



兵庫同友会 NTレポート第55号

(Network For Tomorrow)

〔景況調査報告：2023年12月実施〕

<概要>

2023年下期景況調査において、前期比（2023年上期）では売上高DI（「増加」－「減少」割合）は20、経常利益DI（「増加」－「減少」割合）は14、また前年同期比の売上高DIは22、経常利益DIは14となっている。

全国的な動きでは、DOR(2023年10～12月期景況調査速報)のDI値（前年同期比）として、業況判断DIは0、売上高DIは6、経常利益DIは△3となっており、前年同期比では停滞・悪化の傾向となっている。全国的な状況は厳しさが増しているが、前期に引き続き2023年下期も2023年下期景況調査では全国平均を上回る結果を示している。

2023年12月発表の日銀短観では、大企業製造業のDIは3ポイント改善して12となり3期連続の改善となった。中小企業製造業の業況判断DIもプラス1と9月調査（△5）から改善している。特に、中小企業製造業が大企業製造業の伸び（3ポイント）を上回る強さで2019年3月調査以来4年9カ月ぶりのプラス圏を回復したことは注目される。プラスとなった背景として、価格転嫁の進展や円安、半導体不足の解消による自動車生産の回復等が後押しとなったとされる。

<コメント>

政府は「産業競争力強化法」などの改正案の中に、中小企業を除く従業員数2千人以下の会社を「中堅企業」に法律で位置づけることを目指している。国内投資に積極的な企業を「特定中堅企業」と認定し、設備投資やM&A（合併・買収）などで税制優遇するとされる。これは、ここ数年経済産業省において議論されていた「中核企業」「中堅企業」の創出のための政策であろう。

また、昨年12月に発覚したダイハツ工業の長きにわたる組織的な不正は、関西の製造業においても特に大きな影響が考えられる。ダイハツ工業へ納入している中小企業の自動車部品メーカーや販売業者などが影響を受ける可能性があることから、兵庫同友会としても状況把握に努め、対策を検討する必要があると考える。

次に、元旦に発生した能登半島地震は、未曾有の災害となっている。阪神・淡路大震災を経験した我々であるから、他人事とは考えられない会員は多いだろう。中小企業は複数の拠点を持たない企業が多いことから、災害が発生するとすぐさまに生産、販売等に困窮することとなる。東日本大震災の時に、多くの中小企業が被災し、復旧・復興過程において議論された「産業防災」を思い出す。

産業防災とは、地震などの自然災害が発生した際に、企業や産業施設が被災を最小限に抑え、早期に復旧・復興できるようにするための対策や計画のことである。主なものとして、①リスク評価と計画立案、②避難計画と訓練、③事業継続計画（BCP）、④地域との連携である。特に、中小企業目線で議論された点は、被災していない他地域の企業と協力し、復旧・復興するまでの間、被災企業の業務を行う（製造含む）ことにより、迅速な再建に繋がる可能性が高いとされ、実際に複数の事例もある。

災害はいつ何時起こるのか分からない、阪神・淡路大震災から29年が経った今こそ兵庫同友会企業として、災害対策、産業防災について再確認していただければ幸いである。

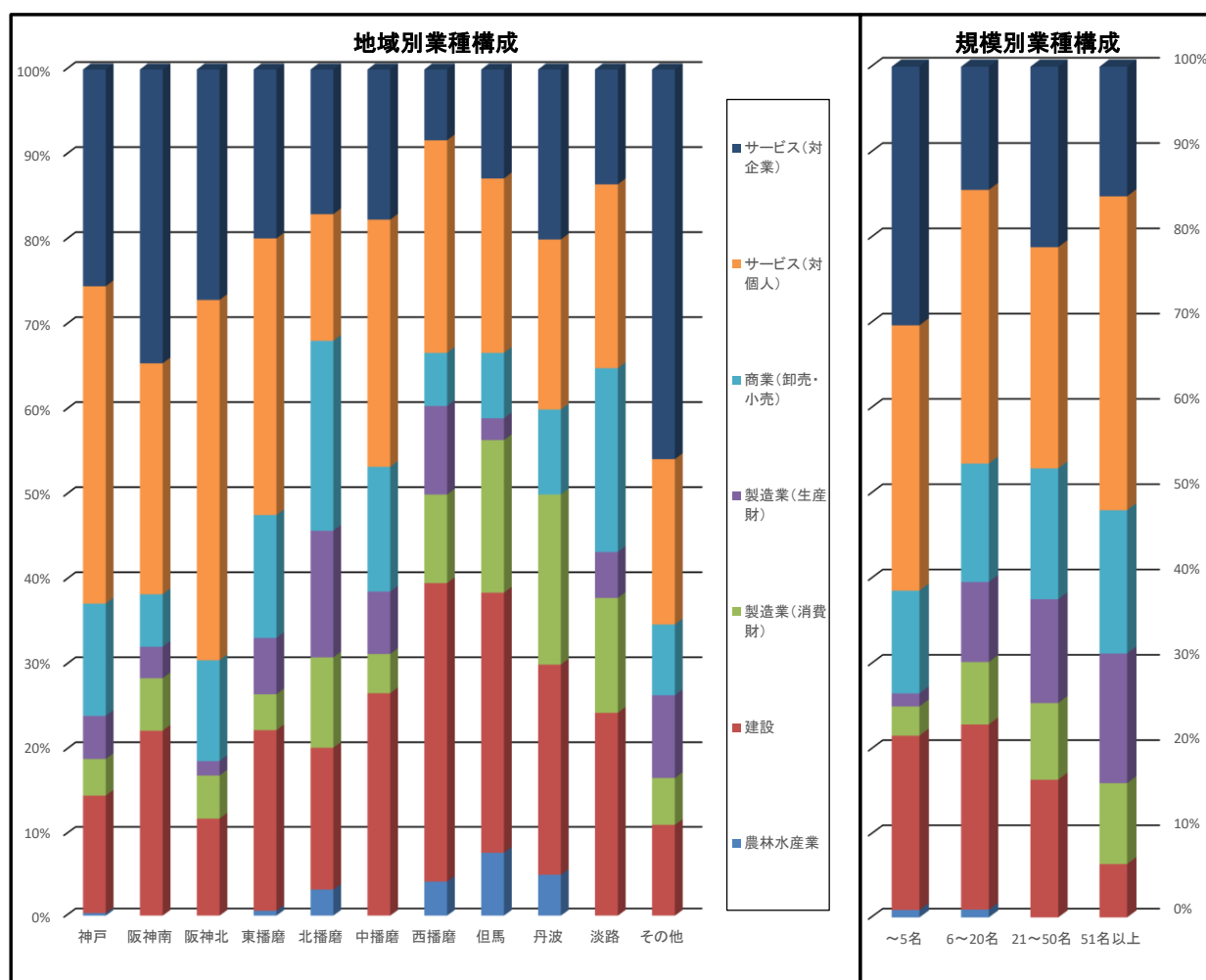
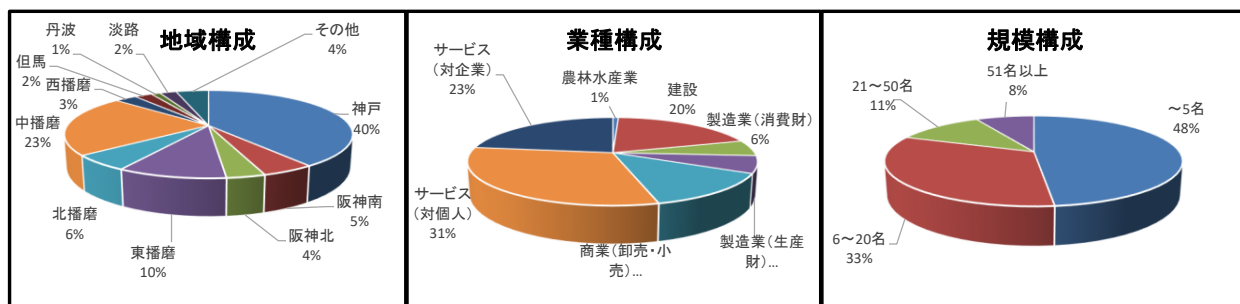
NTレポート編集委員・座長 梅村仁（大阪経済大学・経済学部教授）

〔調査要領〕

- | | |
|---------|--|
| ① 調査時 | 2023年11月13日～12月6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 | 2217社に依頼、1635社の回答を得た（回答率73.7%）
農林水産業12社、建設関連業319社、製造業(消費財)95社、製造業(生産財)104社、
商業219社、対個人サービス511社、対企業サービス375社 |
| ⑤ 平均従業員 | 正規従業員 11.5人 パート・アルバイト 10.5人 |

表1 回答企業の構成

回答企業構成	地域分類											
大分類	神戸	阪神南	阪神北	東播磨	北播磨	中播磨	西播磨	但馬	丹波	淡路	その他	総計
農林水産業	2	0	0	1	3	0	2	3	1	0	0	12
建設	93	18	7	36	16	98	17	12	5	9	8	319
製造業(消費財)	28	5	3	7	10	17	5	7	4	5	4	95
製造業(生産財)	33	3	1	11	14	27	5	1	0	2	7	104
商業(卸売・小売)	86	5	7	24	21	54	3	3	2	8	6	219
サービス(対個人)	243	22	25	54	14	107	12	8	4	8	14	511
サービス(対企業)	166	28	16	33	16	65	4	5	4	5	33	375
総計	651	81	59	166	94	368	48	39	20	37	72	1635



会員事業の景況

～第 55 号調査結果の分析～

関西学院大学 商学部 教授 吉川晃史

1. 売上・経常利益・採算水準・業況判断

1-1. DI の推移

(1) 売上高・経常利益 DI の動向

『2023 年下期において、売上高、経常利益 DI は前期比で好転した。次期見通しも、売上高、経常利益 DI はともに好転を見込む。』

2023 年の 7-12 月期は、11 月前半までは円安傾向が続いたものの、12 月は円高傾向になり、2022 年は顕著であった物価上昇も、ピークを迎えた様相を示した。また、設備投資に増加の兆しが見られ、2023 年度の全産業の投資額が 31 兆円を超えて、過去最高を記録するといった報道がなされた。日経平均が終始 3 万円を超え、新型コロナウイルス感染症のもとでの制限がようやく終わりらしきものが見え、以前の生活に戻るものと期待する流れがみえてきた。

他方で、東京商工リサーチ¹によると、2023 年 12 月の企業倒産は 21 カ月連続で前年同月を上回り、12 月度の全国企業倒産（負債額 1,000 万円以上）は、件数が 810 件（前年同月比 33.6%増）、負債総額は 1,032 億 2,800 万円（同 30.3%増）であった。2023 年全体で見ると、企業倒産は前年比 35%増の 8690 件となり、これは 2 年連続の増加であり、8 年ぶりの高水準となった。後述するように、同友会会員企業は平均的にみれば、黒字割合が高いが、小規模事業者においてはコロナ禍で借入れた負債の返済に課題を抱えている層が一定数いることには留意したい。

売上高と経常利益の推移をみたものが図 1-1 および図 1-2（いずれも前期比推移）である。前期比でみた 2023 年下期の売上高 DI 値は 18⇒20 で 2 ポイントの上昇、経常利益 DI 値においては 12⇒14 となり 2 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 22⇒22 で同水準を維持し、経常利益 DI 値は 16⇒14 で 2 ポイント減少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 22 ポイントとなり 2 ポイントの上昇（20⇒22）を見込み、また経常利益 DI 値は 18 ポイントとなり 4 ポイント（14⇒18）の好転が見込まれる。

今回の調査におけるポイントとしては、製造業（生産財）の売上 DI 値、経常利益 DI 値ともにマイナス値を記録する一方で、製造業（消費財）は大幅に回復し、BtoB と BtoC で違いが見られた。BtoC は価格転嫁が進むなかでも、消費量が増加したことによるもので、BtoB は価格転嫁が進んでも、需要が伸びなかったことによる。製造業（生産財）では次期は回復を見込むので、今後の推移を見守りたい。また、サービス業は多少の増減はあっても、安定して増加基調にある。設備投資に関しては、設備投資が活況と言われるなかでは、設備投資意欲が高まっているとはいえない。そして、借入金残高が増加する一方で、資金繰りが悪化している傾向がみられた。

そのようななかで、原稿を執筆している 2024 年に入り、元旦から能登地震が起き、2 日には羽田空港の衝突事故が起これ、自然災害の恐ろしさやヒューマンエラーの怖さを目の当たりに

¹ 東京商工リサーチによる発表（2024 年 1 月 15 日）。

したところである。能登地震や羽田事故で亡くなられた方、被災された方に心よりお悔やみとお見舞いを申し上げたい。兵庫同友会では1995年に起きた阪神淡路大震災に起きたことをきっかけに景況調査が開始し、NT レポートにより外部の経営環境を理解していくことが目指された。経営の課題の変化や、個々の企業の取り組みに関する自由記述欄はじめ各種の情報を通じて、経営のヒントを掴んでいただきたい。

図 1 - 1 売上高の推移（前期比）

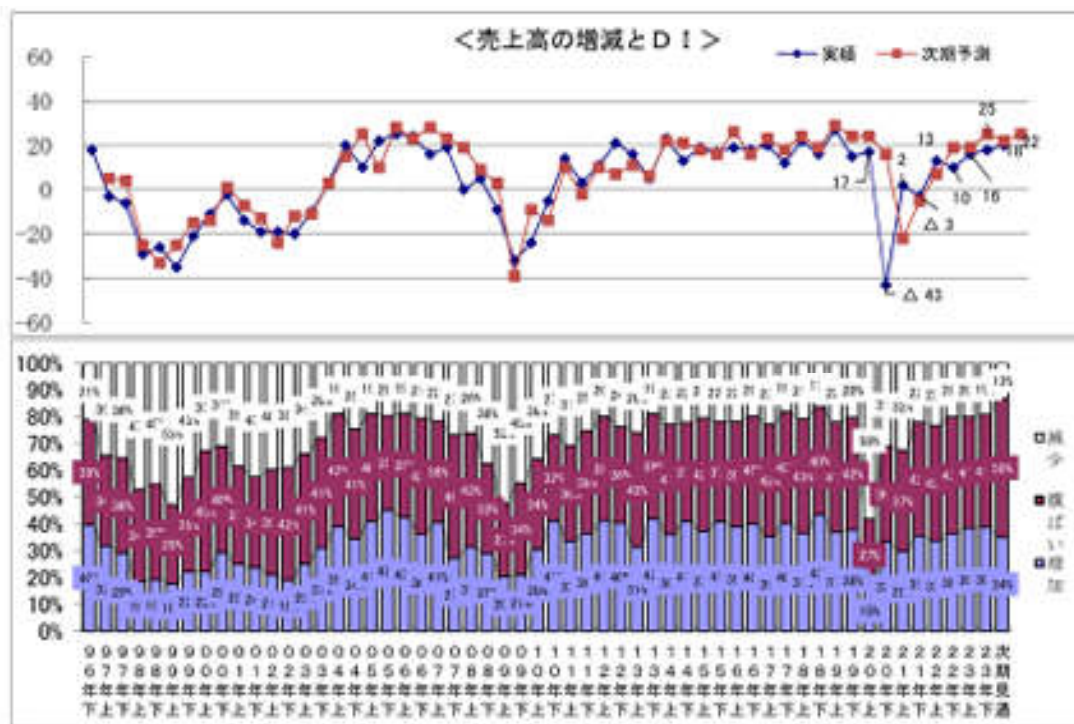


図 1 - 2 経常利益の推移（前期比）

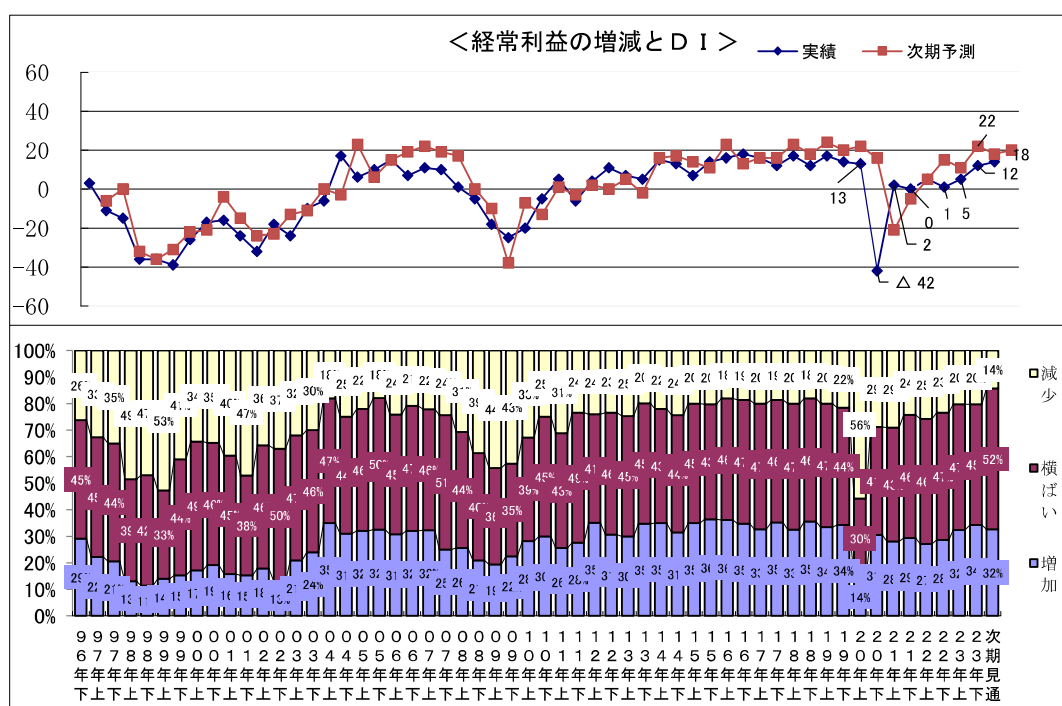


表 1 前回の次期見通し DI 値と今回実数 DI 値との比較

業種別	比較項目	種別	前回調査 実数DI (前期比)	前回調査 次期見通しDI (前期比)	今回調査 実数DI (前期比)	今回-前回 (実績の差)	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	売上	18	25	20	2	△ 5	22	22	25
建設関連業	売上	売上	15	19	24	9	5	14	23	17
製造業 (消費財)	売上	売上	△ 3	23	26	29	3	14	25	17
製造業 (生産財)	売上	売上	△ 3	8	△ 3	0	△ 11	7	△ 6	5
商業 (卸売・小売り)	売上	売上	9	17	17	8	0	12	22	19
サービス業 (対個人)	売上	売上	28	37	24	△ 4	△ 13	28	28	33
サービス業 (対企業)	売上	売上	24	25	19	△ 5	△ 6	30	22	29
農林水産業	売上	売上	8	46	△ 8	△ 16	△ 54	58	8	58
全企業	経常	経常	12	22	14	2	△ 8	18	14	20
建設関連業	経常	経常	10	17	20	10	3	12	18	17
製造業 (消費財)	経常	経常	△ 8	18	18	26	0	12	8	14
製造業 (生産財)	経常	経常	△ 7	3	△ 6	1	△ 9	6	△ 10	2
商業 (卸売・小売り)	経常	経常	3	14	9	6	△ 5	7	13	8
サービス業 (対個人)	経常	経常	18	31	15	△ 3	△ 16	24	16	29
サービス業 (対企業)	経常	経常	23	24	17	△ 6	△ 7	27	16	25
農林水産業	経常	経常	12	38	8	△ 4	△ 30	50	0	42

次に表 1 でみられるように前回調査時点（2023 年上期）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+25、経常利益 DI は+22 の見込みであった。

結果は、今回の売上高実数 DI が 20、経常利益実数 DI が 14 となっており、前回調査時点（2023 年上期）での次期見通しからみると、売上高 DI で 5 ポイント下回り、経常利益 DI 予測は 8 ポイント下回りという結果となった。前回の調査同様、実績値の方が予測値を下回った。

業種別にみても、売上高は建設関連業と製造業（消費財）においては、実績値が予測値を上回った。また、経常利益は建設関連業のみ実績値が予測値を上回った。次期見通し DI 値では、建設関連業と製造業（消費財）は今期より DI 値は減少を見込む。

(2) 業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向

『前期比の売上高 DI はサービス業（対個人）、サービス業（対企業）を除いて改善。特に製造業（消費財）の改善が顕著である。次期は、製造業（生産財）、サービス業（対個人）、サービス業（対企業）は好転を見込んでいる。前期比の経常利益 DI もサービス業（対個人）、サービス業（対企業）を除いて改善。売上高同様に特に製造業（消費財）の改善が顕著である。経常利益 DI の今期実績と次期見込みを比較すると、製造業（生産財）、サービス業（対個人）、サービス業（対企業）は好転を見込む。』

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見たものが図 2 である。各業種の前期比の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：15⇒24 で 9 ポイント改善
- ・製造業（消費財）：△3⇒26 で 29 ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：△3⇒△3 で横倍
- ・商業：9⇒17 で 8 ポイント改善
- ・サービス業（対個人）：28⇒24 で 4 ポイントの下落
- ・サービス業（対企業）：24⇒19 で 5 ポイントの下落

サービス業（対個人）とサービス業（対企業）で下落、建設関連業、製造業（消費財）、商業は好転した。特に製造業（消費財）で大幅改善が見られたのに対して、製造業（生産財）2 期連続のマイナス水準となった。サービス業（対個人）とサービス業（対企業）は DI 値が下落してはいるものの、高水準を維持している。

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。

- ・建設関連業：24⇒14 で 10 ポイントの大幅下落
- ・製造業（消費財）：26⇒14 で 12 ポイントの大幅下落
- ・製造業（生産財）：△3⇒7 で 10 ポイントの改善
- ・商業：17⇒12 で 5 ポイントの下落
- ・サービス業（対個人）：24⇒28 で 4 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：19⇒30 で 11 ポイントの改善

今期実績値と次期見込みを比較した場合、製造業（生産財）、サービス業（対個人）とサービス業（対企業）は好転を見込んでいる。

また前年同期比で 7-12 月期の実績比較をみると、次のとおりである。

- ・建設関連業：16⇒23 で 7 ポイントの改善
- ・製造業（消費財）：8⇒25 で 17 ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：5⇒-6 で 11 ポイントの減少
- ・商業：16⇒22 で 6 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：32⇒28 で 4 ポイントの減少
- ・サービス業（対企業）：26⇒22 で 4 ポイントの減少

対前年同期比では、製造業（生産財）が 11 ポイントの減少でマイナス値を計上しており、売上が伸びていない。ただし、次期では△6⇒5 と好転を見込んでいる。

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。

- ・建設関連業：10⇒20 で 10 ポイントの大幅改善
- ・製造業（消費財）：△8⇒18 で 26 ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：△7⇒△6 で 1 ポイントの微増
- ・商業：3⇒9 で 6 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：18⇒15 で 3 ポイントの減少
- ・サービス業（対企業）：23⇒17 で 6 ポイントの減少

建設関連業と製造業（消費財）の改善が顕著であった。

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。

- ・建設関連業：20⇒12 で 8 ポイントの減少
- ・製造業（消費財）：18⇒12 で 6 ポイントの減少
- ・製造業（生産財）：△6⇒6 で 12 ポイントの大幅改善
- ・商業：9⇒7 で 2 ポイントの減少
- ・サービス業（対個人）：15⇒24 で 9 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：17⇒27 で 10 ポイントの大幅改善

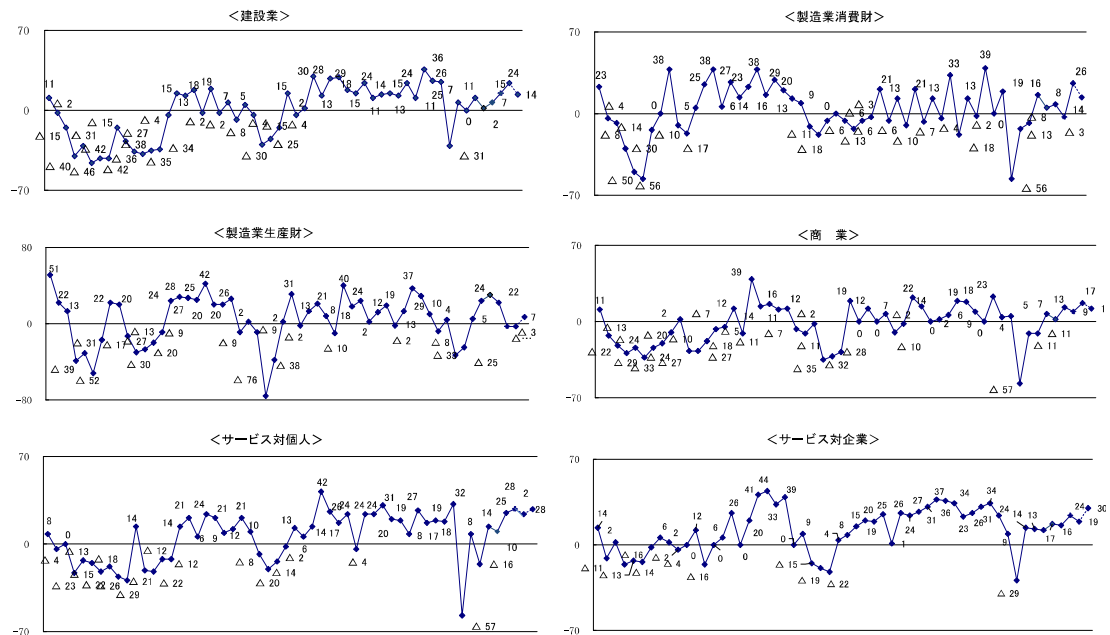
今期大幅改善となった建設関連業と製造業（消費財）はその反動で減少を見込むが、売上高同様に製造業（生産財）は好転を見込む。

また、今回の経常利益 DI 値と前年同期比の DI 値の比較は次の通りである。

- ・建設関連業：14⇒18 で 4 ポイントの改善
- ・製造業（消費財）：0⇒8 で 8 ポイントの改善
- ・製造業（生産財）：△1⇒△10 で 9 ポイントの減少
- ・商業：8⇒13 で 5 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：22⇒16 で 6 ポイントの減少
- ・サービス業（対企業）：22⇒16 で 6 ポイントの減少

製造業（生産財）、サービス業（対個人）、サービス業（対企業）の DI 値は悪化した。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2024年上期見通し）



（3）採算水準DIと業況判断DI

『採算水準DIは2ポイント改善して+35となった。サービス業（対個人），サービス業（対企業）は悪化し、それ以外の業種については、改善。全企業の業況判断DI値は4（前回実績3）と微増、次期の業況見通しは全企業で業況判断DI値は6（前回実績4）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53.1%となり、赤字企業が18.5%となった。採算DI値は+35となり、前回より2ポイント改善した。コロナ禍前の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であったが、今回は回復基調ではあるがその水準へは回復していない。

建設関連業（35⇒40）では5ポイント、製造業（消費財）（28⇒32）は4ポイント、製造業（生産財）（35⇒38）は5ポイント、商業（卸売・小売り）（29⇒32）では3ポイント好転した一方で、サービス業（対個人）（31⇒29）は2ポイント減、サービス業（対企業）（40⇒38）は2ポイント減となった。

次に足元の景況を示す業況判断DIについてみていく。全企業の業況判断DI値は+4である。前回から1ポイントの微増となった。商業（卸売・小売り）（△2⇒△5で3ポイント減）、サービス業（対個人）（3⇒1で2ポイント減）、サービス業（対企業）（14⇒11で3ポイント減）ではDI値は悪化した。これに対して、建設関連業（7⇒13）では6ポイント、製造業（消費財）（△23⇒△9）では14ポイント、製造業（生産財）（△10⇒△2）では8ポイントの改善となった。

