

令和3年度実施
経済動向調査分析レポート

令和4年2月

中小企業診断士 七森 啓太

目次

内容

1. 調査について.....	3
(1) 調査の狙い.....	3
(2) 調査方法.....	3
(3) 調査対象.....	3
(4) 分析手法.....	3
2. 調査結果.....	4
(1) 景況感.....	4
(2) 採算状況.....	5
(3) 顧客数の増減.....	6
(4) 資金繰り状況.....	7
(5) 設備投資.....	7
(6) 補助金申請.....	9
(7) 上期の新商品開発・新規顧客開拓など攻めの様子.....	10
(8) 下期の新商品開発・新規顧客開拓など攻めの様子.....	12
3. 事業者が実施した施策の効果と考察.....	15
(1) クロス集計での狙いと有意差の結果.....	15
(2) 上期：新商品・サービス開発は売上増加に寄与する.....	16
(3) 下期：顧客増加の要因は複数あり.....	16
(4) 下期：採算状況の向上要因も複数あり.....	17
(5) 上期と下期の分析からの考察.....	18

1. 調査について

(1) 調査の狙い

丹波篠山市商工会管内の小規模事業者において、事業計画策定時に経営分析の比較対象となる指標として活用するため、以下の情報を把握する。

景況感、採算状況、顧客数の増減、資金繰り状況、設備投資、補助金等の申請について

事業者が行った施策（新商品・サービスの開発、新規顧客の開拓、インターネットでの販売、提供方法の効率化、コスト削減）が、顧客増減や売上・利益等増加にどの程度寄与したのか

(2) 調査方法

調査対象事業者に対し、半年1回（年2回）当会職員の巡回訪問時に調査表を元に聴き取りを行う。

(3) 調査対象

市内小規模事業者 96 社※（製造業 12、建設業 12、小売業 24、サービス業 36、農業 12）を対象としており、2 回とも同一事業者である。

※サンプルサイズは以下特に断りがない限り 96 としています。

(4) 分析手法

調査結果を集計して表やグラフに纏める。回答が Positive/Even/Negative に分かれるものの中ではクロス集計を行い、 χ^2 （カイ 2 乗）検定※で有意差を判断した後、残差分析を行い細かく有意差を確認しています。

※クロス集計表の中で期待度数が小さいものに関しては、正確性検定を用いて有意差を判断しています。

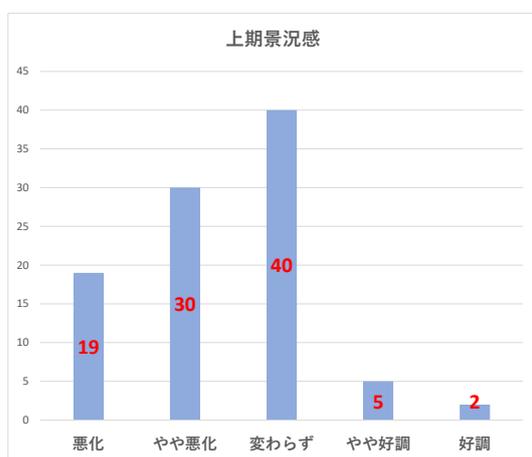
2. 調査結果

(1) 景況感

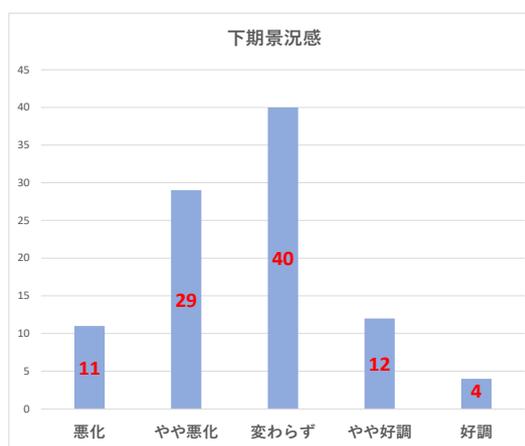
2020年に端を発したコロナウィルスの影響は世界経済に影響を与えておりますが、三菱創業研究所の「ウィズコロナ下での世界・日本経済の展望 | 2021年11月 2021～2022年度の内外経済見通し」によると、「**世界経済は、国や地域によるばらつきを伴いつつも、総じてコロナ危機による落ち込みから回復を続けている**」との記載があります。

本邦においては、2021年10-12月期の実質GDP成長率は、前期比1.3%となっております。2018年からGDPの実額を見ると、554,439⇒553,106⇒528,230⇒537,142（全て単位10億円）とコロナ前には戻っていません。

ただし2020年と比較すると回復傾向にはあると思われれます。



図表 2-1.1



図表 2-1.2

	上期景況感					⇒	下期景況感				
	悪化	やや悪化	変わらず	やや好調	好調		悪化	やや悪化	変わらず	やや好調	好調
製造業	2	2	7	1	0	製造業	0	3	5	3	1
建設業	1	3	6	1	1	建設業	0	3	7	1	1
小売業	5	7	10	2	0	小売業	3	9	7	4	1
サービス業	9	13	12	1	1	サービス業	6	10	17	2	1
農業	2	5	5	0	0	農業	2	4	4	2	0

