



# 兵庫同友会 NTレポート第56号

(Network For Tomorrow)

〔景況調査報告：2024年6月実施〕

## <概要>

2024年上期(2024年1-6月)の景況調査において、前期比では売上高DI(「増加」-「減少」割合)は20⇒16で、経常利益DI(「増加」-「減少」割合)は14⇒11で悪化し、また前年同期比の売上高DIは21、経常利益DIは15となっている。次期は好転を見込むものの、利益率を押し下げ要因となる円安、賃上げ、原油高等に伴うコスト高の要因があり、利益確保がより困難な状況にある。

全国的な動きでは、DOR(2024年4~6月期景況調査速報)のDI値(前年同期比)として、業況判断DIは1、売上高DIは6、経常利益DIは△1となっており、前年同期比では好転傾向も足踏み状態となっている。全国的な状況は厳しさが増しているが、2024年上期において本会の景況調査では全国平均を上回る結果を示している。

2024年6月発表の日銀短観では、大企業製造業のDIは3ポイント改善して13となり緩やかな改善傾向が続く。中小企業製造業の業況判断DIは△1と3月調査(△1)から横倍である。大企業非製造業は33で1ポイント減となったものの依然と高い水準を示す。中小企業非製造業は13⇒12と微減となった。

## <中小企業のタイプと目指す方向>

2020年版中小企業白書では、グローバル展開をするグローバル型企业、サプライチェーンでの中核ポジションを確保するサプライチェーン型企业、地域資源の活用等により立地地域外でも活動する地域資源型企业、地域の生活・コミュニティを下支えする生活関連インフラ型企業の4分類が示された。2021年版では、前者をグローバル型・サプライチェーン型企业として、おおむね企業規模が大きく、規模拡大・成長志向にあるため、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を目指すことが示されている。具体的には、M&Aの活用が効果的な手法として示される。また、後者を地域資源型・地域コミュニティ型企业として、今後事業者が利益を獲得していくために、マークアップ率の向上につながる、「質の高い商品・サービスを相応の価格で提供すること」を目指しながら、地域の需給バランスを踏まえた持続可能な経済圏の形成や域外への販路開拓といった取組が必要であると示された。

## <NTレポートを踏まえ、企業タイプに応じたビジョンの形成を>

本調査は56回目を迎え、回収率は75.8%となった。全国版のDOR150号(2024年4~6月期景況調査)の回答率が37.85%であることから、本会の回収率は非常に高い。2015年の第38号で回答率が22%で、2019年度の第46号で回答率が48.4%であったことからこの数年間の会の努力の賜物といえよう。回答率が高まるということは相対的に規模の小さい事業者の声も拾えるようになってきたということである。これほど高い回答率をどう生かすか。

目先の1年、半年をどう対処するのかという足元の経営対応も重要であるが、事業の持続可能性を高めるために企業タイプに応じて自社のビジョン(10年後の将来にどうなりたいか)を描いていただきながら、NTレポートを活用いただきたい。

NTレポート編集委員 吉川 晃史 関西学院大学 商学部教授

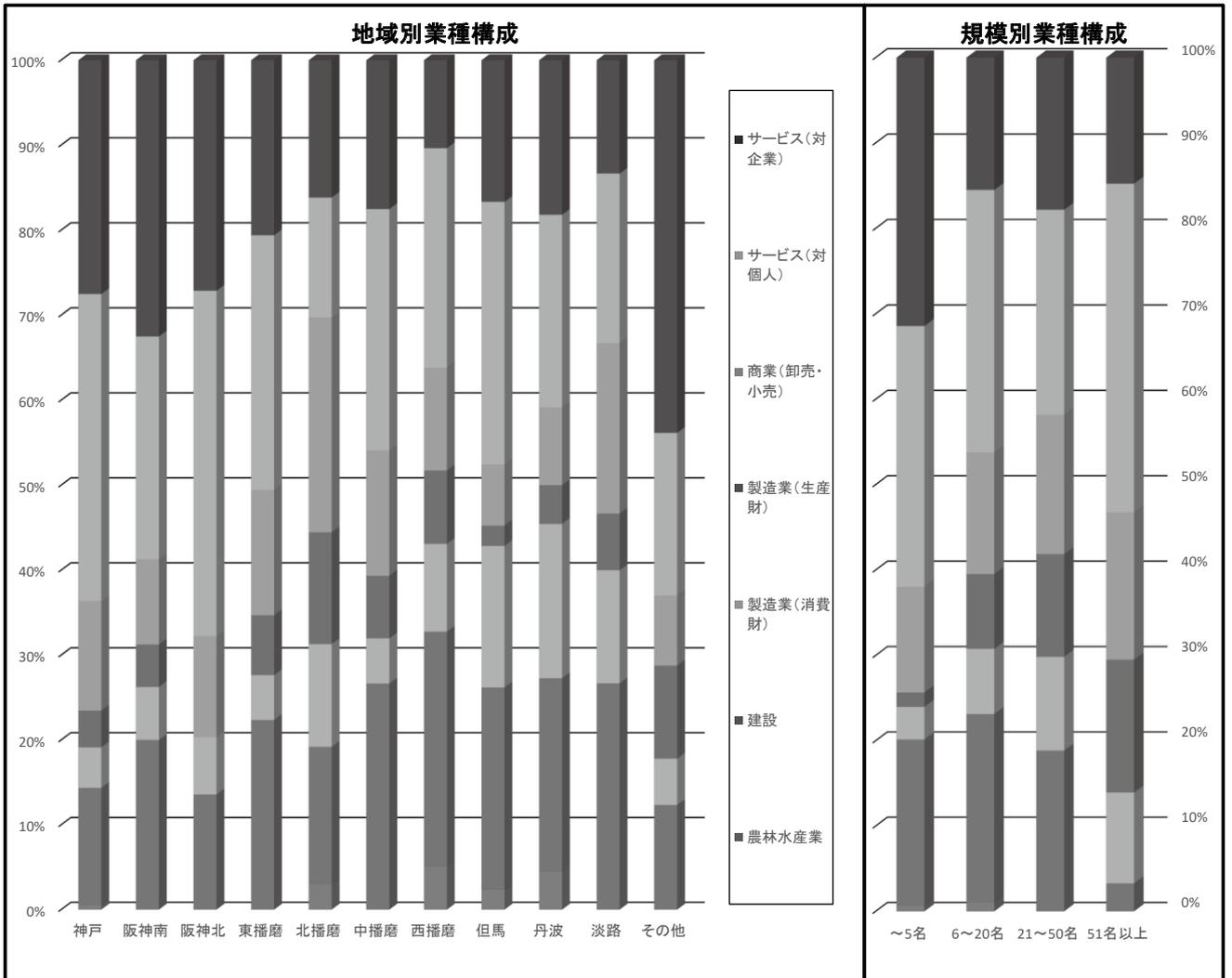
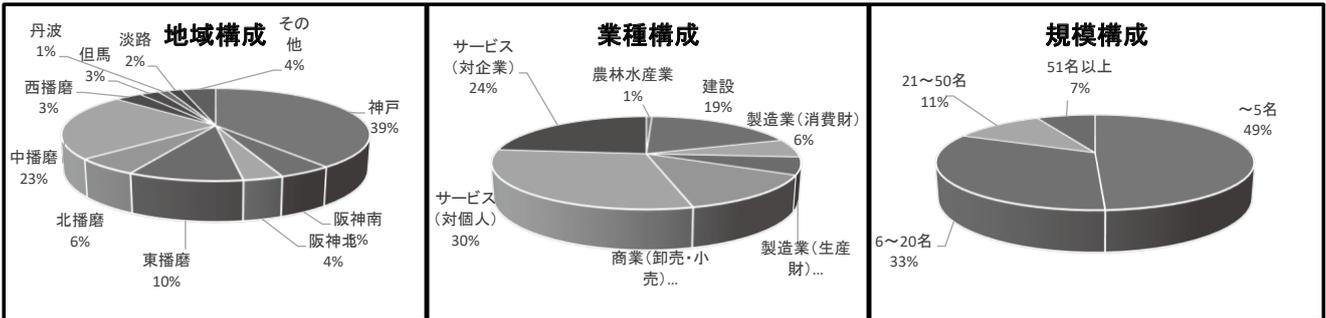
## [調査要領]

- ① 調査時 2024年5月20日~6月7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 2267社に依頼、1696社の回答を得た(回答率75.8%)  
農林水産業12社、建設関連業323社、製造業(消費財)108社、製造業(生産財)104社、  
商業233社、対個人サービス517社、対企業サービス399社
- ⑤ 平均従業員 正規従業員 11.3人 パート・アルバイト 9.7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	4	0	0	0	3	0	3	1	1	0	0	12
建設	92	16	8	38	16	105	16	10	5	8	9	323
製造業(消費財)	32	5	4	9	12	21	6	7	4	4	4	108
製造業(生産財)	29	4	0	12	13	29	5	1	1	2	8	104
商業(卸売・小売)	86	8	7	25	25	58	7	3	2	6	6	233
サービス(対個人)	242	21	24	51	14	112	15	13	5	6	14	517
サービス(対企業)	184	26	16	35	16	69	6	7	4	4	32	399
総計	669	80	59	170	99	394	58	42	22	30	73	1696



# 会員事業の景況

## ～第56号調査結果の分析～

関西学院大学 商学部教授 吉川晃史

### 1. 売上・経常利益・採算水準・業況判断

#### 1-1. DIの推移

##### (1) 売上高・経常利益 DIの動向

『2024年上期において、売上高、経常利益 DIは前期比で悪化した。次期見通しでは、売上高、経常利益 DIともに好転を見込む。』

2024年の1-6月期において、年初は1ドル140円前半代であったものの、円安基調が続き、ついには1ドル160円を超えた。また、日経平均は3月まで上昇傾向にあり3万8,000円を維持している。

第55回のNTレポートのまとめとして、2024年は賃金の上昇ができるかがポイントであると指摘した。経団連の発表によれば2024年春闘の結果、大企業は5.58%の賃上げ率となったのに対して<sup>1</sup>、日本商工会議所の発表によると中小企業における正社員の月給の平均賃上げ率（定期昇給やベースアップを含む）は3.62%となった<sup>2</sup>。兵庫同友会でも、2～5%程度の賃上げをおこなっている。賃上げとともに引き続き、物価上昇が続くなかで、企業には収益性の向上をはじめとして一層の採算管理が求められるところである。

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2024年上期の売上高 DI値は20⇒16で4の減少、経常利益 DI値においては14⇒11で3ポイントの減少となりいずれも悪化となった。また、前年同期比で比較すると、売上高 DI値は22⇒21で1ポイントの微減となり、経常利益 DI値は14⇒15で1ポイント回復する結果となっている。

規模別にみれば、売上高 DIは0～5名で14⇒14で横倍、6～20名で24⇒17で7ポイント減少、21～50名で23⇒22で1ポイントの微減、51名以上で39⇒27で12ポイントの大幅減となった。また、経常利益は0～5名で10⇒9で1ポイント減、6～20名で19⇒12で7ポイント減、21～50名で14⇒13で1ポイント減、51名以上で23⇒17で6ポイントの減少となった。規模が大きくなるとプラス幅が大きくなる傾向にある。今回、51人以上の規模の悪化が顕著である。

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27ポイントとなり11ポイントの上昇（16⇒27）を見込み、また経常利益 DI値は24ポイントとなり13ポイント（11⇒24）の好転が見込まれる。

---

<sup>1</sup> （一社）日本経済団体連合会（2024）「2024年春季労使交渉・大手企業業種別回答状況[了承・妥結合]（加重平均）」

<sup>2</sup> 日本商工会議所（2024）「中小企業の賃金改定に関する調査」集計結果」

今回の調査におけるポイントとしては、製造業（生産財）は売上 DI 値、経常利益 DI 値ともに前回同様にマイナス値を記録し、建設関連業は売上 DI 値、経常利益 DI 値ともに大幅減となった。次期 DI 値は、いずれの業種においても回復を見込む。実際にそれが実現する景況になるのか、いかに結果を残せるのか、引き続きその推移を見守りたい。

図 1 - 1 売上高の推移（前期比）

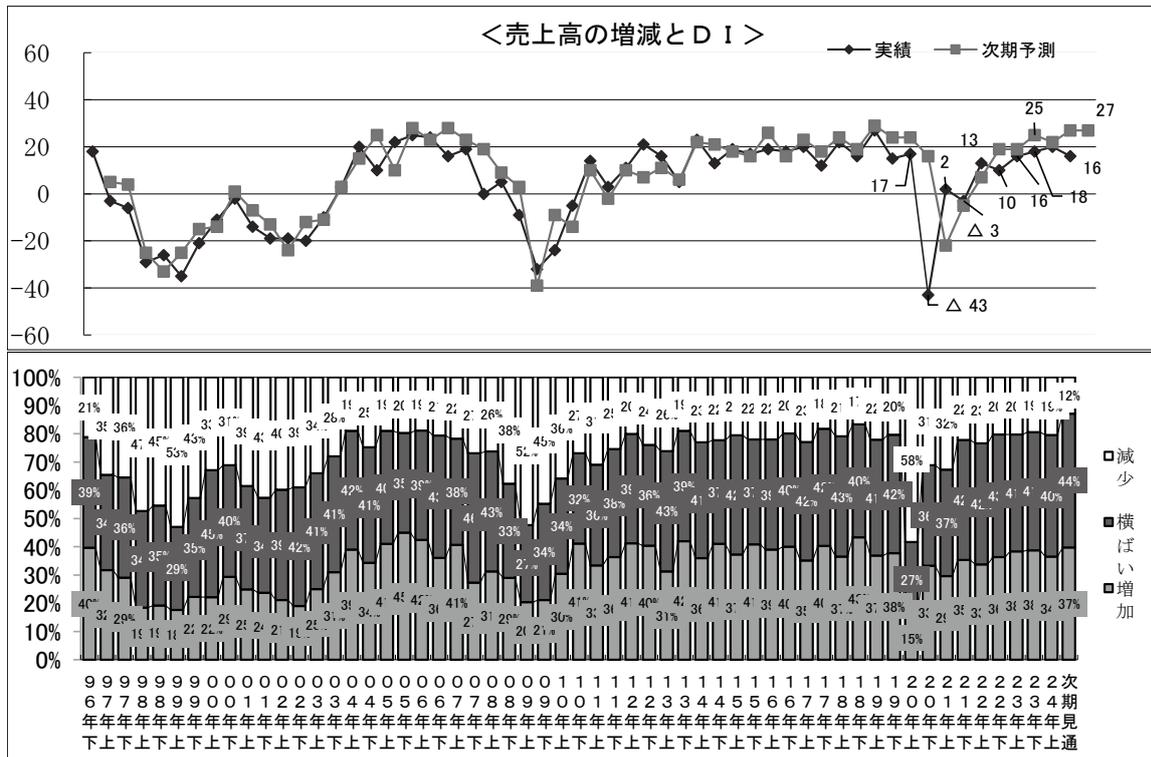


図 1 - 2 経常利益の推移（前期比）

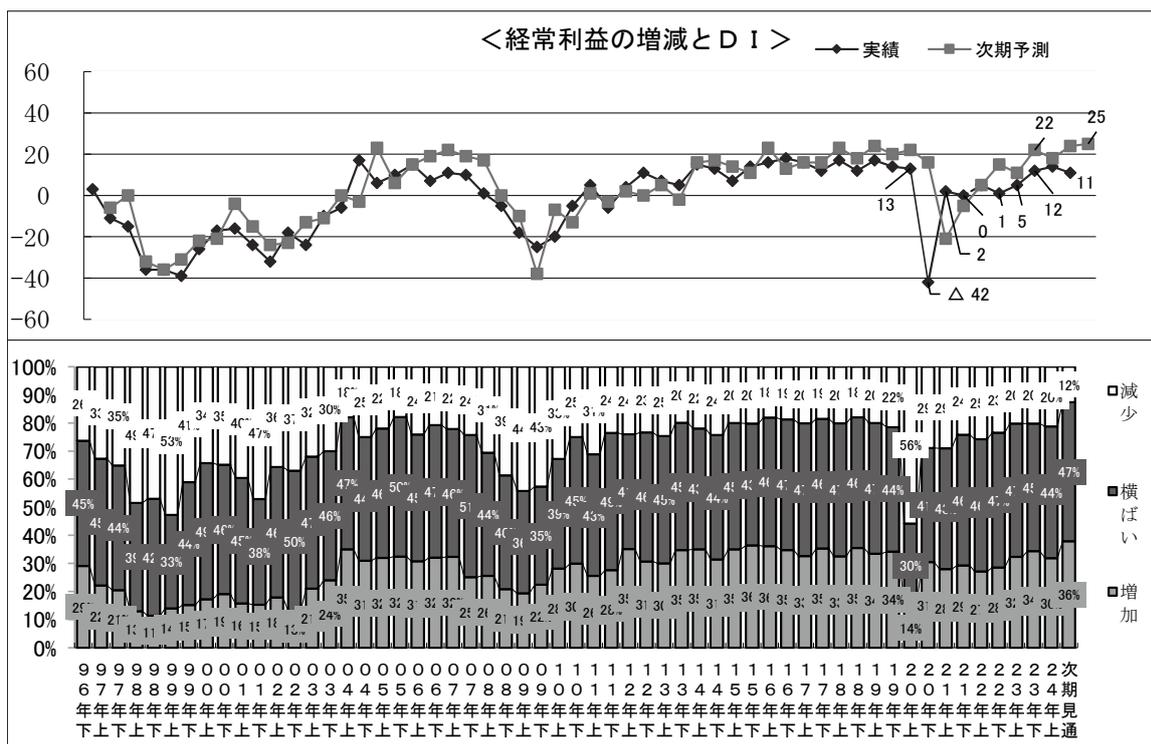


表 1 前回の次期見通し DI 値と今回実数 DI 値との比較

業種別	比較項目		前回調査	前回調査	今回調査	今回-前回	今回-前回	今回調査	今回調査	今回調査
	種別		実数DI (前期比)	次期見通しDI (前期比)	実数DI (前期比)	(実績の差)	(見通しの差)	次期見通しDI (前期比)	実数DI (前年同期比)	次期見通しDI (前年同期比)
全企業	売上		20	22	16	△ 4	△ 6	27	21	27
建設関連業	売上		24	14	6	△ 18	△ 8	24	17	23
製造業 (消費財)	売上		26	14	16	△ 10	2	30	20	25
製造業 (生産財)	売上		△ 3	7	△ 8	△ 5	△ 15	11	△ 7	1
商業 (卸売・小売り)	売上		17	12	10	△ 7	△ 2	18	14	15
サービス業 (対個人)	売上		24	28	24	0	△ 4	36	30	38
サービス業 (対企業)	売上		19	30	23	4	△ 7	25	22	30
農林水産業	売上		△ 8	58	17	25	△ 41	50	50	50
全企業	経常		14	18	11	△ 3	△ 7	24	15	25
建設関連業	経常		20	12	6	△ 14	△ 6	24	15	24
製造業 (消費財)	経常		18	12	5	△ 13	△ 7	21	11	20
製造業 (生産財)	経常		△ 6	6	△ 6	0	△ 12	5	△ 4	0
商業 (卸売・小売り)	経常		9	7	2	△ 7	△ 5	11	9	13
サービス業 (対個人)	経常		15	24	17	2	△ 7	30	20	32
サービス業 (対企業)	経常		17	27	17	0	△ 10	27	17	30
農林水産業	経常		8	50	17	9	△ 33	42	33	42

次に表 1 でみられるように前回調査時点（2023 年下期）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+22、経常利益 DI は+18 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+11 となっており、前回調査時点（2023 年下期）での次期見通しからみると、売上高 DI で 6 ポイント下回り、経常利益 DI 予測は 7 ポイント下回るという結果となった。実績値が予測値を下回る傾向が続く。

業種別にみても、売上高は製造業（消費財）のみ実績値が予測値を上回った。また、経常利益はいずれの業種においても実績値が予測値を下回った。次期見通し DI 値では、いずれの業種においても売上・経常利益ともに今期より DI 値の改善を見込む。

## (2) 業種別売上高 DI・経常利益 DI の動向

『前期比の売上高 DI はサービス業（対個人）、サービス業（対企業）以外は下落した。特に建設関連業は大幅減となった。次期は、いずれの業種も好転を見込んでいる。前年同期でもみても同様に好転を見込むことから、全般に売上高回復の期待が高まっているといえる。前期比の経常利益 DI もサービス業（対個人）のみ改善。経常利益 DI の今期実績と次期見込みを比較すると、いずれの業種も好転を見込む。』

### 1) 各業種の売上高 DI 値分析

業種別売上高の推移についてみたものが図 2 である。各業種の前期比の推移は次のとおりである。

- ・建設関連業：24⇒6 で 18 ポイントの大幅下落
- ・製造業（消費財）：26⇒16 で 10 ポイントの大幅下落
- ・製造業（生産財）：△3⇒△8 で 5 ポイントの下落
- ・商業：17⇒10 で 7 ポイントの下落
- ・サービス業（対個人）：24⇒24 で横倍
- ・サービス業（対企業）：19⇒23 で 4 ポイントの改善

サービス業（対個人）とサービス業（対企業）は高水準の DI 値を維持して堅調に推移、それ以外の業種の売上高 DI 値は悪化した。特に建設関連業、製造業（消費財）は大幅に悪化した。製造業（生産財）は 3 期連続のマイナス水準となった。

次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。

- ・建設関連業：6⇒24 で 18 ポイントの大幅改善
- ・製造業（消費財）：16⇒30 で 14 ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：△8⇒11 で 19 ポイントの大幅改善
- ・商業：10⇒18 で 8 ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：24⇒36 で 12 ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：23⇒25 で 2 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、いずれの業種も好転を見込んでいる。

また、参考までに前年同期比で 1-6 月期の実績比較をみると、次のとおりである。上期と下期で比較して、どちらかに売上高の偏りがある業種においては、こちらの方が参考になる場合がある（例えば建設関連業や製造業（消費財））ため、記述する。

- ・建設関連業：23⇒17 で 6 ポイントの下落
- ・製造業（消費財）：25⇒20 で 5 ポイントの下落
- ・製造業（生産財）：△6⇒△7 で 1 ポイントの下落
- ・商業：22⇒14 で 8 ポイントの下落

- ・サービス業（対個人）：28⇒30 で2ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：22⇒22 で横倍

対前年同期比では、前期比同様にサービス業（対個人）、サービス業（対企業）以外の業種における売上DI値は悪化した。下期偏重の傾向が見られる建設業、製造業（消費財）の売上高DI値が下落していることから、季節変動を考慮しても悪化傾向が見られる。ただし、次期では全業種で好転を見込む。

## 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：20⇒6 で14ポイントの大幅下落
- ・製造業（消費財）：18⇒5 で13ポイントの大幅下落
- ・製造業（生産財）：△6⇒△6 で横倍
- ・商業：9⇒2 で7ポイントの下落
- ・サービス業（対個人）：15⇒17 で2ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：17⇒17 で横倍

前回調査時に改善がみられた建設関連業と製造業（消費財）の悪化が顕著であった。

次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次の通りである。

- ・建設関連業：6⇒24 で18ポイントの大幅改善
- ・製造業（消費財）：5⇒21 で16ポイントの大幅改善
- ・製造業（生産財）：△6⇒5 で11ポイントの改善
- ・商業：2⇒11 で9ポイントの改善
- ・サービス業（対個人）：17⇒30 で13ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：17⇒27 で10ポイントの改善

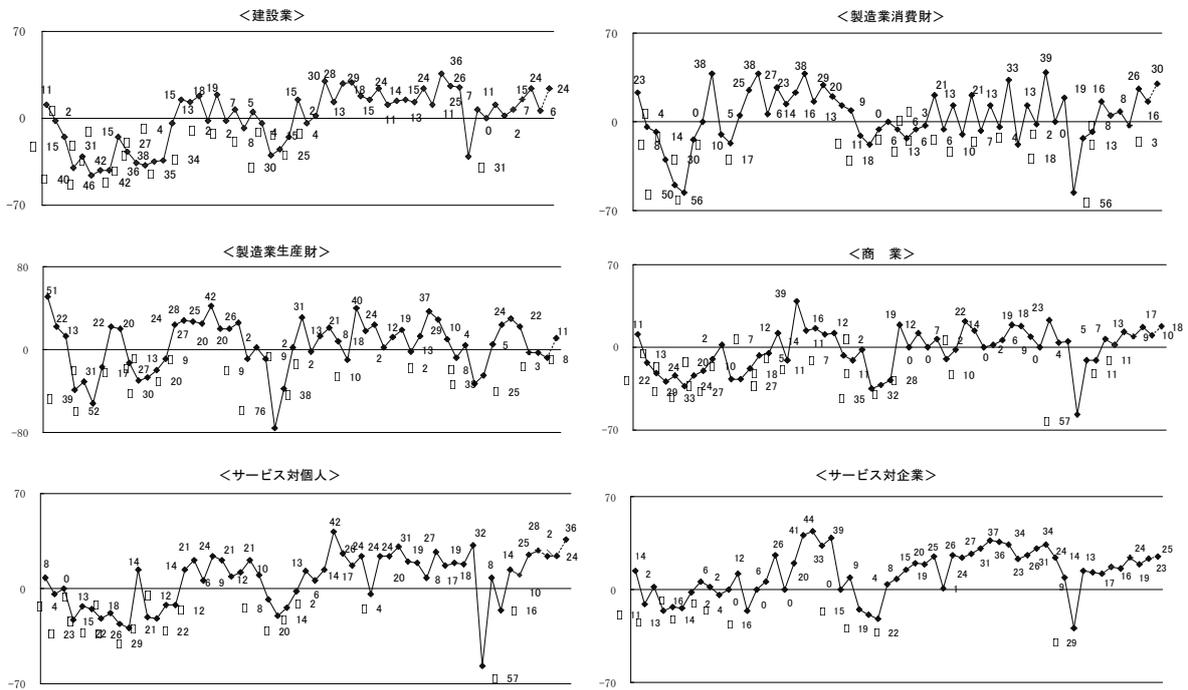
今期大幅減少となった建設関連業と製造業（消費財）はその反動で大幅改善を見込むのをはじめとして、全業種において好転を見込む。

また、参考までに前年同期比ベースでみた経常利益DI値の実績は次の通りである。

- ・建設関連業：18⇒15 で3ポイントの下落
- ・製造業（消費財）：8⇒11 で3ポイントの改善
- ・製造業（生産財）：△10⇒△4 で6ポイントの改善
- ・商業：13⇒9 で4ポイントの下落
- ・サービス業（対個人）：16⇒20 で4ポイントの改善
- ・サービス業（対企業）：16⇒17 で1ポイントの微増

前年同期比ベースで売上高 DI 値の悪化した製造業（消費税）と製造業（生産財）において経常利益 DI 値は改善している。次期においては、いずれの業種も好転を見込む。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2024年下期見通し）



### (3) 採算水準 DI と業況判断 DI

『採算水準 DI は 2 ポイント減少して +33 となった。サービス業（対個人）は改善、製造業（生産財）は微増で、それ以外の業種については、悪化。全企業の業況判断 DI 値は 4（前回実績 4）と横倍、次期の業況見通しは全企業で業況判断 DI 値は 9（前回実績 4）と好転を見込む。』

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

表 2 は全企業および業種別の採算水準 DI 値と業況判断 DI 値を示している。まず今回の採算水準の調査では、全企業でみて黒字企業が 49.7% となり、赤字企業が 16.9% となり黒字企業の割合は減少した（前回調査時黒字企業 53.1%）。採算 DI 値は +33 となり、前回より 2 ポイント悪化した。コロナ禍前の 2019 年度下期の黒字企業の割合が 57.1%、赤字企業が 17.6% で採算 DI が 39 であったが、その水準へは回復していない。

サービス業（対個人）（29⇒33）は 4 ポイント、製造業（生産財）（38⇒39）は 1 ポイントの改善となったが、建設関連業（40⇒31）では 9 ポイント、製造業（消費財）（32⇒27）は 5 ポイント、商業（卸売・小売り）（32⇒26）では 6 ポイント、サービス業（対企業）（38

⇒37) は 1 ポイント減となった。建設関連業は黒字企業の割合が 52.7%⇒46.4%と 6.3 ポイントの減少となり、採算 DI は大幅減となった。

次に足元の景況を示す業況判断 DI についてみていく。全企業の業況判断 DI 値は前回(4)と比べて横倍で+4 であった。製造業（消費財）(△9⇒△3) では 6 ポイント、サービス業（対個人）(1⇒6) では 5 ポイント、サービス業（対企業）(11⇒14) では 3 ポイントの改善となった。これに対して、建設関連業（13⇒6) では 7 ポイント、製造業（生産財）(△2⇒△13) では 11 ポイント、商業（卸売・小売り）(△5⇒△12) では 7 ポイント DI 値は悪化した。

業況判断の次期見通しについては、全体の DI は 9（前回実績 4）と前回より 5 ポイントの好転を見込む。建設関連業（6⇒17) では 11 ポイント、サービス業（対個人）(6⇒13) では 7 ポイント、商業（卸売・小売り）(△12⇒△6) では 6 ポイント改善を見込む。一方で、製造業（生産財）(△13⇒△15) は 2 ポイントの減少を見込む。

全体として、採算水準は悪化し、前期比の業況は横倍で、次期見通しの業況については概ね改善の傾向を見込む。

表2 業種別の採算水準DIと業況判断DI

採算水準	黒字	やや黒字	トントン	やや赤字	赤字	DI値	2023年 下期DI
全産業	26.6	23.1	22.5	10.1	6.8	33	35
建設関連業	24.5	22.0	25.7	9.6	6.2	31	40
製造業(消費財)	23.1	21.3	30.6	7.4	10.2	27	32
製造業(生産財)	28.8	27.9	19.2	9.6	7.7	39	38
商業(卸売・小売り)	25.3	23.2	22.7	13.7	9.0	26	32
サービス業(対個人)	26.3	23.4	20.1	10.8	5.6	33	29
サービス業(対企業)	29.8	22.6	21.3	10.8	5.6	33	38
農林水産業	25.0	33.3	33.3	0.0	0.0	58	33
業況判断(前期比)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2023年 下期DI
全産業	10.4	18.3	40.9	17.8	7.3	4	4
建設関連業	13.9	17.3	35.9	17.6	7.7	6	13
製造業(消費財)	12.0	13.0	42.6	17.6	10.2	△3	△9
製造業(生産財)	7.7	20.2	27.9	28.8	12.5	△13	△2
商業(卸売・小売り)	6.9	17.6	36.1	26.2	10.7	△12	△5
サービス業(対個人)	8.7	18.8	43.5	16.4	5.4	6	1
サービス業(対企業)	11.8	19.5	47.1	12.3	5.5	14	11
農林水産業	16.7	33.3	41.7	8.3	0.0	42	25
業況判断(次期見通し)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI値	2023年 下期DI
全産業	9.6	19.8	45.1	15.3	5.0	9	6
建設関連業	10.5	23.2	41.5	13.0	4.0	17	7
製造業(消費財)	12.0	13.9	44.4	18.5	7.4	0	△8
製造業(生産財)	9.6	14.4	34.6	27.9	11.5	△15	△3
商業(卸売・小売り)	6.0	19.3	40.8	24.0	6.9	△6	△5
サービス業(対個人)	8.9	20.9	46.2	13.0	4.1	13	6
サービス業(対企業)	10.5	18.5	52.4	11.3	3.5	14	18
農林水産業	33.3	25.0	33.3	8.3	0.0	50	25

