

丹波篠山市商工会 御中

2023 年度実施
経済動向調査分析レポート

2024 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) 売上、利益状況.....	4
(2) 景況感.....	6
(3) 採算状況・資金繰りの様子.....	7
(4) 調査事業者の従業員について（上期）.....	8
(5) 従業員居住地.....	10
(6) 従業員の年齢層.....	11
(7) 雇用で求めること.....	13
(8) 業務効率や機械化.....	14
(9) 仕入や販管費のコスト高騰の様子.....	15
(10) 設備投資の様子.....	16
(11) ビジネスモデルの工夫とその成果.....	17
(12) 若手の雇用とそれに関する課題.....	18
(13) インボイスと仕入・販管費高騰の様子.....	19
3. 考察.....	20
(1) 上期：求める人材像と雇用予定の理由との関係.....	20
(2) 上期：機械化できる仕事についての現状と上期利益率の関係.....	20
(3) 下期：環境変化に適応するビジネスモデル取組の状況との関係.....	22
(4) 通期：上期の雇用予定と下期の若手雇用の意識との関係.....	25
4. 仕入や販管費高騰率と利益率の関係.....	27
5. 総括.....	28

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

事業者が雇用する従業員の把握（RESAS による丹波篠山市の産業構造や付加価値額（人件費含む）の状況から、従業員の状況を把握することで、付加価値額に占める人件費の今後の推測材料とする）

(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 回とも下期追加の 1 社を除いて同一事業者である。

※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。

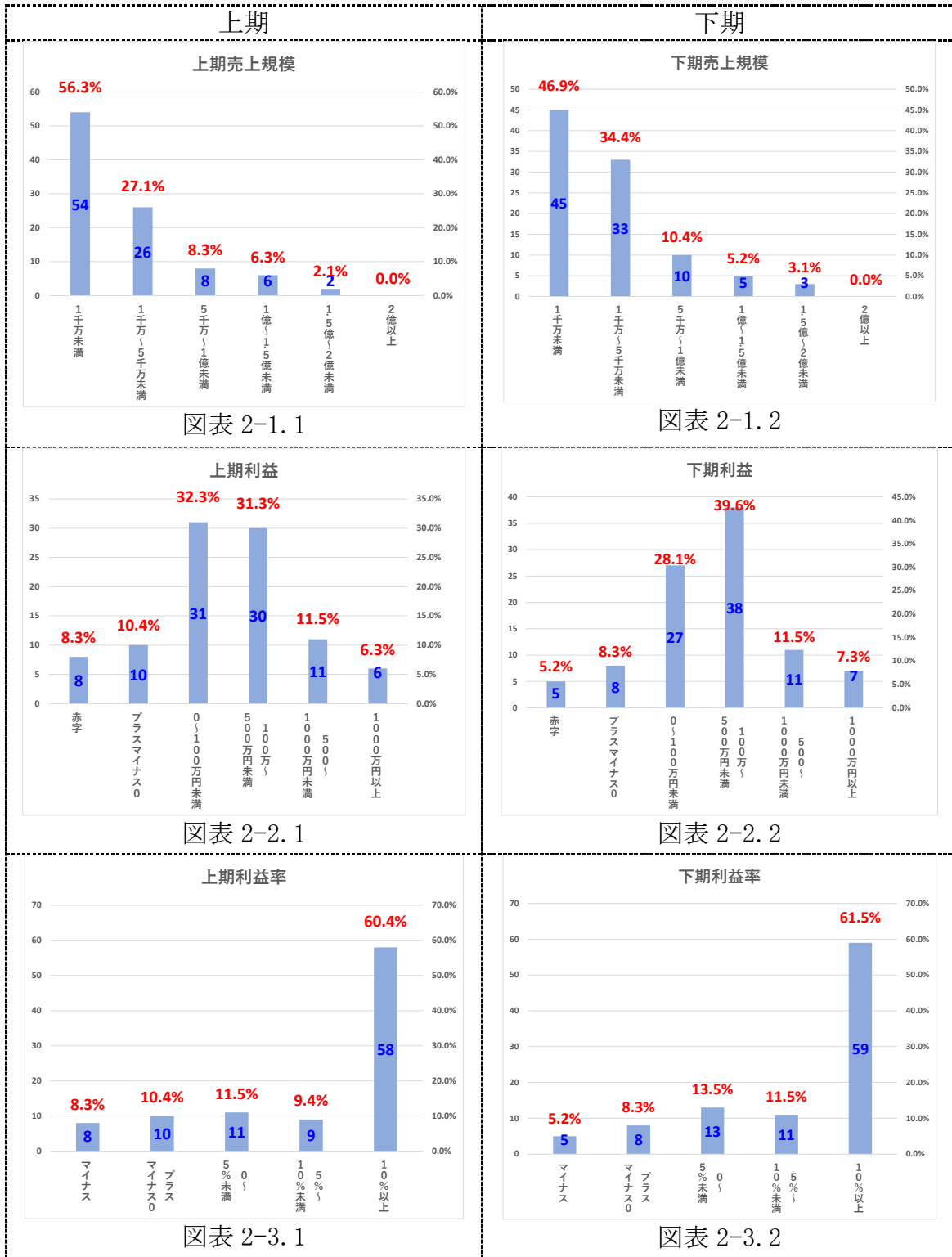
(4) 分析手法

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。

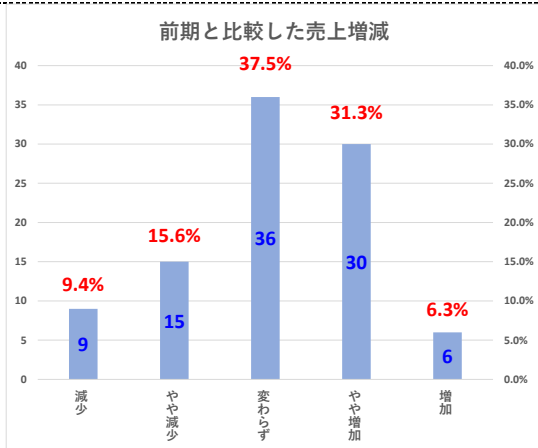
※クロス集計表の中で期待度数が小さいものに関しては、正確性検定を用いて有意差を判断しています。

