

丹波篠山市商工会 御中

2024 年度実施
経済動向調査分析レポート

2025 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) 既に作った業務効率化の仕組（上期）..... | 8 |
| (5) 働き手の構成（上期）..... | 10 |
| (6) 賃金アップについて（上期）..... | 11 |
| (7) SDGs について（上期）..... | 13 |
| (8) コストアップや価格転嫁（上期）..... | 14 |
| (9) 経営計画や経営数字の目標について（下期）..... | 15 |
| (9) 計画の改善..... | 17 |
| (10) その他..... | 18 |
| (1) 今期の考察の方向性..... | 19 |
| (2) 考察における総括..... | 19 |
| (3) 上期における取組実績と意識からグループ化..... | 19 |
| (4) グループ毎の経営状況..... | 22 |
| 4. 総括..... | 27 |
| 5. 付録..... | エラー! ブックマークが定義されていません。 |

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。下期は職員体制の都合上 88 社となっている。

(4) 分析手法

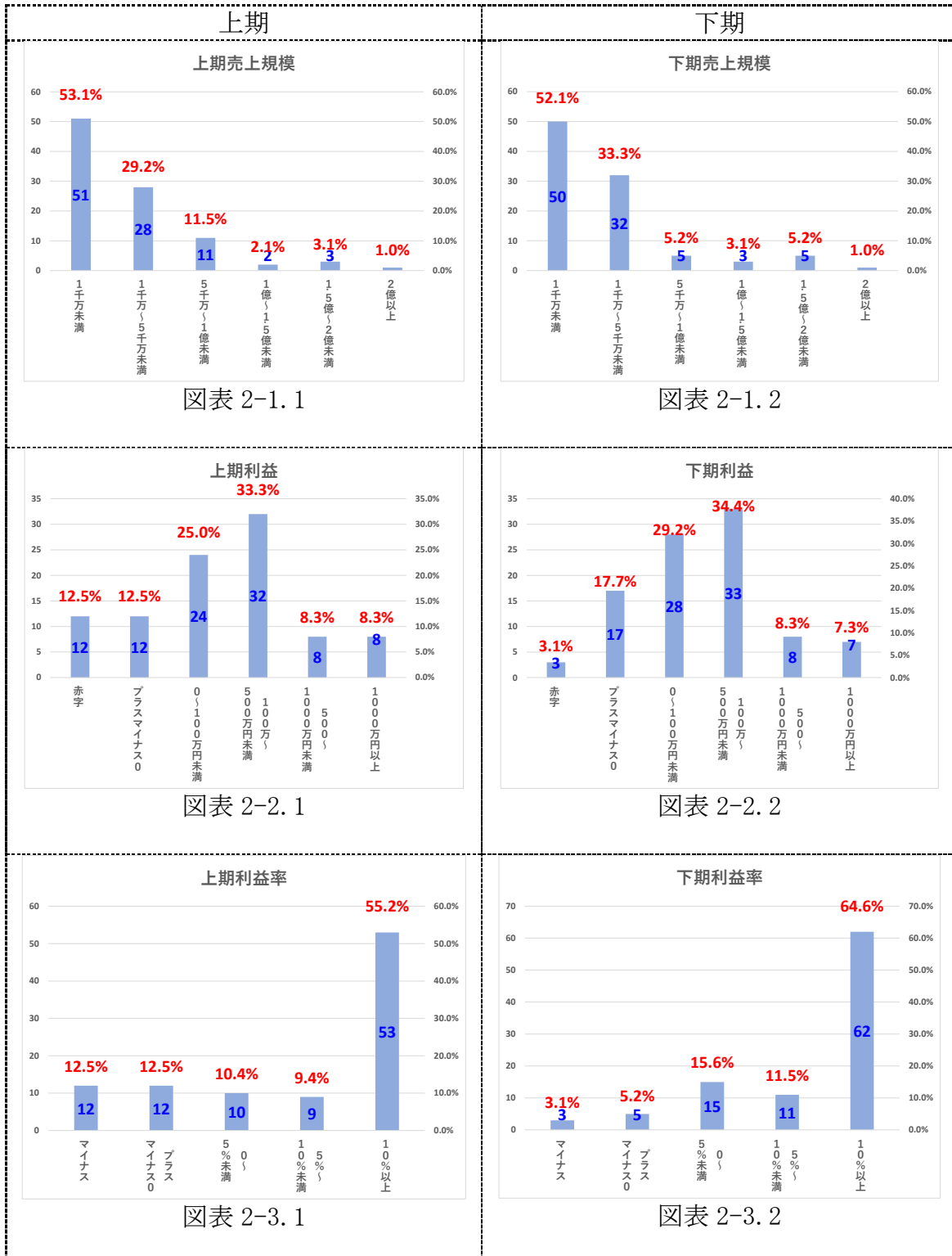
調査結果を集計して表やグラフに纏め、回答が Positive/Even/Negative に分かれるものの中ではクロス集計を行い、 χ^2 （カイ 2 乗）検定※で有意差を確認しています。

グループ化に関してはクラスター分析のウォード法を用いて、テンドログラムを出力し、結果を熟慮して分割を決定しています。

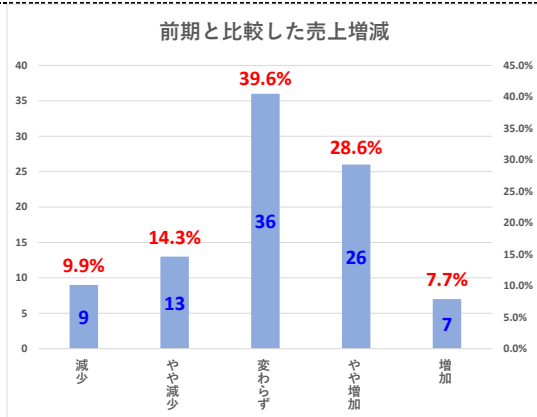
※クロス集計表の中で期待度数が小さいものに関しては、フィッシャーの正確性検定を用いて有意差を判断しています。

