



兵庫同友会 NTレポート第52号

(Network For Tomorrow)

[景況調査報告：2022年6月実施]

<概要>

2022年上期景況調査において、全体として前期比(2021年下期：2021年12月調査)の売上高DI・経常利益DIを比較すると売上高DIは10、経常利益DIは1となっている。DOR(2022年4～6月期景況調査速報)の全国的なDI値として、売上高DIは△4、経常利益DIは△11となっている状況と比較しても、2021年下期も全国平均を上回る結果を示している。また、次期見通しでは、売上高DIは19(前回19)、経常利益DIは11(前回15)となっている状況から、ウクライナ情勢や新型コロナウイルス第七波などを背景とした原材料費の高騰に加え、円安の進行などさまざまな要因で仕入れコストが上昇している厳しい現状の中においてもそれらを打破し、前に向かう強い姿勢が見て取れる。

次に採算水準DIは、前回調査時点で28であり、DIは29と微増となっている。業種別では、製造業(生産財)の伸びが大きく、商業(卸売・小売り)、サービス業(対個人)、サービス業(対企業)も増加傾向を示した。一方、建設関連業(38⇒27)、製造業(消費財)(37⇒21)は減少傾向を示している。設備投資の実施割合は27.6%と前回(29.1%)より微減であり、次期への投資意欲は微減である。借入金DIは、△11(前回△11)及び資金繰DIは9(前回8)と共に変化はほぼない。

次に、経営上の問題における第1位「仕入れ単価の上昇・高止まり」(37.5%)、第2位「従業員の不足」(26.9%)、第3位「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」(17.0%)の順となっている。経営上の力点における第1位「付加価値の増大」(19.5%)、第2位「新規受注の確保」(18.8%)、第3位「人材確保」(12.2%)の順となっている。

<コメント>

日銀短観(2022年6月)では、人流回復の影響もあり非製造業は改善も、製造業は悪化と示されている。今後、対人接触型サービス消費持ち直しへの期待から、宿泊・飲食サービスや対個人サービス中心に改善するだろう。また、旅行振興策を再開することへの期待が高まりつつある中、コロナ第七波の感染拡大も危惧され、次の一手が決められない状態にある。

中小企業は、総じて価格転嫁力が弱いとされ、資源価格高騰による企業収益への悪影響が相対的に大きくなるだろう。先月に開催された経営環境改善委員会においても、BtoBの価格転嫁はスムーズであるが、今後BtoCに拡大していく際に厳しさが現れてくるとの声が多かった。そうした中、経済産業省も下請け企業がコスト増加分を取引価格に転嫁しやすくするために、「下請中小企業振興法」の基準の改定案を示すなど、中小企業における価格転嫁促進策が積極的に推進されている。販売価格への転嫁、働き方改革やベースアップなどの経営問題が急務となってきているが、同友会企業の多くが取り組んでいる自社の強みを生かしての生き残り戦略や次の社会を見越した新たな市場づくりへの挑戦への注力継続を応援したい。

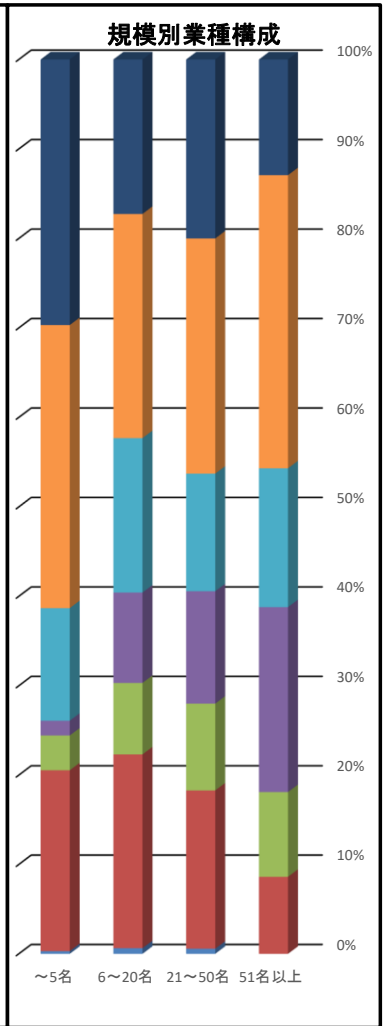
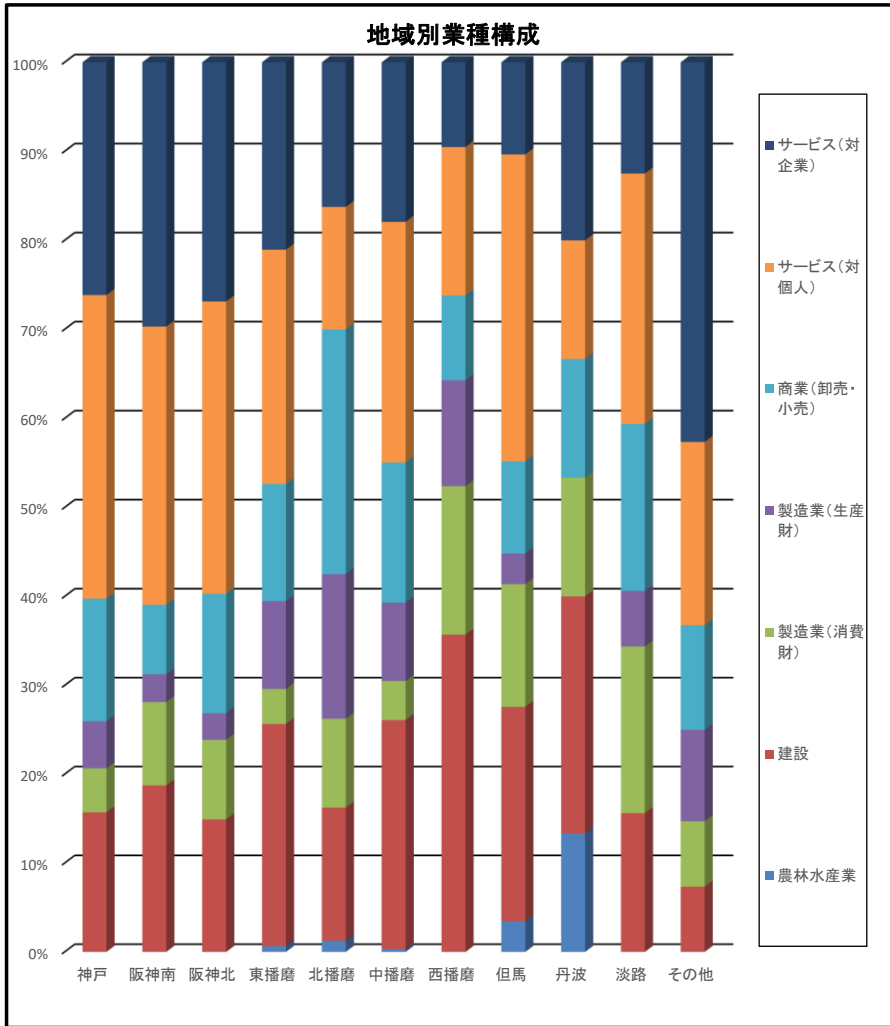
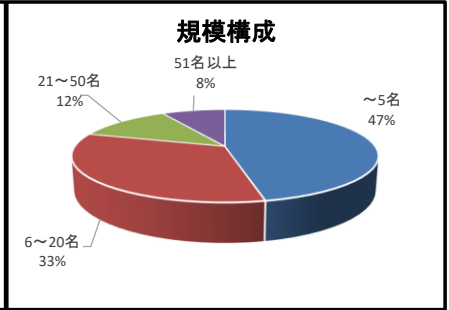
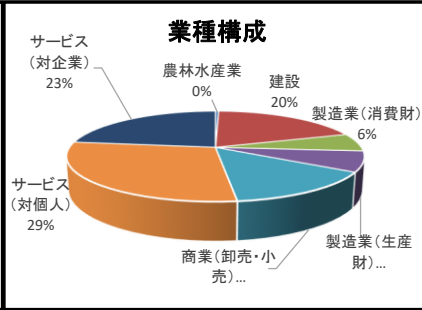
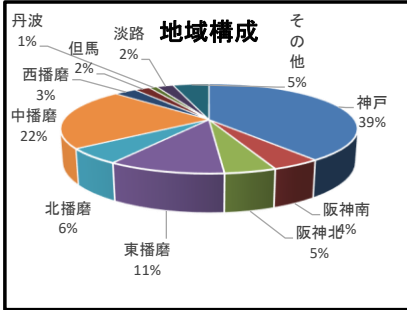
NTレポート編集委員・座長 梅村仁(大阪経済大学・経済学部教授)

[調査要領]

- | | |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 調査時 | 2022年5月23日～6月10日 |
| ② 対象企業 | 兵庫県中小企業家同友会会員 |
| ③ 調査の方法 | e.doyu(会員グループウェア)によるアンケート・役員からの連絡・FAX等での回収協力 |
| ④ 回答企業数 | 1989社に依頼、1433社の回答を得た(回答率72.0%)
農林水産業6社、建設関連業279社、製造業(消費財)92社、製造業(生産財)105社、
商業207社、対個人サービス414社、対企業サービス330社 |
| ⑤ 平均従業員 | ①正規従業員 12.5人 ②パート・アルバイト 9.8人 |

表1 回答企業の構成

回答企業構成 大分類	地域分類													総計
	神戸	阪神南	阪神北	東播磨	北播磨	中播磨	西播磨	但馬	丹波	淡路	その他			
農林水産業	0	0	0	1	1	1	0	1	2	0	0	0	6	
建設	89	12	10	38	12	82	15	7	4	5	5	5	279	
製造業(消費財)	28	6	6	6	8	14	7	4	2	6	5	5	92	
製造業(生産財)	30	2	2	15	13	28	5	1	0	2	7	7	105	
商業(卸売・小売)	78	5	9	20	22	50	4	3	2	6	8	8	207	
サービス(対個人)	193	20	22	40	11	86	7	10	2	9	14	14	414	
サービス(対企業)	148	19	18	32	13	57	4	3	3	4	29	29	330	
総計	566	64	67	152	80	318	42	29	15	32	68	68	1433	



会員企業の景況（概況）

～NT レポート第52号調査結果の分析～

関西学院大学商学部 教授 菅原 智

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

『前回調査において実数および見通しのいずれのDI値においても見られていた回復の兆しが、今回調査においては、2月に勃発したロシアによるウクライナ侵攻を起因とした物価高により、調整局面に入った。今期の売上高および経常利益のDI値は、大きくマイナスポイントに下落したわけではないが、回復基調は減速することになった。』

前期の第51号NTレポートでは、大きな節目として質問事項の見直しが行われた。具体的には、売上高および経常利益の次期見通しについて、季節変動を考慮した前年同期（本号では去年7-12月）との比較をすることになったが、その後、委員のなかで議論があり、過去行ってきた直近の前期（本号では今年1-6月）比についても引き続き調査することになった。一見わかりづらいが、今回より詳細な分析を行うことができるようになったので、前年同期と前期それぞれの値と実績値の差についても注目してみたい。

売上高と経常利益の推移をみたものが図1-1および図1-2である。前期比でみた2022年上期の売上高DI値は13⇒10となり3ポイントの下落、経常利益DI値においては5⇒1となり4ポイントも下落する結果となった。また、前年同期比で比較すると、2021年下期より売上高DI値は13⇒15となり2ポイント上昇しているが、経常利益DI値は7⇒3と4ポイント下落する結果となっていた。

次期見通しについて分析すると、前期比でみた時には今期の売上高DI値は19ポイントとなり9ポイントも上昇（10⇒19）し、また経常利益DI値は11ポイントとなり前期の1ポイントから今期10ポイントまで上昇（1⇒11）し、好転が見込まれる結果となっていた。

2022年上期においては、兵庫県においても3月21日にコロナ感染症に関するまん延防止等重点措置が解除されて以降、これまで停滞してきた経済活動が再開されるという期待が多くの人々にはあつたはずである。しかしながら、2022年2月24日に突然起こったロシアによるウクライナ侵攻により、その後日本の経済は大きく影響を受けることになる。ロシアによる軍事侵攻には、西側諸国が連携して経済・金融制裁という対抗措置を採った。しかしロシアを世界経済から締め出すことで、化石燃料や希少資源、穀物生産の供給をストップさせてしまい、激しいインフレを誘発した。奇しくもコロナ禍が落ち着き、経済活動

に対する需要が回復しようとしていたタイミングでのエネルギーや食料不足は、物価上昇を引き起こし、それらは家計に転嫁される前に、まずはサプライチェーンの川下を担う企業の負担を拡大することが予想された。

実際に、去年の両DI値の前年同期比では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた経済が再び回復に向かうという見通しが強かったが、今期の実数DIについては売上・経常利益ともに改善が見られずむしろ下落していた。特に、経常利益に関するDI値はポイントを下げた結果となっていたことから、原料費や商品仕入額の高騰などのコスト増が利益率を圧迫していることが懸念材料になっていると解釈できる。しかし見通しについて目を向けると、売上高と経常利益の両DI値共に、前回調査時点よりも数値が上昇しており、今後の販売活動や業績の動向に関して言えば、回復を見込む企業が多く存在するという結果となっていた。

図1-1 売上高の推移（前期比）

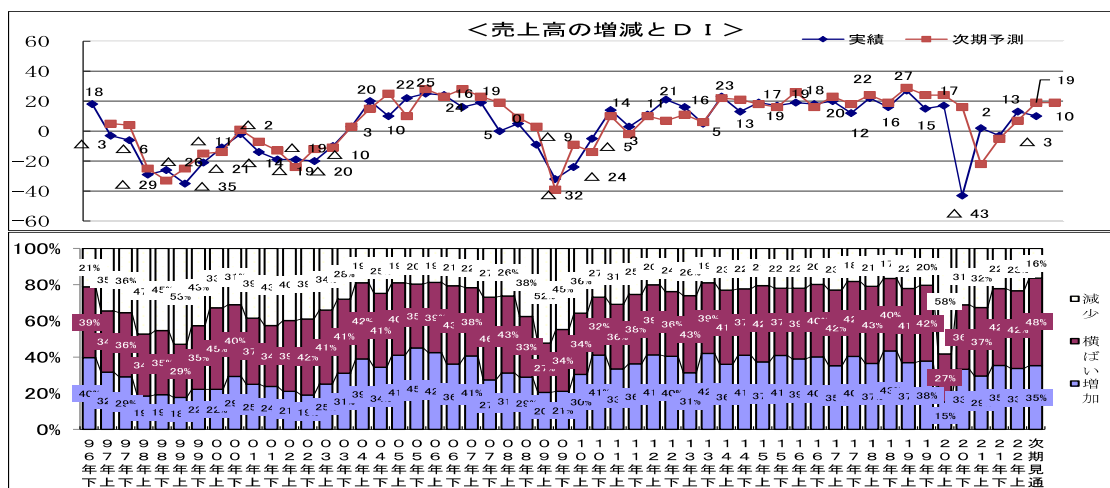


図1-2 経常利益の推移（前期比）

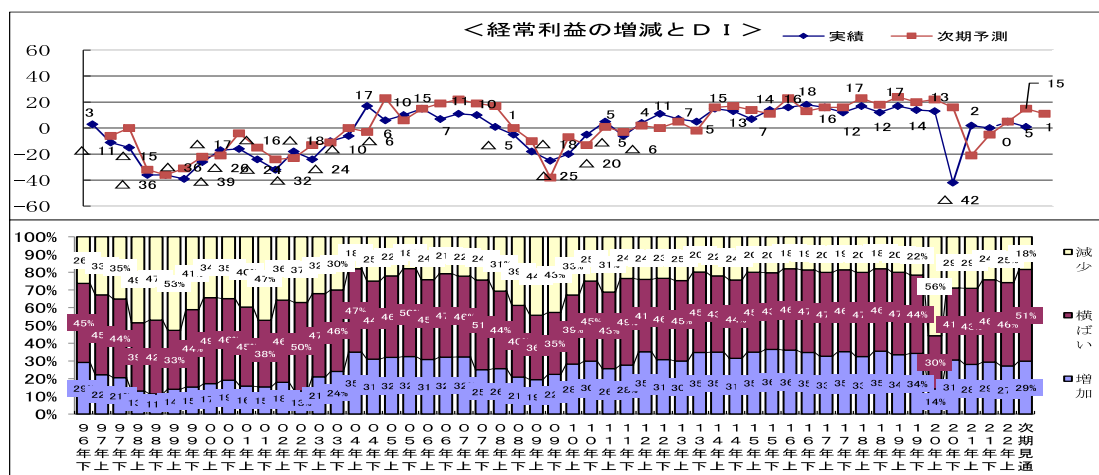


表 1 前回の次期見通し DI 値と今回実数 DI 値との比較

比較項目 業種別	種別	前回調査 次期見通しDI	今回調査 実数DI (前年同期比)	今回-前回 (見通しの差)	今回調査 実数DI (前期比)	今回調査 次期見通しDI (前期比)	今回調査 次期見通しDI (前年同期比)
全企業	売上	19	15	△ 4	10	19	22
	経常	15	3	△ 12	1	11	14
建設関連業	売上	12	7	△ 5	2	7	10
製造業 (消費財)	売上	11	6	△ 5	5	20	9
製造業 (生産財)	売上	23	37	14	30	4	13
商業 (卸売・小売り)	売上	13	7	△ 6	2	13	15
サービス業 (対個人)	売上	20	17	△ 3	10	31	32
サービス業 (対企業)	売上	28	19	△ 9	17	22	28
農林水産業	売上	50	40	△ 10	0	20	40

次に表 1 でみられるように前回調査時点（2022 年上期）での次期見通しは、全企業ベースで売上高 DI 値は 19、経常利益 DI 値は 15 の見込みであった。これに対して、今回の売上高実数 DI 値（前年同期比）が 15、経常利益実数 DI 値が 3 となっていた。この結果から、前回調査時点（2022 年上期）での次期見通しと比較すると、売上高 DI 値でマイナス 4 ポイント、経常利益 DI 値はマイナス 12 ポイントとなった。前回の調査時点では売上高 DI 値は 6 ポイント上昇し、経常利益 DI 値についても予測通りの結果となっていたことを考えると、今回調査時点における将来の見通しについては、前回より悪化したと解釈することができた。特に経常利益については売上高 DI 値の下げ幅を上回る 12 ポイントの下落という結果となっており、原料費や商品仕入額の増加などのコスト増による利益率の低下が原因になっていると解釈できた。

しかし今回の調査時点における実数 DI 値と次期見通し DI 値を前期比で比較すると、全企業を対象とした時には、売上高 DI 値（10⇒19）と経常利益 DI 値（1⇒11）の両者とも次期見通しのポイントが大きく、前期よりも大きく改善すると考えていることが明らかとなった。季節的変動の影響を考慮しないように前年同期比との比較を見ても、売上高 DI 値（15⇒22）についても経常利益についても（3⇒14）、ポイントの差が大きく改善していた。

結果として、前期時点における実数や見通しから比べると、今期の DI 値は回復・成長への期待度は鈍化したものの、そのような中であっても、次期には多くの企業で売上高・経常利益いずれにおいても好転を期待している企業が多いことが明らかとなった。

(2) 業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向

『前期比、前年同期比の売上高 DI 値、経常利益 DI 値について、製造業（生産財）では全て数値が改善しているが、建設関連業、製造業（消費財）、商業では全て悪化していた。サービス業（対個人）の DI 値は、売上高・経常利益共に、前期比では下落していたが、前年同期比では改善が見られた。サービス業（対企業）では売上高 DI は両時点比較共に改善が見られたが、経常利益 DI では両時点比較共に悪化していた。』

1) 各業種の売上高 DI 値分析

業種別売上高の推移についてみたものが図 2 である。図 2 によれば、各業種の前期比売上高 DI 値は下記のとおりであった。

- ・建設関連業：11⇒2 で 9 ポイント下落
- ・製造業（消費財）：16⇒5 で 11 ポイントの下落
- ・製造業（生産財）：24⇒30 で 6 ポイントの改善
- ・商業：7⇒2 で 5 ポイント下落
- ・サービス業（対個人）：14⇒10 で 4 ポイント下落
- ・サービス業（対企業）：12⇒17 で 5 ポイントの改善

前回の調査では、売上高 DI 値は全業種でプラス値を計上し、微増だったサービス業（対個人）を除いて基本的に好転していたが、今回の調査において売上高 DI 値が上昇したのはわずかに製造業（生産財）の業種に属する企業の回答のみで、それ以外の業種の企業は軒並み下落していた。

また前年同期比と今期の実績比較をみると、次のとおりである。

- ・建設関連業：13⇒7 で 6 ポイント下落
- ・製造業（消費財）：2⇒6 で 4 ポイントの改善
- ・製造業（生産財）：24⇒37 で 13 ポイントの改善
- ・商業：7⇒7 で変動なし
- ・サービス業（対個人）：11⇒17 で 6 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：17⇒19 で 2 ポイントの微増

前年同期比で比較した場合には、前期と比較した時よりも売上高 DI 値は改善が見られた。従って、コロナパンデミックが猛威を振るい、経済が停滞していた前年同期の悪い水準からは抜け出したという印象であるが、期待していたほどの売上高の回復が見られなかったという印象を持っていると考えることができる。

さらに今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。

- ・建設関連業：7⇒10 で3ポイント改善
- ・製造業（消費財）：6⇒9 で3ポイントの改善
- ・製造業（生産財）：37⇒13 で24ポイントの悪化
- ・商業：7⇒15 で8ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：17⇒32 で15ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：19⇒28 で9ポイントの改善

次期見込みと今期実績値を比較した場合、製造業（生産財）以外の全ての業種で好転を見込んでいる。前期および前年同期と比較して今期の実績値を大きく改善させている製造業（生産財）に属する企業では、その反動からDI値の下落を想定していると考えられることができるが、見通しのDI値はプラスを確保しており、全ての業種において好転の見通しを持っていることが解釈できる。

2) 各業種の経常利益DI値分析

業種別にみた前期比のDI値の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：5⇒△3 で8ポイントの下落
- ・製造業（消費財）：1⇒△15 で16ポイントの下落
- ・製造業（生産財）：3⇒15 で12ポイント改善
- ・商業：△4⇒△6 で2ポイントの微減
- ・サービス業（対個人）：8⇒3 で5ポイントの下落
- ・サービス業（対企業）：9⇒8 で1ポイントの微減

経常利益の減少要因のところでは改めて確認いただきたいが、建設関連業、製造業（消費財）、商業では、原材料費・商品仕入額の増加が第1位の減少要因であった。また、サービス業（対個人）およびサービス業（対企業）では売上数量・客数の減少が第1位の減少要因として回答されていた。物価上昇の企業への影響がこのような数値に反映されていると解釈できる。

また、今回の経常利益DI値と前年同期比のDI値の比較は次の通りである。

- ・建設関連業：8⇒△2 で10ポイントの悪化
- ・製造業（消費財）：△4⇒△14 で10ポイントの悪化
- ・製造業（生産財）：10⇒18 で8ポイントの改善
- ・商業：0⇒△7 で7ポイントの悪化
- ・サービス業（対個人）：5⇒6 で1ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：16⇒10 で6ポイントの悪化

さらに今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。

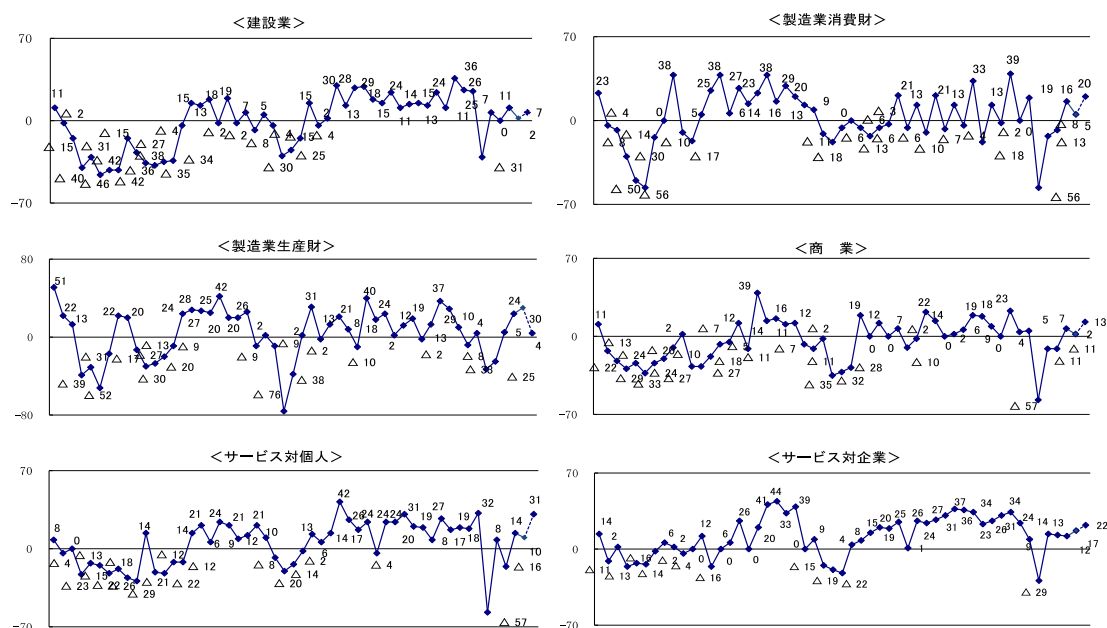
- ・建設関連業： $\Delta 2 \Rightarrow 8$ で 10 ポイント改善
- ・製造業（消費財）： $\Delta 14 \Rightarrow \Delta 10$ で 4 ポイントの改善
- ・製造業（生産財）： $18 \Rightarrow 3$ で 21 ポイントの悪化
- ・商業： $\Delta 7 \Rightarrow 4$ で 11 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）： $6 \Rightarrow 24$ で 18 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）： $10 \Rightarrow 22$ で 12 ポイントの改善