図表 2-1.3

このGDP回復傾向と同様に管内の上期から下期にかけて景況感は改善しています。

管内を詳しく見ると、事業者全体では「好調・やや好調」は7⇒16へと増え、「悪化・やや悪化」は49⇒40と減少しております。業種別でも全体的に良くな

っており、製造業に関しては、「悪化」が0となり、「好調・やや好調」が1⇒4になるなど改善が目立ちます。

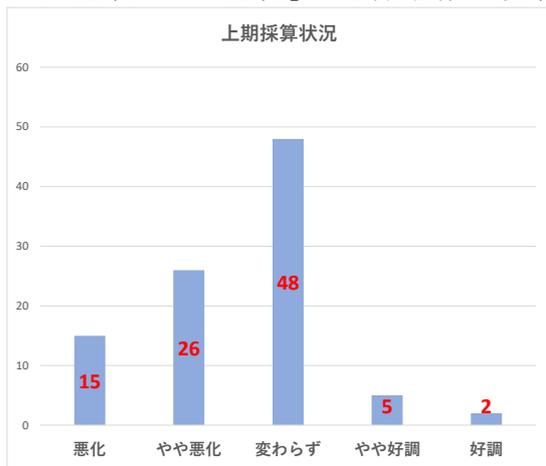
ただし、「悪化・やや悪化」の事業者の方がまだまだ多く、改善傾向は進んでいるものの、コロナの影響を完全には払拭できておらず、厳しい状態が続いていると考えられます。

(2) 採算状況

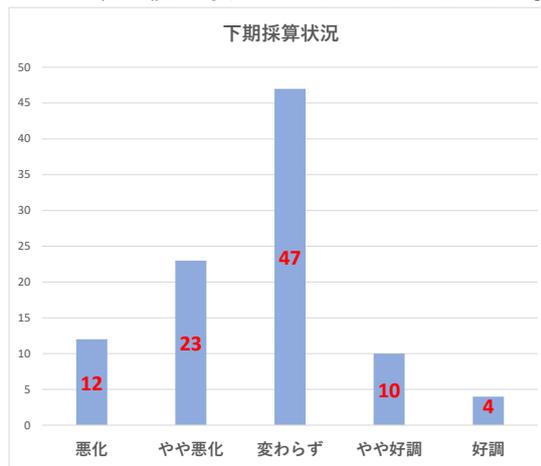
管内の採算状況も景況感と同様に、上期から下期にかけて改善されています。事業者全体では「好調・やや好調」は7⇒14へと増え、「悪化・やや悪化」は41⇒35と減少しております。

業種別でも全体的に良くなっており、製造業・建設業では、「悪化」が0となり、小売業やサービス業でも「好調・やや好調」のなる事業者数が増えるなど改善しているようです。

ただし、農業に関しては「やや好調」の事業者が0⇒1となったものの、依然として「悪化・やや悪化」の事業者数に変化が無く、回復の勢いが強くありません。



図表 2-2.1



図表 2-2.2

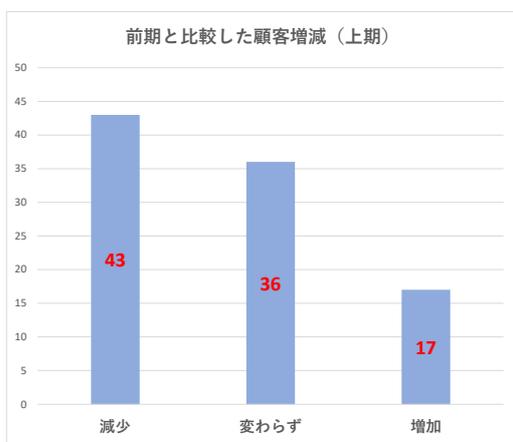
	上期採算状況					⇒	下期採算状況				
	悪化	やや悪化	変わらず	やや好調	好調		悪化	やや悪化	変わらず	やや好調	好調
製造業	2	1	7	2	0		0	2	7	2	1
建設業	1	3	6	1	1		0	2	9	0	1
小売業	3	8	11	2	0		3	8	8	4	1
サービス業	7	10	18	0	1		6	8	18	3	1
農業	2	4	6	0	0		3	3	5	1	0

図表 2-2.3

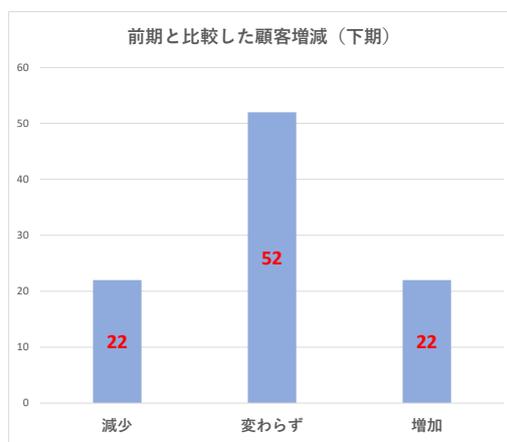
(3) 顧客数の増減

図表 2-3.1 と 2-3.2 を見ると、顧客が減少した事業者は 43⇒22、顧客が増加した事業者は 17⇒22 となっており、顧客の減少に歯止めがかかりつつあり、顧客数が現状維持から増加に転じ始めているようです。

業種別に見ると、製造業は顧客の減少に歯止めがかかったと言えそうです。サービス業も顧客の減少に歯止めがかかりつつありますが、製造業にくらべて顧客数増加には転じていないようです。農業については両業種ほど目立ちませんが、顧客の減少に歯止めがかかりつつあります。



図表 2-3.1



図表 2-3.2

	前期と比較しての顧客増減（上期）			⇒	前期と比較しての顧客増減（下期）		
	減少	変わらず	増加		減少	変わらず	増加
製造業	7	4	1		0	8	4
建設業	3	6	3		1	9	2
小売業	11	8	5		10	7	7
サービス業	17	11	8		9	19	8
農業	5	7	0		2	9	1

図表 2-3.3

では顧客増加が売上増加に繋がっているのかという点については、統計的検定（フィッシャーの正確性検定）を用いて明らかにしてみました。

結論は、

- 顧客を増加させている事業者は売上を増加させている
 - 顧客を減少させている事業者は売上を減少させている
- という、当たり前の結論が統計的に有意にできています(図表 2-3.4 と 2-3.5)。

