

那 覇 市
市内中小企業経営実態調査
報 告 書

令和 4 年 3 月

那 覇 市

目次

第1章 はじめに	4
1. 那覇市第5次総合計画に掲げる「稼ぐ力」	4
2. 既往の課題	5
3. 新型コロナウイルスの影響	6
4. 本調査の主旨	7
第2章 アンケート調査結果	8
アンケート調査概要	8
(1) 調査対象	8
(2) 調査内容	8
(3) 調査方法	8
(4) 調査期間	8
(5) 回収状況	8
(6) 注意事項	9
企業概要について	10
(1) 業種	10
(2) 従業員数	10
(3) 設立年数	11
(4) 過去3年間の売上高・経常利益の傾向	11
(5) 経営理念は明文化されているか	12
(6) 経営計画は策定されているか	12
(7) 経営計画に対する実績の評価・見直しは行っているか	13
(8) 同業他社と比較した際の自社の経営資源・経営力の優劣	14
1. 人材の育成・定着について	15
(1) 不足している業務領域	15
(2) 育成について行っている取組内容	18
(3) 育成における課題	19
(4) 直近3年に離職した方の主な離職理由	21
(5) 人材の定着についての取組内容	22
(6) 多様な人材の活用状況	23
(7) 多様な人材の活用における課題	24
(8) 人材の活用がしやすくなる支援策	25
2. 事業承継（会社の経営を後継者に引き継ぐこと）について	26
(1) 2015年以降の事業承継の実施有無	26
(2) 事業承継に対する意向	27
(3) 実施・検討するうえでの課題	28
(4) 事業承継が進めやすくなる支援策	29

3. 資金調達（融資）について.....	30
(1) 2020 年 1 月以降に新たな借入を行ったか.....	30
(2) コロナ禍を機とした借入金の使い道.....	30
(3) 新たに借入の申し込みを検討しているか.....	31
(4) 今後の追加借入金の使い道.....	32
4. デジタル化について.....	33
(1) 現在取り組んでいる項目・今後取り組みたい項目.....	33
(2) 取り組み始めた目的.....	35
(3) デジタル化を推進する上での課題.....	36
(4) デジタル化の浸透状況.....	37
(5) DX という言葉を知っているか.....	38
(6) DX を重要視しているか.....	38
(7) デジタル化や DX が推進しやすくなる支援策.....	39
5. 仕入・販売の状況、販路開拓について.....	40
(1-a) 最も取引額が大きい仕入市場.....	40
(1-b) 最も取引額が大きい販売市場.....	40
(2) コロナ禍での仕入・調達の対応.....	41
(3) 販路開拓の取組状況/既存市場・新規市場.....	42
(4) 販路開拓の課題/既存市場・新規市場.....	44
(5) 販路開拓が進めやすくなる支援策.....	46
6. 新事業展開について.....	47
(1) 新事業展開に向けた取組状況.....	47
(2) 実施した戦略の進捗の評価.....	48
(3) 新事業展開における課題.....	49
(4) 新事業展開が進めやすくなる支援策.....	50
7. マーケティングについて.....	51
(1) 市場ニーズや強みを把握するための取組内容.....	51
(2) 自社の強みを活用するための課題.....	52
(3) マーケティングが進めやすくなる支援策.....	53
8. With コロナ、After コロナへの取組について.....	54
(1) 感染症拡大前後の取組状況.....	54
(2) 売上高を伸ばしている事業、商品（製品）・サービスの有無.....	58
(3) 売上高が伸びた商品（製品）・サービスの内容.....	58
(4) 従業員の変動状況/感染症拡大前・現在・感染症収束後.....	59
(5) 利用した事業支援策.....	60
(6) 今後行政に求める支援策.....	61
第 3 章 ヒアリング調査結果.....	62
ヒアリング調査概要.....	62
(1) 調査対象.....	62
(2) 調査内容.....	63

(3) 調査方法.....	63
(4) 調査時期.....	63
1. コロナ前後における商品（製品）・サービス需要と今後の展開について	64
(1) コロナ禍における需要の変化と対応.....	64
(2) アフターコロナにおける需要の変化と課題	66
2. 生産性向上に向けた展開について	68
(1) 設備面（取組、今後の予定、課題）	68
(2) システム面（取組、今後の予定、課題）	69
(3) 人材（取組、今後の予定、課題）	70
3. 仕入・調達・販売について.....	71
(1) 仕入・調達に関して工夫している点、課題	71
(2) 共同仕入・共同調達の仕組みの有無、課題	72
(3) 県外・海外販売を強化する取組状況、課題	72
4. その他	73
(1) 経営課題全般.....	73
(2) 市内企業発展に向けた課題.....	74
(3) 市内企業発展のために必要な行政支援	75
第4章 まとめ、考察、施策の方向性.....	76
1. With-After コロナにおける中小企業経営	76
2. 前回調査・全国調査（2021 年中小企業白書）との比較によってみえてきたこと	79
3. 調査結果のまとめ、考察、施策の方向性.....	80
(1) ヒト	81
(2) モノ	85
(3) カネ.....	89
(4) 情報.....	91
4. 最後に	95
資料編.....	96
調査票	96
参考資料.....	108

第1章 はじめに

1. 那覇市第5次総合計画に掲げる「稼ぐ力」

那覇市では、2018(平成 30)年度から 10 年間のまちづくりの指針となる「第 5 次那覇市総合計画」を策定している。産業・観光・情報分野のめざすまちの姿として「ヒト・モノ・コトが集い、育ち、ひろがる万国津梁のまち NAHA」が掲げられ、「稼げるまちをつくる」ことを目標に多くの施策が展開されている。

「稼げるまち」の目標達成には市内産業の強化を通じた「稼ぐ力」の強化が必要となるが、市内産業の担い手である市内企業の 99%が中小企業で構成されており、稼ぐ力を向上させるためには市内中小企業の底上げ、すなわち各企業の生産性の向上が重要となっている。

一方、現在、ハイパーコンペティション（超競争）の時代といわれており、生産性の低い企業は淘汰されやすくなっている。事業を継続していくうえでも生産性の向上は不可欠な要素といえる。さらに、沖縄県は離島という地理的条件があり、内地企業との比較においても物流コストなどにおいて不利な状況にあり、生産性や付加価値を向上させ競争力を高めていく必要がある。

那覇市では平成 29 年度に中小企業の経営実態を把握するために実態調査（以下、前回調査と表記）を実施し、市内中小企業の経営基盤強化に必要とされる施策を展開している。

そのような中、2020 年から新型コロナウイルスの感染拡大によって経営環境は一変している。市内産業に対しても大きな影響を及ぼしており、既存の取組からの転換を迫られている。

中小企業の底力を高めていくためには、前回調査で明らかとなった既往の課題が現在どのような状況があるのかを検証し、With-After コロナの環境下においても生産性を高めていくために必要な要素、課題を抽出することが求められる。中小企業が抱えるそれらの課題や求める支援ニーズとの整合性を図りながら、施策を検討、実施していくことが那覇市第 5 次総合計画の達成に向けて必要となっている。

2. 既往の課題

平成 29 年に実施した前回調査において、いくつかの経営課題について全国と比べて取組が低調であることが那覇市内の中小企業特有の傾向として明らかとなっている。

(1) 事業承継

事業承継における後継者の決定状況に関する設問において、市内企業では「候補者もない、または未定である」の割合が 6 割以上と高く、全国の企業と比べても大幅に上回っており、事業承継に向けた準備が進んでいない実態が把握された。

(2) デジタル化

業務領域ごとの IT の利活用状況に関する設問において、市内企業ではすべての業務領域で全国の企業と比べて利用状況は低く、企業活動全般においてデジタル化への取組が進んでいない実態が把握された。特に「販売」、「調達・仕入」、「人事・給与」は全国の企業における取組が比較的に進んでいる業務領域ということもあり、差が大きく開く結果となった。

(3) 新事業展開

新事業展開に向けた各戦略の取組状況に関する設問において、市内企業では実施している割合はすべての戦略で全国の企業の 2 分の 1 程度と低く、新事業展開への取組に対し消極的な傾向があることが把握された。

これらの課題をふまえ、那覇市では上記の「第 5 次那覇市総合計画」を策定し、各種施策を展開してきた。次節で論ずる新型コロナウイルス感染症拡大の影響により総合計画策定時から大きく状況が変わっているため、施策効果は測りにくいですが、本調査においても既往の課題への取組状況についても引き続き把握していく。

3. 新型コロナウイルスの影響

3-1 影響を受けた業種

2020 年初頭より感染が広がった新型コロナウイルスは経済活動にも様々な影響を及ぼした。その影響は業種により差があり、経済産業省が実施している「第 3 次産業活動指数」によれば「生活娯楽関連サービス」への影響が突出して大きい状況である。なお、この「生活娯楽関連サービス」に含まれる業種は、宿泊業、飲食店・飲食サービス業、洗濯・理容・美容・浴場業、旅行業、冠婚葬祭業、写真業、映画館、劇場・興行団（プロスポーツ興行含む）、競輪や競馬などの競走場、ゴルフ場などのスポーツ施設提供業、遊園地・テーマパーク、パチンコ、学習支援業、ペットクリニック、自動車整備業（家庭用車両）など 41 業種である。

那覇市におけるこれらのサービス業（宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業）の事業者数は、経済センサス（平成 28 年）によると、33.4%と全体の 3 割以上を占めている。また、これは全国の 24.9%よりも 8.5 ポイント高い。このような産業構造から、市内経済において新型コロナウイルスの影響は特に大きいものであると考えられる。

業種	事業者数	
	那覇市	全国
A～B 農林漁業	0.1%	0.6%
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0.0%	0.0%
D 建設業	4.4%	9.2%
E 製造業	2.2%	8.5%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0.0%	0.1%
G 情報通信業	1.8%	1.2%
H 運輸業、郵便業	1.8%	2.4%
I 卸売業、小売業	25.3%	25.4%
J 金融業、保険業	2.0%	1.6%
K 不動産業、物品賃貸業	10.7%	6.6%
L 学術研究、専門・技術サービス業	5.2%	4.2%
M 宿泊業、飲食サービス業	20.2%	13.0%
N 生活関連サービス業、娯楽業	8.7%	8.8%
O 教育、学習支援業	4.5%	3.1%
P 医療、福祉	7.5%	8.0%
Q 複合サービス事業	0.4%	0.6%
R サービス業（他に分類されないもの）	5.2%	6.5%

経済センサス（平成 28 年）

3-2 新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルス感染防止のための人流抑制などの対応は、企業の事業活動へも変化を与えた。そして、長期間にわたる新型コロナウイルスへの対応によって、個人・企業ベースで働き方や消費活動に対する考え方やマインドが変わり、非接触やデジタル等に代表される新たなニーズが発生している。これらの新しいニーズは社会・生活の構造的な変化であり、新型コロナウイルスの感染拡大が収束しても、元のとおりになることは考えにくい。したがって、これからの企業活動では、新しいニーズへ対応するためにその体制や体質を変化させていくことが事業継続、発展のために不可欠な要素である。

4. 本調査の主旨

本調査は、市内中小企業について前回調査で明らかになった課題の現状を検証するとともに、**With コロナ**、**After コロナ**における需要の変化やその対応、またその環境下における企業活動の課題を把握することを目的として実施している。そのうえで、本報告書では、調査結果を示すとともに、今後も随時変化していく環境において、市内企業が事業を継続していくうえで不可欠な企業力を備えるための方向性を提示し、有効な施策展開へと繋げていく。

第 2 章では、まず人材育成やデジタル化、新型コロナウイルス感染症拡大による影響など、あらゆるテーマに関して市内企業の経営実態、課題等の傾向を把握するために実施したアンケート調査について、概要と結果および前回調査や全国調査との比較を示していく。

次に第 3 章では、アンケート調査においてコロナ禍でも積極的に企業活動を続け、需要の変化に柔軟に対応していた企業を対象に行ったヒアリング調査で得られた主な意見を取りまとめていく。ヒアリング調査では、コロナ禍の需要の変化やその変化への対応方法、また経営課題に対する取組状況などについて聞き取りを行っている。

最後に第 4 章では、調査結果から把握された市内企業の実態について、**With-After コロナ**における中小企業経営や前回調査・全国調査との比較によりみえてきた実状をふまえ、経営資源別に調査結果を取りまとめ、考察し、施策の方向性を提示したうえで施策案の提示を行う。

第2章 アンケート調査結果

アンケート調査概要

(1) 調査対象

TSR 企業情報データベースから、那覇市内に本社（宿泊業、飲食サービス業については沖縄県ホームページ掲載の事業所を含む）がある企業 4,000 社を抽出。

(2) 調査内容

- 企業概要について
- 人材の育成・定着について
- 事業承継（会社の経営を後継者に引き継ぐこと）について
- 資金調達（融資）について
- デジタル化について
- 仕入・販売の状況、販路開拓について
- 新事業展開について
- マーケティングについて
- With コロナ、After コロナへの取組について

※詳細は巻末の調査票を参照。

(3) 調査方法

調査票の郵送配付－郵送回収・WEB 回収を併用。

回収率を向上させるために協力依頼のハガキを送付。

(4) 調査期間

令和 3 年 12 月 23 日（木）～令和 4 年 1 月 14 日（金）

(5) 回収状況

発送件数	回答件数			回答件数		
		郵送	WEB		郵送	WEB
4,000 件	727 件	284 件	443 件	18.2%	7.1%	11.1%

信頼度を 95%とした場合の本調査の標本誤差は下記のとおり。誤差範囲は 5%未満となり有効性は確保されている。

回答比率	10%または 90%	20%または 80%	30%または 70%	40%または 60%	50%
標本誤差	±2.2%	±3.0%	±3.4%	±3.6%	±3.7%

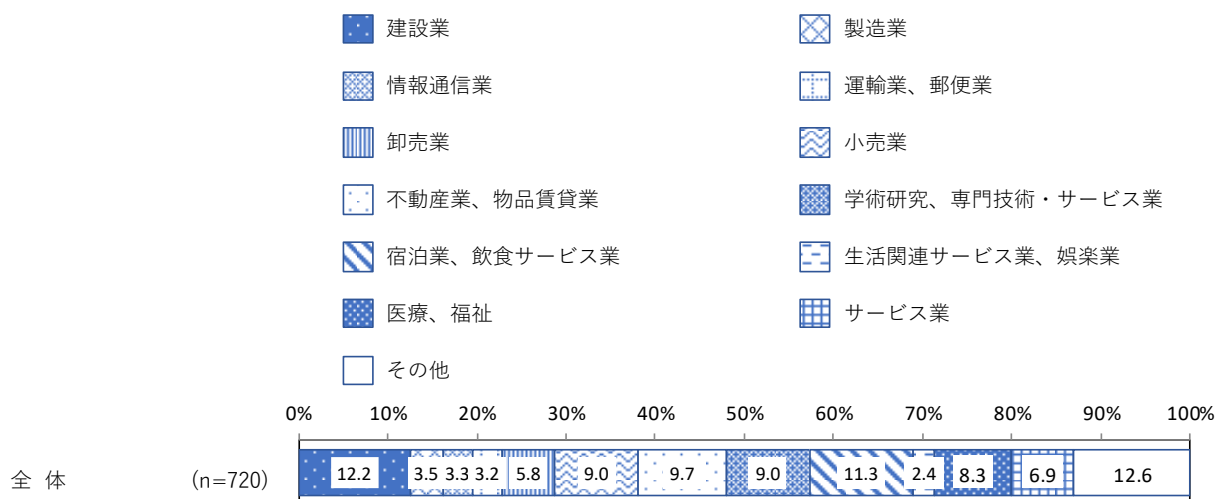
(6)注意事項

- 図表中の「n」（Number of samples の略）は、設問に対する回答者の総数を示しており、回答者の構成比（％）を算出するための基数である。
- 図表中の構成比（％）は、小数点第 2 位以下を四捨五入している。
- 複数回答の設問は、回答が 2 つ以上ありうるので、合計は 100％を超えることもある。
- 各設問の集計は、無回答を除いて集計している。
- 前回調査の結果は、「平成 29 年度市内中小企業経営実態調査報告書」から引用している。
- 全国調査の結果は、「2021 年中小企業白書」から引用している。

企業概要について

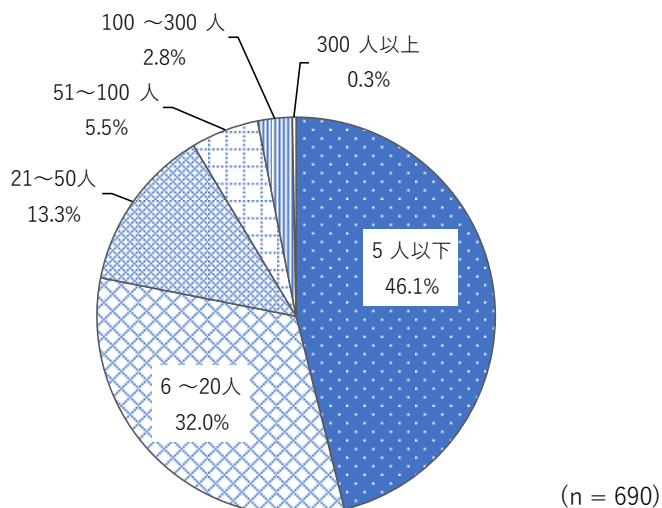
(1)業種

「その他」が 12.6%と最も高く、次いで「建設業」が 12.2%、「宿泊業、飲食サービス業」が 11.3%となっている。



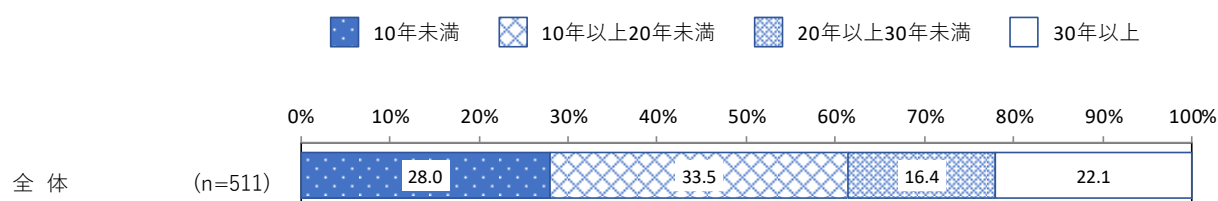
(2)従業員数

「5人以下」が 46.1%と最も高く、次いで「6～20人」が 32.0%、「21～50人」が 13.3%となっている。



(3) 設立年数

「10 年以上 20 年未満」が 33.5%と最も高く、次いで「10 年未満」が 28.0%、「30 年以上」が 22.1%となっている。

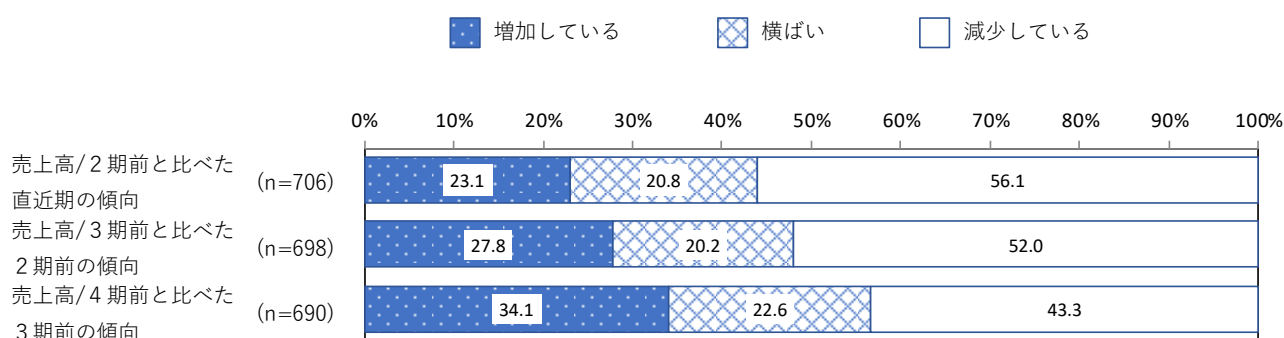


(4) 過去 3 年間の売上高・経常利益の傾向

過去3期の売上高、経常利益の傾向について、該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

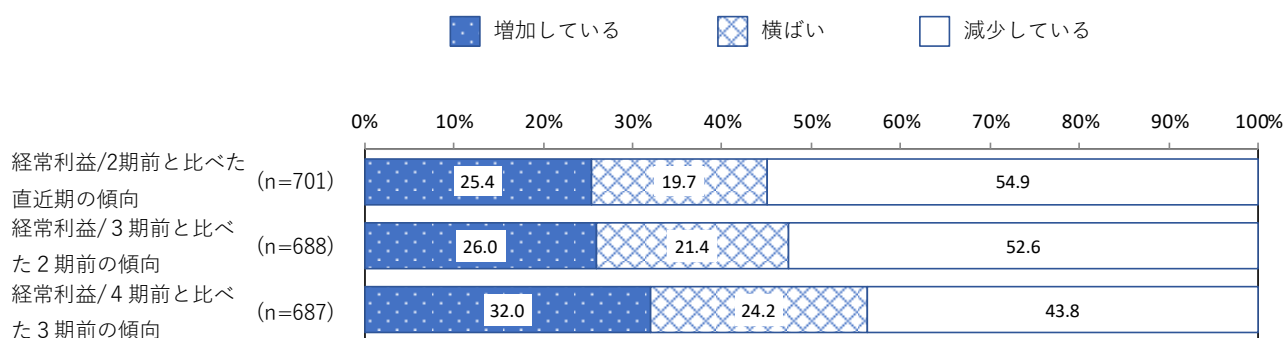
【売上高】

「2 期前と比べた直近期の傾向」では「減少している」が 56.1%と最も高く、次いで「増加している」が 23.1%、「横ばい」が 20.8%となっている。期間が経過するほど「増加している」が低くなり、「減少している」が高くなる傾向がみられる。



【経常利益】

「2 期前と比べた直近期の傾向」では「減少している」が 54.9%と最も高く、次いで「増加している」が 25.4%、「横ばい」が 19.7%となっている。期間が経過するほど「増加している」が低くなり、「減少している」が高くなる傾向がみられる。



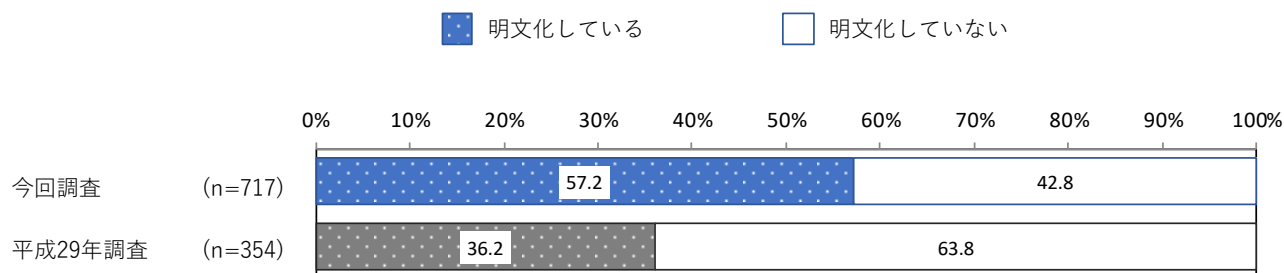
(5) 経営理念は明文化されているか

経営理念は明文化されていますか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「明文化している」は 57.2%、「明文化していない」は 42.8%であった。

■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、「明文化している」の割合が大幅に増加している。



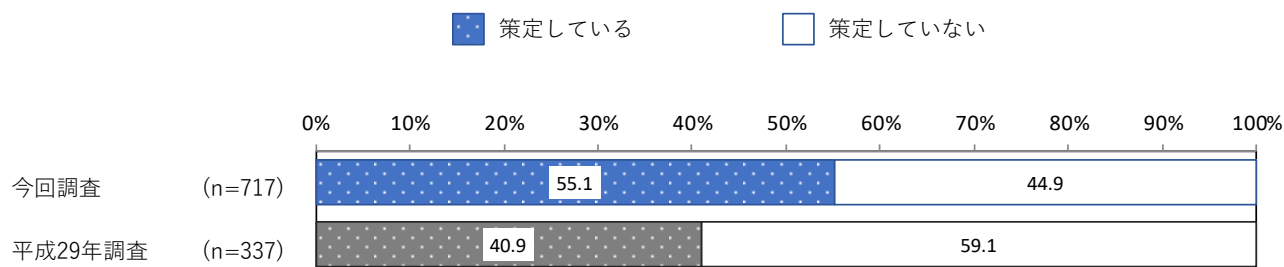
(6) 経営計画は策定されているか

経営計画は策定されていますか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「策定している」は 55.1%、「策定していない」は 44.9%であった。

■ 前回調査比較

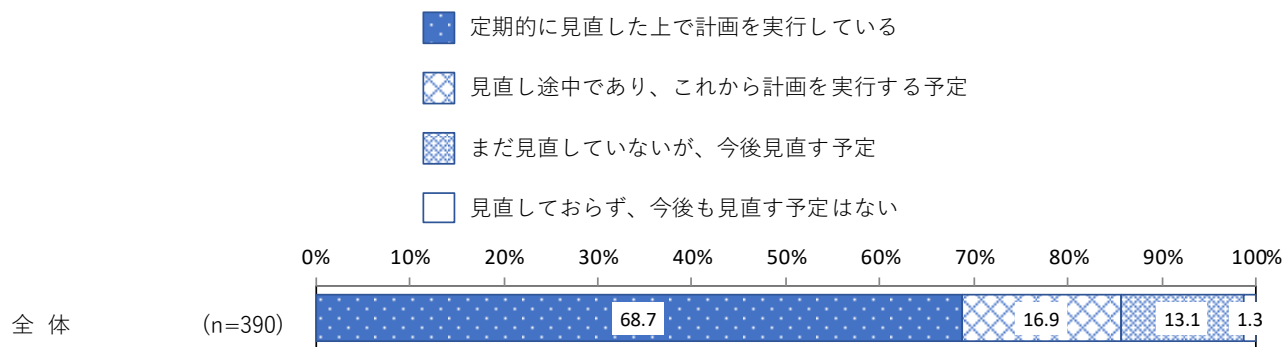
平成 29 年調査と比べ、「策定している」の割合が大幅に増加している。



(7)経営計画に対する実績の評価・見直しは行っているか

(7)で「1. 策定している」と回答した方に伺います。経営計画に対する実績の評価・見直しは行っていますか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「定期的に見直した上で計画を実行している」が 68.7%と最も高く、次いで「見直し途中であり、これから計画を実行する予定」が 16.9%、「まだ見直していないが、今後見直す予定」が 13.1%となっている。



(8) 同業他社と比較した際の自社の経営資源・経営力の優劣

貴社における経営資源・経営力は同業他社と比較していかがですか。それぞれの項目について該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

【ヒト】

「人材」では「優れている」と回答した企業は 29.3%、「組織力」では 18.2%となっている。

【モノ】

「商品（製品）・サービス力」では「優れている」と回答した企業が 36.4%と他の項目に比べて高くなっているが、その他の項目では 20%未満にとどまっている。

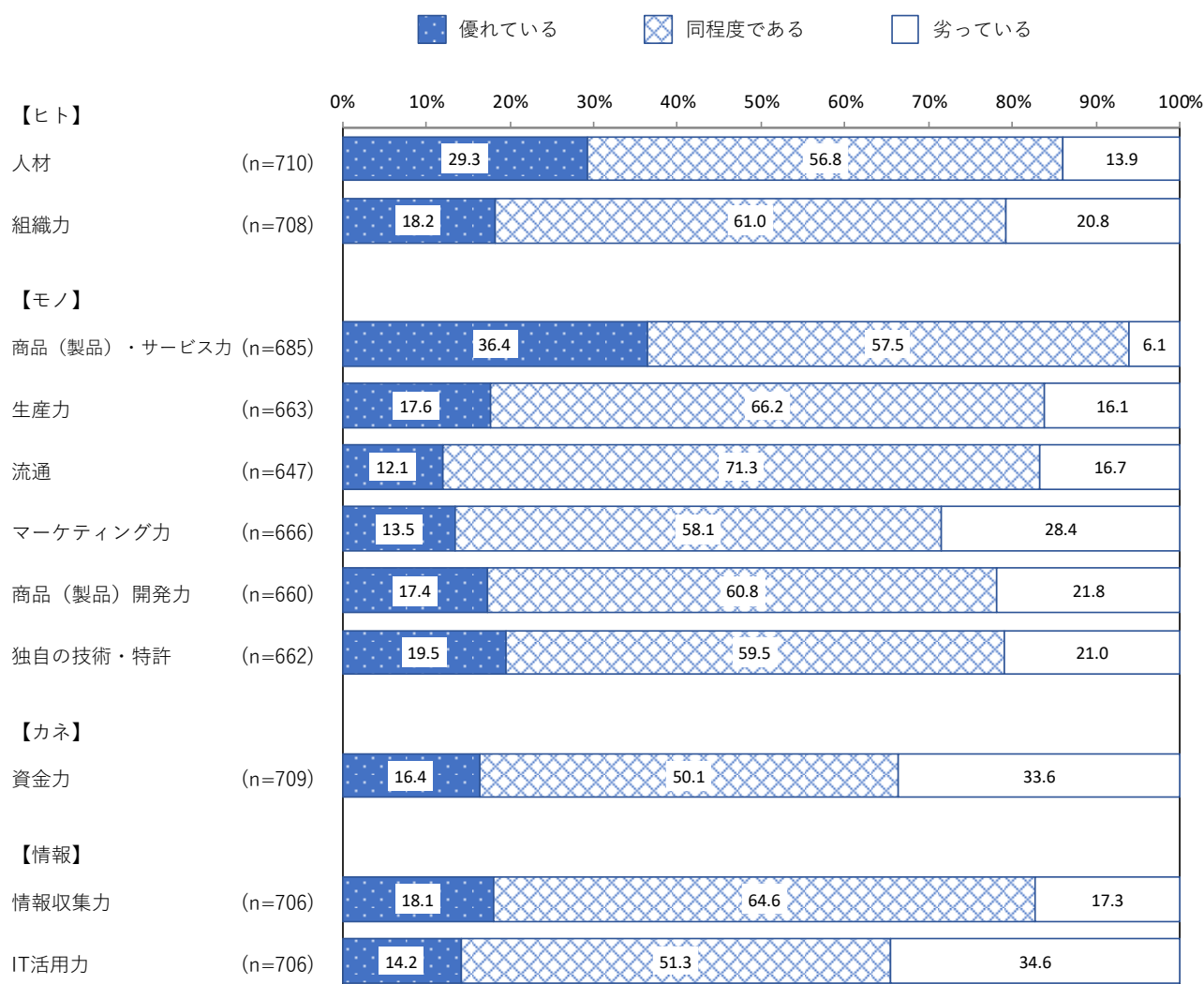
一方、「マーケティング力」では「劣っている」が 28.4%と他の項目に比べて高くなっている。

【カネ】

「資金力」では「優れている」と回答した企業が 16.4%であったのに対し、「劣っている」は 33.6%と「優れている」の割合を大きく上回っている。

【情報】

「情報収集力」、「IT 活用力」では「優れている」と回答した企業はどちらも 20%未満にとどまっており、「IT 活用力」では「劣っている」が 34.6%と「優れている」の割合を大きく上回っている。



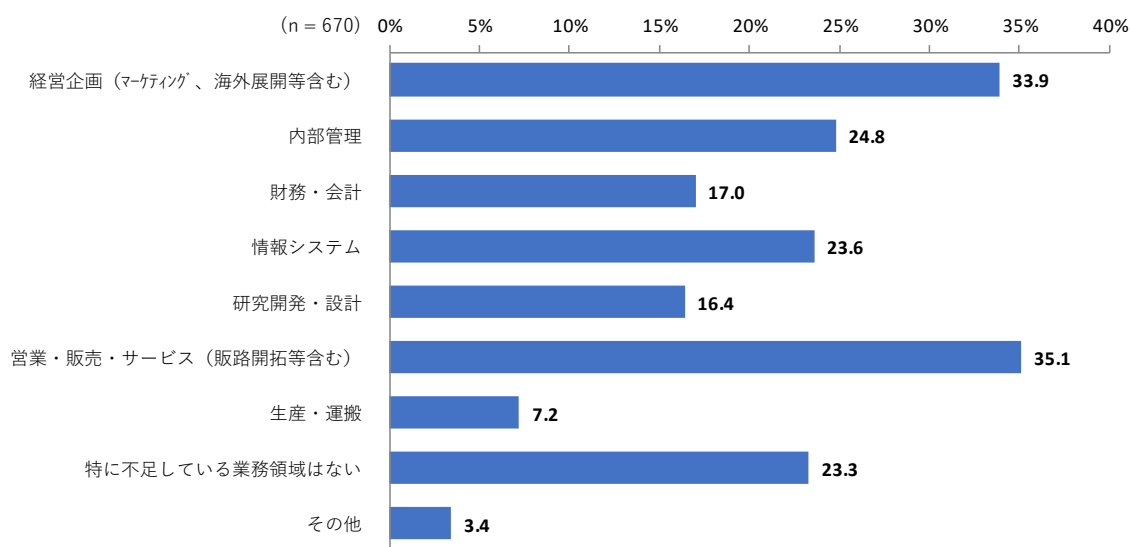
1. 人材の育成・定着について

(1) 不足している業務領域

設問1(1) 貴社において、中核人材・労働人材が不足している業務領域は何ですか。それぞれの枠に番号を記入してください。【複数回答可能】

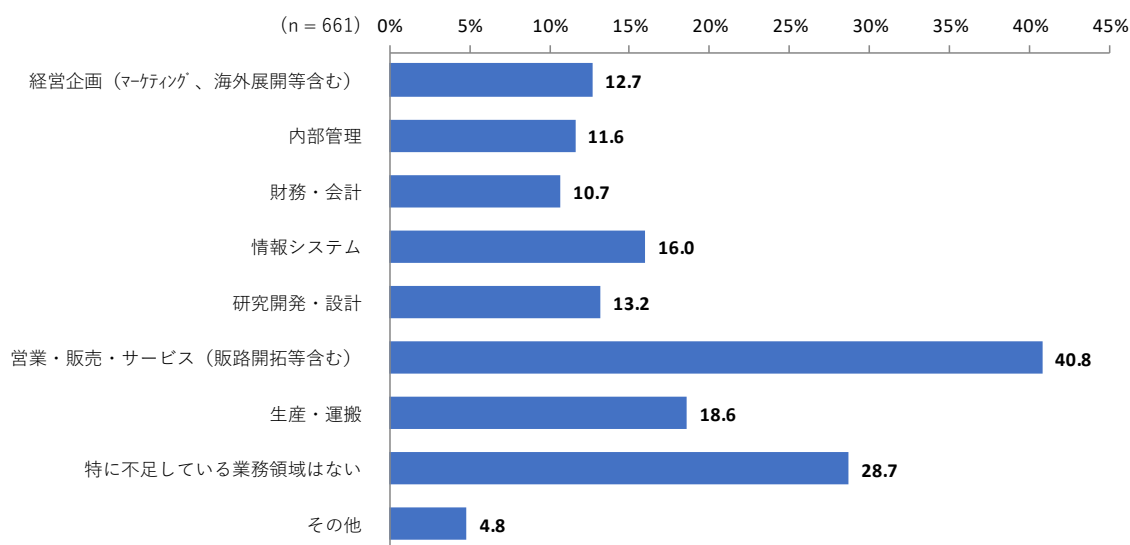
【中核人材】

「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」が35.1%と最も高く、次いで「経営企画（マーケティング、海外展開等含む）」が33.9%、「内部管理」が24.8%となっている。



【労働人材】

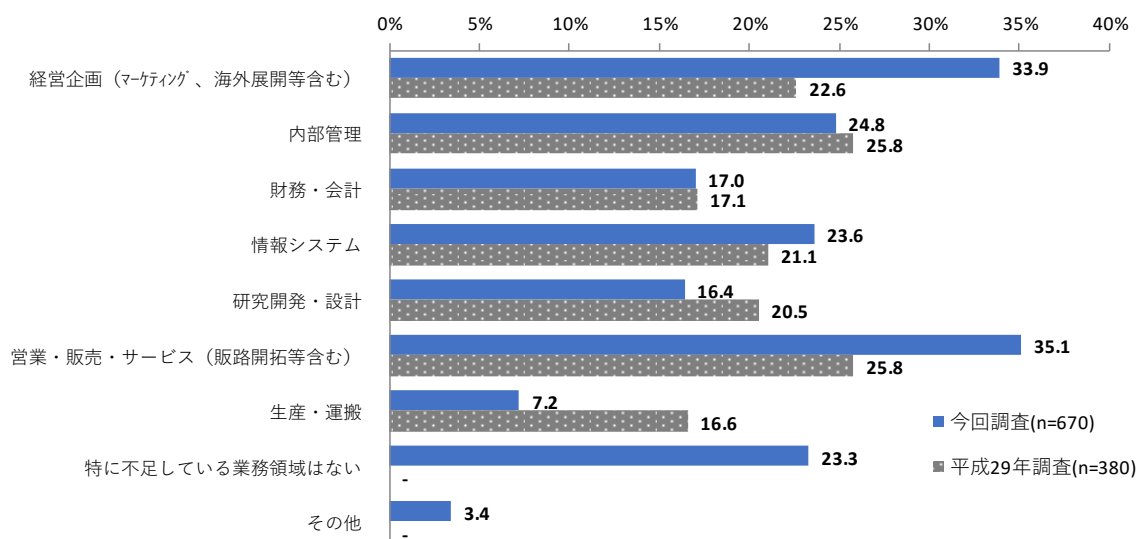
「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」が40.8%と最も高く、次いで「特に不足している業務領域はない」が28.7%、「生産・運搬」が18.6%となっている。



■ 前回調査比較

【中核人材】

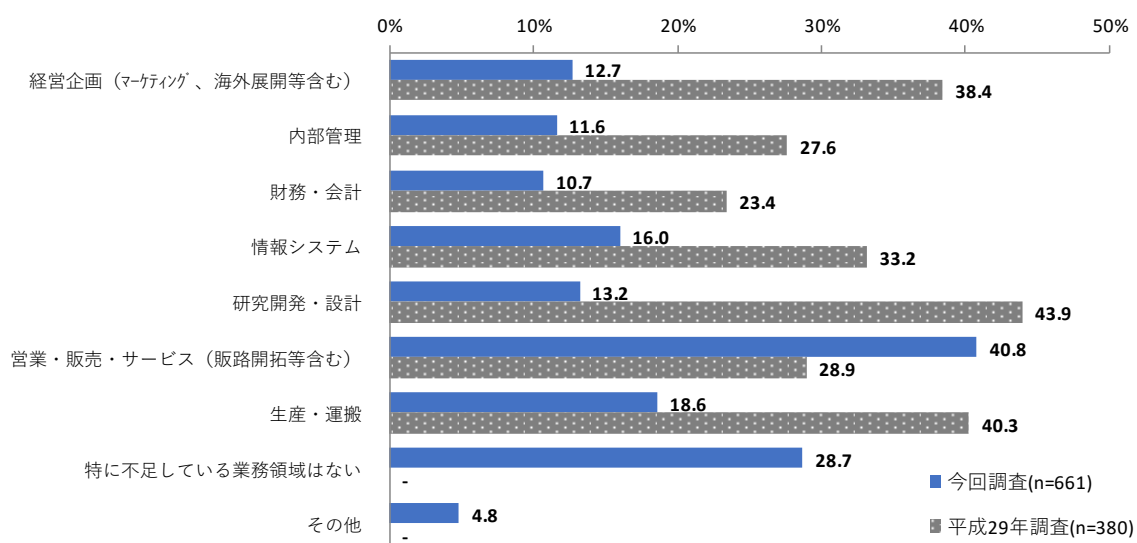
平成 29 年調査と比べ、「経営企画（マーケティング、海外展開等含む）」および「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」の割合が大幅に増加している。一方、「生産・運搬」の割合が大幅に減少している。



※「特に不足している業務領域はない」、「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

【労働人材】

平成 29 年調査と比べ、ほとんどの業務領域の割合が大幅に減少している。一方、「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」は 10 ポイント以上増加している。



※「特に不足している業務領域はない」、「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

■業種別

【中核人材】

半数以上の業種で「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」が最も高いが、＜運輸業、郵便業＞では「内部管理」が6割、＜製造業＞、＜情報通信業＞では「経営企画（マーケティング、海外展開等含む）」が4～5割程度とそれぞれ最も高くなっている。

（上段：件数、下段：％）

	全 体	経営企画 （マーケティング、海外展開等含む）	内部管理	財務・会計	情報システム	研究開発・設計	営業・販売・サービス （販路開拓等含む）	生産・運搬	特に不足している業務領域はない	その他
全 体	670	227	166	114	158	110	235	48	156	23
	-	33.9	24.8	17.0	23.6	16.4	35.1	7.2	23.3	3.4
業 種										
建設業	80	26	26	15	20	18	28	10	13	2
	-	32.5	32.5	18.8	25.0	22.5	35.0	12.5	16.3	2.5
製造業	24	11	6	4	5	4	8	6	6	1
	-	45.8	25.0	16.7	20.8	16.7	33.3	25.0	25.0	4.2
情報通信業	22	8	4	3	7	7	6	-	1	2
	-	36.4	18.2	13.6	31.8	31.8	27.3	-	4.5	9.1
運輸業、郵便業	22	12	13	3	9	3	9	4	-	-
	-	54.5	59.1	13.6	40.9	13.6	40.9	18.2	-	-
卸売業、小売業	99	44	24	19	34	9	46	5	17	1
	-	44.4	24.2	19.2	34.3	9.1	46.5	5.1	17.2	1.0
宿泊業、飲食サービス業	74	24	13	19	15	11	25	7	21	3
	-	32.4	17.6	25.7	20.3	14.9	33.8	9.5	28.4	4.1
その他サービス業等	344	102	79	51	68	58	112	16	95	14
	-	29.7	23.0	14.8	19.8	16.9	32.6	4.7	27.6	4.1

