



# 兵庫同友会 NTレポート第53号

(Network For Tomorrow)

[景況調査報告：2022年12月実施]

## <概要>

2022年下期景況調査において、全体として前期比(2022年上期)の売上高DI・経常利益DIを比較すると売上高DIは16、経常利益DIは5となっている。DOR(2022年10~12月期景況調査速報)の全国的なDI値として、売上高DIは15、経常利益DIは△2となっている状況と比較しても、2022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16)、経常利益DIは12(前回5)となっている状況から、長く影響を与えているウクライナ情勢や新型コロナウイルスなどの外部要因に対し、同友会企業は果敢に価格転嫁にも取り組み、厳しい現状の中においても挑戦する強い姿勢が見取れる。次に採算水準DIは、前回調査時点で29であり、DIは28と微減となっている。業種別でも大きな変化はないが、建設関連業(27⇒29)、商業(卸売・小売り、20⇒24)が微増、製造業(消費財)、製造業(生産財)、サービス業(対個人)、サービス業(対企業)は微減傾向を示している。設備投資の実施割合、及び次期への投資意欲はほぼ同等である。借入金DIは、△10(前回△11)及び資金繰DIはDI6(前回9)となり、資金については厳しさが見える結果となった。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」(35.6%)、第2位「従業員の不足」(29.3%)、前回3位であった「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」は5位となり、「人件費の増加(19.1%)」が3位となっている。経営上の力点は、前回同様第1位「付加価値の増大」(19.3%)、第2位「新規受注の確保」(18.6%)、第3位「人材確保」(12.2%)の順となっている。

## <コメント>

2022年9月から米国オレゴン州ポートランドに在外研究となり、外から兵庫県・日本経済を見るチャンスをおいただいている。渡米以来多くの企業経営陣の方々にインタビューをしたが、米国経済はざっくりと言うと多くのエコノミストが語るように、2023年は落ち込むだろうが2024年は再び上昇傾向になるとの見方が強い。テック企業の縮小や企業のレイオフ等は普通の風景となっており、雇用者側としては厳しい側面がある一方強い人手不足の現状から楽観視しているように思える。

さて、今回の調査を通して、同友会企業の経営努力によって、コロナショックによる悪化からの改善につながっていることは明白である。しかしながら、今後の世界経済の動向や仕入れ単価の高止まり、労働力不足、給与の上昇など多くの不安要素があることも事実である。特に、米国同様に中小企業の「人材確保」は以前から難しい問題とされているが、大手企業が真似のできない人材育成にこれまで取り組んできた同友会企業は多いだろう。若者や今後働き手として期待されている人たちが就職することへの魅力を感じなくなっている今こそ、その経験値を結集して、同友会らしい新たな取り組みの構築が求められている。

NTレポート編集委員・座長 梅村仁(大阪経済大学・経済学部教授)

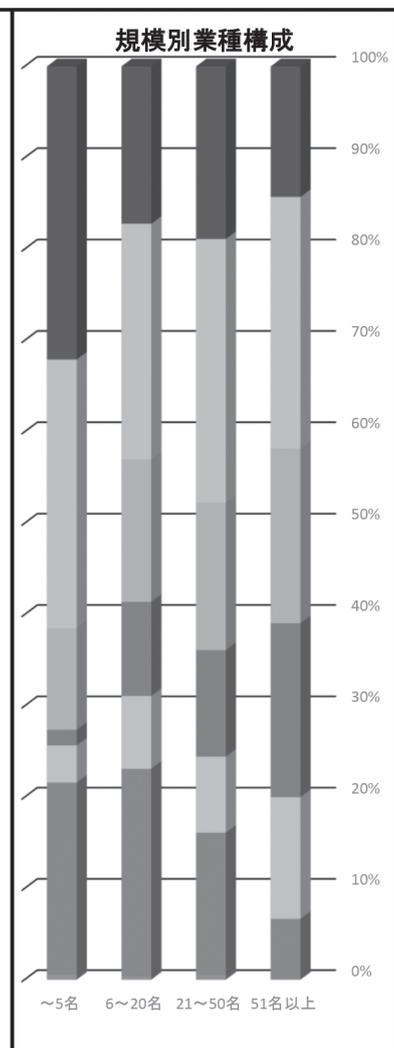
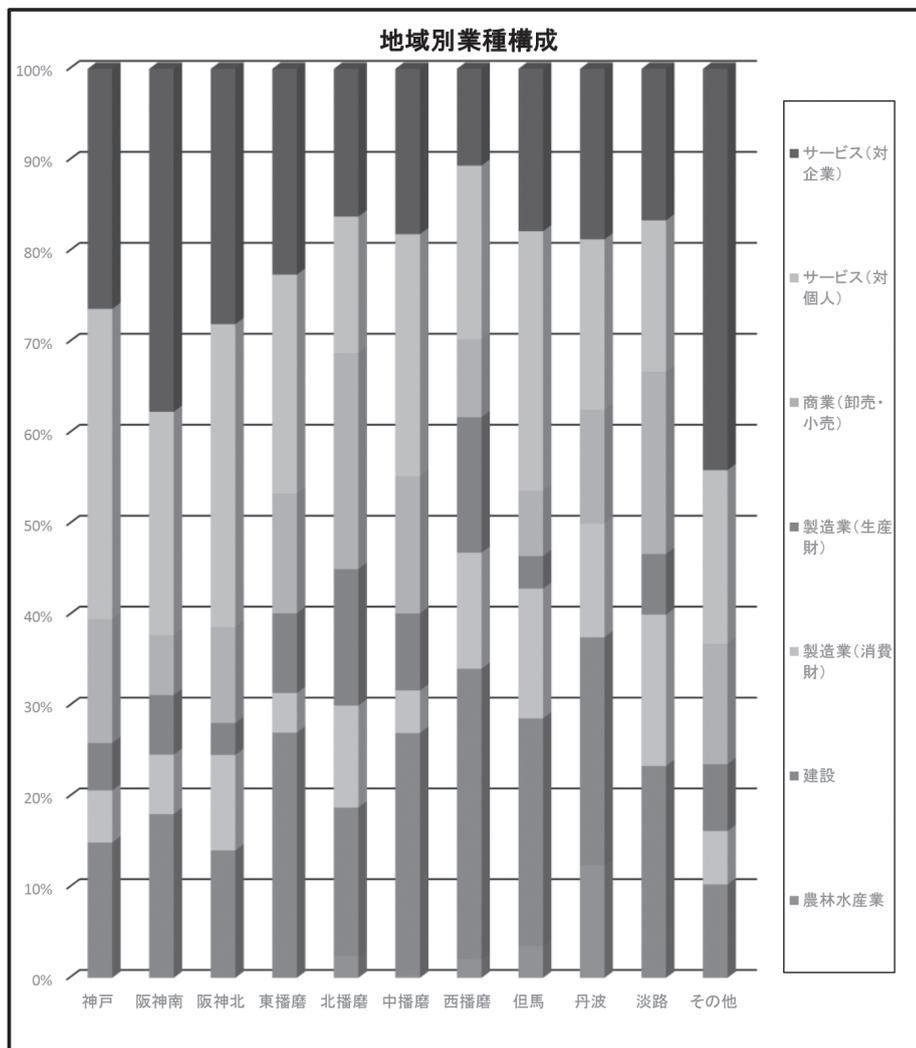
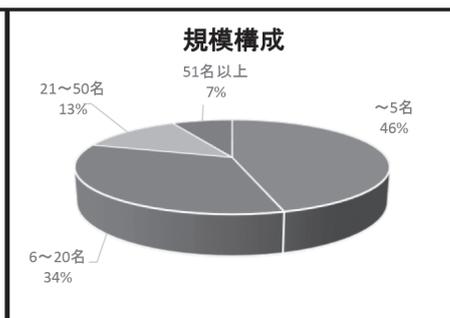
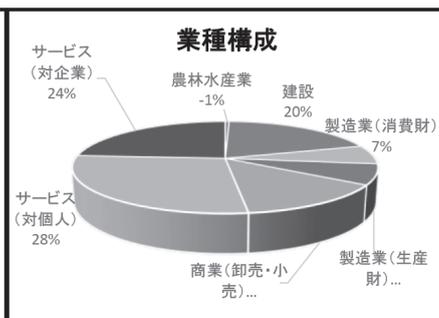
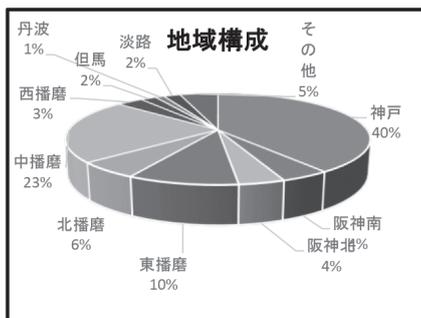
## [調査要領]

- |         |   |
|---------|---|
| ① 調査時   | 2022年11月21日~12月9日   |
| ② 対象企業  | 兵庫県中小企業家同友会会員   |
| ③ 調査の方法 | e.doyu(会員グループウェア)によるアンケート・役員からの連絡・FAX等での回収協力  |
| ④ 回答企業数 | 2042社に依頼、1400社の回答を得た(回答率68.6%)<br>農林水産業7社、建設関連業277社、製造業(消費財)93社、製造業(生産財)101社、<br>商業194社、対個人サービス392社、対企業サービス336社 |
| ⑤ 平均従業員 | ①正規従業員 12.3人 ②パート・アルバイト 13.7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	0	2	1	1	1	2	0	0	7
建設	83	11	8	37	13	85	15	7	4	7	7	277
製造業(消費財)	32	4	6	6	9	15	6	4	2	5	4	93
製造業(生産財)	29	4	2	12	12	27	7	1	0	2	5	101
商業(卸売・小売)	76	4	6	18	19	48	4	2	2	6	9	194
サービス(対個人)	190	15	19	33	12	85	9	8	3	5	13	392
サービス(対企業)	147	23	16	31	13	58	5	5	3	5	30	336
総計	557	61	57	137	80	319	47	28	16	30	68	1400



# 会員事業の景況

## ～第 53 号調査結果の分析～

関西学院大学 国際学部教授 児島 幸治

### 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

『2022 年下期において、売上高、経常利益 DI は前期比で好転した。次期見通しについても、さらなる改善を見込む。』

NT レポートも第 53 号となった。第 51 号、52 号のレポートで質問事項の見直しが行われた。次期見通し DI については第 51 号では、季節変動を考慮し、前年同期比でも確認することとなった。これまでの NT レポートでは、次期見通しを前期比で比較していたが、第 51 号では前年同期比で比較している。第 52 号においては、過去に行ってきた直近の前期（本号では 2022 年上期）比についても引き続き調査することになっている。第 53 号においても第 52 号と同様に調査し、前年同期、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（いずれも前期比推移）である。前期比でみた 2022 年下期の売上高 DI 値は 10⇒16 となり 6 ポイントの上昇、経常利益 DI 値においては 1⇒5 となり 4 ポイントの上昇となりいずれも改善となった。また、前年同期比で比較すると、売上高 DI 値は 15⇒17 となり 2 ポイント改善、経常利益 DI 値は 3⇒7 と 4 ポイント改善する結果となっている。

次期見通しについて分析すると、次期の売上高 DI 値（前期比）は 19 ポイントとなり 3 ポイントの上昇（16⇒19）を見込み、また経常利益 DI 値は 12 ポイントとなり今期の 5 ポイントから次期 7 ポイントに改善（5⇒12）し、好転が見込まれる。

2022 年下期は、7 月 8 日に安倍元首相が参院選の応援演説中に銃撃され死亡するなど衝撃的な幕開けとなった。新型コロナウイルスのオミクロン株の流行による第 7 波の影響、8 月には東北や北陸地方で記録的な大雨、9 月にも九州地方を中心として大雨による大きな被害がもたらされた。9 月から 10 月にかけて円相場が対ドルで大幅に下落し、一時 1 ドル=150 円を超える水準となったが、政府・日銀によるドル売り円買いの市場介入が 24 年ぶりに実施されたことや、日銀による長期金利水準の政策修正に踏み切ったことなどから、12 月にはまた 130 円近くまで上昇するなど為替の大きな変動がみられた。ロシアによるウクライナ侵攻は膠着状態が続き、世界的な物価上昇の影響は日本国内での値上げラッシュをもたらし、エネルギー価格の高騰による影響は企業や家計を直撃している。そのようななか、10 月には新型コロナウイルスの水際対策が大幅に緩和され、入国者数の上限撤廃、個人旅行客の入国が解禁され、観光需要の喚起策としての「全国旅行支援」が導入された。11 月のサッカーワールドカップ・カタール大会で日本代表は躍進し、強豪ドイツ・スペインを予選リーグで破り 2 大会連続で決勝トーナメントに進出した。北朝鮮・中国と日本との軍事的緊張関係は続き、2022 年の今年の世相を漢字一字で表す「今年の漢字」に「戦」が選出されるなど、騒然とした 2022 年下半期となった。

そのようななか、次期見通し DI 値が改善するなど、原料費や商品仕入額の高騰などのコスト増による負担は見込まれるものの、今後の販売活動や業績の動向に関しては、業績回復を見込む企業が多く存在するという結果となった。

図1-1 売上高の推移（前期比）

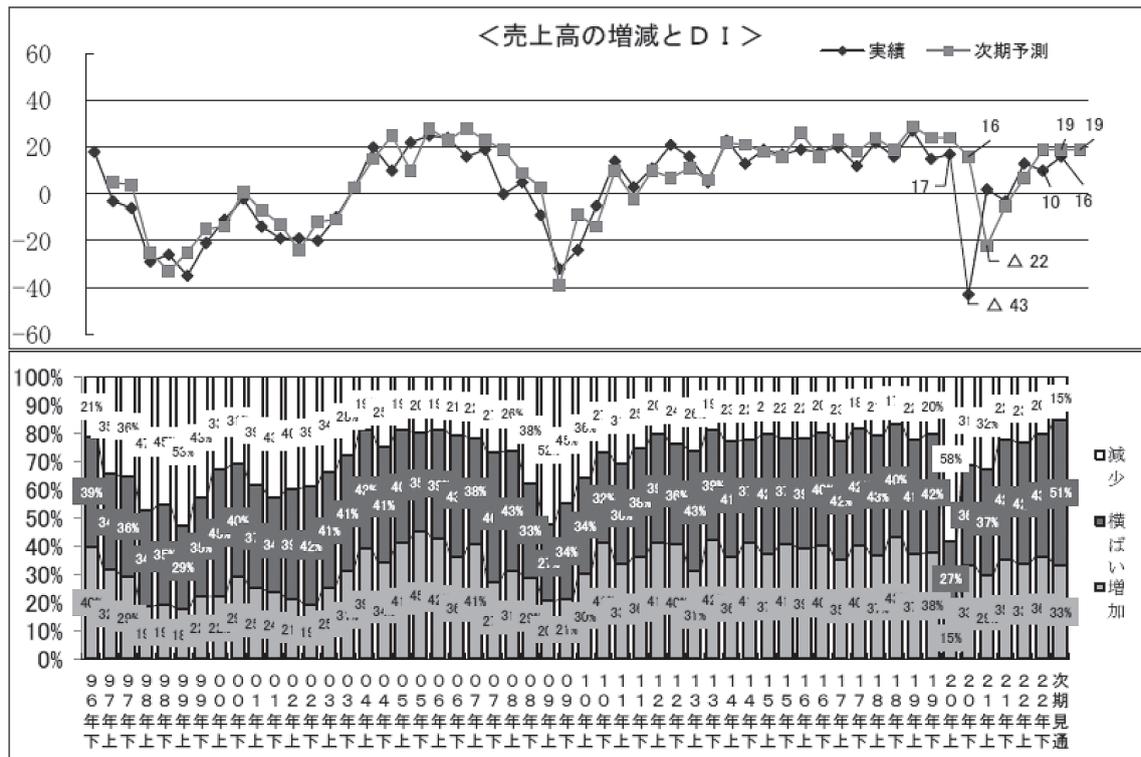


図1-2 経常利益の推移（前期比）

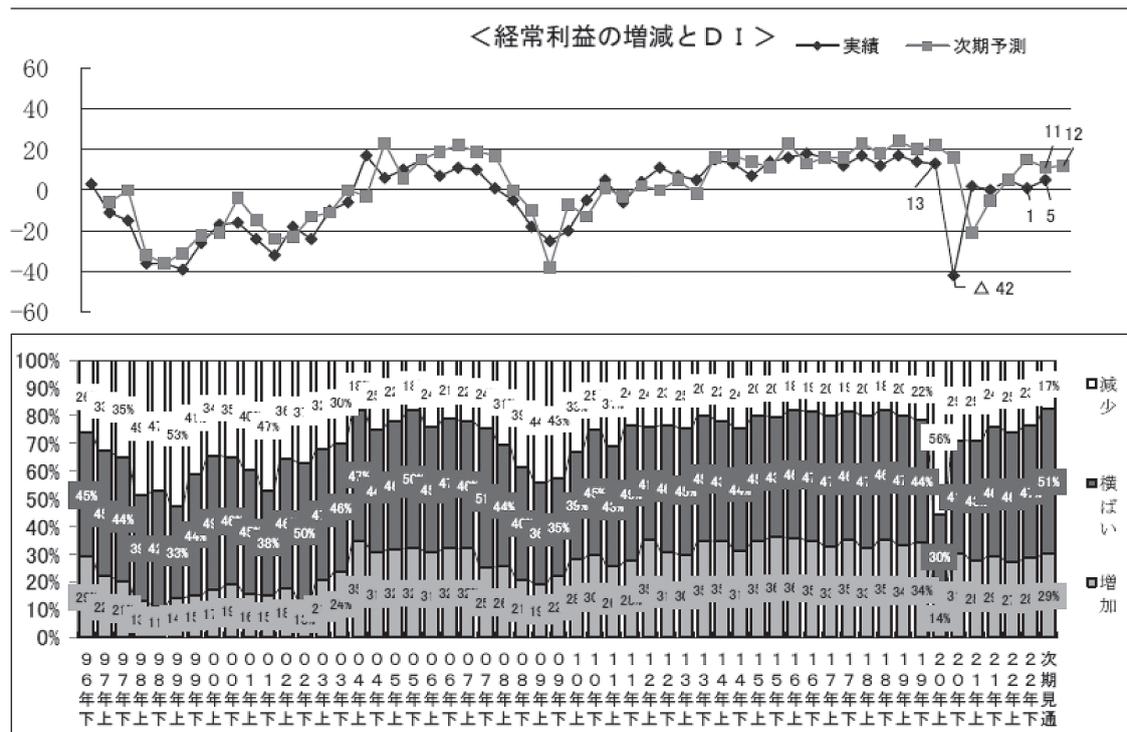


表 1 前回の次期見通し DI 値と今回実数 DI 値との比較

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 (前期比)	今回-前回 (見通しの差)	今回調査 次期見通し DI (前期比)	今回調査 実数 DI (前年同期比)	今回調査 次期見通し DI (前年同期比)
全企業	売上	19	16	△ 3	19	17	21
	経常	11	5	△ 6	12	7	15
建設関連業	売上	7	7	0	20	3	19
製造業 (消費財)	売上	20	8	△ 12	1	12	8
製造業 (生産財)	売上	4	22	18	13	35	20
商業 (卸売・小売)	売上	13	13	1	6	13	15
サービス業 (対個人)	売上	31	25	△ 7	25	23	29
サービス業 (対企業)	売上	22	16	△ 5	24	21	23
農林水産業	売上	20	29	9	0	29	29

次に表 1 でみられるように前回調査時点（2022 年上期）での前期比での次期見通しは、全企業ベースで売上高 DI は 19、経常利益 DI は 11 の見込みであった。

結果は、今回の売上高実数 DI が 16、経常利益実数 DI が 5 となっており、前回調査時点（2022 年上期）での次期見通しからみると、売上高 DI で 3 ポイント下回り、経常利益 DI 予測は 6 ポイント下回るという結果となった。前回の調査時点では、売上高 DI 値はマイナス 4 ポイント、経常利益 DI 値は 12 ポイント下回るという結果となっていたことを考えると、将来の見通しについては前回同様悪化していることが分かった。

今回の調査時点における実数 DI 値と次期見通し DI 値を前期比で比較すると、全企業を対象とした時には、売上高 DI 値（16⇒19）と経常利益 DI 値（5⇒12）の両者とも次期見通しのポイントが大きく、前期よりも改善すると考えていることが明らかとなった。

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 値の実数値は期待ほど高くはなかったものの、次期見通しとして全体では売上高・経常利益いずれにおいても好転を期待している企業が多いが、業種による偏りがある。

業種別にみても、建設関連業（7⇒20）とサービス業（対企業）（16⇒24）においては、次期見通し DI 値が改善しているものの、サービス業（対個人）（25⇒25）は横ばい、製造業（消費財）（8⇒1）、（生産財）（22⇒13）と商業（13⇒6）は次期見通し DI 値が悪化しており、業種別の偏りがみられた。その要因の分析は、(2) 業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向以下で行うが、結論から言えば、原料費・商品仕入額の増加に加えて人件費の増加というコスト増が利益率を低下させている。

## (2) 業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向

『前期比の売上高 DI は製造業（生産財）、サービス業（対企業）を除いて改善。売上高 DI の今期実績値と次期見込みを比較した場合、建設関連業とサービス業（対企業）は好転を見込んでいる。前期比の経常利益 DI は製造業（生産財）の下落が顕著であるが、それ以外の業種では改善の傾向がみられる。経常利益 DI の今期実績と次期見込みを比較すると、全業種で改善が見込まれている。』

### 1) 各業種の売上高 DI 値分析

業種別売上高の推移についてみたものが図 2 である。図 2 によれば、前期比売上高 DI 値は下記のとおりで、製造業（生産財）とサービス業（対企業）で下落、建設関連業、製造業（消費財）、商業、サービス（対個人）で好転していた。各業種の前期比の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：2⇒7 で 5 ポイント改善
- ・製造業（消費財）：5⇒8 で 3 ポイント改善
- ・製造業（生産財）：30⇒22 で 8 ポイントの下落
- ・商業：2⇒13 で 11 ポイントの大幅改善
- ・サービス業（対個人）：10⇒25 で 15 ポイントの大幅改善
- ・サービス業（対企業）：17⇒16 の微減

製造業（生産財）、サービス業（対企業）は下落したものの、建設関連業、製造業（消費財）、商業、サービス業（対個人）の DI 値は改善した。

次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。

- ・建設関連業：7⇒20 で 13 ポイントの大幅改善
- ・製造業（消費財）：8⇒1 で 7 ポイントの下落
- ・製造業（生産財）：22⇒13 で 9 ポイントの下落
- ・商業：13⇒6 で 7 ポイントの下落
- ・サービス業（対個人）：25⇒25 で横倍
- ・サービス業（対企業）：16⇒24 で 8 ポイントの改善

今期実績値と次期見込みを比較した場合、建設関連業とサービス業（対企業）は好転を見込んでいる。

また前年同期比で 7-12 月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：7⇒3 で 4 ポイントの下落
- ・製造業（消費財）：6⇒12 で 6 ポイントの改善
- ・製造業（生産財）：37⇒35 で 2 ポイントの微減
- ・商業：7⇒13 で 6 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：17⇒23 で 6 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：19⇒21 で 2 ポイントの微増

対前年同期比では、建設業は下落しているものの、次期では 19 を見込み、一概に落ち込み傾向にあるとは言えない。

## 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： $\Delta 3 \Rightarrow 1$  で 4 ポイントの改善
- ・製造業（消費財）： $\Delta 15 \Rightarrow \Delta 11$  で 4 ポイントの改善
- ・製造業（生産財）： $15 \Rightarrow 2$  で 13 ポイントの大幅下落
- ・商業： $\Delta 6 \Rightarrow 3$  で 9 ポイントの大幅改善
- ・サービス業（対個人）： $3 \Rightarrow 11$  で 8 ポイントの大幅改善
- ・サービス業（対企業）： $8 \Rightarrow 9$  で 1 ポイントの微増

製造業（生産財）の下落が顕著であるが、それ以外の業種では改善の傾向がみられる。

次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。

- ・建設関連業： $1 \Rightarrow 13$  で 12 ポイントの大幅改善
- ・製造業（消費財）： $\Delta 11 \Rightarrow \Delta 9$  で 2 ポイントの改善
- ・製造業（生産財）： $2 \Rightarrow 4$  で 2 ポイントの改善
- ・商業： $3 \Rightarrow 5$  で 2 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）： $11 \Rightarrow 18$  で 7 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）： $9 \Rightarrow 19$  で 10 ポイントの大幅改善

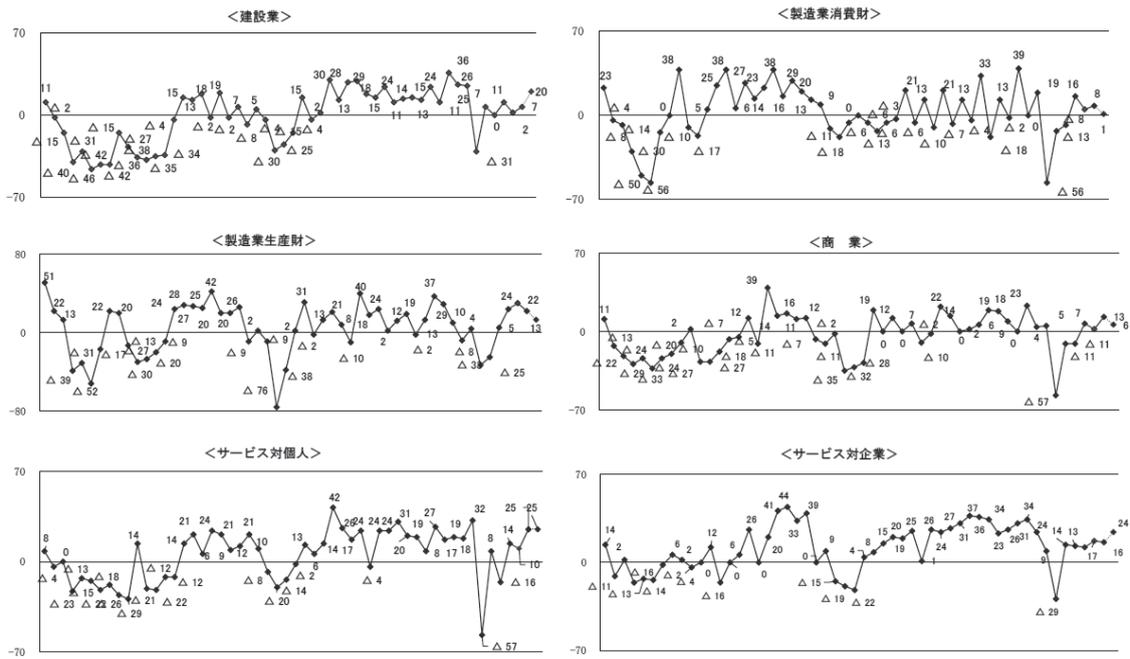
いずれの業種でも改善を見込む。

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

- ・建設関連業： $\Delta 2 \Rightarrow \Delta 1$  で 1 ポイントの微増
- ・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）： $18 \Rightarrow 17$  で 1 ポイントの微減
- ・商業： $\Delta 7 \Rightarrow 4$  で 11 ポイントの大幅改善
- ・サービス業（対個人）： $6 \Rightarrow 11$  で 5 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）： $10 \Rightarrow 13$  で 3 ポイントの改善

これらの結果は、製造業（生産材）以外の全ての業種で好転を見込んでいる。製造業（生産材）においても DI 値は悪化を想定するが、見通しの DI 値は 17 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。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2023年上期見通し）



### (3) 採算水準DIと業況判断DI

『採算水準DIは1ポイント減少して+28となった。建設関連業、商業（卸売・小売り）は好転しているが、製造業（消費財・生産財）、サービス業（対個人・対企業）については、若干であるが悪化。全企業の業況判断DI値は△1（前回実績△6）と好転、次期の業況見通しも全企業で業況判断DI値は5（前回実績△1）と好転を見込む。』

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

表2は全企業および業種別の採算水準DI値と業況判断DI値を示している。まず今回の採算水準の調査では、全企業でみて黒字企業が49.8%となり、赤字企業が21.8%となっていた。採算DI値は+28となり、前回より1ポイント減少したがほぼ同じ水準を維持している。2019年度下期の黒字企業の割合が57.1%、赤字企業が17.6%で採算DIが39であったが、コロナ禍を経た現在も、その水準への回復にはまだまだ遠く、2021年下期、2022年上期に引き続いて今回の2022年下期の調査でも採算DIは横ばいを続けている。

建設関連業（27⇒29）では2ポイント、商業（卸売・小売り）（20⇒24）では4ポイント好転した一方で、製造業（消費財）（21⇒19）は2ポイント減、製造業（生産財）（50⇒45）は5ポイント減、サービス業（対個人）（21⇒18）は3ポイント減、サービス業（対企業）（39⇒37）は2ポイント減と、横ばいに近いが微減している。