2. 調査結果

(1) 売上、利益状況

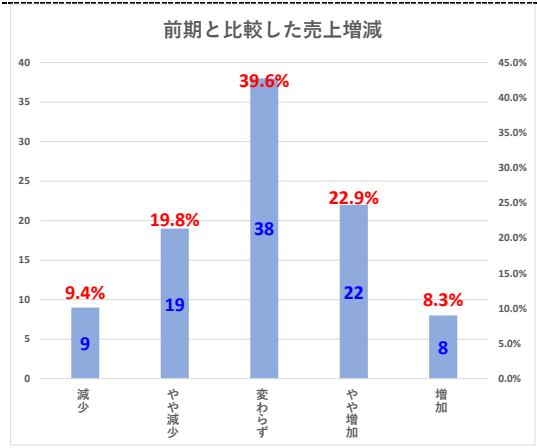


上期



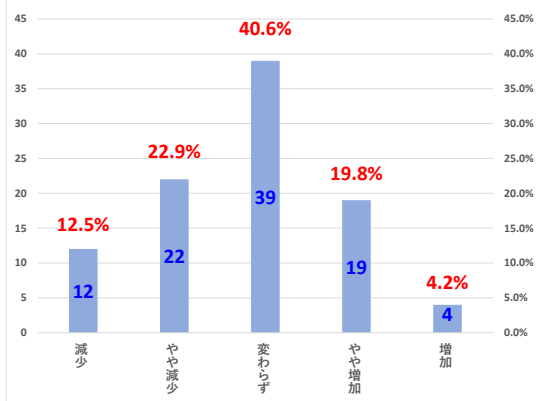
図表 2-4.1

下期



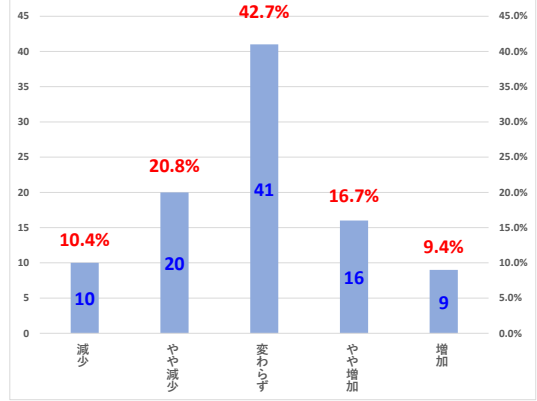
図表 2-4.2

前期と比較した利益増減



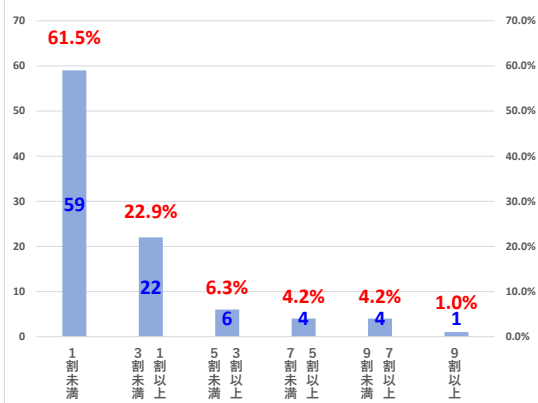
図表 2-5.1

前期と比較した利益増減



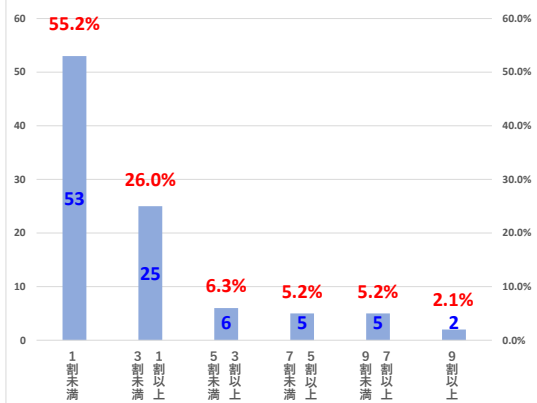
図表 2-5.2

上期売上の中で観光関連が占める割合

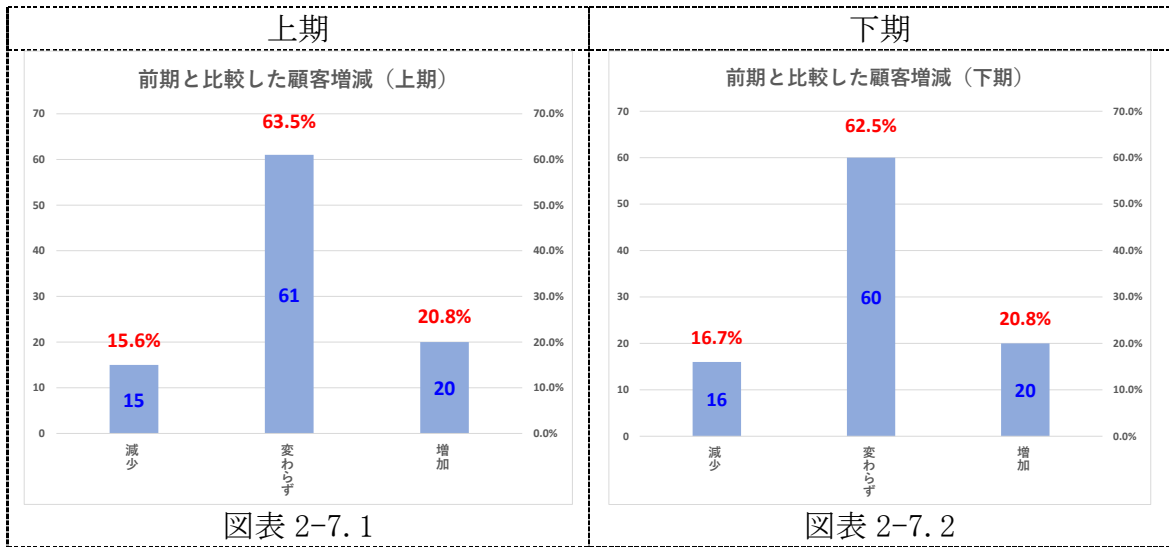


図表 2-6.1

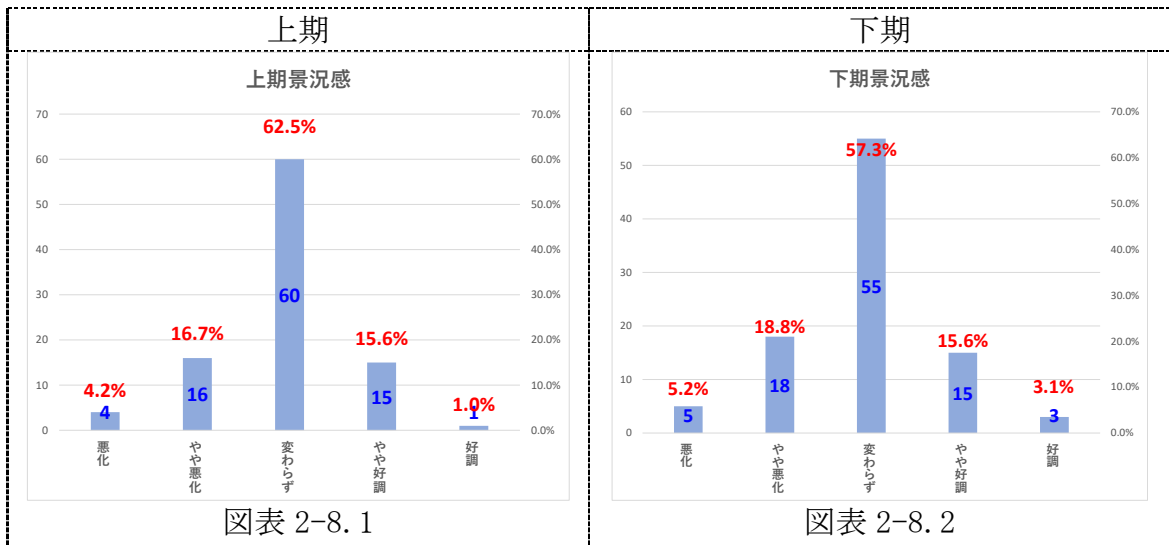
下期売上の中で観光関連が占める割合



図表 2-6.2



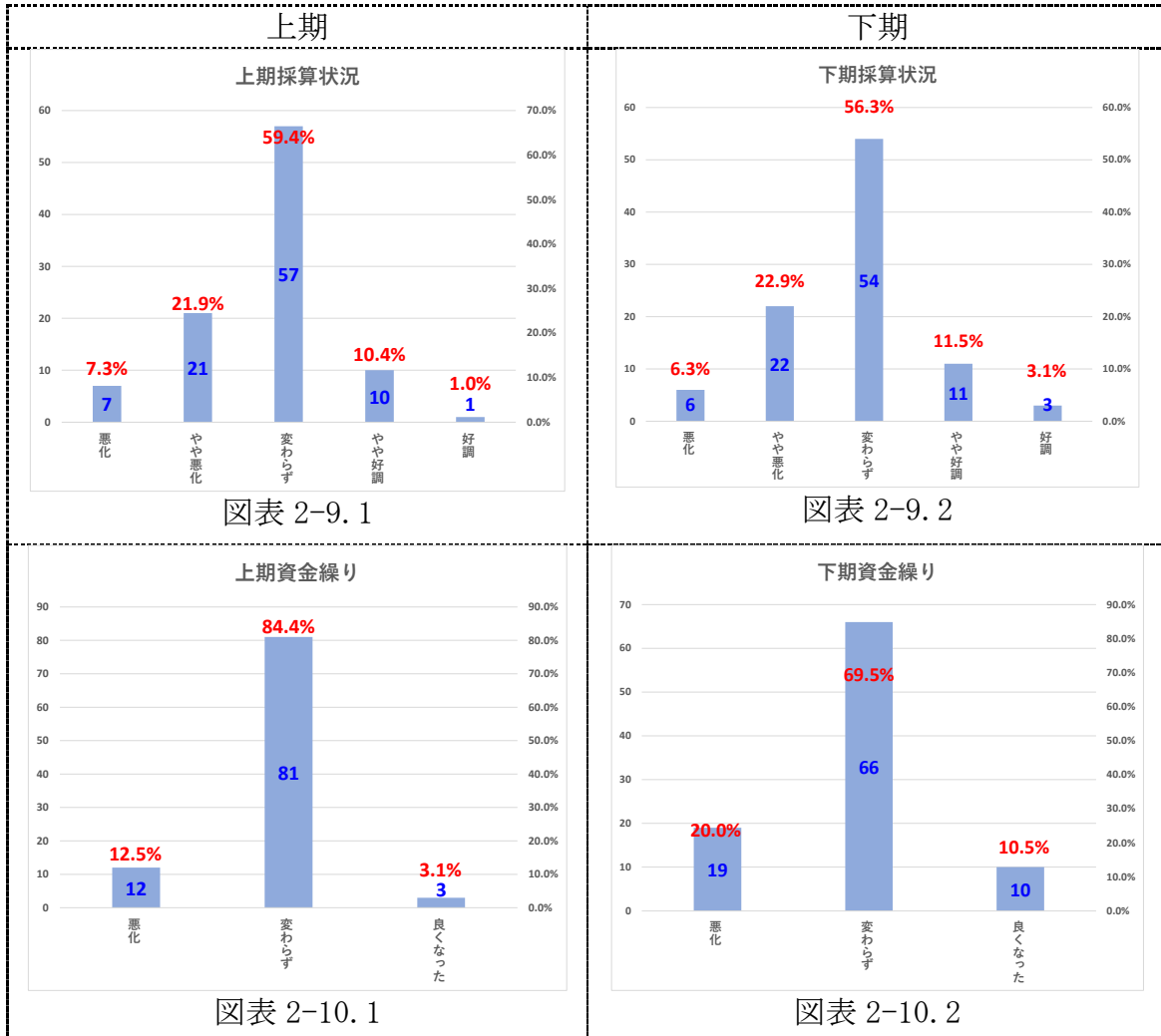
(2) 景況感



上期は昨年下期と比較すると好調・やや好調と回答する事業者がやや減って、不調・やや不調と回答する事業者も減っています。景気が悪化ではなく停滞曲面にあるのかもしれませんが。上期としては回復傾向であるとは言い難いでしょう。