業況判断の次期見通しについては、全体のDIは6（前回実績4）と改善し、前回より2ポイント

トの好転を見込む。サービス業（対個人）（1⇒6）では5ポイント、サービス業（対企業）（11⇒18）では7ポイント改善を見込む。一方で、建設業（13⇒7）は6ポイントの減少を見込む。

全体として、前期比および次期見通しの業況については概ね改善の兆しが見られ、採算水準は改善傾向にある。

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	2023年 上期DI
全産業	28.1	25.0	22.4	11.7	6.7	35	33
建設関連業	27.3	25.4	26.3	9.1	3.4	40	35
製造業(消費財)	23.2	30.5	22.1	13.7	8.4	32	28
製造業(生産財)	30.8	25.0	23.1	7.7	9.6	38	35
商業(卸売・小売り)	27.4	24.7	21.9	14.2	5.9	32	29
サービス業(対個人)	25.2	24.9	21.5	12.5	8.2	29	31
サービス業(対企業)	33.6	23.5	20.8	12.3	6.4	38	40
農林水産業	33.3	25.0	16.7	8.3	16.7	33	8
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	2023年 上期DI
全産業	10.2	19.7	40.3	18.2	7.6	4	3
建設関連業	14.4	20.4	36.1	18.2	3.8	13	7
製造業(消費財)	13.7	16.8	27.4	29.5	10.5	△9	△23
製造業(生産財)	13.5	18.3	34.6	22.1	11.5	△2	△10
商業(卸売・小売り)	8.7	18.7	37.9	22.8	9.6	△5	△2
サービス業(対個人)	8.0	17.4	44.6	16.0	8.6	1	3
サービス業(対企業)	8.8	23.2	44.3	14.9	6.4	11	14
農林水産業	0.0	41.7	41.7	8.3	8.3	25	△15
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	2023年 上期DI
全産業	8.9	19.8	44.5	17.0	5.6	6	10
建設関連業	11.3	17.9	41.4	19.7	2.5	7	10
製造業(消費財)	6.3	23.2	30.5	26.3	11.6	△8	△5
製造業(生産財)	7.7	24.0	32.7	25.0	9.6	△3	△4
商業(卸売・小売り)	7.3	16.9	43.8	22.4	7.3	△5	2
サービス業(対個人)	7.6	18.2	48.3	13.5	6.3	6	13
サービス業(対企業)	10.7	22.7	49.1	12.0	3.5	18	17
農林水産業	0.0	41.7	41.7	8.3	8.3	25	8

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、経常利益の減少の主な要因については、「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）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」（26.5%⇒28.6%）、第2位「新販路・新分野の開拓」（15.7%⇒14.0%）、第3位「販売・受注価格の上昇」（11.8%⇒12.0%）、第4位「人材育成」（9.6%⇒9.2%）が主な売上高増加の要因となっている。上位3位は前回調査と同じであった。業種別にみると、製造業（消費財）、製造業（生産財）を除いて、「営業力の強化・拡大」が第一位の理由と回答した。製造業（消費財）、製造業（生産財）においては、「販売・受注価格の上昇（それぞれ24.2%、21.2%）」が一番の理由としている。今回順位が第4位にあがった「人材育成（9.2%）」であるが、建設関連業で3位、サービス業（対個人）では第2位に位置づけられている。

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	人材育成	新商品・ サービス開発
全企業	①28.6	②14.0	③12.0	④9.2	⑤8.4
建設関連業	①31.3	②11.3	④10.0	③10.7	⑨1.3
製造業 （消費財）	②23.2	③17.9	①24.2	⑧3.2	④16.8
製造業 （生産財）	③17.3	②18.3	①21.2	⑥5.8	⑧2.9
商業 （卸売・小売り）	①26.0	③12.3	②18.7	⑦5.0	④9.1
サービス業 （対個人）	①30.1	③12.9	⑧6.7	②13.1	④11.0
サービス業 （対企業）	①30.7	②16.0	③10.9	⑥8.0	④9.9
農林水産業	③16.7	①33.3	②25.0	－	⑤8.3

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」（35.4%⇒35.0%）、第2位「売上単価・客単価の上昇」（21.1%⇒22.3%）、第3位「得意先の業況変化」（4.7%⇒4.1%）となっている。上位の項目は前回と同様であった。業種別でも全ての業種で第1位と第2位は全企業の結果と同じだが、サービス業（対個人）は「人件費の低下」（6.5%⇒5.5%）が第3位となっている。

表 4 経常利益が増加した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	得意先の業況変化	人件費低下
全企業	①35.0	②22.3	③4.1	④3.5
建設関連業	①35.1	②20.1	③6.6	⑤2.8
製造業 （消費財）	①33.7	②22.1	③8.4	⑤2.1
製造業 （生産財）	①30.8	②29.8	③5.8	⑤2.9
商業 （卸売・小売り）	①29.7	②28.3	③4.1	③4.1
サービス業 （対個人）	①37.4	②20.2	⑤1.8	③5.5
サービス業 （対企業）	①36.3	②21.1	③3.7	⑥1.1
農林水産業	②33.3	①41.7	－	③16.7

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」（8.7%）であった。第 2 位が「営業力の弱体化」（7.2%）で、第 3 位が「コストアップ・生産性ダウン」（6.8%）、第 4 位が「人材育成不足」（5.2%）である。

業種別でみると、建設関連業は人材育成不足（8.2%）を第 1 位としており、受注があっても仕事をこなせていない状況がみられる。また、サービス業（対個人）およびサービス業（対企業）が「営業力の弱体化」を第 1 位、人材育成不足を第 2 位としており、人手不足が影響していると思われる。

次に経常利益が減少した理由についてみたものが表 6 である。表 6 によれば、全企業で第 1 位は「売上数量・客数の減少」（16.1%）となっている。以下、第 2 位「原材料費・商品仕入額の増加」（8.9%）、第 3 位「人件費の増加」（7.8%）、第 4 位「売上単価・客単価の低下」（5.9%）の順である。

業種別でみると、「原材料費・商品仕入額の増加」（30.7%⇒22.1%）が第 1 位となった製造業（消費財）以外では、「売上数量・客数の減少」が第 1 位となり、全体としては物価上昇の影響が落ち着きを見せる一方で、需要の低迷、競争力低下による売上減少が減益要因となっている。

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	営業力の弱体化	コストアップ・ 生産性ダウン	人材育成不足	販売・受注価格の 下落
全企業	①8.7	②7.2	③6.8	④5.2	⑤3.4
建設関連業	③6.9	②7.2	④6.3	①8.2	⑤5.3
製造業 （消費財）	①18.9	③8.4	②10.5	-	④5.3
製造業 （生産財）	①24.0	④3.8	②10.6	⑤2.9	⑤2.9
商業 （卸売・小売り）	①15.1	④5.0	②11.0	⑥2.7	③5.5
サービス業 （対個人）	④5.3	①8.6	③5.5	②6.3	⑧1.2
サービス業 （対企業）	②4.8	①7.5	④4.5	②4.8	⑥2.9
農林水産業	-	-	①8.3	-	①8.3

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	①16.1	②8.9	③7.8	④5.9
建設関連業	①14.4	②9.1	②9.1	④7.2
製造業 （消費財）	②21.1	①22.1	③11.6	⑤4.2
製造業 （生産財）	①26.9	②13.5	④9.6	⑤4.8
商業 （卸売・小売り）	①19.2	②16.4	④8.7	③9.1
サービス業 （対個人）	①15.5	④5.1	②7.0	③6.5
サービス業 （対企業）	①13.1	③4.8	②6.1	⑤2.7
農林水産業	-	①8.3	-	①8.3

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から横倍。次期計画でも微減で、緩やかな減少傾向が続く』

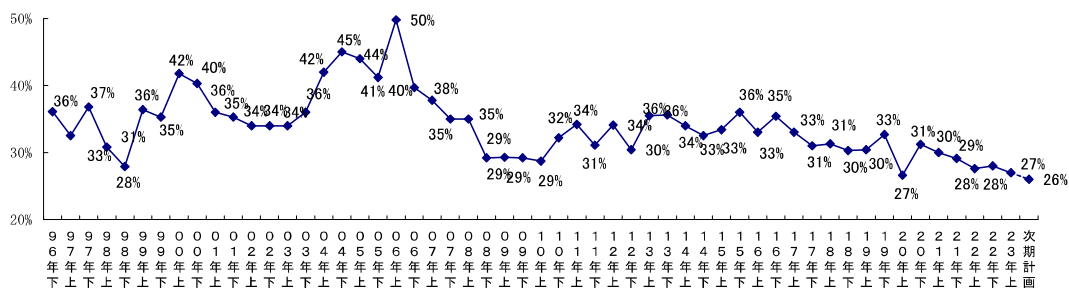
設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみていく。これについてみたものが図3である。

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 68.4%となっている。全企業でみると「機器設備」(35.2%)、「事業所・店舗」(22.7%)、「車両」(15.0%) の順で回答割合が高くなっている。インボイス制度対応に関連する情報システム関連投資は 13.4% (前回調査 15.8%) ということで、制度導入直前ということで割合が増えたわけではない。

「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 38.5%、製造業（消費財）が 33.7%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 26.9%となっており前回調査時とほぼ横ばいである。次期の設備投資計画でも「機器設備」(34.4%)への投資計画の割合が高くなっているが、割合は今期の実施割合から微減となった。なお「計画なし」とする企業の割合は 68.7%と今期の未実施割合とほぼ変わらない。

図3 設備投資実施企業の割合



2-2. 資金繰りの状況

『借入金 DI は上昇し、増加傾向。資金繰り DI は減少傾向もプラス水準を維持』

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、今回は△7（前回調査時は△10）と3ポイント上昇した。借入金 DI 値を業種別でみると、製造業（生産財）は減少の割合が増えて（返済が進み）9ポイント下がったのに対して、サービス（対個人）で横倍、他の業種は増加の割合が増える傾向にあり、DI 値は増加した。

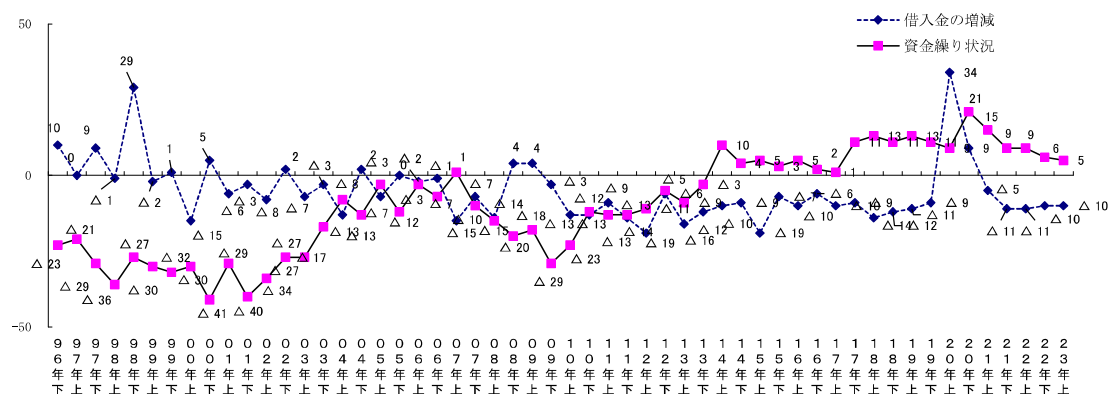
次に、資金繰りを「余裕」とする企業の割合から「窮屈」とする企業の割合を差し引いた資金繰り DI 値は2ポイントとなっており、こちらの数値は前回調査時の5から3ポイントの減少となり、いずれの業種でも悪化した。業種別では、製造業（生産財）は18、製造業（消費財）は5と

平均を上回るが、サービス業（対個人）は△2 とマイナスに転じた。

資金繰り DI を規模別にみると、0-5 人が△5 であるのに対し、51 名以上は 27 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のはこれまでと同様の傾向である。

また、経営指針ありグループが+8 であるのに対して、経営指針なしグループでは△1 となっている。

図 4 資金繰り DI の推移



2-3. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点についてみたものが表 7 である。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」(30.7%)、第 2 位が「従業員の不足」(30.0%)、以下「人件費の増加」(26.5%)、「管理者(マネージャー)の不足」(19.0%)、「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」(17.5%) と続いた。これまでと同様に、物価上昇と人材の問題が主要な経営課題となっている。

業種別にみると、サービス業（対企業）とサービス業（対個人）においては上位 2 位までが従業員の不足、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）は仕入単価の上昇・高止まりが 60.0%（前回調査時 61.4%）と高止まりしているのに対して、製造業（生産財）は 51.5%⇒40.4%、商業（卸売・小売り）は 45.8%⇒44.3%とその割合が減少してきている。

表 7 現在の経営上の問題点

		1位		2位		3位		4位		5位	
全企業	前回	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
	今回	仕入単価の上昇・高止まり	30.7	従業員の不足	30.0	人件費の増加	26.5	管理者(マネージャー)の不足	19.0	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.5
建設関連業		仕入単価の上昇・高止まり	39.5	従業員の不足	35.4	下請業者の確保難	22.3	人件費の増加	21.3	熟練技術者の確保難	19.4
製造業(消費財)		仕入単価の上昇・高止まり	60.0	人件費の増加	36.8	従業員の不足	23.2	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	20.0	民間需要の停滞 管理者(マネージャー)の不足	17.9
製造業(生産財)		仕入単価の上昇・高止まり	40.4	人件費の増加 従業員の不足	30.8	熟練技術者の確保難	23.1	従業員の不足 同業者相互の価格競争の激化	20.2	管理者(マネージャー)の不足	19.2
商業(卸売・小売り)		仕入単価の上昇・高止まり	44.3	人件費の増加	29.2	従業員の不足	24.2	同業者相互の価格競争の激化	19.6	民間需要の停滞	18.7
サービス業(対個人)		従業員の不足	32.3	人件費の増加	28.2	仕入単価の上昇・高止まり	23.7	管理者(マネージャー)の不足	21.5	新規参入者の増加	19.6
サービス業(対企業)		従業員の不足	26.9	人件費の増加	23.5	管理者(マネージャー)の不足	18.4	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	16.8	取引先の減少	15.2
農林水産業		仕入単価の上昇・高止まり	50.0	従業員の不足	33.3						

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」(19.5%)、第2位「新規受注の確保」(16.5%)、第3位「人材確保」(12.0%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.9%)、「新規事業の展開」(5.4%)、取引先・協力企業の確保(5.4%)が主な現在実施中の経営上の力点となっている。

業種別でみると製造業(生産財)では、「新規受注の確保」が第1位(22.3%)となっているほか、建設関連業、製造業(生産財)、サービス(対個人)においては、「人材確保」が他の業種に比べて高い回答割合となっている。

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、第1位「付加価値の増大」(16.3%)、第2位に「新規受注の確保」(14.0%)、第3位「人材確保」(12.5%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.1%)、「新規事業の展開」(7.5%)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、今回の調査でも同様の順位の回答となっている。

3. 終わりに

2024年は賃金の上昇が物価の上昇に勝るかどうかが目される。物価上昇率は2~3%と見込まれるなかで、大手企業は4%程度の賃上げを考えているという報道がある。実際に賃金の上昇が物価上昇を上回れば、日本銀行は長短金利操作(イールドカーブ・コントロール、YCC)の撤廃とマイナス金利の解除を決定する可能性があると考えられる。その結果、円高が進み、輸入コストが下がる一方で、短期および長期金利の上昇につながり、借入コストが増加し、中小企業に影響を与える可能性がある。

物価上昇はピークアウトした様相であるが、会員企業にとって、仕入単価の上昇・高止まりが

課題であり、業種によっては従業員不足により、売上を上げられないという問題もある。

賃上げを行うことで人件費の上昇はするとしても、価格交渉の余地があれば価額見直しを引き続き進め、デジタル化を通じた業務効率化、コスト低減が引き続きポイントとなってくる。それを実現できる会員企業については、実行を進められればよいが、難しい会員企業のフォローも必要になってくるだろう。常に指摘していることであるが、経営課題への対応は経営指針の実施が不可欠であり、従業員を巻き込む形で推進して対応いただきたい。

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

兵庫県立大学大学院社会科学部研究科 経営専門職専攻 准教授 小寺 倫明

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12月調査における業況判断では、大企業(全業種)が2023年9月の17ポイントから21ポイントに増加した。中小企業(全業種)においても2023年9月の5ポイントから9ポイントに増加となっている。中小企業のDI値は、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)をみる。大企業(製造業)が9→12で3ポイント改善傾向を示した。中小企業(製造業)は0→5の5ポイント改善となっている。

ただし、先行きは大企業が4ポイント、中小企業が2ポイント悪化を見込んでいた。非製造業においては、大企業(非製造業)が27→30と改善、中企業(非製造業)も12→14といずれも改善である。先行きに対しては6~7ポイント悪化傾向であった。

規模別-業種別として、大企業で前期比の業況判断DIに大きな変化(10ポイント以上変動)があったのは、「金属製品」(大企業)において、2023年9月の△17→0と17ポイント回復した。前回本レポートで確認した時点(2023年6月)の0→△14と悪化した状況から大幅に回復した。次に「非鉄金属」(大企業)であり、△3→12と15ポイント回復した。

次に「自動車」(大企業)であり、15→28と13ポイント回復した。その他「はん用機械」、「不動産」も10ポイント回復している。「木材・木製品」(大企業)は8ポイント悪化した。

次いで規模別-業種別(中小企業)で前期比の業況判断DIに大きな変化(10ポイント以上変動)があったのは、「紙・パルプ」(中小企業)において、2023年9月の△16→0と16ポイント回復した。「自動車」(中小企業)でも13→29と16ポイント回復となっている。

次に「石油・石炭製品」(中小企業)において、△15→0と15ポイント回復した。その他「窯業・土石製品」、「繊維」、「通信」10ポイント以上回復している。悪化した業種は「電気・ガス」において10→4と6ポイント悪化した。大企業と比較すると製造業での変化幅はやや多く、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9月調査			2023年12月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	9	0	-5	12	5	1	8	4	-1
1. 良い	20	19	17	22	21	20	15	17	16
2. さほど良くない	69	62	61	68	63	61	78	70	67
3. 悪い	11	19	22	10	16	19	7	13	17
非製造業	27	19	12	30	20	14	24	14	7
1. 良い	31	27	24	34	28	25	27	22	18
2. さほど良くない	65	65	64	62	64	64	70	70	71
3. 悪い	4	8	12	4	8	11	3	8	11

日銀短観（2023 年 12 月）より抜粋

今回の短観では、新型コロナウイルス感染症のさらなる影響緩和や価格転嫁の進展を背景に製造業と非製造業ともに景況感は改善傾向を示した。自動車生産の回復は関連業種に波及している可能性がある。また、外国人旅行者の増加で宿泊や飲食サービス業が好調だったことでインバウンド消費の増加が景況の回復につながるものであった。さらに多くの業種で価格転嫁の進展が全体の景況感を底上げしたといえる。しかし、中小企業の製造業においては、19 四半期ぶりにプラスに転じたもので景況回復の道は険しい状況といえる。

先行きに対してもやや後退感（一部で足踏み感）があり、設備投資の増加や賃金上昇の進展期待があるものの、依然原材料高、物価高、人手不足、中国などの海外経済などのマイナス要因があげられ、先行き不安が拭えない。できれば緩やかでも回復、改善を期待したい。

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10～12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、2023年7月～9月期から2023年10月～12月期への推移を比較する。

業況判断 DI では、全業種において2023年7～9月期の4→7のプラス3ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は4→15のプラス11ポイント、製造業は△6→△1のプラス5ポイント、流通・商業は1→7のプラス6ポイント、サービス業は22→13とマイナス9ポイントとなっている。

サービス業を除くすべての業種で DI を上げている。僅かに製造業はマイナス水準となっている。またサービス業は DI を下げたがプラ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0、建設業は2、製造業は△14、流通・商業は6、サービス業は9となっており、製造業は前期指標のマイナス水準が低くなっているものの、前年同期比で14ポイントマイナスになっており、景況の改善スピードは鈍いといえる。

売上高 DI (前期比)では、全業種において2023年7～9月期の7→13のプラス6ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は6→10のプラス4ポイント、製造業は1→4の

プラス 3 ポイント、流通・商業は 4→18 のプラス 14 ポイント、サービス業は 21→22 のプラス 1 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 6、建設業は 0、製造業は△8、流通・商業は 17、サービス業は 14 となっており、製造業を除きプラスである。

経常利益 DI では、全業種において 2023 年 7～9 月期の△1→4 のプラス 5 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は△1→3 のプラス 4 ポイント、製造業は△1→3 のプラス 4 ポイント、流通・商業は△6→3 のプラス 9 ポイント、サービス業は 10→11 のプラス 1 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△3、製造業は△13、流通・商業は 0、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 2023 年 7～9 月期の 16→13 とマイナス 2 ポイントとなっている。業種別をみると、建設業は 20→12 とマイナス 8 ポイント、製造業は 8→13 のプラス 5 ポイント、流通・商業は 24→14 とマイナス 10 ポイント、サービス業は 14→13 とマイナス 1 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 2023 年 7～9 月期の 27→35 のプラス 8 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 26→35 のプラス 9 ポイント、製造業は 18→19 のプラス 1 ポイント、流通・商業は 27→46 のプラス 19 ポイント、サービス業は 39→38 とマイナス 1 ポイントとなっている。製造業の水準はやや低い。

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 2023 年 7～9 月期の△17→△16 のプラス 1 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は△15→△15 のイコール、製造業は△16→△14 のプラス 2 ポイント、流通・商業は△18→△14 のプラス 4 ポイント、サービス業は△17→△21 とマイナス 4 ポイントとなっている。

設備投資の実施割合は、36％であり、前回調査の 32％より 4％増加した。

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 実施割合
中同協	7	13	4	13	35	36.3%

筆者作成

(2) 中同協景況調査の特徴

業況判断として、前期比でみるとプラス傾向である。23 年の第 I 期（1-3 月）は△6（22 年Ⅳ期 11→△6）で悪化しているのに対し、今回の調査期 23 年第Ⅳ期（10-12 月）は 7 でプラスとなっている。しかし、全業種業況判断 DI（前年同期比）年度比較においては、2020 年Ⅳ期は△13、2021 年Ⅳ期は△30 で、2022 年Ⅳ期には 8 とプラスに転じ、今期 2023 年Ⅳ期は 0 で横ばいとなっており、やや足踏み感がある。業種別業況判断（前年比）をみても流通・商業 6、サービス業 9 で横ばいの傾向がみられる。また、製造業では△14（22 年△1→△14）と悪化している。

売上高をみても停滞感がある。売上高 DI（前年同期比）年度比較において、2020 年Ⅳ期

は△31、2021年Ⅳ期では10とプラスに転じ、2022年Ⅳ期には15となったが、今期2023年Ⅳ期は6とプラス水準だが芳しくない傾向にある。業種別売上判断（前年同期比較）としては、製造業のみマイナス水準（△8）で他はプラス水準であるが業種間に差がある。建設業0、流通・商業17、サービス業14となっている。

経常利益については、厳しい状況が継続している。前期比の全業種でプラス水準となっているが、経常利益DI（前年同期比）年度比較をみると、2020年Ⅳ期は△26、2021年Ⅳ期では△1、2022年Ⅳ期は△2、今期2023年Ⅳ期も△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△3、製造業は△13、流通・商業は0、サービス業は4となっている。製造業のマイナス水準が高く、燃料高騰、資材・原材料の高騰および人手不足などの多くの要因が収益確保を妨げている。価格転嫁への対応、賃金引上げへの対応にも取り組むなかではあるが、さまざまな課題の複雑性が見て取れる。

資金繰の状況をみると、「余裕」から「窮屈」を差し引いた資金繰DI（前年同期比）の状況として、2020年Ⅳ期は27、2021年Ⅳ期24、2022年Ⅳ期17で、今期2023年Ⅳ期は13と資金繰の窮屈感が増している傾向にある。前回調査時期（2023年Ⅰ期）の全業種の資金繰DIの18からもマイナス5ポイントとなっている。ゼロゼロ融資への返済に伴う資金需要が活発化する部分とゼロゼロ融資の対応によらない新たな資金需要として、物価高の影響によるさらなる対応への限界（価格転嫁の再実施）や、賃金上昇への対応後によるものなど、平時として必要な資金確保が膨らんでいるのではないかと。

3 大阪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、採算水準、設備投資のDI動向

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7～9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0となっている。業種別でみると、製造業△20、建設業13、通信情報業17、物流業△4、流通業△3、専門サービス業（士業の方）15、サービス業6となっている。

業況判断DI（前年同期比）としては、全業種で横ばい傾向にある。通信情報業、サービス業は改善しているが、物流業は悪化、流通業は横ばいである。

売上高DI（前四半期比較）では、全業種で6となっている。業種別でみると、製造業△8、建設業7、通信情報業4、物流業17、流通業3、専門サービス業（士業の方）20、サービス業14となっている。

売上高DI（前年同期比）としては、全業種でやや改善傾向にある。専門サービス業（士業の方）、サービス業の改善幅が大きくなっている。

利益動向DI（前四半期比較）では、全業種で0となっている。業種別でみると、製造業△12、建設業△5、通信情報業0、物流業△13、流通業△1、専門サービス業（士業の方）23、サービス業2となっている。専門サービス業（士業の方）、サービス業を除く業種は減少となっている。

資金繰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 5、建設業△9、通信情報業 0、物流業△4、流通業△10、専門サービス業（士業の方）10、サービス業△15 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 25 となっている。業種別でみると、製造業 14、建設業 9、通信情報業 0、物流業 17、流通業 18、専門サービス業（士業の方）63、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ないかの差）としては、全業種で△46 となっている。業種別でみると、製造業△30、建設業△47、通信情報業△63、物流業△8、流通業△44、専門サービス業（士業の方）△60、サービス業△48 となっている。

図表 3 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 実施割合
大阪同友会	0	6	0	△3	25	27.4%

筆者作成

(2) 大阪同友会景況調査結果の特徴

資金繰 DI は 3→△3 とマイナス 6 ポイントでマイナス水準となった。その他の DI では僅かに回復がみられる。

業種別にみると、経常利益のプラス水準が高いのは 23 の専門サービス業（士業の方）であるが、業況判断および売上の DI は悪化している。また、業況や売上が回復しているにもかかわらず、建設業、通信情報業においては、利益判断について厳しい状況にある。全業種として採算水準は、専門サービス業（士業の方）およびサービス業の押し上げによって好転（20→25）しているものの、懸念材料として、資金繰 DI におけるマイナス水準の業種が多いこと、さらに設備投資における実施割合が低いことなどから、先行きをみるうえで、対策を講じる動きが求められる。

4 兵庫同友会(2023 年 7～9 月比)と各景況調査との DI の比較

業況判断 DI(業況水準の数値)について、兵庫同友会は 4 であり、日銀短観（中小企業）では 9、中同協では 7、大阪同友会では 0 である。兵庫同友会の水準は日銀短観及び中同協よりは低いが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 20 であり、中同協は 13、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。

経常利益 DI について、兵庫同友会は 14 であり、中同協は 4、大阪同友会は 0 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 2 であり、中同協は 13、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 35 であり、中同協は 35、大阪同友会は 25 であ

た、兵庫同友会の水準は、中同協に等しく、大阪同友会よりもプラスである。

設備投資実施割合について、兵庫同友会は 27.1%であり、中同協は 36.3%、大阪同友会は 27.4%であった、兵庫同友会の実施割合は、中同協より低い、大阪同友会とほぼ等しくなっている。

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、売上高並びに経常利益において優れていることがわかる。業況判断並びに資金繰での比較においては、業種や規模別、または地域別において格差はあるが、やや兵庫同友会で厳しさがみられる。