【労働人材】

ほとんどの業種で「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」が最も高いが、＜情報通信業＞では「情報システム」が4割程度と最も高くなっている。

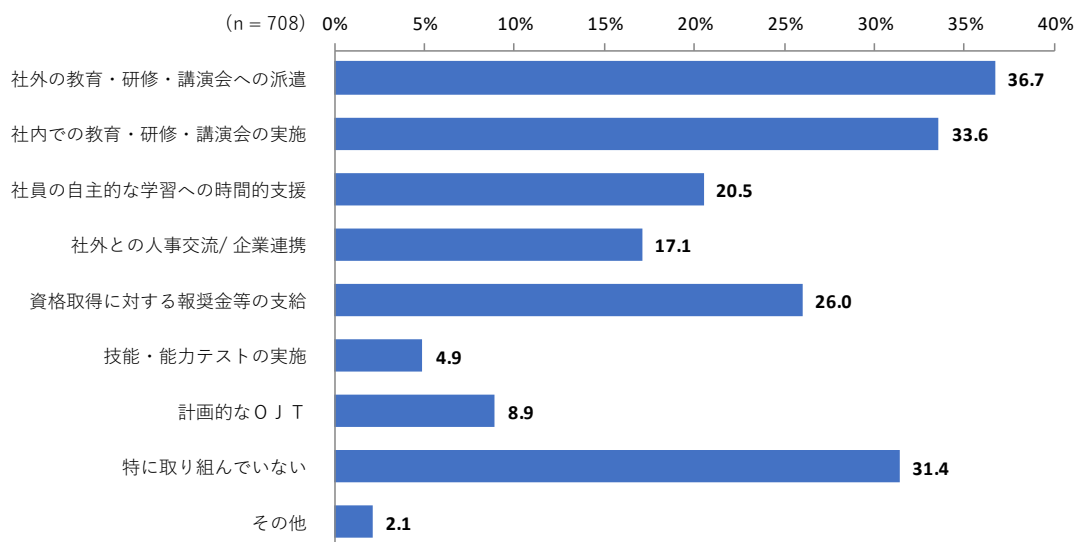
（上段：件数、下段：％）

	全 体	経営企画 （マーケティング、海外展開等含む）	内部管理	財務・会計	情報システム	研究開発・設計	営業・販売・サービス （販路開拓等含む）	生産・運搬	特に不足している業務領域はない	その他
全 体	661	84	77	71	106	87	270	123	190	32
	-	12.7	11.6	10.7	16.0	13.2	40.8	18.6	28.7	4.8
業 種										
建設業	81	12	11	10	12	11	25	22	18	7
	-	14.8	13.6	12.3	14.8	13.6	30.9	27.2	22.2	8.6
製造業	24	4	4	4	4	4	9	7	8	1
	-	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	37.5	29.2	33.3	4.2
情報通信業	21	2	2	2	8	6	6	2	3	1
	-	9.5	9.5	9.5	38.1	28.6	28.6	9.5	14.3	4.8
運輸業、郵便業	21	3	4	1	7	3	12	11	-	-
	-	14.3	19.0	4.8	33.3	14.3	57.1	52.4	-	-
卸売業、小売業	100	17	10	12	17	9	54	24	23	-
	-	17.0	10.0	12.0	17.0	9.0	54.0	24.0	23.0	-
宿泊業、飲食サービス業	74	10	9	8	8	6	36	13	22	4
	-	13.5	12.2	10.8	10.8	8.1	48.6	17.6	29.7	5.4
その他サービス業等	335	36	36	34	50	48	126	44	113	19
	-	10.7	10.7	10.1	14.9	14.3	37.6	13.1	33.7	5.7

(2) 育成について行っている取組内容

設問1(2) 中核人材・労働人材の育成について、どのように取り組んでいますか。貴社で行っている取組について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「社外の教育・研修・講演会への派遣」が36.7%と最も高く、次いで「社内での教育・研修・講演会の実施」が33.6%、「特に取り組んでいない」が31.4%となっている。



■ 経営資源・経営力の優劣別

同業他社と比べ<人材が優れている>と回答した企業では、「社内での教育・研修・講演会の実施」、「社外の教育・研修・後援会への派遣」がともに4割強と、他の企業と比べて高くなっている。一方、<人材が劣っている>と回答した企業では「特に取り組んでいない」が5割を占め、最も高くなっている。

同業他社と比べ<資金力が優れている>と回答した企業でも、「社外の教育・研修・後援会への派遣」、「社内での教育・研修・講演会の実施」が5割前後と高く、<資金力が劣っている>と回答した企業では「特に取り組んでいない」が4割を占めている。

(上段：件数、下段：%)

			社外の教育・研修・講演会への派遣	社内での教育・研修・講演会の実施	社員の自主的な学習への時間的支援	社外との人事交流/企業連携	資格取得に対する報奨金等の支給	技能・能力テストの実施	計画的なOJT	特に取り組んでいない	その他
全 体		708	260	238	145	121	184	35	63	222	15
		-	36.7	33.6	20.5	17.1	26.0	4.9	8.9	31.4	2.1
人 材	優れている	207	88	89	49	46	66	11	27	42	7
		-	42.5	43.0	23.7	22.2	31.9	5.3	13.0	20.3	3.4
	同程度である	395	147	128	78	63	100	22	32	130	4
		-	37.2	32.4	19.7	15.9	25.3	5.6	8.1	32.9	1.0
資 金 力	劣っている	95	19	18	13	11	15	2	3	47	4
		-	20.0	18.9	13.7	11.6	15.8	2.1	3.2	49.5	4.2
	優れている	115	59	53	28	31	44	8	23	15	1
		-	51.3	46.1	24.3	27.0	38.3	7.0	20.0	13.0	0.9
資 金 力	同程度である	352	135	119	73	58	100	18	29	109	7
		-	38.4	33.8	20.7	16.5	28.4	5.1	8.2	31.0	2.0
	劣っている	227	61	60	39	32	38	9	9	94	7
		-	26.9	26.4	17.2	14.1	16.7	4.0	4.0	41.4	3.1

(3) 育成における課題

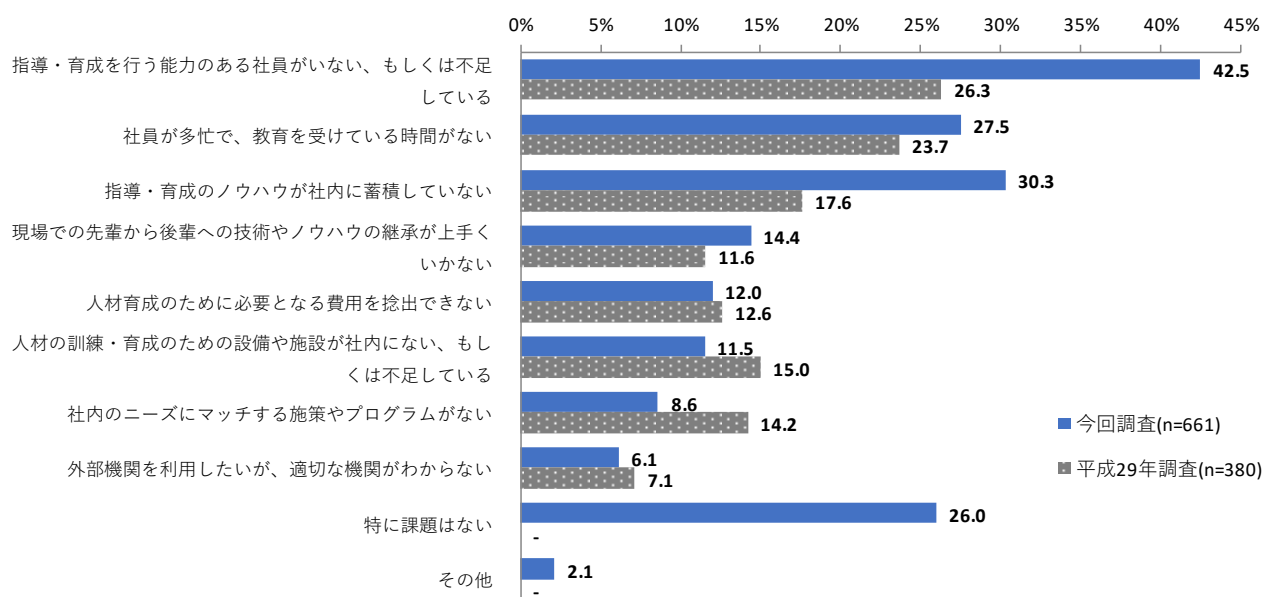
設問1(3) 中核人材・労働人材の育成における課題は何ですか。それぞれの枠に番号を記入してください。【複数回答可能】

【中核人材】

「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」が42.5%と最も高く、次いで「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」が30.3%、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」が27.5%となっている。

■ 前回調査比較

平成29年調査と比べ、「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」および「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」の割合が大幅に増加している。



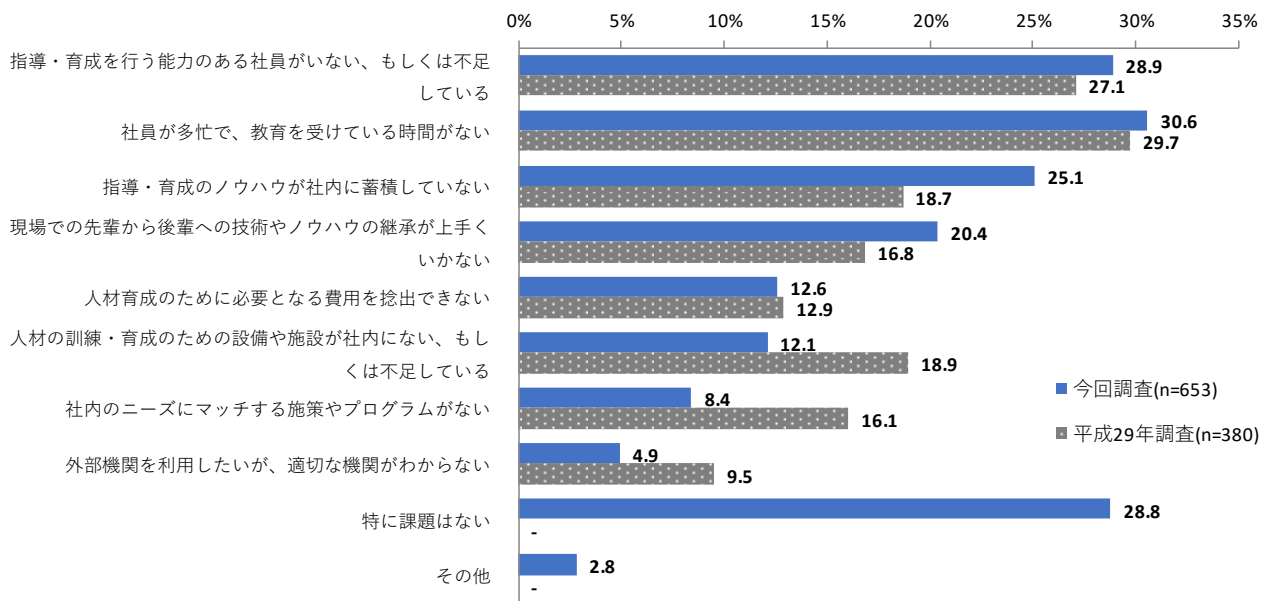
※「特に課題はない」、「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

【労働人材】

「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」が 30.6%と最も高く、次いで「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」が 28.9%、「特に課題はない」が 28.8%となっている。

■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」が約 6 ポイント増加し、「人材の訓練・育成のための設備や施設が社内がない、もしくは不足している」および「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」が 5 ポイント以上減少している。



※「特に課題はない」、「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

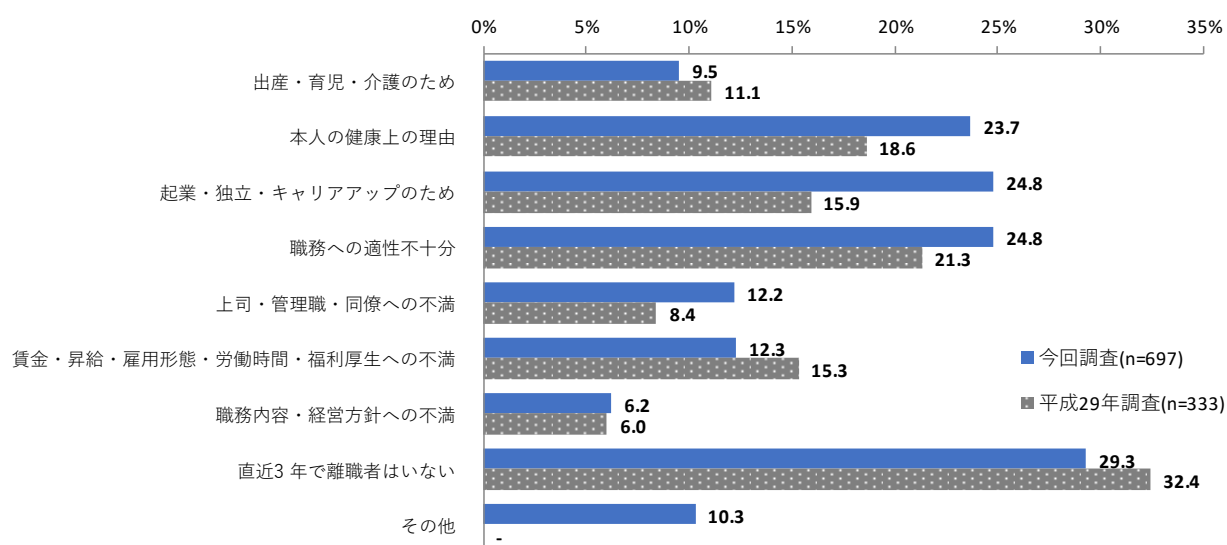
(4) 直近3年に離職した方の主な離職理由

設問1(4) 貴社において、直近3年に離職した方の主な離職理由は何ですか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「直近3年で離職者はいない」が29.3%と最も高く、次いで「起業・独立・キャリアアップのため」および「職務への適性不十分」が24.8%となっている。

■ 前回調査比較

平成29年調査と比べ、「起業・独立・キャリアアップのため」が約9ポイント増加している。

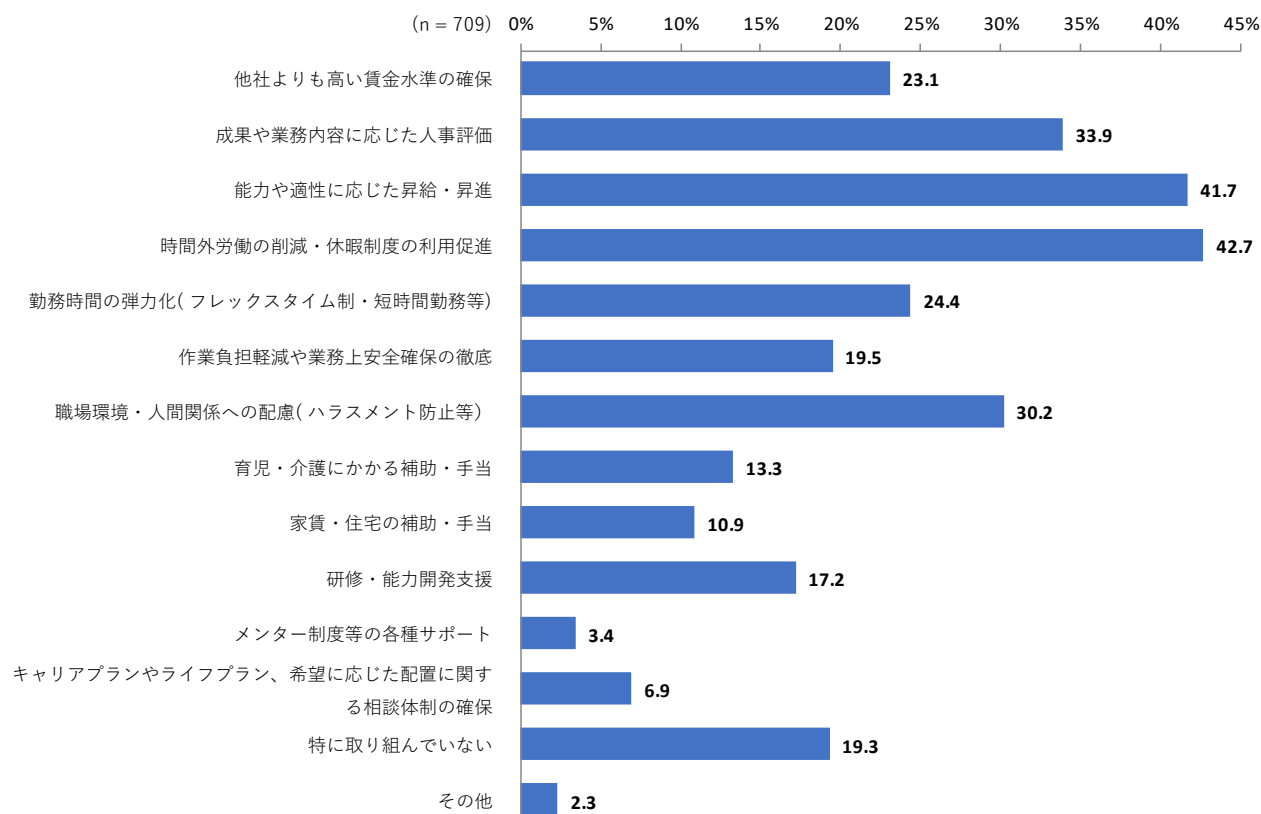


※「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

(5) 人材の定着についての取組内容

設問1(5) 人材の定着について、どのように取り組んでいますか。貴社で行っている取組について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が42.7%と最も高く、次いで「能力や適性に応じた昇給・昇進」が41.7%、「成果や業務内容に応じた人事評価」が33.9%となっている。



■ 経営資源・経営力の優劣別

同業他社と比べ<人材が優れている>と回答した企業では、「能力や適性に応じた昇給・昇進」が5割と他の企業と比べ高くなっている。一方、<人材が劣っている>と回答した企業では「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が3割と最も高くなっている。

<資金力が優れている>と回答した企業では、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」が5割を超え高く、<資金力が劣っている>と回答した企業では「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「能力や適性に応じた昇給・昇進」が3割超となっている。

(上段：件数、下段：%)

	全 体	他社よりも高い賃金水準の確保	成果や業務内容に応じた人事評価	能力や適性に応じた昇給・昇進	時間外労働の削減・休暇制度の利用促進	勤務時間の弾力化(フレックスタイム制・短時間勤務等)	作業負担軽減や業務上安全確保の徹底	職場環境・人間関係への配慮(ハラスメント防止等)	育児・介護にかかる補助・手当	家賃・住宅の補助・手当	研修・能力開発支援	メンター制度等の各種サポート	キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保	特に取り組んでいない	その他
全 体	709	164	240	296	303	173	138	214	94	77	122	24	49	137	16
		23.1	33.9	41.7	42.7	24.4	19.5	30.2	13.3	10.9	17.2	3.4	6.9	19.3	2.3
人 材	優れている	208	75	84	105	99	62	44	77	36	30	44	12	22	5
			36.1	40.4	50.5	47.6	29.8	21.2	37.0	17.3	14.4	21.2	5.8	10.6	2.4
	同程度である	397	72	127	163	170	99	75	114	45	40	71	10	23	6
			18.1	32.0	41.1	42.8	24.9	18.9	28.7	11.3	10.1	17.9	2.6	5.8	1.5
資 金 力	劣っている	94	17	28	26	29	11	18	20	11	6	7	2	4	5
			18.1	29.8	27.7	30.9	11.7	19.1	21.3	11.7	6.4	7.4	2.1	4.3	5.3
	優れている	115	48	60	65	64	24	29	51	24	16	33	2	10	1
			41.7	52.2	56.5	55.7	20.9	25.2	44.3	20.9	13.9	28.7	1.7	8.7	0.9
同程度である	352	82	126	156	152	90	68	104	41	36	64	17	27	66	5
			23.3	35.8	44.3	43.2	19.3	29.5	11.6	10.2	18.2	4.8	7.7	18.8	1.4
劣っている	229	32	51	70	79	54	39	53	26	21	23	4	11	56	10
			14.0	22.3	30.6	34.5	17.0	23.1	11.4	9.2	10.0	1.7	4.8	24.5	4.4

(6) 多様な人材の活用状況

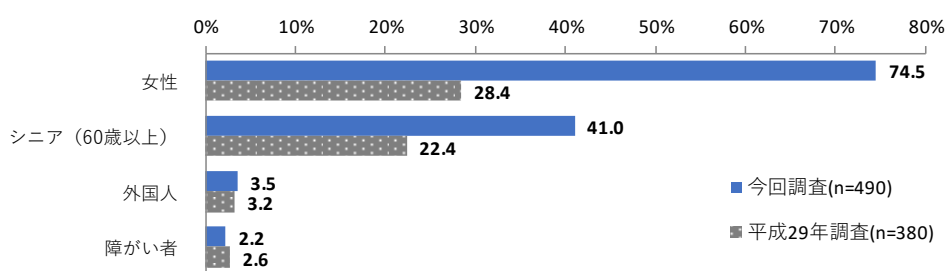
設問1(6) 貴社における、多様な人材(女性・シニア・外国人・障がい者等)の活用状況はいかがですか。
中核・労働人材として活用している人材について、それぞれの枠に番号を記入してください。
【複数回答可能】

【中核人材】

「女性」が 74.5%と最も高く、次いで「シニア（60 歳以上）」が 41.0%、「外国人」が 3.5% となっている。

■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、「女性」の割合が大幅に増加している。



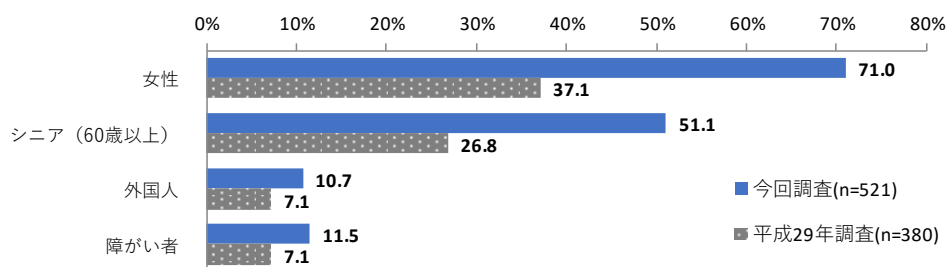
※選択肢「女性」は、前回調査では「女性（主婦層など）」としていたため参考比較。

【労働人材】

「女性」が 71.0%と最も高く、次いで「シニア（60 歳以上）」が 51.1%、「障がい者」が 11.5% となっている。

■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、「女性」および「シニア（60 歳以上）」の割合が大幅に増加している。



※選択肢「女性」は、前回調査では「女性（主婦層など）」としていたため参考比較。

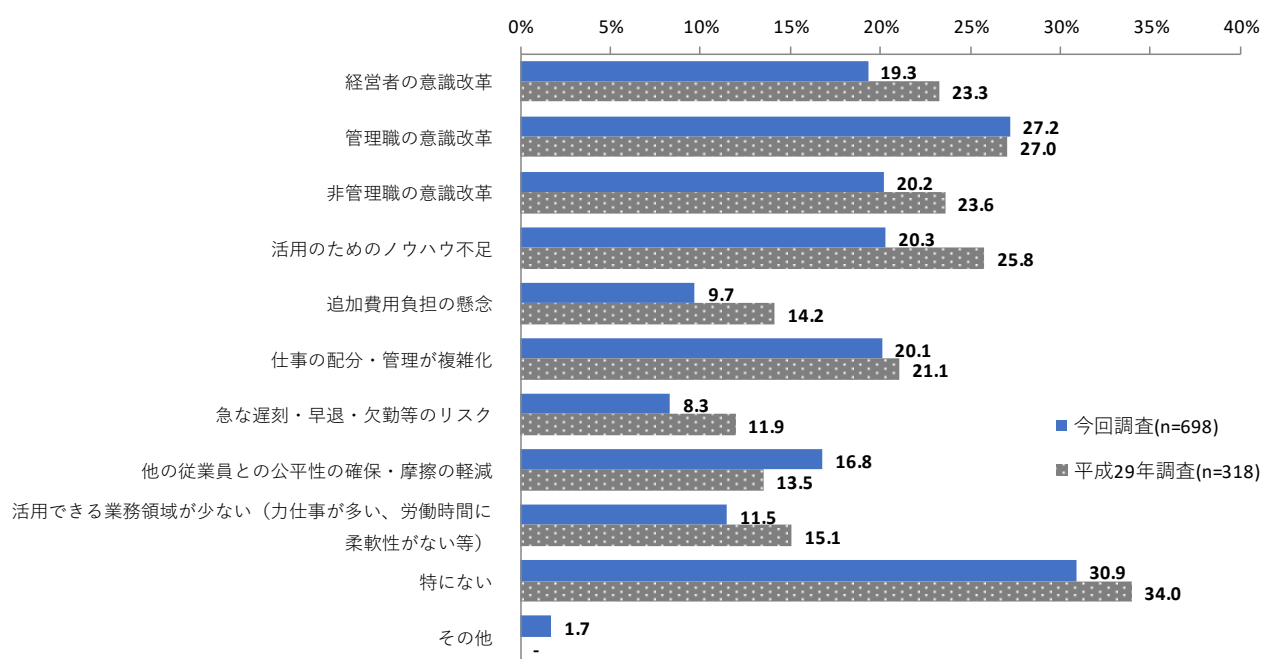
(7) 多様な人材の活用における課題

設問1(7) 貴社において、多様な人材の活用における課題は何ですか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「特にない」が 30.9%と最も高く、次いで「管理職の意識改革」が 27.2%、「活用のためのノウハウ不足」が 20.3%となっている。

■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、「活用のためのノウハウ不足」が 5 ポイント以上減少している。

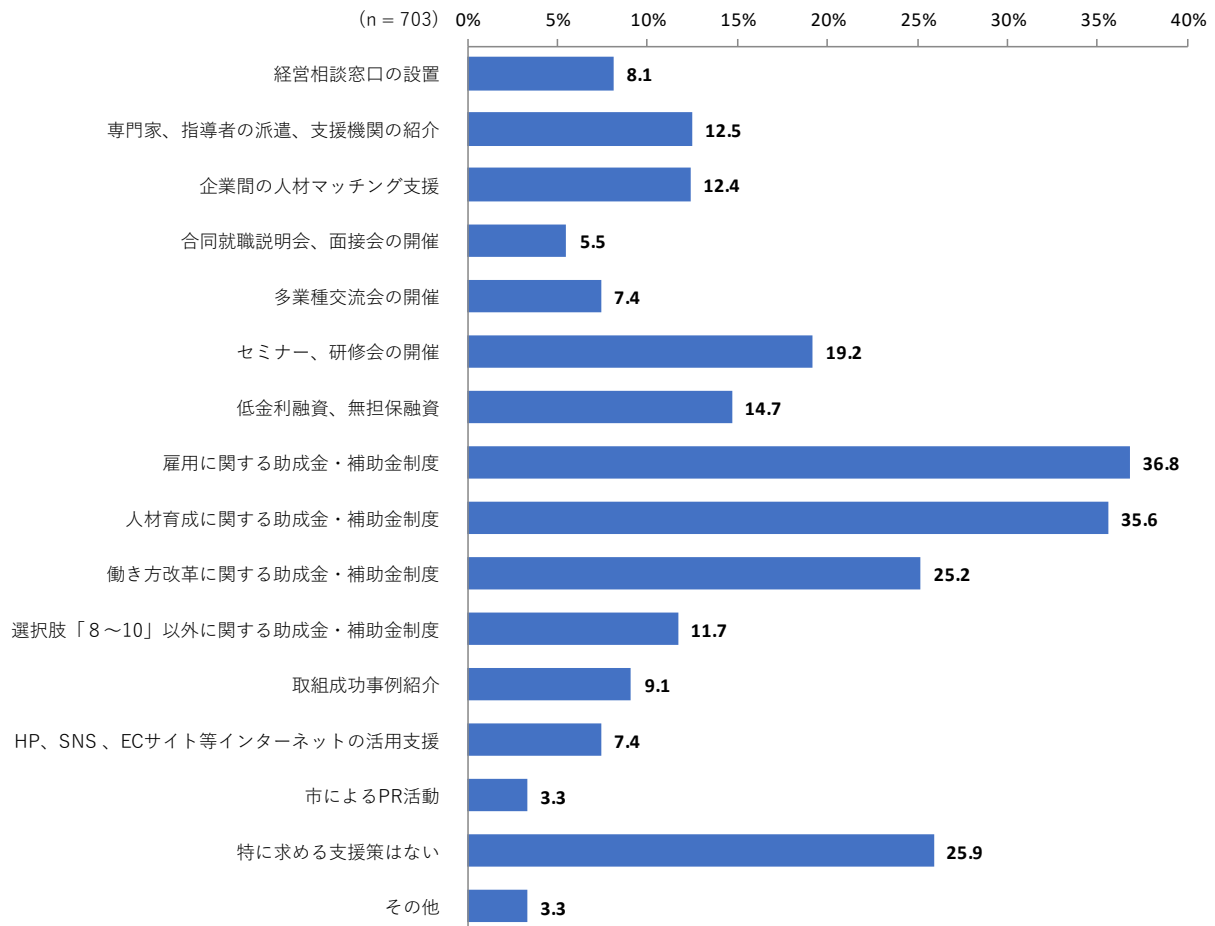


※「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

(8) 人材の活用がしやすくなる支援策

設問1(8) どのような支援策があれば、人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用がしやすくなりますか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「雇用に関する助成金・補助金制度」が36.8%と最も高く、次いで「人材育成に関する助成金・補助金制度」が35.6%、「特に求める支援策はない」が25.9%となっている。



※ その他の主な自由記述は P108 に掲載

■業種別

ほとんどの業種で「雇用に関する助成金・補助金制度」が最も高いが、＜建設業＞、＜情報通信業＞では「人材育成に関する助成金・補助金制度」が5割前後と最も高くなっている。

(上段：件数、下段：%)

	全 体	経営相談窓口の設置	専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介	企業間の人材マッチング支援	合同就職説明会、面接会の開催	多業種交流会の開催	セミナー、研修会の開催	低金利融資、無担保融資	雇用に関する助成金・補助金制度	人材育成に関する助成金・補助金制度	働き方改革に関する助成金・補助金制度	選択肢「8～10」以外に関する助成金・補助金制度	取組成功事例紹介	HP、SNS、ECサイト等インターネットの活用支援	市によるPR活動	特に求める支援策はない	その他
全 体	703	57	88	87	39	52	135	103	259	250	177	82	64	52	23	182	23
建設業	84	8.1	12.5	12.4	6.5	7.4	19.2	14.7	36.8	35.6	25.2	11.7	9.1	7.4	3.3	25.9	3.3
製造業	24	10.7	20.2	17.9	8.3	7.1	17.9	17.9	35.7	48.4	36.9	16.7	16.5	4.8	-	16.7	3.6
情報通信業	24	8.3	8.3	16.7	4.2	8.3	12.5	12.5	45.8	37.5	33.3	4.2	4.2	8.3	4.2	37.5	-
運輸業、郵便業	23	-	8.3	4.2	12.5	12.5	25.0	16.7	50.0	54.2	33.3	20.8	20.8	4.2	-	12.5	4.2
卸売業、小売業	104	7.7	15.4	6.7	1.9	8.7	21.2	11.5	34.6	33.7	21.2	10.6	10.6	11.5	3.8	25.0	1.9
宿泊業、飲食サービス業	79	13.9	6.3	10.1	2.5	6.3	17.7	17.7	40.5	34.2	17.7	12.7	5.1	7.6	5.1	26.6	6.3
その他サービス業等	361	6.6	11.6	12.5	6.8	6.4	19.1	19.8	35.7	33.0	24.4	10.2	8.0	6.9	3.3	28.3	2.8

2. 事業承継(会社の経営を後継者に引き継ぐこと)について

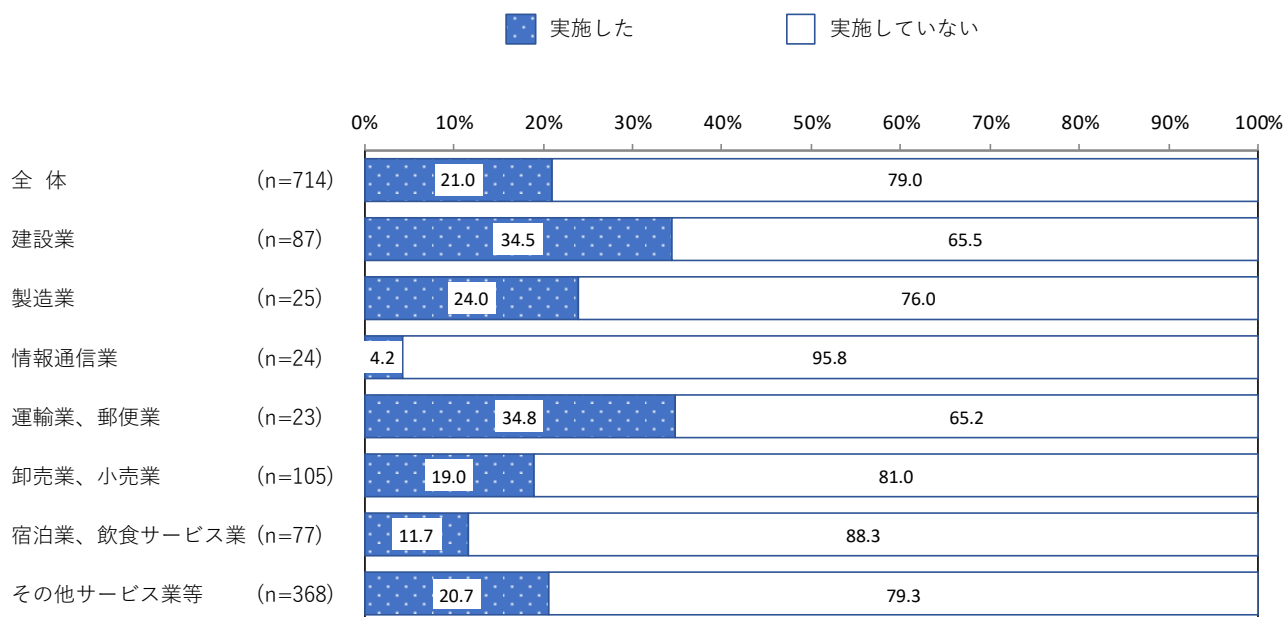
(1)2015 年以降の事業承継の実施有無

設問2(1) 2015 年以降の事業承継の実施有無について、該当する番号を○で囲んでください。
【○は1つ】

「実施した」は 21.0%、「実施していない」は 79.0%であった。

■業種別

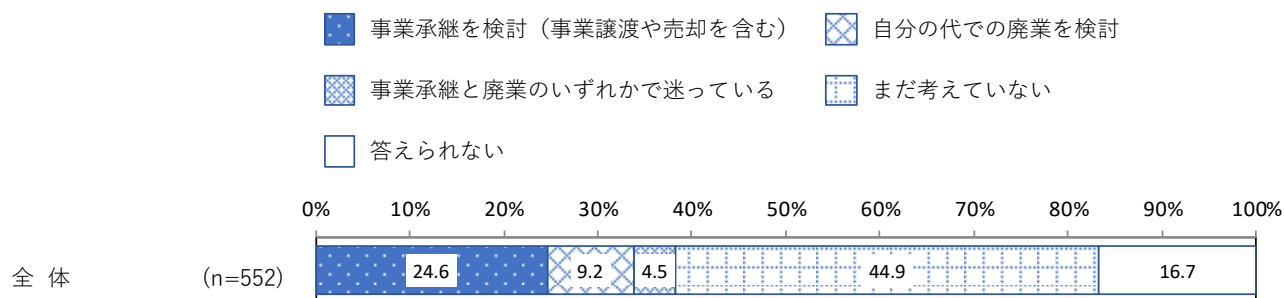
＜建設業＞と＜運輸業、郵便業＞では「実施した」が 3 割強と他の業種と比べて高くなっている。一方、＜情報通信業＞では「実施した」は 1 割未満と低い。



(2)事業承継に対する意向

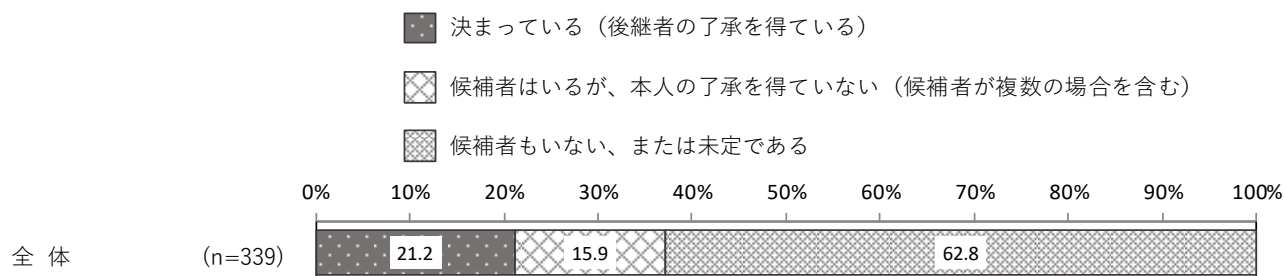
設問2(2)「2. 実施していない」を回答した方にお聞きします。貴社の事業承継に対する意向について、該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「まだ考えていない」が 44.9%と最も高く、次いで「事業承継を検討（事業譲渡や売却を含む）」が 24.6%、「答えられない」が 16.7%となっている。



■ 前回調査（参考）

「候補者もない、または未定である」が 62.8%と最も高く、次いで「決まっている（後継者の了承を得ている）」が 21.2%、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」が 15.9%となっている。



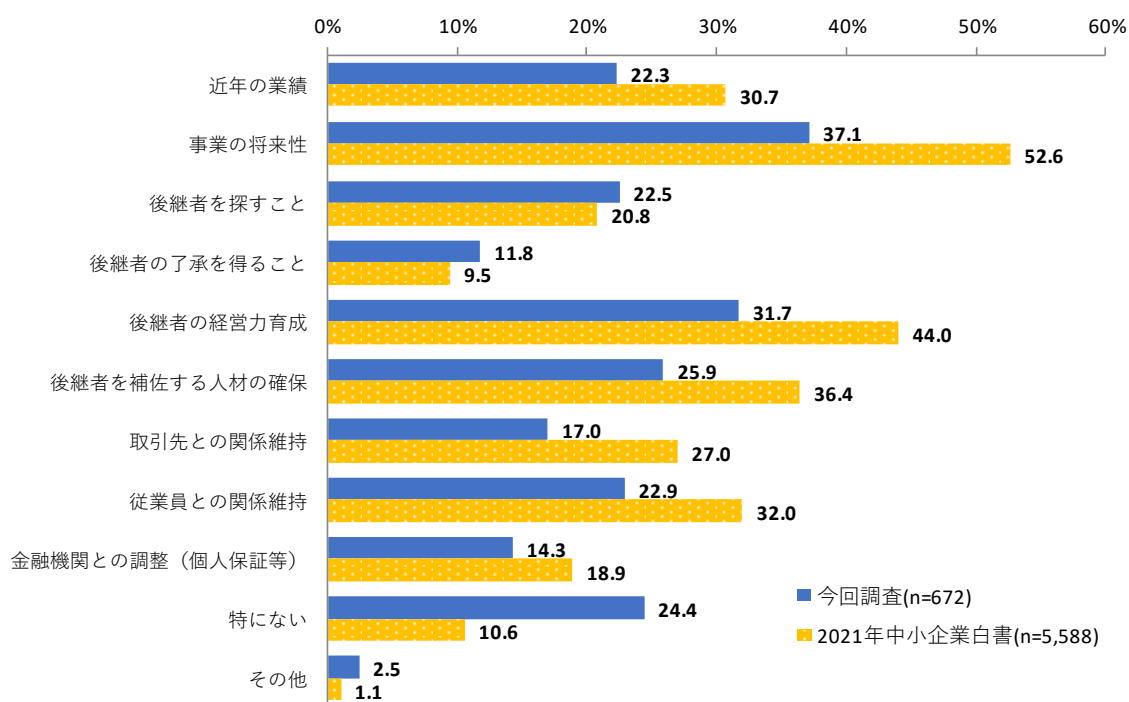
(3)実施・検討するうえでの課題

設問2(3) 事業承継を実施した際の課題、もしくは検討するうえでの課題について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「事業の将来性」が37.1%と最も高く、次いで「後継者の経営力育成」が31.7%、「後継者を補佐する人材の確保」が25.9%となっている。

