



# 兵庫同友会 NTレポート第 58 号

(Network For Tomorrow)

〔景況調査報告：2025年6月実施〕

## <概要>

2025 年上期 (2025 年 1-6 月) の景況調査において、前期比では売上高 DI (「増加」-「減少」割合) は 25⇒21 で、経常利益 DI (「増加」-「減少」割合) は 18⇒15 で悪化した (前年同期比の売上高 DI は 22⇒25、経常利益 DI は 15⇒18)。次期において売上高 DI は 25、経常利益 DI は 22 と改善を見込む。下期⇒上期は下がる傾向にあるとはいえ、消費財・生産財ともに製造業のブレーキが顕著となっている。

全国調査の DOR (2025 年 4~6 月期景況調査速報) の DI 値 (前年同期比) では、業況判断 DI は 3⇒3 で、売上高 DI は 13⇒10、経常利益 DI は 3⇒4 となっており、経常利益 DI を除く主要指標で横ばいしないし悪化を示す。トランプ関税リスクが高まるなか、次期 (2025 年 7~9 月期) は業況判断 DI が 3⇒△2、売上高 DI が 10⇒7、経常利益 DI が 4⇒1 と悪化を見込む。

日銀短観 (2025 年 6 月) でも、製造業 (7⇒4)・非製造業 (21⇒15) とともに業況判断の先行き見通しは厳しいものとなっている。大企業製造業の業況判断 DI 値は 13⇒12 と 1 ポイントの微減となったのに対して、中小企業製造業は 1⇒△2 の 3 ポイント減と中小企業非製造業は 15⇒9 の 6 ポイント減と悪化傾向を予想する。

## <人の課題に対してどう対応するか>

現在の経営上の問題点上位 5 位を見ると、仕入単価の上昇、高止まりを除けば、人件費の増加、従業員の不足、管理者 (マネージャー) の不足、経営者層 (右腕・左腕) 人材の不足と人に関することが主要課題となっている。

コスト増に対しては、生産性の向上で対応することが基本となる。生産性を向上させるためには、より少ないインプット (人であれば時間) に対して最大限のアウトプット (より多くの生産量、サービス) を出すことだが、それだけで付加価値を高めることに限界があり、さらにアウトカム (たとえば顧客にもたらす満足度) の徹底追求が必要であろう。その中で、新サービス、新製品、新規事業を検討していくものの、それらを進める人材が不足している。

中長期的には人材育成を進めることが求められるが、経営指針で人材の育成を進めるにも時間がかかる。自社の現状レベルを理解し経営指針のレベルアップを果たすためには何をしないといけないかを考えて一つずつ進めていただきたい。人がいないなかでも、何ができるのか考えて行動することが求められている経営者もいるだろう。

## <生成 AI の使い方>

生成 AI は人手に頼っていた業務の効率化、経営者のアイデア出しの壁打ち相手、プログラミングやデザインなど外注していたものまで支援してくれるように実用性が高まっている。各方面で指摘されるようにものは使いようなので、まずは使い方を理解いただく必要があろう。また、人の問題に関連して生成 AI で人手の問題がどの程度解消できるか、一考の価値があるのではないかな。

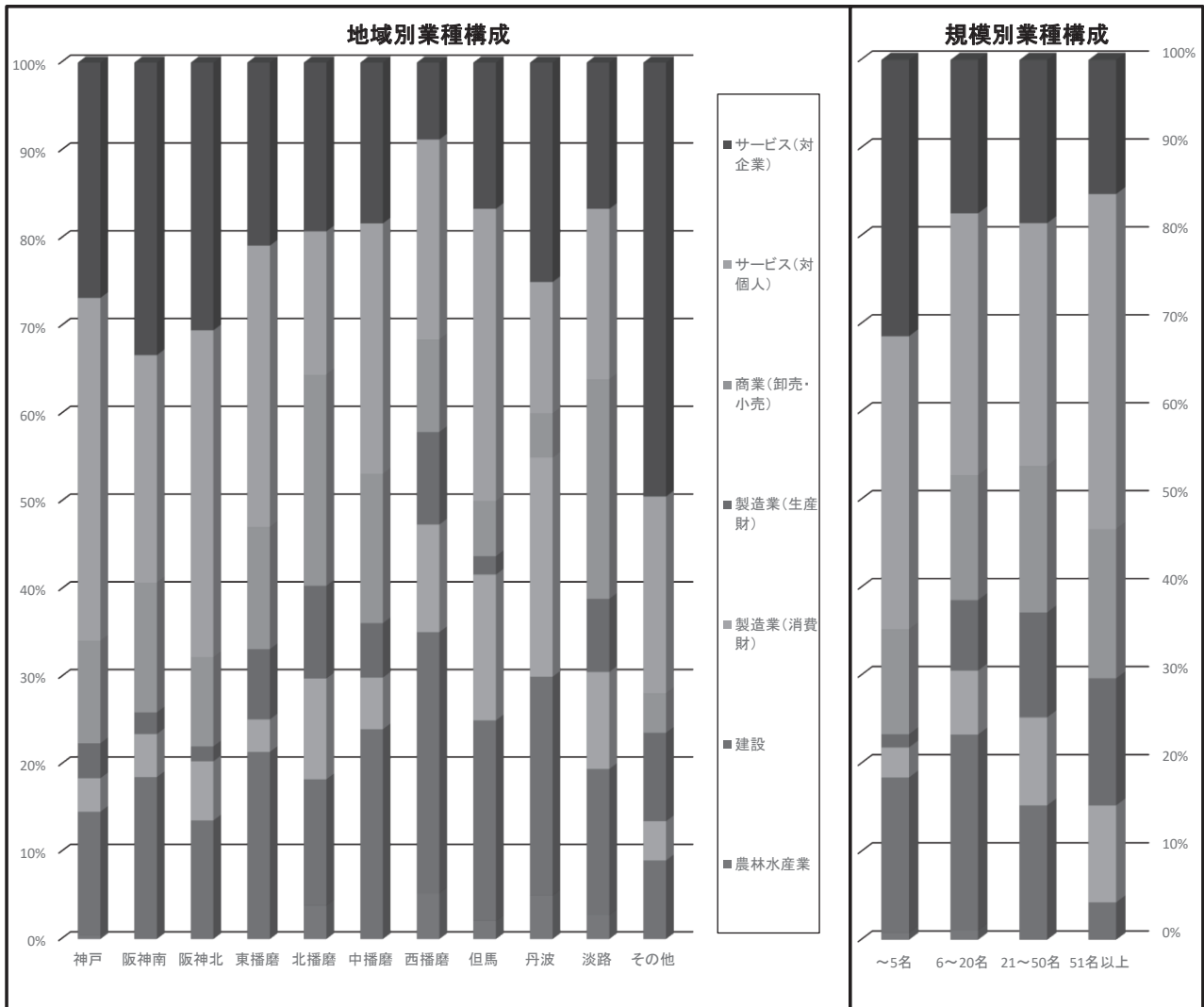
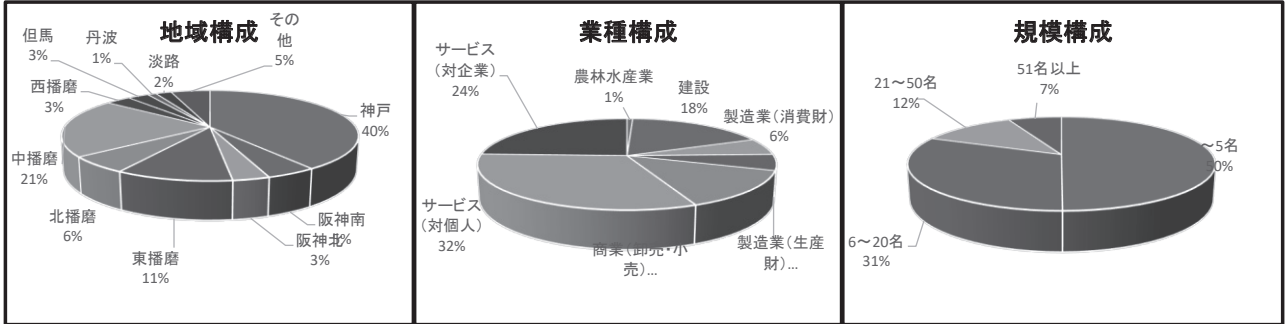
NTレポート編集委員 吉川 晃史 関西学院大学 商学部教授

## 〔調査要領〕

- |         |  |
|---------|--|
| ① 調査時   | 2025 年 5 月 26 日~6 月 9 日  |
| ② 対象企業  | 兵庫県中小企業家同友会会員  |
| ③ 調査の方法 | e. doyu (会員グループウェア) によるアンケート・役員からの連絡・FAX 等での回収協力   |
| ④ 回答企業数 | 2342 社に依頼、1753 社の回答を得た (回答率 74.9%)<br>農林水産業 13 社、建設関連業 313 社、製造業 (消費財) 104 社、製造業 (生産財) 99 社、<br>商業 237 社、対個人サービス 559 社、対企業サービス 428 社 |
| ⑤ 平均従業員 | 正規従業員 11.0 人 パート・アルバイト 9.7 人   |

表1 回答企業の構成

| 回答企業構成    | 地域分類 |     |     |     |     |     |     |    |    |    |     |      |
|-----------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|------|
| 大分類       | 神戸   | 阪神南 | 阪神北 | 東播磨 | 北播磨 | 中播磨 | 西播磨 | 但馬 | 丹波 | 淡路 | その他 | 総計   |
| 農林水産業     | 3    | 0   | 0   | 0   | 4   | 0   | 3   | 1  | 1  | 1  | 0   | 13   |
| 建設        | 99   | 15  | 8   | 40  | 15  | 89  | 17  | 11 | 5  | 6  | 8   | 313  |
| 製造業(消費財)  | 27   | 4   | 4   | 7   | 12  | 22  | 7   | 8  | 5  | 4  | 4   | 104  |
| 製造業(生産財)  | 28   | 2   | 1   | 15  | 11  | 23  | 6   | 1  | 0  | 3  | 9   | 99   |
| 商業(卸売・小売) | 82   | 12  | 6   | 26  | 25  | 63  | 6   | 3  | 1  | 9  | 4   | 237  |
| サービス(対個人) | 274  | 21  | 22  | 60  | 17  | 106 | 13  | 16 | 3  | 7  | 20  | 559  |
| サービス(対企業) | 188  | 27  | 18  | 39  | 20  | 68  | 5   | 8  | 5  | 6  | 44  | 428  |
| 総計        | 701  | 81  | 59  | 187 | 104 | 371 | 57  | 48 | 20 | 36 | 89  | 1753 |



# 会員事業の景況

## ～第58号調査結果の分析～

武庫川女子大学 経営学部 准教授 山下 紗矢佳

・ 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 とも若干の下落である。次期見通しにおいても僅かであるが前回を下回る落ち込みを想定』**

海外景気の減速や、米国のトランプ大統領による関税引き上げが製造業を中心に逆風となっている。全国的にみれば素材産業では燃料価格を中心とした投入コストの低下や、自動車をはじめとする最終製品の堅調な需要が支えとなり、鉄鋼、紙・パルプ、石油・石炭製品などで景況感が改善した。これに対し、加工産業では、金属製品や高関税の対象となった自動車などを中心に、景況感が悪化した。

さて、兵庫の会員企業はどうだろう。前回の第 57 回 NT レポートにおいては売上高 DI、経常利益 DI ともに上昇傾向であり、次期見通しにおいても高い水準を想定しているとあった。以降、2025 年上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 2025 年上期の売上高 DI 値は 21 ポイントであり、前期実績の 25 ポイントと比べて 4 ポイント下落している。経常利益 DI についても、15 ポイントと、前期実績の 18 ポイントと比べて 3 ポイント下落している。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た。しかし、2025 年上期では減少に転じている。経常利益 DI について 2018 年下期は 17 ポイントであり、2024 年下期の 18 ポイントはコロナ禍前の水準を 1 ポイント上回った。しかし、2025 年上期は下落しており若干の足踏み傾向が見られる。

次期見通しについても分析する。次期売上高 DI(前期比)は、27 となっており、6 ポイントの改善が想定される。次期経常利益(前期比)も 24 と、9 ポイントの改善が想定される。

規模別にみると、売上高 DI は 0～5 名で 17 ポイント、6～20 名で 23 ポイント、21～50 名で 24 ポイント、51 名以上で 35 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 13 ポイント、6～20 名で 17 ポイント、21～50 名で 18 ポイント、51 名以上で 8 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）

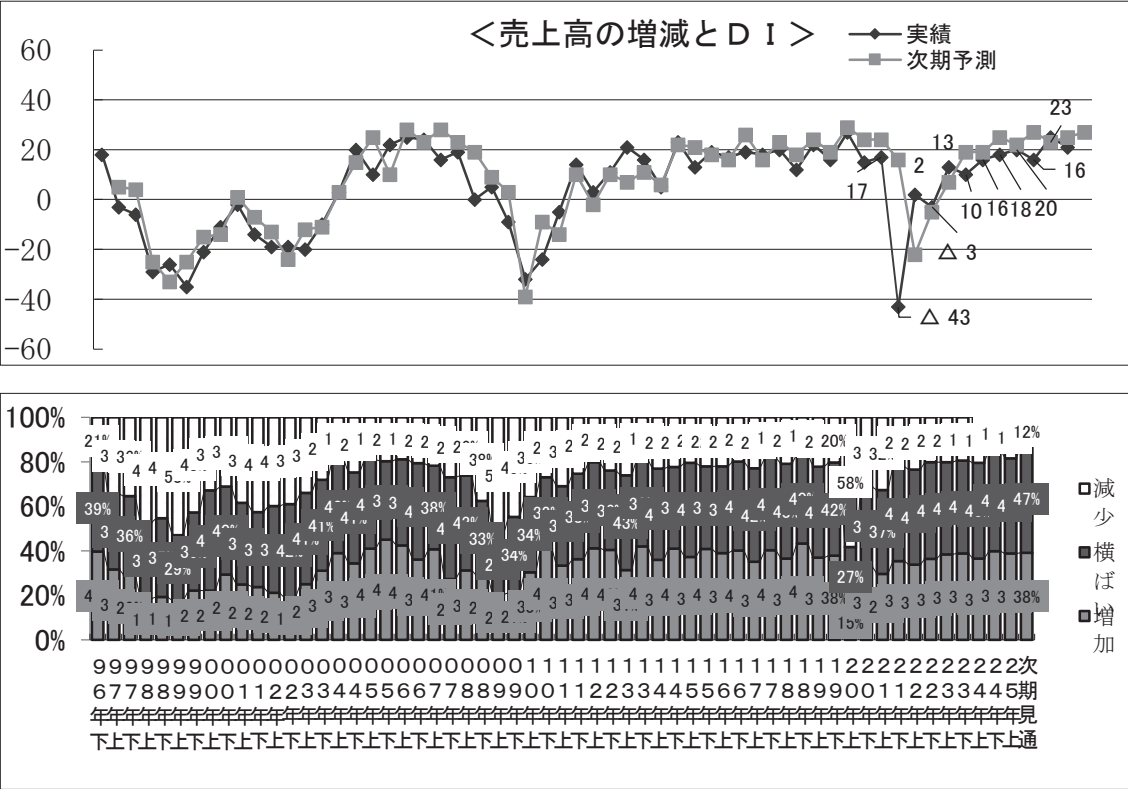
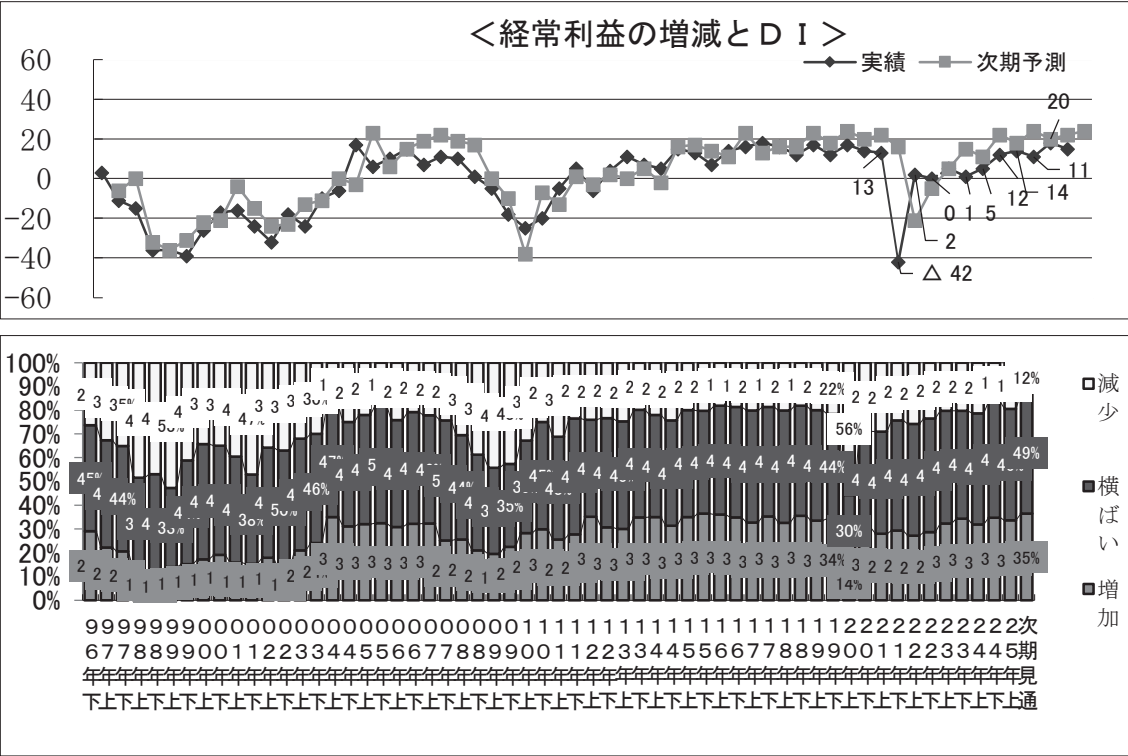


図 1 - 2 経常利益の推移（前期比）



次に表 1 でみられるように、前回調査時点（2024 年下期）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 23、経常利益 DI は 20 の見込みであった。今回調査実数値は、売上高 DI で 21、経常利益 DI で 15 となっている。前回調査時点(2024 年下期)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△5 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引き続き高水準といえる。

業種別にみると、製造業（生産財）がマイナス 7 ポイント想定であったものが実数 0 ポイントとプラス 7 ポイントとなっている。サービス業（対個人）及び農林水産業は想定を上回る結果となり、農林水産業ではコメ不足対策の影響が出ているものと考えられる。他は想定を下回る結果となった。想定を下回った業種について、製造業（消費財）はプラス 20 ポイント想定であったものが実数 9 ポイントとマイナス 11 ポイントとなっており、前回調査と同様に想定を下回る状況が続いている。

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<br>業種別 | 種別 | 前回調査<br>次期見通しDI<br>(前期比) | 今回調査<br>実数DI<br>(前期比) | 今回-前回<br>(見通しの<br>差) | 今回調査<br>次期見通しDI<br>(前期比) | 今回調査<br>実数DI<br>(前年同期比) | 今回調査<br>次期見通しDI<br>(前年同期比) |
|-------------|----|--------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 全企業         | 売上 | 23                       | 21                    | △ 2                  | 25                       | 25                      | 27                         |
|             | 経常 | 20                       | 15                    | △ 5                  | 22                       | 18                      | 24                         |
| 建設関連業       | 売上 | 23                       | 22                    | △ 1                  | 19                       | 22                      | 19                         |
| 製造業(消費財)    | 売上 | 20                       | 9                     | △ 11                 | 22                       | 24                      | 34                         |
| 製造業(生産財)    | 売上 | △ 7                      | 0                     | 7                    | 10                       | 8                       | 4                          |
| 商業(卸売・小売)   | 売上 | 10                       | 7                     | △ 3                  | 15                       | 12                      | 12                         |
| サービス業(対個人)  | 売上 | 26                       | 27                    | 1                    | 31                       | 32                      | 32                         |
| サービス業(対企業)  | 売上 | 34                       | 28                    | △ 6                  | 32                       | 28                      | 36                         |
| 農林水産業       | 売上 | 20                       | 31                    | 11                   | 54                       | 33                      | 69                         |

## (2) 業種別売上高 DI の動向

『サービス業（対企業）を除く業種において前期比で下落が見られる。次期は建設関連業を除き改善傾向にある。』

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 : 29⇒22 で 7 ポイントの下落
- ・ 製造業（消費財）: 20⇒9 で 11 ポイントの大幅下落
- ・ 製造業（生産財）: 10⇒0 で 10 ポイントの大幅下落
- ・ 商業 : 15⇒7 で 8 ポイントの下落
- ・ サービス業（対個人）: 31⇒27 で 4 ポイントの下落
- ・ サービス業（対企業）: 26⇒28 で 2 ポイントの改善

前回調査までサービス業（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いたが、今回調査ではサービス業（対個人）は僅かながら下落している。製造業（消費財）、製造業（生産財）は大幅下落している。

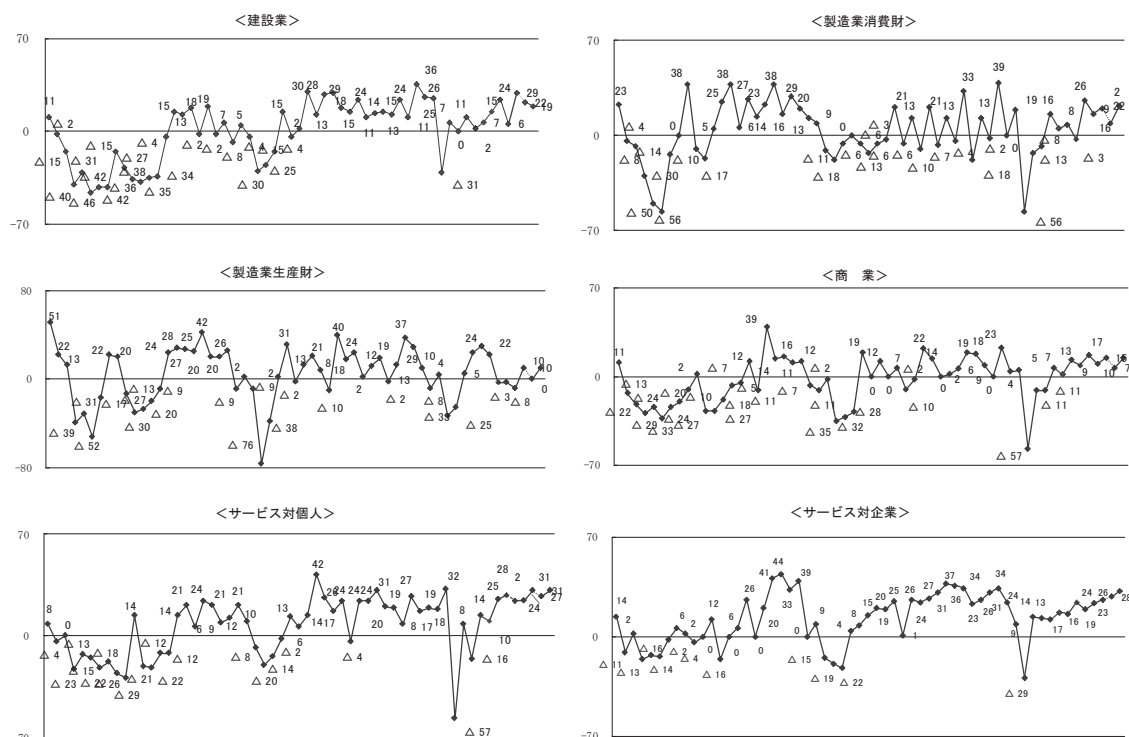
次に今期の実績と次期見込みを比較すると、次のとおりである。

- ・ 建設関連業 : 22⇒19 で 3 ポイントの下落
- ・ 製造業（消費財）: 9⇒22 で 13 ポイントの改善
- ・ 製造業（生産財）: 0⇒10 で 10 ポイントの大幅改善
- ・ 商業 : 7⇒15 で 8 ポイントの改善
- ・ サービス業（対個人）: 27⇒31 で 4 ポイントの改善
- ・ サービス業（対企業）: 28⇒32 で 4 ポイントの改善

建設関連業を除き、今期下落をした業種で時期は改善を見込んでいる。今期の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年下期見通し）

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は横ばい。「黒字」「やや黒字」の合計は53.6%と過半数を占めるが、「やや赤字」「赤字」および「トントン」がやや増加傾向。業況判断（前期比）は前回と同水準。建設関連業、サービス業（対企業）、農林水産業では好調を維持。業況判断（次期見通し）は横ばい。全体としては慎重な見通しが続いており回復への力強さには欠ける』

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37(前回38)と僅かに悪化している。「黒字」「やや黒字」の合計は53.6%であるが、「やや赤字」「赤字」の合計は16.7%、「トントン」22.9%とそれぞれに僅かながら増えている。

「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)46.2%、製造業(生産財)52.6%、商業53.2%、サービス業(対企業)53.5%、サービス業(対個人)57.2%、農林水産業53.9%となっている。建設業は横ばい、商業及びサービス業（対個人）は「黒字」「やや黒字」の合計割合が増加している。それ以外の業種では減

少している。なお、製造業（生産財）の「黒字」「やや黒字」の合計割合は前回 63.4%⇒今回 52.6%と大幅に減少していることに留意が必要である。

業況判断(前期比)について、全業種においては 7(前回 7)と横ばいである。業種別にみると、建設関連業ならびにサービス業（対企業）、農林水産業などは前回に引き続き好水準である。商業（卸売・小売）、商業などはやや厳しい水準であり、製造業（消費財）はさらに厳しい水準が示されている。

業況判断(次期見通し)については全業種においては 11(前回 9)とわずかに改善を見込んでいる。しかし、製造業（生産財及び消費財）、商業では引き続き厳しい見通しとなっている。



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<br>下期DI |
|-----------------|------|------|------|------|------|-----|---------------|
| 全産業             | 29.0 | 24.6 | 22.9 | 10.2 | 6.5  | 37  | 38            |
| 建設関連業           | 23.0 | 29.1 | 26.5 | 8.0  | 3.8  | 40  | 41            |
| 製造業(消費財)        | 18.3 | 27.9 | 28.8 | 11.5 | 9.6  | 25  | 29            |
| 製造業(生産財)        | 27.3 | 25.3 | 18.2 | 16.2 | 10.1 | 26  | 46            |
| 商業(卸売・小売)       | 27.0 | 26.2 | 23.6 | 12.7 | 7.6  | 33  | 27            |
| サービス業(対個人)      | 30.4 | 23.1 | 20.9 | 10.7 | 6.8  | 36  | 38            |
| サービス業(対企業)      | 36.2 | 21.0 | 22.0 | 8.2  | 5.6  | 43  | 42            |
| 農林水産業           | 15.4 | 38.5 | 30.8 | 0.0  | 15.4 | 38  | 60            |
| 業況判断<br>(前期比)   | 良い   | やや良い | そこそこ | やや悪い | 悪い   | DI値 | 2024年<br>下期DI |
| 全産業             | 11.1 | 19.6 | 41.4 | 16.9 | 6.3  | 7   | 7             |
| 建設関連業           | 13.7 | 17.6 | 45.4 | 12.1 | 4.2  | 15  | 19            |
| 製造業(消費財)        | 7.7  | 16.3 | 30.8 | 31.7 | 8.7  | △16 | △5            |
| 製造業(生産財)        | 9.1  | 21.2 | 32.3 | 21.2 | 14.1 | △5  | 1             |
| 商業(卸売・小売)       | 10.1 | 16.0 | 40.5 | 23.6 | 8.0  | △5  | △3            |
| サービス業(対個人)      | 9.5  | 19.5 | 42.9 | 15.9 | 6.4  | 7   | 3             |
| サービス業(対企業)      | 13.1 | 22.9 | 42.1 | 13.6 | 4.2  | 18  | 14            |
| 農林水産業           | 7.7  | 46.2 | 23.1 | 15.4 | 7.7  | 31  | 20            |
| 業況判断<br>(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<br>下期DI |
| 全産業             | 1.6  | 19.2 | 45.8 | 14.5 | 4.7  | 11  | 9             |
| 建設関連業           | 9.6  | 18.8 | 48.9 | 12.8 | 2.9  | 13  | 15            |
| 製造業(消費財)        | 11.5 | 10.6 | 41.3 | 25.0 | 8.7  | △12 | 0             |
| 製造業(生産財)        | 7.1  | 23.2 | 33.3 | 23.2 | 12.1 | △5  | △7            |
| 商業(卸売・小売)       | 7.2  | 19.4 | 43.9 | 21.5 | 5.9  | △1  | △2            |
| サービス業(対個人)      | 9.3  | 19.0 | 48.7 | 11.6 | 4.8  | 12  | 6             |
| サービス業(対企業)      | 15.0 | 20.3 | 45.1 | 11.7 | 2.6  | 21  | 18            |
| 農林水産業           | 23.1 | 38.5 | 38.5 | 0.0  | 0.0  | 62  | 20            |

## 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」。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」(30.7%)、2位は「新販路・新分野の開拓」(15.4%)、3位は「販売・受注価格の上昇」(12.8%)、4位は「人材育成」(11.5%)である。前回調査と比較して「営業力の強化・拡大」、「新販路・新分野の開拓」についてはほぼ同水準である。いずれにしても1位-5位の順位に変動はない。

前回調査と比較すると、業種別にみると全業種において「人材育成」が増加している。「建設関連業」「製造業（消費財）」「サービス業（対個人）」では約3ポイントの増加がみられる。増減の多かった項目では、製造業（消費財）では「販売・受注価格の上昇」が約11ポイントの減少。製造業（生産財）では「販売・受注価格の上昇」が約3ポイント増加の一方で、「新商品・サービス開発」が約10ポイント減少しており、新商品・サービス開発がひと段落し販売強化をしようとする様子が伺える。サービス業（対企業）では「新販路・新分野の開拓」で約5ポイントの増加がみられる。

表3 売上高が増加した理由（業種別）

（順位 %）

| 比較項目<br>業種別 | 営業力の<br>強化・拡大 | 新販路・<br>新分野の開拓 | 販売・受注価<br>格の上昇 | 人材育成  | 新商品・<br>サービス開発 |
|-------------|---------------|----------------|----------------|-------|----------------|
| 全企業         | ①30.7         | ②15.4          | ③12.8          | ④11.5 | ⑤9.8           |
| 建設関連業       | ①29.1         | ④11.5          | ②15.3          | ③13.1 | ⑧2.2           |
| 製造業(消費財)    | ②24.0         | ①26.0          | ③15.4          | ⑥7.7  | ④14.4          |
| 製造業(生産財)    | ①25.3         | ③13.1          | ②20.2          | ⑥6.1  | ⑦4.0           |
| 商業(卸売・小売)   | ①24.1         | ③14.3          | ②16.9          | ⑤8.4  | ④10.1          |
| サービス業(対個人)  | ①33.6         | ④12.0          | ⑥7.7           | ②14.8 | ③12.2          |
| サービス業(対企業)  | ①35.0         | ②21.0          | ③12.6          | ⑤10.3 | ④12.4          |
| 農林水産業       | ④15.4         | ①23.1          | ①23.1          | -     | ⑥7.7           |

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」（36.3%）、２位は「売上単価・客単価の上昇」（22.9%）、３位は「人件費低下」（4.1%）、４位は「得意先の業況変化」（3.0%）である。前回調査と同様の順位である。

業種別にみると、製造業（消費財）は「売上数量・客数の増加」が36.5%と高く、前回調査より5.4%下落しておる。一方、製造業（生産財）においても「売上数量・客数の増加」が33.3%と高く、前回調査よりも6.6ポイント上昇している。各業種において、前回調査との比較をしても「人件費低下」「得意先の業況変化」について大きな変動は見られない。前回調査に引き続き、単価の引き上げが難しいなか、顧客を獲得及び客単価の上昇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・<br>客数の増加 | 売上単価・<br>客単価の上昇 | 人件費低下 | 得意先の業況変化 |
|------------|------|----------------|-----------------|-------|----------|
| 全企業        |      | ①36.3          | ②22.9           | ③4.1  | ④3.0     |
| 建設関連業      |      | ①30.0          | ②22.7           | ⑤4.1  | ③5.1     |
| 製造業(消費財)   |      | ①36.5          | ②18.3           | ⑥1.0  | ③2.9     |
| 製造業(生産財)   |      | ①33.3          | ②20.2           | ⑤2.0  | ③9.1     |
| 商業(卸売・小売)  |      | ①30.4          | ②21.9           | ⑤3.0  | ③2.1     |
| サービス業(対個人) |      | ①38.6          | ②24.0           | ③5.9  | ⑦1.4     |
| サービス業(対企業) |      | ①41.1          | ②23.8           | ③3.5  | ⑤2.6     |
| 農林水産業      |      | ①53.8          | ②30.8           | －     | －        |

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」（８.７％）、２位は「営業力の弱体化」（７.１％）、３位は「コストアップ・生産性ダウン」（５.９％）、４位は「人材育成不足」（４.７％）、５位は「新たな競合相手との競合」（３.３％）である。前回調査と順位に変動は見られない。

業種別でみると、サービス業（対個人ならびに対企業）は、前回調査に引き続き「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が、サービス業（対個人及び対企業）では、売上高が減少した理由の１位が「営業力の弱体化」である。

大きく変動している項目としては、製造業（消費財）の「国内需要の減少」は前回調査より４.９ポイント増加、製造業（生産財）では８.５ポイント増加しておいる。いずれにしても「国内需要の減少」は全業種で回答割合が増えていることから、製造業を中心に全業種において国内需要の冷え込みが影響しているものとみられる。

表５ 売上高が減少した理由（業種別）

（順位 ٪）

| 比較項目<br>業種別 | 国内需要の<br>減少 | 営業力の<br>弱体化 | コストアップ・<br>生産性ダウン | 人材育成不足 | 新たな競合相<br>手との競合 |
|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------|-----------------|
| 全企業         | ①８.７        | ②７.１        | ③５.９              | ④４.７   | ⑤３.３            |
| 建設関連業       | ①７.０        | ③５.１        | ②６.１              | ③５.１   | ⑤２.９            |
| 製造業（消費財）    | ①１９.２       | ③６.７        | ②１０.６             | ⑥１.９   | ④３.８            |
| 製造業（生産財）    | ①３０.３       | ④２.０        | ③５.１              | ④２.０   | ④２.０            |
| 商業（卸売・小売）   | ①１５.６       | ②１１.８       | ③１０.５             | ⑤５.１   | ④５.９            |
| サービス業（対個人）  | ④３.８        | ①７.９        | ③５.５              | ②６.３   | ⑤２.７            |
| サービス業（対企業）  | ②５.１        | ①６.３        | ⑤２.８              | ③３.７   | ④３.０            |
| 農林水産業       | ①７.７        | －           | ①７.７              | －      | －               |

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」(15.8%)、2 位は「原材料費・商品仕入額の増加」(7.8%)、3 位は「人件費の増加」(7.7%)、4 位は「売上単価・客単価の低下」(4.8%)である。前回調査と比較すると順位に変動はみられない。

業種別でみると、全業種で「売上数量・客数の減少」が 1 位であり、前回調査と比較して製造業(生産財)では 6.5 ポイント上昇、商業で 5.0 ポイント上昇している。一方、商業(卸売・小売)では「原材料費・商品仕入額の増加」は 11.2 ポイントの大幅減少、「人件費の増加」は 5.1 ポイント増加している。原材料費・商品仕入額の増加はいったん落ち着いたものの、顧客・消費者への販売等にあたり価格転嫁及び価格転嫁の取組に苦戦している様子が伺える。

表 6 経常利益が減少した理由(業種別)

(順位 %)

| 比較項目<br>業種別 | 売上数量・<br>客数の減少 | 原材料費・商品<br>仕入額の増加 | 人件費の増加 | 売上単価・<br>客単価の低下 |
|-------------|----------------|-------------------|--------|-----------------|
| 全企業         | ①15.8          | ②7.8              | ③7.7   | ④4.8            |
| 建設関連業       | ①11.5          | ③4.5              | ②6.7   | ④4.2            |
| 製造業(消費財)    | ①24.0          | ③11.5             | ②18.3  | ④5.8            |
| 製造業(生産財)    | ①31.3          | ②13.1             | ③12.1  | ⑤3.0            |
| 商業(卸売・小売)   | ①21.1          | ③8.4              | ②17.3  | ③8.4            |
| サービス業(対個人)  | ①14.0          | ②8.1              | ④5.2   | ③5.4            |
| サービス業(対企業)  | ①12.9          | ②7.2              | ④2.6   | ③2.8            |
| 農林水産業       | ①15.4          | ②7.8              | ③7.7   | ④4.8            |

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

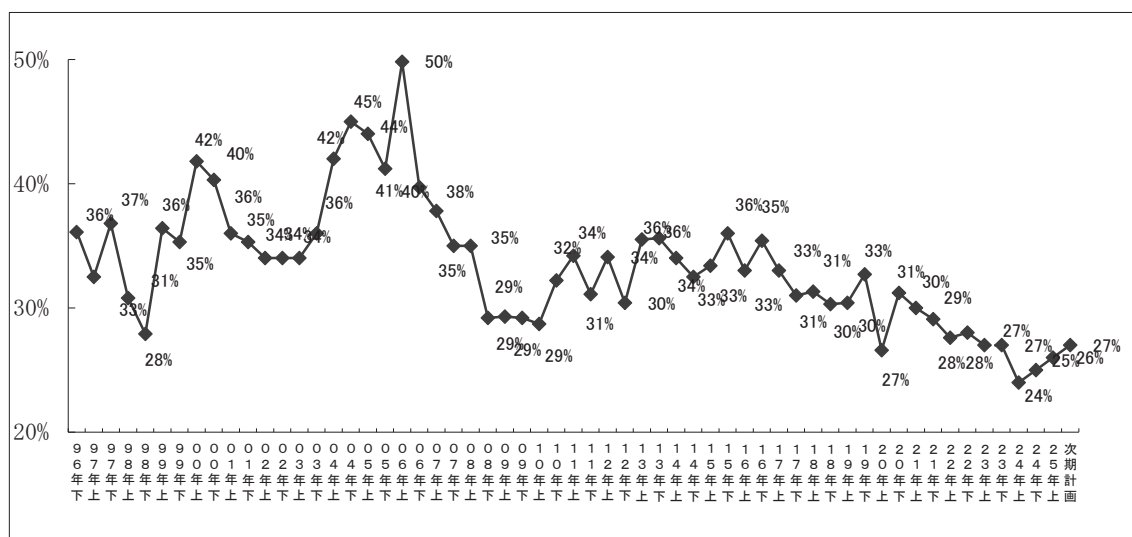
#### 『設備投資実施企業の割合は前期調査とほぼ同程度、次期見通しも同様』

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25.6%で前回調査の24.7%を僅かに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」(36.9%)、「事業所・店舗」(18.2%)、「車両」(17.3%)、情報システム関連(14.6%)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(53.8%)、製造業(生産財)(39.4%)、製造業(消費財)(35.6%)であり、前回調査同様の水準である。いずれの業種においても機器設備への投資割合が高い。

次期設備投資予定の割合は26.9%と、今期と同水準であるが僅かに増加している。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。農林水産業では66.7%ととりわけ高い。米不足対策及び価格高騰に向けての迅速な対応とみられる。また、製造業（生産財・消費財）の水準は高く、製造業（生産財）で64.3%、製造業（消費財）で54.9%である。製造業（消費財・生産財）における機器設備投資の高水準は、主に老朽化設備の更新需要と生産効率向上への対応が背景にあると考えられる。特に生産財分野では、省力化・自動化投資による労働力不足対策や、脱炭素対応設備の導入が進んでいる可能性が高い。消費財分野では、需要変動への柔軟な生産体制構築や、高付加価値製品へのシフトが投資意欲を押し上げていると考えられる。また、企業収益の回復傾向が設備投資余力を高めている点も要因の一つといえる。

図3 設備投資実施企業の割合



## 2-2. 資金繰の状況

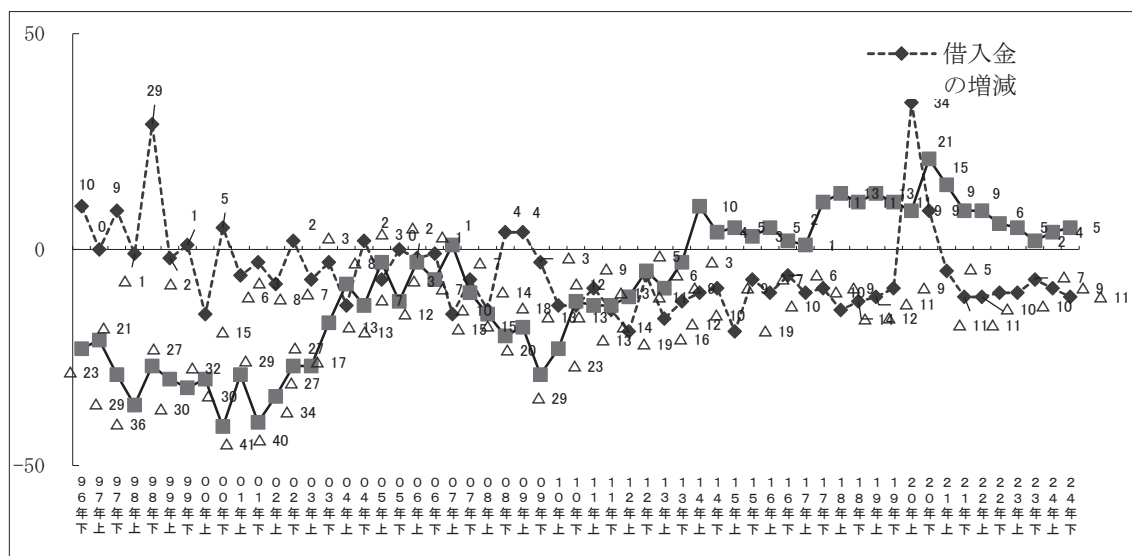
『借入金はやや減少傾向にある。資金繰りの状況は前回調査同様、余裕がある割合がやや高い。』

借入金が増減並びに、資金繰りの状況について、図4にて示している。借入金の現状について、「増加」から「減少」を引いた数値として△10であり、減少している企業が多い。前回調査は△11であったことから減少が進んでいる。業種別にみると、農林水産業のみ0であり、他業種ではいずれも減少している。減少割合が高いのは、製造業（生産材）（△21）、製造業（消費財）（△18）、商業（△17）である。

資金繰りの状況について、「余裕あり」から「窮屈」を引いた割合は4であり、余裕のある企業の割合が高い。前回調査の値は5であるため状況はほぼ横ばいと言える。業種別で見ると、製造業（生産材）が20と最も高い数値を示している。ついでサービス業（対企業）（7）、建設業（5）となる。製造業（生産材）は資金繰りに「余裕がある」との回答割合が24.2%と、全業種の14.5%と比較すると倍程度高い。なお注視したいのは「やや窮屈」の回答である。「窮屈」の回答は全業種でみると10.6%とそこまで高くないが、「やや窮屈」は24.7%にのぼる。「順調」の32.9%に続く数値である。

企業の借入金が全体として減少傾向にあるのは、コロナ禍以降の緊急融資の返済期に入り、資金繰り改善を背景に過剰な借入を抑制しているためと考えられる。特に製造業（生産財・消費財）や商業では、収益回復やコスト抑制の効果が資金需要を低下させている。一方、農林水産業が借入を維持しているのは、資材高騰や燃料費負担による運転資金需要が影響している可能性が高い。景気回復が一様ではなく、原材料費高騰や人件費上昇が資金圧迫要因となっていると推察される。特に製造業（生産財）の「余裕あり」割合が高いのは、設備投資や省力化対応による収益改善が進んでいるためとみられる。

