

# 大阪府中小企業家同友会

2021年4～6月期定点景況調査結果 P2～

## 「製造業中心に改善続くが、景況感に陰り」

～業種による状況のバラツキ、原材料高などに懸念材料に注意～

大阪市立大学大学院経営学研究科 教授 立見淳哉

# 中小企業家同友会全国協議会

関西ブロック合同景況調査結果（2021年4-6月期） P6～

## 概要報告

「経営理念，経営方針，経営計画からなる経営指針を社内で活用しながら，経営を進めていくという基本原則に立ち戻るといことが肝要」（本文まとめより）

関西学院大学 商学部 教授 吉川晃史氏

大阪府中小企業家同友会

大阪産業構造研究会

6 府県合同で景況調査・記者発表【関西ブロック】

中同協関西ブロック（滋賀・京都・兵庫・大阪・奈良・和歌山）は、4～6 月期の景況調査を合同で実施し、7 月 26 日にその結果をもとに合同記者発表を行いました（会員の 39.2%にあたる、2,745 社から回答。前年度 4～6 月期より 7.2%増）。

今回は各種 DI 値のほか、特別項目として「新型コロナウイルスの経営への影響」を調査。売上高、新たな取り組み、新規借入、リモートワークの取り組み

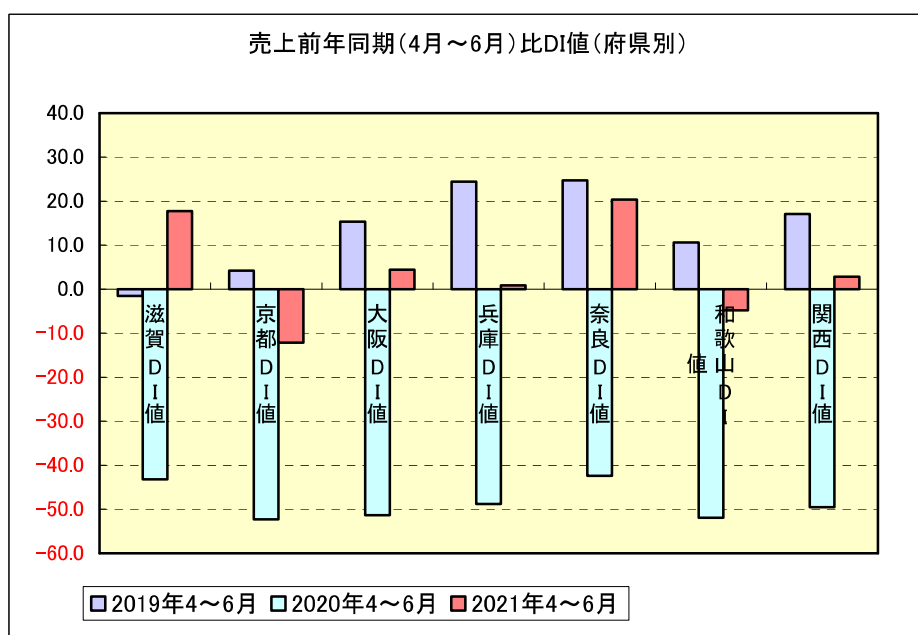
状況についての設問を設けました。直前に開催された判定会議では、集計結果をもとに書く同友会の特徴点も分析・共有して記者発表当日に備えました。

記者発表当日には各代表役員および制作担当役員 15 名が参加し、報道機関からも 10 社 15 人の参加がありました。



関西学院大学商学部の吉川晃史教授より今回の調査概要について報告。景気動向DIは前年度4～6月期より▲9.8となり、業種別でも全業種でマイナス値を記録。売上動向DIで全体2.8とプラス値を記録するも、京都、和歌山はマイナス値となりました。京都は回答企業の83%が非製造業で、観光に支えられてきた経済基盤がコロナ禍で厳しい状況になっているものと思われることなどが報告されました。

コロナ後に新しい取り組みを実施している企業は全体で48.3%。製造業では技術等に関する研究開発（11.1%）、非製造業では既存商品・サービスの新たな提供方法を導入（15.4%）とコロナ前から実践したいと考えていた取り組みを実践している企業が多いことがわかりました。また、既存商品、サービスを未開拓の市場に展開を進めている企業も多く、その分野へより一層の支援や社会経済環境の改善が求められる結果となりました。



大阪府中小企業家同友会 2021年4月～6月期 景況調査

## 製造業中心に改善続くが、景況感に陰り

### ―業種による状況のバラツキ、原材料高などに懸念材料に注意―

大阪産業構造研究会 部長 橋本吉生  
 大阪市立大学大学院経営学研究科 教授 立見淳哉

#### 今回調査のポイント

- ・回答率が大幅アップし、信頼性の高い調査結果が得られた。
- ・前年同月期比では、売上・利益動向ともに改善傾向が続く。前期比では前回調査でDI値の悪化が見られたが、今回調査では改善している。
- ・ただし、業種別のバラツキが目立ち、堅調に回復する製造業に対し、サービス業等では前期比が悪化し厳しい結果となっている。
- ・特に、右肩上がりが続いてきた景況感DIが今回調査で頭打ちとなっていることで、改善に陰りが見られることに注意を要する。景況感DIが大幅アップしている全国DORとは対照的な結果となった。
- ・また、堅調に回復する製造業においても、原材料高の影響が顕在化しており、懸念材料が存在することに注意する必要がある。
- ・コロナ対策における新規借入の状況について、製造業と非製造業で違いが目立った。製造業では7割弱が新規借入をしているのに対し、非製造業では5割にとどまる。
- ・リモートワークへの対応については、製造業では6割以上が「不可能」と回答した。リモートワークに適した業種や仕事内容を見極めつつ、効果的な活用方法を探っていく必要がある。