次に足元の景況を示す業況判断DIについてみていく。全企業の業況判断DI値は△1である。前回から5ポイント好転、前回調査における次期見通し（△2）と同様の景況判断となった。製

造業（生産財）は7ポイント減で+8となり、製造業（消費財）は横ばいで業況を悪いと回答した割合が唯一4割を超えている。それ以外の業種において業況のDI値は改善した。また、建設関連業、製造業（生産財）、サービス業（対企業）においては業況を良いと回答した割合が3割を超えている。

業況判断の次期見通しについては、全体のDIは5（前回実績△1）と改善し、前回より6ポイント好転することが見込まれる。建設関連業（4⇒14）では10ポイント、製造業（消費財）（△23⇒△11）では12ポイント、商業（卸売・小売り）（△6⇒△5）では1ポイント、サービス業（対個人）（△8⇒△2）では6ポイント、サービス業（対企業）（8⇒15）では7ポイント改善を見込む。唯一、製造業（生産財）（8⇒5）は3ポイントの減少を見込む。

全体として、採算水準については横ばいであるが、前期比および次期見通しの業況については概ね改善の兆しが見られると解釈できる。

表2 業種別の採算水準DI と業況判断DI

採算水準	黒字	やや黒字	トン トン	やや赤字	赤字	DI 値	2022年 上期DI
全産業	24.4	25.4	23.5	11.8	10.0	28	29
建設関連業	19.1	28.9	26.4	11.6	7.2	29	27
製造業(消費財)	22.6	20.4	29.0	11.8	11.8	19	21
製造業(生産財)	38.6	26.7	13.9	9.9	10.9	45	50
商業(卸売・小売り)	25.8	24.7	19.6	12.4	13.9	24	20
サービス業(対個人)	19.9	23.7	25.3	14.3	11.0	18	21
サービス業(対企業)	29.5	25.3	22.9	9.2	8.3	37	39
農林水産業	14.3	42.9	14.3	14.3	0.0	43	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	2022年 上期DI
全産業	10.2	18.2	39.1	21.1	8.7	△1	△6
建設関連業	9.4	20.6	39.4	19.5	6.1	4	0
製造業(消費財)	6.5	15.1	31.2	34.4	9.7	△23	△23
製造業(生産財)	13.9	24.8	30.7	19.8	10.9	8	15
商業(卸売・小売り)	10.3	19.6	32.0	25.3	10.8	△6	△23
サービス業(対個人)	7.9	15.6	41.3	20.9	10.7	△8	△13
サービス業(対企業)	13.7	17.3	44.6	17.0	6.3	8	6
農林水産業	0.0	28.6	42.9	14.3	0.0	14	△17
業況判断(次期見通し)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI 値	2022年 上期DI
全産業	8.1	19.4	46.3	17.0	5.5	5	△2
建設関連業	8.7	23.8	43.0	14.4	4.0	14	△3
製造業(消費財)	5.4	20.4	35.5	30.1	6.5	△11	△23
製造業(生産財)	5.9	21.8	49.5	15.8	6.9	5	10
商業(卸売・小売り)	6.2	19.1	43.3	22.2	7.7	△5	△17
サービス業(対個人)	8.2	13.0	50.5	17.1	5.6	△2	△4
サービス業(対企業)	10.4	22.3	47.6	12.8	4.8	15	13
農林水産業	0.0	14.3	57.1	14.3	0.0	0	0

## 1-2. 売上高・経常利益の増加・減少要因

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

### (1) 売上高・経常利益が増加した理由

売上高が増加した理由についてみたものが表3である。前回と比較すると、第1位は「営業力の強化・拡大」(24.4%⇒25.9%)、第2位「新販路・新分野の開拓」(14.8%⇒14.4%)、第3位「販売・受注価格の上昇」(10.3%⇒11.0%)、第4位「国内需要の拡大」(10.0%⇒8.9%)が主な売上高増加の要因となっている。項目別の順位は前回調査と同じであった。業種別にみると、製造業(生産財)を除いて、「営業力の強化・拡大」が理由と回答し、製造業(生産財)においては、「新販路・新分野の開拓(22.8%)」と「販売・受注価格の上昇(22.8%)」が一番の理由としている。全体としては第5位にあたる「人材育成(8.7%)」であるが、建設関連業およびサービス業(対個人)においては第2位に位置づけられている。

表3 売上高が増加した理由(業種別) (順位 %)

比較項目 業種別	営業力の 強化・拡大	新販路・ 新分野の開拓	販売・受注 価格の上昇	国内需要の 拡大	人材育成
全企業	①25.9	②14.4	③11.0	④8.9	⑤8.7
建設関連業	①31.4	③10.5	③10.5	⑥5.8	②11.6
製造業 (消費財)	①25.8	②19.4	③18.3	④10.8	⑦2.2
製造業 (生産財)	③20.8	①22.8	①22.8	④16.8	⑦5.0
商業 (卸売・小売り)	①23.7	③16.5	②18.0	⑤11.9	⑥5.7
サービス業 (対個人)	①21.2	③9.9	⑧5.1	⑤9.2	②12.5
サービス業 (対企業)	①29.5	②17.6	④8.3	⑤6.5	⑤6.5
農林水産業	①28.6	①28.6	①28.6	-	⑤14.3

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

表4によれば、経常利益が増加した理由として、前回調査時と比較すると、第1位に「売上数量・客数の増加」(31.8%⇒32.2%)、第2位「売上単価・客単価の上昇」(16.3%⇒19.6%)、第3位「人件費の低下」(3.3%⇒4.5%)となっている。前回は3位だった得意先の業況変化が第4位となった。業種別でも全ての業種で第1位と第2位は全企業の結果と同じだが、サービス業(対個人)を除く全ての業種で「人件費の低下」以外の理由が第3位となっている。

表 4 経常利益が増加した理由（業種別）

（順位 %）

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	人件費の低下	得意先の業況変化
全企業	①32.2	②19.6	③4.5	④4.1
建設関連業	①27.4	②16.6	④3.6	⑤2.9
製造業 (消費財)	①30.1	②21.5	④2.2	③8.6
製造業 (生産財)	①36.6	②23.8	④7.9	③10.9
商業 (卸売・小売り)	①28.4	②26.3	④2.1	③5.7
サービス業 (対個人)	①35.7	②17.3	③8.4	④1.8
サービス業 (対企業)	①33.3	②19.0	⑤1.5	③3.9
農林水産業	①42.9	②28.6	③14.3	-

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」(9.6%)であった。第 2 位が「コストアップ・生産性ダウン」(9.0%)で、第 3 位が「営業力の弱体化」(7.4%)、第 4 位が「人材育成不足」(5.3%)である。

業種別でみると、建設関連業、製造業（消費財・生産財）がいずれも「コストアップ・生産性ダウン」を第 1 位の理由としており、原材料や建築資材などの価格上昇などの影響を強く受けていると解釈できる。また、建設関連業およびサービス業（対企業）が「営業力の弱体化」を第 1 位の理由として挙げていることも注目に値すると考えられる。

次に経常利益が減少した理由についてみたものが表 6 である。表 6 によれば、全企業で第 1 位は「売上数量・客数の減少」(16.8%)となっている。以下、第 2 位「原材料費・商品仕入額の増加」(14.4%)、第 3 位「人件費の増加」(8.8%)、第 4 位「売上単価・客単価の低下」(6.9%)の順である。

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

表 5 売上高が減少した理由（業種別）

(順位 %)

比較項目 業種別	国内需要 の減少	コストアップ・ 生産性ダウン	営業力の 弱体化	人材育成不足	販売・受注価格 の下落
全企業	①9.6	②9.0	③7.4	④5.3	⑤4.6
建設関連業	③8.7	①9.7	①9.7	③8.7	⑤5.8
製造業 (消費財)	②19.4	①21.5	③11.8	④5.4	⑥2.2
製造業 (生産財)	②10.9	①13.9	⑥2.0	④5.9	③6.9
商業 (卸売・小売り)	①16.5	②13.4	④6.2	⑦2.6	③9.3
サービス業 (対個人)	①7.9	④5.6	②7.4	③6.1	⑤3.1
サービス業 (対企業)	②5.7	③4.8	①6.5	⑤3.0	⑤3.0
農林水産業	-	①14.3	-	-	-

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

表 6 経常利益が減少した理由（業種別）

(順位 %)

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の減少	原材料費・商品 仕入額の増加	人件費の増加	売上単価・ 客単価の低下
全企業	①16.8	②14.4	③8.8	④6.9
建設関連業	②14.1	①14.8	④9.7	③10.8
製造業 (消費財)	②23.7	①35.5	③10.8	⑥2.2
製造業 (生産財)	②15.8	①31.7	③12.9	⑥5.9
商業 (卸売・小売り)	②19.1	①22.7	③9.8	③9.8
サービス業 (対個人)	①18.6	③7.9	②9.7	④6.4
サービス業 (対企業)	①14.0	③6.0	②6.3	④4.2
農林水産業	①14.3	①14.3	①14.3	-

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

## 2. 経営上の問題点と対応策

### 2-1. 設備投資の状況

『設備投資の実施企業の割合は前回調査とほぼ変わらず。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』

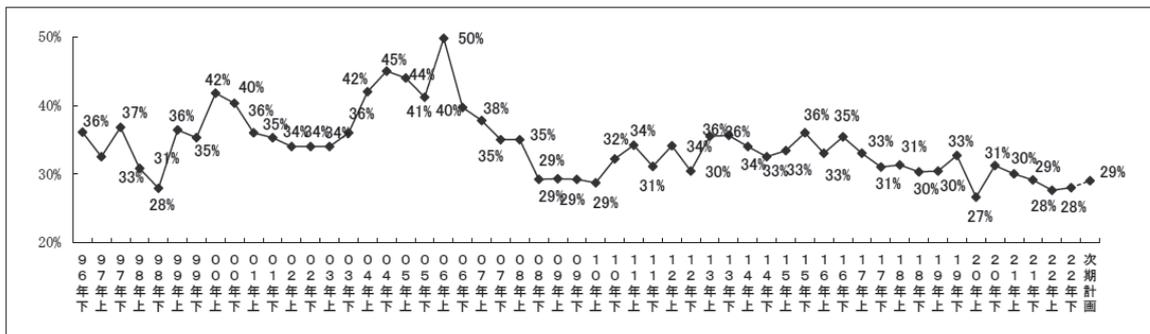
設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみていく。これについてみたものが図3である。

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69.1%となっている。全企業でみると「機器設備」(43.8%)、「事業所・店舗」(19.8%)、「車両」(13.5%)の順で回答割合が高くなっている。前回と比較して、機器設備に関しては更に割合が増える一方、情報システム関連への投資割合が減り、第3位が「車両」となっている。

「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48.5%、製造業(消費財)が34.4%で他の業種に比べ回答割合が高くなっている。

次に次期に設備投資を「計画している」とする企業の割合は29.2%となっており前回調査時とほぼ横ばいである。次期の設備投資計画でも「機器設備」(32.5%)への投資計画の割合が高くなっているが、割合は今期の実施割合から大きく減少している。なお「計画なし」とする企業の割合は66.7%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

『緊急融資施策による借入金の増加が一巡して減少傾向にある。資金繰りDIは減少傾向もプラス水準を維持』

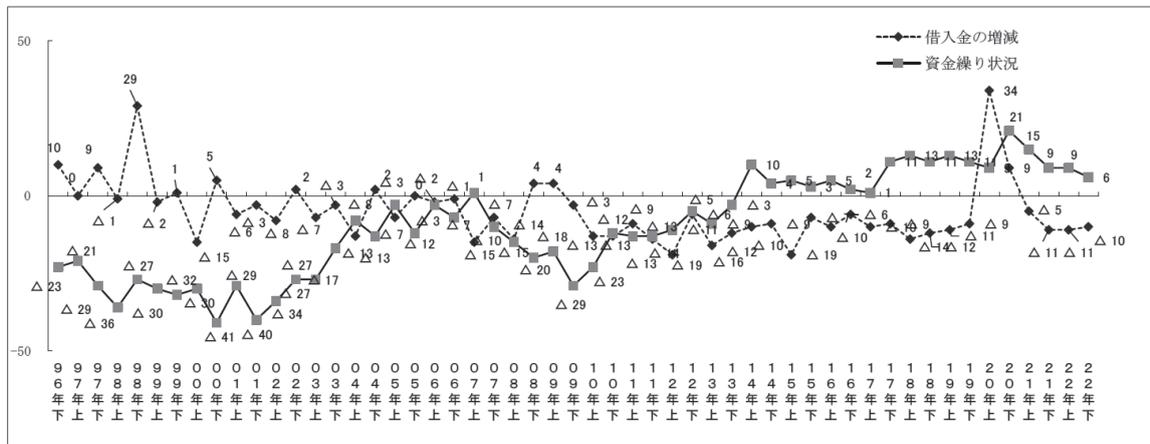
ここでは資金繰りの現状について、借入金を「増加」、「横ばい」、「減少」、「無借金」の4項目の選択肢のうち、「増加」から「減少」を差し引いた借入金DI値(借入金増加企業の比率-借入金減少企業の比率)でみていく。これと後述の資金繰りについてみたものが図4である。

借入金DI値は、減少を続ける前年同期比、前期の傾向に引き続いて、今回は△10(前回調査時は△11)となった。借入金DI値を業種別でみると、建設関連業では1ポイント、サービス業(対企業)では前回調査より3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。

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6ポイントとなっており、こちらの数値は前回調査時の9から3ポイントの減少となっている。業種別では、製造業（生産財）は19、商業は9、製造業（消費財）は8となり平均を上回った。

資金繰りDIを規模別にみると、0-5人が△3であるのに対し、51名以上は27と、小規模な事業者において、資金繰りが厳しい状況にある企業の割合が多いことを伺わせる。

図4 資金繰りDIの推移



### 2-3. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点についてみたものが表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」(35.6%)、第2位が「従業員の不足」(29.3%)、以下「人件費の増加」(19.1%)、「管理者(マネージャー)の不足」(15.9%)、「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」(15.6%)と続いた。表7から明らかのように、前回調査時との比較で第1位と2位に関しては同じであるが、前回4位であった人件費の増加が今回は3位となり、4位と5位も入れ替わっている。調査対象とした企業において仕入れ単価の上昇・高止まり、人手不足が引き続き深刻な問題であることに加えて、人件費の高騰についても大きな問題点となっていることがわかる。

業種別にみると、サービス業(対企業)においては上位4位までが人手不足、人件費の増加といった人材関連の問題が主要な経営課題となっていることが明らかとなった。またサービス業(対個人)においては、人材関連の問題に加え、「新規参入者の増加」、商業においては、「仕入先からの値上げ要請」、「同業者相互の価格競争の激化」といった課題が明らかになった。製造業と商業においては仕入れ単価の上昇・高止まりを問題点と挙げる割合が第1位で5割を超え、引き続き物価の上昇・高止まりが大きな問題となっていることが明らかとなった。さらに建設関連業、製造業(生産財)においても人材関連の問題が大きいことが明らかとなった。

表7 現在の経営上の問題点

		1位		2位		3位		4位		5位	
全企業	前回	仕入単価の上昇・高止まり	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
	今回	仕入単価の上昇・高止まり	35.6	従業員の不足	29.3	人件費の増加	19.1	管理者(マネージャー)の不足	15.9	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	15.6
建設関連業		仕入単価の上昇・高止まり	44.8	従業員の不足	34.3	管理者(マネージャー)の不足	19.5	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	18.1	熟練技術者の確保難	17.3
製造業(消費財)		仕入単価の上昇・高止まり	67.7	従業員の不足	25.8	人件費の増加	24.7	仕入先からの値上げ要請	23.7	民間需要の停滞	19.4
製造業(生産財)		仕入単価の上昇・高止まり	57.4	従業員の不足	32.7	熟練技術者の確保難	27.7	管理者(マネージャー)の不足	19.8	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.8
商業(卸売・小売り)		仕入単価の上昇・高止まり	51.5	従業員の不足	21.6	仕入先からの値上げ要請	20.6	同業者相互の価格競争の激化	19.1	民間需要の停滞	16.0
サービス業(対個人)		従業員の不足	32.1	仕入単価の上昇・高止まり	26.3	人件費の増加	26.0	新規参入者の増加	16.6	管理者(マネージャー)の不足	14.5
サービス業(対企業)		従業員の不足	26.2	人件費の増加	19.6	管理者(マネージャー)の不足	17.3	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	15.8	仕入単価の上昇・高止まり	14.9
農林水産業		事業資金の借入難	28.6	従業員の不足	28.6	-		-		-	

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

#### 2-4. 経営上の力点と対応策

「現在実施中の経営上の力点」について、第1位は「付加価値の増大」(19.3%)、第2位「新規受注の確保」(18.6%)、第3位「人材確保」(12.2%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.7%)、「新規事業の展開」(5.4%)が主な現在実施中の経営上の力点となっている。

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

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、第1位「付加価値の増大」(16.4%)、第2位に「新規受注の確保」(13.8%)、第3位「人材確保」(12.9%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.8%)、「新規事業の展開」(8.3%)が今後の重点対応策となっている。この傾向は前年度同期、前回の調査から続いており、今回の調査でも同じ順位の回答となっている。

建設関連業は、「人材確保」が一番の力点(17.8%)となっており、サービス(対個人)(13.8%)においても第2位となり、サービス(対個人)の第3位が「社員教育」(12.5%)となるなど、人材育成に力をいれる姿勢が明らかになった。前回調査時に引き続いて商業においては「新規事業の展開」(12.2%)の割合が高く第2位となり、新規事業に取り組もうとしている姿勢が伺える結果となった。

### 3. 終わりに

コロナ禍は長期化の様相を示しており、2022年夏の第7波、2022年冬には第8波と感染者数の増加がみられた。ただ、コロナの水際対策として行われていたビザ免除措置の停止が10月には解除されるなど、国際的な人の往来も再開している。諸外国においても経済運営においてアフターコロナへの舵取りが取られているが、原稿執筆時点（1月中旬）において、ゼロコロナ政策を実質的に放棄した中国において感染者数が急増するなか、感染者数の公表を停止するなど、まだまだ中長期的に経済活動に及ぼす影響については油断できないものとなっている。

また、2月に始まったロシアによるウクライナ侵攻については終わりが見えず、エネルギーや穀物価格の高騰により経済・社会活動は大きな影響を受けている。北朝鮮による弾道ミサイル発射などの軍事的挑発もエスカレートし続けている。

コロナ禍への対策、増え続ける社会保障関連費、防衛費により、政府関係者からも増税の可能性についての言及が増え、中小企業を取り巻く経営環境は厳しくなっていく一方のように思われる。ただ、このような環境においても新しいサービスや商品は生み出され続け、飛躍的に成長する企業も数多く存在する。陳腐な言い回しではあるが、ピンチをどのようにチャンスと変えるか、付加価値をどうやって高めることができるか、生産性をどうやって上げることができるか、いまほどこれらの経営課題についての真剣な向き合い方が問われているときはないと思われる。

兵庫県中小企業家同友会には多くの会員企業が所属し、NT レポート作成に関しても真摯に対応してくださり、高い経営意識を有した経営者が多いように感じる。現在のような厳しい経営環境においても、ビジネスチャンスを見だし、経営体質を強化し、顧客・社会に対してより一層貢献していくことのできる会員企業の数が増えることを祈念したい。

以上

# 各景況調査の動向から

## —比較検討による兵庫同友会の景況感の把握—

兵庫県立大学大学院社会科学研究所 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12月調査の業況判断では、大企業(全業種)が2022年9月の11→13の2ポイント増加である。中小企業(全業種)が2022年9月の0→4の4ポイント増加となっている。

中小企業のDIは、大企業のDIよりも数値が低くなっているが、今回プラス水準となっている。ただし、大企業のDIと中小企業のDIの数値には、9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9月の8→7の1ポイント僅かに減少となっている。

業種別で見た大企業(製造業)の業況判断DIで減少幅が大きかったのは、石油・石炭製品の2022年9月の7→△33で40ポイントの激減となっている。次に紙・パルプの△14→△22、化学の16→8でいずれも8ポイント減少となっている。一方、金属製品は0→8で8ポイント増加、また、はん用機械31→31、生産用機械33→30、業務用機械27→30は、いずれも他の業種と比べて高いプラス水準となっている。

日銀短観による大企業製造業の業況は、4期連続して悪化となっている。今回12月調査は、前回(9月調査)から1ポイントマイナスの6となっている。エネルギー価格高騰により石油・石炭製品の景況感が下落している。さらに原材料価格の高騰でコストが増加し、収益が圧迫されていることで「紙・パルプ」、「化学」などの悪化が顕著であった。

中小企業(製造業)の業況判断DIは2022年9月の△4→△2の2ポイント増加ながらマイナス水準となっている。

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、鉄鋼10→20の10ポイント増加、はん用機械4→11の7ポイント増加となっている。一方、繊維は△27→△20の7ポイント増加ながら依然マイナス水準となっている。また、自動車△20→△23、石油・石炭製品△12→△14でいずれも減少となっている。

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。

次に、日銀短観による今回の12月調査では、大企業の非製造業で改善傾向を示した。

大企業(非製造業)は2022年9月の14→19の5ポイント増加、中小企業(非製造業)は2022年9月の2→6の4ポイント増加となっている。

大企業の非製造業の景況は、3期連続で改善となった。主な要因は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染状況の落ち着きから行動制限の緩和や外国人観光客の増加、さらに政府の旅行支援などがある。業種別で特に「宿泊・飲食サービス」△28→0や「対個人サービス」2→20が大幅に改善となっている。

業種別でみた中小企業（非製造業）の業況判断DIでは、宿泊・飲食サービス△21→2の23ポイント増加、小売△15→△6の9ポイント増加、対個人サービス△7→△2の5ポイント増加しているものの、大幅な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									
	2022年9月調査			2022年12月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	8	0	-4	7	1	-2	6	-2	-5
1. 良い	21	20	18	20	20	19	16	15	15
2. さほど良くない	66	60	60	67	61	60	74	68	65
3. 悪い	13	20	22	13	19	21	10	17	20
非製造業	14	7	2	19	11	6	11	6	-1
1. 良い	24	21	19	27	23	21	19	17	14
2. さほど良くない	66	65	64	65	65	64	73	72	71
3. 悪い	10	14	17	8	12	15	8	11	15

日銀短観(2022年12月)より抜粋

今回の短観では、今後の業況に大きく影響を与える要因に企業の間で価格転嫁の動きがさらに進むかどうか、その対応によっては、個々の企業の業績に大きく関わると推察される。

大企業の非製造業においては、「仕入価格」、「販売価格」が、いずれも1983年5月の調査開始以来、最もDI値が高くなっている。大企業、中小企業を問わず、今後の見通しとしては、海外経済減速への懸念、エネルギーや原材料価格の高止まりの長期化、さらに新型コロナの感染収束も不確実であり、概ね価格転嫁が進む一方、転嫁できず収益が圧迫されてくる企業が増える可能性が高まっている。

## 2 中同協景況調査の主要項目における結果

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

中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)による「同友会景況調査報告(DOR)」の2022年7~9月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断DIでは、全業種は2022年7~9月期の△2→11の13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7~9月期の2→10の8ポイント増加、製造業は△8→15の23ポイント増加、流通・商業は△3→7の10ポイント増加、サービス業は8→12の4ポイント増

加となっている。

すべての業種で業況判断 DI はプラス水準で好転した割合が増加している。

売上高 DI では、全業種は 2022 年 7～9 月期の 2→18 の 16 ポイント増加となっている。

業種別をみていくと、製造業は 3→26 の 23 ポイント増加、流通・商業は 0→16 の 16 ポイント増加、サービス業は 8→18 の 10 ポイントと二桁増加となっている。また、建設業も 2022 年 7～9 月期の△1→8 の 9 ポイント増加でプラス水準となっている。

経常利益 DI では、全業種は 2022 年 7～9 月期の△10→1 の 11 ポイント増加となっている。業種別をみていくと、製造業は△15→3 の 18 ポイント増加、サービス業は△1→6 の 7 ポイント増加で、いずれもプラス水準となっている。

一方、建設業は 2022 年 7～9 月期の△12→△8 の 4 ポイント増加、流通・商業は△10→△2 の 8 ポイント増加となったものの、いずれも経常利益 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 7～9 月期の 19→17 の 2 ポイント減少となっている。

業種別をみていくと、建設業は 2022 年 7～9 月期の 21→29 の 8 ポイント増加、流通・商業は 20→21 の 1 ポイント増加となっている。

一方、サービス業は 2022 年 7～9 月期 33→16 の 17 ポイント減少、製造業は 8→8 の横ばいとなっており、サービス業の資金繰の悪化が顕著となり、製造業も依然、資金繰が厳しい状況となっている。

採算水準 DI では、全業種は 2022 年 7～9 月期の 24→35 の 11 ポイント増加となった。

業種別をみていくと、製造業は 2022 年 7～9 月期の 10→36 の 26 ポイント増加で急激に大幅な改善となっている。さらに建設業は 33→38 の 5 ポイント増加、流通・商業は 27→31 の 4 ポイント増加、サービス業は 33→37 の 4 ポイント増加となっており、すべての業種で採算水準が大幅に改善となっている。

設備投資では、設備の過不足感 DI は 2022 年 7～9 月期の△16→△16 の横ばいである。

2022 年 7～9 月期の設備投資の実施割合は、36.2%となっている。投資目的として回答率が最も高かったのが機器設備で 59%、2 番目に高いのが自動車等運搬手段の 21%、3 番目に高いのが情報化設備の 20%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	11	18	1	17	35	△16

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 が大幅に増加となり、業況は改善している。ただし、経常利益 DI は僅かなプラス水準に留まっている。

資金繰りに関しては、僅かに 2 ポイント減少となったが全業種でプラス水準を維持していることから資金不足が深刻化している状況ではない。また、採算水準 DI は前期対比から 11 ポイント増加で順調に回復している。

設備の過不足感 DI はマイナス水準（△16）であり、前期対比から横ばいとなっている。

業種別にみても、全業種で売上高 DI、経常利益 DI が増加したものの、経常利益 DI では建設業△8、流通・商業△2 でマイナス水準に留まり、他の業種との差が生じている。

建設業、流通・商業では人件費の上昇、エネルギーや資材の高騰による原材料費や仕入額の上昇が利益を押し下げる大きな要因と考えられ、価格転嫁も十分に進んでいない状況が推察される。

資金繰り DI は全業種で見ると、2 ポイント減少の 17 でそれほど深刻さはないようだが、サービス業は前期対比 17 ポイントと大幅に減少し 16 となっている。また、製造業では横ばいで 8 と他の業種に比べて低いプラス水準となっている。

採算水準 DI においては、すべての業種で DI 値が 30 以上のプラス水準となり大幅に改善しているとみることができる。

中同協景況調査結果から、中小企業は全体的に回復基調にある。たしかに業種間、企業間によっては格差がみられる。また、外部環境の不安定で流動的な要素もあるが、好循環の機運は高まりつつある。

### 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、資金繰り、採算水準、設備投資の DI 動向(前期比)

大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」の 2022 年 7~9 月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断 DI では、全業種は 4、サービス業は 2、専門サービス業は 9、流通業は 2、運輸業は 30、通信情報業は 0、建築業は△4、製造業は 5 となっている。マイナス水準の DI 値を示した業種は建築業のみとなり、その他の業種はプラス水準の DI 値を示している。なかでも物流業(旧運輸業)は大幅に数値が改善している。

売上高 DI では、全業種は 15、サービス業は 16、専門サービス業は 25、流通業は 8、物流業(旧運輸業)は 40、通信情報業は 0、建築業は 4、製造業は 13 であった。すべての業種でプラス水準であり、物流業(旧運輸業)、専門サービス業、サービス業の順で他の業種に比べて高いプラス水準となっている。

経常利益 DI では、全業種は 3、サービス業は 6、専門サービス業は 21、物流業(旧運輸業)は 40 となっている。

一方、マイナス水準の業種として、通信情報業は△25、建築業は△15、流通業は△5 の順となっている。製造業は 0 であった。

物流業(旧運輸業)、専門サービス業、サービス業は売上動向 DI とともにプラス水準となっている。

資金繰 DI では、全業種は 8、サービス業は△11、専門サービス業は 10、流通業は 7、物流業（旧運輸業）は 25、通信情報業は 88、建築業は△4、製造業は 21 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が厳しい。

採算水準 DI では、全業種は 20、サービス業は 3、専門サービス業は 38、流通業は 23、物流業（旧運輸業）は 65、通信情報業は 25、建築業は 11、製造業は 22 となっている。

すべての業種でプラス水準となっている。特に物流業（旧運輸業）、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△42、サービス業は△46、専門サービス業は△49、流通業は△43、物流業（旧運輸業）は△5、通信情報業は△75、建築業は△49、製造業は△36 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	4	15	3	8	20	△42

