



兵庫同友会 NTレポート第50号

(Network For Tomorrow)

[景況調査報告：2021年6月実施]

<概要>

2021年前期景況調査において、全体として前期比(2020年下期:2020年12月調査)の売上高DI・経常利益DIを比較すると売上高DIは $\Delta 3$ 、経常利益DIは0となっている。DOR(2021年4~6月期景況調査速報)の全国的なDI値として、売上高DIは12、経常利益DIは11となっている状況と比較しても、大幅な回復を示した前期と違い、兵庫同友会会員企業の回復への道りはまだ鈍いと言える。(※DOR...中小企業家同友会全国協議会景況調査)

しかし、次期見通しでは、売上高DIは7、経常利益DIは5となっている状況から、景気回復に向けた兆しは見えつつある中、商業(卸売・小売)の次期見通しの売上高DIは0、経常利益DIは $\Delta 2$ と厳しい状況が予測されている。

採算水準DIは、前回調査時点で22であり、黒字企業も5割程度まで回復した流れを維持し、DI値は24と微増となっている。全体としては回復基調にあるが、農林水産業が $\Delta 17$ となっている点が気になる。

設備投資の実施割合は29.8%と前回(31.2%)より微減であり、次期への投資意欲も強くない。

借入金DIは、DI値 $\Delta 5$ (前回9)と減少の傾向を見せている。また、資金繰DI値は前回大きく上昇したが、今回DI値15(前回12)と改善傾向であり、政府による新型コロナ関連の資金繰り政策が成果を表しているからであろうか。

次に、経営上の問題における第一位「従業員の不足」31.8%(前回35.6%)、第2位「民間需要の停滞」24.4%(前回27.4%)、第3位「仕入単価の上昇」21.5%(前回12.5%)の順となっている。先日の経営環境改善委員会・NTレポート判定会議においてもウッドショックの事象も報告されるなど、全体的に材料費、人件費の高騰が経営上の大きな問題となってきた。

経営上の力点における第一位「新規受注の確保」49.1%(前回47.2%)、第2位「付加価値の増大」47.6%(前回45.2%)、第3位「社員教育」30.7%(30.5%)が主な取組みとなっている。

<コメント>

国際通貨基金(IMF)は経済成長率を2021年4月に公表し、2020年の世界経済成長率が $\Delta 3.5\%$ とリーマンショック(2009年 $\Delta 0.1\%$)を大幅に下回ったことを示した。今後の世界経済の成長率は2021年に6.0%、2022年には4.4%までペースを緩めると予測されている。今回のNTレポートにおいても緩やかな回復基調と地域及び分野によつての経済回復の差が拡大しつつあることが示唆されている。2021年後半にワクチン接種効果による景気回復が期待されるが、今後のパンデミックの展開も含め、経済活動の正常化が進むまでのつなぎとなる政策支援の必要性を提示しつつ、不確実な時代を乗り切るために同友会会員企業はしっかりと歩みを前進させていきたいと思います。

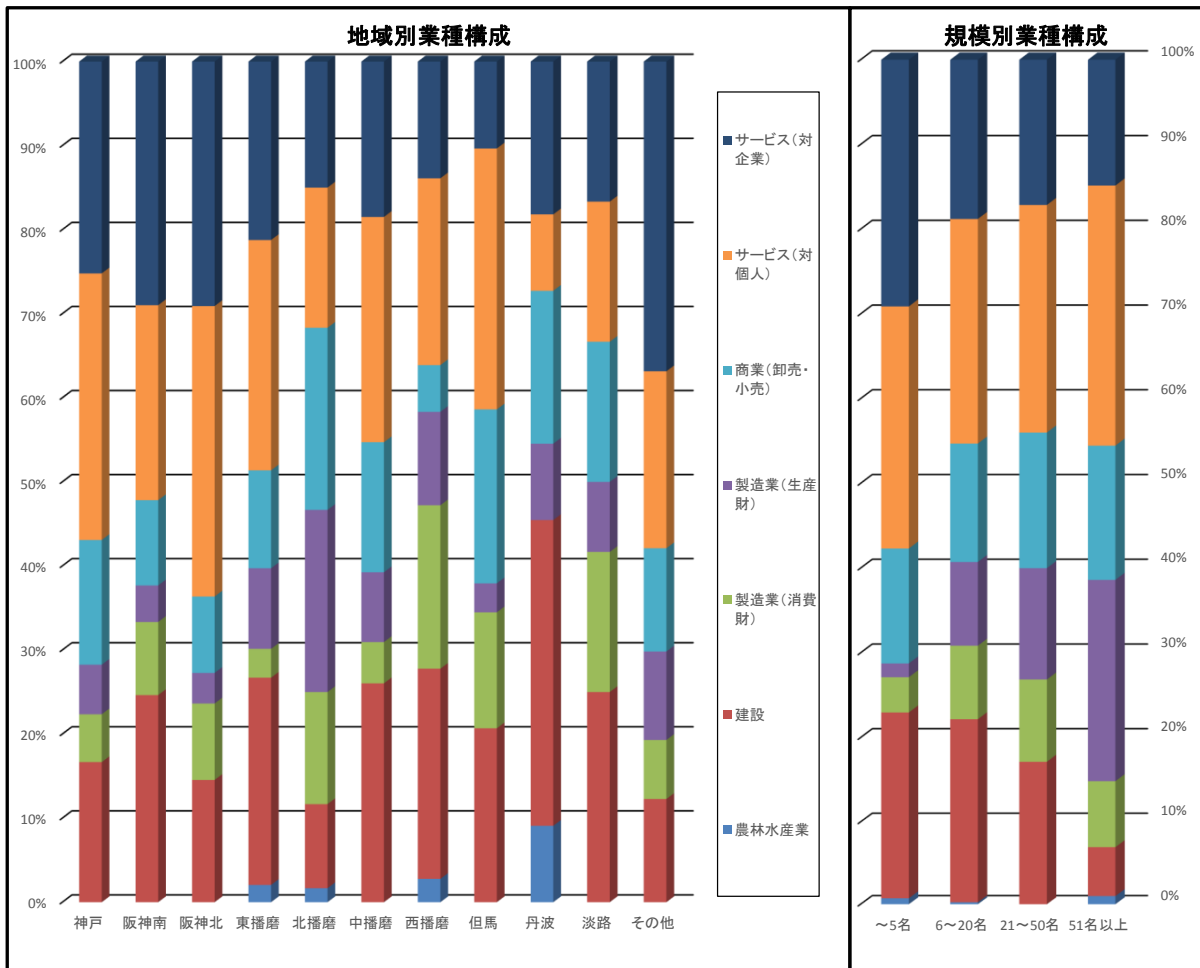
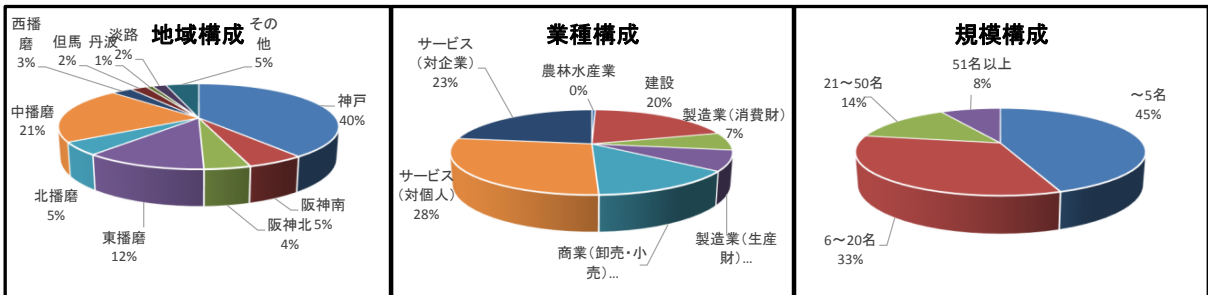
NTレポート編集委員・座長 梅村仁(大阪経済大学・経済学部教授)

【調査要領】

- | | |
|--------|--|
| ①調査時 | 2021年6月1日~6月21日 |
| ②対象企業 | 兵庫県中小企業家同友会会員 |
| ③調査の方法 | e.doyu(会員グループウェア)によるアンケート 支部例会・FAX等での回収協力 |
| ④回答企業数 | 1790社に依頼、1244社の回答を得た(回答率69.4%)
農林水産業6社、建設関連業250社、製造業(消費財)84社、製造業(生産財)97社、
商業177社、対個人サービス346社、対企業サービス284社 |
| ⑤平均従業員 | ①正規従業員 19.7人 ②パート・アルバイト 14.8人 |

表1 回答企業の構成

回答企業構成 大分類	地域分類												総計
	神戸	阪神南	阪神北	東播磨	北播磨	中播磨	西播磨	但馬	丹波	淡路	その他		
農林水産業	0	0	0	3	1	0	1	0	1	0	0	0	6
建設	82	17	8	36	6	69	9	6	4	6	7	250	
製造業(消費財)	28	6	5	5	8	13	7	4	0	4	4	84	
製造業(生産財)	29	3	2	14	13	22	4	1	1	2	6	97	
商業(卸売・小売)	73	7	5	17	13	41	2	6	2	4	7	177	
サービス(対個人)	156	16	19	40	10	71	8	9	1	4	12	346	
サービス(対企業)	124	20	16	31	9	49	5	3	2	4	21	284	
総計	492	69	55	146	60	265	36	29	11	24	57	1244	



会員企業の景況（概況）

～NT レポート第50号調査結果の分析～

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

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

『徐々に回復傾向はみられるが、コロナ禍前水準までは回復せず、先の見通しが立たない環境下において、足踏みが続く』

売上高と経常利益の推移をみたものが図 1-1～1-2 である。前期比売上高 DI 値・経常利益 DI について、2020 年上新型コロナウイルス感染症拡大の影響により 2020 年上の売上高 DI は、17→△43、60 ポイント下降、経常利益 DI は、13→△42、55 ポイント下降した。2020 年下期は売上高・経常利益とも 2 まで回復した。その後 2021 年上期では、売上高 DI は△3、経常利益 DI は 0 と再度下降した。2020 年上期にあった最悪の状況からは脱しているが、足踏みをしている状況である。

次期見通しについては、売上高 DI では 7、経常利益 DI では 5 と上げ幅は限定的だが、回復が見込まれる。2021 年上期、兵庫県においては、4 月 25 日から延長を経て 6 月 20 日まで 3 回目の緊急事態宣言が出された。1 回目の緊急事態宣言時のように、行動を停止させるような状況ではないものの、休日の大型商業施設の休業など、消費者行動を自粛させる方策であり、経済活動の停滞はやむを得ない状況であった。厚生労働省が行う雇用調整助成金については、同 7 月末まで特例措置の延長を行っており、売上の回復がすぐには見込みづらい業種が雇用を維持できる取り組みとなっている（2021 年 6 月現在）。その他、休業や時短営業を要請されている事業者への支援金・協力金もある。ただしこれらは、目下売り上げが回復しないなかでも発生し続ける固定費を補填するだけの取組みであり、利益が創出されるものではない。

本格的な経済活動再開のカギになるのは、ワクチン接種者の増加による集団免疫獲得であるとも言われている。高齢者を対象とした地域や大規模会場での接種に加え、大企業や大学などでの職域接種も進んでいるが、目下希望者全員への接種完了のめどはたっていない。

これまで着実な企業経営を行い、自己資本の充実をおこなってきた兵庫同友会会員企業においては、目下のような経済環境下においても、なお、設備投資余力を有する企業も多く存在するであろう。ただし、直近 1 年間にあった様々な生活様式及び経済環境の変化はいまだ進行中であり、将来を見越した投資を行おうとしても、先が見通しにくい状況である。環境変化が読めない状況であればこそ、自社保有する経営資源を見つめ直し、環境に適応する力、すなわちケイパビリティを高め、「強い企業」を目指していくことが求められる。

（※ケイパビリティ…企業が全体として持つ組織的な能力）

次に表1でみられるように、前回調査時点（2020年下期）での次期見通し（今回調査時点を想定した数値）は、全企業ベースで、売上高DIは△5、経常利益DIは△5の見込みであった。今回調査実数値は、売上高DIで△3、経常利益DIで0となっている。前回調査時点(2020年下期)での次期想定と比較すると、売上高DIで2ポイント、経常利益DIで5ポイント、見通しを上回った結果になる。

先行き見通しが立ちにくい環境下において、経営者の景況判断はリスクを想定するため悲観的になりやすい。対して実数値は足元の経済活動が反映されている結果であり、リスクが一部は杞憂にとどまった結果といえる。約1年間コロナ禍による消費低迷や、企業の設備投資停滞、世界物流の停滞を想定し、厳しい想定をせざるを得なかったが、全産業において深刻な影響が出たというわけではなかった。以降は業種別にみていくこととする。

表1 前回の次期見通し DI 値と今回実数 DI 値との比較

比較項目 業種別	種別	前回調査 次期見通し DI	今回調査 実数 DI	今回—前回 (見通しの差)	今回 次期見通し DI
全企業	売上	△5	△3	1	7
	経常	△5	0	5	5
建設関連業	売上	△7	0	7	2
製造業 (消費財)	売上	△17	△8	9	7
製造業 (生産財)	売上	△14	5	19	19
商業	売上	△18	△11	7	0
サービス業 (対個人)	売上	1	△16	△17	7
サービス業 (対企業)	売上	4	13	9	9
農林水産業	売上	—	△17	—	0

業種別にみると、BtoBに近いのか、BtoCに近いかで明暗が分かれている。BtoBに近い業種としては、建設関連業は実数DI 0(想定より+7)、製造業(生産財)は実数DI 5(想定より+19)、サービス業(対企業)は実数DI 13(想定より+9)となっている。対してBtoCに近い業種は製造業(消費財)の実数DI △8(想定より+9)、商業の実質DI △11(想定より+7)、サービス業(対個人)の実質DI △16(想定より△17)となっている。

企業においてはテレワークの普及や、見通しが立たない中でも経済活動の再開もあり、想定よりも影響が少なかったのではないかと推測される。対して、2-3回目の緊急事態宣言は、商品購入や飲食・旅行などの、個人の消費行動を制限させる施策となっており、対個人サービス業に影響が出た。

次期見通しは、すべてプラスとはなっており、個人消費含めた経済活動の本格再開について、期待をしているという状況である。

対企業の景況悪化要因のなかには、物流の停滞など、都市のロックダウンに起因して発生し、経済活動の緩やかな再開に従い解消するものと、コンテナや半導体の不足など、すぐさまの解決は難しいものが存在する。すぐに解消しうる要因についてはすでに解消済であることから、経済活動の上向きが期待できる。ただし、解消困難な問題も存在することに加え、飲食業の大量閉店や大企業の大幅赤字など、経済を停滞させる要因は多く存在をしており、人々がこれまでどおり活動できるようになったとしても、毀損した経済の回復はいまだ想定しがたい道のりである。企業の倒産等もこれから顕在することであり、さらなる注意が必要である。

(2) 業種別売上高 DI の動向

『製造業（消費財）、サービス業（対個人）は厳しい状況、製造業（生産財）は大幅改善だがマイナス水準。次期見通しは全体的に改善傾向にある。』

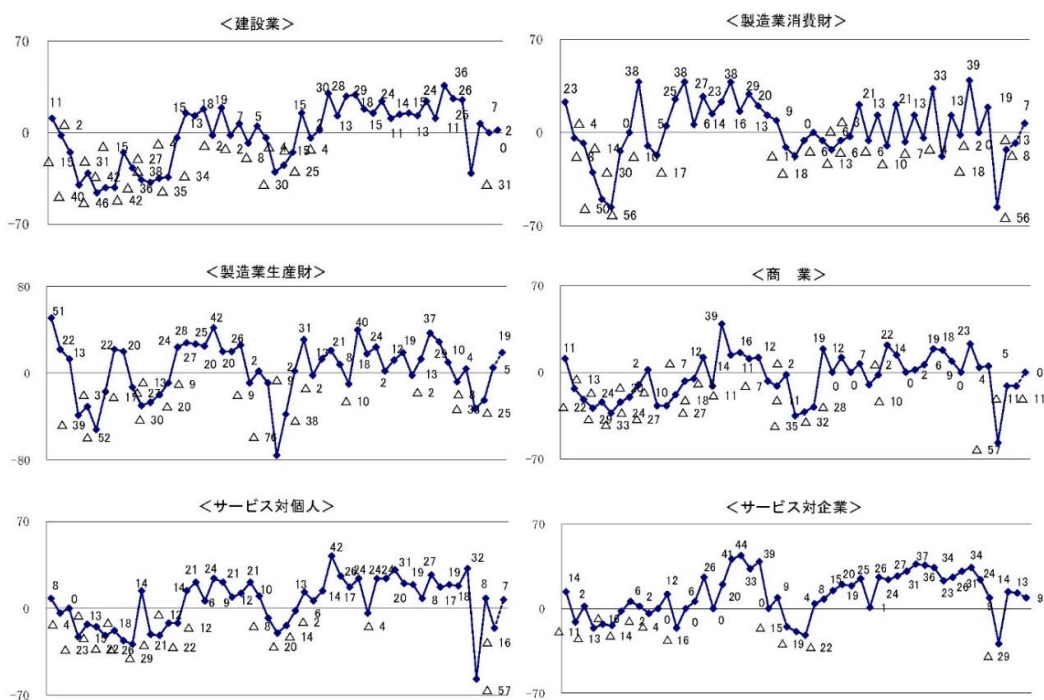
業種別売上高の推移について見たものが図2である。図2によれば、業種により明暗分かれる状況となった。

- ・ 建設関連業：7ポイント マイナス。前期比売上高 DI 値は 0 (7⇒0)。
- ・ 製造業（消費財）：5ポイント プラス。前期比売上高 DI 値は△8 (△13⇒△8)。
- ・ 製造業（生産財）：30ポイント プラス。前期比売上高 DI 値は△5 (△25⇒5)。
- ・ 商業：かわらず。前期比売上高 DI 値は △11 (△11⇒△11)。
- ・ サービス業（対個人）：24ポイント マイナス。前期比売上高 DI 値は △16 (8⇒△16)。
- ・ サービス業（対企業）：1ポイント マイナス。前期比売上高 DI 値は 13 (14⇒13)。

次期の見通しをみると、サービス業（対企業）のみ減少が見込まれるが、他業種はすべて改善の予測である。

コロナ禍による DI 低下からの回復傾向という観点で比較をすると、建設関連業・製造業（消費財）・商業・サービス業（対個人）・サービス業（対企業）については、2020年上期にあった急落に対して2020年下期時点で急な回復基調に転じている。対して、製造業（生産財）については、2020年下期も回復度合いが限定的で、2021年上期になりプラスへ転じた。業種により、実需の減少による売上減か、顧客の消費マインド低迷または投資費の先送りによる売上減かなど、事情が異なるため、売上回復のスピードについても異なるようになる。マインドの問題に起因するのであれば、見通しが立ち、不安が解消する傾向が見えればすぐさま回復する可能性もあるが、生産財実需については、消費が回復してから一段遅れて回復することもあるため、業種により回復度合いが異なると推測される。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2021年下期見通し）



(3) 採算水準 DI と業況判断 DI

『採算水準 DI は、前期に合った回復水準を維持している。業況判断(前期比)DI は、やや悪い判断、業況判断(次期見通し)は、悲観的で悪化の見通し』

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

業種別にまとめたものが表2である。全業種の採算水準 DI は、24(前回22)と、前々回調査(△8)より回復した状況を維持している。「黒字」「やや黒字」の合計は49.6%と、前回とほぼ同水準である。「黒字」「やや黒字」の合計を黒字水準として、業種別で比較すると、建設業46.8%、製造業(消費財)55.9%、製造業(生産財)49.5%、商業45.2%、サービス業(対企業)59.2%、サービス業(対個人)45.1%、農林水産業33.3%となっており、危機から脱却をした企業がそのまま採算性を維持できている状況といえる。

業況判断(前期比)について、全業種においては△9(前回△11)と、前回同様、厳しい見直しをしている。業種別にみると、厳しい判断になったのが、農林水産業が△33、商業が△21、製造業(消費財)が△20となっている、

表2 業種別の採算水準DIと業況判断DI

採算水準	黒字	やや黒字	トントン	やや赤字	赤字	DI値	2020年 下期DI
総計	26.0	23.6	21.1	12.8	12.9	24	22
建設	20.4	26.4	26.0	14.4	6.4	26	28
製造業(消費財)	19.0	36.9	21.4	11.9	9.5	35	10
製造業(生産財)	33.0	16.5	19.6	12.4	16.5	21	15
商業	22.0	23.2	22.0	18.6	12.4	14	7
サービス業(対企業)	35.6	23.6	21.5	7.7	9.2	42	34
サービス業(対個人)	24.0	21.1	17.3	13.0	20.5	12	23
農林水産業	33.3	0.0	16.7	16.7	33.3	△17	33
業況判断(前期比)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2020年 下期DI
総計	9.7	16.2	35.5	20.2	15.0	△9	△11
建設	10.0	16.4	40.4	20.8	8.0	△2	7
製造業(消費財)	7.1	17.9	29.8	29.8	15.5	△20	△27
製造業(生産財)	17.5	13.4	27.8	18.6	20.6	△8	△32
商業	6.8	14.7	32.2	27.1	15.8	△21	△22
サービス業(対企業)	12.0	16.2	43.3	16.2	9.2	3	△1
サービス業(対個人)	7.8	17.3	30.3	17.3	22.8	△15	△16
農林水産業	0.0	0.0	50.0	33.3	0.0	△33	0
業況判断(次期見通し)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2020年 下期DI
総計	7.6	18.2	18.2	40.7	19.9	△35	△46
建設	8.0	17.6	17.6	44.4	18.8	△38	△100
製造業(消費財)	4.8	20.2	20.2	38.1	23.8	△37	△50
製造業(生産財)	15.5	25.8	25.8	26.8	18.6	△4	△64
商業	4.0	19.2	19.2	35.6	26.6	△39	△36
サービス業(対企業)	8.1	18.3	18.3	44.4	19.7	△38	△44
サービス業(対個人)	7.5	15.9	15.9	41.9	16.8	△35	△41
農林水産業	0.0	0.0	0.0	50.0	33.3	△83	△46

1-2. 売上高・経常利益の増加・減少要因

『売上高・経常利益の増加理由は「売上数量・客数の増加」であり、需要の回復に起因する。売上高・経常利益の減少理由も「売上数量・客数の減少」が主であるが、次点で「得意先の業況変化」がある点に注目が必要である』

売上高の増減について、単価に注目したところ、売上高増については、単価上昇の貢献がやや高く、売上高減については単価低下の影響は低い。各種原材料費高騰の傾向がみられるなか、上昇分を販売価格へ転嫁ができる交渉力の高い企業が、売上を伸ばしているのではないかと推測される。

(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、表3に示している。全企業において、1位は「売上数量・客数の増加」(38.4%)、2位は「売上単価・客単価の増加」(12.1%)、3位は「得意先の業況変化」(8.0%)、4位は「本業以外の部門の収益好転」(1.8%)であり、前回調査より1-2ポイント上昇した結果が多いものの、順位に違いはない。業種別にみると、製造業(生産財)は、「得意先の業況変化」の割合が高い。前回調査において、製造業(生産財)の「得意先の業況変化」は2位ながら9.4%であったことから、回答企業割合は倍増しているといえる。製造業(生産財)については、「売上数量・客数の増加」についても、前回調査(29.4%)と比較して、1.5倍となっており、得意先の業況変化等景況の好転要因が、需要を押し上げた結果であると推測される。

表3 売上高が増加した理由(業種別)

(順位 %)

	売上数量・客数の増加	売上単価・客単価の増加	得意先の業況変化	本業以外の部門の収益好転
総計	① 38.4	② 12.1	③ 8.0	④ 1.8
農林水産業	① 50.0	② 16.7	② 16.7	
建設	① 32.8	② 8.8	③ 7.2	④ 2.0
製造業(消費財)	① 41.7	③ 6.0	② 13.1	④ 2.1
製造業(生産財)	① 48.5	② 15.5	② 23.7	
商業(卸売・小売)	① 40.1	② 15.8	③ 11.9	④ 2.8
サービス(対企業)	① 40.8	② 15.8	③ 6.3	④ 1.4
サービス(対個人)	① 35.8	② 9.8	③ 2.3	④ 2.0

空白は回答が0もしくは少数

経常利益が増加した理由については、表4に示している。全体の順位としては、売上高の増加理由では、3位が「得意先の業況変化」であったのに対し、経常利益の増加理由3位は「本業以外の部門の収益好転」となっている。また、売上高と経常利益の増加理由を対比すると、経常利益においては、「売上数量・客数」の理由がやや減少するに対し、「売上単価・客単価」の理由は横ばいとなっている。本傾向から、利益増の主たる理由は数量が増えることであるが、数量が増えなくとも、単価を増やすことで利益増を実現した企業もあったのではないかと推測される。

表4 経常利益が増加した理由（業種別） （順位 %）

	売上数量・客数の増加	売上単価・客単価の増加	本業以外の部門の収益好転	人件費の低下
総計	① 33.0	② 12.1	③ 6.1	④ 3.3
農林水産業	② 16.7	① 33.3	② 16.7	
建設	① 28.4	② 8.8	③ 6.0	
製造業（消費財）	① 34.5	② 10.7	② 10.7	④ 3.6
製造業（生産財）	① 40.2	③ 14.4	② 20.6	
商業（卸売・小売）	① 31.6	② 16.9	③ 6.8	④ 5.6
サービス（対企業）	① 37.3	② 13.4	③ 5.3	⑤ 2.8
サービス（対個人）	① 31.5	② 10.1	④ 3.2	③ 3.5

空白は回答が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は表5に示している。全企業において、1位は「売上数量・客数の減少」（28.8%）、2位は「得意先の業況変化」（12.4%）、3位は「売上単価・客単価の減少」（7.6%）、4位は「原材料費。商品仕入額の増加」（3.7%）である。なお、前回回答との比較では「売上数量・客数の減少」（34.1%→28.8%）、「得意先の業況変化」（14.7%→12.4%）、「売上単価・客単価の減少」（8.1%→7.6%）、「原材料費。商品仕入額の増加」（1.4%→3.7%）である。前期と比較すると、需要は回復傾向であるとみられる。