2. 調査結果

(1) 売上、利益状況

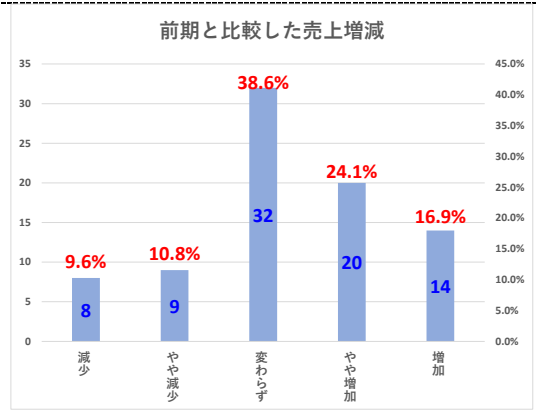


上期



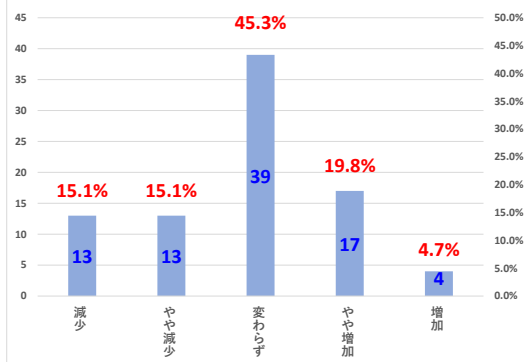
図表 2-4.1

下期



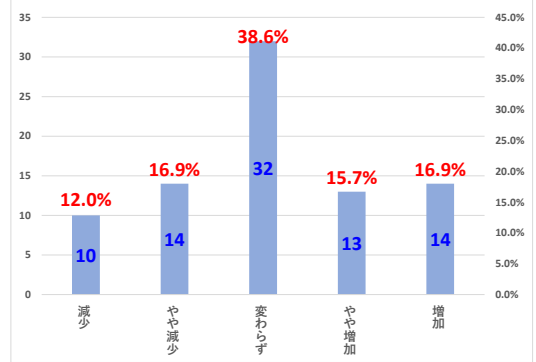
図表 2-4.2

前期と比較した利益増減



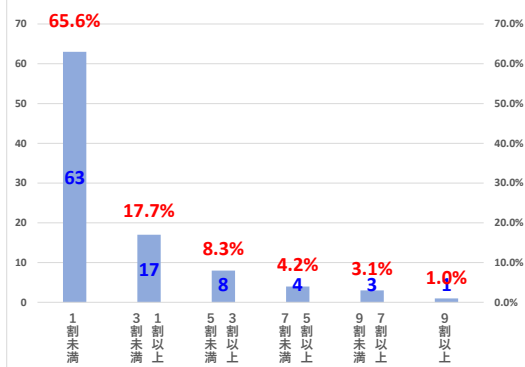
図表 2-5.1

前期と比較した利益増減



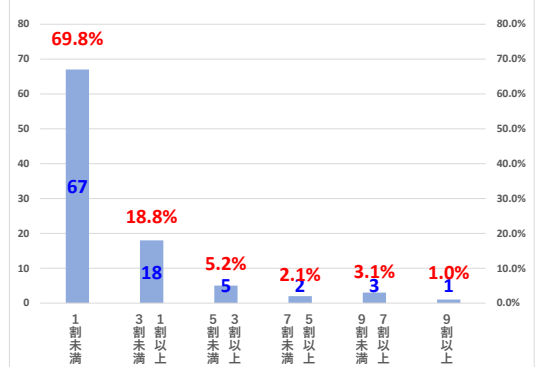
図表 2-5.2

上期売上の中で観光関連が占める割合

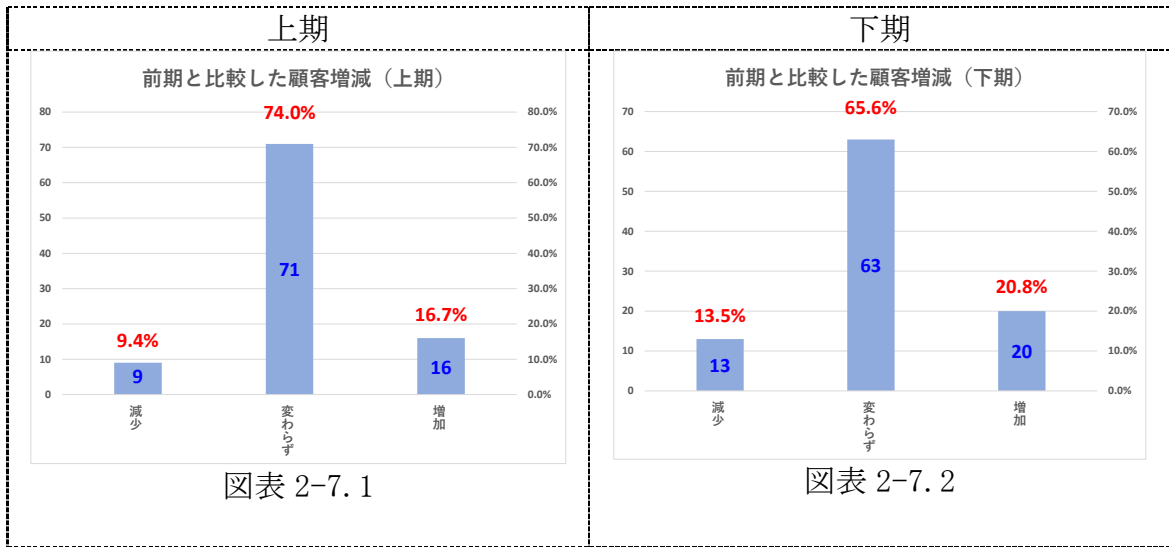


図表 2-6.1

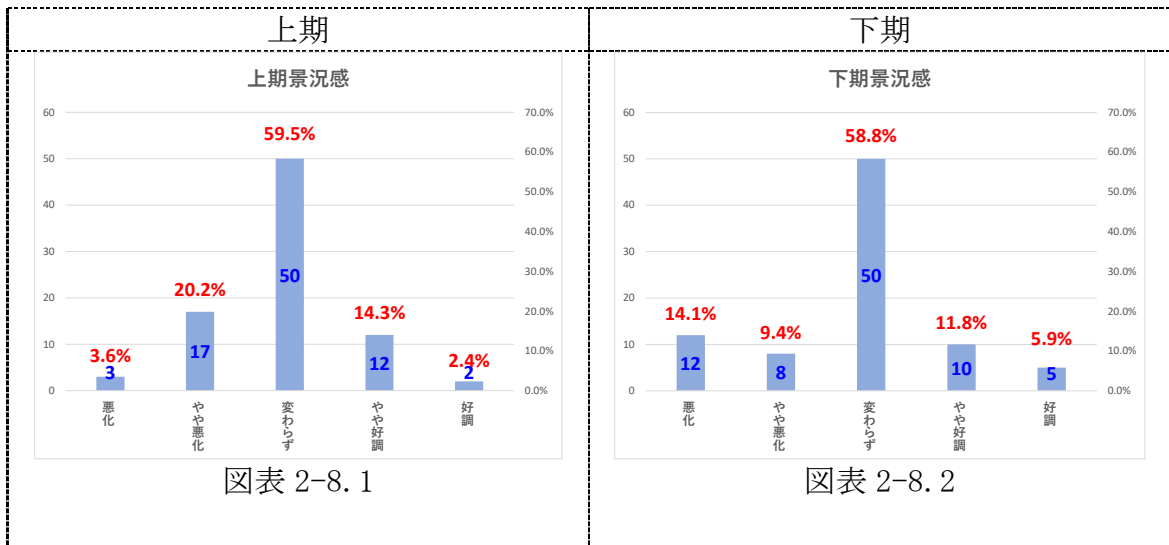
下期売上の中で観光関連が占める割合



図表 2-6.2



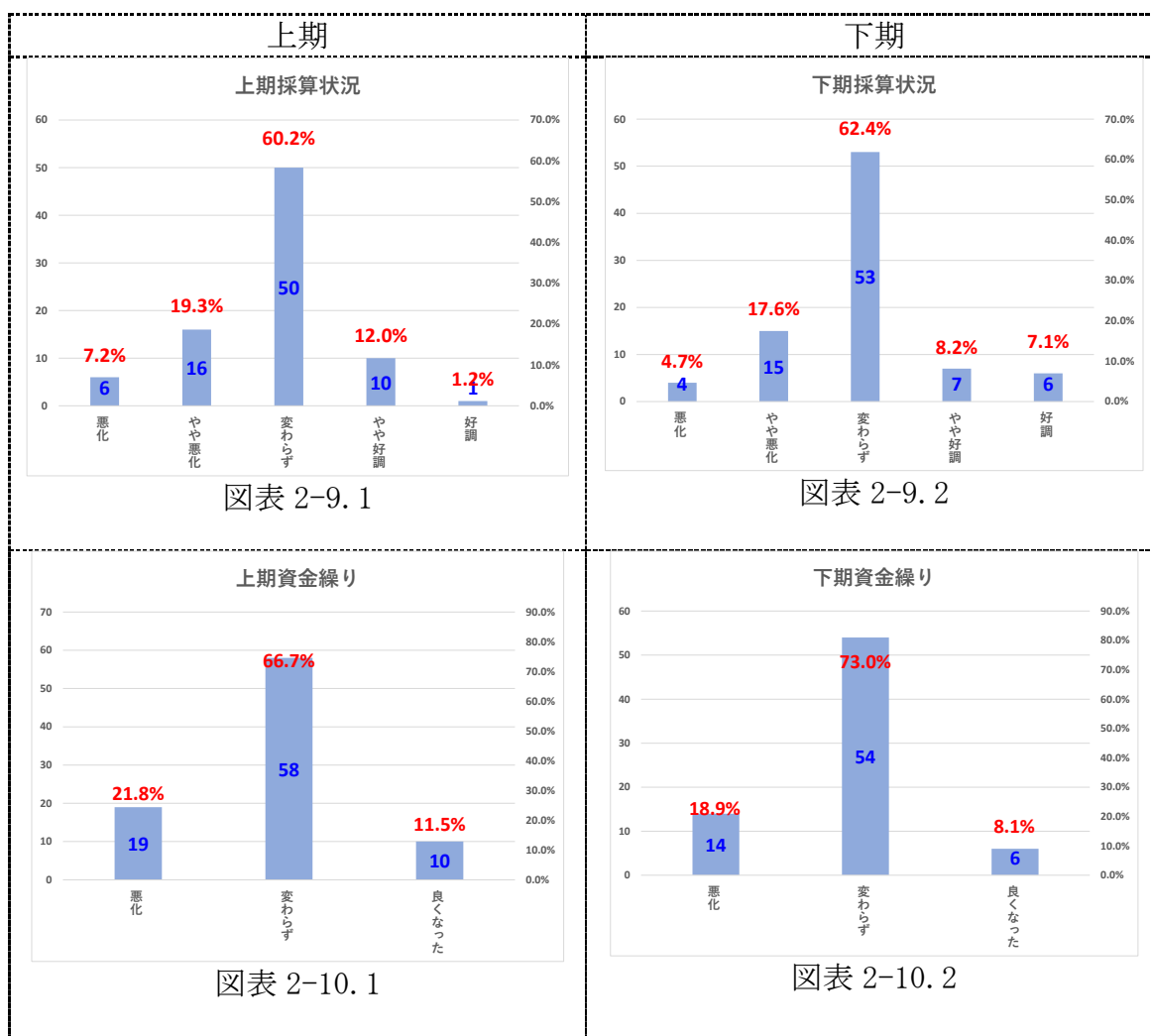
(2) 景況感



昨年同期からの動きを見ると、やや悪化・やや好調の割合が減って、悪化や好調の割合が増えています。変わらずの比率にはあまり大きな変化が見られません。

景気としては足踏み状態ですが、好調と悪化の2極化が進みつつあると推測します。

(3) 採算状況・資金繰りの様子

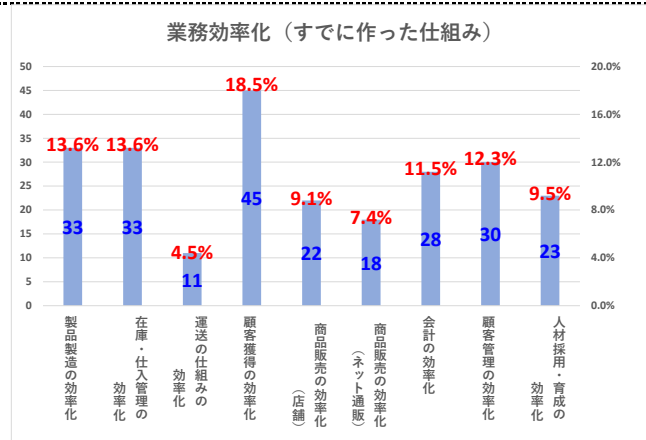


昨年下半年からの動きを比較した場合大きな変化はありません。採算状況に関しては、好調の割合が徐々に高くなっており良い事業者は良いとなっているようです。

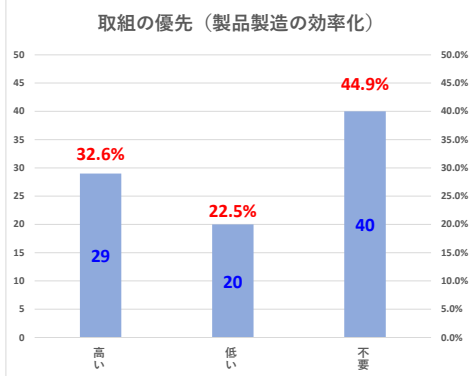
一方で悪化やや悪化の事業者の割合も徐々に少なくなっており、採算状況は持ち直しつつあるように見えます。

