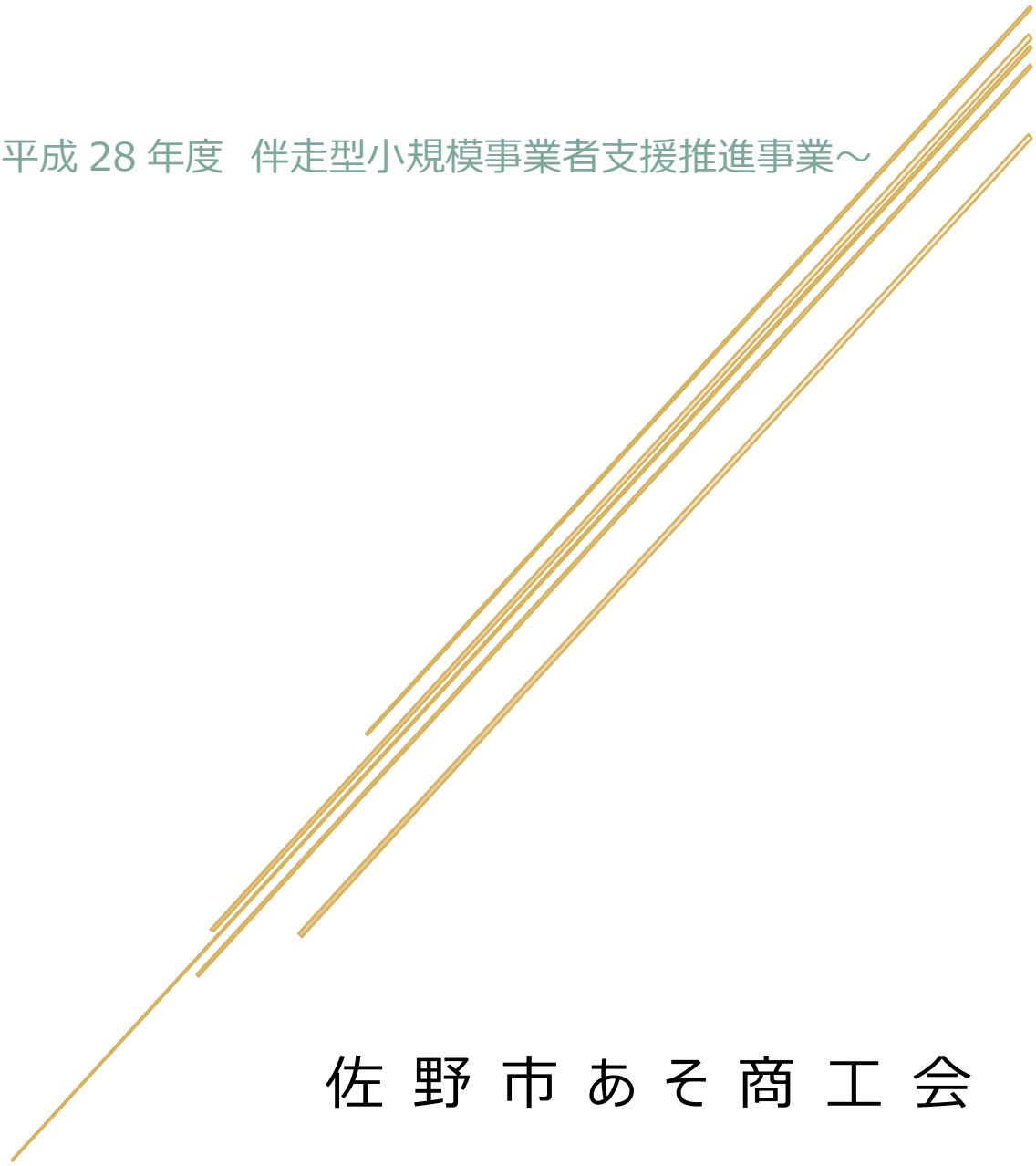
若手経営者･後継者に関する
事業実態調査報告書

[平成 28 年 12 月調査]

～平成 28 年度　伴走型小規模事業者支援推進事業～



佐 野 市 あ そ 商 工 会

目次

【調査要領】....3
■調査目的....3
■調査概要....3
【調査要旨】....4

1.対象企業の概要について....6
1-1. 経営形態....6
1-2. 創業年数....6
1-3. 売上規模....7
1-4. 資本金 8
1-5. 従業員人数....8
1-6. 主要業種....9
1-7. 経営計画の有無....9

2. 若手経営者と後継者の経営について 10
2-1. 回答者の年代/性別 10
2-2. 現在の事業/新規事業....11
2-3. 起業もしくは家業を事業承継した理由 12
2-4. 他社勤務の経験・年数....13
2-5. 経営者自身の強み、得意分野....14
2-6. 経営者が抱える"自身"の課題....15
2-7. 経営者が抱える"自社"の課題....16
2-8. 経営者の相談相手....17
2-9. 情報収集先....18

3. 景況感と自社の概況について 19
3-1. 佐野市の景況感 19
3-2. 自社の属する業界の景況感 20
3-3. 自社状況(前年同期比[売上/販売単価/仕入単価/収益率]) 21
3-4. 自社状況(前年同期比[資金繰り/在庫/従業員数/人件費]) 22
3-5. 自社状況(借入) 23
※[Appendix：商工会へのご意見・要望] 25

【調査要領】

■調査目的

本調査は、若手経営者・後継者の事業の実態に関する動向を調べるために行われた。自社や自身の強み、または現在抱えている課題や景況感等に関する各種の質問を行い、その回答と分析結果が本書に掲載されている。

本調査は、佐野市あそ地域内の企業が回答をしているため、世間の一般的な企業動向に関する調査結果よりも、地域の特性に適した結果となっており、同地域の事業者の助けになることを目的としている。

※本調査の母集団は全体で 43 社のため、統計学的手法による調査結果とは差が生じ得ている

■調査概要

1.調査日時	平成 28 年 11 月 1 日（火）～11 月 30 日（水）
2.調査対象	佐野市あそ地域内で事業を営んでいる若手経営者・後継者
3.調査方法	商工会の職員が巡回時に調査対象事業所へ出向き、事業者には負担がかからないよう職員がアンケート内容を読み上げ、アンケート用紙にチェックする方式で実施
4.回答状況	アンケート回収数　：43 票　/ 有効回答票数　：43 票
※実施主体	株式会社ネオクラシック