図4 資金繰りDIの推移





### 2－3．現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点について、表 7 にて示している。「人件費の増加」が最も高く(30.2%)、「仕入単価の上昇・高止まり」(27.0%)、「従業員の不足」(26.8%)と続く。前回調査では「仕入単価の上昇・高止まり」と「従業員の不足」が最も高く同じであった。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。

現在の経営課題として「人件費の増加」が最も多く挙げられた背景には、最低賃金の引き上げ、初任給の上昇、人手不足による賃金競争の激化がある。特にサービス業（対個人・対企業）では労働集約型の業態特性が影響し、賃金コスト増加が直撃しているとみられる。

業種別にみると、建設関連業では「従業員の不足」が最も高く、人材の高齢化・若年労働者の確保難が背景と考えられる。製造業（消費財・生産財）、商業、農林水産業においては「仕入単価の上昇・高止まり」が最も高く、製造業（消費財）では 51.9%、商業では 36.7%でと前回調査でも 1 位の回答であった。製造業（消費財）では 6.7 ポイント上昇しておりコスト転嫁の困難さが一層深刻化しているとみられる。また、製造業（生産財）では前回調査と比較して、「仕入単価の上昇・高止まり」と「人件費の増加」の順位が逆転している。原材料価格の高止まりや円安、エネルギーコスト増といった外的要因が続いているためとみられる。なお、サービス業（対個人・対企業）においては、「人件費の増加」が最も高い。

全体として、賃金上昇と原材料費高騰が企業収益を圧迫し、業種ごとに影響の現れ方が異なっているのが特徴である。



表7 現在の経営上の問題点

|                |    | 1位           |      | 2位           |      | 3位             |      | 4位             |      | 5位                                 |      |
|----------------|----|--------------|------|--------------|------|----------------|------|----------------|------|------------------------------------|------|
| 全企業            | 前回 | 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 |
|                | 今回 | 人件費の増加       | 30.2 | 仕入単価の上昇・高止まり | 27.0 | 従業員の不足         | 26.8 | 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                   | 17.1 |
| 建設関連業          |    | 従業員の不足       | 34.8 | 仕入単価の上昇・高止まり | 31.6 | 人件費の増加         | 24.9 | 下請業者の確保難       | 21.1 | 熟練技術者の確保難                          | 20.8 |
| 製造業<br>(消費財)   |    | 仕入単価の上昇・高止まり | 51.9 | 人件費の増加       | 33.7 | 従業員の不足         | 24.0 | 民間需要の停滞        | 22.1 | 管理者(マネージャー)の不足<br>経営者層(右腕・左腕)人材の不足 | 17.3 |
| 製造業<br>(生産財)   |    | 仕入単価の上昇・高止まり | 35.4 | 人件費の増加       | 34.3 | 熟練技術者の確保難      | 25.3 | 同業者相互の価格競争の激化  | 23.2 | 従業員の不足<br>経営者層(右腕・左腕)人材の不足         | 22.2 |
| 商業<br>(卸売・小売り) |    | 仕入単価の上昇・高止まり | 36.7 | 人件費の増加       | 31.2 | 従業員の不足         | 23.2 | 民間需要の停滞        | 19.8 | 経営者層(右腕・左腕)人材の不足                   | 18.1 |
| サービス業<br>(対個人) |    | 人件費の増加       | 36.3 | 従業員の不足       | 28.3 | 仕入単価の上昇・高止まり   | 23.4 | 管理者(マネージャー)の不足 | 20.2 | 経営者層(右腕・左腕)人材の不足                   | 17.4 |
| サービス業<br>(対企業) |    | 人件費の増加       | 24.1 | 従業員の不足       | 22.9 | 管理者(マネージャー)の不足 | 17.1 | 同業者相互の価格競争の激化  | 16.4 | 経営者層(右腕・左腕)人材の不足                   | 13.8 |
| 農林水産業          |    | 仕入単価の上昇・高止まり | 46.2 | 新規参入者の増加     | 23.1 | 従業員の不足         | 23.1 | 管理者(マネージャー)の不足 | 23.1 | 経営者層(右腕・左腕)人材の不足                   | 23.1 |
| 空白は回答が0もしくは少数  |    |              |      |              |      |                |      |                |      |                                    |      |

## 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」(18.8%)、「新規受注(顧客)の確保」(17.2%)、「人材確保」(11.0%)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・育成が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%程度と人材関係の取組に続く数値となっている。

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」(15.2%)、「人材確保」(11.1%)となっている。「現在実践中の経営上の力点」と同様の傾向ではあるが、生産財(消費財)では「機械化促進」(9.1%)となっており、人手不足や人件費高騰への対応策として重要度が高まっている様子が示される。

### 3. 終わりに

今回の第 58 号調査により、会員企業の経営環境は依然として厳しい局面にあるものの、業種や企業規模により状況が二極化しつつある実態が明らかとなった。売上高・経常利益 DI は前期比で若干の下落を示し、製造業（消費財・生産財）ではコスト高と国内需要の減少が影響し収益性の低下が見られる。一方、サービス業（対個人・対企業）は引き続き堅調であり全体の底支えとなっている。

採算水準 DI は 38 ポイントで横ばいを維持し、「黒字」「やや黒字」の企業割合が過半数を占めるものの、慎重な見通しが目立つ。資金繰り面では借入金の減少傾向が続き、コロナ禍での緊急融資の返済や収益改善が背景にある。一方、「やや窮屈」とする企業が全体の約 4 分の 1 を占めており、原材料費・人件費の上昇が依然として資金繰りの圧迫要因となっている。

現在、世界経済は米中摩擦の再燃、欧州の地政学リスク、資源価格の変動、そしてグローバルサプライチェーンの再編といった不確実性に直面している。日本経済も円安、資源価格高騰、少子高齢化による労働力不足などの構造的課題を抱え、企業経営の先行き不透明感を高めている。加えて、国内では最低賃金の連続的な引き上げや脱炭素社会への転換を巡る政策動向が中小企業を含め企業経営に新たな対応を迫っている。

こうした状況を踏まえ次の提言を行う。第一に、省力化・自動化投資の加速である。人材確保・育成が進められているものの中長期にわたり課題感が続いているが人材に関する課題解決には至っていない。抜本的な人材マネジメントの見直しに加え、労働力確保が難しい現状では、省人化による生産性向上が競争力維持に不可欠である。第二に、コスト高への対応策としての付加価値経営を強化し、単なる価格競争から脱却することが重要である。そのためには高い技術力はもちろんのことであるが、営業力の強化が不可欠である。第三に、新規販路開拓と新市場の積極活用である。特定の取引先や内需依存から脱却し、成長が見込める海外を含めた新市場へと視野を広げることも対応策のひとつである。第四に、脱炭素・環境対応投資を戦略的に進め、持続可能な経営基盤の構築を図る必要がある。

本調査が示すデータと分析は、変化の激しい経済環境の中で企業が柔軟かつ持続可能な経営戦略を策定するための基盤となる。今後も企業は外部環境を冷静に見極め、経営資源を効率的に活用し、収益力強化と成長戦略の両立を目指すことが求められる。

# 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—

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

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2025年6月調査における景況判断では、大企業(全業種)が、直近2025年3月と同様の23ポイントであった。中小企業のDIにおいても、2025年3月の10ポイントから変化なしであった。中小企業の水準は大企業よりは低いが、同じ傾向を示している。

製造業と非製造業を分けた業況判断(図表1)を見る。製造業においては、2025年3月から6月への推移において、大企業が12→13ポイントとほぼ横ばい、中小企業も2→1とほぼ横ばいであった。先行きは大企業が12ポイントで横ばい、中小企業は△1ポイントが△2ポイントへとほぼ横ばいであった。

非製造業においては、大企業35→34とほぼ横ばい、中小企業も16→15と同様の傾向である。先行きに対しては横ばいであった。

規模別一業種別として、大企業で前期比にて大きく変化(10ポイント以上変動)のあった業種を順にあげる。「鉄鋼」において、(大企業)△18→△3と15ポイント回復した。先行きは△6とやや悪化となる見込みである。次に「紙・パルプ」であり、18→29と11ポイント改善した。10ポイント以上悪化した業種はないが、悪化した業種のなかで変動が大きかったのは「物品賃貸」が39→32で7ポイント悪化、「金属製品」3→△3と6ポイント悪化、「自動車」が13→8と5ポイント悪化となった。業種別でいうと横並びが多かった。

規模別一業種別(中小企業)で前期比にて大きく変化(10ポイント以上変動)のあった業種はなかった。変動のあった業種をあげると、改善では「造船・重機」で15→24の9ポイント改善、「物品賃貸」の24→30と6ポイント改善であった。悪化業種としては、「鉄鋼」が△16→△23と7ポイント悪化、「生産用機械」が1→△6と7ポイント悪化、「卸売」が11→5と6ポイント悪化となった。差があった業種構成は大企業と異なるものの、ほとんどの業種が横ばいである点は共通していた。

図表 1

(参考) 業況判断の選択肢別社数構成比

(%, %ポイント)

|            | 2025年3月調査 |      |      | 2025年6月調査 |      |      |     |      |      |
|------------|-----------|------|------|-----------|------|------|-----|------|------|
|            | 最近        |      |      | 最近        |      |      | 先行き |      |      |
|            | 大企業       | 中堅企業 | 中小企業 | 大企業       | 中堅企業 | 中小企業 | 大企業 | 中堅企業 | 中小企業 |
| 製造業        | 12        | 11   | 2    | 13        | 10   | 1    | 12  | 6    | -2   |
| 1. 良い      | 21        | 23   | 20   | 20        | 23   | 20   | 18  | 18   | 16   |
| 2. さほど良くない | 70        | 65   | 62   | 73        | 64   | 61   | 76  | 70   | 66   |
| 3. 悪い      | 9         | 12   | 18   | 7         | 13   | 19   | 6   | 12   | 18   |
| 非製造業       | 35        | 25   | 16   | 34        | 25   | 15   | 27  | 17   | 9    |
| 1. 良い      | 37        | 32   | 27   | 37        | 31   | 26   | 30  | 23   | 20   |
| 2. さほど良くない | 61        | 61   | 62   | 60        | 63   | 63   | 67  | 71   | 69   |
| 3. 悪い      | 2         | 7    | 11   | 3         | 6    | 11   | 3   | 6    | 11   |

今回の短観では、2025年3月調査とほぼ同様の状況が続いている。ただし今後業況は非製造業においてやや後退するという想定がある。先行きに関して製造業は、大企業で△1ポイント悪化、中堅企業で△4ポイント悪化、中小企業で△3ポイント悪化となる。非製造業は、大企業で△7ポイント悪化、中堅企業で△8ポイント悪化、中小企業で△6ポイント悪化となる。米国の高関税政策の影響はまだ顕在化していない状況である。加えて、関税値上げを警戒しての米国内での先行消費が進んでおり、今回の調査時点では明確な業況押し下げ要因とはなっていない状況である。

## 2 中同協景況調査の主要項目における結果

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

中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協)による「同友会景況調査報告(DOR)」の2025年1～3月期の景況調査集計をみていく。

業況判断DI(前年同期比)では、全業種において6.3→3.3と△3ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は13.2→6.6と△6.6ポイント、製造業は△1.1→0.4のプラス1.5ポイント、流通・商業は△3.1→△6.7の△3.6ポイント、サービス業は19.5→12.6の△6.9ポイントとなっている。製造業を除き各業種でDIを下げっており、流通・商業はマイナス水準となっている。

売上高DI(前年同期比)では、全業種において12.8→11.9と△0.9ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は9.3→1.1と△8.2ポイント、製造業は12.4→11.9の△0.5ポイント、流通・商業は7.1→10.3のプラス3.2ポイント、サービス業は22.0→20.2の△1.8ポイントとなっている。

経常利益DI(前年同期比)では、全業種において2.6→0.0と△2.6ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は7.1→△5.1と△12.2ポイント、製造業は0.4→△1.6の△2ポイント、流通・商業は△6.2→△7.4の△1.2ポイント、サービス業は9.5→11.3のプラス

1.8 ポイントとなっている。

資金繰 DI（「余裕」マイナス「窮屈」の割合）では、全業種において 14→10 と△4 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 25→15 とマイナス 10 ポイント、製造業は 0→0 の横ばい、流通・商業は 18→12 の△6 ポイント、サービス業は 21→13 の△8 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 41→32 と△9 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 43→42 とほぼ横ばい、製造業は 29→20 の△9 ポイント、流通・商業は 44→27 の△17 ポイント、サービス業は 51→42 の△9 ポイントとなっている。業種間で差があるものの、全体的に悪化傾向である。

設備投資の実施割合では、全業種において 34.5%→33.4%とわずかに減少している。業種別にみると、建設業では 32.6%→ 25.7%で△6.9%、製造業では 35.0%→ 36.4%でプラス 1.4%、流通・商業では 34.7%→ 34.8%でほぼ横ばい、サービス業では 34.5%→ 34.4%とほぼ横ばいとなった。建設業の影響が目立つ結果となった。

図表 2 中同協景況調査 全業種における各 DI

|     | 業況判断<br>(前年同期比) | 売上高 | 経常利益<br>(前年同期比) | 資金繰 | 採算水準 | 設備投資<br>実施割合 |
|-----|-----------------|-----|-----------------|-----|------|--------------|
| 中同協 | 3               | 13  | 3               | 10  | 32   | 33.4%        |

中同協資料（DOR 2025 年 1～3 月期）を基に筆者作成

## (2)中同協景況判断の特徴

まず業況判断の全体傾向として、「好転」企業の割合が減少した結果、業況が下降傾向になっている。業種別でみると、「建設業」、「流通・商業」、「サービス業」など非製造業の悪化が目立っている。各種指標が下降傾向のなか、売上高のみは上昇を示している。「建設業」や「製造業」が牽引をしている。経常利益 DI についてはほぼ横ばいであるものの、採算水準 DI（「黒字」－「赤字」割合）は大幅に下落しており、収益性には厳しさがうかがえる。次期見通しについても緩やかながら下降傾向である。

経営上の課題としては、国内の個人消費の停滞に加え、仕入単価の上昇や人件費の増加が高止まりしていること、また金利負担の増加が上昇傾向にあることなど、様々な経営問題が収益性の安定を阻害する要因となっている。外部調査を参考に、人件費の価格転嫁率が低水準であることを説明しており、販売先の理解が進みづらい現状を示している。

資金繰りについても余裕感が失われている、特に規模の小さい企業の資金繰りが窮屈に転じている。また借入金利は強い上昇圧力を受けており、資金調達における負担は高くなっている。

その他想定すべきリスクとして、トランプ関税ショックや人手不足などを挙げている。特に建設業では人材不足感が強い。また経営上の問題点として、「仕入単価の上昇」「人件費の



増加」「従業員の不足」が上位を占める中、多くの企業が「付加価値の増大」に力点を置いている。これは、物価上昇とコスト増大の中で、価格転嫁を進め、顧客ニーズに合わせた新製品開発や DX・AI 活用を通じた生産性向上に取り組むことで、価格決定権を持てる企業への転換が重要視されていることを示唆している。不確実性への機敏な対応こそがチャンスであると捉え、人材育成やチーム力強化、環境配慮と持続的成長に取り組む企業姿勢も見られる。

### 3 大阪府中小企業家同友会の主要項目における結果

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

大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」の 2025 年 1～3 月期の前年同期と比較した景況調査集計をみていく。

業況判断 DI (前年同期比) では、全業種で△0.6 となっている。業種別でみると、製造業で△3.1、非製造業で 0.3、建設業△4.7、通信情報業 6.4、物流業 0、流通業△8.1、専門サービス業(士業の方) 8.7、サービス業△0.4 となっている。建設業、流通業で悪化しており、通信情報業ならびに専門サービス業(士業の方)はプラスとなっている。

売上高 DI (前年同期比) では、全業種で 15.3 となっている。業種別でみると、製造業で△16、建設業△6、通信情報 8、物流業 14、流通業 10、専門サービス業(士業の方) 28、サービス業 20 となっている。売上高 DI (前年同期比較) としては、全業種で△10 である。業種別でみると、製造業で△3、建設業△9、通信情報△33、物流業 7、流通業 12、専門サービス業(士業の方) 16、サービス業 37 となっている。

利益動向 DI (前四半期比較) としては、横ばい傾向となっている。

資金繰 DI (「余裕」から「窮屈」を差し引いた) としては、全業種では△3.1 である。業種別でみると、製造業で 8.5、非製造業△7.1、建設業△7.7、通信情報業△12.9、物流業△20.0、流通業 3.6、専門サービス業(士業の方) 6.0、サービス業△17.5 となっている。物流業、サービス業を中心に厳しい水準となっている。

採算水準 DI (現在) としては、全業種で 31.5 となっている。業種別でみると、製造業で 35.7、非製造業で 30.1、建設業 15.4、通信情報業 35.5、物流業 32.0、流通業 36.0、専門サービス業(士業の方) 51.7、サービス業 17.5 となっている。採算状況については全業種において、2021 年来最高水準となっている。

設備投資 DI (今四半期において実施した割合) としては、全業種で 23.5%となっている。業種別でみると、製造業で 30.4%、非製造業で 20.9%、建設業 24.1%、通信情報業 19.4%、物流業 57.7%、流通業 24.0%、専門サービス業(士業の方) 15.4%、サービス業 18.5%となっている。設備投資に取り組んでいる企業の割合が物流業を除きかなり低い傾向にある。

図表 3 全業種における各 DI 比較

|           | 業況判断<br>(業況水準も含む) | 売上高<br>(前期比) | 利益<br>(前期比) | 資金繰  | 採算水準 | 設備投資<br>実施割合 |
|-----------|-------------------|--------------|-------------|------|------|--------------|
| 大阪<br>同友会 | △0.6              | 6.9          | 2.6         | △3.1 | 31.6 | 23.5%        |

## (2)大阪同友会景況調査結果の特徴

業況判断においては、全体としてはわずかにマイナス（△0.6）となっており、製造業や建設業、流通業で悪化が目立つ。一方で、通信情報業や専門サービス業（士業）ではプラスとなっており、業種間で差が開いている。売上高 DI については、前年同期比で全体としてはプラス（15.3）であるが、製造業や建設業はマイナスに転じており、通信情報業など一部業種の大幅なプラスが全体を押し上げた構図である。

資金繰り DI は全体で△3.1 と厳しい状況にあり、とりわけ物流業（△20.0）やサービス業（△17.5）では苦しい資金繰りが続いている。採算水準 DI は全業種で 31.5 と 2021 年以来の高水準であるが、これは一部の好調業種（士業：51.7、流通業：36.0 など）の影響が大きいとみられる。利益 DI については前期比で横ばいであり、売上が回復していてもコスト増により利益が圧迫されている可能性がある。

設備投資 DI においては、やや低調である。これは先行き不透明感が根強く、将来の成長に向けた投資を控える企業が多いことを示唆している。全体として、回復の兆しが見られる業種もある一方、物価上昇やコスト増が利益や投資意欲に影を落としており、内実としては依然として慎重な姿勢が強い景況感がうかがえる。

## 4 兵庫県中小企業家同友会（2025 年 1～3 月期）と各景況調査との DI の比較

業況判断 DI 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（全規模で 15）、中同協では 3、大阪同友会では△0.6 である。兵庫同友会の水準は、全国平均や他地域と比して相対的に良好であり、特に大阪同友会との差が目立つ。

売上高 DI について、兵庫同友会は 25 であり、中同協 13、大阪同友会 6.9 と比較して高い。経常利益 DI についても、兵庫同友会は 18 と、大阪同友会（2.6）、中同協（3）を大きく上回っており、収益性の面での健闘がみられる。

資金繰り DI では、兵庫同友会は 4 とプラスを維持しているが、大阪同友会は△3.1 でマイナス圏となっている。他方、中同協（10）と比べると兵庫同友会はやや劣る。

採算水準 DI では、兵庫同友会は 37 であり、中同協（32）や大阪同友会（31.6）を上回っている。収益構造が比較的安定している可能性がある。

設備投資実施割合については、兵庫同友会が 26.9%であり、大阪同友会（23.5%）より高く、中同協（33.4%）よりはやや低い水準にとどまっている。

以上より、兵庫同友会の調査結果は、業況判断・売上高・経常利益・採算水準の各指標に

において全国水準を上回る傾向がみられた。他方、資金繰りや設備投資では他地域に劣る面もあり、地域による企業環境の違いや、個別企業の対応力の差異を踏まえたうえで、指標改善の背景にある要因分析が必要である。

図表 4 全業種における各景況調査の DI 比較

|                   | 業況判断<br>(業況水準も含む) | 売上高 | 経常利益 | 資金繰  | 採算水準 | 設備投資<br>実施割合 |
|-------------------|-------------------|-----|------|------|------|--------------|
| 兵庫<br>同友会         | 7                 | 25  | 18   | 4    | 37   | 26.9%        |
| 日銀短観<br>全規模（中小企業） | 15(10)            |     |      |      |      |              |
| 中同協               | 3                 | 13  | 3    | 10   | 32   | 33.4%        |
| 大阪<br>同友会         | △0.6              | 6.9 | 2.6  | △3.1 | 31.6 | 23.5%        |

注：兵庫同友会-業況判断はやや良い・やや悪いを含む前期比のデータを使用している

## 5 おわりに

2025 年 1～3 月期の兵庫県中小企業家同友会（以下、兵庫同友会）の景況調査結果を、日銀短観（中小企業）、中同協（全国組織調査）、大阪同友会と対比すると、兵庫同友会会員企業は「売上高」「経常利益」「採算水準」の 3 指標で全国平均を明瞭に上回った。需要回復局面での市場獲得力や、コスト高環境下でも利益を確保できていることを示し、採算水準は原材料・エネルギー価格上昇を転嫁できた企業が一定数存在することを裏付けている。また業況判断は大阪同友会を上回り、景況感面でも優位性が確認できる。

一方、資金繰り DI はプラス域を保つものの、中同協との差は 6 ポイントに縮小し、設備投資実施割合は全国平均を下回った。売上・利益の改善に比べ資金繰りと投資が伸び悩む要因として、①原価高による運転資金需要の増大、②金利上昇懸念と金融機関の審査厳格化、③半導体・機械部品不足に伴う設備納期の長期化などが挙げられる。特に製造業では資材高騰と円安による輸入コスト増が重く、利益は確保できてもキャッシュフローは圧迫されやすい。さらにサービス業では最低賃金引き上げや人手不足が固定費を押し上げ、投資余力が低い状況に陥っている恐れもある。加えてトランプ関税の決着点が見えないことによる強い先行き不安感もぬぐえない。

兵庫同友会の業種構成を見ると、地域や業種などバランス良く分布しており、この「分散ポートフォリオ」が景況変動に対する耐性を高めていると推察される。また、2025 年大阪・関西万博を控えたインバウンド回復期待がサービス業の売上を押し上げ、製造業では自動車・半導体装置向け部品需要や防災・脱炭素関連投資が追い風となっている。こうした外部



需要の取り込みが売上高 DI の高さを支える一方、自社投資の抑制や資金繰り改善の遅れが企業の将来的な体力を失わせる恐れもある。

今後の課題は、大幅プラスを示した指標を「一過性の回復」ではなく「持続的成長」へつなげる体制づくりである。具体的には、①価格転嫁・付加価値向上による粗利率の恒常確保、②DX・GX 投資を通じた省力化・省エネ化、③金融機関・自治体との連携による成長資金確保、④海外需要・インバウンド需要の長期取り込みに向けたマーケティング高度化など、成長の方向性は複数挙げられる。兵庫同友会としては、好業績企業の事例を共有し、投資に踏み切れない会員に対する後押しとしていただきたい。

今回の比較調査において見えたこととして、兵庫同友会企業は売上・利益面で優れた堅実な経営を行うが、企業の体力を支える資金繰りと設備投資においてやや弱含みな部分があるということが見えた。足元の好調を資本投下と生産性向上に連動させられるか否かが、ポストコロナ期における同友会会員企業の競争力強化を左右するであろう。

以上

## 第58号 特別質問（報告）

- 【1】 会社のめざす役割・地域との関係
- 【2】 賃上げについて
- 【3】 今後の採用活動について
- 【4】 大阪・関西万博について
- 【5】 アメリカのトランプ政権が実施している相互関税について
- 【6】 生成AIの活用について
- 【7】 金利上昇に関する影響について

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 小寺 倫明

### ■概要

今回の特別質問は、標記にある7つのテーマに関連した事項について調査を行った。

第1に会社のめざす役割と地域との関係についての調査である。過去のNTレポートでも取り上げた中小企業4つの類型と自社の認識を深め、さらに地域経済振興と地域インフラ・生活について、自社が果たしている役割を検討し、自社の存立意義や目指すべき方向性について理解を深めた。

第2に特別質問で継続的に調査している賃上げに対する現状と対応状況、さらに賃金に関連する今後の課題認識の把握につとめる。

第3に今後の採用活動についての調査で、これまでも関連する調査を含めて継続的に特別質問で取り上げてきた。正規社員や非正規社員の新卒採用、中途採用、さらに人材の定着状況などの現状を把握することで、今後の対応につながる調査を行った。

第4に大阪・関西万博がすでに開催されおり、現時点での影響について調査を行った。

第5に相互関税についての認識や現状での影響、さらに今後の対応策について、記述式回答を整理し、把握につとめる。

第6にAIの活用・導入について近年、めざましい発展がみられることから、生成AIの活用についての現状や認識を調査し、今後の対応や課題についての把握につとめる。

第7に金利上昇に関する影響について、現状の把握につとめる。

### 【1】 会社のめざす役割・地域との関係（関西ブロック合同調査）

（1）自社のめざす役割・機能と類型に関する回答

設問では、「生活インフラ型」、「地域資源型」、「サプライチェーン型」、「グローバル型」の4類型のうちどれに当たるかを尋ねた。

総計の結果をみると、「生活インフラ型」に該当すると回答した企業が 55.0%、「地域資源型」と回答した企業が 15.9%、「サプライチェーン型」と回答した企業が 9.4%、「グローバル型」と回答した企業が 5.7%であった。

NT レポート第 56 号の特別質問の回答では、「未回答」の割合が 20.7%あったが、今回調査では、「未回答」の割合が 14.0%で 6.7 ポイント減少していることから、設問内の図表による説明で「自社のめざす役割・機能」という視点をより明確にできたため、自社がどの類型に当たるかの認識が深まっていると考えられる。

その上で業種別にみると、「生活インフラ型」の回答割合が高かった業種は、建設 63.3%、商業 53.6%、サービス（対個人）66.7%となっている。「地域資源型」では、農林水産業 61.5%、「サプライチェーン型」では、製造業（生産財）52.5%とそれぞれ回答割合が高かった。

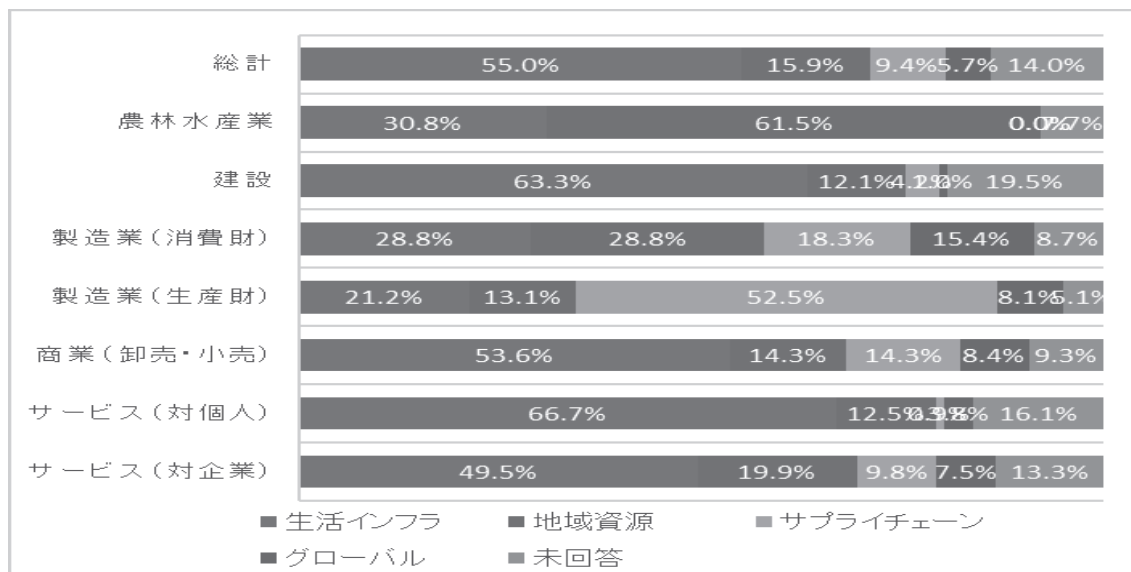
また製造業（消費財）では「生活インフラ型」が 28.8%、「地域資源型」が 28.8%、「サプライチェーン型」が 18.3%、「グローバル型」が 15.4%と自社の該当する類型にばらつきがみられる。サービス（対企業）も「生活インフラ型」が 49.5%、「地域資源型」が 19.9%、「サプライチェーン型」が 9.8%と同様の傾向がみられた。

おそらく製造業（消費財）やサービス業（対企業）においては、事業領域の多様性や多元性が顕著であり、同質性が低いため 4 つの類型に当てはめにくく、他の業種に比べて分類が困難な傾向にあったと推測される。

なお「未回答」（14.0%）と回答した会員企業のうち、「経営指針なし」の割合が 84.6%であった。

中小企業が持続的に成長していくためには、まず「自社の果たすべき役割や機能」を明確に認識することが不可欠である。そのうえで、自社の存立意義や経営の方向性をより明確にするために、「経営指針書」の成文化に取り組むことが求められる。

図 1. 自社のめざす役割・機能と類型について



(2) 現在、自社が地域経済振興に果たしている役割について

設問では「地場産業の活性化」、「商店街の活性化」、「特産品・農水産物など地域資源活用」、「創業支援・他企業の経営支援」、「その他」の5項目のうちどれに当たるかを尋ねた。(複数回答可)

総計をみると、「自社が地域経済振興に果たしている役割」について、最も多くの回答があったのは「特になし」35.6%であった。次に「地場産業」の28.1%、「経営支援」の16.1%の順となっている。

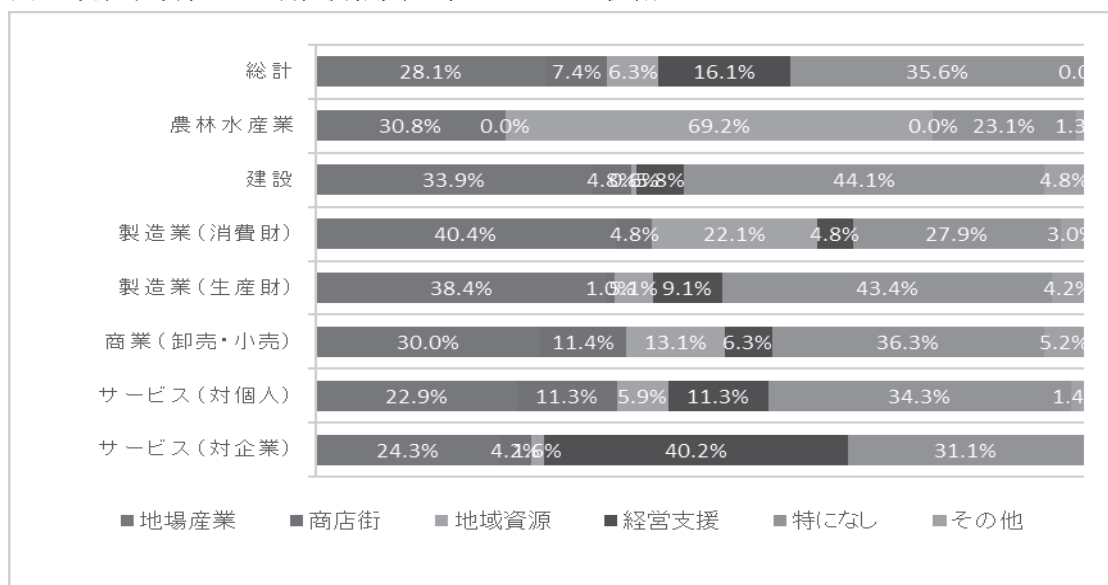
前問(1)で会員企業の4種類の意識づけを明確に尋ねたうえで、当該設問については「地域経済振興に果たしている役割」を取り上げ、それに関連した選択項目となっている。

とくに規模の小さな会員企業で「特になし」(5人以下:45.9%、6~20人:22.5%)の回答割合が高かった。さらに「サプライチェーン型」、「グローバル型」と回答した会員企業にとっては、前問(1)で回答した自社の役割等との関連もあり、これも「特になし」の回答割合が高くなった要因になったのではないかと推測される。

一方、業種別では、自社の事業領域、また地域との関係性などから、農林水産業では「地域資源」が69.2%、製造業(消費財)では「地場産業」が40.4%、サービス業(対企業)では「経営支援」が40.2%で、他の業種に比べてそれぞれの回答割合が高くなっている。

中小企業が地域経済振興に果たしている役割を認識することは、当然のように思えるが、小規模事業者になるほど「地域経済への貢献」を実感しづらい状況にあると考えられる。いわゆる雇用規模や売上高で地域貢献を示すことが難しいため、自社の価値を過小評価しているのではないか。規模の小さな企業であっても「自分たちの存在が地域にとって必要不可欠である」という実情や情報による可視化ができれば、地域経済振興に果たしている役割を担う一員であるという当事者意識の醸成と経営者意識をもつきっかけになれば設問の意義がある。

図2.現在、自社が地域経済振興に果たしている役割について



### (3) 地域インフラ・生活について自社が果たしている役割について

設問では「上下水道等の整備」、「道路の整備」、「清掃（地域の美化緑化）」、「商店街の維持」、「文化・スポーツの振興」、「祭り・伝統行事への協力」、「職場体験・インターシップの受入れ」、「地域の防災など治安維持・防災への貢献」、「地元地域からの雇用」、「その他」の10項目のうちどれに当たるかを尋ねた。（複数回答可）

当該設問も設問（1）で会員企業の4種類の意識づけを明確に尋ねたうえで「地域経済振興に果たしている役割」を取り上げ、それに関連した選択項目となっている。

総計をみると、最も多くの回答があったのは、「特になし」が32.7%であった。

次に「地元地域からの雇用」が26.2%、「祭り・伝統行事への協力」が16.1%の順となっている。

業種別をみると、「地元地域からの雇用」で農林水産業が61.5%、製造業（消費財）が50.0%、製造業（生産財）が40.4%、商業が28.3%となっており、多くの業種で地元からの雇用についての関心が高かった。

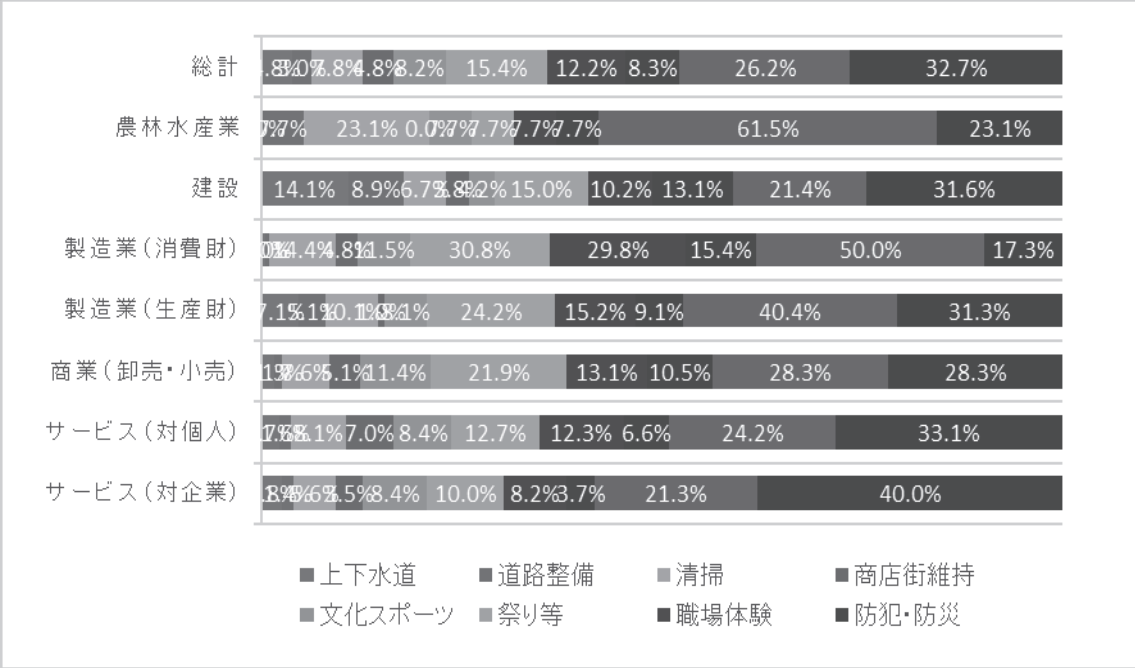
製造業や商業では「祭り・伝統行事への協力」といった地域貢献の回答割合が他の業種に比べて高くなっている。製造業（消費財）では「職場体験・インターシップの受入れ」が29.8%と他の業種に比べて回答割合が高かった。

地域に根ざした活動の成果を高めるためには、地域住民や地域団体組織等とのコミュニケーションによる地域との信頼関係づくりが欠かせない。自社の情報や取組みを積極的に地域へ情報発信を行い、地域住民の共感や協力を得やすくすることが不可欠である。

一過性に終わらず、地域との関係性を持続的に根付かせる「仕組みの開発」が求められる。たとえば、インターンシップ制度や地域清掃活動を年間スケジュールとして位置づ

けることである。企業文化に組み込むことで、活動の継続性が担保され、結果的に企業の信頼性やブランド力の向上にも寄与するものであり、地元地域からの雇用がより促進されるだろう。

図3 地域インフラ・生活について自社の果たす役割について



【2】賃上げについて（関西ブロック合同調査）

（1）今年度（2025 年度）正社員の賃上げの見通し・実施について  
設問では、まず実施の有無（実施・実施予定または、実施予定なし）を尋ねた。  
また「実施・実施予定」の回答者に対して、賃上げの方法について「基本給」、「定期昇給」、「賞与引上」、「諸手当の引上」、「寸志の支給」の 5 項目のうちどれに当てはまるかを尋ねた。（当てはまるものすべて回答可）

総計をみると、正社員の賃上げを「実施・実施予定」と回答した会員企業は 49.3%であり、「実施予定なし」が 42.0%、「未回答」は僅か 8.7%であった。

概ね半数近くの会員企業で正社員の賃上げが実施される。

業種別をみると、製造業（生産財）82.8%、製造業（消費財）66.3%、商業 50.6%で正社員の賃上げが「実施・実施予定」されることが明らかになった。

なお 2024 年度の正社員の賃上げ（NT レポート第 56 号調査時）については、52.2%の会員企業が正社員の賃上げを「実施・実施予定」と回答していたものの、「実施予定なし」が 22.5%、「未回答」も 25.4%あった。

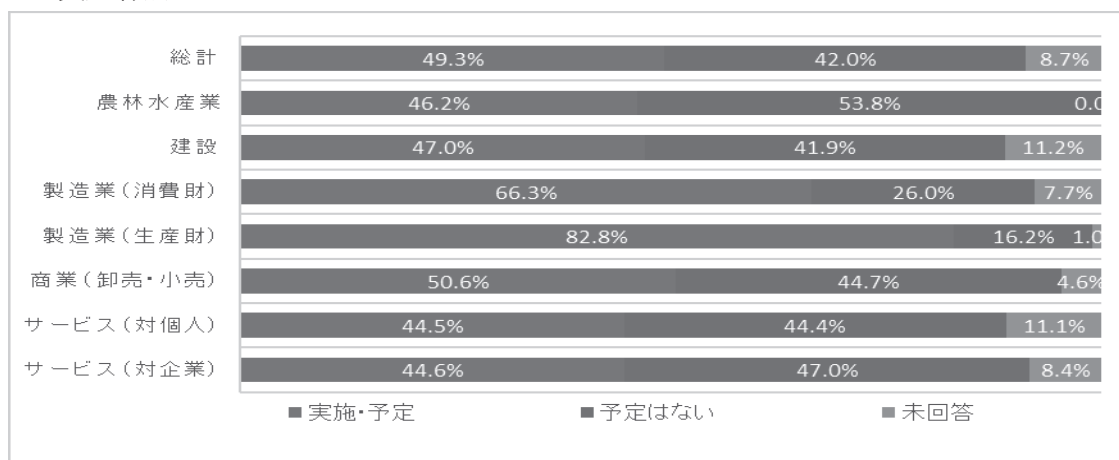
今年度（2025 年度）も 2024 年度と同様に概ね半数近い会員企業が「実施・実施予定」

となったが「未回答」が減少し、「実施予定なし」の割合が19.5ポイント上昇している。  
今年度は「実施予定なし」と明確に宣言した会員企業の割合が増加している。

主な「実施予定なし」の業種は、農林水産業で53.8%、サービス業（対企業）で47.0%、商業で44.7%、サービス業（対個人）で44.4%となっている。ただし、企業規模と賃上げの関係については、規模が大きくなるほど賃上げを「実施・実施予定」とする会員企業の回答割合が高くなることには変わりなかった。

## 図4 賃上げ（正社員）の実施有無と賃上げ方法について

### 4-1.実施有無



次に正社員の賃上げ方法について、総計をみると、「基本給」が35.2%と最も多くの回答があった。次に「定期昇給」で15.5%、「諸手当引上」で7.2%の順となっている。

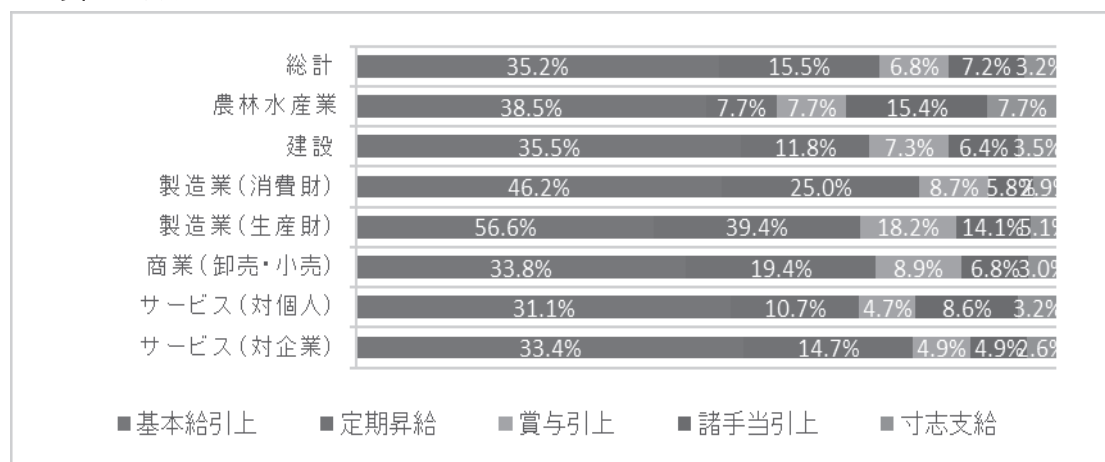
業種別をみると、製造業（生産財）で「賞与引上」が18.2%と他の業種に比べて回答割合が高かった。

