



# 兵庫同友会 NTレポート第47号

(Network For Tomorrow)

[景況調査報告：2019年12月実施]

全体として前期比の売上高 DI・経常利益 DI はともに概ね横ばいとなった。なお製造業（生産財）、商業、サービス業（対個人）の DI 値が低くなっている。次期見通しでは、全体として横ばいで推移との予測であるが、回復への力強さがみられない。

全体での採算水準は全企業の約 6 割が黒字経営となっているものの、軒並み業種別の採算水準は低くなっている。特に製造業（生産財）は前回の 70 から 42 まで採算水準 DI 値が大きく落ち込んでいる。建設関連業は他の業種に比べて高い水準にあるものの 8 ポイントマイナスの 49 となっている。

設備投資の実施は僅かに増加となった。次期計画は横ばいで投資意欲はやや慎重さが増している。なお設備投資は「情報システム関連」への実施割合が高くなっている。

次に全企業で借入金がやや増加の傾向を示している。特に建設関連業と製造業（生産財）の増加幅が大きくなっている。また全企業の資金繰 DI 値は前回から 2 ポイントマイナスの 11 とさらに厳しさを増している。製造業（生産財）は 25（36⇒25）となったが、約 3 割が「余裕あり」と回答していることから企業間の格差が顕著にあらわれている。

経営上の問題は「従業員不足」「人件費の増加」「熟練技術者の確保難」の順となっており、ヒトに関する問題が継続して深刻である。建設関連業は「下請業者の確保難」が経営上の問題として大きくなっている。

経営上の力点は「付加価値の増大」「新規受注の確保」「人材確保」が主な取組みとなっている。「社員教育」「新規事業の展開」にも注力し、ヒトを中心とした経営資源の強化を図り、製品・サービスの高付加価値化を生み出す仕組みを開発させ、新たな事業領域や新規受注の確保につなげる取組みが課題となっている。

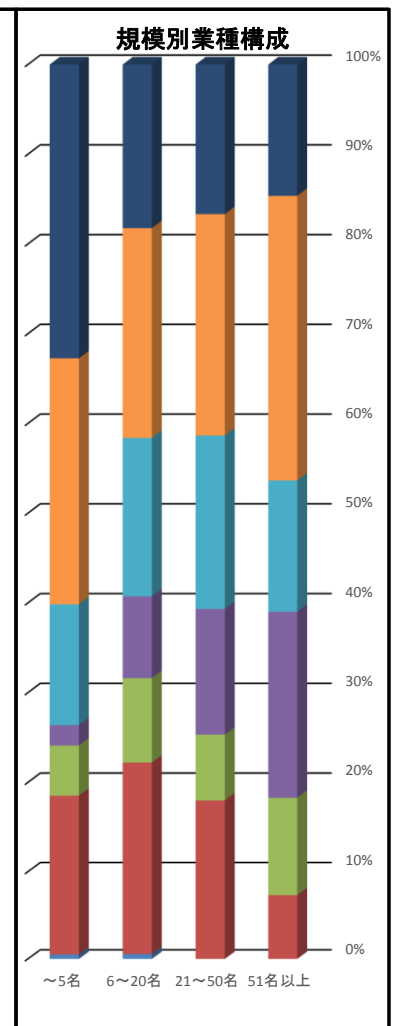
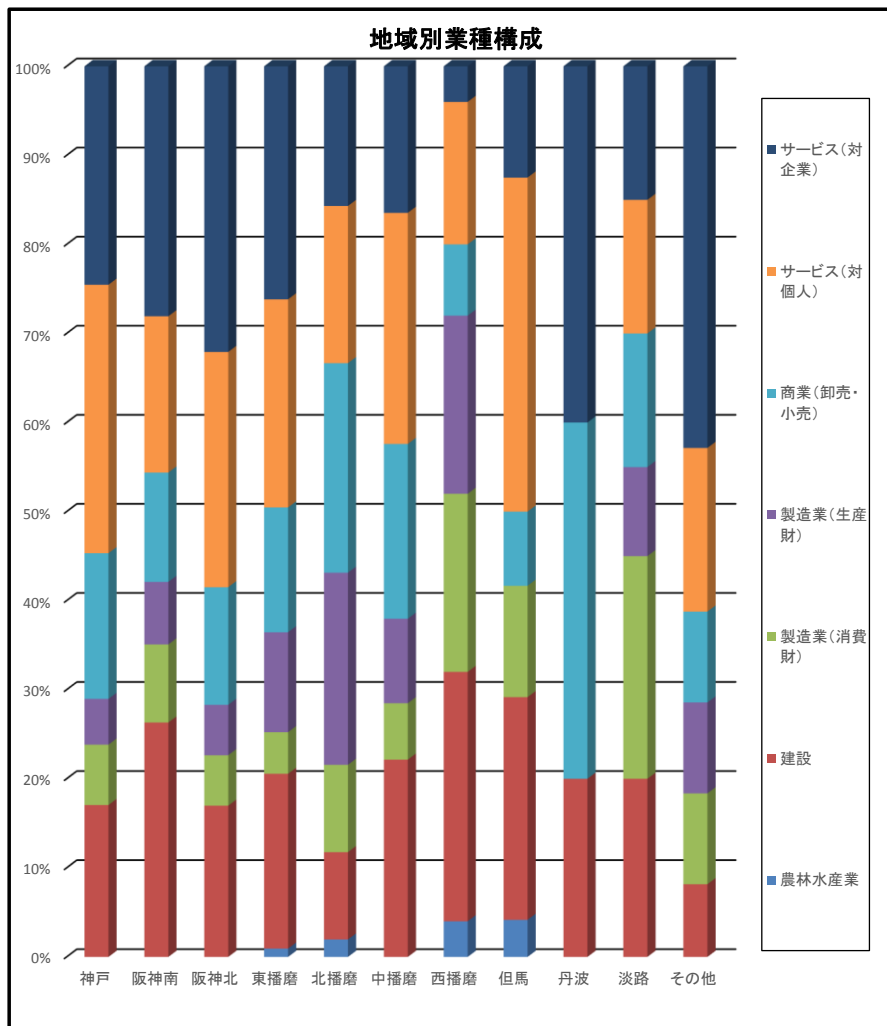
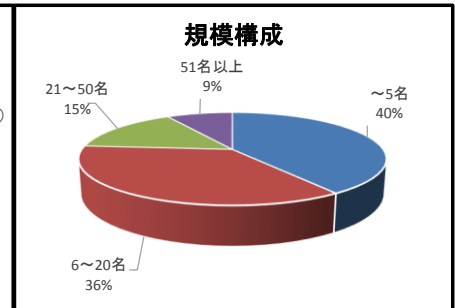
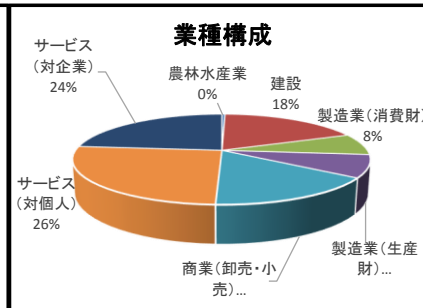
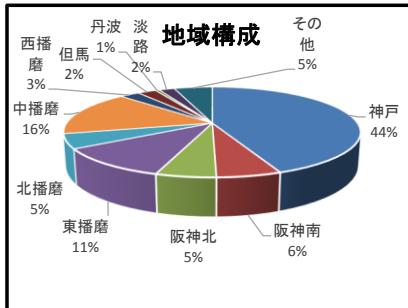
- DI は前期比売上高で 2 ポイント回復の 17、経常利益は 1 ポイント悪化の 13 となっている。次期見通しは売上高、経常利益とも 16 で概ね横ばいを予測している。
- 採算水準 DI は 39、前期から 7 ポイント悪化となった。ただし、会員企業の半数以上（黒字 28.5、やや黒字 28.6）が黒字経営となっている。製造業（消費財）、商業、サービス業（対個人）が他の業種に比べて採算水準が低くなっている。
- 業況判断 DI は、前期比で 6 ポイント悪化の 3 となった。製造業（消費財）、製造業（生産財）、商業、サービス業（対個人）がマイナス水準となっており業況が特によくない。
- 全企業の借入金 DI 値は△9 とやや増加の傾向である。資金繰 DI 値は 11（11⇒13⇒11）と継続して厳しい状況にある。
- 経営上の問題点は「従業員不足」（46.2%）、「人件費の増加」（30.8%）、「熟練技術者の確保難」（20.4%）の順である。対応策として「付加価値の増大」「人材確保」「新規受注の確保」に力点が置かれている。

## 【調査要領】

- |        |                                                                                                                            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①調査時   | 2019年11月8日～12月18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 | 1731社に依頼、977社の回答を得た（回答率 56.4%）<br>農林水産業 4 社、建設関連業 180 社、製造業(消費財)75 社、製造業(生産財)79 社、<br>商業 156 社、対個人サービス 253 社、対企業サービス 230 社 |
| ⑤平均従業員 | ①正規従業員 14.9 人      ②パート・アルバイト 13.3 人                                                                                       |

表1 回答企業の構成

| 回答企業構成    | 地域分類 |     |     |     |     |     |     |    |    |    |     |     |
|-----------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|-----|
| 大分類       | 神戸   | 阪神南 | 阪神北 | 東播磨 | 北播磨 | 中播磨 | 西播磨 | 但馬 | 丹波 | 淡路 | その他 | 総計  |
| 農林水産業     | 0    | 0   | 0   | 1   | 1   | 0   | 1   | 1  | 0  | 0  | 0   | 4   |
| 建設        | 73   | 15  | 9   | 21  | 5   | 35  | 7   | 6  | 1  | 4  | 4   | 180 |
| 製造業(消費財)  | 29   | 5   | 3   | 5   | 5   | 10  | 5   | 3  | 0  | 5  | 5   | 75  |
| 製造業(生産財)  | 22   | 4   | 3   | 12  | 11  | 15  | 5   | 0  | 0  | 2  | 5   | 79  |
| 商業(卸売・小売) | 70   | 7   | 7   | 15  | 12  | 31  | 2   | 2  | 2  | 3  | 5   | 156 |
| サービス(対個人) | 129  | 10  | 14  | 25  | 9   | 41  | 4   | 9  | 0  | 3  | 9   | 253 |
| サービス(対企業) | 105  | 16  | 17  | 28  | 8   | 26  | 1   | 3  | 2  | 3  | 21  | 230 |
| 総計        | 428  | 57  | 53  | 107 | 51  | 158 | 25  | 24 | 5  | 20 | 49  | 977 |



# 会員事業の景況（概況）

## ～第47号 調査結果の分析～

兵庫県立大学大学院経営研究科 准教授 小寺 倫明

### 1. 売上・経常利益・採算水準・業況判断

#### 1-1. DIの推移

- (1) **売上高・経常利益 DI の動向『前期比の売上高 DI、経常利益 DI とも概ね横ばいとなった。次期見通しについては売上高、経常利益とも僅かに改善するとの予測であるが、2018 年下期（前々回調査時）以降 DI 値は下降し、先行きも芳しくない』**

売上高と経常利益の推移をみたものが図 1-1～1-2 である。図 1-1～1-2 にみられるように、売上高 DI 値の推移は 2010 年下期以降、また経常利益 DI 値の推移は、2012 年上期以降は概ねプラス水準となっている。今期の前期比の売上高 DI 値は、前回調査時（2019 年上期）の 15 から 2 ポイント回復し DI 値は 17、また前期比の経常利益 DI 値は、前回調査時（2019 年上期）の 14 から 1 ポイント悪化の 13 となっている。

次期見通しは、売上高 DI 値、経常利益 DI 値とも 16 となっている。

全体の売上高 DI の推移からみると、2018 年上期の DI 値 27 を境に 2018 年下期 16、2019 年上期 15、そして今期 17 と落ち込みの傾向となっている。また前期比業況判断 DI 値も建設関連業、サービス業（対企業）を除き、マイナス水準へと落ち込んでおり会員企業の経営環境は、非常に厳しさが増していると言える。特に製造業（生産財）が急激に落ち込み、製造業の生産活動の下振れによる非製造業への影響も少なからず広がっている。米中貿易摩擦をはじめ、アジア全体の成長鈍化により輸出減を中心とした受注の減少が目立つ。さらに商業やサービス業（対個人）では、一部で消費税率引き上げによる駆け込み需要があったと考えられるが天候不順による季節ものの販売不振など、消費意欲の伸びに力強さがみられなかった。他の業種に比べて比較的好調であった建設関連業も先の自然災害（台風）の復旧にともなう需要がひと段落した感がみられる。

さらに人手不足対応のための人件費の増加、また原材料費や仕入単価の上昇が利益を押し下げている。

次期見通しの売上高 DI、経常利益 DI とも 16 となっており概ね横ばいとなる判断である。ほとんどの業種において先行きの不透明感が強く、今後の回復への期待が弱くなっている。

ただし、このような状況でありながらも兵庫同友会会員企業は存立基盤が強固である。たとえば採算水準においては 57.1%が黒字（黒字・やや黒字）経営、トントン経営 21.5%を含めると 8 割近く存在する。これまでの「経営革新の追求(強い会社)」と「経営品質の向上(よい会社)」づくりへの取り組みの積み重ねにより、強い経営体質が備わっているのである。たとえこれまでにない景況感の落ち込みがあろうとも地域になくてはならない企業として実践してきた「持続可能な経営」を目指し、一歩ずつ確実に課題克服に取り組んでいく機会の時期となっている。

図 1 - 1 売上高の推移（前期比）

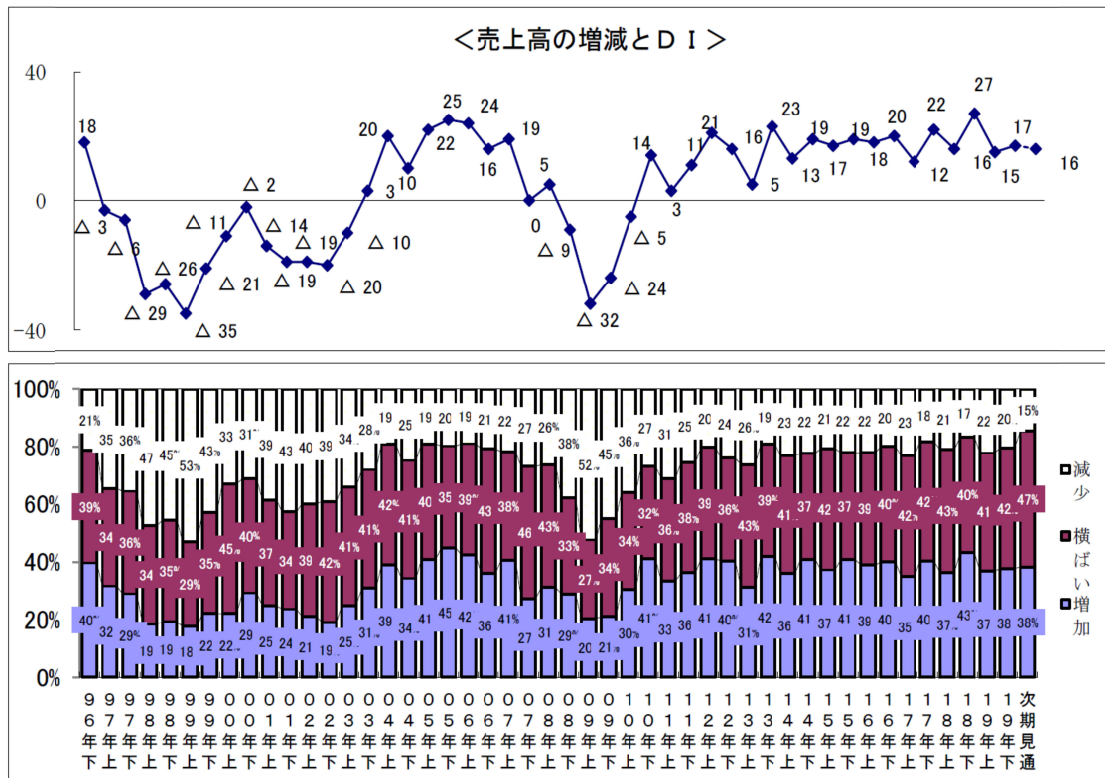
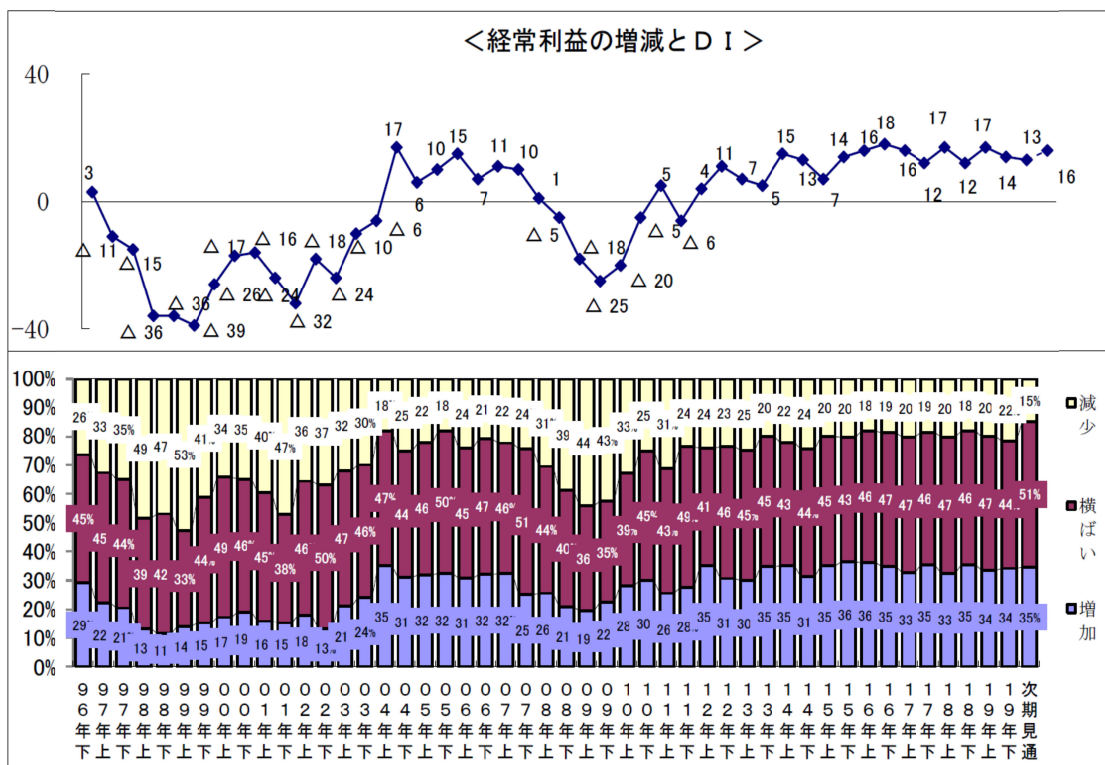


図 1 - 2 経常利益の推移（前期比）





次に表 1 でみられるように前回調査時点（2019 年上期）での次期見通し（今回の調査時点）は、全企業ベースで売上高 DI 値が 24、経常利益 DI 値では 22 の見込みであった。結果は、今回の売上高実数 DI 値が 17、経常利益実数 DI 値が 13 となっており、前回調査時点（2019 年上期）での次期見通しからみると、売上高 DI 値で 7 ポイント、経常利益 DI 値で 9 ポイント予測を下回った。これは前回調査時点で全体として、概ね横ばいで推移するとの予測を下回り、思っていた以上に悪化することになった。

業種別をみると、前回調査時点（2019 年上期）の次期見通し（今回の調査時点）で改善の方向を予測していたサービス業（対個人）28（2019 年上期売上高実数 DI 値 18）は、見通しから 19 ポイントマイナスとなり、前回調査の売上高実数 DI 値からさらに 9 ポイント下回る 9 となった。期待に反して大幅な悪化となっている。

また製造業（生産財）18（2019 年上期売上高実数 DI 値△8）は、前回調査の売上高実数 DI 値から 12 ポイント回復し 4 でプラス水準となったものの、見通しの予測を 14 ポイント下回り、期待以上の回復には至っていない。

一方、サービス業（対企業）26（2019 年上期売上高実数 DI 値 24）は、唯一回復の見通しを 6 ポイント上回り、前回調査の売上高実数 DI 値からも 8 ポイントプラスの 32 となっている。

全体として、前回調査時点（2019 年上期）での次期見通し（今回の調査時点）では、全業種で DI 値に幅があるものの、回復の傾向を示す予測であったにもかかわらず、サービス業（対企業）を除き、今期における会員企業の経営環境は、予測に反して厳しい状況となっている。

さらに今期における次期見通しでも全体として概ね横ばいで推移するとの予測にあるが、特に業種別で製造業や商業に先行きへの明るさがみられない。

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<br>業種別    | 種別 | 前回調査<br>次期見通し DI | 今回調査<br>実数 DI | 今回－前回<br>(見通しの差) | 今回<br>次期見通し DI |
|----------------|----|------------------|---------------|------------------|----------------|
| 全企業            | 売上 | 24               | 17            | △7               | 16             |
|                | 経常 | 22               | 13            | △9               | 16             |
| 建設関連業          | 売上 | 26               | 25            | △1               | 22             |
| 製造業<br>(消費財)   | 売上 | 19               | 19            | 0                | 5              |
| 製造業<br>(生産財)   | 売上 | 18               | 4             | △14              | △7             |
| 商業             | 売上 | 13               | 5             | △8               | 5              |
| サービス業<br>(対個人) | 売上 | 28               | 9             | △19              | 16             |
| サービス業<br>(対企業) | 売上 | 26               | 32            | 6                | 28             |
| 農林水産業          | 売上 | -                | -             | -                | -              |

(2) **業種別売上高 DI の動向『製造業（生産財）、商業、サービス業（対個人）は厳しい状況となっている。サービス業（対企業）は他の業種に比べてよい。次期見通しでは、特に製造業（生産財・消費財）、商業の不透明感が強い』**

業種別売上高の推移についてみたものが図 2 である。図 2 によれば、建設関連業（26⇒25）が横ばいとなっている。製造業（消費財）（0⇒19）は 19 ポイントプラス、製造業（生産財）（△8⇒4）で 12 ポイントプラスとなったものの、他の業種に比べ低いプラス水準となっており、回復への伸びが弱い。また商業は 2018 年下期の売上高 DI 値 23 を境に一気に悪化し、今期の前期比売上高 DI 値は 5 となっている。

さらにサービス業（対個人）は、2018 年上期の 17、2018 年下期 19、2019 年上期 18 で推移していたものの、今期の前期比売上高 DI 値は 9 まで悪化となった。

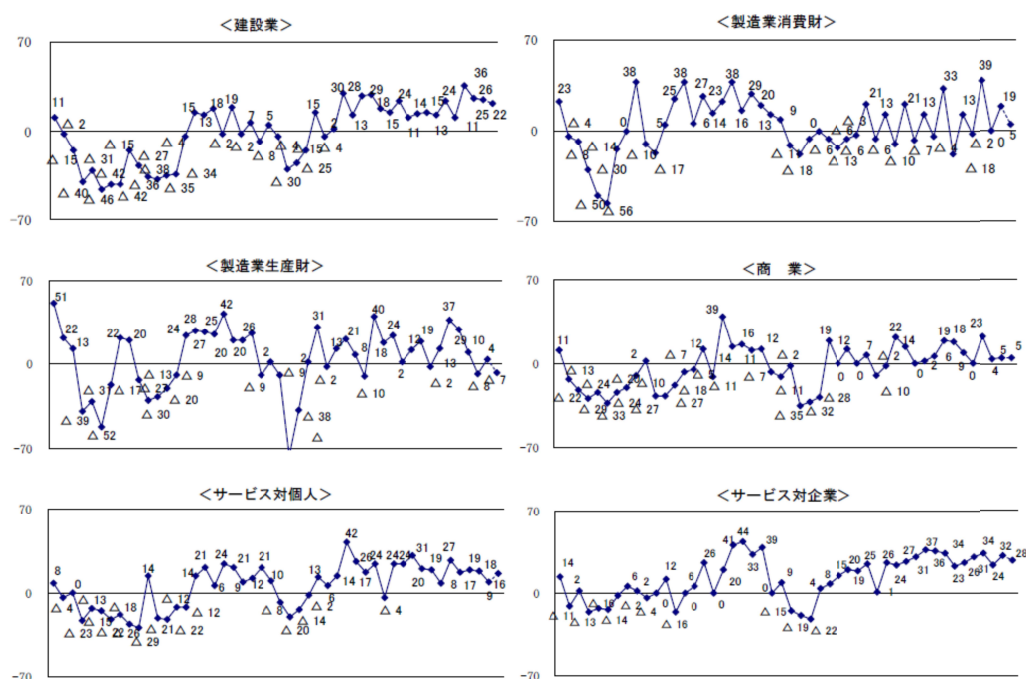
一方、サービス業（対企業）（24⇒32）の今期の前期比売上高 DI 値は 6 ポイントプラスの 32 となっており、他の業種に比べて高いプラス水準で推移している。

次に次期の見通しをみると、サービス業（対個人）のみで僅かに回復するとの予測であるが、十分に好転するまでには至らないとみている。その他の業種においても先行きの不透明感が強く、さらに悪化していくとの予測を示している。

業種別経常利益では、サービス業（対企業）で前期比経常利益 DI 値が 25 となっており、他の業種に比べて高い水準にある。一方、製造業（生産財）の前期比経常利益 DI 値が 0、商業 4、サービス業（対個人）7 となっており、他の業種に比べて利益確保が困難であることを示している。特にこれらの業種においては「原材料費の高騰・仕入単価の上昇」「得意先の業況変化」が主な経常利益の押し下げ要因となっている。

全体として、次期見通しの DI 値予測が低下しており、具体的な業況改善の材料が乏しい様相を呈している。

図 2 業種別売上高 DI の推移（1996 年下期→2020 年上期見通し）



- (3) 採算水準 DI と業況判断 DI 『採算水準 DI は 7 ポイント悪化の 39 となった。製造業（生産財）は大幅に採算水準（70⇒42）が低下、また製造業（消費財）28、サービス業（対個人）33 は赤字企業（やや赤字・赤字）の割合が 2 割を超えている。全企業の業況判断 DI 値は前期比で 3（前々回 14、前回 9）と 2 期連続の悪化で推移し、次期の業況見通しも全企業で 6 と先行きの期待感が低い』

採算水準について、「黒字」、「やや黒字」とする企業の割合から「やや赤字」、「赤字」とする企業の割合を差し引いた採算水準 DI でみていく。さらに業況判断について、「良い」、「やや良い」とする企業の割合から「やや悪い」、「悪い」とする企業の割合を差し引いた業況判断 DI を前期比と次期見通しの 2 つからみていく。

業種別にまとめたものが表 2 である。表 2 のとおり今回の調査結果は、全企業の採算水準 DI 値は 39（前回 46）と前回調査時（2019 年上期）から 7 ポイント悪化となっている。

製造業（生産財）（70⇒42）は、前回調査時（2019 年上期）から著しく悪化し、28 ポイントマイナスで今期の前期比売上高 DI 値が 42 となっている。製造業（生産財）における赤字企業（赤字、やや赤字）の割合は 16.5%と他の業種にくらべて少ないものの、前回 74.2%を占めていた黒字企業（黒字、やや黒字）の割合が 58.3%まで減少となっている。また今期の前期比売上高 DI 値が 28 であった製造業（消費財）は、赤字企業（赤字、やや赤字）の割合は 22.7%、サービス業（対個人）33 でも赤字企業（赤字、やや赤字）の割合は 23.1%となっており他の業種にくらべて赤字企業の割合が約 2 割と高くなっている。ただし、製造業（消費財）、サービス業（対個人）においては約 5 割の企業が黒字企業（黒字、やや黒字）であることから企業間での格差が少なからずみられる。

次に足元の景況を示す業況判断 DI についてみていく。全企業の業況判断 DI 値（前期比）は 3 である。前回から 6 ポイント悪化となっている。

全ての業種において悪化している。特に悪い（悪い、やや悪い）の回答割合が 3 割を超えている製造業（消費財）は△13 となっている。また製造業（生産財）は 16 ポイントマイナスの△10、商業は 5 ポイントマイナスで△10、サービス業（対個人）で 10 ポイントマイナスの△5 となっている。

ややプラス水準を維持している建設関連業でも 7 ポイントマイナスの 22、サービス業（対企業）も 4 ポイントマイナスの 14 となっており、今期の会員企業の前期比業況判断 DI は、これまでになく著しく悪化の傾向を示している。

業況判断の次期見通しについては、DI 値は 6（前回調査時 2019 年上期 15）となっており、全企業ベースでは僅かに改善の予測となっているが、良くなる（良い 10.2%、やや良い 18.4%）とした回答割合は僅か 28.6%に留まっていることから、先行きの業況については、今後も横ばい、もしくはやや悪化するとの判断が適当である。すなわち、飛躍的な好転への期待感は低いと言える。