筆者作成

## (2) 大阪同友会景況調査結果の特徴

設備投資 DI を除いて、業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI、資金繰 DI、採算水準 DI のすべてで増加となり、業況は改善している。なお、設備投資に関しては、投資への意欲は慎重さを増している。

業種別にみても、物流業（旧運輸業）は、他の業種に比べて業況判断 DI、売上高 DI、経常利益 DI、採算水準 DI で大幅に改善となっている。

一方、建設業、通信情報業、流通業においては、経常利益 DI がマイナス水準となっている。さらに建設業では資金繰 DI においてもサービス業とともにマイナス水準にある。

大阪同友会景況調査結果から、設問に対する業種ごとの回答数（調査母数）が少ないなかでの分析結果もあるが、全体的には業況の改善がみられる。

特に物流業（旧運輸業）の業況回復の動きは顕著である。また、採算状況は、概ね全業種で改善となっている。

懸念材料としては、やや経常利益 DI において建設業、通信情報業、流通業がマイナス水準となっていることである。

## 4 兵庫同友会(2022年7~9月比)と各景況調査との DI の比較

業況判断 DI (業況水準の数値) について、兵庫同友会では△1 であり、日銀短観では 4、中同協では 11、大阪同友会では 4 であった。兵庫同友会の業況判断(業況水準の数値)は僅かの差ではあるが唯一マイナス水準となっている。

売上高 DI について、兵庫同友会は 16 であり、中同協は 18、大阪同友会では 15 であった。兵庫同友会の売上高 DI は、ほぼ他の各景況調査機関と同等であった。

経常利益 DI について、兵庫同友会は 5 であり、中同協は 1、大阪同友会では 3 となっている。兵庫同友会の経常利益 DI は、各景況調査機関と比べてやや高い傾向にある。前回調査時から継続して利益を生み出せる経営体質の維持が図られている。

資金繰 DI について、兵庫同友会は 6 であり、中同協は 17、大阪同友会では 8 であった。兵庫同友会は、資金繰が窮屈な企業の割合が高くなっている傾向にある。

採算水準 DI について、兵庫同友会は 28 であり、中同協は 35、大阪同友会では 20 であった。兵庫同友会においては経常利益 DI とともに採算水準 DI も実数変動の幅が少なく、黒字体質の会員企業の割合が比較的高く、プラス水準を維持している。

設備投資 DI について、兵庫同友会は△42 であり、中同協は△16、大阪同友会では△42 であった。前回調査時から継続して兵庫同友会の数値は低く、大阪同友会と同様に設備投資には慎重な姿勢にある。

以上のように、今回の兵庫同友会は全国と比較すると経常利益 DI がやや高かったものの、業況判断 DI、資金繰 DI においては、各景況調査機関と比べて数値が低い状況にある。ただし、採算水準 DI は、前回調査時からほぼ横ばいで推移している。兵庫経済の景況感として、まだ回復しきれない厳しい経営環境ではあるが兵庫同友においては、いかに収益構造を生み出すための仕組みづくりを考えることに注力し、実践しているかが推察できる。

図表 4 全業種における各景況調査の 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	△1	16	5	6	28	△42
日銀短観	4					
中同協	11	18	1	17	35	△16
大阪同友会	4	15	3	8	20	△42

## 5 おわりに

ここでは、各景況調査との比較による兵庫同友会の景況感の把握をすることである。

日銀短観とは、「企業短期経済観測調査」のことで日本銀行が年 4 回（3、6、9、12 月）、景気の現状と先行きについて、全国の資本金 2 千万円以上の民間企業約 1 万社以上を対象として調査している。回収率が高く、景気動向をみるうえで重要な経済指数であるので取り上げる意味がある。そして、兵庫同友会データも含まれる「中同協景況調査」また、同じ関西圏にある「大阪同友会景況調査」との比較により、全体を通して俯瞰的な視野に立って兵庫同友の立ち位置をみるのが大切である。

日銀短観(2022 年 12 月)では、大企業、中小企業の非製造業において景気判断は改善している

とし、一方では大企業の製造業は4期連続で悪化しているとの結果を示した。

非製造業は、コロナ禍前の水準近くまで回復している。宿泊・飲食サービスや、旅行業など対個人サービスの改善が著しく、背景には政府による旅行支援策やインバウンドなどに対応した新型コロナの水際対策の緩和もみられる。

さて、世界銀行は、2023年の世界経済見通しを大幅に下方修正している（2023年1月10日公表）。高インフレとそれを抑えるための急激な金利上昇による世界経済の景気後退の危険性が増幅していることから、世界の予測成長率を引き下げた。

2023年の日本の経済成長率見通しは、1.3→1.0%へ、EUは1.9→0.0%、USAは2.4→0.5%、中国は5.2→4.3%、世界は3.0→1.7%となっている。

世界経済成長率が予想通りになれば、2008年のリーマンショック後に近い低成長となる可能性を予想している。

マクロの観点からは地政学、パンデミック、地球環境、テクノロジーなどである。中東・欧米・中・露など大国間競争の影響、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの影響などが大きく、すでに連鎖的に複雑な問題に発展しており世界経済、日本経済に悪影響を及ぼしている。

日銀短観の3カ月後見通しは、原材料価格等の高止まりの長期化や海外経済がさらに減速することへの懸念が高まり、大企業の製造業はさらに悪化の見通しとなっている。

また、今回調査で改善した非製造業でも、再び新型コロナの感染拡大や解消されない原材料価格の高騰が懸念され、同様に悪化を予測している。

現状でも仕入れ単価の上昇を価格転嫁できず収益が圧迫されている企業が多い。エネルギーや原材料価格の高騰が続けば、企業の重荷が増すばかりである。同時にエネルギーや食料品をはじめとした物価高騰は個人消費の停滞にも直結する。

「中同協景況調査」また、「大阪同友会景況調査」の結果をみても景況感は全体として改善している。「中同協景況調査」の数値は、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。しかし経常利益のDI値は、すべての調査機関において芳しくない。

経常利益が減少した主な理由として、「原材料費・商品仕入額の増加」、「人件費の増加」などがあげられる。その要因として経営上の問題点からみると、「仕入れ単価の上昇と高止まり」、「従業員の不足」となっている。

さらに今回のNTレポート特別質問から探ると、第1に、コロナ禍での売上減とコスト増で利益確保が難しいいうえに、コロナ関連融資の返済が会員企業の4割ではじまっている。またこれから返済時期としている会員企業が2割となっている。第2に、恒常的な「従業員の不足」、「人材確保」のために必要な人件費の増加である。そして第3に、価格転嫁への取組みの状況であり、会員企業の3割が価格転嫁できていないことが示されている。

また、対応策としては、経費節減、業務の効率化、仕入れ先や販売先の見直しといったことに取り組んでいる。

経常利益が減少した理由を単純にあげれば、「売上数量・客数の減少」であるのだが、経常利益を押し下げている要因は、「コロナ関連融資の返済」、「人件費の拡充」、「価格転嫁の対応」も

大きな要素となっている。

今後においては、これらの利益を押し下げる要因の増大が「資金繰難」となる企業の割合が増える可能性が高まってくる。

2020年からのコロナ関連融資などの資金援助で事業を継続してきた中小企業の多くが本年から本格化される融資の返済時期を迎えその対応が必要となる。資金繰に課題が発生する中小企業が増える可能性もあり注意しなければならない。

特に今回の調査時点では、日銀短観も含めて「仕入れコストの上昇が引き続き企業の重荷に」と指摘している。それは企業間で価格転嫁が進む一方、価格転嫁できない企業はより厳しさが増すのである。

最大の対応策として「価格転嫁」を考える時期である。

価格転嫁をめぐるリスクも承知している。ハードルは高いのかも知れないが、できるかも知れない。価格交渉をどれだけ進めるかである。

特別質問の会員コメントにもあるように、「定期的な交渉、都度見積、価格の裏付けをもった交渉、客先への丁寧な説明」をまず、実践してみてもうだろうか。

## 特別質問（報告）

「新型コロナウイルス感染症の影響について前回調査時からの変化」  
「自社の事業や収益に影響を与える環境変化と対策について」

関西学院大学 商学部教授 吉川晃史

2023 年の下期においては、国際的な人の往来に向けての入国検査が緩和されるなど with コロナの新生活様式が模索される一方、ロシアとウクライナの有事は収束しそうにない状況が続く。また、半導体はじめ原材料が不足し、世界的なインフレのもと、日本においても物価上昇が進展している。人手不足のもとで賃上げをどうするのかという課題がある。さらに、ゼロゼロ融資の返済原資の確保ができない事業者が出てきて、どう対応するのかということについても注目されているところである。

第 52 回（2022 年 1-6 月期）に確認し、今回も継続的に調査すべき項目は引き続き質問することとして、コロナ禍前との売上の比較、「新型コロナウイルス感染症」関連融資の活用・返済状況、新型コロナウイルス感染症の長期化、原油高・物価高、原材料不足・調達困難、為替相場（円安）、最低賃金の改定（引上げ）、脱炭素（カーボンニュートラル）の要請の影響とその対策について特別質問を行った。

調査の結果、ウィズコロナのもとで、売上の回復、成長を図れるのかというのは経営指針の実践の有無が鍵となっていることが見えてきた。特に 6-20 人の規模での組織において、経営指針に取り組んでいる企業の方がコロナ禍を乗り切られる可能性が示唆される結果が得られた。

ウィズコロナの取り組み、原料高、円安に対する価格転嫁はじめ、経営改善のヒントを取り上げているので、参考になれば幸いである。

### 1. 新型コロナウイルス感染症の影響について

- 7～12 月期の売上高について、コロナ禍前である 2019 年と 2022 年を比較している（図 1）。

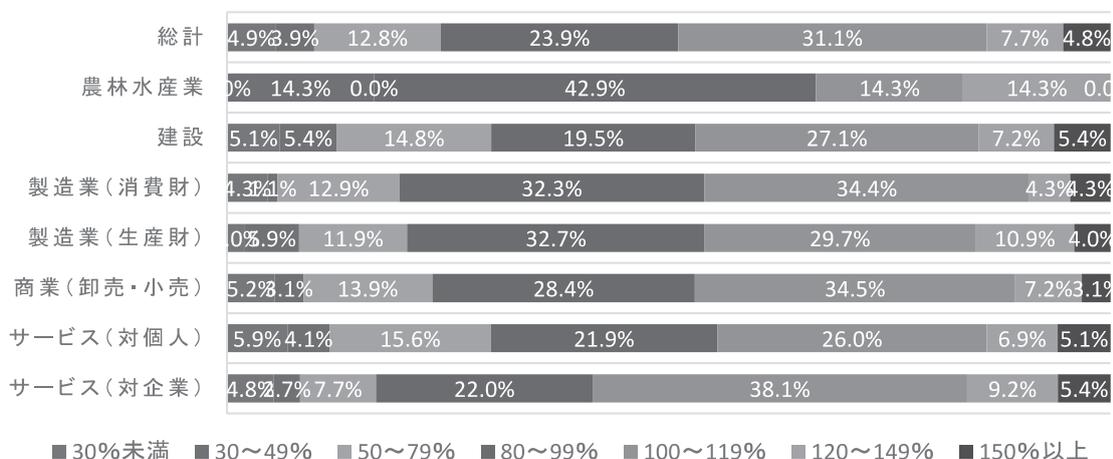


図 1: コロナ禍前との売上高比較

全体では、コロナ禍前と比較して100%以上に売上高が回復している事業者が43.6%（前回調査40.0%）おり、100%未満で売上高が回復していないのが45.5%で、残りは未回答であることから、回答者のうち概ね半数が100%以上に売上高が回復している。売上高が回復していない事業者のうち、30%未満に減少して大きな影響を受けているのが4.9%おり、後述するように資金繰りに窮する可能性がある事業者がおり、留意を要する。そのうち、従業員数0-5人が40事業者、6-20人が23事業者で、規模の小さい事業者が大半を占めている。

業種別の状況を見ると、サービス（対企業）は52.7%と平均を上回っており、コロナ禍以前より売上高が回復している企業の方が多い。また、80%の売上高未満で売上高の回復が遅い事業者の割合が多いのは、建設業（25.3%）とサービス業（対個人）（25.6%）である。

次に、経営指針の実践の有無が、売上高の回復度にどう関係しているのかについて検討したのが表1（売上高が100%以上に回復している事業者群）と表2（売上高が100%未満の事業者群）である。売上高100%以上に回復している事業者群の経営指針の実践割合が48%、売上高100%未満の事業者群の同割合が35%であった。また、売上高が100%以上となったのが経営指針の実践ありの事業者で52.2%あり、経営指針の実践なしの事業者で40.1%ということで、経営指針を実践している事業者の方が、売上高を回復できている割合が大きい。

次に規模による違いをみていく。50名以上の一定以上の組織になると、経営管理を行うために経営指針の実践が求められるし、経営管理の仕組みがなければ組織の成長が難しい。したがって、規模が大きくなればなるほど、経営指針の実践割合が大きくなり、実践の有無による売上高の回復度への影響が低くなり、実践の仕方を細かく見なければならぬ。これは21-50人でも同様の傾向が見られ、回復群と非回復群の経営指針の実践割合の差は7ポイントであった。今回の調査で見えてきたのが、6-20人の規模で経営指針の実践の有無が売上の回復に影響を与えていそうであるということである。売上回復群での経営指針の実践割合が52%で、売上非回復群での経営指針の実践割合が37%と、差が15ポイントであった。

表1：売上対比100%以上の企業の経営指針実践の有無

規模	あり	なし	総計	実践割合
0～5名	77	176	253	30%
6～20名	103	95	198	52%
21～50名	63	31	94	67%
51名以上	49	16	65	75%
<b>総計</b>	<b>292</b>	<b>318</b>	<b>610</b>	<b>48%</b>

表2：売上対比100%未満の企業の経営指針実践の有無

規模	あり	なし	総計	実践割合
0～5名	93	293	386	24%
6～20名	102	176	278	37%
21～50名	52	34	86	60%
51名以上	27	13	40	68%
<b>総計</b>	<b>274</b>	<b>516</b>	<b>790</b>	<b>35%</b>

- コロナ関連融資の利用状況については図2のとおりである。

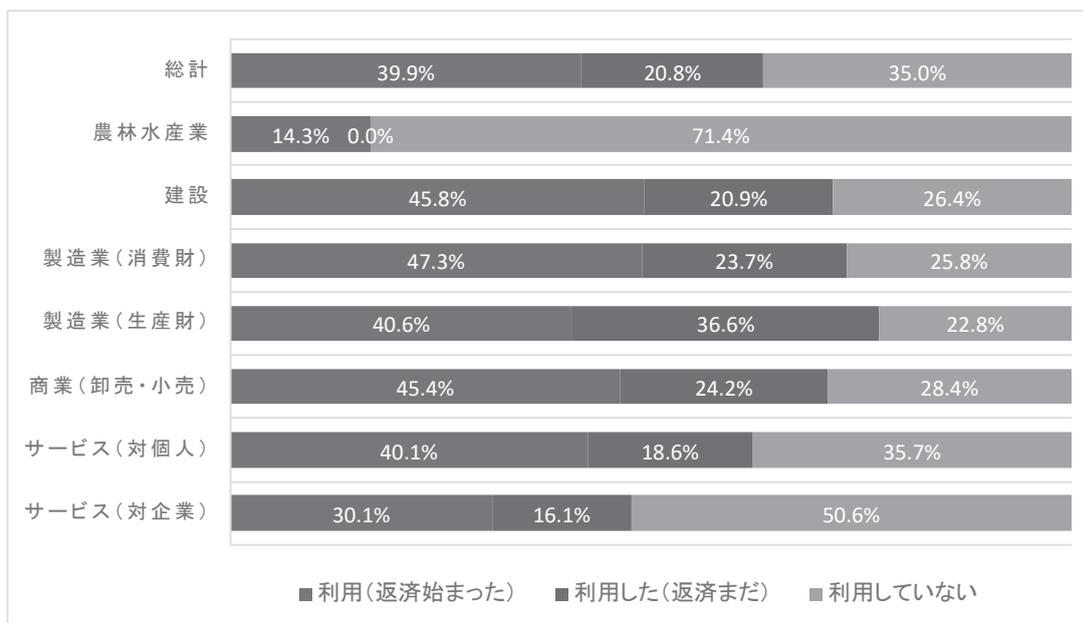


図2:コロナ関連融資の利用状況

全体で60%程度の事業者がコロナ関連融資を利用しており、返済が始まったのが39.9%（前回調査34.5%）おり、返済が始まっていないのが20.8%（前回調査28.1%）いる。前回調査と比べて、返済が開始した割合は増えている。新型コロナウイルス禍で売上が減少した企業に実質無利子・無担保で融資するいわゆるゼロゼロ融資では、最長5年間据え置き可能となっているが、多くはまだ据え置き期間となっている。

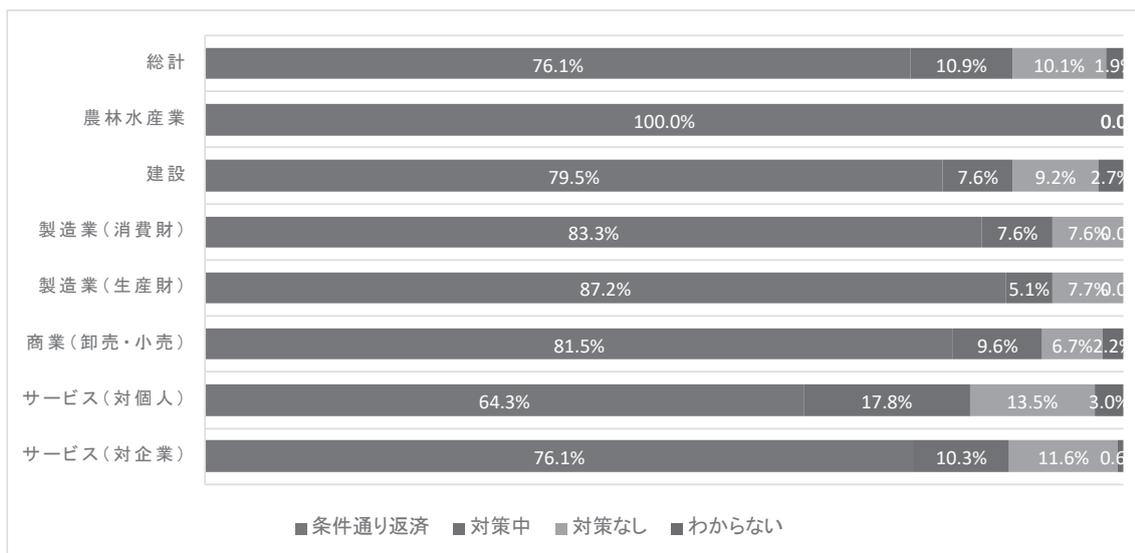


図3:コロナ関連融資の返済状況

融資利用者のうち、条件通りに返済可能と回答したのが76.1%であった。不安があり現在対策中であるのが10.9%あり、不安があるが対策できていないのが10.1%であった。自由記述欄から見てきた条件通りに返済出来ない傾向として、コロナ禍で売上減となる、あるいは原料

等のコスト増から利益が出なくなり、返済額よりも営業キャッシュ・フローが少なくなり返済できなくなっている。これに対して、経費節減、定期預金解約、いったん返済猶予を行おうとしている。当初は余裕をもって、コロナ関連融資を受けていたものの、コロナ禍の長期化による売上高減少、補助金の終了、原材料の高騰のなかで、気づけば資金残高に余裕がなくなっているという声も聞かれ、資金難に陥る事業者が出てくるのが懸念される。

これに対して、中小企業庁はゼロゼロ融資の返済負担を軽減するための借り換え保証制度を2023年1月10日から始め、売上高が前年比で5%以上減少していることや、経営の改善に向けた具体的な取り組みを示す計画書の作成などを条件としており、元本の返済を猶予する期間は5年以内としている。経営改善計画書の策定が求められる場合に、元本の返済猶予の承認を得るためだけの計画だけでなく、経営改善を確かなものとするためには、やはり経営指針の実践が基本となってくるであろう。

## 2. 自社の事業や収益に影響を与える環境変化と対策について

- 今回、新型コロナウイルス感染症の長期化、原油高・物価高、原材料不足・調達困難、為替相場(円安)、最低賃金の改定(引上げ)、脱炭素(カーボンニュートラル)の要請の影響と対策を聞いているが、それらのうち、自社の事業や収益に最も影響が大きいものについて、質問した(図4)。

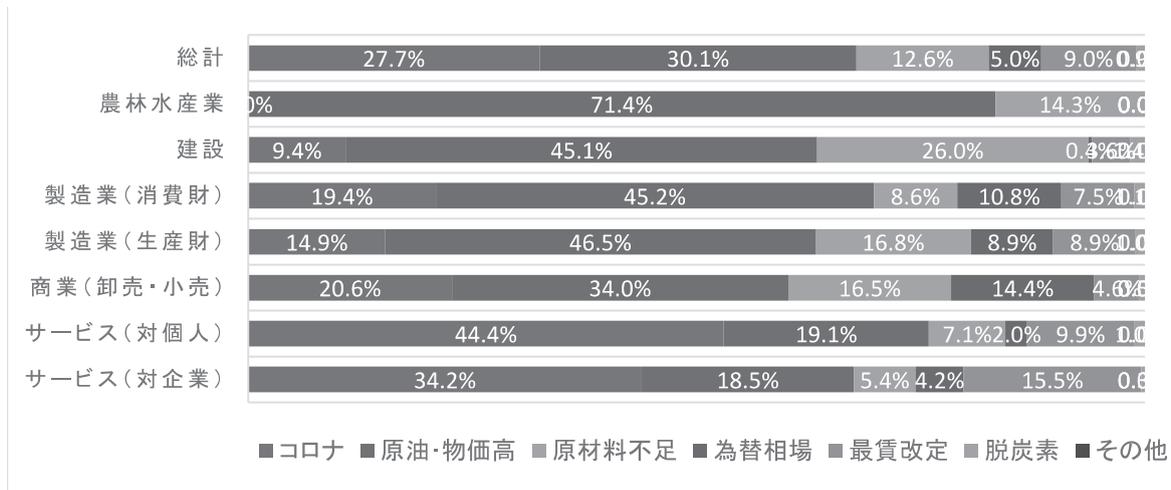


図4: 自社の事業や収益に最も影響が大きい環境変化

全体では、原油高・物価高が30.1%と一番高く、新型コロナウイルス感染症の長期化が27.7%とそれに続いた。以下、原材料不足・調達困難が12.6%、最低賃金の改定(引き上げ)が9.0%であった。人材不足も大きな課題となっているだろうが今回の質問項目に入っていないことから、そちらについても質問項目に入れば、回答結果が変わった可能性があることには留意を要する。その他の回答としては、人口減少、人材の確保、高給与の働かない人を解雇できないことで業務の経費削減と業務効率の向上を実施できないといった人材面の課題、国内需要の縮小、公共工事発注の低迷という需要面の課題、デジタル社会の到来による制度変更があげられた。

業種別に見ると、サービス業はコロナ新型コロナウイルス感染症の長期化の影響が最も大きく、仕入れのあるサービス業以外では原油高・物価高の影響が最も大きい。とはいえ次にみるように、サービス業以外でコロナの影響が少ないという意味ではないことに留意いただきたい。

- 現時点と今後における環境の変化に対する経営への影響のDI値（プラスと回答した割合－マイナスと回答した割合）を示したのが表3である。

全体では、現時点において、新型コロナウイルス感染症の長期化が△59.1、原油高・物価高が△71.6 原材料不足・調達困難が△49.1 で悪影響が大きい3項目となっている。為替相場（円安）の影響は、製造業（消費財）で△60.2、商業（卸売・小売）で△48.5 と、特にこの2業種についての影響が大きい。最低賃金引上げの影響は、全体で△35.6→△39.1 と今後の悪化が見込まれている一方、過半の事業者が影響なしと回答している。脱炭素に関しては、現状では他の質問項目に比べて全体の影響は少なく、製造業（消費財）で△11.8→△19.4 と今後マイナスの影響が拡大すると見込まれるのが特徴的であった。

以下は、各質問項目について、個別に見ていく。

項目	コロナの長期化		原油・物価高		原材料不足	
	現時点	今後	現時点	今後	現時点	今後
合計	△59.1	△59.9	△71.6	△73.4	△49.1	△51.5
農林水産業	△28.6	△57.1	△85.7	△85.7	△57.1	△57.1
建設	△56.3	△58.5	△82.7	△84.1	△63.9	△65.7
製造業 (消費財)	△71.0	△68.8	△90.3	△90.3	△66.7	△67.7
製造業 (生産財)	△62.4	△63.4	△89.1	△90.1	△71.3	△72.3
商業 (卸売・小売)	△60.3	△59.8	△80.4	△81.4	△58.8	△62.4
サービス (対個人)	△65.3	△64.3	△64.8	△66.6	△38.3	△42.3
サービス (対企業)	△50.0	△52.7	△54.8	△58.0	△32.4	△33.3

項目	為替相場(円安)		最低賃金改定		脱炭素	
	現時点	今後	現時点	今後	現時点	今後
合計	△31.7	△34.0	△35.6	△39.1	△3.9	△5.4
農林水産業	△14.3	△14.3	△28.6	△28.6	0.0	△14.3
建設	△35.0	△38.3	△32.1	△35.4	△2.9	△5.1
製造業 (消費財)	△60.2	△57.0	△44.1	△44.1	△11.8	△19.4
製造業 (生産財)	△24.8	△26.7	△36.6	△43.6	△4.0	△2.0
商業 (卸売・小売)	△48.5	△52.1	△40.2	△43.8	△5.2	△7.7
サービス (対個人)	△26.5	△29.1	△36.5	△41.1	△4.3	△4.1
サービス (対企業)	△19.9	△22.0	△32.1	△34.5	△1.2	△3.0

表 3: 環境の変化に対する経営への影響の業種別 DI 値

(1) 新型コロナウイルス感染症の長期化

- 新型コロナウイルス感染症の長期化による現時点での経営への影響を示したのが図5である。

DI 値で見れば、全体で△59.1→△59.9で悪影響が継続するとみられている。業種別にみると、製造業（消費財）で△71.0、製造業（生産財）で△62.4、商業（卸売・小売）で△60.3、サービス（対個人）で△65.3とDI 値の水準が平均より低く、経営に悪影響を与えている。

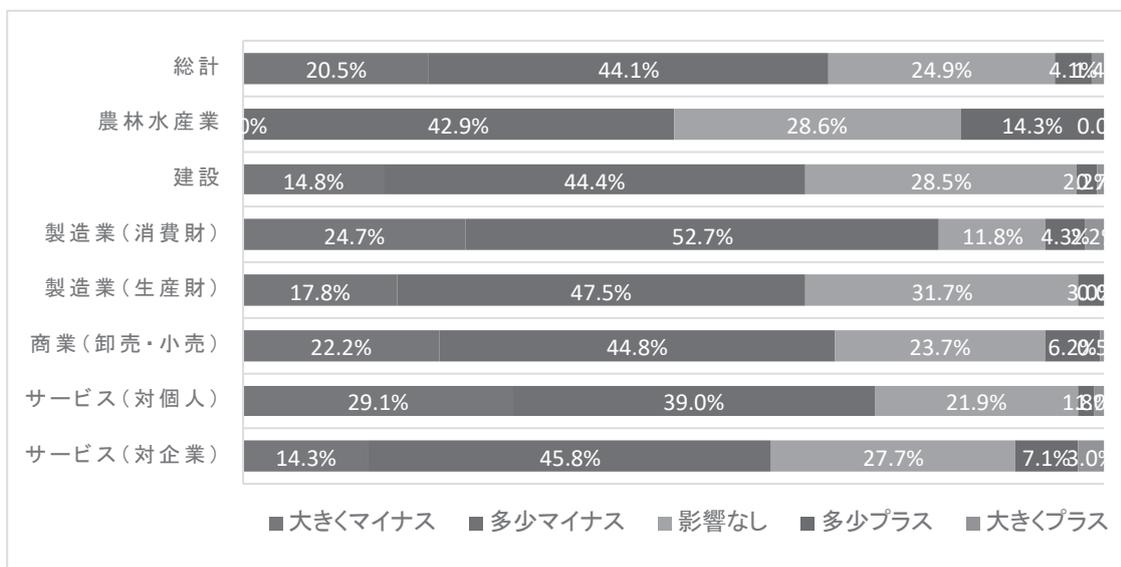


図5: 新型コロナウイルス感染症の長期化による影響(現時点)

- ウィズコロナの取り組みの成果を示したのが図6である。

成果が出ていると回答したのが約30%程度あり、約20%は成果が出ていないと回答し、約40%は取り組みを実施していない（先の質問で影響なしと回答したのが24.9%）と回答している。業種で見れば、建設業は成果が出たのが18.4%と他の業種より成果が出ている割合が低く、取り組みができていない割合も51.6%と高い。

