

経営相談ヒアリング結果に見る町内事業者の動向

平成30年1月31日

大樹町商工会

(株式会社原口経営コンサルタントオフィス)

目次

1. ヒアリングの実施概要	3
2. 回答者の業種分布	11
3. 後継者候補の有無	12
4. 顧客の傾向	15
5. 最近の経営状況と今後の予測	17
6. 事業者がおかれている状況	30
7. 経営上の課題	38
8. 経営上の取組の実施状況	40
9. プレミアム商品券事業への参加効果について	45
10. 開催を希望するセミナーについて	49

1. ヒアリングの実施概要

実施期間 : 平成29年12月～平成30年1月

調査対象 : 大樹町商工会会員事業所

回収方法 : 大樹町商工会職員による聞き取り

サンプル数 : 回答数123件

質問項目 : 以下はヒアリングシートの聞き取り項目

事業所名	(資本金 万円)		
回答者名		役職	
業種		従業員数	正社員 名 パート・アルバイト 名
後継者候補	有 ・ 無	有の場合	親族() ・ 従業員 ・ 第三者
顧客の男女比	男性()割 : 女性()割	顧客の年代	20代以下 ・ 30～50代 ・ 60代以上

【問1】 前年の同時期との比較

	増加	やや増加	横ばい	やや減少	減少
① 売上高	1	2	3	4	5
② 利益	1	2	3	4	5
③ 従業員数	1	2	3	4	5
④ 顧客数・販売先件数	1	2	3	4	5

【問2】 今後の見通し

	増加	やや増加	横ばい	やや減少	減少
① 売上高	1	2	3	4	5
② 利益	1	2	3	4	5
③ 従業員数	1	2	3	4	5
④ 顧客数・販売先件数	1	2	3	4	5

【問3】 景況感

良い	悪い	わからない
1	2	3

【問4】 競合状況

競合が激しい	ある程度の競合がある	競合はない
1	2	3

【問5】 資金繰り

良好	横ばい	悪化
1	2	3

【問6】 HPの有無

ある	ない	開設を予定している
1	2	3

【問7】設備投資の予定

予定あり	予定なし
1	2

※予定がある場合

投資内容	実施予定時期
	平成 年 月頃

【問8】第二創業(多角化経営、異業種参入など)の予定

予定あり	予定なし
1	2

※予定がある場合

予定している事業	予定時期
	平成 年 月頃

【問9】廃業の予定

予定あり	予定なし
1	2

※予定がある場合

予定時期	廃業後の店舗等の利用予定
平成 年頃	

【問10】 展示商談会への参加

参加経験あり	参加経験なし
1	2

※参加経験がない場合

支援があれば参加したい	特に必要性を感じない
1	2

【問11】 経営上の課題(複数回答可)

- ① 顧客数・販売先数の減少 ② 販売価格の下落 ③ 原材料価格・仕入価格の上昇
④ 人件費の増加 ⑤ 人件費以外の経費の増加 ⑥ 設備の老朽化・不足
⑦ 設備の過剰 ⑧ 人手不足 ⑨ 事業継承 ⑩ 商店街、入居施設の集客力低迷
⑪ 競合の激化 ⑫ 資金繰りの悪化 ⑬ 技術の伝承 ⑭ IT化の遅れ
⑮ その他()

【問12】希望するセミナーについて

--

【問13】 経営上の取組へ実施状況

	取組を実施中	今後実施する予定	予定なし	具体的な取組の内容 (実施中、実施予定の場合)
①新たな販路、顧客の開拓	1	2	3	
②販売価格の見直し	1	2	3	
③販売イベントの開催、商談会への参加	1	2	3	
④新商品・新サービスの開発	1	2	3	
⑤新分野への進出	1	2	3	
⑥新店舗の出店	1	2	3	
⑦顧客へのサービスの導入、拡充	1	2	3	
⑧仕入先、外注先の変更・見直し	1	2	3	

⑨人員の削減	1	2	3	
⑩人員の増加	1	2	3	
⑪経費の削減	1	2	3	
⑫技術の向上、伝承	1	2	3	
⑬社屋・工場・設備等の更新	1	2	3	
⑭広告宣伝の実施・拡充	1	2	3	
⑮インターネット、SNS等の活用	1	2	3	
⑯事業承継への取り組み	1	2	3	

以下はプレミアム商品券事業に参加した事業者が対象

【問14】プレミアム商品券事業への参加効果について

①期間中の売上高は普段に比べてどうであったか

増加	やや増加	横ばい	やや減少	減少
1	2	3	4	5

※「増加」「やや増加」であった事業者のみに質問

②増加要因として影響が最も大きかったものは？(何れか一つに○)

No.	要 因
1	新規のお客様が増えた
2	従来からのお客様の購入金額の増加があった(購入する品数の増加など)
3	従来からのお客様の購入頻度の上昇があった(来店回数の増加)
4	従来からのお客様に単発の高額商品の購入があった(大型商品など)
5	その他の特殊要因()

③上記の「1」「2」「3」の増収要因は期間終了後にどうなると予想するか(何れか一つに○)

No.	要 因
1-A	新規のお客様が固定客になった
1-B	新規のお客様は固定客にはならなかった
2-A	従来からのお客様の購入金額の増加につながった
2-B	従来からのお客様の購入金額は元に戻った
3-A	従来からのお客様の購入頻度の上昇につながった
3-B	従来からのお客様の購入頻度は元に戻った

※「横ばい」「やや減少」「減少」であった事業者のみに質問

④低迷要因として影響が最も大きかったものは？(何れか一つに○)

No.	要 因
1	固定客を他社・他店に奪われた
2	従来からのお客様の購入金額の減少があった(購入する品数の減少など)
3	従来からのお客様の購入頻度の低下があった(来店回数の減少)
4	その他の特殊要因()

※プレミアム商品券事業に参加したすべての事業者に聞き取り

⑥自由意見

--

2. 回答者の業種分布

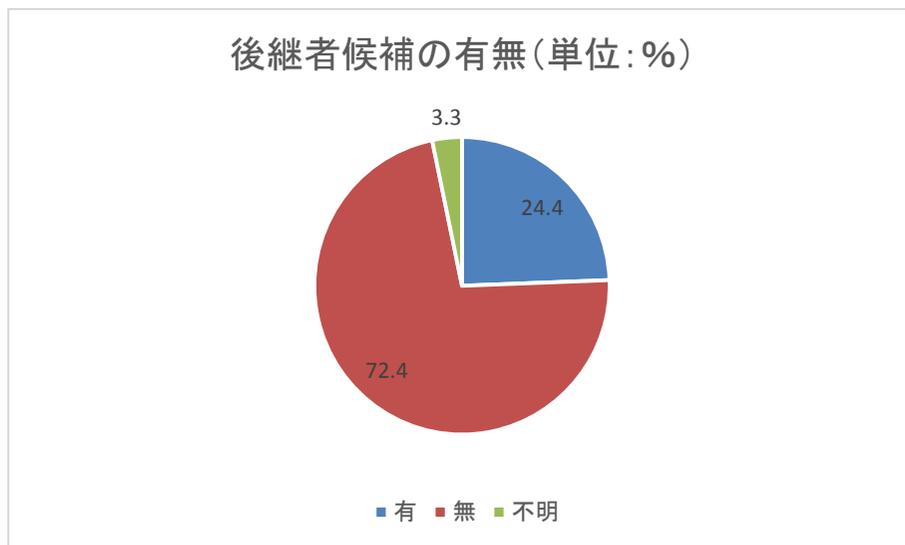
	回答数	割合(%)
農林水産業	2	1.6
建設業	29	23.6
製造業	4	3.3
情報通信業	0	0.0
運輸・郵便業	3	2.4
卸売業	2	1.6
小売業	36	29.3
金融・保険・不動産業	0	0.0
宿泊・飲食サービス業	19	15.4
生活関連サービス業・娯楽業	11	8.9
教育・学習支援業	0	0.0
医療・福祉業	3	2.4
サービス業	14	11.4
計	123	100.0