なお、2024年度（NTレポート第56号調査時）においても「基本給」、「定期昇給」、「諸手当引上」の順で回答割合が高く、今回も前回と同じような傾向であった。



図4 賃上げ（正社員）の実施有無と賃上げ方法について

#### 4-2.賃上げ方法



（２）前問（１）「基本給」、「定期昇給」、「諸手当」の回答者に対して、正社員一人当たりの平均賃上げ額について、「3000 円未満」、「～5000 円未満」、「～10000 円未満」、「～15000 円未満」、「～20000 円未満」、「～25000 円未満」、「25000 円以上」のうちどの程度かを尋ねた。

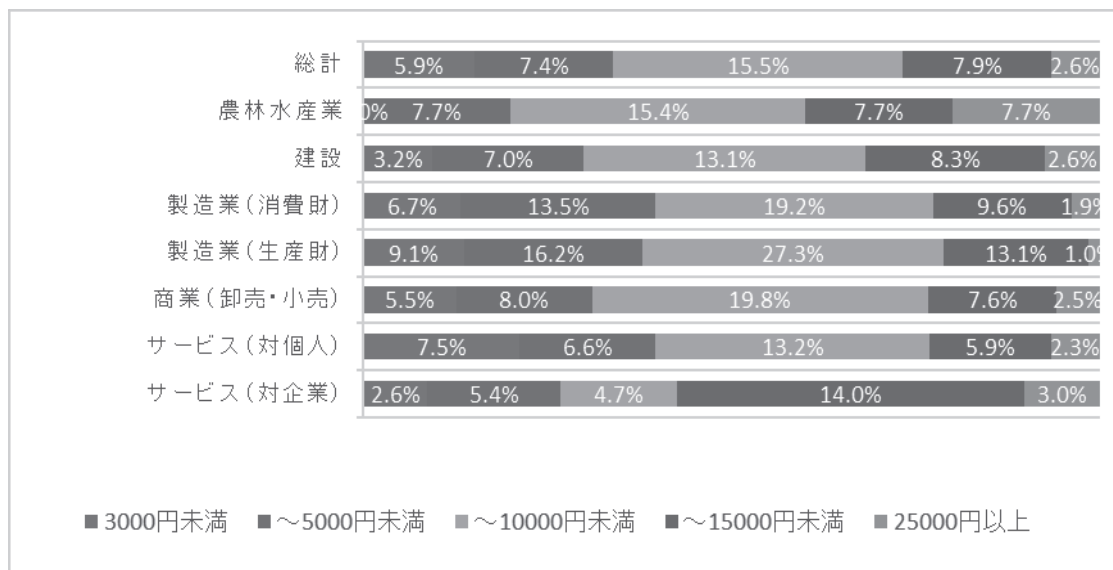
正社員一人当たりの平均賃上げ額について、総計をみると、最も回答が多かったのは、「～10,000 円未満」で 15.5%であった。次に「～15,000 円未満」で 7.9%、「～5,000 円未満」で 7.4%の順となっている。

業種別をみると、製造業（生産財）16.2%、製造業（消費財）13.5%で「～5,000 円未満」とする回答割合が他の業種に比べて高かった。

また「～15,000 円未満」では、サービス業（対企業）14.0%、製造業（生産財）13.1%となっており、他の業種に比べて回答割合が高くなっている。



図5 正社員一人当たりの平均賃上げ額について



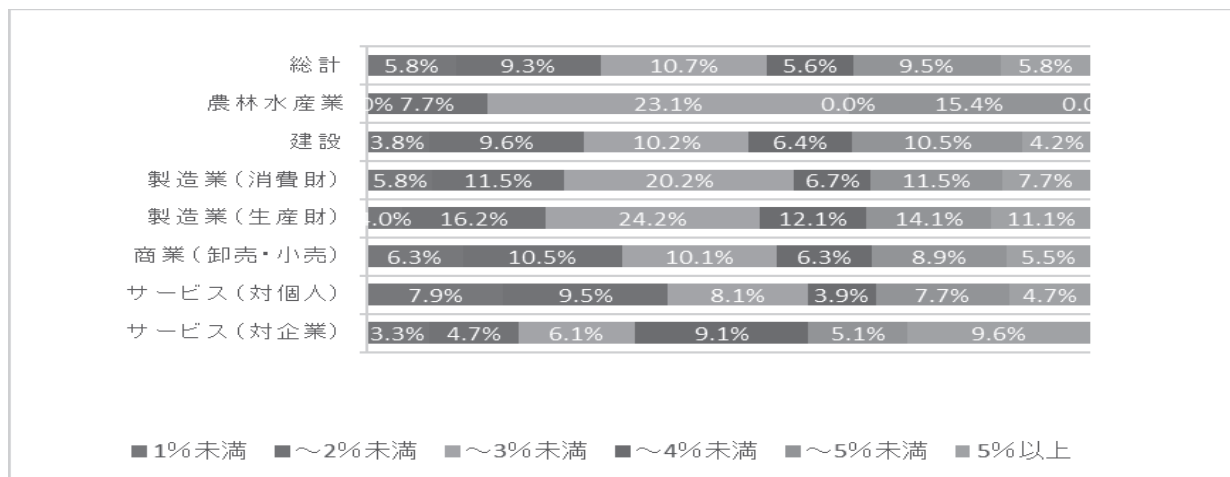
(3)(1)の設問で「あり」(実施・実施予定)の回答者に対して、正社員一人当たりの平均賃上げ率(年収ベース)について「1%未満」、「~2%未満」、「~3%未満」、「~4%未満」、「~5%未満」、「5%以上」のうちどの程度かを尋ねた。

正社員一人当たりの平均賃上げ率(年収ベース)について、総計をみると、最も回答が多かったのは「~3%未満」で10.7%であった。次に「~5%未満」で9.5%、「~2%未満」で9.3%の順となっている。

業種別をみると、製造業(生産財)16.2%、製造業(消費財)11.5%で「~2%未満」とする回答割合が他の業種に比べて高くなっている。

なお2024年度(NTレポート第56号調査時)においては、総計で賃上げ率「2~3%未満」が26.4%と最も多くの回答があった。次に「3~5%未満」が25.5%であった。

図6 正社員一人当たりの平均賃上げ率(年収ベース)について



#### （４）賃上げする原資の確保（見通し）について

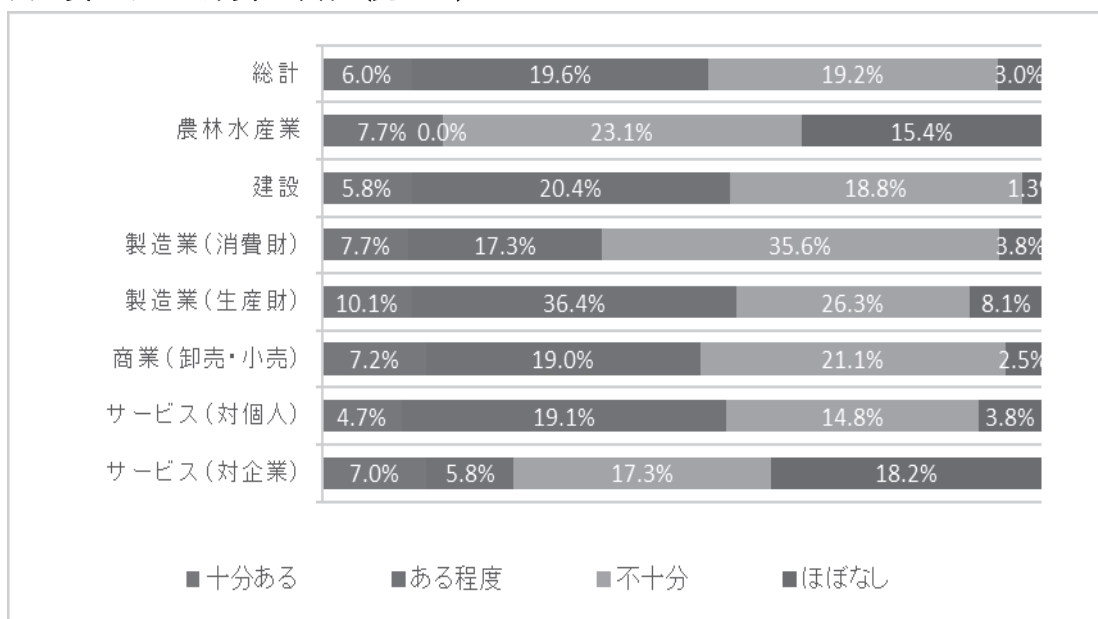
設問では「十分ある」、「ある程度ある」、「十分とはいえない」、「ほとんどない」のうちどれに当たるかを尋ねた。

賃上げする原資の確保（見通し）について、総計をみると、「十分ある（6.0%）」と「ある程度ある（19.6%）」を合わせると、25.6%が賃上げする原資を確保（見通し）していることがわかった。

一方、22.2%（「十分とはいえない（19.2%）」と「ほとんどない（3.0%）」）が賃上げする原資が不十分であるとの認識であった。

業種別をみると、製造業（消費財）39.4%（「十分とはいえない」＋「ほとんどない」）、農林水産業 38.5%（「十分とはいえない」＋「ほとんどない」）、サービス業（対企業）35.5%（「十分とはいえない」＋「ほとんどない」）、製造業（生産財）34.4%（「十分とはいえない」＋「ほとんどない」）で、これらの業種において、賃上げする原資が不十分と答える割合が他の業種に比べて高いことがわかった。

図7 賃上げする原資の確保（見通し）について



#### （５）賃上げの原資を確保するための対応について

設問では、賃上げの原資を確保するために行った・行おうと思う取組みについて、「製品・サービス単価の値上げ」、「製品・サービスの受注拡大」、「設備投資による生産性向上」、「社員教育による生産性向上」、「取引先との交渉」、「補助金・助成金の活用」、「徹底したコスト管理・削減」、「その他」の8項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

（複数回答可）

賃上げの原資を確保するための対応について、総計をみると、「製品・サービス単価の値上げ」が25.7%と最も回答が多かった。

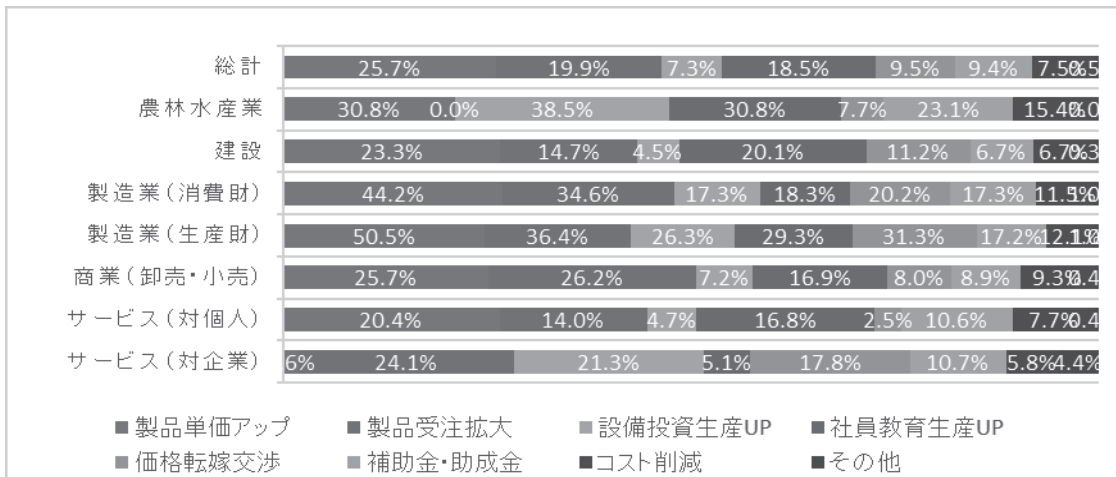
次に「製品・サービスの受注拡大」が19.9%、「社員教育による生産性向上」が18.5%の順となっている。

業種別をみると、農林水産業30.8%、製造業（生産財）29.3%、建設20.1%が「社員教育による生産性向上」を対応策としてあげている。

また製造業（生産財）31.3%は「取引先との交渉（価格転嫁）」を対応策とする回答割合が他の業種に比べて高かった。

なお2024年度（NTレポート第56号調査時）の総計においての結果とは、さほど変化はみられなかった。

図8 賃上げの原資を確保するための対応（行った・行おうと思う）



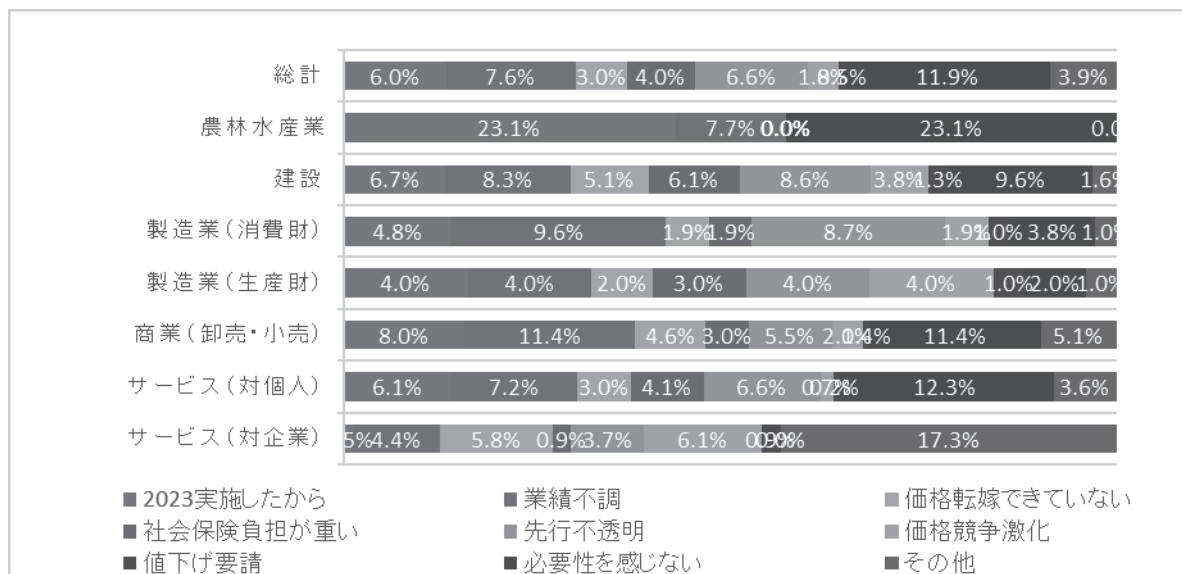
（6）（1）の設問で「なし」（実施予定なし）の回答者に対して、賃上げしない理由について「2024年度に賃上げを実施したため」、「業績不調」、「仕入価格などの上昇を価格転嫁できていない」、「社会保険料の負担が重い」、「業績の先行き不透明」、「価格競争が厳しい」、「取引先からの値下げ要請が厳しい」、「必要性を感じない」、「その他」の8項目のうちどれに当たるかを尋ねた。（複数回答可）

賃上げしない理由について、総計をみると、「必要性を感じない」が11.9%と最も回答が多かった。次に「業績不調」が7.6%、「業績の先行き不透明」が6.6%の順となっている。

業種別では「必要性を感じない」が商業で11.4%、サービス業（個人）で12.3%と他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

なお2024年度（NTレポート第56号調査時）の調査時は、「業績不振」が22.5%と最も回答が多かった。いわゆる業績の結果や先行きによる影響が強かった。

図9 賃上げしない理由について



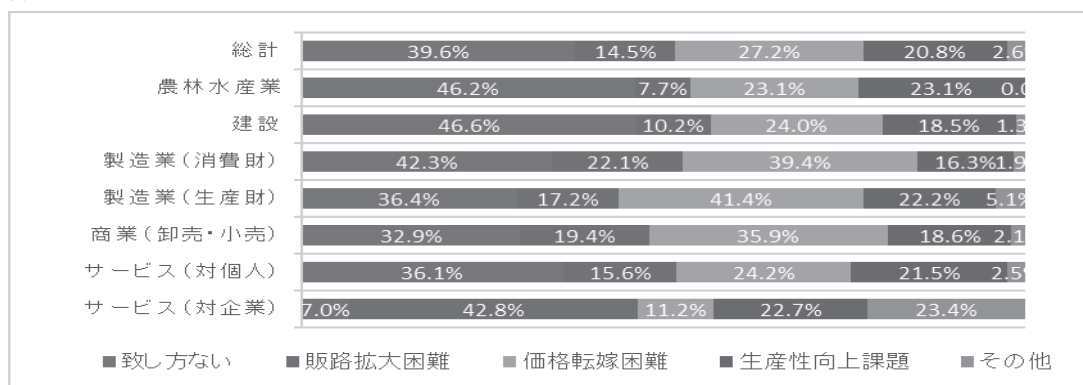
(7) 現政権の「最低賃金を 2020 年代に全国平均で 1500 円にする」という目標に対しての課題認識について、「人材確保のためにはある程度最低賃金の引き上げは致し方ない」、「原資確保のために販路拡大したいが、それ自身が困難である」、「原資確保のために価格転嫁などして販売価格を上昇したいが、困難である。」、「生産性向上が求められるが、その方法に課題がある」、「その他」の 5 項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

(複数回答可)

「最低賃金を 2020 年代に全国平均で 1500 円にする」という目標に対しての課題認識について、総計をみると、「人材確保のためにはある程度最低賃金の引き上げは致し方ない」が 39.6%と最も回答が多かった。次に「原資確保のために価格転嫁などして販売価格を上昇したいが、困難である。」が 27.2%、「生産性向上が求められるが、その方法に課題がある」が 20.8%の順となっている。

業種別では、製造業（生産財）41.4%、商業 35.9%で「原資確保のために価格転嫁などして販売価格を上昇したいが、困難である。」との回答割合が他の業種に比べて高くなっている。またサービス業（対企業）42.8%は、「原資確保のために販路拡大したいが、それ自身が困難である」との回答割合が他の業種に比べて高かった。

図 10 「最低賃金を 2020 年代に全国平均で 1500 円にする」という目標に対しての課題認識について



（８）毎年賃上げが続いている状況や採用について（記述式）

### ■採用や人材確保について

- ◇採用の意欲はあるが、人件費の上昇で採用に踏み切れない。
- ◇賃上げに継続して対応しているが、募集しても応募が集まらない。
- ◇初任給の賃上げが高騰しすぎて、既存社員とのバランス調整に課題がある。
- ◇自社の賃上げ採用の優位性を活かして、人材確保につなげている。

### ■賃上げに対応するための企業努力

- ◇毎年のベースアップに対応しているが、付加価値向上や販路拡大に課題がある。
- ◇賃上げの原資となる価格転嫁・業務効率化に取り組んでいるとの会員企業の声が多い。
- ◇利益確保できている場合は賃上げに還元するが、原資を確保できない場合は待遇を見直しするといった声もあった。

### ■環境変化への疑問や不満

- ◇賃金の急上昇スピードに対し、中小企業の実情が追いついていないとの声がある。
- ◇ある意味政府主導の賃上げについて、違和感や不快感を示す声があった。
- ◇企業規模や業種業態ごとに合わせた柔軟な政策が必要だとの意見もみられた。

### ■業種・業界の制約について

- ◇国の制度（医療・介護）に基づく制約で価格転嫁が困難との声がある。
- ◇飲食・理容美容・福祉など、おもにサービス業の価格改定が困難とする声が多く、賃上げの上昇が事業の継続に直結する現状の厳しさを訴える声が多くある。

今後の展望については、人材育成による生産性向上を進める方針や、働きやすさの追求と職場環境改善による人材定着への取組みをあげている会員企業の声がある。

また賃上げ・価格転嫁・利益確保の三位一体の必要性を示す声がある一方で、利益を賃上げに回し社員に還元する意識が広がっているのだが、限界を感じる会員企業の声が多く伝わってくる。

### 【3】今後の採用活動について（関西ブロック合同調査）

#### （1）正規社員の新卒採用について

設問では、2023年～2025年の3年間で正規社員の新卒採用を行ったかについて、「募集し、計画通り（以上に）採用できている」、「募集し、採用はできたが充足していない」、「募集したが採用にまで至らなかった」、「募集していない」の4項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

2023年～2025年の3年間で正規社員の新卒採用を行ったかについて、総計をみると、「募集していない」が62.5%で最も回答が多かった。

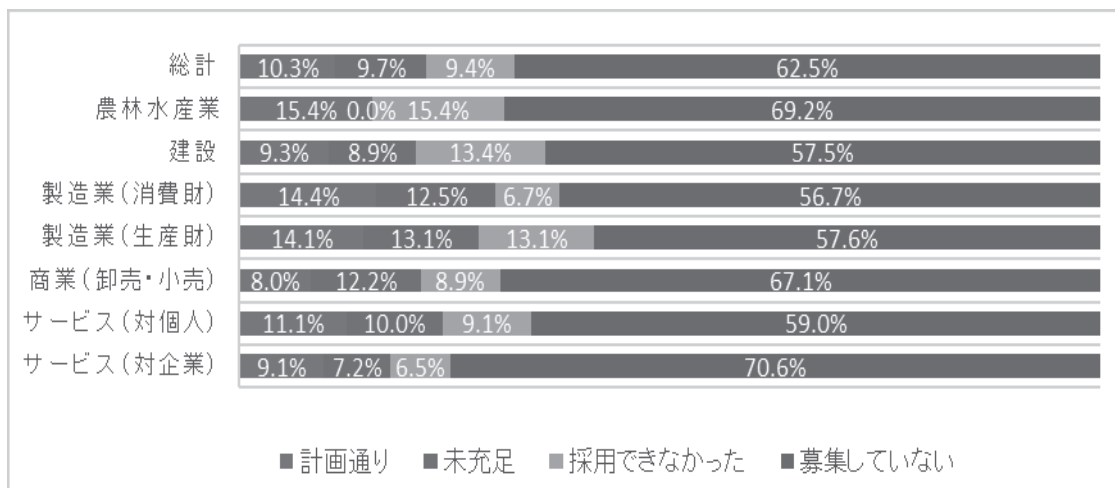
「計画通り採用できた」が10.3%、「採用できたが未充足」が9.7%「採用に至らなかった」が9.4%となっている。

業種別をみると、「計画通り」が製造業（消費財）14.4%、製造業（生産財）14.1%、農林水産業15.4%で他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

製造業（消費財・生産財）と商業においては、概ね12.5%前後で他の業種に比べて「未充足」の回答割合が高かった。また「採用できなかった」が建設で13.4%、製造業（生産財）で13.1%となっている。

規模別をみると、21～50名で24.3%、51名以上で28.8%が「計画通り採用」できていることがわかった。一方、6名～20名で15.1%、21名から50名で13.8%が「採用できなかった」と回答した割合が高くなっている。なお5名以下で79.1%が「募集していない」ことがわかった。

図11 2023年～2025年の3年間で正規社員の採用について



#### （2）2026年の新卒採用の募集について

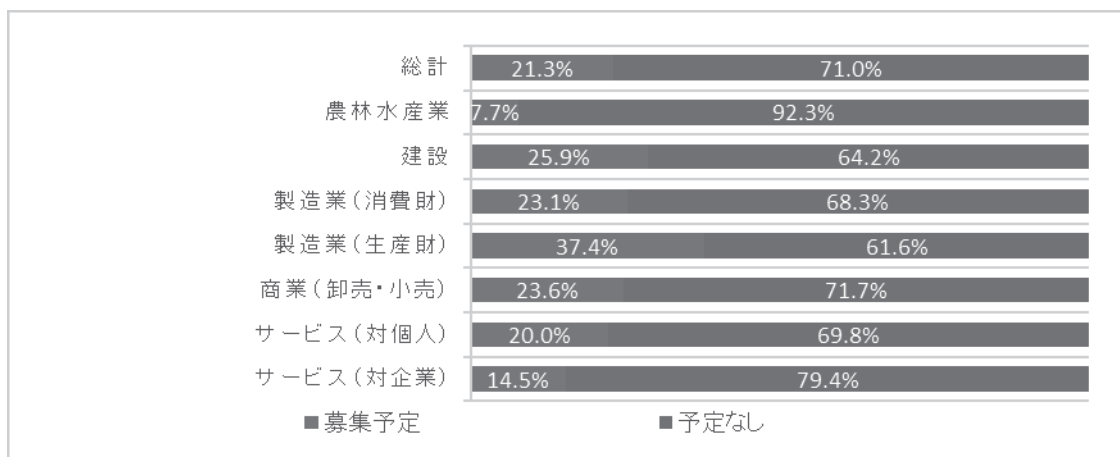
設問では「募集する予定」、「募集する予定はない」のうちどちらかを尋ねた。

2026年の新卒採用の募集について、総計をみると、「募集する予定」が21.3%、「募集する予定はない」が71.0%であった。

規模別をみると、21～50 名で 43.8%、50 名以上で 63.6%が「募集する予定」となっている。

一方、5 名以下で 83.1%、6～20 名で 68.0%が「募集する予定はない」としている。

図 12 2026 年の新卒採用の募集について



### (3) 正規社員の中途採用について

設問では、2023 年～2025 年の 3 年間で正社員の中途採用を行ったかについて、「募集し、計画通り（以上に）採用できている」、「募集し、採用はできたが充足していない」、「募集したが採用にまで至らなかった」、「募集していない」の 4 項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

2023 年～2025 年の 3 年間で正社員の中途採用を行ったかについて、総計をみると、「募集していない」が 47.1%で最も回答が多かった。

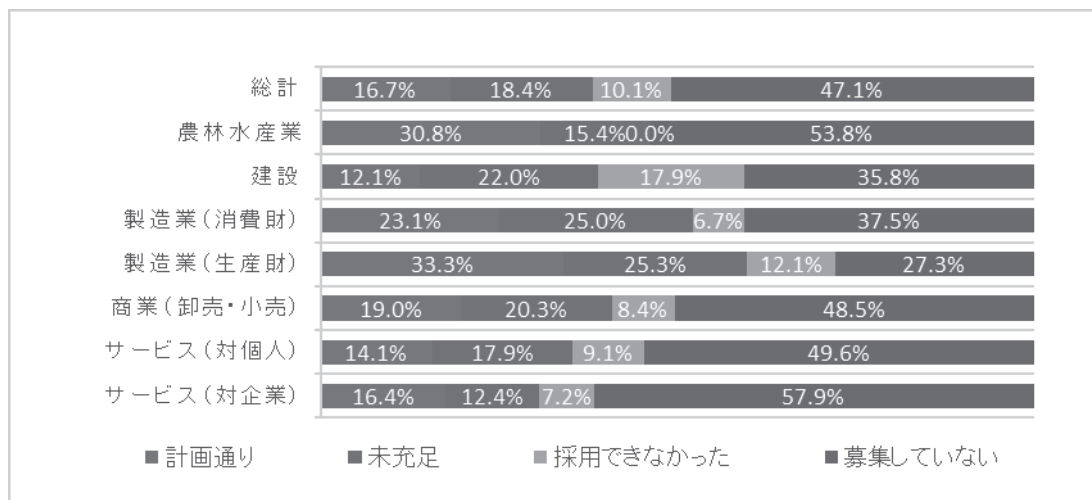
「計画通り採用できた」は 16.7%、「採用できたが未充足」が 18.4%、「採用に至らなかった」が 10.1%となっている。

業種別をみると、「計画通り」が製造業（生産財）で 33.3%と他の業種に比べて回答割合が高かった。

規模別をみると、21～50 名で 40.0%、51 名以上で 49.2%が「未充足」の回答割合が高くなっている。なお 5 名以下で 70.2%、6 名～20 名で 30.2%が「募集していない」ことがわかった。



図 13 2023 年～2025 年の 3 年間で正規社員の中途採用について



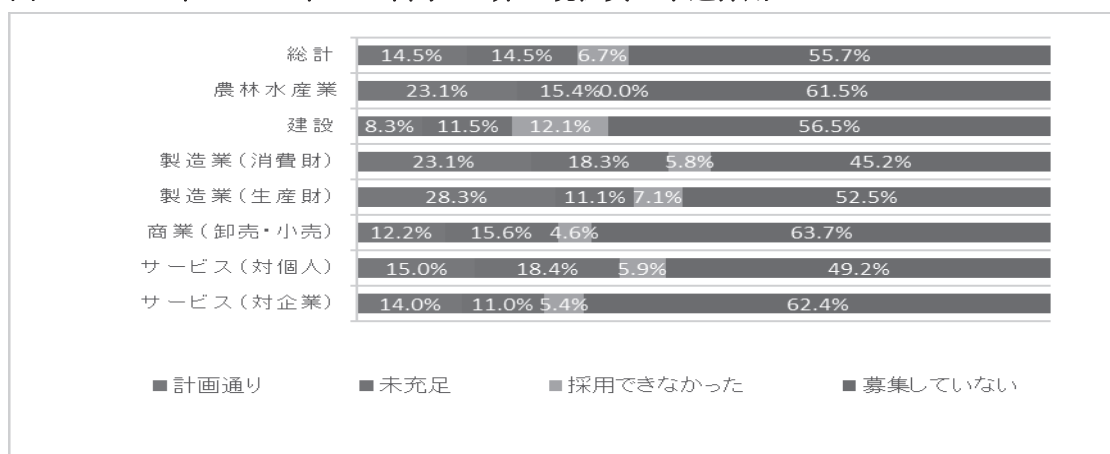
#### (4) 非正規社員の中途採用について

設問では、2023 年～2025 年の 3 年間で非正規社員の中途採用を行ったかについて、「募集し、計画通り（以上に）採用できている」、「募集し、採用はできたが充足していない」、「募集したが採用にまで至らなかった」、「募集していない」の 4 項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

2023 年～2025 年の 3 年間で非正規社員の中途採用を行ったかについて、総計をみると、「募集していない」が 55.7%で最も回答が多かった。

「計画通り採用できた」は 14.5%、「採用できたが未充足」が 14.5%、「採用に至らなかった」が 6.7%となっている。規模別をみると、51 名以上で 49.2%と「未充足」の回答割合が高かった。

図 14 2023 年～2025 年の 3 年間で非正規社員の中途採用について



#### (5) 新卒採用した社員の定着について

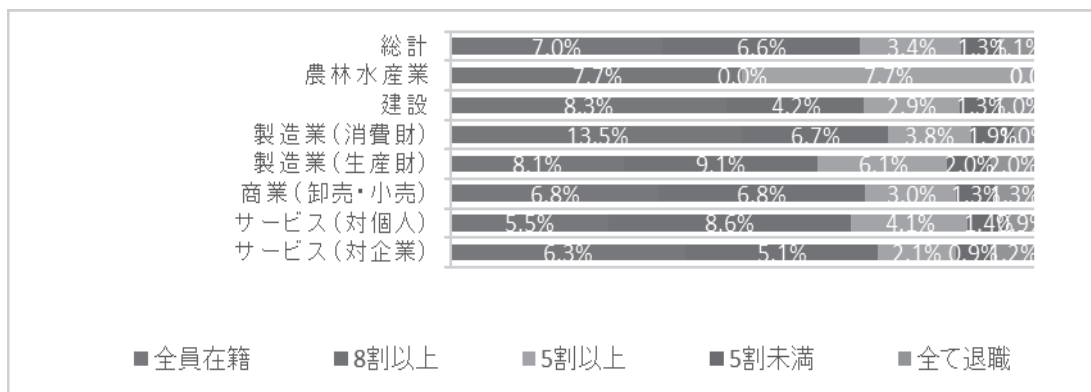
設問では、2023 年～2025 年の 3 年間で新卒採用した社員の定着について、「全員在籍している」、「8 割以上在籍している」、「5 割以上在籍している」、「5 割未満が在籍している」、「全て退職している」の 5 項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

2023 年～2025 年の 3 年間で新卒採用した社員の定着について、総計をみると、「全員在籍している」が 7.0%、「8 割以上在籍している」が 6.6%、「5 割以上在籍している」が 3.1%、「5 割未満が在籍している」が 1.3%、「全て退職している」が 1.1%であった。

業種別をみると、製造業（消費財）で 13.5%、建設で 8.3%、製造業（生産財）で 8.1%が「全員在籍している」とし、他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

規模別では、21～50 名で 20.0%、51 名以上で 34.7%が「8 割以上在籍している」とし、回答割合が高かった。

図 15 2023 年～2025 年の 3 年間で新卒採用した社員の定着について



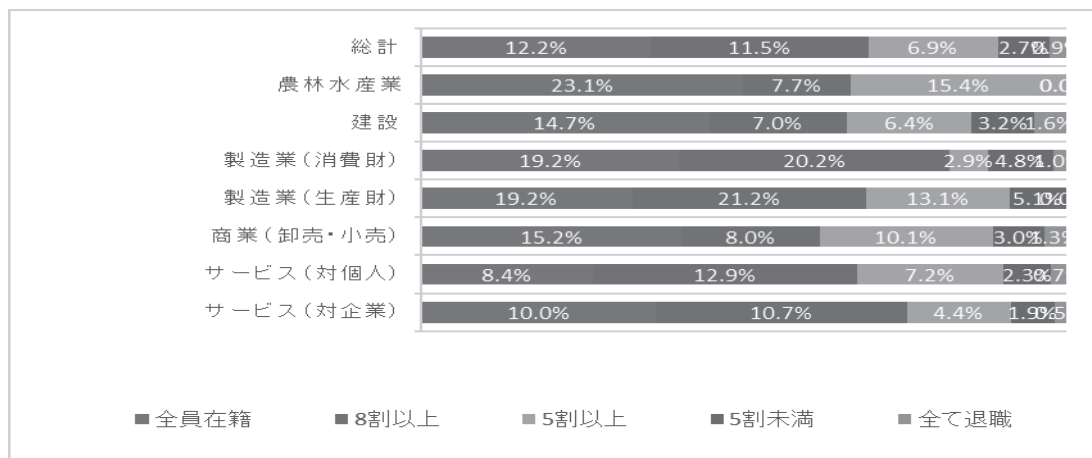
#### (6) 中途採用した社員の定着について

設問では、2023 年～2025 年の 3 年間で中途採用した社員の定着について、「全員在籍している」、「8 割以上在籍している」、「5 割以上在籍している」、「5 割未満が在籍している」、「全て退職している」の 5 項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

2023 年～2025 年の 3 年間で中途採用した社員の定着について、総計をみると、「全員在籍している」が 12.2%、「8 割以上在籍している」が 11.5%、「5 割以上在籍している」が 6.9%、「5 割未満が在籍している」が 2.7%、「全て退職している」が 0.9%であった。

業種別をみると、農林水産業で 23.1%、商業で 15.2%、建設で 14.7%が「全員在籍している」とし、他の業種に比べて回答割合が高かった。規模別では、6～20 名で 19.1%、21～50 名で 18.6%が「全員在籍している」とし、回答割合が高かった。

図 16 2023 年～2025 年の 3 年間で中途採用した社員の定着について



#### 【4】大阪・関西万博について（関西ブロック合同調査）

##### （1）自社経営にとっての現在の影響度

設問では「大いにプラス影響」、「ややプラス影響」、「影響はない」、「ややマイナス影響」、「大いにマイナス影響」、「わからない」の 6 項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

総計をみると、最も多くの回答があったのは「影響なし」の 60.7%であった。

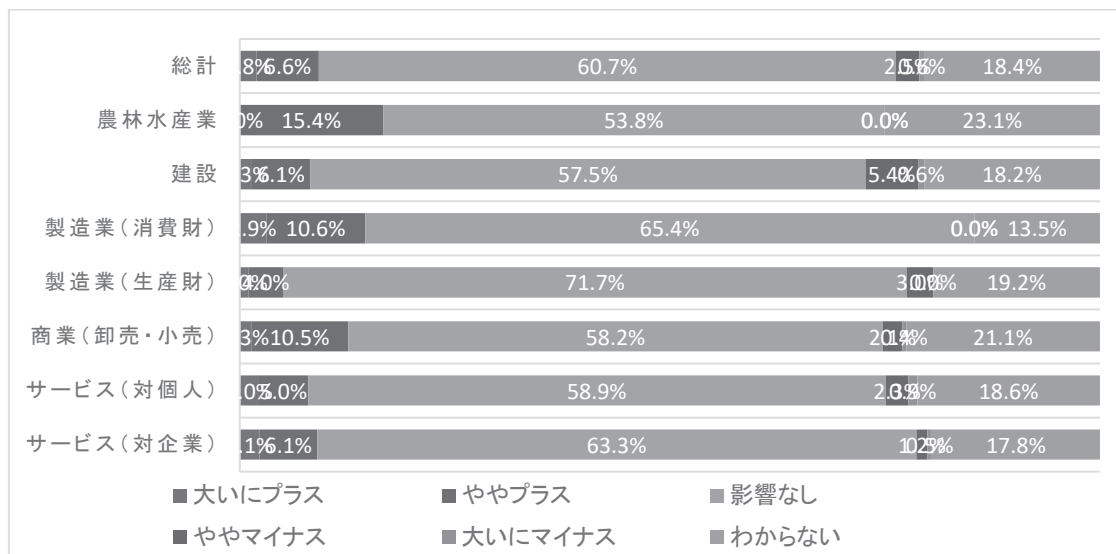
また「わからない」が 18.4%で、あわせて 8 割近い会員企業が大阪・関西万博が自社の経営にと影響がない、あるいは関心がないことが明らかとなった。

この傾向は業種別、規模別ともに共通していた。なお、プラスの影響（「大いにプラス」（1.8%）「ややプラス」（6.6%））と回答した割合は 8.4%であった。逆にマイナスの影響（「大いにマイナス」（0.6%）「ややマイナス」（2.5%））と回答した割合は僅か 3.1%となっている。

さらに業種別をみると、農林水産業で「ややプラス」15.4%、製造業（消費財）で「大いにプラス」2.9%、「ややプラス」10.6%、商業で「大いにプラス」1.3%、「ややプラス」10.5%と他の業種に比べて回答割合が高くなっている。

因みに、NT レポート第 56 号の特別質問の回答でも、企業経営への「影響がない（59.9%）」、「わからない（20.8%）」と概ね今回と同様の回答割合であり、前回の調査から大阪・関西万博の影響度に関する大きな変化はみられなかった。

図 17 大阪・関西万博の影響度について



## （２）自社の万博との関わり

設問では、自社との関わりについて、「独自に出展」、「商工会議所や金融機関のブースに出展」、「直接仕事を受注している」、「間接的に仕事を受注している」、「全く関わりはない」、「その他」の６項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

当該質問項目に関しては、前問（１）の回答結果との関連性がみられる。

総計をみると、最も多くの回答があったのは「全く関わりない」が79.1%であった。因みに NT レポート第 56 号の特別質問の回答でも、81.2%が「全く関わりない」と回答している。

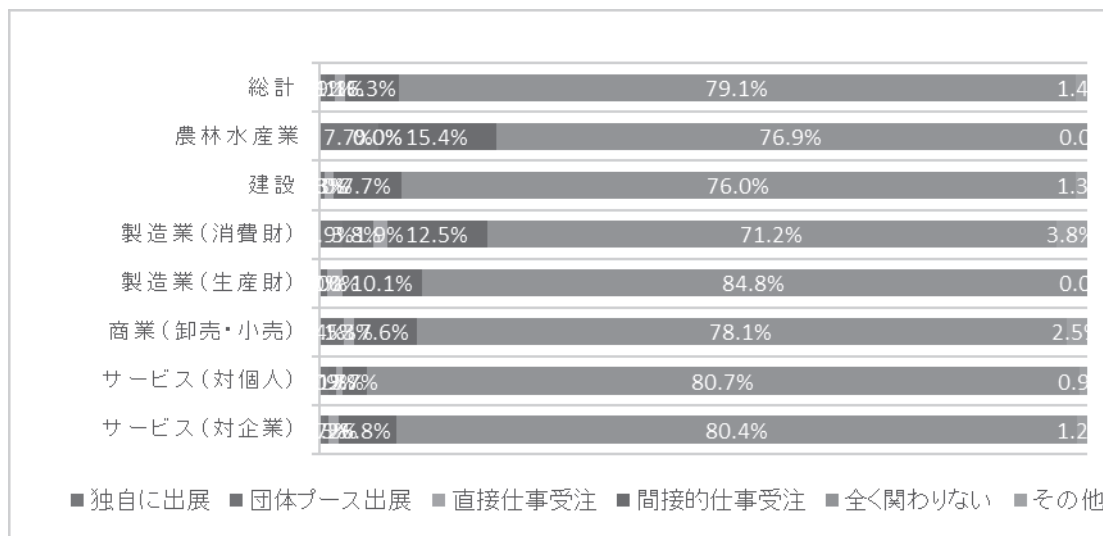
次に「間接的に受注している」が総計で 6.3%となっている。業種別では、農林水産業が 15.4%、製造業（消費財）が 12.5%、製造業（生産財）が 10.1%の順で他の業種に比べて回答割合が高かった。

因みに NT レポート第 56 号（2024 年 6 月実施）調査時では、万博が開催される時期になると会員企業において大きく認識の変化がおこる可能性もあるのでは、との声があった。

今回調査では、会員企業において「独自出展」（農林水産業 7.7%、製造業（消費財）2.9%）、「団体ブース出展」（製造業（消費財）3.8%。商業 2.5%）、「直接仕事受注」（製造業（生産財）2.0%）といった項目への回答があった。

業種や規模に関わらず、取引先をはじめとしたステークホルダーとの関係によるもの、あるいは、自社のビジョンや目標との整合性、さらに経営における戦略の計画に基づき、自ら万博との関わりを拓く行動があったものと考えられる。

図 18 自社の万博との関わり



### (3) 万博が関西経済に与える影響

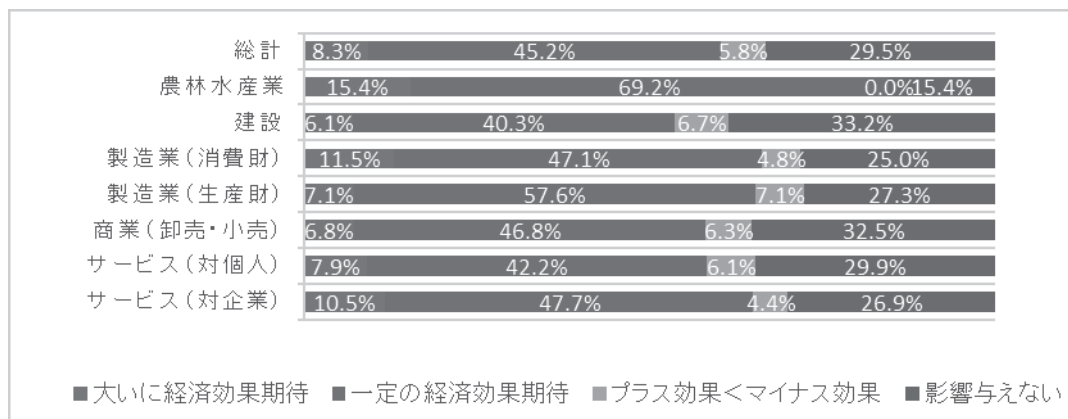
設問では、万博が関西経済に与える影響について、「大いに経済効果を期待している」、「一定経済効果があると期待している」、「マイナス効果の方が大きくなると不安に思っている」、「ほとんど影響は与えないと思っている」の4項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

総計において、「一定の経済効果があると期待している」に回答した企業の割合が45.2%と最も多かった。次に「影響を与えない」と回答した企業の割合が29.5%であった。

因みにNTレポート第56号では「一定の経済効果を期待している」が37.1%、「影響を与えない」が35.4%であった。今回の調査では「影響を与えない」の回答割合が5.9ポイント下がった。一方、「一定の経済効果を期待している」が8.1ポイント上昇していて、「大いに経済効果を期待している」の8.3%を加えると、概ね「関西経済への経済効果を期待している割合」は53.5%と5割を超えた。

今回の調査時点は、すでに万博が開催されており、開幕時のスタートダッシュに不安材料がみられたものの、徐々に入場者数の増加に伴い、それとともに関西の経済効果への期待が増大してきたと考えられる。