こちらの結果は、売上高 DI 値の分析結果と同様、製造業（生産財）以外の全ての業種で好転を見込んでいる。製造業（生産財）においても DI 値は悪化を想定するが、見通しの DI 値は 3 でプラスを確保している。これに対して、製造業（消費財）に属する企業は、4 ポイントの改善を見込むが、それでも見通し DI 値はマイナス水準を維持している。当該業種では売上高 DI 値とは逆の動きになっているので、属する企業の回答には経常利益 DI 値の見通しにはコスト高などの影響を織り込んでいると解釈することができる。

前回調査では、コロナ禍終焉に近づいたという憶測により、個人消費が高まることが期待され、売上高や経常利益の見通しの改善が進んできたが、やはりロシアのウクライナ侵攻を発端とする資源高騰と物価上昇の影響が、経常利益に関する DI 値の結果に影響を与えていると考えることができる。

また、製造業（生産財）に属する企業の結果だけが全ての項目で改善が見られており、他の業種に属する企業とは逆の動きを示していた。この理由について、実務における内情を会員企業にヒアリングすると、1) この業種ではコロナ禍において苦しい企業の撤退があり現在は体力のある企業が残っているという点、および、2) それらの企業では取引先に対して価格や原材料の上昇を比較的転嫁しやすい業種であるという点、などを伺うことができた。また他の業種においても、最近では、物価上昇の価格転嫁を推進する傾向にある状況も見られるようになってきたようである。このような物価上昇の価格転嫁が経済全体に広がれば、他の業種においても売上高と経常利益の DI 値が改善するのか、あるいは家計が再び財布の紐を閉めるようになり物やサービスが売れない不況となることで業績悪化となるのか、この辺りの見極めについては今後留意を要する。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2022年下期見通し）



(3) 採算水準DI値と業況判断DI値

『採算水準DI値は1ポイント改善して+29となった。製造業（消費財）は赤字企業の割合が増加して悪化したが、製造業（生産財）、商業（卸売・小売り）、サービス業（対個人）、サービス業（対企業）ではポイントが増加し好転。しかし業況判断については全企業としてはDI値が実数および見通しともに悪化した。業種的に見れば、DI値が改善した製造業（生産財）、サービス業（対企業）のグループと悪化した建設関連企業、製造業（消費財）、商業（卸売・小売り）、サービス業（対個人）グループに二極化した。』

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値でみていく。また、業況判断について、「良い」、「やや良い」とする企業の割合から「やや悪い」、「悪い」とする企業の割合を差し引いた業況判断DI値を前期比と次期見通しの2面からみていく。

表2には全企業および業種別の採算水準DI値と業況判断DI値を示している。まず今回の採算水準の調査では、全企業でみて黒字企業が50.0%となり、赤字企業が21.4%となっていた。採算DI値は+29となり、前回より1ポイント増加でほぼ同じ水準を維持していた。

また業種別に見ると、建設関連業（38⇒27）では△11ポイントの下落、製造業（消費財）（27⇒21）では△6ポイントの下落した一方で、製造業（生産財）（37⇒50）と13ポイントの上昇、商業（卸売・小売り）（19⇒20）では1ポイントの上昇、サービス業（対個人）（17⇒21）では4ポイントの上昇、サービス業（対企業）（36⇒39）では3ポイントの上昇となった。特にDI値が上昇した製造業（生産財）（58.4%⇒62.9%）、サービス業（対個人）（44.0%⇒47.1%）およびサービス業（対企業）（55.2%⇒56.0%）では黒字企業の割合が前回の調査よりも増加

したことがデータから読み取れた。

今回の調査で DI 値を大きく下げた建設関連業では黒字企業の割合を大きく下げたが (55.2%⇒45.9%)、赤字企業はそれほど変化しなかった (17.5%⇒18.6%)。これに対して製造業 (消費財) については赤字企業の割合が 25.0%となり前回調査から 3.7%も増加した。

次に足元の景況を示す業況判断 DI についてみていく。全企業の業況判断 DI 値は△6 であった。この水準は前回から 2 ポイント悪化しており、予想より足元の景況判断は若干下落した。

この状況を業種別に見ると二極化しており、DI 値を上げた製造業 (生産財) とサービス業 (対企業) では業況を良い (良い、やや良い) と回答した割合が 3 割を超えているのに対して、それ以外の建設関連業、製造業 (消費財)、商業 (卸売・小売り)、サービス業 (対個人) において同じ回答をした割合は軒並み 3 割を切っていた。特に製造業 (消費財) と商業 (卸売・小売り) では今回調査時点での業況を悪い (悪い、やや悪い) と回答した割合は 4 割を超えていた。

業況判断の次期見通しについては、企業全体の DI 値は△2 (前回調査 3) とマイナスに転じ、前回より 5 ポイント悪化することが見込まれる。上記の業況感と同じく、次期見通しにおいても、製造業 (生産財) とサービス業 (対企業) では DI 値の上昇が見込まれるが、それ以外の業種においては下落することが予想されている。

物価や材料費などの価格転嫁が容易でない業種では、採算や業況に関しても大きく影響を受け悪化の兆しが見られると解釈できる。

表2 業種別の採算水準DIと業況判断DI

採算水準	黒字	やや黒字	トントン	やや赤字	赤字	DI値	2021年 下期DI
全産業	24.6	25.4	24.0	11.9	9.5	29	28
建設関連業	19.4	26.5	28.0	10.4	8.2	27	38
製造業(消費財)	21.7	23.9	28.3	10.9	14.1	21	27
製造業(生産財)	32.4	30.5	22.9	9.5	2.9	50	37
商業(卸売・小売り)	25.1	21.7	24.6	14.5	12.1	20	19
サービス業(対個人)	20.0	27.1	21.7	15.5	10.4	21	17
サービス業(対企業)	32.7	23.3	22.4	8.5	8.8	39	36
農林水産業	16.7	33.3	16.7	0.0	0.0	50	50
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	2021年 下期DI
全産業	8.8	16.9	38.9	21.6	10.1	△6	△4
建設関連業	8.6	15.4	46.2	16.1	8.2	0	8
製造業(消費財)	8.7	15.2	27.2	30.4	16.3	△23	△12
製造業(生産財)	22.9	18.1	31.4	18.1	7.6	15	1
商業(卸売・小売り)	4.3	18.4	30.4	33.3	12.1	△23	△19
サービス業(対個人)	5.8	15.7	38.4	22.2	12.3	△13	△10
サービス業(対企業)	11.2	18.8	44.2	16.7	7.0	6	4
農林水産業	0.0	16.7	33.3	33.3	0.0	△17	25
業況判断(次期見通し)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2021年 下期DI
全産業	6.9	17.7	45.2	19.7	6.6	△2	3
建設関連業	6.8	14.0	49.8	16.5	6.8	△3	10
製造業(消費財)	7.6	13.0	33.7	25.0	18.5	△23	△6
製造業(生産財)	13.3	19.0	42.9	16.2	6.7	10	6
商業(卸売・小売り)	2.9	18.4	37.7	29.5	8.7	△17	△7
サービス業(対個人)	5.3	17.4	45.9	20.8	5.6	△4	△3
サービス業(対企業)	9.4	21.8	48.8	14.8	3.0	13	12
農林水産業	0.0	16.7	50.0	16.7	0.0	0	50

1-2. 売上高・経常利益の増加・減少要因

『全体として売上高増加の要因は「営業力の強化・拡大」によるところが大きく、経常利益の増加の要因は「売上数量・客数の増加」によるところが大きい。一方、売上高の減少の主な要因については、「国内需要の減少」によるところが大きい。経常利益については、全体として「売上数量・客数の減少」の回答割合が全体では高いが、建設関連業、製造業、商業においては「原材料費・商品仕入額の増加」が主たる要因として採算を圧迫している。』

(1) 売上高・経常利益が増加した理由

売上高が増加した理由についてみたものが表3である。第1位は「営業力の強化・拡大」(24.4%)、第2位「新販路・新分野の開拓」(14.8%)、第3位「販売・受注価格の上昇」(10.3%)が主な売上高増加の要因となっている。前回の調査時点では「販売・受注価格の上昇」は4位であったが、わずかに上昇し今回は3位となっている。

業種別にみると、全ての業種において「営業力の強化・拡大」が第1位となっていた。前回調査においては、製造業（消費財）(18.1%)や製造業（生産財）(27.0%)において、他の業種に比べ「国内需要の拡大」の回答割合が高く第1位の理由となっていたが、今回調査では第4位と下落していた。

表3 売上高が増加した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	営業力の強化・拡大	新販路・ 新分野の開拓	販売・ 受注価格に上昇	国内需要の拡大
全企業	①24.4	②14.8	③10.3	④10
建設関連業	①25.1	②11.1	④8.6	⑤4.7
製造業 (消費財)	①18.5	②17.4	③15.2	④13
製造業 (生産財)	①25.7	③20	②21.9	④19
商業 (卸売・小売り)	①21.7	②15	②15	⑤8.2
サービス業 (対個人)	①23.9	②12.8	⑦7.5	④10.9
サービス業 (対企業)	①27	②17.6	⑥7	④9.4
農林水産業	①33.3	①33.3	③16.7	③16.7

表4によれば、経常利益が増加した理由として、第1位に「売上数量・客数の増加」(31.8%)、

第2位「売上単価・客単価の上昇」(16.3%)、第3位「得意先の業況変化」(4.5%)となっていた。この傾向は前回調査の結果と同じであった。業種別でも、この傾向は同じで、全ての業種の第1位回答は「売上数量・客数の増加」となっていた。

表4 経常利益が増加した理由(業種別) (順位 %)

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	得意先の業況変化	人件費の低下
全企業	①31.8	②16.3	③4.5	④3.3
建設関連業	①25.8	②13.6	④3.6	⑤1.8
製造業 (消費財)	①27.2	②16.3	③10.9	④1.1
製造業 (生産財)	①40	②21	③7.6	⑤1.9
商業 (卸売・小売り)	①26.1	②20.8	③5.8	⑤1.9
サービス業 (対個人)	①34.3	②15	⑤1.9	③4.8
サービス業 (対企業)	①36.1	②15.8	③5.2	④4.5
農林水産業	①33.3	-	-	-

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

(2) 売上高・経常利益が減少した理由

売上高が減少した理由についてみたものが表5である。全企業として第1位が「国内需要の減少」(10.3%)であった。第2位が「コストアップ・生産性ダウン」(8.9%)であり、以下、「営業力の弱体化」(7.6%)、「人材育成不足」(5.3%)、が続く。

業種別で見ると、全企業の結果と同じく「国内需要の減少」が第1位であった業種は、製造業(消費財)(19.6%)、製造業(生産財)(14.3%)、商業(卸売・小売り)(16.4%)、サービス業(対個人)(7.5%)であった。これに対して建設関連業(11.1%)と農林水産業(16.7%)の第1位は「コストアップ・生産性ダウン」であった。また、サービス業(対企業)における第1位は「営業力の弱体化」(7.9%)であった。

次に経常利益が減少した理由についてみたものが表6である。表6によれば、全企業で第1位は「売上数量・客数の減少」(16.6%)となっている。以下、第2位「原材料費・商品仕入額の増加」(14.7%)、第3位「人件費の増加」(7.0%)、第4位「売上単価・客単価の低下」(6.6%)、の順である。

業種別でみると、「原材料費・商品仕入額の増加」を回答する企業が最も多かった業種としては、建設関連業（16.8%）、製造業（消費財）（33.7%）、製造業（生産財）（25.7%）、商業（卸売・小売り）（26.1%）となっていた。前回調査と比べると、この回答を選んだ企業の業種が拡大し、各業種における回答割合も大幅に上昇しており、当該理由が経常利益を圧迫する原因であると考えられる企業が多くなっている傾向にある。

表5 売上が減少した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	国内需要の減少	コストアップ・ 生産性ダウン	営業力の弱体化	人材育成不足
全企業	①10.3	②8.9	③7.6	④5.3
建設関連業	③9	①11.1	④8.6	②9.3
製造業 （消費財）	①19.6	②15.2	③10.9	⑥2.2
製造業 （生産財）	①14.3	②12.4	⑤1.9	⑤1.9
商業 （卸売・小売り）	①16.4	②14.0	③9.2	⑤5.8
サービス業 （対個人）	①7.5	③5.6	②6.8	④5.3
サービス業 （対企業）	②7.6	③4.8	①7.9	⑤3.6
農林水産業	-	①16.7	-	-

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

表6 経常利益が減少した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の減少	原材料費・商品 仕入額の増加	人件費の増加	売上単価・ 客単価の低下
全企業	①16.6	②14.7	③7	③6.6
建設関連業	②16.5	①16.8	⑤7.9	④8.6
製造業 （消費財）	②22.8	①33.7	④8.7	⑤7.6
製造業 （生産財）	②14.3	①25.7	⑥8.6	⑥10.5
商業 （卸売・小売り）	②21.7	①26.1	⑤4.8	③11.6
サービス業 （対個人）	①16.4	②7.2	③7	④4.8
サービス業 （対企業）	①12.7	③6.4	②6.7	⑤2.7
農林水産業	①16.7	①16.7		-

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

2. 経営上の問題点と対応策

2-1. 設備投資の状況

『設備投資の実施企業の割合は前回調査とほぼ変わらず、次期計画でも設備投資への意欲は横ばいとなる見通しである。』

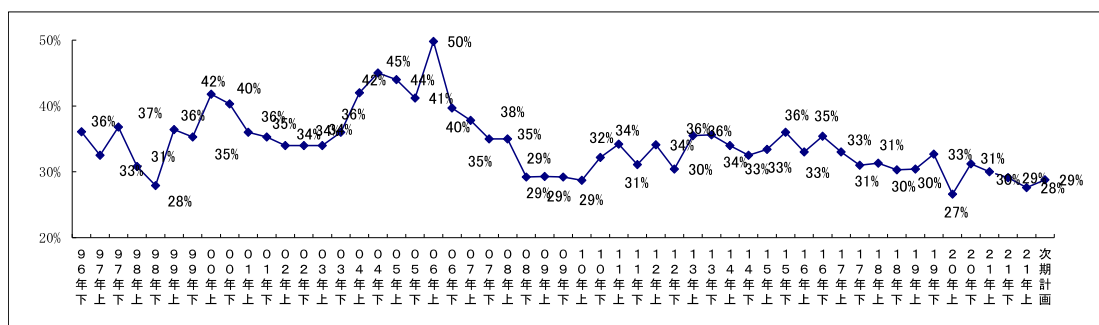
設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみていく。これについてみたものが図3である。

今回の調査で全企業のうち「設備投資を実施した」とする企業の割合は27.6%で、「実施しなかった」企業の割合は68.9%となっている。全企業でみると「機器設備」(38.9%)、「事業所・店舗」(22.4%)、「情報システム関連」(15.0%)の順で回答割合が高くなっている。これは前期の傾向とほぼ同じあることが明らかとなった。

「今期に設備投資を実施した」の質問項目に関して業種別で見ると、農林水産業が50.0%、製造業(生産財)が38.1%、サービス(対個人)が33.6%、製造業(消費財)が31.5%と回答割合が3割を超えていた。

次に、次期設備投資を「計画している」とする企業の割合は28.8%となっていた。具体的な投資対象としては「機器設備」(36.1%)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67.8%と今期の実施割合から僅かに減少している。

図3 設備投資実施企業の割合



2-2. 資金繰りの状況

『借入金 DI 値は2020年から見られた減少傾向が落ち着き、前期と同じ水準で推移した。資金繰り DI 値についてもプラス水準を維持しながらも、前期から変化は見られなかった。』

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

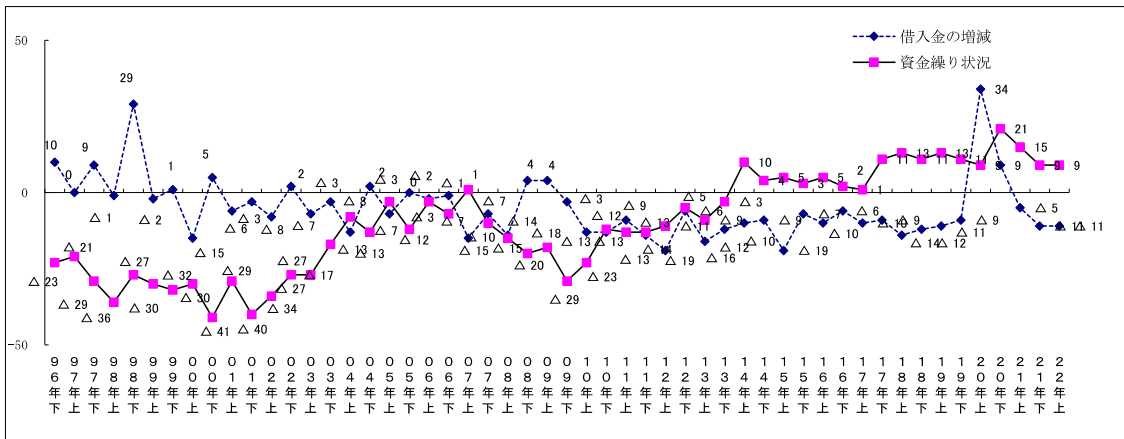
である。

借入金 DI 値は、緊急融資施策によって大幅に転じた 20 年上期以降、融資は一巡し、その後減少を続けて、今回は $\Delta 11$ となった。このポイントは前回調査時点から増減は見られなかった。借入金 DI 値を業種別でみると、サービス業（対個人）では前回調査より 9 ポイント減少したが、その他の全ての業種で上昇が見られた。特に農林水産業（ $-75 \Rightarrow 33$ ）、製造業（ $-28 \Rightarrow -23$ ）では大きく DI 値が上昇していた。

次に、資金繰りを「余裕」とする企業の割合から「窮屈」とする企業の割合を差し引いた資金繰り DI 値は 9 ポイントとなっており、こちらの数値も前回調査時から変動は見られなかった。

資金繰り DI を業種別にみると、製造業（生産財）は 21、サービス業（対企業）は 11 と平均を上回った。

図 4 資金繰り DI の推移



2-3. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点についてみたものが表 7 である。全企業でみると現在の経営上の問題点は、第 1 位が「仕入れ単価の上昇・高止まり」(37.5%)、第 2 位が「従業員の不足」(26.9%)、以下「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」(17.0%)、「人件費の増加」(16.1%)、「管理者(マネージャー)の不足」(14.9%)と続いた。今回の調査では人材不足の問題を抑え、物価上昇やインフレの進行による仕入れ単価の高騰を経営上の問題点として回答した割合が最も高かった。

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

人材不足の原因については、全企業を対象としても業種別に分析しても「求める人材からの応募がない」の回答割合が第 1 位となった。求人における人材ミスマッチの問題は恒常的に同友会会員企業を悩ます大きな問題となっていることが理解できる。

また人材不足に対する取り組みについては、全企業を対象にしたデータでは「人材不足対応に取り組んだ」と回答した企業が 32.9%であった。これに対して、「取り組んでいない」および「今後取り組みたい」と回答した企業の合計は 54.1%であった。経営上の問題点として人材不足を認識しているが、これまでまだ当該課題に取り組んでいない企業が多いことも明らかとなった。この問題に関して、業種別にみると、最も人材不足対応に取り組んでいるのが製造業(生産財)(51.4%)の業種グループであり、その方法としては正社員採用という方法(61.1%)で進めていると考えられた。しかし、この業種に属する企業は「求める人材からの応募がない」という回答についても他の業種に比べ最も高い(31.4%)結果となっていた。すなわちこの問題に積極的に取り組み採用を行なっても、求める人材を上手く採用できていないという現状が存在することを意味している。この問題の根本的な解決には、同友会事務局とも協力して、求人側と求職側のミスマッチが起こらない正社員採用方法を調査研究することが求められるのではないだろうか。

表 7 現在の経営上の問題点

		1位		2位		3位		4位		5位	
全企業	前回	従業員の不足	31.8	民間需要の停滞	24.4	仕入単価の上昇・高止まり	21.5	人件費の増加	20.3	取引先の減少	17.0
	今回	仕入単価の上昇・高止まり	37.5	従業員の不足	26.9	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.0	人件費の増加	16.1	管理者(マネージャー)の不足	14.9
建設関連業		仕入単価の上昇・高止まり	48.0	従業員の不足	30.5	同業者相互の価格競争の激化	20.1	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.2	熟練技術者の確保難	16.5
製造業(消費財)		仕入単価の上昇・高止まり	60.9	仕入先からの値上げ要請	32.6	従業員の不足	25.0	民間需要の停滞	18.5	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	16.3
製造業(生産財)		仕入単価の上昇・高止まり	68.6	従業員の不足	31.4	熟練技術者の確保難	25.7	仕入先からの値上げ要請	23.8	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	18.1
商業(卸売・小売り)		仕入単価の上昇・高止まり	55.1	民間需要の停滞	19.8	従業員の不足	18.8	仕入先からの値上げ要請	17.9	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.4
サービス業(対個人)		従業員の不足	30.2	仕入単価の上昇・高止まり	27.8	人件費の増加	23.2	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	16.2	新規参入者の増加 管理者(マネージャー)の不足	15.2
サービス業(対企業)		従業員の不足	24.2	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.3	人件費の増加	15.5	同業者相互の価格競争の激化	14.8	管理者(マネージャー)の不足	14.8
農林水産業		仕入単価の上昇・高止まり	33.3	熟練技術者の確保難	33.3	大企業の進出による競争の激化	16.7	金利負担の増加	16.7	事業資金の借入難	16.7

注、1～5位まで1マスに1項目を記入。そのため、同比率の項目にも順位がついている。
 また、農林水産業は、従業員の不足、経営者層(右腕・左腕)人材の不足、下請業者の確保難、取引先からの値下げ要請、社会保険料・公共料金の増加、顧客ニーズの変化への対応のズレが同順位で並ぶ。

2-4. 経営上の力点と対応策

「現在実施中の経営上の力点」について、第1位は「付加価値の増大」(19.5%)、第2位「新規受注の確保」(18.8%)、第3位「人材確保」(12.2%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.9%)、「新規事業の展開」(6.0%)が主な現在実施中の経営上の力点となっている。

業種別でみると建設関連業、製造業(消費財)、製造業(生産財)、サービス(対企業)では、「新規受注(顧客)の確保」(17.5%)が他の業種に比べて高い回答割合となっている。

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、第1位「付加価値の増大」(16.4%)、第2位に「新規受注の確保」(15.3%)、第3位「人材確保」(11.8%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.8%)、「新規事業の展開」(9.0%)が今後の重点対応策となっている。

全企業で見ると、現在実践中の主要な対応策と今後新たに実施したい対応策がオーバーラップしていることが明らかとなった。

3. 終わりに

今期の分析によれば、前期末に見られていたポストコロナを見据えた楽観的な経済回復への期待とは対照的に、新たに浮上してきた懸念としてウクライナ情勢を原因とする原料費や商品仕入額の高騰などコスト増による不透明な先行きを予測する分析結果や意見が多く見られた。このような中で、現在の兵庫県同友会会員企業における喫緊の経営上の関心事は、2-4「経営上の力点と対応策」の分析結果にも現れていたように、「付加価値の増大」や「新規受注の確保」が上位項目として挙げられていた。過去数年間耐え忍んだコロナ禍の終わりが見え隠れする状況の中で、待ちに待った攻める経営に取り掛かろうとしていた企業がたくさん存在することは容易に想像がつく。もちろん、このような攻める経営戦略は重要であるが、ウクライナ情勢の影響によるコスト増が懸念される中では、売れないビジネス環境にまたすぐに逆戻りする危険性も孕んでいる。そのような環境下においては、商品を革新し付加価値と魅力を高めることも必要であるが、それに加え、原材料などの高騰による影響を相殺するため、企業内の生産性改善を推進し、さらなるコスト低下に努め、財務体質を根本から変えるように努力することも重要であると考えられる。この両輪が同時に回転することで、激変する経営環境下においても生き残ることができる骨太な企業になることができると考える。

以上

各景況調査の動向から

—比較検討による兵庫同友会の景況感の把握—

兵庫県立大学大学院社会科学研究所 経営専門職専攻准教授 小寺 倫明

各景況調査の結果等を示しながら、兵庫同友会の景況感を把握していく。

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

1 日銀短観の特徴

日銀短観の2022年6月調査の業況判断では、大企業(全業種)が2022年3月の11→11の横ばいとなっている。中小企業(全業種)が2022年3月の△6→△2の4ポイント増加である。

中小企業のDIは、大企業のDIよりも数値が低く、マイナス水準にあるが僅かに増加となっている。大企業のDIと中小企業のDIの数値には、13ポイントの差が存在する。

製造業と非製造業に分けて、業況判断(図表1)をみってみる。大企業(製造業)が2022年3月の14→9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のは、窯業・土石製品の2022年3月の0→4、造船・重機等の△23→△19でいずれも4ポイント増加である。一方、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、木材・木製品の2022年3月の20→0の20ポイント減少、鉄鋼の10→△6の16ポイント減少、はん用機械の31→20の11ポイント減少、繊維の0→△10の10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2022年3月の△4→△4の横ばいとなっている。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のは、食料品の2022年3月の△25→△6の19ポイント増加、繊維の△44→△34の10ポイント増加、化学の0→5、はん用機械の6→11でいずれも5ポイント増加となっている。一方、減少幅が大きかった順では、石油・石炭製品の2022年3月の△7→△22の15ポイント減少、非鉄金属の20→0、自動車の△15→△26でいずれも11ポイント減少、金属製品の1→△7の8ポイント減少となっている。

中小企業(製造業)の業況判断の数値は、大企業(製造業)の業況判断の数値よりも全体的に低く(マイナス水準の業種が多い)となっている。大企業と中小企業の間で業況格差が生じる要因に企業規模格差(収益体質)による指摘も存在するが、製造業の繊維、紙・パルプ、食料品、自動車の業種では大企業、中小企業ともにDIが大きくマイナス水準となっている。大企業の業況を支える生産や輸出環境の悪化が大企業の収益基盤を脅かし、これらの業種では、企業規模格差を超えた業況の悪化が鮮明になっている。

