



# 兵庫同友会 NTレポート第57号

(Network For Tomorrow)

[景況調査報告：2024年12月実施]

## <概要>

2024年下期(2024年7-12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16⇒25で、経常利益DI(「増加」-「減少」割合)は11⇒18で改善し、また前年同期比の売上高DIは22、経常利益DIは15となっている。次期は同様の状況を見込むものの、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、全てを価格転嫁できているわけではなく、増収しても利益率は鈍化している傾向がみられる。

全国的な動きでは、DOR(2024年10~12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4⇒6、で売上高DIは9⇒10、経常利益DIは1⇒4となっており、前年同期比では好転傾向にある。全国的に改善傾向を示すなか、2024年下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す。

2024年12月発表の日銀短観では、大企業製造業の業況判断DI値は1ポイント改善して14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9月調査(0)から微増である。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14⇒16と改善傾向を示す。

## <人材課題と外国人労働者雇用の現状>

人手の過不足感に関するDI値は-41で、人手不足が慢性的に続いており、継続的な経営課題となっている。また、最低賃金の改定により、賃上げを行う企業が正社員で36.7%、非正規社員で39.9%ある。物価高のなかで賃上げが求められるところではあるが、人件費増は経営上の大きな課題となっている。賃上げ原資を増益、価格転嫁できていけばよいが、今後も賃上げ傾向が続くなかで、内部留保の取り崩し、借入によって行う場合はいつまでも同じ対応はできないことから、価格転嫁、増益の方向への転換の道を探る必要がある。

人材不足への対応策の一つとしての外国人雇用は、製造業(生産財)で35.6%、製造業(消費財)で18.1%と製造業中心に進む。また規模で見れば、21~50名で25.6%、51名以上で40.2%と一定規模の企業が採用している。制度としては、技能実習生、特定技能外国人、高度外国人材それぞれが使われている。制度が複雑で、コミュニケーションをどうとるのかをはじめ外国人雇用の課題は多いが、採用を検討する企業は一定割合おり各業種における実態を理解していくことが求められる。

## <人材確保と人材の定着に向けた労働環境の改善を>

都市部でなくとも人材確保を進めている会員企業の経営者の方々は、人を採用するためには、まず労働環境を改善し、人材の定着を進めて、従業員満足度を高めることだと口を揃えて仰る。例えば、年間休日の目標を定め、それを実現するために、必要な設備投資を行い、業務の効率化を進めている。そして、自社や若手従業員の活躍を取り上げ、若手目線からSNSで発信して、若者の共感を得ている。魅力的な職場環境を作り、PRしていくことが人材確保と定着のポイントの一つであろう。

NTレポート編集委員 吉川 晃史 関西学院大学 商学部教授

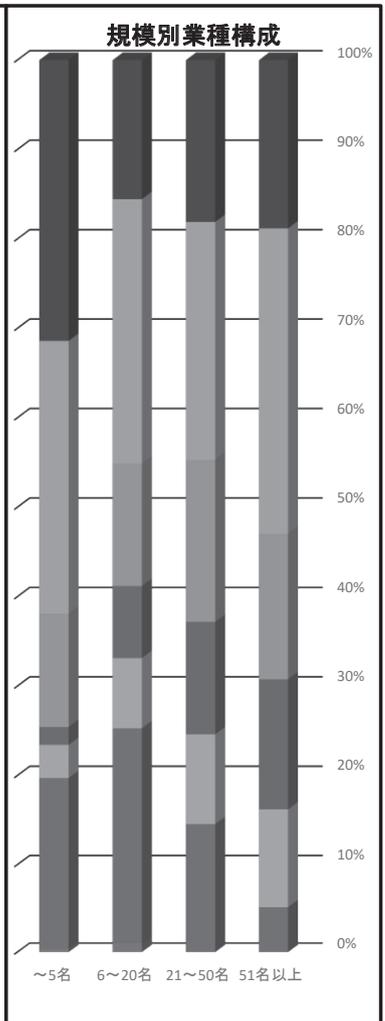
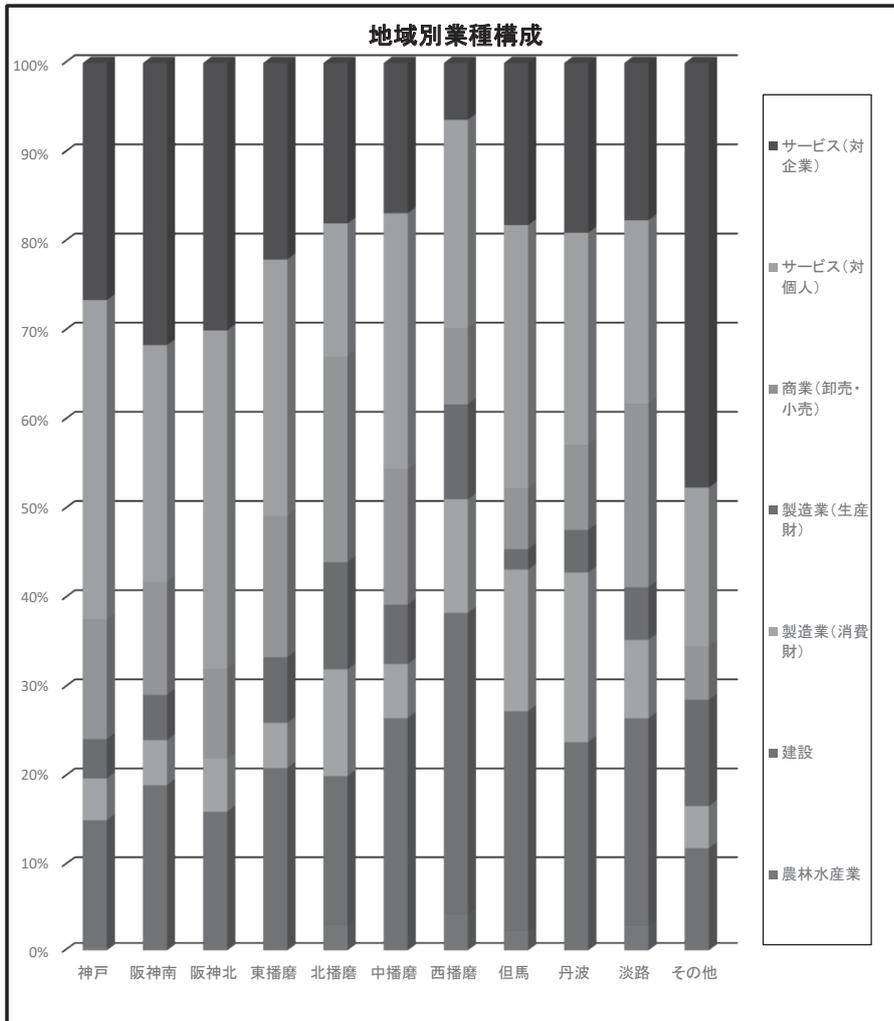
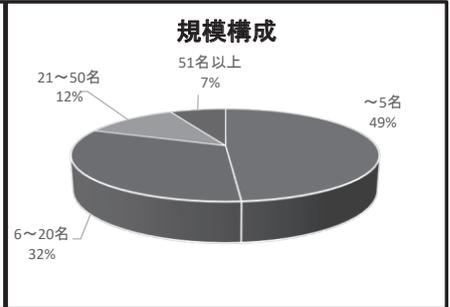
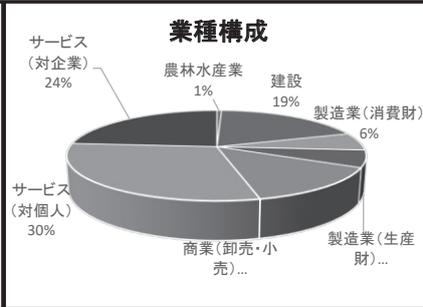
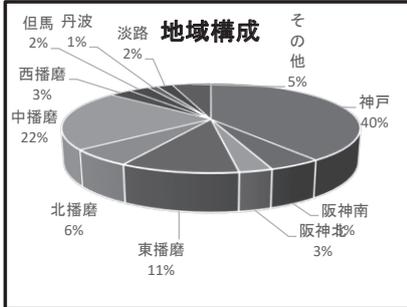
## [調査要領]

- ① 調査時 2024年11月20日~12月4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 2249社に依頼、1656社の回答を得た(回答率73.6%)  
農林水産業10社、建設関連業319社、製造業(消費財)105社、製造業(生産財)101社、商業230社、対個人サービス497社、対企業サービス394社
- ⑤ 平均従業員 正規従業員11.3人 パート・アルバイト9.5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	3	0	0	0	3	0	2	1	0	1	0	10	
建設	96	15	8	37	17	96	16	11	5	8	10	319	
製造業(消費財)	31	4	3	9	12	22	6	7	4	3	4	105	
製造業(生産財)	29	4	0	13	12	24	5	1	1	2	10	101	
商業(卸売・小売)	88	10	5	28	23	55	4	3	2	7	5	230	
サービス(対個人)	236	21	19	51	15	104	11	13	5	7	15	497	
サービス(対企業)	175	25	15	39	18	61	3	8	4	6	40	394	
総計	658	79	50	177	100	362	47	44	21	34	84	1656	



# 会員事業の景況

～第57号調査結果の分析～

芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部 准教授 瓶内 栄作

・ 1. 売上・経常利益・採算水準・業況判断

1-1. DI の推移

(1) 売上高・経常利益 DI の動向

**『2024 年下期において、売上高 DI, 経常利益 DI とも上昇傾向である。次期見通しにおいても高い水準が想定される。』**

日米政治の動きについては大勢が定まったが、韓国の政情不安など不安定要素が多い状況である。コロナ禍で注目されたサプライチェーンの途絶リスクに加え、カントリーリスクについてもさらなる注目が高まっている。売上高・経常利益 DI についても、足元の経営状況については順調ながらも、海外情勢や賃上げの動きなど不確定要素が多いなかでの不安が次期見通しにも影響を及ぼしている恐れがある。

第56回 NT レポートにおいては当該調査期には悪化をしたものの、次期は良化を想定しているとあったが、どうであろうか。以降、2024 年下期調査の分析を実施する。

売上高と経常利益の推移をみたものが図 1-1～1-2 である。前期比でみた 2024 年下期の売上高 DI 値は 25 ポイントであり、前期実績の 16 ポイントと比べて 9 ポイント回復している。経常利益 DI についても、18 ポイントと、前期実績の 11 ポイントと比べて 7 ポイント回復している。売上高 DI について、リーマンショック後コロナ禍前のピークは 2018 年下期の 29 ポイントである。2024 年下期の数値はピークにはおよばないが近い水準にまで達している。経常利益 DI について 2018 年下期は 17 ポイントであったことから、2024 年下期の 18 ポイントはコロナ禍前の水準を 1 ポイント上回っている。回復トレンドが続いている。

次期見通しについても分析する。次期売上高 DI(前期比)は、28 となっており、3 ポイントの上昇が想定される。次期経常利益(前期比)も 22 と、4 ポイントの上昇を想定される。

規模別にみると、売上高 DI は 0～5 名で 23 ポイント、6～20 名で 26 ポイント、21～50 名で 31 ポイント、51 名以上で 34 ポイントとなり、規模が大きくなるほど数値が大きくなる傾向がある。一方経常利益 DI については、0～5 名で 18 ポイント、6～20 名で 19 ポイント、21～50 名で 19 ポイント、51 名以上で 16 ポイントとなり、51 名以上が平均を下回る結果となった。

図 1 - 1 売上高の推移（前期比）

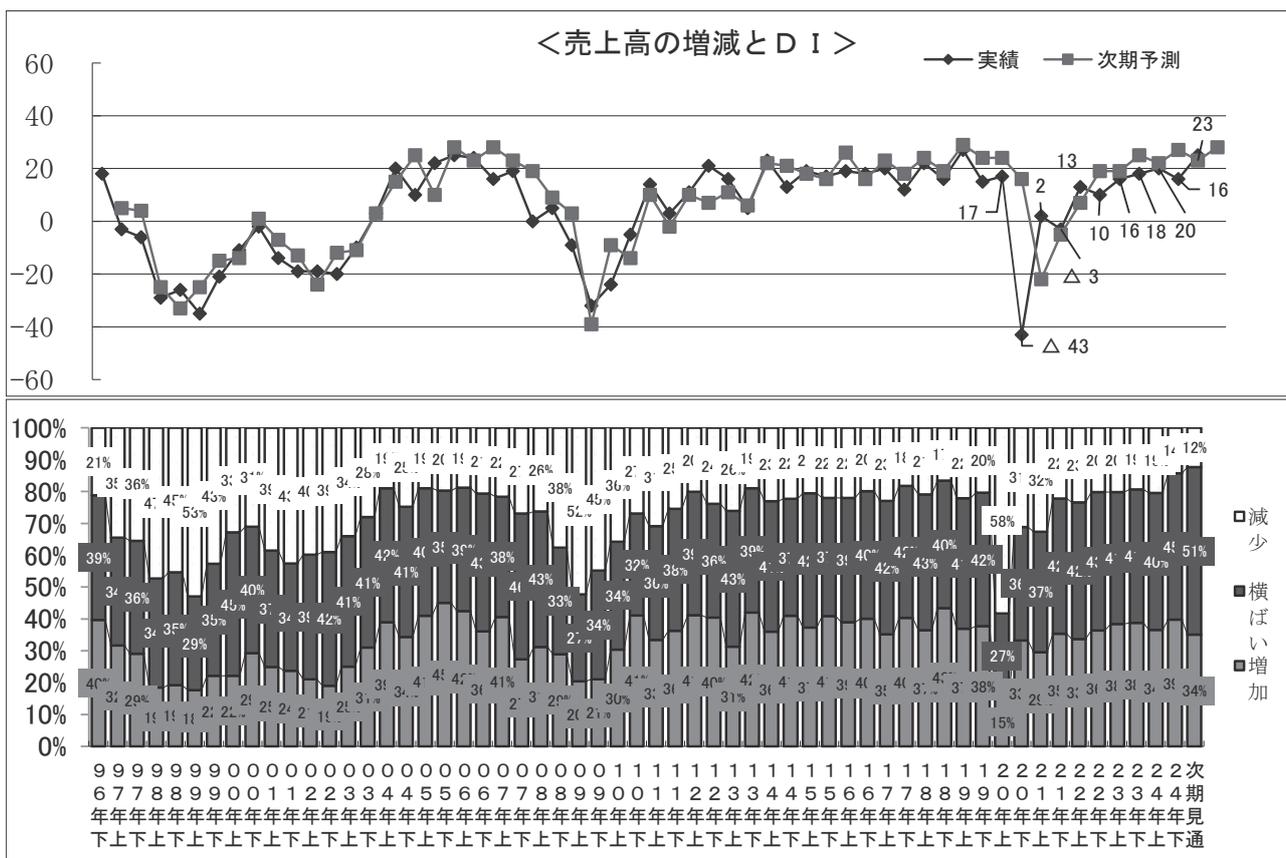
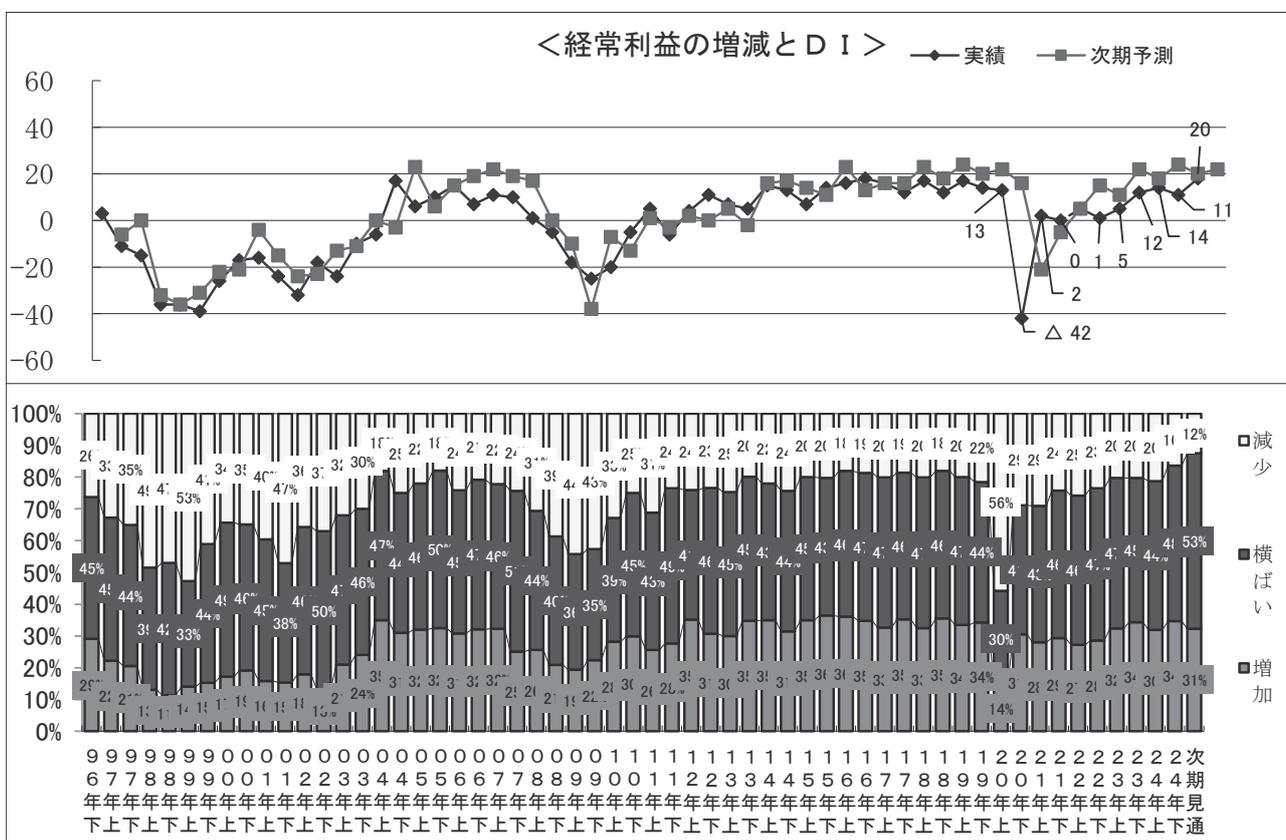


図 1 - 2 経常利益の推移（前期比）



次に表1でみられるように、前回調査時点（2024年上期）での次期見通し（今回調査時点を想定した数値）は、全企業ベースで、売上高DIは27、経常利益DIは25の見込みであった。今回調査実数値は、売上高DIで25、経常利益DIで18となっている。前回調査時点（2024年上期）での次期想定と比較すると、売上高DIで△2ポイント、経常利益DIで△7ポイント、見通しを下回った結果になる。想定を下回ってはいるものの高水準ではある。

業種別にみると、建設関連業が23ポイント想定であったものが、実数値は29ポイントとプラス6ポイント、製造業（生産財）が1ポイント想定であったものが実数10ポイントとプラス9ポイントとなっている。商業（卸売・小売）ならびに農林水産業はよこばい、他は想定を下回る結果となった。想定を下回った業種は実数としては高水準であり、急伸を想定していたものの、伸び方がそこまでではないという結果であったと想定される。

表1 前回の次期見通しDI値と今回実数DI値との比較

比較項目 業種別	種別	前回調査 次期見通しDI (前期比)	今回調査 実数DI (前期比)	今回-前回 (見通しの差)	今回調査 次期見通しDI (前期比)	今回調査 実数DI (前年同期比)	今回調査 次期見通しDI (前年同期比)
全企業	売上	27	25	△2	23	22	28
	経常	25	18	△7	20	15	22
建設関連業	売上	23	29	6	23	23	29
製造業(消費財)	売上	25	20	△5	20	9	31
製造業(生産財)	売上	1	10	9	△7	6	△2
商業(卸売・小売)	売上	15	15	0	10	15	16
サービス業(対個人)	売上	38	31	△7	26	29	33
サービス業(対企業)	売上	30	26	△4	34	26	35
農林水産業	売上	50	50	0	20	30	40

## (2) 業種別売上高 DI の動向

『全業種において前期比で回復が見られるが、次期はサービス業（対企業）を除き下降傾向にある。』

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：6⇒29 で 23 ポイントの大幅改善
- ・ 製造業（消費財）：16⇒20 で 4 ポイントの改善
- ・ 製造業（生産財）：△8⇒10 で 18 ポイントの大幅改善
- ・ 商業：10⇒15 で 5 ポイントの改善
- ・ サービス業（対個人）：24⇒31 で 7 ポイントの改善
- ・ サービス業（対企業）：23⇒26 で 3 ポイントの改善

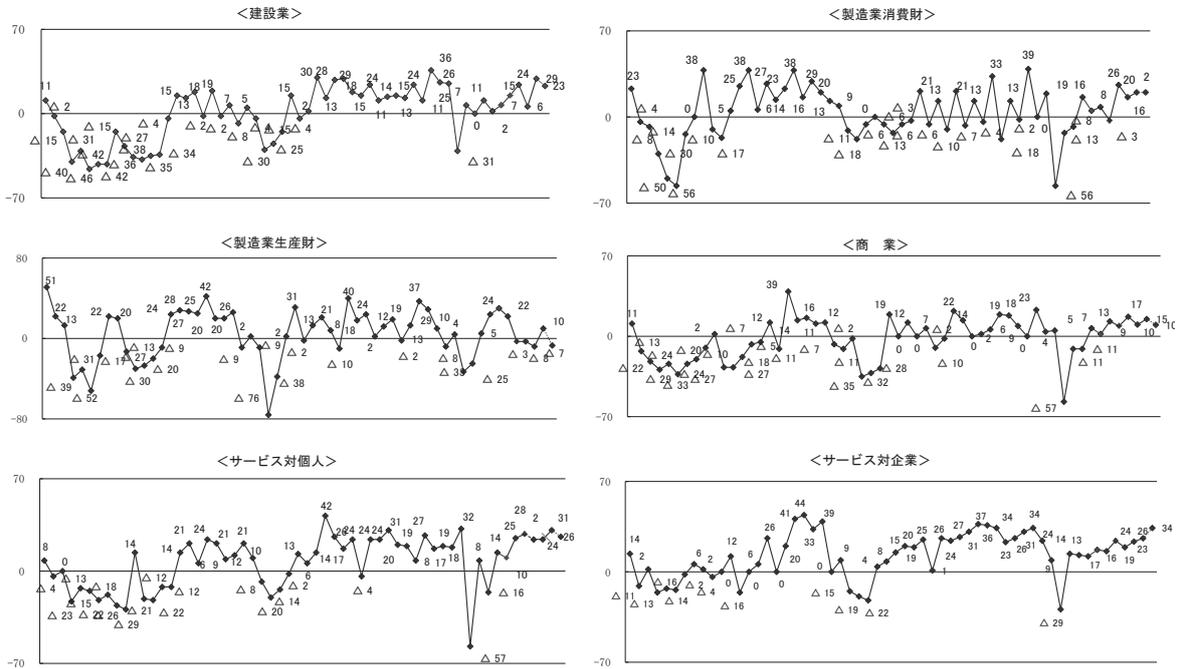
サービス業（対個人）ならびにサービス業（対企業）は高水準のまま推移しており、前回調査と同様の状況である。建設関連業は前回調査で大幅下落したが今回調査では回復した。また製造業（生産財）は 1 年半ほど低調であったが回復した。

次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次のとおりである。

- ・ 建設関連業：29⇒23 で 6 ポイントの下落
- ・ 製造業（消費財）：20⇒20 で横ばい
- ・ 製造業（生産財）：10⇒△7 で 17 ポイントの大幅下落
- ・ 商業：15⇒10 で 5 ポイントの下落
- ・ サービス業（対個人）：31⇒26 で 5 ポイントの下落
- ・ サービス業（対企業）：26⇒34 で 8 ポイントの改善

今期改善が見込めた建設関連業や製造業（生産材）を中心に下落が多く、揺り戻しがあると想定されている。

図2 業種別売上高DIの推移（1996年下期→2025年上期見通し）



(3) 採算水準DIと業況判断DI

『採算水準DIは、5ポイント改善して38ポイントとなった。建設関連業や製造業（生産材）、サービス業（対企業）の好調が後押ししている。業況判断(次期見通し)は、前期同様にやや悲観的で横ばい』

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

業種別にまとめたものが表2である。全業種の採算水準DIは、38(前回33)と、さらに回復した状況を維持している。「黒字」「やや黒字」の合計は53.9%であるが、「やや赤字」や「赤字」の現象がDI改善に貢献していると想定される。「黒字」「やや黒字」の合計を黒字水準として、業種別で比較すると、建設業52.1%、製造業(消費財)49.5%、製造業(生産材)63.4%、商業47.3%、サービス業(対企業)54.6%、サービス業(対個人)56.6%、農林水産業70.0%となっており、採算性を改善した企業が徐々に増えている状況といえる。

業況判断(前期比)について、全業種においては7(前回4)と、プラスではある。業種別にみると、建設関連業ならびにサービス業（対企業）、農林水産業などは好水準であるが、製造業（消費財）や商業などはやや厳しい水準である。

業況判断(次期見通し)については全業種においては9(前回9)と、横ばいである。

表2 業種別の採算水準DI と業況判断DI

採算水準	黒字	やや黒字	トントン	やや赤字	赤字	DI値	2024年 上期DI
全産業	27.2	26.7	24.0	10.1	5.6	38	33
建設関連業	24.5	27.6	25.4	7.5	3.4	41	31
製造業(消費財)	21.9	27.6	21.0	7.6	13.4	29	27
製造業(生産財)	29.7	33.7	17.8	11.9	5.9	46	39
商業(卸売・小売)	24.3	23.0	29.6	12.2	7.8	27	26
サービス業(対個人)	26.4	28.2	22.3	11.7	4.6	38	33
サービス業(対企業)	32.7	23.9	24.1	9.4	5.1	42	33
農林水産業	30.0	40.0	20.0	10.0	0.0	60	58
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	2024年 上期DI
全産業	11.5	18.2	43.5	16.2	6.1	7	4
建設関連業	16.0	17.9	44.5	10.7	4.1	19	6
製造業(消費財)	12.4	18.1	29.5	22.9	12.4	△5	△3
製造業(生産財)	11.9	17.8	41.6	16.8	11.9	1	△13
商業(卸売・小売)	8.3	20.4	37.8	21.7	9.6	△3	△12
サービス業(対個人)	9.5	16.1	26.5	17.3	5.2	3	6
サービス業(対企業)	12.2	19.3	46.7	14.2	3.6	14	14
農林水産業	0.0	40.0	40.0	10.0	10.0	20	42
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	2024年 上期DI
全産業	9.4	18.2	48.3	14.2	4.6	9	9
建設関連業	12.5	16.9	48.3	11.3	2.8	15	17
製造業(消費財)	7.6	21.9	37.1	20.0	9.5	0	0
製造業(生産財)	8.9	12.9	48.5	17.8	10.9	△7	△15
商業(卸売・小売)	6.1	20.9	40.9	21.7	7.0	△2	△6
サービス業(対個人)	8.0	16.1	51.9	14.3	3.4	6	13
サービス業(対企業)	11.2	20.1	51.3	9.6	3.3	18	14
農林水産業	0.0	40.0	40.0	10.0	10.0	20	50

## 1-2. 売上高・経常利益の増加・減少要因

『売上高の増加理由は「営業力の強化・拡大」、「新販路・新分野の開拓」であり、経常利益の増加理由は「売上数量・客数の増加」となり、各社努力の成果である。

売上高の減少理由は「国内需要の減少」、経常利益の減少理由は「売上数量・客数の減少」であり、厳しい市場の状況を示している。原材料費等高騰の影響も見られる』

### (1) 売上高・経常利益が増加した理由

売上高が増加した理由について、表3に示している。全企業において、1位は「営業力の強化・拡大」(30.8%)、2位は「新販路・新分野の開拓」(15.6%)、3位は「販売・受注価格の上昇」(9.7%)、4位は「人材育成」(9.7%)であり、前回調査より1-3ポイント上昇した結果が多いものの、順位に違いはない。業種別にみると、製造業(消費財および生産財)は、「販売・受注価格の上昇」の割合が高い。前回調査において、製造業(消費財) - 「販売・受注価格の上昇」は2位の16.7%であったが、大幅伸長している。BtoB取引に端を発した価格転嫁の認識が一般消費者まで浸透することになり、消費財においても価格転嫁が進んでいる結果といえる。また、サービス業(対個人および対企業)については、「営業力の強化・拡大」が伸長している。サービス業(対個人)は3ポイント伸長、サービス業(対企業)は5.7ポイント伸長している。原材料費高騰や人材確保に課題が多いなか、自社でできる取り組みを結実させ売上を増加させていった姿がみえる。