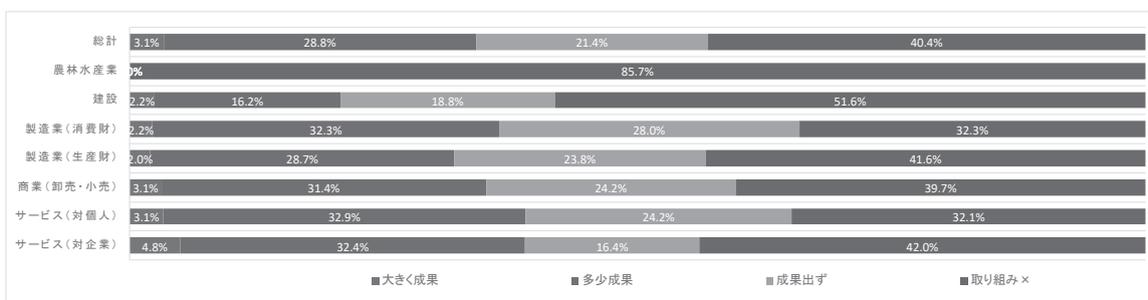


図6: ウィズコロナの取り組みの成果

そして、大きく成果が出ていると回答したものが全体で3.1%あり、そのなかから取り組みをピックアップしものが表5である。新規事業やDXによる事業転換、EC強化、高付加価値商品の強化により、成果が出ていることが分かった。また、大きく成果が出たと回答したのは、20名以下の比較的従業員が少ない事業者を中心とすることが分かった。今回の調査では十分に深掘りできていないが、20名以上の規模でこういった取り組みをもって成果を上げているのかについては、別の機会に検討したい。

業種	規模	キーワード	取り組み
建設	21～50名	新規事業	新規事業の立ち上げ、教育の強化、採用の強化、コロナ中は他社が動いていない分、当社は動きまくったので差別化が図れた。
建設	0～5名	企業連携	伸びる企業との連携
建設	6～20名	保険見直し	社員の保険等の見直しができた。
建設	21～50名	新規事業	新規事業参入
製造業(消費財)	6～20名	SNS強化	ECサイトへの流入を促すため、SNSの運用に力を入れた。
製造業(生産財)	21～50名	DX	DX、在宅勤務
商業(卸売・小売)	6～20名	営業方法見直し	商品販売の営業方法を変えた。また新事業で収益を上げる事で両輪を回す。 電解水の認知度アップの為に、ショールームを兼ねた電解水コインランドリーを始めた。
商業(卸売・小売)	0～5名	新規事業	第二創業(コンサル業)
商業(卸売・小売)	6～20名	EC強化	EC強化。テクノロジー強化、システム開発
サービス(対個人)	21～50名	事業の継続	県からの自粛要請や命令に従わず、通常営業を続けたので大きく成果が出た
サービス(対個人)	21～50名	EC強化	オンライン事業が好調
サービス(対個人)	6～20名	高付加価値商品強化	高品質・高価格態商品のラインナップを強化しコロナ禍で止まっていたデパートで購入していた高級層を自店舗に取り入れている。
サービス(対個人)	0～5名	業態絞り込み	業態の絞り込み
サービス(対個人)	0～5名	法人成り	法人成りし、社員雇用、新卒採用がスムーズにできた
サービス(対個人)	6～20名	内製化の強化	仕入れを減らし、自社開発に変えた
サービス(対個人)	6～20名	キーチャンネルに軸足	デリバリー、テイクアウトのドアに
サービス(対個人)	21～50名	DX	院内のDX化 ペーパーレス化 キャッシュレス化
サービス(対企業)	6～20名	DXによる事業転換	デジタル事業・制作事業に大きく転換し、社内環境を改善
サービス(対企業)	0～5名	リモートによる顧客対応	本年6月のまん防までは、オンラインへの100%完全シフトで生産性が大幅向上できたが、リアルが増えて稼働率が落ちてきている
サービス(対企業)	6～20名	DXによる事業展開	DX事業を「開発」から「教育」として展開した
サービス(対企業)	21～50名	DX支援	無人化に向けてのツール作成や関連商品の販売
サービス(対企業)	6～20名	リモートによる顧客対応	リモートでの顧客対応を促進させても信頼関係が変わらなかったこと
サービス(対企業)	6～20名	法人成り	法人化と売上拡大
サービス(対企業)	6～20名	担当者の代替	コロナにだれかなっても各自が複数現場をこなせるようにする
サービス(対企業)	0～5名	資金繰り改善支援	コロナ融資の返済が不安な中小企業向けに、資金繰り改善の支援
サービス(対企業)	0～5名	DX	DX
サービス(対企業)	0～5名	新規事業	事業再構築としてテイクアウト飲食店をOPENした
サービス(対企業)	0～5名	リモートによる顧客対応	提供するサービスのオンライン化

表 4: ウィズコロナの取り組み

(2) 原油高・物価高

- 原油高・物価高による現時点での経営への影響を示すのが図7である。

DI 値で見れば、全体で△71.6→△73.4で、現状の水準も低いうえに、さらなる悪化を見込むように、企業にとっての大きな課題となっている。業種で見れば、建設△82.7、製造業（消費財）△90.3、製造業（生産財）△89.1、商業（卸売・小売）△80.4と仕入の発生する業種の水準は低い。他方で、サービス（対企業）では影響なしと回答したのが39.3%おり、サービス業（対個人）（25.3%）も含め、他業種と比べて影響を受けておらず、価格転嫁の対応に差が出ている。

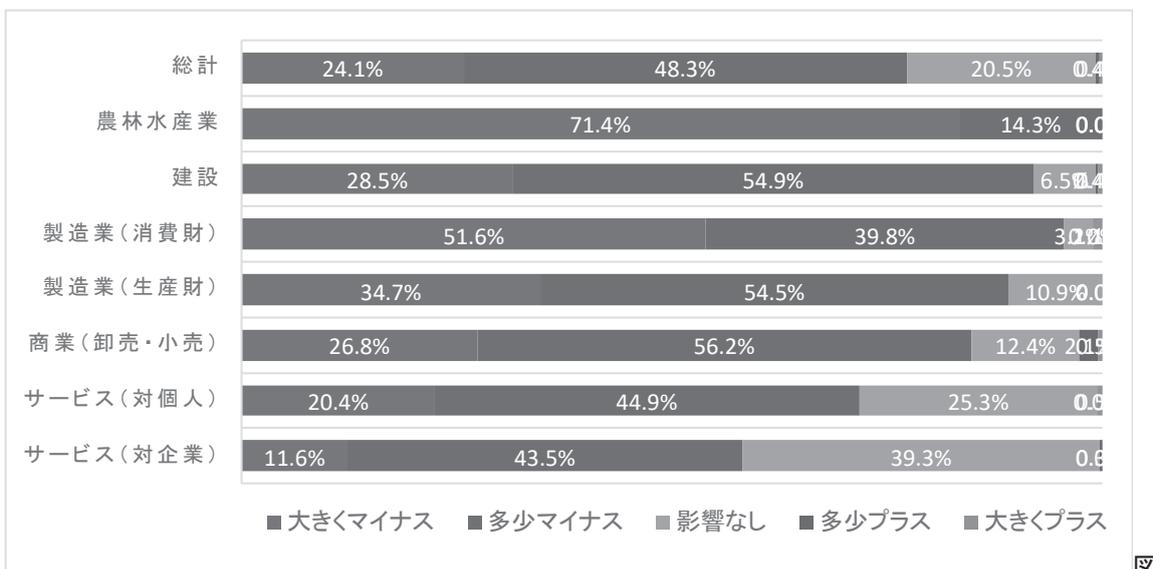


図7:原油高・物価高による影響(現時点)

- 原油高・物価高に対する価格転嫁の取り組みの状況について示したものが図8である。

全体でみてほぼ転嫁できたのが7.9%、一部転嫁できた31.5%で4割弱の事業者が価格転嫁を行えている。一方で、ほぼ転嫁できずと回答したのが19.6%、全く転嫁できずと回答したのが10.4%おり、3割弱の事業者で価格転嫁を行えていない。サービス業では、原油高・物価高の影響を他の業種よりも受けていないことをふまえ、価格転嫁を考えていない割合が他の業種よりも高い。

価格転嫁できている事業者の特徴として、自由記述欄や意見交換会で出された意見を踏まえると、「定期的な交渉を行っている」、「都度見積を出せる」、「価格の裏付けをもった交渉（運送費の明確化、材料価格のスライド）」、「客先への丁寧な説明をしている」、「価格転嫁できるだけの商品・サービスを提供する」ことがあげられる。価格交渉しにくい業種もあるだろうが、是非、価格転嫁に成功している事業者を参考にしていきたい。

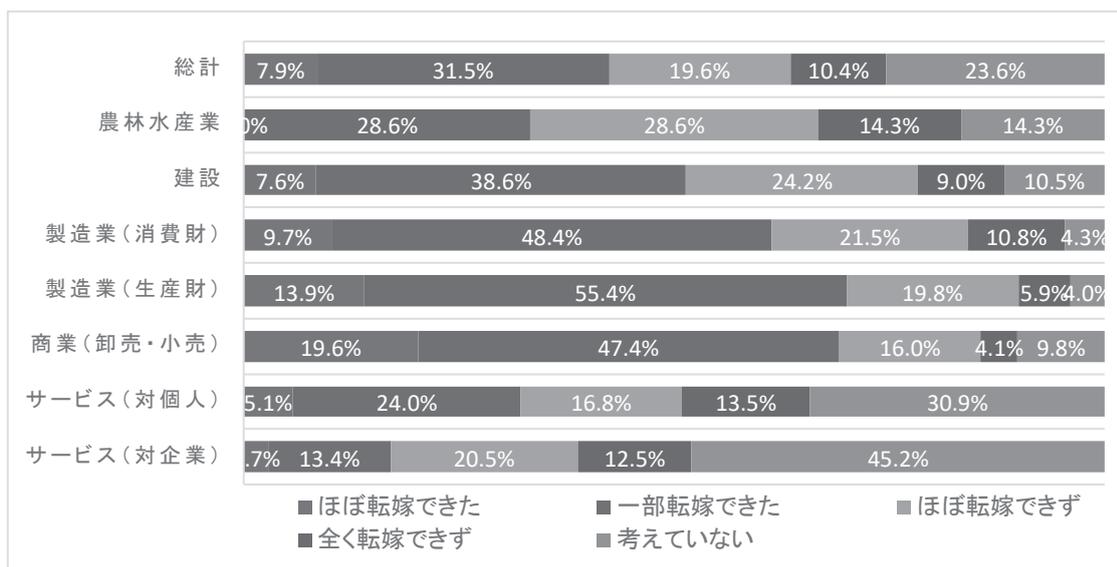


図 8: 価格転嫁の状況

次に、価格転嫁以外の取り組みとして、自由記述欄からピックアップしたのが下記のものである。

- ・経費節減（LED、自然エネルギー活用の検討、節電）
- ・業務の効率化（デジタルツールの活用）、生産性向上
- ・仕入先の見直し
- ・価格上昇前に仕入在庫を増やす
- ・高付加価値商品割合の向上
- ・海外への販売拡大

価格転嫁以外にも、原価低減、売上拡大策があるだろうから、こちらについても自社の取り組み状況について今一度見直してみるのがよいのではないだろうか。

### (3) 原材料不足・調達困難

- 原材料不足・調達困難による現時点での経営への影響を示したのが図 9 である。

DI 値でみれば全体では、 $\Delta 49.1 \rightarrow \Delta 51.5$  と悪影響状況が継続すると見込まれている。原油高・物価高よりも水準は低いものの、建設 $\Delta 63.9$ 、製造業（消費財） $\Delta 66.7$ 、製造業（生産財） $\Delta 71.3$  と原材料の不足により、自社の操業ができない、現場を動かさないということで、人手不足とともに原材料不足によって受注できない、出荷できない状況が続いていることを伺わせる。

原材料不足・調達困難に対する取り組みとしては、「在庫確保」、「仕入先見直し」、「代替品の提案」、「工期延長」がなされているという回答がみられた。

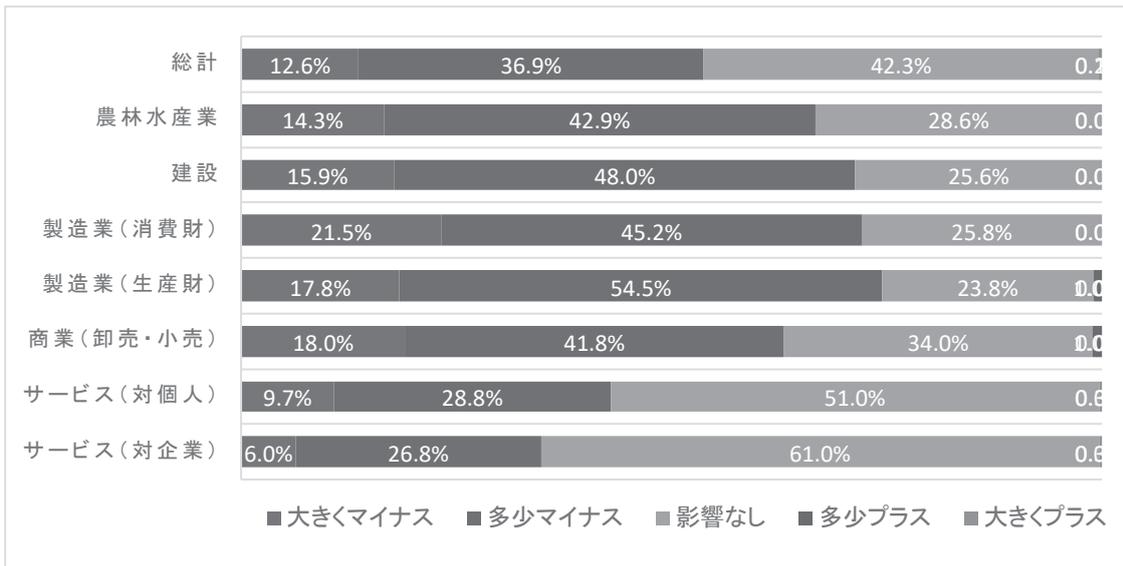


図 9: 原材料不足・調達困難による影響(現時点)

(4) 為替相場(円安)

- 為替相場(円安)による現時点での経営への影響を示したのが図 10 である

DI 値で見れば全体では、 $\Delta 31.7 \rightarrow \Delta 34.0$  で、悪影響が続くという見通しである。2023 年 1 月を過ぎて 1 ドル 130 円を切るようにはなっているものの、1 ドル 110 円の頃からすると円安状況であり、今後の推移を見守る必要がある。為替の影響が特に大きい業種が、製造業(消費財)( $\Delta 60.2$ )と商業(卸売・小売)( $\Delta 48.5$ )であり、輸入商材が大きく、価格転嫁をしにくいビジネスモデルの場合には影響を受けやすいといえる。

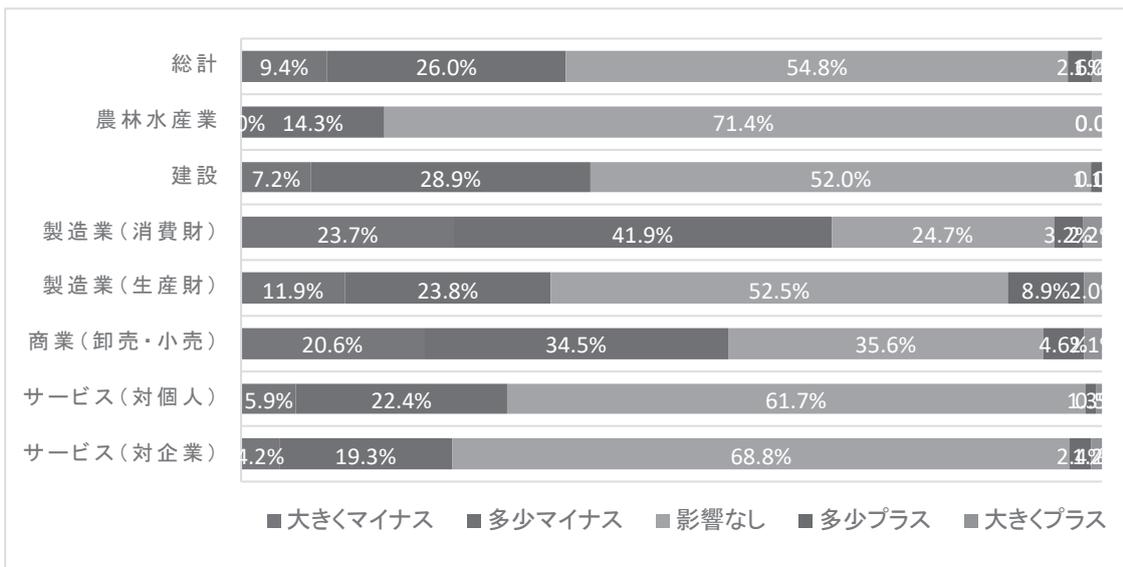


図 10: 為替相場(円安)による影響(現時点)

円安のマイナス面として、「ガソリン」、「電気代」、「海外から調達する部材」、「海外での加工」、「海外製品」、「半導体」、「小麦、洋菓子素材」「海外のクラウドサービス」

といったものが具体例として回答された。一部ではあるが、輸出業者にとっては、円安が追い風となっている。

円安の対策として下記のようなものが実践されているという回答があった。

- ・ドル建て取引を増やす
- ・インバウンド需要の復活に期待して事前に対策を行う
- ・越境ECサイトの活用により、輸出取引を増やす
- ・国産の部材調達に切り替え
- ・価格転嫁

円安の対策案として、参考にしていきたい。

#### (5) 最低賃金の改定(引上げ)

- 最低賃金の改定(引上げ)による現時点での経営への影響を示したのが図 11 である。

DI 値で見れば全体では、 $\Delta 35.6 \rightarrow \Delta 39.1$  で今後の影響が大きくなると見られている。業種別にみれば製造業(消費財)  $\Delta 44.1$ 、製造業(生産財)  $\Delta 36.6$ 、商業(卸売・小売)  $\Delta 40.2$  と平均より低水準であった。他方で、全体で影響なしと回答したのが 55.3%あり、すでに最低賃金以上で雇用している事業者にとって今回の最低賃金の引き上げが経営に与える影響はないと考えているようである。日本社会全体で賃上げに関するムードが高まるなか、厳しい環境のもとでも価格転嫁をはじめ収益改善を果たしながら賃上げをいかにしていくのかというのが大きな課題であろう。

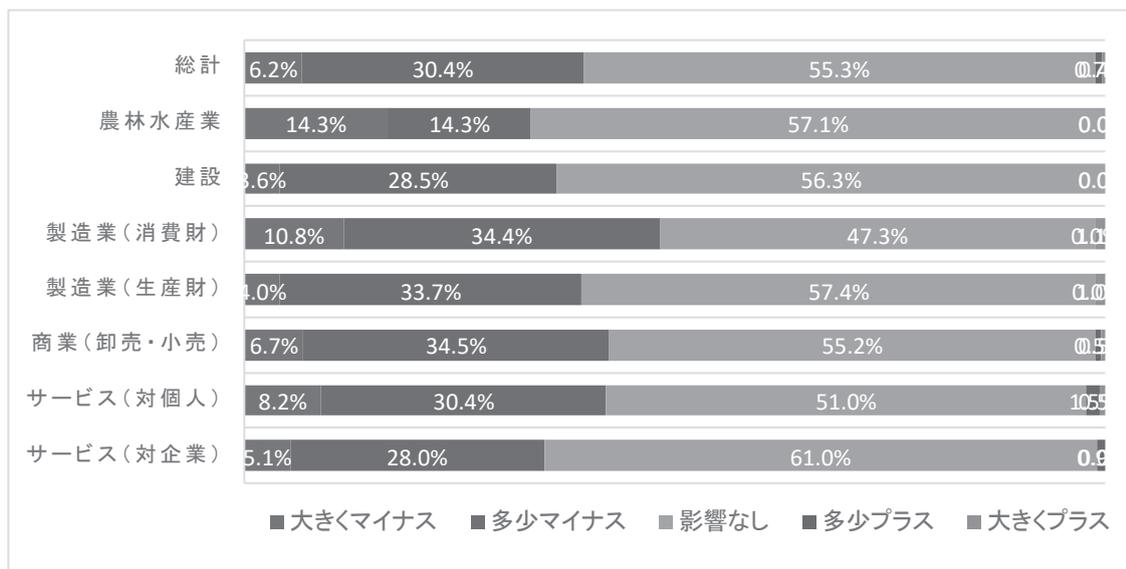


図 11: 最低賃金の改定(引上げ)による影響(現時点)

最低賃金の改定以外の課題として、「103 万(所得税の扶養)、130 万円の壁(社会保険)をどうするか」、「弊社は時間給の方へも賞与を支払っていたが、今後は時給を上げて年間総額を同じくらいにするか検討中」、「従業員からの昇給圧力。正社員の不満。」、「月 60 時間を超える時間外労働の割増賃金率の引上げ(25%→50%)の影響」があげられた。

人の課題の対応としては、「従業員教育」、「価格転嫁」を果たしながら、給与アップをしていくことになるだろうが、「最低賃金を上げる事で、全員の賃金アップも実行できた」（サービス（対個人））という回答もあった。

#### (6) 脱炭素(カーボンニュートラル)の要請

- 脱炭素(カーボンニュートラル)とは、「温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること」(環境省)である。

たとえば、下記のような事項に取り組むことがあげられる。

- ・再エネポテンシャルの最大活用による追加導入
- ・住宅・建築物の省エネ導入及び蓄電池等として活用可能なEV/PHEV/FCV活用
- ・再生可能エネルギー熱や未利用熱、カーボンニュートラル燃料の利用
- ・地域特性に応じたデジタル技術も活用した脱炭素化の取組
- ・資源循環の高度化(循環経済への移行)
- ・CO<sub>2</sub>排出実質ゼロの電気・熱・燃料の融通
- ・地域の自然資源等を生かした吸収源対策等

地球温暖化が自然環境に多大なる影響を及ぼすために温室効果ガス、すなわちCO<sub>2</sub>の排出を減らしていこうということである。おそらく、上記の取り組みを見れば、何を指しているのか理解できるかもしれないが、自社にどのような影響があるのかという観点からは、まだまだ遠い世界にある場合が多いのではないだろうか。そのような問題意識から脱炭素(カーボンニュートラル)に対する取り組み状況についての質問を行っている。

- 脱炭素(カーボンニュートラル)に対する取り組み状況を示したのが図12である。

全体で、脱炭素(カーボンニュートラル)に取り組んでいるのが8.0%で、取り組めていないので34.5%、よくわからないというのが25.3%あった。そもそもよくわからないという事業者や取り組めていない事業者に向けての勉強会や情報発信が必要であることを伺わせる調査結果となった。

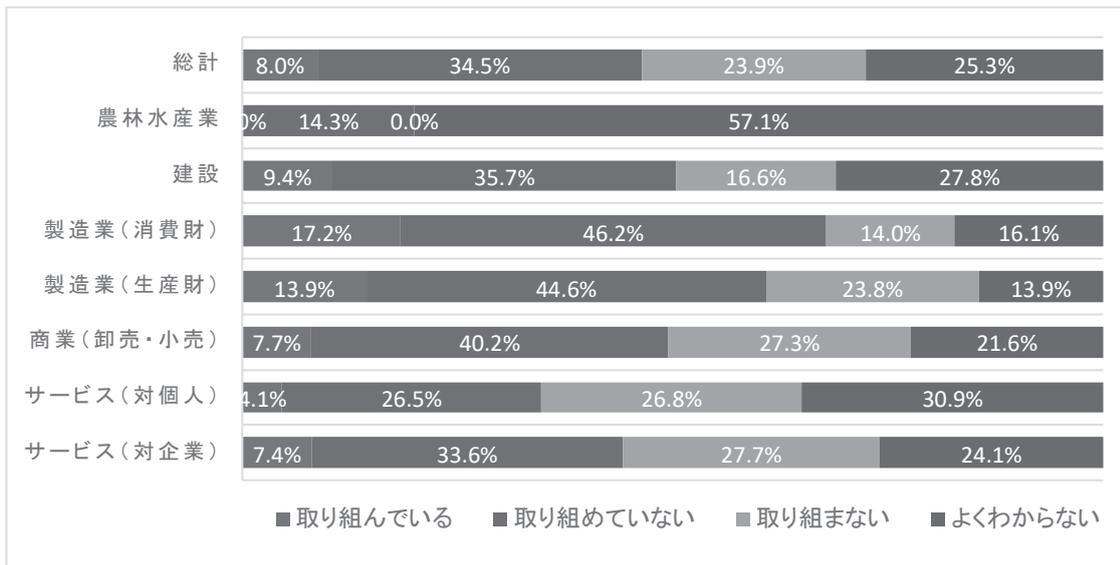


図 12: 脱炭素(カーボンニュートラル)に対する取り組み状況

- 脱炭素(カーボンニュートラル)による現時点での経営への影響を示したのが図 13 である。

DI 値で見れば全体では、 $\Delta 3.9 \rightarrow \Delta 5.4$  であり、大きな影響がある項目とはなっていない。最も影響があるのは製造業（消費財）で、 $\Delta 11.8 \rightarrow \Delta 19.4$  と今後のさらなる悪影響を見込む。典型的には CO2 排出量の少ない商品が要望されているといったことがあげられる。

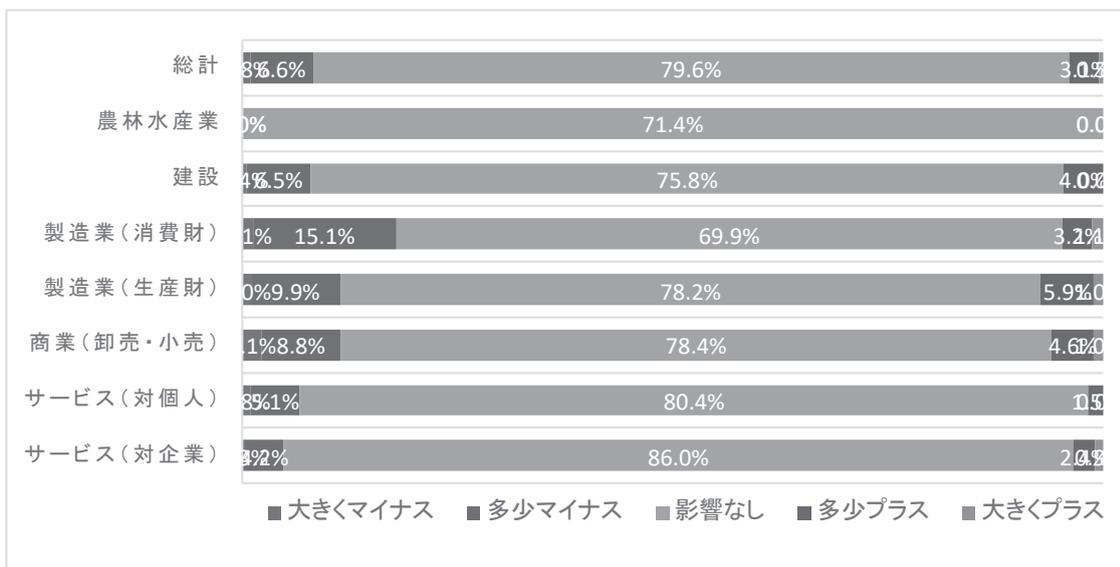


図 13: 脱炭素(カーボンニュートラル)による影響(現時点)

取り組みについては、「KEMS 取得（神戸環境マネジメントシステム）」、「エコアクション 21：環境省が定めた環境経営システムに関する第三者認証・登録制度」、「FSC 認証：Forest Stewardship Council（森林管理協議会）」、「太陽光発電」といったことがあげられた。

以上

# 企業訪問

## 「原油価格や原材料価格の高騰、原材料不足」についての影響と企業の対策

芸術文化観光専門職大学 専任講師 瓶内 栄作

### サマリと考察

今回の企業訪問では、BtoC でケーキ等菓子販売をする企業と、BtoB 向けオーダーマークの印刷や特殊印刷をする企業の2社を訪問した。両社とも、原材料のなかに輸入材料が多くあり、価格高騰や不足の影響を受けている。

価格転嫁については両社とも実現できている。値上げのタイミングには将来の値上げを想定して先行値上げする方法と、ある程度原価が上昇した後に、将来的な影響を避けるために事後的に値上げする方法がある。顧客に対しての交渉力が相当にないと、前者のように先行して値上げするというのは受け入れられにくい。

では、値上げを実現できていた両社ほどのような能力を有していたのか。3つのポイントが考えられる。1点目は、提供している製品・サービスの品質がもともと高く、潜在的な値上げ余力を有していることがある。2点目は、事前に設備投資や技術開発を十分に行っており、高付加価値化への素地を形成していたということがある。3点目は、従業員教育を着実に進めていた結果、価格交渉力が高いことがある。

