来るような広告に力を入れていきたい。
74	建設		公共・民間ともに工事発注の減少	
75	建設	集客数の確保		選択と集中
76	建設		仕入高	付加価値の増大
77	建設	企業努力		企業努力

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
78	建設	体制改善		生産性向上させて必ず利益増
79	建設	マネジメント		
80	建設		材料仕入の高騰と、単価に転嫁しても、ゼネコンの値引がひどく転嫁分を削られる	
81	建設	信頼		
82	建設	材料仕入の見直しを行った事と、値上げ交渉及び、取引先への労務費交渉が出来た。		大卒採用及び中途採用にて人材確保を行い、機械化でできる設備投資を行っていきたい。
83	建設	人員増強により、販売数の拡大	人員不足による販売数の減少	人員を増強することにより、案件数のスループットを最大化する。
84	建設	工事をとることができた	工事が受注できていない。退職者がでてしまった。	労働環境の改善。会社の強みをより明確化する。
85	建設	新規取引所先		
86	建設	コロナで先延ばしだった物件が動き出した		
87	建設	親身になる		新サービスの提供
88	建設	昨年の営業が今季反映		人材が足りていないが、求人を出しても出している人の方が強いイメージがある。なので、お客さんも一緒ですが求人相手にもこの会社に入って働きたいと思ってもらえる努力が必要だと思う。
89	建設	営業の再開(体調不良のため休業)	体調不良のため休業	自社の強みの再確認とメーカーとの協業
90	建設		社内教育の為受注を調整	
91	建設	新規顧客の獲得		新規受注のための営業強化 HP制作
92	建設	生産性の向上、売上数量の増加、SNSの集客の改善		SRの設置 拠点を2か所にする 営業力の強化
93	建設	コロナが明けてクリニックの回収が増加		
94	建設			計画通りにやれる組織造り
95	建設		店舗がなくなったので	
96	建設	こまめな御用聞きをして、すぐ対応		人材の確保と教育
97	建設	頑張る		
98	建設	売上は順調ですが利益は外注多いので減少です。	従業員が少ないためつい外注を頼らずにはいられない状況だからです。	まず人材確保が第一なのと、それに見合う現場の確保。浮き沈みを出来るだけ少なくして年間通しての仕事を確保。
99	建設	売上至上主義を廃止し、粗利益を重視し一つ一つの案件を大切にすることで、受注が増加傾向にある。		リフォーム事業において何らかの内容で地域で一番になること
100	建設	価格競争に巻き込まれないよう自社でしかできない提案を推奨していく。	利益率にとらわれ過ぎて売上が思うように伸び悩んだ	同業他社さんとの価格競争に巻き込まれないよう自社の独自の施工を極めていく
101	建設			若手社員をいれ教育を行う。
102	建設	広告の強化		
103	建設		物価高にお客様の収入が追いついていない	人手不足
104	建設	元受け工事の増加		従業員からのボトムアップ企業を目指します。
105	建設	私が多数の異業種交流会等に積極的に参加して人脈を広げているから		兎に角、経営者の努力しかないと思います。
106	建設	売上増加のポイント(自主的に動ける社員が増えた、業種の範囲が増えた)		利益確保が難しいなか、人材確保、社員教育を同時に進めていかなければならない
107	建設			人材確保 労働環境の改善 適正な労働時間や人事評価制度の構築
108	建設		得意先の業況悪化、客単価の低下、客数の減少、下請け会社として来て一社に頼りすぎた。	今まで営業職が居ない状態で来たので、営業職を採用して増やしていき、新規取引先や顧客を増大していく。新規事業を伸ばしていき新製品、サービスを開発する。
109	建設			人材教育の強化による顧客のファン化を、目指します。
110	建設	金額の大きいリフォーム依頼があった。件数も伸びた。		
111	建設	既存のお客様の挨拶回りを実施しました。	外注費がかかっているが、売上が上がっていないところがある。	今までにやっていない営業手法で新規開拓を行います。
112	建設	自社工場を所有することにより受注の増加		SNSその他サイトなどを活用しての求人、人材確保。 自社工場を所有し、製作から現場工事を一貫して請け負う体制作り。
113	建設			今あり仕事を大切に。
114	建設		意識の低下	意識改革を行い新規開拓に取り組む
115	建設	仕事量		
116	建設			付加価値の増大と受注増
117	建設		受注価格の低下に加え仕入資材の高騰	新規入職者の確保
118	建設	関係者満足向上		造成工事請負事業にむけて人材確保、工事業者選定
119	建設	取引先の増加	ウッドショックによる価格上昇による価格追加が出来ていない	月次決算の取組からお金の流れを把握
120	建設		福利厚生費の増加	採用にちからをいれている

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
121	建設		個別単価が上がっており、成約率が悪くなっている。価格転嫁が難しくなっている。	来年度は新卒採用を取る
122	建設			とにかく社員教育
123	建設			名前を世間に広めること。SNSの活用。HP、広告の作成準備。
124	建設	外注が増えて、仕事の受注量が増えた。	設備投資で資金が必要な為。	経営指針の見直しを行いたい。
125	建設	販路拡大・外注加工費の減少		情報力強化を図り社内で共有する時間を作る
126	建設	省エネ補助金に乗っかって宣伝しています		顧客に事業内容を知っていただく。アピールの強化
127	建設	SNS強化による受注の拡大	原材料高騰の影響。	受注拡大に伴い、協力業者の育成が急務。
128	建設	施工スピードの速さ 見積提出までのスピードの速さ 打ち合わせ、現調までの速さ		
129	建設		人材不足と元請からのコストダウン要求が大きくなった為、公共工事中から撤退が売上減少の要因。	自社の積極的な受注活動をしていないので、ネット環境を利用した受注活動を進める。
130	建設	協力業者さんからの紹介が増加		知名度を上げ営業力を上げるため地域とのイベント計画
131	建設		物価高騰	付加価値をつけて、新規取引先を増やしていく
132	建設	新規事業立ち上げ		
133	建設	遅れていた大型案件が着工になった		・社員を入れる ・利益率を見直す
134	建設	新規取引先獲得及び既存取引先からの受注件数増及び案件単価増が要因と思われます。		建設業関連以外の方々の情報交換を行い、弊社で取り入れられそうな事を見つけたし、他社に無い強みを作って行きたい。
135	建設	売上は横ばいのまま 社員数が減った事によると利益率の増加		
136	建設	自社の強み(フットワークの軽さ)を活かし、丁寧かつ即納を試みた		正社員の少なさが課題。 対策として、下請け業者の確保。これからは自社の体制を整え、正社員の確保に、努めたい。
137	建設	自社施工ですべて完結する	仕入が上がった	財政難の打開
138	建設	施工図の受注量が増加したことが一番大きな要因になりますが、その分協力会社に依頼することも増えるので利益率は下がります。 リラクゼーション部門で商品開発をしていて12月に発売予定(9月から先行予約あり)		慢性的な人材不足と経営状態悪化から当面は協力会社を増やし売上粗利率を確保し、そこから新規雇用にむかう 但し、ハローワークとホームページは急務
139	建設	利益率の改善・定期的なOB施主様への営業回り件数を増加	利益額の大きい新築戸建て住宅の受注数の減少	仕入値に対する掛け率の改善に取り組んでいる現状。これをしないと今後何をしても赤字になる。最低の粗利率を全社員が把握した上で今後の展開を考える。
140	建設	半年単位だと季節変動が入ります	繁忙期・閑散期による	現在エリアにおけるビジネスモデルの深化(協力会社確保等)、そのビジネスモデルを新規エリアにて展開する
141	建設	これまでの仕事への一定の評価を得て、リピートが増えた		社内業務の見えるかを順次行って、担当業務以外の内容も理解して業務を見つめなおす。
142	建設	人材育成	人間関係悪化	営業力強化
143	建設	外注を増やす、社員を増やす		
144	建設		業界全体での景気悪化と、資材の価格高騰と人件費の増加による利益の減少	新規顧客の獲得は営業努力にて取り組み、社員教育は社内全体で取り組みます。育てるために必要なマニュアルの作成に取り掛かります。
145	建設	自社に価値観を持って、自社の適正価格で客先とお話した。		従業員の教育にもっと力を入れたいです
146	建設	元請業者との関係性を精査したり、新規元請業者との取引の開始		
147	建設	内製化。		ワクワクをカタチに。この言葉をスローガンに、全社で新しオープンファクトリーに取り組みでいきます。
148	建設		従業員の退職	従業員の教育不足 私の勉強不足
149	建設	新規社員の増加と現場数を増やす。		法人化にするべきか検討し社員を増やしても困らない仕事量の確保
150	建設		全体的な物価高によるリフォーム需要の減少。取引先との関係悪化(1件)。	取引先減少などによる受注物件減少などがあるため、新規顧客開拓のために営業をかける。 同友会などの集まりなどで知ったネットの活用(グーグル登録など)を行ってみていくつもりです。

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
151	建設	仕事が無くなってしまった時に、とにかく営業に行きました。その時に、気にかけてくださった親切的な会社から売上単価が高い仕事を頂くことが出来た事が大きいです。		経営上の問題は仕事量です。すごく忙しい週はかなり忙しいのですが、暇な時はほとんど暇で、どうにかコンスタントに仕事が入ってくるようにしたいです。資金繰りに関しても、余裕があるような貯蓄額にしたいです。
152	建設	社員の育成、自社施工、外注業者の削減		建築業界は今、材料の値上げ、職人単価が続いてお客様に納得してもらって価格設定が問題点 それに伴い自社で職人を育て、自社施工での単価下げ
153	建設	請負工事受注の増加		離職率が高い為、人材が安定させにくい。求人にも尽力しながら既存社員の技能講習等の社員教育を積極的に取り組んでいる。
154	建設	社員数の増加		会社の認知度の向上(プロモーション)
155	建設	作業の効率化を考えて作業に当たるよう努力		人材を増やし、協力会社を増やし仕事の増加に対応できるようにしたい
156	建設		人件費、資材価格の高騰	
157	建設			受注工事に対しての現場職人が不足の為、採用を強化
158	建設	顧客を絞ってコミットしていき自分達の付加価値をつけて行った		
159	建設	ニッチ産業のため、ライバルが少ない。		事業承継と、借入金対策
160	製造業(消費財)	コロナの収束により、滞っていた仕事量が増加した。特に行政の受注量が多くなり、売上につながった。		受注生産から自社の強みを生かした新商品、新分野への取り組みを常に考え、実行し、新規顧客の獲得を目指す。
161	製造業(消費財)	売上単価の上昇、新規客開拓		新サービスの開発とニーズの研究開発
162	製造業(消費財)		原材料高騰による度重なる仕入額の増加	
163	製造業(消費財)		原材料費高騰により顧客の依頼内容が変化している。ロットが少ないので初期費用の消化が難しくなり失注する率が増加。	人材確保がクリア出来たので、新規事業への取り組みを本格的に始動する。
164	製造業(消費財)		小麦粉、油脂などの主原材料の値上がりが続いている、特に卵の値上、品薄は深刻である。	価格競争力のある付加価値の高い新製品を開発して仕入価格の上昇に対抗したい。
165	製造業(消費財)		物価高騰に対して価格を上げたが、それが浸透していない。	
166	製造業(消費財)	4月より価格改定をさせていただいた結果、3月末までの注文が大幅に増加したことによる増収・増益		
167	製造業(消費財)	弊社は2月から5月までが売上げのピークなので半年ごとに比べると1月～6月の売上げが上がるのは当たりまえ	もともと巣ごもり需要中心の商品構成になっている。コロナ禍が終わり、外へ出かける動きが予想以上に広まり、需要低下につながった。	人件費、光熱費、原料費は全て上がり基調ですが価格転嫁は一部のみできています。しかし問題は価格転嫁できて販売数は伸び悩んでいることです。商品の付加価値や新しい商品、お客様確保を目指し、トータルで維持発展していくしか道がありません。
168	製造業(消費財)	観光業として得意先と共にコロナ以降の回復方向に向かっている。		30代40代の中間層の人員不足 新商品投入 営業活動の強化
169	製造業(消費財)		原材料、電気代の高騰。減価償却費の増大。	
170	製造業(消費財)	自社のブランディングによる直売力の強化を図っている		工場長等の高齢化に伴うリーダーとなれる人材の育成が急務。
171	製造業(消費財)	価格改定を思い切った	季節変動	価格改定に伴い営業力が試されていると思う。商品力に助けられてきた販売部門がいかに自ら販売できるか。
172	製造業(消費財)	前年が悪すぎたという面が大きい。高粗利商品に取り組み、その生産体制を整えつつ、現業の商業印刷はコロナが下火になって旅行パンフレット需要が復活したことが大きい。		商業印刷から商品製造に移行するにあたり、セキュリティー維持を含めた工場の品質管理の強化と、あわせて社員の意識改革が重要になってくる。
173	製造業(消費財)		原材料価格の上昇と人件費(残業代)の増加	在庫管理の強化と仕入先の開拓 人件費(残業代)の縮小
174	製造業(消費財)	原材料費及び人件費の高騰分の価格転嫁、M&A(営業権譲受)	客先における設備の更新等の延期、原材料費高騰	幹部社員候補のヘッドハンティング、新たな事業領域への展開
175	製造業(消費財)		原材料の高騰、光熱費の高騰。運賃高騰	
176	製造業(消費財)		得意先の業界悪化、コロナ禍でここ3年、業績が良かった。	新製品開発による新規顧客の確保。社員パートの高齢化対策
177	製造業(消費財)		コロナ対策の助成金や補助金に予算が底をつき、販売先の予算が確保しにくくなった。	市場軸、商品軸でボリュームアップを目指している。
178	製造業(消費財)			このままでは日本の人口減に比例して縮小するので、何か新しい商品・サービスを考えたい。
179	製造業(消費財)			人材確保が難しい為、自動化への推進計画