大企業(非製造業)は2022年3月の9→13の4ポイント増加、中小企業(非製造業)は2022

年3月の△6→△1の5ポイント増加となっている。2022年の4月以降から徐々にコロナウイルス感染症（COVID-19）の感染状況の落ち着きが見られ期待が高まってきた中、感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた動きが非製造業の業種において、やや景況回復への兆しが見られる。建設、不動産、卸売、情報サービス、対事業所サービスなどで大企業、中小企業ともにDIはプラス水準となっている。しかしながら、小売、宿泊・飲食サービスでは、まだマイナス水準にあることから、非製造業全体としての業況の改善には至っていない。

図表1 業況判断

(参考) 業況判断の選択肢別社数構成比

(%、%ポイント)

	2022年3月調査			2022年6月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	14	3	-4	9	0	-4	10	-3	-5
1. 良い	24	22	20	21	21	20	19	16	15
2. さほど良くない	66	59	56	67	58	56	72	65	65
3. 悪い	10	19	24	12	21	24	9	19	20
非製造業	9	0	-6	13	6	-1	13	1	-5
1. 良い	23	19	17	25	21	18	21	14	13
2. さほど良くない	63	62	60	63	64	63	71	73	69
3. 悪い	14	19	23	12	15	19	8	13	18

日銀短観(2022年7月)より抜粋

2 中同協景況調査の主要項目における結果

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

中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)による「同友会景況調査報告(DOR)」の2022年1~3月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断DIでは、全業種は2022年1~3月期の△18→1の19ポイント増加となっている。業種別をみていくと、建設業は2022年1~3月期の△17→△16の1ポイント増加、製造業は△19→1の20ポイント増加、サービス業は△11→12の23ポイント増加、流通・商業は△21→3の24ポイント増加となっている。すべての業種で増加となっているが、建設業のみ業況判断DIはマイナス水準で推移している。

売上高DIでは、全業種は2022年1~3月期の△14→△4の10ポイント増加となっている。業種別をみていくと、建設業は2022年1~3月期の△10→△23の13ポイント減少となっている。一方、製造業は△16→△1の15ポイント増加、流通・商業は△17→△4の13ポイント増加、サービス業は△9→9の18ポイントの増加となっている。建設業の減少は著しいが、その他の業種では業況判断DI同様、10ポイント以上の増加となっている。

経常利益DIでは、全業種は2022年1~3月期の△17→△10の7ポイント増加となって

いる。業種別をみていくと、建設業は2022年1～3月期の△17→△27の10ポイント減少、製造業は△25→△12の13ポイント増加、流通・商業は△15→△9の6ポイント増加、サービス業は△6→4の10ポイント増加となっている。建設業を除くその他の業種が増加となったものの、サービス業を除いたすべての業種の経常利益DIはマイナス水準となっている。

資金繰DIでは、全業種は2022年1～3月期の21→22の1ポイント増加となっている。

業種別をみていくと、建設業は2022年1～3月期の31→24の7ポイント減少、製造業は19→15の4ポイント減少、流通・商業は21→25の4ポイント増加、サービス業は13→25の12ポイント増加となっている。建築業、製造業は減少となり、業種により増減が分かれた。

採算水準DIでは、全業種は2022年1～3月期の20→28の8ポイント増加している。業種別をみていくと、建設業は2022年1～3月期の21→15の6ポイント減少、製造業は19→22の3ポイント増加、流通・商業は21→33の12ポイント増加、サービス業は15→41の17ポイント増加となっている。製造業、流通・商業、サービス業は増加となり、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2022年1～3月期の△18→△13の5ポイント増加であり、2022年4～6月期の設備投資の実施割合は、33.7%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能力増強で49%、2番目に高いのが維持補修の36%、3番目に高いのが合理化・省力化の26%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	1	△4	△10	22	28	△13

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が増加となり、業況はやや上方への兆しがみられる。業況判断DIは確かにプラス水準まで戻してきたが、売上高DI、経常利益DIともにマイナス水準で推移している現状にある。資金繰に関しては横ばいで二桁プラスを維持していることから資金不足が深刻化している傾向ではない。また、採算水準DIも前期対比から8ポイント増加していることからやや回復の傾向が見られる。

設備の過不足感DIが前期対比から5ポイント増加ながら、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が大幅にマイナス水準となっている。資材の高騰も背景にあり需要の停滞感が浮き彫りになっている。製造業、流通・商業では業況判断DI、売上高DI、経常利益DIとも大幅に低水準であったが、いずれの業種でも業況判断DIの数値は増加、売上高DI、経常利益DIはいずれもマイナス水準であるが大幅に回復してきた。また、サービス

業ではさらに回復傾向にあり、業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI、資金繰 DI、採算水準 DI においてすべてプラス水準で推移している。なお、資金繰 DI と採算水準 DI においては、すべての業種でプラス水準となっている。

中同協景況調査結果から、中小企業は全体的に足踏みから回復の兆しがやや見えてきた。

3 大阪同友会の主要項目における結果

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

大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」の2022年1~3月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断 DI では、全業種は△8、サービス業は△1、専門サービス業は3、流通業は△12、運輸業は△24、通信情報業は6、建築業は△31、製造業は△10 となっている。マイナス水準以外の DI 値を示した業種は専門サービス業と通信情報業のみであり、その他の業種はマイナス水準の DI 値を示している。なかでも建築業、運輸業、流通業の順に数値は低くなっている。

売上高 DI では、全業種は3、サービス業は14、専門サービス業は8、流通業は0、運輸業は△28、通信情報業は△44、建築業は△23、製造業は4であった。サービス業、専門サービス業、製造業はプラス水準であったが、通信情報業、運輸業、建築業の順で他の業種に比べて高いマイナス水準となっている。

経常利益 DI では、全業種は△8、サービス業は7、専門サービス業は4となっている。一方、マイナス水準の業種として、運輸業は△52、通信情報業は△38、建築業は△31、製造業は△15、流通業は△9の順となっている。サービス業と専門サービス業は売上動向 DI とともにプラス水準を維持している。一方、運輸業、通信情報業、建築業は他の業種よりも数値が低くなっている。

資金繰 DI では、全業種は3、サービス業は△5、専門サービス業は9、流通業は11、運輸業、通信情報業はともに0、建築業は△21、製造業は10となっている。建築業、サービス業は他の業種に比べて資金繰に余裕がない。

採算水準 DI では、全業種は12、サービス業は11、専門サービス業は34、流通業は14、運輸業は△4、通信情報業は0、建築業は△10、製造業は11となっている。運輸業、建築業以外の業種でプラス水準となっている。特に専門サービス業が高い数値となっている。

設備投資の DI では全業種は△29、サービス業は△33、専門サービス業は△66、流通業は△25、運輸業は△20、通信情報業は△44、建築業は△61、製造業は△1となっている。全業種において DI 値がマイナス数値である。特に専門サービス業、建築業、通信情報業の数値が低くなっている。

図表 3 全業種における各 DI

	業況判断	売上高	経常利益	資金繰	採算水準	設備投資
大阪同友会	△8	3	△8	3	12	△29

筆者作成

(2) 大阪同友会景況調査結果の特徴

業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI が増加となったものの、経常利益 DI、業況判断 DI はともにマイナス水準から脱していないことから業況は改善しているとは言い切れない。

資金繰に関してはプラス水準を維持したものの DI 数値は低下しており資金繰にやや窮屈感が見られる。また、採算水準 DI では前期対比から 9 ポイント減少していることからやや悪化の傾向が見られる。

業種別にみても、建築業では業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI が大幅にマイナス水準となっている。また、他の業種に比べて大幅に資金繰 DI がマイナス水準となっている。運輸業でも業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI が減少となった。特に経常利益 DI の数値は前期対比から 27 ポイント減少と大幅な悪化となっている。

なお、資金繰 DI は建築業、サービス業を除くすべての業種でプラス水準となっている。採算水準 DI では、建築業、運輸業の DI がマイナス水準まで悪化となっているが、その他の業種においてはすべてプラス水準で推移している。

大阪同友会景況調査結果から、業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI の数値においては、業種により増減が分かれたものの全体的には業況の改善は見られない。なお、採算水準 DI の数値からは建築業、運輸業マイナス水準にあるがその他の業種においてはプラス水準が確保されている。

4 兵庫同友会(2022年4~6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△6 であり、日銀短観では△2、中同協では 1、大阪同友会では△8 であった。兵庫同友会の業況判断(業況水準の数値)は関西圏の大阪同友会と同様に全国平均と比較してやや低い傾向にある。

売上高 DI について、兵庫同友会は 10 であり、中同協は△3、大阪同友会では 3 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 1 であり、中同協は△10、大阪同友会では△8 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。唯一 DI 数値がプラス水準となっており利益を生み出せる経営体質が実現できている。

資金繰 DI について、兵庫同友会は 9 であり、中同協は 22、大阪同友会では 3 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、資金繰についての容易な企業の割合が高いといえる。また、兵庫同友会では企業の資金繰表作成の取

組みにも注力してきたことも貢献していると推察できる。

採算水準 DI について、兵庫同友会は 29 であり、中同協は 28、大阪同友会では 12 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、黒字体質の会員企業の割合が高い傾向にある。近年の変化が激しい経営環境下でも経営努力によって黒字を実現している。

設備投資 DI について、兵庫同友会は△41 であり、中同協は△13、大阪同友会では△29 であった。兵庫同友会の数値は低く、設備投資には慎重な姿勢が見て取れる。

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、激変する外部環境の変化にも自社の優位性を生かすことで黒字体質となりえる企業の割合が高いといえる。「強い企業」「よい企業」の同時実現を果たし、さらなる経営基盤強化を実現していくものと推察できる。

図表 4 全業種における各 DI

	業況判断 (業況水準も含む)	売上高	経常利益	資金繰	採算水準 (経常利益の水準)	設備投資
兵庫同友会	△6	10	1	9	29	△41
日銀短観	△2					
中同協	1	△4	△10	22	28	△13
大阪同友会	△8	3	△8	3	12	△29

5 おわりに

2022 年 3 月 21 日、まん延防止等重点措置がすべての地域（18 都道府県）で解除となつて以降、概ね感染の再拡大防止と社会経済活動の回復を両立させる方向性が示された格好となっている。感染再拡大への最大限の警戒をしつつも可能な限り、コロナ禍前の日常生活を取り戻そうという流れ（転換点）を今回の各景況調査結果は反映されたものである。

日銀短観(2022 年 6 月)では、大企業、中小企業の非製造業においてやや業況が改善している。まさに人出がもどり百貨店やコンビニ、またレジャーや旅行関連の消費回復の兆しが見られる。建設、不動産、卸売、情報サービス、対事業所サービスなどの DI もプラス水準となっているが、小売、宿泊・飲食サービスの改善を示す数値は低い。エネルギーや食料品などの物価高騰と実質賃金の減少とあいまって個人消費が順調に回復するというハードルは高くなるだろう。一方で企業側は収益確保のための価格転嫁を促進することがさらに消費回復の足かせとならないか懸念される。今後の BtoC のビジネス環境への注力が必要である。

一方、製造業の業況は横ばいとなっている。大企業の生産と輸出は供給不足による自動車や家電の不振など、業況に停滞感が見られる。インバウンド需要は今後の感染状況や政府の方針にもよるが需要の回復には大きな期待が寄せられる。

兵庫同友会は景況調査結果をみても、売上高、経常利益、採算水準（経常利益の水準）において、他の各景況調査機関のDI値よりも良い結果となっている。

兵庫同友会は、経営革新(第二創業)や経営品質の向上を重視してきた。また、実現するための経営を維持し、さらに発展していくために必要な強靱な経営体質づくりをビジョンに掲げ実践している。

強靱な経営体質づくりのひとつには、採算水準の高さに表れている。「黒字になる学び、黒字を知る仲間、黒字でいる方法」をスローガンに黒字経営を意識した経営実践が展開されているといえる。今回の採算水準DI比較では、兵庫同友会 29、中同協 28、大阪同友会 12であった。

黒字経営には、売上の確保（兵庫同友会 売上高DI 10）と利益の獲得（兵庫同友会 経常利益DI 1）が不可欠であり、今回の各景況調査比較においては、いずれもDI値が最も高かった。このような結果の要因には、さまざまな見方が考えられるが、今回注目しておきたいのは、資金繰DI（中同協DI 22、兵庫同友会DI 9 大阪同友会3）である。兵庫同友会では、資金繰表の作成と活用に注力しており、資金効率を高めるキャッシュ重視の経営を意識していることも採算水準DIを押し上げている要因と推察される。

毎回、黒字で安定していても黒字でも資金ショートで倒産する場合があります、それは資金繰の失敗などもあり特に資金繰管理では現預金の動きを常にみていくことでキャッシュフローの予測の考え方を認識しておく必要があるだろう。比較的条件のよかった新型コロナウイルス感染症特別貸付など円滑な資金調達によって仮に資金繰に余裕があってもそろそろ返済がはじまる時期である。今後においても不確実性が高まっている状況において、資金繰にやや余裕がある間に次の収益モデルをしっかりと見直すことが求められる。

特別質問（報告）

～「原材料高騰の影響について」
「新型コロナウイルス感染症の影響について」
「人手の不足と対応について」～

芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部 講師 瓶内 栄作

新型コロナウイルス感染症の感染拡大から複数年が経ち、半導体不足や、ロシアーウクライナ情勢をアクセルとしたエネルギー価格の高騰など、新たな問題も発生した。企業を取り巻く環境もさらに予測不可能で厳しい状況に陥っている。特別調査としては、関西ブロック合同調査質問項目として、①4～6月の売上高・経常利益・景況感見通しと過去との比較、②原材料高騰の影響について、③「新型コロナウイルス感染症」の影響について、調査した。加えて、兵庫県中小企業家同友会独自の質問項目として、NT レポートの経営上の問題点で毎回上位となる「従業員の不足」への取組みについて調査を行った。

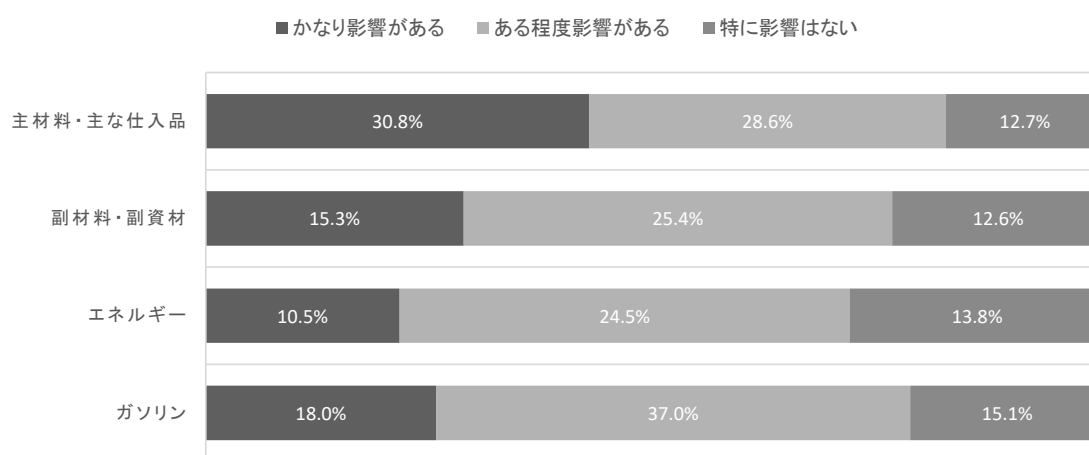
原材料高騰について、かつてより値上げが許容されず、企業の中で利益を縮小させながら原材料上昇分を吸収せざるを得ないケースが存在していた。現在発生している急激な原材料価格高騰については、企業努力で吸収をするといった限度を超えており、業種によっては事業存続の危機といえる。反面、社会認識の変化が、価格改定にたいし有用に左右する状況もみえている。機械や素材、エネルギーなど、あらゆる物品が値上げをした結果、原材料高騰による価格改定はやむを得ないという風潮が企業を中心に出来上がっている。個人消費者については値上げのタイミングが難しい部分があるが、原材料高騰の動向を想定し、適切なタイミングで価格改定を行うという、値上げ能力を新たに形成することが、自社のさらなる経営力強化につながる。

また、人手の不足については、毎回掲出される課題であるが、環境としては年々厳しくなっているといえる。主な原因は少子高齢化である。少子化により若年者の求人市場の減少が見えるなか、従業員は高齢化して定年退職し、従業員不足が深刻化するケースが発生する。そこで注目されるのが、ダイバーシティ経営の観点である。経済産業省による定義では「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とある。ダイバーシティ経営による多様な人材の雇用とは、社会貢献的意義で行うものではなく、新求人市場に対するアプローチといえる。外部環境としては、テレワーク環境の充実やDXの推進、SDGsへの理解などにより、多様な人材を活用しやすい素地は整備されつつある。従来のフルタイム終身雇用といった人材価値観を再確認し、ダイバーシティ経営を推進することが、中小企業だからこそ実現できる、魅力的な働く場所づくりにつながっていくことと考える。

1. 原材料高騰の影響について

原材料高騰の影響を記載したのが、図1である。回答あり、何らかの仕入れがある事業者の中での構成比をみると78.4%の事業者が「主材料・主な仕入れ品」について、価格高騰の影響があると回答している。「副材料・副資材」は76.4%、「エネルギー」は71.7%、「ガソリン」は、78.4%と同様に、価格高騰の影響があると回答している。業種別にみると、原材料費率の高い製造業（消費財）が最も高く、次いで製造業（生産財）、農林水産業、商業（お卸売・小売）、建設業と続く。サービス（対個人）については、各品目について、40～50%が、「仕入れなし」との回答であり、現状の影響度合いは少ない。事業者の規模でみると、0～5人についてのみ、各品目について、30～40%が、「仕入れなし」との回答であり、現状の影響度合いは少ない。ただし、直接的な影響が少ないというだけで、物価高に起因する、最低賃金の引き上げ要請など二次的展開は想定する必要がある。

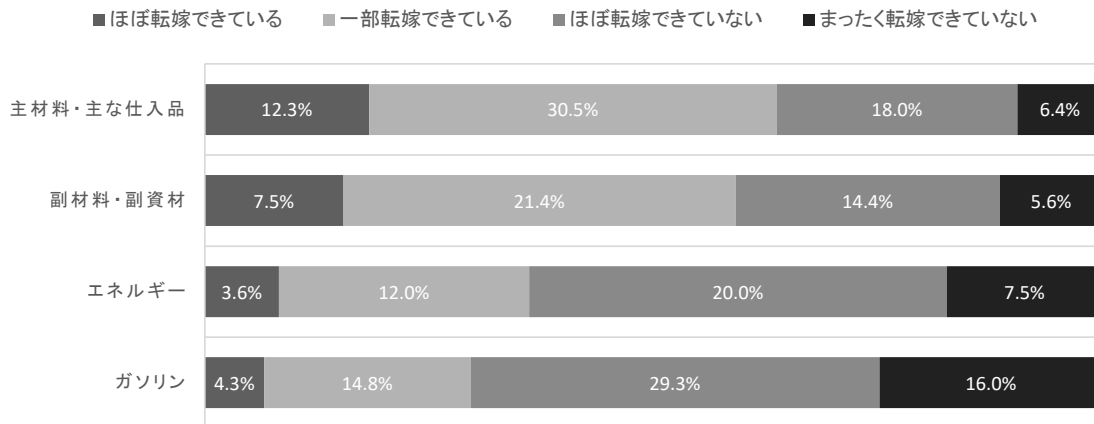
図1 原材料別 価格高騰の影響



ついで価格転嫁の状況について述べる。回答あり、何らかの仕入れがある事業者の中での構成比をみると、材料系については70%前後の事業者が、一部またはほぼ価格転嫁ができていると回答あるのに対して、エネルギーやガソリンについては、40%前後にとどまっている点に特徴がある。材料類の価格については、相場と日々連動するというよりは、仕入先の価格改定により段階的な値上げがある。価格転嫁プロセスは、段階的に値上げされた部分に対して価格の引き上げ交渉や通知を行うようになる。対して、エネルギーやガソリンについては、日々の相場に連動して値上げがなされており、値上げ部分をどのタイミングで価格に転嫁してよいかのタイミングが不明瞭になっているという問題がある。

値上げのプロセスについて、自由回答から抽出すると、第一に顧客に対しての説明を行い、次に値上げの交渉を実施した後、値上げをするというプロセスを経由していることが分かった。第一段階である顧客への説明を持ち込む際に、業界全体としての値上げをやむなしとするムード醸成ができるか否かが、その後の値上げの難易度にかかわるといえる。

図2 原材料別 価格転嫁の状況



つぎに業種別にみると、製造業、建設業、商業については60%以上の事業者において価格転嫁ができているのに対し、サービス業は個人向け、企業向け問わず、30%程度の低い水準にとどまっている。価格転嫁が可能な業種は、原価や仕入れの価格高騰が対外的に明確な業種であると考えられる。対してサービス業は、労働部分で賃金上昇などのコストが見えにくく、価格転嫁がしにくいのではないかと考えられる。価格引き上げの際には、コスト上昇を定量的に示すことが有用ではないかとみられる（参考図なし）。

規模別にみるとどうであろうか、「主材料・主な仕入れ品」を例にした場合、0～5名の事業者のみが、「ほぼ転嫁ができている」と「一部転嫁ができている」の合計、すなわち価格転嫁が進んでいる割合について、低いことが分かった。なお、本回答データ中、0～5名の事業者は、他の規模に比べて、サービス業の構成比が高い。企業規模による差異というよりは、業種による差異があると想定される。

図3 規模別 価格転嫁の状況

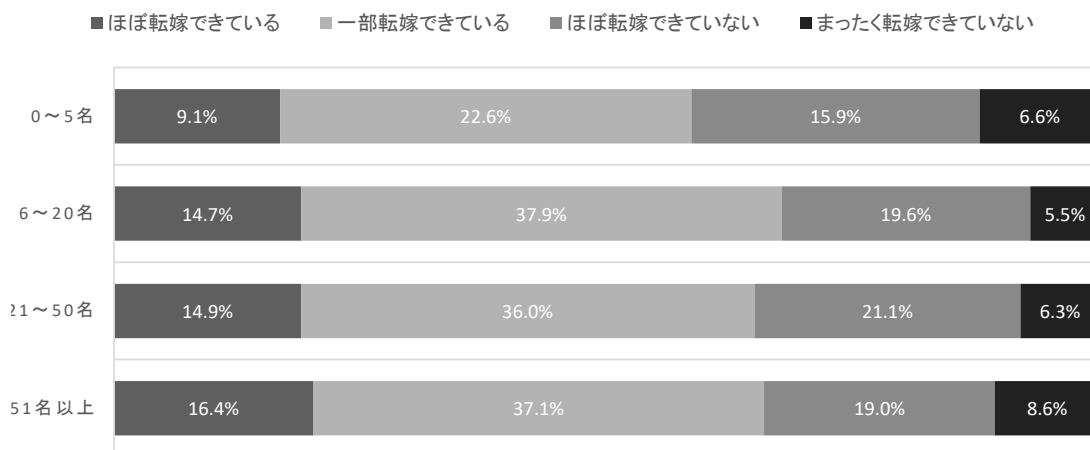
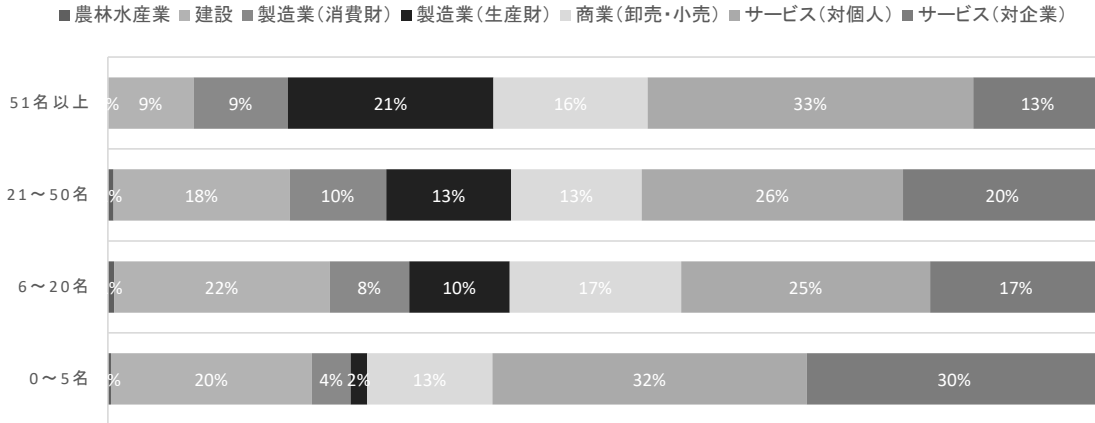


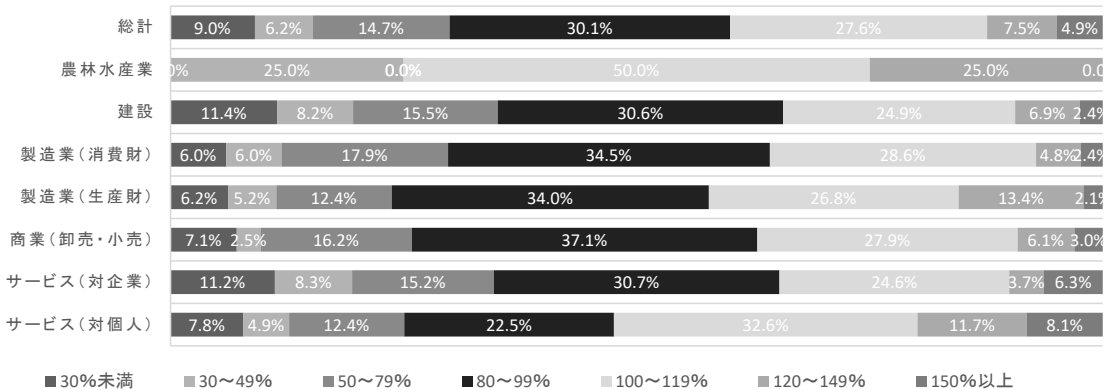
図4 規模別 業種構成



2. 新型コロナウイルス感染症の影響について

4～6月期の売上高について、コロナ禍前である2019年と、2022年を比較している。業種全体で60%の事業者が、2022年4～6月期の売上高は2019年4～6月期と比較して下がっていると回答している。農林水産業を除くと、製造業（生産財）のみが、やや売り上げを伸ばしている率が高い。コロナ禍で停滞していた設備投資需要の再開による影響もあると想定される。建設業やサービス業（対個人）は、売上高の減少幅が高く、コロナ禍からの回復が遅れている事業者がやや多いという印象である。規模別の大小による明確な差異は見受けられない。