それでも今回、採算水準において、前回調査（兵庫同友会 21、中同協 35）で 10 ポイント以上差があった中同協と等しくなっている。

中小企業を取り巻く外部環境変化からは、業況判断 DI の著しい改善には至っていないが、兵庫同友会の売上高並びに経常利益の DI は中同協並びに大阪同友会と比べても改善を示している。業況が芳しくなくても企業経営の指標である売上高・経常利益が確保できる要因の獲得が必要である。たとえば、その要因が企業間格差といっても、規模、業種、業態、地域など様々な捉え方が可能である。あるいは経営改革によって産業構造の変化に対応したのか、または中小企業の経常利益率が低い要因のひとつである、エネルギー高、原材料高の製品・サービスへの価格転嫁が進めたのかなど、ミクロの視点で環境分析をみていく必要がある。

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 (経常利益の水準)	設備投資 実施割合
兵庫同友会	4	20	14	2	35	27.1%
日銀短観 全規模（中小企業）	9					
中同協	7	13	4	13	35	36.3%
大阪同友会	0	6	0	△3	25	27.4%

5 おわりに

今回の比較検討による業況判断 DI では、日銀短観(2023 年 12 月)の 9、中同協が 7、そして兵庫同友会が 4 の順であった。また、兵庫同友会の業況判断 DI の推移は、53 回.△1、54 回.3、今回.4 と決して大幅に改善しているものではない。さらに、兵庫同友会の採算水準 DI の推移は、53 回.28（中同協 35）、54 回.21（中同協 35）、今回.35（中同協 35）で、中同協の採算水準の方が高い傾向にあった。ただし、兵庫同友会の経常利益 DI の推移をみると、53 回.△5（中同協 1）、54 回.12（中同協△10）、今回.14（中同協 4）とすべてで中同協よりも兵庫同友会の経常利益 DI が高くなっている。兵庫同友会の立ち位置としては、業況の回復が鮮明ではない状況下でありながら、採算水準がいずれの調査時で最も高い中同協より、経営利益の水準ではすべてで高いことがわかる。

黒字化のメリットは、信用度や株式価値向上などへの波及がある。採算水準（黒字の企業

の割合)が高いことは、本業で儲けが出ている状態にある企業が多いということであるが、借入金の負担や投資で損失を出した場合などは、黒字であっても経常利益が赤字になるケースもあるのではないかと。黒字倒産は、黒字の状態でありながら、キャッシュフローがうまくいかず(資金ショート)、取引先の支払いができない、借入金の返済ができない、また不渡手形を出すことで倒産がおこってしまう。一方、経常利益が良ければ(黒字であれば)経営全体で利益が出ている状態と考えられる。つまり、黒字を継続するためには、どれだけ経常利益につながる「稼ぐ力」を構築するかであり、稼ぐ力につながる考え方や行動の再考が求められるのではないだろうか。たとえば、兵庫同友会では、これまでの景況調査分析(NTレポート・特別質問)を踏まえて、他より積極的な価格転嫁への行動が会員間で進んでいたのではないかと。また、「自社の価値や強みを認識して活かす」、「目先の利益を追求することは控え、自社の本来価値を高める中長期的視点をもつ」、「柔軟な学びの姿勢と情報収集、ネットワークを活かす」、「もっている経営資源や力量から身の丈にあった経営戦略を実践する」、「競争優位性や競争力確保のための強みを活かしたターゲットを探る」といったことから、気づきや意識変化をキャッチし、実現することである。

次に資金繰 DI であるが、中同協は 17→18→今期 13、兵庫同友会は 6→5→今期 2、大阪同友会は 8→3→今期△3 であった。全体として資金繰が窮屈になっている。ゼロゼロ融資の返済時期で 2 回目のピークを迎えているが、中小企業の資金需要が低下していることから、今後は経営改善や事業再生への支援に転換されることに留意されたい。

最後に設備投資について、兵庫同友会の実施割合は 27.1% (第 55 回調査)、中同協は 36.3% (10 月～12 月に実施した割合)、大阪同友会は 27.4% (現四半期中の設備投資) であった。中同協は前回 32% (1・3 月に実施) →36.3% (10・12 月に実施) と実施割合が増えている。兵庫同友会は前回同様で 27.1% であり、次期の計画は 26.9% (中同協の次期の計画は 37%) となっている。兵庫同友会においては、非製造業並びに 5 名以下の小規模企業の実施割合の少なさが影響している。国内消費がいまひとつ伸び悩むなか、小規模の非製造業では、依然として設備投資への姿勢は守りの傾向にあるが、企業の成長へ向かっていることを意味する設備投資がより進むことに期待したい。

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」
「インボイス制度と最低賃金改定について」
「物価高による価格転嫁の実施状況と各企業の対策について」～
芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部 講師 瓶内 栄作

新型コロナウイルスの影響について、感染症の直接的な脅威については感染症分類が5類に移行してから目に見える大きなものはなくなっている。人々の往来が活発化し、オフィスや観光地に多くの人が見られるようになった。見た目がコロナ前と同じように見えはしているものの、すべての経済環境がコロナ前に戻ったわけではない。人々の経済活動と企業の景況は完全に連動をしているものではなく、遅れるものや早期に影響が見えるもの、また連動しないものなどがある。業界による差異もあるかも知れない。本特別質問においては前回の特別質問調査と類似項目であるが改めて質問をすることによって、5類移行以降の景況について理解を深める。

次に2023年10月より制度開始になった適格請求書（インボイス）制度の影響について調べる。従来においては一定額以下売上である事業者については免税事業者であったわけだが、インボイス制度下において対企業への販売活動を行う際には、課税事業者登録が求められるようになってしまい、従来納税義務が免除されていた事業者へは税負担が増加することになる。制度についての理解と対応状況並びにその影響について理解を深める。

最後に物価高による価格転嫁の実施状況と各企業の対策について調べる。

1. 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

総計において比較年度（2019年7～12月期）対100%超の割合が47.8%である。コロナ後の景気回復が進んでいることを示している。業種別でみると、建設、商業、サービス（対個人）あたりがやや平均を下回っている。地域別で都市一地域部間での格差は明確には見えず、規模による差が大きい。次に規模別の比較を行う。規模0～5名の回復度合いは42.6%に対して、51名以上は62.6%である。51名超の企業について景況回復が明確な製造業（生産財）が多いのかと考え、比較を実施した（図2）。規模別で業種構成には明確な差異があることがわかった。検証が必要ではあるが、どの業種に属しているかの違いが、景況差を大きく左右するのではないかと考えられる。なお経営指針の有無別の景況判断においても10%近い差がみられた。

図1 2023年7～12月期の売上高について2019年7～12月期と比較

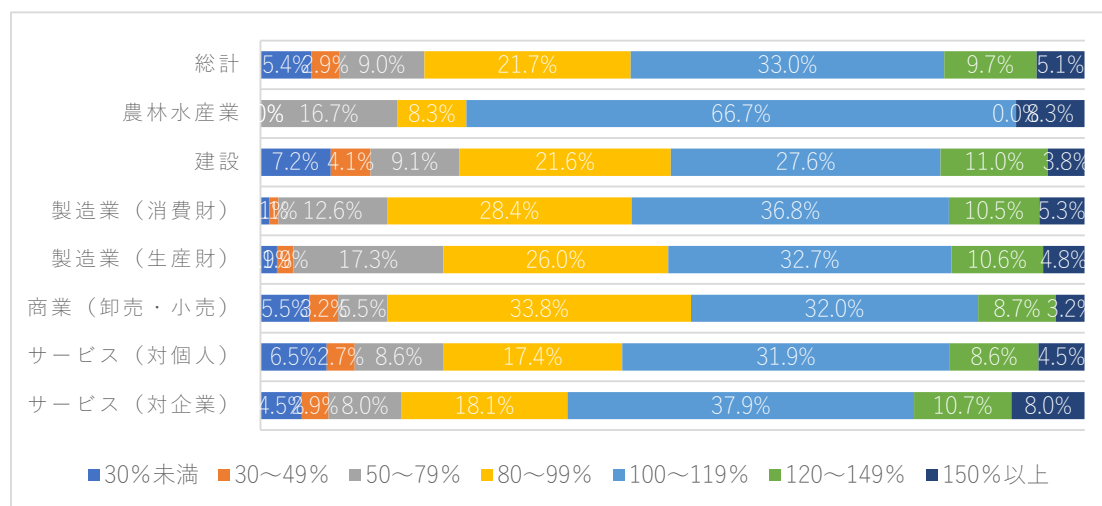
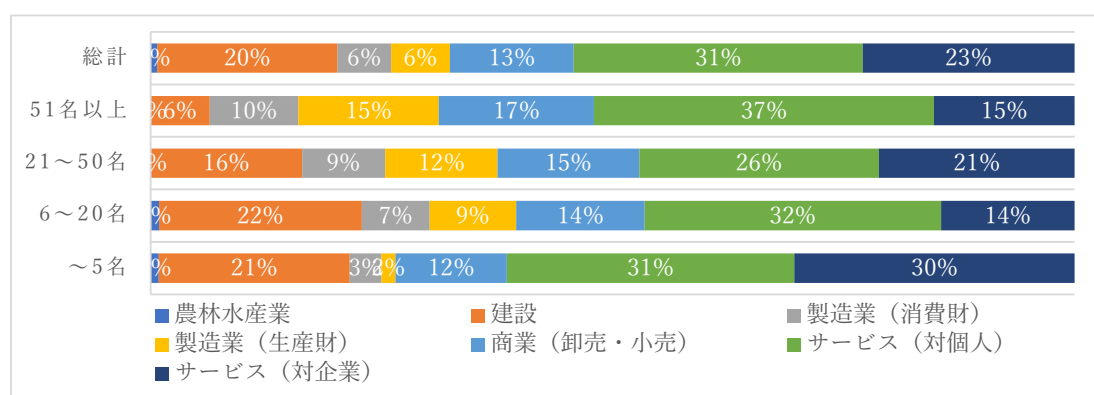


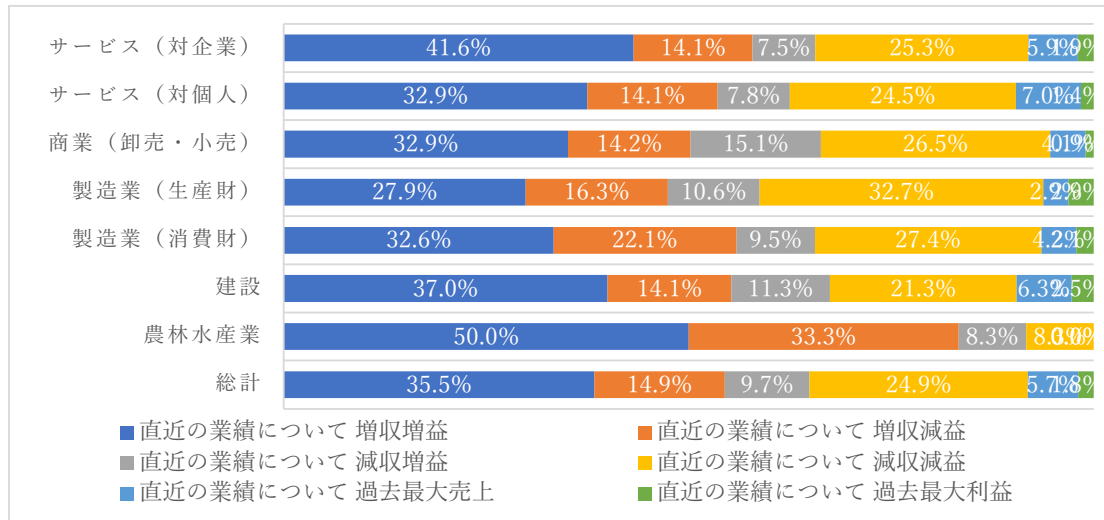
図2. 規模別構成業種の比較



直近の業績について

総計において増収増益が 35.5%であり、増収減益と足して増収グループが 50.3%である。上記売上高伸長では増加グループが 47.8%であり、「直近」というのを、前回の NT レポートと比較してという意味で直近半期(6 か月)ととらえると、景況は直近で大きく回復していつているのではとも考えられる。増収減益のグループは 14.9%である。物価上昇による価格転嫁をしたものの利益の上乗せはできていないといったケースが想定される。反転すると、35.5%は現況の物価上昇下で利益を確保する取り組みができていているといえる。なお、増収減益と減収減益を足した減益グループにおいて顕著な業種は製造業（消費財）と製造業（生産財）である。ともに総計と比較して 10%程度、減益グループの構成比が高い。原材料費高騰の影響を受けたのではないかと推測される。

図 3.直近の業績について

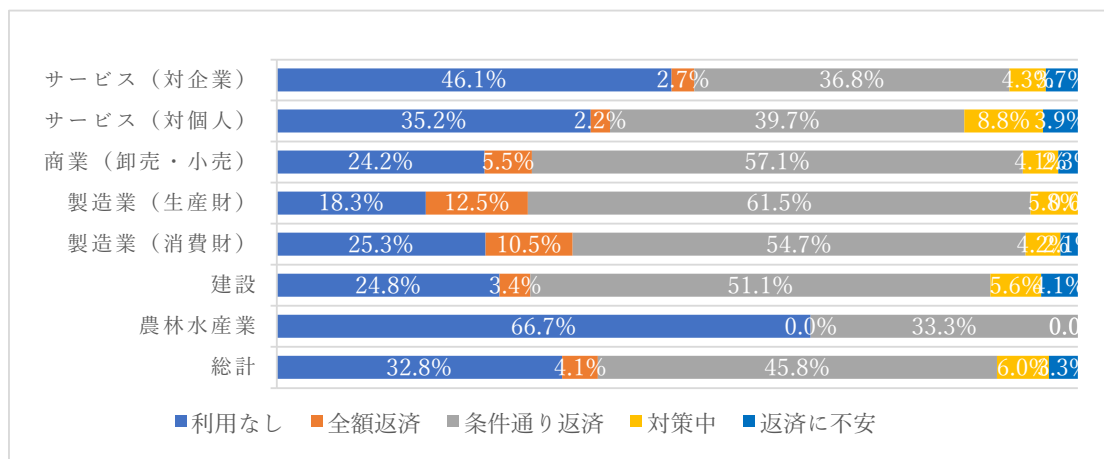


コロナ融資返済状況について

総計において利用なしが 32.8%、条件通り返済が 45.8%、対策中が 6.0%である。以降対策中について分析を進める。対策はどこまでを含むのかであるが、いわゆるコロナ借換保証¹による民間融資を対策と含めているのではないかと想定する。

また要注意なのは、「返済に不安があるが対策ができていない」が 3.3%あるということである。コロナ過とコロナ融資により従来の財務計画が大きく修正を余儀なくされている企業がほとんどであり、現況財務環境についての理解と対策ができていないのでは推測する。

図 3. 業種別コロナ融資の返済状況



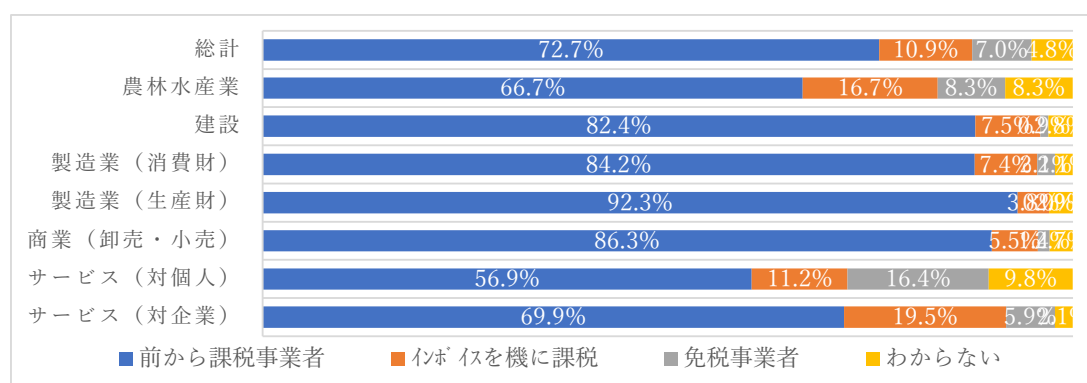
¹ <https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sinyouhosyou/karika.html>

2. インボイス制度と最低賃金改定について

2-1. インボイス制度について

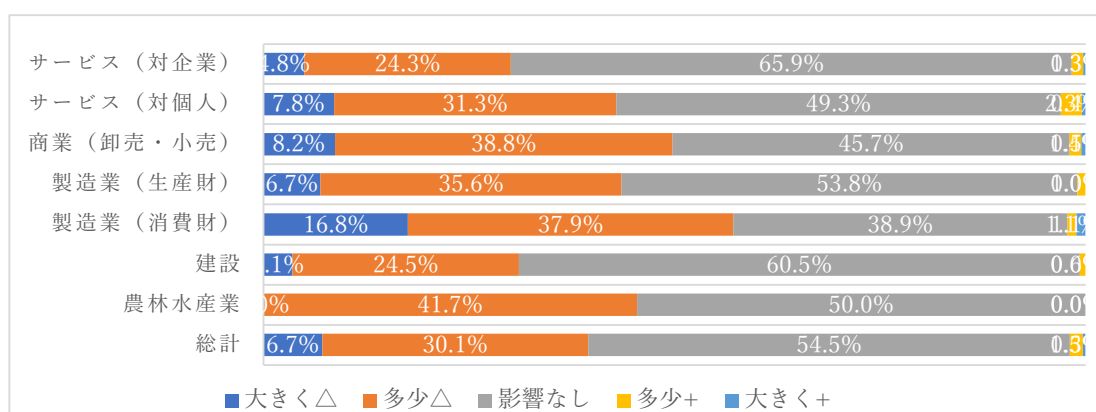
総計にて、インボイスを機に課税事業者になった割合が 10.9%あり、当該制度の影響があったといえる。一方免税事業者のままであるという割合も 7.0%存在する。構成比としてはサービス（対個人）が高いと推測する。サービス（対個人）については、個人消費者が顧客のことが多く、顧客からの暗なる要請も少ないと想定される。

図 4.業種別インボイス制度の状況



インボイス制度の影響を受けやすいのは、仕入が少なく労働集約型になりがちなサービス（対個人）である。反面影響を受けにくいのは、労働装備率—機械化割合が高い製造業である。今後の影響について、サービス業（対企業）のマイナスグループ（大きくマイナスと多少マイナスの合計）で総計は 29.1%であるのに対し、サービス（対個人）は 39.1%であった。製造業（消費財）は 54.7%、製造業（生産財）は 42.3%とインボイス制度の影響を受ける割合が高いことが分かった。

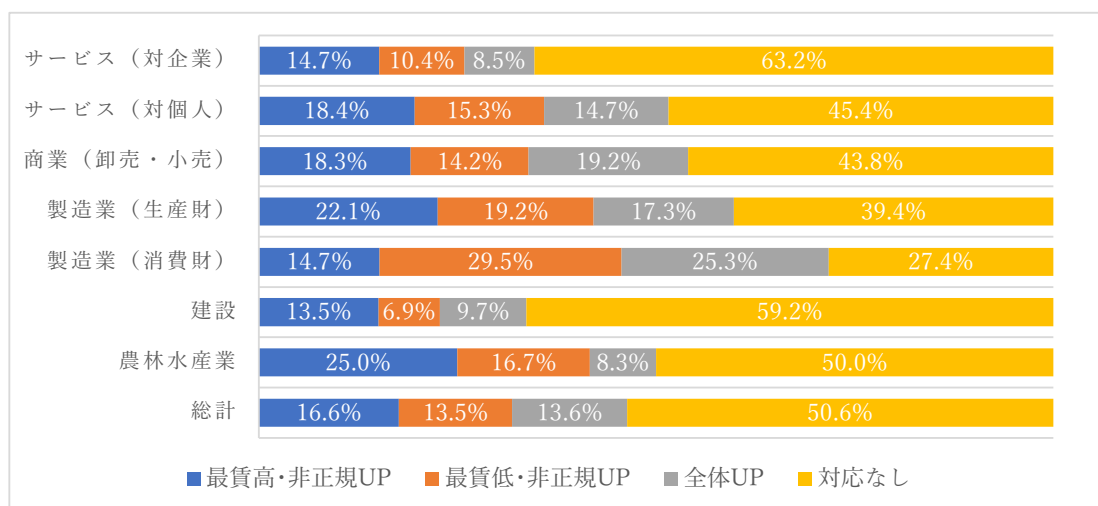
図 5.業種別インボイス制度に付いての今後の影響



2-2. 最低賃金の改定について

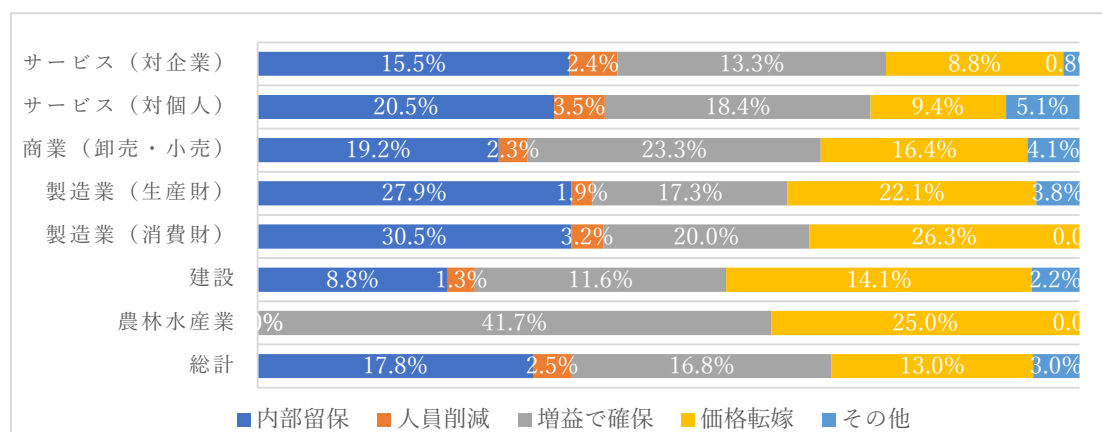
製造業（消費財）にて、「最低賃金よりも低くなるため、非正規社員を中心に賃上げを行った」割合が29.5%であり、既存の賃金水準が低いということになる。当該回答は、製造業（生産財）についても他業種より高く、製造業の賃金水準の問題ではないかと推測される。なお規模別でみると、規模が大きくなるほど最低賃金上昇の影響を受ける割合は高くなるため、業種より規模の違いである。

図 6.最低賃金について自社の対応



賃上げ原資について内部留保と回答する割合が一定数あり、平均層より高いのは製造業（消費財）30.5%、製造業（生産財）27.9%であった。内部留保による解決とは過去に蓄積した原資を使用するということであり、増益や価格転嫁といった将来収益を想定していないということは、他に手当てがないという行き詰まり感を示しているのか。

図 7. 賃上げしたと答えた方、原資について



3. 物価高による価格転嫁の実施状況と各企業の対策について

3-1. 価格転嫁について

価格転嫁については行っているが不十分とする割合があり、エネルギー・ガソリン、人件費ともおおむね30%強が該当する。特に製造業（消費財）と製造業（生産財）は50%水準であり、影響が大きい。なお、経営指針があるほうがこれら価格転嫁への意識が高く、転嫁の割合も高くなっている。

図 8.価格転嫁について（エネルギー・ガソリン）

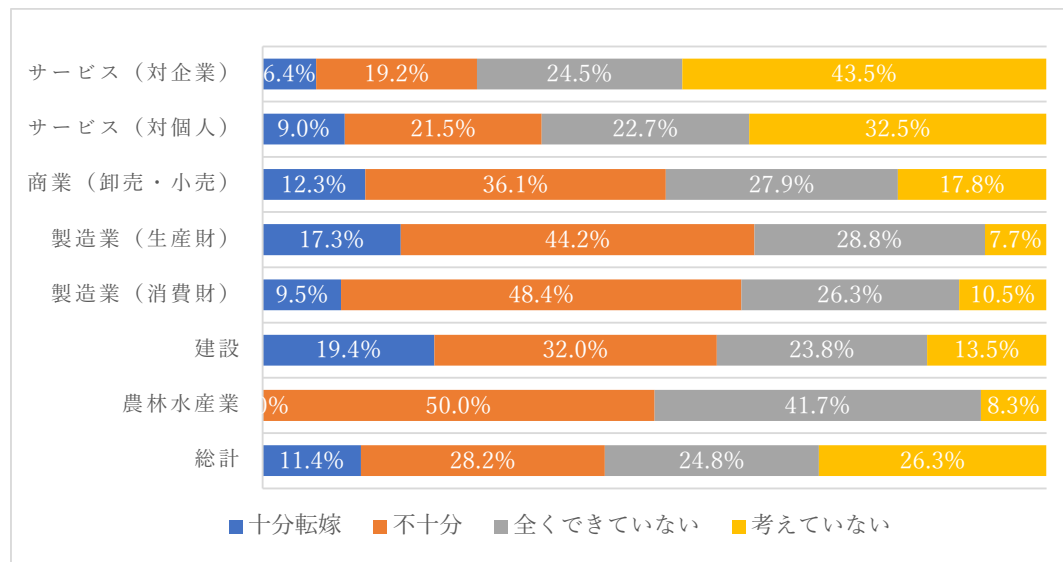
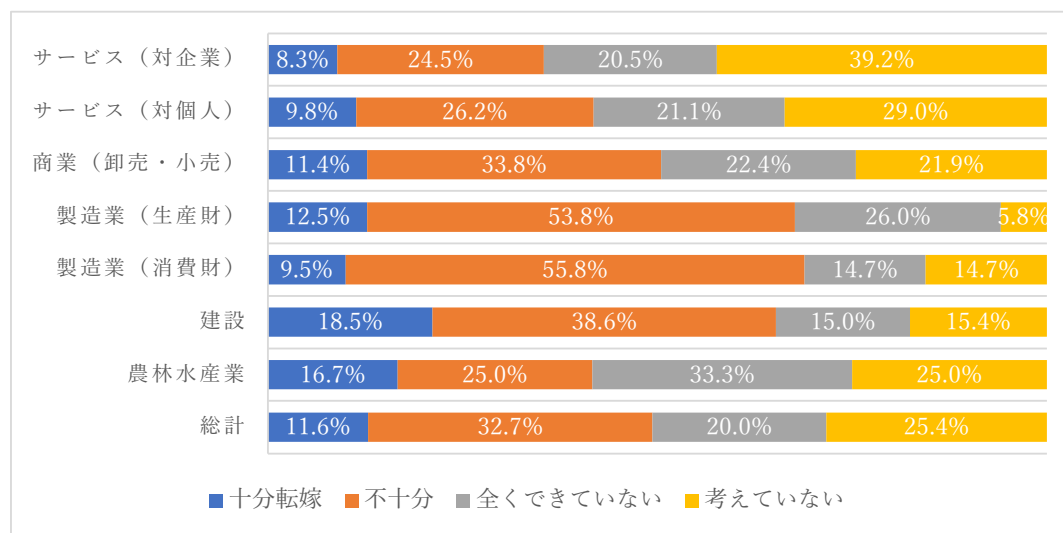