下期を見ますと、好調の事業者が2社増えていますが、やや悪化と悪化を含めて3社増えていきます。景気としては足踏み状態ではないかと推測します。

(3) 採算状況・資金繰りの様子

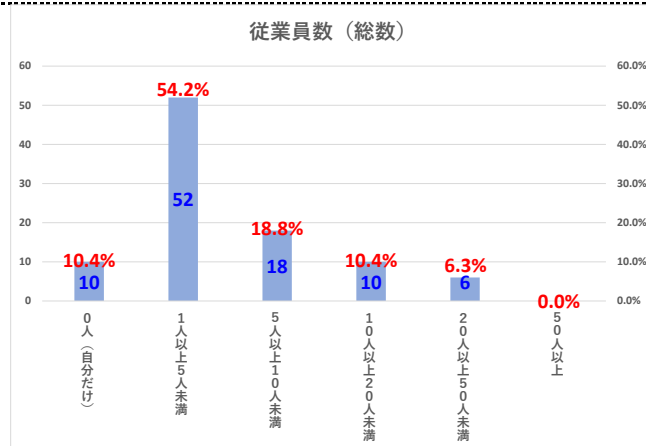


上期と昨年下期を比較した場合大きな変化はありません。採算状況及び資金繰りに関しても景況感同様、ポジティブ（好調・やや好調・良くなった）事業者が減り、ネガティブ（悪化・やや悪化）が減っています。

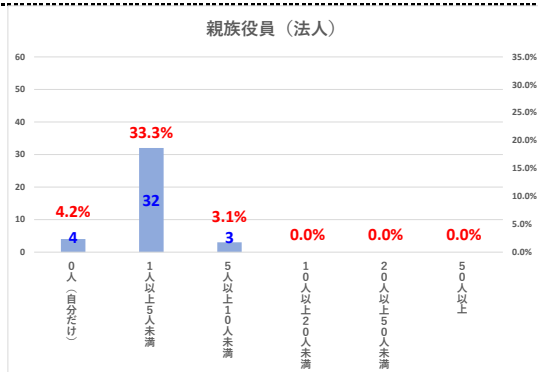
両方ともある程度まで回復した後、良くなる方向へは足踏み状態であるようです。

採算状況は、悪化・やや悪化が変わらず、好調・やや好調が3社増えました。資金繰りは、悪化・良くなったとも7社ずつ増えました。景況感と合わせるとやはり足踏み状態か、もしくは両極端になりつつあるといった所かもしれません。いずれにしても、大きく改善という状況には至っていないと言えるでしょう。

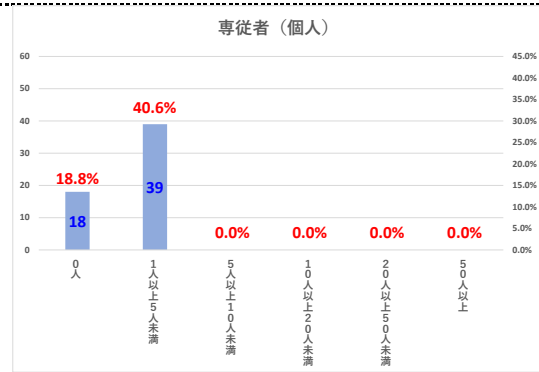
(4) 調査事業者の従業員について（上期）



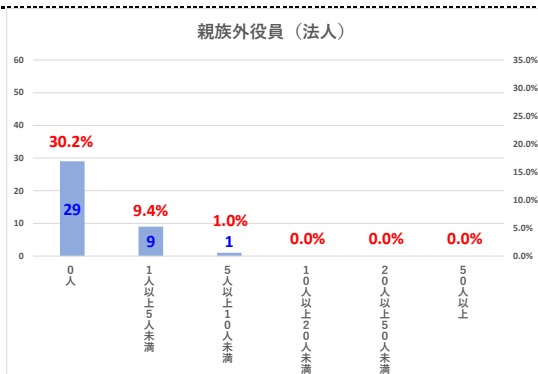
図表 2-14.1 総数



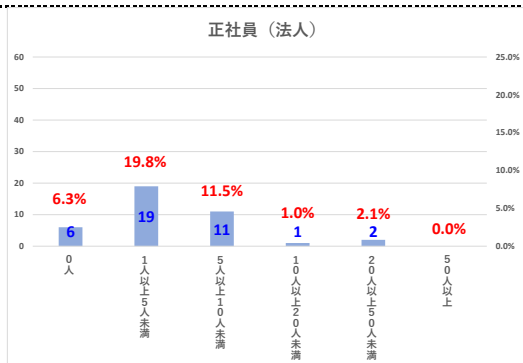
図表 2-15.1



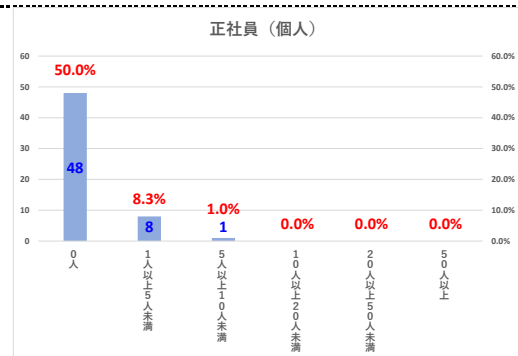
図表 2-15.2



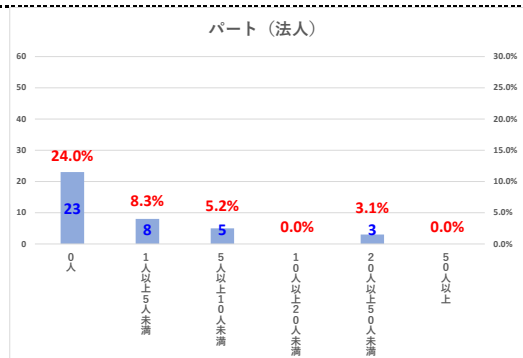
図表 2-15.3



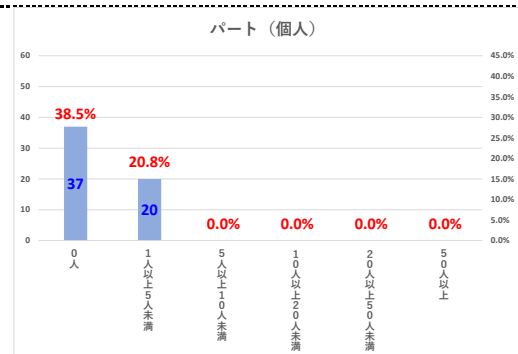
図表 2-16.1



図表 2-16.2



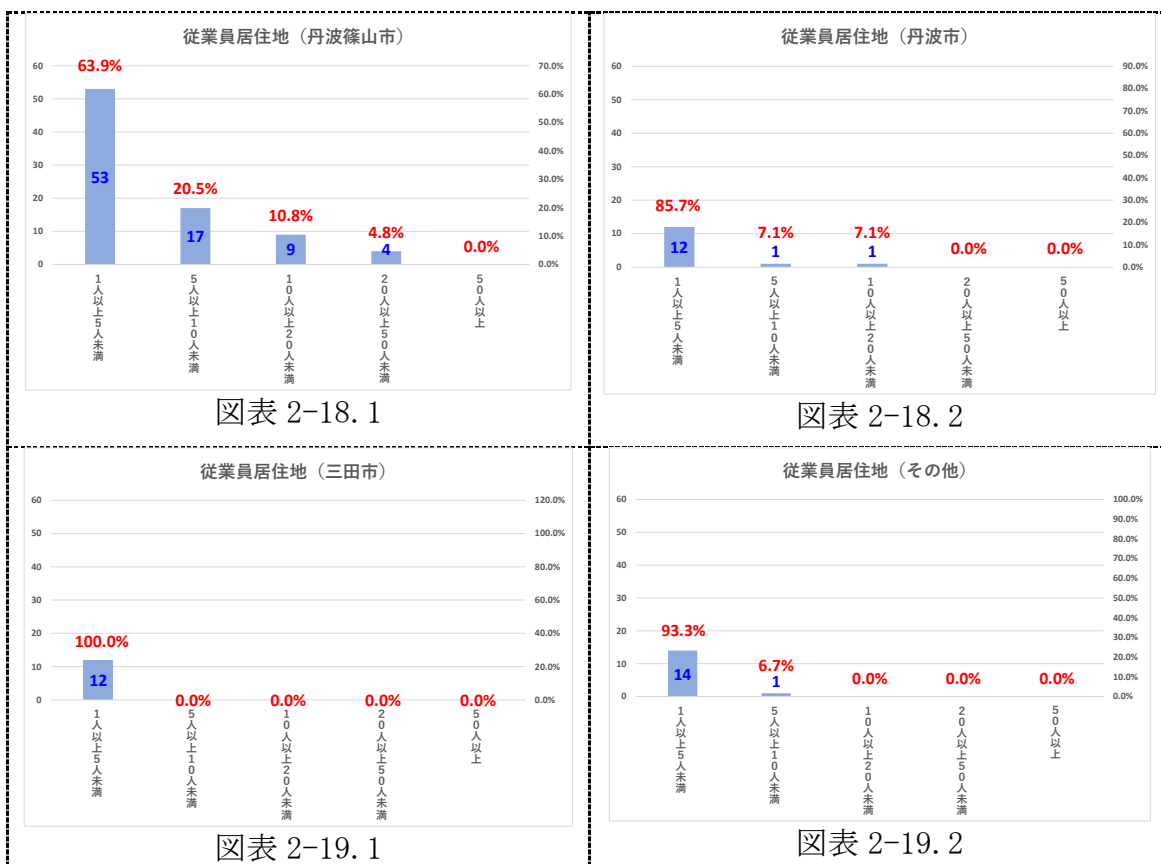
図表 2-17.1



図表 2-17.2

中小事業者向けの調査であることから、やはり従業員規模は多くはありません。ここでは「役員」も重要な働き手とみます。法人の役員と個人事業を比較しますとやはり法人の方が役員・正社員・パートとも人数が多いことが分かります。