		前期と比較しての 売上増減		
		減少	変 わ ら ず	増 加
前期と比較しての顧客 増減	減少	35	8	0
	変わらず	11	14	11
	増加	2	2	13

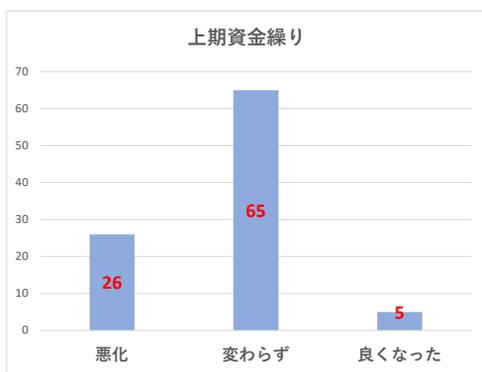
図表 2-3.4
(P 値<10⁻⁹)

		前期と比較しての 売上増減		
		減少	変 わ ら ず	増 加
前期と比較 しての顧客 増減	減少	18	4	0
	変わらず	20	19	13
	増加	4	4	14

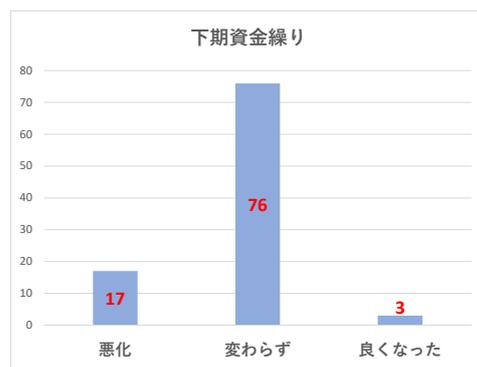
図表 2-3.5
(P 値<10⁻⁵)

では、顧客を増やすには何の施策をすれば増やすことができるのか？
これについては、「3. 事業者が実施した施策の効果と考察」で延べています。

(4) 資金繰り状況



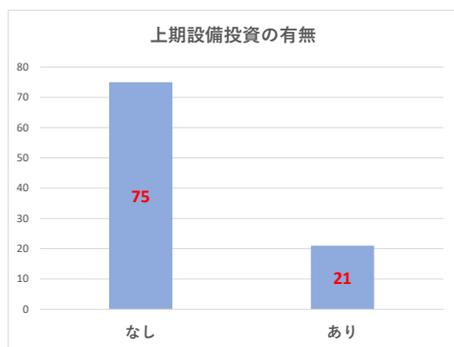
図表 2-4.1



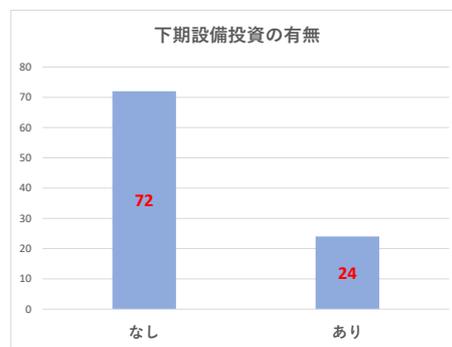
図表 2-4.2

上期から下期にかけて、資金繰り悪化の事業者が 26⇒17 と減っています。
資金繰りが良くなった事業者も 5⇒3 と減ってはいますが、資金繰りの状況は
落ち着きつつあると見ています。

(5) 設備投資



図表 2-5.1



図表 2-5.2

	上期設備投資		⇒	下期設備投資	
	なし	あり		なし	あり
製造業	11	1		6	6
建設業	9	3		10	2
小売業	18	6		21	3
サービス業	29	7		26	10
農業	8	4		9	3

図表 2-5. 3

上期から下期にかけて設備投資も若干であるが増加しています。業種別にみると製造業が 1⇒6 と増えています。製造業の設備投資は他業種と比較すると金額が大きくなるため、この増加は経済的にプラスに働くと思います。

	設備投資内容（上期）				⇒	設備投資内容（下期）			
	設備更新	生産性向上	新規事業を始めるため	その他		設備更新	生産性向上	新規事業を始めるため	その他
製造業	1	3	2	1		1	3	2	1
建設業	3	2	0	0		2	3	0	0
小売業	5	4	1	0		2	3	2	0
サービス業	10	1	2	1		6	4	2	0
農業	2	4	0	0		5	3	2	0

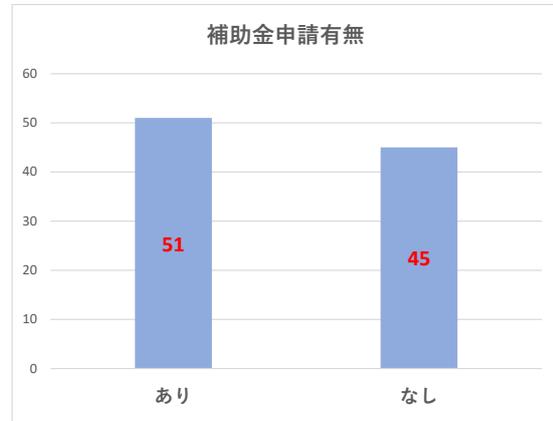
図表 2-5. 4

次に設備投資の中身ですが、設備更新がそのほとんどを占めています（無回答除く）。しかし下期では「生産性向上」「新規事業を始めるため」といったこれから売上や利益性を高めるための「攻め」の投資が増え始めています。この動きもコロナ禍から脱する気配なのかもしれません。