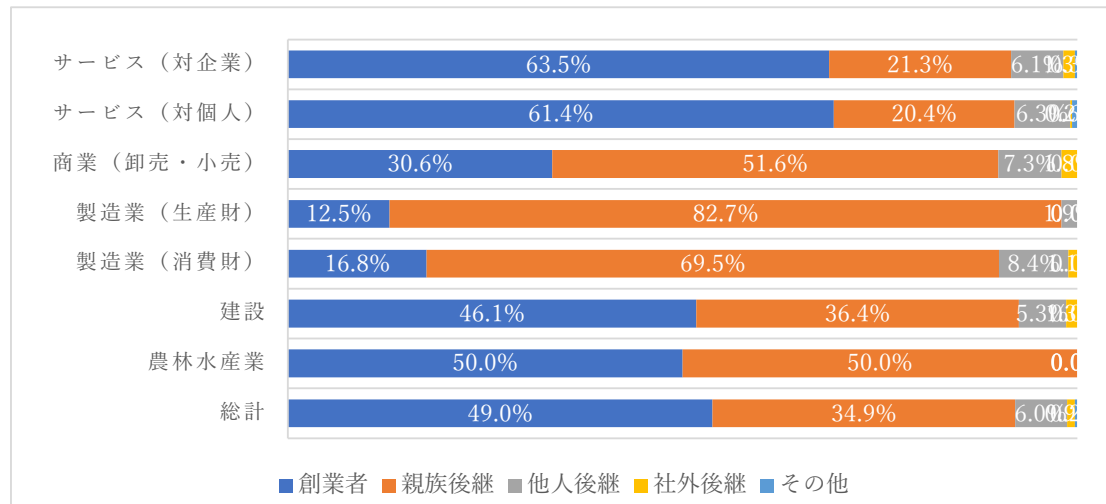
図 9.価格転嫁について（人件費）



3-2. 事業承継について

総計において自身が創業者であるという割合が 49%前後であり、半数の企業ではこれから初めての事業承継を迎える。製造業（消費財）、製造業（生産財）、商業（卸売・小売）については、現在代表者が創業者である割合よりも親族後継者である割合が高い。製造業、商業は社歴が長い事業者が多く存在すると考えられる。

図 10.事業承継について、貴社の代表者に当てはまるもの

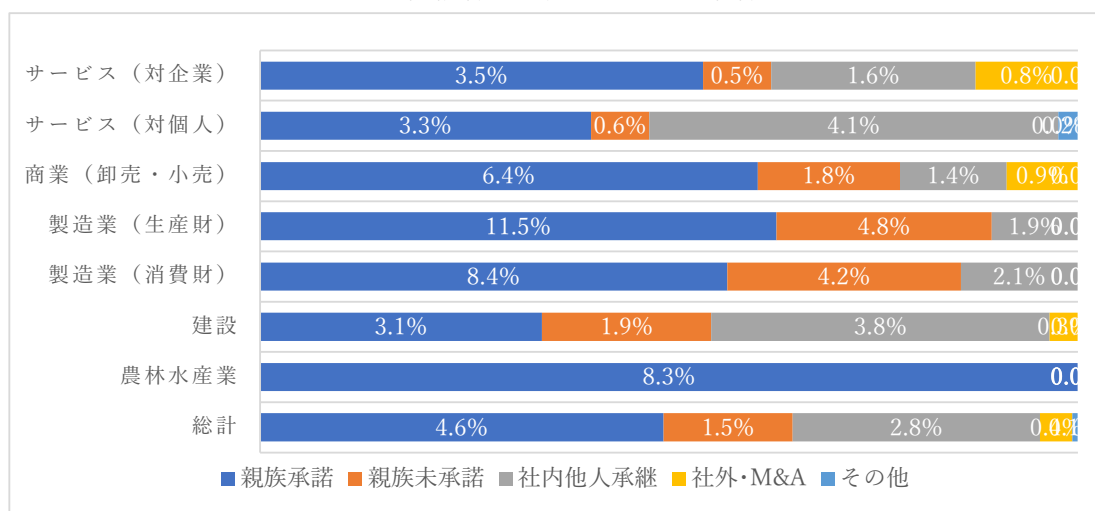


中小企業においては、経営者のもつ暗黙知がアウトプットされたことなく、経営者の経営方針にフィットした組織を形成していることが多いことから、初回の事業承継は踏みべき手続きが多い。後継者については「決まっていない」が総計で 23.9%と最も多く、ついで「検討中」19.4%、「考えていない」19.1%と続く。

中小企業白書(2019)²によると、経営者の年齢が 50～59 歳では後継者不在が 44.1%、60～69 歳では 25.9%、70 歳以上では同 15.8%というように、経営者は自分の経営者キャリアの終わりが近づくと後継者を確保するようになる。なお、業種でみると製造業（消費財）と製造業（生産財）は「決めている」と「検討中」を足した割合が、他業種に比べて 10%程度高い。

² https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/html/b2_2_1_2.html

図 11.後継者決定済の場合の対象者



後継者の属性は親族が多いが、建設並びにサービス（対個人）は社員（社内他人承継）となっている。近年第三者承継の割合は高まっており、中小企業白書(2021) 第2-3-27図では社内人材の承継は17.2%となっている。なお、中小企業白書(2021) 第2-3-28図によると、創業者が承継を行う際は、同族承継77.2%、内部昇進20.3%となっている。今回実施の調査は創業者割合が高いことから、おおむね平均的な傾向を示しているといえる。

以上

兵庫同友会 NTレポート第55号
企業訪問ヒアリング
「全社的な賃金体系の見直し」
「賃金の上昇にあわせた価格転嫁の取り組み」

関西学院大学 国際学部 教授 児島幸治

(1) サカモトメタル株式会社

1. 企業概要（会社概要、事業内容、特徴・変化）

創業は1988年。銅を主体（売上の80%以上）とした金属全般のリサイクル業。創業者は、現代表取締役社長・坂本規文氏の父親が大阪からIターン、古民家を購入し、リサイクル事業を始めた。創業時は公衆電話がコイン式からカード式に変わる時期で、旧式の電話機を引き取り、金属リサイクルを行っていた。当時はハンマー・ドライバーなどを用いて人力で仕分けをしていた。1993年からは銅電線のリサイクル分野に進出し、現在の主力事業となっている。

創業時は、規文氏は大阪におり、学校の夏休みに公衆電話回収と解体の仕事を手伝い、辛い仕事なので継ぎたくないと考えていたが、父親が病に倒れたことで大学進学を諦め、姫路にある同業他社で8年間修行した。その会社が倒産したことをきっかけに実家に戻った。金属全般のリサイクル業で、当初はアルミの二次合金を主に扱っていたが、アルミは利幅が薄く、銅電線を扱うことにした。当初は仕入れた銅電線をそのまま転売、被覆部分を人力や小さい皮むき器で剥がして銅線として販売していた。その後銅電線を加工して、ナゲット（粒状の純銅）にすることができる設備を導入し、赤ナゲット（99.99%以上の純度の純銅）および雑ナゲット（98%以上の純度の被覆銅線を粉碎加工して取り出した銅）として製造・販売している。またこれらの製造過程で発生する銅が50%程度含まれた残留物についても、鉾山に販売している。

使用済み電線については、電線毎に銅の含有量が異なるので、含有量により買値は異なる。また、銅の商品相場は大きく変動するので、電線を仕入れる際の銅相場によっても買値は大きく異なる。買い入れた電線は、種類毎に分類してから電線を銅の含有量などで選別し、含有量が低く、処理に手間がかかる電線については転売し、リサイクルできるものは、手作業で銅以外の部分を出来るだけ取り除く。選別された電線は、一定の長さに裁断してナゲットを加工するラインで処理する。ナゲット加工機を用いて、破片を破碎し、水や振動を利用することで銅を分離し、乾燥させてナゲット銅を製造している。

現在は、赤ナゲット用ライン、雑ナゲット用ラインの2つのラインを保有し、2023年度では年間あたり赤ナゲット970トン、雑ナゲット650トンの原料処理を目標としている。ものづくり補助金を3回受給するなどし、8年前に雑ナゲットのラインを新設し、粗利率の向上を図っている。製造したナゲットについては、50%ほどは事前に販売数量を決め、商社

と契約を結び、銅電線・銅管・銅箔を製造している企業（住友電気工業・古河電気工業など）向けに販売している。残りは、銅相場の状況をみながら社長の決裁で販売時期を決め、販売している。昔は、仕入れた電線をそのまま海外向け（主に中国）に転売することも多かったが法改正があったため、現在は銅含有量の少ない、加工に手間のかかるものなどはそのままの状態でも東南アジア向けに転売している。

銅電線のリサイクル業で一番重要なのは、銅電線の仕入れであり、社長自ら仕入れ先に営業を行い、現在はほぼ仕入れ先は固定している。仕入れ先には翌日までには現金（振込）で決済することになっている。持ち込まれた電線を見て、銅の含有量を見積もり、相場も勘案しながら買値を決めるので、銅の含有量の見積もりが重要である。大体 500 種類ほどの電線の種類を頭に入れながら買取価格を決めている。銅需要が多くなると判断すると、仕入れ先に声をかけて材料となる電線を仕入れる場合もあるが、その際は買値が少し高めになる。

2. 自社を取り巻く物価高・外部環境の状況（影響）

銅の商品相場は年間を通じて大きく（30～50％）変動するが、長期的な傾向としては、銅の使用量は 2060 年には世界人口 100 億に達することなどを念頭に置いた場合、銅の需要は高まっていくと考えられている。さらに、既存・新規の銅山からの歩留まりの良い銅生産が減少していることから、リサイクルされる銅の需要はこれからも高まることが期待されている。アメリカ、中国の 2 国で約 7 割の銅が使用されるため、両国の経済状況の影響は銅の商品相場に大きな影響を及ぼす。

銅電線を仕入れてからナゲットとして販売するまで約 2 ヶ月を要するため、銅の相場の動向には常に注意している。相場の影響を少なくするために、運転資金を増やすことにより銅のストックの割合を増やし、変動幅の影響を少なくするように心がけている。

物価高、燃料高による影響は受けているが、会社全体の費用に占める割合は小さい。逆に、物価高、燃料高による影響を理由として、ナゲットの販売価格を上げることができたため、粗利率は 5%ほど向上している。仕入価格については粘り強い交渉と、購入のタイミングにより出来るだけ良い買取りができるように努力している。

コロナ禍がはじまった 2020 年前半は銅の商品相場が非常に低かったため、コロナ関連融資を受け、できるだけ沢山の仕入れを行った。その間に銅の相場が非常に値上がりしたため、大きな利益を上げることができた。今までものづくり補助金を 3 回受け、その関係で金融機関から早めに政策融資などの情報を得ることが可能になり、思い切った経営判断が下しやすくなった。

3. 全社的な賃金体系の見直し（賃上げ）について

銅の商品相場により、損益に大きな影響を受けるが、それとは関わらず、全社的に給与水準を昨年、今年共に 5%ほど上げている。今年度からの新入社員の初任給の上昇、最低賃金の改定などに伴って、全社的に賃金テーブルを改定し、ベースアップを行った。給料の査定については、評価シートを用いて年に 2 回行い、自己採点、上司採点、上司面談、社長面談により昇給額を決めている。社員の平均年齢は低く約 27 歳であり、社員 9 名、役員 4 名の

体制である。

販売商品の特性上、売る際の価格交渉権はほとんどないため、仕入れ時の価格交渉が極めて重要となる。

4. (最低)賃金の上昇にあわせた価格転嫁の具体的な取り組み(結果)

一番重要なのはいかに適切なレベルの粗利を確保するかである。在庫管理を適切に行い、原価いくらで仕入れたものがどれだけ在庫としてあるかを常に把握しておく必要がある。MGとの親和性があり、相場による影響などのゲーム的要素が含まれる経営業態である。キャッシュ保持の重要性も認識しており、売上比 4.5 か月の流動資産、1.5 か月の融資枠を併せて、給料 3 年分ほどとなる手元流動資産で常に現金 1.5 億ほどを持つようにしている。

仕入れ価格の交渉、銅相場の状況を見計らった販売のタイミングを最適化することで、賃上げに必要な粗利益を確保することに努めている。これは社長の責任であると考えている。

5. 価格転嫁が実現できた要因

社会情勢の変化に伴い、取引先の理解を得ることが可能となり、粗利益率の向上による価格転嫁が可能となったと考える。

6. その他

現時点での課題についての質問には、人員確保、SDGs への取り組み、製造効率(稼働率)の上昇について、との回答があった。

まず、人員確保については、SNS・社員発信を行うなかで、新卒の学生確保ができた。高卒採用についても地元の高校に頼んではいるが、地元志向の就職希望の学生でも、名の知られた大手企業の子会社などが就職先として好まれるため、苦戦している。あと 2, 3 名は従業員が欲しいが中々集まらないため、新しい機械の導入などで人手が少なくてもやっていけるような体制作りにも取り組んでいる。さらに、従業員の労働環境の向上を図って、休日の日数を増やして行っている。そのためには生産性の向上が必要である。

SDGs への取り組みも HP などで発信している。地元密着型の企業として、近隣の住民・会社のリサイクルが必要なものの引き取りなども積極的に行っている。具体的には、電線以外に、農家のトラクター、近隣製造業の廃棄設備、消防団・子供会の回収アルミ缶などのリサイクルも行い、種類ごとに分けて、専門の同業者に転売している。

製造効率についても、新設備導入によるアップを図っている。さらに仕入れた原料の仕分けについても効率化を進めている。環境設備についても 5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を推進し、段階的に進め、月次清掃日には会社周辺の掃除も行っている。

兵庫同友会 NTレポート第55号
企業訪問ヒアリング
「全社的な賃金体系の見直し」
「賃金の上昇にあわせた価格転嫁の取り組み」

関西学院大学 国際学部 教授 児島幸治

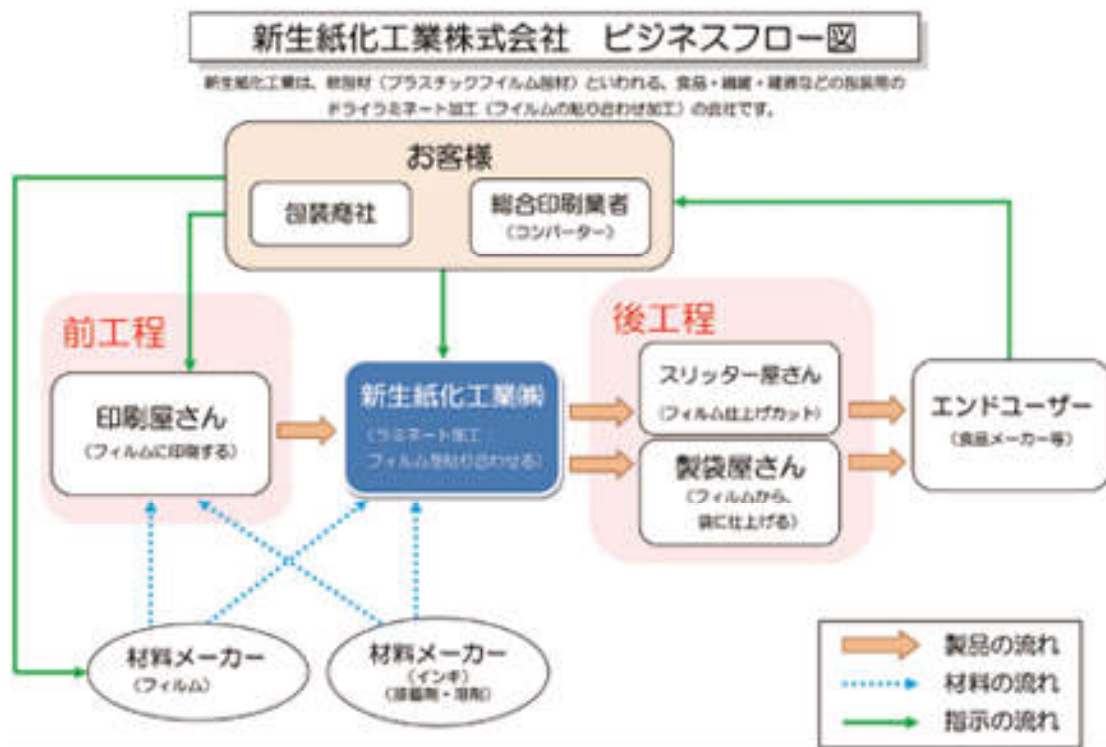
(2) 新生紙化工業株式会社

1. 企業概要（会社概要、事業内容、特徴・変化）

新生紙化工業は、軟包材（プラスチックフィルム包材）といわれる食品・繊維・雑貨などの包装用のドライラミネート加工（フィルムの貼り合わせ加工）を主な事業としている。ドライラミネート機を4台保有し、ドライラミネート加工を行っている。対応幅300mm～1300mmの幅の各種フィルムを用いて、コーティング部で基材に接着剤塗工（溶剤導入）を行ったものを乾燥させ、その後加熱金属ロール・ゴムロールの間に、貼り合わせフィルムと基材を貼り合わせたものを冷却して、ラミネート品を製造している。

1967年大阪市淀川区加島で吉田正助により創業、1968年にはプリントラミネート機を新設し、法人化し、現在の社名となった。1992年5月には大阪市此花区に新工場移転。1998年には吉田俊夫が代表取締役社長（現会長）に就任、2012年には尼崎市大浜町に新工場移転している。

主な顧客は、エンドユーザーである食品メーカー等から材料供給を受ける「コンバーター」と呼ばれる総合印刷業者や包装商社である。前工程として印刷会社により印刷されたフィルムや材料メーカーから直接に仕入れたフィルムを用いて、材料メーカーから仕入れた接着剤・溶剤などを用いてドライラミネート加工を行い、後工程として、フィルム仕上げカットを行うスリッター業、フィルムから袋に仕上げる製袋業の過程を経た製品が、エンドユーザーである食品メーカー等に渡る。会社資料に基づきビジネスフローを図示すると次のようになる。



(引用元： 新生紙化工業(株) 会社案内資料)

業界全体では①コンバーターと言われる商社が仕事を受け、②印刷会社がフィルムに印刷をしたものを、③新生紙化工業のようなラミネート加工会社がフィルムを貼りあわせ、④スリッター会社がフィルムをカットしたものを、製袋会社が袋に仕上げて顧客に納品する。

1992 年の此花区の土地購入はバブル経済真っ只中のため高額な簿価を抱えることになった。その当時の売上は約 3 億円、順調に売上を伸ばしていき 5 億円以上の売上を何期か続けた 2011 年に現在の尼崎新工場に移転した。尼崎移転後は、新規のドライラミネート機（5 号機）の導入、3 交代制（年末年始・GW・盆休み以外）としたこともあり、飛躍的に売上を伸ばし、直近の売上は 12 億円を超えるまでになっている。食品用の製品であるので、景気の変動を受けにくく、コロナ禍においても巣ごもり需要の発生により、通常よりも多い注文が入り、対応に苦慮した。

課題としては、繁忙期と閑散期の差が大きく、繁忙期には休みも取ることも難しくなるが、閑散期のことを考えると安易に従業員数を増やすことも難しい。新規の設備導入も検討しているが、付帯品なども含めると何億円という投資になるため、長期の準備期間が必要となる。また、此花区の工場用地を高額で購入したことと、大幅な損失を計上した売却と尼崎新工場移転により、債務超過状態となり、金融機関からの返済のリスケジュールを含む支援を受けることになった。ただ、売上と利益の順調な成長により、2022 年には債務超過状態からも脱却することができている。

2. 自社を取り巻く物価高・外部環境の状況（影響）

東北の震災の際には工場は此花区にあったが、関東の客の分の受注もあり、既存の顧客を通じての注文で断り切れず、パニックとなるぐらい仕事量が増えた。

コロナ禍の影響については、2020 年春大変な状況になった。というのも、巣ごもり需要の発生により、保存食品が爆発的に売れたため、食品メーカーは大増産体制となり、弊社への受注も急増した。その中で、物価高・燃料高の影響により、材料であるインキ、溶剤、接着剤、フィルムなどの大幅な値上がりや品不足が発生した。さらに電気・ガス代なども大幅に値上がりした。食品メーカーの製品も値上がりした。そのため、弊社の請求する加工賃についても値上げ要求を行う土壌が形成され、3 回の値上げで 25～30%値上げをすることが可能となった。

弊社では粗利は 55%ほどであるが、固定費となる人件費部分が大きい。機械化が難しく、ロボット設備などを導入するとなれば非常に高額なものとなる。

3. 全社的な賃金体系の見直し（賃上げ）について

弊社の賃金の評価制度についてであるが決算は 8 月、賃金に関する評価は年に 2 回、8 月初頭と翌 2 月に行い、その評価を用いて、4 月から反映される仕組みとしている。最低賃金があがったことから、2023 年 9 月には評価制度の賃金表のベースアップを行った。さらに、2022 年、2023 年と連続して決算賞与を出した。

賃金の引き上げの必要性について、直接会長が従業員から聞いたわけではなく、社長が役員面談をした範囲では具体的な賃上げ要求はなかったという。それよりも労働基準法の遵法することによる残業時間の減少により、持ち帰り賃金が減る従業員から不満の声もあがった。

従業員確保について言えば、なかなか人材は来てくれない。中途・新卒も含めて複数の会社を通じて求人を行っているが効果は小さい。高卒の新入社員が来なくなった理由として、最近の高校生の就職は親の意見に左右されがちであり、全国転勤の可能性のある大企業への就職は好まれないが、地元企業であっても名前が知られていない企業は選ばれにくく、名前の通っている親会社を持つ地元の子会社などが就職先として人気があるという話を聞いている。さらに高卒での就職も減り、進学率が高くなっているという印象をもっている。3 交代制ということで、深夜勤務もあることから現場職の女性採用は極めて難しく、高齢者の採用も同様に困難である。

4. （最低）賃金の上昇にあわせた価格転嫁の具体的な取り組み（結果）

エンドユーザーである食品メーカー等の値上げもあり、加工賃の値上げが可能となったことから、賃上げも可能になったというのが現状である。

5. 価格転嫁が実現できた要因

加工賃の値上げを要求できたことにより、賃上げに反映できた部分もあるが、設備産業であるため、高額な設備の更新を定期的に行う必要があるが、かなり旧式の機械を使い続けて

いるという現状がある。40 年以上使っている機械もあり、最新の機械と比べて、作業スピードは約三分の一程度である。しかし、新規の機械導入には概算 4 億円程度必要であり、作業量が増えれば、加工後の接着剤を硬化させる特別の室（エージング室、むろ）の増設も必要となる。さらに、空調や付帯装置設備の増設も必要となる。

新規の機械を導入することで、現在の三交代制度は維持しつつも、日曜日の深夜業は操業を停止するなど、従業員の休日を増やすことが可能となると考えている。

6. 事業承継の取り組み

現在の社長の横山悟史氏は 3 代目社長となる。入社 25 年超の社員であり、代表権は持たない執行社長という位置づけである。現会長には 2 人の息子がおり、中学校の教師をしている長男は会社を継ぐ意志は持っておらず、理学療法士として大学卒業後病院に勤務していた次男が現在営業担当の社員として入社している。現在は幹部社員、役員という立場ではないため、一社員として会社について学び、同友会の活動などにも取り組み、大局観を養っているとのことであった。

7. その他

（環境問題への対応）

環境問題で悪役とされることが多いプラスチックであり、脱プラスチックの動きや海洋プラスチックごみ削減などの動きにより、将来的に需要が減る可能性もあると考えている。そのような動きの中、プラスチックの使用を減らし紙とのラミネート加工についての注文も来るようになってきたが、紙の使用により、紙粉が舞い散り異物混入の原因となる可能性があるため、別室での対応となり新規の設備投資が必要となる。個人的な考えであるが、現在は 50%超の紙を用いて残りはプラスチックでも紙認定を受けることができている現状から、さらにプラスチックの使用量を減らさなければならなくなるのではないかと考えている。

（会社経営で大変だった出来事）

1998 年頃の金融危機の際に、当時の取引先で売上が 2 番目に多かった会社が倒産し、手形が約 3500 万円あったことなどで経営に大きな影響があり、現会長が当時社長に就任する契機となった。

過去には大きな異物混入問題があり、食品メーカーに電話で呼び出され、製品を全品引き取れと要求された。PL 保険には入っていたが、当初は保険金の支払いを出し渋られた。様々な伝手を使って、情報を入手して理論武装して保険会社と交渉した結果、負担する損害額の半額までは保険会社によりカバーされることになった。詳しい内容は話せないが、その際には中小企業家同友会のネットワークに大変助けられた。この問題への対処から、3S 活動を熱心に行うようになり、ISO 22000 も業界では初めて取得することができた。

No.	大業種名称	規模	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	0～5名	国内需要の増加		
2	農林水産業	0～5名			新事業開始にあたり、マニュアル作成や人材の確保をおこない、だれでも工場を稼働できるようにしたい
3	農林水産業	0～5名	二次創業		新たな展開に向けて今を乗り切る
4	農林水産業	0～5名	新商品開発		付加価値が増大しているので、あとは販路拡大だけ
5	農林水産業	0～5名	販売方法を変えた		
6	農林水産業	0～5名	卸売販売より、直店舗販売が伸びている。		新規売上の確保が重要ですが、同友会にて少しずつ新規開拓が出来ている。
7	農林水産業	6～20名		落ち着き見せるも原油高騰による燃料費と修繕費用関連での部品の価格上昇	来年7月に所有漁船の増トン化を図り、大型中古漁船の購入を検討中
8	農林水産業	6～20名			農業のエンタメ事業
9	農林水産業	6～20名	営業		売上は、上がっているが、純利益が少ない。
10	建設	0～5名			特に新規顧客獲得が現在の経営課題。HP、SNSなどを通じて集客を行っている。
11	建設	0～5名	営業力の強化		
12	建設	0～5名			協力業者の確保
13	建設	0～5名	紹介による契約件数が増えた。		
14	建設	0～5名	専門分野に注力・修理対応のスピード力向上		社員が居ない為、ほぼ外注・応援にて対応している
15	建設	0～5名	取引会社の増加		季節によって売り上げの上下を減らす事
16	建設	0～5名	新規得意先の開拓		得意先を増やしたいが下請けの減少。対応策として紹介等の聞き込み。
17	建設	0～5名		1件当たりの単価の減少	
18	建設	0～5名			業態変化をしていかないと、右肩下がりと思える
19	建設	0～5名	より単価の高い商品が売れるようになった		
20	建設	0～5名	補助金をフックにした営業受け入れ態勢		
21	建設	0～5名	昨年温めていた案件が始動。		断熱・SDGs潮目の変化に対応
22	建設	0～5名			技術職で機械化が難しい。
23	建設	0～5名		インボイスの影響で人件費、外注費、及び原材料、製品の価格が上がった為、利益を圧迫している。	人件費を抑えつつその他の経費コストカットをして経営安定を図りたい
24	建設	0～5名		見積依頼は来るが、受注につながらないケースが多くなってきた。お客様のお財布の紐が固まっている印象	キャッシュフローの改善を引き続き模索する
25	建設	0～5名		人材不足	幹部社員の育成
26	建設	0～5名	人材の強化		行き届いた対応力
27	建設	0～5名	メンテナンスの強化(既存顧客)		
28	建設	0～5名	現場作業員と事務スタッフが増えたことで対応が早くなり信頼につながったから		第一に自身の未熟さです。数字に弱く感情に流されやすいので、お客様の要望に応えたい一心で単価を調整してしまいます。最効率を求めていますが高まだまだ改善の余地があると思います。課題でもありますが、お客様に寄りそう事で誠実さを実感していただき良い関係になれます。故に競合他社との価格競争に巻き込まれずに契約できる案件も増えています。
29	建設	0～5名	前年が悪すぎた。自社での請負工事を減らし、下請け業を増やした事で、外注費や材料費を削減		人材の確保。 自社物件と下請け工事とのバランスをよくしたい。 借入の返済計画。
30	建設	0～5名		受注件数BtoBの減少、小規模案件BtoC案件への偏り	
31	建設	0～5名	主力商品の変化		新卒採用・社員教育の強化、業務内容のマニュアル化、広報活動の強化、技術継承の強化
32	建設	0～5名	施工性の向上		人員不足ですがクレーム0を努めていく
33	建設	0～5名			原材料費が高騰する中、商品価格は上げられないが付加価値を付けていくことで対応
34	建設	0～5名	社長のワンマンパワー		マニュアル化
35	建設	0～5名		原価高騰による売価への価格転嫁が不十分且つ、転嫁分を取引先からほぼ強制的に値切られる。(支払い時に差し引かれる) 人員の高齢化と不足	経営者が経営放棄
36	建設	0～5名	入札案件の受注強化	同業他社との競合により、受注の低下と値下げ	資金繰りが厳しいので、キャッシュの動きを常に把握する。キャッシュベースでの経営計画を遂行する。
37	建設	0～5名	新規顧客が大手であったため		
38	建設	0～5名	前年度の営業成果		人材不足
39	建設	0～5名		体調不良となり実働に影響が出たため。	
40	建設	0～5名	受注増加		