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
180	製造業(消費財)	加工賃価格の改定を受け入れていただいた		設備を更新したいが半導体不足で延期になっている
181	製造業(消費財)		一般戸建て住宅や小規模マンションの工事などの延期が増えている。	
182	製造業(消費財)		原材料の大半を占める灯油の高騰に加え、電気代の高騰が非常に厳しい。売上に関しては瓦の需要が減っている上に、お客様の要望に応えられておらず客数の減少にもつながっている。	経営者、幹部社員のレベルアップ 経営者、幹部社員が方針に共感する環境を作る。単純にきっかけの回数を増やし浸透を図る。 顧客ニーズの変化への対応のズレ 顧客からのクレームを徹底的に解決していく。お客様の声を常に聴ける環境作りをする。
183	製造業(消費財)	年末に向け需要の回復		理念、経営指針の浸透を図る為に、研修会を実施
184	製造業(消費財)		弊社の主力製品の、食品・日用品の相次ぐ値上げで定番商品が主力で新製品開発が無くなったため	食品・日用品の、相次ぐ値上げで各メーカーが主力商品に力点を置いて販売計画を立てているために数量が増えない為
185	製造業(消費財)		戦争による景気の後退(物価高、エネルギーコストの増加など)	市場環境が急激に悪化しているため対応策を模索中
186	製造業(消費財)		売れていない	新分野への挑戦
187	製造業(消費財)	売上は得意先の増加+材料費の値上げ分金額UP 利益は前年比横ばい		経営するにあたり自社の数字をしっかり把握する
188	製造業(消費財)		物価高で、値上げ分単価を上げていない。	
189	製造業(消費財)		売上減少は、値上げによる受注数の減少。利益減少は、社員数の増加と賃上げによる費用の増加。原料高、円安など、仕入高の増加による。	新卒採用
190	製造業(消費財)		原材料の値上げを製品価格に転嫁できていない	新規取引先の開拓
191	製造業(消費財)	加工事業が全国的に廃業など人手不足のため。		
192	製造業(消費財)	新規顧客獲得・価格改正(値上)	資源価格(水道光熱費)上昇・原材料の上昇	管理職の高年齢化ともなう、次期管理職の育成が課題。待遇改善や人材育成、外部からの確保。
193	製造業(消費財)		コロナの影響や原油価格の高騰、人件費アップなどの値上げ要因が価格に添加できない	取引先からの値上げができない状況の為、新たな販路拡大を模索。財政面でのコストの見直し。
194	製造業(消費財)	値上げ 依頼を断わらない		
195	製造業(消費財)	営業により新規のお客様の増加	為替変動による原材料の高騰	付加価値をつけ商品単価を上げていく。
196	製造業(消費財)		原材料費 変動費が上がったため	
197	製造業(消費財)	販路の拡大、 大型案件の獲得(予定) 飲食店の新規オープン		販路拡大。 飲食業の事業開始。
198	製造業(消費財)	自社の強みの強化・生産量の増加		生産量が急激に増え社内の体制が追い付かない状況があります。設備や人的投資は行っていますが、1人として成長するのまでのスキームや、その期間の社内の体制を整えるのが急務となっています。
199	製造業(消費財)	生産の仕組みづくり		新規取引先と打合せ中 新商品の開発途中
200	製造業(消費財)		現在、本業と外部委託事業とで収益を得ている。本業は請け仕事と自社の直販である。本業請け仕事の内、資材関係の元請け業者がシャツ生地商社へ事業を譲渡。シャツ生地商社から連絡を受けた際に要求された工賃の値下げに応じず資材織物元請けからの仕事が全てなくなる。直販の取引先はサイトで物販をされているが、コアなファンに弊社の卸している商品が行き渡り取引が減少。外部委託事業についても求人により2名採用され弊社の依頼数が激減。	設備の老朽化対策として今年度新たに織機1台オーバーホールする。アナログ織機備品の供給が無くなる事への対策として新たに織機1台部分分デジタル化の設備投資をする。弊社商品のストールは市場に溢れレッドオーシャン・コモディティ化している事への対策として新商品を1点開発する。
201	製造業(消費財)	全国的に比較的小規模の木工業が倒産(跡取り不在や資金繰りの悪化等)したため、弊社に注文が集中。 新型コロナウイルスが5類感染症となり、規制が解除されたため、全国的に弊社製品の需要が増加。		
202	製造業(消費財)	MA		ロールアップMA
203	製造業(消費財)	お客様の声を元に新商品を開発し、売上向上した。		事業拡大に伴う、新規雇用及び教育

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
204	製造業(消費財)		コロナの内籠り需要によって昨年は自社最高売上に至ったが、現在は外向きの需要であり、現時点では昨年を超える売上は見込めないため。また、輸入原料の仕入が多く、燃料費も高騰しているため、原材料費・運送費のコストは上昇している。商品単価は値上げ交渉により上がったが、前述の通り外向きの需要が広がっているため、コロナ前の利益に戻りつつある。	前述した通り、経営上の問題としてはコロナ特需が明けた事による業界全体の需要落ち込みと、輸入原料の単価上昇が挙げられます。経営上の力点と対応策としては、付加価値を増大させるための新規事業の展開(業態転換というよりは現状に付与する形)に取り組んでおり、それを聞きつけた取引先からのオファーが相次いでいるため、見通しとしては明るいと考えています。
205	製造業(消費財)	コロナ明けからの得意先の状況変化		コロナや世界情勢により国内産業の衰退が感じられた。今まで企業向けに重点を置いていたが、個人向けにも対応していかねばならないと思いつつ検討中。
206	製造業(生産財)		海外企業設備投資抑制、	工場役職者がお客様訪問して直にお客様の要求を聞く。生産性向上に重点をおき作業の標準化、最小限管理など改革に取り組んでいく。
207	製造業(生産財)	生産原価の上昇分を適切に価格転嫁する		人材の定着と協力企業の確保で売上規模の拡大
208	製造業(生産財)		継続的な仕入高騰、及び、ベアアップ実施による賃金上昇	経営コンサル活用による、人材育成制度の導入・確立
209	製造業(生産財)			新規受注のため事業の幅を広げる。
210	製造業(生産財)	契約単価の継続的な見直しと交渉		海外人材も含めた人材確保と教育体系の整備。マルチスキルの推進。年間休日数をアップ。
211	製造業(生産財)	海外生産の国内回帰		
212	製造業(生産財)	お客様との絆作り		
213	製造業(生産財)	利益重視の考え方にし、売上など今後見通しを毎月検証し修正が必要なら迅速に行うようにしている。		
214	製造業(生産財)			生産性向上と技能伝承の両輪で対策を取っているが、工場が手狭で移転を検討。ただし、神戸市内近郊の工業地帯/準工業地帯でBCP対応を含めて当社規模に見合った用地または賃貸物件が無い。
215	製造業(生産財)		売上の単価は上がっているがそれ以上に仕入値等が上がっている。	
216	製造業(生産財)	需要の増加で受注量の拡大。作業人員の補充、外注先の開拓。		営業の強化。訪問回数を増やす。
217	製造業(生産財)		まだ自動車生産がコロナ前に戻らず、主要取引先部品メーカーが設備投資を延期する流れがある。電装部品調達納期がまだ1年近く掛かり、客先の設備投資マインドが冷えたままである。	主要取引先への売上比率がまだ70%以上あるので、新規取引先を見つけ、比率を下げ全体への売上は伸ばしたい。
218	製造業(生産財)		製品製作原価が上がらない	
219	製造業(生産財)			原材料費上昇に対処するために製造品の材質変更
220	製造業(生産財)	一つの商品では、材料代の高騰により売上は増加。粗利は以前と変わらず。		売上を増やすために、新たな分野への事業の展開。人材の確保。
221	製造業(生産財)	新規顧客の獲得で売上がかなり伸びた。		なかなか、景気は回復していないと思います。製造業で部品調達が出来にくい状況を早く改善してほしい。
222	製造業(生産財)		ウクライナ侵略戦争によるインフレ	新製品の開発
223	製造業(生産財)	問屋を通して東京周辺の販路を拡大する。		
224	製造業(生産財)	販売個数の増大		
225	製造業(生産財)	客先の客先への営業(加工可能な製品のプレゼンをしてもらう)		新規顧客開拓 同業種企業の買取りサーチ
226	製造業(生産財)	継続的な新製品開発と営業活動		新規取引先及び協力企業へアプローチ
227	製造業(生産財)		半導体不足や円安問題により、国内生産が足踏みをしている影響が出ていると考えられる。	受注数が減少している中、仕入単価や人件費の上昇により利益が圧迫されている。単価アップの交渉はもちろん、新規顧客の獲得と人材確保を行い、既存顧客に依存しない体制を作ると共に、その中で同業者との関係性を高め、業界全体を生産者側にも有利な状況を築き上げていきたいと考えている。
228	製造業(生産財)	内需の回復が徐々にみられる	原材料の高騰、光熱費の高騰が価格転嫁できない。設備投資により償却が増えている。	価格決定権を持ってない立ち位置にいる事。打開するための人脈形成に経営者として徹底的に取り組む。
229	製造業(生産財)	仕入費増加分の価格転嫁と新規案件の時間チャージ増加		売上は回復してきているが、しっかり利益が取れていない。社員教育で新人の多能工を促進と仕入価格の売価への反映が急務。