表3 売上高が増加した理由(業種別)

(順位 %)

業種別	比較項目	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		①30.8	②15.6	③13.7	④ 9.7	⑤ 9.1
建設関連業		①33.2	③14.1	②14.4	④10.7	⑦ 3.8
製造業(消費財)		②25.7	③18.1	⑦26.7	⑦ 3.8	④12.4
製造業(生産財)		①17.8	③13.9	⑦17.8	⑦ 4.0	③13.9
商業(卸売・小売)		①26.1	③18.3	②18.7	⑤ 7.0	④ 9.6
サービス業(対個人)		①33.0	②14.7	⑤ 9.1	③12.5	④ 9.1
サービス業(対企業)		①34.0	②16.2	④11.4	⑤ 9.9	③11.4
農林水産業		③10.0	③10.0	①20.0	③10.0	③10.0

空白は回答が0もしくは少数

経常利益が増加した理由については表4に示している。全企業において、1位は「売上数量・客数の増加」(35.2%)、2位は「売上単価・客単価の上昇」(22.4%)、3位は「人件費低下」(3.6%)、4位は「得意先の業況変化」(2.5%)である、前回調査では僅差ではあったが、3位が「得意先の業況変化」(3.5%)、4位が「人件費低下」(3.2%)であり、順位が変化している。業種別にみると、製造業(消費財)は、「売上数量・客数の増加」が41.9%と高く、前回調査より6.7%伸長している。また、製造業(消費財および生産財)について、人件費の低下が1%である点にも注目したい。前回も似たような数値であったが、最低賃金が毎年連続で大幅増加した状況を示している。各業種において、前回調査との比較をしても「売上単価・客単価の上昇」は1ポイント弱の伸びに対して、「売上数量・客数の増加」は2ポイント近く伸長している業種が多い(製造業(生産財)と農林水産業は数値悪化)。明確な差ではないが、単価の引き上げは難しいなか、顧客を獲得することにより利益確保を目指そうという姿が想像される。

表4 経常利益が増加した理由(業種別) (順位 %)

業種別	比較項目	売上数量・客数の増加	売上単価・客単価の上昇	人件費低下	得意先の業況変化
全企業		①35.2	②22.4	③ 3.6	④ 2.5
建設関連業		①34.5	②23.2	④ 3.4	④ 3.4
製造業(消費財)		①41.9	②26.7	④ 1.0	③ 3.8
製造業(生産財)		①26.7	①26.7	⑤ 1.0	③ 5.0
商業(卸売・小売)		①29.1	②22.2	③ 3.0	④ 2.6
サービス業(対個人)		①36.0	②20.5	③ 6.2	⑤ 1.4
サービス業(対企業)		①38.6	②21.6	⑤ 2.0	④ 2.3
農林水産業		①40.0	①40.0	-	-

空白は回答が0もしくは少数

## (2) 売上高・経常利益が減少した理由

売上高が減少した理由は表5に示している。全企業において、1位は「国内需要の減少」(7.4%)、2位は「営業力の弱体化」(6.9%)、3位は「コストアップ・生産性ダウン」(5.6%)、4位は「人材育成不足」(4.9%)、5位は「新たな競合相手との競合」(2.6%)である。

業種別でみると、サービス業(対個人ならびに対企業)は、「営業力の弱体化」を1位としている。売上が増加した理由の1位は各業種とも「営業力の強化・拡大」であることから営業力強化は重点的課題といえる。その他「新たな競合相手との競合」を理由に挙げる業種は少なく、競争激化よりも、既存の商環境の中で需要が減少し、原材料費高騰や人材の問題

などが起こっている点が問題であるとみられる。縮小市場環境下においては、効率の良い経営を実現し、同一の売上高でも利益の上げられる生産性向上策の検討が求められる。

表 5 売上高が減少した理由（業種別） （順位 %）

業種別 \ 比較項目	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	新たな競合相手との競合
全企業	① 7.4	② 6.9	③ 5.6	④ 4.9	⑤ 2.6
建設関連業	① 6.0	③ 5.3	④ 4.4	② 5.6	⑤ 2.5
製造業(消費財)	①14.3	③ 6.7	②11.4	④ 3.8	⑦ 1.9
製造業(生産財)	①21.8	④ 5.0	③ 5.9	② 6.9	⑤ 4.0
商業(卸売・小売)	①14.8	③ 7.0	② 9.6	⑤ 3.0	⑥ 2.6
サービス業(対個人)	④ 3.4	① 8.2	③ 5.8	② 6.4	⑤ 3.0
サービス業(対企業)	② 3.6	① 7.1	④ 2.3	③ 3.3	④ 2.3
農林水産業	-	-	①10.0	-	①10.0

空白は回答が0もしくは少数

経常利益が減少した理由については表6に示している。全企業において、1位は「売上数量・客数の減少」(14.8%)、2位は「原材料費・商品仕入額の増加」(8.7%)、3位は「人件費の増加」(8.4%)、4位は「売上単価・客単価の低下」(4.4%)である。前回調査と比較すると、「原材料費・商品仕入額の増加」と「人件費の増加」の順位が入れ替わっている。

業種別でみると、商業(卸売・小売)をのぞいて「売上数量・客数の減少」が1位であり、商業(卸売・小売)においては、「原材料費・商品仕入額の増加」が1位となっている。

表 6 経常利益が減少した理由（業種別）

（順位 %）

業種別	比較項目	売上数量・ 客数の減少	原材料費・商品 仕入額の増加	人件費の増加	売上単価・ 客単価の低下
全企業		①14.8	② 8.7	③ 8.4	④ 4.4
建設関連業		①12.2	③ 5.3	② 6.3	④ 4.4
製造業(消費財)		①21.0	②18.1	③11.4	⑤ 3.8
製造業(生産財)		①24.8	②10.9	④ 9.9	⑤ 4.0
商業(卸売・小売)		②16.1	①19.6	③12.2	④ 9.1
サービス業(対個人)		①14.7	③ 7.2	② 8.9	④ 4.2
サービス業(対企業)		①12.2	③ 4.1	② 6.1	④ 2.0
農林水産業		①10.0	①10.0	①10.0	①10.0

空白は回答が 0 もしくは少数

## 2. 経営上の問題点と対応策

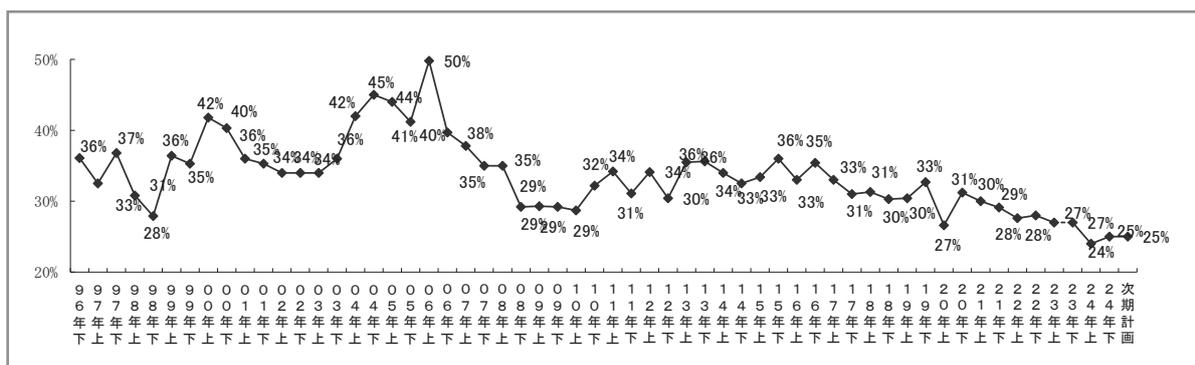
### 2-1. 設備投資の状況

『設備投資実施企業の割合は前期調査とほぼ同程度、次期見通しも同様』

設備投資の実施状況について示したのが図3である。今回調査の全企業において「設備投資を実施した」とする企業の割合は24.7%で前回調査の23.9%をやや上回るがほぼ同水準である。今半期の実施した設備投資品目は、「機械設備」(38.0%)、「車両」(19.2%)、「事業所・店舗」(17.2%)、情報システム関連(12.7%)と続く。業種別でみると、設備投資をした割合の高いのは、農業(50.0%)、製造業(生産財)(36.6%)、製造業(消費財)(34.3%)であり、前回調査同様の水準である。機器設備への投資割合が高い。なお、建設業においては車両の投資割合が高い(33.6%)。

次期設備投資予定の割合は24.6%と、今期と同水準となる。投資品目についても今期同様である。注目したいのは製造業(消費財ならびに生産財)における機器設備投資である。50%水準であり、とくに製造業(生産財)の次期においては66.7%となる。設備投資には、老朽設備の維持を目的とする設備更新と、規模拡大や生産性向上を含めた積極的な設備投資の両面を含んでいる。特にコロナ過やその後の資材調達難の状況では定期的な設備更新が滞っていた企業もあり、更新需要の後追いの側面のあるのではと推測される。積極的な想定としては、人件費高騰への対策として労働装備率を高め、高い生産性を実現させるという動きもあるのではないかと考えられる。

図3 設備投資実施企業の割合





### 2-3. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点について、表7にて示している。「人件費の増加」が最も高く(31.3%)、「仕入単価の上昇・高止まり」(29.6%)、「従業員の不足」(28.3%)と続く。前回調査では「仕入単価の上昇・高止まり」が最も高く、ついで「従業員の不足」であったが、「人件費の増加」が高くなった。背景として最低賃金の上昇や初任給の引き上げなど、人件費を押し上げる要因が多いことがある。

業種別にみると、建設業では「従業員の不足」が最も高い。製造業(消費財)ならびに商業においては「仕入単価の上昇・高止まり」が最も高く、製造業(生産財)、サービス業(対個人ならびに対企業)においては、人件費の増加が最も高い。注目したいのは製造業(消費財)ならびに商業における「仕入単価の上昇・高止まり」の回答割合である。製造業(消費財)では45.7%、商業では53.9%となりそれぞれ高い。前回調査も同様に高い数値であったが、契約にスライド条件が織り込まれているなど、仕入れが上昇した分がすみやかに価格転嫁できる場合は問題として上がりにくい。都度値上げを行う必要がある場合は経営上の問題点となりうる。なお価格転嫁の実施状況についてみると、建設業、製造業(生産材ならびに消費財)、商業において、価格転嫁率が1~25%、つまり価格転嫁がほぼ進んでいない割合が20%以上である。原材料費高騰に合わせて価格転嫁の問題はここからの重要な経営課題であると言える。未だ物価上昇の上げ止まりが見えないなかで、本状況も続くものと見られる。

表7 現在の経営上の問題点

		1位		2位		3位		4位		5位	
全企業	前回	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
	今回	人件費の増加	31.3	仕入単価の上昇・高止まり	29.6	従業員の不足	28.3	管理者(マネージャー)の不足	18.1	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.8
建設関連業		従業員の不足	34.5	仕入単価の上昇・高止まり	30.7	人件費の増加	25.1	下請業者の確保難	22.9	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	22.6
製造業(消費財)		仕入単価の上昇・高止まり	45.7	人件費の増加	41.9	従業員の不足	20.0	同業者相互の価格競争の激化	19.0	民間需要の停滞	18.1
製造業(生産財)		人件費の増加	39.6	仕入単価の上昇・高止まり	36.6	従業員の不足	30.7	管理者(マネージャー)の不足	27.7	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	21.8
商業(卸売・小売り)		仕入単価の上昇・高止まり	53.9	人件費の増加	33.5	従業員の不足	26.5	民間需要の停滞	18.3	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	17.0
サービス業(対個人)		人件費の増加	32.8	従業員の不足	30.4	仕入単価の上昇・高止まり	25.2	管理者(マネージャー)の不足	21.7	経営者層(右腕・左腕)人材の不足増加	20.3
サービス業(対企業)		人件費の増加	28.4	従業員の不足	23.4	新規参入の増加	17.0	同業者相互の価格競争の激化	14.5	仕入単価の上昇・高止まり 管理者(マネージャー)の不足	14.0
農林水産業		同業者相互の価格競争の激化	30.0	仕入単価の上昇・高止まり	30.0	事業資金の借入難	30.0	人件費の増加	20.0	従業員の不足	20.0

## 2-4. 経営上の力点と対応策

「現在実践中の経営上の力点」について、「付加価値の増大」(49.1%)、「新規受注（顧客）の確保」(17.3%)、「人材確保」(11.9%) の順となっている。

業種別でみると、全体的に、「付加価値の増大」、「新規受注（顧客）の確保」は高いが、その次が業種により異なる。建設業、製造業（生産財）、商業、サービス業（対個人）は人材確保の割合が高いが、製造業（消費財）、サービス業（対企業）においては社員教育の割合が高い。いずれにしろ、人材の確保育成に注力されている状況である。また製造業（消費財ならびに生産財）においては機械化促進の割合も7%程度と人材関係取り組みにつぐ数値となっている。

次に「今後、新たに実施したい経営上の力点」では、「付加価値の増大」(16.9%)、「新規受注の確保」(14.3%)、「人材確保」(11.6%)となっている。現在実践中と同じような傾向ではあるが、商業において「新規事業の展開」が12.1%になるなどやや高い点には注目をしたい。

## 3. 終わりに

今調査においては、営業力の強化・拡大により売り上げを増加させる企業や、売上数量・客数の減少や原材料費・商品仕入額の増加により経常利益を減少させる企業の状況が見えた。資金繰りの状況も大筋としては直近2年間と同様の状況である。外形的な企業業績としてはコロナ前の活況な状況に近いものになっている。

ただし、足元の課題に注目すると深刻なものが複数ある。経営上の問題点に掲げられている、「人件費の増加」ならびに「従業員の不足」である。RESAS<sup>1</sup>で集計したデータを参照すると、2020年の兵庫県総人口は546万人であり、うち15歳以上65歳未満の生産年齢人口は307万人であった。約10年後の2035年推計においては、総人口496万人に対して、生産年齢人口は277万人と2020年対比で10%程度の減少が見込まれている。さらに10年後には233万人になることが想定されている。

労働集約型産業においてはこれからより一層厳しい時代が到来するわけである。それゆえ政府の補助政策についても、この数年来あった事業再構築補助金や通称ものづくり補助金にかわり、中小企業省力化投資補助金に変化し、省力化で労働生産性向上を狙える取り組みを促している。事務系業務においてもAIサービスの活用など、取り組みの余地は十分にある。人口推計ベースで想定すると、10年で10%程度の効率向上を実現できる設備投資は何かを考え、なるべくすみやかに取り組み始める必要があると考える。

省力化を想定した設備投資においては、同業種の取り組みだけでなく、異業種での取り組みも参考にしながら自社に適用する余地がないか、探索を重ねることが求められている。同友会会での研鑽の中からも制約を排除して様々なヒントをみつけられたい。

---

<sup>1</sup> <https://resas.go.jp/>

# 各景況調査の動向から

## 比較検討による兵庫同友会の景況感の把握

兵庫県立大学大学院社会科学部研究科 経営専門職専攻 准教授 小寺 倫明

各景況調査の結果等を示しながら、兵庫同友会の景況感を把握していく。

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

### 1 日銀短観の特徴

日銀短観の2024年12月調査における業況判断では、大企業(全業種)が2024年9月から横ばいの23ポイントであった。中小企業(全業種)においては2024年9月の8ポイントから10ポイントに増加した。中小企業のDI値は、大企業より低いが、僅かに改善している。

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13→14で1ポイント改善した。中小企業(製造業)は0→1で同じく1ポイント改善となっているが、中小企業(製造業)のDI値は、大企業(製造業)より低い。また、先行きは大企業(製造業)、中小企業(製造業)ともそれぞれ1ポイントの悪化を予測している。

次に、非製造業においては、大企業(非製造業)が34→33で1ポイント悪化した。中企業(非製造業)は14→16と2ポイント増加して改善を示したものの、大企業(非製造業)のDI値より明らかに低い水準にある。また、先行きは大企業(非製造業)で6ポイント、中小企業(非製造業)で8ポイントといずれも大幅に悪化を予測している。

なお、高いプラス水準DI値(40ポイント以上)を維持しているのは、「不動産(51→57)」、「情報サービス(53→53)」、「対事業所サービス(45→40)」、「宿泊・飲食サービス(52→40)」であった。

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、「石油・石炭製品」において、 $\Delta 9 \rightarrow 17$ と26ポイント大幅に回復となっている。一方で「小売」において、 $28 \rightarrow 13$ と15ポイント大幅に悪化、「宿泊・飲食サービス」において、 $52 \rightarrow 40$ と12ポイント悪化となっている。

規模別・業種別の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、「石油・石炭製品」において、 $\Delta 14 \rightarrow 0$ 、「窯業・土石製品」において、 $\Delta 7 \rightarrow 7$ といずれも14ポイント回復となった。なお、高いプラス水準DI値(30ポイント以上)を維持したのは、「物品賃貸(30→30)」、「情報サービス(31→33)」となっている。

大企業と比較した製造業の変化幅の差は少なく、また、非製造業と全産業での変化幅の差はやや多くなっている。

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9月調査			2024年12月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	13	8	0	14	11	1	13	8	0
1. 良い	21	22	19	22	24	20	19	19	17
2. さほど良くない	71	64	62	70	63	61	75	70	66
3. 悪い	8	14	19	8	13	19	6	11	17
非製造業	34	23	14	33	22	16	28	15	8
1. 良い	36	29	25	36	29	26	30	22	19
2. さほど良くない	62	65	64	61	64	64	68	71	70
3. 悪い	2	6	11	3	7	10	2	7	11

日銀短観（2024年12月）より抜粋

今回の短観では、製造業（大企業・中小企業）で小幅ながら改善となった。

「石油・石炭製品」、「化学」等を中心に改善したが、生産用機械や自動車のもち直しも限定的であり、その他の業種も全体として横ばいの傾向を示した。依然として、製造業は厳しい環境にあるといえる。

非製造業においては、2期ぶりに大企業で悪化となった。特に「小売」、「宿泊・飲食サービス」などの悪化がみられる。インバウンド需要の鈍化が影響しているとされるが、国内の個人消費が引き続き弱いことが関連業種の大幅な悪化を招いているといえる。

一方で中小企業における非製造業は、やや改善している。「物品賃貸」、「情報サービス」が高いプラス水準を維持し、「宿泊・飲食サービス」もやや好調であった。

全体としての景況感は、若干改善の傾向とみれるが、業種ごとのばらつきが大きく、好転の広がりが見られずと難しい。

大企業、中小企業とも、まだまだどっちに向かうのか不安要素が多く、先行きの見通し予測も芳しくないことから、明確な期待がみられない。

## 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10～12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、2024年7月～9月期から2024年10月～12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5→13のプラス8ポイントとなっている。

業種別にみると、建設業は11→16のプラス5ポイント、製造業は△1→14のプラス15ポイント、流通・商業は△6→5のプラス11ポイント、サービス業は17→17の横ばいとなっている。サービス業の横ばいを除いて、すべての業種でDI値がプラス水準となり、改善している。なお、業況判断DI（前年同期比）を確認すると全業種は6、建設業は13、製造業は△1、流通・商業は△3、サービス業は19となっている。

売上高DI（前期比）では、全業種において12→17のプラス5ポイントとなっている。

業種別にみると、建設業は10→19のプラス9ポイント、製造業は10→16のプラス4ポイント、流通・商業は3→12のプラス9ポイント、サービス業は24→22のマイナス2ポイントとなっており、サービス業を除いたその他の業種で概ね改善傾向を示している。

売上高DI（前年同期比）を確認すると、全業種は10、建設業は0、製造業は5、流通・商業は7、サービス業は28となっている。

経常利益DI（前期比）では、全業種において1→10のプラス9ポイントとなっている。

業種別にみると、建設業は8→15のプラス7ポイント、製造業は△4→7のプラス11ポイント、流通・商業は△6→5のプラス11ポイント、サービス業は9→13のプラス4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4、建設業は7、製造業は2、流通・商業は△5、サービス業は13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15→14とマイナス1ポイントとなっている。業種別をみると、建設業は24→25とプラス1ポイント、製造業は8→0のマイナス8ポイント、流通・商業は16→18とプラス2ポイント、サービス業は16→21とプラス5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31→41のプラス10ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は40→43のプラス3ポイント、製造業は13→29のプラス16ポイント、流通・商業は35→44のプラス9ポイント、サービス業は41→52とプラス11ポイントとなっている。他の業種に比べて製造業の水準はやや低い。

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→△16の横ばいとなっている。

業種別にみると、建設業は△15→△12のプラス3ポイント、製造業は△15→△19のマイナス4ポイント、流通・商業は△13→△15のマイナス2ポイント、サービス業は△21→△16とプラス5ポイントとなっている

設備投資の実施割合は、35%であり、前回調査の31%より4%増加した。

図表2 中同協景況調査 全業種における各DI

	業況判断	売上高	経常利益	資金繰	採算水準	設備投資 実施割合
中同協	13	17	10	14	41	35.0%

筆者作成

## (2)中同協景況調査の特徴

業況判断として、前期比で見るとプラス傾向である。24年の第Ⅰ期(1-3月)は△7(23年Ⅳ期7→△7)と悪化した、24年第Ⅱ期(4-6月)は3、24年第Ⅲ期(7-9月)に5、そして今期2024年Ⅳ期は13となっており、継続して小幅ながら改善を積み上げつつある。

全業種の業況判断DI(前年同期比)年度比較においては、2021年Ⅳ期8、2022年Ⅳ期8、2023年Ⅳ期1、2024年Ⅳ期6と小幅な景況回復感が見て取れる。業況判断DIを業種別(前年同期比)で見ても建設業が8→13、製造業が△1→△1、流通・商業が△6→△3、サービス業が18→19と横ばいもしくは回復となっている。

売上高をみても回復の兆しがある。売上高DI(前年同期比)年度比較において、2021年Ⅳ期10、2022年Ⅳ期15、2023年Ⅳ期は6となったが、今期2024年Ⅳ期は10とプラス水準を少し盛り返した。業種別売上判断(前年同期比)としては、建設業0、製造業5、流通・商業7、サービス業28となっている。

経常利益については、やや厳しい状況が継続している。前期比の全業種でプラス水準となっているが、経常利益DI(前年同期比)年度比較をみると、2021年Ⅳ期は△1、2022年Ⅳ期では1、2023年Ⅳ期は△3、今期2024年Ⅳ期は4とプラス水準に戻している。業種別経常利益(前年同期比較)としては、建設業は7、製造業は2、流通・商業は△5、サービス業は13となっている。流通・商業のみマイナス水準となっている。国内の個人消費が弱いことや燃料高騰、価格転嫁への対応、賃金引上げなど、さまざまな経営問題が収益性の安定を阻害している要因と想定される。

資金繰りの状況をみると、「余裕」から「窮屈」を差し引いた資金繰りDI(前年同期比)の状況として、2021年Ⅳ期24、2022年Ⅳ期17、2023年Ⅳ期13で、今期2024年Ⅳ期14と資金繰りの窮屈感は、依然として厳しさが継続している傾向にある。慢性的なエネルギー・物価高の影響や、賃金上昇への対応で資金負担が膨らんでいることが想定される。

## 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、資金繰り、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7~9月期の前期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断DI(前四半期比較)では、全業種で6となっている。

業種別で見ると、製造業0、建設業△11、通信情報業10、物流業10、流通業5、専門サービス業(士業の方)11、サービス業13となっている。

業況判断DI(前年同期比)としては、全業種で改善している。ただし、建設業は悪化している。物流業、専門サービス業(士業の方)の改善幅が大きくなっている。

売上高DI(前四半期比較)では、全業種で13となっている。業種別で見ると、製造業2、建設業6、通信情報業13、物流業0、流通業14、専門サービス業(士業の方)19、サービス業22となっている。

売上高 DI（前年同期比）としては、全業種で 13 である。業種別でみると、製造業△1、建設業 3、通信情報 13、物流業 3、流通業 10、専門サービス業（士業の方）25、サービス業 24 となっている。

利益動向 DI（前四半期比較）では、全業種で 6 となっている。

業種別でみると、製造業△5、建設業△6、通信情報業 3、物流業 3、流通業 7、専門サービス業（士業の方）16、サービス業 12 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△4 である。業種別でみると、製造業 3、建設業△23、通信情報業 7、物流業△16、流通業△1、専門サービス業（士業の方）6、サービス業△10 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 29 となっている。業種別でみると、製造業 25、建設業 9、通信情報業 19、物流業 23、流通業 31、専門サービス業（士業の方）55、サービス業 23 となっている。

設備投資 DI（今四半期において実施したかしてないかの差）としては、全業種で△44 となっている。業種別でみると、製造業△35、建設業△49、通信情報業△55、物流業△29、流通業△46、専門サービス業（士業の方）△45、サービス業△48 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	6	13	6	△4	29	28.1%

筆者作成

## (2)大阪同友会景況調査結果の特徴

業況判断、売上高 DI、利益動向 DI とともにプラスである。採算水準は 29 となった。

一方、資金繰 DI は前回調査時△2 から 2 ポイントマイナスで、△4 となり、さらに悪化している。建設業、物流業で継続して資金繰りが厳しい状況がみられる。

業況判断 DI（前四半期比較）の業種別では、製造業 0、建設業△11、通信情報業 10、物流業 10、流通業 5、専門サービス業（士業の方）11、サービス業 13 となっている。

設備投資動向においては、他の業種に比べて僅かに物流業で動きがあるものの全業種の設備投資を行う企業の割合が低い。設備投資への積極的な意欲は感じられない。

懸念材料として、資金繰 DI において、建設業、物流業をはじめ、マイナス水準の業種が多い。材料・燃料費の高騰の影響による採算の悪化もみられる。

## 4 兵庫同友会(2024年7～9月比)と各景況調査との DI の比較

業況判断 DI(業況水準の数値)について、兵庫同友会は 7 であり、日銀短観（中小企業）では 10、中同協では 13、大阪同友会では 6 である。兵庫同友会の水準は日銀短観及び中同

協よりは低いが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 25 であり、中同協では 17、大阪同友会では 13 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 18 であり、中同協は 10、大阪同友会は 6 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 5 であり、中同協は 14、大阪同友会は△4 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 38 であり、中同協は 41、大阪同友会は 29 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。

設備投資実施割合について、兵庫同友会は 24.7% であり、中同協は 35.0%、大阪同友会は 28.1% であった、兵庫同友会の実施割合は、中同協、大阪同友会より低くなっている。

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、売上高並びに経常利益において優れていることがわかる。業況判断並びに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、兵庫同友会においては、小幅の改善となっている。

中同協は、前回調査時の業況判断、売上高、経常利益の DI 値がマイナス水準であった。今回、業況判断でプラス 20 ポイント、売上高でプラス 25 ポイント、経常利益でプラス 21 ポイントと改善の幅が大きかった。一方、兵庫同友会は前回調査時の業況判断、売上高、経常利益の DI 値がすでにプラス水準にあり、今回、業況判断でプラス 3 ポイント、売上高でプラス 9 ポイント、経常利益でプラス 7 ポイントで、それぞれ改善の伸びが小幅に収まった感もあるが、外部環境変化による指標の変動なのか、自社の実践行動に基づく内発的な経営改革による変化なのかの分析をしっかりとみていく必要がある。

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	7	25	18	5	38	24.7%
日銀短観 全規模 (中小企業)	10 (8)					
中同協	13	17	10	14	41	35.0%
大阪同友会	6	13	6	△4	29	28.1%

