

# 2012年度『景気動向状況調査』



香川県中小企業家同友会

政策企画委員会

香川県中小企業家同友会では、2012年9月12日より11月8日までの約2ヶ月間にわたり2012年度「景気動向状況調査」を実施しました。調査基準日は2012年8月31日(8月末会員数:1431名)とし、167社より回答を得ました。集計及び分析につきましては、香川同友会の政策企画委員会一役員が分担をして集計と分析作業を行いました。以下にその内容をお知らせ致します。なお、本件につきましてのお問い合わせ等は、香川県中小企業家同友会事務局(TEL087-869-3770、担当:児嶋)までご連絡いただきますよう、宜しくお願い申し上げます。

2013年3月  
代表理事 川北 哲  
代表理事 明石光喜

## I. 調査回答企業の特性

有効回収票は167票で、今回よりインターネットのみでの回答としている。回答企業の業種および常用従業員数の構成は下表の通りである。

### 【回答形式の構成】

| 回答形式    | 回答者数 | 構成比(%) |
|---------|------|--------|
| インターネット | 167  | 100.0  |
| 合 計     | 167  | 100.0  |

### 【業種の構成】

| 業 種    | 回答者数 | 構成比(%) |
|--------|------|--------|
| 製造業    | 26   | 15.6   |
| サービス業  | 56   | 33.5   |
| 飲食店    | 2    | 1.2    |
| 運輸・通信業 | 1    | 0.6    |
| 卸売・小売業 | 25   | 15.0   |
| 金融・保険業 | 9    | 5.4    |
| 建設業    | 26   | 15.6   |
| 農林水産業  | 4    | 2.4    |
| 不動産業   | 4    | 2.4    |
| その他    | 14   | 8.4    |
| 合 計    | 167  | 100.0  |

### 【常用従業員数の構成】

| 常用従業員数 | 回答者数 | 構成比(%) |
|--------|------|--------|
| 不明     | 2    | 1.2    |
| 1～4名   | 62   | 37.1   |
| 5～9名   | 43   | 25.7   |
| 10～19名 | 27   | 16.2   |
| 20～29名 | 10   | 6.0    |
| 30～49名 | 5    | 3.0    |
| 50～99名 | 11   | 6.6    |
| 100名～  | 7    | 4.2    |
| 合計     | 167  | 100.0  |

## Ⅱ. 分析結果

### (1) 貴社の2011年9月～2012年8月の売上高・採算（質問2）

表1は、『2011年9月～2012年8月の売上高（前期と比べて）』と『来期の売上高見通し』の分析結果である。2011年9月～2012年8月の売上高（前期と比べて）では、「減少」という回答が「増加」という回答よりも2.4ポイント多くなっている。一方、来期の売上高見通しでは、「増加」という回答のほうが7.1ポイント多くなっており、次年度の反転を期待していることが窺われる。

表1：売上の状況

| 売上高    |     | 増加     | 横ばい    | 減少     | 不明    | 合計      |
|--------|-----|--------|--------|--------|-------|---------|
| 前期と比べて | 度数  | 53     | 55     | 57     | 2     | 167     |
|        | 構成比 | (31.7) | (32.9) | (34.1) | (1.2) | (100.0) |
| 来期見通し  | 度数  | 50     | 77     | 38     | 2     | 167     |
|        | 構成比 | (29.9) | (46.1) | (22.8) | (1.2) | (100.0) |

常用従業員数別に見ると、9名以下の小規模企業が今期売上高・来期見通しともに健闘しているのに対して、10名以上のグループでは今期減少、来期横ばいとなっており、これは昨年度調査と逆の傾向となっている。

業種別の分析では、製造業と小売・販売業で今期実績・来期見通しとも厳しく、サービス業では今期厳しいものの来期は改善を見込む。建設業は今期・来期とも堅調、その他の業種については、はっきりした傾向は見られない。

表1-1は、『2011年9月～2012年8月の売上高（前期と比べて）』別に『来期の売上高見通し』を分析した結果である。昨年度の調査と同様の結果となっており、売上高の状況の良い企業はますます良く、悪い企業はますます悪くなる傾向がある。

表1-1：売上高（前期と比べて×来期見通し）

| 来期の売上高見通し<br>前期と比べての売上高 |           | 増 加          | 横ばい          | 減 少          | 合 計            |
|-------------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|----------------|
|                         |           | 増 加          | 度数<br>構成比    | 30<br>(60.0) | 11<br>(22.0)   |
| 横ばい                     | 度数<br>構成比 | 18<br>(23.4) | 37<br>(48.1) | 22<br>(28.6) | 77<br>(100.0)  |
| 減少                      | 度数<br>構成比 | 5<br>(13.2)  | 7<br>(18.4)  | 26<br>(68.4) | 38<br>(100.0)  |
| 全 体                     | 度数<br>構成比 | 53<br>(32.1) | 55<br>(33.3) | 57<br>(34.5) | 165<br>(100.0) |

表2は、『2011年9月～2012年8月の採算（前期と比べて）』と『来期の採算見通し』に対する回答の分析結果である。

2011年9月～2012年8月の採算（前期と比べて）では、「好転」「悪化」それぞれ同数の回答があったが、来期の採算見通しでは、「好転」という回答のほうが2.4ポイント多くなっており、採算（経常利益）でも改善の傾向が見られる。

表2：採算（経常利益）の状況

| 採算（経常利益） |     | 好 転    | 横ばい    | 悪 化    | 不 明   | 合 計     |
|----------|-----|--------|--------|--------|-------|---------|
| 前期と比べて   | 度数  | 53     | 60     | 53     | 1     | 167     |
|          | 構成比 | (31.7) | (35.9) | (31.7) | (0.6) | (100.0) |
| 来期見通し    | 度数  | 38     | 94     | 34     | 1     | 167     |
|          | 構成比 | (22.8) | (56.3) | (20.4) | (0.6) | (100.0) |

常用従業員数別に見ると、今期売上高に於いては「増加」回答が多かった常用従業員数9名以下の企業群の中で、5～9名のグループが採算面では逆に苦戦している。但しその層も来期見通しについては改善を見込んでおり、そこも含めて19名以下の企業群で「好転」が「悪化」を上回っている。

業種別に見ると、今期売上高の減少した製造業が採算については「好転」、サービス業と卸売・小売業は売上高・採算とも「悪化」している。来期見通しについては、サービス業が今期に比べて「好転」を見込む一方、卸売・小売業は引き続き厳しい。建設業は売上高同様に順調。

表2-1は、『2011年9月～2012年8月の採算（前期と比べて）』別に『来期の採算見通し』を分析した結果である。売上高についての調査結果同様、採算状況の良い企業はますます良く、悪い企業はますます悪くなる傾向がある。