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
230	製造業(生産財)		在庫過多。	デジタル、自動化を目指しながら、当面の受注確保のための営業活動に注力
231	製造業(生産財)	値上げに対して温和な世の中の中風潮に乗って、客先との長年積み重ねた関係性を基に緻密な値上げの交渉。	製造業全体での業況が昨年比べてトーンダウンしている。	何よりもまずは人財。indeedをメインに若年層をターゲットとする各媒体に惜しみなく採用投資を行っている。
232	製造業(生産財)		先行投資である大型機械の生産効率に活かしきれない。コロナ禍の仕事減少と返済の悪循環に陥っている。	社長自身が目の前のことだけに追われて、忙しくしていることに安心するのか、数値などの現状から目をそらしている。そのため、銀行や税理士の先生方を巻き込んで社長が自覚してもらいたい。
233	製造業(生産財)	キャッシュフローの改善		管理職不足、従業員の意識改革による経費削減と工程能力の改善による利益確保が優先課題。不要な外注依頼を最小化し、社内生産性の最大化が今後の課題。
234	製造業(生産財)		時期的な受注落ち込み	
235	製造業(生産財)	相見積もり競争がはげしくなったので利益を抑えてでも数量受注を優先している。	競争他社との価格競争が厳しい。人件費の増加。	5年先を見据えて雇用を進めているが、人件費増加とのバランスが難しい。
236	製造業(生産財)	付加価値の高い製品に特化したこと		社員教育
237	製造業(生産財)		顧客の製品に使う半導体不足の為受注が安定してないようである	顧客への価格変更のお願い(電気料金 仕入単価の上昇)
238	製造業(生産財)		原材料の高騰 部品入手難による出荷延期、製品納期の長期化	社員教育、技術伝承、スキルアップ 工程の見直し、効率化 人材確保 新規事業開始
239	製造業(生産財)	太陽光事業が、電気代高騰の影響で引き合いが増加している		事業再構築補助金による新規事業拡大、人材育成
240	製造業(生産財)	新規顧客獲得		スタッフの能力の均等化
241	製造業(生産財)	新規開拓に力を入れている	原材料の値上、競合他社との相見積による価格低下、得意先の業績悪化	利益率の低下が課題、ひとりひとりの意識改革、安易な値下げ、競争による消極的な価格設定を見直すように対応している。 外注費が多い為、社内への取込み、外注先の新規開拓を実施。
242	製造業(生産財)			和歌山に営業所を出す検討をしている。社員に資格取得の推奨をしている。
243	製造業(生産財)	仕掛りだった案件の納入検収が出来た為		人材確保の為、新卒採用や中途採用に投資している
244	製造業(生産財)	人材不足を利用し値上げ交渉をしました		
245	製造業(生産財)		得意先の受注状況や競争力の悪化	人材育成や確保に力を入れ、経営者層を強くし、社内や社外に対して迅速な対応体制を構築する。
246	製造業(生産財)		メインの販売先業界の低迷と、新規開発事業の不振	不振事業から早期に撤退し、現時点以上の資金の流出を防ぎ、黒字化する
247	製造業(生産財)		海外外注先のコストアップ、円安の影響	営業力強化の為、各部門の業務調整を行い専任を設ける。自社の会社紹介方法を強化。
248	製造業(生産財)		原材料費の増加を価格に転嫁できていない	大口の新規顧客が新しくできたので、今後売上を増やしていく
249	商業(卸売・小売)			売上確保のため新チャネル(ECサイト等)での販売、専任担当の育成もしくは採用
250	商業(卸売・小売)		景気の動向の影響による売上と利益の減少	借入金の返済、社内の一体感のなさ 既存の得意先、新規開拓を含めた売上の向上を目標に営業活動を行なう。
251	商業(卸売・小売)	販売数の増加及び受注価格の上昇		取引先メーカーの縮小
252	商業(卸売・小売)			売上が安定している間に商品開発や人材の確保をして将来新規事業をスタートさせる
253	商業(卸売・小売)	新規事業を軌道に乗せる		仕入商品の価格上昇に対応した適正価格販売。また、新規事業の認知向上と新規顧客獲得。
254	商業(卸売・小売)	新商品増強	仕入が高騰している分の価格反映が出来ていない。特に繁忙期の市場価格の高騰が半端なかった。ECサイトでは2月前からの受注となっている為、販売価格のコントロールの難しさがある。	新商品を増やすこと、在庫制作の時間を確保することで、販売の機会損失を少しでも無くしていきたい。現在、新商品の企画・試作もサイトへの掲載(販売用LP制作)も一人でやっている為、時間が足りない。外注が出来るようになることが課題。仕入価格や運送費の値上げが続くが、販売価格を度々値上げすることは、他社との比較で考えると難しい。ならば高額商品が売れるよう、新商品を企画していきたい。
255	商業(卸売・小売)	飲食店様の需要が回復してきた。ノベルティ、ギフト、通販が伸びている。		

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
256	商業(卸売・小売)		主力顧客の高齢化、世の中の業況で購買力減少	一般に出回っているものとよいものとの比較により品質の違いをわかってもらい、顧客にしていく。それをこれからも貫いていく。従来のお客様の高齢化のためモノを理解してくれる若い層を顧客として確保していく。
257	商業(卸売・小売)	当社は 鉄の成型品を販売する流通業です 景気にも左右されますが 相場の上げ下げで大きく利益に影響が出てきます	鉄(スクラップ)が下落していて 販売価格に影響が出ている状況です 景気は決して良くなく 販売価格が思っている程上げられず 仕入値が上がり 利益幅が狭まっているので 前年同率量では 利益が下がってしまう	状況に対して 迅速及び柔軟な対応によって解決していく
258	商業(卸売・小売)	コロナ以前の本来の数字に戻りつつある。卸先の緊急事態宣言、時短営業をへて、この売上はないものと割り切り躊躇なく原価上昇分の転嫁をしている。		
259	商業(卸売・小売)	競合他社が高齢化や病的な関連で規模縮小		
260	商業(卸売・小売)			人材が必要な時に確保できない 採用のチャンスを逃さないよう情報収集している
261	商業(卸売・小売)	新しいお客様の開拓		新規のお客様開拓
262	商業(卸売・小売)		4月に主力商品の仕入単価の値上がりがあり、3月単月では値上がり前需要があったものの、4～5月度は苦戦した。	夏場に冬商材の仕入単価値上がりが発表されているが、それまでに得意先への周知、ご理解を徹底し、売上単価UPのご協力を促す。また、お客様へのメリットを仕入先と共に模索し、「ただの単価UP」にならぬよう付加価値向上を目指す。
263	商業(卸売・小売)	コロナ終息により料飲食店の需要が戻ってきた		売る物を変えず、売る所を変えるか売り方を変える方法を模索中 違う業種(分野)にも手をつけよう準備中
264	商業(卸売・小売)	設備投資が、結果として出始めている。		
265	商業(卸売・小売)	ランチェスター戦略		
266	商業(卸売・小売)	PQ管理からMQ管理に切り替えた。		必ずやる
267	商業(卸売・小売)		部品等仕入の遅延、他社競合、	
268	商業(卸売・小売)	ネット強化		
269	商業(卸売・小売)	新商品の販売、お客様の増加		
270	商業(卸売・小売)		輸入原価の増加、資材運賃などのコスト増加	
271	商業(卸売・小売)	1件のお仕事をしっかりとする。		
272	商業(卸売・小売)	コロナ禍、逆境に耐えて営業を行ったため		競合との価格折り合い店を見つける。新規事業の輸出が多難。顧客管理を徹底する。
273	商業(卸売・小売)	食品価格高騰に伴い、作業工程の細かな見直しや値上げを行い、効率等を改善。また県外の新規顧客獲得が進んでおり、物流増加になり売上上昇に至っています。		県内の取引先に限らず県外中心に営業を行い配送のコストを削減。 仕事の増加に伴い教育業務のペースアップ、スキルアップを併合して行っております。
274	商業(卸売・小売)	コロナ禍からの回復に伴うIT投資の増大		広告宣伝費を倍増してWeb求人広告を増やす
275	商業(卸売・小売)	売上高の向上が最課題です		
276	商業(卸売・小売)	営業方法の見直し、新規事業の推進		新卒採用の難易度が上がっていること。人材育成のノウハウが弱いこと
277	商業(卸売・小売)	本業に関わる付加加工への着手及びその受注量の増加。		
278	商業(卸売・小売)			人材確保及び人材育成
279	商業(卸売・小売)	値上げによる利益率の改善		本業から半歩はみ出した所に商機がある
280	商業(卸売・小売)	商談数の増加など		
281	商業(卸売・小売)		商品不足が充足され販売特需が終わった為	
282	商業(卸売・小売)		巣ごもり需要の終焉	新規顧客の獲得
283	商業(卸売・小売)	競合他社撤退や倒産によるシェア拡大		数値計画を立て、スケジュール通りに実行・結果を積み上げることでこの難局を勝ち抜く
284	商業(卸売・小売)	一時的な客先在庫需要増加。	コストアップによる価格競争力の低下	従来の商品が売れなくなった。経験に基づいてはいるが、従来とは異なるサービスの提供を考え、提案していく。
285	商業(卸売・小売)		為替が記録的円安のまま、ユーロ・ドルとも高止まりしており、為替上昇分まで単価に上乘せできていないため、収益を大きく圧迫する。	
286	商業(卸売・小売)	新市場開拓、新商品開発、集客力強化		
287	商業(卸売・小売)	既存商品の価値を見直し、見込み需要へのアプローチや提案の仕方を工夫していく		これまでの経験実績であるブレナイ軸を重きにおき、計画を達成するためにいつまでに何をやるのかの逆算を習慣化する

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
288	商業(卸売・小売)		物価高による消費の冷え込みとコロナが明けたことによる内食の需要の減少が響きました。光熱費と資材の高騰が経常利益を圧迫しています。	新規出店をしたいが人材が育っていない。自分が現場にいなくても会社が回るように今自分がやっている仕事を細分化し自分じゃなくてもできる仕事は社員に振り分けていく。
289	商業(卸売・小売)	新規でインバウンド需要のある商品が売れてますが、先は不安です。		
290	商業(卸売・小売)			付加価値をつけにくい業種なので、新規事業で巻き返す予定
291	商業(卸売・小売)	クリニック向けにDMでの戦略を計画しているため		計画を立て素早く確実に実行する。
292	商業(卸売・小売)			コロナが明けて人材確保が困難になってきた。
293	商業(卸売・小売)	退職した社員が3名いるが売上は変わらなかった		夢と希望が持てる社会になるように伝えたい
294	商業(卸売・小売)		取引先によるコストダウン	
295	商業(卸売・小売)	コロナが終息し、冠婚葬祭やイベント需要が戻ってきた。		
296	商業(卸売・小売)	SNSからの集客が増加したのだが、その理由は3人のインスタグラマーからのジョイント要請が来たことによる。		
297	商業(卸売・小売)	販路開拓 既存商材以外の商材を売る 現場ごと受注する		キャッシュフローの改善 借入の見直しによる財務状態の改善
298	商業(卸売・小売)		コロナ禍で庭のリフォーム需要が高まったが、需要の高まりが下降時期に入ったため、客数、客単価共に減少している。また、建築材料の高騰により建築費がかさみ、外構費用にお金が回っていないと考えられる。	
299	商業(卸売・小売)	新型コロナが5類となったためか、来店者数が、コロナ前には及ばないものの、増加傾向にある。販売に関しては、無理な安売りや安易なキャッシュバックを抑制することにより、売上高の増加を図っている。		無理なキャッシュバックを抑制し、外部での販売イベントも販売実績が出やすい場所等に絞ることで、経費を節減していく。他店舗との差別化を図るため、従業員の対応力向上に力を入れているが、今後は更に社員教育に注力していきたい。
300	商業(卸売・小売)	物価上昇の便乗値上げで、売値を値上げしたことで、4月にどっかと注文が来たことで売上が上がったが、それでも、昨年よりは下がっているの、7月以降も状況は同じであろう。	新たに他社も扱っているメーカーの商品が増えたので、その分の取り合いが発生するので、売上減少が見込まれる。	
301	商業(卸売・小売)	原料高騰による値上げ		新たな店舗を作り、新しい業態を模索する
302	商業(卸売・小売)		物価高による住宅の買い控え	代表＝トップ営業マンになっているのが課題です。営業の育成が急務 新規事業(土木事業のスタート)
303	商業(卸売・小売)	・メーカーの納期の安定と短縮	・メーカーの納期の長期化と不安定化	
304	商業(卸売・小売)		原料費の値上げ、資材も、在庫を抱えないため発注から、納品までの期間がかなり期間必要となり、商品受付より出来上りに時間を要する。資材製造工場廃業につき、その資材が、手に入らなくなった。それに代わる機能資材のリニューアルサンプルづくりをした。	異業種との提携で商品づくりし、新たに、規取引先拡大。
305	商業(卸売・小売)		鉄・非鉄相場下落、車の総販売数減少による影響	経営コンサルタントによる幹部勉強会実施
306	商業(卸売・小売)	ここ数年に増強した設備の効果が出だしてきたのと、社内体制が整いつつあります。		社員それぞれに合わせて成長できるような仕組みを模索中です。人事評価制度も新たに現状に合わせて改訂する予定です。
307	商業(卸売・小売)	売上・利益が上がりやすい仕事が続いた事	ギリギリのキャパで回っているので現場の良しあしに左右される	システムの導入による業務の効率化
308	商業(卸売・小売)	海外メーカーと共同で新商品を開発。さらに円建てでの支払いを了解してもらい、為替に影響されない商品を投入でき、主力商品となりつつある。 WEBサイトでの情報発信と集客に注力しており、直接販売の割合が少しずつ増えており、増益に繋がっている。		経営理念
309	商業(卸売・小売)	売上ベースではなく粗利ベースの意識に変えていく取り組みを行っている	売上目標に対してのコミットが少ないのと粗利の意識が薄いため	慢性的な人材不足については新卒採用を続けており、解消できつつあるが、人件費の高騰が問題になっている
310	商業(卸売・小売)		需要の減少、商品の魅力の販促物の失敗	販売価格のUP、新商品の開発
311	商業(卸売・小売)	通年商品+季節商品の需要によりこの時期は売上増加につながる。	従来この時期は季節商品の需要によって売上増加となっていたが得意先の業況の変化(大幅な受注見込減少)のよったため。	毎期末～期首に売上増加していた季節商品の需要の見直しと既存商品を含めた新商品開発により巻き返しを図る。