表 2 業種別の採算水準 DI と業況判断 DI

| 採算水準        | 黒 字  | やや黒字 | トントン | やや赤字 | 赤 字  | DI 値 | 2019 年<br>上期 DI |
|-------------|------|------|------|------|------|------|-----------------|
| 全企業         | 28.5 | 28.6 | 21.5 | 11.5 | 6.1  | 39   | 46              |
| 建設関連業       | 27.0 | 35.4 | 20.8 | 7.9  | 5.6  | 49   | 57              |
| 製造業（消費財）    | 26.7 | 24.0 | 24.0 | 14.7 | 8.0  | 28   | 27              |
| 製造業（生産財）    | 24.1 | 34.2 | 22.8 | 8.9  | 7.6  | 42   | 70              |
| 商 業         | 26.9 | 26.9 | 23.1 | 12.8 | 6.4  | 35   | 34              |
| サービス業（対個人）  | 27.4 | 28.3 | 25.2 | 15.7 | 7.4  | 33   | 42              |
| サービス業（対企業）  | 33.3 | 25.0 | 16.3 | 9.1  | 4.4  | 45   | 51              |
| 農林水産業       | 25.0 | 25.0 | 50.0 | 0.0  | 0.0  | 50   | 0               |
| 業況判断（前期比）   | 良 い  | やや良い | そこそこ | やや悪い | 悪 い  | DI 値 | 2019 年<br>上期 DI |
| 全企業         | 10.5 | 18.0 | 44.0 | 19.0 | 6.6  | 3    | 9               |
| 建設関連業       | 12.9 | 24.2 | 47.2 | 12.4 | 2.2  | 22   | 29              |
| 製造業（消費財）    | 8.0  | 13.3 | 41.3 | 24.0 | 10.7 | △13  | △14             |
| 製造業（生産財）    | 8.9  | 16.5 | 38.0 | 20.3 | 15.2 | △10  | 6               |
| 商 業         | 9.6  | 13.5 | 42.3 | 23.7 | 9.6  | △10  | △5              |
| サービス業（対個人）  | 9.1  | 17.0 | 49.1 | 25.2 | 6.1  | △5   | 5               |
| サービス業（対企業）  | 11.9 | 19.4 | 40.5 | 12.7 | 4.4  | 14   | 18              |
| 農林水産業       | 0.0  | 0.0  | 50.0 | 50.0 | 0.0  | △50  | △75             |
| 業況判断（次期見通し） | 良 い  | やや良い | そこそこ | やや悪い | 悪 い  | DI 値 | 2019 年<br>上期 DI |
| 全企業         | 10.2 | 18.4 | 46.0 | 17.9 | 4.9  | 6    | 15              |
| 建設関連業       | 12.4 | 26.4 | 45.5 | 11.8 | 2.2  | 25   | 29              |
| 製造業（消費財）    | 4.0  | 16.0 | 38.7 | 26.7 | 10.7 | △17  | △1              |
| 製造業（生産財）    | 3.8  | 16.5 | 44.3 | 22.8 | 10.1 | △13  | 11              |
| 商業          | 9.0  | 14.1 | 45.5 | 21.2 | 9.0  | △7   | 6               |
| サービス業（対個人）  | 10.4 | 16.5 | 55.2 | 19.6 | 3.9  | 3    | 13              |
| サービス業（対企業）  | 13.5 | 19.0 | 40.5 | 14.3 | 2.0  | 16   | 21              |
| 農林水産業       | 0.0  | 0.0  | 50.0 | 50.0 | 0.0  | △50  | 0               |

1－2. 売上高・経常利益の増加・減少要因—全体として売上高・経常利益の増加の要因は「売上数量・客数の増加」、「売上単価・客単価の上昇」、「得意先の業況変化」の順で大きく変化はない。また売上高・経常利益の減少のおもな要因についても、前回調査と同様に「売上数量・客数の減少」であった。売上高の減少については「得意先の業況変化」、経常利益の減少は「人件費の増加」の回答割合が高くなっている。

#### （1）売上高・経常利益が増加した理由

売上高が増加した理由についてみたものが表 3 である。全企業において前回調査時（2019 年上期）同様、第 1 位は「売上数量・客数の増加」（44.4%）、第 2 位「売上単

価・客単価の上昇」(19.7%)、第3位「得意先の業況変化」(4.5%)が主な売上高増加の要因となっている。

業種別をみると、「得意先の業況変化」を理由として、製造業（生産財）(16.5%)が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

表3 売上高が増加した理由（業種別） (順位 %)

| 業種別 \ 項 目      | 売上数量・<br>客数の増加 | 売上単価・<br>客単価の上昇 | 得意先の<br>業況変化 | 本業以外の<br>部門の収益<br>好転 | 外注費の<br>減少 |
|----------------|----------------|-----------------|--------------|----------------------|------------|
| 全企業            | ① 44.4         | ② 19.7          | ③ 4.5        | ④ 3.0                | ⑤ 1.7      |
| 建設関連業          | ① 46.6         | ② 18.0          | ③ 5.1        | ⑤ 2.2                | ④ 2.8      |
| 製造業<br>(消費財)   | ① 40           | ② 20.0          | ④ 2.7        | ④ 2.7                | ③ 4.0      |
| 製造業<br>(生産財)   | ① 36.3         | ③ 13.9          | ② 16.5       |                      | ④ 2.5      |
| 商 業            | ① 41.0         | ② 18.6          | ③ 3.2        | ③ 3.2                |            |
| サービス業<br>(対個人) | ① 44.3         | ② 22.6          | ⑤ 1.7        | ③ 3.5                | ⑥ 0.4      |
| サービス業<br>(対企業) | ① 48.8         | ② 19.8          | ③ 4.4        | ④ 3.6                | ⑤ 2.4      |
| 農林水産業          | —              | —               | —            | —                    | —          |

注、空白部分は、回答数が0の部分。（農林水産業除く）

表4によれば、経常利益が増加した理由として第1位に「売上数量・客数の増加」(35.8%)、第2位「売上単価・客単価の上昇」(19.9%)、第3位「人件費の低下」(4.1%)の順となっている。

業種別をみると、「人件費の低下」を理由として、製造業（消費財）(8.0%)、また「得意先の業況変化」を理由として、製造業（生産財）(13.9%)が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

会員企業のコメントから売上高・経常利益を増加させている取り組みや要因として、  
「Windows7からWindows10への買い替え需要やシステム機器販売需要の増加」(サービス業（対企業）複数)によるもの。取引先の順調・好転から「大企業関連の取引量の増加、安定的に収入が増えてきている」(サービス業（対個人))、「取引先からの外注需要の増加」(サービス業（対企業))がある。また新たな商品開発や新規事業の展開からは「数年前に開発した業務システムの販売が軌道にのりつつある。ものづくり補助金にて受託したシステム案件が複数出てきた」(サービス業（対企業))、「新商品開発に成功し業績アップ」(商業)、「ニーズにあった商品開発により全国から注文が入ってきた」(サービス業（対企業))、「新規事業を展開し新たな得意先獲得と同時に

販売数・営業利益が大幅に増加」(商業)などがある。連携・ネットワークの取り組みからは、「他土業との業務提携による紹介案件の増加」(サービス業(対企業))、「商社とタッグを組んで営業力を強化し、案件数を増やしている」(サービス業(対企業))などがある。

さらに見直しや仕組みの改善工夫として、「収益性の高い商品への絞り込み」(製造業(消費財))、「販売単価を上げ、人手不足や人件費削減のために無人販売を開始」(商業)、「自社施工を増やし外注費を減少」(建設関連業)、「会計の見直し、製造工程の見直し、在庫管理の見直し」(製造業(生産財))がある。

また消費増税、原材料費の上昇に伴い価格転嫁をうまく進めた会員企業が複数みられた。その他、「新設備への投資により原価を下げることで収益性を高めた」(製造業(消費財))、「不採算の得意先との取引中止を実施」(製造業(消費財))、「職員によるオーナーシップの意識の向上が実を結んでいる」(サービス業(対個人))といったコメントがある。

表4 経常利益が増加した理由(業種別) (順位 %)

| 業種別 \ 項目       | 売上数量・<br>客数の増加 | 売上単価・<br>客単価の上昇 | 人件費の低下 | 本業以外の<br>部門の収益<br>好転 | 得意先の<br>業況変化 |
|----------------|----------------|-----------------|--------|----------------------|--------------|
| 全企業            | ① 35.8         | ② 19.39         | ③ 4.1  | ④ 3.6                | ⑤ 3.5        |
| 建設関連業          | ① 34.3         | ② 19.1          | ④ 3.9  | ⑥ 2.2                | ④ 3.9        |
| 製造業<br>(消費財)   | ① 29.3         | ② 21.3          | ③ 8.0  | ⑤ 4.0                | ⑥ 1.3        |
| 製造業<br>(生産財)   | ① 34.2         | ② 19.0          | ⑤ 1.3  |                      | ③ 13.9       |
| 商 業            | ① 35.3         | ② 19.9          | ⑥ 1.9  | ③ 5.1                | ⑥ 1.9        |
| サービス業<br>(対個人) | ① 36.1         | ② 20.9          | ③ 4.8  | ④ 4.3                | ⑤ 1.7        |
| サービス業<br>(対企業) | ① 39.7         | ② 19.0          | ③ 4.8  | ⑤ 3.6                | ⑥ 3.2        |
| 農林水産業          | —              | —               | —      | —                    | —            |

注、空白部分は、回答数が0の部分。(農林水産業除く)



売上を上げるためには、客数を増やすか、客単価を上げるか、買い上げ点数やリピート率を上げるかなどが考えられるが、どのようにして増加させるかは企業によって多種多様である。コメントからは「営業力強化」、「新規顧客の増加」、「流出顧客の減少」、「客単価の向上」といった実践策がヒントになる。また利益を獲得するうえで、コスト削減によるキャッシュフローの改善や利益率の拡大を目的として取り組んでいるものがある。自社はどの部分が強くてどこが弱いのか。どれを強化できる余地があるのか。「何を」「どうやって」「どれだけ」行うかの明確化と優先順位も検討する必要がある。

## （２）売上高・経常利益が減少した理由

売上高が減少した理由についてみたものが表５である。全企業として「売上数量・客数の減少」（19.8％）で第１位となっている。以下、「得意先の業況変化」（8.0％）、「売上単価・客単価の低下」（5.8％）の順である。

業種別でみると、商業（28.8％）、製造業（生産財）（27.8％）で「売上数量・客数の減少」が売上高を減少させた要因として顕著である。

また製造業（生産財）は「得意先の業況変化」（24.1％）、サービス業（対個人）で「人件費の増加」（7.8％）が他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

表５ 売上高が減少した理由（業種別）（順位 ⅔）

| 業種別 \ ⅓目   | 売上数量・客数の減少 | 得意先の業況変化 | 売上単価・客単価の減少 | 人件費の増加 | 原材料費・商品仕入額の増加 |
|------------|------------|----------|-------------|--------|---------------|
| 全企業        | ① 19.8     | ② 8.0    | ③ 5.8       | ④ 4.4  | ⑤ 2.8         |
| 建設関連業      | ① 14.0     | ② 5.1    | ② 5.1       | ⑤ 2.8  | ④ 3.4         |
| 製造業（消費財）   | ① 24.0     | ② 13.3   | ③ 6.7       | ⑥ 2.7  | ③ 6.7         |
| 製造業（生産財）   | ① 27.8     | ② 24.1   | ⑤ 3.8       | ③ 5.1  | ③ 5.1         |
| 商業         | ① 28.8     | ② 9.6    | ③ 9.0       | ⑤ 3.2  | ④ 3.8         |
| サービス業（対個人） | ① 22.2     | ④ 4.3    | ② 7.8       | ② 7.8  | ⑥ 0.9         |
| サービス業（対企業） | ① 12.3     | ② 5.6    | ④ 2.8       | ③ 3.2  | ⑤ 1.6         |
| 農林水産業      | —          | —        | —           | —      | —             |

注、空白部分は、回答数が0の部分。（農林水産業除く）

次に経常利益が減少した理由についてみたものが表6である。表6によれば、全企業で第1位は「売上数量・客数の減少」(17.5%)となっている。以下、第2位「人件費の増加」(7.4%)、第3位「得意先の業況変化」(6.9%)の順である。

業種別の特徴としては、サービス業(対個人)(12.2%)で「人件費の増加」、製造業(生産財)(21.5%)、製造業(消費財)(12.0%)で「得意先の業況変化」、製造業(消費財)(16.0%)で「原材料費・商品仕入額の増加」が経常利益を減少させた要因として、他の業種に比べ回答割合が高くなっている。

表6 経常利益が減少した理由(業種別) (順位 %)

| 業種別 \ 項目   | 売上数量・客数の減少 | 人件費の増加 | 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 |
|------------|------------|--------|----------|-------------|---------------|
| 全企業        | ① 17.5     | ② 7.4  | ③ 6.9    | ④ 6.7       | ⑤ 5.1         |
| 建設関連業      | ① 11.8     | ③ 4.5  | ④ 3.9    | ② 6.2       | ⑤ 3.4         |
| 製造業(消費財)   | ① 20.0     | ⑤ 6.7  | ③ 12.0   | ④ 8.0       | ② 16.0        |
| 製造業(生産財)   | ① 27.8     | ③ 7.6  | ② 21.5   | ④ 5.1       | ④ 5.1         |
| 商業         | ① 26.3     | ④ 7.7  | ⑤ 6.4    | ② 9.0       | ② 9.0         |
| サービス業(対個人) | ① 18.7     | ② 12.2 | ④ 3.9    | ③ 8.3       | ⑤ 3.0         |
| サービス業(対企業) | ① 11.5     | ③ 4.8  | ② 5.6    | ④ 4.4       | ⑤ 2.8         |
| 農林水産業      | —          | —      | —        | —           | —             |

注、空白部分は、回答数が0の部分。(農林水産業除く)

会員企業のコメントから売上高・経常利益を減少させている要因として、「消費税増税や仕入単価の上昇に伴う売価への転嫁が不十分である」(商業・製造業(消費財)ほか)、「キャッシュレス対応による手数料の増加。消費税増税後の需要低下」(商業)などが減少要因となっている。また「米中貿易摩擦による得意先の中国受注分の延期」(製造業(生産財)など受注案件の延期による減少理由がコメントに多くあった。さらに「人手不足から自社単独で対応できず、外注費負担が増加した」(製造業(消費財))、その他「新規事業への設備投資や準備のために一時的に売上減少。来年7月以降は好転の予定」(サービス業(対個人))といった設備投資をはじめ、人材採用・人材育成などへの積極的投資による理由もある。

今回の売上・経常利益の全体としての減少理由は、製造業を中心として受注の動きが

著しく低下していること、商業・サービス業（対個人）を中心に消費増税後の消費の落ち込みが顕著で客数そのものが減少していることが大きな要因となっている。商業では暖冬による季節ものの動きが鈍かったことも大きく影響している。また取引先の業況においては、廃業や事業縮小による受注案件の減少も少なからず影響がある。一方、一部で取引先の業況好転や同業種の廃業による自社への集約化や同業種の人手不足に伴う外注の受注増加があったとする会員企業のコメントもいくつかみられた。

## 2. 経営上の問題点と対応策

### 2-1. 設備投資の状況『設備投資の実施企業数は、僅かに増加（30%⇒33%）。特に「機器設備」（今期実施 17.8%）への投資割合が高い傾向を示した。次期計画では先行き不透明感から設備投資への意欲は横ばい』

設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみていく。これについてみたものが図 3 である。今回の調査で全企業の「設備投資を実施した」とする企業の割合は 32.7%、319 社（前回 30.4%⇒今回 32.7%）で、概ね全企業の 3 割が何らかの設備投資を実施している。「実施しなかった」企業の割合は 64.8%となっている。

全企業でみると「機器設備」（17.8%）、「情報システム関連」（7.9%）、「事業所・店舗」（7.0%）の順で回答割合が高く、「機器設備」は 174 社、「情報システム関連」は 77 社、「事業所・店舗」は 68 社で実施されている。

「今期に設備投資を実施した」とする業種別では、製造業（生産財）が 45.6%、サービス業（対個人）35.2%、製造業（消費財）が 34.7%で他の業種に比べ回答割合が高くなっている。また設備投資を実施した業種別の企業数からみるとサービス業（対個人）が 81 社、サービス業（対企業）73 社、建設関連業 53 社、商業 49 社の順である。

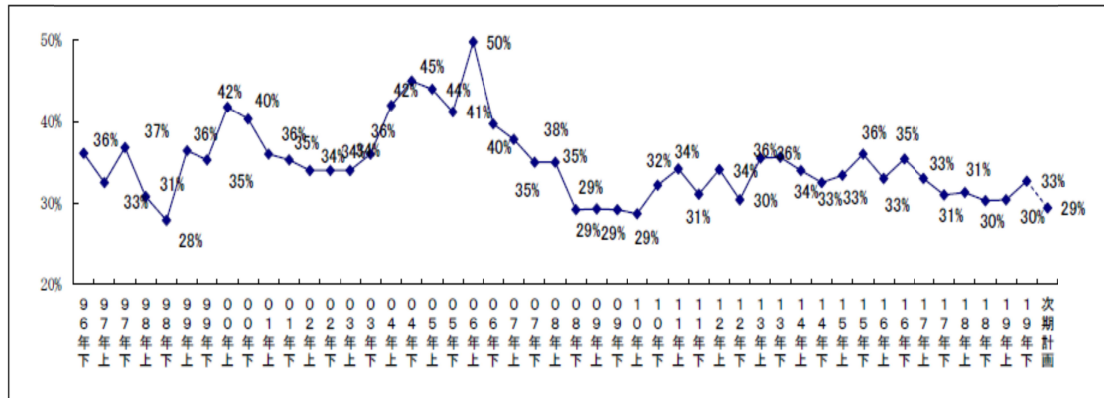
次に次期に設備投資を「計画している」とする企業の割合は 29.4%（287 社）となっている。次期の設備投資計画でも「機器設備」（15.4%）への投資計画の割合が高くなっている。

なお「計画なし」とする企業の割合は 67.2%（656 社）とやや増加している。

先行きの不透明感から設備投資への対応は、慎重な判断のもと実施されていると考えられる。政府は、中小企業、小規模事業者の生産性向上支援策を 2020 年から加速させ、「IT・デジタル技術実装」による「生産性向上のための環境整備」への重点支援を行う予定である。人材等への投資、大企業との取引構造の適正化、事業承継や事業再構築の促進など幅広い支援を行うとしている。既に設備投資などを計画している企業においては、様々な支援策を有効に活用していくことがメリットとなるであろう。

しかし現状の景況感では、投資に見合うリターンがどの程度になるかの不透明感が強く、それを考えると投資への意欲は上向かないだろう。ただし、たとえば人手不足が深刻な中小企業では、労働生産性向上への投資として人手不足に対応した合理化・省人化投資、IT 投資は、企業の競争力、収益性を維持するためには必要となってくる。また設備の更新も同様である。計画的な投資を進める上でも投資後の耐久力を堅持するための戦略的思考と経営の持続可能な投資計画が求められている。

図3 設備投資実施企業の割合



## 2-2. 資金繰の状況『借入金は全体として増加傾向を示している。資金繰は全企業で僅かにマイナスとなったが、概ね横ばいで推移している。ただし業種間・企業間で格差がみられる』

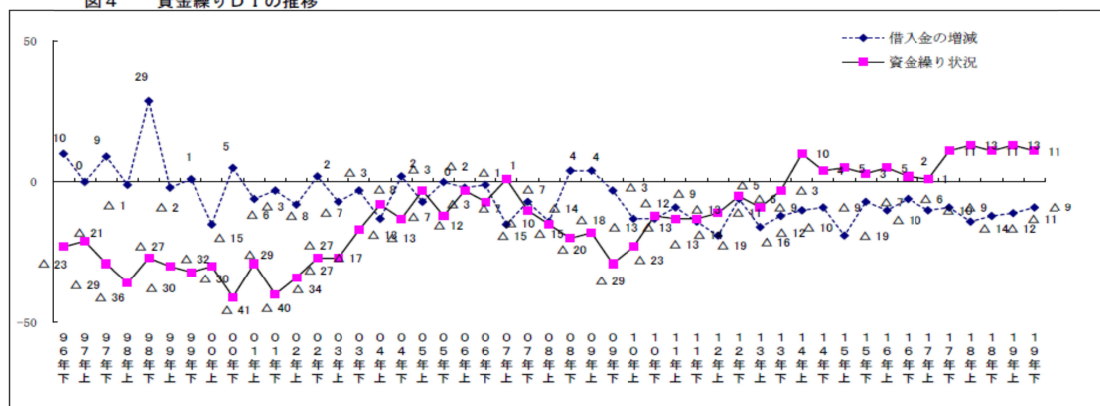
資金繰の現状について、借入金を「増加」、「横ばい」、「減少」、「無借金」の4項目の選択肢のうち、「増加」から「減少」を差し引いた借入金DI（借入金増加企業の比率－借入金減少企業の比率）でみていく。これと後述の資金繰についてみたものが図4である。借入金DI値は、前々回調査時（2018年下期）△14、前回調査時（2019年上期）△11、今期の借入金DI値は△9と増加の傾向を示している。

借入金DI値を業種別でみると、建設関連業で前回△13から11ポイントプラスの△2、製造業（生産財）で前回△18から12ポイントプラスの△6と借入金が増加となった。一方、サービス業（対個人）は前回△4から10ポイントマイナスの△14と借入金が増加した。また無借金の回答割合が他の業種に比べて高いのは、サービス業（対個人）（24.5%⇒28.3%、52社⇒65社）、サービス業（対企業）（31.3%⇒27.0%、61社⇒68社）である。

次に資金繰を「余裕」とする企業の割合から「窮屈」とする企業の割合を差し引いた資金繰DI値は、11となっており前回調査時（2019年上期）の13から2ポイントマイナスで、全体としてやや資金繰が悪化となった。ただし、業種間、企業間で資金繰の状況に格差がみられる。

資金繰DI値を業種別にみると、製造業（生産財）は、前回調査時（2019年上期）の36から11ポイントマイナスで資金繰DI値は25となっている。ただし約3割が「余裕あり」としている。製造業（消費財）は9ポイントマイナスの4、サービス業（対企業）は8ポイントマイナスの7となっている。やや資金繰が改善となったサービス業（対個人）の資金繰DI値は10、商業13となっており、依然として低いプラス水準で推移していることから継続して資金繰は厳しい状況にあると言える。

図4 資金繰りDIの推移



## 2-3. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点についてみたものが表7である。全企業でみると現在の経営上の問題点は、第1位に「従業員不足」(46.2%)、第2位は「人件費の増加」(30.8%)、第3位に「熟練技術者の確保難」(20.4%)となっており、ヒトに関する問題が顕著にあらわれている。

業種別にみると、製造業(消費財)を除くすべての業種において第1位に「従業員不足」をあげている。製造業(消費財)の第1位は前回調査(2019年上期)に引き続き「仕入単価の上昇」(42.7%)が大きな経営上の問題となっている。

建設関連業では第2位に「下請業者の確保難」(42.7%)、第3位に「熟練技術者の確保難」(41.6%)と人手不足が深刻さを増しており、これに伴い人材確保のために「人件費の増加」(25.8%)の負担も生じている。

サービス業(対個人)では、「新規参入者の増加」(23.5%)、商業では「取引先の減少」(26.3%)が他の業種に比べて回答割合が高くなっていることが特徴的である。

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 | 従業員不足 44.0   | 人件費の増加 29.7   | 仕入単価の上昇 20.7   | 熟練技術者の確保難 20.7  | 民間需要の停滞 13.7     |
|            | 今回 | 従業員不足 46.2   | 人件費の増加 30.8   | 熟練技術者の確保難 20.4 | 仕入単価の上昇 17.6    | 民間需要の停滞 15.4     |
| 建設関連業      |    | 従業員不足 56.7   | 下請業者の確保難 42.7 | 熟練技術者の確保難 41.6 | 人件費の増加 25.8     | 仕入単価の上昇 20.2     |
| 製造業(消費財)   |    | 仕入単価の上昇 42.7 | 人件費の増加 26.7   | 従業員不足 26.7     | 取引先の減少 25.3     | 民間需要の停滞 22.7     |
| 製造業(生産財)   |    | 従業員不足 54.4   | 人件費の増加 34.2   | 熟練技術者の確保難 32.9 | 民間需要の停滞 26.6    | 販売先からの値下げ要請 16.5 |
| 商業         |    | 従業員不足 33.3   | 人件費の増加 32.7   | 取引先の減少 26.3    | 民間需要の停滞 25.0    | 仕入単価の上昇 25.0     |
| サービス業(対個人) |    | 従業員不足 51.3   | 人件費の増加 39.7   | 新規参入者の増加 23.5  | 顧客ニーズの対応遅れ 18.3 | 民間需要の停滞 14.3     |
| サービス業(対企業) |    | 従業員不足 44.8   | 人件費の増加 25.4   | 熟練技術者の確保難 16.7 | 取引先の減少 14.7     | 新規参入者の増加 13.6    |
| 農林水産業      |    | 従業員不足 50.0   | 人件費の増加 50.0   | 仕入単価の上昇 50.0   | 取引先の減少 25.0     | 民間需要の停滞 25.0     |

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

## 2-4. 経営上の力点と対応策

「現在実施中の経営上の力点」について、第1位は「付加価値の増大」(49.1%)、第2位「新規受注の確保」(44.3%)、第3位「人材確保」(34.1%)の順となっている。

以下、「社員教育」(30.5%)「新規事業の展開」(15.2%)が主な現在実施中の経営上の力点となっている。

業種別でみると建設関連業の第1位は、「人材確保」(53.9%)となっている。また「社員教育」への取り組みは製造業(生産財)(39.2%)、商業(31.4%)、サービス業(対個人)(33.5%)において他の業種に比べて高い回答割合となっている。

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、第1位「付加価値の増大」(36.1%)、第2位に「人材確保」(33.6%)、第3位「新規受注の確保」(33.1%)の順となっている。以下、「社員教育」(32.4%)、「新規事業の展開」(26.6%)が今後の重点対応策となっている。

## 3. 終わりに

会員企業の採算水準DI値は、今期から5期遡り2017年上期からの推移をみると、全企業ベースでDI値は概ね40半ばをキープしてきたが、今期2019年下期の採算水準DI値は40を切り、39まで悪化となった。2018年下期の全企業ベースのDI値48からは9ポイント低下している。また業種別でも製造業(生産財)は、前回調査(2019年上期)DI値で70まで上昇するも、今期はここ数年になく大幅に落ち込みDI値が42まで下落した。

製造業(消費財)は2017年上期以降30後半代での推移であったが、前回調査時(2019年上期)にはDI値27、今期28と全ての業種のなかで最低の水準となっている。さらに非製造業においては、商業・サービス業(対個人)は長引く消費低迷で厳しい経営環境にあり、採算水準は他の業種に比べて低調で2017年上期以降概ね30~40前半代で推移している。一方、他の業種に比べて比較的安定して推移してきた建設関連業も今期DI値が49、サービス業(対個人)も45と前回調査時から採算水準が悪化している。

前期比業況判断においては、特に今期の製造業(消費財・生産財)、商業、サービス業(対個人)がマイナス水準となり、著しく業況が悪化している傾向がみられた。

長期化する米中経済摩擦を背景に日本経済への影響が少なからずあり、景況感は悪化している。また昨年10月の消費税増税や天候不順は景況悪化局面とも重なり、消費マインドの低下が続いた。仕事の受注そのものが減少し、客数そのものが減少している。加えて利益を圧迫する原油価格の上昇や原材料費の高騰、深刻化する人手不足への対応による人件費や外注費の増加などでコストの上昇が業況の悪化に拍車をかけている。

しかし、このような企業業績を取り巻く環境が厳しく、景況感が悪化する状況にある中で、兵庫同友会の会員企業においては、強い経営体質の指標のひとつとなる採算水準で黒字経営、トントン経営を合わせると会員企業の8割近くが存在する。持続可能な経営を実践できる強固な存立基盤を保持している。景気の気は、気分の気であり、自社のスタンスは「景気は今は底で、これから上向く」という思考のもと、今後の東京オリンピック・パラリンピック、2025年の大阪万博、アンビエント情報社会をビジ

ネスチャンスに見据えたA IやI oT技術を駆使した人手不足を補う投資や生産性向上を図る新たな仕組みの開発によるビジネスモデルの構築、さらには ESG 投資（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを進め、サステイナブル経営への実現に向けた戦略の実行が不可欠となっている。



# 各景況調査の動向と今後の経済情勢

## —兵庫同友会の景況調査を中心に—

関西学院大学大学院経営戦略研究科教授 佐竹 隆幸

### 1 2020 年における日本経済の見通し

2019 年 12 月 30 日大納会の日経平均は、2 万 3656 円 62 銭と昨年末に比べ 18%上昇、年末終値としては 1990 年来 29 年ぶりの高値となった。一つの原因としては、米連邦準備理事会(FRB)をはじめ各国の中央銀行が金融緩和拡大・超低金利化に動いた結果である。つまりは、運用難に陥ったマネーがリスク市場へ流入し、各国の株式や REIT への投資が増えたことにあるとみられる。