図5 業種別 新型コロナウイルス感染症の影響について
2022年4～6月期の売上高は2019年4～6月期と比較 構成比

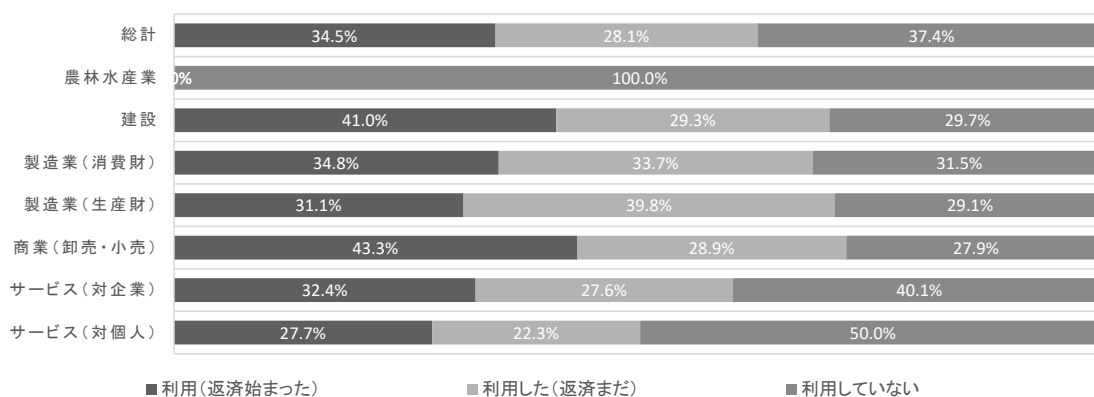


コロナ関連融資の利用状況については図6のとおりである。全体で60%程度の事業者がコロナ関連融資を利用している。ただし、全体の23%程度はまだ返済が始まっていない。例えば日本政策金融公庫や商工中金が実施する新型コロナウイルス感染症特別貸付では、5年間据置可能で、そのうち3年間は利子補給により実質無利子になるため、相当の据置期間をおいている事業者があるとみられる。

コロナ関連融資は、緊急事態宣言のような状況が再発した際に当座の資金を手当てしておくという当座準備資金需要と、売上低迷時にも負担が必要な固定費の拠出に使用するという緊急回避的資金需要があった。

前者であれば、据え置き期間が終了し、ポストコロナが明確になった際に返済をすることで通常の財務状況になる。対して問題になるのは後者の緊急回避的資金需要である。実際にキャッシュアウトが発生しているが、収入が回復せず、据置期間が満了したといった際に、返済原資が不足し経営危機に陥る状況が発生する。自由記入の項目においては、本調査時現在はまだコロナ禍の最中であり、ポストコロナではないので、危機対応施策を継続してほしいという要望が複数あった。

図6 コロナ関連融資利用について



融資利用者のうち、条件通り返済の事業者は73%であった。10%が対策中とあるが、対策の内容(自由回答)は、コストダウンによる返済原資の捻出、金融機関への相談、借り換え、条件変更などがある。条件変更についても、いざ返済開始になる段階で交渉するのではなく、金融機関に対して、早めに現況を伝達しておくことが円滑な交渉につながる。定量的な試算表提出だけでなく、経営指針を活用して、事業内容を定性的に評価した情報を伝えることで、金融機関の事業性評価が行いやすくなるということも理解されたい。

コロナ関連金融施策への評価は、「十分役に立った」と、「どちらかといえば役立った」の合計が63%と、おおむね好意的である。

図7 融資利用者における返済の対策

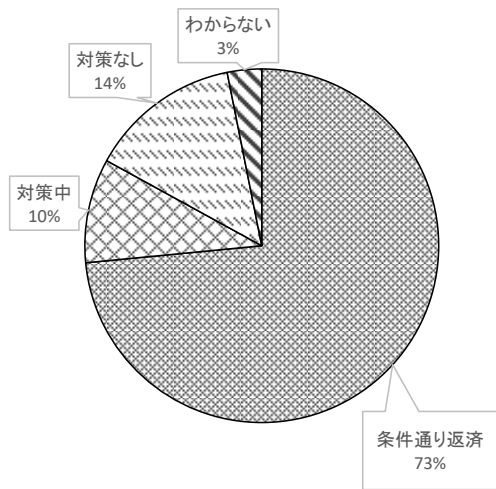
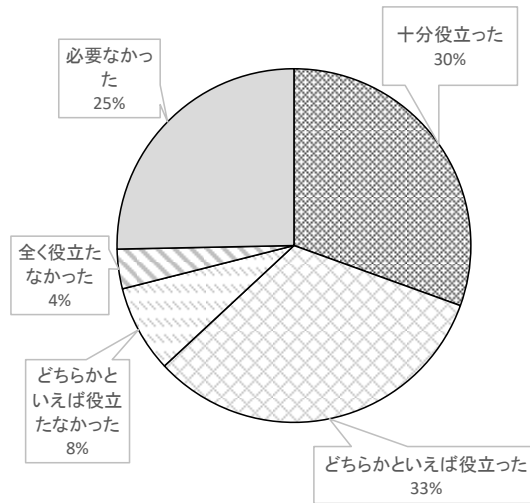


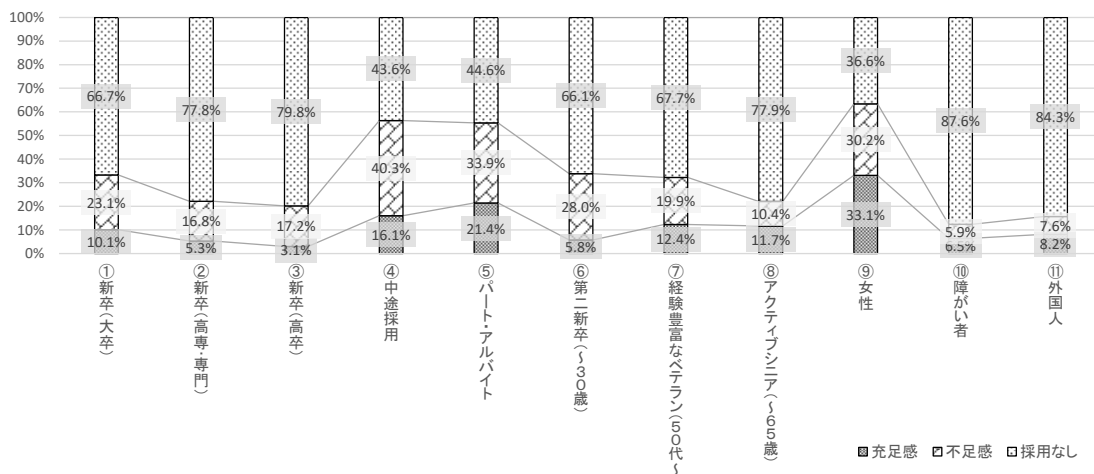
図8 コロナ関連金融施策の評価



3. 人手の不足と対応について

人材について、充足感があるカテゴリは、「女性」（構成比 33.1%）である。以下、「パート・アルバイト」（同 21.4%）、「中途採用」（構成比 16.1%）と続く。不足感があるカテゴリは、「中途採用」（構成比 40.3%）である。以下、「パート・アルバイト」（同 33.9%）、「女性」（同 30.2%）と続く。新卒については「新卒（大卒）」において、66.7%が採用なしとなっている。「新卒（高専・専門）」、「新卒（高卒）」も大卒同様採用なしの割合が高い。「第二新卒」、「経験豊富なベテラン（50代～）」、「アクティブシニア（～65歳）」についても、採用なしとなっており、事業者は、働き盛りの経験者層を求めていることがわかる。

図9 人材の充足・不足



なお、「中途採用」について、業種別の状況をみると図10のとおりになる。「製造業（生産財）」（構成比 61.8%）、「建設」（同 50.2%）にて、不足感が強い。企業規模でみると、小規模企業に近い規模では、採用なしということが多いが、21名以上の規模になると、65%超の企業が人材の不足感を持っている。

さらに昨年比での売上増減状況と人材充足感・不足感のクロス集計を実施したところ（参考図なし）、売上が増えると、「採用していない」の回答構成比が10%ダウンして、その分の割合が採用方向（「充足感がある」、「不足感がある」）に向かうが、おそらく採用が首尾よく進んだ企業が、10%中の3割程度で「充足感がある」との回答に移行し、10%中の7割程度は採用がうまく進まず「不足感になる」という結果であった。売上が減少した場合は、売上増時の傾向と逆方向の傾向として、「採用していない」が6%増加して、採用方向（「充足感がある」、「不足感がある」）が減少する。採用有無は業績により左右されるが、充足感には採用の難易度により変化すると推測される。

図10 「中途採用」業種別（左）／規模別（右） 人材充足感・不足感

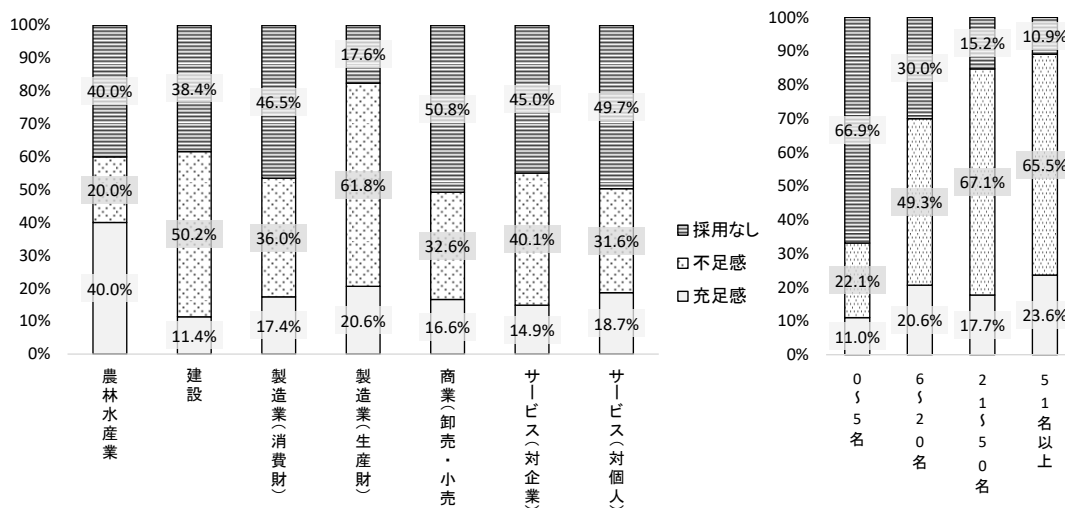
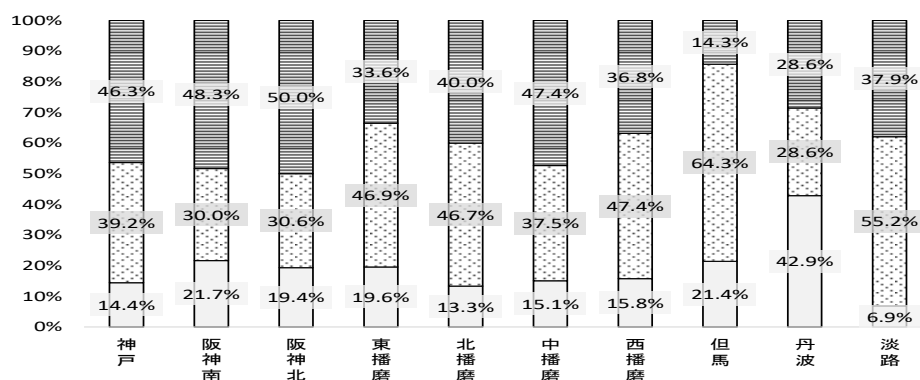
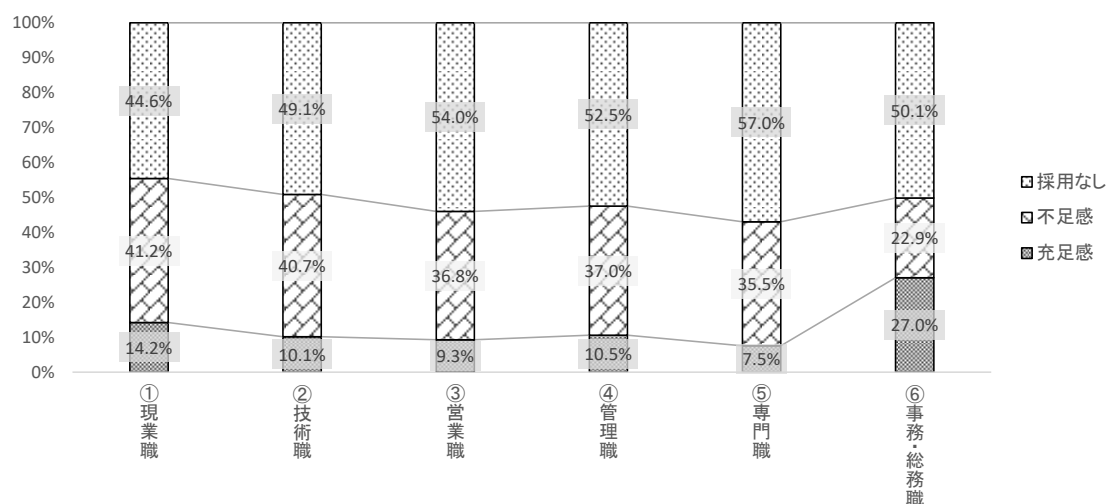


図11 「中途採用」地域別 人材充足感・不足感



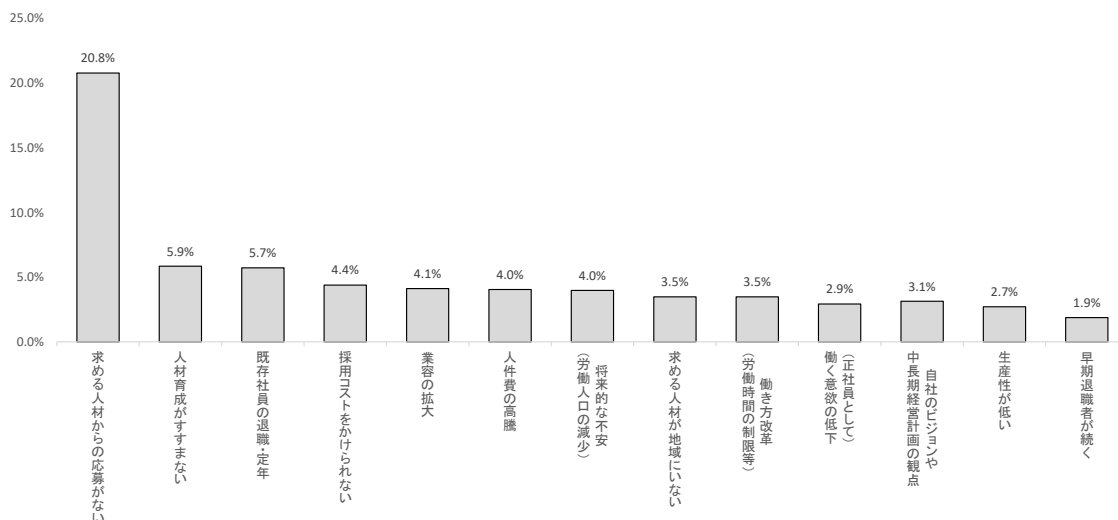
職種別でみると、事務・総務系職種は充足感が強いが、他職種は横並びでそれほど充足感が高くない。事務職は求人倍率上も、応募者が多い買い手市場の傾向がある職種であるが、その他、DX 推進により、事務系アプリケーションの普及し、労働集約的作業が減ることによる業務負荷減といった事態も今後想定される。

図 12 職種別 人材の充足感。不足感



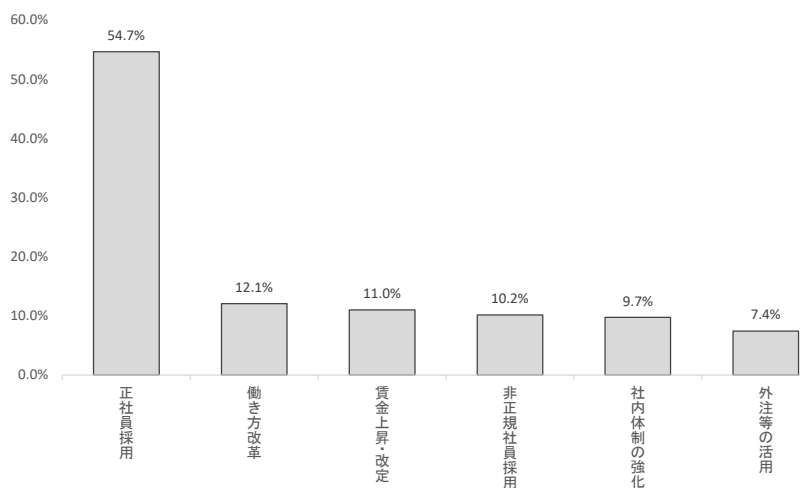
人材不足の原因としては、「求める人材からの応募がない」(回答割合 20.8%)が最も高く、次に「人材育成が進まない」(同 5.9%)、既存社員の退職・定年(同 5.7%)と続く。「中途人材」に不足感を感じているなか、人材不足の原因として「求める人材からの応募がない」をあげるということは、事業者の有する即戦力志向に見合う人材が求人市場に存在していないように推測される。では、なぜそのような人材は不足するのであろうか、いくつかの原因が考えられる。一つ目は、人材としては一定規模存在しているが、大企業が好待遇で雇用をするため、中小企業での雇用が難しいケースがある。大企業は将来的な人材不足も想定し、人材の囲い込みを行っている。大企業にはない、中小企業ならではの働き甲斐や待遇を見えるようにし、求職希望者が積極的に中小企業を選んでもらえるような取り組みを行う必要がある。二つ目は、現業職や技能職の雇用待遇の問題がある。資格や技術を要する職種でも、他職種に比べて低賃金長時間労働が常態化しているケースがある。当該ケースにおいては、せつかく保有している専門技能を使用せず、待遇の良い他職種への業種転換をはかるようになり、慢性的な人材不足が発生する。慣習的な賃金設定や待遇設定を見直し、全職種でみた際の魅力ある労働環境を整備することが、現業職および技術職の人材不足解消につながる。

図 13 人材不足の原因



人材不足への対応として、54.7%が正社員採用を行うとしているが、求人市場に存在しないか、いても採用が困難な即戦力人材の採用を目指すのではなく、人材育成や DX の推進、柔軟な雇用体制の整備などで、従来では採用のターゲットになっていないカテゴリの採用を行うことが対策になるのではないかと考える。具体的には、外国人と扶養控除対象配偶者である。

図 14 人材不足への対応



「人手不足の対応」として国や自治体に対する要望や提言としては、外国人雇用や人材マッチング、働き方改革、採用にかかる補助、制度充実といったキーワードが挙げられていた。

以上

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
1	農林水産業		不採算部門の閉鎖	新規採用による人材確保と、既存社員の社員教育を強化し、次世代の技術者確保に努める
2	農林水産業	取引先様との絆を深めることによる、利益創出と口コミによる新規お客様の増加。		現在、新設する新工場で行う新事業の稼働について、技術者がいないため、1からのスタートとなる。 まずは自身が把握し、人に伝えられる段階になるまで、試行錯誤する。 並行して、人員を募集し、教育もする。2年以内に工場長に昇格し、製造に関する仕事を任せ、自身は補佐としてサポートに回る。
3	建設		資材価格の高騰、納期遅延や納入困難	新規受注確保
4	建設	以前が悪すぎたので、戻っただけです。		新たに不動産業を始め、さらなる新規受注を目指す。
5	建設	積極受注		
6	建設	HPやYouTubeなどのSNSを活用している。今後もさらに特徴を出していきたい。		
7	建設		受注が低迷	
8	建設		コストアップ	やるしかない
9	建設	受注予定案件の増加	受注案件の減少・材料費高騰・材料確保難・材料不足など	材料不足・入手困難の解決と新規顧客の獲得へ邁進する！！
10	建設	材料価格の上昇に対して売値もきっちり対応させてもらっている		
11	建設	公共工事の受注増・新規開拓・協力業者の獲得		利益確保のための仕入れ・人材の強化
12	建設	大型物件が増え、コロナ過も落ち着き外国人技能実習生が2年半ぶりに入社出来た為、人手不足が少しでも良くなった。		
13	建設	既存顧客からの受注が増加し、他店との競争が少なくなり、利益確保につながった		HP等の更新、既存顧客に対しての営業強化
14	建設	現場作業員の技術向上により受注先、受注額が上昇傾向		売上(工事)増により、外注を含む作業人員や運転資金量増えているが、対応(管理)が不十分。 会社組織作りと管理業務の効率化が必要。
15	建設		一物件の利益損失による撤退	
16	建設	業容拡大		
17	建設	補助金による、利益の増加	原材料の高騰	
18	建設	客先の投資拡大		
19	建設		コロナ禍、施工時期の先送り。	
20	建設	営業力強化		社員教育・新規営業
21	建設	コロナによる需要調整がいくぶん改善されてきた		委託業務に割合を減らすことを目的とした新規事業への取り組み強化
22	建設	提案力、サービスの向上に伴う受注率の向上及び、ブランド力により価格の上昇が受け入れられた		品質維持向上のため、社員の意欲向上を第一に、明確な役割と個人の認識を再教育し、目的と目標を掲げ社として技術進歩の協力教育(技術研修)を開始する。 また、6月より完全週休2日制度を導入することで時間内作業の効率化が如何に重要であるかを認識し、作業工程の短縮、効率の向上改善を実施する。 研修による習熟度を確保するための研修試験などを通して、技術評価、品質工程評価、顧客評価に加え各工事での純利益評価を総合評価し、賞与として還元する。 社内外での問題点などについて、ソフトを導入し社全員共有を行い、改善における迅速化を実施する。 以上の取り組みにより、経営全体のバランスを管理することができる。
23	建設			品質の向上とお客様対応を確実にを行うための社員教育の実施。また既事業の周辺事業の開発のための異業種等との連携模索
24	建設	売り上げ上昇に関しましては、対象客先の機器償却時期の機械が多い年代(阪神大震災から2回目の機器更新時期)		毎月の税理士との打ち合わせで財務状況を十分理解する事。
25	建設	物件数の増加で、稼働数の増加		コンプライアンス違反による、社員教育をビデオ教育での強化
26	建設		受注の減少	営業力向上、顧客訪問数を増やす、新商品開発
27	建設		コロナで右腕が亡くなった。	
28	建設		公共工事の単価減少	投資等の別収入が必要と思われる。
29	建設		原材料費の大幅な値上げによる	

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
30	建設		公共発注の減少	
31	建設			原価 材料費の向上コスト問題。
32	建設			新卒採用を重点的に行い、若手社員を中心とした社員教育を実施している リーフレットを作成し、企業営繕を中心に金融機関を通じて、新規顧客紹介を依頼している。
33	建設			既存事業では業界1位を目指す。電気工事部門の強化
34	建設		材料調達難のため工事が延期になることが多い。元受け会社自体に工事が無い。	3月から6月が工事が低調な推移だった。情報不足もあったのでお客様訪問に力をいれる。
35	建設		価格競争負けが多かった	人材ネットワークへの加入
36	建設		前期は大規模工事の受注により売上利益共に安定したが、今期はそれ程大きな案件が無い。	対応していく
37	建設			古民家再生での新しい部門でDIYを指導する分野を進行中。その中で営業にも力を入れていく。
38	建設	売り上げは上がったけども外注が増えて利益は低くなりました。	現場の時期が重なりどうしても臨時で人を入れなければならない状況でした。	仕事量は多いので人件費はかかりますが、勢いに乗れる時には乗り切り乗り越えて行くのが弊社の考え方です。
39	建設	海外人材の削減の理由としては、3年間でやめる。もしくは、ピザ更新後転職する。態度が悪く全員解雇しました。お客様の幅を広げて、意味のある営業活動に特化。接待等は、ほとんどせずに、仕事での単価反映と信頼性を向上。今までの営業スタイルは、古く、飲み会が正しいとするものではなく、仕事を正とする営業への転換。	鉄、電気器具、ガス器具、衛生器具、石油製品の防水材、塗装材の容赦なき値上げが、毎月のように続いている。10%を3回繰り返し、25%ぐらい上がっているため、3か月前の単価ではできない状態になっている。	外国人雇用を極力減らす。育ててもやめてしまふ。契約書にのっていないなどの文化の違いは、日本の企業には、通用しない。お客様のニーズにあわせて柔軟な動き方を考える。
40	建設	仕入はあがっているが、適所で数量・仕入費の交渉が功を奏している。		若年層から中堅層へのステップアップ。
41	建設	たまたま入札で大型案件を落札できたからです。土建屋は結構、"運"に左右されます	技能系社員が減ってしまったので、いかに直営ではなく外注にするかがポイント。ただ、利益率が下がるのでそれに見合う工事が獲得できないとしんどい。。知事が変わって、公共工事に対する潮目が完全に変わった。	如何に同業者や協力業者と連携を組むかにかかっている。WIN-WINの意味が最近わかかってきた。
42	建設	受注件数アップ		
43	建設	新規商品(サービス)取り扱い、広報		
44	建設	得意先の景況への依存度が高い		理念の追求
45	建設		エンドユーザーが顧客の対象のため、不景気感や情勢から買い控える思考になっている。	基本に立ち返り、訪問営業を重点的に行い、新規顧客の獲得に注力する。
46	建設		機器の納期遅れによる販売機会の損失	稼げる人材育成、組織体制の確立
47	建設		コロナとウクライナ侵攻による原油、原材料の価格アップ、材料不足による利益率低下	新規を含めた顧客の獲得とそれにまつわる情報入手。
48	建設	生産能力を向上させたことによる売上・利益の増加		新卒採用、各種社員研修
49	建設			人材確保
50	建設	人件費削減によるコストカットが功を奏し、利益の増加につながった。		付加価値の増大を目論み、「素材の希少性」「伝承技術」高付加価値化を目指している。
51	建設	営業の強化 顧客数の増加 人材確保		
52	建設			資材、商品の納期遅れが深刻
53	建設		材料の納期遅延による人件費増加	新規顧客開拓を中心に対応
54	建設	人教育の効果が少しずつ始めてきた。		教育プログラムの策定から一定の成長スピードを確保する
55	建設	新事業をとりいれた		プレイヤーの卒業
56	建設		人が辞めたため受けれる仕事減った	
57	建設		コロナ、戦争等による資材の高騰、不足により仕事量の減少	
58	建設		コロナ	お客様の変化に伴う対応不足
59	建設	販路の拡大と取引先ないでのシェアの増加	木材・鋼材ともに大幅な高騰がある中、単価を上げることができなかったから	資材の高騰を販売価格に転嫁できるように努力をする
60	建設			新規事業の取り組みを行う。
61	建設	売上増加については、年度末に工事が完成する物件が多い為。経常利益についても同様です。毎年同じ周期です。	1~6月 売上が上がり、7~12月 売上は上がらない。年度末工事が多いため。	
62	建設		売上単価の低下	価格競争の激しい市場での販売にどうしても走ってしまうが、少しずつでも当社の強みを増やし伝えていきたい。
63	建設	経費削減、単価引き上げ		