業種別にみると、製造業（消費財）、サービス（対個人）は「売上数量・客数の減少」が高い。なお、業種別前期比較での「売上数量・客数の減少」の回答割合について、多くの業種が回答割合を減少させている（つまり減少が売り上げ減の理由ではなくなっている）なか、サービス（対個人）については、減少割合が増加している（36.0%→44.4%）。サービス（対個人）には、飲食、宿泊、理美容、整体などの業種が含まれており、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の影響が高いのではないかと推測される。

表5 売上高が減少した理由（業種別）

（順位 %）

	売上数量・客数の減少	得意先の業況変化	売上単価・客単価の減少	原材料費・商品仕入額の増加
総計	① 28.8	② 12.4	③ 7.6	④ 3.7
農林水産業	① 16.7	① 16.7	① 16.7	
建設	① 21.2	② 12.0	③ 8.8	④ 4.0
製造業（消費財）	① 42.9	② 23.8	③ 8.3	④ 7.1
製造業（生産財）	① 27.8	② 17.5	③ 11.3	④ 6.2
商業（卸売・小売）	① 35.6	② 18.6	③ 9.6	④ 6.8
サービス（対企業）	① 18.3	② 11.3	③ 4.6	
サービス（対個人）	① 44.4	③ 6.1	② 6.9	④ 2.6

空白は回答が0もしくは少数

経常利益が減少した理由については表6に示している。全業種においては売上高が減少したい理由と同様の傾向であるが、「原材料費・商品仕入額の増加」について、全業種では4位であるのに対して、僅差ではあるものの、「製造業（消費財）」、「製造業（生産財）」、「商業（卸売・小売）」については3位となっている。サービス業においては、本理由は5位以下となっており、各要因による材料費の高騰に対して、価格転嫁が困難な企業において利益を減少させる理理由になっているのではないかと推測される。

表6 経常利益が減少した理由（業種別）

（順位 %）

	売上数量・客数の減少	得意先の業況変化	売上単価・客単価の減少	原材料費・商品仕入額の増加
総計	① 26.0	② 11.2	③ 7.6	④ 6.2
農林水産業	① 33.3	② 16.7	② 16.7	
建設	① 19.2	② 10.8	③ 7.6	③ 7.6
製造業（消費財）	① 39.3	② 22.6	④ 8.3	③ 10.7
製造業（生産財）	① 24.7	② 14.4	④ 11.3	③ 12.4
商業（卸売・小売）	① 32.8	② 16.4	④ 10.2	③ 11.3
サービス（対企業）	① 13.9	② 9.8	③ 4.2	
サービス（対個人）	① 39.1	④ 4.3	② 7.5	

空白は回答が0もしくは少数

2. 経営上の問題点と対応策

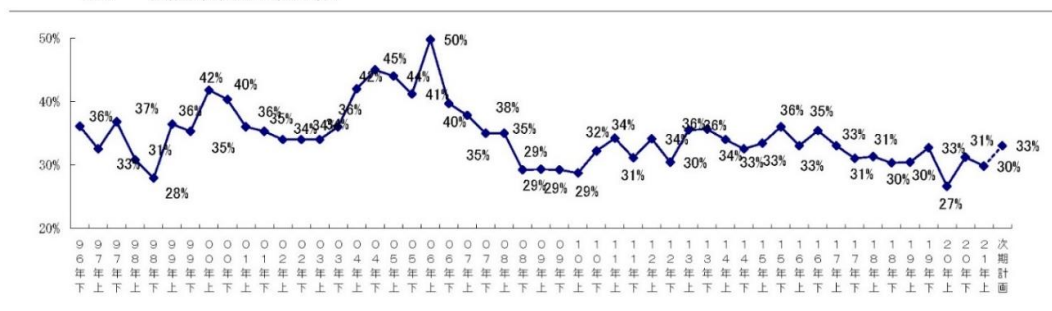
2-1. 設備投資の状況

『設備投資実施企業の割合は前期調査とほぼ変わらず、次期見通しはやや上昇傾向にある』

設備投資をした割合は、前回より微減している。(31.2%→29.8%)。投資種別構成比は機器の占有率が高い(42.9%)が、次いで事業所・店舗(22.1%)となっている。事業所・店舗への設備投資は償却期間が長期にわたるため、長期的見通しでの費用対効果を見て行うことになる。そのため先行き不透明な環境下では行い難いものであるが、業種別でみると、建設、商業（卸売・小売）、サービス（対企業）、サービス（対個人）について、投資種別構成比2割程度は事業所・店舗の投資がある。もっとも全企業のなかで、事業所・店舗投資をした割合は6.6%にとどまるため、多くの企業が事業所・店舗投資を行っているというものではない。製造業については、消費財・生産財とも、投資種別構成比で67%が機器設備への投資である。機器への投資を行うことにより競争力強化に努める製造業各社の動向がよみとれる。

なお、次半期での設備投資予定については、33.0%となっており、当期での実施割合より3ポイントほど高くなっている。なかでも、製造業（生産財）については54.6%と高い割合を示している。製造業（生産財）は、各DIがプラスに転じ、次期見通しも良好な傾向を示しているため、設備投資意欲が高まっているといえる。投資対象としては機器設備が64.7%と最も高く、高まるであろう需要に応えるため、生産効率もしくは生産能力の向上に努めようとしていると想定される。

図3 設備投資実施企業の割合



2-2. 資金繰りの状況

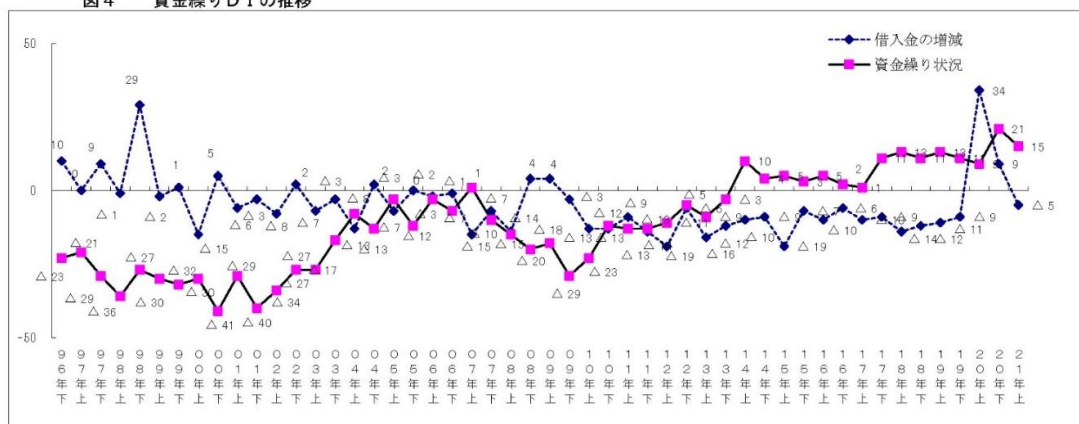
『緊急融資施策の一巡に伴い、借入金はやや減少傾向にある。資金繰りの状況は過去にない優位な状況が続いている。』

借入金の増減並びに、資金繰りの状況について、図4にて示している。

借入金の現状について、前々期の大幅増、前期の減少ながらもプラスと比較して、マイナスに転じている(△5)。業種別にみると建設業のみが1とプラス水準であり、他業種はすべてマイナスである。コロナ禍以降、制度融資や信用保証の特例等、期間限定ではあるものの実質無担保・無利子融資(ゼロゼロ融資)が多くあり、条件に適合した企業は必要な資金を先行して借入を行っていた。その後通常融資の約定弁済を通じて借入が減少していった結果として、借入金の減少につながったのではないかと推測される。

資金繰りの状況については、緊急対応的な制度融資が一巡した後も、保証協会による危機対応保証の枠拡大など、有利な融資施策が継続していることと、事業性評価や金融調整などにおいて、行政要請にも連動して金融機関の柔軟な融資判断が働いており、今後も資金繰りについては事業者優位な状況が続くと予測される。

図4 資金繰りDIの推移



2-3. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点について、表7にて示している。前期に続き、「従業員不足」が最も高く(31.8%)、「民間需要の停滞」(24.4%)、「仕入単価の上昇」(21.5%)、「人件費の増加」(20.3%)、「取引先の減少」(17.0%)と続いている。

前回調査では高かった、「民間需要の停滞」や「取引先の減少」がやや減少傾向にあり、需要の回復傾向がみとれる。

業種別にみると、前回建設業で顕著にみられた「従業員不足」は高水準ながら減少傾向にある(52.0%→41.6%)。前回調査では「製造業(消費財)」、「製造業(生産財)」、「商業(卸売・小売)」において「民間需要の停滞」が一番の問題であったが、製造業においては

「仕入単価の上昇」に変化している。木材の世界需要拡大による価格上昇や、世界的な半導体需要増による価格上昇など、仕入単価を押し上げる要因は多く、解消のめども立たない。上昇するコストをいかに価格転嫁するかといった対応や、高付加価値化による単価改善など、製造業の取組むべき課題は多い。

また、従業員の不足についても解消のめどもは見えない。BtoC業種を中心に需要は大幅に減少しているが、雇用自体は雇用調整助成金の制度拡充により維持されていることが多く、需要減が即人材流出とはつながっていないのが現状の特色である。そのため、求職者が求人市場へ供給されることなく、人材不足がコロナ前の状況同様に続いていると想定される。

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	従業員の不足	35.6	民間需要の停滞	27.4	人件費の増加	22.9	取引先の減少	17.9	熟練技術者の確保	16.6
	今回	従業員の不足	31.8	民間需要の停滞	24.4	仕入単価の上昇	21.5	人件費の増加	20.3	取引先の減少	17.0
農林水産業		人件費の増加	50.0	取引先の減少	33.3	熟練技術者の確保	33.3	従業員の不足	16.7	民間需要の停滞	16.7
建設業		従業員の不足	41.6	仕入単価の上昇	33.2	熟練技術者の確保	28.8	民間需要の停滞	24.4	下請業者の確保	22.0
製造業(消費財)		仕入単価の上昇	32.1	民間需要の停滞	32.1	取引先の減少	31.0	従業員の不足	25.0	人件費の増加	19.0
製造業(生産財)		仕入単価の上昇	41.2	民間需要の停滞	29.9	従業員の不足	26.8	熟練技術者の確保	24.7	人件費の増加	17.5
商業(卸売・小売)		民間需要の停滞	36.2	仕入単価の上昇	34.5	取引先の減少	30.5	顧客ニーズ変化への対応のズレ	20.9	人件費の増加	17.5
サービス(対企業)		従業員の不足	33.8	民間需要の停滞	21.5	人件費の増加	20.8	取引先の減少	17.6	顧客ニーズ変化への対応のズレ	17.3
サービス(対個人)		従業員の不足	34.4	人件費の増加	21.4	顧客ニーズ変化への対応のズレ	18.8	新規参入者の増加	18.8	民間需要の停滞	17.3

2-4. 経営上の力点と対応策

「現在実施中の経営上の力点」について、第1位は「新規受注の確保」(49.1%)、第2位「付加価値の増大」(47.6%)、第3位「社員教育」(30.7%)の順となっている。以下、「人材確保」(27.2%)、「新規事業の展開」(21.9%)が主な現在実施中の経営上の力点となっており、上位の回答割合はやや上昇したが順位は前回調査時と変わらない結果となった。

業種別でみると、全体的に、「新規受注の確保」、「付加価値の増大」は高いが、その次が業種により異なる。建設業、農林水産業、サービス業(対企業)は「人材確保」の回答割合が高い。製造業(消費財)は研究開発が高く、製造業(生産財)・照合・サービス業(対個人)は「社員教育」に経営上の力点がおかれている。

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、第1位「付加価値の増大」(41.2%)、第2位に「新規受注の確保」(37.1%)、第3位「新規事業の展開」(31.4%)の順となっている。以下、「人材確保」(29.0%)、「社員教育」(27.0%)が今後の重点対応策となっている。前回調査時と比較すると、「新規事業の展開」が、「人材確保」をわずかに上

回る結果となったのが変化といえる。

3. 終わりに

2021年上期は、2020年上期に始まったコロナ禍の影響をいまだに受けながらも、徐々に経済活動の再開がみられていた。2021年1月1日から2020年6月30日までの調査期間において、複数回にわたり緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が出されている状況であり、期間を通じて飲食店の営業時間短縮の要請はほぼ全期間にわたっている。BtoB業種では、出社要件の緩和とともにテレワークを組み合わせながら営業活動を再開しているものの、個人の移動や消費活動に関連する業種については、飲酒を伴う飲食や会食がそもそも推奨されないなか、1年以上も苦境のなかにあるという状況である。

海外に目を向けると、ワクチン接種により経済活動を本格的に再開させたアメリカや中国では、個人消費含めて旺盛な状況であり、そのような購買力がある国の国内消費が、世界的な半導体や木材の価格高騰の一因となっている。成長しない日本経済下で、円の力が相対的に弱まっていることから、かつてのように不足している物資を世界中からかき集めるといことはできなくなっており、コロナ禍だけではない、国力減少下での立ち振る舞いを考え直さないといけない時期になっている。

我々は1年たってもなお、コロナ禍の最中にいるわけだが、その1年の中で、価値観の変化も体験してきた。これまで行ってきたビジネスや生活上の慣習の一部が、実はなくても大きな支障がないことに気付き、ECやWEB会議システムの便利さに気付かされるといったことを、身をもって体験してきた。結果として、ワクチン普及を経て経済活動がコロナ前同様に行われるとしても、失われた需要のうち、回復しない部分が存在するというのである。反面、新しい商機も多く生まれ、時流にかなった企業はこの1年でも成長し、黒字を拡大している。現環境下においては数年前に想定をしていた「なくてはならない企業」の姿も変化しているのではないかということである。

「なくてはならない」の姿を自社なりに想定するためには、比較すること、情報の関連・背景を想定することが有効である。例えば、売上高の増減と経常利益の増減の理由を比較すると、客数増よりも客単価増のほうが売上や利益の増加に貢献するのではないかといった仮説が立てられる。その後仮説に基づいた事業計画を立て、推進していくといったように、このNTレポートを活用することができる。特に業種なりの特性は良く読み込んでいただくことで、自社の取るべき方向性を知る手段として活用できる。

今後も定まらない経済環境はしばらく続くが、NTレポートのような自社に近い有用な外部情報と、自社が持っている有形無形の経営資源を生かすことで、事業再構築、第二創業を行い、新しい価値観下での企業の在り方を探索していただきたい。

第50号 特別質問（報告）

～「ポストコロナの自社再構築」に向けての分析～

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

■ はじめに

2020年初頭からはじまった感染症のパンデミック、いわゆる新型コロナウイルス感染症（COVID-19）問題の影響は未だ収束の兆しが見えない。コロナ禍は、医療危機だけでなく社会経済的な危機を引き起こしている。

こうした状況のなか、中小企業等に対し「事業再構築補助金」をはじめとして、政策的にも事業の大幅な転換を支援する動きも見られる。

企業においては、「ポストコロナの自社再構築」に向けた戦略の策定、また、既に会員企業各社のさまざまな取り組みがあると考えられる。そこで今回の第50号特別質問では、兵庫同友の会員企業の現状や取り組み状況を伺いながら、会員間での問題意識の共有、経営実践への活用すべきポイント、さらには兵庫県をはじめとした公的機関等への政策提言に向けた検討資料として活用することを目的とするものである。

【1】 新型コロナウイルスの経営への影響

1. コロナ以前の年間売上高と直近1年間の売上高の比較

設問では、コロナ以前の平常時を100とした場合、直近1年間の売上高はどうであったかを尋ねた。（表8のとおり。）

全業種（全体）での結果をみると72.3%となっており、コロナ以前（平常時）と比べて約3割、売上高が減少したという現状が示された。

また、業種別でみるとサービス業（対個人）が65.6%と約3.5割、売上高の減少となっており、他の業種に比べて売上高の減少幅が大きくなっている。なお、最も売上高の減少幅が小さかったサービス業（対企業）でも80.0%で2割減となっており、全ての業種で80%を下回っている。

さらに、地域別でみると丹波（42.0%：約6割減）、西播磨（55.3%：約4.5割減）、中播磨（67.0%：3.3割減）の3地域においては、他の地域に比べて売上高の減少幅が大きく、新型コロナウイルスによる経営への影響が顕著にみられた地域となっている。

■新型コロナウイルス感染症対策のひとつとして、人流を抑制することで感染拡大を阻止しようとする狙いがある。しかし、一方で人の流れを止めることは「まちの賑わい」そのものを奪うことにつながる。一般的に都市部でこれまで「賑わいがあったまち」

（市街地・商業集積地・駅前など利便性が高い地域）ほどコロナの影響が大きいとされている。また、地方部でのコロナによる影響は、観光客の激減、ビジネスパーソンの出張の減少など、人の移動制限が地方経済の活動を停滞させる大きな要因となっている。

兵庫同友会の会員企業においても同様に、人流抑制によって影響を受けやすい個人消費に関連する業種や業態、また人の移動制限の影響を受けやすい業種や業態が集積する地域などは、売上高の減少をはじめ経営への影響が深刻である。

表 8 コロナ以前の年間売上高と直近 1 年間の売上高の比較

業種別	%	地域別	%
全業種（全体）	72.3	神戸	73.6
建設	71.4	阪神南	78.0
製造業（消費財）	73.3	阪神北	79.7
製造業（生産財）	73.9	東播磨	70.8
商業（卸売・小売）	74.5	北播磨	76.4
サービス（対企業）	80.0	中播磨	67.0
サービス（対個人）	65.6	西播磨	55.3
農林水産業	38.5	但馬	85.7
		丹波	42.0
		淡路	89.7

2. ウイズコロナ・ポストコロナに向けた自社の新たな取り組み状況

(1) コロナ禍前と比較して、新たな取り組みを行ったか

設問では、自社の新たな取り組みについて「既に取り組んでいる」、「取り組みたい」、「取り組みたいができない」、「取り組まない」の4項目のうちどれに当たるかを尋ねた。（表9のとおり。）

全業種（全体）での結果をみると「既に取り組んでいる」が37.5%で最も回答割合が高くなっている。次に「取り組みたい」が24.4%、「取り組まない」が22.4%、「取り組みたいができない」が11.9%の順となっている。

「既に取り組んでいる」（37.5%）と「取り組みたい」（24.4%）をあわせると61.9%となり、約6割の会員企業が新たな取り組みに意欲的である。

業種別では、まず「既に取り組んでいる」と「取り組みたい」をあわせた回答割合の高い業種をみていく。第1位は、サービス業（対個人）の84.9%（「既に取り組んでいる」55.3%、「取り組みたい」29.6%）となっている。第2位に商業（卸売・小売）71.2%（「既に取り組んでいる」45.2%、「取り組みたい」26.0%）、第3位が製造業（消費財）64.2%（「既に取り組んでいる」44.0%、「取り組みたい」20.2%）の順となっている。

一方、「取り組まない」とする回答割合が最も高かったのが建設業の38.4%で約4割に上っている。次に多かったのが製造業（生産財）22.7%、サービス業（対企業）20.2%の順となっている。

また、規模別をみると「既に取り組んでいる」のは概ね規模が大きい会員企業ほど回答割合が高い傾向にある。つまり従業員51名以上が56.4%で5割を超え、一方で従業員

員 5 名以下の規模では 31.3%と約 3 割で最も低くなっている。さらに「取り組まない」とする回答割合は従業員 5 名以下の企業規模で 28.9%と最も回答割合が高く、次いで従業員 6～20 名の企業規模で 20.7%となっている。

「取り組んでいない」と回答したうち、業種別で従業員 20 名以下の割合をみると、建設業では 85.6%、サービス業（対企業）が 84.2%、製造業（生産財）で 51.5%を占めており、小規模の建設業・サービス業（対企業）での「取り組んでいない」割合が高い傾向にある。

表 9 自社の新たな取り組み状況 (％)

業種別	取り組んでいる	取り組みたい	取り組みたいができない	取り組んでいない
全業種（全体）	37.5	24.4	11.9	22.4
建設	18.0	26.4	11.6	38.4
製造業（消費財）	44.0	20.2	15.5	17.9
製造業（生産財）	32.0	26.8	16.5	22.7
商業（卸売・小売）	45.2	26.0	13.0	13.6
サービス（対企業）	33.5	18.2	7.8	20.2
サービス（対個人）	55.3	29.6	14.1	17.3
農林水産業	16.7	16.7	0.0	50.0

（２）新たな取り組みはどのような取り組みか

先ほどの設問で「既に取り組んでいる」または「取り組みたい」と回答した会員企業に対して、どのような取り組みをしているか、また取り組みたいかを尋ねた。

なお、回答選択項目と回答割合は下記の表 10 のとおりである。

表 10 自社のあらたな取り組み

どのような取り組みをしているか、また取り組みたいか (%)

回答選択項目	業種全体	順位
①新商品・サービスの既存市場への展開	22.7	第1位
②新商品・サービスの新市場への展開	17.8	第2位
③既存商品・サービスの新市場への展開	9.9	
④既存商品の生産方式を変更または新規導入	4.3	
⑤既存商品・サービスの新たな提供方法を導入	14.5	第3位
⑥技術に関する研究開発	5.5	
⑦設備投資（既存事業拡大）	10.8	
⑧その他	-	

全業種（全体）での回答割合の高い順からみていく。第1位に「新商品・サービスの既存市場への展開」22.7%、第2位が「新商品・サービスの新市場への展開」17.8%、第3位「既存商品・サービスの新たな提供方法を導入」14.5%の順となっている。

業種別をみると、製造業（生産財）を除く全ての業種で「新商品・サービスの既存市場への展開」を第1位にあげている。製造業（生産財）では第2位（16.5%）である。

次に「新商品・サービスの新市場への展開」では、商業（卸・小売）23.2%、製造業（消費財）22.6%、サービス業（対個人）22.5%が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。なお、製造業（生産財）は「設備投資（既存事業拡大）」が17.5%で他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

全業種（全体）で第3位の「既存商品・サービスの新たな提供方法を導入」は、サービス業（対個人）で21.8%、商業（卸・小売）で19.8%と他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

■この設問から会員企業がウイズコロナ・ポストコロナに向けた企業の戦略ドメイン、つまりどう生き残りを図るかを中心に、今後の事業領域をどのように検討されているかをみることができる。

兵庫同友会の会員企業で最も回答割合が高かった「新商品・サービスの既存市場への展開」では、市場が既に形成されているなかで、その市場に存在する商品・製品やサービスと比較して、自社が新たに差別化や模倣困難性につながる差異化を図り、企業の存立基盤を強固にしていく取り組みが重要となっていることを示している。

すなわち市場における自社の競争力強化が早急な新たな取り組みとなっている。さらに、「新商品・サービスの新市場への展開」が第2位となっていることから、特に回答割合が高かった商業（卸・小売）、製造業（消費財）、サービス業（対個人）での自社の既存市場での生き残り、あるいはコロナ後の既存市場の安定性や成長性に関して、現在の市場に存在する商品・製品、またサービスに対する需要離れや既存市場崩壊の可能性が予測されている危機感のあらわれなのか、いわゆる多角化戦略の可能性を模索する意識が強まっているのであろう。

つまり既存市場での既存のビジネスモデルの展開では経営が難しくなっているということである。ただし、まったく新しい業種・業態に変更するというだけでなく、やはり経営革新たる第二創業の実行における新規性が不可欠となっている。

(3) 新たな取り組みの具体的な内容

設問では、会員企業の具体的な新たな取り組みについて尋ねた。

下記の表 11 のとおり。

さまざまな会員企業の取り組みの声から企業経営において貴重な情報を得ることができる。

表 11 具体的な新たな取り組み

<p>■新商品・サービスの既存市場への展開</p> <ul style="list-style-type: none">・車（生産中止車）の販売専門店を継続しつつ、軽自動車専門のキャンピングカー事業を展開。・オンラインサロンを展開し、訪問美容のプラットフォームを構築。 <p>■新商品・サービスの新市場への展開</p> <ul style="list-style-type: none">・サブスクリプション課金のクラウド製品ラインナップの増加および新業種への展開。・ケータリング事業。社食事業、EC サイトでの販売、スイーツ販売事業の展開。 <p>■既存商品・サービスの新たな提供方法を導入</p> <ul style="list-style-type: none">・ロボット導入を加速させ、情報ツールの活用。・テイクアウト、EC 販売開始、非接触型決済の導入。・映像強化・動画強化・お客様のお悩み事を聞き、すぐ出来る解決策を提案する。 <p>■設備投資（既存事業拡大）</p> <ul style="list-style-type: none">・設備投資による商品政策の外注部分の内製化。・熟練技能工の減少による施工能力の低下を防ぐため ICT 施工設備への投資。・設備投資で車両を増やし、運送事業を伸ばしている。・デイサービスの規模拡大を行い、スケールメリットを追求する設備投資。 <p>■既存商品・サービスの新市場への展開</p> <ul style="list-style-type: none">・半導体向け事業を他業界への横展開を強化。・アウトドア・農業関連などコロナ禍で伸びた産業に対応。・介護タクシー事業をこれまでと別ターゲット向けサービスを開始。・既存事業の B to B から B to C へ、ネットショップの取組み。 <p>■その他</p> <ul style="list-style-type: none">・テレワークで出勤率 7 割削減。・業界初の ISO 認証や経産省の BCP 認定に挑戦。
--

(4) 新たな取り組みへの DX の活用

設問では、「既に取り組んでいる」または「取り組みたい」と回答した会員企業に対して、その取り組みに DX を活用しているかどうかを尋ねた。

回答選択項目と回答割合は下記の表 12 のとおりである。

全業種（全体）での回答割合の高い順からみていくと、第1位に「コミュニケーション/情報ツール活用（SNS・動画・オンラインゲーム等）」20.4%、第2位「販売/サービス提供インフラ活用（WEBページ・アプリ・API等）」19.8%、第3位「業務効率の向上（業務ソフト・管理ツール・クラウドサービス・AI等）」17.4%の順となっている。なお、「DXは活用していない」と回答した割合は16.8%となっている。

業種別をみると、「DXは活用していない」がサービス業（対個人）で25.4%、製造業（消費財）で20.2%、製造業（生産財）と商業（卸売・小売）とも18.6%となっており、他の業種に比べて回答割合が高かった。

■自社の事業を遂行する上で必要となる経営資源に「情報」がある。経営資源における情報とは、自社独自のノウハウのほか、自社の所有する独自の顧客データ、さらには顧客や地域でのコミュニティとのつながりなどであり、情報技術などのIT進化によりヒト・モノ・カネなど形のある資源だけでなく、無形資産である情報の価値がますます高まっている。今や大企業であれ小規模企業であれ、デジタル化に取り組みないと生き残っていけないであろう。規模の小さなお店や会社であっても「情報」は扱い方により多大な利益を生み出す原資となる可能性を秘めている。