No.	大業種名称	規模	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
41	建設	0～5名	昨年度は自社施工にこだわり過ぎたのと公共工事をお断りさせて頂いた為売り上げ減少した為今年度は協力業者に積極的に助けて頂き、公共工事も積極的に入っている為売り上げ向上している。		付加価値の増大→当社は塗装施工会社ですが、ただ外壁や屋根を塗るだけではなく塗装や左官工事などの他業種との掛け合わせで当社でしか出来ないような提案を出来るように職人さんの技術向上やお客様への提案の幅や提案方法を模索中です。
42	建設	0～5名	見積り方法の改善		自社職人を育てる
43	建設	0～5名	仕事がいっぱいきました		
44	建設	0～5名	取引先の増加 新事業		若手の人材不足 営業力と対応力 手直しの無い工事 人材を増やし機動力と安心感を与える工事
45	建設	0～5名	自社工場購入、新販路の開拓		
46	建設	0～5名		客先との契約による減少	
47	建設	0～5名			新商品開発によるブランド力強化
48	建設	0～5名	社員雇用		社員雇用の為事業所拡大計画
49	建設	0～5名	新規改修工事の営業		人材不足によるので、新卒採用、教育
50	建設	0～5名	主にBtoCのお客様に対して、お客様の実現したい事を抽出し、助成金を絡めれる様な事業があれば提案していく。それにより、お客様負担が減り尚且つ、実現したい事を100%に近いまで実現する事ができる。		現段階では、現場管理者が不足している。現在1名は教育して行っているが、現場に常駐できる事が少ないので常駐しながら管理ができる人材確保。
51	建設	0～5名	経費を見直し削減		
52	建設	0～5名		リフォームしたくても金額が高くてあわない。息子さんが出てくるとおふ。新築等の工事単価がそもそも合わない。明石市なら家を潰して土地を売った方がお金になるから。将来への不安でお金を使いたくない。悪徳業者の増加で話がしにくいなど。	問題は顧客を探すところ、求めている所と出会うこと。対応策はまだまとまっていない。
53	建設	0～5名	顧客単価のアップ	不動産業の落ち着き	顧客数の増加
54	建設	0～5名	営業先の転換		
55	建設	0～5名	省エネリフォーム補助金で受注が増加		業務を回せる人を増やす
56	建設	0～5名		売上数量・客数の減少	
57	建設	0～5名	利益率の悪い仕事を断ったため。	利益率の悪い仕事を断ったため。	仮想空間事業での展開
58	建設	0～5名		エンドユーザーさんから大きい工事の受注減	社員スタッフの仕事への責任感の向上、スキルアップ
59	建設	0～5名	新規クライアントの開拓に成功		営業に少し力を入れている。人材確保は、常時募集を行い短いスパンで募集要項の修正をしている。取引先・協力企業の確保は社員も含め、各方面に紹介してもらいながら選定している。
60	建設	0～5名			全体として不景気になりつつ有る中、差別化を創る会社づくり。
61	建設	0～5名	単価をしっかり見て利益の残る仕事を選んでいる		銀行との密なやりとりの中で資金繰りの改善
62	建設	0～5名	受注量の増加と外注先の開拓増加で売り上げをアップ利益率は下がるが一定の売り上げを超えると利益が出てきました。		仕事の受注量に対して対応できる社員数が足りていないので即戦力になる社員を雇用する。 取引先の開拓単価値上げ交渉 外注先の開拓（一式で任せられる） 経営指針書の見直し修正 サロン事業新商品の販売促進活動
63	建設	0～5名	掛け率を見直し改善した		赤字脱却の為に利益率の見直し、広報のターゲット絞込み、お客様と対応可能となる窓口社員（建築士）の育成。
64	建設	0～5名	国施策補助金を利用を促し、それに対して請負が増えた為	受注相談件数及び請負金額の減少。理由：季節による場合も有り、また材料高騰や高齢化もあると推測	新規受注（顧客）の確保 安定的な受注が出来るように対策が必要
65	建設	0～5名	受注額の増加	受注物件の工期の変更	社員教育の実施
66	建設	0～5名		メインの得意先が1社しかない	取引業者さんが少ない
67	建設	0～5名	受注増加した為		受注単価を増加させる。
68	建設	0～5名	取引先業者の増加		
69	建設	0～5名	新規取引先の獲得		
70	建設	0～5名	人材不足の為、これまで一案件しか進行させられませんでした、複数の案件を同時進行させられれば売上と利益の増加に繋がると考えています。	見積りの甘さです。	
71	建設	0～5名	従業員の雇入れ 設備投資		従業員の募集
72	建設	0～5名		物価高で顧客の購入予算が減少してきている為	少数精鋭
73	建設	0～5名	新規開拓	人件費の増加	人件費の節約
74	建設	0～5名	既存事業底上げ、新規事業、新製品開発		物価等仕入れ価格の上昇による販売価格の上昇ではお客様は納得してもらえない→他社では成し得ない付加価値とオリジナリティ
75	建設	0～5名	公共工事の落札が多い		経営者自身が現場で作業を行っている。人材を確保して、教育していくことが急務

No.	大業種名称	規模	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
76	建設	0～5名	受注金額の上昇、協力会社さんの増加。		
77	建設	0～5名	サービス内容の説明がわかりやすく、信頼度が高いため、こちらの設定価格で依頼することが多い動画をつかっています。	豪雨が多く現場調整依頼が多くなり工事日数が減ったため	後継者育成のため、考え方を実践をまじえて伝える
78	建設	6～20名	新人育成により取こぼしていた顧客へのフォローがきめ細かく出来る様になってきた。		人材確保・協力業者の確保。マッチングや紹介を通じて取り組み中。
79	建設	6～20名	期首よりスローペースで年末へ向け繁忙となる例年のパターン 得意先の業況に左右される	期首よりスローペースで年末へ向け繁忙となる例年のパターン 得意先の業況に左右される	採用・教育・顧客拡大・人としての成長
80	建設	6～20名		今期の4～7月が、例年同時期は同様の傾向があるが、特に受注量が低下した。昨年の資材の高騰の影響が出たものと考えられる。来期の1～6月も、万博工事の影響などもあり、大型物件での人手不足が予測され、なかなか大きな受注をすることが困難になると思われ、売上減が予測されます。	週休2日制の導入を検討・就業規則の見直し・利益率UPが、今後人材不足を解消する上で大きな課題であると考えている。最後の利益率UPを実現するには、現況のしょうひん販売以外の新製品・新サービスを検討しなければならず、現在模索中です。
81	建設	6～20名	売り上げに関しては営業(紹介)による客数増、利益に関しては外注費の高騰による利益率低下を補うため人材確保に力を入れた		人手不足を解消するため求人(広告費・PR資料作成)に力を入れ、高校への訪問を行った
82	建設	6～20名	以前からの取引先が設備投資(冷凍倉庫の新設)を行ったことと、冷蔵倉庫業界の設備投資が継続的に行われている。	来期上半期の受注額低下の理由としては、弊社営業力が弱いこと、売り上げ額が外部環境に左右されやすいことに起因している。得意先からの依頼待ちの傾向がある。	営業範囲の拡大。現在阪神間中心の営業範囲を首都圏へ拡大。建設業内で新分野の可能性を検討。
83	建設	6～20名	得意先の価格設定		毎年、営業利益を出す。
84	建設	6～20名	取引先、協力企業との関係を見直し、弊社が技術支援する立場として協力することにより、営業力を拡大することができた。		人材確保の為に、外国人労働者の雇入れを来年3月に3名実行します。社員教育と技術評価による雇用環境改善による向上心と団結力を養うことにより生産力、品質の増加に繋げる。事業構築を行うことで毎年労働者の雇用を実施する予定。
85	建設	6～20名	顧客分散・損益分岐点の把握		
86	建設	6～20名		仕入額の増加、経費の増加	
87	建設	6～20名	季節変動の山場。少しでも取りこぼしのないようにしたいが、労働時間が足かせに。他社協力にて乗り越える		M&Aにより生まれるシナジーを活用する。基本的な整備により足並みをそろえて工事の取りこぼしを防止する
88	建設	6～20名	若手の成長。最低賃金の問題などで世間並の人件費を頂くように改善した。		技術者育成。インターンシップ受け入れによる学校との連携。
89	建設	6～20名	単純にコストの見直しと安価な仕事は請けない		
90	建設	6～20名	昨年在悪すぎた		理念の浸透、ベクトル合わせ
91	建設	6～20名			新たに人材の募集、それに向けたHPのリニューアルを予定
92	建設	6～20名	新しいカテゴリの受注が増えている。		業界的に職人不足の流れがあり、また、後継者不足も顕著で、需要はあっても供給できない同業他社が増えている。この流れに乗じて、同業他社の弱い営業エリアに攻勢をかけたい。
93	建設	6～20名		需要が減少している あらゆるものが高騰している	新規顧客獲得のため宣伝広告を対応
94	建設	6～20名	売上単価を改善させた。一人当たりの生産性を多能工化する事で上げた。		
95	建設	6～20名	人員確保		人員確保のために社員寮を設置
96	建設	6～20名		3部門のうち、1部門のみ好調で、会社全体としては厳しい状況。	長年、特定のお客様の仕事をする待ちの営業のみでやってきた。特別攻めの営業をするというイメージではなく、自社のコミュニティの中でもとりこぼしているお客様があるはず。そういう潜在的な顧客の掘り起こしをしていきたい
97	建設	6～20名			営業エリアを絞り、そこに営業力を集中する。
98	建設	6～20名	現場1件あたりの外注費や材料予算を徹底管理		
99	建設	6～20名	新規案件		経営者の経営スキルアップ
100	建設	6～20名	外注先に頼るのではなく、社員を成長する事により内製化に努めている。		人材確保に注力をあて、同業他社と差別化を図り続ける
101	建設	6～20名		季節要因による	事業承継を含む社内変革
102	建設	6～20名	収益物件購入		
103	建設	6～20名	新事業の立ち上げ		新事業を展開する事での 資金力の強化や人材確保等 急務なこともありますが 現段階は新規事業の正規軌道に乗せることが急務。

No.	大業種名称	規模	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
104	建設	6～20名	続けていた営業活動の種が芽を出してきた感じ。売上増化に伴って粗利率がさがらないように思案している。		現顧客を大切に売上上の安定的な増化と利率を高めていく。強力業者との連携強化。しっかりと地盤を整えて、経営を安定させることが目下の課題です。現場ごとの利益管理ができておらず後々低粗利に困る事案が出てきている。仕事も多く社員の疲労がみてとれる状況の中、利益が確保できていないのは経営者としてはずかしく思うところで、まずここの改善に取り組みます。
105	建設	6～20名	大口の工事を受注したため、売上と利益のアップにつながりました。		人材育成が必要であると考えてます。精神面の成長と、現場技術などの成長を主に考えてます。
106	建設	6～20名	SNS、特にSEO、MEOの強化	物価上昇による建築着工数の減少	材料費の高騰に対して請負金額を上げてもらう交渉が出来ていない。
107	建設	6～20名	粗利益率の向上、ミスや値引きを減少した	市場の減少	付加価値の増大と自社の強みの再認識
108	建設	6～20名		お客様の購買力の低下と販売価格の上昇	
109	建設	6～20名		社員が減り、外注が増えた	来年度から日給から月給へ
110	建設	6～20名	仕事のスピード速 従業員の成長		人手不足 外国人留学生を入れる
111	建設	6～20名	客層の変化		単価の値上がりと人件費の値上がりが見合わない。単価の値上げ交渉。
112	建設	6～20名		生産性の減少 公共工事の受注高の減少	
113	建設	6～20名	工事範囲の拡大		範囲拡大 協力会社の増加
114	建設	6～20名	新規事業	店舗出店費用が嵩んだこと	
115	建設	6～20名	新規先の開拓。営業強化。		
116	建設	6～20名	ビジネスモデルの深化によることに加えて、競合他社の状況変化		DXの取り組みと同調させて、経営上の課題を達成する
117	建設	6～20名	クリエイティブな組織態による仕組み化	組織化して体制が変わった	
118	建設	6～20名	フットワークの軽さ		経理の部分
119	建設	6～20名		長期工事案件により、期内の売上が減少する見込みです	人材育成と社員教育に尽力します
120	建設	6～20名	大型車導入		
121	建設	6～20名	協力業者増員による戦力強化		資金繰りに困っているので、銀行さんにアプローチして融資をしてもらう
122	建設	6～20名	需要盛況	材料価格の高騰	技術人材の角保
123	建設	6～20名	分譲地の活用、エリアの拡大、商品の見直し		社員教育では外部のセミナー等を積極的に活用している。
124	建設	6～20名	新規顧客の獲得		
125	建設	6～20名	現在は横ばいですが、新人の教育中なので来年で勝負したいと考えています。		安全書類等を作成できる事務がいらない。事務を教育。新人の知識不足。勉強会実施。
126	建設	6～20名	機械設備購入予定・共同事業の展開		経営という概念がわからない状態です。今後、経営上の理念、対応策を見出していきたいです。
127	建設	6～20名	大型物件の受注及び受注件数の増加によるもの		
128	建設	21～50名	営業戦略の見直し、受注単価の見直し		
129	建設	21～50名	単価の高い仕事に少しずつシフトするため、新規取引先との契約が増加した。		
130	建設	21～50名			人手不足、多様性を受け入れる社会の中、転職が増えている。魅力ある会社にするため休日や報酬のアップ。働きがいのある職場にするために教育や面談、関わり合いを増やす。
131	建設	21～50名		通信インフラのアップグレード工事が完了し、エンドユーザー向けの事業に転換させたため。	
132	建設	21～50名			企業価値の向上に向けて、ブランディングを行う。
133	建設	21～50名	新規案件の受注		前期は新たな事業展開と吸収合併により人員が一気に増えました。今期は若手の育成、営業力強化を第一に取組んでいます
134	建設	21～50名		受注が計画的にできていな	入金が遅く毎月の支払いが先行するので、毎月の支払金額の把握できる日を早くする。銀行からの借り入れ及び借り入れ計画を行っている。
135	建設	21～50名	受注機会の創出。		需要に対し、人材供給が間に合っていない。新卒中途問わず採用に注力。
136	建設	21～50名	日々の営業活動	全期特需の為減少する	人材育成。人材確保が課題。実習生などを検討しています
137	建設	21～50名		公共工事の受注減少による売り上げ減少・利益減少	社員教育・社長教育が大事であると思うので進めて行きたいです。
138	建設	21～50名		昨年9月に大型工事が完工したため、次期の売上・利益は通常通りの売上でも減少する。	

No.	大業種名称	規模	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
139	建設	21～50名	万博を控え、国内の建設ラッシュで忙しいので、売上、利益が増加傾向です。		建設業界の高齢化がすすんでおり、若い入職者を如何に増やせるかが課題、新卒、及び色々な対策で入職者を増やす努力をしています。
140	建設	21～50名		価格高騰による価格の転嫁が上手くできていない。	
141	建設	51名以上			今までと同じやり方では通用しない
142	建設	51名以上	人材育成		産官学との連携
143	建設	51名以上	営業力の向上		人材雇用と育成 リアルタイム財務 管理会計 中期経営計画
144	製造業(消費財)	0～5名	前期が悪すぎたので増加となったがコロナ前と比べまだ70%程度		新商品・新分野への取り組みはまた道半ば。現在は仕入単価の上昇による納品物の値上げを丁寧に説明し、了解をもらい、顧客との信頼関係を密にすることの力点を置く。
145	製造業(消費財)	0～5名	インボイス制度、物価上昇による取引先の金額修正など		
146	製造業(消費財)	0～5名		電子化により商品を作らなくなる事が顕著化	DXの浸透により、大手企業を中心に受注に変化が起きている。 取引は継続しているが単価の低い商品中心の取引になってきている。
147	製造業(消費財)	0～5名			既存顧客の減少により売り上げは下がります。それにあわせて会社を縮めるのか、新規市場を開拓するのか判断が迫られています。
148	製造業(消費財)	0～5名	ヒット商品が生まれ(既存製品)大量に製造出来た事		自社では出来ない加工技術とコラボし、新製品を生み出そうとしているがなかなか難航している
149	製造業(消費財)	0～5名			HPからの集客を増やす
150	製造業(消費財)	0～5名	季節商品の為、前期より売り上げが増えただけ	モノが動きが鈍い	商品の相場が低い、新しい分野のお客様を増やしていく
151	製造業(消費財)	0～5名	得意先の選定。利益のないところはしない方向で動いた 製品単価を値上げした		
152	製造業(消費財)	0～5名		仕入れ価格の上昇を製品価格に転嫁できていない	新規顧客の開拓に重点を置いて活動中
153	製造業(消費財)	0～5名	同業他社の減少		お客様ニーズに応えるための県境整備を迅速にする。
154	製造業(消費財)	0～5名		より在庫を抱えなくなり、より仕入れ価格を抑える動きが強くなり取引に繋がるケースがより少なくなった。商談から取引にいたるまでの期間が長くなり収益があがらなくなっている。	製造中止になっている希少織機・機械装置につき、オーバーホールを進めてきた。資金的に無理をしてしまい、目標台数には届いていない。豊かな風合いを持つ希少織機を駆使してオリジナル規格を売っていく。ファクトリーブランドも立上げ、売上と海外展開にも挑戦する。
155	製造業(消費財)	0～5名	物価上昇に伴い全商品の単価を上げたため		多様化した顧客ニーズへの対応し、生産ラインの効率化や品質管理の向上に取り組む
156	製造業(消費財)	6～20名		全仕入れ品の価格上昇が数回あった	仕入れ価格の上昇が続くため販売価格の値上げを要請続ける
157	製造業(消費財)	6～20名		1月～6月は仕事が減る業界	
158	製造業(消費財)	6～20名	売上に関しては大口新規客の増加、利益に関しては販売価格の改定と1件当たりの客単価の増加		BCP計画の運用と承継計画策定
159	製造業(消費財)	6～20名	会社の繁忙期が3～5月なので半年で区切れれば前期より後期のほうが商いが細るのは通常運転	製造経費 販管費全般に上がっている(人件費 輸入商材 燃料関係 肥料袋 電気など)が売り上げは落ちている。	種は色々撒いているが発芽には時間がかかる
160	製造業(消費財)	6～20名			仕入れ先や仕入れ価格の見直し 生産性効率向上
161	製造業(消費財)	6～20名	カイゼン 値上げ改定		
162	製造業(消費財)	6～20名	新商品開発	大口お得意先の受注減少	お得意先、仕入れ先との情報交換
163	製造業(消費財)	6～20名	価格転嫁をしてこなかったが、転嫁要請をしたところすべて通った。加えて見積作成のルール作りを行い、安易な値下げができないようにした。		国内需要が伸びないので、海外など他市場への進出、新製品の開発を行っている。
164	製造業(消費財)	6～20名	木を使う という雰囲気と補助金制度が追い風となっており、コロナ禍の少し前から国産材に注力していたことを大手顧客へ定期的情報配信していたのが功を奏しました。		これまでは新規顧客の獲得を特に注力していたが、これからは社内のルーティン整備に注力する。→今の顧客へ対応が早く、かつ品質も安定している仕事で安心感をもってもらう→現在の顧客から同じ材料や作りで違う仕事の依頼を期待する
165	製造業(消費財)	6～20名		昨年値上げ後の受注減少。円安による仕入値の増加。	社員の教育 新商品開発
166	製造業(消費財)	6～20名	催事販売		設備投資は完了するので、人材確保、社員教育の強化する
167	製造業(消費財)	6～20名	事業承継の問題が解決されれば受注を再開できるため	事業承継がうまく行っていないため	
168	製造業(消費財)	6～20名		この業界がどこも減少している	

No.	大業種名称	規模	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
169	製造業(消費財)	6～20名		為替変動にて仕入高 代わりの業者様が いなくインボイス制度未加入業者様からの 仕入れが多い	為替変動にて仕入が止まることなく上が っていく中で、情報力をもって付加価値を付 け商品単価を上げていく。
170	製造業(消費財)	6～20名	新規顧客の開拓		
171	製造業(消費財)	6～20名			設備投資により、新規事業を展開していく 中で、既存事業についての付加価値を増 大させ、お客さまの様々なニーズに対応で きるようにする。また、弊社のスタッフの平 均年齢が高いため、若手社員の採用を行 うとともに、社員の方々が経営に参画でき るよう社員教育を行なう予定である。
172	製造業(消費財)	6～20名	コロナ収束後のニーズの拡大		経営指針を作成し従業員に対して明確な 意思表示をして組織の強化をはかる。
173	製造業(消費財)	21～50名		売上は変わらないが、人件費・材料費・の 値上げで利益が減少している。	
174	製造業(消費財)	21～50名	赤字商品の終売と利益商品の販売強化		付加価値の高い新製品の開発
175	製造業(消費財)	21～50名	コロナ直撃の業種で、5月より第5種扱い となり人が出る機会が増えて売上に繋 がっている。既存商品を入数や商品の形 を変えて商品化。		求人難で求人費増大。顧客訪問から社内 意思疎通を行い事業機会にむけて商品提 案と販売まで行う。
176	製造業(消費財)	21～50名	新たなPR方法の確立、販売チャネルの増 加・相乗効果		卸販売を強化し、インフルエンサーの方々 との信頼関係を築いていく
177	製造業(消費財)	21～50名	営業力強化	原材料費の高騰が価格転嫁のベースを上 回る。 採用強化のためには給与の引き上げが 不可欠だが、結果的に人件費比率が上 昇。	営業力を強化し、付加価値の増大を図 る。 借入や私募債の発行等で手元資金にゆと りを持たせる。
178	製造業(消費財)	21～50名	値上げの浸透		古い設備の更新
179	製造業(消費財)	21～50名	内政化と新商品開発により今まで戦えな かった市場へ販売出来るようになった。		社員教育
180	製造業(消費財)	21～50名	新製品、新サービスの強化	原材料の高騰の継続	未経験者、外国人の人材育成
181	製造業(消費財)	21～50名		食品の値上げで、消費者が変え控えて食 品の総数量が減少しているため	得意分野の絞り込み・付加価値の増大 (品質管理・工場の衛生管理)
182	製造業(消費財)	21～50名		輸出の大幅減少	新規事業への投資
183	製造業(消費財)	21～50名	POP、企画の強化		社内研修の時間確保
184	製造業(消費財)	21～50名		既存顧客に頼り切った方針や新規事業へ の取り組みを積極的におこなっていない 社内の体制が売上・利益を悪くしている要 因の1つだと考えらえる。	外部からの情報を取り入れていない為過 去の情報に頼り切っている。完全に時代 に取り残されている状況になっており気づ いている社員経営陣もいない。 対応策の取り組みはコスト削減(主に人件 費)のみ
185	製造業(消費財)	21～50名		物価高騰により消費者の節約のムードが 強くなった。コロナ禍からの解放で物への 消費から事への消費に世の中が変化し た。そのため弊社の段ボールケースの需 要の減少。	業界で生産量が減少してきているので、大 手企業が中小企業のエリアにも参入して いる。同業の中小企業では人手不足の問 題が深刻な状態。いずれはどこかの傘下 に入らないと生き残れないのではと不安。
186	製造業(消費財)	21～50名	競合他社が廃業、縮小により弊社に発注 が増加		
187	製造業(消費財)	51名以上		普通の紙の販促印刷物の減少。印刷設備 への大きな投資をした減価償却費の増 加。原材料費・電気代などのコスト上昇。 人件費の上昇。	価格転嫁を引き続きお願いしていく。核の 印刷の周辺領域をワンストップで受注して いく。一人当たり付加価値高を上げてい く。
188	製造業(消費財)	51名以上	新規開拓、顧客フォローからのご紹介		
189	製造業(消費財)	51名以上	大幅な価格転嫁		
190	製造業(消費財)	51名以上			商業印刷は需要低下しているが、かとい って急な業態変革は予備体力がかかります 。スムーズな業態転換のスケジューリン グと資金や人材の投入タイミングがシビア になっています。
191	製造業(消費財)	51名以上	新規販路開拓。業界他社の値上げに伴 う、受注数の増加。		差別化商材の開発販売。生産効率の向上 を図る。人手不足に備え。
192	製造業(消費財)	51名以上	新規商材や高単価商品の販売増		
193	製造業(生産財)	0～5名		見積を含む問い合わせがあるが、受注に 繋がらない。	広告媒体への具体的な取り組み。
194	製造業(生産財)	0～5名	景気が戻ってきていると感じる		生産性をあげる
195	製造業(生産財)	0～5名	新商品開発の努力		経営計画をもとに行動
196	製造業(生産財)	0～5名	新規のお客様の増加 商品単価見直し		付加価値の高い製品に注力して受注単価 アップを狙う
197	製造業(生産財)	0～5名		人件費高騰	技能技術含む全体的な事業承継
198	製造業(生産財)	0～5名		エンドユーザー発注の減少	社員の高齢化に対する人材確保 ポリテクセンターや求人サイトへの募集案 内
199	製造業(生産財)	0～5名		半導体業界の景気不況	
200	製造業(生産財)	0～5名	営業活動を以前から行っていましたが、 やっと成果として現れた。自社の顧客の増 加。		資金不足。
201	製造業(生産財)	6～20名	従業員増による機会損失の減少		後継者問題 環境整備(作業環境の向上/他社との差 別化)