## 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、売上高の減少の主な要因については「国内需要の減少」及び「営業力の弱体化」によるところが大きく、経常利益の減少の主な要因については、「売上数量・客数の減少」の回答割合が全体では高い。これまで「原材料費・商品・仕入額の増加」が第1位であった製造業においても、「売上数量・客数の減少」が最上位となった。』

### (1) 売上高・経常利益が増加した理由

売上高が増加した理由についてみたものが表3である。全企業ベースでみると、第1位は「営業力の強化・拡大」(28.6%⇒27.6%)、第2位「新販路・新分野の開拓」(14.0%⇒13.6%)、第3位「販売・受注価格の上昇」(12.0%⇒12.6%)、第4位「人材育成」(9.2%⇒9.1%)が主な売上高増加の要因となっている。上位4位は前回調査と同じ序列であった。業種別にみても、製造業(生産財)を除いて、「営業力の強化・拡大」が第1位の理由と回答した。製造業(生産財)においては、「販売・受注価格の上昇(17.3%)」が一番の理由としている。また、人材育成について、サービス業(対個人)では第2位に位置づけられており、現事業の売上を強化するために人材育成に注力しているものと思われる。

表3 売上高が増加した理由(業種別)

(順位 %)

比較項目 業種別	営業力の 強化・拡大	新販路・ 新分野の開拓	販売・ 受注価格の上昇	人材育成	新商品・ サービス開発
全企業	①27.6	②13.6	③12.6	④9.1	⑤7.8
建設関連業	①31.0	②13.0	③11.8	④9.0	⑧3.7
製造業 (消費財)	①25.9	②16.7	②16.7	⑦6.5	⑤11.1
製造業 (生産財)	③13.5	②14.4	①17.3	⑥5.8	⑦4.8
商業 (卸売・小売り)	①23.2	③15.5	②20.2	⑥5.6	⑤8.6
サービス業 (対個人)	①30.0	③11.0	⑤8.5	②13.2	④9.1
サービス業 (対企業)	①28.3	②15.5	③11.3	⑤7.5	④9.0
農林水産業	①33.3	—	③25.0	—	④8.3

空白は回答が0もしくは少数

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、全企業ベースで見ると、第 1 位に「売上数量・客数の増加」(35.0%⇒33.0%)、第 2 位「売上単価・客単価の上昇」(22.3%⇒21.5%)、第 3 位「得意先の業況変化」(4.1%⇒3.5%) となっている。上位の項目は前回と同様であった。業種別では、製造業（生産財）は売上単価・客単価の上昇が 1 位で、売上数量・客数の増加が 2 位となった。また、サービス業（対個人）は「人件費の低下」(5.5%⇒5.4%) が第 3 位となっている。

表 4 経常利益が増加した理由（業種別） (順位 %)

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	得意先の業況変化	人件費低下
全企業	①33.0	②21.5	③3.5	④3.2
建設関連業	①31.9	②20.4	③6.5	⑥2.2
製造業 (消費財)	①35.2	②20.4	③5.6	④0.9
製造業 (生産財)	②24.0	①26.0	③5.8	⑤1.9
商業 (卸売・小売り)	①27.5	②22.7	③3.4	④3.0
サービス業 (対個人)	①36.2	②19.3	⑤1.4	③5.4
サービス業 (対企業)	①34.1	②22.8	③2.8	④2.5
農林水産業	①50.0	②41.7	③8.3	-

空白は回答が0もしくは少数

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」(7.4%)、「営業力の弱体化」(7.4%)で、第3位が「コストアップ・生産性ダウン」(6.8%)、第4位が「人材育成不足」(5.0%)である。

業種別でみると、建設関連業は人材育成不足(8.7%)を第1位としており、前回同様に受注があっても仕事をこなせていない状況がみられる。また、受注から受け渡しが長期に渡る案件では、仕入増を織り込めておらず、収益性が悪化しているという意見が聞かれた。また、公共工事は薄利のため落札しない不調工事が出ているという。製造業(消費財)はコストアップ・生産性ダウン(14.8%)が第1位となった。また、サービス業(対個人)およびサービス業(対企業)が「営業力の弱体化」を第1位としており、他の業種を含めて営業力向上が課題となっている。

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」(14.2%)となっている。以下、第3位「人件費の増加」(8.7%)、第2位「原材料費・商品仕入額の増加」(8.5%)、第4位「売上単価・客単価の低下」(4.3%)の順である。

業種別でみると、全業種で「売上数量・客数の減少」が第1位となり、需要の低迷、競争力低下、営業力弱体化による売上減少が減益要因となっている。

表5 売上高が減少した理由(業種別) (順位 %)

比較項目 業種別	国内需要の減少	営業力の弱体化	コストアップ・ 生産性ダウン	人材育成不足	販売・受注価格の 下落
全企業	①7.4	①7.4	③6.8	④5.0	⑤3.3
建設関連業	④4.3	②6.8	③6.5	①8.7	⑦1.9
製造業 (消費財)	②13.9	③6.5	①14.8	⑥0.9	⑤1.9
製造業 (生産財)	①27.9	④3.8	②9.6	⑦1.9	③7.7
商業 (卸売・小売り)	①12.0	②7.7	③7.3	⑦1.7	④6.9
サービス業 (対個人)	④4.4	①7.7	③6.0	②6.6	⑥1.9
サービス業 (対企業)	③4.0	①8.5	②4.8	④3.8	⑤3.3
農林水産業	-	-	①8.3	-	①8.3

空白は回答が0もしくは少数

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	人件費の増加	原材料費・商品 仕入額の増加	売上単価・ 客単価の低下
全企業	①14.2	②8.7	③8.5	④4.3
建設関連業	①12.1	③7.1	②9.0	⑤2.8
製造業 (消費財)	①15.7	③13.0	②13.9	⑤4.6
製造業 (生産財)	①28.8	③13.5	②15.4	⑤5.8
商業 (卸売・小売り)	①17.2	③9.0	②15.0	④8.2
サービス業 (対個人)	①11.6	②8.9	③5.6	④3.7
サービス業 (対企業)	①13.3	②7.5	③5.0	④3.5
農林水産業	①8.3	-	①8.3	①8.3

空白は回答が0もしくは少数

注、空白部分は、回答数が0もしくは少数。

## 2. 経営上の問題点と対応策

### 2-1. 設備投資の状況

『設備投資の実施企業の割合は前回調査から微減。次期計画でも微減で、緩やかな減少傾向が続く』

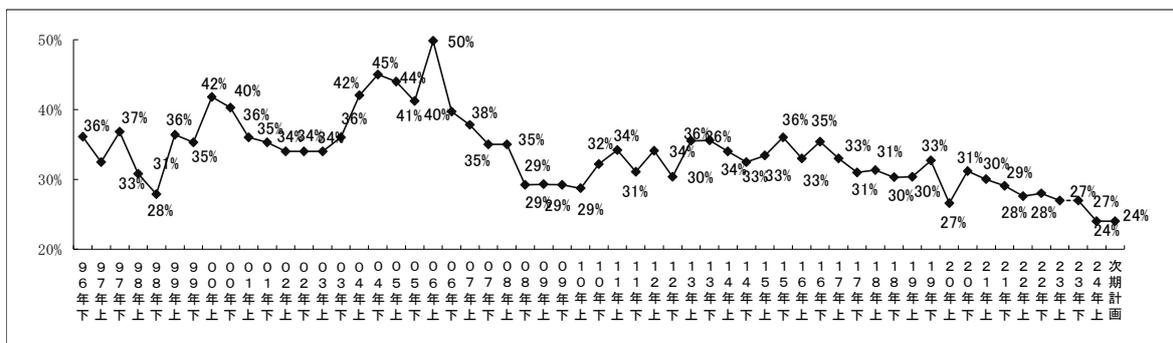
設備投資の実施状況ならびに次期の実施計画についてみていく。これについてみたものが図3である。

今回の調査で全企業のうち「設備投資を実施した」とする企業の割合は 23.9%（前回 27.1%）で、「実施しなかった」企業の割合は 67.2%となっている。全企業でみると「機器設備」（35.9%）、「車両」（19.3%）、「事業所・店舗」（17.3%）の順で回答割合が高くなっている。

「今期に設備投資を実施した」とする業種別では、製造業（消費財）が 36.1%、製造業（生産財）が 26.9%（前回 38.5%）で他の業種に比べ回答割合が高くなっているが、製造業（生産財）は前回値より減少した。

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 24.6%となっており前回調査時から微増となっている。製造業（生産財）の設備投資予定が 37.5%と 2 回前調査時の水準に戻ることが全体を押し上げる要因となっている。次期の設備投資計画でも「機器設備」（36.4%）への投資計画の割合が高くなり、割合は今期の実施割合から微増となった。なお「計画なし」とする企業の割合は 66.8%と今期の未実施割合とほぼ変わらない。

図3 設備投資実施企業の割合



### 2-2. 資金繰りの状況

『借入金 DI は減少し、返済が進む傾向。資金繰り DI は製造業（生産財）以外で改善』

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

借入金 DI 値は、今回は△9（前回調査時は△7）と 2 ポイント減少した。借入金 DI 値を

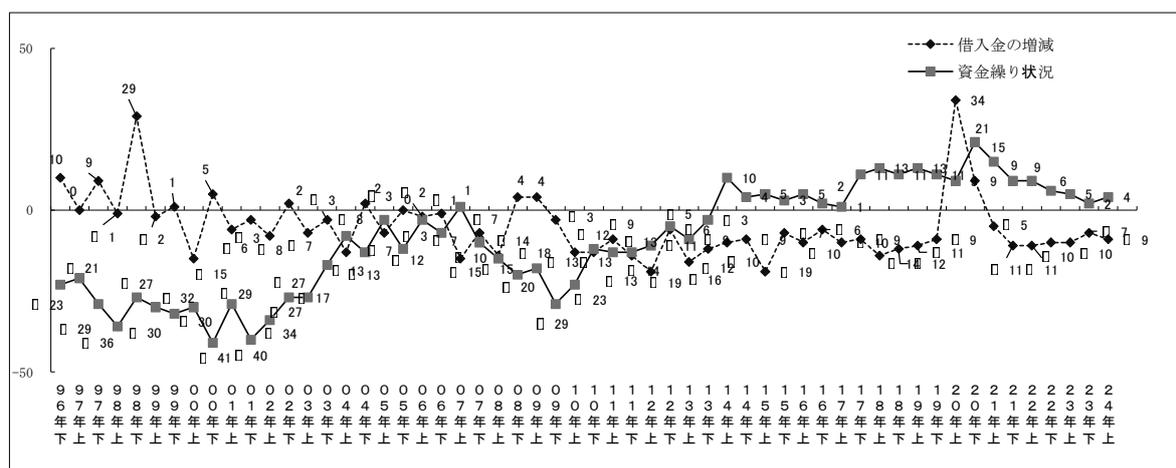
業種別でみると、製造業（消費財）は減少の割合が増えて（返済が進み）13ポイント下がったのに対して、建設関連業は5ポイント増加して+2となった。

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4ポイントとなっており、こちらの数値は前回調査時の2から2ポイントの増加となり、製造業（生産財）以外の業種は改善傾向にあった。業種別では、製造業（生産財）は17、製造業（消費財）は6と平均を上回り、前回マイナスに転じたサービス業（対個人）は+2と4ポイント改善した。

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30と、小規模な事業者において、資金繰りが厳しい状況にある企業の割合が多いのはこれまでと同様の傾向である。

また、経営指針ありグループが+10であるのに対して、経営指針なしグループでは1となっている。

図4 資金繰りDIの推移



### 2-3. 賞与

『夏の賞与の支給予定割合は全体では37.1%で平均支給額は34.1万円。建設業は支給割合と支給金額ともに減少』

夏の賞与の支給の有無と、平均の支給額、基本給に対する支給月数について調査している。全体では、賞与支給予定が37.1%（有効回答数全体に対する割合）、支給額平均が34.1万円（前回調査39.6%、34.1万円）となっている（表7）。前回調査より、支給額は横倍で支給割合は減少した。業種別にみれば、賞与支給予定の割合、支給額平均が、建設業で34.4%、33.0万円、製造業（消費財）で48.1%、31.4万、製造業（生産財）で67.3%、38.1万円、商業（卸売・小売り）で47.6%、34.9万円、サービス業（対個人）で30.0%、31.4万、サービス業（対企業）で31.6%、36.4万円であった。支給割合が増加したのは商業（卸売・小売り）で、それ以外の業種の支給割合は前回より減少した。特に建設業では支給割合と支給金額ともに減少しており、建設業の採算が悪化していることと関係していそうである。

規模別にみれば、賞与ありの割合、支給額平均が、0-5人が17.5%、33.5万円、6-20人が51.4%、33.5万円、21-50人が68.1%、34.4万円、51-人が77.0%、34.8万円であった(表7)。従業員規模が大きくなればなるほど、支給割合が高くなるという結果となった。また、51-人の規模の支給割合は4.4%、支給平均額は0.4万増加した。

また、経営指針ありのグループの方が支給予定の割合が52.1%と高い。ただし、支給金額でみれば、比較的の小規模な事業者の多い経営指針なしにの方が支給金額が若干上回った。

表7 賞与

	支給予定の割合	なしの割合	検討中	支給金額 平均(万円)	平均月数	昨年夏比増減	
						支給割合	支給金額
全体	37.1%	35.6%	17.9%	34.1	1.57	-2.5%	0.0
建設業	34.4%	31.3%	22.9%	33.0	1.87	-6.7%	-3.5
製造業(消費財)	48.1%	22.2%	21.3%	31.4	1.39	-1.4%	0.8
製造業(生産財)	67.3%	7.7%	22.1%	38.1	1.60	-6.0%	3.5
商業(卸売・小売り)	47.6%	31.3%	16.7%	34.9	1.53	1.9%	-2.8
サービス(对个人)	30.0%	42.4%	15.7%	31.4	1.48	-2.2%	-0.2
サービス(对企業)	31.6%	42.9%	15.5%	36.4	1.54	-1.1%	3.2
0-5人	17.5%	59.5%	12.4%	33.5	1.78	0.4%	1.9
6-20人	51.4%	20.0%	8.0%	33.5	1.47	-2.7%	-1.2
21-50人	68.1%	14.7%	3.7%	34.4	1.54	-0.3%	-0.5
51-人	77.0%	10.7%	7.4%	34.8	1.56	4.4%	0.4
経営指針あり	52.1%	28.3%	17.3%	33.6	1.49	-1.6%	-1.5
経営指針なし	28.8%	45.1%	20.2%	34.3	1.66	-1.2%	1.5

注、なしは、「支給しない」「賞与制度なし」「対象者がいない」の合計。

#### 2-4. 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8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」(32.2%)、第2位が「従業員の不足」(28.1%)、以下「人件費の増加」(27.9%)、「管理者(マネージャー)の不足」(18.6%)、「経営者層(右腕・左腕)人材の不足」(16.4%)と続いた。これまでと同様に、物価上昇と人材の問題が主要な経営課題となっている。

業種別にみると、サービス業(対企業)とサービス業(对个人)においては上位2位までが従業員の不足、人件費の増加といった人材関連の問題が主要な経営課題となっている。製造業(消費財)は仕入れ単価の上昇・高止まりが55.6%(前回調査時60.0%)と前回より減少したに対して、前回まで減少傾向にあった製造業(生産財)は40.4%⇒46.2%、商業(卸売・小売り)は44.3%⇒52.4%とその割合が増加している。

表 8 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	30.7	従業員の不足	30.0	人件費の増加	26.5	管理者(マネージャー)の不足	19.0	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.5
	今回	仕入単価の上昇・高止まり	32.2	従業員の不足	28.1	人件費の増加	27.9	管理者(マネージャー)の不足	18.6	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	16.4
建設関連業		仕入単価の上昇・高止まり	38.4	従業員の不足	35.3	人件費の増加	22.0	下請業者の確保難	20.1	熟練技術者の確保難	18.6
製造業 (消費財)		仕入単価の上昇・高止まり	55.6	人件費の増加	38.0	民間需要の停滞	19.4	同業者相互の価格競争の激化	18.5	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	15.7
								管理者(マネージャー)の不足			
								仕入先からの値上げ要請			
製造業 (生産財)		仕入単価の上昇・高止まり	46.2	人件費の増加	36.5	従業員の不足	26.9	民間需要の停滞	23.1	管理者(マネージャー)の不足	22.1
								熟練技術者の確保難			
商業 (卸売・小売り)		仕入単価の上昇・高止まり	52.4	人件費の増加	25.8	民間需要の停滞	21.0	同業者相互の価格競争の激化	19.7	従業員の不足	18.5
サービス業 (対個人)		従業員の不足	32.9	人件費の増加	31.3	仕入単価の上昇・高止まり	24.8	管理者(マネージャー)の不足	22.4	新規参入者の増加	14.1
サービス業 (対企業)		人件費の増加	24.6	従業員の不足	24.3	管理者(マネージャー)の不足	16.5	同業者相互の価格競争の激化	16.0	仕入単価の上昇・高止まり	15.0
農林水産業		従業員の不足	58.3	仕入単価の上昇・高止まり	33.3	人件費の増加	25.0	事業資金の借入難	16.7		

空白は回答が0もしくは少数

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」(18.7%)、第2位「新規受注の確保」(17.5%)、第3位「人材確保」(11.0%)、「社員教育」(11.0%)の順となっている。以下、取引先・協力企業の確保(5.6%)、「情報力強化」(5.5%)、が主な現在実施中の経営上の力点となっている。

業種別でみると製造業(生産財)では、「新規受注の確保」が第1位(19.0%)となっているほか、建設関連業、製造業(生産財)、サービス(対個人)においては、「人材確保」が他の業種に比べて高い回答割合となっている。

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、第1位「付加価値の増大」(16.5%)、第2位に「新規受注の確保」(15.1%)、第3位「人材確保」(11.3%)の順となっている。以下、「社員教育」(10.1%)、「新規事業の展開」(7.6%)が今後の重点対応策となっている。この傾向は前年度同期、前回の調査から続いており、今回の調査でも同様の順位の回答となっている。

### 3. 終わりに

政府や連合は中小企業の賃上げ原資を確保するため価格転嫁を最も重視する。だが帝国データバンクが3月下旬に発表した2月時点の価格転嫁状況は、コスト上昇分のうち販売価格に上乗せできた割合（価格転嫁率）は40.6%で、前回の2023年7月調査から3.0ポイント低下した（日本経済新聞, 20240428）。その背景の一つとして、最終消費の伸びが少ないことがあげられる。また、低採算事業者による安値での受注が後を絶たず、価格転嫁は進みにくいということもあげられよう。人を確保しつつ、受注を増やししながら、付加価値の増大をどう進めるのかについて同友会の学びの中からヒントを得ていただきたい。

冒頭の概要で目先の1年、半年をどう対処するのかという足元の経営対応も重要であるが、事業の持続可能性を高めるために企業タイプに応じて自社のビジョン（10年後の将来にどうなりたいか）を描いていただきたい。

山崎政策・調査委員長がDOYU HYOGO7月号にて執筆されているように、設備投資、M&Aのタイミングをみる、利益をあげている他企業の取り組みを知る、支部会での勉強会を通じて地域の課題を知るといのように「活用の仕方は十人十色である。これが正解！というものはありません。興味がある箇所や自社で活かせるような箇所だけ抽出し、活用する」という方法でよいので、自社の抱える課題や解決の方策、今後の予測に活用いただきたい。

以上

# 各景況調査の動向から

～比較検討による兵庫同友会の景況感の把握～

武庫川女子大学 経営学部准教授 山下 紗矢佳

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2024年6月調査における業況判断では、大企業(全業種)が2023年3月の22ポイントと同じ値となり横ばいとなった。中小企業(全業種)においても2024年3月の7ポイントと同じ値の横ばいとなった。中小企業のDI値は、大企業よりは低いがおおむね同じ傾向を示しているといえる。

製造業と非製造業を分けた業況判断(図表1)をみる。大企業(製造業)が11→13で2ポイント改善傾向を示し、2期ぶりの改善傾向となった。中小企業(製造業)は $\Delta 1 \rightarrow \Delta 1$ と横ばいの状態となっている。先行きについては大企業(製造業)が1ポイント改善を見込んでおり、中小企業(製造業)も同様に1ポイント改善の見通しである。

非製造業においては、大企業(非製造業)が34→33と1ポイント悪化し、中小企業(非製造業)も同様に13→12と悪化している。先行きに対しては、大企業(非製造業)は6ポイントの悪化を見込み、中小企業(非製造業)も同様に4ポイント悪化を見込む。

規模別-業種別として、大企業で前期比の業況判断DIに大きな変化(10ポイント以上変動)があったのは次の通りである。「繊維」(大企業)は2024年3月の11→22と11ポイント改善した。「通信」(大企業)も同様に、29→40と11ポイントの改善がみられた。一方、「鉄鋼」(大企業)は、16→0と16ポイントの大幅悪化になった。「小売」(大企業)は31→19と12ポイントの悪化がみられる。

規模別-業種別(中小企業)で前期比の業況判断DIに大きな変化(10ポイント以上変動)があったのは、「電気・ガス」(中小企業)において、2024年3月の0→14と14ポイントの大幅改善となった。次いで、「通信」(中小企業)では、8→20の12ポイント改善がみられる。「業務用機械」(中小企業)は、4→14の10ポイント改善がみられる。「木材・木製品」(中小企業)は、 $\Delta 20 \rightarrow \Delta 10$ の10ポイント改善がみられるが、依然マイナス水準が継続している。一方、大幅悪化がみられたのは、「非鉄金属」(中小企業)のみとなり、4→ $\Delta 6$ の10ポイント悪化となった。

大企業と中小企業とを比較すると、製造業・非製造業ともに変化幅の差はさほど大きくないが、業種ごとの変化にムラがみられる。全業種にすると平均化される。全産業でみると、大企業・中小企業ともに変化幅は0となっており、景況感は足踏み状態とえる。

図表 1

(参考) 業況判断の選択肢別社数構成比

(%、%ポイント)

	2024年3月調査			2024年6月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	11	6	-1	13	8	-1	14	7	0
1. 良い	21	22	20	21	21	19	19	18	17
2. さほど良くない	69	62	59	71	66	61	76	71	66
3. 悪い	10	16	21	8	13	20	5	11	17
非製造業	34	20	13	33	22	12	27	16	8
1. 良い	38	29	25	36	29	24	30	22	19
2. さほど良くない	58	62	63	61	64	64	67	72	70
3. 悪い	4	9	12	3	7	12	3	6	11

日銀短観（2024年6月）より抜粋

今回の短観では、製造業ではわずかながらも回復傾向が続く結果となった。非製造業では大企業・中小企業ともにプラス水準の指数であるが、大企業では2020年6月以来の16期ぶりの悪化、中小企業では2期連続悪化している。

製造業においては、2024年3月調査で「自動車」（大企業・中小企業）が大幅悪化した。3月調査から6月調査にかけて、13→12と悪化傾向が続く。自動車メーカーの自動車認証不正問題の影響を受けた一部工場の稼働停止により、自動車の生産・販売台数が大きく落ち込んだことが影響したとみられる。一方、円安のメリットを享受する業種や、原材料高を製品価格などに反映する動きが広がったことを受け、素材関連業種では景況感が改善している。

非製造業については大企業を中心にコロナ禍明けの需要回復を受けた景況感を示す傾向が続いているが、業種によってばらつきも見られる。「運輸・郵便」「通信」「電気・ガス」等では価格転嫁の進展が改善に寄与している。一方、価格転嫁の影響により消費者の購買意欲の減退に対する懸念が、「小売」の悪化傾向から読み取れる。

売上高経常利益率については、製造業（大企業）・非製造業（大企業）ともに2024年度（計画）で7～10%台と高止まりの傾向が続いている。一方、製造業（中小企業）・非製造業（中小企業）ともに3～4%台と推移することから、中小企業の価格転嫁の難しさが鮮明に映し出される結果となった。

先行きに対しては慎重な見通し（一部で足踏み感）がある一方で、今回調査で景況感の大幅悪化の見られた自動車（中小企業）では解消への期待感を示している。製造業・非製造業ともに依然原材料高、物価高、人手不足の深刻化などの先行き不安要素が付きまとう結果となった。

## 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2024年1~3月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。なお、前期比を行う際は、2023年10月~12月期から2024年1月~3月期への推移を比較する。

業況判断DI(前期比)では、全業種において7→△7とマイナス14ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は15→△2とマイナス17ポイント、製造業は△1→△22のマイナス21ポイント、流通・商業は7→△6のマイナス13ポイント、サービス業は13→9のマイナス4ポイントとなっている。すべての業種で大幅にDIを下げ、サービス業を除きマイナス水準となっている。なお、業況判断DI(前年同期比)を確認すると、全業種△1、建設業は4、製造業は△13、流通・商業は△11、サービス業は24となっており、マイナスの要因は第4四半期と第1四半期の季節差が多いと想定される。一方、製造業については前回調査同様に前年同期比で10ポイントを超えて大幅悪化していることには留意が必要である。

売上高DI(前期比)では、全業種において13→△8とマイナス21ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は10→△6とマイナス16ポイント、製造業は5→△25のマイナス30ポイント、流通・商業は18→△8のマイナス26ポイント、サービス業は22→14のマイナス8ポイントとなっている。売上高DI(前年同期比)を確認すると、全業種は△1、建設業は△5、製造業は△10、流通・商業は△6、サービス業は21となっておりサービス業を除きマイナスである。売上高DI(前期比)マイナスの要因は第4四半期と第1四半期の季節差が多いと想定される。

経常利益DI(前期比)では、全業種において4→△11とマイナス15ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は3→△4とマイナス7ポイント、製造業は1→△26のマイナス27ポイント、流通・商業は3→△9のマイナス12ポイント、サービス業は11→2のマイナス9ポイントとなっている。経常利益DI(前年同期比)を確認すると、全業種は△5、建設業は△4、製造業は△18、流通・商業は△9、サービス業は17となっている。

資金繰DI(「余裕」マイナス「窮屈」の割合)では、全業種において13→9と△4ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は12→11とマイナス1ポイント、製造業は13→2のマイナス11ポイント、流通・商業は14→12のマイナス2ポイント、サービス業は13→14のプラス1ポイントとなっている。

採算水準DI(「黒字」マイナス「赤字」の割合)では、全業種において35→30とマイナス5ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は35→28とマイナス7ポイント、製造業は19→13のマイナス6ポイント、流通・商業は46→34のマイナス12、サービス業は38→44のプラス6ポイントとなっている。全業種ではやや減退がみられるが、業種間ではサービス業とそれ以外の業種とで明暗の分かれる結果となった。

設備投資の過不足感DI(「過剰」マイナス「不足」割合%)では、全業種において△16→△12とプラス4ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は△15→△9とプラス6

ポイント、製造業は△14→△11 のプラス 3 ポイント、流通・商業は△14→△15 のマイナス 1 ポイント、サービス業は△21→△13 のプラス 8 ポイントとなっている。設備投資の実施割合は 31%であり、前回調査の 36%より 4%低下した。

図表 2 中同協景況調査 全業種における各 DI 及び設備投資実施割合

	業況判断	売上高	経常利益	資金繰	採算水準	設備投資 実施割合
中同協	△7	△8	△11	9	30	31.0%

中同協資料を基に筆者作成

## (2)中同協景況調査の特徴

業況判断として、前期比で見るとマイナス傾向である。この 4 年ほどの第IV四半期→翌第 I 四半期の差が 25 ポイントから 30 ポイントほど悪化しているのに対し、前期の変動はマイナス 17 ポイント、今期の変動は 14 ポイントとなり、変動が落ち着きつつある。今回調査期（2024 年 1～3 月期）には景況の回復分が含まれていると考えられる。一方、全業種業況判断 DI（前年同期比）年度比較においては、2021 年 I 期は△24、2022 年 I 期は△7、2023 年 I 期は 6 とプラスに転じたが、今 2024 年 I 期は△1 とマイナスに転じた。見通しについても 2～6 のプラスであるが、景況回復を期待する一方でやや慎重な見通しとなっている。業種別業況判断としては、前年比で見ると建設業は持ち直しつつある一方、製造業及び流通・商業は大幅悪化しておる。自動車メーカーの自動車認証不正問題の影響や、原材料高、物価高等の先行き不安を反映しているものと思われる。

売上高をみても減退傾向である。売上高 DI（前年同期比）年度比較においても明らかであり、2021 年 I 期は△27、2022 年 I 期は△1 ときて、2023 年 I 期は 14 とプラスに転じた。一方、今 2024 年 I 期は△1 とマイナスに転じた。業種別売上判断（前年同期比較）としては、サービス業のみプラス水準（21）であるが、他はすべてマイナスであり、製造業は△10 である。

経常利益については、明るい見通しとはいえない。経常利益 DI（前年同期比）年度比較をみると、2021 年 I 期は△22、2022 年 I 期は△11、2023 年 I 期は△3 ときて、今 2024 年 I 期は△5 といまだマイナス水準である。業種別経常利益（前年同期比較）としては、建設業は△4、製造業は△18、流通・商業は△9、サービス業は 17 となっている。サービス業についてはアフターコロナにインバウンド増加等の人流回復によるプラスの影響を受けているが、それ以外の業種では燃料や原材料費の高騰および人手不足などのさまざまな要因により、収益性については課題が残る状況となっている。

資金繰の状況はどうであろうか、「余裕」から「窮屈」を差し引いた資金繰の状況として、

2021年I期は24、2022年I期は21、2023年I期は18ときて、今2024年I期は9と押し下げ傾向が続く。ゼロゼロ融資においては元本の返済も数年間据え置かれることもあったが、2023年I期からは元本据置借入についても元本償還が始まり、返済用資金需要も発生するなかで資金繰りに窮屈感が出ていると想定される。

中同協景況調査結果からは、サービス業のように景況感の回復が感じられる業種と、様々な外的要因から利益確保に苦戦をしている業種とに二分する状況が見て取れる。

### 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、採算水準、設備投資のDI動向

大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」の2024年1~3月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断DI(前四半期比較)では、全業種で△5となっている。業種別でみると、製造業△7、建設業0、通信情報業△8、物流業5、流通業△4、専門サービス業(士業の方)△8、サービス業△14となっている。業況判断DI(前年同期比)としては、全業種で悪化傾向にある。製造業、流通業、専門サービス業(士業の方)、サービス業では悪化傾向がみられる。

売上高DI(前四半期比較)では、全業種で△2となっている。業種別でみると、製造業3、建設業7、通信情報業8、物流業5、流通業△15、専門サービス業(士業の方)△10、サービス業△1となっている。売上高DI(前年同期比)としては、全業種で悪化傾向にある。物流、専門サービス業(士業の方)、サービス業の悪化幅は大きい。製造業、建築、通信情報、流通では改善がみられる。