#### 1. データについて

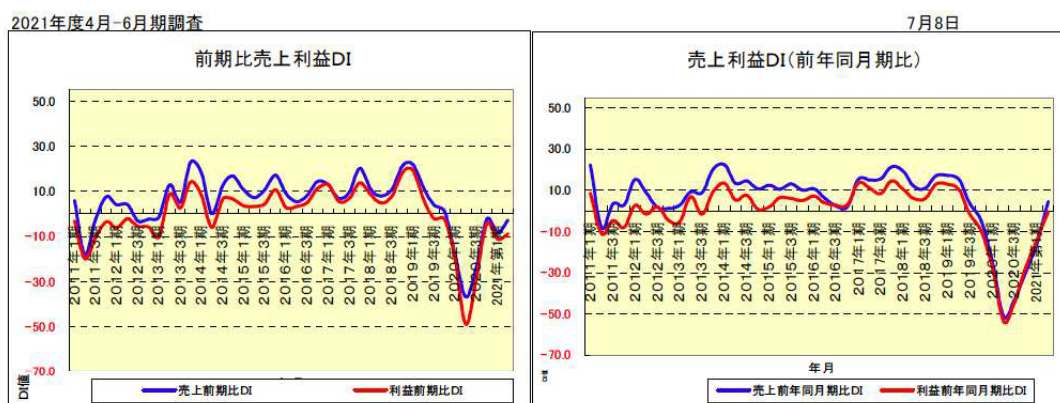
2117名の対象者のうち、41.7%にあたる882名から回答を得た。前期（1～3月期）の回答数527名と比較しても回答率の高さが際立つ結果となった。なお、業種別に見た回答数の割合はこれまでと同様の傾向であり、製造業が最多の32.4%を占め、次いでサービス業が26.2%となっている。

##### 業種別回答数

|       |     | 総回答数 | 製造業   | 非製造業計 | 建築業  | 通信情報業 | 運輸業  | 流通業(小売・卸含む) | 専門サービス業(土業) | サービス業 | その他  |
|-------|-----|------|-------|-------|------|-------|------|-------------|-------------|-------|------|
| 2021年 | 回答数 | 882  | 286   | 596   | 80   | 31    | 35   | 101         | 117         | 231   | 1    |
| 4月～6月 | 割合  | 100% | 32.4% | 67.6% | 9.1% | 3.5%  | 4.0% | 11.5%       | 13.3%       | 26.2% | 0.1% |
| 2021年 | 回答数 | 527  | 174   | 353   | 49   | 12    | 16   | 82          | 67          | 127   | -    |
| 1月～3月 | 割合  | 100% | 33.0% | 67.0% | 9.3% | 2.3%  | 3.0% | 15.6%       | 12.7%       | 24.1% | -    |

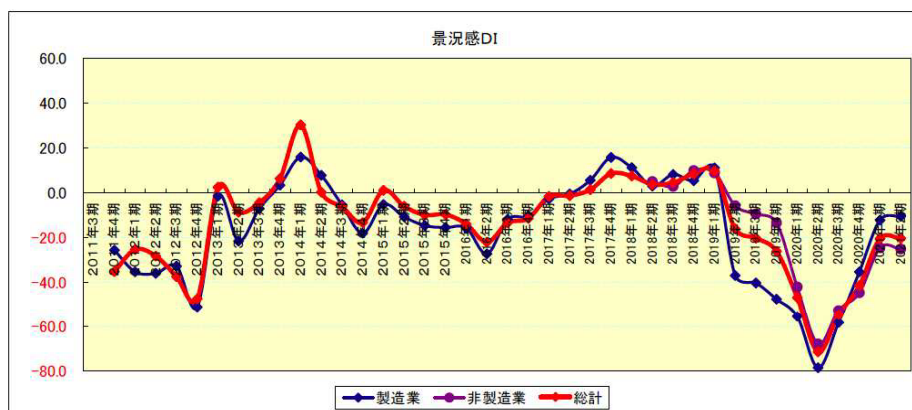
#### 2. 売上・利益動向

まず、売上・利益動向についてDI値を元に確認すると、新型コロナウイルス（COVID-19）の経済活動への影響が深刻化した2020年2期（4～6月期）を底に順調に回復している。前期比では売上、利益共に1～3月期にはDI値の悪化が見られたが、今期にはマイナスではあるものの改善している（売上-8.3→-2.7、利益-11.2→-8.9）。前年同月期比については、売上4.5、利益-0.3となっている。

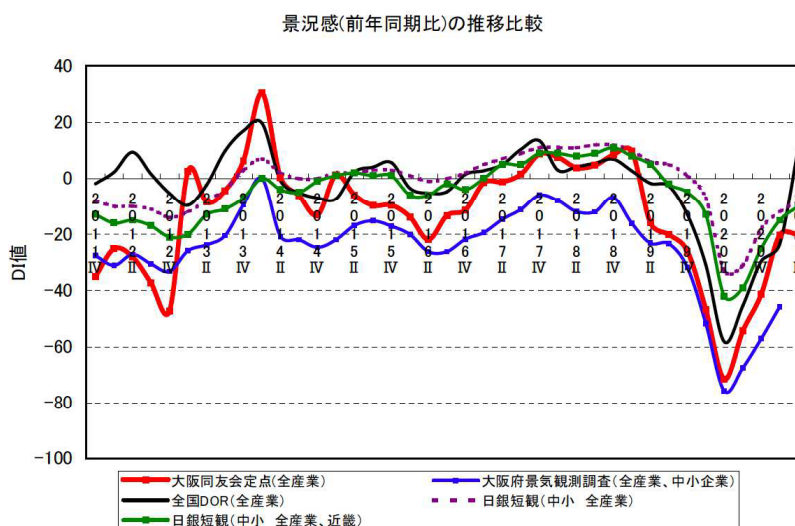


ただし、業種別にみると、堅調に回復する製造業に対して、サービス業では前期比が前回調査に続き悪化するなど、特定業種では厳しめの結果となっている。製造業では、前期比（売上8.5、利益1.4）、前年同月期比（売上13.8、利益7.4）であるが、サービス業では、前期比（売上-8.6、利益-18.9）、前年同月期比（売上1.4、利益-6.0）であるなど、状況の違いが明確に見て取れる。さらに、建築業や通信情報業は、回復基調にあるとはいえ、依然として状況が深刻で、たとえば2020年2期にあたる前年同月期比において、売上DIがそれぞれ、-21.5と-22.6となっている（業種全体では4.5）。