図 19 万博が関西経済に与える影響について



#### (4) 万博の自社経営に対する影響(記述式)

##### ■「自社経営」に対する影響について 事業機会あり 波及効果は限定的 今後の不安面

◇会員企業のなかには、バビリオンの企画や制作、清掃業務などの業務を受託している企業もあり、会期中の事業機会として一定の成果が見込まれている。

また協力会社やパートナーとの連携により、業界内での新技術や情報交換の機会を得て技術開発や人材育成への波及効果も期待されているが、会期終了後も持続的な事業効果というより、期間限定的な需要として受け止めている会員企業の声が多くあった。

◇概ね、万博の効果は一時的かつ限定的と捉える意見が多い。

周辺地域での観光客の流入効果も乏しく、コインパーキングの料金便乗値上げなどで逆効果の面もあるとの声もあった。万博による間接的な需要増加に期待はあるが、それが実質的な売上増や業績改善につながるかは不透明であり、慎重な見方が主流である。

◇行政の万博に充てられる予算措置の増大によって、他の中小企業支援施策や補助金に影響を与えるのではないかと懸念の声もみられた。

◇建築・インフラ関連の会員企業では、万博を通じた新技術導入や自動運転の実証などの事象を好機と捉えており、社員の技術研修やモチベーション向上に資するという声もある。

◇大阪・関西地域への外国人観光客や企業の来訪が増えたことにより、インバウンド向け事業や海外企業の進出支援などに携わる企業には、間接的ながら追い風が吹いているとし、一定のプラス効果をもたらしているとの評価もみられた。

## 【5】トランプ政権が実施している相互関税について（関西ブロック合同調査）

### （1）自社への影響、政府の対策について要望や提言（記述式）

#### ■「自社への影響」について 価格高騰・資金繰り・間接的な影響

◇まず輸入コストの問題が発生しており、原材料や情報機器などの仕入れ価格の上昇や価格設定の不安定化がおこっている。在庫切れなどで経営を圧迫しているケースもみられる。また価格転嫁が難しい場合も多く見受けられ、資金繰りの悪化につながる懸念が示されている。一方で、価格転嫁については、上昇分をしっかりと実行しているので直ちに相互関税の問題による経営への影響はないとの声もある。

相互関税については、頻繁な変更のような不透明さもあり、不確実性が高い状況での投資判断や仕入れ等の対応が落ち着かないとの不満がみられる。

◇製造業で自動車関連の企業では、先行きへの強い懸念がある。また製造業では、取引先の生産減少や設備投資の抑制による受注減少が顕在化している。

特に規模の大きな会員企業では、自動車メーカーや大企業の方針転換が直接的な取引量の減少につながる可能性が高く、取引依存度の高い企業では深刻な影響を懸念している。また原材料、資材や部品、消耗品などの価格高騰や調達難により、コストの増加が経営を圧迫するとの声が多数あった。

◇米中の対立激化が為替や国際物流の不安定化により、商品価格の乱高下や市場停滞を招いているという指摘もあった。

◇自社への直接的な影響は概ね限定的であるが、中長期的な波及リスクへの関心、警戒感が会員企業において共有されている現状にあり、いずれ何らかの影響が出てくるだろうといった広い視点での考察がみられる。

#### ■政府の対策について要望や提言 スピーディーな支援策・中長期的な経済ビジョン

◇特に仕入コストの上昇等に対する資金繰り支援策としての特別融資や補助金への支援制度を迅速に対応して欲しいとの要望がある。

関連して、価格変動リスクに備えた情報提供の強化、さらには中小企業向けに原材料、資材や部品、消耗品などを安定的な価格で供給可能な物資の確保体制の整備を求める声がある。

◇米国との関係に依存しすぎないように、多国間との外交交流・強化への提言、また自国内での食料・エネルギー自給率の向上などで外部環境に左右されない強い日本の経済基盤の構築を求める声がみられた。

関連して、中長期的には、地域課題の解決に取り組む中小企業への支援についての政策要望もある。

◇政府への不満や、より積極的な政策の実現を求める声も少なくない。

「政府の外交姿勢の弱さ」や「アメリカの一方的な関税政策への追従」に対する不満が多く、毅然とした交渉姿勢や日本の中小企業に対する保護・育成を求める声もある。



中小企業への直接的補助金や減税などの実効策を講じることも望まれている。

一方で、緊縮財政から積極財政への転換や、消費税の廃止・減税などによる内需拡大策を早急に実行するべきだという意見が目立った。とくに、個人消費の喚起と国内景気の底上げを通じた波及効果型の支援を求める姿勢が顕著である。

## 【6】生成 AI の活用について（兵庫同友会・独自調査）

（１）現在、自社経営の中で生成 AI の活用への取組みについて

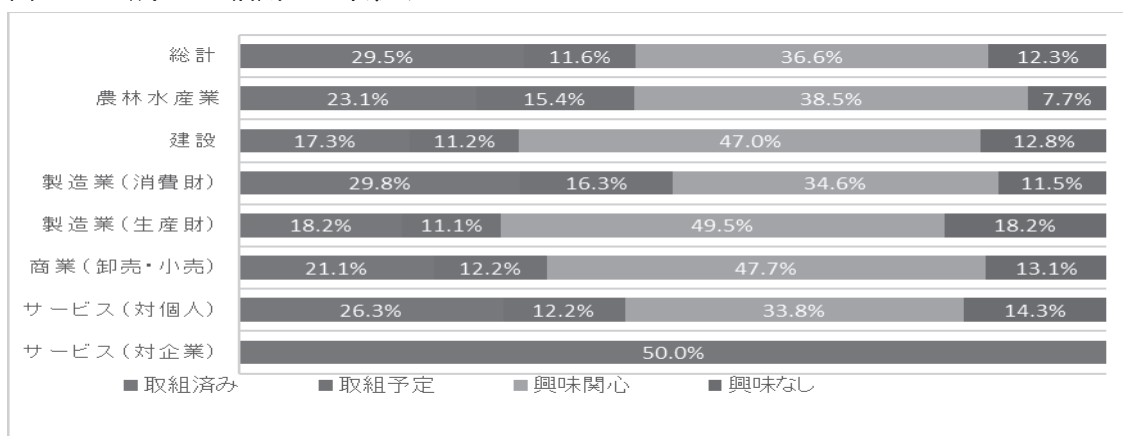
設問では、現在の取組みについて、「すでに取り組んでいる」、「取り組む予定である」、「興味・意欲はあるが、取り組めていない」、「必要がない・興味がない」の４項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

現在、自社経営の中で生成 AI の活用への取組みについて、総計をみると、「興味・意欲はあるが、取り組めていない」が 36.6%で最も回答が多かった。

また「すでに取り組んでいる」が 29.5%、「取り組む予定である」が 11.6%、「必要がない・興味がない」が 12.3%となっている。

業種別をみると、サービス業（対企業）で 50.0%が「すでに取り組んでいる」ことが明らかになった。一方、製造業（生産財）で 18.2%、サービス業（対個人）で 14.3%が「必要がない・興味がない」とし、他の業種に比べて回答割合が高かった。

図 20 生成 AI の活用への取組みについて



（２）（１）の設問で「取り組んでいるもしくは予定がある」の回答者に対して、どのような形で生成 AI を、活用されている（する予定）かについて、「情報収集」、「文章の作成・要約・校正」、「製品開発やデザイン」、「企画立案、プレゼン資料作成」、「データ集計・分析」、「マーケティングや広告」、「画像生成や映像編集」、「その他」の 9 項目のうちどれに当たるかを尋ねた。（複数選択可）

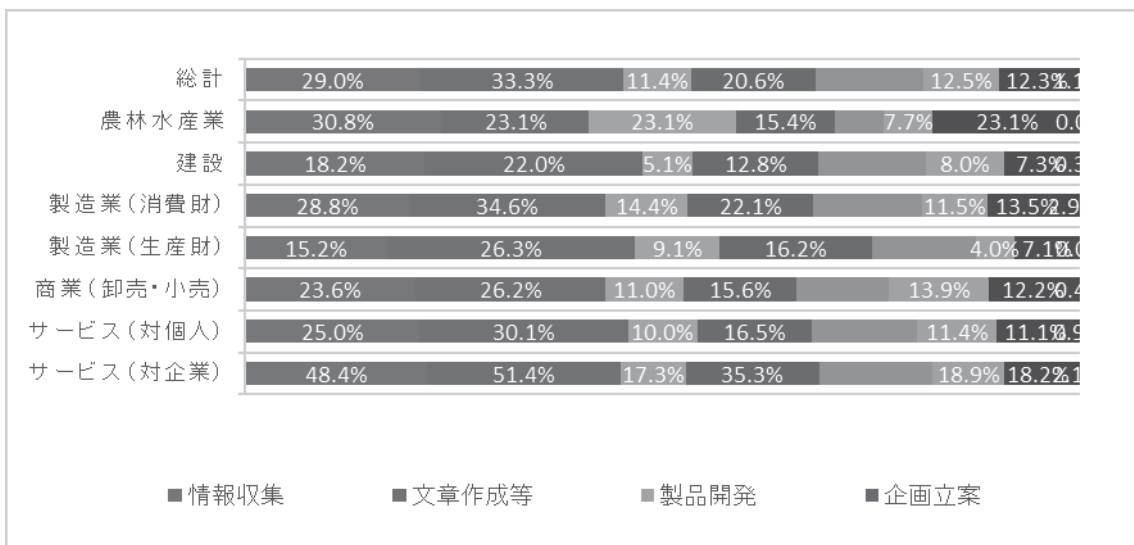
どのような形で生成 AI を活用されている（する予定）かについて、総計をみると、最

も回答が多かったのは「文章の作成・要約・校正」で 33.3%であった。

次に「情報収集」が 29.0%、「企画立案、プレゼン資料作成」が 20.6%の順となっている。

業種別をみると、サービス業（対企業）は「文章の作成・要約・校正」で 51.4%、「企画立案、プレゼン資料作成」で 35.3%、「データ集計・分析」で 30.1%、「マーケティングや広告」で 18.9%となっており、他の業種に比べて生成 AI を各項目で活用されている範囲が明らかに高い傾向にあることがわかった。また製造業（消費財）も同様の傾向がみられる。

図 21 どのような形で生成 AI を、活用されている（する予定）かについて

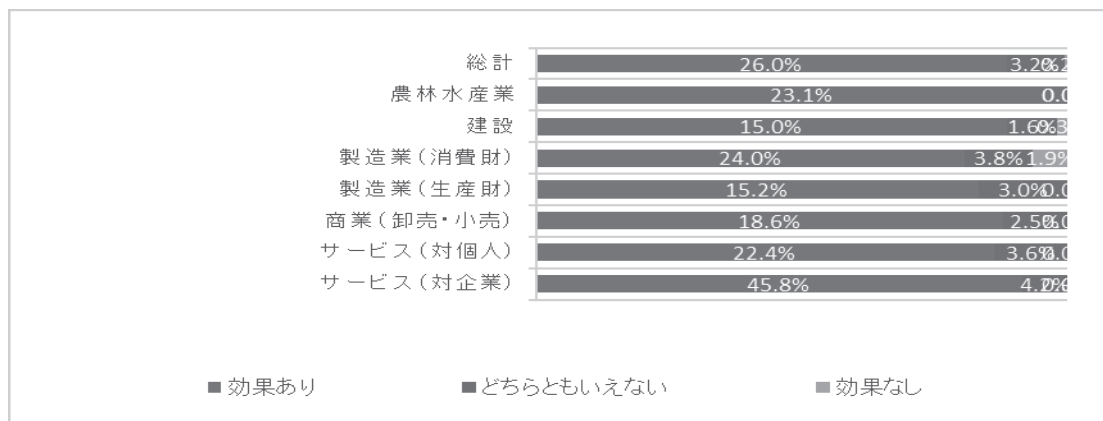


(3)(1) の設問で、「取り組んでいる」の回答者に対して、生成 AI を活用したことによる効果・影響について、「効果がある」、「どちらともいえない」、「効果なし」のうちどれに当たるかを尋ねた。

生成 AI を活用したことによる効果・影響について、総計をみると、「効果がある」が 26.0%となっている。「効果なし」は 0.2%であった。

業種別をみると、「すでに取り組んでいる」割合が高かったサービス業（対企業）において、45.8%が「効果がある」と回答している。

図 22 生成 AI を活用したことによる効果・影響について

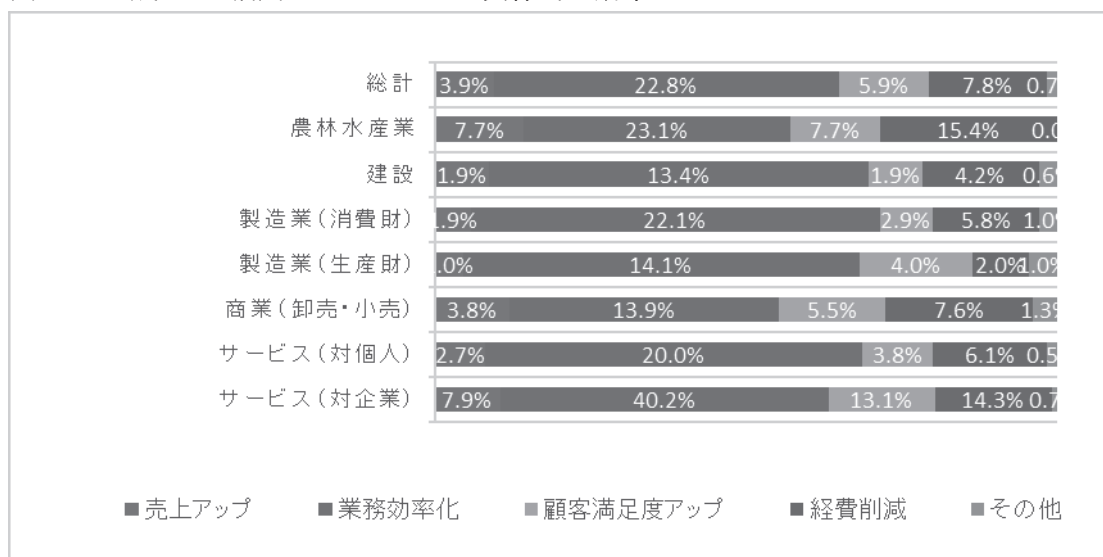


(4)(3) の設問で、「効果がある」の回答者に対して、具体的な効果について「売上アップ」、「業務効率化」、「顧客満足度アップ」、「経費削減」、「その他」の 5 項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

具体的な効果について、総計をみると、「業務効率化」が 22.8% で最も回答が多かった。次に「経費削減」で 7.8%、「顧客満足度アップ」で 5.9% となっている。

サービス業(対企業)においては、40.2% が具体的な効果として「業務効率化」であると回答している。

図 23 生成 AI を活用したことによる具体的な効果について

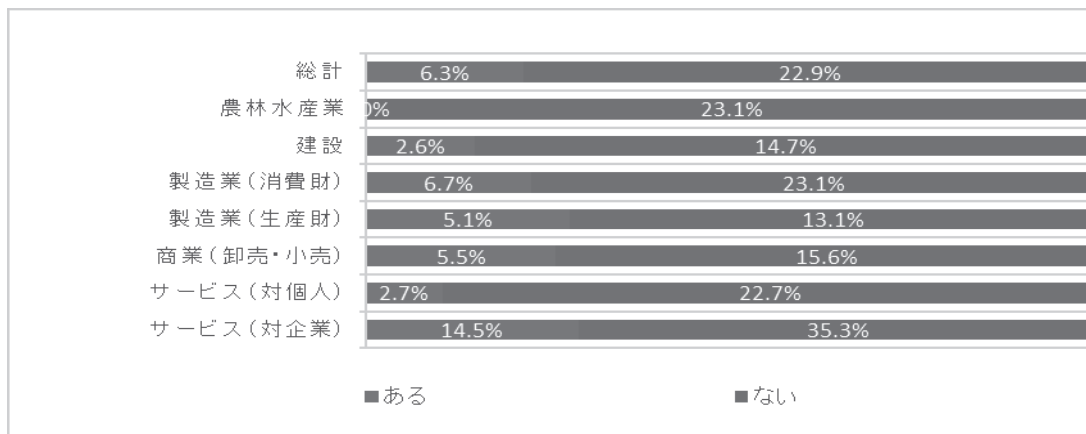


(5)(1) の設問で、「取り組んでいる」の回答者に対して、生成 AI を活用に対してのセキュリティ対策や社内ルールについて、「ある」または「なし」を尋ねた。

生成 AI を活用に対してのセキュリティ対策や社内ルールについて、総計をみると、「あ

る」と回答したのは6.3%で「ない」と回答したのは22.9%であった。

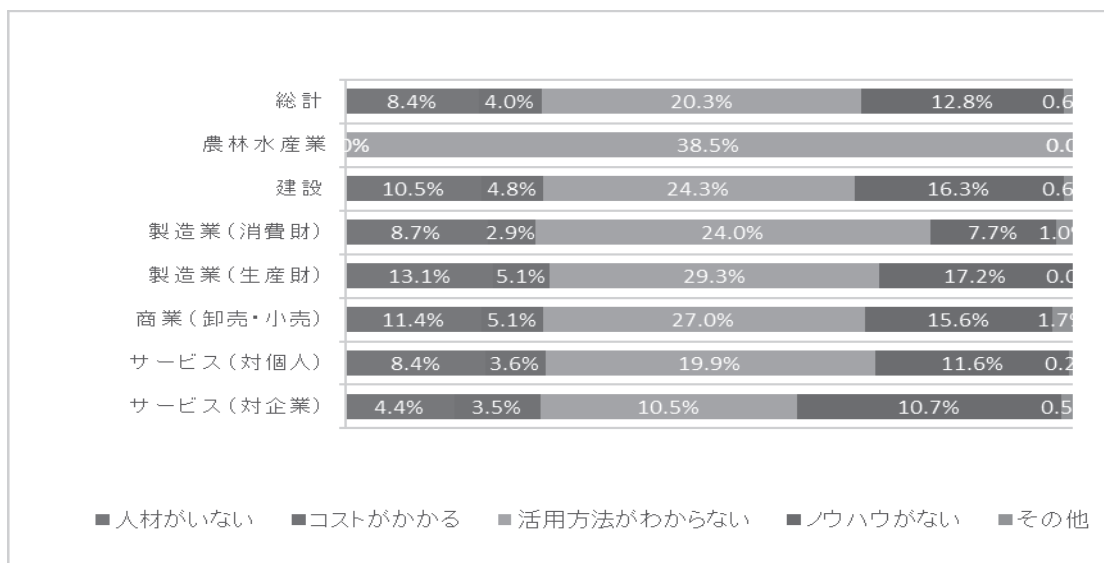
図 24 生成 AI を活用に対してのセキュリティ対策や社内ルールについて



(6)(1)の設問で「興味・意欲はあるが、取り組めていない」の回答者に対して、その課題や理由について、「取り組める人材がいない」、「コストがかかる」、「どのように活用すればよいかわからない」、「ノウハウがない」、「その他」の5項目のうちどれに当たるかを尋ねた。(複数回答可)

「興味・意欲はあるが、取り組めていない」の回答者に対して、その課題や理由について、総計をみると、「どのように活用すればよいかわからない」が20.3%と最も回答が多かった。次に「ノウハウがない」が12.8%、「人材がいない」が8.4%の順となっている。

図 24 生成 AI の活用に対して、興味・意欲はあるが、取り組めていない課題や理由



# 【7】金利上昇に関する影響について（兵庫同友会・独自調査）

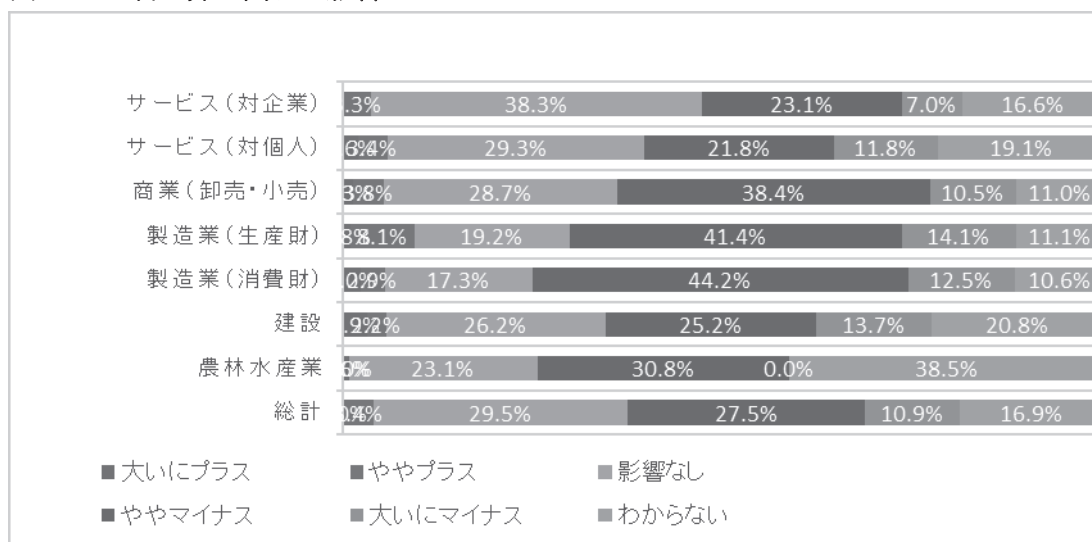
設問では、金利上昇に関する影響について、「大いにプラス影響」、「ややプラス影響」、「影響はない」、「ややマイナス影響」、「大いにマイナス影響」、「わからない」の6項目のうちどれに当たるかを尋ねた。

金利上昇に関する影響について、総計をみると、「影響なし」が29.5%で最も回答が多かった。また「大いにプラス影響」1.3%と「ややプラス影響」の3.4%を合わせると、4.7%がプラスの影響があるとみている。

一方、「大いにマイナス影響」10.9%と「ややマイナス影響」の27.5%を合わせると、38.4%とマイナスの影響の方が強いと予測している会員企業の割合が高かった。

特にマイナスの影響を予測する業種としては、製造業（消費財・生産財）と商業において、その回答割合が高くなっている。

図 25 金利上昇に関する影響について



**兵庫同友会 NTレポート第 58 号**  
**企業訪問ヒアリング AI 活用**  
**「AI 活用による歯科技工業界の変革と持続可能な経営」**  
関西学院大学 国際学部 教授 児島 幸治

株式会社いれ歯やさん 代表取締役 熊谷佳之氏  
兵庫県神戸市兵庫区磯之町 1-5

## はじめに

歯科技工業界はデジタル化と人材不足という二重の課題に直面しており、同社の実践は多くの中小企業にとって示唆的である。企業訪問における調査は、作業場の見学ツアー、熊谷社長によるプレゼンテーション、質疑応答、関連文書の収集を含んだ複合的な方法で実施され、実践的な経営課題の洞察を得る上で極めて有効であった。本稿では、(株)いれ歯やさんの経営戦略、AI 活用、技術革新、人材育成、外部環境対応に焦点を当てる。

## 1. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

### 1-1. 会社概要

(株)いれ歯やさんは、2003 年に創業し、2006 年に法人化された歯科技工所である。所在地は神戸市兵庫区磯之町 1-5。従業員数は 35 名（うちパート・アルバイト 11 名）であり、主に歯科医院からの受託により、クラウン、デンチャー、インプラント対応などの補綴物を製作している。資本金は 700 万円で、グループ会社に有限会社ハートフルデンタルを有する。同社の理念は「笑顔は、未来を約束する」。これは、補綴物の提供を通じて患者の QOL（生活の質）を高め、医療と福祉に貢献しようとする姿勢を表している。熊谷社長が自ら営業活動や現場改善に積極的に関わる経営スタイルは、従業員との距離感の近さや組織の柔軟性に直結しており、中小企業経営の模範と言える。

### 1-2. サービスと事業内容

同社では、保険適用製品から自費診療製品まで幅広く対応しており、クラウン（銀歯・セラミック）、デンチャー（部分・総義歯）、インプラント上部構造、マウスピース型矯正装置など多岐にわたる補綴物を製作している。特に注目すべきは、患者・歯科医・技工士三者による「シェードテイキング」（義歯の色合わせ）を無料出張で行っている点である。この取り組みは製品精度の向上のみならず、顧客との信頼関係強化にも寄与しており、BtoB 取引におけるサービス品質の差別化事例として高く評価できる。

### 1-3. 組織文化と環境改善

2024年には神戸市内で事務所を移転・新設し、CAD/CAM 機器を2台から3台に増設した。これにより、電子炉の使用をほとんどなくし、消費電力の大幅な削減を実現した。また、職場のレイアウトにも工夫が施され、開放的かつフラットな構造により、従業員間のコミュニケーションが活性化されている。さらに、かつては3K（きつい・汚い・厳しい）さらに、（臭い・給料安いを加えた）5K 職場とも言われていた歯科技工所のイメージを刷新すべく、換気設備の増設、エアコンの全面更新、作業着の刷新など、総合的な衛生・美観の向上が図られている。働き方改革の一環として、みなし残業から実残業制への移行も行われ、労働時間の短縮と労務の透明性が両立されている。企業の成長に伴い発生するガバナンス課題への適切な対応の一例であるといえよう。

## 2. 自社を取り巻く業界や外部環境の状況について

### 2-1. 歯科技工業界の構造的課題

日本の歯科技工業界は、高齢化と若手人材の流出という二重の人材問題を抱えている。厚生労働省の調査によると、現職の歯科技工士の半数以上が50歳以上であり、25歳未満の若年技工士の8割が数年以内に離職しているという。国家資格取得者の減少傾向と相まって、業界の供給体制は著しく脆弱化している。歯科医による新卒歯科技工士への好条件の求人が増加していることも人手不足に輪をかけている。さらに、1人運営の小規模技工所が全体の7割を占めており、業務の属人化が進んでいる。業務の効率化、品質の均一化、後継者育成が進まず、持続可能性への懸念が高まっている。

### 2-2. 技術革新と制度変化

近年ではCAD/CAM 技術や3D プリンター、口腔内スキャナーの導入が進み、デジタル化が加速している。これにより、従来の石膏模型を用いた作業からデジタルデータベースの加工へと移行している。保険制度の改正により、デジタルデータによる作成物も保険査定の対象となったことから、制度的にも導入が促進されている。しかし一方で、デジタル機器の導入には高額な初期投資が必要であり、特に小規模事業者にとっては導入障壁が高い。また、操作スキルやデータ管理能力といった新たな能力が求められ、業界の構造的変革が必要とされている。

## 3. AI の活用について（活用内容、活用の効果、課題など）

### 3-1. 活用の背景と導入経緯

歯科技工という業種は、長らく熟練の職人による手作業を中心として成立してきた分野であり、属人的な工程や経験値に基づく品質管理が常態化していた。(株)いれ歯やさんでは、そうした状況を打破し、より高品質かつ効率的な生産体制を構築するため、AI 技術の導入を戦略的に進めている。特に同社が注目したのは、CAD ソフトウェアにおける AI の活用である。従来、補綴物の設計工程では技工士が手動で設計を行っていたが、これを AI に置



き換えることで、作業時間の大幅な短縮と設計精度の向上が可能となった。例えば、これまで 15～20 分程度かかっていた工程が、AI を用いることによりわずか 90 秒で完了するようになっている。

導入の意思決定にあたっては、代表取締役の熊谷氏を中心に、現場の声を積極的に取り入れる方針が取られた。現場のスタッフが「この機能が必要」、「このソフトが使いやすい」といった実務に根ざした提案を行い、経営陣がそれを精査し、管理会計に基づいた投資判断を下すというサイクルが確立している。こうしたボトムアップ型の組織文化が、技術革新に対する柔軟性とスピード感を支えている。

また、AI の活用は CAD/CAM の設計作業にとどまらない。同社では、ChatGPT や Gemini などの生成 AI を、社内のさまざまな業務に取り入れている。営業担当が顧客向け提案書を作成する際、スタッフがメール文を自動生成する際、また経営会議の議事録作成や、社内教育資料の要約・再構成においても AI が活用されている。特筆すべきは、これらの AI 活用が個人レベルでの取り組みにとどまらず、組織的なインフラとして支援されている点である。このように、同社における AI 導入は、単なる技術的投資ではなく、経営理念と深く結びついた「働き方と価値創造の再設計」の一環として位置づけられている。

### 3-2. 活用の効果と成果

AI の導入により、第一に設計時間が大幅に短縮され、それに伴い納品までの期間も迅速化した。これにより取引先である歯科医院からの評価も高まり、リピート率の向上にもつながっている。また、AI による自動設計機能の導入によって、短時間で精度の高い補綴物の設計が可能となり、製品品質の安定化が実現された。さらに、新人技工士の育成にもプラスの影響が見られる。従来は経験年数によって技能の習熟が左右されていたが、AI によってある程度の標準化がなされたことで、教育期間が短縮され、一定の成果物が早期に提供できるようになった。

加えて、社内の顧客対応力も飛躍的に向上した。AI を用いた提案書や資料作成は、スピードと精度の両面でこれまでの手法を凌駕しており、営業の場面でも競争優位性の確立に寄与している。これらの成果は、KPI の達成度や粗利率といった管理会計上の指標にも反映されており、投資対効果（ROI）としても高い評価がなされている。

### 3-3. 課題と対応

一方で、AI の導入にはいくつかの課題が残されている。最大の課題は、初期導入コストの負担である。高性能な AI ソフトウェアや CAD/CAM 機器の導入には多額の投資が必要であり、それを回収するまでの期間について慎重な見極めが求められる。また、従業員間での IT スキル格差も大きな障壁となる。特にデジタル機器に不慣れなベテラン技工士と、IT リテラシーに長けた若手との間に生じる操作理解度の違いが、業務効率に影響を及ぼす可能性がある。このため、社内では技工士向けの定期的な内部研修会が開催されており、基本

操作から応用技術まで段階的に習得できる体制が整備されている。

さらに、AI の恩恵を最大限に活かすためには、取引先である歯科医師側の理解と協力も不可欠である。特に新たなワークフローの導入には、医師との情報共有や信頼関係の構築が必要であり、同社では歯科医院向けのセミナーや見学会を開催し、AI 技術の優位性と具体的な活用方法を啓発している。加えて、AI 技術は日進月歩で進化しているため、それに追従し続ける柔軟な体制づくりも重要となる。同社では、外部セミナーへの積極的な参加や、メーカーとの密な連携を通じて、技術の最新動向を常に把握し、継続的な改善を図っている。

## 4. 今後の展望

### 4-1. 「VISION2030」と事業戦略

㈱いれ歯やさんは、2030 年までにグループ全体で売上高 15 億円の達成を目標とする中長期ビジョン「VISION2030」を掲げている。これは、歯科技工業界において全国トップ 10 に入る規模を意味する。このビジョンの実現に向けて、同社は幾つかの戦略的方向性を打ち出している。

第一に、デジタル設備および AI 技術の継続的な導入によって、生産性の極大化と業務の標準化を同時に達成することを目指している。これは、属人化を避け、品質の安定化と納期の短縮を同時に可能とするための要諦である。

第二に、歯科技工で培った義歯製作技術を応用し、義肢（指、乳房等）など他の医療技術領域への事業展開も視野に入れている。これにより、補綴物製作という既存事業の延長線上に新たな価値創造の機会を見出しており、医療福祉分野の広域連携が期待される。

また、歯科医院向けのサービス領域も拡張している。具体的には、院内で使用される販促ツールの提供、スタッフ向け研修の支援、医療情報の発信支援など、BtoB サービスとしての多角化を推進中である。こうした取り組みは、単なる製造業から脱却し、ソリューション提供型企业への変革を象徴している。

さらに、海外市場への進出も重要な柱と位置づけている。特にベトナムなどのアジア新興国に対して、日本の高品質な技工技術を移転しようという構想が進行中であり、JICA 等の国際協力機関との連携も模索されている。このように、国内外での価値提供を拡大することで、持続可能な成長モデルを構築しようとしている。

### 4-2. 人材戦略と組織づくり

慢性的な人材不足が歯科技工業界全体の喫緊の課題となる中、同社では、将来的な持続可能性を担保するために人材戦略を重視した取り組みを展開している。同社はまず、新卒採用の促進に注力しており、歯科技工士養成校への定期的な訪問や、企業説明会への積極的な参加を通じて、若年層への業界理解と企業認知の向上に努めている。特に、業界全体として 3K 職場のイメージが根強く残る中、職場環境の整備や働き方改革の成果を前面に打ち出すことで、魅力ある職場としての訴求を行っている。加えて、中途採用市場へのアプローチにも

積極的である。経験者を対象にした即戦力の確保と並行し、未経験者でも早期に戦力化できるよう、研修カリキュラムを内製化し、短期間で業務の基本を習得できるよう教育制度を整備している。こうした取り組みの背景には、従来の「職人技術の伝承」に依存した育成方法から、標準化とシステム化を志向する新しい組織像への変革がある。

また、現場主導の改善提案制度を通じて、従業員一人ひとりが経営に参画する文化を育てている。代表例が「MG 研修」による管理会計の学習であり、現場のメンバーが自ら数値管理や投資判断に関与することによって、主体的な問題解決力が育成されている。

さらに、女性が働きやすい環境づくりにも注力しており、時短勤務や産休・育休制度の整備、衛生的な職場環境の提供など、多様な働き方に対応した制度設計が進められている。こうした人材戦略は、単に労働力を確保するためだけではなく、企業文化の醸成と組織の活力向上を目的としており、長期的な成長基盤の構築につながっている。

#### 4-3. SDGs と企業の社会的責任

(株)いれ歯やさんでは、持続可能な社会の実現に貢献することを経営課題として明確に位置づけ、SDGs への対応と企業の社会的責任（CSR）を積極的に推進している。その具体的な施策として、環境負荷の軽減を目指した取り組みが挙げられる。たとえば、電子炉の使用の最小化と省エネルギー型 CAD/CAM 機器の導入により、電力使用量を大幅に削減するとともに、製造工程における二酸化炭素排出の抑制に貢献している。

また、製造過程で発生する廃材の再利用や、環境対応素材の選定など、サステナブルな素材運用への意識も高い。製品設計においても、耐久性のある構造設計とメンテナンス性の高い素材を使用することで、廃棄を前提としない循環型の製品ライフサイクルを意識した取り組みがなされている。

一方、地域・国際社会への貢献として、歯科医療の途上国支援を見据えた技術移転構想や、歯科技工士の国際的な交流促進も進行中である。前述したように、ベトナムなどの発展途上国に向け、日本の高品質なアナログ技術を展開することによって、医療インフラの整備と人材育成に貢献しようというビジョンを掲げている。こうした国際貢献は、JICA などの公的機関との連携によって、より体系的・持続的なスキーム構築が期待されている。

以上のように、同社の SDGs および CSR への取り組みは、単なるイメージ戦略にとどまらず、日常の業務活動と一体化された戦略的活動として展開されており、企業としての信頼性と共感性を高める重要な要素となっている。

#### おわりに

(株)いれ歯やさんは、日本の歯科技工業界が直面するさまざまな構造的課題、すなわち高齢化、人材不足、技術の属人化、そしてデジタル化の遅れといった問題に対して、積極的かつ戦略的に対応している企業である。単なる設備投資ではなく、AI や AI 機能を有した CAD/CAM といった先進的な技術導入を「働き方と価値創造の再設計」の一環として位置

づけ、属人的な職人技の限界を乗り越える持続可能なビジネスモデルを構築している点は特筆に値する。

同社は、製品・サービスの品質向上にとどまらず、職場環境や組織文化の刷新、人材の育成と確保、女性や若手が働きやすい制度設計、さらには国内外の医療課題に貢献する姿勢など、企業としての包括的な進化を遂げている。また、AI 活用の具体的効果が KPI や ROI に明確に反映されていることから、その経営判断は極めて合理的かつ実行力の高いものであると評価できる。

2030 年までに売上 15 億円を達成するという「VISION2030」は、単なる数値目標ではなく、デジタル技術と人間力の融合を通じて業界の中核企業となることを志向する成長戦略である。そのために、義歯製作技術の他分野への応用、海外市場への進出、地域医療との連携、SDGs を軸とした環境・社会への貢献といった多面的な取り組みが進められており、今後の発展には大きな期待が寄せられる。

取材を通じて明らかになったのは、(株)いれ歯やさんが「中小企業」という枠を超えた先進的かつ挑戦的な経営を実践しているという事実である。歯科技工という一見ニッチに見える業種においても、デジタル化や国際展開、人的資本経営といったマクロなトレンドに敏感に対応し、地域に根ざしながらもグローバルな視点を持つその姿勢は、他業種・他地域の企業にとっても学ぶべき示唆に富んでいる。同社が歯科技工業界における「スマートファクトリー」モデルとしての役割を確立し、医療分野全体のイノベーションにも貢献していくことを強く期待したい。

**兵庫同友会 NTレポート第 58 号**  
**企業訪問ヒアリング 大阪・関西万博について**  
**「地域資源としての伝統玩具産業と観光の融合戦略：株式会社吹き戻しの里の挑戦」**  
**関西学院大学 国際学部 教授 児島 幸治**

株式会社吹き戻しの里 代表取締役社長 村田晋二氏  
兵庫県淡路市河内 3 3 3-1

## はじめに

伝統玩具「吹き戻し（通称：ピロピロ、巻鳥、巻笛、ピーヒャラ等）」の国内最大手である(株)吹き戻しの里は、製造業と観光業を融合させた独自の事業モデルを展開しており、地域資源の活用や次世代型の経営戦略に注力している。加えて、事業承継を契機に進められた社内改革や、SDGs・ワークライフバランス推進に対する積極的な取り組みも注目に値する。今回の訪問調査では、工場施設の見学、体験プログラムの参加、同友会との関係性に関する聞き取りを含むインタビューを通じ、経営現場の実態と中小企業の課題対応の実践的事例を把握することができた。本稿では、(株)吹き戻しの里の経営構造、製品開発、地域連携、外部環境への適応力を中心に報告する。

## 1. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

### 1-1. 会社概要と沿革

(株)吹き戻しの里は、兵庫県淡路市河内に本社と工場を構える、伝統的玩具「吹き戻し」の製造・販売を主力事業とする企業である。吹き戻しは、細長い紙を巻いた構造を持ち、口で吹くと紙が伸びて音が出る日本独自の玩具であり、海外では“Party blower”や“Party horn”とも呼ばれている。同社は、この伝統的玩具の保存と現代的価値の再創出に取り組みながら、体験型観光事業も展開している。

代表取締役の村田晋二氏は、もともと農薬関連の企業で営業職として働いていた異業種出身者である。2016 年 4 月に叔父が営んでいた本企業に入社し、2021 年に代表取締役社長に就任し、以後、企業変革と次世代型の事業展開を推進してきた。同友会は 2017 年 3 月入会。1 年目で経営指針に取り組み、自社代表（当時、現取締役会長の藤村良男氏）へのインタビューなどを重ねながら会社のビジョンを練り上げていった。2018 年から支部の広報委員を務め、2022 年からは県の広報委員、2025 年には県の広報副委員長に就任した。

### 1-2. 主力事業と製品の特徴

吹き戻しの製造は、かつては全国に複数の業者が存在していたが、現在では国内で製造し



ている企業はわずか 2 社にまで減少した。その中でも(株)吹き戻しの里は、機械化を初めて導入した先駆者であり、国産品としてはシェア 80%を誇るとされている。特に巻き部分の製造においては、針金を内蔵する紙筒の貼り合わせと巻き加工を自動化する独自の機械を開発・導入するなど、「製法」、「技術」の面で他社との差別化を図っている。吹き戻しは、単なる玩具としてだけではなく、幼児・児童向けの知育玩具、喉のトレーニングや呼吸のリハビリ用として医療や介護現場でも注目される他、スポーツ選手の腹圧トレーニングツール、ノベルティ・販促物として企業向けに受注生産がされている。同社はこのように吹き戻しの新たな利用用途を見だし、時代のニーズに応じた商品開発を継続して行っている点が、際立った特徴である。

### 1-3. 体験型観光施設「吹き戻しの里」

(株)吹き戻しの里は、単なる製造業に留まらず、観光業との複合展開を図っている。淡路島内に設けた工場併設型の観光施設「吹き戻しの里」では、来場者が実際に吹き戻しの製作工程を体験できるプログラムを提供している。この施設は修学旅行や家族連れの観光地としても人気があり、年間来訪者数は約 3 万人、ピーク時には 3 万 5 千人に達した。体験コースでは、子どもや外国人観光客にも配慮した英語併記のガイド、社員による丁寧な指導などが提供されており、インクルーシブな観光資源として評価されている。また、聴覚障がい者向けに手話研修を取り入れた対応なども進めており、県と連携して、ユニバーサルツーリズムの推進にも取り組んでいる（参考：ひょうごの Universal Tourism (<https://hyogo-tourism.jp/universal/spot/39?a-6=6>)）。なお、視覚障がい者施設でも吹き戻しは用いられており、「誕生日会などで吹き戻しを吹く際の音を楽しんでいる」とメディアで紹介されたこともある。

### 1-4. 経営体制と変化

現代表の村田晋二氏が社長に就任して以降、(株)吹き戻しの里は、製品開発、観光事業、そして社内の組織運営に至るまで、多面的な変革を遂げてきた。前職の技術営業職の経験を活かし、顧客との対話を通じた製品改善や課題解決型の発想を社内にも持ち込んだ。こうした姿勢は、単なる製造業から体験型観光業、さらには地域を代表する創造的な製品を産み出す観光地としての役割へと同社を進化させる原動力となっている。

製品開発の面では、従来の玩具としての用途に加えて、医療や介護の現場、スポーツやダイエットを目的としたトレーニングに応用できるといった機能性に着目し、吹き戻しを健康グッズとして再定義する動きが強化されている。このように吹き戻しの「呼吸に見える化する機能」に着目した製品群の開発は、同社が独自のニッチ市場を開拓する上で戦略的に重要なステップであると考えられる。

また、体験型観光の取り組みも質的に拡充されている。施設では高齢者や障がいのある方を含む幅広い層に向けた受け入れ体制の整備が進み、例えば手話の先生を招いての接客研

修や、来訪者に応じた制作工程の調整など、多様性を尊重したサービス設計が進められている。

社内体制の変革も注目に値する。従業員が安心して働ける環境を整えるため、有給休暇の取得を促す制度変更を行い、ワークライフバランスの向上を企業文化の中核に据えている。その成果として、「ひょうご女性活躍推進企業（フレッシュミモザ）」に認定されるなど、対外的な評価も得ている。

これらの経営改革の背景には、村田氏自身が事業承継直後に感じた「自分らしい経営のかたちを模索する中で、従業員一人ひとりとどう向き合うか」という課題意識がある。先代とは異なるマネジメントスタイルへの転換は、軋轢や困難を伴うものだったが、その過程で社内の対話を重視し、理念やビジョンを言語化・共有する文化を築いてきた。こうして経営理念が「社員を巻き込みながら、世界中の人々を笑顔にする」という方向性に収斂していったのである。

## 2. 自社を取り巻く業界や外部環境の状況について

㈱吹き戻しの里が属する「吹き戻し（ピロピロ）」業界は、極めてニッチでありながら、日本の伝統玩具の一翼を担う存在として長い歴史を持っている。しかし、その産業構造は21世紀に入って急速に縮小し、現在、国内で吹き戻しを製造している企業はわずか2社しか存在しない。こうした背景には、製品の単価の低さ、量産性に乏しい構造、素材や加工の特殊性、さらには安価な海外製品との競合といった複合的な課題が存在する。

特に中国製品の台頭は深刻である。現在、日本の市場に流通している吹き戻しの多くは中国からの輸入品であり、その価格競争力は国内メーカーにとって大きな脅威となっている。㈱吹き戻しの里もこの競争環境下にあるが、「価格では勝てない以上、品質と価値で勝負する」という戦略を明確に掲げている。同社の製品は、厳格な安全基準に基づき国産素材を使用し、熟練の作業員が細部まで管理する製造工程を経ている。こうした品質保証は、学校や福祉施設、医療機関など信頼性を重視する顧客層から高く評価されている。