■全国調査比較

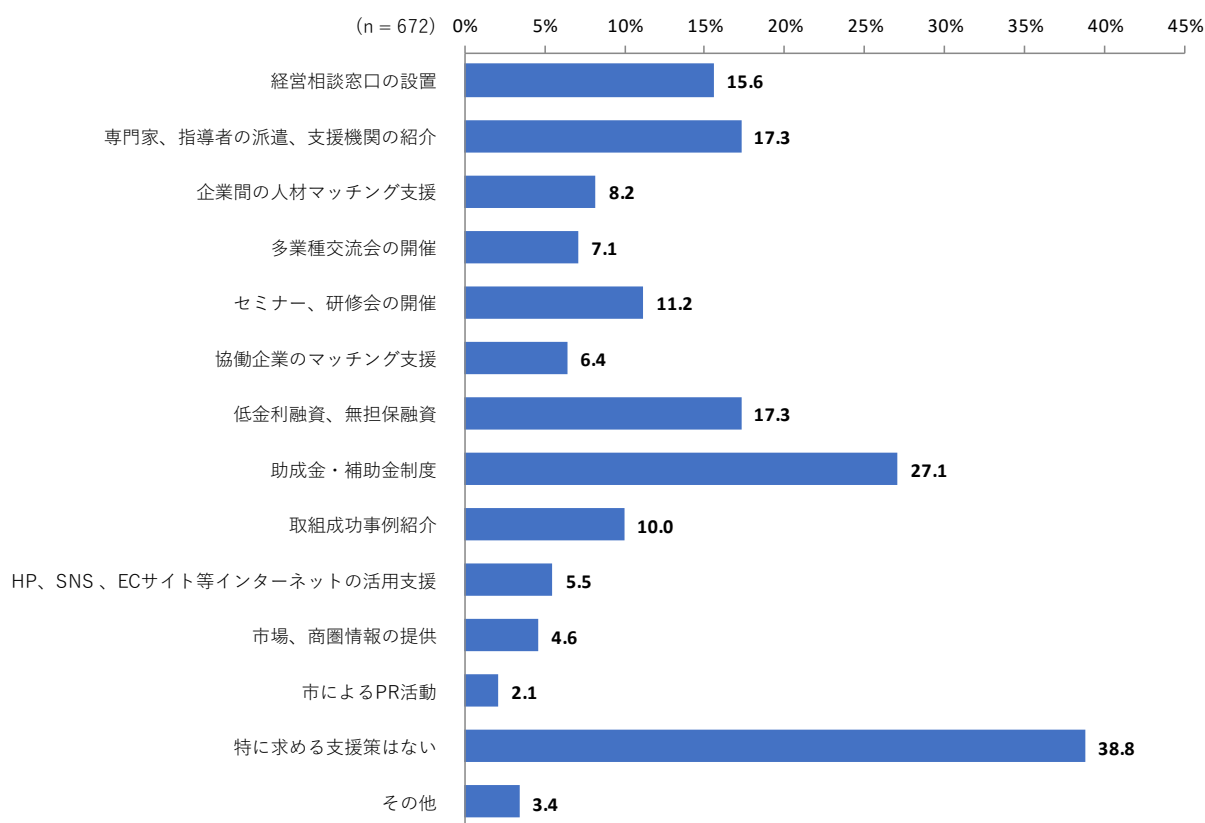
半数以上の課題で全国調査を下回っている一方、「特にない」は大幅に上回っている。



(4) 事業承継が進めやすくなる支援策

設問2(4) どのような支援策があれば、事業承継が進めやすくなるか、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「特に求める支援策はない」が38.8%と最も高く、次いで「助成金・補助金制度」が27.1%、「専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介」および「低金利融資、無担保融資」が17.3%となっている。



※ その他の主な自由記述はP108に掲載

■業種別

ほとんどの業種で「特に求める支援策はない」が最も高いが、＜製造業＞では「助成金・補助金制度」が3割強と最も高くなっている。

(上段：件数、下段：%)

	全 体	経営相談窓口の設置	専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介	企業間の人材マッチング支援	多業種交流会の開催	セミナー、研修会の開催	協働企業のマッチング支援	低金利融資、無担保融資	助成金・補助金制度	取組成功事例紹介	HP、SNS、ECサイト等インターネットの活用支援	市場、商圏情報の提供	市によるPR活動	特に求める支援策はない	その他
全 体	672	105	116	55	48	75	43	116	182	67	37	31	14	261	23
建設業	82	15.6	17.3	8.2	7.1	11.2	6.4	17.3	27.1	10.0	5.5	4.6	2.1	38.8	3.4
製造業	24	14.6	20.7	9.8	7.3	20.7	8.5	22.0	28.0	18.3	7.3	1.2	1.2	34.1	2.4
情報通信業	21	5	7	1	-	2	-	4	8	4	2	-	-	6	-
運輸業、郵便業	21	20.8	29.2	4.2	-	8.3	-	16.7	33.3	16.7	8.3	-	-	25.0	-
卸売業、小売業	21	14.3	9.5	-	19.0	14.3	9.5	23.8	33.3	9.5	4.8	-	-	42.9	-
宿泊業、飲食サービス業	22	8	3	2	3	-	-	5	1	2	1	1	-	11	-
その他サービス業等	100	36.4	13.6	9.1	13.6	-	-	22.7	4.5	9.1	4.5	4.5	-	50.0	-
建設業	73	15	24	3	6	11	6	17	26	8	5	5	1	39	7
製造業	73	15.0	24.0	3.0	6.0	11.0	6.0	17.0	26.0	8.0	5.0	5.0	1.0	39.0	7.0
情報通信業	73	12	7	5	5	4	3	13	25	6	4	3	4	33	2
運輸業、郵便業	73	16.4	9.6	6.8	6.8	5.5	4.1	17.8	34.2	8.2	5.5	4.1	5.5	45.2	2.7
卸売業、小売業	347	49	56	35	23	37	25	54	92	30	18	21	8	134	12
宿泊業、飲食サービス業	347	14.1	16.1	10.1	6.6	10.7	7.2	15.6	26.5	8.6	5.2	6.1	2.3	38.6	3.5

3. 資金調達(融資)について

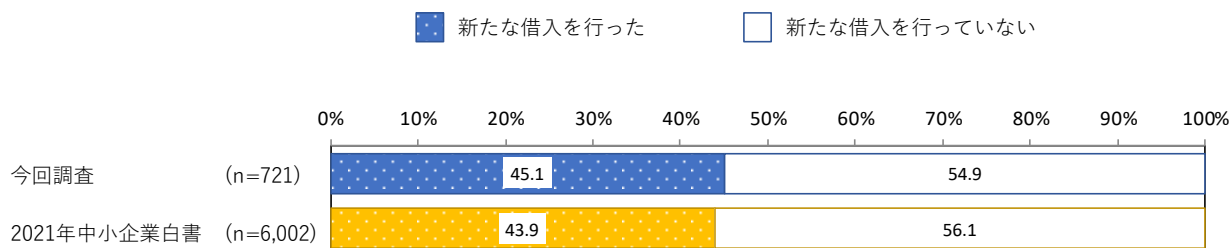
(1) 2020 年 1 月以降に新たな借入を行ったか

設問3(1) コロナ禍による影響を機として 2020 年 1 月以降に政府系金融機関又は民間金融機関から新たな借入を行いましたか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「新たな借入を行った」は 45.1%、「新たな借入を行っていない」は 54.9%であった。

■全国調査比較

全国調査と比べて大きな差はみられない。



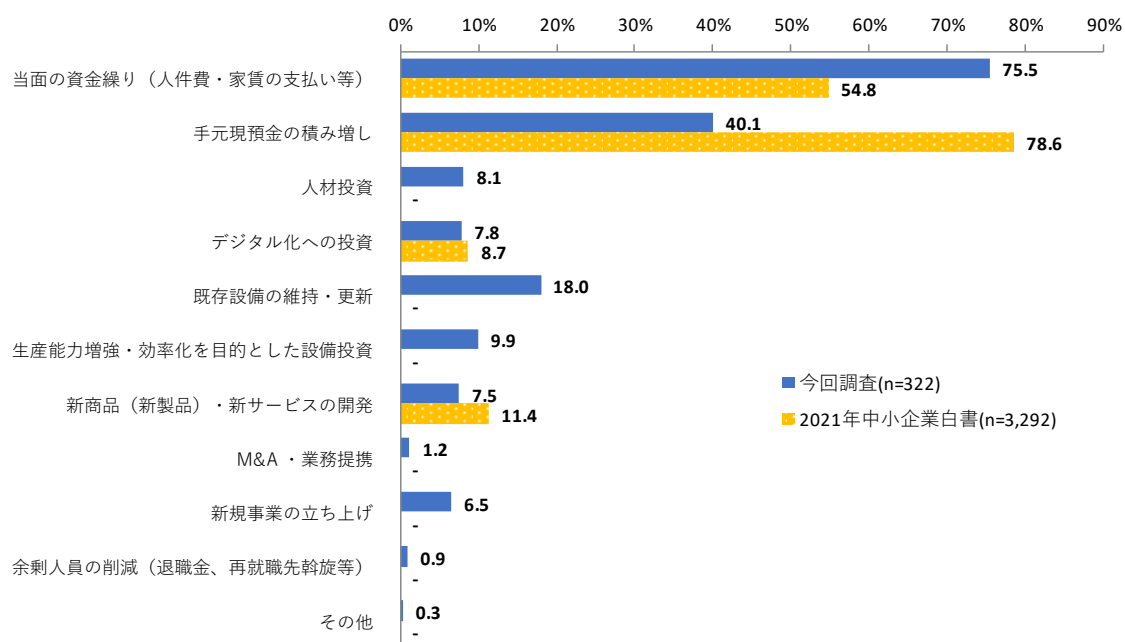
(2) コロナ禍を機とした借入金の使い道

設問3(2) (1)で「1. 新たな借入を行った」と回答した方に伺います。コロナ禍を機とした借入金の使い道について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」が 75.5%と最も高く、次いで「手元現預金の積み増し」が 40.1%、「既存設備の維持・更新」が 18.0%となっている。

■全国調査比較

「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」が全国調査を大幅に上回っている一方、「手元現預金の積み増し」は大幅に下回っている。



※「人材投資」、「既存設備の維持・更新」、「生産能力増強・効率化を目的とした設備投資」、「M&A・業務提携」、「新規事業の立ち上げ」、「余剰人員の削減」、「その他」は、全国調査にはない選択肢。

(3)新たに借入の申し込みを検討しているか

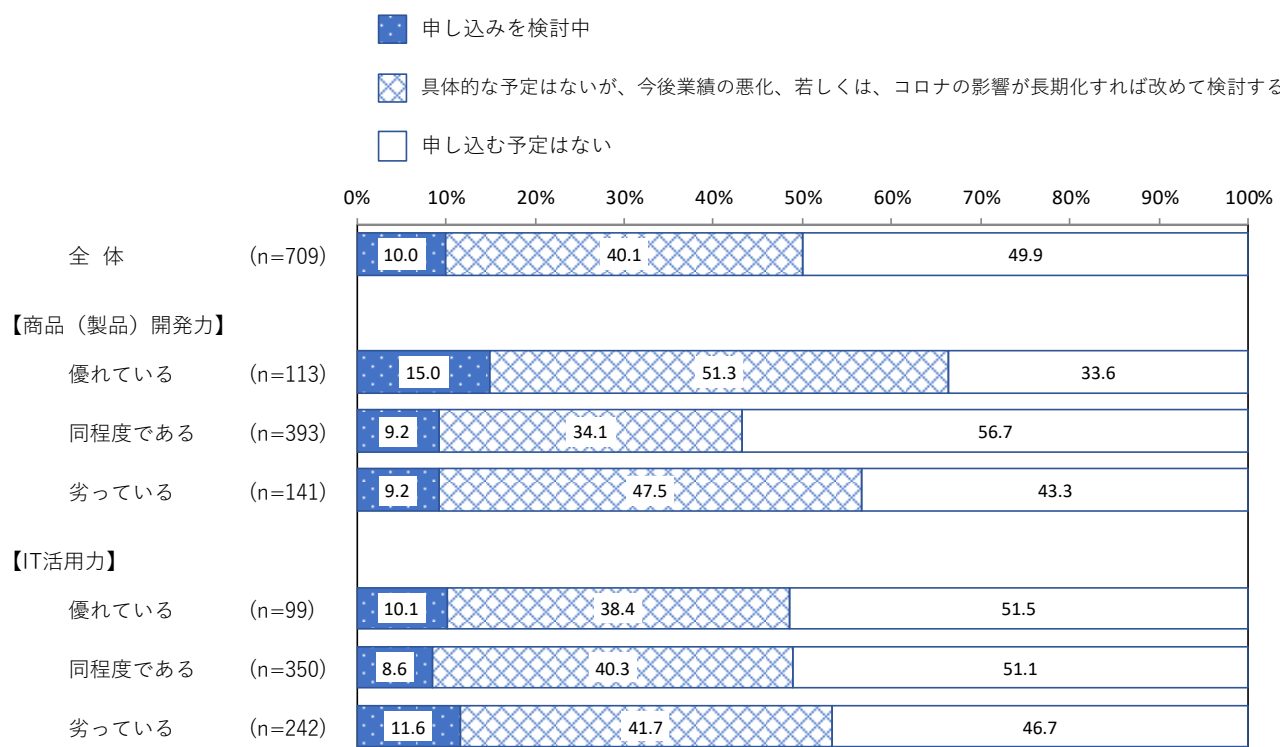
設問3(3) 新たに借入を申し込む事を検討していますか、該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「申し込む予定はない」が 49.9%と最も高く、次いで「具体的な予定はないが、今後業績の悪化、若しくは、コロナの影響が長期化すれば改めて検討する」が 40.1%、「申し込みを検討中」が 10.0%となっている。

■経営資源・経営力の優劣別

同業他社と比べ商品（製品）開発力が優れていると回答した企業では、「申し込みを検討中」および「具体的な予定はないが、今後業績の悪化、若しくは、コロナの影響が長期化すれば改めて検討する」の割合が、他の企業と比べて高くなっている。

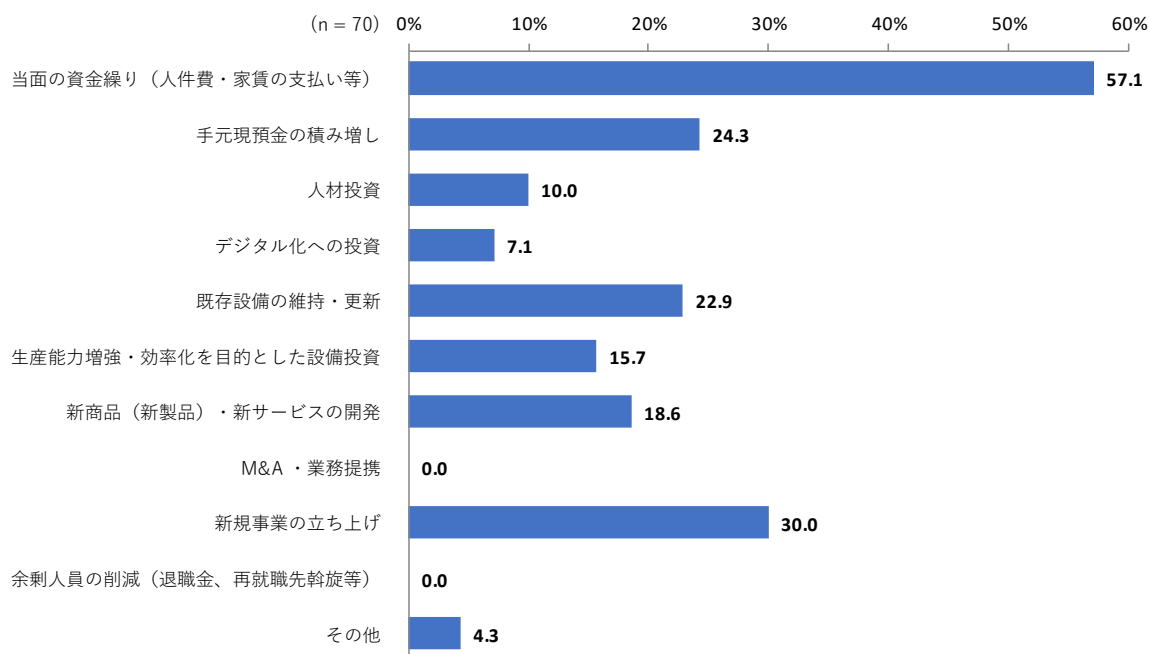
IT 活用力の優劣別にみると、大きな差はみられない。



(4) 今後の追加借入金の使い道

設問3(4)(3)で「1. 申し込みを検討中」と回答した方に伺います。今後の追加借入金の使い道について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」が57.1%と最も高く、次いで「新規事業の立ち上げ」が30.0%、「手元現預金の積み増し」が24.3%となっている。



■ 経営資源・経営力の優劣別

同業他社と比べ＜商品（製品）開発力が劣っている＞と回答した企業は、他の企業と比べ「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」の割合が高くなっている。＜優れている＞と回答した企業では、「新商品（新製品）・新サービスの開発」や「新規事業の立ち上げ」の割合が4割前後と他の企業と比べて高い。

IT活用力の優劣別でも、同様の傾向がみられる。

		(上段：件数、下段：%)											
		全 体	当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）	手元現預金の積み増し	人材投資	デジタル化への投資	既存設備の維持・更新	生産能力増強・効率化を目的とした設備投資	新商品（新製品）・新サービスの開発	M&A・業務提携	新規事業の立ち上げ	余剰人員の削減（退職金、再就職先斡旋等）	その他
全 体		70	40	17	7	5	16	11	13	-	21	-	3
		-	57.1	24.3	10.0	7.1	22.9	15.7	18.6	-	30.0	-	4.3
商品（製品）開発力	優れている	17	8	3	1	-	3	2	6	-	7	-	-
		-	47.1	17.6	5.9	-	17.6	11.8	35.3	-	41.2	-	-
	同程度である	35	21	9	5	4	7	7	5	-	9	-	1
		-	60.0	25.7	14.3	11.4	20.0	20.0	14.3	-	25.7	-	2.9
	劣っている	13	10	4	1	-	3	1	2	-	3	-	1
		-	76.9	30.8	7.7	-	23.1	7.7	15.4	-	23.1	-	7.7
IT活用力	優れている	10	5	3	1	1	-	-	4	-	4	-	1
		-	50.0	30.0	10.0	10.0	-	-	40.0	-	40.0	-	10.0
	同程度である	29	14	6	3	3	6	5	6	-	7	-	-
		-	48.3	20.7	10.3	10.3	20.7	17.2	20.7	-	24.1	-	-
	劣っている	28	20	7	3	1	9	5	3	-	9	-	1
		-	71.4	25.0	10.7	3.6	32.1	17.9	10.7	-	32.1	-	3.6

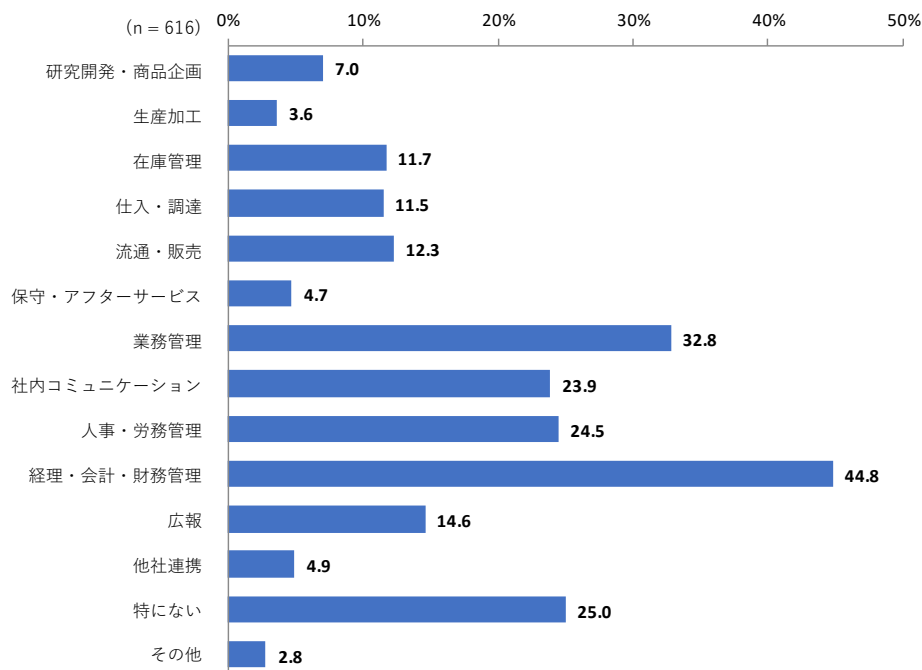
4. デジタル化について

(1) 現在取り組んでいる項目・今後取り組みたい項目

設問4(1) 貴社において、デジタル化に現在取り組んでいる、または今後取り組みたい項目はありますか。それぞれの枠に番号を記入してください。【複数回答可能】

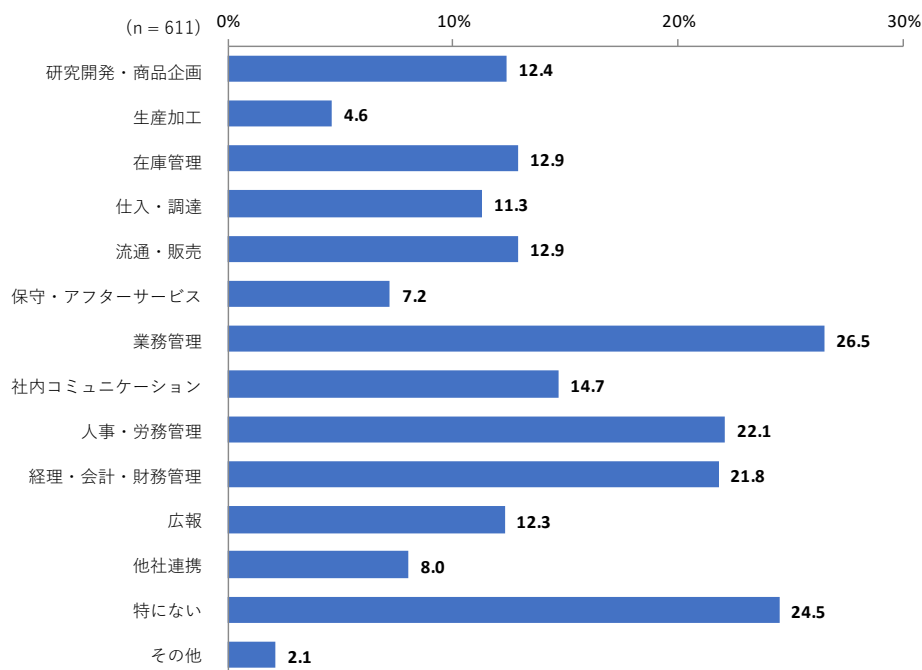
【現在取り組んでいる】

「経理・会計・財務管理」が44.8%と最も高く、次いで「業務管理」が32.8%、「特にない」が25.0%となっている。



【今後取り組みたい】

「業務管理」が26.5%と最も高く、次いで「特にない」が24.5%、「人事・労務管理」が22.1%となっている。



■業種別

【現在取り組んでいる】

ほとんどの業種で「経理・会計・財務管理」が最も高いが、＜運輸業、郵便業＞では「特にない」が5割強と最も高くなっている。

(上段：件数、下段：%)

	全 体	研究開発 商品企画	生産加工	在庫管理	仕入・調達	流通・販売	保守・アフ ターサービ ス	業務管理	社内コミュ ニケーション	人事・労務 管理	経理・会 計・財務管 理	広報	他社連携	特にない	その他
全 体	616	43	22	72	71	76	29	202	147	151	276	90	30	154	17
	-	7.0	3.6	11.7	11.5	12.3	4.7	32.8	23.9	24.5	44.8	14.6	4.9	25.0	2.8
業 種	建設業	77	1	2	8	9	9	3	30	24	21	38	11	6	15
	-	1.3	2.6	10.4	11.7	11.7	3.9	39.0	31.2	27.3	49.4	14.3	7.8	19.5	-
	製造業	22	3	3	5	3	6	-	6	5	4	7	1	-	4
	-	13.6	13.6	22.7	13.6	27.3	-	27.3	22.7	18.2	31.8	4.5	-	18.2	4.5
	情報通信業	24	5	-	2	2	3	3	10	10	9	11	2	3	1
	-	20.8	-	8.3	8.3	12.5	12.5	41.7	41.7	37.5	45.8	8.3	12.5	12.5	4.2
	運輸業、郵便業	19	1	-	2	1	1	-	5	3	6	5	1	1	10
	-	5.3	-	10.5	5.3	5.3	-	26.3	15.8	31.6	26.3	5.3	5.3	52.6	-
業 種	卸売業、小売業	93	5	5	27	27	32	7	25	21	16	42	13	5	18
	-	5.4	5.4	29.0	29.0	34.4	7.5	26.9	22.6	17.2	45.2	14.0	5.4	19.4	1.1
	宿泊業、飲食サービス業	64	5	1	8	9	8	-	15	12	19	25	13	2	24
	-	7.8	1.6	12.5	14.1	12.5	-	23.4	18.8	29.7	39.1	20.3	3.1	37.5	1.6
業 種	その他サービス業等	315	23	11	20	20	16	16	111	72	76	148	49	12	79
	-	7.3	3.5	6.3	6.3	5.1	5.1	35.2	22.9	24.1	47.0	15.6	3.8	25.1	4.1

【今後取り組みたい】

＜製造業＞では「流通・販売」が4割半ば、「研究開発・商品企画」が3割半ば、＜運輸業、郵便業＞では「人事・労務管理」および「経理・会計・財務管理」が4割弱で、それぞれ他の業種と比べて高くなっている。これらの傾向を含め、今後デジタル化に取り組みたい項目は、業種によってばらつきがみられる。

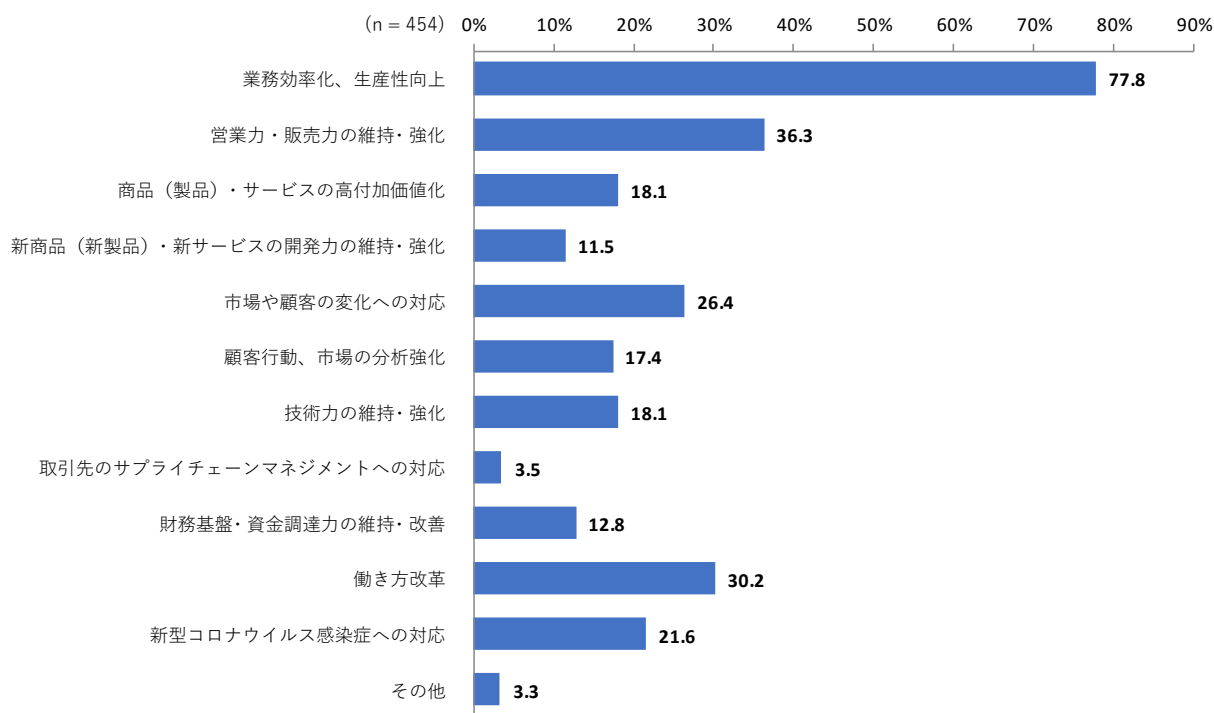
(上段：件数、下段：%)

	全 体	研究開発 商品企画	生産加工	在庫管理	仕入・調達	流通・販売	保守・アフ ターサービ ス	業務管理	社内コミュ ニケーション	人事・労務 管理	経理・会 計・財務管 理	広報	他社連携	特にない	その他
全 体	611	76	28	79	69	79	44	162	90	135	133	75	49	150	13
	-	12.4	4.6	12.9	11.3	12.9	7.2	26.5	14.7	22.1	21.8	12.3	8.0	24.5	2.1
業 種	建設業	74	7	4	10	9	2	5	20	18	21	16	7	9	18
	-	9.5	5.4	13.5	12.2	2.7	6.8	27.0	24.3	28.4	21.6	9.5	12.2	24.3	1.4
	製造業	20	7	3	6	4	9	1	4	3	5	3	6	2	2
	-	35.0	15.0	30.0	20.0	45.0	5.0	20.0	15.0	25.0	15.0	30.0	10.0	10.0	-
	情報通信業	22	3	-	-	1	1	2	3	4	6	6	2	2	5
	-	13.6	-	-	4.5	4.5	9.1	13.6	18.2	27.3	27.3	9.1	9.1	22.7	4.5
	運輸業、郵便業	21	-	-	1	-	3	-	7	4	8	8	1	1	4
	-	-	-	4.8	-	14.3	-	33.3	19.0	38.1	38.1	4.8	4.8	19.0	14.3
業 種	卸売業、小売業	91	9	3	24	22	27	8	26	14	23	25	10	8	19
	-	9.9	3.3	26.4	24.2	29.7	8.8	28.6	15.4	25.3	27.5	11.0	8.8	20.9	-
	宿泊業、飲食サービス業	70	9	7	18	19	11	5	18	7	14	15	13	2	17
	-	12.9	10.0	25.7	27.1	15.7	7.1	25.7	10.0	20.0	21.4	18.6	2.9	24.3	1.4
業 種	その他サービス業等	311	41	10	20	14	26	23	84	40	58	60	36	25	84
	-	13.2	3.2	6.4	4.5	8.4	7.4	27.0	12.9	18.6	19.3	11.6	8.0	27.0	2.3

(2) 取り組み始めた目的

設問4(2) (1)でいずれかの項目に取り組んでいると回答した方に伺います。デジタル化に取り組み始めた目的について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

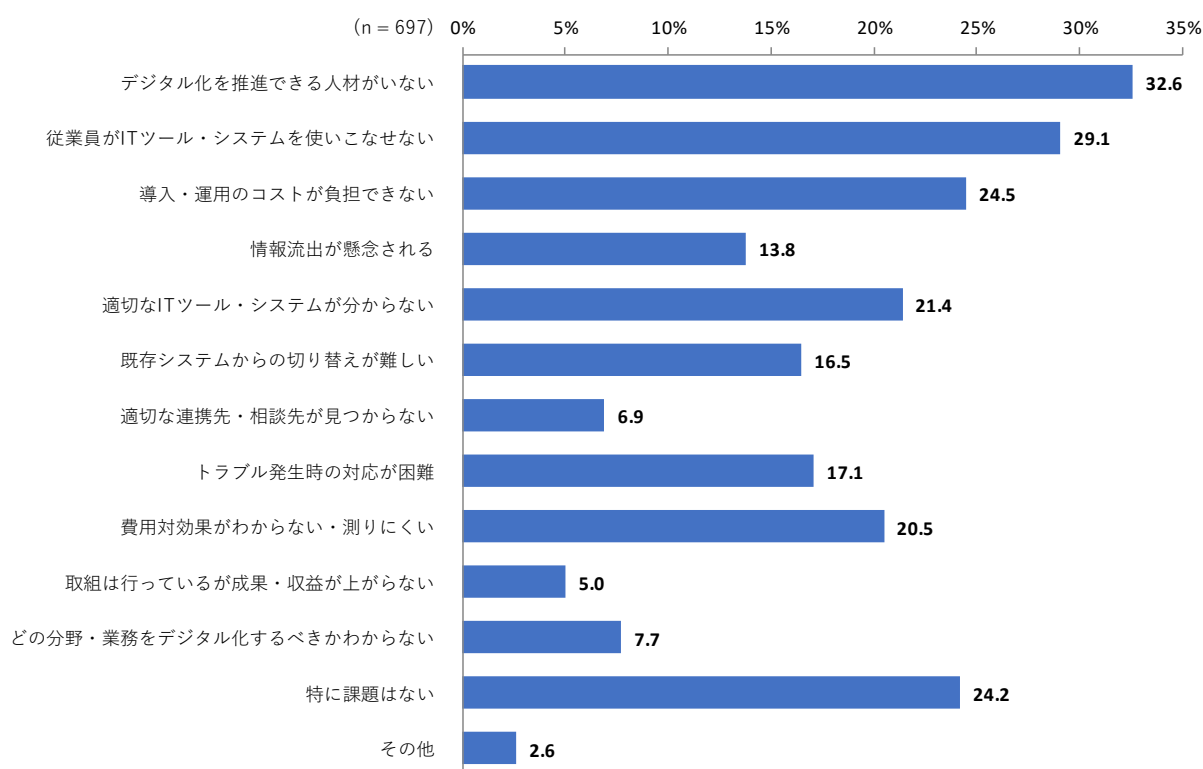
「業務効率化、生産性向上」が77.8%と最も高く、次いで「営業力・販売力の維持・強化」が36.3%、「働き方改革」が30.2%となっている。



(3) デジタル化を推進する上での課題

設問4(3) 貴社において、デジタル化を推進する上での課題は何ですか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「デジタル化を推進できる人材がいない」が 32.6%と最も高く、次いで「従業員が IT ツール・システムを使いこなせない」が 29.1%、「導入・運用のコストが負担できない」が 24.5%となっている。



(4) デジタル化の浸透状況

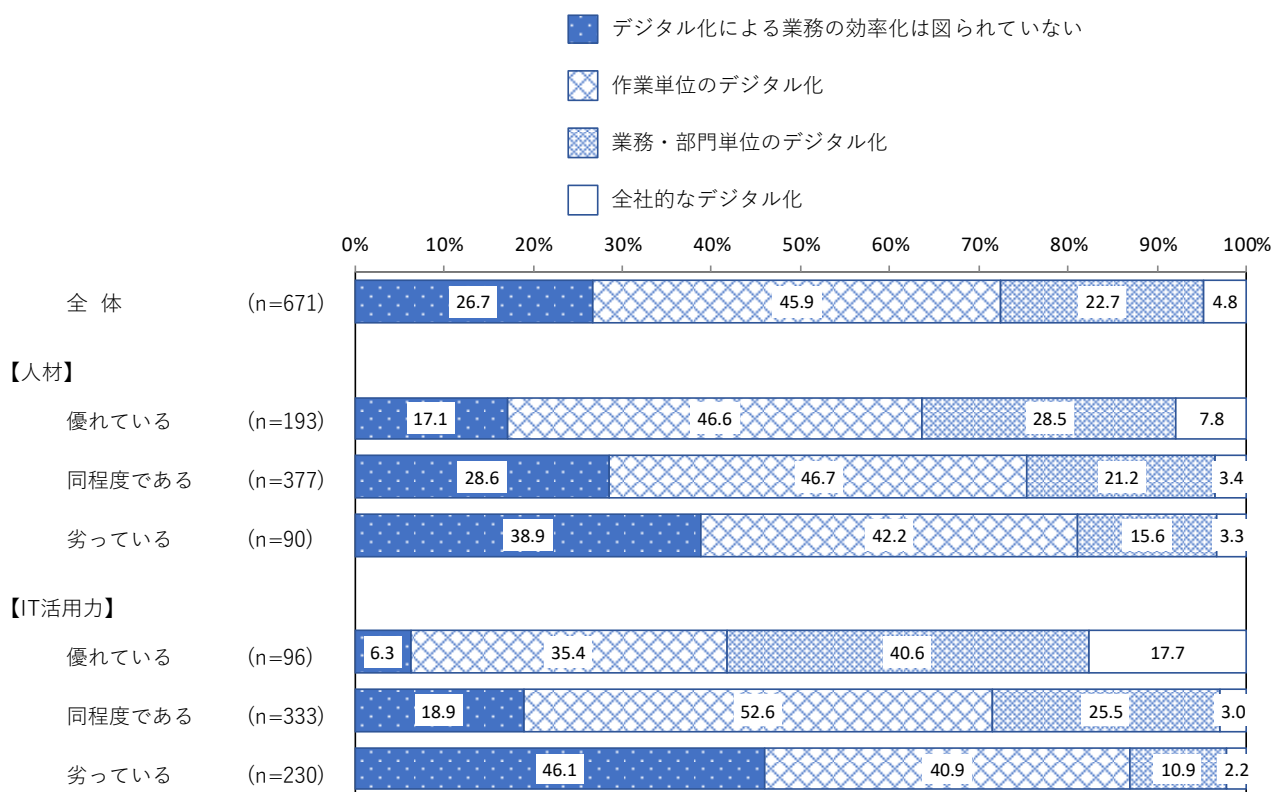
設問4(4) デジタル化の浸透状況をお伺いします。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「作業単位のデジタル化」が 45.9%と最も高く、次いで「デジタル化による業務の効率化は図られていない」が 26.7%、「業務・部門単位のデジタル化」が 22.7%となっている。

■ 経営資源・経営力の優劣別

同業他社と比べ<人材が優れている>と回答した企業では、「業務・部門単位のデジタル化」および「全社的なデジタル化」の割合が、他の企業と比べて高くなっている。一方、<人材が劣っている>と回答した企業では「デジタル化による業務の効率化は図られていない」が 4 割弱を占めている。

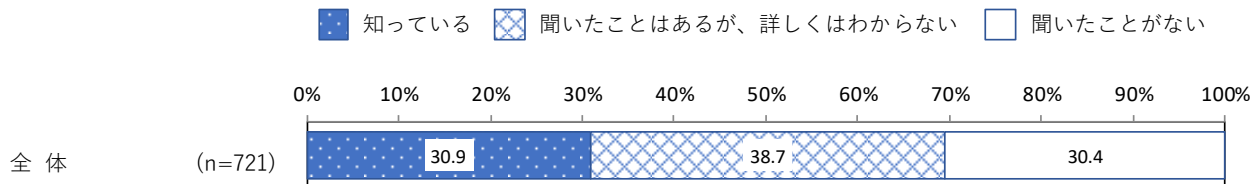
同業他社と比べ<IT 活用力が優れている>と回答した企業でも、「業務・部門単位のデジタル化」および「全社的なデジタル化」が高く、<IT 活用力が劣っている>と回答した企業では「デジタル化による業務の効率化は図られていない」が 4 割半ばを占めている。



(5)DX という言葉を知っているか

設問4(5) DX(デジタルトランスフォーメーション)という言葉をご存知ですか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「聞いたことはあるが、詳しくはわからない」が 38.7%と最も高く、次いで「知っている」が 30.9%、「聞いたことがない」が 30.4%となっている。



(6)DX を重要視しているか

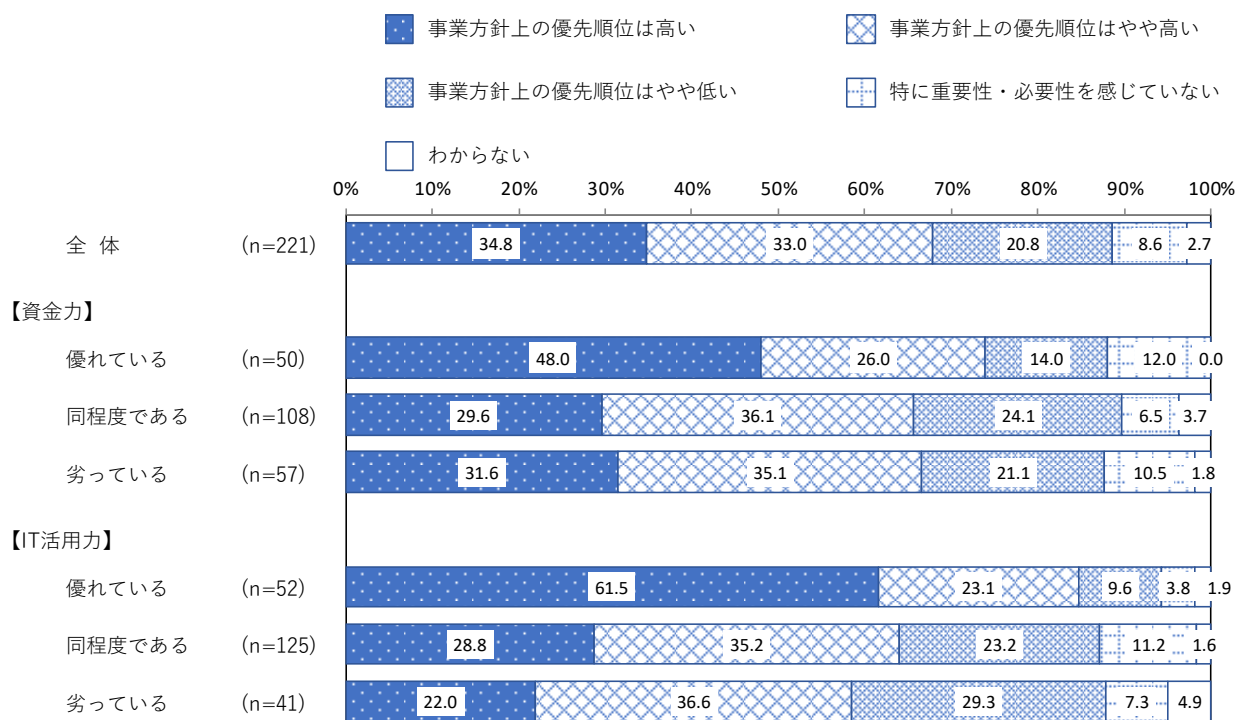
設問4(6) (5)で「1. 知っている」と回答した方に伺います。今後の経営において、DX は重要視されますか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

