



兵庫同友会 NTレポート第 59 号

(Network For Tomorrow)

〔景況調査報告：2025年12月実施〕

<概要>

2025 年下期（2025 年 7～12 月）の景況調査において、前期比では売上高 DI が微増の 22 ポイント、経常利益 DI は横ばいの 15 ポイントとなり、共にプラス圏を維持した。しかし、前回調査時点での見通しと比較すると売上・利益ともに下回っており、特に経常利益の落ち込みが目立つ。売上が確保できていても、コスト構造の変化により利益に結びつきにくくなっている現状を示している。

日銀短観や全国（中同協）、大阪同友会の調査結果と比較について、兵庫同友会は売上高や経常利益の実績において他調査より相対的に良好な水準を維持しているが、全体として先行きへの慎重な見方が根強い。日銀短観(2025 年 12 月)では、中小企業（全業種）では、9⇒12 と 3 ポイント改善した。製造業(1⇒6)、非製造業(14⇒15)と、製造業の改善があるが、大企業と比較すると低い水準である。

全国調査の DOR(2025 年 10～12 月期景況調査速報)の DI 値（前年同期比）では、業況判断 DI について全業種では 2.3⇒0.6 と 1.7 ポイント悪化、建設業、製造業を除き各業種で DI を下げており、製造業、流通・商業はマイナス水準となっている。

特別質問では、「生成 AI の活用」、「兼業・副業の受容」、「最低賃金上昇への対応」に関する実態を調査・分析した。生成 AI の公式導入率は 19.4%と試行段階にあるが、導入企業の 88.1%が「業務効率化」を、24.0%が「新規事業創出」を、20.8%が「経費削減」を主な効果として挙げており、文章作成やデータ分析、自動化などの面で知的生産活動の下支えとなっている。兼業・副業は約 48%の企業が認めているものの、その主目的は「収入補填」であり、本業への影響や労務管理の煩雑さが課題である。最低賃金については、将来の「1,500 円時代」に対し 4 割の企業が対応可能とする一方で、同数が「わからない」と回答しており不透明感が強い。

<収益構造の変化と定常的な人件費の高騰にどう対応するか>

売上増加の要因として「営業力の強化」に加え「価格転嫁」が定着しつつある。しかし、利益増加の主因は「単価上昇」よりも「数量増」に依存している企業が多いのが現状である。特筆すべきは利益減少の要因である。「売上数量の減少」が最大の要因だが、第 2 位に「人件費の増加」が入り、長らく課題であった「原材料費の増加」を上回った。これは賃上げや最低賃金の引き上げが、企業の収益を直接的に圧迫し始めていることを示している。

今回のレポートでは、中小企業の経営課題が、原材料高という「モノのインフレ」への対応から、賃上げ対応という「ヒトのインフレ」へと変化したとみられる。人件費の上昇は不可逆的なトレンドであり、従来のコスト削減や単なる価格転嫁だけでは対応困難になりつつある。今後は、限られた人員で高い付加価値を生み出すための「労働生産性の向上」や「省力化投資」が、より一層求められる。

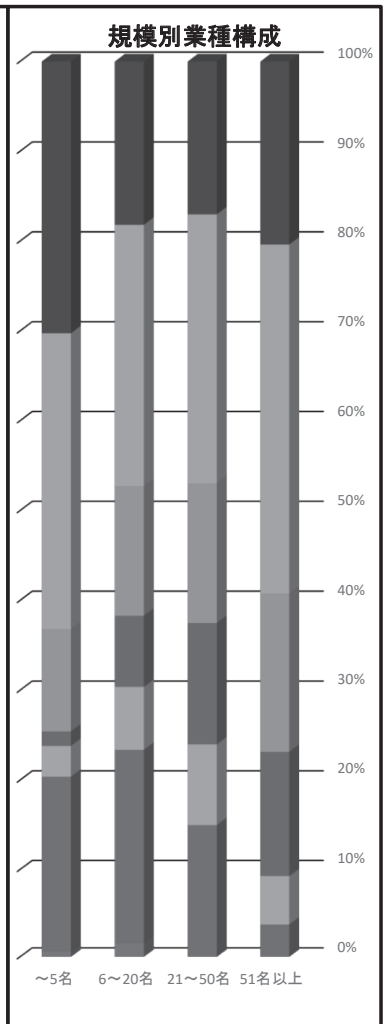
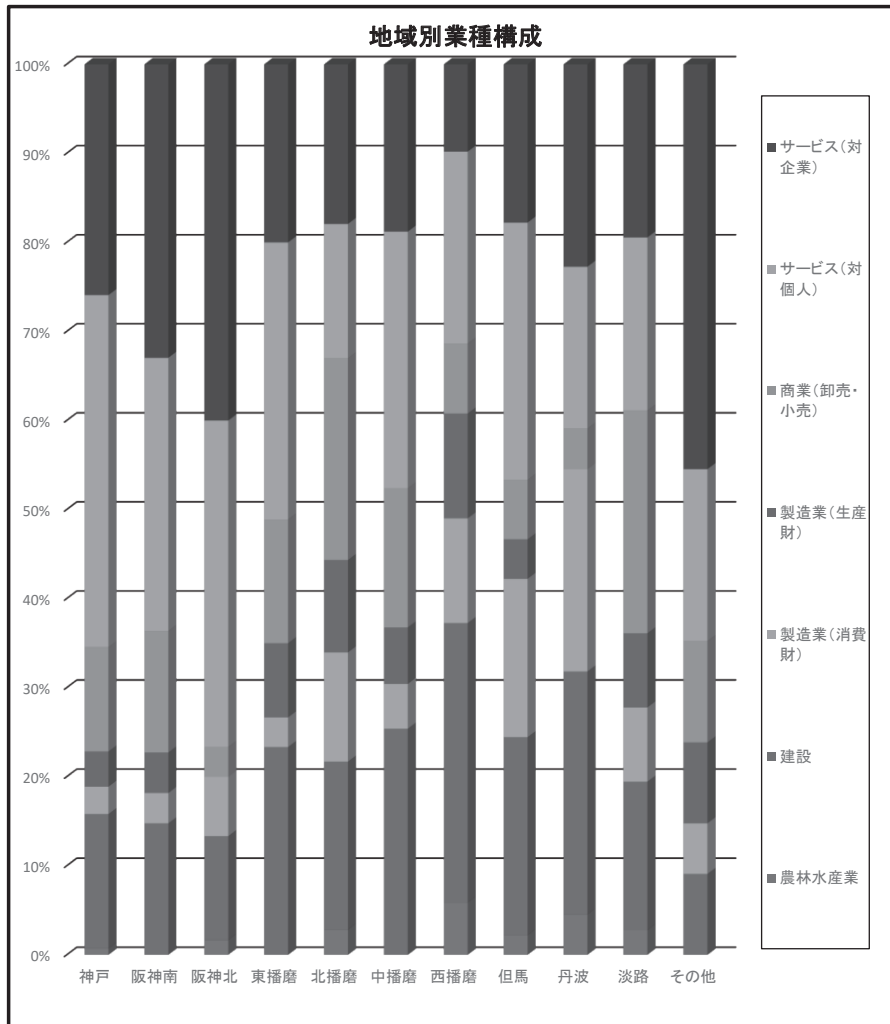
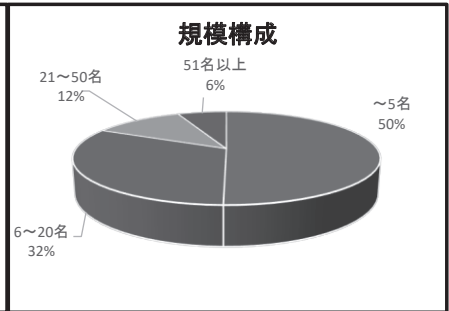
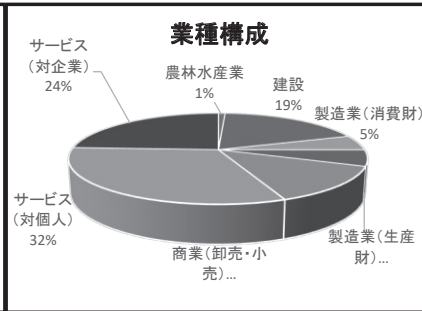
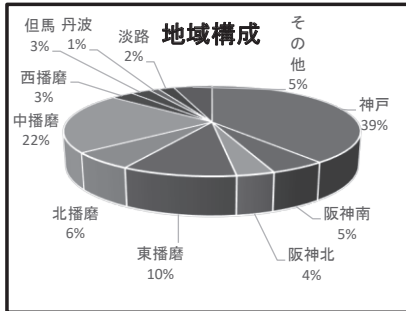
NTレポート編集委員 瓶内 栄作
芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部准教授

〔調査要領〕

- ① 調査時 2025 年 11 月 17 日～12 月 1 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 2356 社に依頼、1737 社の回答を得た(回答率 73.3%)
農林水産業 15 社、建設関連業 327 社、製造業(消費財)93 社、製造業(生産財)100 社、
商業 229 社、対個人サービス 552 社、対企業サービス 421 社
- ⑤ 平均従業員 正規従業員 15.3 人 パート・アルバイト 10.7 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	5	0	1	0	3	0	3	1	1	1	0	15
建設	103	13	7	42	20	96	16	10	6	6	8	327
製造業(消費財)	21	3	4	6	13	19	6	8	5	3	5	93
製造業(生産財)	27	4	0	15	11	24	6	2	0	3	8	100
商業(卸売・小売)	80	12	2	25	24	59	4	3	1	9	10	229
サービス(対個人)	270	27	22	56	16	109	11	13	4	7	17	552
サービス(対企業)	177	29	24	36	19	71	5	8	5	7	40	421
総計	683	88	60	180	106	378	51	45	22	36	88	1737



会員事業の景況

～第59号調査結果の分析～

芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部 准教授 瓶内 栄作

1. 売上・経常利益・採算水準・業況判断

1-1. DI の推移

(1) 売上高・経常利益 DI の動向

『売上高 DI は前期比で微増しプラス圏を維持するも、前回見通しには届かず。人件費増などが利益を圧迫し、経常利益 DI は横ばいで推移する。』

止まらない円安やエネルギー価格の高騰に加え、深刻化する人手不足が業種を問わず企業経営にとって強い逆風となっている。全国的にみれば、素材産業では投入コストの上昇分を販売価格へ十分に転嫁できず、収益力の低下が見られた。また、加工産業においても、海外需要の低迷に加え、国内の物流コスト上昇などが影響し、自動車・電機ともに景況感は悪化した。

さて、兵庫の会員企業はどうだろう。前回の第58回レポートにおいては、売上高 DI、経常利益 DI ともに下降局面入りを示唆しており、次期見通しにおいても厳しい水準を予測していた。以降、2025 年下期調査の分析を実施する。

売上高と経常利益の推移をみたものが図 1-1 および 1-2 である。前期比でみた今期（2025 年下期）の売上高 DI 値は 22 ポイントであり、前期（2025 年上期）の 21 ポイントから 1 ポイントの微増となった。経常利益 DI については 15 ポイントとなり、前期の 15 ポイントから横ばいである。コロナ禍前の水準に近く、売上高 DI、経常利益 DI ともにプラス水準（好転超）を維持しているものの、改善の勢いには足踏み感が見られる。

次期見通しについて分析する。次期売上高 DI（前期比）は 21 となっており、今期からほぼ横ばい（△1 ポイント）が想定される。次期経常利益 DI（前期比）は 19 と、4 ポイントの上昇が見込まれている。

規模別にみると、売上高 DI は 0～5 名で 20 ポイント、6～20 名で 18 ポイント、21～50 名で 32 ポイント、51 名以上で 30 ポイントとなり、20 名以下と 21 名以上でやや様相が異なっている。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 14 ポイント、21～50 名で 19 ポイント、51 名以上で 15 ポイントとなり、21～50 名が平均を上回っている。

図 1 - 1 売上高の推移（前期比）

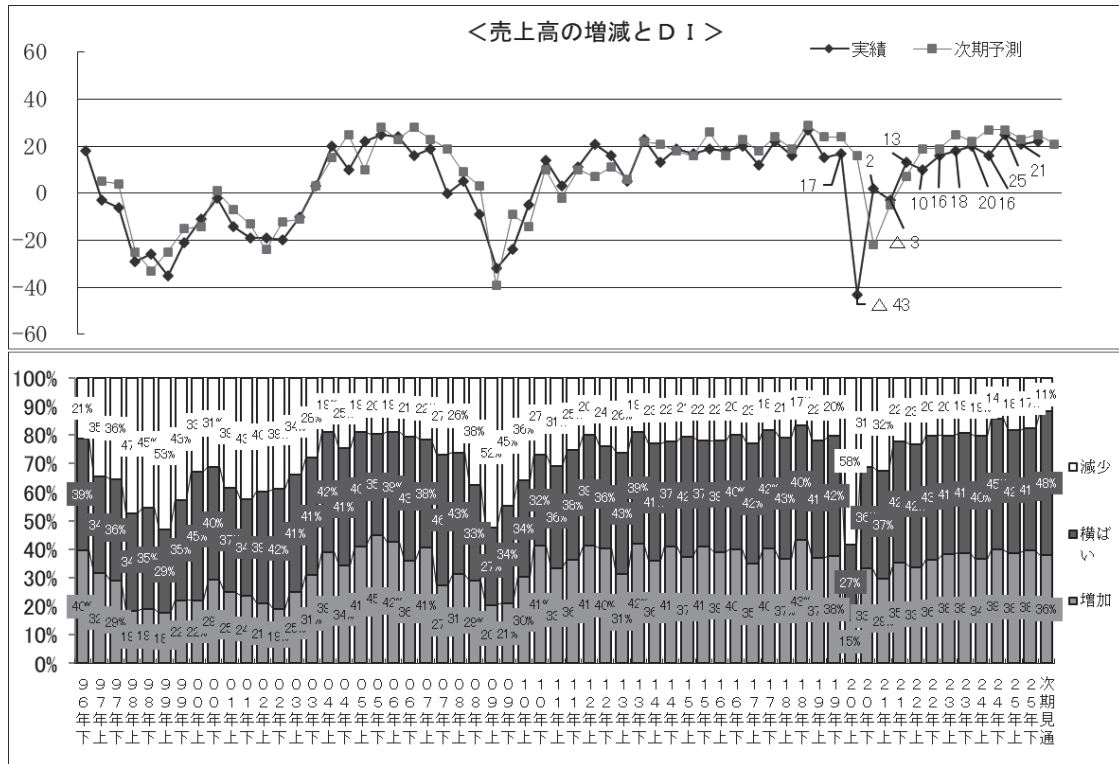
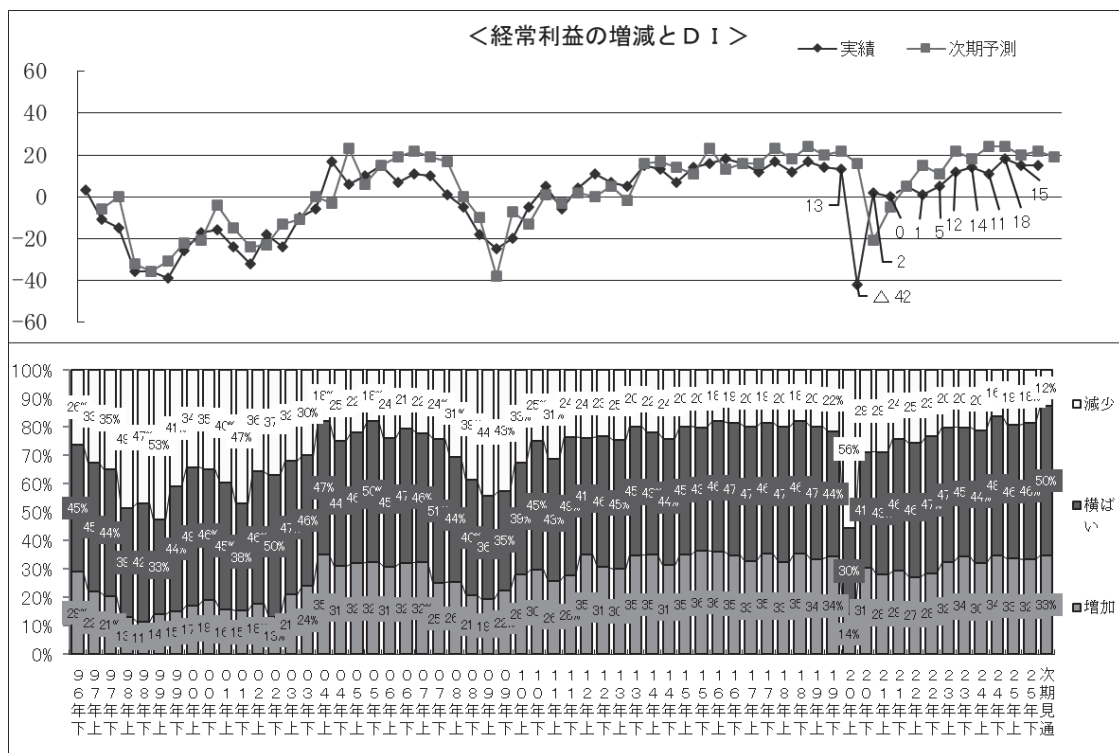


図 1 - 2 経常利益の推移（前期比）



次に表 1 にあるように、前回調査時点（2025 年上期）での次期見通し（今回調査時点想定した数値）は、全企業ベースで、売上高 DI が 25、経常利益 DI は 22 の見込みであった。今回調査実数 DI は、売上高 DI で 22、経常利益 DI で 15 となっている。前回調査時点（2025 年上期）での次期想定と比較をすると、売上高 DI で△3 ポイント、経常利益 DI で△7 ポイントとそれぞれ見通しを下回った結果となった。想定を下回ったものの前回調査と同様の水準は維持している。

業種別売上高 DI（前期比）の実績をみると、サービス業（対企業）が 28、サービス業（対個人）が 25 と高い水準を示している。また、製造業（生産財）は前回見通しの 10 ポイントに対し実数 14 ポイントと上振れしており、回復基調にある。一方で、製造業（消費財）は前回見通し 22 に対し実数 16（△6 ポイント）、農林水産業は前回見通し 54 に対し実数 20（△34 ポイント）と、想定を大きく下回る結果となった。

次期見通し（前期比）においては、農林水産業が 47 へと大幅な回復を見込む一方、製造業（生産財）は△1 への悪化、商業も 10 への低下（今期 16 から悪化）が予測されており、業種間で明暗が分かれる見通しとなっている。

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 業種別	種別	前回調査 次期見通しDI (前期比)	今回調査 実数DI (前期比)	今回-前回 (見通しの 差)	今回調査 次期見通しDI (前期比)	今回調査 実数DI (前年同期比)	今回調査 次期見通しDI (前年同期比)
全企業	売上	25	22	△ 3	21	22	25
	経常	22	15	△ 7	19	16	21
建設関連業	売上	19	15	△ 4	19	20	20
製造業(消費財)	売上	22	16	△ 6	6	14	13
製造業(生産財)	売上	10	14	4	△ 1	7	8
商業(卸売・小売)	売上	15	16	1	10	10	20
サービス業(対個人)	売上	31	25	△ 6	27	26	31
サービス業(対企業)	売上	32	28	△ 4	31	30	32
農林水産業	売上	54	20	△ 34	47	47	53

（２）業種別売上高 DI の動向

『サービス業は良好にある。製造業（生産財）は回復傾向にあるが、製造業（消費財）は見通しとの乖離が大きく苦戦している。』

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。

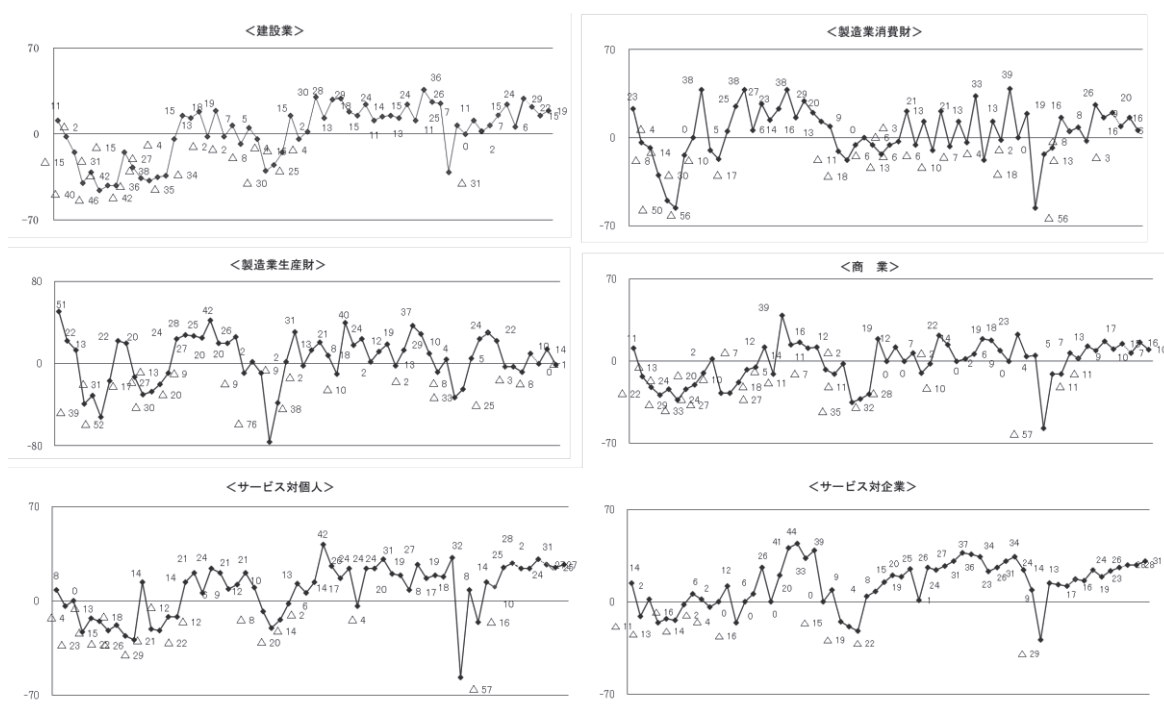
- ・ 建設関連業：22⇒15 で 7 ポイントの下落
- ・ 製造業（消費財）：2⇒16 で 14 ポイントの大幅改善
- ・ 製造業（生産財）：0⇒14 で 14 ポイントの大幅改善
- ・ 商業：7⇒16 で 9 ポイントの改善
- ・ サービス業（対個人）：27⇒25 で 2 ポイントの下落
- ・ サービス業（対企業）：28⇒28 で 横ばい

製造業（生産財）ならびに製造業（消費財）は、前回下落した分の揺り戻しが生じている。サービス業（対個人）ならびにサービス業（対企業）は前回同様高水準を維持している。

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：15⇒19 で 4 ポイントの改善
- ・ 製造業（消費財）：16⇒6 で 10 ポイントの大幅下落
- ・ 製造業（生産財）：14⇒△1 で 15 ポイントの大幅下落
- ・ 商業：16⇒10 で 10 ポイントの大幅下落
- ・ サービス業（対個人）：25⇒27 で 2 ポイントの改善
- ・ サービス業（対企業）：28⇒31 で 3 ポイントの改善

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 37 ポイントと高水準を維持。一方で業況判断 DII（前期比）は 6 ポイントにとどまり、稼ぐ力はあるものの慎重姿勢が崩れていない。』

採算水準について、「黒字」「やや黒字」とする企業の割合から「やや赤字」「赤字」を差し引いた採算水準 DI は、全産業で 37 となった。これは前回レポート（NT レポート 58 号・37 ポイント）と同水準であり、企業の基礎的な収益力は維持されている。「黒字」「やや黒字」の合計は 53.0%に達している。業種別に DI 見ると、建設関連業（43）、サービス業対企業（37）、農林水産業（53）などが高く、製造業（消費財）が 22 と比較的低い水準にある。

一方、業況判断 DI（前期比）は全産業で 6 にとどまる。採算水準（37）との差が大きく、数字上の黒字確保と経営者の感覚としての景況感にギャップがあることが読み取れる。次期見通しの業況判断 DI は 10 と改善を見込んでいる。

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	2025 年 上期 DI
全産業	29.1	23.9	22.5	9.2	6.6	37	37
建設関連業	26.9	27.5	22.6	4.9	6.4	43	40
製造業(消費財)	17.2	28.0	25.8	12.9	10.8	22	25
製造業(生産財)	37.0	21.0	20.0	14.0	7.0	37	26
商業(卸売・小売り)	24.8	25.7	24.8	9.6	8.3	33	33
サービス業(対個人)	29.3	23.5	22.1	9.0	6.0	38	36
サービス業(対企業)	33.9	19.9	22.0	10.7	5.7	37	43
農林水産業	26.7	40.0	6.7	6.7	6.7	53	38
業況判断(前期比)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI 値	2025 年 上期 DI
全産業	12.4	16.8	40.5	16.7	6.9	6	7
建設関連業	13.1	17.1	42.8	12.8	5.2	12	15
製造業(消費財)	7.5	17.2	37.6	20.4	14.0	△10	△16
製造業(生産財)	11.0	25.0	33.0	21.0	10.0	5	△5
商業(卸売・小売り)	10.0	14.8	40.4	21.3	9.1	△6	△5
サービス業(対個人)	11.9	16.8	42.0	15.0	6.0	8	7
サービス業(対企業)	14.2	15.4	40.3	17.8	5.7	6	18
農林水産業	33.3	26.7	13.3	6.7	13.3	40	31
業況判断(次期見通し)	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い	DI 値	2025 年 上期 DI
全産業	11.3	17.6	45.0	14.5	4.3	10	11
建設関連業	13.1	15.9	48.3	11.6	2.4	15	13
製造業(消費財)	7.5	18.3	35.5	22.6	10.8	△8	△12
製造業(生産財)	5.0	24.0	40.0	22.0	6.0	1	△5
商業(卸売・小売り)	9.1	14.8	47.8	18.7	5.7	0	△1
サービス業(対個人)	10.3	19.5	45.6	11.6	3.8	14	12
サービス業(対企業)	14.0	16.4	43.8	14.9	3.8	12	21
農林水産業	26.7	20.0	33.3	6.7	6.7	33	62

1－2. 売上高・経常利益の増加・減少要因

(1) 売上高・経常利益が増加した理由

『売上増加要因として「営業力の強化」「価格転嫁」が定着。利益面では「数量増」に加え「単価上昇」の効果が大きい。』

売上高が増加した理由（表3）では、全企業において1位「営業力の強化・拡大」（30.1%）となった。原材料費高騰に伴う価格転嫁の結果売り上げが増えたというよりも、自社努力の結実であることを示している。前回調査と同様の傾向である。

2位は「新販路・新分野の開拓」（15.1%）に続き、3位に「販売・受注価格の上昇」（12.4%）が入っている。業種別に見ると、農林水産業（26.7%）、製造業消費財（21.5%）、商業（20.0%）において「販売・受注価格の上昇」の回答割合が高く、自社努力だけでなく、価格転嫁の進展が売上を下支えしている。サービス業（対個人）においては、2位が人材育成となっており、付加価値向上を狙った自社の取り組みを反映していると考えられる。前回調査と比較すると、製造業（消費財）では、「新販路・新分野の開拓」が約5ポイント減少し、「販売・受注価格の上昇」が5ポイント増加している。

表3 売上高が増加した理由（業種別）

比較項目 業種別	(順位 %)				
	営業力の 強化・拡大	新販路・ 新分野の開拓	販売・受注価格 の上昇	人材育成	新商品・ サービス開発
全企業	①30.1	②15.1	③12.4	④10.1	⑤9.0
建設関連業	①28.4	②14.7	③13.1	④11.9	⑦3.4
製造業 (消費財)	①26.9	③20.4	②21.5	⑦5.4	④10.8
製造業 (生産財)	①24.0	③16.0	②18.0	⑤6.0	⑤6.0
商業 (卸売・小売り)	①23.5	③16.1	②20.0	⑦4.8	④11.7
サービス業 (対個人)	①32.4	③11.8	⑥7.0	②12.5	⑤9.6
サービス業 (対企業)	①34.4	②18.2	③12.3	⑤10.4	④11.6
農林水産業	①26.7	－	①26.7	③6.7	－

空白は回答が0もしくは少数

経常利益が増加した理由（表 4）では、1 位「売上数量・客数の増加」（35.5%）、2 位「売上単価・客単価の上昇」（21.6%）となっている。「売上数量・客数の増加」については、前項の売上高の分析と関連させると、自社努力の結果として売上数量・客数を増加させることができ、それが利益額にもつながっているといえる。利益率の改善よりも、売上高が伸びた結果見合いでの利益増と言える。傾向としては、ほぼ前回調査と同様の結果となった。

業種で見ると、製造業（生産材）、サービス業（対企業）といった BTOB 業種において、売上数量・客数の増や、売上単価・客単価の上昇の割合がやや高い。人件費低下や得意先の業況変化については全業種において数値が低い。