3点とも、現状に至ってから対策がしうる内容ではない。従来の経営の中で、再投資をいかに実施していたが、「原油価格や原材料価格の高騰、原材料不足」に備えうるかどうかの成否を分けたのではないかと考えられる。

コロナ禍や原油価格や原材料価格の高騰、原材料不足は、負の側面が主体であり、多くの企業の経営環境を悪化させ、これまで蓄積した資本を棄損する結果となった。だが、数少ない光明として、強制的に企業が変革する機会を設定されたということがある。

コロナ禍前の環境であれば、価格交渉一つにとっても、取引先に交渉を持ち掛けるだけで、顧客から難色を示され、取引関係に影響を及ぼすかもしれないと考え、行動には至らないということがあった。ただ、数十パーセントも原材料等単価が高騰した状況においては、自社を維持するためになりふりを構えない状況であるために、価格交渉をせざるを得なかったということがある。思い切った交渉の結果、大幅な収益低下を防ぎ、今後の成長への道筋をつけられた。本調査においては、どのような環境下においても、自社を強くするための方策というのは存在をするのではないかと提示することができた。

## 株式会社レーブドゥシェフ（代表取締役 佐野靖夫氏）

### 企業概要

株式会社レーブドゥシェフは、神戸市垂水区に本社を有する洋菓子・焼き菓子製造販売業である。自社製造拠点、販売拠点としての名谷本店、北六甲店のほか、百貨店内などに複数の販売拠点を有する。

### 1. 原材料費等高騰、不足の影響

- ① どのような品目が上昇や不足したか（原油、原材料等）。  
成果の材料は輸入品が多く、全般的に影響を受けている。砂糖や小麦、パッケージ用の紙類をはじめ、乳製品、ゼラチン（海藻系）、乳製品などが主に値上がりした。材料だけでなく、製菓用の器具機械も輸入品が多く、円安の影響は多い。
- ② 上昇や不足の影響度合いはどの程度であったか。  
主要な品目は、仕入れ値が2～3割上昇している。特殊材料の中には値上がりが激しいものが多く、ゼラチン（海藻系）は3倍ほどになった。
- ③ 高騰の原因は何か（円安、国際不安、他国業者と比較しての買い負け等）。  
円安に加え、対中国での買い負けの影響もある。

### 2. 原材料費等高騰、不足による負荷を価格転嫁できたかどうか

- ① 価格転嫁の有無  
価格変更を行った
- ② 価格引き上げのタイミング  
将来の原材料費等の高騰を予測しながら、ある程度は先行して値上げするようにしている。
- ③ 価格引き上げの頻度  
毎月ではないが複数回実施している。
- ④ 価格引き上げ金額  
品質に見合った価格を意識して値上げしている。競合品と比較しても十分に価格競争力はあると認識している。

- ⑤ 価格引き上げ時の顧客の反応  
値上げ後においても、同品質であれば、他店より数割安い価格設定になっており、高所得の住民が多い地域では、安いと言われることがある。

### 3. 取り組み

- ① 原材料費等高騰、不足に対応するために、取り組んでいる（または既に取り組んだ）内容について  
従前より行っている、機械化を進めることで、生産性を向上させる
- ② 従前のどのような取り組みが、この物価高騰時に良い影響をおよぼしたか  
生産工程の自動化を行っている。人の手を使用する必要がない内容については、徹底的に機械化をして、生産効率を向上させている。人員は、味の改良やケーキの見栄えをよくする工程に配置するようにしている。  
基本的な工程を機械化すると、製菓の技量を培う機会がなくなるようにみえるが、職人が経験を積みたい場合は、特注品の製造を請け負うことで、技能を習得できるようにしている。

### 4. 将来予測

円安の進行など、ものの価格は引きあがる方向になる。ケーキについても、世の中からは無くならないが、今よりも購入の頻度は減って、よりぜいたく品化が進むかもしれない。

### 5. 考察

教育＝生産性向上、接客能力は、値上げ許容力に作用しているのではないかと考える。  
転職して帰ってきた人を受け入れることで採用をする（採用候補者を外部に保有する）  
値上げ許容力＝潜在的に安価であると顧客に認識してもらう力  
先行した設備投資  
その後の対応だけではなく、事前の様々な行動が功を奏した

以上

## 有限会社ビルボード（代表取締役社長 中務秀之氏）

### 企業概要

1980年に一般向けTシャツプリントで創業、世の中にあったユニフォーム店（工場の白衣等）の印刷下請けを始めるようになったのが創業の契機である。下請け元請けの比率は半々である。コロナ禍前は、下請けの比率が高かったが、コロナ禍において下請け受注が減ったなか、元受けを増やす努力をした結果、比率がそれぞれ50%になった。

さまざまな対象物に印刷しており、ユニフォーム、アパレルOEM、企業からの依頼を受けたり、生産財への特殊印刷などある。

### 1. 原材料費等高騰、不足の影響

#### ① どのような品目が上昇や不足したか（原油、原材料等）。

ユニフォームの場合は、ボディー（服）、ナイロンジャンパー等いろいろな服を扱う。材料や溶剤もいろいろ扱っている。環境負荷低減をねらい、アメリカから油性インクを仕入れていたが、コロナ禍で材料が入荷しなくなっただけでなく、価格が上がっている。また、ボディー（マーク印刷用の服）関係についても、入手困難になった。

#### ② 上昇や不足の影響度合いはどの程度であったか。

PP袋は30%、インクは20%以上、そのほか10%は上昇した材料がある。原材料費が下がっているものはない。国産インクは海外品と比較すると値上がり幅が低く、10%程度である。マーク印刷の対象となる服類は13-20%上昇した。そのうえで、なかなか入荷してこない状況である。

#### ③ 高騰の原因は何か（円安、国際不安、他国業者と比較しての買い負け等）。

円安の影響に加え、中国のゼロコロナ政策による生産停滞、コロナでの物流の停滞。

### 2. 原材料費等高騰、不足による負荷を価格転嫁できたかどうか

#### ① 価格転嫁の有無

値上げを実施した。

購買先を変更した。当初は従来、商社経由で材料類を買っていたが、一部材料を変更するとともに直接仕入れへ変更した。なかでもカナダの仕入れについては、直販をしている総代理店に行き交渉した。購買変更がなければ、原価は23%ほど上がっていた想定だが、2%ほどのコストダウン効果があり、原価高騰は21%程度にとまっている。

- ② 価格引き上げのタイミング  
最近（2022年10月）、値上げについて顧客に申し入れをして、受け入れられた。
- ③ 価格引き上げの頻度  
工賃に関しては、20年ぶりの値上げであった。
- ④ 価格引き上げ金額  
材料類が今より上昇しても吸収できるように、ある程度は将来を見越した値上げを実施した。今までの下請け型の受注であれば、価格は指値で顧客から提示され、変更の余地はなかったが、今回は比較的スムーズに受け入れられた。また当社が元請けの案件に関しては交渉の余地があった。
- ⑤ 価格引き上げ時の顧客の反応  
多くは提示した価格で引き受けていただいた。わずかに交渉になったところや、取引が減少したところもあるが、比率としては高くない。

### 3. 取り組み

- ① 原材料費等高騰、不足に対応するために、取り組んでいる（または既に取り組んだ）内容について  
仕入先の変更による原価改善をおこなった。その他、値上げを契機に資材の内訳を変更した（SDGsもあるので、代替PP袋等（トウモロコシ由来）にしようとしている）
- ② 従前のどのような取り組みが、この物価高騰時に良い影響をおよぼしたか  
指針書の活用を含めた社内教育を継続して行ってきた。また自らが実践して示すことも心掛けている。綿シャツしか扱っていなかった当時は、季節による需要変化により、冬は閑散期であったが、ナイロン素材に印刷する技術を習得してからは冬場でも受注が増えた。新技術への挑戦は、職人のやりがいにもつながる。  
2020年には、創業40周年のプランニングをしていたが、コロナ禍で中止となった。代替の取り組みをやろうとして、得意先様向けにマスクを作る取り組みをした。ただのマスクではなく、取引先のロゴを入れる、当社なりのオリジナルマスクを制作した。衛生面を担保する工夫も必要であったが、客からも電話や手紙が来る、大変好評な取り組みができた。

#### 4. 将来予測

昨今については、環境負荷に配慮しているという訴求の結果、新規受注につながっている当社のように高付加価値の印刷を取り組む同業者もあまりなく、経験のない特殊なプリント引き合いに対して「やってみましょうか」といえる事業者はそう多くない。試作するにしても、労働条件の厳格化により過度な残業ができないことから、開発検証にかけられる時間は少なくなっている。

これからユニフォームは 2 極化していくと考えている。作業着として汚れなければいいので安価に済ませたいというところと、広告宣伝としてみなして積極的に高単価化するところとある（例：デニムや天然素材の作業着）。後者を見るとまだ当業界にも成長性があるかもしれないと考えている。

また今後は、特殊素材への印刷技術を生かし、大手企業の生産財への印刷を増やすべくアピールして新しいスタイルの下請けを増やしていきたい。

外部環境が激変している状況において、我慢せず、価格を変えるべきだという気付きをくれたのが経営環境改善委員会であった。

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	人員削減		早期の財務体質改善のための、キャッシュフローの充実化
2	農林水産業		牡蠣の出来が悪く水揚げが下がってる。	
3	農林水産業	新事業の開拓		
4	農林水産業	規模拡大し、生産力UP		
5	建設	価格転嫁ときちんと追加を頂くこと		各人の自立と質の向上により、独立生産性を目指す
6	建設	コロナ禍でストップしていたお客さんが戻ってきた！		新分野で他社と差別化
7	建設		人員に合った受注活動への切り替えと人件費増	
8	建設		物価高騰	
9	建設	新規顧客獲得・IT機器導入	ウクライナ情勢や為替などの影響による輸入原料・商品の高騰 人材不足による外注費の増加	人手不足・人材不足をまず解消しないと、新たに実施したい事に遅れが生じてしまうことが一番の問題です。人材確保の為、労働環境改善を一番の力点と考えており、就業規則の見直しや、それに関わる設備投資を考えています。
10	建設			社員教育、研修
11	建設	お客様の選別	得意先の業況悪化に伴う出し渋り	
12	建設		原材料価格が20%ほど上昇したが、価格上昇前に受注していたため工事費に反映できていない。	今後2024年頃までは仕事量は増加傾向にあるが、その後を見据えて新規事業に取り組んでゆきたい。海外進出の可能性を調査してみる。
13	建設	顧客企業の好転による。営業力強化。	代表取締役の病気による	
14	建設		材料費や外注費の高騰	
15	建設	前期が少なかつただけ。		
16	建設			人材確保が一番の問題なので、求人活動に力を入れる
17	建設	計画提案に付加価値を見出しそれに伴う価格を計上することができた。各項手順及びスキルの見直しにより、作業効率の向上ができた。		技術継承が最重要問題であり、今後新卒生の獲得及び社員教育の構築を実施する必要がある。
18	建設	地元大手企業の常駐工事の獲得に成功。		人材育成と教育に向けた社内検定の確立と運用。社外認知度アップに向けた取り組みで人材確保につなげる。
19	建設	お客様を増やす。提案型営業		人材育成に力点を起きているが、業務多忙の中やはり人材育成や本人の学びが中途半端になっている。G- PDCAを常に意識し業務に取り込む
20	建設	冬場に多い冷蔵庫関係の受注増加		
21	建設	専門職に特化した別法人の立ち上げ		
22	建設		競争受注物件数の減少	現場作業での、あらゆる視点から見るビデオ教育を社内でも実施して、目で見る危険因子を画像で探り出す。人材を多能工として教育していく。
23	建設		コロナとウクライナ問題で商品の長納期化で客先の希望納期に間に合わず受注できない。	
24	建設		公共関係の仕事減少	
25	建設		小規模工事においても見積もり合わせが行われることで利益の確保が難しくなっている	
26	建設			長時間労働の抑制
27	建設		元請け会社の予算組み変更	新規展開に向けさらに定期採用、共育に力を入れていきます
28	建設	数は増えてきた兆し。材料入荷が始まり、一気に工事量が増えている。粗利を落としてでも、取りこぼしの無いようにする。	外注費の増大が原因となるが、数を増やすためこの路線をとっている。	スケジュールのIT化により、情報共有を行っている。更に深めて、顧客からの打診の拾いこぼしをなくす事で、当社の強みを活かすことを目指す。
29	建設		材料高騰	
30	建設			今後、新卒採用に取り組もうと考えています。
31	建設	大きい契約が入った		社員に研修を受けたい
32	建設	生産性の向上		
33	建設			物価上昇による仕入れ値が高くなって受注の変化がどうであるか心配である。対応策として付加価値の増大による顧客確保を目指す。
34	建設	まともな人数で、まともに売り上げを伸ばしたことによる。		新入社員研修、社員教育の強化
35	建設	営業力向上により契約率アップ		
36	建設		コロナで電子部品が入らない。	
37	建設		営業力	
38	建設	新商品の販路拡大実施中		
39	建設	資材・人件費などの高騰を世間的にも認知され始めたため。		中途採用、経験者採用の有無によりもつと受注できる可能性が広がる。

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
40	建設	ただ単に大型案件の落札があったため		建設業は、どこも人材難である。仕事はあっても以前の機動力が全くないので手が出せない。今後は仲間の業者との横連携をいかに強化していくかが大きなかだいとなる。
41	建設		どことなくの閉塞感や物価の高騰などから、世間一般の購買意欲の低下を感じる。	
42	建設	コロナの影響で止まっていた商材が動き出した。	先行投資の採用により人件費増	人材確保と人材を育成できる仕組み作り。管理者の育成、新規プロジェクト取組み時にプロジェクトメンバーを作り実行する組織を作る
43	建設		原材料価格アップによる顧客への価格アップからくる売り上げの減少が懸念される。	原材料の不足高騰に対してマイナスの影響が最小になるよう多方面への情報を入手することに力を注ぎたい。
44	建設	入札落札率増加		人材確保と社員教育が経営上の力点としており、その対応策として社内に新卒採用チームをつくり運用している。社員教育については経営計画書を基本とし環境整備を教育のひとつと捉え全社的に実践している。
45	建設	同業他社の弱体化(高齢化 後継者不足等)により、相対的に受注が増え、売上高増加につながっている。		2013年から第二創業に取り組み、現在は三分野(石 外構 土木)に派生している。ただ、分野が分散すると、利益率もまちまちなになるので、より儲かる分野に絞り、高付加価値化に焦点を当てていく。
46	建設		現場トラブルによるもの	
47	建設	新しい新規顧客への獲得開拓	材料費の高騰と品薄	人材確保、職人の確保のため営業を行う
48	建設			特になし
49	建設			商品開発
50	建設	売上原価の見直しを徹底した。		
51	建設	新分野へのとりくみ		
52	建設	お客様の状況が好転		営業力を高めて、仕事のグレードをもっと上げていきたい。
53	建設	売上げ増の特徴は、職人不足(特に大阪方面)により、全体仕事量は横ばいではあるが、職人の絶対数が足りない状態が続いているから。ただし材料費の高騰や外注職人の単価高騰による経費の増大により利益はあまり伸びていない。		人材確保に関して、現在の外国人実習生用の社員寮とは別に、新たに社員寮を設置したので、これまでよりも遠方の方々に求人を出し、人材確保につなげていきたい。
54	建設		建設業は入札受注で売上、利益率が大きくぶれます。電気代・燃料・資材・人件費の上昇により利益の圧迫があります。	自社の強みを把握し新たな一手を打ち出す。
55	建設	材料等の価格が高騰する中、弊社の見積もりもタイムリーに価格転嫁させること。(お客様には丁寧な説明をし、納得してもらう。材料屋さんのように一方的な値上げはしない。)	大型工事完了時、年度末(3月)に売り上げが上がり、それに伴って利益も出る。毎年その周期。	現在、ベテラン社員による5年未満の若手社員へ就業時間内でマンツーマン授業を実施している。また、人材確保においては各種企業説明会への参画、及び社員からの紹介を重点的に行っている。
56	建設			新人J育成
57	建設			新たな事業展開もできず競合他社に押されています。何とかせねばと思いつながら未だ取り組めていません。
58	建設			会社の立て直しをします。
59	建設		材料費の値上げ及び商品入荷遅れにより工事の遅れ	
60	建設	顧客の事業再構築の採択		
61	建設	取引先を増やしている		現在資金繰りが苦しいため、財務体質の強化が急務となっている。
62	建設		人手不足によるトラブル、ミスによる経費の増加	採用、人材定着の強化
63	建設		元請けの仕事量減少	
64	建設	前期に利益率の低い仕事があった関係で、利益が低かったこと。従業員の退職が相次いで、固定費が下がったこと。	例年、7、8、9月の売上が少ないのが課題になっている。11月～3月にかけて、それなりの受注量があるので、取り返せると見込んでいる。	若手～中間層の社員の退職が相次ぎ、若手社員の教育がうまく進展していない。2023年4月の来年度スタートまでに若手と一緒にキャリアアッププランを作成して、運用していきたい。
65	建設		材料費、人件費の増加がどこまで上昇するのか不透明	
66	建設			社員の資格所得(2級建築士・宅地建物取引士)、ファイナンシャルプランニングの提案
67	建設		現場の数量が減ったため	
68	建設		建設業なので、物件竣工年と未竣工年との売上の差	会社組織の再編成。基盤づくり
69	建設	集客増、成約率増		
70	建設	新規顧客の増加		人材育成の強化
71	建設	若手の育成		新規事業を始める

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
72	建設		材料費高騰分を売価転嫁できないから。転嫁した以上の金額を元請から値引かれるから	
73	建設	社内の若返り		若返りと理念経営
74	建設	販路拡大に向けて注力を注いでいなかったが、やってみた結果すぐに仕事が増えた。		これまでの状況に満足せず、新たなマーケットを確保するためにも新商品・サービスを開発する。
75	建設	人的リソースの拡大		人材の確保として採用サイトをつくり、SNSを強化。
76	建設		社員の離職	人材確保。経営陣の取り組み強化。労働環境整備。
77	建設	材料の値上げがありかつ、世間全体の物価が上がって、リフォーム等は後回しにされる傾向があると思われるが、客層のターゲットや自社の特徴のアピールなど工夫して、横ばいを維持できるように頑張ろうと思う。	物価高・材料の高騰	
78	建設		当方で提供している複数のサービスのうち原価率の高いサービスの提供がメインになってきていることが要因かと思います。	ここ2年ほどある分野の外注比率を高めようと試みていたが、仕事を任せられる安定感のある外注企業は少なく、売り上げと利益の増加には繋がらなかった。現状にあわせて、各サービスメニュー間のバランスの修正と外注しない業務の効率化で利益の確保・増加を目指していきたい。
79	建設			不動産会社を設立し、そこからの受注を柱にしていきたい。
80	建設	1件大きな仕事が入ったので		人材が足りておらず、スタッフが遅くまで働いている状態になってる。Aワーカーという建築の求職サイトで募集はしているがなかなかこない。
81	建設		個人様からの仕事内容量の減少。	
82	建設	昨年はコロナの影響があった為利益に影響があったが、今年はその分を考慮しても受注が安定していたので売上、利益が上がりました。		
83	建設			人材確保につきますが、現実的には相当厳しいです
84	建設	人材育成による生産性の向上と全体的な社内バランスの充実		コロナ融資の返済が始まり 財務強化が急ぐ 新規事業取り組みに際しての借入れの調整等
85	建設			求人強化
86	建設	自社施工にこだわり、外注費を押さえる言葉ができた。		社員の給与をいかに社員に理解してもらいながらアップして行くか
87	建設		外注で手伝いに来てもらうことが多いので、どうしても割高単価の人工になります。	簡単に同業者が増えやすい業界なので、その中での差別化を図ってます。いい加減な同業者が他府県から入って来て安かろう悪かろうの仕事で後で後悔をしているお客様が多いので、地元でいつでも呼びやすい業者を選ばないと後々大変な事になると言う事を常どう理解してもらえるかななどを課題として考えてます。
88	建設	新規顧客の獲得		
89	建設	昨年雇用した営業の種まきが今身を結びはじめています。		自身がマネージメントに専任できるように、業務を社員に任せていく。または任される人材を雇用していく。
90	建設		学校の大規模改修工事を取れなかったため	
91	建設			人材不足
92	建設	不動産事業部の設立		2024年の新卒採用開始
93	建設		資材高騰による価格競争	
94	建設			自分の右腕、左腕になりうる人材の育成に注力します！
95	建設	需要拡大に伴う正規従業員の採用		原価管理を強化し、適正価格の見直し、特に得意先への価格交渉が必要。
96	建設			社員教育、人材の確保
97	建設			人材教育の強化
98	建設			知名度アップに努める
99	建設	顧客数の増加。現在営業を行っている新分野の開拓、受注。		現在在籍している若手社員の教育、若手社員によるSNS等での情報発信を計画的に行い、組織力の向上と人材確保を並行して行っていく。
100	建設			新規開拓
101	建設		客先からの単価の改定による減少	新たな顧客の開拓を行う。
102	建設	現場件数の増加		コミュニケーションをとる
103	建設	昨年度の営業した結果お客が増えた		
104	建設	新業態へのチャレンジ		

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
105	建設	営業力強化		営業力強化
106	建設	新規事業に参入		
107	建設	非住宅分野への仲介取り組み		
108	建設		見積り時より請求時にコストアップしている	
109	建設			やらなければ本当にヤバイ
110	建設		ウッドショックによる木材等材料費の高騰が止まらない	新たに工務店の子会社として経営ノウハウの強化、新事業への参入
111	建設	協会会社の増加。取引業者が増えた		今年度12月に新規採用1名しましたので将来的には、右腕になっていただきたいので先ずは同友会の行事、具体的には、MG等の研修を一緒に受けて共に成長していきたい。
112	建設	他社との価格競争が少し緩和した		
113	建設		材料価格の高騰	人件費節約
114	建設			現状赤字経営なので、まずは自社案件の受注件数を増やし、利益を確保した上で人材の確保を行い育成していきたい。
115	建設		そもそもの瓦屋根の需要が減ったため。	需要が減ってきているが、どこに頼んでいいかわからないというのが現状おおいので、情報発信とロコミをしていくしかない。値段設定をしているがやってないような物なので、いかにわかってもらわうかが肝心。
116	建設	外注が増えた事による仕事量の増加		
117	建設	新規取引先の増加に加え、利益率アップを思い切った結果。		仕組みづくり、システム構築が必要。もう少し効率よくできると考えている。
118	建設	不動産会社と連携した提案		人材不足によりオーバーワークになりがちです。人材確保に力をいれていきた
119	建設	営業力のアップ、外注加工費のダウン		正社員の不足
120	建設		仕入価格高騰により販売価格のアップとお客様の予算との相違で契約不成立となる	
121	建設	自社の付加価値に金額を付けて粗利を増やした。		同友会の勉強会を活用し、数字に強い経営者を目指す。また、経営指針をスタッフと共有し、会社の結束力を高めることで生産力の増加を図る。
122	建設	営業努力 人員増加、強化		
123	建設	売上金額の大きい契約が取れたこと		まだ実施はできていない
124	建設	新規顧客数の増加		社員の確保
125	建設	社内スキルアップ、社内業務のマニュアル化より作業効率をアップ 外注先の拡大など		経営上の問題 人材不足と社内スキルの低さ、外注先の不足、借入増大による支払額の負担増 経営上の力点と対応策 人材確保、人材育成マニュアル化対応、外注先の追加確保、設備投資など
126	建設	営業の努力		
127	建設	前々期までは利益率を減少させて仕事を取っていたが、コロナからの資材価格高騰もあり利益確保を最優先事項に掲げて見積を作成し、施主様には今まで以上に懇切丁寧に見積内容を説明するように徹底。	主力商品である新築住宅の問い合わせ自体が減っているのが大きな理由。	問題: 人材を採用し教育する土壌がない事。経営指針書を作成していないので社内での意志統一が進んでいない。力点: 利益確保を一番に掲げる事。会社の設計図となる経営指針書作成に取り組む。人材を確保する為に給与の見直し等。
128	建設		昨年がここ数年の最高益だったため、今年以降は通常に戻る	
129	建設	自社力の発信をSNSなどを中心に強化した	コロナ等の影響もあり延期案件が続いたのと相見積もりが増えて競争に価格面も含めて厳しくなった点が重なった	
130	建設	社内での数字の共有と意識を上げる 取引先様へのフォロー		規模拡大に向けて地域、企業様参加型のイベント等で自社の福利厚生等をアピールしています。
131	建設		建築資材高騰による客足の鈍りを感じる 特に住宅リフォームの問い合わせが皆無に	新規顧客の開拓を模索しつつ OB顧客フォローも体制強化をし 受注に繋げていきたい
132	建設	中間業者を除き上位業者と直接取引を行った為		
133	建設	現状維持ではなく常に挑戦		管理体制の強化
134	建設	新規客獲得		職人不足
135	建設	自信を持って価格提示すること		人材不足→外注に頼む 営業が得意→全ての人と同じ目線で
136	建設		単価アップ等の顧客離れ 従業員の退職等	
137	建設			建築資材の効率的な購入により経費を抑える。 経験者の中途採用を行うことによって即戦力の確保を試みる。 安定した仕事量を確保できるよう顧客の新規獲得を目指す。
138	建設	営業増員による受注件数アップ、公共工事を始めとする高単価工事の受注		