「事業方針上の優先順位は高い」が 34.8%と最も高く、次いで「事業方針上の優先順位はやや高い」が 33.0%、「事業方針上の優先順位はやや低い」が 20.8%となっている。

■経営資源・経営力の優劣別

同業他社と比べ<資金力が優れている>と回答した企業では、「事業方針上の優先順位は高い」の割合が約5割と、他の企業と比べて高くなっている。

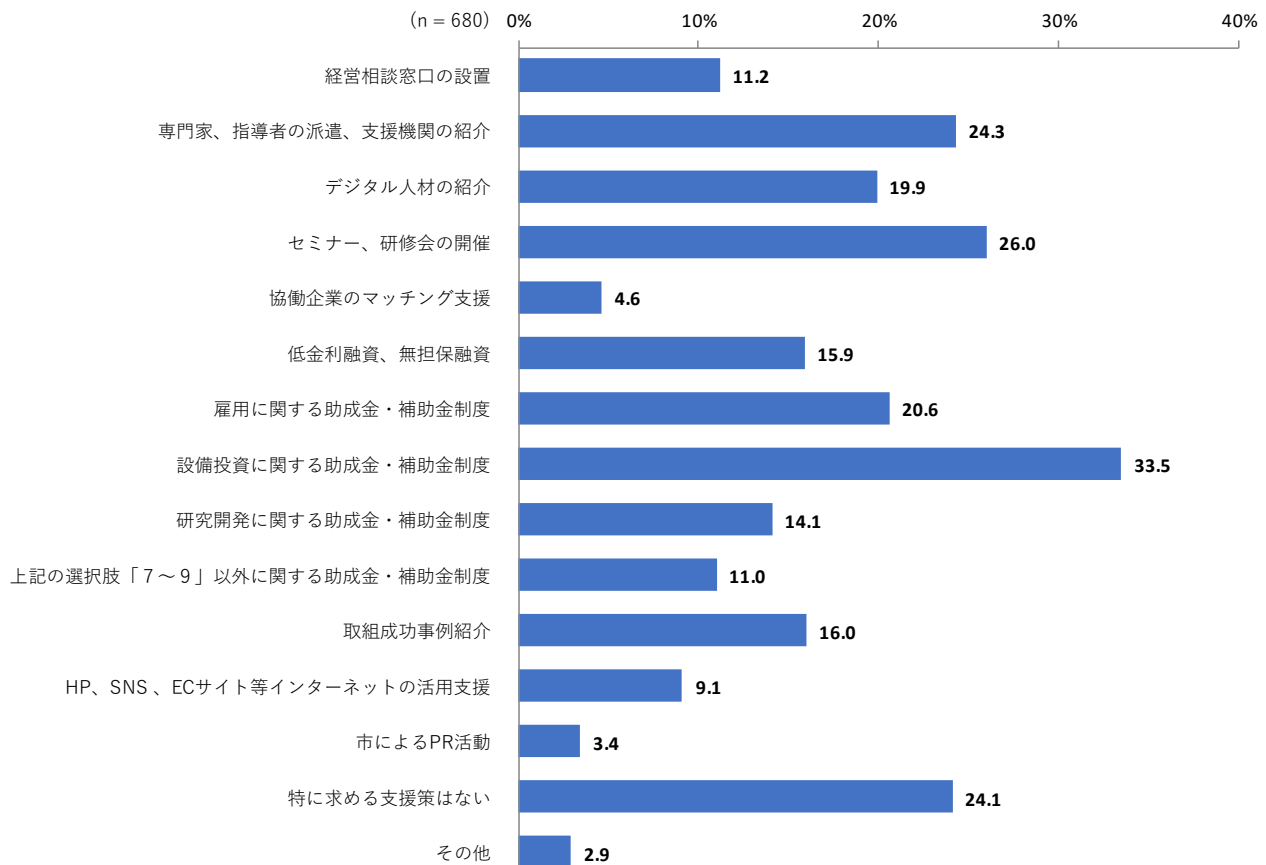
同業他社と比べ<IT 活用力が優れている>と回答した企業でも、「事業方針上の優先順位は高い」が高い。一方、<IT 活用力が劣っている>と回答した企業では「事業方針上の優先順位はやや低い」が約3割を占めている。



(7) デジタル化や DX が推進しやすくなる支援策

設問4(7) どのような支援策があれば、デジタル化やDXを推進しやすくなりますか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「設備投資に関する助成金・補助金制度」が 33.5%と最も高く、次いで「セミナー、研修会の開催」が 26.0%、「専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介」が 24.3%となっている。



※ その他の主な自由記述は P108 に掲載

業種別

ほとんどの業種で「設備投資に関する助成金・補助金制度」が最も高いが、＜建設業＞では「セミナー、研修会の開催」が 4 割弱と最も高くなっている。

(上段：件数、下段：%)

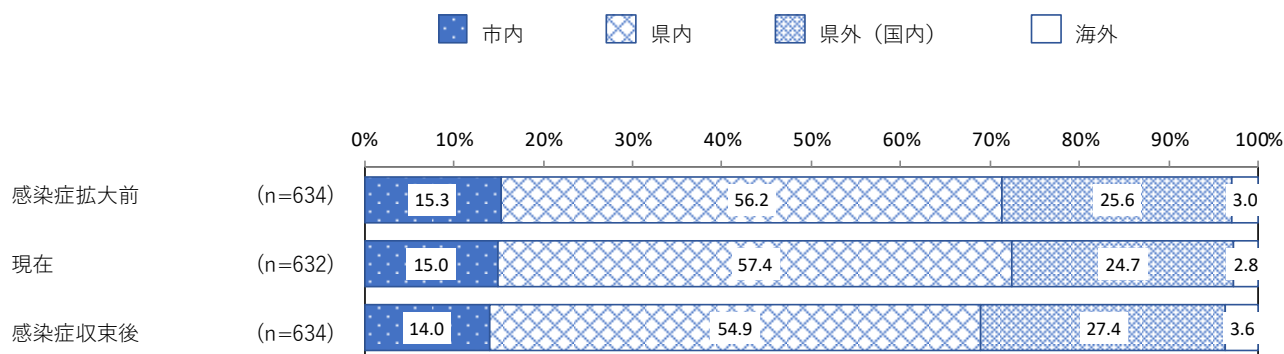
	全 体	経営相談窓口の設置	専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介	デジタル人材の紹介	セミナー、研修会の開催	協働企業のマッチング支援	低金利融資、無担保融資	雇用に関する助成金・補助金制度	設備投資に関する助成金・補助金制度	研究開発に関する助成金・補助金制度	上記の選択肢「7～9」以外に関する助成金・補助金制度	取組成功事例紹介	HP、SNS、ECサイト等インターネットの活用支援	市によるPR活動	特に求める支援策はない	その他
全 体	680	76	165	135	177	31	108	140	228	96	75	109	62	23	164	20
		11.2	24.3	19.9	26.0	4.6	15.9	20.6	33.5	14.1	11.0	16.0	9.1	3.4	24.1	2.9
建設業	84	12	30	28	32	8	16	18	30	16	13	19	5	4	16	1
		14.3	35.7	33.3	38.1	9.5	19.0	21.4	35.7	19.0	15.5	22.6	6.0	4.8	19.0	1.2
製造業	24	2	7	6	3	-	4	6	12	5	3	4	1	-	6	-
		8.3	29.2	25.0	12.5	-	16.7	25.0	50.0	20.8	12.5	16.7	4.2	-	25.0	-
情報通信業	23	2	2	1	5	3	6	5	9	9	5	4	1	1	6	-
		8.7	8.7	4.3	21.7	13.0	26.1	21.7	39.1	39.1	21.7	17.4	4.3	4.3	26.1	-
運輸業、郵便業	23	1	7	5	6	2	3	5	12	3	1	3	1	-	8	-
		4.3	30.4	21.7	26.1	8.7	13.0	21.7	52.2	13.0	4.3	13.0	4.3	-	34.8	-
卸売業、小売業	101	9	30	16	18	3	10	20	31	7	9	17	14	2	25	4
		8.9	29.7	15.8	17.8	3.0	9.9	19.8	30.7	6.9	8.9	16.8	13.9	2.0	24.9	4.0
宿泊業、飲食サービス業	73	11	14	9	17	-	13	16	23	10	11	9	10	2	20	2
		15.1	19.2	12.3	23.3	-	17.8	21.9	31.5	13.7	15.1	12.3	13.7	2.7	27.4	2.7
その他サービス業等	350	38	75	69	95	15	56	70	111	46	33	53	30	14	82	13
		10.9	21.4	19.7	27.1	4.3	16.0	20.0	31.7	13.1	9.4	15.1	8.6	4.0	23.4	3.7

5. 仕入・販売の状況、販路開拓について

(1-a) 最も取引額が大きい仕入市場

設問5(1) 貴社にとって、最も取引額が大きい仕入・販売の市場はどこですか。(a)感染症拡大前、(b)現在、また(c)感染症収束後重点的に取り組みたい市場について、それぞれ該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

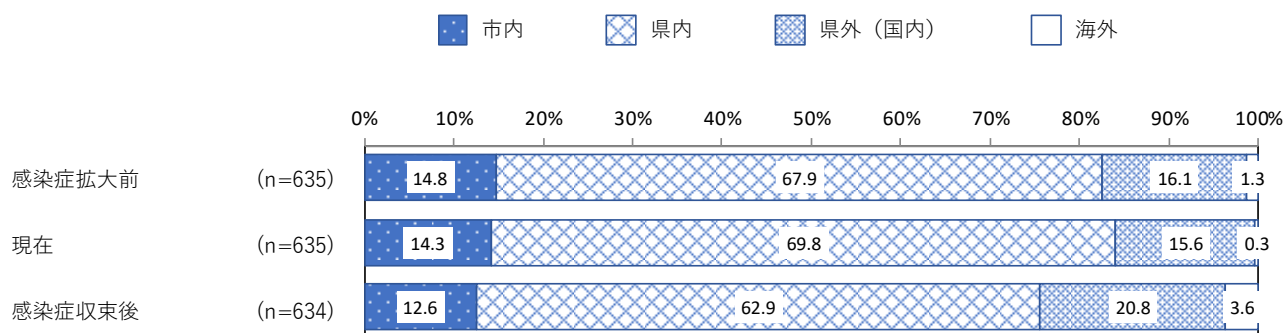
全ての時期で「県内」が最も高く、各時期で大きな差はみられない。



(1-b) 最も取引額が大きい販売市場

設問5(1) 貴社にとって、最も取引額が大きい仕入・販売の市場はどこですか。(a)感染症拡大前、(b)現在、また(c)感染症収束後重点的に取り組みたい市場について、それぞれ該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

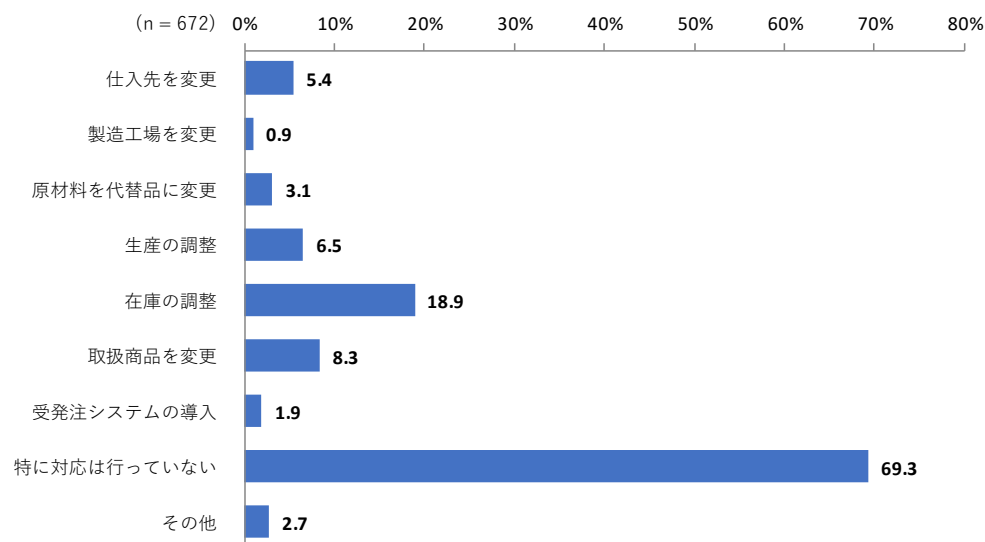
全ての時期で「県内」が最も高くなっている。また、「県外(国内)」では「感染症収束後」が他の時期と比べて高くなっている。



(2) コロナ禍での仕入・調達の対応

設問5(2) コロナ禍において、仕入・調達でどのような対応をされましたか。それぞれ該当する番号を枠に記入してください。【複数回答可能】

「特に対応は行っていない」が69.3%と最も高く、次いで「在庫の調整」が18.9%、「取扱商品を変更」が8.3%となっている。



■ 経営資源・経営力の優劣別

同業他社と比べた<流通>、<資金力>、<情報収集力>の優劣別にみると、いずれの場合でも「特に対応は行っていない」が半数を超え最も高くなっている。

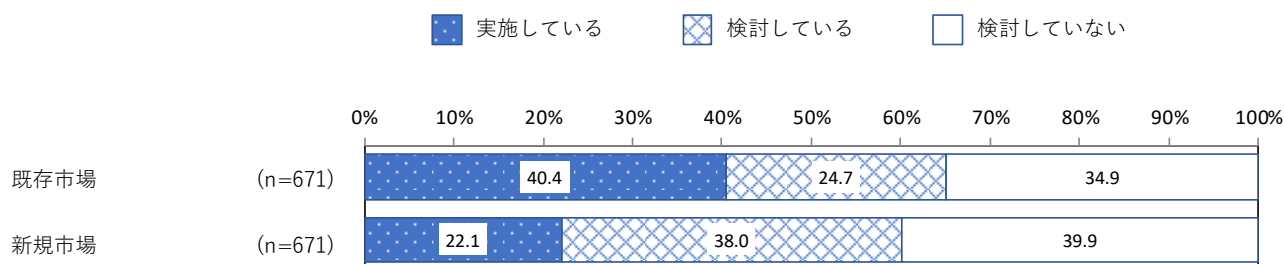
(上段：件数、下段：%)

		全 体	仕入先を変更	製造工場を変更	原材料を代替品に変更	生産の調整	在庫の調整	取扱商品を変更	受発注システムの導入	特に対応は行っていない	その他
全 体		672	36	6	21	44	127	56	13	466	18
		-	5.4	0.9	3.1	6.5	18.9	8.3	1.9	69.3	2.7
流通	優れている	73	10	-	2	5	19	4	3	39	2
		-	13.7	-	2.7	6.8	26.0	5.5	4.1	53.4	2.7
	同程度である	443	20	6	14	25	74	39	8	322	11
		-	4.5	1.4	3.2	5.6	16.7	8.8	1.8	72.7	2.5
資金力	劣っている	103	3	-	2	14	27	12	2	66	2
		-	2.9	-	1.9	13.6	26.2	11.7	1.9	64.1	1.9
	優れている	111	8	-	4	3	20	11	1	77	1
		-	7.2	-	3.6	2.7	18.0	9.9	0.9	69.4	0.9
情報収集力	同程度である	329	18	6	11	23	52	23	7	238	9
		-	5.5	1.8	3.3	7.0	15.8	7.0	2.1	72.3	2.7
	劣っている	221	9	-	5	18	50	21	5	147	7
		-	4.1	-	2.3	8.1	22.6	9.5	2.3	66.5	3.2
情報収集力	優れている	120	8	1	5	6	19	10	5	78	6
		-	6.7	0.8	4.2	5.0	15.8	8.3	4.2	65.0	5.0
	同程度である	429	21	5	11	19	81	31	6	308	9
		-	4.9	1.2	2.6	4.4	18.9	7.2	1.4	71.8	2.1
情報収集力	劣っている	109	6	-	4	17	22	14	2	73	2
		-	5.5	-	3.7	15.6	20.2	12.8	1.8	67.0	1.8

(3) 販路開拓の取組状況/既存市場・新規市場

設問5(3) 販路開拓に向けた取組状況について、市場別に該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

既存市場では「実施している」が 40.4%と最も高く、次いで「検討していない」が 34.9%、「検討している」が 24.7%となっている。新規市場では「検討していない」が 39.9%と最も高く、次いで「検討している」が 38.0%、「実施している」が 22.1%となっている。

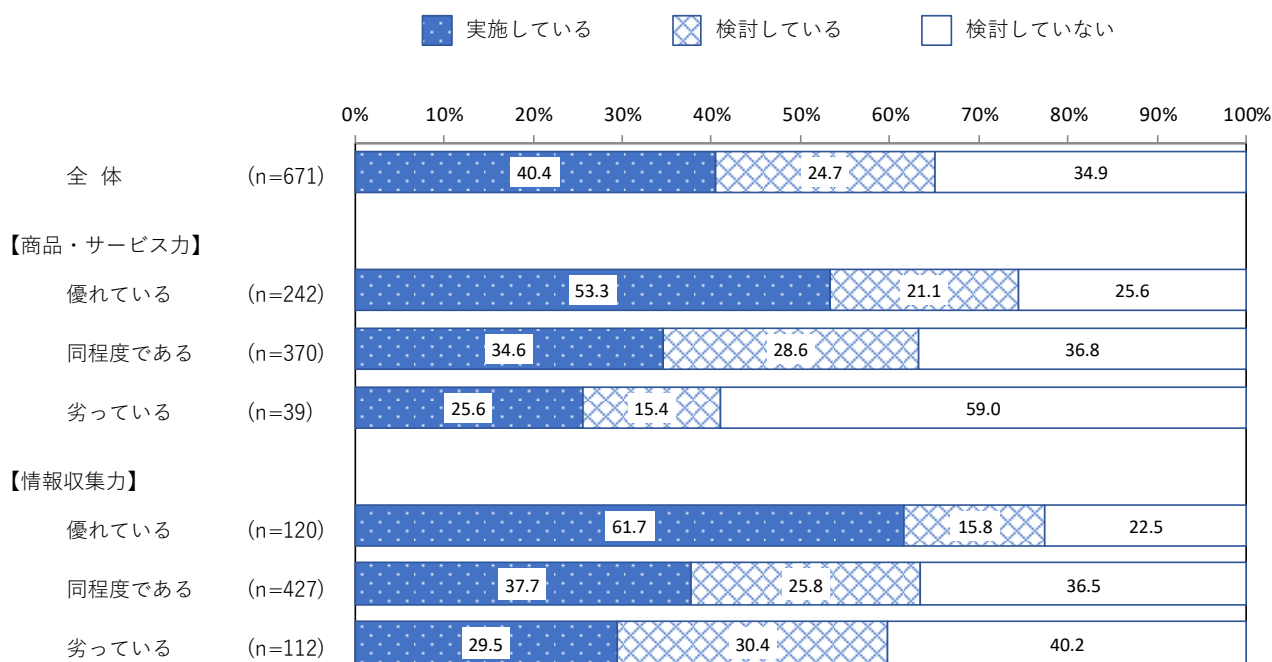


■ 経営資源・経営力の優劣別

【既存市場】

同業他社と比べ<商品・サービス力が優れている>と回答した企業では、「実施している」が 5 割強と、他の企業と比べ高くなっている。一方、<商品・サービス力が劣っている>と回答した企業では「検討していない」が 6 割弱を占めている。

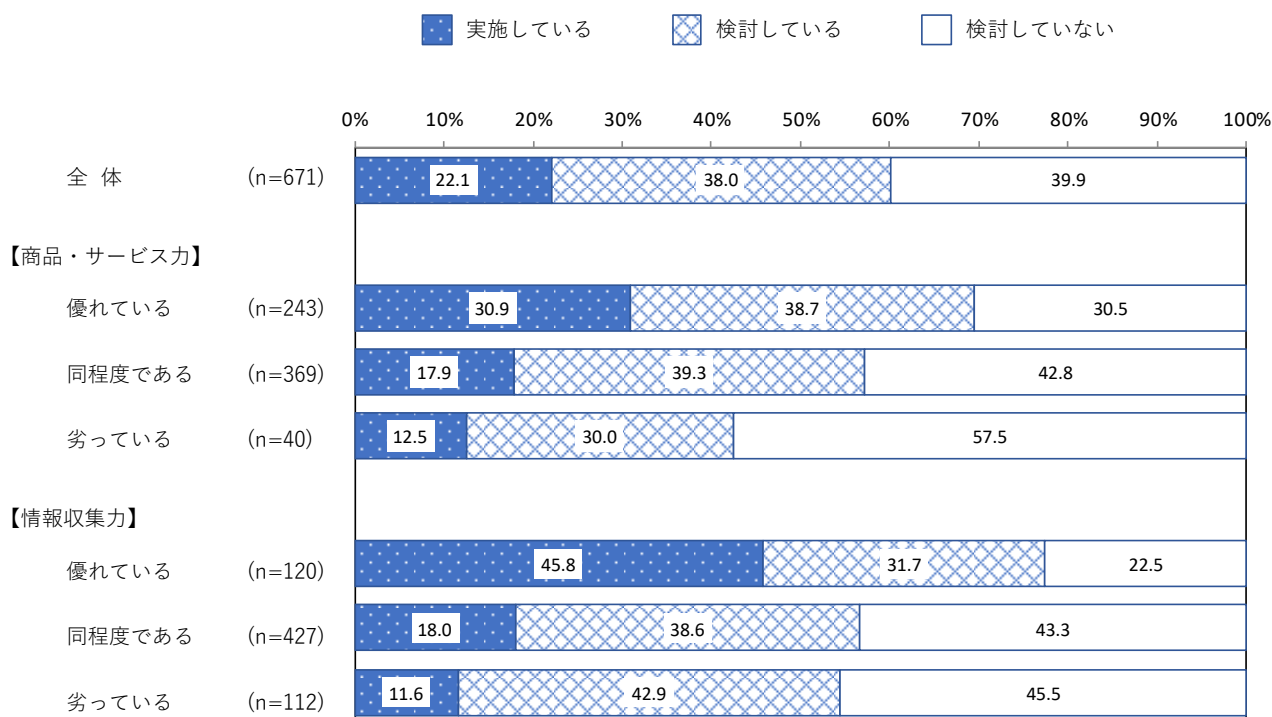
同業他社と比べ<情報収集力が優れている>と回答した企業では、「実施している」が 6 割と高く、<情報収集力が劣っている>と回答した企業では「検討していない」が 4 割を占めている。



【新規市場】

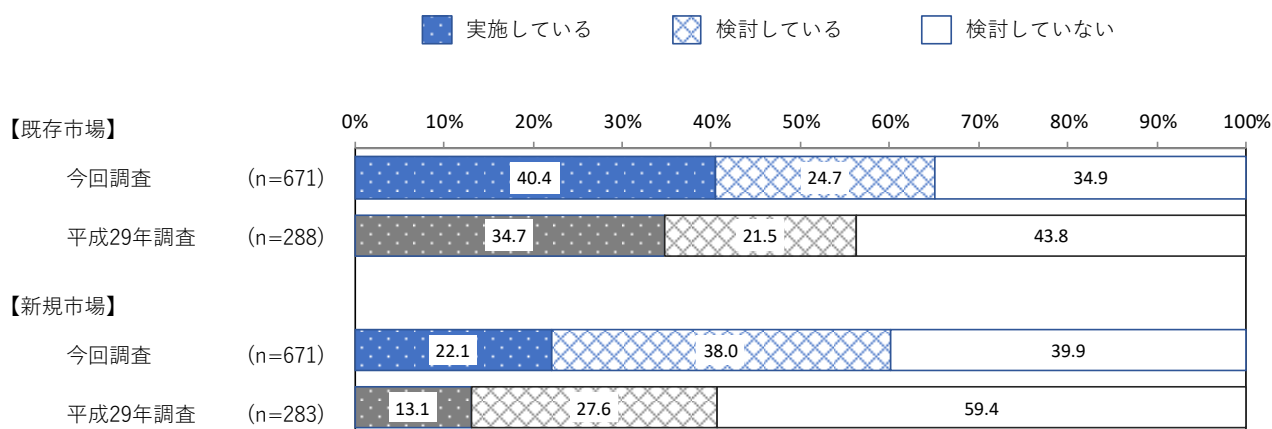
同業他社と比べ＜商品・サービス力が優れている＞と回答した企業では、「検討している」が4割弱と他の企業と比べ高くなっている。一方、＜商品・サービス力が劣っている＞と回答した企業では「検討していない」が6割弱を占めている。

同業他社と比べ＜情報収集力が優れている＞と回答した企業では、「実施している」が4割半ばと高く、＜情報収集力が劣っている＞と回答した企業では「検討していない」が4割半ばを占めている。



■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、【既存市場】および【新規市場】ともに「実施している」および「検討している」が増加している。



(4) 販路開拓の課題/既存市場・新規市場

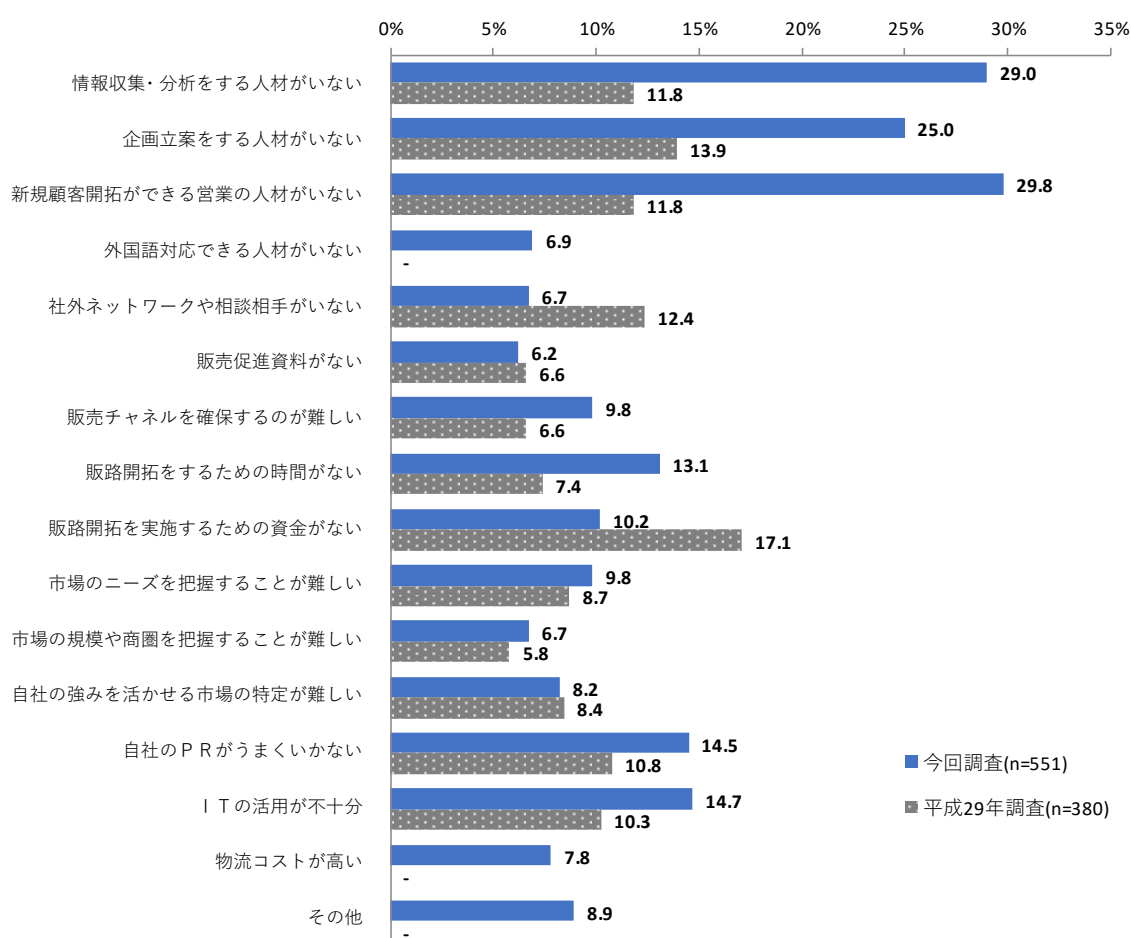
設問5(4) 販路開拓を実施する上での課題について、市場別に該当する番号を枠に記入してください。
【複数回答可能】

【既存市場】

「新規顧客開拓ができる営業の人材がない」が29.8%と最も高く、次いで「情報収集・分析をする人材がない」が29.0%、「企画立案をする人材がない」が25.0%となっている。

■ 前回調査比較

平成29年調査と比べ、「情報収集・分析をする人材がない」、「企画立案をする人材がない」および「新規顧客開拓ができる営業の人材がない」の割合が大幅に増加している。



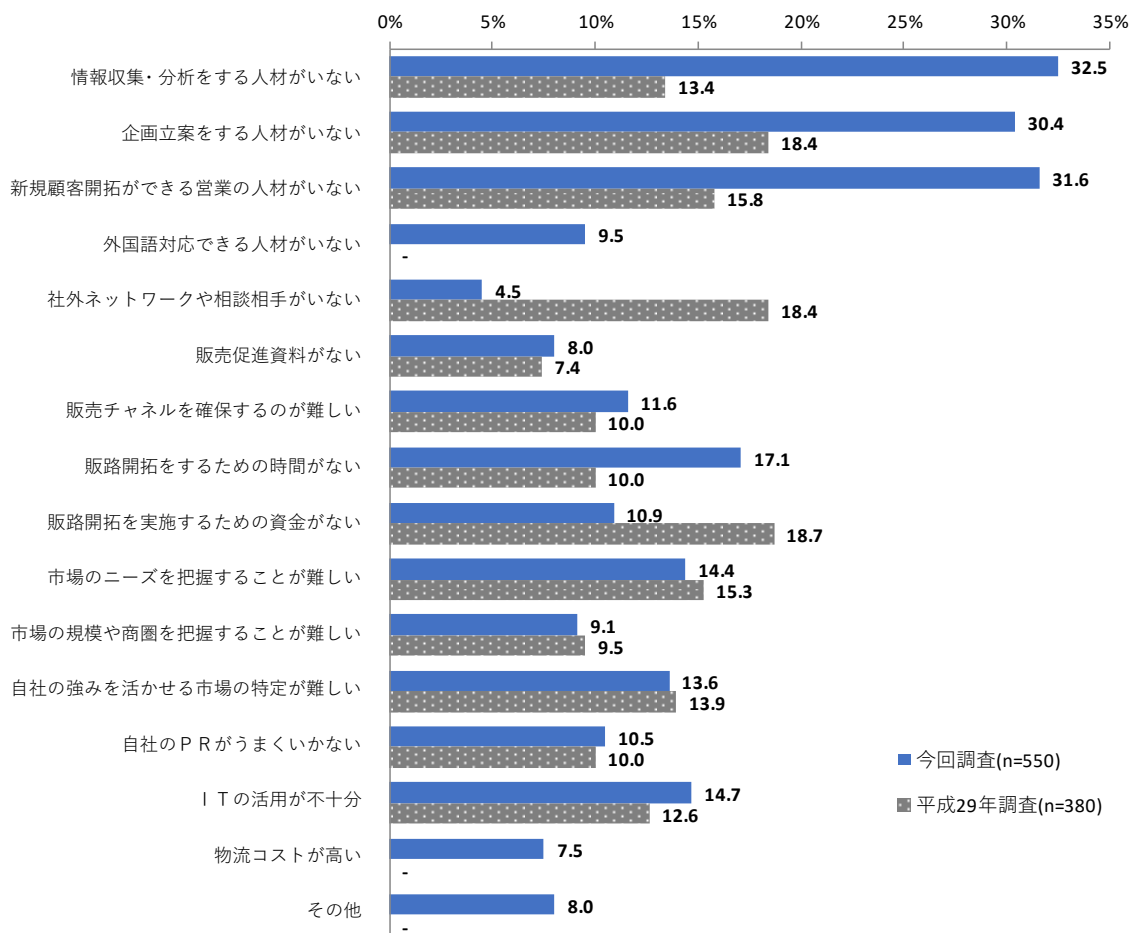
※「外国語対応ができる人材がない」、「物流コストが高い」、「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

【新規市場】

「情報収集・分析をする人材がいない」が 32.5%と最も高く、次いで「新規顧客開拓ができる営業の人材がいない」が 31.6%、「企画立案をする人材がいない」が 30.4%となっている。

■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、「情報収集・分析をする人材がいない」、「企画立案をする人材がいない」および「新規顧客開拓ができる営業の人材がいない」の割合が大幅に増加している。

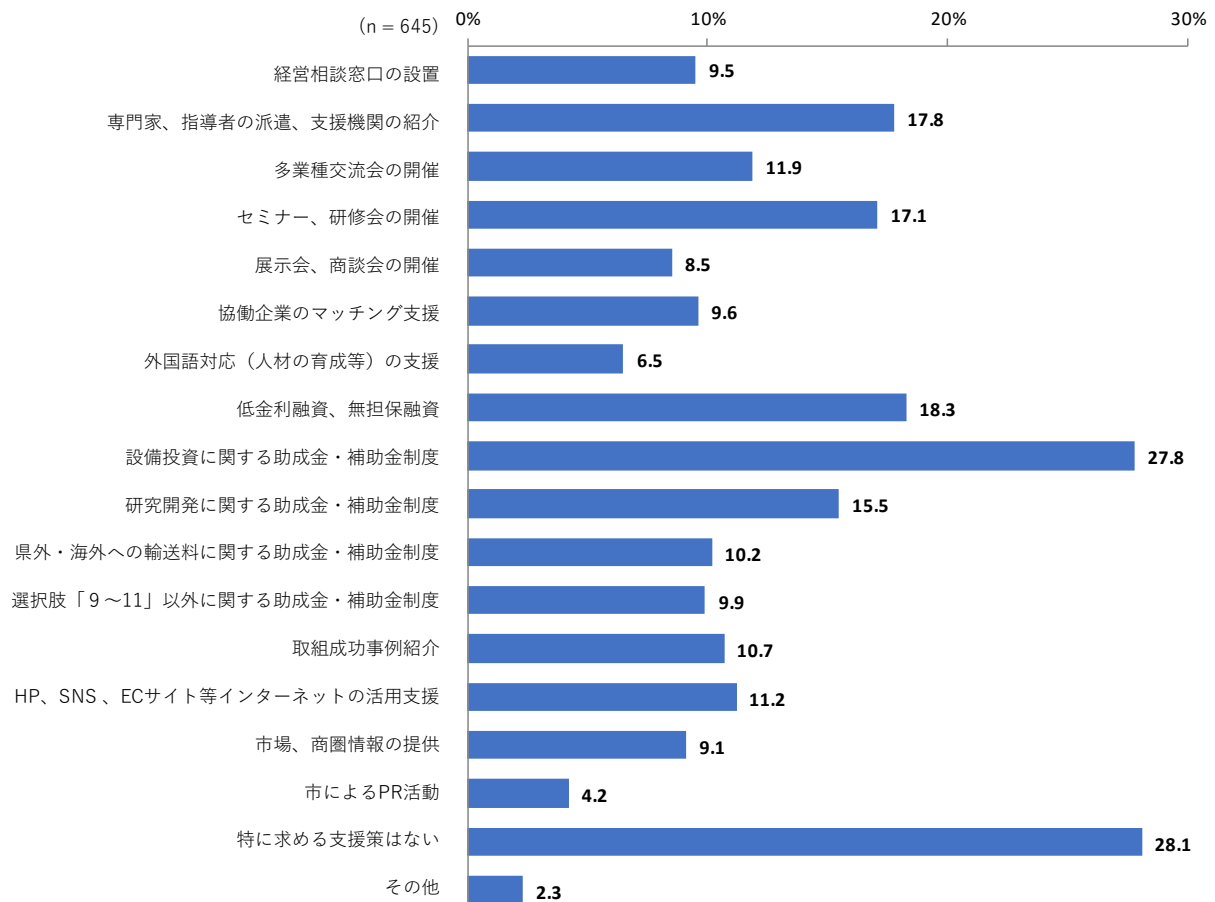


※「外国語対応ができる人材がいない」、「物流コストが高い」、「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

(5) 販路開拓が進めやすくなる支援策

設問5(5) どのような支援策があれば、販路開拓を進めやすいですか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「特に求める支援策はない」が 28.1%と最も高く、次いで「設備投資に関する助成金・補助金制度」が 27.8%、「低金利融資、無担保融資」が 18.3%となっている。



※ その他の主な自由記述はP108に掲載

業種別

半数以上の業種で「設備投資に関する助成金・補助金制度」が最も高いが、「研究開発に関する助成金・補助金制度」では＜情報通信業＞が 4 割強、＜建設業＞、＜卸売業、小売業＞、＜その他サービス業等＞では「特に求める支援策はない」が 3 割前後とそれぞれ最も高くなっている（同率を含む）。

(上段：件数、下段：%)

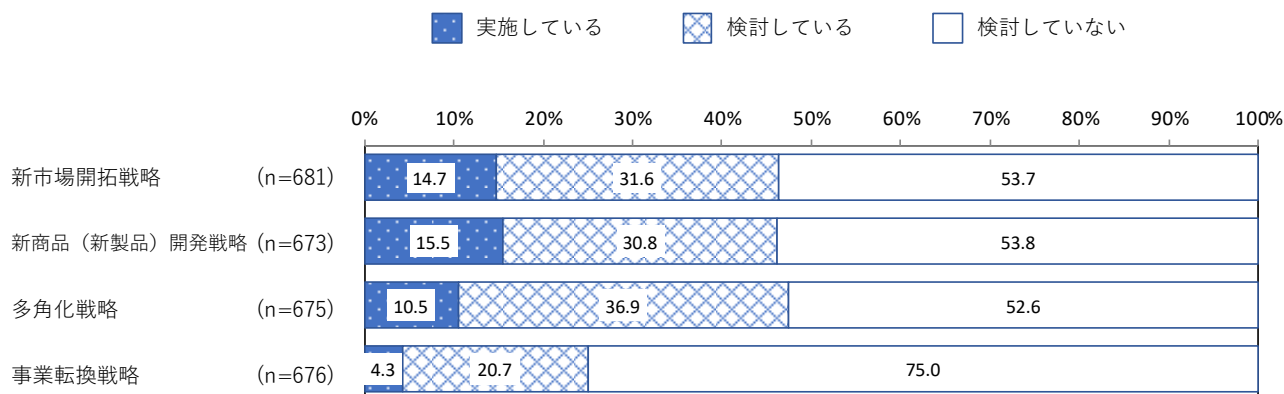
	全 体	経営相談窓 口の設置	専門家、指 導者の派 遣、支援機 関の紹介	多業種交流 会の開催	セミナー、 研修会の開 催	展示会、商 談会の開催	協働企業の マッチング 支援	外国語対応 (人材の育 成等)の支 援	低金利融 資、無担保 融資	設備投資に 関する助成 金・補助金 制度	研究開発に 関する助成 金・補助金 制度	県外・海外へ の輸送料に 関する助成 金・補助金 制度	選択肢「9～ 11」以外に 関する助成 金・補助金 制度	取組成功事 例紹介	HP、SNS、 ECサイト等 インターネット の活用支援	市場、商圏 情報の提供	市によるPR 活動	特に求める 支援策はな い	その他
全 体	645	61	115	77	110	55	62	42	118	179	100	66	64	69	72	59	27	181	15
建設業	79	9	19	4	16	7	7	5	17	23	17	11	12	15	4	3	3	25	-
製造業	24	2	3	1	1	2	3	-	8	11	6	5	3	3	2	1	2	5	-
情報通信業	24	2	4	5	2	3	2	1	7	9	10	2	5	3	2	3	1	5	-
運輸業、郵便業	23	-	3	5	2	-	3	1	4	6	2	1	4	1	1	-	1	6	1
卸売業、小売業	100	6	24	13	16	18	8	7	10	29	10	16	9	12	15	17	6	28	3
宿泊業、飲食サービス業	71	10	11	5	10	4	4	9	16	26	11	12	7	6	10	5	6	16	1
その他サービス業等	321	31	50	42	62	20	35	19	56	75	44	18	24	28	38	29	8	95	10
	-	9.7	15.6	18.1	19.3	6.2	10.9	5.9	17.4	23.4	13.7	5.6	7.5	8.7	11.8	9.0	2.5	29.6	3.1