資金繰りの状態もほとんど変化はありません。

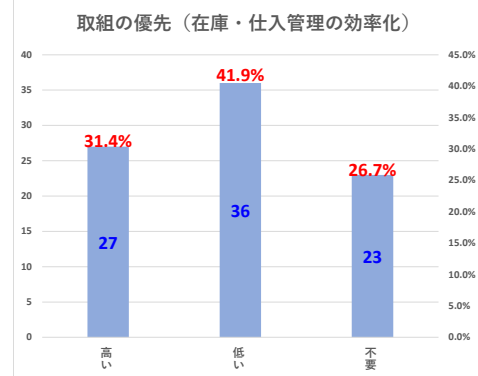
(4) 既にした業務効率化の仕組（上期）



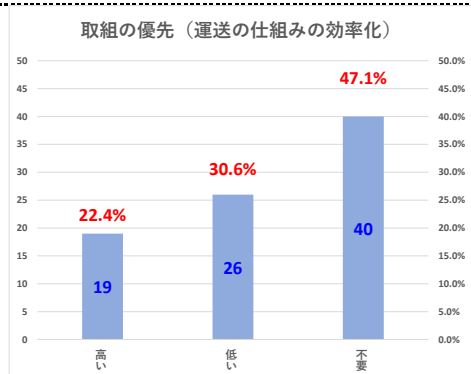
図表 2-11.1 総数



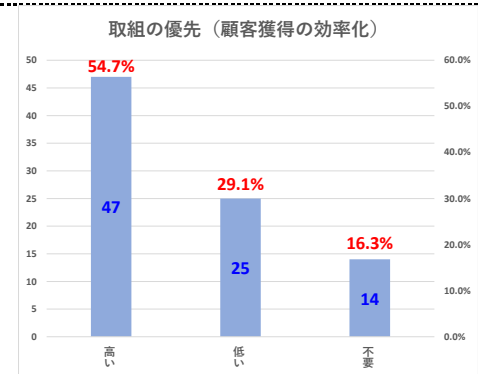
図表 2-11.2



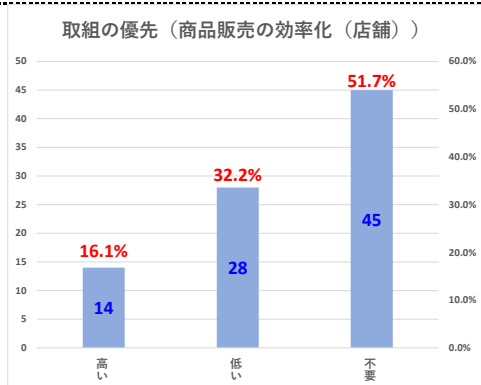
図表 2-11.3



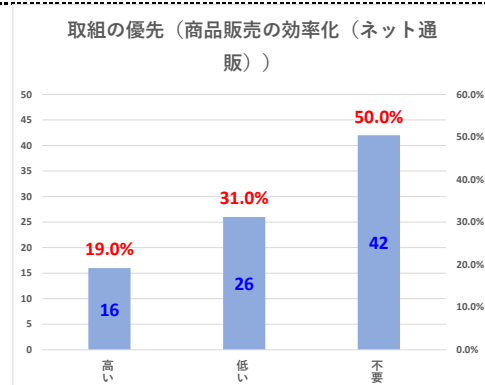
図表 2-11.4



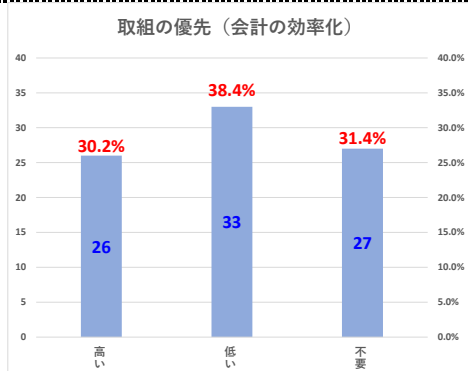
図表 2-11.5



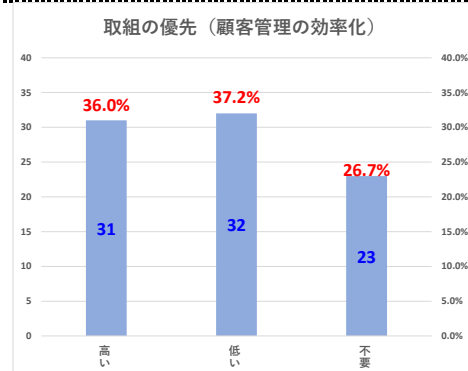
図表 2-11.6



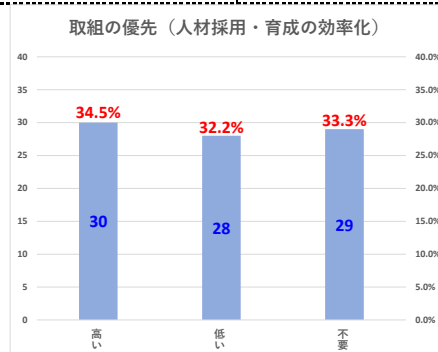
図表 2-11.7



図表 2-11.8



図表 2-11.9



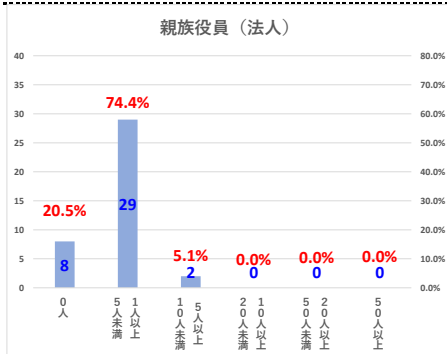
図表 2-11.10

顧客獲得の仕組みを既に作った割合が高く、取組の優先の高さにおいても顧客獲得の効率化の割合が最も高くなっています。

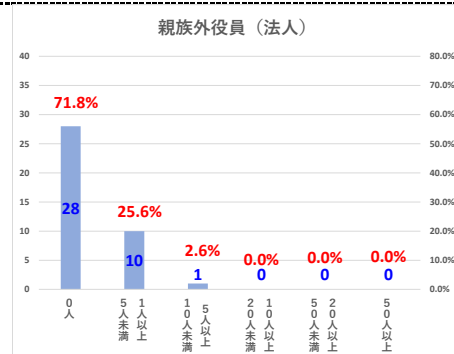
顧客獲得の効率化以外を確認してみます。製品製造/在庫仕入管理/会計/顧客管理/人材採用に関しては「優先低い」や「不要」という回答割合は64.0%～69.8%となっています。これらに対して、運送/商品販売(店舗)/商品販売(ネット)は77.7%～83.9%となっています。

これは運送の場合は建設業やサービス業の一部がビジネス的に不要としており、商品販売の場合は製造業・建設業やサービス業の一部がビジネス的に不要としているからと解釈できるでしょう。