2019 年当初の米中貿易摩擦はいまだ解決の糸口を見せておらず、5 月 5 日には、米国のトランプ大統領は中国の輸入製品 2,000 億ドルに対する関税を 10%から 25%へ引き上げると発表、さらに中国通信大手企業である華為技術（ファーウェイ）の実質的な禁輸に踏み切るなど、緊張が深まっていった。その後 10 月に米中閣僚級の通商協議が再開され、追加関税の延期が表明されるなどがあり、緊張した関係はやや解消しつつあるといえる。ただし、2020 年 11 月に予定されている米国大統領選挙の結果によっては、世界の経済動向も大きく変化するといえ、通常現職大統領が有利な二選目の大統領選挙であるが、その動向には注意が必要である。

国内の動向としては、10 月 1 日に消費税が 10%に改定され、合わせて軽減税率が導入された。増税直後の家計調査による消費支出は実質値の前年比で 5.1%減少し、11 月ぶりのマイナスに転じた。同月に発生した台風 19 号の影響もあったであろうが、キャッシュレス・ポイント還元事業やそのほか税制対策を行ってはいけるものの、消費の落ち込みは厳しく、2020 年も同様に消費の落ち込みが厳しい年になる恐れは高い。

2020 年の大きなトピックとしては 7 月から 9 月にかけて実施される、東京オリンピック・パラリンピックであろう。東京を中心として、全国の建設・インフラ需要を大きくけん引してきた事業であり、その他への経済効果も計り知れないことから、当年についてはプラスの効果がみられると想定される。

その後は 2025 年の大阪・関西万博や、大阪が有力といわれている IR（統合型リゾート）により、建設・インフラ需要は関西へも推移し、その波及効果は建設のみによらず、各業種へいきわたるとみられる。この大阪・関西万博では、目指す姿として、国連が掲げる持続可能な開発目標(SDGs)が達成される社会と、日本の国家戦略 Society5.0 の実現、があげられている。「Society 5.0」とは、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会とされており、2020 年には 2019 年に試行の始まった次世代通信技術(5G)への投資が本格化し、IoT や、AI、ビッグデータ、バイオテクノロジーといった分野を生かしたビジ

ネスチャンスが生まれるとみられる。

2020 年は、金融緩和に支えられながらも、消費増税関連の景況対策や大型イベント、技術革新などの様々な機会が多い 1 年になるであろう。兵庫同友会会員企業においても自社を取り巻く環境について把握し、機会を自社の強みと結合させ、新たな事業展開を模索し続ける必要がある。以下からは、各景況調査の結果を示しながら、兵庫同友会会員企業の景況感を把握していく。

## 2 日銀短観における業況判断の結果

日銀短観の 2019 年 12 月調査の業況判断では、大企業(全業種)が 2019 年 9 月の 13→9 の 4 ポイント減少となっている。中小企業(全業種)が 2019 年 9 月の 5→1 の 4 ポイント減少である。中小企業の DI は、大企業の DI よりも数値が低く減少幅は等しくなっている。

製造業と非製造業に分けて、業況判断をみってみる。大企業(製造業)が 2019 年 9 月の 5→0 の 5 ポイント減少となっている。業種別で見た大企業(製造業)の業況判断 DI で増加幅が大きかった順をみると、紙・パルプの 2019 年 9 月の 0→11 の 11 ポイント増加、石油・石炭製品の△18→△12 の 6 ポイント増加、非鉄金属の△18→△15 の 3 ポイント増加、食料品の 7→10 の 3 ポイント増加であった。そのほかの業種は減少しており(横ばいも含む)、減少幅が大きかった順では、業務用機械の 16→0 の 16 ポイント減少、自動車の 2→△11 の 13 ポイント減少、窯業・土石製品の 14→3 の 11 ポイント減少となっている。

中小企業(製造業)の業況判断 DI は 2019 年 9 月の△4→△9 の 5 ポイント減少となっている。業種別でみた中小企業(製造業)の業況判断 DI で増加幅が大きかった順をみると、窯業・土石製品の△2→4 の 6 ポイント増加、業務用機械の△5→△2 の 3 ポイント増加となっている。そのほかの業種は減少しており(横ばいも含む)、減少幅が大きかった順では、鉄鋼の△9→△20 の 11 ポイント減少、生産機械の 2→△8 の 10 ポイント減少、木材・木製品の△4→△12 の 8 ポイント減少となっている。

製造業においては、大部分の業種が数値を下げている。また、大企業(非製造業)は 2019 年 9 月の 21→20 の 1 ポイント減少、中小企業(非製造業)は 2019 年 9 月の 10→7 の 3 ポイント減少となっている。

図表 1 業況判断

(%)

|            | 2019年9月調査 |      |      | 2019年12月調査 |      |      |     |      |      |
|------------|-----------|------|------|------------|------|------|-----|------|------|
|            | 最近        |      |      | 最近         |      |      | 先行き |      |      |
|            | 大企業       | 中堅企業 | 中小企業 | 大企業        | 中堅企業 | 中小企業 | 大企業 | 中堅企業 | 中小企業 |
| 全業種        | 13        | 12   | 5    | 9          | 9    | 1    | 8   | 3    | -4   |
| 製造業        | 5         | 2    | -4   | 0          | 1    | -9   | 0   | -4   | -12  |
| 1. 良い      | 15        | 16   | 17   | 12         | 16   | 15   | 10  | 11   | 11   |
| 2. さほど良くない | 75        | 70   | 62   | 76         | 69   | 61   | 80  | 74   | 66   |
| 3. 悪い      | 10        | 14   | 21   | 12         | 15   | 24   | 10  | 15   | 23   |
| 非製造業       | 21        | 18   | 10   | 20         | 14   | 7    | 18  | 7    | 1    |
| 1. 良い      | 25        | 25   | 23   | 25         | 24   | 22   | 21  | 16   | 16   |
| 2. さほど良くない | 71        | 68   | 64   | 70         | 66   | 63   | 76  | 75   | 69   |
| 3. 悪い      | 4         | 7    | 13   | 5          | 10   | 15   | 3   | 9    | 15   |

(注) 業況判断は、「良い」(回答社数構成比) - 「悪い」(回答社数構成比)。

日銀短観(2019年12月)より抜粋・一部加工

### 3 中同協景況調査の主要項目における結果

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

中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)による「同友会景況調査報告(DOR)」の2019年10～12月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断DIでは、全業種は3→△3の6ポイント減少している。業種別をみていくと、建設業は18→1の17ポイント減少、製造業は△10→△7の3ポイント増加、流通・商業は3→△9の12ポイント減少、サービス業は12→7の5ポイント減少している。製造業以外はすべて減少となり、特に建設業の減少が著しい。

売上高DIでは、全業種は3→1の2ポイント減少している。業種別をみていくと、建設業は17→4の13ポイント減少、製造業は△7→3の10ポイント増加、流通・商業は2→△4の6ポイント減少、サービス業は12→5の7ポイント減少している。業況判断同様、製造業以外はすべて減少となり、特に建設業の減少が著しい。

経常利益DIでは、全業種は0→△2の2ポイント減少している。業種別をみていくと、建設業は12→4の8ポイント減少、製造業は△10→△6の4ポイント増加、流通・商業は1→△7の8ポイント減少、サービス業は8→10の2ポイント増加している。製造業、サービス業は増加となり、業種により増減が分かれた。

資金繰DIでは、全業種は12→8の4ポイント減少している。業種別をみていくと、建設業は16→21の5ポイント増加、製造業は9→0の9ポイント減少、流通・商業は16→6の10ポイント減少、サービス業は8→13の5ポイント増加している。建築業、サービス業は増加となり、業種により増減が分かれた。

採算水準DIでは、全業種は33→35の2ポイント増加している。業種別をみていくと、建設業は41→38の3ポイント減少、製造業は21→28の7ポイント増加、流通・商業は38

→41 の 3 ポイント増加、サービス業は 41→36 の 5 ポイント減少している。製造業、流通・商業は増加となり、業種により増減が分かれた。

設備投資では設備の過不足感 DI は△19→△17 の 2 ポイント増加であり、2019 年 9～12 月期の設備投資の実施割合では、41.3%となっている。投資目的としては、回答率が最も高かったのが維持補修で 42.9%、2 番目に高いのが維持補修の 41.1%、3 番目に高いのが合理化・省力化の 27.4%となっている。

図表 2 中同協景況調査 全業種における各 DI

|     | 業況判断 | 売上高 | 経常利益 | 資金繰 | 採算水準 | 設備投資 |
|-----|------|-----|------|-----|------|------|
| 中同協 | △3   | 1   | △2   | 8   | 35   | △17  |

筆者作成

## (2)中同協景況調査の特徴

業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI が横ばいかやや減少であり、業況は足踏みからやや下方へと推移しているとみられる。資金繰に関しては二桁近いプラスであるが、前期対比では減少しており、下降傾向である。採算水準 DI も横ばいであることから、まだ収支が悪化する状況ではないとみられるが、設備の過不足感 DI がいまだマイナス水準であることから、設備過剰が全体的な傾向ではない。業種別にみると、建設業では業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI が大幅プラス水準であったものの、均衡近くまで減少している。製造業では業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI とともに従来低水準であったが、回復している。流通・商業は業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI とともに減少、サービス業では業況判断 DI、売上高 DI は減少し、経常利益 DI が横ばいとなった。

## 4 兵庫同友会(2019 年 9～12 月比)と各景況調査との DI の比較

業況判断 DI(業況水準の数値)について、兵庫同友会では 3 であり、日銀短観では 1、中同協では△3 であった。兵庫同友会の業況判断(業況水準の数値)は全国平均と比較してもやや良い。

売上高 DI について、兵庫同友会は 17 であり、中同協では 1 であった。兵庫同友会の売上高 DI は高い傾向にある。

経常利益 DI について、兵庫同友会は 13 であり、中同協では△2 であった。売上高同様兵庫同友会の経常利益 DI は高い傾向にある。

資金繰 DI について、兵庫同友会は 11 であり、中同協では 8 であった。兵庫同友会においては売上高 DI や経常利益 DI が全国と比較しても高いため、資金繰の容易な企業が多いといえる。

採算水準 DI について、兵庫同友会は 39 であり、中同協では 35 であった。兵庫同友会においては売上高 DI や経常利益 DI が全国と比較しても高く、黒字企業が多い。

以上のように、兵庫同友会は全国と比較すると売上高 DI や経常利益 DI が高く、業績の

優れた企業が多いといえる。業績の優れた企業においては資金繰も有利になり、採算水準も向上する。また外部環境が厳しくなりつつある現在においても、自社の優位性を生かすことにより、業況について前向きな判断を示しているとも推察できる。

設備投資 DI は、兵庫同友会は△32 であり、中同協では△17 であった。兵庫同友会の数値は低く、設備投資に消極的な姿勢が見て取れる。

図表 3 全業種における各景況調査の DI

|       | 業況判断<br>(業況水準も含む) | 売上高 | 経常利益 | 資金繰 | 採算水準<br>(経常利益の水準) | 設備投資 |
|-------|-------------------|-----|------|-----|-------------------|------|
| 兵庫同友会 | 3                 | 17  | 13   | 11  | 39                | △32  |
| 日銀短観  | 1                 |     |      |     |                   |      |
| 中同協   | △3                | 1   | △2   | 8   | 35                | △17  |

筆者作成

## 5 企業規模別の比較

兵庫同友会会員企業における企業規模別の特徴について分析を行う。規模については、従業員数での把握を行うものとし、社員数で 0～5 名、6～20 名、21～50 名、51 名以上の 4 分類での比較を実施する。

まずは回答企業の規模別・業種構成比を示す。社員数 0～5 名企業の特徴としては、サービス業が多く、製造業が少ないことがある。6～20 名企業は 0～5 名企業と比べてサービス業の割合が減少し、製造業や商業などの割合が増える。21～50 名企業では 6～20 名企業と類似ではあるが商業と製造業の割合が微増する。51 名以上企業においては建設業が大幅に減り、商業やサービスも減少、製造業の割合が増える。国が定める中小企業の分類においても、製造業のみが従業員数 300 人または資本金 3 億円以下を満たす企業といった比較的大人数の企業を対象としているように 1 社あたりの社員数については製造業が多いといえる。

図表 4 規模別・業種別比較

(%)

|        | 農林<br>水産業 | 建設   | 製造業<br>(消費財) | 製造業<br>(生産財) | 商業<br>(卸売・小売) | サービス<br>(対個人) | サービス<br>(対企業) | 記入<br>なし | 総計    |
|--------|-----------|------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------|-------|
| 0～5名   | 0.5       | 17.8 | 6.1          | 2.3          | 13.5          | 27.2          | 32.5          | 0.3      | 100.0 |
| 6～20名  | 0.6       | 21.7 | 9.4          | 9.1          | 17.7          | 23.1          | 18.2          | 0.3      | 100.0 |
| 21～50名 | 0.0       | 18.0 | 7.3          | 14.0         | 19.3          | 24.7          | 16.7          | 0.0      | 100.0 |
| 51名以上  | 0.0       | 7.3  | 11.0         | 20.7         | 14.6          | 31.7          | 14.6          | 0.0      | 100.0 |
| 総計     | 0.4       | 18.3 | 7.9          | 8.1          | 16.0          | 25.7          | 23.4          | 0.2      | 100.0 |

筆者作成

業況判断 DI については規模別で差異がみられるものの、規模の大小で数値の大小が分かれたわけではない。他方、売上高や経常利益については、社員数 50 名以下の企業では二桁プラスであるのに対し、51 名以上の企業ではゼロもしくはマイナスとなっている。これは 51 名以上の企業ならではの要因があるか、もしくは、51 名以上企業の業種構成が影響している可能性もある。資金繰及び採算水準については規模が大きいほど容易になる。

図表 5 各指標の企業規模別比較(前期比較)

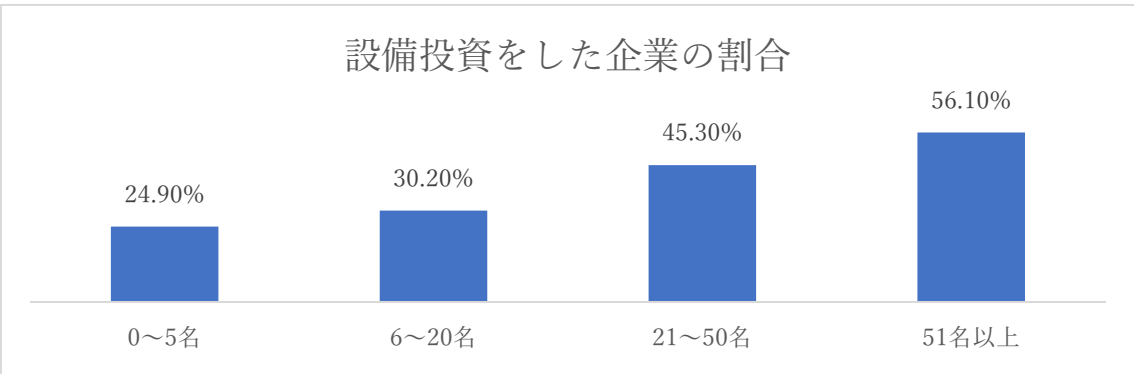
(%)

|         | 業況判断<br>(業況水準も含む) | 売上高 | 経常利益 | 資金繰 | 採算水準<br>(経常利益の水準) |
|---------|-------------------|-----|------|-----|-------------------|
| 0～5 名   | △2                | 17  | 12   | 3   | 17                |
| 6～20 名  | 7                 | 22  | 14   | 12  | 22                |
| 21～50 名 | 11                | 17  | 20   | 15  | 29                |
| 51 名以上  | △6                | 0   | -2   | 38  | 38                |

筆者作成

次に設備投資をした企業の割合については、規模に比例をして数値が増加している。設備投資には借入金を伴うことが多いが、借入金のない無借金経営の企業割合としては、実は 0～5 名企業が 31%と多く、51 名以上企業では 10%とそれほど多くはない。借り入れというリスクを負担し設備投資を行うという規模の大きな企業の傾向がうかがえる。

図表 6 設備投資についての企業規模別比較



筆者作成

経営上の問題点としては、各規模通じて、従業員の不足がある。社員員数 0～5 名企業の特徴としては、取引先の減少や顧客ニーズ変化への対応のズレがあげられる。6～20 名企業

は人件費の増加や熟練技術者の確保難があげられる。21～50 名企業では 6～20 名企業と類似である。51 名以上企業においては人件費の増加や民間需要の停滞などがあげられる。雇用人数が増えるほど賃上げの企業業績に与える影響は大きくなることがうかがえる。

図表 7 経営上の問題点についての規模別比較

(%)

|                | 0～5名 | 6～20名 | 21～50名 | 51名以上 |
|----------------|------|-------|--------|-------|
| 大企業の進出による競争の激化 | 7.9  | 4.6   | 6.0    | 8.5   |
| 大企業の分社化に伴う競争激化 | 3.0  | 1.7   | 2.7    | 1.2   |
| 新規参入者の増加       | 16.0 | 11.1  | 10.0   | 6.1   |
| 官公需要の停滞        | 2.3  | 3.4   | 3.3    | 4.9   |
| 民間需要の停滞        | 16.5 | 11.7  | 15.3   | 24.4  |
| 取引先の減少         | 20.3 | 14.0  | 6.7    | 11.0  |
| 仕入単価の上昇        | 15.2 | 19.1  | 17.3   | 23.2  |
| 人件費の増加         | 16.2 | 35.6  | 48.7   | 47.6  |
| 管理費等間接経費の増加    | 5.8  | 10.0  | 18.0   | 15.9  |
| 金利負担の増加        | 2.0  | 2.8   | 1.3    | 2.4   |
| 事業資金の借入難       | 5.8  | 4.8   | 4.0    | 2.4   |
| 従業員の不足         | 38.6 | 51.0  | 50.7   | 53.7  |
| 熟練技術者の確保難      | 16.5 | 24.2  | 22.0   | 18.3  |
| 下請業者の確保難       | 11.4 | 16.5  | 11.3   | 6.1   |
| 取引先からの値下げ要請    | 5.3  | 4.8   | 6.0    | 11.0  |
| 輸出困難           | 1.3  | 1.1   | 0.0    | 0.0   |
| 輸入品による圧迫       | 0.8  | 1.1   | 1.3    | 2.4   |
| 税負担の増加         | 9.1  | 7.7   | 6.0    | 6.1   |
| 仕入先からの値上げ要請    | 4.1  | 6.3   | 3.3    | 11.0  |
| 顧客ニーズ変化への対応のズレ | 16.8 | 11.1  | 10.0   | 9.8   |

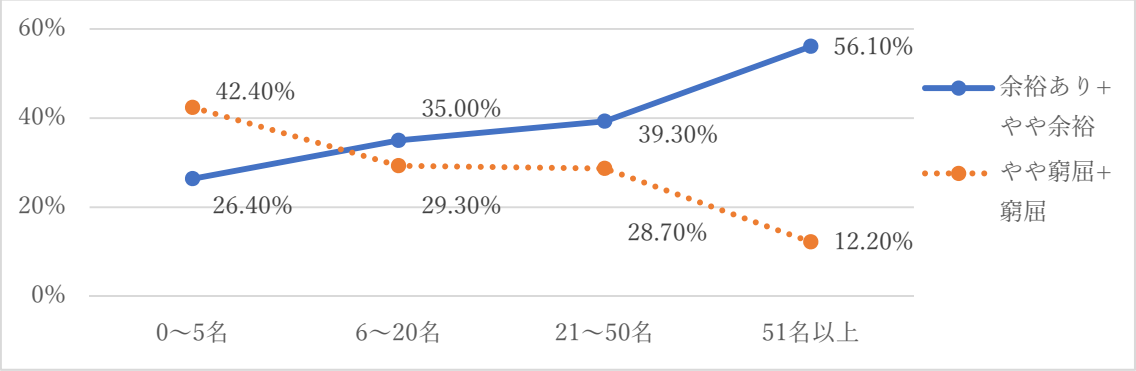
筆者作成

次に経営の力点と対応策の規模別比較を実施する。全体的な傾向として、付加価値の増大と、新規受注(顧客)の確保について、取り組んでいる企業が多い。社員員数 0～5 名企業の特徴としては、人員数は充足しているとみられ、人員確保や社員教育については他の規模と比べて低い。今後新たに実践した取り組みとして、異業種・同業種ネットワークがやや高くなっており、自社単独での規模拡大が困難ななか、ネットワーク形成で活路を見出したいという姿勢が見て取れる。対して 6 名以上の企業では、人材確保及び社員教育に取



り組む企業が増えている。そのほか 51 名企業の特徴として、6～20 名企業や 21～50 名企業と比べて、財務体質の強化を実践している割合が少なくなっている。これは、企業の体制が整備されるにつれ、財務体質の強化はある程度完了しているのではないかと推測される、資金繰において余裕ありとやや余裕を加えた割合が 55%を超え、50 名以下の企業と大きく差があることがその証左であるといえる。

図表 8 資金繰についての企業規模別比較



図表 9 経営の力点と対応策の規模別比較

現在実践中 (％)

|               | 0～5名 | 6～20名 | 21～50名 | 51名以上 |
|---------------|------|-------|--------|-------|
| 付加価値の増大       | 53.3 | 45.9  | 42.0   | 54.9  |
| 新規受注(顧客)の確保   | 47.5 | 43.0  | 41.3   | 39.0  |
| 人件費節約         | 4.8  | 6.0   | 6.7    | 6.1   |
| 人件費以外の経費節減    | 6.3  | 10.0  | 14.7   | 12.2  |
| 財務体質の強化       | 10.7 | 18.5  | 19.3   | 9.8   |
| 機械化促進         | 2.8  | 6.0   | 4.7    | 17.1  |
| 情報力強化         | 17.0 | 11.1  | 12.0   | 8.5   |
| 人材確保          | 23.4 | 39.3  | 37.3   | 46.3  |
| 社員教育          | 14.7 | 41.6  | 40.7   | 39.0  |
| 新規事業の展開       | 14.7 | 13.7  | 17.3   | 19.5  |
| 得意分野の絞り込み     | 18.5 | 8.8   | 6.0    | 9.8   |
| 研究開発          | 4.6  | 6.3   | 6.0    | 4.9   |
| 異業種・同業種ネットワーク | 19.0 | 8.3   | 6.0    | 1.2   |
| アウトソーシング      | 3.0  | 2.3   | 2.7    | 1.2   |

今後新たに実践したい

(%)

|               | 0～5名 | 6～20名 | 21～50名 | 51名以上 |
|---------------|------|-------|--------|-------|
| 付加価値の増大       | 38.6 | 31.9  | 38.0   | 37.8  |
| 新規受注(顧客)の確保   | 36.5 | 30.5  | 31.3   | 29.3  |
| 人件費節約         | 2.3  | 2.6   | 5.3    | 2.4   |
| 人件費以外の経費節減    | 5.1  | 10.0  | 9.3    | 8.5   |
| 財務体質の強化       | 11.7 | 16.8  | 18.0   | 12.2  |
| 機械化促進         | 5.1  | 7.4   | 8.0    | 13.4  |
| 情報力強化         | 20.3 | 16.0  | 12.7   | 18.3  |
| 人材確保          | 29.4 | 38.5  | 32.7   | 32.9  |
| 社員教育          | 18.3 | 39.6  | 44.7   | 46.3  |
| 新規事業の展開       | 27.7 | 24.8  | 25.3   | 31.7  |
| 得意分野の絞り込み     | 14.7 | 10.5  | 8.0    | 4.9   |
| 研究開発          | 8.9  | 12.3  | 10.0   | 19.5  |
| 異業種・同業種ネットワーク | 16.2 | 9.1   | 8.7    | 8.5   |
| アウトソーシング      | 4.8  | 5.7   | 4.7    | 0.0   |

筆者作成

全体を通して、規模の大きな企業は資金繰や採算水準に優れており、その資金調達力を背景に設備投資を実施している。他方小規模な企業でも売上や経常利益が悪いわけではない。小規模な企業が堅調や売り上げや経常利益を信用力に転換し、資金調達を実施することでさらなる成長の余地になりうると考察する。

## 6 企業へのヒアリング

### 【株式会社モリエン】

#### 1. 事業沿革

1919(大正 8)年に「森染料店」として創業、1950(昭和 25)年に「森圓化成株式会社」として法人化、2008(平成 20)年に森一朗氏が代表取締役役に就任した。2014(平成 28)年より「株式会社モリエン」と社名変更し、2019 年に創業ちょうど 100 年を迎えた。創業より建設用塗料販売業を展開しており、現在はそこから発展した塗装工事業のほか、研修事業も行っている。

近年では M&A を行い、東京のそれぞれ塗料販売業を営む企業とその子会社である塗料メーカーを買収、加えて京都の塗装工事業を営む企業も買収し、株式会社モリエンも含めた 4 社にホールディングスカンパニーを含めた 5 社体制でグループを構成してい

る。連結の売上高は 2018 年度で 44 億円となっている。

また、近年では株式会社モリエンでも「Paint Wall」というブランドを立ち上げ、個人宅向け外壁塗装工事業を展開している。この事業は現在西宮と芦屋の 2 拠点で展開している。本社は神戸市でも西側の兵庫区にある株式会社モリエンが、なぜ西宮・芦屋という離れた地域で事業展開を行っているのか、その理由は塗料販売業という本業が大きく関連している。本業の塗料販売業の顧客にも、同社で行っている事業と同様の外壁塗装工事を行う企業は多数ある。顧客のいないエリアを選ぶことで、既存事業の障害とならない展開を進めている。

一方、展開している 2 つの店舗は西宮・芦屋と比較的近い距離での展開を行っている。これは複数店舗を展開することによるブランド価値の向上を狙うだけでなく、今後の事業展開を見据えて多店舗体制の構築を目指した森氏の狙いが強く表れている。加えて、「芦屋」「西宮」という地域のブランドにこだわりを持つ顧客が、地元の地域で発注したいという想いを受け止める狙いもある。

同社ではもともと塗装工事を担う部門を持っていたが、今回それとは別個の事業部としてこのブランドを立ち上げた。自社ブランドを持つ狙いはもちろんだが、これまでの塗装工事部門とは業態・個性が異なることも原因にある。既存の塗装工事部門は自社で直接スタッフを雇用するよりも、現地の職人・施工店を協力業者として依頼することが多い。自社スタッフではない中で工事の質を担保するための組織化といったノウハウは蓄積されていたが、今回の「Paint Wall」事業で求められるものとは少し異なる。そのため、この事業ではすべて直接雇用の社員で行う事業であることから、既存事業とは体制を別にして運営している。

企業買収を行っているものの、森氏は分社に否定的である。そのため、株式会社モリエンの事業展開としては、社内事業部制を採用している。特に新規事業は多くの場合、赤字の状況からスタートする。組織としては別の会計・別の採算としても、クロジノ部門から赤字部門を補てんすることが可能になる点で、ある種の節税効果も見込むことができる。もちろん、事業別会計が確立されていること、それが全社的に理解されるような社員教育も重要である。

## 2. 消費増税の駆け込み需要について

株式会社モリエンでは、事業者との取引が中心であることから外税表記での売価設定が中心である。そのため、今回の消費増税に関しての価格転嫁対策はほぼ必要がなかった。一方で駆け込み需要は予想以上であり、また若干のタイムラグもあったという。

本来は 10%がスタートする 10 月を境とする需要増・減が発生するはずであるが、今回は 10 月と 11 月の間に駆け込み需要とその反動減の谷間が発生した。同社の締め日が 15 日であることを考慮に入れても、10 月 15 日頃までは予想以上の需要があり、当初森氏は駆け込み需要とは関係ないと判断していた。増税後の 10 月の売上が昨年比で 10%

伸びていたことから、自社の取組が功を奏したのだと考えていた。しかし 11 月には売上が低下、昨年比 10%減となる。これでようやく駆け込み需要とその反動減であることがわかった。

この理由として、10%の消費税がいつから反映されるのか、その時期が影響したと考えられる。建設業の場合は工事完了した時点が 9 月末まででなければ消費税を 8%で計算できないため、最終顧客(個人)の思いとしては 9 月末までの完成を要求する。建設業者は何とか完工を急ぐものの、全てが完成に至るわけではない。塗装は建設の最終工程にあるため、必然的に塗料は工事の終盤に発注される。9 月末を目標にした工事が期限を超えた結果、タイムラグのある駆け込み需要が発生することとなった。対企業向けが中心の同社では、駆け込み需要はそれほどないと予想していたが、最終消費者に近い企業が相手という理由もあり、余波を受けた形となる。

### 3. ポイント還元精度・キャッシュレス対応・インボイス制度について

経産省が進めるキャッシュレス・消費者還元事業には手を上げていない。事業者向けの販売に関しては対象外であるためだ。既存のネットショップで運営していた個人向け塗料販売事業を除けば、ポイントの還元精度には関与しない形をとっている。大きな影響はないという。