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
312	商業(卸売・小売)		為替と運賃と材料費がアップしたため経常利益減少	価値観が大きく変化し、墓じまいの時代に入った。本業を基本として新規事業の展開、業態転換の模索。
313	商業(卸売・小売)	販売促進の強化。顧客囲い込み戦略の強化。	強力な競合店の進出により大きな影響を受ける。売上減の中、光熱費の増加、仕入商品の単価アップが利益減少につながる。	粗利益の改善。販売単価の高い商品の開発と、販売経路の開拓。女性パートさんの戦力強化。
314	商業(卸売・小売)	商品への価格転嫁		
315	商業(卸売・小売)		コロナが終わり。感染対策商品が減少した	
316	商業(卸売・小売)		輸出金額の低下(円高)による売上金額の減少。 中古車市場在庫不足解消による卸売販売価格の減少。	
317	商業(卸売・小売)		原材料のあたり方が大きく、売上が増えても利益が減少する	
318	商業(卸売・小売)	新商品や顧客ニーズに敏感に対応した。		給与水準を上げました。組織体制の変更。
319	商業(卸売・小売)	国内需要が高まった事と、卸販売から一部製造販売に切り替えた事による利益率の拡大		とにかく人材確保が急務
320	商業(卸売・小売)	インテリア建材は、今でも仕入コストが上昇傾向にあります。昨年の値上げ(3回)があり、売上、利益は上昇しておりますが、販売数量は減少しております。来期もこの傾向は続くと考えておりますので、一時的な売上・利益の増加はあると判断しています。		人材の確保、サービスとそれに伴う商材の仕入で、今までよりも付加価値の高いところを狙っていき、高い生産性を維持したいと考えています。
321	商業(卸売・小売)		ゴールデンウィーク明けから注文数が激減した	
322	商業(卸売・小売)	現サービスを他分野に展開		幹部クラスの人材不足 幹部クラスの教育研修
323	商業(卸売・小売)			【問題点】人件費増加・台粗利低価格が売れる対策・付帯収益UP・顧客囲い込み
324	商業(卸売・小売)	生産体制の改善、新規事業の開始		
325	商業(卸売・小売)			従業員の不足に関しては採用はしていくが、退職者を減少させることも並行して行っていく必要がある、メンター制度の導入、給与のベースUPも実施する。 管理職、管理職候補者に対しては、何を求めているかを明確にし、研修等を利用しながら進めていく。
326	商業(卸売・小売)		教育研修費の増加、同期間で前年の3倍、400万オーバー	
327	商業(卸売・小売)	新商品投入による売上、利益増を見込んでいる		SDG's対応製品の販売拡大、付加価値品の増加
328	商業(卸売・小売)	融資の借入		
329	商業(卸売・小売)	物価高騰の中、新商品探しに注力	1~6月が多忙期のため7~12月に売上・経常利益が減少するのは必然	顧客ニーズの変化に対応しきれしていない。又、対応しても売上減の予想。現在学校より弊社で指定(顧客のニーズはどの店でも買えるように)対応できなければ他社へ全て変えられる可能性あり
330	商業(卸売・小売)		送料の増加	優秀なEC担当者の雇用
331	商業(卸売・小売)		商品仕入のコストアップを完全に転嫁できていない	
332	商業(卸売・小売)	コロナで売上が2割ほど伸びた衛生資材の利益率がとても低かったが、コロナ収束にむけこの部分が減少したことがひとつの大きな要因。	コロナに絡んだ衛生資材の売上が減少したことが原因。	すべての社員にSWOT分析を実施してもらい、会社の立ち位置を明確にするとともに、得意分野/商品の絞り込みを急いでいる
333	商業(卸売・小売)	販促の強化		メーカーさんとの、協力で、消化仕入を試みる予定。
334	商業(卸売・小売)	新たな仕入先の開拓		
335	商業(卸売・小売)	取引先・商品ともに増加した。		仕入先から販売先へのダイレクトに近い透明性のある情報提供により仕入・販売単価の適正さに対し理解を求め。大型冷蔵庫を確保しコールドチェーン化、拠点になりたい。その事業に伴い品質管理などの付加価値を上げたい。
336	商業(卸売・小売)	新開発の技術の安定など。		
337	商業(卸売・小売)	輸入商品がメインですが、仕入条件等変更した為利益率がアップ。		
338	商業(卸売・小売)	お客様の増加。 利益が取れるような仕入の工夫。		利益を残すため、売れる商品と仕入値段の考慮。 自店が選ばれるための工夫。
339	商業(卸売・小売)	新商品の販売による		売上拡大

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
340	商業(卸売・小売)		販売価格を高値で設定したため、競合に売り負けた	経営指針書の作成と発表と実践
341	商業(卸売・小売)	赤字店舗の閉鎖、黒字店舗への集中。観光事業への着手により客数アップ。		
342	商業(卸売・小売)		原料価格の高騰により製品価格も高騰し、需要家の買い渋りにより製品・原料の在庫量が増えたため、原料の需要も減ったことが大きな要因。	圧倒的な人材不足、事業の基盤が不安定人材の確保と教育により、会社の基本を固める。新規ビジネスを展開することで、会社の基盤を増やす。
343	商業(卸売・小売)	中国市場な異常な需要による好調な実績ですが、次年度以降に継続する市場と言い切れないため、自らが成長した事による利益向上では無いのが現状です。		自社の業務を数値化、言語化を進め、強みと弱みを定義して改善を図っています。
344	商業(卸売・小売)	イベントの増加 仕入コストの価格転換		
345	商業(卸売・小売)		売上の微減に対して、人件費・仕入の高騰額が大きく、利益は下がっている。	原材料価格の高騰により仕入の金額が上がっている中、徐々に価格に転嫁していつてはいるもののまだ十分ではない。ようやく有望な営業新人が入社したのでその教育に注力しているが、業務拡大していくにはまだまだ人手が必要なので引き続き人材の確保に注力していきたい。
346	商業(卸売・小売)		大手チェーンの大型店舗の出店により客数減少と釣り以外のレジャー人口の増加	
347	商業(卸売・小売)		業務を一旦停止しているため。別の事業を模索中	
348	商業(卸売・小売)		この情勢で社員の給与を上げざる負えない。ただし、売上は減少しているため、どうしても利益が圧迫されていきます。	これまでは小売り業務一本だったが、ノウハウなどのソフト面を販売出来るようにしたい
349	商業(卸売・小売)	集客ができてきており、来店すうが増加した為		
350	商業(卸売・小売)	コロナ規制の緩和に伴い、販路拡大及び、オリジナル商品のアイテム数が増加したことによる増。その他、催事出店の頻度を向上。		設立のタイミングがコロナ禍にあり、その間に奪われた体力のダメージを引きずっている。売上はまだまだ小さいも増加傾向にある。しかしながら商品開発費、パッケージ資材などの一般管理費が定期的に発生し利益を生み出すところまでは届いていない。売上構成の大半は卸売となっていることで、利益率が低い。対応策として、BtoCの強化を目指しECサイトの運営、利益率が高い催事出店を中心に直販力強化に取組んでいる。
351	商業(卸売・小売)	コロナ禍で経営難の企業が撤退し、コロナ終了により出店マインドが高まった。お付き合いする客付仲介不動産を増やした。		喫緊の経営上の問題は、株式承継未完了、資金繰り。また、対応した際の税金対策、株価上昇、今後の経営方針の明確化が課題です。早々に経営指針書の策定に取り組みます。
352	商業(卸売・小売)	客単価アップのために、利益率の少ない仕事を減らしていく		事務やスタッフの仕事の進捗状況などがすぐにわかるようなシステムの導入を検討
353	商業(卸売・小売)	新規店舗出店による売上の増加 新商品販売による売上の増加		
354	商業(卸売・小売)		今年度実施(導入)予定の案件がユーザーの意向により急遽キャンセル、再検討へなったため	販売ルートの拡大が一番の課題なため、個人・法人共にネットワークの構築・拡大に努めています。まずは個人のネットワークから波及させて昨年度より顧客を倍増(200%)を目指す
355	サービス(対個人)	売上については、新たに介護事業所の開設、介護事業の利用者増をすすめた。	利益の減少については、病院の建て替えリニューアルによる投資のため	常勤医師の確保
356	サービス(対個人)	企業利用の回復に合わせた営業渉外		仕入単価の上昇に合わせて販売価格の見直しが必要。併せて付加価値をつけて価格改正を行う必要がある。模倣困難性の高い人的資源による差別化を実現するために教育していく仕組みの構築が必要
357	サービス(対個人)			顧客ニーズの把握に努める
358	サービス(対個人)			客単価を上げるため、仕入が無い作業を考え増やす。作業工賃の見直し。イベントを行い訴求効果を狙う。
359	サービス(対個人)	収益率の良い取引先の選定		人材募集
360	サービス(対個人)	改装工事が終わり、5月に完全リニューアルオープンが出来た コロナ禍が完全に終わったこと		神戸空港国際化に向けた官民一体となった観光コンテンツの神戸への誘致
361	サービス(対個人)	価格転換、コストダウン、営業外収益増加		人材確保のに向けたLPにて求人施策
362	サービス(対個人)			知識の底上げ
363	サービス(対個人)	地域密着の営業活動、訪問回数を増加		組織の整備、付加価値の増大

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
364	サービス(対個人)	コロナ禍からの回復傾向		月次の営業利益が継続的にでる状況が続ける。採用につなげやすい内部環境をつくる
365	サービス(対個人)			幹部社員の育成強化
366	サービス(対個人)	施行件数増加		得意先の増加
367	サービス(対個人)			昭和、平成のままのサービスでは進歩がない。
368	サービス(対個人)		毎月、複数人が入院・入所・死亡で売上・利益が減少している	利益を確保するために、自社のサービスの強みをホームページ等でアピールしそれを臨む利用者を確保していく。営業力をつけてく。
369	サービス(対個人)			商品付加価値の向上 サービス向上の為の人材育成
370	サービス(対個人)	生産性を向上させる努力をしている		
371	サービス(対個人)			管理者育成、財務状況の改善
372	サービス(対個人)		契約者の高齢化により	
373	サービス(対個人)			新規顧客獲得 SNS活用
374	サービス(対個人)	コロナ融資を活用し、出店した新店舗や改装した既存店の売上が現在昨対114%まで回復。事業再構築を活用した新規参入も安定して次の策に移行。		社内の組織化と事務所力の強化。財務体質の強化。
375	サービス(対個人)		物価高騰	固定費を上げて付加価値を高め、更に値上げする
376	サービス(対個人)			高齢で高給で業務の俗人化で解雇阻止している社員一人を解雇、または再雇用で世間並みの給与水準に引き下げる。あわせて新規採用2名
377	サービス(対個人)		出張先が移転するため顧客の減少が見込まれるため	
378	サービス(対個人)			人材育成、勝つ習慣
379	サービス(対個人)	単価の見直し		余裕のあるうちに、新たな収益構造を確立したい
380	サービス(対個人)	サービスの改善、量の拡大、営業、啓蒙活動		社員間、特に役職者と一般社員との情報格差が大きい事。それにより、新たな試みや改善がスムーズに行えず、時間と労力、コストが余分にかかってしまう。
381	サービス(対個人)	スタッフ各人の目的意識強化		リソースの有効活用のため専門家を活用する
382	サービス(対個人)	コロナが収まってきたため		
383	サービス(対個人)	人財育生、M&A		事業の領域拡張をし新たな収益構造をつくる
384	サービス(対個人)	価格を見直し、新規顧客からは増額を積極的に行った。	売上時期のずれによる減少	
385	サービス(対個人)	コロナ明けでのお客様増加による流れ		マネージメント強化
386	サービス(対個人)			対面家族カウンセリングから社会人カウンセリングへの拡大、メールカウンセリング市場への参入に注力します。
387	サービス(対個人)	小分類、業種転換		不動産仕入に対して潤沢な資金を確保の為の財務体質の強化、運転資金返済は所有の土地等へ、倉庫や賃貸住宅の新築をして返済する。そうすることにより自己資本の増大に繋げる。
388	サービス(対個人)	在宅の増加		自己資本比率を高める
389	サービス(対個人)		商品仕入額の増加 光熱費の増加	
390	サービス(対個人)		物価高	課題:金利負担の増加・売上減少 対応策:ネット通販の強化
391	サービス(対個人)		別事業・別会社を起こしたため。現会社事業はいったん縮小。	
392	サービス(対個人)			新規顧客数が少ない。Snsを駆使し広報を行い、新規顧客獲得につなげる
393	サービス(対個人)	通所介護事業の規模拡大(営業日数増)		採用にかけるコストと時間の増加を行う決意する
394	サービス(対個人)	グループホーム施設増設による利用者数の増加		水平展開できる新事業の展開
395	サービス(対個人)	販売価格を改定。市場よりも安い販売価格で、これまでの自社の販売価格よりも高い金額で販売。イベント出店販売とネットショップによる販売を強化。パートの雇用によって家業という淀んだ空気が変わった。		雇用と人材育成のための体制づくり、販売と営業に力を入れる。
396	サービス(対個人)	昨年始めた新規事業がようやく黒字化が見えてきたため		資金繰りをなんとかしていく。
397	サービス(対個人)			経営者として現場を任せ新たに外部からサポート出来るスタイルを各越、更に収益の柱を設ける