【調査要旨】

○対象企業の概要

創業年数で最も回答が多かったのは、「51 年～75 年」であった。全体として、創業から 31 年以上経っている企業が、79%を占めている。一方で創業年数が 10 年以下の企業は 10%にも満たず、当該地区の起業に対して更なるサポートが望まれる。

また、従業員が 6 人以上の企業になると、パートタイマーの雇用率が急激に上がる。

○起業もしくは家業を事業承継した理由

本調査の対象者は 30 代が 67.4%、40 代が 20.9%である。起業もしくは家業を事業承継した理由として最も多く挙げられたのは、「家業を引継ぎたいと思っていたから」であった(25.3%)。一方で、「自分以外に家業を継ぐものが居なかったから」が 17.2%、「先代経営者に頼まれたから」が 8.0%の割合でいた。

○経営者自身の強みと課題

自身の強みとして多く挙げられたのは、「自社の商品・サービスの知識・技術」や「業界に関する知識」であった。

一方で、経営者自身が抱える課題としては「財務・会計の知識不足」という回答が最も多く、「営業力や交渉力不足」が続く。なお、自社全体の課題としては「人材の確保や育成」と「新規の販売・受注先の開拓」という回答が非常に多かった。

これらの課題に対しては、財務会計集中セミナーの開催やビジネスマッチングイベントの開催など、商工会による積極的な支援と、これらの機会の活用が求められる。

○自社の概況

仕入単価が増えたという回答が多い一方で、販売単価は据え置きという企業が多く、結果として収益率が低下している企業が多い。仕入単価については自社だけではどうにもできないため、自社の商品やサービスの付加価値を高めて、販売単価を上げる必要がある。また、自社の借入金額や借入の予定について、約 20%の経営者が「分からない」と答えている。上記内容と相まって、財務会計に関する支援が必要であると考えられる。

1.対象企業の概要について

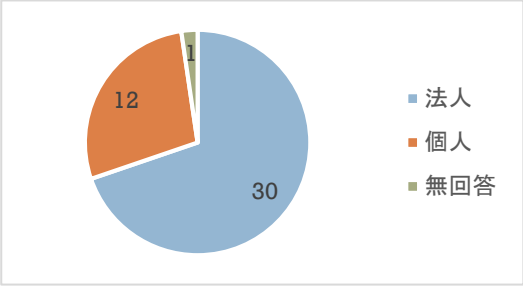
1-1. 経営形態

「経営形態について、ご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

・ 法人が 30 社(69.8%)と全体の約 7 割を占めている。

□経営形態(表/グラフ)

経営形態	回答数	構成比
法人	30	69. 8%
個人	12	27. 9%
無回答	1	2. 3%
計	43	100. 0%



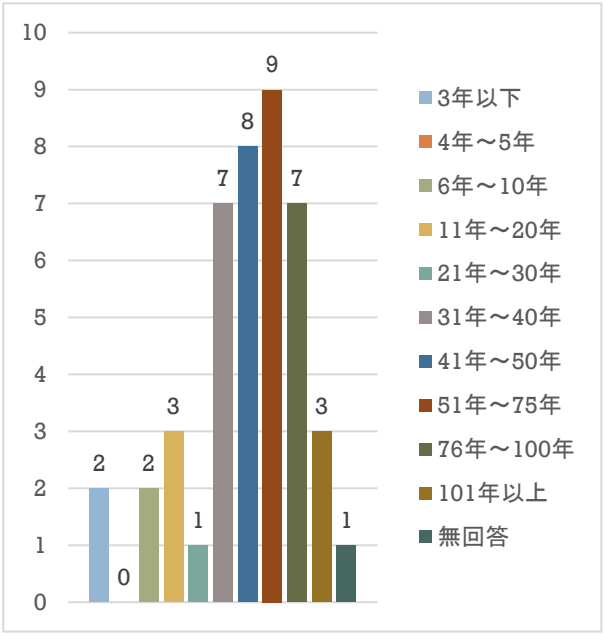
1-2. 創業年数

「創業年数について、ご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

・ 創業から「31～40 年」、「41～50 年」、「51～75 年」、「76～100 年」の企業が多い。創業 10 年以下の企業は全体の 10%もなく、期業への更なるサポートが求められる。

□創業年数(表/グラフ)

創業年数	回答数	構成比
3 年以下	2	4. 7%
4 年～5 年	0	0. 0%
6 年～10 年	2	4. 7%
11 年～20 年	3	7. 0%
21 年～30 年	1	2. 3%
31 年～40 年	7	16. 3%
41 年～50 年	8	18. 6%
51 年～75 年	9	20. 9%
76 年～100 年	7	16. 3%
101 年以上	3	7. 0%
無回答	1	2. 3%
計	43	100. 0%



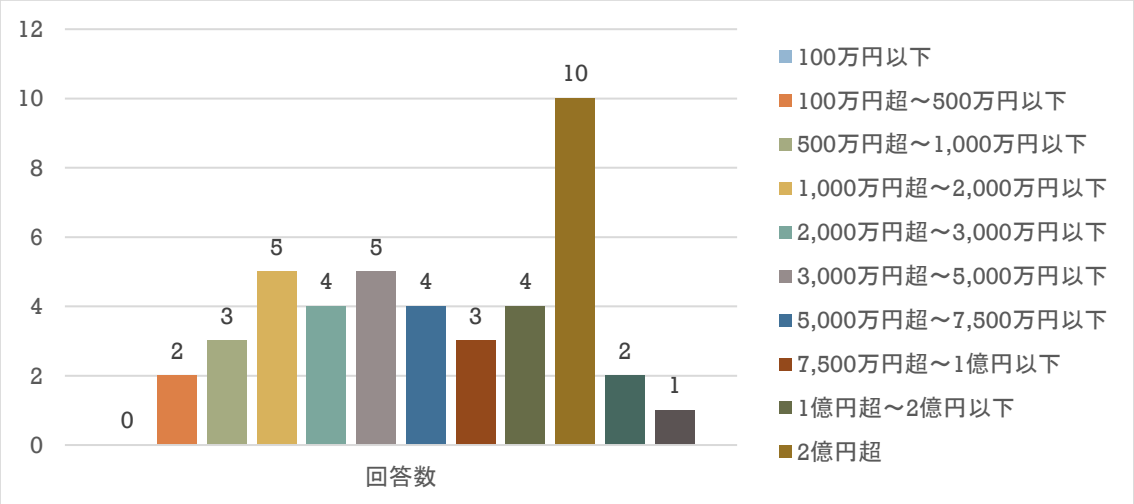
1-3. 売上規模

「貴社の直近一年間の売上高について、ご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

・ 最も回答数が多かったのは「 2 億円超」で、10 社であった(23.3%)。内訳としては、創業から「21 年～30 年」が 1 社、「31 年～40 年」が 2 社、「41 年～50 年」が 2 社、「51 年～75 年」が 5 社となっており、創業からの年数を重ねるに連れて、売上高を増加させている傾向が見られる。