インボイス制度については 2020 年に導入予定である。取引先からの要請もあり、2023 年の制度スタートを待たず対応を決めた。社長自らシステム構築が可能であることから、比較的新しいシステムや方式については対応しやすい状況が整っている。逆にこれを強みとして展開できる可能性を考えているという。インボイスに対応できない企業が増えることは、株式会社モリエンにとっては業容拡大のチャンスとなりうるという考えである。

### 4. 価格改定の動きと今後について

同社は消費増税に関連した価格改定を行わなかった。昨年にメーカーから塗料の仕入れ値改定があったため、それに連動する形で自社の価格改定を行ったことによる。基本的に価格改定は仕入れ値の影響が大きいことから、今回の消費増税と価格改定は関連しなかった。

消費増税は社員の可処分所得にも影響を与える。給与制度の変更を検討した企業もあるなか、株式会社モリエンは消費増税に関する給与改定は行わなかった。同社では給与を生産性ベースで計算しているため、生産性を上げることが給与アップへの近道であることを示し、増税に対応する給与改定は行わなかった。

外部環境の影響という意味では、メーカーから仕入れは消費増税よりもはるかに大きい。特に塗料の原材料となる石油価格の上昇はメーカーが即座に反応し、価格改定を行うことが多い。その意味でも消費増税の影響は相対的に少なかったと言える。一方で

2019 年 11 月現在、駆け込み需要に対する反動減は継続しているという。これが中長期的に続くことになれば、昨年比で売上高マイナスの可能性もあり得るという。

これからの状況が気になるところであるが、森氏は「自社ぐらいの規模では外部環境の影響よりも、企業努力の効果が勝る」と語っている。状況が悪化すれば、そのときなりの戦い方があり、十分に利益を生むことができるという考えである。その一つが、来年度から誕生するシステム開発部門だ。先述の通り株式会社モリエンは、自社でのシステム開発を強みとしている。これを社長の能力に依存するのではなく、組織化する狙いがある。加えて、社外のシステムについても受注することを考えているという。環境変化に対応できないライバルに対し、さらに差をつける狙いだが、これを実現するためには情報を素早くとらえる感度も重要である。同友会を通じてより早く情報をつかみ、対応できる体制を他社より早く作ることが自社の優位を生み出しているのである。

#### 【株式会社スニップ】

##### 1. 事業沿革

1996(平成 8)年、清水幸樹氏が 30 歳の時に一店舗から創業した。子供も一緒に来ることができるファミリーサロンとして業態を固め、大阪市都島区を創業の地として現在は 10 店舗、社員数は 64 名を数える。清水氏自身は徹底的に「任せる経営」を意識しており、人事や採用についても社員に任せている。自身の力以上に社員の力を信じており、社員の自主性を引き出すことによって企業の成長を目指している。

人数や広さによって変動はあるものの、1 店舗当たりの売上高を概ね 5000~6000 万円程度と見積もっており、それぞれ店舗当たり 5~7 名のスタッフが配置される。新規出店時は助走期間として、1 年間かけて損益分岐点となる売上高 3000 万円を目指す。損益分岐点到達までは他の店舗からの支援も含めて、全社体制でのフォローを行っている。到達して以降は、各店舗の自主性に委ねて運営させる。創意工夫を尊重することで、店舗ごとのオリジナリティやスタッフのアイデアを生かすことができ、それぞれの地域や顧客特性を踏まえた売上高向上に取り組むことが可能になっている。

パート・アルバイトの雇用はなく、全員を正社員採用していることも業界では珍しい同社の特徴である。業界ではアルバイトやパートなどの非正規雇用も一般的であるなか社員が安心して働き続けることができる環境を整えることで「居場所」を与え、そのうえで裁量のある、自由にできる環境を設けて店舗の売り上げを高めていくという目的、「役割」を示す。居場所と役割をわかりやすく示すことが、社員のオーナーシップ醸成に繋がっているといえる。

##### 2. 消費増税の駆け込み需要について

今回の消費増税に関して、いわゆる駆け込み需要はほとんど感じられなかった。8%

の最終日のみ通常よりも少し忙しかった程度の影響にとどまったという。前回の 5% から 8% への増税時は、体感できるレベルで増税前の駆け込みがあったことと比較すると、今回は予想外に影響がなく、無風状態であった。前回は 3% の上昇、今回は 2% の上昇となり、上昇幅に差があることが顧客の心理に影響しているのではないかと清水氏は考察している。

同様に、増税後の消費冷え込みも今のところ印象がない。もともと美容業は定期的に購入しなければならない、生理的な需要によるものである。そのため景気動向によって控えるといった傾向は表れにくいこと、加えて後述するポイント還元制度がより大きく影響したのではないかと考えられる。

### 3. ポイント還元制度・キャッシュレス対応・インボイス制度について

消費増税による需要冷え込みの大きな対策として掲げられていたのが、キャッシュレス決済のポイント還元制度である。この影響をサービス業である同社は大きく受けている。同社ではバーコード決済を導入しておらず、現時点ではクレジットカード決済と電子マネー決済を採用している。10 月以前の支払いは現金がほとんどであり、クレジット・電子マネー決済は当時からすでに導入していたが、決済率は 2 割程度にとどまっていた。

増税後状況は一転、ポイント還元制度に対応したクレジットカード決済が全体の 5 割近くまで増える結果となった。電子マネー決済はポイント還元制度に対応しなかったことからこちらは伸びておらず、ポイント還元制度の影響を顕著にみることができた。顧客側から見れば還元制度は値下げに感じられることもあり、積極的に利用されている。その意味では需要冷え込み対策として効果を発揮しているといえる。

ただし、企業側にはリスクとなる要素が存在している。第一にキャッシュフローの悪化が挙げられる。これまで現金で取引していた、特に B to C の業種にとってこの影響は大きく表れている。美容院もその業界の一つである。個人事業主に近い小規模な事業者が多く、顧客の支払いがキャッシュレスへ決済方法を変更することによって、サービス提供と入金タイミングが一致しなくなる。翌月や翌々月の入金となれば、企業のキャッシュフローは悪化する。給与や経費等の支払いは従前どおりの対応となるため、企業がキャッシュレス決済に対応するにはその期間の資金繰りに耐えうる、ある程度の体力が要求される。

もう一つのリスクは、この対策が反動需要減の先延ばしに過ぎないという可能性である。ポイント還元制度は消費増税から半年間であり、増税の反動はポイント還元制度が終了する 2020 年 4 月以降に発生するのではないかという予測も十分考えられる。その場合、本当の意味で増税の影響が表れるのは、還元制度が終了する 2020 年 6 月以降となる。決して楽観視はできない状況で一定期間過ごしているに過ぎず、キャッシュレス決済の導入は功罪両面の要素をはらんだまま、各企業へ影響を与えていると言える。

#### 4. 価格改定の動きと今後について

そんな中でスニップは、この 10 月のタイミングで価格改定を行った。もともと消費税は外税表記としていることから、サービス自体の価格改定を行った形である。これまで同社では各店舗の価格がばらばらに設定されていた。それぞれの店舗は開店した時点の価格設定が基準となっており、新しい店舗と最も古い店舗の間に価格差があるような状態であった。これを新店舗の方に合わせる形で今回価格改定を行い、実質的な値上げを行った形である。

社員への待遇改善が価格改定の大きな理由となった。2019 年度から施行された働き方改革関連法への対応を含め、同社ではベースアップを含む待遇改善を断行した。背景には、業界全体に蔓延する人材難・採用難の影響もある。新卒採用を人材確保の生命線としているスニップにとって、新卒社員の給与水準は非常に重要な意味を持つ。一方で既存社員よりも高い給与を払うわけにもいかないため、全体的な待遇改善となった。

メニューを単純に値上げすれば、もちろん顧客が離れてしまうため、価格改定にも工夫を重ねた。顧客にとって基礎的な価格判断の基準となるカットの価格は据え置き、パーマ等のメニューをより付加価値の高い新サービスに変更して価格改定するなど、価格を上げる理由を顧客に納得してもらえることが重要となる。価格上昇幅が最大となった創業店は、店舗リニューアルと併せることで説得力を持たせた。増税時は価格改定のチャンスととらえる向きは多く、今回の消費増税と併せて価格改定を行った企業・業界は多い。一方で、顧客に理解される価格改定となるかは別個の問題であり、十分な説得力を持たせることができるか、企業は十分考慮する必要がある。

清水氏は消費税に対し、法人税ほどの社会的評価がないと感じている。サービス業では消費税による負担額が大きいことから、法人税の納付額は少なくなる企業も多い。一方で社会的に評価される、いわゆる「納税額」は消費税額でなく、法人税額で考えられることが多い。サービス業の立場からすると、総納税額で貢献度合いを見てほしいという向きもある。

スニップを含む美容業界では先述の通り小規模な企業が多いため、経理業務の負担は直接経営者の負担増につながるという。消費税の税制自体に加え、今回はポイント還元制度、そして将来的にはインボイス制度への対応など、システム対応を含む負担要素は増える一方となる。AI/IoTをはじめ、情報技術の発展とそれに連動した諸制度の改定は、企業が存立していくために避けることができない環境変化である。これらに押しつぶされないよう、個々の企業で利益体質の改善と、情勢に応じた適切な投資を進める必要がある。

## 7 おわりに

経営課題において、従業員不足をあげる企業の割合が規模の大小を問わず高かった。人材採用は人口減少局面の現在、根本的な解決は見出しにくい長期的な問題であるといえる。そのなかでも新技術を生かして、新規ビジネスを創出するに際しては若手人材の採用が不可欠であるが、日本の若手人材採用はいまだ新卒採用による部分が多い。近年学生が企業を選ぶ立場である売り手市場であるといわれているが、実際はどうであろうか。リクルートワークス研究所が実施した調査によると、2020 年卒大学生・大学院生の求人倍率は 1.83 倍であるが、従業員数 5,000 人以上の企業に限ると求人倍率は 0.42 倍であり、同じく 300 人未満になると 8.62 倍と、大きな乖離があるということである。また業種によっても異なり流通業は 11 倍と極端な売り手市場となっている。求人難とは言われているが、大企業求人相手には勝てないとあきらめるのではなく、中小企業間での採用競争の中でいかに当社が選ばれる企業になるかが求められている。

では選ばれる会社とはこの場合どうであろうか、株式会社 i-plug が 2019 年卒学生向けに実施した、「働き方」に関する意識調査を参考にすると、新卒学生が企業に求める要素は、「給料の高さ」よりも、「社内の雰囲気」や「成長できる環境」、「将来性」の位置づけが高い。また労働時間や休暇に関する関心の高さも垣間見える。これらのことから、最近の学生が企業を選ぶ要素としては、給料の高さよりも、社員がいきいきと働く「よい会社」であることが重視されているという結果であるといえる。

これは、兵庫県中小企業家同友会ビジョン 2020 において目指している、新たな価値共創(価値ともづくり:CSV)で持続可能な成長を実現している企業の姿でもあるといえる。ビジョン 2020 策定 5 年目の本年は、兵庫同友会会員企業が、顧客からも働き手からも魅力ある存在になり、地域の活力を創造し、地域経済、ひいては日本経済の活性化に貢献をできる存在になることが求められている。