No.	大業種名称	規模	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
202	製造業(生産財)	6～20名		値上げによる消費者の購買意欲の低下	
203	製造業(生産財)	6～20名	客先技術者不足(高齢退職)でアウトソーシング案件が増加しているため		
204	製造業(生産財)	6～20名	価格改定・競合他社の減少		
205	製造業(生産財)	6～20名		受注減	営業活動の見直し、人員配置の見直し、社員教育
206	製造業(生産財)	6～20名	受注量の増加		人材不足のため設備の稼働率を上げられない
207	製造業(生産財)	6～20名	値上げ交渉		新規得意先を確保してリスクを減らしてゆく
208	製造業(生産財)	6～20名	今年度下半期から、問屋とコラボして新規開拓先を推進し、実際に成果が上がっている。		
209	製造業(生産財)	6～20名		営業力強化、販路拡大強化	
210	製造業(生産財)	6～20名	新商品の販売、新規顧客の獲得		新製品の販売、IT化
211	製造業(生産財)	6～20名	売上単価が増加を見込んでいる、先行で原材料がUPしたが売上単価の増加が追い付いてくる見込み		下請けの立場による営業(市場)拡大への難しさ
212	製造業(生産財)	6～20名		自社を取り巻く環境下では受注の減少が著しい状況である為。	新規顧客の獲得に関しては継続している。新規事業として、自社の縦軸を強化する取り組みを行っている。
213	製造業(生産財)	6～20名	新規受注の確保		採用強化。顧客、事業の絞り込み
214	製造業(生産財)	6～20名	価格決定権を持つための営業戦略と緻密な価格分析による適切な値上げ。		社員の減1名後に3名増、来年も引き続き2名は最低採用。初心者はindeedにて、経験工は人材紹介企業を通じて積極的に投資を行い確保に努めた。
215	製造業(生産財)	6～20名	原価の見直しを重点的に行っており、経費の削減を実施している。主に外注費の見直し。また価格の見直しも積極的に行っている。	原価があがっているため。	管理職を任せられる人材がいないので教育または確保が課題。営業力の強化(出来る人材)も今後は必要。
216	製造業(生産財)	6～20名	大型案件が受注できたため		繁忙期と閑散期の差が激しいので、単価を下げてでも受注できるよう努めている
217	製造業(生産財)	6～20名	特に値上げ交渉が大きな要因です。また、業務のスマート化		
218	製造業(生産財)	6～20名			生産工程の半自動化
219	製造業(生産財)	6～20名			ホームページを新しく制作とポスターの制作
220	製造業(生産財)	6～20名	新規顧客獲得		右腕がいない。
221	製造業(生産財)	6～20名	新規開拓の実施	外注費が増加し、原材料費の高騰による仕入れ価格の増加	新規開拓を継続的に実施する。新たな製品の販売を行い、付加価値の増加を狙う。
222	製造業(生産財)	6～20名	国内需要の増加		有料の情報誌で中途採用を行ったが希望者が極端に少なかった
223	製造業(生産財)	6～20名		得意先の業況悪化による受注量の減少による。	経営上の問題:売上を上げるために新規得意先の確保が至急必要です。経営上の力点と対策:新規得意先の確保のために取引している金融機関とのネットワークを使って紹介して頂いたり、自社のホームページを作る
224	製造業(生産財)	6～20名	営業力・開発力の強化により、新規顧客を獲得した		営業力を強化、既存事業の技術向上(プラスチック熱可塑性金型のみ対応→熱硬化性素材の金型も営業展開)
225	製造業(生産財)	21～50名	価格交渉で積極的にアップを行う		業績が高いうちに次の分野の新規事業を開拓したい
226	製造業(生産財)	21～50名		顧客の業績の悪化に伴い、売上、利益ともに悪化	
227	製造業(生産財)	21～50名	発電プラント向けの製品が堅調		人的問題
228	製造業(生産財)	21～50名		受託サービスのため、Qアップの主導権がない。また、Pアップも難しいため、M率アップもための生産性UPに寄与する活動など、限定的な動きになってしまっているため。労務費UPは大きい。	組織全体のレベルアップが今後のカギになるため、県人材育成委員会主催の勉強会には積極的に参加できるようにしている。
229	製造業(生産財)	21～50名	新規事業の展開、太陽光自家消費の需要増加		新入社員はいるが、未経験、中途採用が多いため、人材育成や、新卒の採用のもっと力を入れていく必要がある。
230	製造業(生産財)	21～50名	新設備にエンジニア育成。新規試作案件に対応。		新規採用人材を時間をかけて行う。1年後のなりたて姿を打ち合わせで決める。
231	製造業(生産財)	21～50名		建設機器部品の受注減	
232	製造業(生産財)	21～50名	新規仕事の獲得		新規取引先確保とIT化
233	製造業(生産財)	21～50名	新規量産品の加工がスタートする見込み		
234	製造業(生産財)	21～50名		仕入れ価格の高騰を製品に転嫁できていない	新規協力企業の確保で社員不足を補う
235	製造業(生産財)	51名以上		中国不動産バブル崩壊による中国景気悪化の影響を顧客が強く受けているため。	・人材育成制度導入(人事評価制度) ・新規顧客候補とのコンタクト実施 ・試作職場確立のための工場レイアウト変更実施
236	製造業(生産財)	51名以上			社内研修の実施
237	製造業(生産財)	51名以上		ウクライナ戦争	新製品の開発
238	製造業(生産財)	51名以上	営業努力		ロボット化

No.	大業種名称	規模	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
239	製造業(生産財)	51名以上		部品入手難による長納期化 仕掛かり、在庫の増加 経費増加 退職者による営業力、生産力の低下	管理職、リーダーの育成 技術伝承、若手の教育 新規受注に向けた営業活動
240	製造業(生産財)	51名以上	自動車業界の開発件数増加の見込		独自の付加価値増大
241	商業(卸売・小売)	0～5名	大口のパソコン案件を受注したため		
242	商業(卸売・小売)	0～5名	販売経路増強 新商品開発	コストアップによる利益減	仕入れが高すぎて、利益にならない。数量を販売できるよう、商品ラインナップの変更をしていく。
243	商業(卸売・小売)	0～5名			エネルギーコストの上昇が利益を削っています。配送ルートの変更、出荷タイミング調整による集約と仕組みを変えています。また、電気料金などの増加分は加工賃に転嫁できるよう交渉していきます。
244	商業(卸売・小売)	0～5名		秋の売らねばならないとき(10～11月)に今年はまったくチラシに反応なし。	商品の種類の集中化。方向性の転換
245	商業(卸売・小売)	0～5名		高額品の動きの鈍さ。割引販売による利益の減少。	
246	商業(卸売・小売)	0～5名	11～12月が当社の繁忙期であり、それまでに得意先訪問等準備ができた。	3月の需要期まで閑散期であり、需要期にむけ十分に準備する必要がある。	人数が少ないので都合が難しいが、人材育成セミナーに社員を参加させたい。
247	商業(卸売・小売)	0～5名		市場がコロナ以前に戻らない	既存事業では成り立たない、新規事業にシフトせざるおえない
248	商業(卸売・小売)	0～5名	事業の横展開、集客強化		
249	商業(卸売・小売)	0～5名	販売主力商品の需給が締め、仕入価格以上に販売価格が上がっている		老舗の中にも変革を。少しずつでも日々進化を。
250	商業(卸売・小売)	0～5名	強み・付加価値を持つ。	商品に付加価値がないため価格決定ができなかった。	SNSを活用した発信
251	商業(卸売・小売)	0～5名		通販なのでコロナのお家需要が無くなった為 コロナの時は日々運営するだけで精一杯でサイトのメンテが出来ていなかった為煩雑になっていた為と反省中	物売る商売から経営していくに力点を変更していきたいと思っています。
252	商業(卸売・小売)	0～5名		受注量減少、材料費の値上がり、資材生産元アイテム絞り込み縮小化、資材会社廃業	取引先を確保すること。新規受注先を開拓し、協力工場とチームを組みブランドづくり
253	商業(卸売・小売)	0～5名		一般消費者の購買力及び購買意欲の低下	付加価値の増大
254	商業(卸売・小売)	0～5名	人材の育成が進み効率よく現場が回るようになるから		システム導入中
255	商業(卸売・小売)	0～5名		扱っている商品が売れなくなってきた	売上の減少
256	商業(卸売・小売)	0～5名	営業力の強化、拡大(顧客訪問数の増加)。今期仕入なし(在庫を捌いた)。	季節商品の受注減。その在庫を捌くため販売価格減。	既存商品については他社と差別化できる新商品の開発。収益の柱となる事業の検討。
257	商業(卸売・小売)	0～5名		墓じまいが多くなって新規お客様減少。為替仕入が高くなって利益の減少	新規事業の展開
258	商業(卸売・小売)	0～5名		原料全般の値上げ	販売価格の見直し
259	商業(卸売・小売)	0～5名		物価上昇による需要の現象、利益の圧迫	
260	商業(卸売・小売)	0～5名	国内での需要が高まったため		従業員の確保と機械化促進
261	商業(卸売・小売)	0～5名	取り扱える魚種を増やし、提案できるものを増やした。		
262	商業(卸売・小売)	0～5名		主要販売先の売り上げが減る予定	1社に頼らない売上体制、新商品の積極的販売
263	商業(卸売・小売)	0～5名		コストアップに対しては値上げの対応が出来ているが、価格が上がることで買い控えがおきている為、販売数量が減少している。	学校側が保護者の為に利便性を重視していく(保護者の意見に逆らえない)中で、どこでも体操服や学生服の取り扱いを学校側が進めている為客の取り合いになってしまっている。 逆に指定の時と比べて各店舗に責任の重みが無くなっており、在庫が無ければ他のお店に促すようになっている。保護者からしたら2～4店舗たらい回しになっても変えない方も出てきている。結果、学校へクレームの連絡がいく可能性が高い。 我々販売店側としては1社に指定して頂ければ、納期・供給に責任が持てる。 これについては具体的な取り組みは出来ない為、日々営業で先生に説明していくしかない。 ただ、メディア等で様々な学校問題が広まる中、保護者の意見を退けてでも学校の考え・やり方を押し通していく長が殆どいなくなっているのが現状です。
264	商業(卸売・小売)	0～5名	相場の上昇・品薄感による価格誘導が有利な状況にあり、1商品単価・利益ともに上昇している。		1商品に対して、複数の産地を持つことにより、取引先の選択肢を広げる、または別々産地の商品を提案することにより価格競争を少しでも回避する。
265	商業(卸売・小売)	0～5名	商品説明の機会を増やした結果、販路拡大のご協力をお力添えを頂きました。		取り扱いの可能性がある企業と積極的に会い説明会を開く
266	商業(卸売・小売)	0～5名		戸建ての新築、リフォームが動いていない	人員削減

No.	大業種名称	規模	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
267	商業(卸売・小売)	0～5名	アイス販売、バイク共に春から秋にかけて増加するのが特徴です。	アイス販売、バイク共に春から秋にかけて増加するのが特徴です。	
268	商業(卸売・小売)	0～5名		改修工事案件だったが予算オーバーにより案件消滅し次年度へ持ち越し予定	改修工事等の大型案件に左右さえず安定的な売上利益が見込める顧客づくりへ注力
269	商業(卸売・小売)	0～5名	商品の原価見直し		新商品の販売拡大
270	商業(卸売・小売)	0～5名			仕入先、販売ルートの開拓。しかしながらネット通販の波に乗り切れず苦戦しているため、今後は業態転換も含め売上の上昇を目指します
271	商業(卸売・小売)	0～5名			仕入れ値段上昇につき減価率の高止まり、新規顧客開拓時の値段設定を当面上がる仕入れに合わせて、利益率の確保をはかり、新規顧客の利益で、現存の低単価の顧客をカバーし、全体的な利益の確保に繋げていきたい。
272	商業(卸売・小売)	0～5名			各個人が顧客のニーズを取り上げ、情報共有し仕事に取り組む
273	商業(卸売・小売)	0～5名		原材料費の高騰、輸送コストの高騰による、仕入れ額の増加。 事前発注通りの商品展開ができず、売り上げ構築の失敗など。	情報力の強化として、SNSの活用を積極的に行うとともに、ecサイトの作成、補助金申請のためのプラン作りなど、多くを学んで実践にうつしたいと思っています。
274	商業(卸売・小売)	0～5名	新規取引先の増加。 商品多数の増加		収支のきちんとした数字の把握ができていないため、常に現金が不足気味な感じがします。 MGをやり出したのでこれを社内、社員に共有していきたいです。
275	商業(卸売・小売)	0～5名		エアコン販売につき冬場は売上減少傾向	
276	商業(卸売・小売)	6～20名		市場の低迷による客数単価ダウン	業界自体の縮小が益々進んでいくので、業態や販売する商品を変えていく
277	商業(卸売・小売)	6～20名	特需による受注増加、営業活動による新規顧客の増加		コロナ融資借入返済による資金繰りの悪化→銀行と話し合いによる借り換えを含む返済額の軽減を進めております。 新規顧客顧客増加に向けての営業活動を続けてゆきます。
278	商業(卸売・小売)	6～20名	大手を中心に価格改定に応じていただけた。		
279	商業(卸売・小売)	6～20名			優秀な人材の確保と社員教育
280	商業(卸売・小売)	6～20名	コロナ明けによる機運。		取引先が廃業してもその先の売上を確保する。販売価格を上げて利益を上げる。
281	商業(卸売・小売)	6～20名		工具、材料等の値上げにより利益が減少。売り上げは横ばい	様々なリクルートで募集、今期中に1～2人は入れたい。
282	商業(卸売・小売)	6～20名		現時点では原価の上昇を完全に売価に転嫁できていないのと、国の施策による人件費の増加が粗利率を押し下げている。	来年2月に本支店統合で2拠点による無駄な経費の削減と新規顧客の開拓を行う。同時に新規事業で新たな売上の獲得に挑戦する。
283	商業(卸売・小売)	6～20名	販売方法の改善と新規販売先開拓、新商品販売		
284	商業(卸売・小売)	6～20名	コロナにより進めていた業態変化により粗利益額アップにつながった		
285	商業(卸売・小売)	6～20名	コロナ禍で、設備投資してきたところが売り上げにつながってきた。		社員の平均年齢が、10歳わかつたので、社員教育に力を入れていきたい。
286	商業(卸売・小売)	6～20名	一部作業を行うパートスタッフを少なくし、全体的な作業を担う正社員を増やしたことで、全体的な作業の効率が高まり、品質が向上した。		自動釣銭機や決済端末の変更による決済方法の追加。オリジナル商品の開発
287	商業(卸売・小売)	6～20名		商品仕入れ高騰なのに値上げ出来ない状況	
288	商業(卸売・小売)	6～20名	人材教育に尽力し、作業の効率化に伴い、若手採用によるフットワークの見直し等を行い、営業先の増加をはかりました。		現在、高齢層が比較的多い状態ですが、若手の人材採用等を積極的に行い、少しずつ改善されてきており、次期に向けさらに若手のスキルアップに尽力し顧客を1.5倍に増やす見込みになります。
289	商業(卸売・小売)	6～20名		原材料などの高騰による価格転嫁は可能だが、お客様の中で価格転嫁ができていなかったり、できていても販売数量が伸びないなどの現象が生じている。結果、弊社の販売数量の減少につながっている。また為替の円安が予想以上に長期化していることが非常に利益を圧迫する要因となっている	同友会での学びを実践するのみです！

No.	大業種名称	規模	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
290	商業(卸売・小売)	6～20名			モノ売りでは品質や性能の向上と長寿命化、原価や輸送コスト上昇、コロナ後の資金繰りや円安をはじめとする外部環境の不透明化を背景に動きが消極化している。よって今後より良い社会に発展していくために専門性への特化とブランディング向上を計画している。
291	商業(卸売・小売)	6～20名	選択と集中に取り組んだ		既存事業と新規事業の売上構成比率を転換し、市場ニーズに合った商品に力点を置いていく
292	商業(卸売・小売)	6～20名		為替要因。EUR建ての商品仕入れが多い中、予測以上に長期にわたって対ユーロ円安がさらに悪化しているため。本年価格改定お行方もカバールしきれない見込み・状況。	業界全体の需要が停滞しているため、既存分野に紐づく形での新規ビジネスの構築、あるいはまったく別事業・業態での展開を模索。M&A(買収)も視野に入れて、拡大をしたい。
293	商業(卸売・小売)	6～20名	牛肉の仕入れが今年は落ち着いているため粗利が改善している。		
294	商業(卸売・小売)	6～20名	新体制になってからまとまりが増した。		
295	商業(卸売・小売)	6～20名		天候による仕入れ品の確保ができなかった	
296	商業(卸売・小売)	6～20名			・セールスの知識・提案レベルの向上のための勉強会実施 ・資金繰り改善のための金融機関との交渉
297	商業(卸売・小売)	6～20名		建築資材の価格高騰により新築需要が減り、高い住宅のローンが通らず物件の減少と消費者が着工時期を見定めていると思われる。	新規顧客及び販売商品に付加価値を付け新規顧客と既存顧客に対し販売商品の増加と商品価格の増加を望んで行動する
298	商業(卸売・小売)	6～20名		市場の景気後退。客単価減少	優良顧客の確保増。質のいい販促活動
299	商業(卸売・小売)	6～20名	仕入れ金額上昇に伴う売上金額上昇です。		
300	商業(卸売・小売)	6～20名	新型コロナウイルス感染症の分類が5類となり、コロナ禍前の水準には及ばないが、客足が戻ってきた。それに伴い、携帯電話端末本体の販売が堅調に推移し、併せてアクセサリ品の販売が大きく伸びてきている。来客数が大きく減少せず、販売も伸びたことで、キャリアのインセンティブも増額されている。	1～6月期については、キャリアの目標値が大きく引き上げられたため、販売が現状通り推移するとしてもキャリアからのインセンティブが大きく低下する見込。また来年4月からキャリアの代理店評価制度が大きく変わるが、詳細が未だ不明のため、予断を許さない状況。	
301	商業(卸売・小売)	6～20名		建設資材の高騰による着工数の減少と仕入れ価格高騰とそれの価格転嫁が100%出来ていない	
302	商業(卸売・小売)	6～20名	行程の見直しと仕入れ価格・販売価格の精査		継続的に採用活動をしつつ教育にも注力し、その中で今後さらに競争力強化に向け新規設備の開発導入にむけ研究中
303	商業(卸売・小売)	6～20名		円安	円安による仕入れ額アップを価格転嫁するため、顧客サービスの質を上げている(社員教育)。また、現事業を少しずらした市場に向けた新事業を展開中。
304	商業(卸売・小売)	6～20名		仕入れ単価アップ分を価格に反映できていない。	
305	商業(卸売・小売)	6～20名	イベントの復活、残存者利益		人材育成に重点をおきますーピープルマネージャー研修を受講してもらい社内でも共有。マニュアルの育成等
306	商業(卸売・小売)	6～20名	他部門での商品開発からの宣伝効果		
307	商業(卸売・小売)	6～20名			既製品の卸売りが中心ですが、顧客のオリジナル商品への対応にもっとリソースを割き付加価値を上げていく
308	商業(卸売・小売)	6～20名	回転率の上昇		
309	商業(卸売・小売)	6～20名	値入れの良い商品を仕入れ、販売を拡大		
310	商業(卸売・小売)	6～20名	売り上げはそのままでも人件費が減った	人が減ったため	人材採用
311	商業(卸売・小売)	6～20名	新事業		新商品と顧客開拓
312	商業(卸売・小売)	6～20名		客数減少による利益商材の回転が少なくなったため	まだまだ新規のお客様はいると思うので、気持ちよく買い物していただきリピートしていただけるように意識しています。
313	商業(卸売・小売)	6～20名		競争が増えていること、価格競争に入っている。利益を確保するために、脱価格競争に移行している段階	経営はやっぱり人だと思う。スタッフ教育の為に投資を苦しくても続ける覚悟。
314	商業(卸売・小売)	6～20名	継続的な営業活動、同業社(仲介業者)との連携強化		建築業界より30代の中途採用を計画中です。経営指針書を軸に、社員教育・協力企業関係強化し、情報力(仕入れ)を高めたい。
315	商業(卸売・小売)	6～20名			経営者としての成長のための勉強、それと経営者の考えをスタッフに浸透させる
316	商業(卸売・小売)	6～20名	新規一般顧客からの受注を増やす		

No.	大業種名称	規模	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
317	商業(卸売・小売)	21～50名	新しい分野への開拓	国内需要が減少の為 ある仕事に対して流通が群がるので 価格競争がおきて利益の圧迫が想定される	毎年、設備投資をしていますが 時代的なニーズに対応できているか 自問自答して活動してきています 理想は 特に付加価値の増大は競合他社との差別化をはかり 自社しかできない オリジナル製品を製作することですが 日頃から注視して対応できるように心がけています
318	商業(卸売・小売)	21～50名	モチベーションUPによる提案力向上 横軸チーム制での案件の見える化による受注件数向上		
319	商業(卸売・小売)	21～50名			人材確保ができず苦戦しているので、色々ツールを使用している。
320	商業(卸売・小売)	21～50名	税制改正を利用した若干の値上げが功を奏した	交渉時に嘘や騙しがあり取引を中止した	決して隸属はしない
321	商業(卸売・小売)	21～50名	新事業の拡大と支店展開		11期目となる若い(平均年齢35歳くらい)会社のため営業力は順調に伸ばしているが責任者の育成が遅れている。今は、人材確保と人材育成を重点に置いています。
322	商業(卸売・小売)	21～50名	ネット通販の人員システム強化、新店舗出店、ライバル店の撤退		既存仕入先、ブランドの取り扱いを縮小し、自社企画、自社生産のブランド品を製造、販売する
323	商業(卸売・小売)	21～50名	基盤収益経費カバー率の向上	競合他社	
324	商業(卸売・小売)	21～50名	コロナが緩和され、観光需要が戻りつつあるため		研修事業の実施
325	商業(卸売・小売)	21～50名	既存事業の横展開		新規事業チームの発足 各部の独立化の促進
326	商業(卸売・小売)	21～50名	新規顧客増加	仕入れ価格高騰	
327	商業(卸売・小売)	21～50名	集客力のUPと単価UP		採用して続く会社になるためのあらゆる手立てをする。
328	商業(卸売・小売)	21～50名			ハードな1年になると思いますが頑張ります！
329	商業(卸売・小売)	21～50名	国内需要が高まったため。		新商品を開発し、新たな販路開拓を行います。
330	商業(卸売・小売)	51名以上			コンサルタント業を含め、社外から指導・教育要員を委託します。
331	商業(卸売・小売)	51名以上		建材関係では、昨年の資材原価高騰に伴い、恩恵として売上、利益が増加。反面、今期は恩恵がなくなり、単純に受注数量が減少。人材不足による、競合負け等が如実に表れている。	
332	商業(卸売・小売)	51名以上	得意先様の発注ベースの増加		自社の強みを活かした経営戦略
333	商業(卸売・小売)	51名以上			特に新卒採用の部分に関してネット媒体だけに頼らず、学校関係者とのパイプも広げていく
334	商業(卸売・小売)	51名以上	リユース業界全体の成長、環境整備を通じた人材レベル向上により業務の質が良くなった		人材戦略による差別化、人件費高騰による経費増に耐えうる活躍人材の採用、業務の根幹は環境整備
335	商業(卸売・小売)	51名以上		原価高騰と売価添加の限界が近い ためマーケットが疲弊傾向にある	
336	サービス(対個人)	0～5名	管理物件稼働		研修受講 資格取得
337	サービス(対個人)	0～5名	別事業の立ち上げに伴い経費の削減を行った	景気に左右される。将来の不安より今の不安が大きい時は厳しい業界	新しい取り組みの安定化と、今後の展望について考える
338	サービス(対個人)	0～5名		既存の利用者の入院・死亡・入所で減少した分を新規で補えていない。	自社に合った顧客の確保をするために、自社を知ってもらえるようにSNSや広告・口コミでアピールして地道に活動していく。
339	サービス(対個人)	0～5名	新店舗売上拡大		新規事業立ち上げ 社内の仕組み化の完成
340	サービス(対個人)	0～5名	顧客の要望の変化		顧客の意向確認
341	サービス(対個人)	0～5名	コロナが落ち着き口コミによる予約の受注の増加		
342	サービス(対個人)	0～5名	高収益事業へのシフトと、社内人材が育ち始め、社外協業先との事業連携が進んだこと。		社長不在でも、学べたり、協業先との連携など、人材が育つ仕組みができるようにする。
343	サービス(対個人)	0～5名		社長一人 他人の社員一人60歳超えですが、非営業部門で人件費等40%と経営圧迫	社員一人で業務内容が俗人化かつ高給体質の改善
344	サービス(対個人)	0～5名		営業できる人が少ない	
345	サービス(対個人)	0～5名	リピートに繋がる営業活動		定期的な人材育成とリクルートリサーチの実施
346	サービス(対個人)	0～5名	YouTubeによるリスト獲得が進んだ		YouTubeの再生数を上げる
347	サービス(対個人)	0～5名			異業種・同業種・産学連携のネットワーク
348	サービス(対個人)	0～5名			保険鍼灸治療の認知度アップ、利用者増加に努める。
349	サービス(対個人)	0～5名			社員の若返りが必要
350	サービス(対個人)	0～5名		案件の減少、顧問契約の減少	新規事業の全国的展開
351	サービス(対個人)	0～5名	現状維持で構わない		真面目に仕事に取り組む
352	サービス(対個人)	0～5名		原材料費の著しい高騰と、販売価格をタイムリーに変更できない状況	財務強化

No.	大業種名称	規模	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
353	サービス(対個人)	0～5名			営業力強化
354	サービス(対個人)	0～5名			教育・研修費の増加
355	サービス(対個人)	0～5名		支出の増加	物価高が相次ぎ利益を確保することが段々と厳しくなっていますが、工夫を凝らし支出をできる限り抑えてお客様の負担にならないよう努力していきたいと思います。
356	サービス(対個人)	0～5名	非常に売上、経常利益が落ち込んだ時より少し回復傾向くらいのもので、まだまだコロナ禍からの回復はのぞめていません。		コロナ以降の社会情勢の変化により、人々の何にお金を掛けるかが、変化しているように思います。しかしそのような時代になったから余計に人々の精神的な不安感を取り除くのに最適なメソッドですので、より安価で気軽に購入いただける商品の販売に力を注ぎます。また、このメソッドで協業出来る業種を、現在いくつかの異業種交流会に参加して、探しています。
357	サービス(対個人)	0～5名		今年7月から極端に新件受注が減少。原因は不明であるが、既存顧客への更なる浸透が必要と考える。	従前のサービスに加えて、経営面での助言を付加したいと考えており、現在、その準備中。
358	サービス(対個人)	0～5名			SNS 発信不足改善
359	サービス(対個人)	0～5名			新規提携先の獲得
360	サービス(対個人)	0～5名		浮遊客が減って、顧客化・寡占化されつつある	新卒採用を行ったが戦力になるまでに時間がかかる。顧客の確保の為、イベントや広報活動に力を入れる。
361	サービス(対個人)	0～5名			選択と集中
362	サービス(対個人)	0～5名		コロナ影響が、まだ、まだ、ある	営業、計画、宣伝
363	サービス(対個人)	0～5名	新商品開発	顧客の減少	人手不足
364	サービス(対個人)	0～5名	令和5年4月から単価を上昇させたこと、新規顧客が増えたこと。		需要に対する供給が追いついておらず、新たな人材確保が必要。また確保した人材の教育を進めていくこと。
365	サービス(対個人)	0～5名		長期金利上昇に伴う主力商品の競争力低下。	新商品の情報提供で新規顧客の確保
366	サービス(対個人)	0～5名	コロナ禍が明け、世の中が動き出した		新たなネット販売を始める・自社で出来る強みを生かして他社との差別化、価格決定権をもつ。
367	サービス(対個人)	0～5名	社員の成長と、2023.10～整体ストレッチ事業が本格的にスタート		来期に向けての新規事業の準備と人材確保
368	サービス(対個人)	0～5名			社員教育
369	サービス(対個人)	0～5名	宣伝の強化		人材確保
370	サービス(対個人)	0～5名		親会社のコンプライアンス問題	多くの人と会って、リードを引き出して集客する！
371	サービス(対個人)	0～5名		提携先企業の売り上げ不振。新規営業開拓の不振	固定費が高止まりして利益が上げづらい。既存顧客の満足度を上げて紹介先を増やしたい
372	サービス(対個人)	0～5名	分野特価による営業力の強化と単価の上昇		
373	サービス(対個人)	0～5名		コロナの影響、回復していない	
374	サービス(対個人)	0～5名	今までの営業が結果になり始めた		SNSでの集客
375	サービス(対個人)	0～5名			一般個人からの法律相談の減少
376	サービス(対個人)	0～5名	新規顧問先の増加		
377	サービス(対個人)	0～5名	SNS,HPを利用した集客	単価の高いものの集客減	オリジナル商品を開発し、差別化、ブランディングを行なった
378	サービス(対個人)	0～5名	人員が増えた	1人前になるまでの人件費増加	
379	サービス(対個人)	0～5名	お客様にアンケートのご協力をいただきました。リアルな声を聞きたくてご協力いただきました。		
380	サービス(対個人)	0～5名	新商品取り扱いと、新規店舗オープン		小規模店舗複数展開を考えているが、中々良い場所と、初期費用の費用が追いついてない訳では無いが、業種的に借り入れが中々難しい。
381	サービス(対個人)	0～5名		社員が3名離職しました。	仕組み作り！！
382	サービス(対個人)	0～5名	飲食だけでなく、お客様のニーズにあった食品加工、食品で日用雑貨、ペットのご飯の販売		
383	サービス(対個人)	0～5名	紹介してくれる企業の増加		従業員確保
384	サービス(対個人)	0～5名			他事務所では扱っていない案件を開拓する。専門性を高める
385	サービス(対個人)	0～5名	人件費の削減	人が減ったため	受付表にて、お客様のお声を頂戴しています
386	サービス(対個人)	0～5名	集客の強化、仕入れ先の変更		集客力を強くする
387	サービス(対個人)	0～5名			人材確保を具体的にに取り組んでいなかった。自ら動き人材確保を行う。
388	サービス(対個人)	0～5名	仕入増加で利益増		仕入情報の増加のため、ルート開拓を増加させる。
389	サービス(対個人)	0～5名	離職がでて、人件費削減	人手不足	
390	サービス(対個人)	0～5名	新ツールの購入		顧客がいそうな所への売り込み
391	サービス(対個人)	0～5名	Google等ネット広告運用		
392	サービス(対個人)	0～5名	既存マーケットに販売できるカテゴリーの増加		一部事務作業の外注化