表 4 経常利益が増加した理由（業種別）

比較項目 業種別	(順位 %)			
	売上数量・ 客数の増加	売上単価・ 客単価の上昇	人件費低下	得意先の業況変化
全企業	①35.5	②21.6	③3.2	④2.2
建設関連業	①33.0	②23.2	⑤2.4	③3.1
製造業 (消費財)	①35.5	②20.4	③6.5	⑥2.2
製造業 (生産財)	①41.0	②27.0	④2.0	③6.0
商業 (卸売・小売)	①27.4	②18.3	③3.9	④3.0
サービス業 (対個人)	①36.7	②19.9	③4.7	⑧0.4
サービス業 (対企業)	①38.9	②22.7	⑤1.2	④2.6
農林水産業	②33.3	①40.0	－	－

空白は回答が 0 もしくは少数

(2) 売上高・経常利益が減少した理由

『利益減少の最大要因は「売上数量減」だが、「人件費の増加」が「原材料費」を上回り利益圧迫の主要因として浮上している。』

売上高が減少した理由(表5)は、「国内需要の減少」(8.4%)、「営業力の弱体化」(7.6%)が上位である。業種別に見ると、「国内需要の減少」が高いのは、製造業(生産財)の28.0%、製造業(消費財)の20.4%であり、商業が続く。サービス業(対企業)やサービス業(対個人)ならびに建設関連業では、「営業力の弱体化」が1位となっており、市況の変化だけでなく自社の環境も問題となっている。なお「営業力の弱体化」が上位の業種については、「人材育成不足」が続いており、人材育成による営業力の強化を行うことが急務であると言える。傾向としては、ほぼ前回調査と同様の結果となった。

表5 売上高が減少した理由(業種別)

(順位 %)

比較項目 業種別	国内需要の減少	営業力の弱体化	コストアップ・ 生産性ダウン	人材育成不足	販売・受注価格 の下落
全企業	①8.4	②7.6	③5.1	④4.2	⑤3.4
建設関連業	②6.4	①7.3	②6.4	②6.4	⑥2.8
製造業 (消費財)	①20.4	②12.9	③6.5	⑤3.2	③6.5
製造業 (生産財)	①28.0	②9.0	③7.0	⑤3.0	⑤3.0
商業 (卸売・小売り)	①17.0	③8.3	④7.4	⑥3.0	②9.1
サービス業 (対個人)	③4.5	①6.9	⑥1.6	②4.7	⑤2.7
サービス業 (対企業)	②3.6	①7.1	⑤2.6	③3.3	⑥2.4
農林水産業	-	-	①6.7	①6.7	①6.7

空白は回答が0もしくは少数

注目すべきは経常利益が減少した理由（表 6）である。全企業で 1 位は「売上数量・客数の減少」（15.7%）だが、2 位に「人件費の増加」（8.8%）が入り、3 位の「原材料費・商品仕入額の増加」（7.4%）を上回った。これまで長く続いた「原材料高」の影響に加え、賃上げ等による「人件費増」が収益を圧迫する状況を示している。

業種別で見ると、製造業（生産材）、製造業（消費財）、商業において「売上数量・客数の減少」を上げる割合が高い。これら業種については、「原材料費・商品仕入額の増加」や「人件費の増加」の割合も高く、売上減少とコストアップのまさに三重苦の状況となっている。傾向としては、ほぼ前回調査と同様の結果となった。

表 6 経常利益が減少した理由

(順位 %)

比較項目 業種別	売上数量・ 客数の減少	人件費の増加	原材料費・商品 仕入額の増加	売上単価・ 客単価の低下
全企業	①15.7	②8.8	③7.4	④4.9
建設関連業	①11.9	②7.0	③6.7	⑤4.6
製造業 (消費財)	①23.7	③14.0	②21.5	⑤7.5
製造業 (生産材)	①25.0	②14.0	③12.0	⑤8.0
商業 (卸売・小売り)	①23.0	③11.7	②15.7	④7.8
サービス業 (対個人)	①15.6	②8.1	③4.7	④4.0
サービス業 (対企業)	①11.1	②7.1	③3.1	③3.1
農林水産業	①13.3	③6.7	－	①13.3

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

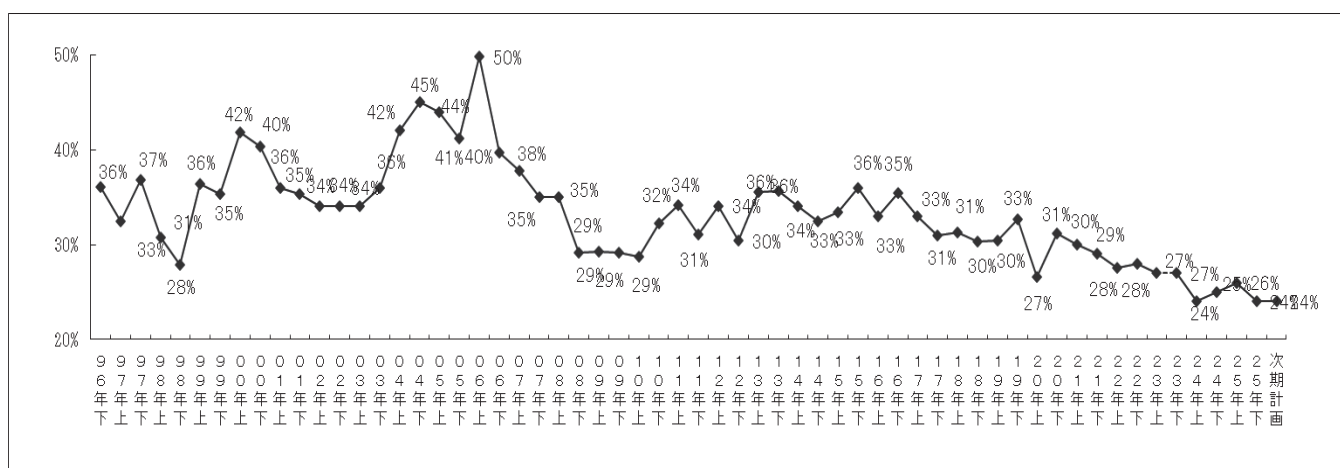
『設備投資意欲は横ばいで推移。資金繰りは余裕圏にあるものの、借入金は減少傾向が続く』

設備投資実施企業の割合（図3）は、2025年下期で24%となり、前期（2025年上期26%）からわずかに低下しているが、概ね横ばい圏内である。次期計画も24%となっており、積極的な投資拡大の動きは見られない。

業種別でみると、設備投資をした割合が高いのは、農林水産業の60.0%、製造業（生産財）が39.0%と続く。設備投資対象品目については、いずれの業種においても機器設備は高い。その他、建設業については車両、サービス業（対企業）については情報システム関連の数値が高い。工場については全般的に低い水準だが、事業所・店舗については、商業が26.9%、サービス業（対個人）が25.5%とやや高い水準になっている。

次期設備投資予定の割合は24.1%であり、前回よりも3%近く下回っている。設備投資予定の高い業種は製造業（生産財）42.0%、農林水産業40.0%となっている。装置産業たる製造業においては経常的な設備投資は企業の強さを維持するために必要なものであり、積極的な姿勢を見ることができる。

図3 設備投資実施企業の割合

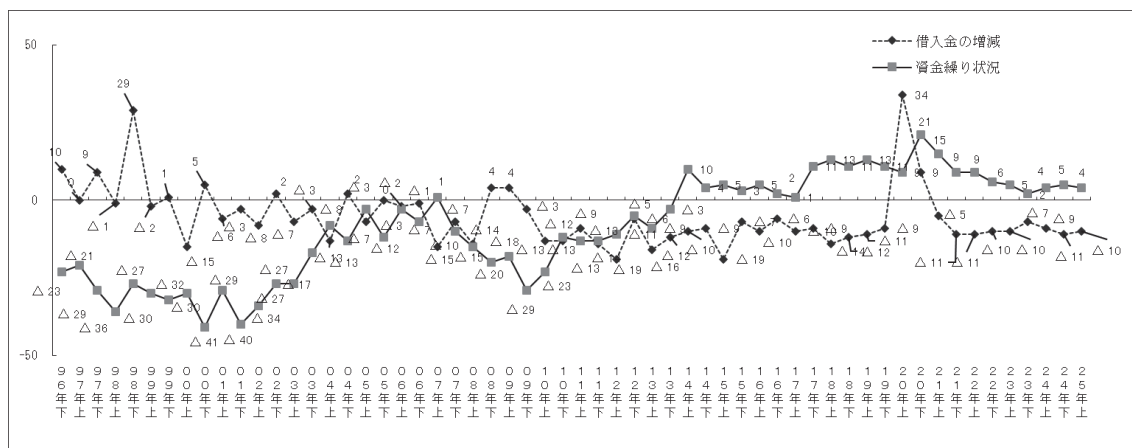


2-2. 資金繰りの状況

資金繰り DI (図 4) については、「余裕」から「窮屈」を引いた値が 4 となり、プラス圏（余裕）を維持しているが、ピーク時（2021 年頃）と比較すると低下傾向にある。借入金の増減 DI は△9 ポイントであり、借入金を減少させている企業の方が多い状況が続いている。

全業種で 4 であるのに対し、製造業（生産財）は 19 と優れている。ただ、当該事象は業種というよりは規模の問題であるとみられる。製造業（消費財）は企業規模が大きい。規模別でみると、0～5 名では△1 であるのに対し、51 名以上では 33 となり、規模が大きいほど資金繰りの余裕があるさまを示している。

図 4 資金繰り DI の推移



(改ページ)

2－3．現在の経営上の問題点

『「人件費の増加」が前回調査より増加し、全業種で最大の課題として定着している。「仕入単価の上昇・高止まり」は全体では微減傾向だが、製造業（消費財）や商業においては依然として高水準である』

現在の経営上の問題点について、表 7 にて示している。全企業において、「人件費の増加」が最も高く（33.7%）、「仕入単価の上昇・高止まり」（26.3%）、「従業員の不足」（25.3%）と続く。前回調査（表 7 記載の数値）では「人件費の増加」は 30.2%であったことから、3.5 ポイント増加しており、課題としての深刻度が増している。一方で「仕入単価の上昇・高止まり」は前回（27.0%）から微減、「従業員の不足」も前回（26.8%）からわずかに減少した。背景として、物価高に伴う賃上げ要請や最低賃金の引き上げなど、企業防衛として賃上げを実施せざるを得ない状況が、経営を圧迫する主要因となっていることがうかがえる。

業種別にみると、建設関連業では「仕入単価の上昇・高止まり」（30.9%）が最も高く、僅差で「従業員の不足」（30.3%）が続く。製造業（消費財）ならびに商業においては「仕入単価の上昇・高止まり」と「人件費の増加」の双方が極めて高い水準にある。特に製造業（消費財）では「人件費の増加」が 49.5%、「仕入単価の上昇・高止まり」が 46.2%といずれも半数近くに達しており、コストプッシュによる経営圧迫が著しい。

また、製造業（生産財）、サービス業（対個人ならびに対企業）、農林水産業においては、「人件費の増加」が最も高い。注目したいのは農林水産業における「人件費の増加」であり、53.3%と全業種中で突出して高い数値を示している。

人材面での課題については、製造業（生産財）で「熟練技術者の確保難」が 27.0%（4 位）、建設関連業で「下請業者の確保難」が 19.6%（5 位）となっており、単なる人手不足だけでなく、技術継承やサプライチェーン維持の観点からも人材問題が深刻化している様子が見て取れる。

全体として、原材料費の高騰に対する懸念は一部で落ち着きを見せつつあるものの、それを上回るペースで人件費負担が増加しており、価格転嫁や生産性向上が追いついていない現状が浮き彫りとなっている。

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	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
	今回	人件費の増加	33.7	仕入単価の上昇・高止まり	26.3	従業員の不足	25.3	管理者(マネージャー)の不足	17.8	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	15.4
建設関連業		仕入単価の上昇・高止まり	30.9	従業員の不足	30.3	人件費の増加	22.6	管理者の不足	21.1	下請業者の確保難	19.6
製造業 (消費財)		人件費の増加	49.5	仕入単価の上昇・高止まり	46.2	民間需要の停滞	21.5	同業者相互の価格競争の激化	17.2	取引先の減少	15.1
製造業 (生産財)		人件費の増加	43.0	仕入単価の上昇・高止まり	32.0	従業員の不足	30.0	熟練技術者の確保難	27.0	民間需要の停滞	24.0
商業 (卸売・小売り)		仕入単価の上昇・高止まり	45.2	人件費の増加	37.0	従業員の不足 同業者相互の価格競争の激化	19.6	民間需要の停滞	18.3	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	15.2
サービス業 (対個人)		人件費の増加	37.4	従業員の不足	27.3	仕入単価の上昇・高止まり	22.1	管理者(マネージャー)の不足	18.8	経営者層(右腕・左腕)人材の不足	16.8
サービス業 (対企業)		人件費の増加	29.4	従業員の不足	23.2	同業者相互の価格競争の激化	16.4	管理者(マネージャー)の不足	15.9	取引先の減少	13.0
農林水産業		人件費の増加	53.3	従業員の不足	26.7	従業員の不足	23.1	管理者(マネージャー)の不足	20.0		

空白は回答が0もしくは少数

(改ページ)

3. まとめ

今回の調査結果全体を概観すると、中小企業を取り巻く経営環境が、原材料価格の高騰という「モノのインフレ」への対応から、人件費の上昇という「ヒトのインフレ」への対応へと、その重心を完全に移したことが浮き彫りとなった。

まず、景況感の全体像である。売上高 DI および経常利益 DI の実績値は、前回調査時の次期見通しをやや下回ったものの、一定の水準を維持しており、緩やかな回復基調にあるといえる。しかし、その内実を見ると楽観はできない。経常利益が増加した理由として「売上数量・客数の増加」(35.5%) がトップである一方、「売上単価・客単価の上昇」(21.6%) はそれに及ばない。コスト上昇分を価格転嫁によって十分に吸収できている企業は限定的であり、多くの企業が「量」を確保することで利益を維持している。

最大の懸念材料は、経営上の問題点の構造変化である。全業種において「人件費の増加」(33.7%) が前回調査からさらに上昇し、「仕入単価の上昇・高止まり」(26.3%) を抑えて最大の課題として定着した。かつては製造業や商業を中心に原材料高が最大の懸念であったが、現在は最低賃金の引き上げや物価高に伴う賃上げ要請への対応が、業種を問わず企業の収益を圧迫するフェーズに入っている。

業種別の分析からは、各業種の深刻さがうかがえる。製造業（消費財）や商業では、「人件費の増加」と「仕入単価の上昇」がいずれも高い水準にあり、原材料高と賃上げ圧力を受けている。また、建設関連業においては、「仕入単価」と「従業員不足」が拮抗しており、コスト増に加え、サプライチェーン全体での労働力確保がボトルネックとなっている現状が見て取れる。これらのデータが示唆するのは、もはや「コスト削減」や「単なる価格転嫁」だけでは、現在の経営環境を乗り越えることが困難になりつつあるという現実である。人件費の上昇は一過性のものではなく、生産年齢人口の減少という構造的な背景を持つ不可逆的なトレンドである。高い人件費を支払い、従業員に選ばれる企業であり続けるためには、それを賄えるだけの「付加価値の増大」と「労働生産性の向上」が不可欠となる。

今期の設備投資実施状況や計画において、製造業（生産財）などで積極的な姿勢が見られるが、全体的には依然として慎重な姿勢も崩れていない。今後は、限られた人員でより高い付加価値を生み出すための「省力化投資」や、デジタル技術を活用した業務プロセスの抜本的な見直し、企業の生存率を分ける分水嶺となるだろう。

外部環境は依然として不透明であり、次期見通しの業況判断 DI も横ばいから微増にとどまっている。しかし、外部環境の変化を嘆くだけでは展望は開けない。自社のビジネスモデルを再点検し、高付加価値化への転換を成し遂げられるか。今まさに、各社の「変革する力」が試されているといえよう。

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

関西学院大学国際学部 教授 児島 幸治

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12月調査における業況判断では、大企業(全業種)が2025年9月から横ばいの24ポイントであった。中小企業(全業種)においては2025年9月の9ポイントから12ポイントに増加した。中小企業のDI値は、大企業より低いのが、僅かに改善している。

製造業と非製造業を分けた業況判断(図表1)をみる。大企業(製造業)が14→15で1ポイント改善した。中小企業(製造業)は1→6で5ポイントの大きな改善となっているが、中小企業(製造業)のDI値は、大企業(製造業)より低い。また、先行きは大企業(製造業)が横ばいなのに対して、中小企業(非製造業)は△4ポイントと悪化を予測している。

次に、非製造業においては、大企業(非製造業)が34で横ばいである。中企業(非製造業)は14→15と1ポイント増加して改善を示したものの、大企業(非製造業)のDI値より明らかに低い水準にある。また、先行きは大企業(非製造業)で△6ポイント、中小企業(非製造業)で△5ポイントといずれも悪化を予測している。

業種別(大企業)で高いプラス水準DI値(40ポイント以上)を維持しているのは、非製造業を中心に「建設(49、横ばい)」、「不動産(52、横ばい)」、「情報サービス(55→51)」、「対事業所サービス(45→53)」などであり、製造業は「造船・重機等(36→41)」が唯一高いプラス水準DI値といえる。

また、業況判断DIに大きな変化(10ポイント以上変動)があったのは、大企業(製造業)では、「石油・石炭製品」が0→33と大幅改善(前期差+33)となった。一方で悪化が目立つのは、「窯業・土石製品(30→20:前期差△10)」、「非鉄金属(16→4:前期差△12)」であり、業種間の濃淡が強い。大企業(非製造業)では特筆すべき大きな変化はない。

業種別(中小企業)で相対的に高いプラス水準(30ポイント以上)を維持しているのは、製造業では、「造船・重機等(31→35)」、非製造業では、「情報サービス(35、横ばい)」、「物品賃貸(27→33)」が代表的である。

中小企業(製造業)では、足元の改善が広がる一方で、特に目立つのは、「自動車(△5→12)」と、マイナス圏からプラス圏へ大きく持ち直す(前期差+17)点である。製造業の回復

感が中小企業にも及びつつあることを示す動きといえる。ただし、製造業・非製造業共に、先行きは最近対比で悪化を見込む業種が多く、回復の持続性には慎重さが残る。

図表 1 業況判断の選択肢別者数構成比

									(%、%ポイント)
	2025年9月調査			2025年12月調査					
	最近			最近			先行き		
	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業	大企業	中堅企業	中小企業
製造業	14	12	1	15	16	6	15	10	2
1. 良い	21	25	19	23	27	22	20	21	17
2. さほど良くない	72	62	63	69	62	62	75	68	68
3. 悪い	7	13	18	8	11	16	5	11	15
非製造業	34	24	14	34	25	15	28	18	10
1. 良い	37	30	25	37	31	26	31	24	21
2. さほど良くない	60	64	64	60	63	63	66	70	68
3. 悪い	3	6	11	3	6	11	3	6	11

日銀短観（2025 年 12 月）より抜粋

今回の短観では、全体（全産業）としては大企業が横ばい、中小企業が改善という構図である。製造業は大企業・中小企業とも改善で、特に中小企業製造業の改善幅が相対的に大きい。一方で非製造業は、大企業が横ばい、中小企業が小幅改善にとどまり、景況感の押し上げは限定的である。

しかし、最も重要なのは先行きである。非製造業を中心に先行き DI が「最近」から悪化方向であり、全体として「この先の明確な楽観」はまだ形成されていない。足元では改善・横ばいが混在するが、業種別のばらつきが大きく、好転の広がりが見えにくい。

総じて、2025 年 12 月短観は、

- ・足元：製造業（特に中小企業）で持ち直しが見える
- ・ただし：非製造業の先行き悪化見通しが強く、全体の先行きには慎重さ
- ・規模間格差：水準面でなお大企業優位が継続

という特徴を持つ、と整理できる。

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 10～12 月期の景況調査（速報値）をみていく。資金繰り DI 以下の数値は、速報値ではデータを得ることができないために、2025 年 7～9 月期の景況調査報告（DOR）に基づく。

業況判断 DI(前年同期比)では、全業種において 2.3→0.6 と△1.7 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 7.1→11.8 の 4.7 ポイントプラス、製造業は△6.8→△5.1 のプラ

ス 1.7 ポイント、流通・商業は 0.0→△8.7 の△8.7 ポイント、サービス業は 13.1→8.8 の△4.3 ポイントとなっている。建設業、製造業を除き各業種でDIを下げており、製造業、流通・商業はマイナス水準となっている。

業況水準については、全業種において、1.0→2.5 とプラス 1.5 ポイントとなっているが、翌期の見通しについては、△3.5 となり、今期から△6.0 の大幅悪化である。同様に業種別にみると、建設業は 16.9（前期）→17.2（今期）→11.2（見通し）、製造業は△13.6→△7.3→△15.3、流通・商業は△2.3→△8.3→△13.0、サービス業は 10.2→14.0→8.8 となっている。

売上高DI（前年同期比）では、全業種において 8.7→4.9 と△3.8 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 4.4→5.3 と 0.9 ポイントプラス、製造業は 3.3→2.9 の△0.4 ポイント、流通・商業は 6.3→△1.3 の△7 ポイント、サービス業は 23.0→11.8 の△11.2 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 1.2→△0.6 と△1.8 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 4.9→1.8 と△3.1 ポイント、製造業は△0.7→0.0 の△0.7 ポイント、流通・商業は△2.7→△3.1 の△0.4 ポイント、サービス業は 6.0→△1.3 の△7.3 ポイントとなっている。

2025 年 7～9 月期の景況調査報告（DOR）に基づく、資金繰りDI、採算水準DI、設備投資の実施割合については、次の通りである。

今期の資金繰りDI（「余裕」－「窮屈」割合）は、前期よりも余裕超過幅が縮小して 14→11 となった。業種別にみると、建設業（27→15）の資金繰り余裕感がかなり失われた。業況・売上の急激な改善の影響を一部受けた結果と考えられる。また、流通・商業（20→15）でも余裕超過幅が縮小した。他方、前期で窮屈超過を記録した製造業（0→2）の資金繰りは余裕に転じており、サービス業（15→18）の余裕超過幅はわずかに拡大した。

採算水準DI（「黒字」マイナス「赤字」の割合）では、全業種において 35→30 と△5 ポイントとなっている。業種別にみると、建設業は 36→34 とほぼ横ばい、製造業は 26→14 の△12 ポイント、流通・商業は 38→41 のプラス 3 ポイント、サービス業は 41→39 の△2 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%→35.8%とわずかに減少している。業種別にみると、建設業では 32.1%→34.8%でプラス 2.7%、製造業では 35.6%→37.5%でプラス 1.9%、流通・商業では 34.1%→33.9%でほぼ横ばい、サービス業では 35.0%→35.4%とほぼ横ばいとなった。建設業と製造業のプラス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	売上高	経常利益	資金繰り	採算水準	設備投資 実施割合
中同協	0.6	4.9	△0.6	11	30	35.8%

*注：業況判断、売上高、経常利益 DI の数値は、2025 年 9～12 月期（速報値）、資金繰り、採算水準、設備投資実施割合については 2025 年 7 月～9 月（確定値）を用いている。

(2)中同協景況調査の特徴

まず、業況判断 DI（前年同期比）の全体傾向として、全業種で 2.3→0.6 と低下し、景況感はやや弱含んだ。業種別にみると、建設業（7.1→11.8）と製造業（△6.8→△5.1）は改善した一方で、流通・商業（0.0→△8.7）とサービス業（13.1→8.8）は悪化している。とりわけ流通・商業はマイナス圏へ大きく沈み、今回の全体悪化を主導した形である。製造業については引き続きマイナス水準にあるものの、改善方向に転じており、底割れは回避されている。

次に、速報値で示された業況水準（前年差ではなく水準）は、全業種で 1.0→2.5 と小幅に改善している。しかし、翌期見通しは△3.5 となり、今期から△6.0 の大幅悪化が見込まれている点が重要である。業種別に見ても、建設業は 17.2 から 11.2 へ、サービス業も 14.0 から 8.8 へと低下が見込まれ、さらに製造業（△7.3→△15.3）・流通商業（△8.3→△13.0）はマイナス幅拡大が予測される。足元は小幅に持ち直しても、先行きについては警戒感が強く、企業の期待は明確に後退している。

売上高 DI（前年同期比）は、全業種で 8.7→4.9 と低下し、増収感は弱まった。業種別では、建設業のみ小幅改善（4.4→5.3）である一方、サービス業は 23.0→11.8 と大きく低下し、流通・商業も 6.3→△1.3 とマイナスに転じた。これにより、需要の粘りが確認できる業種が限定され、消費関連の弱さが広がっていることが示唆される。

経常利益 DI（前年同期比）も全業種で 1.2→△0.6 と悪化し、収益面はマイナス圏に入った。特にサービス業は 6.0→△1.3 と大幅に悪化しており、売上高の鈍化が収益にも波及した構図がうかがえる。建設業はプラスを維持するものの低下（4.9→1.8）、流通・商業はマイナス幅が拡大（△2.7→△3.1）しており、利益確保が難しくなっている業種が増えている。

資金繰りについては（7～9 月期確定値に基づく）、全業種で 14→11 と余裕超過幅が縮小し、資金面の余裕感は後退している。とりわけ建設業（27→15）での悪化が目立ち、流通・商業（20→15）も余裕超過幅が縮小した。一方で、製造業は 0→2 と余裕に転じ、サービス業も 15→18 とやや改善しており、資金繰りの厳しさは全体として強まるが、業種別には濃淡がある。

採算水準 DI（黒字－赤字）（7～9 月期確定値）は全業種で 35→30 と低下し、収益性の厳しさが続いている。業種別では、製造業（26→14）の悪化が大きく、原材料費・エネルギーコスト・人件費等の上昇を十分に価格転嫁し切れていない可能性が示唆される。他方で流通・商業は 38→41 と改善しており、採算面では一部で持ち直しも見られるが、全体として

は採算悪化が優勢である。

設備投資の実施割合は（7～9 月期確定値）全業種で 34.5%→35.8%と小幅に上昇している。建設業（32.1%→34.8%）と製造業（35.6%→37.5%）で増加が見られ、更新投資・省力化投資・デジタル化投資などの必要性が、景況感の弱さの中でも継続していると考えられる。ただし、景況・売上・利益の指標が弱含む中で投資が進む局面は、企業にとって負担感が高まりやすく、資金繰り余裕感の後退と合わせて注視が必要である。

以上より、今期（2025 年 10～12 月期）の中同協景況調査の特徴は、「全体の景況感は低下しつつも、建設・製造で底堅さが見られる一方、流通・商業とサービスの悪化が鮮明」、「足元よりも先行きに対する悲観が強い」、「採算水準の悪化と資金余裕感の縮小が継続し、投資継続との組み合わせが経営負担を増やし得る」という点に整理できる。特に、流通・商業が業況・売上の双方でマイナス方向に振れたこと、サービス業が売上・利益で大きく悪化したことは、個人消費の力強さが欠け、コスト増を吸収しづらい環境が続いていることを示す。次期見通しも大幅悪化が示されていることから、当面は景況の持ち直しよりも下振れリスクを意識した経営判断が優勢となる可能性が高い。

3 大阪同友会の主要項目における結果

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

大阪府中小企業家同友会(以下、大阪同友会)による「大阪同友会定点景況調査」の 2025 年 7～9 月期の前期と比較した景況調査結果をみていく。

業況判断 DI（前四半期比較）では、全業種で 0.6→1.7 とプラス 1.1 ポイントとなっている。業況判断 DI（次四半期見通し）は、2 期連続で改善し、1.7→3.5 とプラス 1.8 となった。採算状況 DI（現在の採算水準：「黒字」割合－「赤字」割合）は、プラス 31.8 と 32.7 だった前四半期から概ね横ばいで推移した。資金繰り DI（「余裕」割合－「窮屈」割合）は、 $\Delta 1.0 \rightarrow \Delta 4.8$ と前期から $\Delta 3.8$ 悪化した。資金繰り DI は 2024 年 1-3 月期以降、7 期連続でマイナスが続いている。設備投資 DI（現四半期の設備投資「実施」割合－「未実施」割合）は、前期からやや改善するも、 $\Delta 49.2 \rightarrow \Delta 45.2$ （設備投資実施割合：25.1%）と大きなマイナス値が続いている。

業況判断 DI（前四半期比較）を業種別でみると、製造業 $\Delta 5.5$ 、建設業 10.1、通信情報業 10.3、運輸・倉庫業 $\Delta 11.5$ 、流通業 1.6、専門サービス業 3.3、サービス業 5.4 となっている。製造業・非製造業とも前期より改善しているが、製造業はマイナスが 3 期連続で続いている。非製造業はプラスであるが、運輸・倉庫業はマイナス幅が大きい。

業種別の採算状況 DI は、製造業で 23.9 と前期からプラス幅が 8.2 ポイント縮小した。一方で非製造業では 34.5 と前期からプラス幅が 1.5 ポイント拡大している。業種別の資金繰り DI は、製造業で前期から 8.0 ポイント悪化し、 $\Delta 2.9$ とマイナスに転じた。非製造業でも前期から 2.4 ポイント悪化し $\Delta 5.4$ となった。業種別の設備投資 DI は、製造業で前期からやや悪化、非製造業でやや改善しているものの、マイナス値は大きいままである。