激しいビジネス環境の変化に対応し、データとデジタル技術を活用（DX）して、経営・業務・ITが一体となった取り組みを行うことで優位性を確立していくことができる可能性が高まる。たとえば、情報を活用して優位性を確立するプロセスには、アナログをデジタルへ転換していく業務内でのデジタル機器導入などであり、そして業務等の効率化を図るシステム（仕組み）をつくることである。加えて新たな収益モデルにしていくことが「DXの活用」には求められる。

表 12 取り組みに対するDXの活用

回答選択項目	業種全体	順位
① 販売/サービス提供インフラ活用（WEBページ・アプリ・API等）	19.8	第2位
② コミュニケーション/情報ツール活用（SNS・動画・オンラインゲーム等）	20.4	第1位
③ 業務効率の向上（業務ソフト・管理ツール・クラウドサービス・AI等）	17.4	第3位
④ 新たな付加価値創造/利便性向上（IoT・電子マネー・音声認識・AI等）	5.1	
⑤ 新たな市場創造（ITサポート・データ分析・MaaS・データセンター利用等）	2.7	
⑥ DXは活用していない	16.8	

(5) 新たな取り組みによる(2021年度)年間売上高の見込み

設問では、「既に取り組んでいる」または「取り組みたい」と回答した会員企業に対して、その取り組みによる売上は年間売上高（2021年度）のどの程度を見込んでいるかを尋ねた。

全業種（全体）での回答割合の高い順からみていくと、第1位が「0～9%」21.7%、第2位「10～19%」18.3%、第3位「20～29%」6.2%の順となっている。

全体の1位であった「0～9%」について、業種別をみると、製造業（生産財）が30.9%、商業（卸売・小売）で27.1%、サービス業（対個人）で26.8%となっており、他の業種に比べて回答割合が高かった。

回答からは、新たな取り組みが即座に大きく売上高に貢献するという期待ではなく、売上の継続的な構成比の主力となることへの期待から着実に謙虚な視点での数値見込みとなっている。

（6）新たな取り組みによる売上以外の効果（期待）

設問では、「既に取り組んでいる」または「取り組みたい」と回答した会員企業に対して、売上以外の効果（期待）について尋ねた。下記の表13のとおり。

表13 売上以外の効果（期待）

<p>■顧客満足度アップ</p> <ul style="list-style-type: none">・お客様とのコミュニケーションの厚みを増す。・得意先やご利用者からの信頼につながる。 <p>■社員満足度（モチベーション）アップ</p> <ul style="list-style-type: none">・難易度の高い製品を顧客に提供することで、社員のスキルUPが図られる。・ポジション（責任・役割・権限）の増加による社員のモチベーション向上。・現社員の潜在的能力の発見。 <p>■人材育成・雇用創出</p> <ul style="list-style-type: none">・社員の成長に繋がっている。自分で考えて行動する事が増えてきている。・製造の現場では難しいと思われていた人材の幅広い雇用の創出ができる。・事業の柱の構築、退職者を減らし、待遇改善につながる。・新たな採用の可能性（障がい者雇用、児童養護退所者、就労困難者含む）。 <p>■自社の知名度アップ</p> <ul style="list-style-type: none">・認知度の上昇と企業ブランドの確立ができる。・新ブランドがメディアに注目して頂き、既存のブランド認知度が上がった。・会社名の全国周知を進めていき、BtoBの受注も獲得しやすい状況にしたい。 <p>■経営革新・自社のイノベーション</p> <ul style="list-style-type: none">・電子媒体での販売促進によるデータの取得とサービスの向上を図り、ビジネスモデルの転換を実現する。・社内情報共有の確立、取引先との業務連携、自社内作/商品の技術面の向上。・異業種とのネットワークの構築。・DX化による品質管理体制の強化。

（7）新たな取り組みができない理由

設問では、設問2-1で「取り組みたいができない」と回答した会員企業に対して、その理由について尋ねた。下記の表14のとおり。

表 14 新たな取り組みができない理由

<p>■主な会員企業のコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・状況を俯瞰しているため。 ・緊急事態宣言が思った以上に頻繁にあり、取り組むタイミングが合わない。 ・明確な打開策を見いだすやり方がわからない。 ・仕事が横ばいで安定しているため、コロナが落ち着いてから行動しようと思う。 ・本業が苦しい中での事業転換等のリスクを恐れて踏み切れてない。 ・旅行代理店で新たな取り組みは、厳しいのが現状である。 <p>など、さまざまな考え方や状況下での理由がある。</p>
--

(8) 「事業再構築補助金」への取り組み

設問では、「事業再構築補助金」に応募したかどうかを尋ねた。

下記の表 15 のとおり。

全業種（全体）の結果をみると「すでに応募した」が 7.0%、「応募したいと考えている」が 28.8%、そして「応募しない」が 59.5%と最も回答割合が高くなっている。

業種別でみると、サービス業（対個人）の「応募しない」が 72.2%となっており、他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

表 15 事業再構築補助金の応募状況について (％)

	すでに応募した	応募したいと考えている	応募しない
全業種（全体）	7.0	28.8	59.5

■兵庫同友会の会員企業においては、事業再構築補助金の利用について 1 割弱の会員企業はスピーディーに申請を行っているものの、概ね意欲的でないことがわかった。

その要因として、事業再構築補助金制度はコロナで打撃を受けた企業が原則、申請対象となる。その申請対象になるかどうかの一定条件が複雑で、少なくともコロナの影響で売上げがダウンしていることが大前提になっている。

さらに事業再構築指針に沿った「新分野展開」、「業態転換」、「事業・業種転換」等を行うこと、また、その新たな事業に取り組む具体的な事業計画を認定経営革新等支援機関と策定しなければならない。なお、補助金額が 3,000 万円を超える案件については、金融機関の参画と確認が必要となっている。それ以外に、補助対象経費の範囲、補助事業終了後の年次報告に加え、厳格な管理下に置かれることになっており、相当の準備と計画の実現性が求められる。つまり、コロナ以前からある程度、戦略的な事業計画をもち、すでに取り組もうと考えていた企業にとってはうまく利用できそうであるが、決してコロナ禍で補助金制度が創設されたので、条件に合わせて簡単に使えるものではない。

(9) 「事業再構築補助金」を応募するにあたっての不安

設問では、事業再構築補助金を「応募したいと考えている」と回答した会員企業に対し、応募するにあたっての不安材料について尋ねた。

回答選択項目と回答割合は下記の表 16 のとおりである。

全業種（全体）の結果をみると、最も回答割合が高かったのは「制度について詳しくわからない」（23.2%）が第1位であった。第2位に「新規性の要件に合致するのかわからない」（20.134.5%）、第3位に「申請に関する手間や労力が大きい」（11.5%）の順となっている。

表 16 応募するにあたっての不安材料 (%)

回答選択項目	業種全体	順位
①制度について詳しくわからない	23.2	第1位
②申請要件として対象となるのか（10%以上の売上減少）	8.15	
③新規性の要件に合致するのかわからない （新分野展開・事業転換・業種転換・業態転換・事業再編）	20.1	第2位
④事業再構築に係る事業計画の策定作業	10.1	
⑤申請等の相談先や認定支援機関がない（決まっていない）	2.8	
⑥申請に関する手間や労力が大きい	11.5	第3位
⑦補助金が支給されるまでの資金繰り	4.2	
⑧補助額や補助率が少ない	0.0	
⑨採択基準が厳しい・よくわからない	8.1	
⑩特になし	10.1	

(10) 「事業再構築補助金」に応募しない理由

設問では、事業再構築補助金を「応募しない」と回答した会員企業に対し、事業再構築補助金に応募しない理由について尋ねた。

回答選択項目と回答割合は下記の表 17 のとおりである。

全業種（全体）の結果をみると、最も回答割合が高かったのは「申請要件の「売上が減っている」（10%以上）にあてはまらない」（32.8%）が第1位であった。第2位に「事業再構築に取り組んでいない・特になし」（21.6%）、第3位に「制度について詳しくわからない」（15.7%）の順となっている。

■事業再構築補助金の申請要件の複雑さと申請業務の煩雑さが問題となっている。そもそも補助金制度を活用するには、基本的に申請に必要な書類をきっちりと揃え、制度の趣旨・目的にあった事業計画と成果実績の可能性を示さなければ、採択のハードルを越えることは困難である。また、申請に必要な要件をチェックし、補助対象事業を遂行する体制を整える準備と業務が求められるとの認識が必要である。

今回は、特にコロナ禍でダメージを受けている企業（売上高減少など）が活用しようとする場合、この事業計画を完了するまでの自社のあらゆる資源を確保できることが前提にあり、またその資源を何処にどれだけ配分するかの整理が明確にできているか否かが応募するか、できないかの分かれ目となるであろう。

さらに補助金が手元に入るのは、事業完了後のため、この事業期間のキャッシュフローの予測（経営活動・財務活動・投資活動）に注意が必要である。特に現預金の資金ショートは致命的であり、資金繰りに注力することが求められる。

このように応募するにあたって会員企業の不安材料を解消するには、特に今回の事業再構築補助金の申請については、全体の説明会だけでは難しく、やはり個々の会員企業に対しての専門家（士業・金融機関・支援機関等）による個別相談・アドバイスの対応が不可欠といえる。

ただし、本質的にクリアすべきポイントは、「新分野展開」、「業態転換」、「事業・業種転換」等を本当に実行するのか、という覚悟である。

表 17 応募しない理由 (%)

回答選択項目	業種全体	順位
①制度について詳しくわからない	15.7%	第3位
②申請要件の「売上が減っている」(10%以上)にあてはまらない	32.8%	第1位
③新規性の要件（新分野展開・事業転換・業種転換・業態転換・事業再編）が難しい・よくわからない	8.8%	
④補助事業終了後の付加価値額の増加（年率平均 3.0%3.0%）が見込めない	1.8%	
⑤事業再構築に係る事業計画の策定が困難	2.4%	
⑥申請等の相談先や認定支援機関がない（わからない）	0.3%	
⑦申請に関する手間や労力が大きい	7.3%	
⑧補助金が支給されるまでの資金繰り	0.8%	
⑨補助額や補助率が少ない	0.1%	
⑩採択基準が厳しい・よくわからない	3.1%	
⑪事業再構築に取り組んでいない・特になし	21.6%	第2位

(11) 「事業再構築補助金」についての意見

設問では「事業再構築補助金」についての意見や提案を尋ねた。

下記の表 18 のとおり。

兵庫同友会の会員企業の意見等では、事業再構築補助金の創設については、肯定的な意見と否定的な意見の両方がある。総論的にはコロナ禍での支援策として評価している側面もあるが、実際に自社が活用しようとしたときに生じる制度とのミスマッチから不満の声も聞かれる。また、制度の対象条件クリアの難しさや申請業務の煩雑さを指摘する意見が多くなっている。

表 18 事業再構築補助金についての意見・提案

■事業再構築補助金の制度化

- ・大変革の時代にマッチした素晴らしい補助金である。
- ・製造業等の場合は設備・グローバル等の内容で事業転換という条件は当てはまらないと思う。業種により非常に使いにくい内容だと感じる。
- ・補助金ありきで新事業をするわけでなかったため、非常に驚いているのと助かる補助金となっている。
- ・飲食業、製造業以外には当てはまりにくい制度だと思う。
- ・現在の本業から大きく離れなければならない。
製造業の場合、本業の周辺に成功確率のあるビジネスチャンスがあると思う。そういう企業が利用できる新たな補助金が欲しい。投資は投資を呼んで、需要増、雇用増につながると思う。
- ・そもそもこの補助金は中小企業の数を減らすためのものなのか、中小企業を支援する目的なのか。パンフレットの事例は現実的ではないと思う。
- ・事業の再構築は、売り上げが減少しているからするものではない。

■事業再構築補助金の不備・指摘

(応募条件・補助対象・申請業務などの複雑さや煩雑さ)

- ・申請書類提出までにかかる準備が大変、もう少しわかりやすく簡素化してほしい。
- ・国の政策に矛盾を感じる。力のある会社が有利に動いている。
- ・調べないと分からない様な告知方法。
- ・専門家からの情報で制度が出始めた内容と大きく違い、事業転換に近い計画でないとい採択されないと聞いたため検討に入る前に辞めることにした。
- ・補助率は3分の1が自己負担であり、借入金が増えるだけでその後のさらにその事業に係る経費支出が増え、資金繰りが経営を圧迫する事を懸念する。

■事業再構築補助金の改善希望・意見

- ・コロナ禍での補助金なので申請までの手間を減らす。(時短・申請労力・簡素化)
 - ・資料作成のハードルを下げる、採択されやすい仕組みを検討して欲しい。
- 実際、専門コンサルを入れないと取れないのが現状であり、中小企業には社内にそのような専門家を雇用するのも無理がある。
- ・コンサルを入れず、自社で申請書を作成しても採択される仕組みを創るべき。

■その他

- ・不確実性の時代といわれ、先行き不安な中で、全く新規の事業を始めて本当に成功する確率はどの程度のものだろうか？そこを吟味し、採択されるのかもしれないが、新規でなく、既存事業の拡大なども支援いただく枠が欲しい。
- ・この補助金を申し込む手間や労力を本業に注いだほうが賢明だと判断した。
(売上の減少が受給要件になっていることには疑問)
- ・第一次の募集が終わった時点であり、どのような再構築案が通るのか様子を見ている。
- ・詳しく知るセミナーがあれば教えてほしい。

3. コロナ禍での借入金について

設問では、コロナ禍の対応として新規に借入を起こしたかどうかを尋ねた。

全業種（全体）での結果をみると、「借入した」が 47.9%、「借入していない」が 46.9%と回答割合が拮抗している。

業種別をみると、サービス業（対企業）では「借入した」が 29.5%で約 3 割弱となっているが、他の業種は概ね 5 割を超えて借入を実行している。

また地域別をみると西播磨（63.9%）、但馬（62.1%）地域では、6 割を超える企業が借入を実行している。

まだまだ先行きが見えないなか、さらに資金が必要な時にどうやって調達すればよいかを考えておかなければならない。借入金は確かに返さなければならない資本ではあるが、資金繰ショートを起こさないための現預金の確保に活用しておくことも大切である。

4. 新型コロナウイルス感染拡大、緊急事態宣言による今現在の自社への影響について

下記の表 19 のとおり。

表 19 新型コロナウイルス感染拡大、緊急事態宣言による今現在の自社への影響

■ 得意先・取引先関連

- ・新規取引先での販売金額は増えたが、ほとんどの取引先は過去にない低調。
- ・駐車場事業は影響が大きい。
特に大規模商業施設に付帯する駐車場や飲食店が集まる繁華街では壊滅的。
- ・ブライダル・飲食・宿泊関連顧客の売上が減少した。
- ・得意先がほぼ休業、2019 年ベースで売上 90%減、協力金もなく体力を消耗するのみ。
- ・イベント系で収入が減ったので契約打ち切りとなった顧客もいる。
- ・商業等の印刷市場の低下に伴い、一部製品の出荷量は激減している。

■ 業務への支障

- ・リモートワークが出来ない現場仕事、感染対策を行いながら日々の業務を行っている。
- ・原油価格の変動の影響を大きく受けている。
- ・本来、行政がすべき仕事が介護事業所に仕事が丸投げされている状況にある。
- ・突然のキャンセルや延期等が増え、予定を立てることができない。
- ・顧客への取材や訪問が制限されるため、効率的なビジネスができない。
- ・部品が入荷しにくい（メーカー欠品が多い）。
- ・今後、部材の入手が困難になり、生産計画が大きく変動する恐れがある。
- ・コロナによりかなり繁忙になり、社員の疲労が蓄積している。
- ・感染予防対策に普段の 10 倍以上の消耗品費がかかり経営を圧迫した。
- ・空港が開鎖されているので、技能実習生の入国が遅れている。

■ 好転材料・前向き

- ・昨年は顧客の投資意欲の低下による影響を受けたが、今年はアフターコロナに向け投資が再開している。
- ・ノート PC・タブレットの売上が増大した。
- ・提供サービスのオンライン化が進み、顧客が全国に増えた。

5. 新型コロナウイルス感染拡大、緊急事態宣言による今現在の影響に対して講じた取り組み
下記の表 20 のとおり。

表 20 今現在の影響に対して講じた取り組み

<p>■ 事業・業務の改善・工夫</p> <ul style="list-style-type: none">・年間定期の仕事だけではなく、スポットの仕事をするようにした。・オンラインを活用したイベントの転換。・料金体系変更による値上げ、付加価値の提案による単価アップ、衣類のトータルメンテナンスへの取り組み。 <p>■ 社内対策</p> <ul style="list-style-type: none">・感染リスクの対策をしながら、コロナより向上したレベルのサービスが提供できるように教育や制度を整えた。・空いた時間にスキルアップ（オンライン研修など）、現場の整理整頓など。・非常時に対する設備投資と自己資金の安定化。 <p>■ 販路開拓・顧客対応</p> <ul style="list-style-type: none">・コロナ禍で業績がよい企業に営業を行う。・テイクアウト開始。・スーパー、ネット通販などの巣ごもり需要への販売拡大。・BtoB から BtoC 向け個人販売に対応。・WEB でのネット販売を追加。新規に教育サービス産業へ参入。・来店しなくてもブランド力を強化するための広報活動。

【2】 リモートワークへの対応について

1. 会社でのリモートワークへの対応可能性

(1) リモートワークへの対応は可能か

設問では、自社でのリモートワークへの対応は可能かどうかを尋ねた。

業種全体をみると、リモートワークを「ほぼ全社で対応可能」と回答したのが 13.9%、「一部可能」が 31.6%、「対応不可能」と回答したのが 46.9%となっている。全社的にテレワークへの対応ができるとしたのは会員企業の約 1.5 割弱に留まっている。

業種別をみると、サービス業（対企業）は「ほぼ全社で対応可能」が 30.3%、「一部可能」が 38.0%と他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

一方、「対応不可能」とする回答割合が高かったのは、製造業（生産財）の 61.9%、商業の 57.1%となっている。

規模別をみると、従業員 5 名以下で「ほぼ全社で対応可能」が 20.6%と最も回答割合が高かった。従業員 6～20 名の規模では 50.1%が「対応不可能」、また従業員 51 名以上の企業規模であっても「ほぼ全社で対応可能」が 7.9%、「一部可能」が 48.5%、「対応不可能」が 34.7%となっている。

(3) リモートワークが不可能な理由

設問では、設問 1-1 で「一部で対応可能」、または「全部で不可能」と回答したその理由を尋ねている。下記の表 21 のとおり。

表 21 リモートワークが「一部で対応可能」、また「全部で不可能」としたその理由

■ 外部要因
・ 個人情報保護・セキュリティ・コンプライアンス上の問題がある。
・ 営業等、許可証の問題がある。
■ 内部要因
・ リモートワークが出来ない現場仕事、組立の仕事（技術職であるため）が大多数。
・ 医療・介護事業では、事務職以外は殆どリモートワークできない。
・ 車の販売・修理預かり等の接客業のため。
・ 製造業・接客業・運送業など現場でしかできない仕事。
■ その他
・ 全員がクルマ通勤のため必要なし。
・ 業務の進め方においてリモート対応が遅れている。営業部門でも取り入れる可能性が出てきたので 40%を目指し取組む。
・ 就業基準が明確に設定できていない。

(4) リモートワークを継続実施しているか

設問では、リモートワークを「ほぼ全社で対応可能」、「一部で対応可能」と回答した会員企業を対象に、自社でのリモートワークの実施について尋ねた。

回答選択項目と回答割合は下記の表 22 のとおり。

表 22 自社でのリモートワークの実施

(%)

回答選択項目	業種全体	順位
①コロナ前から継続実施	19.8%	第 2 位
②コロナ前から取り組んでいたが、継続していない	1.9%	
③コロナではじめて実施し現在も継続している	37.6%	第 1 位
④コロナで実施してみたが継続していない	16.1%	
⑤実施していない	18.6%	第 3 位

(5) リモートワークを現在行っていない理由

設問では、リモートワークで「コロナ前から取り組んでいたが、継続していない」、「コロナで実施してみたが継続していない」、「実施していない」と回答した会員企業を対象に、現在行っていない理由を尋ねた。下記の表 23 のとおり。

表 23 リモートワークを現在行っていない理由

<p>■ 環境・施設整備の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設備がそろっていない。 <p>■ 業務上の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人の手による現地生産の為、毎日のコミュニケーションを取っての打合せが必要。 ・家事代行サービスの為、大半が訪問ビジネスである。 ・顧客情報の管理が困難。 ・コミュニケーションが難しい。教育が難しい。 ・対面でないとできないことが多い。 <p>■ 意識や方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・定着できそうにない。 ・緊急事態宣言下のみ対応。 ・時差出勤で対応中。 ・一部のスタッフだけで実施したが不公平感があり、社内の一体感が失われたため積極的には実施していない。 ・リモートワーク出来る社員の意向を聞き出社かリモートか選択してもらっている。 ・全体的な技術力の向上と継承が困難と判断した。 <p>■ 導入検討中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内オペレーションを構築する ・一部は将来的には可能にしたい。

(6) リモートワークに関連した取組み

設問では、自社の会社でのリモートワークや出勤者抑制に関連した3つの組みについて尋ねた。

取り組みの項目、回答選択項目および回答割合は、下記の表 24 のとおりである。

表 24-1◇営業や打ち合わせでリモートを活用

回答選択項目	業種全体	順位
①対応可能	33.8%	第1位
②対応したい	13.9%	
③取り組む予定なし	26.1%	第2位
④取り組めない	18.9%	第3位

表 24-2◇時短勤務をめざした業務内容の見直し、効率化

回答選択項目	業種全体	順位
①対応可能	21.3%	第2位
②対応したい	18.8%	
③取り組む予定なし	32.3%	第1位
④取り組めない	19.3%	第3位

表 24-3◇時差出勤の導入

回答選択項目	業種全体	順位
①対応可能	26.4%	第2位
②対応したい	11.9%	
③取り組む予定なし	33.9%	第1位
④取り組めない	19.1%	第3位

(7) 具体的なリモートワークの取り組み

設問では、リモートワークの具体的な取り組みや工夫について尋ねた。

下記の表 25 のとおり。

表 25 リモートワークの具体的な取り組みや工夫

<p>■ システム活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・WEBカメラ活用 ・社員のノートPCから会社のサーバに入れる。会社メールアドレスの送受信が可能。 ・Zoom・TEAMS等の活用 ・在宅勤務用の機材を購入（パソコン、プリンタ、wifiルーター等）。 ・社内共有データのクラウド対応。 ・電話、FAXをすべてクラウド環境に変更。基幹システムをクラウド上に構築した。 ・インターネット接続に関するセキュリティレベルを上げた。 <p>■ 業務への応用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場の進捗状況についてウェブカメラを活用して打ち合わせができる。 ・CADなど図面作成業務等はリモートワークで対応したことがある。 ・オンラインミーティングを随時実施し、報連相の徹底に活用。 ・社内会議及び商談等をネット上で実施している。全体会議はリモート。 ・テレポ業務に関してはリモートワークの方で効率が上がっているため継続予定。 ・展示会の出展やZOOM商談を行い、出張ゼロにしている。 <p>営業日数を前年より5日減らしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リモートでやることを決め、決めたことをやる。 ・社内では台風など有事の際にも全社員在宅勤務を実施している。 <p>■ その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・クライアントの要請により取り組んでいる。 ・リモートであることを前提とした組織づくり、事業づくりへ変更している。 <p>その際にシステムやサービスの積極的な導入が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・月一回のリモート訓練を開始。 ・オンラインで常時接続中。 ・総務省テレワーク100選認定企業として、障がい者雇用にて県外にいる方をリモートワークにて雇用している。

■2020年4月、大学のキャンパスに学生の姿はなくなった。教室で対面授業が通常であったが、遠隔授業がスムーズに実施できる体制づくりが進められた。新型コロナウイルスの感染拡大を防止するためである。これまでやってみたことがなかったリモートワーク（遠隔による授業）を「しなければならない環境」に激変した。リモートワークの環境を整えるには、機器類（PCスペック・WEBカメラ・ヘッドセット等）、インターネット環境、WEB会議システム（ZOOM等）が少なくとも必要であり、対面授業の質を遠隔授業でも提供できるような準備や工夫が求められた。しなければならない状況ではじまった遠隔授業も実践を重ねるなかでこれまでになかった情報の蓄積や活用が組織全体でブラッシュアップされていく。リモートワーク（遠隔授業）での利便性や有効活用の手法も獲得できている。コロナ以前は、現状の仕事のなかでリモートワークへの関心は少なかった。

コロナ以前からみると「働き方改革」の視点から、多様な働き方のあり方としてICTを活用したテレワークが注目されている。いわゆる時間と場所を有効に活用できる柔軟な働き方で、ワーク・ライフ・バランスの向上をはじめ、子育て・介護等を理由とした離職の抑制、高齢者・障がい者等の就業機会の拡大など、労働力の確保としてもこれからの働き方のひとつとして期待されると同時に社会から企業での積極的な導入が求められている。

さて、特別質問による会員企業のリモートワークへの対応についてであるが、世の中においてリモートワーク化の流れは着実に進んでいる社会となっている。また、コロナ禍では、企業がリモートワークを「しなければならない環境」に置かれることが増えている。

一般的にリモートワークに向いている業種や業態があり職種がある。一方で医療・介護、接客業、製造業、飲食業、宿泊業、公的機関・公務員などは概ね対面が基本でありリモートワークに向かない。リモートワークに向かない業種や業態・職種であってもコロナ禍の緊急事態宣言下などでは、「しなければならない環境」に置かれ、一部でリモートワークを行っている会員企業がある。

たとえば、取引先や顧客の要請でやらなければならないリモートワーク、規制や停止を求められている業種・業態の営業活動の代替としてのリモートワーク、管理面や安全確保面から人と人との接触を避けなければならない対応策としてのリモートワークなどである。リモートワークを行った結果、メリットを見出し、「リモートでやってみて効果的であった業務を必要な時に可能なスケジュールでリモートワークを取り入れる」という企業もあり、リモートワークに向かない企業でもテレワーク化に対応していく流れもみられる。一方で、やってみて不都合が出てきたことで、リモートワークへの対応や実施を控える企業がみられる。たとえば、社員のリモートワークに伴う家庭環境の整備が必要。顧客の情報や社内のセキュリティなどトラブルに発展するリスクがある。