No.	大業種名称	規模	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
393	サービス(対個人)	0～5名			経営指針を作成し、PDCAを実践していき成長していきたい。
394	サービス(対個人)	0～5名	時流に合わせたサービスを作った。集客用ウェブサイトの強化。		ピラティス事業(2024年1月～)、トレーナー育成事業(2024年1月～)を始めます。
395	サービス(対個人)	0～5名	新規客獲得	夜遊びに出る人が明らかに減ってるように感じる。	仕入れ、公共料金の高騰。売り値の上げ方考える。
396	サービス(対個人)	0～5名			新規事業に向けてサービス内容を構築中。来期には形にしたい！
397	サービス(対個人)	0～5名	利益商品でしっかり儲ける	キッチンカーなどチャレンジしたこと。利益回収の為に先行投資	
398	サービス(対個人)	0～5名		3月にパートさんの退職	
399	サービス(対個人)	0～5名		他社の宣伝力も上がってきているため	スタッフ確保 技術向上 スタッフに同じパフォーマンスを提供できるシステム作り
400	サービス(対個人)	0～5名			新規顧客の獲得、人材の確保
401	サービス(対個人)	0～5名			従業員の強化
402	サービス(対個人)	0～5名			新しい収益の柱を創出したい。
403	サービス(対個人)	0～5名			自動化システムの構築
404	サービス(対個人)	0～5名	料金の改訂により、現状の料金での売り上げがあがったため	料金改訂(アップ)のため数が下がる見込み	
405	サービス(対個人)	0～5名		仕入れ代が上がった為	一人当たりの単価を上げる
406	サービス(対個人)	0～5名		人が減った	
407	サービス(対個人)	0～5名	振袖レンタルが少しづつ動き出した	集客力の衰え。	待ちの仕事が中心ですが、施設などへの訪問撮影、出張撮影の拡大も視野に入れる
408	サービス(対個人)	0～5名			キャッシュを残す
409	サービス(対個人)	0～5名		NPO法人にて事業の一部を担うことになったため。	
410	サービス(対個人)	0～5名	コロナの緩和やインスタグラムの活用あとお客様のクチコミなど		人材雇用育成に力を入れて自分の時間を作りたい
411	サービス(対個人)	0～5名	SNSの拡大 商品開発	固定費の増加	利益確保が出来ていない。経費を最小に売り上げを最大にを掲げ、無駄を省いて行く。
412	サービス(対個人)	0～5名		免許返納、引っ越し等による顧客の減少。原価高騰によるリース契約料の圧迫	早急に対応が必要な理解しているが、現状業務をこなすので精一杯のためあまり有効的な取り組みを行えていない。
413	サービス(対個人)	0～5名			SNSを使った新規顧客の獲得強化
414	サービス(対個人)	0～5名	積極的な営業活動		人材の育成
415	サービス(対個人)	0～5名	固定費の削減	店舗縮小	
416	サービス(対個人)	0～5名		納品遅れによる受注の受け入れ可能件数の減少	受注から納品までのサイクルを短縮
417	サービス(対個人)	0～5名	コロナの中も頑張って営業したのでお客様の離れが少なく、逆に増加した。		
418	サービス(対個人)	0～5名	オープンしたところのため増加傾向		
419	サービス(対個人)	0～5名	販路拡大		安定した受注、販路及び新分野確立
420	サービス(対個人)	0～5名		営業活動が上手くいっておらず、外注コストだけが増加してしまった	SNS、メルマガ、キャンペーンなどマーケティングの量の強化
421	サービス(対個人)	0～5名			得意分野から他の領域へ広げていく
422	サービス(対個人)	0～5名	客数の増加		
423	サービス(対個人)	0～5名			きちんとした人脈のネットワークとつながる関係を大事にして丁寧な関係で仕事をやり取りして事故のないようにしたい
424	サービス(対個人)	0～5名	新規ターゲットへのアプローチ		業務の効率化を図る
425	サービス(対個人)	0～5名			自身の専門知識と総合力を伸ばし認知を広める
426	サービス(対個人)	0～5名	仲介案件の増加、住宅ローン審査を通す力が上がったため		仕入れ競争が激化。仲介だけでなく買取再販にも注力。
427	サービス(対個人)	0～5名	業務委託で新しい仕事が増え、本業にも広がりを見せている		
428	サービス(対個人)	0～5名	買取再販(中古マンションリノベーション)を通し、売り上げの読みが出来るようになった。		創業して1年未満です。来年の5月までに完全な黒字経営へ持っていく。その為には、良質な中古マンションの買取に専念していく。
429	サービス(対個人)	0～5名	常に考える続けて危機感を持ってプランを立てPDCAサイクルベースを狭める		運転資金確保
430	サービス(対個人)	0～5名	広告宣伝を増やした	来期、人員を増やし育成に力を入れる予定のため	今までの顧客とは違うセグメントを対象とするサービスを新たに行う
431	サービス(対個人)	0～5名	既存顧客へのDM等のアプローチにより、リピート売上げが増加したため 近隣店舗の閉店により、新規客が増加したため		接待交際費等の経費がかかりすぎているため節約する 繁忙期、閑散期の差が激しいため、別分野も視野にいれて仕事量を分散させる
432	サービス(対個人)	0～5名		フランチャイズのオープン景気の減少。認知度の低さ	集客のみ 認知度の向上、客単価UP

No.	大業種名称	規模	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
433	サービス(対個人)	0～5名	放課後等デイサービスは単価が定められており、今利用されているお子さんが利用日数を増やしてくれたため売上増加につながった。毎日が楽しいことで子どもさん自身が増やしたいといったケースや、保護者がお子さんの様子を見て日数を増やしてくれたケースがある。保護者さんが増やしてくれたケースでは、コミュニケーション能力の向上や、些細なことでも褒められて自信が得られたなど、子どもさんがおうちに帰って当事業所の話をした上で日数を増やしてくれたケースがある。特に児童発達管理責任者の役割が大きいと思います。		現在、まだ利用枠は若干空いており、SNS等での営業力強化を続けて行きたい。また、新しい教材等があると、子どもたちが喜ぶと考えつついつい購入してしまう傾向があるが、今あるものを工夫して利用したり、無償で提供してもらうルートを開拓する。次年度には3年毎の大改正が控えているため厚労省の中間まとめ等を注視し、いち早く情報をつかんで対応していく。
434	サービス(対個人)	0～5名	集客を重点的に改善。		顧客確保のため、今後SNSを活用するべく計画
435	サービス(対個人)	0～5名	サービスを提供できる体制を整えた		まずは教育。社員のレベルアップを図る。
436	サービス(対個人)	0～5名	Google、インスタ活用		
437	サービス(対個人)	0～5名	ホームページの最適化と口コミ		
438	サービス(対個人)	0～5名	サービス認知拡大		他社にはない丁寧な接客対応で差別化を図り、中長期的に業界No1にしていきたい。
439	サービス(対個人)	0～5名	メニュー見直しや、客単価を上げたことが1番です。	周りに同業が一気に増えてしまい、お客さんが分散されたこと。	他店との付加価値の付け方。
440	サービス(対個人)	0～5名		新型コロナウイルスが落ち着き、需要が減少したため	同業他社との差別化
441	サービス(対個人)	0～5名	新事業展開の為	新規事業の初期投資のため	
442	サービス(対個人)	0～5名			新規受注の増加見込みがあるため、人材確保と教育に力を入れて私生活から見直す教育をしている。
443	サービス(対個人)	0～5名	銀行借入れによる新規賃貸物件の購入		
444	サービス(対個人)	0～5名	新規開拓、販路拡大		創業が今年で間もないため、経営者としての知識を深めていきたい。営業強化を行い販路拡大に努めたい。
445	サービス(対個人)	0～5名	新メニューの追加、新規集客販路開拓		ほぼワンオペ事業のため、時間が足りない。人材雇用育成が大変
446	サービス(対個人)	0～5名	異業種交流会に参加し、営業力UP		負荷価値を高め、得意分野を絞り込み、新規を増やし財務体質を強化します！
447	サービス(対個人)	0～5名		新規顧客の獲得が出来ていない	売上減少のため経営困難に陥っている。新規獲得のため広告媒体を増やす。
448	サービス(対個人)	0～5名	新規販売先開拓		新商品の開発、付加価値の再設定などに取り組んでいます
449	サービス(対個人)	6～20名	会社のブランドづくり		
450	サービス(対個人)	6～20名	社員育成・正社員増員		
451	サービス(対個人)	6～20名			顧客接点と顧客とのコミュニケーション
452	サービス(対個人)	6～20名	コロナ落ち着いて、全部学生来れるようになりました		時間有効な活用です
453	サービス(対個人)	6～20名			安定した雇用と人材育成
454	サービス(対個人)	6～20名			新規事業を軌道に乗せる
455	サービス(対個人)	6～20名	商品提供方法の改善		
456	サービス(対個人)	6～20名			既存の事業に付加価値を付けるために、関連する事業範囲を広げる
457	サービス(対個人)	6～20名	お客様のご来店が増えたこと	借入金の支払利息の増加。給料の上昇	
458	サービス(対個人)	6～20名	新商品・サービスの開発		速やかな月次決算と共有
459	サービス(対個人)	6～20名		仕入れ価格の増加	
460	サービス(対個人)	6～20名		コロナで未だ客が戻ってこない	
461	サービス(対個人)	6～20名	人材育成に力を入れている		
462	サービス(対個人)	6～20名			販売力強化
463	サービス(対個人)	6～20名	拡大、新店舗オープン	新店オープンの為求人と店舗改装の為	組織拡大にあたり組織統制と教育
464	サービス(対個人)	6～20名	新規顧客開拓		販売価格を上げるための付加価値づくりのために、みんなで業績アップ会議をしている
465	サービス(対個人)	6～20名		客数の減少、猛暑	来年、多店舗展開すら計画があり、人材育成が急務
466	サービス(対個人)	6～20名	販売価格を上げた。営業時間を短縮し、効率的な人材配置を行った。		人材の確保が難しい。既存の従業員にとって働きやすい環境作りを行っている。その上で、人材採用を行ってきた。
467	サービス(対個人)	6～20名		原材料の高騰・人件費の増加	
468	サービス(対個人)	6～20名	社員の意識改革		数値の見える化
469	サービス(対個人)	6～20名			計画実行する体質づくり
470	サービス(対個人)	6～20名	新事業、SNS、講座・セミナー		
471	サービス(対個人)	6～20名	商品価格の値上げ		マーケットの価格がなかなか、価格転換できないので、新規開拓を行う
472	サービス(対個人)	6～20名	直接働きかける仕入れが成功した。		
473	サービス(対個人)	6～20名	薄利多売に路線変更により新規客数の増加		
474	サービス(対個人)	6～20名	新規サービスの導入	給与、社保等	価格を上げること。
475	サービス(対個人)	6～20名	広告宣伝による新規客増加		

No.	大業種名称	規模	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
476	サービス(対個人)	6～20名			改善が定着するまでに時間かかり過ぎる
477	サービス(対個人)	6～20名	人材の定着が要因		インボイス、社保による 経営の圧迫
478	サービス(対個人)	6～20名	人員増加、人材教育		同業他社を視察し、すでに実施しているものを取り入れる。他業界での成功事例を取り入れる。
479	サービス(対個人)	6～20名		新人教育が未だ出来て居らず、今年に入って新人が5割を超える出勤日が多く営業力不足が露呈	
480	サービス(対個人)	6～20名		顧客の自動車購入からリースへの転嫁 コスト増加人件費など	新規事業展開 現業務の改善
481	サービス(対個人)	6～20名	新規顧客の拡大、売上単価を上げた、		
482	サービス(対個人)	6～20名	高額商品の販売		事業再構築を利用した新たな事業展開を計画
483	サービス(対個人)	6～20名	制度の中での加算の見直しを行った。		
484	サービス(対個人)	6～20名	顧客数増加 法人開拓成功		事務員不足
485	サービス(対個人)	6～20名	メニュー 人材育成	教育	教育
486	サービス(対個人)	6～20名		人手不足で営業ができない。	人手不足により経営継続の危機に直面している状況が続いているなか、補助金を利用して効率化の設備投資を行なった。即、改善とはならないが、来期には新規販路の売上を20%伸ばす。また新規事業の立ち上げで更に20%。 得られた利益を人件費に反映させていき、勤務環境や条件を整備していく。働きたい職場環境を作ることによって生産性を高めていきたい。
487	サービス(対個人)	6～20名			顧客の確保のために発信する 新規事業を展開していつ受け皿を増やす
488	サービス(対個人)	6～20名		賃貸収入における空室率の悪化および諸費用の値上げによるコスト増。	産学連携の取り組み強化。
489	サービス(対個人)	6～20名	経費削減・客数アップ		中間管理職者雇用、集客アップ
490	サービス(対個人)	6～20名	新商品開発、新規事業開始、職員採用		単体事業のみでは、現在に対応しきれていない。本体事業を基盤に、新規事業への展開を図り、売り上げを3倍にする見込み。
491	サービス(対個人)	6～20名	管理物件が増えた。		インボイスに慣れる
492	サービス(対個人)	6～20名		コロナ関連の補助金の減少のため	SNSを活用した集患など
493	サービス(対個人)	6～20名	利用人数の増加		
494	サービス(対個人)	6～20名	労働集約型事業における人員の拡充、新規事業展開		2024年4月に大幅な法改正があり、それ以降でないと対策が立てにくい。新規事業として保険診療に頼らない形の事業モデルの形成
495	サービス(対個人)	6～20名	新メニュー。単価上げ		社員確保。新メニューを出すなど、クオリティをアップ。
496	サービス(対個人)	6～20名	新商品、サービスの導入		人材を確保し、計画を遂行
497	サービス(対個人)	6～20名	新サービスの取り入れ 営業力強化		管理者の力量不足
498	サービス(対個人)	6～20名	週末は前半期と客数・売上は横ばいか少し増加しているが、平日の客数と売上が前半期より増加傾向のためトータル的に売上・利益ともアップ、冬場シーズンにより11月より忘年会やコース料理により単価アップしてきているのが要因		利益率を上げていくためには、現状の仕入の改善が必要と考えるが、良いもの、美味しく、安く仕入が出来る業者探しを展開しながら改善を図る事が問題と今後の課題であると考えている。これからは地元産に拘り旬の食材を提供していきたい。また、正社員育成と経営者層の育成に力を入れて新店舗計画とフランチャイズへと展開していきたい。
499	サービス(対個人)	6～20名		売り上げ減少の原因は福祉事業からの撤退による福祉事業売上の減少と葬儀単価の下落 利益の減少の原因は原材料費・輸送費・光熱費の高騰等	勤務日数や労働時間の短縮など労働環境を改善 またマニュアルの作成等の仕組み作りに取り組みたい
500	サービス(対個人)	6～20名		補助金の入金時期の関係で必ず同様の定員充足率の場合5.6月が多くなるようになっています。	
501	サービス(対個人)	6～20名	障がい者支援事業 利用者の増員		
502	サービス(対個人)	6～20名	PR費を向上		飲み放題付き5000円等、定額文化は変わらないが、人件費材料費は高騰。
503	サービス(対個人)	6～20名		人材不足で営業力の低下が1番	人材募集 人材育成
504	サービス(対個人)	6～20名	改善計画をもとに行動		会計事務所の変更。観察・改善をルーティン化。経費予算管理を徹底。 月次決算とキャッシュフローの理解を持つ
505	サービス(対個人)	6～20名	新規顧客の増加によるもの。		社員教育を徹底的に行うと共に社員に経営理念を熟知させる。
506	サービス(対個人)	6～20名	人材育成、採用、他業種参入		リクルートをしている
507	サービス(対個人)	6～20名		率に関しては、新規事業の設備等に伴い悪化です。	借入 情報収集 マーケティング kpiの設定
508	サービス(対個人)	6～20名	九州へ新規開拓 営業努力		

No.	大業種名称	規模	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
509	サービス(対個人)	6～20名	サービスの個別化を図るための人材育成		新規の依頼(仕事)はあるが人材が確保できず、受けることができないことがある。
510	サービス(対個人)	6～20名	利用者(お客さん)のサービス需要が多く、パートアルバイトを確保することで利益が増加できる。		パートアルバイトの確保・新規事業の立ち上げ
511	サービス(対個人)	6～20名	従業員が増えたから		
512	サービス(対個人)	6～20名	他社と競合しない価格帯のサービスに注力		
513	サービス(対個人)	6～20名	病院を訪問し直接、先生や地域連携室にご挨拶、営業を行いました。		
514	サービス(対個人)	6～20名	新しくキャンペーンを始めたSNSを活用した		
515	サービス(対個人)	6～20名		業界全体の単価の減少の影響。最低賃金の増加や人材確保のための人件費の増加。仕入価格の増加。燃料光熱費の増加。	人件費以外の経費の見直し。金融機関との交渉。人材確保の新しい方法の模索。
516	サービス(対個人)	6～20名	社の方針を明確化することで意向に沿った働きをする社員が増えたため		営業力の強化が問題 対応策として、社の強みをより明確化、信用できる施設紹介会社を見つけ連携をとる。
517	サービス(対個人)	6～20名	コロナが収束しつつある。 新店舗1～3店舗増やすため		
518	サービス(対個人)	6～20名	人員が増えたことにより、サービス増加した		人員不足
519	サービス(対個人)	6～20名	人材育成		人材育成、人材確保
520	サービス(対個人)	6～20名			売上確保と粗利改善など収益性を高め、企業理念にのった経営を行なっていきたい運営に力点を置く/具体的な行動としては、メニューの改定・経営方針・行動指針などの策定・日々の売上粗利管理を進めている
521	サービス(対個人)	6～20名		人材がやめる	snsで発信力をつけていく
522	サービス(対個人)	6～20名	売上単価のアップにより、一台当たりの利益も増え、結果として経常利益もアップ		
523	サービス(対個人)	6～20名		受注元の仕事量に影響を受けるため、元請けに大きく左右される。人材の入れ替わりに伴い、一時的に売り上げが下がる。	
524	サービス(対個人)	21～50名		前期にあった短期的な特需による売上が平常だったため。	
525	サービス(対個人)	21～50名	観光客の増加		資金繰りを改善したいが、コロナ渦でのマイナスが大きすぎる
526	サービス(対個人)	21～50名	海外事情の変化		
527	サービス(対個人)	21～50名	新たな営業先の確保		自立体制強化
528	サービス(対個人)	21～50名	コロナ禍での規制解除と値上げ		IT化
529	サービス(対個人)	21～50名	単価アップ、値上げ、M&Aによる業績向上		若手社員の育成のため現状の教育体制を大幅に見直す。
530	サービス(対個人)	21～50名	新規エリアに新店舗出店		
531	サービス(対個人)	21～50名	若いメンバーが力を付けた事		施術スキルのさらなる向上、専門学校訪問先増やす事
532	サービス(対個人)	21～50名	販売価格を10%値上げした		人手不足解消
533	サービス(対個人)	21～50名		人が辞めた	社員との対話
534	サービス(対個人)	21～50名	自社の現在の事業に近い新しい分野への挑戦		
535	サービス(対個人)	21～50名		須磨の再開発	再開発までの期間のコストカット
536	サービス(対個人)	21～50名		人件費UP材料原価UP	
537	サービス(対個人)	21～50名	人員の配置を変更し、目標の利用者数を出し、日々の意識を高めている		スタッフの質が上がらない。 個人経営者のようなスタッフが増えすぎている
538	サービス(対個人)	21～50名		客数である若者の人口減少のあおり	間接経費の抜本的な見直し
539	サービス(対個人)	21～50名		1月～4月、健康診断、人間ドックを受診する企業や個人が例年少ない為	人材確保のための賃金引上げ脱派遣。優秀な常勤医師の確保。付加価値の高い新規検査項目の実施。 ソフト機器の充実。事業継承者の育成と確保。
540	サービス(対個人)	21～50名		働き方改革による人件費の増加	資格者の募集
541	サービス(対個人)	21～50名	前年までがコロナの影響で悪すぎた		営業力を強化したいが、人的な不足が大きい。
542	サービス(対個人)	21～50名			人材不足に対しては同様に取り組んでいるのですが、難しい。
543	サービス(対個人)	21～50名	価格改正による単価アップ		人口減少は分かっていること。ならば新事業の展開が必要。
544	サービス(対個人)	21～50名	営業活動の実施、営業手段の拡大		資金繰りやキャッシュフローを意識しつつ、管理職にも数値管理を行ってもらえるよう育成していく。

No.	大業種名称	規模	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
545	サービス(対個人)	21～50名	長年の当社の安定性を評価されていると思う。人材不足により他者が新規顧客を受けられない事も増えている中、当社は新規を受けられる体制の確保ができています。		問題は人手不足。 従業員からの紹介で雇用したり、人手不足で閉鎖した事業所のスタッフを吸収する等、人材を色々な方法で人材を確保する。 もう一つの問題は社長の力不足。 同友会などで経営者として学び続ける。
546	サービス(対個人)	21～50名		主力歯科医師の留学の為	人材育成
547	サービス(対個人)	21～50名		コロナ以降完全にもどきっておらず夜の居酒屋の売上が戻らない。ランチタイムは以前よりの売上があがっているが、ランチは原価率も高く利益率が悪い為、人件費の大幅アップに伴い利益はさらに減っている。	
548	サービス(対個人)	21～50名	人員の配置ができた為		人材育成、制度設計
549	サービス(対個人)	51名以上	企業の出張や会食などの需要が回復傾向にある。		
550	サービス(対個人)	51名以上	5月31日に運賃改定が行われました		ドライバーが2割以上減少したため優先課題は人材確保です。今年からLPを運用しドライバー採用に努めています。
551	サービス(対個人)	51名以上	大手企業からの受注増、社員の多能工化		営業所ごとでの人材確保に各所長に責任感を持たせる。 顧客情報を活用すべく情報発信ツールとしてのアプリが完成間近なので、情報発信する提携業者を選定していく。(共通ポイントを作成していく方法の模索)
552	サービス(対個人)	51名以上	外食機会の増加による外部環境の変化によるもの。		付加価値を追求する為に、利益を継続しながら計画的な教育を行っていきける環境整備をおこなうこと
553	サービス(対個人)	51名以上	コロナが一区切りついたことで客数が戻り、社員数が減ったことで生産性が上がった		
554	サービス(対個人)	51名以上	アフターコロナになり客数がアップしている。		客単価UPができる接客力と商品力の強化、採用に力を入れて戦える人数体制を整える。
555	サービス(対個人)	51名以上	価格転換と増築による集客力強化		価格転換に伴い、同業他社との差別化や顧客満足度をどう上げるか？ 現在は手作りに拘っているが他社より人手が必要となる。 一部、冷凍食品に一手間かけるなど簡素化も視野に入れて試食などを行っている。
556	サービス(対個人)	51名以上	人材確保と育成、業務の効率化、会社風土の改善と適正化	来季に向けた設備投資による支出を予定しているため	人材の確保と育成が慢性的な課題であり、そのためのコスト、労力、時間の多くを割いているのが現状です。 より効率よく、優秀な人材が多く集められるよう、会社のブランディングに力を入れている。 そのために「働きやすい職場」というイメージを作る努力をしてきたが、今後はそれに加えて「成長できる職場」「未来を見つめることができる職場」のイメージを付けられるように考えている。 年齢や男女、様々な価値観等、具体的な層に届きやすい媒体を使った啓蒙活動を行なっていく。
557	サービス(対個人)	51名以上	コロナからの景気回復		組織づくり・社員教育
558	サービス(対個人)	51名以上	デイサービス事業部の規模拡大が大きい		
559	サービス(対個人)	51名以上	利用者数の増加、客単価のアップ		新規施設開設により地域シェアを拡大するとともに顧客単価アップによる利益率の拡大を目指す。 また、事務作業業務のデジタル化による効率化を行う。
560	サービス(対個人)	51名以上	コロナ感染症の影響を受けなかった		人材確保は人材の育成から(資格取得支援)
561	サービス(対個人)	51名以上	新店舗が昨年より軌道に乗ってきたことにより、増収増益の為		最低賃金上昇したが、請負単価が据え置きの為、利益を圧迫している。経営感覚を持った人材の不足
562	サービス(対個人)	51名以上	採用と育成に集中		
563	サービス(対個人)	51名以上			DXの取組
564	サービス(対個人)	51名以上	新店舗12月と3月にオープン		これからも人材確保が経営のカギとなる、人材確保と生産性向上で定着率を高める必要がある。