中小企業家の声

| No. | 大業種名称 | 売上・利益増加の特徴                                                            | 売上・利益減少の特徴                                                                                               | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                              | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | 農林水産業 |                                                                       |                                                                                                          | 災害に強い栽培技術の確立                                                                  |                                                                                                                                                                                                         |
| 2   | 農林水産業 | 関東圏の新規販路開拓による顧客の増加                                                    |                                                                                                          | 戦わなくても勝てる経営(競争力)を身に付ける                                                        | 世の流れに沿った環境に対応するしかない                                                                                                                                                                                     |
| 3   | 農林水産業 |                                                                       | 人件費の増加                                                                                                   | 自社を認知してもらうように情報発信していく。                                                        |                                                                                                                                                                                                         |
| 4   | 建設    | 公共工事の売り上げ増加                                                           |                                                                                                          | 経営上の努力は人財育成・経営への決意は変化に対応した取り組み。                                               | 政府は増税政策一辺倒、少子高齢化の現実を考えると、政府自ら身を切る行政改革による収支対策を実施すべきである。                                                                                                                                                  |
| 5   | 建設    | 新規着工予定現場あり                                                            | 消費税増税                                                                                                    | 小さくても強い会社                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |
| 6   | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | 新規事業を確立させたい                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |
| 7   | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | 1日1日、努力するのみ                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |
| 8   | 建設    | 人手不足からの客数増加                                                           |                                                                                                          | 覚悟。他責から自責へ。                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |
| 9   | 建設    | 紹介受注の強化                                                               |                                                                                                          | ob客からの受注と紹介に注力する                                                              | 消費税を上げるのは、仕方ないのかもしれないが、使い道が明確ではないと思う。                                                                                                                                                                   |
| 10  | 建設    |                                                                       | 受注金額が大きい仕事は減少したが材料費、外注費も減り、営業利益は大きく変わっていない                                                               | 技能実習生の活用と実習期間終了後の日本での就労資格の取得                                                  | 国民全体で負担するしかないと思うが、政府の予算の使い方のチェックは必要。地方に権限を移すべき。                                                                                                                                                         |
| 11  | 建設    | これまでの商品を見直し、収益性の高い商品に的を絞りました。                                         |                                                                                                          | 得意分野の絞り込みは終わったので、さらなるステージを目指し、来春スタートできるくらいを目指してすすめていきます。わが社の強みは競合ではなく、共生でした。  |                                                                                                                                                                                                         |
| 12  | 建設    |                                                                       | 全てのプラントが延期になった                                                                                           |                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 13  | 建設    |                                                                       | 売上減少は作業エンジニア不足が主な原因                                                                                      |                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 14  | 建設    |                                                                       | 不動産業界のテナント契約が変わり、賃貸物件をスケルトンにする事が減ってきている。つまり居抜き物件がほとんどなので、店全体を作る事が減り、部分改装がほとんどになってきたため、1物件の請負額がかなり減少している。 | 新規の商品開発と情報発信                                                                  |                                                                                                                                                                                                         |
| 15  | 建設    | 新しい取引先が増えた。                                                           |                                                                                                          |                                                                               | 直間比率是正の為、また税の公平性の為、景気を見ながら今後ともあげていくべき。                                                                                                                                                                  |
| 16  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          |                                                                               | 10%より減税すべし                                                                                                                                                                                              |
| 17  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | ①雇用の拡大(40名体制の確立) ②工場の取得                                                       |                                                                                                                                                                                                         |
| 18  | 建設    | 営業力の強化、提案物件の増加。他社との違いを明確化。迅速な対応                                       |                                                                                                          | 人が財産。研修と実践による社員教育を実施して社員のレベルアップを図る。新規顧客獲得のための営業のシステム化                         |                                                                                                                                                                                                         |
| 19  | 建設    | 総合的に請け負った結果                                                           |                                                                                                          | 年間通じて安定した仕事量の確保                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 20  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | 人が成長出来る会社の風土を確立させ、働き易く安定した会社を作る                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 21  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | 景気の変動に備え、堅実に経営。三方よしの精神で自社に下請け業者・信用を大切に。                                       |                                                                                                                                                                                                         |
| 22  | 建設    | 競争力の強化。原価を落とすことに努力する事。                                                | 見積もり、入力で負ける。                                                                                             |                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 23  | 建設    | 30年の地道な努力                                                             |                                                                                                          |                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 24  | 建設    |                                                                       | 客単価の高止まりと仕入額の増加                                                                                          | 富社強員(会社が富むためには強い社員づくり)                                                        |                                                                                                                                                                                                         |
| 25  | 建設    | 新規受注・採用                                                               |                                                                                                          | 新規受注と採用、教育に力を入れます                                                             |                                                                                                                                                                                                         |
| 26  | 建設    | 販売項目の増加                                                               |                                                                                                          | 資金繰り                                                                          | 手数料が必要                                                                                                                                                                                                  |
| 27  | 建設    | 外注の内製化                                                                |                                                                                                          | 外注内製化により、粗利率は上昇したが、新人ばかりで戦力は低下している。離職の多い業種ではあるが、絶対にやめさせない。絶対に成長させる。絶対にあきらめない！ | 災害に対する補填になりそう                                                                                                                                                                                           |
| 28  | 建設    | 物件数が増える                                                               |                                                                                                          |                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 29  | 建設    | 得意先の紹介で、一見客が増えている。                                                    |                                                                                                          | 事業承継が進まない中、生涯現役で会社経営を続けます。                                                    |                                                                                                                                                                                                         |
| 30  | 建設    | 気合                                                                    |                                                                                                          | 気合                                                                            |                                                                                                                                                                                                         |
| 31  | 建設    | 客先と物件数の増加                                                             |                                                                                                          | 接待交際費を減らす                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |
| 32  | 建設    |                                                                       | 当社8月決算で繰り越し案件がなかったため                                                                                     | 年間受注額完工高同棟数値を達成する。従業員全員の総合力で利益の追求と顧客の満足を得る対応をする。                              |                                                                                                                                                                                                         |
| 33  | 建設    | 工事部門は横ばいだが、小売電気事業が好調のため                                               |                                                                                                          | 少数精鋭での営業。工事部門に関しては工務社員増強(厚生施設の充実)魅力ある会社、社内に！                                  | インボイス制度に関しては小規模な事業所にとって影響が大きい。やめるべきである。                                                                                                                                                                 |
| 34  | 建設    | とにかく断らずに仕事をする。仕事をとってきて、協力業者と一丸となってやった。                                |                                                                                                          | 外国人雇用を推進します。                                                                  | 税理士でも雇わないと乗り越えられないことが多い。ルールを新しくすることは、大切だが、周りが追いついていない。まずは、国全体の景気を上昇させて、一人あたりの所得を増やさないと税金の支払えない企業が増えるだけ。アメリカ、中国、ヨーロッパの平均年収は、日本の2倍。インバウンドで外国人がきているのは、日本が安いし、サービス優れているから、きてくれているだけ。これでは、中小企業の利益は、上がるわけがない。 |
| 35  | 建設    | 業界の入出不足の為。                                                            |                                                                                                          | 社員教育の作り込と経営者が経営できる環境を整備しております。                                                | 今増税するべきではない                                                                                                                                                                                             |
| 36  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | 巧遅よりも拙速を心掛け、取り組んでいく所存です。                                                      | 納税したものが適正に使用されるかの判断基準が欲しい。                                                                                                                                                                              |
| 37  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          |                                                                               | やれ8%や10%やポイント還元やと言わず、10%で統一したいと思うのですが。                                                                                                                                                                  |
| 38  | 建設    |                                                                       | 消費税増税が原因と考えられる10月以降の工事件数の減少                                                                              |                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 39  | 建設    | 客先の大型案件の計画時期がその時期になったため                                               | 客先の大型案件の計画時期がその時期をずれたため                                                                                  | 自分の本気度を再度問う                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |
| 40  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | 他社がやらない、やりたがらないサービス技術の提供                                                      |                                                                                                                                                                                                         |
| 41  | 建設    |                                                                       | 消費税の影響かは不明だが10月以降の客数が下がりが気味。                                                                             | 付加価値を高め顧客の数を増やす。                                                              | 中小零細企業には働き方改革等厳しい法令が多いように感じます。大企業向けの法令より弱者救済の法令もあっておかしくないと感じます。                                                                                                                                         |
| 42  | 建設    | 新規顧客の増加                                                               |                                                                                                          | 継続する意思の強さ                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |
| 43  | 建設    | 売上は減少し、経常利益は過去最高を記録した。利益が出せる工事を受注できたのと、自社施工を増やし外注費を減少させることができたのがポイント。 |                                                                                                          | やらないことを明確にする                                                                  | 消費増税は国民全体の財布の紐を固くする政策だと思います。再考を切に願います。                                                                                                                                                                  |
| 44  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | 人材育成                                                                          |                                                                                                                                                                                                         |
| 45  | 建設    | 建設業なので未成工事が次年度の売上に入るが、固定費は変わらないので今期は悪化。来期の売上に入り、好転。                   |                                                                                                          | 社員大工を採用する事                                                                    |                                                                                                                                                                                                         |
| 46  | 建設    |                                                                       | 受注数減                                                                                                     |                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |
| 47  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          |                                                                               | 制度が複雑化すると、中小企業は人的に疲弊する。簡略化、簡素化を目指して欲しい。                                                                                                                                                                 |
| 48  | 建設    |                                                                       |                                                                                                          | 社員教育に力を入れる                                                                    |                                                                                                                                                                                                         |
| 49  | 建設    | お客様増加                                                                 |                                                                                                          |                                                                               |                                                                                                                                                                                                         |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称 | 売上・利益増加の特徴                                                                                   | 売上・利益減少の特徴                                                         | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                                                                                                                                                  | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                       |
|-----|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 50  | 建設    | 運                                                                                            | 運                                                                  | 周囲に喜んでもらえる会社になるよう努力する                                                                                                                                                                                                             |                                                                         |
| 51  | 建設    | 営業力強化、社員教育、クレーム対応等に力を入れる。                                                                    |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |
| 52  | 建設    | 1社1社お願いする                                                                                    |                                                                    | 法人税を支払う 年商100億を目指し続ける                                                                                                                                                                                                             | 税金の運用の見直しが必要だと考えます。どうすればいいかわからないが現在の野党は知らない。報酬が税金から支払われているなら即刻野党は無くすべき。 |
| 53  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | 少人数体勢につき、少しのロスやミスが後々の事(仕事の流れ、クレーム対応等)に響いて来ることがあるので、問題が後手対応になりがちなのを反省とし、より社員との報連相の実践を徹底し続けて、先手を打てるよう努力したい。 それと10月に事業継承を行い新体制に変わったので、会社の基盤をかためることに重点を置いて、課題を解決しながら成長できる組織をつくりたいです。そして、信頼と実績、収益を上げていき、それを還元していき、皆さんに愛される会社にしていきたいです。 |                                                                         |
| 54  | 建設    |                                                                                              |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                   | インボイス制度の説明セミナーをしてほしいです。                                                 |
| 55  | 建設    |                                                                                              | 客先の業績悪化、ライバルの影響                                                    | 差別化をはかり、選ばれる会社になる                                                                                                                                                                                                                 |                                                                         |
| 56  | 建設    | 建設業の為、プロジェクト案件となります。よって案件が取れば売上はありますが、毎月売上があがるわけではありません。更に案件ごとに利益が違います。                      |                                                                    | 人材確保の為、会社の魅力作りに注力する必要あり。                                                                                                                                                                                                          |                                                                         |
| 57  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | 営業力の不足＝担当者である社長の力不足ということで、この情けない状況を打開していきたい。                                                                                                                                                                                      |                                                                         |
| 58  | 建設    | 公共工事での利益率の良い工事の受注による                                                                         |                                                                    | 現場に仕事を任せ成長を期待する。もう一皮むけ新規事業に迎える会社体制を整える。                                                                                                                                                                                           | 消費税の根本的に見直しても良いのでは？                                                     |
| 59  | 建設    | 社員が3人から4人に増えたことにより、一件に現場に3人で向かっていたが、一人増えたことにより2人2班体制で現場に向かうことができたので、1日でこなせる数を増やすことができた。      |                                                                    | 全員が嬉々として出社する会社をつくる                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
| 60  | 建設    | お客様(企業)の業績等を観察し、お客様のニーズに応えられるように営業をする。官公庁の入札物件を取る。                                           | 年度末に売り上げが一気に上がるため。                                                 | 銀行からの借入方法の変更等で支払利息を減らす。<br>次世代の若い職員の教育方法を確立する。                                                                                                                                                                                    |                                                                         |
| 61  | 建設    | ブチバブル、オリンピック、万博関連                                                                            |                                                                    | 内製化により利益確保が出来てきたので、受注量拡大のための、協力業者を増やし、売り上げ増につなげる。                                                                                                                                                                                 |                                                                         |
| 62  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | 課題が常により、改善してもまた新しい課題が出てきての繰り返しですが、今やるべきことから一つ一つクリアしていくことで、以前よりも成長・発展していると思います。優先順位をつけて、一つ一つ確実にやります。                                                                                                                               |                                                                         |
| 63  | 建設    | 民間企業の設備投資は旺盛で幅広く大型物件を受注することが出来た。これまでからアフターメンテにも力を入れており、幅広いお客様から声を掛けていただくようになり、受注のチャンスが増している。 |                                                                    | 企業は人なり、積極的に人材確保も行い、社員教育にも力を入れていきたい。新規事業の展開として、福祉事業の取り組みも強化していきたい。                                                                                                                                                                 |                                                                         |
| 64  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | 指針の見直しと徹底                                                                                                                                                                                                                         |                                                                         |
| 65  | 建設    | 見積時から経常利益を意識して金額の設定をした                                                                       | 高額物件で工期が掛かり、利益も薄くなった                                               | 経営者としての覚悟を持って、社員の未来、会社の未来を描けるような財務体質に変えていく                                                                                                                                                                                        | インボイス導入により、払った消費税がカウントされないのはおかしい。                                       |
| 66  | 建設    | 人件費削減                                                                                        |                                                                    | 攻めの営業                                                                                                                                                                                                                             |                                                                         |
| 67  | 建設    | 物件大型化                                                                                        |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |
| 68  | 建設    | モデルガーデン新設 ホームページによる集客の強化                                                                     |                                                                    | さらなる付加価値を創造し、お客様の満足を追求する                                                                                                                                                                                                          |                                                                         |
| 69  | 建設    | 今年下期の売り上げが悪い。1月以降に大きめの案件が決まっているので、今期よりは増加する。                                                 | メインの客先が過去数年、積極的な設備投資をされていた。それが一段落したので減少した。<br>メイン以外の客先からの受注量が伸びない。 | 新入社員の採用と育成に力を入れ、10年後の幹部社員を育てる。それには、社長だけではなく先輩・ベテラン社員の育成力も必要。そかも育てていきたい。<br>業界全体で高齢化が進んでいるので、若い社員が育つ会社になるとそれだけで付加価値になると考えている。                                                                                                      |                                                                         |
| 70  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | 従業員の増加とそれに伴う、資金の確保                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
| 71  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | 人との出会いと、目の前の仕事を大切ににする。社内のチームワーク力の向上                                                                                                                                                                                               |                                                                         |
| 72  | 建設    |                                                                                              | 人材不足                                                               | 人材不足                                                                                                                                                                                                                              | しんどい                                                                    |
| 73  | 建設    | 取引先の状況の好転と協力業者さんの増加                                                                          |                                                                    | 一人一人の役割をきちんと分担し、責任を持ち行動し、正しく評価していく。                                                                                                                                                                                               |                                                                         |
| 74  | 建設    |                                                                                              | 仕事量の減少。外注の独立                                                       | 過去を肯定するのも現在を肯定するのも、1分1秒先の未来の自分達である                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
| 75  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | 理念経営とチームビルディング                                                                                                                                                                                                                    |                                                                         |
| 76  | 建設    | 広告費の掛け方                                                                                      |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |
| 77  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | ゆとりある行動                                                                                                                                                                                                                           |                                                                         |
| 78  | 建設    | 自社モデルハウスによる営業戦略                                                                              |                                                                    | 勝ち組になります                                                                                                                                                                                                                          |                                                                         |
| 79  | 建設    | 後期に会社体制の強化                                                                                   |                                                                    | マニュアル強化で基本作業の教育時短と確認漏れ防止。そこからの人間力強化で会社体制の強化。                                                                                                                                                                                      | 決まった内容での対策をねるしかない                                                       |
| 80  | 建設    |                                                                                              | 本業外の部門の勉強中のため                                                      | 新事業の展開を視野に入れた行動によって来年からの2年間は収益の減少となるが、現事業と同等までの技術等の発展により、さらなる経営向上に繋げていきたい。                                                                                                                                                        |                                                                         |
| 81  | 建設    | 会社に利益が残らない仕事はしない。その見極めを慎重にするようになった。                                                          |                                                                    | 仕事の確保。<br>働きがいのある会社創り。                                                                                                                                                                                                            |                                                                         |
| 82  | 建設    |                                                                                              | 増税による受注減                                                           |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |
| 83  | 建設    |                                                                                              | 人員不足により現場の回転不足、研修費などの教育に関する費用の投資                                   | 財務状況を改善すべく、中期経営計画や単年度経営計画を確実に実践し、経常利益を上げ、債務超過から脱却する。                                                                                                                                                                              |                                                                         |
| 84  | 建設    | 単価アップ                                                                                        |                                                                    | 現場第一主義                                                                                                                                                                                                                            |                                                                         |
| 85  | 建設    |                                                                                              |                                                                    | 発展成長の為、全てにおいて妥協をしない                                                                                                                                                                                                               | 増税なら増税で一貫性をもって増税し、予算編成すべまであり軽減税率やポイント還元などは必要ない。                         |
| 86  | 建設    | 利益率の高い公共工事が取れた為                                                                              |                                                                    | 経営指針書について写真の前で発表する                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
| 87  | 建設    | できる、という心構えの向上。                                                                               |                                                                    | 発信力                                                                                                                                                                                                                               | 増税しか考えない政府に不満                                                           |
| 88  | 建設    | 一社依存をやめ自社施工へ                                                                                 |                                                                    | 3期目も黒字にする                                                                                                                                                                                                                         |                                                                         |
| 89  | 建設    | 去年から始めた新施工メニューが既存取引先の掘り起こしや新規取引先に貢献。去年に比べると単価もまとまった額になっており、何よりも仕事の本数がかなり増えた。                 |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |
| 90  | 建設    | 業界自体みんな忙しくしている                                                                               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称    | 売上・利益増加の特徴                                                                        | 売上・利益減少の特徴                                                                                                          | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                                           | 消費税増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                                                                                                     |
|-----|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 91  | 建設       | ベトナム人雇用の増員2人⇒4人。元請からの手形なし、現金のみ。得意分野のみの工事受注                                        |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 92  | 建設       | 昨年の台風被害がまだ尾を引いておりその分が今期にずれ込んだため                                                   |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 93  | 建設       |                                                                                   | 受注工事の延期のため8月～11月の売上が減少                                                                                              | 日本国内における営業活動範囲を広げました。工事メインの営業内容からOEM製品を購入し少しでも営業品目を増やす事と共に自社工場を新設し、製品(加工管)を新しく販売する。海外(アジア)に進出し、弊社の技術を現地に広げて新しい市場を開拓する。     |                                                                                                                                                                                                        |
| 94  | 建設       | 顧客管理・迅速な対応・施工キヤバを増やす                                                              |                                                                                                                     | 業務効率化・顧客管理・迅速な対応・施工キヤバを増やす                                                                                                 | 平等に全経営業から徴収して欲しい。                                                                                                                                                                                      |
| 95  | 建設       | 外注ではなく自社で仕事をこなした                                                                  |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 96  | 建設       | 資材購入の減少                                                                           |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 97  | 建設       |                                                                                   |                                                                                                                     | 現状維持で満足せず従業員の手せを第一に考え永遠の継続を志し歴史を築き上げる                                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |
| 98  | 建設       | 集客媒体の変化に伴う収益の向上。売上は消費税増税による影響は非常に大きいと感じます                                         |                                                                                                                     | 人材不足による受注の取りこぼしがあるので、人材確保を強化し、売上UPにつなげたい                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |
| 99  | 建設       |                                                                                   |                                                                                                                     | 収益面での安定を図れるよう試行錯誤の毎日です。価格競争に負けない情報も必要ですが、合い見積もりにならない戦略をどんどん考えたほうが効率よく収益面も向上できると考えます。                                       |                                                                                                                                                                                                        |
| 100 | 建設       | 下請の仕事にも積極的に受注して行くようにした事。                                                          |                                                                                                                     | 新しいことを取り入れ、前に進んでいくこと。社員の教育を向上させることで人件費以外の経費を節約できる。                                                                         |                                                                                                                                                                                                        |
| 101 | 建設       | 増税の影響                                                                             |                                                                                                                     | 初心に戻り、もっと自分が現場へ足を運び、利益より弊社を選んで頂いたお客様の絶対なる満足の追求。                                                                            | 増税に伴う、ややこしい軽減措置等々はあるなら、もっと簡単に、皆が分かるものにして頂きたい。                                                                                                                                                          |
| 102 | 建設       | 新規取引先の開拓、協力業者のオーガナイズ                                                              |                                                                                                                     | 社員の質で差別化を一層図るべく、社員教育、労働環境の改善に引き続き注力していく。                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |
| 103 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 得意先の書類の電子化が進み、帳簿類の減少が顕著                                                                                             | 新規顧客の獲得と、得意分野の絞り込みに力を入れる                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |
| 104 | 製造業(消費財) | 製品のモデルチェンジにより利益改善、業販売上拡大。                                                         |                                                                                                                     | 社員満足向上、海外への投資。                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                        |
| 105 | 製造業(消費財) | 売上増加                                                                              |                                                                                                                     | ノウハウの継承                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |
| 106 | 製造業(消費財) | 新規案件増・新規商品開発の増                                                                    |                                                                                                                     | 顧客への信頼を深める努力 経営の利益確保の決意                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |
| 107 | 製造業(消費財) | 新設備により原価を下げることができた                                                                |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 108 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 中国の爆買によって原材料が高騰、結果窮地に落ちた同業者が安売りを仕掛けてきたため客数、利益ともに減少した。                                                               |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 109 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 主原料である国内小豆の不作による高騰で、利益を圧迫。値上げも思うように進まない。                                                                            | BtoBから少しBtoCに事業を展開中                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                        |
| 110 | 製造業(消費財) | 新規開拓                                                                              |                                                                                                                     | 新規客拡大に伴って新サービスの展開                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                        |
| 111 | 製造業(消費財) | 季節要因                                                                              |                                                                                                                     |                                                                                                                            | 消費税は一律10%が混乱なくて良いと感じる。                                                                                                                                                                                 |
| 112 | 製造業(消費財) |                                                                                   |                                                                                                                     | 5年後10年後を考えてやっていきたい。                                                                                                        | 消費税を集めるということは、政府に多くのお金が集まるということですが、10%以上は景気を悪くすると思います。今後は目的別に税金を集める方法がいいのでは。                                                                                                                           |
| 113 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 顧客の廃業、撤退。コスト削減のための印刷物圧縮。                                                                                            |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 114 | 製造業(消費財) | 値上をした効果が徐々に出てきた。不採算の得意先との取引中止。                                                    |                                                                                                                     | 粗利の取れる新製品の開発、輸出、ネット販売                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |
| 115 | 製造業(消費財) | 新しい売り先の開拓をした。                                                                     |                                                                                                                     | 価格競争に巻き込まれない商品の開拓                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                        |
| 116 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 仕入単価の上昇に伴う売価への転嫁が不十分で原材料費のみが上昇している状態。                                                                               | いかにして全社的な課題を共有し、課題解決に向かうベクトルを合わせられるをポイントに取組んでいます。                                                                          |                                                                                                                                                                                                        |
| 117 | 製造業(消費財) | もともと3月から5月で1年の利益の半分を稼ぐから                                                          | 消費税の増税の影響は確実に出ている。天候不順も大きい。                                                                                         | 製造業の老舗として必要とされるものを追求し、生み出していく。                                                                                             | 消費税は廃止すべき                                                                                                                                                                                              |
| 118 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 仕事量の減少、人数の減少                                                                                                        | 最後まで残る！                                                                                                                    | 用途の明瞭化                                                                                                                                                                                                 |
| 119 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 過去最高の生産量が3年続き、「残業が多い」「忙しすぎる」との社員の声。受注を断り、社員の負担軽減を行なった結果、残業、公休出勤を削減。残業減少による年収減を補う目的で基本給3%アップ。よって売上減少、人件費増加により経常利益減少。 | 顧客に選ばれる前に社員に選ばれる会社でなければ、労働集約型の当社は存続が厳しい状態。労働時間は当然のこと、あらゆる局面において、「働きやすさ」「継続しやすさ」と「やりがいのレベルを上げ続ける必要を感じている。ある意味、社内変革のよいタイミング。 | 消費税については、不況となるようなブレーキになるほどの税率アップは避けるべき。ただ、今回のように2%程度なら段階的にアップするのは財政上の必要性があれば、やむなし。1点だけ要望は消費者にとって、また事業者にとって複雑な処理が発生することによりシステム改善(設備投資)が必要な制度や、事務作業の増加を伴うような施策は導入しないであほしい。省力化、効率化の時代に手間を増やすような方向は間違っている。 |
| 120 | 製造業(消費財) | 季節変動もあり                                                                           | 基本的に季節変動                                                                                                            |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 121 | 製造業(消費財) | 受託件数の増加                                                                           |                                                                                                                     |                                                                                                                            | 高齢化が進み、国の支出が大きくなる分、仕方がないと思う                                                                                                                                                                            |
| 122 | 製造業(消費財) | 顧客の施設における改修工事の増加                                                                  |                                                                                                                     | 新規事業の創出による第三創業                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                        |
| 123 | 製造業(消費財) | 新商品開発と、新規営業                                                                       |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 124 | 製造業(消費財) | 不採算部門の整理                                                                          |                                                                                                                     |                                                                                                                            | 景気の回復していない状態で増税なんて自殺行為でありえない。官僚は経済音痴しかいないのではないかと。官僚が考えることは、複雑すぎて理解しがたい。                                                                                                                                |
| 125 | 製造業(消費財) | 新規商品の販売                                                                           | 原材料の高騰が一番の問題です。                                                                                                     | 赤字からの脱出と新規事業の確立                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 126 | 製造業(消費財) | 新規顧客の獲得                                                                           |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 127 | 製造業(消費財) | HPリニューアル他                                                                         |                                                                                                                     | エンドユーザーにより近い所で仕事をし、業界の商流革新を起こす。                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 128 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 催事販売の機会を減らした                                                                                                        |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 129 | 製造業(消費財) | 得意先発注品の変更に伴う単価アップ                                                                 |                                                                                                                     | 売り方、アプローチの仕方を考える。                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                        |
| 130 | 製造業(消費財) | 単価交渉を行った                                                                          |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 131 | 製造業(消費財) | 特定の得意先の業況好調と、値上げの効果。遊休不動産を売却して借入金の返済にあてたことと、社員1名減少(傷病手当中で退職はまだ)を現状の社員でフォローして増やさず。 |                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                        |
| 132 | 製造業(消費財) | 外部環境の好転                                                                           |                                                                                                                     | 5年後売上10億、平均年収500万円の会社を作ります。                                                                                                | キャッシュレス化の必要性が感じられない。                                                                                                                                                                                   |
| 133 | 製造業(消費財) |                                                                                   |                                                                                                                     | 昨期9月末決算は収支トントンでした。今期はどうだろうと黒字にしたい！                                                                                         |                                                                                                                                                                                                        |
| 134 | 製造業(消費財) |                                                                                   | 台風需要で昨年秋から売上が増加していましたが、6月過ぎたころから落ち着きが見え、7月以降は減少した。                                                                  | 新規の販路開拓                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称    | 売上・利益増加の特徴                                        | 売上・利益減少の特徴                                                      | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                           | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                                |
|-----|----------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 135 | 製造業(消費財) |                                                   |                                                                 | 新製品開発を今のメインの課題とし、利益率なども再確認していく事。                                                           |                                                                                                                                  |
| 136 | 製造業(消費財) | 生産計画と販売計画を迅速にかつより正確に精査する。売上主力先への提案力を高める為の社内教育の実施。 |                                                                 | 2020年は社内再構築目指します。                                                                          |                                                                                                                                  |
| 137 | 製造業(消費財) |                                                   |                                                                 | 販売力、アピール力を身に着ける                                                                            |                                                                                                                                  |
| 138 | 製造業(消費財) | 顧客先の案件で、大型案件があった。                                 |                                                                 |                                                                                            | 法改正のあるたびにシステムや仕組みを検討せねばならず本業以外のところの手間が大きいのももっとわかりやすくしてほしい。                                                                       |
| 139 | 製造業(消費財) | 外部環境が良いから                                         |                                                                 | 楽しく                                                                                        |                                                                                                                                  |