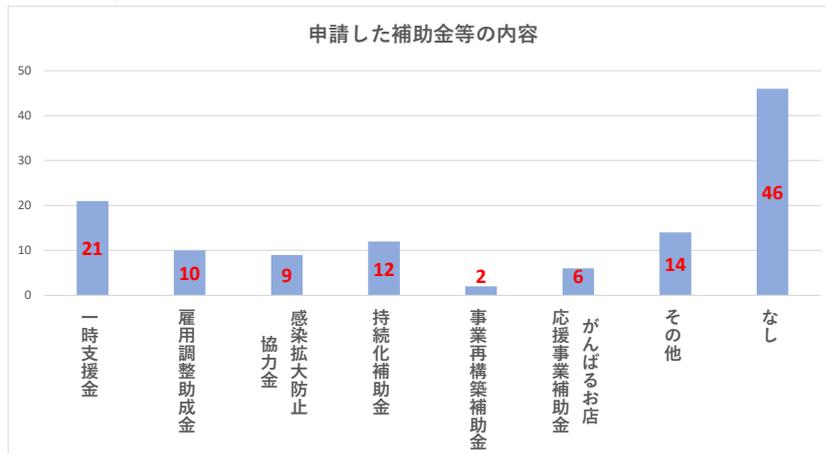
(6) 補助金申請

本年度は上期のみ補助金等の申請有無を調査しています。昨年度は「補助金申請あり 82」「なし 14」でしたが、申請する事業者が減っています。

申請内容を見ますと、一時支援金や雇用調整助成金など事業者の窮地を救う補助金等が多く、事業再構築補助金などの新規事業を手掛けるような補助金申請は少数にとどまっています。



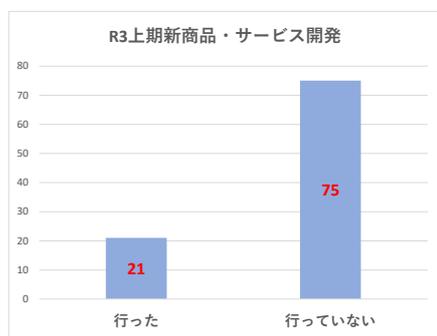
図表 2-6.1



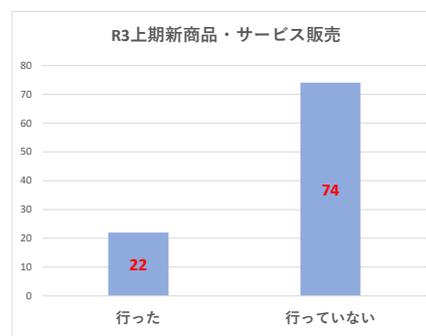
図表 2-6.2

これは補助金申請の手間暇・申請で得られるリターンのパフォーマンスなどもそれぞれの補助金で違いがあるため、新規事業への意欲が少ないなどとは思いませんが、補助金申請などで新規事業への意欲が現れ始めれば、コロナ禍からの脱却もいよいよ見えてくるのかもしれません。

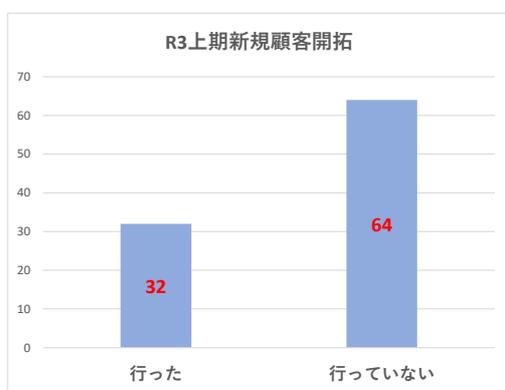
(7) 上期の新商品開発・新規顧客開拓など攻めの様子



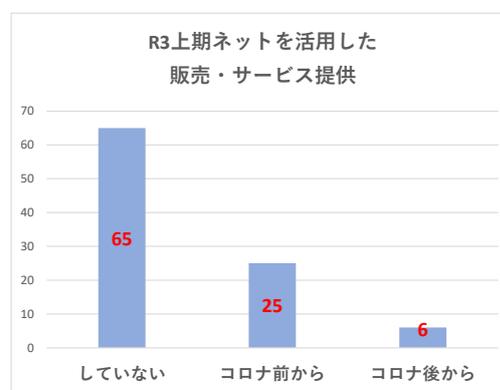
図表 2-7.1



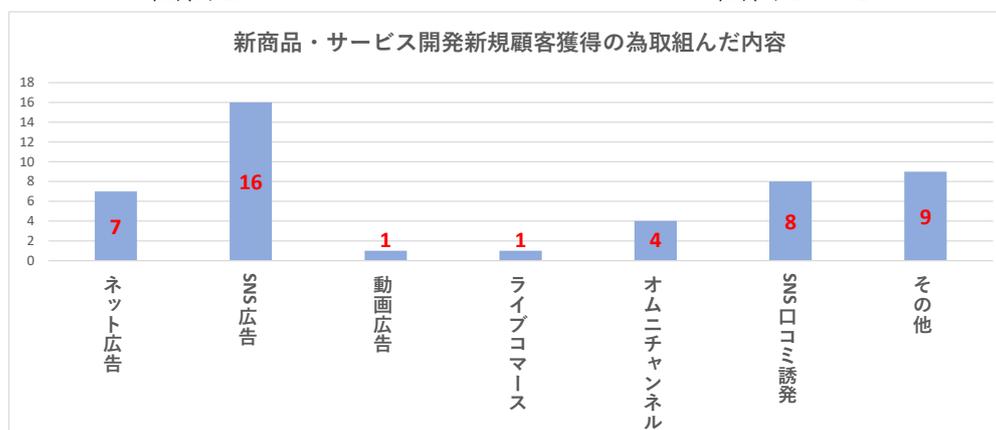
図表 2-7.2



図表 2-7.3



図表 2-7.4



図表 2-7.5

上期での新商品開発・新商品販売・新規顧客開拓を実施した事業者数は全体の22%~33%とさほど多くはありませんでした。

ネットを活用したサービスもコロナ後の実施は6事業者と、こちらもあまり多くありません。

当初コロナの影響を打開するために、かなり多くの事業者が新商品やサービスの開発を行い、それらを販売することで売上を上げるという仮説を想定していましたが、その想定とは少し異なっており、予想より実施した事業者は