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
139	建設	技術の向上による集客アップ	材料費の高騰	取引先の拡大
140	建設	新しい取引先の追加		若手の人材確保が今後必要となってくるのでそこを確保しながら新たな事業展開などを考える必要がある
141	建設	資材を増やして、新しい取引先と繋がれた事	現場はあるものの、単価が安かった為	右腕の確保 単価を上昇させたい  自分が現場に行かないようにしている。  新規取引先を探している
142	製造業(消費財)	定期的な受注が回復してきた。イベント等の仕事も徐々に増えて売り上げ増につながっている。来年に期待したい。		新たな分野での取り組みを全員で考え、実行して経営体質の強化を図りたい。
143	製造業(消費財)	付加価値の高い製品が売れた。製品単価の価格交渉がうまくできました。		(材料・人件費・電気)価格高騰を商品価格に転換できなければいけない。
144	製造業(消費財)	客数増加		仕入れ価格に伴う販売価格の改定
145	製造業(消費財)	新商品開発 新規顧客開拓(SNSの活用)		
146	製造業(消費財)			B to C 向けの新商品開発
147	製造業(消費財)		新型コロナだけでなく 原油高、物価高で経費や値上げできず、利益の減少が続いている	特になし
148	製造業(消費財)	価格転嫁と新ジャンル客開拓		
149	製造業(消費財)		得意先の業況悪化・廃業/ 原材料仕入れ高騰/ 行政の入札が年間に一回しかないの で価格見直しが出来ない/ 等々	
150	製造業(消費財)		原材料高騰の影響により生産見直しがより一層進んだ。	
151	製造業(消費財)		値上実施による数量ダウン	付加価値の高い商品開発をする。
152	製造業(消費財)		主原料の価格高騰があるが、まだ、価格転嫁ができていない。	
153	製造業(消費財)	季節変動		
154	製造業(消費財)	弊社は3、4、5月で年間の利益の半分を稼ぐのでシーズンを半期ごとで比べると増加するのは当たり前	弊社は巣ごもり需要と相性が良いので、人の動きが外に向かうと概況は悪くなる。また、仕入れ単価が増えている、価格に転嫁できたところで人々の財布のひもは固くなるので販売数は減るのは間違いない。	製造コストは上がる一方だが、時勢にあった必要なものを提供していく取り組みを無骨に継続し、多くの人に必要とされるべく会社を安定化させていく。
155	製造業(消費財)	観光業の当社は政府の旅行割クーポン利用の影響が大きい。		コロナで社員数も減少した。コロナ以降の製造数と社員数のバランスが取れていない。通常期に戻ると想定して採用からOJT教育までの計画と実行が重要。
156	製造業(消費財)	ECによる直販の強化		直販比率の向上、輸出の強化、様々な業種とコラボした新製品開発
157	製造業(消費財)	営業強化の継続		営業強化 採用活動強化
158	製造業(消費財)	値上げ	原価で上昇しないものがない(人・モノ・エネルギー)	機械導入・賃上げ・値上げ
159	製造業(消費財)	人件費や広告費の減少と卸販売の増加		
160	製造業(消費財)		原材料の高騰	資金繰り表の作成
161	製造業(消費財)	原材料費の高騰分の価格への転嫁	定期昇給ならびに諸手当の引き上げを実施するも、それをカバーできるだけの売上および粗利の獲得に至らなかった	人材採用が十分に出来ず、営業力に影響を与えている。
162	製造業(消費財)	新製品開発と、従来商品の価格アップ		
163	製造業(生産財)	設備投資の結果、生産性向上	減価償却費増加	今いる社員のスキルアップと人材確保
164	製造業(生産財)		メインのお客様受注が減少傾向にある。	
165	製造業(生産財)			デジタル化を進める
166	製造業(消費財)		各月の取引先数の変化は見られないが、1先あたりの受注額の減少が響き収益確保が厳しかった	
167	製造業(消費財)	時代に合った新商品の企画販売	コストアップと、原料の安定供給がうまくいっていない	単価に左右されず納得して発注してもらえる案件を年間通じて確保していく。 商品から会社が透けて見えるような「ちゃんとした」経営と「やるべきこと」としてはいけないこと」を考え行動に移さないといけない。
168	製造業(消費財)			商流に革新を起こし、エンドユーザーに近づく。
169	製造業(消費財)	新商品開発の努力		
170	製造業(消費財)		原材料費・水光熱費・燃料費・宅配運賃の増加などです。	社員の給料を上げていきたいが、会社の決算状況が悪くなる心配も頭をもたげる。
171	製造業(消費財)		景気悪化による工事案件の減少。	
172	製造業(消費財)			円安のタイミングを利用し、海外での顧客を増やす努力をしている。現在も、ベトナムでの展示会に出展中。あと、アメリカ(ハワイ)にも顧客を探すと、Jetroのプログラムに入り、アポ取りなどを計画中。
173	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
174	製造業(消費財)	食品の値上げに伴い、包材の値上げ受け入れと需要がました		環境対策装置の導入、設備の更新
175	製造業(消費財)	利益の出ない仕事はしない。結果よい仕事に集中できる。		差別化を図り、3年後に売上1.5倍を目指す。
176	製造業(消費財)	ライバル会社の倒産販売戦略を見直し、種類ごとに分けて、高単価と数量戦略を行った	他の屋根材の需要増加による粘土瓦の需要源。	内政化のため機械を導入した。
177	製造業(消費財)		景気回復の見通し悪化し広告に予算をかける顧客の減少。競合他社との値段競争。	競合他社との値段競争では不利な立場にあるためデザイン企画などの充実をはかり価格だけの競争にならないように取り組んでいます。またこれまでは取り組んでいなかったドローン機器による空撮サービスなど新規事業への展開を検討しています。
178	製造業(消費財)	新規販売価格の見直し	原材料の高騰	人材採用が困難
179	製造業(消費財)		原材料の高騰で、少しでも原材料の安い条件で仕入を前倒し発注で受注が減少	急激な円安進行に、エネルギー価格の上昇による影響による経営の圧迫。今のところ打つ手なし
180	製造業(消費財)		原材料の値上げが一番の要因。	需要が落ちてきているため付加価値のある新製品開発に力を注いでいます。
181	製造業(消費財)		値上による注文数減少	利益率は改善されているが、競合他社との価格差が出来てしまい、従来の取引先からの受注が激減しているため、展示会などに積極的に出展している
182	製造業(消費財)	新ブランド創設と、地道に足で稼ぐ営業がようやく売上に変わってきました。	全国規模で新施設の建設が減っている状態	地域を絞る、顧客の属性を絞る、商材の窓口を変える。この三拍子の作戦で直接繋がれる顧客を確保。そして地道だが継続的なアプローチを続ける。
183	製造業(消費財)	「まずはネット検索」という事が浸透してきて弊社がヒットする確率が上がっている。後は今年前半が売上・利益が悪かったので、後半は通常通りとしても前半よりは増加しているという構造		既存顧客からの受注が減ってきているのでネットショップ開設や新たな商品づくりを進めている。
184	製造業(消費財)		値上げ前に駆け込みにより、前倒しで購入されたから。仕入れに関しては、円安による仕入高騰のため、利益減少。	経営者自身の学び
185	製造業(消費財)	顧客の需要が戻ったことと、円安が後押しとなりました。単価改定により粗利率が上昇しました。		社内情報の取りまとめと活用が必須です。DX化が求められるとかがえています。
186	製造業(消費財)	直売・催事などが好調		人材を確保し、製造能力をあげ売上を伸ばしていきます。
187	製造業(消費財)		仕入れ材料価格の約5割の値上げ、役所等の発注の減少、取引先からの受注減少	取引先1軒当たりの売り上げ減少の為、新規顧客の開拓
188	製造業(消費財)	待ちの実店舗と逆張りの行くキッチンカーを来期実行		販路拡大(キッチンカー、卸売などの販売チャネルの拡大)業務マニュアルの見直し
189	製造業(消費財)		エネルギーコスト上昇、原料費上昇、運賃及びその他経費の増加	適正価格の維持(商品値上げ)
190	製造業(消費財)		商品の値上がりどドル高の為、輸出量がかなり減少している。	
191	製造業(消費財)	販売価格の転嫁と、表示の仕方を変えた		
192	製造業(消費財)	弊社は元々、7月~12月の下期の売上が上昇する。7月以降は夏休み、ハロウィン、ポジョレーヌーボー、クリスマスなどのイベントが影響する		自社サイトの製作、ロゴを作ったのブランディング
193	製造業(消費財)	社内の株の整理で経営がしやすくなる		
194	製造業(消費財)	人手不足による同業者が廃業しているため		社員教育により技術・生産性の向上
195	製造業(消費財)		人件費、一般経費、原材料の高騰	新規顧客の獲得により、安定経営に取り組む。それに伴う新商品の開発提案が必須と考える。
196	製造業(消費財)			仕事は忙しいが利益が出ていない状況です。付加価値を増やし、値上げ、利益率アップに取り組んでいます。
197	製造業(消費財)		販売力・企画力の低下です。	
198	製造業(消費財)	営業力強化	為替変動による原価の急高騰で販売価格が追いつかない	原価の高騰を販売価格にのせれるようにする。
199	製造業(消費財)	競合他社の不幸があったためその分のシェアをとれた事。	動力費、原材料の高騰、容器包装代の増加	
200	製造業(消費財)	他者にはないオリジナルの商品を製造しており、そのインパクトと独自性を武器に営業及び商談会など来季は積極的にやっていく予定です。それに伴い販路を拡大するとともに、デパートや百貨店など、比較的大きな受注を獲得していきたいと考えております。		経営上の問題は、弊所商品の市場性の薄さが課題であります。市場は自ら作っていくのだと心得て、現在商談会や物産展など積極的に参加し、新規顧客を増やし、認知を広げている段階です。

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
201	製造業(生産財)		部品の入荷遅れ、原材料価格上昇、エネルギー価格の上昇により売上利益ともに圧迫	営業力強化
202	製造業(生産財)		世界的な部品供給不足により客先の生産減従業員離職	営業力の向上
203	製造業(生産財)		製品製造に直接関わる材料仕入(鉄・鋳物・鍛造材)から、関節に関わる、工具・砥石・油類まで、全てのカテゴリーで価格が上がっている。 特に、電気代の暴騰は、最も大きな経営課題であり、国家をあげての抜本的、かつ、効果的なスピード感ある対応を折っています。	2022年中に人材育成制度を確立し、全社員さんの短期目標・中期目標から、人生全体におけるキャリアアップを考える機会を提供し、仕事、研修等の多くの資源から、更なる成長を実現することで、より以上の顧客満足実現に繋げる。
204	製造業(生産財)		光熱費をはじめ、材料、消耗品の全てが値上がりしています。 売値の上昇により仕入れ費の増加ペースの方が大きい。	経営をとりまく環境は円安をはじめ大きく変わっているが、社内の環境はじめ意識は変わらず採算は悪化している。
205	製造業(生産財)		利益率の悪い受注と製品のトラブルの発生の為	将来ビジョンが描けない為、社内共有が出来てない。問題に対し場当たり的な処理になっている。
206	製造業(生産財)	新商品の取り組み		
207	製造業(生産財)	主要顧客の特需があるため		
208	製造業(生産財)	発注システムが順調		
209	製造業(生産財)	コロナ反動		システム化
210	製造業(生産財)	見積価格と原価計算を照合し、材料価格の上昇を価格転嫁。		原価管理の仕組みを強化する
211	製造業(生産財)		人員不足による売上の減少、外注費の増加による利益の減少	
212	製造業(生産財)		得意先の廃業により、永年継続していた仕事が無くなった	
213	製造業(生産財)		為替の急激な変動。市販電装品の納期が1年近く掛かり、早めに注文を貰ったが(受注時1\$=¥120)、仕入れ組立納入時に1\$=¥140となり、海外調達分の差額分が持ち出しとなり利益が減少している。	
214	製造業(生産財)		燃料費・仕入れ材料・電気代の高騰の為	
215	製造業(生産財)	客数?単価×リピート=売上 の各ポイントを底上げ		
216	製造業(生産財)	海外新市場の開拓が功を奏したと思われま		DXを利用して顧客にニーズの的確な把握に努めたい。
217	製造業(生産財)	ホームページ等販促活動の結実		Webサービス会社との提携で情報力を強化している。低価格製品を近日中に発表予定。
218	製造業(生産財)	設備投資の結果、生産性向上	減価償却費増加	今いる社員のスキルアップと人材確保
219	製造業(生産財)		メインのお客様受注が減少傾向にある。	
220	製造業(生産財)			デジタル化を進める
221	製造業(生産財)		材料(半導体)不足で完成品が出来ないため。	新しい分野に挑戦する
222	製造業(生産財)		原材料水道光熱費の高騰	原材料、水道光熱費の高騰に対し価格転換を来年度実施
223	製造業(生産財)	新規顧客開拓		
224	製造業(生産財)	今年8月に全社に対して価格改定を実現しました。電線の供給ひっ迫感があるので、お客様に対して強気の営業が出来ます。		
225	製造業(生産財)	新製品の開発		既存のお客様からの要望に対応できる商品開発
226	製造業(生産財)		お客様の業績不振、部材入荷できず仕掛り増、電気代・材料費・油・工具値上がり、競争激化で価格競争、価格転嫁可能は一部、人材採用教育投資継続、設備投資継続	
227	製造業(生産財)			社員教育の徹底
228	製造業(生産財)	今年の夏から来年の夏頃までの特需があるため		後継者問題
229	製造業(生産財)	新規開拓で客数増	なし	付加価値を高める
230	製造業(生産財)	営業		
231	製造業(生産財)			機械化促進、人材確保
232	製造業(生産財)	原価は上がったが、原価、売価共に価格転嫁したため		
233	製造業(生産財)	5~9月が悪すぎた、在庫調整が終わり元に戻りつつある	客先の在庫調整の為	
234	製造業(生産財)	顧客の受注拡大による、当社への発注量増加、原価アップの価格転嫁実施、海外調達の拡大		エンジニアの確保

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
235	製造業(生産財)	新製品の開発		
236	製造業(生産財)	製造原価の高騰などありますが、売上単価を上げたため		
237	製造業(生産財)			経営上の問題は、中国の先鋭化により様々なリスクが今後生じる可能性あり。それに伴い、一足飛びにはいかないが、日本工場が中国に頼らないサプライチェーンを少しずつ構築していく必要がある。
238	製造業(生産財)	他社廃業、生産中止により受注増		
239	製造業(生産財)		取引先の内製化の拡大・材料費、燃料費等の高騰	
240	製造業(生産財)			営業に注力
241	製造業(生産財)	新規顧客の獲得に成功。さらに引き合いが増えてきている。特に同業者の廃業や事業の縮小(承継問題)による影響が大きく、関東圏からの受注が増えている。		既存事業を安定化することが最優先。新規顧客の獲得と設備化の促進をする。新事業を発足させ、研究開発に注力していく。
242	製造業(生産財)		原価の上昇(材料・副資材・エネルギーすべて)	今年立ち上げた機械加工工業による付加価値の増大と7月に立ち上げた鍛造プロセスによる生産性の向上とコスト競争力の強化を図り、新規顧客の獲得と経営の安定化を図る。
243	製造業(生産財)	設備投資の実施で付加価値を増大、それを武器に新規顧客の獲得を目指します。		仕入れ単価の上昇が止まらないが部分的に価格転嫁していき自社負担の軽減をしている。熟練技術者のみ対象で求人募集をしている
244	製造業(生産財)		人材の退社による生産力低下に加え、部材調達の見通しがつかない事が大きな要因。受注減少はこの為。	自動化およびデジタル化促進と雇用。
245	製造業(生産財)		資材費の高騰	
246	製造業(生産財)	付加価値の高い仕事を受注するように意識している。		
247	製造業(生産財)	地道な競合との競り勝ち		社員20名体制、平均年齢45歳以下を目指す。
248	製造業(生産財)	価格転嫁、客先各社業績好調のため		
249	製造業(生産財)			利益が出ない 人手不足であるのに人件費が高くパフォーマンスが悪い
250	製造業(生産財)	新規顧客の開拓		利益率の向上
251	製造業(生産財)	見積もり単価のアップ 生産スピードのアップ		
252	製造業(生産財)	2年ほど前から、新分野への新規開拓を行って来て、ここにきて、受注に繋がってきた		製作力の強化と品質の安定化 ISO9001を習得した
253	製造業(生産財)	営業先の取引増加、新規開拓、社内工程の見直し(作業の一部パート化)		管理職クラスの人材不足のため、社内教育が必要。また、既存顧客とのパイプ強化と並行して新規開拓も必要のため、営業人材の確保も必要。設備投資も必要だが人材への投資を促進していきたい。
254	製造業(生産財)	客先が在庫を確保する方針に変わったため、営業力強化に務めた。		新規営業と考えていたが、得意先の受注が増えたので人材確保と設備投資を力点とする。
255	製造業(生産財)	単価の値上げの実行 社内生産性アップ(製作方案改善)		従来通り、販路及び協力関係を結べる会社を開拓
256	製造業(生産財)	客先の新製品の受注が増えてきたため		
257	製造業(生産財)			ネットからの問い合わせを増やすためにHPなど強化
258	製造業(生産財)		大手メーカーの半導体不足により弊社製品にストップがかかったため。	
259	製造業(生産財)	加工単価の上昇		
260	製造業(生産財)	退職者が多かったのと、生産性が向上した。		人材確保、新卒採用
261	製造業(生産財)		単純に受注量の減少	人材不足が加速しているが、幸いにも人材には今のところ困っていない。今のスタッフを100%生かせるように、経営者自ら人材教育について勉強していきます。
262	製造業(生産財)	新規開拓を中心に営業を実施していた為	競合見積が増加し、価格勝負になった為	社員教育で付加価値の重要性を理解してもらおう。その上で各営業の価格設定の仕方を見直す。事業範囲を広げているので、絞り込みを行う。
263	製造業(生産財)	新工場の稼働		中途採用、社員のセミナー参加、新工場建設、

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
264	製造業(生産財)	経営計画をたて、月次資料の分析を幹部を交えて行い情報共有。紹介で新規顧客案件が増えた。		営業力強化(商社との関係強化)、リーダー育成の勉強会を継続する。
265	製造業(生産財)			人材育成、ネットワーク強化、技術力強化
266	製造業(生産財)			1つ1つの工事、製作物に対し言われるがままではなく、付加価値になりえる提案やサービスの提供。 設立してままだらないので、質の高い会議に注目し現在組織づくりに力をいれている。
267	製造業(生産財)	安定した物量	コロナ禍による需要減、材料高	補助金活用による、設備投資で品質安定化と生産性向上を狙う
268	製造業(生産財)		原材料費が増加しているにもかかわらず、単価が変わらず売上げが横ばいのため。	製品単価を上げる。
269	商業(卸売・小売)	ホームページ、web販売に注力したい	円安による輸入材料コストアップ、販売価格を競合他社との相見積もりで顧客に転嫁しにくい。	組織の高齢化、若手社員を確保したいが確保できるだけの余力が無い
270	商業(卸売・小売)	販路拡大	原材料費や仕入れ単価のアップ	
271	商業(卸売・小売)	新規顧客の増加、値上げによる売上増額		営業活動を強化し新規顧客を増やしながら利益率も良くしてゆく。
272	商業(卸売・小売)		店舗改装のため閉店している店舗があるため	
273	商業(卸売・小売)		順調に伸びていたノートパソコンの需要が減少した	
274	商業(卸売・小売)		戦争による値上げで書籍や雑誌にまでお金が出らない	本業に腰を入れつつ、理念に合致する他商材を入れる
275	商業(卸売・小売)			神姫バスに広告いれました
276	商業(卸売・小売)	コロナによる自粛解除につきる		本業のてこ入れ(2019年度ベースに戻す)・新規事業の黒字化
277	商業(卸売・小売)	コロナが収束に向かっている		新規事業の開拓
278	商業(卸売・小売)	2021年10月に設備投資をおこなった事業が、ようやく成長してきたため。		
279	商業(卸売・小売)	ブランド強化		
280	商業(卸売・小売)	独自の企業文化コアバリュー経営にとり、組織活性化+DXドリブンでコスト減。2020年2021年は雇用調整金の活用で経常利益最大化したため2022年比でみると経常利益は減少。営業利益は増益を継続中。		業界を底上げするために開発した特許技術の実用化に向けた研究開発
281	商業(卸売・小売)	円安		
282	商業(卸売・小売)	新規開拓	主要なお客様の売上げ減少	
283	商業(卸売・小売)	値上げによるもの	人材不足	
284	商業(卸売・小売)			整備士が少ないので増やしたい。整備売り上げの強化。人手不足。
285	商業(卸売・小売)	販売方法の工夫	コロナ禍での先々の心配から購入控えの雰囲気が残っている	価格競争に巻き込まれない為にも付加価値のある商品作りを進めています
286	商業(卸売・小売)	コロナ自粛ムードの解除による外食での酒類消費量増加		経営指針を軸として、社員の意識向上を図ること
287	商業(卸売・小売)		ゼロエネ住宅のニーズの高まり	
288	商業(卸売・小売)	飲食店様向けの売上が回復してきた		
289	商業(卸売・小売)	2022年に2回の価格修正があり価格転嫁に向けた動きが成立しているため		本業から派生する関連業務の囲い込みと内製化
290	商業(卸売・小売)		円安不景気への警戒感からか売上数量、客数は増加しているのに売上単価、客単価がダウン、本来利益を生む単価の高い商品を昨年以上に仕入れるもそのあたりが丸残り。来店客増を狙って広告費等の経費はかけていたので、その分収益が悪化している。	量販やネットで買って失敗した人を自社の顧客にする。安いものから高額品までを揃え、比較して客単価を上げていく。
291	商業(卸売・小売)		仕入単価の値上げが続き、利益減少が止まらない	
292	商業(卸売・小売)	新規顧客の獲得	業種によると思いますが 既存顧客だけに頼っていることで やむなく顧客が無くなっていき 売上 利益の減少につながっていくと考えるので 新規獲得を目指して営業活動をするのも 1つだと思います	これからの どの業種も人員不足及び事業継承が困難な 会社が増えていく時代なので 当社としても客先に安心して注文をして頂けるように 設備投資をする事で これからのニーズに応えられるように動いています
293	商業(卸売・小売)	コロナ禍が一段落し本来の需要に戻りつつあるため。逆にいえばこの2年が異常事態。		
294	商業(卸売・小売)	社員の成長。グループ化での横の繋がりおける情報共有での売上増。新商品群販路開拓における受注増。		平均年齢の上昇 既存業務での若手の成長できる環境づくり、経験値の高い社員による新事業(業務)へのチャレンジ
295	商業(卸売・小売)		商品が入りにくい。 発注数の下落	

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
296	商業(卸売・小売)	シーズン商品(冬用タイヤ)の夏期からのアプローチをすすめ、10、11月と成果が表れた。	11、12月に例年ピークを迎えるため、上期は下期対比でボリューム不足となる。	閑散期の内に社員教育に取り組みたい。
297	商業(卸売・小売)	人件費削減		お客様に選ばれる理由が弱くなっている感じが漂っているので、強味を明確にし、強く売り出し購買欲求とともにお客様をひきつけるような取り組みをしたい
298	商業(卸売・小売)	新規開拓営業	原材料費の高騰(現在の値上げの影響ではない)	
299	商業(卸売・小売)	一日一日の積み重ね		
300	商業(卸売・小売)	価格転嫁がうまくいった		新規事業については、様々な取り組みを行っている。
301	商業(卸売・小売)	各種商品の値上げ依頼による	顧客による価格の安い企業探しが始まっている	
302	商業(卸売・小売)	コロナが明けてその反動		
303	商業(卸売・小売)	コロナの影響が減少した	季節性による	
304	商業(卸売・小売)	オフィス需要の回復、半導体不足の大幅解消、新製品の取扱開始		
305	商業(卸売・小売)		集中購買システムが更新され、有無を言わず、受注が消滅した。	
306	商業(卸売・小売)	第二創業(コンサル業)が好調		雇用(営業社員)
307	商業(卸売・小売)	仕入れ価格の上昇と円安により販売価格を1.5倍まで上昇させた結果、売上はアップとなっている	価格決定権をいただいているため販売価格は上げられているが、販売個数は昨対で悪化。結果、売上は昨対よりアップとなったものの粗利益および営業利益は減少となっている	
308	商業(卸売・小売)	経営改善計画の打ち出し。経営コンサルタントの導入による会社体質改善実施。		
309	商業(卸売・小売)			自社の強みを更に
310	商業(卸売・小売)	メーカー値上げに伴う利益率の改善に着手できた		ようやく新規採用が出来る経営状態になってきた
311	商業(卸売・小売)	高単価商品の提案のみに特化した為		
312	商業(卸売・小売)		営業の退職。	
313	商業(卸売・小売)	新商品開発の努力、DX化による販路開拓	円安による仕入額や水道光熱費の上昇、最低賃金改定による人件費増	DX化による商品提供方法の改善による競合他社との差別化(付加価値増大)や潜在顧客の発掘に取り組むことで、収益増加を狙う。
314	商業(卸売・小売)	追加開発、新規商材販売		新事務所開設、IT人材育成、サービスのブランディングと広報
315	商業(卸売・小売)	売上単価の改善		
316	商業(卸売・小売)	前々期より計画的に不足商材を中心に発注継続し、通常在庫数の2.5倍にした		
317	商業(卸売・小売)		仕入商品の価格上昇(100%価格転嫁できていない)、輸入経費等間接経費の上昇・高止まり、運搬費等経費の上昇	中期スパンで、現状の顧客の繁閑に左右されない新規・新分野での商売の創出・構築が必要だが、喫緊の課題(仕入れ商品の価格上昇(頻繁)への対応、仕入れ形態の変化、顧客への価格転嫁)に追われ、なかなか取り組めていないのが現状。
318	商業(卸売・小売)	利益増の要因:ライバルがいない市場と自社の強みを活かした新しい事業定義。		
319	商業(卸売・小売)		仕入価格の上昇分を売上価格の転嫁をしきれていない。国内需要の上向きに少し時間がかかっている一今後の展望に期待	経営を継続する限りは儲け(利益)を出すことは経営者として使命であるが「何のために経営をしているのか」と時おり原点回帰し、お客様をはじめ携わるすべての方々はもちろん、地域や社会のためにも少しでもお役立ち、貢献することの実践も大事ではないか。
320	商業(卸売・小売)		精肉小売はコロナ禍の昨年(2021年)で緊急事態宣言などで飲食店が閉めていたので売上上昇のピークであったと考えています。今年はそう言った特需もなく、昨年までであった地域振興券もなく、ここにきて物価上昇で消費が冷めているように感じます。仕入れ原価の上昇、従業員賃金の上昇などもあり、値上げはしているものの売上・利益ともに減少しています。	一人一人の意識と技術の向上により生産性を上げて人員を少し減らしていきたいと考えている。
321	商業(卸売・小売)	既存客のフォロー。スポーツ大会への新規出店	来店客数が減った。客単価アップに苦戦	売上減少により、事業の継続が困難になりつつある。売り上げをあげるために既存顧客のフォローに徹する
322	商業(卸売・小売)			第二創業
323	商業(卸売・小売)	SNSに力を入れる	競合による価格競争	SNSなど広告力の強化
324	商業(卸売・小売)	開発した自社商品の売れ行き好調	スポーツ用品の販売が17月よりも7月~12月の方が少ない。季節指数。	

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
325	商業(卸売・小売)		市場が納期の遅れ等の影響もあり、停滞気味な中、その流れに乗ってしまっています。	
326	商業(卸売・小売)	幸せに働くことで効率化が生まれ、顧客サービスも愛が生まれ感動され単価があがった		社員教育 リーダー育成に力をいれたい
327	商業(卸売・小売)			付加価値(商品・サービス)を明確にすることで、方針が明確化され商圏が絞られ進捗管理もしやすくなることを目指している。
328	商業(卸売・小売)	売上重視から利益重視。卸売り(仕入れ販売から自社製品の製造、販売体制に)		自社商品の開発とブランド力のアップ
329	商業(卸売・小売)		営業形態の変化	
330	商業(卸売・小売)	新事業		
331	商業(卸売・小売)		得意先の売上・利益が減少傾向	第2創業すべく再構築中
332	商業(卸売・小売)		ウッドショック 円安 物価高騰	
333	商業(卸売・小売)		営業力が低く、新規顧客を獲得できていない	営業を強化することで自社のサービスをお客様にアピールし売上利益を確保する
334	商業(卸売・小売)		材料販売では需要の低下が一段と進む。工事では、取引先の受注が難航している。	販売は、売り先の変化、売り方の変化、これをECサイトで行おうとしている。人員は揃い、あとはECサイトを作るだけ。工事では、思うように受注できていないが、まとまった規模の工事も予定しており、そこに集中したい。
335	商業(卸売・小売)		通販なので昨年はコロナの影響で最高売上でしたが徐々にコロナ前に戻って来ました	従来から付加価値を重視して来ましたが更なる付加価値増加に特化したいと思います。
336	商業(卸売・小売)	利益率を上げるようにしてる		
337	商業(卸売・小売)		来店者の減少により、販売実績が低調。イベント費用が増大。	
338	商業(卸売・小売)		去年取り扱いメーカーが1社減ったため、その1社分の売上が減少したため。	
339	商業(卸売・小売)		コロナでの外出自粛が減り、おうち消費が減った	
340	商業(卸売・小売)		仕入れ価格の高騰 販売価格に100%反映できていない	
341	商業(卸売・小売)		資材のコストアップと資材生産工業の減少	取引生産工場協力企画で新たな販売先確保を強化していく
342	商業(卸売・小売)		上記の通り	がんばります。
343	商業(卸売・小売)		原材料が高価格で推移している中での急激な価格の下落があり、在庫評価損の発生	機械化促進と社員教育を平行して進めていく事で、生産性の向上だけでなく社内基盤の強化につながるので少しずつでも取り組み続ける。
344	商業(卸売・小売)		従業員の育成がうまくいっていない	
345	商業(卸売・小売)		輸入メインの為、円安によって原価がアップし、その一部を価格転嫁したところ、販売台数が減少した。 原価高騰に加えて販売台数が減少し、経常利益が減少した。	円安ドル高による原価高騰。早急に事業再構築が必要な状況。 輸入商社であったため、輸出にも力を入れバランスを取ると共に、新事業の立ち上げを急ぐ。
346	商業(卸売・小売)		スーツの営業、販売しているのですが、リモートで着る機会が減り、需要が大幅に減り、時代が変化している	月よっての売上の変動があるので、安定材料を探すために、中学校の統一制服のメーカーに参加したり、取引先様のユニフォームを手掛けたり対応している
347	商業(卸売・小売)	在庫過多のため仕入が少なかった。	中国ロックダウン等の影響により仕入が滞ったため商品アイテム数が減った。	現在注力しているターゲットに加えて新たなターゲットを探す
348	商業(卸売・小売)	直売拡大により、単価アップ		1.販売力が弱い→広告をうつ、個人客を増やす 2.新規開拓が難しい→営業方針と戦略を立案 3.円安で仕入れ値高く利益率減少→値上げ
349	商業(卸売・小売)		競合店出店の影響大。食品の大幅値上げにより、買い上げ点数減。パート、アルバイトの人員費、光熱費等がアップしたことによる、経費増大。	
350	商業(卸売・小売)		物価の高騰により顧客の購買力の低下と仕入れ価格のコストアップの先止まりが見えない現状	
351	商業(卸売・小売)		仕入原価高騰に対して得意先に転換できていない	
352	商業(卸売・小売)	販売金額を全体的に上げる努力を社内で徹底的に改善		社員教育の効率化を強化すること
353	商業(卸売・小売)	海外への販路が出来た事による同業他社と競わないマーケットの確立(世界情勢により解消となるリスクも含まれますが)	為替の影響が大きく、今年も同様とはいかないと思われる為	
354	商業(卸売・小売)	価格の見直しと需要増加		利益率の高い商品の販路拡大