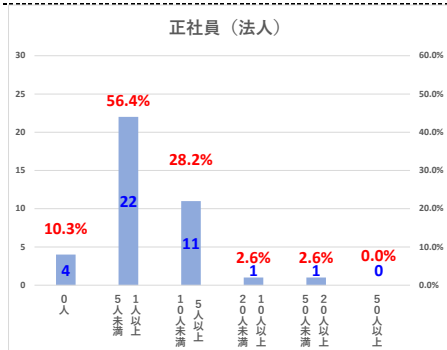
(5) 働き手の構成（上期）



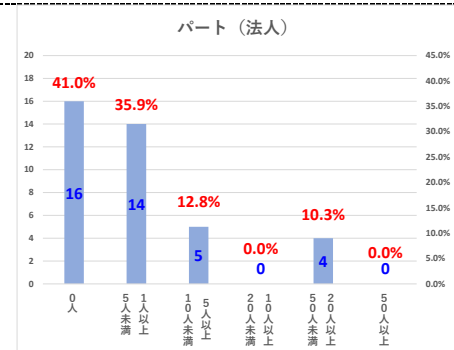
図表 2-12.1



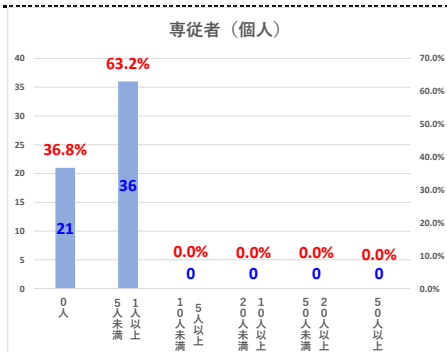
図表 2-12.2



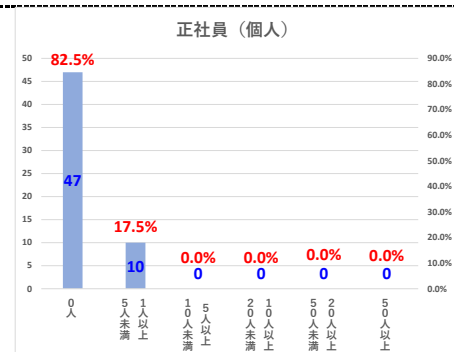
図表 2-12.3



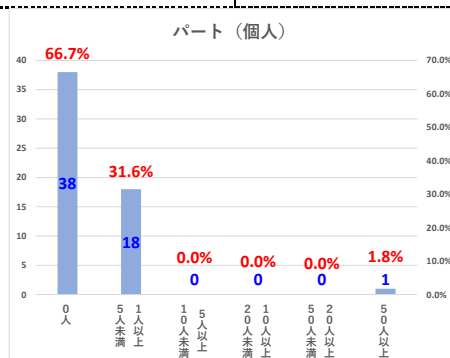
図表 2-12.4



図表 2-12.5



図表 2-12.6



図表 2-12.7

法人（39社）、個人（59事業所）問わず親族を役員や専従者としている割合はそれぞれ79.5%、63.2%となっており分析者としては高いと感じています。

次に親族以外について法人で雇用している割合はそれぞれ、親族外役員（27.7%）、正社員（89.7%）、パート（59%）となっており、個人で雇用している割合はそれぞれ正社員（17.5%）、パート（33.4%）となっています。

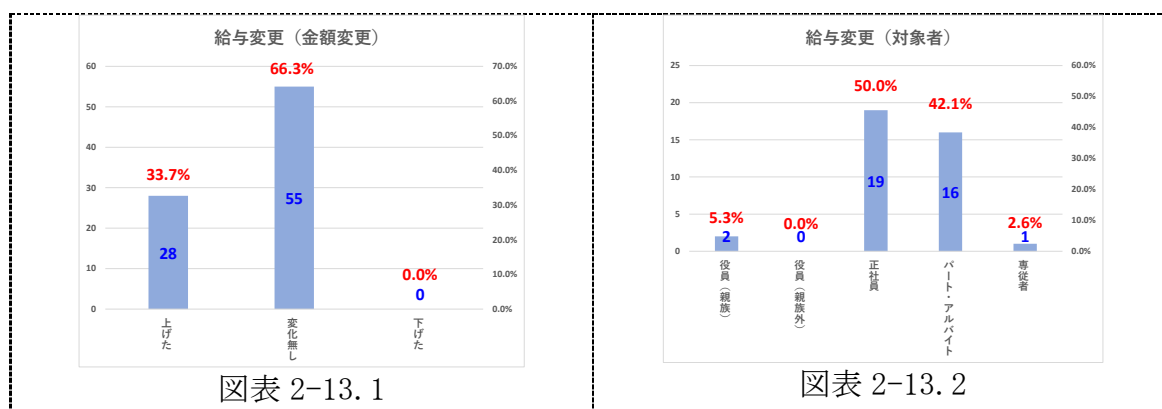
この割合については次のように考察しています。

- 法人、個人ともに働き手として最も身近な親族を頼りにする
- 法人はその売上規模から業務も数多くあることが想定され、定期的に働く正社員を多く雇う
- 個人は売上規模も大きく無いため、業務の繁閑に合わせてパートを多く雇う

| | | 上期売上規模 | | | | | |
|----|----|--------|-----------|----------|---------|----------|-------|
| | | 1千万未満 | 1千万～5千万未満 | 5千万～1億未満 | 1億～5億未満 | 5億～10億未満 | 10億以上 |
| 業態 | 法人 | 5 | 17 | 11 | 2 | 3 | 1 |
| | 個人 | 46 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 |

業態と売上規模の関係

(6) 賃金アップについて（上期）

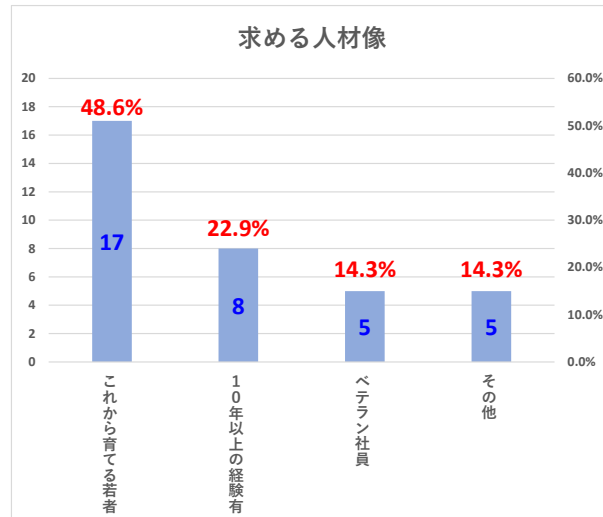


賃金アップは従業員を雇用している事業者（83社）の1/3強である28社が実施しています。その賃金アップの対象は正社員やパート・アルバイトという親族以外の割合が高くなっています。

このような割合になったことは、単純な理由で考えると親族外の働き手に辞められたくないからであると考えられます。親族の場合は給与面で無理を聞

いてもらい易く、親族を上げない代わりに親族外の従業員に対して給与を多く払うことをしているのだと解釈しております。

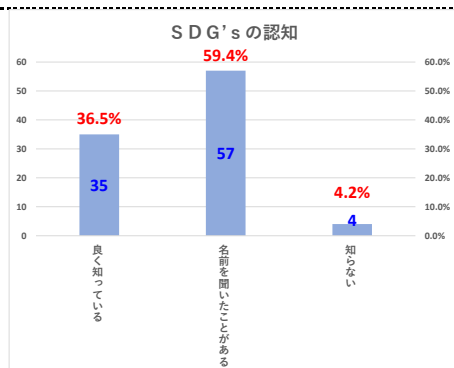
また別の側面では次のように考えることができます。昨年度の結果で「従業員を雇用する人物像」を尋ねていますが、次のような結果となっていました。



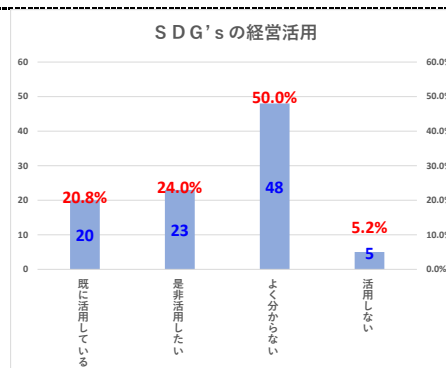
昨年の図表 2-21.2

この人物像を親族から雇用するという事は非常に難しく、必然的に親族外となる可能性が高いでしょう。このような人材を繋げ止めておくためには、仕事のやり甲斐や内側からやる気をみなぎらせるような取組も必要ですが、やはり賃金をアップさせておくことはつなぎ止めの効果があるでしょう。そういった意識がこの結果を生んでいると考えています。

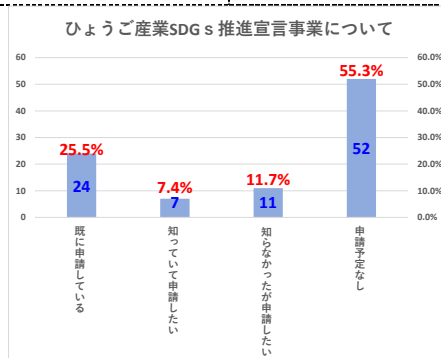
(7) SDGs について (上期)