□直近 1 年間の売上高(表)

直近一年間の売上高	回答数	構成比
100 万円以下	0	0. 0%
100 万円超～500 万円以下	2	4. 7%
500 万円超～1, 000 万円以下	3	7. 0%
1, 000 万円超～2, 000 万円以下	5	11. 6%
2, 000 万円超～3, 000 万円以下	4	9. 3%
3, 000 万円超～5, 000 万円以下	5	11. 6%
5, 000 万円超～7, 500 万円以下	4	9. 3%
7, 500 万円超～1 億円以下	3	7. 0%
1 億円超～2 億円以下	4	9. 3%
2 億円超	10	23. 3%
分からない	2	4. 7%
無回答	1	2. 3%
計	43	100. 0%



1-4. 資本金

「資本金について、ご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

・ 最も回答数が多かったのは、「100 万円超～500 万円以下」の 12 社であった(27.9%)。2 番目は、「500 万円超～1,000 万円以下」の 8 社で、比較的小規模の企業が多いことが分かる。
また、売上高が 2 億円超の企業 10 社の内訳は、資本金が「500～1,000 万円以下」が 3 社、「1,000～2,000 万円以下」が 2 社、「2,000～3,000 万円以下」が 3 社、「3,000～5,000 万円以下」が 1 社、「5,000～7,500 万円以下」が 1 社であった。資本金額と売上金額に一定の比例関係が見られる。

□資本金(表)

資本金	回答数	構成比
個人事業	10	23.3%
100 万円以下	1	2.3%
100 万円超～500 万円以下	12	27.9%
500 万円超～1,000 万円以下	8	18.6%
1,000 万円超～2,000 万円以下	6	14.0%
2,000 万円超～3,000 万円以下	3	7.0%
3,000 万円超～5,000 万円以下	1	2.3%
5,000 万円超～7,500 万円以下	1	2.3%
7,500 万円超～ 1 億円以下	0	0.0%
1 億円超	0	0.0%
無回答	1	2.3%
計	43	100.0%

1-5. 従業員人数

「パート・アルバイトを含めた貴社の全従業員数について、ご回答ください。」という質問を行った。回答数は 36 である(無回答を除く)。なお、従業員数「127」と「84」という異常値は、平均値から除いている。

・ 平均従業員数は 7.1 人で、従業員数が 5 人以下の企業が半数を超えた。
なお、従業員 5 人以下の企業でパートタイマーの雇用率は 16%であったが、6 人以上の企業では 66%と、一気に増える。従業員数が増えると、パートの雇用率も上昇することが分かる。

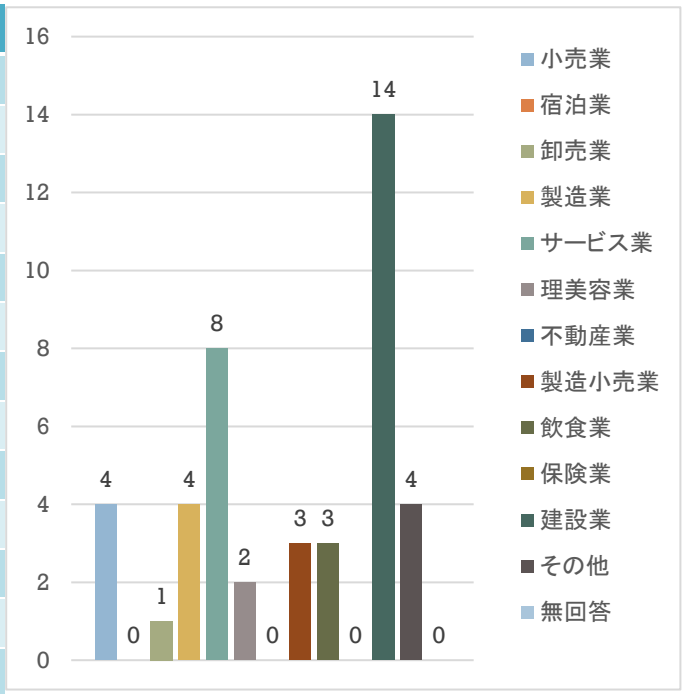
1-6. 主要業種

「貴社の主要業種について、ご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である。

・ 最も回答数が多かったのは、「建設業」の 14 社であった(32.6%)。2 番目は、「サービス業」の 8 社で(18.6%)、この 2 業種で全体の半分を占めている。

□主要業種(表/グラフ)

主要業種	回答数	構成比
小売業	4	9.3%
宿泊業	0	0.0%
卸売業	1	2.3%
製造業	4	9.3%
サービス業	8	18.6%
理美容業	2	4.7%
不動産業	0	0.0%
製造小売業	3	7.0%
飲食業	3	7.0%
保険業	0	0.0%
建設業	14	32.6%
その他	4	9.3%
無回答	0	0.0%



1-7. 経営計画の有無

「貴社の売上・利益計画等の有無についてご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である。

・ 2 割弱が毎月計画を立てている一方で、3 割超が特に計画を立てていないことが分かる。

□経営計画の有無(表)

売上・利益計画の有無	回答数	構成比
毎月の計画を立てている	8	18.6%
おおよその計画なら立てている	21	48.8%
特に立てていない	14	32.6%
無回答	0	0.0%
計	43	100.0%

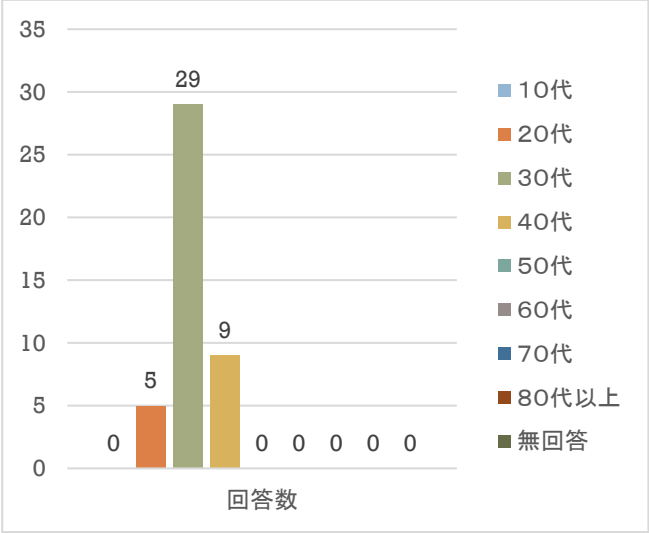
2. 若手経営者と後継者の経営について

2-1. 回答者の年代/性別

・ 本調査の回答者は 30 代が 67.4%、40 代が 20.9%である。事業承継で経営者になった場合、先代が 60～70 歳になったタイミングで承継するパターンが多いと考えられる。