次に景況感DIであるが、前期まで順調に回復してきていたが、今期、やや陰りが見られた。2020年2期は全業種（総計）で-71.3にまで悪化した。その後右肩上がり改善し、前回調査ではコロナウィルスの影響が出始める以前の2019年3期（7～9月期）の水準にまでおよそ回復した。しかし、今期はほぼ改善が見られず足踏み状態の結果となった。業種別の内訳をみると、製造業では-12.1→-10.3とやや改善が見られたが、非製造業においては-24.4→-25.0と前回調査の結果よりも悪化している。サービス業では-29.8→-29.9とほぼ変化がないが、たとえば専門サービス業では-6.0→-11.3へと悪化している。



下記の図は、大阪同友会以外の調査結果と比較したものである。いずれの調査においても前期よりもDI値は改善しており、さらに、全国同友会（全国DOR）では10.8と前期比+34.3と飛躍的な改善を示している。全国DORはむしろ例外的であるとしても、この図の比較から、大阪同友会における今後の推移を注視する必要があると示唆される。



その他のDI値についても触れておくと、設備投資は依然として低調である。2020年2期以降、製造業に関しては、DI値は今期を含めて改善傾向にあるが、その他の業種ではあまり浮き沈みなく低水準で推移しており、新型コロナウイルスの影響はある意味で限定的であると言える。採算DIをみると、採算状況はコロナ前の水準には戻らないが、2020年2期から回復傾向にある。ただし、通信情報、サービスなどの業種は、その他の業種に比べるとやや厳しめである。

### 3. 売上増減の要因 (売上増加)



まず、売上増加の要因を見ていこう。2020年2期以降、売上増加要因のうち「売力」に関わる項目の回答割合が高まっているのが特徴であると言えるが、今期もそうした傾向の反映として捉えることができる。上位3つまでの項目を見ると、「①営業力の強化・拡大」40.2%、「⑧国内需要の拡大」33.0%、「④新規販路・新分野の開拓」30.3%となっているが、このうち①と⑧が「売力」に関わる項目である。「⑧国内需要の拡大」は、企業外部の要因であり、企業努力による要因とは分けて考える必要がある。自由記述を参考にする、コロナ禍において、さまざまな無駄を削減すると同時に、新製品やサービスを開発したり、市場開拓をすることで売上を増加させている。また、「コロナ特需」に加えて、サービス業では補助金申請支援など、新型コロナウイルスの影響で新たに発生した需要が売上増加の要因になっている企業もある。

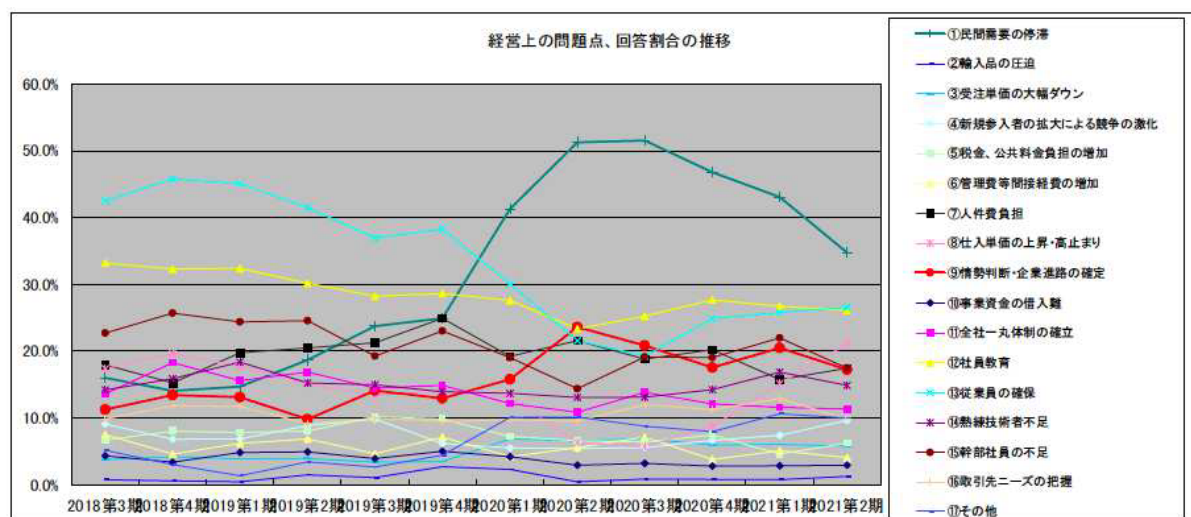
(売上減少)

次に、売上減少の要因であるが、「①国内需要の減少」が最多の38.8%で、これに次いで「⑤販売・受注価格の減少」と「⑨その他」がともに17.2%となっている。こうした結果の傾向は、新型コロナウイルスの影響が発生する以前から変わっていない。輸出入に関する影響も見られない。自由記述を見ると、コロナ特需が収まったこと、雇用調整助成金による収入が減ったことなどの回答もあった。

#### 4. 経営上の課題・力点

「経営上の問題点」について、「①民間需要の停滞」が34.7%と回答割合が最も高かったが、図から経年変化を見ると低下傾向にあり、状況は改善されてきていることがわかる。その他の項目に関しては、全般的には大きな変化は見られないが、いくつか特徴的な動きがある。