回答者数が多かった業種は「小売業」36事業所（全体に占める割合29.3%、以下同じ）、以下「建設業」29事業所（23.6%）、「宿泊・飲食サービス業」19事業所（15.4%）と続いた。

平成26年の経済センサスにおける大樹町内の事業所数を見ると、「卸売業・小売業」86事業所（26.1%）、「宿泊・飲食サービス業」42事業者（12.8%）、「建設業」36事業者（10.9%）であった。本件ヒアリングでの回答数上位3業種は、経済センサスにおいても1位（卸売業・小売業）、2位（宿泊・飲食サービス業）、4位（建設業）を占めており、分析において問題となるような偏りはないものと考えられる。ちなみに経済センサスでの3位は「農林水産業」の39事業者（11.9%）であった。

3. 後継者候補の有無

【図表 1】後継者候補の有無（全回答者）



上掲の【図表 1】は本件ヒアリングにおける全回答者の後継者候補の有無に関する聞き取り結果である。後継者候補が「有り」と回答したのは24.4%、「無し」と答えたのは72.4%であった。

一方で【図表 2】は2016年に帝国データバンクが実施した「後継者問題に関する企業の実態調査」における地域別の後継者不在率である。この結果を見ると本件ヒアリング結果は全国平均の後継者不在率の66.1%を上回っている。このことから中小企業・小規模事業者の事業承継問題は全国共通の課題であることが確認できるが、とりわけ後継者不在率が70%台となっている大樹町および北海道(74.0%)は全国的に見て高い数値を示しており、その深刻さが際立っている。

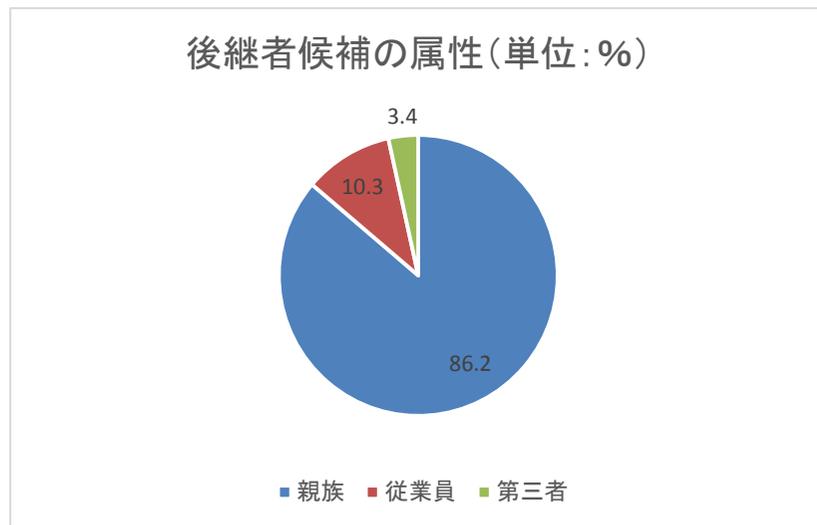
【図表 2】地域別の後継者不在率（単位：%）

2016年 帝国データバンク「後継者問題に関する企業の実態調査」より

地域	2016年	2014年	2011年
北海道	74.0	72.8	71.8
東北	64.0	65.0	65.3
関東	67.4	66.3	67.9
北陸	55.7	56.8	56.4
中部	66.5	65.6	65.6
近畿	68.7	68.7	68.6
中国	71.1	71.5	71.3
四国	50.7	48.7	49.0
九州	59.9	57.7	57.7
全国計	66.1	65.4	65.9

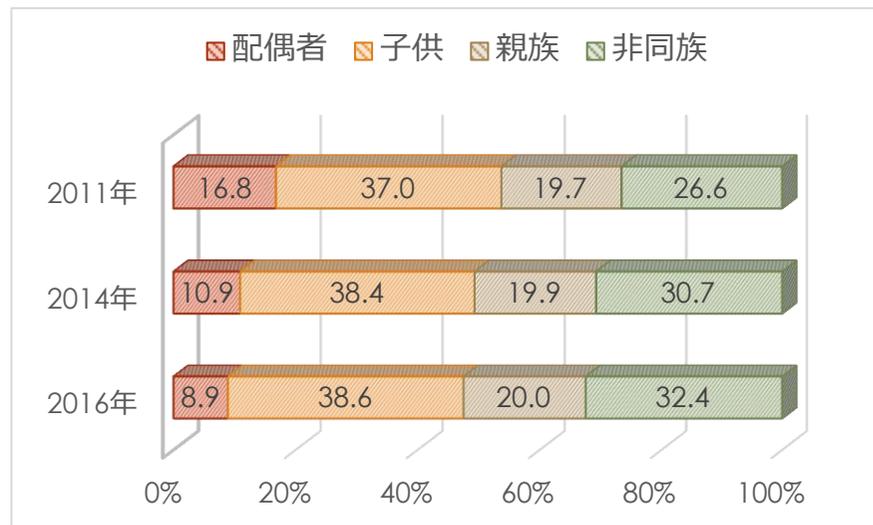
次に本項では後継者候補がいる場合、どのような人物が候補となっているのかをしてみる。

【図表 3】後継者候補の属性



【図表 4】後継者の属性

2016年 帝国データバンク「後継者問題に関する企業の実態調査」より



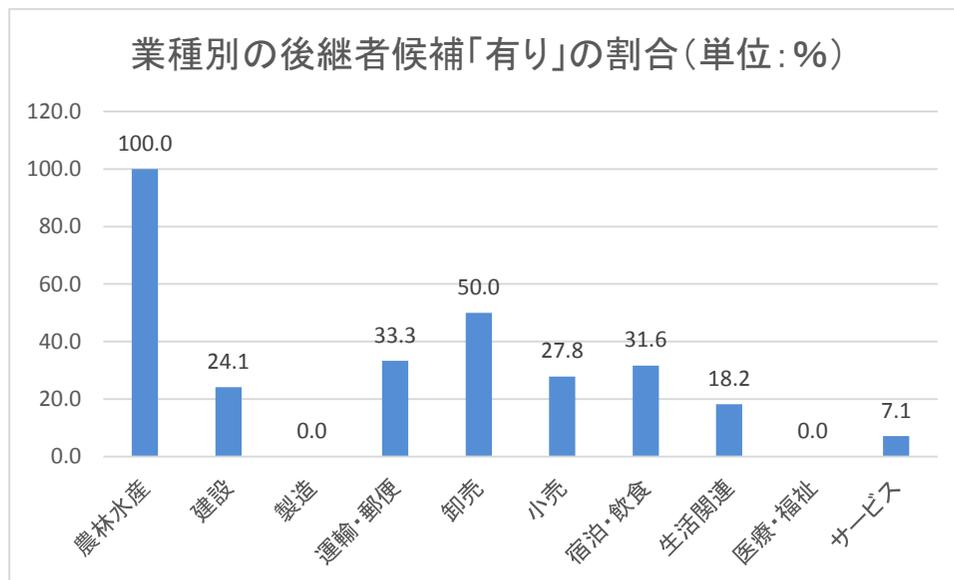
本件ヒアリングによる回答では後継者候補の86.2%が親族であった（【図表 3】参照）。一方、2016年の帝国データバンクの調査においては、配偶者・子供・親族の親族合計は67.6%であった（【図表 4】参照）。