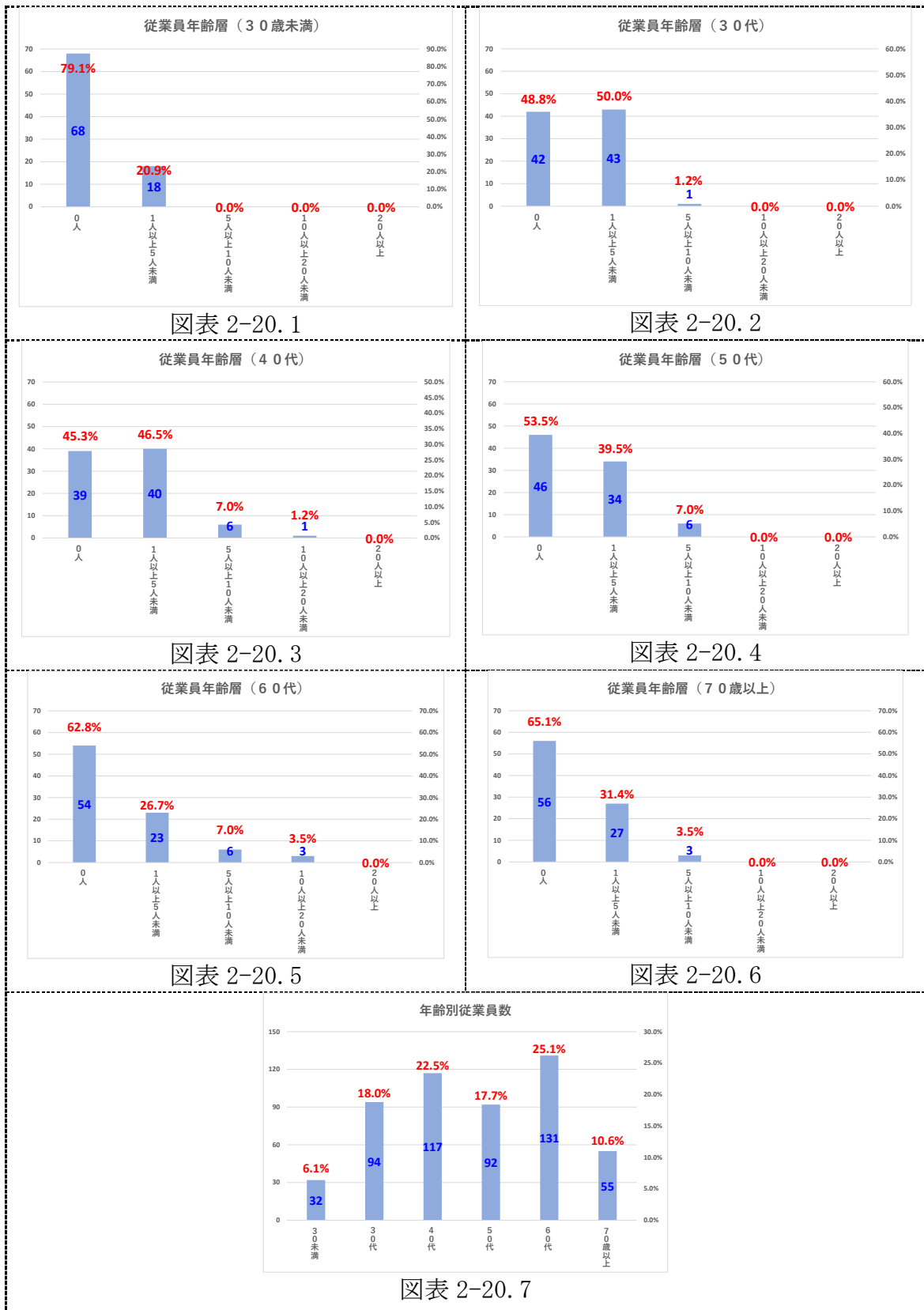
(5) 従業員居住地



従業員は丹波篠山市内に居住している方が多くを占めています。グラフは人数範囲で示していますが、実数値は以下の通りです。

丹波篠山市 439 人、丹波市 38 人、三田市 18 人、その他 26 人。

(6) 従業員の年齢層



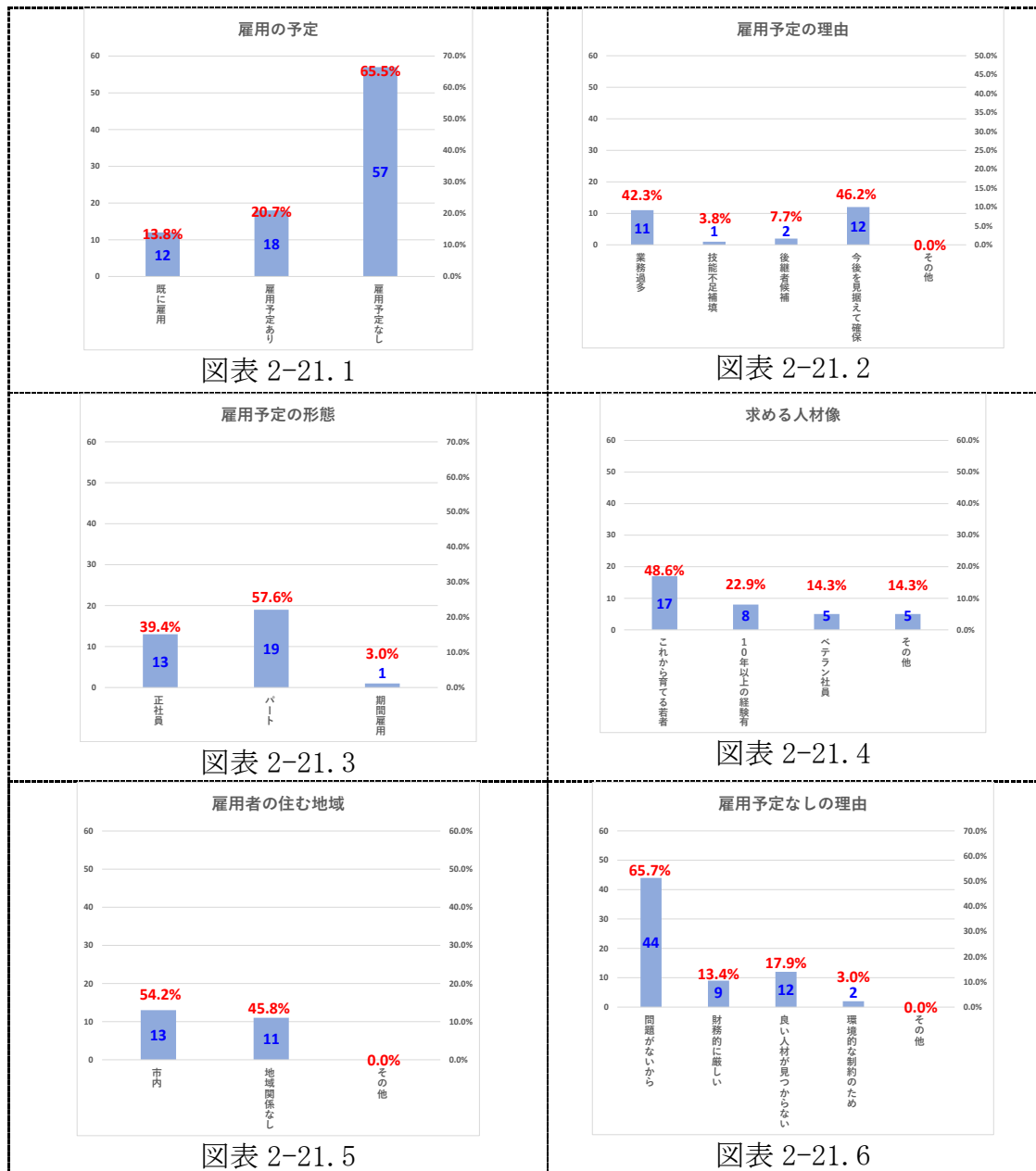
30代未満を雇っている会社は18社と全体の20%程度となっています。これが30代になるとその割合が増え、5人以上雇っている事業者も出てきます。40代になると割合も増え、10人以上雇っている事業者も出てきます。50代、60代でも比較的高い割合です。また実数値を見ると40代よりも60代の雇用者数が多くなっています。

このことから従業員の高齢化が進んでいることが見て取れます。単純計算すると本調査での従業員平均年齢は51.4歳となり、日本の統計の平均年齢40.6歳と比較すると9.8歳も高くなっています。

もっともこの統計では170のサンプルサイズでの結果であるため、実際の母集団の平均値と大きくかけ離れている可能性があります。

(参考日本の統計 URL <https://www.e-stat.go.jp/>)