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
64	建設	営業・仕事をどんどん進めること。	営業しないと、下がる。	現状の改善を必ず実現する。そのために行動する。
65	建設		営業力の低下に伴い、最終的なフォローが遅れる事が多く、結果受注に繋がらない事がある	安定した受注に繋がる行動をするために、SNSなどの細かな発信をする
66	建設	生産設備を導入して、内製化が上手く機能してきた。		新卒採用を始めて、社員定着への仕組み化を勉強中。新たな顧客獲得に向けて広報活動を強化している
67	建設		お客様が設備投資を控えている。原材料の納期が読めない・遅延が続いていて、受注しても着手できないことも多い。	10年後を見据えて採用を続けているが、なかなか育たない。若手社員の問題もあるが、教育・育てる風土にも問題があるなど感じていて、取り組もうとしている。今まで待ちの営業が基本だったが、原材料の納期が見えない現状では、仕掛けていかないと失注することが多くなる。いい機会とらえて、仕掛ける営業をしていきたい。
68	建設		市場調査不足と意思決定ミス	社員教育で生産力の向上
69	建設		昨今の世界情勢において、半導体不足等による各種製品の製造遅延・物流の停滞により売上数量が減少 また、社員の休日確保、今後の売上数量増加にそなへる為、外注先の確保により外注費の増加	
70	建設			社員1人1人の実力アップによる他社との差別化
71	建設	取引先増加		
72	建設			商品の納期遅延によって契約が纏まらないので代替商品の充実化
73	建設	正社員の増加		
74	建設	竣工物件が多かった為		
75	建設	受注の増加		提案力の強化
76	建設			資金繰りを良くする
77	建設		材料費、工賃の高騰	やってくる事になかなか結果が伴わない
78	建設	他社との差をつけるための対応力		
79	建設	人材が育ったから		新たな稼ぎ頭となる事業を考えている
80	建設		仕入単価が大幅に増加しているが、売単価を上げれない	
81	建設		先行投資	経営者を増やす
82	建設			経営上の問題として、付帯工事としてあるため下請け体質の客先による業績や受注量に大きく左右される。力点として長い先行きまで見えている中で採用をとめるつもりがなく今後も人材を増やし建設業でできない人材確保をし続ける
83	建設	元請化により価格決定権を多く持つことができたから		人員不足による機会損失があるため、人員を中途及び新卒採用を必ず行う。
84	建設	他社から「不可能」とか「前例がないから」と断られたニーズの収集徹底を行い、元請受注が増加したため		
85	建設		材料等の遅れにより、工期が伸びていること。	
86	建設			描いているビジョンが、まだブレる。
87	建設		競合が多すぎる	
88	建設	販路拡大		
89	建設	集客方法をきっちりと考えてお客さんにわかりやすい情報を伝えるようにした結果です。		
90	建設		昨年の売り上げが例年より良かったため、今のところは減少となりそうです。	メーカー営業の方と直接会って情報交換の場を少しづつ増やしていく事と、コロナ前までは展示会中心の営業方法を現状に合わせて営業の仕方を探っていくと思っています。
91	建設			承継時期
92	建設		売上減・外注費増	
93	建設	仕入れ強化		材料単価と不動産相場の高騰
94	建設		前年度が普通より好況だった為。	
95	建設			人材確保の上、社内の若返りを図りたい
96	建設	社員数を増やしたこと、人材育成に力を入れることで生産性の向上に繋げることができた		住宅に関わる事業が非常に難しい局面に際している。アンテナを高く常に俊敏に動くことができる体制づくりが急務です。今後本物しか間違いなく残っていけない世界の中で絶対に攻勢をかけていけるモチベーションを常に持ち続けトライしていきます
97	建設			年内には人材確保

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
98	建設	新分野への販路拡大による売り上げ増を見込む		
99	建設	協力業者の連携を強化と自社施工率のバランスの見直し	人件費と物価の上昇を見積りに反映しきれなかった事	自分の右腕となる人材の育成
100	建設			人材確保が最優先ですが、同時に働く環境の整備なども進行しなければいけないと感じます。
101	建設	拡大に伴う新たなパートナー		
102	建設			経営者層、管理者不足のため、人材の確保と教育に力を入れています。
103	建設	新規事業開拓	事業撤退、縮小	新規取引先開拓
104	建設		人件費の増加と設備投資	
105	建設			営業に力を入れたいと同時に人員確保もして行きたいと思っています。
106	建設	営業力の強化		給料アップ
107	建設		大きな工事が少なく、あっても利益が薄い。	今までしていなかった、高校の新卒採用に向けて活動中です。
108	建設	元請が増加		
109	建設	請負工事の増加、自社製品販売に向けての取組、新分野の開拓		HP、SNS等を活用し、自社のPRを行い新規受注(顧客)の確保、人材確保を行っていく。社内会議、教育を取り入れ、人材育成を行う。
110	建設		コロナ後の影響あり	今以上の人材確保及び新規事業開拓など
111	建設	新規開拓と大手メーカーとの契約による定期的な仕事量		
112	建設	材料代のコストを抑える		
113	建設	時間有効活用 役割分担		
114	建設	仕事を断らない		
115	建設		集客不足・材料の高騰	少し高いが手に入ると価値を感じて頂けるような商品を提供すること、お客様に地域の一員として役に立つものを提供し続ける
116	建設		工事量の減少に加え資材の高騰	新規入職者の確保と育成
117	建設	良い仕事をする。お客様への時間を惜しまない		
118	建設	販路拡大		新卒採用 ホームページ制作 SNS利用
119	建設	公共工事への参入		ITによる施工管理の技術力不足が問題点
120	建設	自社施工できない分野での仕事量確保と協力会社の増加		材料代高騰による価格転嫁の難しさ 価格だけに頼らず自社の付加価値をどうつけていくか 部分的には実行できている部分もある
121	建設			家族経営から企業経営に！
122	建設		資材の高騰 受注減少 人材不足	
123	建設	自社顧客の獲得		自社顧客の確定が不安定なので、広告チラシなどを増やしていきたい。
124	建設		瓦屋根の需要が減っている。自分の後に誰も住まないから修理・葺き替えをしない。物価の上昇と先行きの不安でお金を使いたくない人が増えた。収入も上がっていない。営業力・会社の認知不足も大いにある。	顧客とのニーズ、求めているものとの意識の違いが問題。商品(瓦)に関する情報を発信をもっと広げようとしている。
125	建設	他社との差別化	資材コストの増加による市場ニーズの減少	
126	建設	営業先新規開拓、既存顧客からの紹介		
127	建設		得意先の仕事の受注量の低下が主な原因です	社員を確保して外注業者の数を抑える。 仕事量を確保するため営業マンの増員
128	建設	仕事量増加		
129	建設	販路拡大		人材確保・育成による業務の分散化
130	建設	営業が増えたため		
131	建設			右腕の不足 顧客ニーズを察知する
132	建設			人手が足りず事務職だったけど現場へ出るようになった
133	建設	受注件数を増やす	受注件数の減少	
134	建設		得意先からの受注減 自社物件の減少	自社の物件を増やして利益率を上げる。
135	建設	新取引の増加		
136	製造業(消費財)	新事業の受注		
137	製造業(消費財)	コロナ前の経営に戻ってきたこと。		

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
138	建設	工事、設計単価の見直しにより利益率の確保。人材育成による生産性のアップ。		昨年度赤字になったため、支出の見直しを行い、今年度1名解雇、営業所移転による固定支出の縮小、勉強のための出張を抑えるなど支出をできるだけ減少させる努力を行っている。スタッフを雇い入れて3年目になるが、1～2年目は生産性が追い付かず赤字続きだったところを今年度よりスタッフのみでの作業を行えるようになってきた。そのまま数をこなすことで生産性のアップが見込める。自社スタッフで追いつかない場合は協力業者に発注する数を増やすが、クレームが増えては意味がないため協力業者の指導も進める。外構工事の平均単価自体の安さも問題と捉えているため、一見さんにも分かるような付加価値をいかに表現するかが問題。
139	建設		得意先からのダンピングが激しくなり、得意先を変えたことによる売り上げ減少	売上よりも、利益率を重視し、効率的な経営体制にシフト
140	建設	年中無休、365日営業対応	材料費及び燃料費の高騰	人材確保及び育成とコスト改善全体が同じ方向に向かい、改善すべき所を見出し適正化に向け取り組む。
141	建設	インターネット広告による集客		新規事業に向けて、情報収集を行なっています。
142	建設		予定していた仕事の着工が延期になった。	
143	建設	受注案件が入札ではなく、特命案件が多くなった事。		人材を確保するために、来年度の新卒募集を始めた
144	製造業(消費財)	やっと「まんぼう」が明けて、受注数が少しづつ上向いてきた。新規の受注も徐々に増えつつあり、このままの状態が続いてほしい。		コロナはもう3年になる。こんなに長くコロナの影響が続くと思っていなかった。新規の顧客獲得のため、営業力強化と得意分野の絞り込みに力を注ぎたい。
145	製造業(消費財)	やっとコロナ前の売上に戻って来たと思います。		
146	製造業(消費財)		材料の値上がりと得意先の業績悪化による、注文数量減少など売上利益とも減少している	
147	製造業(消費財)	客単価の考え方、仕組み、セット販売の考え方		
148	製造業(消費財)		ロシア・ウクライナに関する小麦生産減・インドの気候変化によって小麦生産・出荷量同時に世界的な小麦の高騰 需要と供給の世界的バランスの崩れ 付随する国産小麦の高騰	
149	製造業(消費財)		原材料費が高騰し、転嫁できず	
150	製造業(消費財)		原材料の価格高騰、デジタル化移行による受注減少など	熟練した技術を持った従業員の退社による技術力の継承が課題。
151	製造業(消費財)		原材料、包装資材の値上がりが止まらない。	直接販売の構成比を高める。
152	製造業(消費財)	医療用洗腸の販売数が増加した		
153	製造業(消費財)		資材、原料価格の高騰 労務費の増加	ビジョン構築
154	製造業(消費財)	3月～5月で利益の半分以上を稼ぐので半期ごとの比較だと1～6月の売上げは多くなる。	需要は堅調だが、円安&石油代高騰などで仕入単価があがる一方。	付加価値の増大については造粒機械の購入を検討し、新製品の開発に努力しています。人材確保が非常に難しく困っています。
155	製造業(消費財)	事業再構築より商品品目が増え既存顧客への流通が進んでいる		コロナ禍から事業転換を行い、環境整備や生産性向上、販売状況を整備して今後集中と選択し既存市場と新規市場に参入する
156	製造業(消費財)	ネット販売が好調	原材料の高騰 価格転嫁のタイムラグ	EOを含めたブランディングにより営業を必要としない販路開拓を進めていく。直売率の向上を進めていく。若い社員の育成を進めていく。直営店を作る。
157	製造業(消費財)	コロナ禍が明けて、外食にお客様が戻りつつあるため。		採用活動にヒト、カネをかける。
158	製造業(消費財)		集客に苦戦しています。	何としても集客し、経営を安定させる
159	製造業(消費財)		ガソリン、包装資材、中国野菜の品薄、すべての経費がアップしたため価格転嫁ができていないため	新規顧客開拓と仕入れ先の開拓 顧客への値上げ交渉
160	製造業(消費財)	大型案件のスポット受注	定期昇給による固定費の増加 仕入価格の高騰	人材の確保につくる 他の課題もその多くが人材確保のため、或いは人材の不足感の解消のための施策と言える
161	製造業(消費財)		NB製品のPB化が進み、PBIに対して消極対応をおしているため売り上げが減少	
162	製造業(消費財)	新商品開発	食料品原材料の高騰	WEBサイトのリニューアル

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
163	製造業(消費財)	新商品開発の努力		新製品の開発を行い今まで輸入に頼っていたものを国内生産へと転換させたが、従来のものとの違いがどこまで通用するかの課題
164	製造業(消費財)	販路拡大	デジタル化	人員削減、販路拡大
165	製造業(消費財)	昨年7~12月は、弊社製品の電線が国内市場でひっ迫して売り上げが急増した。原料値上げ分は速やかに顧客に価格転嫁出来ている。		扱っている製品が、電線の中でも特殊なものでありライバル社が少ない。もっと顧客の中に入り込んでパートナーと呼ばれるような関係づくりをしていきたい。
166	製造業(消費財)			必ず上昇気流にのります。
167	製造業(消費財)			販売が毎年並みならお陰様で商品在庫が少し余裕がなくなるので、製品製造に力をいれないとです。
168	製造業(消費財)		コロナで資材が入らず工事が進まない	
169	製造業(消費財)		資材関連の値上がり半端なく、また仕入れの際の円安が大きく影響している。	コロナ禍で展示会などPRが出来てない事も、新規顧客の増加を止めてしまっているように感じる。
170	製造業(消費財)	新型コロナウイルス感染拡大による営業活動の自粛・縮小が徐々に解除され、通常の営業活動ができること。		経営内容、研究開発の課題や進捗を社員と共有することに努めています。
171	製造業(消費財)			発信情報の量と質を高める
172	製造業(消費財)	原油の値上がりによる包装用プラスチックの値上がりで、製品を先行作製する需要増の影響。	仕入れ材料、電気ガス代の値上がり	中期計画の設備投資の具体化
173	製造業(消費財)	年度末(3月)による駆け込み需要が多かったこと。		
174	製造業(消費財)		原材料費が50%高くなりました。	
175	製造業(消費財)	合い見積りがないところで戦っているため利益が出る		利益が出る会社づくり
176	製造業(消費財)		新建材の割合が非常に増え、瓦市場がどんどん減少している。対抗策を取ってはいるものの、業界的にも足並みが揃わない、そもそも広報力が弱いなど色々な課題がある。	①商品の集約に向けた新商品の開発 ②社内改善会議の実施により、お客様や社員の声を拾い、労使関係が目指す会社に向け、会社を少しずつ変化させて強い会社を作る事。
177	製造業(消費財)		まだ現状はコロナ禍の影響が大きく広告にかける費用を抑えている企業やお店が多い。	受注数の減少にともない売上高が激減、利益の確保が難しい状況にあります。高付加価値のある商品提供を目指して、新規受注の営業活動に力点を置いています。
178	製造業(消費財)			技術職の採用活動、製造工程の多能工化。技術の見える化
179	製造業(消費財)	原油価格上昇により、駆け込み需要のがありと原材料の入手がタイトになっている。ロット数が増えたこと		付加価値の高い製品増大 新しい工場の建設を行う下準備
180	製造業(消費財)	海外市場の需要増が前期より続いている。	原材料の値上げが止まらない。	新規事業の立ち上げを計画しているが、外部環境の変化により苦戦している。
181	製造業(消費財)		値上をしたら、取引先が買わなくなった。	業界の単価が安すぎるのに周りが値上げをしない。新しい販路開拓をして行かないといけないが、同じ業界を回っても価格で負けてしまう。思い切って新分野への事業転換をする時期ではないかと考えている。
182	製造業(消費財)		ロシア戦争	
183	製造業(消費財)		コロナに続く情勢不安により、そもそも案件の依頼自体が極端に減ってしまっている状況	直販ブランド「きみたつシリーズ」のweb広告を通しての新規顧客獲得とクラウドファンディングの戦略的实施
184	製造業(消費財)		今年最初まで出ていたまんぼう等、コロナの影響、ウクライナ問題による景気悪化の閉塞感が影響していると思います。	同業他社が商品化していない商品の販売を始めたのPRに力を入れる
185	製造業(消費財)		新たな競合、原材料高騰、円安	
186	製造業(消費財)	競合他社がコロナの影響で供給難にある中、中国生産委託先との関係性により生産を継続できた。		顧客・売上増大に対し財務・社員数・社員レベルが足りていないので早急な対策が必要。
187	製造業(消費財)	催事販売好調 新店舗好調		原料の高騰がとまらない
188	製造業(消費財)		仕入れ原材料が平均3割値上がり。取引先への価格転嫁が出来ていない。	売上アップの為、新規取引先の開拓
189	製造業(消費財)	現行は、原料費、エネルギーコストアップによる値上げにより売り上げ増となっている。販売戦略としては、高付加価値素材販売に活路を広げていく。		
190	製造業(消費財)	価格アップ、商品開発、広告宣伝		
191	製造業(消費財)	年度内のスポットを含む受注が増		新規分野への取引拡大
192	製造業(消費財)	コロナウィルス流行の終焉に伴い市場が活性化した為。		新規営業、企画への取り組みが行われていない。
193	製造業(消費財)			新規顧客開拓

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
194	製造業(消費財)		資材価格の高騰 値上げ依頼の増加	
195	製造業(消費財)		ネット印刷を利用するお客様が増え、今まで受注していた印刷物の仕事が減ったため。	大手ネット印刷との差別化、新たなサービスの導入
196	製造業(消費財)		釣り業界なので売りたい商品の対象魚が多く釣れると売れるし、不調だと売れない	
197	製造業(消費財)	新規店舗のオープン		
198	製造業(消費財)		度重なる原材料費の増加とガス光熱費の増加により利益が見込めないため、8月1日からガス光熱費がとでも上昇するのでそれによって利益を圧迫すると考えられる。	
199	製造業(生産財)	原材料価格値上がり分を価格転嫁できた。	原材料値上げと価格転嫁の時期のタイムラグ	上海市ロックダウンの影響大、30人ほどの行員が工場で泊まり込みで頑張ってくれている。
200	製造業(生産財)		中国景気の減退、国内設備投資の回復遅れ	
201	製造業(生産財)		原材料費・外注費・電気代の価格転嫁が進んでいない	設備が償却出来る適正な規模まで拡大する
202	製造業(生産財)	材料費値上げの価格転嫁⇒売上増	何から何まで値上げが止まらない現状	人事評価体系の確立に取組中
203	製造業(生産財)		鋼材、樹脂製品、塗料等、電力費などすべての仕入項目で大幅な値上げが見込まれるため。	引き続き新規顧客の開拓に努める。
204	製造業(生産財)		仕入れ、外注費の増加が大きく影響	
205	製造業(生産財)	新製品への対応		
206	製造業(生産財)	昨年在悪すぎた		
207	製造業(生産財)	物不足等で生産・発注が止まっていたものが少し動いた。		
208	製造業(生産財)	価格改定		
209	製造業(生産財)	試作・開発してきた半導体製造装置関連案件が一気に量産受注に至った。原材料費高騰も値上げを了解してもらっている。		
210	製造業(生産財)		売上単価はさほど変わっていないが材料費等が上がっている為利益が減少	
211	製造業(生産財)	新規顧客の獲得		
212	製造業(生産財)		部品が手に入りにくい	
213	製造業(生産財)	新規販路・既存顧客の深掘り		頑張るだけ
214	製造業(生産財)	納期対応と品質向上	部材の入荷状況が不安定に加え、材料価格が高騰している	次世代の幹部育成
215	製造業(生産財)	納期・品質における客先からの信用獲得	社員の定着率を上げるための人件費予算の増加・仕入れ価格高騰による材料費の増加・納期を守るための外注費の増加	
216	製造業(生産財)			低成長期においても確実に付加価値を増大させていけるよう安定した経営をおこなっていききたい。
217	製造業(生産財)		見積案件の受注時期の延期。	情報力の強化と資金繰りの改善に取り組む。
218	製造業(生産財)	トップセールスによる既存顧客の訪問と新規顧客の獲得	営業不足	営業訪問回数を上げる
219	製造業(生産財)	新規に設備を導入し、新分野での展開を予定している		人材の確保と教える仕組み
220	製造業(生産財)	半導体需要の増加による、お客様の受注が増加。		
221	製造業(生産財)	部材が市場に安定供給されること	部材供給悪化に伴う生産性の悪化 半導体不足により製品の完成が出来ない。	社員とのレベル合わせ 意思疎通の改善
222	製造業(生産財)			
223	製造業(生産財)			新製品開発
224	製造業(生産財)	売り上げが伸びているお客様に商品の扱い数が増えた。		付加価値の高い新製品の開発に時間が掛かり過ぎている
225	製造業(生産財)		お客様先の不振、単価ダウン、コストアップ	新規開拓
226	製造業(生産財)	強みを生かした営業と多能工化		後継者問題
227	製造業(生産財)	新規開拓により増加		
228	製造業(生産財)	材料費の上昇		
229	製造業(生産財)		中国景気の後退	
230	製造業(生産財)		半導体の未入荷による製造不可	
231	製造業(生産財)	ニーズと付加価値		
232	製造業(生産財)	顧客からの注文が増加、原材料費等仕入増加の販売価格への転嫁		少子高齢化により人材の確保難が想定されるので、国内工場においては省人化設備の導入を進めるとともに、海外工場での人員・設備増加等による生産能力の向上を図り、顧客からの需要に対応していく。
233	製造業(生産財)	新商品開発の努力		市場調査と営業を継続して行う。また新商品開発のスピードと精度を上げる。

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
234	製造業(生産財)	県外の同業者に向けた新規営業の実施にて、市場を分散化させる努力をしている	世界的な材料不足により、生産ラインが停止することが多く、受注が減少している。	業界のかつ自社の事業的に、新規顧客が獲得しにくいことから、設備の先行投資による営業活動の強化を図っている。 特に同業種とのつながり自体が業界的に少なかった為、新規営業を同業者をターゲットに絞り実行していく。
235	製造業(生産財)			・新たなプロセスによる鑄造で生産性を上げ ロボットや医療機器分野への参入を目指す ・機械加工業を立ち上げ鑄造品の機械加工を内製化する。 ・機械加工での部品加工を展開する。
236	製造業(生産財)	既存顧客の売上改善と新規顧客の開拓、新規外注先開拓による生産性UPと受注可能分野の増加		新入社員が熟練技術者の域に達する前に退職してしまう事が増えており、現在残っている熟練技術者も年齢の問題で来期で退職予定な為、まずは経験者採用と同時に回復傾向にある受注を捌く為、受注可能種別を増やす為に新規協力業者の確保に取り組んでいく。
237	製造業(生産財)		戦争リスクの高まりにより、材料価格の高騰が著しい。また、半導体不足により大手メーカーは減速傾向。リスク分散による国内回帰の動きはあるが、サプライチェーンの再構築には時間がかかると見る。異常により、弊社では今期悪化の見通し。	社員数が10名を超え、組織として動かしていくルールや仕組みが必要だ。加えて、人材育成の為に明確な評価基準を作成するなどの施策を講じる。
238	製造業(生産財)		上海ロックダウンや、製品需要の飽和など	
239	製造業(生産財)	無理せず我慢の営業対応		採用に関しては、ありとあらゆる手段を模索中。社内外対応力に重点を置いているので、採用に関しても被雇用ニーズをできる限り就業規則に盛り込むよう努力中。
240	製造業(生産財)	コロナ禍で相見積などが過激になり新規参入の会社に流れてしまっていた仕事に戻ってきた。(新規参入の会社では製品の精度がでないなどトラブルが連続したようだ。)	大手のプロジェクトが停滞しており、受注に至っていない。さらに燃料や材料の高騰が影響した。また、コロナ禍で人材縮小傾向であったが、エンジニアのキャリア採用を行ったため、今まで以上に人件費が上がってしまった。	新規の設備を導入し、新たに人材採用(新卒採用)を行う。
241	製造業(生産財)	新規営業・販促サイトの拡充		変化への対応
242	製造業(生産財)		社内火災により、生産がストップしていた。受注に関しても減少傾向になっている。	新規顧客の開拓に営業コストをかけている(外注化)。社内の生産効率アップのため、業務の切り出しによるパート化を推進している。
243	製造業(生産財)	客先の生産量の増に伴い売上が上昇した。		既存客先以外の顧客獲得
244	製造業(生産財)	得意先の設備更新のため多額の受注があった。		将来的な主力社員の確保と設備投資を並行して進める
245	製造業(生産財)	コロナ前の取り組みが実ってきた。(品質の差別化により売価が上げることができている)日々の販路拡大と平行して仕入れ先の拡大が良い結果に繋がっている。		
246	製造業(生産財)	顧客からの新規案件があるため		5年先からロボット化を目指す 稼働時間を長くして受注拡大を狙う
247	製造業(生産財)		原材料の高騰に単価が間に合わない	
248	製造業(生産財)		利益の出やすい仕事を、元請けに引き上げられた。	新たな分野で、自社の価値を見出したす為に企業マッチングの強化。
249	製造業(生産財)			社員教育(管理職研修、MG研修等)。現状の顧客に留まらない新規顧客拡大。値上げ交渉。新規事業立上げ。
250	製造業(生産財)	新規取引先の獲得		
251	製造業(生産財)	社内の業務効率化を意識した社員教育を実施		次期リーダー候補を社員共育大学などを利用して育成していく予定。事業再構築補助金等を利用し、新規事業の立ち上げ。
252	製造業(生産財)		戦争による輸出停止、ロックダウンによる需要減	加工できない品物が多い。ノウハウがない。社員教育を徹底し、付加価値の付く仕事を受けるようにする。
253	製造業(生産財)	価格見直し・残業時間管理		採用力を上げ、定期的な求人採用活動を継続します
254	製造業(生産財)		近隣での全体的な仕事減少に加え、材料費の高騰、競合他社との相見積の増加	人脈ネットワークや取引先より新たなお客様を紹介して頂いている。
255	製造業(生産財)			新商品開発、新規事業
256	製造業(生産財)	機械設計技術者を採用したことによる新サービスの開発		市場全体の技術者の高齢化により、人の確保が難しくなっているため、中途採用を行っている