□回答者の年代 (表/グラフ)

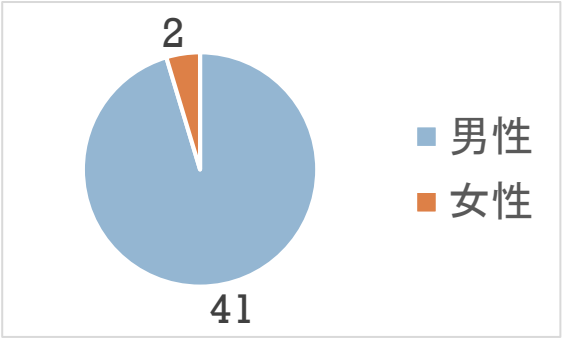
年代	回答数	構成比
１０代	0	0.0%
２０代	5	11.6%
３０代	29	67.4%
４０代	9	20.9%
５０代	0	0.0%
６０代	0	0.0%
７０代	0	0.0%
８０代以上	0	0.0%
無回答	0	0.0%
計	43	100.0%



・ 本調査の回答者は男性 95.3%、女性 4.7%と圧倒的に男性のほうが多い。これは、同地区における若手経営者、または後継者が殆ど男性であるということを示唆している。

□回答者の性別(表/グラフ)

性別	回答数	構成比
男性	41	95.3%
女性	2	4.7%
無回答	0	0.0%
計	43	100.0%



2-2. 現在の事業/新規事業

「今後の事業方針についてご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

・ 約 40%の企業が、今後も事業の拡大を考えているが、逆に半数以上が、現状のままで良いと考えている。現状維持を選択する明確な理由がある場合は良いが、「なんとなくこのままで良い」という意識であれば、好ましいとは言えない。

□現在の事業について(表)

現在の事業について	回答数	構成比
事業を拡大していきたい	17	39.5%
取りあえずは現状維持	25	58.1%
事業の縮小を考えている	0	0.0%
分からない	0	0.0%
無回答	1	2.3%
計	43	100.0%

・ 「新規事業を行いたい(行っている最中)」という回答は 34.9%であった。やみくもに新規事業を始めれば良いわけでないが、新規事業を検討する意識が皆無の場合は問題がある。なぜなら、そのようなスタンスでは、市場環境の変化を敏感に感じ取り、その機会を活かすことができない可能性が高いためである。「新規事業を行いたい」と考えていない層は、「何となく面倒くさいから」などではなく、その理由や自社の経営戦略を明確に説明できる必要がある。

□新規事業について(表)

新規事業について	回答数	構成比
新規事業を行いたい（行っている最中）	15	34.9%
現在は特に考えていない	21	48.8%
新規事業は行わない	5	11.6%
分からない	1	2.3%
無回答	1	2.3%
計	43	100.0%

2-3. 起業もしくは家業を事業承継した理由

「ご自身で起業もしくは家業を事業承継した理由を次の中からご回答ください。」という質問を行った(複数回答)。回答数はのべ 87 である(無回答を含む)。

・ 「家業を引継ぎたいと思っていたから」が 22 人と最も多かった。いっぽう、「自分以外に家業を継ぐものが居なかったから」が 15 人、「先代経営者に頼まれたから」が 7 人おり、自らの意思とは別に承継するケースもあると見られる。
ただいずれにせよ、実家が企業経営をしていた場合、自身が継ぐことになるという意識を持っていることが分かる。

・ そのほかの理由では、「地元地域や社会に貢献したかったから」が 3 番目に多かった。地域に密着している企業の後継者は、地域のために何かしたいと考えていることが分かる。

□起業もしくは家業を事業承継した理由(表)

起業または事業承継した理由	回答数	構成比
自分の裁量で仕事をしたかったから	3	3.4%
自分の技術力が最も活かせると思っていたから	6	6.9%
自分の技術やアイデアを事業化したかったから	5	5.7%
事業経営の面白さを味わいたかったから	2	2.3%
多くの収入を得たかったから	4	4.6%
自分のペースで仕事をしたかったから	5	5.7%
地元地域や社会に貢献したかったから	10	11.5%
家業を引継ぎたいと思っていたから	22	25.3%
自分以外に家業を継ぐものが居なかったから	15	17.2%
先代経営者に頼まれたから	7	8.0%
先代経営者の病気・死亡により	0	0.0%
適当な勤め先がなかったから	2	2.3%
特に理由はない	5	5.7%
その他	0	0.0%
無回答	1	1.1%
計	87	100.0%

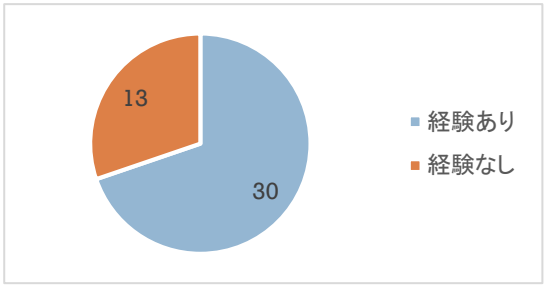
2-4. 他社勤務の経験・年数

「これまでに正社員として他社勤務経験はございますか？またそこで何年勤務されましたか？」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

・ 他社で勤務した経験のある層は約 7 割であった。実際に経営を行う前に、他社で"修行"をする率は高いと言える。
また、勤務年数としては、「1～3 年」、「3～5 年」、「5 年～10 年」がほぼ同数であった。「1 年未満」は少なく、「10 年以上」他社で勤めた経験者はいなかった。