利益動向DI(前四半期比較)では、全業種で△2となっている。業種別でみると、製造業△1、建設業4、通信情報業8、物流業10、流通業△7、専門サービス業(士業の方)△7、サービス業△5となっている。建設業、情報通信業、物流業を除く業種は減少となっている。

資金繰DI(前四半期比較:「余裕」から「窮屈」を差し引いた)としては、全業種では△2である。業種別でみると、製造業△3、建設業△16、通信情報業42、物流業△35、流通業4、専門サービス業(士業の方)4、サービス業5となっている。

採算水準DI(前四半期比較)としては、全業種で25となっている。業種別でみると、製造業24、建設業29、通信情報業75、物流業15、流通業37、専門サービス業(士業の方)17、サービス業20となっている。

設備投資DI(今四半期において実施したか実施していないかの差)としては、全業種で△43となっている。業種別でみると、製造業△32、建設業△38、通信情報業△50、物流業△60、流通業△65、専門サービス業(士業の方)△35、サービス業△50となっている。

図表3 全業種における各DI

	業況判断	売上高	経常利益	資金繰	採算水準	設備投資 実施割合
大阪同友会	△5	△2	△2	△2	25	27.3%

大阪同友会資料を基に筆者作成

## (2)大阪同友会景況調査結果の特徴

全業種において横ばい、もしくはやや悪化の傾向がみられる。業況判断、売上高DI、利益動向DIともにマイナスであり、採算水準は25と悪くないものの、決して楽観視できる状況ではない。

自動車メーカーの自動車認証不正問題の影響もあってか、製造業を取り巻く環境は厳しく、採算指標DIを除きマイナス水準となっている。製造業の資金繰りについては2020年4期以来プラスの傾向が続いていたが今期マイナスに転じた。

また、設備投資動向においても、注目すべきである。全業種において設備投資を行う企業の割合が低く全体に微減の傾向にある。通常であれば、他業種と比較すると大きな設備投資がおこなわれることの多い製造業が今期落込んでいることが全体に影響をもたらしているものと思われる。設備投資は将来の需要増等を見越しながら、対策を講じる動きが求められる。

## 4 兵庫同友会(2024年1~3月比)と各景況調査とのDIの比較

業況判断DI(業況水準の数値)について、兵庫同友会は4であり、日銀短観(中小企業)では7、中同協では△7、大阪同友会では△5である。兵庫同友会の水準は日銀短観よりは低いが中同協及び大阪同友会よりもプラスである。

売上高DIについて、兵庫同友会は16であり、中同協は△8、大阪同友会は△2であった。兵庫同友会の水準は、中同協及び大阪同友会よりもプラスである。

経常利益DIについて、兵庫同友会は11であり、中同協は△11、大阪同友会は△2であった。兵庫同友会の水準は、中同協及び大阪同友会よりもプラスである。

資金繰DIについて、兵庫同友会は4であり、中同協は9、大阪同友会は△2であった。兵庫同友会の水準は、中同協よりは低いが大阪同友会よりもプラスである。

採算水準DIについて、兵庫同友会は35であり、中同協は35、大阪同友会は25であった。兵庫同友会の水準は、中同協に等しく、大阪同友会よりもプラスである。

設備投資実施割合について、兵庫同友会は23.9%であり、中同協は31.0%、大阪同友会は27.3%であった、兵庫同友会の実施割合は中同協及び大阪同友会よりも低い。

今回の兵庫同友会各指標について、中同協指標と比較すると、企業経営の重要指標である売上高並びに経常利益において20ポイント以上優れていることがわかる。業況判断においても10ポイント以上優れている。一方、資金繰での比較においては、業種や規模別、または地域別において格差はあるが、兵庫同友会でやや厳しさがみられる。

図表 4 全業種における各景況調査の DI 比較

	業況判断 (業況水準も含む)	売上高	経常利益	資金繰	採算水準 (経常利益の水準)	設備投資 実施割合
兵庫同友会	4	16	11	4	20	23.9%
日銀短観 全規模 (中小企業)	22 (7)					
中同協	△7	△8	△11	9	30	31.0%
大阪同友会	△5	△2	△2	△2	25	27.3%

日銀短観・中同協・大阪同友会資料を基に筆者作成

## 5 おわりに

本稿では兵庫同友会調査と各調査との比較を実施した。今回の比較検討による業況判断 DI では、日銀短観(2024年6月)の7、兵庫同友会が4、大阪同友会が△5、中同協が△7の順であった。また、兵庫同友会の業況判断 DI の推移は、54回.3、55回.4、今回.4と足踏み状況にある。さらに、兵庫同友会の採算水準 DI の推移は、54回.21(中同協35)、55回.35(中同協35)、今回.20(中同協30)で、中同協の採算水準の方が高い傾向にあった。ただし、兵庫同友会の経常利益 DI の推移をみると、54回.12(中同協△10)、54回.14(中同協4)、今回.11(中同協△11)とすべてで中同協よりも兵庫同友会の経常利益 DI が高くなっている。兵庫同友会の立ち位置としては、業況の回復が鮮明ではない状況下でありながら、採算水準がいずれの調査時で最も高い中同協より、経営利益の水準ではすべてで高いことがわかる。

次に資金繰 DI であるが、中同協は18→13→今期9、兵庫同友会は5→2→今期4、大阪同友会は3→△3→今期△2であった。全体として資金繰が窮屈になっている。ゼロゼロ融資の返済は2023年7月より本格化し、2024年4月に返済のピークを迎える。コロナ禍で売上が大きく減少した中小企業の資金繰を支援するために始まったゼロゼロ融資であるが、中小企業の中には、過剰な債務を抱えて事業の継続が危ぶまれるケースが出てくることも予想されている。こうした懸念を背景に、政府はコロナ資金繰支援策を2024年6月末まで延長することを決めた。しかし、延長したといえど、7月以降は資金繰支援をコロナ前の水準に戻すこととなる。つまり、中小企業への支援の方針が保護的側面から経営改善・再生支援に切替わることを意味している。

続いて設備投資について、兵庫同友会の実施割合は23.9%(第56回調査)、中同協は31.0%(1月-3月に実施した割合)、大阪同友会は27.3%(現四半期中の設備投資)であった。

中同協は前回36.3%(10-12月に実施)→31.0%(1-3月に実施)と実施割合が減少している。兵庫同友会は27.1%(1-6月)であり、次期の計画は23.6%(中同協の次期の計画は36.8%)となっている。兵庫同友会においては、非製造業並びに5名以下の小規模企業の実施割合の少なさが影響している。また、国内消費の伸び悩みを背景に、サービス(対企業)を

除く業種で今期設備投資の有無が、前回調査時の「次半期での設備投資予定」を下回る結果となったことも見過ごせない。依然として設備投資への姿勢は守りの傾向が続いているといえる。

政府は2024年を「中堅企業元年」と位置付けている。2024年5月に、「改正産業競争力強化法」が国会で可決され、支援の対象となる中堅企業を「中小企業基本法」の中小企業の定義に該当しない従業員2,000人以下の企業と法的に定めることとなった。6月には2024年の経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）が閣議決定された。人手不足の課題に直面する中小企業において、生産性向上・付加価値創出に向けて、賃上げやり・スキリングによる能力向上支援をはじめとするヒトへの投資とともに、自動化・省力化・効率化を実現するモノや仕組への投資が最重要課題とされている。

資金繰DIに関連して触れたが、次回以降の調査では、中小企業に対する支援方針の変更が中小企業の経営にどのような影響を与えるのかについては注視する必要があるだろう。同時に、自社は中堅企業を目指すのか、そうではないのか、について各社において中長期ビジョンを踏まえた戦略を検討する必要があるだろう。これまで中小企業は大企業との対比を踏まえ保護的施策が講じられてきた。しかし、コロナ資金繰支援の方針や中堅企業に関する施策等の一連の流れから考えると、政府は産業競争力を高め得る企業への支援に舵を切っていると考えられる。加えて、政府系金融機関である商工組合中央金庫を2025年に完全民営化することが発表された。中小企業向けの融資を専門に手掛ける金融機関の完全民営化であるため、中小企業経営になにがしかの影響をもたらすことが予想される。この点についても注視しながら先を見据えた企業経営を検討していく必要があるだろう。

最後に、6月以降に発覚したトヨタ自動車、ホンダ、マツダ、スズキ、ヤマハ発動機の自動車メーカーにおける不正発覚の影響が中小企業にどのような影響をもたらすのか今後の景況調査に十分留意する必要がある。当然のことながら、サプライチェーンや地域経済への影響は必至である。しかしそれだけではない。自動車は日本の基幹産業のひとつであり、これまで培ってきた「メイド・イン・ジャパン」製品に対する信頼を揺るがすこととなった。中堅企業の議論とともに、産業競争力とは何なのかを問うきっかけとしたい。

以上

## 特別質問（報告）

「新型コロナウイルス感染症の影響について前回調査時からの変化」

「中小企業4つの累計」「インボイス制度(関西ブロック合同調査)」

「賃上げについて(関西ブロック合同調査)」「大阪・関西万博について(関西ブロック合同調査)」

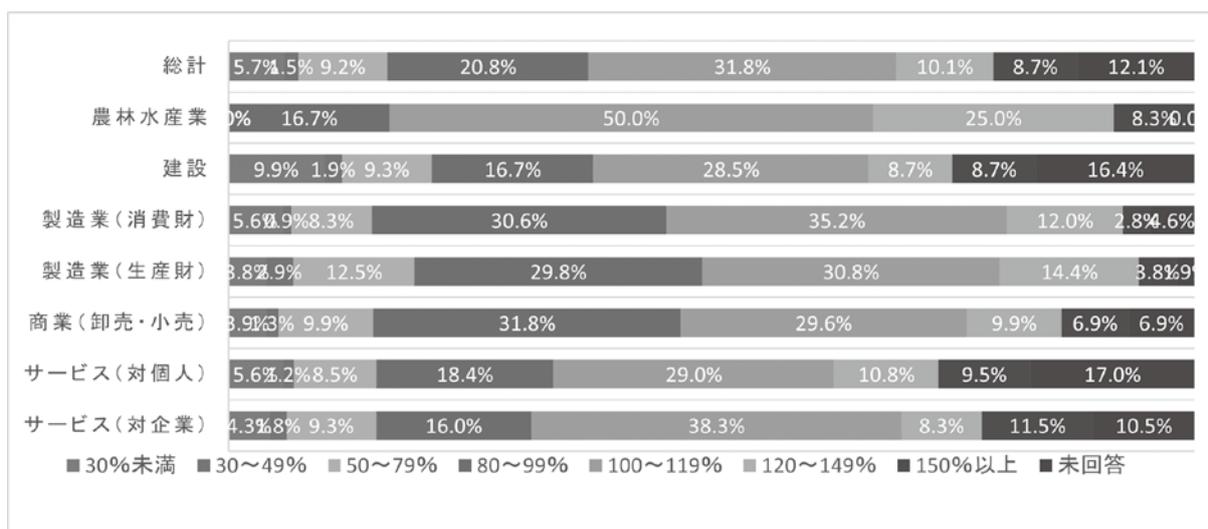
関西学院大学 商学部 教授 菅原 智

### 概要

今回の特別質問は、標記にある5つのテーマに関連した質問事項について調査を行った。第1に、新型コロナウイルス感染症による景況への影響を調査した。今回も、前回のNTレポートに引き続き、改めて同じ質問をすることで、現時点での当該事象が景況に与える影響について理解を深めた。第2に、中小企業4つの類型について、自社の方向性や戦略を決定する上で重要となる「中小企業の4つの類型（グローバル型、サプライチェーン型、地域資源型、生活インフラ関連型）」に関し、回答企業における主要事業がどの類型に該当するかを問い、兵庫県中小企業の主要産業構造を把握した。第3にインボイス制度の採用状況を調査し、その課題やコストに関する理解を深めた。当該テーマに関する質問は前回のNTレポートでも調査されていたが、今回は異なる質問項目により制度の特徴を分析した。第4に、2024年度の賃上げについて、賃上方法や賃上率、その原資に至るまで詳細に実態を浮き彫りにした。最後に、大阪・関西万博の会員企業経営に与える影響についても測定を試みた。なお、「インボイス制度」、「賃上げについて」「大阪・関西万博について」は関西ブロック合同調査の質問項目によって調査が実施された。

### 1. 新型コロナウイルス感染症の影響についてパンデミック化と売上高の変化

まず総計を見ると、2023年1～6月の売上高は、2019年1～6月の比較年売上高と比べ、100%-119%増と回答した企業が最も多かった（31.8%）。これは、前回のNTレポート第55号（2023年12月実施）の結果と比較すると、前回のNTレポートでも100-119%レンジが最も多い回答であった点と変化はなかった。業種別に見ると、前回のNTレポートで指摘されていた建設、製造業、サービス（対個人）が平均を下回っていたという状況については、今回の結果ではこれら3業種においても100%超を回答した企業の比率が伸びており、業種別に見てもコロナ・パンデミック下と比較すれば、企業の売上の回復が進んでいることがわかる。地域別に見ると、100%超を回答した企業が60%以上の地域として阪神南、但馬、丹波、淡路などが挙げられるが、逆に西播磨、中播磨では100%超と回答した企業が全体の40パーセント前半にとどまっている。規模別に見ると、企業の規模が大きくなるにしたがって、100%超と回答した企業のパーセントが大きくなっている傾向が顕著に見られた。



### 直近の業績について

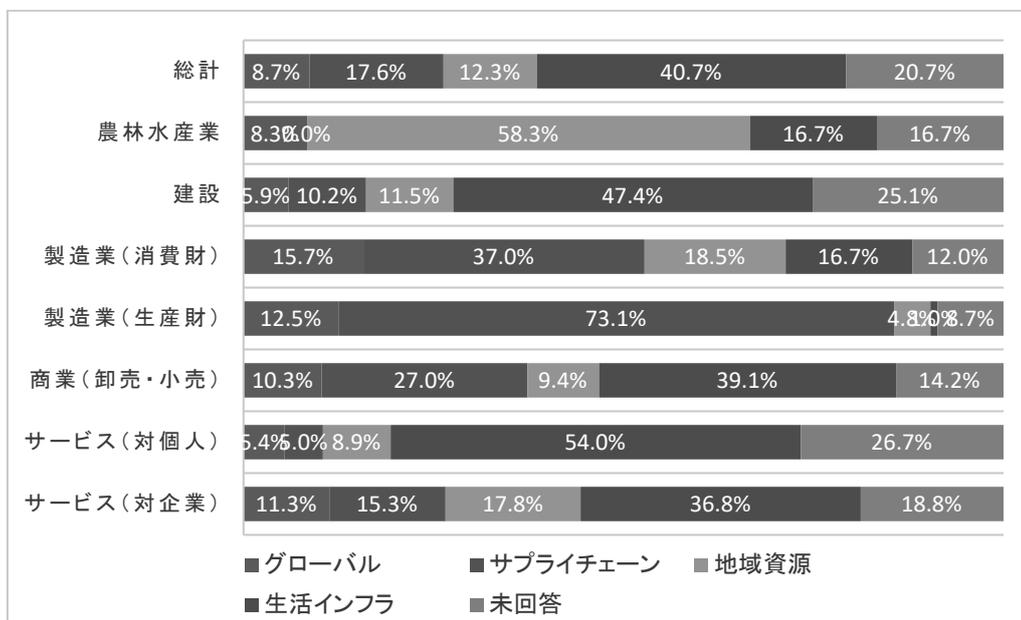
直近の業績について、総計で見ると、増収増益は33.9%あり、減収増益を加えると42.7%の企業において増益であったことがわかった。前回のNTレポートの結果では同じ質問項目に対する回答が45.2%であったことと比較すると、やや数値は低くなったといえるが、依然として業績回復していることが判明した。また、増収減益と減収減益を加えた減益グループに関して総計では36.6%の回答があり、前回のNTレポートで報告された39.8%と比較すると少し数値が下がっていた。これは物価上昇による価格転嫁が順調に進んでいることが理由として考えられる。前回のNTレポートでは減収グループであった製造業（消費財および消費財ともに）は、今回も減益と回答した企業が40%を超えていた。また今回からは商業（卸売・小売）も同様に42.9%と高かった。

### コロナ融資返済状況について

コロナ融資返済状況については、総計を見ると、利用なしが32.7%、条件通り返済が49.1%、対策中が6.0%、対策なしが2.5%であった。前回のNTレポートから回答選択肢が変更になっているが、総計に関しては、利用なし、条件通り返済、対策中と回答した企業は今回も同じ水準で推移していることがわかった。対策できていない企業については、前回レポートにおける「返済に不安があるが対策できていない」の回答割合が3.3%から2.5%となり、僅かながらポイントが減少していることがわかった。しかし規模別にみると、対策できていない小規模（0-5人）の企業が3.4%となっており、他の大きな規模の企業と比べると若干数値が高くなっていることも留意しなければいけない。また業種別に見ると、「利用なし」と回答した企業の割合を前回のNTレポートと比較すると、僅かながらも今回のレポートで同じ回答した企業の割合が減少していた。これは、少しずつ条件通り返済が進み、全額返済を済ませてきている企業が増えていると解釈できる。

## 中小企業4つの類型

今回の調査では、各企業の類型を認識し宣言してもらうことで、現在・将来の経営戦略や社会から期待される役割を理解し、経営活動に反映していくことが目的であった。まず、中小企業の4つの累計を総計の結果で見ると、生活インフラに該当すると回答した企業が40.7%、サプライチェーンと回答した企業が17.6%、地域資源と回答した企業が12.3%、そしてグローバルと回答した企業が8.7%であった。しかし業種で見ると、主要な類型にばらつきが見られた。たとえば、農林水産業では地域資源が58.3%と最も多く、建設では生活インフラが47.4%、製造業（消費財と生産材）はサプライチェーンにそれぞれ37.0%と73.1%の企業が回答しており、それぞれの業種に特有な企業活動が類型の分類に影響を与えていることが明らかとなった。類型化で重要なのは、会社自身が属すると意識する分類と顧客や企業外部からの印象にギャップがあるか否かという視点であり、このギャップが小さいほど、社会的ニーズに的確に対応した企業活動が展開できるのではないかと考えられる。



## インボイス制度について

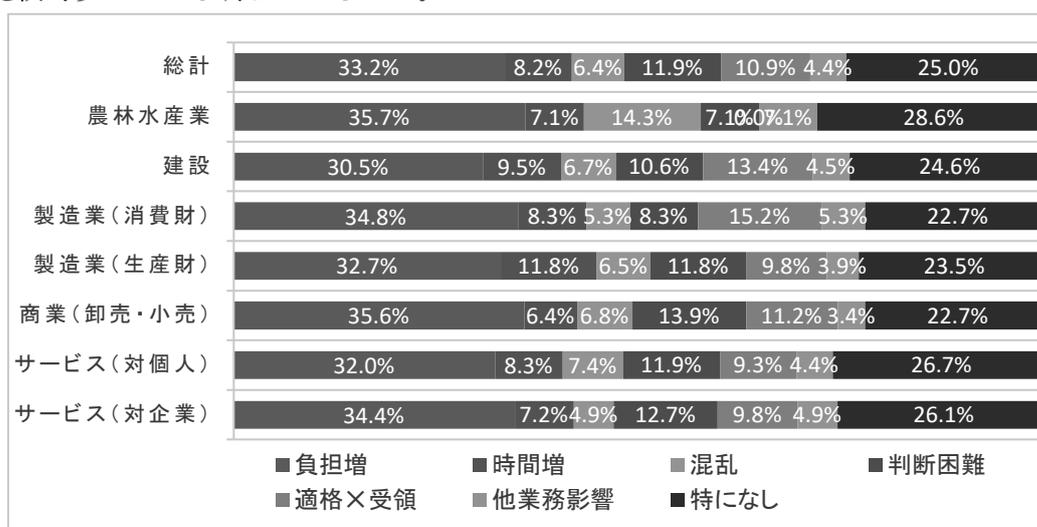
### 1. 事業登録者について

事業登録者については、総計で見ると、65.0%の企業が本則課税を採用していると回答があった。また簡易登録と合わせると87.3%がインボイス制度の事業者登録を済ませていることが明らかとなった。業種別に見ると、本則課税を採用していると解答している企業が80%以上存在する業種として、製造業（生産材）と商業（卸売・小売）があり、バーゲニング・パワーが顧客にある業種ほど本則課税の採用を進めてきたことが明確となった。規模的に見るとやはり小規模の0-5人で構成される企業ほど未登録と回答した企業が12.5%となり、経営資源や人材の有無により本制度採用に大きな影響が出ていると解釈できた。

## 登録者のみへの質問

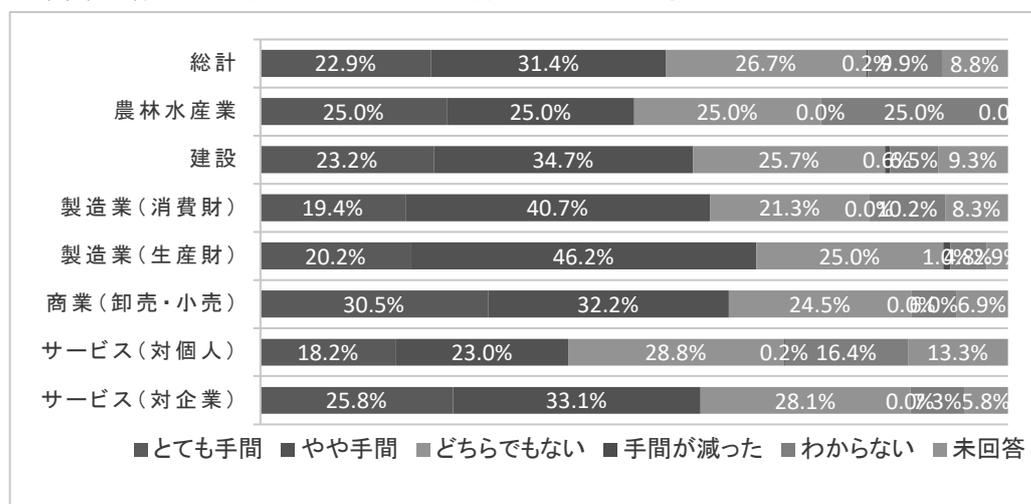
### (1) 制度の課題や問題点

制度の課題や問題点については、総計で見ると、負担増と回答した企業が全体の33.2%であった。その次に多い回答としては、受け取った書類が適格請求書かどうかの判断が困難である点との回答が11.9%、受け取った書類が適格請求書でないものを受領した点との回答が10.9%であった。ただ、特に問題でないと回答した企業も25%あったことには留意された。負担増を感じる企業が多いことが分かったが、同時に、それほど負担増を感じていない企業も比較的多いことも明らかとなった。



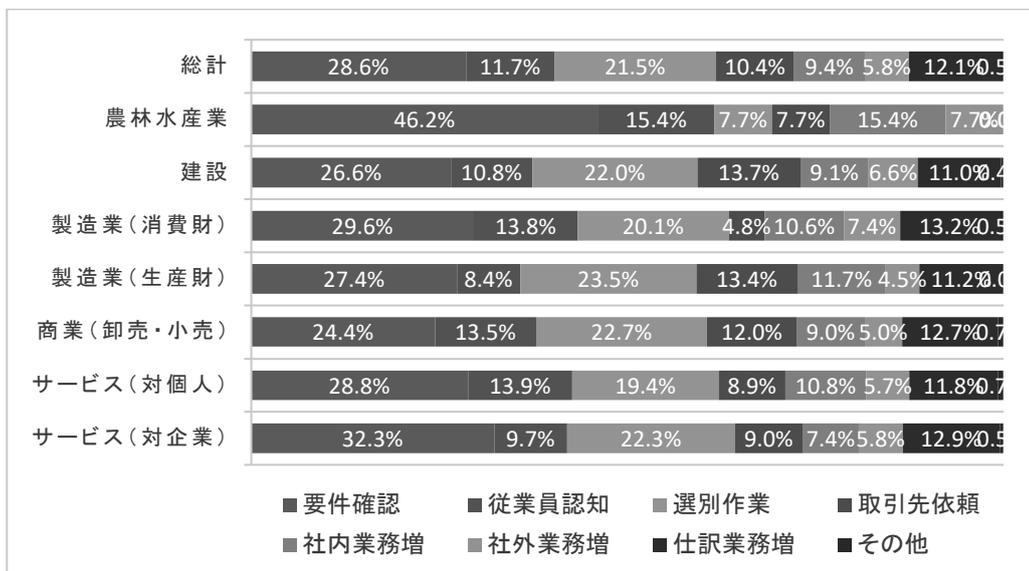
### (2) 制度導入に伴う「経費精算業務(領収書回収業務等)」

制度導入に伴う「経費精算業務(領収書回収業務等)」については、総計で見ると、「とても手間」と「やや手間」に回答した企業を合計すると54.3%であった。業種別に見ると、サービス(対個人)に属する企業のみが、若干だけどちらでもないという回答が多かった(28.8%)。ただし、この業種においても手間と回答した総額は41.2%であり、多くの企業が当該制度導入によって手間が増えたと感じていることが明らかとなった。



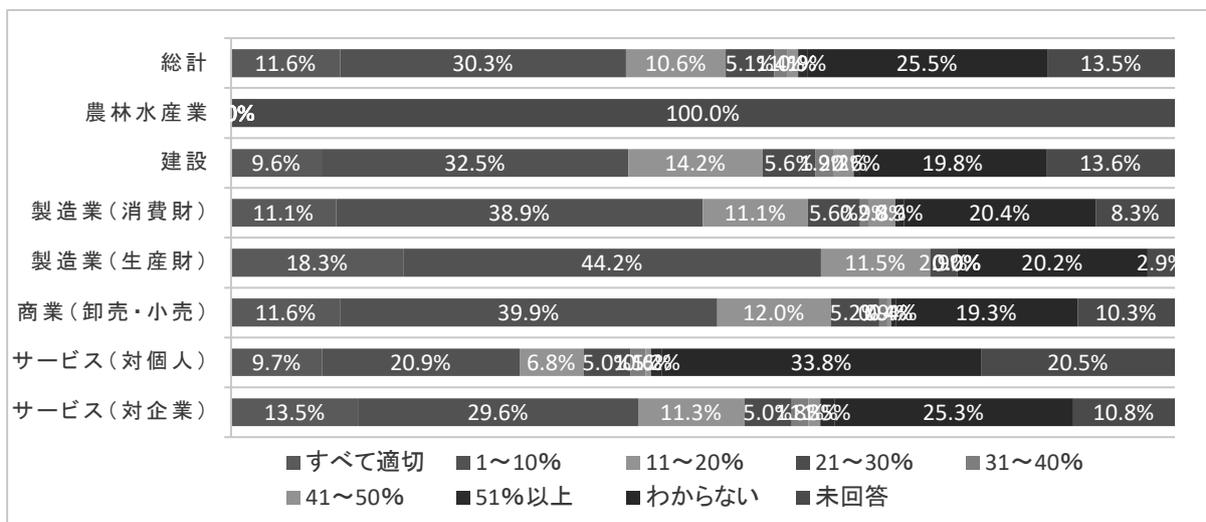
### (3) 具体的に増えた手間

具体的に増えた手間については、総計を見ると最も多かった回答は、「領収書がインボイスの要件を満たすか否かの確認」となっていた（28.6%）。この点について業種的に見ると農林水産業においてのみ、46.2%もの企業が具体的な手間として回答しており、他業種の回答数が大体30%前後である点と比較しても突出していることが明らかとなった。



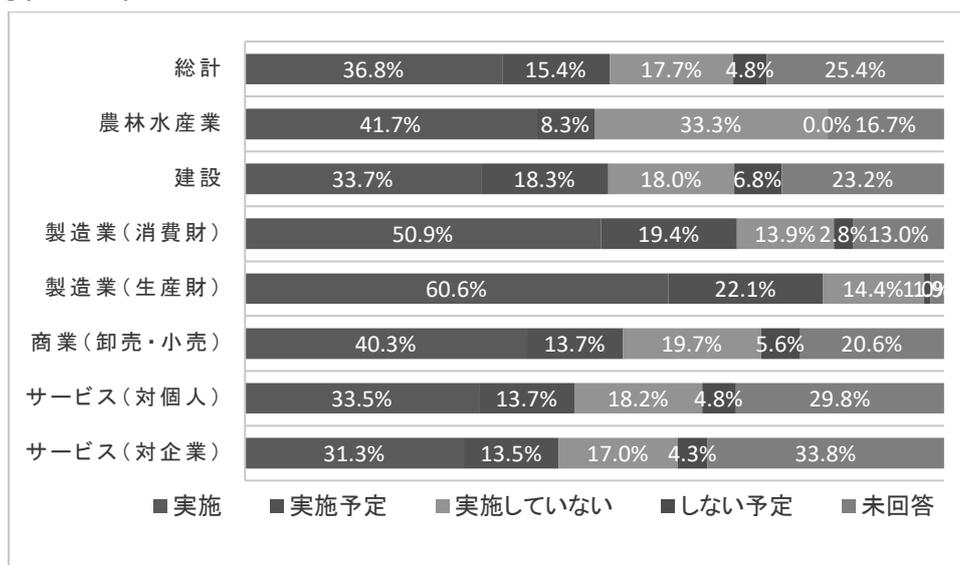
### (4) 回収した領収書のうち「インボイス制度の要件を満たさない不適切な領収書の割合」

この質問項目に関しては、総計として、30.3%の企業がインボイス制度の要件を満たさない不適切な領収書の割合について、1-10%が不適切であったと回答していた。しかしこの回答の割合と対比して、わからないと回答した企業が25.5%あり、また未回答も13.5%であった点を鑑みると、不適切な領収書の割合を把握していない企業もかなり存在することが明らかとなった。特に企業規模との関係を見ると、小規模の0-5人に該当する企業では27.8%がわからないと回答し、16.8%が無回答であり、把握していない企業の比率が大きいことが傾向としてみられた。