図表 2-14.1



図表 2-14.2



図表 2-14.3

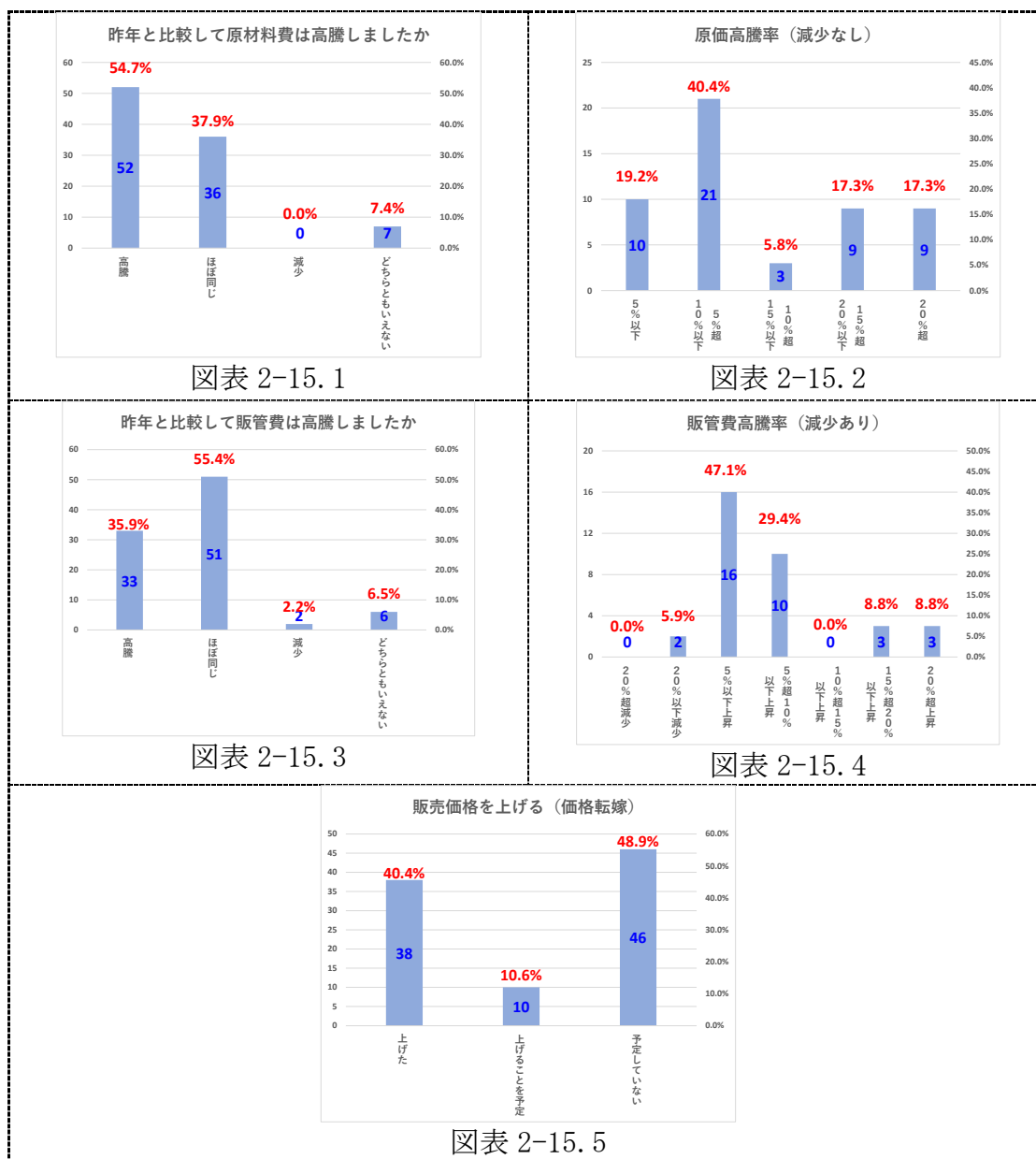
SDGs の認知度自体は非常に高まっています。ですが経営活用の意識が高い（既に活用、活用したい）が 44.8%、推進宣言への意識が高い（既に申請、申請したい）44.7%と半分に満たない状況です。

| | | ひょうご産業SDGs推進宣言事業について | | | |
|----------------|----------|----------------------|----------------------------|--|----------------------------|
| | | し既に いてい申 る請 | 申知 つ請 して たい いて | が知 ら申 ら な し か つ た いた | 申 請 予 定 な し |
| SDG'sの経営 活用 | 既に活用している | 15 | 0 | 1 | 4 |
| | 是非活用したい | 8 | 4 | 4 | 6 |
| | よく分からない | 1 | 3 | 6 | 37 |
| | 活用しない | 0 | 0 | 0 | 5 |

SDGs の経営への活用と推進宣言事業への申請をクロス集計すると、活用意識が高いほど申請意識も高まるという結果になっています（統計的な有意差あり：P 値 10^{-10} 程度）。

推進宣言事業について活用意識が高くとも申請予定が無い事業者さんを中心に、申請のサポート等行ってもらえれば幸いです。

(8) コストアップや価格転嫁（上期）

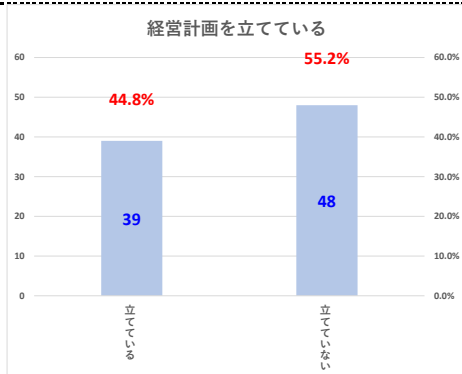


予想通り原価も販管費も上昇傾向にあります。原価に関しては減少した事業者が0回答ということで原価は全面高の様相を呈しています。販管費も2社を除いて上昇とこちらもほぼ全面高と考えて良いでしょう。

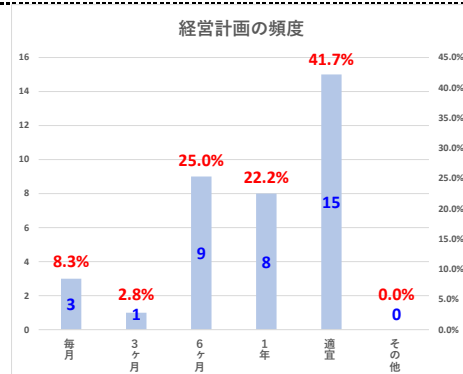
高騰率においては、原価の方が販管費を上回っていると考えられます。

この状況下での価格転嫁割合がこれから上げることも含めて51%となっています。全国的には60%はあるようですので、価格転嫁の割合としてはやや低いように感じます。ただし今回の回答の前に既に一度は上げている事業者も存在する可能性があります。

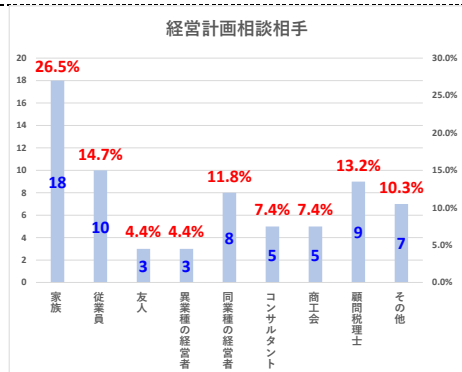
(9) 経営計画や経営数字の目標について (下期)



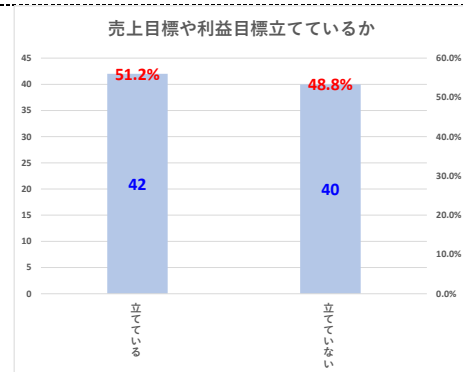
図表 2-16.1



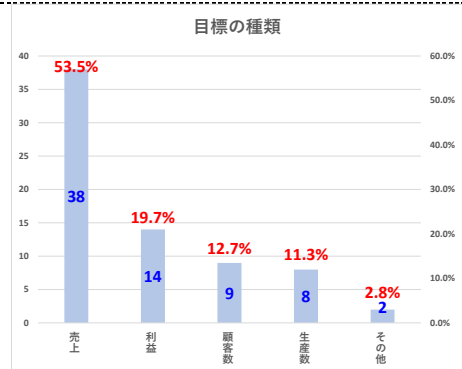
図表 2-16.2



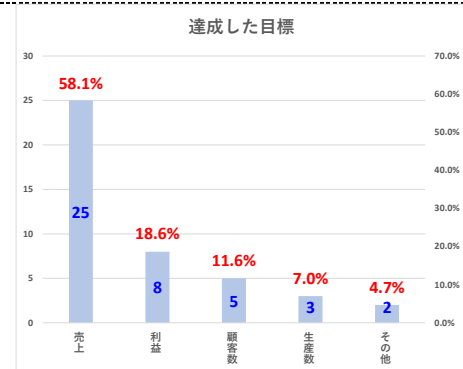
図表 2-16.3



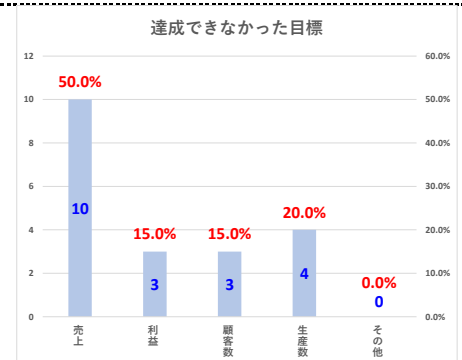
図表 2-16.4



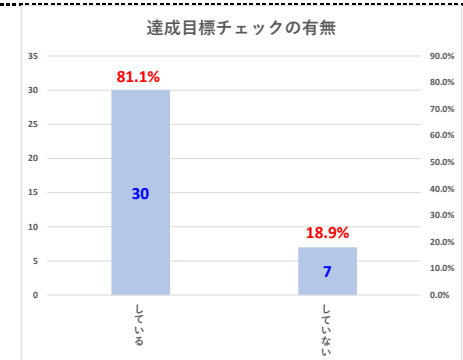
図表 2-16.5



図表 2-16.6



図表 2-16.7



図表 2-16.8

経営計画は44.8%（半数未満）の事業者が立案していることとなります。適宜計画を立案しているのが15社で、1年に1回が8社、1年に複数回が13社となっている。適宜の頻度によるが、年2回以上計画を立案している事業者は13社となり、回答者数の36%超になっています。