| 140 | 製造業(消費財) | ライバルメーカーの倒産                                       |                                                                 | 方向性を決める⇒指針書の作成。目標に向けて行動する⇒工場の効率化、社員教育、市場分析。「決めて必ず実行する」                                     |                                                                                                                                  |
| 141 | 製造業(消費財) | 新規顧客の増加                                           |                                                                 | 新規開拓                                                                                       |                                                                                                                                  |
| 142 | 製造業(消費財) |                                                   | 受注量が前年比20%減少 働き方改革・最低賃金の上昇によると人件費の上昇収益の悪化                       |                                                                                            | 消費税増税のための、ポイント還元などの政策は来年度6月迄で景気が悪くなる・消費税減税を行うこと望ましい                                                                              |
| 143 | 製造業(消費財) |                                                   | 仕入れ部品費、外注費の増加が大きく対応できていないため。                                    | 業界を取り巻く環境が大きく変化しているので、一步先行く対応策を立てて対応していきたい。                                                |                                                                                                                                  |
| 144 | 製造業(消費財) | 製品の値上げ                                            |                                                                 | 製品単価の引き上げ                                                                                  |                                                                                                                                  |
| 145 | 製造業(消費財) | 季節指数、ブランド認知度アップ、地産地消のものづくりによる地域住民の方へのPR戦略         |                                                                 | まずは会社の戦力になる社員たちの連携基盤を固めること、レッドオーシャンの競争の中で、いかにうちらしさを具現化し広めるか。外部の声も取り入れながら、風通しのよい組織を目指しています。 |                                                                                                                                  |
| 146 | 製造業(消費財) |                                                   |                                                                 | 弱みを強みに。                                                                                    | 公務員の仕事をつくるために納税者の仕事を複雑にするのはナンセンス。納税や役所申請などもっとスマートになるとうれしいです                                                                      |
| 147 | 製造業(消費財) |                                                   |                                                                 | まずは経営者自身が学び、成長すること                                                                         |                                                                                                                                  |
| 148 | 製造業(消費財) | 営業活動による新規顧客(大手)の獲得                                |                                                                 | これまでは個人の能力で新規案件を受注してきたが、これからは人材確保・教育により、会社としての実力を上げていく。社内の基準・規則等を強化し、会社をより会社らしくしていく。       |                                                                                                                                  |
| 149 | 製造業(消費財) |                                                   | 各社、高性能複合機の導入による印刷物発注の減少、紙の3割近くの価格上昇                             | 取引先の確保                                                                                     | 税率が変わるのは対応できるが、インボイス制度はやめて欲しい                                                                                                    |
| 150 | 製造業(消費財) | 新商品開発の努力                                          |                                                                 | 一部の得意先売上依存からの脱却                                                                            |                                                                                                                                  |
| 151 | 製造業(消費財) | 受託加工が好調                                           |                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 152 | 製造業(消費財) |                                                   |                                                                 | 取引先から自社を選んで頂けるようなお付き合い、営業、そして良い商品を作るという意識を持っていく。そのためには社員教育も今までよりレベルを上げたものを行っていきたく          |                                                                                                                                  |
| 153 | 製造業(生産財) |                                                   | 景気悪化                                                            |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 154 | 製造業(生産財) |                                                   | 主力お取引様よりの発注減                                                    |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 155 | 製造業(生産財) |                                                   | 台風19号(2019.10.12)長野市水害、油圧バルブ欠品、コベル全てラインストップ                     | 今の仕事を一生懸命やるのみ                                                                              | 消費税を含め、税金、社会保険料が重すぎる。社員の手取り賃金が少なすぎる。国家が破たんするのではないかと。若年層が生活できない状況。                                                                |
| 156 | 製造業(生産財) |                                                   | 人件費の増加                                                          |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 157 | 製造業(生産財) |                                                   | 台風19号でパーツサプライヤーが被災し供給ストップし弊社のお客様のラインストップに                       |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 158 | 製造業(生産財) |                                                   | 受注競争による価格低下                                                     | 人材不足の中、中堅社員の離職もあり、自社の最重要課題として対策に模索しています。来期にむけ52期経営指針書を幹部社員を巻き込みながら作成し、夢の共有に取り組んでいます。       |                                                                                                                                  |
| 159 | 製造業(生産財) | 取引業者7社のうち1社が好調                                    |                                                                 |                                                                                            | 消費税に限らず、事業所税、法人税などの使い道を明確にするべき。消費税よりも働き方改革の方が中小製造業にとっては厳しい。                                                                      |
| 160 | 製造業(生産財) | 利益率の低い仕事を極力減らして行くことが出来た。                          |                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 161 | 製造業(生産財) | 主力メーカー他部署からの依頼が増加(緊急品対応の評価)                       |                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 162 | 製造業(生産財) | 適正価格をお願いして認められた                                   |                                                                 | 持続可能な企業を目指すために適正価格の取組みを図っていく                                                               |                                                                                                                                  |
| 163 | 製造業(生産財) |                                                   | 業界全体で仕事に関わる時間が減ったので、部材が流れてこなかったり、図面が遅れたり、製品が出来上がるのに時間がかかったりするため |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 164 | 製造業(生産財) |                                                   | 得意業界の停滞                                                         | 方向性未決定につき経営計画の見直し中                                                                         |                                                                                                                                  |
| 165 | 製造業(生産財) | 新技術の習得                                            |                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 166 | 製造業(生産財) | 高付加価値製品の販売増                                       |                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 167 | 製造業(生産財) | 前半が悪すぎたから                                         |                                                                 | 従業員の目的意識を高める為の表現力のある会社経営                                                                   |                                                                                                                                  |
| 168 | 製造業(生産財) | 利益率、利益額の少ない受注をなくしたこと                              |                                                                 | やる！やるしかない！ぶっつぎる！                                                                           |                                                                                                                                  |
| 169 | 製造業(生産財) | 粗利率の増加、付加価値の高い商品                                  |                                                                 | 生産性の向上、働きやすい環境作りに注力する                                                                      |                                                                                                                                  |
| 170 | 製造業(生産財) |                                                   | 半導体業界全体の冷え込み。                                                   |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 171 | 製造業(生産財) | 新規取引先開拓                                           | 外需向け製品の激減                                                       | 黒字化                                                                                        |                                                                                                                                  |
| 172 | 製造業(生産財) | 従業員採用に力を入れた結果                                     |                                                                 | 景気に左右されない経営を目指す。                                                                           | 景気の動向を見つつ、強い財務体質の日本にしていって欲しい                                                                                                     |
| 173 | 製造業(生産財) |                                                   | 仕入原価が利益を圧迫している                                                  | 大胆に借入を行い設備投資を行う                                                                            | どちらも事業所に実害が発生する。人が足りていないところに余計な作業が発生し、景気が悪い中ソフトやハードの機器を購入させられ、勉強会に出ても意味がわからない、個人事業者などは廃業を考える事業所もある消費税10%は仕方ないにしても軽減税率は天下の悪法と考える。 |
| 174 | 製造業(生産財) | 商品を時代に合うようなデザイン(色)に変更した事により既存の販売ルートに認めていただいた。     |                                                                 | 商品開発、外注加工所が廃業で内作への取り組み。熟練工がいない。                                                            | 弊社には影響は無かったです。飲食店で食べる、持ち帰るで税率が違うのがややこしいですね。一律で良いのではないかと、ポイント制も分かりにくいので現金で支払っています。                                                |
| 175 | 製造業(生産財) |                                                   | 不況                                                              |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 176 | 製造業(生産財) |                                                   |                                                                 | 社員教育を行い、社員全員が幸せになれるような組織を作る                                                                |                                                                                                                                  |
| 177 | 製造業(生産財) | ヒット商品誕生。消費増税前の駆け込み受注。                             |                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                                  |
| 178 | 製造業(生産財) |                                                   | 原材料の入荷不安                                                        | 今までのネットワークを活かし、拡販に努める                                                                      |                                                                                                                                  |
| 179 | 製造業(生産財) | 会計の見直し、製造工程の見直し、在庫管理の見直し                          |                                                                 | 研究開発にさらに投資する                                                                               | 規模による税制見直し                                                                                                                       |
| 180 | 製造業(生産財) | 加工単価アップ、新規顧客の獲得                                   |                                                                 | 全社員経営を目指す                                                                                  |                                                                                                                                  |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                    | 売上・利益減少の特徴                                               | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                                                                                                                 | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                |
|-----|-----------|-------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 181 | 製造業(生産財)  | 環境規制により発生したニーズに合致した製品開発と提案    |                                                          | マーケットにあるニーズで、かつ他社がやらない製品開発                                                                                                                                                                       |                                                                                                                  |
| 182 | 製造業(生産財)  | 人件費の転換、新商品の販売                 |                                                          | ムダ・ムリを無くした経営を行い、集中・選択を行う                                                                                                                                                                         |                                                                                                                  |
| 183 | 製造業(生産財)  |                               | 台風被害に伴い、関東地方のサプライヤーからの供給が止まったため。                         | 量産品は海外工場に移管し、日本工場においては付加価値の高い製品を高値で売る。                                                                                                                                                           | 軽減税率など、手間のかかるような制度は止めて、一律10%にすべき。                                                                                |
| 184 | 製造業(生産財)  | 市場の動向が上向き                     |                                                          | 中小サッシ製作工場より網戸を受注し販売を行っているが、サッシ製作工場の減少・倒産等により顧客が減少してきている。<br>今期は受注高により利益が出る予定だが、顧客の減少から考えても現体制での今後の売上増・維持は難しいと感じている。<br>大手メーカーより受注をできるよう、人員確保・人材教育・設備投資・環境整備を整えていく必要がある。                          |                                                                                                                  |
| 185 | 製造業(生産財)  |                               |                                                          | 事業拡大                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                  |
| 186 | 製造業(生産財)  |                               |                                                          | 組織作り                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                  |
| 187 | 製造業(生産財)  | 既存取引先への営業活動と協力体制              | 特需期間が終了したことによる受注数量の減少                                    | HPの作成や新規顧客獲得の為に営業活動を実施し、取引先様からの受注に左右される現状を改善する。<br>さらに若手の社員を採用し、社内の雰囲気明るく、また技術の継承を進める。                                                                                                           |                                                                                                                  |
| 188 | 製造業(生産財)  |                               | 設備関連の受注減少と試作品の受注減少が要因。                                   | 顧客ニーズの変化に対応し強固な利益構造を構築する以外に生き残る道はない。<br>メーカーと対等に話せる企業へ成長させ、社員を守る！                                                                                                                                |                                                                                                                  |
| 189 | 製造業(生産財)  | 6月までの納期遅れのズレ込み                | 新規案件数の減少                                                 | 人材の確保の為に活動。宣伝用HP作成                                                                                                                                                                               |                                                                                                                  |
| 190 | 製造業(生産財)  | 生産性の向上                        |                                                          | 経営指針書に書いたことを実行する                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                  |
| 191 | 製造業(生産財)  |                               | 市場の悪化。米中問題、災害が主原因と考える。                                   | 人材確保と教育。指針書を作成し、理念を共有する。                                                                                                                                                                         |                                                                                                                  |
| 192 | 製造業(生産財)  | 得意先の状況変化、納期対応への努力             |                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 193 | 製造業(生産財)  |                               |                                                          |                                                                                                                                                                                                  | 軽減税率は体の不自由な方に絞られ、わかりやすくしてもらいたい。10%でよい。事務作業が多すぎる。                                                                 |
| 194 | 製造業(生産財)  | 営業と製造との連携。                    | 損益分岐を下回るほどの受注低調。                                         | 社員が幸せに感じる環境を作る。                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 195 | 製造業(生産財)  | 高付加価値の特殊ポンプの受注納入、景気がよい        |                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 196 | 製造業(生産財)  |                               | 1.米中摩擦による得意先の中国受注分の延期CXL<br>2.得意先の加工内作、外作の遅れ             | 長い先の将来を見据えて、海外の技術力向上に伴う国内受注量の減少に備え、現行受注品を補える新規取引の開拓や、それに対応できる技術の確立を目指す。                                                                                                                          |                                                                                                                  |
| 197 | 製造業(生産財)  | 生産性に向上                        |                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 198 | 製造業(生産財)  |                               | 完成基準で、仕掛かり工事が多く売上げが立っていないため                              | 自分自身のスキルアップにより、社員も同調してレベルアップを図るべく、各種研修を取り入れる                                                                                                                                                     | 軽減税率を5%に下げるか、いっそなくす。                                                                                             |
| 199 | 製造業(生産財)  | 新規顧客開拓                        | 得意先の売上低下                                                 |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 200 | 製造業(生産財)  |                               | 景気後退による生産調整の影響、弊社のIT化や業務の効率化の遅れ。                         | 営業自動見積システムの導入、工程設計システムの導入、社内共有資産・情報の保管方法のクラウド化                                                                                                                                                   |                                                                                                                  |
| 201 | 製造業(生産財)  |                               |                                                          | 無駄を省く。                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
| 202 | 製造業(生産財)  |                               | 得意先の工作機械販売数の減少により、弊社担当部分(機体電気工事・制御装置製造)の受注数減少            |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 203 | 製造業(生産財)  |                               | 連鎖で退職者が出たため生産能力が落ちた。新規設備増設のため生産に空白ができた                   | 技術をつなげ、発展させて明るい未来をつくっていくことのためには、人材の確保と教育から営業・設備内の強化、フル体制での発展と持続を目指しています。                                                                                                                         | 直間比率を見直すべきだと思います。固定資産税や所得税を引き下げた上での消費増税には賛成です。今の形では公明正大とは言えないと思います。ぜいたく品にはもっと増税してもいいと思います。命にかかわるものは最小にすべきだと思います。 |
| 204 | 製造業(生産財)  | 外注費の改善と、社内加工の増加               |                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 205 | 商業(卸売・小売) |                               | 値上げをしたため客数が減少                                            |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 206 | 商業(卸売・小売) | 消費税増税によるレジスター等の入れ替え及び設定変更     |                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 207 | 商業(卸売・小売) | 民間案件を受注した                     |                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 208 | 商業(卸売・小売) |                               | 新車販売の減少に伴い下取り車が入荷しなくなった。                                 |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 209 | 商業(卸売・小売) |                               | 消費税で増税。メディアとして雑誌の低調                                      | 本・読書の楽しみ、必要性を訴える。イベント開催。                                                                                                                                                                         | 増税感が経営を圧迫している。消費を冷やすのではなく、違った税制をすべきと思う。                                                                          |
| 210 | 商業(卸売・小売) | 消費税の現象の歯止めとキャッシュレス還元          |                                                          |                                                                                                                                                                                                  | 軽減税率はわかりにくいし、作業が複雑になるのでやめていただきたい、日本で一番の悪い税金                                                                      |
| 211 | 商業(卸売・小売) |                               | 販売量の業況変化、消費税UP                                           |                                                                                                                                                                                                  | 明らかに増税が経済に悪影響がある。減税すべき！                                                                                          |
| 212 | 商業(卸売・小売) |                               | キャッシュレスによる手数料増加。増税後の需要低下。                                | 『人件費削減・節約』といった項目に違和感あり。働き方改革＝生産性向上は理解できるが、中小企業における見解は残業改善＝残業代のルールの適正化でもあるので、経営者の社員の働かせ方を重視すると給料UPするという決断が必要とされます。経営力点の項目にあるのは、少し違和感があるかなど。良い経営環境を作るや社員が会社に満足かどうかが永遠の経営努力かと思えます。兎に角大きな転換期＝自社の転換期の |                                                                                                                  |
| 213 | 商業(卸売・小売) |                               | 香港デモ                                                     |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 214 | 商業(卸売・小売) |                               | 働く時間の減少による売上チャンスの機会損失と人件費の向上による利益の減少                     | 社員もが2人増える予定なので、社員教育に力を入れて来期中に毎月利益が出る体質に                                                                                                                                                          |                                                                                                                  |
| 215 | 商業(卸売・小売) |                               | 季節によって売り上げが変動するので(1～3月は悪い、4～6月は少し悪い、7～9月は良い、10～12月は少し良い) | 社長2年目なので経営者としてさらに成長すること。そのためには、無理に胸を張らず弱みも見せながら社員さんと共に成長することに力を置きたい。                                                                                                                             | 弊社は消費税8%（飲料水など）10%（酒類など）を共に扱っているが、ただ面倒なだけ。消費税率は一律にして欲しい。                                                         |
| 216 | 商業(卸売・小売) | 新規事業による新規得意先、販売数および営業利益の大幅な増加 |                                                          | 5年後となった創業100周年に向けて100周年を通過点とすべく経営資源を蓄積して次世代体制を整えていく                                                                                                                                              | 制度が複雑すぎるように感じる                                                                                                   |
| 217 | 商業(卸売・小売) | 新商品の開発成功。                     |                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 218 | 商業(卸売・小売) |                               | BtoB から BtoC へ方向転換を図っています                                | 決めたことをやり抜く                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                  |
| 219 | 商業(卸売・小売) |                               | 消費増税による反動。主力商品の生産停止＆新商品の発売延期による                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                  |
| 220 | 商業(卸売・小売) | 新商品開発、付加価値の増強                 | 客数の減少                                                    | 社員教育の徹底による人材力の差別化、異質化を強める。<br>社員が主体的に考え、行動する組織風土づくりとその仕組み化。                                                                                                                                      |                                                                                                                  |
| 221 | 商業(卸売・小売) | 店舗移転                          |                                                          | 店舗を新しくします！<br>社員教育、集客頑張ります！                                                                                                                                                                      |                                                                                                                  |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                                                                  | 売上・利益減少の特徴                                                                         | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                                            | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                                                                                                   |
|-----|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 222 | 商業(卸売・小売) | 仕入れ単価上昇に伴う製品単価の改定がうまく進んでいる。重要顧客に他社製品に切り替えられた(メーカー撤退のため)が別製品のメーカ対応にて顧客を取り戻した。                |                                                                                    | 数字は大切であるがその数字のベースは人(顧客・従業員)の感情を抜きにして語ることはできない。                                                                              | キャッシュレス決済によるポイント還元等は税負担の公平性を考えると??です。増税はやむ負えないかもしれませんがその分をそういった形で還元したら税金の本質からはなれる。何のための増税なのかわかりません。                                                                                                 |
| 223 | 商業(卸売・小売) | 冬物の需要が大きく、毎年1～6月よりも7～12月、とくに10、11、12月の売上比率が大きい。                                             | 10月の消費税増税で年で一番売れる10月、11月の売上が大きくダウンしたこと。これまでは4/1のためまだ傷は浅かった。これからは10月の増税は絶対にしてほしくない。 | これからは売上よりも利益に着目して、客動員のための見せ商品、主力で売っていく利益商品とを全員で理解し、客吸引のためSNSを徹底利用する。そして、とにかく店へ足を運んでもらい、比較対照にて良いものに誘導する、それを全員が周知し徹底していきたい。   | 軽減税率は事務処理が複雑になりやっかい。キャッシュレス還元制度は、販売業者にはまったくメリットなし。増税の反動で売上は下がりキャッシュレス決済のおかげで現金が入らず、資金繰りに悪影響。政府の自己満足から大衆迎合の人気取りと感じています。                                                                              |
| 224 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             | 消費マインドの減退。ECなどを含む競合の激化。                                                            |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 225 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             |                                                                                    | 積極的に設備投資をして新規顧客の開拓を進めています。キャッシュレス決済の導入に踏み切りました。                                                                             | 軽減税率対象事業者ですが、全て10%で何ら問題は無いと思います。僅か2%の軽減を本当に消費者が望んでいると政府は考えているのでしょうか？                                                                                                                                |
| 226 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             | 客数ダウン、人件費の増加、仕入れの上昇                                                                | スタッフの小さな成長を積み重ねて行きます!!                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |
| 227 | 商業(卸売・小売) | 新商品開発、新規顧客開拓                                                                                |                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 228 | 商業(卸売・小売) | 新規営業                                                                                        |                                                                                    | 採用を重点                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |
| 229 | 商業(卸売・小売) | M&Aを積極的に行っています                                                                              |                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 230 | 商業(卸売・小売) | 大事な事業や商品への経営資源の集中                                                                           | 大事な事業や商品への経営資源の集中                                                                  |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 231 | 商業(卸売・小売) | 営業効果で新規が取れた                                                                                 |                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 232 | 商業(卸売・小売) | 販売単価を上げ、人件費を減らすために無人販売を開始します。                                                               |                                                                                    | 赤字体質の改善を計画通り確実に実施する。                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                     |
| 233 | 商業(卸売・小売) | windows7が2020年1月14日サポート終了するので、そのパソコン・システムなどの入れ替えが多いため。                                      |                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 234 | 商業(卸売・小売) | 売上増の対策、営業力強化により新規開拓                                                                         |                                                                                    | 得意先へのアプローチ                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                     |
| 235 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             |                                                                                    | 社内での勉強会                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                     |
| 236 | 商業(卸売・小売) | 中途採用者が戦力となり、販売数量を増やした                                                                       |                                                                                    | 人材確保で容容拡大。                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                     |
| 237 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             | 客先の当該部門撤退による                                                                       | これからも他社がやらないこと、出来ないことを実施していく。                                                                                               | 食料品等を実施される軽減税率の線引きがややこしすぎる。<br>また、増税後の反動減を意識してのキャッシュレス決済によるポイント還元等に掛かる費用を考えると消費増税が本当に必要なのか理解に苦しむ。<br>軽減税率適応商品やキャッシュレス決済可能なスーパー、お店等の情報収集に国民の目線を向けさせられたことで、消費増税そのものに対する批判をかわされた感が強く、現政権に対する不信任が一層増した。 |
| 238 | 商業(卸売・小売) | 取引先(ホテル・スーパー)が増えた                                                                           |                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 239 | 商業(卸売・小売) | パソコン・サーバー・ソフトウェアの販売増加(消費税増税前の駆け込み需要と消費税10%対応、2020年1月Windows7サポート終了に伴う買い替え)                  |                                                                                    | CSを上げることでリピート率を向上させていきます。                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                     |
| 240 | 商業(卸売・小売) | 客単価の向上                                                                                      |                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 241 | 商業(卸売・小売) | 今期の指針書で新規営業に関する重点課題で"ゴルフでの新規受注"を掲げ、出会った方々からのファーストオーダーまでをトラッキングしてきましたが、これがとても効果的で新規顧客が増大しました |                                                                                    | 現状維持は退化なりと同友会の先輩に教えて頂きました。なので、日々進化していかなあかんああと思っています。                                                                        | 消費税が上がれば利益は増えるので、上がっていく事に抵抗はありませんがこれ以上上がる消費が低迷しそうで怖いです。                                                                                                                                             |
| 242 | 商業(卸売・小売) | 高騰していた仕入価格が数期ぶりに低下し、販売価格はほぼ横ばいで対応できた為新部門である加工部門を1月に開設し、順調に売上ができている為                         |                                                                                    | 業界の未来が非常に厳しいなか、現状はお客様のニーズを聞き取り、満足頂けるサービスを徹底する。その上で、次の柱となる事業をなるべく早く形とできるよう動く。それを達成するために社員と共に楽いていき、社員が働きやすい環境を作られるよう社長業に邁進する。 |                                                                                                                                                                                                     |
| 243 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             |                                                                                    | 基本に忠実に                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |
| 244 | 商業(卸売・小売) | 土地の売却益                                                                                      | 小規模店の低迷加速                                                                          | 特許取得を機に、コラボ企画を進めたい                                                                                                          | 軽減税率とかいう摩訶不思議な制度などない。特に新聞は煽って自分は軽減対象とか、本当ならば利益誘導で罰金でも払わせたいくらい。                                                                                                                                      |
| 245 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             | 人員不足                                                                               |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 246 | 商業(卸売・小売) | シーズンごとに商品ラインナップを入れ替え                                                                        |                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 247 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             |                                                                                    | 時間の有効活用、3s活動を強化し生産性の向上を図ろうとしています。                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |
| 248 | 商業(卸売・小売) | パッケージ売りのみに特化したことで、単価アップができた                                                                 |                                                                                    | 付加価値を付けた商品・商材をリストアップし、実施していく。                                                                                               |                                                                                                                                                                                                     |
| 249 | 商業(卸売・小売) | 営業努力による数量増及び特需でスポーツ販売があった                                                                   |                                                                                    | あらゆることにチャレンジし投資と回収のサイクルを効率化し、顧客満足度と従業員満足度を上げることに勝ち残りしたい                                                                     | 増税するのなら、末端価格の上昇を義務化や対法人にあっては増税分は価格増の義務化など周辺環境を整えてから実施してほしい。                                                                                                                                         |
| 250 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             |                                                                                    | 他社が取り合わないようなニッチな需要をとことん開拓。                                                                                                  | 税制はできるだけシンプルな方が良いと思う。対応コスト面からみても。                                                                                                                                                                   |
| 251 | 商業(卸売・小売) | 商品の絞り込みと新商品開発、人材育成と適材配置                                                                     |                                                                                    | 対外的にブランド価値を高めてPRしていく                                                                                                        | 軽減税率の制度は事業者にとって面倒な事務作業が増えるため、業務効率の面で自社負担する場合があると考えます。                                                                                                                                               |
| 252 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             | 9月中に増税へ向けての大きな駆け込み消費もなく、売上の占有率が大きい企業では来春の組織再編への調整のためか協力会社の動きも鈍化。                   | 社員数が少なく非常に忙しい中ではあるが、業務内容を根本から見直す取り組みを実施中。ほか、男性の営業社員が増えないため、女性の内勤営業サポートの増強。                                                  | 軽減税率制度は全く意味がない。何年もかけた制度作りや、カラフル印刷で用紙も大量に使った、税金の無駄遣いでしかない。シンプルに全て10%にすべきだったと思う。                                                                                                                      |
| 253 | 商業(卸売・小売) | 第二分野への進出                                                                                    |                                                                                    | 自社の強み「人材力」をさらに強化するための社員満足度を追及します。                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |
| 254 | 商業(卸売・小売) | 飲食事業をスタート                                                                                   |                                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
| 255 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             | ネット通販の集客を外サイトに頼っていた。苦手なことはアウトソーシングしながら40年ビジョン達成に向け、2020年は行動していきます。                 | 夫婦が目指す方向性がようやく見えてきました。苦手なことはアウトソーシングしながら40年ビジョン達成に向け、2020年は行動していきます。                                                        |                                                                                                                                                                                                     |
| 256 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             | 販売単価は上昇傾向だがそれに伴い仕入価格や経費(運送費・保管料)も上昇し利益額を圧縮している。また、売上数量の減少。                         | ぶれない経営、細く長く「残存経営」。                                                                                                          | 納税の公平性とわかりやすい使い道                                                                                                                                                                                    |
| 257 | 商業(卸売・小売) | 看板などの広告費を増やしたため                                                                             |                                                                                    | 質を下げない。優良顧客を増やしていく。                                                                                                         | 増税はやむを得ないと思うが、制度をシンプルにしないと事業所の対応が大変である。システム変更にかかるため事業所のメリットはなく作業が煩雑化しただけである。                                                                                                                        |
| 258 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             | 大手取引先の定番カット 年末から年明けに稼いでくれる商品の動きが非常に悪い                                              | 新規顧客の確保を努力目標にしますが、達成できていないので来期は必ず新規顧客を作ること                                                                                  |                                                                                                                                                                                                     |
| 259 | 商業(卸売・小売) |                                                                                             |                                                                                    | まず行動                                                                                                                        | 消費税減税すべき                                                                                                                                                                                            |
| 260 | 商業(卸売・小売) | 取り扱い商品、販売個数の増加                                                                              | 増税、気候                                                                              |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                                                  | 売上・利益減少の特徴                                                                    | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                 | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                             |
|-----|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 261 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 米中貿易競争を発端として、商品である金属スクラップ価格の下落、主要仕入先である金属加工製造業からのスクラップ発生量減少が原因。               | 揺るがない、倒産しない企業体質を作り上げ、社員の生活を満たし、顧客のニーズにお応えする。実現するにあたって、必須なのは、人間尊重。                                | 軽減税率は、即刻廃止して、所得に応じた還付制にすべき。事務作業が煩雑過ぎる。インボイス制度について、国は、よくよく議論を尽くすべき。個人からも商品を仕入れる弊社にとって、インボイスが無ければ、課税対象仕入の消費税が認められないとなると死刑宣告に近い。 |
| 262 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 増税による影響で飲食店の集客が減少した。                                                          | 人材不足を生産性を最大限まで上げることで乗り切り、社員教育を通じてお客様に選ばれるよう社員一丸となれる努力を続ける。                                       | デフレが続く現状でのこの増税は、益々景気が冷え込むのは必然。生産性を上げて乗り切るしかないと考える。法人税を上げてでも消費税を徹底し、緊縮財政を取りやめてデフレ脱却を目指してほしい。                                   |
| 263 | 商業（卸売・小売） |                                                                             |                                                                               | 株を取得して決定権を早く得ること。責任を負って決定していく。                                                                   | 上げるなら上げるでさっさとやってほしい。                                                                                                          |
| 264 | 商業（卸売・小売） | 付加価値                                                                        | 賞味期限がきている                                                                     | 大口物件の獲得                                                                                          |                                                                                                                               |
| 265 | 商業（卸売・小売） | 販路拡大。既存の販路に別商品を乗せたなど。                                                       |                                                                               | 考えて速やかに動く                                                                                        |                                                                                                                               |
| 266 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 10月からの消費税増税後の影響が予想以上に大きく、売り上げの減少により利益も減少しました。                                 | どんな市場の動きがあっても、市場の動きに関係なく売上げ・利益を出している会社はあるので、努力不足だと思います。今日から対策を立てて活動します。                          |                                                                                                                               |
| 267 | 商業（卸売・小売） | クオリティをキープしながら効率的にスピードをあげることができた                                             |                                                                               | 社長の精神的成長                                                                                         |                                                                                                                               |
| 268 | 商業（卸売・小売） |                                                                             |                                                                               | 課題である物流費の改善を進めていきたいと考えている。（産地側の集荷拠点と消費地側の物流センターの整備）                                              |                                                                                                                               |
| 269 | 商業（卸売・小売） | 新規開拓の推進、販促の活性化                                                              |                                                                               |                                                                                                  | 教育・子育ての充実、医療・社会保障の充実に重点的に充てる                                                                                                  |
| 270 | 商業（卸売・小売） |                                                                             |                                                                               | 店舗の閉鎖                                                                                            | 消費税は、消費すると罰則規定のようなもので、消費を抑制している。                                                                                              |
| 271 | 商業（卸売・小売） | 新規の開拓。大口案件                                                                  |                                                                               | 経常利益率・自己資本比率のアップ→強い経営体質→スタッフの賃金・待遇アップ→スタッフの強化→より強い会社へ                                            |                                                                                                                               |
| 272 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 移転                                                                            |                                                                                                  | キャッシュレス手数料の軽減及び補助                                                                                                             |
| 273 | 商業（卸売・小売） | 販売力の強化                                                                      |                                                                               | 卸受注のリードタイム短縮                                                                                     | 解からない。税理士さんに相談                                                                                                                |
| 274 | 商業（卸売・小売） | 消費税の影響                                                                      |                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                               |
| 275 | 商業（卸売・小売） | 商売の特性上、1～6月の方が実売期にあたる。客数が増加する。                                              | 主要顧客の人口数の減少に対して、他の顧客層を獲得するための対策が取れていない                                        | 新事業の展開により新たな顧客層の獲得を狙い、業績の好転のきっかけにしたい                                                             |                                                                                                                               |
| 276 | 商業（卸売・小売） | 人員増加                                                                        |                                                                               | 人件費等の見直し                                                                                         |                                                                                                                               |
| 277 | 商業（卸売・小売） | 広告宣伝費を使い始めた                                                                 |                                                                               | 3年後事業拡大・事業承継                                                                                     |                                                                                                                               |
| 278 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 社員確保の為 募集他に投資が増加。新入社員が入社して即戦力とはならず 売上げの減少の為                                   | 社員の育成、教育の重視。営業の活性化を目指して 社員が自ら行動出来るような組織作りを目指す                                                    |                                                                                                                               |
| 279 | 商業（卸売・小売） | 卸値を上げた。最低価格の決定。                                                             |                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                               |
| 280 | 商業（卸売・小売） | ジャルレでは毎年9月から11月までにコンテストがあるので、その期間は新商品も多く発売され、お客様への訪問頻度も増える                  |                                                                               | 来期四月よりジャルレの新しい施策が実施されるので、しっかりと理解し、実践していき、新しい顧客を拡大していきたい                                          |                                                                                                                               |
| 281 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 漁獲量の減少による生産量の減少や単価の急騰                                                         | 目標に向かって突き進む。                                                                                     |                                                                                                                               |
| 282 | 商業（卸売・小売） | 営業人員、現場作業人員増強して、新規得意先増強したため。                                                |                                                                               | 環境整備を取り入れ新卒採用をしていき年1回経営計画発表会を開催していく                                                              |                                                                                                                               |
| 283 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 携帯電話販売において、総務省の販売方法に関する指導等により、売価の上昇（値引きの抑制）や顧客への説明時間の増加などが起こり、結果として来店者数が減少した。 | 現在の人員構成では、動続1年末満の社員が約半数を占めている。彼らを早急に育成し、顧客へのサービス向上を図ると同時に、彼らの持つ向上心を維持させるような施策（社内コンテストなど）を打ってきたい。 |                                                                                                                               |
| 284 | 商業（卸売・小売） | 自社独自商品（高利益）                                                                 |                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                               |
| 285 | 商業（卸売・小売） | 新規顧客の開拓                                                                     | 単純に顧客の仕事減少                                                                    | 今期新規開拓5社                                                                                         |                                                                                                                               |
| 286 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 完成品の出荷が停止しており、受注はあるものの売上が立てられない。                                              |                                                                                                  |                                                                                                                               |
| 287 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 取引先発注数減少。製造取引先の生産アップの為入れた機会が入ったが、人で不足と生産ロスで製造工程の乱れ。納期の遅れ。                     | 付加価値のある、商品作りの向上。販売ルートテスト1品ネット販売そのため、製造工程ルート新たにふやす。                                               |                                                                                                                               |
| 288 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 鉄、非鉄の単価が減少                                                                    | 1点につき、どれだけの付加価値をつけれるか。                                                                           |                                                                                                                               |
| 289 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 得意先の減少、売上減                                                                    |                                                                                                  |                                                                                                                               |
| 290 | 商業（卸売・小売） | 売上・利益ともに相場などの外部環境に左右されますが、他社が扱いにくい品種にシフトし見通しが立ってきたので、今後は売上・利益ともに増加のまず見込みです。 | 主要の銅が米中摩擦等の影響で大幅に下落。相場の下落に伴って、とくに売上単価の下落に加えて利幅も圧縮した。                          | 自己資本比率を高め、社員が学ぶ環境を作るためにまずは自分自身がしっかりと学んでいきます。                                                     |                                                                                                                               |
| 291 | 商業（卸売・小売） |                                                                             |                                                                               | 階層的な社内マネジメントを行う為の中間管理職がいないので、結局営業のメインプレーヤーでありつづける次第。会社を良くするためにも社員との自身のスキルアップ、社員のレベルアップを徹底的に行う。   | 目先のことにこだわらず、長期的視点に立つて必要な政策（税制含めた）立案、検討、実行を行ってほしい。                                                                             |
| 292 | 商業（卸売・小売） |                                                                             |                                                                               | 凡事徹底                                                                                             |                                                                                                                               |
| 293 | 商業（卸売・小売） | 主要取引先からの発注増、新規取引先の獲得、新商品開発の努力                                               | 主要取引先からの発注の伸び悩み、新規取引先の獲得不足、買掛を含む仕入額の増加、原材料費の高騰                                | 既存取引先への更なる発注依頼・取引先の増加、販売チャネルの多様化（ネット直販）による売上増、新商品開発・主力商品の付加価値増大による収益力を計る。                        | 消費増税は将来を見据え、必要な施策であると思うが、実施する時期や内容を精査して行ってほしい。あまり複雑な制度になれば事業者として負担が増える。                                                       |
| 294 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 増税後の消費の消費の落ち込みによるものと思われる。                                                     | 同分野における弊社の認知度を100%にする。                                                                           |                                                                                                                               |
| 295 | 商業（卸売・小売） | 新商品の販売で収穫が落ちる時期に普段来ない客層からの注文が増加したため                                         |                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                               |
| 296 | 商業（卸売・小売） |                                                                             | 資材の値上がりと売り上げの減少                                                               | 新商品の開発に努力します。                                                                                    | 速やかに減税して欲しいです。                                                                                                                |
| 297 | 商業（卸売・小売） | 増税に先立ち商品価格を10%引き上げたため                                                       |                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                               |
| 298 | 商業（卸売・小売） | 販売チャネルの増加による売上の増加                                                           |                                                                               | 固定費は乾いたタオルを絞るように切り詰め、値上げ・粗利の確保に対する罪悪感を解消した                                                       | 増税するのなら全て10%にして軽減税率は導入すべきではなかった。事務作業が前月までの倍かかる用になり、設備投資も多大なものとなった。できるだけ早期に軽減税率をなくしてほしい。                                       |
| 299 | 商業（卸売・小売） | 展示会イベントなどの実施<br>在庫の調整<br>情報発信                                               | 顧客の仕事が少ない                                                                     | 経営への理解、努力が足りない。現状を把握し、問題解決を図らなければならない。                                                           | 軽減税率など行わずに10%に統一した方が良い                                                                                                        |