売上 DI（前四半期比）は、全業種で 12.3→10.6 と、△1.7 ポイントとなっている。製造業では、6.3→3.8 と△2.5、非製造業では、14.3→12.9 と△1.4 と、どちらも悪化となっている。利益 DI（前四半期比）は、全業種で 4.2→5.3 とプラス 0.9 ポイントとなり前期からやや改善した。製造業では△2.1→△4.7 と△2.6、非製造業では 6.3→8.8 とプラス 2.5 ポイントとなり、製造業と非製造業で景況感に濃淡がみられる結果となっている。

図表 3 全業種における各 DI

	業況判断	売上高	経常利益	資金繰り	採算水準	設備投資 実施割合
大阪同友会	1.7	10.6	5.3	△4.8	31.8	△45.2%

筆者作成

2025 年 7～9 月期の大阪同友会定点景況調査は、全体としては「緩やかな持ち直し」がうかがえる一方で、資金繰りの悪化と設備投資の低調さが引き続き大きな制約となっている点が特徴である。

まず、業況判断 DI（前四半期比）は全業種でプラス 1.7 となり、前期から改善した。さらに、次四半期見通しもプラス 3.5 へと 2 期連続で改善しており、企業の先行き認識は一定程度持ち直している。ただし、業況判断を業種別にみると、非製造業がプラス圏で推移する一方、製造業は△5.5 と 3 期連続でマイナスであり、製造業と非製造業で景況感に濃淡が見られる。非製造業の中でも運輸・倉庫業は△11.5 と大幅なマイナスであり、業種間格差が大きい。

売上 DI（前四半期比）は全業種でプラス 10.6 と二桁のプラスを維持しているものの、前期からは低下しており、増収の勢いはやや鈍化している。利益 DI（前四半期比）は全業種でプラス 5.3 と改善したが、業種別には差が大きい。非製造業では利益 DI がプラス 8.8 と改善する一方、製造業は△4.7 へ悪化しており、売上の動きが利益確保に十分つながない状況が示唆される。

採算状況 DI は全業種でプラス 31.8 と前期から概ね横ばいであり、採算水準は一定程度維持されている。しかし業種別では、製造業でプラス幅が縮小（23.9）しているのに対し、非製造業は拡大（34.5）しており、採算面でも濃淡が表れている。コスト上昇局面において、価格転嫁の進捗や需要の強さの違いが、業種別の採算格差として現れている可能性が高い。

最も注目すべき点は、資金繰り DI が△4.8 へ悪化し、7 期連続でマイナスが続いていることである。資金繰りは製造業がマイナスに転じ（△2.9）、非製造業もマイナス幅が拡大（△5.4）しており、業種を問わず余裕感が失われつつある。景況感が持ち直しても、運転資金需要や仕入・人件費等のコスト負担、金利負担などにより、手元資金の余裕が改善しにくい構造が示唆される。

また、設備投資 DI は△45.2 と大幅なマイナスが継続し、設備投資実施割合も 25.1%にと

どまっている。前期からはやや改善しているものの、水準としては依然低く、企業の投資姿勢は慎重である。資金繰りの悪化が続く中では、更新投資・省力化投資の必要性があっても、投資実行を抑制する方向に働きやすい。

以上を総合すると、今期の大阪同友会調査は、業況判断と見通しは改善し、売上・利益もプラス圏を維持している一方で、資金繰りの悪化と投資の弱さが景況の足腰を弱めている点に特徴がある。さらに、製造業のマイナス継続や運輸・倉庫業の大幅マイナスなど、業種間格差が大きいことから、景況回復が一様に広がっているとは言い難い。今後は、価格転嫁の進展度合いとコスト負担（人件費・金利等）の動向が、採算・資金繰りを通じて景況感を左右する主要因になると考えられる。

4 兵庫同友会(2025 年 7～9 月比)と各景況調査との DI の比較

業況判断 DI(業況水準の数値)について、兵庫同友会は 6 であり、日銀短観（中小企業）では 12、中同協では 0.6、大阪同友会では 1.7（2025 年 9 月時点）である。兵庫同友会の水準は日銀短観よりは低いが中同協、大阪同友会よりもプラスである。

売上高 DI（前期比）について、兵庫同友会は 22 であり、中同協では 4.9、大阪同友会では 10.6 であった。兵庫同友会の水準は、中同協及び大阪同友会よりも大幅にプラスである。

経常利益 DI について、兵庫同友会は 15 であり、中同協は△0.6、大阪同友会は 5.3 であった。兵庫同友会の水準は、中同協及び大阪同友会よりもプラスである。

資金繰り DI について、兵庫同友会は 4 であり、中同協は 11、大阪同友会は△4.8 であった。兵庫同友会の水準は、中同協よりは低いが大阪同友会よりもプラスである。

採算水準 DI について、兵庫同友会は 37 であり、中同協は 30、大阪同友会は 31.8 であった。兵庫同友会の水準は、中同協、大阪同友会よりも上回っている。

設備投資実施割合について、兵庫同友会は 24.2%であり、中同協は 35.8%、大阪同友会は△45.2%であった、兵庫同友会の実施割合は、中同協より低く、大阪同友会より高くなっている。

今回の兵庫同友会各指標について、中同協指標と比較すると、売上高並びに経常利益において優れていることがわかる。業況判断並びに資金繰りでの比較においては、業種や規模別、または地域別において格差はあるが、兵庫同友会においては、小幅の悪化となっている。

図表 4 全業種における各景況調査の DI 比較

	業況判断 (業況水準も含む)	売上高	経常利益	資金繰り	採算水準 (経常利益の水準)	設備投資 実施割合
兵庫同友会	6	22	15	4	37	24.2%
日銀短観 全規模（中小企業）	17 (12)					
中同協	0.6	4.9	△0.6	11	30	35.8%
大阪同友会	1.7	10.6	5.3	△4.8	31.8	△45.2%

5 おわりに

本稿では、兵庫同友会の景況調査結果を、日銀短観（2025 年 12 月調査）、中同協「同友会景況調査報告（DOR）」、大阪同友会定点景況調査の動向と照らし合わせ、兵庫同友会の立ち位置を確認した。日銀短観では大企業が横ばいの一方、中小企業は持ち直しがみられたが、先行きは悪化見通しが強く、業種間のばらつきも大きい。中同協 DOR では、流通・商業やサービスを中心に弱含み、先行きに対する警戒感が強まっている。大阪同友会では、業況判断・売上・利益は改善する一方、資金繰りは悪化し、設備投資も低水準が続くなど、回復の足腰はなお弱い。

これらと比較すると、兵庫同友会は「売上高」「経常利益」といった実績面で相対的に良好な水準を維持しており、需要を取り込みながら収益を確保できている企業が一定数存在することがうかがえる。特に、中同協（全国）や大阪同友会と比べ、売上・利益が高い水準にある点は、地域内外の市場環境の違いに加え、会員企業の取組の成果として評価できる。

一方で、各調査に共通して、コスト上昇（仕入・エネルギー・人件費）と金利負担の増加が、採算・資金繰りに影を落としている。大阪同友会では資金繰り DI が長期にマイナスで推移しており、中同協でも資金余裕感の低下がみられる。兵庫同友会においても、売上・利益の確保と並行して、運転資金の管理、資金調達コストの上昇への備え、回収条件・在庫の見直しなど、キャッシュフローの安定化を重視する必要がある。

また設備投資については、中同協が相対的に高い実施割合を示す一方、大阪同友会では投資姿勢が慎重である。兵庫同友会でも投資実施割合は高いとは言えず、景況の先行き不透明感が投資判断を難しくしている可能性がある。ただし、人手不足が構造化する中では、省力化・自動化、DX・AI 活用、技能継承の仕組みづくりなど、生産性向上に資する投資は先送りしにくい。限られた資金の中で、更新投資と成長投資の優先順位を明確にし、投資効果を検証しながら着実に進めることが重要である。

総じて、今回の比較からは、兵庫同友会が売上・利益面で相対的な強みを持つ一方、資金繰りと投資の面では外部環境の影響を受けやすいという課題が浮かび上がった。価格転嫁と付加価値向上を進めつつ、人的資本を含む無形資産への投資も組み合わせ、変動の大きい環境下でも持続的に稼げる体質を強化していくことが、今後の重要な論点となる。

以上

第 59 号特別質問

～生成 AI の活用、兼業・副業の受容、最低賃金上昇への対応～

関西学院大学 商学部教授 吉川晃史

＜今回調査の背景とサマリー＞

本特別質問調査は、急激な技術革新と労働環境の変化に直面する地域企業の実態を明らかにすることを目的とした。生成 AI が日常的に使われるようになってきたが、業務上の利用にあたってはリスクもあるなかで「生成 AI の活用」、兼業、副業実態の把握のための「兼業・副業の受容」実態、2025 年 10 月に改訂された「最低賃金上昇への対応」について、企業の現状と今後の展望を分析した。

今回明らかになったポイントは次の 3 点である。

- ・生成 AI を公式に活用しているのは 19.4%で仕組化に至っている割合はまだ低く、経営者や従業員が個人的に使っている実態にある。
- ・兼業・副業を認めている割合は 48%と約半数あるが、社員の収入補填が主目的で、アルバイト・パートで利用されている。
- ・最低賃金が 1,500 円時代になる場合に、対応可能と考えているのが 4 割強で対応可能か分からないのが 4 割弱で、十分な見通しを立てていないところが半数弱あることが分かった。

今回の調査から兵庫同友会会員が生成 AI を活用して働き方を変えていくというような流れにはまだなっていないことが明らかになった。一方で、来期も賃上げをする流れは続き、各種のコスト、経費が高まっている。これに対応するために値上げをしていくことはあっても、残額を吸収するのは難しいことから、業務革新や新規事業の遂行による中長期対応をしていかないといけない状況にある。

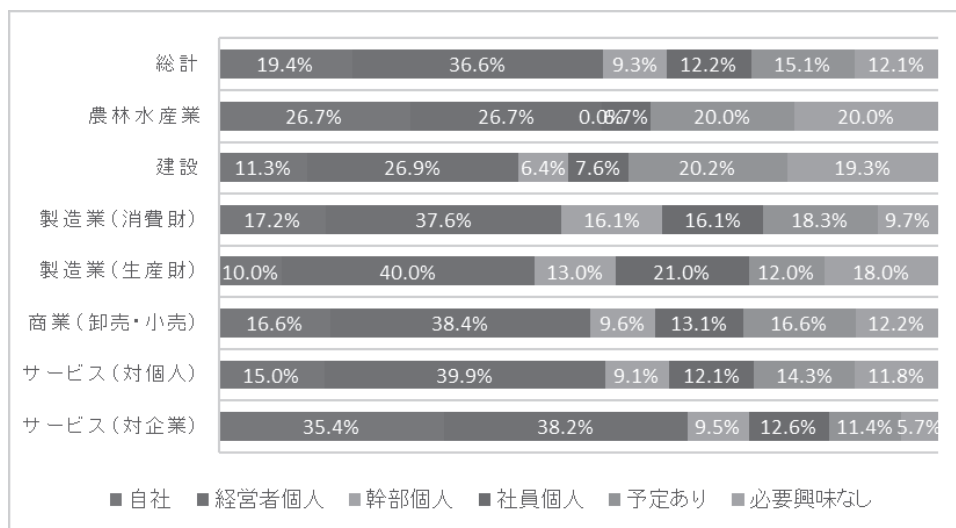
また、最低賃金が 1,500 円になる方向性は示されていても、税法上の扶養、社会保険上の扶養の壁がどう変わるかで、雇用形態も変わってくる可能性があり、今後をまだ見通せないという意見が多かった。兼業・副業を認めているのが社員の収入補填がメインとなっており、働き方改革のなかで残業が減少したことによる悪影響が出ているという意見もみられた。今後は多様な知識、技能を学んでもらって越境学習をしてもらう、優れた能力を他の社会活動の活かしてもらうといったような形で使われるような取組事例の共有がなされることを期待したい。

本文では、AI の使用方法で参考になる具体的な事例も紹介しているので、是非参考にしていきたい。

1. 生成 AI について

(1) 生成 AI の活用状況について

生成 AI の企業現場における活用は一部進展が見られるものの、制度的・組織的な整備が追いついていないのが現状である。企業としての公式導入率は 19.4%にとどまる一方で、経営者の個人的な利用は 36.6%に達しており、意思決定支援やアイデア創出といった用途での利用が進んでいる（図表 1）。特にサービス業（対企業）においては 35.4%と導入が進んでいるが、建設業（11.3%）や製造業（10.0%）では依然として活用率が低い。経営指針ありの企業の方が、自社での公式導入率が 25.1%と高く、AI の仕組化が進んでいることが分かった。



図表 1：生成 AI の活用状況

次に、生成 AI を公式に活用している業務・部門について確認したのが図表 2 である。経営企画業務（55.8%）においてもっとも多く使われており、ついで販売営業業務（43.0%）、広報・マーケティング業務（43.0%）が続く。製造業（生産財）と商売（卸売・小売）では販売営業業務での利用が 60%を超える。また、製造業（生産財）では研究開発に生成 AI を活用しているのが 30%と他業種と比べて高い割合を示し、業種によって使われ方に特徴がある。

	経営企画	販売・営業	人事・総務	経理・財務	広報・マーケティング	顧客対応	研究開発	システム・IT	生産・製造	教育・研修	意思決定	その他
総計	55.8%	43.0%	24.0%	18.1%	43.0%	24.3%	13.4%	22.6%	10.1%	17.2%	21.4%	2.1%
農林水産業	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	25.0%	50.0%	0.0%
建設	62.2%	37.8%	29.7%	16.2%	43.2%	21.6%	8.1%	16.2%	10.8%	16.2%	21.6%	5.4%
製造業（消費財）	50.0%	31.3%	18.8%	12.5%	37.5%	6.3%	6.3%	12.5%	25.0%	6.3%	6.3%	0.0%
製造業（生産財）	40.0%	60.0%	20.0%	20.0%	30.0%	40.0%	30.0%	0.0%	20.0%	20.0%	10.0%	10.0%
商業（卸売・小売）	42.1%	63.2%	18.4%	10.5%	47.4%	18.4%	7.9%	21.1%	2.6%	7.9%	18.4%	0.0%
サービス（対個人）	53.0%	31.3%	24.1%	18.1%	41.0%	16.9%	9.6%	19.3%	6.0%	19.3%	21.7%	1.2%
サービス（対企業）	61.7%	47.0%	25.5%	21.5%	45.0%	32.2%	18.1%	28.2%	10.7%	19.5%	23.5%	2.0%

図表 2：生成 AI を公式に活用している業務・部門

(2) 生成 AI の導入効果について

- 次に、生成 AI を導入した効果について確認したのが図表 3 である。

	業務効率化	経費削減	売上受注増加	顧客満足向上	新規事業創出	情報共有	モチベUP	デジタル意識UP	その他
総計	88.1%	20.8%	13.6%	23.1%	24.0%	14.8%	6.5%	14.2%	1.8%
農林水産業	100.0%	25.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%
建設	86.5%	27.0%	10.8%	27.0%	24.3%	21.6%	8.1%	24.3%	0.0%
製造業(消費財)	87.5%	18.8%	0.0%	6.3%	12.5%	18.8%	0.0%	18.8%	0.0%
製造業(生産財)	100.0%	10.0%	20.0%	20.0%	10.0%	20.0%	0.0%	10.0%	0.0%
商業(卸売・小売)	89.5%	21.1%	15.8%	5.3%	13.2%	13.2%	5.3%	7.9%	5.3%
サービス(対個人)	86.7%	16.9%	12.0%	18.1%	22.9%	14.5%	8.4%	12.0%	0.0%
サービス(対企業)	87.9%	22.1%	16.1%	32.2%	29.5%	12.8%	6.7%	14.1%	2.7%

図表 3：生成 AI の導入効果

生成 AI 導入の効果としては、88.1%が「業務効率化」を挙げており、他方で「新規事業創出」（24.0%）や「経費削減」（20.8%）といった効果も報告されている。

自由回答から大きく 3 つの使い方がなされていることが分かった。

1) 生成 AI を用いた文章生成・要約・アイデア出しでの活用

一つ目が、ChatGPT や Gemini 等の対話型 AI を使って、文章要約や翻訳、議事録の作成に使っている。文章作成以外にも「アイデア出し」「問い合わせ対応」といった使われ方もなされている。管理業務や事務作業の補助としての利用が中心で、知的生産活動の下支え的役割として認識されている。

2) 分析・予測系 AI

二つ目が、分析・予測系 AI である需要予測、売上分析、異常検知ツール等を用いて、「データ分析」、「傾向把握」、「予測精度向上」に使われている。意思決定の高度化への期待がみられる一方、最終判断は人間が担うという補助的利用にとどまっているのが現状である。

3) 自動化・RPA 系ツール

三つ目が、RPA、業務自動化 AI を用いて、「定型業務」「入力作業」「処理時間短縮」目的で使われている。これらの使い方では省人化・効率化のためと理解されており、現場の改善志向が顕著である。

これらの使い方は、生成 AI 導入の効果と整合している。ここでは、判定会議で紹介された事例を述べる。

ある事業者は、訪問看護の現場において生成 AI を補助的に活用している。個人情報が入り込まない形で血液データ等を生成 AI に分析させて、健康アドバイスを即時に生成し、コミュニケーションツールで患者に提供することで業務効率化を図っている。専門職が最終判断を担うようにしており、生成 AI の分析を絶対視しないことを注意点としてあげた。

使用ツールは ChatGPT や Gemini で、経営者は文書作成や新規事業の壁打ちにも個人的に活用中であるが、社内導入は試行段階にとどまる。セキュリティ面のルール整備には未着手であり、今後の本格導入にはなお課題があると認識している。

2026 年 1 月段階において、法人が生成 AI サービスを有料契約することで、AI で分析した情報を追加の学習に使われないようにすることはできる。法人においては ChatGPT、Google の Gemini、NotebookLM、Microsoft の Copilot が使われており、個人的には議事録作成ツール、プレゼンテーションスライド生成ツールと幅広く使われている。判定会議では、「使う人と使わない人の間で情報格差が生じる」との指摘や、「経営者のリーダーシップが最終的な A I の活用を左右する」との指摘もなされた。

(3) 生成 AI の導入で取り組んだことについて

- 生成 AI 導入にあたり取り組んだことは図表 4 のとおりである。

	ルール整備	セキュリティ対策	社内研修	専門人材育成	その他	特になし
総計	33.2%	17.5%	27.9%	8.3%	39.2%	1.5%
農林水産業	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%
建設	54.1%	16.2%	43.2%	10.8%	16.2%	2.7%
製造業(消費財)	18.8%	12.5%	31.3%	0.0%	43.8%	0.0%
製造業(生産財)	40.0%	30.0%	10.0%	0.0%	40.0%	0.0%
商業(卸売・小売)	34.2%	15.8%	34.2%	7.9%	39.5%	0.0%
サービス(対個人)	33.7%	14.5%	26.5%	12.0%	39.8%	2.4%
サービス(対企業)	29.5%	20.1%	24.2%	7.4%	43.0%	1.3%

図表 4：生成 AI 導入にあたり取り組んだこと

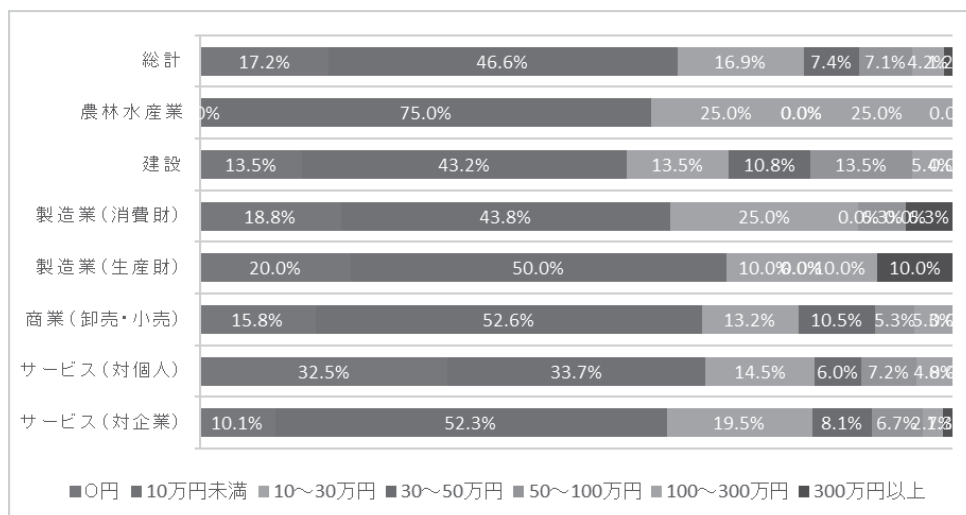
生成 AI の公式利用は低いことは前述の通りだが、そのなかでも全体でルール整備（33.2%）、セキュリティ対策（17.5%）、社内研修（27.9%）とルールや対策はまだまだ不十分であり、安全な運用に向けての障壁となっている。

判定会議では生成 AI 導入支援を行う経営者から、導入のハードルが極めて高いとの認識が示された。中小企業においては、社員のスキル不足や手書き業務の残存、経営者の理解・リーダーシップの欠如といった構造的課題が導入を妨げているとする。

一方で、生成 AI を企業の業務に組み込む先進的な試みとして「Retrieval-Augmented Generation（RAG）」を利用する企業も出てきており、これは情報検索と生成を組み合わせた高度な活用形態である。自らの意思で学び、導入を推進する経営者が RAG のような技術を活用できるということである。RAG でなくとも NotebookLM 等を用いて、社内ルールや社内データを用いて自社向けの A I エージェントツールにすることもできるようになっており、導入のハードルは下がっている。社員任せでは生成 AI の導入は進まず、経営者が音頭を取らなければならないだろう。

(4) 生成 AI 活用における年間費用規模

AI 活用における年間費用の規模は図表 5 のとおりである。



図表 5 : AI 活用における年間費用の規模

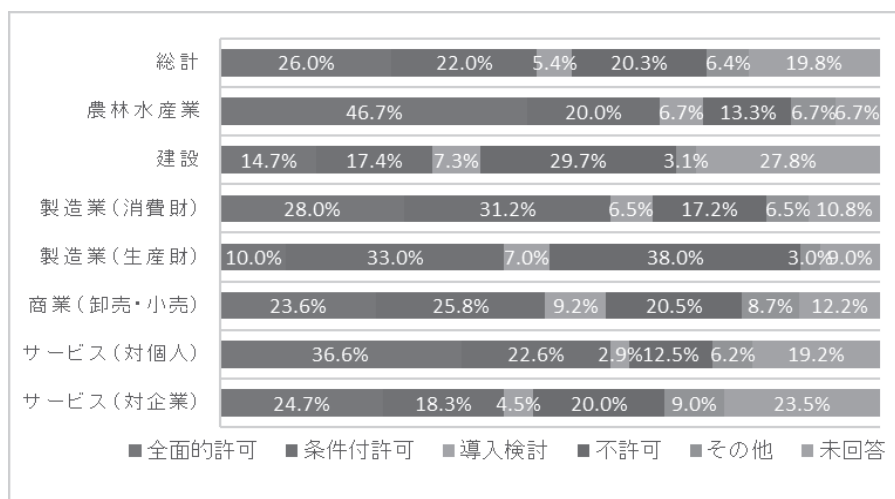
AI 導入に伴う年間費用は 10 万円未満が多数を占めており、導入規模としてはまだ限定的である。これは企業の慎重な姿勢を反映しており、導入が「試行段階」ととどまっている実態がある。一部の企業においては、50 万円以上をかけて、「週次全体会議に Gemini メモを利用、Zoom 会議に AI まとめを利用、NotebookLM に自社ルール導入して検討、FileMaker の AI 機能で検索拡張実施」（建設業）しているという自由回答があった。また、300 万以上かけて「AI サービスの開発、新規サービス、提案書作成、顧客リスト作成、営業アポ分析」（サービス（対企業））するように、自社で RAG を立ち上げて利用するケースもある。

2. 兼業・副業について

兼業・副業に対する企業の姿勢は分かれている。制度運用上の課題としては、本業へのパフォーマンス影響、情報漏洩・利益相反リスク、労務管理の煩雑さ、離職促進リスク、組織文化との摩擦などが挙げられている。また、実務的にはパート・アルバイト等の複数就業が中心であり、「副業」としての多様な形態の理解・整理が求められる。特に注目すべきは、その許可理由であり、大多数の企業が「収入補填」を主な理由として挙げている。

(1) 兼業・副業の導入状況

- 兼業・副業の導入状況を示すのが図表 6 である。



図表 6：兼業・副業の導入状況

兼業・副業に対する企業の姿勢は分かれており、全面的に許可している企業が26%、条件付き許可が22%である。判定会議の議論では、フリーランスの台頭、就業規則の不備、人手不足を背景に副業を認めざるを得ないという現実的な対応が指摘された。また、情報漏洩や事故のリスク、残業代の管理の難しさにも言及しており、これらのリスクを踏まえ「認めない方がよい」との意見があった。また、兼業・副業を認めている場合に、「実際には1割未満の従業員が副業を行っているが、内勤業務の残業が減ってきたこともあり、柔軟に対応している。」という事例も紹介された。

自由回答記述から、懸念される事項や慎重な姿勢を取る理由を下記に整理する。

1. 本業への悪影響を懸念する理由

最も典型的な理由は、副業が本業のパフォーマンス低下を招く可能性への懸念である。「労働時間・集中力の分散」、「疲労蓄積による生産性低下」、「本業へのコミットメント低下」といったことが懸念されている。

2. 情報漏洩・利益相反リスクへの懸念

次に多いのが、リスク管理・コンプライアンス上の理由である。「機密情報・ノウハウの流出」、「競合他社や関連事業との利益相反」、「顧客・取引先との関係悪化」ということで、副業が個人の自由な活動というよりも、組織境界を曖昧にする行為として捉えられている。

3. 労務管理・制度運用の困難さ

また、副業を認めた場合の制度設計・管理コストを理由とする回答も複数みられた。「労働時間管理の複雑化」、「健康管理・過重労働への対応」、「労災責任・社会保険の取り扱い」、「現行制度との不整合を問題視している点」に特徴がある。

判定会議では、具体的には、労災発生時の責任所在の不明確さや、複数就業による精神疾患のリスクを指摘し、「どこの責任か分からないが、全体に影響が及ぶ」との言及があった。

4. 人材流出・離職促進への懸念

さらに、一部の回答では、副業容認が離職リスクを高めるとの認識が示される。「副業が転職の足掛かりになる」、「本業への帰属意識の低下」、「優秀人材の流動化加速」ということで、人材を企業内部に長期的に囲い込むことを前提とした、内部労働市場型の人事モデルを採用する場合が多い中小企業においてはなかなか認められにくいと考えられる。

(2) 兼業・副業の許可理由と社内手続き・形態

- 兼業・副業の許可理由を示すのが図表7である。

	スキルUP	収入補填	人材定着	モチベUP	社外NW拡大	柔軟な働き方	新知識獲得	その他
総計	33.8%	56.6%	17.7%	23.6%	11.4%	36.3%	11.5%	1.7%
農林水産業	40.0%	50.0%	30.0%	30.0%	10.0%	20.0%	10.0%	0.0%
建設	39.0%	45.7%	18.1%	27.6%	11.4%	28.6%	9.5%	2.9%
製造業(消費財)	21.8%	67.3%	21.8%	29.1%	10.9%	38.2%	12.7%	0.0%
製造業(生産財)	23.3%	60.5%	9.3%	16.3%	7.0%	41.9%	4.7%	2.3%
商業(卸売・小売)	21.2%	53.1%	18.6%	20.4%	10.6%	40.7%	7.1%	0.9%
サービス(対個人)	34.9%	59.9%	18.3%	22.0%	11.0%	38.5%	13.5%	0.9%
サービス(対企業)	42.5%	55.2%	16.0%	26.0%	13.8%	33.1%	13.3%	3.3%

図表7：兼業・副業の許可理由

特に注目すべきは、その許可理由であり、大多数の企業が「収入補填」を主な理由として挙げている。制度としては導入されていても、実際に活用されているケースは限られており、「戦略的なスキル形成」やキャリア開発といった観点は少数にとどまる。

- 兼業・副業制度の社内手続について質問した（図表8）。

	就業規則定め	兼業・副業規定	通知書定め	その他
総計	29.9%	16.4%	12.1%	13.3%
農林水産業	20.0%	0.0%	10.0%	40.0%
建設	33.3%	16.2%	15.2%	7.6%
製造業(消費財)	25.5%	21.8%	18.2%	9.1%
製造業(生産財)	30.2%	16.3%	20.9%	11.6%
商業(卸売・小売)	31.0%	22.1%	9.7%	8.0%
サービス(対個人)	27.8%	15.0%	10.4%	16.5%
サービス(対企業)	32.6%	14.9%	11.0%	14.4%

図表8：兼業・副業制度の社内手続

兼業・副業制度の社内手続きは、就業規則に定めているのが 29.9%，兼業・副業規定を有しているのが、16.4%，通知書で定めているのが 12.1%であった。こちらについて業種によって大きなバラツキはなかった。