リモートワーク化が進むメリットには、企業の生産性向上が指摘される。その意味ではいかにリモートワークをうまく円滑に利用できる仕組みをつくるかが今後のカギとなる。

第1に組織のコミュニケーションをしっかりと行うことが求められる。社員や担当部署の事情や業務内容に応じて柔軟な対応ができる体制を構築することである。

第2にポジティブな裁量労働制の視点を採用することが求められる。

時短勤務や時差出勤の導入といった勤務時間にも柔軟性を持たせることである。つまり、就労時間を社員一人ひとりの裁量で決められるようにし、責任と権限を与えて仕事の効率化を推進することが求められる。

第3にリモートワークの環境を整備することである。たとえば、業務アプリケーションのクラウド化、スマートフォンやタブレットなど社外のどこからでも会議に参加できたり業務の処理も可能なシステムを構築することなどが求められる。セキュリティ強化の仕組みも重要である。

【3】 新型コロナウイルス感染拡大について国や自治体に対する要望やコロナ対策への提言

下記の表 26 のとおり。

表 26 新型コロナウイルス感染拡大について国や自治体に対する要望・対策への提言

<p>■ 要望</p> <ul style="list-style-type: none">・とにかくワクチンの接種を積極的に推進してほしい・今後の経済の見通しをどう考えていくのか。各業種に対して公平な見方をしてほしい。・飲食や旅行・宿泊の利用を促進する制度、補助事業の実施。・賃貸業に対しての補助金制度が見当たらない（創設要望）。・コロナ禍に関してだけでなく、正しい情報を開示していただきたい。・会社規模に対応した助成金等の継続。・消費税減税等の時限立法。・今後の事業を下支えする取り組みをしている企業を支援する施策。・雇用調整助成金を今しばらくは延長していただきたい。 <p>■ 対策への提言</p> <ul style="list-style-type: none">・ワクチン接種会場の増設。・対策の基準を作成し、守っていれば営業できるようにしたほうがよい。・徹底した科学的データに基づいて数値目標を明確にしてほしい。・中小零細企業は団体で（中小企業家同友会など）声を挙げて合同接種に取り組んでほしいと思います。・同友会本会のリアル開催は、従業員を守る責任がある経営者として疑問を感じる。・困っている業種間をマッチングさせてそこにかかる費用の一部を補助する。・地域活性化の為に購買意欲を上げる取り組みをしてほしい・コロナ禍が収束するまでの間、国は都道府県や国民に金銭的補償および自由の保障をしつづけるべき。・中途半端な抑制でストレスばかりがふくらむ。徹底したロックダウンを時限付きでやるべきだと思う。 <p>■ その他</p> <ul style="list-style-type: none">・社内でも話し合っているが個人レベルでの対策をしっかりとし、行動の制限（必要に応じて）を考えて毎日を過ごすように実践している。なので要望等はありません。・飲食業とその関連企業に厳しすぎる。・酒類提供禁止の科学的な根拠がないと思うので納得がいかない。・中小企業を代表する団体として中小企業家同友会は政府にプレッシャーを掛けるべき。・国や行政に足を引っ張られても外部環境に左右されない強い経営を実現していく。
--

■おわりに

会員企業における新型コロナウイルスの経営への影響については、コロナ以前と比べて全体（全業種）で売上高が約3割減少となっている。特にサービス業（対個人）の売上高の減少幅が大きかった。

ウイズコロナ・ポストコロナに向けた新たな取り組みの状況については、約6割の会員企業が意欲的である。主な取り組みは、「新商品・サービスの既存市場への展開」、「新商品・サービスの新市場への展開」、「既存商品・サービスの新たな提供方法を導入」の順である。これらの取り組みにデジタル活用（DX）している会員企業は、約6.5割ある。

事業再構築補助金の取り組み状況については、すでに応募した会員企業は全体（全業種）の7%にすぎない。今後の応募予定も3割弱であった。制度の目的は、「新分野展開」、「業態転換」、「事業・業種転換」等に取り組むことであり、対象条件や申請内容のハードルも高く、事業再構築補助金制度への不備等を指摘する会員企業の声が多い。

リモートワークへの対応は、コロナ禍での状況下を前提とした質問である。従来の働き方改革に基づく多様な働き方としてのリモートワークへの対応には触れていない。

リモートワークへの対応で会員企業の約5割弱が「対応不可能」と回答している。一方でリモートワークをコロナ禍ではじめて実施し、現在も継続して実施している会員企業が約4割弱存在する。コロナ禍前からリモートワークを継続実施している会員企業も約2割存在している。

多くの会員企業（概ね全体の8割）で、コロナ禍をきっかけにリモートワークを実施したなかで、メリットを見出し継続して実施している企業、一方で実施したことで不都合が発生したり、セキュリティの問題などによりリモートワークを断念している。

リモートワーク化が企業の生産性向上につながるのであれば、どのような仕組みをつくれればリモートワークを取り入れることができるかを検討していかなければならない。つまりDXの活用に取り組むことである。

企業訪問

—株式会社 神戸サンソ 岡野洋太郎氏—

関西学院大学 商学部 教授 菅原 智

1. 事業沿革

神戸サンソは、大正13年（1924年）に神戸酸素商会として創業し、医療用ガスの販売を始めた。その後、昭和41年に株式会社神戸サンソとして会社設立した。現在の代表取締役である岡野洋太郎氏は2004年に3代目として就任した。現在、神戸サンソを中心に、株式会社まんぼう、株式会社サンメディカルと共に神戸サンソグループを形成して事業展開している。主要な事業内容は、病院関連の医療用酸素の製造販売を中心に、ガス供給のための設備や装置の工事・設計・施工およびメンテナンス、周辺医療機器の販売なども手がけている。なお、グループ企業の1つである株式会社まんぼうは、在宅医療と介護に関する事業を担い、退院後の患者向け酸素供給サービスに関する営業を展開している。



2. 市場環境

医療用酸素という事業領域は、スペイン風邪が感染蔓延した当初、酸素吸入が治療に有効であるという理由で利用され始めたことに起因する。神戸サンソが事業をスタートしたのは、この日本で酸素による治療が導入された時期であった。現在、兵庫県下において、神戸サンソと同じく医療系酸素供給事業を専業でやっている企業は2社ある。しかし医療系および工業系の酸素供給事業は70~60社程度存在する。当該業界では、免許・許可の関係は県単位で届け出が必要となっているが、医療用酸素（厚労省）・高圧ガス（経産省）の認可をとっていれば、同業界での新規参入は比較的容易であると考えられる。そのため新規参入は頻繁にみられ、多くは既存企業から分社して独立する傾向がみられる。以前は粗利率が高く、酸素供給設備の工事などを無料にしても短期間で工事代金を回収できるほど、旨みのある事業構造であった。しかし現在は公定価格による規制が課されるようになり、過去には1,000億円程度あった市場規模が現在200億ほどに下落していると言われている。岡野氏は、今後、競業他社同士で事業譲渡や合併などが起こると予測している。

3. コロナ禍の事業に対する影響



神戸サンソにおける、昨今の新型コロナウイルス感染症の蔓延による事業への影響は甚大なるものであった。2020年3月以降、多くの病院でコロナウイルスの院内感染を回避すべく多くの不要不急の手術が延期となった。その結果、通常手術に必要な酸素の利用が激減し、その分の売上が減少した。また呼吸器

疾患のある患者が外出することも大幅に減少したため、外出用の酸素ボンベに関する売上も3-4割減少した。これに対して2021年度の4-6月期は、いわゆるコロナ感染第4波の影響を受け、各病院での酸素使用量が爆発的に伸びた。去年比では4割程度（コロナの影響がない年と比べると1割程度）の増加であった。またコロナ禍で採用したテレワークは、グループ全体の総務を担うスタッフ6名に対してのみ採用し、週2日の自宅勤務を認めた。この制度はコロナ後も継続したいと考えている。

4. 今後の事業展開と人材育成について

岡野氏によれば、医療系酸素の事業領域は、今後大きな拡大は期待できないという。もちろん堅実に利益を計上し、それを再投資していく方針はこれまで通り変えないつもりである。これに対して、まんぼうの介護事業領域は今後20年程度は市場が拡大すると見込まれるので期待は大きい。しかし介護領域は労働集約型でもあり、規模の経済を享受し難い事業である。岡野氏は、収益重視で規模を拡張するとサービスに人間味がなくなり、介護事業ではバランスが重要だと考えている。介護保険の枠組みで考えると限定的になってしまうが、リゾート・ホテル系ホスピタリティの考えを生かしたサービスが実現できれば高付加価値化できるとも考えられ、特に隣接した業態・業種へ新規事業を多角的に展開することも模索している。

新規事業展開の模索と並行して社内の人材育成にも力を入れている。2年ほど前にキャリア・アップ・システムを構築し、等級制度を置いて運用している。また管理職研修を行っているほか、6等級の各昇格時に試験を設けており、それに合わせて研修・社内教育を行っている。技術的な部分ではメーカーの研修や事業部ごとの勉強会などを開催している。また10年ビジョンを幹部と作成しており、10年後にグループ合計で売上100億円達成という目標を掲げ、そのための10億企業x10社の社内創業を目指している。この目標に関連し、10人の社長を育成するため、社長になりたいと思ってもらえる社員を増やす「社長塾」を開催している。そこでは理念や中期計画を練ったり、同友会仲間の講演を企画したり、同友会のリソースを有効活用していることがうかがえる。

5. 新規事業への挑戦

神戸サンソでは新規事業開発にも力を入れている。事業開発部は全従業員 10%にあたる 4 名を社長直轄の事業開発部に配置している。この部門には「新規事業を創ろうという気運をつくること」「3 か年の事業計画期間中で一つは始動させる」というミッションを与えている。若手も含まれるため、発想は非常に柔軟でアイデアは色々出てくる。また可能性ある事業の芽が出れば既存事業からも従業員を移し、新たな事業として育成していくことも考えている。新規事業が成長すれば、事業ポートフォリオを構築することでグループ全体の業績安定に繋がるが、同時に新規事業が失敗するという大きなリスクが伴う。しかし人材や資金などの経営資源を適切にマネジメントしながら有効活用すれば、会社の推進力を高める気運を生むことができるはずである。



中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
1	農林水産業	自宅での食事が増えたので購入者が増えたのが要因かとおもう。		飲食店等への卸販売がほぼ無くなってしまったので個人のお客様にもっと知ってもらって、気に入ってもらえるようにネット販売に力をいれていきたい。
2	農林水産業			最終消費者との絆を深め自社のファンを増やし、そのコミュニティーを強化
3	農林水産業	利益の増加については、工場の生産性向上による歩留り改善や労働時間削減、一部商品の値上げ対策、借入金減少に伴う金利負担の減少等。		
4	農林水産業	新規顧客の増加及び耕作面積の拡大		
5	建設	大型工事完工のため		情報力強化による新規受注確保
6	建設	集客力UPに尽力した		ピンチはチャンス リスクをとって前向きに行動
7	建設	積極的な受注活動		
8	建設	コロナで工事を中断された方が動き始めた。		お客様に支持され続けられるサービスの質の向上を目指す。
9	建設			M&Aによる事業展開
10	建設	工事の延期や取り逃がしがあり、後半は仕事量が増える やっている事は同じ		コロナ禍もありキャッシュ保持 広報、PR不足露呈 今後は別事業所開所を視野にコロナ禍対策としての広報・PRPJを開始する
11	建設	新規顧客の獲得・ホームページからの一般ユーザーからの受注増	設備投資	まずは会社の財務体質を改善し、不足している人材を確保・育成し、企業と業界の未来の発展を目指す。
12	建設		木材が入って来ない為苦戦	
13	建設	人材育成	競争激化	社員教育の徹底
14	建設	特に無し	人手不足による応援単価の増加	感染防止に努めて外出を控える
15	建設		お客様の消費マインドが低下している。仕入価格がウッドショックなどで高騰している。	OB顧客への情報発信で売上確保。何が何でも黒字転換する。
16	建設	新たな業務が徐々に増えている。		社員教育(一人一人の能力向上で効率化を行う)。会社組織をの見直し。
17	建設			経営の安定化を探る
18	建設		4月以降、新業態に向けて積極的な設備投資にて、当期利益は大きく減少の見込み。	
19	建設		工事物件数が減に加え、工事請負金額の下落(競争入札により)	
20	建設		コロナの影響	何が何でもやる！
21	建設			社員教育の実施、リーダーの育成。主体的行動でアフターコロナに立ち向う
22	建設	繁忙期に入る為		来年に県・市の入札業者になる為の準備
23	建設	法人成りによる取引先の増加、人材確保による施行数の増加		人材教育による品質・サービスの向上。まずは従業員から魅力ある人間であること。
24	建設		兎に角売り上げ重視の会社の参入により低価格にお客様が興味を持って得意先の工事数の減少	コロナ禍を言い訳にせず、知恵を絞りながら業績を上げていく 得意先の増加 工事金額に納得して頂く技術を持つ。
25	建設			
26	建設	2025年大阪万博に向けた工事の受注		
27	建設			若手社員の育成強化
28	建設	GIGAスクール構想関連の大型受注があったため		事業承継に向けて財務基盤の強化と経営の安定化を目指す
29	建設	依頼数は増えているが人員不足により受注出来ない事がある		勇気を持って決断する、そのために情報収集を怠らない
30	建設	取引先・取り扱い商品の増加		営業力強化
31	建設		鉄道関連の売り上げ減少。一般工事も低調な動きが原因	来期に向けての準備を実施中。今期は何とか黒字で着地を目指すため、双方への注力をし、来期V字回復を狙う
32	建設	ニッチ		
33	建設	仕事量が一定化しないので、7月以降集中してきた。		仕事量の安定化を図る。
34	建設	人材確保		気合
35	建設		新事業を始める為、パート社員が増える事や新店舗への投資の為。一方で、ウッドショックも関係してきそうな雰囲気を感じられてきた。	新規事業を始めるので、新たな挑戦としてこの困難な時代に挑戦したい！
36	建設		1物件当たりの工事金額の減少。1物件当たりに係る社員数の増加。原価管理の曖昧さ	
37	建設	昨年の末にJPEXの高騰により途轍もない赤字を被った。しかし、経営方針の転換及び対策により好転する兆しが見		新規顧客を大幅に確保することにより、売上の増加を目指す。
38	建設		発注数があきらかに減っている。2/3程度	絶対数の減っている状況の中で、研究開発商品の売り込み、得意先へのしっかりとした情報による受注量確保

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
39	建設	対応力強化		
40	建設	業界全体的に		行動あるのみ
41	建設	原材料の適正化を検討、実践。	6～9月の受注次第に依る。	まだまだ混迷を極める情勢、方向性を明らかにし、社員と共有して乗り越えて
42	建設			民需の掘り起こし。仕事がないなら作る。獲りにいく。
43	建設	受注率アップと集客数アップ		労働環境改善
44	建設	HPでの広告宣伝。受注時の利益管理		日々の業務に追われず先を見て、そのための行動の時間を作る
45	建設	大型案件があるため		理念を追求するのみです！
46	建設	外注費を抑えて出来る限り内製化をしている		粗利確保の為に内製化、内製化を最大限粗利に結びつけるための人材育成
47	建設		木材の原材料不足からくる受注の減少と原価の圧迫	
48	建設		瓦屋根の減少	人とのつながりを大切に！
49	建設	工事を施工できる業者の減少に伴い、受注工事の増加による残存者利益が始まっている。		強靱な会社をつくるために、やれることは全部やっていく
50	建設			人材育成 確保
51	建設	客単価のアップ		ウッドショックにより建設業が低迷しているが、材木のルートを確保して受注を確保する。
52	建設	売上の増加については、コロナ禍における消費者心理(買い控え)が変容していると感じます。平たく言うと、「コロナ禍での買い控え疲れ」とでも言えるでしょうか。コロナ禍により、延期や中断していた工事需要が再開始めている。利益については、人件費の低下が大きく寄与しています。業態的に、人件費の低下が売上の減少に結びつかないことも、利益増加の大きな要因。		コロナ融資の活用によって、手元キャッシュが潤沢になり、財務体質は強化されました。また、人件費の圧縮に成功し、利益構造が大幅に改善されました。今後の取り組みとして、人を減らしても、売上と利益を増加させる「少数精鋭主義」の浸透に注力します。具体的には、直轄施工中心であった業態を、管理施工の形態へと、徐々に変容させ、企業の文化として根付かせることが、最重要課題であると考えています。
53	建設		得意先の状況悪化	無駄を省き 内部の見直し 取引先の見直し
54	建設		受注数、単価が落ちている	絶対につぶさない、業種業態にこだわらない
55	建設		材料の一部が入荷しない	常に新しい事業にチャレンジしビジネスの幅を広げていく
56	建設		工事件数の減少、材料費高騰で利益率悪化、必要経費は横ばいなので利益ダウン	新規取引先の開拓に取り組む、必要経費の見直しを行い出費を減らす
57	建設	民間開発にが向上すれば、売りあげは上がっていく	民間開発の減少による、売り上げ減少	なるようになる
58	建設			財務体質をより強化し、コロナ渦を乗り越えて今後取り組む事業に対して備えたい。
59	建設	社員に任せれた営業を社長である自分がやるため。		社員と共に育ちながら成長を目指す
60	建設		営業が全く出来ていない	何事も後回しにしない
61	建設			人財あってこそその事業、育成確保に努める
62	建設		ウッドショック等の環境の変化	基本に戻りスピード対応
63	建設	地道な営業活動が実り取引先が増加したこと、売上計画書を作成して早めの受注を心掛けたことで、安定した受注ができたこと		業務の振り分けをおこなうこと
64	建設		建設業は季節がら4月以降は低迷気味であります。	新規事業への取り組み 開発の着手
65	建設		下請けの仕事が大きく減った。	通年採用
66	建設		当社は建築現場の仕上げの製作金物を主にしている為、毎年、夏場より年度末にかけて忙しくなります。例年通りですが、大阪万博控え、仕事量は年々多くなっています。	現在の工場では、仕事量をこなせない為、新工場、新事務所を建設し、今まで以上の受注量をこなすようにしていきます。
67	建設			自社分析ができていないのが現状で、新規顧客を獲得するにも売れる商品が分かっていないのが問題です。経営指針書成文化セミナーを受講して勉強したいです。
68	建設			まずは財務体質を改善するためにも、業績を上げる。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
69	建設		法人と福利厚生にて、把握甘さ、木材の高騰の影響	技術の向上の見える化、資格取得することにより、見える化を実現する。まず人が辞めない会社作り、安心して働ける会社作り常に学姿勢を意識することにより環境変化に対応可能になると思います。
70	建設		売上金額減少と経費増	
71	建設			まずは黒字体制が出来るようになること。粗利の確保がしっかり見込める事業を、どこに、誰に、どのようにをしっかりと考えて動く。
72	建設	建設業は完工ベースで売上げが積みあがるので トータル的に見ると微増傾向 未契約だが仕事の依頼は3倍以上 来年一年の大まかな予定が埋まっている状態		弊社は職人の会社、若手の育成が最重要課題となっています。続かない子向いていない子いろいろいるが何とか一人前に育てていきたい
73	建設		コロナウイルスの影響により、予定していた工事が延期・中止が相次いだ為	弊社の商品・サービスの付加価値を高めて、コロナ過でも新規受注を増やしていきます。
74	建設	本業以外での案件が計上される		既存顧客は社員に任せ、新規顧客の開拓に力を入れたい。若い社員が自分を発揮できるような環境づくりに力を入れたい。
75	建設			組織力の向上、個人の資質の向上。その為の人に限られた資金を投資する。
76	建設		人数が減った	人材確保 人材教育
77	建設			適正価格で工事を受注する
78	建設			営業での取りこぼしがないか注意し、目の前の仕事に誠実に取り組みながらその先の仕事に繋がる行動をとる
79	建設	新事業		
80	建設	取引先増加		やるかやらないか
81	建設			信用・信頼される関係づくり
82	建設	短工期工事の受注増		外部環境に左右されない土台作り。
83	建設	集客力の向上		人材育成
84	建設		コロナ	やめない事
85	建設	前の期にやりきれず売上が今期によってしまった		同友会で学びを自社に落とし込み 経営やるしかない！
86	建設			明確な理念を考える
87	建設			頑張るのみ！
88	建設		社内体制の見直しのため	人件費カット、就業規則の大幅見直しなど 内部環境的に痛みの伴う改革を若い職人がいないので、今後自社で職人を育てて独立させ一人親方になるまでをサポートする必要があるかと考えています。
89	建設			
90	建設	社員数及び技術向上からの外注依頼の減少		社員一丸となる目的への遂行が出来るような取り組みをし続ける
91	建設			数値目標を達成するための行動計画の明文化、行動の絞り込み
92	建設	技術者レベル向上+下請けから元請けへ		ブレずに経営指針書を実践すれば結果はついてくる
93	建設	コロナ禍で、家に居る時間が長くなって、家の悪い所が目につく様になった		お客様の幸せ、について、改めて考えている
94	建設	シンプルに止まっていた工事が動き出し		
95	建設	自然増のため特にありません。		人と人が繋がって仕事が産まれるので、その繋がりをもっとも大切と考えます
96	建設		ウッドショックによる建設現場の滞りと原材料費(銅価格)の高騰による。	元請工事比率を上げ、利益率の確保を目指す。
97	建設			リピート！レスポンス！
98	建設	金額の大きい単発現場の有ったため、売上高、利益高が上がった		新規不動産事業+リフォームの強みを活かして自社の再販物件、エンドユーザーの新規顧客獲得をする
99	建設			新しく現場監督が5月に一人入り、1年前にも1人監督が入りました。1人は1年経つので少しずつ慣れてきてると思うので、少しずつ会社のマニュアル作りを進めていっています。
100	建設	得意先のコロナ対策による仕事量の増		
101	建設		製品、材料の入りが悪くなった。中、大工事が減少している。	経営指針書の作成、自社の分析
102	建設	受注物件(公共工事)が増	材料費の高騰	
103	建設	顧客の新規開拓	コロナによる影響	業務体制の変革
104	建設			職人の延長で経営していくのに限界を感じ今まで職人さんの雇用がメインでしたが営業と言う形で1名雇用しました。組織作りが今の課題なので学んだ事を実践していきます。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
105	建設		コロナで工事がストップした	新規開拓、お客様第一主義
106	建設	新しい分野、市場への挑戦		財務体質の強化は絶対により具体的に 対策する
107	建設	新分野への進出	ウッドショックによる品薄・材料価格高騰など	耐えるとき、攻めるときを見極め、10年 計画で売り上げの安定につなげる。
108	建設	営業活動の努力		異業種交流会の参加での営業活動と 同友会での経営の勉強
109	建設	顧客満足度の向上努力		経営指針所の作成
110	建設	他業種の人材がはいったから！	わからないです	
111	建設		他業者の低単価切り替え相見積もりの 増加	収入が増えるに越したことはないが、従 業員を年間通してキチンと仕事をさせ てあげる事です。
112	建設	外壁塗装に特化し事		
113	建設			BtoCでの取引を増やす
114	建設	前年はコロナの影響で受注が極端にへ り、利益がすくなくとも仕事を選べない 状況でした。今年は小粒ではあるが仕 事はあり、利益率は安定している。		コロナをいい訳にせず、この状況をどう 乗り越えるのか、大なり小なりこのよ うな事は今後もずっとつづく事だと思 うので、柔軟に対応して社員と一緒に考 え答えを模索し続けて行きたい。
115	建設	今までは工務店からの仕事が多 だったが、今年は個人 のお客様が増えたため		一般のお客様でも工事の内容等をわ かりやすく説明出来るように職人の人 たちとも話し合っって試行錯誤を続け ています。
116	建設		契約数減少	情報交換を怠らない、時間を作り営業 して件数増加を狙う。
117	建設		入札物件等の落札により変動する為	
118	建設	新規顧客の拡充	ウッドショックによる新築現場の減少、 銅の価格上昇。	新規顧客の確保と、別分野へ事業 拡大。
119	建設			広告費をもっと使えるようになる
120	建設	多角的に専門範囲を広げた結果、お客 様の多様なニーズに応えることででき た。 優秀なベトナム人エンジニアを雇用す ることで(現在6名)、高い技術力で多く の仕事をこなせるようになった。		社員さんにとって働き甲斐のある会社 でありたいので、それには私自身が前 向きかつ成長しなければなりません。 強くそして柔軟性のある会社であり自 分でありたいので、 同友会でのいろんな方との交流から自 分のなかにある固定観念を除いていき たいです。頑張ります。
121	建設	取引先増加		3期の決算までに 強い会社にする
122	建設	顧客との信頼関係の構築		顧客からの信頼と満足度を上げる
123	建設	初心の気持ちで、どんなお仕事でも チャレンジとやりこなす事お客様のお役 に立てる事、「嫌な仕事」、「安い仕 事」と思わずにやっって行く事で経験に 繋がって売上・利益にもつながった。		
124	建設		ウッドショックにより木材が無いため。	
125	建設		受注がとれていない	もっと勉強します。
126	建設			人材確保、下請け業者の確保
127	建設		仕事確保の為 利益を減らした為	お客様のニーズに合わせ喜んで貰える 会社ありたいと考えてます。
128	建設			既存事業の業績が横ばいの今、新規 事業開拓を検討しなければいけない。
129	建設	現状、常用現場がメインなので1工数 当たりの単価の高い現場をとっている。		人材確保・社員の教育、育成を積極的 に行い、現場数を増やしていく。 請取りの仕事を増やせる体制づくりを 行い、利益を増やす。
130	建設		コロナによる制限延長	
131	建設	顧客を増やす		初心の心を忘れずに業に専念する！
132	建設		コロナによる先行き不安による設備投 資や住宅改修などの減少	
133	建設	売り上げ増の対策		自分も現場に出て社員をついてこさせ る努力をします。
134	建設		単価改定により下がったため。	まずは年収1000万を3年以内に目指 す。
135	建設			電気工事の仕事を幅を広げて新規開 拓を目指したい
136	建設			前向き攻めのしせいでも今後も行きま
137	建設			社会貢献のできる会社を目指していま
138	建設	エンドユーザー様の仕事に力を入れ営 業した。		昔同友会で学んでいるんな経営者の話 聞いて今でも実行してることは朝早く起 きて通勤までの3時間ほど事務処理な どをしてから通勤(現場)に行く。
139	建設	工事管理		熟練技術者の育成
140	建設	既存客に対する営業の強化、取り扱い 商品数の充実。新規取引先の開拓強		
141	建設			新たな事業の柱を作る
142	建設			人事評価、社員教育の仕組み確立、利 益体質の強化