表2-1：採算（経常利益）（前期と比べて×来期見通し）

| 前期と比べての採算 |     | 来期の採算見通し |        |        |         |
|-----------|-----|----------|--------|--------|---------|
|           |     | 好 転      | 横ばい    | 悪 化    | 合 計     |
| 好 転       | 度数  | 24       | 4      | 10     | 38      |
|           | 構成比 | (63.2)   | (10.5) | (26.3) | (100.0) |
| 横ばい       | 度数  | 26       | 52     | 16     | 94      |
|           | 構成比 | (27.7)   | (55.3) | (17.0) | (100.0) |
| 悪 化       | 度数  | 3        | 4      | 27     | 34      |
|           | 構成比 | (8.8)    | (11.8) | (79.4) | (100.0) |
| 全 体       | 度数  | 53       | 60     | 53     | 166     |
|           | 構成比 | (31.9)   | (36.1) | (31.9) | (100.0) |

表2-2は、『前期と比べての採算（経常利益）が好転あるいは悪化した場合の理由』を分析した結果である。なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は100%を超えている。

前期と比べて採算が好転した企業では、その理由として「売上数量・客数の増加」（67.9%）が最も多く挙げられている。前期と比べて採算が悪化した企業では、その理由として「売上数量・客数の減少」（69.8%）と「売上単価・客単価の低下」（39.6%）が比較的多く挙げられている。

表2-2：前期と比べての採算（経常利益）の好転あるいは悪化の理由（多重回答）

| 前期と比べての採算の好転理由 | 売上数量・客数の増加 | 売上単価・客単価の上昇  | 人件費の低下       | 原材料費・商品仕入額の低下 | 外注費の減少      | 金利負担の減少     | 本業以外の部門収益好転  | その他         |
|----------------|------------|--------------|--------------|---------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|                | 理由         | 36<br>(67.9) | 12<br>(22.6) | 6<br>(11.3)   | 7<br>(13.2) | 6<br>(11.3) | 2<br>(3.8)   | 6<br>(11.3) |
| 前期と比べての採算の悪化理由 | 売上数量・客数の減少 | 売上単価・客単価の低下  | 人件費の増加       | 原材料費・商品仕入額の増加 | 外注費の増加      | 金利負担の増加     | 本業以外の部門の収益悪化 | その他         |
|                | 理由         | 37<br>(69.8) | 21<br>(39.6) | 9<br>(17.0)   | 9<br>(17.0) | 2<br>(3.8)  | 2<br>(3.8)   | 1<br>(1.9)  |

注) 上段の数値は回答数、下段のカッコ付き数値は構成比である。

なお、構成比は、好転理由については好転と回答した 53 社をベースとして、悪化理由については悪化と回答した 53 社をベースとして計算している。

表 3 は、『今期の採算（経常利益）の水準』を分析した結果である。

「黒字」あるいは「やや黒字」と回答した企業は全体の約 35%を占めているのに対して、「赤字」あるいは「やや赤字」と回答した企業は約 17%を占めている。

表 3：今期の採算（経常利益）の水準

| 今期の採算の水準 | 黒字     | やや黒字   | 収支トントン | 少し赤字   | 赤字    | 不明     | 合計      |
|----------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|
| 度数       | 27     | 32     | 35     | 17     | 12    | 44     | 167     |
| 構成比      | (16.2) | (19.2) | (21.0) | (10.2) | (7.2) | (26.3) | (100.0) |

常用従業員数別に見た場合、黒字か赤字かという分け方をすれば、常用従業員数による違いはそれ程大きくは見られない。但し、「赤字」と回答した企業 12 社の中で、1～4 名の企業が 10 社と多数を占めることが目を引く。

業種別でも大きな差異は見られず、「赤字」と回答した 12 社も各業種に分散している。

表 3-1 は、『2011 年 9 月～2012 年 8 月の採算（前期と比べて）』別に『今期の採算（経常利益）の水準』に対する回答を分析した結果である。今期の採算が「好転」、「横ばい」と回答した企業層では、「黒字」あるいは「やや黒字」という回答が 57.4%を占めているのに対して、今期の採算は「悪化」と回答した企業層では、「赤字」あるいは「少し赤字」という回答が 60.7%を占めている。

表 3-1：今期の採算（経常利益）の水準（前期と比べての採算×今期の採算水準）

| 今期の採算水準<br>前期と比べての採算 |              | 黒字           | やや黒字         | 収支トントン       | 少し赤字        | 赤字             | 合計         |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|----------------|------------|
|                      |              | 好転           | 9<br>(26.5)  | 15<br>(44.1) | 5<br>(14.7) | 2<br>(5.9)     | 3<br>(8.8) |
| 横ばい                  | 14<br>(23.3) | 16<br>(26.7) | 24<br>(40.0) | 5<br>(8.3)   | 1<br>(1.7)  | 60<br>(100.0)  |            |
| 悪化                   | 4<br>(14.3)  | 1<br>(3.6)   | 6<br>(21.4)  | 9<br>(32.1)  | 8<br>(28.6) | 28<br>(100.0)  |            |
| 全体                   | 27<br>(22.1) | 32<br>(26.2) | 35<br>(28.7) | 16<br>(13.1) | 12<br>(9.8) | 122<br>(100.0) |            |

## (2) 貴社の2011年9月～2012年8月の生産性（質問3）

表4は、『2011年9月～2012年8月の生産性（1人当たりの売上高）』の分析結果である。「増加」という回答が29.9%に対して、「減少」という回答が21.6%を占めている。

表4：2011年9月～2012年8月の生産性（1人当たりの売上高）

| 生産性(1人当たり売上高) | 増加     | 横ばい    | 減少     | 合計      |
|---------------|--------|--------|--------|---------|
| 度数            | 50     | 81     | 36     | 167     |
| 構成比           | (29.9) | (48.5) | (21.6) | (100.0) |

常用従業員数別、業種別の分析に於いては統計的に有意な差異は認められず、全ての規模・業種の企業で、生産性がどちらかといえば上昇傾向にある様が窺える。

## (3) 貴社の2011年9月～2012年8月の従業員数・労働時間（質問4）

表5は、『2011年9月～2012年8月の従業員数・労働時間』の分析結果である。

正規従業員、臨時従業員、および所定外労働時間とも、「横ばい」という回答が過半数を占めている。また、いずれにおいても、「増加」という回答のほうが「減少」という回答よりも多くなっている。

表5：2011年9月～2012年8月の従業員数・労働時間数

| 2011年9月～2012年8月の<br>従業員数・労働時間数 |     | 増加     | 横ばい    | 減少     | 合計      |
|--------------------------------|-----|--------|--------|--------|---------|
| 正規従業員数                         | 度数  | 35     | 107    | 25     | 167     |
|                                | 構成比 | (21.0) | (64.1) | (15.0) | (100.0) |
| 臨時従業員数                         | 度数  | 30     | 116    | 21     | 167     |
|                                | 構成比 | (18.0) | (69.5) | (12.6) | (100.0) |
| 所定外労働時間                        | 度数  | 31     | 111    | 25     | 167     |
|                                | 構成比 | (18.6) | (66.5) | (15.0) | (100.0) |