## 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 12 月)の 10、中同協が 13、そして兵庫同友会が 7 の順であった。また、兵庫同友会の業況判断 DI の推移は、3 (54 回) → 4 (55 回) → 4 (56 回) と足踏み状況であったが、今回 7 (57 回) と小幅ながら着実に業況が改善している。

次に兵庫同友会の採算水準 DI の推移は、21 (54 回) →35 (55 回) →20 (56 回) とともにみ合いの状況にあるが、今回プラス 20 ポイントで 38 (57 回) となっている。これまでも採算水準においては、中同協が高い傾向にあるが、兵庫同友会の経常利益 DI 推移をみると、54 回.12 (中同協△10)、55 回.14 (中同協 4)、56 回.11 (中同協△10)、そして今回.18 (中同協 10) と中同協より兵庫同友会の経常利益 DI 値が高い傾向にあることがわかる。従って、兵庫同友会の立ち位置としては、つねに経常利益の獲得(クロジノ実現)につながる「稼ぐ力」に必要な考え方をもち、その実践的行動の在り方を同友会組織で共有化されていることが強みである。

次に資金繰 DI であるが、中同協は 18→13→9→今期 14、兵庫同友会は 5→2→4→今期 5、大阪同友会は 3→△3→△2→今期△4 であった。大阪同友会は、資金繰がさらに窮屈になっているが、中同協と兵庫同友会では、僅かに改善の傾向がみられる。しかし、売上減少、人手不足、賃上げ、原材料等の高騰などの影響から、規模の小さな製造業、建設業、サービス業での資金不足や倒産などが増加傾向にある。

最後に設備投資について、兵庫同友会の実施割合は 24.7% (第 57 回調査)、中同協は 35.0% (10 月～12 月に実施した割合)、大阪同友会は 28.1% (現四半期中の設備投資) であった。中同協は前回 31.0% (1-3 月に実施) →35.0% (10-12 月に実施) と実施割合が増えている。兵庫同友会は前回 23.9% →今回 24.7% であり、次期の計画は 24.6% (中同協の次期の計画は 37.4%) となっている。兵庫同友会の設備投資については、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、中同協などと比べて製造業の割合が低いことや規模の大きな製造業数が少ないことも設備投資の実施割合に影響していると考えられる。とは言え、設備投資により、高い生産性を実現させていくことは不可欠である。兵庫同友会の業況判断 DI (7) や資金繰り DI (5) からすると、やらなければ事業活動に支障をきたすものへの対応を優先しながら、積極的な規模拡大や生産性向上のための設備投資の実施は、現状の先行きの見通しも考えると慎重に設備計画を検討する時期とすることも重要である。

投資の検討には、有形だけでなく、無形の資産となるものへの投資も重要な視点であろう。

いわゆる人への投資をはじめ、見えざる資産(無形資産)をいかに生み出し、積み上げていくかがこれからの中小企業経営にとって大事であるというひとつの考えである。

信用と透明性を獲得する情報開示への投資、技術やノウハウの蓄積と活用への投資、顧客と情報・管理と運営への投資、組織の仕組みやシステムへの投資、目指すべき企業風土づくりへの投資など、これからの中小企業が競争力を高めるものである。つまり、人的資本への投資である。「企業においては、組織を投資の対象と捉えることで、従業員ひとりひとりの能力最大化(個人: リスキリングをはじめとする自己研鑽に投資)と組織内のマネジメントスキルの向上による組織力強化によって、シナジー効果を発揮して企業の収益性の向上や組織の成長につなげることを目指す」投資である。

以上

## 第57号 特別質問（報告）

- 【1】 コロナ融資の返済状況について
- 【2】 最低賃金情報に伴う現状と今後の対応について
- 【3】 人材雇用について（外国人雇用・障がい者雇用の実態調査）
- 【4】 直近1年間での価格転嫁の実施状況について

武庫川女子大学 経営学部経営学科 准教授 山下 紗矢佳

### ■ 概要

今回の特別質問は、標記にある4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、コロナ融資の返済状況について調査した。前回のNTレポートで行った調査の一部につい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、最低賃金上昇に伴う現状と今後の対応について、「正社員」「非正規社員」別の対応状況及びその賃上げの原資について調査した。また賃上げの動向が進む企業と後れを取る企業がみられるなかで、政府は「2030年代半ばまでに全国加重平均が1500円となることをめざす」と表明している。この表明に対する認知を併せて確認することで、兵庫県中小企業の賃上げに対する状況と今後の対応を把握した。

第3に人材雇用について（外国人雇用・障がい者雇用の実態調査）である。外国人材雇用については届出が義務化された2007年以降、2023年度調査では過去最多の就業数を更新している。またこれまで30年近く続いてきた「技能実習制度」が廃止され、新たに「育成就業制度」が導入される。人手不足の深刻化が懸念されるいま、外国人材のみならず障がい者雇用を含めた多様な人材の雇用の創出及び戦力化が企業存立のカギとなりえる。今回は外国人雇用と障がい者雇用に絞り、雇用の現状やきっかけ等について調査をおこなう。

第4に、直近1年間での価格転嫁の実施状況についてである。前回調査で2024年度の賃上について、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。今回は「取材料・主な仕入れ商品」「エネルギー・ガソリン」「人件費」別に価格転嫁の実施状況の把握につとめる。

### 【1】 コロナ融資の返済状況について

#### （1） コロナ融資の返済状況に関する回答

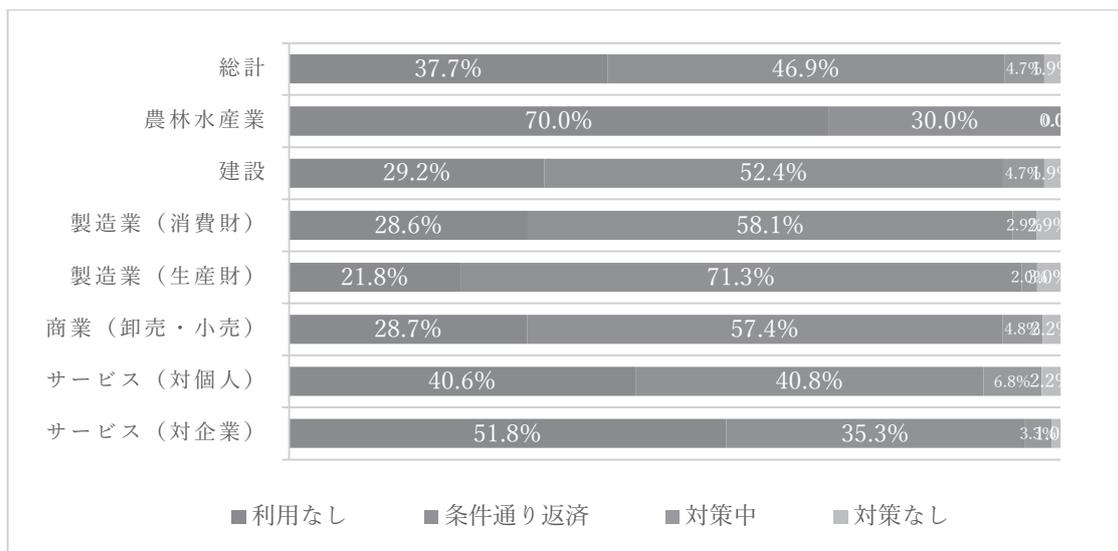
コロナ融資返済状況については、総計をみると、利用なしが37.7%、条件通り返済が46.9%、対策中が4.7%、対策なしが1.9%であった。前回のNTレポートから回答選択肢は同様である。総計に関しては、利用なし、条件通り返済、対策中と回答した企業は今回も同じ水準で推移していることがわかった。

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2.5%から1.9%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2.5%となっており、他の大きな規模の企業と比較すると、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。

また業種別にみると、「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増加していた。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。

図1 コロナ融資の返済状況について



## （2）（コロナ融資利用への質問）使用用途について

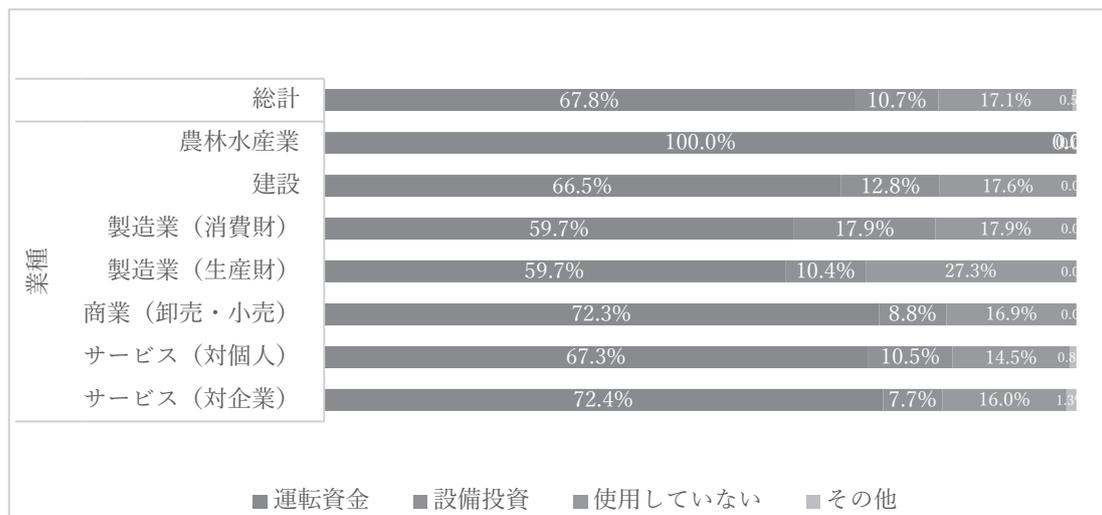
設問では、コロナ融資を利用している回答者に対し、コロナ融資利用の使用用途について「運転資金」、「設備投資」、「使用していない」、「その他」の4項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

全業種（全体）での結果をみると「運転資金」が67.8%で最も回答割合が高くなっている。次に「使用していない」が17.1%、「設備投資」が10.7%、「その他」が0.5%の順となっている。「運転資金」（67.8%）と「設備投資」（10.7%）をあわせると78.5%となり、約8割近くの会員企業がコロナ融資をなんらかの資金として活用していることが分かる。

業種別では、「運転資金」の回答割合の高い順（農林水産業除く）に、サービス業（対企業）の72.4%、商業（卸売・小売）の72.3%、サービス（対個人）の67.3%と続く。「設備投資」の回答割合については、高い順に製造業（消費財）の17.9%、建設業の12.8%、サービス（対個人）10.5%と続く。一方「使用していない」の回答割合は製造業（生産財）の27.3%は他業種と比較して高い回答割合となっている。続いて、製造業（消費財）の17.9%、建設業の17.6%である。

規模別をみると企業規模が小さいほど「運転資金」の使用用途の回答割合が高く、企業規模が大きくなるにつれて「使用していない」回答割合が高くなる傾向にある。

図2 コロナ融資の使用用途



## 【2】2024年10月の最低賃金上昇に伴う現状と今後の対応について

当該質問事項についての回答は「すでに最低賃金よりも金額は高かったが、賃上げを行った」「最低賃金よりも金額が低くなるため、賃上げを行った」「特に対応することはなかった」「対象者がいない」の4項目である。正社員への対応、非正規社員への対応別に回答を得ており、賃上げを実施した企業に対し、賃上げを実施する原資について尋ねている。また、政府は「2030年代に1500円をめざす」方針※を示しており（2024年12月末現在）、この方針の認知について尋ねている。

※政府は最低賃金について全国加重平均1500円の目標達成時期を2030年代から2020年代に前倒しする意向を示している。

### （1）最低賃金改定「正社員」への対応

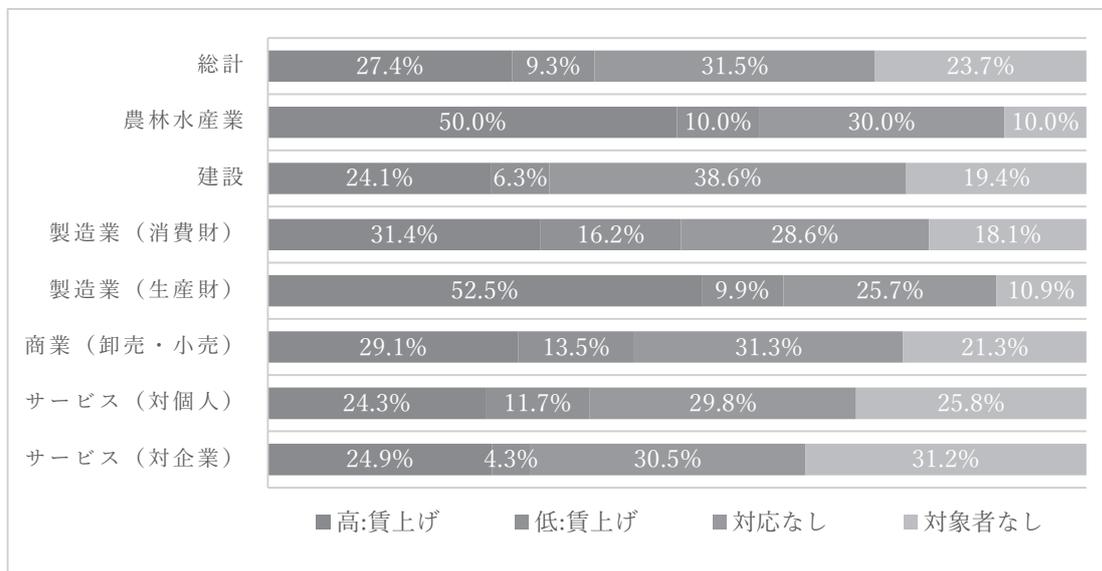
総計を見ていく。回答割合の高い順に「特に対応することはなかった」が31.5%、「すでに最低賃金よりも金額は高かったが、賃上げを行った」が27.4%、「対象者がいない」が23.7%、「最低賃金よりも金額が低くなるため、賃上げを行った」が9.3%と続く。これにより、今回の質問票調査に回答した約7割の企業において、正社員の賃上げが既に実施されている、または今回のタイミングで実施されていることが明らかとなった。

業種別にみると、「すでに最低賃金よりも金額は高かったが、賃上げを行った」の回答項目について、製造業（生産財）では52.5%、製造業（消費財）では31.4%と高い回答割合となっている。前回のNTレポート調査において製造業における最低賃金の実施率の高さが報告されているが、その原因が製造業の賃金水準が元来より低かった解釈されており、今回もその傾向を踏襲した結果となっていると考えられる。

企業規模と賃上げ関係については、規模が大きくなるほど「すでに最低賃金よりも金額は高かったが、賃上げを行った」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14.6%であるのに対して、51名以上の企業では46.2%となっている。これにつ

いては大規模の企業の内訳に、賃上げに意欲の高い比率が高かった製造業の企業が多く入っている可能性があると考えられる。

図 2 最低賃金改定「正社員」への対応



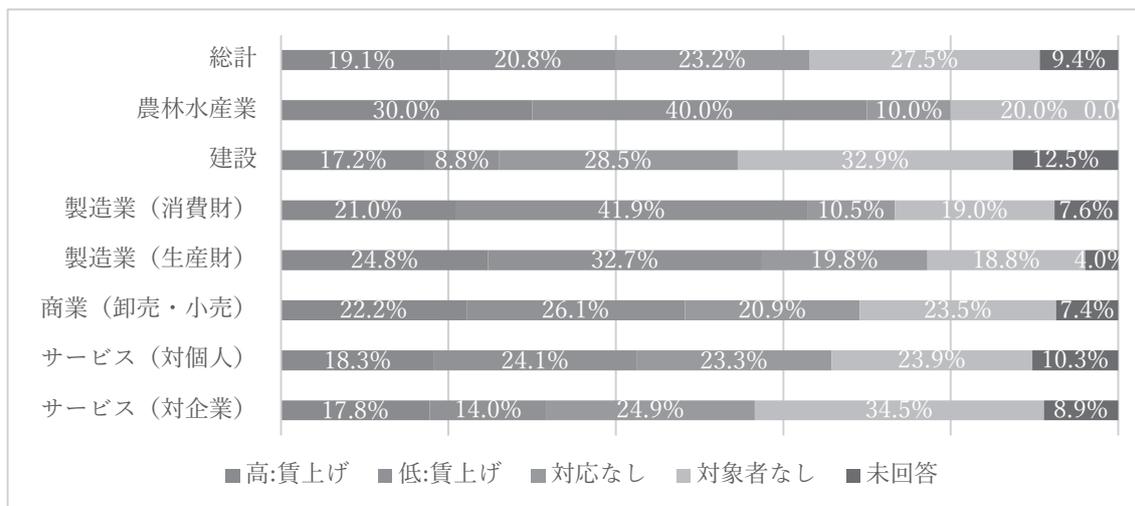
## （2）最低賃金改定「非正規社員」への対応

総計を見ていく。回答割合の高い順に「対象者がいない」が27.5%、「特に対応することはない」が23.2%、「最低賃金よりも金額が低くなるため、賃上げを行った」が20.8%、「すでに最低賃金よりも金額は高かったが、賃上げを行った」が19.1%と続く。これにより、約4割の企業において今回のタイミングで賃上げの対応を実施しており、約5割の企業においては対応がされない（対象者がいないを含む）ことが明らかとなった。

業種別にみると、「対象者がいない」の回答項目について、建設業では32.9%と高い回答割合となっている。その他の業種については「最低賃金よりも金額が低くなるため、賃上げを行った」の回答割合が最も高い。

企業規模と賃上げ関係についてみると、0-5名規模では「対象者がいない」が41.7%と最も高い。6-20名規模では「すでに最低賃金よりも金額は高かったが、賃上げを行った」が25.5%と高い。21-50名規模、51名以上規模では「最低賃金よりも金額が低くなるため、賃上げを行った」の回答割合が高い。これらの結果より、「正社員」への対応と「非正規社員」への対応については、必ずしも企業規模との相関があるわけではないことが分かる。

図 3 最低賃金改定「非正規社員」への対応



(3) （賃上げを実施した回答者への質問）賃上げを実施する原資について「現状の対応」

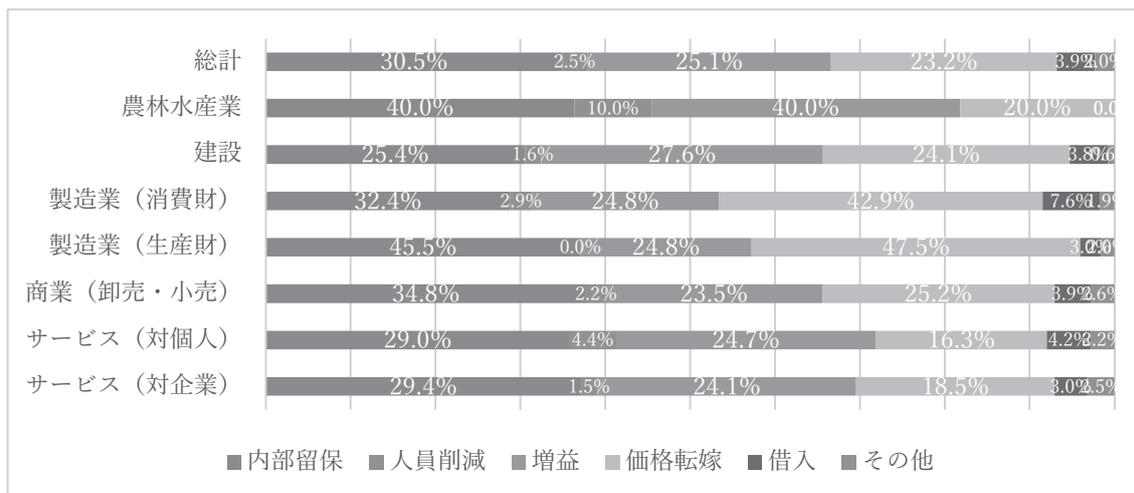
設問では、正社員または非正規社員に対し賃上げを実施した回答者に対し、賃上げを実施する原資について「内部留保」「人員削減」「増益に伴う資金確保」「(人件費の) 価格転嫁」「借入」「その他」の項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

全業種（全体）での結果をみると「内部留保」が 30.5%で最も回答割合が高くなっている。次に「増益に伴う資金確保」が 25.1%、「(人件費の) 価格転嫁」が 23.2%、「借入」が 3.9%、「人員削減」が 2.5%の順となっている。

業種別にみると、「(人件費の) 価格転嫁」と回答した割合の高い業種は、製造業（生産財）の 47.5%、製造業（消費財）の 42.9%であり、製造業において人件費の価格転嫁が進んでいることが分かる。企業規模別にみると、いずれの規模においても「内部留保」の回答割合が最も高くなる。

賃上げの原資については、企業規模よりも業種による特徴と傾向が出やすいことが伺える結果となった。

図 4 賃上げを実施する原資について「現状の対応」

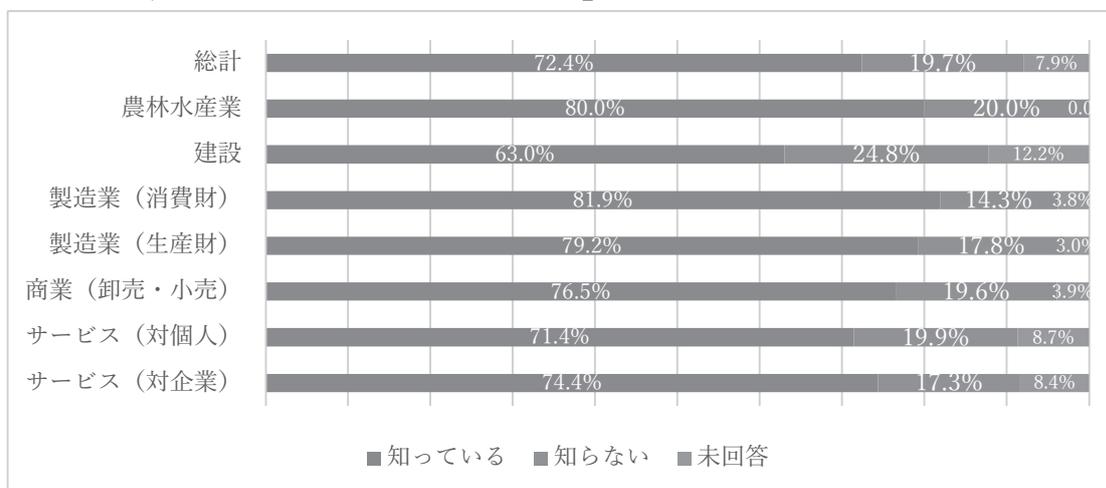


#### （４）最低賃金「2030年代に1500円をめざす」

雇用者が働き手に払うべき最低賃金（時給）について、岸田文雄前首相は2024年夏に開催された「新しい資本主義実現会議」において「2030年代半ばまでに全国加重平均が1500円となることをめざす」と表明した。これまで政府が目標としてきた1千円に2024年10月の改定で到達することを受け、次の目標を示したものだ。

総計を見ていくと、「知っている」が72.4%に対し、「知らない」が19.7%の回答割合となった。業種別にみると、「知っている」の回答割合の高い順（農林水産業除く）に、製造業（消費財）の81.9%、製造業（消費財）の79.2%、商業（卸売・小売）の76.5%と続く。企業規模別にみると、企業規模が大きくなるにつれて「知っている」の回答割合が高くなる。参考まで0-5名規模で66.9%に対し、51名以上規模で92.3%である。0-5名規模であれば、社員やアルバイトを雇用していないケースもあることから、最低賃金に関する情報の認知が低くなること場合があると考えられる。

図 5 最低賃金「2030年代に1500円をめざす」



### (5) 賃上げを実施する原資について「今後の対応」

設問では「賃上げを実施する原資について「現状の対応」と同様に、正社員または非正規社員に対し賃上げを実施した回答者に対し、賃上げを実施する原資について「今後の対応」を尋ねた。回答項目は「内部留保」「人員削減」「増益に伴う資金確保」「(人件費の) 価格転嫁」「借入」「その他」の項目である。

全業種(全体)での結果をみると「増益に伴う資金確保」が39.1%で最も回答割合が高くなっている。次に「(人件費の) 価格転嫁」が29.7%、「内部留保」が21.0%、「借入」が4.3%、「人員削減」が4.1%の順となっている。

業種別にみると製造業(生産財)の回答割合で最も高いのが「(人件費の) 価格転嫁」が53.5%であり、製造業においては引き続き価格転嫁の流れが意欲的であることが分かる。一方他の業種で最も高い回答割合は「増益に伴う資金確保」である。この設問については企業規模による特徴的な傾向は見られなかった。

図 6 賃上げを実施する原資について「今後の対応」



### 【3】 人材雇用について(外国人雇用・障がい者雇用の実態調査)

ここでは、人材雇用について、外国人雇用の現状と雇用の種別及びきっかけについて尋ねる。また障がい者雇用についても現状ときっかけを尋ねる。

#### (1) 外国人雇用について

回答の項目は「雇用している(国内拠点)」「雇用している(国外拠点)」「雇用経験あり(現在はしていない)」「雇用していない(経験なし)」「現在雇用していないが、興味がある」「雇用を検討している」「特に考えていない」の7項目である。

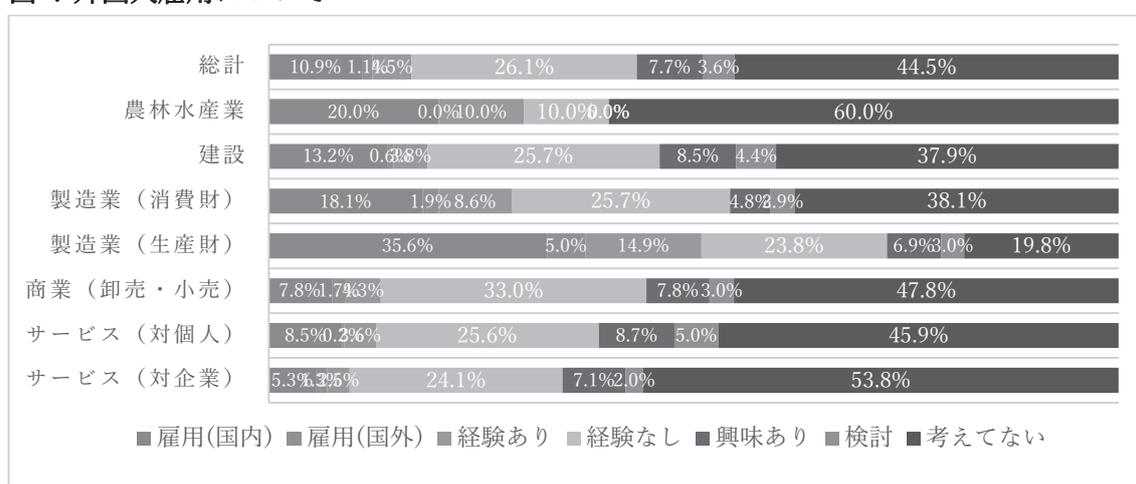
総計を見ていく。回答割合の高い順に、「特に考えていない」44.5%、「雇用していない(経験なし)」26.1%、「雇用している(国内拠点)」10.9%、「現在雇用していないが、興味がある(経験あり)」7.7%、現在雇用していないが、興味がある(経験なし)4.5%、「雇用を檢

討している」3.6%、「雇用している（国外拠点）」1.1%である。「特に考えていない」と「雇用していない（経験なし）」を合わせると70.6%と外国人雇用に関心を示していない企業が約7割に上ることが分かる。

業種別にみると、製造業（生産財）の最も高い回答は「雇用している（国内拠点）」35.6%であり、他業種と比較すると外国人雇用の割合の高さが際立っている。また、企業規模にみると、企業規模が大きくなるにつれて、「雇用している（国内拠点）」の回答割合が高くなる。参考までに0-5名規模で0.9%に対し、51名以上規模で40.2%である。

また地域別にみると丹波地域では他地域と比較すると「雇用していない（経験なし）」の回答割合が28.6%と高い一方で「特に考えていない」の回答割合が28.6%と他地域よりも低い。雇用経験はないものの、外国人材の活用に前向きな側面が見て取れる。