(7) 雇用で求めること



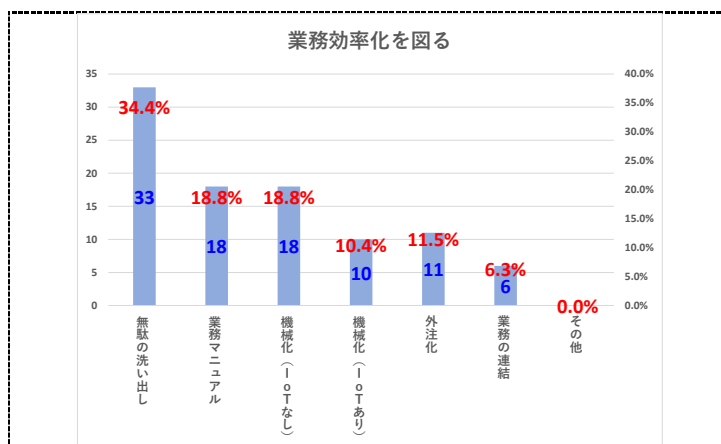
今後の雇用については、1/3 が実施又は予定というポジティブ方向、2/3 がネガティブ方向です。

ポジティブ方向の雇用理由は、業務過多（現在）と今後を見据えて（未来）が拮抗する形となっています。これは求める人物像にも当てはまります。

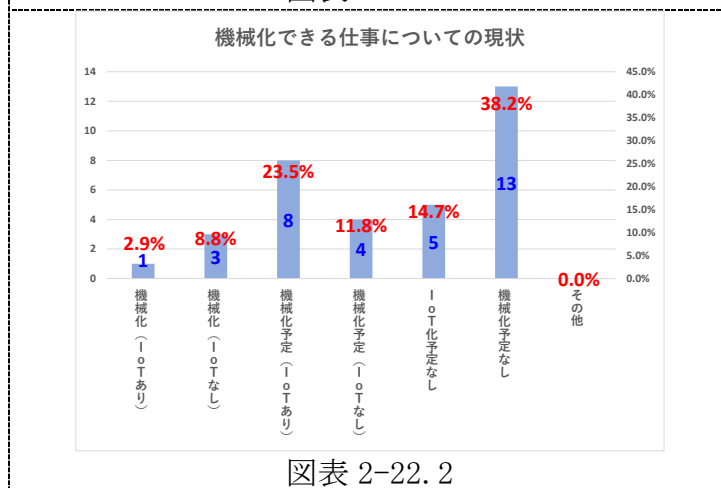
ネガティブ方向の雇用しない理由は、2/3 に問題が無いと回答している一方で、1/3 は候補者不足や資金の問題があり、雇用の難しさを物語っています。

雇用者の場所については、丹波篠山市市内の回答が過半数ですが、地域関係なしも半数近くあります。事業者としては「雇用できるならどこに住んでも良い」というのが本音であろうと私は考えています。

(8) 業務効率や機械化



図表 2-22. 1

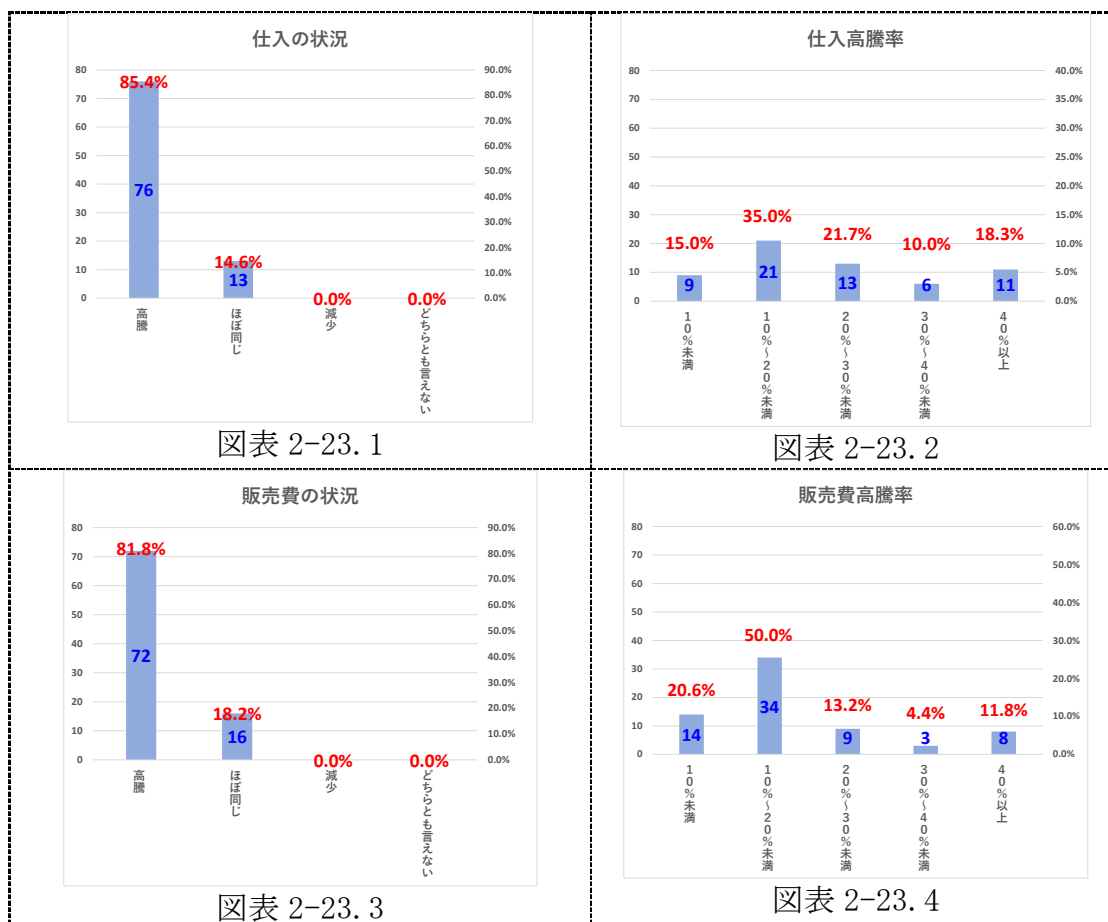


図表 2-22. 2

業務効率化は IT を使うモノよりも、身近な（通常のオペレーションでできる）効率化が多いことが分かります。

機械化できる仕事については IoT 化ありのものが思ったよりも少ない印象です。特に製造業、建設業、小売業では IoT 化ありは 0 件でした。逆にサービス業や農業は IoT 化ありとなっています。