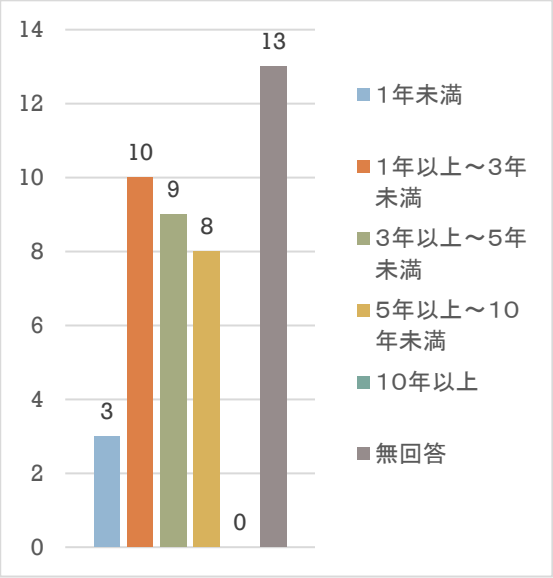
□他社勤務の経験(表/グラフ)

他社勤務経験の有無	回答数	構成比
経験あり	30	69. 8%
経験なし	13	30. 2%
無回答	0	0. 0%
計	43	100. 0%



□他社勤務の年数(表/グラフ)

他社に勤務した年数	回答数	構成比
1 年未満	3	7. 0%
1 年以上～3 年未満	10	23. 3%
3 年以上～5 年未満	9	20. 9%
5 年以上～10 年未満	8	18. 6%
10 年以上	0	0. 0%
無回答	13	30. 2%
計	43	100. 0%



2-5. 経営者自身の強み、得意分野

「ご自身の強みもしくは得意分野を次の中からご回答ください。」という質問を行った(複数回答可)。回答数はのべ 76 である(無回答を含む)。

- 自身の強みとして、「自社の商品・サービスの知識・技術」という回答が最も多かった。また、「業界に関する知識」や「事業を営むための体力」という回答も多い。これらの内容は、経営者も勿論知っているべき内容であるが、現場レベルでも必須となる項目でもある。
- いっぽう、「組織マネジメント（管理）に関する能力」や「財務・会計や税務の知識」といった、経営者が持ち合わせているべき内容については回答数が少なかった。
- また、「特にない」という回答が 5 番目に多かった。そして、営業力や企画開発力など、売上を増加させるために必要な項目も、回答数が比較的少ない。現場で働いたあとに事業承継をした場合、先代経営者が培ったこれらのノウハウを承継できていない可能性もある。

□経営者自身の強みまたは得意分野(表)

自身の強みまたは得意分野	回答数	構成比
業界に関する知識	14	18.4%
自社の商品・サービスの知識・技術	18	23.7%
事業を営むための体力	11	14.5%
顧客を開拓する営業力	4	5.3%
商品・サービスの企画開発力	6	7.9%
組織マネジメント（管理）に関する能力	1	1.3%
人材育成・教育への知識や経験	3	3.9%
人脈などの人的ネットワーク	9	11.8%
財務・会計や税務の知識	1	1.3%
法律や経営全般の知識	0	0.0%
特にない	7	9.2%
その他	0	0.0%
無回答	2	2.6%
計	76	100.0%

2-6. 経営者が抱える"自身"の課題

「現在、若手経営者、後継者の皆様が抱えているご自身の課題について、特に感じているものをお選びください。」という質問を行った(上限回答数 3)。回答数はのべ 85 である(無回答を含む)。

- 課題として最も多く挙がったのは「財務・会計の知識不足」で、回答母数が 43 社のなかで 27 人が本項目を回答していることになる。しかし、財務や会計に関する知識は、他の項目に比べて勉強すれば身につけられる類の内容である。商工会などは財務セミナーの開催の強化、または、セミナーに関して今までより精力的な広報活動を行い、経営者も積極的に参加することが求められる。
- 「営業力や交渉力不足」を課題と思っている層も多くいる。事業承継で経営者になった場合、得意先の開拓等は先代が行っている可能性があるため、経験を積む機会が少ないと考えられる。また、3番目には「決断力や実行力不足」が挙げられている。
  これらは、セミナー等で学ぶというよりは、実際の経験によって身につく性質であるため、先代または先代からのお目付け役等によって、重点的に OJT を行うことも検討する価値がある。

□経営者が抱える自身の課題(表)

経営者自身の課題	回答数	構成比
財務・会計の知識不足	27	31.8%
次の経営者としての自覚が不足	6	7.1%
自社の事業や業界への精通不足	5	5.9%
リーダーシップ力の不足	6	7.1%
決断力や実行力不足	9	10.6%
判断力不足	1	1.2%
営業力や交渉力不足	16	18.8%
人脈やネットワーク不足	3	3.5%
中核事業への技術力不足	3	3.5%
コミュニケーション能力不足	3	3.5%
役員・従業員からの人望不足	0	0.0%
特にない	5	5.9%
その他	0	0.0%
無回答	1	1.2%
計	85	100.0%

2-7. 経営者が抱える"自社"の課題

「現在、貴社が抱えている 経営課題について、若手経営者、後継者の皆様が特に感じているものをお選びください」という質問を行った(上限回答数 3)。回答数はのべ 113 である(無回答を含む)。

- 「人材の確保や育成」という回答が最も多かったが、各社状況が異なるため、すぐに最適解を見つけるのは非常に困難と考えられる。まずは同じ悩みを抱えている経営者同士での情報交換を行い、効果的と思われるアクションを自社で行い、トライアンドエラーを繰り返すことが有効と考えられる。
- また、「新規の販売・受注先の開拓」という回答も多い。上記の通り、これは経験を積むことが大事となってくるが、例えばビジネスマッチングのイベント、外部の催しに積極的に参加することも有効と考えられる。
- そのほか、「既存の販売・受注先の維持」や「新たな事業分野への進出」という回答数も多かった。

□経営者が抱える自社の課題(表)

現在の経営課題	回答数	構成比
人材の確保や育成	25	22.1%
新規の販売・受注先の開拓	23	20.4%
既存の販売・受注先の維持	12	10.6%
新たな事業分野への進出	12	10.6%
新商品・サービスの開発・販売	9	8.0%
既存商品・サービスの質の向上	7	6.2%
新規の仕入・外注先の開拓	5	4.4%
既存の仕入・外注先の選別	0	0.0%
事業プロセスの見直し・変更	2	1.8%
組織の見直し・変更	3	2.7%
人事の見直し	1	0.9%
店舗・工場・事業所の見直し	8	7.1%
社内の情報化の促進	2	1.8%
経営理念の確立	1	0.9%
特にない	2	1.8%
その他	0	0.0%
無回答	1	0.9%
計	113	100.0%