図7 外国人雇用について



① （雇用経験のある企業に対し）外国人雇用の種別

前設問にて、「雇用している（国内拠点）」「雇用している（国外拠点）」「雇用経験あり（現在はしていない）」とした回答者に対し外国人雇用の種別について尋ねる。

回答の項目は「技能実習生」「特定技能外国人」「高度外国人材」「留学生アルバイト」「その他」の5項目である。

総計を見ていく。回答割合の高い順に、「技能実習生」5.3%、「特定技能外国人」5.3%、「高度外国人材」3.3%、「留学生アルバイト」3.0%である。

業種別（農林水産業除く）にみると、「技能実習生」の回答割合の高い業種は、製造業（生産財）21.8%、建設業11.6%、製造業（消費財）7.6%と続く。「特定技能外国人」の回答割合については、製造業（生産財）23.8%、製造業（消費財）7.6%、建設業7.2%と続く。「高度外国人材」の回答割合については、製造業（生産財）20.8%、製造業（消費財）5.7%、建設業4.4%と続く。製造業（生産財）において様々な種別での外国人雇用の経験があることが分かる。

図 8 外国人雇用の種別



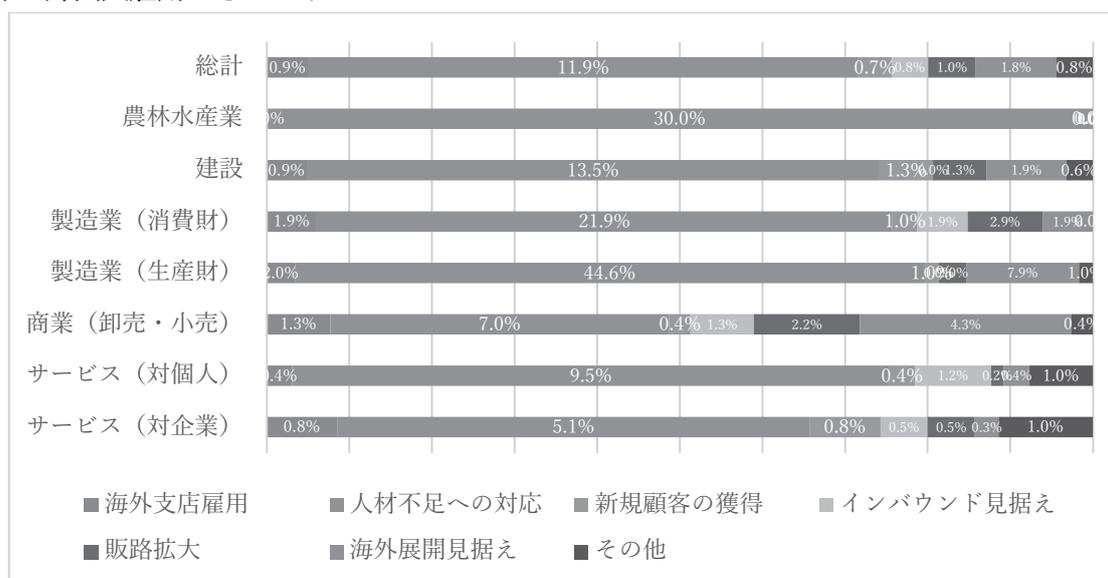
② 外国人雇用のきっかけ

外国人材を「雇用している（国内拠点）」「雇用している（国外拠点）」「雇用経験あり（現在はしていない）」とした回答者に対し外国人雇用の種別について尋ねる。

回答の項目は「海外支店（支社）での雇用」「人材不足への対応」「新規顧客の獲得」「インバウンド需要を見据えた対応」「販路拡大」「海外展開を見据えた雇用」「その他」の7項目である。

総計を見ていく。回答割合の高い順に、「人材不足への対応」11.9%、「海外展開を見据えた雇用」1.8%、「販路拡大」1.0%と続く。いずれも積極的な事業戦略に基づく外国人雇用というより、人手不足への対応といった受け身的な対応であることが分かる。なお、業種別、地域別、規模別にみても同様の傾向が確認できる。

図 9 外国人雇用のきっかけ



## (2) 障がい者雇用について

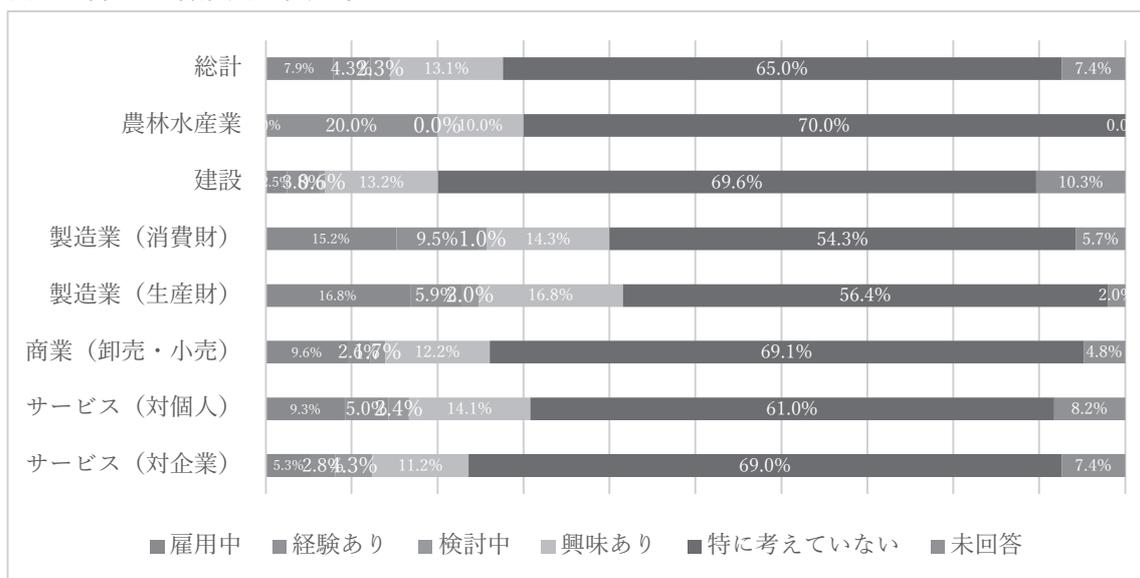
回答の項目は、「雇用している」「雇用経験あり（現在はしていない）」「雇用を検討している」「現在雇用していないが、興味がある」「特に考えていない」の5項目である。

総計を見ていく。回答割合の高い順に、「特に考えていない」65.0%、「現在雇用していないが、興味がある」13.1%、「雇用している」7.9%、「雇用経験あり（現在はしていない）」4.3%、「雇用を検討している」2.3%と続く。

業種別の際立った傾向は見られないが、企業規模別にみると、企業規模が大きいと「雇用している」の回答割合が高くなるのが分かる。ただし、社員の母数が増えるにつれて障がい者雇用の割合が高まる可能性があるため、戦略的あるいは社会的意義に下支えされる雇用であるか、自然と障がい者雇用に結びついているについては、この結果からは読み取ることができない。次の設問の「障がい者雇用のきっかけ」で確認したい。

また、外国人雇用に関する設問と比較すると「特に考えていない」の回答割合が高い一方で、「現在雇用していないが、興味がある」の回答割合は外国人材よりも障がい者の方が高いことに注目したい。

図 10 障がい者雇用の実施状況



### ① 障がい者雇用のきっかけ

障がい者を「雇用している（国内拠点）」「雇用経験あり（現在はしていない）」とした回答者に対し、障がい者雇用のきっかけと尋ねる。回答の項目は、「法定雇用率への対応」「人材不足への対応」「特別支援学校の見学、依頼」「縁故採用」「企業付加価値向上」「社会貢献」「その他」の7項目である。

総計を見ていく。回答割合の高い順に、「人材不足」3.2%、「社会貢献」3.0%、「法定雇用率への対応」2.9%と続く。業種別や地域別等の分類で見ても、この3項目の回答に集約される傾向にある。障がい者雇用のきっかけについて本設問で明らかとなるが、どのような業

務に従事しているかや、教育・訓練等の組織化に関する取組についてはここでは明確にはならない。障がい者雇用に限らず中小企業者全般における人材の教育・訓練のあり方について示唆されるものが少なくないと考えられる。個別ヒアリング等を通じた質的調査を進めると有益な示唆を得られると思われる。

図 11 障がい者雇用のきっかけ



#### 【4】 直近1年間での価格転嫁の実施状況について

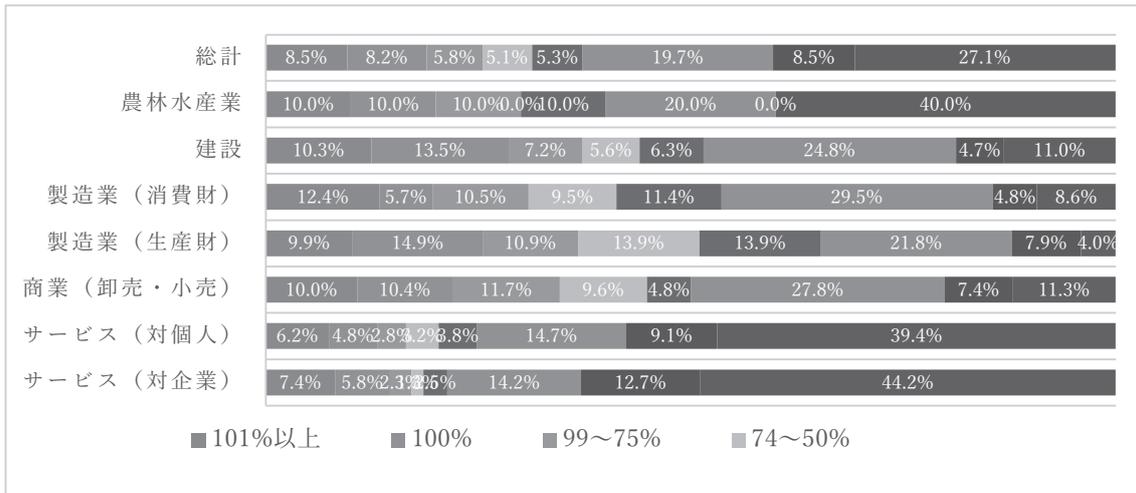
「主材料・主な仕入れ品」「エネルギー・ガソリン」「人件費」について、直近1年間の上昇額に対しての価格転嫁の実施状況を伺う。

##### （1） 主材料・主な仕入れ商品

総計を見ていく。回答割合の高い順に、「必要ない」27.1%、「25～1%」19.7%、「101%以上」8.5%、同じく「0%」8.5%と続く。

業種別にみると（農林水産業除く）、「25～1%」の回答割合が高い業種は、建設業24.8%、製造業（消費財）29.5%、製造業（消費財）21.8%、商業（卸売・小売）27.8%である。

図 12 商品の価格転嫁の実施状況（主材料・主な仕入れ商品）

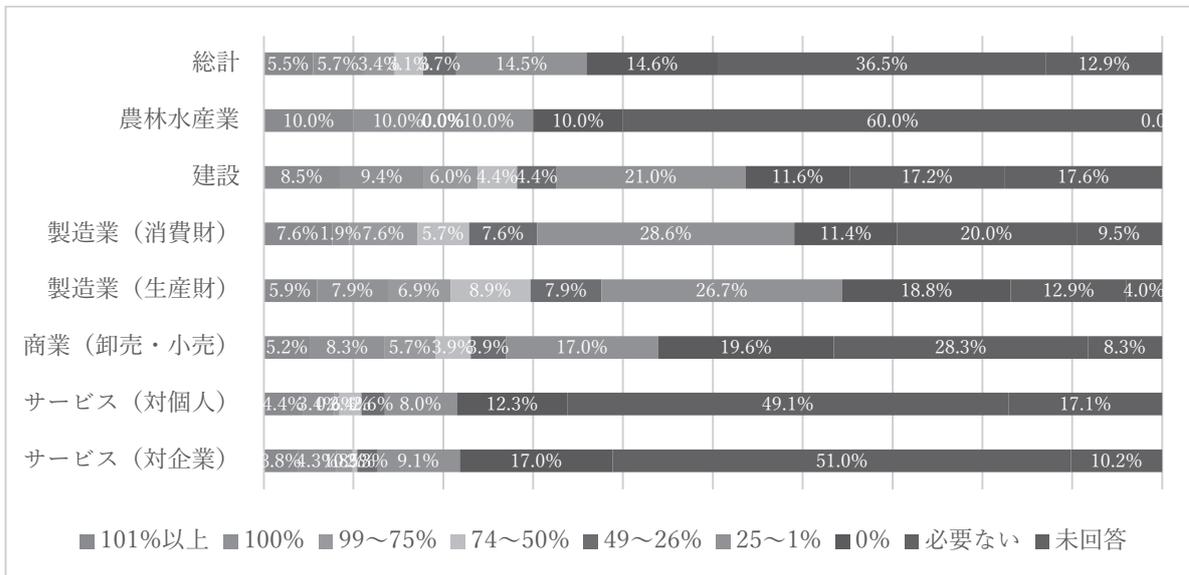


（2） エネルギー・ガソリン

総計を見ていく。回答割合の高い順に、「必要ない」36.5%、「0%」14.6%、「25~1%」14.6%、「100%」5.7%、「101%以上」5.5%と続く。

業種別にみると（農林水産業除く）、「25~1%」の回答割合が高い業種は、建設業 21.0%、製造業（消費財）28.6%、製造業（消費財）26.7%である。

図 13 商品の価格転嫁の実施状況（エネルギー・ガソリン）

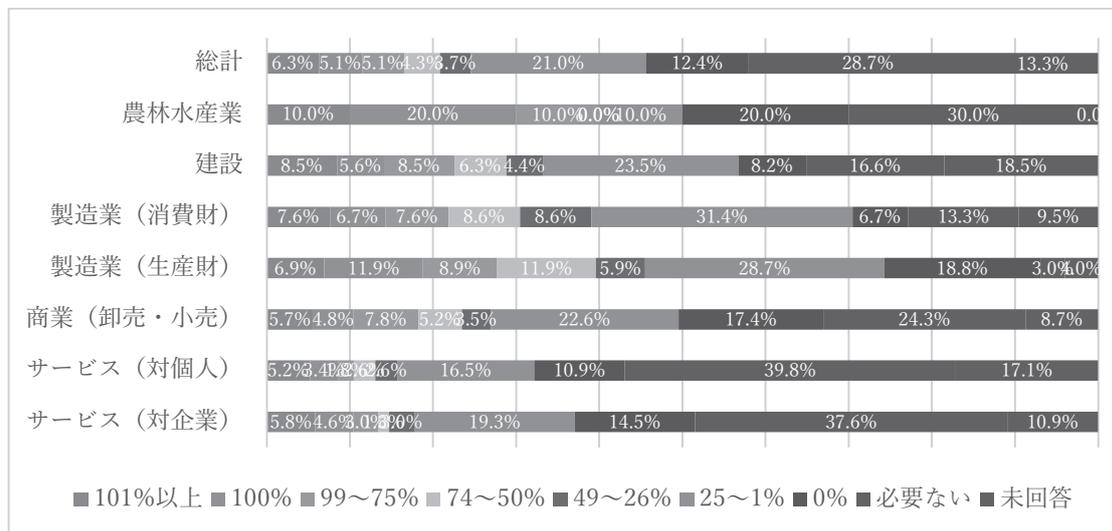


（3） 人件費

総計を見ていく。回答割合の高い順に、「必要ない」28.7%、「25~1%」21.0%、「0%」12.4%、「101%以上」6.3%と続く。

業種別にみると（農林水産業除く）、「25～1%」の回答割合が高い業種は、建設業 23.5%、製造業（消費財）31.4%、製造業（生産財）28.7%である。

図 14 商品の価格転嫁の実施状況（人件費）



**兵庫同友会 NTレポート第 57 号**  
**企業訪問ヒアリング**  
**最低賃金額上昇への対応、直近 1 年間の価格転嫁**  
関西学院大学 商学部 教授 菅原智

有限会社鈴木在宅ケアサービス 代表取締役 鈴木健太郎氏  
神戸市垂水区泉が丘 4 丁目 1 番 36 号

### 1. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

鈴木在宅ケアサービスは、1999 年に法人化され、2000 年 4 月 1 日に本格的な事業を開始した。創業者は現在の代表取締役の鈴木健太郎氏の母であり、もともと薬剤師として調剤薬局や病院で勤務していたが、介護保険制度の創設を見据え、地域社会に貢献するための起業を決意した。当初は、自宅の一室と 1 台のパソコンのみからスタートしたが、現在では地域に密着した多岐にわたる事業を展開している。本社の場所は創業当初の自宅を基盤としつつ、事業の拡大に合わせて施設を増築するなど工夫を重ね、25 年以上にわたり活動を続けている。

事業内容は訪問介護を主力としつつ、居宅介護支援、サービス付き高齢者住宅、デイサービス、介護タクシー事業など多岐にわたっている。訪問介護では登録ヘルパーが利用者の自宅を訪問し、日常生活を支援する。この分野は売上全体の約 42%を占め、会社の重要な柱となっている。居宅介護支援ではケアマネージャーが利用者に最適なケアプランを作成し、サービスの手配を行っている。この分野は売上の約 14%を占めている。また、サービス付き高齢者住宅の運営も行っており、小規模ながら高齢者向けの住まいとケアを提供しており、この分野は売上の約 16%を占めている。さらにデイサービスでは、利用者を日帰りで施設に迎え入れ、食事やレクリエーションを通じて日々の生活を支援しており、売上の約 24%を構成している。最後に、介護タクシー事業では、車椅子対応の車両と資格を持つドライバーによる輸送サービスを提供し、地域での移動をサポートしている。

鈴木在宅ケアサービスの特徴は、多角的なサービス展開と地域密着型の事業運営にある。一般的な訪問介護事業者が広範囲のエリアで拠点を増やすのに対し、同社は垂水地域を中心に複数の事業を組み合わせて提供し、地域の多様な介護ニーズに応える形で事業を拡大している。これにより、同じ利用者に対して複数のサービスを提供し、相乗効果を高める仕組みを構築している。また、訪問介護に依存していた収益構造を見直し、デイサービスなど他の柱を育てることで、安定した経営基盤を確立している。

一方で、最低賃金の上昇や介護保険制度改定などの外部要因による課題にも直面している。介護業界特有の高い離職率に対応するため、職場環境の改善に注力し、社員やパートスタッフとの定期的な面談を実施している。これにより、現在では社員の離職率が低下し、安定した雇用環境が整いつつあるという。また、新規事業として障害者福祉の就労支援や物販事業への進出を模索しており、小規模ながら地域のニーズに応える柔軟な取り組みを進めている。これら

の新規事業は、単なる収益向上だけでなく、地域社会の活性化や多様な顧客層の獲得にもつながると期待されている。

## 2. 最低賃金額上昇に対する課題と対応

鈴木在宅ケアサービスは、最低賃金の上昇という業界全体が直面する課題に対して、多角的な対応を行っている。まず、同社の従業員にはパートタイムのスタッフが多く含まれており、最低賃金が引き上げられた場合、その影響を直接受ける立場にある。この状況に対し、最低賃金で働くパートタイムスタッフの賃金を法定に従い引き上げる措置を講じていた。一方で鈴木氏は、正社員や賃金が最低ラインを超えるスタッフに対するスライド的な賃金引き上げは現段階では困難であり、これにより一部では賃金格差が縮まり、不公平感が生じる可能性について懸念していた。また、介護保険に基づく介護報酬の価格（サービス事業者が利用者に請求する金額）の改定が3年に一度というサイクルであるため、迅速な対応が難しい現実がある。このため鈴木氏からは、最低賃金の上昇に見合うような価格調整がタイムリーに行えないという問題が指摘されていた。このような制約に対して同社は、介護サービス事業以外の業務を工夫したり、新しい収益モデルの構築を試みたりすることで、最低賃金上昇によるコスト増加に対応してきた。また、人件費の負担を投資として捉え、効率化や生産性向上を目指した取り組みを進めてきた。

## 3. 価格転嫁に関する方策

鈴木在宅ケアサービスは、最低賃金の上昇や事業運営に伴うコスト増加に直面する中で、価格転嫁の必要性を認識している。しかし、同社が提供する介護サービスは、介護保険制度の下で運営されており、価格設定には厳しい制約がある。上述のように、介護保険事業における価格改定は3年に一度しか行われず、制度上のタイムラグがあるため、迅速な価格転嫁が難しい状況にある。一方、同社は価格転嫁を実現するための戦略として、以下の取り組みを進めている。

### ● 付加価値の向上

介護サービスの質を高めることで、利用者にとってのサービス価値を明確化し、適正な価格設定を支持してもらう仕組みを整えている。具体的には、デイサービスや訪問介護における個別対応を強化し、利用者の満足度向上を図ることで、サービスの競争力を高めている。

### ● 効率化の推進

業務プロセスの効率化を図り、内部コストの削減を進めている。IT技術の導入やスタッフの役割分担の明確化など、無駄を排除する仕組みを構築することで、サービス提供のコストを抑える取り組みを行っている。

#### ● 多角化と収益モデルの見直し

介護保険外サービスの展開や、新規事業の開発を通じて収益源を多様化している。このアプローチにより、介護保険制度の枠組みに依存しない収益構造の構築を目指している。

#### 4. 新事業の展開

鈴木在宅ケアサービスでは、新事業として介護保険外の外出サポートの提供を行っている。この事業は、従来の病院の送迎のみを行う移送サービス（介護タクシー）にとどまらず、より幅広い福祉ニーズに対応するための仕組みとして展開している。介護保険外の外出サポート事業は、車椅子対応車両を使用し、移動が困難な高齢者や障害者の方々が安全かつ快適に移動できるよう設計されている。特徴的なのは、ドライバーが介護福祉士などの有資格者である点であり、これにより、単なる移送にとどまらず、利用者の特別な介護ケア・ニーズにも対応可能となっており、一気通貫のサービスとなっている。また、このサービスは地域に密着しており、必要に応じて1時間からの短時間で対応が可能となっている。この仕組みは観光タクシーの福祉版として位置づけられ、利用者が自由に目的地を選び、ケア付きで移動できる利便性を備えている。利用者にとって移動の自由度が高まるだけでなく、日常生活の充実にも寄与している。売上構成比率では全体の約4%しか占めないものの、今後の高齢化社会における会社の重要な事業の柱として注力されている。

同社はまた、地域住民に向けたごみ収集サービスも提供している。このサービスは当初、完全なボランティアとして運営されていたが、地域のニーズに応じて有償ボランティアとして形を変えて実施されるようになった。これにより、サービス提供の持続可能性を確保しながら、地域の生活環境を整える役割を果たしている。具体的には、利用者が排出するごみを1袋100円で収集する仕組みを採用しており、必要に応じて利用できるよう柔軟な対応が行われている。

#### 5. 将来展望

鈴木在宅ケアサービスは、現在の介護事業に加えて、物販や飲食業への進出を検討している。これらの新たな取り組みは、単なる他事業への進出というよりも、地域密着型の介護サービス活動をさらに広げると同時に、事業収益の多角化を図るための戦略として位置づけられている。具体的には、障害者福祉の就労支援事業の一環として、物販や飲食業を組み合わせた新しいビジネスモデルが検討されている。たとえば、障害を持つ方々が働ける環境を整えた上で、持ち帰り専門の唐揚げ屋やコロッケ屋のような飲食業を展開する案が挙げられていた。この取り組みでは、単なる収益活動だけでなく、働く楽しさを提供し、地域社会に貢献することも目指している。また、物販や飲食業への進出を通じて、これまで高齢者を主な対象としてきたサービスの顧客層を広げる狙いがある。たとえば、持ち帰りの食事を家庭に届けることで、若い世代や主婦層など新しい顧客層を取り込む計画などが考えられている。これにより、地域全体の生活の質を向上させるとともに、多様なニーズに対応したサービスを提供することを目指している。これらの取り組みは、同社が地域の課題に柔軟に対応し、持続可能な事業展開を

模索していることを示している。小規模ながら確実性の高いモデルを目指し、事業を順次展開していく予定であることが伺える。

**兵庫同友会 NTレポート第57号**  
**企業訪問ヒアリング**  
**最低賃金額上昇への対応、直近1年間の価格転嫁・多様な人材の雇用**  
関西学院大学 商学部 教授 菅原智

株式会社 nokoso 代表取締役 河野伸太郎氏  
兵庫県神戸市北区有野町唐櫃 2928-3

### 1. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

株式会社 nokoso（以下、nokoso）は、1985年5月に現在の代表取締役の河野伸太郎氏の父親が創業し、1994年4月に法人として設立された。当初は神戸市東灘区に本社を構えていた。その後、河野氏が2008年に二代目代表取締役に就任し、会社の新たなビジョンと経営戦略を策定し、現在に至る。同社は病院・老健施設などの医療機関に特化した清掃業を中核としながらも、その枠を超えた環境改善や社会貢献の実現を目指し、革新的な取り組みを続けている。nokosoの理念の根底には「3つの“わ”」という考え方が存在する。それは「人の心の“和”」、「自然の“環”」、「人と自然の共存の“輪”」を意味しており、かつ英語表記した時のnokosoの3つの“o”が、それぞれ3つの“わ”を表現している。これらの“わ”を未来に残し、次世代により良い環境と社会を引き継ぐことが、nokosoの最大の使命であると考えている。

河野氏は、社員一人ひとりが仕事に誇りを持ち、自身の成長を実感できる環境づくりに注力している。人材の育成と職場環境の改善を両立させることで、会社全体の競争力向上を実現し、さらに国内外での事業展開を視野に入れた成長戦略を推進してきた。特に近年では、質の高い医療清掃サービスを提供するため、多くのカンボジア技能実習生を受け入れてきた。10年前より神戸の某病院において技能実習生の配属を実施しており、人材育成教育に取り組みノウハウを蓄積してきた。そのため、現在では協業他社の清掃会社の人材教育コンサルタントなどの新しい事業展開も行なっている。

河野氏は、同友会での活動を通じて、経営理念の深化や人材育成の重要性を再認識し、自社の経営に反映させてきた。特に、社員教育や組織作りに関する知見を深め、これを基に、お掃除を通じて学べる学問であり、社員の人間力向上や社会貢献を目指す取り組みである「掃育学」を提唱している。

### 2. 最低賃金額上昇に対する対応

近年、日本における最低賃金額の上昇は、中小企業にとって大きな課題となっている。人件費の増加は企業経営に直接的な影響を及ぼし、特にnokosoのような清掃業は、労働集約型産業であるため深刻な問題である。技能実習生制度に対しても、外部からは「安価な労働力を確

保する手段」との見方が存在するが、実際には技能実習生の賃金は日本の労働基準法や最低賃金法の適用を受け、日本人労働者と同等の待遇が求められている。さらに技能実習生の語学学習に関する費用負担については、企業がその一部または全額を負担するケースが一般的である。したがって技能実習生制度は決して安価な労働力を確保する手段ではない。nokosoでは、この課題を単なるコストの増加と捉えるのではなく、企業成長のチャンスと位置づけ、積極的な対応を進めている。例えば、他社では高齢の日本人スタッフ3名が必要なところを、nokosoは若く活力のある外国人スタッフ2名で済むという経済性を具体例として挙げ、クライアントにアピールしている。このように、自社のサービスに技能実習生ならではの新たな価値を付加し、比較優位性を強調している。

### 3. 価格転嫁の課題と取り組み

インタビューの中で河野氏は、中小企業による清掃サービス業界においては、価格転嫁が容易ではない現状が語られた。一部上場企業などの大手クライアントが価格交渉で優位に立つため、清掃会社の立場は弱く、価格転嫁の交渉が難航することが多い。そこで、上述したように、技能実習生を活用することで「少人数で効率的にサービスを提供できる」と訴求し、付加価値をアピールする試みが行われている。また、外国人労働者を安価な労働力とみなす偏見を払拭するため、外国人の雇用にかかる実際のコストや企業の負担を社会に伝える必要があり、正当な価格設定の重要性を訴え、長期的に持続可能な事業運営を目指していることを強調していた。河野氏は、これらの問題は単なる業界の問題というよりも、社会や地域の課題と捉えており、今後の改善を目指し、自ら無所属での選挙（市議会議員）出馬も考えているという。これは、現行の政治体制に対する不満や、地方の課題（特に過疎化や貧富の格差）への危機感を背景にしている。