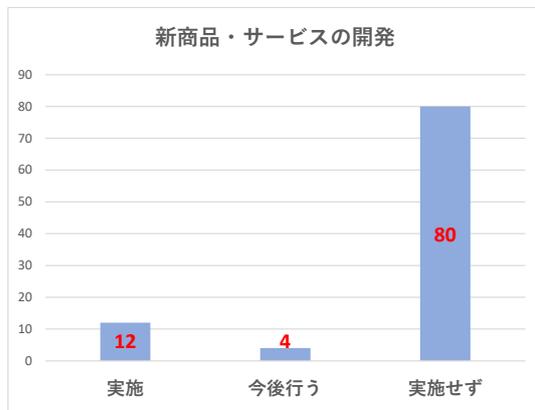
少ないという結果となりました。

図表 3-2.1 のように、新商品を開発した事業者の方が、開発しなかった事業者よりも売上が向上するという統計的有意があるにも関わらず、このような結果になったため、これについては「3 事業者が実施した施策の効果と考察」で述べたいと思います。

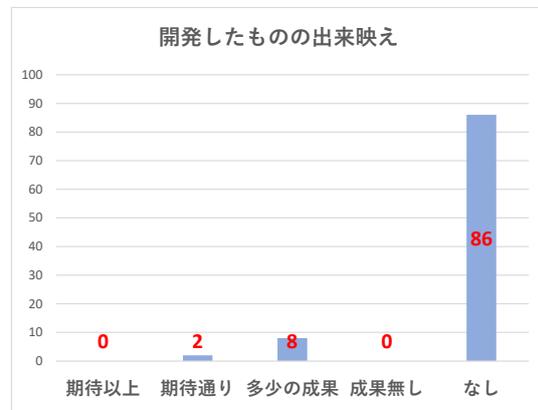
ネットを活用した新規顧客獲得については、ライブコマースやオムニチャネルといった新しい手法に取り組んでいる事業者はまだまだ少ないといったところではあります。