2-8. 経営者の相談相手

「貴社の経営課題や皆様自身の課題に関する相談相手先について、ご回答ください。」という質問を行った(複数回答可)。回答数はのべ 102 である(無回答を含む)。

- 最も多く挙げられたのは「税理士・会計士」であった。この結果は、経営者自身の課題として「財務・会計の知識不足」が多く挙げられたことと、整合性がとれている。
  いっぽうで、相談をしているというよりは、任せっきりにしてしまっており、自身が財務会計について学ばなくても良いような環境になっている可能性も考えられる。企業の財務会計業務を行うだけではなく、経営者に対してレクチャーも行うといった、付加価値の高い税理士や会計士が求められる。
- 身近な人に相談していることが多いが、客観的な意見を得られる機会を増やすことが望ましい。
- なお、自身の課題ののべ回答数が 85 であったのに対し、会社の課題ののべ回答数は 113 であった。これは、自身の課題のほうが認識されづらいことを意味している。商工会の職員等が、会社ではなく、経営者自身に対して定期的にアドバイスを行えるような体制づくりが求められる。

□経営課題の相談相手(表)

経営課題の相談相手	回答数	構成比
商工会	15	14.7%
税理士・会計士	25	24.5%
中小企業診断士	0	0.0%
経営コンサルタント	3	2.9%
知人	7	6.9%
家族・親族	18	17.6%
同業種の経営者	14	13.7%
異業種の経営者	8	7.8%
金融機関	2	2.0%
よろず支援拠点	1	1.0%
中小企業基盤整備機構	0	0.0%
取引先	5	4.9%
特に誰にも相談をしない	3	2.9%
その他	0	0.0%
無回答	1	1.0%
計	102	100.0%

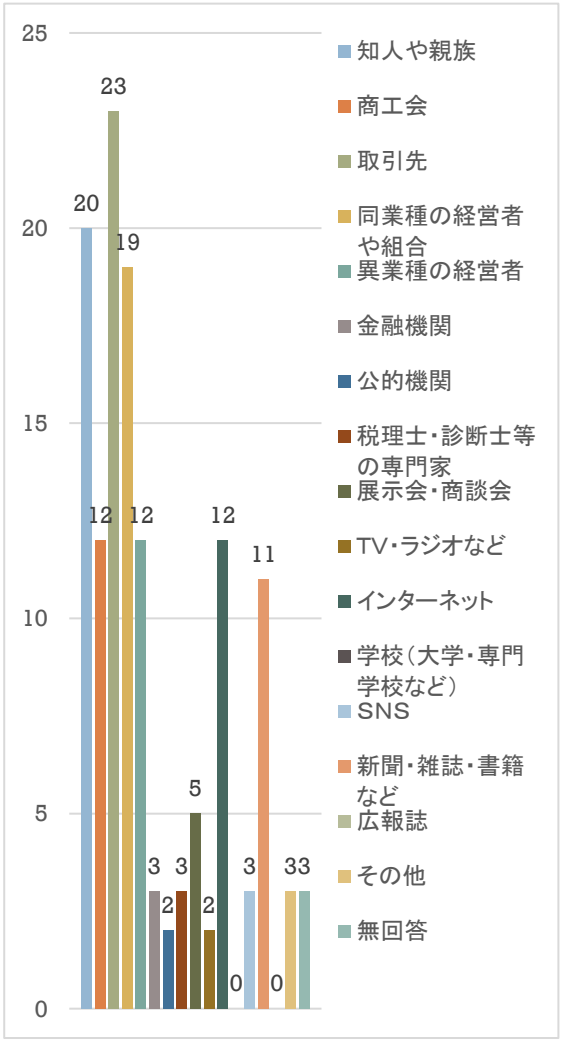
2-9. 情報収集先

「経営全般に関する様々な情報をどこから収集されていますか？」という質問を行った(上限回答数 5)。回答数はのべ 133 である(無回答を含む)。

・ 「取引先」、「知人や親族」、「同業種の経営者や組合」といった身近な人からの情報を収集することが多いという結果であった。
いっぽうで、「商工会」、「異業種の経営者」、「インターネット」といった、比較的自社から遠い場所から情報を探す回答も一定数ある。先ずは今以上に、様々な場所から情報を得るようになる事が望ましい。

□情報収集先(表/グラフ)

情報収集先	回答数	構成比
知人や親族	20	15.0%
商工会	12	9.0%
取引先	23	17.3%
同業種の経営者や組合	19	14.3%
異業種の経営者	12	9.0%
金融機関	3	2.3%
公的機関	2	1.5%
税理士・診断士等の専門家	3	2.3%
展示会・商談会	5	3.8%
ＴＶ・ラジオなど	2	1.5%
インターネット	12	9.0%
学校(大学等)	0	0.0%
ＳＮＳ	3	2.3%
新聞・書籍など	11	8.3%
広報誌	0	0.0%
その他	3	2.3%
無回答	3	2.3%
計	133	100.0%



3. 景況感と自社の概況について

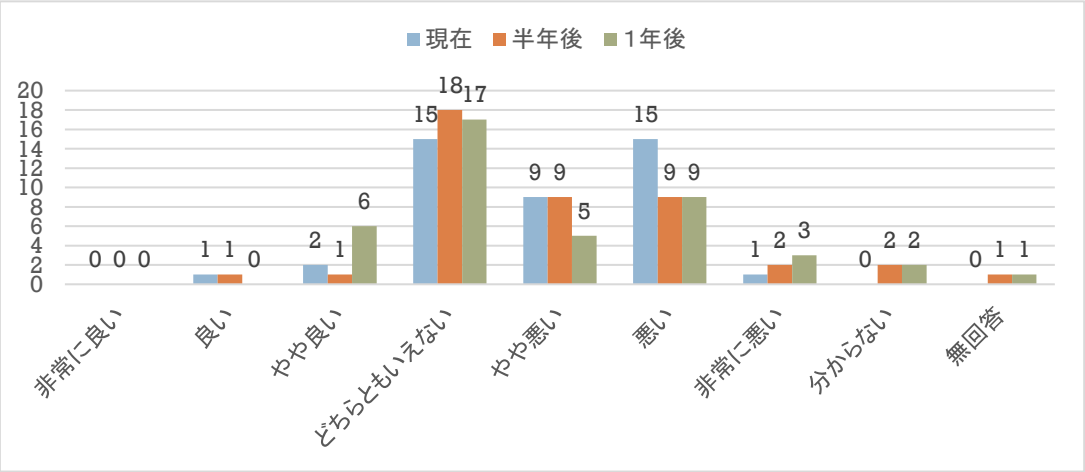
3-1. 佐野市の景況感

「佐野市の景況感について、ご回答ください」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

・ 15 社が、現在「悪い」と答えているが、半年後と 1 年後では「悪い」の回答数が減っている。いっぽうで、「やや良い」の回答が最も多いのは、1 年後であった。現状は悪いものの、取引先や周りの意見も鑑みて、佐野市全体としては徐々に景気が上向くことを期待していると考えられる。