### 4. 多様な人材の雇用と育成

#### ● 外国人雇用

nokosoでは、技能実習生や特定技能ビザを活用して、外国人労働者を積極的に採用している。外国人スタッフの多くはカンボジアやインドネシアから来ており、若くて元気な労働力として清掃業務で活躍している。一部では「外国人労働者の方が日本人よりも効果的に働く」という評価も得られており、クライアントへのアピールポイントとなっている。

#### ● 障害者雇用

神戸特別支援学校との連携を通じて障害者の雇用も進めており、企業として社会的責任を果たす取り組みを行っている。また、刑務所出所者の社会復帰支援プロジェクトにも参画しており、職場提供を通じて再犯防止と社会貢献を目指している。

#### ● 外国人スタッフの育成

外国人労働者には、ビル・クリーニング国家資格の取得を目指す支援を行っている。資格取

得後は本国でのキャリアアップの道が開けるよう配慮されており、例えば、カンボジアに帰国した後、ホテル清掃マネージャーとして活躍するケースもある。

- **教育と管理体制の強化**

外国人労働者の文化的背景や言語的な壁を考慮し、日本語教育や労務管理を強化している。日本人スタッフにも多文化環境でのコミュニケーション能力を高める機会を提供することで、組織全体の成長を目指している。

- **長期インターンシップ生の受入**

nokoso では、神戸市と大学の連携による「ペイド・インターン」プロジェクトに参画しており、大学生にアルバイト料を支払いながら実習の場を提供する取り組みも進めている。甲南大学出身の4年制大学の学生が、インターンシップを通じて nokoso に参加し、会社の経営理念や取り組みに共感したことがきっかけで、新卒社員として入社した。彼女はインターン期間中に、動画の制作などの成果物を残すという実績を上げており、その活動が評価されての入社であった。この方式は学生に実践的な学びを与えるだけでなく、企業にとっても新たな人材の発掘と適切な採用活動に結びついている。

## **5. 課題と方向性**

外国人労働者の採用には、文化的な違いや労務管理の難しさといった課題もあるが、適切なバランスを保ちながらこれらの課題を克服し、持続可能な事業運営を心がけないといけない。例えば、同じ国からの技能実習生ばかりを雇用すると、グループ内での偏りや依存が生じる可能性がある一方、多国籍のメンバーを取り入れることで、文化的な多様性が職場の活性化に繋がるとしている。多様なバックグラウンドを持つ人々の相互作用により、新しい視点や柔軟性が生まれ、業務効率や職場環境の向上が期待される。他国からのメンバーを増やすことで、ある国の実習生に対して「より努力が必要」というメッセージを伝える効果もあるという。例えば、特定の国では語学学習や資格取得に積極的である場合、他の国の実習生にとって良い刺激となり、全体的なモチベーションを高める結果に繋がる。特定の国に依存すると、その国での労働力供給が減少した場合にリスクが生じる。一方で多国籍な構成であれば、1つの国からの供給が減少した際にも他の国から補うことができるため、柔軟性と持続可能性が向上する。このように、nokoso は多様な人材を活用し、社会的意義と経済的成果を両立させる戦略を展開していると考えられる。

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	設備投資したから		どう社員教育するかわからない
2	農林水産業	0～5名	来年新店舗への移転を予定		
3	農林水産業	0～5名	景気の影響		新規獲得
4	農林水産業	6～20名		中国経済の悪化	
5	農林水産業	6～20名			船舶の設備・機器類の生産性強化のための投資
6	農林水産業	6～20名		商品の売れ行きが悪い、人件費の増加	
7	農林水産業	6～20名	価格転嫁 機械導入、品質アップ		従業員の仕事に対する意識向上
8	建設	0～5名	選択と集中		選択と集中、人材育成、マーケティング
9	建設	0～5名	2025年より不動産業に参入しますので、買取・再販を含めたモデルハウス事業を開始します。		
10	建設	0～5名	ニッチな販路を作る		売価を上げられるようにする
11	建設	0～5名	雹被害の災害復旧 地域密着の顧客管理による		
12	建設	0～5名	既存のお客様の設備機器の更新時期に 今期と来期は入ってます		利率率を2%上げる
13	建設	0～5名	大型案件の受注		人材不足と労働時間の制限によりお客様に満足な対応が出来ていない
14	建設	0～5名		人件費、材料費の高騰	人手不足であるが人件費を払うほど売り上げ、利益が無い。
15	建設	0～5名			下請けのマッチング 新しい商品への取り組み
16	建設	0～5名	計画的な予算取りを行ってくれた。		採用に対するマニュアルを作成
17	建設	0～5名	新商品選定、営業力強化		既存顧客へのサービス拡充
18	建設	0～5名		人件費及び原材料の高騰による価格アップ くる受注量の現象	付加価値つけるための情報の模索と付加価値をアピールすることによる 新規の顧客受注。
19	建設	0～5名	雹害等		
20	建設	0～5名	新しいお客様と、得意先が新分野開拓したため		情報を早くキャッチして、新しい分野への挑戦
21	建設	0～5名			販路拡大できたことは良かったが、対応力が追い付かない状態になってきたので、顧客満足度が一部低下した。
22	建設	0～5名	スピード対応		スピード対応
23	建設	0～5名	価格転嫁		新規借入れ 財務体質の改善 Pアップ
24	建設	0～5名			社員の定着にむけた採用後の教育の仕組み作り、属人化脱却に向けた組織づくりを強化している
25	建設	0～5名	土木工事に関しては公共工事に参入しているため、入札の行方次第で売り上げがかわる。粗利をいかに確保し、損益分岐点を超えていくかが課題である。		販売、建設業、全てにおいて粗利の確保を徹底している。仕入れ単価上昇に関しても、ほぼすべてにおいて転嫁している。
26	建設	0～5名	新規得意先獲得	外部環境(自然災害の復旧)による変動	適正な価格での販売 他社価格に合わせない(付加価値が必要)
27	建設	0～5名	日頃から仕事が取れるように時間つくっている		経営を学びシステム化して少数でもまわせるようにする
28	建設	0～5名	販路拡大		新規取引先の獲得
29	建設	0～5名	固定費を見直し、削減した。および講習会等の参加によりネットワークの強化をした。		当たり前のことを徹底しております。原価VQ管理、請求PQ管理を早め早めで行い、常にMQが見える状態にしています。特に同業ネットワークを強化し、案件確保や外注職人の確保のため講習会や勉強会に参加しております。
30	建設	0～5名		人材イコール売り上げの為	
31	建設	0～5名	複数展開している業務メニューの売上バランスが変わり、その中でもより単価の高い業務のメニューの比率が増加したためと思われる。		
32	建設	0～5名			新規事業の立ち上げ、人員の確保
33	建設	0～5名		昨年の売り上げが、いつもの売り上げの2.5倍と特別だったため。なので、今期も前期以外と比べると横ばい程度です。	人材がまだまだ若手なので、社員教育を月二回会議をしながら進めています。
34	建設	0～5名	昨年は体調不良で営業などに支障があり今年3月ごろまでその影響が出ていたが、今年度は今まで通りの動きが出来ている事と同業者が少なくなり仕事量は増えているように感じている。		
35	建設	0～5名	大型物件の受注		
36	建設	0～5名		得意先の受注が減った	
37	建設	0～5名		景気不安定で工事の先送り。	宣伝力
38	建設	0～5名	営業方法の変化		
39	建設	0～5名	新規取引先への営業に力を入れました。		・会社の方向性、やるべき事を従業員さんと今まで以上に具体的に共有していきます。 ・まだまだ岡本興業という塗装会社を認知して頂いていないので外部の方々に情報発信していきたいと思っています。
40	建設	0～5名	新規顧客の獲得		

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
41	建設	0～5名		雹害特需があった	
42	建設	0～5名		営業活動を怠った。	営業活動をもっとしていきたい。
43	建設	0～5名	日々努力		人材不足
44	建設	0～5名		契約上の問題	
45	建設	0～5名			積極的に営業
46	建設	0～5名		需要が減少	
47	建設	0～5名		人材を増やしたが受注を増やせなかった為	
48	建設	0～5名	紹介		
49	建設	0～5名	効果の高いチラシをうった		アンチな顧客をどうファン化するか、ファンをどう離さないか。お客様アンケート実施していく。
50	建設	0～5名	お客様を待たせないために、仕事の回し方と外注件数の見直し。		現場スタッフを教育。営業も兼用させて受注の拡大。手薄になる現場を協力業者にお願いして仕事を回す。
51	建設	0～5名	利益率を重視した為		
52	建設	0～5名		知名度、信頼度が足りず受注が少ない、若いターゲット層への営業が弱い	天然の材木を使用しハウスメーカーとは違う形の物を作る
53	建設	0～5名	新規顧客ができた		経費削減、細かい作業をパートにして貰って自分の時間を確保する
54	建設	0～5名	粗利益に集中した		人材不足を解消する
55	建設	0～5名	顧客の増、全国対応		作業員不足により案件が取れない、人材確保、社員教育、資金繰り、3ヶ月先の案件確保
56	建設	0～5名	マーケティング		マーケティング
57	建設	0～5名	中途採用を雇用して仕事を任せられることが増えた事 受注単価を上げて仕事を自社にとっての訂正量にすることで、外注費が少し減ったこと	売り上げ減少は仕事量を減らした為 これまで受注量を増やすぎてキャパオーバーな仕事をしていたので お客様からの信頼も失った	自社の強みを再確認し付加価値をつけるとともに 人材確保と社内教育に力を入れ お客様のニーズに合った商品を提供できるよう 社員一丸となって尽力をつくす。
58	建設	0～5名	自社の強みを把握して明確に価格転嫁し、顧客へ説明できるようになった事。	物価上昇による新築件数の減少	現場・設計・事務ともに人で不足し業務が集中している。人材確保に向けて動いているが、なかなか成果が出ない。
59	建設	0～5名	価格改定を実施した		
60	建設	0～5名	中高級商品を提案。丁寧な対応で顧客を取りこぼさない。	建材住設備機器の価格上昇？時期的なりフォームへの興味薄れ？ 中堅企業競合には勝ち目はないのか？	DX化を図るが、そもそも仕事量と時間が見合っていない。アルバイト・外注を検討する。 ターゲットを絞った集客のための対策を模索中
61	建設	0～5名	管理の徹底		
62	建設	0～5名	人材確保ができた		顧客の新規開拓
63	建設	0～5名	仕事量		
64	建設	0～5名	個人個人のスキルアップ		
65	建設	0～5名		現場の仕上がりがスピード遅	
66	建設	0～5名	取引先に交渉して、単価を上げてもらった。		受注に対してのキャパ、1人で作業しているので、いかに作業を分散させるかで、多くの案件に対応する様にしたい。
67	建設	0～5名	原価の見直し		
68	建設	0～5名	洗濯機修理の売上がよかった		
69	建設	0～5名		事務所設立、広告新設	迅速な対応
70	建設	0～5名	営業		運転資金の確保
71	建設	0～5名	規模の大きめな出店が重なった結果		新規取引先の開拓
72	建設	0～5名	積算からの見積だから	人材不足	人材確保
73	建設	0～5名	受注量増加 別事業の開始		
74	建設	0～5名	新規取引先は増えた		
75	建設	0～5名	取引先との連携強化と情報共有の増加		人材育成するため毎月勉強会を実施
76	建設	0～5名	営業を増やす		
77	建設	0～5名	マーケティングを事業の最優先に設定し、朝一にDMやSNSや顧客管理など当たり前の制度を高めていきました。		マーケティングに置いて同業の中で差別化していきたい。そして財務の面が苦手なので数字から投げない。
78	建設	0～5名			不動産事業への参入を検討している。
79	建設	0～5名	営業の拡大		
80	建設	21～50名	大型工事の受注、竣工		若年層の定着化、社員教育の充実等人材への投資、新規事業の立上げ
81	建設	21～50名	保育園、福祉施設の開拓		
82	建設	21～50名		インフラアップグレード事業が数年続きましたが、去年の夏ぐらいに終わりましたので、その影響が売り上げに関係しました。	コロナが明けてからの、人身事故。車両事故の安全対策の強化
83	建設	21～50名		新規契約の伸び悩み、原材料費(燃料)などの高騰、警備費の高騰	選択と集中 営業力の強化
84	建設	21～50名	受注内容の変化		継続的な受注活動と、絶え間ない採用活動
85	建設	21～50名			行政との連携
86	建設	21～50名	大型工事、公共工事の受注の有無	大型工事、公共工事の受注の有無	
87	建設	21～50名	SNS集客		
88	建設	51名以上	自社施工班の強み	価格競争激化	人員不足
89	建設	51名以上	新規事業所 新規工場		
90	建設	51名以上	集客・成約率		施工品質の担保
91	建設	51名以上	営業力強化		新規事業による売上増加

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
92	建設	21～50名	2024年は2023年の特需が無かったため減少 2025年4月以降の仕事が決まっている為	人材教育の遅れ、組織体制の強化が間に合っていない為、25年度より回復見込み	2022年より新卒採用をしてきたが管理職の育成が出来ておらず上手に新入社員教育が出来ていない、同時進行で行かないといけないので、2025年度は新卒採用は一旦休止し社員教育に専念する。2024、2025は即戦力の中途採用や海外技術者の採用を実施中。 価格競争が激しい事、施主や仲間内で完成してしまう小規模店舗の増加で今まで戦ってきた市場では維持するのが難しいので新しい販売チャンネル、サービス体制を構築中です。 販売チャンネル(他社が扱っておらず、販売単価、利益が取れる比較的高額な商品を一般飲食店ではないところへの販売) サービス体制は機器のメンテナンス技術の強化です
93	建設	21～50名			「経営上の問題」改めて自社事業を深堀りし事業を磨いていくことが大切だと感じる 「経営上の力点と対応策」付加価値の増大のために、自社の強みを伸ばす戦略を磨く
94	建設	21～50名		悪条件の現場受注により他の工事の遅延による売り上げ低下	只今厳しい状況にあります。こうゆう時こそ人に投資をし教育をするように考えます。
95	建設	21～50名	1社売上大の部分を分散し、他社の売り上げを上げたこと		来期で30年目になるので、客先、仕入先は安定してきている。売上拡大を目指すには、人材確保、機械化を進め生産性の向上を計る必要があるが、現状維持を行う予定です。(働き方改革をまずは目指す)
96	建設	21～50名	人材育成による生産性の向上と 原価管理の徹底と施工管理の徹底。		新しい事業に取り組む中 資金繰りを注意しながらの経営
97	建設	21～50名	人材採用、人材育成、営業拠点強化		人材、原材料、仕入れ価格上昇分の客先への価格転嫁
98	建設	6～20名	遅延している仕事の重複など	仕事量の減少 原材料費高騰のタイミングのズレ 人件費高騰(外注費含む)価格の転嫁	
99	建設	6～20名	取扱い工事の変化、開発		
100	建設	6～20名		若手社員、実習生の教育不足と熟練職人不足	天候に左右されやすい職種である。天候に左右されない新規事業の展開も考えている。
101	建設	6～20名	今年4～6月は売上が1～3月より落ち込み現場作業に空きができ、赤字状態。昨年4～6月に比べても2割程度売上減少。7～12月は現場作業の空きは殆どなく、金額は前期とあまり差はないが効率よく現場が動いた(外注費、材料費は減少)		年間を通して仕事量を安定させる為、新たな営業拠点を設ける。(首都圏を検討中) 毎月初めに社内会議を行い社内での情報共有を行う(現場予定の共有)
102	建設	6～20名	工事量UP		
103	建設	6～20名			人材確保が重点で業種イメージの変革に取り組む。
104	建設	6～20名			人材不足が問題点。特に管理者クラス。
105	建設	6～20名		年度またぎの大型案件が去年あり売り上げが大きかっただけで本年が通常	
106	建設	6～20名	原価上昇分を価格転嫁できた		
107	建設	6～20名	材料の入荷遅延が緩和され受注増となる見込み。若手社員の学びにもなる。さらなるお客様へ安心を提供することでさらなる飛躍を狙う		採用難が続く建設業界であるが、高校インターンシップを通じて採用できているの、社員が学生のお役立ちになることをしたい。受注量はたくさんあるので、出た利益で育成と採用に注力する
108	建設	6～20名			節制
109	建設	6～20名	依頼件数が増えたのに合わせ、物価高で販売単価も少し上げたので。長年続けて来ている人材育成が乗り出している為。		
110	建設	6～20名	電気工事業界は人口が減っている為、人数が確保できる企業は今後の利益の増加が見込まれる		
111	建設	6～20名	営業活動	得意先の受注状況に依存	
112	建設	6～20名	新規顧客の増加		業者確保のため営業、OJTによる教育
113	建設	6～20名	新規受注		
114	建設	6～20名	官公庁への応札の機会を増やす	官公庁の入札機会の減少のため	新規開拓(顧客増に向け)への課題が顕在化しており。営業力の体制作りの強化を行う。
115	建設	6～20名	自社独自商品の開発と拡販		不易流行をちゃんと考えて、なんでもやればいいものじゃないということを観点として吟味する
116	建設	6～20名	在庫を効果的に消化することで、ローコスト施工に注力した。		50万円程度のターゲット向けに新しい商品提案(樹木葬)を考えている。

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
117	建設	6～20名	前年の次繰り状況も良好なため		マネジメントとマーケティング、ブランディングの強化
118	建設	6～20名		建築業に関わる大規模法律改正があり、工事完成が減り売り上げ減少につながる	付加価値検討と職人確保
119	建設	6～20名	天災による仕事増 外部要因		
120	建設	6～20名	既存顧客の大型案件の竣工が重なった。大企業の投資意欲は旺盛と感じる。		若手社員の退職が相次いでいる。採用と組織力強化を同時に進めないといけない
121	建設	6～20名	新卒採用、社員教育		社員の定着
122	建設	6～20名			営業活動エリアを絞り込み、広告宣伝活動を集中させる
123	建設	6～20名			家内工業になっていり
124	建設	6～20名			実習生確保
125	建設	6～20名	労務費及び材料費の高騰により今までできていなかった単価についても価格交渉が改善できた		同業他社との優位性を持つべく広報活動により販路拡大に努めます。
126	建設	6～20名	自社物件の、リノベーション強化	テナント退去	自社物件のポテンシャルを高める
127	建設	6～20名		市場の高齢化	雇用と人材育成
128	建設	6～20名		仕入れ単価の上昇 人件費増加	同業他社の進出
129	建設	6～20名	新商品の追加、付帯商品の販売		
130	建設	6～20名		物件数の減少による競争激化	情報収集
131	建設	6～20名	営業強化による受注金額の上昇		売上上昇を目指した大型受注、営業
132	建設	6～20名	昨年度は売上＝損益分岐点位で1期が終わってしまったため。今年は売り上げ増加に伴い利益もしっかりと確保できた。		まだまだ付加価値の創出が出来ていないと思います。お客様から本当に選ばれている理由を聞き取りたい。
133	建設	6～20名	新規顧客の獲得		
134	建設	6～20名	橋梁工事一式受注		
135	建設	6～20名		公共工事の受注が減少した	
136	建設	6～20名	工事範囲の拡大	元請けの工事物件の減少	他社の廃業
137	建設	6～20名			正社員増員を行っている状態で、人員増＝新規受注増を目指して社内整備を行っている
138	建設	6～20名	需要と供給がマッチした		
139	建設	6～20名	入札積算精度の向上		コアコンピタンス経営に向け更に組織化を進める
140	建設	6～20名		立ち退き2件。取引先状況悪化により取引停止	
141	建設	6～20名	小型ポンプ車から、大型ポンプ車へのシフトチェンジ		
142	建設	6～20名	一社から下請け業務を委託され低い単価で受注していた業務体を一社、お客様の規模を増やし、自社工場を持った強みを営業で強く発信する事で単価をあげる事に成功し、事業規模も拡大した為		事業規模拡大の為現在いる従業員の技術力向上と職長になる為の教育。職長を増やす事で動ける班の母体数を増やして一度に捌ける現場の数字を増やす
143	建設	6～20名		仕事で売上、利益が出ない仕事ばかりだから	経営指針の活用
144	建設	6～20名	単価アップ交渉		
145	建設	6～20名			弊社が社会貢献に取り組む内容を社員全員で共有
146	建設	6～20名	企業努力		
147	建設	6～20名	「活動エリアの拡大」と「販路の拡大」	「物価の上昇」建設関係は、元請なのか下請けなのかで差が出てきています。大型工事の案件などは、着工の数年前から計画しているの、着工時期には単価が合わないことが頻繁になっています。人手不足を理由に仕事は受注できるので売り上げは上がりますが、発注する時に高値市場になっているので、利益が出にくくなっていますね。	一つ一つ、順序をきめて課題を解決していかなければなりません、全力で走り続ける。実行し続けます。
148	建設	6～20名		各種費用の悪化による限界利益率の低下。	
149	製造業(消費財)	0～5名	ようやくコロナの影響が落ち着き、顧客の仕事量が増えて注文量が多くなり、さらに新規の案件が増加し始めた。		少しずつ従来の顧客が戻ってきたように感じるが、新規顧客の確保にも努め、提案型の営業に力を入れる。
150	製造業(消費財)	0～5名	地球温暖化		
151	製造業(消費財)	0～5名			原材料費と人件費は高騰しています。同じ価格では粗利が目減りしている状況です。値上げを検討せねばです。人件費以外の経費節減も取り組まないとです。新製品・新サービスを考えて売り上げも幅広くせねばです。
152	製造業(消費財)	0～5名		販売、広報宣伝のために必要な行動量の不足	仕入、製造、販売、管理の4つの力点で、販売と管理への力の入れ方が弱い。宣伝広告費、販売への予算を増加。ネットショップの販売、営業活動を行う。
153	製造業(消費財)	0～5名			新規顧客を増やすために営業をする。
154	製造業(消費財)	0～5名	SNSでの認知度アップ		SNS発信の強化

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
155	製造業(消費財)	0~5名		補助金でホームページ等の需要があったが、補助金の内容がかわって補助される金額が減少。そのためゆるやかに売り上げが減少傾向にある	営業先の見直し
156	製造業(消費財)	0~5名		取引先の減少	取引先の減少と1件当たりの売り上げの減少。新規取引先の開拓を進める。
157	製造業(消費財)	0~5名	販路開拓	売上の減少、原価高騰	販路開拓
158	製造業(消費財)	0~5名	事業自体がニッチになってきた。		新事務所設立
159	製造業(消費財)	0~5名	価格改定 業務の効率化		営業
160	製造業(消費財)	0~5名	利益が殆どの外部委託事業の需要が増えたため。		【問題】需要低迷と低価格競争で超レッドオーシャン化している外部環境と、営業努力不足で収益性が悪化。 【力点と対応策】商品も営業も絞る。売って収益をあげることに集中する。
161	製造業(消費財)	0~5名	単価値上げ及び発注数の増加交渉を継続した成果		売上の変動や予想外の支出により、キャッシュフローの悪化を防ぐため、管理や緊急時の資金調達手段の確保。品質向上やサービスの向上を図る。業務プロセスの見直し。
162	製造業(消費財)	0~5名	海外展開を行った。ECチャネルの販路を拡大したから		生産体制を人員増により強化し、商品数を増やして販売数を増やす。
163	製造業(消費財)	21~50名			焦らず、慌てず、確実に！
164	製造業(消費財)	21~50名			新店舗のオープン
165	製造業(消費財)	21~50名	他社の売り控えや廃業。	原材料高騰 価格転嫁にタイムラグ	
166	製造業(消費財)	21~50名	広告費をかけずに口コミやご紹介でお客さまが増えている。卸販売の拡大		
167	製造業(消費財)	21~50名	仕入価格の高騰分の価格転嫁	季節の需要	間接コストを外注化の促進により低減を図る
168	製造業(消費財)	21~50名		前年度はインボイス番号の特需があったため。	新卒社員の採用強化、新規事業のCSFを焦らず量を追求し実施する。
169	製造業(消費財)	21~50名	加工賃単価の引き上げができた		中期計画で効率の良い機械へ更新予定
170	製造業(消費財)	21~50名	新商品開発のスピードアップと海外工場開拓		
171	製造業(消費財)	21~50名		売上における自社商品比率の低下を仕入商品の販売でカバーしているものの、粗利金額の減少によって経常利益が減少している。	
172	製造業(消費財)	21~50名	販売活動の強化		新製品開発
173	製造業(消費財)	21~50名			得意分野の強みを活かして新規受注を増やす
174	製造業(消費財)	21~50名		受注減	
175	製造業(消費財)	21~50名		育成できていないのに粗利の高いものを売らそうとしているため。育成必須	経営者自身が現場に入り劇的に成績をUPさせる
176	製造業(消費財)	21~50名		原材料・仕入額に対して価格転嫁ができていない。	つながりを増やし他業種にも視野に入れながら拡大していく
177	製造業(消費財)	21~50名	製造作業の効率化をしている	原材料高騰により値上げが追いついていない。労働人口減少により自社が人材確保に苦戦し、仕事の問い合わせを頂いているがこなせていない状況。	
178	製造業(消費財)	21~50名	値上げを行います		営業人員が新人ばかりなため教育を強化する
179	製造業(消費財)	51名以上	価格改定を実施した効果が表れた。		
180	製造業(消費財)	51名以上	価格転嫁		お客様に価格転嫁のお願いを言い続けること。営業マンにお願いを実行させること。
181	製造業(消費財)	51名以上	機械化による生産性の向上と料金改定。		
182	製造業(消費財)	51名以上	既存得意先への商品対応増加、価格値上げ		人材育成と確保。後継者の育成。社内外教育、キャリア採用の検討
183	製造業(消費財)	51名以上	海外受注の増加やクライアントからの受注増		
184	製造業(消費財)	6~20名	付加価値商品の開発		
185	製造業(消費財)	6~20名	BtoB から BtoCに拡大した為	原材料費・光熱費・包材費 全ての価格が高騰しましたが、それに対して販売価格が追いつかない。	SNSをもっと利用し、宣伝効果を高める。
186	製造業(消費財)	6~20名	広告代理店からの仕事が減少していたが中規模の案件が受注できた。小規模の案件の受注数が増えた。		売上・粗利の確保＝新規受注の確保する。社員のスキルアップ(勉強会・OJT)をはかる。
187	製造業(消費財)	6~20名	値上げ		新分野、新製品をスピード感もっての取り組み
188	製造業(消費財)	6~20名	販売先カテゴリーの見直し	季節要因	
189	製造業(消費財)	6~20名	oem		
190	製造業(消費財)	6~20名	販売価格を上げたこと、外注を少なくして内製化を行った。		管理者層が薄いので、育成を行う。
191	製造業(消費財)	6~20名	1月から6月で売上、利益の70%を稼ぐので季節ごとに区切る回答は弊社は意味を成しません。M&Aによる相乗効果に期待	1月から6月で売上、利益の70%を稼ぐので季節ごとに区切る回答は弊社は意味を成しません。天候や量販店の景況感が悪く業界全体で落ち込んでいます。	単純にマーケットボリュームが減少傾向。今後10年で廃業、倒産、M&Aなどが起こっていくのでその波に上手に乗っかる以外に生き残る道はありません。
192	製造業(消費財)	6~20名	新製品の投入	円安によるナフサ価格の影響	付加価値の増大を努力する