このことから「大樹町内の事業者は全国的な傾向に比べて親族内承継の割合が高い」ということが見てとれる。これには以下のような背景が起因していることが想定される。

- ◆親族のみで経営している事業所が比較的多い
- ◆都市部に比べると地元での就職先の選択肢の幅が限定的
- ◆地元への愛着が強く都市部からのUターン希望者が比較的多い

次に本項では業種別の後継者候補の有無について見てみる。

【図表5】業種別の後継者候補の有無



しかし、事業承継に関する家族間の話し合いは“面と向かって話をしていない”というケースが意外と多く、家族間で真意を確認していないこともあるといわれている。また、親が「子女には後継意思なし」と決めつけているケースもある。家族間であっても今一度相互の意思確認を行ってみるべきである。

左表の結果を見ると後継者候補の有無は業種によるばらつきが大きいことがわかる。

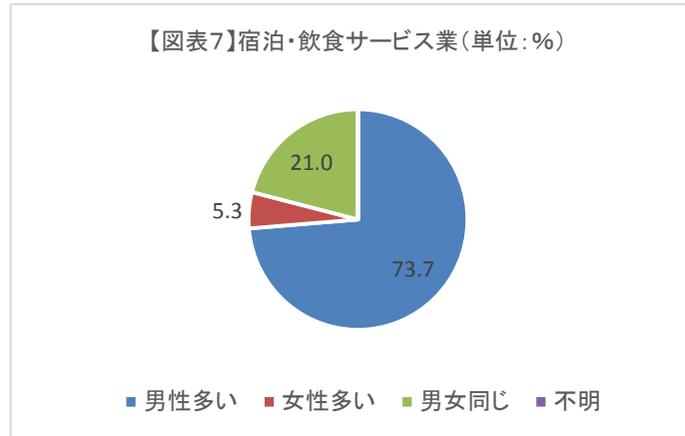
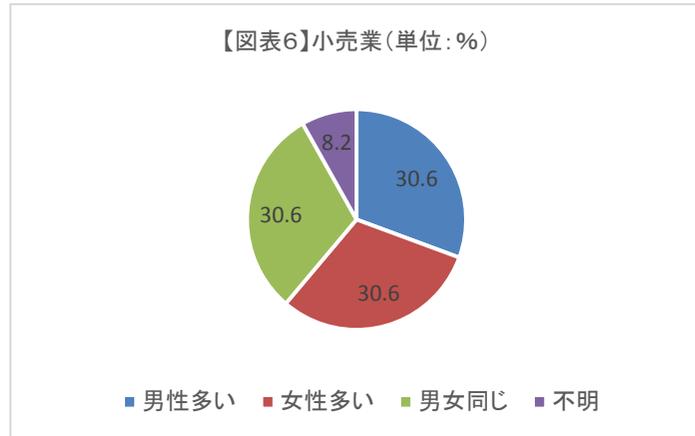
100%および0%となった業種はいずれも比較的サンプル数が少ないため、この結果のみをもって判断することは避けたい。

「宿泊・飲食サービス業」「生活関連サービス業・娯楽業」「医療・福祉業」「サービス業」は伝統的に“家の商売”という性格が強い業種であることから、後継者候補とりわけ親族には“自分が家業を継ぐ”という意識が強い可能性がある。そのような中では「宿泊・飲食サービス業」の31.6%を除くと他は総じて低率となっている。

その背景には「厳しい状況にある事業を継がせたくない」という現代表者の心理が作用していることも考えられる。し

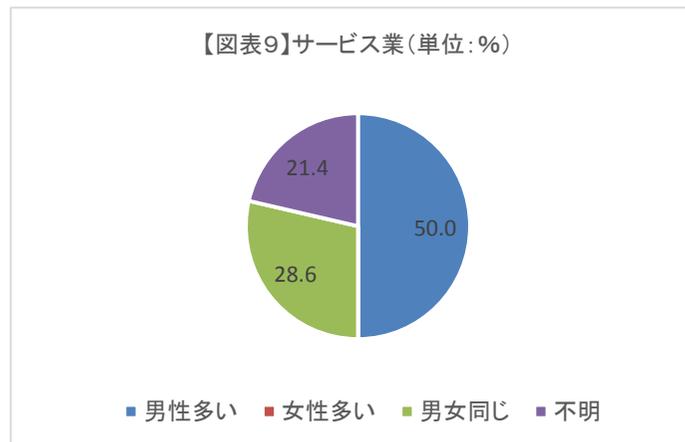
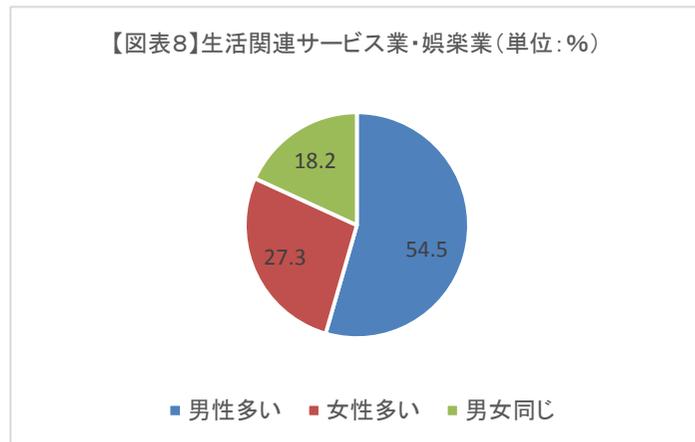
4. 顧客の傾向

本項では業種別の顧客の男女比について見てみる。なお、質問の性格上、本問は業種を「小売業」「宿泊・飲食サービス業」「生活関連サービス業・娯楽業」「サービス業」に絞って検証した。



小売業では「男性が多い」「女性が多い」「同じくらい」が同率となった。この結果は業種特性上妥当な結果と考える。

宿泊・飲食サービス業はその業種特性から「男性が多い」が多数を占めたと考えられる。



生活関連サービス業・娯楽業、サービス業は本来男女差が大きい業種ではないことから、本件では回答事業者の取扱いサービスの種類が影響し、「男性が多い」が多数を占めたと考えられる。