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
143	製造業(消費財)	きめ細やかな営業努力と顧客の需要が元に戻りつつあります。これが一時的なものにならないよう、さらに営業努力とスピーディーな対応力を高め、売上向上に努めたいと思います。		自社の得意分野の幅を広げ、顧客に喜ばれ採用してもらえる様、提案を常に発信して顧客の困い込みを強化し、不測の事態になっても事業継続できる力を蓄えます。
144	製造業(消費財)	ウッドショックによる値上げ		
145	製造業(消費財)	(環境・生産性UP)の新製品が5月からスタートした結果、売上利益が好転しています。		経営上の努力は資金確保と財務内容の改善。経営の決意は忍耐あるのみ。
146	製造業(消費財)	前年が悪すぎ。		
147	製造業(消費財)		飲食店や関連する顧客の業績が改善する見込みが期待できない為。	
148	製造業(消費財)		緊急事態宣言で得意先が休業した	
149	製造業(消費財)		得意先の業績の悪化で 仕事の数量が減少と思われる	仕事の技術に付加価値つけて 単価の値上げをしていきたい 現場の人件費を削減したい
150	製造業(消費財)	新規客増加、ジャンルを絞ったPR		得意分野開拓と集客
151	製造業(消費財)		業務用販売の落ち込み(外食産業) 輸入原材料等の単価上昇	
152	製造業(消費財)		コロナ及び緊急事態宣言の影響でお客様からの注文が激減しています。	今はかなり厳しい時ですが、お客様のニーズを捉えて選ばれる印刷会社になる。
153	製造業(消費財)	コロナ対策で換気窓、網戸などの需要があったため		
154	製造業(消費財)	不採算部門を内製から外注へ移行。商品単価の適正化。		取引先様と協力しお客様に喜んでいただける企業であり続ける。
155	製造業(消費財)			研究開発に取り組み付加価値の高い新製品を開発する。
156	製造業(消費財)	新規顧客の増加		
157	製造業(消費財)	顧客のニーズを再調査しメリットの改善提案を出せるよう進めている。	コロナの影響で広告や宣伝媒体、販売促進分野の顧客からの受注が継続して減少傾向にある。	コロナ終息後の景気上昇を見据えての体制強化
158	製造業(消費財)	3~5月で1年の利益の80%をたたき出すので半期ごとに比べたら当然	3~5月で1年の利益の80%をたたき出すので半期ごとに比べたら当然	良い商品づくりをして良いお客様と縁をつなぐ
159	製造業(消費財)		コロナ禍において顧客の発注担当者が自宅待機になり、スムーズに打ち合わせができず発注を絞る傾向にあった。	絶対に諦めない
160	製造業(消費財)	業務用マーガリン、高粘度クリームといった製菓・製パン材料を製造している関係上、商品特性で冬場、特に12月が繁忙期となる点から毎年の傾向として下期に売上・経常利益とも好転する。		食品製造に関わる仕事である点から「ルールをキチンと守った上で正確にスピーディーかつ安定した作業」が求められるが、工場で地道にそのような仕事に取り組んでいこうという意欲を持つ人材が不足している。よって、短期的にみれば設備投資資金が必要とはなるが、今後、中長期で考えた際、機械化、自動化推進は最適解。自社で設備設計まで出来る社内体制となれば、そこが付加価値となる。
161	製造業(消費財)	ネット販売の好調、いかなごの好漁など		EC事業の強化により直売比率を高め、他社に依存しない売上と利益率の向上を図る
162	製造業(消費財)	季節変動(11~1月は多い)	季節変動(11~1月は多い)	
163	製造業(消費財)		原料価格の上昇	
164	製造業(消費財)		長引くコロナ禍で営業活動も十分できていないことと 得意先様の業況悪化も加速している	会社をつぶさない
165	製造業(消費財)			基幹事業が現状を維持できている間に新たな事業領域への進出を果たす。
166	製造業(消費財)	新商品開発	コロナの影響が大きい	
167	製造業(消費財)		観光地・業務用販売が減少原材料が回転せず停滞している	固定観念に縛られず、常識を打ち破る発想転換ができるように。日々考え行動する。
168	製造業(消費財)		リフォーム工事の受注量が減った理由として、元請けが施主との対面営業を自粛していたことが悪影響。	下請け型材料製造業からエンドユーザー提案型への産業構造・事業ポジションの転換を目指す。
169	製造業(消費財)	ワクチン接種拡大によりイベント、集客ごとが増加し、DMなど売り上げ増が見込まれる。		
170	製造業(消費財)		コロナ禍による得意先の患者数の減少	
171	製造業(消費財)	材料の90%を占めていた銅は、相場で大きく動く為恒常的に差損が発生していました。仕入れの仕組みを変えて、比率を50%まで下げたことにより利益UPになりました。更に比率を下げるができます。		
172	製造業(消費財)			雇用の継続が一番の努力課題であり、決意です。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
173	製造業(消費財)		コロナで展示会などの開催が無くなり、即売場で販売される企業など、軒並み発注が無くなったため。その他は、理由が良く分からないが、かなり売上げ減少している。	
174	製造業(消費財)	商品開発		
175	製造業(消費財)	利益率の低い商品、回転率の悪い商品の廃番で仕入の減少を図り利益率を改善する。		雇用を維持し、事業の継続に向けて確実な利益を創出する。
176	製造業(消費財)			モニターを募集し広報活動を強化する
177	製造業(消費財)	コロナ禍の巣ごもりで、昨年と同様に受注が好調		新社長、幹部社員が自身の立場と責任を自覚して活動をしてくれるように、覚悟が出来るように、する。
178	製造業(消費財)	ODM製品の受注拡大。		研究開発あつてこそその製造業
179	製造業(消費財)		百貨店依存	チャレンジし続けること
180	製造業(消費財)		コロナ禍による、建築計画の停滞で受注価格が減少し、また、材料である鋼材価格の急激な上昇により、粗利が圧縮されています。	採用と社員教育の継続
181	製造業(消費財)		得意先の先のお客さんがコロナで営業がしにくい状況。不景気による一般消費者の財務状況の悪化。ウッドショックによる材料不足など	市場縮小による会社の体質改善。どんな状況にも耐えうる会社作り。そして選ばれる会社を目指す。
182	製造業(消費財)	顧客の売り上げ増加に伴い	一部顧客離れ	今まで通り顧客に信頼信用してもらえよう努力する
183	製造業(消費財)	昨年延期案件の受注		社内組織体制の強化
184	製造業(消費財)	季節商品の為自然増		
185	製造業(消費財)		受注量が減少 昨年は受注量が多く作り過ぎで5月ではけました	付加価値の高い製品の受注 新規の顧客の獲得
186	製造業(消費財)	輸出が好調なため		
187	製造業(消費財)		新規のお客様を獲得できなかったため	顧客の新規開拓をするため、大きな展示会に出展していく。 利益率が悪いので商品の値上げをしていく。
188	製造業(消費財)			コロナ禍において今現在すべてにおいて見直しを計画中。人材教育、経費節減、仕事に対する姿勢、設備老朽化に対する投資。前向きに検討するため、きめ細やかなミーティングを随時行っている。100年企業を目指す。
189	製造業(消費財)	2年前から実行していた他業界への進出による売上増加の成果がやっと現れてきた。	今後は確実に売上減少の傾向にある。客数は多く、注文も増えると思われるが、コロナ禍による「ウッドショック」で原材料が仕入れづらい。仕入れが極端に遅れることが全世界的に起こっているため大口案件を受注できない状態になってしまっている。 小口案件をこなしつつ、仕入れの回答が届くタイミングを適時クライアントと連絡を取り合う対策を予定。	今年の夏から秋に向けて特に仕入れの分野で非常に不透明な状態になるが、仕入れができない状態は弊社ではどうしようもないので、クライアントに正直に伝える。ただ、比較的安定して仕入れられる国産材もあるので、家具ではない自社ブランドの広告をあえてここでスタートして利益の高い売上を作りつつ、直接取り引きができる下地を2021年7月～2022年6月でつくりあげる。2022年7月からはじわじわと直接取り引きを開始して「自分たちで案件をコントロールできる仕事」「利益の高い仕事」「自分たちがやりやすい仕事」の割合を10%程度の売上(2000万円程度)までアップを目指す。
190	製造業(消費財)	海外販売の増加		
191	製造業(消費財)		個人消費の減少	資金面での体力をつける
192	製造業(消費財)	スタッフが育ちこなせる現場の数が増えた	有給休暇が始まり出勤日数が少なくなった	次の期から社員を取締役に！ リサイクル業務を任せる！現場作業から離れる！
193	製造業(消費財)	中国工場の稼働が正常に戻ったこと、新規案件の受注		大手のお客さまに入り込み、パイプを太くして売上増大に結びつけた。
194	製造業(消費財)	テレビ取材頂き認知度が上がった		会社として一つ上のランクを目指す。明確な会社組織にしていく
195	製造業(消費財)			財務体質強化による新規取引先開拓
196	製造業(消費財)		業務用食材の減少(外食産業の休業、客数減少)	新規商品開発、インターンの受け入れで人材確保
197	製造業(消費財)	新規顧客の獲得、コロナ禍ではありませんが、客足がもどりとつある		コロナ禍でも数字として結果を残す
198	製造業(消費財)	通販サイトの売上増加・テレビショッピングへの商品提案・ギフト商品の充実により今までホテル向け・レストラン向けに販売していた販路を維持したまま販路開拓を行った。		コロナ禍により、既存の販売先が営業自粛・廃業等の厳しい状況にある中、これ以上のBtoBの減少を抑えながらBtoCへの販路拡大を行い、従業員が安心して
199	製造業(消費財)	海外の販路が増えた		地域の方々に誇っていただける商品であり、会社にする

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
200	製造業(消費財)			家内工業からの会社化していくため 従業員の意識改革
201	製造業(消費財)			手作業の工程を機械化し製造コスト削減、商品価格上昇を防ぐ。
202	製造業(生産財)	自動車業界の設備復活、建設機械の減速機(中国向け)好調維持、油圧機器の新規顧客開拓、食品機械の復活		・100年にわたって成長・発展できる企業を目指す。・主力の自動車の?V化に対応出来る新商品を5年以内に開発販売する。
203	製造業(生産財)	中国建機業界が活況であり、中国市場をメインにされている顧客が躍動している。 また、ミニショベルの需要に関しては、国内外問わず堅調である。		徹底して顧客貢献を実践し、ファーストコールカンパニーに自社のポジションを引き上げ、 顧客の新製品開発段階からお声がけ頂いて携わることで、新技術・新製品をモノにすること、 そして、新しい仕事を形にする過程で、全社員さんが成長し、結果として会社のステージを引き上げることが、これからは生き抜く道だと考えます。
204	製造業(生産財)		コロナを要因とする販売先の営業縮小による受注量の減少	
205	製造業(生産財)	新規客先の受注増加		
206	製造業(生産財)		コロナでの業績悪化にともない、設備投資の縮小が見込まれる	業況、環境の変化に対応できる人材、システムの構築が必要(常に変化を意識する)
207	製造業(生産財)	新規案件の受注		信用が一番大切な我が社の資源成功を継続させ続ける
208	製造業(生産財)	より良い商品、よりよい対応		
209	製造業(生産財)	コロナで通販が良かったので(ダンボールの会社が色々設備をしたため)		
210	製造業(生産財)		メーカーの受注量減少に伴う、下請けへの発注量の低下	新規受注を県外規模で拡大していく
211	製造業(生産財)	得意先の業況変化		
212	製造業(生産財)	新製品の受注獲得		創業年数を重ねて持続可能な企業を目指すためには、加工単価の適正価格をお願いしています。
213	製造業(生産財)	材料の確保		情報力を強化します
214	製造業(生産財)			売上利益は減ったが人件費は削減しな
215	製造業(生産財)	コロナで止まっていた工事が再開したため		売れる組織作り、儲かる組織作りを中心に基本事業の組織化
216	製造業(生産財)	前期はコロナの影響が大きかった。		
217	製造業(生産財)			変化のスピードに対応していく!
218	製造業(生産財)	徹底的なコストカット		売上に対する執念をもって全社で戦略的に動いていきます
219	製造業(生産財)		受注量の減少	生産性の向上により、働く環境を改善していく
220	製造業(生産財)	半導体業界の売り上げが好調のため。		
221	製造業(生産財)	生産性向上のための設備投資及び改善活動		直近は業績好調であるが、将来の経営の安定化のためには今から準備をしておく必要がある
222	製造業(生産財)		売上は35%ダウンが続いています。残業時間が減少していること、雇用調整助成金等があることで経常損失の落ち込みも少しは軽減している。	
223	製造業(生産財)	少し復調してきた		今は経営の維持に力点を置きつつ、人材教育と新規顧客の創造をしていきたいです。
224	製造業(生産財)	設備投資		
225	製造業(生産財)	トップ営業。単価値上げの価格交渉。		経営計画書を道具として、愚直に社員教育をやり続ける
226	製造業(生産財)	DIYホームセンター、通販、ネット通販業界のコロナ禍による巣ごもり需要の増		新製品開発
227	製造業(生産財)		お客様先業況悪化	
228	製造業(生産財)	営業力の強化		会社がこの先生き残るために頑張るだ
229	製造業(生産財)	新規顧客の獲得		管理者採用
230	製造業(生産財)		景気低迷と鉄鋼材料の入荷遅れ	
231	製造業(生産財)	海外市場が動き始めたことと、他社の生産能力不足の為、増産応援		
232	製造業(生産財)	鉄鋼業は材料価格が高騰し、市場に材料がない状況。 メーカーも出し渋りをしながら単価が上がっている。 単価が上がる分、売値も上がる為、売上に関しては上がる予想。		
233	製造業(生産財)	中国需要		
234	製造業(生産財)	顧客ニーズに対する開発		生産性を高め、社員の人件費をアップ
235	製造業(生産財)	顧客からの指名		プラス思考。継続は力なり

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
236	製造業(生産財)	単価を上げた		やると決めたらやる すぐ動く
237	製造業(生産財)	顧客からの発注量増加		主要顧客に頼らないでいように全天候型経営を実践する。
238	製造業(生産財)		マンション着工 施工数の減少	既存顧客の信用のさらなる増大と新規市場の開拓と同時にアフターコロナにおける売上増加の為に全員経営を行える下地作りを今行う。
239	製造業(生産財)			年内BtoC開始事業化します
240	製造業(生産財)		仕事量の減少	
241	製造業(生産財)		受注量が減少し、さらには新規顧客の獲得が難航している。	新たな市場へと進出する計画を立てており、自社の強みとそれを生かした付加価値の増加で業界からも注目を集める企業となる。
242	製造業(生産財)		昨年まで一部増産を頂いていたお客様の生産が終了した為。	人生折り返し。スピードアップ。 10年以内に機械加工工場を創る！
243	製造業(生産財)	新規客先の受注を獲得出来る様、営業をかけていく。 試作品製作が増えてきているので量産に繋げていく	既存顧客自体が新規受注を獲得出来ていない。 金属が異常な値上がりが続けていて、仕入れが倍増している物もあるが売単価に反映出来ない。	定期的な全社員ミーティングで教育を実施している。 機械化出来る工程は機械化を進めて作業の効率化をしている 何としても月1件新規客先を獲得する！！
244	製造業(生産財)	受注残が確定していた。	受注残が減少し、新規の受注が難しい状態	
245	製造業(生産財)	中国、ヨーロッパ向け建設機械、世界的な半導体製造数増加、産業用ロボット受注数増加など市場が製造業を中心に大きく上昇傾向にある為。		100年に一回のチャンスだと感じている。新規事業を通してチャンスをものにする。
246	製造業(生産財)		コロナによる飛行機の運休のため	
247	製造業(生産財)		公共案件は横ばいだが、民間需要が世界中で減少。	言葉でなく行動あるのみ。
248	製造業(生産財)			社長の決断があいまいで迷走しているので、しっかり決めていたきたい
249	製造業(生産財)	顧客の受注増、営業力強化		新規案件受注
250	製造業(生産財)		コロナの影響	
251	製造業(生産財)	若い人間が入り 製造個数がアップした		
252	製造業(生産財)	原材料価格の継続した高騰が続いた事と、原材料在庫が比較的安い時期のものであったため、その差額(利益)が大きくなった。		新規顧客開拓による売上増を目指します。
253	製造業(生産財)	取引先への営業強化、新規開拓による受注数量の確保の結果。	利益的には原価率の向上のため、厳しい状況が続いている。	経営指針を示し、ぶれない経営、外部環境に対応できる経営方針をしっかりと出していく。
254	製造業(生産財)		得意先の業況が上昇しない為	新型コロナの影響が多々あるが、会社維持の為、新規事業を展開していく
255	製造業(生産財)	新規の客先からの受注があった。	春季から夏季に向けて、客先が新しい期首を迎え、予算枠が増えた	売上、利益共に増加させる
256	製造業(生産財)	情報収集の強化、営業力の強化、常に関係性を切らさないように		源流管理
257	製造業(生産財)		得意先の業況の減退	今期赤字予測。来期黒字に取り戻すため、営業・工作の両面からあらゆる方策をとっていきます。
258	製造業(生産財)		注文が減った	雇用を増やし、利益を増やして社員が安心できる会社にする
259	製造業(生産財)		受注数の減少が著しい	人材不足の中、商品の安定供給と品質確保をたもつため最新の機械導入によりそれらを補う。
260	製造業(生産財)	特になし。		潰れる会社は、社会が悪いのではなく、経営者が無能だ。この言葉を頭に刻み今後の経営に取り組む覚悟です。
261	製造業(生産財)			管理職、幹部育成。製品の品質向上。
262	製造業(生産財)			安定した売り上げを確保できるよう、新規顧客の試作品などにも積極的に取り組んでいます。
263	製造業(生産財)		昨年まで売上規模の大きい太陽光事業が縮小傾向にある。大手取引先が米中貿易摩擦、コロナ渦の影響を受けて停滞状態にあった。	ベテラン社員の多くが退職し、社員の若返りが進んでいるが、その分技術力が低下している。ISO:9001を全社員で強化し、未経験者でも一定の品質が保てるような仕組みを作っていきたい。
264	製造業(生産財)			損益計算書を学び、会社の数字を把握してより安定した財務体質を構築して、人材育成と人材採用に強みを持つ持続的な会社組織を作り、社員に充実感を与えと社員の家族には安心を与えたい。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
265	製造業(生産財)	新規開拓を継続して実施していた為。新たな事業に向けての成果がでてきた為。		不安定な社会情勢の中、生き抜いていくには、現状に満足せず、新しい事にチャレンジしていく事を継続し社員、または関わる全ての人に充実(幸せ)してもらえる会社づくりをしています。
266	商業(卸売・小売)	日々の営業活動(主に既存顧客からの紹介)の成果が重なった社内在庫を率先して販売していった(新たな仕入れを控えた)		コロナ禍、特に緊急事態宣言中は外商も出せない、来店客も少ない状況で経営課題が数多く見つかっており、担当者を決め特にネット販売環境の整備と運営を行っていきます。
267	商業(卸売・小売)		コロナ禍による経営環境の変化	顧客のニーズを満たし、社員の幸福感を高めながら利益も潤う企業体質に一丸となり改善してゆく。
268	商業(卸売・小売)	役所案件があった。空調設備が補助金などを活用できた。		
269	商業(卸売・小売)	法人客が昨年のコロナ時期に代替えを控えていた車両の入れ替えがあった為		
270	商業(卸売・小売)		コロナウイルス感染状況により消費の先細り感がある	理念の実践、人材の魅力化
271	商業(卸売・小売)	去年は休業していたので		
272	商業(卸売・小売)	お客様の営業再開		頑張ります
273	商業(卸売・小売)		コロナ(緊急事態宣言)	コロナに対する政府の姿勢
274	商業(卸売・小売)	海外需要の回復		
275	商業(卸売・小売)			社員のレベルを上げ、顧客の流出を防ぐ。
276	商業(卸売・小売)	売上増の対策をしました。	お客様のコロナ禍の影響	コロナ禍ですが少しずつでも発展する。
277	商業(卸売・小売)	緊急事態宣言による飲食店への酒類売上激減。からの宣言解除による売上回復見込み。	緊急事態宣言による、飲食店への酒類売上激減のため。	本業の酒類卸売業は大きなダメージを受けたが、その他の事業及び新規事業の展開に注力していく。それによって、外部環境に強く対応力のある企業体を作る。
278	商業(卸売・小売)			今を楽しめる企業でありたい
279	商業(卸売・小売)	(お客様の増加)同社・他部署の開拓に力を入れた結果		
280	商業(卸売・小売)	新商品の販売好調、様々なキャンペーンによる集客効果		人材の確保を図りつつ、教育・指導を徹底し、高効率化を推進しあらゆる面で強い組織を作り上げる
281	商業(卸売・小売)	組織力強化(価値観の共有・主体的活動)、人材教育の強化、全社で情報の共有		お客様のお役立ち価値増大に挑戦し続ける
282	商業(卸売・小売)	補助金でIT機器販売が好調		生き残る
283	商業(卸売・小売)		コロナで自動車の利用が減った	新規事業に取り組む
284	商業(卸売・小売)	前年度はコロナの影響で売上が大幅にダウンしたため。一昨対比では横ばい		
285	商業(卸売・小売)	加工品受注を増やし製品付加価値UP		高付加価値製品の取り組みをさらに進めます。
286	商業(卸売・小売)	福祉用具レンタルに関して、声が掛ければ直ちに動くことを是とした。品ぞろえを上から下まで広くし、比較販売を徹底した。目玉商品の安眠枕をとことんアピールし、敷ふとんととのセット販売に努めた。		利は元により、すこしでもお客様のニーズに合った商品が安く入るようアンテナを張る。自社のこと、自社の商品を知ってもらう、どこよりも迅速に動き、お客様のお困りごとを解消する。
287	商業(卸売・小売)		実店舗休業 時短が原因	
288	商業(卸売・小売)		固定の顧客様意外の来店回復が無い。仕入れ先の倒産、廃業によって仕入れ商品が限定され、お客様の要望に応えにくくなっている。	
289	商業(卸売・小売)		緊急事態宣言中で外食産業の売上が壊滅的に減少しているの加えて、海外での労働者不足による品薄のため近年稀にみる仕入価格の高騰が原因	
290	商業(卸売・小売)	得意先である製造業の回復		
291	商業(卸売・小売)			人件費以外の売上経費(時間を含める)を徹底的に下げる
292	商業(卸売・小売)	営業エリア拡大		社員共育・利益増
293	商業(卸売・小売)	仕入先との関係強化、商品情報取得強化		現在4億5千万円の売上から5億円達成へ販売強化 オンラインショップ構築
294	商業(卸売・小売)		お客様の設備投資等	
295	商業(卸売・小売)	新規取引先との契約(長期)が成約できた		自社の付加価値を明確にし、自信を持って価格・品質で成長し続ける

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
296	商業(卸売・小売)			昨年、近隣の競合他社が廃業し、昨年末からその顧客の受け入れを進め、昨年対比の売上高は増加している反面、繁忙期の人手不足と閑散期の伸び悩みが現状の課題。 今後社員教育はじめ業務効率化に励み、強い基盤づくりに努めたい。
297	商業(卸売・小売)		コロナ	やるしかない
298	商業(卸売・小売)		新規顧客の減少、付加価値づくり、付加価値の伝え方	新規顧客獲得に集中していく
299	商業(卸売・小売)			まずは赤字脱却
300	商業(卸売・小売)	集客の強化 新商品 納車までの製作時間の短縮		
301	商業(卸売・小売)	チラシ集客が少し効果を見せている	スーパーなどでの消費が増えている気がするのと、消費ムードの低下	指針書に則り、現在の状況を打破する。
302	商業(卸売・小売)			売り上げ確保のため自社で出来ることをやっていく
303	商業(卸売・小売)		緊急事態宣言の影響でメイン顧客が休業・廃業している。	常に新商品とサービスを考え、開発しお客様へのお役立ちを進めていく。
304	商業(卸売・小売)		コロナ禍により外食関係の売上減	
305	商業(卸売・小売)		商品確保が難しくなってきた	
306	商業(卸売・小売)			売上がたつ業界に特化する。商品や売り先の変更を丁寧に見直す。
307	商業(卸売・小売)		当社メイン顧客による主に海外案件についての営業活動再開がまだまだ本格化されていないため。	
308	商業(卸売・小売)		コロナ禍による外出自粛	
309	商業(卸売・小売)			積小為第！日々一生命！！
310	商業(卸売・小売)	コロナで売り上げ下がった分と、取引先の外注増見込み		
311	商業(卸売・小売)	昨年4月に緊急事態宣言で休業したランチの日数増加の為		
312	商業(卸売・小売)			ネット配信を毎日続ける！ネット販売の構築！
313	商業(卸売・小売)		飲食店の営業自粛	
314	商業(卸売・小売)	景気が左右される、小売業とは別に営業コンサルをする法人を設立。顧問先も計画より早い段階で契約が成立していき好調。続くように頑張りたい。	飲食店の営業制限。夜の繁華街の休業。ウェディングを始め各種パーティーの中止	コロナは言い訳かなと思う。でも対策は必要。花屋として自社の強みを生かせる領域としては限界。多角的な経営を行い、アフターコロナに向けて動きたい。潰す訳にはいかない。もがく。
315	商業(卸売・小売)		コロナ禍の影響	
316	商業(卸売・小売)	内作率をあげる。ひとつの材料から2点3点と不可価値をつける。		コロナ禍の所為として、現況の経営悪化をまとめるのではなく、あくまで会社状況の環境不行き届きによる悪化であると判断します。これから改めて自社と向き合い、強い会社作りを目指します。
317	商業(卸売・小売)		緊急事態宣言に伴う飲食店等の休業、閉店	人材育成、社員教育の充実
318	商業(卸売・小売)	オリンピック過ぎれば、コロナも終わる?	緊急事態宣言により、料飲店での酒類の提供が禁じられた。	DXの見本を見せます。
319	商業(卸売・小売)		緊急事態宣言で飲食店だけ補償して休ませて卸売にはほぼ無いと同然の補償	社長があきらめたらそこで終わり
320	商業(卸売・小売)		ウッドショックで建築案件が減少し、材料費も高騰している。	新規事業が良いスタートが切れるようにしっかりと準備する。
321	商業(卸売・小売)	季節商品に注力、ギフト需要に注力		より少ない労力で、より多くの成果をあげる
322	商業(卸売・小売)	売上増対策・人員配置見直し等		
323	商業(卸売・小売)		納品先のホテル様が軒並み緊急事態宣言中は平日休業や完全休業されているため。	
324	商業(卸売・小売)	営業力強化と人件費の削減		付加価値を増大することによって、社員のやりがいや社員のわくわくを創出す
325	商業(卸売・小売)		利益率の高い受注が見込めない。	軸になる活動をさらに絞り込む。
326	商業(卸売・小売)	物販のみでなく、コンサルティング業務をサービス化したこと		アフターコロナに向け、働く環境を振り返り、先駆けとなれるように環境を整備し、社内外にアプローチする
327	商業(卸売・小売)		仕入れ値の高騰	仕入れ先を増やし選択肢を広げる
328	商業(卸売・小売)	7~12月に繁忙期が含まれるから。企業向けの販売数量の低下を、一般消費者向けの販売にシフトすることで売上を確保した。		