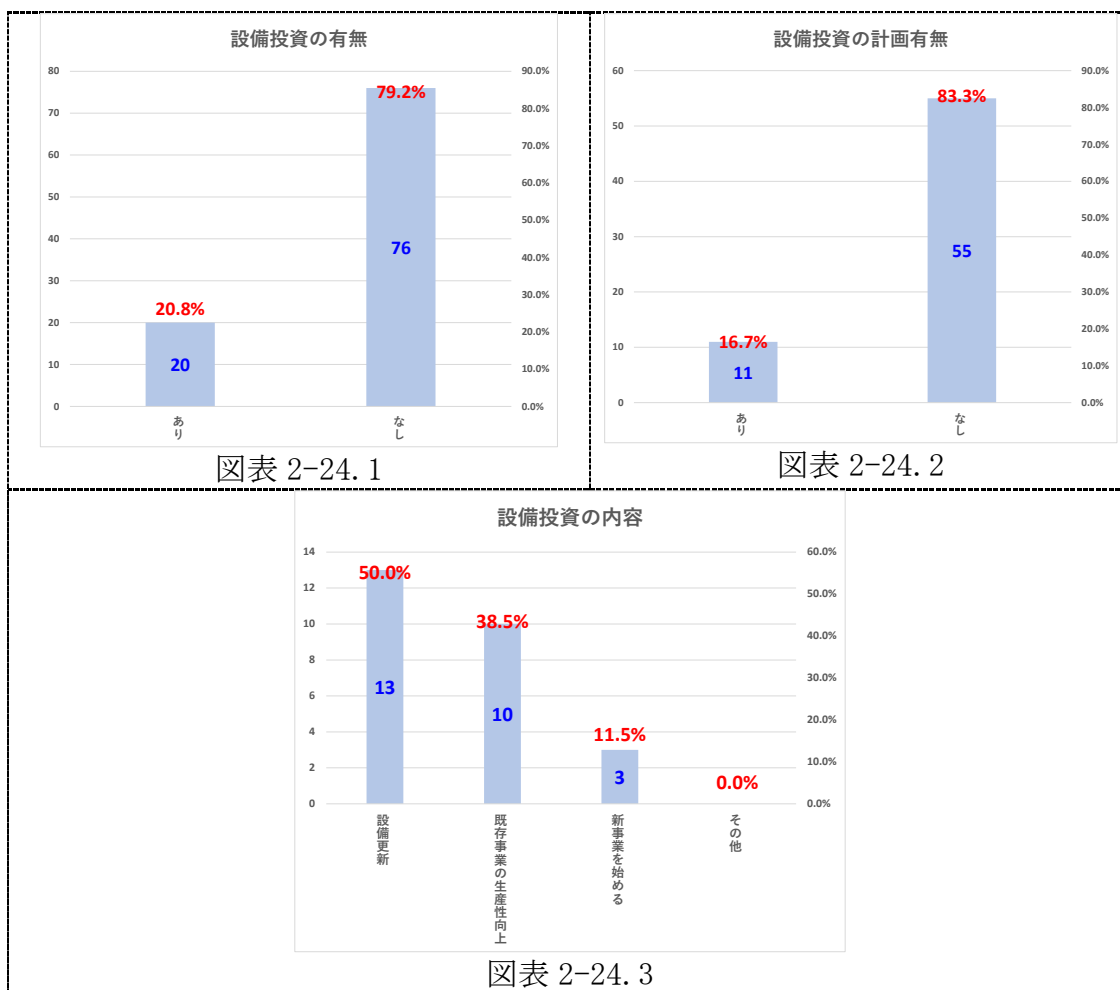
(9) 仕入や販管費のコスト高騰の様子



これらは予想通りコストが高騰しています。高騰率10%以上20%未満が最も多く、この割合の肌感覚は一般的な消費者が感じている感覚に近いモノではないかと思えます。

仕入（原価）も販管費も40%以上の高騰率があると回答した事業者が10%超えるなど、価格高騰は確実に進み、かつその割合も高くなっていると思われます。

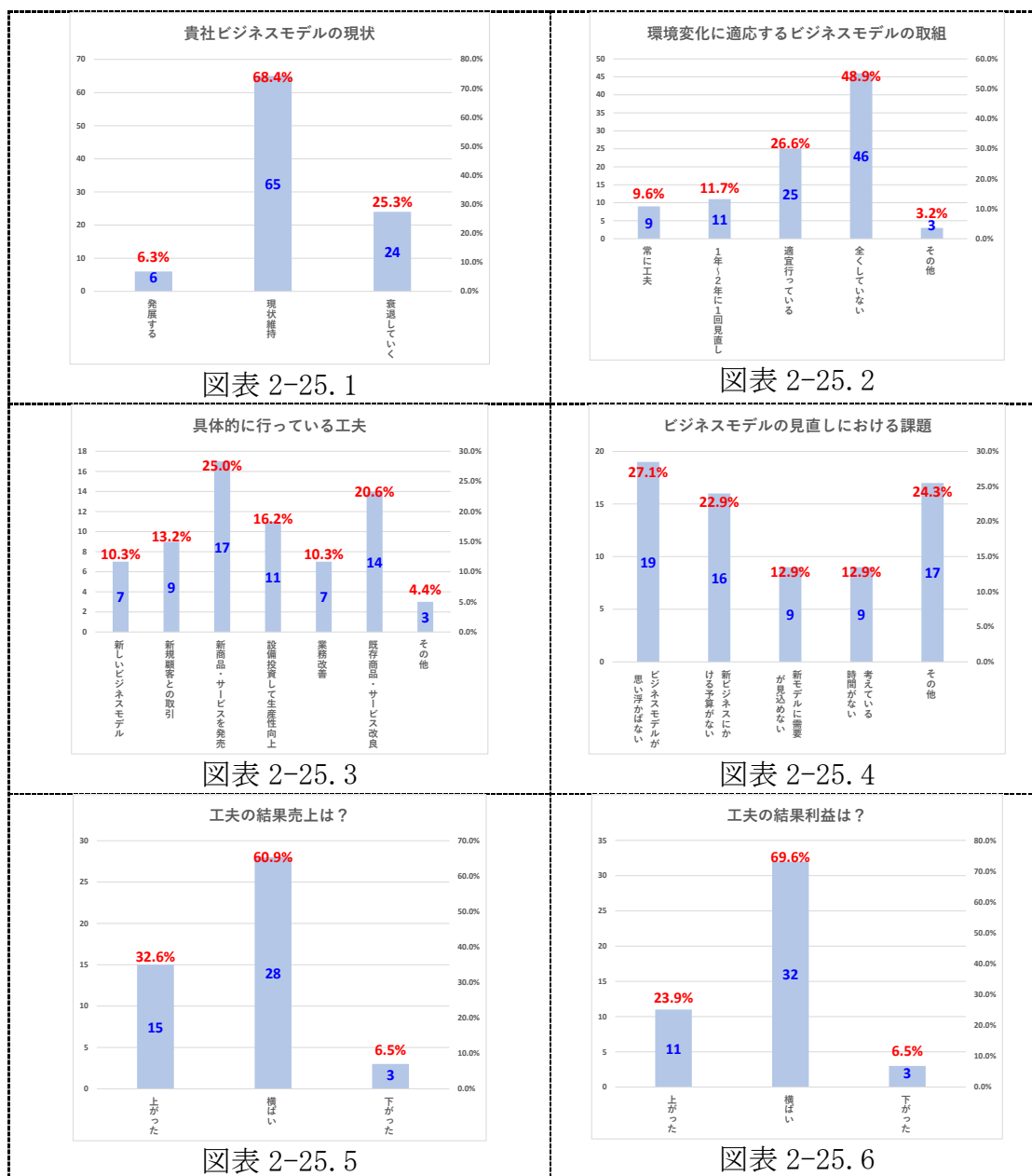
(10) 設備投資の様子



設備投資の有り又は設備計画有りは31事業所あり、全体の32%強でした。業種別では、設備投資有りが製造業5、建設業2、小売業1、サービス業5、農業7となっています。同じく、設備投資計画有りが製造業1、建設業1、小売業3、サービス業5、農業1となっています。

設備投資の内容は、新規事業を始めるような投資では無く、既存事業が中心となっています。

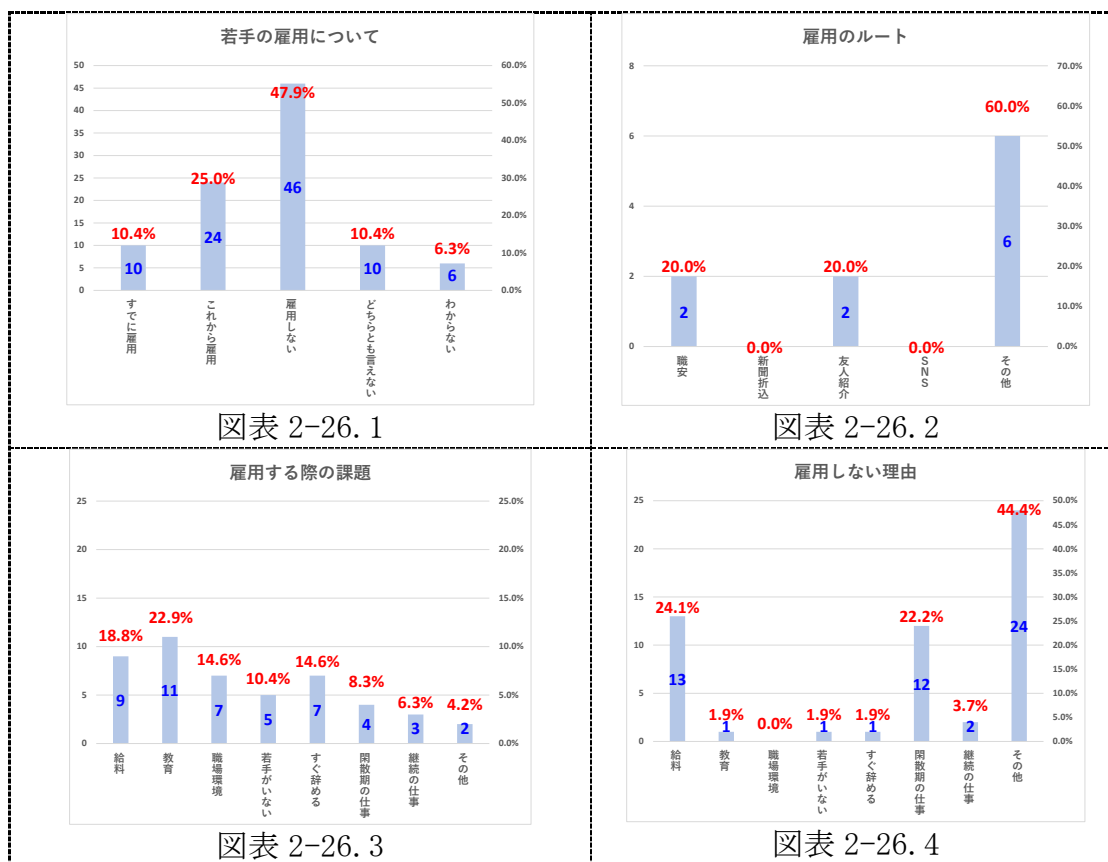
(11) ビジネスモデルの工夫とその成果



現状のビジネスモデルにはポジティブでは無い様子が伺えます。環境変化に対してビジネスモデルを変えていく取組は半分近くの45社が行っていますが、この行っている45社中「衰退している」と回答した会社は9社、「現状維持」が30社であり、努力はしても発展するという意識を持っていない実情のようです。

考察で詳しく説明しますが、努力している事業者は、売上と利益が上がる方向に傾いています。しかし発展の方向が見えないという意識は、現状環境では拭えないのだと推察されます。