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
257	製造業(生産財)			一人当たりの生産性を上げる仕組みをつくる、自主的に行動できる環境や意識改革を行う、財務の勉強をする。
258	製造業(生産財)	スポット仕事の増加		
259	製造業(生産財)		人材不足による、外注比率の増加。	資金繰りが厳しく、設備投資ができていない。
260	商業(卸売・小売)	コロナ禍の影響が薄くなってきた	仕入れ価格の上昇分を小売価格に転嫁しきれていない	組織の高齢化が問題なので募集、採用を強化
261	商業(卸売・小売)	原油価格高騰による販売価格の上昇。	原油価格高騰に価格転換が追いつかない。	借入金の減少と現場を任せられる人材の確保と育成。
262	商業(卸売・小売)		3店舗のうち1店舗改装のため休業(約10か月)	
263	商業(卸売・小売)	付加価値の向上及び新商品の拡販	コロナ感染による流通の停滞	
264	商業(卸売・小売)		商品が入ってこない	
265	商業(卸売・小売)	保守サービスに注力し、粗利額が向上した。		
266	商業(卸売・小売)		コロナ感染対策でストップになったお客様の回復がない	
267	商業(卸売・小売)	高級化粧品がうれでした。		新規客の獲得
268	商業(卸売・小売)	新規顧客の開拓		
269	商業(卸売・小売)	コロナ自粛の解除に尽きる。		新たな事業域への挑戦と拡大
270	商業(卸売・小売)	季節変動		クライアントの囲い込みに力を入れる
271	商業(卸売・小売)	接客術の強化		多業種との業務提携
272	商業(卸売・小売)			社内環境の整備による社員満足度向上による離職防止 付加価値商品の提案により顧客満足度を高めて利益につなげる
273	商業(卸売・小売)	コロナ禍の自粛ムード等の制限が無いから。		今までの仕事をベースに新たな顧客を増やすこと。新規事業を波に乗せること。
274	商業(卸売・小売)	主力事業、新しい取組みとともに、現時流にのってきており、増収増益が続く見込み		時流に併せ、経営陣交代を含む次世代の体制の構築を急ぐ
275	商業(卸売・小売)	販売力(転換率)を上げているが、原材料コスト増全てを売価に反映しきれていない為、利益は苦しい状況。	人件費、原材料・仕入れ、輸送コスト、全て値上がりしている為	毎回物日に振り回されている状況を、改善できるよう、方策を考えます。
276	商業(卸売・小売)	商品価値力を高める(品質・サービス力)、ブランディング、販促方法を変える(デジタル広告)		商品の価値の見える化。組織のムリ、ムラ、ムダの整備で生産性を上げる。
277	商業(卸売・小売)			新規開拓
278	商業(卸売・小売)			生産者の高齢化が進んでいるので、若い生産者との関係性の強化が急務
279	商業(卸売・小売)	新規引継先から安定的に受注ができています。 加工品対応能力の強化を推進している。		環境保護をクローズアップさせた製品の販売展開を考えていきたい。
280	商業(卸売・小売)	①仕入金額増に対してそれを転嫁出来るだけの信用力を得るため、わざと通販等の価格で売る商品も置き、それとの比較で品質を差別化し販売価格向上に努める。 ②販売する商品を特化し、低価格帯から高価格帯までの品揃えを厚くし、顧客満足の向上を目指す。 ③冬の商品と夏の商品の転換をスムーズに行い、倉庫に眠る死蔵品を極力減らす。		目先の利益や売上に左右されることなく、世の中に有益な事業を続けていく。オリジナルを強化し価格の決定権を持つ商売をする。
281	商業(卸売・小売)		原料の高騰はあったが需要が付いてきていないため常に競争の中で販売価格を精査する必要があった	
282	商業(卸売・小売)	得意先の業況好転 モチベーションUP(自主性)		
283	商業(卸売・小売)	新事業開始、コストの見直し		
284	商業(卸売・小売)	得意先企業の好転社数の増加		
285	商業(卸売・小売)	冬季に繁忙期を迎えるにあたり、販売計画の効率化を目指している。		地域内競合他社の廃業により、新たな顧客を確保でき、関係強化に努めている。人員を増やすほどの売り上げ確保には至っておらず、既存社員と共に業務効率化の工夫をし、質を高めていきたい。
286	商業(卸売・小売)	コロナで自粛していた飲食が戻ってきた		疲弊した飲食業界をどう盛り返すか?、また違う市場へのどうシフトするか?
287	商業(卸売・小売)	売上増は、原油高騰による単価アップがあったため		
288	商業(卸売・小売)	人材育成が進むことによって、管理社員の自由時間が増え売り場作りや商品選定に時間が取れるようになると同時に、販売力の強化にも力を入れる事ができるようになる		コロナによって消費のニーズが変化したようにあるが、その方向や在りかが特定しにくく対応が後手になって、あり損ねているように感じています。
289	商業(卸売・小売)		インフレによる消費鈍化	

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
290	商業(卸売・小売)	顧客を固定し、見込みの仕入れをやめた		今まで輸入のみだったが、輸出を視野に入れている
291	商業(卸売・小売)		得意先の状況が以前どおりに戻らないことに加えて、原材料費の高騰による	
292	商業(卸売・小売)	季節性による		
293	商業(卸売・小売)	輸入品に対する値上げと全体の品の価格体形の改善、新規獲得に向けて、施設やコロナ禍に左右されない施設や公共施設の獲得重視に力を入れています。		業務にあった担当者を選出し、教育をしながら全体のスキルアップを促し、セクションごとに見直しを再度徹底し、情報交換や共有を密に行います。 細かな仕事が多く加工賃などの見直しをし、作業に見合った賃金を算出し、下半期の業績改善の足掛かりとし、新規獲得や営業販売やSNS需要の切り替えを行い拡販して行っています。
294	商業(卸売・小売)	半導体不足による商品供給難が徐々に解消。時代のニーズに合わせた新商品の展開。		
295	商業(卸売・小売)	新規顧客の獲得。Qアップ		情報が命。顧客との単純接触の機会を増やす
296	商業(卸売・小売)	社員の成長	急激な円安による為替損益	社員を雇用し共に育つ環境を作ります！
297	商業(卸売・小売)	売上単価の増加、		
298	商業(卸売・小売)		原料価格の高騰による販売価格アップ	新たな領域での販路拡大
299	商業(卸売・小売)	コロナ禍からの回復とほぼ全製品のメーカー値上げによる		拙い出来でもYOUTUBEチャンネルで発信を始める
300	商業(卸売・小売)			同友会活動
301	商業(卸売・小売)	新規顧客獲得努力など		
302	商業(卸売・小売)		海外コロナ感染拡大によるメーカーの減産	
303	商業(卸売・小売)		コロナの影響が続いている状況です	ウイズコロナ対策のスタートの遅さが問題。付加価値を付けた商品の提案・発信などを行っていく予定
304	商業(卸売・小売)		市場の冷込み	
305	商業(卸売・小売)	仕入価格上昇に伴う販売価格の上昇		
306	商業(卸売・小売)	新商品開発の努力		
307	商業(卸売・小売)		仕入れ高	
308	商業(卸売・小売)		コロナ、続き原油高、ロシア情勢によるさらなる原料高騰・逼迫・物流コストの上昇の為。 また国内需要の低迷、持ち直し需要の短期化。	
309	商業(卸売・小売)	ターゲットを極端に絞った商品開発とそのターゲットにささるピンポイント集客		問題点：自分自身が制作やネットの発送業務に追われている 経営上の力点と対策：制作実績をSEO記事にし、新しいお客さんの確保に努め、要望が多いものは商品化、集客強化に努めるようにする。
310	商業(卸売・小売)		取扱商品によっては引き続き仕入価格の上昇による利益減少(価格転嫁できない)につながる。取扱数量の減少による売上減少。	半期や通期先は言うまでもなく四半期、月先の動向を意識しながらの準備を常日頃から心掛けて激動の時代を生き抜く。
311	商業(卸売・小売)		昨年はコロナ禍の緊急事態宣言の巣ごもり需要が小売りを大きく伸ばし昨年は過去最高売り上げを達成した。一方、今年はコロナ慣れやワクチン接種が進んだことで外出が活発になり、小売りに影響した。今期も売上増を見込んで人員を増やしたが、結果労働分配率が10ポイントも上昇してしまい、経常利益を大幅に減らした。	売上自体は特別悪いわけではない。大きくなり過ぎた固定費をどのようにして下げるかが課題。 それと同時に売り上げの伸びが鈍化しているので新たな取り組みやリピート率を上げる施策が必要である。
312	商業(卸売・小売)	コロナ後の需要増		
313	商業(卸売・小売)		原材料が何度も値上げになります。	
314	商業(卸売・小売)	新商品開発、取り扱い商材拡大	販売個数低下、取り扱い先の減少	
315	商業(卸売・小売)		原料のコストが上がったこと。	IT化
316	商業(卸売・小売)	広告宣伝を多く出す。	全体的な売上減少	得意とするものを作り実践する。
317	商業(卸売・小売)	宣伝広告		
318	商業(卸売・小売)			MQ率アップのための自社商品開発とその販売
319	商業(卸売・小売)		市場の低調さにつられてしまい、自社の売上も落ちてしまった。市場の低調さに関係なく、業績を伸ばせるようにする	
320	商業(卸売・小売)		原油価格の上昇	
321	商業(卸売・小売)	営業力強化と新商品の販売で売上・利益共に増加見込。		営業力強化は必須お考え、営業DXの基盤を構築中。また、他社と差別化が出来る新商品の開発に向け力を入れていく。結果、付加価値の向上を目指す。
322	商業(卸売・小売)		得意先の減少	
323	商業(卸売・小売)	新規チャネル		

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
324	商業(卸売・小売)		半導体その他資材の不足による商品の欠品	安定した利益水準を確保するためにビジネスモデルの再構築が必要。現在の経営資源を活かす「売モノ」と「売り先(ルート)」の開拓に取り組む。
325	商業(卸売・小売)		ウッドショック	
326	商業(卸売・小売)		既存の商圏における需要の低下	ECサイト構築による販路の拡大と粗利上昇をはかっている
327	商業(卸売・小売)	宣伝、広告		
328	商業(卸売・小売)		商品が入荷して来ない 景気の為か 通販なれしている為か 一人あたりの単価が小さくなったよって 人件費等のコストアップ	コロナの影響で今年初めまでは忙しかった為 所々手抜きになったためで今一度初心に戻り業務の見直しをしつつあり 固定客へのアプローチに重点置きます。
329	商業(卸売・小売)			営業社員の採用をし新規顧客の確保
330	商業(卸売・小売)	営業		高齢化
331	商業(卸売・小売)	新商品開発		新規販路開拓
332	商業(卸売・小売)		商品確保が難しいため納期が全体的にずれている。	
333	商業(卸売・小売)	全体的に社員のスキルが向上しつつあり、お客様への訴求・提案から受注に結びつく件数が増えた。それに伴い、社員のスキル不足を補うために入れていたヘルパーを減らすことができ、経費を抑えることができた。期末の追い込みのため、NTTドコモからのインセンティブが3~4月にかなり増額された。	本年度に入って販売台数は昨年度同月比で約2割減となっている。オンライン販売の普及による来店者数の減少、また物価上昇による高額商品の買い控えにより、売上は更に落ち込むと予想している。	待っているだけではお客様は来店せず、またお客様の要望にお応えしているだけでは、いずれ他店舗にお客様は流れていってしまう、という状況にある。店舗外にてブースを借りて出店することもやっているが、このような今までと違う取組みに柔軟に対応でき、お客様の要望以上に付加価値を高めた提案ができる人材を確保、育成していく。
334	商業(卸売・小売)	去年新たに開発した英語テストが、1年たって認知されてきて、採用数が増えたから。	今年、1社メーカーとの契約が終了したから。	
335	商業(卸売・小売)	止まっていた輸出が動き出した新規店舗		
336	商業(卸売・小売)	ウッドショック等に伴う価格高騰	世界規模での原材料の価格高騰	
337	商業(卸売・小売)		生産遅延の為製品が入荷しない。	
338	商業(卸売・小売)		取引先量販店販売のお客様減少。資材の値上がりにより商品値上がり、必需品でない商品になりつつある。自社と得意先コミュニケーション不足。	現在90%売上BtoB、企業様との繋がりも強化の為常にコミュニケーションメール・電話・面会をしていきたい(営業強化) 開拓新たに通販BtoC開拓のため、初広告費も使い発展していきたい。
339	商業(卸売・小売)		鉄非鉄の下落	
340	商業(卸売・小売)		人員の増加	
341	商業(卸売・小売)	価格の見直し、加工品等、取り扱い商品の幅の増加	顧客のお客様の収入減に伴う顧客の店舗の利用低下	
342	商業(卸売・小売)	補助金活用等でより生産性の向上に繋がる設備の拡充	原料仕入れ価格の上昇	
343	商業(卸売・小売)		社員が辞めたことによる事業規模が小さくなったため	
344	商業(卸売・小売)	3年前から不動産部門に準備していた		
345	商業(卸売・小売)	新商品投入、WEBサイト刷新、SNS活用	他社からの新商品、円安による原価上昇、運送コスト上昇	経営上の問題:お客様のニーズをとらえた高付加価値商品を市場に投入し続ける 経営上の力点と対応策:新事業の展開のため、人材を確保し、教育していく
346	商業(卸売・小売)	コロナ禍の「社会的」な終息		
347	商業(卸売・小売)		扱っている商品の需要が減少傾向であるので、違う商材で売上を確保しようと努力しているが、違う商材は粗利益が悪いので、売上・利益が減少となる	売上減少に伴い、新規事業での売上確保。利益率の良い商材探し
348	商業(卸売・小売)	毎年4月~6月は季節性の商品があるため増加傾向にある。今後は通年商品を拡充、主力商品の販売増に力をおきたい。	季節性の商品に依存していること。	経営指針書を実践できるようにしていく。
349	商業(卸売・小売)		仕入れ材料が高騰、円安、得意先受注量減少	営業力強化、新規顧客確保、広報
350	商業(卸売・小売)		競合店の出店により、一次商圏内の価格競争が激化。お客様が分散し、客数減、売上減が続いてます。また、原料、資材、時給単価が上がって、利益減の原因のひとつになっています。	原料高、資材、時給単価の上昇。競合店出店による商圏内の価格競争激化。販売商品の中でも、利益率の高い商品の販売増、新商品の開発に取り組み、情報ツールを使い宣伝。
351	商業(卸売・小売)	利益率の見直し・新商品販売の努力		
352	商業(卸売・小売)		コロナ関連の商品が減少	
353	商業(卸売・小売)	単価アップ・顧客数の増加		前年比130%利益のアップ
354	商業(卸売・小売)		原料および光熱費等の急増	販売価格見直しで利益確保する
355	商業(卸売・小売)		冠婚葬祭の省エネ化が定着・進行している事。集客力の低下。	
356	商業(卸売・小売)	少しか価格を下げてでも商品が回転するようにしたため		
357	商業(卸売・小売)	海外需要の拡大		

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
358	商業(卸売・小売)			外部委託の社員研修
359	商業(卸売・小売)	人の流れが戻り、街に活気が出てきた為、一気に投資動向に傾いたと思う。		
360	商業(卸売・小売)	昨年からの価格改定が浸透してきている		
361	商業(卸売・小売)		商品値上げに合わせて値上げ前に大量に仕入れを行った。 取引先の受注減少に伴った売上減少。	
362	商業(卸売・小売)		生産の減少と需要減	新規事業の展開(業態転換)を検討中
363	商業(卸売・小売)		原材料の高騰	
364	商業(卸売・小売)		インフレとはいえ、コストアップ起因のものであり 中間業である弊社は板挟みの状況である。 また中長期的な円安の傾向のダメージも大きい。	中国からの安い繊維製品輸入卸という薄利多売からの脱却・利益率の高い新規事業の確立
365	商業(卸売・小売)	新商品開発、新規得意先の拡充	円安の影響	
366	商業(卸売・小売)	マーケティング方法の再検討 認知力アップ 広告関連経費の増加		会社の仕組み化作り
367	商業(卸売・小売)	所遺品開発及び新店舗出店		広告宣伝費の削減及び自社のブランド化
368	商業(卸売・小売)	新規卸先の開拓など	材料費の高騰	
369	商業(卸売・小売)	蔓延防止や緊急事態宣言の解除。		
370	商業(卸売・小売)	人員の確保、教育への取り組み。		
371	商業(卸売・小売)	買取件数、金額増加により生産点数、金額が増えて販売量が増えた		社員教育投資の拡大 お客様の声収集の仕組み化 新規出店買取りの取り組み
372	商業(卸売・小売)		昨年はコロナ特需で売り上げが急激に増えたため、反動で大きく減っている	主要取引先が1社でほぼ9割の為、新規先を増やす。新しい商品の販売を進める。
373	商業(卸売・小売)	海外販売に力を入れた	仕入れがあまり出来ていなかった	資金力がない
374	商業(卸売・小売)		商品仕入れUPに対して販売価格の値上げがスムーズにいかない。 自由化が進み指定商品が解体化されている。	少子化で子供が減っている為、学校の統合等でパイが狭くなり競争激化となる。別分野の絞り込みと展開を模索中。
375	商業(卸売・小売)	新商品の開発		従業員の質の向上
376	商業(卸売・小売)	昨年のウッドショックによる住宅着工減からの回復	値上げによる仕入れ原価増、1部の売り先に反映できていない為。	
377	商業(卸売・小売)		弊社はコロナ禍が追い風に作用していたため、終息に近づくにつれ特需効果が剥がれてしまうため(食品包装資材)。一方でアルコール消毒液等、利幅の薄い商品の需要は引き続きあるため、これが利益圧迫材料となっています。	
378	商業(卸売・小売)			新規の求人サイト掲載
379	商業(卸売・小売)	ロードサービス受け口の増加 人員確保		若年層の採用と教育に取り組みたい
380	商業(卸売・小売)		競合店の新規出店や、原材料高による販売価格の高騰。	競合他社に人では負けない人材教育と、原材料高騰下でも価格訴求をある程度は実施する。
381	商業(卸売・小売)	扱っていなかった品目の導入・販売		取り扱い品目を増やししながら既存取引先の別の担当者への売り上げを増加、また新規取引先を増やす。新規事業のネット販売にも注力。しかし営業・営業事務ともに新規採用を目指さないといずれ対応できなくなりそう。
382	商業(卸売・小売)		中国貿易が不調	
383	商業(卸売・小売)		コロナで営業出入り厳しくなった	
384	商業(卸売・小売)	新サービス始動		新規顧客の囲い込み
385	商業(卸売・小売)		輸入商品が主な為、円安による仕入れ価格の上昇。	
386	商業(卸売・小売)	顧客ひとりひとりへの連絡		扶養内で勤務希望のスタッフが多いので正社員募集したい
387	商業(卸売・小売)		ニーズの低下による販売不振	
388	商業(卸売・小売)	値上げをした		
389	商業(卸売・小売)	売上単価の上昇	仕入単価の上昇と売上単価の下落	経営指針書の作成とMG研修
390	商業(卸売・小売)	景気の回復		
391	サービス(対個人)		ケアマネジャー等の介護人材確保が困難になってきており、利用者件数を伸ばすことができていない。	2022年度は介護事業に特化したコンサル会社と契約をおこない、介護事業におけるマネジメントの改善をはかる。
392	サービス(対個人)	コロナ禍での体制変更と効率化		仕入れ高騰による価格見直しと付加価値の増大による競争力強化
393	サービス(対個人)			レッドオーシャン化していく市場へ対する価格以外での競争力を更に強化したい
394	サービス(対個人)	営業努力・事業改善計画の遂行		模索中
395	サービス(対個人)			同業者との情報共有
396	サービス(対個人)		経営環境の悪化に対応できなかった	
397	サービス(対個人)			継承
398	サービス(対個人)	既存顧客の囲い込み		

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
399	サービス(対個人)	コロナが終わった		
400	サービス(対個人)	役員1名減。		柔軟な働き方の実現を提案。
401	サービス(対個人)	季節性の変動により繁忙期が春となるため。		「問題」 ドライバーや作業スタッフがアルバイトを含め集まりにくい状況で、同業他社も繁忙期のみではあるが時給をかなり上げて募集している。 コロナ禍で人の移動がストップしたため、同業大手他社が地場の市場にかなり入りこみ、価格競争が激しくなっている。 「対応策」 現状不動産会社の紹介顧客が多いが、法人や異業種からの取りこみを見込み、営業活動をしている。 顧客の個人情報をかなり深く知れるので、その情報を簡易に集められるようシステム改良に取り組みつつある。
402	サービス(対個人)		コロナの影響で新規顧客の獲得減及び人件費の拡大	店舗撤退も視野に入れた経費節約
403	サービス(対個人)	制限がなくなり、外出できる環境が整ってきた。		付加価値をあげて販売価格に転嫁できないと終わってしまう。人材確保できる企業が勝つ
404	サービス(対個人)			若い人材のキャリアアップ・オリジナル販売車両の取り組み
405	サービス(対個人)	サービスの良さ 理解の深さ		
406	サービス(対個人)	顧客満足に対する教育の強化		
407	サービス(対個人)	社員が定年でパートになったため人件費・保険料が軽減したため	コロナ禍で体調悪化で入院・入所が増えたため	
408	サービス(対個人)	コロナが落ち着いたため		業界全体の人材不足で転職、流出が止まらない
409	サービス(対個人)			社会の変化への対応
410	サービス(対個人)		得意先の外部環境の変化	人材育成、付加価値の増大
411	サービス(対個人)	SNS活用で顧客接点の増加		顧客接点の増加
412	サービス(対個人)		売上の減少はコロナ禍で宴会需要の減少、深夜帯の客数減少	リピーターの満足度UP、SNSによる新規客の確保
413	サービス(対個人)	4月新店舗オープン(売上げ増加)。10月(予定)事業再構築を活用し、新規事業オープンする事により既存店の仕入れを削減(固定費削減)。利益率を上げる。		経営幹部を増員。組織体制の強化。手狭になる為、中期計画では事務所と倉庫を移転。
414	サービス(対個人)	日本語学校の学生は入国出来るようになりました。	コロナの影響で、未入国の学生さんがカウントされないために追加増員出来ない	取り引き先を増やすための営業をします
415	サービス(対個人)	県のコロナ対策(時短要請など)を無視して特需が起きた	コロナ特需が無くなったから	
416	サービス(対個人)		宴会受注の減少	新規の顧客獲得に向けて営業を強化します
417	サービス(対個人)		一人しかいない社員が高齢化で売上げにつながる仕事をしなくなったため	DX化実施 アナログで作業している非営利業務従事者の給与大胆に削減、又は解雇、新規DX使いこなせる社員の雇用
418	サービス(対個人)	SNS等の発信		
419	サービス(対個人)			人材育成による底上げ
420	サービス(対個人)		件数の減少	新規事業への投資
421	サービス(対個人)	コロナ対策が緩和した。稼働率が上がる	感染対策などのコスト増	人材教育とIT化
422	サービス(対個人)		人員不足により積極的な仕掛けが出来ず、受け身に回ってしまったため。	DXに関連した外部パートナー発掘
423	サービス(対個人)			オンラインでのお付き合いが増えたからこそ、アナログのお付き合いの精度、目的意識を高める
424	サービス(対個人)	オンライン事業が好調であるため		自社の方針に共感してもらえる社員さんを採用し、人材育成に注力する。
425	サービス(対個人)		営業活動の自粛による、受注減	人材育成、必ずやります。
426	サービス(対個人)	新商品開発		
427	サービス(対個人)	コロナの収束		ソフトクリーム専門店を開業
428	サービス(対個人)	家族カウンセリングのみならず社会人カウンセリングを開始するため		採用面接の精度アップすることです。
429	サービス(対個人)			時計修理事業立ち上げ
430	サービス(対個人)	まじめな努力 清掃力アップ 新しい売り方		管理力の強化
431	サービス(対個人)	コロナが少し収まり、お客様が戻ってきた		仕入、光熱費の値上がり、借入利息やリース料などの固定費の支払い増。できるだけ無駄をなくし、節約を心掛ける。
432	サービス(対個人)	新規顧客数の増加の為に広告の強化		
433	サービス(対個人)	ネット販売	企業の団体が無い	ネット販売に力を入れていく
434	サービス(対個人)	既存顧客へのフォロー・サービス増		