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
398	サービス(対個人)	コロナ禍からの脱却		リスクの実施
399	サービス(対個人)	所得の減少	コロナ及び 顧客の所得減少	
400	サービス(対個人)			新入社員の教育の進捗度といかに生産性を上げていくか
401	サービス(対個人)	付加価値増大		人材不足による広告費の増大、他者と既存ノウハウを使った差別化できる高付加価値化戦略(ワンコと同伴同宿サービスの提供)
402	サービス(対個人)			就労継続支援B型の赤字を改善していきたい
403	サービス(対個人)	価格を上げた。	人件費を上げている。	早くスタオリストにする
404	サービス(対個人)	店舗のリニューアルオープン		
405	サービス(対個人)		他社との競争激化	社員教育不足
406	サービス(対個人)			情報共有による営業力の強化
407	サービス(対個人)			チームで数字を追いかける癖をつける
408	サービス(対個人)	限定商品をつくってそこに営業を特化したInstagramの活用		新商品をつくって新しい販路を築く
409	サービス(対個人)	新商品開発、日々の営業努力		優秀な人材の確保のためにあらゆるエージェント様を活用 また、費用のかからない手段にも力を入れている 高卒にもチャレンジを始める
410	サービス(対個人)	コロナ明けからの増客		教育を減らすため動画マニュアルを策定
411	サービス(対個人)	コロナ禍が落ち着き、客足が戻った。		秋に客室の改装を予定。
412	サービス(対個人)			採用をもっと強化していかないと将来の受注増に対応できない。
413	サービス(対個人)	新分野の開拓の影響が大きい。		
414	サービス(対個人)	営業力強化と再現性を高めた業務改善、新事業の成長		顧客への平均単価アップ、採用と教育、新事業、新サービスへの投資拡大
415	サービス(対個人)	待ち時間が改善ポイントだった昨年までに大して大幅に短縮し回転率のアップに取り組んでいる		
416	サービス(対個人)		新規出店による費用がかかりすぎた。	人材の確保
417	サービス(対個人)			SNSを使って今まで情報を伝えられていない層に認知してもらうように新たに通販ツツクの代理店になり、shop page で宣伝。またHPからインスタにつなげて情報を発信。協業できる業種を探している。
418	サービス(対個人)	販売数増加、高粗利益商品の重点販売		価格を上げるだけではなくそれに伴う従業員のサービスレベルの向上
419	サービス(対個人)	新店舗が黒字に加え、本店の売上が好調		
420	サービス(対個人)	エリアの不動産相場が上がり、需要が増えた関係		社員を一人立ちさせるための社員教育
421	サービス(対個人)	事業再構築補助金により前期から先行投資がかさんでおり利益を圧迫していたが、2023年3月より3本の新規事業のうちの1つ事業がスタートし、7月には3つの新規事業が回り始める見通しであるため、売上・利益ともに増加する見通し。 また、昨年10月よりスタートした新しいデイサービスも徐々に利用者が増えており、2023年5月には損益分岐点を超えてくるため、既存事業の収益性も回復してくる見通しである。		現状の力点は新事業の複合施設を軌道に乗せることのみ。 2023年5月時点においては、既存事業分野では全部門でしっかりと月間黒字を達成できる状況になってきているが、2023年3月にスタート予定であった新規事業である複合施設の3つの事業(デリカテッセン、フードデリバリー、就労継続支援)のうち、1つ(デリカテッセン)しかスタートできていないため、事業所全体の固定費を賄い切れていない状況となっている。6月よりフードデリバリーサービスがスタートし、並行して就労継続支援事業の利用者も1人/月ペースで増加していくことで、2023年9月には新事業所である複合施設も損益分岐に達する見通しである。
422	サービス(対個人)	新メニュー開発		新規顧客開拓、新メニュー開発で圧倒的な差別化を図る
423	サービス(対個人)	採用による生産性向上		
424	サービス(対個人)	人材育成に力を入れたことから、一人一人の生産性がゆっくりですが上がってきています。		
425	サービス(対個人)		同業他社の手数料のダンピング。顧客の困り込み。	顧客の困り込みが出来ていない。顧客への情報発信と、新規顧客へに向けた情報発信に注力していきたい。
426	サービス(対個人)	人材の確保	原材料費、経費の増加	人材育成
427	サービス(対個人)		売上単価が下がり 経費の割合が増えました 又運賃 仕入単価も上がりましたが 売上が下がっているのも一機に定価も上げられなくて利益を圧迫しています。	付加価値商品の販売強化 オリジナル品のアイテムを増やし仕入を減らす そこに伴い在庫負担の減少を図る
428	サービス(対個人)	社員さんの定着		人時生産性
429	サービス(対個人)	sns等の強化による顧客数の増加		営業社員を採用して新規顧客獲得していきたいが求人を出しても中々応募がない

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
430	サービス(対個人)	店舗展開をしました		
431	サービス(対個人)	営業努力		毎年増収増益の決意
432	サービス(対個人)	継続	店舗によって異なる	任せたい人材がない
433	サービス(対個人)	コスト見直し 価格改定		
434	サービス(対個人)	有資格者の人員配置増員		国の動向に合わせた経営方針の変更をスピーディーに行う
435	サービス(対個人)	営業力を高めるため、営業マンを二人確保しました。そして、弊社でしたことのない小口配送・集荷を始めた結果、取引先もふえたため売上増加につながりました。		営業による新規顧客と取引先・協力企業の確保を実施し、新たな取り組みによる仕事の幅の増大(付加価値増大)をした。
436	サービス(対個人)	新店舗にて集客活動を積極的に行っているため。		採用活動
437	サービス(対個人)	売上は年単位の推移がそうなるのか主な要因なので、実際は特段の施策はなし利益は役員報酬を下げたことによる		時短を行い、その時間を月2回利用して社員教育
438	サービス(対個人)	新規顧客が増えた。新商品を開発し、その需要が見込める。		問題点ではないが、キャッシュをもう少し厚めにしておきたい。経営上の力点は、新サービスを展開していくことです。
439	サービス(対個人)	固定費をかけない支店展開 ある資源からの新サービス提案  ※捨てていた家電の販売など		社長自ら経営力の強化
440	サービス(対個人)	既契約先顧客企業からに受注増		システム導入による業務の効率化。人間ドック受診枠の増による売上増。
441	サービス(対個人)	コロナが落ち着いてから客数が増加し、売上が増加した。		コロナ第7波及び8波により資金繰りがかなり悪くなった。コロナが落ち着いてから飲食店の競争は激化していった。付加価値を増大して売上を上げて資金繰りを改善しなければならない。
442	サービス(対個人)	人員増加による	体調不良者の戦線離脱とパートの退職による人員減少	
443	サービス(対個人)	広告宣伝の効果		
444	サービス(対個人)	コロナが第五類に変更になったのがおおい		利益をしっかりと把握する
445	サービス(対個人)		市況と商品ニーズとのズレ。	人事評価制度の導入予定
446	サービス(対個人)	新入社員の教育から戦力として使えるようにする。経験不足を解消する	集客数に対して成約率の低下	人材確保と新入社員の戦力化。同行、同席でスキルアップと同時に売上確保
447	サービス(対個人)			学習と人材教育を続けます
448	サービス(対個人)	コロナによる営業が改善したため		
449	サービス(対個人)	脱コロナ	雇用が集まらない	技術者の育成
450	サービス(対個人)			健康経営サポートのシステム化。他社との協力体制。
451	サービス(対個人)			マネージャーを育てたい
452	サービス(対個人)	一人当たりの単価上昇		社員教育として社員が行きたい研修に行って頂く制度を作成し今年度より実施。
453	サービス(対個人)	店舗数を増やせば売上が上がる。人材紹介を使わなければ 職員が退職しなければ 求人経費が減少し 利益が増加する	求人採用経費 営業不足	人材育成
454	サービス(対個人)		コロナによる利用キャンセルが継続していたこと。数値目標に対しての働きかけが不足していたこと。人件費の高騰 人員配置を職員の希望に従って過剰配置となっていた。	人件費高騰に対して、人員配置の見直しを行います。経費の削減。
455	サービス(対個人)			顧客市場が変わりやすくて情報のキャッチ力や法人の顧客拡大
456	サービス(対個人)	コロナ禍の反動で、外出機会や外食機会が増えている		
457	サービス(対個人)			不労所得の確保。リースカー、買取等
458	サービス(対個人)	利用者が増加してきている		新規利用者確保に努めたい
459	サービス(対個人)		得意先の発注減少	競争過多の中で客単価アップを図りたい
460	サービス(対個人)	営業社員増加、マーケット開拓		社内教育強化による業務品質UP
461	サービス(対個人)	今までの努力が開花した		
462	サービス(対個人)			協力業者の事業撤退が多くみられてきており、内製化に向けた取り組みを検討中
463	サービス(対個人)	1つの事業所を南あわじ市→洲本市に移転したことで、サービス提供エリアが広がり、利用者数増につながった。		
464	サービス(対個人)	単価の上昇、新しい販路の開拓		集客がまだ十分でないのでSNSでの集客を模索
465	サービス(対個人)	販売スキルの向上		今期は教育、来期以降新たなビジネスを進めたいと考えています
466	サービス(対個人)	工賃の値上げをした。		中古車展示場を作り販売を強化する。
467	サービス(対個人)			職員教育マトリクスを作成し獲得してもらいたい技術の研修を必ず受けるようにする

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
468	サービス(対個人)			経営者の会計知識の向上、部門リーダーの業務フロー知識、数値に対する知識の向上を図り、利益をしっかりと取れる会社になりたい。
469	サービス(対個人)		昨年7-12月が例年に比べて売上・利益が特に高かったことによるもので、例年どおりに戻ったという実態です。	
470	サービス(対個人)	コロナ影響からの脱却 売価の見直し・新商品開発・本業以外の事業展開		集客確保と人材確保必須
471	サービス(対個人)	団体客の増加		
472	サービス(対個人)	コロナが落ち着き、口元美容の意識が増えた		
473	サービス(対個人)	営業に力を入れている 売上改善に力を入れる人材を育成している		
474	サービス(対個人)	従業員が入り、稼げるようになった		スキルアップしていけるような研修体制の確立をしていきたい
475	サービス(対個人)	人材育成による生産性の向上		
476	サービス(対個人)			新事業に対しての借入が出来るように、数字を作っていく
477	サービス(対個人)	他事業所にはない、特色の発信		とにかく、人材確保が必須である。共同求人委員会を活用して何とか、確保していきたい。
478	サービス(対個人)	工事が増えてお客様が増加		
479	サービス(対個人)		人材不足	人材確保と管理職育成
480	サービス(対個人)	コロナ禍が終息し人流が戻ったため		コロナ禍でまともに働けない状況が3年続き現スタッフたちは「ゆっくりの状況が当たり前」。人流が戻り当社の通常の流れが始まった今ついていけない就労状態を改善する事が必要
481	サービス(対個人)			24時間のジムが増えていく一方、パーソナルジムも冷えてはいるがやはり、継続するお客様は少ない。しっかり継続していただくためにどうしていくべきかは、常に考え、そしてお声がけはしています。また同業者とのシェアは欠かさずオンライン、リアルでしてお互いの情報のシェアは徹底的にしています。
482	サービス(対個人)	共同他社との差別化の進展		既存顧客の満足度向上、新規顧客の獲得の為に、我々が提供するサービスの質の向上が不可欠である。その為に、不動産、保険、土業の先生との強固なネットワークの構築を進めていきたい。
483	サービス(対個人)	競合他社には負けない商品力		
484	サービス(対個人)	1人あたりの生産性を上げる		2年以内に絶対に良い会社にする！
485	サービス(対個人)	サービスの向上	サービス向上のため、人員を増やした。人件費の増加が大きい	人員増加がしにくいので、機械化による人手不足対応を考えている
486	サービス(対個人)		社員の病欠	
487	サービス(対個人)	卸業務の追加 割引率の変更		営業力がない
488	サービス(対個人)	紹介案件の新規顧客の増加		人材確保
489	サービス(対個人)			組織作りと社員教育に今年は強化しております。
490	サービス(対個人)	他部門の営業努力		
491	サービス(対個人)	新メニュー開発		
492	サービス(対個人)	個人の引越しが増えた		他社との差別化できる付加価値を開発して新規顧客の確保。
493	サービス(対個人)	販売単価のアップ		求人採用に関しては高卒求人にも力を入れている。 価格改定による単価アップ
494	サービス(対個人)	人材にお金を使っていたがやっと見込み通りになってきた		
495	サービス(対個人)	燃料がCPなどにより変動するため、コロナが第五類になったことによるお客様が行楽に行くようになってきた？	高齢化や新エネルギー(都市ガス、オール電化)による撤退	経営指針書を発表を行っていないので、経営指針の発表
496	サービス(対個人)		売上がさほど下がっていないが、利益は燃料、原材料の高騰、人件費の上昇での圧迫	一番にクリアーしないといけないのは、人手不足問題に加えて2024年問題への取り組み
497	サービス(対個人)			半導体不足による仕入価格の増加により、顧客支払額が増加し、失注に繋がるケースが多い その為、顧客アンケートからニーズを知り、付加価値をつける努力をしています。
498	サービス(対個人)	集客	スタッフが辞めた	今いる従業員が辞めないようにする