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
193	製造業(消費財)	6~20名	引き続きECが好調で、製造が追いついていない状況。製造量を増やせた分だけ販売が伸びている。		再構築補助金を利用し小売店を開店予定。既存事業との相乗効果に期待。
194	製造業(消費財)	6~20名	販路拡大を行ったが、減少したところもあり、全体ではほぼ同じ売上となった。		
195	製造業(消費財)	6~20名	他社廃業の為、そのあとの製造を引き継いだ。		社員の技能向上、生産設備増強の検討
196	製造業(消費財)	6~20名			仕入れ価格の上昇と原料の減産・原料価格の上昇・一部商品の廃番と生産・製造中止
197	製造業(消費財)	6~20名	新素材や、新しい塗装方法を試行錯誤して、2年前ほどから新しい提案として営業展開。2年越しに売り上げが顕在化した。		本年度までは販売力強化のための営業担当を強化する必要があったが、現在は新規案件獲得ではなく、現状のお客様に対して納期と品質を約束する必要がある。一技術営業ポジションの候補に入社してもらい新たな工場長候補を育成する。
198	製造業(消費財)	6~20名	今年10月に価格改定したが客数が落ちることなく売上増加が見込まれる		若手人材の不足 幹部候補者が育っていない
199	製造業(消費財)	6~20名		受注数の減少	
200	製造業(消費財)	6~20名	今年価格を上げた事で利益率が上がりました		
201	製造業(消費財)	6~20名		指定カバンから自由カバンへの移行。原材料の高騰。	既存商品は適正価格まで値上げを交渉し上げていく。新規商品は付加価値をつけ売値をあげる。
202	製造業(消費財)	6~20名	設備投資に伴う新規製品の受注の増加。また、新規製品は既存商品に比べ、単価が高いことが影響している。		
203	製造業(消費財)	6~20名	顧客の外注先が廃業により、自社受注アイテム・数量が増加した。また価格転嫁により既存製品の値上げ交渉を行った。		会社の組織化及び、人材確保のためのアピール、OJTの強化、自社製品を増やすための商品開発会議の実施
204	製造業(消費財)	6~20名			手形の支払サイトが変更120→60日になっているにも関わらず、実施しない企業がある
205	製造業(消費財)	6~20名	生産工程の綿密な掘り下げで生産性を向上させて受注の取りこぼしをしないこと		最低賃金の上昇に伴う労働可能時間の減少と人員、仕事量のバランスを保つため生産工程管理のDX化を計画中
206	製造業(消費財)	6~20名	新規顧客増加		
207	製造業(生産財)	0~5名			展示会参加を減らしたり、より効率よい方法の模索。少ない人数で可能な限り回していく。
208	製造業(生産財)	0~5名		お客様の撤退と材料高騰	営業活動と新製品開発 広報
209	製造業(生産財)	0~5名	仕入れ、人件費上昇分の価格転嫁に成功、客先の業績が向上		金融機関と連携して財務体質の改善を進行中。新規客先の開拓で6月までに売上50%アップを目指す。
210	製造業(生産財)	0~5名	昨年11月より減少していたので元に戻るような感じ	受注量減少	
211	製造業(生産財)	0~5名			人材募集を続けること
212	製造業(生産財)	0~5名		客先の不景気の影響をもうけている	
213	製造業(生産財)	0~5名	新規の仕事の獲得		新規の仕事を増やす
214	製造業(生産財)	0~5名		営業力の低下が大きい。対応が遅く売り逃しが多い。	人材確保が最優先課題。求人サイト、縁故採用に取り組み中
215	製造業(生産財)	0~5名	機械の増加		人材の教育を徹底したい
216	製造業(生産財)	21~50名		市場の景況が悪化で生産調整があり、生産数を下げた。	営業の強化。新たに営業コンサルと提携し、営業スタイルの構築を目指す
217	製造業(生産財)	21~50名	半導体業界の好調		
218	製造業(生産財)	21~50名	海外向けの新製品が予想以上に受注できたため		
219	製造業(生産財)	21~50名	需要の増加、新規設備の寄与		待遇改善を来期実施(完全週休2日制、年間休日120日)
220	製造業(生産財)	21~50名	値上げ		設計人材確保による開発力強化
221	製造業(生産財)	21~50名		お客様製品の需要減に伴い年間取扱数量減が減少。	価格決定権と数量決定権のあるビジネスモデルの構築
222	製造業(生産財)	21~50名	営業努力		採用媒体との連携強化、HP内に採用フォームやパンフレット刷新など宣伝広告面強化
223	製造業(生産財)	21~50名	販売価格へ人件費の転嫁がスムーズに出来た。		新規顧客獲得のため、商品専用ホームページを作成し、その商品に特化した新規顧客獲得を目指している。
224	製造業(生産財)	21~50名	船用エンジンの景気が好調。設備投資計画が合った		社員教育の計画書を年内に出します
225	製造業(生産財)	21~50名		客先の新規設備投資計画がほぼ無い、車業界の低迷、減速など	他社との協創、オリジナル製品開発、パース経営
226	製造業(生産財)	21~50名	客先の需要増		自社製品開発の検討
227	製造業(生産財)	21~50名	新規顧客の売り上げ増加		外注先が減っているので外注先を増やしている。
228	製造業(生産財)	51名以上		建設機械メーカーの台数不振	
229	製造業(生産財)	51名以上	価格転嫁と数量増		価格転嫁と管理職育成
230	製造業(生産財)	51名以上		ウクライナ戦争	

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)	0~5名		<p>大元の企業(自動車メーカーをはじめ傘下の部品メーカー)が研究開発のリソースを、DXやAI技術の開発にシフトしたことにより、研究開発を減らしている。これまでは研究開発に使っていた予算も減り、新規の研究開発案件数が減っている。</p> <p>試作品製作のプロセスが試作品製作と破壊検査による製品評価が組み込まれていたが、シミュレーションによって非破壊検査が増えてきたことによって、試作品製作が減ったことが考えられる。上記2つの環境変化の影響が大きいと考えている。</p>	<p>業績悪化の理由は、発注量が多かった取引先から実質取引停止になったことが原因の一つです。しかし、好調時に潜むリスクを考えず、売上を分散させるなど、取引先環境変化を見越したリスク分散をこななかった放漫経営が現状に出ているため、すべては自分の甘さが原因です。反省と同時に、とにかく、引合い案件数を増やし、受注量を増やし、売上を増やす事を最優先に行っています。新規取引先の開拓も行っていますが、既存の取引先内で、これまで取引が出来ていない部署への紹介やこれまで、外注先として取引をしていた、取引先から発注いただくような関係性に変えていっています。これまで無償で行っていた「製作検討や製作相談への対応」を有償に変えるなど、弊社が提供するサービスの付加価値の見直しを行っています。商社機能を活かし、取引先で製造販売している金属製品を販売させていただき、少しでも売り上げの上積みを目指しています。とにかくQアップの戦略で現状を乗り切ろうとしています。</p> <p>Qアップと同時に、MG研修に積極的に参加することで、財務と経営方針の見直しのシミュレーションを行い経営指針書の成文化をすることで、自社事業内容と在り方を見直し、現状を打開していこうとしています。</p>
232	製造業(生産財)	51名以上		建設機械需要の大幅低下。加えて、大手企業のプライスダウン要請強化、海外調達(※主に中国)推進。	経営上の問題:これまでのメイン商権に対して、中国勢から猛攻を受けていること 対応策:新規顧客開拓・新規製品着手・中国企業との得意分野における付加価値強化
233	製造業(生産財)	51名以上		部品の値上げ、外注費の値上げが止まらない。価格転嫁が追いつかない、あるいはリードタイムによるタイムラグ	
234	製造業(生産財)	51名以上	需要の増加(新規モデルの開発増加)	需要の減少(新規モデルの開発減少)	
235	製造業(生産財)	51名以上	受容の増加		新技術による製品の実用化。事例の拡大。
236	製造業(生産財)	51名以上	価格改定。利益率の良い新商品の販売増加。		主要なお客様である自動車産業が大変革期を迎えている為、ユーザーに合わせた新商品開発が継続的に必要である。今年新商品販売した機種が、現在主力になっているが、来年・再来年に向けて、次の新商品プロジェクトをスタートしている。
237	製造業(生産財)	51名以上			新規顧客への営業ルート構築、新規取引メーカー開拓、社員評価ツール見直し、転職人材サービス会社利用、新規事業・新製品検討チーム発足
238	製造業(生産財)	6~20名		離職後の補充が出来ていない	人材確保・機械化促進をスピード感を持って
239	製造業(生産財)	6~20名	価格転嫁を進めた。		
240	製造業(生産財)	6~20名		受注減	営業力強化による販路拡大
241	製造業(生産財)	6~20名	国内在庫の消費による生産再開		少数精鋭で利益体質を作る
242	製造業(生産財)	6~20名	新規を重点に既存顧客の営業(訪問回数増)		新規顧客獲得
243	製造業(生産財)	6~20名	受注単価見直し依頼	製造依頼先の在庫調整	
244	製造業(生産財)	6~20名	営業力が強化された		新しい従業員が増えたので教育に力を入れる
245	製造業(生産財)	6~20名	商品の開発		
246	製造業(生産財)	6~20名			人材育成
247	製造業(生産財)	6~20名	徹底的に付加価値を上げる努力		
248	製造業(生産財)	6~20名		半導体市場が芳しくなく、その市場に関わる顧客の業績が悪化している。また海外市場も先行き不透明なところが多い。	顧客の業績が与える自社の業績の影響が大きく、現在はある特定の市場の顧客が多い為、市場が冷え込むと自社を取り巻く環境が大きく左右される。その為、顧客獲得が最優先事項であるが、市場の関係性を分析し、影響が出ない市場や相互作用しない市場の選定をする必要があり、実際に取り組んでいる。

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
249	製造業(生産財)	6~20名	協業する仲間が増えた。また、競争力のある仲間が増えた。		課題:労働環境改善、賃金アップ 対応策:新規開拓、協業企業のシェアアップ
250	製造業(生産財)	6~20名	新規顧客開拓		兵庫県や金融機関等連携
251	製造業(生産財)	6~20名		去年が良かった。客先のモデルチェンジが多かったため。	人材育成が大事です。
252	製造業(生産財)	6~20名		客先の工事計画が全て延期または中止になったため	繁閑の差が激しく社員のモチベーションが維持できない
253	製造業(生産財)	6~20名	やらない製品と必ずやるべき製品(強味価格決定権がある製品)に特化した		業界全体の売価を下げる同業他社の動き
254	製造業(生産財)	6~20名	社内加工の増加	競合との価格競争、及び、原材料費の高騰	販売価格のUPを実施
255	製造業(生産財)	6~20名		営業に人が回せず受注が取れなかった時期ができた	社員が増えず需要はあるが仕事が取れない 高卒採用 中途採用をしているが応募がない 社員教育に3S活動を行っている
256	製造業(生産財)	6~20名	増産対応		品質管理
257	製造業(生産財)	6~20名	生産性があがっている		付加価値をあげる努力、最速で回答する、納期も早める。従業員の働きやすさ
258	商業(卸売・小売)	0~5名			SNSの活用
259	商業(卸売・小売)	0~5名			自分で工夫した採用の強化
260	商業(卸売・小売)	0~5名	自社のお客様にあったコンテンツの提供が出来るようになり、購入に至る転換率が上がっている。		仕入れ高、人件費高に対して同等の利益を出せるだけの価格転嫁をするのは販売競争激化の中難しい為、販売数量を増やさなければならぬ。まず目の前は、販売力強化に取り組み、利益確保とのバランスを見極める。
261	商業(卸売・小売)	0~5名	利益を生み出す加工品への注力		
262	商業(卸売・小売)	0~5名			事業開発全般
263	商業(卸売・小売)	0~5名	冬季は当社の繁忙期であり、1~6月に比べ売り上げは増加するが、効率は改善していきたい。	3月、11~12月が当社の繁忙期であるが、比率は冬季の方が高く、特に12月上旬に集中傾向にある。	
264	商業(卸売・小売)	0~5名			市場縮小に伴う外部環境に対応できていない、対応はしているがスピードが思った以上に速い、もっとスピード感をもって対応する
265	商業(卸売・小売)	0~5名		飽きられた?バイト代の増加	ネットでの販売を開始する
266	商業(卸売・小売)	0~5名	営業コンサルに関しては、結果が全てなので自身のスキルを磨く。生花店に関しては、スーパードの卸し等新境地チャレンジが好調		もの売りではなく、こと売りに徹する。 第3創業の企画立案
267	商業(卸売・小売)	0~5名			今までの業務形態では、今後が不透明。次世代へ引き継ぐためにも新たなビジネスモデルの構築が不可欠。
268	商業(卸売・小売)	0~5名	海外進出強化	他との差別化の表現	インバウンド向き新規事業の開拓
269	商業(卸売・小売)	0~5名		取り扱い商品の製造中止	
270	商業(卸売・小売)	0~5名	新規や既存取引先への新たな提案		継続できる体力(財務力ほか)を常日頃から意識づけし、少ないチャンスをつかみ取る
271	商業(卸売・小売)	0~5名	ホームページにより受注数が増えた。		利益中心で考えていく。
272	商業(卸売・小売)	0~5名	SNS集客		遠隔地への派遣の高効率化
273	商業(卸売・小売)	0~5名	社員の営業努力と販路拡大によるもの		販売先の減少などで売り上げの低下がこの先不安な事で、設備投資を実現し販路拡大を実現する
274	商業(卸売・小売)	0~5名		参入業者が多く競合している	人材雇用と新規取引先の確保
275	商業(卸売・小売)	0~5名		オーダースーツ業なのですが、暑さが続き、コロナ以降のライフスタイルが変わり、スーツを着ない傾向になっている。	自社の強みがお客様のベネフィットに当てはまっているか、また、それが会社の利益に繋がっているかという事を考えながら、ブルーオーシャンを探している。
276	商業(卸売・小売)	0~5名	新商品、新販路、新分野の開拓による期待値		資金繰り改善のため信用金庫、商工会議所に相談。
277	商業(卸売・小売)	0~5名		供養形態の多様化により、国内の需要が目減りしています。	新しい分野の需要開拓がしたい。
278	商業(卸売・小売)	0~5名	需要回復もあるが、近年で内製化を進めた結果、外注費が大きく下がりがり利益を押し上げている。		得意分野を絞り込み顧客ニーズを捉えた商品化を行う、機械化を進め生産性の向上を図る
279	商業(卸売・小売)	0~5名			顧客ニーズにあう新商品の開拓
280	商業(卸売・小売)	0~5名	固定費削減		
281	商業(卸売・小売)	0~5名	テナントの家賃の上昇		
282	商業(卸売・小売)	0~5名	利益の取れる客先に転換を進めている		取扱製品の大幅な変更
283	商業(卸売・小売)	0~5名	学校統合での生徒数増と仕入れ先との作業分担の比率を弊社を多くすることによる原価減	一部の商品に関しては売上・利益が減少しており、原因としては指定物品の対象外となってしまったから。 例としてはスクール水着が学校指定で決められていたが、近年紺の無地であればどこで購入しても良い	売上・利益を改善し社員にしっかりと給料を出してあげたい。その為には新しい分野での売り上げ確保と本業での受注拡大(新規学校の獲得)
284	商業(卸売・小売)	0~5名	販売先の顧客へのアプローチを販売先と一緒にやるようになり、納品単価を上げる事が出来つつある。		同じ販売先の付き合いのない担当者にも販売出来る様にする事。ニーズに合わせられるだけの仕入れ先の確保。
285	商業(卸売・小売)	0~5名	新規事業開始	新規事業立ち上げの為、本業が手薄になります。	新規事業立ち上げ

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
286	商業(卸売・小売)	0~5名		季節感のメリハリが無くなる事での需要の低下	
287	商業(卸売・小売)	0~5名	客付けにより空き室減少	退居により賃料減少	別会社を立ち上げます
288	商業(卸売・小売)	0~5名	人で不足は簡単に解消できそうにないので客単価のアップに力を入れている		正社員がなかなか入らないので、アルバイトでも仕事が回るような仕組み作り
289	商業(卸売・小売)	0~5名			新規スイーツ商品の導入を来年にかけて計画している。 今のところ問題ないです。
290	商業(卸売・小売)	0~5名	新しい販路の拡大へ向けての営業案件が受注に繋がったため	エンドユーザー様の予算削減と資材・外注費の増加が利益を圧迫	パートナー企業とタッグを組んで新規販路拡大に注力している
291	商業(卸売・小売)	0~5名		原材料の価格高騰の値上げが追いつかない	新業種、新企画、新商品と全て新しい切り替えて行かないと生き残らない
292	商業(卸売・小売)	0~5名	円高	円安	
293	商業(卸売・小売)	0~5名			自社の強みの把握と強化 新たなレジを導入し、在庫管理や財務状況を一括管理するシステムを導入した
294	商業(卸売・小売)	0~5名		仕入れ商品の小売をおこなっているが、小売商品のメーカーがECや百貨店を含む実店舗を構えて販売しているのが強化されている。何とか倉庫事業等で利益の確保を優先して行っているが、人件費や経費の増加スピードが速く追いつけていない。	倉庫事業において、今までよりも細かな事への配慮を行うようにして付加価値作りに取り組んでいる。本業だった小売業はかなり厳しくなってきたので、業態転換も視野に入れながら次のステップへ進みたい。
295	商業(卸売・小売)	0~5名		大口注文がなくなった	コロナ以降の外部環境の変化により既存事業が落ち込んでいるので、新業態を検討している
296	商業(卸売・小売)	0~5名		天候不順や景気悪化に伴う減価率の上昇	減価率の上昇は防げないので、利益率の低い仕事を減らして、仕事を絞って利益を確保したい。
297	商業(卸売・小売)	0~5名		目先より、3か月先の案件確保を目指すことにしている。競合他社との価格に負けないう仕入れ交渉をしている。	
298	商業(卸売・小売)	0~5名	利益の見直し、仕入れ値ダウン		配送業務の改善 取引先メーカーが豊富
299	商業(卸売・小売)	0~5名		仕入価格高騰	取引先を増やしたい。同友会行事への積極参加
300	商業(卸売・小売)	0~5名	価格を見直し粗利率を改善したため		新規事業の検討(第1次産業)
301	商業(卸売・小売)	0~5名	加工受注の増加、新規顧客数の増加		5Sを促進し加工用の機械の買い替え、それに伴い求人にて人材を確保し生産性を向上させる
302	商業(卸売・小売)	0~5名	コストカット		外注の取りやめ
303	商業(卸売・小売)	0~5名	新規開拓		新事業の展開/人員の募集/計画を実行する時間を作り、計画性を持って確実の取り組み
304	商業(卸売・小売)	0~5名	価値上げるシステム及び社員社長共同教育		今に感謝し、改善改善続けます。
305	商業(卸売・小売)	0~5名	知名度のある美容師とのコラボ商品開発		SNSを使った広告 海外からの受注 新商品の開発、イベント企画
306	商業(卸売・小売)	0~5名	紹介いただく人数の増加。 また販売価格の上昇による売上増加。		
307	商業(卸売・小売)	0~5名		海外の売り先企業の需要減少と国の情勢	
308	商業(卸売・小売)	0~5名	3Dスキャナの販売が好調		
309	商業(卸売・小売)	0~5名		主力商品が輸入車向けパーツである為、円安により輸入車の販売が大きく減少しそれによりパーツ販売も大きく減少。	
310	商業(卸売・小売)	0~5名	新商品追加とオンラインショップの対策費 予算増加	売り上げは増加の見込み 利益は固定費の増加により減少の見込み	BtoCだけでなくBtoBの割合を増やす
311	商業(卸売・小売)	0~5名	新規営業の顧客開拓に注力		今まで社員が居ないので一人目の社員教育や雇用のインフラがまだ整っていない
312	商業(卸売・小売)	21~50名	省エネ関連の商材が増える		
313	商業(卸売・小売)	21~50名	新規事業の売上増加		次世代事業、人材の育成
314	商業(卸売・小売)	21~50名	組織の縦割り+ヨコゴシによる情報の共有		人材確保に関しては、見えない地域の力(子どもたち)を「知り」、社会に繋げる(雇用)活動を継続的に実施。
315	商業(卸売・小売)	21~50名		需要の低下と人件費などのコストアップのため	新規商品の開発、開拓と他業種への売り込み
316	商業(卸売・小売)	21~50名			社員さんに道徳、倫理観を持っていただくための社外講師を招いた人材教育の継続
317	商業(卸売・小売)	21~50名		1~6月は季節判断に影響されるので7~12月より売上高は下がります	
318	商業(卸売・小売)	21~50名	新規開拓の増加	新規開拓の横ばい	人材確保
319	商業(卸売・小売)	21~50名			まずは人手不足の解消。採用後の教育体制の構築に注力したい。
320	商業(卸売・小売)	21~50名	既存事業の横軸展開。サブスクリプション事業の会員増加。全サービスの値上げ。 原価削減		定期的な幹部研修の実施。

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
321	商業(卸売・小売)	21～50名	装飾、ディスプレイの強化 EC低迷分、送料、手数料減少		社員教育 社員のモチベーションをあげる対策
322	商業(卸売・小売)	21～50名	未開拓地の開拓		
323	商業(卸売・小売)	21～50名	リピート対策の強化		
324	商業(卸売・小売)	21～50名	情報発信事業の強化 商品力の向上		
325	商業(卸売・小売)	51名以上	値上げと、得意先での周辺商品強化		一人あたりの獲得粗利益、透明化
326	商業(卸売・小売)	51名以上	既存顧客を大切にす		管理職の強化
327	商業(卸売・小売)	51名以上	ブランド向上による価格転嫁		
328	商業(卸売・小売)	51名以上		人件費や仕入れ額の増加が単価の改善を上回っている	
329	商業(卸売・小売)	51名以上			研修等を取り入れてます。
330	商業(卸売・小売)	51名以上	12月に商材の値上げが業界全体で行われることによる、売上増加。また、これを機に単価の見直しも図り、利益も増大予想。		
331	商業(卸売・小売)	51名以上	人員増強		
332	商業(卸売・小売)	51名以上			新規出店によるシェア拡大、ネットモールの販売比率拡大、幹部育成のこの3つが今後の成長のカギ、課題は店長人材の育成、販売スキルの向上
333	商業(卸売・小売)	51名以上	新商品開発	円安	
334	商業(卸売・小売)	6～20名		ニーズの変化に伴う単価減 数量減	
335	商業(卸売・小売)	6～20名		仕入価格の増加	
336	商業(卸売・小売)	6～20名	自社の商圏における競合他社の撤退。経費削減(業務の外部委託を廃止)。		顧客とのコミュニケーションからヒントを得て、売る物・売り先・売り方を模索する。
337	商業(卸売・小売)	6～20名			新規顧客の獲得をするためSNSでの情報発信に力を入れている
338	商業(卸売・小売)	6～20名	令和の米騒動により客数、販売数、単価が上がった。		
339	商業(卸売・小売)	6～20名	新規開拓注力		得意分野+技術力を組み合わせて営業
340	商業(卸売・小売)	6～20名	4月の雹被害での特需		生産性アップの整備機器
341	商業(卸売・小売)	6～20名	競合他社の撤退や草の根営業の成果、コロナ渦で自社PRを行いまくった		
342	商業(卸売・小売)	6～20名	新規販売商品を増やした		
343	商業(卸売・小売)	6～20名	新商品開発で新市場・新販路開拓	営業拠点の減少。入札に負けて撤退となる。	既存客が少なくなっているため新規顧客の獲得が急務となっている。新商品を作り新市場を開拓、新規顧客とつながる販促も重要
344	商業(卸売・小売)	6～20名		世間は物価高で節約思考と思います。	
345	商業(卸売・小売)	6～20名	取引先が増えたため		
346	商業(卸売・小売)	6～20名			web媒体を利用した新規集客
347	商業(卸売・小売)	6～20名	営業の見直し。新規営業よりも既存顧客への営業をあらためて行っている。結果が出始めている。また人材が育ってきていること。	為替の不透明さ。円安になればなるほど輸入企業の利益は減少していく。	売上・利益の増加の特徴・ポイント・力点と同様に、営業の見直し。新規営業よりも既存顧客への営業に重点を置いている。同時進行で新規営業および新商品の開発も行っている。お客様と向き合いながら現状の顧客と商品価値を上げつつ、新規顧客と新商品開発を行わないと現状維持どころか後退してしまうと考えている
348	商業(卸売・小売)	6～20名			研修によるスキルアップ
349	商業(卸売・小売)	6～20名		業界全体の生産量が減少しており、総じて売上の減少になっている。かつ2023-2024年にかけて(予定含めて)廃業・清算する取引先顧客も増え始めており、そのため尻すぼみの売上状況。また仕入単価は変わらない円安傾向により、常に利益が圧迫された状態の為。	
350	商業(卸売・小売)	6～20名	人件費・包装資材・光熱費などあらゆる値上げを受けて10月から商品値上げを実施した。仕入れコストはあまり変わっていないので粗利は増える見込みだが、最低賃金上昇に合わせてパートさんの時給を大幅に上げたり、これまで支給していなかった交通費を一部支給を始めたので増えた粗利はほとんど固定費の増加で消えている状況		人件費の上昇が問題点としてあります。毎年社員には3%～4%ほど昇給をしていて、ここにパートアルバイトの毎年の最低賃金の上昇が加わると人が増えなくても年間で毎年100万円ほど人件費が上昇しています。これに関しては社員教育で各自のレベルアップを目指し生産性を高めてカバーしていきたい。 経営上の力点としてまず今期中に自己資本比率50%の達成を目指しています。経営を安定させた上で来期以降機械化など設備投資に力を入れていきたい。
351	商業(卸売・小売)	6～20名		タイハツの不正問題で販売できなくなりました。	来年1人増員予定です。
352	商業(卸売・小売)	6～20名	主軸商品の仕入れを安定化させることで販売に繋がった。		経営上の問題点は人材育成。経営上の力点は付加価値商品に力を入れ、仕入れを強化する。
353	商業(卸売・小売)	6～20名			再来年の新卒採用に向けて取り組んでいます。

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
354	商業(卸売・小売)	6~20名	万博関連の現場受注により、売上が増加		流通構造の変化により、従来のビジネスモデルでは売上の確保、拡大が難しくなってきた。ビジネスモデルの軸をずらす、転換する等の施策が必要。財務体質の強化を図りながら、現状の経営資源を活かしたビジネスモデルの構築を模索中。
355	商業(卸売・小売)	6~20名		新築着工数の減少に売り上げ減。外構、庭のリフォーム、剪定等に力を入れているが、新築減の数字には及ばなかった。	赤字解消のため、経費を削減。売上拡大のため地元密着の度合いを高め、庭のお困りごととサービスを徹底していく。
356	商業(卸売・小売)	6~20名	毎年3月は一年のうち最も繁忙のため、売上及び利益とも増加傾向にある。下期は消費税の支払が集中するため、上期に比べ利益は減少傾向にある。	携帯電話の需要は飽和状況にあり、来店者は少しずつ減少傾向にある。我々の利益の大きな部分を占めるキャリアからの販売手数料も減少傾向にある。	現在最も力を入れていることが社員教育であり、外部研修機関を利用しながら費用をかけてでも人材育成に取り組んでいる。社内教育の要となる社員を選定し、テーマを与えて問題解決の実践に取り組みさせている。
357	商業(卸売・小売)	6~20名		取引先のコンサル採用による仕入れ価格の見直しで販売価格の低下と住宅取得層の減少による着工減による競合激化	現状BtoB商売だがBtoCへの新規事業を立ち上げていきます
358	商業(卸売・小売)	6~20名			数年前に比べると社員教育も効果が出て来ましたが、まだまだ成長の余地もあるので、引き続き注力して行きます。
359	商業(卸売・小売)	6~20名		商品価格の上昇により需要が減少した。また、仕入れ原価は上がっており、経常利益も減少している。	自社の市場は将来的に縮小する見込みで、自社の強みを活かした新規事業の立ち上げ(国内の横の市場への拡大と、アジアでのビジネス展開)を行っています。それを軌道に乗せることが当面の目標です。
360	商業(卸売・小売)	6~20名	ロコミ別注顧客が増えた		若者の育成
361	商業(卸売・小売)	6~20名	人員補充 販路拡大		
362	商業(卸売・小売)	6~20名	仕入れコストの軽減。高利益商品の販売増。		
363	商業(卸売・小売)	6~20名	値上げ、積極的な営業、付加価値		人材の確保が課題。経験者を採用するより、未経験者を育成していく方向にシフトしている。
364	商業(卸売・小売)	6~20名			販売の商品が中古車なのでその特性を活かし、現状メインの注文販売も続けるが希少車の仕入れに力を入れる。
365	商業(卸売・小売)	6~20名		高校の指定業者だったが、2025年度に、統合され指定業者からはずれた為	
366	商業(卸売・小売)	6~20名	価格改正を行った		指針書を作成し、組織体制の構築を図る
367	商業(卸売・小売)	6~20名			円安対策
368	商業(卸売・小売)	6~20名		定年退職者が1名いるため	知的財産の継承
369	商業(卸売・小売)	6~20名		最低賃金のアップが人件費を大きく上げている	利益の見える化を全社で図る為、システムを開発
370	商業(卸売・小売)	6~20名	利益率の高い商品の開発・重点売込み		
371	サービス(対個人)	0~5名	利便性がよく、需要が増えた	税金等の増加のため	顧客ニーズの把握
372	サービス(対個人)	0~5名			情報収集能力の向上
373	サービス(対個人)	0~5名			新規顧客の獲得が難しい
374	サービス(対個人)	0~5名	一部メニューの価格改定にて価格を上げた。		他社にないメニューを導入する。他社になく美味しいフードメニュー
375	サービス(対個人)	0~5名	社長が自ら情報収取から契約締結まで完結したから		生産性低い高齢高給社員の解雇とDX対応人材の新規雇用
376	サービス(対個人)	0~5名		コスト上昇分をうまく取引先や顧客に反映することが出来なかったため	
377	サービス(対個人)	0~5名	商品用不動産の仕入れ		孤独死の後の不動産を購入する
378	サービス(対個人)	0~5名			車両販売促進
379	サービス(対個人)	0~5名		物価高	インスタグラムなどを利用
380	サービス(対個人)	0~5名	販売力		仕入強化
381	サービス(対個人)	0~5名	新サービスの開始		新規事業の展開
382	サービス(対個人)	0~5名	得意分野に絞りSNSなどで情報発信を行った		顧客高齢化が顕著になっている。通院したくてもできない患者様への対応を来年度から開始する。
383	サービス(対個人)	0~5名		客数はほぼ変わらないが、単価の高い商品が減少した。	社員教育を強化し、顧客増加のための取組を行う。
384	サービス(対個人)	0~5名		顧客の経済悪化	
385	サービス(対個人)	0~5名	単価アップ		研修で社員教育
386	サービス(対個人)	0~5名		顧問先からの受注減少	設備投資した事務所での新企画の展開
387	サービス(対個人)	0~5名			コンプライアンスの遵守
388	サービス(対個人)	0~5名	大型契約が取れた為		
389	サービス(対個人)	0~5名	既存事業とは別の業務委託を請け負った		開業一年目で予期せぬ経費が発生したが自己資金を投入せず乗り切れた。
390	サービス(対個人)	0~5名		本年下半期が通常より格段に業績が良かったため、来期上半期はこれと比較すると相対的に悪化するのも当然。質問の仕方をもっと工夫されたい。	10月から単価を引き上げ。新しい分野の受任、これにともなう研究。
391	サービス(対個人)	0~5名	新規客の増加と高単価商品の販売		