□佐野市の景況感(表/グラフ)

佐野市の景況感	現在	半年後	1 年後
非常に良い	0	0	0
良い	1	1	0
やや良い	2	1	6
どちらともいえない	15	18	17
やや悪い	9	9	5
悪い	15	9	9
非常に悪い	1	2	3
分からない	0	2	2
無回答	0	1	1
計	43	43	43



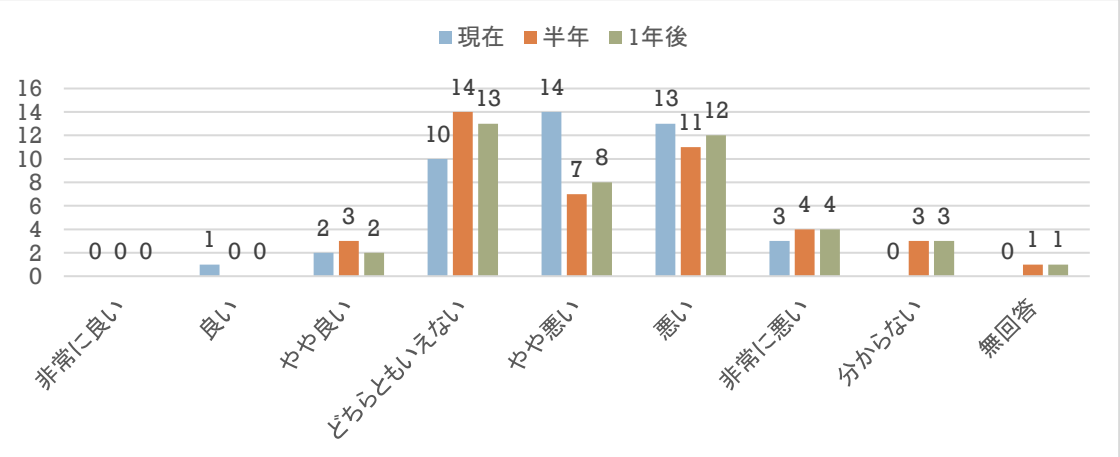
3-2. 自社の属する業界の景況感

「当該地域における貴社の属する業界の景況感について、ご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

- 佐野市の景況感と比べ、「やや悪い」、「悪い」、「非常に悪い」という回答が全体的に多かった。特に、半年後や 1 年後も「悪い」と考えている層が多く、「良い」と答える層はいなかった。
- ただ、自社の業績の伸び悩みを、漠然と景気のせいにしている可能性もある。また、「どちらともいえない」という回答も多く、半年後や 1 年後について考えていない可能性もあるため、悲観的な予想をする根拠があるかどうかを明確にする必要がある。特にない場合は、過剰に心配する必要はない。

□自社の属する業界の景況感(表/グラフ)

自社業界の景況感	現在	半年	1 年後
非常に良い	0	0	0
良い	1	0	0
やや良い	2	3	2
どちらともいえない	10	14	13
やや悪い	14	7	8
悪い	13	11	12
非常に悪い	3	4	4
分からない	0	3	3
無回答	0	1	1
計	43	43	43



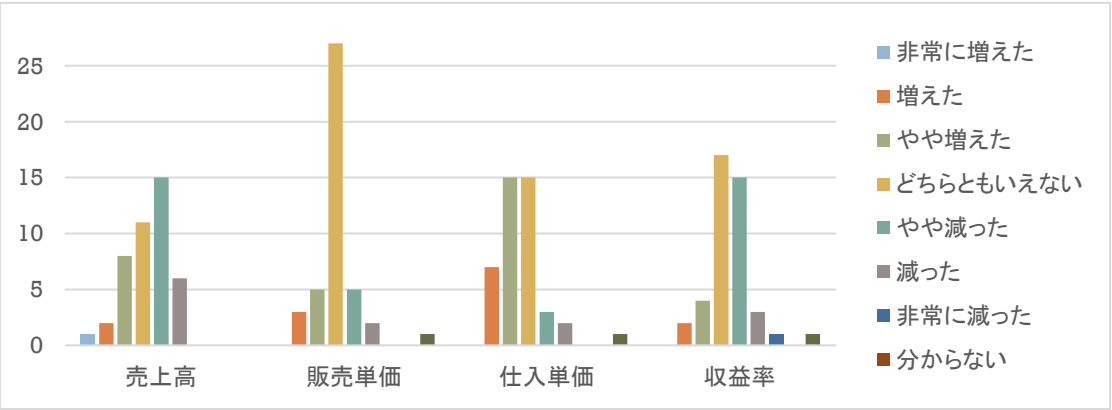
3-3. 自社状況(前年同期比[売上/販売単価/仕入単価/収益率])

「貴社の状況について、各項目は前年同期と比較してどうですか？ご回答ください。」という質問を、売上、販売単価、仕入単価、収益率に関して行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

- 先ず、仕入単価が「増えた」、「やや増えた」という回答が多かった。なお、2015 年 11 月から 1 年間は円高が進んだ。原材料の輸入はしやすくなったいっぽう、輸出がしづらくなった煽りを受けて、仕入単価に影響が出た可能性もある。いずれにせよ、仕入単価が上がっても販売単価を上げていないため、必然的に売上と収益率は減少傾向になる。
- 仕入単価の交渉は取引先の都合もあるため、自社でコントロールできるのは販売単価だけになる。ただ、理由のない単価の値上げには顧客からの反発が懸念されるため、同時に付加価値も向上させる必要がある。

□自社状況(前年同期比[売上/販売単価/仕入単価/収益率]) (表/グラフ)

前年同期との比較	売上高	販売単価	仕入単価	収益率
非常に増えた	1	0	0	0
増えた	2	3	7	2
やや増えた	8	5	15	4
どちらともいえない	11	27	15	17
やや減った	15	5	3	15
減った	6	2	2	3
非常に減った	0	0	0	1
分からない	0	0	0	0
無回答	0	1	1	1
計	43	43	43	43