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
355	商業(卸売・小売)	観光の回復		新規採用
356	商業(卸売・小売)	円安の影響により販売価格が上昇したため		
357	商業(卸売・小売)	製造部門を内製化した結果、販売価格の上昇はないものの、外注費が下がり、製造利益が増えた分、内部的には利益構造が好転したため。		異業種交流などでの直販ルート開拓を重点的に進めたい、その上で得意分野でのプライベートブランドの種類拡大し、生産量伸ばして高利益構造の経営体質に変えていければと思う。
358	商業(卸売・小売)	仕入商材価格改定(上昇)の販売価格改定に伴う		
359	商業(卸売・小売)		半導体不足による納期遅延	あらゆる求人策
360	商業(卸売・小売)	新規サービスの展開による売上数量・客数の増加		
361	商業(卸売・小売)	外注費削減		社員教育、年功序列の排除
362	商業(卸売・小売)		原材料の高騰	赤字経営
363	商業(卸売・小売)	店舗での人員不足によるOEM製造やHACCPの安全管理の観点から増加傾向。新規所業における新商品開発。		社員研修や新たな仕入先の確保
364	商業(卸売・小売)			新卒採用、外部研修等の活用。同友会、異業種交流会への参加
365	商業(卸売・小売)	既存店舗に加えてネットモールにての販売構成比が5%を超えてきた。ネット客単価は1万円を超えている。(店舗は2,200円程)構成比10%が全国平均につきまだ5%のひしりあり。ホビーやゲームなど娯楽系需要の増、中古品の環境改善(いいモノが増えてきた)が業界全体の下支えとなっている。		社員教育への年間投資約1,500万。お客様ニーズの収集、従業員の気付きの共有をチャットワークやボイスメール、ルッカースタジオなどツールを使い実行している。新規事業トレカ店オープンや海外輸出への取組み。
366	商業(卸売・小売)	1. SDGs対策商品に注力して付加価値を上げ、為替による差損を減らして利益率を上げる。	為替差損と国内需要の鈍化(小売店に過剰に製品が出てきて顧客である製造メーカーが減産に動いたから)	1社集中の売上から顧客の新規獲得が喫緊の課題。原料販売から中間製品、最終製品販売の比率を上げる。それによって利益率を上げる。
367	商業(卸売・小売)	仕入れ額を減らした		
368	商業(卸売・小売)	営業力強化、施設投資による社員のモチベーションのUPなど		
369	商業(卸売・小売)	原油価格の高騰で止むを得ず値上げを行った	値上げは行いが、仕入れも上がっているため利益率としては減少し、売り上げは買い控えが目立つ	新しい事へのチャレンジの懸念 社員が高齢の為時代の流れで決済の仕方やPCを覚えられない。現状のままで、いかに効率をあげれるか
370	商業(卸売・小売)		ECサイトの激変	
371	商業(卸売・小売)		商品仕入れの値上げによる原価高騰を得意先に完全に反映できていない。	取引先の受注額増のおかげもあり売上が増加傾向であるものの、主にメーカーからの度重なる商品値上げ要請により想定していた販売利益がとれていないため、人材の増員に踏み切れない状況であります。
372	商業(卸売・小売)	仕入れ価格上昇分の顧客への転嫁が主な要因		人材確保のための勉強会。弊社の強みを再度洗い直し、選択と集中を実施していく。
373	商業(卸売・小売)	営業開拓の努力。		
374	商業(卸売・小売)	取引先ごとに今まで取引のなかった商品の取引を開始した。原価が上がっているが販売単価に反映しにくい為販売数量を増やすしかない。	円安や人件費・資材費の高騰による原価高の影響で利益率は下がっている。数量を多く販売していく必要がありなかなか難しい。	品目数を増やす、オリジナルな産地や商品の開発、それにより価値も増えると考える。
375	商業(卸売・小売)			新事業のため、各業種の方と面談
376	商業(卸売・小売)			技術向上
377	商業(卸売・小売)		色々な経費の値上がり	
378	商業(卸売・小売)	受注数の増加		人材確保
379	商業(卸売・小売)	近隣の競合店との価格競争をやめ、採算販売に切り替えた。	競合店よりも高単価で販売しているため	経営指針書を完成させて発表する
380	商業(卸売・小売)	お客様がコロナ前のように少しずつ戻ってきている		
381	商業(卸売・小売)	二年目に入り顧客数が増えたため	1月から新事業のために新法人の設立がありそちらで売り上げが立つため	
382	商業(卸売・小売)			製造に時間がかかるため、安定した速度で製造をする。その為の製造の人員確保と作業教育の徹底。
383	商業(卸売・小売)	コロナが落ち着いたことによる納品先の状況好転	例年11~12月の売り上げが多く、春夏は落ち込む傾向にある 原材料費の大幅な高騰により売り上げほど経常利益はのびない	継続的に人材を募集 社員のセミナー等への参加 同業他社との連携模索
384	商業(卸売・小売)		大幅な釣り人口の減少と物価の高騰	
385	サービス(対個人)		水光熱費やガソリン代の高騰	現在、コンサルを入れて「組織の再構築」と「教育体系の見直し」の各プロジェクトを動かしている。
386	サービス(対個人)	コロナの収束にむけた顧客動向の変化		

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
387	サービス(対個人)			コロナ禍による顧客の減少 安全・安心なスペース造りをする。
388	サービス(対個人)			情報力の強化、同業種のネットワークの強化
389	サービス(対個人)	旧車ブームの影響でリニューアルする車の需要がでてきたため。		EV車の普及が進むにつれガソリン趣味車の締め出しを懸念している。
390	サービス(対個人)	営業ソールの改良		マンパワー産業からの脱出
391	サービス(対個人)		顧客、販売競争力の減少	グループ会社の統合
392	サービス(対個人)	コロナが落ち着いた		ポストコロナに適した経営力・営業力の構築
393	サービス(対個人)	迎車料金の設定により売上単価の上昇が見込まれます。		元々高齢者が多い事もありコロナを経て2割以上のドライバーが離職した事で業界全体がドライバー不足に陥っている。新たな担い手に参入してもらう為には稼げる環境が必須。12月より迎車メーターの設置、来年度へ向けて運賃改定も視野に入れ動いている。
394	サービス(対個人)	季節変動で繁忙期が春になるため	パイの縮小と過当競争	
395	サービス(対個人)	販路拡大		
396	サービス(対個人)	新規契約の獲得		コロナや不況で落ちた売上が回復しない。コストを下げ赤字からの脱却
397	サービス(対個人)		売上は増加したものの協力金等がなくなり営業外収益の減少	
398	サービス(対個人)			幹部社員の育成
399	サービス(対個人)	顧客満足度アップ		
400	サービス(対個人)			人材確保
401	サービス(対個人)		社員が定年退職のため売上減少	
402	サービス(対個人)	ここ2年で離職が多く人が減ってしまった、売り上げは変わらないので生産性が上がったが、サービスの質が下がっていないか不安でもある		採用定着と集客再来 これを実現するために働きやすさとやりがいの充実 長く通いたくなるいい店づくりの推進
403	サービス(対個人)			他社との差別化
404	サービス(対個人)			後継者育成
405	サービス(対個人)		宴会が大きく減っている。 ニュースで第8波と騒ぐと客数が減ります。	
406	サービス(対個人)	事業再構築を活用した新規事業への参入	電気代が倍になり経常利益の圧迫。	
407	サービス(対個人)	歯科衛生士の採用、初期教育期間の終了、診療椅子の増設		理念の徹底
408	サービス(対個人)		値上げによる一部の客離れ	
409	サービス(対個人)			社員一人のため仕事の俗人化が顕著、
410	サービス(対個人)		毎年冬期は客数がやや減少傾向になる為	
411	サービス(対個人)			守りだけではなく、新たな事業展開
412	サービス(対個人)	固定費の削減		採用チャンネルを増やす
413	サービス(対個人)	ICT化で人件費削減	光熱費の高騰 食費高騰	光熱費、食材等高騰は続くがそれを、乗り越える社内意識向上が必要
414	サービス(対個人)	前年と同じ		新規事業の展開
415	サービス(対個人)			新規受注のルート開拓をします。
416	サービス(対個人)	積極的な営業活動 受注方法の改善		
417	サービス(対個人)	店舗閉店で売上が減少したが、それに伴い家賃や人件費なども無くなったので利益は出ている。		パンフレット作成し、新規顧客を開拓する。
418	サービス(対個人)	オンラインカウンセリングの強化		家族カウンセリングの経験値を社会人個人カウンセリングに拡大して、WITHコロナ社会に貢献していきます。
419	サービス(対個人)	時計修理事業開設		事業承継
420	サービス(対個人)	コロナ渦の中 雇用を守った為に 人材の配置転換が功を奏した		
421	サービス(対個人)	高収益商品の増販		借入金の返済計画の策定
422	サービス(対個人)	特選神戸ビーフケーキや牛骨ラーメンなど新商品で売り上げ増加に繋がると思いますが。		お客様に足を運んでもらえる店舗の取り組み、ですね。
423	サービス(対個人)		取引先からの受注件数が減った	
424	サービス(対個人)	ホームページやYouTube、院内POPなどで、治療理念を開示した。それに共感された方がリピートされているように思う。		YouTubeチャンネルを充実させる
425	サービス(対個人)	営業力強化、人員増加		
426	サービス(対個人)	グループホームの新規出店		社員採用時の研修カリキュラムの見直し
427	サービス(対個人)	出店による売上増加とコロナで縮小傾向だったのが回復		
428	サービス(対個人)		7月度より新規案件の減少が生じたこと	新規案件、新規顧問先の開拓
429	サービス(対個人)	営業を再開できたため。コロナのため		
430	サービス(対個人)			経営指針書作成と実行
431	サービス(対個人)	利益率改善		社内勉強会を継続的に開催中
432	サービス(対個人)		コロナで近隣が閉店したため需要が上がった	

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
433	サービス(対個人)		原材料費や仕入れ額の高騰が著しく、歯止めが効かない状態が続いている。	値上げ、取引先の見直し
434	サービス(対個人)			外部研修への参加、社員教育をすることで営業マインドをあげていく
435	サービス(対個人)	市場動向を見極め、ニーズに合った商品開発をする。		需要喚起政策があり、売り上げ拡大利益拡大しているがスタッフは疲弊してモチベーションは低い。人材育成を常に引組織強化を常にしておくことが大切と感じた。人はすぐに成長しない。
436	サービス(対個人)	人材育成の努力	人件費の増加	
437	サービス(対個人)		近年の課題であるコロナ禍での業態改善において借り入れや仕入高の増加により、利益は減少	コロナも徐々に落ち着き新規顧客確保が重要な課題と考えています。そのためには広告媒体を強化(主にSNS)し、低コストで集団認知を高めるということに取り組んでいきたいと考えます。
438	サービス(対個人)	去年のコロナ禍より緩和傾向にあるため		
439	サービス(対個人)		人材不足のため業務が遅れているため	社内全員で付加価値について話し合い常に意識できるようにする
440	サービス(対個人)			人材育成
441	サービス(対個人)			IT化
442	サービス(対個人)	利用者の新規開拓と新規取引先の開拓		
443	サービス(対個人)	コロナ禍が収束しつつあり人の移動が増えた。		来年店内改装を実施する。田舎の景観を活かしたのんびりとした雰囲気をつ加価値として高める。
444	サービス(対個人)	自店舗のブランディングを強化し、高単価需要の顧客ニーズをしっかりと掴んでいった結果。		
445	サービス(対個人)			商品の整理、重点分野の策定
446	サービス(対個人)	顧客増の仕組みづくり		外部協力者の活用
447	サービス(対個人)	新卒が成長しいってることに加え、来期新卒は即戦力が多い	新店舗が出せなかったこととコロナによるキャンセルの増加	
448	サービス(対個人)	非接触のセルフレジ導入によりお客様単価がアップにつながった		仕入れ価格高騰に対しては、商品販売価格の値上げを実施予定。 人材は計画的に余裕を持った採用を行う
449	サービス(対個人)		コロナによる人手不足	
450	サービス(対個人)			マネージャー確立による 現場での指導・改善を強化
451	サービス(対個人)		正規雇用を増やしたのとコロナの影響	
452	サービス(対個人)		人口減少・高齢化の背景も有り 販売台数の減少	本業に繋がる本業以外への展開も視野に入れている
453	サービス(対個人)			正社員の人材不足に尽きます。
454	サービス(対個人)	脱毛器の導入		脱毛器の導入で単価アップとマスク生活がまだ続く予定なので学生割引を検討しています。 幅広い年齢層での顧客確保
455	サービス(対個人)			人材確保と育成
456	サービス(対個人)	本業の介護部門においては、前期がコロナの影響で悪すぎたので、今期、来期は売り上げ増というより数字が元に戻る&人件費が軽減されることにより利益が上がる見通し。他、新規事業が2023年2月よりスタート予定となっており、新たな分野の顧客を開拓予定となっている。		人材確保と人材育成は長期的な課題。2023年2月から開始予定の新規事業については新たな領域になるのもしっかりと新規顧客を獲得して利益に繋げていきたい。新規事業開始に伴い借入金がかかり増加したため、数年計画でしっかりと返済&利益を積み上げ、自己資本比率を上げてしっかりとキャッシュを積み上げていきたいと考えている。
457	サービス(対個人)		新規が取れにくくなってきている。競合が多い。	
458	サービス(対個人)			新規顧客の獲得
459	サービス(対個人)	専門性の向上等		
460	サービス(対個人)	組織化して、個人のレベルアップに少しだけ繋がった		
461	サービス(対個人)	新規提携先との協業。		新規提携先との協業予定。
462	サービス(対個人)		同業者の顧客の囲い込みが激しい。それに伴う価格のダンピング。	
463	サービス(対個人)		競合の増加と別事業に注力したため	新規スタッフが失敗が多くマイナス。他のスタッフにも影響を及ぼすモチベーション。本業と別事業のためエネルギー分散して中途半端になる。 スタッフの変更。新規顧客確保のためのウェブ集客の強化。スタッフのモチベーションあげるために密に面談する。
464	サービス(対個人)	コロナの影響が無くなり、ウエディングが復活してきた		
465	サービス(対個人)	セミナーに参加する、社員の教育に力を入れる。	人件費、水道光熱費、仕入原材料のコストUp	

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
466	サービス(対個人)	ネット集客強化とネット販売強化	取引先の売上減少を予想しているため	2023年は、協力業者確保に全社をあげて取り組む。専用ホームページも作成する。
467	サービス(対個人)		本業以外の部門の業務多忙	
468	サービス(対個人)	固定費の削減 助成金の活用		
469	サービス(対個人)			現在使っているコンテンツをもう少し活用すること
470	サービス(対個人)		コロナ影響のあおり	
471	サービス(対個人)		店舗移転に伴い、設備・材料等の変更で、慣れないため生産性ダウン。徐々に回復させていく。 店舗移転に伴い、一般顧客の減少。宣伝・認知度アップのため、LED看板設置予定。	
472	サービス(対個人)	景気回復	景気動向	
473	サービス(対個人)	加算に繋がる人員を育成し、配置した結果、そのようになった。		幹部の高齢化に伴い、中堅職員の人材育成が間に合っていない
474	サービス(対個人)	理念浸透		人材確保と教育。外部研修などの積極的な導入。
475	サービス(対個人)		20年、21年はコロナ特需があったため、今年は売上減少(もとに戻るイメージ)	資格が必要な職種の為、成りて不足に加え、即戦力になるまで時間がかかる
476	サービス(対個人)		顧客の減少	
477	サービス(対個人)	年後半から新規の案件が増えてきている。	大型案件の受注が減ったため	新規のサービスを提供できる段取りを進めていく。スピード感をもって進めていきたい。
478	サービス(対個人)			業界に新しいフローを作る
479	サービス(対個人)	今年の初めかコロナにより行政から時短要請等があった為1から6月の売上が極端に低かったため、来年度は売上上昇が見込める事と、人材育成及び人員増加に伴い売上上昇の見込があると考えられる。		人材不足！広告媒体のみならず、あらゆる手段を使って人材確保に尽力し、新たな査定評価を決めやる気の起こるようなシステムの構築をして参ります。
480	サービス(対個人)	提携企業の増加。既存顧客からの受診者数増加。		開業依頼、リーズナブルな価格とサービス優先で顧客を増やしてきたが、今後は顧客サービスは向上させ、付加価値を付け価格のUPを図りたい。
481	サービス(対個人)	人材育成で新規顧客の受け入れ整備をしている		同業他社が近隣に増えて、より多くの顧客獲得のために改めて周知している。
482	サービス(対個人)			指針による営業力の向上の動機づけ
483	サービス(対個人)		人材の確保ができておらず(退職者あり)採用するも即戦力になる知識が不足	採用した人材が一前になるまで約2~3年必要で3年4年になった社員が退社してしまった。新規採用も即戦力とは言えず社員教育で数年必要 競合他社との競合負けが多く見受けられるので対策を取っていきたい。
484	サービス(対個人)			データ化を推進します
485	サービス(対個人)	外部環境の変化		
486	サービス(対個人)		広告宣伝費をかけれていない	
487	サービス(対個人)	健康経営サポート企業数増加予定		人材育成、営業・企画人材確保
488	サービス(対個人)	無駄な固定費を削減した	利益率の悪かった事業所を閉鎖した	
489	サービス(対個人)	顧客のアフターフォローに徹底した		
490	サービス(対個人)	コロナの落ち着き		
491	サービス(対個人)		人材不足	人材育成
492	サービス(対個人)			経験が必要な仕事ですので、各社員の経験値を上げていけるよう、普段から丁寧に指導することを心がけている。
493	サービス(対個人)	客単価増加+件数増加 給与面見直しの為、自社にキャッシュが前年以上残るため。		
494	サービス(対個人)	新規店舗展開した。	コロナによる利用数の減少	問題 看護師 保育士、サービス管理責任者などの資格職の採用 力点 拡大に向けて管理職の人材育成
495	サービス(対個人)	SNSの取り組み、異業種交流での営業効果		雇用を増やし業務の安定化と更なる挑戦が出来るようにする
496	サービス(対個人)	ひたすら動く		先代の追い出し
497	サービス(対個人)	新分野の事業継承		取引先、協力企業の確保をおこない、事業を成長させていきたい。人員を確保、ネットワークを確立しサービスの向上につとめたい。
498	サービス(対個人)		引き続き得意先からの受注はあるが頻度が少ずつ減少している	単価の高い仕事に集中していきたい
499	サービス(対個人)			新規参入が増えていますが、他と比較してやることを増やすのではなく自社ができることを深くしっかり続けていく。
500	サービス(対個人)	頑張るのみ		頑張りが足りない
501	サービス(対個人)	従業員を含めた効率的な業務を行うシステム作り		自社ホームページを充実させて、ランニングの広告費の削減を心がけています。
502	サービス(対個人)	売り方の変更		無能な役員

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
503	サービス(対個人)		昨年のゴルフブームのピークを過ぎたため	
504	サービス(対個人)	土地の売却		物価高
505	サービス(対個人)	マーケット開拓	日々の努力	自己啓発
506	サービス(対個人)			差別化が出来にくいビジネスモデルではあるが、大手参入が激しいので何か見つけ出さない今後は厳しい。社員教育や意識向上への取り組みは行っています。
507	サービス(対個人)	営業活動		
508	サービス(対個人)		まだまだ、コロナの影響がある	顧客の確保
509	サービス(対個人)	儲かってない事業を止めるため		やらない事を決めて資源を集中する
510	サービス(対個人)	顧客数が増え客単価アップと金額アップ		人材は新卒採用を2名確定していますが、生産性の高い中途採用を考えつつ 人材育成に取り組んでいきます。
511	サービス(対個人)	顧客管理を徹底	原材料額増加と固定費増加	
512	サービス(対個人)	新規出店による売上増加。	スタートアップには、人件費効率も悪いため、固定費が増加。	社員の全員参画を目指し、MG研修に患部を中心に受講をさせている。サービス提供技術だけでなく、戦略戦術を身につけるためマイツールの社内導入を検討している。2023年度から実質導入開始予定
513	サービス(対個人)	新規出店	人員増加による経費拡大	
514	サービス(対個人)	新商品開発と販促と値上げ		売上・人材難・資金繰り
515	サービス(対個人)	コロナへの無関心	協力金の削除	
516	サービス(対個人)	紹介者の増加		技術、経験者の不足、採用後の教育
517	サービス(対個人)	福祉なので人が回る範囲内であれば人が増えると利益も増える。		まず土台となる中心の社員に理念などを共有できるようにしている。
518	サービス(対個人)	コロナ規制がなくなり、旅行支援策の利用などにより客数増加と単価上昇が少しずつできるようになってきた。		経営理念に基づき「みんなを幸せにする」ことが出来るよう、努力し続ける。
519	サービス(対個人)			付加価値の増大において、他にはない、ブランド力を発信していき、オンリーワンの魅力を伝えていきます。加えて、人材確保においては、見込みが薄い状況の中、いかに人材を確保できるかである。待遇面、魅力ある仕事へと発展させていきたいです。
520	サービス(対個人)	コロナ禍に対する意識変化、withコロナ化		withコロナへの意識変化待ち
521	サービス(対個人)	付加価値の提供		付加価値の提供
522	サービス(対個人)	同業者との違いについてお互いの情報交換をしつづけていった。		コロナからあまり、外に出たがるお客様が減っていったのは今も変わらずオンラインでして関係で少し料金も下がった。(赤字じゃない範囲)対策は、オンラインでどこまでアフターフォローができるか？です。
523	サービス(対個人)	不動産価格の上昇による手数料の増加		
524	サービス(対個人)	人件費削減と人材育成		人材育成！！
525	サービス(対個人)		お客様がまだまだ戻らず(コロナ)	SNSを活用で集客力を上げる
526	サービス(対個人)	紹介の強化		
527	サービス(対個人)	新規顧客の増加		異業種交流
528	サービス(対個人)		人材の増加を推し進める中で、顧客の減少があり、単価が減少している。	社員教育と教務分担化 新規事業の開拓
529	サービス(対個人)	イベント出店による売上増加		飲食業。 売上機会の増加を図る為、イベント出店や弁当販売を増やす
530	サービス(対個人)			弁護士の数増加のため、広告戦略と弁護士の技量強化が必要と考えています。
531	サービス(対個人)	企業認知向上のための広報活動、それに伴うご紹介の増加		
532	サービス(対個人)		本業以外の収益が増加し、力のかけ方が分散した為	分野の中でも、更にニッチな方に特化し、利益率を重視で経営していきます。
533	サービス(対個人)	人材育成による付加価値の創造。		安定した求人採用に向けルートチームを充足。
534	サービス(対個人)	長期コロナ過における紹介ルートの確立		
535	サービス(対個人)		脱炭素による化石エネルギーが悪という風潮 省エネ機器の需要拡大	外部環境が主力事業に逆風な為、別の軸事業を検討中
536	サービス(対個人)	コロナ禍で下がった需要が下げ止まり、上昇に転じたこと、値上げによる単価アップ	原材料費、燃料費、人件費の増加！	生産性を上げる仕組み、投資をすることでコストダウンを図る
537	サービス(対個人)	新商材の販売と、SNSによる集客力UP		円安により仕入高が上昇傾向にある分、お客様のニーズにいかに対応るかを社員と勉強会を実施しております。
538	サービス(対個人)	広告		異業種との連携を強める
539	サービス(対個人)	人材を2名確保し、営業を強化、サービスをやるエリアを拡大したことで売上の向上につながりました。		医療、介護サービス業なので、人材不足が深刻です。 より良い人材を確保しようと他社も頑張っているため、人件費を釣り上げるのではなく、当社の魅力や仕事のやりがいなどをセールスポイントに人材を確保できればと考えています。

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
540	サービス(対個人)			様々な異業種とのコラボレーションによる新たなサービスの開拓と新しい顧客の創造
541	サービス(対個人)		今年1月から6月の業績が良すぎ、通常の売りに戻ると思われる。	新たなリフォーム提案力をつける。新規開拓のためのリピーター訪問の実施。
542	サービス(対個人)	人件費を削減したが、売り上げは維持、向上した。		介護事業と障害福祉事業の受け皿を広げる。合わせて飲食事業も展開し、シナジーを得る。
543	サービス(対個人)			サービスの質向上によるブランド力の向上。具体的には専門的知識や技術の向上を基盤に人間性を高めていく。
544	サービス(対個人)		10月から来店数悪化してるが、人件費を減らす訳にはいかず。仕入れ値の高騰もあり状況は厳しい。	
545	サービス(対個人)	物件が増えた。		インターネットで集客。
546	サービス(対個人)	生産性UP		
547	サービス(対個人)	Googleの活用		仕入れの高騰により利益が落ちているので原価が低く、すぐ出せるメニューの開発に積極的に力を入れていきます
548	サービス(対個人)		ビックユーザーが減ったことと、人事異動により人件費が上がった。また、新入社員受け入れの為駐車場を増やすなどコストがあがった。	人材不足、人材育成不足を感じる。人材不足については正社員を雇用することでカバー。それにより増える人件費は利益を上げる。利益を上げる為、社員のモチベーションを上げる関係つくりと現在昇給表を整備中。
549	サービス(対個人)	外注していたものを自社で行う。		外注していたものを自社で行う
550	サービス(対個人)	新分野展開	コロナ	
551	サービス(対個人)		新規事業が軌道に乗っていないのと、既存事業の回復が遅れているため、人件費が高んでいる	
552	サービス(対個人)	日々の発信		新規オープンに向けての計画
553	サービス(対個人)			継続的な仕事の確保に重点をおいた営業活動をしていきたい。
554	サービス(対個人)			借入を確実にして展開したい
555	サービス(対個人)	商品の仕入れの運		
556	サービス(対個人)	再現性のある集客ルートの構築に力を入れました。		今までやったことのない、WEB上での求人活動を行いたい
557	サービス(対個人)	マーケティング		sns活用
558	サービス(対個人)		コロナで減った客の回復が少ない	M&A
559	サービス(対個人)		コロナ	魅力的な人材を育成する
560	サービス(対個人)	事業規模拡大		人材の確保は現在順調であるが、有能な看護師の獲得に苦労している。
561	サービス(対個人)		まだまだ、コロナの影響がある	
562	サービス(対個人)		飲食店で協力金もらっていたが今年はなくなっているから減少。	コロナでまだまだ入客が少ない。接客、サービスをコツコツやっつけていくな。
563	サービス(対個人)	コロナの影響があり、売上・利益ともに減少していたのが、少し回復してくると思うので。(新規が増えるわけではないです…)		付加価値を高め、単価アップを目指したい。数ある同業他社の中から、選ばれる企業になりたい。そのためにスタッフ全員で意識の統一を図り、プラスαのサービス提供を心がけていきたい。
564	サービス(対個人)	単価アップ。リピート対策の強化	集客力の弱さ	経営者(私の数字の知識不足)
565	サービス(対個人)	商品の入れ替え。新メニューを作る。		
566	サービス(対個人)	新サービスの導入及び、新メニューの開発。		組織づくり
567	サービス(対個人)			新規事業
568	サービス(対個人)	広告費用を増加させ、回収までできたため		
569	サービス(対個人)			店舗の必要人数を削減していきたい。卸との価格交渉の強化と新店舗拡大への営業力の強化
570	サービス(対個人)	営業の見直し		
571	サービス(対個人)	利用者に持続的に施設を利用してもらえるようになった。有資格者の雇用も増加につながった。		
572	サービス(対個人)	コロナが緩和		
573	サービス(対個人)	営業力強化、顧客の増加依頼を断らないに徹底、同業者との業務提携		引越業の人気のない業種なので社員の確保が困難、自社を従業員たちにどうやっていい会社と伝えて行けるかどうか。
574	サービス(対個人)		7月から12月は範囲が広い。実際は7~9が減少、10~12月が上昇。コロナ報道の増減で比例する。	
575	サービス(対個人)		施術以外での顧客とのコミュニケーション不足 SNSなどによる媒体露出が少ない	他業種、同業のコミュニティとしての連携構築及び顧客のニーズに合わせた紹介、連携が必須
576	サービス(対個人)	新規事業の拡大		新サービスの展開