(12) 若手の雇用とそれに関する課題



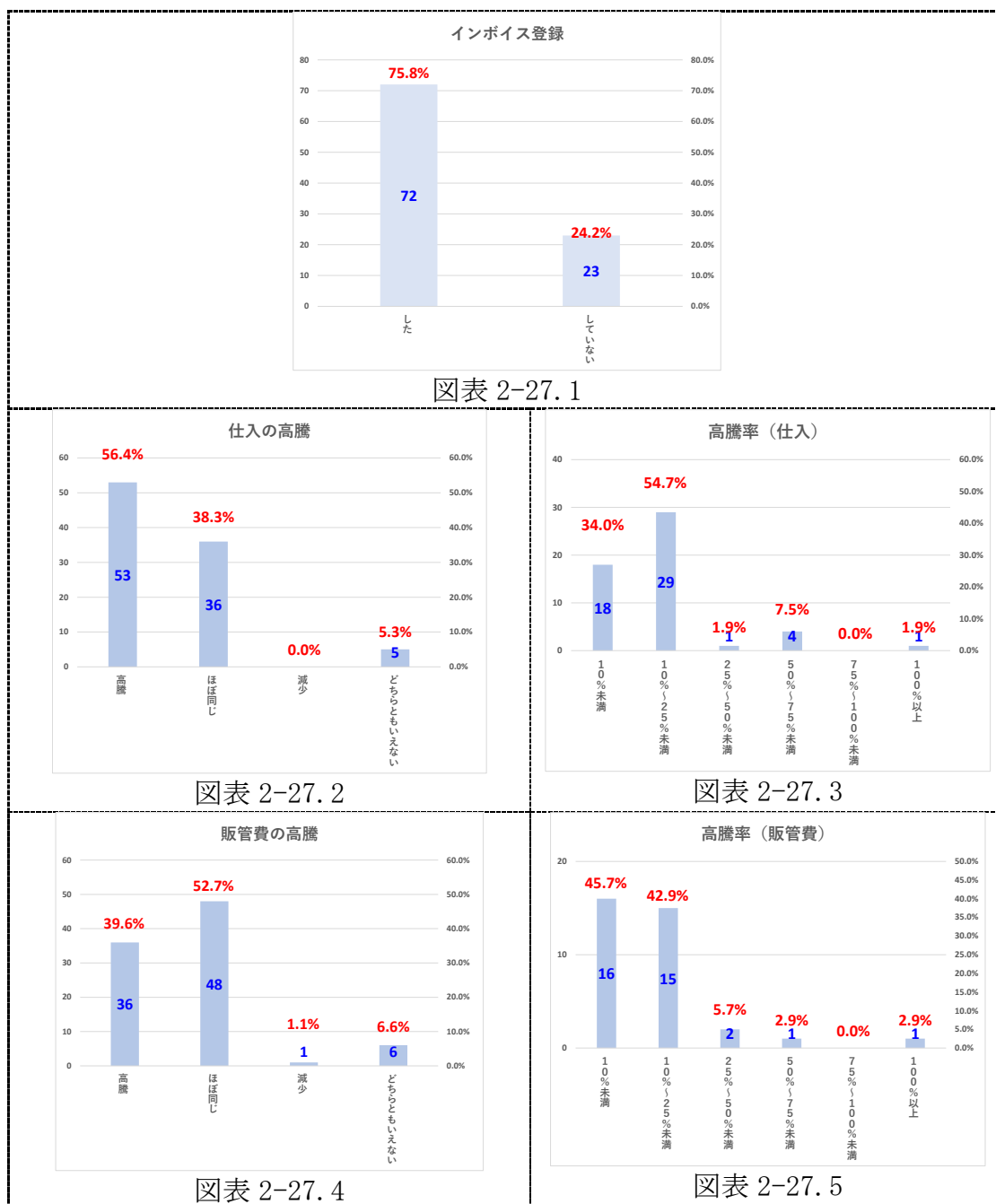
若手の雇用については、1/3強が既に雇用やこれから雇用という姿勢を示している反面、半分弱が雇用しないとなっています。雇用ルートは職安以外には友人関係が多く、その他の回答も社員や親族など結局知人経由でのルートになっているようです。

雇用の際の課題は各項目満遍なく挙がっていますが、雇用しない理由では給与と閑散期の仕事というものが多くなっています。

閑散期の仕事を増やすことで売上を上げ、社員に回す分が増えると給与の問題も解消して若手が雇うことができるという、正のサイクルが作られれば良いのですが、ここをどう取り組んでいくのが事業者に求められると思います。

雇用しない理由の「その他」としては、既に足りているや家族経営や小規模業態であり不要などの意見が多くありました。若者を育てる時間がないや若者が興味を持たないという回答はそれぞれ1件ずつであり、仕事の中身そのものがネックになっているという例は少ないように思います。

(13) インボイスと仕入・販管費高騰の様子



インボイス登録をしている事業者は3/4以上となっております。

昨今では原材料高が叫ばれていますが、調査結果はそれを如実に表すものでした。原価（仕入）と販管費を比較すると、高騰した事業者の割合と実際の高騰率ともに仕入の方が高いことが分かります。仕入は10%～25%で高騰しており、原価高が事業者の利益を少なくする方向に動いていると言えそうです。

3. 考察

(1) 上期：求める人材像と雇用予定の理由との関係

図表 3-1.1 のクロス集計表において、求める人材像と雇用予定の理由の関係を示します。

		求める人材像			
		これから育てる若者	10年以上の経験者	ベテラン社員	その他
雇用予定の理由	業務過多	6	2	2	2
	技能不足補填	0	0	0	0
	後継者候補	0	1	0	0
	今後を見据えて確保	10	3	3	3
	その他	0	0	0	0

図表 3-1.1

求める人物像で「これから育てる若者」を回答した事業者が、雇用予定の理由として何を考えているかをクロス集計結果で確認すると、「業務過多への対応」6名、「今後を見据えての確保」10名となっており、将来的な目的のための人材確保であると分かります。

もっとも雇用予定の理由としては、そのほとんどが「業務過多への対応」、「今後を見据えての確保」の2つとなっており、その比率も「これから育てる若者」「10年以上の経験者」「ベテラン社員」と比率がさほど違わないため、人材像にかかわらず、「業務過多への対応＝現在の視点」、「今後を見据えての確保＝未来の視点」の2つの理由で人材を求め、採用を試みていると想像します。

今後を見据えて確保ということが、人材育成を意識してのことなのか、人材を育成するのであればどういったことを行う予定なのか。事業者の取組に興味を抱きます。

(2) 上期：機械化できる仕事についての現状と上期利益率の関係

図表 3-2.1 のクロス集計表において、機械化できる仕事についての現状と上期の利益率の関係を示します。

		機械化できる仕事についての現状						
		機械化 (I・O・Tあり)	機械化 (I・O・Tなし)	機械化予定 (I・O・Tあり)	機械化予定 (I・O・Tなし)	I・O・T化 予定なし	機械化 予定なし	その他
上期 利益率	マイナス	0	0	0	1	1	0	0
	プラスマイナス0	1	0	1	0	2	1	0
	0～5%未満	0	1	2	2	0	2	0
	5%～10%未満	0	2	1	0	2	0	0
	10%以上	0	0	4	0	0	10	0

図表 3-2.1

図表 3-2.1 で検定を行うと、変数の数が多すぎるため、図表 3-2.2 のように簡略化してみます。

		機械化できる仕事 についての現状		
		機械化	機械化 予定あり	機械化 予定なし
上期利益率	マイナス	0	1	1
	±0	1	1	3
	プラス	3	9	14

図表 3-2.2

機械化できる仕事についての現状において、機械化している事業者の上期利益率は全て±0以上ですが、今後機械化予定あり、機械化予定なしの事業者はそれぞれ1社ずつ上期利益率がマイナス（赤字）事業者があります。

この差について統計的に意味があるかどうかを確かめるため、フィッシャーの正確性検定を行ったところP値は0.93となり、差があるとは言えませんでした。

この結果が「機械化をしなくても利益率を向上できる」と捉えるのでは無く、

- すでに機械化がある程度出来上がっており、現状では不要
- そもそも機械化をする必要がないビジネスである

といったことも考えられます。

機械化している方が利益率は向上すると考えての質問設計でしたが、想定とは異なる結果となりました。

この結果を導き出した背景は是非とも把握したいところです。

(3) 下期：環境変化に適応するビジネスモデル取組の状況との関係

ビジネス変化に適応するビジネスモデルの取組と①売上結果、②利益結果、③下期利益率、それぞれとの関係をクロス集計してみました。質問表作成前の想定では、工夫の頻度が多いほど売上・利益・利益率が良くなるという想定を立てており、これらが「統計的に差がある」と言えるかが気になるところです。

下記の①～③はそれぞれのクロス集計表となっております。③に関しては変数が多いため、0～10%未満をひとつに纏めています。

また「適宜」とは、「その時その場において具合良く適するように」という意味で「常に」よりは頻度が落ちますが、環境に合わせて行っていると解釈しております。

①ビジネスモデルの工夫状況と売上との関係

		工夫の結果 売上は？		
		上 が っ た	横 ば い	下 が っ た
環境変化に適応 するビジネスモ デルの取組	常に工夫	6	3	0
	1年～2年に1回見直し	4	7	0
	適宜行っている	5	14	2

図表 3.3-1

②ビジネスモデルの工夫状況と利益との関係

		工夫の結果 利益は？		
		上 が っ た	横 ば い	下 が っ た
環境変化に適 応するビジネ スモデルの取 組	常に工夫	3	6	0
	1年～2年に1回見直し	4	7	0
	適宜行っている	4	15	2

図表 3.3-2

③ビジネスモデルの工夫状況と下期利益率との関係

		下期利益率				
		マ イ ナ ス	マ ブ イ ラ ナ ス	0 ～ 5 % 未 満	5 ～ 1 0 % 未 満	1 0 % 以 上
環境変化に適 応するビジネ スモデルの取 組	常に工夫	1	2	0	1	5
	1年～2年に1回見直し	3	0	0	4	4
	適宜行っている	0	1	6	2	16