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
329	商業(卸売・小売)		長引く緊急事態宣言等で、人々が外出しないので、外出に伴う消費が止まっている。	同種の製品・業界においても海外ではすでにコロナバブルと称される回復のきざしが見えているという。しかしこと日本国内の状況は諸外国から比較して、非常に回復が遅い。コロナが収束後、すでに海外市場から取り残されているのではないかと不安が募る。その中で、新規ビジネスの開発や研究開発といった付加価値の増大に注力しなければ、この先はないと感じる。
330	商業(卸売・小売)		レジン材料通販の参入障壁の低さから競合増。コロナによる先行き不安による購買意欲の低下	
331	商業(卸売・小売)		取扱商品の減少(仕入数量の減少)、販売単価の下落見込み	過去取引のあったお客様との取引再開や既存のお客様との新たな商品の取引につなげるなど観念にとらわれず多様性を広げていく
332	商業(卸売・小売)	新規顧客数の増加と、季節商品の値上げ		決して自分本位とならず、常にお客様の幸せを第一とする
333	商業(卸売・小売)	新規事業への取り組み		
334	商業(卸売・小売)	売上増の対策		攻めの姿勢
335	商業(卸売・小売)	既存顧客の囲い込み(購入後のフォローを強化)		経営をする中で、我慢が必要
336	商業(卸売・小売)			今のままの、旧体制の組織ではいけない。何かを変える必要があるということ。
337	商業(卸売・小売)	新商品の投入、販路開拓		この3年で、持続可能な企業体への地盤づくりをします。
338	商業(卸売・小売)	コロナが解除されるため	コロナで流れが悪くなった。	計画書をしっかり書き、極力失敗を防
339	商業(卸売・小売)		観光業界との取引の消失	
340	商業(卸売・小売)			コロナに負けずに売り上げアップ
341	商業(卸売・小売)		客数は維持しても売上単価が下がっている	
342	商業(卸売・小売)	新規取引先の獲得。利益率の高い商品の販売増。		急激な環境の変化に対する経営方針の見直しと多角化経営を目指していきます。
343	商業(卸売・小売)		緊急事態宣言による時短要請	
344	商業(卸売・小売)			倒産しない
345	商業(卸売・小売)	コロナで下落した分の裏返し		儲ける会社、よい会社をつくる！
346	商業(卸売・小売)		テレワークの増加に伴い人流が減少した煽り	
347	商業(卸売・小売)	コロナで休業もしくは時短している得意先が営業を始めるため	8月、12月の売上が高いため	
348	商業(卸売・小売)			新時代に対応できる経営力を高める！
349	商業(卸売・小売)		ウツショックによる原材料の高騰と原材料の不足	海外景気に左右されない会社の体力をつけておきたい。
350	商業(卸売・小売)	官公庁の金額の大きな見積をとれたこと、新規事業による客数、利益の増加		昨年の秋より新規事業を行っており、それによる新規顧客の獲得と既存事業への相乗効果によって、利益率の向上を図り、黒字化していきたい
351	商業(卸売・小売)	卸売だけでなく、建築、土木、解体と複数の商材があり、また公共工事の下請けもできるようになり、売り上げ自体は上がっていくと予想している。利益横ばいは、卸売が下げ調子のため、収支トントンには変化がなさそう。固定費の増減はないものとしているが、車両などの設備投資を抑えているため、利益を圧		ちょうど黒字経営への転換期にある。人や物など必要どころにしっかりとお金をかけて、強い会社を目指す。
352	商業(卸売・小売)	コロナの影響によりお家時間が増え、庭のリフォーム需要が増えている点		
353	商業(卸売・小売)		昨年はキャッシュレスや緊急事態宣言による引きこもり需要によって通販は拡大したが今年はその増加にはなりそうにないため。	できるだけ売上個数を上げていく努力をすること。
354	商業(卸売・小売)		コロナ禍による単価縮小	
355	商業(卸売・小売)			新規販路開拓、アウトソーシング強化
356	商業(卸売・小売)	新規得意先獲得に向けての動き休眠得意先を掘り起し等に努めた。		社員教育等人材育成に注力していきたい。
357	商業(卸売・小売)		7~8月は例年閑散期であり、通常でも客数が減少する。加えてコロナの影響で、現状でも相当来店者数が減っているため、客足が回復するとしても例年通りにはいかない恐れがある。	待ちの営業体制では、来店が見込めない状況となっているので、今後は来店勧奨等に工夫し、力を注ぐ。
358	商業(卸売・小売)		売上枚数は減少したが、人数は増えたため。	
359	商業(卸売・小売)	コロナバブルでおうち消費が増えた		システム化をすすめます
360	商業(卸売・小売)	仕入れ額の上昇		

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
361	商業(卸売・小売)		ウッドショックによる木材の高騰、不足により利益、売上の減少	ウッドショックで大変だが雇用継続をしっかりとやりこの危機を乗り切りたい
362	商業(卸売・小売)		主力商品の販売終了	
363	商業(卸売・小売)		鉄非鉄の高騰により、仕入れが高くなっている。	情報力強化
364	商業(卸売・小売)		緊急事態宣言における取引先飲食店の休業が続いているため	現在の卸売りのみの業態から小売やネット販売やそれに伴う設備投資を行いこの状況化であっても経営改善や人材確保に努めています。
365	商業(卸売・小売)	コロナ後の中国・米国の経済回復と、世界的な金融緩和がおもな要因ですが、財務的なところで準備が整ってまし		しっかりと財務の強化につとめ、よい会社・よい経営環境にするために、まずは自分自身が努力します。
366	商業(卸売・小売)	動画を作成し、WEBサイトに掲載し、カタログとQRコードで連携させて顧客へのDM等で告知し、商品情報の発信に努めた。 また、購入前の顧客には、無償でデモ機を貸し出すなどして、販売店に行かなくても商品を試すことが出来る仕組みを作った。 客先への営業訪問が難しい状況になり、その分上記の営業方式に変更したため、コストダウンに繋がり、利益増につながった。		弊社の理念である『お客様にも、従業員にも、その家族にも、この会社に出会えて良かったと思ってもらえる企業であり続ける』ために、既存のお客様のお困りごとを確認し、それを解決できる新商品、新サービスを企画・提案し、新たな事業として立ち上げ、さらにそれらを横展開し新規顧客を獲得し、プラスのスパイラルを作り続けることで、変化する外部環境の中でも経営を維持し、発展させ続けます！
367	商業(卸売・小売)		コロナ禍の影響で取引先様が休業要請に応じ休業した期間に売上が減少し	財務内容の強化と得意分野の強化。
368	商業(卸売・小売)	取引先の企業のキャンペーンなど		
369	商業(卸売・小売)		コロナによる、イベントや催事の全国的な中止。	心身共に鍛えます。
370	商業(卸売・小売)	コロナ対策の助成金や補助金を利用した購入が増えている	顧客が助成金や補助金を使って購入する際に、粗利の低い新品が対象となるため、宮城は上がるが利益が少なくなっている	経営指針書を作成して社内発表を2回行っているが、その活用方法や定着がまだ不十分のため、スタッフ皆の指針書になるよう全員経営を目指しています。
371	商業(卸売・小売)		社会の環境変化で、スーツを着る機会が間違いなく減っていく。	経費の削減、国金の支払いが始まるまでに、返済がしっかりとできるように売上の確保、財務体質の強化
372	商業(卸売・小売)	2020年度東京での展示会出展効果による大口受注による売上増、関東方面からの引き合いによる。		主力商品の付加価値(ブランド力)の増加、大口受注に対応できるように財務体質を強化する。
373	商業(卸売・小売)			石材以外への事業展開 富裕層の資産運用を支援する事業
374	商業(卸売・小売)			社員数の減少に伴い、アルバイトを増加。教育と評価を見える形にして、アルバイト中心で高度なオペレーションとサービスを目指します。また他社との連携を探り、自社PB商品を増やしていきます。
375	商業(卸売・小売)	お客様訪問をしてお客様の意向に沿った形で商品開発をしました。		新規顧客の獲得のため、展示会への出展を計画、企画開発強化のため、企画が可能な人とのお取り組みをしています。
376	商業(卸売・小売)	コロナによる感染防止関連の商品が多いため		とにかく動くこと
377	商業(卸売・小売)	販売単価の底上げです		社員一人ずつの教育の向上・常に愛のある教育
378	商業(卸売・小売)		コロナによるキャンセル	経費節減
379	商業(卸売・小売)		緊急事態宣言の発令	
380	商業(卸売・小売)	海外市場が復調になり始めたから。		
381	商業(卸売・小売)	相場商品を扱う為、市場が総悲観の段階で仕込んだ在庫が、コロナ禍で停滞する本業の減収を補完。		顧客のお役に立てることに積極投資。一方、拡大路線は追わず、固定費を上げないことにより競争力あるサービスを顧客に提供できることも機能と認識。
382	商業(卸売・小売)	巣ごもりに対応すべく、お酒の肴の商品や弁当等に重点を置いて販売した。		50年先も前進出来ている会社への進化。
383	商業(卸売・小売)		ターゲットの飲食業界の低迷、長引く不透明な経済状況下での設備投資の減	新規事業への取り組みや、既存事業でのアプローチ方法を1から見直し変え
384	商業(卸売・小売)			社員の生活向上と付加価値増。全社員の目的意識の共有。
385	商業(卸売・小売)	季節商材		こだわりなく新しい事に挑戦
386	商業(卸売・小売)		木材、鋼材不足により現場の進みが遅くなりそれに伴いお客様の仕事が減少したこと。 商品の値上げによって在庫商品の仕入れのコストが増加したこと。	お客様への要望に対して迅速かつ確実にお応えできるよう仕入先、メーカーと連携をとれるようにしている。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
387	商業(卸売・小売)		コロナ危機の影響	コロナの影響で、小売業にダメージです。一元のお客さんが減る一方、通販で力を入れて、頑張っています。まだ成果が薄いですが、成績が右肩に上がっています。
388	商業(卸売・小売)	コロナ過ですが、20年度末頃から車販が好調		紹介顧客の増加
389	商業(卸売・小売)	顧客開拓		技術を日々進化させリピーターを増やす現場を目指す
390	商業(卸売・小売)		コロナ禍で密を避けている	
391	商業(卸売・小売)	新商品の発売と新システムの導入による		顧客数増!
392	商業(卸売・小売)		メイン顧客の業界の競合参加が増えている	既存事業の低い利益率をカバーするため、新規事業をたちあげ、企業全体としての付加価値を上げる画策をしています
393	商業(卸売・小売)		コロナの影響で得意先の休業や資材関係の価格高騰	新規事業の立ち上げ
394	サービス(対個人)	営業活動・広報活動を強化し、利用者増につなげることができた		コロナ禍のなか、感染対策を強化し、安心して医療・介護サービスをご利用いただく。
395	サービス(対個人)		緊急事態宣言などの政策による宿泊、外食需要の低下	
396	サービス(対個人)	テナント契約増		初心を忘れず、常に顧客に対しても生きていることに感謝の気持ちを忘れない心。
397	サービス(対個人)			とことん人材育成
398	サービス(対個人)		コロナ禍でイベントが開催できない。	我社は超ニッチな仕事です。少顧客・少売上・少人数・大粗利益率で効率を考えて取り組んでいます。
399	サービス(対個人)		管理物件の減少	新規得意先の開拓
400	サービス(対個人)		やはりこの時期の飲食店への営業時間短縮、アルコール飲料の販売自粛等の向かい風の影響は避けられていないと思われまます。そして、原材料の高騰も価格に反映が容易に出来ない事から、利益の圧迫に繋がっています。後少なからずや労働時間削減に伴う時給労働者の雇用調整給付金の立替金も入金されると言うものの、日程が読めないが為に予定に組み込めず利益を圧迫している。	諸事情(業界の常識と言う足かせ、モチベーションの低さ、発想の慢性化等の理由)により、弊社が今まで出来なかった事柄への改善を行っていきたく思っております。
401	サービス(対個人)		仕入不動産の悪化、難しさ	
402	サービス(対個人)		売上の減少はコロナの影響で取引先の売上減少が要因。利益の減少は売上減少と人員増加による人件費の増加。	コロナ禍ではあるが、着実に業績を伸ばしている同業者もある。外部環境を言い訳にせず自社改革に努める。
403	サービス(対個人)		1-6月はコロナで事業活動ができていない	
404	サービス(対個人)		緊急事態宣言にともない休業をかけたことや移動の需要が激減した事により売上、利益ともに減少しました。	
405	サービス(対個人)			どんな時も考え方次第です。
406	サービス(対個人)	春が繁忙期となる季節性サービスのた	春が繁忙期となる季節性サービスのた	
407	サービス(対個人)	コロナで昨年4~5月は底であったが、その後単価が向上。		DX化の推進、ブランド力の向上
408	サービス(対個人)		新型コロナの影響で、新規契約の獲得が難しくなり、初年度手数料の減少	外販部隊の拡充
409	サービス(対個人)	新規事業の拡大、助成金協力金の増加	撤退店舗、閉店状況が続いているため2019年度比で本業85%減少	この先、どのような状況になっていくか? 見えないが、現状から回復しても、少なくとも経営を維持発展させていく準備をしておく。
410	サービス(対個人)			景気が悪い中思い切って従業員数を増やしたので今後社員教育・福利厚生を充実させていきます
411	サービス(対個人)		コロナの影響で利用者の減少(退去者の発生)	
412	サービス(対個人)	通信販売増加		人材育成の為に幹部教育の強化
413	サービス(対個人)		コロナ禍で体調不良で入院した利用者が長期入院や施設入所になって在宅に戻ってこないため	
414	サービス(対個人)	緊急事態が解除されれば		生産性の向上
415	サービス(対個人)		コロナ禍	
416	サービス(対個人)		家賃の低下。	
417	サービス(対個人)	当社サービスの必要性があがったため		社員の魅力をアップする
418	サービス(対個人)			基本に忠実に行動し誠意をもってお客さま対応

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
419	サービス(対個人)	SNS活用 公式ライン		顧客満足向上 テーマは便利&スピード対応
420	サービス(対個人)		緊急事態宣言での休業	
421	サービス(対個人)		コロナ禍での緊急事態宣言による営業規制等	
422	サービス(対個人)	休業要請で仕入れが極端に減少している。補助金や雇用調整金の雑収入を申請している。	休業要請の為	関連性のある新規事業を立ち上げ、効率的に成果を上げる。
423	サービス(対個人)	コロナ禍での営業自粛要請に従わなかったから		事業の継続
424	サービス(対個人)			高額給与の事務員の解雇又は営業部門への配置転換
425	サービス(対個人)	自宅控えの解消と営業	減少するとすればコロナの感染影響が長引く	業務改善に向けて設備を入れた。職員と顧客にとってハッピーツールになるものにして生産性をあげる。
426	サービス(対個人)	従業員の能力の向上		従業員の能力の向上
427	サービス(対個人)	新製品、オンラインサロン		外部環境の変化に影響を受けないための事業展開を実施する
428	サービス(対個人)	値決めをきちんとする。		
429	サービス(対個人)		どの質問での売上前のかよくわかりませんが、	
430	サービス(対個人)	ワクチンの普及		耐える
431	サービス(対個人)			カウンセリングの周知に努めます
432	サービス(対個人)		政府や知事らによる自分勝手な 施策により業界は振り回されている。	
433	サービス(対個人)	YouTube戦略 広告のABテストの終了	戦略策定+コロナでの顧客面談の縮小	YouTube収入を広告費に投入しレバレッジをかけて行きます。
434	サービス(対個人)		コロナの影響により、病院に通う患者様の減少	今後の問題に対しての資金繰り 新規顧客の営業活動
435	サービス(対個人)		新型コロナの為	
436	サービス(対個人)	新型コロナワクチンの接種率が高まる		
437	サービス(対個人)		営業できる日が少ないから	顧客に必要なものを取り入れていく 経営形態を変化させていく
438	サービス(対個人)		緊急事態宣言の延長に伴い自動車の利用を控える一般ユーザーの減少による(約20%の売り上げ、粗利益の減少)。消費マインドの冷え込みから必要な車検、保険などは減少していないが、新車販売は悪化。	外部環境の変化は抗わずに受け入れる。その中で現在の経営資源(ヒト、モノ、カネ、ジウホウ、ジンミヤク)を再度深めることで、ビジネスの本質を磨いて付加価値(高粗利)の増大に努める。そして、VISIONを明確に資金調達をチャンスと捉え新事業を開拓していく。
439	サービス(対個人)	自然増	食材の高騰	
440	サービス(対個人)	持続的な関係性の構築		前向きに取り組む
441	サービス(対個人)		営業規制	コロナが無くなることを願います
442	サービス(対個人)		緊急事態宣言発令により時間短縮やアルコールを提供出来ない等	社員を守ること!
443	サービス(対個人)	新型コロナの影響で減少していたのが少し戻ってきた。		良い技術がここにある。と発信し続けるためにアンテナを張り行動していく。
444	サービス(対個人)	新規事業		
445	サービス(対個人)			業務効率化し、黒字経営を強固にする
446	サービス(対個人)			今期を必ず黒字で終えるため、経営力点を絞り徹底して取り組む
447	サービス(対個人)		売上減少:コロナ禍での売上数量(客数)微減、利益減少:コロナ禍での人件費(手当等)増加と感染防止品等にかかる消耗品費の大幅増加、新事業にかかる人件費の投資	コロナ禍の中必死に頑張ってくれた社員へ報いるために、事業所改修と新規事業開始を行った。次の1年で経営資源の集約と付加価値アップを行う
448	サービス(対個人)	コロナの影響をあまりうけなかった自動車販売による売上増加、またそれに伴う整備の増加		自動車販売、車検入庫をHP、広告などを通じて強化し、ストックビジネスへの転換を図る
449	サービス(対個人)		昨年コロナの影響で、裁判や保険会社の動きが鈍化。事件の解決までに時間がかかるようになっており、事件終了時の報酬が入ってこない。	
450	サービス(対個人)		コロナ禍で休業要請のため	マニュアル化徹底 ベクトル合わせの仕切り直し
451	サービス(対個人)	新規事業が軌道に乗った		現在進めている新規事業出店を加速させ、3年以内に新たな事業の柱とする
452	サービス(対個人)			新規事業の販促拡大する。Twitterを毎日更新する。
453	サービス(対個人)	売上が減少している状態で、協力金が支給されたため経常利益は上がった。	感染状況に伴う入院者数、自宅待機者の増加により、緊急事態宣言がなくても外食を怖がって来店をお客さんが控えている様子。	経営上の努力「焦らず、確実に、一つ一つの課題を達成する。」 経営への決意「なにがなんでも金を稼ぐ、でなきゃ破滅」
454	サービス(対個人)	新商品開発による波及効果はあったと思います		追いつかれないところまで研究開発を続けます
455	サービス(対個人)		時短や蔓延防止での為営業出来ない	

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
456	サービス(対個人)		緊急事態宣言による大幅な売上の減少と、営業時間の短縮・アルコール提供停止による売り上げの減少	飲食業の必要性を高める
457	サービス(対個人)		コロナの影響や人口減少の影響	全く違う業態へのアプローチ
458	サービス(対個人)	単価アップ	数量	きめたことをやりきる
459	サービス(対個人)			仕入れ強化
460	サービス(対個人)	需要喚起の政策と補助金助成金の取	緊急事態宣言、補助金助成金の減少	あきらめない
461	サービス(対個人)			社長及び幹部の思想改革と従業員への落とし込みによる活気ある事業所を目指す。
462	サービス(対個人)	単価アップ・		社員教育「幹部育成」客数が見込めない時は単価アップする・新卒をあきらめない！
463	サービス(対個人)		お酒提供ダメ	
464	サービス(対個人)		店舗向けビジネスがコロナの影響で新規案件減少	
465	サービス(対個人)	不動産の価格が上がっているため		社員教育を強化し、もっと効率化、システム化を図る。
466	サービス(対個人)			現状維持
467	サービス(対個人)			未来への投資をすること！
468	サービス(対個人)	インスタによる宣伝効果		
469	サービス(対個人)		新規事業に参加、売上が上がらず、人件費が増加している。	今期も必ず黒字決算で終える。その為に新規顧客確保のため、情報集め、人脈作りなどに時間を使う。新規事業を行い、新しい風を起こす
470	サービス(対個人)	顧客の増加		現・顧問先に「協力会社」になってもらったので、新規顧客の獲得を今まで以上に力を注ぎ、法人化を目指す。
471	サービス(対個人)	コロナ自粛期に控えた申請などの反動による増加	コロナ自粛期に控えた申請などの反動による増加受注分の案件がほぼ終了したため	付加価値の増大を目指し情報、知識の向上を行っていく
472	サービス(対個人)		ウッドショックの影響。材料が入ってこない為、受注しても、着工出来ない。もし区は、フレット納期が発注してから3か月後となり、期末をまたいでしまい、仕掛となってしまうため。	ウッドショックの影響をものに受けてしまった。この結果は、経営者が作り出したもの。井戸は1つではだめだと以前から分かっていたので、準備も行動もしていたが、間に合わなかった。動きを更に早め、第2、第3の井戸を掘り、今後も起こるであろう危機に備えていく。
473	サービス(対個人)	主に外部環境の変化。ワクチンが行き渡ることによりコロナ禍が収束へ向かうのではないかという期待。夏の繁忙期。		コロナ禍で売上は減少したが、様々な制度により資金調達はしやすくなった。新規事業に挑戦したい。
474	サービス(対個人)			決めた事はやり通す。
475	サービス(対個人)		まんぼうや緊急事態宣言で延長につく延長で結婚式シーズンである4月・5月・6月に中止や延期が相次いだ。	
476	サービス(対個人)		税負担	着実に無理なく経営
477	サービス(対個人)		緊急事態宣言の影響。営業力不足。	
478	サービス(対個人)	メニュー増加により顧客のリピート率・顧客単価が上がったこと。7月以降については新規客増も見込んでいます。		常にお客様を第一に考え、顧客満足度の向上に努める。
479	サービス(対個人)		緊急事態宣言による営業時間短縮と店舗閉店のため	新しいことへのチャレンジで新規店舗出店する
480	サービス(対個人)		人件費と新規事業を模索中のため	
481	サービス(対個人)		遠方の方がためられる。HPからの問い合わせの減少	努力:リモートでの事業展開、SNSの利用 決意:コロナで多くの方が疲弊されているのを、この事業は救うことができる。そのために共感していただける人を育成し事業を維持、拡大させる。
482	サービス(対個人)	緊急事態宣言が解除されて、ホテル利用者の増加とともに、店舗への来店客数の増加が見込まれる		新規顧客の獲得、リピーターになってもらうサービスの向上、社員の職場環境整備
483	サービス(対個人)	休業の協力金受給、雇用調整助成金の受給	休業要請によるお店の休業	人材確保と社員教育に力を入れる
484	サービス(対個人)	広告宣伝		広告宣伝
485	サービス(対個人)	客単価は減少するが、利益率の向上		利益を出し、従業員へ還元する
486	サービス(対個人)		昨年の12月より新規のお客様が減少していて、さらに顧客様の来店頻度も下がっているのが原因です。	人が育つ環境の追求 トライ＆エラーの繰り返し
487	サービス(対個人)	仕入れ強化(分譲地の区画数の増加。約40区画増) コロナ禍の影響で不動産購入のお客様が増加しているのも追い風となっている。		コロナを転機に！【営業利益前年比20%】