ただし、課題は価格競争だけに留まらない。素材や加工の供給基盤そのものが危機に瀕している。たとえば、紙筒の型抜きを担っていた加工業者の廃業、プラスチック部品を少量生産できる業者の減少など、サプライチェーンの維持自体が年々困難になってきている。同社ではこうした外部環境の変化に対応するため、中小企業家同友会のネットワークを活用し、必要な加工業者や素材メーカーを地域内外から確保する取り組みを進めている。同友会所属支部以外の企業との連携によって、新たな金型製作やパッケージ部材の調達に成功した事例も生まれている。

こうした状況は、製造業という立場だけでは乗り越えがたい構造問題を孕んでいるが、同社はこの課題を逆手に取り、「体験型観光とのハイブリッド経営」という独自の戦略を打ち出している。観光業と結びつけることで製造現場をコンテンツ化し、来訪者にモノづくりの工程を体験させるといった価値提供が可能となる。つまり、製品そのものではなく、「製品を



つくる時間と空間」を商品化する発想である。観光産業の側面から見れば、これは地方創生型の「ものづくりツーリズム」としても位置づけられる。

さらに、地域や行政との連携も強化している。淡路島の観光振興に資するため、スマートパスの導入や共通ポイントの仕組みにも参画しており、観光協会や商工会との連携で地域内周遊促進を進めている。2025 年に開催される大阪・関西万博への参画も、こうしたネットワークの中で生まれたものであり、兵庫県主導の「ひょうごフィールドパビリオン」認定によって、同社の存在は単なる一企業にとどまらず、地域資源の一つとして再定義されつつある。

外部環境の不安定さは同社にとって脅威である一方、柔軟な戦略とコミュニティとの連携を通じて、それを自社の「独自性」として変換し、持続的な価値創造へとつなげている点は特筆に値する。

### 3. 大阪・関西万博への取り組みと効果やその影響について

㈱吹き戻しの里にとって、現在開催中の大阪・関西万博への参画は、単なる販促活動に留まらず、組織の方向性と地域における自社の役割を再定義する契機となった。特に、代表の村田氏が代表取締役就任直後に直面した、社内のモチベーションや企業文化の再構築という課題において、万博は「目に見える旗印」として活用された。この章では、万博参画に至る経緯と取り組みの内容、そしてそれがもたらした内外への影響について、時系列を追って整理する。

#### 3-1. 参画の動機と背景

同社が万博への参画を意識し始めたのは、2021 年頃のことである。当時、前社長から突然社長職の移譲を受けた村田氏は、社内の体制や価値観の変革を進める中で、従業員との間に軋轢も抱えていた。そうしたなかで村田氏が掲げたのが、「万博に出よう」というビジョンであった。これは社内外に向けた明確な方向性の提示であると同時に、「世界の人を笑顔にする」という同社の価値を言語化・象徴化するものであった。

当初は、「社内のモチベーション向上」や「社外への PR」という比較的内向きの目的が主だったが、次第に、万博という公共性の高い舞台に出展することの意味を多角的に捉えるようになった。

#### 3-2. 大阪玩具事業協同組合との取り組み

村田氏は大阪玩具事業協同組合の青年部に所属しており、業界全体としての万博参加にも積極的に関与していた。2022 年には、同組合内に万博プロジェクトチームが発足し、イベント「よみうりコドモ万博」などの企画運営に携わるようになった。組合としての参加は、若手経営者層のネットワーク活性化にも寄与し、同社の取り組みを「業界の挑戦」として共有する土壌を生み出した。

当初は組合を通じた団体出展を想定していたが、同時に村田氏は「自社単独での出展も可能ではないか」との可能性を模索。2023 年には正式に出展申請を行い、翌 2024 年には採択を受けるに至った。こうして、協同組合と自社単独という“二本立て”での万博関与が実現した。

### 3-3. 展示の工夫と未来志向の演出

吹き戻しという玩具は、外見や構造において一見「懐かしさ」を想起させるものである。しかし万博の主テーマは「未来社会の実験場」であり、出展内容にも「未来的な要素」が求められた。このギャップを埋めるため、同社は「変わらない価値こそが未来をつくる」という逆転の発想を用いた。詳細は、7 月の展示後に明らかとなるが、コンセプトとしてかつての大阪万博（1970 年）にも通じる「子どもの笑顔を守る」理念を継承しつつ、現代の子どもたちにとっても「未来」を感じさせる内容となっているとのことである。ただし、展示内容に関しては細かな制約も多く、社名や商品名の表示、パッケージの使用などは禁止されている。このため「組合としての出展」に限定された匿名性の高い演出を工夫する必要がある。

### 3-4. 関係機関との連携と認定事業への発展

大阪府や大阪府中小企業団体中央会との協力に加えて、兵庫県においても同社の取り組みは注目されるようになった。2024 年 4 月には、兵庫県が展開する地域資源認定事業「ひょうごフィールドバビリオン」に選定され、県主催の観光 PR イベントやモニターツアーにも参加するようになった。これにより、万博は「スポット的なイベント」から、「持続的な地域創生プロジェクト」へと昇華され、同社の役割も単なる出展者から「地域文化発信の担い手」へと広がりを見せている。兵庫県の観光局、（公社）ひょうご観光本部や旅行会社関係者との関係構築は、今後の観光戦略や商品開発にも大きな資産となることが見込まれる。

### 3-5. 社内外への影響と波及効果

万博への参加を通じて得られた効果は多方面にわたる。まず、社内においては「一つの目標に向かって協働する」ことで、従業員同士の意識統一とエンゲージメントの向上が見られた。特に、展示物の選定やプレイベントへの参加準備などを通じて、従来の製造現場にはなかったチームワークや創造的思考の活性化が促された。次に、社外においては、テレビ・新聞等のメディアからの取材が増加し、従来の「地場の小規模玩具メーカー」というイメージを超えて、「地域発のユニークな発信企業」としての評価が高まった。加えて、県や市などの自治体からも観光施策や地域活性の連携先として注目されるようになり、広報や行政施策のプラットフォームに乗る機会が拡大している。

さらに、万博を契機として、同社の製品に対する新たなニーズも生まれつつある。具体的には、ヘルスケア分野や教育現場におけるトレーニングツールとしての引き合いが増加しており、製品の社会的機能と経済的価値が両立する可能性が開かれている。

## 4. 今後の展望

（株）吹き戻しの里が描く将来像は、「伝統と革新の共存」というキーワードに集約される。製造業としての誇りと地域観光資源としての自覚を両立しながら、時代の変化に柔軟に対応し、持続可能な企業運営を目指している。本節では、今後の事業展開、経営組織、人材活用、そして地域との連携という4つの観点から、同社の展望を整理する。

### 4-1. 製品とサービスの拡張

同社が今後も注力するのは、吹き戻しの用途開発と機能付加である。これまでも高齢者のどトレニング、スポーツ選手の腹圧トレーニング、ダイエットグッズといった健康グッズとしての応用を進めてきたが、今後はより科学的根拠に基づいたプロダクト開発が期待される。

村田社長はインタビューの中で、「シンプルな構造だからこそ、使い方次第でいくらでも応用できる」と語っており、特に医療・介護・美容といった領域との接点を意識している。例えば、医療機関との共同研究や、作業療法士による監修のもとでの製品改善などを進めることで、製品の社会的信頼性を高めつつ、新たな市場を創出できる可能性がある。

また、観光体験としての拡充も視野に入っている。団体受け入れの最適化、英語対応の強化、多言語パンフレットやガイド動画の整備など、インバウンド需要への対応も計画されており、ポスト万博の国際観光復活に合わせた展開が期待される。

### 4-2. 組織改革と人材活用の進化

経営面では、「地固めと種まきの時期」と位置づけるフェーズが続いている。現時点で大きな利益拡大を追わず、社員が安心して働ける環境づくりと、業務効率・生産性の向上を両輪で進めているのが特徴である。特に、女性パート従業員が多数を占める人員構成の中で、扶養制度や労働時間の見直し、時短勤務、柔軟な雇用形態（兼業・副業）の導入など、多様な働き方への対応が進んでいる。実際に、クラウドワークスを通じた外部デザイナーとの連携や、「ふるさと兼業」制度を活用した形での東京在住のIT人材とのリモート協業も始まっており、都市圏のスキルを淡路島の地場産業に融合させる試みが具体化している。

さらに、社内の教育・福祉面でも意欲的である。手話研修を通じてインクルーシブな接客環境を整えるなど、ユニバーサルツーリズムの推進にも熱心に取り組み、言語のバリアを超えた外国人観光客への対応施策にも積極的に取り組んでいる。こうした人材多様化の方針は、SDGsの目標8「働きがいも経済成長も」への実装と連動しており、企業の社会的価値向上にも寄与している。

### 4-3. 地域社会との連携と責任

村田社長は現在、淡路市商工会観光部会の部長を務めるなど、地域観光振興の中核的存在

としても活動している。自身が観光業者というよりも「製造業者として観光と結びついた形で何ができるか」という視点を持ち続けている点がユニークであり、製造業が地域文化やまちづくりの担い手となる好例として注目されている。その一環として、地域共通パス「スマートパス」や地域通貨、スタンプラリーなどの施策にも参画し、観光導線上に自社を位置づけている。また、兵庫県の施策として進む地域 DX 事業にも積極的に関与しており、離島・淡路島の未来型インフラ整備（地域ポイント管理、バス運行情報、観光データ連携）などの実証プロジェクトにも一部関与している。さらに、自社のブランディングだけでなく、産学官連携の事業として地元地域に「東浦ターミナルパーク活性化協議会」を発足し、淡路市、商工会、地元住民、芸術文化観光専門職大学が連携して、地域観光資源の活性化を目指した企画を展開している。

#### 4-4. 万博後の広報戦略と未来への種まき

2025 年の大阪・関西万博への参加を通じて、同社は一過性の露出ではなく、継続的な広報戦略の強化を図っている。すでにテレビ取材や新聞記事など多くのメディアで紹介されており、今後は「メディアに取り上げられる企業」から「自ら発信する企業」への転換を計っている。そのために、広報ツールの整備やプレスリリースの発信、SNS 戦略の見直しも進めており、同友会の広報委員会で学んだ知見が生かされている。発信の中心には常に「子どもを笑顔にする道具としての吹き戻し」が据えられており、その価値が変わらず未来に通じるものであることを示し続ける姿勢が貫かれている。

#### おわりに

取材を通じて浮かび上がったのは、(株)吹き戻しの里が「伝統的玩具メーカー」という枠を超えて、地域資源の高度活用と次世代型経営に挑む中小企業であるという事実である。吹き戻しという一見素朴でローテクな製品に対し、同社は用途開発・観光融合・教育福祉連携といった多層的な価値付与を図り、製造業と地域社会の架け橋となるビジネスモデルを構築してきた。

また、事業承継を契機とした経営改革、地域・行政・業界団体とのネットワーク構築、さらには大阪・関西万博への参加を通じたブランド力強化など、経営環境の変化に対して柔軟かつ戦略的に対応する姿勢は、規模に関わらずあらゆる企業にとって参考になる視座を提供している。

(株)吹き戻しの里が、淡路島の一企業としての立場を超え、地域産業振興や観光・教育分野への波及効果を持つ「社会装置」としての役割を今後さらに拡張し、伝統産業の未来像を再構築する存在となることを期待したい。



**兵庫同友会 NTレポート第 58 号**  
**企業訪問ヒアリング 採用・賃上げ・地域とのかかわりについて**  
**「地域と共に変化を創る企業へ―片岡工業株式会社にみる地方中小企業の持続戦略」**  
関西学院大学 国際学部 教授 児島 幸治

片岡工業株式会社 代表取締役 片岡輝嘉氏  
兵庫県養父市上箇 5-1

### はじめに

2007 年の創業以来、片岡工業(株)は地域に根差した設備工事業を展開しながら、若手人材の積極的な採用・育成や、建設業界の構造的課題に対する自社なりの解法を模索してきた。加えて、片岡氏は、養父市の行政改革や水道審議会、PTA 活動等への主体的な関与を通じ、地域経済と公共政策の接点においても独自の経営スタイルを築いている。今回の訪問調査では、指針書に基づく 10 年ビジョン、M&A による事業拡大、自己資本比率に対する戦略的思考など、成長を志向する地方中小企業のリアルな経営実態を掘り下げることができた。本稿では、片岡工業(株)の組織戦略、人材政策、財務思考、そして地域連携を中心に、実践的事例として紹介する。

### 1. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

片岡工業(株)は、兵庫県北部の養父市に本社を構え、給排水衛生設備や空調設備、消火設備、建築・土木工事などを手がける総合設備工事業者である。2007 年に個人事業として創業し、2017 年に法人化。2025 年現在では正社員 20 名超、年商 5 億円超を誇るまでに成長した。代表取締役の片岡輝嘉氏は、元々別の設備会社に 11 年間勤務し、技術者としてのキャリアを積んだ人物である。独立の契機は、前職における事業承継の方針に違和感を覚えたことにある。従来の民間顧客との関係を断ち、公共工事に軸足を置くという方針に賛同できなかった片岡氏は、会社の理念に忠実なまま留まることより、自身の思う「顧客との誠実な関係」を実現すべく、20 代にして独立の道を選んだ。

創業当初は、自宅の一角を事務所代わりに、1 人で設備工事の受注から施工までを一手に引き受ける体制でスタート。社員も資金もない中での船出であったが、片岡氏は「1 人では継続できない」と早々に気づき、創業 1 年目に初の正社員を雇用する。その後、2 人目、3 人目と若手技術者の採用を進めながら、県内各地の工事案件に対応し、事業基盤を拡大させていった。

現在の片岡工業の業務は大きく 10 の事業領域に分類される。具体的には、①機械設備工事、②給排水衛生設備工事、③空調設備工事、④消火設備工事、⑤建築工事、⑥一般土木工事、⑦厨房機器施工、⑧浴室・トイレ・洗面台等の住宅設備工事、⑨消雪装置や井水・散水

設備、⑩太陽熱温水器などのソーラーシステム施工である。これらは、一般住宅から大型公共施設、老人ホーム、畜産施設（ブロイラー鶏舎）まで広範な現場に対応している。また、兵庫県知事による建設業許可を受け、養父市、朝来市、豊岡市、香美町、丹波市の上下水道指定工事店として地域のインフラ整備にも貢献している。

同社が特に特徴的なのは、地域密着型であることを強く意識した経営姿勢である。他の中堅ゼネコンや設備工事会社とは異なり、「営業ゼロ」「紹介のみでの受注」を目指す体制を構築している。その象徴的な戦略が、顧客評価制度「えこひいき先」の導入である。これは、同社にとって特に信頼が厚く、継続的な取引関係を築いてきた顧客をランク付けし、Sランクに認定された顧客に対しては「今手掛けている作業を一時中断してでも最優先で対応する」という明確な行動指針を持つものである。いわば、顧客に対する“逆選別”とも言えるこの制度は、地域の顧客にとって「困った時の最初の連絡先＝片岡工業」という安心感を生み出しており、同社の紹介依存型営業モデルの基盤となっている。

このようなサービス品質を維持するため、片岡工業では技術面でも常に高いレベルを追求している。例えば、冬季の路面凍結防止のための消雪装置や、太陽熱利用のソーラー温水システムの配管設計など、地理的・気候的条件に適応した高度な工事にも対応している。また、配管・溶接に関しても、建設業許可の中でも特定建設業への切り替え（資本金増強・財務健全化）を実現し、4,000万円を超える案件の下請け発注が可能となり、複数の1億円以上の大型受注にも対応できる体制を整えている。

なお、同社の顧客層は多様であるが、特に高い比重を占めるのが「鶏関連」と「高齢者」である。前者は、但馬地方を中心としたブロイラー生産事業者への設備導入（温水床暖房や加工場の配管整備等）であり、後者は老人ホームや福祉施設における厨房・浴室・Wi-Fi整備などである。これらの業界は継続的なメンテナンス需要が高く、また人手不足・設備老朽化の課題を抱えていることから、安定的な事業基盤となっている。

片岡工業(株)は、いわゆる「何でも屋」ではない。むしろ業種横断的であるがゆえに、その都度クライアントの課題を咀嚼し、専門的知識と地域事情を織り交ぜながら最適解を導くという、総合診断型の工事スタイルを確立している。これは「設備業者」というよりも、クライアントのパートナーとして課題解決に寄与する“地域密着型エンジニアリング・ファーム”としての側面が強い。

このように、片岡工業(株)は創業からわずか十数年でありながら、事業規模・業務内容・顧客対応・地域貢献において極めて多面的な成長を遂げてきた。

## 2. 自社を取り巻く業界や外部環境の状況について

片岡工業(株)が属する建設・設備業界は、今まさに大きな変革の波に直面している。人口減少、少子高齢化、都市一極集中といった社会構造の変化は、地方に根差す中小建設業にとって深刻な影響を及ぼしており、従来型の経営手法ではもはや対応が困難になりつつある。

特に顕著なのが、人材の慢性的な不足と高齢化である。片岡氏自身、創業直後に現場で痛

感じたのは、「若手職人がいない」という現実であった。実際、片岡工業の創業期に地元の建材店や現場で目にする職人の多くが50代～60代に集中しており、このままでは10年後、技術継承どころか事業の継続すら危ういとの危機感を抱いたという。さらに、設備工事業界全体にも厳しい潮流が押し寄せている。省エネやカーボンニュートラルの流れを受けて、空調設備や給排水装置もスマート制御やIoT対応といった新技術の導入が不可避になってきている。つまり、もはや「配管ができればよい」という時代ではなく、複合的な知識と情報処理能力を兼ね備えた新たな職能が求められているのである。

こうした業界全体の構造的課題に対して、片岡工業は二つの方向からアプローチしている。ひとつは「外部環境の中で変えられるものに挑む」姿勢である。片岡氏は、経営指針書の中で「外部環境とは“受け入れるもの”ではなく、“関わって変えていくべきもの”である」と明記しており、これは単なる精神論ではなく、実際の地域政策参画やネットワーク形成を通じて体现されている。たとえば、養父市の行政改革委員会では委員長的な立場を務め、市の財政再建や水道インフラ維持に関して複数の提案を行っている。財政経常収支比率という自治体の収支指標について、「単年度ベースで収支を合わせようとするのではなく、中期的な視点で戦略的投資も許容すべき」という民間企業的ロジックを行政に持ち込んでいることは象徴的である。また、片岡氏は養父市水道審議会の委員として、水道事業のPPP（Public-Private Partnership、民間委託）に備えた体制構築にも深く関与している。水道や下水道の維持管理業務が将来的に民間主導へと移行する中で、同社はすでに水質検査や環境分析が可能な専門業者と提携を進めており、単なる工事請負業者から「水インフラの担い手」へとステージを変えようとしている。

もう一つのアプローチは「外貨の獲得と地域内経済循環の意図的設計」である。ここでいう「外貨」とは、養父市外（県外を含む）から得た受注売上のことを指し、例えば宮城県や岡山県での大型設備工事を通じて得た利益を、あえて地元の資材購入・人件費・下請業者支払いに充当するという戦略である。これは、地方に本社を置く企業が「市外で稼ぎ、地元で回す」ことによって、養父市の貿易黒字（資金流入超過）を実現しようという試みである。実際、片岡氏は養父市・朝来市・豊岡市などの自治体と連携し、「自治体別貿易収支」を測定する試みにも関わっており、これをもとに「地域経済の黒字化」を数値で可視化するモデル構築を構想している。自治体の財政問題や人口流出といったマクロ課題に対し、民間企業が経営視点で関与していくという姿勢は全国的にも珍しく、今後の地方経済の在り方に一石を投じる存在となっている。

他方で、片岡工業はこのようなマクロな視点と同時に、ミクロな受注戦略でも外部環境の変化に適応している。たとえば、ITや介護福祉分野のニーズに応じて、老人ホームにおけるWi-Fi設置や見守りセンサー、ベッドセンサーの整備工事にも対応するなど、単なる「配管業者」から「施設改善の技術パートナー」へと進化している。さらには、住宅用設備に限らず、道路標識工事やロードヒーターの配管溶接といった分野にも参入しており、顧客の要望に迅速に応える対応力は、同社の競争優位の源泉ともなっている。これらは、景気や行政



予算の波に左右されにくい顧客層と取引関係を築くうえで重要な“外部環境リスク分散”の機能も果たしている。

このように片岡工業は、単に「地域のインフラを支える企業」という役割にとどまらず、業界・地域・行政という多層的な外部環境の変化に対して、極めて能動的かつ戦略的に対応している。外部環境を“変数”として捉えるのではなく、“設計可能な対象”としてとらえ直す姿勢は、まさにこれからの中小企業経営に求められるフロンティア的な態度である。

### 3. 採用・賃上げの取り組みについて

片岡工業(株)における採用と賃上げの取り組みは、同社の経営理念や10年ビジョンの中核に位置づけられている。多くの地方中小企業が「人手不足」「若手が来ない」「賃上げできない」といった構造的課題に直面する中、片岡工業はそれらを“前提”として受け入れるのではなく、“戦略的に設計・打破すべき条件”として捉えている。単なる施策や制度ではなく、企業理念そのものに深く根差した人材戦略が実行されている点が、同社の際立った特徴である。

#### 「スキルより年齢」―若手採用への哲学

片岡氏の採用方針は明快である。経験や資格よりも「若さ」と「これからの成長可能性」を優先する。かつて「スキル即戦力」が重視されがちだった建設業界において、この方針はある意味で革命的である。片岡氏は次のように語る。「どこかの会社に勤めている経験者ではなく、現状の仕事に納得していない若者、まだ一生添い遂げられる職に出会えていない人に、うちでその“天職”を見つけてほしい。」このような方針のもと、片岡工業では毎年2人ずつ若手を採用していくことを明文化した中期的計画（10年ビジョン）を策定しており、社内外にその方針を発信している。採用はハローワークや知人紹介、地域のネットワークを通じて行われており、採用条件の提示においても地域平均を大きく上回る給与水準を示すことで、他社との差別化を図っている。

#### M&Aを「人材確保」として活用する戦略

2022年には、隣接する朝来市の小規模建設会社をM&Aにより子会社化した。一般的に、M&Aの目的は事業拡張や設備取得であることが多いが、片岡工業の今回のM&Aは極めて異質である。片岡氏が着目したのは「事業内容」ではなく、「そこに所属する若い人材の存在」であった。つまり、M&Aを“人的資本の補強”という観点から捉え、経営資源としての「人」を重視した戦略的判断だったのである。結果として、採用が難航していた時期における人材確保に成功した。

#### 定年制の廃止―働く意思を尊重する文化

同社では明確な定年制度を設けておらず、社員が働きたいという意味と、能力がある限り、何歳であっても就業を継続できる。70代で営業部長として活躍する社員もおり、高齢人材の活用というだけでなく、知識・経験の伝承、組織内多様性の維持といった観点からも、非常に有効な制度である。この柔軟な雇用方針は、地方における熟練工不足の問題を補う実効

性のある取り組みであると同時に、「年齢で評価しない組織文化」を醸成しており、若手とベテランが相互に学び合う風土にもつながっている。

#### 賃上げの方針―「地域基準の上をいく」ことの可視化

賃金に関する同社の方針は、「地域で最も高い水準であることを明示する」ことである。片岡氏は、ハローワークなどの公的求人情報で示されている地元の相場を調査・分析し、それを10～15%程度上回る金額を提示することを基本としている。この数値目標は単なる“目安”ではなく、社内での面談・説明の場でも明示されている。特に、行政職や金融機関の初任給水準なども参考にしながら、「公務員よりも片岡工業の待遇が良い」とブランディングという認識を形成する努力がなされている。これにより、「片岡工業に入れば将来が安心」というメッセージを地域社会に広げることができ、採用活動全体のブランディングにもつながっている。

#### 一律インフレ手当と完全週休2日制の導入

2022年には、物価上昇に対応する形で全社員に一律3万円のインフレ手当を支給した。これも一過性の対処策にとどまらず、「地域経済の一員として、社員の購買力を高めることで地域内経済循環を促す」という意図を持った施策である。実際に、手当の使途について「ぜひ地域のお店で消費してほしい」というメッセージも併せて伝えられており、従業員の生活だけでなく、地域の経済活性化にも配慮された施策設計となっていた。

さらに翌年には、従来の変則勤務（第2・第4土曜日休）から完全週休2日制へと移行。それに伴い給与体系の見直しも実施された。出勤日数の減少による給与減を防ぐため、代替的に出勤した日には相応の手当を上乗せする制度を導入。これにより、実質的な労働時間短縮と収入の維持を両立させる、バランスのとれた勤務制度への移行を実現した。

#### 賃金設計と「個別面談による決定」の実践

同社では、社員の給与を一律ではなく、個別の面談を通じて決定する。代表である片岡氏が自ら面談を行い、社員一人ひとりの貢献度、家族構成、生活状況などを踏まえて調整を行う。特に、決算賞与については決算の1か月前に仮決算を行い、利益水準をもとに柔軟に設計されている。このような「顔の見える給与設計」は、社員の納得感を高め、帰属意識やモチベーションの向上にもつながっている。

#### 採用ブランドの構築とホームページ戦略

意外に見えるが、片岡工業はあえてホームページをほとんど更新していない。これは受注抑制のための戦略的選択であり、「今ある顧客を最優先にするため、安易に仕事を取りにいかない」ことを示すものである。その一方で、採用ページのみは常に最新の状態に保たれており、「働く人を探している」というメッセージを強く打ち出している。これにより、同社の採用ブランディングは“誠実さ”や“人を大切にする文化”というかたちで地域に浸透している。

#### 4. 地域（養父市）とのかかわり・取り組みについて

片岡工業(株)は、その設立以来一貫して「地域と共に生きる企業」として、養父市を中心とした但馬地域との強い結びつきを築いてきた。片岡輝嘉氏は、地域社会の一構成員としての役割を、単なる「企業の社会的責任（CSR）」としてではなく、「企業経営そのものに不可欠な要素」として位置づけている点が特徴である。同社の地域貢献は、決して一方的な慈善活動にとどまらない。むしろ、地域の制度形成、経済循環、人材育成といった中長期的な視点に立脚した“仕組みづくり”として展開されており、それは企業の利益追求と地域福祉の両立という観点からも、高い持続可能性を備えている。

##### 行政との関与―委員会活動と政策形成

片岡氏は、養父市行政改革委員会の部長を務め、自治体の財政構造の健全化や、制度設計への提言に携わっている。特に注目すべきは、財政経常収支比率についての彼の見解である。一般的にこの指標は「単年度の支出を収入で賄えているか」という観点で使われるが、片岡氏はこれを「中長期的にビジョンをもって操作すべき指標」と捉える。具体的には、将来の地域活性化や企業誘致のために一時的に赤字を容認する政策投資を行い、その回収までのプロセスを中期計画として描くべきだと提案する。このような視座は、民間経営の知見を行政に持ち込む好例であり、「行政＝守りの組織」という固定観念を覆す試みとして高く評価できる。

また、水道審議会の委員としても積極的に活動しており、将来的に想定される水道事業のPPP化に備え、地域民間企業の連携によるインフラ維持モデルの構築を提唱している。水道の維持管理業務が民間委託された際にも、片岡工業が水質検査・環境測定等の周辺業務を担うパートナー企業と提携し、「施工だけでない公共性」を担保できる体制を整えていることは注目に値する。

##### PTA・教育活動を通じた“次世代貢献”

地域との関わりにおいても一つ特筆すべきは、片岡氏自身が積極的に取り組んでいるPTA活動である。これまでに但馬地方のPTA会長、兵庫県PTA常務理事、近畿PTA理事を歴任しており、地域の教育政策にも深く関与している。この活動は単なる保護者代表としてのものではなく、「地域で働き、地域で育ち、また地域に貢献する人材を育てる」ための土壌づくりと位置付けられている。実際、片岡氏は地域の子どもたちに向けた職業体験や、産業フェスティバルでの出展等も通じて、「地元こんな仕事がある」「この会社で働くところこんな未来がある」といったメッセージを発信している。こうした取り組みは、若者の地元定着やUターン人材の呼び込みにも効果的であり、結果として将来的な労働力確保にもつながる“投資”でもある。

##### 地域経済循環を意図した発注戦略

片岡工業では、工事を市外・県外で受注することがあるが、材料・資材・労務については可能な限り地元業者から調達するというポリシーを掲げている。これは“地域内経済循環モデル”の具現化であり、「外で稼ぎ、地元還元する」ことを企業行動として意識的に設計し

ている点が他社と異なる。実際に、宮城県や岡山県で得た数千万円単位の受注工事の利益も、地元の下請け業者や資材店への発注、従業員への還元（インフレ手当、ボーナス）などを通じて再投資され、間接的に地域経済を活性化させている。このように、単なる CSR 活動ではなく、“地域の商流・物流・金流”を再構築する視点で動いているのが片岡工業の地域戦略の特筆すべき点である。また、地域の経済収支を可視化するため、養父市や朝来市の「自治体別貿易収支（収入と支出の地域外流出入）」の把握にも関心を示しており、これを自治体戦略や事業者支援政策に活用する提案も行っている。

#### 地域イベント・奉賛活動の担い手として

同社は地域行事や文化イベントへの支援・参加も積極的に行っている。養父市の祭礼では奉賛会副会長を務め、地域の交通整理や協賛金の取りまとめなどを担当。こうした活動は直接的な経済効果をもたらすものではないが、「地域から信頼される企業」としての存在感を高め、結果として採用や事業継続にも波及効果を持つ。さらに、片岡氏は「地域の困りごとのファーストコール先」になることを目指しており、例えば災害時やインフラトラブル発生時にも即応できる体制を整えている。これは設備工事業者としての「公共的機能」の発揮でもあり、地域との信頼関係の根幹をなすものである。

## 5. 今後の展望

片岡工業(株)が描く将来ビジョンは、単なる売上目標や事業拡張の枠にとどまらず、「企業の在り方そのものを問い直す」ような深い問いに基づいて設計されている。とりわけ注目すべきは、自己資本比率・顧客戦略・人材構成・地域との関係といった多角的な領域において、同社が中長期の方向性を明示していることである。

#### 数値目標の明確化とその意義

同社の「10 年ビジョン」では、2030 年を一つのマイルストーンと定め、以下の具体的な数値目標を掲げている。売上高：10 億円、経常利益：1 億円、自己資本比率：35%以上、従業員数：20 人強（現状維持または微増）、帝国データバンク評価：58 点超（優良企業基準）がそれらの数値目標である。

さらに、2040 年には売上高 20 億円を達成し、「地域設備業界におけるトップブランド」となることを展望している。注目すべきは、従業員数をむやみに増やさず、「少数精鋭の技術者集団」としての強化に焦点を当てている点である。これは、量的拡大ではなく、質的深化を目指す中小企業の成長戦略として非常に理にかなっている。

#### 自己資本比率に込められた思想

片岡氏の経営における根本的な哲学の一つが「自己資本比率は高ければよいとは限らない」というものである。多くの企業が財務の健全性の象徴として「自己資本比率 50%以上」を理想とする中、片岡氏は「35%前後が最適」と言い切る。その根拠は、「資本を持ちながらもリスクを取らず、投資せずに貯めこむことは“経営者の怠慢”である」という考え方にある。成長機会を自ら潰す行為であり、企業の存在意義を放棄しているとまで断じている。こ



の思想の背景には、借入やレバレッジを否定せず、むしろ積極的に「時間を買う」ための手段として活用する姿勢がある。実際に、片岡工業は資本金の増強を経て、特定建設業の資格を取得し、1 億円超の複数案件の受注にも対応可能な体制を整えている。これは“備えあれば受注あり”という明確な方針によるもので、経営者の信念と具体的行動が密接に連動している好例である。

#### 顧客集中リスクを避ける“33%ルール”

もう一つ注目すべきは、顧客管理に関する独自ルールである。同社では、1 社あたりの売上が全体の 33%を超えないように管理されており、「売上における健全な分散」が図られている。特定顧客への依存を避けることで、取引停止や景気変動といった外部ショックに対する耐性を高めている。また、全顧客を対象とした「顧客評価シート（通称：通信簿）」も整備されており、信頼度や緊急対応の優先順位が可視化されている。このような取り組みは、サービス品質の均質化、業務効率の向上、クレーム対応の迅速化にも寄与しており、長期的な顧客関係の強化にもつながっている。

#### 神戸支店構想と広域展開の視野

将来的な展望として、片岡氏は「神戸支店の開設」も検討している。現在、同社は但馬地域を中心に活動しているが、すでに宮城県や岡山県など、広域での受注実績を重ねている。支店展開は、人員分散や施工キャパシティの拡大のみならず、「採用市場の広域化」「顧客基盤の多様化」「ブランド認知度の強化」など、経営的な波及効果が大きい。とはいえ、同氏はむやみに規模拡大を追求するわけではなく、あくまで「地域で必要とされる存在として、支店開設が“地域貢献につながる”と判断された場合」に限定するとしている。この点からも、単なる拡大主義とは異なる“地域と共に成長する”経営哲学が垣間見える。

#### 帝国データバンク評価とその戦略的活用

片岡工業では、定期的に帝国データバンクとの評価対話を実施しており、自社のスコア（現在は約 51～55 点）を分析し、将来的に 58 点（優良企業）、さらに 65 点（超優良企業）への到達を目標としている。特に評価されるのは「自己資本比率」と「長期的な財務安定性」であるが、単に点数を上げることを目的とするのではなく、「外部の信用格付けを戦略的に経営に活用する」点が重要である。このような評価スコアは、取引先からの与信や入札資格に直結するため、一定の評価を維持することは事業継続に不可欠である。

#### 未来志向の“経営者像”と学び続ける姿勢

片岡氏は、地域活動や PTA 活動など、経営以外の場にも積極的に身を置いているが、そこから得られる“対話”や“情報”を非常に重視している。「未来を予測するには、常に異なるフィールドの人と話し、接点を持つことが不可欠だ」と語り、業界の枠にとらわれないネットワーキングを経営リソースと捉えている。また、経営指針書を毎年社員に向けて発表し、自身の脳内構想や財務戦略、採用方針などを透明化している。この取り組みは、単なる内部共有ではなく、社員の信頼形成と共通目標の浸透に効果を発揮している。社員からは「社長が何を考えているか分かるようになった」という声も多く聞かれ、コミュニケーションの基

盤として機能していることがうかがえる。

#### 終わりに向けてのビジョン

片岡工業が描く未来像は、単なる「売上を2倍に」「支店を出す」といった表層的な成長ではなく、「地域の必需企業」「インフラの最後の砦」として、社会的機能を備えた“地域型コア企業”としての成熟を目指すものである。水道 PPP に備えた連携、若手の計画的採用、財務構造の健全化、教育・政策への関与などは、いずれも中小企業が「社会装置」として機能するために必要な要素を、一つひとつ丁寧に積み重ねている。このような片岡工業の今後の展望は、決して地元養父市に留まるものではない。むしろ、「地方にこそ、全国に誇れる中小企業がある」というメッセージを、他地域・他産業に向けて発信していく存在として、さらなる成長が期待される。

#### おわりに

今回の取材を通じて明らかになったのは、片岡工業(株)が単なる地域の設備工事業者の枠を超え、戦略的な経営実践を通じて、持続可能な地域経済の担い手としての存在感を発揮しているという事実である。若手人材の採用と育成に正面から取り組み、給与や労働環境の改善を図るだけでなく、自社の経営指針を地域政策に接続させる姿勢は、地方中小企業の可能性を大きく広げるものである。

また、自治体の財政構造や水道インフラ政策への参画、さらには経済循環と外貨獲得に基づく地域モデルの構築など、同社が取り組む経営活動は、企業という枠を超えた「社会経済装置」としての機能を帯びつつある。片岡氏の語る「外部環境を自ら変える」という思想と、それに裏付けられた実践は、人口減少社会において求められる新たな経営者像の一つといえるだろう。

今後、片岡工業(株)が但馬地域にとどまらず、広域的な受注体制や人的ネットワークを形成し、地方発の次世代経営モデルとして注目される存在へと飛躍していくことを期待したい。



| 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  |
|-----|-------|-------|---|--|--|
| 1   | 農林水産業 | 0～5名  | 新商品の追加、新しい販売先の増加、パウム博覧会での優勝                                       | 商品(菓子、パン)の季節的に、上半期より下半期の売上が上がる。                                  | 新店舗の為の移転、新商品開発   |
| 2   | 農林水産業 | 0～5名  | 景気動向  |  | 新規顧客の紹介、SNSの活用   |
| 3   | 農林水産業 | 0～5名  | 取り扱う商品が変わったから。  |  | 息子への事業継承をどうするか   |
| 4   | 農林水産業 | 0～5名  |   |  | この春から農家民宿の営業を始めたばかりで、新規顧客獲得のためにSNSを中心に情報発信をしていきます。   |
| 5   | 農林水産業 | 0～5名  | 農業の生産量向上の取り組み   |  | マネージャーの育成  |
| 6   | 農林水産業 | 6～20名 | 漁船の大型化に際し(35t⇒95tへ増トン)、中古船を購入したことで稼働率がアップ(約1.5倍強)                 | 主に、機関・船体に対する修繕費の増加   | 将来を見据えた、本業以外の事業展開への計画案の模索  |
| 7   | 農林水産業 | 6～20名 |   | 製品の安定供給ができなかった。  |  |
| 8   | 農林水産業 | 6～20名 | 法改正に伴うPup、営業、サービス増加に伴うQup   |  | 年功序列の人事制度を廃止しモチベーションのアップにつなげる。社員教育については今年度初めて社内MG研修を取り入れる。   |
| 9   | 農林水産業 | 6～20名 | 商材の質があがった   |  |  |
| 10  | 農林水産業 | 6～20名 | 前期は植物の病気による減収があり、これを改善することで次期の売上は増加。また、一部商品は原価増に伴う価格転嫁を見込むことができる。 | 前述の植物の病気により売上数量が減。また人の入れ替わりによる効率の低下と、今後を見据えた人材の先行投資により人件費が大幅に増加。 | 経営規模の拡大に伴い、「人」が今まで以上に重要になる。組織・チームに関するテーマを従業員全体の共通課題としてとらえ、それぞれの立場でベースアップできる仕組みを整えていく。                    |
| 11  | 建設    | 0～5名  |   |  | 新規顧客獲得に苦労している。不動産事業を本格的に行う予定。それに伴い人材を確保しようと動いている。  |
| 12  | 建設    | 0～5名  | SNSの活用およびHPのリニューアルにより、消費者に対してより『見える化』を促進。⇒問い合わせ窓口の増加              |  | 生産力のアップ、外注部隊の強化および自社監理体制の見直し   |
| 13  | 建設    | 0～5名  | 新築住宅が増加   |  |  |
| 14  | 建設    | 0～5名  | 既存顧客の掘り起こし  |  |  |
| 15  | 建設    | 0～5名  | 客先の機器更新時期が重なった  |  |  |
| 16  | 建設    | 0～5名  | 値上げ交渉の成立  |  |  |
| 17  | 建設    | 0～5名  |   | 他社の値下げ   | 新規商品の取り組み  |
| 18  | 建設    | 0～5名  |   | 比較対象の期間に大型案件があったため   |  |
| 19  | 建設    | 0～5名  | 新規の公共事業によるもの  |  | 各団体への参加、情報収集<br>来期も取れるように動く  |
| 20  | 建設    | 0～5名  | 協会の会社が増えたことによって受注数が増えた  |  | 価格競争に負けると受注できない問題<br>対応策は機械化促進で、できることからやっていく   |
| 21  | 建設    | 0～5名  |   | 前期が良すぎた為   | 得意分野の向上  |
| 22  | 建設    | 0～5名  | 粗利率UP 見積精度の改善   | 価格UP 従業員の退職  | 粗利を上げる(安売りしない) 提案スピードなど改善 借り入れと資金繰り表   |
| 23  | 建設    | 0～5名  | 下請けから元請け工事受注へ変更   |  | 大型受注に対応すべく資金繰りの改善、着手金で一部補う   |
| 24  | 建設    | 0～5名  |   |  | ①社員教育の強化と働きやすい社内の環境整備や労働条件の改善により、従業員の定着率を増やす。②キャパシティを増やし顧客からの期待に応え売上増加を目指す。③設備投資により内製化を更に増やして利益率の増大を目指す。 |
| 25  | 建設    | 0～5名  |   | 去年は自然災害がありその復旧工事が多発し売り上げが伸びていましたが今年はその工事が殆ど完了している                | 今後も新規顧客を獲得するべく営業活動に力を入れながら受注した案件にいつでも人員を回せる仕組み作りに心をかける   |
| 26  | 建設    | 0～5名  |   | 職人の技術不足  | 現場作業から事務的作業に移行   |
| 27  | 建設    | 0～5名  | 営業代行・WEB広告  |  | 営業強化する   |
| 28  | 建設    | 0～5名  | 人脈が広がった、新サービスも開始  |  | 異業種交流会に参加  |
| 29  | 建設    | 0～5名  |   |  | まずは現状以上に売り上げを上げます。施策として公共工事への参入  |
| 30  | 建設    | 0～5名  | 頑張りました。   | 値上がりを経許してもらえなかった。  | 頑張ります。   |
| 31  | 建設    | 0～5名  | 中規模の工事の受注が増加  |  |  |
| 32  | 建設    | 0～5名  | 現場ごとのコスト意識の見直しと値段設定の見直し   |  | 資金繰りが窮屈なので財務体質の改善が急務であるため、飲食業を既存店舗内で始める。来店頻度を増やすと共に今までにないマーケットの創出と新たな顧客への既存事業の周知による受注拡大を目的とする。           |
| 33  | 建設    | 0～5名  |   |  | 情報力の低下。<br>HP作成しSNSを活用する。  |
| 34  | 建設    | 0～5名  |   |  | 人材不足の為受注数が伸びせない。<br>人材確保   |
| 35  | 建設    | 0～5名  |   | 大口物件の受注のタイミングによります。  | 顧客からどんな人が対応するのが好まれるのか等調べる  |
| 36  | 建設    | 0～5名  | 社員が成長したことにより、より作業を分担し、効率的に動けるようになりました。                            |  | 株式にすることで消費税を削減。いまのうちに社員教育、新規事業を展開して、売上、利益を獲得する。  |
| 37  | 建設    | 0～5名  | 発注が遅れていたものが、出件したのが大きな要因ですが、新しい事業(循環型社会のデザイン)を構築したことが後半大きく伸びる予定です。 |  | 協力業者との意思疎通するために接点を多くしコミュニケーションを図る。   |