No.	大業種名称	規模	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
565	サービス(対個人)	51名以上	前年から今年の上旬にかけて、新規事業への設備投資等が大幅にかさみ経営状況を圧迫していたが、少しずつ新規受注も増えてきている状況。 同時進行で新規事業部門のシフトを見直し、無駄なシフトを削ることで人件費のスリム化も進めている。 また、既存事業も力点※を見定めてテコ入れを行った結果、不調部門の経営状況が改善傾向にある。 ※デイサービス部門のシフト見直しと事業区分を変更することによる単価増、新規獲得に向けた営業戦略の実践。有料老人ホーム部門の見学者に対するクロージング。		
566	サービス(対個人)	51名以上		コロナにかかる各種補助金が利益額を押し上げていたが、現状当時のような補助金、助成金は無いためその分の減少です。	
567	サービス(対個人)	51名以上	人員配置の見直し 利用数の稼働率の改善		経営陣のスキルアップと社員との情報共有が重要
568	サービス(対個人)	51名以上			法人営業分野で新しいチャネルの開拓を進める
569	サービス(対個人)	51名以上		単価は増加しているが、客数が減少している	広告の設置 他市からの集客
570	サービス(対個人)	51名以上	新規事業もありますが、売上は値上げによる上昇、原材料燃料値上、人件費上昇をどこまで値上げて吸収できるかがポイント	人件費上昇、原材料燃料上昇	最大のの問題は人材不足、労働時間の減少による店舗営業時間の短縮、それによる売り上げ減少。凡事徹底を図りながら、SDGsへの取り組み、多様な働き方へのシフトチェンジなど課題は山積み。
571	サービス(対個人)	51名以上	商品単価が高いものがあつたが、利益率は高くない。コロナが落ち着いた影響もあり。		業界の給料水準が高いので、人員の適正化により、人件費節約、商品の不良在庫を減らし、値引きの確保に努める。
572	サービス(対個人)	51名以上		人手不足で仕事を受けられない状況が続いている	業績が悪いが、人材確保と人材教育はしなければ衰退の道しかないので、コストを掛けずにいずれも推進する方法を模索中
573	サービス(対個人)	51名以上			新規事業の開拓 消費者ニーズの把握
574	サービス(対個人)	51名以上			研修の実施、アンケート調査
575	サービス(対個人)	51名以上	人材の採用、組織の編成などマーケティングの強化 シェアアップ		教育への投資、DX強化への投資、積極的な部署異動とマネージャー登用
576	サービス(対個人)	51名以上	訪日外国人のお客様が急回復した為です。		何事も習慣にすることができない組織ですので、まずは続ける、習慣にし、文化にする。というところからです。
577	サービス(対個人)	51名以上	新しいサービスを開始	売上はアップ、利益は横ばいの予定 要因は新サービスの投資の為	
578	サービス(対企業)	0～5名	新規案件を何件受注できるか営業と顧客 先担当者との密な関係を構築する。		
579	サービス(対企業)	0～5名	コロナが一段落したことが一番です。		さらなる付加価値の向上
580	サービス(対企業)	0～5名	毎年、1～6月は7～12月に比べて売上も利益も増加する。年間を通じるとほぼ横ばいです。	毎年、7～12月は1～6月に比べて売上も利益も減少する。年間を通じるとほぼ横ばいです。	顧客にプラスアルファの商品を提示する
581	サービス(対企業)	0～5名	得意先の販売先強化による人材育成ニーズへの対応	新規開拓ができていない。	新規受注のための紹介営業
582	サービス(対企業)	0～5名		相続税案件など2期連続で数多くあつたが、来年は見込めない。	
583	サービス(対企業)	0～5名			仕入価格の増大、物価上昇に伴った販売価格の改定
584	サービス(対企業)	0～5名			中期ビジョンに基づく人材採用と育成
585	サービス(対企業)	0～5名	未来予測、経営指針の活用		
586	サービス(対企業)	0～5名			曖昧な語尾にならない経営、行動計画の徹底
587	サービス(対企業)	0～5名	機械保全業務の拡大		
588	サービス(対企業)	0～5名		前年が一時的な売り上げが多かったため	
589	サービス(対企業)	0～5名			今年度は、社員の入れ替わりがあつたので、質の担保が出来るよう、社員教育に努めたい。
590	サービス(対企業)	0～5名		対象船舶の減少	
591	サービス(対企業)	0～5名		工事費高騰によるプロジェクトの中止	会社の資産は圧倒的に「ヒト」なので、人材確保と戦力増強のため、少ない人数だが少数精鋭をめざして社員研修には特に力を入れている ソフトの投資はすでに終えているので、あとはハードの更新が課題であるが設備投資に回せる余裕がまだない
592	サービス(対企業)	0～5名		昨年まで特需だったため、通常運営に戻った。	現在の人材で実現可能な新規事業を行い、新たな顧客獲得を行っていく

No.	大業種名称	規模	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
593	サービス(対企業)	0～5名	広告・広報の強化	事業転換	自社の提供商品サービスの内容、提供方法を大きく変革。 AIの運用テスト
594	サービス(対企業)	0～5名	営業力の強化。ホームページ等の充実。 ブランディング戦略。		専門職の為、ベテラン従業員不足。 採用活動の強化。
595	サービス(対企業)	0～5名	需要が旺盛、一部の引き合い受けれない 状況。年間単位でのプロジェクト受注が旺 盛、単価上げも問題なく推移		継続プロジェクトの成功事例(エビデンス) を価値伝達していく
596	サービス(対企業)	0～5名	受注金額のアップ、新規受注		熟練技能者の育成・確保、顧客要望の完 全対応
597	サービス(対企業)	0～5名			BtoBの強化、業務委託を増やす
598	サービス(対企業)	0～5名	セミナー営業の成果が出てきた。		提供するサービスの目的を明確化し、見 込み客に伝える。
599	サービス(対企業)	0～5名			認知度とブランディングの強化による顧客 の拡大
600	サービス(対企業)	0～5名		顧客ニーズの変化(自社制作など)、市場 の競合参入の増加	現状の事業を柱に、今後の市場のニーズ を模索しながら事業を幅を広げるような研 究開発を行う。
601	サービス(対企業)	0～5名	社員数の増加により受注のキャバが増加 した。		社員を増加した為、一層の売上の増加を 図りたい。
602	サービス(対企業)	0～5名	整理		新事務所建設
603	サービス(対企業)	0～5名		時代の流れに合っていない商品のような 気がします。今、緊急でお客様企業訪問を しています。	得意分野の絞り込みを徹底して、さらに顧 客確保する
604	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客の増加		品質の向上、顧客満足度の向上
605	サービス(対企業)	0～5名		コロナ需要で売上はアガっていたが、、そ の後の対策をなにもしていなかった。	
606	サービス(対企業)	0～5名			固定費の増大による利益の減少を吸収す る為に、DX化による業務効率化及び高付 加価値業務の受注件数を増やす事
607	サービス(対企業)	0～5名	新事業として教育訓練事業を始めた		
608	サービス(対企業)	0～5名		コロナ禍を経てリスク分散のため、パート を増やして人件費増加で利益減。その他 経費も増加。	顧客への積極的な情報提供により、商品 販売につなげる
609	サービス(対企業)	0～5名	単発売上有ること及び新規顧客が見込 めること		異同業種交流の深耕化により顧客の紹介 をしてもらえる様に努めたい。
610	サービス(対企業)	0～5名	既存顧客からの紹介		顧客増加により人材不足になりつつある。 作業の効率化、人材確保を。
611	サービス(対企業)	0～5名			人の成長がおもったより見込めなく、人件 費のみが増加してしまった。今後、必要 なところに必要なだけの人材でロスを減らす
612	サービス(対企業)	0～5名	赤字プロジェクトが手離れし、不要な要員 カットによる利益増加。 新規顧客の獲得、開発案件の引き合いも 期待出来る。		需要のある独自システム開発に力を入れ ていきたい。
613	サービス(対企業)	0～5名			サービスの付加価値を上げ、新規受注を 増やし売上の底上げを行う
614	サービス(対企業)	0～5名			社会的課題の解決に向けた独自のサービ スを構築・展開する。それにより社会貢献 を図るとともに、収益の出るビジネスに仕上 げる。
615	サービス(対企業)	0～5名		お客様にはネットの安さを同等に求めら れ、かつ原材料の高騰により仕入値が上 がっており、利益がなくなってきている。	
616	サービス(対企業)	0～5名		不動産仲介の件数の減少、不動産買取の 仕入れ原価UP	不動産仲介業から不動産企画運営業へ 徐々に変更していく
617	サービス(対企業)	0～5名	主として事務代理業務の増加及び他事業 への投資額の減少		士業間、異業種間との関係拡大と連携の 強化、インターンの積極的登用
618	サービス(対企業)	0～5名		廃業・倒産が取引先で増えた	借入ができないから苦しい
619	サービス(対企業)	0～5名		売上数量が、減少。コロナがあけて、本業 が忙しくなり、広報などに力を入れる時間 がクライアントに減ったのではないかと。	新規受注、顧客とのコミュニケーション、資 金繰り改善
620	サービス(対企業)	0～5名		新規受注の激減	M&Aによる新規事業への進出
621	サービス(対企業)	0～5名	固定収入増加分 固定費削減		情勢変化が多い為の対応
622	サービス(対企業)	0～5名	マーケティング活動の強化(広告の改善、 書籍出版によるブランディング強化、紹介 戦略)		
623	サービス(対企業)	0～5名		コロナ禍より、じわじわと悪化した状況 でしたが、ゼロゼロ融資の返済が始まり、 一気に資金繰りの悪化。資金不足による 営業力の低下等、悪循環。	これまで取り扱っていなかった(特に宣伝 していなかった)新サービス等を作り、既 存顧客とのコミュニケーションを増やしな がら営業活動。財務面に関しては取捨選 択中。
624	サービス(対企業)	0～5名			人員の確保と、新サービス開発に取組 中。

No.	大業種名称	規模	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
625	サービス(対企業)	0～5名		顧問先が業績悪化等により閉鎖し、顧客が減少したため。	電子申請や押印省略で手続き業務は減少しているのですが、その分を埋める新しい仕事に社員のモチベーションがあがらない。社会の動向、他社の取組等を内部研修や外部研修で教育するが、意識を変えることは時間がかかる。
626	サービス(対企業)	0～5名			介護事業所への営業による新規受注の確保、介護事業に対するセミナーの実施実績による付加価値の増大
627	サービス(対企業)	0～5名			社員教育・財務体質強化に重点的に取り組む
628	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客獲得、コストダウン		新規顧問契約の受注獲得、付加価値の増大による単価アップ、顧客ニーズによる新サービス
629	サービス(対企業)	0～5名	法律相談者への提案の仕方(見積もり等)の工夫が功を奏した。		新規開拓を中心に新たな提案ができるような工夫をしていく。
630	サービス(対企業)	0～5名	連携先を増やした		
631	サービス(対企業)	0～5名	大手企業からの受注獲得		営業チャネルの拡大
632	サービス(対企業)	0～5名		通販商材の輸入案件が主体ですが、減少の理由は大きく2つあります。一つ目はモノ消費からコト消費への移行による消費の減少、2つ目は法令改正による輸入量の激減です。一般には1つ目の理由が当業界のマイナス要因ですが、当社としては2つ目の理由による業績悪化が大きく影響しております。具体的には高単価案件の消滅です。	市場規模の減少による業績悪化を営業力でカバーする必要があるが、同時に単価下落も深刻であるので、結果的に社員の能力向上が鍵になると思われる。
633	サービス(対企業)	0～5名		業務外の要因で新規営業活動(種まき)が十分にできなかった	新規開拓(種まき)をしっかりと行う。ニューズレターの定期配布。既存客、見込み客への定期訪問。SNS更新、webサイトの更新
634	サービス(対企業)	0～5名		飲食業を始めたが採算に乗るまでコスト増が続く	
635	サービス(対企業)	0～5名			チャットgptを使った作業効率の改善など、最終的には新しいサービスの開発など取り組みたい。
636	サービス(対企業)	0～5名		取引先の廃業、競争の激化	人口減に伴い、取引先の売上が減少している為、新たな新規顧客の確保、付加価値を付けたサービスを行い、客単価をあげる取り組みを行う。
637	サービス(対企業)	0～5名	大型案件の受注があった		研究開発投資のために融資を受ける動きをしている。同業者をパートナーとして協力関係を築くことを目標とする。
638	サービス(対企業)	0～5名		客数、原価ともに上昇している為	
639	サービス(対企業)	0～5名	新しい研修の提案	サービスの主軸を切り替えるスピードが速過ぎた	
640	サービス(対企業)	0～5名	現在 シェアを拡大してはいますが、これからの契約の発生が見込まれるため		
641	サービス(対企業)	0～5名		コロナ融資返済の開始	
642	サービス(対企業)	0～5名	就活メディア事業での新規開拓営業からクリエイティブ事業での新規獲得にもつなげることが出来るよう、1件1件に丁寧な営業活動を展開している点。		人材確保が出来るようリファラル採用を進める予定。
643	サービス(対企業)	0～5名			SNSを使った活動を強化していく
644	サービス(対企業)	0～5名	専門性や実績の向上に伴い		
645	サービス(対企業)	0～5名		顧問先の倒産	
646	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客の獲得数向上。		
647	サービス(対企業)	0～5名	継続している事業に加え新規プロジェクトの受注		時間・コストのマネジメントに力を入れ、中長期的な計画に基づき事業を行う。
648	サービス(対企業)	0～5名	既存顧客からの紹介		新規の雇用
649	サービス(対企業)	0～5名	たまたま案件が増えたため		
650	サービス(対企業)	0～5名	営業力強化		時間単価の分析
651	サービス(対企業)	0～5名	顧客の紹介		
652	サービス(対企業)	0～5名	新サービスの提供		他社のサービスとの価格の優位性を保つため付加価値を上げ続けるために情報収集や新サービスの開発
653	サービス(対企業)	0～5名	集客の努力		新規顧客獲得がうまくいかないところが問題。一旦顧客になって頂くと、長期契約になることが多く、いかにして新規顧客を受注するかに力を入れている
654	サービス(対企業)	0～5名	営業対象の拡充とサービスの拡充		
655	サービス(対企業)	0～5名		他の競合による対策不足	早期情報の獲得と仕入コスト削減
656	サービス(対企業)	0～5名	現在、取引先1社専属の状況から拡大できる目処が立って来たため		
657	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客の開拓		現在の人員では実施体制の限界を感じており、新しい支援メニューの作成にも手が回っていない。人材の確保や受注業務の絞り込みを行い、費用対効果および付加価値を高めた事業を実施したい。

No.	大業種名称	規模	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
658	サービス(対企業)	0～5名	人と会うことを積極的に行なった		人材不足のため採用を急ぐ
659	サービス(対企業)	0～5名	受託サービスから広告物販への変更	業態の変更	物販と製造へのシフトを行います
660	サービス(対企業)	0～5名		受注件数の減少	会社が目標とするサービスレベルを維持、向上させるため、有効な対策を検討中
661	サービス(対企業)	0～5名		取引先の不祥事による自動車流通量の減少、業界全体の信頼低下	
662	サービス(対企業)	0～5名			時間給に近い業務委託契約が主な契約のため、スケールしづらいので保守・メンテナンスでの契約に切り替え、契約が時間に縛られない様にシフトする。
663	サービス(対企業)	0～5名		業務委託で業務をしてくれているメンバーの工数管理が的確にできておらず、外注費が膨らんでしまった	自社の集客をリファラル頼みで行っていた部分が多いため、営業力を強化していく。営業力に注力した上で、そのほかの取り組みもしていく
664	サービス(対企業)	0～5名	営業の構造を変えた為		営業方法や情報収集の構造を変える。大量行動とスピードを早くする。
665	サービス(対企業)	0～5名	紹介者の増加、営業数を単純に増加		YouTube運営コンサルなど横のつながりを強化し、顧客の成果をより出すために強くしたいための取り組み
666	サービス(対企業)	0～5名	リード開拓の仕組み化		チームビルディングのフェーズのため、不足している人材確保に注力。それに伴い、業務の仕組み化・マニュアル化に力をいれ、骨太な組織基盤を築き上げたい。
667	サービス(対企業)	0～5名	生産性の向上		セミナー・SNSによる発信力の強化、既存顧客への計画的なサポート、
668	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客の獲得		都市部への営業
669	サービス(対企業)	0～5名		PC修理の案件減少。理由は調査中	
670	サービス(対企業)	0～5名	競合他社と異なるサービスを展開。高付加価値化により、新規獲得できている。	今後の売上拡大を見越して、人件費教育費に投資のため	人材への投資を積極的に実施し、従業員の正社員化と当社サービスの高付加価値化を図っていきたい。
671	サービス(対企業)	0～5名	新サービスの提案		
672	サービス(対企業)	0～5名		受注数の減少と固定費の増加。ホームページやMEO対策をしたことによる費用が増加しました。受注はホームページからの問い合わせが増えたものの、単価が安いものが多く全体的に大きな売上が出ていないです。	財務状況の見直しや、経営指針書による事業目的の再確認と目標設定を行います。本質的、根本的な部分から改善していき、現実と摺り合わせた事業の再構築や考案を行っていききたいと思います。
673	サービス(対企業)	0～5名			競合少ない状態で商売が出来ているのでその点に関しては力点となるが逆に需要も少ないので取引先との信頼関係を第一に考えている。
674	サービス(対企業)	0～5名			新たな資格者の採用
675	サービス(対企業)	0～5名	商品説明、販売トークの見直しにより、成約率が向上した		新規分野のサービス提供を企画している(企業社員向け研修)サービス内容をニーズとマッチさせる取り組みと、営業力強化を行います
676	サービス(対企業)	0～5名	新規営業先の開拓成功		新規顧客獲得に邁進する
677	サービス(対企業)	0～5名	財務支援、企業買収などのサービス拡充で売上利益増加を図る		①新サービスの開発、具体的にはニーズの把握及びマーケティング、パートナー企業の確保 ②財務支援事業の販路開拓
678	サービス(対企業)	0～5名			業界全体の新規参入が増えている
679	サービス(対企業)	6～20名	コロナ禍よりの、リピート案件復活		
680	サービス(対企業)	6～20名		対企業のサービス業の為、客先の内製化等による契約解除	新規事業参入により利益率を上げること、人材確保につなげる。
681	サービス(対企業)	6～20名	ホームページをリニューアルし、SEO対策したのが新規顧客の獲得につながっている。		大手人材派遣会社ができない隙間的な取り組みを考える。人件費は最低賃金上がるたびに上げなくてはならぬのが厳しい状況。
682	サービス(対企業)	6～20名	継続した受注の確保		
683	サービス(対企業)	6～20名	紹介業者経由による顧客の増加		
684	サービス(対企業)	6～20名		今期は中規模～大規模案件が無く、継続顧客売上と小規模案件売上だけでは売上・利益ともに厳しい状況である。	現状は売上・利益を上げていくことが最優先で、引き合いを増やしていくことが課題。2024年4月入社の新入社員は確保できたため社員教育に力を入れて行きたい。
685	サービス(対企業)	6～20名	経費を下げて利益を増やした		
686	サービス(対企業)	6～20名	顧客と顧客単価の増加		生産性の向上
687	サービス(対企業)	6～20名		売上＝昨年度は大きな現場(警備員を毎日たくさん使用する現場)があったが、今年は平年並みなので減少。利益＝上記の現場で外注を使用したため利益が少なかったが、今年度外注はないものの人件費(固定費)が膨れ上がり減少。	
688	サービス(対企業)	6～20名		育成不足による対応の遅れ、人件費の増加	収益性の向上、価格転嫁、業務効率化、生産性の向上、人材教育等どれもこれも同時並行

No.	大業種名称	規模	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
689	サービス(対企業)	6～20名		人件費は上がっても顧問料への反映が許してもらえない。	
690	サービス(対企業)	6～20名	サービス業なので人材育成が核。ただし時間がかかるが、来年は芽が出そう。		
691	サービス(対企業)	6～20名	固定費削減		M&A
692	サービス(対企業)	6～20名	訪問営業を実施した		新規サービスの開発
693	サービス(対企業)	6～20名	人材確保で稼働率が向上	変動費の増加と賃上げ実施	運賃値上げ交渉
694	サービス(対企業)	6～20名			社員の給与を上げたい。その上でしっかりと利益体制を作っていく
695	サービス(対企業)	6～20名	予算の執行があるので		官庁の発注の停滞
696	サービス(対企業)	6～20名	これまで無料で行っていたことの有料化等		事業の生産性の向上に取り組んでいる
697	サービス(対企業)	6～20名	営業ノウハウを事務の人に教えた		
698	サービス(対企業)	6～20名	人材紹介事業並びにホームページ作成に関して専門的に営業ができるスタッフを導入する予定		絞られた内容の営業だけでなく付加価値のある分野も案内の中に組み込む
699	サービス(対企業)	6～20名		設備の入れ替えに伴う内務作業の一時的な鈍化と、優秀な人材獲得のための人件費増加、人口減少とこれに対する経済無対策による実質的な景気の後退による得意先の業績悪化など。	勉強会やセミナーの実施。ウェブページのデータ解析やランディングページの改訂。
700	サービス(対企業)	6～20名	単価の上昇		2024年問題に対応した新規受注の対応を行う。また自社プラスアルファの協力会社の確保で稼働車両台数の増加を図る。
701	サービス(対企業)	6～20名	コロナ影響なくなった為	ガソリン値上げ	
702	サービス(対企業)	6～20名	お客様の所に定期的に足を運ぶようにしている。		人材の確保が難しいため、機械化にするべきかが課題である。
703	サービス(対企業)	6～20名	自社のスタッフのスキルアップ		無駄な経費を絶対的に削減！！
704	サービス(対企業)	6～20名		長期体調不良者が出たことで、営業側への時間が取りにくくなり、新規受注への時間が割けなくなった。前もっての人材採用が重要。	新卒、中途採用の強化
705	サービス(対企業)	6～20名		取引先廃業等により自然減。組織変革のために現在集客をとめている	新規に資格を獲得し、差別化する
706	サービス(対企業)	6～20名		外部環境による減少。物価高による消費の底冷えによる貨物量の減少	1社依存からの脱却
707	サービス(対企業)	6～20名	お客様の満足度向上に伴う客数の増加		顧客の選定
708	サービス(対企業)	6～20名	人の動きが多くなり増加している		顧客への更なるヒアリングと広報
709	サービス(対企業)	6～20名	物量は変わらないが、燃料サーチャージ加算で売上が上がった。		2024年に向け、人材増強させる必要がある。そんな中、1人退職したいと相談してきて慌てて人材確保に動いています。
710	サービス(対企業)	6～20名	営業の強化		利益率がまだまだ低い状況にある。コロナ融資の返済も始まっており、キャッシュフローを圧迫している。売り上げを伸ばし、粗利を上げていく必要がある。
711	サービス(対企業)	6～20名	粗利率向上。キャッシュフローの改善。不採算部門の削除。営業・マーケティングの効率化。		人材育成、経費削減
712	サービス(対企業)	6～20名	新規事業展開(イベント事業・メタバース事業)	新規事業展開につき人員補充・メタバース開発をしたため今年度は赤字ですが、来年度に回収見込みです。	
713	サービス(対企業)	6～20名	WEB広告運用を開始し、新たな販路開拓が出来た。 10月から法人向けSNS運用代行サービスをはじめ、3社ほど契約が決まっている。 AI活用や広告用動画制作など思ってもいないところに需要があり売上が増えている。 人員を増やし、組織マネジメントを新たに学んでいる(識学)ところ、全ての数値が上がっていきそう。 この2、3年PR、ブランディングに力を入れていたことでTwitter広告が当たっており、競合の3分の1コストで獲得できている。		現状、行なっているSNS運用のマーケットからWEBマーケティング全般やAI活用でさらに法人様の期待に応えられるよう新サービスを開発しています。 この1年は組織の作り直し、TikTok運用サービス開発、広告のABテストで売上を作る準備をしてきたので、来年1年で現状のサービスを売り切っていこうと思います。 人材もいて、育成力を入れているので、今後、本質的な需要をヒアリングし、次のサービス開発をするチームや新規事業開発のチームが必要です。 来年さらに融資を入れて資金調達をし、人材を育成してまいります。
714	サービス(対企業)	6～20名	現在の業務の完成度の向上。		社員のセミナー参加。社内勉強会の開催。
715	サービス(対企業)	21～50名			慢性的な人手不足 得意先が年々少しずつ減少している 営業活動の強化 お客様に信頼して頂ける社員の育成
716	サービス(対企業)	21～50名	物流2024年問題について顧客に危機感が高まり単価上昇となった		燃料費高騰が大きなリスクとなるため投資での相殺策を検討中
717	サービス(対企業)	21～50名			人材確保が最大の課題。ネット求人などを行っているが十分な効果は出ない。今後はあらゆる媒体を活用して人材を確保したい。
718	サービス(対企業)	21～50名	お客様の業況変化に対応し、生産性向上と人材育成強化が順調に行えた		若手社員の育成強化

No.	大業種名称	規模	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
719	サービス(対企業)	21～50名		・営業部隊の組織化が十分に機能していない。 ・以前に比べて競合相手との競合が激化し、十分に案件獲得ができていない。	売上に繋がる新規受注の確保と人件費を含む販管費の見直しが最重要として取り組んでおります。 テレワーク化によるオフィス縮小、固定残業の廃止等のルール変更も実施します。
720	サービス(対企業)	21～50名	東京ビッグサイトでのギフトショー出展による大手企業や広告代理店への販路拡大、IT・デジタル化を強化し営業展開した		
721	サービス(対企業)	21～50名	人員増	補助金・助成金の減少	新規サービス開始
722	サービス(対企業)	21～50名		お客様の数の減少	M&Mの買収できる会社を探す
723	サービス(対企業)	21～50名		求人を出しても人材が集まらない。人件費や燃料費の高騰による為。	運送だけではなく倉庫業を展開していきドライバーとして働けなくなっても倉庫作業員で雇用していき、また若手人材が集まって来れるよう職場環境や福利厚生を充実させる
724	サービス(対企業)	21～50名			人材確保について、採用後の定着が課題であり、リーダー層と相談している。今期行動計画通りに採用後のサポート体制も構築しているがなかなか効果が出てこない。 採用に当たってはSNSからの応募もあったり、1ターンが妙に多かったりと、思わぬ結果に繋がっている部分もあるのでそれを強みとしてさらに強化していく。
725	サービス(対企業)	21～50名	取引先のお困りごと解決業の展開		人が辞めない会社の状態を維持すること
726	サービス(対企業)	21～50名	主事業においては、お客様先への案件参画件数を増やします。また社員の皆さまのスキルアップに努め、売上単価Upを図ります。また、システム開発以外に商品の販売にも力をいれていきます。		
727	サービス(対企業)	21～50名			就労支援事業の利用者確保と効率の良い配送業務の確立を目指します。
728	サービス(対企業)	21～50名			人材を新規に取り組み、生産性を向上を目指す。
729	サービス(対企業)	21～50名	数量と単価ともに上げるための取り組みを実施		幹部の教育に力を入れる
730	サービス(対企業)	21～50名	1月～6月より7月～12月の方が繁忙月が多いため	人材が減少したのと大手参入で既存仕事が無くなった為	取引先銀行に対するリスク
731	サービス(対企業)	21～50名	何でも運ぶという基準でお客様に理解して頂きお客様の荷物にあったニーズのトラックを用意する。		
732	サービス(対企業)	21～50名	販売価格を大幅(20%)程度上げるため		
733	サービス(対企業)	21～50名	情報インテリジェンスを強化		
734	サービス(対企業)	51名以上	十数年、いや二十年以上、契約金額をそのままにしてきたお客様との単価の是正交渉、取引先との単価は正交渉を行っている。		私たちの業界は、ニーズを明確に認識した人たちがお客様になっているわけではない。実は余分、実な無駄、実は非効率、という部分を、こちらから誘導して、気づいてもらう必要がある。その為には、自社の強みと、自社のサービスや商品がお客様のにもたらす効果を、言葉にでき、お客様のニーズという具体策に落とし込む力が必要になる。 これらの実現には、自社のわかりやすさと、人的な鍛錬の両方が、必要になる。
735	サービス(対企業)	51名以上	コロナ終息に向けてリアル会議が増加		人材不足により受注を制限するため、力が減少している点
736	サービス(対企業)	51名以上	営業が契約を取りやすい環境を強化	契約に応じて成果報酬をしはらっている為	
737	サービス(対企業)	51名以上	コロナ禍でも止まることなく営業を続けてきたことと、新分野の拡大と、新営業所の業務開始		新規事業を開始したい。土地を買うとか、借りて新店舗を建てたい。
738	サービス(対企業)	51名以上	営業力強化、採用力を強化。その分のコストはかかるが結果がついてきている。		
739	サービス(対企業)	51名以上	顧客単価の改定、稼働メンバーの拡大		
740	サービス(対企業)	51名以上	コロナが終息しつつある中で、コロナ前の約85%まで戻って来た		業界でオンリーワンになる為に事業の棚卸しを行う。
741	サービス(対企業)	51名以上		人件費高騰	採用と教育とスキルアップ
742	サービス(対企業)	51名以上		営業の人材が不足しているのと共に、現場の人手不足を補うために外注に依頼したため外注費が増加し、利益が減少した。	管理職の教育を行い、引き上げていく。また知的資産経営報告書の作成に取り組んでいるので、完成させて自社の付加価値を増大していきたい。
743	サービス(対企業)	51名以上	主要取引先の占める売上高%が高いため、良くも悪くもその業況変化に大きく左右される	主要取引先の占める売上高%が高いため、良くも悪くもその業況変化に大きく左右される。その客先がダメだから別の客先へ、と簡単に乗り換えられるものでもない。	既存人材の評価、安全教育の徹底・展開、通関業の展開

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55号

2024年1月18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