正規従業員数について、常用従業員数19名以下の企業群に於いては「増加」が「減少」を上回っているが、20名以上の企業群については逆の結果となっている。業種別では、売上高、採算共に順調に回復してきている建設業での正規従業員数の増加が目立つ。

臨時従業員数についても、常用従業員数1～19名の企業群に於ける臨時従業員雇用に対する積極性が見受けられる。業種別に見ても、やはり建設業の雇用姿勢の積極性が目立つ。

所定外労働時間については、常用従業員数19名以下の企業群では「増加」が「減少」を上回っているが、20名以上の企業群では逆下回っている。業種別でいえば、ここでも建設業の増加ぶりが

目立つが、製造業に於いては逆に残業時間が減少気味である。

表6は、『2011年9月～2012年8月の人手の過不足』の分析結果である。「不足」、「やや不足」の合計が「過剰」、「やや過剰」の合計を22.8ポイント上回っている。

**表6：現在の人手の過不足**

| 現在の人手の過不足 | 過 剰   | やや過剰   | 適 正    | やや不足   | 不 足   | 合 計     |
|-----------|-------|--------|--------|--------|-------|---------|
| 度数        | 3     | 26     | 71     | 51     | 16    | 167     |
| 構成比       | (1.8) | (15.6) | (42.5) | (30.5) | (9.6) | (100.0) |

常用従業員数別・業種別に見ても、大きな特徴は見られない。規模・業種を問わず、全般に中小企業の手人は不足している。

表6-1は、2011年9月～2012年8月の人手が過剰あるいは不足の場合に、その状況を分析した結果である。人手が過剰の場合は、「正規従業員が過剰」という回答が9割近く（「正規・臨時とも過剰」を含む）を占めている。一方、人手が不足の場合には、「正規従業員が不足」という回答が8割強（「正規・臨時とも不足」を含む）を占めている。

**表6-1：人手が過剰あるいは不足の場合の状況**

| 人手が過剰の状況   |     | 正規従業員が過剰 | 臨時従業員が過剰 | 正規・臨時とも過剰 | 合 計     |
|------------|-----|----------|----------|-----------|---------|
| 人手が過剰・やや過剰 | 度数  | 21       | 3        | 3         | 27      |
|            | 構成比 | (77.8)   | (11.1)   | (11.1)    | (100.0) |
| 人手が不足の状況   |     | 正規従業員が不足 | 臨時従業員が不足 | 正規・臨時とも不足 | 合 計     |
| 人手が不足・やや不足 | 度数  | 37       | 11       | 17        | 65      |
|            | 構成比 | (56.9)   | (16.9)   | (26.2)    | (100.0) |

#### 4) 貴社の2012年9月末の金融状況（質問5）

表7は、『2012年9月末の借入金の有無』の分析結果である。

7割近い企業が「借入金有り」と回答している。

**表7：借入金の有無**

| 借入金の有無 | 有り     | 無し     | 合計      |
|--------|--------|--------|---------|
| 人数     | 115    | 52     | 167     |
| 構成比    | (68.9) | (31.1) | (100.0) |



常用従業員数別に見ると、10名～29名の企業群の8割程度が「借入金有り」という回答で他のグループより多くなっている。100名以上の企業層では、昨年は「借入金有り」が9割を占めていたが今年は7割程度に減少している。

業種別に見ると、製造業、建設業、農林水産業など1次産業、2次産業は「借入金有り」という回答が7割台に達しているのに比べて、サービス業（64.3%）、金融・保険業（66.7%）など第3次産業は6割台と少ない。

表8は、『短期資金（運転資金）の主な借入先』と『長期資金（設備資金）の主な借入先』の分析結果である。

短期資金も長期資金も、借入先としては「地銀」が最も多く、どちらも約5割以上を占めている。つづいて借入先は2割が政府系金融機関になっている。

**表8：短期資金・長期資金の主な借入先**

| 主な借入先          |     | 都銀    | 地銀     | 第2地銀  | 信金     | 信組等   | 政府系金融機関 | 制度融資  | 合計      |
|----------------|-----|-------|--------|-------|--------|-------|---------|-------|---------|
| 短期資金<br>(運転資金) | 人数  | 2     | 65     | 5     | 12     | 6     | 22      | 3     | 115     |
|                | 構成比 | (1.7) | (56.5) | (4.3) | (10.4) | (5.2) | (19.1)  | (2.6) | (100.0) |
| 長期資金<br>(設備資金) | 人数  | 1     | 63     | 7     | 11     | 6     | 25      | 2     | 115     |
|                | 構成比 | (0.9) | (54.8) | (6.1) | (9.6)  | (5.2) | (21.7)  | (1.7) | (100.0) |

表9は、『短期資金（運転資金）の借入金の増減』と『長期資金（設備資金）の借入金の増減』の分析結果である。

短期資金の借入金も長期資金の借入金も、「減少」という回答のほうが「増加」という回答よりも39.1ポイント多くなっており、投資が抑制されていることが窺われる。

**表9：短期資金・長期資金の借入金増減**

| 借入金の増減     |     | 増加     | 横ばい    | 減少     | 合計      |
|------------|-----|--------|--------|--------|---------|
| 短期資金(運転資金) | 人数  | 16     | 54     | 45     | 115     |
|            | 構成比 | (13.9) | (47.0) | (39.1) | (100.0) |
| 長期資金(設備資金) | 人数  | 10     | 50     | 55     | 115     |
|            | 構成比 | (8.7)  | (43.5) | (47.8) | (100.0) |

長短別に分析してみると、短期資金については業種別で製造業のみ「増加」が「減少」を上回っているが、その他の業種では「減少」が多い。常用従業員数別でも各グループで「減少」が「増加」を上回っている。

長期資金についても、従業員数・業種を問わず「減少」が「増加」を上回っている。

表10は、『短期資金（運転資金）の借入難度』と『長期資金（設備資金）の借入難度』の分析結果である。

長短いずれの資金の借入難度についても、「不変」という回答が最も多くなっている。また、「容易」が「困難」よりも多くなっていて、この傾向は昨年の調査とほぼ同じである。

表10：短期資金・長期資金の借入難度

| 借入難度       |           | 困難           | 不変           | 容易           | 不明           | 合計 ID          |
|------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| 短期資金(運転資金) | 人数<br>構成比 | 17<br>(10.2) | 49<br>(29.3) | 49<br>(29.3) | 52<br>(31.1) | 167<br>(100.0) |
| 長期資金(設備資金) | 人数<br>構成比 | 19<br>(11.4) | 51<br>(30.5) | 45<br>(26.9) | 52<br>(31.1) | 167<br>(100.0) |

常用従業員数別に見ると、規模の小さい企業ほど「困難」の回答率が高くなる傾向はあるものの、全体を通して「容易」とした企業の方が多い。業種別では、製造業のみ「容易」と「困難」が拮抗しているものの、他の業種では「容易」が「困難」を上回っている。