SNS の利用については、多くはありませんが取り組んでいる事業者は一定数いるようです。

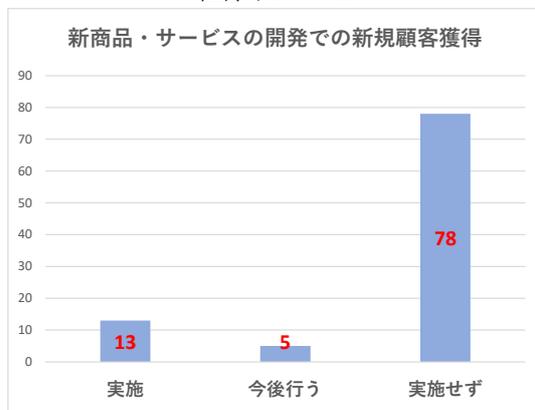
(8) 下期の新商品開発・新規顧客開拓など攻めの様子



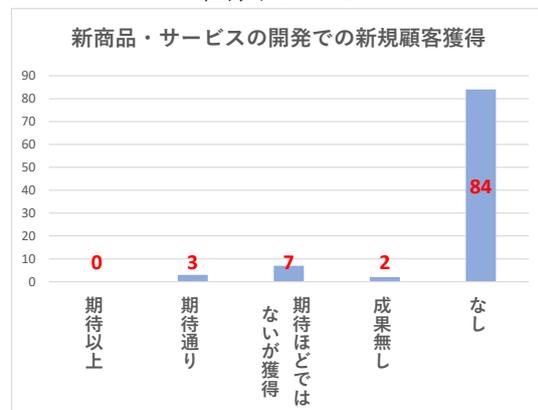
図表 2-8.1



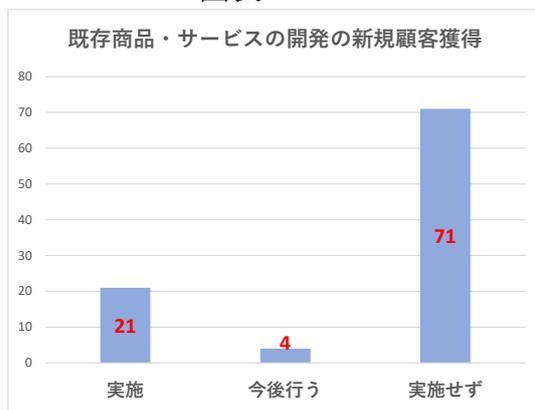
図表 2-8.2



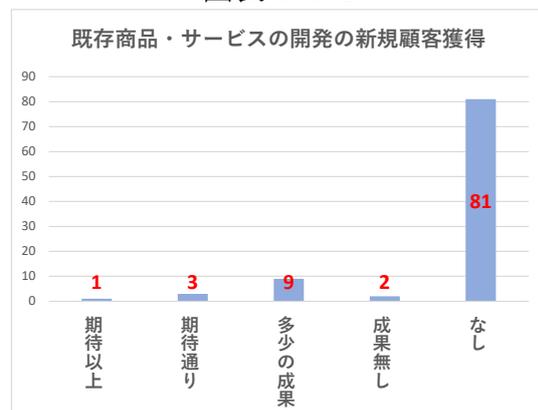
図表 2-8.3



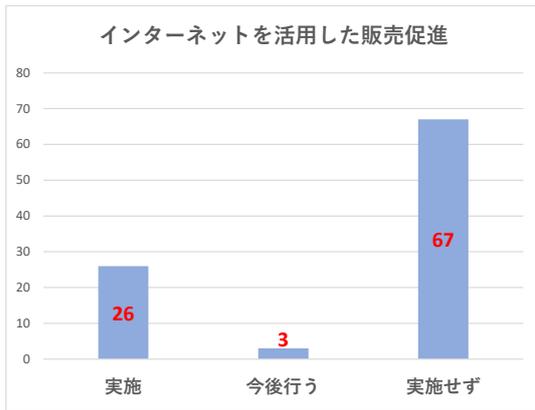
図表 2-8.4



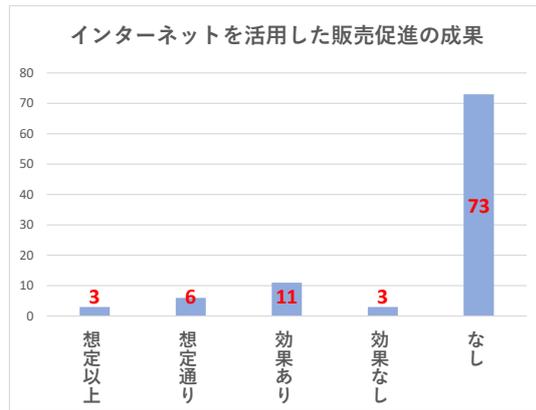
図表 2-8.5



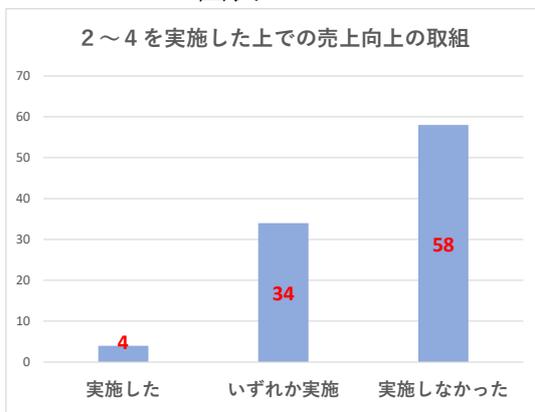
図表 2-8.6



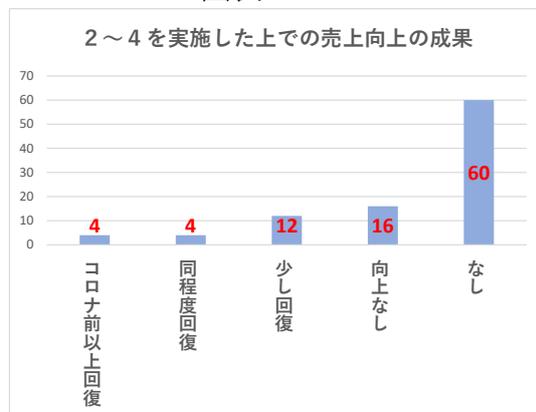
図表 2-8.7



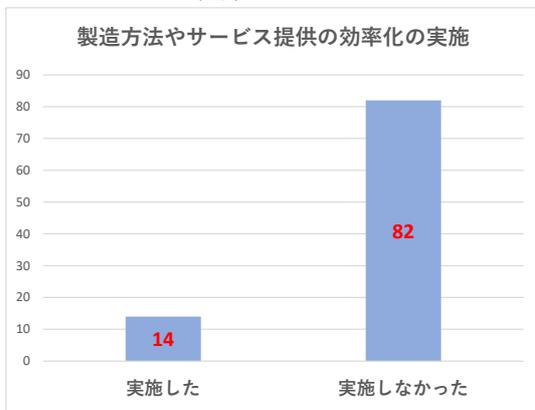
図表 2-8.8



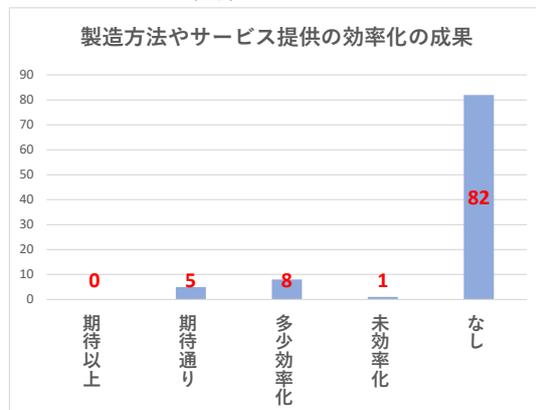
図表 2-8.9



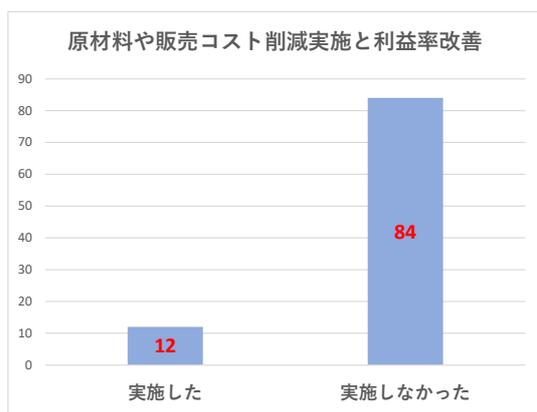
図表 2-8.10



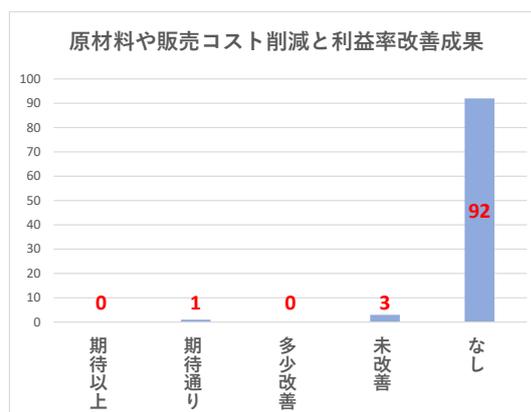
図表 2-8.11



図表 2-8.12



図表 2-8.13



図表 2-8.14

下期では、新商品開発・新商品販売・新規顧客開拓だけでなく、既存商品での新規顧客開拓やインターネットでの販売促進・製造方法やサービス提供方法の効率化・原材料販売コスト削減と利益改善についても調査しています。

下期も上期同様実施した事業者数は多くありませんでした。また実施した施策の成果も確認していますが、自己評価として「期待以上」のような成果を挙げている事業者は少ないものでした。

このことは図表 3-1.3 が示すように、実施した施策が売上や利益の増加に対して統計的有意を何一つもたすことが無かったことの裏付けのようにも見えます。

ただしこれらの実施施策は、顧客の増加や採算状況を好調にするといったことには影響をもたらしているようです（これらについては一部、統計的に有意であった）。

下期で施策を実施した事業者が施策を実施しなかった事業者よりも

- 売上や利益に有意に増やすことができていない
- 一部の施策は顧客増や採算状況を好調にするという点では有意ということについて、次のページ以降で考察をしたいと思います。

3. 事業者が実施した施策の効果と考察

(1) クロス集計での狙いと有意差の結果

本年は上期と下期で以下の取組を実施した事業者を明らかにしました。

売上・利益・顧客増につながる施策	上期	下期
新商品・サービスの開発	○	○
新商品・サービスの販売活動	○	○
新規顧客開拓	○	○ (新/既存商品に分けて)
製造方法や提供方法の効率化	—	○
原材料原価や販売コスト削減実施と利益改善	—	○

図表 3-1.1 調査事項