- 兼業・副業を認めている形態について質問した（図表 9）。

	個人事業主	正社員	パート・アルバイト	その他
総計	23.6%	12.8%	42.1%	4.1%
農林水産業	40.0%	13.3%	46.7%	0.0%
建設	24.5%	7.6%	24.2%	3.1%
製造業(消費財)	16.1%	6.5%	58.1%	3.2%
製造業(生産財)	13.0%	13.0%	45.0%	2.0%
商業(卸売・小売)	17.5%	17.5%	51.1%	5.2%
サービス(対個人)	27.7%	16.7%	50.5%	3.6%
サービス(対企業)	24.5%	10.7%	35.9%	5.9%

図表 9：兼業・副業を認めている形態

兼業・副業の形態はパート・アルバイトが中心になっている。建設業では個人事業主として認めているのが 24.5%あり、同業での副業を認めているのではないかと思われる。運送業においても同様の状況があるとのコメントがあった。

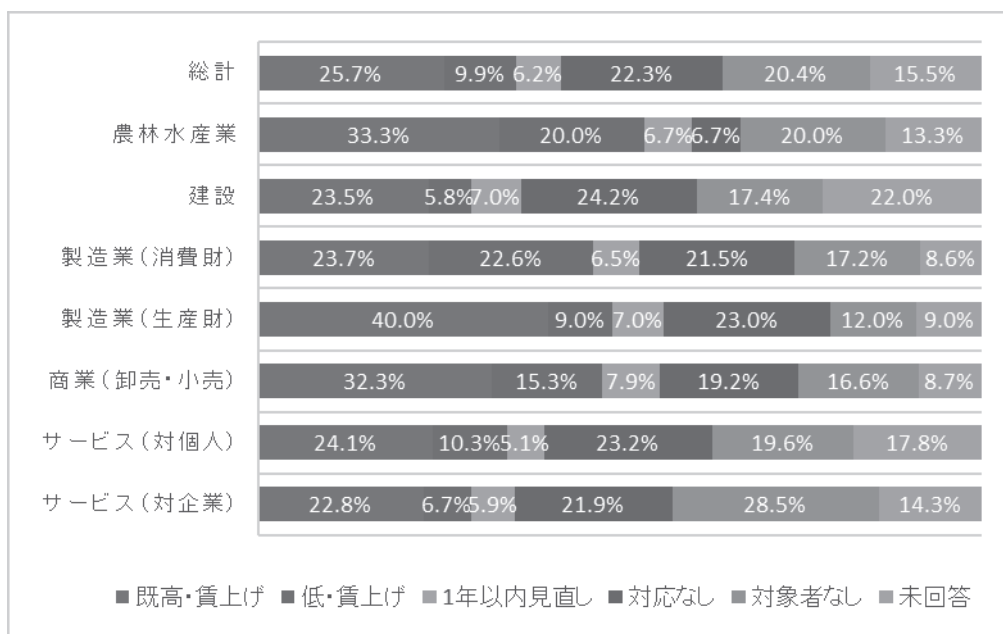
参考までに紹介するが、2021 年 4 月に施行された改正高年齢者雇用安定法において、「創業支援等措置」という名称で制度化された仕組みがある。これは会社を退職した高齢者を個人事業主（フリーランス）として新たに業務委託契約を結ぶ、あるいは事業主が自らあるいは出資・委託する団体が行う社会貢献活動に従事してもらうものである。2021 年に新設されたばかりで、制度自体がまだ十分に知られていない状況に加えて、過半数労働組合等との同意が必要なため手続きが煩雑であるということでもまだまだ活用されていないものの、国の施策として紹介しておく。

3. 最低賃金上昇に関する対応

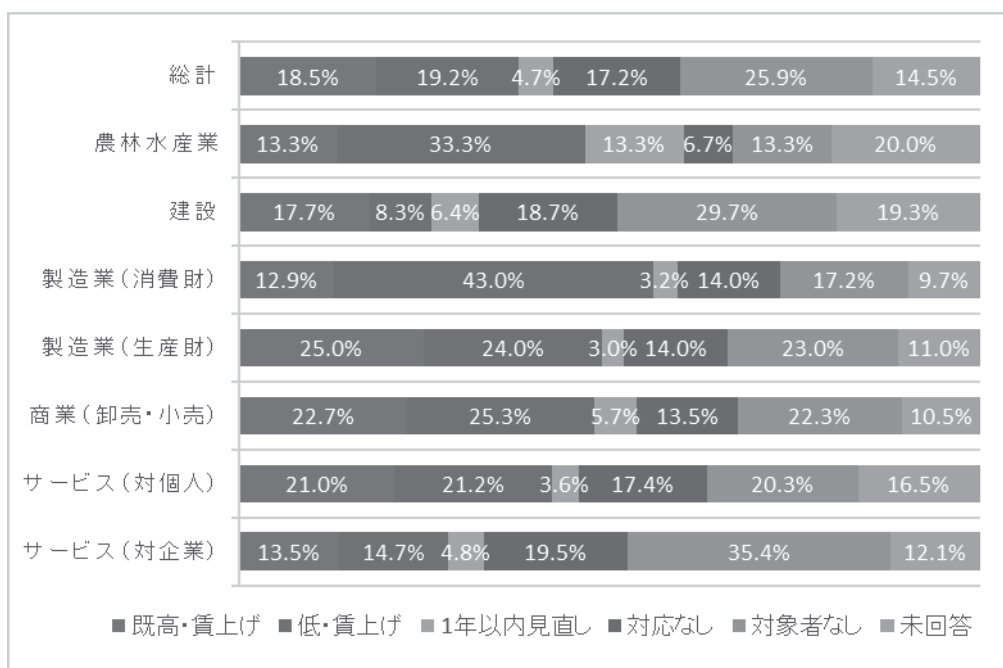
(1) 2025 年 10 月の最低賃金額改定への対応

- 正社員への対応（図表 10）・非正規社員への対応（図表 11）

2025 年 10 月に最低賃金額が時間額 1,116 円（改定前は 1,052 円）に改定されたことへの対応状況について確認した。



図表 10：2025 年 10 月の最低賃金額改定への対応状況（正社員）



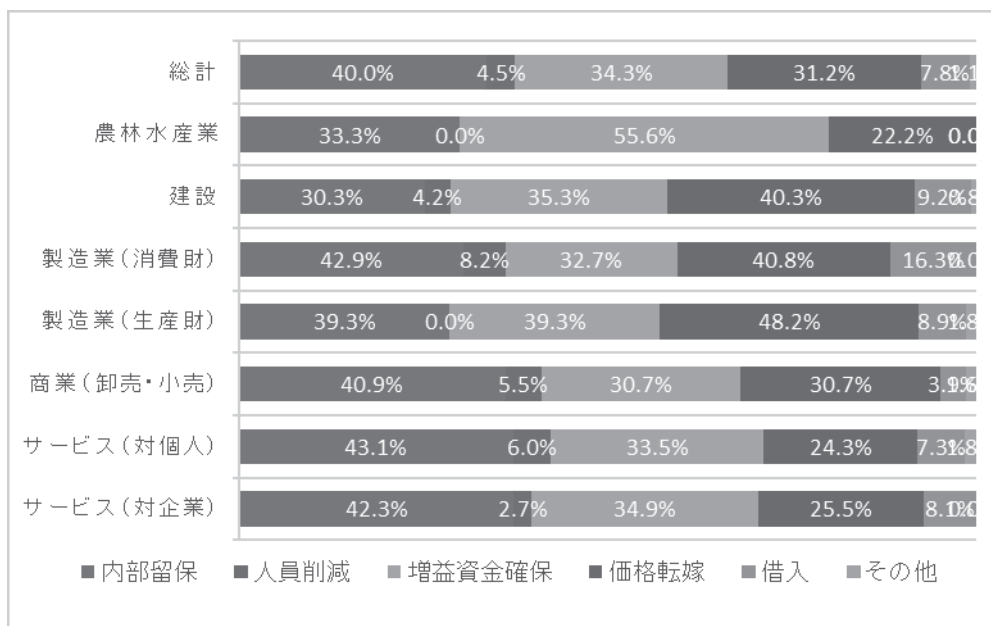
図表 11：2025 年 10 月の最低賃金額改定への対応状況（非正規社員）

全体で最低賃金を下回ったことから賃上げを行ったのが正社員で 9.9%，非正規社員で 19.2%であった。業種でみれば製造業（消費財）が特に高く，正社員で 22.6%，非正規社員で 43.0%となった。消費財の製造現場は，大手企業向けの設備や部材を提供する生産財と比較して，手作業や人力に頼る工程が多く，パートタイマーや非正規社員への依存度が高い傾向にあり，もともとの賃金設定が最低賃金に近い水準となっていたからと推察され

る。また、最終消費者を対象とするため、コスト増を製品価格に転嫁しにくい状況も推定される。

他方で、飲食業ではすでに 1,200 円～1,400 円程度の時給を出さないと人が集まらない状況にあり、最低賃金上がるから時給を上げるのではなく、採用のために先行して賃上げを行っているという事業者の声が判定会議では聞かれた。同様に、運送業でも人手がいなければ仕事が回らないため、1,500 円時代を見据えてベースアップを図らざるを得ない状況にあるので、最低賃金より上を見ているということであった。

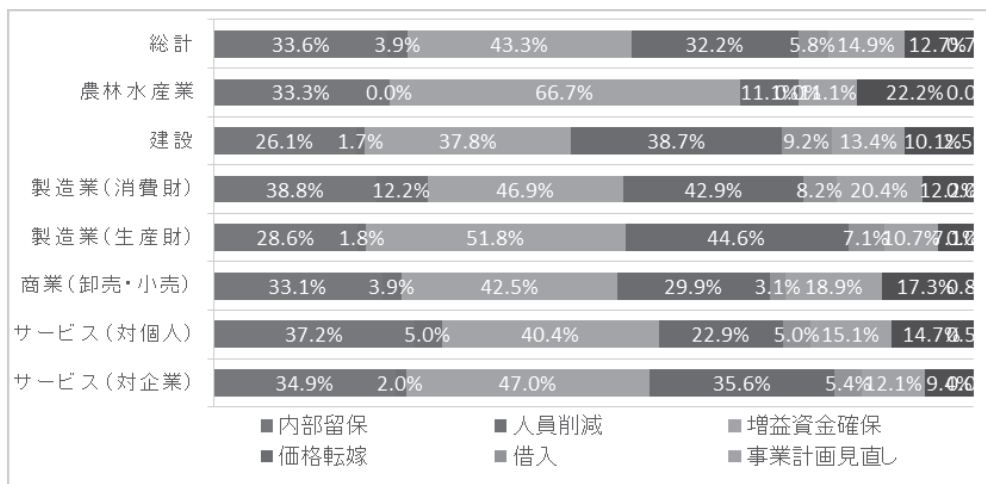
● 賃上げの原資（現状の対応）（図表 12）



図表 12：賃上げの原資・正社員（現状の対応）

現状の賃上げの原資として、増益資金確保（34.3%）、価格転嫁（31.2%）ということで賃上げの原資を収益から確保していく事業者が多いものの、内部留保（40.0%）や借入（7.8%）というように、将来的に確保することが難しいと考えている事業者が約半分近くある。

● 賃上げの原資（今後の対応）（図表 13）

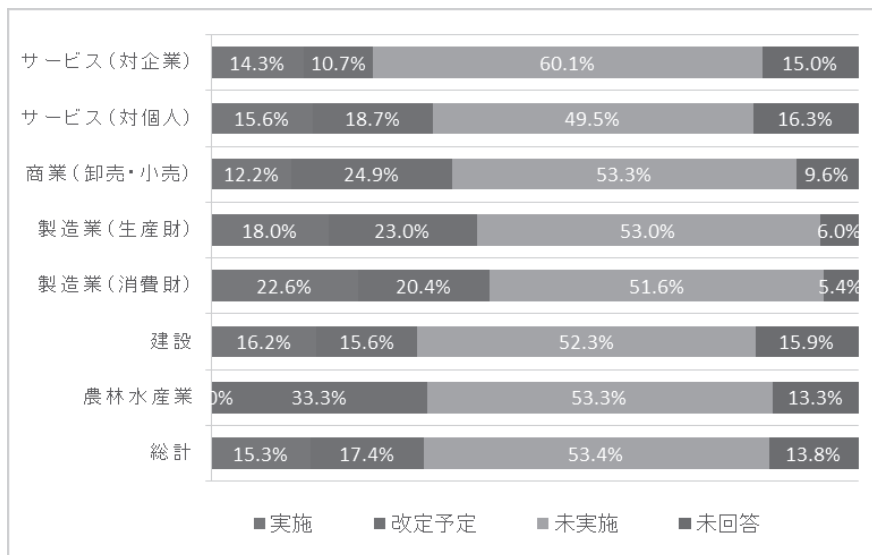


図表 13：賃上げの原資・正社員（今後の対応）

今後の賃上げ原資としては、現状の対応と比較すれば、事業計画の見直しが必要であるとする割合が 14.9%、新規事業の策定が 12.7%と増加しており、4 分の 1 強が現状の事業から変える必要性を感じているようである。

(2) 給与制度・給与テーブルの見直し

● 今回の改定による給与制度・給与テーブルの見直し（図表 14）

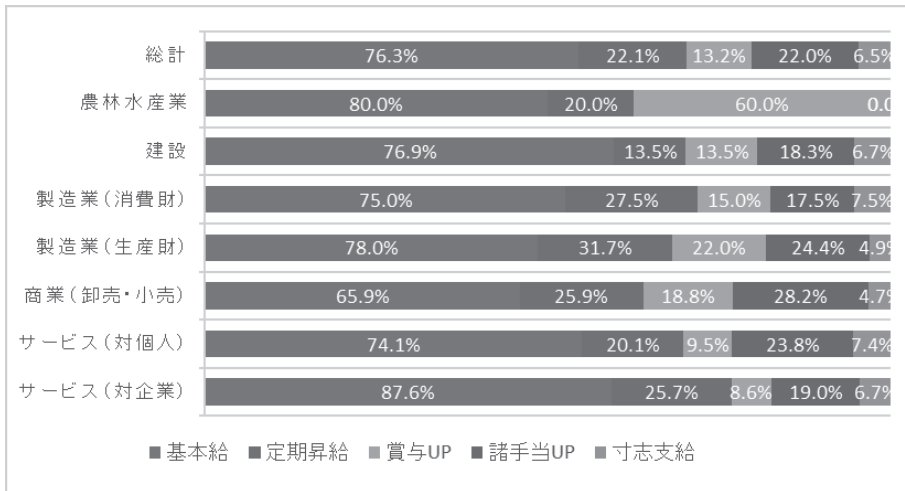


図表 14：給与制度・給与テーブルの見直し

今回の最低賃金改定によって給与制度・給与テーブルの見直しを実施したのが、全体で 15.3%、改定予定が 17.4%であった。第 54 回調査では、賃金規定を定めているのが全体

の42%であったことから、今回の改定による影響を受けている事業者はそれなりの割合があるとみられる。

給与制度・給与テーブルの見直し内容（図表15）



図表15：給与制度・給与テーブルの見直し内容

給与制度、給与テーブルの見直しとしては、多くが基本給（76.3%）であった。

(3) 最低賃金1,500円時代の対応について

	対応可能	2030年迄に可能	わからない	事業縮小検討	休廃業検討	その他	未回答
総計	23.6%	17.5%	39.7%	1.3%	0.7%	1.8%	15.3%
農林水産業	33.3%	33.3%	26.7%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%
建設	26.9%	18.3%	34.3%	0.0%	0.9%	1.8%	17.7%
製造業（消費財）	17.2%	22.6%	48.4%	2.2%	1.1%	0.0%	8.6%
製造業（生産財）	21.0%	26.0%	45.0%	3.0%	0.0%	2.0%	3.0%
商業（卸売・小売）	16.2%	19.2%	47.6%	2.6%	0.4%	1.7%	12.2%
サービス（対個人）	23.4%	15.9%	40.0%	1.4%	0.5%	2.5%	16.1%
サービス（対企業）	27.1%	14.3%	36.6%	1.0%	1.0%	1.4%	18.8%

図表16：最低賃金1,500円時代の対応

2025年10月に実施された最低賃金改定（1,500円への引き上げ）に対して、企業の対応姿勢は二極化している。約4割の企業が「対応可能」と答えている一方、4割弱は「わからない」と回答しており（図表16）、不透明感が強い。正社員、非正規社員いずれにおいても、最低賃金に対応するための賃上げが実施・検討されているが、コスト吸収に向けた内部的工夫が中心となっている。

対応策について自由回答記述から対応策の特徴を4つに整理した。

1. コスト吸収を目的とした「業務のやり方」の調整

一つ目が最低賃金引上げに対して賃金以外の手段でコスト増を吸収しようとする姿勢である。「業務の効率化」,「無駄な作業の削減,業務内容・工程の見直し」というように価格転嫁や一律賃上げではなく,内部努力による対応を志向している。

2. 人員数・労働投入量の抑制

二つ目が「人を増やさない」「シフト調整」「人員削減も検討」といった労働投入量の対応がみられた。具体的には,「採用抑制」,「労働時間・シフトの削減」,「最低限の人員での運営」というように賃金単価の上昇に対し,労働量そのものを減らすことで総人件費をコントロールしようとする防衛的対応による。

3. IT化・自動化による省人化志向

「機械化」「IT導入」「自動化」といったキーワードも散見された。「ITツール導入による事務作業削減」,「人手に依存しない業務運営」ということで最低賃金引上げを契機として,労働集約的な業務構造からの脱却を模索しており,労働と資本の代替を意識するものである。

4. 事業規模・営業形態の見直しに言及する回答

四つ目として,「営業時間短縮」「事業内容の見直し」「不採算部門の整理」といった記述も見られた。これには,「営業時間の縮小」,「業務範囲の限定」,「事業継続そのものの再検討」ということで,最低賃金 1,500 円を前提にすると,従来の事業モデルが成立しない可能性を示唆する回答で,新規事業を見いだすという前向きな回答もあるが,どちらかといえば,今後がどうなるのかが分からないということで将来の不確実性に対して不安を感じていることが明らかになった。

以上

兵庫同友会 NTレポート第 59 号
企業訪問ヒアリング AI 活用
「生成 AI: 無駄な作業から人を解放する作業効率アップの救世主」
関西学院大学 商学部 教授 菅原 智

株式会社あっと・はんど 代表取締役 沖浦 剛氏
神戸市西区押部谷町木津 5-3

1. はじめに

最近、生成 AI が私たちの日常生活に深く浸透してきたことを実感する機会が増えている。従来の検索サイトを利用する代わりに、生成 AI を用いて最初から情報探索を行うケースも多く見受けられるようになった。さらに、自ら積極的に生成 AI を利用する意図がなくとも、インターネット検索を行うだけで、複数のウェブサイトの内容を AI が自動的に要約して提示するサービスも登場しており、利用者が意識しないまま生成 AI を活用している状況も生じている。このような状況の中で、生成 AI を自社の経営にどのように活かすことができるのか、売上の増加や業務効率の向上に結び付けることが可能なのかと考える中小企業経営者は少なくないと考えられる。こうした疑問に答えるべく、本稿では、生成 AI を経営に有効活用しているとされる株式会社あっと・はんどの代表取締役・沖浦剛氏に対し、生成 AI の導入事例、その導入の契機や経緯、さらに企業経営および業績への影響についてインタビューを行った。本稿は、そのインタビュー結果を報告するものである。

2. 自社事業紹介（会社概要・事業内容・特徴・変化）

株式会社あっと・はんどは、2003 年に創業された住宅関連企業であり、現在は**注文住宅事業を中核**とする経営を行っている。代表取締役・沖浦剛氏は、大手住宅メーカーにおいて設計、施工管理、営業までを一貫して経験しており、その実務経験が同社の経営思想および事業設計に色濃く反映されている。創業当初の主力事業は、介護リフォームおよび福祉用具レンタルであった。これは、高齢化社会の進展という社会的背景を的確に捉えた事業選択であり、当時としては将来性のある分野であったと評価できる。しかしその後、同社は事業構造の転換を決断し、2016 年から注文住宅事業へ本格参入した。注文住宅市場は参入障壁が高く、特に中小企業にとってはリスクが大きい分野であるが、同社は明確な差別化戦略によってこの壁を乗り越えた。同社の注文住宅事業の最大の特徴は、「建築家と

つくる高性能デザイン住宅を、手の届く価格で提供する」という明確なコンセプトである。一般に、デザイン性・性能・価格はトレードオフの関係にあるとされるが、同社は外部建築家との連携や広告戦略の工夫によって、このトレードオフを最小化することに成功している。さらに、「Life + 6」という独自概念を打ち出し、単なる住宅供給にとどまらず、「健康寿命を延ばす住まい」という付加価値を提供している点が特徴的である。ここで重視されているのは、段差の解消といった従来型のバリアフリーに加え、住宅内の温度差をなくす「温度のバリアフリー」である。高断熱・高気密住宅によってヒートショック等の健康リスクを低減し、科学的エビデンスに基づいて健康と住宅性能を結び付けて訴求している。

また、事業の変化として重要なのは、介護リフォーム・福祉用具レンタル事業からの撤退である。これは短期的な収益性のみならず、社内の雰囲気や人材のモチベーション、事業間の価値観の乖離といった組織的要因を踏まえた戦略的判断であった。現在は注文住宅事業に経営資源を集中させ、企業としての方向性を明確化している。沖浦氏は、介護リフォーム事業と注文住宅事業の収益構造の違いについても言及していた。介護リフォーム事業は、案件単価が比較的小さく、一定の利益率を確保できる場合もあるものの、十分な収益を上げるためには多数の案件を継続的に受注する必要があるため、結果として業務負担が大きくなりやすい。一方で、注文住宅事業は、1件あたりの利益率自体は必ずしも高いとは言えないものの、受注単価が大きく、1件ごとの売上・利益の規模が大きい。そのため、少数の案件でも経営の見通しが立てやすく、結果として効率的かつ安定的な経営が可能になると述べていた。

3. 自社を取り巻く業界・外部環境の状況

注文住宅業界は現在、構造的に厳しい環境に置かれている。第一に、少子高齢化の進行によって住宅取得層である子育て世代が減少しており、市場全体の需要は長期的に縮小傾向にある。沖浦氏も、住宅業界は人口構造上「縮小市場」であるという認識を明確に示している。第二に、近年の物価上昇と建築資材価格の高騰が、住宅価格を押し上げている点が挙げられる。住宅は高額耐久消費財であり、家計の可処分所得が圧迫される局面では購入が先送りされやすい。特に注文住宅は、分譲住宅に比べて価格の上振れリスクが高く、消費者心理の冷え込みの影響を受けやすい。第三に、建築確認申請制度の厳格化が業界全体に大きな影響を与えている。法改正により、耐震性や断熱性能に関する審査基準が厳しくなった結果、申請処理に要する期間が長期化している。同社は高断熱・高耐震といった高性能住宅を標準仕様としているため、建築基準や確認申請制度の厳格化そのものに対して、技術的な対応上の問題は生じていない。しかしながら、制度変更に伴い業界全体で申請件数が増加した結果、行政側の審査・処理能力が追いつかず、確認申請に要する期間が従来よりも大幅に長期化している。この影響により、着工および引き渡し時期が後ろ倒しとなり、売上や利益が期をまたいで計上されるケースが増加している。その結果、業界全

体では単年度で赤字決算となる企業が多数を占める状況が生じている。同社においても、1 期単独での黒字確保に固執するのではなく、複数期を通算した損益で最終的な収益性を確保するという財務方針を採らざるを得ない状況にあると述べられている。このような厳しい外部環境の中で、同社は「どの顧客層を狙うか」を明確にし、大手住宅メーカーの中価格帯以上の顧客を主なターゲットとしている。ローコスト競争に巻き込まれず、かつ富裕層特化でもないポジションを取ることで、限られた市場の中で確実に受注を獲得する戦略を採っている点が特徴である。

4. 生成 AI 導入事例・導入のきっかけ・効果

株式会社あっと・はんどにおける大きな特徴は、生成 AI を経営・業務の中核に据えて活用している点である。導入の背景には、代表自身が新技術に対して強い関心を持ち、「使えるものはすぐに試す」という姿勢を一貫して持っていることがある。いかに、同社における代表的な生成 AI 法を列举して示す。

(1) マーケティング活動の支援

まずはマーケティング分野での活用が挙げられる。広告用画像の作成およびキャッチコピー生成に関する生成 AI の活用について、沖浦氏は厳密な数値による効果測定は行っていないものの、来客数の増加や受注機会の拡大につながっているという手応えを感じていると述べている。従来、広告画像の加工やキャッチコピーの検討には 1 案件あたり 30 分以上を要していたが、生成 AI 導入後は同様の作業が数分程度で完了するようになり、マーケティング関連業務に要する時間を大幅に削減することに成功している。また、これらの業務の属人性が低下したことで、従業員でも対応可能な作業が増え、結果として残業時間の削減にもつながっている。沖浦氏は、数値としての正確な算定は行われていないものの、業務効率の向上と働き方改善の両面で、生成 AI 活用の効果が現れていると評価していた。

(2) 営業活動に関わる業務効率化

次に、業務効率化への効果大きい。PDF 見積書のデータ変換、議事録作成、タスク抽出など、時間と労力を要していた作業を生成 AI に任せることで、従業員の負担が大幅に軽減されている。特に同社では、顧客との打ち合わせ内容を原則として録音・録画し、その音声データをもとに生成 AI を活用して議事録およびタスク・リストを自動生成する仕組みを導入している。生成された議事録には、打ち合わせの要点だけでなく、誰がいつまでに何を行うかといった具体的なタスクも整理されており、関係する従業員全員に共有ドキュメントとして即時に展開される。この仕組みにより、社内での情報共有の正確性が高まり、認識の齟齬や対応漏れの防止につながっている。また、同様の議事録を顧客にも共

有することで、「言った・言わない」といったトラブルを未然に防ぎ、顧客が内容を後から確認できる環境を整えている点も特徴である。沖浦氏は、この取り組みが情報の正確性向上だけでなく、顧客の安心感や信頼感を高め、結果として顧客満足度の向上に寄与していると評価している。

（３）社内情報共有ツールとしての Google Workspace の活用

同社では、Google Workspace を業務の基盤として位置づけ、生成 AI 活用と一体化した運用を行っている。顧客や社内、外注先との打ち合わせには Google Meet を用い、録音・録画および自動文字起こし機能を活用している。これらのデータを生成 AI に読み込ませることで、議事録やタスクリストを自動生成し、その結果を Google ドキュメントとして社内外で共有している。また、打ち合わせ動画や資料、見積書、提案書などは Google Drive に集約し、プロジェクト単位で一元管理している。これにより、生成 AI が過去資料を横断的に参照し、要約や再構成を行うことが可能となっている。さらに、生成 AI の活用方法については、操作画面を録画した動画を用いて従業員に共有するなど、Google Workspace 上で知識共有を行っており、属人的になりがちな AI 活用を組織全体に浸透させている点が特徴である。

（４）経営企画活動への応用

さらに、経営企画・新規事業領域においても生成 AI は活用されている。新規事業に関する事業計画書や金融機関向け資料の作成を AI が支援し、短時間で完成度の高いアウトプットを実現している。例えば同社では、銀行融資を受けるために必要となる事業計画書の作成においても、生成 AI を積極的に活用している。新規事業の立ち上げに際し、事業の概要や構想、想定される運営形態などの情報を生成 AI に入力することで、事業計画書のたたき台を作成し、それを基に経営者自身が内容の精査や修正を行うという形で計画書を完成させている。沖浦氏は、この事業計画書について「自分一人では作成できなかった完成度である」と述べており、実際に当該計画書は金融機関に提出され、融資の実行につながったという。この事例は、生成 AI が単なる業務効率化ツールにとどまらず、経営判断や資金調達を支援する実務的ツールとして機能していることを示している。

（５）生成 AI 活用時における個人情報への配慮

生成 AI の活用にあたっては、個人情報やプライバシーへの配慮も重要な課題となる。この点について沖浦氏は、顧客との打ち合わせ内容や社内資料には機密性の高い情報が含まれる可能性があることを踏まえ、生成 AI の利用方法を慎重に設計していると述べている。具体的には、読み込ませたデータが外部の学習に利用されないクローズドな環境で利用可能な AI ツール（例えば Google NotebookLM など）を用途に応じて選択し、顧客情報や社内情報を安易に汎用的な生成 AI に入力しない運用を徹底している。また、この点に

については従業員にも共有し、個人情報を含むデータの取り扱いに関する注意喚起を行っている。これにより、同社では生成 AI の利便性を享受しつつ、プライバシー保護との両立を図っている。

上記の生成 AI の経営活動への応用例に関して、重要な点は AI が経営判断を代替しているのではなく、「考えた内容を整理し、表現を高度化する補助ツール」として使われている点である。これらの取り組みの結果、同社では業務効率の向上だけでなく、顧客への提案力や企業としての先進性が強化されている。生成 AI の活用そのものが、同社のブランド価値を構成する要素の一つとなっていると評価できる。