経営計画立案時の相談相手としては、家族が1版多く、ついで他社の経営者（同業・異業を足す）が2番目となっている。

売上目標や利益目標といった数字目標は51.2%（過半数）の事業者が立案しています。

| | | 売上目標や利益目標を立てているか | |
|------------|--------|------------------|----------------|
| | | い立 るて て | い立 なて いて |
| 経営計画を立てている | 立てている | 28 | 10 |
| | 立てていない | 14 | 30 |

経営計画を立てている事業者の方が数値目標を立てている割合が高くなっています（統計的に有意：P値0.02%弱）。

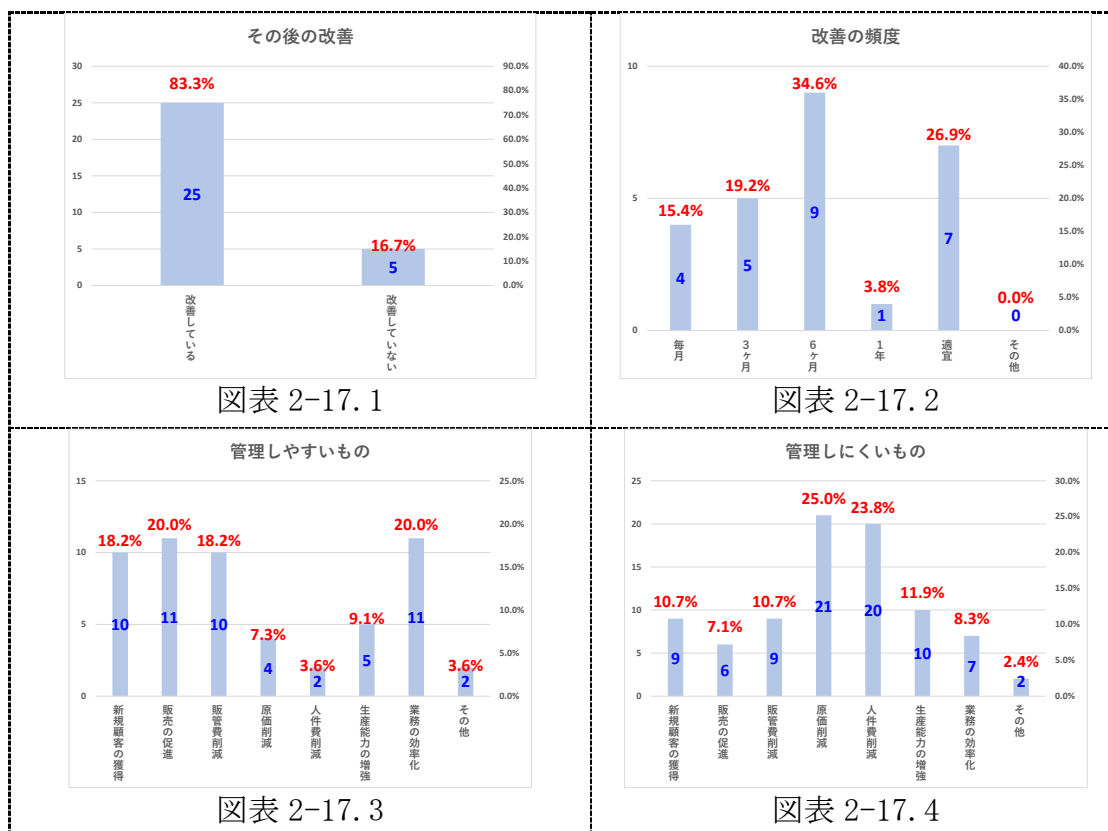
経営計画を立案しつつも数値目標を立てていない事業者は10社あります。計画を立てるが数値目標を立てない事業者は、①計画上の数字を目標とはせず行動だけ目標とする、②別の業績評価指数（KPI）を用いている、等が考えられます。

達成した目標/立てた目標で表現しますが、売上（25/38 65.7%）、利益（8/14 57.1%）、顧客数（5/9 55.6%）、生産数（3/8 37.5%）、その他（2/2 100%）となっております。その他を除くと売上目標の達成率が最も高くなっています。

達成目標のチェックは回答者の81.1%が行っています。数字目標を立てた事業者の達成目標のチェック率は高いと感じます。

経営計画を立案していない事業には、まずは数字目標を立てることを勧めて、その後に達成目標のチェックをするように促していくことで、実際の経営計画立案へと誘ってあげるのはいかがでしょうか。

(9) 計画の改善

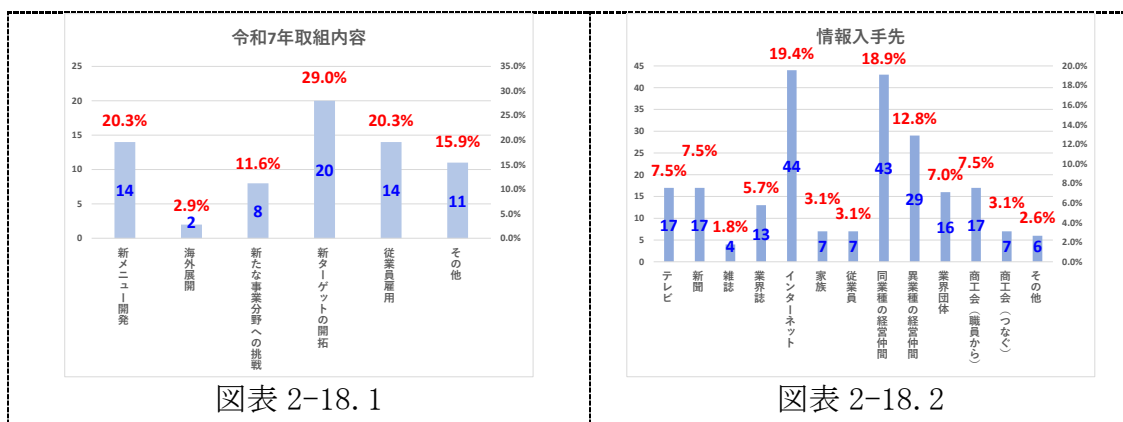


計画の改善は83.3%とかなり高い割合の事業者が行っています。またその頻度も70%弱が年に複数回行っており、改善に対する意識は比較的高いのかも知れません。

管理しやすい指標は、顧客や販売に関する数字となっております。逆に管理しにくい指標は原価や人件費といったコスト項目が高くなっています。

業務の効率化というかなり定性的な指標ですが、これらは新規顧客の獲得や販売系と同じような割合となっております。業務の効率化を「どのように管理して」、「管理し易いとどう判断しているのか」について、分析者自身はかなり気になっているポイントです。

(10) その他



令和7年の取り組み内容としては、新メニュー開発から新ターゲットの開拓まで新しい顧客や新しい市場を狙う取組が63.8%となっています。その後に従業員雇用が約20%となっており、人材不足が叫ばれる中でも人材を集めようと考えているようです。

情報入手先はインターネットと同業の経営者の割合が最も高くなっています。テレビ・新聞・雑誌はいわゆるオールドメディアと呼ばれていますが、全て足してもインターネットに届かない状況であり、情報獲得源が大きく変化していることが分かります。

商工会（職員から＋つなぐ）で10.6%あり、個々のオールドメディアの割合を上回っています。これは比較的検討していると言えるのではないのでしょうか。

3. 考察

(1) 今期の考察の方向性

今期は上期にて「貴社において業務効率化の為に過去（10年間程度）取り組んできた内容、今後取り組みたい内容について」の回答を集計しています。この回答を元にして、取組実績と意識として各企業をポイント化して、ポイントが近い者同士（意識が実績が近い者同士）をグループとして見立てました。

グループには取組実績や意識に差があるのですが、その差が利益などの経営成績や経営計画などの立案において、それらの取組度合いに差があるのかを分析します。

その分析結果から、取組実績や意識が経営成績や経営計画立案にどういった影響を及ぼすのか（あるいは及ぼさないのか）を考えたいと思います。

(2) 考察における総括

業務改善の取組実績と意識が「全体的に高い」又は「選択的に絞って実績や意識を高めている」事業者群は、現状数字が良くても悪くても売上や利益を増加させる傾向がある。

その逆に業務改善の取組実績と意識が「全体的に低い」又は「意識は高いものの実績が伴っていない」事業者群は、現状の数字が良かったとしても売上や利益を減少させる可能性が高い傾向がある。