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                                                      | 売上・利益減少の特徴                                            | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                         | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 300 | サービス(対個人) | 営業努力で新規顧客が少し増えた。新商品が売れた。                                                        |                                                       |                                                                                                          | 消費に対する罰則である消費税は即刻廃止すべきです。日本に財政問題は無いし、プライマリーバランス黒字化目標はすぐに廃止すべき。この目標がある限り日本はデフレから脱却できない。5%から8%に増税したときより、今回の方が上げ幅は2%と少ないが、景気動向指数は前回よりはるかに大きな景気の下げになった。予想されたこととはいえ、あまりにひどい。アベノショックの到来です。増税前から米中の貿易戦争も原因して、指数は下げ気味だったにも関わらず消費税増税に踏み切ったので下がって当然。(私は最後まで増税は回避すると思ってましたが)政府は景気対策に26兆円と言っているが、内容を精査すると実際に政府が出すのは4兆円程度で毎年の補正とあまり変わらない額しかない。このままでは、デフレから永久に脱出できなくなり名実ともに日本は3流国、発展途上国になってしまう。政治家がもっと危機感を持って行動してもらわなければ、そのためには我々も経済問題をしっかりと理解して政治家にハッパをかけなければと思います。マスコミや経済学者に騙されないようにしないとイケませんね。<br>個人的にはイギリスが来年EU離脱を行い、行き過ぎたグローバリズムからナショナリズムに方向を切ると思います。過去の歴史からすると、世界的に大きな流れを最初に作るのはいつもイギリスだったので、世界の流れが変わるかもしれません。周回遅れでグローバリズムまっしぐらの日本もナショナリズムに戻るようになるかもしれません。日本の経済も変わるかも |
| 301 | サービス(対個人) | 職員によるオーナーシップの意識の個以上                                                             |                                                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 302 | サービス(対個人) |                                                                                 | 新規事業への設備投資や準備のために一時的に売上減少。来年7月以降は好転の予                 | 少子化への対応をしていきたい                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 303 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | お客様とのコミュニケーションをとりながら価値観の共有を計る。                                                                           | 子育て、教育、医療、年金等福祉税対策として毎年1%上げて財政を健全に持って行ってほしいと思う。<br>消費税の使われ方が信用できないので民間の監視組織を作る。<br>所得格差を縮める施策を実施。<br>大企業の内部留保金に税金をかける法律。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 304 | サービス(対個人) |                                                                                 | 管理物件の老朽化により市場の競争力が低下した。                               | 生き残りをかけた経営品質の向上を図る。                                                                                      | 軽減税率をもっと判りやすくするか、物品税(贅沢税)を復活させて軽減税率を廃止。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 305 | サービス(対個人) | 継続的な顧客とのつながり                                                                    |                                                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 306 | サービス(対個人) |                                                                                 | 運賃改定(値上げ)による利用減少見込み、車両導入による減価償却分が利益減。                 | 情報を仕入れ選択肢をもち状況に応じた適格な判断力を磨く                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 307 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       |                                                                                                          | 政府の方向性をもっとわかりやすく発表してほしい！                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 308 | サービス(対個人) |                                                                                 | 医師の退職により、手術数や患者数が減少し、売上が低下したが、職員数は増えているので人件費比率が上昇している | 地域の医療・介護を支えるため、必要な診療科の医師の獲得に全力を尽くしている。                                                                   | 診療報酬や介護報酬に増税分を適切に反映してほしい                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 309 | サービス(対個人) | 2～4月が繁忙期なので、1～6月期の方が毎年増収増益になる。<br>大企業関連の取引量が増えており、安定的な収入が増えてきている点が増益している要因ではある。 |                                                       | 現在の品質を追求すること、お客様のあらたなニーズの掘り起こしと対応。                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 310 | サービス(対個人) |                                                                                 | 客層の変化、減少                                              |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 311 | サービス(対個人) | M&A                                                                             |                                                       | 社員教育の実施及び外販部隊の確立                                                                                         | 消費税は全て10%にすべき！！(軽減税率は不要)<br>インボイス制度の問題は、使う側に非常に問題が発生する制度なので、対策が必要。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 312 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | 社員育成のできる幹部の育成                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 313 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | 自ら考えて行動する社員を育成する。                                                                                        | 増税や諸制度の仕組みを分かりやすくしてほしい。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 314 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | 理念の共有、個人面談                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 315 | サービス(対個人) | 電力販売が好調。                                                                        |                                                       | 販売戦略の構築(代理店整備)など。                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 316 | サービス(対個人) |                                                                                 | 時期変動                                                  |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 317 | サービス(対個人) | 店舗数が増えている。社員も増えている。                                                             |                                                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 318 | サービス(対個人) | 新規事業がスタートしたため                                                                   |                                                       | 仕組み化、マニュアル化していく                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 319 | サービス(対個人) |                                                                                 | 採用                                                    | 付加価値と広報活動                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 320 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | 新商品 新サービスの構築 人材育成                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 321 | サービス(対個人) | 料金体系の見直し                                                                        |                                                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 322 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | 医院新築・人員確保ができたので この一年は人材教育と社員間コミュニケーションの充実に注力してましたので利益は度外視の時期でした。                                         | 今後も消費税は上がる可能性が高いので付加価値感の向上で乗り切りたい。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 323 | サービス(対個人) | 高単価商品の開発と販売、研修セミナーへの参加と自社への落とし込み                                                |                                                       | 正しさより明るさ                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 324 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | 現行社長一人、社員一人体制から一人の社員の生産性の低い高齢高給との年輩社員の早期退職勧告または高齢者給与引き下げ若手社員の複数人新規雇用にて業務改善を図る。                           | 弊社は手数料ビジネスです。競合他社多く、特定の個人が売り上げに占める割合が大きいため顧客から増税転嫁を拒否されたら我慢するしかない。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 325 | サービス(対個人) |                                                                                 | 人口減少                                                  | 新しい施設を増設することで、新規事業に本格的に取り組めます。これをテコに、成長カーブを描いていきます。                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 326 | サービス(対個人) | 従業員の質の向上                                                                        |                                                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 327 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | 経済視点を強化した上での大胆な改革                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 328 | サービス(対個人) | 人員が増加した。単価が上がった。原価を抑えられた。                                                       |                                                       | 美容師の社会的地位を向上されるために業態変革をおこない、美容室の生産性を高める。                                                                 | 消費増税は全体的な景気に大きな影響があるのでいち早く減税してもらいたい。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 329 | サービス(対個人) |                                                                                 |                                                       | 諦めない<br>冷静な分析<br>決断                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 330 | サービス(対個人) | 新店舗のオープン                                                                        |                                                       | 組織強化、役割り、全体の教育体制                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 331 | サービス(対個人) | NHKにて不登校の特集が6月に放映されて以降 客数が伸びた。                                                  |                                                       | 日本を元気に！貢献継続いたします。                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 332 | サービス(対個人) |                                                                                 | 増税の影響。お客様のココロの中の消費マインドの変化                             | 人口減少へこの令和2年目はものすごいスピードで加速するだろう。観光需要は少しずつ減っており、増えているのはアジア圏の人々(韓国を除く)だけ。定期需要(工場送迎等)へシフトしていきつつ、体力をつけ、耐えしのぐ。 | もっと政治家はコスト意識を持って、国=会社だと思ってほしい。増税前にもっとやるべきことがある。平気で毎年赤字決算。消費税10%は、企業にとってボディブローのように影響を及ぼす。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                                                                                      | 売上・利益減少の特徴                                         | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                 | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                         |
|-----|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 333 | サービス(対個人) | 不動産仲介は単価が低いもの、修繕対応の電話受付、集金管理は外部に委託し業務が円滑になりました。高額商品のための取り扱い、不動産仕入れと転売、収益化のみ実施します。営業活動は異業種のオーナーと委託契約を結び取り組んでいます。 |                                                    | 生産性効率向上の為、外国人材採用に基づくビジネスモデルの構築                                                                   |                                                           |
| 334 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | 天命に向けての活動との融合                                                                                    | 日本経済のためにもやめるべき                                            |
| 335 | サービス(対個人) | 営業努力と顧客評判の向上                                                                                                    |                                                    | 2020年より環境整備の導入 YouTubによる広告宣伝                                                                     |                                                           |
| 336 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | 治療において新しい発見をしたい。                                                                                 |                                                           |
| 337 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | 人材確保                                                                                             |                                                           |
| 338 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | 売上確保と黒字確保                                                                                        |                                                           |
| 339 | サービス(対個人) | 新店舗開業                                                                                                           |                                                    | 顧客定着と新規客の定着とりび率を上げる                                                                              |                                                           |
| 340 | サービス(対個人) | 販売価格の上昇                                                                                                         |                                                    | 人材育成に力を入れています。                                                                                   | 消費増税はその名の通り消費にブレーキを掛ける税金だと思う。                             |
| 341 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 例年通り                                               |                                                                                                  |                                                           |
| 342 | サービス(対個人) | 大型案件の受注・解決                                                                                                      |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 343 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 商品が売れないので売上減少となっている                                | 適正な販売価格と経費を大事に使う                                                                                 |                                                           |
| 344 | サービス(対個人) | 今年は、ロスを最大限に減らす努力をし、余るお肉を商品化に取り組んだ。                                                                              |                                                    | 世界中から海外からのお客様の確保し、売上アップ！外国語メニューを作成したこと！世界の舌を魅了する神戸ビーフで世界中の人々に食して頂き売り上げアップ！利益アップ！に努めていきたい！        | 飲食店内は増税で、テイクアウトの8%はおかしい！と思っている。                           |
| 345 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    |                                                                                                  | 減税<br>国の予算の見直し                                            |
| 346 | サービス(対個人) | 新サービス販売に伴い、広告を強化することで、客数増加・客単価UPを計る                                                                             |                                                    | 来年は何としても黒字化。                                                                                     |                                                           |
| 347 | サービス(対個人) | 売上・介護保険報酬の単価アップ、平均単価アップを狙い客単価の高いお客様層を広げた。<br>利益・離職率低下の取り組みを社内でも共有し前年より離職率低下→採用コスト減                              |                                                    | 次世代の社員の社員教育において、仕事を通じて自分の人生が豊かになることを社長が発信する。社員全員で社員が辞めない会社づくりを実践し正規社員の平均勤続年数を9年・パート平均勤続年数を4年にする。 |                                                           |
| 348 | サービス(対個人) | 出店                                                                                                              |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 349 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 来客数が悪化。特に6～10月飲食業はダウンです                            |                                                                                                  |                                                           |
| 350 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | 守りながら攻める                                                                                         |                                                           |
| 351 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 新規事業を開始するため、システム開発をはじめ                             | 新規事業を軌道にのせること                                                                                    |                                                           |
| 352 | サービス(対個人) | 在庫                                                                                                              |                                                    | 働きやすい職場環境の整備、研究開発による新規事業の展開と値決め、やらなければいけないことはたくさんあります                                            |                                                           |
| 353 | サービス(対個人) | 新事業の開始                                                                                                          |                                                    | 何があってもつぶさない！                                                                                     | 税率を一律にすべき                                                 |
| 354 | サービス(対個人) | 新規開拓。新規事業とのコラボレーション                                                                                             |                                                    | 関わる共働                                                                                            |                                                           |
| 355 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 客先の都合で業務の受注時期がずれ込んだ                                | 顧客の隠れたニーズを発掘提案する                                                                                 |                                                           |
| 356 | サービス(対個人) | 紹介の増加                                                                                                           |                                                    | お客様の要望に応えられる企業を目指していきます。                                                                         |                                                           |
| 357 | サービス(対個人) | ロコミやネット集患による患者数増が見込まれます。                                                                                        | 外来部門充実のため、クリニックを移転するため、経費が増え、一時的に利益が減少しました。        | 顧客(患者、紹介元の病院、紹介元のケママネージャーなど)の満足度を向上させ、紹介による患者数を増やしていきたい。                                         | 消費税は逆進性があり、貧富の格差を増大させ、少子高齢化をますますひどくする。あるべき方向とは正反対の税制と考える。 |
| 358 | サービス(対個人) | コソコソ                                                                                                            |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 359 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | しっかり考え資本投入                                                                                       |                                                           |
| 360 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | 信頼の獲得                                                                                            |                                                           |
| 361 | サービス(対個人) | 客数の減少を単価アップで乗り切る。                                                                                               |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 362 | サービス(対個人) | 新規事業開所                                                                                                          |                                                    | 本業からの拡がり                                                                                         | 業務内容の理解と時間がかかる                                            |
| 363 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | スタッフの技術向上、チームワークを高めるための努力を行っています。                                                                |                                                           |
| 364 | サービス(対個人) | メニューの単価を上げました。                                                                                                  |                                                    | インターネットでの人材確保。                                                                                   |                                                           |
| 365 | サービス(対個人) | 新商品開発及び営業社員の減少                                                                                                  |                                                    | オリジナル商品(サブスクリプション)開発強化とネット集客                                                                     |                                                           |
| 366 | サービス(対個人) | 2箇所目の児童発達支援事業所を開所して療育者が増加した。                                                                                    |                                                    | 療育児童を少しでも多く増やすために、2020年4月に3カ所目の児童発達支援事業所を開所する。                                                   |                                                           |
| 367 | サービス(対個人) | 下がっていた売上がもどっていている。あと、昨年出した店舗が微増している。                                                                            |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 368 | サービス(対個人) | 建築・不動産の景気がいい                                                                                                    |                                                    | 仕事の効率化、仕組みづくりに力を入れたい                                                                             |                                                           |
| 369 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | 組織の強化                                                                                            |                                                           |
| 370 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 10月増税のあり。神戸市最低賃金の値上げ。                              |                                                                                                  |                                                           |
| 371 | サービス(対個人) | 顧問契約 増加                                                                                                         |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 372 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 業務が複雑化したのに成果が出ない案件が複数あった。                          | 新事業を軌道にのせる。                                                                                      |                                                           |
| 373 | サービス(対個人) | 過去も現在も未来も取り組んでいく教育、広告が効いてきている。                                                                                  |                                                    | 凡事徹底                                                                                             |                                                           |
| 374 | サービス(対個人) |                                                                                                                 |                                                    | 初志貫徹                                                                                             |                                                           |
| 375 | サービス(対個人) | 高単価商品の需要掘り起こしに注力した。                                                                                             |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 376 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 広告の費用対効果が悪く、効果的な集客が出来なかった。                         | 効果的な広告活動の実施と、グループの育成に力を入れます。                                                                     |                                                           |
| 377 | サービス(対個人) | 施術者の採用                                                                                                          |                                                    | 顧客拡大と、採用、教育の強化を行います                                                                              | 今すぐ、消費減税を実施して、デフレからの脱却を目指すべき                              |
| 378 | サービス(対個人) | 店舗の移転                                                                                                           |                                                    | 4年間で学んだ経営力を店舗の移転で実らせます。                                                                          |                                                           |
| 379 | サービス(対個人) | 今年度3院目がオープン。人件費に変化なく3院まわせている。                                                                                   |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 380 | サービス(対個人) | 店舗改装を行ったことで集客が増え、単価も上がった                                                                                        |                                                    | 店舗ブランド力の向上<br>働き甲斐のある会社組織                                                                        | 消費税をわかりやすくして欲しい                                           |
| 381 | サービス(対個人) | 治療院が増える                                                                                                         |                                                    | 繁栄出来る様に一所懸命、邁進します！                                                                               |                                                           |
| 382 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 客数の減少が、今までの経営状況の中で、目立って減少している。特にHPからの問い合わせが減少している。 | 営業を強化して、今まで入り込んでいなかった分野に営業をかけていく。                                                                |                                                           |
| 383 | サービス(対個人) | 自社の強みの見直し                                                                                                       |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 384 | サービス(対個人) | 前年度が著しく悪かったため                                                                                                   |                                                    | 次年度攻め抜いて大幅黒字化                                                                                    |                                                           |
| 385 | サービス(対個人) | 客単価を上げるため受注業務の強化                                                                                                |                                                    |                                                                                                  | デフレ期の増税は一番やってはいけないこと。特に消費税は消費に対する罰金なので景気のさらなる低迷は不可避。      |
| 386 | サービス(対個人) | 消費増税の駆け込み。反動でおそらく厳しくなる                                                                                          |                                                    | 人を雇用し、売上をアップしていきたい                                                                               |                                                           |
| 387 | サービス(対個人) | 成約率が高かった。                                                                                                       |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 388 | サービス(対個人) | 固定資産売却益                                                                                                         | 業界が斜陽であり、得意先の売上減少により煽りを受けている。                      |                                                                                                  |                                                           |
| 389 | サービス(対個人) | 新規客を呼ぶ戦略が効果を発揮している。                                                                                             |                                                    |                                                                                                  |                                                           |
| 390 | サービス(対個人) |                                                                                                                 | 部門内の収益構造が変わり、その変化に応じた雇用の確保が上手く出来ていない               | 業務上もそうですが、コソコソと積み上げていくことが大事ではないかと考えております。<br>社員教育の徹底、会社価値の周知を通じて地域や社会への会社イメージアップを図りたい。           |                                                           |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                                                                                  | 売上・利益減少の特徴                                                                                                                                                    | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                                                                                                                                                                               | 消費税増税や関連する諸制度へのご意見                                            |
|-----|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 391 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 製造業の低迷                                                                                                                                                        | 長く続けていく                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                               |
| 392 | サービス(対個人) | 目標達成への取り組み、目標値の明確化                                                                                          |                                                                                                                                                               | 増収増益のコミット                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                               |
| 393 | サービス(対個人) | 各部門、事業の特色を明確にして、その部分を主な取引先であるケアマネや相談支援専門員に積極的にアピールしている。また、前期より開始した飲食部門が安定して収益を上げてくれている為、売上及び経常利益の増加に繋がっている。 | 上記に該当項目なし。<br>原因としては、来年度は新規事業の飲食部門を別法人に分社する為、既存法人の売上及び経常利益が減少。                                                                                                | 社員を幸せにし、顧客を幸せにし、地域に貢献し、自分も幸せになる為にできる限りのことをする                                                                                                                                                                                                                   | 増税については全く納得できないが、決まってしまったルールの中で利益を出していけるように行だけ                |
| 394 | サービス(対個人) |                                                                                                             |                                                                                                                                                               | 技術を磨き他にはないメニュー作り                                                                                                                                                                                                                                               |                                                               |
| 395 | サービス(対個人) | 数量増加のみ                                                                                                      |                                                                                                                                                               | 固定の売り上げを増加する。                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                               |
| 396 | サービス(対個人) |                                                                                                             |                                                                                                                                                               | 社員との交流                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                               |
| 397 | サービス(対個人) | 店舗数とスタッフを増やしたから                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |
| 398 | サービス(対個人) | 紹介先からの紹介が増えたため。                                                                                             |                                                                                                                                                               | とにかく新規受注のために提携先を5件以上増やすこと。                                                                                                                                                                                                                                     | 目の前の人気取りのために事務作業の増大のつけを払われるのはどうかと思う。また間接税を上げるなら直接税は下げるべきと思う。  |
| 399 | サービス(対個人) | 社内組織強化                                                                                                      |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |
| 400 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 客単価に関しては他店の値引きに引っ張られる                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |
| 401 | サービス(対個人) | 売り上げは新聞折り込みの納入量の低下のため下がります。ただ利益は過剰仕入れの整理が出来るため増益となります                                                       | 売り上げは新聞折り込みの納入が減少しているため低下します                                                                                                                                  | お客様に対しての付加価値を金券や物品に頼るものではなく、自社の得意とする分野で付加価値を提供していきます。考えアイデアを現実化していきます。                                                                                                                                                                                         |                                                               |
| 402 | サービス(対個人) |                                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                | 分からない                                                         |
| 403 | サービス(対個人) | 顧客に対してアプローチ戦略                                                                                               |                                                                                                                                                               | コツコツと問題解決に向けて行動する                                                                                                                                                                                                                                              | 消費税 8% 10%の二種類が 仕入も売上も発生する為 実務処理が複雑で そこに経費がかかる。税率は 統一でお願いしたい。 |
| 404 | サービス(対個人) | 新店舗出店に伴う売り上げ増。                                                                                              |                                                                                                                                                               | 外部環境変化にあわせた商品開発。コンセプトの再設計。業態変更と価格戦略の見直し。                                                                                                                                                                                                                       |                                                               |
| 405 | サービス(対個人) | 広告と来店動機に繋がるイベント開催などを開催する。                                                                                   | 客単価の減少                                                                                                                                                        | 強みを活かす経営とニーズに合ったメニュー作りを徹底する                                                                                                                                                                                                                                    | 経済産業省への還元政策の登録をしているが、まだ登録できていない。登録に時間がかかり過ぎて不公平感がある。          |
| 406 | サービス(対個人) | 集客が順調である。見込み客探しをせずに、お客様が弊社を探して、問合せしてくれる仕組みが上手く機能している。                                                       |                                                                                                                                                               | 中期経営計画の売上目標を社員に伝える時に、なぜ、その目標数値を達成する事が必要なのか？社長が思う必要性(=ビジョン達成)を伝え、社員とビジョンを共有できるように説明しています。また、数値目標は、社長一人で決めるのではなく、社員全員で決め、一度決めた目標は、安易に妥協しない風土作りをおこなっています。                                                                                                         | 税金に関しては致し方ないと理解している。                                          |
| 407 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 事業縮小によるもの                                                                                                                                                     | 業務ネットワーク化と業績アップに取り組みます。                                                                                                                                                                                                                                        |                                                               |
| 408 | サービス(対個人) |                                                                                                             |                                                                                                                                                               | 新サービス新メニュー開発して、生産性を、高めていく                                                                                                                                                                                                                                      |                                                               |
| 409 | サービス(対個人) | 活動量アップ                                                                                                      |                                                                                                                                                               | さらに活動量を増やし成果に妥協しない。広い視野を持ち成長し続ける。                                                                                                                                                                                                                              | 大企業への課税を強化するべき                                                |
| 410 | サービス(対個人) | 新規顧客開拓                                                                                                      |                                                                                                                                                               | 紹介連鎖が絶えない努力をしています。                                                                                                                                                                                                                                             |                                                               |
| 411 | サービス(対個人) | ムダな広告費などの見直しで経費削減したため                                                                                       |                                                                                                                                                               | 自社のソリューションを増やし、付加価値を高めて客数の減少に対応できる強い会社にする                                                                                                                                                                                                                      |                                                               |
| 412 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 人員の数は昨年に比べてドライバーが1人少なかったけど、熟練ドライバーの流動化が激しかった。もちろん、売上が減ったということは運行の回数が減った(稼働日数の微減も一因)ので、車両変動費や燃料費用の変動費も少なくなっているが、変動費の売上に對する割合が昨年と変わらない、又は微増のため売上利益が昨年よりも大幅に落ちた。 | 努力・・・加東市に自前の倉庫を構えることで仕事の効率化(待機時間削減等)やサードパーティロジスティックへの足掛かり(荷物の管理)になる。また、加東市に点在するわが社の営業所だけでなく、関連会社の営業所や駐車場をひとまとめにしてコスト削減を目指している(現状は倉庫横の土地を賃借できるか交渉中)。<br>決意・・・従業員の流動化が激しいので現場と経営側との温度差があると考える。他の同友会会員が実践している従業員のモチベーションを上げる評価方法、就労規則等の組織づくりを勉強し、自社にアウトプットしたいと思う。 |                                                               |
| 413 | サービス(対個人) | 取り扱い商品を見直し、商品ラインナップを明確にし、価格を見直した。サービスで行ってしまっていた内容をきちんと報酬と連動で値上げした。サービスの向上。                                  |                                                                                                                                                               | 提供できる商品を増やした。付加価値を付けて。新規受注のためにセミナー活動を所員全員で行うなど新たな取り組みを行った。                                                                                                                                                                                                     | もっと分かりやすい制度設計にして欲しい。                                          |
| 414 | サービス(対個人) |                                                                                                             |                                                                                                                                                               | 社内環境の整備                                                                                                                                                                                                                                                        | 軽減税率が手間。                                                      |
| 415 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 商品展開の立ち上げの時期が遅れた。                                                                                                                                             | 黒字化                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                               |
| 416 | サービス(対個人) | 新規顧客が増えたため。                                                                                                 |                                                                                                                                                               | 人材を確保し、組織化へ動き出す                                                                                                                                                                                                                                                | インボイス対策が一番の課題である。                                             |
| 417 | サービス(対個人) | 顧客数増                                                                                                        |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |
| 418 | サービス(対個人) | 販売先を大口にしたこと                                                                                                 |                                                                                                                                                               | 自分の足でローカルを歩き先行者利益を得る動きを模索する                                                                                                                                                                                                                                    |                                                               |
| 419 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 増税、人件費の増加                                                                                                                                                     | 新規顧客の囲い込み<br>経費節減など                                                                                                                                                                                                                                            | 外食産業のとして痛手消費税さげるか撤廃して欲しい                                      |
| 420 | サービス(対個人) | モチベーションを上げる                                                                                                 |                                                                                                                                                               | モチベーションの上昇力<br>基本的なコミュニケーション力                                                                                                                                                                                                                                  | インボイスはやめた方がよい                                                 |
| 421 | サービス(対個人) |                                                                                                             |                                                                                                                                                               | 人材を確保させ、定着させることが当社の最重要課題です。確保した人材の研修を行い、レベルアップを図る。                                                                                                                                                                                                             |                                                               |
| 422 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 商品マインドの低下                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |
| 423 | サービス(対個人) |                                                                                                             | サービスの特性から人員要件を満たすため、人件費増。利用者の就職(訓練からステップアップ)                                                                                                                  | 顧客獲得に向け、「今すぐ」ではない「将来の顧客」に向けての営業を実施。社員が増えることに伴い、資金調達                                                                                                                                                                                                            |                                                               |
| 424 | サービス(対個人) | 売買事業の発展                                                                                                     |                                                                                                                                                               | 売上、利益の増加、必要とされるサービスの構築                                                                                                                                                                                                                                         |                                                               |
| 425 | サービス(対個人) | 不動産販売による利益                                                                                                  |                                                                                                                                                               | 仕入れに繋がる情報交換の相手先、機会を増やす。                                                                                                                                                                                                                                        |                                                               |
| 426 | サービス(対個人) | 接客力と上げる。季節に応じたメニュー開発                                                                                        | 増税で客足鈍くなった。お酒などの値上がり                                                                                                                                          | 労働時間の改善                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                               |
| 427 | サービス(対個人) | 新規先のリピートの増加                                                                                                 |                                                                                                                                                               | 経営理念に基づく、数値目標と行動目標のPDCAの実践                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |
| 428 | サービス(対個人) | 相続案件が増えた                                                                                                    |                                                                                                                                                               | よい社員を育てたい                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                               |
| 429 | サービス(対個人) | 営業力を強化し、利用客が増えた。                                                                                            |                                                                                                                                                               | 新卒採用と情報発信に力を入れています。                                                                                                                                                                                                                                            |                                                               |
| 430 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 主要サービスを取り扱い中止した。                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |
| 431 | サービス(対個人) | 得意先に発注増加を依頼                                                                                                 |                                                                                                                                                               | 集客、宣伝に専念する                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                               |
| 432 | サービス(対個人) | 売上増の対策、新商品開発                                                                                                |                                                                                                                                                               | 自己を律する。                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                               |
| 433 | サービス(対個人) |                                                                                                             | 広告を出していない。                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |
| 434 | サービス(対個人) | 2020年1月からトレーナー増員により、会員数の増加が予想出来ます。人件費は増しますが、それ以上に売上が向上する予定です。                                               |                                                                                                                                                               | 新規事業として、健康経営を推奨し、企業の健康づくりに力を入れます。またパーソナルジム2号店をオープンするが思案中です。人員確保、健康経営企業確保、新店オープン、以上を並行して進めていきたいと思っています。                                                                                                                                                         |                                                               |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                                                  | 売上・利益減少の特徴                                                               | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                                                                         | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                                                           |
|-----|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 435 | サービス(対個人) |                                                                             | メインの事業所が3→2に減ったため                                                        |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 436 | サービス(対個人) |                                                                             | 育成により 2人が独立し顧客がそちらにいったため 自社の顧客数は減少したから                                   | 新規顧客獲得と既存顧客のアフターフォローからの客単価増加。<br>付加価値の提案などを徹底的にしたなかで、人材育成とグループ拡大をめざす。                                                                                    |                                                                                                                                                             |
| 437 | サービス(対個人) | 厚生省の福祉予算によって変化 安定した利用率                                                      | 人材不足のため人件費が高騰 働き方改革の有給消化のため余剰の人件費が必要                                     | よい人材の確保人材育成やがお客様の信頼につながり、安定につながるので社員教育や研修、また社員に働き甲斐のある会社にしていくために福利厚生にも力をいれ、安定した会社経営になるよう努力します                                                            |                                                                                                                                                             |
| 438 | サービス(対個人) | 提案力の強化、従業員の能力向上                                                             | 従業員の賞与を増やした。                                                             | 新規顧客拡大のために、市民向けセミナー等を積極的に開催すること。有資格者の雇用。                                                                                                                 | 消費税不要、以上。                                                                                                                                                   |
| 439 | サービス(対個人) | 口コミ、お客様の増加(業者の紹介)                                                           |                                                                          | 前年度120%売上。人材確保。                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 440 | サービス(対個人) |                                                                             | 天候等の外的要因により、8.9月が昨年より大幅ダウンした。                                            | ターゲットの明確化。                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |
| 441 | サービス(対個人) | 保険会社特有の種別評価が存在しているので、売上よりもそれを達成することで手数料の増加に繋がる。                             |                                                                          | 来年より体制整備に力を入れて、業務の効率化を図りたい。                                                                                                                              |                                                                                                                                                             |
| 442 | サービス(対個人) | 新規保育園開園の認知 (広告活動)                                                           | 補助金事業だが、運営費がまだ一度も運営費が下りていない。                                             |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 443 | サービス(対個人) | 新商品の販売                                                                      |                                                                          | 新規開拓して売り上げアップ                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |
| 444 | サービス(対個人) | 12月は1年で最大の繁忙期のため売り上げは増加する。早い目の予約獲得で売り上げの確保に取り組む。ただし、仕入れ単価も上がるので利益率が大きく減少する。 | 客数の減少が1番の原因。客数獲得の為、特売を強化するも、まだ結果に結びつかず、利益額が減少してる。                        | 経営指針セミナーを受けました。ビジョンを明確にし、確実に目標に向かって進んでいく組織づくり、人づくりに励みます。                                                                                                 | 税改革、レジ袋有料化など、消費者を苦しめる政策が続く、地元住人を第1商圈にもつ、われわれ小規模小売業者は益々苦戦する。資本金のある大手競合は価格競争が激化。働き方改革も含め、厳しい対応が続いてます。                                                         |
| 445 | サービス(対個人) |                                                                             | 顧客からの注文頻度の低下                                                             |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 446 | サービス(対個人) | 仕事を効率化をしたため                                                                 |                                                                          | 全ての効率化                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                             |
| 447 | サービス(対個人) | お客様のリピートが増えた                                                                |                                                                          | 単価を上げることを目標にしています                                                                                                                                        |                                                                                                                                                             |
| 448 | サービス(対個人) | 創業したばかりなので、お仕事頂けるところを増やしました。                                                |                                                                          | 私は、創業したばかりなので、まず、私のことをたくさんの方に知っていただくことが大事であると考えております。そこから仕事につなげていくことが何よりもやらなければならないことであります。                                                              |                                                                                                                                                             |
| 449 | サービス(対個人) | 新しい技術を取り入れて客単価を下げた。                                                         |                                                                          |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 450 | サービス(対個人) | 販売商品の絞り込み 原価管理                                                              |                                                                          |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 451 | サービス(対個人) | 新事業の展開                                                                      | 人件費の増加(資格者の人員配置、最低賃金の増かなど)                                               | 現在児童デイサービスという障害児の学童保育施設を3つ展開しておりますが、定員が決まっており売上のMAXが決まっています。その中で国からの補助も開業当初より低下し、今のままでは社員の昇給・賞与は厳しい状況です。<br>子育てに不安をもっているご家族様への新規ビジネス(別収益の確保)を来年度は実施致します。 |                                                                                                                                                             |
| 452 | サービス(対個人) |                                                                             | 店舗縮小による減少、業態変化の為                                                         | 人による差別化、Fの最大活用                                                                                                                                           |                                                                                                                                                             |
| 453 | サービス(対個人) | LPの反響とホームページのリンクが来店に繋がる予定。                                                  |                                                                          | 幅広い宣伝で新規顧客を確保し売上に繋がる。                                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |
| 454 | サービス(対個人) |                                                                             | 新規事業の開業資金                                                                | 新規顧客の開拓                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                             |
| 455 | サービス(対個人) | 新規事業部門の立ち上げ、経費削減                                                            | 顧客の選択肢が広がり、昼食を様々な方法で購入できるようになったため。                                       | 消費者が求める付加価値のある商品、他にない市場が成熟していない部門の商品開発、製造を行い続けること                                                                                                        | 各省庁ごとの予算組みや徴収制度が異なるため、バランスのとれた予算編成になっていないことに政府の対応がなされていないことに問題がある                                                                                           |
| 456 | サービス(対個人) | 多角化戦略が上手くいっている                                                              |                                                                          |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 457 | サービス(対個人) |                                                                             | 消費税増税月より客足が遠退いてみえます。自己PRも足りてない様な気がする                                     | 仕入れ等の変化 事業内容見直し 人材育成                                                                                                                                     |                                                                                                                                                             |
| 458 | サービス(対個人) | エリアの拡大、同業種での新規店舗展開による増収増益                                                   | 顧客ペルソナをみきわめられなかったことと、商品として打ち出すサービスがニーズとミスマッチしたこと。社内従業員とのコンセンサスが取れていなかった。 | 障がい福祉サービスに就く、人材の技術力を向上させ、新規および既存の顧客から求められる会社になること、社員一人ひとりが働くことに喜びを感じられる経営をしていきたいと思います。                                                                   |                                                                                                                                                             |
| 459 | サービス(対個人) | 2施設目の売り上げが増えてきた。                                                            |                                                                          |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 460 | サービス(対企業) | 契約自体及び、契約内容の見直し。構造の分析と、その中身の解釈の落とし込み                                        | あからさまに過剰なサービスで、価格とあっていない契約の見直しによる、得意先自体の減少。                              | どこへ行きたいのか、何をしてほしいのか、どうあるべきか、の伝達と、気づきの増加                                                                                                                  | 付加価値税、として、名前を変更して、制度を設計するべき。<br>消費活動自体に、税金をかけるということでは、消費活動を抑制する方向に向かうのは、当たり前である。<br>付加価値のもの、サービスに対して、税金をかけるということであれば、それでも構わないという層に対しても、行動の抑制にもならず、何ら問題ないはず。 |
| 461 | サービス(対企業) | 営業力が足りないので商社とタッグを組んで案件数を増やしている。                                             |                                                                          | 自社の強みをしっかりと社内に落とし込み自社製品の開発を目標にしたい。                                                                                                                       |                                                                                                                                                             |
| 462 | サービス(対企業) | 大きなイベント案件が5月に決まっているため。                                                      |                                                                          | 社業は人材が宝であるため、スキルアップなどの社員教育が会社にとって全体のレベルアップになっていく。これが経営のための努力である。<br>常に経営決意は持って仕事にあたっているつもりだ。3月に継承した継承者をもっともっと開眼させることが当面の決意と努力になる。                        | 国の施策には従うべき、と考える。<br>健全な事業会社にはは優遇措置を大きくするべき。                                                                                                                 |
| 463 | サービス(対企業) |                                                                             |                                                                          | 継続可能な企業とするため、若年層の社員を育てる。                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |
| 464 | サービス(対企業) | 新規顧客への営業。<br>当社の強み、エアコン丸洗いへの営業。                                             |                                                                          |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |
| 465 | サービス(対企業) | 営業活動により、新規顧客を開拓                                                             |                                                                          | 現状の仕事に追われる中、人材確保に力をいれ、時間の余裕をもちたい。<br>そして、安定した利益が上がるよう考えたい。具体的にはこれから取り組む。                                                                                 | 消費増税が、納得いく使われ方をしているのであればやむをえない。例えば、子どもの育成、高齢者、福祉など。                                                                                                         |
| 466 | サービス(対企業) | 人材教育(スキル向上)の強化                                                              |                                                                          | 社員(個々)の技術力向上(教育)を通年で実施                                                                                                                                   |                                                                                                                                                             |
| 467 | サービス(対企業) |                                                                             | 新規案件が少なく受注の谷間となった。また従来のお客様の解約などがあった。                                     | 今年度は、かなり厳しい状況で、見通しとしては、来年後半に大きな案件が3件あり、何としても受注したい。                                                                                                       |                                                                                                                                                             |
| 468 | サービス(対企業) | サービスの集中                                                                     |                                                                          | ビジョン2025の作成                                                                                                                                              |                                                                                                                                                             |
| 469 | サービス(対企業) |                                                                             |                                                                          |                                                                                                                                                          | 勉強会やセミナーの実施                                                                                                                                                 |
| 470 | サービス(対企業) |                                                                             |                                                                          | 新たなステージで活躍いたします。                                                                                                                                         |                                                                                                                                                             |
| 471 | サービス(対企業) | 顧客ニーズの把握と対応した商品の開発                                                          |                                                                          | 実績を活かすためのPR方法を模索している。                                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |
| 472 | サービス(対企業) | Windows7からWindows10への買い替え需要                                                 |                                                                          | 資金繰りに苦慮しているので金融機関から評価される決算書の数字を作りたい                                                                                                                      | 軽減税率は廃止すべき。低所得者には給付等で対応しては                                                                                                                                  |
| 473 | サービス(対企業) | ウェブからの集客が引き続き好調である。<br>相続税の相談・申告件数が増加している。                                  |                                                                          |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                             |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                                                                          | 売上・利益減少の特徴               | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                       | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                        |
|-----|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 474 | サービス(対企業) | IT関連は消費税増税対応、windows7サポート終了に伴う                                                                      |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 475 | サービス(対企業) | 得意先の業績好調および自社との信頼関係の強化                                                                              |                          | 借入金の返済を進める                                                             |                                                                                          |
| 476 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 市場の景気が悪く得意先の業況が良くなると思えない |                                                                        |                                                                                          |
| 477 | サービス(対企業) | 解約代理店の集約化                                                                                           |                          | 社員があんしんして働ける環境に。                                                       |                                                                                          |
| 478 | サービス(対企業) |                                                                                                     | サブと親でいた最大手の穴で買けたため       |                                                                        |                                                                                          |
| 479 | サービス(対企業) | 臨時工事受注                                                                                              |                          | 細く長く                                                                   | 零細企業への法人税等の減税を望む                                                                         |
| 480 | サービス(対企業) | 需要の拡大                                                                                               |                          | 人材育成のみ                                                                 |                                                                                          |
| 481 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 製造業の動きが鈍すぎる。             | 生き残り、より選ばれる企業への進化                                                      |                                                                                          |
| 482 | サービス(対企業) | 営業力の強化                                                                                              |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 483 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 単発の仕事の依頼が減少した。           | 社員のスキルアップになる評価制度の導入                                                    | 消費増税は、あるべきであるが、複数税率にするには、制度として中途半端。インボイス制度導入は、今後の税体制整備には必要である。                           |
| 484 | サービス(対企業) | 数年前に開発した業務システムの販売が軌道にのりつつある。ものづくり補助金にて受託したシステム案件が複数ある。                                              |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 485 | サービス(対企業) |                                                                                                     |                          | 絶対黒字                                                                   |                                                                                          |
| 486 | サービス(対企業) | 東京事務所開設後3年でやっと1件受注が出来たことが大きい。                                                                       |                          | 人材確保と人材育成を最重点課題としたい。                                                   |                                                                                          |
| 487 | サービス(対企業) |                                                                                                     |                          |                                                                        | 議員を減らせ。身を切る改革はどこへ行った？                                                                    |
| 488 | サービス(対企業) |                                                                                                     |                          | 新規顧客の開拓に向け情報発信の強化(HPなど)                                                |                                                                                          |
| 489 | サービス(対企業) | 印刷関連業は、季節変動があります。下期は上期に比べて、繁忙になります。結果として、売上が増えます。                                                   |                          | 社員の方々の意識改革に、引き続き努力する。改善できるまで、やり続ける。                                    |                                                                                          |
| 490 | サービス(対企業) | きめ細やかなサービス                                                                                          |                          | 信頼される企業の継続                                                             |                                                                                          |
| 491 | サービス(対企業) | 新規商品の導入                                                                                             |                          | 全てにおいて成長する。                                                            | 消費税増税については、やむを得ない部分があるが、中小企業には厳しいので、何か配慮が欲しい。                                            |
| 492 | サービス(対企業) | 新規業務への移行                                                                                            |                          | 新規事業への展開                                                               | 増税資金が、無駄使いされているので、憤りを感じます                                                                |
| 493 | サービス(対企業) | 中規模以上の企業様との取引が増えた                                                                                   |                          | 既存の事業に甘んじず、新しい技術や事業に取り組んでいきたい。                                         |                                                                                          |
| 494 | サービス(対企業) | 顧客数増加の対策                                                                                            |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 495 | サービス(対企業) | ニーズにあった商品開発により全国から注文が入ってきたことによるもの                                                                   |                          | 社内の人員だけではどうしても足りないので同業とネットワークを組んだり代理店制度を採用したりしていきます                    |                                                                                          |
| 496 | サービス(対企業) | 引き合い堅調が続いている                                                                                        |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 497 | サービス(対企業) | 新規事業の客数増大                                                                                           |                          | 社員の退社が決まっており、ビジネスモデルをさらに改革します。そのため他社連携が決まっており、そのための事前準備に力点を置いて進めて参ります。 |                                                                                          |
| 498 | サービス(対企業) | 当たり前のことは、当たり前にする。黒字の習慣化                                                                             |                          | 黒字の習慣化を図り、当たり前のことを当たり前にできる会社にします！                                      |                                                                                          |
| 499 | サービス(対企業) | 新商材を売り出した。                                                                                          |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 500 | サービス(対企業) | 販売数の増加                                                                                              |                          | 広報活動の強化                                                                |                                                                                          |
| 501 | サービス(対企業) | 既存顧客への新たなサービスの提案。                                                                                   |                          | 既存の顧客にたいして、今以上の貢献をする。顧客の望む成果を実現する。                                     |                                                                                          |
| 502 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 消費税の影響で高額商品の販売が不振        | 新規事業の拡大・新規顧客の獲得                                                        |                                                                                          |
| 503 | サービス(対企業) | 単価アップ                                                                                               |                          | 経営革新計画(5年)の認証を受けて事業承継する                                                |                                                                                          |
| 504 | サービス(対企業) | 社員の増加                                                                                               |                          | 経営指針書の発表                                                               | 税制が複雑になりすぎ。簡素であるべき。                                                                      |
| 505 | サービス(対企業) | 他の事務所の顧客を一括して引き継いだ                                                                                  |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 506 | サービス(対企業) | 人材採用に伴い、受注可能な案件数が増加したため。                                                                            |                          | 借入を減らし経営の安定化を図りたい                                                      |                                                                                          |
| 507 | サービス(対企業) | サービスの精度を上げて単価を上げる                                                                                   |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 508 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 取引事業所様の突然の廃業やヤ統廃合        |                                                                        | 中間納付以外に零細事業所が支払いをしやすすいような取り組み 消費税支払いがしんどいという売上高の事業所さんが納付をしっかりとできるような何か。                  |
| 509 | サービス(対企業) | 社員にMG研修を受けていただき、利益の考え方、粗利の考え方を共有することで、お客様へのサービス、販促の商品の選定が明確化したこと。<br>新規取引先の紹介を多くいただいたことで、売上が増加したのと。 |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 510 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 取引先が減ったため                | 社員の教育をしつつ、同時に販路拡大をはかります。                                               | 消費税はあげるべきではない。経済は循環してこそ成り立つもの                                                            |
| 511 | サービス(対企業) | 営業努力                                                                                                |                          | 営業をする                                                                  |                                                                                          |
| 512 | サービス(対企業) | 売上単価・客単価の見直し。                                                                                       |                          | 借入金の完済。                                                                | 還元不要、一律で解かりやすく使い道をしっかりハッキリしてほしい。                                                         |
| 513 | サービス(対企業) |                                                                                                     |                          | 提携先強化！                                                                 | 近年まれに見る悪制度の軽減税率を早く撤廃すべき                                                                  |
| 514 | サービス(対企業) | 新規事業(介護用品のレンタル・販売)、専務の入社                                                                            |                          | 多様化が進んでいる現在、付加価値を増すこと。                                                 |                                                                                          |
| 515 | サービス(対企業) | 新規営業、新規事業                                                                                           |                          | 新規事業への取り組み                                                             |                                                                                          |
| 516 | サービス(対企業) |                                                                                                     |                          | 売値の値引きをしない、少しでも価格表通りの売り上げを確保する。社員のスキルアップなど                             | 消費増税により行政の発注金額が事実上減額になった(行政は消費税込みでの発注)。補助金制度などを活用して工夫をしているがこの増税の意味を感じない。まずは見直すべきであると思う。  |
| 517 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 給与アップ                    |                                                                        | 少なくとも飲食についてはすべて軽減対象とすべき。水が10%で、新聞が8%は納得でない。                                              |
| 518 | サービス(対企業) | 一時的なパソコンの買い替え需要                                                                                     |                          | 顧客満足の追求                                                                |                                                                                          |
| 519 | サービス(対企業) | 新規顧客開拓の成果                                                                                           |                          | 新規開拓と業務の効率化                                                            |                                                                                          |
| 520 | サービス(対企業) | 新規顧問先様の増加                                                                                           |                          |                                                                        |                                                                                          |
| 521 | サービス(対企業) | 工数管理の徹底                                                                                             |                          |                                                                        | 増税はいいが、複数税率制度は廃止すべき                                                                      |
| 522 | サービス(対企業) | 社員の能力の向上に伴い客数が増加した                                                                                  |                          | 従業員の能力を高めサービスの質を高める                                                    |                                                                                          |
| 523 | サービス(対企業) | 営業努力                                                                                                |                          | 今期売上対前年比200%                                                           | 軽減税率制は今すぐにやめるべき。低所得者には給付で対応すべき。                                                          |
| 524 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 不動産登記の売り上げ減少             |                                                                        |                                                                                          |
| 525 | サービス(対企業) | 配置転換による本社経費の削減、単価の値上げ、新事業の収益                                                                        |                          | 赤字は悪                                                                   | ただでさえ消費税で経済が冷え込むところ、手間だけが增える軽減税率は意味が分からない。軽減することにより、精神的・経済的負担が増幅している。「軽減」という言葉を使ってほしくない。 |
| 526 | サービス(対企業) |                                                                                                     | 顧客の組織変革における、タイミングの問題     | 新しいサービスの立ち上げ、体制づくり、事業化                                                 |                                                                                          |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                     | 売上・利益減少の特徴                                                                         | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                     | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                                                                  |
|-----|-----------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 527 | サービス(対企業) |                                                | 得意先の移転及び、弊社オフィス移転での再スタート時の混乱                                                       | 取り扱いサービスの絞り込み徹底                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 528 | サービス(対企業) | 車両故障で上半期は経常が減少しましたが、車両修理も落ち着き、新規顧客も開拓が成功した     |                                                                                    | 人材育成を愚直に実施することで、社員さんの成長が会社の成長として取組たい                                 |                                                                                                                                                                    |
| 529 | サービス(対企業) | 他土業との業務提携による紹介案件が増加している。                       |                                                                                    |                                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 530 | サービス(対企業) |                                                |                                                                                    | 自社がお役に立てる隣接市場を創造する                                                   |                                                                                                                                                                    |
| 531 | サービス(対企業) | システム関係の受注、補助金利用の制作案件が増えた                       |                                                                                    | 業績を上げて、一日でも早く単独で経営していける状況にする                                         |                                                                                                                                                                    |
| 532 | サービス(対企業) | 優秀なシステムエンジニアの確保                                |                                                                                    | 現在9期目、8期連続黒字なので10期連続黒字を目指す。                                          |                                                                                                                                                                    |
| 533 | サービス(対企業) | 広報力を強化したため、質・量ともUPした。                          |                                                                                    |                                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 534 | サービス(対企業) | 顧客数が増えた                                        |                                                                                    | 最低賃金の引上げ等により人件費はあがっているが、売り上げはそのまま。付加価値をつけて単価を上げるとともに、生産性を上げていく必要がある。 |                                                                                                                                                                    |
| 535 | サービス(対企業) | サービス内容と単価の見直し                                  |                                                                                    |                                                                      | シンプルにしていきたいと思います。                                                                                                                                                  |
| 536 | サービス(対企業) | 新たなサービスでお客が増えた。                                |                                                                                    |                                                                      | 軽減税率制度は惠策中の惠策なので、即刻廃止すべき                                                                                                                                           |
| 537 | サービス(対企業) |                                                | 顧問先の廃業                                                                             | 姫路市の会計事務所で唯一無二のポジショニングを確立する                                          | 軽減税率を廃止し、富裕層のみが購入する一定額以上の貴金属や車などの高額商品に対して物品税または高税率の消費税を課すべき                                                                                                        |
| 538 | サービス(対企業) |                                                |                                                                                    | 外部環境の変化に対応するため、交流の深耕化に努め、経営の安定化を図る                                   |                                                                                                                                                                    |
| 539 | サービス(対企業) | 売上紹介先の増加                                       |                                                                                    | 顧客ニーズを察知し、対応していく                                                     |                                                                                                                                                                    |
| 540 | サービス(対企業) |                                                |                                                                                    | お客様に迷惑をかけない                                                          |                                                                                                                                                                    |
| 541 | サービス(対企業) | 新規取引先ができた                                      |                                                                                    | 同友会に行くことを続ける                                                         |                                                                                                                                                                    |
| 542 | サービス(対企業) | 受注見込み案件がある                                     |                                                                                    | 採用強化。特にスキルの高い人材の確保。                                                  | わかりやすいのが良い。税率の高さはあまり問題視しない。                                                                                                                                        |
| 543 | サービス(対企業) | インサイドセールス、プロモーション                              |                                                                                    | 新卒採用を始めます。<br>改めて、より良い働く環境づくりを進めます。                                  |                                                                                                                                                                    |
| 544 | サービス(対企業) | 新商品開発                                          |                                                                                    | 新商品開発                                                                |                                                                                                                                                                    |
| 545 | サービス(対企業) | 毎年、後半が補助金等の兼ね合いで仕事が急増します。                      |                                                                                    | 新規事業に早く取り組む                                                          |                                                                                                                                                                    |
| 546 | サービス(対企業) | 新商品開発、新規開拓営業                                   |                                                                                    | 大きな目標に向かって、絶対出来ると強く信じて努力する                                           |                                                                                                                                                                    |
| 547 | サービス(対企業) | 高単価の案件を獲得できたため                                 |                                                                                    | 利益を確保して、売上を伸ばす。                                                      | インボイス制度の理解が詳しくできていない。<br>小規模事業者、個人事業主にとっては負担                                                                                                                       |
| 548 | サービス(対企業) |                                                | 売上に対しての利益減少                                                                        | これまでいばんの課題だった人材は解決できそう。あとは売上を伸ばす仕組みを見直し中。                            |                                                                                                                                                                    |
| 549 | サービス(対企業) | 燃料仕入れ価格の単価が安くなりトラックの稼働率が上がる事                   | 燃料仕入れ価格の単価が高くなるトラックの稼働率が悪くなる                                                       | 従業員が満足できる会社作り                                                        |                                                                                                                                                                    |
| 550 | サービス(対企業) | 5～10%の値上げと、商品の質を上げたこと、作業効率を上げたこと               |                                                                                    |                                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 551 | サービス(対企業) | 弊社の伸ばしている事業の受注量と新規お客様数が増加したから。                 |                                                                                    | 弊社の伸ばしている事業を日本一の受注量にする事。                                             | 前回の消費税8%アップの時は、いろいろと影響があり騒いでいたが、今回の10%は『素直』に国民全体が受け入れ過ぎたと感じた。                                                                                                      |
| 552 | サービス(対企業) | 紹介によって増加                                       |                                                                                    | 本業につながるのであれば、固定概念にとらわれない発想で、ビジネスを考えいきたい                              |                                                                                                                                                                    |
| 553 | サービス(対企業) |                                                |                                                                                    | 代理店の販売力強化                                                            |                                                                                                                                                                    |
| 554 | サービス(対企業) | 新規案件獲得                                         |                                                                                    |                                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 555 | サービス(対企業) | 組織力                                            |                                                                                    | 合理的に感情を出さずに                                                          |                                                                                                                                                                    |
| 556 | サービス(対企業) | 顧客の増加                                          |                                                                                    |                                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 557 | サービス(対企業) | 顧客開拓のための仕組みを構築                                 |                                                                                    | 目標を常に意識                                                              |                                                                                                                                                                    |
| 558 | サービス(対企業) | 顧問客の増加、新規分野の展開、既存業務の生産性の向上                     |                                                                                    | 新規分野に取り組み成果を上げているが、既存事業の売上が伸び悩んでいる。既存事業の売上拡大に向けて、営業戦略・組織体制の改善を図る。    |                                                                                                                                                                    |
| 559 | サービス(対企業) |                                                | 顧客離れが原因                                                                            |                                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 560 | サービス(対企業) | 新規事業所開所                                        |                                                                                    | 日々勉強                                                                 |                                                                                                                                                                    |
| 561 | サービス(対企業) | 今まで踏み込まなかった、客層へ案内・営業。                          |                                                                                    |                                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 562 | サービス(対企業) |                                                | 2019年は紙の価格が高騰、また消費税増税もあり、お客様自体が減少もしくは数量の削減があった。増税とは直接ではないが、お客様より値引きを強く要求されたこともあった。 | 現在の社員が楽しく、充実した仕事ができるような環境づくりをすることで、その先にいるお客様や社会に貢献していきたい。            | 増税に伴い、お客様からの発注商品に変化があり、自社としては売上が減少することになった。斜陽産業にいる我々にとっては消費税増税はかなり厳しいものとなった。軽減税率も海外と比較すると日本のものは中途半端に感じる。今回の増税はすべてにおいて中途半端なことになっており、ただただ中小企業や家庭がづらい目に合っているだけのように思う。 |
| 563 | サービス(対企業) | 採用難による取引先からの外注需要の増加<br>売上増はインバウンドの効果が大きいと思われる。 |                                                                                    |                                                                      |                                                                                                                                                                    |
| 564 | サービス(対企業) | 利益増は仕入れ先を国内から海外に換えた                            |                                                                                    | 利益率を高める事。                                                            |                                                                                                                                                                    |
| 565 | サービス(対企業) | 営業力の向上                                         | 仕入れ、外注費の増加が大きい                                                                     | 付加価値を高め競合他社との値段競争から脱却する                                              | 消費者、生活者への増税によるサポートは充実していると思うが中小企業、店舗経営者にむけての対策が不十分であると思う。                                                                                                          |
| 566 | サービス(対企業) |                                                |                                                                                    | 指針に基づき現状を分析しながら中期～長期の計画を実践していきます                                     |                                                                                                                                                                    |
| 567 | サービス(対企業) | HPからの集客・金融機関からの紹介増加                            |                                                                                    | 現状の定着率を維持・安定させる                                                      | 軽減税率は廃止すべきです。煩雑でしかないです。                                                                                                                                            |
| 568 | サービス(対企業) |                                                |                                                                                    | 新規顧客の獲得                                                              |                                                                                                                                                                    |
| 569 | サービス(対企業) |                                                | 福利厚生費の負担増、仕入れの高騰、働き方改革により、人件費増                                                     | オリジナル商品の開発。個々の能力UP                                                   | 自社は国内消費によるサービス業である為、消費増税では「よく消費減税(8%から5%)」にして国内景気対策とすべきである。消費税を導入して成功している国々はない。当社の仕入れの中で、燃料等に関わる税の軽減                                                               |
| 570 | サービス(対企業) |                                                |                                                                                    | 楽しむ。                                                                 |                                                                                                                                                                    |