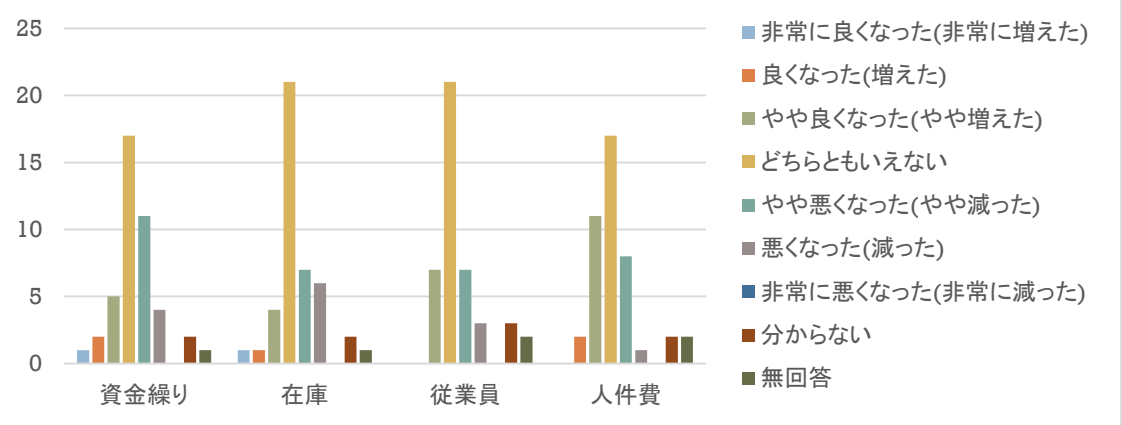
3-4. 自社状況(前年同期比[資金繰り/在庫/従業員数/人件費])

「貴社の状況について、各項目は前年同期と比較してどうですか？ご回答ください。」という質問を、資金繰り、在庫、従業員数、人件費に関して行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

- 資金繰りに関しては、若干悪くなった回答のほうが多かった。これは、収益率が若干低下していることに起因していると考えられる。ただ、在庫に関しては減っている方が多い。これは、仕入単価の増加によって、仕入を行わず、余分な在庫を持たなくなったとも評価できる。
- 従業員数に関しては、平均的には前年同期と殆ど変わっていないが、やや減少している。一方、人件費に関しては若干増えている割合が多い。収益率が悪くなっているにもかかわらず、全体的には雇用を維持し、従業員の給料を上げようとする姿勢は良いと考えられる。ただ、人件費を削減している企業は、先ず役員自身の報酬など他の項目を削減しているかどうか、確認すべき事項である。

□自社状況(前年同期比[資金繰り/在庫/従業員数/人件費]) (表/グラフ)

前年同期との比較	資金繰り	在庫	従業員	人件費
非常に良くなった(非常に増えた)	1	1	0	0
良くなった(増えた)	2	1	0	2
やや良くなった(やや増えた)	5	4	7	11
どちらともいえない	17	21	21	17
やや悪くなった(やや減った)	11	7	7	8
悪くなった(減った)	4	6	3	1
非常に悪くなった(非常に減った)	0	0	0	0
分からない	2	2	3	2
無回答	1	1	2	2
計	43	43	43	43



3-5. 自社状況(借入)

「貴社の借入金の有無について、ご回答ください。」、「貴社の借入金額について、ご回答ください。」、「今後の借入の予定について、ご回答ください。」という質問を行った。回答数は 43 である(無回答を含む)。

- 現在借入を行っている企業は 29 社と、全体の 67.4%を占めており、逆に 10 社が無借金経営を行っている。借入を行っている企業は大きく分けて、設備投資等の為に借入を行っているパターンと、事業の状況が悪いために借入を行っているパターンが考えられる。前者の場合は事業拡大のため積極的に投資を行っていることから、無借金経営が常に良い選択であるとは一概に言えない。
- 今後の予定としては、3 割弱が借入を検討しており、44.2%が検討をしていない。
- 借入金額としては、1,000 万円以下が一番多かったいっぽうで、1 億円以上の借入を行っている企業も 10%超ある。
- 「借入の予定」が分からないという回答が 20.9%、「現在の借入金の金額」分からないという回答が 21%もあった。経営者自身が財務関係に苦手意識を持っている、または会社の税理士に任せっきりにしてしまっているという上記の類推と整合性がとれる。
  もちろんこの状況は好ましくはないため、このようなケースでは顧問税理士または商工会の職員等が経営者に対して積極的に声がけをし、自社の借入状況を意識してもらうことから始める必要がある。

□借入金の有無 (表)

借入の有無	回答数	構成比
借入を行っている	29	67.4%
借入を行っていない	10	23.3%
分からない	2	4.7%
無回答	2	4.7%
計	43	100.0%

□借入の予定(表)

借入の予定	回答数	構成比
直近に予定がある	2	4.7%
借入を考えている	10	23.3%
借入を考えていない	19	44.2%
分からない	9	20.9%
無回答	3	7.0%
計	43	100.0%

□現在の借入の金額（表）

借入状況	回答数	構成比
1,000 万円以下	10	30.3%
1,000 万円超～2,000 万円以下	3	9.1%
2,000 万円超～3,000 万円以下	1	3.0%
3,000 万円超～5,000 万円以下	4	12.1%
5,000 万円超～7,500 万円以下	2	6.1%
7,500 万円超～1 億円以下	0	0.0%
1 億円超	4	12.1%
分からない	7	21.2%
無回答	2	6.1%
計	33	100.0%

※[Appendix：商工会へのご意見・要望]

本調査では、「商工会へのご意見・ご要望がございましたらご回答ください」という質問も行った(自由回答)。以下、実際に寄せられた回答を記す。

□商工会へのご意見、要望(表)

年代	性別	商工会へのご意見・ご要望
30 代	男性	今後も補助金等の支援があれば受けたい
30 代	男性	「節税」「事業承継（M＆A）」「業種ごとにプラスになる情報」が知りたい
30 代	男性	会社の経営・営業に関わるおイベント、セミナーの充実を希望
30 代	男性	若手経営者、後継者の一人として、今後どのような活動をすることで地この域を盛り上げ、更には企業としても成長をすることができるのか、私自身も常に悩み考えています。 同じ悩みを持つ方々と意見を交換できるような場所や機会を、商工会さんの方で作っていただきたいです。
40 代	男性	逆に私自身商工会をあまり活用していないので、これから勉強して活用したい

【作成/監修】

〒324-0054

栃木県大田原市若松町 505-1 柴田若松コーポ 103 号

株式会社ネオクラシック 中小企業診断士 柴田 幸紀