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
577	サービス(対個人)	成熟したマーケットで供給サイドの新陳代謝が行われておらずそこが商機になっている		とにかく人が集まらない。需要はあり、売上も伸びているが人が確保できないことには売上が上がらずジレンマ。比較的高額の転職専門サイトなど活用しているがそれでも集まらず、業界イメージもあるのかも。
578	サービス(対個人)	BtoBの営業による販路強化とSNS等での広報の強化		
579	サービス(対個人)	新メニュー増加		
580	サービス(対個人)	人材増加による必然な利益増加		
581	サービス(対個人)		上期に比べて、下期は季節性で若干売上が落ちるため。	不動産購入に伴う、資金繰りの悪化への対応
582	サービス(対個人)	コロナの影響によって今期は客数の増加・減数により情報によって客入に変化があった		
583	サービス(対個人)			新たな顧客の開拓に動いている
584	サービス(対個人)	1名の人材増加と新商品開発及びプロモーション		トリミングサロンは今年から組織化して役割を作っていきます。教育環境の充実化を図り早期に生産性向上に努めます。
585	サービス(対個人)	技術力		給与ベースを上げたいので支店を追加し新規顧客を獲得する。
586	サービス(対個人)	新しく機械を導入してお試し回数チケットをご用意。通常のお手入れ+新機械で客単価アップしました。		
587	サービス(対個人)		営業をそれほどしていなかったため	新規事業立ち上げ
588	サービス(対個人)	不動産業のため、一取引で売上等は大きく変わりますので短期的なデータはあまり参考にはなりません。ただ、生涯顧客価値の向上を意識した取り組みはしている。		
589	サービス(対個人)	グランピング事業の開始		幹部不足
590	サービス(対個人)	新しいイベント開催	来客者減少	店舗拡大を検討している 今までの単価を下げ人数が来客出来る確保
591	サービス(対個人)		通所してくる利用者の減少と新たな利用者を受け入れる人材の不足	
592	サービス(対個人)		店舗縮小による売上減	
593	サービス(対個人)	スタッフの人材育成とデジタルマーケティングの充実 分院構想		歯科医師会の内部規則と今後のビジョンの折り合いが出来ず、地域貢献を果たしながら経営計画を実行する
594	サービス(対個人)	顧客数の増加		仕入れ単価の上昇に合わせ、値上げも検討中。異業種・同業種のネットワークを構築中。
595	サービス(対個人)		顧客の増客ができていない。2回目以降のお客様が少なすぎる。リピート率が低い	社員教育する。 ニーズに合わせた接客や技術の提供、提案力や人間力の教育をしていく
596	サービス(対個人)	新メニューを提案		新規顧客の獲得の為に新しい取り組みをスタートさせる
597	サービス(対個人)	顧客ひとりひとりの費やす時間を増やした(時間対効率は減少)	市場規模の縮小	人材のレベル感の差異。OJTに対する意識が全体的に低下、要改善。
598	サービス(対個人)	働くスタッフが増えたので。		プレイヤーの主となる自分が 仕事量を減らす事による次期の売上の減少が問題。 取組はスタッフ採用活動しています。
599	サービス(対個人)	社会福祉法人のため、コロナなどで特別に事業所を閉めない限り大きな減収はありません。利用者の定員を増やすことで、現状維持、あるいは利益の増加は可能です。しかし、最近、同業他社が増えたため、昔の様に簡単に利用者が増えないのが現状です。		他法人にはしないこと、できないことをやっ ていこうと取り組んできましたが、それが従業員 の負担になっています。また、他法人との 差別化が従業員にとっての魅力になってい ないようで、従業員満足を得られていま せん。福祉業界に流れてくる人間の特徴も 変わってきていて、時代の変化に悩まされ ます。法人理念からぶれることなく地域づく りを目指していますが、どうすれば従業員 にとって我が事になるのか、従業員に意見 を聞き行動指針などを考えていこうと思っ ています。
600	サービス(対個人)		季節要因の商売をしているため、閑散期、繁忙期が極端に分かれていて、1~6月と7~12月の比較は難しい7~12が繁忙期に梨、1~6月は閑散期に入るため	待ちの商売(スタジオ撮影)になっている点 が主なので、店舗外における撮影、衣装 レンタルの強化
601	サービス(対個人)	土地仕入がたくさんできた		
602	サービス(対個人)	利用客数増加見込み(積極的営業、口コミにより)		

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
603	サービス(対個人)	福祉サービスの利用増加		よい人材が集まっている。残業等の働き方対応が課題。働き方改革を国に迫られる一方で国に障害介護福祉サービスの単価アップがない。書類記入等の仕事量増加で矛盾した両ルールを迫られている。
604	サービス(対個人)	値上げもある。	支出が多い	
605	サービス(対個人)		本当は大幅な増加になる予定でしたが、12月にコロナクラスターで大幅な売り上げ減になったので横ばいになりそうな感じです。	
606	サービス(対個人)	観光シーズン繁忙期の到来		
607	サービス(対個人)	新規商品を増やしてから露出が定着してくるのが来年1月～6月の間。また既存商品でも新たな取り組みをすることで確実な売上増加にアジャストしていく。	退職と職員の定着がうまく行かず、高単価商品の数字が下がってしまっている。他の商品に関しては横ばいの為、減少という結果になってしまった。	高単価商品を扱う従業員の不足と定着が無いことが課題の為、従業員定着のための仕組み作りを行っていく。まずは現場のメンバーが働く環境を良くしていくことが優先される。
608	サービス(対個人)	認知度向上、新商品開発 仕入れコストダウン		個人事業主で融資を受ける事が難しく次のステップに中々踏めない、
609	サービス(対個人)	外注費を削減し、自社で消化した為。		自社社員で対応できる仕事を増やす。(集金・メンテナンス等)
610	サービス(対企業)	値上げ活動	洗濯などの工場燃料費、物流の燃料費、最低賃金の上昇、綿花など国際価格の上昇と円安による支払い条件の悪化	今、ご縁のある人を如何に、役割をはっきりさせて、標準作業以上の成果としてもらうか。それが明確に出来るようになれば、採用活動でも明確にしやすい。
611	サービス(対企業)	コロナ禍よりの回復		
612	サービス(対企業)	仕事の取り組み方法の変更		
613	サービス(対企業)	コロナにより省庁と業界の動きが停滞していたが、このところ動きが活発になってきた		「経営上の問題」 客先にわが社の付加価値をってもらう事ができない事。出来て当然の世界であるため人の成長や出来方を客先が評価してくれない為スタッフのやる気を最大に引き上げることが難しい。  「経営上の力点と対応策」 わが社でなければならぬと言われ続ける企業を目指しているが、人材能力が力点であるためそれだけで対応を考えると経営戦略がたてにくいいため、もっと付加価値を上げる対応しかないと考えている。
614	サービス(対企業)	アフターコロナによる受注増及び値上げによる増加		
615	サービス(対企業)		企業の内製化による減少	社員教育と人材確保に力を入れ、新規事業にも展開する。
616	サービス(対企業)		競合相手が増えた。 取引先の経費節減のため、マナー研修の打ち切り。 パート社員の時給アップ。 創立40周年行事のための経費。	人脈の拡大をし、新規顧客の獲得に力を注ぐ。
617	サービス(対企業)	一番の理由は、コロナが収まりつつあるからです。(3年前の売上・利益にある程度戻ってきました)		
618	サービス(対企業)	営業力の強化		技術力の向上と継承
619	サービス(対企業)	環境変化		人材確保、育成
620	サービス(対企業)			人材の採用
621	サービス(対企業)	商品力の強化、客単価の上昇		新規受注のための商品力の強化、紹介営業の強化
622	サービス(対企業)		生産性向上のため、非効率部分の整理	
623	サービス(対企業)			資金繰りの改善に取り組みたい
624	サービス(対企業)	高単価の顧客開拓		新規開拓と業務のバランス
625	サービス(対企業)	広報力強化		経営者の業務が増えずぎている
626	サービス(対企業)			収益額増大
627	サービス(対企業)		燃油価格の上昇	2024年問題において各従業員の就業時間の把握の徹底
628	サービス(対企業)	他代理店吸収、買い取り等によるもの		会社一丸となれる組織風土を作る事が重要
629	サービス(対企業)		競合に対して自社の人材育成が追いついていない	
630	サービス(対企業)	取引先増加 人材確保		新規事業所の顧客獲得
631	サービス(対企業)	コロナ禍の経済制約がなくなり多少経済が動き出し、売り上げがアップしたが、原油高騰により経費が増えた		
632	サービス(対企業)	新商品開発		
633	サービス(対企業)	新規顧客の紹介先を拓けることが出来た。		採用方法の検討

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
634	サービス(対企業)		コロナの長期化により、従業員の勤労意欲の低下傾向がある。病院勤務者は医療関係者のストレスをもろに受け疲弊してきた。よって退職者が増加し、人手不足となっている。それから人件費(福利厚生費)が急激に増加。	古参社員と若手社員の仕事に対する勤労意欲のずれが生じており、若手が長続きしない。「モームリ」という退職代行会社に頼んで退職する社員が出て困っている。社員の再教育を行って、古参社員と若手社員の意見を聞くなどコミュニケーションを図っている。
635	サービス(対企業)	受注増の予測からチャンスロス市内社内体制を整える		
636	サービス(対企業)		工事費単価の急激な増大に伴う、事業の見直しや遅れ、中止による受注環境の悪化	法人化に伴い組織力の強化
637	サービス(対企業)	新規プラント工事の開始による		どうすれば得意分野が生かせるか…多様化の形態がつかめていない。
638	サービス(対企業)	売上内容の見直し	前期が想定外の売上が多かった	売上内容転換
639	サービス(対企業)	補助金を活用した提案、1:1→1:N		1:1から1:Nへのビジネスモデル転換
640	サービス(対企業)	新サービスの利用者の増加		新サービスの展開で新規顧客の獲得に注力していますが、いかに他社と差別化ができるか?付加価値をつける事ができるか?を模索しています。
641	サービス(対企業)	値上げ交渉	排出事業者からの受注量減少	
642	サービス(対企業)	仕組みを作って営業全員で取り組めるようになった		
643	サービス(対企業)	DX戦略推進は組織・人材課題解決が本丸(本質的課題)であることが浸透し引き合いが増している		コロナ禍前よりここ3-4年間でクラウド・データ分析・IoT・AI系などなどのDXパートナー開拓のために約1700社をリスト化してアプローチ済み。そのうち約700社とオンラインやリアル面談し、スタートアップ含むDX企業パートナーと60社と実戦のDX推進(=組織変革・DX人材育成推進課題)の複数プロジェクトの共創案件を現在同時推進中。顧客ニーズの変化が早く、例えばフロントエンドからバックエンドまでのデータドリブン連携案件になると1プロジェクト6-7社のデータ連携が生じるので、さらに協力企業の探索・開拓とネットワーク化を推進中。
644	サービス(対企業)			新事業軸での、新規顧客開拓を実施していく。旧事業軸では、業態変化(提供サービスの水平展開)を実施していく。
645	サービス(対企業)			人員が確保できないため仕事が減り、仕事が受けられない。人員確保と協力業者の充実化。
646	サービス(対企業)	サブスクモデルの新事業展開	人件費アップ	経営課題:人が育っていない。仕入金額が安定しない。戦略費が使えていない。
647	サービス(対企業)	営業力強化 協業という形で		営業ができる会社との協業
648	サービス(対企業)			既存顧客向けの新サービス展開
649	サービス(対企業)	新技術分野への先行研究を行っていたため	円安による仕入れ原価の高騰	
650	サービス(対企業)	顧客獲得力		顧客単価のアップ
651	サービス(対企業)			クラウドシステムの導入
652	サービス(対企業)			認知度向上のため、デジタルやアナログ各種のツールを活用した情報発信の継続、強化
653	サービス(対企業)	単価の高いお客様からの仕事量が増えた。		
654	サービス(対企業)	値上げ		中間管理職のスキル不足が目立つので、その強化
655	サービス(対企業)		今後のほうが事業所数が減少していくように考えているため。業務では複雑化、多様化し、大手並みの管理能力ばかりが求められるため人員増が求められるため。	数年先を見越して人材も基盤も組織体制も整える期にします。仕入れがない業種であるが価格転嫁が必要だと考えているものの、非常に難しいので工程数等見える化に注力する。
656	サービス(対企業)			外部環境変化のリサーチと新規事業開拓
657	サービス(対企業)	社員教育・積極的な新規開拓と既存顧客の整理		
658	サービス(対企業)	新規顧客の拡大及び既存顧客との取引が増加		社員個人の能力向上が経営に直結する業態のため、今後も社員教育に力を入れること及び即戦力の社員を雇用する。
659	サービス(対企業)	既存サービスを組み合わせでの提供		人材確保
660	サービス(対企業)	新規事業が1年経って盤石になった。		自社の強みを引き出し、ターゲットを絞っていきたい。
661	サービス(対企業)	新規事業が軌道に乗った		
662	サービス(対企業)	新たな得意先の獲得 新たなサービス(強み)を強化して、その強みが開花した		問題は営業力 既存顧客様にもう一度連絡してヒヤリングさせてもらう

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
663	サービス(対企業)	顧客満足度UPIによる紹介の増加		
664	サービス(対企業)			経験の浅い社員が多いが、OJT中心の社員教育のため、社員のスキルと経験値アップに時間がかかる。
665	サービス(対企業)	自社商品・サービスを持ち、価格決定権があること。商品・サービスの付加価値を向上させること。		世の中にもないものを創り、ニーズとマッチさせること。
666	サービス(対企業)	過去の営業強化の影響		
667	サービス(対企業)	価格交渉による売り上げ単価の増加及び燃料価格の見直し		仕入れ単価の上昇に加え、人件費の増加による利益低下に備え、価格交渉を行い理解を得ている(来年1月～4月中に改定)
668	サービス(対企業)			一定レベル以上の業務をこなせる人材が不足しており、今後も続くと思われるため、同業者や異業種の方との業務提携を進めて行くことを模索中。
669	サービス(対企業)		客数の減少	SNS発信
670	サービス(対企業)	営業方法見直し・強化、リモートに伴い経費削減		業績改善のために経費見直し、売上確保
671	サービス(対企業)	営業代行会社の利用		
672	サービス(対企業)	顧客一つ一つへの丁寧な対応。		専門知識人材の不足。今後そういった人材確保を検討したい。
673	サービス(対企業)	営業努力		特になし
674	サービス(対企業)		人材育成できておらず、受注後も収益が上がるまでに時間がかかる状況。	従来顧客から中小企業顧客へのターゲット転換。それに伴う、価格やサービスの見直し。スタッフの育成が急務。
675	サービス(対企業)	新規獲得		マーケティングオートメーションを活用した営業力強化
676	サービス(対企業)			営業力強化
677	サービス(対企業)			ホームページの強化
678	サービス(対企業)		人員が大幅に増えたことによる利益が減少	採用活動が一段落した反面採用者教育に力を入れていく
679	サービス(対企業)			今は回っているが数年先を見据えた人材確保と教育をやっていかなければならない
680	サービス(対企業)		景気の低迷	外部環境を考慮して新規開拓
681	サービス(対企業)	輸送単価を上げたり新規顧客を増やす。燃料価格が下がって欲しい	コロナの影響で輸送量の減少と燃料価格の上げどまり	輸送のみでなくそれに付随出来る新規事業への参入(倉庫事業など)
682	サービス(対企業)		不景気による広告予算低下だと思います。	マーケティングの見直し。集客、見込み客と既存顧客の管理とクライアントの売り上げ増につなげる企画・提案。
683	サービス(対企業)	対外的な信頼・認知度の向上		新たな事業分野への進出が課題である。どのような戦略と組織体制で行うかが課題である。
684	サービス(対企業)		原材料費が高騰しているにも関わらず、販売価格の値上げにお客様が納得してくださらない。説得力の無さと弊社でなくともできる仕事であるという点が原因と考えます。	
685	サービス(対企業)	サービス開発、取引先の人員減による外注需要の拡大		
686	サービス(対企業)	新規紹介チャネル増加		
687	サービス(対企業)	自社アプリ開発の販売、社員の経験年数とスキルアップ		借入金もあり、どうしても資金が回るかという所が発生する。仕事はあるが支払いサイトが長い所で60日となると1ヶ月人件費が自社負担となるので、その部分が解消出来るよう、利益の積上げを行っていきたい。また、お客様との取引でISMS、Pマークの取得が必要となってきたが、こちらもその為の資金が中々算出出来ない為、機会損失をしている部分がある。この辺りが進められるよう、自社製品の販売を軌道に乗せていきたい。
688	サービス(対企業)		自社の業務進行の効率悪化	受注金額の増額
689	サービス(対企業)	契約金額の地道な交渉、レポートの拡大、稼働率の向上等		
690	サービス(対企業)		社員の増加、教育費の増加	
691	サービス(対企業)		仕入れ単価の上昇 続けて値上げできない。	銀行からお金を低金利で借りれる仕組み
692	サービス(対企業)	広報PR活動による認知。人脈拡大による受注。付加価値の高い映像制作は、ロコミで広がる。若手クリエイターの育成。		コンスタントに仕事が受注できる仕組みづくり。経営者の右腕の確保、育成。若手クリエイターのさらなる教育。新たなビジネスモデルの確立。
693	サービス(対企業)	人材教育そして人件費を削減し、生産性向上。作業だけの人材を営業のできるオールラウンドプレイヤーにして売上アップ		営業が経営者わたし一人だが、日本スタッフ3名にも営業してきてもらう
694	サービス(対企業)	外国人材の紹介会社と提携したため		

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
695	サービス(対企業)	新商品投入、サービス向上による価格改定		
696	サービス(対企業)	人手不足により、外国人雇用が拡大したことと2022年3月に空港が開き実習生が来日できたこと。		
697	サービス(対企業)		圧倒的に燃料代の高騰。	運送事業は業界全体的に厳しいため、新規事業の立ち上げを考えている。早く形にしたい！！
698	サービス(対企業)	新規開拓先の販路が好調となりました。		
699	サービス(対企業)	ロコミで増加		
700	サービス(対企業)	新事業の開始		集客の投資と販路拡大に向けた地場マーケティング
701	サービス(対企業)		主力サービスの需要大幅減少と価格低下の為	コンサルを受けながら新しいサービスのビジネスモデルを構築中
702	サービス(対企業)	新規集客への注力		労働集約型の個別対応から、複数対応できるサービスへの転換
703	サービス(対企業)	顧客の増加		
704	サービス(対企業)		固定費が増加	経費削減、得意分野の絞り込み
705	サービス(対企業)	一部の取引が減少して、手が空いた分、無駄動きがすくない業務ができるようになった。		単純業務の効率化と、勉強会の定期開催、研修への参加
706	サービス(対企業)			DX化、MAツールの活用、クラウドアプリの導入等、積極的なデジタル環境への移行。それらに伴う新サービスの開発と既存サービスの融合を模索
707	サービス(対企業)	不採算内容の案件を減らし、採算が合う案件に替える。(営業力の強化で新規開拓を行う)	燃料費高騰が続いている	下請け状況の脱却と付加価値の増大に力を入れ、新規の顧客獲得に向けて行動する
708	サービス(対企業)			人員は当面提携先を探し手対応予定。
709	サービス(対企業)		外部環境の変化で競争が激化したため	研修やサービスのコンテンツを増やし、客先からわかりやすいように具体的に可視化する。
710	サービス(対企業)	とにかく全ての仕事を受け入れ。外部に回さず内部制作に徹底。外部発注コストを見積もり価格でなく予算ありきで交渉。		
711	サービス(対企業)		幹部への権限委譲を行い、組織変革に伴う管理コスト増加	幹部育成のための研修参加促進、他会への参加を増やし、情報の仕入れ機会を増やしている
712	サービス(対企業)			行政書士業での付加価値をさらに極める。新規事業FOOTBALLAGENT(日本サッカー協会仲介人)での人脈構築強化。
713	サービス(対企業)			新規受注のための種まきとサービス・技術向上
714	サービス(対企業)	商品強化 紹介、リピートに力を入れた		人がいない 雇う財源にとぼしい
715	サービス(対企業)	コロナ禍が継続することによる情報システムへの投資		改善に向けて第四四半期は注力する
716	サービス(対企業)	従業員満足度は顧客満足度ととらえて社員さんへできる限りの還元をした		他者にはない強みを生かし、唯一無二の警備会社を作る。強みとは人材のレベルの高さ、車両、資機材を持っていること。
717	サービス(対企業)			経営者の意見を聴取する機会を設け、自身が進むべき方向性を再度検討し、研鑽を深めていきたい。また、積極的に顧問契約等の予防サービスの提供を進めていきたい。
718	サービス(対企業)			値上げをするために新規案件を獲得し、既存案件の割合を減らす。採用活動と新卒社員教育を行い、社員の平均年齢を下げる。
719	サービス(対企業)	新商品の開発により利益率の向上を目指す。(現時点ではマイナス)		自社サービスを開発し、販売を行っている。(今まではシステムの開発のみに留まり、販売まではやっていなかった)
720	サービス(対企業)	高売上げ、高利益の事業の案件が多かったため。		
721	サービス(対企業)	取引先の増加		
722	サービス(対企業)			新規顧客、集客のため広告を定期的にうつ
723	サービス(対企業)	事業再構築としてテイクアウト飲食店のOPENによる		経営上の問題点:飲食店マネジメントとDX学校の両方の取組みに時間が無い(人材がいない) 経営上の力点と対応策:力点としては実店舗の飲食店マネジメントになるが、総合的な対応策はない。
724	サービス(対企業)			同業他社の研究
725	サービス(対企業)			コンサルを必要とする企業へのアプローチ

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
726	サービス(対企業)			仕入れ単価の増大に伴い、資金繰りの充実・キャッシュフローを考える。
727	サービス(対企業)	営業活動の強化		経費の見直し・人材育成
728	サービス(対企業)	新規顧客		
729	サービス(対企業)	印刷業では見かけないweb広告を重点的に実施し、露出を高めた結果、新規問い合わせが増えた。		
730	サービス(対企業)		まだコロナ禍以前にお取引先の経営状況が戻ってきていない。	競合参入により環境が厳しくなっていますが、経験実績によるサービスの付加価値を求める。
731	サービス(対企業)	地方企業がターゲットとなるため、行政機関との連携		
732	サービス(対企業)		人材の雇用が上手くいっていない、必要人員に達していないため。	ドライブレコーダーを今後全車装着し安全対策を施す、HPを充実させて自社のアピールポイントを対外的に発信するなど。
733	サービス(対企業)	新規事業参入		取引先の減少 取引先の増加の営業 新規事業の開拓営業
734	サービス(対企業)	元請け会社さんとの契約内容が変わった為		
735	サービス(対企業)			人材の確保に関する情報の積極的な取得
736	サービス(対企業)	営業活動を行い自社の存在を認知してもらう機会が増えた		営業活動を継続します。意思決定のために経営指針書の作成も計画しています。
737	サービス(対企業)		人材不足による営業力の低下、人材教育へのコスト増	経営指針書を作成し、会社の方向性を決めて社員一丸となって課題に取り組む
738	サービス(対企業)	固定客を深く掘り下げたことによる。		体力的に積極営業ができないため省エネ営業への転化及び会議費等コスト削減。
739	サービス(対企業)	既存顧客へのフォロー・サポート。		
740	サービス(対企業)	商品の販促策を検討し、売上に繋げる		・販促活動を継続的に実施し、SNSを活用 ・専門家の協力を基に強化する ・新人の育成に力をいれ、人材が会社に期待することをより多くする ・新しい技術を学ぶ機会、チャレンジする機会を増やし、学ぶことを定常的に行う
741	サービス(対企業)			一旦新規獲得への注力は停止し、社内業務を改善してキャパシティを増やす。並行して売れる商品づくり開発を行い、次期につなげる
742	サービス(対企業)	仕入れを減らす取り組み		採用、サービスの向上、キャンペーンの打ち出し。
743	サービス(対企業)	新規クライアントの開拓		同業他社との差別化を図る事が難しいが、独自サービスを展開しなければ新規顧客の獲得が難しい。今までとは違った視点でのサービス展開を考えたい。
744	サービス(対企業)	業務依頼の機会を増やすだけでなく依頼の受注率を上げるための工夫を行っている。依頼機会を増やすために外部での活動に力を入れている。 具体的には、金融機関、他土業のほか提携業者が相談先を検討する際に、当社を選択してもらえるように営業活動を行っている友人・知人に対してはSNS等を通じて自社の活動や取り組みを知ってもらう。 受注率を上げるために、会社・業務内容案内や顧問料の他必要な費用を明示するための料金表を充実させ、業務を明瞭化するように取り組んでいる。 具体的には税理士業務として自社が何を提供出来るか分かりやすく説明し、報酬とのバランスを大事にしている。 ポイントは低価格が良い顧問税理でないとうことを理解してもらうことだと考えている。		人材の育成が難しい。 経験者・熟練者の獲得には費用がかかるため、若手を獲得し右腕となってもらうよう育成したいが、個人と個人の関係ではなく会社対個人(若手)で育てていきたいと考えているがスムーズにいかないことが問題と感じている。 また、先輩社員の新しい取り組みへの柔軟性が乏しく、新しい会計ソフトやITをからめた取り組みに積極的に取り組まない他他の事務所から遅れをとるのではないかと問題視している。つまりは業務に取り組み方が古いままであり、これは顧客成長にもつながらないと考えている。 経営上の力点は会計・税務その他のサービスがインターネットを介して出来ることが増えてきている。具体的には申告や、会計処理、補助金申請等多岐にわたるが、それを活かすことがまだまだ出来ていないように感じる。対応策はその都度積極的に取り組みノウハウの蓄積だと考えている。
745	サービス(対企業)	新規営業に力を入れたため。		
746	サービス(対企業)	新事業のスタート		新規事業の伸び悩みについて、人材育成や顧客獲得に力を入れています。
747	サービス(対企業)		助成金で営業外収益が多かったから	
748	サービス(対企業)			飲食店を開業したばかりなのでこちらの運営と売上の安定化が課題点です。
749	サービス(対企業)	単価の見直し・大手へのアプローチを開始		真剣に事業拡大をしていくための具体的な課題点と対応策から考えていく必要があるが、まずはマーケット調査や業態転換における目標設定から始めたい。

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
750	サービス(対企業)			今の事業だけでなく、新たに参入できる業態を検討する。
751	サービス(対企業)		得意先の業界撤退により行き場を無くした	新事業の実施
752	サービス(対企業)	スタッフが安定して力を発揮してくれている		経営指針の浸透
753	サービス(対企業)		燃料費の高騰	
754	サービス(対企業)	自社価値の向上		
755	サービス(対企業)		必要経費の増加、得意先の経営悪化	コロナ禍で滞っていた、人と直接会って行う営業の強化
756	サービス(対企業)			社会保険料が高いのでどうにかしてほしい。新サービスをどんどん考えている。
757	サービス(対企業)		燃料価格の高止まりで経費がかさみ、得意先の出荷量減少により運賃収入が減った。	12月より新たな運行形態を試験運行する。軌道に乗れば対応車両数を増やし効率の良い輸送環境にしたい。運賃の値上げ交渉が成立し、利益が出る運行が増えて来る予定。
758	サービス(対企業)	取引先の増加・単価をアップした		集客をして新規顧客を開拓したい
759	サービス(対企業)	優秀な方の中途採用が成功		若手が育たない、少ないが将来的に大きな問題となる。規模の小さい会社で難しいが、社員教育制度を構築していく。
760	サービス(対企業)	ロコミによる客数の増加		
761	サービス(対企業)	新規事業開発		
762	サービス(対企業)	新規事業の発掘		
763	サービス(対企業)		クライアントが飲食店の為、コロナで受注が以前より減っているのとメニューもタッチパネルに変わりその制作も携わっているが、単価が安めで以前より落ち込んだ	DTPデザイン業種の改革
764	サービス(対企業)	主に、円安による顧客の輸出数量増加。		各拠点で連携して大きな案件の受注に向け動いている。
765	サービス(対企業)		販売先の減少	新規顧客開拓に力を入れる。
766	サービス(対企業)			商品力の更なる強化
767	サービス(対企業)			社内の改革
768	サービス(対企業)	オンライン完結サービスの開発		
769	サービス(対企業)	フランチャイズ本部による値上げ		グループマネージャー(ディレクター)のリクルーティングと育成、組織づくり
770	サービス(対企業)			営業力の強化、M&A
771	サービス(対企業)	生産性向上のための施策(指導、評価制度による賞与等)、値上げ		・法令を徹底遵守のうえ、適正サービス提供・様々な制度を利用した財務体質の強化・業務フロー全体を一貫してデジタライズ
772	サービス(対企業)	新サービス、新規事業		
773	サービス(対企業)	顧客先の紹介		取引先の拡大のため、現状の異業種交流会等の参加
774	サービス(対企業)	自社の技術力向上		社員雇用/教育
775	サービス(対企業)	売り込み先の開拓		
776	サービス(対企業)			取り扱うサービスが無形で予防策となるため効果を可視化し、商品構成をより解りやすく小単位で選択してもらいやすいように商品の形を修正。顧客ニーズとサービスのマッチングの為の広報活動に取組みます。
777	サービス(対企業)		顧客先様からの紹介により件数が増加	事務の効率化
778	サービス(対企業)	継続は力なり		
779	サービス(対企業)			価格改定を実施するとともにメニュー、仕入れ商品の見直しを図る。
780	サービス(対企業)	本来の業務に加え、新し収益モデルを確立できたため。		
781	サービス(対企業)	人脈とそれを活かせる環境を整えておけたところ。		
782	サービス(対企業)	システム開発での受注先増加		システムを構築してまだ作業の自動化を進める。自社サービスの発信を活発にして新規顧客の獲得をしていく
783	サービス(対企業)	新規顧客開拓		
784	サービス(対企業)			開業直後のため、新規顧客の開拓・事業の拡大が直近の課題。現在、顧客ニーズの把握や商材開発を図っているが、何より人材確保が重要と感じ対策を練っている。
785	サービス(対企業)	新規顧客獲得を継続できています。		優良顧客の獲得に注力します。
786	サービス(対企業)	新規サービスの営業強化 勉強会の開催		



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53号

2023年1月19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