5. 今後の展望

今後、株式会社あっと・はんどは、注文住宅事業を基盤としつつ、さらなる付加価値創出を目指していくと考えられる。その象徴的な取り組みが、宿泊体験型モデルハウスの構想である。実際に宿泊することで、住宅性能や居住性を体感してもらう仕組みは、同社が掲げる「健康寿命を延ばす住宅」という理念と高い親和性を持つ。また、生成 AI の活用範囲は今後さらに拡大する可能性がある。現時点ではマーケティングや業務効率化が中心であるが、将来的には設計支援、顧客ヒアリングの分析、アフターサービスの高度化など、より中核的な業務への応用も期待される。

厳しい外部環境の中にあっても、同社は明確なコンセプト、差別化された事業戦略、そしてテクノロジーを柔軟に取り入れる経営姿勢を有している。これらは、中小企業が不確実性の高い時代を生き抜くための一つのモデルケースであり、今後の展開が注目される。

6. おわりに

沖浦氏は、生成 AI の活用によって生まれた余剰時間について、それを単に業務量の増加に充てるのではなく、残業時間の削減や従業員自身の時間の確保に活用することが重要であるとの考えを示している。業務効率化の成果を、働く人の負担軽減や生活の質の向上につなげることで、より前向きに仕事に取り組める環境を整えることが、結果として企業全体の持続的な成長にも寄与すると捉えている。また、生成 AI の導入を理由として雇用を削減するという発想は示されておらず、AI はあくまで人の仕事を補完し、働きやすさを高めるための手段として位置づけられている点が特徴的である。

兵庫同友会 NTレポート第 59 号
企業訪問ヒアリング 最低賃金引上げへの対応、賃上げについて
「長く地域と共に歩む持続可能な企業を目指して」
関西学院大学 商学部 教授 菅原 智

株式会社廣記商行 代表取締役 鮑 耀宗氏
神戸市灘区摩耶埠頭 2-2

1. はじめに

株式会社廣記商行とはどのような企業であるのかと問われたとき、多くの人が真っ先に思い浮かべるのは、同社の旗艦商品である中華調味料「ウェイパー（味覇）」であろう。しかし、今回の訪問に先立ち事前調査を進めたところ、ウェイパーが同社売上全体の約 1 割に過ぎないという事実が明らかになった。この意外性のある数字は、本当の主要事業は何であり、残り 9 割の売上はどのような事業によって構成されているのかという強い関心へとつながった。さらに、本社社屋が神戸市・摩耶埠頭という特徴的な立地に構えている点も興味を引いた。一般には足を踏み入れる機会の少ない港湾エリアに本社が存在することは、物流・貿易に携わる企業としての性格を象徴しているように感じられ、インタビューへ向かう途中からすでに企業像へのイメージが大きく広がっていった。今回の調査においては、代表取締役である鮑耀宗氏、ならびに社長室室長の中野陽太氏にご対応いただき、事前調査段階で生じた数多くの疑問について率直に質問を投げかけた。また、今回のヒアリングの主要テーマである「最低賃金引上げへの対応」および「賃上げに対する経営者としての考え方」についても、鮑社長の理念・判断基準・実際の取り組み内容を具体的に伺うことができた。

2. 自社事業紹介（会社概要、事業内容、特徴・変化）

株式会社廣記商行は 1953 年 10 月に神戸市旧生田区南京町で創業した食品卸売企業であり、その起源は創業者が中華レストランの家業から独立し、神戸の華僑コミュニティを背景に中華食材の卸売を開始したことに端を発する。神戸という土地柄は、異文化が交差する国際都市として古くから食の多様性が育まれてきた地域であり、華僑のネットワークを通じて質の高い食材が集まる環境が整っていた。創業者はその地の利を最大限に活かし、地域の飲食店を中心に中華食材を安定供給する仕組みを整えることで、堅固な事業基盤を築いた。

同社の象徴的な商品である「ウェイパー（味覇）」は、約 40 年前（1980 年頃）に誕生したそうだ。ウェイパーは中華料理に欠かせないスープの品質を安定させるために業務用として生み出されたが、当初は飲食店での利用にとどまっていた。しかし、調理現場で働く料理人やその家族からの評価が口コミとして広がり、次第に家庭用調味料として認知されるようになった。2014～15 年頃にテレビ番組で取り上げられたことを契機に全国的な注目が集まり、大幅な売上増につながったというエピソードは、同社のブランド形成における転機として重要である。

現在の事業構造は、売上の約 85% を占める業務用食品卸売と、10～15% 程度を占める市販品（ウェイパー等）という二本柱によって形成されている。この「業務用 × 市販品」のハイブリッド構造は同社ならではの特徴であり、双方の需要が補完関係にある点に強みがある。特に新型コロナウイルス感染拡大期には外食需要が急落した一方、家庭需要が拡大し、市販品の販売が伸長した。このリスク分散ポートフォリオの構造によって企業としての安定性が確保され、赤字転落を回避できたことは、同社の事業モデルの優位性を明確に示している。

商品ラインナップの幅広さも特徴であり、例えば春巻きの皮一つを取っても 5～6 種類を扱うなど、多様な顧客ニーズに応える柔軟性を備えている。同社の営業部は、毎月おすすめ商品をまとめたパンフレットを作成し、顧客との接点を維持しながら販売促進に努めている。また商品を顧客に運搬するドライバーは単なる配送要因ではなく、営業行動を兼ねて顧客からの注文・相談をその場で受けられ決定できる裁量権も認められており、現場で判断できる権限があるからこそ実現するスピード感が、顧客信頼の源泉になっている。一方、購買部門は新商品の発掘と既存商品の整理を担い、利益率を考慮しながら商品ポートフォリオの最適化を図るなど、組織全体が市場動向に即した機動力を有している。

また、同社は麺類の製造事業も展開しており、その品質は高い評価を得ている。社長によれば、日本のミシュラン掲載レストランの多くが同社製の麺を採用しているとのことであり、これは製造技術と品質管理体制の高さを示すものである。このように、卸売と製造を組み合わせた水平・垂直統合的な事業構造を持つことで、食品業界の激しい競争環境においても独自のポジションを確立している。

さらに 2019 年には中国本土に法人を設立し、現地向けの「メイド・イン・チャイナ版ウェイパー」を製造・販売する体制を構築した。この進出は、中国側の食品安全規制が強化され、日本からの調味料輸入が難しくなるリスクが顕在化したことを踏まえたものである。リスク分散と市場開拓を同時に実現する戦略的な判断であり、同社の事業視野が国内にとどまらず国際市場へ広がっていることを示している。

2. 自社を取り巻く業界や外部環境の状況について

食品卸売業界は、外食産業、物流産業、貿易業との連関が極めて強く、マクロ環境の変動が企業経営に大きく影響する構造を持つ。近年は景気変動、コスト上昇、人材不足など複合的な課題が重なり、業界全体として経営難度が高まっている。特に同社が扱う中国食材は、日中関係の政治的緊張、食品安全規制の強化、通関手続きの厳格化といった影響を受けやすい。社長によれば、インバウンド観光客の減少によって一部の顧客（特に中国人観光客向けに特化した飲食店）の売上が減り、それが間接的に同社の受注減へとつながるケースがある。一方で、同社の顧客層は中華料理店に限らず、和食・洋食など多様な業態に広がっているため、日中関係の悪化が業績全体に顕著な影響を与える段階には至っていないと説明されている。

しかし、中国側の規制強化は輸入食材の供給不安を引き起こす要因となり、輸入調味料が一時的に通関できない事態も発生している。このような環境下で現地法人を設立し、現地製造によって供給体制を安定化させる取り組みは、企業存続の観点から極めて合理的な判断であると考えられる。

国内環境にも目を向けると、物流の「2024 年問題」に象徴される配送効率化や労働力不足の問題が深刻化している。同社が重視する自社配送は顧客との関係性強化に寄与する一方で、人件費・燃料費・車両維持費などの負担が増す側面がある。燃料費の高騰、電気料金の上昇は企業のコスト構造を圧迫し、卸売企業の利益率を下げる要因となっている。このような外部環境の変動に対し、同社は複数の施策を講じている。電力使用量の削減、在庫回転率の改善、拠点横断的な仕入れ統合によるグロス効果の向上など、経費削減と効率化を同時に進めている点が特徴である。また、PB（プライベートブランド）商品の比率を高め、差別化と利益率改善を図る戦略も業界環境に適応したものである。

3. 最低賃金引上げへの対応、賃上げについて

社長は最低賃金に対する姿勢を「経営者のロマン」と表現し、最低賃金ギリギリの給与体系で社員を雇用することは、自社の理念にも反するし、社員の生活基盤を不安定にさせるものであると語る。同社は約 3～5 年前（コロナ禍中）に大規模な賃上げを実施し、新卒初任給を 25 万円から 29 万円へ引き上げた。これは業界平均を大きく上回る水準であり、社員にとって魅力的かつ安定的な労働環境を提供するための大胆な決断であった。また賃金体系の最低ラインが高めに設定されているため、最低賃金の改定が正社員に直接影響するケースはほとんどない。一方でアルバイトやパート従業員に対しては、地域の最低賃金を常にチェックしながら適正な賃金を支払っている。社長は毎年 2～2.5% のべ

ースアップを基本方針としており、夏・冬・決算の賞与を加えることで、社員の生活満足度向上を企業経営の中核に据えている。

ただし、人件費の増加は企業のコスト増につながるため、賃上げに見合うだけの収益構造を維持する必要がある。同社は賃上げを行うために企業努力で原資を生み出すという経営姿勢を有しており、その姿勢は以下のような施策で対応してきた。

● 価格転嫁

仕入れ価格が上昇した際には、顧客に対して適切な価格転嫁を行い、一定の利益率を確保している。ただし、競合環境によっては転嫁が難しい場合もあり、その場合には利益率の調整が必要となる。

● PB 商品の開発

自社ブランド商品の拡大により、独自性と利益率の向上を図る。PB 商品は価格決定権が高いため、原価上昇を吸収しやすい。特に鮑社長は、ただの値上げでは企業努力とは言えないと捉え、PB 商品の開発・増加という自助努力によって利益率を高める姿勢を示していた。

● 経費削減

総務部門については電気代の節減、運送部門などでは配送効率の改善、在庫管理精度向上など、多方面でコスト削減を行って、賃金確保の努力を行なっていることが伺えた。

● 仕入れ効率化

拠点ごとに行っていた仕入れを全社共通に統合し、スケールメリットを最大化することで原価率の改善を図っていた。また、人事評価制度にも大きな変更が加えられている。従来は営業数字に基づく評価が中心であったが、現在は「成果に至るプロセス」「日常の取り組み」「チームへの貢献」など多面的な項目が評価対象となっている。これにより、努力や成長の過程が正当に評価され、社員のモチベーション向上につながっている。さらに、女性の営業職を増やすため、小型車両（ハイエースなど）で対応可能な配送部門の設置を検討するなど、多様な働き方に応じた体制整備も進められている。社員の不満を匿名アンケートで吸い上げる仕組みもあり、組織としての透明性と心理的安全性が高められている。

4. 今後の展望

社長は、廣記商行が将来にわたり持続的に発展する企業となるためには、明確な長期ビジョンを全社員で共有することが不可欠であると強調している。その象徴的なメッセージとして、数年前より社員に対し「一・十・百・千」という成長段階を示すキーワードを掲げてきたという。まず「一」は、地域 No.1・業界 No.1 の企業として確固たる地位を築くことを意味し、「十」は経常利益 10%を安定的に生み出せる強い財務体質を指す。さらに「百」は百周年を迎えられるような持続可能な企業へと成長することを示し、「千」には百年を超えて長く地域と共に歩む企業へ進化していくという願いが込められている。

これらの言葉は単なるスローガンではなく、社員一人ひとりが日々の業務を通じて企業の未来に貢献しているという意識を持つための指針である。社長はこれらの段階的ビジョンを共有することで、全社が同じ方向を向き、強い組織基盤と健全な財務体質を構築していくことを目指している。そして、この「百年企業」という理念のもと、社長は組織、事業、人材の三位一体による成長戦略を描いている。

第1に、事業面では海外展開の本格化が重要な柱となる。先代がウェイパーを作り国内に広めたことを会社の基盤として認識した上で、現社長は、自らの役割を「その基盤を世界に展開すること」と位置付けているようである。そこで、中国本土の現地法人を基盤にしながら、アジアを中心とする海外市場へウェイパーをさらに浸透させることも目標にしている。北米市場でも一定の評価を得ており、ブランドの国際展開は既に軌道に乗りつつある。海外市場の成長性は国内市場を上回る可能性があり、同社にとって大きな飛躍の機会となるだろう。

第2に、組織面ではホールディングス化の構想が挙げられる。社長は、今後関連会社を複数設立し、それぞれの会社に若手社員が経営者として登用される仕組みをつくりたいと述べている。これにより、社員が将来のキャリアに希望を持ち続けられる体制を整え、組織の新陳代謝を促す狙いがある。上層部が固定化された組織では成長が阻害されるため、企業のダイナミズムを維持する仕掛けとして重要であると考えられている。

第3に、人材育成と教育の強化がある。特にコンプライアンス教育や運転技能の向上など、実務に直結する研修の重要性が高い。顧客との接点を担う配送部門は同社の競争優位性の源泉であり、その品質と安全性を維持することは企業価値の根幹を成す。同社は今後、外部講師を交えた研修体制の整備を進めていく方針である。

最後に、同社が最も重視するのは「社員とその家族の幸福」である。社長の発言には、経営とは利益追求だけではなく、人の生活を支える社会的責任を伴う営みであるという考え方が一貫して表れている。この理念を実現するために、同社は給与制度、働く環境、キャリア形成、企業文化の醸成といった多角的な取り組みを進めている。

以上のように今回のヒアリングを総括すると、株式会社廣記商行は外部環境の激変に対応しつつ、社員の幸福と企業の持続成長を両立させることを目指す企業であるといえる。国内外の食品産業が変化の只中にあるなか、同社が掲げる「百年企業」というビジョンは、単なる長寿企業を意味するのではなく、不断の革新と挑戦によって顧客・社員・社会から選ばれ続ける存在であり続けるという決意の表れであるといえる。

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
1	建設	0～5名	見積単価と原価の見直し等の徹底		
2	建設	0～5名	集客		スタッフ全員で集客に注力している。
3	建設	0～5名	YouTubeによる集客		人材確保と安定期な集客
4	建設	0～5名	客先が価格の上昇を理解してくれる顧客が増えた		入札物件の価格競争の激化
5	建設	0～5名	公共工事は自動的に調査価格を基に上昇、民間工事はコストアップ分をきちんと転嫁できている		この3年間、従業員の募集をしても、とにかく問い合わせ電話さえない。こうなったら今いる人数でやるしかない。機械化と外注先の確保を急ぐ。
6	建設	0～5名	新商品開発と情報発信		マネジメント層の人員不足を現在の社員で分担して乗り切る、ITの流れが外部環境としてビジネスチャンスとなっているので強みをアピールしていく。
7	建設	0～5名	新規開拓ジャンルへの積極参加		ライバル企業の情報収集、元請けとの連携
8	建設	0～5名	現場作業員の数が増えました。		経営上の問題は、ライバルの値下げや新規参入ですので、取引先との関係を強固にします。経営上の力点と対応策は人材確保のために払うお金を増やして集めます。
9	建設	0～5名	新たな得意先とのつながり	契約不成立が多かった	営業力を上げる
10	建設	0～5名	新しく取引が始まった企業が数社 価格の転嫁と見直し		
11	建設	0～5名	今までの営業が少しづつ形になったため		今後も行政案件が多くなるため、より川上にて活動できるよう、行政とのコミュニケーションを大切にしていきたい。
12	建設	0～5名		主要取引先の破産	
13	建設	0～5名		法律等の改正や銀行の金利の変化により戸建住宅の減少	
14	建設	0～5名		単純に受注物件少ない	
15	建設	0～5名	売上増加を強化する為より一層営業力を強化し、見積作成時も今まで以上に慎重に利益率、利益額を意識し作成している。		今期前半(5月～9月まで)は昨年度と違って工事の受注があまりよくなかった。できる限り波をゆるやかにし、安定させる為に顧客を増やす為に新規顧客開拓を強化する。
16	建設	0～5名		大型工事の受注が減少、固定費の増加	自社で経験者技術者が社長以外いない。工事単価は良いので人材確保により売上を伸ばすことが可能。
17	建設	0～5名	飲食業を始めた		内装工事として人手不足。職人の確保。店舗運営として店内飲食開始からキャッシュフロー改善
18	建設	0～5名		瓦の需要が減っている、「価値が伝わっていないだけ」という部分大きい。板金工事も価格競争。営業不足が原因。自社が専門店だと強みが伝わっていない、アピール不足で認知されていない。問い合わせの質が下がる。安さだけを求める層が増える。工事内容より価格だけの比較になる。相談が来ても成約率が極端に低い 仕事の紹介ルートが減っている。	【経営上の問題】 ① 市場構造の変化による 需要減少・単価下落 瓦需要の縮小(新築・葺き替えの減少) 板金工事の価格競争激化 → 売上・利益の基盤が細くなる ② 価格競争への巻き込み(独自価値が伝わっていない) 瓦・雨漏りの専門性が外に見えていない 結果として「比べられる業者」になり、価格重視の層ばかり来る → 単価が落ち、粗利も落ちる ③ 集客媒体・PRの不一致 SNS・HPの内容の強みが一致していない可能性 安い業者と同じように見えてしまうのと伝わっていないかもしれない → 問い合わせの質が低下(値段しか言われない) ポータルサイトへの登録。 ④ 職人スキルと収益構造のアンバランス 高い技術を持っているのに、技術に対する対価が低い → “技術力が利益につながらない” 構造 ⑤ 収益の安定源が少ない 紹介ルートの弱体化 点検・診断業務(無料ですていた)が売上になりにくい → 現場が抜けると一気に売上ストップ 【対応策】 ① 専門性の明文化と一点突破の発信(差別化) ■ 力点 「瓦専門」「雨漏り専門」を徹底的に打ち出す」 ■ 対応策 SNS・HPメインコピーを統一 → 「和瓦」「雨漏り診断」「1級技能士・指導員」を定位置化 瓦の価値を“数字で比較”して伝える (耐用年数/ランニングコスト/耐

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
19	建設	0～5名	営業のやり方		
20	建設	0～5名	効率を上げて生産性を高めた。 社員数を増やして外注費を圧縮した		
21	建設	0～5名		大型省エネ補助金制度が一旦3年で終わる	仕事はあるのに人がいなくて進まない。人を雇いたいけどまず社内の環境整備をしないと人は来てくれないので整えようとしています。
22	建設	0～5名		主力営業が仕事外のプロジェクで仕事ができなかった	
23	建設	0～5名	2023年から取り組んでいる事業がようやく収益化できるから		2023年から取組んでいる、炭化事業がようやく収益化になる。カテゴリを大・中・小に分けそれぞれのターゲットに認知活動をしてきたこと。
24	建設	0～5名		利益率の高い元請けでの受注が減少 他社の営業力に負けている 自社商品の確立が出来ていない	空き家買取販売事業でお客様の要望、都合に左右されない商品を作る
25	建設	0～5名		外注先の新規開拓の失敗にて取引先への信頼低下、中途採用にて自社強化を図るも人材がなかなか集まらず、円高による受注量低下とそれに伴う競争力の激化にて受注単価が低下	自社の強みと会社全体の目的を社員とともに共有しお客様からの信頼を得るため付加価値の増大と社員教育に力を注ぎます。 また、お客様のニーズに合った対応をするために顧客ニーズの把握に力を入れます。
26	建設	0～5名	自社と商品の広報に力を入れるので売上個数が増える見通し	今年1～6月に新築が完成し売上に計上されたため、それと比較すると今年7～12月は減少した。	新規受注は工法に力を入れHPの見直しやSNSを活用する。人材活用は求人を見せしめ先を検討中。研究開発はBtoBの営業を始める計画。
27	建設	0～5名	自社のサービス内容見直し、見積り金額再設定を会社全体で取り組んだ		
28	建設	0～5名		下請け施工や、顧客が購入した支給品で施工を行った案件が数件あり、商品利益が著しく低下した為。	
29	建設	0～5名	利益率を改善しての受注	建設業、小売り業の全体的な不景気(価格の上昇、確認申請期間の大幅な延長など)	
30	建設	0～5名	経営の軸を増やした事 単価の上昇		
31	建設	0～5名	既存顧客のリテンション、新規集客への施策、キャッシュフローマネジメントを行いました。		レバレッジの効くマーケットの実行、効率的と効果的な営業を中心に動き回る。
32	建設	0～5名	弊社製造の木質断熱パネルの普及が大きなポイントで、10㎡モデルのタイニーハウスを自社商品として売り出しており、それによって大型物件の案件取得などで売上増加となった		業界的に中小企業の相次ぐ倒産によって大手企業に職人を取られて、工程の先行きが不透明なことで工期が延びることの負担や、案件をもらっても職人を抑えてからではないと受注困難であること。 弊社のネットワークを広げて自社商品の代理店を獲得することで、職人や工務店の確保を同時並行で進めている。
33	建設	0～5名	既存客の受注数量が増えたこと		スキルを持った人材確保 正社員を1名増員したい
34	建設	0～5名	一次二時受けの仕事が増えたのが理由で施工単価を上げられたこと。		人材不足と継続してもらうための教育、会社のシステム、マニュアルの作成に課題がある
35	建設	0～5名	理由は特になく、売上や経常利益に常に波があり、その波のタイミングにより年度違いの同一期間で比較する場合、極端に増加することもあれば減少することもある。 このような状況が常の業種です。つまり売上が安定しないからということです。		自社の分析ができておらず、外部の状況も把握できていない、ほしい人手が足りなくて、分業化ができていないので、自分自身のキャパオーバーを感じる。 できること、したいこと、目標や方向性が一切設定されていない。中長期的計画が皆無で行き当たりばったり感が大きい。何から取り組みばいいかは難しいが、まずは環境整備からしっかりと取り組みたい。
36	建設	0～5名	新規の客先となり従業員の評価が売上に繋がってます。		人材確保の対応は同業者等への連絡のみです。
37	建設	0～5名	営業増加		人手不足なので、人材確保
38	建設	0～5名		営業代理店の高齢化による引退及び営業先の担当者変更による営業先の減少。	
39	建設	0～5名	単価の高い元請け様からの依頼による利益増加を目指し、なおかつ外注費をむやみに上げない。		妥当な金額設定による人材確保と自由に働くことのできる環境を提供できるよう尽力する
40	建設	0～5名	棟数増加	物価高騰、工期悪化	新規客の獲得
41	建設	0～5名	協力業者の増加		
42	建設	0～5名	信頼関係を築く事に取り組んでいる 同業者との連携を作っている 付加価値のある仕事に取り組む		取引先との信頼関係を築く
43	建設	0～5名	単純に受注が増えたため売り上げが上がった。ただしそれに伴い雇用を増やす予定なので、利益は横ばい。		受注が増えているが、人材が不足し受注を断る案件も出てきていること。

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
44	建設	0～5名	人員の増加人材育成に力を入れてより多くの仕事を確保し売上の向上に力を入れた		人材の確保に力を入れて新規取引先との契約をすすめ売上の向上を目指し時代の流れに合わせ付加価値をつけて仕入れ単価の上昇に負けず価格競争に違う視点から争う
45	建設	21～50名	建築現場で働く作業員の確保が難しい状況で、外国人(技能実習生、特定技能)を雇用している弊社への依頼が増えているようです。		外国人従業員に現場管理を任せていけるようにするため、どのような教育(育成)をすればいいか検討中。経理部門、設計部門を含め会社組織の見直しが急務。
46	建設	21～50名		戸建て塗り替え需要の減少	新規営業
47	建設	21～50名		特需が落ち着いたため	
48	建設	21～50名	お客様が増加、営業力強化に加え、紹介も増えている。また品質や対応力を強化しながら、人件費の増加など見積単価アップをお客様に理解をいただいて受注に至っている		自社ブランド確立に向けてのリーダーの育成と社員教育・研修
49	建設	21～50名	既存取引先企業以外で、公共工事の受注による作業量増加		労働者の賃金の上げ止まりを無くそうと新たな新規物件の受注を継続して行く。
50	建設	21～50名	新規開拓		新規顧客の開拓と付加価値の増大
51	建設	21～50名	原材料・人件費高騰に伴う価格の上昇		民間の需要自体は大なり小なり出てきているが、人の手配が追いついていない現状があります。
52	建設	21～50名	業務委託を活用		
53	建設	21～50名		内部体制、情報伝達の不具合のため、一部社員との方向性が合わなかった	
54	建設	21～50名	元受けが、建築工事の常用常用単価を見直し、単価アップしたのと、IR待ち等で止まっていた再開発が動き始める為		建築業界は人手不足が顕著で、重層下請けで下に行けば行くほど強くなる傾向があり、逆転傾向にあり、元受けに対して強く言いすぎなどがあり、当社も含め、考えていかないといけない。
55	建設	21～50名	値上げ		人材確保、事業承継
56	建設	21～50名	大規模工事の受注		採用活動、中途の採用の幅広げている。
57	建設	21～50名	新規事業への参入		人件費の適性化 新たな新規事業の構築
58	建設	21～50名	SNSでの営業に成功		
59	建設	6～20名		仕事の話はいただくのですが、非常に残念なことに、有資格者不足、有資格者の力不足によってお断りしています。	
60	建設	6～20名	お客様の増加(元請割合増加) お客様の業況好転	受注量の減少(お客様業況不況) 競合他社 価格の安価業者	安定的受注確保→付加価値増大→人材確保と教育
61	建設	6～20名	企業の10年後の修繕計画に参画できた		2026年4月から、20歳長男が入社。中途採用1名採用にて、人材確保
62	建設	6～20名	弊社で出来る事の整理を行い利点に変えた		
63	建設	6～20名	同業種の高齢化(廃業もしくは縮小)による取引先の増加。技能実習生が特定技能に移行することにより新たな技能実習生を増加出来た事 値上げ交渉が順調		熟練技術者の不足による技術の伝承と生産性の向上(スピード)
64	建設	6～20名	商品の選択		顧客・現場の選択重視
65	建設	6～20名	長年培ってきた内容が評価され仕事に繋がりました。(耐震工事・助成金利用物件等)		力点として、新築事業に少しシフトをポチポチ切り替えてPRしていきたい。
66	建設	6～20名	付加価値の高い受注が出来たことが大きな要因です。		墓石分野について、新しい供養形態「樹木葬」の開拓を進めていく計画です。
67	建設	6～20名	新規部署の設立		
68	建設	6～20名	業界内で認知され顧客数が増えた		新規受注を行えば行いう程、協力会社の確保が困難になるので関係性強化に力を入れている
69	建設	6～20名	営業力 強化		
70	建設	6～20名		需要が少なくなってきた。ユーザーが予算をかけなくなってきた。	
71	建設	6～20名	1年で見ると平年並みの売り上げが見込めそうな状況で 半期で見ると増加、減少はどうしても波がある、 今期から見積りの単価設定などを見直し取り組んでいるため、利益率の改善など 上向きに推移している	1年で見ると平年並みの売り上げが見込めそうな状況で 半期で見ると増加、減少はどうしても波がある、	利益率の低下・・・ベテラン職人の引退により現場の推進力が落ちている、中堅職人の責任者としての意識づけと経験を積んでもらっている 採用・・・若手の職人の育成が追いつかない 1-3年で辞めてしまう 高校求人も始めたが問い合わせが来ない 現在一名面接中で連絡待ち
72	建設	6～20名	数年前から追っかけていた案件が身をつめた。 お客様の設備投資に乗った。 協力体制にある同業者との案件が受注につながった。	今期は大型案件の受注が多く、完成までに時間がかかる。受注は堅調。	採用力強化、育成、評価制度の整備
73	建設	6～20名	取引先拡大、価格交渉権の確保		マニュアルの作成や幹部社員育成