これらは、長期・短期いずれの資金にも共通して見られる傾向である。

表11は、『2012年9月の資金繰りの状況』に対する回答の分析結果である。

「余裕あり」あるいは「やや余裕あり」「順調」を合わせて51.5%で昨年より10.1ポイント増加している。一方「窮屈」あるいは「やや窮屈」という回答も48.5%を占めており、半数近い企業では依然として資金繰りが苦しいことが窺われる。

表11：2012年9月の資金繰り状況

| 資金繰りの状況 | 余裕あり   | やや余裕あり | 順調     | やや窮屈   | 窮屈     | 合計 ID   |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 度数      | 21     | 18     | 47     | 64     | 17     | 167     |
| 構成比     | (12.6) | (10.8) | (28.1) | (38.3) | (10.2) | (100.0) |

常用従業員数別に見ると、規模の小さい企業ほど、「窮屈」あるいは「やや窮屈」という回答が多くなっている。10名以上の企業では「余裕あり」「やや余裕あり」「順調」を合わせると5割を超えている。

業種別の集計を見ると、卸売・小売業、製造業、サービス業では「窮屈」と「やや窮屈」という回答が過半数を占めている。一方、金融・保険業、建設業では「余裕あり」、「やや余裕あり」、「順調」を合わせて5割を超えており、業界によって資金繰りの状況に違いがあることが窺われる。

### (5) 貴社の設備投資の状況 (質問6)

表12は、『現在の生産・営業設備の過不足』に対する回答の分析結果である。

6割近い企業が「適正」と回答しているが、「不足」あるいは「やや不足」という回答が約3割を占めて、前年より9ポイント増えており設備不足の傾向が一部で窺える。

表12：現在の生産・営業設備の過不足

| 生産・営業用設備の過不足 | 過剰    | やや過剰   | 適正     | やや不足   | 不足    | 合計 ID   |
|--------------|-------|--------|--------|--------|-------|---------|
| 人数           | 1     | 19     | 98     | 42     | 7     | 167     |
| 構成比          | (0.6) | (11.4) | (58.7) | (25.1) | (4.2) | (100.0) |

常用従業員数別にみると、19名以下の企業群に於いて「やや不足」、「不足」が優勢な傾向にある。20名以上のところではばらつきは見られるもののほぼ「適正」を中心とした分布となっている。業種別に見ると、全ての業種で満遍なく不足気味なように見受けられる。

表13は、『2011年10月～2012年9月における設備投資の実施状況』の分析結果である。6割強の企業が「実施していない」と回答している。前年との比較では「実施していない」が約7ポイント増加して設備投資が全般に少なくなっている。

表13：『2011年10月～2012年9月における設備投資の実施状況』

| 設備投資の実施 | 実施した   | 実施していない | 合計 ID   |
|---------|--------|---------|---------|
| 人数      | 62     | 105     | 167     |
| 構成比     | (37.1) | (62.9)  | (100.0) |

常用従業員数別に見た場合、100名以上の企業に於いては「実施した」が7割強を占めているが、99名以下の各グループでは「実施していない」との回答が多くなっている。

業種別には総じて「実施していない」が多いが、農林水産業に於いては「実施した」という回答が4分の3を占めている。

表14は、2011年10月～2012年9月に設備投資を実施した場合の『実施方法』に対する回答を分析した結果である。約8割の企業が「現物購入」と回答している。

表14：2011年10月～2012年9月の設備投資実施方法

| 設備投資の実施方法 | 現物購入   | リース   | 現物とリースの両方 | 合計 ID   |
|-----------|--------|-------|-----------|---------|
| 度数        | 49     | 6     | 7         | 62      |
| 構成比       | (79.0) | (9.7) | (11.3)    | (100.0) |

常用従業員数別、業種別による顕著な差異は見受けられない。

表15は、2011年10月～2012年9月に設備投資を実施した場合の『実施内容』に対する回答を分析した結果である。なお、多重回答方式で複数の選択を認めている。

最も多い実施内容は「機器設備」(59.7%)で、次いで「事業所・店舗・倉庫」(24.2%)となっている。工場と福利厚生施設はゼロとなっている。

表15：2011年10月～2012年9月の設備投資実施内容(多重回答)

| 設備投資の実施内容 | 土地    | 事業所・店舗・倉庫 | 工場    | 機器設備   | 情報化設備 | 自動車等運搬手段 | 福利厚生施設 | その他   | 合計ID    |
|-----------|-------|-----------|-------|--------|-------|----------|--------|-------|---------|
| 度数        | 2     | 15        | 0     | 37     | 3     | 4        | 0      | 1     | 62      |
| 構成比       | (3.2) | (24.2)    | (0.0) | (59.7) | (4.8) | (6.5)    | (0.0)  | (1.6) | (100.0) |

表16は、2011年10月～2012年9月に設備投資を実施した場合の『実施目的』に対する回答を分析した結果である。なお、多重回答方式で複数の選択を認めている。

最も多い実施目的は「能力増強」(36.1%)で、次いで「維持・補修」(21.3%)となっている。

表16：2011年10月～2012年9月の設備投資実施目的(多重回答)

| 設備投資の実施目的 | 能力増強   | 新製品・製品高度化 | 合理化・省力化 | 研究開発  | 維持補修   | その他   | 合計ID    |
|-----------|--------|-----------|---------|-------|--------|-------|---------|
| 度数        | 22     | 12        | 12      | 0     | 13     | 2     | 61      |
| 構成比       | (36.1) | (19.7)    | (19.7)  | (0.0) | (21.3) | (3.3) | (100.0) |

表17は、『2011年10月～2012年9月における設備投資の予定』を分析した結果である。6割強の企業が「予定なし」、3割強の企業が「予定あり」と回答している。設備投資需要は低調である。

表17：2011年10月～2012年9月における設備投資予定

| 設備投資の実施予定 | 予定あり   | 予定なし   | 合計ID    |
|-----------|--------|--------|---------|
| 度数        | 56     | 111    | 167     |
| 構成比       | (33.5) | (66.5) | (100.0) |

常用従業員数別に見ると、100名以上の企業は7割が「予定あり」としているのに対し、99名以下の企業群に於いては「予定なし」という回答が多い。

業種別に見ると、「予定あり」という回答は、不動産業に於いて4分の3を占めているものの、他の業種に於いては5割もしくはそれ未満である。

表18は、2011年10月～2012年9月に設備投資の予定がある場合の『実施内容』に対する回答を分析した結果である。

最も多い実施内容は「機器設備」(46.4%)で、次いで「事業所・店舗・倉庫」(26.8%)となっている。他は10%未満と低調であり特に「情報化設備」(7.1%)は前年より16.2ポイント下がっている。