次に本項では業種別の顧客の年代について見てみる。本問では回答をポイント化することによる分析を試みた。なお、本問は複数回答あり。

《ポイント》

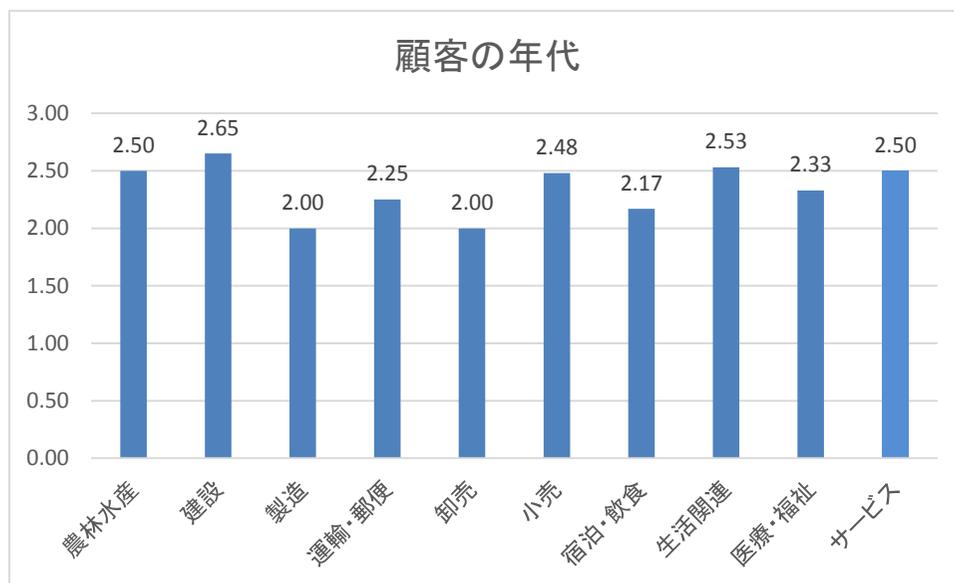
20代以下 1点

30～50代 2点

60代以上 3点

ポイントが低いほど顧客の年齢が低く、ポイントが高いほど顧客の年齢が高いことを表す。

【図表10】業種別の顧客の年代



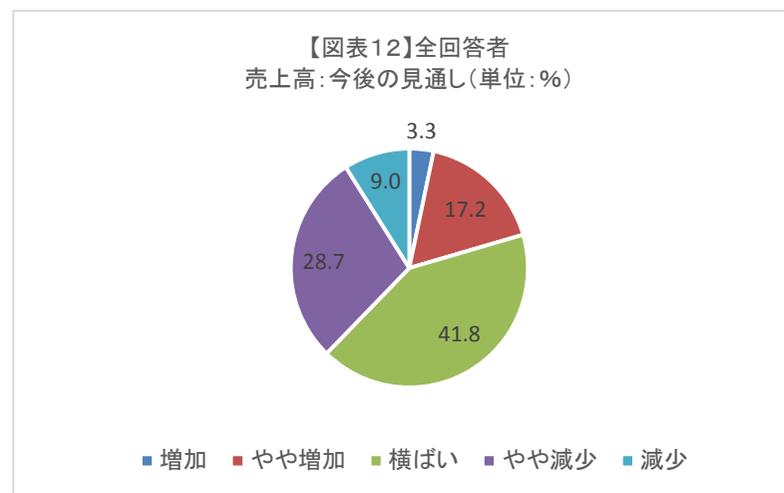
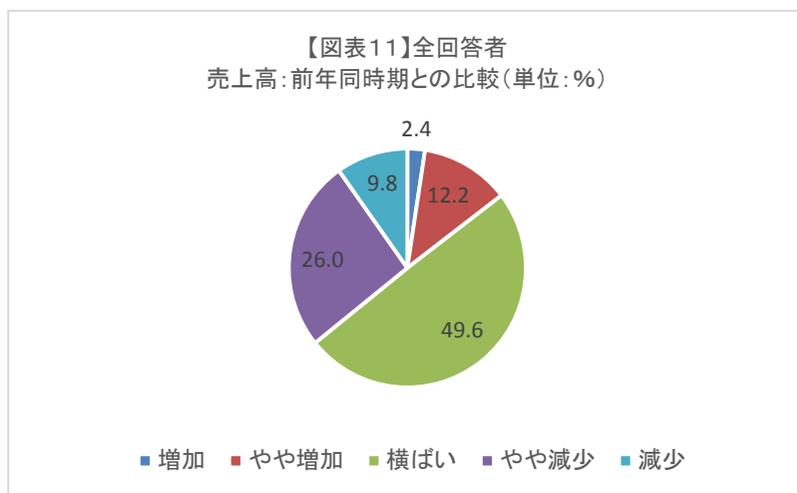
左表の結果を見ると、業種による顧客年代層に大きな差は見られなかった。最も低い数値でも「製造業」「卸売業」の2.00すなわち「30～50代」であった。このことは町内事業者の顧客層の年代が総じて高いことを表している。

今後は全ての業種で「ターゲット顧客の年代レンジを下方に拡大すること」への取り組みが必要である。

5. 最近の経営状況と今後の予測

本項では「売上高」「利益」「従業員数」「顧客数・販売先件数」について前年の同時期との比較と今後の見通しに関する回答状況を見てみる。なお、業種別の分析では回答事業者数が少数（4件以下）であった業種は取り上げないこととした。

（1）全回答者

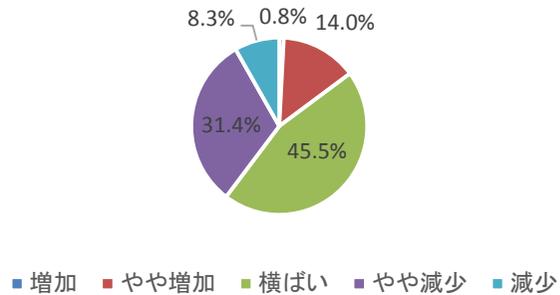


売上高の前年同時期との比較を見ると「増加」「やや増加」との回答は合わせて14.6%であった。それに対して「やや減少」「減少」は合わせて35.8%となり「増加」「やや増加」の約2.5倍という結果であった。「横ばい」との回答は最も多い49.6%となった。

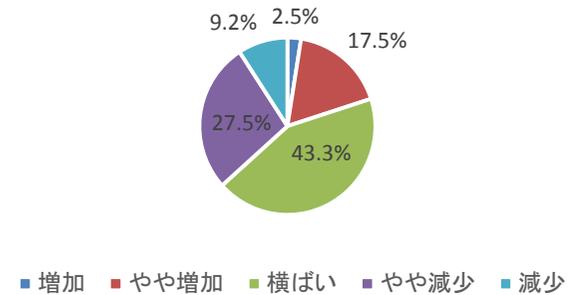
今後の見通しについては「増加」「やや増加」との回答は合わせて20.5%と改善を予想する回答が増加している。しかし、一方で「やや減少」「減少」は合わせて37.7%となり後退を予想する回答もやや増加する結果となった。「横ばい」との回答は41.8%となった。

この結果から、「売上高の減少もしくは伸び悩みに苦しむ中、今後もより厳しい見方をしている事業者が多い」ということが伺える。

【図表13】全回答者
利益：前年同時期との比較(単位：%)

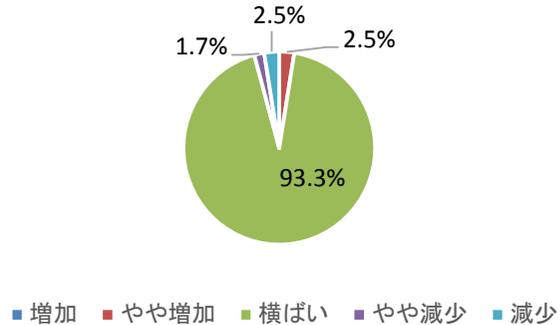


【図表14】全回答者
利益：今後の見通し(単位：%)

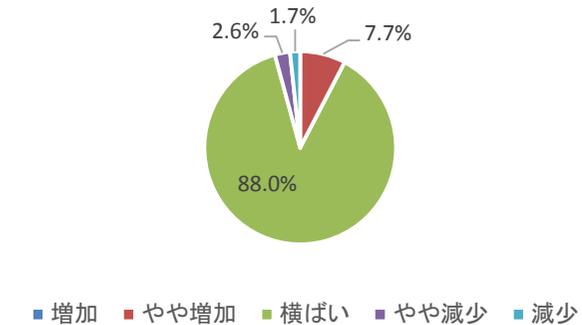


利益を見ると「減少」「やや減少」との回答は前年同時期との比較では合わせて39.7%、今後の予想でも36.7%となり、やや緩和しているものの依然として厳しい見方が強い。

【図表15】全回答者
従業員数：前年同時期との比較(単位：%)

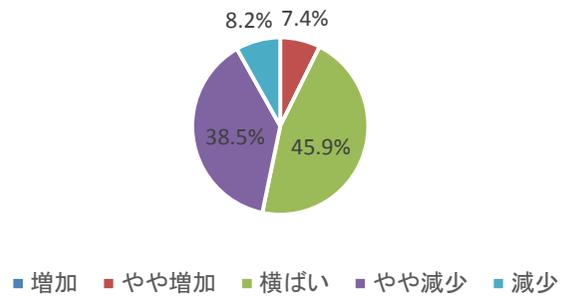


【図表16】全回答者
従業員数：今後の見通し(単位：%)