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
74	建設	6～20名	新規開拓		新規顧客の開拓と付加価値の増大
75	建設	6～20名		大阪万博で多くの建設業者が仕事がなく なり、兵庫にも多数進出してきている。	仕事の確保が難しいと予想していたので 採用と研修を戦略的に行っている。
76	建設	6～20名	シンプルに取引先の増加		
77	建設	6～20名		大型工事の着工により売上計上の時期が ずれるために 上期は減少。	
78	建設	6～20名	もう少し従業員からの報告工程表などを 念入りにして最低目安でも良いのでキチン と完工予定の報告を密にする事だと思いま す	今現在中々単価を上げれないのに材料単 価は上がってるのと人件費の金額が上げ ざるを得ない状況です	従業員一人一人にキチンと工程目標完工 までの改善策などを話し合っていく事
79	建設	6～20名	利益のでない仕事を精査した		新しい技術を身に付ける AIを最大限利用する
80	建設	6～20名		生産性が、上げていない。	
81	建設	6～20名		受注単価の安値、人件費	
82	建設	6～20名	売上は営業拡大、利益は外注費の減少、 社内での生産強化		新卒採用、中途採用による人材確保、事 業拡大における機械化を来期進める。
83	建設	6～20名	利益率の高い仕事を受注できた。		更に来年から材料(生コン)が上がってく るのでお客様の負担が増える。購買意欲が損 なわれるのではないかと、懸念している。 不動産部門を本格的に立ち上げ、違う収 入源の確保を行う。
84	建設	6～20名		工事の受注が減少した	管理者の育成 雇用
85	建設	6～20名		受注件数低下	
86	建設	6～20名		積算スキルの脆弱さ	現ビジネスモデルでエリア拡大
87	建設	6～20名	時期見込み案件を積極的に取りに行った から	時期のクリップ不足、営業母数が足りてい たい	経営を安定させる為には、毎年の売り上 げの再現性の担保が急務と感じていま す。集客、受注体制を整えるのが一番先 だと感じています。
88	建設	6～20名	協力会社開拓による規模拡大		
89	建設	6～20名		作業員の減少と職人の技術力の低下	求人サイトの登録と人材を入れて新たに 社内での教育を実施。
90	建設	6～20名		4号特例の縮小に伴う工期の長期化	
91	建設	6～20名	営業が増えたため、売り上げの増加につ ながった。		
92	建設	6～20名	同友会等の外部の交流会への入会		
93	建設	6～20名	エアコンクリーニングや 住宅洗浄などに注力		今期、来期はとにかくやれることを全力で 取り組みます
94	建設	6～20名		関西建設業が特に大手ゼネコンが2026年 末から本格的に始まるIR工事に向けて 2025年2026年の受注が減少している。	全社員、協力会社との意識の共有 新たに人材を確保するべく求人活動の模 索と下請け協力会社への経営面談を行い 強化
95	建設	51名以上	粗利率の設定変更(値上げ)		
96	製造業(消費財)	0～5名		行政のペーパーレス化が進み、各企業も印 刷物、出版物の減少が顕著になった。	ペーパーレス化が進み、仕事の範囲が狭く なったが、手間のかかる付加価値の高い 仕事を的確にこなし、クライアントの信用を 得れば先が見えてくると思う。それには提 案力、デザイン力のレベルアップと営業力 の強化が必須だ。
97	製造業(消費財)	0～5名		見積もりからの受注が減少。クライアント の紙製品の減少。	商業印刷の受注環境変化に対応するた め、付加価値印刷(パッケージ・ラベル等) の強化と、小ロット対応体制の整備を進め ています。 併せて、設備更新と業務の属人化解消に 取り組み、生産性と品質の安定を課題とし て改善を進めています。
98	製造業(消費財)	0～5名		業界の縮小、受注の減少	取引先ごとの売り上げが減少しているた め、新規取引先を増やす。
99	製造業(消費財)	0～5名		商品価格が上がっているため。	
100	製造業(消費財)	0～5名		衣料品の輸入浸透率98.5%で変わらず日 本生産地の需要減少。数字は同じ 98.5%であるが、内容は前年度よりさらに 厳しくなっていると業界では推察されてい る。エネルギーコストと人件費アップによ り、全てのコストが上がっている。価格転 嫁だけの問題ではなく、取引先の業況に も悪影響があるため、受注数量の減少に より業績悪化になっている。	2024年海外展開支援助成金を活用し、シ ンガポール渡航。現在、ジェトロ神戸ハン ズオン支援の採択を受け輸出に向け取り 組み中。NIROのブランディング支援を受け て新商品を開発したので、知財取得に向 けた申請に取り組み、販路開拓に取り組 む。新たな利益確保に繋げていく。
101	製造業(消費財)	0～5名	新規販路開拓、製造能力アップ		製造の一括化
102	製造業(消費財)	0～5名		別事業に力を入れているので時間が捻出 できなくなった	
103	製造業(消費財)	6～20名		需要の減少、人件費増	
104	製造業(消費財)	6～20名	新商品開発・同友会会員との共同開発 新規販路開拓		
105	製造業(消費財)	6～20名		発注が減っています。年賀状もほぼなくな りました。しかし、最低賃金の高騰や社会 保険の加入等で利益はないです。	

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
106	製造業(消費財)	6～20名	昨年度末、同業者をM&Aした。弊社は量販店がメインの販路、先方はEC販売がメインの販路なのでそれなりの相乗効果が出ました。ただグループ化に伴う経費や生産設備への投資の増加もあり、楽観視は全然できません。	1月～6月と7月～12月で比べると、弊社の売上は春先に集中しがちなのでどうしても差が出ます。	良い仕事をしてお客様に喜んでいただき適正なお金をいただく。弊社に係るすべての方々と一緒にポジティブなマインドを作り、会社づくりを通して良い世界を築いていく。
107	製造業(消費財)	6～20名	単純に販売価格の値上げを行った		
108	製造業(消費財)	6～20名	営業戦略のブラッシュアップ		
109	製造業(消費財)	6～20名		戸建住宅の改修工事の需要減	社員の成長をもって会社を発展させる
110	製造業(消費財)	6～20名		製造企画力に頼りすぎて販売力や認知力をおそろかにしてた結果	判断力や行動力が低下しておりワンマン経営になっているので脱却が必要だが具体的に上層部からの指示がなく具体的に何もできない状況
111	製造業(消費財)	6～20名	既存の木工業については好転していないが、印刷業の方が売上が増加している。木工業に比べ印刷業の方が付加価値が高く、利益が取りやすいため売上が上がると同時に利益も増加している。		
112	製造業(消費財)	6～20名	既存製品の値上げ交渉、新規顧客の獲得		
113	製造業(消費財)	6～20名	売り上げ単価アップや原材料が去年より安価で購入できている		人材育成や人材確保が問題。良い人材が入社する仕組み化を作る。
114	製造業(消費財)	6～20名	利益圧縮も兼ねた投資により大幅な製造環境の改善を行った結果、新規顧客獲得の推進につながったこと、既存顧客からの評価もあり仕事量の増大につながった		社内システムの構築により採算ベースの詳細な見直し、生産効率の向上、工程管理等の業務の効率化できるようリスクリング助成金を取り入れて取り組んでいます
115	製造業(消費財)	6～20名	客先との価格交渉が出来た。		
116	製造業(消費財)	6～20名		業界内で全体的に売り上げ低下、受注量の低下	
117	製造業(消費財)	21～50名	ロコミの増加		
118	製造業(消費財)	21～50名	売上:新規出店 利益:新規出店による売り上げ増加に伴う、業務効率化による人件費の削減		人件費の上昇と社会保険料の事業者負担が大きすぎるので対応策を検討中 基幹事業の周辺領域における新規事業立ち上げ
119	製造業(消費財)	21～50名	生産効率のアップ		古い機械の代替
120	製造業(消費財)	21～50名	新商品開発		
121	製造業(消費財)	21～50名	固定費を再度見直し、不要な固定費を削減。 大幅な値上げ。		営業利益が赤字なので、固定費削減、生産性の向上、値上げ等々で出来る事をすべてやって今期黒字を出す。
122	製造業(消費財)	21～50名	新商品開発	製品の陳腐化	
123	製造業(消費財)	21～50名		すべてのコストが上昇しているが、価格転嫁がコスト上昇のスピードに追いつかない	
124	製造業(消費財)	21～50名	価格転嫁、新商品の開発	人件費	付加価値アップ プランディング
125	製造業(消費財)	21～50名		来店客数の減少 セット率の低下 人材育成不足	
126	製造業(消費財)	21～50名	売上価格の価格改定・得意先の見直し	原材料価格の高騰・エネルギーコスト上昇	同業他社との価格競争になりやすく商品の適正価格を明確にしたい。
127	製造業(消費財)	21～50名	売上については原料高騰や人件費高騰により製品の価格を上げたことによる売り上げ増です。		
128	製造業(消費財)	21～50名	新規大口顧客開拓		
129	製造業(消費財)	51名以上		コロナ禍で堅調だった進物用線香の落ち込みと原材料、人件費の高騰による利益率悪化	
130	製造業(消費財)	51名以上	価格転嫁とお客を増やす活動の強化	1-6月と7-12月比は季節変動	展示会出展と店舗出店、出張販売などお客様を増やす活動を指針書に明示し全社的に取り組んでいます
131	製造業(消費財)	51名以上	価格改正。付加価値商材の提供。	仕入れ、経費増加	
132	製造業(消費財)	51名以上		海外バブルが弾けた為	
133	製造業(生産財)	0～5名	営業支援会社への業務委託		
134	製造業(生産財)	0～5名	取引先の開拓	なし	
135	製造業(生産財)	0～5名	取引先増加		上記継続して取り組んでいます。
136	製造業(生産財)	0～5名		アメリカ関税政策による自動車産業の景気悪化に伴う設備投資の減少	新規顧客の獲得(金融機関よりの紹介や産業フェアでのアピール)
137	製造業(生産財)	0～5名	新商品開発の努力と新しい取引先の開発		
138	製造業(生産財)	0～5名		受注数が減少した	
139	製造業(生産財)	0～5名	単価の高い仕事が増えた		
140	製造業(生産財)	0～5名		営業力不足 新規案件への対応力不足	
141	製造業(生産財)	6～20名	適正な値付け		人材の確保
142	製造業(生産財)	6～20名		新規設備導入による減価償却費の増加	
143	製造業(生産財)	6～20名		関税や物価高などの急激な経済状況の変化	稼働率を上げ、売上・利益を確保したまま残業を減らし休日を増加させる

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
144	製造業(生産財)	6～20名		在庫調整	
145	製造業(生産財)	6～20名	営業担当者の努力		付加価値の高いめっきの導入
146	製造業(生産財)	6～20名	新規顧客の獲得		中小受託取引適正化法の改正法案の施行から、価格交渉を進めることで、売上および利益率の改善を行う。
147	製造業(生産財)	6～20名		7～12月の売り上げが悪い訳ではなく利益も出ています。次期1～6月の見通しも不安が無い訳ではありませんが極端に悪いものにはならないと見込んでいます。前期と比べると一時的ではありますが航空機部品やロボット部品の受注が減った。靴の金型の需要も減っている。	
148	製造業(生産財)	6～20名	社員数増による生産体制強化と受注価格の見直し、新製品の受注	全体的に既存顧客からの受注量が減少仕入コストUP、借入増加による返済負担増	新規客先の確保と既存顧客からの新製品受注確保
149	製造業(生産財)	6～20名		人件費の増加と設備投資による負担が大きくなってきた。	人材確保および社内教育(eラーニング)を実施していき、取引先の拡大と価格決定権を持つ新事業への展開(商品開発)を進めていく。
150	製造業(生産財)	6～20名	得意先が3月決算月のため10月以降に受注が増えた		繁閑の差が激しいながらも繁忙期が続いているので機会損失を防ぐためにも雇用と外注先の確保を進めたい
151	製造業(生産財)	6～20名	通年実施している新規営業の成果が大きいです		人材の定着
152	製造業(生産財)	6～20名		得意先の売上減少がそのまま自社に影響している。競合が増える為利益がでにくい。	新規開拓し、いかに効率よく事をすすめていけるかを試行錯誤している
153	製造業(生産財)	6～20名	元々忙しかったり、暇だったり波があります。今年の夏頃から忙しくなりました。現在少ない人数で対応出来ています。忙しくなるのを想定してシステムを作ってきました。ただ来年はもっと忙しくなる見込みですので、1月に3人採用予定です。		
154	製造業(生産財)	6～20名	他社がやりたがらない少量多品種(オーダーメイド含む)の開発、製造。		
155	製造業(生産財)	6～20名	高付加価値商品の増加、取引先増加		機械設備導入に伴う人材育成、オペレーター教育
156	製造業(生産財)	6～20名	前期の数字が悪かったのが、よくなりました。		人材確保のため、福利厚生や会社の体制を整える
157	製造業(生産財)	6～20名	人材増加		人材育成の強化
158	製造業(生産財)	21～50名	段取りよく作業が進むように、得意先との打ち合わせを前倒しで実施し、意識して効率良いモノづくりを行った		人材採用を特に強化して動いている
159	製造業(生産財)	21～50名		国内景気の減少	新規分野への進出
160	製造業(生産財)	21～50名	新規顧客の開拓、既存顧客の深掘りが出来たため	最低賃金の増加に伴い収益の悪化が見られた	
161	製造業(生産財)	21～50名	客先からの発注量増加		
162	製造業(生産財)	21～50名	人材の定着	生産台数の減少	
163	製造業(生産財)	21～50名	営業の仕組みや取組みを見直した効果で受注が増えたかも。顧客の設備投資が上向いたこともある。		付加価値として顧客の困っていることや望んでいることに対応するサービスの取組み
164	製造業(生産財)	21～50名	関税の影響で今は減少。駆け込み需要があった。		
165	製造業(生産財)	21～50名	工事の受注が増加した為	全国的に需要が減少していた為	
166	製造業(生産財)	21～50名	高利益率品の受注増加		現在、異種材料接合(樹脂と金属とのマルチマテリアル化)について、産学官の連携を実施している。また、その技術について特許取得後、実用化に向け新規開拓を実施中である。
167	製造業(生産財)	21～50名	仕事量の増加(取引先の生産計画の傾向)		
168	製造業(生産財)	21～50名	(次期見込み)新しい量産品の受注納品が決まった	(前期比較)見積もり案件が立ち消えになったり延期になったりなど、なかなか決まらない状況が続いた	
169	製造業(生産財)	51名以上	価格転嫁		これから人も人不足が続くので省力化投資を積極的に行う。
170	製造業(生産財)	51名以上	①主要顧客からの受注増加&利益率の高い製品を多く受注	中国ローカル企業との相見積りによるコストダウン	①様々なネットワークを活用しての新規顧客候補との接点増加 ②育成体系構築
171	製造業(生産財)	51名以上	単価見直し		
172	製造業(生産財)	51名以上	客単価の見直し		
173	製造業(生産財)	51名以上	前期の仕掛品の売上計上による		人材育成、技術伝承。評価制度の見直し。
174	製造業(生産財)	51名以上	業界の景気回復		異業種への新規販売網の構築を進める。

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
175	製造業(生産財)	51名以上	競合案件の特命受注化		当社業界の国内需要縮小は継続しており、顧客予算の縮小傾向。売上規模維持、拡大のためには、新規顧客の獲得、コスト競争力強化、人材育成が欠かせないため、地道にアクションプランを実行する。
176	商業(卸売・小売)	0～5名		受注減が続いたため	採用と教育と承継
177	商業(卸売・小売)	0～5名	売れ筋商品の強化	広告が上手く使えず、集客に失敗。	少人数にもかかわらず、人の入れ替わりが多い為、仕事を覚える(教える)こと止まりとなるパターンが増えている。
178	商業(卸売・小売)	0～5名		8月よりの価格修正がいよいよ本格化。荷動きは悪いが仕入れは価格修正前に大幅増加させているため。	加工製品販売の幅を広げるため取引先と協力会社の拡大を進めます。それにより付加価値の増大をはかります。
179	商業(卸売・小売)	0～5名	同業他社からの受注移行		
180	商業(卸売・小売)	0～5名	単価UP		
181	商業(卸売・小売)	0～5名	今期はQアップを軸にF(広報、戦略費)をかけ認知を高める事に専念		ホームページの一新。まずは知ってもらう事
182	商業(卸売・小売)	0～5名	新製品がYoutuberらの動画によって、販売に繋がりが、成績を伸ばした。		メインの1種だけの製造に頼るのではなく、他分野の販売先に関わる製品の製造をする事でリスク分散するように心がけている。当社の場合、農業向けだけではなく、解体業向けや、インバウンド向け土産、また刃物の各国への輸出入など、全く違う販路の製品を製造取り扱いを行っている。
183	商業(卸売・小売)	0～5名		外部要因に左右されやすい1つの集客手段に依存しており、その集客が極めて鈍化した影響で一緒に売上、利益が減少した。	
184	商業(卸売・小売)	0～5名	既存商品の分析(付加価値や値打ち・値ごろ感)	市場価格の下落や需給のバランスが崩れつつある	ある程度の物価上昇は当然の時流なので販売価格を上げる努力を続けていく
185	商業(卸売・小売)	0～5名	ご縁を大切に		
186	商業(卸売・小売)	0～5名	ターゲットを増やし、DMやSNSで自社のホームページを発信する。	補助金がらみの受注は、補助金制度が終了すると需要がなくなってくる。	財務体質を強化するために利益増大を目指す。
187	商業(卸売・小売)	0～5名		人件費のアップと商品以外の経費アップが大きい	今期から販売対象を広げています。
188	商業(卸売・小売)	0～5名		少子化でPQ(売上)のQの部分(数量)が減少しています。また、P(単価)も一部上げ切れていない商品があります。	英語のテストの更新
189	商業(卸売・小売)	0～5名	人材の増加		俗人化している業務を、システム化やAIを利用し、ベテラン社員やパートさんがそれぞれ仕事をしやすい環境を作る。また、売り場面積や、倉庫拡大、車両の設備投資をし大型案件にも対応できるようにする。
190	商業(卸売・小売)	0～5名	粗利益んびい商品の販売を強化		お客様が減少傾向なので、付加価値の高い商品の販売を強化していきます。原価計算をしっかりと出し、利益が出る価格設定にしていきます。SNS戦略で新たなお客様の創造をしています。
191	商業(卸売・小売)	0～5名		今年に入り海外需要が高まり、大手商社が囲い買いなどを行った為、原材料不足で仕入れ原価が数回にわたり値上げがあったことにより、国内で消費していた顧客の買い控えなどが起こっている為	
192	商業(卸売・小売)	0～5名	売上単価の見直しと価格改定、外注費の削減	客先の業況悪化と原価上昇	新商品の開発と生産性を上げるための機械化
193	商業(卸売・小売)	0～5名	sns活用		
194	商業(卸売・小売)	0～5名	新たに医薬品などの卸販売をスタートするため。		
195	商業(卸売・小売)	0～5名	コンサル事業が好調。その他、3年かけて準備してきた大型受注が今期売上に入る予定。		経営者の課題解決につながる商品・サービスの引き出しを引き続き増やしていく。
196	商業(卸売・小売)	0～5名	新事業に向けた取り組みをした結果、少しずつ実績があがりました。		新規事業に賛同し、各都道府県の代理店を構築中。全国展開する予定です。
197	商業(卸売・小売)	0～5名		国内需要の縮小と円安	
198	商業(卸売・小売)	0～5名		仕入れが上がり利益が減った	
199	商業(卸売・小売)	0～5名		工事現場数が少ない	物品販売より作業(修理)の割合を増やす
200	商業(卸売・小売)	0～5名		案件受注率の低下と原価高騰、外注費の高騰を販売価格に反映出来ていない	新規ユーザーの拡大するための販路確保、健全な利益率確保へ向けての対策が課題
201	商業(卸売・小売)	0～5名		万博特需が思ったほど、伸びなかった。物価の高騰	下請け業者が人材不足の為、毎月かなりの注文残が有り続けている。他の下請け業者をお願いする。
202	商業(卸売・小売)	0～5名		商品手配の数量が少なく、機会損失	経営計画を立てて実行し、チャレンジする
203	商業(卸売・小売)	0～5名		外部環境の変化により需要が減っている	新規事業への取り組み

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
204	商業(卸売・小売)	0～5名	得意先の状況に左右されがちですがしっかりと営業力でカバーをして個々の力量を活かし売上げ・利益確保に努める事に力を入れている。		順調に来てはいるが物足りなさは否めない。人材の教育第一にその他新規受注・経費削減といった所を重点的に行っていきたい。
205	商業(卸売・小売)	0～5名		営業力の低下、需要の多様化への対応力不足	選ばれる会社にするための付加価値を増大していく。
206	商業(卸売・小売)	0～5名	値上げしたのと、新規で大きな得意先が増えた		
207	商業(卸売・小売)	0～5名	お得意先の好況 引き合い、受注の増加に伴い 売上、利益ともに増加傾向		顧客からの頼まれごとに迅速対応
208	商業(卸売・小売)	0～5名	昨年の営業成果、業界の景気上昇		仕組みの再現性を持って、その地域を拡大する。利益を確保した上で売上アップを目指す。
209	商業(卸売・小売)	0～5名	時期的なものによる作用が大きいです	施工業者の施工数の減少	付加価値の見直しと促進による新商品の提示と工事数を増やし売上向上を図る
210	商業(卸売・小売)	0～5名	スクールビジネス		
211	商業(卸売・小売)	0～5名	新規販路拡大	売上減少、営業不足	現在検討中
212	商業(卸売・小売)	0～5名	商品販促強化	消費者の買い控え	
213	商業(卸売・小売)	0～5名	新商品の開発・販路開拓		
214	商業(卸売・小売)	0～5名	かかりつけ機能の向上	人件費、設備投資	調剤報酬改定への対応強化
215	商業(卸売・小売)	0～5名	販売代理店数の拡大による販路開拓		取引先の増加についての悩みが大きく、色々な会に出席しているが、経費もかかり難航している
216	商業(卸売・小売)	0～5名	百貨店催事への参加を増やした		東京にオフィス(シェア)を作ったので、首都圏の百貨店等のポップアップショップに出店していきたい。
217	商業(卸売・小売)	0～5名	景気による		
218	商業(卸売・小売)	0～5名	認知度の定着		
219	商業(卸売・小売)	6～20名	適正価格で取引できる顧客との関係性づくり	顧客(BtoB関係)の廃業及び販売数量減少	(営業活動や配達などの)サービスによる付加価値上げる為に価格転嫁をし易い風潮をつくる。また自社のみならず顧客の健全経営化を図る。
220	商業(卸売・小売)	6～20名	米騒動を乗り越えました		
221	商業(卸売・小売)	6～20名	新分野の商材の取組。 既存顧客の開拓(主に販路変更)		既存の客先だけでは売上が横ばい～減少になる為、新規顧客を作っていくのが最中
222	商業(卸売・小売)	6～20名		受注の上がり下がりの時期	
223	商業(卸売・小売)	6～20名	粗利益の高い商品の拡販		人材育成
224	商業(卸売・小売)	6～20名	新たな販売先、新しい分野のお客様が増加	時期による売上減のため	販売個数を増やす。その為に上記対策を実行します
225	商業(卸売・小売)	6～20名	仕入れ価格上昇にともない、客単価の上昇あり。その後海外情勢による仕入れ価格の圧縮が発生する中、客単価はこの度の賃上げ傾向及び下請け法などにより、単価圧縮を回避している。(継続性を検討)		BCP対策(事業継続計画)について。次年度にむけて、社員教育(確保)、事業の再認識(自分の会社はなにをやっているのか?)を踏まえて、今後3年間の事業計画を策定すること。
226	商業(卸売・小売)	6～20名	繁忙期のため	閑散期のため	
227	商業(卸売・小売)	6～20名		為替要因(円安)による原料費アップ、国内需要の低迷による客先生産量の減少、輸入品目の品質トラブルによる売上減少	収支トントンから上得意先の商権ロスト、業界全体の需要低迷のおおりで一気に赤字体質になっている為、まずは黒字化、恒常的な黒字体質化(新喜事業の模索含む)をめざすこと
228	商業(卸売・小売)	6～20名		売上は価格転嫁をした事もありほぼ維持できていますが客単価、客数が微減しています。	人件費の増加負担が大きいです。来年の新店舗出店に向けて採用費用もかなり負担になっています。新しい社員を迎えるまでに既存社員のレベルアップをしながら、社内のルールやオペレーション、マニュアル化を進めてスムーズに新店舗の準備を進めていきたいです。
229	商業(卸売・小売)	6～20名	価格の上昇と利益率の向上		
230	商業(卸売・小売)	6～20名	付加価値商品の販売が好調。ライバルが少ない商品の仕入れが増加したことに伴い販売も好調。		安定した取引が出来る仕入れ先を増やす事が一番の課題。その対策としてSNSチームを社内ですく事業の告知を行い、興味を持ってくれる企業、個人事業主と取引を増やしている。
231	商業(卸売・小売)	6～20名	展示会出展		輸出がんばります！
232	商業(卸売・小売)	6～20名	地域密着サービス力を入れた成果が出てきた		
233	商業(卸売・小売)	6～20名		休日を増加させた結果単純に稼働日数が減少したのが1番の要因。	稼働日数減少時の売上減少問題に対して新規事業の取組等考えてます
234	商業(卸売・小売)	6～20名		景気が悪い	新規顧客の獲得
235	商業(卸売・小売)	6～20名	新しい仕入れ先と卸先の上昇		売上増加とともに資金の確保

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
236	商業(卸売・小売)	6～20名	営業と現場の連携で人時生産性が向上した		しっかり利益だし資金を確保して設備を増強につなげ生産性のさらなる向上を採用難に備える
237	商業(卸売・小売)	6～20名	高単価、高付加価値の新商品の投入、自社からエンドユーザーへの直接販売の増加による粗利確保		既存事業のみに頼る一本柱の経営から脱却し、新規事業を確立し、それをさらに伸ばしていける人材の育成を行い、事業の多角化により自社を次のステージへと押し上げる。
238	商業(卸売・小売)	6～20名		固定費の上昇	
239	商業(卸売・小売)	6～20名	お客様の言われている商品やサービスでなく、自社の都合でもなく、お客様にためになる商品やサービスを提供する。		
240	商業(卸売・小売)	6～20名		仕入れ価格の増加。金利上昇	一般顧客の情報の把握 売値・金利
241	商業(卸売・小売)	6～20名		当初の支払い計画の売り上げが実際の売り上げに追いつかず支払いに困窮している	店舗認知度の向上、敷地内でのイベントを増やしていく 専門店としてのブランディング強化
242	商業(卸売・小売)	6～20名		大型の窓補助金が今年度で終了	社屋移転にともなう業務の効率化。若手人材の確保、教育。
243	商業(卸売・小売)	6～20名	既存顧客に対し、既存商品の延長線上にある新しいサービスの提供に力点を置いた		既存社員に対する教育や新しい可能性の模索(社員と考える)。会社の雰囲気向上や働きやすい環境を整備することによる人材確保。
244	商業(卸売・小売)	6～20名		物価高に伴い、買い控え。	商品に、色々な付加価値をつけて、営業利益率を上げたい。
245	商業(卸売・小売)	6～20名	レンタカー取引先拡大		新規顧客やサービスを取り入れて規模拡大
246	商業(卸売・小売)	6～20名		施行数の減少	人材確保 採用と教育に注力する
247	商業(卸売・小売)	6～20名		業態全体が中国市場の影響をうけていたため、一昨年から輸入制限により販売単価が2年で半分未満に低下した。そのため、前期、前々期と同量の販売を行っても売上、利益が伸びていない。	市況変化の激しい業界のため、徹底した在庫管理とキャッシュフローの透明化
248	商業(卸売・小売)	6～20名	利益率の高い事業が好転		
249	商業(卸売・小売)	6～20名	賃貸物件売却	収益物件売却による	負動産再生、営業人材の確保・共育、事業構造を見直し自社の注力する分野・業務フローの再構築
250	商業(卸売・小売)	6～20名	社員教育		
251	商業(卸売・小売)	6～20名	小売の付帯業務で一時預かりや、値札付け等の加工業務の受注が増える計画にある為		新業態で、小売のノウハウを生かしたオンラインショップ運営に関する代行業務をワンストップで行うサービスの営業を強化する
252	商業(卸売・小売)	6～20名	新事業や新商品の開発・営業力の強化・人材育成 自社商品の構成比アップ		生産性向上のための業務の棚卸作業・機械化オートメーション化 →削減できた時間で人間らしい働き方の構築
253	商業(卸売・小売)	6～20名	今までが安すぎた		
254	商業(卸売・小売)	6～20名	値上です。		弊社は学校に出版する書籍を作成しているので少子化は免れません。その対策を以前より強化していきます。
255	商業(卸売・小売)	6～20名	過年度テコ入れにより実績のあがった部門に再度テコ入れを行うため。 人件費のカットが確定的なため。		昭和のビジネスモデルから脱却できていないので、PDCAを回せる会社にする。
256	商業(卸売・小売)	21～50名	新しいお得意先が、増えて売り上げも増えた。	新商品の販売が良い結果を生んでいます。	従来のお得意先が、今までの仕事のみにこだわる点
257	商業(卸売・小売)	21～50名	主力事業の環境変化		
258	商業(卸売・小売)	21～50名	管理力の強化		コアコンピタンス経営
259	商業(卸売・小売)	21～50名	本社移転に伴う経費が一段落した。	小売では3月以降2カ月で近隣に3店舗競合スーパーが出来、卸売では幾つもの得意先が人件費の上がる前月の9月に廃業したため売上が減少した。	
260	商業(卸売・小売)	21～50名	営業力強化(営業に対する目標設定と案件進捗など管理を強化)	営業担当が減って、十分な営業活動ができず	正社員の人材確保と社内教育が問題。人材確保については、掲載する求人媒体の整理、専門学校との連携強化を実施。社内教育については、資格取得の支援、資格取得に関する一時金の制度を整理。技術研修、技術共有をeラーニング等で実施できるように準備中。
261	商業(卸売・小売)	21～50名	広告での売り上げ増加		
262	商業(卸売・小売)	21～50名	値上げの効果と顧客数増		地道なフィールドセールス
263	商業(卸売・小売)	21～50名	季節性の商品のため、前期比は無意味と思う。		
264	商業(卸売・小売)	21～50名	営業力の強化と商材の増加		
265	商業(卸売・小売)	21～50名	商品数・サービス数の増加		
266	商業(卸売・小売)	21～50名		原材料の高騰(特にお米)、人件費の上昇、光熱水費の上昇	
267	商業(卸売・小売)	21～50名	利益率の高いジャンルが伸びている		
268	商業(卸売・小売)	21～50名	経費の見直し		
269	商業(卸売・小売)	21～50名		新入社員採用により、利益率は下がった	経営指針書など、会社としての方針やルールなどが曖昧
270	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のによるものと思われます。		