第一に、以前、大きな課題であった「従業員の確保」については、一時は回答の45%ほどを占めていたが、2019年2期(4~6月期)頃から低下し、2020年4期(10~12月期)以降は25%前後で推移している。人手不足はある程度収束していることがわかる。第二に、2020年2期から、「情勢判断・企業進路の決定」がやや上昇していることである。ただし、前期よりも回答割合は低下していることから(20.5%→17.3%)、ウィズ・コロナが状態化しつつあるのかもしれない。第三に、「⑧仕入れ単価の上昇・高止まり」が上昇傾向にあることである。2020年3期(7~9月期)には5.7%に低下していたが、その後右肩上がり続け、今期は21.1%となっている。「その他」の記述や産業構造研究会のメンバー企業からも、製造業における原材料高騰の影響が危惧されているが、こうした要因も「仕入れ単価の上昇・高止まり」に影響を与えている可能性がある。業種別の回答を見ても、製造業では、39.5%と全体の21.1%を大きく上回っている。なお、リモートワークなど働き方は課題として出ていない。



#### 5. 特別項目1 - 新型コロナウイルスの経営への影響

新型コロナウイルスの経営に及ぼす影響について聞いた。下記の( )の数字は設問番号に対応している。

(1) まず、直近1年間の売上は、コロナ以前を100としたとき、比較的バラツキが大きいですが、80以上100未満の企業がおおよそ4割を占める一方、100以上110未満と売上を増加させている企業も20%弱存在する。なお、後者に該当する企業を業種別にみると製造業が13.4%に留まるのに対し、非製造業では20.0%、さ

らに専門サービス業では39.3%に及ぶ。

- (2) コロナ禍以前と比較して新たな取り組みを行っているかどうかについて、「既に取り組んでいる」企業は5割程度であった。「取り組みたい」とする回答を合わせると、77%に及ぶ。
- (3) 上記設問で「既に取り組んでいる」と「取り組みたい」とする企業に取り組み内容を聞いたところ、「売る力」に関わる回答が過半数を占めた。具体的には、「①新商品・サービスの既存市場への展開」28.4%、「新商品・サービスの新市場への展開」21.8%、「③既存商品・サービスの新市場への展開」12.4%である。「④既存商品の生産方法を変更または新規導入」も14.7%と高い結果となっている。(4) 自由記入では、リモートワーク等の回答も比較的目標立った。また、新しい取り組みを通じて、社員のモチベーション、発想力のアップなど副次的な効果が得られていることも示唆される。
- (5) 「新たな取り組み」による売上は年間売上高のどの程度を見込んでいるかという設問について、「0～9%」が最多の38%を占めたが、「10～19%」が35.7%、「20～29%」も14.9%に及ぶなど一定の割合を占めていることがわかる。
- (7) コロナ対策として新規借入を行ったか否かについては、製造業では7割弱が新規借入をしているが、非製造業では5割にとどまるなど、業種による違いが目立つ。
- (8) 「借入した」回答の詳細については下記の結果となっている。
- 1 返済開始時期：返済を「既を開始している」が全体で4割を占める。
  - 2 返済期間：返済期間は比較的様々である。36ヶ月（3年）以内は14%にとどまるが、他方で、120ヶ月（10年）を超えるものは4.3%にすぎない。
  - 3 借入金額（コロナ以前の売上比）：比較的バラツキがあるが、「2割以上3割未満」18.9%と「3割以上5割未満」25.0%で4割強を占める。「5割以上7割未満」も14.0%と比較的多い。
  - 4 借入金がどれくらい手元資金として残っているかという設問について、10割以上が最多の40.5%で、5割以上では81%と手元資金を多く残している企業が大半である。
  - 5 借入目的については、ほぼ、「運転資金（当座の資金繰）」と使わない資金（非常時の備え）の二つとなっている。投資関係や新規採用、借り換えにはあまり使われていないことが明らかとなった。
- (9) 借入を行なった企業のうち、返済見通しについては、7割の企業が「予定通り返済可能」と回答する一方、返済に「不安があるけれど現時点で対策を立てていない」企業が11.5%存在している。
- (10) 新型コロナウイルスと緊急事態宣言による影響について、自由記述をみると、コロナの影響はコロナ特需もあり業種によって様々だが、売上の減少、不安なども目立つ。

## 6. 特別項目2ーリモートワークへの対応

- (1) リモートワークへの対応について、製造業では6割以上が「不可能」と回答した。非製造業では4割にとどまるが、運輸業では7割弱が「不可能」としているなど業種による違いも大きい。「一部可能」と回答した企業は、製造業で3割、非製造業で4割であった。
- (2) 「一部可能」の従業員の割合：製造業2割、非製造業4割弱と差が出た。
- (3) 一部あるいは全部でリモートワークができない理由（自由記述）をみると、製造業の現場作業なので難しいなど、リモートワークに適した仕事内容とそうでないものがあることがわかる。
- (4) リモートワークを実施しているか or かつて実施したことがあるか、については、製造業では実におよそ6割の企業が「実施していない」と回答、非製造業でも5割弱が該当する。
- (5) リモートワークを「実施していない」54.1%、「継続していない」11.2%と回答した企業は、65%に及ぶ。
- (6) リモートワークや出勤者抑制に関連する取り組みとしては、①営業や打ち合わせでのリモートの利用は、製造業でも54.4%が可能と回答している。非製造業は62%とこれを上回る。②時短勤務を目指した業務内容の見直し等は「対応可能」とする企業が、製造業で29.5%、非製造業で38.6%となっている。③時差出勤、も基本的に同様の結果である。

調査結果から得られる示唆として、リモートワークへの取り組みは、業種や仕事内容によって状況が異なり、一様に進めることは必ずしも適切ではない。今後、リモートワークの強みと弱みを把握した上で、リモートワークの強みを生かした効果的な活用方法を探っていくことが望ましい。