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
435	サービス(対個人)	めまいに特化した治療を開始、既存患者様からの紹介で新規患者様が来院されるケースが増えた。		コロナ以前とは違う方法で、コロナ以前よりも利益をアップする。
436	サービス(対個人)	高齢者デイサービス事業の規模拡大	人件費の増加に売り上げ増加が追いついていない	
437	サービス(対個人)	単価の高い案件の受注		
438	サービス(対個人)	障害者グループホームの新規出店		現業サービスに付帯したサービスの開発。専門職採用による加算報酬の取得。
439	サービス(対個人)	新形態の新規店舗出店・新商品の販売		マネージャーの同業他社への短期留学
440	サービス(対個人)		昨年度の7月以降の売り上げが非常に良かったため、通常の売上でも昨対比減少となった。	新規顧客獲得のため、宣伝広告を充実させる
441	サービス(対個人)	経営者が経営や収益に対して意識が前向きになってきたことが大きい。コロナ以前からの問題がコロナという時代を経過する中で解決できるようになった。		お客様が外食をするという来店動機に対応するためのお店の变化(早朝から夜までの営業時間帯の変更)。ネット販売の強化。合理的で効率的で負担のないイベント出店(近隣での出張販売など)。
442	サービス(対個人)	新サービスの開発		商品開発を行い、必要な方の手元に届けることが難しい
443	サービス(対個人)	まんぼうの解除により受注が回復傾向にあるため。		時代や経済状況に合わせて業態の変革をしていかなければならない。
444	サービス(対個人)		個人の収入減少	人口減少
445	サービス(対個人)		売上数量の現象、コロナ禍による移動がへり、整備需要が減りました	まずは採用を進めます
446	サービス(対個人)	感染者が多くなれば売り上げが下がるので、その際は雇用調整助成金、協力金等をしっかりとったので、営業利益は赤ですが、経常はしっかり黒字です。	感染者が多くなれば売り上げが下がるので、その際は雇用調整助成金、協力金等をしっかりとったので、営業利益は赤ですが、経常はしっかり黒字です。	感染者によって売り上げが上下するため、補助金助成金を取って稼げる組織を維持することが最優先事項でした。幸いにもコロナ禍でも離職者はゼロで来年の需要喚起のJRのディスプレイション兵庫に向けて社員教育し設備投資します。
447	サービス(対個人)	地域のイベント参加及び自社のイベント開催にて積極的に周知活動を行った		人件費、および諸経費の使途について検証の必要性があると感じている。
448	サービス(対個人)			営業強化
449	サービス(対個人)		世界的なコストアップ及び近年中国での牛肉ブームにより仕入れコストや入荷状況が悪化し、国内ではGWで客足が伸びたものの長続きせず、その後減少しそう	
450	サービス(対個人)	新店舗を出店。売上は順調に伸びているため、売上増・利益増が今後も見込める。		
451	サービス(対個人)		給湯器、トイレなどの材料が入らない	人事を確保し、教育に努める
452	サービス(対個人)			現状維持
453	サービス(対個人)	営業方法の改善 SNSの活用		材木不足 新商品の開発と宣伝
454	サービス(対個人)	新規店舗出店、人材採用の努力、人材育成の強化		
455	サービス(対個人)	ご紹介による研修・カウンセリング依頼増加		マンパワーの限界の解決
456	サービス(対個人)	コロナ禍が落ち着くと判断。店内を改装し快適性を向上させる。		個人事業を法人化。既存事業(飲食業)との相乗効果を見込める新規事業を立ち上げる。(アクティビティ・レジャー等)
457	サービス(対個人)			人材の確保
458	サービス(対個人)	他社が扱っていないお客様のニーズに合った高額商品のラインナップを揃えることで売り上げ・利益共に増加した。		
459	サービス(対個人)		コロナ患者数増、景気悪化懸念と推測	新規集客に向けた発信
460	サービス(対個人)	社員の成長		若い世代の考えを知る必要があるのと同じにしっかりと教育する必要がある
461	サービス(対個人)	フェイシャルエステによる単価が上がるのと、化粧品販売に繋がる		
462	サービス(対個人)	コロナに対する恐怖感が減少して、前向きに生きて行こうとする人が増えてきた。		売上を上げるために、異業種交流会に参加して、協業できそうな職種の方たちと、積極的に関わる。 (従来のトレーニングコース一本でやって来たものを、視点を変えて、20分のリラクなど新しい企画で協業する。)
463	サービス(対個人)	新型コロナの収束		余裕ある資金繰り
464	サービス(対個人)		コロナ	とにもかくにもスタッフ確保
465	サービス(対個人)		コロナで来客が減少	
466	サービス(対個人)	単価ダウンはるが、件数の増加により売上増加		人材不足を補うため、新たなシステムを導入し、負担軽減に取り組む。しかし、人でないときできないことも多く、新卒・中途ともに採用活動が大事。
467	サービス(対個人)	ゲーグルマップでの集客が効果が出だした		新規顧客獲得へ、インスタグラムによる集客
468	サービス(対個人)	営業社員を増員し、売り上げの増加を計る		

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
469	サービス(対個人)		コロナによる営業の自粛、これに伴い人材流出のため。	現場任せにせず自身が積極的に介入し従業員と信頼関係の構築の上、教育や指導をし今後必要となる管理者の育成に努める。
470	サービス(対個人)	新規顧客の獲得		
471	サービス(対個人)	単価アップ		
472	サービス(対個人)	2023年2月開始予定の新規事業に向けて現状は地代家賃、人件費が増加している為、利益を圧迫している状態であるが、新規事業開始後は新たな収益が見込まれるため売上げが増加する見通し。また、現在新規事業に向けて余剰人員を抱えているが、新規事業開始後は余剰人員が新規事業の方に余剰人員が分散され、各部門の人件費が適正化するため、経常利益も増加する見通しである。	売上げ減少の大きな原因はコロナによる、通所系サービスの利用自粛。利益の減少については、新規事業に向けて事前に余剰人員を抱えたことと空家賃発生による固定費の増加。	管理者クラスの社員教育が課題。コロナ禍により研修系の機会が激減していたが、今後はより力を入れていきたい。新規事業に向けて一時的に業績が悪化しているが、新規事業開始後はしっかりと利益を出して財務体質を強化していきたい。
473	サービス(対個人)	新規顧客獲得。客単価アップ。	従業員不足	新分野の開拓
474	サービス(対個人)		材料費の価格高騰	
475	サービス(対個人)	顧客の業績がアップしている事が主な要因	新事務所への移転に伴い経費が増加した事	
476	サービス(対個人)			関係者士業との研修会への参加等
477	サービス(対個人)	人員の成長 外部環境の良さ		
478	サービス(対個人)	店舗拡大		
479	サービス(対個人)			新規紹介先の確保
480	サービス(対個人)			MG研修
481	サービス(対個人)		広告費の増大、売上げ単価の減少	新卒採用ができ始めたので、今後は教育に努める。新規顧客獲得より、既存客の生涯顧客化に努める
482	サービス(対個人)	原価率の改善		
483	サービス(対個人)		コロナ禍による顧客の経費削減。の石油などの値上がりによる外部環境の悪化	
484	サービス(対個人)	web集客増加		
485	サービス(対個人)	コロナが落ち着き、ウエディングが復活したのと、通常営業も客数増加		
486	サービス(対個人)	マーケティングの強化	コロナの影響	コミュニケーション不足
487	サービス(対個人)	コロナ状況が落ち着き、マスクの緩和も進み外食する機会増加に伴い、広告宣伝強化を実施する。		求人広告を出しても応募が極めて少ないので、クオリティーを下げずに少人数で対応できるように工夫をする。
488	サービス(対個人)		海外商品をOEMにして、販売しようと思いましたが、円安と中国ロックダウンの影響をまともに受け、仕入れ価格が70%上がってしまいました。自分の判断ミスです。	情報収集だと痛快しています。
489	サービス(対個人)		新規集客の低迷	
490	サービス(対個人)		市場環境の悪化	
491	サービス(対個人)		コロナで企業に務める会社員さんがまだ出てこられません。	
492	サービス(対個人)	広告	客数減少	新しい広告導入
493	サービス(対個人)	営業日数の増加 商圏の拡大	コロナにより欠席が増えた	社員教育 地域開拓
494	サービス(対個人)	新規顧客の開拓		他社視察をし、仕組みを取り入れている
495	サービス(対個人)		昨年までコロナにより業績が向上したため、計画的に売上・利益ともに減少で予算を組んでおります。	人件費を上昇させても良い人材の確保。そこが生き残る鍵かと感じています。
496	サービス(対個人)		規模縮小	業態転換
497	サービス(対個人)		一般顧客からの売上の減少	新規事業を展開し、その広報に力をいれる
498	サービス(対個人)	コロナの収束に伴い、集客率の向上と新人スタッフの増加による集客力の増加が見込める。		新規顧客確保に尽力していく為に、キャストへの育成強化を実施していく。
499	サービス(対個人)		高齢化に伴う自動車離れ	
500	サービス(対個人)	新商品開発		
501	サービス(対個人)	クリニックと連携ができ、補助金で採択された計画が進んだため		
502	サービス(対個人)	7月～12月にかけては企業の間ドック、健康診断等のピーク季節に為		①業務処理の省力化及びシステム化 ②職員のゆとりの創出 ③キャッシュフローの安定化 ④来て楽しい職場環境造り
503	サービス(対個人)			顧客のニーズが変わってきているので、弊社ができること。できないこと。はっきりさせて対応をしていきたい
504	サービス(対個人)		人材に対する投資をしており、回収時期が下半期になるため。	
505	サービス(対個人)	実績評価で、新規利用者の紹介が増加。定員数を増員。		事業計画・行動指針を更新し、周知する。

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
506	サービス(対個人)			現状で店舗販売物の付加価値を上げる為、SNSなどを駆使して興味を持ってもらい来店につなげる。
507	サービス(対個人)		弊社の商品力の低下(金利の上昇による)の影響が響き、審査基準を緩めた地銀へ多数案件が流れているため。	営業力強化と生産性向上の為、人事異動を行い業務分担と役割の変更を6月に実施予定。
508	サービス(対個人)			HP改善します！
509	サービス(対個人)		広告宣伝費をかけていない。	
510	サービス(対個人)	女性専用ジムスタート(新スタッフ)		顧客満足度アップの考案・2号店スタート
511	サービス(対個人)	資格の受験指導の会社なので基本的にB to Cがメインだったのが、昨年からB to Bが増えてきました。		マニュアル作成
512	サービス(対個人)		固定費の削減	
513	サービス(対個人)		コロナの影響	人材育成
514	サービス(対個人)	商品単価が昨年より1.3倍(当社比)になった事が一番の要因		
515	サービス(対個人)	新規事業開拓	新規事業による人員の増加	新規事業開拓と人材の確保
516	サービス(対個人)	取引先(顧客)が増えた、SNSなどを使って自社のアピールが出来地域の認知度が上がってきた為、自社の強みを生かした商品の仕入れの増加・販売アピール、営業をするようになった		雇用保険・社会保険などの保険を完備して、働きやすい環境にする
517	サービス(対個人)	コロナ禍による影響からの脱却。顧客の戻りがみられる。新規顧客の獲得。ケータリングやテイクアウトなどの新分野の売上。		個々の能力を最大限に活かす為の組織づくり。独自性を出して、差別化を図るためにスペシャリストの育成。
518	サービス(対個人)	昨年4月に行った設備投資による、仕入金額、ランニングコストの大幅な減少		
519	サービス(対個人)	新しいサービスを始めたのと、新しい事業所を運営し始めた		
520	サービス(対個人)			今後広がっていくと考えている分野の仕事を増やしていきたい
521	サービス(対個人)			稼ぐ人材の育成
522	サービス(対個人)	新規事業の好況のため		製造所の開設
523	サービス(対個人)	新商品開発の努力		
524	サービス(対個人)		蔓延防止措置	
525	サービス(対個人)	全て私の経営戦略努力の結果		
526	サービス(対個人)	コロナ禍で不動産賃貸物件の空室増加が、コロナ環境がどれほど改善されるのか。又、様々なコストが上昇しているが、家賃は未だデフレ続きのため、売上げ・利益率の増加は当分見られないと考えられる。	コロナ禍による、賃貸物件の利用の低下。	従業員のアフターコロナの仕事に対する意識変化にどれだけ、会社として対応できるのか、またそれに伴う第二創業のような仕掛けができる体制をつくれるのか。
527	サービス(対個人)		コロナの影響	人材確保のため、求人掲載
528	サービス(対個人)	人脈の構築、紹介の増加		新しいサービスを作る
529	サービス(対個人)			人材育成のための研修の実施
530	サービス(対個人)	需要が少なく単価が安くなる期間に生産を減らし、原価率を改善した。		
531	サービス(対個人)	粗利管理・必要とされる販売先への商品提供		
532	サービス(対個人)	マーケットの拡大、認知力の広がり		対象を近隣から日本全国に広げたいが、認知力が低いこと
533	サービス(対個人)			人材育成頑張ります
534	サービス(対個人)	人時生産性が前年より増加した。新たな人材採用で社内のインフラ整備ができた。		今期は財務体質の強化 心理的安全性の高い環境 人材育成に取り組んでいます
535	サービス(対個人)		コロナのクラスター発生により事業所を閉所したため	
536	サービス(対個人)	新商品開発 新分野開拓 製造経費削減 販売価格上昇		
537	サービス(対個人)	新店舗を出店をするため、今後利益を安定させられるように力を入れている。	新型コロナウイルスの影響でサービス利用の自粛が顕著	新卒採用とその教育システム、インターンシップの導入、経営感覚を身につけるべく将来に向けた社員教育を導入。
538	サービス(対個人)		ここ数ヶ月新件が減っており(理由不明ですが、元々波のある業態ではあります。)、売上・利益の減少が見込まれます。	
539	サービス(対個人)	顧客単価アップの仕組み作り、メニュー作り		
540	サービス(対個人)	新店舗及び販促・広告効果	コロナ禍の影響続き団体集客減少	売上増大、コロナ禍に対応できる事業へ改善及び新規事業模索
541	サービス(対個人)	コロナ終息		
542	サービス(対個人)	新商品開発		管理できる人が欲しい
543	サービス(対個人)	前年より、顧問契約数が増加し、月次売上高のペースが向上したため。	下期、次期以降の売上減少見通しの原因は前年の新規許可申請数が多かったため。	

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
544	サービス(対個人)	利用者の増加		人材の確保と教育制度の構築 自社の特色を磨き上げ、バージョンアップ
545	サービス(対個人)			売上のさらなるアップを目指すべく、新たな事業分野にて販路拡大をおこなう。
546	サービス(対個人)	コロナ禍の規制の解除により、売上、が増加した。ウイズコロナでのプラン作成努力も少しずつ、売上上昇に寄与している。		あきらめないこと
547	サービス(対個人)			2店舗目オープンに向けて、準備していく。仕入れ値に対しての適正価格を付けていく。
548	サービス(対個人)		コロナによる顧客利用減	
549	サービス(対個人)	コロナ禍が落ち着き人流が出始めたから。かといって良いではなく前年が悪すぎただけでもある。仕入れ価格高騰に伴い売値を上げたために最終的な利益は多くなる見通し		積極的な組織拡大と生産力の向上を行うために研修、会議を行う
550	サービス(対個人)	新メニュー開発		人材確保 人材教育
551	サービス(対個人)	コロナ禍だからこそ、より多く動画を作ったり(無料)お家でもできる動画を無償でサービスをしてからリピートそして、紹介率が増えました。		
552	サービス(対個人)			寝具集客を全くしていなかったので、新規集客に力を入れていきたいと思えます。
553	サービス(対個人)	新サービスの開発・努力		演劇教育の協会ビジネスの構築・演劇教育を取り入れた社員研修事業・学校への出前授業
554	サービス(対個人)	コロナ禍の影響による反動により、需要が増えたこと。また、新規事業の受注見込があること。		需要の高まりに合わせ、営業力の強化を図るべく、アライアンス体制の構築や営業の効率化を実施。
555	サービス(対個人)	新規雇用		
556	サービス(対個人)	集客努力	出生数が当院の売上に比例する。出生数が減っているため	
557	サービス(対個人)	一人一人の生産性向上		
558	サービス(対個人)	SNS		
559	サービス(対個人)	顧客の増加		具体的な取り組みはまだしていない。
560	サービス(対個人)			離職が多く、人員確保の取り組みをしたい。
561	サービス(対個人)	新店舗出店	機会損失	人材確保のための広告宣伝費を上げる
562	サービス(対個人)		人材不足・店舗差縮小	
563	サービス(対個人)	新サービスを提案し、客単価がアップした		
564	サービス(対個人)			重点分野をつくって、安定した顧客の獲得を目指す。
565	サービス(対個人)		荷物の動きが悪く、仕事量の減少 ガソリンの高騰	仕事量が少ないので新規受注の確保のために、ホームページの改善、営業方法の改善
566	サービス(対個人)		半導体不足による商材納期の遅れと、人件費、材料費の高騰	
567	サービス(対個人)	人時生産性のアップ。PB商品の開発。人材育成。		人材確保が当面の課題である。求人に対し様々な窓口を作り、また賃金をベースアップし流出も防ぐ。
568	サービス(対個人)	業界としてもコロナが落ち着きつつあるため客数が増加傾向にある		
569	サービス(対個人)	人材教育	雇用の増加	
570	サービス(対個人)		ガソリン、ガスなど海外輸入物の円安、コロナ影響などで価格の上昇に歯止めが効いておらず、転嫁している為pとvは上がっているが、mはそのまま、Qが減少していている	経営指針作成、日々の社員教育の実施、高卒などの新卒採用実施
571	サービス(対個人)	料金体系、販売促進の強化	原油高騰により、大幅コストアップ(材料、燃料など)	部資材の高騰、燃料の高騰、価格転嫁しきれない物の価値に合ったサービス価値の提供の強化
572	サービス(対個人)	販路拡大の為		今後のインターネット社会に対応する為、様々なメーカー様と協力体制を整えます。
573	サービス(対個人)	営業力強化		
574	サービス(対個人)	新たなサービス商品の開発		人材確保によるサービス向上
575	サービス(対個人)			店舗拡大が課題
576	サービス(対個人)	新型コロナウイルスが落ち着いてきたことが大きい。自粛ムードの解消。社員の営業努力を促している。	利用者様の減少に伴い、人員過多の状況が続いた。	リスケ中。返済能力の回復のために資金繰りの改善に取り組む。 収入の柱を増やせるようにM&Aでの拡大を検討中。
577	サービス(対個人)			人材の確保が重要
578	サービス(対個人)			顧客管理のレベルアップ、新しいことに挑戦
579	サービス(対個人)	スタッフの売り上げUP		SNS.NET集客

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
580	サービス(対個人)	人材雇用、多店舗展開	店舗展開によりランニングコストの増加	人材育成に力を入れ、新卒採用を試みたいと考えています。全員経営により、会社と社員のエンゲージメント向上、新しい時代に合った労働環境の創造を行なっていきたい。
581	サービス(対個人)	通常営業に戻ったことでお客さんの需要が拡大したこと、それに合わせてGoogleなどのネット媒体の強化が上手くいきました。		原材料の高騰に合わせて、メニュー内容や量の変更の見直しをしています。
582	サービス(対個人)			人材育成の不足
583	サービス(対個人)	経費を見直し、そこを自社で行う		自社の強み絞り込む
584	サービス(対個人)	コロナパニック終了につき		
585	サービス(対個人)	コロナが落ち着いてきて、ワクチン接種率も上がって、人が出歩くようになったので。		
586	サービス(対個人)	新規商品開拓、新規販路開拓	1月～6月の売上が7月～12月の売よりシーズンの下がる傾向にある業種のため	
587	サービス(対個人)	生産性の向上と仕入れの好転		通常の業務では生き残れない業種であり、年々需要の減少と価格競争(単価低下)の中、凡事徹底ありきで他社にはない、付加価値を増やすことにより、新規顧客の確保につながると考えております。現状を認識し情報力強化に取り組むことにより、利益の予想確保につながると考えております。
588	サービス(対個人)	集客導線を整えたこと		集客の再現性がまだ低いことと、雇用のタイミングと求人像が定まっていないこと
589	サービス(対個人)	助成金などの雑収入		パソコン教室を新開校
590	サービス(対個人)	職員数の増加と顧客数の増加		保険請求による事業のため、一人が売り上げることのできる上限の金額がある程度固定されているため、適宜人員の増加を行い売り上げの向上を行っています。
591	サービス(対個人)		顧客減少	思案中
592	サービス(対個人)		昨年はコロナ禍で協力金をもらっていましたが、今は無くてお客様も完全に戻って来ていない。	バイトを雇い、教育しサービス向上。
593	サービス(対個人)	既存顧客のニーズ掘り起こし、営業強化		
594	サービス(対個人)	顧客増 仕入れ価格減少		
595	サービス(対個人)	去年より売上はコロナの自粛等外的要因を気にせず、営業アピール出来やすくなった為	物価高騰のため並の値上げ対策では追い付かない為、	
596	サービス(対個人)	ご紹介のお客様が少し増えた		
597	サービス(対個人)	店舗リニューアル。それに伴う新商品の開拓。		ベースアップ、組織づくりを行い、従業員のモチベーションアップを行う
598	サービス(対個人)	新規営業先の拡充	既存顧客の資産の減少	新規顧客の営業力強化とITの活用
599	サービス(対個人)	新事業の拡大		
600	サービス(対個人)	新規顧客の増加 リピーターの増加		自分自身が数字に弱いので収支の把握していく事
601	サービス(対個人)			集客数を上げたい
602	サービス(対個人)		顧客減少、客単価減少	自分一人でやっているので先を考えた時に任せられるスタッフの育成。経済が停滞した際の現在のサービスに代わるものがない。強みである自律神経治療を他業種、他分野と合わせることで改善できるのではと考えている。
603	サービス(対個人)	従業員の強化		
604	サービス(対個人)	顧客1人1人のニーズに合わせた提案力・サービス力		コミュニケーションの強化
605	サービス(対個人)		取引先の競合が新規オープンし取引先の売上が減ったため	
606	サービス(対個人)	売上に関しては需給のアンバランスから供給サイドの売り上げ増、利益に関しては人手不足から負の意味でのコストダウンとなり利益増となった。		社員教育においては社員参加型の経営理念作成、人材確保においてはWEB媒体を中心に自社でコピーライティングに工夫、新規事業の展開に関してはここ10年でやってきた活動を推進している。
607	サービス(対個人)			SNSによる集客が弱い
608	サービス(対個人)	人材育成	保育園の制度に対応するための計画的な縮小	
609	サービス(対個人)	付加価値の追求	売上に対して人件費の増加	
610	サービス(対個人)		コロナパンデミックのため利用者様が減少	
611	サービス(対個人)		事務所の合併にともなう、新規顧客の御断りのため。	

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
612	サービス(対個人)	見込み客の開拓が現状うまくできているため。		経験者の営業マンを確保する。
613	サービス(対個人)	ダーツバーからゴルフバーへと転換して客単価が向上した	コロナ禍での外食禁止の名残が大きい	安定した集客に不安があるので、サービスのサブスクリプションをもっと多数の人に取り入れてもらって顧客数を獲得する
614	サービス(対個人)	原材料費の高騰による価格の見直し	前年は補助金等の売上の計上があったため	
615	サービス(対個人)	人材育成		人材の育成
616	サービス(対個人)	新メニューの発表、メニューの値上げ		売上に対しての材料コストが高い
617	サービス(対個人)			FP事業自体我が国において馴染みがない。しいて言うならこの馴染みのなさが問題点である。 保険業者や不動産業者に紐づいて無償でFPサービスを提供していることが主流であるからである。 独立系FPの最大のメリットはどこの会社とも紐づかない中立性にあり、より顧客視点に立った提案を行えることである。 この利点を顧客ニーズに如何にアプローチするかが課題である。
618	サービス(対個人)	スタッフが増えた分、売上にも計上		他店との差別化
619	サービス(対個人)			経営指針をまとめる コミュニケーションの強化
620	サービス(対個人)	高級取りが働かないので辞めて頂きました。	手数料アップ 仕事の減少	人手不足 社員教育
621	サービス(対個人)	季節性によるもの。	季節性により、年初に比べると年後半は売上が落ちる。ただ、昨年比では、昨年からコロナの反動か、少し売上が立ったのに比較し、今年の前半は伸び悩んだ。もっとも、一般的な年次の波の範囲内ではあると考える。	
622	サービス(対個人)	新規開拓		
623	サービス(対個人)		団体客の減少	
624	サービス(対個人)	人材育成による生産性アップによる増加		集客と販路拡大
625	サービス(対個人)	自社の作業内容を顧客に改めて認知してもらっている		
626	サービス(対個人)	知名度上昇 店舗増加		
627	サービス(対個人)		コロナにより営業時間、顧客の減少	
628	サービス(対個人)		エステサロンを移転し、路面店から隠れ家サロンに移行させます。スタッフを少なくすることで売り上げは減少しますが、それに伴う家賃の減少と人件費の減少があるので、利益に変更がない予定です。	
629	サービス(対個人)	従業員が増え集客力がUP。まん延防止が解除されたため		
630	サービス(対個人)	リピート客・紹介客の増加		広告の強化
631	サービス(対個人)	情報仕入の拡大		
632	サービス(対個人)			コロナ禍で客層が変わった。そこで新規顧客を獲得していく必要がある。
633	サービス(対企業)		洗濯業務、乾燥業務、集配業務、全ての業務の燃料費の高騰。綿花の高騰。	言葉の標準化、言葉の共有化、この二つを、しっかりやっていき、どこへ向かって何をすべきか、明文化をしていく。
634	サービス(対企業)	社員のスキルアップにより、より多くの業務をこなせるようになったのと効率化が図れたこと。		
635	サービス(対企業)	コロナ禍の回復傾向 但しコロナ禍前には及ばず		
636	サービス(対企業)	火災保険と企業賠償責任保険へ注力		
637	サービス(対企業)	海外での仕事がぼちぼち動き出した。国内需要が動き出した。		弊社でないといけない仕事内容や、より安心して任せられると思ってもらえる企業になるための対策
638	サービス(対企業)			半導体不足により機器の納入遅れによる仕事の停滞
639	サービス(対企業)		解約数が増えた	営業力アップ 人材確保
640	サービス(対企業)	コロナ禍に対応し、今まで対面研修が中心だったのをオンライン研修にも力を入れ、ホームページをリニューアルしより広範囲の顧客にPR。		
641	サービス(対企業)	大型契約が完了したため		
642	サービス(対企業)	コロナが収まりつつあることが1番の要因です。		
643	サービス(対企業)	人員増加し、新規開拓に力を入れております。		
644	サービス(対企業)	人材確保		人材確保
645	サービス(対企業)	2年越しの大型案件が終了したため		