6. 新事業展開について

(1) 新事業展開に向けた取組状況

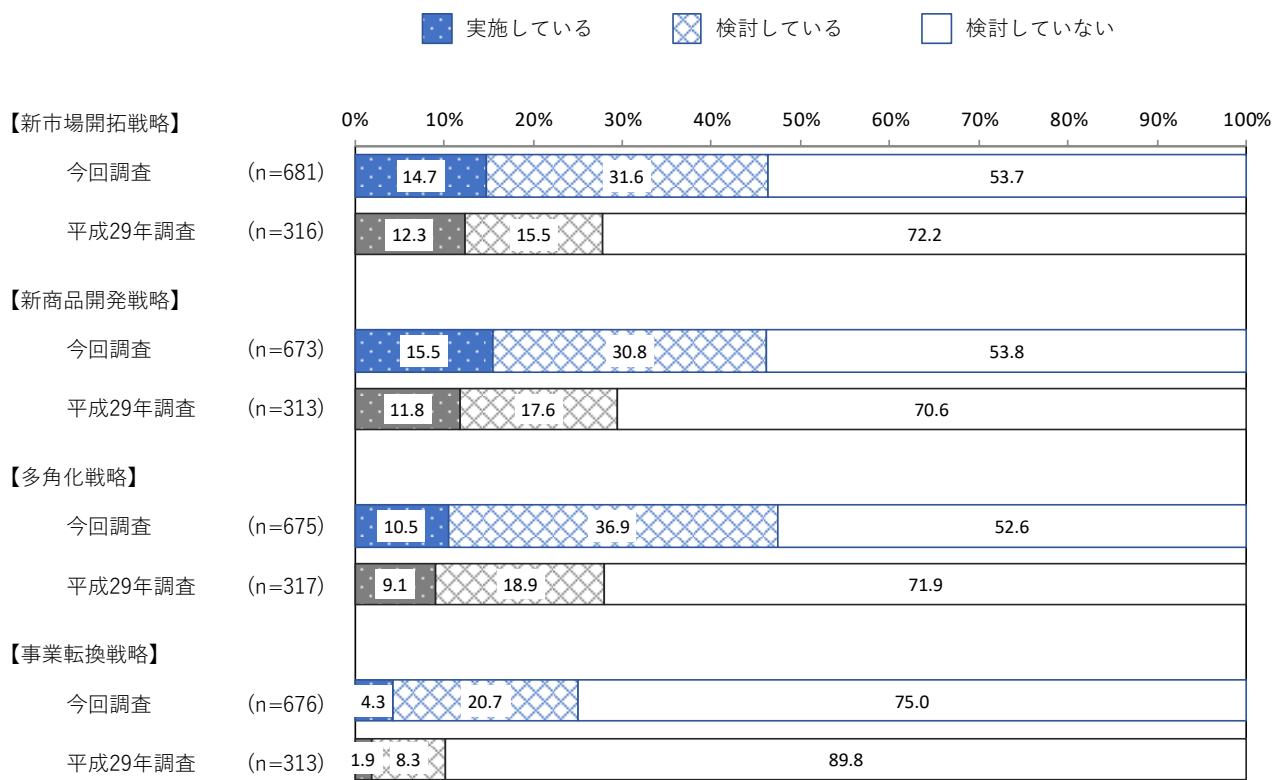
設問6(1) 新事業展開に向けた取組状況はいかがですか。戦略別に、該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

全ての戦略で「検討していない」が最も高くなっている。事業転換戦略は「検討していない」が75.0%と特に高く、「実施している」が4.3%と他の戦略に比べて低くなっている。



■ 前回調査比較

平成29年調査と比べ、全ての戦略で「検討している」の割合が大幅に増加している。

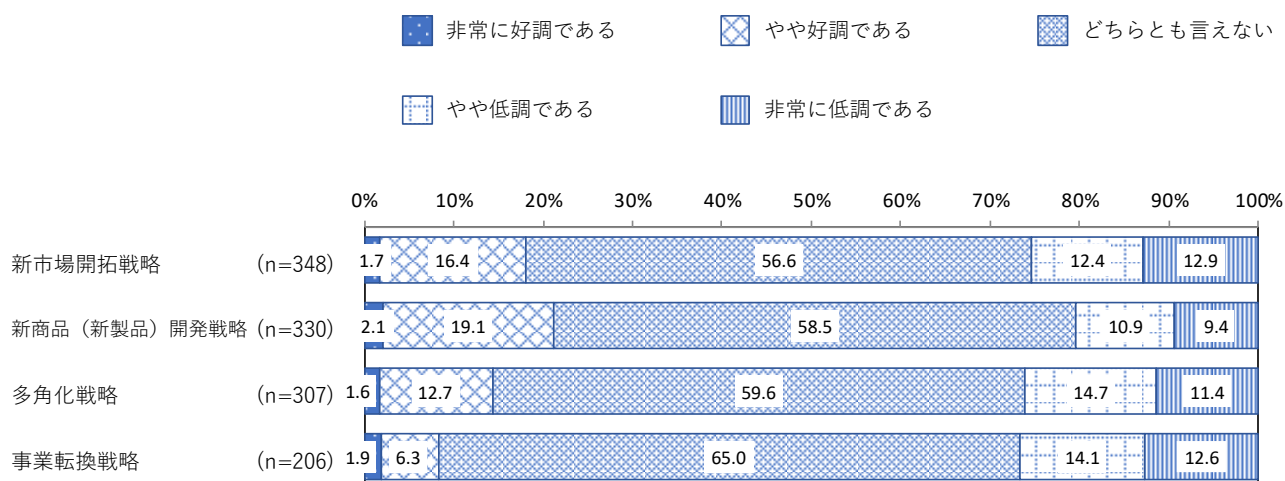


(2)実施した戦略の進捗の評価

設問6(2) 実施した各戦略について、現在の進捗に対する評価はいかがですか。戦略別に、該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

全ての戦略で「どちらとも言えない」が60%前後と最も高くなっている。

『好調である』（「非常に好調である」＋「やや好調である」）の割合としては、「新商品（新製品）開発戦略」が最も高く21.2%、「事業転換戦略」が最も低く8.2%となっている。



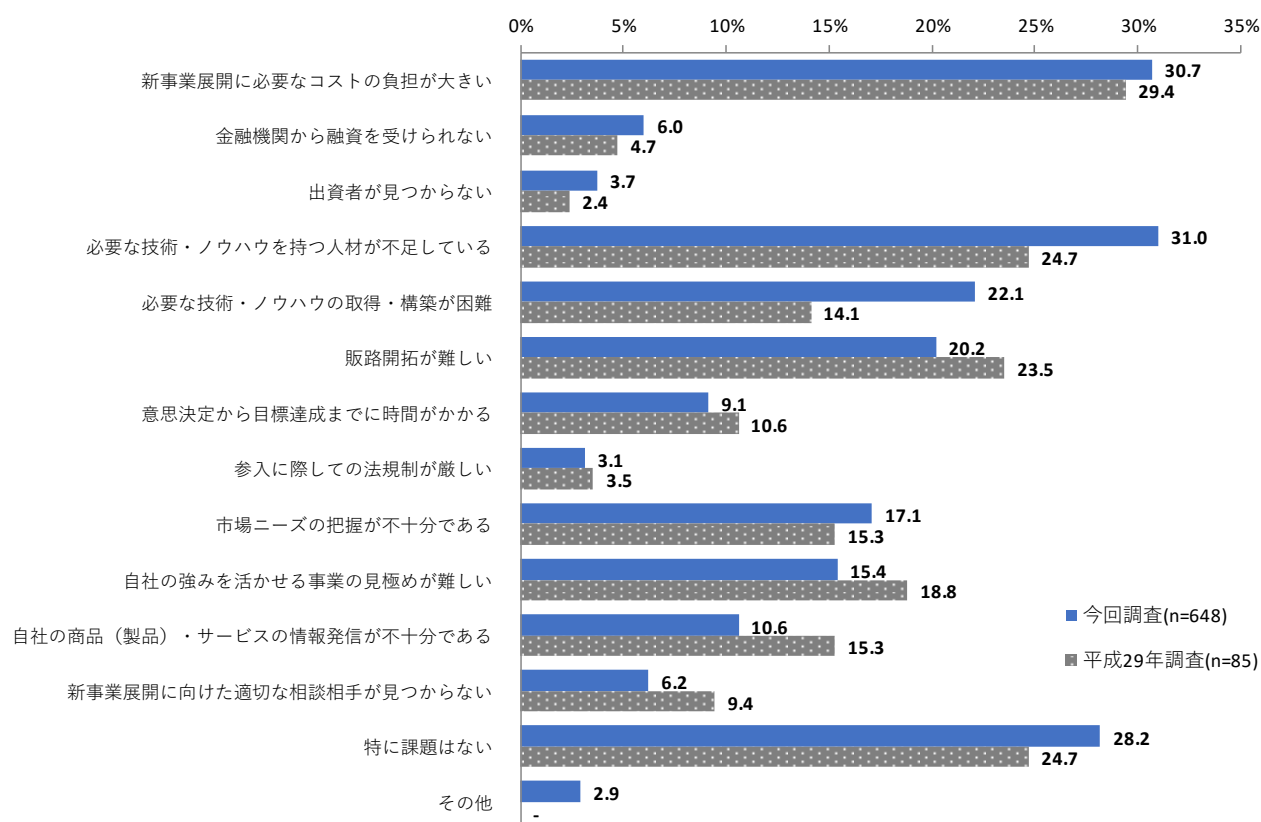
(3)新事業展開における課題

設問6(3) 新事業展開における課題について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」が 31.0%と最も高く、次いで「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」が 30.7%、「特に課題はない」が 28.2%となっている。

■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」および「必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難」が 6 ポイント以上増加している。

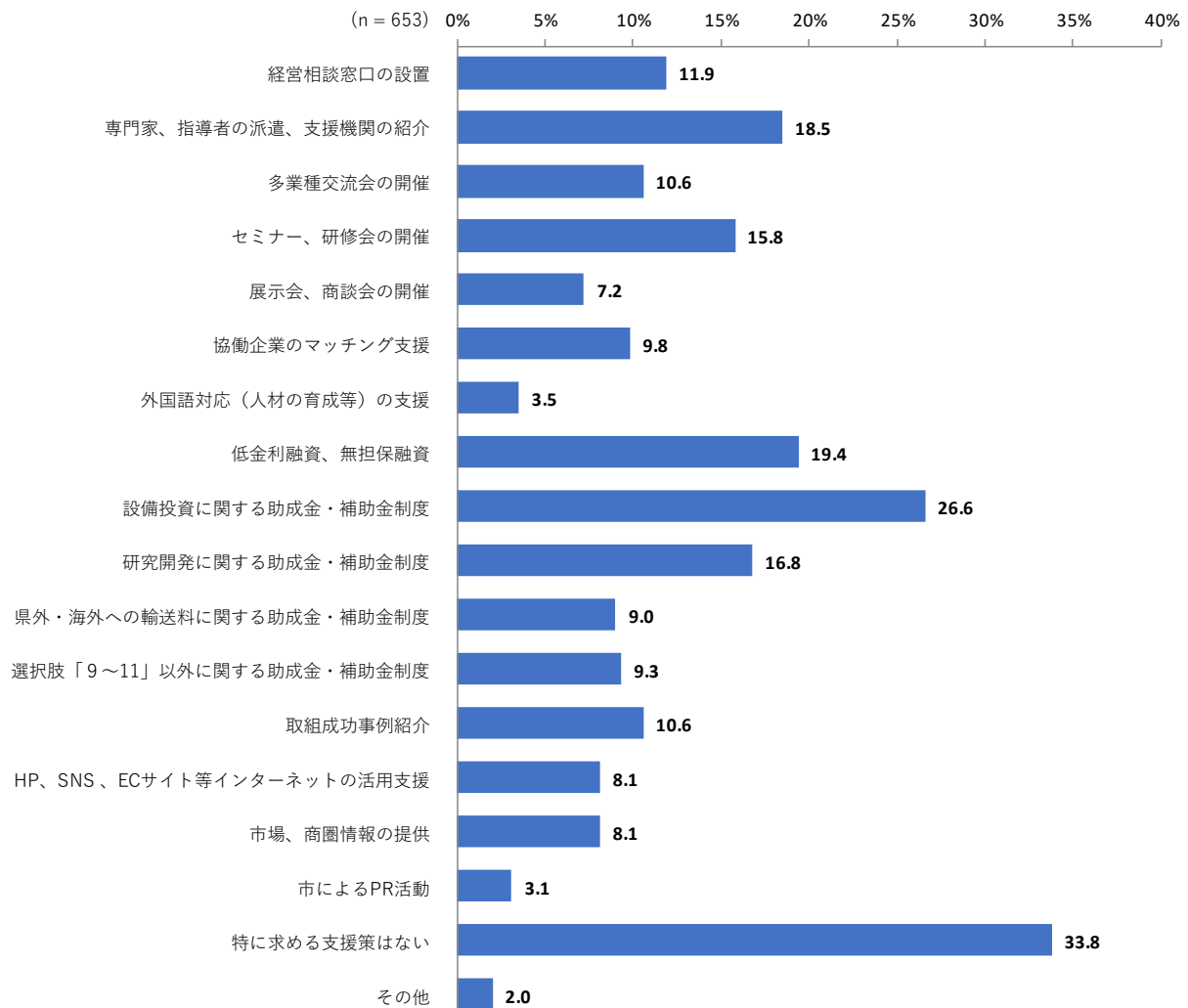


※「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

(4)新事業展開が進めやすくなる支援策

設問6(4) どのような支援策があれば、新事業展開が進めやすいですか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「特に求める支援策はない」が 33.8%と最も高く、次いで「設備投資に関する助成金・補助金制度」が 26.6%、「低金利融資、無担保融資」が 19.4%となっている。



※ その他の主な自由記述はP108に掲載

業種別

半数以上の業種で「特に求める支援策はない」が最も高いが、＜製造業＞、＜運輸業、郵便業＞では「設備投資に関する助成金・補助金制度」が 3 割台、＜情報通信業＞では「研究開発に関する助成金・補助金制度」が 4 割半ばとそれぞれ最も高くなっている。

(上段：件数、下段：%)

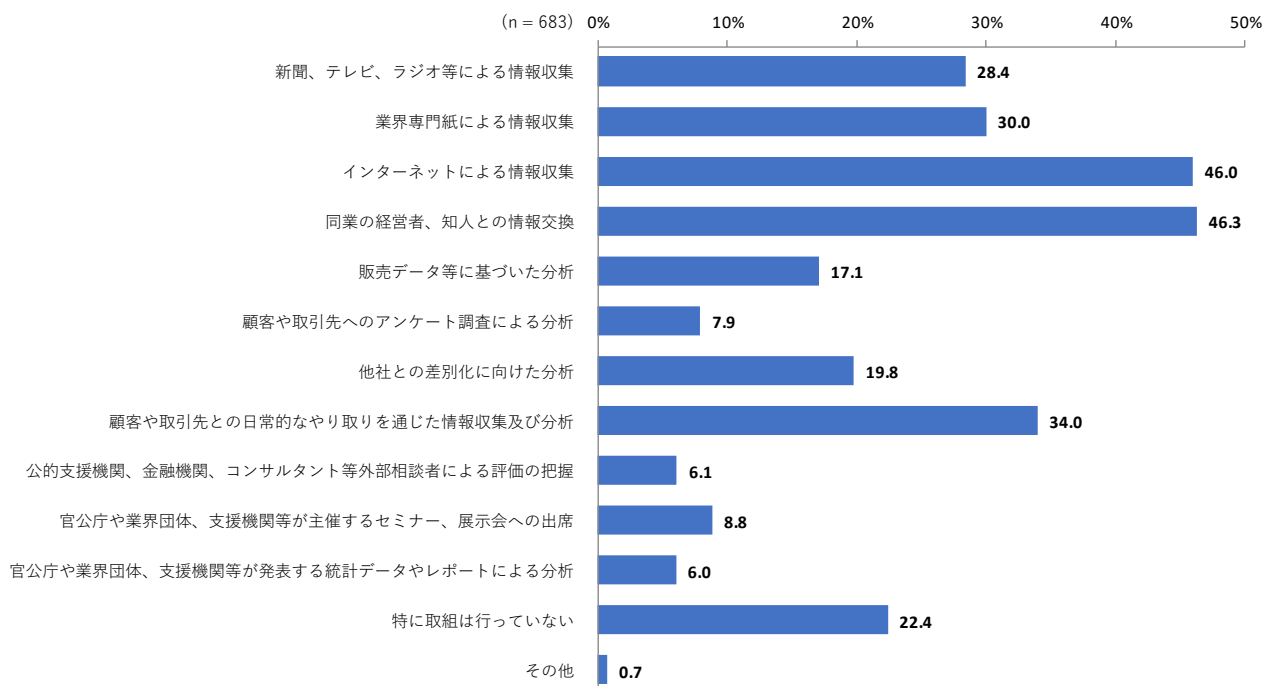
	全 体	経営相談窓口の設置	専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介	多業種交流会の開催	セミナー、研修会の開催	展示会、商談会の開催	協働企業のマッチング支援	外国語対応（人材の育成等）の支援	低金利融資、無担保融資	設備投資に関する助成金・補助金制度	研究開発に関する助成金・補助金制度	県外・海外への輸送料に関する助成金・補助金制度	選択肢「9～11」以外に関する助成金・補助金制度	取組成功事例紹介	HP、SNS、ECサイト等インターネットの活用支援	市場、商圏情報の提供	市によるPR活動	特に求める支援策はない	その他
全 体	653	78	121	69	103	47	64	23	127	174	110	59	61	69	53	53	20	221	13
建設業	81	13	17	7	14	6	9	2	18	19	17	9	9	10	4	4	-	29	-
製造業	23	1	5	1	2	2	2	1	6	9	6	3	3	5	2	1	-	5	-
情報通信業	23	3	5	5	3	3	4	2	6	9	10	3	4	4	-	2	8.7	6	1
運輸業、郵便業	23	3	4	3	3	1	2	-	5	7	4	1	3	2	1	1	1	5	-
卸売業、小売業	97	11	21	9	13	13	10	6	17	26	7	13	10	12	13	13	2	30	5
宿泊業、飲食サービス業	75	15	12	2	14	3	6	5	13	26	12	12	5	6	6	5	2	27	1
その他サービス業等	327	34	58	39	54	17	31	7	61	77	54	16	27	30	27	26	13	117	6

7. マーケティングについて

(1) 市場ニーズや強みを把握するための取組内容

設問7(1) 貴社における、自社の商品(製品)・サービスの市場ニーズや強みを把握するための取組内容について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「同業の経営者、知人との情報交換」が46.3%と最も高く、次いで「インターネットによる情報収集」が46.0%、「顧客や取引先との日常的なやり取りを通じた情報収集及び分析」が34.0%となっている。



■ 経営資源・経営力の優劣別

同業他社と比べた<マーケティング力>、<情報収集力>、<IT活用力>の優劣別にみると、それぞれで「優れている」と回答した企業では、「インターネットによる情報収集」が最も高く、6~7割を占めている。一方、「同程度である」、「劣っている」と回答した企業では「同業の経営者、知人との情報交換」が最も高くなっている。

また、「劣っている」と回答している企業ほど「特に取組は行っていない」の割合が高くなっている。

(上段：件数、下段：%)

	全 体	新聞、テレビ、ラジオ等による情報収集	業界専門紙による情報収集	インターネットによる情報収集	同業の経営者、知人との情報交換	販売データ等に基づいた分析	顧客や取引先へのアンケート調査による分析	他社との差別化に向けた分析	顧客や取引先との日常的なやり取りを通じた情報収集及び分析	公的支援機関、金融機関、コンサルタント等外部相談者による評価の把握	官公庁や業界団体、支援機関等が主催するセミナー、展示会への出席	官公庁や業界団体、支援機関等が発表する統計データやレポートによる分析	特に取組は行っていない	その他
全 体	683	194	205	314	316	117	54	135	232	42	60	41	153	5
	-	28.4	30.0	46.0	46.3	17.1	7.9	19.8	34.0	6.1	8.8	6.0	22.4	0.7
マーケティング力	優れている	88	29	34	58	40	23	16	31	38	10	13	15	8
	-	33.0	38.6	65.9	45.5	26.1	18.2	35.2	43.2	11.4	14.8	17.0	9.1	2.3
	同程度である	380	113	125	168	179	60	26	70	135	14	37	22	83
	-	29.7	32.9	44.2	47.1	15.8	6.8	18.4	35.5	3.7	9.7	5.8	21.8	0.5
情報収集力	優れている	123	42	50	78	66	28	18	40	54	12	19	15	13
	-	34.1	40.7	63.4	53.7	22.8	14.6	32.5	43.9	9.8	15.4	12.2	10.6	1.6
	同程度である	435	122	129	183	194	66	28	79	143	23	35	24	106
	-	28.0	29.7	42.1	44.6	15.2	6.4	18.2	32.9	5.3	8.0	5.6	24.4	0.5
IT活用力	優れている	96	36	43	69	41	26	15	30	39	7	12	11	8
	-	37.5	44.8	71.9	42.7	27.1	15.6	31.3	40.6	7.3	12.5	11.5	8.3	1.0
	同程度である	346	98	108	159	170	60	31	75	119	25	33	23	70
	-	28.3	31.2	46.0	49.1	17.3	9.0	21.7	34.4	7.2	9.5	6.6	20.2	0.9
劣っている	231	57	50	81	102	28	6	27	70	9	12	7	73	-
	-	24.7	21.6	35.1	44.2	12.1	2.6	11.7	30.3	3.9	5.2	3.0	31.6	-

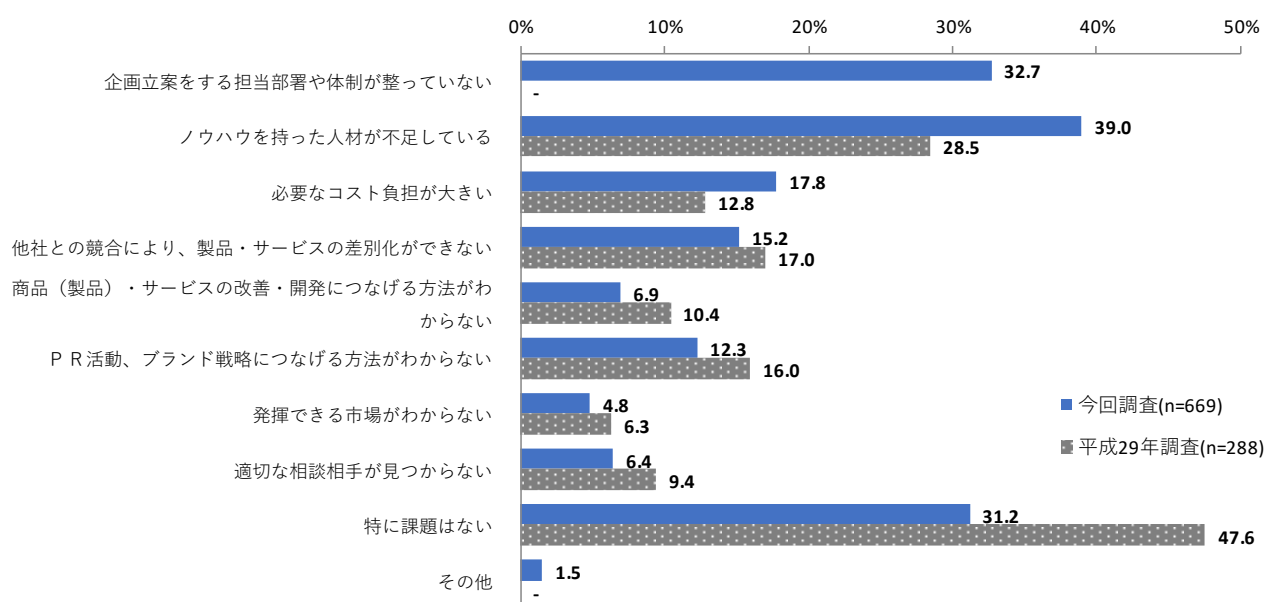
(2) 自社の強みを活用するための課題

設問7(2) 自社の強みを活用するための課題について、該当する番号を○で囲んでください。
【複数回答可能】

「ノウハウを持った人材が不足している」が 39.0%と最も高く、次いで「企画立案をする担当部署や体制が整っていない」が 32.7%、「特に課題はない」が 31.2%となっている。

■ 前回調査比較

平成 29 年調査と比べ、「ノウハウを持った人材が不足している」の割合が大幅に増加している。一方、「特に課題はない」の割合が大幅に減少している。

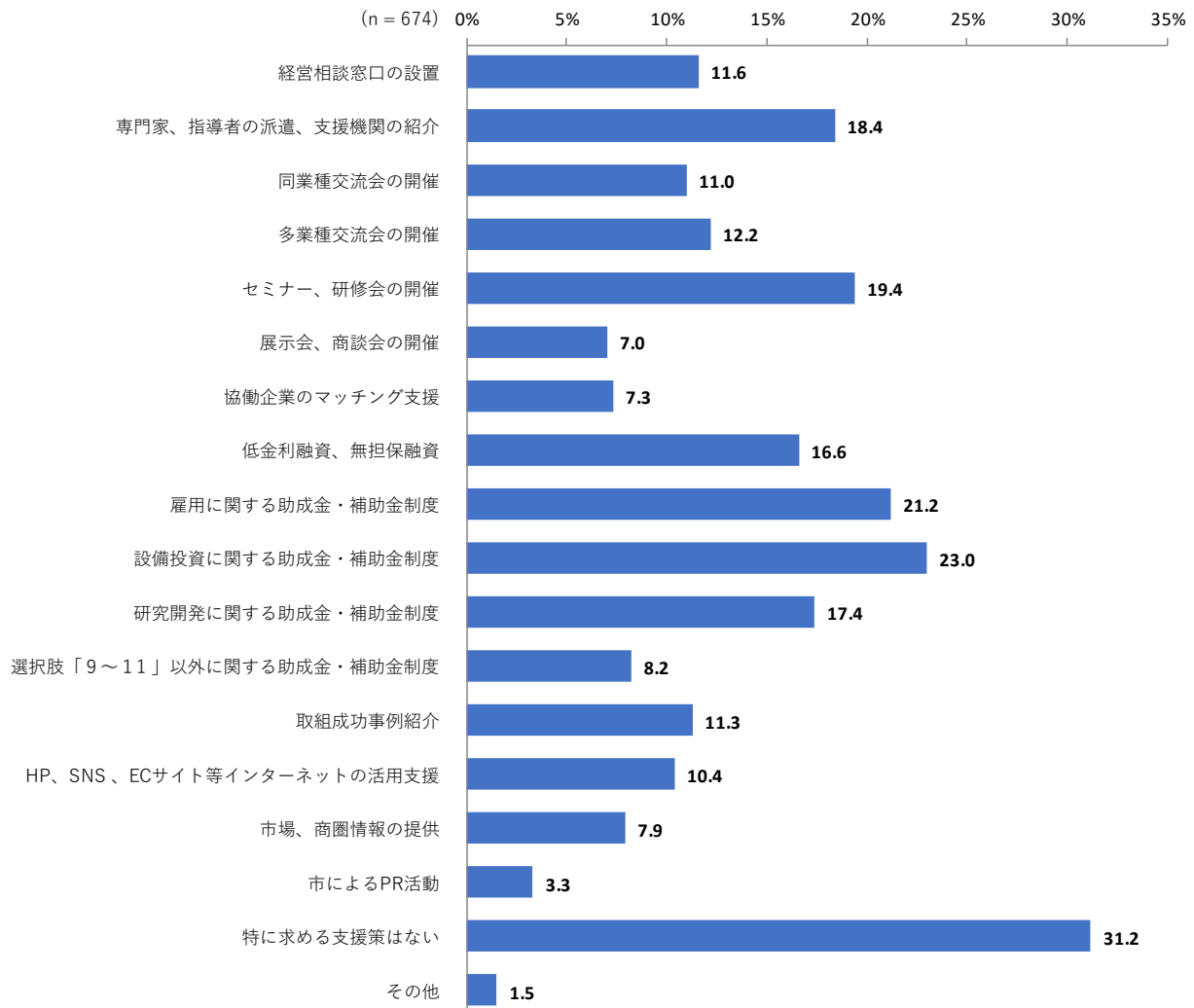


※「企画立案をする担当部署や体制が整っていない」、「その他」は、今回調査で新設された選択肢。

(3)マーケティングが進めやすくなる支援策

設問7(3) どのような支援策があれば、マーケティングを進めやすいですか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

「特に求める支援策はない」が31.2%と最も高く、次いで「設備投資に関する助成金・補助金制度」が23.0%、「雇用に関する助成金・補助金制度」が21.2%となっている。



※ その他の主な自由記述はP109に掲載

業種別

半数以上の業種で「特に求める支援策はない」が最も高いが、＜製造業＞、＜宿泊業、飲食サービス業＞では「設備投資に関する助成金・補助金制度」が約3～4割とそれぞれ最も高くなっている。また、＜情報通信業＞では「研究開発に関する助成金・補助金制度」、「設備投資に関する助成金・補助金制度」が約5割と他の業種と比べて高くなっている。

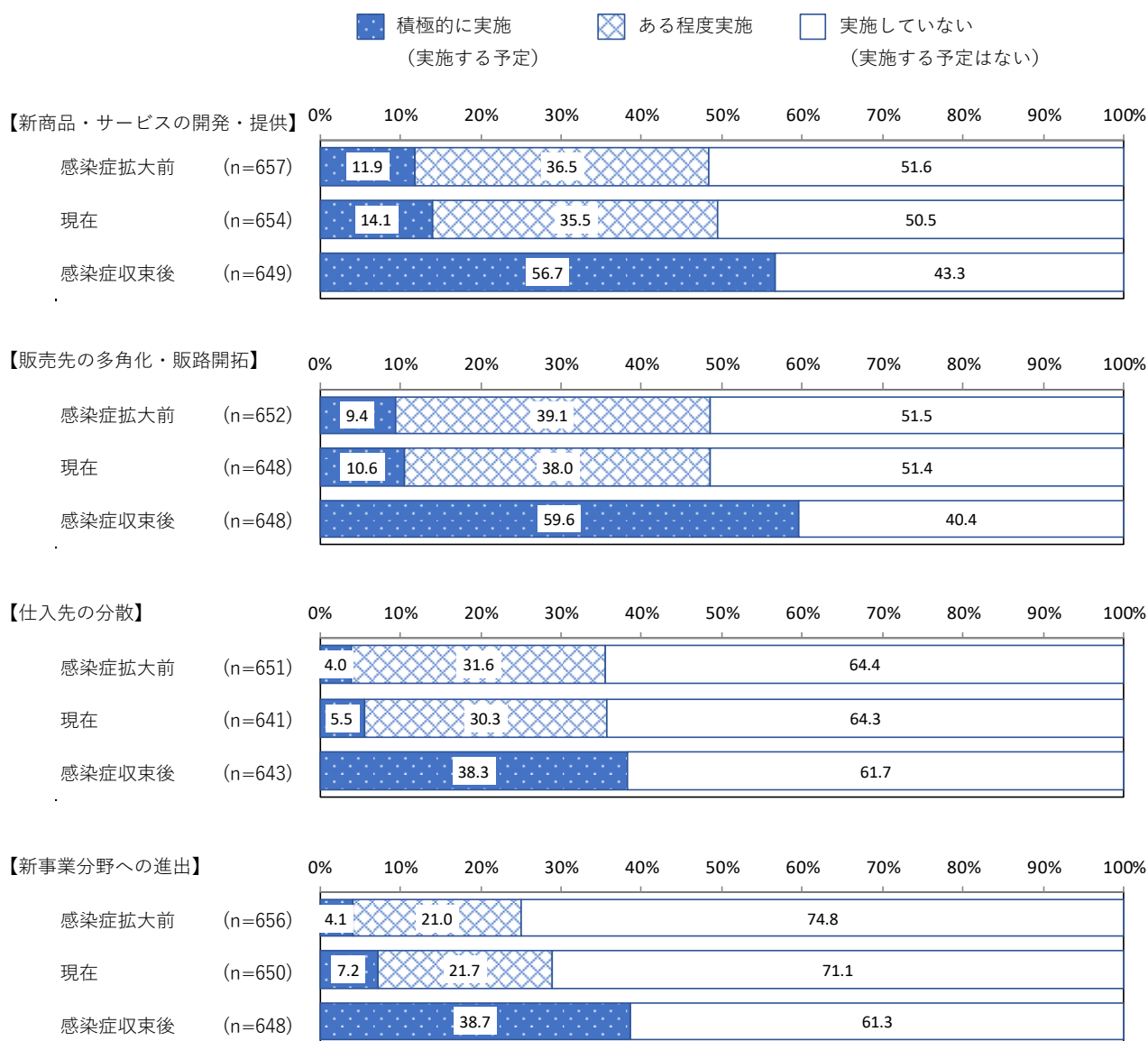
(上段：件数、下段：%)																				
	全 体	経営相談窓口の設置	専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介	同業種交流会の開催	多業種交流会の開催	セミナー、研修会の開催	展示会、商談会の開催	協働企業のマッチング支援	低金利融資、無担保融資	雇用に関する助成金・補助金制度	設備投資に関する助成金・補助金制度	研究開発に関する助成金・補助金制度	選択肢「9～11」以外に関する助成金・補助金制度	取組成功事例紹介	HP、SNS、ECサイト等インターネットの活用支援	市場、商圏情報の提供	市によるPR活動	特に求める支援策がない	その他	
全 体	674	78	124	74	82	131	47	49	112	143	155	117	55	76	70	53	22	210	10	
	-	11.6	18.4	11.0	12.2	19.4	7.0	7.3	16.6	21.2	23.0	17.4	8.2	11.3	10.4	7.9	3.3	31.2	1.5	
業 種	建設業	83	12	18	8	10	20	5	6	16	20	16	17	7	14	5	8	1	26	-
		-	14.5	21.7	9.6	12.0	24.1	6.0	7.2	19.3	24.1	19.3	20.5	8.4	16.9	6.0	9.6	1.2	31.3	-
	製造業	22	1	4	-	1	2	3	2	5	5	8	7	2	5	3	2	-	5	-
		-	4.5	18.2	-	4.5	9.1	13.6	9.1	22.7	22.7	16.3	31.8	9.1	22.7	13.6	9.1	-	22.7	-
	情報通信業	24	4	6	4	6	4	3	2	5	10	11	12	4	2	-	3	-	5	-
		-	16.7	25.0	16.7	25.0	16.7	12.5	8.3	20.8	41.7	45.8	50.0	16.7	8.3	-	12.5	-	20.8	-
	運輸業、郵便業	21	1	2	4	5	4	-	1	4	4	5	2	2	4	1	-	1	6	-
		-	4.8	9.5	19.0	23.8	19.0	-	4.8	19.0	19.0	23.8	9.5	9.5	19.0	4.8	-	4.8	28.6	-
卸売業、小売業	102	12	23	7	11	20	15	7	14	22	16	13	8	12	18	11	2	30	4	
	-	11.8	22.5	6.9	10.8	19.6	14.7	6.9	13.7	21.6	15.7	12.7	7.8	11.8	17.6	10.8	2.0	29.4	3.9	
宿泊業、飲食サービス業	76	15	16	9	8	13	4	7	13	15	21	14	6	7	16	6	5	20	1	
	-	19.7	21.1	11.8	10.5	17.1	5.3	9.2	17.1	19.7	27.6	18.4	7.9	9.2	21.1	7.9	6.6	26.3	1.3	
その他サービス業等	342	32	54	40	40	67	17	23	54	66	78	51	26	33	27	23	13	117	5	
	-	9.4	15.8	11.7	11.7	19.6	5.0	6.7	15.8	19.3	22.8	14.9	7.6	9.6	7.9	6.7	3.8	34.2	1.5	

8. With コロナ、After コロナへの取組について

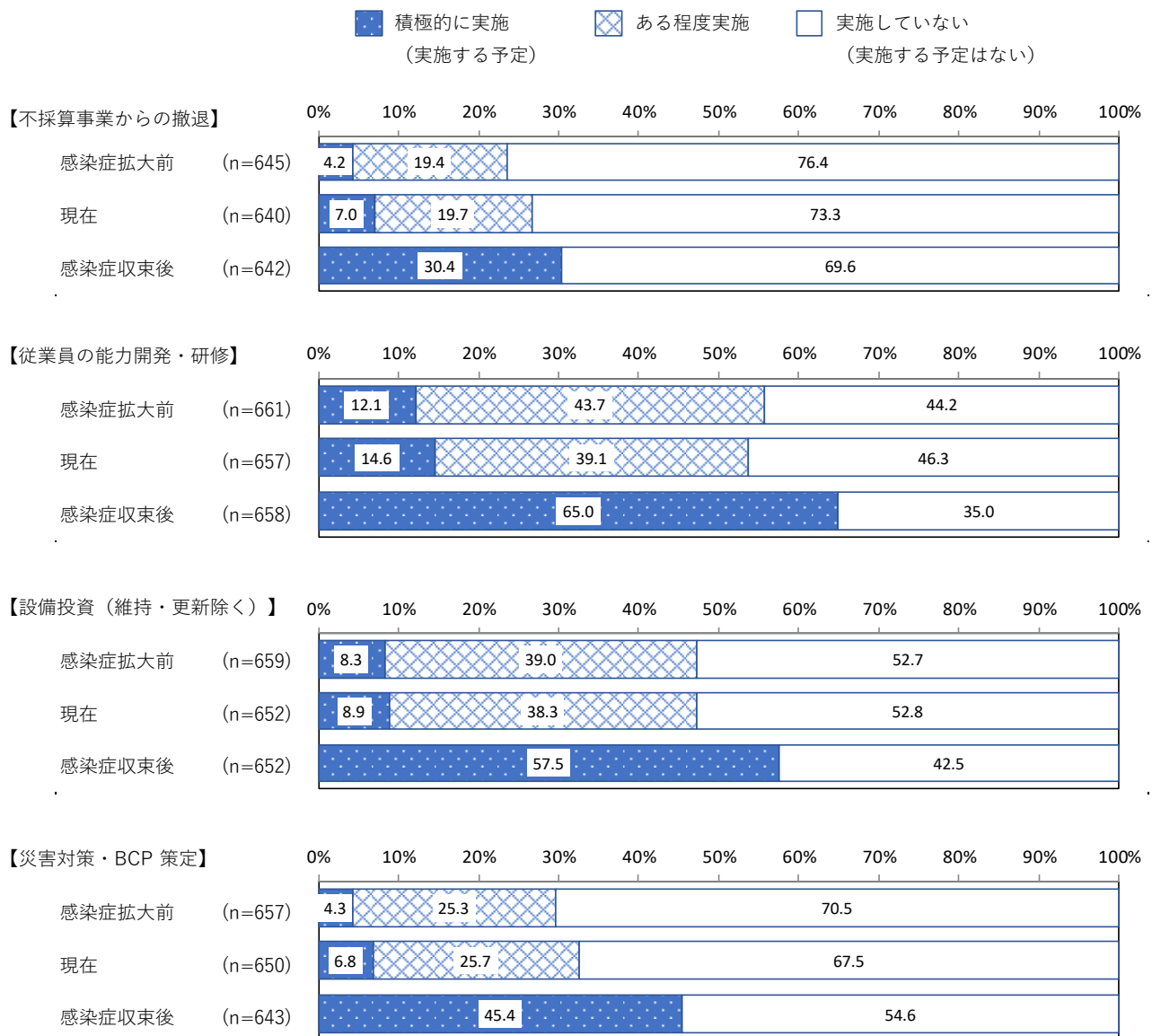
(1) 感染症拡大前後の取組状況

設問8(1) 以下の項目について、感染症拡大前後の取組状況について、該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

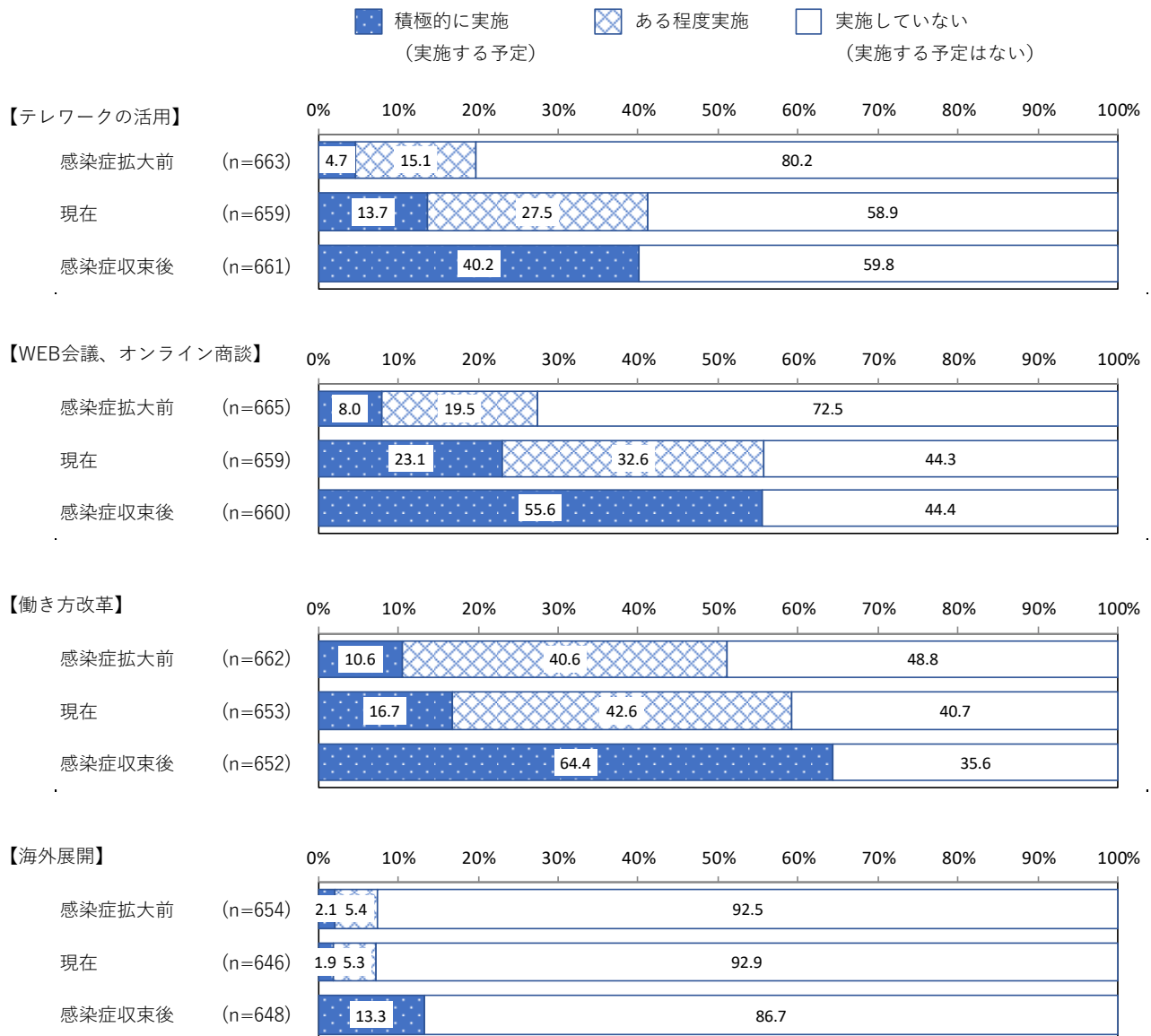
下記 4 項目について、感染症拡大前と現在では大きな変化はみられないが、すべての取組項目で、現在より感染症収束後の方が実施意向は強くなっている。特に【新商品・サービスの開発・提供】、【販売先の多角化・販路開拓】は感染症収束後「実施する予定」は 6 割弱と他の取組項目と比べて高い。