## 2024 年度正社員の賃上げについて

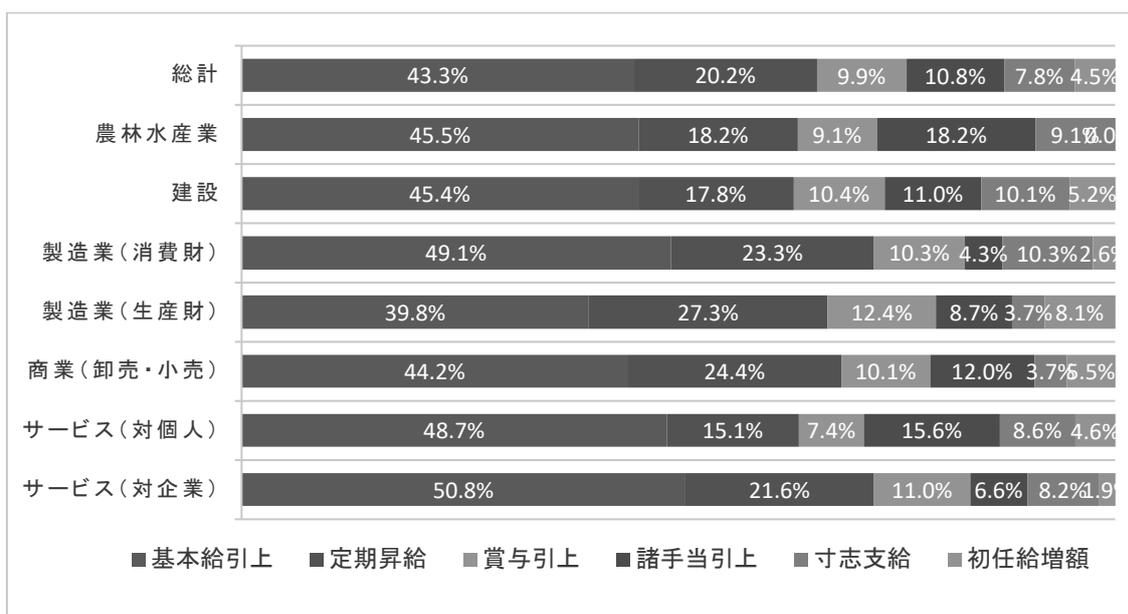
当該質問事項について、総計を見ると、正社員の賃上げを実施すると回答した企業は 36.8% であり、また実施予定と回答した企業と合算すると、52.2% という割合となっていた。これにより、今回の質問票調査に回答した過半数の企業において、正社員の賃上げが実施されるか、または計画されていることが明らかとなった。特に業種別に見ると、製造業（消費財）では 70.3%、製造業（生産材）82.7% もの企業において、正社員の賃上げが実施されるか、または計画されていることが明らかとなった。前回の N T レポート調査においても、この製造業における最低賃金の実施率の高さが報告され、その原因が製造業の賃金水準が元来より低かったと解釈されていたが、今回もその傾向を踏襲した結果となっていた。また、企業規模と賃上げの関係については、規模が大きくなるほど賃上げを実施あるいは予定している企業が多いことも明らかとなった。データで見ても 0-5 名の企業では賃上げ実施は 20.6% であるのに対して、51 名以上の企業では 71.3% となっている。これについては大規模の企業の内訳に、賃上げ意向のある会社の比率が高かった製造業の企業が多く入っている可能性もあるので、より詳細な分析が必要である。



## 賃上げ実施・実施予定と回答した企業への設問

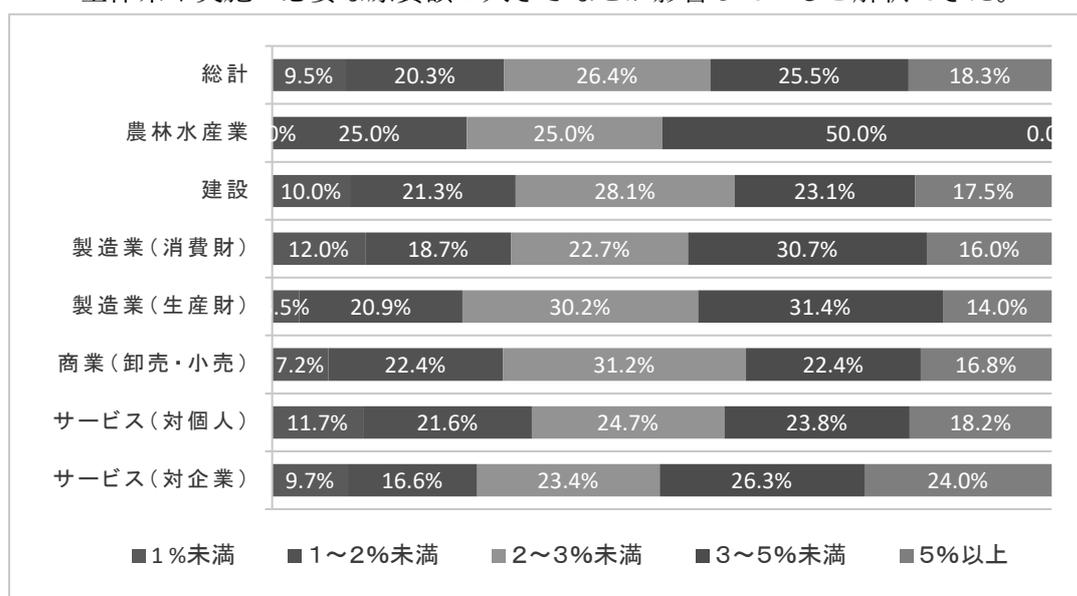
### （1）正社員への賃上げ方法

当該質問項目に対する回答として最も多かったのは、総額を見ると、「基本給引き上げ（定期昇給を除くベースアップ）」の 43.3% となっていた。また、定期昇給と回答した企業も 20.2% あった。この傾向は、昨今の景気の動向や企業の売上や収益に合わせて成果を従業員に還元するという考え方に起因すると解釈できる。



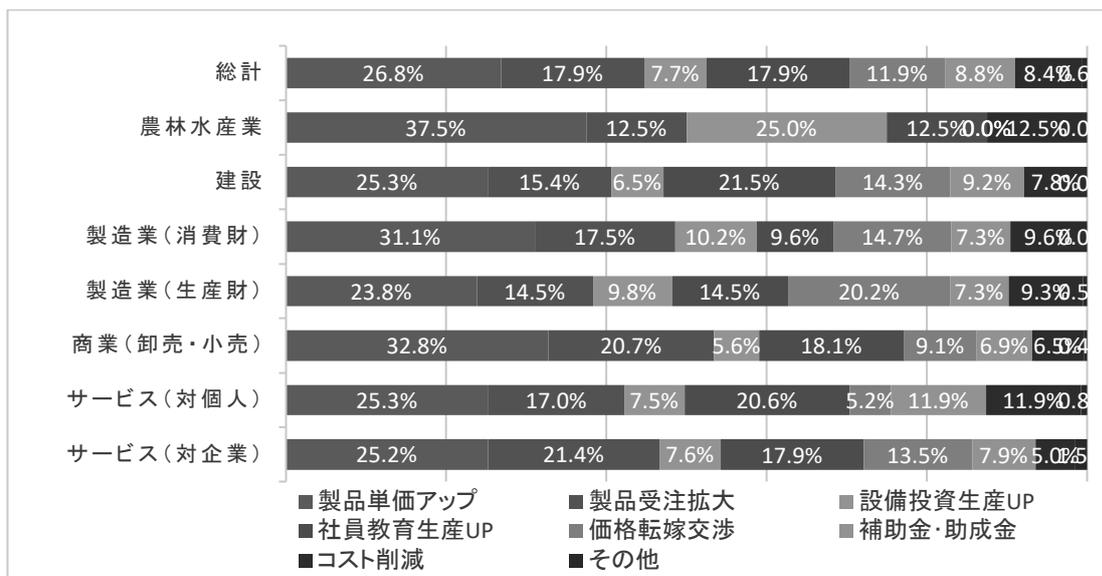
## (2) 正社員一人当たりの平均賃上げ率(年収ベース)

当該質問項目について、最も多くの回答があったのは、総計で見ると2-3%未満の賃上げ率という回答であった(26.4%)。ただし、1-2%未満との回答は20.3%、3-5%未満との回答は25.5%、5%以上の回答も18.3%もあり、多様な賃上げ率で企業が対応している状況が浮き彫りになった。業種的に見ても、賃上げ率には2%未満、2-3%未満、3-5%未満のレンジでそれぞれ25%から30%前後の企業が回答しており、突出した傾向が観察できなかった。しかし、会社の規模と賃上げ率の関係については、小規模企業の方が高い賃上げ率(3-5%未満および5%以上)で対応しているという傾向が観察できた。これは、小規模企業の元来からの低い賃金体系や実施に必要な原資額の大きさなどが影響していると解釈できた。



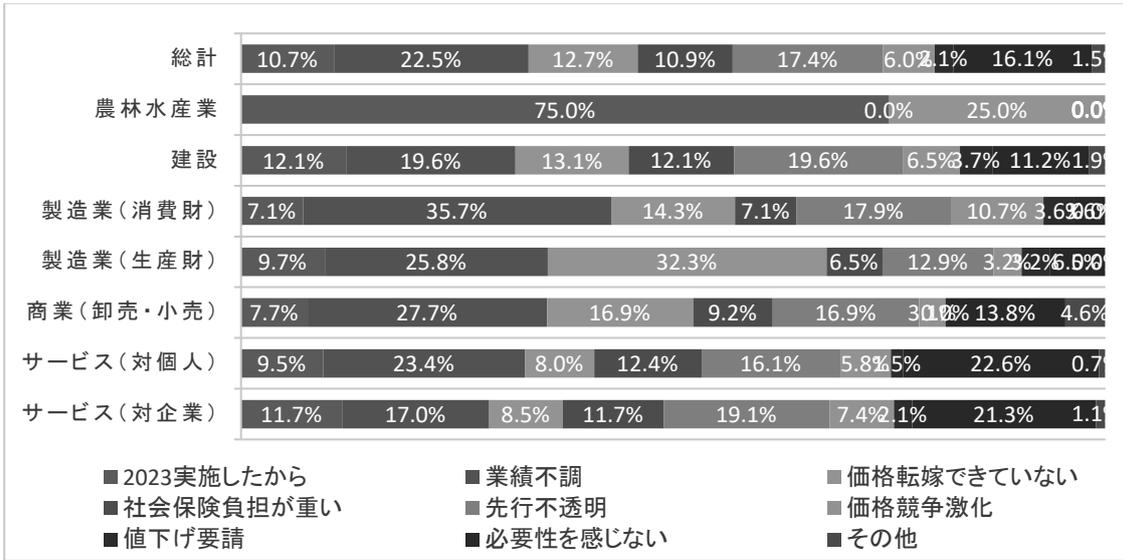
### (3) 賃上げの原資を確保するために行った・行おうと思う取り組み

当該質問項目に対する回答としては、総計で見ると、製品・サービス単価の値上げと回答した企業が26.8%と最も多かったことが明らかとなった。また、その次に回答が多かったのは、製品・サービスの受注拡大と社員教育による生産性向上が、いずれも17.9%であった。本件については、業種別や規模別で際立った特徴が見られず、総計の傾向に踏襲する結果となっていた。支部別に見た場合、中神戸と西神戸のみ、最も多くの回答があった項目が製品・サービスの受注拡大となっており、他の地域と異なる傾向であることが明らかとなった。



### 賃上げ未実施・予定なし企業の賃上げしない理由

当該質問項目に関して総額で見ると、22.5%の企業が「業績不振」と回答していた。次に多かった回答が、「業績の先行きが不透明」の17.4%となり、業績の結果や先行きによって、賃上げ実施や検討が大きく影響を受けていることが理解できた。業種別の特徴を分析すると、農林水産業に関しては、75%の企業が2023年度に賃上げを実施したことを今年度実施しない理由として挙げていた。また、サービス(対企業)では賃上げの必要性を感じないと考えている企業が21.3%と最も多かった。さらに製造業(生産材)では、仕入価格などの上昇を価格転嫁できていないと回答した企業が32.3%あった。これらの回答は複数回答ができたため、多くの理由が絡み合って賃上げを実施しないと判断した可能性も排除してはいけない。



### 大阪・関西万博の自社経営への現在の影響度について

当該質問項目に対して、総額で見ると、最も多くの回答があったのは「影響なし」の59.9%であった。また「わからない」と回答した企業も20.8%あり、8割近い企業が大阪・関西万博の企業経営への影響がないかあるいはわからないほど影響がないと考えていることが明らかとなった。この傾向は業種別に見ても、規模別に見ても共通するものであった。万博の自社経営への影響がプラスやマイナスとして明確に感じている企業としては、総額で7.4%の企業のみが、大いにプラスおよびややプラスと回答しており、逆にややマイナスと大いにマイナスと回答した企業は4.6%であった。

### 万博との関わり

当該質問項目に関しても、上記質問の結果と関連して、全く関わりがないという回答が総計で81.2%となっていた。間接的に仕事を受注していると回答した企業がわずかに4.6%あったが、大局としては、多くの企業にとっては、万博が経営にプラスもしくはマイナスの影響を与えていると感じていないことが明らかとなった。この点について実際に会員企業の方々の声を聞いてみたところ、業種によって影響を受ける時期が異なる場合があるという見解がみられた。例えば、万博が開催される直前（例えばこれから半年後など）になれば、より大きな影響が出てくる企業や業種が存在する可能性も考えられる。

### 関西経済に与える影響について

当該質問項目では、総額で見ると、「一定の経済効果を期待している」に回答した企業の割合が37.1%と最も多かった。しかし、同時に「影響を与えない」に回答した企業の割合も35.4%存在しており、見解が分かれる結果となっていた。この数値は、上記の自社経営への影響や万博との関わりを問うた結果と比較すると、それほど悲観的ではない結果となっていた。

この点は、もしかすると万博が開催される大阪や関西経済全体に視野を広げた場合には、一定の経済効果を期待する経営者が多いと推測することができる。この解釈については、関西ブロック合同調査の結果を待って、比較・分析することで、より精度な理解が得られるであろう。

**兵庫同友会 NTレポート第56号**  
**企業訪問ヒアリング**  
**賃上げ継続的实施に向けて、大阪・関西万博の影響**  
関西学院大学 国際学部 教授 児島幸治

親和自動車(株) 代表取締役 櫻井 大樹氏  
姫路市花田町加納原田 720-3  
<http://shinwa-automobile.jp/company>

---

1. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

親和自動車(株)の設立は1966年、事業内容は・小型乗用・小型貨物・大型貨物を対象とした「車検・点検・整備」、高所作業車・車両系建設機械を対象とした「特定自主検査・点検・整備」、その他「各種新車中古車販売」、「損害保険」を取り扱っている。従業員は15名（2024年1月）。代表の櫻井大樹氏は、設立者から三代目の社長となる。櫻井氏はスズキ自動車、Aichi、いすゞ自動車で経験を積み2014年より代表を務めている。

櫻井大樹氏は4人兄弟で末っ子であり、もともと会社を継ぐ予定はなかったが、継ぐ予定だった長男が事故で逝去し、会社を継ぐことになった。元々赤字体質の会社であったが、利益が出ないと福利厚生が充実できず、新規採用に苦戦するため、利益を出し、社員に還元する方向に舵を切った。

10年ほど前は正社員5名、売上は年間1億円弱であったが、現在は正社員15名、年間売上は3億円ぐらいまで伸びている。社員の数が増え、社員教育の重要性を痛感している。

社員研修で強調するのは信用・信頼の重要さである。人間なので過ちを犯すことは仕方がないので「成長シート」を用いて失敗の類型化を図っている。従業員には部品などを壊してしまうといったミスでも社内であれば大丈夫だが、整備後の車を納車した後に不具合が出ることがないようにと言いつけさせている。1ヶ月に1回定例の勉強会、意見交換会を行い、風通しが良い会社にするに努めている。

創業63年目の2019年にして「初めて」従業員と会議を行った。同友会の活動とも関連し、経営指針書を作成することで会議というものを行うことになった。先代までは、車両の整備の仕事を通じて顧客に喜んでもらうことが主目的になっていたように思う。そのため利益度外視での値引きや、安ければ喜んでもらえるという考えがあった。今では顧客に次の車検まで安心して車を使うことができるように、部品が壊れていなくても、耐用年数を超えていたりして、代えることが顧客の安心につながるような予防整備を行っている。さらにメーカーが使用するようなエラー診断機を導入し、昔であれば外注していたような内容の整備も内製化することが出来ている。このようにして顧客あたりの単価アップに成

功している。さらに、大幅な値引きをするという慣行をやめた。

売上高が10年で3倍になった要因として、特殊車両のレンタカー会社とのビジネスを徐々に拡大したことである。高所作業車の車両本体だけではなく、ハシゴ部分の整備もまとめて行うことが出来る技術力と信用と実績があると自負している。

同友会の活動に関しては、昔一度、経営指針書の作成を途中でギブアップしてしまったことがある。その当時はまだ社長兼整備士として、いわば「プレイヤー」であったため、同友会の雰囲気馴染めず、大切な顧客に勧められて入会したものの、会員の活動への熱心さについていけないと感じた。それから月日が経ち、57期の経営指針書に向き合った時に同友会の活動にスイッチが入ったように思う。最初はMG研修を受け、経営者にとっての数字の重要性を改めて感じた。仕事も従業員も増えるにつれて、組織としての課題を解決する重要さを感じ、社内のコミュニケーションの重要性に気づいた。同友会の活動で毎週工場が稼働していることも多い土曜日に神戸に行かねばならないことも問題だったが、そのおかげで社員に仕事を任せること、責任をもってもらうことの重要性に気づいた。今では同友会の役職も複数兼務している。

同友会の活動に熱心に向き合った理由の一つとして、採用の大変さがあった。有料媒体も複数試し、派遣社員を雇って一年後に正社員となってもらおうオプションを用い、キャリアアップ助成金を受け取るといった形をとるなど懸命に採用活動に取り組んだ。最初はそれで社員を4名ぐらい増やしたが、社員による高級工具の盗難なども発生してしまった。質の良い社員を採用するために、外部のコンサルタントへの依頼、ハローワーク、他社のやり方を学び、中途採用勉強会などにも参加した。採用活動自体を外部委託してしまうことも可能だが、弊社のやり方ではないのではないかと考えた。採用も内製化することが大事であると考え、これからも採用方法を工夫していく。

社長として、自動車整備の業界の将来性について考えることもあるが、外部環境の変化には無力であるとも感じる。どのような仕事が求められているか、求められるようになるか常にアンテナは張っている。整備の仕事では技術伝承が一朝一夕には出来ず、技術の習得には時間がかかる。5年後、10年後の経営のことを考えれば、社員の年齢層を考えると重要となり、若い未経験者の社員も採用する必要がある。

## 2. 自社を取り巻く外部環境の状況（影響）について

様々な物価の値上がりを与える影響については少なからずある。車を使うため、燃料高には当然影響を受ける。公共料金の値上げも同様である。顧客もそのような状況は理解してくれているため、現在は値上げをするチャンスが到来していると考えている。当然のように行っていた値引きをやめ、時間単価の労務費も値上げした。

整備工場として、競合企業はあるが、特殊車両の整備工場は地域毎の指定工場となるので営業エリアは限られるが、仕事が絶えることはない。指定工場に選ばれた理由としては長い歴史と実績により信用を高めてこられたからであり、老舗の整備会社として三代目を引き継いだことを先代、先々代に感謝している。

### 3. 賃上げの取り組み

賃上げは定期昇給、ベースアップどちらもしている。年功序列制度を採用している。評価制度の導入も検討したが、同友会の経営指針書を検討する際に、指導にあたる立場の方に従業員は年功序列制度に満足しているのではないかと指摘を受け、実施したアンケートでも現状の給料水準に満足していることが分かったため、現時点では導入していない。資格・役職手当などは導入している。

決算賞与は必ず出すようにしている。コロナ禍の影響についてはほとんどなかった。昨年度は賃上げ促進税制を活用して3%の賃上げをおこなった。給料を上げることは簡単だが、何かあった際に下げるのは難しいので最終的な判断は経営者が行うべきである。従業員にも、利益がでていいるから賃上げできるという意識を持ってもらうように心がけている。

顧客との値上げ交渉については今後も続けていくつもりである。弊社は特殊な車両の整備作業を行っているので一般のカーディーラーなどに比べて賃金は高いが、一人前になるのに時間がかかる。ただ未経験者を採用し、教育を社内で行い技術伝承をしていくことが重要であると考えており、長い歴史をもつ会社だからこそ発揮できる強みであると感じている。

### 4. その他

その他質問項目として、「保険適用と自動車修理」について伺った。ビッグモーターによる保険金の不正請求問題の影響もあり、保険適用の修理の場合に修理箇所や新旧部品の証拠写真などを追加で求められるようになった。

「社員研修の内容」について詳しく伺った。採用に関して努力を続け、結果として応募は増えている。技術を習得するには時間がかかるため、どれくらいの規模でどの時期に採用を行うかを決定するのは経営者にとっての重要な役割であると考えている。

「コロナ禍の影響」については、特殊設備の架装作業は一時的に止まったが、注文と納期が先送りになっただけで受注の数自体に変化はなかった。2021年初頭に顕在化した自動車産業業界における半導体不足問題のあおりを受け、自動車製造が遅れ、注文が一時途絶えたが、後に受注することが出来たので、ほとんど影響は受けていない。コロナ禍による特需はないが、新車納期の遅れなどの影響により、乗り換えが出来ずに車に乗り続ける顧客が増え、車検件数が増加した。

「万博の影響」については間接的にある。特殊車両のレンタカーが大阪で多く用いられることにより、周辺地域のレンタカーの整備の仕事の受注に影響がある可能性はある。

会社で取り組んでおられる「障がい者雇用」については、身内に障がい者がいることもあり、働くことができる場所を提供したいと考えた。試行錯誤を重ねながらではあるが、多様性が会社を伸ばすと信じているのでこれからも取り組んでいく。多様性という観点からは、外国人、女性整備士の募集にも力を入れている。

社内で飼っておられるインコをみて、「インコを飼っておられる理由は？」と尋ねたところ、10年ほど前に整備工場の中に迷い込んでいたつがいのインコ2匹を救出し、大事に育てている。犬も社内で飼っているが、インコや犬の存在で、社員の会話が増えると感じている。

インタビュー後の雑談で、「人間力」についての櫻井氏の考え方を伺い知ることができた。整備士も、高い技術を持っていることだけが必ずしも重要なのではなく、顧客との関係性をしっかりと築くことができる人間力がないと、むしろ頭でっかちになって良くないとのことで、ネットヨタ南国の名経営者と呼ばれる横田英毅相談役の「人間力を鬼と金棒に例えた話」を引用して話をされた。いつも全力投球ではなく70%の力で働くことのできる会社を目指すという言葉も印象的であった。

**兵庫同友会 NTレポート第56号**  
**企業訪問ヒアリング**  
**賃上げ継続的实施に向けて、大阪・関西万博の影響**  
関西学院大学 国際学部 教授 児島幸治

(株)DAISHO ホールディングス 代表取締役社長 西森 正樹氏

神戸市兵庫区中道通 2-4-9DAISHO BLD.

<http://www.daisho.link/>

1. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

2006年に大匠創業、2008年に株式会社化。事業内容は、新築マンション造作事業に特化している。従業員は専属30名（正社員18名、専従契約12名）。代表の西森正樹氏は大工見習いとして修行後、1995年に23歳で独立。個人事業主として10人ほどの大工を束ねて売上が1億円を超えたことをきっかけに法人化。「大匠」の名前の由来は、個人の名前を用いるのは良くないと思い、大工の「大」と技術にすぐれた人としての「匠」を組み合わせ命名した。2011年にリフォーム事業開始、2015年に新卒採用を開始、2018年に本社を現在地に移転。一般的な大工の仕事のイメージである汚い、キツイ、危険、夏暑い、冬寒いといったイメージから脱却するブランディングを積極的に行い、コーポレートカラーも定めて「日本一カッコイイ大工」を目指している。

現在正社員および専従の大工が併せて30名ほど在籍。神戸より西で一番規模の大きい大工集団である。仕事に関しては売上金額の倍ほどの発注があるが、半分ほどは断っているという状況である。

大工業界でマンション一部屋の造作を担当することが出来るまで通常3年～5年かかるといわれているが、大匠では建築経験のない新卒が1年～2年でそのレベルにまで達することができている。専用動画アプリ、勉強会などを通じた研修が効果的である。新卒2期生の現在部長の社員が毎年の研修を効果的に実施するために、大工の様々な工程での作業内容を丁寧な解説付きの動画を作成し、その動画を社員は自由に見ることができる。現場作業に入る前に動画で大体のやり方を学んでから現場での作業を行うので、新卒社員の技術の習熟に大いに貢献している。動画を用いた研修は5、6年前に始め、新卒社員の技術の早期習得、雇用定着に貢献している。

採用と育成については、現在は採用のコンサルティングの依頼が異業種を含め多くあるため、グループ会社のD-INNOVATIONで有料のコンサルティング事業として展開している。今でこそ新卒を毎年複数名採用することができるような体制であるが、採用をはじめた当初は採用媒体を使って「来る者は拒まず」の姿勢で問題社員が多かった。

採用に関して課題を抱えていた2012年頃に同友会に入会し、新卒採用を検討するべきであるとの考えを他の会員との会話のなかから導いた。既存の社員からは、「即戦力にならない新卒を採用するぐらいなら自分たちの給料を上げてくれ」、「新卒教育はどのようにするのか?」といった反対意見がほとんどであったが、合同企業説明会に参加し3名の内定を取り付けた。周りからは「すぐに辞めてしまうだろう」と言われたものの、そうはさせないと頑張ったが、結局3名のうち最後の1名も採用翌年の8月には退社した。しかし、その時にはすでに新卒2期生が3名入社しており、さらに3期目の内定者も5名いるという状況であり、新卒1期生が全て辞めてしまったことに悩んでいる暇もなく、通年採用のメリットを感じている。新卒の離職がなくなったわけではなく、入社後1ヶ月以内に辞められたこともある。そういった可能性も考え、費用はかかるができるだけ多くの新卒を採用するように努めている。

インタビュー実施時に、ちょうど内定者が保護者（親）と会社見学に来ている現場に立ち会うことができた。西森氏の許可を得て直接内定者にいくつか質問をし、回答を得たのでここに記す。

（質問）「なぜ大工を志望したのか?」（回答）「小さい頃からプラモデル作りや、ものを組み立てることが好きだったこと。身体を動かすことも好きで、アルバイトでも座ってするより身体を動かしてする業務がより楽しく感じる」

（質問）「大学では何を学んでいるのか?」（回答）「情報系の学部で座ってパソコンを使って学んでいます」

（質問）「いつ大工を志したか?」（回答）「特に深く考えずに、就職活動を行っていた。マイナビの合同企業説明会に参加したところ大匠のブースで説明を聞き、大工も良いのではないかと思った。」「会社に訪問したところ雰囲気が良く、マンションの現場体験をさせてもらい非常に楽しかった。堅苦しいイメージがあったが全くそういうところがなく、自分に向いているのではないかと思った」

（質問）「堅苦しいイメージをどこで感じていたのか?」（回答）「漫画が好きなので、そこでの大工、職人の世界の描かれ方で、上下関係の厳しさがあるという先入観をもっていた。実際に行ってみたら全くそのようなことはなく普通に話をすることが出来た。」

西森氏によると、新卒で大工として採用する学生には大きく2パターンあり、「大工という職業に憧れ、それであれば大匠で働きたい」というものと、「大匠という会社の雰囲気が良く、大工という職務内容にかかわらず働いてみたい」ということであった。

大工という職種を含め建築業界の会社は休みが少ない会社がほとんどで、西森氏が弟子入りされたころは年間50日ぐらいしか休みがなかったということであるが、人を採用するためには勤務日数・時間を他業種との比較でも良い条件にしないと良い人材は採用できないと考え、休みを増やしていき、現在は年間105日を休日としている。ただ、幸いなことに仕事が楽しいといってくれる社員も多く、残業を率先して希望し、休みの日でも働きたいという社員もいるほどである。そういった雰囲気は楽しく明るい現場、西森氏自身が気さくで上下関係にこだわらない社風にあるのではないか。新卒採用時には、休みを多く取

りたいのであれば大工は選ぶ職種ではないことはキチンと伝えているとのことであった。

西森氏によると大工は平面の図面を立体化する仕事であり、唯一造形を行っている職種であり、仕事というより作品を完成させていくという感覚を持っているとのことである。

## 2. 自社を取り巻く外部環境の状況（影響）について

大匠の売上は造作工事請負業、大工派遣、コンサルティング事業（グループ会社）によるものであり、直接原料高の影響は受けていない。最低賃金の上昇を含む、賃金の上昇圧力には影響を受けるが、積極的にベースアップを行い、基本給を底上げしている。新卒社員は賃金テーブルに則って、当社規定の人事評価制度で毎年昇給する。評価、資格等に基づく手当も支給している。

顧客に法定福利費の負担を正当に求め、請求金額の15%アップに成功した。特に大匠の大工派遣を必要としている顧客への交渉と請求金額アップに成功してから他の顧客にも同様に請求金額アップを要求した。

競合他社は人的規模が小さく、大工の高齢化が進んでいるため、若い正社員の大工も多い大匠への発注が結果的に増えていると考えている。前述したように受注した契約とほぼ同額の発注を断っているような状況である。そのため、値上げ要求についても強気で行うことが可能となっている。正社員は労働基準法の定めにより残業時間なども厳しいため、仕事が好きでより多くの仕事を希望する社員のなかには、退社し専従契約の個人事業主の大工としてより多くの仕事をするを希望するものもいる。西森氏の方針は、働き方にこだわらず、独立しても元社員で専従契約として働く大工への待遇にも気を配っている。従業員を囲い込み、できるだけ大工という仕事に携わってもらいたいので、個人が希望する働き方をかなえることも代表としての大事な職責であると考えている。

## 3. 賃上げの取り組み

前述したように、賃上げするためには派遣する大工の単価を上げることが不可欠であり、それが代表として非常に大事な仕事であると考えている。顧客に交渉に行く際には、入念に交渉事項を検討し、シミュレーションを行い3つぐらいの代替案を用意して交渉に臨んでいる。極端に言う代表としての昨年度の仕事はこの請求金額アップの交渉のみであったと言っても過言ではない。

## 4. 大阪・関西万博の影響

こちらについては潜在的にあるかもしれないが、大きな影響は感じていない。ただ、顧客との価格交渉の際には影響があると言って一つの交渉材料としている。現時点では影響は少ないが、万博開幕の期日が近づくに連れて大きな影響が出てくるのではないかと考えている。万博関連の仕事で単価が良い受注があれば、前向きに対応しても良いと考える。

## 5. その他

その他質問項目として、「DX活用の事例」について伺った。動画を活用し、連絡システムとして社員にiPadやiPhoneを支給し、リアルタイムで情報を共有している。Google CloudサービスのLooker Studio（ルッカースタジオ）も導入し、データの保存、分析、可視化を行っている。できるだけ紙の利用は削減するようにしている。大工の道具の管理もデジタルに行っている。大工にデータ入力させることで仕事進捗度も一目で分かるようになり、作業の時間短縮に役立っている。

「雇用の確保・維持」については、マイナビの合同企業説明会への参加を行い、グループ会社採用で新卒採用に積極的である。「社員教育」の一環として、年に一度の経営計画発表会を毎年1月17日に、外部の顧客、銀行担当者なども招待してホテルで行っている。社長の発表に加えて優秀社員の表彰なども行い、最近は100名ほどの参加者となっている。

「今後の目標」としては、高齢化が進み、DX化が遅れ、顧客に価格決定権を握られている大工業界の革新を目指している。同業他社がやっていないことをやるのが仕事であると考えており、戦略的な経営を行うために、会社内部の仕事などは他の役員・社員に任せられる体制がようやく出来たと考えている。この2年ほどは社長業として重要な意思決定、外部との価格交渉といった仕事に専念することが出来ている。