これらの実施項目が、前期または上期と比較しての、①売上増減、②利益増減、③顧客増減、④採算状況、が、改善効果の有無を調べることを目的として、質問項目を作成しました。

その結果をクロス集計し、統計的検定で有意差を調べてみたところ、結果的に下記のような有意差が現れました（○が有意差あり）。

実施項目	売上増減	利益増減	顧客増減	採算状況
新商品・サービスの開発	○	—	—	—
新商品・サービスの販売活動	△ (一部有意)	—	—	—
新規顧客開拓	—	—	—	—

図表 3-1.2 上期調査結果

実施項目	売上増減	利益増減	顧客増減	採算状況
1. 新商品・サービスの開発	—	—	—	—
2. 新商品・サービスでの新規顧客獲得 (新商品・サービスの販売活動)	—	—	—	—
3. 既存商品・サービスでの新規顧客獲得	—	—	○	—
4. インターネットを活用した販売促進	—	—	○	○
5. 製造方法や提供方法の効率化	—	—	—	—
6. 原材料・販売コスト削減実施と利益改善	—	—	—	○

図表 3-1.3 下期調査結果

(2) 上期：新商品・サービス開発は売上増加に寄与する

図表 3-2.1 のクロス集計表において、新商品・サービス開発を実施した事業者は実施しなかった事業者よりも、

- 売上を増加させた事業者の割合が有意に高い (P 値 0.033)
 - 売上を減少させた事業者の割合が有意に低い (P 値 0.026)
- ことが明らかとなりました。

		前期と比較しての 売上の増減		
		減 少	変 わ ら ず	増 加
R3上期新商品・ サービス開発	行った	6	6	9
	行っていない	42	18	15

図表 3-2.1

前期と比較しての売上の増減に関しては、これ以外にも①新商品・サービスの販売、②新規顧客開拓、③ネットを活用した販売・サービス提供、もクロス集計して検定をかけましたが、統計的有意差がでたのはこの1つだけでした（ただし①に関しては、売上を増加させた事業者の割合が有意に高い、ということに関しては残差分析で有意）。

統計的な観点から導くと、新商品・サービスの開発は売上増加の効果をもたらすが、①～③については統計的には違いが無いとの結果となっています。これについては下期の分析も踏まえて結論を述べます。

(3) 下期：顧客増加の要因は複数あり

図表 3-3.1～3 のクロス集計表において、

- 「3. 既存商品・サービスでの新規顧客開拓」(図表 3-3.1)、
- 「4. インターネットを活用した販売促進」(図表 3-3.2)、
- 「2. 新商品・サービスでの新規顧客開拓、3. (中略)、4. (中略)のいずれか又はいずれも実施」(図表 3-3.3)

を実施した事業者は、いずれも実施しなかった事業者よりも、

- 顧客を増加させた事業者の割合が有意に高い
- P 値は図表左から 0.0026/0.02/0.0076

ことが明らかとなりました。

		前期と比較した 顧客増減		
		減 った	変 わ ら ず	増 え た
3. 既存商品・サービスでの新規顧客獲得	実施	3	7	11
	実施せず（これから実施も含む）	19	45	11

図表 3-3. 1

		前期と比較した 顧客増減		
		減 った	変 わ ら ず	増 え た
4. インターネットを活用した販売促進の実施	実施	5	10	11
	実施せず（これから実施も含む）	17	42	11