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
646	サービス(対企業)		産廃中間処理業であり、コロナ関連の医療廃棄物の増加。7月以降は減少予想	
647	サービス(対企業)	ニーズに対応した商品提供		紹介営業のための取り組み、ホームページのリニューアル
648	サービス(対企業)			資金繰りを改善する
649	サービス(対企業)	時間当たり生産性のチェック		
650	サービス(対企業)	イベントやプライダルの件数が戻ってきた		
651	サービス(対企業)	コロナ禍影響減少により旅行需要の回復(特に海外の回復)		
652	サービス(対企業)		コロナ禍の影響が残る	業態転換を着実に実行
653	サービス(対企業)			粗利益の確保
654	サービス(対企業)		半導体不測の影響で自動車メーカー関連の需要が減少した	次年度、初めて新卒者の採用を図る
655	サービス(対企業)	代理店の吸収		
656	サービス(対企業)		経費の増加	
657	サービス(対企業)			サービスメニューの見直しによる付加価値の増大と顧客満足のための社員教育への取り組み
658	サービス(対企業)	発信あるのみ		指示待ちになる社風
659	サービス(対企業)	単価アップ		
660	サービス(対企業)	新規取引先増加		人材確保難
661	サービス(対企業)	近畿取引先の開拓	社会情勢の変化	
662	サービス(対企業)	新商品開発の努力、需要拡大等		人材不足ではあるが、人材を増員させるよりも現状の社員のスキルアップを図る方が効率が良いと考えているため、社内研修を強化している。また、経費の流れを経営者層も把握するようにしている。
663	サービス(対企業)	サービスの提供の仕方と、それに見合った価格の交渉を行った。		
664	サービス(対企業)	サブスク商品の利用者数増加、および事業再構築補助金採択に伴うシステム開発案件が数件受注できたため		
665	サービス(対企業)	従業員の成長		
666	サービス(対企業)	業界の成長に合わせて需要拡大、人材育成強化と生産性向上		
667	サービス(対企業)		建設コストの大幅なアップによる工事の延期、中止	後継者への育成含めた人材教育
668	サービス(対企業)	今のところ、印刷業の季節要因が理由です。	今のところ、印刷業の季節要因が理由です。	
669	サービス(対企業)		業務を遂行するために人員の増加を行ったこと	キャリア採用
670	サービス(対企業)	最新のITツールの導入		
671	サービス(対企業)	新規事業の投資分回収		補助金を活用した新規事業の展開
672	サービス(対企業)	新商品開発と他エリアへの販路拡大		
673	サービス(対企業)	DX推進プロジェクトの急増。事業再構築(補助金MAX)も急増。コロナ禍でなかなかスピードアップできなかったが、まん防明けより一気に加速		コロナ禍前より、DX関連スタートアップ約600社以上とすでに面談し、技術力水準の目利き力も向上してきたので、うちデータサイエンティストやAI,IoT,SaaS,大型EC構築、CRM/SFC、デジタルマーケティング、ブランディングなど60社程度に弊社プロジェクトに協業先としてすでに参画していただいている。1プロジェクトに5-6社の協業先とご一緒するので、さらに技術力の絶対優位性がある先の開拓を進める。
674	サービス(対企業)	10年前に新規事業で始めてきたものが成熟するタイミングと、コロナ+DX推進の追い風がぴったりとはまった。提携先/パートナー企業の成長拡大も大きく寄与している。		少しでも早く、パート社員さんたちができるようになる、わかりやすい仕事のフォーマットを完成させること
675	サービス(対企業)			人材確保と信頼できる協力業者の確保
676	サービス(対企業)	社員教育		経費の見直し、社員教育
677	サービス(対企業)	新商品開発の努力		協業する企業
678	サービス(対企業)	長らく販売してなかったサービスの提供再開。それによる顧客単価の上昇。	新規顧客を獲得できず、既存顧客の景気悪化によりオプション契約の中止。客単価が減少。	営業、見込み客に足を運び続ける。
679	サービス(対企業)		電子部品の不足による受注があっても製造できない。	チャイナリスクの顕著化による国内回帰を見据えての新規分野での顧客獲得と、分野を絞った宣伝活動及び積極的な営業活動を行う。
680	サービス(対企業)	プロジェクト管理の強化		プロジェクト管理の強化、経営者の世代交代
681	サービス(対企業)			ハローワークと連携を強化し面接会を実施。資格取得に向けて外部から講師を招いて教育実施予定。

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
682	サービス(対企業)			新サービスの開発、顧客への情報発信の強化
683	サービス(対企業)	新商品によるサービスの向上と7月から予定している値上げによって改善予定	使用している部材が輸入品なので円安の影響とお客様の景気動向が悪化しているため。	
684	サービス(対企業)	外郭団体、行政パイプ等のゆるい繋がりや関係性	人件費の増加	人財育成 リーダー層の育成 管理者の育成
685	サービス(対企業)	新規開拓		
686	サービス(対企業)	コロナ禍における積極的設備投資と新製品の研究開発		幹部教育
687	サービス(対企業)			社員のスキルアップに務め、一層の効率化を図る
688	サービス(対企業)			事務などをお願いできるスタッフさんを探す。
689	サービス(対企業)	ブルーオーシャン		資金繰り
690	サービス(対企業)	新商品開発		頑張る
691	サービス(対企業)	コロナの影響で働き方が変わり、自宅できる作業が増えてきた。子育て支援など働きやすさをアピールした結果、優秀な人材が集まった。		経営理念に沿った人材だけを雇用し、時代の流れを注意深く読み、未来を創る若者が何を求めているかを考える。
692	サービス(対企業)	webの強化 取引先増加		事業承継
693	サービス(対企業)	新商品、サービスの強化および売価のアップ	将来の事業構造の変化に備えて人の採用を強化している上、インフレによるコスト増の影響	新規事業に向けて着実な準備を継続していく
694	サービス(対企業)	お客様を紹介してくれる機会が増えた		
695	サービス(対企業)	新規顧客の開拓		
696	サービス(対企業)		顧客の廃業が重なった為	
697	サービス(対企業)		顧客の倒産 人件費の増大	
698	サービス(対企業)	先の見えない既存事業を見切り、新事業にシフトした	お客様がわが社の事業エリアから撤退した	人材派遣業であるのに、人材が集まらない。求人広告費>人材確保 とコストだけ増大する。すなわち撤退という結論
699	サービス(対企業)	新規顧客からの依頼		
700	サービス(対企業)	① クラウドファウンディングなど、新規販路開拓を準備している ② 口コミの紹介で新規顧問契約が成立した		製造のボトルネックの改善
701	サービス(対企業)			技術の高い非正規雇用者を増やし、人件費削減。新しいサービス検討。
702	サービス(対企業)	新規養成講座の開発とプロモーション	コロナによって集合研修が開催できなくなったため	Webマーケティングの開始
703	サービス(対企業)	若手の採用		IT 広報
704	サービス(対企業)		たまたま、前期は補助金収入があったが、今期はそれがなかったため、今期の経常利益が減少した。	
705	サービス(対企業)		事務所閉鎖を予定しており、新規受注を控えているため	
706	サービス(対企業)	新規顧客の獲得		仕組みづくり
707	サービス(対企業)		コロナの状況が落ち着き傾向になると共に経済活動が動き始めたことによる営業諸経費が増加したため、利益が減少した	
708	サービス(対企業)	サービスの向上	季節変動	サービスの向上
709	サービス(対企業)		新規の依頼が減りました。	自社の強みのある分野を伸ばしていきたい
710	サービス(対企業)		コロナ以降の売上減少、ベテラン社員の退職。	新卒社員の知識と技術の向上。 仕事への取り組み姿勢
711	サービス(対企業)	新規チャネルからの顧客獲得		
712	サービス(対企業)		大型案件の失注が続いた。業界的に需要が低迷。	継続のお客様を中心に営業強化する
713	サービス(対企業)	新事業の開発		通常の社労士業務に加えて、研修事業を加えることでの付加価値の増大
714	サービス(対企業)			現在ホームページ、パンフレットをリニューアル中
715	サービス(対企業)	広告戦略		広い規模でサービスを提供できるネットワーク作り
716	サービス(対企業)	新規サービスを提供したため		
717	サービス(対企業)		物価高騰、商品の欠品などが原因で単純な売り上げが低下した	現場、営業共に会社全体のスキルアップが必要であると考えている。
718	サービス(対企業)			ドローン事業の新たな展開の模索
719	サービス(対企業)		運送業ですが軽油価格の高止まりと高速料金の値上がり、車両購入金額(設備投資)の値上がり	急な配達依頼(企業)の対応をする事や荷主さまの問題解決をとお互い信頼関係を構築している。
720	サービス(対企業)	粗利率の高い商材に注力したから	燃料費の高騰	
721	サービス(対企業)	お困りごと解決		

中小企業家の声

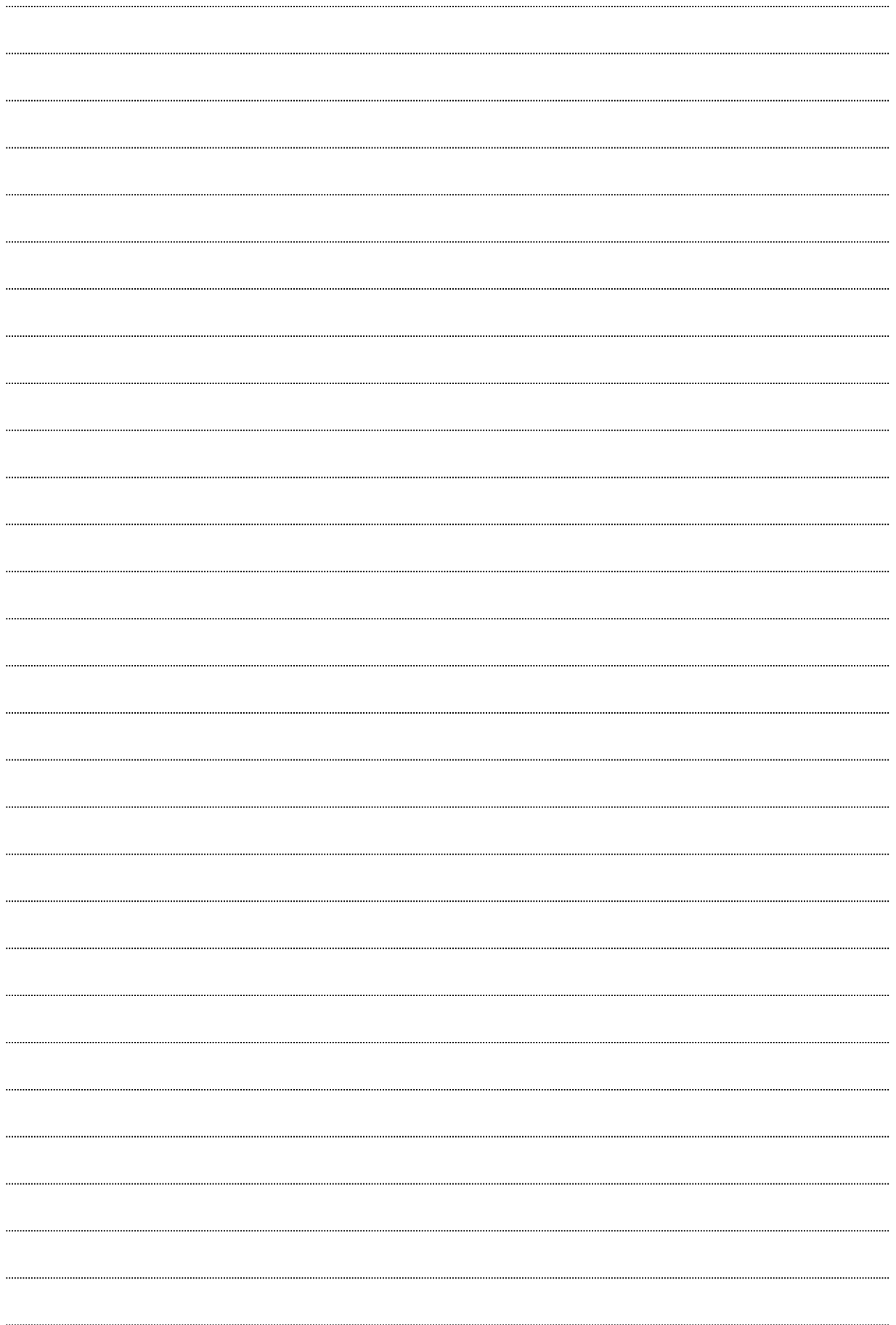
No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
722	サービス(対企業)		コロナ自粛の期間、イベントの中止、対面営業の自粛で販促物の制作が全くなかったこと、非対面の営業に対応できなかったことで、顧客との関係が希薄になり、新規の営業もできていないことが原因と考えています。	ビジネスモデルの見直しによる利益構造の転換と、広報・宣伝に力を入れて新規顧客の獲得、併せて人材の確保。
723	サービス(対企業)	補助金の事業計画の策定支援が、政府予算の増加に伴い、依頼件数が増えている		中小企業の社長が高齢化し、事業承継に課題を抱える企業が多い。また、廃業の増加は社会的課題になっている。事業承継がスムーズに進む支援業務(コンサルティング)に取り組みたい。
724	サービス(対企業)		仕入金額が値上がりしたが、売上に反映することが競合他社との関係でできなかった。	
725	サービス(対企業)	今までの営業努力		教育を浸透させて1人当たりの生産効率をあげる。 新規事業分野への挑戦
726	サービス(対企業)	知名度アップによる紹介増加		採用→教育 顧客単価アップ
727	サービス(対企業)			材料(半導体不足)
728	サービス(対企業)		物件の仕入れができない	仕入れ強化
729	サービス(対企業)	新商品について、ネーミング、マーケティング、ブランディングと販売計画を立て他社製品を合わせたの営業をおこなっています。その中でSNSによる営業活動、作業効率化のお話があれば、特に費用は頂きませんが、経験を活かしたコンサルティングを行うようにしています。		新規受注の確保、単価の高い案件へ要員を移していくように進めています。人件費についても売上からの20%の利益を差し引いた形での給与の構造に変えて行けるように進めている。
730	サービス(対企業)		タイミングによるもので一過性のものである。	
731	サービス(対企業)	採用強化と教育の質の向上。客先との交渉努力。		ロスの無い組織構築。後継者が活躍できる組織体制。
732	サービス(対企業)		仕入れ値のアップによるお客様の購買力低下	
733	サービス(対企業)	新規開拓 新サービス		定期的な売り上げを確保すること
734	サービス(対企業)	他社がしていないサービスが好調		人材確保のための面接増加
735	サービス(対企業)			燃料費等の上昇による価格転嫁はなかなか現実では厳しいので、サービスの向上と付加価値をしっかりとお客様にお認めいただき、単価アップを目指します。
736	サービス(対企業)	コロナが落ち着くと共にインバウンドの受け入れ緩和等を考慮すると、人材の需要 店舗拡大とかが見込まれるとして求人並びに広告媒体への依頼が増えると踏んでいます		一人一人の収入が上がる手段＝売上増大と新規事業の拡大
737	サービス(対企業)	得意先の発注回復		
738	サービス(対企業)			新たなビジネスモデルの確立
739	サービス(対企業)		原材料費の高騰がどうにもこうにも・・・。	
740	サービス(対企業)			ストックビジネスを展開したい
741	サービス(対企業)		新規顧客獲得活動及び既存客フォロー活動	新入社員のスキルアップ
742	サービス(対企業)			動画制作をしていますが、実写だけでなくイラストなども含めた総合的な動画を作りたい。
743	サービス(対企業)		燃料・光熱費の値上げが影響大だが、競合の中で値上げに足かせがかかる	
744	サービス(対企業)	マーケティング施策が上手くいったこと、単価の高いサービスを提供したことなど		
745	サービス(対企業)			社員教育ツールの導入
746	サービス(対企業)	ビジネスモデルの改善		顧客のファン化に繋がるKPIを設定し、実施する。
747	サービス(対企業)	新サービスの広報		研修や経営事例報告会等自己投資を継続する
748	サービス(対企業)	客単価を上げたのが特徴です。		社内の経営環境改善、組織整備
749	サービス(対企業)		大手の動きが変わった。責任を消極的にとられ、業務を短絡的に処理することが推奨されている。	電子黒板の導入や、スキルアップ。
750	サービス(対企業)	ECサイト出店に伴う自社製品の開発強化		新商品開発に伴うECサイトを含めた販路拡大
751	サービス(対企業)			テレアポによる新規顧客開拓
752	サービス(対企業)		顧客数の減少	
753	サービス(対企業)	大型PJの受注へ向けての営業。		提案力の向上。
754	サービス(対企業)		得意先の規模縮小のしわ寄せ	幅広いジャンルをピンポイントに絞りサービスを強化
755	サービス(対企業)	新サービスの開発、運用		仕組化の実践

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
756	サービス(対企業)	既存客の見直しを行い、採算が取れない事業を省き、新たな顧客を獲得する。今期までは、顧客獲得が行いにくい状況でしたが、新規案件の話が、少しずつ出てきています。また、協力会社の確保も始めており、実車以上の売上、利益ともに、見込める。	燃料高騰により、利益の減少がある。1車両あたり、10万円/月の値上げになっている。得意先の製造が出来ない状況などにより、出荷ストップがある。	ドライバーの定着が進まず。採用率も離職率も高い。離職率を減らすため、労働環境の見直しを含め、荷主の選定を進める。付加価値の増大として、現在、事業再構築事業として、WEB受注システムを導入し、新たな付加価値を付けていく。また、これを材料に新規受注の獲得にあたる。運送業から物流業への転換のスタートもしており、倉庫を使った物流業も行う。これを機に、数年後に物流倉庫棟を建設する。
757	サービス(対企業)	コロナの補助金申請、外部環境に影響するニーズの増加。		私傷病休職中の社員が復帰後働きやすい環境づくり。新事業の土壌づくり。
758	サービス(対企業)		営業不足	営業活動を行う
759	サービス(対企業)		正社員雇用	広告宣伝の改善、潜在ニーズの掘り起こし、新規営業
760	サービス(対企業)	顧客の引継ぎ		
761	サービス(対企業)	営業と客層をよくすること		
762	サービス(対企業)	商品力の向上		ビジネスモデルの構築
763	サービス(対企業)	スタッフの増加		販路拡大の方策
764	サービス(対企業)		新規に人材を雇用し、教育に時間を割いた	社員を雇用したが、技術レベルの成熟に時間を要するので、単価の低いサービスを展開する必要がある。
765	サービス(対企業)			社員教育により同じ方向性へ向けての意思の統一や顧客に対してのフォローの強化を行いたい
766	サービス(対企業)	コロナ渦による片づけ需要の増加		
767	サービス(対企業)			独自業務についてより広く知ってもらうためのセミナー等を行っていく。
768	サービス(対企業)	新事務所設立を機会に顧客が増えた		
769	サービス(対企業)		海外のロックダウンで1-6月はそれほど伸びない。7-12月は売り上げ増を見込むが、人件費が増加するので利益はあまり出ない見込み。	顧客の囲い込みは済んだので、値上げに注力します。
770	サービス(対企業)	昨年の6月に創業したばかりなのでこれから売上・利益の増加が見込めそうです。		ただデザインを作成し納品するのではなく、ブランディングをしっかりと行うなど付加価値を付けたサービスを行いたい。
771	サービス(対企業)			残業を減らす
772	サービス(対企業)		顧客の広告費削減と売り上げ状況の悪化	新規顧客の開拓。その仕組みづくり
773	サービス(対企業)			地道に営業します
774	サービス(対企業)	新規案件による	人件費の増加	リーダーの育成
775	サービス(対企業)	コロナ補助金や助成金を翌期に繰り越したい企業が多いため		
776	サービス(対企業)		7月にテナントさんが1件解約されます。その後の入居者は未定のため。	
777	サービス(対企業)	毎週継続して折込チラシを入れてくれる顧客との良い関係。		情報収集と多角化経営を検討。
778	サービス(対企業)			外部役員である理事会に団体内外の状況を知らせることができていないため、今後は内部要因・外部要因を知らせもつと経営に危機感を持ってもらう。
779	サービス(対企業)	新商品開発の努力。営業力強化。		ビジョンのために行動する。
780	サービス(対企業)	ホームページよりの問い合わせが増えた。パナー広告を実施しているため。	集客関係の案件が減った。	提案できる余裕を持った企業となる
781	サービス(対企業)		長引くコロナのお取引飲食店様の売上の減少による影響	新規受注に力を入れて、情報収集と迅速な営業対応を行う。
782	サービス(対企業)	サービスがコンサルティング1本からメディアとコンサルティング2本に拡充したため		社員1名の採用を実施 財務体質が貧弱なため、借り入れの検討や補助金助成金の活用
783	サービス(対企業)	顧客数の拡大		
784	サービス(対企業)		燃料費高騰しているが運送費が横ばいなのでその分の利益減少。	
785	サービス(対企業)			営業要員の正社員登用
786	サービス(対企業)	新商品開発の努力		
787	サービス(対企業)	取引先との信頼関係が深まった		
788	サービス(対企業)			新規取引先への営業
789	サービス(対企業)			マンパワー不足と人材の紹介
790	サービス(対企業)	取引先様やお客様からの紹介が増えた。		既存のお客様へのサービスの強化
791	サービス(対企業)	新サービスの開始、業務提携先の増		
792	サービス(対企業)	紹介頼りだったが、積極的に営業活動を行うことにした		人と会う機会を増やし、同業や近い業種とのつながりを強化する。得意分野を強化し、協力会社と分担することで付加価値を増す。

中小企業家の声

No.	大業種名称	売上・利益増加原因・特徴	売上・利益減少原因・特徴	経営の力点・経営の決意
793	サービス(対企業)	地元密着、既存クライアントの深掘り。		
794	サービス(対企業)		コロナにより顧問先の売上高減少。また材料価格等物価上昇により顧問先の費用増加	費用削減
795	サービス(対企業)		採用に力を入れ、投資したため。	
796	サービス(対企業)	自身の能力を高めるための自己投資		
797	サービス(対企業)	取扱件数が減ったため、収益性をあげることに努力した		弊社にしか出来ない仕組みをテスト中。
798	サービス(対企業)			経営上の問題は人材確保がすまない。力点は売上総利益率の良いところ。
799	サービス(対企業)			新事業の展開についてシステムの構築をしっかりと行う
800	サービス(対企業)	コロナ以前以上に人手不足の危機感が各社ともに増している為		競合他社が多い業界の為、差別化を常に図り続ける必要がある
801	サービス(対企業)		コロナ禍での特需案件の減少	付加価値をつけた売上増大
802	サービス(対企業)	本格的な事業の多角化・新規プロモーション展開		
803	サービス(対企業)	新規事業の立ち上げ		
804	サービス(対企業)		新型コロナウイルスの影響で従来のビジネスモデルが激変。本業の得意先が従来事業から撤退するなどもあり、現在営業方針の見直し、新規事業への参入などに注力しているため業績は悪化中。	「事業再構築補助金」により新商品を開発中。秋以降この新商品販売に取り組みます。
805	サービス(対企業)	売上については、当社は売上が上がるまで(商品化まで)相当の時間がかかるので商品化できたので、売上が増加する見込みとなっています。 利益増加についても同様です。		経営上の問題に関しては、年々取引先の減少があり主要取引先メインの付き合いをしているので、取引先を増やすために取引先になり得る対象をお紹介をもらうよう日々声かけ接待などして取り組んでいます。決意取引先前年比50%増加
806	サービス(対企業)	スタッフが減った上で安定した		
807	サービス(対企業)		燃料費の高騰 人手不足	
808	サービス(対企業)	大口案件の獲得+コンサル案件の獲得		
809	サービス(対企業)			WEB制作の新規受注先を探すのは少し難しいので、WEBを活かした他事業を展開します。
810	サービス(対企業)		補助金、助成金の依頼減少のため。	異業種・同業種・産学連携のネットワークについて、直接会って交流する機会を増やすこと。
811	サービス(対企業)			今まで営業活動を特に行っていなかったの、今後は営業に力を入れていこうと考えております。
812	サービス(対企業)	令和2年度から続くコロナ禍の影響が少しずつ解消されている。しかし仕入れ代(燃料)が膨らんでいるので利益になかなか繋がらない状況です。運送業なので軽油価格が下がれば直接利益に結びつきます。	弊社主力のローリー車の受注が激減した事が大きな原因です。そもそも近年は出荷のスタイルが10t一括納入(ローリー輸送)から小口化(1トンコンテナ・ドラム・斗缶など)に変化している。そんな中、コロナウイルスの感染予防対策として各種イベントの開催中止により、ローリー車の納入先工場の生産が止まった事が痛手です。動かないローリー車の経費・ローリー担当ドライバーの給料など収入と支出のバランスが悪い事と、燃料価格の上昇で利益が減少しています。	令和2年度、弊社唯一の取引先である専属工場の業績が悪化して以来厳しい経営が続いています。工場側は翌年には盛り返し早々にコロナ前の水準まで業績を回復されていますが、弊社主力のローリー車の仕事が激減したままの現在…事業形態を変更するべきか悩んでいます。創業時からローリー車専門の工場専属運送会社という形で経営していますが、時代の変化に伴いローリー車からウイング車へと比重が変わり今ではウイング車の方が圧倒的に稼働率が大きくなっています。ローリー車4台4名のドライバーを充てていましたが、ローリー車が動かない日はウイング車での業務に就いて貰っています。ウイング車の保有台数以上にドライバーを雇用していますので、運転業務以外の仕事をして貰うか有休消化で対応しています。ローリー車の大きな需要として、各種イベント開催に伴うカーペットの消費が関わります。今年は東京モーターショーが開催されましたので、今後各地で通常通りイベントを開催されますとローリー車の需要が戻るのでは！と期待しています。それと共に、ローリー車からウイング車への車両変更も考えて行きます。コロナ禍前の需要に戻ればいいのですが…先行き不明ですので判断が難しい所です。
813	サービス(対企業)	節税商品の需要増加したため。		
814	サービス(対企業)	コンサル事業で新規顧客を獲得できた。		
815	サービス(対企業)	新規事業開発		
816	サービス(対企業)	外部営業先の開拓と前年が悪すぎたことと、代表者の病気が原因です。		NFTの導入
817	サービス(対企業)	昨年はプロジェクトを絞っていたが、またペースを戻したため。		まずは地域の調査と企画立ち上げから行動します。



兵庫同友会景況調査報告（NTレポート）協力研究者
（五十音順、敬称略）

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

兵庫同友会NTレポート第52号

2022年7月15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