グループ会社のD-INNOVATIONでは「新規事業」の展開として不動産、リノベーション事業を新規に立ち上げ、神戸元町にショールームを開設し、常駐社員を置き、積極的に広告なども行っている。さらに、新卒の「採用」に特化したコンサルティング事業を、社内の採用チームの社員を中心に展開している。自社の環境も多額の費用をかけて改善し、社外からの見学者を有料（1人1万円）にて受け入れているが、全国各地から視察の希望が後を絶たない。自社の魅力を高めることへの努力は惜しまない。新卒を採用することが出来ない企業にはそれなりの理由があり、その改善策を提供し、採用出来る企業にしていくことが、「まわりをしあわせにすること」を理念とするDAISHOグループが行うべき事業であると考えている。

最後に「同友会」についての感想を伺ったところ、リーマンショックによる不況で大打撃を受け、職人が30名から3名まで減ってしまった状況から、今のように新卒採用を積極的にできる体質に変わることができたのも、多くの同友会会員との出会いや学びによるものであり、これからも積極的に関わっていきたいとの意気込みを伺うことができた。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
1	農林水産業	0～5名	インバウンドの増加		
2	農林水産業	0～5名	品質高上、生産力アップ、販売価格増		しっかりしたパートさんが、より条件のよい正社員に、転職する不安
3	農林水産業	0～5名	卸売ではなく、直売所の売上が増加しているため	商品の特性上、下半期が繁忙期のため	卸売に頼らず、直売に力を入れる。
4	農林水産業	6～20名		中国市場の失速	
5	農林水産業	6～20名	設備投資の拡大による販売商品の増加		人件費以外の経費節減とその見直しを重点的に行うと共に、必要不可欠な機械化促進への設備投資を行う
6	農林水産業	6～20名	肅々と頑張った成果		新規事業の構築
7	農林水産業	6～20名		人件費、備品等の高騰	
8	農林水産業	6～20名	制度改正の動向を確認し外部研修への参加を促しPアップを行った		
9	建設	0～5名	災害・保険での工事		
10	建設	0～5名			新規受注をとるために、社員総出でポスティングを行っている。
11	建設	0～5名	リフォーム事業よりリノベーション事業に力点を置いていることで、高価格帯の受注をうけている		
12	建設	0～5名	熟練新入社員の能力		
13	建設	0～5名	電被害復旧		
14	建設	0～5名	機器修理案件から機器更新につながっている。		人手不足なので人材を確保
15	建設	0～5名	季節柄		コストが上がっている分の価格転換をする
16	建設	0～5名	国の補助金などによる需要		SNS対策など
17	建設	0～5名		仕事が決まりにくくあり、売上げが上がりにくい。	
18	建設	0～5名			とにかく専門業者の高齢化による廃業がすさまじい。いかに横のネットワークを使って専門業者とコネクするかが今後の受注に大きく影響する
19	建設	0～5名	既存顧客フォロー、工事の広範囲化		
20	建設	0～5名		建築材料費の度重なる値上げにより利益率の低下。	発展のない売上利益率を上向きにするための付加価値の増大をはかりたい。
21	建設	0～5名	お得意さんの営業力		新しい分野へのチャレンジ
22	建設	0～5名			経営者の仕事や覚悟がまだ自分に足りない。同友会で学び実践し成長します。
23	建設	0～5名	元請け業態から下請け業態に移行したため、外注費や資材購入が減っている		まだまだ資金繰りが苦しいので、安定させる事が必要。そのために、下請け業務に完全にシフトする。
24	建設	0～5名	受注先と直接契約		熟練工不足で協力業者へ依頼
25	建設	0～5名	新しい取引先から受注し、実績を評価して頂きリピーターに繋がった。		採用の強化、教育の仕組み作りで定着率をあげる。
26	建設	0～5名		売上微増も値上がり分転嫁によるもので、粗利の増加にはつながらない。需要の低下、仕入れ値高騰、燃料代高騰の中で斜陽となる分野での巻き返しは厳しい。生き残るためには、斜陽事業の休止も検討に入る。合併吸収などの策も考えたが、人材不足や利害を区切る能力もなく現実的では無い。守ってきた商売を切るのもまた一つ。決断は早い方がいいが、ドライになり切れない。	大きな行動に出ず耐えるしかない。公共工事も相当数減り、下請けの弊社にも影響が濃い。雇入れ・設備投資の予定であったが見送る方針。人的投資や設備投資に対するリターン期待が相当希薄になっている。
27	建設	0～5名			新規参入者が増加する中、自社の商品付加価値を付ける事により顧客獲得につなげていきたい
28	建設	0～5名			人材確保
29	建設	0～5名	人脈形成		システムを作り上げる
30	建設	0～5名	大型物件の契約		
31	建設	0～5名	人員削除による固定費ダウン		会社の数字を常に分析すること
32	建設	0～5名		労働収益型の為、人材数が売上利益に比例する為	
33	建設	0～5名			施工側からアドバイザー側に転換していく。
34	建設	0～5名		飲食業界の低迷による受注減	建築業と不動産業を絡め、売上げの増大を図る
35	建設	0～5名		前期に大きな物件がたまたまあったため前期の売上げがかなり上がったため。売上げはいつも通りです。	
36	建設	0～5名		当方昨年の体調不良による営業不足が影響。	

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
37	建設	0～5名			現在ありがたい事に仕事の受注は安定的にいただけていますが、自社の職人さんが全く足りておらず協力業者様に半分以上工事をお任せしている状態です。今現在は協力業者様でなんとか回っていますが、会社の成長を考えた時やはり自社の職人さんに工事をしてもらい自社のブランド価値を上げていきたいです。今後の取り組みとしてまずは人材確保は大事だと思うがそもそも自社の欲しい人材や会社で大事にしている指標を明確に誰でもわかるようにします。それと同時に自分自身まだ経営者という考えが未だに出来てないのもう一度勉強し直します。
38	建設	0～5名			熟練工の不足により見習い人員でまかなうため労務費が増大しております。労務管理ソフトの導入により日報と、現場情報のリンクして各現場の利益情報の見える化をはかり従業員の働き方、意識を変えていこうと思います。
39	建設	0～5名	見積もりの改善		
40	建設	0～5名	中規模工事の受注 お客様の紹介増加		仕事の確保は出来ているが対応する人材がいない
41	建設	0～5名	自社工場購入による生産性の向上。人員増加。		社員教育、技術技能向上により現場数を増やす。
42	建設	0～5名		価格転嫁が一部できていない	
43	建設	0～5名	オリジナルブランド立ち上げ及び自社商品の開発、販売		自社商品の開発から発売までのサイクルを加速し、利益率の高い商品を増やし、利益を確保すると共に、注目度を高める。またそれによって関係性を築ける顧客へ別業態の事業への誘導を行う。
44	建設	0～5名	無駄な経費の削減と、MQ会計を社員と共に自社の見積りに反映させて、限界利益率を各現場正確に出し、利益の少ない工事を無駄に受けないようにした。社員教育に時間をかけた分昨年は利益を取りづらいう状況だったがある程度の所までは成長してくれたので利益をうめる様になってきた。災害の対応でのQの増加により利益も出るようになった。		人材の確保も難しいのであれば違う分野でのビジネス展開も必要になってくるかもしれない。ただ今でもまだまだやれることは沢山あるので、当面は今の業態で勝ち残れる会社創りに励みます。
45	建設	0～5名	元請業者からの受注量増加		
46	建設	0～5名		見積書の有効期限を1ヶ月にしているが工事をする時はやはり値下げを頼まれる。だから副資材が値上がりします。と伝えていてもそのままとなる。	主に「商品」を提供しているのではなく、「技術力」を提供しているのが元請け等の信頼関係・認識のズレがあり難しい。同業者・メーカーでも取り扱っている商品の特徴・売るべき点・価値をわかっていない社員が多すぎる。世間の認識の違い。大手との安心度で負ける。受注者にわかりやすく本当に安心です。を届けるのが大事。しばらくは値段交渉しない。hpの作成をする。
47	建設	0～5名	宣伝広告・価格転嫁	需要の低下	採用活動(知り合いから声をかける)
48	建設	0～5名	上半期は得意先の発注時期見合わせて予定工事が遅れ、下半期に集中する見込み。	上半期は得意先の発注時期見合わせて予定工事が遅れ、下半期に集中する見込み。	新規顧客獲得と生涯顧客獲得の方法をブラッシュアップしなおし、各分野での発信を多くし、既存顧客のフォローを再度見直す。
49	建設	0～5名	地元での営業、知名度が上がった		自社でのターゲット層の絞り込み、商品の絞り込み、仕様を決定
50	建設	0～5名			新規で営業職の社員を迎えたので、幅広い分野へのアプローチを試みる取り組みを行っている
51	建設	0～5名	新入社員による生産力アップ 外注先の協力向上 案件数の増加		人手不足 管理能力を高める
52	建設	0～5名			社員の知識不足、それに伴い新規社員の育成をはかる
53	建設	0～5名		仕事量を増し、売り上げは上がったが、その分外注費も増加。 経常利益はさほどあがらなかった。	
54	建設	0～5名	利益構造の改善		新規受注に関してはHPの刷新、広報に力を入れています。人材確保は新卒・中途問わず厳しいのが現状。
55	建設	0～5名	補助金利用の顧客増加		少人数経営でこの負担が倍増しているワークバランスの問題があるが新規顧客は確保しなければ継続的な請負が見込めない
56	建設	0～5名	代表が職人に戻って		自分の代わりが出来る社員がいない

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
57	建設	0～5名	受注している物件の質が変わった		人材不足が課題です ハローワークに求人出します
58	建設	0～5名		受注数の減少	
59	建設	0～5名	繁忙期		原価管理を強化する
60	建設	0～5名	災害による一時的な需要	原価、外注費は値上がりしていますが、各お客様の予算が上がっていないので利益が薄くなっています。	人材が不足しており、受注数に限界があります。
61	建設	0～5名		代表一人の会社 病気による入院休養(3月から6月)	
62	建設	0～5名	人材確保ができた		経理について勉強
63	建設	0～5名	自身が営業に回った		
64	建設	0～5名	高単価の現場の受注強化		各地方への案件が増える中、必ず自ら足を運び対応をする様にしている。 案件が同時に進行した時の地方の協力業者さんの確保が今後の課題。
65	建設	0～5名	兵庫県電被害の影響の為		
66	建設	0～5名	色々な所を外回りして。より良い所を見つけました！		人材不足の為外国人労働者を雇うか検討中
67	建設	0～5名	ライブ配信を活用しファンのお客様からの受注のため		人口減少で取引先や人材がへるなか、1件あたりの単価と利益をあげる
68	建設	0～5名	単純に昨年に比べ業務を自社完結することが多く、外注が減った。状況が好転したとはあまり思っていない。		
69	建設	0～5名	新規開拓	世の中の景気に左右される。物価上昇。	営業強化
70	建設	0～5名		主要取引先の規模縮小	新規取引先獲得に向けての自社PRツールの作成・活用
71	建設	6～20名		仕事の竣工時のタイミングが合わず、受注予定の見通しを考慮した結果、少額物件を受注せざるを得ない。	
72	建設	6～20名	新規工事の受注		人材確保の外注化、社員教育強化(外部講師招へい)、ES調査の実施と満足度合の低い部分の改善。脱炭素、SDGsをキーワードとした新規事業の模索
73	建設	6～20名	オリジナル仕様の強化		
74	建設	6～20名	新卒者、中途採用、実習生が新たに入社し、弊社での施工率の割合が増え利益率の増加に伴った	工程の遅延による影響	DX化に伴い作業手順書(動画等)の作成など仕上げ工事の均一化
75	建設	6～20名		住宅資材の高騰による需要の減少・コロナ明けで巣ごもり需要が減少し建売住宅在庫が高止まりしている。	
76	建設	6～20名			材料の価格 原価の見直し 仕入れ先の価格交渉
77	建設	6～20名	私だけでなく、事務方、監督等が育ってきて、頼りに出来るようになり私が動ける範囲が広がった為。人材育成成果が出てきた。		取引業者の確保と教育。
78	建設	6～20名	新規営業での顧客開拓が要因でした		
79	建設	6～20名	得意先の需要が増加したこと、自社製品の営業活動が奏功しつつある。		理念の追求あるのみ
80	建設	6～20名	お墓じまい分野の売上・利益の増加が顕著です。需要が拡大していることと、競合機会が減ってきて、価格決定権を持ってつあります。		<営業強化> 第一四半期の受注が確定し、第二四半期の見込みが見えつつあります。各月10～15%の受注増を目標に新規顧客の獲得に動きたいと思います。
81	建設	6～20名	新分野へ取り組んでいた業務が形になりました為		人材確保が難しくなっている
82	建設	6～20名	人材教育 ブランディングxマーケティングxセールスの横軸が通って来た。		属人化の解消を目的とした外部委託契約と契約出来る相手の選定
83	建設	6～20名	受注交渉力、仕入交渉力の努力		
84	建設	6～20名		売上の減少の原因は、人材不足による受注数の増加 利益の減少の特徴は、人材教育や社長の勉強代	経営上の問題に対する取り組みは、会社に協力的ではない動きをする社員を降格 経営上の力点と対応策は、運送業を家具業界に絞って特化し、家具業界で重宝されることを目指す。香川の親会社で新たに始めるサービスを神戸でも始める。顧客と職人のマッチングサービスを始める。
85	建設	6～20名			最新の積算用ソフトを導入した事で今後は時短化が可能になる予定
86	建設	6～20名	今期は高額物件が重なったので売り上げ増加につながった		新入社員の教育 作業日誌などのやり取り 域学連携事業の指導に2-3年社員を起用
87	建設	6～20名	例年の季節性のもの	例年の季節性のもの	若い社員が増えているので、その経験のための現場確保のための新規受注の確保。新卒採用が難しくなっているので、ルートの確保
88	建設	6～20名	業界の単価アップ		値上げ交渉
89	建設	6～20名			受注増加の為に、得意エリアを絞り営業を集中する事と、不動産営業の付加価値として、相続の相談に乗れるように知識の取得を行っています。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
90	建設	6～20名	人の雇用を止めない事		社員教育方法の明確化
91	建設	6～20名	多種マーケットへ適応できる状態で、需要と供給バランスが需要よりのマーケットを都度選択し主力事業を転換させている		
92	建設	6～20名	人材育成及び集客の強化 新しい分野への参入		不動産業に参入後数年が経ち より具体的にリフォーム業という強みを活かしての再度明確な参入
93	建設	6～20名	災害等の新規受注を早く対応する事で、付帯の工事受注に繋がった。またそのお客様からの紹介	資材の高騰	人材育成と協力会社(専門職人)の確保
94	建設	6～20名		報道などによる価格増加のため一般のお客様の依頼の見直しが増えてテレビ報道による風潮被害	テレビで高騰高騰言うてるのに何を説得力ある説明したら良いのが逆に聞きたい
95	建設	6～20名	新規開拓した企業案件の安定化		資金繰り難の改善、生産能力に限りがあるので付加価値をつよめ利益率を増大しないと先はない。
96	建設	6～20名	今までの投資がようやくプラスに転じる予定		材料の高騰により利益が低下してるので得意先に値上げを要求
97	建設	6～20名	作業員の増加とそれに伴い請負を増やせた		取引先の倒産が立て続けにあり未回収が増えたからその改善策を考える
98	建設	6～20名	営業強化		ベクトルを同じ向きに
99	建設	6～20名	大型案件の受注を今までためらって機会損失していたため		月次決算、現場個々の数字を工事台帳で見える化する
100	建設	6～20名			仕事の割り振り再検討中
101	建設	6～20名	営業ルート拡大		
102	建設	6～20名	雹被害で保険の仕事が増えたため		
103	建設	6～20名			社員教育の実施方法が分からない 社員のやる気を出させたい
104	建設	6～20名	外注費減少	大型物件の減少	新規顧客への営業
105	建設	6～20名	SNSを活用した営業活動		
106	建設	6～20名	営業努力		営業時間
107	建設	6～20名	外部環境の変化。公共事業の発注時期が早くなっている。		
108	建設	6～20名	利益感度分析		
109	建設	6～20名		人件費に比べ売上が著しく悪い。営業力が弱い	社員教育を強化しマニュアル化できるものはマニュアル化し社内で共通認識を持つようにする
110	建設	6～20名	商品の基本性能の見直し		
111	建設	6～20名			人材育成と新卒採用
112	建設	6～20名			公共工事の停滞、他社との競争率の上昇。新規顧客の確保、新規事業の展開(主に業種の路線変更も視野にいれて)を開発展開も視野に入れている。
113	建設	6～20名	組織力が上がった為 1人1人の仕事に対しての意識が変わった為		
114	建設	6～20名			働き方も変わりつつあるので、受注単位も今までは大きく異なる。人材を戦力となるレベルまで育成する教育が必要。
115	建設	6～20名	既存の商品に付加価値をつけ単価を上げた		経営上の問題は属人化 対応策は社員教育
116	建設	21～50名		建設費(材料費、運送費等)上昇により工事全般的に遅れているようで、仕事量が減少。	従業員数が25名に増えて、仕事量の安定化が必要。取引先を変えずに関西以外(東京方面)に営業範囲を拡大する。
117	建設	21～50名	新規顧客開拓		経営計画書の推進
118	建設	21～50名	協力会社確保により、失注率を改善したと同時に、客先より単価アップの提示を頂いた。		
119	建設	21～50名	営業強化による大型工事案件の受注増化		財務体質の強化が一番の課題です。
120	建設	21～50名	昨年止まっていた民間企業 設備投資が動き出した。		官庁工事、民間工事問わず新規案件の受注。売り上げを伸ばす。
121	建設	21～50名			建設業界全体の人手不足。職人の高齢化・減少。
122	建設	21～50名		兵庫県発注工事の大幅な減少	経営上の問題:公共工事の発注量の大幅な減少 経営上の力点と対応策:民間工事の新規受注確保の為の行動
123	建設	21～50名	事業見直し		財務体制の強化
124	建設	21～50名		利益率の高い、公共事業の減少による利益縮小	
125	建設	21～50名	入札による工事受注による売り上げ増加		
126	建設	21～50名			1社に片寄すぎでしたので、新規顧客を増やす。(大手)
127	建設	21～50名	効率化		
128	建設	21～50名	大型工事の受注	大型工事の受注減	営業活動、採用活動
129	建設	21～50名	高度な仕事受注、販路拡大、新規取引先の確保 など		人材不足
130	建設	21～50名		材料費高騰	
131	建設	21～50名			新卒、中途ともに採用を強化する

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
132	建設	21～50名		人件費、原材料価格上昇	人材確保と人件費、原材料価格上昇の価格転嫁
133	建設	21～50名			業界内の人材不足問題は弊社も例外ではないため、安定的な若年層の確保を行ってきたい。 同時に、既存の社員・新入社員ともに教育を充実させていきたい。
134	建設	21～50名	新規顧客との取引 取引分野の拡大		担い手確保(特に教育面)
135	建設	21～50名	営業所増設		
136	製造業(消費財)	0～5名		顧客の事務作業が紙媒体からデジタル化に加速している。そのスピードが顕著に表れている。	コロナ以降、既存顧客の仕事が激減。営業力を強化して新規顧客の確保に努めるが道半ば。得意分野をさらに深掘りして人材の育成と強化を図り、自社の体質を改善する。
137	製造業(消費財)	0～5名		ガソリン代 光熱費 人件費の増加で利益を確保するのが ますます難しく これからもまだまだ 経費の増加ある	
138	製造業(消費財)	0～5名			安定経営 安定収入
139	製造業(消費財)	0～5名	他社ができない商品開発の努力		今現在商品の大半が海外からの輸入となり、円安で利益が圧迫されるため、今後国内製造へと変えていける様にと海外からの価格に合わせる商品開発を行なっている。
140	製造業(消費財)	0～5名	①自社カタログの郵送配布で、潜在顧客にヒットした。 ②キャリアが信頼に繋がり、契約単価を上げることができた		
141	製造業(消費財)	0～5名			原材料費や水光熱費や燃料代の高騰を売価に反映できていない。粗利益のよい新商品の開発が必要。
142	製造業(消費財)	0～5名	販売、営業に力を投入する。	経営者のモチベーション	ECサイト改善、イベント出店、積極的営業
143	製造業(消費財)	0～5名			まずはSNSの強化
144	製造業(消費財)	0～5名	雹被害		仕事量に対しての人員不足
145	製造業(消費財)	0～5名			個性を出していく
146	製造業(消費財)	0～5名	受注単価を上げた		会社の公休年間休日105日 有給休暇10日最低とることを社内で決めたことで、今までより休みが多くなる。その分受注単価を上げたり生産上の効率を上げる為社員教育が必要。 キントーンを導入することで、生産の効率を上げ、売上、利益を社員にも把握してもらい意識を高めてもらう
147	製造業(消費財)	0～5名	新商品、販路拡大、広告宣伝		
148	製造業(消費財)	0～5名	大口得意先の開拓	売上に対して固定費の割合が大きい	
149	製造業(消費財)	0～5名		材料費のアップ、外注費のアップ	新規顧客の確保、新事業への転換
150	製造業(消費財)	0～5名	既存同業者の高齢化。弊社社員の技術力向上		
151	製造業(消費財)	0～5名	価格の見直し 作業の効率化		
152	製造業(消費財)	0～5名	新規顧客獲得 新分野進出		
153	製造業(消費財)	0～5名		中国アパレルサイトによる衣料品、ファッション雑貨の低価格化(shein シーイン、temuティームー)。しまむらなど。日本で生地をつくると製品単価が跳ね上がり、日本人が理解できる価格ではなくなる。	海外に販路を持つためのアクション。開発生地、商品の更なる価値アップ。営業力をつける。
154	製造業(消費財)	0～5名	昨年度に比べ受注が増えた		資金繰り表・キャッシュフロー計算書の作成 情報力の強化 デジタル化の促進
155	製造業(消費財)	0～5名		受注は減ったが、固定費はそこまで減らないため	下請け依存による受注の増減。価格交渉を積極的にする。
156	製造業(消費財)	6～20名		原材料の高騰	
157	製造業(消費財)	6～20名	新規出店の効果大	価格改定効果が、まだ寄与されていないのと、新規店舗の経費が大きい為。	BtoBからBtoCへ相乗効果が図れるよう取り組みをしています。
158	製造業(消費財)	6～20名		新規案件が取れていない。	コロナで顧客との接点が希薄になってしまったため、顧客数が減少した。今後、顧客接点を増やし、仕事を確保していきたい。
159	製造業(消費財)	6～20名	従来の客層より異業種の新規客増		事業承継
160	製造業(消費財)	6～20名	新商品開発		
161	製造業(消費財)	6～20名	3～5月の売上が非常に多いのでこの区間で比較すると売上が多いのは当たり前	天候に左右されがちな業界のため、繁忙期の天候があまりに異常すぎたこと、物価高により買い控えが発生していると考えられること。	お客に必要とされる商品を適正価格で提供する
162	製造業(消費財)	6～20名	ブランディングを進めることで他社依存の販売から自社でコントロールできる販売へ切り替えていっている。		需要>供給の状況が続くが1年以上かけて商品を作るためなかなか追いつかない。ブランディングにおいて難しい判断になるが一部外注の検討を迫られている。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
163	製造業(消費財)	6~20名		客先の受注量の低下	社長が現場に居なくても、現場が回る体制をつくる
164	製造業(消費財)	6~20名	値上げの要請を行った。		輸出事業の拡大と、産学共同による新製品開発。
165	製造業(消費財)	6~20名	本店改装		新たな若い人材を迎えられるような会社にする必要がある
166	製造業(消費財)	6~20名		受注数が少ない。メーカー出荷統計も前年からあまり良くない状況が続いている。物価上昇による買い控えが要因の一つと考える。	
167	製造業(消費財)	6~20名	市場が少し上向きになってきた		
168	製造業(消費財)	6~20名		為替による仕入材料の高騰 国内の製造ロットの減少(少子化)	小ロットでも利益が出る付加価値をつける。
169	製造業(消費財)	6~20名		当社の主力商品である護摩木の需要の減少、木材価格の高止まり並びに高騰(円安、国際的な木材需要の低下が原因)により、売上がやや低下、これに伴い利益が減少している。また、昨年新型コロナウイルスが第五類に分類され、寺社仏閣関係は特需があり受注が特に多かったが、現状一段落しつつあることも一つの要因。	護摩木の需要がコロナ禍を経て、変わりつつあることを感じている。これに伴い、既存事業は拡大しつつも、新規分野の製品の製造販売に着手することで、さらなる増収増益を図る。また、ECによる販売をさらに強化することで、BtoCの割合をできる限り上げていく。人材に関して、鍋蓋型組織からピラミッド型組織に移行し、生産率の向上を図る。
170	製造業(消費財)	6~20名	例年通り後半の受注量の増大		パートの能力を最大限に引き出し強靱な組織になるよう、脱属人化や社内教育、環境整備を進めていく
171	製造業(消費財)	6~20名	原材料価格が高騰し売価も上がっている為売り上げは上がってあると同時にお得意先の増加も寄与しています。自社としては昨年より加工度が高い商品販売に注力している為利益率の増加も見込めると考えています。		第一に会社内の環境整備をして社員教育をしっかりしていきたいと考えています。
172	製造業(消費財)	21~50名	定番の動きがよかった。		まずは人材を確保する。
173	製造業(消費財)	21~50名	同業他社の倒産廃業		
174	製造業(消費財)	21~50名	通販のみのビジネスモデルを辞め、卸販売をスタートし、相乗効果が生まれている点。インフルエンサーの影響。		
175	製造業(消費財)	21~50名	原料価格高騰分の一部価格転嫁 新規事業の規模拡大	政府が主導する公定価格(診療報酬・薬価)が上昇しないため、価格転嫁が十分に進まない	既存顧客を軸とした新商品の開発による付加価値の増大
176	製造業(消費財)	21~50名			中長期計画作成
177	製造業(消費財)	21~50名	新商品開発スピードが上がった。マーケティングとプロモーションの力がついてきた。インバウンドの売り上げが増加。新規出店1店舗。		メーカーとしての商品開発と販売力強化に力を入れるため新卒採用で積極的に人材を確保していく
178	製造業(消費財)	21~50名			瓦の需要激減に歯止めが利かず苦しい状況が続いています。そんな中、今まで実行出来なかった「挑戦=新市場での販売」をとにかく実践する事で粗利を稼ぎ何としてでも黒字化を目指す。
179	製造業(消費財)	21~50名	新規顧客開拓、販売価格の上昇		労働分配率を指標にした経営
180	製造業(消費財)	21~50名		食品の、相次ぐ値上げで消費者が買い控えによる影響	新規受注開拓と 財務体質の強化取り組んでいきます
181	製造業(消費財)	21~50名	新製品開発	客先の在庫過多、需要減少	
182	製造業(消費財)	21~50名	広告宣伝強化による客数UP		有資格者が必要だが、採用が難しい。社員教育を徹底し辞めない会社作りの実現。
183	製造業(消費財)	21~50名	販売価格のアップ、人材育成		
184	製造業(消費財)	21~50名		得意先の人材不足による生産見直しによる売上数の減少 物流コスト・エネルギーコスト・労務費の高騰による利益の減少	
185	製造業(消費財)	21~50名		円安による仕入れ高に伴う、値上げにより消費者離れが起きて、売上減少。更に円安が加速したが、これ以上値上げができないため経常利益も横ばいから減少見込み。	社員の定着率をあげるために環境整備
186	製造業(消費財)	51名以上	販売単価を上げた		
187	製造業(消費財)	51名以上	新製品の発売 及び 価格改定(値上げ)実施による		
188	製造業(消費財)	51名以上	価格転嫁		価格転嫁、これにつきます。
189	製造業(消費財)	51名以上	営業強化		人材育成は中長期において必要である。
190	製造業(消費財)	51名以上	価格改定がスムーズに進んだ		価格改定予定 セミナーへの参加促進 関東営業所開設
191	製造業(消費財)	51名以上	料金改定		機械化による生産性の向上と製品の安定
192	製造業(消費財)	51名以上	新規市場の開拓および経費の削減		後継者幹部職員の育成
193	製造業(消費財)	51名以上	販売先の拡大		
194	製造業(消費財)	51名以上	主に海外需要が増えたことによる受注増です。		