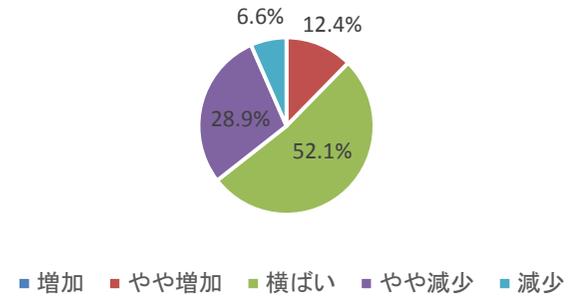


従業員数に関しては多くの回答者が前年同時期との比較、今後の見通しとも「横ばい」と回答しているが、今後の見通しでは「やや増加」が7.7%となっており、一部の事業者は雇用に意欲的であることが伺える。これは、昨今の多くの事業者に共通する課題である人手不足が反映されたものと考えられる。

【図表17】全回答者
顧客数・販売先数：前年同時期との比較(単位：%)

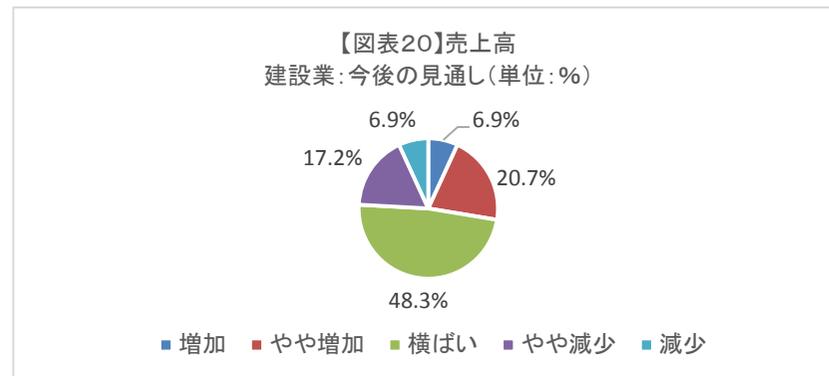
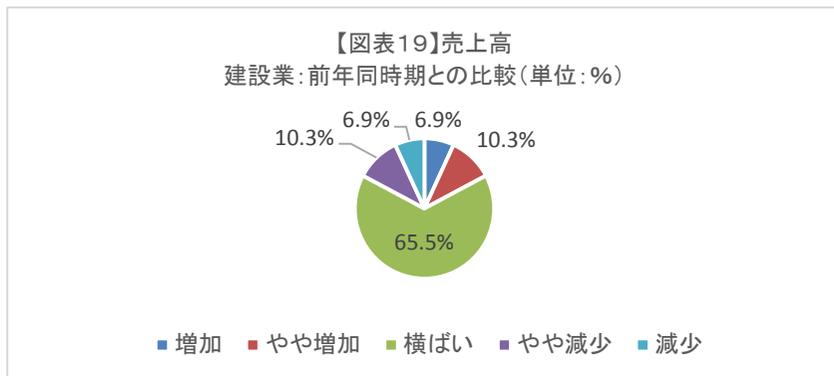


【図表18】全回答者
顧客数・販売先数：今後の見通し(単位：%)

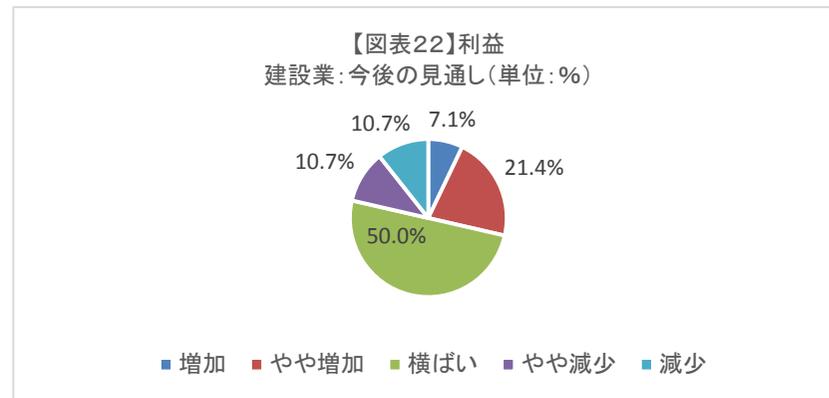
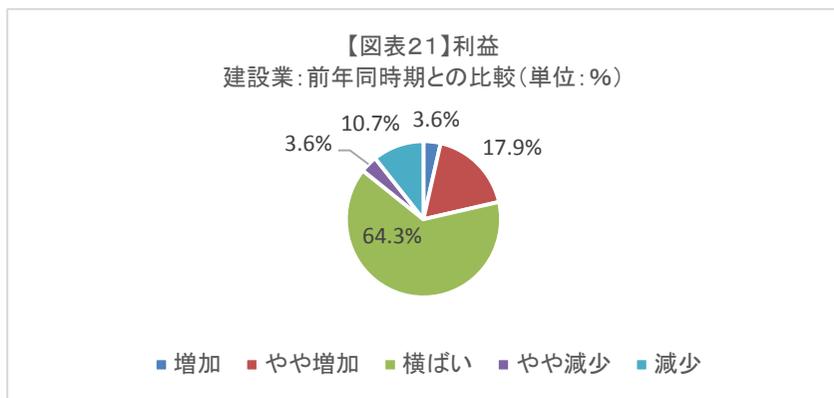


顧客数・取引先数に関しては前年同時期との比較では過半数となる46.7%を占めていた「減少」「やや減少」の合計が、今後の見通しでは35.5%まで低下している。「横ばい」予測も含めて下げ止まりを予想している事業者が一定数存在する。

(2) 建設業

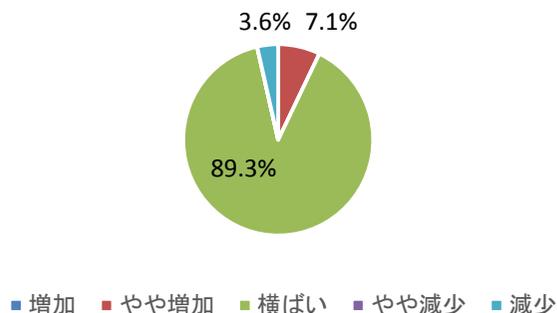


売上高では、「増加」「やや増加」の合計が前年同時期との比較では17.2%であったが、今後の見通しでは27.6%に改善しており、全回答者の平均に比べて前向きな見方が目立つ。しかしその一方で、「やや減少」「減少」を見通す回答の合計も同じく24.1%を占めており“業績の二極化”の傾向がみられる。

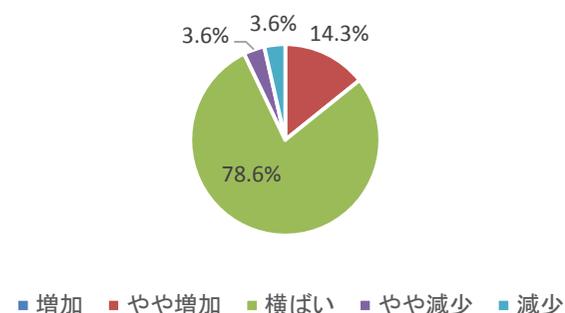


利益は前年同時期との比較では21.5%であった「増加」「やや増加」が今後の見通しでは28.5%に増加、14.3%であった「やや減少」「減少」も21.4%に増加した。このように収益環境についても二極化の傾向がみられる。

【図表23】従業員数
建設業：前年同時期との比較(単位：%)