る。

表18：2011年10月～2012年9月の設備投資予定の実施内容(多重回答)

| 設備投資の予定内容 | 土地    | 事業所・店舗・倉庫 | 工場    | 機器設備   | 情報化設備 | 自動車等運搬手段 | 福利厚生施設 | その他   | 合計      |
|-----------|-------|-----------|-------|--------|-------|----------|--------|-------|---------|
| 度数        | 2     | 15        | 3     | 26     | 4     | 4        | 0      | 2     | 56      |
| 構成比       | (3.6) | (26.8)    | (5.4) | (46.4) | (7.1) | (7.1)    | (0.0)  | (3.6) | (100.0) |

表19は、2011年10月～2012年9月に設備投資の予定がある場合の『実施目的』に対する回答を分析した結果である。

最も多い実施目的は「能力増強」(37.0%)で、次いで「合理化・省力化」(20.4%)、維持補修(18.5%)となっている。この傾向は、前年と同様な結果となっている。

表19：2011年10月～2012年9月の設備投資予定の実施目的(多重回答)

| 設備投資の予定目的 | 能力増強   | 新製品・製品高度化 | 合理化・省力化 | 研究開発  | 維持補修   | その他   | 合計      |
|-----------|--------|-----------|---------|-------|--------|-------|---------|
| 度数        | 20     | 9         | 11      | 1     | 10     | 3     | 54      |
| 構成比       | (37.0) | (16.7)    | (20.4)  | (1.9) | (18.5) | (5.6) | (100.0) |

表20は、『2011年10月～2012年9月に設備投資の予定のない理由』を分析した結果である。

「当面は修理で切り抜ける」(37.9%)という理由が最も多く挙げられており、前年と同じ傾向だが、企業の台所事情の厳しさが窺われる。

表20：2011年10月～2012年9月に設備投資の予定のない理由

| 設備投資の予定のない理由 | 資金がない  | 投資しても採算の見込みがない | 自業界の先行き不透明 | 当面は修理で切り抜ける | その他   | 合計 同友会 ID |
|--------------|--------|----------------|------------|-------------|-------|-----------|
| 度数           | 12     | 23             | 20         | 39          | 9     | 103       |
| 構成比          | (11.7) | (22.3)         | (19.4)     | (37.9)      | (8.7) | (100.0)   |

常用従業員数別に見ると、従業員が少ない企業層において「投資しても採算の見込みがない」という回答が特に多くなる傾向が窺える。

業種別では、建設業とサービス業に於いて「当面は修理で切り抜ける」という回答が多くなっている。

(6) 貴社の業界の状況変動 (質問7)

表2-1は『貴社の業界の今期の業況』及び『貴社の業界の来期の見通し』の分析結果である。全ての期に於いて、業界の状況は「悪化」との回答が多くなっている。

表2-1：貴社の業界の状況変動

| 業界の状況変動 |     | 好 転   | 不 変    | 悪 化    | 合 計     |
|---------|-----|-------|--------|--------|---------|
| 今期の業況   | 度数  | 13    | 64     | 90     | 167     |
|         | 構成比 | (7.8) | (38.3) | (53.9) | (100.0) |
| 来期の見通し  | 度数  | 13    | 73     | 81     | 167     |
|         | 構成比 | (7.8) | (43.7) | (48.5) | (100.0) |

常用従業員数別、業種別に見ても、全てのグループで「悪化」との回答が多い。

表2-1-1は『貴社の業界の今期の業況』と『貴社の業界の来期の見通し』を対比させたものである。今期「好転」のところは来期も「好転」し、今期「悪化」の業界は来期も厳しい見通しとなっている。

表2-1-1：貴社の業界の状況変動（今期×来期）

| 今期の業況 \ 来期の業況見通し |             | 好 転          | 不 変          | 悪 化            | 合 計        |
|------------------|-------------|--------------|--------------|----------------|------------|
|                  |             | 好 転          | 7<br>(53.8)  | 5<br>(38.5)    | 1<br>(7.7) |
| 不 変              | 5<br>(7.8)  | 50<br>(78.1) | 9<br>(14.1)  | 64<br>(100.0)  |            |
| 悪 化              | 1<br>(1.1)  | 18<br>(20.0) | 71<br>(78.9) | 90<br>(100.0)  |            |
| 全 体              | 13<br>(7.8) | 73<br>(43.7) | 81<br>(48.5) | 167<br>(100.0) |            |

(7) 貴社の業界水準 (質問8)

表2-2は、『貴社の業界の今期の業況水準』および『貴社の業界の来期の業況水準見通し』の分析結果である。

今期水準、来期見通し共に「そこそこ」と「やや悪い」の合計で全体の7割を超える結果となった。

表 2 2 : 貴社の業界の業況水準

| 貴社の業況水準        |     | 良 い   | やや良い   | そこそこ   | やや悪い   | 悪 い    | 合 計     |
|----------------|-----|-------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 今期の業況水準        | 度数  | 2     | 16     | 61     | 62     | 26     | 167     |
|                | 構成比 | (1.2) | (9.6)  | (36.5) | (37.1) | (15.6) | (100.0) |
| 来期の業況水準見<br>通し | 度数  | 2     | 17     | 65     | 59     | 24     | 167     |
|                | 構成比 | (1.2) | (10.2) | (38.9) | (35.3) | (14.4) | (100.0) |

「常用従業員数別」及び「業種別」の集計でも、同様の結果となっている。

表 2 2 - 1 は『貴社の業界の今期の業況水準』と『貴社の業界の来期の業況水準見通し』を対比させたものである。

概ね今期の水準を継続するが、「やや良い」と「そこそこ」はやや下向きの、「やや悪い」はやや上向きの見通しをしているところも散見される。

表 2 2 - 1 : 貴社の業界水準 (今期 × 来期)

| 今期の業況水準 \ 来期の業況水準見通し |           | 良 い        | やや良い         | そこそこ         | やや悪い         | 悪 い          | 合 計            |
|----------------------|-----------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
|                      |           | 良 い        | 度数<br>構成比    | 1<br>(50.0)  | 0<br>( - )   | 0<br>( - )   | 0<br>( - )     |
| やや良い                 | 度数<br>構成比 | 0<br>( - ) | 12<br>(75.0) | 3<br>(18.8)  | 1<br>(6.2)   | 0<br>( - )   | 16<br>(100.0)  |
| そこそこ                 | 度数<br>構成比 | 0<br>( - ) | 4<br>(6.6)   | 48<br>(78.6) | 7<br>(11.5)  | 2<br>(3.3)   | 61<br>(100.0)  |
| やや悪い                 | 度数<br>構成比 | 1<br>(1.6) | 1<br>(1.6)   | 13<br>(21.0) | 47<br>(75.8) | 0<br>( - )   | 62<br>(100.0)  |
| 悪 い                  | 度数<br>構成比 | 0<br>( - ) | 0<br>( - )   | 1<br>(3.8)   | 4<br>(15.4)  | 21<br>(80.8) | 26<br>(100.0)  |
| 全 体                  | 度数<br>構成比 | 2<br>(1.2) | 17<br>(10.2) | 65<br>(38.9) | 59<br>(35.3) | 24<br>(14.4) | 167<br>(100.0) |