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
195	製造業(生産財)	0~5名	新し分野の挑戦・作業者、下請け業者得意分野の管理		
196	製造業(生産財)	0~5名			営業及び研究開発
197	製造業(生産財)	0~5名	コスト上昇分を販売単価に反映		外部機関との協力で財務体質の見直しを実施中
198	製造業(生産財)	0~5名		コストUP(材料、燃料、人件費、運賃)	弊社の強み発信と技能&事業承継に向けた人材教育と
199	製造業(生産財)	0~5名			WEB商社利用による仕入れ単価低減 当座貸越契約による資金調達の迅速化
200	製造業(生産財)	0~5名	前期が売上減少のため後期はもとに戻ると予想のため 売上利益が増える	客先からの受注が少ないため	業界が高齢化のため廃業される方がいるので 次世代の協力企業を探すのに苦労している
201	製造業(生産財)	0~5名		レート損	いろいろ試みむ
202	製造業(生産財)	0~5名		取引先の組織改編により担当者が変わり、受注量が減少した。減少分を補える新規取引先と繋がっていない。	研究開発品に関わる業務内容が多いことに加え、営業担当が一人のため、自主的な情報管理の取り組みとして特定の企業との取引に絞っていた。しかし、客先の状況変化、担当者変更などの状況により業績が変動するなど外的な要因に弱い体質からの脱却を図り、安定した売り上げと利益を出して行けるよう、問題解決に取り組んでいます。
203	製造業(生産財)	0~5名	新しい企業とのやりとりを増やした。	取引先の仕事がなくなった	他の会社ではできない自分の会社だけの強みを増やす
204	製造業(生産財)	6~20名		前期が良過ぎた為	人材の確保と評価制度の構築
205	製造業(生産財)	6~20名	新しいビジネスモデルの確立		
206	製造業(生産財)	6~20名		半導体関連部品の売上減少	労働力の売り手市場による組織秩序の崩壊
207	製造業(生産財)	6~20名		商品売れ行き悪化により、在庫消費が進んでいないため、新規受注が出てこない。	価格交渉、利益確保。
208	製造業(生産財)	6~20名			品質の安定
209	製造業(生産財)	6~20名	顧客の景気が良いため		人間力の基礎を強化に取り組んでいます。
210	製造業(生産財)	6~20名	商社を通じて、新販路を開拓した。		
211	製造業(生産財)	6~20名	商品力の強化、商品が良いようでピーターが増えている。		外注企業の廃業、人で不足で納期が長くなっているに対して、内製化
212	製造業(生産財)	6~20名			社員教育の徹底
213	製造業(生産財)	6~20名		既存顧客の業績悪化に伴い受注数の減少、また人件費高騰による利益の圧縮	社長自らの営業
214	製造業(生産財)	6~20名		コロナ特需の反動	
215	製造業(生産財)	6~20名		国内の金属加工の物量が減少傾向にあるため	
216	製造業(生産財)	6~20名	諦めずにコツコツと製品を販売し続けた		
217	製造業(生産財)	6~20名		メーカー原材料のup	
218	製造業(生産財)	6~20名		ポンプ等、半導体に関わるモーター事業において、市場在庫過多状態であり、受注が停止している。	新規顧客の獲得や販売数量を増やすと共に、単価アップを申請している。
219	製造業(生産財)	6~20名	利益率の高い仕事が重なった		ウェブマーケティング、展示会への出展
220	製造業(生産財)	6~20名	長年にわたる種まきを怠らないことと、市場の把握が重要。市場分析から、伸びる市場への参入を行うこと。		ロボティクス、デジタルを軸に、ビジネスモデルの転換を図る。
221	製造業(生産財)	6~20名	3年前に社内の生産工程の見直しをした効果が出てきている。	国内での金型需要が減ってきている。原材料費も高騰のままで人件費も上がってきており、厳しい環境が続いている。	人材教育や採用で管理職を任せられる人材を作る。新規顧客を常に確保し、顧客を振るいかけ優良な顧客のみ残していくようにしていく。
222	製造業(生産財)	6~20名	値上げ及び粗利の低い仕事は捨てる		
223	製造業(生産財)	6~20名			HP作成や、高校への求人などを人材確保に取り組んでいます。また、機械加工において、工程を減らす為に治具の検討など社員全員で取り組んでいます。
224	製造業(生産財)	6~20名		受注減	受注減による人員過多。安定的な受注できるように取引先の拡大をはかる
225	製造業(生産財)	6~20名		新規開拓を幅広く展開し、価格勝負した為原材料費増加と価格転嫁ができなかった。	利益を確実に出せる組織、体制づくり
226	製造業(生産財)	6~20名		お客様からの受注量の減少	お客様の経営難による受注減少のため、新規顧客を開拓したい。そのため、展示会に積極的に参加し業界団体へ加入など行動し人脈を広げる努力をしている 社員教育を拡充しOJTだけでなくOFFJTに力を入れている
227	製造業(生産財)	6~20名		得意先からの受注の減少	新規受注に力を入れるために営業力の促進や人材確保に取り組んでいくところです。
228	製造業(生産財)	6~20名	受注回復	受注減少	人材確保
229	製造業(生産財)	6~20名	外注費は減少した。自社での製造力が増えた。		HPの刷新。対応力の強化
230	製造業(生産財)	21~50名		昨年が良すぎた。2年前と比較するとやや好調。	強い会社を目指して、従業員のスキルアップに注力します。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
231	製造業(生産財)	21～50名	メイン先の業況が上昇傾向となったため。		
232	製造業(生産財)	21～50名		コロナ化に在庫を持ちすぎたため 中国経済の下落	
233	製造業(生産財)	21～50名	メイン顧客の需要が増えた、たまたま物件 もの仕事とれた		中堅社員が少ない
234	製造業(生産財)	21～50名	全顧客全製品に対し値上げ成功		幹部育成は、まず社内からの叩き上げを 目指す。マニュアルがないので、手探りでは あるが必要な知識などは現管理職と適宜 相談して決める。
235	製造業(生産財)	21～50名			繁忙期と外部研修参加の両立
236	製造業(生産財)	21～50名	客先の鉄鋼業が好調、太陽光発電設備の 需要増加など		募集を掛けても人が集まりにくく、技術職 のため、採用しても向き不向きに左右され やすい
237	製造業(生産財)	21～50名	値上げの見積回答でも受注確度を上げる		人材採用に関してSNSで発信する
238	製造業(生産財)	21～50名	外注を減らし内製を増やした		組織の1枚岩化の為に、理念経営、理念 浸透に取り組む
239	製造業(生産財)	21～50名		中国掲載の停滞に起因しているかと分析 しております	
240	製造業(生産財)	21～50名		コロナ明けで国内・海外共に客先の滞留 在庫が多く発生しており、発注数の減少に つながった。	幹部の高齢化にあたり誰でもわかるような システム刷新をとり組んでいる
241	製造業(生産財)	21～50名		需要家の荷動きが悪いことによる売り上 げ減少、従業員数の増加、工場の賃料の 値上げによる固定費の増加	
242	製造業(生産財)	21～50名		仕入れ価格を売り上げに転嫁できていな い。	特になし。
243	製造業(生産財)	51名以上	流れ品の単価は横ばいだが一品モノの単 価を上げている		円安のためEUからの材料輸入が採算割 れ
244	製造業(生産財)	51名以上		中国景気の悪化による建設機械需要減 少、及び、北米、欧州、豪州での金利上昇 に伴う景気減退、建設機械需要の低迷。	①2023年:人材育成制度導入 ②2024年:WEBマーケティング開始 ③2024年:主体的な営業活動実施
245	製造業(生産財)	51名以上		世界的な景気後退	
246	製造業(生産財)	51名以上	価格転嫁		価格転嫁に注力
247	製造業(生産財)	51名以上	粘り強く値上げ交渉		
248	製造業(生産財)	51名以上	2023年4月に単価の見直しを全顧客に実 施したこと		
249	製造業(生産財)	51名以上	価格転換		
250	製造業(生産財)	51名以上			技術開発部門の増強を計画しています。
251	製造業(生産財)	51名以上			海外向け営業強化
252	製造業(生産財)	51名以上	売上増加のポイントは「円安」による造船 業界の市場拡大による受注量アップ もう一点は値上げです		他社コラボ
253	製造業(生産財)	51名以上		お客様の減産対応によるQダウンが大き い	安定した仕事量の確保
254	製造業(生産財)	51名以上	部品価格の値上がり分を価格転嫁した		利益改善のための価格転嫁、経費見直 し、営業力強化し顧客ニーズ・市場ニーズ の調査、管理職・次期リーダーの育成
255	製造業(生産財)	51名以上			価格競争になりにくい難易度の高い製品 の対応など
256	製造業(生産財)	51名以上	新商品好調。シェア拡大。3年連続販 売価格上昇。		競合他社を寄せ付けけない新商品を開発す る
257	商業(卸売・小売)	0～5名	大口顧客の増加		借入金返済負担増加による資金繰りの悪 化への対応として経費節減に努め、値上 げによる利益を高めてゆく
258	商業(卸売・小売)	0～5名		ベテラン社員退職の影響	採用
259	商業(卸売・小売)	0～5名	新商品開発/チャネル増/人材育成	仕入増	楽しい会社にする/新商品をどんどん出し ていく
260	商業(卸売・小売)	0～5名	価格転嫁に時間がかかったがようやく完 了した。		価格転嫁はなされたが数量ベースの回復 は遠い。今後数量確保のために値下げや 売り込みが激しくなる。価格的には振り回 されることなく価格決定権の強い品種、製 品へ注力する。
261	商業(卸売・小売)	0～5名	冬物と夏物では単価が冬の方が大きい ので必然的に10月～12月に売り上げが集中 する。そこで売れるか売れないかで売上 が違ってくる。冬に販売する商品の開発が 売り上げ増につながる。	顧客の高齢化、免許返納で来店できな い。次いで買いが増え、品質にこだわる人 が減った。	
262	商業(卸売・小売)	0～5名		食料品やインフラの値上がりにより、必要 最小限の生活用品以外は購買しない傾向 が強まっている。また、出来るだけ安い物 で済ませようという気運が強い。	
263	商業(卸売・小売)	0～5名	EC業務 オンラインショップ構築時間の拡 大 キャッシュレス支払方法の追加 取引 先との関係強化		CHATGPTの業務活用
264	商業(卸売・小売)	0～5名		テレワーク等で消費数量の減少	
265	商業(卸売・小売)	0～5名		営業力不足、商品開発遅延	自社の強み・得意にフォーカスする

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
266	商業(卸売・小売)	0~5名	例年夏期に比べ、冬季の方がボリュームが高く、今期も同じ推移を見込んでいる。		右腕としたい社員がいるので、同友会の委員会研修に是非参加させたい。
267	商業(卸売・小売)	0~5名	ライバル他社の減少(廃業・撤退)	経費の増加	お客様を増やすだけ
268	商業(卸売・小売)	0~5名			資金繰り 夜まで営業する
269	商業(卸売・小売)	0~5名			販路拡大
270	商業(卸売・小売)	0~5名	新商品開発提案の努力		問題点:ブライダル業界の全体の売り上げ衰退・人口減少 対策:他にない技術を売りに差別化を図る
271	商業(卸売・小売)	0~5名	小さな市場があり、競争が少なく、強みを活かせる事業領域を見つけ、そのお客さんに効果的にアピールできる方法があるため。		
272	商業(卸売・小売)	0~5名	既存商品の価値向上が見直された		忙しい時(順調な時)こそ危機感をもって、営業に注力していく意識を持ち続け実践・実行する
273	商業(卸売・小売)	0~5名			経費の見直し、第二創業
274	商業(卸売・小売)	0~5名	補助金などを活用して購買をすすめる。	利益としている得意な分野の受注がない。	他社がやっていないことを探して徹底的にやる。
275	商業(卸売・小売)	0~5名	新たな販路の開拓		
276	商業(卸売・小売)	0~5名	オンラインを活用した集客強化と成約率向上に向けた取り組み	仕入原価を販売価格に転嫁できない	間接販売主体の販売形態から直接販売にシフトする
277	商業(卸売・小売)	0~5名	コロナ明けからの景気が少々でも上向きに動いているかと思えます。社員の売り上げ上昇も大きな要因です		
278	商業(卸売・小売)	0~5名		輸入先の廃業 倒産 仕入れ先の製造減により商品仕入れ困難 外注先のコストアップ	ネット販売故今外部環境が大きく変わろうとしています。その波にのまれずに内部の付加価値強化 スタッフの教育強化を図る予定と売上が下がっても利益率増加を図りたい
279	商業(卸売・小売)	0~5名			とにかく顧客ニーズを掴み、受注を増やす。
280	商業(卸売・小売)	0~5名		扱っている商品が減少傾向である	円安と売上減少により利益の減少。弊社の強みを活かした、8月新規取引先の開拓。
281	商業(卸売・小売)	0~5名	売上数量・客数の増加	売上数量・客数の伸び悩み、商品仕入額の増加	大企業の同等商品に負けず付加価値と独自市場の開拓、安定して大量にご注文いただける顧客の創出が必要である。
282	商業(卸売・小売)	0~5名		国内需要が低下	広報・マーケティングに力を入れたい。
283	商業(卸売・小売)	0~5名	販売価格への価格転嫁を行なってきて利益率の改善に繋がってきているから		販路を拡大していく上で地場産の商材を取り入れて大きく発信していけるようにテストマーケティングを行なう予定
284	商業(卸売・小売)	0~5名	国内需要の好転、外注商品の内製化		業績好転の反面、人材確保、下請け業者の確保が難しい。人材が集まりやすい社内環境を整えていきたい。
285	商業(卸売・小売)	0~5名	売上が上がっている 円安による価格上昇	後期 新たな競争相手の店ができるかも 人件費の増加 5月円安のため 国内の購買力減少	
286	商業(卸売・小売)	0~5名		飲食店運営にウエイトを置いたため、飲食店は微増ながら、コンサル業の売上が減少した。	
287	商業(卸売・小売)	0~5名	社員増員に伴い事業拡大		社員教育 新規事業への参入
288	商業(卸売・小売)	0~5名	産直をできるようになり、低価格で仕入れ、他社の持っていない商品を扱うことで、他社と比較されることなく取引ができた。		
289	商業(卸売・小売)	0~5名	新商品開発、新規ビジネス分野への参入		自社の得意を研ぎ澄まし、顧客ニーズに戦略的に応えるための社内イノベーションを起こし続ける。これに尽きます。
290	商業(卸売・小売)	0~5名	新店舗開業		
291	商業(卸売・小売)	0~5名	大口ユーザー以外の売上増加に注力		利益率の高い商品を増やす。BtoBだけでなく、BtoCの販売を伸ばす
292	商業(卸売・小売)	0~5名	増加したのは昨年の7~12月(閑散期)と今年の1~6月(多忙期)なので。		経営上の問題 ・少子化に伴う市場の縮小での競争激化 ・物価高の影響での買い控え 経営上の力点 ・共働き世帯対して、店頭での販売ではなくECサイトの導入 上記問題点に対する取り組みは出来ない状態。
293	商業(卸売・小売)	0~5名			催事の催しを、定期的に促進予定です。
294	商業(卸売・小売)	0~5名	既存取引先との内容を見直し、取引アイテム数を増やす事が出来た		人材については獲得努力をする。新規受注については、現在の取引先を深掘りして新しい販路とし、その後、新規取引先を獲得して行きたい。
295	商業(卸売・小売)	0~5名		中国の経済低迷	
296	商業(卸売・小売)	0~5名	新規事業の努力	競合他社が多い	新規事業取り組みの発進力 SDGs
297	商業(卸売・小売)	0~5名	新サービスの開始 雹害の影響で受注増加		仕事の効率化

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
298	商業(卸売・小売)	0~5名		受注件数の鈍化	
299	商業(卸売・小売)	0~5名		スタッフとのコミュニケーション不足	経営指針書の充実と実践
300	商業(卸売・小売)	0~5名	営業努力、経費削減	顧客数	同じ業種で新規事業をして収入減を増やしたい
301	商業(卸売・小売)	0~5名	効力のあるインソールの開発による価格、利益率の向上		
302	商業(卸売・小売)	0~5名	契約数の増加。客単価アップ		人員確保。新事業を軌道にのせる！
303	商業(卸売・小売)	0~5名	広告宣伝費		スタッフが働きやすい環境と分かりやすいマニュアルを作りたい 誰もがわかりやすい評価制度を作る
304	商業(卸売・小売)	0~5名	新商品の上市		今年は3期目となるので、新商品開発、広告費増等の責めのマーケティング戦略を進めたい
305	商業(卸売・小売)	0~5名		複数の受注計画の案件がヘンディングになり売上・利益の減少へ繋がっている	
306	商業(卸売・小売)	0~5名			新企画、新規格の開発と協力業者の繋がりを拡大
307	商業(卸売・小売)	0~5名	レンタカーの売上分析の徹底、新天地北海道での売り上げを立てるための導線を考えている		離島での人材教育、寮の確保等を努力
308	商業(卸売・小売)	0~5名	利益率の好転		
309	商業(卸売・小売)	0~5名	物価高騰により売上は増加ですが、仕入れ価格や経費も高騰している事から利益は悪化です。	仕入れ価格、経費の高騰	
310	商業(卸売・小売)	0~5名			今までやってきた事業が右肩下がりなので、なにか親和性のある新規事業を見つけ、もう一度地域に必要とされる会社になりたい。
311	商業(卸売・小売)	0~5名	インターネット関連の宣伝による顧客増加、昨年度購入して下さった顧客のリピート率が上がった為	仕入れが上がり、顧客の単価が下がっている。	仕入れの上昇に対応する為に、価格交渉が急務。
312	商業(卸売・小売)	0~5名		資材の受注ストップがあった為工事の延長がありました。その為時期ずれ。	社員教育をし、強固な土台にします
313	商業(卸売・小売)	0~5名	取り扱い季節商品販売時期が1~6月なので、7~12月と比べると数字が増えるため	季節商品の需要の変化や商品仕入れ額の増加による、売り上げ数量・客数・単価の低下、ニーズにあった営業力の弱体化が原因であると考えます。	自社の得意分野において、顧客ニーズの変化とのズレを縮めるため、情報力の強化と自社の分野の絞り込みに注力していきます。得意分野の情報発信で新規顧客創造を目指します。
314	商業(卸売・小売)	0~5名	商品数を常にアップし、新しく物作りをしていきます。		利益を取るために新たに物作りしていきます
315	商業(卸売・小売)	0~5名		景気悪化、仕入れ値上昇にともなう見積価格の上昇	同友会行事への積極参加
316	商業(卸売・小売)	0~5名	新商品開発 販路開拓営業	営業経費がかかりすぎている 仕入れ額増加	粗利のアップの為に売値の適正な設定や、付加価値の増大が必要。人を雇い入れるにもまだまだ力がないので、売り上げを120%アップするために動く。また、経費の削減も必要。
317	商業(卸売・小売)	0~5名	雹災害による受注の増加	商品の値上がり顧客の高齢化による受注の減少	既存の顧客より紹介にて新規顧客の確保、同友会を通して他業種や同業界の情報収集。 資金繰り表を作成し柔軟な運営を構築する。板金加工の速度、精密さを向上させ効率的に受注を増やす。
318	商業(卸売・小売)	0~5名		プライマリーバランス黒字化政策の影響	大学教授などの専門家の意見などを収集し、施策を固めたい
319	商業(卸売・小売)	0~5名		コロナ過からの来店数の減少による顧客離れ	新規事業の始動により、自社の卸先を育成
320	商業(卸売・小売)	0~5名	価値アップによる限界利益増加。新サービス開発広告戦略。		社内人材教育をさらに深め続ける。価値創造力アップに尽力する。広告戦略の固定観念更新。
321	商業(卸売・小売)	6~20名	客単価アップ		借入金強化
322	商業(卸売・小売)	6~20名	新規取引の獲得		酒類業界全体の売上減少にどう対策し増収増益への解決を図るか
323	商業(卸売・小売)	6~20名	飲食店様の消費が回復してきたから		
324	商業(卸売・小売)	6~20名			物価高騰により給料のベースアップをせざるを得ない。 仕入単価も上がり利益圧縮している面もある。 新規営業を実施。
325	商業(卸売・小売)	6~20名	特需(雹被害での修理)		顧客満足(便利な商品サービス)
326	商業(卸売・小売)	6~20名	現在までは競争の事ばかり考えていたが、自社の強みをしっかりと社内共有し一点突破		
327	商業(卸売・小売)	6~20名	車検センターを立ち上げて2年、新車販売に全力で取り組む。		燃料の価格がどんどん変わる中、外部環境に左右されない経営を目指す。
328	商業(卸売・小売)	6~20名	自社製造可能な商品の開発で粗利が増加し、少ない数でも利益がとれる体制になってきた。		商圏内の購買力が低く活性が悪いので商圏外から集客できるような商品開発や販売戦略が必要。スピード展開で全部やりきる。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
329	商業(卸売・小売)	6~20名			技術面において、スキルアップ等含め若年層確保にむけて体制を整えていく
330	商業(卸売・小売)	6~20名			販売価格の上昇
331	商業(卸売・小売)	6~20名			花屋部門はQアップ 営業コンサルは採用、教育
332	商業(卸売・小売)	6~20名		直接的な要因は為替の円安直撃。原因は営業強化と新商品の開発を近年怠っていたことが、大きいと分析し改善中	近年は内部強化(採用と教育、働きやすい環境作り)に重点を置いてきたため、今年は外部向け(営業や新商品開発)の強化に重点を置いています
333	商業(卸売・小売)	6~20名		一般消費者の消費の落ち込みを感じる	
334	商業(卸売・小売)	6~20名	生産性の向上	顧客の購買時期による	
335	商業(卸売・小売)	6~20名	アイテムを増やしたことによる客単価の上昇が要因。また人件費と償却費を抑える事ができたので利益増に起因している。		今年1年は新しい商品の導入(仕入れ商品)を進めてきました。取扱商品に合う調味料、周辺では購入できない他地域の珍しい商品を置くことでここぞしか買えない付加価値を提供できた。来期に向けては卸先を増やす事、社員の能力や意識の向上、社内の取り決めごとを徹底していけるような1年にしたいと考えています。
336	商業(卸売・小売)	6~20名	新商品の販売拡大。ブルーオーシャンマーケットでの展開。		事業領域を広げていくため、事業業態を変えていく。人材確保、人材教育に力を入れていく。
337	商業(卸売・小売)	6~20名	仕入先からの価格改定を販売価格に転嫁し、新規間口を開拓。既存間口の落ち込みをカバー。		競合と競争軸をずらしていく戦略が必要
338	商業(卸売・小売)	6~20名		住宅着工数の減少	新規事業参入のため人材を確保したが、人材育成に時間がかかり売り上げが上がらないまま、人件費が収益を圧迫している
339	商業(卸売・小売)	6~20名	最近の物価上昇の影響等があります		
340	商業(卸売・小売)	6~20名	携帯電話本体の価格を値上げ。コロナ禍からの脱却により、原則予約客のみの受付から、予約無しも受付開始。そのため、客足は減らずにむしろ増加している。また、携帯電話本体の付属品・オプション品の販売にも注力した。	中堅社員が4名退職し、補充できたが営業力の低下は否めない。今年度に入って客数は少しずつ減少してきている。	新入社員教育については、手空き社員が都度教えるなど体系的ではなかったので、教える項目・期限・担当等を明確化・見える化し、進捗管理ができるようにした。これを中堅社員教育等にも広げていく予定。
341	商業(卸売・小売)	6~20名		建築資材の高騰で住宅着工の減少	新築住宅の着工減に伴う売上、顧客の減少から新規事業(土木事業)への参入
342	商業(卸売・小売)	6~20名		物価の高騰	
343	商業(卸売・小売)	6~20名	価格相場が上昇し、それに対応できた		中長期的に人材確保を進めるのと同時に教育を実施し、新たに事業展開を考えています。
344	商業(卸売・小売)	6~20名	WEBサイトでの情報発信による集客が上手くいっている。展示会が再開され商品を実際に触ってもらった場が増えてきた。	円安による仕入れ単価の増加、輸送費コストアップ	今期よりオペレーション課を新設し幹部候補を担当とし、主にDX促進人材として育成中。海外の仕入れ先と協力し、新たな商品・サービスの展開を検討中。海外市場も狙った展開を検討中。BCPはこれから対応を検討していく。事業としては輸入に頼っているので、輸入以外の新事業として、施設や企業のセキュリティ向上支援や、省力化支援、アクセシビリティ向上支援等の事業の立ち上げを進めている。
345	商業(卸売・小売)	6~20名		海外直輸入業種が増えた	営業が居ないため、強化
346	商業(卸売・小売)	6~20名	商品価格の上昇	パートから正社員に切り替えているため経費が上がったため	付加価値を上げることができるよう、社員教育の強化や若手社員の採用に積極的に取り組んでいます
347	商業(卸売・小売)	6~20名	施行数の増加		人材確保、育成 労働環境の改善
348	商業(卸売・小売)	6~20名		事業形態の変化	BtoBの販路開拓
349	商業(卸売・小売)	6~20名	需要過多による品不足の影響を受けた	仕入れの大幅高騰、中国需要の減少	市場変化が激しいため、情報収集状況変化に対応と、内製化する事業の拡大
350	商業(卸売・小売)	6~20名		円安による物価高騰による釣り離れ	
351	商業(卸売・小売)	6~20名	価格競争に走らず、過度な値引き競争から手を引いた	人件費の増加 パートが多い中で最低時給のアップが響いた	とにかく社員教育！スタッフの質を上げることが会社を変えると信じている
352	商業(卸売・小売)	6~20名	需要回復	需要減少	不動産賃貸業、オフィス家具類の取り扱いノウハウ、建設事業者さんとの連携を組み合わせ、不動産仲介時に的確なアドバイスや必要となる物のリストアップ、図面作成、什器備品類の提供までを行えるようになることで、事務所開設の手間と、事務所開設後の仕事が円滑に行えるようお客様のお役に立ちます
353	商業(卸売・小売)	6~20名	新しいお客さんが増えてます		まだまだこれから、今が今後に向けての大事な正念場だと思いますので、今一層一生懸命にさらに上向いていけるよう勤めます
354	商業(卸売・小売)	21~50名	基礎になる商品(電線、配線器具、照明器具など)が、価格アップしています。		若手社員のレベルアップが必要です。他社に負けないレベルが必要。
355	商業(卸売・小売)	21~50名	新規開拓と需要回復		

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
356	商業(卸売・小売)	21～50名	中期的な新たな取組みが軌道にのってきた		次世代Vision、中期計画を明確にして、成長目標を事業毎にブレークダウンしていきたい
357	商業(卸売・小売)	21～50名	本社移転による規模の拡大が新規顧客を開拓しているため		
358	商業(卸売・小売)	21～50名	開発製品受注増		
359	商業(卸売・小売)	21～50名		売上は上がっているが仕入れも上がっている。	お客様への新規提案を行い、顧客単価を増加させる。
360	商業(卸売・小売)	21～50名	付加加工商品の販路拡大。		
361	商業(卸売・小売)	21～50名		シェアの高い納入先の特定メーカー品が他社に流れた	
362	商業(卸売・小売)	21～50名	新事業の売上上の安定		人材教育の強化と雇用の強化
363	商業(卸売・小売)	21～50名	新商品開発		新商品、新サイト、LINEアカウント作る
364	商業(卸売・小売)	21～50名	システム開発による業務効率の改善		
365	商業(卸売・小売)	21～50名	既存事業の横展開と新商品の投入 原価の削減		幹部社員を増やす必要がある
366	商業(卸売・小売)	21～50名	人材育成が上手くいった。		
367	商業(卸売・小売)	21～50名	新商品開発、リニューアルによる値上げ		10年後の未来を見据え、テロワールの実現や、熟成に取り組んでいます。
368	商業(卸売・小売)	21～50名			人件費や諸費用が上がり、売上が横ばい状況ではやりくりが厳しい。そのため社員教育により、戦略アップとスタッフの定着率を上げて安定していく。
369	商業(卸売・小売)	21～50名			価格改定による粗利益の確保
370	商業(卸売・小売)	51名以上	既契約先での単価の改定。単価設定から、セット価格などでの実質値上げ		一人一人の仕事での損益分岐点の明示と意識強化
371	商業(卸売・小売)	51名以上	仕事の流れを考え効率の良さを追求する。	何が原因かを追究する。	できる人を育てるのが難しい
372	商業(卸売・小売)	51名以上	ライバル企業との差別化 ブランド力向上		ブランド力強化
373	商業(卸売・小売)	51名以上		顧客となる製造業の業況が悪いため	
374	商業(卸売・小売)	51名以上	原材料高は続いており価格転嫁もスムーズにできていないが、あえて原材料額調整し削減した。		社会保険の適用拡大や最低賃金の急激な上昇、原材料費の急激な高騰という劇的な外部環境悪化に対して、逆転の発想の取組みにより、付加価値の高い企業に変化させていきたい。
375	商業(卸売・小売)	51名以上	新商品開発		
376	商業(卸売・小売)	51名以上			社員教育・業務のDX化
377	商業(卸売・小売)	51名以上	材料の値上げに伴う、販売価格転化による、利益額増加		新規事業安定売上を達成する 越境ECを含む海外展開
378	商業(卸売・小売)	51名以上	従業員の増員		人材確保に関しては、求人媒体だけに頼らず、学校まわり、社員からの紹介等、今までのやり方に捕らわれず色々なことを試しながら行っていく。 新規事業に関しては基本の仕事に近いことで相乗効果もあることから取り組んでいる。
379	商業(卸売・小売)	51名以上	リユース業界が好調でハードオフグループにおいても107%成長、弊社も通期で115%の成長を実現。社員教育に年間2,000万を投資、Pアップ(値上げ)も行いFアップ以上のMQを稼ぎG(利益)アップに繋がっている。外国人の需要も堅調である。		マネージャークラスの力量不足、店舗マネジメントで店長が原因の離職があり、新店舗オープンが先延ばしになる。出店費用は5,000万以上かかるが経常利益がそこに届かない。 力点は社員教育で価値観を揃え、意思決定と実行のスピードが上がる組織づくりにお金を投資している。
380	サービス(対個人)	0～5名	コロナが終息し、1団体様のご予約人数の増加により売上が増加したこと		
381	サービス(対個人)	0～5名		1人しかいない60歳超の高齢社員の給与、賞与の高止まりによる人件費と高齢ゆへの生産性の低さによる利益率の低さに起因する利益の減少	就業規則の無い状態でひとりしかいない高給の社員を定年退職に追い込めない、新規雇用の原資なく人員の入れ替えができない
382	サービス(対個人)	0～5名		セール時などでも全体的に数量が落ちてきており、新たな需要喚起のための取り組みを模索しなければならない	生成AIの事業への活用
383	サービス(対個人)	0～5名	価格転嫁ができた。		正社員雇用を増加する。
384	サービス(対個人)	0～5名	人材育成		継続的な人材育成
385	サービス(対個人)	0～5名	1. 業態転換により単価アップ 2. 外注費、固定費の削減		
386	サービス(対個人)	0～5名			取引先・協力企業確保
387	サービス(対個人)	0～5名			ホームページを更新して、1ページ目に出るようになった。
388	サービス(対個人)	0～5名		昨年の売上利益が通常より良かったため。	広告、マーケティングによる顧客リストの作成
389	サービス(対個人)	0～5名	新事業開始	既存業務の撤退	
390	サービス(対個人)	0～5名	体験イベントを開催したりポスティングチラシを実施した。		施術単価を上げたいが、患者離れが不安で上げられていない。往診サービスを開始し、往診費を含め施術単価アップをはかる。
391	サービス(対個人)	0～5名		前期に単価の高い仕事があったため、その分今期に影響している	
392	サービス(対個人)	0～5名		材料費の高騰・客単価の低下	大手企業との取引開始
393	サービス(対個人)	0～5名	人材の増加	人件費の増加	人件費の増加