下記 4 項目について、すべての取組項目で現在より感染症収束後の方が実施意向は強くなっている。特に【従業員の能力開発・研修】と【設備投資（維持・更新除く）】では、感染症収束後「実施する予定」は 6 割前後と他の取組項目と比べて高い。



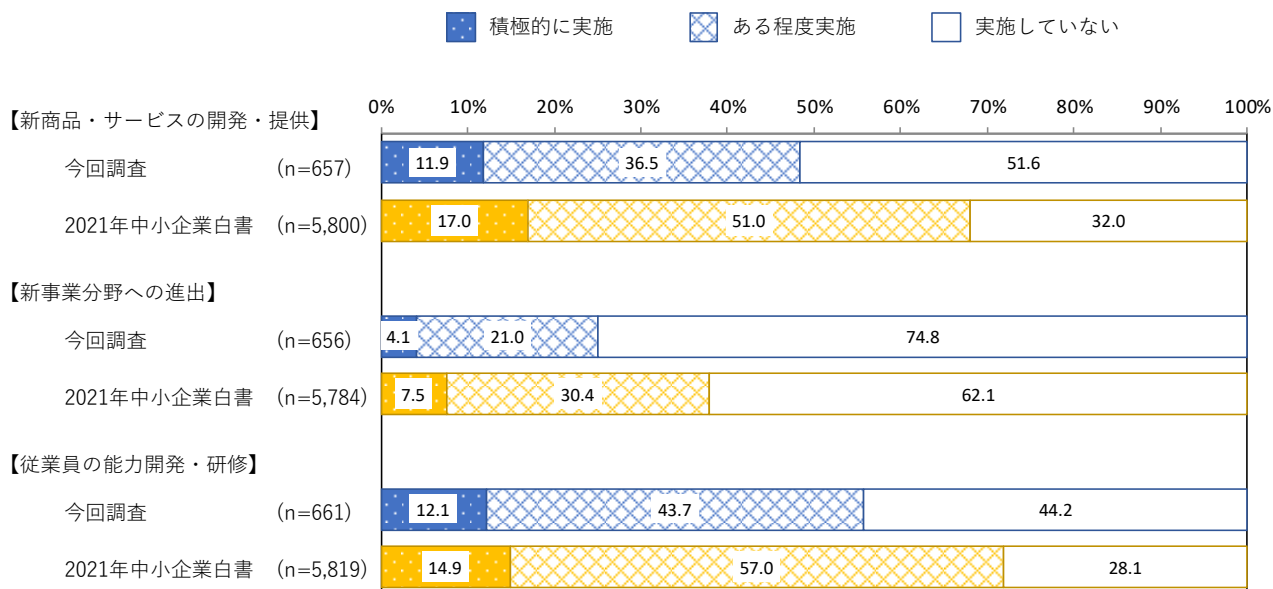
下記4項目について、【テレワークの活用】と【WEB会議、オンライン商談】では、現在『実施している』（「積極的に実施」＋「ある程度実施」）割合と感染症収束後「実施する予定」で大きな変化はなく、現在の取組を継続する意向の企業が多い。一方、【働き方改革】と【海外展開】では現在より感染症収束後の方が実施意向は強くなっている。なお、【WEB会議、オンライン商談】と【働き方改革】では、感染症収束後「実施する予定」は6割前後と他の取組項目と比べて高い。



■全国調査比較

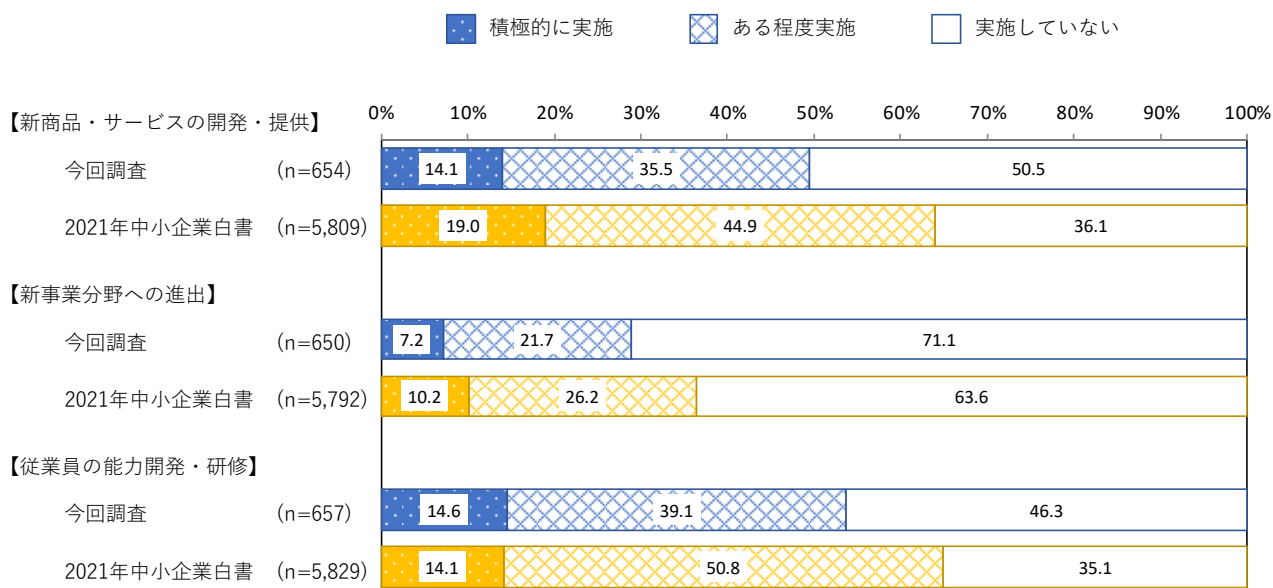
【感染症拡大前】

全ての取組項目で「実施していない」は全国調査を大幅に上回っている一方、「積極的に実施」および「ある程度実施」は下回っている。



【現在】

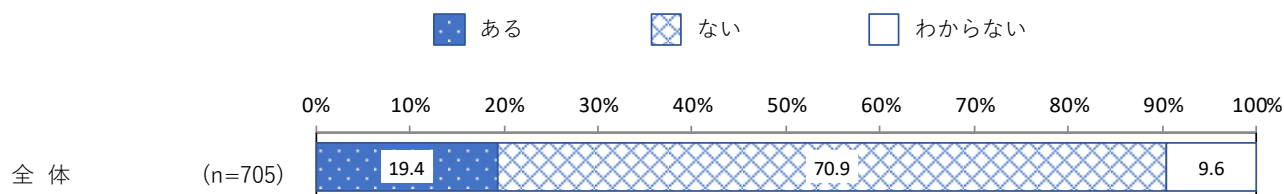
全ての取組項目で「実施していない」は全国調査を大幅に上回っている一方、「ある程度実施」は下回っている。



(2) 売上高を伸ばしている事業、商品（製品）・サービスの有無

設問8(2) 貴社において、新型コロナウイルス感染症拡大の中、売上高を伸ばしている事業、商品（製品）・サービスはありますか。【○は1つ】

「ない」が 70.9%と最も高く、次いで「ある」が 19.4%、「わからない」が 9.6%となっている。



(3) 売上高が伸びた商品（製品）・サービスの内容

設問8(3) (1)で「1. ある」と回答した方に伺います。売上高が伸びた商品（製品）・サービスの内容についてお答えください。

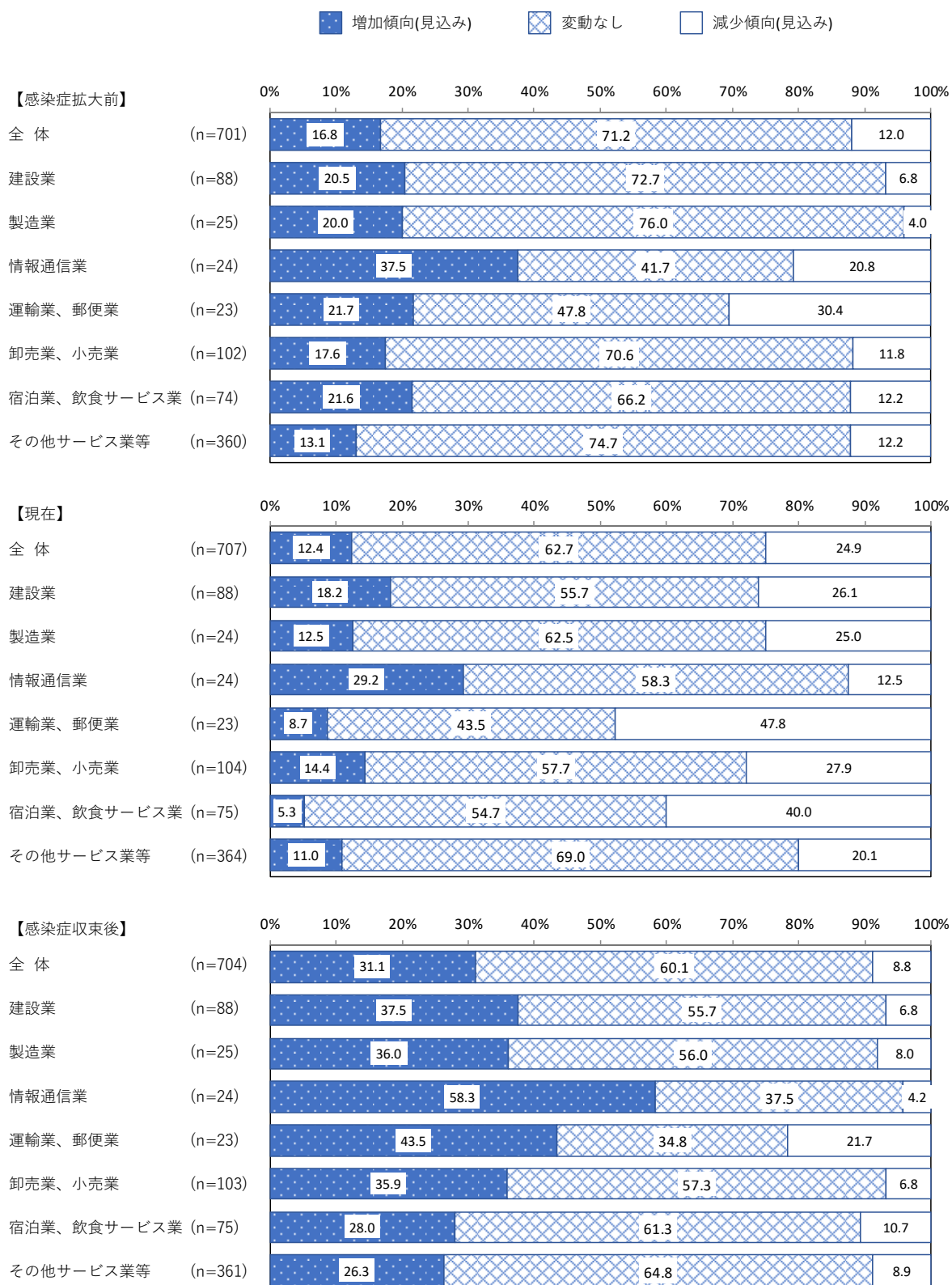
主な回答は下記のとおり。

- 賃貸入居者向け火災保険
- 建築設計、土木設計コンサルタント業務
- 土木工事部門
- リフォーム関係商材
- ドローンを用いた公共測量
- 葬祭事業
- 美容外科、歯列矯正
- 家電・空調の販売・修理
- 省エネ計算業務
- 除菌液、室内害虫対策ペット用
- 感染防止コーティング剤施工
- 汚染土壌に関連する調査
- 太陽光発電システム・蓄電池
- 福祉用具貸与・販売
- EC 事業
- 県内向けの陶芸教室事業
- 港湾荷役作業
- リモートワーク商材
- 在宅による訪問の昼食弁当配布
- デザート商品
- 沖縄県産マンゴーの加工及び販売改革
- 電子書籍関連業務
- オンラインセミナーのための動画制作サービス
- 巣ごもり需要による商品（本・CD・DVD・ゲーム）
- 不動産売買仲介、賃貸仲介
- M&A 仲介業務・事業再生支援業務・補助金申請業務
- ICT 機器、及びその利活用サービス、及びその保守メンテナンス
- テイクアウト・デリバリーチラシ、不動産チラシ、エステ関係チラシ
- 製造業に対する食品検査事業及び HACCP 導入支援サービス

(4) 従業員の変動状況/感染症拡大前・現在・感染症収束後

設問8(4) 雇用について、貴社における従業員の変動状況として該当する番号を○で囲んでください。
【それぞれ○は1つ】

【感染症拡大前】と比べ、【現在】は「減少傾向」の割合が高いが、【感染症収束後】は「増加見込み」としている割合が高くなっている。



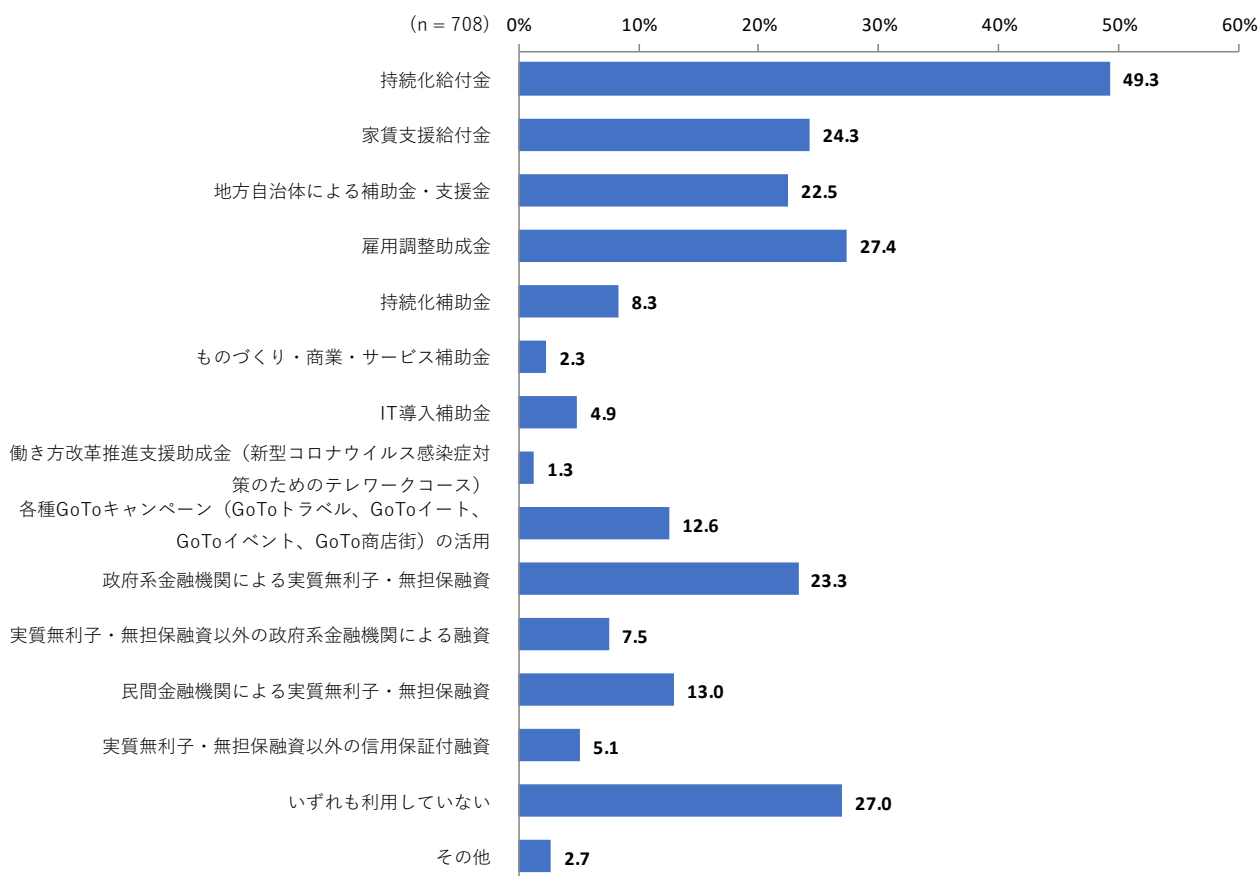
■業種別

＜情報通信業＞では、全ての時期を通じて「増加傾向（見込み）」が他の業種と比べて高く、【感染症拡大後】では 6 割を占めている。一方、＜運輸業、郵便業＞では全ての時期を通じて「減少傾向（見込み）」が他の業種と比べて高くなっている。また【現在】では、＜運輸業、郵便業＞に加えて＜宿泊業、飲食サービス業＞でも「減少傾向」が高く、4 割を占めている。

(5) 利用した事業支援策

設問8(5) コロナの影響への事業支援策のうち、貴社でこれまで利用した制度について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

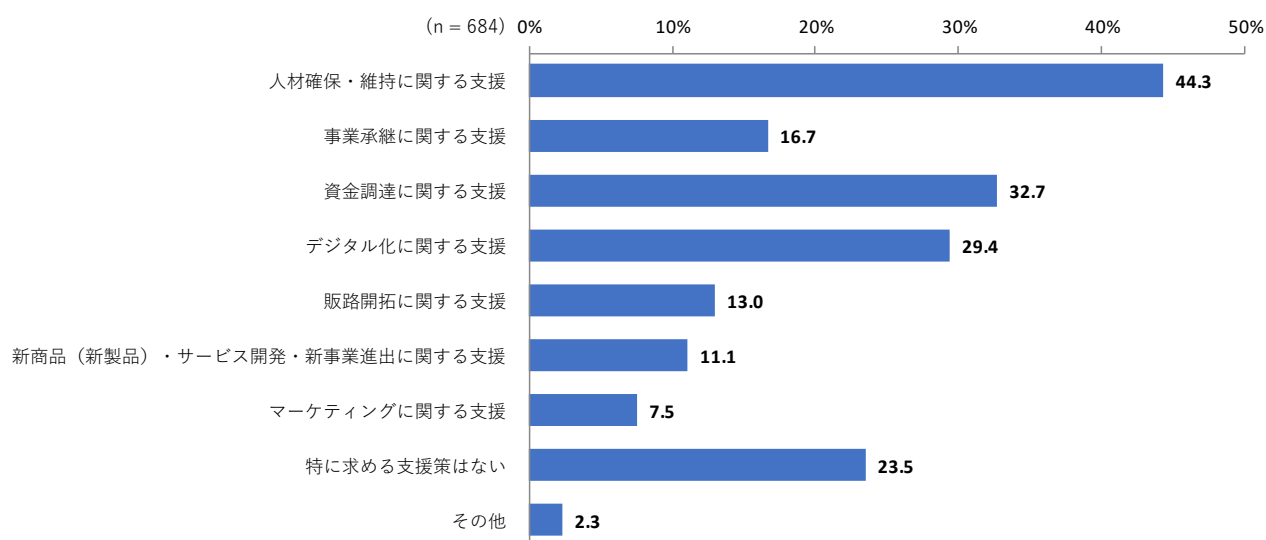
「持続化給付金」が 49.3%と最も高く、次いで「雇用調整助成金」が 27.4%、「いずれも利用していない」が 27.0%となっている。



(6) 今後行政に求める支援策

設問8(6) 今後行政に特に求める支援策について、該当する番号を○で囲んでください。【○は3つまで】

「人材確保・維持に関する支援」が 44.3%と最も高く、次いで「資金調達に関する支援」が 32.7%、「デジタル化に関する支援」が 29.4%となっている。



※ その他の主な自由記述は P109 に掲載

■ 業種別

ほとんどの業種で「人材確保・維持に関する支援」が最も高いが、＜製造業＞では「新商品（新製品）・サービス開発・新事業進出に関する支援」が 3 割半ばと最も高くなっている。

(上段：件数、下段：%)

	全 体	人材確保・ 維持に関する 支援	事業承継に 関する支援	資金調達に 関する支援	デジタル化 に関する支 援	販路開拓に 関する支援	新商品（新製 品）・サービ ス開発・新事 業進出に関す る支援	マーケティ ングに関す る支援	特に求める 支援策はな い	その他
全 体	684	303 44.3	114 16.7	224 32.7	201 29.4	89 13.0	76 11.1	51 7.5	161 23.5	16 2.3
業 種										
建設業	84	44 52.4	17 20.2	27 32.1	35 41.7	7 8.3	2 2.4	2 2.4	16 19.0	3 3.6
製造業	25	3 12.0	2 8.0	8 32.0	7 28.0	5 20.0	9 36.0	2 8.0	7 28.0	-
情報通信業	24	13 54.2	3 12.5	11 45.8	4 16.7	6 25.0	9 37.5	2 8.3	5 20.8	-
運輸業、郵便業	23	14 60.9	4 17.4	9 39.1	6 26.1	2 8.7	-	1 4.3	6 26.1	-
卸売業、小売業	98	42 42.9	17 17.3	32 32.7	31 31.6	22 22.4	15 15.3	11 11.2	21 21.4	2 2.0
宿泊業、飲食サービス業	74	33 44.6	12 16.2	27 36.5	12 16.2	14 18.9	11 14.9	9 12.2	19 25.7	1 1.4
その他サービス業等	353	153 43.3	59 16.7	108 30.6	106 30.0	32 9.1	30 8.5	24 6.8	86 24.4	10 2.8

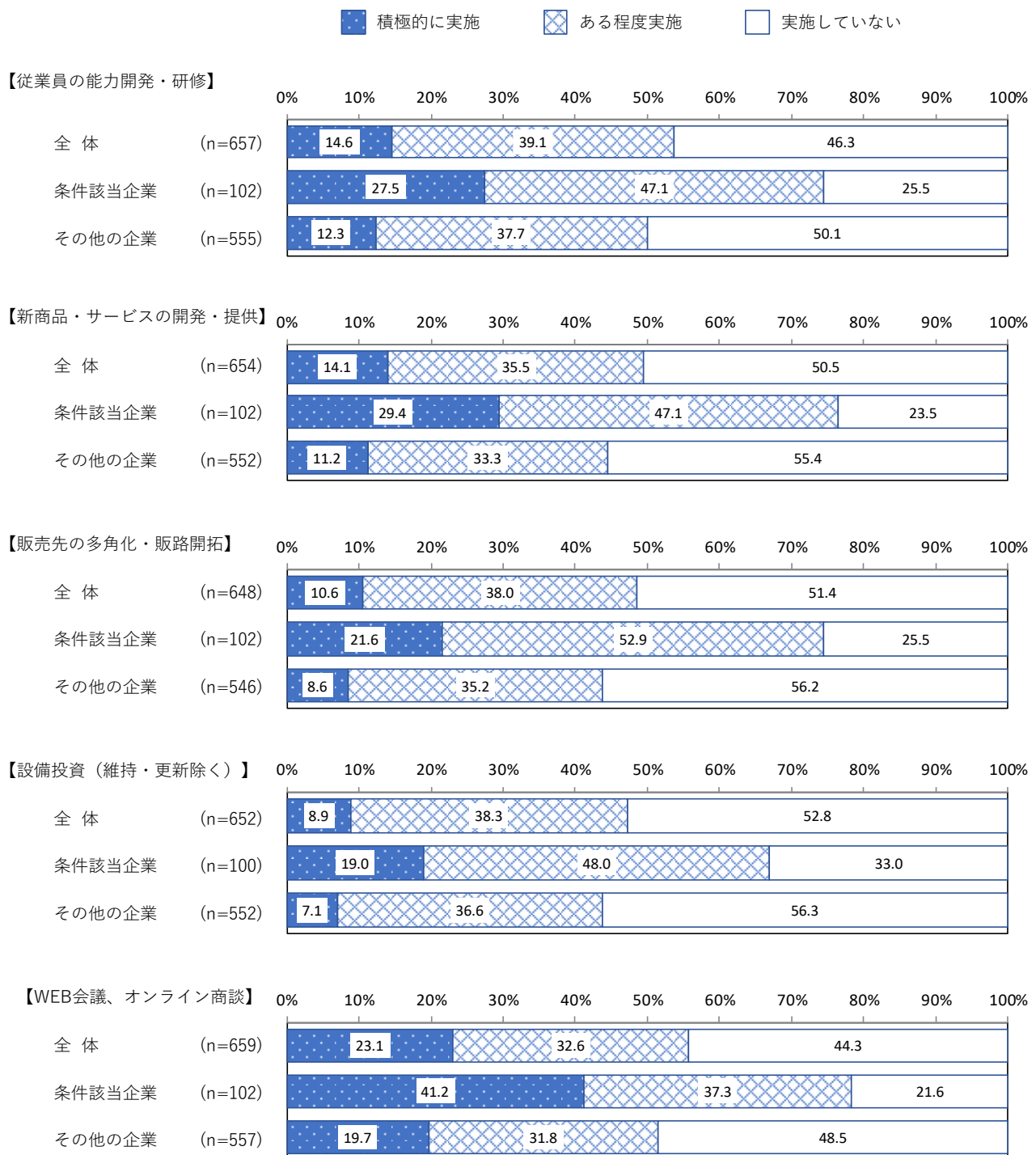
第3章 ヒアリング調査結果

ヒアリング調査概要

(1) 調査対象

アンケート調査から、コロナ禍でも積極的な企業活動や柔軟な対応ができていた企業を条件抽出し、そのうち40社に対してヒアリング調査を行った。

抽出条件に該当した企業は、その他の企業と比べ、コロナ禍においても様々な事業戦略を展開できている。(下図参照)



(2)調査内容

- コロナ前後における商品（製品）・サービス需要と今後の商品（製品）・サービス展開について
- 生産性向上に向けた展開について
- 今後の予定、課題について（設備面・システム面・人材）
- 仕入・調達、販売について
- その他、経営全般など

(3)調査方法

調査員による訪問等での面談調査

(4)調査時期

令和４年２～３月

1. コロナ前後における商品（製品）・サービス需要と今後の展開について

(1) コロナ禍における需要の変化と対応

- 旅行業にとって、緊急事態宣言や休業要請等に伴うホテル、商業施設の稼働停止は業績に直結するため、短期的に業況は悪化した。そこで、親会社への BPO 事業等、既存従業員のマンパワーを活かした業務へシフトしたことで、コロナ禍における需要の変化に対応した。リモートワークも導入したいが、個々人のスキルやハード面からも実際はリモートワークが出来ない業務も多数あり、本格導入には期間を要している。（旅行業者代理業）
- 弊社は、県内飲食店やホテルへ業務用冷凍食材を卸しているが、緊急事態宣言や休業要請等により、需要は激減。そこで一部の商品については、通販等を用いて、お歳暮やお中元等の時期に小口での販売を展開した。（生鮮魚介卸売業）
- 感染予防意識の高まりから医療機関、一般家庭向けにおいて、ウイルス対策、感染対策の出来る商品の需要は高まっている。そこで、数年前より取り扱いを開始したスマートカーテンなどの商品の取り扱いを強化している。（内装工事業）
- 法人を主体に自動車保険、火災保険の需要が伸びて増収となった。また新店舗の開設もあって2名の人材を採用。既存顧客に損害保険の見直しを提案したところ、コロナ禍での経費削減意識の高まりもあって、新規の取り込みも順調に伸びた。現在、エリア制で担当者は固定化していないが、個人情報の管理や商品説明において個人差があり、統一した対応のための勉強会が必要と感じている。（損害保険代理業）
- 経営コンサルティングに対する需要は全体的に増えていると感じるが、沖縄の場合その需要の大半が公的支援に対するものが多く、民間にまでその恩恵があるかは疑問に感じる。現在は、県外の需要をより積極的に取り込むように努力し、コロナ禍で補助金（デジタル化応援隊事業）を使い、グループウェアを導入した事で生産性が向上した。さらに、システム化に合わせ、オンラインで完結する仕事を積極的に取り込んだ結果、売上増に繋がった。県外需要の取り込みは理想的な対応だったと感じている。（経営コンサルタント業）
- コロナ禍により、除菌・消臭液の売れ行きが大幅に増加した。需要の高まりから、除菌・消臭液の中国産の容器が品不足となったため、別のメーカーから容器の調達を行った。大手のように品不足を想定して自社で容器を製造する必要性があったと感じている。（飲料小売業）

- 参列者の減少、葬儀の簡素化による単価の下落が大きい。そこで、テレビ CM、ウェブ等、メディア露出を増強し、小規模葬（家族葬）の認知と、大手集客サイトとの連携による集客件数の確保に力を入れた。コロナ以前から、今後訪れるであろう顧客ニーズの変化を想定した対応が必要だったと感じる。（葬儀業）
- 飲食業の休業による需要の減少はあるものの、スーパーや量販店への加工原料の需要は増加した。原料・商品の需要と供給のバランスが崩れたため、いち早く情報収集を行った。原料の供給が困難になっているため、仕入れ先との連携に力を入れた方が良かった。（生鮮魚介卸売業）
- 外出自粛・行動制限による衣料品、身の回り品を中心とした商材の購買減少、巣ごもり需要による一部食料品や酒類の購買増加等があった。年間を通して、ECでの商材販売、オンライン接客や動画配信での商材案内、フードデリバリーサービスによる食料品のデリバリー対応を行った。（百貨店、総合スーパー）
- コロナの流行により、観光業界を中心に需要が低下したことで、賃貸の空きが増えた。感染収束が見通せない中、ホテルやマンション用地の大型物件（2億円超）の動きが鈍くなり、売買では買い控えが増え、戸建・マンションの仲介が減った。

そこでコロナ関連のセーフティーネット融資制度を活用し、買取・再販（中古アパートや住宅購入後、リフォームして付加価値を高めて売却する）に力を入れた。賃貸では非対面の需要が高まったことから現地案内をやめ、テレビ電話を活用して内覧を行った。売り手が強気のため、買取価格が高く、二の足を踏んだケースがあったが、少し高くても買った方が良かったと思う。（土地売買業）
- 金融機関のアパート向け融資が以前より厳しくなったことで、アパート建築が減少し、鉄筋の需要が減少した。また、鋼材の仕入価格上昇で販売価格が高騰し、コロナ禍も加わって、大型物件の建設が先送りになるなど影響を受けたが、2021年3月期はコロナ前からの繰越工事により増収となった。商品を仕入れて販売するだけでなく、現場の仕様に合わせて穴あけなどの加工を行うことで顧客満足度を高め、需要を取り込む工夫をしている。例えば、従来は、「A社で資材を購入→加工のためB社に運搬→さらに現場に搬入する運搬」が、当社で資材の購入から加工まで行われるため、顧客側で運搬工程が少なくなるなどのメリットが出ている。（その他の鉄鋼製品卸売業）

(2)アフターコロナにおける需要の変化と課題

- 従来の生活様式全てにおいてウイルス対策などの感染予防商材の取り込みが強化、標準化されることが予想される。ウイルス対策に対応した商品の充実化が必要だが、コロナ禍で原材料の高騰など戸建等の建築単価は上昇しており、当社の取り扱う分野は内装の最終工程に位置することから、購入者が予算組出来るのか不安が残る。(内装工事業)
- コロナ禍で、潜在化(自粛等で介護保険の利用を避けていた)していた需要が顕在化してくると思われる。実際、緊急事態宣言明けには新規依頼が増える傾向にあった。しかし1人当たりの担当件数に上限があり、現状では頭打ちの状況であることから、今後も実績を上げていく為には職員の増員が最大の課題だと思う。(訪問介護事業)
- コロナが収束すると観光客も徐々に回復に向かうと思われ、対象となる得意先へのアプローチを強化していく。販売数量は問題になるほどの落ち込みは無いが、取扱商品の大部分は値上げ途上であり、仕入れに応じた価格対応が最重要課題である。値上げ幅は昨年65%程度で更なる値上げを実施しなければならない状況となっている。(その他の食料・飲料卸売業)
- **SDGs** や **DX** といった単語のサービスや製品の開発に向け、さらに、ソフトウェアで実現することも複雑化・高度化していく事を予想している。ソフトウェアが複雑化・高度化していく事に対応し、企業として社会貢献していく為に、その開発の担い手となるエンジニアの育成が課題となる。(組込みソフトウェア業)
- **Go to** キャンペーン等の消費喚起策の他、人流回復による衣料品、身の回り品の購買増を見込むが、リアル店舗での滞在時間は減少すると見込む(必要なものだけを購入する、買い回りの減少)。「ここでしか購入できない」自社オリジナル商材の展開を増やしたり、主要顧客の購買データの分析、商品提案強化による顧客の囲い込みを行う。また **EC** での販売商材の取扱数の増加、各種イベント・企画のオンライン配信の強化(**SNS** ユーザーの獲得増)を考えている。(百貨店、総合スーパー)
- 欧米の物価上昇、円安の観点から、インバウンド需要は2、3年かけてコロナ前より増えると予測。どの業種も生産年齢人口は減り、原価も上がるはずなので、量より質(単価)を上げることを念頭に置くべきだと考える。(貸家業)
- 中古マンションや戸建(木造)の需要が高まると見ており、土地の仕入を増やしていきたい。オンライン面談をはじめとした非対面による需要の高まりから、入居申し込みの **LINE** でのやり取りや契約等の電子化など、**WEB** での対応を強化していきたい。現在は会社からスマートフォンを支給しているが、今後はタブレット端末でのやり取りも必要となる可能性もあり、対応していきたい。(土地売買業)

- 建設業界の人手不足から ICT（情報化）を活用した施工のニーズが高まってくると予想している。公共事業案件（工業高校）への入札、工業高校の生徒への技術提供など建設業界への啓蒙活動や積極的な ICT 関連機材への設備投資を考えている。（他に分類されないその他の小売業）
- 社会・価値観の変化により、アートに対する関心が高くなる事を期待している。予備校の指導に関しては、リモート授業を充実させ離島など遠隔地の学生にもアピールしたい。もっと先になるかもしれないが、仮想空間でリアルな授業が出来るようになると良いと考えている。（各種学校）
- 製品の製造ラインがコロナ前のように戻るには数年かかると予想している。半導体不足や工場の稼働低下等、調達先での問題が大きいので対応が難しいのが現状である。単一のメーカーだけでなく複数のメーカーの商材を上手く活用することが必要になっている。（一般管工事業）
- 観光客が戻れば建設業界も活性化すると思うが、コロナ前の水準に戻るかは判らない。雇用を確保し、人材育成を強化していく意向であるが、三密を避けるためにコミュニケーション不足となり、若年層の意見を吸い上げられず、急な退職が発生することが課題。（その他の鉄鋼製品卸売業）

2. 生産性向上に向けた展開について

(1)設備面(取組、今後の予定、課題)

- ICT 機器の活用として、在宅用のノート型パソコンの支給、セキュリティ対策を兼ねたサーバーを設置。またスマートフォンによるLINEでの連絡体制や ZOOM 等の活用に取り組んでいる。(訪問介護事業)
- 当事業所は NPO 法人の運営なので資金が準備できないことが課題。
行政や税理士にも相談したが借入しか方法がないとのことで踏み出しきれずにいる。(他に分類されない非営利的団体)
- 高単価施設と低単価施設をブランド分けし、幅広い層を取り込む。火葬場待ちの慢性化、喪主世代の若年層化による住環境の変化を見据えた、預かり安置施設の拡充。(葬儀業)
- 情報セキュリティや機材の面から組込みソフトウェア開発は、テレワーク導入が難しいが、BCP も踏まえ、テレワークが可能になる工程を検討し、導入すべく、設備を強化していく事が課題。(組込みソフトウェア業)
- 真空機、急速冷凍機を購入し、仕込みのタイミングを調整している。今後はそれを保冷する冷蔵庫などを購入予定。資金、設置場所の確保が課題。(その他の専門料理店)
- 手動で行う工程が多いため、検査が増えてくると長時間労働が慢性化してしまう。既存の人員で検査処理件数を高める為、検査の省力化・機械化を実施するため現在「ものづくり補助金」へ申請を行っている。(検査業)
- 会社全体としては、リモート環境で現在特に問題ないが、場所の確保や設備については今後強化していこうと考えている。業務で活用する機器設備面やデータを処理する専用アプリ等では、今後の業界の中での変化も想定して取入れを進めており、今後も提案段階から力を入れていきたいと考えている。課題としては提案先でのデータ共有において、できれば同条件の設備環境が求められるところ。(建築設計業)
- DX の推進を意識したが、モバイル端末の支給等についてやや遅れており、課題を残している。(旅行業者代理業)
- 工事現場においてメガネとカメラが一体となったグラスカメラの導入で作業の効率化を図った。原材料の価格上昇を受けて、現場レベルの効率化を図ることが収益獲得の課題となっている。そもそも原材料価格の上昇は大きな課題である。(建築工事業)
- 数千万円で加工機械を導入、利益面に効果が出ており、今後も加工機械を導入して加工グレードを上げる。加工技術者の育成強化が課題。(その他の鉄鋼製品卸売業)

(2)システム面(取組、今後の予定、課題)

- 主だったシステム構築は無いが、モバイル・リモート環境の推進を目的とした社内規定(法整備)の見直しを実施。情報共有や勉強会を通し、各人スキルの平準化への課題を改善したい。(旅行業者代理業)
- 在宅ワークが中心になる事で、職員の仕事や業務が成果主義に偏らないかという点が課題。成果に対して評価をするシステムと、職員の陰の頑張りに対しては、コミュニケーションを図ることが取組の一つだと認識している。(訪問介護事業)
- より強化していく方針であり、具体的には外部協力会社とコラボレーションできるウェブベースで稼働する進捗管理、情報共有、営業管理などのシステム導入を考えている。(経営コンサルタント業)
- 業務フローとして契約書等が特に紙が多く、効率化の妨げとなっているので、電子化を進める事が課題。(組込みソフトウェア業)
- 自社開発で社内のシステムは構築されているが、クラウド化しておらず出先等ではVPN接続が必須となるため、今後クラウド化を進めデバイス問わず社内のデータにアクセスできるよう実施予定。(検査業)
- 現在、顧客管理システムの導入による顧客管理の一元化を行っており、今後は分析ツールの導入による購買動向の可視化、データに基づく商品改廃の加速化を図る方針。また上記ツールの定着に向けた人材の育成が課題。(百貨店、総合スーパー)
- 電子化については、対応している発注者様とのやり取りは積極的に取り組んでいるが、数としてはまだ極少数にとどまっている。今後は契約書類等の印鑑省略が浸透してきている中で、書類自体の電子化も進むと考えているので、そこに対応したシステム化も必要になってくると感じている。(建築設計業)
- 受付方法や予約時間、決済システムについてコストパフォーマンスの高いシステムを導入できればと考えている。2020年から始めたWEB会議システムの授業は経験を積み効率良くなったが、基本的に1対1の授業であるため、今後は新しいツールなどを利用した対複数の授業が出来ればと考えている。(各種学校)
- コロナ禍においてWEB会議システムを導入。今後も効率化を目的にIT投資を行いたい、資金調達が課題となるので、その面での助成、補助金の対応を要望したい。(建築工事業)

(3)人材(取組、今後の予定、課題)