中小企業家同友会関西ブロック合同景況調査（2021年4-6月期）概要報告

2021年7月26日

関西学院大学 商学部 吉川晃史

今回の調査のポイント

（概要）各種のDI値は、前回調査時よりも好転しているが、業種により、回復度合いは異なる。

（調査結果のポイント）

1. 売上動向DI値（+2.8），景気動向DI値（△9.8）について，改善傾向も景気動向は全業種でマイナス。
2. 採算状況は改善。赤字企業の割合が減少（40.9%→24.2%）。
3. 資金繰りは改善のなか，通信情報業は△4.5，運輸・倉庫業は悪化。
4. 設備投資計画予定は製造業が増加（42.1%）。
5. 昨年のコロナ禍からの需要の反動とコロナ禍の需要の停滞の両面が要因。仕入れ価格の増加，人員確保という足下の課題も重荷に。
6. 経営上の対応策は，営業力の拡大と社員能力のアップが中心。

（特別調査のポイント）

1. 売上の落ち込み 70～100未満：41.3%，売上110以上：16.3%
2. コロナ後に新たな取り組みを実行しているのが全体で43.8%。新たな取り組みとして既存商品・サービスの新市場への展開（10.7%），製造業：技術等に関する研究開発（11.1%），非製造業：既存商品・サービスの新たな提供方法を導入（15.4%）。
3. コロナ対策の借入を実施したのは66.3%。借入目的は，運転資金と非常時の備え。7割以上残しているのが57%。返済に不安があるのは8.3%。
4. リモートワーク不可能なのが製造業で31%，非製造業で36.3%。リモートワークを継続実施しているのが30.7%。
5. 営業や打合せのリモートワークに取り組めない企業の割合が14.5%。

## I 調査概要

関西6府県の会員7,011社（個人事業主含む、以下同様）に対して、2021年5月24日～6月30日にかけてアンケート調査を実施。回答数は2,745件であり、回収率は39.2%であった。回答した2,745件のうち、製造業は596社（21.7%）であり、非製造業は2,149社（78.3%）であった。業種規模別では、製造業・非製造業ともに20人未満の事業所割合が71.5%と中心的な規模である。詳細は下表の通りである。

|     | 製造業   | 非製造業  | 建設業   | 通信情報業 | 物流業  | 流通業(小売・卸含む) | 専門サービス業(土業) | サービス業 | その他  | 合計     | 7月1日会員数 | 会員数比率 |
|-----|-------|-------|-------|-------|------|-------------|-------------|-------|------|--------|---------|-------|
| 滋賀  | 37    | 104   | 20    | 5     | 5    | 13          | 13          | 48    | 0    | 141    | 587     | 24.0% |
|     | 26.2% | 73.8% | 14.2% | 3.5%  | 3.5% | 9.2%        | 9.2%        | 34.0% | 0.0% | 100.0% |         |       |
| 京都  | 39    | 191   | 56    | 8     | 4    | 33          | 16          | 74    | 0    | 230    | 1,679   | 13.7% |
|     | 17.0% | 83.0% | 24.3% | 3.5%  | 1.7% | 14.3%       | 7.0%        | 32.2% | 0.0% | 100.0% |         |       |
| 大阪  | 286   | 596   | 80    | 31    | 35   | 101         | 117         | 231   | 1    | 882    | 2,117   | 41.7% |
|     | 32.4% | 67.6% | 9.1%  | 3.5%  | 4.0% | 11.5%       | 13.3%       | 26.2% | 0.1% | 100.0% |         |       |
| 兵庫  | 184   | 1,059 | 250   | 17    | 24   | 158         | 132         | 472   | 6    | 1,243  | 1,838   | 67.6% |
|     | 14.8% | 85.2% | 20.1% | 1.4%  | 1.9% | 12.7%       | 10.6%       | 38.0% | 0.5% | 100.0% |         |       |
| 奈良  | 32    | 135   | 32    | 3     | 4    | 15          | 17          | 59    | 5    | 167    | 435     | 38.4% |
|     | 19.2% | 80.8% | 19.2% | 1.8%  | 2.4% | 9.0%        | 10.2%       | 35.3% | 3.0% | 100.0% |         |       |
| 和歌山 | 18    | 64    | 17    | 2     | 4    | 13          | 9           | 19    | 0    | 82     | 355     | 23.1% |
|     | 22.0% | 78.0% | 20.7% | 2.4%  | 4.9% | 15.9%       | 11.0%       | 23.2% | 0.0% | 100.0% |         |       |
| 合計  | 596   | 2,149 | 455   | 66    | 76   | 333         | 304         | 903   | 12   | 2,745  | 7,011   | 39.2% |
|     | 21.7% | 78.3% | 16.6% | 2.4%  | 2.8% | 12.1%       | 11.1%       | 32.9% | 0.4% | 100.0% |         |       |

## II 各種DI値の動向

売上動向：

前期（2021年1-3月期）比では、全体で△3.4のマイナスを記録した。業種別にみれば製造業で+1.5、非製造業で△4.8を記録した（昨年調査の2020年4-6月期は△38.1と大幅マイナスであったため、基本的には昨年調査結果より好転している）。非製造業のうち、専門サービス業（土業）は+17.1となっており、事業者を支援する専門サービス業はプラス値を記録している。他方で通信情報業△16.7、運輸・倉庫業△15.8と厳しい状況を伺わせる。

前年同期（2020年4-6月期）比では、全体で+2.8を記録した（昨年調査は△48.7と大幅マイナスのため、基本的には昨年調査結果より好転している）。業種別にみれば製造業で4.5、非製造業で2.3となり、コロナ禍で大きく落ち込んだ2020年4-6月期よりはよくなる傾向を示す。ただし、建築業は△6.2ポイント、通信情報業は△13.6ポイント、流通業は△4.2とマイナス値を記録した。