| 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  |
|-----|-------|--------|---|---|--|
| 38  | 建設    | 0～5名   |   | 仕入れ価格の上昇、お客様が思ってる工事金額での要望に答えられない                  |  |
| 39  | 建設    | 0～5名   | 良いお客様に巡り合えた   |   | 新規受注に注力したい   |
| 40  | 建設    | 0～5名   |   |   | 新規顧客獲得月2件目指す！  |
| 41  | 建設    | 0～5名   | 中途採用(経験者)を増やし、これまで外注依頼に頼っていたところを減らしていく。社員同士でお互い意識を高め生産性をあげていく | 昨年より受注量が減っているうえにトランプ関税の影響もあり今年の秋冬頃までの受注量がかなり減っている | 経営上の問題＝受注量が減りつつあること、受注金額が下がってきていること<br>経営上の力点と対応策＝現状のままでも中途採用にて社員を増員、自社のみで物件対応し利益率のアップを図る<br>それとは別で新規顧客の獲得にて受注単価のアップを図る<br>これまでの外注先との付き合いもしながら外注依頼分と社内対応分をしっかりと分けて進める  |
| 42  | 建設    | 0～5名   | 利益率の改善。   |   | 新築の引き合いが減っている事が大きい。新規顧客獲得の為に広報活動に力を入れている。  |
| 43  | 建設    | 0～5名   | 去年からの相談案件を年始の底面時期着工する、スケジュール協力を顧客に理解してもらえた。                   |   | 人手不足ではあるが、界柄安定した売り上げコントロールが難しく、定期的なアルバイトなどが考えにくい<br>また適した人材過去補が難しい。<br>新たな顧客確保については自社認知度だけでなく、解決策を模索中。   |
| 44  | 建設    | 0～5名   | 客単価が上がった<br>人材が育ってきた  |   | 従業員に作業以外の事もさせていきたい<br>事務処理、営業など  |
| 45  | 建設    | 0～5名   | 公共工事の落札が多かった  |   | 熟練技術者がおらず、経営者が現場に出ることが多い。低利益で時間のかかる民間の案件が多い。公共工事にて利益を改善している。   |
| 46  | 建設    | 0～5名   |   |   | 習うより慣れる体質の業界なので、業務(作業)をマニュアル化して人材確保から社員教育までをスムーズに出来るようにして会社の土台づくりを頑張りたい  |
| 47  | 建設    | 0～5名   |   | 得意先の動きの鈍さに影響を受けているかんじです                           | 同業の中における独自の付加価値の洗い出しとPR手法の確率に向けての動き  |
| 48  | 建設    | 0～5名   | 手数料事業が今期から始まったのと、人件費が低下したため                                   |   | 1つの顧客に依存してしまっているため、新たな顧客を探すことが第一。  |
| 49  | 建設    | 0～5名   | 取引先への営業努力   |   | 新規取引先獲得の為、営業力(人材確保含み)の強化や付加価値を取り入れていく  |
| 50  | 建設    | 0～5名   | 大型案件の受注による外国産資材の輸入経路の確保や協力企業によるコストダウンが受注額に連なって条件が良くなっている      |   | 今後、売り上げが急速に伸びる可能性が十二分にある商品開発を行って6月末から本格的に供給スタートになるので、その商品のプレゼンができる熟練者が必要(建材なので商品知識以外にも建築知識が必要)になる。<br>その商品を全国に普及する足掛かりとして協議会を作って、安心安全な品質管理体制と仕様の取り決めを部会で作成中。これらの商品の体制が整えながら営業もかけなければいけないので、今の日本の省エネ補助金制度(主にZEH・ZEB)に寄与できる商品だとして売り込みを図るためにプレゼン資料作成、総代理店契約を結んでもらった商社と打ち合わせと会社訪問を重ねている段階です。 |
| 51  | 建設    | 0～5名   | 販促費用  |   | 安定的に仕事が確保出来るように広告にお金をかけたい  |
| 52  | 建設    | 0～5名   | 対応の速さ、丁寧さやしっかりした現場管理をすることで強みを作り値上げをはかる                        | 価格競争をしてしまうこと                                      |  |
| 53  | 建設    | 0～5名   | 営業努力  |   |  |
| 54  | 建設    | 0～5名   | 得意先の受注が盛況   |   |  |
| 55  | 建設    | 0～5名   |   | 受注物件の減少。<br>建築基準法改正による着手時期の延期など。                  |  |
| 56  | 建設    | 0～5名   | 新規取引先増加、工事単価増加  |   | 人材不足、新規顧客数の減少。営業時間の増加、他業種ネットワークの確保   |
| 57  | 建設    | 21～50名 |   | 得意先の不調  | AI活用   |
| 58  | 建設    | 21～50名 | 国内の特需による一時的な増加  |   |  |
| 59  | 建設    | 21～50名 | 営業力の強化とお客様に対する提案や対応の向上  |   | 人はすぐには育たない   |
| 60  | 建設    | 21～50名 | 緊急老朽化復旧工事、通常取引先以外の工事依頼が発注された、長期にわたる公共工事が発注された。                |   | 朝礼、安全大会、技術講習会などの指導内容のレベルの高さ。給与体制のアップへの見直し。   |
| 61  | 建設    | 21～50名 | 今年度減少来年度増加 決算時期が違うので合いません                                     | 今年度減少来年度増加 決算時期が違うので合いません                         | 繁忙期と閑散期の差が激しいところをどう埋めていくかが大きな課題  |
| 62  | 建設    | 21～50名 | 既存商材と親和性の高い商品の取り扱いによる相乗効果                                     |   | 俗人化からの脱却、営業展開と広報   |

| 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   |
|-----|-------|--------|--|--|---|
| 63  | 建設    | 21～50名 | 受注内容の変化。価格転嫁。  |  | 人材確保のチャンネルを増やす。業界全体として不足している状態。協力会社自体の高齢化と代替の確保。  |
| 64  | 建設    | 21～50名 |  |  | 利益の上がる体質になっていない   |
| 65  | 建設    | 21～50名 |  |  | 得意分野を絞り込み、顧客の深堀り及び裾野を拡げる  |
| 66  | 建設    | 21～50名 |  | 今年度の公共工事の予定発注の減少により厳しい年になりそうです。  | 付加価値の増大新商品の開発を考えたい。   |
| 67  | 建設    | 21～50名 |  |  | 万博関連が終わり、IRIにむけて、受注を抑制している1年なので、大型案件が今年は非常に少ないので、現在ある案件をなるべく高値で受注し、維持に努め、来期に備える   |
| 68  | 建設    | 21～50名 | 大口顧客への注力と価格転嫁の成功   |  | 中途採用者の教育に時間を割き、育てる事に注力。また、粗利率を上昇させるために同業他社とのサービスの差別化を図るため、点検や工事御の顧客への丁寧な説明をフォローを強化。   |
| 69  | 建設    | 21～50名 |  | 内部環境分析のため  | 公民連携  |
| 70  | 建設    | 21～50名 | お客様の選択 利益構造の見直し  |  | 順調な本業 の中で今後の新たな展開の模索と実行 その上で早く成功ルールに乗せる   |
| 71  | 建設    | 21～50名 | SNSIによるブランディングの確立と取引先の刷新   |  | 経営者として大事だと知ってて出来ることをしっかりやるのみです。   |
| 72  | 建設    | 21～50名 | 新しい得意先が増える。  |  | 新規事業にブランディングデザイン会社とのコラボ。  |
| 73  | 建設    | 21～50名 |  | 公共工事の減少、県、市の予算減少   |   |
| 74  | 建設    | 21～50名 |  |  | 肝となる部署の強化と若手社員の教育を重点的に行って行きたい。  |
| 75  | 建設    | 6～20名  | 受注量が増加 得意分野の受注先開拓  | 受注量の減少   | 業界作業者の減少と熟練工の不足と若手作業者の確保と教育が課題<br>事業継続＝作業者の確保と教育  |
| 76  | 建設    | 6～20名  | 主力事業の協力業者を増やすことができた事とホームページでの宣伝力が効果を出してくれた事。特に土木工事の協力業者を強化できたことが、受注力の向上につながった。 | 今年の前半に売り上げが集中している事が大きい。あとは、今年下半期に新建築基準法の影響が外構工事の受注金額低下に影響しうること。                              | 人材の確保は困難を極めている。特に若い人材の獲得は、零細の工事業者は難しいと思う。熟練の技能を有している協力業者を確保に力を入れています。<br>新規事業は、時間がかかるかもしれないが取り組む方向が決まってきたので、力を入れていきたいと思う。         |
| 77  | 建設    | 6～20名  | 若手の人材の教育(特定技能含む)と新入社員(技能実習生)のバランスがよくなった  |  | 事務、現場作業でのIT導入による簡素化(作業員の負担減と効率化と標準化)  |
| 78  | 建設    | 6～20名  | 需要(冷蔵倉庫収容能力)が伸びる傾向にある  |  | 後継者の育成  |
| 79  | 建設    | 6～20名  | 原価上昇の価格転嫁が進んでいる  |  | 先行き不透明な中、キャッシュリッチにしておくこと、付加価値を生み出せる人材を育てる   |
| 80  | 建設    | 6～20名  | 若手社員が機能した効果が出ている。育成の効果と信じている。  |  | 熟練工がいらないため、技術力が低下している。キャリア採用にも取り組んでいるがまだ効果は出ていない。   |
| 81  | 建設    | 6～20名  |  |  | 古民家再生・リフォーム事業に力を入れてきた分、新築工事への受注が減ってきたのでその辺りに少し力を入れていきたい。  |
| 82  | 建設    | 6～20名  | AIによる業務分析からのサービス見える化   |  | 人材育成と外部人材登用   |
| 83  | 建設    | 6～20名  | 引き合い案件のなかから、より高付加価値な工事を選別して請け負うことに注力しています。                                     |  | 現状の外注費支出を抑えて、利益増大を目標んでいます。財務については、例年の借り換えを行わず、借入金額の純減を目指しています。借入金額を年商の30%の水準に落とした上で、その後に、「潤沢なキャッシュを持つ」ことだけに目的特化した新規借り入れをおこすつもりです。 |
| 84  | 建設    | 6～20名  | 新規顧客の獲得、取引先見直し対応   |  | 職人の確保を積極的に取り組んでいる   |
| 85  | 建設    | 6～20名  | お客様が求めている価値の提供ができているので更に価格を上げた   |  | 新商品建築中 プロダクトINのビジネスモデルを如何に市場に広げていくか。  |
| 86  | 建設    | 6～20名  | 高額物件の契約が取れた、見積もり単価・工数の見直し  | 建設業の為仕掛かり期間が長く売り上げに上がるタイミングで月の売り上げが激変するため<br>職人の高齢化による生産性のダウンと若手育成による投資のタイミングが重なっていることも一つの要因 | 損益分岐点ギリギリなので もっとPを上げるべきだが もともと高単価でやっていたのどこ数年のVアップのためPを上げると顧客がついてこれなくなる<br>逆に新築並みのリフォームが増えてきているのでそちらでMQを確保できる見積もりにしていくのが課題         |
| 87  | 建設    | 6～20名  | ①季節的要因②多少無理しても、相見積でとりにいった③社員が減っている中で売上を上げて、利益が上がった                             | 季節的要因  | 次代を担う若手社員不足が顕著なので、採用に手間と投資もしている。人手不足の中、業務の効率化も急務。   |
| 88  | 建設    | 6～20名  | 今期起業の為前年との比較できない   |  | 法人化に伴う費用  |
| 89  | 建設    | 6～20名  |  |  | 活動エリアを絞り込み、広告・宣伝、サービスを集中させる。  |

| 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  |
|-----|----------|-------|---|-----------------------------|--|
| 90  | 建設       | 6～20名 |   |                             | 経営上の問題としては採用と並行して幹部育成が課題となる。両バランスを進めていく必要があるが採用のみ進行している状況である。<br>経営上の力点と対応策について、新たな市場や新技術への対応として、技術力向上に向けてマニュアル動画の制作及び同業他社の取り組みを図るにあたり組合へ加盟し情報交換と今後の展望を調査している。 |
| 91  | 建設       | 6～20名 |   |                             | 熟練工を必要としない仕組み構築に向けてIT(gopro、生成AI、積算、作図)での運動システム構築を進めたい   |
| 92  | 建設       | 6～20名 | 大型工事の受注   |                             | 新規顧客の増加に尽力したい。   |
| 93  | 建設       | 6～20名 |   |                             | 工期などに追われる割に単価が窮屈なまま。   |
| 94  | 建設       | 6～20名 | 外注を少なくして、自社で賄う量が増えた。                                  | 売上減少は営業力が少ない。               | 営業力強化  |
| 95  | 建設       | 6～20名 | 現場の確保が順調に進んだ  |                             | 年齢層の問題、若年層の確保  |
| 96  | 建設       | 6～20名 | 利益率を下げずに新規重注が出来ている。                                   |                             | 新規資格取得、ミーティングの強化、お客様に寄り添ったサービスの徹底。   |
| 97  | 建設       | 6～20名 | 他社との差別化による自社アピールをおこなった                                |                             | 他社との差別化を徹底して行う   |
| 98  | 建設       | 6～20名 |   | 主に公共工事がメインなので工事発注量の減少が考えられる | 新たな事業の模索、人材不足の解消。この先の人件費高騰に対応するため、在籍スタッフの仕事に対する意欲の向上、付加価値の構築   |
| 99  | 建設       | 6～20名 |   | 売上が上がっていても利益が出ない            | 外部講師を招いて社員研修を行います。   |
| 100 | 建設       | 6～20名 | 売上増加は規模拡大、位利益増加は内製化                                   |                             | 働きやすい環境づくり   |
| 101 | 建設       | 6～20名 | 協力会社の開拓   | 仕事量の低下                      | 今の客からのふかぼり   |
| 102 | 建設       | 6～20名 | 人材確保<br>受注さん率アップ                                      | 人手不足                        |  |
| 103 | 建設       | 6～20名 | サービス?品質向上を利益に反映させる                                    |                             | 在庫が増えキャッシュフローが悪くなっている<br>多方面からのアドバイスを取り入れて経営戦略を練る  |
| 104 | 建設       | 6～20名 | マーケティングの強化  | 件数増加に伴うキャッシュフローの悪化          | キャッシュフロー改善   |
| 105 | 建設       | 6～20名 | 仕入価格の圧縮   |                             | 新規事業で活路を見出します  |
| 106 | 建設       | 6～20名 |   | 作業人数の減少及び職人がいない             | 人材確保の為、各求人サイトの登録などことを進めている。人材の育成について、社員個々の能力を上げるため勉強会などの実施。  |
| 107 | 建設       | 6～20名 | 過剰人員の削減による増加  |                             |  |
| 108 | 建設       | 6～20名 |   |                             | 下請け脱却、直のお客様獲得  |
| 109 | 製造業(消費財) | 0～5名  | 営業努力が実りつつあります。既存の顧客との関係を強化し、紹介および新規の案件が増加して売り上げにつながった |                             | 自社が社会や顧客に対してどれだけ必要とされているかを常に考えて取り組んでいる   |
| 110 | 製造業(消費財) | 0～5名  | 得意先の新分野の拡大による商品増加                                     |                             |  |
| 111 | 製造業(消費財) | 0～5名  |   | 売上数量は小ロットから極小ロットに変化している。    | これまで既存顧客にサービスとして提供していたことを顧客層を絞って新規事業として展開していくことを進めている。   |
| 112 | 製造業(消費財) | 0～5名  | 取引先からの受注数の増加（新たな商品への転換）                               |                             | 自社独自商品の展開と製造、販売の仕組みの構築   |
| 113 | 製造業(消費財) | 0～5名  | 広告宣伝と外部環境が上手くいっている。                                   |                             | 補助金申請  |
| 114 | 製造業(消費財) | 0～5名  | 自社が提供している潜在付加価値を可視化し、取引先への貢献度の理解を得られたため               |                             |  |
| 115 | 製造業(消費財) | 0～5名  |   | 質問16の1、3、4、5、6が原因です。        | 時代の変化の中、社長自らが会社の未来像を描きこめない、のも経営上の問題です。   |
| 116 | 製造業(消費財) | 0～5名  | 注力する商品の転換をし、それに対して行った戦略が功をそうするだろうという見込み               |                             | 新規参入者に対する対策を考えるよりも新商品の売り上げ増加を見越した動きに重点を置いている。<br>商品の認知度を上げるために広告も考えたが費用対効果が良くないので、モニター制度を実施中。  |
| 117 | 製造業(消費財) | 0～5名  |   | 原材料費の増加、外注費の高騰              | 市場規模が市場規模が縮小し続けているので、生き残りを模索中  |
| 118 | 製造業(消費財) | 0～5名  | 工場が完成し販売できるようになったから。                                  |                             | マネジメント全般   |
| 119 | 製造業(消費財) | 0～5名  |   |                             | 新しい加工への挑戦。   |
| 120 | 製造業(消費財) | 0～5名  | 社内で内製できる利益率の高い商品の営業に力を入れる                             |                             |  |



| 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   |
|-----|----------|--------|---|--|---|
| 121 | 製造業(消費財) | 0～5名   | もともと開発していた織物商品が新規顧客のニーズに合致し新規取引先になった事。<br>独自規格(たて糸の総本数など)からくる触感や見栄えと産地内の協力業者との取り組みが顧客のコンセプトに合致してくれた事。<br>工場見学受け入れ時に、希少織機の低速回転で創る工程と丁寧さが顧客に伝わったと感じている。 | 衣料品の輸入浸透率が98.5%(2023年データ)。2022年から横ばいとされているが、国内の供給量が減少しても衣料品不足は聞かないから衣料品の需要そのものが低下傾向にある。国外生産品による低価格レッドオーシャンな市場だが、オーシャンそのものが干上がっている。<br>顧客ニーズの価格帯には、工場経営を健全に行うには程遠く、在庫を持ちたくないでギリギリまで発注せずに、発注後はすぐに欲しいという短納期対応が必須。当事業所は低速回転で短納期対応ができず、原材料コスト増加とエネルギーコスト増加。そもそもの生地単価が買手側からすると高額に感じるため、取引きの成立が難しい。 | 2023年度～2024年12月にかけて取り組んだ生地開発から製品開発、商品発信の協業関係が崩れて商品ができなくなっていた。新しい縫製職人さんを見つけたので、商品の製造販売を再開する。合わせて多可町のふるさと納税返礼品を復活させる。海外渡航調査で築いた海外への販売をとりつける。新たな織物開発をする。 |
| 122 | 製造業(消費財) | 0～5名   |   | 国内の需要が減  | アウトドア市場が落ち込んでいる状況が経営上の問題点なので、新しい市場を探していくってことが今後の対応策になっていきます。オンラインでの販売トウズタンスは、崩さず、新しい市場を探し出して、それに合わせて商品展開していくということがこれからの対応策になってきます。                    |
| 123 | 製造業(消費財) | 21～50名 |   | 人材不足により手のかかる商品の製造ができない。  | 付加価値の高い新製品の開発   |
| 124 | 製造業(消費財) | 21～50名 | 表シーズンと原材料価格上昇分の価格転嫁   | 裏シーズンとこれ以上の価格転嫁が難しい  | 経営上の問題は、医薬品を扱っているが薬価や告示価格が上がらない中、今後の利益の確保に大きなハードルとなっている。<br>経営上の力点は、既存事業のマーケットがシュリンクすることが予測されているので、そこからの減収減益をカバーするための新たなサービス等の商品開発にじっくりと取り組んでいく。      |
| 125 | 製造業(消費財) | 21～50名 | 売上が上がり、損益分岐点が下がった   |  | 中期計画の設備投資   |
| 126 | 製造業(消費財) | 21～50名 | 新規出店と新商品開発  |  |   |
| 127 | 製造業(消費財) | 21～50名 |   | 重い・危ないなどの理由から瓦離れが進行し、軽量屋根材に市場を奪われている   | 多能工化により生産効率をあげ人件費削減をする。<br>生産技術を高めることで内製化を促進し、原価を下げる。また、これは、パートナーやライバルが廃業や製造中止するなど、今後欲しい物が手に入らなくなっていくリスク分散にも繋がる。                                      |
| 128 | 製造業(消費財) | 21～50名 |   | 既存市場の減少  |   |
| 129 | 製造業(消費財) | 21～50名 |   |  | 付加価値の高い製品生産する為に、機械設備を導入売上の増大させる。利益を確保する   |
| 130 | 製造業(消費財) | 21～50名 |   |  | コロナ明けから業況が悪化したまま戻らない。   |
| 131 | 製造業(消費財) | 21～50名 |   |  | 具体的な取り組みは実施していない  |
| 132 | 製造業(消費財) | 21～50名 |   | 販売力が低下し売上自体が2割ほど落ちた  | 人材育成をはかり、生産性をアップさせる   |
| 133 | 製造業(消費財) | 21～50名 | 仕入れ値改善  |  |   |
| 134 | 製造業(消費財) | 21～50名 | 営業努力  | 原材料、物流コスト、労務費、環境対策費すべてにおいて上昇。商品値上げをしたが、競合他社の単価見直しによる価格改定があり利益が激減。  | 弊社の得意分野をみきわめ、ユーザーの選別<br>効率の悪い作業を少なくする社員教育<br>新規拡販のため仕入業者、他府県の同業者へ協力依頼   |
| 135 | 製造業(消費財) | 21～50名 | 社員に細かく数値目標を設定しその達成に向けた行動目標を設定した。  |  |   |
| 136 | 製造業(消費財) | 51名以上  |   | 原料資材などが上がっているのに、製品の価格転嫁ができていない。  |   |
| 137 | 製造業(消費財) | 51名以上  | 商業印刷から商品製造にシフトし、カードゲーム特化型の企画製造会社へ移行していることで、利益率や売り上げが変化している。   |  | 請負と自社コンテンツの運営のバランスを50:50にし、業界の状況に大きく影響されない体質を構築したい。   |
| 138 | 製造業(消費財) | 51名以上  |   |  | 技工学校の入学者の減少に伴い、新入社員の確保が厳しくなって来ている為、新卒者にとって魅力のある会社創り(機械化等)を推し進める。  |
| 139 | 製造業(消費財) | 51名以上  |   | 人件費、一般経費、原材料費の増加   | 生産性を向上させ、人件費等の上昇に備える  |
| 140 | 製造業(消費財) | 51名以上  | 販売受注の上昇   |  | 設備の投入と作業効率化   |
| 141 | 製造業(消費財) | 51名以上  |   | 原材料費の高騰  |   |
| 142 | 製造業(消費財) | 6～20名  |   | 仕入価格の上昇の頻度が高い  |   |
| 143 | 製造業(消費財) | 6～20名  | 新規顧客の開拓   |  |   |
| 144 | 製造業(消費財) | 6～20名  | 販売価格を変更したにもかかわらず、受注件数、受注数が増えた   |  |   |

| 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   |
|-----|----------|-------|--|--|---|
| 145 | 製造業(消費財) | 6～20名 | 同業者をM&Aしたので売上は上がる。利益が上乗せされるかはまだ未知数だが現在鋭意取組中。                           | 弊社は1月から6月で会社の利益の7割以上をたたき出しますので7月～12月は確実に減ります。                      | M&Aによって製造や販売の多角化が発生し、あらゆる面でDX化への取組、人材確保が足りていません。人材確保に関しては広告会社と協働で取り組むなどしていますが現在は成果が出ていません。  |
| 146 | 製造業(消費財) | 6～20名 | ECサイトが順調、値上げ、夏以降新事業スタート  |  | 新事業として店舗を始めるため準備におわれている。地域を盛り上げる拠点としての店舗活用と採算性の両立を目指したい。  |
| 147 | 製造業(消費財) | 6～20名 | ・引き継いだ事業の安定化<br>・現場が数字を意識  |  | 1社依存が強い為、新規取引先を確保していく。<br>納期遅れを出さないよう、生産性の向上。   |
| 148 | 製造業(消費財) | 6～20名 |  |  | 飛び込み営業  |
| 149 | 製造業(消費財) | 6～20名 | 2～3年という中期スパンで新規開拓の準備をしていた。   |  | 即戦力層と、若年層の採用を実施。社内でも不足しているポジションへの投入、新規ポジションを配置転換で創出   |
| 150 | 製造業(消費財) | 6～20名 |  | 雹害による前年度の受注急増により今年度受注減少  | 新規受注の拡大   |
| 151 | 製造業(消費財) | 6～20名 |  |  | ◆設計+オペレータ兼任スタッフ採用の為のアルバイト募集<br>→応募があったので、当人にその気があるなら確保する<br>◆新卒社員教育<br>→ゴールは製造部門の責任者<br>◆新規顧客獲得に向けてチラシ+テレアポ営業<br>◆既存顧客(園)への継続的なお知らせ配信+直接訪問<br>◆メイン顧客への設計協力体制づくり |
| 152 | 製造業(消費財) | 6～20名 | 催事販売が好調  |  | 人材不足  |
| 153 | 製造業(消費財) | 6～20名 | 既存商品の値上げ   |  | 廃業が増える業界でスタッフの年齢層を含め継続企業であること、商品付加価値を高めることで既存商品・新規商品どちらも売価をアップをしていく   |
| 154 | 製造業(消費財) | 6～20名 | 新規営業による一時的な受注増   | 自動車業界の全体の受注減による影響。成形品は受注が落ちていないが、利益率の高い金型の受注減。                     | 営業力の強化、体制作りなど   |
| 155 | 製造業(消費財) | 6～20名 |  |  | 新規顧客の獲得<br>産業廃棄物の再利用、削減による経費削減  |
| 156 | 製造業(消費財) | 6～20名 |  | トランプ関税による発注保留  |   |
| 157 | 製造業(消費財) | 6～20名 | 受注量の増大に伴い、パートの増員、外注先との提携による対応力強化と併せて内職先を増やし作業内容に応じて強弱をつけて生産することを心がけている |  | 経営に携わる右腕の存在がいない   |
| 158 | 製造業(消費財) | 6～20名 | 輸出国の需要が増加し、生産量が増えた為  |  | 顧客を増やし従業員を増やしていく  |
| 159 | 製造業(消費財) | 6～20名 | 今まで出来ていなかった価格転嫁がやっと出来始めた   | トランプ関税の影響で受注案件が一旦白紙になった為7月以降に部品の値上がりが予定されているが、既に受注済みの案件に価格転嫁が出来ない為 |   |
| 160 | 製造業(消費財) | 6～20名 |  |  | 同業企業によって価格差があるため、安価な商品が売れやすい状況にある。顧客の立場になって考え、手に取りやすい価格設定を行うとともに、新しい分野での新規顧客の獲得を目指します。  |
| 161 | 製造業(生産財) | 0～5名  | 営業支援会社との契約   |  |   |



| 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   |
|-----|----------|--------|----------------------------------|--|---|
| 162 | 製造業(生産財) | 0～5名   |                                  |  | <p>当社では既存顧客への依存度が高く、新規顧客の獲得に苦戦している現状があります。これにより売上の安定性に課題があり、景気変動や顧客の発注減少による影響を直接受けやすい状況にあります。</p> <p>また、業界全体で価格競争が激化しており、単なるコスト削減では限界があるため、他社との差別化が求められています。</p> <p>当社の今後の経営においては、新規受注の確保を最重要課題と位置づけ、以下のような取組みを進めてまいります。</p> <p>営業体制の強化<br/>ターゲット市場に対する積極的なアプローチを強化します。特に未開拓業種・地域への営業展開を進め、販路の多様化を図ります。</p> <p>Webマーケティングの活用<br/>自社ホームページのリニューアルやSEO対策を実施し、インターネット経由の問い合わせ・見積依頼を増加させます。また、SNSを活用した広報活動にも注力し、ブランド認知度を高めます。</p> <p>展示会・商談会への積極参加<br/>業界関連の展示会や商談会に出展し、リアルな場での出会いから新規顧客獲得のチャンスを広げます。</p> <p>サービス品質の向上と差別化<br/>納期遵守・品質向上に加え、お客様の課題解決に寄り添う提案型営業を徹底し、信頼とリピートにつなげます。</p> |
| 163 | 製造業(生産財) | 0～5名   | 受注数の増加                           | 受注数の減少   | 紹介等を含めた新規顧客確保   |
| 164 | 製造業(生産財) | 0～5名   |                                  | アメリカの関税問題で仕事が減少  | 税負担や保険料負担なのでどうしようもない  |
| 165 | 製造業(生産財) | 0～5名   | ワイヤソーなど加工装置の販売開始                 |  |   |
| 166 | 製造業(生産財) | 0～5名   |                                  | お客様である鉄工所、解体業社、設備関係の業者などが昨年に比べると仕事量が減少しているために当社も取り扱い量が減少している | 従業員の平均年齢が上がってきているので、若い人を確保して現在の取り扱い量をこれからも継続していけるようにしたい   |
| 167 | 製造業(生産財) | 0～5名   |                                  | 機械の修理や材料の追加購入で出費が増えた   | 知り合いに声をかけて仕事にきてくれるか聞いてみる  |
| 168 | 製造業(生産財) | 21～50名 | 短納期対応というお客様の要望を最大限に受け入れた         | 工程がコロコロ変更になり効率よく仕事が進まない                                      | 今後の人手不足解消に向けて、外国人雇用にチャレンジしたいです。   |
| 169 | 製造業(生産財) | 21～50名 |                                  | 顧客自体の業績悪化に伴い減少している   |   |
| 170 | 製造業(生産財) | 21～50名 | エネルギー分野が需要拡大している                 |  | 人材確保が年々厳しくなっている。  |
| 171 | 製造業(生産財) | 21～50名 | 営業力と価格決定権                        | 時期による  | 幹部候補生は揃ったが、幹部に昇格させる計画自体は不透明。  |
| 172 | 製造業(生産財) | 21～50名 | エネルギー事業の案件が増加しており、今後の受注に期待できる状況  |  | リーダー層が高齢化してきており、次期リーダーの育成が急務である   |
| 173 | 製造業(生産財) | 21～50名 | 設備投資と人材採用                        |  |   |
| 174 | 製造業(生産財) | 21～50名 |                                  | 自動車関連メーカーや半導体関連メーカーの設備投資抑制、投資先送りなどで受注が大幅に減少                  | 経験がない分野への営業、提案力を高め、受注活動を強化。キャッシュフローを潤沢にする。  |
| 175 | 製造業(生産財) | 21～50名 |                                  | 設備投資   |   |
| 176 | 製造業(生産財) | 21～50名 |                                  | 顧客企業の大規模工場建設がひと段落ついたため依頼が減少                                  |   |
| 177 | 製造業(生産財) | 21～50名 |                                  | リピート品の発注頻度が減っている   | 高卒社員の採用を継続する  |
| 178 | 製造業(生産財) | 21～50名 | 原材料費の値下げに対して、販売価格を維持できた事         | 損益分岐点比率が高いため、売上の減少が利益の減少につながりやすい                             |   |
| 179 | 製造業(生産財) | 21～50名 | 受注拡大ならびに受注価格の増加                  |  | 付加価値付与(QCD)による受注価格の増大、新規受注(顧客)10社以上/年   |
| 180 | 製造業(生産財) | 21～50名 | 受注価格、目標の見直し、営業力強化                |  | 平均年齢が高いため若手の採用を開始<br>売上の柱を新たに増やすため新規事業の展開を考案中   |
| 181 | 製造業(生産財) | 51名以上  |                                  | 輸入原材料価格の増加、人件費増加   |   |
| 182 | 製造業(生産財) | 51名以上  | ・海外向け建機需要の増加<br>・労務費UP分の製品価格転嫁実施 | ・物価高騰&人件費UP  | ・省人化に繋がる設備導入<br>・新規開拓営業推進   |
| 183 | 製造業(生産財) | 51名以上  |                                  |  | 付加価値の増大(ユーチューバーとのコラボ商品の開発)  |
| 184 | 製造業(生産財) | 51名以上  |                                  |  | 若手の退職など慢性的に人手不足が生じる恐れがある。採用は続けるが1社で全てを賄えなくなるので、リスクヘッジとして協力業者を育てていき相互に助け合える関係性を作る。   |

| 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  |
|-----|-----------|-------|--|--|--|
| 185 | 製造業(生産財)  | 51名以上 | 売上予定の期ズレが発生  |  | ベテラン職人・技術者の高齢化、管理職になりたがらない若者。ハイテンへの取組強化(技術力UP)、社会貢献の実感へ、客先訪問、様々な社員研修。        |
| 186 | 製造業(生産財)  | 51名以上 | 値上効果。7～12月の売上が近年多い(設備投資サイクル)   | トランプ関税や、電気自動車(EV車)需要の停滞。   | 仕入れ価格が上昇しているので、価格転嫁(値上げ)を実施している。<br>2025年6月21日～ 5%値上げ実施。                     |
| 187 | 製造業(生産財)  | 51名以上 |  |  | 新規顧客開拓、新規取引メーカー開拓、人材採用多様化、管理職リーダー教育強化  |
| 188 | 製造業(生産財)  | 6～20名 |  |  | 外国人労働者の採用  |
| 189 | 製造業(生産財)  | 6～20名 |  | 人件費の上昇及び製造経費の上昇。   | 同業者が一般的に行っている生産性の向上への取組とは違う方法での生産性の向上を行えるかどうか。                               |
| 190 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 1～6月は半導体関連の企業の動きがやっと出てきていた   | やっと動きが出てきていた客先もアメリカの関税の影響で冷え込んでしまった  | 機械化を促進し、総人件費を下げ付加価値を上げる  |
| 191 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 新規開拓関係性の構築   |  | 新規開拓現場の稼働アップ   |
| 192 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 利益率の良いめっきへの切り替え  |  | 研究開発に力を入れていく   |
| 193 | 製造業(生産財)  | 6～20名 |  |  | 経営上の問題点 マンション着工数の低下 新規事業への展開不足   |
| 194 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 商品開発や展示会など、新市場参入の成果が表れつつある。  | コロナ禍の過剰発注により、客先の在庫過多が発生し、受注量が減少  | 開発部門と営業部門の強化を実施し、両軸で利益確保を狙っていく   |
| 195 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 約2年前に立ち上げた新しいサービスが軌道に乗ってきた。<br>利益率よりも比較的安全性のある製品を増やした。   | すでに現在受注は減少傾向にあり、2025年の7～12月また2026年の1～6月は輸出の減少とそれに伴う国内の設備投資の減少から当社の受注は減少する予想です。 | 工場作業の機械化を可能な限り進めたい。また、次世代を考えて若年者層の増員を行いたい。                                   |
| 196 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 新販路開拓と単価アップ  |  | 売上利益率共に増えているがキャッシュ・フローが全く改善出来ずに資金繰りが厳しい。<br>資金繰りの改善の為、現金収入となる客先を3軒獲得を目指している。 |
| 197 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 新規開拓および新製品の取り扱い  |  | 働き方、生産方法、仕組みにおいて、革新中です。  |
| 198 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 顧客の受注状況  |  |  |
| 199 | 製造業(生産財)  | 6～20名 |  | 給与アップによる人件費の増加が大きい。また、受注数も全体的に減っている。   | 同業者とのネットワークの構築、価格決定権を持つ商品の販売などを力を入れていく。                                      |
| 200 | 製造業(生産財)  | 6～20名 |  | 客先の減産  | 受注が減っているので新規開拓したい  |
| 201 | 製造業(生産財)  | 6～20名 |  | (減少の原因)昨年度はダイハツ工業の件で、人件費補償で補填されたため利益が上がったので。                                   |  |
| 202 | 製造業(生産財)  | 6～20名 |  | 全体ハイが少なく、値段の下げ合いになっている   |  |
| 203 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 新規顧客獲得   |  |  |
| 204 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 売上は新規開拓、利益は経費の見直しをした為  |  |  |
| 205 | 製造業(生産財)  | 6～20名 |  |  | まずは人材育成、そこから付加価値の向上を行い、新規受注にとりかかる  |
| 206 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 外部環境による  |  | 取引先の経営環境の悪化の為、現在より受注する範囲を拡大し案件ごとの客単価を上げて付加価値を増大する。                           |
| 207 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 顧客の受注増加  |  | 人材の確保と財務体質改善   |
| 208 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 従業員が考えて動いてくれている気がする。   | 現在は弊社開発品が売り上げに貢献しているが来期まで続くかわからない。おそらく減るから。                                    | 新卒採用、人件費の適正化。  |
| 209 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 休眠顧客の掘り起こしなど   |  |  |
| 210 | 製造業(生産財)  | 6～20名 | 高利益の商品について販路拡大による売上、利益の拡大  |  | 人材育成をすることで生産性の向上を図りたい  |
| 211 | 商業(卸売・小売) | 0～5名  | 新商品の開発   | 手仕事の為、売り上げを作る為には人が必要。人材育成が欠かせない。   | 出来るだけ人数を増やさず利益最大化を目指す商品開発をしていく。  |
| 212 | 商業(卸売・小売) | 0～5名  | 在庫状況の見直し、納期コントロール、加工品受注の増加   |  | 加工品の受注販売を拡大します。  |
| 213 | 商業(卸売・小売) | 0～5名  | 前年比で売り上げが増加したのは、取扱い商品の単価を全体的に下げつつ客単価を維持し、客数を増やすことに注力したため。また、持ち越し在庫の処分セール。ゆえに、売り上げは増加し、利益は横ばいとなった。自社の考える戦略以上、あまり良い状況ではない。 |  |  |
| 214 | 商業(卸売・小売) | 0～5名  |  |  | 問題は競合参入障壁が低いこと。基盤を大きくしないと一気に飲まれていく可能性が高いので拡大戦略。                              |
| 215 | 商業(卸売・小売) | 0～5名  | 今年3月から仕入れ商品の値上がりがあったが、お客様にはご理解いただき、前年より微増にて上期は推移してきた。下期は最需要期(11～12月)を迎えるため、訪問強化など、より密に顧客と関係強化を図りたい。                      |  |  |
| 216 | 商業(卸売・小売) | 0～5名  | 同業他社の廃業に伴う事業引継ぎ  | 顧客単価の減少  | 顧客数の増加と平均単価の上昇   |

| 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   |
|-----|-----------|------|--|--|---|
| 217 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  |  | 集客が問題<br>うはさチームSaLaの会合を再開したので、<br>集客を皆で確保しよう。   |
| 218 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 低価格商品から高価格商品への転嫁   |  | ビジネスモデルの確立  |
| 219 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 新製品がヒットした事と、インバウンド需要<br>が益々増えてきている事  |  | 自分自身の効率化と時間の使い方の向<br>上  |
| 220 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  |  | 業界全体の売れ上げ衰退・対策としては、<br>付加価値のある商品を打ち出し 他にない<br>ものを作り上げる策   |
| 221 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  |  | 問題点:製造を私一人が担っていたので<br>時間がなく、販路開拓、商品開発の時間が<br>捻出できない。<br>対応策:人材育成からの販路開拓と商品<br>開発による新規事業による売上増加。   |
| 222 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  | 直近の売上・利益が増加し続けた反動が<br>ある可能性大             | 本業の強化徹底から派生する新たな好機<br>をつかみ取る  |
| 223 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  |  | 従来の販売方法を根本から見直す、第二<br>創業  |
| 224 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 相手に強みが確実に伝わるような発信を<br>する。  | 神戸市の防犯カメラの補助金制度がなく<br>なった。               | 勝負時に力を入れて見逃がさないように<br>する。   |
| 225 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  |  | 新たな取り組みを始めるために、パート<br>ナー探し中   |
| 226 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | BtoCからBtoBへの販路開拓   |  | 海外展開とBtoB   |
| 227 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  |  | 食堂運営と給食弁当製造なのですが、少<br>ない食材でいかに見栄を良くするか、盛り<br>込み方などに注視・工夫し、<br>従業員への周知は、円滑になる様LINEを<br>活用しています。  |
| 228 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 社員の成長と共に、売り先の増加がみら<br>れる。<br>段階の世代の引退に伴い若い世代への<br>世代交代に営業先をシフトしていく事で売<br>り先の増加がみられる。 |  | 問題点は、社員のモチベーションを一層強<br>化できないか<br>力点は、働きやすい良い環境を造り提供<br>する   |
| 229 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 仕入れメーカーと連携の話し合い中です。<br>メーカーと連携出来れば減社の仕入れ価<br>格が下がるので明るい兆しを期待してい<br>ます。               |  |   |
| 230 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 2～5月に売上が集中するから   | 昨年よりノートの注文が減少したため。                       | 既存のテストにルビ打ちをする新たな取<br>組みを始めた。   |
| 231 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  | 仕入れ値増に対して販売価格改定への遅<br>れ                  |   |
| 232 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  | 現場に裂ける時間が少なくなった                          |   |
| 233 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 高単価技術の取得者の増加 独自サー<br>ビスの認知度UP  |  | 企業安定(従業員の賃金・福利厚生)の為<br>の規模拡大<br>人材・事業所の敷地拡大の為の資金計画  |
| 234 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  | 売上人数の減少、製造原価が上がり、利<br>益を圧迫               | 他社がやっていない製品を作る<br>粗利の良い商品を販売していく  |
| 235 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 新販路(メーカー)を開拓し新商品(飼料原<br>料)を提供した。   |  | 新規顧客を取りに行きつつ既存顧客の<br>ニーズも把握し付加価値のある新商品を<br>投入する。  |
| 236 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 為替レートが改善してきた。受注数量が多<br>くなってきた。   |  |   |
| 237 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 業界全体的にインバウンドの需要が激増<br>したための売上げ・利益の増加に繋がっ<br>ている                                      |  |   |
| 238 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | ターゲット業界の投資動向が例年より好<br>調だったため。オリジナル商品の開発  |  | 人件費の増加が人材確保の困難な原因と<br>なっており、機械化促進を進めていき<br>たい。  |
| 239 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 新サービスのリリースによる売り上げ拡大  |  | 得意分野で新サービスをリリースし売上<br>拡大を図る   |
| 240 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 物販比率を減らし、利益率の高いコンサル<br>事業比率を増やした   | 力を入れる事業の配分変更。利益率の低<br>い売上の額だけ上がる事業からの撤退。 | 自分でなければならぬ仕事に集中し、自<br>分でなくてもよいことはどんどん外注して<br>いく   |
| 241 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | コストが上がる分、単価に転嫁した為  | 本業以外の出費が増えている                            | 家族経営でしておりますが、時代の変化<br>に伴い、やり方を変えていきたいが両親は<br>高齢なので新たな挑戦に後ろめり、妻は<br>社業に興味・関心が無い。<br>1人で事を動かすのには無理がある為、先<br>ずは社員の意識改革(人材教育)からしよ<br>うとしています。 |
| 242 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 新規取引先  |  |   |
| 243 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 新商品の開発、新商品の営業  |  | 現在の業種から新規への移行、企業確保<br>が大変でした。   |
| 244 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 他社が取り組んでいない部分の仕事での<br>受注増。   |  |   |
| 245 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  | 競合店の販売意欲の強さに負けている                        | 経営指針書の作成と発表   |
| 246 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 |  | トランプショックによる関税の不透明さによ<br>り、輸出が鈍化          |   |
| 247 | 商業(卸売・小売) | 0～5名 | 従業員が増えマンパワーが上がった   |  |   |