- 在宅ワークや、直行・直帰などスケジュール管理に関して、職員の裁量に任せている分、働きやすいとの評価を得ている。今後、職員の増員に対して大企業に処遇面で勝てない部分を働きやすさで補いつつ、人材の確保に努める事が課題だと思っている。現在、ハローワークにて職員を募集中。(訪問介護事業)
- 支援の施設を作るために欠かせない人材が「サービス管理責任者」という資格であるが、コロナにより受講者の人数制限があることが大きな支障となっている。中部や離島にもなければならぬと考えているが人材が揃わないことが課題。(他に分類されない非営利的団体)
- 正社員を増やす事はリスクが大きいため、副業としてスキルのある方に都合のいいタイミングで働いてもらえるように環境を整えている。働き方改革もあり、一般的に収入が低いと言われている沖縄では副業のニーズは高いように思える。(経営コンサルタント業)
- エンジニアの育成、採用が課題であり、那覇市(沖縄県内含む)では若手人材の育成・採用、また県外から若手の育成が可能なシニアエンジニアの採用を行っていきたいと考えている。(組込みソフトウェア業)
- 建設業の人材不足が懸念される中、公共求人だけでなく、民間求人も含め人材を確保したい。経験豊富な社員の定年後の継続雇用、若年層社員へ技術継承を行いたい。(一般電気工事業)
- 現在、専門性(システム、商品)の高い人材の雇用やコンサルを活用した専門知識の育成に取り組んでおり、今後も継続していく考え。また社員の専門知識の育成が課題。(百貨店、総合スーパー)
- 人材も量より質なので、色々な場所、展示会、セミナーに出向き、人と出会い、見聞を広め自己研鑽していく。(貸家業)
- 人材の採用、育成、資格取得奨励に努めている。ただし建設業全体のイメージ回復をしないと採用活動の改善はされないという課題を抱えている。(建築工事業)
- 賞与を年3回支給するなど同業者に負けない賃金体系作りを進めている。また、フォークリフト操作などの免許を取得すれば資格手当を支給するなどの評価制度を導入。1人2役~数役をこなせるような仕組み作りをしており、部署異動も行って人的交流を持たせるようにしている。また、給与が高くても休みが取れないということもないので、従業員満足度が高くなっている。(その他の鉄鋼製品卸売業)

3. 仕入・調達・販売について

(1) 仕入・調達に関して工夫している点、課題

- 取引先の業況に応じた仕入調整、在庫負担の軽減は常に意識している。また、食材の1点供給のみならず、納品食材におけるメニューのレパートリー等のパンフレット配布、食品紹介等、付加価値創出の取組を実施している。(生鮮魚介卸売業)
- 大量仕入れでスケールメリットを図りたいが、コロナ禍でニーズのある商品は特殊商材のため、需要にはバラツキがあり、大量仕入れが出来ない。(内装工事業)
- 除菌・消臭液の容器の調達で粗悪品も多く不良在庫となった経験から調達ルートの変更を考えている他、原材料のコストアップを如何に価格転嫁するかを思案中である。(飲料小売業)
- 主力商品の一部が海外からの輸入品であるため、世界的なコロナの影響で商品の遅延が常態化している。繋ぎのため国内での商品の調達を強いられ、仕入コストの上昇の要因となっている。(その他の食料・飲料卸売業)
- 全取引業者へ取引価格、取引条件の見直しを要請し、代わりに新店舗出店に伴う取引量の増加を担保している。(葬儀業)
- 電子デバイス不足・コンテナ不足・世界流通混乱に起因する納期遅れが目立つ。確定した案件であっても入手可能な代替商品への振替提案を行ってきた。(電気機械器具卸売業)
- なるべく2社以上からの仕入れを行うようにして、食材を安定して確保出来るようにしているが、仕入価格の高騰が課題である。(その他の専門料理店)
- 在庫を多めに確保する傾向があったため、在庫管理を徹底した。また、仕入れコントロールするため、分散していた仕入先を集中させることにより、仕入先による在庫の確保、納品タイミングの調整により在庫回転率を高めた。(検査業)
- オーナーに対して、売買物件の情報を提供し、受注につなげている。また、テレビCM効果から土地を売りたいなどの問い合わせが増えてきていることから、よりCMを活用していきたい。(土地売買業)
- 大型工事については、生コンの仕入を手形ではなく現金で対応することで購入単価を下げている。課題は生コン、鉄筋、燃料関連の仕入価格の上昇が止まらない事である。(建築工事業)

(2) 共同仕入・共同調達の仕組みの有無、課題

- 同業者との取組が予想以上に多くなったが、粗利率の減少が課題である。(生鮮魚介卸売業)
- SPC の話しはたまにあるが、各社の考えをまとめて持続させるのが難しいので、各社の信頼関係を築くのが大事である。(貸家業)

(3) 県外・海外販売を強化する取組状況、課題

- 県外向けにスマートカーテンの拡販中であるが、課題はターゲティングである。(内装工事業)
- 県外、海外の取引は特に考えていないが、県外本社で沖縄県に支店、営業所を開設している企業の取り込みは常に考えている。(損害保険代理業)
- 海外販売については中国で代理店を有しており、現在は健康食品を販売しているが、売上増のためには工場の拡張が絶対条件と見ている。(飲料小売業)
- 県外販売はリモート打ち合わせの定着により順調ではあるが、モノの調達が課題となっている。(電気機械器具卸売業)
- 県外の販売は強化し、輸出に関してはある程度の自粛をしていく必要がある。(生鮮魚介卸売業)
- 冷凍肉や加工品を県外へ、スナックやレトルトを海外へ販売しようとしているが、どちらも送料が高いことが課題となっている。(その他の専門料理店)
- 自社オリジナル商材の展開増の取組を行っているが、原油価格の高騰による物流費増加の課題がある。(百貨店、総合スーパー)
- 県外・海外で不動産開発をする際に、県内の地銀は基本的に融資を行わないので取り組みづらい。(貸家業)
- 県外の引き合いに生産能力が追いついていない。(他に分類されない食料品製造業)

4. その他

(1) 経営課題全般

- 介護保険事業の中で、当事業（居宅介護支援事業）の介護報酬が低く加算を算定しないと経営が出来ない状況にある。全国で倒産の率も居宅介護支援事業所が突出して高く、加えて介護支援専門員の処遇の低さから成り手も少ない状況である。職員の確保が最大の課題要件である。（訪問介護事業）
- 同業他社では損害保険料の支払いが遅いとのクレームが多い事から当社では対応を早くする事で差別化を図っている。そのためにはしっかりした説明のできる人材の確保が課題と見る。（損害保険代理業）
- 売上よりは収益重視の経営方針であり、原材料の値上げに対する対応が今後の課題である。（飲料小売業）
- 今後の経営課題としては、新規顧客（現状は親会社の仕事 100%）の開拓及び人材確保である。特に人材確保が喫緊の課題である。（組込みソフトウェア業）
- 従業員の賃料底上げや有給休暇の確保、食品ロス、人手不足、原材料の高騰など抱える課題が多い。（その他の専門料理店）
- コロナを主因とする取引先の撤退への対応および経費構造の見直し（必要経費の洗い出し）。（百貨店、総合スーパー）
- 契約生産者の後継者不足、基幹システムの刷新、省人化に向けた機器設備への投資、資金確保。（他に分類されない食料品製造業）
- 人手が必要な業種のため、IT ツールの活用を積極的に考えていくべきだと思っている。（中古品小売業（骨とう品を除く））
- 予備校は少子化により学生数の減少が続くと予想している。こどもと社会人の会員数確保が必要。学校運営以外でどのような形で利益を出せるか。（各種学校）
- 燃料、鉄、生コン、木材などの原料価格の上昇を受けて収益性は圧迫されており、常に収益性と資金繰り状況には課題を抱えている。（建築工事業）
- 現在のように鋼材が供給不足に陥ると、資材到着が遅れ、売上に支障が出る。現在の状況で言えば、鋼材の原料は先行して車の製造などに使用されるため、品薄に陥るリスクがある。（その他の鉄鋼製品卸売業）

(2) 市内企業発展に向けた課題

- 他の自治体では、介護認定を持っていたても介護支援専門員が見つからないために介護サービスが受けられない状況もあると聞いた。介護保険法が成立 20 年以上を超えて当初の介護支援専門員の高齢化、ICT 機器について行けずに脱落していく方も多。人材不足と介護報酬の低さなど経営状況の悪さが最大の課題である。(訪問介護事業)
- 同業他社とは代理店会等で意見交換は行っているが、常に人材確保の面での課題が多く、各社が採用面では苦労している。(損害保険代理業)
- 中小の製造業者は資金力や体力が無いため、共同工場の開設や運送費の削減等が課題である。(飲料小売業)
- 海外輸出を推進しているが、今後中国など相場の買い負けが発生、国内販売の供給が困難になる。(生鮮魚介卸売業)
- 組込みソフトウェア開発は、対象となる製品、産業機器のドメイン知識、ハードウェアの知識、各種プロセス(機能安全、組込セキュリティ等)の知識などが必要で育成に時間を要す。長期にわたり人材育成を行っていくことが課題であり、乗り越えられれば事業が発展すると考えている。(組込みソフトウェア業)
- 飲食業の地位向上、飛行機や船が止まった時に、人・モノが止まってしまうこと。収益を県外、海外に頼ってしまっている。(その他の専門料理店)
- 同業は少ないが、那覇市内の企業においてデジタル化の遅れが非常に目立つ。講習会などで「良い話を聞いた」で終わるのではなく一部だけでもデジタル化を導入し、メリットが感じられる仕組みが大事だと考える。(検査業)
- 沖縄は離島という不利な条件もあり、他府県に比べ技術・知識面で劣る部分が未だ多くあると思う。(一般管工事業)
- 市発注の工事は那覇市に本社を置く企業に優先的に受注させて頂きたいが、実績を重視されるなどして他市町村の建設業者が受注する場合が多い。大型案件でもチャレンジ型受注として市内企業を優先してほしい。また、従業員の働き方改革を進める上で賃金アップなどの措置は中小企業レベルでは難しいことも課題である。(建築工事業)
- 仕入網が乱れると売上に影響するため、大型物流倉庫があった方がよい。当社を含め、那覇市内で資材置場などを探している企業は多いが、まとまった土地がなく、あっても価格が高すぎて手が出ない。土地が狭い中で、らせん状などで高さを持たせた物流倉庫があれば在庫保有量が増え、もっと発展すると思われる。(その他の鉄鋼製品卸売業)

(3) 市内企業発展のために必要な行政支援

- 弊社の取引している先は中小零細な個人商店も多く、各種行政手続き等の情報周知、支援が行き届いていない所も多いのではと考えるため、SNS やオンラインでの飲食店紹介を行う企業とのタイアップで行政支援に拍車をかけて欲しい。そうすれば、弊社の業況も相乗効果が生まれると考える。(生鮮魚介卸売業)
- 各業種、事業規模に応じたきめ細かい助成を要望する。採用支援、就労支援、資金繰り支援など。(内装工事業)
- 那覇市が中心となった異業種の交流会やジョイント等のバックアップに期待したい。(損害保険代理業)
- 工場の拡張や原材料の値上げに対応するための補助金や助成金があれば助かる。(飲料小売業)
- 葬儀関連施設建設に対する規制緩和。火葬場待機問題の課題解決。(葬儀業)
- 雇用にかかる費用や設備投資、産業廃棄費用の助成を行ってほしい。飲食、サービスの地位向上。(その他の専門料理店)
- 行政の支援としては、事業者の収入を向上させる必要があるのでは経費補助ではなく、例えば一定のデジタル化を達成することにより一定の給付、または借入金の免除などの「目に見える」給付を行っていくことが重要と考える。(検査業)
- 技術の進化に伴って、設備投資に対して予算やそれを扱う資格取得にかかる予算、処理するためのソフトやパソコン等かなりの予算が必要になる。現在も様々な補助金制度を設けているのは把握しているが、内容の簡素化(補助金取得後の社内制度の変更が生じる等)と容易化、取得までの期間短縮をお願いしたい。(建築設計業)
- 公共工事の地元優先発注。そうすることで、地元企業からの受注に繋がりやすい。逆に県外業者が落札した工事では、県外業者に紐づいた測量業者が県内に入ってくることがあるため。(他に分類されないその他の小売業)
- PC、タブレットなどのハードやソフトなどの資金補助。システム導入の際に分かり易く説明してくれる業者の派遣。(各種学校)

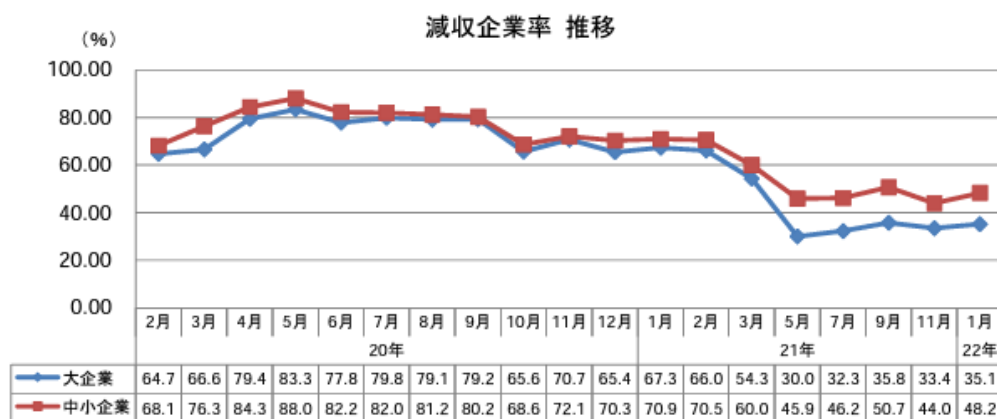
第4章 まとめ、考察、施策の方向性

本章では調査結果からみえた今後の施策の方向性について検討する。まず、新型コロナウイルスによる影響とその考察を行い、次に前回調査・全国調査との比較によってみてきた市内企業の課題について論じる。それらを踏まえて、ヒト・モノ・カネ・情報のそれぞれの観点から調査結果のまとめ、考察、施策の方向性を示す。

1. With-After コロナにおける中小企業経営

2020年初頭より世界的に感染が拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により企業の取り巻く環境は大きく変化している。本節では新型コロナウイルス感染症が企業経営にどのような影響を受けたかを整理し、その対応について考察を加えていく。

第一に、業績面の影響があげられる。弊社が実施した「新型コロナウイルスに関するアンケート（2022年2月）」によると、新型コロナウイルス対策の特別措置法に基づく1回目の緊急事態宣言期間中の2020年5月に中小企業の9割程が前年同月比での減収となっており殆どの企業で影響を受けている（2022年でも半数程が減収となっている）。



株式会社東京商工リサーチ調べ

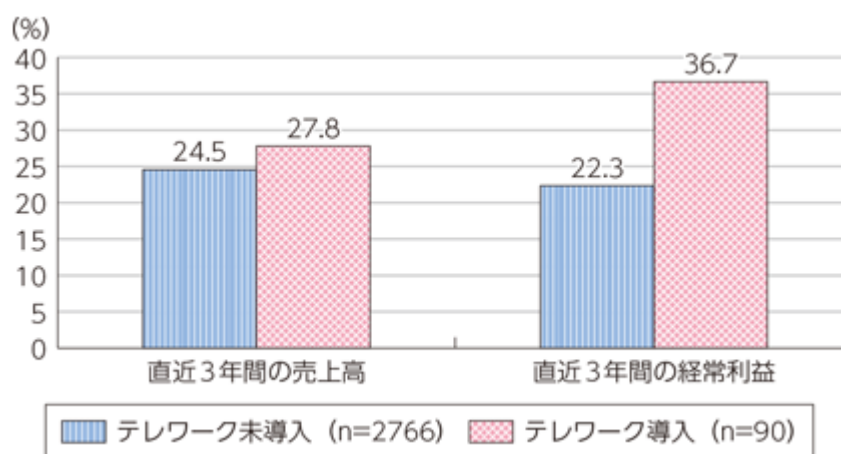
この要因として、2020年5月の新型コロナウイルス感染拡大初期は経済活動全般が停止した影響と考えられるが、それ以降は「新たな生活様式」などに代表される消費活動の変化、企業行動の変化がみられ、それらの変化に対応できているか否かで明暗が分かれていると考える。本調査結果をみると、コロナ禍で売上を伸ばしている企業の対応事例をみると、巣籠需要への対応、非対面による販売手法の採用といった需要の変化にうまく対応した事例が多く見受けられた。また、本調査の好事例をさらに検証すると、需要の変化を上手く読み取り、既存の技術・製品・サービスに新たな要素を加えて対応している企業が多いことが明らかとなった。

第二に、資金面の影響も考えられる。市内中小企業の4割程がコロナ禍による影響を機とした新規借入を行っているが、その資金使途として7割程が当面の資金繰りに充当すると回答し

ている。全国的な傾向としては当面のリスクに備え手元現預金の積み増しを行っている（全国中小企業の8割程が資金使途として「手許現金の積み増し」と回答）のに対し、市内中小企業では当面の資金繰りとしてキャッシュアウト^{（注1）}している企業の割合が多い。これらのコロナに対応した緊急融資について、借入を行った6割程の企業が2022年6月から返済がはじまると言われている。新たに返済元本がキャッシュアウトとして加わっていく企業の増加が考えられる中、資金繰りの困難さが増していくことが考えられる。急場の対応として資本性ローン^{（注2）}などの新たな資金調達手段検討が考えられるが、長期的にみると一時しのぎに過ぎず、生産性向上により付加価値を増大させ、キャッシュイン^{（注3）}を増加させていくことが求められる。また、Afterコロナにおいても、国際情勢や技術進歩、自然災害等により不確実性は高まる一方とも言われていることから、それらのリスクに備えた資金戦略の構築、支援体制の事前整備が求められる。

第三に、働き方の変化があげられる。代表的なものとしてテレワークの活用、WEB会議、オンライン商談の活用があげられる。市内中小企業においても感染拡大前と現在を比較すると実施している割合が20ポイント以上上昇しており、市内中小企業の半数近くがテレワークの活用やWEB会議、オンライン商談をおこなっている。ただし、これらの取組（特にテレワーク）は感染拡大防止の観点で実施したという企業が多いといわれており、労働政策研究・研修機構の「新型コロナウイルスによる雇用・就業への影響等に関する調査」によると、2020年4月のテレワーク実施企業は56.7%だったが、2020年9月は35.1%と20ポイント程度低下している。本来、テレワークはワークライフバランスの向上を目的としたもので、平成29年情報通信白書によると、テレワーク導入は労働性向上に資するとも評している。

テレワーク導入状況と直近3年間の売上高、経常利益が増加傾向の企業の比率
（従業員数300人以下）



（出典）総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」（平成29年）

注1：キャッシュフローにおいて、お金が手元から外へ流出すること。

注2：正式名称は挑戦支援資本強化特例制度で、新規事業等に取り組む中小企業の財務体質強化のために資本性資金（自己資本としてみなすことができる債務）を供給する制度。

注3：キャッシュフローにおいて、お金が外から手元へ流入すること。

つまり、感染拡大防止の観点で仕方なく導入した企業と、ワークライフバランスの向上、生産性向上を意図として導入した企業では、その目的と効果が異なることが示唆されている。さらに、民間企業の株式会社学情が 20 代向けに行ったアンケート（【20 代意識調査】「テレワーク」に関する調査（2021 年 12 月））によると、テレワークの制度がある場合、8 割が「利用したい」と回答、半数以上が応募時にテレワーク制度の有無を重視すると回答するなど、今後の人材確保の観点から導入・継続すべき取組といえよう。つまり、After コロナにおけるテレワークの実施は、ワークライフバランスの向上、労働生産向上の両立が求められることとなることが考えられる。ただ、そのためには仕組みの導入だけでなく、体制や業務フローの見直しや工夫となることから、アドバイスやコンサルティングなどの支援が必要になるものとみられる。また、WEB 会議、オンライン商談の普及は市内企業にとって追い風にも向かい風にもなりうると考える。沖縄県は地理的特性上、県外との取引に対しては不利な状況（商談コスト高、対面での商談の困難さ）であったが、WEB 会議、オンライン商談により気軽に県外顧客と接点を持つことが可能となる。つまり自社の製品・サービスの売り込みが容易になってくる。他方、他県の競合他社から自社顧客に対する商談の機会も増加することが考えられ、近場の企業との付き合い関係で成り立っていた取引関係がシビアになることが考えられる。After コロナにおいては製品・サービス力の向上、営業力の強化がより求められることが考えられる。

最後に、デジタルの関わりがあげられる。コロナがきっかけで先に挙げた WEB 会議、オンライン商談のほかに、非接触型決済、オンライン販売、オンライン体験、ライブ配信、EDI^{（注 4）}など、ありとあらゆるサービスがオンラインで行われている。しかし中小企業では、資金的な制約、トップの意向、人材といった要因から IT 化が進んでいないといわれている。本調査においても 3 割程の市内中小企業がデジタル化による業務の効率化が図られていないことが明らかになっている。他方、全社的にデジタル化を活用している企業は人材面などで優れていると回答する割合が高いなど優位性を確立している企業が目立つ。コロナの拡大と同時期に DX という考えも浸透している。DX とはデジタル技術を駆使し企業全体を変革することであるが、DXこそが With・After コロナの対応として重要な要素ともいわれている。基幹システムの導入＝DX 化と解釈する節があるが、DX 化の 1 つのステップに過ぎず、デジタル技術を駆使して既存のビジネスモデルから脱却して新たなモデルに転換することが真の DX といわれている。経済産業省によると DX とは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されている。単なるシステム導入による業務効率化に留まらず、デジタル技術を駆使して新たな付加価値を生み出せるよう従来のビジネスや組織を変革するという高度なことが求められており、とりわけ中小企業の DX 化においては外部からの支援が必要不可欠なケースが多いことが考えられる。

注 4：Electronic Data Interchange の略で、「電子データ交換」の意味。専用回線や通信回線を通じ、ネットワーク経由で標準的な書式に統一された発注書、納品書、請求書などのビジネス文書を電子的に交換することを指す。

2. 前回調査・全国調査(2021 年中小企業白書)との比較によってみえてきたこと

(1) 事業経営の基礎部分について

今回調査において“経営理念の明文化”は 57.2%、“経営計画の策定”は 55.1%といずれも過半数が実施しており、前回調査からも 10 ポイント以上増加し取組が進んでいる。

これらは事業経営の根幹であり、各企業が具体的な経営資源別の対応や事業承継等の検討にあたってベースとなるものである。反対にこうした部分が不明確であれば、様々な経営判断も曖昧となってしまふ恐れもある。今回調査で那覇市において過半数の企業がこうした取組を実施していることが分かったが、今後も多くの企業がこれらを明確に認識する姿をめざし啓発等を行っていく必要がある。

また、こうしたことが従業員にも浸透し、共感を得ることで、より強い事業組織となるため、既に実施済みの企業においても取組のステップアップが期待される。

(2) コロナ禍において直面した経営課題について

不足している業務領域の中核人材として「経営計画」、「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」が、労働人材として「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」がいずれも前回調査から 10 ポイント以上高くなっている。また、育成における課題として中核人材の「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」、「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」も前回調査から 10 ポイント以上高くなっている。

これらは、経営の方向性の再検討や販売先の開拓のための事項と整理できるが、コロナ禍において仕入・販売や需要に大きな変化があり各企業が影響を受けた中で、事業継続のために目の前の課題として顕在化したものであり、取り組まなければならなかった事項といえる。

ただし、コロナ禍の借入金の使い道については「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」が 8 割弱と大半を占め、全国調査と比べても大幅に高くなっており、那覇市においては不確実性に対する準備が十分でなく、急場しのぎ的な対応となっている可能性も考えられる。

(3) その他の経営課題・取組について

上述のコロナ禍における経営課題以外の事項（労働人材に関する課題や多様な人材活用、離職理由等）については、前回調査から大きな変動はなく、「特になし」といった趣旨の回答も多くなっている。また、事業承継について何かしら課題を感じている企業の割合は全国と比較して低く、「特になし」と回答する企業が多い。さらに、新商品・サービスの開発・提供、新事業分野への進出、従業員の能力開発・研修の取組については、感染症拡大前においても現在においても全国と比較して低水準となっている。

これらはコロナ禍において喫緊の課題とは言えないものではあるが、付加価値増加や事業拡大・継続、さらには今後の不確実性に対応していくために重要な取組であり、平時から意識的に取り組んでいく必要があるものである。しかし那覇市においては、コロナ禍における借入金の使い道が急場しのぎ的な対応であったことを考慮すると、課題として認識しつつも資金的な問題で取り組めていない可能性はあるものの、市内企業がそもそも課題・必要な事項として認識していないことも考えられる。

次節では、経営資源別に調査結果を改めて取りまとめ、考察を行い、今後に向けた施策を提示していく。

3. 調査結果のまとめ、考察、施策の方向性

前節までの「With-After コロナにおける中小企業経営」や「前回調査・全国調査との比較によってみえてきた課題」を踏まえて、市内中小企業の実態やコロナ禍における課題への対応についてアンケート調査およびヒアリング調査結果を基に、ヒト・モノ・カネ・情報のそれぞれの観点から施策案を取りまとめる。なお、それぞれの施策案は以下の5つのSTEPから施策案を提示することとする。

STEP1 <調査から把握された市内中小企業の実態>

- ・アンケート調査、ヒアリング調査結果からみえる傾向を把握する。

STEP2 <コロナ禍における課題への対応事例>

- ・コロナ禍による需要の変化を上手く読み取り、既存の技術・製品・サービスに新たな要素を加えて対応している企業の事例を把握する。

STEP3 <考察>

- ・調査結果から考えられる市内企業の状況や課題を整理する。

STEP4 <施策の方向性>

- ・考察にて整理された状況や課題から施策の方向性を検討する。

STEP5 <施策案>

- ・具体的な施策案を提示する。

(1)ヒト

＜調査から把握された市内中小企業の実態＞・・・STEP1

- 経営資源・経営力として、同業他社と比べ「人材」や「組織力」が優れていると回答した企業は2～3割。また、「人材」や「資金力」が同業他社と比べ劣っていると回答した企業ほど人材育成・定着への取組が進んでいない状況がうかがえる。
- 不足している人材の業務領域は、中核人材では「経営企画（マーケティング、海外展開等含む）」および「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」、労働人材では「営業・販売・サービス（販路開拓等含む）」の割合が高い。また、デジタル化、販路開拓、新事業展開、マーケティングなど、各分野における共通の課題として、推進に適した「人材がいない」と回答している企業が多い。
- 従業員の能力開発・研修の取組状況を全国調査と比較すると、感染症拡大前、現在ともに低水準。また人材育成の課題としては、「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」、「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」、「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」をあげる企業が多い。
- 働き方改革の取組状況は、感染症拡大前、現在、感染症収束後（予定）の各時期で実施の割合が5～6割を占めており、その割合は徐々に増加している。
- 従業員数は、感染症拡大前と比べ「減少傾向」の割合が高くなっており、業種別にみるとく宿泊業、飲食サービス業でその変化が特に顕著。一方、いずれの業種でも感染症収束後は現在より「増加見込み」と回答する企業が多い。
- 今後の事業承継に関して意向が決まっていない企業は多いものの、事業承継について何かしら課題を感じている企業の割合は全国と比較して低く、「特に求める支援策はない」と回答する企業が多い。事業承継に対し、具体的な検討が進んでいない企業が多い可能性がある。
- 今後行政に特に求める支援策は、「人材確保・維持に関する支援」が最も高く、人材に関して企業だけでは解決できない課題を持っている企業が多いことがうかがえる。支援の内容としては、「雇用に関する助成金・補助金制度」、「人材育成に関する助成金・補助金制度」など資金面での支援を求める内容が多い。

＜コロナ禍における課題への対応事例＞…STEP2

- コロナ禍の需要変化に伴い、人材の余剰が発生した事業と不足している事業について、グループ内で業務の配分や人員の配分を調整することで対応。
- 需要の変化に対して人材採用に加え、人材育成を強化することで、現状のリソースでの対応力を向上。
- リモート対応が難しい訪問業務などがある場合でも、必要に応じて直行・直帰など従業員の裁量で業務を任せることにより、業務の効率化と働き方改革をともに実現。大企業に処遇面では勝てない部分が多いという課題に対し、働きやすさで補いつつ、人材の確保に努めている。
- 男性職員が多い現場でも、顧客対応において女性職員のニーズがあるため、多様な人材の採用を実施。
- コロナ禍における採用活動としてオンライン対応を実施。
- 県内の副業ニーズは比較的高いと想定されること、正社員を増やすのはリスクが大きいことから、副業としてスキルのある方に都合のいいタイミングで働いてもらえるように環境を整備。

＜考察＞…STEP3

デジタル化、販路開拓、新事業展開、マーケティングなど、各分野における市内企業の共通の課題として、推進に適した「人材がない」という認識を持っている企業が多い。一方で、人材について同業他社と比較して「劣っている」と回答した企業ほど人材育成への取組も実施できていない。優秀な人材の採用・確保に加え、限りあるリソースで環境変化に対応できる企業力を高めていくためには人材育成の観点も重要である。ただし、人材を育成するためのノウハウや時間がないことで取組が進んでいない状況もうかがえることから、業務の効率化は必要不可欠な要素と考えられる。

また働き方改革への取組について、現在実施している、今後も実施する予定の企業は半数以上となっている一方、実施する予定はないと回答する企業も 4 割程度みられる。未実施の企業の理由として、「人材不足などの状況から働き方改革まで手が回らない」、「働き方改革による企業負担が大きい・メリットがわからない」などが推測される。この点についても業務の効率化を進めることで解決に繋がると考える。

さらに、コロナ禍の需要の変化に伴い、一時的な人材の余剰や不足が生じやすい状況にある。業種によりその傾向は異なることから、異業種間での人材の交流も市内・県内の雇用安定には有効な可能性がある。

事業承継については、課題を感じている企業の割合は全国と比較して低く、「特に求める支援策はない」と回答する企業が多い。一方、事業承継に関する意向が決まっていない企業も多いことから、課題がないわけではなく、具体的な検討が進んでいないために課題が顕在化していないとも考えられる。

＜施策の方向性＞・・・STEP4

前頁の考察を踏まえて、施策の方向性を下記にまとめる。施策の方向性は「確保・育成すべき人材の方向性」「確保・育成の手法」「事業承継の課題認識・浸透」とする。

○「確保・育成すべき人材の方向性」・・・どのような人材を確保・育成していく必要があるか

→高付加価値化に取り組む人材

（理由）現状不足人材として「経営企画」、「営業・販売・サービス」の業務領域が多く回答されている。高付加価値な製品やサービス等を開発・販売することで、企業の商品力やサービス力が向上し、販路開拓や新事業展開の推進に繋がる。

→企業のデジタル化を推進できるような人材

（理由）業務効率化や生産性向上は、人材の不足解消、販路開拓や新事業展開の推進、働き方改革の推進など、企業の様々な課題解決に必要不可欠。その業務効率化や生産性向上のためにはデジタル化の推進が有効。

○「確保・育成の手法」・・・どのように確保・育成するか

アンケート結果より主に3つの課題が顕在化している。

それぞれの課題に対し、想定される企業の取組は以下のとおり。

①「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」

→社員のスキルアップ機会の提供

→指導・育成を行う能力のある人材の採用

→外部講師による研修

②「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」

→社員のスキルアップ機会の提供

→外部講師による研修

→コンサルティング等の導入

③「社員が多忙で、教育を受けている時間がない」

→業務効率化による働き方改革の実施

→コンサルティング等の導入

→経営者向けのセミナーへの参加

○「事業承継の課題認識・浸透」・・・事業承継を進めるためにはどのような取組が必要か

→市内企業における必要性・課題認識の浸透

（理由）事業承継に関する意向が決まっていない市内企業が多く、具体的な検討が進んでいないために課題が顕在化していないと考えられる。

＜施策案＞…STEP5

前頁の施策の方向性を踏まえて、具体的な施策案を下記に挙げる。

- 人材の雇用に関する助成金
⇒高付加価値化に取り組むスキルを有した人材雇用、待遇向上に対する助成金制度。
⇒デジタル化を目的とした人材雇用、待遇向上に対する助成金制度。
- 人材育成に関する補助金
⇒従業員の資格取得、セミナー・研修会への参加等を積極的に促し、手当制度などを整備している企業への補助金制度。
- 経営者向けセミナー開催
⇒人材確保・育成、販路開拓、新事業展開など様々な経営戦略に繋がる業務効率化、生産性向上、働き方改革などに関するセミナーの企画・開催。
⇒事業承継に関するセミナーの企画・開催。
- 働き方改革に関する助成金
⇒働き方改革を目的とした制度整備等を行っている企業への助成金制度。
整備した制度の利用状況や、制度利用に伴う生産性の変化などについて報告を受けることで、市内企業の働き方改革の取組事例を情報として蓄積。以後の支援策検討に活用。
- 企業間での人材マッチング支援
⇒人材の余剰が生じている企業と不足が生じている企業の間での人材交流支援制度。
市内（または県内）企業間で人材を調整することで、県内雇用の安定や人材流出を防止。
- 事業承継、M&A 相談窓口の運営、マッチング支援
⇒事業承継に関する周知、相談窓口の運営、M&A を希望する企業のマッチング支援。
- 各種取組事例の紹介
⇒市内企業にとって推進が必要な人材確保・育成、働き方改革、事業承継などの様々な取組に関して、県内および全国の企業における傾向や優良事例等について情報提供。

(2)モノ

＜調査から把握された市内中小企業の実態＞…STEP1

- 経営資源・経営力として、同業他社と比べ「商品（製品）・サービス力」が優れていると回答した企業は4割弱、「生産力」、「商品（製品）開発力」が優れていると回答した企業は2割にとどまっている。また「マーケティング力」については劣っていると回答した企業の割合が、優れていると回答した割合を大きく上回っており、課題となっている企業が多いことがうかがえる。
- 最も取引額が大きい市場について、仕入市場としては『県内』（「市内」＋「県内」）が7割となっており、感染拡大前・現在・感染症収束後の意向の間で大きな変化はない。県内で仕入・調達を行っている企業が多いこともあり、コロナ禍における対応は「特に行っていない」との回答が多い。一方、販売市場としては『県内』で8割前後とさらに高いが、感染症収束後の意向としては、「県外（国内）」の割合が若干高くなっている。市場を県外にも広げることにより、事業拡大を目指す企業もあるとみられる。
- 販路開拓の取組を実施している割合は、既存市場で4割、新規市場で2割となっている。また「商品（製品）・サービス力」が劣っていると回答した企業ほど実施している割合は低く、販路開拓を実施できていない状況がうかがえる。
- 新事業展開の取組を実施している割合は、すべての戦略で2割未満となっているが、平成29年度調査時と比較すると、実施や検討している割合はすべての戦略で増加している。ただし、新商品・サービスの開発・提供や新事業分野への進出について、全国調査と比べるとどちらも低水準となっている。新事業展開の課題としては、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」、「必要なコスト負担が大きい」などが上位となっている。
- デジタル化、販路開拓、新事業展開、マーケティングを推進するうえで求める支援策としては、共通して「設備投資に関する助成金・補助金制度」が高くなっている。

＜コロナ禍における課題への対応事例＞…STEP2

- 緊急事態宣言や休業要請等に伴い需要が減少した商品に関して、EC等での販売を行うことで売上を確保。もともと事業者向けに卸していた商品でも、小口で販売することにより、一般消費者の需要にも対応。
- 原料や部品が中国産であったことから品薄状態となり、需要が高まった商品の供給に影響。そこで仕入先の調整や自社製造への切り替えを検討し対応。
- コロナ禍での経費削減意識の高まりを意識した戦略として、法人顧客に既存契約の見直しを提案したところ、新規契約の取り込みにもつなげることに成功。

- コロナ禍での需要の減少に対し、自社製品の付加価値を高めることで顧客満足度を上げて需要の低迷を抑制。
- テイクアウト商品や外販商品の開発に取り組むことでコロナ禍の需要に対応し、売上を確保。また観光客向け商品だけでなく、県民を対象とした取扱商品を展開することで、観光客の減少に対応。
- コロナ禍での感染予防意識の高まりにより需要が伸びる商品をいち早く把握し、販売を強化することで売上増加を実現。また、需要の変動が少ない事業の強化も売上の下支えとなった。
- ICT 機器の活用として、在宅用のノート型パソコンの支給、セキュリティ対策を兼ねたサーバー設置など、設備投資を行った。

＜考察＞…STEP3

商品（製品）・サービス力は優れていると考えている企業は比較的高いことから、この強みを活かした経営を展開できることが理想であるが、マーケティング力や商品開発力・生産力などに自信のある企業は少なく、市内企業の課題である。これに関連し、新事業展開、不採算事業からの撤退などの取組も実施していない企業が多い傾向がみられる。これらの課題の要因としては、「ヒト」の観点の考察でも述べた、推進に適した人材の不足に加え、コスト負担の大きさ、企業としてのノウハウ不足などをあげる企業が多い。

また、主な販売先は県内の企業が大半となっており、県外資金の取り込みは少なくなっている。県内での販売が中心となっている要因は、地理的な部分（運送コスト増）が大きいと考えられるが、その地理的不利を凌駕して県外に販路を広げ、企業や市内経済の成長を目指すためには、商品（製品）・サービス力の更なる強化が有効と考える。一方で、仕入・調達先も県内が中心であるため、感染症拡大に伴う特別な対応が必要だった企業は少なかったものと推測される。

またコロナ禍の需要の変化に対し、インターネットを活用した販売・営業活動を行うことで売上を確保できた事例が多くみられた。インターネット販売を導入するにあたり、BtoB 向けから BtoC 向けに加工、商品改良を行う等の工夫もみられ、環境変化への柔軟な対応力が事業継続に大きく影響した。

＜施策の方向性＞・・・STEP4

前頁の考察を踏まえて、施策の方向性を下記にまとめる。施策の方向性は「経営資源の確保・育成」「経営資源の獲得方法」とする。

○「経営資源の確保」・・・どのような経営資源を確保していく必要があるのか

→「マーケティング力」

（理由）劣っていると回答した企業の割合が優れていると回答した割合を大きく上回っている。またマーケティング力の優劣によって、事業戦略全般に影響がある。

→「商品（製品）開発力」

（理由）優れていると回答した割合は2割弱にとどまっている。「商品（製品）開発力」が優れていると回答した企業ほど新商品開発や新事業立ち上げに意欲的であり、環境の変化にも柔軟に対応できていると考えられる。

○「経営資源の獲得方法」・・・どのように経営資源を獲得していくのか

経営資源獲得に向け、想定される企業の取組は以下のとおり。

→人材の確保、育成

→設備投資（デジタル化、商品開発、新事業立ち上げなどの目的）

→企業・大学・自治体との連携

→市場ニーズ収集

→セミナー参加

→コンサルティングの導入

＜施策案＞・・・STEP5

以上の施策の方向性を踏まえて、具体的な施策案を下記に挙げる。

- 人材育成に関する補助金
⇒従業員の資格取得、セミナー・研修会への参加等を積極的に促し、手当制度などを整備している企業への補助金制度。
- 企業間での人材マッチング支援
⇒人材の余剰が生じている企業と不足が生じている企業の間での人材交流支援制度。
市内（または県内）企業間で人材を調整することで、県内雇用の安定や人材流出を防止。
- デジタル化に向けた設備投資に関する助成金
⇒社内システム、販売チャネル、他社連携など様々なデジタル化を目的とした設備投資に対する助成金制度。
設備投資の結果、どのような効果が得られたかについて報告を受けることで、市内企業のデジタル化の取組事例を情報として蓄積。以後の支援策検討に繋げる。
- 新商品開発、新事業展開に関する助成金

⇒新商品開発や新事業展開を目的とした設備や開発にかかる投資に対する助成金制度。

- 企業・大学・自治体の協働事業展開に向けた商談会、異業種交流会の開催
⇒他社や大学・自治体などと連携して商品開発や新事業立ち上げを行いたい企業のマッチングを支援。
- マーケティングセミナー・研修会の開催
⇒市場ニーズの収集や分析などマーケティングに関するセミナー・研修会の企画・開催。
- 県外への販路開拓支援
⇒県外へ進出しやすいよう、物流やコスト面での支援を行う。

(3)カネ

＜調査から把握された市内中小企業の実態＞…STEP1

- 経営資源・経営力として、同業他社と比べ「資金力」が優れていると回答した企業は 2 割弱であるのに対し、劣っていると回答した企業は 3 割強と上回っている。
- コロナ禍を機とした借入金の使い道は、「当面の資金繰り（人件費・家賃の支払い等）」が 8 割弱と大半を占め、全国調査と比べて大幅に高い。また今後の借入を検討している企業の借入金の使い道については、「商品開発力」や「IT 活用力」が優れていると回答した企業ほど「新商品（新製品）・新サービスの開発」や「新規事業の立ち上げ」といった積極的な用途の割合が高く、劣っていると回答した企業ほど「当面の資金繰り」の割合が高くなっている。
- デジタル化の推進や新事業展開等における課題として「コストの負担が大きい」との回答が、人材不足や従業員のスキルに次いで上位にあげられている。
- コロナ禍での事業支援策として 5 割の企業が「持続化給付金」を利用している。今後行政に求める支援策としては、「資金調達に関する支援」と回答した企業が 3 割強となっている。

＜コロナ禍における課題への対応事例＞…STEP2

- 補助金を活用した社内のデジタル化により、コロナ禍においても生産性が向上。
- 緊急事態宣言等で売上が急激に減少する中で、キャッシュフローの悪化を招く前にコロナ関連の融資を受けたことで、コロナ禍における需要の変化に対して戦略を検討し、売上を持ち直すことに繋がられた。

＜考察＞…STEP3

市内企業の傾向として、資金力に自信のある企業は少なく、デジタル化や新事業展開の取組に関する課題としても「コストの負担」をあげる企業が多い。コロナ禍は資金調達の支援策が増えたことから、借入を行った企業は半数近くあったが、借入金の使い道については「当面の資金繰り」と回答した企業が大半を占めており、設備投資や新事業展開など積極的な投資ができていない企業が少ないことがうかがえる。また今後行政に求める支援としても「資金調達に関する支援」との意見が多くみられる。