地域別の状況は次の通りである。

前期比：滋賀+7.1、京都△17.8、大阪△2.6、兵庫△3.1、奈良+6.0、和歌山△15.9

前年同期比：滋賀+17.7、京都△12.2、大阪+4.4、兵庫+0.9、奈良+20.4、和歌山△4.9

地区別に見れば、滋賀県、奈良県は前期比、前年同期比ともプラス値を計測するも、京都府、和歌山はマイナス値を記録した。



後述の特別調査項目にも関連するが、滋賀県の会員は自動車関係、機械関係はじめ製造業が多く、コロナ以前よりも売上が増えているところが4割弱あり、売上がプラスとなった。

京都府では、インバウンドをはじめ観光関連のビジネスの停滞の影響が大きく出ている。回答企業の83%が非製造業で、外食産業、宿泊業、それに関連する食料品関係の事業者は売上が大きく落ち込んでいる。この状況があと半年続けば、事業継続が厳しくなるころがでてくるという声が聞かれた。また、助成金の申請に対する補助手続きが遅れている実態があるとのことである。

兵庫県では、売上高の全平均でコロナ禍の72%しか戻っていないが、滋賀県同様に、100%を超えるところも4割あるように、好不調がはっきりしている。

本調査では、年に1回の調査であるが、各府県が継続的に実施している調査によれば、景況感や売上高が回復傾向にはあったものの、大阪府や兵庫県では、足下では頭打ち感があるということである。

#### 経常利益動向：

経常利益のDI値は、前期比では全体で $\Delta 4.8$ を記録した。業種別にみれば、製造業が+1.7、非製造業が $\Delta 6.7$ となり、売上高と同様に製造業はプラス値を記録、非製造業がマイナス値を記録した。

地域別に見た場合に、前期比で京都が $\Delta 17.4$ 、和歌山が $\Delta 14.6$ 、前年同期比：京都 $\Delta 15.2$ 、和歌山 $\Delta 7.3$ と売上高同様に他地域よりも低水準となっている。

#### 採算状況：

採算状況のDI値は全体で、+22.3となった。これは赤字企業の割合が40.9%から24.2%に減少したためである。地区別にみた場合には、京都府が4.3と全体平均よりも大きく下回った。これは、京都府会員企業の黒字割合が高くないためである。赤字回答の割合はそれぞれ、滋賀22.7%、京都30%、大阪22.4%、兵庫25.7%、奈良16.8%、和歌山22.0%となっているが、京都府の黒字回答企業の割合が34.3%で、全体平均の46.6%より約10%低い。

#### 景気動向：

景気動向は4-6月で $\Delta 9.8$ とマイナス値を記録した。7-9月期では+3.9と、その他を除いていずれの業種もさらなる好転を見込む。

業況判断（前年同期比）2021年3月→6月： $\Delta 23 \rightarrow 11$

業況判断（前期比）2021年3月→6月： $\Delta 19 \rightarrow \Delta 5$

府県別にみた場合の景況感は、前年の同時期よりも改善しているが、京都府と和歌山県の改善幅が大きい。また、兵庫県はプラス値となっているが、従前より他府県より高い数値を記録しており、売上高DI値、経常利益DI値においては、コロナ以前に回復したという状況には至っていない。また、いずれの府県も次期の改善を見込む。

#### 資金繰り：

### Ⅲ 売上の増減とその要因

#### 売上が増加した企業の要因

次に、前年同期比で売上が増加した企業の要因を述べる。

#### 業種別：

営業力の強化・拡大が、製造業（24.0%）、非製造業（17.7%）が共通の要因となっている。業種別に見てみると、製造業では国内需要の拡大（28.9%）とコロナ禍の反動による景気の回復が売上増加の要因となっている。また、新規販路・新分野の開拓（20.4%）も寄与しているとの回答があった。次に、非製造業の個々の業種の特徴をみってみる。前述のとおり、営業力の強化・拡大が共通の要因となっているが、新規販路・新分野の開拓が最大要因となったのは、通信情報（38.5%）と流通業（22.1%）であった。また、国内の需要の拡大が全体の平均を大きく上回ったのは、通信情報（23.1%）と運輸・倉庫業（20.0%）であった。

他方で、その他の回答が12.3%あった。これの多くは、コロナ特需、コロナからの反動というもので、コロナ禍の特殊な事情が売上の増加に影響していることを伺わせる。

#### 規模別：

規模別の状況を確認すると、規模を問わず営業力の強化・拡大が売上増加の背景となっている。また、新規販路・新分野の開拓が高いのは20～29人（22.3%）・30～49人（24.7%）であった。人材育成・採用の強化が売上増加に寄与していると回答した割合が10%を超えたのは20人～99人であった。また、国内需要の拡大と回答した割合が多かったのは50人以上の規模であった。具体的には、自動車関係、プリント基板表面処理、工作機械といった好況事業に属する企業のほか、コロナ禍で大きく落ち込んだイベント関係の事業者であった。

#### 売上が減少した企業の要因

また、前年同期比で売上が減少した企業の要因を問うている。

#### 業種別：

コロナ禍で国内需要の減少が、製造業（47.5%）、非製造業（29.0%）ともに、最多の割合となった。特に運輸・倉庫業は68.0%とその割合が高かった。通信情報では、他社との競合状態の悪化（31.8%）、販売・受注価格の減少（36.4%）の割合が高く、厳しい競争環境下で価格競争が起きていることを伺わせるが、後述するように経営の問題点の上位に上がっているわけではなく、競争力の差が売上の増減の結果となっているのかもしれない。

#### 規模別：

## IV 経営上の問題点・対応策および力点

### 経営上の問題点

全体で見れば、1) 民間需要の低迷 (35.9%) , 2) 従業員の確保 (30.5%) , 3) 社員教育 (27.8%) , 4) 仕入単価の上昇・高止まり (21.5%) , 5) 人件費負担 (18.4%) となった。