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
499	サービス(対個人)	従業員を昨年より2名増加しているため		経営上の課題は新規顧客の獲得です。人手が増えたため、営業を強化する必要があります。
500	サービス(対個人)			家事代行という信用性の高い職種の為、口コミの強化を図っていく。
501	サービス(対個人)		店舗拡大、事業拡大にあたり初期費用と必要経費の増加	問題は人材教育です。マインドの向上、技術の向上、そしてお客様の満足度を上げる為に対しては日々試行錯誤中です。
502	サービス(対個人)		物件仕入が他社との競争に負けていて利益確保が出来ていない。	仕入先が少ないのが原因で売上が伸ばせない。仕入先増加に向け顧客訪問件数を増やすこと。仕入競争をしているが無理な計画はしないよう販売と賃貸(収益物件)の二本立ての継続
503	サービス(対個人)	新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う高齢者の外出意欲の高まり	4月に新型コロナの感染拡大が生じたため	今あるものを活かして売上の柱を考える。
504	サービス(対個人)	ファンとなる顧客獲得手段の実践		月次決算の導入
505	サービス(対個人)		新規事業で雇用も増やし、設備投資等大きな出費があった	
506	サービス(対個人)		利益の高いご利用者の利用中止が重なった。	現在、各部門の管理者教育に力を入れている。
507	サービス(対個人)	出店の増加		人材育成と社内教育により、人材の土台を作り、多方面でのアイデアを出し合い、実現させていこうとする思い
508	サービス(対個人)	火葬車の導入		様々な要望に応える体制を整える
509	サービス(対個人)	新業態(キッチンカー)スタート		
510	サービス(対個人)	新事業展開(インターネットAMAZON販売)	高単価の商品の販売が減少した	社長でなくてもいい業務をアウトソーシング
511	サービス(対個人)			セラピストの確保・広告宣伝の強化
512	サービス(対個人)	土地仕入の成果		
513	サービス(対個人)	新規集客に注力しました。		新たに入ってくる正社員の教育に力を入れたいと思っています。
514	サービス(対個人)	価格を上げたため		コロナで減った生徒数が改善しない。
515	サービス(対個人)	新規事業展開と、既存事業の事業拡大		主要顧客を高齢者中心から全年齢化を進めていくために、産後ケア専門の整体とパーソナルジム開業し、販路の拡大を進めます。
516	サービス(対個人)		よく来る常連様ほど転勤等で来れなくなった	サービスや接客を意識してリピーターを増やす
517	サービス(対個人)	販路拡大してキッチンカー販売を始めました。ロスを出さない仕組みを組み立てられたので売上の対して経常利益はまだ伸びてはいませんが、今後増やしていける。見込みがあります。		人材採用をして、仕事と売上(給料)確保するために日々進化していく。
518	サービス(対個人)	コロナ緩和により	材料費高騰	レギュラースタッフがやめますが、新しい人材確保と教育に力をいれます。
519	サービス(対個人)			客単価の維持。お客様へ提供できる新しいサービス
520	サービス(対個人)	食材費、原料費高騰を踏まえた、新商品の開発、販売を行う。		利益確保における目標設定
521	サービス(対個人)	コロナ禍から、回復傾向になったため。	商品の仕入価格が増大。	新卒採用と教育の面の強化を行なっている。
522	サービス(対個人)	仕事の受注の量を増やした。取引先を増やした。		ワンマン経営なので従業員の教育、スキルアップが必要。
523	サービス(対個人)	旅行需要の回復、新店舗		
524	サービス(対個人)	コロナ社会の終わりになるに連れ街に出歩く人口が増えたから比例して売上が伸びた。店舗の企業努力では無い部分の要素が多い気がする。		分からない。集客に苦戦している。
525	サービス(対個人)	見た目から変えてみた		人材不足と従業員の強化
526	サービス(対個人)	労働集約型産業の為、人員確保できると売上は上がる	人材確保のために賃金や福利厚生を拡充した結果、コストアップ	最低賃金の上昇による人件費の高騰を以下に価格転嫁するか
527	サービス(対個人)		新規客の減少 予約枠の縮小	新規客を増やす為広告、宣伝費を見直す
528	サービス(対個人)	客数の増加		
529	サービス(対個人)	企業の足りない物を補う為に協力し合う		
530	サービス(対個人)	顧問先が増えた		DX化への対応
531	サービス(対個人)	需要拡大		
532	サービス(対個人)	当社は専門的な業種の為、スタッフ数が増えるのと比例して売上げもup。	スタッフ不足	新卒人材確保の為に専門学校等に依頼
533	サービス(対個人)	1-4月期は、例年季節性のもので売上増加になる。一方で、アルバイトで入ってくれてる人の成長で、一部売上が増加している傾向はあると思う。		
534	サービス(対個人)	社内の人間関係を円滑にする		技術の取得と知識の共有
535	サービス(対個人)		仕入額の増加	求人掲載を新たに増やした
536	サービス(対個人)	店舗の改装と設備投資とブランド力向上		

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
537	サービス(対個人)	人材不足による集客不足	人材不足による集客不足	新規顧客の獲得
538	サービス(対個人)		他の事業に力を入れたため	新しい事業に力を入れていく
539	サービス(対個人)	独自のサービスが少しずつ浸透してきた		物価上昇に対し価格転嫁を付加価値をつけて対応する
540	サービス(対個人)	コロナ過からの脱却		
541	サービス(対個人)	販売価格の見直し		管理者育成
542	サービス(対個人)	人材育成	人材が足りなく予約を受けれない	人材育成に力を入れたい 育った人材もランクアップしたい
543	サービス(対個人)			社員の質の向上
544	サービス(対個人)	ドクター数の増加 分院拡大		人的確保と教育の徹底
545	サービス(対個人)	コロナ禍での外出制限の解除による売上の向上		100年続く餃子店・日本の名店となるをスローガンに取り組んでいます。(現在創業72年)
546	サービス(対個人)		来店されてた方が少なくなった	顧客単価を上げたい
547	サービス(対個人)		スタッフ減少	
548	サービス(対個人)		想像以上のスピードで少子化が進んでいることで需要が減少していることと、選ばれていないこと。	SNSでの発信 全園定員満床
549	サービス(対個人)		作業の進行状況が悪い	商品開発とその人材確保
550	サービス(対個人)	事業拡大と非効率事業の排除		
551	サービス(対個人)	店舗事業でサブスクを始めた		
552	サービス(対個人)	新店舗		
553	サービス(対個人)		人材過多な状態。 個人のパフォーマンス低下。	
554	サービス(対個人)	アフターコロナによる純粋な増客 インバウンドの回復による増客		資金繰りが厳しい所が問題です。 借入金的大幅なリスク予定です。
555	サービス(対個人)	集客と客単価アップ	季節性の売上変化があり前期後期での対前年比較は難しい。	主たる事業から離れた目線で出来ることの精査
556	サービス(対個人)	認知がひろまった。		人脈を作り、仲間を増やす。
557	サービス(対個人)	仕入、在庫の強化に、販売が向上した		社員とのコミュニケーションを強化し早期展開に不動産売買取引していく。
558	サービス(対個人)	コロナが落ち着きお客様がもどってきている。	2店舗経営。居酒屋部門は持ち直してきており、もう一店舗の回転ずしが低迷中。赤字が加速して回復するため頑張っています。	
559	サービス(対個人)	経費見直しによる固定費の減少		
560	サービス(対個人)	顧客の必要とすることと提供するサービスが合致している。		
561	サービス(対個人)	顧客の集客努力の結果		決意 2年で年商1億円を突破して、新規事業展開の加速。 問題点 人手不足
562	サービス(対個人)	店舗リニューアルの為の新商品の開発及び販路拡大の為の広告		新規客の獲得するための広告をどう打てばいいのかわからない
563	サービス(対個人)	スタッフ増加、新店舗オープンの為		
564	サービス(対個人)	無駄な人員削減して生産性アップしました。		
565	サービス(対個人)		近隣顧客の減少。仕入価格の高騰	顧客の囲い込み。社員の再教育
566	サービス(対個人)	従業員が増え、売上数量の増加に繋がったため		新規事業と既存事業がマッチングした新サービスの展開を行う
567	サービス(対個人)			右腕を育成が問題点
568	サービス(対個人)	行動力を上げて、積極的に営業活動をおこなった！		単価を上げること。
569	サービス(対個人)	従業員が増え、増員予定もある為		
570	サービス(対個人)	接客の努力		これからもっとお客様を楽しませる。
571	サービス(対個人)	集客効果の高い新カテゴリーを開拓、集客UPに伴い既存カテゴリーにも相乗効果が生まれ事で業績がUPしました。		今後、事業拡大(店舗数増加)に向けて人材確保、社員教育が必須になってくる中で経営の基盤となる経営指針の成文化に取り組めます。
572	サービス(対個人)	病院、居宅、地域包括支援センターに営業とポスティング		
573	サービス(対個人)	固定費の削減、集客方法の選定、新サービス導入	店舗縮小とともに売上減少。その際、人件費の削減と固定費の削減、人員を最小限に抑え生産性向上。	新型コロナウイルス オミクロン株の影響や従業員の独立など集客と人材確保が重なり売上の減少はあったものの大幅な固定費削減になり利益は出てきた。WEB広告を依頼する会社やホームページの見直しにより宣伝広告に力を入れ、更に2023年6月より新サービスを2点導入。競合他社からの差別化を実施。
574	サービス(対個人)	環境負荷軽減のための商材を新たに導入		環境負荷軽減のための商材(仕入れて販売する商品)を導入 工数のかかるデザイン系商材の比率を少なくしていく
575	サービス(対個人)	新商品、新サービスの提供、販売単価の見直し、宣伝広告の見直し		人材を確保し今後の社会的ニーズに対応する。財務体質を強化し健全な経営を行う。