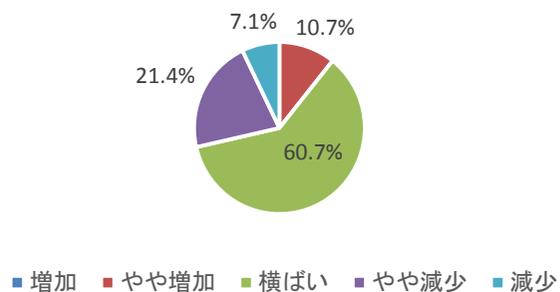


【図表24】従業員数
建設業：今後の見通し(単位：%)

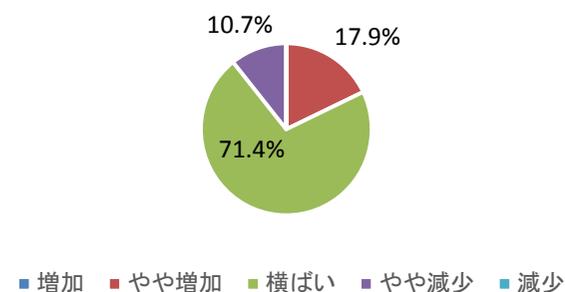


従業員数は前年同時期との比較では「横ばい」が89.3%を占めたが、今後の見通しでは「やや増加」を予想する事業者が14.3%に増加した。一部事業者の間では人手不足感が高まっており、雇用に動き出す行動が予想される。昨今の売り手市場の環境下で、如何にして人材を確保するかが今後の業績改善のカギを握ると考えられる。

【図表25】顧客数・販売先数
建設業：前年同時期との比較(単位：%)

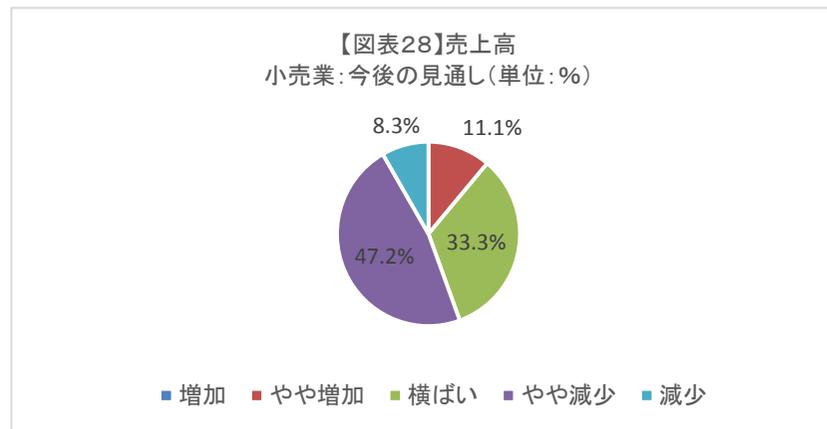
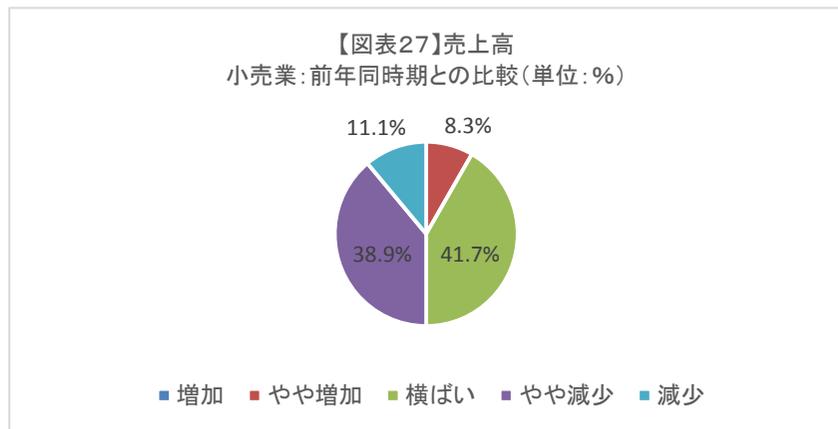


【図表26】顧客数・販売先数
建設業：今後の見通し(単位：%)

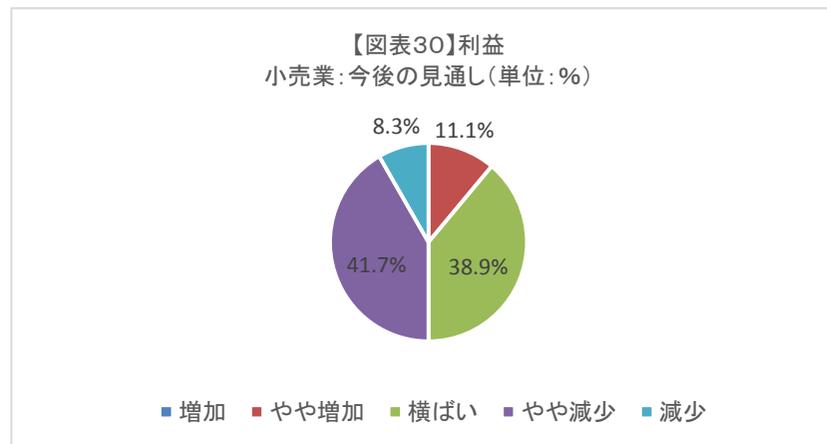
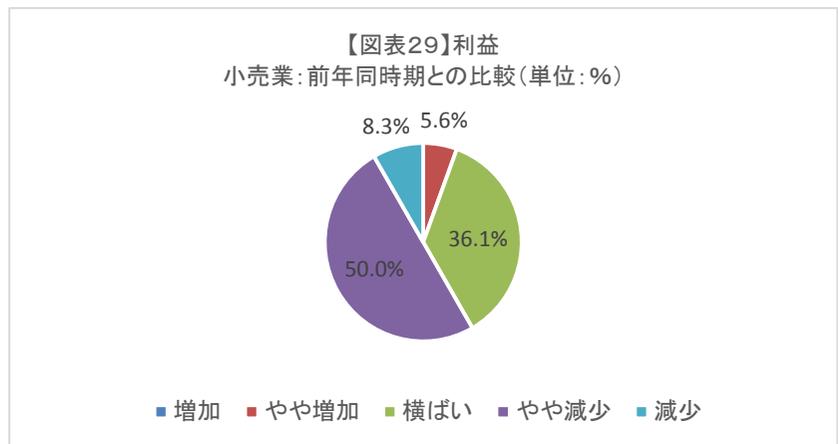


顧客数・取引先数は前年同時期との比較では「減少」「やや減少」の合計が28.5%であったが、今後の見通しでは10.7%に大幅減少した。「やや増加」は10.7%から17.9%に増加し、前向きな見方が強まっている。

(3) 小売業

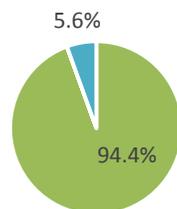


売上高は、「やや減少」「減少」の合計が前年同時期との比較では50.0%であったが、今後の見通しでは55.5%にやや拡大しており厳しい見方をしている事業所が多い。「横ばい」予想も41.7%から33.3%に後退している。



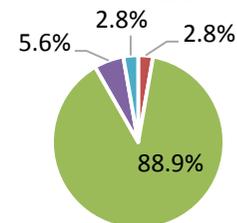
利益は前年同時期との比較では「やや減少」「減少」の合計が58.3%であったが、今後の見通しでは50.0%に減少した。「やや増加」は5.6%から11.1%に増加しているものの、依然厳しい収益状況にあることが伺える。

【図表31】従業員数
小売業：前年同時期との比較(単位：%)