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
488	サービス(対個人)		コロナウイルスによる緊急事態宣言発令に伴い、休業している為。	経営上の努力として従業員の離職率を下げる。 精鋭への決意としてコロナに負けない。
489	サービス(対個人)		人件費	
490	サービス(対個人)	サロンを経営しているのですが来店して作業終了後に次回予約を進めて次回予約の確保で先の見通し出来き売上向上に繋がってます。		
491	サービス(対個人)		緊急事態宣言の影響による自粛	
492	サービス(対個人)			自社独自のニューノーマルをつくる
493	サービス(対個人)			焦らず常に最良の選択する努力をして後悔しない経営に取り組みたい
494	サービス(対個人)			オンラインビジネスを展開する
495	サービス(対個人)	クライアントが通常稼働に戻りつつあることによる件数増加。		淡々と進めて行く。
496	サービス(対個人)			グループホームの立ち上げを成功させ
497	サービス(対個人)		コロナによる自粛等の影響	新しい事にどんどんチャレンジし、新規事業のビジネスモデルを確立する
498	サービス(対個人)	紹介先が増加したため。	単純に数量の減少。	とにかく新規受注の増加が目の前の課題であるため、新規の紹介先の確保を行います。
499	サービス(対個人)		客数が来店頻度が伸びている傾向の	今までと違うビジネスに参入
500	サービス(対個人)	コロナの影響により、郊外に移住する人が増えた	少しずつ景況は悪くなり、単価は下がっている	
501	サービス(対個人)		人に合うことが少なく紹介が減った。紹介メインでやっていたので。	新規開拓が主になるのでSNS広告やブランディング、メディアの露出を増やしている。他社と圧倒的差別化を図るためのコンテンツ作り。
502	サービス(対個人)	来店客数 増加の対策		利益を出す。
503	サービス(対個人)	ネットを活用		
504	サービス(対個人)	休業要請の緩和。新規店舗出店予定。		改めて組織を作るための学びの継続。
505	サービス(対個人)		コロナの緊急事態宣言等で、営業できない。営業しても客足は直ぐには戻らな	お客様のニーズの対応 テイクアウトやデリバリー参入
506	サービス(対個人)	提供サービスを増やした、増やした中に、ヒットしたものがあつた		結果が出るまでやり続ける
507	サービス(対個人)			売上げ増と経営の安定化に努めます
508	サービス(対個人)	コロナに合った新メニュー開発		今の固定費で最大の売上を作り、新展開していく
509	サービス(対個人)			目標数値の設定を行う
510	サービス(対個人)	利益率の良い商品の売上が増加したため		成長するための人材確保と新規事業展開
511	サービス(対個人)		緊急事態宣言などで人の移動を伴う経済活動を止められると、ダメージが大き	
512	サービス(対個人)	専門性の向上		仕事の選別
513	サービス(対個人)		コロナによるマインド低下	新規マーケットの取り込み
514	サービス(対個人)			社内教育の推進を計画的に行う。 コロナ終息後の顧客の動向、地域の状況を細目に把握し、対応すること。 既存店舗の維持と新規事業の取り組みを慎重に薦める。
515	サービス(対個人)			すべてのお客様が納得のいく仕上がり、クレーム対応が起きないように心掛けている。
516	サービス(対個人)		3年に一度の報酬改定に伴い、客単価が5%減となっている点と、コロナ禍で昨年度から見学者がおらず、新規顧客の獲得に繋がる道筋が細くなっている。オープンスクールなどのイベントもコロナウイルス感染拡大防止の為に控え、顧客獲得の従来の方法が出来ていない。	障がいがあっても、将来大人になったときに誰からも感謝される存在になれるよう支援をしていきます。その為スタッフには、子ども達に向き合う知識ある本気と愛を發揮できる心の豊かさや知性を得られるような職場作りをめざします。同時に地域への啓蒙活動を行っていきます。
517	サービス(対個人)		軽油の価格が上昇。仕事量に比べ、引き受ける業者が多いので値崩れしている。自社で走行するより他社で走行してもらった方がよい場合が増えたので、自転車比率が下がり、利益率が減少	軽車両のレンタル事業や子会社にて冷凍車両部門をつくるなど、ニーズやトレンドに対応した経営をした。
518	サービス(対個人)			経営者の仕事と務めを果たすこと
519	サービス(対個人)			慢心せず日々の業況を見る
520	サービス(対個人)		コロナ禍	
521	サービス(対個人)			黒字化
522	サービス(対個人)	需要に対する供給が追い付くことにより、売上が上昇、それに伴う利益の増加		自社の財務状況の把握をしっかり行い、設備投資・人材確保できるかどうかの見極めを行うことで、新規受注・新規事業の展開を行っていききたい
523	サービス(対個人)			前進あるのみ

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
524	サービス(対個人)		休業や時短営業による減少	現状は何とか各種補助金で保っている状況です。今のうちに社員教育を実施し、地力を固め、再開時の足掛かりとしたいです。幸か不幸か休業時間が長いのでDX化は進んでいます。
525	サービス(対個人)		コロナ等	
526	サービス(対個人)			本業である飲食店を継続し新規分野への展開
527	サービス(対個人)	飲食業に対する時短及び休業要請の解除		イベント等の企画及び店舗移転によるリニューアルオープン
528	サービス(対個人)		コロナで休業しているから	特になし
529	サービス(対個人)			他社にない獨創性を作って伸ばす。
530	サービス(対個人)			会社も人も基礎体力をつける メッキは必ずはがれるので回り道でもしっかり
531	サービス(対個人)	バイク人口の増加、ネット販売の増加		新規事業への参入
532	サービス(対個人)	顧客の認知度が高まってきたこと。リピーター率が高い。昨年の営業結果が出てきた。		早期に安定経営へ持ち込み、今、頑張ってくれている職員に報いたい。
533	サービス(対個人)	コロナの影響による		地域とともに、お客様の笑顔のために先を見て決断する
534	サービス(対個人)	コロナによる内部整理での固定費の削減と、昨年度より客数取引数が単純に増加した		
535	サービス(対個人)			経済動向を常にチェックし続ける。「多忙」という理由に逃げない
536	サービス(対個人)	新規サービス開始(グループホーム)		任せる環境と、しくみ作り
537	サービス(対個人)		営業時間短縮や酒類販売停止の影響	自社商品の付加価値を強化し、社員教育の数値化、経営指針書の作成
538	サービス(対個人)	既存顧客からのリピートと紹介が成約につながってきた。		必要とされる企業になるため、社員全員の意識とスキルの向上を常に意識した行動をする。
539	サービス(対個人)	コロナ緊急事態宣言解除に伴う客数の増加。販売物件の増加による供給数の効果		営業社員のレベルアップ。未経験者の採用強化した結果、購入意欲の高い顧客の取りこぼしが多く見受けられる為。新規事業の立ち上げを早期に実施
540	サービス(対個人)	休業支援金収入	休業	
541	サービス(対個人)			法人化に向けて頑張ります！
542	サービス(対個人)	新事業への取り組み		私のサービスを利用することで、お客様が利益を得ることにこだわります。
543	サービス(対個人)	集客の改善		
544	サービス(対個人)	サービスのリブランディング		
545	サービス(対個人)	既存会員の方へのアフターフォロー強化と新規ゲストの開拓		
546	サービス(対個人)			人員を確保し、社員教育、システム開発を行い、付加価値を身に付ける。
547	サービス(対個人)	お客様の単価UP		
548	サービス(対個人)	離職率が高く、離職に伴い経費の減少での利益率は上昇しましたが、離職率を下げれる様に取り組む	コロナ	やり切る
549	サービス(対個人)	紹介などで、取引先が増えた。		家業から企業へ
550	サービス(対個人)	受注案件の種類を絞ることで専門性を高めるとともにかける時間を増やし、高単価でも依頼者から納得していただきやすくなりました。		3年目に入り、現時点では得意分野の絞り込みと、ネットワークの構築によって一定の成果は出ている。ただ、現在の得意分野が今後も安泰という保証はないので、今後伸びる可能性がある新規分野を探していかなければならない。また、専門性を高め、同業他社との差別化を図り、顧客の単価アップをすることで、財務体質をさらに強化する。
551	サービス(対個人)		緊急事態宣言での休業要請や時短営業の実施での影響	時代の流れを読む アフターコロナでの環境や生活環境の変化を察知したサービスに特化
552	サービス(対個人)		新型コロナウイルスのため	地域ナンバーワン店舗にする
553	サービス(対個人)	宿直のサービスを導入し、加算の単価が上がったため		当事者が地域で当たり前に行っているように啓発活動をおこなう。そのためにも人材の育成が必須で、それを実現するためにも経営を安定させ、安心して働ける職場を作る。
554	サービス(対個人)	得意先がコロナの影響を受けない		高齢社会に沿った新規事業を始めているので軌道に乗せて広げていく
555	サービス(対個人)		コロナによるテナント退去	神戸の経済を盛り上げるよう尽力した
556	サービス(対個人)			2022年3月までに新事業で新規顧客30を目指します
557	サービス(対個人)			地域の方々より、深く信頼を得られるように地域活動に参加することで、協力会社の方々や得意分野を合わせて、ハイブリッドで価値創造つとめる

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
558	サービス(対個人)	コロナ禍の中でも比較的安心して適度な運動ができる施設であると考えられている。		コミュニケーション力による変革の実践
559	サービス(対個人)	客数を増やしていく		
560	サービス(対個人)	個々の営業努力	個々の営業努力	引き続き利益の分配を続ける
561	サービス(対個人)		不動産価格高騰による物件売却により管理物件の減少した。コロナ禍で空室の増加したことによる。	コロナ禍で予測不能であるため、現在は耐える力が大事かと思われる。
562	サービス(対個人)		コロナの影響	無駄な出費をらおさえる
563	サービス(対個人)			会社を潰さない
564	サービス(対個人)		社員が一名退職したため	社員教育の向上
565	サービス(対個人)			経営指針勉強会に参加し、成文化す
566	サービス(対個人)	改装と人員補強による携帯電話ショップの好調と法人営業の人員補強による販売数増加		携帯ショップの運営、情報通信ツールの法人営業はある程度軌道に乗っているため、食パンの製造販売事業と次亜塩素酸水による環境衛生事業を早急に軌道に乗せて、早急に4本の柱を確立
567	サービス(対個人)	新しい店舗展開や人員増加		新規事業の方はまず仕組みと地域での周知 社員さんとの関係性の構築
568	サービス(対個人)		不景気による客数の減少と利益の減少。	経営指針書の成文化で会社を回していく。
569	サービス(対個人)		緊急事態宣言により休業	
570	サービス(対個人)	休業要請解除と共にお客様の来店数が増える 居酒屋からのお食事処としての少々ではあるがメニュー変換を		
571	サービス(対個人)	新規教室の開設を3教室予定しています。新規顧客の獲得により、売上の増加を目指す。広報関連の強化		新規教室の開設を3教室予定しています。新規顧客の獲得により、売上の増加を目指す。 現在売上が減少している部門に関しての各拠点改善策の実行をしていくよう、営業会議にてリーダーがアクションプランを策定しています。 新教室の設備投資、人材育成にかかる費用との兼ね合いで利益としては一時的に下がる可能性があります。積極的に広報宣伝等を行い その次の6ヶ月にさらに増益をしていきたい。新コンセプトを提供できる商品として市場に周知します。ブランディングにはこだわった経営をしていきたい。
572	サービス(対個人)	可能な限り自社完結するようにできたのと、単純な単価アップ。	新規開発による開発、試作期間の費用。	やりたい事に重心をおく。自社の世界のお客様を大切に。
573	サービス(対個人)		はっきりしませんが、緊急時短宣言で経済活動が停滞したことの影響があると思われます。ただ、6月からは新規の案件が増加しています。	
574	サービス(対個人)		人件費が増えた	こつこつ今できることをやる
575	サービス(対個人)	店舗数の増加		人材教育と新規人材の獲得
576	サービス(対個人)			弁護士としての能力向上と、取引先へのアピール
577	サービス(対個人)	緊急事態宣言解除の見込み。周年祭を行う為、広告や宣伝を行いチラシ配布もする為。	緊急事態宣言中の為	コロナ禍の環境の中、雇用を守る為、事業を継続していく事
578	サービス(対個人)	技術向上、接客の向上、集客向上と既存顧客のリピートの増加		技術の向上と、スタッフのレベルアップをはかるとともに、ご来院いただく方への丁寧な対応を心がける。
579	サービス(対個人)	一昨日設立し、まだ会社としての顧客受け入れのキャパシティに余裕がある		従業員のやる気、遣り甲斐を搾取することなく、しっかり還元する会社にする。
580	サービス(対個人)	今年新しく社員が入社し、それに伴い客数の増加が見込めます。		競合大手会社との差別化を図り、顧客を確保していく。
581	サービス(対個人)	エアコンクリーニング需要、市場規模の拡大。 大手家電量販店との提携による仕事量の増加。		潰れないように回していくこと。
582	サービス(対個人)	仕入れを引き伸ばしたため		
583	サービス(対個人)	開設間もない成長曲線下の影響もありますが、質(看護師への教育、サービスの差別化)の担保による信頼獲得で新規取引が順調に伸びている		医療介護の業界において、利用者だけでなく自社スタッフ・関わりのある医療機関&介護事業者全てが満足を感じてもらえる企業になれるように意識しています。自社スタッフのモチベーション向上のための社内コミュニケーション、関わる事業者がストレスなくやり取りでき、他では無い満足を感じてもらったための仕組みづくりを徹底しています。
584	サービス(対個人)	休業中のため、比較なし		店舗展開 コロナ中なので、準備期間

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
585	サービス(対個人)		昨年8・11月はGoToトラベルで売上・利益共に増加したが、12月以降はコロナ陽性者増加の影響でGoToトラベルが停止中の為、売上・利益共にDown	
586	サービス(対個人)			チーム力の更なる向上、実践力の向上を目指す。人材の採用と鍛錬強化。
587	サービス(対個人)	工事の増加、集中による客数増加		現場の現状把握
588	サービス(対個人)		コロナ	コロナ禍に於いて既存事業の限界を感じ新規事業に転換している。景気、市場、に臨機応変な対応をす
589	サービス(対個人)		コロナ禍が終わらないとどうにもこうにもなりません	コロナ禍が過ぎるまで今年度はバランスを取って大人しくします。その後のワクチン普及などで世間的意識の緩和が始まった時に対応できる状況を作っておきます。
590	サービス(対個人)			付加価値の高い商品サービスの提供
591	サービス(対個人)			どんな困難があろうと、あきらめない気持ち、やり続けることを実施していくこと！自分を褒めそして最終的に自分を信じること！
592	サービス(対個人)	販売数増加		
593	サービス(対個人)	現在弊社は、実質2期目を迎え、業務委託社員を増やし、規模の拡大をはかっている段階である。業務委託社員の人数に比例して、売上、利益ともに増加していくビジネスモデルであり、今後も社内整備を進め、業務委託社員の増加、会社規模の拡大をはかっていきたい。		日本の証券業界を変革したいと考えている。「金融商品仲介業」の認知度向上、お客様への付加価値の向上に努めていきたい。
594	サービス(対個人)			渡航に負担(帰国2週間縛りなど)がなくなり次第どんどん渡航し、注文を充実させる。新規顧客にアピールして注文、売上を伸ばす。
595	サービス(対個人)	生徒集客のシステム化・イベントの打ち出し・強みを強化		
596	サービス(対個人)		コロナ禍による客数減少	飲食店、食品企画販売の事業に絞り、人材教育や財務体質の強化、内部的な改善に力を入れていきたい。
597	サービス(対個人)		緊急事態宣言中でお店が開けない	
598	サービス(対個人)	緊急事態宣言が解除される見込みと、高齢者向けのワクチン接種に伴い、施設利用者が戻ってきた為。		
599	サービス(対個人)	顧客とのコミュニケーションを増やした、高価格新商品の投入		・苦しいときこそ顧客視点を忘れずに考える ・義父から引き継いだ会社を永續させるために学び続ける
600	サービス(対個人)	商材の売り上げに注視しました。	スタッフの人数が1人減ったため	後5年で年商1億円達成します！
601	サービス(対個人)		飲食店なので、時短営業や休業などの要請で客数の減少 協力金が出てますが、出なくなつてからがホンマのしんどさかと思うます	飲食店の客足の変動は、まだまだ続くと思うので、この6月から蓮の発酵靴kitchen(料理教室)を主に活動してます 飲食店に使う金額よりレッスンとかに高額だす生徒さん(お客さん)が目立つ気がするので レッスンの方を重視に活動しようかと思つてます
602	サービス(対個人)	高単価メニューの安定化 来店周期の短縮		時代、環境の変化への対応 先見の目
603	サービス(対個人)	客数と単価の増加	業種的に上半期は下半期よりも売上・利益が多いです。前年同期比は上半期も下半期も増加の見込みです。	社員の能力の向上と設備投資で一人当たりの生産性を向上させる
604	サービス(対個人)			細やかな対応
605	サービス(対個人)	・売上増対策 ・商品開発	飲食業。営業時間の短縮による売上、利益の減少。	
606	サービス(対個人)			弁護士としての研鑽、他士業との連携、マーケティング強化
607	サービス(対個人)		ステイホームで、福祉サービスを控える人が増えた	
608	サービス(対個人)	新サービスの考案と提供	営業不足	常に社会課題を見据え新たな視点でサービスを考案し提供する
609	サービス(対個人)		コロナ営業によりイベントがなくなった	事業形態を変化させる。 今までスタジオを持たずに撮影をしていたが スタジオを持つことを決意した。 今後はSNSに力を入れていきたい。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
610	サービス(対個人)	コロナ時代における生活スタイルが、ある意味確立されることによる、需要増加。(テレワーク、出社率減少等)		人脈が全ての経営方法ですので、確かなネットワークを構築すること、信頼を裏切る事はしないこと。
611	サービス(対個人)	SNSの発信 新メニューの開始		引き続き人材育成に力を入れる。
612	サービス(対個人)			努力としては経営上売上あってこそのお話が多いので食に対してのニーズを常に考え目標値により近い手段を取ろうとしています。
613	サービス(対個人)	設備投資や人件費をかけて、売り上げ増へと結びついた	横ばいではあるが、コロナ禍でお金の出し渋りからの減少と考えられる。	
614	サービス(対個人)		団体顧客の減少	経費を抑える、発信を継続する
615	サービス(対個人)	早期客付けの営業努力		築古戸建てをリフォームしている為に、アクセントクロス等の付加価値をつける
616	サービス(対個人)	3月～6月のクリーニングの繁忙期に合わせた販売促進の変更、料金体系変更による実質値上げ、経費削減の維持、しみ抜き強化、スニーカー、靴、ムートンブーツの成長、布団外交の新設		クリーニング業界は斜陽産業になりつつあります。生き残りをかけた勝負をしていくために、会社組織の安定に注力しながら、淘汰された先にM&Aできる体力強化 経営者としての原理原則の理解度を高
617	サービス(対個人)	店舗作成	物販を休止した	新規集客 教育 人材発掘
618	サービス(対個人)	会社員との副業から1本化したため		無料ツールを用いての高単価の集客(BtoC)から、BtoBでできる事業をつくっていきたい
619	サービス(対個人)			経営上の努力・・・設備が古くなってきているので設備投資をし客室などの満足度をあげる。ニューノーマルを理解していった上での商品作りを社員共々に考え作り上げる。ほんの少し、非日常的な時間を過ごせる店作りにする。 経営への決意・・・社会にも従業員にも必要とされる会社にする。企業として後世に残っていける仕組みを作り直す。現場と数字を把握する。
620	サービス(対個人)		完全なるコロナ影響です。	コロナに負けない
621	サービス(対個人)	まだ、事業まもない為。仕事が増えていっている為。		常に必要なサービスを構築し提案する努力。 必要とされる仕事をし、黒字を出し続ける決意
622	サービス(対個人)		コロナの影響で休業しておるため	どんどん新規事業を展開していきたいです！
623	サービス(対個人)	取扱件数が増えてきている。仕入件数を増やし売上・利益を増やして行きたい。		顧客第一主義の徹底と努力目標の明確化を図り、財務体質を強化していきたい。
624	サービス(対個人)		新型コロナウイルス感染症の予防行動による自粛	訪問看護、通所介護、保育園の運営をしているところですが、訪問看護の事業を撤退します。自社の得意分野で顧客獲得をしていきます。選択と集中。
625	サービス(対個人)		人が集まるイベント開催が困難となったため。	専門分野だからと気取っていたが、従業員が増え経営者としての知識等が必要。そのために同友会より学びの場とさせていただきます。
626	サービス(対個人)	営業を増やし、顧客の獲得ができた。		
627	サービス(対個人)		緊急事態宣言が出ている為、売上は減少するが、アルバイトに対する補償を行っている為。	サブスクリプションの興味付けを行う。現在出でこれないお客様への連絡も絶やさない。お客様がどこに行こう？と考えた時に1番に思い出していただける店づくりをする。
628	サービス(対個人)			社員のレベルアップ
629	サービス(対個人)	顧客様への新メニュー提案、近隣の集客強化		経営者の学びと成長を自社に反映する！
630	サービス(対個人)		コロナによる休業	今はコロナで営業できない日々が続いていますが、再開した時に安心して来てもらえるお店になるよう設備投資をしてより良いお店作りをしています。
631	サービス(対個人)	常に専門職としての質の向上と良い人材の獲得に努め、新規利用者を獲得し続ける。		諦めず、正しく一生懸命やる事を心がけています。また、従業員が気持ちよく一生懸命働ける職場作りをしています。現状に怠慢にならず進み続けたいと思っています。
632	サービス(対個人)	丁寧な仕事をして、口コミで顧客を広げたため		
633	サービス(対個人)	個別営業	コロナによる物資供給の減少	必要だと思う設備や技術には、惜しみなく投資する

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
634	サービス(対企業)	リネンサプライ業は、保有しているリネン類を、如何に滞留させずに、回していくか、がポイントになります。滞留数量の減少を、在庫管理アプリを利用して、支店ごと、コースごとに改善していった結果が、利益改善に寄与しました。また、単価の見直しと、契約内容に含まれていないのに、行ってしまっていたサービス作業などを、有償化ないしは、解除するか、を行っています。		わが社の場合、コロナ禍は、確かにお客様の動線や求めるものの変化があるので、影響はありますが、体質の改善には関係ありません。しっかりと、何が起こり、何に繋がるのか、見えていく構造に変えていくことが、唯一の道です。
635	サービス(対企業)	外注工事費等仕入れ価格の見直しを行った。 また新規での協力会社を増やした。		1名ではあるが社員が増えたので、社員教育に力を入れていきたい。
636	サービス(対企業)		商品の受注数の減少	
637	サービス(対企業)		飲食業だけでなく、製造業・小売業等、他の業種の売り上げが悪化による、コスト削減為、保険の単価および客数が減少してきた。	今期の目標数値を何が何でも達成する。
638	サービス(対企業)		コロナ禍により会議運営・イベントが減ったため	現在新規事業に邁進中。 コロナ禍を契機に事業基盤をさらに強固にして事業継承する
639	サービス(対企業)	売上増		外部環境の変化に対応できる組織作り
640	サービス(対企業)		コロナ禍・緊急事態宣言だと思いたい。	何かやりたいと思うが、なかなか実行に至らない。
641	サービス(対企業)	6月までにキャンセルや延期になった仕事が7月以降入るため。	コロナ緊急事態宣言による、仕事のキャンセルや延期による。	新しい今後のサステナブルな業務への取組み。
642	サービス(対企業)	コロナの影響で、キャンセル、延期だった受注が戻ってきた。コロナ対応のオンデマンド研修などの開発をしている。		集客のためのホームページのリニューアル。
643	サービス(対企業)	コロナの影響か、客層が公務員、商売人が比較的多い		お客さんを満足させる作品をつくる努力をしている
644	サービス(対企業)		技術料に応じた受注量確保が困難になってきた(客先業況の後退)	新規受注にあたり技術の強化
645	サービス(対企業)	雇用関連の助成金手続きが増加した		
646	サービス(対企業)			付加価値のアップは喫緊の課題。企画・営業の人材を強化し新規顧客の獲得を目指す。
647	サービス(対企業)	外注費用を抑えて社内制作を多くした		技術者個々のスキルアップを支援する取り組みに注力する
648	サービス(対企業)	広告材の純増による売り上げの増加		
649	サービス(対企業)		外部環境変化	人員確保、育成
650	サービス(対企業)		登記件数の減少	ワンストップ化によるサービスのパッケージ化、クロスセル化
651	サービス(対企業)	コロナの廃棄物の増加		
652	サービス(対企業)	ニーズに対応した新商品開発		オンラインセミナーの実施を通じて新規顧客の開拓をやります。
653	サービス(対企業)	新商品の開発		
654	サービス(対企業)		お客様の景況感悪化による単価ダウン	
655	サービス(対企業)	事業領域のシフト		
656	サービス(対企業)	国内旅行需要の回復		旅行業はワクチン接種が順調に進み、コロナが終息に向かわないとどうしようもない。
657	サービス(対企業)	人員を採用し、受注体制の強化		今がチャンス！やるしかない！
658	サービス(対企業)	サービス内容の品質向上		黒字安定化を促進する
659	サービス(対企業)	グループ会社の統合		DX推進
660	サービス(対企業)		顧客売上高減少のため	従業員のレベルアップ
661	サービス(対企業)	営業活動とPR活動を強化した。		コロナによって下がった売り上げは3割です。これを元に戻すために頑張る！
662	サービス(対企業)			がんばります
663	サービス(対企業)			お客様が借入額が増えているので、事業計画の算定、予算登録、試算表での月次ベースで予実対比出来る状態にするなど、今、会計事務所の業務をして必要と思われる事を積極的に進め、お客様と永くお付き合いできるよう努力をしています。
664	サービス(対企業)	得意先業況への対応	昨年度の4月5月は特需の売り上げ増があったため、また官公庁の年度末事業も一昨年度は影響しなかったため差異が生じた	債務超過解消。単年度黒字化必達
665	サービス(対企業)	印刷業の通常季節変動が理由です。秋需、年末需要があるからです。当然、新たな領域の開拓に努力をするので、その分の効果もあると思う。		通信の利用。業務の標準化を図り、定型業務をパートさんで。
666	サービス(対企業)	コロナ特需		
667	サービス(対企業)		民間物件が少ない。	入札案件の受注率を上げる。
668	サービス(対企業)	自社サイト改善による自社サイト経由での受注数拡大。		社員数の増加に伴い組織化を確立する。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
669	サービス(対企業)	各社がDXに取組み始めたため。		既存顧客へのサービスの質向上。円滑に事業承継するべく準備を怠らない。
670	サービス(対企業)	営業	原価増	課題解決
671	サービス(対企業)	営業手法の強化、商品の開発、エリア拡大		新しいことにどんどん挑戦する
672	サービス(対企業)			長年続けてきた新しい研究(クラウドシステム開発～DX人材の育成プログラム)が成熟期に来たのにあわせて、世の中の潮目が変わり始めた。これを機に社内の体制を大きく次の事業にシフトしていきたいと考える。
673	サービス(対企業)			得意先との信頼関係の強化
674	サービス(対企業)			ちいさな1番の積み重ねで地域になくはない存在に!
675	サービス(対企業)	人員構成の転換		営業活動を強化
676	サービス(対企業)	補助金を活用した営業活動		
677	サービス(対企業)	開発品が量産化されるため	客先のコロナ禍による業態一時停滞によるもの。	業務範囲を拡大して自社で出来る事を広げ客先によりアピールする。
678	サービス(対企業)		コロナの影響により、イベントの減少等による印刷物制作の縮小やお客様の広告宣伝費節減による影響	HPの整備と、SNSの活用を実施する
679	サービス(対企業)	年度末を過ぎ公共事業が多くなるため		
680	サービス(対企業)	営業強化、単価アップ		生産性の向上
681	サービス(対企業)	組織力、それを構成する人財力・人間力を高めていくしかないかと思っています。		社員教育、人財の育成はあきらめずにやりつづける。変化を与え続ける。経営者である自身が疲れたら終わりだと言いつづけている。
682	サービス(対企業)			情勢に流されない強い体質作りと丁寧な仕事。
683	サービス(対企業)	料金体系の見直し、料金に対する考え方の変革		具体的な施策と考え方の一致と浸透
684	サービス(対企業)	差別化商品の販売促進		
685	サービス(対企業)		事業用不動産仲介をメインとして業務をしておりますが、コロナの影響で大型店舗の新規出店企業が減少している。	
686	サービス(対企業)	新規取引先の獲得		選ばれる会社とは何かを考え、その要件を満たす会社創りをしていきます。
687	サービス(対企業)			新事務所を作る
688	サービス(対企業)	車の販売好調		小さなことをこつこつやっていく。
689	サービス(対企業)	コロナ後の新しい顧客・働き方を見いだした。		社員一丸となってやり続ける。毎日の仕上げ目標を明確にする。
690	サービス(対企業)	新規事業		今が攻め時
691	サービス(対企業)	ただ単に客数が増えた。特に対策はしていない。		コロナ禍であるがゆえに従業員の満足度の向上を目指す。
692	サービス(対企業)	付加価値商品への転嫁により既存顧客への追加サービス購入を促していく		社内業務をICT技術を導入してより効率化し、得られた時間で付加価値の高いサービスへの人材投入を進めていく
693	サービス(対企業)		お客様の経営状況の悪化	圧倒的な活動量
694	サービス(対企業)	顧客との関係を深める		
695	サービス(対企業)	既存の顧客からの紹介が増えたため		
696	サービス(対企業)	無理をしない経営		急な需要増には慎重に対応する
697	サービス(対企業)	原価計算の徹底		
698	サービス(対企業)	顧客先からの紹介、自社の強み分析		従業員の生活を守る
699	サービス(対企業)		1年前の法改正により、顧客ニーズが変化した。そのうえ、緊急事態宣言による外食自粛により、発注が減った。	新規事業をするには、分からないことがおおく、怖いこともある。勇気があるが、既存の事業に依存するほうがもっと怖い。
700	サービス(対企業)	コロナ禍からのお客様の戻り		付加価値を高めていく
701	サービス(対企業)		コロナ禍で売上も減少気味 設備投資で償却費が増加	キャッシュフローは改善し、これからくる不況に備えております 今だからこそできる事を旨に付加価値の向上に繋げ精進致します
702	サービス(対企業)			既存の本業サービス以外での付加価値を上げるため、ノウハウを習得中である。具体的には中小零細企業の財務体質の強化、資金調達のお役に立てるサービスを習得するため、各種セミナー勉強会に参加しており、収益の柱を増やす努力をしている。
703	サービス(対企業)		環境の変化	顧客の期待を上回る成果を出す。
704	サービス(対企業)	新商品開発	原価率が高い商品が増えた	協業先の確保で新マーケットに商品を安定的に供給できる体制をつくり、チームでこの難局を乗り越えます
705	サービス(対企業)			社内の課題をスタッフと共有し全員で「仕事を取ること」「利益を作るためへの方法」を意識していくと共に「新規事業」を検討