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
394	サービス(対個人)	0~5名		新規顧客の減少	協業先を増やす
395	サービス(対個人)	0~5名		新規受注が激減。打開策を模索中	利益率の悪い案件を断るなど、選択と集中の視点からスクリーニングする
396	サービス(対個人)	0~5名		私の営業不足	新規提携先を増やす。
397	サービス(対個人)	0~5名		ターゲットである中間層の減少、及び購買欲の低下	集客方法と顧客ニーズにミスマッチングがある。顧客・リピーターを増やしていく。
398	サービス(対個人)	0~5名			サービス内容を変えていくこと
399	サービス(対個人)	0~5名	顧客フォローアップ増による		顧客の高齢化
400	サービス(対個人)	0~5名	核となる顧客の開拓が上手くいった		需要に対する供給体制が整っていないため、その整備が必要
401	サービス(対個人)	0~5名	営業を強化したこと		新たに雇用する。
402	サービス(対個人)	0~5名	フランチャイズの施策で手数料率が増加。自社ビル購入で家賃がなくなり、テナントが入居し財務が好転。		売上件数の減少を防ぐため、新規受注先の新規開拓。
403	サービス(対個人)	0~5名	社員の能力アップ		人材育成、新規開拓
404	サービス(対個人)	0~5名			大きな代理店や競合他社との提携
405	サービス(対個人)	0~5名			既存顧客に新規開業の同業者紹介をお願い
406	サービス(対個人)	0~5名	宣伝効果		
407	サービス(対個人)	0~5名		客数の低下	思案中
408	サービス(対個人)	0~5名		集客に力を入れられていない	SNS発信による集客
409	サービス(対個人)	0~5名	経費削減		専門性の追求
410	サービス(対個人)	0~5名			今やっている仕事を頑張る
411	サービス(対個人)	0~5名	単純に値上げ		
412	サービス(対個人)	0~5名	値上げ、コロナ禍の完全終息、新しい客層の開拓		新規出店、社員教育
413	サービス(対個人)	0~5名	健康経営の一環で介護施設では年末から今年の5月まで中断していました。自肅ではありましたがサービスがまたオンラインと言う形で開始するので、横ばい？から少し転機がむきアールよりオンラインの方が少々売り上げ的に少ないですが右肩に上がります。	大口顧客がいなくなったため。	常にお客様と連絡をし、状況を把握する。
414	サービス(対個人)	0~5名	新規顧客獲得の為に戦略努力		
415	サービス(対個人)	0~5名		離職による売り上げ減少	再来客を増やす
416	サービス(対個人)	0~5名	紹介マーケットの増加		
417	サービス(対個人)	0~5名			弁護士業務も競争が激しくなっていることから広告宣伝を強化し受任を増やすこと、士業間の連携を深めることを検討しています。
418	サービス(対個人)	0~5名	火葬車購入により自社で全てが完結するようになり、客数も増えた。		新たなサービスをしたいが、そこまで資金の余裕はない
419	サービス(対個人)	0~5名		季節的な理由(インフルエンザの流行)で利用数が減少した。	
420	サービス(対個人)	0~5名			新規顧客確保に向けての広告や集客力を上げていきたい。
421	サービス(対個人)	0~5名	ノウハウを蓄積し、コストを削減		発想の転換をしていかないと生き残れず衰退していくと考えています。得意分野を絞りたい。
422	サービス(対個人)	0~5名	MG研修を行い思い切った価格変化を行えたため。		顧客が求めているものを常に考える。
423	サービス(対個人)	0~5名	商品の効果をSNSで顧客が見ている。		人材確保と教育に力を入れ、収益アップとブランド力強化
424	サービス(対個人)	0~5名	広告費など	新規が少なくなっている	一人一人にしっかりとした目標を与える
425	サービス(対個人)	0~5名			中堅従業員が退職。若手が育ちつつあるが、人材を採用したり、新規事務員を増員して対応し、新規事業に人・時間を割きたい。
426	サービス(対個人)	0~5名		物価高で経費が増えたから	
427	サービス(対個人)	0~5名	差別化の戦略が顕在化してきたのだと思う		
428	サービス(対個人)	0~5名	新サービス 客単価アップ		
429	サービス(対個人)	0~5名	広告費削減		単発での雇用で適しているかを判断
430	サービス(対個人)	0~5名	提携広告代理店の増加		営業活動
431	サービス(対個人)	0~5名			社員教育で、人材の底上げ
432	サービス(対個人)	0~5名	従来の施術方法以外の全く新しい施術方法の習得		コロナ後、物価高、光熱費高、円安等の影響で来院する患者の行動形態の変化が大きく、より顧客ニーズに則した施術等のサービスを提供するために、NLP(神経言語プログラミング)の習得や他院に無い当院でしか受けることのできない施術の習得を目指しています。
433	サービス(対個人)	0~5名	衣装レンタルの強化		集客対策と付加価値を付けることによる客単価アップ
434	サービス(対個人)	0~5名	価格改定		付加価値の創造。生産性を上げる
435	サービス(対個人)	0~5名	融資余力・手元資金が増したため高単価物件を仕入れできるようになったため。		一人で仕事をしており、受けられる仕事量に限界がある。来年には正社員で営業職員を雇用するために、今年(今期)は資金繰りの改善につとめる。
436	サービス(対個人)	0~5名	集客の回転率向上 新商品開発 単価向上		業者の相見積もり実施にて仕入れ向上抑制 スタッフ教育による付加価値向上

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
437	サービス(対個人)	0~5名	4月にあった雹害の特需の影響が大きい。純粋な売上としてみるとあまり両手放しで喜べる状態では無い。コストも上がっているのでも売上げは上がっても利益としては昨年と変わらない。		スタッフの高年齢化で対応がワンテンポ遅れることが多い。 人材不足で通常業務で手一杯なのでなかなか新規ルール付や新しいことへの取り組みができていない。
438	サービス(対個人)	0~5名			資金調達を試みます。
439	サービス(対個人)	0~5名		新規顧客獲得が難しかった。	新規顧客獲得のためにSNS強化。
440	サービス(対個人)	0~5名		元請けの仕事量の減少	
441	サービス(対個人)	0~5名			個人ではなく企業への売り込みを会社。まずは関係は作りをしている。また、新サービス(差別化)として新たなサービスを提供するため店舗の一部改築
442	サービス(対個人)	0~5名	人罪縮小による生産性向上	従業員の独立と店舗の移転	健康への取り組み
443	サービス(対個人)	0~5名	新サービス導入		人を雇う
444	サービス(対個人)	0~5名	毎月固定で受注いただける顧客と契約できた		新規販路拡大と従業員雇用
445	サービス(対個人)	0~5名	ビジネスパートナーからの信頼度向上により、案件数の増加	減少していない	マンパワー経営による人材不足、及び、営業力不足
446	サービス(対個人)	0~5名	客数、客単価の増加 同友会入会が大きなポイントです		
447	サービス(対個人)	0~5名	ミーティング		スタッフとのミーティングとNo.2の確立
448	サービス(対個人)	0~5名	新たな市場への参画		人材不足、若手教育
449	サービス(対個人)	0~5名	新規事業開始		サポートスタッフの協力体制
450	サービス(対個人)	0~5名	個人から法人メニューを充実した		個人から法人へ販路拡大 弟子、外部委託という形から人材を育てている 技術セミナーを行い興味を持った人から採用に繋げる
451	サービス(対個人)	0~5名		国の政策による消費の落ち込み	
452	サービス(対個人)	0~5名	スタッフに目標をつくらせた		
453	サービス(対個人)	0~5名	広告宣伝		
454	サービス(対個人)	0~5名	新たなセグメントの開発		人材採用と育成により売上アップ
455	サービス(対個人)	0~5名	営業周り強化	得意先の人手不足 人事異動で売上活動が低下した。	新規営業 既存営業 SNS対策 全てやり続ける 気力 体力 メンタル強化 必要です
456	サービス(対個人)	0~5名	リピート顧客の増加		1人親方からの脱出時期にきていると思うが、思うように人材確保ができていない
457	サービス(対個人)	0~5名		本部集客の力が減ってきて、自社集客がうまくいってない	新規集客、リピーターの獲得
458	サービス(対個人)	0~5名			ホームページのブログを書く
459	サービス(対個人)	0~5名		外食をする人口が減少している	新商品開発
460	サービス(対個人)	0~5名	目先の集客ではなく、長い目でみての集客の見直し		後継者を含め、人材不足。雇用した場合でも、社員教育にかかる時間が不足している。
461	サービス(対個人)	0~5名	顧客獲得に力を入れた		人材の数が足りないが、まずは社員教育とチームビルディングが重要だと考え、会議のやり方を変えたりしている。 顧客の増加はある程度仕組化し、増加につながるようになってきた。
462	サービス(対個人)	0~5名	店舗拡大 人材の成長	人材育成の為シフトの増加	付加価値をつける
463	サービス(対個人)	0~5名	人材増加	人材が減った為	タイムー
464	サービス(対個人)	0~5名			現場管理者の育成もしくは新規で人材確保
465	サービス(対個人)	0~5名	新規開業		業界の改革取り組み
466	サービス(対個人)	0~5名	不動産購入による売上げ増		
467	サービス(対個人)	0~5名	新サービスの開発		現在個人で活動しているので、マンパワーを増やしたい。
468	サービス(対個人)	0~5名	集客サイトの追加		オーナー業に移行
469	サービス(対個人)	0~5名	営業力の強化、新商品開発		顧客アンケートからより集中して新商品を開発し、営業する
470	サービス(対個人)	0~5名		今まで少しずつ入っていた仕事も契約終了などで終わり、以降仕事が入っていない状態。	
471	サービス(対個人)	0~5名			売上確保、顧客数増加を目標にしている。 販売先などの拡充
472	サービス(対個人)	0~5名	HPの改善。 予約システムの導入		高齢者層の患者の減少。 新たな年齢層(30、40、50代)患者の獲得をするアピールをSNS、ホームページより行う。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
473	サービス(対個人)	0~5名	同友会の先輩経営者から助言を受けて、適正価格の見直しを行い、オープニング価格の打ち切りを謳って今年の1月に大幅値上げを実施。結果的に一部顧客の入れ替わりが起こり、適正価格で営業できるようになった。また、同友会に入会したことで法人化を検討するようになり、借入を増やさずに売上で資本金を作る施策として常連客限定の優待サービスを企画した。具体的には、信頼関係を築けている常連客を対象に回数券を企画・販売し、高額商品の販売に成功した。2期目に入る7月からは集客媒体に広告投資する予定なので、売上は向上していく見込み。(1期目は集客媒体は利用せず自社の企業努力だけでどれくらい集客できるか様子を見ていた)		集客媒体への広告投資により集客を安定させ、事業を軌道に乗せたうえで求人を開始する。公庫に追加融資を申請し、広告投資に必要な資本金の援助を交渉中。
474	サービス(対個人)	0~5名		新規顧客の獲得に苦戦しています。また教育面においても顧客との交渉に苦手を示す従業員が多く、人材教育の難しさを感じています。	まず資金的にキャッシュを持つことを優先的にやっています。資金繰りが改善すれば私自身の心も安定しますので優先的に取り組んでまいります。
475	サービス(対個人)	0~5名	コスト削減		経費削減と補助金等の活用
476	サービス(対個人)	0~5名	技術進歩の努力。		コロナ過により減少した顧客を新規開拓。
477	サービス(対個人)	0~5名		販売員の減少で営業力の低下	新規顧客からのエステティシャン育成物販をしていないサロンに自社商品商材を販売、取り扱ってもらおうダイエツアドバイザーのシステム作りをする
478	サービス(対個人)	0~5名	営業強化、イベント開催		経営指針で、財務、付加価値、人材が確保など勉強する
479	サービス(対個人)	0~5名		物価高騰、人流の減少	
480	サービス(対個人)	0~5名	経営資源を活かすためにお店の稼働率を向上させました。		志、価値観が同じスタッフとブランディングする
481	サービス(対個人)	0~5名	同友会をはじめ、様々な場所に顔を出し、繋がりが増えた為。		自分自身を売り込み、自身の施術を受けて頂く事で、紹介者らリピーターを増やしていく。
482	サービス(対個人)	0~5名	販路拡大が進んだ		新規商品の販売
483	サービス(対個人)	6~20名	コンサルをお願いしてポスティングのデザインを変更して配布し、皆様に興味をもっていただけるよう、心を込めて営業をしています。	売上は横ばいであるが、人件費や広告宣伝費など経費増加により利益は減少することになっている。	
484	サービス(対個人)	6~20名	高額商品へ移行		
485	サービス(対個人)	6~20名	新規顧客開拓		採用強化 DX対策
486	サービス(対個人)	6~20名	従業員の配置換え	人件費の上昇、電による被害	幹部社員育成
487	サービス(対個人)	6~20名	定員増員	営業力がない	営業不足
488	サービス(対個人)	6~20名		消費マインドの低下	
489	サービス(対個人)	6~20名	商標登録まで取った新サービスを開発した		競合他社がまだ開発できていない新サービスを、いち早く開発し、市場に投入できる準備ができた
490	サービス(対個人)	6~20名		人件費材料費の増加	ネット広告
491	サービス(対個人)	6~20名			カウンセリングの常識化
492	サービス(対個人)	6~20名	経費見直し		隣接医院の売上縮小 隣接医院以外での売上UPと新規事業の模索
493	サービス(対個人)	6~20名		コロナ後の回復需要の一服感	資金繰りがコロナ開けから困難になっている為経費の削減と得意分野への事業に人材 予算投入
494	サービス(対個人)	6~20名			シェア拡大による新規受注の確保と設備投資
495	サービス(対個人)	6~20名	インバウンドの売り上げアップとなっている		
496	サービス(対個人)	6~20名		物価高、人件費の単価アップ	商品の単価を上げる
497	サービス(対個人)	6~20名	売上単価上昇 営業力強化		管理人材不足 アルバイト不足 紹介の促し
498	サービス(対個人)	6~20名			新しい従業員の確保、
499	サービス(対個人)	6~20名	新規事業の近隣の競合が閉店したため		後一年踏ん張って資金繰りを改善させます
500	サービス(対個人)	6~20名	大型店舗の出店		人材育成とマニュアル化。SNSの活用と新たな新規客の取り込み。
501	サービス(対個人)	6~20名	設備投資による新サービスの開始		多店舗展開をするのにあたり、採用は成功しているが社員教育が追いついていない。ただ、人格、人間性を重視して採用しているので繁忙期には戦力として間に合うと思う。
502	サービス(対個人)	6~20名			三事業所の強みをアプローチしきれていない点 三事業所の連携をはかり様々な取り組みに対して強いチームワークで地域にアプローチしていきたい。
503	サービス(対個人)	6~20名	価格改定を行ったため		
504	サービス(対個人)	6~20名			社員教育ができる環境から取り組む

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・カ点・決意
505	サービス(対個人)	6~20名	インスタグラムを活用しての宣伝効果		SNSの活用 オンライン事業 これまでのお客さんを大事にする
506	サービス(対個人)	6~20名	予実管理を شدした		現在、スタッフを募集、今後酒離れもあり、ランチ営業にシフトを検討
507	サービス(対個人)	6~20名	不採算事業を撤退して新店舗を出店した		顧客満足度アップと、スタッフ満足度アップする。新規採用を来てもらえるような取り組みをしていく。
508	サービス(対個人)	6~20名		不動産(土地)の価格が上がり過ぎて、購入者がベアローンでもしないと買えなくなっている。	
509	サービス(対個人)	6~20名	外部市場の単価アップ		
510	サービス(対個人)	6~20名	組織運営がしっかりと回りだしたお陰で属人化の解消やチームワークが強まり、個々の戦力が上がった		
511	サービス(対個人)	6~20名	新たなサービスを3月から始めた。少しづつですが売り上げが立つようになってきた。	仕入れコストがあがったと同時に固定費なども増加した。	経費削減などに取り組んできたがこれ以上削れるところが見えないため、新規事業の展開を既存の仕事に沿って推し進めていく
512	サービス(対個人)	6~20名	新商品開発		将来的な経営の担い手の人材確保
513	サービス(対個人)	6~20名	人材の定着		新メニュー開発 EC強化
514	サービス(対個人)	6~20名	広告宣伝		新規集客 単価上昇
515	サービス(対個人)	6~20名	相談会の集客などに力を入れました。		
516	サービス(対個人)	6~20名		コロナ禍での生活習慣が変わった事により、繁華街に赴く人口が減少した為。戦力だったスタッフの退社により、売上減少。商品が盗難にあい負債を被った。	
517	サービス(対個人)	6~20名	商品仕入れの強化		売上の柱を増加させる
518	サービス(対個人)	6~20名	新商品開発の努力		新商品開発
519	サービス(対個人)	6~20名	代理店吸収、契約単価の上昇。		
520	サービス(対個人)	6~20名	飲食業界においてはコロナ禍の自粛規制が反動となり、営業に関連した会食や飲食を絡めて人が集まる機会が一気に増えた。コロナ前より取り組んでいたインバウンド対応やコロナ禍に時短営業を継続した事で若年層の顧客に認知された。顧客全体の若返りを図れたことが、客数の増加につながっている。物価高騰のおり、売価の値上げは極力おさえ、原価率で調整している。インバウンド対応には、単価設定を気後れなくできることがメリット。		安定経営のための業務のIT化を進めていく。業務の効率化、分担業務、新しいビジネスモデルの構築に取り組みたい。
521	サービス(対個人)	6~20名	単価アップ		経営難な事業所を閉所し、収益が見込まれる事業所の設立
522	サービス(対個人)	6~20名	マーケティング		付加価値のアピール方法
523	サービス(対個人)	6~20名			従業員の雇用環境を達成するために色々企業努力はしているが、効率化と顧客ニーズは相反する動きをするのでますます会社環境は悪化する一方である。
524	サービス(対個人)	6~20名			ネット事業参入
525	サービス(対個人)	6~20名	新規事業、売価見直し 在庫見直し		借入、教育、仕組み
526	サービス(対個人)	6~20名		同業の増加	新規事業所を立ち上げて、地域の実情に答えていき、地域にはならない事業所を目指す。
527	サービス(対個人)	6~20名	SNSを使った集客		
528	サービス(対個人)	6~20名	営業活動の強化により集客力が増した		
529	サービス(対個人)	6~20名	新規事業、増店		お客様の声を出れる限り知り、取り入れ、更なる満足度向上を目指す
530	サービス(対個人)	6~20名	新たに事業拡大したものが収益化		
531	サービス(対個人)	6~20名		家賃単価が下がったのと、建築単価が上がった為に修理が減った。	
532	サービス(対個人)	6~20名	口コミでの集客の増加、ストック型なので増えていくことが多いです		自動化を進める事、SNSでの発信を進める事
533	サービス(対個人)	6~20名		2店舗目のリニューアル費用やオープン景気に備えた人件費が膨大オープン景気もおさまり売上のわりに人件費仕入れが抑えられていない	経営者脳が無さ過ぎて苦悩
534	サービス(対個人)	6~20名	日頃の行いが評価される		
535	サービス(対個人)	6~20名		2024年度改定による介護報酬減額の為。	顧客数増加を目指す営業活動の強化
536	サービス(対個人)	6~20名	SNS等での発信を増やした。それによって取材依頼が増えた		高齢者宅配弁当ではFAXDMのエリア拡大、市の配食サービスに参加し売上アップを狙う。新商品の開発を行い、プラスの売上を獲得。経営指針を完成させ、従業員教育に力を入れる。
537	サービス(対個人)	6~20名	新サービスの追加で単価を取れるお客様の増加 営業力強化新規顧客の獲得		社員の能力不足 社員それぞれに肩書を作り自覚と責任を持たした。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
538	サービス(対個人)	6~20名		求人時の紹介料が増加している。	スタッフが辞めない組織づくり。スタッフに合った社員教育。顧客紹介の販路を拡大する。 新規の事業を転換して活性化をしたい。
539	サービス(対個人)	6~20名	単価の上昇		人材育成
540	サービス(対個人)	6~20名		有力社員の産休のため	昨対を上回る。 技術を磨く
541	サービス(対個人)	6~20名	店舗拡大のため。		仕入れの高騰。
542	サービス(対個人)	6~20名	インバウンド需要の増加		新規顧客の開拓方法
543	サービス(対個人)	6~20名	販路拡大		サービスエリア拡大、外注業者確保
544	サービス(対個人)	6~20名			技術者の確保と育成
545	サービス(対個人)	6~20名	新規事業の立ち上げと既存事業の積み上げによる売上増加。新規事業が積み上げ式のスキームな為、経常は黒化するまで低下している。		スタッフ確保、チーム力向上のためにSNSや社内会議を通しての魅力発掘と発信
546	サービス(対個人)	6~20名	人材を確保、増加できたことに比例して受注も増加		
547	サービス(対個人)	6~20名			仕入れの高騰他店との差別化サービスの向上
548	サービス(対個人)	6~20名	営業により先生からの依頼が少しづつ増えている。 利用者様一人一人に満足していただけるサービスを心掛けている。 ご利用者様の家族からの紹介をいただいている。		R7年3月までに借入れ金を返済する。
549	サービス(対個人)	6~20名	インバウンド効果		お店のコンセプトを守る為にも社員とのコミュニケーション(プライベートの話も含む)を積極的に行う。
550	サービス(対個人)	6~20名		消費者ニーズの多様化による売上単価の減少。賃上げによる人件費増加。仕入単価の増加。金利上昇による資金繰りの悪化。	金融機関との交渉により資金繰りを改善する。新規人材確保、社員教育に重点を置く。新サービスの開発により多様化するニーズに対応する。
551	サービス(対個人)	6~20名	経営におけるコンサルタント契約の締結(同友会のご縁)	急に複数職員が辞めたため、派遣を利用したことによるコスト増加	社員の研修の充実 専門家による意見交流
552	サービス(対個人)	6~20名	スタッフの顔ぶれが変わらないため お客様の来年動機が一定でストックされている		必要ときに必要なだけのスタッフ確保が、難しい
553	サービス(対個人)	6~20名			経営者が1番のプレーヤーになっているので、引き継げる人材の確保と育成を行う。
554	サービス(対個人)	6~20名			新規事業を別の会社で展開しようと考えています。事業を安定して継続できるように完成させることが現在の課題と目標になっています。
555	サービス(対個人)	6~20名	AIの活用と社内工数を増やすことで、仕入れ原価率を10%ほどまで減少させています。		提携先を20社近く増加させています。
556	サービス(対個人)	6~20名	コロナ禍の時に比べると客足が増えた		天候に左右されやすい
557	サービス(対個人)	6~20名	店舗拡大		採用LPの作成とマニュアル化
558	サービス(対個人)	6~20名			経営指針書を作り上げてきたので、従業員と密にコミュニケーションを取ってきける中で内容を濃くしていながら、会社を強いモノにしていきたい想いを伝え続ける各々が自身で考え行動しながら思いやりを育てている環境を整えていくサービスの向上と飽きさせない店作りを進めて行く
559	サービス(対個人)	6~20名	店舗縮小による人件費と固定費の削減		ここ二年で飲食店の拡大を急ぎすぎたため、一度元の状態に戻して地盤固めをする予定。
560	サービス(対個人)	6~20名	仕入れ値を常に妥協せず、新規販路拡大も貪欲に行なった。		
561	サービス(対個人)	6~20名	営業力の強化、一般常識		
562	サービス(対個人)	6~20名	新しいサービスを開始、さらに新しいサービス考案、スタッフ増員	コロナ融資の返済が開始されるため	P/L、B/S、決算書など数字にまだまだ弱い部分があるので早急に改善していく
563	サービス(対個人)	6~20名	単純に稼働数を増やした。		現状、年々多少は売り上げ増加はしていますが、爆発的な増加が無く、逆に安定もしていますので、新規事業に展開していきます。
564	サービス(対個人)	6~20名			社員とのコミュニケーション、社長1人で社員を把握出来なくなっている。
565	サービス(対個人)	6~20名	採用の強化		採用、定着に対して現在投資中
566	サービス(対個人)	6~20名	単価増加、客数増加に対する従業員教育の努力		
567	サービス(対個人)	6~20名	値上げを行う・客数の増加		人材を育成する
568	サービス(対個人)	6~20名	新商品開発の努力		借入金返済が負担になっている
569	サービス(対個人)	6~20名	インバウンドの需要が高かったため、うまく需要に乗れた		人材育成を強化し、顧客満足度を上げ、単価のUPを図る
570	サービス(対個人)	6~20名			付加価値を高めるサービスの展開

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
571	サービス(対個人)	6~20名	営業の努力 無料案内所の強化		SNSに力を入れていきたいのですが勉強不足の為その辺りを強化したいです。
572	サービス(対個人)	6~20名			広告宣伝に力を入れてリピーターを増やす取り組みを行う
573	サービス(対個人)	6~20名	人件費の見直しと販路開拓により撤いていた種が花咲いてきた。		分野を絞って人脈作り
574	サービス(対個人)	6~20名	経営者交代によりネット環境の整備、広告宣伝を強化するため		
575	サービス(対個人)	21~50名	派遣社員が正社員になれば利益増加見込める	派遣社員の派遣料の高騰	経営計画書のリニューアル
576	サービス(対個人)	21~50名	採用 出店		先行投資として採用強化のため労働環境をより良くし、人員を大幅に増やし計画的に出店する
577	サービス(対個人)	21~50名	新規出店、プラン改定		
578	サービス(対個人)	21~50名	新店の顧客数の増加の為、売上、利益が上昇	店舗の整理	
579	サービス(対個人)	21~50名	人材教育と定期的な新商品		単価アップに合った人材教育
580	サービス(対個人)	21~50名	新店出店によるもの		人材確保が急務
581	サービス(対個人)	21~50名		社員の退職です。	社員一丸となって前を向く
582	サービス(対個人)	21~50名	第一に前年度が悪すぎた。改善のポイントとしては、介護・福祉事業については取得加算を増やしたことにより客単価を上げた。また、組織図の見直しを行い組織力の強化、管理者が不正を行っていた不採算部門の整理等、利益効率の向上に努めた。飲食部門については、明確な不採算部門であった店頭販売業務を縮小し、損益分岐点を大幅に下げることによってマイナス幅を軽減した。今後については、店頭機能を外部に委譲し、家賃収入を得る方向で進んでおり、力点を就労継続支援B型に絞って営業活動を行う予定。		過去1年は新規事業が軌道に乗らず、新規事業部の現場に出ずっぱりになってしまい、社長業が疎かになっていたことにより、組織に歪みが出てしまっていた。今年に入ってから現場を抜け、組織作りを一から見直し、強靱な組織の土台作りに取り組んでいる。現状の力点ははその点だと考えている。
583	サービス(対個人)	21~50名	トークスクリプトの作成		営業力強化
584	サービス(対個人)	21~50名	須磨シーワールドオープン		
585	サービス(対個人)	21~50名		人の教育の失敗、人件費の増。顧客に対しての新しいチャレンジが全く出来なかった。	社員教育
586	サービス(対個人)	21~50名	グループ加入により、営業戦略が強くなった。		グループ加入により、各段と意思決定が早くなり、対策も早くなったので、後は実行し続けるのみ
587	サービス(対個人)	21~50名			No.2の育成
588	サービス(対個人)	21~50名	利益が増加したと言ってもマイナスが縮小したとの意味です		外注費の見直し、顧客拡大、効率の良い集客
589	サービス(対個人)	21~50名			社長である私がプレイングマネジャーになっており、目の前の仕事に追われているのが最大の問題。プレイヤーの部分の人を任せて、私自身はマネジャーの仕事に専念したい。
590	サービス(対個人)	21~50名	顧客の契約見直しと法改正による報酬増加		コロナ時の負債を生産し、事業の選択と集中によりマーケットシェアの確保を目指しています。
591	サービス(対個人)	21~50名	人材不足から少しずつ適正な状態に向かいつつあり、マーケティング、セールス活動を行うことができるようになってきた。	人材不足や環境変化による売上低下、人件費、外注費や水光熱費の増加により利益の減少	できることを、あきらめずに遣りきる。
592	サービス(対個人)	21~50名	人時生産性のアップ		求人採用のために地域での体験イベントを実施するなど、関わりを強化している
593	サービス(対個人)	21~50名	営業活動の強化		資金調達が困難
594	サービス(対個人)	21~50名	新規雇用・人材育成		人手不足が深刻な問題。誠実さを大事にし、会社の方針をしっかり理解してもらい事に力を入れている。
595	サービス(対個人)	21~50名	既存事業の拡大、新規事業の開始		看護師不足。求人媒体の追加
596	サービス(対個人)	21~50名	人員増加		
597	サービス(対個人)	21~50名	従業員の稼働効率化		
598	サービス(対個人)	21~50名	社員教育をして、取れる仕事を確実にするように計画して実行をした。4		新規事業への参入をして事業拡大を行い、売り上げ増加を計る。
599	サービス(対個人)	21~50名	コロナ渦から独自性、特色を出すための取り組みを開始。毎日に認知度が上がり集客に繋がっている。利益構造は変わっていないため売上が増加すれば利益も比例する。		今後の事業展開に向けてアルバイトからの正社員登用の仕組み作りと実施、事業拡大をした際の組織化に向けて幹部候補の選出と育成。
600	サービス(対個人)	21~50名	顧客の増加 不採算部門の整理		資金繰りを改善し、先行投資を行い、人的不足を機械化で補います。
601	サービス(対個人)	21~50名			スタッフ教育のため、多くの人件費を必要とするのが問題点
602	サービス(対個人)	21~50名	障害者雇用事業なので障害者の利用者が増えた。年度が上がリスコアも上がったため、サービス管理費が増えた。		人が増えた際の仕事量が足りないため、業務請負の仕事の量を増やし、質の高い仕事も請け負えるようにしていきたいと考えている。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
603	サービス(対個人)	51名以上	事業の統廃合を含む再構築を進めている。		外部環境の変化に対応した事業の再構築を推進していきたい。
604	サービス(対個人)	51名以上	プロパンハイブリット車両の導入増により燃料比率が改善し営業利益率も2%上がりました。ドライバー採用強化する事で稼働率が上がったことも増加ポイントです。		
605	サービス(対個人)	51名以上	2月～4月が繁忙期のため基本的には季節要因です。地域密着型の営業スタイルや紹介先の新規分野開拓は継続していますが現状ではそこまで変化は出ていません。		人材確保部門担当の選任(1年限定)、特定取引先からの受注強化
606	サービス(対個人)	51名以上	これまで以上に絞り込んだ販売戦略と、採用優位(ライバル企業より基本的な待遇を上げる)人件費以外の固定費の削減		仕入れなど連携を強め、新たなヒット商品の開発に努める。時代が変化している為、それらに対応する新たな戦略に対して対応できる人材育成
607	サービス(対個人)	51名以上	社員数の減少による人件費減のため		FC事業の展開
608	サービス(対個人)	51名以上	コロナ禍の客数ダウンがアフターコロナになって客数アップになりました。仕入れの増加もありますが少しですが値上げを実施しました。		新規事業の展開を考えています。別に会社を作ろうと準備中です。
609	サービス(対個人)	51名以上	固定費の見直しと当初から予定していた増築計画の具現化。オペレーションは同じで集客数を上げる。		ニーズに対しての設備投資。
610	サービス(対個人)	51名以上	売上増加→デイサービス事業の規模拡大。	利益減少→人材採用を行い、退職者も少ない。人件費コストの増加	
611	サービス(対個人)	51名以上	新規出店	新規出店のため設備投資の増加	既存資源で事業領域を広げる。アルバイトを増やし教育し収益拡大する。勤怠システムを導入し総務部門のデジタル化を推進する ホームページのリニューアルと求人サイト活用で採用効率を上げる。
612	サービス(対個人)	51名以上	新規事業が安定		後継者育成
613	サービス(対個人)	51名以上		介護報酬改定でコスト増加	生産性向上の為のスキルの取得
614	サービス(対個人)	51名以上	稼働率が上昇		業界関連のシステム開発に力点を置きま
615	サービス(対個人)	51名以上	新商品開発、適切な値上げ、インバウンドの増加		
616	サービス(対個人)	51名以上	単価アップ、コストダウン		
617	サービス(対個人)	51名以上	目標数値の明確化とフィードバック		
618	サービス(対個人)	51名以上			採用強化
619	サービス(対個人)	51名以上		上記のごとくです	
620	サービス(対個人)	51名以上	点数・客数は横ばいで値上げによる単価アップにより売り上げが増加、家賃交渉などランニングコストの見直し、交渉などにより利益の増加	一番は人件費の上昇、社会保険加入者要件の変更(2024.10月～)の対応で、社保加入者の増加による間接費の増加、材料費の値上げ	人材不足による教育不足による質の低下の懸念。世代交代に遅れ
621	サービス(対個人)	51名以上			自社で生産することで、経費削減。新規の取引先の確保。
622	サービス(対個人)	51名以上	売上は人材育成の結実、利益増加は人件費の削減によるもの	労働集約型産業のため人がいないと売り上げが立たない	従業員の高齢化の拡大で入れ替えが進んでいないので顧客と共に会社全体が高齢化している
623	サービス(対個人)	51名以上	顧客数の増加 ターゲットを絞った		
624	サービス(対個人)	51名以上			社内研修、正社員によるミニ研修、外部研修など計画的に続けている為、社員の知識や理解が増し、新入社員への指導やアプローチがスムーズとなっている。今後はそれぞれの強みを1on1やレポート等で把握しながら、現場に足を運ぶ回数を増やす。また、都市部で新たに展開しているサービスの情報を得るため、現地へ出向き落とし込んできたが、自社の会議で案を出し失敗を恐れずチャレンジしていく。
625	サービス(対個人)	51名以上			福祉事業ということもあり、売上に対する意識が希薄
626	サービス(対個人)	51名以上	顧客満足度、社員満足度を上げる		人材育成をし、満足度や、やりがいを感じられる社内にしていくための研修を実施
627	サービス(対個人)	51名以上	サービスの強化、価格見直し、業務効率化、マーケティングの強化		マネージャーの育成、予実管理体制の強化、DXの推進
628	サービス(対個人)	51名以上		離職による人材教育採用コスト↑教育コスト↑	
629	サービス(対個人)	51名以上	円安の影響		
630	サービス(対個人)	51名以上		競合の無料戦略、大手の物量に苦戦中	大手企業にできない細かな対応で、負けない組織と仕組みを作る
631	サービス(対個人)	51名以上	価格変更、集客数を上げるツール導入、生産性をあげるIT機材導入	基本的に夏に弱い業態が会社の主体になっている為、例年後半売り上げが厳しい。前年比は上がる予定	店舗数が増えた為、全体的なクウォリティーの底上げをする
632	サービス(対個人)	51名以上			サービス事業の周知 社員への福利厚生