図表 3-3. 2

		前期と比較した 顧客増減		
		減 った	変 わ ら ず	増 え た
5. 2～4の取組を実施	少なくとも一つ実施	7	16	15
	いずれも実施せず	15	36	7

図表 3-3. 3

いずれも残差分析の結果、顧客の増加は他とは有意に異なると出ております。

(4) 下期：採算状況の向上要因も複数あり

図表 3-4. 1～3 のクロス集計表において、

「4. インターネットを活用した販売促進」（図表 3-4. 1）、

「2. 新商品・サービスでの新規顧客開拓、3. （中略）、4. （中略）のいずれか又はいずれも実施」（図表 3-4. 2）、

「原材料原価や販売コスト削減実施と利益率改善」（図表 3-4. 3）

を実施した事業者は実施しなかった事業者よりも、

- 採算状況を良化（好調と）した事業者の割合が有意に高い
- P 値は図表左から 0.0012/0.03/0.018

ことが明らかとなりました。

		採算状況		
		悪 化	変 わ ら ず	好 調
4. インターネットを活用した販売促進の実施	実施	10	7	
	実施せず（これから実施も含む）	25	40	

図表 3-4. 1

		採算状況		
		悪 化	変 わ ら ず	好 調
5. 2～4の売上向上の取組を実施	少なくとも一つ実施	12	16	1
	いずれも実施せず	23	31	

図表 3-4. 2

		採算状況		
		悪 化	変 わ ら ず	好 調
原材料原価や販売コスト削減実施と利益率改善	実施	3	4	
	実施せず	32	43	

図表 3-4. 3

いずれも残差分析の結果、採算状況を好調させた事業者数は、他と有意に異なると出ております。

(5) 上期と下期の分析からの考察

当初想定していた仮説は、図表 3-1.2 と図表 3-1.3 の実施項目を実施した事業者は、実施しなかった事業者よりも有意に売上や利益を増やすであろうという単純なことを想定しておりました。

しかし、上期では一部想定通りであったものの、下期では売上増加には寄与していない（あくまでも統計的にですが）との結果になっています。これには、結果から考察して、新しい仮説を検討する必要があると考えます。

①新商品・サービス開発への取組が一時的な売上増につながる（仮説）

商品・サービス開発への取組は、既存商品や顧客の見直し・改善ポイント模索・別視点から自社商品を俯瞰するなど、開発する前とは違った形で自社商品やサービスを捉えることとなります。そのことが既存の商品・サービスの販売に対して良い影響を与えることになり、一時的に売上増加に繋がるのではと推測します。

しかし、新商品やサービスは未だ完成していない、あるいは完成していても十分な販売供給の体制が整っていない、等の理由により、その効果は一時的なものとして限定されるのではないかと推測されます。

②売上増加のために顧客を増やすが、売上増までには時間がかかる（仮説）

新商品・サービス開発の後には顧客獲得のための施策を実行するでしょう。事実、下期で新商品開発をした 12 社の内 11 社が何らかの施策を実行しています。この施策実行は顧客を増やすという点では効果があるが、売上増加までには時間がかかるのではないか、と統計的検定から推測します。実際上記 12 社の内下期中に「売上を増やした/やや増やした」1 社、「利益を増やした/やや増やした」3 社という点からも可能性はあると考えます。

③新商品開発後の新規の顧客開拓は一定以上継続する必要がある（仮説）

上期に新商品・サービス開発をした事業者は 21 社ありました。このうち 11 社は下期も引き続いて何らかの施策を実施し、残り 10 社はいずれの施策も実施しませんでした。11 社中 8 社は売上増加または変わらず、3 社は売上減、10 社中 5 社が売上増加または変わらず、5 社は売上減でした。

サンプルサイズが少ないため検定は正確にできませんが、施策を実施しないと売上減少の可能性が高まる傾向にあるようにみえます。売上を伸ばすに

は新規顧客開拓に繋がる施策をある程度の期間実施継続する必要があると
考えます。

④採算性向上には、新規顧客開拓+原価やコスト削減の実施が効果的

売上を上げてても利益確保ができないと意味がありません。そういう意味では採算性を向上させる必要がありますが、統計的には図表 3-4.3 のように「原価やコスト削減など利益改善」を実施した事業者の方が採算性を好調にさせています。残念ながら利益増が有意とまではいきませんでした。この施策実行も利益確保には必要と考えます。

ただし販売コストの削減は新規顧客開拓に影響を及ぼすので、これについては無駄な部分をしっかりと精査する必要があるでしょう。

⑤インターネットを活用した販売促進はこの時代には効果的

インターネット活用は顧客増にも採算性を好調にするにも有意に働いています。上期には活用の具体的な方法も集計しましたが、ネット広告や SNS 広告といった用途が多く、ライブコマース・オムニチャンネル・SNS を通じた口コミなど昨今のインターネット上の SNS の真価を実施している事業者は少数に留まっていました。今後はこれらの活用を期待します。

以上のように統計的検定で有意差が出た事やそれらから考えられる仮説をもとに考察すると次のようなことが見えてくると私は考えます。

新商品・サービスの開発という施策の実施は、一時的な売上増を導く



ただし継続性が乏しいと考えられるため、売上増には幾つかの施策を時間的に継続する必要がある（半年程度では効果は疑わしい）

施策

- ・新商品での新規顧客の開拓
- ・既存商品での新規顧客開拓
- ・インターネットを活用した販売促進全般
- ・原価や販売コストなどの無駄な部分の削減（新規開拓とのバランスは必要）



以上は顧客増と採算性を好調に導く



継続することで、売上増や利益増に繋がる

今回の調査では最後の売上増や利益増まで確認はできませんでしたが、上記を新たな仮説と考えて、何らかの形でモニタリングをできれば事実を明らかにできるのではないかと思います。

以上