図表 3.3-3

		下期利益率				
		マ イ ナ ス	マ ブ イ ラ ナ ス	0 ～ 1 0 % 未 満	1 0 % 以 上	
環境変化に 適応するビ ジネスモデ ルの取組	常に工夫	1	2	1	5	
	1年～2年に1回見直し	3	0	4	4	
	適宜行っている	0	1	8	16	

図表 3.3-4

上記の3つをフィッシャーの正確性検定を行った結果を示します。

	P 値	統計的な結果
①図表 3-3.1	0.21	差が無い
②図表 3-3.2	0.73	差が無い
③図表 3-3.4	0.036	差がある（有意）

①は「常に工夫」の事業者が他の工夫頻度の事業者よりも、売上が上がった割合が高いのですが、これには統計的に差が無いということになります。

②は工夫の頻度によらず、利益が上がった事業者より利益が横ばいの事業者の割合が高くなっています。見た目にも同じように見えますので、統計的に差が無いと言われても納得するような結果です。

①②の結果から、環境変化に対して自社のビジネスモデルに工夫を加える頻度を変化させても、売上向上や利益向上には影響を及ぼさない可能性が高いです。工夫を加える頻度よりは、その取組内容や取組方法に依存することが高いと想定されます。

「工夫を常に行う」ということは、取り組み内容や方法をかなりの頻度で改善していると考えられますので、そういった姿勢で臨んでも（統計的に）結果に反映しないということは、やはり難しいことなのだなと思知らされます。

③の結果からは、環境変化に対して自社のビジネスモデルに工夫を加える頻度の変化により利益率に違いを及ぼす可能性が高いです。とりわけ赤枠部分に差があります。

この結果を確認すると、「見直しが年1、2度」の事業者は、「適宜行っている」の事業者よりも利益率マイナスになる割合が高く、統計的に差があると出ています。

これは年にビジネスモデルを1、2度の見直しよりも、その時やその場においてビジネスモデルの取組対応する方が利益率を高める方が、利益率の良化に貢献すると考えられます。

ただし、「常に工夫」をしている事業者でも利益率マイナスがあることから、常に行うよりも、その時やその場における対応の方が効果的なのかもしれません。

いずれにしても利益率に関しては、ビジネスモデルに関する取組の「見直しが年1、2度」の頻度よりも、取組をもう少し増やした方が効果を高められそうです。

(4) 通期：上期の雇用予定と下期の若手雇用の意識との関係

上期に雇用予定を聴き、下期に若手雇用の意識を確認して、その関係がどうなっているかをクロス集計で確認します。

		雇用の予定（上期）		
		既に雇用	雇用予定あり	雇用予定なし
若手の雇用について（下期）	すでに雇用	1	1	4
	これから雇用	1	7	9
	雇用しない	4	3	33
	どちらとも言えない	1	0	5
	わからない	1	1	4

図表 3. 4-1

図表 3-4. 1 では変数が多いため図表 3-4. 2 のように、「これから雇用/すでに雇用」を「雇用にポジティブ」、「雇用しない」を「雇用にネガティブ」、「どちらとも言えない/わからない」を「雇用にイーブン（中立）」として集めています。

		雇用の予定（上期）		
		既に雇用	雇用予定あり	雇用予定なし
若手の雇用について（下期）	雇用にポジティブ	2	8	13
	雇用にネガティブ	4	3	33
	雇用にイーブン	2	1	9

図表 3. 4-2

上期に「雇用予定なし」と回答した事業者は、その多くが下期に「若手の雇用」について 33/55 が「雇用しない」と回答している。その一方で 13/55 が

「若手の雇用」について「すでに雇用/これから雇用」とポジティブになっている。

自由記述の箇所を見ていると「人手不足」といった用語が見られますが、若手雇用にポジティブになった会社のひとつの要因かどうかは確かではありません。一般的に若手を雇用する理由として、「長期間働ける」「体力がある」「教育することで自分達の色に染まりやすい」「人件費が（熟練者等に比較して）安い」といったものがあります。

事業者の心境の変化と若手雇用の目的について、今後どういった意識をもっているのかを確認したいところです。

図表 3-4.2 の表では統計により差があるかを調べました。結果としてP値は0.056 となり差があるとは言えない結果となりました。ただし、赤枠の部分については他と差があるとは出ています（残差分析）。

上期で雇用予定ありの事業者は、下期での若手の雇用に「ポジティブである割合が高い」と統計的に言えます。雇用予定事業者は若手雇用を積極的に捉えていると考えても良いでしょう。

上期で雇用予定なしの事業者は、下期での若手の雇用に「ポジティブである割合が低い」と統計的に言えます。雇用予定のない事業者は若手雇用にも積極的にないと考えて良いでしょう。しかし、元々雇用予定の無い事業者であるため当然若手雇用に積極的で無いことは自明であると言えます。

その雇用予定の無い事業者ですら、25%弱は若手の雇用を積極的に考えているのです。このことは、本地域の事業者が若手の雇用を相当程度望んでいることを表しているように思えてなりません。

4. 仕入や販管費高騰率と利益率の関係

		前期と比較した利益増減				
		減少	やや減少	変わらず	やや増加	増加
仕入高騰率	10%未満	0	5	6	6	1
	10%～25%未満	4	4	14	3	4
	25%～50%未満	0	0	0	0	1
	50%～75%未満	1	2	1	0	0
	75%～100%未満	0	0	0	0	0
	100%以上	1	0	0	0	0

図表 4.1-1

		前期と比較した利益増減				
		減少	やや減少	変わらず	やや増加	増加
販管費高騰率	10%未満	3	3	6	3	1
	10%～25%未満	2	0	8	3	2
	25%～50%未満	0	0	1	1	0
	50%～75%未満	0	1	0	0	0
	75%～100%未満	0	0	0	0	0
	100%以上	1	0	0	0	0

図表 4.1-2

仕入や販管費の高騰率と前期と比較した利益増減についてクロス集計をしました。仕入の平均高騰率は15.0%、販管費の平均高騰率は13.9%と平均値に違いはありませんでした（対応のないt検定、P値0.79）。

両方とも25%～50%未満に赤線を引きました。それぞれの高騰率が50%未満の事業者において、かなりの仕入・販管費の高騰にも関わらず利益を「増加/やや増加」させている事業者もあります。

50%以上の高騰率となると利益増減は現状維持がやっとでほとんどが減少となっています。

仕入や販管費はかなりの高騰率になっていますが、その中でも利益を現状維持にとどめた（仕入53件中の21件：39.6%、販管費35件中15件：42.8%）や

利益額を増やした（仕入 53 件中 15 件：28.3%、販管費 35 件中 10 件：28.6%）事業者は相当の努力を積み重ねたものだと推測できます。

個別のコメントを見てみると、物品全般以外には輸送費や水光熱費の高騰を挙げていました。

昨年上期では仕入等の高騰による値上げの有無を調査しましたが、回答数 75 件中の 31 件が値上げ済み/値上げ予定とありました。これらの値上げで利益額を確保しながら顧客の積み上げで利益を上げたのか、コロナ禍で下がった売上が回復途中にあるのか、は判断ができません。

2022 年度は我慢の年であったため、2023 年は物価などが高騰しながらも顧客が増やして利益額を増やしている、あるいは現状を維持しているという事業者の頑張りが結果として表れていると推測しています。

5. 総括

本年度は、雇用の様子、機械化の状況、ビジネスモデルの工夫という特に 3 点を狙って調査しています。事の発端は人手不足にあります。人手不足故に調査事業者の従業員の年齢構成を把握しておく必要があるということで、このような調査を行いました。

従業員の年齢構成については、「もう少し 30 代が少ないのではないか」と予想をしていたのですが、「予想よりも 30 代が多い」との印象を持ちました。

一方で 20 代については想定通りでした。

今後人手不足が進み、若年層人口の減少に伴って若手不足や若手雇用が難しくなるでしょう。そんな中 3(4)のように、上期において雇用予定が無かった事業者が下期では若手の雇用にポジティブになっている結果を見て、管内事業者が今後難しくなる若手雇用に取り組もうとしているのだと前向きに捉えています。

機械化については機械化状況により利益率が変わるのでとは想定していませんでした。しかし、そのような結果は一切でませんでした。だからといって今後機械化が必要無い訳ではなく、人手不足が進むため一人当たりの機会装備率を高め

て生産性を上げておく必要があると思います。機械化やデジタル化は今後のビジネス展開において必須でしょう。

ビジネスモデルの工夫については、工夫の頻度による売上や利益への効果は認められませんでした。利益率については工夫の頻度というよりも、その時その場所での対応（言い換えると状況に応じた柔軟な対応）を繰り返す方が利益を上げられるような結果となっています。

分析者個人の考えとしては「環境変化に応じたビジネスモデルの工夫を常に行っている事業者の売上や利益が上がらないことはない」ですので、この結果には別の考察が必要と考えます。

利益を向上させるビジネスモデルの工夫について、ひとつは工夫の質であり、もうひとつは工夫のタイミングでは無いかと想定しております。次年度にももう少し突っ込んでみるのであれば、質問の内容を変えて深掘りをしていても良いと考えます。工夫の頻度により売上や利益に上げる効果に差がないのであれば、工夫の質にあると推測できるでしょう。実際に環境変化におけるビジネスモデルの工夫において「事業者が何を行っているのか」、また取組以外の別の要因、例えば組織体制や商品サービスそのもの、など少し広げて追跡していきたいと思います。

以上