| 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  |
|-----|-----------|--------|---|--|--|
| 248 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   |   | 建築業界の不況  | 人材が過剰気味なため、仕事量を確保するため、受注を増やす   |
| 249 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | コロナ後の景気上向きによる出店意欲向上   | 老朽化による大規模修繕  | より高度かつ専門的な技術獲得のため、また経営姿勢確立のため、経営者としての学びの機会を増やします                               |
| 250 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | 新商品の開発  |  | 来期に向けての新商品の導入に関する人員不足→外注！  |
| 251 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | 2年程前からの営業企画が採用されて今年度採用されたため   |  | 基本的には新たな販売販路の拡大を目指し異業種交流へのネットワーク強化を図っています                                      |
| 252 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   |   | トランプ政権により関税の見直しによる景気の後退  | 原料の度重なる高騰と不足   |
| 253 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | メーカーの小売価格が上がったため  |  |  |
| 254 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   |   | 仕入れ商品のみを販売している為、原価の高騰が露骨に響いている   | 会社全体としては赤字だが、新たに取り組んでいる倉庫業は事業単体で考えると黒字なので、ここを伸ばす方法を模索したい                       |
| 255 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   |   |  | 顧客ニーズが変化し、今まで売れていたものが売れなくなってきた。今売れているものに関してはさらに深堀りし、顧客を確保する。                   |
| 256 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   |   | 客数の減少に加え、望む商品ラインナップを揃えられず、売り上げが上がらない。  | 顧客のニーズに沿った付加価値を提供できるように、自社資材が持つ魅力を顧客の生活にどう根付くのかを考え、「動く」                        |
| 257 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | 新規営業と販売数強化  |  | 参加直接取引先の増加<br>新規事業を行う<br>売値の改善のために付加価値を高める                                     |
| 258 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | 加工品の受注増加  | 商品の値上がり  | 付加価値の質を向上、求人、新規開拓  |
| 259 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | 地域での認知度向上による顧客の増加   |  | 人材育成と、研究の時間を設けている  |
| 260 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | 新規顧客開拓、新商品の開発   |  | 新規取引先開拓  |
| 261 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | 販路開拓及び新商品販促努力   | 大口顧客への販売中止   |  |
| 262 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   |   | 営業の低下、広告費を減らしているため   |  |
| 263 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   |   | 生産に対するコストが事業開始時期と比べて幾度とあがっている為値上げをしたがその反面お客様の依頼が減った為。                                  | 付加価値の増大、新規顧客確保の為販路を開拓していきます。生産コストを削減(原材料の代替品等)をしていきます。                         |
| 264 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | 調剤基本料を含む調剤点数の増加   |  | 調剤薬局では基本的に価格競争が不可能。ゆえに顧客満足度が重要である。サービスの質を上げること所謂「属人的」な運営を行う事が利益拡大に必須であると考えている。 |
| 265 | 商業(卸売・小売) | 0～5名   | メーカーの値上げにより、適正価格以下の所を引き上げ交渉   |  | 時期により適正従業員数がかかるため、社員確保の必要性かアルバイトの教育か人件費で悩んでいる、現状は人数が回せてるのでアルバイトを教育中            |
| 266 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | お得意先の仕事量を増やす提案をする   |  | お得意先の新規需要を広げる提案  |
| 267 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | 販売価格への転嫁  |  |  |
| 268 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | 住宅の省エネ化に関連する事業の売上拡大が本格化してきている   |  |  |
| 269 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 |   | 大口得意先のM&Aによる取引先変更での撤退、外食産業(得意先)の苦戦、2カ月で3件のスーパーの開店などが重なって売上が減少している。利益は資産売却による特別欠損によるもの。 |  |
| 270 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 |   | 原材料費の高騰と燃料・輸送費のコスト増大   | 顧客の確保に重点を置く  |
| 271 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 |   | 製造業の顧客の業況があまり良くなかったため  |  |
| 272 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | 地域業種の弱体化にともない、自社内作及び関係会社との連携を計る。これによりユーザーからの仕事の流出を確保する  |  | 業界全体の弱体化による仕事の本質が崩れていく中、仕事の原点を再構築し、そこから新たな商流、利益確保を構築する                         |
| 273 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 |   |  | 役員及び幹部社員の教育より、全社員への教育する体制にしていく予定。  |
| 274 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | 既存サービスの横展開  |  |  |
| 275 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | 施工増大  |  | 誰が欠けても運営出来る仕組み作り。  |
| 276 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 |   | 米のコストアップ   |  |
| 277 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 |   | 最低賃金の上昇、物価の高騰(特にお米)  |  |
| 278 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | 創業以来一定数の新しいお客様にご購入いただいている。また、リピート率が高く、売り上げが伸び続けている。コストも売り上げの上昇と並行して人件費、家賃等変動させているので、利益額としては伸びている。(利益率も安定)常に新商品の開発に力を入れている。主軸の情報発信事業もコンテンツの内容にこだわるとともに、youtubeなど新しい展開を続けている。 |  |  |



| 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   |
|-----|-----------|--------|--|---|---|
| 279 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | 商品販売、リフォーム営業の拡大  | 原価の値上がりに対して販売価格に転嫁しきれていない。  | 50歳代後半～60歳以上の職員が7名、中堅40～50代前半の社員が11名となり、今後は中堅の育成がカギとなる。<br>ここ2年で2名定年(60歳定年)を迎え、嘱託社員として雇用することとなれば、嘱託社員9名、中堅9名となるので若返りを図る必要がある。<br>顧客数は自然減での減少も多く、今後も加速するとみられるので、個人はもちろん、商店や企業などへのガス供給の新規案件を獲得することが必須であるといえる。 |
| 280 | 商業(卸売・小売) | 21～50名 | 販売先への価格交渉及び新規顧客の開拓によるものと思われます。   |   |   |
| 281 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  | 地道な営業による取り引き商品種類の拡大。開拓営業マンの知識と意識の向上を図る研修。  | 生産部門の構造改革の遅れ  | 得意先、契約先に対する、取り引き商品種類の拡充。開拓営業マンに対する知識と意識の向上を図る研修の拡充。   |
| 282 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  |  |   | 顧客の高齢化に伴う免許返納による車両の減少及び車両単価の値上げに伴う販売台数の減少を補うための新規顧客の開拓及び代替促進をあらゆる手法で取り組み中   |
| 283 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  | windows10～windows11 への買い替え   |   | 人材教育  |
| 284 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  | ブランド強化 新商品 生産性の強化  |   |   |
| 285 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  | 上記、M&A的な選択肢が欲しいです。当社はM&Aにより売上利益ともに増加。  |   |   |
| 286 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  |  | 人員不足が顕著に表れている   |   |
| 287 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  |  |   | 価格改定が多く慢性的なコストアップが問題  |
| 288 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  | 営業人員増員   |   | ITソフト導入、研修強化  |
| 289 | 商業(卸売・小売) | 51名以上  | 中古品の海外輸出、商品単価の上昇   |   | 社員教育への投資、年間2,000万、環境整備はじめ、管理職研修等価値観を揃える訓練に重点を置いています。<br>コミュニケーションの円滑化として上司部下のサシ飲み、チーム懇親会など情報の環境整備に時間を割いています。  |
| 290 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  |  |   | 借入金が増大・諸経費の見直し  |
| 291 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  | 新規需要の掘り起こし   |   | 顧客ニーズの変化への対応の継続   |
| 292 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  |  |   | 新たな借り入れ   |
| 293 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  | 外部環境です。  |   | 原材料の調達、   |
| 294 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  |  | 自動車関係をはじめ製造業の生産率が落ちている為   | 客先の生産性減少により売上高減少しているため新規顧客獲得や新規事業(商材)への取り組みを考えている。  |
| 295 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  | 新商品開発の努力   |   | 人材の育成と確保、DX化の推進、営業強化  |
| 296 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  | 7月～12月 繁忙期の為 増加  | 消費者の消費の落ち込みを強く感じる   | 消費の落ち込みを強く感じる。広告宣伝費などのコストを削減しつつ、付加価値の増大に努めていきたい。  |
| 297 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  | 資材・光熱費・人件費などあらゆる物が物価上昇したため、販売価格の値上げに踏み切ったが仕入れ原価があまり上昇しなかったため結果的に粗利が大幅に上がったのと結果経常利益も好転した。 |   | ここ数年財務体質の強化を実施し効果が数字にも表れてきました。売上や粗利が上昇している一方、人件費をはじめ固定費の上昇率の方が上回っています。これからは生産性の向上も実施しつつ利益体質な会社にしていきたいと思っています。<br>また、来年には新店舗出店を計画しているため、人材確保にも力を入れていきたいです。   |
| 298 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  |  |   | 人材の高齢化への対策  |
| 299 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  | 付加価値のある商品の販売が好調。また同時に販売単価の上昇も出来たのが増加した要因。  |   | 人員不測の対策として、外部人材の適用を考えている。また、ソーシャルネットワークを活用した効率化(少人数での作)を検証中。  |
| 300 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  |  |   | 社内の再編による守り(財務体質強化、キャッシュフローの改善等)の施策を実施しながら、販売先の開拓(攻め)に注力していく   |
| 301 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  | 2023年度より計画していたことが実を結びつつある  |   | 売上、利益の増加  |
| 302 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  |  |   | 新卒採用。人材不足。中途採用強化。新規事業開拓   |
| 303 | 商業(卸売・小売) | 6～20名  | 2025年3月までの、NTTドコモ等からのインセンティブ・支援金の増額により、売上・利益ともに増。  | 2025年4月よりNTTドコモからのインセンティブの減額により売上減。現状足りていない人員をヘルパーで代替しているが、ヘルパーを新規採用者に置き換えた場合、スキル不足により当面売上が落ちることが予想される。新規採用者も含め、既存社員のスキルアップのための研修参加などを積極的に行っていく予定であり、その経費増が見込まれる。 | 携帯電話の出荷数が減少していくなかで、顧客を一定数確保していくためには、他店舗(ドコモショップを含む)との差別化が必要と考える。提供する商品やサービスが似通った様になってきている中で、それ以外の付加価値を顧客に提供していく必要がある。新人・既存社員含め、もう一度接客の基本に立ち返って質の高い対応が提供できるよう、まず経費を掛けて研修等に参加させていく。                           |

| 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   |
|-----|-----------|-------|---|--|---|
| 304 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   | 業界的に住宅着工が落ちている・大手競合の売り上げ確保の安売り                       |   |
| 305 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   | 仕入れ価格の上昇   |   |
| 306 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 | 受注案件の見直し?精査を徹底する  | ライバル企業の台頭で競争が激化している。                                 | 課題が明確になったので、その課題の克服に向けて全力で取り組む。   |
| 307 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 | 営業強化による市場拡大とシェア拡大<br>輸入品が多いため、円安が落ち着いて利益増加に繋がっている         |  | 既存事業の近隣分野への事業展開のため、取引先企業を開拓し商材の確保に動いている。また、海外展開を視野に入れて、アジア(特にシンガポール、マレーシア)でのネットワークを構築中。   |
| 308 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   |  | 老舗取引先としての立ち位置と仕入れ力他分野での事業展開   |
| 309 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   | 仕入れ商品の価格の上昇  | 商売の軸を増やす 専門店化から多角化へ   |
| 310 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 | 価格上昇と転嫁   |  | 採用でコンサルにお願いする、積極的に社外の研修を受けさせる   |
| 311 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   | ロードサービスの依頼案件が違ってくるため                                 |   |
| 312 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 | AIによる発注、値引き、廃棄の管理   |  | 慢性的な人手不足を解消するために教育を充実し、定着を図る  |
| 313 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   | 補助事業の終了  |   |
| 314 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   | 需要が減少しているのでも売上は下がったが値上により客単価は上がっているのでも利益は増えた         | 店舗展開をするので、そのための準備と社員教育  |
| 315 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   |  | 中古・新車販売と宮古島・北海道レンタカー両事業で、オークション相場変動や在庫長期滞留、季節需給偏り、集客力不足、人材育成未整備が課題。相場分析で目利き強化し、在庫ローテーションとダイナミックプライシングで稼働率向上、SEO・SNSとCRM活用、部門別KPI管理、マニュアル研修とインセンティブで人材強化、コスト管理強化と整備外注のベンダー交渉で経費圧縮、クロスセル促進で収益拡大を図る。 |
| 316 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 | 純粋な値上げを行い、選ばれる理由付加価値を会社としてきちんと持つようにしていったことが利益の増加につながっている。 |  | どうしても業界的に独自性を持たせることが難しい。<br>独自性を無理に求めるのではなく、シンプルに対応力の速さ・提案・丁寧などの基本的な部分に忠実に取り組んでいきたい。  |
| 317 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 | 営業活動の強化、コストカット  |  | 管理者不足 新規受注の獲得と機械化による生産効率向上  |
| 318 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 | 同業他社との情報交換から、今回は値上げを行った為                                  |  |   |
| 319 | 商業(卸売・小売) | 6～20名 |   | 仕入価格が上がってもそれ相応の値上げがしにくい                              |   |
| 320 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 今までは営業しなくても、売上は向上していたがコロナ禍以降現象続いている                  |   |
| 321 | サービス(対個人) | 0～5名  | 安売りをせず付加価値で勝負。販売価格を若干上げた。客数は5%下減、客単価は15%アップ。              |  | 社員教育  |
| 322 | サービス(対個人) | 0～5名  | 自社の特徴を維持し、口コミによる問合せの増加または団体宴会の客数の増加                       |  |   |
| 323 | サービス(対個人) | 0～5名  | 代表取締役の社長が、始業時間から深夜まで、休日もなしで販売活動、営業活動したから。                 | 社長が長時間労働、休日返上で営業活動、契約受注活動やめたから。                      | 業務のデジタル化に社員がついてこない。   |
| 324 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 取組の硬直化による対応の遅さ                                       |   |
| 325 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 売上計上時期のずれ  | インターネットによる集客  |
| 326 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 去年特殊要因でそれまでの3倍の売上になった裏年度のため                          | 新たな商品を作って裾野を広げます  |
| 327 | サービス(対個人) | 0～5名  |   |  | お客様の若返り   |
| 328 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 新規案件が減少したため。   | ネットからの集客増を図る。   |
| 329 | サービス(対個人) | 0～5名  | 現状維持で構わない   |  | 真面目に労働する  |
| 330 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 受注数が極端に減少  | 営業時間外の営業(モーニング、深夜営業)、観光客来店増、  |
| 331 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 景気の悪化  |   |
| 332 | サービス(対個人) | 0～5名  | 単価アップ   |  |   |
| 333 | サービス(対個人) | 0～5名  | 事務所オープン企画の無料デモンストラーション研修                                  |  |   |
| 334 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 増税、社会保障費、人件費アップにより企業負担増に次いで新規参入にブレーキが無く、支援施設が増加している為 | 新規利用者の確保  |
| 335 | サービス(対個人) | 0～5名  |   |  | 価格競争に巻き込まれないように自社の強みをアピールしユーザーから信用を勝ち取る。人材確保の関しては他力本願のところがあるがSNS等の強化で確保していきたい。  |
| 336 | サービス(対個人) | 0～5名  |   | 前記および昨年比で新規案件の紹介が減少、紹介元企業が廃業など                       |   |



| 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  |
|-----|-----------|------|---|---|--|
| 337 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 法改正に対応したサービスが提供できるようにがんばっていききたい。   |
| 338 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 引き続きスキルアップを図ること  |
| 339 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 人員確保に動いています  |
| 340 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 第二創業を視野に資金確保   |
| 341 | サービス(対個人) | 0～5名 | 商品の高額化  |   | 個人事業主なので自分のキャパシティがすでに上限、サービス単価が低い  |
| 342 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | まだオープンしたてで手探り状態。いろいろスピード感をもって試していきたいが資金繰りがしんどいため時間がかかりがちになっている。早々に創業支援融資を受ける準備を整えなければいけない。 |
| 343 | サービス(対個人) | 0～5名 | 業務委託として一気に3名増員し、営業種まきも突った   |   |  |
| 344 | サービス(対個人) | 0～5名 | 口コミしてくださる方が大変多く新規の方にアフターフォローをて強くしてる。そのおかげでなのか、紹介したいと言うお声をよくいただいたりします。 |   |  |
| 345 | サービス(対個人) | 0～5名 | 新規顧客のリピーター率の上昇を図るための、クロージング強化。  |   |  |
| 346 | サービス(対個人) | 0～5名 | 死ぬ気でやっております！  |   | 死ぬ気でやっております！   |
| 347 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 顧客満足度の再取組み   |
| 348 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 付加価値の増大。価格の維持  |
| 349 | サービス(対個人) | 0～5名 | 営業の強化   | 需要の減少   | 人材育成   |
| 350 | サービス(対個人) | 0～5名 | 顧客数の増加  |   |  |
| 351 | サービス(対個人) | 0～5名 | 契約者数の単純なる増加   |   | 幅広いサービスの提供を作る上での人材品質アップ  |
| 352 | サービス(対個人) | 0～5名 | 新商品開発   |   | 新商品開発により顧客増加を図り収益改善に繋げたい。  |
| 353 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 固定客が少ないので、売り上げが見込めない。結果多い時は多いが、少ない時は少ない。                        | 営業力  |
| 354 | サービス(対個人) | 0～5名 | SNS からの集客   | 新規客の客単価低い。仕入れ高。   | リピート、顧客の確保   |
| 355 | サービス(対個人) | 0～5名 | 現在取り組みのリピーター対策が3ヶ月後に効果が上がるため  | 客数減への対策が遅かったため  |  |
| 356 | サービス(対個人) | 0～5名 | 各メニュー毎の料金の見直し(値上げ)  |   | 単価up   |
| 357 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 商圏範囲内の同業者の増加による、顧客への認知低下(もともと広告宣伝を行っていなかった弱点が顕著に出ているように感じる)     | 口コミのみでの集客だったので、広告や媒体露出が少なかつた為、認知度を上げていく。別の収入源を自社として取り入れていく                                 |
| 358 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | エンド顧客の住宅ローン融資環境の悪化  | 紹介者ネットワークを構築する事  |
| 359 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 既存のお客様に依存して新規のお客様をとれていない  |  |
| 360 | サービス(対個人) | 0～5名 | 設備投資による内製化  | 物価高騰による可処分所得の減少   | 労働人口減少は避けられないため、非属人化に取り組んでいます。   |
| 361 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | オフシーズン戦略不足  | しくみを作成しスタッフの昇給確保<br>営業新規顧客の分析管理  |
| 362 | サービス(対個人) | 0～5名 | 数字の整理と把握 それをもとに対策   |   | 新規顧客獲得の対応  |
| 363 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 技術面と経営面、両方のセミナーを受講   |
| 364 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 集客が芳しくなく、人件費の増額   | 商品価値を高め付加価値をつけ顧客に満足してもらう   |
| 365 | サービス(対個人) | 0～5名 | 企業の方団体様のリピート  |   | いかに楽しく働くか！綺麗なお店で働きやすい環境  |
| 366 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 慢性的な物価高。<br>仕入れ先からの入荷数の制限等。                                     |  |
| 367 | サービス(対個人) | 0～5名 | 顧客からの新事業の提案とそれに応じて高単価で販売  |   | 人材育成と確保を同時に行う  |
| 368 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 経営が属人的で、人材確保が難しいのが課題   |
| 369 | サービス(対個人) | 0～5名 | 新しいサービスを顧客ニーズを確認しながらつくった  |   | スモールスタートをしてフィードバックを確認しながら進めている   |
| 370 | サービス(対個人) | 0～5名 | リピート率のアップ   |   | 人材育成、マネジメントへの移行  |
| 371 | サービス(対個人) | 0～5名 | 価格UPとリピート率UP  |   | 経営指針書の作成   |
| 372 | サービス(対個人) | 0～5名 | 自社の強みを全面に打ち出す。ブランディング化。   |   | 新規顧客の拡大に向けて尽力する。   |
| 373 | サービス(対個人) | 0～5名 | リピーターへの対応   |   |  |
| 374 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 社員一名の退職もあり  | 営業を増やす。社内教育改善  |
| 375 | サービス(対個人) | 0～5名 | マーケット開拓   |   | 新規マーケットの開拓   |
| 376 | サービス(対個人) | 0～5名 | 新サービス展開、リピーターの確保  |   | 付加価値増大に伴う年間契約の構築   |
| 377 | サービス(対個人) | 0～5名 | 営業の回数や姿勢の向上   |   | スタッフを入れる決断をする。   |
| 378 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 明確な知名度不足により、アクセスにつながらない事が原因として考えられる。                            |  |
| 379 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | コロナの影響でご高齢の方が車の免許返納で通うのが困難になったり、体の不自由が増えて、デイサービスなどの他のサービスに変更された | 既存の顧客が高齢化などで減少していますので、新規で10代20代を増やしたいので、SNSを強化して若い世代にアプローチしている                             |
| 380 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 単純に新規顧客の減少<br>顧客のリピーター率減少                                       | クラファンによる支援金で自社ビル2階の改修をして、コワーキングスペース兼スタジオにして新規顧客流入を目指す。                                     |

| 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  |
|-----|-----------|------|---|---|--|
| 381 | サービス(対個人) | 0～5名 | 新しい技術の習得を継続し、SNSでの発信を強化しました。販売価格を見直し、上げました。   |   | 人が足りてない業界なので、私自身の単価を上げるために講師業へ移行し、人材の育成と業界の質上げ強化を引き続き推進します。  |
| 382 | サービス(対個人) | 0～5名 | コスト削減と人的負担の効率化  |   |  |
| 383 | サービス(対個人) | 0～5名 | 改装を実施し機材導入し、サービス品質向上  |   | 年末に向けて新規サービスの提供  |
| 384 | サービス(対個人) | 0～5名 | 営業に力をいれる  |   | 言葉の勉強、営業力をあげる  |
| 385 | サービス(対個人) | 0～5名 | 新しい商材の導入  |   | ポスティングやGoogleのロコミ強化などコツコツと頑張ります。   |
| 386 | サービス(対個人) | 0～5名 | 商品メニューの固定   | 客単価の上昇  | SNSの強化や新商品メニュー開発   |
| 387 | サービス(対個人) | 0～5名 | ランチと深夜営業をはじめた   |   | 日々の売り上げに波がある   |
| 388 | サービス(対個人) | 0～5名 | 来院されれお客様に対し、知人で困ってる人がいたら紹介してほしいなど、小さい活動を粘り強くやっていた。  |   | 利益の増大が課題 対応策として「新規顧客の獲得」「全体と物販で客単価をあげる」  |
| 389 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 同友会活動などで労働時間の中のゴールデンタイムで出ることが多く、優良顧客の流出させてしまった。 | 可処分所得低下により、男性の美意識と散髪意識がコスト重視に偏り、低価格店舗に流出。<br>付加価値で差別化を徹底的にする戦略を持って、新規顧客を確保するためのSNS & 広報戦略を計画。その中で生まれていくブランディングで、黒字安定した後のキャッシュ安定で、人材確保につなげていく。  |
| 390 | サービス(対個人) | 0～5名 | 下半期は宣伝広告に力点を置き、新規顧客が獲得できる見込み。また、新サービスを開始し新規顧客を見込む。  | 単価の高い顧客数が減ったこと                                  | 単価は上昇してきているものの、顧客数が少なく利益が出ない。変動費はほとんどないため、今後は顧客数を増やすことが一番の経営上の課題である。<br>顧客数を増やすために宣伝広告費を増やしてランディングページを作成し、ランディングページからのコンバージョン獲得を目指す。また外部へ出て対面での営業活動を増やすことでエンゲージメントを強化する。また企業訪問も行いBtoBでの顧客獲得を目指す。 |
| 391 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 保険会社からの手数料体系の改定                                 | 取引先との関係強化 業務品質の強化  |
| 392 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | 数年単位で同じ顧客から続けてご依頼いただく事が多いです。新たな顧客を確保していきたいです。下請け先や施工業者も多忙であつたりで、タイミングよく良い業者を使えないことがあります。こちらも新たな人材を見つけていきたいです。これまで、設計及び監理の業務について幅広く受注してきたことが強みと思っています。うまくブランディングしていきたいです。                         |
| 393 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | 助産院の管理者の交代により、休業期間があった。                         | 現在、新規でアンケート広告を作成中で、新規顧客獲得に注力しています  |
| 394 | サービス(対個人) | 0～5名 | サービスの改善   |   | デイサービス利用者の満足度の向上。利用者獲得の営業の強化。  |
| 395 | サービス(対個人) | 0～5名 |   | お客さんが減った<br>酒代が上がった                             | 終電以降の人員不足  |
| 396 | サービス(対個人) | 0～5名 |   |   | SNSの活用   |
| 397 | サービス(対個人) | 0～5名 | たくさんの人に会うこと   |   | 先輩経営者の話をたくさん聞く   |
| 398 | サービス(対個人) | 0～5名 | 専門性を高めた技術と売り出し方を変更、それに伴った広告の露出強化  |   | 人材導入を検討しており、教育できる環境、専門サロンとして空間作りの強化がしたくて実店舗を探し中。今まで1人で運営していた為サロンルールが曖昧だった点を、可視化する為のマニュアル作りの徹底を行うことで誰が見ても理解できるマニュアルが組織化するために必要だと思っています。   |
| 399 | サービス(対個人) | 0～5名 | 貸切を積極的に取る様になり、そこからお客様が増えた。<br>店の規模の割にアルバイトが多く、各自SNSであげてくれるため、認知度が上がった。<br>アルバイトでも、以前より一人一人が売上げ、お客様の反応を意識するようになった。 |   | アルバイトが多いため、1人1人コミュニケーションをしっかりととり、長所、意識を伸ばせる様にする。   |
| 400 | サービス(対個人) | 0～5名 | 創業二期目、店舗も2年目となり既存顧客加えて、新規が獲得できたため。  |   | 2期目の決算9月までに、単月黒字を実現する必要がある。その為、新規に宅配弁当の事業などを実施し、隙間時間を売上確保に利用。児童教育分野なので、夏休みにどれだけ新しい顧客を確保するか？の対策をSNSやチラシ配布にて実施する   |

| 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   |
|-----|-----------|--------|--|---|---|
| 401 | サービス(対個人) | 0～5名   |  | 有力顧客からの失注、営業力の低下による全体的な売上数量の減少                | 問題は、新規借入が難しく、資金繰りが難航している点と、有力顧客の失却と顧客数の減少による売上の低迷。<br>対応策としては、SNSを活用した新規顧客の獲得と、付加価値の増大・同業他社との差別化。   |
| 402 | サービス(対個人) | 0～5名   | 新店舗の出店(見込)による間接経費の分散   |   | 人材確保、社員教育、新規事業の展開に於いて、他業種からの積極的な人材獲得を目指す  |
| 403 | サービス(対個人) | 0～5名   | 追加作業の商品強化<br>雇用契約は交わしてませんが、1人手元作業者を日雇で連れていき、業務効率化  |   | 起業したばかりで、顧客がついてない。ほぼBtoCのみでやっているが、季節仕事のため閑散期対策として、BtoBの仕事も獲得していきたい。<br><br>1人親方状態なので、人を雇って育てたい。<br><br>孫請負の仕事が忙しく、自社案件を獲得するスケジュールに空きがない。孫請負の仕事はさばくのみでなく、自社案件をとって、自分の屋号を育てたい。  |
| 404 | サービス(対個人) | 0～5名   | 営業時間の拡大、出張施術範囲の拡大  |   |   |
| 405 | サービス(対個人) | 0～5名   | イベント企画を増やした  |   |   |
| 406 | サービス(対個人) | 0～5名   |  |   | 「経営上の問題」<br>・仕事量が少ない<br>・仕事量が増えた先の人材の確保<br>・単価アップ<br>「経営上の力点と対応策」<br>・仕事量を増やすためにネットワークを作る<br>・人材確保の為の情報を仕入れて実践する<br>・仕事を受ける幅を収縮する   |
| 407 | サービス(対個人) | 0～5名   | 新サービス導入  | 新規利用者の獲得不足                                    | 利用者が増加しないことが問題。売り込みと新しい取り組みをしたい。  |
| 408 | サービス(対個人) | 0～5名   | SNSによる顧客確保<br>新商品の開発、認知活動  |   | 令和時代のニーズに合わせた教育を行い、社会に貢献していけるように、周囲とのつながりを持ち情報交換していく  |
| 409 | サービス(対個人) | 0～5名   | 昨年よりもランニングコストが減りお客様の人数が増えた。従業員がひとり辞めて週3出勤しかしてないのが新しい従業員がきて週5出勤になりお客様の枠増加。  |   |   |
| 410 | サービス(対個人) | 21～50名 | 離職率の低下 いい人材を採用できている  |   | クレジット払いの割合が増えているため、売掛金回収のタイムラグ及び手数料の増加が起きています キャッシュフローを改善するためには他の経費削減が必要だと考えています  |
| 411 | サービス(対個人) | 21～50名 |  | ITとキャッシュレス決済を導入した結果、初期費用や毎月のランニングコストが重く押し掛かった | 社員の高齢化  |
| 412 | サービス(対個人) | 21～50名 |  | 出店に伴い売上は増加したが人件費、広告費等が増加し減益となった               | 時短正社員(ママさん)の増加によって営業時間内の生産性が低下しているため単価UPに努める。採用を強化し出店する。  |
| 413 | サービス(対個人) | 21～50名 | 新規集客の成功・高単価施術のup   |   | 新商品の開発ですがどちらかというとこれからの若い先生のために患者様を良くするのは当然でかつイメージな施術  |
| 414 | サービス(対個人) | 21～50名 | 販売価格の見直し値上げの実施   |   | 新事業の立ち上げを行い単価アップする  |
| 415 | サービス(対個人) | 21～50名 | 設備投資による客数増加による   |   | AI活用  |
| 416 | サービス(対個人) | 21～50名 | 感動を与えるサービス作り   |   | 新規事業  |
| 417 | サービス(対個人) | 21～50名 | 単純に前年が悪すぎた。要因としては、新規事業が軌道に乗らず、事業全体の重荷となっていたが、半年かけてロスカットを行い、同時並行で本業の単価アップ、営業の強化、組織強化を行った為、マイナス部分が減り、既存部門の収益性が強化される見通し。<br>売上が下がったのは赤字部門の売り上げ分がなくなったので、総売り上げは下がったが収益性は改善された。 |   | 人手不足と人材育成が課題。他、組織力の強化と間接部門の強化が力点。<br>人手不足については4月より規制緩和された特定技能外国人の活用により人材確保を予定している。<br>2025年9月より実務者研修養成機関の認可を受けるので、ネパールの送り出し機関から受け入れた特定技能外国人を自社で育成し、自社人材としての活用と他社への人材紹介による収益化の両面で活用していく。<br>他、既存の放課後デイサービスの午前中に多機能型サービスとして児童発達支援事業を9月より開始予定。 |
| 418 | サービス(対個人) | 21～50名 | 代表交代   |   | 定期ミーティングの開催   |
| 419 | サービス(対個人) | 21～50名 |  | 月により変動は大きいですが、年間通すとさほど変わらないため、上記質問は増加も減少もあります |   |

| 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   |
|-----|-----------|--------|---|-------------------------------------|---|
| 420 | サービス(対個人) | 21～50名 | 販管費の見直し<br>新規事業の回収が始まる                                    |                                     | 余計な経費の削減及び<br>投資した県外事業の収益化<br>人事評価制度導入  |
| 421 | サービス(対個人) | 21～50名 | 新規診療科の開設、新規検査の導入、新規顧客の開拓、顧客単価改定                           |                                     | 現在のキャパシティをフルに使用する予約、実施体制の確立。  |
| 422 | サービス(対個人) | 21～50名 | 前期が人材教育、設備投資に重点を置きコストをかけ、今期はそれを活かした運営、経営になっているから、         |                                     |   |
| 423 | サービス(対個人) | 21～50名 | これまではB to Cが中心でしたがB to Bが<br>凄く伸びてきました。                   |                                     |   |
| 424 | サービス(対個人) | 21～50名 | これまでと同じ投入量でも効率的に製造できるようになり、生産量が向上した。                      |                                     |   |
| 425 | サービス(対個人) | 21～50名 | サービス提供のできる日数と定員の増加<br>人件費の最適化を促進した。                       | 売上は人件費の適正化のコストダウンに伴って減少<br>減収増益となった | 職員1人あたりの生産性の向上。<br>顧客との関係強化   |
| 426 | サービス(対個人) | 21～50名 | 加算を取って単価が上がったので   |                                     | 継承者の育成  |
| 427 | サービス(対個人) | 21～50名 | 人材活用と商品・サービス力の強化  | 水光熱費、食品材料、外注費等、すべて<br>が増加している。      | 地域に根差したホテルづくりを通して、従業員、お客様、関係するすべての人を幸せにすることを目指して、経営を継続していきます。   |
| 428 | サービス(対個人) | 21～50名 |   |                                     | 行政の認定取得に向け様々なモノを申請し、ブランディングを図っている   |
| 429 | サービス(対個人) | 21～50名 |   |                                     | 著しい人手不足が深刻な問題。できるだけ多くのご利用者の力になれるよう助成金を利用して求人を強化。  |
| 430 | サービス(対個人) | 21～50名 | 商品単価の向上(約2～3%)  | 人件費高騰、離職による採用コストの増加                 | 加算取得による単価アップ。   |
| 431 | サービス(対個人) | 21～50名 | 人材育成と営業力強化による診療単価上昇                                       |                                     | 教育強化  |
| 432 | サービス(対個人) | 21～50名 | 障害福祉サービスなので、利用者の定員を増やす、加算をとる、給食など委託にする                    |                                     | 人件費の増加。利用定員が埋まらず赤字となっている。利用者を増やすことで収入UP。人件費比率が下げられる。  |
| 433 | サービス(対個人) | 21～50名 | 認知の向上   |                                     | 人材不足のため、外注に依頼   |
| 434 | サービス(対個人) | 21～50名 | 利益率の良い商品開発や<br>他店にないオリジナルメニュー開発                           |                                     | 人で不足が深刻、人件費をどこまでかけるのが問題点  |
| 435 | サービス(対個人) | 21～50名 | 既存店舗の売上、集客数が微増に新店分の売上による増収                                |                                     | 売上増加のために新規出店が必要不可欠。出店に伴う人材確保と教育が課題。こちらが希望する賃料と規模では出店場所の確保が難しいのが現状です。  |
| 436 | サービス(対個人) | 21～50名 | 求人サービス以外の、集客プロモーションの支援サービスを増やしております。                      |                                     | フランチャイズサービス化しているので、代理店及びフランチャイズを増やす。  |
| 437 | サービス(対個人) | 21～50名 | 営業により顧客の獲得<br>販管費の見直し                                     |                                     |   |
| 438 | サービス(対個人) | 21～50名 | 人材が育ってきているので  |                                     | 接客業なので従業員の教育行い質の接客が出来るよう常に心がけています   |
| 439 | サービス(対個人) | 21～50名 | 事業所を1件開所したこと、現存の事業所が売上のMAXを出せるようになったこと                    |                                     |   |
| 440 | サービス(対個人) | 51名以上  | 新規工事の受注拡大。<br>新規開業店舗の増加。                                  |                                     |   |
| 441 | サービス(対個人) | 51名以上  | 春に繁忙期を迎えるため季節要因で増減します                                     |                                     | 規模の適正化を探っています。人材不足なので解消に他社の力や個人の力を借り、自社戦力を縮小していく予定です。   |
| 442 | サービス(対個人) | 51名以上  | 材料費、人件費の高騰を販売価格に転嫁することができたうえで、客数の増加が見込める為                 |                                     | 今は拡大を行わず時流を見定める   |
| 443 | サービス(対個人) | 51名以上  | 値上げしました。  | アルバイトの時給を上げた事と、店舗改装で休業した期間がある為。     | 仕入れと人件費の増加で、値上げをしてお対応しているのですが、お客様にシワ寄せがいつているので客数ダウンが心配。お客様から選ばれる会社・お店にする為にも、更なる商品力・接客力の強化をしていきます。                         |
| 444 | サービス(対個人) | 51名以上  |   |                                     | 人件費、仕入れ、公共料金の値上げにより増収減益が続いている。徐々に価格転換をすすめているが、同業大手はあまり値上げをしていない為、価格転換は慎重にすすめている。コストカットの対策はすすめている。業務改善により人件費の削減と仕入れの見直しなど。 |
| 445 | サービス(対個人) | 51名以上  | 単価は上げられない業者なので、営業力を強化し、件数の増加を図っている。また経費の削減(人件費も含む)も図っている。 |                                     |   |
| 446 | サービス(対個人) | 51名以上  |   |                                     | 大手コンペチターに負けない提案力強化  |
| 447 | サービス(対個人) | 51名以上  |   | 人件費増、水光熱費含む経費の増加                    | もともと利益率が低い介護福祉の業界で人件費の圧迫とエネルギーや物価の高騰で利益が確保できなくなっている。本業の利益率アップと今より利益率の高い新サービス・新事業を展開していく必要がある。                             |



| 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   |
|-----|-----------|-------|--|---|---|
| 448 | サービス(対個人) | 51名以上 | 新規出店したグループホームの入居率増加  |   |   |
| 449 | サービス(対個人) | 51名以上 |  | 繁忙期と閑散期があり、11月～2月の受注件数が増える。逆に3月～8月は閑散期となるので、半期ごとに比較すると増加・減少が発生します |   |
| 450 | サービス(対個人) | 51名以上 | 適切な価格改定、商品開発   |   |   |
| 451 | サービス(対個人) | 51名以上 | シェアの拡大   |   |   |
| 452 | サービス(対個人) | 51名以上 | 新事業で既存事業の利益減を補う形となっている   | クリーニング需要の縮小、非正規雇用が多いため、最低賃金上昇による人件費増、燃料単価の上昇                      | 人材確保に向けた、多様な雇用形態、働き方の多様化、賃金ベースアップ   |
| 453 | サービス(対個人) | 51名以上 | 人が減って人件費が下がったが、売上はじわじわ上がるので                                    |   | 間接経費の削減   |
| 454 | サービス(対個人) | 51名以上 | 営業力の強化 販促の実施   |   |   |
| 455 | サービス(対個人) | 51名以上 |  |   | 研修、個々への聞き取り   |
| 456 | サービス(対個人) | 51名以上 |  | 次の投資のための増員等   | 投資対効果の計測を正確に行えるように管理体制の強化。DXの取り組み。  |
| 457 | サービス(対個人) | 51名以上 | 2アイテムを重点販売し、社内で表彰制度を設けた  |   | QSCAの土台を気づき、横展開していきたい<br>環境整備に引き続き力を入れたい  |
| 458 | サービス(対個人) | 51名以上 | 社内研修の強化、高い水準での標準化  |   |   |
| 459 | サービス(対個人) | 51名以上 | 付加価値を上げて単価アップ 人件費の適正   |   |   |
| 460 | サービス(対個人) | 51名以上 | 商品単価を上げた   | 季節的   | 時間とお金をかける   |
| 461 | サービス(対個人) | 51名以上 | 知名度のUP、サービスの強化   |   | ハラスメント対策を始め、福利厚生内容を強め、優秀な人材確保に努める   |
| 462 | サービス(対個人) | 51名以上 | レストラン事業において団体需要の増加、都心部(大阪)でのインバウンド需要増加、偶発的なマスメディアでの紹介によるギフト購買増 |   | 資金繰りに常に悩んでおり、不採算となっている店舗を早期に手放し、出血を防いでいく。新規顧客の確保にあたり、OEM製造に注力し、工場の稼働率を上昇させるとともに、新商品開発を推し進める。  |
| 463 | サービス(対個人) | 6～20名 | 休眠顧客へのアプローチ  |   | SNSの活用  |
| 464 | サービス(対個人) | 6～20名 | 新規営業による得意先の増加  |   | 人材の確保・社員教育  |
| 465 | サービス(対個人) | 6～20名 | 他社を吸収合併  |   | とにかく人材採用  |
| 466 | サービス(対個人) | 6～20名 | 効率化、人材育成   |   | 従業員のスキルアップ  |
| 467 | サービス(対個人) | 6～20名 | カウンセラー実力アップ  |   | カウンセラーの健康体力維持向上   |
| 468 | サービス(対個人) | 6～20名 | 新商品とネット販売  |   | 顧客確保  |
| 469 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 主要従業員の退職  | 新しい従業員の教育   |
| 470 | サービス(対個人) | 6～20名 | 新しい領域へのサービス展開が実った  |   |   |
| 471 | サービス(対個人) | 6～20名 | 営業時間の拡大。営業形態の見直し。広告宣伝費の強化。                                     |   |   |
| 472 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 万博  | 設備投資の際に借入が思った金額が来ずキャッシュが減り、資金繰りが悪化。業績は回復しているので、良い時に借り入れをする  |
| 473 | サービス(対個人) | 6～20名 |  |   | 物価高騰が進む中いかにお客様のニーズに応えリーズナブルに美味しい食材とサービスを提供できるか研究していきたいと思う。  |
| 474 | サービス(対個人) | 6～20名 | 不動産の市場が動いている   |   | 営業力の強化、人材育成   |
| 475 | サービス(対個人) | 6～20名 | 新事業  |   | 新規同業者が増えた 職人がいない  |
| 476 | サービス(対個人) | 6～20名 | これまで不良在庫となっていた商品をお客様が求めている形にリメイクすることで高単価・高利益で販売できるようになった。      |   | 自社で開発した障害者を持っている方にも簡単に着用が可能な着物の実用新案権を取得。<br>それによりこれまで対象とならなかったユーザーに販路を拡大していった   |
| 477 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 店舗を社員に売却した為   | 採用戦略  |
| 478 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 傷病により、営業力の低下。   | ①経営上の問題<br>仕入先との価格交渉を実施。また、施工の効率化を図り、付加価値を落とさず最適化を行っています。<br>②経営上の力点と対応策<br>同業他社の同行を把握しながら、弊社の新たな強みの開発(既存事業領域との関連性のある新サービス)を行っています。 |
| 479 | サービス(対個人) | 6～20名 | 保育園の直営化 税理士の変更   |   |   |
| 480 | サービス(対個人) | 6～20名 | 固定費が下がった事と価格転嫁による客単価の増加により、利益率が向上した                            | 店舗縮小により、客席数が減少した為売上高の減少となっているが、利益率は向上している。                        | 新店舗オープンに向けてコンセプトの違う店舗を作る事で、離れた顧客を呼び戻す   |
| 481 | サービス(対個人) | 6～20名 | 成約率向上  |   | 新築物件に特化した施策   |
| 482 | サービス(対個人) | 6～20名 | 看板設置・営業活動  |   | 相続分野で神戸NO1を目指す  |
| 483 | サービス(対個人) | 6～20名 | 新規事業所立ち上げと単価が上がる事業所がある   |   |   |
| 484 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | パートを増員した経費及び金利上昇による負担増  | 金利上昇に伴い、キャッシュフローの至急の改善策を断行する。   |
| 485 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 収益の柱である利用者人数の減少と新規事業の売り上げの伸び悩み                                    |   |
| 486 | サービス(対個人) | 6～20名 | 価格転嫁による値上げ   |   | 社員を育成し、販路開拓していく   |
| 487 | サービス(対個人) | 6～20名 | 値上げ、コスト削減  |   | 将来の出展計画   |
| 488 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 顧客数の減少、コスト増   |   |