■ 増加 ■ やや増加 ■ 横ばい ■ やや減少 ■ 減少

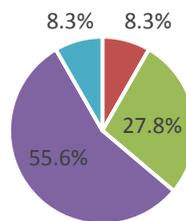
【図表32】従業員
小売業：今後の見通し(単位：%)



■ 増加 ■ やや増加 ■ 横ばい ■ やや減少 ■ 減少

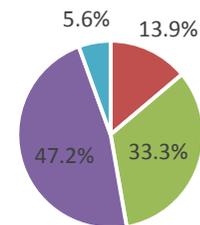
従業員数は前年同時期との比較では「横ばい」が大部分を占めたが、今後の見通しでは「やや増加」を予想する事業者が2.8%に若干増加した。

【図表33】顧客数・販売先数
小売業：前年同時期との比較(単位：%)



■ 増加 ■ やや増加 ■ 横ばい ■ やや減少 ■ 減少

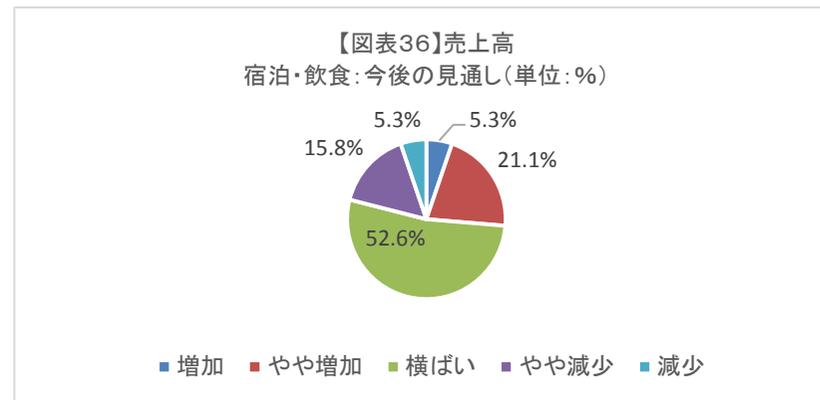
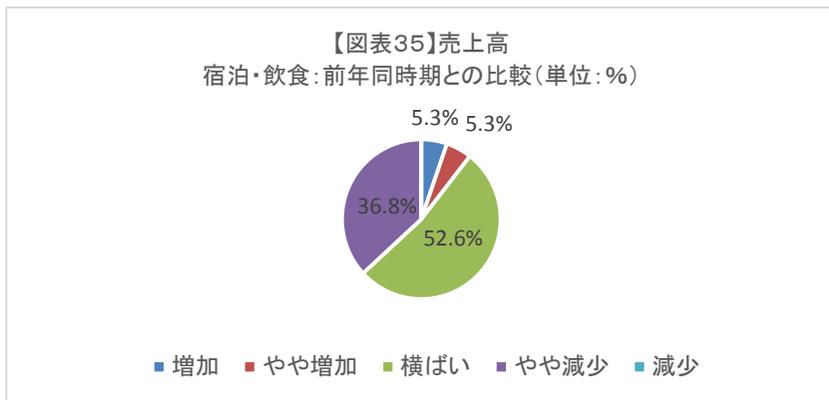
【図表34】顧客数・販売先数
小売業：今後の見通し(単位：%)



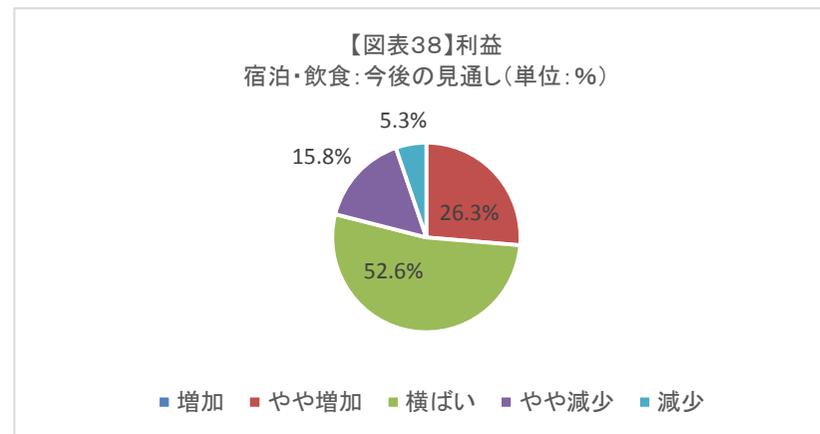
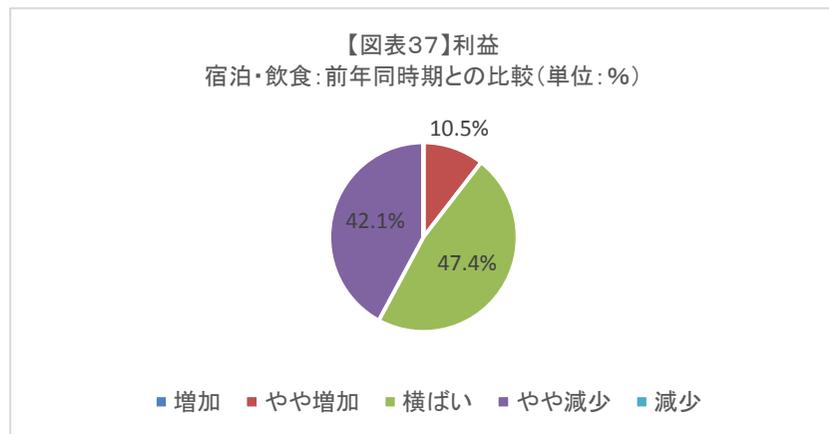
■ 増加 ■ やや増加 ■ 横ばい ■ やや減少 ■ 減少

顧客数・販売先数は前年同時期との比較での「減少」「やや減少」での63.9%が今後の見通しでは52.8%に改善している。「やや増加」は8.3%から13.9%に増加している。

(4) 宿泊・飲食サービス業

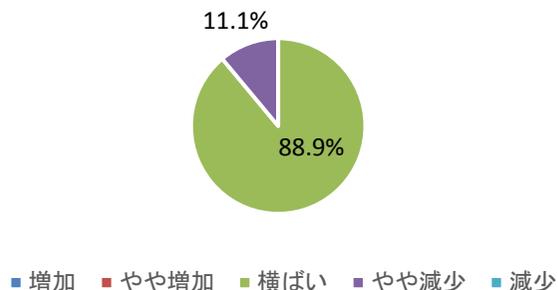


売上高は前年同時期との比較では10.6%であった「増加」「やや増加」が、今後の見通しでは26.4%に大きく増加している。「減少」「やや減少」は前年同時期との比較の36.8%から今後の見通しで21.1%となっており改善の見通しが強まっている。

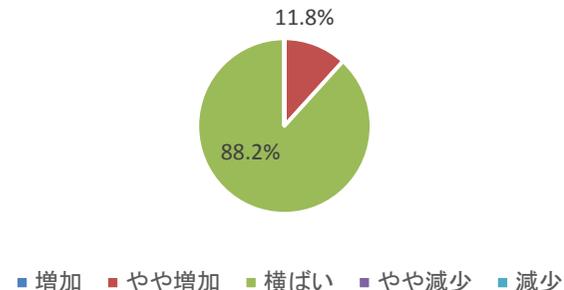


利益は前年同時期との比較では10.5%であった「やや増加」が今後の見通しでは26.3%に大幅に増加している。「減少」「やや減少」の合計は42.1%から21.1%に半減し、収益性の改善を予想している事業者が多い。

【図表39】従業員数
宿泊・飲食：前年同時期との比較(単位：%)