### 業種別：

経営上の問題点で上位項目となったものを業種別にみる。製造業では、民間需要の低迷 (42.5%) , 仕入れ単価の上昇・高止まり (38.1%) が上位となった。建築業では、従業員の確保 (43.4%) , 民間需要の低迷 (41.0%) , 仕入れ単価の上昇・高止まり (36.1%) が上位となった。通信情報は、従業員の確保 (34.7%) が上位となり、売上減少の要因となった受注価格の大幅ダウン (8.2%) はそれほど高くない。運輸・倉庫業では、社員教育 (44.2%) , 従業員の確保 (38.5%) , 人件費負担 (34.6%) と人に関する項目が課題となっている。流通業では、民間需要の停滞 (50.9%) となり、コロナ禍の需要低迷を色濃く反映する形となった。専門サービス業 (士業) は社員教育 (33.7%) , サービス業は従業員の確保 (32.9%) が最上位となった。

足下で問題となっているのが、材料単価の値上がり、材料仕入が困難になっている一方で、価格転嫁が容易にいかないということである。「ウッドショックで、材木の仕入価格が高騰している建築業では、住宅向けの木材で1坪あたり3万円値上がりしており、今後さらなる単価上昇、その継続が見込まれる。」(和歌山同友会) という意見があった。製造業においても、各種の原料が値上がってきており、採算を圧迫し始めている、また、供給不足で秋以降の生産に影響が出るという会員の声もあった。他方で、海外研修生の出入りが止まっているなかで、仕事が堅調な事業者において従業員の確保が課題となっている点も見逃せない。

### 規模別：

規模別では、50人未満の企業では、民間需要の低迷が主たる経営の課題となっている。人件費負担については、30～49人 (29.0%) の割合が高い。仕入れ単価の上昇・高止まりについては、5～9人 (24.2%) , 10～19人 (29.0%) , 30～49人 (28.3%) と高かった。従業員の確保は50～99人で46.2%と非常に高い割合となった。

### 力点項目 (兵庫県除く)

全体 (兵庫県は未調査) でみれば、1) 営業力の拡大 (48.7%) , 2) 社員能力のアップ (33.1%) , 3) 人材の採用 (27.2%) , 4) 新規販路分や開拓 (25.8%) , 5) 技術力の強化 (22.2%) , 生産性アップ効率化 (22.2%) となった。

### 業種別：

力点項目の上位項目を業種別に整理する。営業力の強化はいずれの業種においても重点項目となっている。それ以外の項目をみていると、製造業では、生産性アップ効率化（34.5%）が上位となった。建築業では社員能力の向上（42.4%）と人材の採用（42.0%）が上位となった。運輸・倉庫業では、社員能力の向上（48.1%）が、流通業では、新規販路分野開拓（40.0%）が上位となった。専門サービス業（士業）、サービス業は社員能力のアップが、それぞれ 35.5%、32.0%と高い割合を示し、経営上の問題点に対応する形となっている。

**規模別：**

規模別にみると、いずれの規模においても、営業力の拡大は4割を超える回答割合となった。人材の採用は規模が増えるにつれ、その割合が増加し、50～99人で40.7%と最多の割合となった。社員の能力のアップは10人以上の規模で、4割近くで取り組まれている。

## V 特別項目

### 1. 新型コロナウイルスの経営への影響

#### (1) 売上高

特別調査項目では、新型コロナウイルスが経営に与える影響について質問している。

まず、平常時（コロナ以前）の年間売上高を100とした場合の直近1年間の売上高について確認した。全体で見れば、70以上110未満が大半を占める。7割を切った割合が14.3%いる一方で、2割以上の売上を増やした企業も10.1%おり、新型コロナウイルスがプラスにもマイナスにも影響を与えていることが明らかになった。

製造業では、80以上90未満が21.8%、90以上100未満が18.6%で、非製造業では90以上100未満が14.6%、100以上110未満が18.1%と非製造業の方が最頻値は高かった。ただし、非製造業には、売上高が堅調に推移した専門サービス業（士業）が含まれることから、単純に非製造業の方がマイナスの影響が少なかったと言えないことに留意を要する。

県別で見れば、和歌山県の会員企業は90～110が多く、分散が小さかった。

#### (2) 新たな取り組み

コロナ後に新たな取り組みを実行しているのが全体で43.8%あり、取り組む割合が製造業で50.0%、非製造業で42.1%であった。

業種別にみれば、建築業（24.4%）と専門サービス業（士業）（37.8%）は平均を下回った。

具体的な取り組みをみると、製造業では、既存商品・サービスの新市場への展開（15.1%）、技術等に関する研究開発（11.1%）が高く、非製造業では、既存商品・サービスの新たな提供方法を導入（15.4%）、既存商品・サービスの新市場への展開（9.4%）であった。県別では、大枠は大差なかった。

新たな取り組みの2021年度の年間売上の新たな取り組みの寄与見込割合は0～9%が21.1%、10～19%が19.3%と、4割は20%程度までの寄与を見込む。20%以上を見込む場合には、web販売の強化、新店出店、BtoBからBtoCへの展開を行っている事業者が具体的な事例としてあった。

#### (3) コロナ対策としての新規借入

コロナ対策として新規借入の実施状況について確認したところ、全体で53.6%が借入を実施していた。業種別にみると、借入を実施したのが製造業で66.3%、非製造業で50.0%であった。非製造業のうち、運輸・倉庫業は73.6%と借入実施割合が高く、専門サービス業（25.2%）は平均よりも低かった。県別にみると、奈良県の借入率が60.1%と他府県よりも高かった。

返済開始時期については、全体では既に返済を開始しているのが40.9%あり、2021年内が37.4%、2022年I～6月までに返済開始するのが14.2%であった。製造業については、



2023年1～6月に返済開始するのが15.0%、2023年7～12月に返済開始するのが10.6%あり、数年返済を据え置きされている場合が25%ほどある。

返済期間としては、製造業では、84～120ヶ月が28.7%、36～60ヶ月が23.3%で、非製造業では、84～120ヶ月が32.8%、36～60ヶ月が20.8%と比較的長期で設定されている。