( 8 ) 貴社の現在の経営上の問題 ( 質問 9 )

表 23 は、『貴社の現在の経営上の問題』に対する回答を分析した結果である。なお、多重回答方式で 3 つまでの選択を認めていることから、合計は 100% を超えている。

最も多く挙げられている経営上の問題は「同業者相互の価格競争の激化」で、5 割以上の企業が問題として認識している。次いで「民間需要の停滞」(32.3%) でいずれも昨年の結果と同順位となっている。3 位にあるのが「取引先の減少」(25.7%) で昨年の「仕入れ単価の上昇」と入れ替わっている。

表 2 3 : 経営上の問題点 ( 3 つまで )

| 経営上の問題点     | 大企業の進出による競争の激化 | 新規参入の増加      | 同業者相互の価格競争の激化 | 官公需要の停滞      | 民間需要の停滞      | 取引先の減少       | 仕入れ単価の上昇     | 人件費の増加       | 管理費等間接費の増加   | 金利負担の増加    |
|-------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
|             | 37<br>(10.4)   | 48<br>(13.5) | 153<br>(43.1) | 29<br>(8.2)  | 95<br>(26.8) | 68<br>(19.2) | 76<br>(21.4) | 47<br>(13.2) | 23<br>(6.5)  | 6<br>(1.7) |
|             | 事業資金の借入難       | 従業員不足        | 熟練労働者の確保難     | 下請業者の確保難     | 販売先からの値下げ要請  | 輸出困難         | 輸入品による圧迫     | 税負担の増加       | 仕入れ先からの値上げ要請 | その他        |
| 21<br>(5.9) | 54<br>(15.2)   | 37<br>(10.4) | 10<br>(2.8)   | 44<br>(12.4) | 2<br>(0.6)   | 8<br>(2.3)   | 25<br>(7.0)  | 15<br>(4.2)  | 14<br>(3.9)  |            |

注) 上段の数値は回答数、下段のカッコ付き数値は構成比である。なお、構成比は355社をベースとして計算している。

## (9) 貴社の現在の経営上の力点 (質問10)

表24は、『貴社の現在の経営上の力点』に対する回答を分析した結果である。なお、多重回答方式で3つまでの選択を認めていることから、合計は100%を超えている。

最も多く挙げられている経営上の力点は「新規受注(顧客)の確保」(59.3%)と「付加価値の増大」(55.1%)でいずれも過半数の企業が力点としている。次いで「社員教育」(33.5%)、「新規事業の展開」(28.7%)、「得意分野の絞込み」(25.7%)といずれも昨年結果と変わらず、比較的多くの比率で続いている。

表24：経営上の力点 (3つまで)

| 経営上の力点       | 付加価値の増大       | 新規受注(顧客)の確保   | 人件費削減        | 人件費以外の経費削減   | 財務体質の強化      | 機械化促進      | 情報化強化        |
|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
|              | 185<br>(52.1) | 169<br>(47.6) | 27<br>(7.6)  | 44<br>(12.4) | 59<br>(16.6) | 7<br>(2.0) | 67<br>(18.9) |
|              | 人材確保          | 社員教育          | 新規事業の展開      | 得意分野の絞り込み    | 研究開発         | 機構改革       | その他          |
| 60<br>(16.9) | 102<br>(28.7) | 72<br>(20.3)  | 55<br>(15.5) | 17<br>(4.8)  | 8<br>(2.3)   | 1<br>(0.3) |              |

注) 上段の数値は回答数、下段のカッコ付き数値は構成比である。なお、構成比は355社をベースとして計算している。

## (10) 貴社の現在の経営上、必要としている政策・施策 (質問11①)

表25は、『貴社の現在の経営上、必要としている政策・施策』に対する回答を分析した結果である。なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は100%を超えている。

比較的多くの企業が必要としている政策・施策は、「社会保障費負担軽減」(42.5%)、「法人税減税」(35.9%)など昨年と同じ課題に対するものと「雇用対策」(33.5%)である。

表25：経営上、必要としている政策・施策 (多重回答)

| 経営上、必要としている政策・施策 | 金融緩和・資金繰り支援 | 公共事業受注機会の拡大 | 規制緩和   | 雇用対策   | 円高対策  | 法人税減税  | 社会保障費等の負担軽減 | 書式・手続きの簡素化 | 各種補助金・助成金の拡充 | その他   |
|------------------|-------------|-------------|--------|--------|-------|--------|-------------|------------|--------------|-------|
| 度数               | 83          | 58          | 40     | 70     | 27    | 84     | 94          | 43         | 75           | 5     |
| 構成比              | (23.4)      | (16.3)      | (11.3) | (19.7) | (7.6) | (23.7) | (26.5)      | (12.1)     | (21.1)       | (1.4) |

注) 構成比は355社をベースとして計算している。

## (11) 貴社の現在の経営上、必要としているセミナー・勉強会 (質問11②)

表26は、『貴社の現在の経営上、必要としているセミナー・勉強会』に対する回答を分析した結果である。なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は100%を超えている。

比較的多くの企業が更に必要としているセミナー・勉強会は、「営業・顧客対応」(48.5%)、「採用・人材・後継者育成」(47.9%)、および「経営計画」(39.5%)である。

表26：経営上、必要としているセミナー・勉強会 (多重回答)

| 必要なセミナー・勉強会  | 経営全般・理念・指針    | 採用・人材・後継者育成   | 会計・税務        | 金融・資金繰り      | 経営計画          | 経費削減         | 労務・労使関係      | 法務・コンプライアンス | 営業・顧客対応       |
|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-------------|---------------|
|              | 126<br>(35.5) | 110<br>(31.0) | 43<br>(12.1) | 39<br>(11.0) | 101<br>(28.5) | 42<br>(11.8) | 42<br>(11.8) | 20<br>(5.6) | 114<br>(32.1) |
|              | 異業種連携         | 経済学入門         | IT対応         | 地球環境         | 地域貢献          | 経営環境         | 国際関係         | 障害者問題       | その他           |
| 68<br>(19.2) | 25<br>(7.0)   | 35<br>(9.9)   | 22<br>(6.2)  | 40<br>(11.3) | 44<br>(12.4)  | 10<br>(2.8)  | 10<br>(2.8)  | 3<br>(0.8)  |               |

注) 上段の数値は回答数、下段のカッコ付き数値は構成比である。なお、構成比は355社をベースとして計算している。



(12) 貴社の経営指針（理念・方針・計画）の成文化・実践について伺います。経営理念はありますか？（質問-42）

表 27 は、『2012 年度の経営理念の有無』の分析結果である。

約 4 割強の企業が「作成した」と回答している。しかし、社内公開した企業は作成企業の半数となり、社員と共に企業づくりに取組むための社内のしくみづくりが課題となっている。社会性が求められる社外公開の項目は 1 割強に留まっている。なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は 100%を超えている。