| 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   |
|-----|-----------|-------|--|--|---|
| 489 | サービス(対個人) | 6～20名 | Qアップが1番の要因かと思います。中途採用もあり、新規依頼が伸びました。       |  | 人の採用はしにくくなると思われるため、先手先手を打っていったほうがいいと思うが、そのための社内教育や、No.2の育成ができていない。  |
| 490 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 単価を下げてます   | 自費診療の拡大   |
| 491 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 人材不足による新たな取り組みの為の期間だったため   | 資金繰り表、キャッシュフロー表を作成し、中身をしっかりとあくすることによる資金繰り改善   |
| 492 | サービス(対個人) | 6～20名 | 顧客単価のアップ                                   | 設備投資   | 経営者層の向上 幹部ミーティングで方針を伝えて6ヶ月で役職変更   |
| 493 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 営業マンの増員により営業力が強化され、案件数・成約率が向上。人材育成の強化によって個々の営業スキルや対応が向上し、効率的な営業活動が可能になった。                          | 経営上の問題点：人材確保の難しさ、社員教育の継続性、新規受注の安定性<br>経営上の力点や対応策：人材確保(働きやすい環境整備と採用活動の強化 社員教育(継続的な研修制度の導入とOJTの充実) 新規受注(営業力強化とマーケティングの見直しによる受注拡大) |
| 494 | サービス(対個人) | 6～20名 |  |  | 新しいメニューで既存顧客の客離れを防ぐ   |
| 495 | サービス(対個人) | 6～20名 | 材料費の価格高騰や値上げがあり売上げが上がったのとコストの見直しをしたため      |  |   |
| 496 | サービス(対個人) | 6～20名 |  |  | 働きやすい環境作りをして、良い人が残っていく組織になるような取り組みをしています  |
| 497 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 内部システム変更や、ホームページなどに手を取られて本来しないといけない事が疎かになった  |   |
| 498 | サービス(対個人) | 6～20名 | 新規事業(建売)                                   | 建築費の上昇に対して、購入予定者の減少  | 市場のニーズに合う建売を検討  |
| 499 | サービス(対個人) | 6～20名 | ハイスpek人材を継続的に確保できている。                      |  |   |
| 500 | サービス(対個人) | 6～20名 | 先生からの患者紹介が増えた。                             |  | 看護小規模多機能施設オープン予定に当たり、スッタとご利用様が確保でき、2026年8月には、スムーズな流れで開設できるように準備する。<br>大幅な予算オーバーとならないように抑えられる所は、抑え、着実にご利用者様の確保に努めたい。             |
| 501 | サービス(対個人) | 6～20名 | インバンドで高単価の商品が売れる店舗外利益(アーティストのケータリングやお持ち帰り) |  |   |
| 502 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 需要の増加率より売上単価の減少率が上回り全体の売上が減少した。仕入額の上昇率の増加を販売価格への転嫁でまかないきれなかった。原材料費仕入額が増加し粗利が減少した。買上げ分がうまく消化できなかった。 | 人材不足(管理者、従業員ともに)を解消する方法を求人会社と協議中。財務体質の強化を金融機関と調整中。既存設備の老朽化への対応を検討中。   |
| 503 | サービス(対個人) | 6～20名 | 強みを磨き スタッフに共有していく                          |  | 原価が高くなっているの、合わせて単価をあげなければならないこれを消費者が周知し給料単価など全ての水準が上がって行かなければならない   |
| 504 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 万博の影響で、取引先の依頼が減少した   | 新規営業に向けて、力を入れていく  |
| 505 | サービス(対個人) | 6～20名 | 新規相談の問い合わせが去年より多かった                        |  | 私自身、まだまだ経営者としての視点や判断力が未熟で、日々学びの途中です。現場プレーヤーの役割から一歩引き、経営者としての役割にシフトしていけるよう取り組んでまいります。  |
| 506 | サービス(対個人) | 6～20名 | 営業スタッフ増員。スキルのあるスタッフで結果が出てきている。             |  | 行政、協賛企業との協力関係をよりレベルアップし、企業が永続的に経営できる体制を構築する   |
| 507 | サービス(対個人) | 6～20名 |  |  | 人材確保→教育を社内研修を通じて行っている。  |
| 508 | サービス(対個人) | 6～20名 | 営業戦略がマッチした。                                |  | 教育にはずっと力を入れている。採用計画も新卒採用を来年度から取り組む予定。人事評価制度も構築中。  |
| 509 | サービス(対個人) | 6～20名 | 顧客数の増加                                     |  |   |
| 510 | サービス(対個人) | 6～20名 | 教育、付加価値                                    |  |   |
| 511 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 市政に営業場所を取り上げられた  |   |
| 512 | サービス(対個人) | 6～20名 | 価格設定                                       | 人件費  | 経常利益を増やす  |
| 513 | サービス(対個人) | 6～20名 | 新規出店                                       |  | エリアを開拓するため、新しい事業所を開業したところなので、まだ社員数に対して十分な顧客を獲得できていない。ニッチな業界なのでシェアの取り合いを制することが出来れば将来性は高いと考えて店舗数を増やした。                            |
| 514 | サービス(対個人) | 6～20名 | 販売価格アップ<br>新メニュー促進                         |  |   |



| 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  |
|-----|-----------|-------|--|----------------------------------|--|
| 515 | サービス(対個人) | 6～20名 | 料金をアップした。生産性の悪い人材の退職。  |                                  | 業務委託でのウェブマーケのブレン確保。  |
| 516 | サービス(対個人) | 6～20名 | 障がい福祉サービスで利用者が増えたり、スコアが上がることによって売上が増えた。  |                                  | 障がい者の一般就労をどんどん輩出する。  |
| 517 | サービス(対個人) | 6～20名 | 高単価のお客様が取れるよう施設改装します   |                                  |  |
| 518 | サービス(対個人) | 6～20名 |  |                                  | サービス業なので人の悩みがいつまでもついてくる  |
| 519 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 集客の減少                            | インバウンド旅行会社との提携<br>中国飲食サイト アプリの登録   |
| 520 | サービス(対個人) | 6～20名 | 神戸市の新規委託事業を獲得できた<br>放課後等デイサービス事業が、昨年立ち上げで1年立ち上げ期を経て、安定期に入った<br>企業版ふるさと納税の仕組みがうまく回り始めている      |                                  | 対象者を子ども、外国人に限らない、地域一般の人たちが使うサービスの強化<br>企業版ふるさと納税を活用した、企業との協働の仕組みづくり                            |
| 521 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | 昨年度の実績により、報酬単価に加算が付けられなくなったものがある |  |
| 522 | サービス(対個人) | 6～20名 | 需要のあるスポーツを取り入れている。   |                                  | 公教育との連携、大学との連携がまだ上手くかみ合っていない。今後、大学生のニーズと現場(小学校)のニーズを一致させていく。                                   |
| 523 | サービス(対個人) | 6～20名 | 顧客との関係性の向上   |                                  | 他店と違いをつけ、従業員の向上心をあげていく   |
| 524 | サービス(対個人) | 6～20名 | 価格改善による客単価の上昇、来店総数は減少傾向にあるが深掘りできている。   |                                  | もっとも深刻なのは人材不足ですが、採用費用の大きさや長期間良い人材を確保できるか不透明であるため有料広告は発していない。チャットGPTを使用して無料媒体にて求人を出したところ実績があった。 |
| 525 | サービス(対個人) | 6～20名 | 有能な幹部が育ったため自社の業務の整理と処理可能なマンパワーの確保が可能となった   |                                  | 人材不足は著しいため縁故採用の増加を目指す。幹部候補の育成に注力するため自身の経営知識の増加を目的として異業種交流会へ参加をして行く                             |
| 526 | サービス(対個人) | 6～20名 |  | スタッフの退職                          | スタッフの確保<br>求人媒体への掲載  |
| 527 | サービス(対個人) | 6～20名 | まだ二年目のため、去年に比べてアルバイト含む能力があがり一人あたりの生産性が向上したため人件費を削減できた<br>単純に顧客数が増えた<br>アルバイトだけでもまわせる環境が出来たため |                                  | 現在夜から深夜営業のみで、昼営業を近い内にはじめます<br>其の為に二階を借りて事業拡大準備してお客様増大に対応できるように準備しています                          |
| 528 | サービス(対企業) | 0～5名  |  |                                  | 熟練技術者から作業を引き継げるように教育と実務を実施中  |
| 529 | サービス(対企業) | 0～5名  | 他社との差別化  |                                  | 業務の引継ぎに力を入れています。   |
| 530 | サービス(対企業) | 0～5名  | 新商品開発の強化   | ニーズの変化に対応できていない。                 | 得意分野を絞り込んで、ニーズの変化に対応する。  |
| 531 | サービス(対企業) | 0～5名  |  | 今期は相続案件が少ない。                     |  |
| 532 | サービス(対企業) | 0～5名  |  | 顧客の経費削減要請、顧客の不景気、高齢化による廃業など      | サポート的なサービス内容からAIを活用した業務改善システムの提案の割合を増やす  |
| 533 | サービス(対企業) | 0～5名  | 神戸で一番ブログやSNSを発信している企業なんですもの  |                                  | 長いアンケートに時間を費やさず、一分一秒でも長く、お客様と接するようにしている。   |
| 534 | サービス(対企業) | 0～5名  |  | 建設コストの高騰で事業がなかなか進捗しない            | 財務体質基盤が脆弱なので資金繰りが常にきついが、元々事業規模は小さいので金融機関への借り入れはなるべく避けたい  |
| 535 | サービス(対企業) | 0～5名  | 新サービスの開発が出来た   |                                  | 力を入れる部分が生成AIなので、情報力の強化は欠かせない   |
| 536 | サービス(対企業) | 0～5名  | まだ競合がいない状態なので、高単価で展開   |                                  | 生成AIをワークフローに組み込む   |
| 537 | サービス(対企業) | 0～5名  | 今期の重点課題に対して、新規顧客に訴求活動(市内全域に向けた)の広告。勉強会の開催。重点的に注力するよう社内体制の強化)を行ったこと。                          |                                  | 社内での人材育成体制の強化、熟練できるためのツールづくり<br>地元密着の強みを生かし、広報活動、受注増に向けての体制強化                                  |
| 538 | サービス(対企業) | 0～5名  |  |                                  | 関連作業の中で今までやってこなかった分野にトライ・研修中   |
| 539 | サービス(対企業) | 0～5名  |  |                                  | コロナ以降の顧客が減少したことによる売り上げの減少を、地域のお仕事にこだわらない新規顧客を獲得して、売上を伸ばし、人材を確保していきたい。                          |
| 540 | サービス(対企業) | 0～5名  |  | 新規参入者の増加による、受注量の減少               | 情収集力および情報発信力の強化 自社の認知度向上に努めて、新規顧客を開拓する   |
| 541 | サービス(対企業) | 0～5名  |  | 高齢化によるクライアントの廃業                  |  |
| 542 | サービス(対企業) | 0～5名  |  |                                  | 既存のお客様の意見を聞きに企業訪問をします。<br>お客様が何をしたいのか聞いて回ります。  |

| 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  |
|-----|-----------|------|---|---|--|
| 543 | サービス(対企業) | 0～5名 | 営業件数、営業方法を増やした  | 待ちの営業   | 営業手法を増やし検討している。<br>新規事業の検討中。<br>コスト削減を実施中。   |
| 544 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | コスト増に見合う単価増の依頼を順次行っている。  |
| 545 | サービス(対企業) | 0～5名 | 固定費増加分の価格転嫁。<br>新規受注。   |   |  |
| 546 | サービス(対企業) | 0～5名 | 一昨年から顧客分野と品目の絞り込みを行った。  |   |  |
| 547 | サービス(対企業) | 0～5名 | 中途の方を教育して、戦力が増えた。   |   | 社内IT整備を通して安い、早い、旨いのシステムができたと考えている。<br>上記の仕組みの外販を考えていく必要がある。                                    |
| 548 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 所有会社の株売却による一括計上のため、スポットで売上、経常利益がアップしたため                 | 投資歳の35%を不動産に振り向けるため、不動産賃貸を新しく進めているため、金融機関からの融資付けと、キャッシュフロー、種別管理の習得                             |
| 549 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | 顧客にニーズに特化した商品の取り扱い   |
| 550 | サービス(対企業) | 0～5名 | 去年が非常に悪かったのが少し戻っただけ。  | 基本的には悪い。  | AIを取り入れた生産体制の構築とビジネスモデルの転換、それに伴う協業できる他社との連携。   |
| 551 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 新たなビジネスに挑戦中であるが、投資が必要で、また売上がまだまだ上がらない取り組みに時間と労力を取られている。 | 新サービスの展開、マーケティング   |
| 552 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | 自社しかできないお客様へのサービス物売りでなくこと売りを心がけサービスを提供する。  |
| 553 | サービス(対企業) | 0～5名 | 大型案件を紹介してくれる新規顧客が見つかったため。                                       |   |  |
| 554 | サービス(対企業) | 0～5名 | 主には、営業力の強化と、規模拡大です  |   | テクノロジーの変化を追い続けています   |
| 555 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新サービスが起動にのってきた。既存事業の顧客拡大。                                       |   | サブスクの新サービスを導入して、サービスの幅を広げて収益の安定化をはかる。人材の確保と育成。<br>同業者とのアライアンスの促進のための研修事業の立ち上げ。                 |
| 556 | サービス(対企業) | 0～5名 | 単価を上げたこと、新しい集客方法を実施していること、新サービスを始めたこと                           |   |  |
| 557 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新サービスの提供と1社当たり提供価値の増加   |   | 提供価値を増やし客単価をアップする、新サービスの取引先を拡大する   |
| 558 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 育児による急欠勤の増加により余剰人員を抱えないといけなくなり、人件費が増加した。                | 社員教育。仕事は教えられてもやり切る！工夫する！というマインドを教えるのが難しいため体験型の学習を実践中。  |
| 559 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | 不動産関連企業へのアピールを目的としてセミナーの開催等  |
| 560 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | 勉強会や懇親会に参加して異業種の人との交流をもっと増やす。  |
| 561 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | 財務体質の強化～月々の資金繰り表作成・改善<br>人材育成～定期的な業務理解度チェック・少しずつ任せていく(役割分担の見直し)                                |
| 562 | サービス(対企業) | 0～5名 | 紹介による客数増加   |   | Googleをはじめとするクラウド・データプラットフォーム・サービスを活用し、顧問先の注視すべき経営数字を視覚化したレポート制作を行い、Pアップ、またはこのシステムをサブスクで販売する。  |
| 563 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 新事業の構築に着手したため   | 社員教育は問題として考えられるが、AIを利用して課題は解決できそう。また、新事業・新サービスの展開についてもAIを効果的に活用して経営力強化に力を入れたい                  |
| 564 | サービス(対企業) | 0～5名 | 当期はパート割合を増やした人件費抑制で乗り切った。来期はベースアップ実施のため、人件費が増加するが、件数増加で補っていく予定。 |   | 売上増加時に適正配置になるようにしてあるため、売り上げ減少時の経費削減を行うか、業務量を平準化するための新規受注に取り組む必要がある。                            |
| 565 | サービス(対企業) | 0～5名 | 物価高騰の中で少しずつ価格転嫁した結果   |   | 弊社の得意分野を活かした作業で単価の上昇(価格転嫁)に繋がるよう力を入れる<br>同業種とのネットワークから様々な情報収集をし、もっと優位に販売単価アップ、経常利益アップにつなげていきたい |
| 566 | サービス(対企業) | 0～5名 | 節税商品の販路拡大   |   | 常に業績の良い業種へのリサーチ  |
| 567 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新規顧客の獲得   |   | 新商品や新事業の展開を踏まえ、同業種との協業の可能性   |
| 568 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新規の販路拡大   |   | 特に問題は抱えていない。現状よりスキルレベルを上げていくことを目指しています。  |

| 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  |
|-----|-----------|------|---|---|--|
| 569 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | 新規取引先が増えるが、増えた先からの仕事受注が増えていない。<br>経費等の削減により人権費を削らなくて済み既存の作業員確保ができています  |
| 570 | サービス(対企業) | 0～5名 | 価格改定交渉に取り組んだ  |   | 社内の仕組みづくり  |
| 571 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新サービスの開始  |   | 人手不足を補うためのシステム開発を進めたい  |
| 572 | サービス(対企業) | 0～5名 | 顧客ニーズに対応した新サービスの提供  |   | 顧客ニーズに対応した新サービスの開発を進め、タイミング良く提供する  |
| 573 | サービス(対企業) | 0～5名 | 社員が定着し売上が増加している   |   | 理念の浸透、経営指針の実践、幹部社員の共育  |
| 574 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 下請けの仕事が多く依頼元の動向による所が大きい   | 正規社員の雇用を増やし売り上げを伸ばす  |
| 575 | サービス(対企業) | 0～5名 | 生成AIを活用した事業とRPA掛け合わせたDX推進   |   | 生成AIの学習と活用方法の研究推進すること  |
| 576 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新商品の開発  |   | 集客と人材育成  |
| 577 | サービス(対企業) | 0～5名 | 顧問先の増加、助成金等の手続業務の増加   |   |  |
| 578 | サービス(対企業) | 0～5名 | ターゲットを定めて、数を打つ営業  |   |  |
| 579 | サービス(対企業) | 0～5名 | 取り扱うテーマの分野をマンガ、アニメ、ゲーム関連の展示に拡大し、また海外で実施する展覧会の業務をより積極的に受注することにしたため。  |   | 分野を拡大するにあたって関連企業の調査をはじめている。  |
| 580 | サービス(対企業) | 0～5名 | 海外企業への支援案件の増加、AI活用支援分野における顧客獲得                                      |   | 技術力に秀でており、同業他者からも頼られる存在であると自覚しておりますが、技術の発展速度が早く、研究開発へのリソースが大きくなり、新規顧客獲得数は少ない状態   |
| 581 | サービス(対企業) | 0～5名 | 職務等級人事制度(課題対応型の人事制度)構築支援サービスの開始、人事コンサルタントの指導員として養成講座講師として新たに活動を開始する |   | 企業の経営上の課題(問題点)は様々な要素が混在している状況ですが、特に人材や組織に対する取り組みとそれぞれが担う職務に対して根本的な改善がなされておらず、安易にAIの導入に頼ろうとする風潮が見られます。日本よりも労働生産性が高い国々の企業が当たり前にしていて、日本の企業の殆どが手を付けていない生産性向上の取り組みとしてオペレーション職務分析があります。現在は国内にその専門家はかなり少なく、その必要性について認識している企業は殆ど無い状況ですが、オペレーション職務分析は、企業がその強みを生かしながら職務の可視化・能率の向上・属人化の解決、その他の経営上の課題を解決するために必要となる根本的な知識です。当事務所はオペレーション職務分析を中心とした知識を活用して構築する人事制度の専門家として、関与先企業が様々な経営上の課題に対応できる強い企業へと成長していくサポートを進めます。同時にその担い手である専門知識を有した人事コンサルタントの養成にも力を注いでいきます。 |
| 582 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | 知名度上げ自社をブランド化する  |
| 583 | サービス(対企業) | 0～5名 | 営業強化  |   | 不採算部門の見直し  |
| 584 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 新規顧客獲得への営業不足  | 新規顧客獲得のための広報活動、セミナーの開催   |
| 585 | サービス(対企業) | 0～5名 | 業態変更(経営コンサルタントから経営コンサルティング)   |   |  |
| 586 | サービス(対企業) | 0～5名 | 今までに蒔いてきた種が花を開き始めた  |   | 専門性に磨きをかける   |
| 587 | サービス(対企業) | 0～5名 | 紹介による顧客の増加により。  |   | 一人で動くには、限界に達しているため人材の雇用・育成と新規受注を両輪で行い売上を拡大していきたい。  |
| 588 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |   | 客単価の向上に課題を抱えており、今後より付加価値を高めていく必要がある  |
| 589 | サービス(対企業) | 0～5名 | 顧客紹介の増加   |   | 業種、エリア問わず拡大を目指す  |
| 590 | サービス(対企業) | 0～5名 | AI活用による受注量の増加や高単価案件の受注  |   | 生成AIをフル活用しホームページ制作以外の分野に進出、高単価をどんどん取っていく。  |
| 591 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | イベント業とシステム業を本業としているが、収入源だったイベント業の収益を減らしてシステム業の新規顧客獲得のための活動をするため、一時的に売上が下がった | 経営としての方向の確率、その為の需要と値付を見つける   |
| 592 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新規取引先獲得による  |   | 付加価値を上げ、選んでもらえるよう自社サービスの魅力を伝える   |
| 593 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | テレアポ部隊のコスト増   | 経費の削減、利益率の上昇   |
| 594 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新規顧客獲得・サービス拡販   |   | 新規受注・サービス拡販  |

| 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  |
|-----|-----------|------|---|--|--|
| 595 | サービス(対企業) | 0～5名 | 自社商品の販売と営業強化(予定)  | 前期に受注が集中し急激な売り上げが上昇したこと、今期受注サイクルが遅くなっている         | 人員不足による案件対応スピードの停滞、キャッシュフローの改善、オンラインストアでの販売による商品の販売で安定を図り、同時に付加価値の増加を狙う。SNSやHPの強化でファンを確保し、認知度と信頼を確保し、更なる実績につなげる。   |
| 596 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新商品開発<br>新販路開拓  | 主取引先の販売力低下<br>競合事業者の出現<br>による販売不振のため             | 主取引先1本で、これまでやっていた。主取引先が経営状況が悪化しており顧客が離れつつあり、それにともない当方の利幅を圧縮する要求が強まっている。この先、いつまでもそこ1本でやっていけないので、新たな取引先を作ることにした。いままでと同じ商品を販売するチャンネルを1つ、商品の形を変えて販売するチャンネルを1つ、まったく別の商品を取り扱う業務を1つ、これらを平行して3本新たな販売経路を作る。 |
| 597 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |  | 経営層の人材不足をはじめ社員の不足も重なり外注発注が増加し利益率の低下。リフォーム工事は建材の価格上昇。物販のパートナー不足。など  |
| 598 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新サービス展開とインシェアアップ双方  |  | サービス、セグメントの明確化   |
| 599 | サービス(対企業) | 0～5名 | 口コミによる認知度向上   |  |  |
| 600 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 特定のサービスの営業活動が行えていない。行えない原因として、社内の仕組み化が十分にできていない。 | 経営指針書を整え、目指すべき方法を明確化する。その達成のための社内の仕組み化を計画的に実行する。   |
| 601 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |  | 自己集客力の強化   |
| 602 | サービス(対企業) | 0～5名 |   |  | 臨時人員確保手段の模索  |
| 603 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新規顧客の獲得に動いていること、既存サービスを見直した、新しいサービスを展開していること。   |  | 創業から自動車産業向けの金属材料開発に関わってきたが、自動車産業の構造変化に追いついていけないことで業績が悪化した。脆弱な経営体質が露呈したような状況なため、早急に体質改善と新規取引先を繋がることで現状を乗り切りたい。これまでのマーケットは維持しつつ、これまでの自社事業で積み重ねてきた「技術」、弊社ではイコール「情報」を活かせるように取り組んでいます。                  |
| 604 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新規案件で規模感の大きい会社との取引が複数件はじまった。<br>また、経営指針書作りで固まった顧客フォローのやり方によって、通常出ず見積りの最大7倍の見積もりが通るようになった。   |  | これまで通り、ただ顧客の依頼内容を請けているだけでは競合やAIに負けてしまうので、顧客の利益に貢献していくことでより選ばれる会社に進化していく必要がある。  |
| 605 | サービス(対企業) | 0～5名 | 利益が出るビジネスモデルを構築する。無駄なコストのカット  |  |  |
| 606 | サービス(対企業) | 0～5名 | 不採算案件を減らし、新規で営業している   |  | 利益率の良い案件の営業活動。外注の予算もしっかり確保できるような折衝。  |
| 607 | サービス(対企業) | 0～5名 | 資材エネルギーが高騰するなか弊社が提供している研修事業について、人材育成の必要性は感じておられるものの研修資金の捻出、研修時間確保(営業停止あるいは縮小)がネックになっていると思われる。そのため弊社では助成金を活用し実質負担額ゼロ円の研修を提供し研修費の負担軽減を図った。<br>助成金を活用できる研修の開発に時間が掛かったが昨年冬頃よりようやく成果として売上粗利の増加を実感している。 |  | 現在は代表社員である私自身の経験やスキルを基に研修やコンサルティングを実施していますが、儲かる仕組みを作って社員が実施できる研修やコンサルティング商品を開発する必要がある。<br>研修やコンサルティングを仕組み化した商品を開発  |
| 608 | サービス(対企業) | 0～5名 | 既存顧客に対して売上単価を上げる交渉を重ねた。   |  | 質のいいサービスを提供し続けると同時に、業務効率化を進め、新規顧客が増えた時の余裕を確保する。  |
| 609 | サービス(対企業) | 0～5名 | コンペへの参加増加   | 年の後半の方が売り上げが高いことが多い                              | 人件費の上昇に伴い、新規案件獲得数の増加および獲得単価の向上を狙うため付加価値の増大を図っています。<br>そのため、従業員教育に注力しております。   |
| 610 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 契約先の廃業   | 認知力、ニーズの把握が十分でない。<br>ニーズ把握のため1on1インタビューを行っている  |
| 611 | サービス(対企業) | 0～5名 | 単発の研修から、長期的な組織変革支援のプログラムへと商品開発を行ったこと。<br>また、営業力を強化したこと。   |  |  |
| 612 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 営業力が厳しい  | ジョイントベンチャー   |
| 613 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 正社員を増やしたため                                       |  |
| 614 | サービス(対企業) | 0～5名 | 新事業の本格的な展開  | 既存の事業の縮小   | 多種多様な商品を作成し、販売していく   |
| 615 | サービス(対企業) | 0～5名 |   | 顧客ニーズとのミスマッチ                                     | 急な撮影に対応できず失注もあったので、投資として自前でスタジオを作った。また一人でやっているため、右腕の人材を探している。  |



| 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   |
|-----|-----------|--------|--|---|---|
| 616 | サービス(対企業) | 0～5名   | 技術向上の努力                                  |   | 外注取引業者・個人事業主を増やす。新規案件受注。  |
| 617 | サービス(対企業) | 0～5名   | 販路の新規開拓が功を奏した。                           | 販路の新規開拓ができていない。   | 様々な販路を通じての新規顧客開拓に集中する。  |
| 618 | サービス(対企業) | 0～5名   | ウェディング事業の取組を始めたことによる増加                   |   |   |
| 619 | サービス(対企業) | 0～5名   | 開業3年ですが、1年目2年目が低すぎたからです。                 |   | <p>■経営上の問題点<br/>幅広く業務を受けてきたことで専門性がぼやけ、価格競争に巻き込まれやすくなっていました。また、自分が動かなければ売上が立たない働き方に限界を感じていました。さらに、強みである障害福祉支援が十分に知られておらず、機会損失が生じていたことも課題です。</p> <p>■経営上の力点と対応策<br/>障害福祉分野に特化し、物件選定から運営支援まで一貫して対応できる体制を整えました。単発から継続支援への転換を進め、発信力も強化することで、「選ばれる事務所づくり」に力を入れています。</p> <p>■具体的な取り組みや決意<br/>事務所移転を機に地域に根差した活動を強化するとともに、SNS発信を通じて広域の事業者にも存在を知ってもらい、「相談してよかった」と思っていただけの支援を続けていきます。専門性を仕組み化し、1人でも持続可能な経営モデルを確立していくことが目標です。</p> |
| 620 | サービス(対企業) | 0～5名   | 前職を活かしたサービス業を開始した                        | 売上減少なし  | まず会社として運営意識(売上・利益)を植え付けていく  |
| 621 | サービス(対企業) | 0～5名   | 機器入替案件数によるもの                             |   | 既存事業、得意分野の明確化、新規事業の展開。人材確保  |
| 622 | サービス(対企業) | 0～5名   | 特殊技能をサービス提供することで価格決定権を握ったこと              |   | 今まで個人事業主的な働き方になっていましたが、今後人を採用していきます。  |
| 623 | サービス(対企業) | 0～5名   |  |   | 自社サービスのポジショニングと、それを踏まえて、今の顧客層が適正なのかの把握。   |
| 624 | サービス(対企業) | 0～5名   |  | 現状、事業の周知活動の段階であるため。   |   |
| 625 | サービス(対企業) | 0～5名   | 新規顧客の開拓と単価アップ                            | 夏場は不動産賃貸市場の動きが鈍り、賃貸募集や清掃の需要が少なくなるため。                        | 付加価値の増大を目指し、周辺業務の効率化と取りまとめを実施できるように顧客や協力会社と密にコミュニケーションを実施している。  |
| 626 | サービス(対企業) | 0～5名   | 事業認知度の向上、実績の積み重ねにより、顧客増加、単価増加による         |   | 専門領域の強化、知識や人脉ネットワークづくりに投資   |
| 627 | サービス(対企業) | 0～5名   | マーケティング施策の強化                             |   |   |
| 628 | サービス(対企業) | 0～5名   | 新たな提案材料の拡大と、SNS対策の強化                     |   | 販路拡大と、見込み客の確保の機会を増やし、受注単価・時間あたりの稼ぎを増やせる工夫をする  |
| 629 | サービス(対企業) | 0～5名   | 元請からの打診に対して迅速な対応を繰り返し対応した為               |   | 選択肢はどれも時間がかかる内容なので焦らず一歩一歩確実に取り組みます。   |
| 630 | サービス(対企業) | 0～5名   |  | あえて営業をしぼり、商品開発や広報やブランディングに力をいれたため。意図した売上減少。                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・来年度の拡大に向けた商品開発と人材確保</li> <li>・新サービス開発に向けたパートナー企業との取り組み</li> </ul>   |
| 631 | サービス(対企業) | 0～5名   | AIによる人件費の削減と、原価率の低減                      |   | AIによる業務改善で無借金経営かつ利益最大化を目指します。   |
| 632 | サービス(対企業) | 0～5名   |  | 得意先の業務が昨年に比べ、大幅に減少。また、昨年はあまり営業活動を行なっておらず、売上・利益の減少につながっています。 | 同友会を通じ、異業種の方々やドローン×〇〇〇でコラボをしていき、知名度の向上。また、Instagram等のSNSを利用し、アピールをしていく  |
| 633 | サービス(対企業) | 0～5名   |  |   | 新規顧客がテレアポというアナログ型営業のため、人件費がかかってしまう。WEB広告等に転換する方がよいかもしれない。   |
| 634 | サービス(対企業) | 0～5名   | 太陽光発電設備導入の増加に伴い今後ますます技術案件が増えたと予想されます。    |   | 事務仕事及びPC上で可能な技術仕事に対する応援人材を確保していきたい。   |
| 635 | サービス(対企業) | 0～5名   |  | 別で所属している会社の業務に追われた  | 新規事業着手、今後必要になると期待する能力の獲得  |
| 636 | サービス(対企業) | 0～5名   | 新ビジネスモデルの構築                              |   | 人材不足ではあるが、正規雇用ではなく業務委託に力を入れている  |
| 637 | サービス(対企業) | 21～50名 | 営業の強化                                    |   | 人件費を上げざるを得ない中同利益を確保していくか  |
| 638 | サービス(対企業) | 21～50名 | 保険料の値上げ<br>新規顧客開拓についてのプロジェクト<br>保険会社との連携 |   |   |

| 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  |
|-----|-----------|--------|--|---|--|
| 639 | サービス(対企業) | 21～50名 | 海外協会のプラットフォームで利用してお客様を開発します                                      |   | 協会のプラットフォームで宣伝して 新規お客様を開発します   |
| 640 | サービス(対企業) | 21～50名 |  | 得意先の業況悪化。人手不足。                                    | 取引先を増やす  |
| 641 | サービス(対企業) | 21～50名 |  |   | 新規受注の確保の取り組み(メルマガ送付・支配人会などエリア単位の会議でのプレゼン)  |
| 642 | サービス(対企業) | 21～50名 | 運賃の値上げと新規顧客(直荷主)の獲得が出来てきた  | 運賃の値上げ以上に人件費、燃料価格、高速料の値上げが大きい                     | 外部委託による新規顧客の獲得、得意分野の配送の絞り込み、経費の見直し   |
| 643 | サービス(対企業) | 21～50名 |  | 売上・利益ともに減少だが、粗利率は向上しており先行投資としての人員増による固定費増が利益減少の理由 |  |
| 644 | サービス(対企業) | 21～50名 | 新商品開発の努力<br>DX化  |   |  |
| 645 | サービス(対企業) | 21～50名 | 長期の計画で コストダウンをして、営業活動  |   | さらなる物価高対策で、計画性と戦略を明確にする。   |
| 646 | サービス(対企業) | 21～50名 | 顧客数の増加、新事業   |   | 営業力強化、幹部社員育成   |
| 647 | サービス(対企業) | 21～50名 |  |   | 色々な情報を聞いて弊社で実践出来る事は実行する<br>感じた事や新しく聞いて大切な事を朝礼でアウトプットする   |
| 648 | サービス(対企業) | 21～50名 | 新規顧客増、値上げ  |   | やるべきことが山積み 新規顧客の拡大をしているので、同時進行で社員教育と人材確保は必須  |
| 649 | サービス(対企業) | 21～50名 | 教育を終えた従業員が多く、作業効率は上昇し、業務拡張を見越している。また、外注費の削減できた業務があり、利益の上昇が見込まれる。 |   | 絶えず、機械化の促進が必要となる。業務の増加と機械化が最も重要な力点である。また、情報の入手、共有は早い段階で進めるべき課題と認識している。   |
| 650 | サービス(対企業) | 21～50名 |  |   | 人材確保や教育の先行投資   |
| 651 | サービス(対企業) | 21～50名 | 紹介による顧客拡大  | 人件費の増加  | 経費の見直し。顧問料の見直し(値上げ)。   |
| 652 | サービス(対企業) | 21～50名 | 能力の高い従業員の業務効率の向上   |   | 営業をできる従業員が不足している   |
| 653 | サービス(対企業) | 21～50名 | 生産性向上  |   | 既存事業の収益向上を図ることと新たな事業を展開する必要がある、既存事業と相乗効果の期待ができる垂直的な拡大を目指している。  |
| 654 | サービス(対企業) | 51名以上  | 万博会場に通訳翻訳の人材派遣と会場などの運営請負による売り上げアップ                               |   | サービス業として客先の要求を満たすために常にレベルアップを意識して、お客満足度を心がけていく。  |
| 655 | サービス(対企業) | 51名以上  |  | 大きな現場(具体的には県民会館)がなくなった。そのほかの現場もなくなったものあり          |  |
| 656 | サービス(対企業) | 51名以上  | 価格転嫁に注力、採用力強化、営業力強化、高単価顧客の開拓(外資系企業、半導体メーカ)                       |   | 採用コストを下げながら、量と質の向上を狙う。システム子会社とのシナジーで付加価値を上げる。  |
| 657 | サービス(対企業) | 51名以上  |  | 人件費が増加する一方、価格転嫁がしにくい                              | 新規事業模索中  |
| 658 | サービス(対企業) | 51名以上  | 新規顧客の獲得  |   | 月次決算での徹底した財務体質強化の施策に取り組む   |
| 659 | サービス(対企業) | 51名以上  | 販売価格を交渉<br>新規顧客開拓で価格アップ  |   |  |
| 660 | サービス(対企業) | 51名以上  |  | 売上数量の減少が一番の原因だが、新たに獲得する人材が育っておらず売上額および利益が減少した     | 現在、最大の課題は人材の確保と定着です。高齢化・人手不足が進む中、経験や属性を問わず安心して働ける環境づくりに力を入れています。具体的には、業務マニュアルの整備やLINEを活用した連絡体制の構築、福利厚生制度の拡充を進め、心理的安全性のある職場づくりを目指しています。 |
| 661 | サービス(対企業) | 51名以上  | 前期については工場を建てたために設備投資が利益を押し下げている                                  | 製品メーカーの業績に左右されるため                                 | タレントマネジメントシステムを使用し、社員間の交流の発展や、評価の属人化を避ける。外部講師を呼びこーチングを始めとした教育を行い、自ら考え、客先と交渉できる力を付ける。部下とのコミュニケーション活性化の期待も。                              |
| 662 | サービス(対企業) | 51名以上  | 既存顧客に対する顧問料増額提案  |   | 通年の採用活動。人材確保への資金投下。新サービス開発への投資。  |
| 663 | サービス(対企業) | 6～20名  |  | 新たなITO等活用した競合相手に負けた。                              | 新規受注(顧客)を増やすため、新たなサービスの技術導入と、生産性向上   |
| 664 | サービス(対企業) | 6～20名  | 単価を適正価格に改定し、経費の見直しと営業力の強化を図った。                                   |   | 財務体質向上強化のため計数意識を社内高める。   |
| 665 | サービス(対企業) | 6～20名  | 新サービスの追加   |   | 賃金上昇による人件費アップに対応できる、生産性の向上と付加価値の増大のための明確な取組としてウェブサイトの有効活用に取り組んでいる。   |
| 666 | サービス(対企業) | 6～20名  |  | 代理店手数料の削減   | 採用斡旋業者利用   |
| 667 | サービス(対企業) | 6～20名  | 売上単価が高い客先が増えてきた。   |   | 人を育て、品質の向上に努める。  |
| 668 | サービス(対企業) | 6～20名  | ソフト製品の上市   |   |  |
| 669 | サービス(対企業) | 6～20名  | 新商品の広報   |   | 売上構成比の再構築  |
| 670 | サービス(対企業) | 6～20名  | 営業と販路拡大を数年前から取組んでいます   |   | 新規顧客とリピートの案件を増やす努力をしています   |
| 671 | サービス(対企業) | 6～20名  | 人間関係やご縁、繋がり  | 引き合いが多く売り上げは増加するものの、人件費や法定福利費は増加                  | 職場内：他者とともに働くことの大切さやチームワーク連携強化  |



| 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   |
|-----|-----------|-------|---|---------------------------|---|
| 672 | サービス(対企業) | 6～20名 | 新サービスを提供開始予定による売り上げアップ  |                           | 新商品の提供に全力をつくす   |
| 673 | サービス(対企業) | 6～20名 | 商品力のアップ、顧客との信頼関係  |                           | 次世代の人が育つ環境づくり   |
| 674 | サービス(対企業) | 6～20名 | 価格交渉、新規開拓及び新規事業の売上が伸びつつある また変動費の若干の低下が利益増加につながる予測                               |                           | 愚直な営業活動と新規事業  |
| 675 | サービス(対企業) | 6～20名 | スポット契約の増加   |                           | 人材の教育時間の確保と意識向上   |
| 676 | サービス(対企業) | 6～20名 | 新商品の開発  |                           | 今年上半期、体調を崩したこと、外部環境の変化などで、大きく出遅れています。下半期、新商品、新サービスを開発しているため、その売り込み、新規顧客の開拓、既存の顧客へのプレゼンなどを強化していきます。  |
| 677 | サービス(対企業) | 6～20名 | 売上対象物の特需が影響となります。   |                           | <p>【経営上の問題】</p> <p>当社はこれまで、IT機器の導入支援(キッティング、現地設置、保守対応)を中心に、現場力と柔軟性を強みとして成長してきました。</p> <p>しかしながら、主力事業が労働集約型であるため、人手・時間・繁閑に売上が大きく左右される構造的課題を抱えております。</p> <p>また、代表の営業・人脈への依存度が高く、業務の属人化が進行しており、今後の組織拡大や事業継承の観点からも、仕組み化と分散化が急務となっています。</p> <p>さらに、収益源が特定分野に集中していることから、事業ポートフォリオのリスクヘッジも課題と認識しております。</p> <p>■経営上の力点と対応策</p> <p>【業務の標準化と可視化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・案件対応フロー、進捗、原価管理をクラウドツールで一元管理(例:kintone等)</li> <li>・設定作業・保守対応に関するマニュアルと教育動画の整備</li> <li>・属人化している営業・受発注管理のテンプレート化</li> </ul> <p>【人材育成と定着強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スタンス重視の採用基準の明文化と面接評価表の整備</li> <li>・OJT+リーダー伴走型教育制度の導入</li> <li>・表彰制度やキャリアパス提示による中核人材の定着</li> </ul> <p>【事業の収益構造改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・LCM(ライフサイクルマネジメント)型の定額保守サービスの提案強化</li> <li>・顧客に対する「資産管理」「データ消去証明書」など高付加価値オプションの強化</li> <li>・自社IT資産管理SaaSの試作検討(社内利用から開始)</li> </ul> <p>【営業チャネルの再構築】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・HP・公式LINE・求人メディア活用によるWEB反響営業の整備</li> <li>・顧客紹介・地域ITパートナー企業との協業による間接チャネルの拡大</li> </ul> |
| 678 | サービス(対企業) | 6～20名 |   | 原価価格の高騰が一番大きいかもです         | やはり人材確保が必須であると共に教育システムの見直し等   |
| 679 | サービス(対企業) | 6～20名 | 利益率の低い業務が減少し、時間当たりの利益率が改善していること。  |                           | 今いる社員の定着を目指し、能力、やる気を引き出す。   |
| 680 | サービス(対企業) | 6～20名 | 繁忙期のプラス   | 大きな金額案件が減少し、安価で定期的な案件が増えた |   |
| 681 | サービス(対企業) | 6～20名 | 単価アップ   |                           | 早期内定  |
| 682 | サービス(対企業) | 6～20名 | 新規顧客の獲得。  |                           | 認知力向上に向けてSNSの活用   |
| 683 | サービス(対企業) | 6～20名 |   | 売上の減少と人件費の増加              | 銀行との連携により営業強化   |
| 684 | サービス(対企業) | 6～20名 | 新規客獲得におけるマーケティング  |                           | お客様企業へ今の距離感よりも縮めて、自社単独販売などでブランディング  |
| 685 | サービス(対企業) | 6～20名 |   |                           | 利益率の高い仕事に集中し、投資するポイントも絞り込み、改めて利益重視の判断を行っていく   |
| 686 | サービス(対企業) | 6～20名 |   |                           | 人材確保は適時行っています。昨年末労災事故を起こしたドライバーが復帰の目途が立たず人材補強に悪影響を及ぼしている。ドライバー以外の人材は今のところ必要ではないので、怪我をしたドライバーの待遇がむづかしい。  |
| 687 | サービス(対企業) | 6～20名 | 昨年まで待機所を増やし人件費も増やしながら、対応する範囲を広げてきた結果が今出ていると思われます。今後は、当面、売り上げも利益も増加傾向になると考えられます。 |                           |   |
| 688 | サービス(対企業) | 6～20名 | 広告宣伝費の予算を大幅に増やした。株式を3割ほど譲渡し、経営陣を強化した。   |                           | 各SNSで広報をする、事務所タレントとリアルな共同体を作り、差別化をする  |

| 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   |
|-----|-----------|-------|---|--|---|
| 689 | サービス(対企業) | 6～20名 |   | 受注金額は多いが、人材不足による処理能力の低下により、外注が多くなったため    | 社員教育、AI研修、社員の研修参加   |
| 690 | サービス(対企業) | 6～20名 | 行政の動向から考えられる世の中にニーズに合わせた新事業の導入、徹底的なIT化、営業力強化                                      |  |   |
| 691 | サービス(対企業) | 6～20名 | 営業努力(価格交渉、受注数の増加)   |  | 顧客から需要に対し、従業員の数が不足している。求人活動を行う上で以下のポイントに力を入れている。新たな従業員にとって魅力になることは、現在の従業員がメリットになることから求人活動を通して社内環境の向上につながると考え力を入れている。<br>ポイント:教育活動(スキル向上が目的)、賃金増加、顧客拡大 |
| 692 | サービス(対企業) | 6～20名 | 設備導入により利益率の高い新規受注案件あり   |  |   |
| 693 | サービス(対企業) | 6～20名 | エンジニアが確保できれば仕事が受注できる仕組みのため、人材採用に力を入れると必然的に売り上げが増加する。裏を返せば人材がいなければ成り立たない商売でもあるのが現場 |  | 採用媒体での採用活動を行っていたが、規模が小さい会社のためなかなか効果が現れず、コストだけがかかる状況だった。弊社の事業で映像制作も行っているため、会社のPR動画についてもう少し戦略を立てる必要があると感じた。また、他者と比較するためにも、福利厚生強化に力を入れる予定。               |
| 694 | サービス(対企業) | 6～20名 | マーケティングに力を入れて問合せ数が増えている。  |  |   |
| 695 | サービス(対企業) | 6～20名 | 新たな顧客獲得で売上増加見込んでます<br>既存客の納期変更で売上、利益増加見込んでます                                      |  | 人材確保を老若男女行えるような企業にしていきたい  |
| 696 | サービス(対企業) | 6～20名 | 無償での資源回収を廃棄物処理企業と提携し、有償での回収に切り替えていること   | コンサルティング領域での主要顧客の契約更新が行われなかった            | 業界として大きく伸びないために、新規事業承継案件へのチャレンジ。また業界でも伸びているオンライン集客の強化。  |
| 697 | サービス(対企業) | 6～20名 |   |  | 研修会への参加   |
| 698 | サービス(対企業) | 6～20名 | 閑散期(2～6月)にこれまで行っていない分野への参入ができたため。   |  | 新規顧客の獲得を図りたいが、従業員の増加に苦戦している。<br>人材不足を補うため、協力企業の確保を図りたいつつ従業員の増加も合わせて行う。  |
| 699 | サービス(対企業) | 6～20名 | お客さんにメリットがある提案を提出し、全力対応   |  | 取引中のお客様と従業員を大事にしながら、新規顧客の確保に取り組み  |
| 700 | サービス(対企業) | 6～20名 |   |  | 借入れが困難な為、現在の事業に加え利益率の大幅な増加が見込める新規事業を進めている。  |
| 701 | サービス(対企業) | 6～20名 | 人材育成により今までこなせなかった部分を強化し少しでも利益向上に取り組みたいです。   | 今後、しばらくは増員、人材育成に力を入れ、人に投資ししっかりとした体制をつくる為 |   |

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58号

2025年7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