(3) 上期における取組実績と意識からグループ化

①回答内容を数値化

上期では下記のように事業者から回答を集計しています。

| 作った仕組み | 有無（いずれか） | | 今後の取組優先度（いずれか） | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | あり | なし | 高い | 低い | 不要 |
| ①製品製造の効率化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ②在庫・仕入管理の効率化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③商品など運送の仕組の効率化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ④営業による顧客獲得の効率化（HP・SNS活用等） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤店舗などでの商品販売の効率化（POSレジ導入等） | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥ネット通販による商品販売の効率化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑦会計の効率化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑧顧客管理の効率化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑨人材採用・育成による効率化 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

仕組が9種類あるため幾つかをまとめて次のように4種類にします。

| 仕組 | アンケート項目 | 纏めの狙い |
|------|---------|--|
| 業務 | ①、②、③ | 製造・商品管理・流通といった顧客へ商品・サービスを届ける取組として考える |
| 顧客対応 | ④、⑧ | HP/SNSでの顧客対応や集客、既存顧客等の管理など顧客への取組として考える |
| 商品販売 | ⑤、⑥ | 店舗やネットでの商品販売の効率化を行う取組として考える |
| 内部 | ⑦、⑨ | 会計や人材確保・育成という企業内部を強化する取り組みとして考える |

まず「作った仕組の有無」の回答において、有は1ポイント、無は0ポイントとしました。業務は3つのアンケート項目からなっていますので、①～③のポイント合計を2/3倍します。「作った仕組の有無」を実績として捉え、最大値2、最小値0で各事業者の実績を数値化します。

同じく「今後の取り組み優先度」の回答において、高いは2ポイント、低い1ポイント、不要は0ポイントとしました。業務についてはポイント合計を1/3倍します。顧客対応・商品販売・内部については1/2倍します。「今後の取り組み優先度」を意識として捉え、最大値2、最小値0で各事業者の意識を数値化します。

| 仕組 | 実績 | 意識 |
|----|----------------|----------------|
| 業務 | 素点最大は3ポイント。他と合 | 素点最大は6ポイント。他と合 |

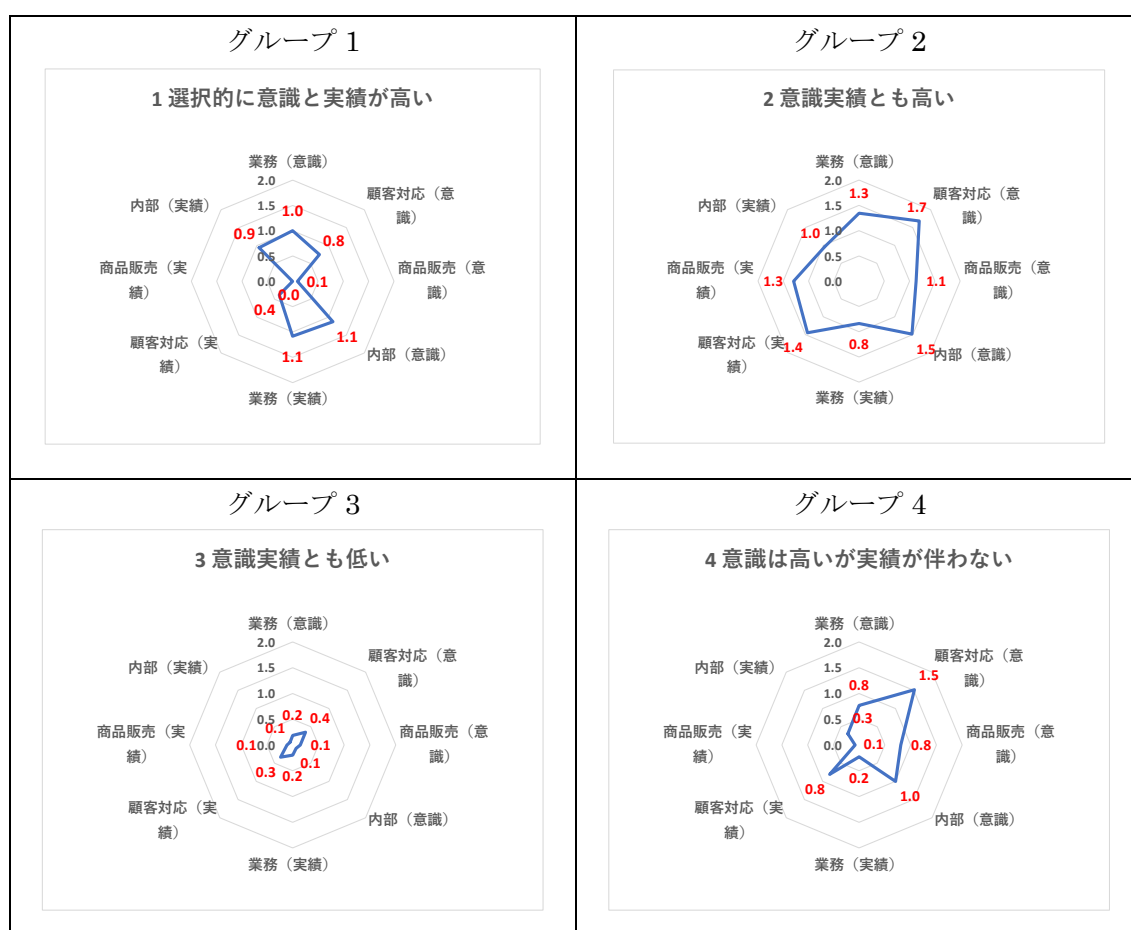
| | | |
|------|--------------------|--------------------------------|
| | わせるため 2/3 倍する。 | わせるため 1/3 倍する。 |
| 顧客対応 | 素点最大は 2 ポイント。そのまま。 | 素点最大は 4 ポイント。1/2 倍して 2 ポイントとする |
| 商品販売 | | |
| 内部 | | |
| ポイント | 最大 2、最小 0 | 最大 2、最小 0 |

②実績と意識を元にグループ化

以上のようにアンケート項目を実績と意識という風に見立て、9 種類を 4 種類に統合させました。その後、この状態からクラスター分析を用いてグループ化をします。

グループ化を行うと 4 つのグループに分けることが適切であると考えました。4 つのグループの実績や意識は次の通りとなります。

| グループ番号 | グループイメージ | 業務 (意識) | 顧客対応 (意識) | 商品販売 (意識) | 内部 (意識) | 業務 (実績) | 顧客対応 (実績) | 商品販売 (実績) | 内部 (実績) | 事業者数 |
|--------|---------------|---------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|-----------|---------|------|
| 1 | 選択的に意識と実績が高い | 1.0 | 0.8 | 0.1 | 1.1 | 1.1 | 0.4 | 0.0 | 0.9 | 16 |
| 2 | 意識実績とも高い | 1.3 | 1.7 | 1.1 | 1.5 | 0.8 | 1.4 | 1.3 | 1.0 | 27 |
| 3 | 意識実績とも低い | 0.2 | 0.4 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.1 | 0.1 | 27 |
| 4 | 意識は高いが実績が伴わない | 0.8 | 1.5 | 0.8 | 1.0 | 0.2 | 0.8 | 0.1 | 0.3 | 26 |



各グループの実績や意識の平均値からグループ毎の特性が分かり易いように名前を付けています。

| グループ番号 | グループ名 | 名称理由 |
|--------|---------------|--|
| 1 | 選択的に実績と意識が高い | 商品販売が意識実績とも比較的 low、顧客対応の実績が比較的 low。他は比較的 high。 |
| 2 | 意識実績とも高い | どの項目も比較的 high |
| 3 | 意識実績とも低い | どの項目も比較的 low |
| 4 | 意識は高いが実績が伴わない | 意識は比較的 high が、実績は比較的 low |

(4) グループ毎の経営状況

①分析前のグループ毎の経営状況の想定（仮説）

実際の分析前にグループ毎の経営状況を想定してみましょう。かなり単純に考えていますが、次のように想定しています。

| | グループ名 | 経営状況の想定 | 利益率 |
|---|---------------|---|-----|
| 1 | 選択的に実績と意識が高い | 選択的に行っており、結果が出つつあるものとそうでないものが分かれるが概ね悪くは無い | 中～高 |
| 2 | 意識実績とも高い | すでに仕組を整えており、その上意識も高いということで経営状況は最も良い | 高い |
| 3 | 意識実績とも低い | 仕組を整えず意識も低いため、経営状況は悪い | 低い |
| 4 | 意識は高いが実績が伴わない | 意識は高いものの実績が伴っていないため、経営状況は良くないまたは発展途上 | 低～中 |

②アンケート結果での事実

上期と下期で利益率、前期と比較した売上増減、前期と比較した利益増減を確認してみます。全てクロス集計を行い、統計的に差があるのかを確認しています（P 値が 0.05 未満であれば有意で差があるとする）。