表 27：経営理念の有無（複数回答）

| 経営理念の有無   | 度数 | 構成比 (%) |
|-----------|----|---------|
| 1. 作成した   | 70 | 41. 91  |
| 2. 社内公開した | 42 | 25. 14  |
| 3. 社外公開した | 19 | 11. 37  |
| 4. 作成途中   | 19 | 11. 37  |
| 5. ない     | 40 | 23. 95  |

構成比は 167 社(回答者数)をベースとして計算している。 190

(13) 貴社の経営指針（理念・方針・計画）の成文化・実践について伺います。経営方針（中・長期計画・ビジョン）はありますか？（質問-43）

表 28 は、『2012 年度の経営指針の成文化・実践』の分析結果である。

「作成した」回答をした 30. 53%の比率に対して「社内公開した」という回答比率が 23. 95%と比較的高い数値が示された。共に企業づくりに取組む姿勢が表れているが、経営理念を作成した企業の度数を比較すると、「作成した」総数が低い点が懸念される。加えて、これらの傾向から見て、経営理念の中長期具体化や実践力を高めることと社内の浸透が求められています。なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は 100%を超えている。

表 28：経営方針（中・長期計画・ビジョン）の有無（複数回答）

| 経営方針（中・長期計画・ビジョン）の有無 | 度数 | 構成比 (%) |
|----------------------|----|---------|
| 1. 作成した              | 51 | 30. 53  |
| 2. 社内公開した            | 40 | 23. 95  |
| 3. 社外公開した            | 6  | 3. 59   |
| 4. 作成途中              | 39 | 23. 35  |
| 5. ない                | 49 | 29. 34  |

構成比は 167 社(回答者数)をベースとして計算している。 185

(14) 貴社の経営指針（理念・方針・計画）の成文化・実践について伺います。経営計画（単年度）はありますか？（質問-44）

表 29 は、『2012 年度の経営指針（経営計画・単年度）』の分析結果である。統計的な差異は見られないが、「毎月到達点を確認」が 1 割と比較的高い数値を示している。一方、「社外公開をした」が 2 強に留まり社外への情報発信が課題と窺われます。これらの傾向から見て、さらに経営理念の実践力を高めることや社内の浸透が求められています。なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は 100 を超えている。

表 29 : 経営指針（経営計画・単年度）の有無 （複数回答）

| 経営計画（単年度）の有無 | 度数 | 構成比（%） |
|--------------|----|--------|
| 1. 作成した      | 44 | 26.34  |
| 2. 社内公開した    | 40 | 23.95  |
| 3. 社外公開した    | 4  | 2.40   |
| 4. 毎月到達点を確認  | 17 | 10.17  |
| 5. 作成途中      | 35 | 20.95  |
| 6. ない        | 48 | 28.74  |

構成比は 167 社（回答者数）をベースとして計算している。 188

(15) 経営指針の社内共有をどのようにはかっていますか？（質問-45）

表 30 は、『2012 年度の経営指針の社内共有』をどのようにはかっているかの分析結果である。

最も多く挙げられている経営指針の社内共有をする方法は「朝礼、その他ミーティングなど/省略」で、3 割弱の企業が共有化を図っている。次いで「会議・勉強会など/省略」（23.95%）、「年間スケジュールに基づく/省略」（18.56%）も比較的多く挙げられている。加えて、「作成過程から社員と共に/省略」も高い数値を示しており目標作成のプロセスから情報の共有化を図っている。但し、「企業変革支援プログラム」を活用した社内のしくみづくりが（0%）と課題が浮き彫りになった。

なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は 100% を超えている。

表 30 経営指針の社内共有 (複数回答)

| 経営指針の社内共有                               | 度数 | 構成比(%) |
|-----------------------------------------|----|--------|
| 1. 作成過程から社員と共につくる                       | 31 | 18.56  |
| 2. 会議・勉強会などでの不定期の周知徹底                   | 40 | 23.95  |
| 3. 個別面談などで個別に周知徹底                       | 14 | 8.38   |
| 4. 年間スケジュールに基づく会議・勉強会などでの周知徹底 (進捗管理を含む) | 31 | 18.56  |
| 5. 朝礼、その他ミーティングなどでの周知徹底                 | 46 | 27.54  |
| 6. 「企業変革支援プログラム」に社員とともに取り組んでいる          | 0  | 0      |
| 7. 成文化したが共有できていない                       | 26 | 15.56  |
| 8. その他                                  | 35 | 20.95  |

構成比は 167 社(回答者数)をベースとして計算している。

223

(16) 経営指針の実践の結果はどのように現れていますか?【I】(質問-46)

表 31 は、『2012 年度の経営指針の実践の結果はどのように表れていますか?【I】』の質問に対する回答の分析結果である。

最も多く挙げられている経営指針の実践の結果は「理念の社内共有が進んだ」で、2 割強の企業が共有化が進んだとしている。次いで「社内の風通しが良くなった」(22.75%)、「より結束が高まった」(15.56%) も比較的多く挙げられている。加えて、「作成過程から社員と共に/省略」も高い数値を示しており目標作成のプロセスから情報の共有化を図っている。尚「問題が噴出した」との回答もあり、理念の実現を具体化する過程で組織運営を行う時の課題が浮き彫りになった。なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は 100%を超えている。

表 31 経営指針の実践-結果 I (複数回答)

| 経営指針の実践の結果 I     | 度数 | 構成比(%) |
|------------------|----|--------|
| 1. 理念の社内共有が進んだ   | 42 | 25.14  |
| 2. 社内の風通しが良くなった  | 38 | 22.75  |
| 3. より結束が高まった     | 26 | 15.56  |
| 4. 協調せず退社する社員が出た | 5  | 2.99   |
| 5. 問題が噴出した       | 16 | 9.58   |
| その他              | 63 | 37.72  |

構成比は 167 社(回答者数)をベースとして計算している。

190

(17) 経営指針の実践の結果はどのように現れていますか？【Ⅱ】(質問-47)

表 32 は、『2012 年度の経営指針の実践の結果はどのように表れていますか？【Ⅱ】』の質問に対する回答の分析結果である。

最も多く挙げられている経営指針の実践の結果は「人材育成につながった」で、2 割強の企業が人材の育成につながったと回答している。次いで「顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した」(22.15%) と比較的多く挙げられている。加えて、「新事業の取り組みにつながった」も高い数値を示しており社員が顧客ニーズをつかんで新しい事業の取組にもつなげている。結果として、売上高を高めるためのしくみの根源につながっていることが窺える。「ISO 取得認定作業が容易になった」の回答数が 0 になっており今後の社内環境のしくみづくりが課題であると窺える。なお、多重回答方式で複数の選択を認めていることから、合計は 100% を超えている。