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
271	商業(卸売・小売)	51名以上	新商品開発・新規開拓・販管費の見直し		人手不足への対応と効率化
272	商業(卸売・小売)	51名以上		2024年4月の震災による買換需要、修理 売上増加の反動で売上高・経常利益が減少した。	
273	商業(卸売・小売)	51名以上	ブランド強化し価格転嫁		財務強化
274	商業(卸売・小売)	51名以上	競合他社廃業や倒産による寡占化の進行		やらなければ淘汰される未来しか待っていないので、経営計画のもとやり切る。その先頭に経営者が立つ！
275	商業(卸売・小売)	51名以上	営業の増員、教育		地道な大学周り、インターン受け入れ、求人媒体の活用
276	商業(卸売・小売)	51名以上	新商品開発		
277	商業(卸売・小売)	51名以上		製造業がかなり冷え込んでおり、顧客も軒並み売り上げ減少傾向。 仕事が減る中、競合先との価格勝負となり、販売価格も下がる傾向となっており、粗利率も厳しい状況が続く。	営業の個人商店化。 引継ぎ不足。 中間管理職へのマネジメント不足。
278	サービス(対個人)	0～5名	人件費の削減(社員2名が同時退職したため)		人材確保は最重要課題ですが生成AI活用など全く新しい考え方で経営を見直す必要があると思う。
279	サービス(対個人)	0～5名		固定費、人件費の上昇に対して、販売価格や数量が見合わないため	
280	サービス(対個人)	0～5名		価格転嫁が十分にできていない。	既存顧客との関係性強化のための取り組みを行う。
281	サービス(対個人)	0～5名	客単価の高い依頼を取ることができた		
282	サービス(対個人)	0～5名	仕入、加工、販売、宣伝、会計といった一連の業務に一貫性をもたせられる。経営が健全化され、ボトルネックが解消される。		ネット販売への取り組みの強化、販売促進の強化
283	サービス(対個人)	0～5名	コストの見直し。単価アップ		新卒採用
284	サービス(対個人)	0～5名	AI活用やDX推進の需要増加による弊社事業の研修やシステム開発の需要の増加		会社立ち上げ段階でありまだまだ資金繰りが不安定、新規顧客開拓や講師人材の確保に力点を置いている
285	サービス(対個人)	0～5名		単純に受注数量の低下。	実際に付加価値を付けて差別化を図ることに並行して、他土業との交流を新たに求めるよう動きたい。
286	サービス(対個人)	0～5名		特定の定期的の仕事が先方の都合でなくなった。	
287	サービス(対個人)	0～5名		社員の退職が続き、現場が回せてないところに、客数減・客単価減となり、かなり厳しい	社員の教育・定着がうまくいっていない。教育かける時間とお金のねん出が課題
288	サービス(対個人)	0～5名	単価の引き上げがスムーズだった		大きな案件の対応について協力関係を築くこと。
289	サービス(対個人)	0～5名		昨年4月の雷被害の修理が落ち着いてきた為。	
290	サービス(対個人)	0～5名	変動金利上昇機運の影響		
291	サービス(対個人)	0～5名	増やせるQはあったので協力業者の育成により人員増加		下請け業を続けつつネットからの依頼を増加させる
292	サービス(対個人)	0～5名	健康経営についての依頼	介護施設の健康経営についての依頼が止まっている(インフルなどの関係)	今現在1人でしています。色んなお話を聞か。。。。今の所1人のままでもいいのではないかと思うようになり自問自答しています。
293	サービス(対個人)	0～5名	人が育っている、Vの徹底した見直しと削減への実践		
294	サービス(対個人)	0～5名	お客様からの紹介		
295	サービス(対個人)	0～5名	新分野への取り組み		人材の新規雇用。業務効率化のためのシステムの整備
296	サービス(対個人)	0～5名	得意先との良好な関係性作り		
297	サービス(対個人)	0～5名	新規取引先の増加		パートの採用
298	サービス(対個人)	0～5名	ウェブマーケティング		
299	サービス(対個人)	0～5名	単価アップ、営業力を強化すること	仕入原価の増加	財務体質の強化
300	サービス(対個人)	0～5名		リピートのお客様減、仕入れ高	初めてご利用頂いたお客様に出来るだけリピートしてもらう。
301	サービス(対個人)	0～5名	販売先変更		自社の付加価値を明確にし、もっとブランディングしていく必要がある
302	サービス(対個人)	0～5名		営業外の取り組みをし過ぎた営業力の低下、施策の選択ミス。	顧客、新規集客のニーズを把握し求められる。施策を行います集客しなければならない。
303	サービス(対個人)	0～5名	戦略的思考になり商品開発に取り組み		新商品開発オフシーズンの売上確保の戦略
304	サービス(対個人)	0～5名		顧客数へのアプローチを昨年より怠った	フランチャイズ事業
305	サービス(対個人)	0～5名		業務上の波が季節によってあるので、9月後半から12月が繁忙期になり1～3月は閑散期になります	
306	サービス(対個人)	0～5名	商品強化お客様も満足度を上げる		任せる人を育てる自分の休みを取る東京研修
307	サービス(対個人)	0～5名		集客不足	新たな分野でニッチなサービスを展開しつつ、ビジネスモデルを再構築する。
308	サービス(対個人)	0～5名	生産性の向上、付加価値提供		法人契約の獲得を狙いたい。新規事業の計画を実行したい

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
309	サービス(対個人)	0～5名	新規店オープン リピート率の向上		スタッフ教育
310	サービス(対個人)	0～5名		異常気象 高齢化	
311	サービス(対個人)	0～5名	口コミ、拡販性のある方の増加	リピート頻度の低下、新規顧客数低下	
312	サービス(対個人)	0～5名	EC サイト強化法人営業強化		
313	サービス(対個人)	0～5名	営業方法の変更		
314	サービス(対個人)	0～5名	顧客数の増加による、リピート率アップ		繁忙期、閑散期の波が大きいので、仕事量の分散
315	サービス(対個人)	0～5名	営業力強化、経費削減		弊社の情報発信をSNSで行い、認知向上を図る。そこからの集客を狙う
316	サービス(対個人)	0～5名	ブランディング等による営業力の強化		
317	サービス(対個人)	0～5名	新規開拓	業界全体の需要減少	新規顧客の開拓と付加価値の増大
318	サービス(対個人)	0～5名	リピート定着	イベント受注数が減少	
319	サービス(対個人)	0～5名	人脈拡大		新規事業展開
320	サービス(対個人)	0～5名	物販の強化		そろばん塾などのレンタルスペースの活用
321	サービス(対個人)	0～5名		人件費が上がった為	
322	サービス(対個人)	0～5名	リピート率増加		業者との関係作り
323	サービス(対個人)	0～5名	人材育成と新規集客		集客が悩みなので、口コミ、ブログ、スタイルアップ、紹介の促しは徹底的にしてい き、地域に届くチラシの作成や ヘッドスバの強化などを考えています。
324	サービス(対個人)	0～5名		人材不足、人材育成が出来ていない為	単価が低くして薄利多売になるように考 えてはいるが、資金に余裕がない為思い 切った事ができない お店の環境やリッチを上手く使いこなせ ていない
325	サービス(対個人)	0～5名		同業他社が多いことで新規の利用者さん が分散している	
326	サービス(対個人)	0～5名	新しいサブプリメントと新サービスの提供		
327	サービス(対個人)	0～5名	PとQを向上させるためにSNS戦略を徹 底。同業他社の廃業なども伴って圧倒的 にQが増えている。	前期後期で考えると、前期は沈み後期が 好転するので、そのバランスで、前期比で 見ると必ず悪化に映る	職人業務であり、若年層の就職が激減。 また独立思考前提のためサイクルが早 すぎて育成と採算が合わない。終身雇用は ほぼ前提がなく、雇用者労働者共々明確 な指標がなく不安。 それに対して、業務の合理化と効率化の 中で、属人化は残せるところは敢えて残 す、本人らしく在れる企業づくりをベース として構築して、若者から高齢者まで働ける ために、理美容でも年齢別階層を設けて、 常に世代の近い人たちと関われる安心感 やニーズの把握などに寄与する事業展開 をしていくこと。
328	サービス(対個人)	0～5名	店舗改装、原価率を下げたこと		
329	サービス(対個人)	0～5名	客層変化による単価アップ		
330	サービス(対個人)	0～5名		店長のやる気	
331	サービス(対個人)	0～5名	新サービス開始 広告宣伝の強化	ひとつのサービスの売上が無くなった	新サービスの導入 新たな借入れ 補助金活用
332	サービス(対個人)	0～5名	世の中の動向		従業員研修の実施
333	サービス(対個人)	0～5名	介護タクシーだけでなく保険外看護という 新たな市場を開拓できている。レンタルス ペース2号店を神戸市の補助金を利用し て作った		
334	サービス(対個人)	0～5名	集客SNSの強化		
335	サービス(対個人)	0～5名	SNS強化		
336	サービス(対個人)	0～5名	1)海外のプラットフォーム(エージェント)と の契約が決まり、受注窓口が増えたこと。 2)国内よりも海外の方が受注単価が高い こと。3)2026年に上の資格取得の見込み があり、それによりより単価の高いエー ジェントとの契約も見込めること。	1)資格取得のための時間を優先したこ と、2)夏に契約を結び、受注を予定してい た国内のエージェントからの仕事が結局 無かったこと。(先延ばし、もしくは先方 でも仕事が取れていない可能性)	2025は資格取得が優先となりましたが、 2026年2月以降は仕事をする準備が整う と予想しています。
337	サービス(対個人)	0～5名	商品開発	材料費が高い	
338	サービス(対個人)	0～5名	スタッフとのコミュニケーション、基本を徹 底		
339	サービス(対個人)	0～5名	需要ある商品を比較的安価に仕入れでき た為	前期が特によかった為、例年並みでも前 年比割れする見込み	家族経営の為雇用実績及び雇用する為 の下準備が一切ないので2026年中に整え 必ず新規雇用を行う
340	サービス(対個人)	0～5名		集客不足	新たな分野でニッチなサービスを展開しつ つ、ビジネスモデルを再構築する。
341	サービス(対個人)	0～5名	顧客エリアの拡大		
342	サービス(対個人)	0～5名	取り扱い製品の入替え		
343	サービス(対個人)	0～5名	客単価を上げる為日用品等新商品を開発		テナントの為営業時間が制限される。融通 の効く物件を探したい
344	サービス(対個人)	0～5名	紹介などで販路が拡大した		課題としては、仕事量と単価を上げるこ となので営業力強化や色々な人と繋がるこ とを目指していく
345	サービス(対個人)	0～5名	新規利用者確保 新サービス展開	人件費の増加	自分達の得意な事を伸ばし、不得意分野 を補い合える状態を作る

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
346	サービス(対個人)	0～5名	新人強化	新規の減少	
347	サービス(対個人)	0～5名	店舗展開、経営数値の学習とそれを踏まえた日々の行動をし始めた。		利益を出すことへの執着、経営数値に基づいた経営の実践、人を生かす経営の実践、指針書作成
348	サービス(対個人)	0～5名	snsの強化 ドッグトレーナーとの連携強化		インスタグラム広告
349	サービス(対個人)	0～5名	不動産業務の中でも仲介業を行っております。戸建・土地・マンション・収益物件等取り扱っている 物件は様々です。会社の名前で集客を図っておらず、全てが自分の人脈で仕事につなげていく戦略です。その人脈のつながりが増えたことが好調につながったのかと思います。が、その人脈を更に深めていくことが 今後の課題です。		私は屋号で現在経営しており、これを法人化する予定です。物件を購入するなど いよいよ金融機関にお世話になることとなります。経営の支点からの組織運営が大いに求められることになってきます。 自分のレベルアップが必要です。
350	サービス(対個人)	0～5名	生産量を増やし 顧客様との関係性交流を深め デパート催事が1社だけですが増えた		生産性を上げる ご紹介頂けるように顧客様へのフォローを深める ペット業界にて相乗効果を狙い 新しいアイテム開発と卸売を考えて行きたい
351	サービス(対個人)	0～5名	ニーズに合わせた新商品の開発		
352	サービス(対個人)	0～5名		不動産の在庫の入れ替えのため、今年度初めに8割物件を売却した。次の物件の仕入れが滞っており、まだ仕入れていない状況のため、現在フル稼働しても昨年より物件が少ないため売り上げが減少している。	参入者の増加→差別化、 新規事業→インバウンド向けに事業展開 予定 パートナー企業→見極めが必要。 商談は具体的な数字に落とし込む
353	サービス(対個人)	0～5名	店舗数の増加		キャッシュフローをよくする
354	サービス(対個人)	0～5名	新入社員の加入です。		新規受注に関して ポータルサイト加入、エリアへの広告(チラシ配布)等での知名度をアップさせる。 資金繰り改善に関して 私が管理者となり、資金繰り表を作成する
355	サービス(対個人)	0～5名	tobからtocに変更した。		問題山積みです
356	サービス(対個人)	0～5名	顧客の獲得		人材不足。
357	サービス(対個人)	0～5名	イベント企画、物販商品開発の努力		人件費が上がってきている分売り単価を上げるタイミングや納得のいくストーリーを作っていきます。
358	サービス(対個人)	6～20名		業界全体的に葬儀件数が少なかったから。	
359	サービス(対個人)	6～20名		既存先企業の担当者の変更などにより、他社へ移行される。	既存客にメール、電話でのアプローチ。 新規客にはSNSの発信。
360	サービス(対個人)	6～20名	リピート率の増加	食材などの原価の上昇	
361	サービス(対個人)	6～20名	付加価値の創造	市場の縮小	長期間継続する付加価値の増加
362	サービス(対個人)	6～20名	需要増加		
363	サービス(対個人)	6～20名		車両販売の低迷	
364	サービス(対個人)	6～20名		人材不足	
365	サービス(対個人)	6～20名	単価アップ・営業力強化		
366	サービス(対個人)	6～20名	売り上げ上げれる従業員に働いてもらう	従業員の教育	自分が営業しないといけない
367	サービス(対個人)	6～20名	今年夏に行なったキャンペーンで新たなターゲットで結果が少し出た。次はこのターゲットを全面展開する。		
368	サービス(対個人)	6～20名	店舗展開	固定費に対して売り上げが届いていない	マネジャー的管理者が足りていない
369	サービス(対個人)	6～20名	閑散期のインバウンドの集客に成功し売上増加により、客単価アップ		退職者が出る予定。若いスタッフが多いので人材育成に力を入れる
370	サービス(対個人)	6～20名		1店舗をのれん分けを行い、規模縮小したため。	仕入れ原価の高騰や人件費の高騰により利益率が悪くなっている。そのために別部門の立ち上げを行い、売り上げの柱をもう1本作る
371	サービス(対個人)	6～20名	新商品の開発		新商品を開発してお客様の反応も良いが、こだわっている部分が多く外注制作を弊社が求めるクオリティで受けてくれるところが少なく社内生産がメインで生産力が上がっていない。効率の良い機械化促進などで生産力を上げていく
372	サービス(対個人)	6～20名	幹部、スタッフ教育、SNS強化	事業売却してリスタートした為、売上利益減少しました。	経営理念浸透、給与システム改善
373	サービス(対個人)	6～20名	効率化 愛		社長は社員に対する愛を深める
374	サービス(対個人)	6～20名	店舗拡大したため		
375	サービス(対個人)	6～20名	販売価格の値上げ、人材育成	販売数減	
376	サービス(対個人)	6～20名	保育園の直営化		正社員の非正規化
377	サービス(対個人)	6～20名	業務範囲の拡大により、新規顧客の増加		1人当たりの業務負担が大きいため、人材採用で余裕をもって業務対応出来るようにする。それと共にAI等で業務効率化を進めていく。
378	サービス(対個人)	6～20名		海外売り上げをコントロールできない中支店展開を急ぎすぎた	幹部育成。業務のマニュアル化。DX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
379	サービス(対個人)	6～20名		新店舗開店により、お客様への認知度がまだ低く集客力不足	人材育成に力を入れて教育システムを構築していきます。 新たな人材確保にも注力してまいります。SNSでの情報発信を新たに取入れ、今後そちらも注力していきます。
380	サービス(対個人)	6～20名	新店舗の売上が予想以上に好調。既存店よりインバウンド比率が大きい。		深刻な人手不足のため、労働条件を整え賃金アップ、福利厚生費を充実に取り組んでいきたい。付加価値をつけて利益拡大を臨む
381	サービス(対個人)	6～20名	紹介客や既存顧客からの追加契約での売上増加		新人・ベテランともに社内品質向上研修実施
382	サービス(対個人)	6～20名	地域への弊社強みの浸透		昨年、新規事業を立ち上げて取り組んでいる。赤字の状態であったが1年を超えて、人材や収益の見込みが出てきている。現状に甘んじることなく挑戦していきたい。
383	サービス(対個人)	6～20名	原材料の見直し		
384	サービス(対個人)	6～20名	値上げしました。お客さんは離れずにすみました		
385	サービス(対個人)	6～20名	採用を行ったことと、育休中の職員が復職したこと。また、育児中の職員の働き方を見直し、パート職員になったことで固定費が下がった。		来期より新規事業を立ち上げようとしている。社員教育のために委員会制度を作ろうとしている。
386	サービス(対個人)	6～20名	地道な営業活動		仕組みづくりとAI活用による効率化
387	サービス(対個人)	6～20名	他の事業所が嫌う障がい者を引き受けている		
388	サービス(対個人)	6～20名	飽きさせない商品開発とWEB集客	物価高	
389	サービス(対個人)	6～20名	業務管理方法の改善		
390	サービス(対個人)	6～20名	新事業創出		
391	サービス(対個人)	6～20名	新築建売事業開始。	新築棟数減少。	新規物件確保へ重点を置き、情報網の拡大。
392	サービス(対個人)	6～20名	介護事業であり加算の取得		
393	サービス(対個人)	6～20名	病院やDrからの直接依頼が増えた。		夜勤していただくスタッフの確保が難しくなると考えるため、外国人の受け入れを検討している。
394	サービス(対個人)	6～20名		中国からのお客様が減少したため	
395	サービス(対個人)	6～20名		最低賃金の上昇、原材料費の増加、金利の上昇	とにかく財務状況の改善
396	サービス(対個人)	6～20名	売上・利益の増加については、新規利用者様の増加、従業員の採用が進んだことで対応できるサービス枠が拡大した点が大きな要因です。 人員体制が整ったことで、受け入れ枠の拡大が可能となり、結果として売上増加につながりました。		経営上の課題は、人材の確保と定着、およびサービス提供枠の安定化です。 対応策として、採用強化、研修体制の充実、働きやすい環境づくりを進めており、従業員の育成とサービス品質向上に取り組んでいます。
397	サービス(対個人)	6～20名	就労継続支援事業なので、利用者の安定的な確保と一般就労につなげたことへの加算		障がい者の利用者に最低賃金を保障しているため人件費の増加が著しく、それをカバーするため新たな仕事を取る等の取り組みをしている。
398	サービス(対個人)	6～20名	粗利を意識し、数字に着目する期にする。販路はできることがまだまだあり、やることが明確である。		正社員が満足のいく給与にたいしての社会保険料が高く経営を圧迫している。様々な雇用の形態を取り入れて満足度をあげていきたい。結局は【人】だと思う。
399	サービス(対個人)	6～20名	発注量の精度をあげた		
400	サービス(対個人)	6～20名	本年5月より、新規事業を開始し、順調に利用者数・売上が増えている		
401	サービス(対個人)	6～20名	新規法人対象案件の増加による増収		補助金依存の経営体質改善 自主事業の開発と、協力企業の開拓が必須
402	サービス(対個人)	6～20名		登録利用者数(顧客数)が減少	
403	サービス(対個人)	6～20名	新規で開校する教室が増える		大学との連携が急務であるが、まだまだ認知度が低いので人が集まりにくい。
404	サービス(対個人)	6～20名	人材育成に力をいれた		経営者層の育成と発掘をしていく
405	サービス(対個人)	6～20名	地域における弊社の認知が広まり直接ステーションへ仕事の依頼が来るが増加した。		国の事業として単価を調整出来ない事から売り上げを増加させる方略は数を増やす意外に無く営業力の強化が必要とされている。営業が強化できるような資格を取得して営業が必要ない様な体制にする。
406	サービス(対個人)	6～20名	新商品や新サービスの開発		地方や職種の観点で採用が難しい。お店として付加価値のある存在であり続け魅力的な会社にしていく
407	サービス(対個人)	6～20名	新規開拓をしました	新規開拓で人件費率が増加しました	
408	サービス(対個人)	6～20名	営業力強化		自分一人分の収益のため、先行投資として、借入などで資金繰りを改善し、従業員の雇用を目指す
409	サービス(対個人)	6～20名		物価高騰による新築住宅需要の減少	需要が減少する事業項目を調整しつつ、需要が見込める事業項目への本格参入
410	サービス(対個人)	6～20名	新店舗オープンと客単価の増加		

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
411	サービス(対個人)	6～20名	放課後等デイサービスの増店。自動車整備業の顧客数増加。		設備投資を積極的に行ったので、キャッシュフローが少し悪い。
412	サービス(対個人)	6～20名	自社認知度のアップ		
413	サービス(対個人)	6～20名	インバウンド客の増加など。		人材不足問題。SNSなどを活用した新しい求人広告を検討中。
414	サービス(対個人)	21～50名	派遣社員の減少(職員定着率の向上)		政府支援の強化(介護給付アップ)
415	サービス(対個人)	21～50名		人件費、原材料の高騰	右腕を採用すること
416	サービス(対個人)	21～50名	定員増員		介護で28年やってきたので、外国人人材紹介も介護業界へ紹介することに力を入れる。
417	サービス(対個人)	21～50名	外国人の学生の増加		未対応
418	サービス(対個人)	21～50名		急激なインフレと最低賃金の上昇	
419	サービス(対個人)	21～50名	時短の単価アップメニューが好調		採用の強化と若手社員の教育
420	サービス(対個人)	21～50名	販売機会の増加		
421	サービス(対個人)	21～50名	患者様にあったイベントの成功		接骨院だけでなく業界のできることを幅広く挑戦できるかどうか
422	サービス(対個人)	21～50名	販売価格を上げた。	新規出店に伴う投資。	資金繰り
423	サービス(対個人)	21～50名		利用者が亡くなった後増えてない。	
424	サービス(対個人)	21～50名		季節変動によるものが大きい	墓地理葬業への進出
425	サービス(対個人)	21～50名	改善の影響が多い順に ①赤字部門のロスカットと既存事業部門の利益最大化 ②使用していない建物を賃貸物件として貸すことで新たな粗利益の上積み ③水道光熱費、通信費等を見直すことで細かな固定費の削減		人員不足は慢性的な課題となっている。併せて、最低賃金上昇により、他業種も賃金が上がってきているため、より採用困難になってきている。 今後の戦略としては、介護に特化した特定技能外国人の育成及び紹介事業を太くしていくことで、収益の柱として育てていくとともに自社の人員不足の軽減につなげていく。
426	サービス(対個人)	21～50名		人がいないと売上が増えない業種で、人の流出が流入より多いため	何よりも人材確保とマネージメントできる人の育成
427	サービス(対個人)	21～50名		美容部門の売上現象 脱毛需要減少 新規美容商品の出遅れ	・美容部門の改善 ・業務の効率化
428	サービス(対個人)	21～50名	B to Bへのシフト		AIの本格的導入を考えています
429	サービス(対個人)	21～50名	事業ポートフォリオの見直しをすることで、力点を明確にすることができた。その結果として、追加のサービス提供に繋がった。	人件費抑制のため、加算が算定できず、単価が減少した。	経営上の問題は、仕組みが曖昧なこと。透明化が急務。社員の実現したい未来に合わせて、分社化。営利と公益の価値観をすり合わせていく。人事面で尾を見直して、役割等級制度を導入。組織のガバナンス強化に取り組んでいる。
430	サービス(対個人)	21～50名	お客様数の増加、客単価の上昇により、売上、利益ともに増加した。		
431	サービス(対個人)	21～50名	人件費の一部低下(離職による)と、顧客数の上昇、単価アップ		パーソナルジムに関しては広告費の投入に応じて単価のアップを進めている。新規受注は全事業とも営業に回す時間を増加することで人時新規獲得数の向上。
432	サービス(対個人)	21～50名	患者単価上昇による		後継者育成
433	サービス(対個人)	21～50名	顧客との繋がりが強化。コミュニケーション強化。人が重要と感じ 仕入れ価格高騰をお客様に価格を上乗せがしにくいのもう一品やご来店を増やす仕組みづくり	仕入れ価格の高騰が利益を圧迫。人件費の高騰も賃上げはいいことだが結局のところ企業が負担。利益を圧迫するしかない。	店舗の規模がおおきく、人材不足なうえに指導者がたりない。管理職クラスがいない為、人の育成が難しい
434	サービス(対個人)	21～50名		新規拡大をした事業が黒字化出来ていないため	新規顧客の獲得。人員確保でサービス提供料の増加
435	サービス(対個人)	21～50名	集客力アップ		要らぬ固定費削除。人材育成に費用を使う。
436	サービス(対個人)	21～50名	既存分野の範疇ではありませんが、常に新しい事を取り入れ変化を続けています。		属人化を和らげる仕組み作り構築するために幹部MTを月1回増やし、現在取り組み中。 また、会社の根幹的な部分を一緒に幹部と作りこみする事で店舗管理者から経営側への引き上げを狙っている。
437	サービス(対個人)	21～50名	単純にリピート率が上がったので		集客数を増やすことを考えないとだめです、
438	サービス(対個人)	21～50名	役員報酬のカット、新規事業所立ち上げ、利用者増		新事業所の利用者がまだ足りていないのが問題で、看板設置などでひろく利用者を求めて利用枠を埋めていくこととする
439	サービス(対個人)	21～50名	割引をやめた		スタッフ教育をしっかり取り組みます
440	サービス(対個人)	21～50名	適正な仕入れ		
441	サービス(対個人)	51名以上		季節変動のため春の繁忙期となります。昨年より悪くなるのは関東の営業所を閉鎖し、関西に集中するためです。ただ競合大手より目を付けられ営業所のすぐ横に年明けより新たに営業所をオープンされるのでアルバイトスタッフや営業確保が前年度よりさらに厳しくなる見込みです。	

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
442	サービス(対個人)	51名以上	値上げによる客単価アップを実施しましたし、その前に商品力・接客力のレベルアップを計画的に行いました。		仕入れ・人件費の高騰が課題ではあるが、値上げで何とか乗り切っています。値上げでどこまで対応できるのか？だから商品力・接客力を上げてお客様満足度を高めていきます。
443	サービス(対個人)	51名以上	価格転換、人件費(シフト調整)を押さえる為、フード提供などオペレーションの見直しを実施。		人件費の増加。市場の様子を見ながら価格転換。深夜帯は人件費が1.25倍になる為、平日は1店舗の閉店時間を2時間早めることにより系列店舗に集約。
444	サービス(対個人)	51名以上	顧客のニーズの見直しとアップセルによる単価の上昇。新規取引先の開拓と営業担当のキャラ設定の見直し。	M&Aでの赤字店舗の買収とその業務改革への投資。	
445	サービス(対個人)	51名以上	ITサービス:windows10サポート終了、旅行:海外旅行の回復		
446	サービス(対個人)	51名以上		価格転換できないなかで、人件費増加、物価高騰がそのまま利益減少につながっている	
447	サービス(対個人)	51名以上	合理化による人件費と固定費の圧縮		赤字部門の撤退
448	サービス(対個人)	51名以上	長期雇用の正社員の退職など	日本の経済力が低下していく中で、医療費にかける金額が後回しになっている印象。	機械化の促進による人件費削減。
449	サービス(対個人)	51名以上	成長産業への投資	人件費高騰 仕入れ価格高騰 採用コスト増	契約内容の見直し 顧客へのヒアリング強化
450	サービス(対個人)	51名以上	人員の育成、KPIのPDCA重視		AIを実務システムに組み込み。教育と評価システムの構築完了。社員のベースアップ速度のアップ。
451	サービス(対個人)	51名以上	新店舗出店・販路拡大(インバウンド専門WEB販促強化など)		
452	サービス(対個人)	51名以上	中学生が高校生になるタイミングで流出しないよう、社内で営業力向上の研修と会議を複数回にかけて行った		
453	サービス(対個人)	51名以上	新事業の立ち上げによる売上アップ		
454	サービス(対個人)	51名以上	店舗リニューアル(メニュー含)、アイキャッチをメインに看板を変えたことと、メニューサイネージで価格を税抜き表示に切り替えたなら訴求力が増したように感じる(集客)。	直営店舗(2店)不採算経営であったが、他社に譲渡しFC化に伴う売り上げ減少。それに伴い経常利益は改善された(1店舗リニューアル含)。	2020年3店舗同時オープンへの計画を立て、コロナ禍となり、借入金負担が増加しキャッシュに不安を抱え続けている。不採算となっていた店舗の切り離しと、土地の売却を視野に経営改善を図る。
455	サービス(対企業)	0～5名	行動、作業等の効率化を実施している		来期、借入金の返済計画の見直しを行い月々の返済額を減らす
456	サービス(対企業)	0～5名	付加価値の強化		さらなる付加価値の向上 徹底したフォロー
457	サービス(対企業)	0～5名	既存顧客への提案力強化		過去に実績のある顧客の掘り起こし、アプローチの工夫等。
458	サービス(対企業)	0～5名		相続税申告等の特殊案件が見込めていない。	
459	サービス(対企業)	0～5名	新サービスの投入		社内勉強会とOJTによる育成、新規開拓の二点に注力
460	サービス(対企業)	0～5名		新規事業立ち上げによる人員不足。既存事業から新規事業への移行期間	
461	サービス(対企業)	0～5名	人材育成と協力会社確保で得意先及び新規顧客の要望に対応できるようになった		得意先・新規顧客のニーズに対応するため、人材及び協力会社の確保に注力し、入った仕事は断らない体制づくりをする
462	サービス(対企業)	0～5名	新規分野への参入	仕入れ部品のコストアップが販売価格アップを許容して貰えない。	新規分野への参入
463	サービス(対企業)	0～5名		営業や情報発信などPRに注力できていなかったため売上が減少した	情報発信力が弱い為、多様な方法でのPR強化に努めていく
464	サービス(対企業)	0～5名	新規事業先との連携		指針書をもとに社員の意識を同じベクトルへもっていく取り組みを実施
465	サービス(対企業)	0～5名	既存のお客様からの紹介が増えた		
466	サービス(対企業)	0～5名		受託件数の減少	
467	サービス(対企業)	0～5名	今年の実績を見て依頼が増加した		
468	サービス(対企業)	0～5名	販路拡大のための団体に参加		営業力を強化し案件数確保をすることで財務体質を変化させる。また、新サービス・事業の確立をする。
469	サービス(対企業)	0～5名	新規顧問先の開拓	業務上のミスによる特別損失が発生したため。	
470	サービス(対企業)	0～5名	単発の業務があったため		
471	サービス(対企業)	0～5名	広告、営業支援に投資		日々の業績をモニタリングし、資本投下した投資が効率的に機能しているか、機能させるため何をすべきか、ある程度のスパンで検討を続けている。
472	サービス(対企業)	0～5名	値上げ	案件の減少	人材確保、事業承継
473	サービス(対企業)	0～5名	長期の継続が見込める案件を新たに受注したため。	新規採用した人材の養成に時間がかかったため	営業力の強化と、マーケティングに力を入れようとしているが、仕組みづくりが難しいと感じる。