借入額がコロナ以前年間売上上に占める割合について確認したところ、製造業では、2～3割未満が28.9%、3～5割未満が27.4%であった。

借入金を手元に残っている割合については、全体で5～7割未満が16.5%、7～10割未満が23.0%、10割以上が34.0%と7割強が半分以上残していることが分かった。これは、製造業、非製造業ともに同様の傾向を示す。

借入目的については、運転資金（当座の資金繰）と使わない資金（非常時の備え）というものが多いが、2割以下の借入については、既存事業への投資（23.2%）、新規事業への投資（22.5%）、新規採用（人員増）（18.1%）という目的も一定割合あった。

|                  | 0割    | 0割超2割以下 | 2割超5割以下 | 5割超10割未満 | 10割超  |
|------------------|-------|---------|---------|----------|-------|
| 1 運転資金(当座の資金繰)   | 9.4%  | 22.6%   | 29.5%   | 15.7%    | 22.9% |
| 2 既存事業への投資       | 54.8% | 23.2%   | 10.5%   | 4.9%     | 6.6%  |
| 3 新規事業への投資       | 65.8% | 22.5%   | 8.4%    | 1.7%     | 1.6%  |
| 4 新規採用(人員増)      | 79.0% | 18.1%   | 2.4%    | 0.3%     | 0.3%  |
| 5 借り換え           | 67.1% | 9.5%    | 16.5%   | 3.7%     | 3.2%  |
| 6 使わない資金(非常時の備え) | 21.7% | 13.4%   | 22.5%   | 19.6%    | 22.8% |
| 7 その他            | 82.2% | 7.7%    | 4.5%    | 2.4%     | 3.2%  |

返済の見通しでは、予定通り返済可能というのが全体で51.6%あり、業種別にみれば、製造業で54.5%、非製造業で50.5%と、半分は予定通りに返済可能とみている。ただし、資金繰りDI値が低めてあった運輸・倉庫業では、返済について対策を進めている（13.2%）や、不安があるけど現時点で対策を立てていない（11.3%）と返済に不安がある事業者が一定割合あった。「既に借入枠を使い果たしているところでは、今後の融資に懸念が残るところもあるという意見」（奈良同友会）がみられた。

## 2. リモートワークの対応について

リモートワークへの対応可能性について、全体ではほぼ可能が10.9%、一部可能が25.4%、不可能が35.2%という回答結果であった。リモートワークが不可能と回答したのは、業種別で、製造業で31.0%、建築業で49.2%、運輸・倉庫業で39.5%、流通業で42.9%、サービス業で33.2%であった。労働集約型事業など現場作業が避けられない業種では、リモートワークが難しいという反応がみられた。また、データが持ち出せないといったセキュリティ上の理由や、システムが対応できないといった理由もあった。

リモートワーク可能な従業員割合を確認したところ、製造業で16.8%、建築業で27.8%、運輸・倉庫業で18.2%、流通業で29.3%であった。他方で、通信情報で47.1%、専門サービス業（士業）で54%と業種によってリモートワークの対応可能性が高い業種もある。

リモートワークの実施状況については、コロナではじめて実施し現在も継続しているのが全体で21.0%あった。製造業では16.9%、非製造業では22.1%であった。また、全体でリモートワークを実施していないと回答していないのが30.1%あり、製造業（44.6%）の方が非製造業（26.1%）よりも未実施の割合が高い。

次に営業や打合せでのリモートツールの活用を確認したところ、全体では44.0%が対応可能と回答した。製造業で43.6%、非製造業で44.2%であった。建築業では26.8%、運輸・

倉庫業では27.6%と平均より低かった。他方で、取り組めないと回答したのが14.5%あった。

では、時短勤務をめざした業務内容の見直し、効率化をしているのかについて、対応可能と回答したのは全体で25.4%、対応したいというのが全体で19.9%であった。対応可能というところでは、建築業では14.9%、運輸・倉庫業では17.1%と平均を下回った。

時差出勤の導入について対応可能というのが全体で29.4%であった。業種でみれば、通信情報(65.2%)、専門サービス業(44.4%)、サービス業(36.2%)は対応可能な割合が高いが、製造業(25.0%)、建築業(16.5%)、運輸・倉庫業(18.4%)はその割合が低かった。

## VI まとめ

執筆時点では、オリンピックが始まり、ワクチン接種も進んでいるが、デルタ株への置き換えが進み、東京都はじめコロナ感染者は再び増え始めた。海外の状況を見ても、ワクチン接種による集団免疫が実際に発揮するかどうか不明である。このような状況で、コロナ以前の元通りになるというのはなかなか期待できず、新型コロナウイルスとは長期的に付き合っていくことが求められそうである。

そのようななか、ポストコロナ、ウイズコロナにどう対応するのか。各地区からの報告も踏まえて、同友会会員の特徴を活かして生き残りを図っていただきたい。

具体的には、インバウンドの恩恵を受けなくなり厳しくなった京都同友会から、「経営理念をあらためて全社員と共有し一丸となって経営改善に取り組んだ結果、社員教育に力を入れ、個々の社員が営業力を高め、新規顧客を獲得し、顧客満足度を向上させるなどピンチをチャンスに変えていく地道な経営努力が実を結んだ例も少なくない。」という報告があった。同様に、そのような取り組みから、「社員がその取り組みに積極的能動的に参加することにより、社員のモチベーションアップにつながっている。」(大阪同友会)といった前向きな意見もみられた。

このように、経営理念、経営方針、経営計画からなる経営指針を社内で活用しながら、経営を進めていくという基本原則に立ち戻ることが肝要であることが再認識されよう。「コロナ前には戻らないので、現状業務の棚卸を行い、今の仕事を磨き、ポストコロナに向けて事業のあり方を変えていく」(兵庫同友会)取り組みが求められるだろう。

(文責：関西学院大学 商学部 教授 吉川晃史)