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
576	サービス(対個人)			研修制度の強化
577	サービス(対個人)	新商品の開発、店外の出店、人材育成		
578	サービス(対個人)			集客と売上アップ
579	サービス(対個人)			新規顧客の獲得が問題で、対応策としてマーケティングをしていく(チラシ、ポータルサイト、ホームページ制作など)
580	サービス(対個人)	コロナ自粛がかなり緩和されてきたので、親御さんがオンラインから通塾に変更したため。		
581	サービス(対個人)	今までの悪すぎたので、少しずつ戻っているだけという感じです		常に新しい事をやる
582	サービス(対個人)			個人事業主の申請等終わり動き始めたところなので、これまで準備してきたものを使いまずは顧客獲得に全力を注ぎたい。
583	サービス(対個人)		経営戦略もなく、それに沿った営業ができておらず、行き当たりばったりの経営になっている。また、スタッフも上手く回せておらず、マンパワーが不足している	新規顧客、既存顧客に対しても営業がまったくできていない
584	サービス(対個人)	新規分野の取り扱いが増えた。以前は外注していた会計処理と税務申告、IT・ネットワーク対応を自分でやるようにした。		中小企業の法的ニーズをつかんでより良いサービスを提供する
585	サービス(対個人)		店舗撤退の為	自分育てるのに力を注ぎたいです
586	サービス(対個人)	ワイン嗜好のお客様増加		問題点、顧客が少ない 力点、フランス自然派ワインが神戸で唯一飲める店 SNS活用
587	サービス(対個人)	良いスタッフとの出会い、スタッフとのコミュニケーション		
588	サービス(対個人)	従業員が増えたことと、新規の利用者が増えたこと		
589	サービス(対個人)	マーケティング機能の強化		規模拡大に伴い、マネージャーが不足が見込まれる。 人材不足による成長の鈍化してしまう可能性があるため、管理職の採用と育成に力を入れている。(利益の30%ほど)
590	サービス(対個人)		仕入額の上昇	人を大切に
591	サービス(対個人)	新メニュー導入、既存施術の強化、コロナぬよる流動顧客の取り込み		人材確保に力を入れて、顧客の取りこぼしを防ぐ。 新規事業を立ち上げて、本業との連携による相乗効果で利益を上げていく。
592	サービス(対個人)			新規事業開始に伴い、社員教育に取り組み全員で協力できるようにしていきます。
593	サービス(対個人)		不動産仲介業だけでなく、売却仕入も行い、1案件当たりの売上額が増加しました	
594	サービス(対個人)	新事業が軌道に乗った		
595	サービス(対個人)	地域のイベントに協賛をしたりと露出の機会を増やしている。また社会的ニーズの高い新規事業の動きも進めており、提供できる価値が増えていく見込みがある。		具体的な取り組みを現在検討中の段階である。
596	サービス(対企業)	生産拠点での、数値目標の詳細化を、生産部門に限らないメンバーにて、改善計画を練り、実行に移し始めている。	電気、ガスの燃料費高騰、綿花を筆頭とする素材単価の上昇	お客様にとって、何が価値なのか、その理解を、お客様にも社員にも深めてもらいつつ、改革を進める。
597	サービス(対企業)	コロナ禍からの回復		
598	サービス(対企業)	海外進出、輸出促進。		輸出への意欲増。
599	サービス(対企業)	コロナが去り、通常の業務が戻ってきたため		社員教育に力を入れたい
600	サービス(対企業)		契約物件の解約(内製化)	
601	サービス(対企業)	ホームページリニューアル、SEO対策など新規顧客の開拓		顧客に望まれる良い人材を育て、新規顧客やリピーターを増やす
602	サービス(対企業)	一番はコロナが収まってきたことです。		他社が真似できない仕組み
603	サービス(対企業)			時代に則した技術の習得(勉強会の開催)
604	サービス(対企業)	年度末の売上が大きいので売上・利益とも、7~12月<1~6月 となります。従いまして半期比較だと増加、同期比だと横ばい、となります。	年度末の売上が大きいので売上・利益とも、7~12月<1~6月 となります。従いまして半期比較だと減少、同期比だと横ばい、となります。	営業力が弱く新規受注が少ない。かといって大きな仕事が入ってくると人的リソースが不足する。従業員の全体的なスキルアップ・スピードアップが付加価値の向上につながるため、新卒採用と人材育成に取り組み、全体的な底上げをはかる。
605	サービス(対企業)		専門性の陳腐化	採用強化
606	サービス(対企業)		コロナ特需が落ち着いたため	
607	サービス(対企業)		新規開拓を怠ったため。	新規開拓のための提案力の強化
608	サービス(対企業)	ご紹介が増加		
609	サービス(対企業)			財務体質の強化を行いたい
610	サービス(対企業)	自動化に伴う顧客開拓		人材採用と早期戦力化
611	サービス(対企業)	団体旅行、海外旅行が戻ってきた		
612	サービス(対企業)		業態転換に伴う顧客整理	
613	サービス(対企業)	外的要因を掴めた		人材育成

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
614	サービス(対企業)		原料高による得意先の需要の減少、燃料高によるコストアップ	属人化されている業務のIT化
615	サービス(対企業)	プロジェクト推進		
616	サービス(対企業)	営業力の強化		
617	サービス(対企業)	コロナ禍の3年間休まず営業し続けた事		営業所の拡大による新規営業の拡大
618	サービス(対企業)		業種の違いはあるが、行政指導を守れば経営は成り立たない。収入が上がらないのに、支出だけが増加。	IT化を進めても仕事にはならない。それを人に求めれば労働時間でダメになる。新しい車両を入れたくても車両がない。償却ができない。
619	サービス(対企業)	新商品開発		
620	サービス(対企業)	安定した顧客の紹介者がいるから		人が、「人財」であるので、採用に力を入れ、現在いる人が過剰負担にならないようにしたい。
621	サービス(対企業)	外部環境の変化を見越して、生産拠点増と生産性向上		機会損失しない環境づくり
622	サービス(対企業)		大きなプラント工事が終わったため、時期の工事案件が見えていないため	これまでの情報収集力と新たなネットワークづくり
623	サービス(対企業)		取引先減少	コンサルティング現場から見えるニーズを絞り込み、新たな商品・サービスを開発する。
624	サービス(対企業)	ブランディングで企業価値を高める。		最先端のソフトで新規受注(顧客)を確保する。
625	サービス(対企業)	営業マンの人員が増え、営業所も増やしたことにより売上のUPを目指しています。		
626	サービス(対企業)	引き合いが堅調。紹介案件が多い。案件の大型化・複雑化で対応できるコンサルが希少となり、売上単価が常に増加傾向にあり、収益も増加		引き合いが堅調であっても、伴走型コンサルは労働集約型は否めない。現在、これまで蓄積してきたデータとこれから蓄積するデータで新たに提供できるサービスを生成型AIのプラグインで開発中
627	サービス(対企業)	新規お客様を開発します。	貿易のお客様は輸入のコンテナ本数が悪いです。	お客様の新規開発
628	サービス(対企業)	当社主力商品(kintone)の導入社数が増えたことによる、認知度の向上と、DX人材育成モデルの成熟 人材育成と協働会社提携での時期ビジネスモデル着手による、対応キャパシティの増加		教育ビジネスを展開するにあたり、新規顧客の確保に合わせて対応できる一定以上の対応スキルをもつ人材を外部に多くもつことが課題となる。現状のビジネスモデルをさらに磨くために現場開拓と、社内教育・提携を並行でやっている。
629	サービス(対企業)			協力業者との金銭的な折り合い
630	サービス(対企業)	新商品売上好調		プロモーション戦略の強化
631	サービス(対企業)	新サービスの開発		
632	サービス(対企業)	営業コネクションの増加		
633	サービス(対企業)		案件の原資が補助金である事が多く、	大学との共同研究及び、他業種との先行投資開発
634	サービス(対企業)	国内、国外向けのECサイト開発への新規参入、社会インフラシステム開発の増加		【新卒採用力強化】:インターンシップ、新卒にオファーを送信するサービスの活用などを実施。【若手社員の定着率向上】:世代を超えたコミュニケーションの強化、労働条件向上、ジョブローテーション制度導入などを予定
635	サービス(対企業)	売上先の獲得と業務効率化		AIを駆使した生産性の向上
636	サービス(対企業)			同業者、異業者の参入による競争激化に対応するために新しいサービスコンテンツを開発し、サービスに特色を出して差別化すること、また、認知度向上のために情報発信に注力すること
637	サービス(対企業)			同業他社が最近値上げしきれていないという事実がわかり、自社だけが値上げした形になっている。その為、更なる他社との差別化をしなければいけない事態になってしまっている。
638	サービス(対企業)		報酬の回収不能事案	
639	サービス(対企業)	新販路の開拓・受注		子育てや介護をしながらでも働ける仕組みづくり
640	サービス(対企業)	アプリのリリース	営業力不足	販路拡大
641	サービス(対企業)	競合の縮小、dxへの対応強化など		
642	サービス(対企業)	お客様志向の追求の結果		
643	サービス(対企業)	顧客に対応したサービス		
644	サービス(対企業)	売上が低く利益率が悪くなっていた顧客に単価の交渉をした		
645	サービス(対企業)	強気の価格設定		
646	サービス(対企業)	人材育成による効率化で、残業代の減少	顧客の減少	外部連携による露出度の向上
647	サービス(対企業)		コロナにおける関連事業の終了(過去2年が特需だったため通常に戻る)	
648	サービス(対企業)	顧客からは発注増と新サービスのリリース		新サービスの知名度をあげるために、信用の蓄積(顧客のコメント)をホームページにて行っています。

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
649	サービス(対企業)	人材確保が順調に行えた	変動費並びに人件費が増加し、売上単価の見直しが追いついていない	未だ価格競争が行われる中、安く提供をせずに、本来の自社サービスを愚直に行い、現預金を確保し、時に備える
650	サービス(対企業)			人材不足ではあるが、ITを利用する事により業務の効率化を図っていることとあり、付加価値の高い業務へ時間を割けるような環境づくりを行っている。
651	サービス(対企業)	コロナ前から取組んでいた新市場(BtoC)により浸透の兆しでインターネットからの問合せに対する成約件数の増加		人的資源の絞込み投入
652	サービス(対企業)	人件費削減及び安価な外注先確保	社員の意識及び制作スピード	社員削減し、協力会社・個人を増やし仕事を早く処理する 新規及び顧客の営業サポートを社員が徹底して行く
653	サービス(対企業)	採用を強化し、昨年応募数1116名あり、いい人材を獲得できている事		
654	サービス(対企業)	コロナがあげて需要が改善した。		海外視野
655	サービス(対企業)		今までうちに依頼していた作業をコストダウンのため社内で行うことになった、などと言う理由で契約が終了したり、契約内容を縮小されたりしている。一方で、販管費が上がっているため利益は減少している。	
656	サービス(対企業)		コロナウイルス感染症に関する特需が終わったため。	IT導入等による情報の一元化。
657	サービス(対企業)	顧客、紹介者に向き合う。社員教育。		顧客のニーズを察知して取り組む
658	サービス(対企業)		採用難による採用費の増大、競合との競争力不足	評価制度の構築
659	サービス(対企業)			より積極的なITの導入により、効率化は図ることが出来ると考えている。
660	サービス(対企業)	若手人材育成と新規顧客の獲得		新規取引確保のために春から営業をおこなっている。また若手の人材の育成を進めている
661	サービス(対企業)	営業強化		新規顧客の獲得 営業力強化 AI活用
662	サービス(対企業)		助成金の減少	
663	サービス(対企業)			宣伝広告に力を入れる
664	サービス(対企業)			新規年間契約の獲得と経営右腕確保
665	サービス(対企業)			選択と集中を進めながら、新規事業開発
666	サービス(対企業)			次のステップに向けた社内改革を行いつつ、技術の工場を図り技術、人間面で付加価値を高めていく。
667	サービス(対企業)	空調部門の強化		異業種交流会の参加、付加価値の見直し
668	サービス(対企業)	新規営業 値上げ		
669	サービス(対企業)		従業員が退社したが募集をかけても人が入って来ないため仕事を断った。 円安・ウクライナ問題で燃料費が高止まりしている。	自社の強みを作り新規顧客を確保していくと同時に従業員の確保をしていく。 経営指針書をまだ作成致していないので今期作成致します。
670	サービス(対企業)	新型コロナウイルスの影響が後退して、クライアントの状況が改善している点が最も影響が大きい。 加えて制作業から販売業へ業態を変更することで、受注の波をなくし安定的に売上が改善される体質に変更中。 プロモーションのパーツ屋からマーケティング業に変更中。		自社サービスではなく、他者の製品、サービスの提供を含めて協業で売上を伸ばす方向で業態の変更を進める。
671	サービス(対企業)	顧客増加による		付加価値、適正価格の見直し
672	サービス(対企業)			新しい、一般社団法人兵庫事業承継サポートを開設し、他士業とのネットワークを構築し、親族承継・従業員承継の支援を行うビジネスを準備している。
673	サービス(対企業)		仕入価格の高騰、終わりの見えない値上げが続いており、今後も値上げ予定がある。おおよそ四半期ごとに値上げがあり、毎回15%程度ずつ起きています。その度にお客様への価格転嫁も難しい状況となってきている。	
674	サービス(対企業)	採用強化		
675	サービス(対企業)	紹介チャネルの増加		採用と教育
676	サービス(対企業)	優良物件の仕入		