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
633	サービス(対企業)	0~5名	チャージ等、原価を適正に価格転嫁し、顧客先へのサービスの向上に努め納得いただける製品を納入していること。		年長的に管理職にあたる社員の能力向上をしてもらうため意識改革を実施中。
634	サービス(対企業)	0~5名	独自性 ライバルが出現しない		ライバル企業がない状況なので、平常運転です。
635	サービス(対企業)	0~5名	今年5月に大口契約を獲得した		既存顧客に新たな商品を販売したい
636	サービス(対企業)	0~5名		新規開拓の営業力低下	顧客ニーズに対応した商品の絞りこみ
637	サービス(対企業)	0~5名			長期を見据えて人材確保をしたい。
638	サービス(対企業)	0~5名	機器等のメンテナンスやサポートからソフトの開発も行うことにした	ソフトを納品した時に売上・利益が上がるばらつき	
639	サービス(対企業)	0~5名		あらゆる物価高	発信力強化
640	サービス(対企業)	0~5名		保険会社の支払手数料が下がる	求人広告だす
641	サービス(対企業)	0~5名		設計受注後の工事中断、中止案件が続いている	協力事務所の新たな開拓、特に設備設計事務所の確保を必至
642	サービス(対企業)	0~5名			人材確保と社員のスキルUP
643	サービス(対企業)	0~5名	種を蒔いていた営業が実った。		後継者育成
644	サービス(対企業)	0~5名	付加価値増大、差別化による新規顧客の増加と単価アップ		
645	サービス(対企業)	0~5名		教育事業は100%の推移。修理業の売り上げ減少が影響している。	教育事業を水平展開できる、人材育成の仕組みに取り組んでいますが、経営者自身が現場に出ていることと、パート体制での業務体制構築をしているため、社内人材&右腕の育成に時間がかかっている。
646	サービス(対企業)	0~5名	新規顧客の開拓		人材確保が困難なため、スムーズな人材確保のルートの確立が必要
647	サービス(対企業)	0~5名	顧客のニーズに合わせた提案、自社サービスを顧客視点での表現に変更		顧客に響く自社サービスの表現方法、入り口商品から受注に向けての設計
648	サービス(対企業)	0~5名		業界全体の印刷物需要の冷え込みと用紙代金の高騰による利益の減少。	様々な異業種交流会に参加し、新規顧客の獲得と、制作スピード向上による付加価値の増大を図りたい。
649	サービス(対企業)	0~5名	顧問料金の見直し		月1回の勉強会の開催で社員教育
650	サービス(対企業)	0~5名		自社のPRがうまくできておらず、顧客に対する訴求力が不足していること、新規参入者が増えていること	DXや社会環境問題への取り組みをして提供できるサービスの付加価値を増大させること、ホームページやSNSの魅力を向上させて、自社や自社の業務の存在と強みを発信していくこと
651	サービス(対企業)	0~5名	高単価の提案からの受注につながったこと、新商品を開発した結果を見込んでいること		新たな受注獲得、および新商品開発計画は進んでいるものの、自身の業務対応時間がオーバーフローしており、どれだけ同業の外注人材を確保して育てて任せられるか？がキープポイントとなっている。
652	サービス(対企業)	0~5名		市場の変化による主力商品の需要の減少	
653	サービス(対企業)	0~5名			販路拡大、新規の分野への開拓
654	サービス(対企業)	0~5名	利益率の高い仕事の増加		クオリティー確保
655	サービス(対企業)	0~5名		世の中の映像に対する需要に変化が出てきた。例えばSNSを使った縦動画	SNSの情報拡散力 お客様への費用対効果
656	サービス(対企業)	0~5名	開業直後で、既に関与先で企画展開しているため。		いまは1人で顧客対応しているが、遠方からの依頼に全て対応するには従業員が必要。
657	サービス(対企業)	0~5名			人材不足を補うためのDX化に伴う固定費が増加する中、新規顧客獲得により何とか過年度と変わらない利益を確保している。新規顧客への対応は既存の社員により行っているため社員に負荷がかかっている。早期に人材採用をしなければいけない。
658	サービス(対企業)	0~5名	紹介が増えた。今後は営業に力を入れる。		ひたすら訪問。
659	サービス(対企業)	0~5名	最低賃金の上昇や物価高による価格転嫁。顧客の増加。		人材教育
660	サービス(対企業)	0~5名	営業手法の変更、新規顧客獲得 新商材の訴求		少人数で運営するため、継続的に働けるための環境づくりと経験を積ませる機会づくり 人材採用時の見極め、 協力会社と無理の利く関係づくり 取引先様を釘付けにする関係づくり
661	サービス(対企業)	0~5名		例年、大きな発注をくれていたクライアントの方針が変わった	
662	サービス(対企業)	0~5名	大企業向けの案件に注力していたが、従業員が対応出来なくなった。その反面、地域向けの仕事が増えたので、結果的に横ばいとなった。また、今後は地域の大企業向けの案件の発掘、中小企業向けに対しては取り組みやすいDXソリューションを提供する事により、売上増加を見込む。		直接部門と間接部門では間接部門が過剰となっているので、直接部門の人数を増やしてバランスを取っていきたい。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
663	サービス(対企業)	0～5名	ビジネスモデルの見直し・変更とそれに伴う商品開発	固定費が徐々に上がっているが、価格を転嫁していない。	ビジネスモデルの変更に伴い今までの取引先とは全く異なる業種の取引先を開拓する。
664	サービス(対企業)	0～5名			新たなサービス展開を模索・一部実施中
665	サービス(対企業)	0～5名		メイン顧客が価格転嫁に応じてくれない、他業者の超低価格に伴う競合状態。	
666	サービス(対企業)	0～5名		不動産価格の上昇、数が減少、により物件を仕入れることができない	コロナ融資返済
667	サービス(対企業)	0～5名		お客様の景気も悪化しておりなかなか需要が減ってきている	選ばれる会社にできるよう社内会議を増やし社員教育に少しずつ取り組む
668	サービス(対企業)	0～5名	人事採用の質の向上とそれによる接客の質の向上。営業領域の拡大。		経営上の問題は債務超過を脱出。経営上の力点と対応策は従業員との質の高いコミュニケーションができています
669	サービス(対企業)	0～5名		発注者の発注抑制	新規事業展開
670	サービス(対企業)	0～5名	継続的な経営動力	市場状況流動性による	他社がやらないことに注力する。
671	サービス(対企業)	0～5名	FB広告や動画を使った集客の仕組み化の構築		
672	サービス(対企業)	0～5名	社員の成長		社員へのエデュケーション、情報に関してはシェアするシステム構築
673	サービス(対企業)	0～5名	販路拡大		
674	サービス(対企業)	0～5名	顧客紹介の依頼	案件数の減少	知識の増加のための学習
675	サービス(対企業)	0～5名	新商品の売上をきっかけに既存商品を展開している		とにかく外にでて人に会い、情報を収集する
676	サービス(対企業)	0～5名		売上構成の見直しを行っており、売上は減少見込み 人員採用により販売管理費増加	個別顧客に合ったサービスをカスタマイズして提案する
677	サービス(対企業)	0～5名			新規顧客獲得に向け方策検討中
678	サービス(対企業)	0～5名		社員からの要求でいくつかの仕事を手放したため。	人材をOJTで育成中。
679	サービス(対企業)	0～5名		日本全体の景気の悪化の影響が出てきている感じ	営業力の強化やネットワーク(販路)の拡大
680	サービス(対企業)	0～5名	専門性強化		得意分野の絞り込み
681	サービス(対企業)	0～5名			経営指針書作成・新規受注開拓・人材育成に重点的に取り組む。
682	サービス(対企業)	0～5名	お客様にあわせたデータ製作 お客様の仕事量増加に対応		営業に回る
683	サービス(対企業)	0～5名	客数増加に伴う受注数量増加		単価アップのため、サービスの整理と明確化
684	サービス(対企業)	0～5名	顧客数の増加		
685	サービス(対企業)	0～5名	取引先従業員が独立し、内製化分を外注することとなり、当社が主力取引先となった為 新入社員が戦力化した 年配従業員が退職した(1-2年中に若手にリプレイス予定)		人員を多めに配置し、次の事業につながる種(今はもうからなくても今後収益化できる案件)の取り組みをしたい。そのために採用予算確保、採用、処遇改善を行いたい。
686	サービス(対企業)	0～5名	生産性向上		人不足、生産性向上
687	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客開拓へ注力	新規顧客獲得数の減少、既存顧客売上の減少の見込みが濃厚	新規獲得の動きが出遅れた。とにかく集客活動をする
688	サービス(対企業)	0～5名	新サービスの開発		
689	サービス(対企業)	0～5名	セミナーなどの開催により		新規顧客獲得のために既存のお客様からの紹介
690	サービス(対企業)	0～5名	経営指針書を通じて、営業力の強化と拡大を目指しています。昨年に引き続き今期も受注予定です。		紙の良さを伝えつつ、WEBサービスの開発、他業種とのコラボに取り組みたい。
691	サービス(対企業)	0～5名	Webを活用した集客までのパイプラインをしっかりと 確立できたため 現在 制作して頂いている最中ですが 7月以降大幅な売り上げの増加が期待できます。 また、株式会社イーウェルが企画・運営している「WELBOX」と提携を結びました。ここからの問い合わせも かなり期待できます。 プラス、先日、取材があり、元阪神タイガースの濱中治さんとの対談形式のインタビューがあり、6月29日からの B-plus が企画する Webマガジン「仕事を楽しくするWebマガジン」にも 掲載され PRがかなりできると考えられます。		
692	サービス(対企業)	0～5名		社員の病気による輸送量の減少	人材の確保を優先し輸送能力を高める
693	サービス(対企業)	0～5名	粗利の高い事業の増加により。		
694	サービス(対企業)	0～5名	販路拡大によって、顧客数がアップした。		
695	サービス(対企業)	0～5名	過去の顧客・新規の顧客の双方から受注が増えたため。		受注・売上を増やしたい一方で人手は足りずに事業が回らない。新たに人を雇う余裕もないため、中長期的な計画の中でバランスを見直していきたい。
696	サービス(対企業)	0～5名	個人顧客のサービスや営業の比率を下げ、法人顧客へのサービス・営業を強化した		受注増に伴う、営業時間の減少 付加価値による価格アップとサービス提供分野の絞り込み

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
697	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客開拓の努力	顧客の契約の終了が重複した結果	営業力が弱いところが問題に対する新規顧客の確保と既存顧客への付加価値増大によるアップセル
698	サービス(対企業)	0～5名	顧問先の増加		
699	サービス(対企業)	0～5名	新商品開発、サービスをシンプルにしそこに注力することで付加価値をつけて価格をあげた		まずは営業して情報を集めること
700	サービス(対企業)	0～5名	顧問先の増加		一人事務所が限界に来ているため今後は採用を進めていく
701	サービス(対企業)	0～5名		業態変更による売り上げの減少	物販に変更
702	サービス(対企業)	0～5名	業務の効率化を図り、人件費(パート職員の出勤時間の短縮)ができたこと、マンパワーを効率的に活用できたこと。		自社の得意分野に力点を置き、それを最大限にするために社内環境の整備を徹底する。何が利益を生み出しているのか、その利益はどうしたら増やせるのか、経営者自ら厳しい態度で臨み、社内の空気を変えていくこと。
703	サービス(対企業)	0～5名			販路拡大のための取り組みを、種別や分野を限定せずに継続的に行う
704	サービス(対企業)	0～5名			新規顧客の確保のため、取引先、協業、紹介先などのパートナーを見つけていきたい
705	サービス(対企業)	0～5名			AIや開発ツールの新機能を活用し、開発工数の削減し、余裕の出来た時間で営業活動や品質向上に取り組んでいる。
706	サービス(対企業)	0～5名	基本的には業務委託の安定収入がありながら、システム開発の案件を増加させる事で売上・経常利益が増加します。	勉強・交際費のための時間を増やすと仕事が減り、売上・利益が減少する状態のため、そのバランスの見極めが必要です。	収益増が見込めるシステム開発業の認知の拡大
707	サービス(対企業)	0～5名	マーケティング、営業力強化、行動量増		個人の影響力、行動量に依存している。活動が止まれば売り上げも無くなる。継続可能な仕組みを作っている。
708	サービス(対企業)	0～5名			ほぼ官公庁からの依頼になっており、民間企業からの受注不足。。。新規事業で新規開拓を狙いたい
709	サービス(対企業)	0～5名	新サービスの展開		新規顧客獲得のための営業強化
710	サービス(対企業)	0～5名	売り上げ単価の上昇と、案件受注数の増加。外部環境での業界認知の向上。メディア関係での露出など。業界の認知度が上がったことで受注数が上昇した。顧客の質も上がってきたため案件の単価が上がったことなど。		案件の確保が不安定である。個人で動いているため、財務管理が出来ていない。キャッシュが少ないため、実行力が落ちていく。付加価値の増大に関してはメディア露出、大手企業案件などの実績から増大傾向。引き続き、露出と事業内容の発信のためのPRを行う。YOUTUBEなどを利用し全国からの案件受注を目指す。更に、ワークショップなどの体験型イベントを行い、地域貢献に努めると同時に技術的な面で育成を行うことで今後の人材確保を目指す。また、安定した販路を確保するためにデジタルイラストやロゴ制作などにも注力し、サブスク的な収入源を確保できる仕組み、体制をつくっていく。
711	サービス(対企業)	0～5名			経営上の問題は1人で経営を行っているので営業活動との両立が困難。経営上の力点は取引先に柔軟に合わせることが出来る事。専門的な仕事なので競合が少ない。
712	サービス(対企業)	0～5名	新規の相談、依頼が増加した		社員教育研修機会の増加 業務の属人化の解消 マニュアル化の推進
713	サービス(対企業)	0～5名	新商品開発により、単価UPと客数増加を実現できた		さらに高付加価値のサービス提供を狙い、研究開発を進めていく。 また、地域のスポーツ塾など異業種、同業種との連携を模索していく。
714	サービス(対企業)	0～5名	高付加価値化		既存モデルからの脱却
715	サービス(対企業)	0～5名	新規開拓		ホームページの開設
716	サービス(対企業)	0～5名	営業スタイルの変更		パートナー会社を探すこと
717	サービス(対企業)	0～5名	新商品開発		
718	サービス(対企業)	0～5名			専門分野の研究、新規顧客獲得のための営業等
719	サービス(対企業)	0～5名	まだ1期目のため増加している。		サービスの拡充、知識を増やすこと
720	サービス(対企業)	0～5名	昨年から実施している営業の成果		認知度の向上。協力会社との提携
721	サービス(対企業)	0～5名	お客様にあったサービス提供		
722	サービス(対企業)	0～5名	新規営業		一社依存型
723	サービス(対企業)	0～5名	営業に時間を割いた		既存事業に加えて、新規事業の立ち上げ
724	サービス(対企業)	0～5名	客数増加 取扱件数など事業拡大 取り扱いエリア拡大		人員の確保、教育

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・方針・決意
725	サービス(対企業)	0～5名	販路の開拓、顧問サービスの提案		農業支援への取り組みを7月頃から開始したい
726	サービス(対企業)	0～5名	新商品開発		研究開発＝助成金を活用した研修の開発 付加価値の増大＝助成金を活用した研修の開発 情報力強化＝AI知識の獲得、書籍動画研修などの受講 異業種同業種産学連携のネットワーク＝KNS産学官連携に参加 取引先・協力企業確保＝MGインストラクターとの交流、同友会の交流、土業との交流
727	サービス(対企業)	0～5名	新規サービス、事業立ち上げによる新しい収益の確保		
728	サービス(対企業)	0～5名	創業後2年目なので知名度アップ		
729	サービス(対企業)	0～5名	今まで「燃費が良い事が正義」という売り方を20年以上やってきたのと、起業して12年、数字をしっかりと管理したことがありませんでした。しかし、いわゆる適正価格に戻し、付加価値販売とターゲット層の変更を行ったことで、売上を好転させることができそうです。さらに同友会入会により数字を見る(まだ全然見れてないですが、まずは意識の問題)ことができるようになったおかげで、この数ヶ月の不要な支出は減っているように思います。		プレゼンテーションの重大性、必要性をもっと多くの方に知っていただくこと、そして、人前で話すだけではなく、直接、販売や集客、顧客獲得などにも直結する情報発信のスキルであることを知っていただくために、業界でもあまりない、「プレゼンテーションの顧問」「広報・採用・情報発信の顧問」というような「顧問契約」形態を確立していきたいです。
730	サービス(対企業)	0～5名	売上単価の低い顧客が離れ、売上単価の高い顧客が増加した。顧客の選択を実施した。		顧客のニーズを探る。こちらの提供するサービスが顧客のニーズに合致しているかを検証する。
731	サービス(対企業)	0～5名	前期までは1人自宅で作業をしていたが、店舗を構えることにより個人の来客が増加。さらに人材を確保出来たのも売上増加の1つ。 人件費は発生するが、出来る仕事量が増えた為新商品にも力を入れることができ、前期よりは好調。		前期比較では良好だが、まだまだ売上が足りないため直受を増やし利益を上げることに専念したいと考えている。
732	サービス(対企業)	6～20名		得意先の経営悪化、 予算見直しに伴う契約解除	これまでの経験を活かして何か新規事業に取り組みきたい
733	サービス(対企業)	6～20名		利益率の高い仕事の契約解除	人材確保
734	サービス(対企業)	6～20名	受注量の平準化し安定した		営業力の強化、計画的な技術力教育、提供できる技術の拡大
735	サービス(対企業)	6～20名		薄利多売の商品が薄利で多売になってないこと 取引先への値上げ交渉中だがスムーズに進んでいない現状	新たな顧客、弊社の強み強化、 営業力
736	サービス(対企業)	6～20名			環境整備、新しい横展開の事業販路拡充
737	サービス(対企業)	6～20名		設備投資等	
738	サービス(対企業)	6～20名		今年に入って倒産、清算する得意先が出てきた。	労働環境を整備する為、労働時間の短縮、一人当たりの仕事量の調整
739	サービス(対企業)	6～20名		前期受注の仕事が多く営業が薄くなっていった。製品リニューアル開発に予想以上に時間がかかっている。	
740	サービス(対企業)	6～20名	新規顧客の獲得	特需が終了し、通常運転に戻った	人員確保を行い、将来へ向けた投資を行い、受注に対応できる態勢をつくる。
741	サービス(対企業)	6～20名	営業を強化して販路拡大、代理店、エリアの拡大など進めてきました		
742	サービス(対企業)	6～20名	受注増加、売り上げ単価上昇	受注減少、人材不足	
743	サービス(対企業)	6～20名		取引先様の業況による契約内容の変更等	人材育成
744	サービス(対企業)	6～20名	新商品の受注努力、地道な人脈つくりと業務内容の発信		個別にクライアントに向けたサポート強化および商品提案
745	サービス(対企業)	6～20名		戸建住宅着工件数の減少による受注減	
746	サービス(対企業)	6～20名			新規受注したい
747	サービス(対企業)	6～20名	客単価をあげるために生産性分析を行い、生産性が低い顧客を中心に値上げ交渉をおこなっている		受注は順調に増えているが、それをこなすだけの余力と時間がないため、生産性を高めてサービスラインの見直しを行うことが必要
748	サービス(対企業)	6～20名	競合他社との差別化による客数の増加		顧客サービスの充実
749	サービス(対企業)	6～20名	前年からの単価アップの効果が出ている。安請け合いをしなくなった。		土業事務所ですが、ライセンス保有者が代表一名であること。今後は採用の仕方を資格専門学校からの新卒(資格取得志望者)に絞り込んでいく。
750	サービス(対企業)	6～20名	他社にない独自商品の開発	社員の増加	
751	サービス(対企業)	6～20名	新規開拓による芽が出つつある		
752	サービス(対企業)	6～20名	商品ミックスで売上額を増加		認知度アップのためのSNS展開
753	サービス(対企業)	6～20名			規模的に一度にステップアップはできないので、足元を固めつつ進んでいきたい。

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
754	サービス(対企業)	6~20名	年度が代わり本格的に補助金を活用した設備投資顧客の影響		他社紹介をお互い様で協力しあう
755	サービス(対企業)	6~20名			社員教育により社員のスキルや能力の底上げを図り、業務の効率化と付加価値の向上に取り組むことで、しっかりと利益が出る仕組みを作っていきたい。
756	サービス(対企業)	6~20名		コロナ禍が過ぎて、広告や映像制作の依頼が減少した	資金繰りの改善 新規受注
757	サービス(対企業)	6~20名	福祉事業が好転する可能性を踏んでいます(会社名は別ですが代表取締役は同じです)		ネットワークの広がりをもっと持てたらと考えています
758	サービス(対企業)	6~20名	人財の成長。利益率の向上。	variable costが下がり売上減少。	レクリエーション、社内コミュニケーションの増進を通じて、勤労意欲、働き甲斐、顧客サービスへの情熱を引き上げる。顧客の満足=自分の喜びということを社内に浸透させる。
759	サービス(対企業)	6~20名		家賃・人件費等の固定費の対売上高比率が高い。	
760	サービス(対企業)	6~20名			上記の内容にはない問題として、社員の高齢化と健康問題が重要と捉えて、睡眠、運動など、残業を減らし、有休取得率向上、さまざまな観点から健康経営を目指しています。
761	サービス(対企業)	6~20名			AIを活用したアドバイザーの育成のため資格取得の強化。また自社サービスを地域に根付かせるためデジタル体験教室などのわかりやすい業態でも展開。
762	サービス(対企業)	6~20名			従業員の意識を更に高めるために、組織体制を変更しました
763	サービス(対企業)	6~20名	デジタル化によるスリム化	業態変革に向けて集客を止めている	資格拡大によるワンストップ化
764	サービス(対企業)	6~20名	価格転嫁	外部情勢による減少	新規事業展開
765	サービス(対企業)	6~20名	紹介受託範囲拡大		現状の人為での業務内容充実と負担減少を目指す。
766	サービス(対企業)	6~20名	新分野進出		
767	サービス(対企業)	6~20名	退職率が下がり社員が安定して働くようになった。これまでの広報等施策が実り会員が増加している。	高単価の会員の退会が相次いだ	機械に任せられることは任せ、社員が顧客に関わる機会、社員が成長する機会を増やす。
768	サービス(対企業)	6~20名	安定した紹介案件が出てきているため		マンパワーの部分が大きいため、営業マンの商品情報の均一化を測っているが、差が大きい。勉強会など増やしているが、効果出ておらず。
769	サービス(対企業)	6~20名	新たな、付加価値の高い業務に注力しています。		営業会議の質の向上、社員の意識改革
770	サービス(対企業)	6~20名	管理する物件の月額固定費が増えるか、管理物件の物件数が増えないと売上・利益の増加が見込めない為、1件あたりの単価を上げていきたいと考えている。※値上げ交渉など。	市場では、物価高、人件費の高騰などが言われているが、逆に中小企業では、何処の企業も厳しい為、コストダウンや固定費の減少の為、今まで依頼されていた仕事が無くなるという事が少なからず多く発生している。	
771	サービス(対企業)	6~20名		弊社が専門業種であるいえに営業力が上がらないのが大きな問題	
772	サービス(対企業)	6~20名	AI・メタバースに関する問い合わせの増加		投資・出資の話が多く、前向きに検討しようと考えています。資金に余裕が出たら人材のヘッドハンティング含め、人材を強化していきます。
773	サービス(対企業)	6~20名	法人向け新規サービスを昨年の夏頃から開始したこと。新たな販路開拓、仕組み作りをしたこと。		フリーランスや学生インターンの採用の仕組みを作り、人員確保に努める。サービスの質を向上させていく。
774	サービス(対企業)	6~20名	外注費の減少、売上単価の上昇	人材育成不足・人材不足による仕事量の減少	社内勉強会開催・社外セミナーの参加・同友会勉強会の参加
775	サービス(対企業)	6~20名	単価の上昇と受託以外の商品開発の実施		
776	サービス(対企業)	6~20名	新規設備導入した車両での新規受注		人材確保に力を入れ、全体的なスキルアップを図りたい。
777	サービス(対企業)	6~20名	営業に力を入れる事で新規開拓から業務委託者を増加して売上を上げる		
778	サービス(対企業)	6~20名	入札事業への新たな参入		
779	サービス(対企業)	6~20名		得意先が自社倉庫を構築したため弊社から撤退	10数年続いた業態に根入れをしていかないとこのままでは続かない。目先の利益とこの先を予想しての新たな戦略が必要。
780	サービス(対企業)	21~50名			営業活動の強化、幹部候補の選定
781	サービス(対企業)	21~50名	営業・人材育成・しくみ構築		営業・人材育成・しくみ構築
782	サービス(対企業)	21~50名	物流2024年問題にて売り上げ単価が上昇した	人員を確保するため人件費率を上げた	M&Aなどにより新規業態への参入及び新規取引先の増加を図る
783	サービス(対企業)	21~50名	合併によるもの		
784	サービス(対企業)	21~50名	価格の値上げ交渉を粘り強く得意先と交渉した結果、経常利益に反映できた		職場環境をよくすること、職場内の風通しを良くするような雰囲気づくりを会社をあげてつくっていく
785	サービス(対企業)	21~50名	4月からの単価アップと外部環境の変化による受注量増加。これらを取り込む内部生産性の改善		チャンスロスしない体制を構築して着実に成果を得る

中小企業家の声

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
786	サービス(対企業)	21~50名	新規開拓営業	事務所移転による経費が多かかっているため	
787	サービス(対企業)	21~50名		得意先のお客様の業績悪化	SNSによる新規顧客確保
788	サービス(対企業)	21~50名		燃料高や高速道路の値上げ人件費の高騰	新規顧客の開拓・運賃の値上げ
789	サービス(対企業)	21~50名	既存顧客に対しては値上げ。新規顧客に対してはこれまでよりも高めの値付け。		自己資本比率をまずは20%以上にするために、現状よりもさらに精度を高めて利益率を上げていきたい。そのための技術力の向上と採用力の向上。
790	サービス(対企業)	21~50名	販路拡大		業界の働き方改革の取り組み支援
791	サービス(対企業)	21~50名		管理職従業員が独立し営業所を1か所閉鎖予定の為。	
792	サービス(対企業)	21~50名	求人募集の増加 単価アップ		
793	サービス(対企業)	21~50名	生産性の向上のための投資、その効果		会社の資源を人的資本経営のために投入するよう方針決定。同時に生産性向上のためにデジタル技術の活用を推進。
794	サービス(対企業)	21~50名	常に新しい事に挑戦・何事も前向きに！		
795	サービス(対企業)	21~50名			経営幹部に対する特別研修を実施。
796	サービス(対企業)	51名以上	コロナが収まり今まで動かなかったリアルでのイベントや会議運営がふえた		大手企業からの進出が目立ってきたため営業的人材育成とより高度な技能者が必要になってきた。
797	サービス(対企業)	51名以上	人員の募集、成果に応じた報酬。	ストックビジネスの為予測がつけやすく、 昨年の契約がそのまま売上につながる。	
798	サービス(対企業)	51名以上	コロナ明けでストップしていた業界からの需要再開 新規受注による		新規業種を展開したい
799	サービス(対企業)	51名以上	採用力強化		
800	サービス(対企業)	51名以上	粗利益意識の向上		
801	サービス(対企業)	51名以上	新規顧客増加		
802	サービス(対企業)	51名以上	営業力強化により新規顧客の増加。信頼性の継続によりリピートの増加。コスト増による価格への転嫁を、強気で交渉できた。		社員教育の改善。評価及び昇給制度の改善。ブランド力向上と、マーケティングの強化(採用・営業)
803	サービス(対企業)	51名以上	M&Aによる事業拡大		新規事業を立ち上げ、新たな収益の柱を作る 外部講師を入れた社員研修を実施していく 銀行との信頼関係を醸成していく
804	サービス(対企業)	51名以上	新規ビジネスとして自社のオリジナルサービスを開発し、安定収益と利益率の大幅な改革を狙う。	昨年度末で営業体制が半分縮小したこととエンジニアの退職も相次ぎ、売上が大幅に減少する要因となっている。	数年前より採用が困難な状況が続いており、その状況は打開すべく、会社のブランディング(魅力)化や給与改定を大幅に行うための原資作りに注力。 原資を増やすために利益の拡大を大幅に取り組み中。
805	サービス(対企業)	51名以上		社員数が減少し新規獲得が難しくなった。 また、雇用が難しくなったため外注費が増加して粗利益率が低下した。	現在、我が社は幹部候補と若年層の育成が不十分であり、価格転嫁が難しいという問題に直面しています。これらを解決するために、まず中途採用を行い、人員不足を解消して社内を安定させます。その後、研修プログラムやメンターシップ制度の導入、コスト削減と効率化の推進、教育プログラムの充実を進めていきます。 これらの取組みで社内を安定させ、後継者育成に注力します。具体的には、経営幹部としての勉強を始め、将来のリーダーを育てていく決意です。社員全員が豊かに働ける環境を目指し、持続可能な成長を実現します。
806	サービス(対企業)	51名以上		主要顧客の生産方法に変化が起こったため、物流として運ぶものが減った事に起因する	物流企業になるが、大手が買いたたきを行うので、中小では太刀打ちできない値段を出されることがままある。 従業員についても、大手が持って行くために、採用時に能力面でどうしても劣ることが目立ってきた。それを社員教育で穴埋めしていく。
807	サービス(対企業)	51名以上	物流業の2024年問題が世間を騒がしているため、荷主の運賃交渉に対する考え方が変わった		まずは指針書を作成する

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）

- （NT委員）瓶内 栄作 芸術文化観光専門職大学・准教授  
（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・准教授  
（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56号

2024年7月12日発行

編集・発行 兵庫県中小企業家同友会 政策・調査委員会

〒651-0087 神戸市中央区御幸通6丁目1-20

GEETEX ASCENT BLDG 5F

電話 078-241-1230 FAX 078-241-1333