上期と下期の利益率

| | | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 |
|-------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 上期利益率 | マイナス | 5 | 4 | 0 | 3 | 31.3% | 14.8% | 0.0% | 11.5% |
| | プラスマイナス0 | 1 | 4 | 6 | 1 | 6.3% | 14.8% | 22.2% | 3.8% |
| | 0～10%未満 | 3 | 7 | 4 | 5 | 18.8% | 25.9% | 14.8% | 19.2% |
| | 10%以上 | 7 | 12 | 17 | 17 | 43.8% | 44.4% | 63.0% | 65.4% |

p=0.085

| | | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 |
|-------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 下期利益率 | マイナス | 2 | 0 | 0 | 1 | 12.5% | 0.0% | 0.0% | 3.8% |
| | プラスマイナス0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 12.5% | 3.7% | 3.7% | 3.8% |
| | 0～10%未満 | 5 | 11 | 5 | 5 | 31.3% | 40.7% | 18.5% | 19.2% |
| | 10%以上 | 7 | 15 | 21 | 19 | 43.8% | 55.6% | 77.8% | 73.1% |

p=0.118

両期とも統計的に差がないのですが、グループ3と4の利益率10%以上の事業者割合がグループ1と2に比べて両方の期とも高くなっています。

これは当初の想定とはかなり逆に近くなっています。ただしグループ1と2は上期から下期にかけて利益率マイナスやプラスマイナス0の事業者数が、グループ3と4に比べて大きく減っています。実績や意識の差はこの辺りにあるのかも知れません。

前期と比較した売上増減

| | | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 |
|-------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 前期と比較した売上増減 | 減少 | 7 | 3 | 8 | 4 | 46.7% | 11.1% | 32.0% | 16.7% |
| | 変わらず | 3 | 10 | 15 | 8 | 20.0% | 37.0% | 60.0% | 33.3% |
| | 増加 | 5 | 14 | 2 | 12 | 33.3% | 51.9% | 8.0% | 50.0% |

p=0.002

| | | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 |
|-------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 前期と比較した売上増減 | 減少 | 4 | 2 | 5 | 6 | 28.6% | 7.7% | 26.3% | 25.0% |
| | 変わらず | 3 | 11 | 10 | 8 | 21.4% | 42.3% | 52.6% | 33.3% |
| | 増加 | 7 | 13 | 4 | 10 | 50.0% | 50.0% | 21.1% | 41.7% |

p=0.191

上期は統計的に差があると出ていますが、下期は統計的に差がないと出ています。上期ではグループ2と4が比較的高い割合で売上を前期ベースで増加させているようです。グループ3は売上増加の割合は他と比較してかなり低くなっています。

下期ではグループ1と2が比較的高い割合で売上を前期ベースで増加させています。グループ4もその割合は低くありませんが、上期と比べて売上を減少させた事業者割合が16.7%から25%になるなど悪化しているように見えます。グループ3も上期よりは良くなっていますが、他と比較すると最も悪いといえます。

売上増減の変化で見ると、グループ2が最も良く、次いでグループ1となり、想定に近い結果となっています。

前期と比較した利益増減

| | | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 |
|-------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 前期と比較した利益増減 | 減少 | 7 | 5 | 9 | 5 | 46.7% | 19.2% | 42.9% | 20.8% |
| | 変わらず | 3 | 11 | 11 | 14 | 20.0% | 42.3% | 52.4% | 58.3% |
| | 増加 | 5 | 10 | 1 | 5 | 33.3% | 38.5% | 4.8% | 20.8% |

p=0.025

| | | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 |
|-------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 前期と比較した利益増減 | 減少 | 4 | 3 | 8 | 9 | 28.6% | 11.5% | 42.1% | 37.5% |
| | 変わらず | 3 | 14 | 8 | 7 | 21.4% | 53.8% | 42.1% | 29.2% |
| | 増加 | 7 | 9 | 3 | 8 | 50.0% | 34.6% | 15.8% | 33.3% |

p=0.083

上期は統計的に差があると出ていますが、下期は統計的に差がないと出ています。グループ1は上期から下期にかけて利益を前期ベースで増加させている割合が高まっています。グループ2は利益を前期ベースで増加させた割合は若干減少していますが、利益を前期ベースで減少させて割合も減らしていますので、全体としては良くなっていると言えます。

グループ3は上期では利益を前期ベースで増加させた割合は他グループと比べて非常に低くなっています。下期には改善させてその割合は15.8%と増えましたが、それでもグループ内で最も低くなっています。グループ4は利益を前期ベースで増加させた割合を上期から下期と増加させていますが、利益を前期ベースで減少させた割合も同時に上期から下期と増加させています。グループ4は二極化が進んだような形となっています。

以上から利益増減でみると、グループ1と2が比較的良くなっており、グループ3は最も悪く、グループ4は二極化しており良いとは言えない状態となっています。

③結果からの考察

統計的な有意は上期の一部の結果でしか示すことができませんでしたが、売上増減や利益増減の変化を踏まえて次のように考察しました。

- グループ毎の意識や実績の違いは利益率という結果に、統計的有意はしめされなかった
- 売上増減や利益増減の割合の変化からは、意識や実績が選択的または全体的に高いグループ1並びに2においては、その高さが影響をして数字を良くしている

- 同様に意識も実績が低いまたは意識だけが高く実績が低いグループ3並びに4においては、売上増減や利益増減の変化を良くさせ難くなっている

以上から、業務効率化の仕組を作った実績やその仕組への意識の高さは、現状が良くても悪くても、売上や利益と行った数値を良くさせることに繋がっていると考えます。

よって、「業務効率化など時間がかかって意味が無い/効果がすぐに出ないから取組に躊躇する」等といった事業者がおられたならば、この結果を鑑みていただけると、「取り組んだ効率化を形としつつ常に意識を高くもっていれば、売上や利益をよくしていく原動力なる」と勇気が持てるのではないのでしょうか。

④③の考察は真実なのか

これについては若干証拠に近いものがあります。下記は上期と下期の前期と比較した顧客増減とグループ毎のクロス集計です。これらの差は両期とも統計的に有意と出ています。

| | | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | |
|-----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| 前期と比較した顧客増減(上期) | 減少 | 2 | 3 | 3 | 1 | 12.5% | 11.1% | 11.1% | 3.8% | p=0.0048 |
| | 変わらず | 12 | 13 | 23 | 23 | 75.0% | 48.1% | 85.2% | 88.5% | |
| | 増加 | 2 | 11 | 1 | 2 | 12.5% | 40.7% | 3.7% | 7.7% | |

| | | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | グループ1 | グループ2 | グループ3 | グループ4 | |
|-----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| 前期と比較した顧客増減(下期) | 減少 | 1 | 3 | 5 | 4 | 6.3% | 11.1% | 18.5% | 15.4% | p=0.0035 |
| | 変わらず | 12 | 11 | 21 | 19 | 75.0% | 40.7% | 77.8% | 73.1% | |
| | 増加 | 3 | 13 | 1 | 3 | 18.8% | 48.1% | 3.7% | 11.5% | |

特に

- グループ2は顧客増加の割合が両期とも最も高い
- グループ1は上期から下期へと数字を良化させている
- グループ3は顧客増加の割合が両期とも最も低く、上期から下期へと数字を悪化させている

- グループ4は上期から下期へと顧客を増加させた割合が7.7%から11.5%と良化させているが、顧客を減少させた割合も3.8%から15.4%とさせており、2極化しているのが良いとは言い難い
を結果から言うことができ、当初の単純に考えた想定に近いものとなっています。
結果からの考察については、(2)で述べていますので参照してください。

4. 総括

今回は事業者の意識や実績が経営成績へどういった影響を及ぼしているのか（あるいは全く及ぼしていないのか）を知りたいと考え、上期と下期に渡って調査設計と調査を行いました。

結果としては、業務改善の実績や意識が利益率といったそのタイミングでの成績に影響を及ぼしているとは言えませんが、現状を良くするといった変化においては十分に影響を及ぼしていると言えます。

グループ化に関しては、上期調査後に意外な結果（グループ3、4の成績が予想外に良かった）が導かれましたので、これはなぜなのかと商工会の担当者様とお話をさせてもらっています。その中で、グループ1は「古い歴史を持つ会社さんが多そう」、グループ2は「若手で勢いがある会社さんが多い」、グループ3は「1点特化のぶれない会社のイメージ」等というグループ毎の会社名をご覧になった感想でした。

今後、こういった古い歴史や一点特化のぶれない会社といった事業者さんがどういった道を歩み、我々商工会や専門家がサポートできるのかを考えていく必要があります。これが次期以降の課題となるでしょう。

景況感や売上・利益の全体的な結果としては事業者の状況は2極化しております。働き手は事業者の規模に合わせる形で正社員中心、パート中心となっているようです。また親族従業員や役員の存在は、人員や相談相手といった点で事業者にとって大切な存在であることが分かりました。

賃金アップも今後の人手不足や人材育成の観点から、苦しいながらも実施している事業者さんが多く見られます。これは本邦に住む人間として非常に嬉しいことです。

価格転嫁は既に何度か行っているならば良いのですが、割合的には全国平均より低く出ています（価格転嫁実施は6割）。

経営計画や数値計画は立案している事業者さんの割合が予想よりは低く、5割未満でした。ただし計画の策定頻度は年複数回行っている事業者さんが1/3を超えるなど予想以上でした。計画立案事業者はその後の改善も8割超がおこなっており、しっかりPDCAを回していると判断しました。

円安、トランプ政権樹立、物価高・・・非常に目まぐるしい環境下に置かれている調査対象事業者様ですが、効率化業務の仕組み構築や意識を高めて、どんな状況からでも良くなれる体制を築いてもらえれば幸いです。

以上