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
392	サービス(対個人)	0~5名		主力商品の住宅ローン金利上昇による客離れ	営業力と同時に人間力の強化
393	サービス(対個人)	0~5名	個人会員拡大・健康経営サポート企業拡大		付加価値あるメニューの考案、医療機関とのタイアップ
394	サービス(対個人)	0~5名	料率の改定により保険料の増大	お客様が高齢な方が多いため	保険業界は年々衰退をたどっているの で、新規の事業に挑戦中です。
395	サービス(対個人)	0~5名	営業力強化		人材育成
396	サービス(対個人)	0~5名	マーケティング		
397	サービス(対個人)	0~5名	SNSでのマーケティング強化により客層が 広がり、客数も増えた。また基幹の結婚相 談所だけでなくコーチングのみのサービス の提供開始		集客にまだ改善の余地あり、SNSとリアル なネットワーキングの強化。また人材育 成、外注化により事業を拡大する。
398	サービス(対個人)	0~5名	1件にかかる時間を短くする		
399	サービス(対個人)	0~5名	これまで獲得できなかった社員スタッフが 増えたために手の届かなかった業務が増 やせたため		社員スタッフに経費管理やマネジメントの 教育を徹底する
400	サービス(対個人)	0~5名		施設は今現在も病院と同じくウイルス対策 をしているため対応が厳しくオンラインで の提案もしていますが続いたのは3ヶ月。 やはりリアルで会って話したいとのことで 一旦休止している状況で大口顧客での取 引がストップして今年の上半期は売り上げ すくなくったです。	今は1人でしていますが、大口顧客が今現 在ストップしているため個人での契約を多く とっていくため今後、人材も必要になっ てくるのではないかと考えています。
401	サービス(対個人)	0~5名	固定費の削減、売上単価の上昇		資金繰りの改善のため、経費削減と、経 営の見直し
402	サービス(対個人)	0~5名	マーケティング強化、値上げ		
403	サービス(対個人)	0~5名	在庫販売予定		仕入先の情報ルートが貧弱なため、仕入 件数確保が難しい。もって仕入件数増加 に向け積極的に訪問活動の増加を徹底す る。
404	サービス(対個人)	0~5名	新施設導入		自社の得意な分野の分析
405	サービス(対個人)	0~5名			社員教育、利益率の高い顧客確保
406	サービス(対個人)	0~5名		外食離れ 値上げ懸念	借入の借り換え
407	サービス(対個人)	0~5名	SNSでお店を知ってもらい来客数増加		長く働いてくれるスタッフを確保する
408	サービス(対個人)	0~5名	付加価値と他社との住み分け	勉強や新商品開発に時間をかけた為	
409	サービス(対個人)	0~5名			情報を元に付加価値の付け方を考える。
410	サービス(対個人)	0~5名	顧客からの口コミ		人手不足とこれから企業としての拡大を測 るためにも人材育成が最重要
411	サービス(対個人)	0~5名		単価の値上げに伴う仕事量低下	
412	サービス(対個人)	0~5名	売上単価の増加		人材確保と、DX化等で効率を上げる
413	サービス(対個人)	0~5名	サービス差別化		案件数は増加しているが対応しきれない ので営業マンの雇用が急務
414	サービス(対個人)	0~5名			同業他社が行っていない分野の強みを高 める
415	サービス(対個人)	0~5名	大手ハウスメーカーからの依頼		
416	サービス(対個人)	0~5名		営業力	店舗移転して別の売り方を考えてる
417	サービス(対個人)	0~5名	他社のサービスとの差別化		問題はパートは居るもの一人親方状態 である。対応策は他に無いサービスと技 術の向上。
418	サービス(対個人)	0~5名		季節物の商売での客数減少	顧客のニーズを的確に見分けること
419	サービス(対個人)	0~5名	安売りしない、SNS戦略		
420	サービス(対個人)	0~5名	融資の余力が上がり、取り扱う金額が大 きくなったため。		
421	サービス(対個人)	0~5名	お客様を飽きさせない工夫をしている	食材が物によっては倍近い金額になっ ている	新店舗の出店を考えている
422	サービス(対個人)	0~5名	新事業参入		技術力UP
423	サービス(対個人)	0~5名		新規の顧客が減少	新規事業の拡大
424	サービス(対個人)	0~5名	新規のお客様を増やす。	新規のお客様が減少	スタッフの教育を一からやり直す。
425	サービス(対個人)	0~5名	単価をあげる 人材の雇用		人材確保とサービス力向上
426	サービス(対個人)	0~5名	販売商品の見直し	定期的な受注数が予定より多くなかった	定期的な受注を得ること。 工務店経由の受注数を増やす。
427	サービス(対個人)	0~5名		集客営業不足	
428	サービス(対個人)	0~5名	新しいベンダーさんとの出会い		現状、具体的な取り組みはできていない
429	サービス(対個人)	0~5名			独自性のアピール。経費削減のため不要 なサービスの解約。
430	サービス(対個人)	0~5名	新規物販開始の見込み、人材育成事業開 始、契約法人の見込み		技術者の育成事業と並行しそこから人材 確保をするが契約形態は外注の形を取 る。他分野の業種とコラボ事業計画する
431	サービス(対個人)	0~5名	仕入の強化		
432	サービス(対個人)	0~5名	地道な営業活動、他社とのコラボ		安定した毎月の売上確保
433	サービス(対個人)	0~5名	新規拡大の営業力 単価アップのウェブ戦略		
434	サービス(対個人)	0~5名		外注講師が増えた分、これからの仕事を 作ることに専念した結果	BtoCからBtoBへ事業領域拡大
435	サービス(対個人)	0~5名	リピートの増加		業界未経験の新スタッフを雇用して、教育 中 フリーローンからの借入による返済の金 利が高いため、事業資金の借換えをして1 本化したい

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
436	サービス(対個人)	0~5名	売上の良くない従業員が退職した。		もっと同友会を利用して、自社の課題を明確化していきたい。
437	サービス(対個人)	0~5名		長年勤めていただいた従業員の退職により、業務処理のスピードの悪化が原因 また、新たな従業員の育成に時間を要しているため	ホームページの活用
438	サービス(対個人)	0~5名			新規事業を進めるに辺り、充分な時間が取れていないのでじっくり検討する時間を見つける。
439	サービス(対個人)	0~5名		営業活動が足りず結果に繋がらない。	交流会やSNS等で宣伝し認知度を向上していく
440	サービス(対個人)	0~5名	銀行融資による拡大		
441	サービス(対個人)	0~5名	新規顧客の随時獲得(クチコミ等による)		従業員確保
442	サービス(対個人)	0~5名	営業力の強化、新商品開発	営業力の低下	日々、ビジネスの課題を明確にして具体的に取り組み続ける
443	サービス(対個人)	0~5名		していた仕事の打ち切りや契約期間が切れてしまったことでの売上減少	
444	サービス(対個人)	0~5名	新規顧客の獲得	固定費が圧迫している	
445	サービス(対個人)	0~5名			取引先の確保 既存の取引先の紹介を通じて広げていく。
446	サービス(対個人)	0~5名			新規事業や新規取引先の拡大
447	サービス(対個人)	0~5名			安定収益を上げられる事業を伸ばす
448	サービス(対個人)	0~5名	新商品の開発		
449	サービス(対個人)	0~5名	委託先の増加		
450	サービス(対個人)	0~5名	他社のコンサルティングを導入		運転資金の確保に関しては会社も第1期の決算も終わり、計画を書いているところ です。 また事業の展開も新たに増やしていき、認知拡大を自ら発信していきます。
451	サービス(対個人)	0~5名	広報、営業力の強化	コロナ過以降、顧客が業務縮小や撤退等で保守の打ち切りが増加。	対企業向けの業種の為、コロナ過以降に縮小した顧客の新規確保に力を入れたい。特にホテル業界の縮小が大きかったが、回復傾向にあるので期待したい。
452	サービス(対個人)	0~5名	改装などの設備の強化		
453	サービス(対個人)	0~5名	中古車の販売、カーポートなどの受注が増えてきた		営業力不足
454	サービス(対個人)	0~5名	集客力強化		
455	サービス(対個人)	0~5名		顧客の減少	新しいスタッフの確保と自身のスキルアップ
456	サービス(対個人)	0~5名		客数の減少と仕入れ増加 従業員減少	コンセプトを決めて付加価値をつけていく
457	サービス(対個人)	0~5名	営業時間の変更		
458	サービス(対個人)	0~5名	新商品開発 集客のための営業強化	人件費	顧客層の偏り 入り口を広くして、集客をはかる
459	サービス(対個人)	0~5名	同友会などの経営者団体の付き合い増加		今年度同様、様々な経営者と交流を深め、事業の安定を図る
460	サービス(対個人)	0~5名	人材育成、成長による 集客力強化		数字の洗い出しと、新規集客と、人材教育
461	サービス(対個人)	0~5名	前期は閑散期、後期は繁忙期での変化 事業としては、社会的に当たり前のこと が、業界では何一つできていないので、それを改善して周知活動に力を入れた。 従業員を今後雇用するから。		社会の当たり前に追いつけるように、業界の当たり前を変える取り組み(給与・社会保険・労働時間等) 絶減危惧職業にも入り、今後の業界の変化に対応して生き残っていくために、プランニング化や働きたい環境づくり、最後は業界では不可能と言われている脱・属人化を目指したい
462	サービス(対個人)	0~5名	市場に合わせて 値上げしたこと		経費を見直していく
463	サービス(対個人)	0~5名	SNSでの拡散	販売機会の損失	
464	サービス(対個人)	0~5名	新しいマーケティング・チャネルを2つほど追加した為		
465	サービス(対個人)	0~5名	サービス内容の見直し、単価アップ		
466	サービス(対個人)	0~5名			入社した人がすぐに辞めないような環境づくり
467	サービス(対個人)	0~5名	個人事業から法人化になり単価を増加しました。		
468	サービス(対個人)	0~5名	新事業の立ち上げ、新規開拓、料金改定、来院数増加		現在プレイングマネージャーとして動いているので、マネージャー業に専念するために新たな人材確保と社員教育が必要。新規事業を拡大するためにサービスの更なる充実が必要。
469	サービス(対個人)	0~5名	会員数の増加		今は人件費が無駄にかかってしまっている
470	サービス(対個人)	0~5名		得意先からの注文が減少したため。	新規顧客の開拓 得意内容や特徴を示し営業に生かす。
471	サービス(対個人)	0~5名			開業したてですのでSNSを駆使してまずは人材確保を行いたいです。
472	サービス(対個人)	0~5名	MEO対策でネットからの予約が増えた		
473	サービス(対個人)	0~5名			カレーの開発、新商品の開発
474	サービス(対個人)	21~50名	質の保持	今年はM&Aで特別利益があった	
475	サービス(対個人)	21~50名	新規事業		人材育成、計画作成

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
476	サービス(対個人)	21～50名	社員数の増加による売り上げアップ		採用に力を注いで、いい人材が採用できた
477	サービス(対個人)	21～50名	採用、育成		人材確保が課題
478	サービス(対個人)	21～50名	新業態開発と人員の投入		
479	サービス(対個人)	21～50名	業態転換を行ったことによるプラスの影響		
480	サービス(対個人)	21～50名	決してプラスとしてでなく退職者増により利益率アップ		
481	サービス(対個人)	21～50名	接客サービスの向上	仕入れ価格の上昇、最低賃金上昇	人材確保と出店
482	サービス(対個人)	21～50名	既存商品の価格変更		財務体質の改善
483	サービス(対個人)	21～50名	単価アップ、値上げ		
484	サービス(対個人)	21～50名	不採算部門の清算・事業部門の統廃合による人材配置の最適化・新規加算取得による客単価増	昨年7～12月と比較して売り上げが減少した要因として、昨年7～12月は不採算部門の売り上げ高は上がっていたが、収益性が著しく悪い事業であったため利益は出ていなかった為、売り上げ高は減少したが収益性は改善した。	新規事業の失敗による収益性の大幅な悪化が一番の課題。 現状は法人全体の不採算部門を整理することでマイナスを無くし、同時進行で既存事業部の収益性を最大化できるような人的資源と業務フローの最適化を実践することにより、法人全体の営業キャッシュフローの改善に注力している。
485	サービス(対個人)	21～50名	近くに新しいアミューズメント施設がオープン		
486	サービス(対個人)	21～50名	市場の回復に対応		人材確保のため、人件費を上げ、休日も増やす予定 他業種とも勝負ができる状況にすることが先決
487	サービス(対個人)	21～50名			必要な人材は先行確保する。新しい検査、診察部門の拡充。新規顧客営業拡大。
488	サービス(対個人)	21～50名	これまでB to C 中心だったのが、会社から社員教育のB to B の依頼が非常に増加しています。		これまでどおり直接スカウトを強化する
489	サービス(対個人)	21～50名	法制度内のサービスで、新規出店をすると共に、法制度に縛られない新サービスの開発。		人的資本を活かしきれていない。障害福祉サービスは法制度の風向きによって単価が変わる。【対応策】情報力を強化して、顧客ニーズをさらに深く掘り下げ、軸足を制度内だけに頼らずとも良い環境づくりをしていく。業態転換を検討している。
490	サービス(対個人)	21～50名	教育の質の向上		人材不足の課題がある。DX化の取り組みや働き方の多様化を進める。
491	サービス(対個人)	21～50名	お客様の獲得数に比例する		介護とはいえ、低コストで最大限の生産性を目指さなければならない。正社員とパートの配置バランスを整え、事業所ごとに利益体質に変えていく。
492	サービス(対個人)	21～50名	新店舗開設による単純売上増加。既存店舗利用によるランニングコスト削減		
493	サービス(対個人)	21～50名			著しい人手不足が問題。人材確保に力を入れている。
494	サービス(対個人)	21～50名	労働集約型事業における人員の拡充	人員拡充に伴う支出増	資本を持つ企業が市場へ本格参戦してくるまでの間に人員拡充し、地域シェアをとる
495	サービス(対個人)	21～50名	就業体制の改善による生産性向上、原材料低減		
496	サービス(対個人)	21～50名			人材不足により事業展開ができない。管理職が育たないので、どうしても現場の職員も育たない。思い切って若者を登用する。
497	サービス(対個人)	21～50名	営業の人員増加		人材確保
498	サービス(対個人)	21～50名	仕入れ価格高騰が続く中 利益を出していくためにはと考え 価格の見直しと 利益率のいい商品を増やす 客単価を上げるなど試みている		飲食業界は厳しく 世間の外食や企業の宴会等の減少が 心配ですが それでも価値をつけることで生き残るのではと思っています。
499	サービス(対個人)	21～50名	お客様ニーズをコントロールした。		新規事業の黒字化と、新規事業の増加。
500	サービス(対個人)	21～50名	集客の仕組み構築。人員増加による体制づくり。		回収フローの構築。
501	サービス(対個人)	21～50名		競合施設の増加、	介護事業の利用者さんの細かな需要に答えていける様に いつでも対応出来る職員配置とそれに見合う処遇を 改ざんしていきたいです
502	サービス(対個人)	21～50名	新たに事業所を増やすために現在は新事業所用のスタッフも先立って研修のために雇用しており、新事業所の開設で売上が増加すが、先立って雇用しているため人件費もさして上がらないため。		事業所の開設がひと段落するまでは投資が必要となり、それがあと1年から1年半は続く予定。それらが終わってから経費節約などの問題に取り組むつもり。
503	サービス(対個人)	21～50名	制度変更に伴い、専門性の高い業務を行い生産性を向上した		事業拡大に伴いより専門性の高い人材確保、育成、社員教育を行う 新規顧客を継続して確保する仕組みを作る
504	サービス(対個人)	21～50名	店舗買収により		SNS強化

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
505	サービス(対個人)	21~50名			計画性をもった取り組みをする。 一人ひとりの力に合わせた経営戦略をつくる。
506	サービス(対個人)	21~50名	まったく新しい分野の出店でインバウンドを狙ったのが当たったから		組織のスリム化と仕組み化をしていく
507	サービス(対個人)	21~50名	新規出店		園芸療法
508	サービス(対個人)	51名以上	営業活動の強化	人件費増に見合った利用者増を実現できなかった。	心理的安全性のある職場づくり、職員の力を引き出すマネジメントを推進する。
509	サービス(対個人)	51名以上	人材育成、AIの活用による効率化の促進		構造の改革を進める
510	サービス(対個人)	51名以上	採用力が上がり稼働率も向上したため。		毎週行っている会社説明会や求人への投資や車両の投資。
511	サービス(対個人)	51名以上		業界的に転動や就学移動が減少しており、地場需要への大手企業参入が激化した	btoCメインの業態からbtoBの強化のため全国的受注を増やし当社システムも他社展開していく そのため社宅代行事業をはじめた また地域資源の活用で小規模他社に当社サービスの販売代理をしてもらった活動をしている
512	サービス(対個人)	51名以上	顧客ターゲットを絞り込み、付加価値を高めて随時状況に応じて値上げをおこなう。ベテラン社員の退職と新卒社員の増加		店舗コンセプト、顧客ターゲット、商品、価格 それぞれを絞り込み 他社との違いを明確にする
513	サービス(対個人)	51名以上	営業力の増加	新規参入	
514	サービス(対個人)	51名以上	1店舗を昼から営業にした事で売上UP、利益UPに繋がりました。 あと全店で少しですが客単価アップした事も要因です。		お客様の期待を超える商品・接客を社員一丸となって取り組む。 仕入れ・人件費のコントロールを社員一丸となって取り組む。
515	サービス(対個人)	51名以上	価格転換。増築による集客の増加。人件費は変わらない為、1人当たりの生産性向上。		作業の効率化。生産性を上げる。
516	サービス(対個人)	51名以上			社内FC化と事業承継
517	サービス(対個人)	51名以上		前期の営業活動の失敗。コスト、人件費の高騰。客単価の現状。	社員一人当たりの生産性が低下しているため、人材育成と付加価値の増大を測っている。 また、弊社の価値を認識してもらえるような営業に力を入れ、マーケティングを見直す。
518	サービス(対個人)	51名以上		人件費の増加が大きい。人手不足の中、労働集約型の事業体のため雇用をすすめたことへの売上上昇が追いついていない。また、各種経費の微妙な増加が積み重なって経営が悪化している。	人件費をはじめ経費増加が顕著な中、価格決定権がない事業なので、忍耐で耐える
519	サービス(対個人)	51名以上	介護保険事業(高齢者向けサービス)は減収 障害福祉サービスの出店拡大が減収を補った		現業上乗せサービスの事業化 総務経理部門のシステム化。AIの導入。
520	サービス(対個人)	51名以上	売上 → 利用者増加	利益 → 人件費増	人材不足・育成
521	サービス(対個人)	51名以上	新規事業の開拓		経営陣、リーダーの教育
522	サービス(対個人)	51名以上			情報発信の強化 地域コミュニケーション各団体への参加
523	サービス(対個人)	51名以上		少子化で、仕事がかかり減っています。	少子化で仕事が減っていくなか、どうやってシェアを上げるか。同業他社よりわが社を選んでいただける方法を考えている。
524	サービス(対個人)	51名以上	値上 付加価値の増大 新規事業の拡大		販売促進戦略をシンプルに、選択と集中し、お客さまに分りやすいサービスの提供
525	サービス(対個人)	51名以上			シフトの調整と徹底したコストカット
526	サービス(対個人)	51名以上	人手不足でコストが下がり、経営者のトップ営業が増えた結果、増収増益になった(あまりよくない傾向かと)		人手不足でコストダウンし業績が向上していることを逆手にとって、初任給含め給与20%UPを計画。初任給を上げることで社員採用の際に少しでもアドバンテージになればと思っている。
527	サービス(対個人)	51名以上	店舗キャパのアップ 外注費削減 人件費適正		
528	サービス(対個人)	51名以上	行政からの措置費で運営しているため、入所児童数が微増しているため、また、単価の高い就学前の児童の入所もあり、若干の収入増加となっております。		課題の多い児童への支援を手厚し、落ち着いた生活が出来るように支援していくこと。
529	サービス(対個人)	6~20名	営業活動(過去の既存客の掘り起こしと、インスタグラム・メール・手紙などでアピール)		スタッフの教育をしっかりと、あらゆる職種のクライアントへのニーズに応えられる
530	サービス(対個人)	6~20名	高額商品の取り組み		
531	サービス(対個人)	6~20名	顧客、外注先を増やした為		
532	サービス(対個人)	6~20名	販路拡大		個別のリクルーティング
533	サービス(対個人)	6~20名	外注先の増加、利益率のアップ		新入社員の育成強化
534	サービス(対個人)	6~20名	現市場に新商品サービスを投入		商標登録を取得した新商品サービスを定着させる
535	サービス(対個人)	6~20名			新規事業の展開
536	サービス(対個人)	6~20名			人材不足 スタッフの質を上げる

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
537	サービス(対個人)	6~20名		人材不足と教育不足	人材の入れ替わりのタイミングをみる
538	サービス(対個人)	6~20名	ようやく新規事業が少しずつ売上・利益に反映してきた	売上の低下	得意な分野を伸ばす他ないと考えています
539	サービス(対個人)	6~20名	客単価の高い新店の出店。スタッフの能力UP		snsの強化。顧客の囲い込み。資金調達。
540	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		粗利の高い新サービスの開始、借入金を増やしてキャッシュを持つ、産休に入る管理職の仕事を人材教育して割り振りする
541	サービス(対個人)	6~20名			仕入れ値や公共料金の高騰の中、お客様にご提供のお金の部分じゃないサービスをより一層強化することによってまた来たいと思ってもらうように心の部分に働きかけるように意識しております。
542	サービス(対個人)	6~20名	受注の増加		付加価値の増大 社員全員で考えられるような仕組み
543	サービス(対個人)	6~20名			デジタルをうまく使う
544	サービス(対個人)	6~20名	タブレットオーダー端末の導入、高単価商品のアピール	人件費高騰	採用困難
545	サービス(対個人)	6~20名	他店が力を入れないジャンルの商品力・商品量を数年前から強化しており、他店が力を入れない(入れれない)のでライバルも少なく高単価で販売できているため。		新商品を開発し、テスト的に今秋に数量限定で商品化したのが予想以上にお客様から好評(ほぼ完売)だったので、来期に向けて増産体制を整えて大幅な収益向上を見込んでいる。
546	サービス(対個人)	6~20名	新規事業に注力		
547	サービス(対個人)	6~20名			社員教育、スタッフ教育に力を入れる
548	サービス(対個人)	6~20名		社員が4人退職しました。	新規事業と本業の価値を正當に価格転嫁する
549	サービス(対個人)	6~20名		不動産の仕入れ額自体が高くなっているため。	
550	サービス(対個人)	6~20名	新サービスの登場でQアップにつながった		
551	サービス(対個人)	6~20名	新規事業への参入。社長自ら開拓し現場で邁進	人口減少による。媒体の変化。	扱う商品が衰退産業のため、業務転換を視野に入れた取り組み。現在チャレンジ中
552	サービス(対個人)	6~20名	集客方法の差別化が上手くいった	営業力の低下	諦めいんとやり遂げる信念
553	サービス(対個人)	6~20名	人員削減		キャッシュフローの健全化
554	サービス(対個人)	6~20名	広告	物価上昇	
555	サービス(対個人)	6~20名	顧客の紹介		社員研修の充実
556	サービス(対個人)	6~20名			チームビルディング
557	サービス(対個人)	6~20名	顧客の増加 単価アップ		需要に対応する供給力不足。主任クラスの人材の不足
558	サービス(対個人)	6~20名	新規出店、単価UP		利益体質な仕組み作り、単価アップ、サービス力向上
559	サービス(対個人)	6~20名	心寄り添うトーク		
560	サービス(対個人)	6~20名	ロイヤリティの完済		
561	サービス(対個人)	6~20名			法人営業とWEB営業に力を入れる
562	サービス(対個人)	6~20名	市場の増加を見込んで、新しいサービスと売上機会の幅を広げる		今後の人手不足に関して外国人雇用で対応していくためのマニュアル作成。一連の業務を細分化してパート、アルバイトが短時間でも成立させる仕組みを作る。
563	サービス(対個人)	6~20名	経費削減・新規事業開拓		来年度、新規事業を展開する上での顧客の確保、ニーズの把握、付加価値の増大や社員教育
564	サービス(対個人)	6~20名	営業効率化		経営者育成
565	サービス(対個人)	6~20名	多角化による売上増		
566	サービス(対個人)	6~20名	新規顧客の定着	原材料費、人件費の増加に限る	
567	サービス(対個人)	6~20名			新規利用者の獲得において、事業所を知ってもらう取り組み。事業所の増加により、競争が激化している。現在、ネット関係に力を入れて、新規獲得を目指す。
568	サービス(対個人)	6~20名	原価率をおとして、売価を上げたから。		
569	サービス(対個人)	6~20名	新しいことに挑戦、積極的な融資		銀行融資が受けられる間に新しい柱となる事業の確立
570	サービス(対個人)	6~20名	人員採用により増加		介護保険、医療保険などの事業しがなく、自費事業しかないため、先細りするのが目に見えている。新たな業態を始める必要がある、そのための人材確保や人材教育が必須である。
571	サービス(対個人)	6~20名	営業力、新メニュー開発努力、	原材料及び人件費の高騰が販売単価に	まずは、リーダー格の人材確保にとにかく集中したい。
572	サービス(対個人)	6~20名	売上任数増やして稼働率を上げた為	転嫁しきれなかった	
573	サービス(対個人)	6~20名	単価が上がり予約の入れ方をこだわった		
574	サービス(対個人)	6~20名	店舗拡大のため		良い人材の確保のため、人件費が増えるので客単価の増加。客数を増やす。
575	サービス(対個人)	6~20名	広告宣伝の強化		
576	サービス(対個人)	6~20名		営業力低下 雇用が出来ない	顧客の把握 資金調達に力をいれたい