一方、今後金融機関等から借入を検討している企業の資金使途を分析すると、商品開発力や IT 活用力等の経営力に自信のある企業ほど「新商品・新サービスの開発」や「新規事業の立ち上げ」といった積極的な用途が多く、劣っていると回答した企業ほど「当面の資金繰り」との回答が引き続き多くなっている。このことから、企業力の強い企業では資金調達支援策の活用で更なる企業力の向上が見込めるが、弱い企業はその場しのぎだけの用途となってしまう、二極化が進んでしまう可能性が考えられる。そのため施策検討においては、資金使途や対象条件をどのように設定するかが、市内企業の底上げにおいては重要となると推測される。

＜施策の方向性＞・・・STEP4

前頁の考察を踏まえて、施策の方向性を下記にまとめる。施策の方向性は「助成金の有効活用」「資金調達の方法」とする。

○「助成金の有効活用」・・・どのような助成金の活用のされ方が望ましいのか

→「デジタル化」

（理由）業務効率化が進むことにより、人材育成、商品開発等あらゆる事業戦略に積極的に取り組むことができる可能性がある。また IT 活用力が高い企業は、環境変化に対応するための企業力が優れていると考えられる。

→「商品開発、新事業展開」

（理由）商品開発や事業拡大を後押しすることで、市内企業および市内経済の成長が見込める。

→「人材確保・育成」

（理由）デジタル化、販路開拓、新事業展開、マーケティングなどあらゆる企業戦略に関して、推進に適した人材が不足しているとの回答が多い。

○「資金調達の方法」・・・どのように資金調達していくのか

資金調達に向け、想定される企業の実組は以下のとおり。

→低金利融資制度の活用

→助成金・補助金の活用

→クラウドファンディングの活用

→キャッシュフローの見直し、コンサルティング導入

＜施策案＞・・・STEP5

以上の施策の方向性を踏まえて、具体的な施策案を下記に挙げる。

- 積極的な事業展開に向けた低金利融資制度
⇒デジタル化、商品開発、新事業展開、人材確保・育成などを目的とした低金利融資制度。
- SDGs の取組に関する助成金制度
⇒投資する設備や事業に関して、SDGs の観点で優良な場合に活用できる助成金。
- クラウドファンディングを活用した資金調達の支援
⇒活用方法や活用事例などについてのセミナー企画・開催。サイト掲載に向けた準備支援等。
- キャッシュフロー見直し支援
⇒支援機関や取組事例の紹介。

(4)情報

＜調査から把握された市内中小企業の実態＞・・・STEP1

- 経営資源・経営力として、同業他社と比べ「情報収集力」が優れていると回答した企業は2割となっている。「IT活用力」については優れていると回答した企業は1割強、劣っていると回答した企業は3割強となっており、劣っていると考えている企業が大きく上回っている。
- コロナ禍を機とした借入金、今後の借入金ともに用途として「デジタル化への投資」を選択している企業は少数。
- 現在デジタル化に取り組んでいる項目、今後取り組みたい項目はどちらも「経理・会計・財務管理」、「業務管理」、「人事・労務管理」が上位となっているが、今後取り組みたい項目では「特になし」と回答した割合も多く、デジタル化への意識は低い企業が一定数存在する状況。現在デジタル化に取り組んでいる企業に関して、取り組み始めた目的としては、「業務効率化、生産性向上」が8割と大半を占める。
- デジタル化への課題としては、人材不足・スキル不足・資金不足などがあげられている。デジタル化の浸透状況を経営資源・経営力の優劣別にみると、「人材」が優れているほど浸透度合いが高いことから、人材等がデジタル化の推進に影響することが推測できる。デジタル化推進のために求める支援策としては、「設備投資に関する助成金・補助金制度」のほか、「セミナー、研修会の開催」、「専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介」などが上位の意見となっている。
- 「情報収集力」が優れていると回答した企業ほど、販路開拓への取組を実施している割合が高い。また、マーケティングにおける市場ニーズや強みの把握方法も様々な手段を用いているなど、経営戦略に積極的な様子がうかがえる。
- 感染症拡大前と比べ、現在テレワークの活用やWEB会議、オンライン商談を実施している（「積極的に実施」＋「ある程度実施」）割合は大きく増加している。また、感染症収束後も「実施する予定」と回答している企業の割合も、現在実施している割合からほぼ横ばいとなっていることから、アフターコロナにおいてもオンラインでの会議・商談の活用が有効と感じている企業が多いことがうかがえる。

＜コロナ禍における課題への対応事例＞・・・STEP2

- ECでの商材販売、オンライン接客や動画配信での商材案内など、オンライン上での営業体制を確立することで、コロナ禍の外出自粛・行動制限による売上への影響を低減。
- グループウェアの導入により効率化、生産性向上。また、社内のシステム化に合わせてオンラインで案件を完結できる仕組みを整備したことで県外需要の取り込みに成功し売上増加。
- コロナ禍で需要が高まる商品・サービスをいち早く把握し、テレビCM、WEB等のメディア露出の増強や、大手集客サイトとの連携により顧客確保を実現。
- 仕入・調達における需給バランスが崩れた際に情報収集を早急に行うことにより、仕入先の追加・変更や生産工程の見直しにより、販売への影響を抑えることに成功。
- キャッシュレス対応を可能にすることで決済を効率化。
- 外部協力会社とコラボレーションできるWEBベースで進捗管理、情報共有、営業管理などが可能なシステムの導入を検討。
- リモート環境の推進を目的とした社内規定の見直しを実施。情報共有や勉強会を通して、従業員のスキルの底上げする取組を実施。

＜考察＞・・・STEP3

情報収集力やIT活用力に自信のある企業は少なく、コロナ禍を機とした借入および今後の借入の資金使途で「デジタル化への投資」と回答する割合は低いことから、市内企業全体の傾向としてはデジタル化を経営戦略として重要視している企業は現状多くないと思われる。

一方、ここまで「ヒト」「モノ」の観点での考察でも触れてきたが、業務の効率化や環境の変化への柔軟な対応は、経営力強化や事業継続において非常に重要と考えられる。現在デジタル化の取組を行っている企業の目的としては「業務効率化、生産性向上」が大半であり、実際にヒアリング調査にてその効果が表れている企業もみられた。

また、コロナ禍での事業継続の手段として、インターネットでの販売やオンラインでの会議・商談、テレワークなどを活用している企業が感染症拡大前と比べ大きく増加した。感染症収束後も継続予定の企業が多いことから、きっかけはコロナ禍の需要の変化への対応であったが、アフターコロナにおいても有効性が高い、と考えている企業が多いと考えられる。

経済産業省によると、DXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」としている。感染症拡大はビジネス環境の変化の一例であるが、今後も様々な環境変化が訪れる可能性があり、そのたびに事業継続のため、迅速な情報収集、柔軟かつ効果的な対応をスピーディーに行わなければならない局面が訪れると推測される。市内企業が、そのような局面で危機を乗り越えられる企業力を備えられるような施策検討が必要と考える。

＜施策の方向性＞・・・STEP4

前頁の考察を踏まえて、施策の方向性を下記にまとめる。施策の方向性は「デジタル推進」「デジタル化推進の手法」とする。

○「デジタル化の推進」・・・デジタル化の推進にはどのような働きかけが必要か

→「必要性の認識」

（理由）デジタル化に関して「今後取り組みたいことは特にない」、「費用対効果がわからない」という意見が一定数みられるため、まずは必要性の認識を浸透させることが重要と考える。情報収集力・IT 活用力が向上することにより、業務効率化、生産性向上が進み、人材育成や商品開発、販路開拓などにリソースを割くことが可能となり、事業戦略全般に影響を与えると推測される。

→「必要なリソースの用意」

（理由）アンケート調査にて、デジタル化の推進の課題として、「人材」「スキル」「コスト」等の不足があげられている。デジタル化による業務効率化の必要性は認識していても、必要なリソースを確保できない等の理由で推進できていない企業もあると思われる。

○「デジタル化推進の手法」・・・どのようにデジタル化を推進するか

デジタル化推進に向け、想定される企業の取組は以下のとおり。

→人材の確保、育成

→設備投資（デジタル化、商品開発、新事業立ち上げなどの目的）

→セミナー参加

→コンサルティングの導入

＜施策案＞・・・STEP5

以上の施策の方向性を踏まえて、具体的な施策案を下記に挙げる。

- デジタル人材の雇用に関する助成金
⇒デジタル化を目的とした人材雇用、待遇向上に対する助成金制度。
- デジタル化に向けた設備投資に関する助成金
⇒社内システム、販売チャネル、他社連携など様々なデジタル化を目的とした設備投資に対する助成金制度。
設備投資の結果、どのような効果が得られたかについて報告を受けることで、市内企業のデジタル化の取組事例を情報として蓄積。以後の支援策検討に繋げる。
- デジタル化に向けたセミナー・研修会の開催
⇒デジタル化により期待できる効果や取組事例、支援機関の紹介などの情報提供を含めたWEBセミナーの企画・開催。

- 経営者向けセミナー開催
⇒人材確保・育成、販路開拓、新事業展開など様々な経営戦略に繋がるデジタル化、業務効率化、生産性向上などに関するセミナーの企画・開催。
- デジタル化を支援する機関や協力会社の紹介、相談窓口の運営
⇒デジタル化を推進したいがどうすればよいかわからない、などの課題を抱えた企業が取組を実施できるようサポート。
- オープンデータ^(注5)の活用啓発
⇒オープンデータの利用について情報提供を強化。
活用事例等を収集して啓発資料を作成、情報提供。
- 各種支援制度の情報周知、手続き簡素化
⇒業務効率化やデジタル化を推進する上で、諸手続きのデジタル化・簡素化も必要と考える。市内経済成長のための各種支援制度がスムーズに利用できるよう体制を整備。

注5：機械判読に適したデータ形式で、二次利用が可能な利用ルールで公開されたデータであり、人手を多くかけずにデータの二次利用を可能とするもの。誰でも許可されたルールの範囲内で自由に複製・加工や頒布などができるデータ。

4. 最後に

本調査の分析を通じて、大きな環境変化があった際にも力強く事業を継続していくためには、既存の取組をただ続けていくだけではなく、新たな要素（技術やノウハウ等も含む）を取り入れたうえで既存の資源・取組を最適化、再構築していくことが必要であるということが明らかとなった。

新たな要素として目立ったのはデジタル技術の活用があげられる。実際の取組例としては、インターネット販売の開始、商談・契約をオンラインに切り替えるといった部分的な対応から、生産工程や業務管理をシステム化し生産性の向上からオンライン完結型営業により県外販路の開拓などといった全社的な変革を行っている企業も見受けられた。また、既存サービス・ノウハウに新たな要素を加えた営業展開を行い需要の変化にうまく対応しているケースもみられた。つまり、新たな要素を加えつつ、既存事業を変化・発展していくことが With-After コロナの適切な対応だと考えられる。

新たな要素を追加していくためには、ニーズの見極めが重要となり、ニーズに対応した販売アプローチ、つまりマーケティング力の向上も必要不可欠となる。市内中小企業では「マーケティング力」に弱みを感じている企業が多いことが本調査によって明らかとなっている。市内・県内取引が中心の人的なつながりによる取引構造は、マーケティング力が低い遠因とも考えられるが、人的なつながりを否定するものではない。市内企業間によるコミュニティからコアな情報を入手し、経営判断の参考とすることは事業継続を行う上で必要不可欠であると考ええる。この要素に加えニーズや流行、新技術の情報を常に察知していくことが重要で、自社の事業にどのように取り入れていくのか（取り入れないことを決めることも含む）という視点で察知していく能力を向上させていくべきだと考える。

今後、新型コロナウイルス感染症といった変動要因だけでなく、異常気象、国際情勢、デジタル技術を中心とした技術革新など、予測不能な時代（VUCA^{注5}）が進むといわれている。そういった環境下においても、変化に対する察知能力を駆使し、新たな要素を加えつつ自社の資産・技術・ノウハウを再構築しながら事業展開を行っていくことが求められる。時代の変化に対応できる力が With-After コロナだけでなく VUCA に対しても求められる経営能力ではないかと、本調査の分析の結果として結論づける。

市内中小企業を直接支援する際には、上記の問題意識をもって支援施策を展開していくべきだと考える。

注5：「Volatility（ボラティリティ：変動性）」、「Uncertainty（アンサートウンティ：不確実性）」、「Complexity（コムプレクシティ：複雑性）」、「Ambiguity（アムビグイティ：曖昧性）」の頭文字を並べたもの。社会あるいはビジネスにおいて、不確実性が高く将来の予測が困難な状況であることを示す

調査票

市内中小企業経営実態調査 アンケート調査票

企業概要についてご記入ください。

I 企業情報

名 称		部署名	
所 在 地		記入者名	
E-mail		電話番号	

II 経営状況

(1) 貴社について、最も売上高の多い事業の業種を選び、該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

1. 建設業	2. 製造業	3. 情報通信業	4. 運輸業、郵便業
5. 卸売業	6. 小売業	7. 不動産業、物品賃貸業	
8. 学術研究、専門技術・サービス業	9. 宿泊業、飲食サービス業		
10. 生活関連サービス業、娯楽業	11. 教育、学習支援業	12. 医療、福祉	
13. サービス業	14. その他()		

(2) 貴社について、それぞれ数字でお答えください。

①	従業員数	(a) 正規従業員 人	(b) 非正規従業員 人
②	設立年月	年	月
③	直近決算期	年	月

(3) 過去 3 期の売上高、経常利益の傾向について、該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

①	2期前と比べた 直近期の傾向	(a) 売上高	1. 増加している	2. 横ばい	3. 減少している
		(b) 経常利益	1. 増加している	2. 横ばい	3. 減少している
②	3期前と比べた 2期前の傾向	(a) 売上高	1. 増加している	2. 横ばい	3. 減少している
		(b) 経常利益	1. 増加している	2. 横ばい	3. 減少している
③	4期前と比べた 3期前の傾向	(a) 売上高	1. 増加している	2. 横ばい	3. 減少している
		(b) 経常利益	1. 増加している	2. 横ばい	3. 減少している

Ⅲ 経営基盤

(1)経営理念は明文化されていますか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

1. 明文化している

2. 明文化していない

(2)経営計画は策定されていますか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

1. 策定している

2. 策定していない

(3)(2)で「1. 策定している」と回答した方に伺います。

経営計画に対する実績の評価・見直しは行っていますか。該当する番号を○で囲んでください。

【○は1つ】

1. 定期的に見直した上で計画を実行している

2. 見直し途中であり、これから計画を実行する予定

3. まだ見直していないが、今後見直す予定

4. 見直しておらず、今後も見直す予定はない

(4)貴社における経営資源・経営力は同業他社と比較していかがですか。それぞれの項目について該当する番号を○で囲んでください。【それぞれ○は1つ】

【1. ヒト】

①	人材	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている
②	組織力	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている

【2. モノ】

①	商品(製品)・サービス力	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている
②	生産力	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている
③	流通	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている
④	マーケティング力	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている
⑤	商品(製品)開発力	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている
⑥	独自の技術・特許	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている

【3. カネ】

①	資金力	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている
---	-----	----------	-----------	----------

【4. 情報】

①	情報収集力	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている
②	IT 活用力	1. 優れている	2. 同程度である	3. 劣っている

設問 1 人材の育成・定着について、お伺いします。

【用語説明】

中核人材: 高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う人材

労働人材: 中核人材の指揮を受け、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材

- (1) 貴社において、中核人材・労働人材が不足している業務領域は何ですか。それぞれの枠に番号を記入してください。【(a)、(b)とも複数回答可能】

(a)中核人材	(b)労働人材
1. 経営企画(マーケティング、海外展開等含む)	2. 内部管理
4. 情報システム	3. 財務・会計
5. 研究開発・設計	6. 営業・販売・サービス(販路開拓等含む)
7. 生産・運搬	8. 特に不足している業務領域はない
9. その他()	

- (2) 中核人材・労働人材の育成について、どのように取り組んでいますか。

貴社で行っている取組について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

1. 社外の教育・研修・講演会への派遣	2. 社内での教育・研修・講演会の実施
3. 社員の自主的な学習への時間的支援	4. 社外との人事交流/企業連携
5. 資格取得に対する報奨金等の支給	6. 技能・能力テストの実施
7. 計画的なOJT	8. 特に取り組んでいない
9. その他()	

- (3) 中核人材・労働人材の育成における課題は何ですか。それぞれの枠に番号を記入してください。

【(a)、(b)とも複数回答可能】

(a)中核人材	(b)労働人材
1. 指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している	
2. 社員が多忙で、教育を受けている時間がない	
3. 指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない	
4. 現場での先輩から後輩への技術やノウハウの継承が上手くいかない	
5. 人材育成のために必要となる費用を捻出できない	
6. 人材の訓練・育成のための設備や施設が社内がない、もしくは不足している	
7. 社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない	
8. 外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない	
9. 特に課題はない	
10. その他()	

- (4) 貴社において、直近3年に離職した方の主な離職理由は何ですか。該当する番号を○で囲んでください。

【複数回答可能】

1. 出産・育児・介護のため	2. 本人の健康上の理由	3. 起業・独立・キャリアアップのため
4. 職務への適性不十分	5. 上司・管理職・同僚への不満	
6. 賃金・昇給・雇用形態・労働時間・福利厚生への不満	7. 職務内容・経営方針への不満	
8. 直近3年で離職者はいない	9. その他()	

(5)人材の定着について、どのように取り組んでいますか。

貴社で行っている取組について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

- | | |
|--|-----------------------------|
| 1. 他社よりも高い賃金水準の確保 | 2. 成果や業務内容に応じた人事評価 |
| 3. 能力や適性に応じた昇給・昇進 | 4. 時間外労働の削減・休暇制度の利用促進 |
| 5. 勤務時間の弾力化(フレックスタイム制・短時間勤務等) | |
| 6. 作業負担軽減や業務上安全確保の徹底 | 7. 職場環境・人間関係への配慮(ハラスメント防止等) |
| 8. 育児・介護にかかる補助・手当 | 9. 家賃・住宅の補助・手当 |
| 10. 研修・能力開発支援 | 11. メンター制度等の各種サポート |
| 12. キャリアプランやライフプラン、希望に応じた配置に関する相談体制の確保 | |
| 13. 特に取り組んでいない | 14. その他() |

(6)貴社における、多様な人材(女性・シニア・外国人・障がい者等)の活用状況はいかがですか。

中核・労働人材として活用している人材について、それぞれの枠に番号を記入してください。

【(a)、(b)とも複数回答可能】

(a)中核人材		(b)労働人材	
1. 女性	2. シニア(60 歳以上)	3. 外国人	4. 障がい者

(7)貴社において、多様な人材の活用における課題は何ですか。該当する番号を○で囲んでください。

【複数回答可能】

- | | |
|---------------------------------------|------------------------|
| 1. 経営者の意識改革 | 2. 管理職の意識改革 |
| 3. 非管理職の意識改革 | 4. 活用のためのノウハウ不足 |
| 5. 追加費用負担の懸念 | 6. 仕事の配分・管理が複雑化 |
| 7. 急な遅刻・早退・欠勤等のリスク | 8. 他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減 |
| 9. 活用できる業務領域が少ない(力仕事が多い、労働時間に柔軟性がない等) | |
| 10. 特にない | 11. その他() |

(8)どのような支援策があれば、人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用がしやすくなりますか。

該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| 1. 経営相談窓口の設置 | 2. 専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介 |
| 3. 企業間の人材マッチング支援 | 4. 合同就職説明会、面接会の開催 |
| 5. 多業種交流会の開催 | 6. セミナー、研修会の開催 |
| 7. 低金利融資、無担保融資 | 8. 雇用に関する助成金・補助金制度 |
| 9. 人材育成に関する助成金・補助金制度 | 10. 働き方改革に関する助成金・補助金制度 |
| 11. 選択肢「8～10」以外に関する助成金・補助金制度 | 12. 取組成功事例紹介 |
| 13. HP、SNS、EC サイト等インターネットの活用支援 | 14. 市による PR 活動 |
| 15. 特に求める支援策はない | 16. その他() |

設問2 事業承継(会社の経営を後継者に引き継ぐこと)について、お伺いします。

(1)2015 年以降の事業承継の実施有無について、該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

- | | |
|---------|------------|
| 1. 実施した | 2. 実施していない |
|---------|------------|

(2)「2. 実施していない」を回答した方にお聞きします。

貴社の事業承継に対する意向について、該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

- | | |
|------------------------|----------------|
| 1. 事業承継を検討(事業譲渡や売却を含む) | 2. 自分の代での廃業を検討 |
| 3. 事業承継と廃業のいずれかで迷っている | 4. まだ考えていない |
| 5. 答えられない | |

(3)事業承継を実施した際の課題、もしくは検討するうえでの課題について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

- | | | |
|----------------|--------------|--------------------|
| 1. 近年の業績 | 2. 事業の将来性 | 3. 後継者を探すこと |
| 4. 後継者の了承を得ること | 5. 後継者の経営力育成 | 6. 後継者を補佐する人材の確保 |
| 7. 取引先との関係維持 | 8. 従業員との関係維持 | 9. 金融機関との調整(個人保証等) |
| 10. 特にない | 11. その他() | |

(4)どのような支援策があれば、事業承継が進めやすくなるか、該当する番号を○で囲んでください。

【複数回答可能】

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| 1. 経営相談窓口の設置 | 2. 専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介 |
| 3. 企業間の人材マッチング支援 | 4. 多業種交流会の開催 |
| 5. セミナー、研修会の開催 | 6. 協働企業のマッチング支援 |
| 7. 低金利融資、無担保融資 | 8. 助成金・補助金制度 |
| 9. 取組成功事例紹介 | 10. HP、SNS、EC サイト等インターネットの活用支援 |
| 11. 市場、商圈情報の提供 | 12. 市による PR 活動 |
| 13. 特に求める支援策はない | 14. その他() |

設問3 資金調達(融資)について、お伺いします。

(1)コロナ禍による影響を機として2020年1月以降に政府系金融機関又は民間金融機関から新たな借入を行いましたか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

- | | |
|--------------|-----------------|
| 1. 新たな借入を行った | 2. 新たな借入を行っていない |
|--------------|-----------------|

(2)(1)で「1. 新たな借入を行った」と回答した方に伺います。

コロナ禍を機とした借入金の使い道について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. 当面の資金繰り(人件費・家賃の支払い等) | 2. 手元現預金の積み増し |
| 3. 人材投資 | 4. デジタル化への投資 |
| 5. 既存設備の維持・更新 | 6. 生産能力増強・効率化を目的とした設備投資 |
| 7. 新商品(新製品)・新サービスの開発 | 8. M&A・業務提携 |
| 9. 新規事業の立ち上げ | 10. 余剰人員の削減(退職金、再就職先斡旋等) |
| 11. その他() | |

(3)新たに借入を申し込む事を検討していますか、該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

1. 申し込みを検討中
2. 具体的な予定はないが、今後業績の悪化、若しくは、コロナの影響が長期化すれば改めて検討する
3. 申し込む予定はない

(4)(3)で「1. 申し込みを検討中」と回答した方に伺います。

今後の追加借入金の使い道について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

1. 当面の資金繰り(人件費・家賃の支払い等)
2. 手元現預金の積み増し
3. 人材投資
4. デジタル化への投資
5. 既存設備の維持・更新
6. 生産能力増強・効率化を目的とした設備投資
7. 新商品(新製品)・新サービスの開発
8. M&A・業務提携
9. 新規事業の立ち上げ
10. 余剰人員の削減(退職金、再就職先斡旋等)
11. その他()

設問4 デジタル化について、お伺いします。

(1)貴社において、デジタル化に現在取り組んでいる、または今後取り組みたい項目はありますか。それぞれの枠に番号を記入してください。【(a)、(b)とも複数回答可能】

(a)現在取り組んでいる		(b)今後取り組みたい	
1. 研究開発・商品企画	2. 生産加工	3. 在庫管理	4. 仕入・調達
5. 流通・販売	6. 保守・アフターサービス	7. 業務管理	8. 社内コミュニケーション
9. 人事・労務管理	10. 経理・会計・財務管理	11. 広報	12. 他社連携
13. 特になし	14. その他()		

(2)(1)でいずれかの項目に取り組んでいると回答した方に伺います。

デジタル化に取り組み始めた目的について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

1. 業務効率化、生産性向上
2. 営業力・販売力の維持・強化
3. 商品(製品)・サービスの高付加価値化
4. 新商品(新製品)・新サービスの開発力の維持・強化
5. 市場や顧客の変化への対応
6. 顧客行動、市場の分析強化
7. 技術力の維持・強化
8. 取引先のサプライチェーンマネジメントへの対応
9. 財務基盤・資金調達力の維持・改善
10. 働き方改革
11. 新型コロナウイルス感染症への対応
12. その他()

(3)貴社において、デジタル化を推進する上での課題は何ですか。該当する番号を○で囲んでください。

【複数回答可能】

1. デジタル化を推進できる人材がいない
2. 従業員が IT ツール・システムを使いこなせない
3. 導入・運用のコストが負担できない
4. 情報流出が懸念される
5. 適切な IT ツール・システムが分からない
6. 既存システムからの切り替えが難しい
7. 適切な連携先・相談先が見つからない
8. トラブル発生時の対応が困難
9. 費用対効果がわからない・測りにくい
10. 取組は行っているが成果・収益が上がらない
11. どの分野・業務をデジタル化すべきかわからない
12. 特に課題はない
13. その他()

(4) デジタル化の浸透状況をお伺いします。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

1. 紙や口頭でのやり取りが中心であり、デジタル化による業務の効率化は図られていない状態
2. 連絡に社内メールを使用、会計処理・給与計算・売上日報などにパソコンを利用するなど、アナログからデジタルに向けたシフトを始めた状態（作業単位のデジタル化）
3. 業務効率化のための社内規定の整備や業務フローの見直しなどに取り組み、商品（製品）・サービス別売上の分析や、顧客管理、在庫管理などに向けたデジタル化に取り組んでいる状態（業務・部門単位のデジタル化）
4. マーケティング・販路拡大・新商品開発・ビジネスモデル構築などのためにデータが統合されたシステムなどを活用することで、デジタル化による経営の差別化や競争力強化に取り組んでいる状態（全社的なデジタル化）

(5) DX(デジタルトランスフォーメーション)という言葉をご存知ですか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

- | | | |
|----------|------------------------|-------------|
| 1. 知っている | 2. 聞いたことはあるが、詳しくはわからない | 3. 聞いたことがない |
|----------|------------------------|-------------|

(6) (5)で「1. 知っている」と回答した方に伺います。

今後の経営において、DX は重要視されていますか。該当する番号を○で囲んでください。【○は1つ】

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1. 事業方針上の優先順位は高い | 2. 事業方針上の優先順位はやや高い |
| 3. 事業方針上の優先順位はやや低い | 4. 特に重要性・必要性を感じていない |
| 5. わからない | |

(7) どのような支援策があれば、デジタル化や DX を推進しやすくなりますか。該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

- | | |
|----------------------|--------------------------------|
| 1. 経営相談窓口の設置 | 2. 専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介 |
| 3. デジタル人材の紹介 | 4. セミナー、研修会の開催 |
| 5. 協働企業のマッチング支援 | 6. 低金利融資、無担保融資 |
| 7. 雇用に関する助成金・補助金制度 | 8. 設備投資に関する助成金・補助金制度 |
| 9. 研究開発に関する助成金・補助金制度 | 10. 上記の選択肢「7～9」以外に関する助成金・補助金制度 |
| 11. 取組成功事例紹介 | 12. HP、SNS、EC サイト等インターネットの活用支援 |
| 13. 市による PR 活動 | 14. 特に求める支援策はない |
| 15. その他() | |

【DX の定義】

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

(経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン(DX 推進ガイドライン)」より)

設問 5 仕入・販売の状況、販路開拓について、お伺いします。

(1)貴社にとって、最も取引額が大きい仕入・販売の市場はどこですか。(a)感染症拡大前、(b)現在、また(c)感染症収束後重点的に取り組みたい市場について、それぞれ該当する番号を○で囲んでください。

【①、②の各項目について、(a)～(c)でそれぞれ○は1つ】

【取引種類】	(a)感染症拡大前 (2017～2019年) (○はそれぞれ1つ)				→	(b)現在 (2020～2021年) (○はそれぞれ1つ)				→	(c)感染症収束後 (今後重点的に取り組みたい市場) (○はそれぞれ1つ)			
	1. 市内	2. 県内	3. 県外 (国内)	4. 海外		1. 市内	2. 県内	3. 県外 (国内)	4. 海外		1. 市内	2. 県内	3. 県外 (国内)	4. 海外
① 仕入	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4
② 販売	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4

(2)コロナ禍において、仕入・調達でどのような対応をされましたか。それぞれ該当する番号を枠に記入してください。**【複数回答可能】**

1. 仕入先を変更	2. 製造工場を変更
3. 原材料を代替品に変更	4. 生産の調整
5. 在庫の調整	6. 取扱商品を変更
7. 受発注システムの導入	8. 特に対応は行っていない
9. その他(	)

【用語説明】

既存市場:現在自社の市場と認識している市場

新規市場:今まで自社の市場と認識していなかった市場

(3)販路開拓に向けた取組状況について、市場別に該当する番号を○で囲んでください。

【それぞれ○は1つ】

① 既存市場	1. 実施している	2. 検討している	3. 検討していない
② 新規市場	1. 実施している	2. 検討している	3. 検討していない

(4)販路開拓を実施する上での課題について、市場別に該当する番号を枠に記入してください。

【(a)、(b)とも複数回答可能】

(a)既存市場	(b)新規市場
1. 情報収集・分析をする人材がいない	2. 企画立案をする人材がいない
3. 新規顧客開拓ができる営業の人材がいない	4. 外国語対応できる人材がいない
5. 社外ネットワークや相談相手がいない	6. 販売促進資料がない
7. 販売チャネルを確保するのが難しい	8. 販路開拓をするための時間がない
9. 販路開拓を実施するための資金がない	10. 市場のニーズを把握することが難しい
11. 市場の規模や商圈を把握することが難しい	12. 自社の強みを活かせる市場の特定が難しい
13. 自社のPRがうまくいかない	14. ITの活用が不十分
15. 物流コストが高い	16. その他()

(5)どのような支援策があれば、販路開拓を進めやすいですか。該当する番号を○で囲んでください。

【複数回答可能】

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| 1. 経営相談窓口の設置 | 2. 専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介 |
| 3. 多業種交流会の開催 | 4. セミナー、研修会の開催 |
| 5. 展示会、商談会の開催 | 6. 協働企業のマッチング支援 |
| 7. 外国語対応(人材の育成等)の支援 | 8. 低金利融資、無担保融資 |
| 9. 設備投資に関する助成金・補助金制度 | 10. 研究開発に関する助成金・補助金制度 |
| 11. 県外・海外への輸送料に関する助成金・補助金制度 | |
| 12. 選択肢「9～11」以外に関する助成金・補助金制度 | |
| 13. 取組成功事例紹介 | 14. HP、SNS、EC サイト等インターネットの活用支援 |
| 15. 市場、商圈情報の提供 | 16. 市による PR 活動 |
| 17. 特に求める支援策はない | 18. その他() |

設問6 新事業展開について、お伺いします。

【用語説明】

新市場開拓戦略: 新市場で既存商品(製品)・サービスを展開する戦略(例: 海外展開の実施等)
新商品(新製品)開発戦略: 既存市場で新商品(新製品)・サービスを展開する戦略(例: 既存製品への機能付加等)
多角化戦略: 既存の事業を維持しつつ、新市場で新商品(新製品)・サービスを展開する戦略
事業転換戦略: 既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新商品(新製品)・サービスを展開する戦略

(1)新事業展開に向けた取組状況はいかがですか。戦略別に、該当する番号を○で囲んでください。

【それぞれ○は1つ】

①	新市場開拓戦略	1. 実施している	2. 検討している	3. 検討していない
②	新商品(新製品)開発戦略	1. 実施している	2. 検討している	3. 検討していない
③	多角化戦略	1. 実施している	2. 検討している	3. 検討していない
④	事業転換戦略	1. 実施している	2. 検討している	3. 検討していない

(2)実施した各戦略について、現在の進捗に対する評価はいかがですか。戦略別に、該当する番号を○で囲んでください。【①～④の各項目について、それぞれ○は1つ】

【評価項目】	1. 非常に好調である	2. やや好調である	3. どちらとも言えない	4. やや低調である	5. 非常に低調である	6. 該当する取組を行っていない
① 新市場開拓戦略	1	2	3	4	5	6
② 新商品(新製品)開発戦略	1	2	3	4	5	6
③ 多角化戦略	1	2	3	4	5	6
④ 事業転換戦略	1	2	3	4	5	6

(3)新事業展開における課題について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. 新事業展開に必要なコストの負担が大きい | 2. 金融機関から融資を受けられない |
| 3. 出資者が見つからない | 4. 必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している |
| 5. 必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難 | 6. 販路開拓が難しい |
| 7. 意思決定から目標達成までに時間がかかる | 8. 参入に際しての法規制が厳しい |
| 9. 市場ニーズの把握が不十分である | 10. 自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい |
| 11. 自社の商品(製品)・サービスの情報発信が不十分である | 12. 新事業展開に向けた適切な相談相手が見つからない |
| 13. 特に課題はない | 14. その他() |

(4)どのような支援策があれば、新事業展開が進めやすいですか。該当する番号を○で囲んでください。

【複数回答可能】

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 1. 経営相談窓口の設置 | 2. 専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介 |
| 3. 多業種交流会の開催 | 4. セミナー、研修会の開催 |
| 5. 展示会、商談会の開催 | 6. 協働企業のマッチング支援 |
| 7. 外国語対応(人材の育成等)の支援 | 8. 低金利融資、無担保融資 |
| 9. 設備投資に関する助成金・補助金制度 | 10. 研究開発に関する助成金・補助金制度 |
| 11. 県外・海外への輸送料に関する助成金・補助金制度 | 12. 選択肢「9～11」以外に関する助成金・補助金制度 |
| 13. 取組成功事例紹介 | 14. HP、SNS、EC サイト等インターネットの活用支援 |
| 15. 市場、商圈情報の提供 | 16. 市による PR 活動 |
| 17. 特に求める支援策はない | 18. その他() |

設問7 マーケティングについて、お伺いします。

(1)貴社における、自社の商品(製品)・サービスの市場ニーズや強みを把握するための取組内容について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. 新聞、テレビ、ラジオ等による情報収集 | 2. 業界専門紙による情報収集 |
| 3. インターネットによる情報収集 | 4. 同業の経営者、知人との情報交換 |
| 5. 販売データ等に基づいた分析 | 6. 顧客や取引先へのアンケート調査による分析 |
| 7. 他社との差別化に向けた分析 | |
| 8. 顧客や取引先との日常的なやり取りを通じた情報収集及び分析 | |
| 9. 公的支援機関、金融機関、コンサルタント等外部相談者による評価の把握 | |
| 10. 官公庁や業界団体、支援機関等が主催するセミナー、展示会への出席 | |
| 11. 官公庁や業界団体、支援機関等が発表する統計データやレポートによる分析 | |
| 12. 特に取組は行っていない | 13. その他() |

(2)自社の強みを活用するための課題について、該当する番号を○で囲んでください。【複数回答可能】

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. 企画立案をする担当部署や体制が整っていない | 2. ノウハウを持った人材が不足している |
| 3. 必要なコスト負担が大きい | 4. 他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない |
| 5. 商品(製品)・サービスの改善・開発につなげる方法がわからない | 6. PR活動、ブランド戦略につなげる方法がわからない |
| 7. 発揮できる市場がわからない | 8. 適切な相談相手が見つからない |
| 9. 特に課題はない | 10. その他() |

(3)どのような支援策があれば、マーケティングを進めやすいですか。該当する番号を○で囲んでください。

【複数回答可能】

1. 経営相談窓口の設置	2. 専門家、指導者の派遣、支援機関の紹介
3. 同業種交流会の開催	4. 多業種交流会の開催
5. セミナー、研修会の開催	6. 展示会、商談会の開催
7. 協働企業のマッチング支援	8. 低金利融資、無担保融資
9. 雇用に関する助成金・補助金制度	10. 設備投資に関する助成金・補助金制度
11. 研究開発に関する助成金・補助金制度	12. 選択肢「9～11」以外に関する助成金・補助金制度
13. 取組成功事例紹介	14. HP、SNS、EC サイト等インターネットの活用支援
15. 市場、商圈情報の提供	16. 市による PR 活動
17. 特に求める支援策はない	18. その他()

設問8 With コロナ、After コロナへの取組について、お伺いします。

(1)以下の項目について、感染症拡大前後の取組状況について、該当する番号を○で囲んでください。

【①～⑫の各項目について、(a)～(c)でそれぞれ○は1つ】

【取組項目】	(a)感染症拡大前 (2017～2019年) (○はそれぞれ1つ)			→	(b)現在 (2020～2021年) (○はそれぞれ1つ)			→	(c)感染症収束後 (将来的な見込み) (○はそれぞれ1つ)	
	1. 積極的 に実施	2. ある 程度 実施	3. 実施 してい ない		1. 積極的 に実施	2. ある 程度 実施	3. 実施 してい ない		1. 実施 する 予定	2. 実施 する 予定 は ない
① 新商品(新製品)・サービスの開発・提供	1	2	3		1	2	3		1	2
② 販売先の多角化・販路開拓	1	2	3		1	2	3		1	2
③ 仕入先の分散	1	2	3		1	2	3		1	2
④ 新事業分野への進出	1	2	3		1	2	3		1	2
⑤ 不採算事業からの撤退	1	2	3		1	2	3		1	2
⑥ 従業員の能力開発・ノウハウ取得のための研修	1	2	3		1	2	3		1	2
⑦ 設備投資(維持・更新除く)	1	2	3		1	2	3		1	2
⑧ 災害対策・BCP(事業継続計画)策定	1	2	3		1	2	3		1	2
⑨ テレワークの活用	1	2	3		1	2	3		1	2
⑩ WEB 会議、オンライン商談	1	2	3		1	2	3		1	2
⑪ 働き方改革 (育休、フレックスタイム制、副業導入等)	1	2	3		1	2	3		1	2
⑫ 海外展開	1	2	3		1	2	3		1	2

1. ある	2. ない	3. わからない
-------	-------	----------

--

(a)感染症拡大前 (2017～2019年)			→	(b)現在 (2020～2021年)			→	(c)感染症収束後 (将来的な見込み)		
1. 増加傾向	2. 変動なし	3. 減少傾向		1. 増加傾向	2. 変動なし	3. 減少傾向		1. 増加見込み	2. 変動なし	3. 減少見込み

1. 持続化給付金
2. 家賃支援給付金
3. 地方自治体による補助金・支援金
4. 雇用調整助成金
5. 持続化補助金
6. ものづくり・商業・サービス補助金
7. IT 導入補助金
8. 働き方改革推進支援助成金(新型コロナウイルス感染症対策のためのテレワークコース)
9. 各種 GoTo キャンペーン(GoTo トラベル、GoTo イート、GoTo イベント、GoTo 商店街)の活用
10. 政府系金融機関による実質無利子・無担保融資
11. 実質無利子・無担保融資以外の政府系金融機関による融資
12. 民間金融機関による実質無利子・無担保融資
13. 実質無利子・無担保融資以外の信用保証付融資
14. いずれも利用していない
15. その他()

1. 人材確保・維持に関する支援
2. 事業承継に関する支援
3. 資金調達に関する支援
4. デジタル化に関する支援
5. 販路開拓に関する支援
6. 新商品(新製品)・サービス開発・新事業進出に関する支援
7. マーケティングに関する支援
8. 特に求める支援策はない
9. その他()

107

参考資料

＜求める支援策に関する「その他」の自由記述＞

■設問 1 人材の育成・定着や確保、多様な人材の活用について（本設問の集計結果は P25 に掲載）

- 行政提出義務書類の簡素化
- 保育者確保のため、国の補助メニューにある家賃補助（住居借り上げ制度）を導入してほしい
- 制度作成のためのノウハウを紹介してほしい
- 理系の女子学生を増やす取り組み、支援
- 2 種免許取得費用の助成金
- 障がいのある方でも看護・介護ができる器具やノウハウの開発

■設問 2 事業承継について（本設問の集計結果は P29 に掲載）

- 自社株の評価に対する研修、税務対策支援
- 法整備、保証人制度見直し
- 税金面での優遇など
- 少人数になってしまっても事業が続けられるような制度の改正

■設問 4 デジタル化や DX の推進について（本設問の集計結果は P39 に掲載）

- オンライン会議・商談システムのセミナー
- クラウドシステムに関する補助金
- 高齢の人材でも扱えるシンプルなサービスの充実

■設問 5 販路開拓について（本設問の集計結果は P46 に掲載）

- 人材確保、増員
- 法整備
- 設備更新の長期低利融資
- 主治医（特に開業医）への訪問看護利用の流れの周知

■設問 6 新事業展開について（本設問の集計結果は P50 に掲載）

- 採用紹介（若年層）
- プログラマーの育成

■設問 7 マーケティングについて（本設問の集計結果は P53 に掲載）

- 与信管理

■設問 8 今後行政に特に求める支援策全般について（本設問の集計結果は P61 に掲載）

- 業界ごとの法令の講習、業界内で優秀とされる人の講演会
- デジタル化に向けた、光回線の開通
- 中小企業が受け入れられる働き方改革
- 職員研修等の受講にかかる手話通訳派遣費用助成および制度作り
- 行政が提供する支援手続き等の簡素化
- 女性が多く働くアパレルへの協力金拡充

令和 3 年度 市内中小企業経営実態調査事業
報 告 書

発 行：那覇市 経済観光部 商工農水課
事業受託者：株式会社東京商工リサーチ沖縄支店
令和 4 年 3 月