表 32 : 経営指針の実践-結果Ⅱ (複数回答)

| 経営指針の実践の結果Ⅱ               | 度数 | 構成比(%) |
|---------------------------|----|--------|
| 1. 売上高が増えた                | 16 | 9.58   |
| 2. 採算が上昇した                | 8  | 4.79   |
| 3. 顧客ニーズに対応した企画力・営業力が向上した | 37 | 22.15  |
| 4. 生産・提供体制が合理化された         | 11 | 6.59   |
| 5. 間接部門の業務が改善した           | 6  | 3.59   |
| 6. 取引先との関係が強化された          | 22 | 13.17  |
| 7. 新事業の取り組みにつながった         | 18 | 10.77  |
| 8. 財務体質が強化された             | 5  | 2.99   |
| 9. 人材の採用が容易になった           | 10 | 5.99   |
| 10. 人材育成につながった            | 40 | 23.95  |
| 11. 金融機関との関係が良好になった       | 5  | 2.99   |
| 12. 制度・施策の利用が容易になった       | 2  | 1.20   |
| 13. ISO 取得認定作業が容易になった     | 0  | 0      |
| 14. 効果なし                  | 21 | 12.57  |
| 15. 作成したが使っていない           | 9  | 5.39   |
| その他                       | 50 | 29.94  |

構成比は 167 社をベースとして計算している。

260

## 2012 年度景気動向状況調査/記述質問の整理

※質問-今期、経営上の努力としてどのようなことを試みましたか。

また、今後どのようにしようと考えていますか。

### ■回答結果の詳細

#### <経営指針など経営強化>

- ・事前の行動計画を必ず守る。(ふらふら迷わない)
- ・経営方針の共有化を試みた。今後は当社のファンを増やすことを目標にしたい。
- ・労働環境整備。今後は社員とともに経営指針書作成と実践。
- ・無駄と考える経費削減。営業の強化。経営指針・経営計画を見直し結束力のある会社にした。また、設計・製作に伴う技術力を高めて行きたいと思う。
- ・経営理念を共有し、全社一丸となるように努めていきたい。
- ・現場の意見重視。
- ・経営指針を基に社員との共有、共育等に試みたい。
- ・悪化した経営を立て直す過程で従業員の給料が大きく下がっている。収支が調い資金繰りも改善した今、社員の待遇を少し戻す方向で考えている。
- ・事業の分社化による資産の防衛。
- ・今季は、利益率のアップを心掛けた。今後は、営業活動に力を入れ受注工事の数を増やしたい。
- ・ブランド化。もっとブランド化。
- ・経営理念を確立し経営指針に沿った行動を開始し始めたところ。成果はまだ出ていないが、社内での風通しはよくなってくると思う。継続して続けて共有できるようになれば、社員教育にもつながり、社外への発信にもつながってくると思う。
- ・事業軸の転換に向けた意識改革 マネジメント強化への人事制度改革

#### <人材育成・採用>

- ・財務的余裕ができたら…と、待ってからではなく、人材登用を先行する。
- ・共同求人からの新卒採用で入社した新入社員と共に現社員を教育していく、社内の教育・体制を確立させようとしている。(経営指針書の実践とからみあわせて)
- ・人材育成・増員・下請け業者の補強 社員教育の更なる実践。
- ・信頼できる経営支援の人材を投与し、社員一人ひとりの対応を密にしていくことで、コミュニケーション能力が向上した。特に経営陣と社員との関係を更に 強靱なものにするべく毎月 BSC カードにてチェックを行っている。共に育つ教育を行いたい。
- ・社員ひとりひとりの状況把握・指導 (共育) ⇒確実に1段階レベルアップ
- ・人材教育

- ・社員ひとり一人の立ち位置（責任感）の強化。
- ・社員とともに新しい販売の仕組みつくりの実現にチャレンジ
- ・社員個々の業務に対する意識レベルの引上げと、方向性の共有を基本として実践してきた。まだまだ社内で浸透していないため、引き続き継続して行くこととしている。

#### <経費削減>

- ・経費削減・新商品開発・朝礼・ミーティング・営業会議の見直し。
- ・今期はとりあえず受注確保及び経費削減、今後は工事原価を抑えていく努力を社員全員が意識するようにしていくことと、社員の高齢化が進んでいるので技術の継承が重要となるので対策を講じたい。
- ・経費の削減。人財の補強。今後新たな事業の展開。異業種との連携。
- ・総コスト点検 ・外部コンサルティング会社による社員研修の実施 ・クラウドサービス導入。

#### <新規顧客・市場開拓>

- ・WEBショップをオープンさせ新規顧客獲得・売上アップを試みている。 今後は売り上げのもう一本の柱にすべくサイトを充実させていく。
- ・ホームページからの集客出来るように改善していく。
- ・新規事業の開拓、既存事業の大幅な見直し等。
- ・新市場開拓が今後の課題である。 新市場の目処はある。実践あるのみ。
- ・新規顧客開拓、新規事業調査の実施。
- ・新規事業開発
- ・顧客を増やす
- ・新規事業への取り組み。
- ・新規先の開拓
- ・新規事業への着手準備を始めた。

※ 類似する表現を削除しようと思いましたが課題の重要性/要求を表現していると考えてそのまま記載をしています。

### <顧客管理>

- ・新規のお客さんより、既存のお客さんとの関係性をもっと高めていく。
- ・挨拶周り。定期的に、顧客と面談をする。無理、無駄をしないようにする。
- ・アフターフォロー強化。メール配信、ニュースレター作成。
- ・お客様との信頼関係作りを強化していく。
- ・基本活動の徹底、お客さまに提案できる活動の能力アップ
- ・顧客対応方針を大幅に改め、顧客対応における付加価値の増大を目指した。また同時にシステム変更を行い、自動連絡による対応を増やした。 今後は大学との共同開発・研究による電動バイク事業の強化を行う。顧客対応における高付加価値化はさらに推し進める。
- ・営業方法の変革
- ・地元での受注増強、地域貢献。 また「売る前の世辞より、売った後の奉仕、これこそ永遠の客をつくる。」のスタンスで思いつきできる範囲内での事後奉仕を心がけたし、これは継続するつもりです。

### <その他・課題>

- ・物件情報収集に務めるも、買主が激減して取引ができない。
- ・直接には関係ないかも知れませんが…同業者ばかりの会から異業種の会へ、また同年代の集まりから幅広い年代の集まりに…同友会を初め、参加する会や行事等もシフトしようと思っています！
- ・労務的な事で今まで出来ていなかった事を始めた、やはり社会に役立つためには、当たり前前の事は必ず取り組むべきだと、気付きました。
- ・倒産防止・節税対策・相続事業承継対策の品揃え日本一を維持発展させた。今後とも品ぞろえの日本一を維持し、海外を活用した対策にも本格進出する。
- ・経営者不在のため、経営判断をする人間を選出するよう進言した。受け入れられないため、社外で新規試みを模索中。

以上