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
577	サービス(対個人)	6~20名		年末の動きが激しく年始の動きが見えない	人材育成人手不足
578	サービス(対個人)	6~20名	ご紹介いただいたご利用者様に対して、迅速な対応と主治医への報告相談をその都度行う。また、入院されたとしても定期的にご家族へ電話を入れ、状況確認を行っている。		看護師の定着率が悪い。現在、社労士に給料計算してもらっているが、今後、労務士に社内に入ってもらい、就業規則を含め、社員と面談を行っていただき、問題解決していき、定着できる事業所にしていきたい。
579	サービス(対個人)	6~20名	海外からのお客様が増えたため	仕入れ特に輸入物が高騰	
580	サービス(対個人)	6~20名		人件費の増加、仕入れ商品の全体的な価格上昇、外注人件費の増加などの価格転嫁が不十分であったため利益全体が減少した。また金利が上昇したことによる返済額の増加。社会保険料の増加。	金融機関との交渉による財政状況を改善する。付加価値を増加させ同業他社との差別化を積極的に行う。労働環境を整え新たな人材確保を行う。
581	サービス(対個人)	6~20名	販路拡大		人材不足の代替としての機械導入強化
582	サービス(対個人)	6~20名	SEO MEO対策		
583	サービス(対個人)	6~20名	講座を増やした		
584	サービス(対個人)	6~20名	新商品の開発とスタッフ育成を重点的に行い、成功している		商品知識を活かした、仕入れと説明で付加価値をプラス
585	サービス(対個人)	6~20名	新しい従業員の採用により、新規利用者の獲得が期待できる		経営者としての知識や経験が不足しており、それによって今後の事業運営や成長の方向性に対する不安を抱えている。
586	サービス(対個人)	6~20名			中小企業診断士との情報共有
587	サービス(対個人)	6~20名			新規事業の準備、採用、社員教育
588	サービス(対個人)	6~20名	利用者獲得に力を入れた		まずはしっかりと強いB/Sをつくること。そのためにお客様の声をしっかりと聞くこと。要望に応えられる社員を育てること。
589	サービス(対個人)	6~20名	店舗の認知		
590	サービス(対個人)	6~20名	娯楽品の導入		
591	サービス(対個人)	6~20名	Webマーケティング強化		仕組みで増収増益ができるようにする
592	サービス(対個人)	6~20名	単価アップ	人件費	
593	サービス(対個人)	6~20名	広告		売上のアッパーが決まっている
594	サービス(対個人)	6~20名	令和6年4月にデイサービスを新規開業、9月で損益分岐点を越えたと思われる。以降堅調な売り上げが期待できる。		右腕になる人材、デイサービスのドライバーが不足しているがまず事務員を入れて自分がしている事務を減らし、自分の動きを軽くして部下の育成時間を確保したい。
595	サービス(対個人)	6~20名	新商品開発、価格の見直し、ファサードや店内の雰囲気向上など		
596	サービス(対個人)	6~20名	コロナ禍から取り組んできたことが集客によって効果が出てきた。客単価も、仕入れ価格高騰に対して売値を20%アップしたのが、反映され、上がっている。		課題は新規顧客の増加と来訪の頻度向上。対策としてはSNS運用や、自社ホームページの強化。スタッフのホスピタリティを第一とする育成。
597	サービス(対個人)	6~20名			職場環境の改善、人間関係の構築
598	サービス(対個人)	6~20名	接客スキルがあがった		人件不足
599	サービス(対個人)	6~20名	スコア制度での収益評価のため昨年度のスコアより評価が高くなったため		借入れをして資金繰りをよくしたい
600	サービス(対個人)	6~20名	今までで来ていなかったネットの活用・ネット広告強化・社員の意識改革		
601	サービス(対個人)	6~20名	営業努力・各種数値管理・人材育成方法の確立		
602	サービス(対企業)	0~5名	協力会社(加工メーカー等)の新規開拓		協力会社(加工メーカー等)の廃業等で部品製作のノウハウの承継が出来ていない状況もあり、協力会社の新規開拓をして部品加工時のポイント等を覚えていただくこと。 不良品の削減、納期厳守につながるころなのでコミュニケーションをとるようにしている。
603	サービス(対企業)	0~5名	売上・利益は毎年1~6月期が7~12月期に比して大きい	売上・利益は毎年7~12月期が1~6月期に比して小さい	
604	サービス(対企業)	0~5名			提案営業のオンライン化
605	サービス(対企業)	0~5名		前半は特需があったが平常ベースに戻る。	
606	サービス(対企業)	0~5名			若手の採用と育成で戦力化が急務
607	サービス(対企業)	0~5名		業態転換が追いついていない	
608	サービス(対企業)	0~5名			経営者が60歳を超えてクロージングをどうするか
609	サービス(対企業)	0~5名			付加価値増大
610	サービス(対企業)	0~5名			就職媒体の利用
611	サービス(対企業)	0~5名	単価の高い新規顧客が増えた		求人広告を出し、正社員の募集をしている
612	サービス(対企業)	0~5名	官公庁案件の受注	工事高が長引き、受注案件が減っていると思われる	ハード機器が古くなり生産性が落ちているので、少しずつ設備の更新を図りつつある。
613	サービス(対企業)	0~5名			生成AI関係の事業への取組みを始めた

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
614	サービス(対企業)	0～5名	特定商品の販売促進効果時期があり、そのタイミングに向けて施策を実行		新しいビジネスモデルの構築はでき、その人材育成ができてきた。さらに営業力を強化し、新たな人材の育成を強化していく。
615	サービス(対企業)	0～5名			新規分野の顧客拡大、床研磨等フローリング再生業務の推進
616	サービス(対企業)	0～5名	見込み客との接点の増加		
617	サービス(対企業)	0～5名		コロナ後以降の当社受注の紙媒体の需要の現象が未だに止まらず、印刷物制作をせずにデータ納品、ウェブへの移行が顕著に現れているため。	特定業種(福祉業界)に絞った営業活動を行っていく。
618	サービス(対企業)	0～5名		取引先の受注量減少	新規事業分野コンテンツの開発 自社のブランド力強化 自社PRの強化
619	サービス(対企業)	0～5名	新商品の事業展開により顧客数が増加する見込みであること。		新サービス展開の計画と策定して、その通り実施すること。
620	サービス(対企業)	0～5名		顧客減少	既存業務が多忙で営業に充てる時間が少ない
621	サービス(対企業)	0～5名	新規取引先との事業が開始		社員教育による付加価値の増加(土業のため)
622	サービス(対企業)	0～5名			映像製作において、横型ショートムービーなどの新しいSNSサービスができたことにより単価がかなり下がりました。そこでお客様とのギャップが生まれています。映像を作るだけのこれまでのサービスではお客様が求めている費用対効果が違ってきます。映像を作って、お客様の売上に貢献できるサービスの開発が必須になってきました。これからは映像製作+マーケティング(効果)を開発していきます。
623	サービス(対企業)	0～5名	既存顧客からの紹介		
624	サービス(対企業)	0～5名	以前マナー研修をした複数の企業から、効果が上がったと続けて依頼があった。		
625	サービス(対企業)	0～5名			新規事業検討中 営業会社活用により顧客創出 制作スタッフ(フリーランス)増員
626	サービス(対企業)	0～5名			IT・DXなどの活用で効率化を図る
627	サービス(対企業)	0～5名			機械化の急速な普及にいかに対応していくか
628	サービス(対企業)	0～5名	関係業者との信頼構築、顧客へのサービス強化、からの客数増加。		
629	サービス(対企業)	0～5名	大企業向けの案件が2件並行稼働し、中途採用の方に出るところを手伝ってもらうことによりその分を営業に使える時間が多くなった。		IT人材の教育が現在の課題
630	サービス(対企業)	0～5名		保険会社の手数料ポイントの改定	保険会社の手数料ポイントの改定
631	サービス(対企業)	0～5名		メーカー都合により増収減益	
632	サービス(対企業)	0～5名	大型案件受注のため		新事業を準備中
633	サービス(対企業)	0～5名		既存のサービスが市場において縮小している	中小企業において事業承継が進まないことは社会的課題と考えており、本課題は、問題が複雑の絡みあっており、解決には土業が連携して取り組むことが求められるが、そのシステムが社会で確立されていない。また、後継者の成功する経営者として育成が課題であるが、そのシステムが社会で確立されていない。これらの課題を解決するビジネスモデルをデザインし、展開していく。
634	サービス(対企業)	0～5名	新しいビジネスモデル構築		時代に即応したビジネスモデルを先手を打って、拡大していく
635	サービス(対企業)	0～5名	弊社のアート教室事業拡大		新規受注(顧客)の確保
636	サービス(対企業)	0～5名			私自身(個人事業主)の高齢化に伴い、いつかは廃業の決断をしなければなりません。土業において避けたい問題です。
637	サービス(対企業)	0～5名	セミナー集客の増加、セミナーセールスの強化		集客の仕組み化、顧客支援実績の積み上げ、余裕のあるCFの積み上げ、現状の労働集約型のサービスからの脱却(1対多の新サービスの開発)
638	サービス(対企業)	0～5名	人材が機能し始めた。		
639	サービス(対企業)	0～5名		売上はビジネスモデル見直しの過渡期のため。利益は売上減少と人件費の増加のため。	新しいサービスを提供して顧客のニーズの掘り起こしを行う

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
640	サービス(対企業)	0~5名		顧問先の事業縮小により顧問料を下げた。	有給休暇取得や育児休暇等により、安定出勤が難しい社員やパートが増え、余剰人員を抱えないといけない。デジタル化により事務処理が減り、余剰人員を抱えても仕事が少ない。事務処理ではなく相談業務に対応できるような有資格者で専門性の高い職員の確保と育成に取組中。
641	サービス(対企業)	0~5名			異業種や同業種のネットワークをもっと広げるために同友会に積極的に参加したい。
642	サービス(対企業)	0~5名		景気変動による固定費等の値上がり分の調整が既存顧客へは不十分であるため。	創立5年で新規事業に着手しようと考えたが、本業の日常業務に追われ資金繰りや雇用など具体的な準備がほとんど出来なかった。まずは、焦らず本業の資金繰りや職員の人件費など指針書作りで学んだことを実践していく。
643	サービス(対企業)	0~5名	2・3年積み上げてきたサービスや付加価値アップの取り組みが新規顧客、既存単価アップにつながっている。		目標としている顧客数の確保とそれに伴う即戦力の確保
644	サービス(対企業)	0~5名	新商品の開発	案件受注数の低下	新商品の開発においては、新人スタッフでも対応できるよう極力説明を省くことができるサービスとした。
645	サービス(対企業)	0~5名			大口の取引先が2社しかなく、第3の柱と複数の小口取引先が追加が必要である。広報活動や市場調査について取り組みを含めたい。
646	サービス(対企業)	0~5名	人員の増加および新規販路拡大によって売上・利益ともに増加。		
647	サービス(対企業)	0~5名			環境改善に伴っての人材確保
648	サービス(対企業)	0~5名	サービスの上流への進出。新商品を新規、既存分野に展開予定。		
649	サービス(対企業)	0~5名	節税商品、企業ニーズに合致した		既存取引先への紹介依頼
650	サービス(対企業)	0~5名	広告宣伝の観点から動画制作事業部を作る予定。		新事業に取り組むための情報収集とキャッシュフロー改善、時間の確保。
651	サービス(対企業)	0~5名	提供サービス価格の見直しをご理解いただけた		人材確保を目指すとともに、業務のハードルを下げるための効率化・自動化を同時に進めている
652	サービス(対企業)	0~5名	人材の安定、営業方針がぶれていたところが集中するようになった		経営指針を中心とした社員教育によりベクトルを合わせ、顧客ニーズを深掘りし新規顧客を掴んでいく
653	サービス(対企業)	0~5名		取引先の仕事量の減少、他業者の参入	色々な求人サイトを活用する(SNSも含め)無駄をなくしていく
654	サービス(対企業)	0~5名			同業他社との差別化
655	サービス(対企業)	0~5名	売上数量・客数の増加		異業種・同業種・産学連携のネットワークの拡大
656	サービス(対企業)	0~5名		報酬未入金先が増えたことによる収益の悪化	
657	サービス(対企業)	0~5名	単価の見直し		資金繰り表を作成し、具体的な計画を作成、実行。
658	サービス(対企業)	0~5名	丁寧に高品質な仕事を心がけているため都度販売価格の上昇が行えています		売上の向上と管理職たり得る人材確保です
659	サービス(対企業)	0~5名	取引先が増えて月件数が増えた		来期売り上げ3000万
660	サービス(対企業)	0~5名			セミナー等で顧客の反応と情報の収集、他業社との連携によるサービスのワンストップ化。
661	サービス(対企業)	0~5名	作業工程の見直しによる生産性と品質の向上		
662	サービス(対企業)	0~5名	新しい事業に着手(ニーズから開発)、既存事業がまだ新興市場だったところでしたが今年から芽が出始めたから。		
663	サービス(対企業)	0~5名			人件費の削減と将来に向けての業務の効率化のために機械化を促進している。
664	サービス(対企業)	0~5名	AIの導入・活用した既存サービス(ウェブサイト制作・システム開発)の効率化、および他社さまへのAI導入やDX活用支援など新分野への注力		特にAIの活用に注力し、自社の業務の効率化と商品ラインナップの増加を目指す
665	サービス(対企業)	0~5名			ビジネスにおいて付加価値をつける事の大事さまでは把握したが、今後その付加価値に見合った金額を提示し、その案件に対する自身の業務量の低下を目的とした人員増加をすることが大事だと考えます。
666	サービス(対企業)	0~5名	通常の営業だけではなく、案件ポータルサイトで既に顕在化したニーズの層を取った。		ポータルサイトのチェック、生成AIなどによる時短、マニュアルの作成と外部への委託、今受けている案件の単価交渉(2社既に交渉中)
667	サービス(対企業)	0~5名	専門特化し競争を減らして、単価をあげる。		
668	サービス(対企業)	0~5名	行政への営業・提案を強化した		民間の受注を増やす
669	サービス(対企業)	0~5名	商圏の拡大		多店舗展開
670	サービス(対企業)	0~5名		失注(顧客減)	ジョイントベンチャーによる拡販

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
671	サービス(対企業)	0~5名	需要が増えたことで案件獲得につながり、案件規模も大きいものが多かった。また、多店舗経営企業からの案件により定期的な案件を取得できた。		取引先がないことと、専門的な技術職のため教育や採用が困難である。これの対策としてコストのかからない商品開発と取引先の確保を合わせて行いつつ、自社のブランディング強化を行っていく
672	サービス(対企業)	0~5名	得意先の方から新規顧客を紹介して頂き、事業拡大が出来た。今後得意先、新規顧客両方の信頼を損なわないように時間配分、労力を上手く分散させていく		経営上の問題としては仕事を頂いても労力の問題で対応できない事がある。対応策に関しては外注業者を活用して対応したりWEB会議なども活用し時間を有効活用すること
673	サービス(対企業)	0~5名	生産性の向上ができた		新規採用、社員教育研修の実施、理念の共有
674	サービス(対企業)	0~5名	新販路開拓、利益率向上のため	今期後半は、販売サイトのサーバー不具合のため販売キャンペーン開催数が激減したため	新規販路の確立
675	サービス(対企業)	0~5名	新サービスの強化(アプリ開発)		アプリに関するニーズ調査
676	サービス(対企業)	0~5名	同友会内の口コミで拡大		
677	サービス(対企業)	0~5名	新サービスの開始	従業員増による人件費増のため。	新規受注確保のためのSNS活用。情報力強化のための定期訪問先の増加。社員教育のためのOJTの計画的実施。
678	サービス(対企業)	0~5名	開業一年目なので。		ホームページやSNSの活用による自己集客の強化
679	サービス(対企業)	0~5名	11月時点で、3月までの仕事が入っており、十分な収益が見込める。これまで付き合いのあったクライアントや元請け業者から、これまでの制作物で信頼を得ているため新しい仕事を複数お願いされている。		これまで持続化補助金でHP制作依頼を受けることや、町から随意契約でお仕事いただくことが多かったが、補助金はHP補助が減ったことや町もほぼ入札になったため、その辺の受注が減った。今後自社の付加価値を上げてもっと選ばれる会社にしていきたい。月によって売り上げがかなり上下するので、安定した収入を得れる柱を築きたい。社員は一人いるが、繁忙期は代表の僕も仕事に追われながら経理や雑務もあるので、やりたいことに着手できないことが多々ある。今後人も増やして余裕のある運営をしていきたい。
680	サービス(対企業)	0~5名			異業種交流会・勉強会への積極的な参加
681	サービス(対企業)	0~5名	新規顧客の開拓		新規顧客の開拓 単価アップ
682	サービス(対企業)	0~5名	・集客方法の差別化と継続・営業エリアの拡大・他事業の着手・買取事業の拡大・人材採用		
683	サービス(対企業)	0~5名	顧客開拓		実績の獲得とその横展開、ディレクション人材の確保
684	サービス(対企業)	0~5名	従来から売上単価が小さかった得意先に対し値上げ交渉を行った。		仕事をオールマイティにこなせる熟練した従業員の採用が急務。そのために新たな人材採用と教育が必要。
685	サービス(対企業)	0~5名	営業経路数の増加		営業KPIの再策定
686	サービス(対企業)	0~5名			新規開拓のための営業ルートの確立をします
687	サービス(対企業)	0~5名	よりニーズのあるものの追及した商品内容、利益最大化を意識した価格設定の見直し		付加価値の増大のために提携企業とサービス内容の強化、拡大 新規顧客獲得のためのビジネススキルの向上
688	サービス(対企業)	0~5名	お客様との対面での接触が増えることで売上利益の増加に繋がりました		
689	サービス(対企業)	0~5名	運賃交渉の成果		
690	サービス(対企業)	0~5名		事業の方向性の転換のため	
691	サービス(対企業)	0~5名			起業したてなので、まずは安定した会社経営を
692	サービス(対企業)	0~5名	ルート回収の構築など効率的にできている		
693	サービス(対企業)	0~5名	新サービスの開発、アライアンス先の開拓		
694	サービス(対企業)	0~5名	新規得意先の開拓と、付加価値の高い商品開発		様々なネットワーク構築で取引先の新規需要開拓
695	サービス(対企業)	0~5名	営業力の強化		営業力の強化(スクリプト作成)・トレンド把握・教員資料整備
696	サービス(対企業)	0~5名	新商品開発研究に力を入れているため。		
697	サービス(対企業)	0~5名	SNS経由での仕事が増えた		
698	サービス(対企業)	0~5名	創業特需	売上が固定費を上回れない	売上経費バランス。ファーストコールの獲得機会の取り組み。自社サービスの深堀。
699	サービス(対企業)	21~50名			同業者と共同で新たな需要を生み出す
700	サービス(対企業)	21~50名	法人顧客数の増加 連携先の増加		全体的な社員の高齢化 それに伴う健康状態

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
701	サービス(対企業)	21~50名			社員の高齢化に伴う人材不足や人件費等の上昇による経営上の財務対策が問題点としてあげられる。現場でのOJT研修を行う予定である。徹底的に実施したい。
702	サービス(対企業)	21~50名		人材増と賃金アップを生産性向上に生かされていない	更に賃上げ出来る環境を作る
703	サービス(対企業)	21~50名		昨年と同程度のPQ・MQとなっているが人件費アップ分を補えていない	
704	サービス(対企業)	21~50名	新規取引先が増えたのと既存顧客の受注単価の値上げによるもの		営業部門を外注に出して新規取引先を増やしている。人材確保のためにSNSなどの活用
705	サービス(対企業)	21~50名	営業エリア拡大とM&A	採用強化の先行投資	幹部育成
706	サービス(対企業)	21~50名	新規拠点の設置で売上は上昇	新規拠点の設置コストで計常利益は減少	
707	サービス(対企業)	21~50名	淡路島の観光業の発展		
708	サービス(対企業)	21~50名			社長がワンマンすぎるので少しずつ改善したい。
709	サービス(対企業)	21~50名	社員数の安定が見込める状況となっており、人材の育成に伴い、効果的な客数増加につながると予測している。	人材登用は完了したが、育成に時間が掛かる。また、原材料の高騰を価格転嫁できていない現状にある。	人材確保の完了に伴い、教育と新規受注を主に行っている。今後は付加価値を増大させ、新規受注につなげていきたい。
710	サービス(対企業)	21~50名	荷主様からコストアップして頂いたこと		付加価値の高い仕事をするによりお客様の満足度を上げていく
711	サービス(対企業)	51名以上		弊社だけでなく、得意先も業績が厳しく人件費(最低賃金)や材料費の高騰が足を引っ張る原因になっている また得意先も厳しい状況で安易に値上げ交渉に持ち込むと契約の見直しによる減額や契約の打ち切りに繋がる可能性もあるのが現状です	物品販売のテコ入れで営業強化、チラシの配布を行っています。
712	サービス(対企業)	51名以上	コロナから一転市況が活発化してきた		常に新規開拓は必要と思う。時間中は気を抜かずに目配りをしないとならないのに時々ゆるさが出る人もいるのが問題だ。必要な経費は使うが、無駄な経費を削減することにもっと前向きに取り組んでいく。
713	サービス(対企業)	51名以上	取引先の業績が上がってきたこと		人材派遣会社なのでお客様の要求(需要)に速やかに対応すること
714	サービス(対企業)	51名以上	MAIにより顧客・人員増加		人材採用 売上単価アップ
715	サービス(対企業)	51名以上	営業強化、新規事業の展開、コストカットです		既存のサービスの深掘りによる付加価値増大、幹部のヘッドハンティング
716	サービス(対企業)	51名以上		退職者の増大、採用難	採用戦略の中でのSNS広報活用 若手採用での教育へ
717	サービス(対企業)	51名以上		最低賃金上昇と原材料費の高騰に対して価格転嫁出来ない	チームビルディング、ボトムアップ経営
718	サービス(対企業)	51名以上	販売数の増加		現在、経営の承継者と幹部社員が十分に育成されていない状況です。このままでは、将来的な経営の安定性や事業の継続性に支障をきたす可能性があります。  承継に向けた準備と社員育成を最優先課題として取り組んでいきます。具体的には、業務マニュアルの作成を進め、業務の属人化を防止することで、誰でも同じ水準で業務を遂行できる体制を整えます。また、幹部社員の選抜・育成プログラムを導入し、将来的な経営を担える人材の発掘と育成を進めます。
719	サービス(対企業)	51名以上		中国経済の停滞等、国際情勢の変化による得意先の生産調整の影響を受けております。	ニッチな業界でありながら競合他社の値下げ合戦でつぶし合う状況に陥った事もあり、それに巻き込まれると真の価値のお客様から当社を選んでいただけなくなる。そのために競合他社との差別化ないし、協力できるところは手を組んで行かないと、生産年齢人口が減っていくこれからの時代は成り立って行かないものと感じている。
720	サービス(対企業)	51名以上	拠点展開のスケールメリット発揮、単価上昇		経営者の右腕、人材開発のための自走型組織作りコーチの招聘
721	サービス(対企業)	6~20名		顧客の廃業、契約解除、競合相手に負ける	新技術の導入 受注を増やす
722	サービス(対企業)	6~20名	稼働率の向上 作業効率の向上 付加価値増大		一番の課題出会った営業の右腕不足が息子の入社により解消する見込み
723	サービス(対企業)	6~20名	外注費を縮小し内製化を推進		負債を減らす
724	サービス(対企業)	6~20名	新規ビジネス		新規商品のフロー作成中
725	サービス(対企業)	6~20名			外注費削減で、利益確保。
726	サービス(対企業)	6~20名	福祉制度の改定と、利用数が増えた		組織化と仕組み化を徹底し、チームで目標達成

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
727	サービス(対企業)	6~20名	価格改定		予算管理を前期より実施して成果がでたので継続する
728	サービス(対企業)	6~20名	新商品の販売を開始		値上げをどの程度行えるのかを見極め、実施していきたい
729	サービス(対企業)	6~20名	お客さま第一の商品・サービス力の向上		よりお客様や社会のお役にたつサービスとする
730	サービス(対企業)	6~20名	既存顧客の深堀		新規開拓から既存顧客の深堀 変動費の削減
731	サービス(対企業)	6~20名	物価高による販売価格のアップ		自社の強みをアピール
732	サービス(対企業)	6~20名			根幹事業の安定化を目指すために品質向上・付加価値の増大を目指す。
733	サービス(対企業)	6~20名	スポット売上の増加		経営者と従業員の方向性の乖離を改善
734	サービス(対企業)	6~20名	営業活動の成果		人材育成、採用の両輪で社内を活性化させる
735	サービス(対企業)	6~20名		従来客先からの受注減、新規事業の立ち上がりが遅い	
736	サービス(対企業)	6~20名	小さな改善と、付加価値の強化の積み重ね。		社員との面談や彼らへの丁寧な対応。楽しい職場を目指す。
737	サービス(対企業)	6~20名		お酒飲み人が少ない	
738	サービス(対企業)	6~20名			仕入れが発生しないサービス業ですので、社員教育に力を入れ新規事業を作りたい。
739	サービス(対企業)	6~20名		ある程度見込めていた得意先がMAされたため	
740	サービス(対企業)	6~20名		毎年見込んでいたIT補助金関連の売り上げが、募集期間短縮により受注売り上げが少なくなり、減少に転じている。	これまで幅広く仕事を受注してきましたが、得意分野があるため、得意分野での成功実績をPRして新規集客に繋げる。
741	サービス(対企業)	6~20名			教育は継続的に実施したい
742	サービス(対企業)	6~20名		為替差損	ヒト
743	サービス(対企業)	6~20名	新規見込客開拓		ニーズの創出
744	サービス(対企業)	6~20名	協力会社の稼働率アップ		人材育成
745	サービス(対企業)	6~20名	新規事業が軌道に乗りにかけている		新規事業の売上安定
746	サービス(対企業)	6~20名	単価の値上げ交渉を行い、10%~15%値段を上げて頂くように交渉している。	最低賃金の上昇及び昇給により、人件費の増加が止まらない状況。また、それに伴う、社会保険料等の法定福利費の上昇が関係している。	人材の育成、教育に重点を置き、社員教育と幹部社員の育成を実施していく。人件費、その他の経費の見直しを実施しつつ、サービスの向上を目指す。
747	サービス(対企業)	6~20名	中小企業向けのSNSコンサルティングサービスの開発、受注を複数いただくことができたため。弊社所属インフルエンサーが活躍してくれたため		現状、付加価値、USPをつくる必要があり、1、2年後価格競争に巻き込まれず、選ばれ続ける企業、サービスであることを目指しています。そのための研究や日々のサービス改善を雇用をしつつ行っていく必要があると感じています。また、広報に投資できるよう、人件費を抑えつつ、資金繰りを良くし、来年は経営していきたいと考えております。
748	サービス(対企業)	6~20名	仕事の獲得、ドライバーの増加、新規事業、人材育成		新規受注に注力
749	サービス(対企業)	6~20名	サービス内容の見直しと改善 顧客単価アップ		顧客からの要望が細分化しすぎているため、受注業務の負担が増えている。それによって受注業務を習得できず離職してしまう
750	サービス(対企業)	6~20名	人材の雇用により、案件獲得増加につながった		エンジニアを確保することが売上増につながるため、採用活動に力を入れていきたい
751	サービス(対企業)	6~20名		■人件費の増加(最低賃金UP、ベースアップ等)	自社の強みを改めて抽出・整理し、付加価値向上に努めます。
752	サービス(対企業)	6~20名	販路拡大、商品単価の上昇		幅広い事業展開により本当に一番得意とする分野の絞り込みが出来ていない。やるべき事よりまずやらない事を選定してから。



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57号

2025年1月15日発行

編集・発行 (一社)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