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
706	サービス(対企業)		コロナによって派遣先の状況が悪化し、売上利益が減少	
707	サービス(対企業)			顧客満足度の向上
708	サービス(対企業)		大型物件の受注がなかったため	今年度中に事業承継先を探す
709	サービス(対企業)		コロナで人との接触が難しくなったため	
710	サービス(対企業)			付加価値拡大に本気で努力する
711	サービス(対企業)			新規顧客の開拓と既存顧客の深堀を徹底する
712	サービス(対企業)			ひとつひとつの仕事丁寧にする
713	サービス(対企業)			5カ年計画で粗利益を10倍にする
714	サービス(対企業)		収入の多くは毎月定額の顧問料、コロナ等の影響はほぼない	
715	サービス(対企業)		企業がコロナによる大型集客を行うための広報の仕組みが変化し、マスから個人に急激に変化した。	今が経営的な底だと考えています。自社の価値の見直しを進め、成長をします。
716	サービス(対企業)	オンライン活用		明確なビジョンと意思決定
717	サービス(対企業)	大手顧客からの発注増、お客様の補助金活用		昨対を大きく更新し続けて周りの方に恩返しできるよう頑張ります。
718	サービス(対企業)	値上げ		社員に少しでも多く給料を渡すために、現在の単価を調整して売り上げアップにつなげる
719	サービス(対企業)	人材育成、理念の追求		経営計画の浸透
720	サービス(対企業)		昨年が好調だった為、今年は経理担当者を採用したため。	現在の仕事に加えて、中小企業が大企業並みのシステムを使えるように努力することによって、適切な利益を確保する
721	サービス(対企業)			残り5年で継承予定なので、そこまでの中期計画に則り、今は人材教育に力を入れています。
722	サービス(対企業)	新事業への参入	得意先の減少	新規顧客の営業
723	サービス(対企業)			最低現状維持
724	サービス(対企業)		コロナ禍において緊急事態が延長され荷主様の状況が悪いのと燃料価格が上昇してきている為。	環境の変化に対応出来るよう1つの事業だけでなく別事業を考え実践していく。
725	サービス(対企業)	人件費の低下。研修費の削減見直し。受注対応に特化。	コロナ禍に於けるお客様の売上減少によるお客様からの解約。	弊社のファンになって頂くお客様を限りなく増やして行き、潰れない強い会社にする(なる)。
726	サービス(対企業)	資産運用ニーズの増加		付加価値を高める為に知識向上につとめたい
727	サービス(対企業)		コロナ対策の緊急事態宣言が出される状況で販売促進活動、イベントの減少していること。	市場の変化に対応したサービスの提供。採用育成。財務体質強化。
728	サービス(対企業)			徹底的に無駄をなくす
729	サービス(対企業)	コロナ禍での需要増		人材配置を的確かつ迅速に行い、機会損失を防ぐ。
730	サービス(対企業)	コロナの影響により、仕事量が増加		
731	サービス(対企業)	①開業して5年目で、軌道に乗り出した。 ②政府の補助金政策が有利に働いている。		今期社員を大幅に増やし、成長とモチベーションアップを図る。 社員が成長すれば必ず売上利益は上がる状況にあるので、あせらず着実に育成に力を注ぐ。
732	サービス(対企業)		緊急事態宣言等によりイベントの中止、地域によっては集客しづらい雰囲気のため、広告を打てない。	
733	サービス(対企業)	コロナで見舞いの制限があり、自宅で療養する方が増えた為		
734	サービス(対企業)	HPからの集客が好調(他の税理士からの乗換増加)		引き続き低い離職率を維持し、経常利益率10%を維持する。
735	サービス(対企業)		訪問先自粛規制	現状打破
736	サービス(対企業)	新規顧客の増加		短い時間で大きな利益、生産性の向上
737	サービス(対企業)	大型物件の取引が決まったため		
738	サービス(対企業)	売上単価の高い案件に参画可能な人材が確保できた為。	ポストコロナに向けて研究開発、新規事業の宣伝広告、営業支援による外注費に費用が掛かる為利益が減少する。	現在、労働分配率が80%を超えている。業種上仕方ない面もあるが、利益を上げる為には人件費の削減と付加価値を上げる為のソフト開発や社員のスキルアップに全力を挙げていきたい。また、社内でもプレストをしながら新しいアイデアの考案を進める。
739	サービス(対企業)		定期的な案件の減少	
740	サービス(対企業)	緊急事態宣言期間中は現場業がストップして売上が下がりましたが6月から復帰している為今後、このようなことがなければ1月～6月より増加すると見込んでいる。		
741	サービス(対企業)	事業規模の拡大	社員の増加	やるしかない
742	サービス(対企業)			より一層の全体把握と詳細な計画をもって、安定経営を目指す
743	サービス(対企業)		コロナ化長期化による購買意識の低下	今後は教育に力を入れたい。強い組織は教育に力を入れている。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
744	サービス(対企業)	自社の事業を広報発信 認知度が高まり、受注が増 YouTube動画制作まで制作の範囲を広げた		すぐやる、あとでなおす。創造的少数派に徹する
745	サービス(対企業)	デザイン物の質向上、取引先増大、		スタッフの仕事環境の整備、顧客のニーズに寄り添う
746	サービス(対企業)	技能実習生の入国が遅れているため、特定技能、技人国を拡大したため		
747	サービス(対企業)	祝日を通常出勤日に定め、完全週休二日制にすることで、休日勤務手当が減少。結果、人件費の抑制につながった。	コロナ禍にあって、主要納品先である病院・施設の患者減少。	コロナ禍をきっかけに今まで無かった借入をおこしました。資金的に余裕がある間に、新たな事業の立ち上げをし、外部環境の変化にも備えたいと考えております。
748	サービス(対企業)			外部環境に左右されない！
749	サービス(対企業)	業界全体で特需があり、需要の増加及び専門的技術系の受注が増え単価の増加がありました。		2021年7月より研修設備を配備した新施設を開業、これにより社内の技術力の向上及び新規顧客に対しての新たな業務提案を実施、運用向上及び新規需要に対応予定。
750	サービス(対企業)		主となる業務の求人広告媒体への掲載を営業かけますがほぼ人材は足りている状態もしくは様子を見ていく予定だとのお返事が多く新たな雇用が必要とする業種が限られてきている	全くの異業種的な分野への進出を考慮中 自社発行の広告媒体の空きスペースを活用しつつできる限りでお世話になった企業様達への力にもなれたらと考えています
751	サービス(対企業)	挨拶回り	緊急事態宣言による催事中止。飲食店の酒の提供禁止。	自分の足で出向いて目で見て体感しする。そして、感覚だけでない数字分析。
752	サービス(対企業)			コロナ対策補助金等の新業務展開と新しい時代に合わせた組織開発に注力
753	サービス(対企業)			不測の事態にも対応できる体質とする
754	サービス(対企業)			より付加価値の高いサービスを展開していきます。
755	サービス(対企業)	インターネット広告による新規増加、既存顧客へ新サービス提供による単価新ECサイト立ち上げ		
756	サービス(対企業)			コロナの影響で売上が下がった部分はありますが、それを補う新しい挑戦をし、業績アップに繋げたいと思っています。
757	サービス(対企業)			自社のメインサービスが停滞するなか、新サービスの展開で経営基盤を立て直したい
758	サービス(対企業)	営業力		
759	サービス(対企業)			現在収入を維持し固定費用を削減することで利益率をあげること
760	サービス(対企業)	相続関連の案件が増加。相続登記の義務化される改正法の影響。成年後見業務などの固定収入が少しずつ積み上がっている。新規の取引先からの受注が増加。		かねてからのシステムの改善案を形にして、さらなる環境整備を進め、既存社員の満足度、やりがいを高め、結果として顧客満足度が業界ナンバーワンの事務所となるべく、尽きないアイデアで矢継ぎ早に策を講じていく。
761	サービス(対企業)		民間需要の停滞	情報収集、挑戦を恐れない、行動
762	サービス(対企業)	数量の減少した商品が多く、本来なら売上は通常の80%くらいになっている。しかし、減少した商品の一つにまとめてスキマを埋めた輸送で1.5~2倍の売上にしている。また、減った分が本来ならマイナスになるが、他のお客様での利用があり、安価でも対応することで、売上量は増え、お客様も集まってきた。(まとめた分で利益カバーが出来ている)		外部環境に負けない強靱な会社を作る会社規模を大きくしており、事務所や土地に投資する分、しっかりと回収できる経営を行う
763	サービス(対企業)	客数の増加		付加価値が見えづらい業界のため明瞭な付加価値の提供に取り組みたいのと、社員数が少なく一人当たりの影響力が大きいため両立支援基準と人材確保のバランスを社員と共有するよう努めたい。
764	サービス(対企業)	新規事業、既存事業の再構築	人件費、設備費の上昇	人件費を足してでも良い人材を確保し新規事業開拓を行い、経営管理部(頭となる人の質を上げる組織構築)を作っていく。
765	サービス(対企業)		単発受注であり、先が読めない。	特にできていない。

中小企業家の声

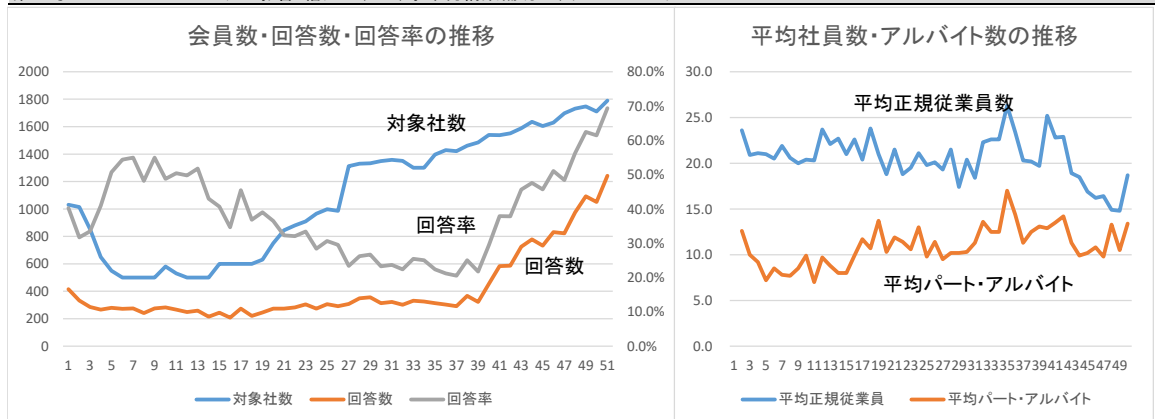
No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
766	サービス(対企業)	昨年はコロナの影響で一気に落ち込んだが、それがオンライン等を利用する形式に変わり徐々に戻ってきた印象。また業務に関連し映像系の仕事が入ってきたこともある。(2年前の売り上げにもどっているかという、ここはまだ難しい)		利益の確保
767	サービス(対企業)			初志貫徹
768	サービス(対企業)	顧客の属性を見極めることで営業効率を高める 営業数をそもそも増加させる	景況に伴い、対応できなかったこと 外注費が増えたこと	とにかく売上を上げること 従業員を必ず幸せにする
769	サービス(対企業)	1~6月の経常利益の動向/前期(昨年7~12月)と比べて ↑こちらは、去年が悪すぎました	1~6月の経常利益の動向/昨年同期(昨年1~6月)と比べて ↑こちらは、去年は持続化給付金の支給がありました	
770	サービス(対企業)	お客様のニーズに対応し、良いものを提供する。		お客様のニーズをとらえ柔軟に変化する
771	サービス(対企業)	過去に蒔いた芽が出てきている		経営者自身の人間としての成長と、しっかりと数字の計画。 そのうえでのチャレンジ。
772	サービス(対企業)	特になし		
773	サービス(対企業)	昨年コロナの状況を受けたから		まずはしっかりと黒字体質にして、スタッフの働きやすい環境を作る。
774	サービス(対企業)	顧客の増加		顧客数の拡大に注力する！
775	サービス(対企業)	横ばいの状態ではありますが、コロナ禍による新しいサービスの構築に力を入れる		利率を上げる
776	サービス(対企業)			現段階では売上向上より、支出の抑え込みが重要で、保険料、コピー代、電気代、その他無駄な支出を見直した。
777	サービス(対企業)		顧客及びその単価の減少	新規顧客を獲得するため広報を強化する。
778	サービス(対企業)	新規事業が好調のため。		
779	サービス(対企業)	前年同期は起業間もなかったため。		会社設立から2年が経ち、事業ドメインを明確にしていきたい。
780	サービス(対企業)	特定の業種が伸びた(通販商材、特にアマゾン)、アマゾン案件を取り扱う顧客に付随する通常案件も純増となった		人材教育、人材確保、人件費率の基準作成を通して、手元資金の様子を見ながら売上UPに繋げる方策を練り続ける
781	サービス(対企業)			覚悟をもってあきらめない精神で取り組む
782	サービス(対企業)			今月から企業をしますので、わからないことも多いですが同友会で学びながら経営をしっかりとやっていきたいと思っています。
783	サービス(対企業)			内部環境の変化による新体制構築
784	サービス(対企業)	新規顧客獲得数の増加。昨年から広報活動の成果		広告、提携先確保、教育に予算を割く
785	サービス(対企業)	リアルセミナーの開催	セミナー、勉強会の定期開催が出来るかどうか分からない	資源を集中させるために更なる絞り込みが必要
786	サービス(対企業)			やれない事は無い。とにかくやる。
787	サービス(対企業)	営業体制の構築		売上を伸ばす
788	サービス(対企業)			年次計画を確実に遂行する様、具体的な行動指針を作る
789	サービス(対企業)		新規顧客は増加したが、仕入れ・外注費が上がり、原価率が上がった。	現在の状況は逼迫しているが、赤字体質からの脱却を目指します。 実務・財務・営業力・情報収集力など強化し、新規事業を成功させV字回復したい。
790	サービス(対企業)			行政の委託事業に依存している体質を新規事業を作り出し変えていきたい。
791	サービス(対企業)	客単価の増加とともに、同一顧客からの依頼回数が増加		・業務の標準化を行う。特に属人的になっている部分について、情報の共有を図ること、後から入ってきたメンバーもスムーズに業務に取り組みめるようにすること
792	サービス(対企業)	販管費の減少	サービスの利用停止。	既存のお客様へのサービス。こちら側の当たり前営業の見直し。
793	サービス(対企業)			多様なヒトと積極的に交流を図りたい。
794	サービス(対企業)	入札案件の増加		
795	サービス(対企業)	・コロナの影響によりIT業界(エンジニア)を目指したい方が増加したこと・派遣先の開発案件がコロナが流行し始めた当初は減少傾向だったが、昨年末ぐらいから通常通りに戻りつつあること		当社は自身のスキルアップを強く願っているエンジニアが集まっており、そのエンジニア達を最短でスキルアップができるように取り組んでいます。また、新規事業としてITスクールを開校する予定です。未経験から実績のあるエンジニアがより良い情報共有とスキルアップの会社になるよう努めております。

中小企業家の声

No.	大業種	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
796	サービス(対企業)		飲食店・ホテル業などコロナの影響を直に受けるクライアントが多く、受注が減少したため。 また、定期的に印刷していたものが、コロナの影響で廃止になり影響が大き	厳しい時代だが今を乗り越える力を蓄え、社員一丸となって乗り越えらえる強靱な組織に変えていきたい。
797	サービス(対企業)		飲食店お取引先様の休業による売上ロス。	厳しい時でも、利益率を上げる仕事をするのではなく、厳しい時にも、いつも通りの利益率の仕事を行う。
798	サービス(対企業)	昨年はコロナの影響で減少でしたが、コロナ関連商材が好調の為、好転してきている。		来期に計画している新規事業に向け、社員一丸となり目標を明確にし、先を見据えた経営努力をしている。
799	サービス(対企業)	営業手法をオンラインセミナー営業へシフトしたことで、直接会わずとも需要のあるお客様と商談をすることができるようになったため。 コロナの影響があり、採用(新しい人材への投資)から既存社員への投資の優先順位が上回り、人事評価やメンター制度の需要が増えた。 その為、既存社員への投資をメインでサービス設計を行った。	1番の売上シェアがあるお客様の会社の経営状況が思わしくなく、外部への委託がカットされることとなったため。	コロナウイルスのようなパンデミックは、予想ができず対策を打つことが難しいが、いつ起きてもおかしくない。こういった社会の変化に業績が左右されないよう、サブスクリプション型のモデルへと事業を変化させていく。その為に現状、実施している事業をクラウド化することが当面の目標である。そこにはお客様の目線が多分に必要であり、ペルソナ社としてもお客様への支援実績を増大させる必要がある。来期より人材の採用を行っていき、事業活性化へあてられる工数を倍増させる。コロナ禍での船出となったが、こういった厳しい現状を乗り越え、力強く中小ベンチャー企業を支えられる企業を目指してまいります。
800	サービス(対企業)		飲食店や、お客様の販売先の悪化の為。	同業者や異業種交流を経て、新たな事業展開を模索し実践して行く。
801	サービス(対企業)	新規顧客の増加		良好なパートナーを確保することにより、お客さまにご迷惑をおかけしない体制を確立する。
802	サービス(対企業)		外注費の売上が減少した事により、利益も減少した。	下請け中心の受注から、直ユーザー取引への変換
803	サービス(対企業)	競合他社の停滞		同業他社との差別化。 自社の強みのアピール方法の見直し。 新規顧客獲得に向けての仕組みづく
804	サービス(対企業)	「コロナ禍」というタイミングもあり、以前よりwebに対して腰を上げる企業が増えたため。		ことWeb制作に関してはどんなオーダーが来ても答えられるように常に情報を追いかけています。
805	サービス(対企業)			持続性のある事業発展に力を入れていきたいと思っています
806	サービス(対企業)	補助金に関連した制作業務の増加		
807	サービス(対企業)	前期10月より社長に就任し、新しい仲間が増えて新しく出発するので、増加したいという願望です。		会社を引き継ぎ、新しい事業を展開していきたい。自分の強みを考え、強みを生かして人と人との架け橋になれるように！

NTレポートのあゆみ

号数	実施時期	特別質問	対象社数	回答数	回答率	平均正規従業員	平均パート・アルバイト
震災から1年	1996.02	第一部 被害状況と復興への取り組み 第二部 企業の現状の評価と将来展望	1030	415	40.3%		
第1号	1997.01		1015	332	31.7%	23.6	12.6
第2号	1997.06		854	286	33.5%	20.9	10.0
第3号	1997.12	来年4月から実施される「60歳定年制(法定)」	650	266	40.9%	21.1	9.2
第4号	1998.06	「貸し渋り」について	550	279	50.7%	21.0	7.2
第5号	1998.12	中小企業金融安定化(貸し渋り対応)特別保証	500	272	54.4%	20.5	8.5
第6号	1999.06	資金借入れの状況	500	275	55.0%	21.9	7.8
第7号	1999.12	新製品、新サービス、新販売システム等の開発	500	241	48.2%	20.6	7.7
第8号	2000.06	情報化に対する考え方と取り組み	500	275	55.0%	20.0	8.5
第9号	2000.12	経営指針の取り組み	580	283	48.8%	20.4	9.9
第10号	2001.06	商品の価格動向	530	267	50.4%	20.3	7.0
第11号	2001.12	過去3年間の景況	500	249	49.8%	23.7	9.7
第12号	2002.06	ここ1年の景況	500	259	51.8%	22.1	8.8
第13号	2002.12	中心事業の動向	500	215	43.0%	22.7	8.0
第14号	2003.06	賃金	600	244	40.7%	21.0	8.0
第15号	2003.12	経営指針の確立と実践	600	208	34.7%	22.6	9.9
第16号	2004.06	経営指針「新規性」「成長性」	600	273	45.5%	20.4	11.7
第17号	2004.11	第二創業の実践状況について	600	221	36.8%	23.8	10.7
第18号	2005.06	企業間連携について	630	246	39.0%	21.0	13.7
第19号	2005.12	同友会での活動とそのメリットについて	750	274	36.5%	18.8	10.3
第20号	2006.06	経営指針の作成状況と作成のメリット	845	273	32.3%	21.5	11.9
第21号	2006.12	企業の社会的責任	880	282	32.0%	18.8	11.4
第22号	2007.06	事業活動の変化	910	304	33.4%	19.5	10.6
第23号	2007.12	主要原材料価格及び仕入価格又は外注価格の動向、受注残及び顧客の購買態度と意欲	965	274	28.4%	21.1	13.0
第24号	2008.06	燃料・原材料・仕入商品の価格について、ドル安・円高の影響	998	306	30.7%	19.8	9.8
第25号	2008.12	金融情勢の現況(メイン金融機関・融資状況・信用保証協会・資金繰り等)	986	291	29.5%	20.1	11.4
第26号	2009.06	生産(販売)実績の変化、社員数の変化、給与の変化、社員教育の課題	1312	307	23.4%	19.3	9.5
第27号	2009.12	景況の実感、経営上の重点取り組み事項、経営指針の成文化	1330	349	26.2%	21.5	10.2
第28号	2010.06	信用保証制度・金融円滑化法・夏季賞与支給実態	1333	356	26.7%	17.4	10.2
第29号	2010.12	グローバル化の影響	1349	314	23.3%	20.4	10.3
第30号	2011.06	東日本大震災の影響	1358	322	23.7%	18.4	11.3
第31号	2011.12	理念型経営への取組に関する調査	1350	302	22.4%	22.3	13.6
第32号	2012.06	重要と考える外部環境と対応策	1300	331	25.5%	22.6	12.5
第33号	2012.12	人を生かす経営の取組(社員教育、経営指針の取組について)	1300	326	25.1%	22.6	12.5
第34号	2013.06	「アベノミクス」の影響について	1396	313	22.4%	26.3	17.0
第35号	2013.12	「アベノミクス」と「消費税増税」の影響、対応策	1429	303	21.2%	23.4	14.4
第36号	2014.06	「経営者保証に関するガイドライン」の運用、個人保証制度について、取引銀行について	1421	292	20.5%	20.3	11.3
第37号	2014.12	神戸新聞共同:震災20年の検証	1462	366	25.0%	20.2	12.5
第38号	2015.06	人手不足・人材確保について、賃上げ・夏季賞与について、関電料金再値上げについて	1485	323	21.8%	19.7	13.1
第39号	2015.12	「マイナンバー制度」に関する理解度、取組み状況、問題点	1539	453	29.4%	25.2	12.9
第40号	2016.06	経営革新(第二創業)、経営品質の向上、事業承継	1538	583	37.9%	22.8	13.5
第41号	2016.12	ワークライフバランス・ダイバーシティマネジメントについて	1551	587	37.8%	22.9	14.2
第42号	2017.06	ビジョン2020の取組について	1588	725	45.7%	18.9	11.3
第43号	2017.12	神戸製鋼データ改ざん問題の影響について、人手不足・確保への対応について	1635	778	47.6%	18.5	9.9
第44号	2018.06	労働環境改善に向けた姿勢・取組、就業規則について	1604	733	45.7%	16.9	10.2
第45号	2018.12	自然災害の影響、リスクマネジメントについて	1629	832	51.1%	16.2	10.8
第46号	2019.06	行政施策の活用について	1698	822	48.4%	16.4	9.8
第47号	2019.12	消費増税、インボイス制度について	1731	974	56.3%	14.9	13.3
第48号	2020.06	BCPの策定状況と効果、after・withコロナを見据えた取組、コロナ禍収束の予測時期	1748	1092	62.5%	14.8	10.5
第49号	2020.12	メインバンク、コロナ関連融資の用途・検討基準、NTレポート自体について	1710	1051	61.5%	18.7	13.4
第50号	2021.06	コロナの影響・借入金、DX、事業再構築補助金、リモートワーク	1790	1242	69.4%	21.7	16.8



兵庫同友会景況調査報告（NTレポート）協力研究者
（五十音順、敬称略）

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

兵庫同友会NTレポート第50号

2021年7月20日発行

編集・発行 兵庫県中小企業家同友会経営環境改善委員会

〒651-0087 神戸市中央区御幸通6丁目1-20

GEETEX ASCENT BLDG 9F

電話 078-241-1230 FAX 078-241-1333