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
474	サービス(対企業)	0～5名	会社をメインバンクを中心としたファンドへ売却で1月末に大きな売上、利益増加がスポットで発生したため	会社をメインバンクを中心としたファンドへ売却で1月末に大きな売上、利益増加がスポットで発生したため	不動産賃貸業の事業運営能力の向上のため、大家とのネットワーク、管理会社とのネットワーク構築中 銀行への物件別収支管理報告による融資付けの確保
475	サービス(対企業)	0～5名	マーケティング、営業、提案の強化。	新しい分野の仕事を外部に委託しているため利益率が下がる。	ビジネスモデルの転換に取り組んでいる。
476	サービス(対企業)	0～5名	新規事業展開		
477	サービス(対企業)	0～5名	昨年から開始したサービスの顧客の増加	プレーイングマネージャーで、投資活動に労力とコストをそこにとられたため	新サービスのマーケティングの強化
478	サービス(対企業)	0～5名	新しいビジネスモデル		キャッシュフロー、いかに改善するか
479	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客の獲得に成功		
480	サービス(対企業)	0～5名	単価の値上げ、新サービスの提供		
481	サービス(対企業)	0～5名	新たなサービスの提供を開始した。		事務作業を行う人材が不足。付加価値を付けたサービスで市場拡大を図る。
482	サービス(対企業)	0～5名		余剰在庫を持ってしまっているから	
483	サービス(対企業)	0～5名		新規受注の減少	単価アップと新規顧客確保
484	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客の増加、報酬単価の増加		
485	サービス(対企業)	0～5名	受任単価の上昇		得意分野を打ち出した広報戦略
486	サービス(対企業)	0～5名	1)社員が退職し、2)パートのスキルが向上し、3)仕事量が増加した、結果。		正規社員がおらず、BCPの観点で緊急事態対応に不安がある。正規社員雇用は長期的な取り組みかつ、新卒のみをターゲットに確実に実施したい。(インターンシップに2年継続で取り組み済み)業務量の平準化はパートの更なる活用(追加雇用)で即効性を期待したい。(採用についてはトップダウン厳禁で動いているので、スロースタートとなっていることが課題)
487	サービス(対企業)	0～5名	B toGにも力を入れるようにした		
488	サービス(対企業)	0～5名	仕入れの不要な新サービス開発	受注件数の伸び悩み	
489	サービス(対企業)	0～5名	ホームページからの問い合わせや、紹介など新規顧客の増加		新商品やサービスについて、研究開発をしたが資金の余裕が無いので思うように行きにくい。 事業計画の見直しをしようと思います。
490	サービス(対企業)	0～5名	前期から準備していたものが収益化した		開発のために必要な人材や協力企業の開拓に努めたい。
491	サービス(対企業)	0～5名	長年課題が多かったホームページのリニューアルと、空き床の解消	人件費は最低賃金の割合に応じて増加している	既存顧客に対しての新規サービス開発と、それを活用した広告戦略。
492	サービス(対企業)	0～5名	賃貸物件が空きになっていて来年前半には入居が期待できるため	今年の6月以降空きテナントになっているため	
493	サービス(対企業)	0～5名	相続登記の義務化及び取引先の増加		新規顧客の獲得
494	サービス(対企業)	0～5名	取引先の案件増加	市場の案件数の減少	法制度の変更などあり、受注のボトルネックとなっているので対応を模索中
495	サービス(対企業)	0～5名	顧客数増加	先行投資	人材育成
496	サービス(対企業)	0～5名		顧客の切り替わり・契約更新のタイミングによるもの	法改正に伴い顧客の対応が増加することを鑑みて、AIを活用する方法等の情報提供の取組みや事例報告、セミナーの開催
497	サービス(対企業)	0～5名	既存顧客の成果にコミットして全力でご支援をさせて頂くことで、クロスセルが増え、お知り合いの経営者もご紹介していただけます。		自社にしかできないオリジナルビジネスモデルの確立(2026年中には確立して世の中に打ち出します9
498	サービス(対企業)	0～5名	WebをやめてAIに絞った。また関西圏でなく、関東圏で仕事をするようにした。	AIにリソースを注いだため	AI関連のシステムを開発していますが、来年の販売に向けて最終調整をしております。
499	サービス(対企業)	0～5名		客先需要の減少	サービス内製化に向けて人材育成
500	サービス(対企業)	0～5名	生成AI活用による納期の短縮や高単価案件の受注		生成AIの発展により、他領域からの参入やノーコードツールの登場などで、専門性の低い仕事が減り、受注額にも影響が出つつある。 同じく生成AIを活用することで、難度の高い高単価な仕事の受注と、顧客にとってコストパフォーマンスが高く感じられる新サービスの開発を進めている。
501	サービス(対企業)	0～5名		業種を一つに絞ることでの収入低下	単価アップのための顧客との信頼関係構築、仕組み化による事業の標準化
502	サービス(対企業)	0～5名	新規顧客開拓	受注減	財務体質の改善(資金繰り強化)
503	サービス(対企業)	0～5名	受注数の増加を狙った広告、自社商品開発、展示会などの販促活動		現状1人でのプレイヤー兼マネジメントの立場なので、マネージャーを入れて管理体制を作りつつ、自社商品の開発、サービスの強化などを行って付加価値の増加を狙っていく。資金繰りに関しては計画を行い、継続した改善を行っていく。

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
504	サービス(対企業)	0～5名	受託した案件を迅速に対応する体制を整えている		業務管理、進捗管理ソフトの導入 パソコン等の買い換え
505	サービス(対企業)	0～5名	マネジメント体制の改善、SNSマーケティング、営業の強化		積極的に採用をし、育成していく。新たな新規事業への挑戦をする。
506	サービス(対企業)	0～5名	時代が追いついてきた感がある		
507	サービス(対企業)	0～5名	常に自社の棚卸をしておけば、結果は自然とついてきます		選択と集中、人材とソフト投資
508	サービス(対企業)	0～5名	付随サービスを新たに始めた		中古車販売を始めるための資金確保
509	サービス(対企業)	0～5名	アフターフォローの提案など		月によって売り上げの上下が激しいから、サブスク型の顧客アフターフォローを検討。
510	サービス(対企業)	0～5名	新商品導入。既存サービスの導入企業数拡大。		
511	サービス(対企業)	0～5名	認知度の向上		認知向上
512	サービス(対企業)	0～5名	営業力強化		自分一人分の収益のため、先行投資として、借入などで資金繰りを改善し、従業員の雇用を目指す
513	サービス(対企業)	0～5名	新規クライアントの開拓がうまく行った、人材の育成が進み提供力も上がった		
514	サービス(対企業)	0～5名	従来から提供しているDX研修、DXコンサルティングに加えて、AI研修、AIコンサルティングを新商品としてリリースした。AI研修では経営者限定の高単価商品、社員向けリスティング対象の研修をリリースし、来期より本格的に営業活動を強化できる。		顧客ニーズに合わせて「弊社が売りたい商品」ではなく「顧客が買いたい商品」を提供する必要がある。しかし、顧客が買いたい商品は手軽で安価で効果の高いものであり、AIなどの先端技術では顧客が本当に必要な商品やサービスが何かを顧客が理解していない場合が多い。そのため、研修をフックとしてより深い研修、や伴走支援コンサルティングにつながる研修を用意することで「興味を掻き立てるフェーズ」と「試行・挑戦するフェーズ」に分けて商品を用意している。 高度な理論に裏付けられた内容を何度も繰り返す研修もあるが、顧客のニーズに合わせてカスタマイズできる研修や体験型の研修の比率を高め、研修と伴走支援の中間を埋めることができるような商品開発を進める。
515	サービス(対企業)	0～5名	オープンして1年目なので初年度に比べると上がるだろうと思っていました。SNSやリビング姫路でチラシを配布し少しでも店舗をご近所の方から認知してもらうことに努めました。少しずつですがその効果もあり、インスタや広告を見て来店しました。というお客様が増えています。そのおかげで売上UPに繋がったと思っています。あと、スタッフの力も少しずつではありますが伸びていますので作業効率UPにも繋がっています。		1番の問題点は価格です。販売単価を上げないといけないので年内には新価格表を完成させる予定です。
516	サービス(対企業)	0～5名	高単価かつ利益率の良い事業へのシフト		
517	サービス(対企業)	0～5名		契約終了があったのと、新規獲得がまだできていないため	他業種とのプロジェクトが進行中
518	サービス(対企業)	0～5名		得意先との関係悪化	営業先開拓
519	サービス(対企業)	0～5名	クロスセルをおこなったこと		
520	サービス(対企業)	0～5名	廃食油単価の上昇及び顧客数の増		価格ではない付加価値の提供
521	サービス(対企業)	0～5名		新規顧客獲得が出来ていない、それに伴って売上、利益の減少となっている。	人脈、ネットワークの強化と、商品の選択と集中化をはかる。
522	サービス(対企業)	0～5名	知識と経験の増加と共に信頼度が上がってきたように感じます		当事務所の経営上の課題は、売上が単発案件に依存し不安定な点と、業務をほぼ、ひとりで行っているということです。また、価格設定が遠慮ベースになりやすく、利益が残りにくいことも悩みです。今後は、顧問契約による安定収益の確立と業務の切り分け、価格の明確化に本気で取り組んでいこうと考えています。
523	サービス(対企業)	0～5名	案件数が多かった		新規顧客
524	サービス(対企業)	0～5名	契約満了にともなう入金が予定されているため		既存案件だけで時間が埋まってしまい、新規案件を獲りにいけない

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
525	サービス(対企業)	0～5名		シーズン需要(2-5月)によるもの、シーズン需要外の安定した受注がまだまだ少ないこと	不動産賃貸業の物件取得、金融機関の融資審査の条件把握、購入時の自己資金対策が必要。 金融機関との面談や物件持ち込みを継続し、融資条件をヒアリングして実際に持ち込みを行う。自己資金の捻出に清掃業・レンタルスペース事業をテコ入れ・注力し、単価および営業利益の向上を目指す。レンタルスペース事業はスペースを増やして粗利を増大させる。清掃業は新規サービスおよび付帯サービスの検討・実施をすべく顧客ニーズを詳細に把握し、現場からの起点を実行する。
526	サービス(対企業)	0～5名	実績の積み上げ、人脈拡大		付加価値増大のためのスキルアップを実施する
527	サービス(対企業)	0～5名	販路拡大・新たに製作できる成果物の範囲拡大		一人でこれまでやってきたので、将来を見越して雇用・また新サービスにより新たな販路拡大を図りたい。
528	サービス(対企業)	0～5名	人材育成、営業強化		
529	サービス(対企業)	0～5名	顧客数の増加 新しいサービスの開発	競合が増えてきました	AIサービスの開発
530	サービス(対企業)	0～5名	AIによる業務効率化		生成AI、システムによる機械的な会社経営を目標としている。
531	サービス(対企業)	0～5名		仕入れられる土地(田)がないので、宅地造成できない。	
532	サービス(対企業)	0～5名	クライアントとの信頼構築(品質保持、提案、納品スピード) 単価交渉		
533	サービス(対企業)	0～5名	企業の新規開拓。		
534	サービス(対企業)	0～5名	新規サービスによるLTVの向上		
535	サービス(対企業)	0～5名	営業活動へ時間・予算投資	営業に関わる費用の増加	顧客の高齢化が深刻、顧客の若返り(新規顧客獲得)が出来るようなサービス、商品の開発
536	サービス(対企業)	0～5名	教育、スタッフの働きやすい職場環境作り・報酬の充実	予算の中での数量抑制 人件費の高騰 経費の増加	
537	サービス(対企業)	6～20名		仕事量の減少、人件費・コストの増加	
538	サービス(対企業)	6～20名	経費削減		新商品(サービス)の開発による主力商品(サービス)の提供分野の拡大
539	サービス(対企業)	6～20名	人材育成 と 不用な人を作らない		利益体質の強化
540	サービス(対企業)	6～20名	気合い		社員力向上
541	サービス(対企業)	6～20名	人手不足と、DX化の影響で、コストがかからずに客単価アップとなる売り方が出来ている。		人材確保に資金を費やし、事務所の強化に努めたい。
542	サービス(対企業)	6～20名	顧客数増加による安定した売り上げの確保およびそれより波及する売上につながる。		従来の業務の幅を広げ、新たな顧客獲得ルートを確保すること
543	サービス(対企業)	6～20名	受注の仕組みやリピートの案件を増やす方法を考えた結果		仕組みづくりをやってます
544	サービス(対企業)	6～20名	新商品販売の努力		
545	サービス(対企業)	6～20名	スピード対応		
546	サービス(対企業)	6～20名	他社との差別化(商品力・サービス力)で、競争とならない環境		
547	サービス(対企業)	6～20名		価格競争 人件費の高騰 社保負担額の増加	幹部育成の一環として、今期は関西経営品質賞のエントリー部門である、関西経営デザイン認証に申請しました。申請書を作成するにあたり、幹部候補生を巻き込んで、一緒に会社のビジョンを作り上げました。
548	サービス(対企業)	6～20名	今後の暫定税率廃止を通じ若干変動費が抑えられ、粗利が増える可能性がある		今後に向け環境管理と整備を行い、事業免許更新制に対応できる社内体制を構築する
549	サービス(対企業)	6～20名	物価高		管理力
550	サービス(対企業)	6～20名	ドアノック新商材の開発、営業活動強化、内製化率を向上、業務効率化		次々年度の顧客拡大を見据えた営業活動(取引先企業確保・リード顧客確保)
551	サービス(対企業)	6～20名	・スタッフの増員により、規模の大きい案件も受託できる体制を構築 ・既存顧問先や知人からの紹介が増え、新規案件の流入経路が拡大		付加価値の高いサービスを提供するためには、社員教育が最優先課題であると考えている。 顧客ニーズを的確に把握し、時代の変化を先読みしながら、スタッフに継続的な教育の機会を提供することで、実務対応力と提案力の向上を図っていく。 こうした取組みを通じてスタッフの成長を支え、安定的で質の高いサービスを提供できる体制を更に強化していきたいと考えている。

No.	大業種名称	規模	売上・利益増加原因、特長	売上・利益減少原因、特長	経営の課題・力点・決意
552	サービス(対企業)	6～20名		人材不足情報過多によるのか、募集しても厳しいだろうのあきらめムードや最低賃金の大幅な高騰により人材の必要性が低くなっているかと思われます。あとは原価に値する価格高騰により経常利益減少が追い打ちをかけています	
553	サービス(対企業)	6～20名	職員が定着しつつあり、少しずつ連携力があがり、個々の事務能力があがり、資格者の負担が軽減されることにより、さらに質量ともに進化している。		世代間での受けた教育の違いを埋めるためのコミュニケーションの場所、形を模索し、提供を実施する。
554	サービス(対企業)	6～20名	単価アップの案件が多いので、普通に増える	物価高と数量減少	車両費は毎年数百万円の幅で値上がりしている 車両の確保とともに、人材の確保が難しい 稼働できる台数が限られて、追加受注が行いにくく売り上げの伸びを抑えられています
555	サービス(対企業)	6～20名	主力商品の開発、顧客への提案アプローチ	営業活動ができておらず、発注を常に行っている状態で何も行動を起こせておらず、顧客の発注量に左右される。	自社のこれといった強みがない。借入金があるので、なんとか維持できている。
556	サービス(対企業)	6～20名	銀行からの顧客紹介		
557	サービス(対企業)	6～20名	他業種との関わりの強化		人材募集を継続していく
558	サービス(対企業)	6～20名		燃料価格が落ち着いて来ことで燃料サーチャージ分が下がり売上金額がさがる 昨年末、労働同災害を起こした社員が職場復帰するが、100%回復しておらず生産性のない業務に就くことで支出が増える見込み	「わが社じゃなければならぬ！」付加価値の維持・増大は最大の力点です。機械化できるところは機械に任せ社員の負担を下げつつ、社員の仕事に対する情熱・技術はレベルはアップして行きたい
559	サービス(対企業)	6～20名	紹介による案件が激増		
560	サービス(対企業)	6～20名	新規業務の開拓		新規開拓
561	サービス(対企業)	6～20名	管理物件1件あたりの単価アップ		
562	サービス(対企業)	6～20名		人材育成不足、生産力不足、人件費の増加	
563	サービス(対企業)	6～20名		取引先の売上減少に伴うもの	
564	サービス(対企業)	6～20名	派遣先への人員の増加		問題は人材の確保と、組織として動く状態になることです。このためには求人活動と人材育成を計画を持って取り組みます。
565	サービス(対企業)	6～20名	人材採用、別事業での収益化		エンジニアが不足しているため、新規の案件が受注できない。現在は採用媒体に力を入れている。また自社の紹介映像を作り、採用に活かす活動をしている 財務状況的にはあまり良くないため、とにかく改善を急ぐ
566	サービス(対企業)	6～20名	補助金を使ってのお申込みがほとんどなので、補助金が始まる5月～11月ごろに契約が集中するため。		
567	サービス(対企業)	6～20名	新規販路開拓のための強固なパートナーとの連携が功を奏した。		人材確保と事業オペレーションの再現性の確立。 人材育成。マネージャー陣が事業や現場を引っ張っていけるように人材育成していく。
568	サービス(対企業)	6～20名	取引先との関係性向上、単価の良い案件の受注		弊社の業務は1班2名で実施するのが基本スタイルで、受注件数に直結しています。また、知識を要するため、人材の確保ができてすぐには班長になることができないため、人材の確保と従業員の教育を平行で進めています。 合わせて、弊社のスピード感、精度に一定の理解が得られるようになってきていることから、単価の上昇を図っていきたいと考えています。
569	サービス(対企業)	6～20名	新サービスや新規事業の展開にウェイトを置くため		販路拡大と事業の展開
570	サービス(対企業)	6～20名		人に投資することで今後の社業発展に取り組む為の増員	
571	サービス(対企業)	6～20名	期待の若手人材の雇用が決まっている。 燃料費の好転。		
572	サービス(対企業)	6～20名	商品開発と営業数の増加		SNSを中心とした人材採用と案件獲得 リストホルダーとの共同事業化
573	サービス(対企業)	21～50名	他代理店の吸収、保険料のアップ		
574	サービス(対企業)	21～50名	新規マーケットからの受注確保 生産性向上		10年ビジョンの具体化から業績拡大へ

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
575	サービス(対企業)	21～50名		AIを活用した翻訳の流行により、翻訳単価、翻訳数量の減少	
576	サービス(対企業)	21～50名	営業強化		
577	サービス(対企業)	21～50名		最低賃金の上昇により賃金UPと燃料価格の高止まり、車両価格の上昇、オイル・タイヤなど消耗品の値上がり	2次受けや下請けを減らして直取引の割合を増やしていった
578	サービス(対企業)	21～50名		人材確保のための資金	
579	サービス(対企業)	21～50名	固定費削減、営業効果		人材確保、営業拡大
580	サービス(対企業)	21～50名	出店が増えて仕事の受注が増えた。		業務の生産効率が悪くなっている為、社員教育をして生産効率を上げる
581	サービス(対企業)	21～50名		設備投資関連支出により、経常利益の減少	人材への投資を第一に、人材確保の力を付けていきつつ、人手に頼らないで済む部分の機械化、AI化を進めていく。
582	サービス(対企業)	21～50名	営業力と運べる物は全て運ぶ		若手の人材確保
583	サービス(対企業)	21～50名	提案見積を積極的に取り組んでいる	最低賃金が毎年 上げ幅も大きく パート従業員の人件費が 上昇して得意先に 予算要求しても なかなか了承が得られないし 強引な交渉を行うと 他社に乗り換えられる リスクもあります	人手不足は 切実に感じます また既存社員の 意識向上には 外部研修なども 必要だと感じています
584	サービス(対企業)	21～50名	マーケティング強化、市場開拓		
585	サービス(対企業)	21～50名	競合他社との協力関係を強化し、受注対応が増加している。測定に対する真摯な対応が信頼上昇に繋がっている。		受注が増えれば、人が必要になる業種であるため、人材の確保が最優先事項となる。その後の教育も非常に重要視している。
586	サービス(対企業)	51名以上	コロナで停滞していた国際会議の運営が動き出している		客先が付加価値の要望がだんだん高くなりそれに対応していく。 外注業者を選定しあと数社増やしたい。
587	サービス(対企業)	51名以上	人件費アップに伴い お客様からの単価アップがあった		人材が集まらない
588	サービス(対企業)	51名以上	営業所の新設		教育体制・品質向上
589	サービス(対企業)	51名以上	採用力の強化、既存顧客からの受注増、新規顧客の開拓、価格転嫁への強気折衝		対採用を目的としたブランド力強化、対顧客(規顧・既存)を目的としたブランド力の強化、対社員を目的としたブランド力の強化。
590	サービス(対企業)	51名以上	営業担当の新規採用による営業力強化		人事考課制度を見直して、教育マニュアルを作成しています
591	サービス(対企業)	51名以上	新たに人材紹介ビジネスをスタート(ビルーカラー特化型)		
592	サービス(対企業)	51名以上	新規案件の獲得努力	案件の精査および最低賃金アップ	人材のリソースが限られているため、今の案件の集中と選択を行う
593	サービス(対企業)	51名以上	取引先の担当者に寄り添った提案。上司に話を持って行きやすいように。	国際情勢、政治が、客先の生産に影響を与える	
594	サービス(対企業)	51名以上	新規顧客開拓		財務体質の改善(資金繰り強化)
595	サービス(対企業)	51名以上	組織変革・人事制度という2本柱を本格的に商品化		人材確保のために様々な手法を使った採用活動を行う
596	サービス(対企業)	51名以上	事業の開拓及び拡大等		
597	農林水産業	0～5名	米の価格が上がったため		
598	農林水産業	0～5名	販売価格の高い商品に変更した		方針が無く経営指針書を作成すること
599	農林水産業	6～20名	公共工事受注	外注費、材料費高騰	
600	農林水産業	6～20名	国内需要の拡大と新規顧客の増大		財務体質の強化を確立し、新たな設備投資による生産性の向上を図る
601	農林水産業	6～20名	生産技術見直しによる生産量の増加		とにかく今年は人材教育
602	農林水産業	6～20名	農業生産技術の向上		農業から異業種のジェラートショップ新設、新規事業のため準備が大変
603	農林水産業	6～20名	生産効率の向上		生産でのロスを削減

AI 活用事例回答のまとめ

【1】AI 活用の現在地：中小企業が踏み出す「4つのステップ」

AI 活用事例回答から見えた会員企業の活用状況をレベル別に分類しました。

■ 兵庫県同友会 景況調査：AI 活用実態レポート

2025 年度後期の調査では、多くの会員企業がすでに AI を「実戦投入」していることが分かりました。AI はもはや特別な技術ではなく、「デジタルの新しい文房具」へと進化しています。

■ AI 活用ステップ・マップ

自社が今どこにいて、次に何を目指すべきかの指標としてご活用ください。

ステップ	活用ステージ	具体的な活用シーン（調査回答より）
Lv.1	個人の事務効率化	・ メール返信のドラフト作成、文章校正、誤字脱字チェック ・ 長い会議録音や資料の要約、重要事項の抽出 ・ SNS（FB/Instagram）の投稿文、キャッチコピー作成
Lv.2	広報・営業の高度化	・ Canva 等を用いたチラシ、バナー、動画の作成 ・ Gamma 等によるプレゼン資料、事業計画書のスライド化 ・ HP のコード修正や Web サイトの構成案作成
Lv.3	社内ナレッジの資産化	・ NotebookLM による社内規定・マニュアルの Q&A 化 ・ 外国人スタッフ向けの作業手順書、多言語マニュアル作成 ・ 過去の補助金申請書を学習させた申請書類のドラフト作成
Lv.4	専門業務・経営判断	・ ドローン撮影画像の AI 解析（屋根・外壁点検） ・ Perplexity による市場調査、競合他社の動向分析 ・ 経営方針に対する多角的な「壁打ち」とリスク抽出

【2】課題別・逆引きリファレンス：その悩み、AI で解決できます

経営者が直面する具体的な悩みに対し、会員企業が実際にどう解決しているかをまとめました。

■ 「やりたいこと」から探す AI 活用事例

1. 営業・広報の「ネタ切れ・時間切れ」を解決

- ・ 課題： 毎日 SNS を更新したいが、文章を考えるのが苦痛。
- ・ 解決： 「商品の特徴」を箇条書きで入力し、AI に「20 代女性に刺さる Instagram

の投稿文を5案作って」と指示。**Canva**で画像も自動生成。

- **効果**： 投稿作成時間が1/5に短縮、かつ反応率の良いコピーが作成可能に。

2. 「属人化した技術・ノウハウ」をマニュアル化

- **課題**： ベテランの技術を若手に伝えたいが、言語化が難しい。
- **解決**： 熟練工の作業動画やメモをAIに読み込ませ、「新人教育用のスキルマップ」や「標準作業手順書」を自動構成。
- **効果**： 技術伝承のスピードアップと、教育担当者の負担軽減。

3. 「複雑な契約書・書類チェック」の不安を解消

- **課題**： 契約書を隅々まで読む時間がなく、見落としが不安。
- **解決**： PDFを読み込ませ、「自社にとって不利な条項はないか？」「業界標準と乖離している点は？」とAIにチェックさせる。
- **効果**： リーガルリスクの早期発見。最終チェックは人間が行うことで精度と安心感を両立。

4. 「会議に出られない・議事録が作れない」を解決

- **課題**： 会議が多く、内容の整理や共有が追いつかない。
- **解決**： **Notta** や **Gemini** で音声テキスト化。AIが「決定事項」「次回までの宿題」を箇条書きで抽出。
- **効果**： 会議終了と同時に議事録が完成。情報の「言った・言わない」を根絶。

【3】注目のツールピックアップ & はじめの一步

調査回答の中で特に「これは便利！」と話題に上がったツールです。

■ 会員企業が選ぶ「推しツール」3選

1. NotebookLM (Google)

- **特徴**： 自社の資料（PDFやメモ）を読み込ませるだけで、その内容についてだけ答えてくる「自社専用AI」が作れます。
- **活用例**： 社内規定、過去の議事録、製品カタログの読み込み。

2. Perplexity (パープレキシティ)

- **特徴**： 「今の情報」をネットから検索して出典付きで回答。最新の市場動向や補助金情報の調査に最適。
- **活用例**： 新規事業のリサーチ、競合調査。

3. Napkin AI / Gamma

- **特徴**： テキストを入れるだけで、プロのような図解やスライドを自動で生成。
- **活用例**： プレゼン資料作成、社内説明資料のビジュアル化。

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59号

2026年1月15日発行

編集・発行 （一社）兵庫県中小企業家同友会 政策・調査委員会

〒651-0087 神戸市中央区御幸通6丁目1-20

GEETEX ASCENT BLDG 5F

電話 078-241-1230 FAX 078-241-1333