中小企業家の声

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴                                                                                                                                                                                                                     | 売上・利益減少の特徴                                                   | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                  | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 571 | サービス(対企業) | 弊社は、ソフト開発業を行っておりお客様先での仕事が95%程度となっています。未経験から採用した人財が経験を積み事で契約単価が増加している。また、新たに大手の取引先が増え、サポート頂けるお客様も増えてきた。自社受託開発においても少しずつですが、Team-ITの同業社様から仕事を頂けた。他のお客様から運用・保守業務を頂けたことで売上・利益が少しずつ増加している。                                           |                                                              |                                                                                   | 消費税増税に伴い、システムの改修が行われたがポイント還元、軽減税率と制度が複雑である。増税の影響を受けないように考えられた結果的に税率の軽減は制度に沿ってしっかりと対応出来る大手企業であって、そこまで費用をかけられない中小企業は売上が下がるという状況に陥ったのみのように思う。インボイス制度も大手企業は、1,000万円以下の事業者との取引はほぼ皆無であると思うが、中小企業は一農家との取引にしても1,000万円を超える売り上げを持つ個人農家は少ない。小さな会社(個人)は淘汰され、その会社(個人)を使って利益を上げていた中小企業も淘汰されるように思う。結果的に、国としては力のある企業を増やし、力のない企業は切捨てに入ったのかと感じる。税制においてももっと、中小企業に目を向けた施策を考えて頂きたい。                  |
| 572 | サービス(対企業) | 年末に向けて清掃の仕事が急激に増える為(年末の大掃除)。対策としては協力会社、パート、アルバイトの日程管理をしっかりとする。                                                                                                                                                                 |                                                              | 結果(利益率up)を出すための過程、アクションプランの作成                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 573 | サービス(対企業) | 従業員数の増加                                                                                                                                                                                                                        |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 574 | サービス(対企業) | 需要の増加                                                                                                                                                                                                                          |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 575 | サービス(対企業) | 人員の増員、求人力の強化、新入社員の質の向上、教育内容の質向上、教育期間の効率化、積極的営業                                                                                                                                                                                 |                                                              | 毎期15%の成長率を維持し続ける為の、全ての行動を全力で                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 576 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                | 得意先の業績不振                                                     | 新規開発のため、積極的な営業と企画提案                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 577 | サービス(対企業) | ・キーマン増加による紹介の増加、・サービス強化による客単価増                                                                                                                                                                                                 |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 578 | サービス(対企業) | 弊社は外国人技能実習生招致事業であり、世の中のニーズが上昇傾向にあります。そこで営業力の強化、入国管理局に対する申請書類作成スピードを上げ早い招致を目指し、お金の流れを最大限、早くすること。外注費用などを顧問弁護士、顧問税理士と相談しながらCSを見て判断をし堅実に経営すること。弊社は他の協同組合と比べ、初期費用・管理費をかなり安くしておりますが、サービスはどこにも負けない特色あるものを作っていく事。またそれをする為の社員教育に力を注ぐこと。 |                                                              | 信義誠実に則り実習生の幸せと取引先企業の繁栄を約束する。                                                      | 消費税を上げる前に国会議員・公務員改革、経済改革を優先すべき。天下りの果ての談合、必要以上の人数、公務員の福利厚生、給与の優遇。GDPが停滞し世界経済ランキングが下がることが目に見えているのに政府は自分が痛むことをしない。そぎ落せる所はいくらでもあると感じるのに、自身の県が財政赤字でもグリーン車に平気で乗る大幅な一般社会人との間隔のずれというが、そもそも御身が良ければ利権を漁り、国なんてどうでもいい人達が政治をしているのではないが、労働人口に対し厚生年金、市民税を上げ暮らしにくくし、若者達が夢を持てなくなった末、少子化を生んでいる。消費税を上げるのは賛成だけれども、国が健全で透明性を国民に証明した上でやるべきだと思う。このままでは中国が世界経済1位になり、日本も中国共産党の言いなりにならなければいけない時代が来ることを憂う。 |
| 579 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                |                                                              | ヒト・モノ・カネについて今期だけでなく、次期繰り越しを見据えての経営を行いたいと思                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 580 | サービス(対企業) | 自社のサービスをこつと細かく丁寧に伝えた結果、理解していただき、サービスを受けたいと言って貰えるようになった。                                                                                                                                                                        |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 581 | サービス(対企業) | 新規顧客の獲得                                                                                                                                                                                                                        |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 582 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                |                                                              | 数年ではなく、もっと明るい未来を創るために、今は苦しい方をしっかり選びつつ、人財育成に取り組む                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 583 | サービス(対企業) | 営業してます                                                                                                                                                                                                                         |                                                              | お客さんのところに営業にいく                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 584 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                |                                                              | 綿密な計画と実施力                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 585 | サービス(対企業) | 店舗拡大                                                                                                                                                                                                                           |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 586 | サービス(対企業) | 売上単価上昇                                                                                                                                                                                                                         |                                                              | 実行と継続、情報共有                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 587 | サービス(対企業) | 健康診断、人間ドックを実施している団体の保険組合との提携が進んでいる。また、新規企業への営業に注力している。                                                                                                                                                                         |                                                              | 新規顧客確保のための営業活動(新規保険組合との提携、企業営業)、知名度アップのための対策(ホームページ、SNS、広告活動等)                    | 保険診療に消費税が付加されないのは問題。支払いは消費税加算、収入は消費税付加無しの医療制度の根本改革が急務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 588 | サービス(対企業) | 集客活動がうまくいったこと                                                                                                                                                                                                                  |                                                              | まずはターゲットであるエンドユーザーへのアプローチの量を増やすこと                                                 | 消費増税、軽減税率については、消費者や中小企業に負担を強いる政策だと思う。その反面、法人税率は下がり、個人からお金を取って、大企業にお金が残る仕組み。                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 589 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                | 受注ミス、営業不足                                                    |                                                                                   | 消費税撤廃、旧物品税の導入                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 590 | サービス(対企業) | ビジネスモデルの構築と継続的な稼働。実績の増加によるマーケティング効果。                                                                                                                                                                                           |                                                              | ビジネスモデルの最適化。コントロールできることを増やす。                                                      | 事前の備えが必要。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 591 | サービス(対企業) | ネット検索による直接顧客来店(代理店ではない)                                                                                                                                                                                                        |                                                              | 新商品の開発。SNSを活用する。                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 592 | サービス(対企業) | 人材育成。お付き合いを仰えて本業に注力する。顔を併せる外回りの強化。パンフレット、WEB、SNSなど営業広告ツールの強化。IT化など業務効率化の推進。                                                                                                                                                    | 退職と雇用のバランスにより、人材の練度が低下したこと。新人の育成に時間がとられる。同友会などお付き合いに時間を取られる。 | 業務の効率化。教育への投資。楽しい職場作り。職場のコミュニケーション。活発な会議。                                         | わからない。現況を納得しているわけではないが、どんな事態が発生しようとも応じて迎え撃つ覚悟が必要だし、その自信はある。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 593 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                |                                                              | 経営指針書作成し、来年法人化する                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 594 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                |                                                              | 設備投資を行い、職場の環境をよくなる。                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 595 | サービス(対企業) | サービスの開始                                                                                                                                                                                                                        |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 596 | サービス(対企業) | 顧客からの紹介の増加                                                                                                                                                                                                                     |                                                              | 顧客に寄り添って課題解決を行っていきたい                                                              | 軽減税率を導入するくらいなら消費税を行わない。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 597 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                |                                                              | お客様の潜在的なニーズを発掘して対応できるように社員教育をする。                                                  | 徴収した税は適正に公益性のあるものに使ってほしい。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 598 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                | 収益性の悪かった取引先を見直し。改修工事、システムの再構築等の設備投資による減価償却費の増加による            | 経営体制のスリム化と検査の自動化による人件費の抑制と利益を確保します。                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 599 | サービス(対企業) | 仕事内容がスポットではなくレギュラー仕事が増加、また仕事内容がプロジェクト毎の金額に変化                                                                                                                                                                                   |                                                              | とにかく売上と利益を上げクオリティを妥協せず保つこと。                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 600 | サービス(対企業) | 本業の周辺サービスも提供することで売上が増加                                                                                                                                                                                                         | 新規で従業員を雇用したこと・引越しに伴い固定費が増加したこと                               | ハード面でもソフト面でも社員が真に幸せになれる環境づくり                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 601 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                | 1社を撤退したこと。新しい取引先との共同開発に時間を使ったが、思うように伸びなかった。                  | 地元、地域に密着で貢献し、知っていただけるように努める                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 602 | サービス(対企業) | 価格を上げた                                                                                                                                                                                                                         |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 603 | サービス(対企業) |                                                                                                                                                                                                                                |                                                              | 常に勉強し、付加価値の増大に取り組み、既存のクライアントからの信頼関係を築き、常に行動し、一歩踏み出すことを臆さず行い、新規受注の確保や新しいことへの挑戦を行う。 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 604 | サービス(対企業) | 顧客増加                                                                                                                                                                                                                           |                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| No. | 大業種名称     | 売上・利益増加の特徴         | 売上・利益減少の特徴 | 「経営上の努力」「経営への決意」                                                                                                                                                                 | 消費増税や関連する諸制度へのご意見                    |
|-----|-----------|--------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 605 | サービス(対企業) | 新規のお客様の増加。         |            | 会社としてスタートしたばかりなので、まずは売上を上げる事を目標にどんどん新規顧客を取りに行こうと思っています。経営上の努力としては売上に伴い売上数よりも売上た「顧客数」に拘っていかうと思っています。1社100万円の売上を取るよりも1社10万円の売上を10社取る様なイメージでいかうと思っています。そしてそれから単価上げのフェーズにいかうと思っています。 |                                      |
| 606 | サービス(対企業) | 顧客開拓の推進            |            | 顧客開拓においてはターゲット領域を絞って取り組む                                                                                                                                                         | わかりやすい制度にしてほしい。例外的な取り扱いなどはかえって複雑になる。 |
| 607 | サービス(対企業) | 営業手法をソリューション営業に変えた |            | 世の中の時流の変化を読み取り売上増加につなげていきたい。                                                                                                                                                     |                                      |
| 608 | サービス(対企業) | ネットでの集客に力を入れている。   |            | 明石から神戸までのエリアを拡大して、一人でも多くのお客様に利用してもらおう。兵庫県No.1を目指します。                                                                                                                             |                                      |
| 609 | サービス(対企業) |                    |            | 人材の優れた会社が最終的に残ると思う。従業員にフォーカスし、退職金、有給休憩、ボーナスその他もろもろの制度をさらに良いものにすること。業界自体が人手不足で価格の上昇はこれからも続くので、人が集まらない時代に人が集まる会社を作る。                                                               |                                      |
| 610 | サービス(対企業) |                    |            | 今まで月別の売り上げ表を作成していなかったため、売り上げが分かりにくかった。月別の売り上げを出し、どう経営していくかを月ごとに見て動いていく。                                                                                                          |                                      |
| 611 | サービス(対企業) | 法律相談からの新規顧客の獲得     |            | 新たな分野の業務を行うため、研鑽を積みたい                                                                                                                                                            |                                      |

## 兵庫同友会NTレポート第47号

2020年1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