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
677	サービス(対企業)	一つ目は、社員の給与体系を見直し、二つ目は自社アプリの販売先の増加、三つ目は新たに始めた動画サービスによる売上です。		経営上の課題は、経費削減と売上単価Upによる利益率のUpを図ります。採用は、新卒採用に切り替え、事業においては他社との協業で進めている事業の確立を図ります。社員教育にも力点を置き一人、一人を一流の技術者に出来る勉強会、研修を実施します。
678	サービス(対企業)		手間のかかる業務の受託がつつき、回転効率が上がらなくなっている	副業の開始
679	サービス(対企業)	客単価改善に向けて、粘り強く交渉した成果		様々な項目で足りていないと実感している。これらの精度をもっと改善していきたい。
680	サービス(対企業)			ものづくりにシフトしようとしていることから、材料の手配や仕入の経験が浅いため
681	サービス(対企業)			顧客のニーズにあった専門サービスを提供し、売上単価を上げていきたい。
682	サービス(対企業)			障がい者就労支援事業の立ち上げ
683	サービス(対企業)	コロナが明けて		右腕、左腕の確保による組織強化
684	サービス(対企業)	新サービスの展開とCSV経営へのビジネスモデルチェンジ		次世代型のCSVビジネスモデルへの転換に伴う新規サービスの展開。
685	サービス(対企業)		客先からのコストダウン要求、派遣などの単価上昇、世界経済の低迷	
686	サービス(対企業)	集客力の改善、新サービスの販売		経費削減と利益の増大、キャッシュフローの増加
687	サービス(対企業)	営業実績が一番大きい		設備投資を目指したい。
688	サービス(対企業)	サービスのブラッシュアップ、人材への教育成功。	年始に比べると年末の方が数字が上がる傾向がある。12月が上がり、1月は下がる。	パート雇用、その育成。工程を見える化して、業務マニュアル化で、効率的にできる部分と、一品ずつ手作り対応する部分を峻別して、付加価値を向上させる。
689	サービス(対企業)		売上の大きかった顧客が消えた	新サービス(サブスクリプションモデル)の提供開始。詳細は詰めきれていない状況だが、走りながら適宜対応する予定。
690	サービス(対企業)	新規取引の契約があり、その案件が大きなプラス材料になる		
691	サービス(対企業)	新規開業のため		新規開業につき業務が回っていない状態ですが、今後仕事の質を高め売上確保していきます。
692	サービス(対企業)		1名有資格者が引退したことにより、業務量がこなせなくなった。資格がなくても出来る仕事を任せようとしていたが人材育成が上手く進まず、一部の業務を顧問先に内製化してもらおうようにした。	デジタル化が進むと単純事務作業がなくなるため、既存社員にスキルアップして欲しいが専門性が高い分野になると動機づけが難しい。単純事務作業の仕事がなくなるためそれを補填する新規事業の開拓と、サポートを頼める有資格者を探している。
693	サービス(対企業)			インボイス対応・電子帳簿対応への情報提供・対策による提供サービスの質の増加。
694	サービス(対企業)	品質の向上、単価の上昇		
695	サービス(対企業)	新商品開発、営業成功		自社の詳細な現状把握と強み発見
696	サービス(対企業)	営業に注力		営業のための先行投資を続ける
697	サービス(対企業)			他社と比較して給料面がよい状態に早くしたい
698	サービス(対企業)		人員を大幅に増員したことが経常利益減少の要因です。また大口顧客の失注が見込まれています。	
699	サービス(対企業)			これまで積極的に扱わなかった分野についてセミナー等を行って顧客の開拓を行う。
700	サービス(対企業)	中国コロナの改善、値上げの実現		顧客を薄く広く、国内外に広げたいが、適したスタッフがおらず動けていない。広報や営業外注、外部連携、営業スタッフの育成、等を取り組みたい。新入社員育成についてマインドの切り替えのきっかけになる学びを定期的に与えてあげたいが、何が有効かわからないので、経営層が率先して学んでいきたい。
701	サービス(対企業)	IT導入補助金の事業者登録を行うことによる売上、利益増加の見込み 人員の増加		運転資金の借り入れを行い、採用に力を入れる。
702	サービス(対企業)	新規顧客の獲得 顧客増加		熟練技術者の高齢者の雇用(パート、アルバイト)
703	サービス(対企業)	不定期の大型案件が偶然決まった		定期的な新規顧客確保の仕組みの構築が不十分、現業でござなりにならず、定期的な新規告知は続けること
704	サービス(対企業)	選択と集中		イベント開催で顧客との接点を強化する
705	サービス(対企業)			儲かる仕組みづくりに注力する
706	サービス(対企業)	新規顧客の増加		

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
707	サービス(対企業)		新規開拓の遅れ	新規開拓
708	サービス(対企業)		大型のテナントが退去したため	
709	サービス(対企業)	作業効率Up、価格転嫁		仕事量が増えたので人材を増やした。今後どのように経営するべきか。新しい事業や分野に参入したい(メタバースやアプリなど)
710	サービス(対企業)	単価アップ		社内研修を実施。
711	サービス(対企業)			新規顧客獲得の為にサービスの質の向上や、できることを増やす試みをする
712	サービス(対企業)		・事業の重点を近隣に移すために、遠隔地の顧客との契約を解消したため。	
713	サービス(対企業)		人材不足で現在必要人数に達していない為。	
714	サービス(対企業)			資格の取得
715	サービス(対企業)	営業努力の結果		たくさん業種の方と知り合う、プレゼンの強化、コミュニティの拡大
716	サービス(対企業)	特定顧客との関係を強化し、継続的な受注ができています		広告宣伝に費用をかけて新規顧客を確保する。すべて内製から外注を活用する方向への転換を検討する。
717	サービス(対企業)	補助金を活用してウェブサービス導入される企業が増えたことと、そこから継続してサポート契約を追加でいただいたこと。		「経営上の問題」は、商材内容をさらに作りこんで商品単価アップして粗利上昇、人材確保と人材育成です。 「経営上の力点と対応策」商品単価アップに繋げるためのシステム力上昇。 人材確保は新卒採用で補う育成は顧問の滋賀大教授と組んで一緒に教えられる人を育てる取り組む。
718	サービス(対企業)		時代の変化に伴い、集客よりも組織の土台改善の必要があると考え、集客をとめている。	自動化・標準化による生産性向上、品質のボトムアップ
719	サービス(対企業)	仕入先の選定、変動が激しい時ほど利益が出る		
720	サービス(対企業)	取引先数の増加、契約単価の改善とそれを受け入れるための準備(人材)がタイミングよく行えた。		人材の教育に力を入れているが、新規・既存の顧客対応に追いつけていない。それも、業務に追われ、研修時間や、事務所全体の能力アップが出来ていない。人件費をかけてでも一人一人の負担を減らし、能力アップの為に研修時間を作れるような体制にしたい。
721	サービス(対企業)			メニュー追加による付加価値の増大
722	サービス(対企業)	店でのイベントの実施による集客→そこから個別にアポイントを切り仕事の紹介などを行う→求人広告などの販売につなげる		
723	サービス(対企業)		コロナ明けでイベント開催が増加	若手の人材育成と世代交代
724	サービス(対企業)		コンサルティングの受注を獲得できたこと。顧客のニーズに適応したコンサルティングを提供できたこと。	
725	サービス(対企業)		取引単価アップ、赤字部門の廃業	積極的な求人募集
726	サービス(対企業)			事業承継、経営指針書の浸透、営業計画の多角化
727	サービス(対企業)		人件費、原材料費・商品仕入額の増加による得意先の業況悪化(顧問先の廃業)	
728	サービス(対企業)	運賃値上げ交渉に成功。(しかし目標の半額程度)競合他社が撤退した事で仕事量が増えたが、その分負担も増え体制の見直しが必要。		燃料が高止まりしているため、走れば走るほど経費がかさむ。そのため少量の荷物での配送は避けたいが、そういう訳にも行かず…チャーター料金への転換も考えている。新規事業が始まり(配送形態の変更)荷役の負担が増加しているため、荷役専門の従業員の確保が必要。それに伴い従業員の負担も増えている為、それぞれに不満を抱えている。その結果ボカミスに繋がるケースもあり、社員への再教育を実施予定。 2024年問題に対して、運行の見直しが迫っている。労働時間を縮小する事で、従業員の収入が減る事をどうしていくのか…会社としても収入減になる為、更なる運賃見直し交渉が必要になります。
729	サービス(対企業)			人材が育っていかない。新規顧客獲得が従業員ごとに差がある
730	サービス(対企業)	既存の顧客から新規コースを預かることでの売上増加。	大手企業流通センター統合による、取り扱い荷物の減少により減益。	

No.	大業種名称	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
731	サービス(対企業)		新規プロジェクトを営業せずに、受注プロジェクト数が減少したため。	過去の取引先や新規で可能性のあるところに一件一件コンタクトをとる。
732	サービス(対企業)			新規事業の展開として、便利屋開業、防水業、内装リフォーム等、可能性が見出せる様々な分野に取り組んでおり、チャレンジしています。
733	サービス(対企業)	低価格で高品質なサービス展開をしておりますので紹介が多数発生します		新規案件はひっきりなしに入ってきますが、企画のできる人材不足でリソースが足りていません。業績を重ね、補助金と融資を一気に確保できるポイントを作り、一気に人員増加を図ります
734	サービス(対企業)	得意先が元気であれば、物流を主に行っている弊社は受注増となります。利益が出るかは得意先によりますが売上増には確実になる形です。今回は円安による輸出が好調となった事と、その企業の弊社における割合が大きかったことが主な要因です。	あらゆるコストアップです。客先に話に行っても、中々認めてもらえません。大企業は下請法もあるので全額とはいきませんが、数度にわたる交渉の末に認めてもらえるという流れになっています。	採用が中々上手く行かず、その強化。また安全教育の強化。 今年5月に新たに通関業の許可を受けたので、こちらを使った業務拡大を今後行っていく。
735	サービス(対企業)	価格設定の変更による受注件数増、新商品開発による依頼件数増		商品の差別化のため、情報収集及び付加価値サービスの提供に取り組んでいます。
736	サービス(対企業)	積極的な新規営業活動と既存顧客からの受注増		顧客への対面でのアプローチの強化
737	サービス(対企業)	新規顧客開拓及び新規商品開発の努力		地道なマーケティング戦略
738	サービス(対企業)	顧客紹介の増加、既存顧客の拡張		継続的な営業活動と既存顧客の信頼度向上
739	サービス(対企業)	兵庫県全体で駐車場管理の仕事をしておりますが、地域的に物件数の多い地域と少ない地域があります。以前から人員を割いて、赤字でも業務を遂行していた地域にこの度、それに見合う物件数が拡充され、赤字脱却の糸口が見出されました。サービスの向上と人材、教育の継続を実施してきたので、売上、利益の増加に繋がったと思われま		当社の経営課題として、一番重要なのは、人員の確保と経費の削減に尽きると思います。
740	サービス(対企業)	ターゲットの明確化と販促、自社のブランド力の強化・言語化		スタートアップのため、まずは売上にきちんと立てて経営基盤を盤石にすることから始める必要があるが、見込みができてきたため取引先の拡大・確保に動いていきたい
741	サービス(対企業)		顧客との信頼関係の悪化により、顧問契約解除が発生	情報収集と顧客ニーズをいかに早くキャッチするにはどうしていけばいいかを思案中
742	サービス(対企業)	同一企業での横軸展開による新規需要の創出		DXによるデータ管理のデジタル化
743	サービス(対企業)	集客方法の見直しにより売上の増加		新規受注を増やすためにHPやSNSを通じた集客を強化しております。
744	サービス(対企業)	自社サービスのサイトやシステム制作だけでなく、自社で仕入を行い、広告をかけてECを始めたことです。		Web業界については今後関西での単価、仕事量ともに問題あるので、関東の単価での受注を行うために事務所の移転を行っている。 また、事業の柱としてEC事業を開始したが、広告費に対する売上高等のデータを取り、安定した売上がキープすることができるようになった。現在扱っている商材が季節的かつ、仕入の単価の影響があるものが多いため、そうでない商品を扱う予定。
745	サービス(対企業)	公的機関からの発注が増えてきたため		社長が全てを行っており、受注しても仕事が止まることもある。
746	サービス(対企業)			サービスの認知、営業力の強化、紹介、販路を広げる、協力の依頼
747	サービス(対企業)		過去、営業活動を全く行ってこなかった影響で、新規顧客の獲得が進んでいない。	自社のホームページのリニューアルや営業資料の作成を進行中。 これまで取り組んで来なかった営業活動に力を入れることで新規顧客の獲得を目指す。
748	サービス(対企業)	サービスの質向上、新規顧客開拓に注力。		前職の取引先の経営状況が悪化しており、現職における新規受注がやや困難。サービス品質の向上に努め、新規ご契約に真剣に取り組む。6月30日までに新規ご契約数5件を目標とする。
749	サービス(対企業)	無料コンサルでの信頼獲得からの発注と紹介		相性の良いサービスとパッケージ化



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  | 兵庫県立大学大学院社会科学研究科・経営専門職専攻准教授 |
| （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54号

2023年7月14日発行

編集・発行 兵庫県中小企業家同友会 政策・調査委員会

〒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