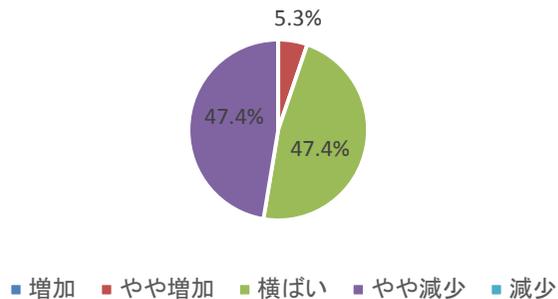


【図表40】従業員数
宿泊・飲食：今後の見通し(単位：%)

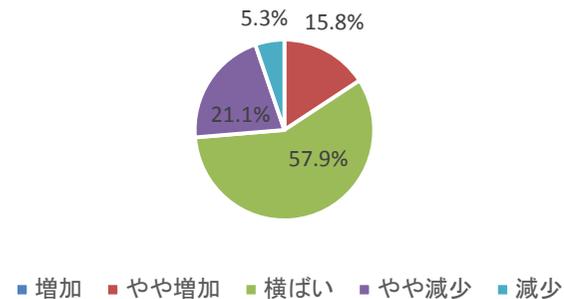


従業員数は前年同時期との比較で大部分の回答が「横ばい」であった。売上高、利益ともに厳しい見方をしている中で雇用面でも現状維持を志向する傾向がみられるが、今後の見通しでは「やや減少」がゼロになり、「やや増加」が11.8%となった。

【図表41】顧客数・販売先数
宿泊・飲食：前年同時期との比較(単位：%)

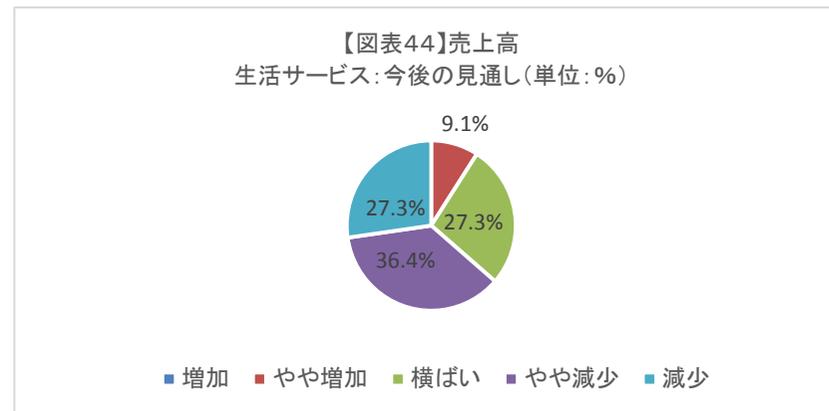
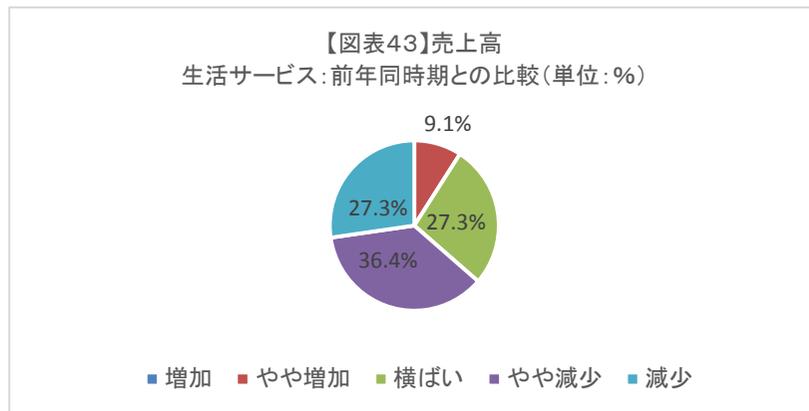


【図表42】顧客数・販売先数
宿泊・飲食：今後の見通し(単位：%)

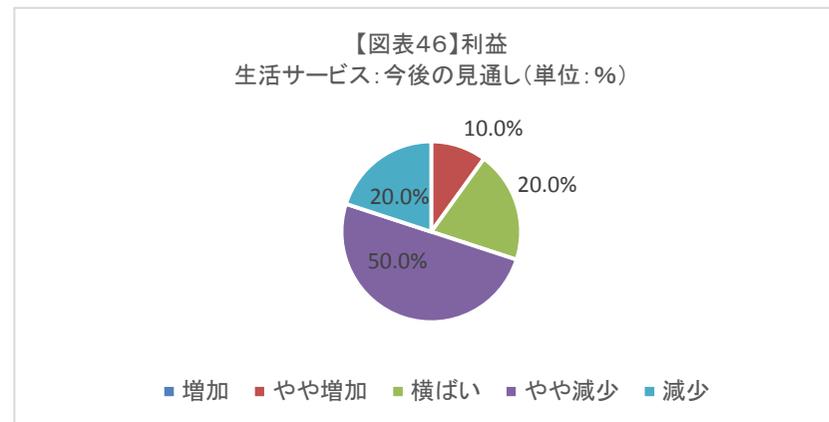
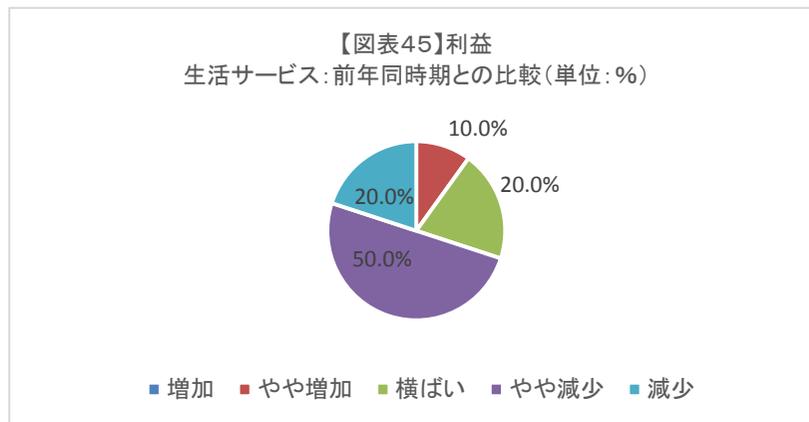


顧客数・販売先数は前年同時期との比較では5.3%であった「やや増加」が今後の見通しでは15.8%に増加している。「減少」「やや減少」の合計は前年同時期との比較の47.4%から今後の見通しでは26.4%に大幅減少している。顧客数の減少傾向に歯止めがかかるとの見方が強まっている。

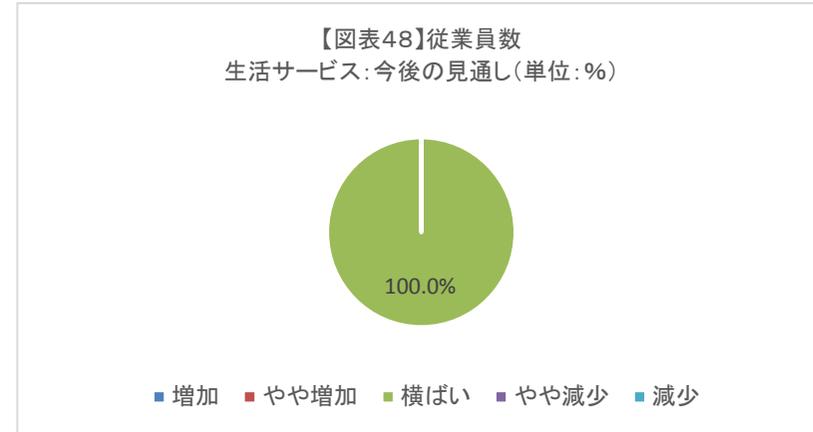
(5) 生活関連サービス業・娯楽業



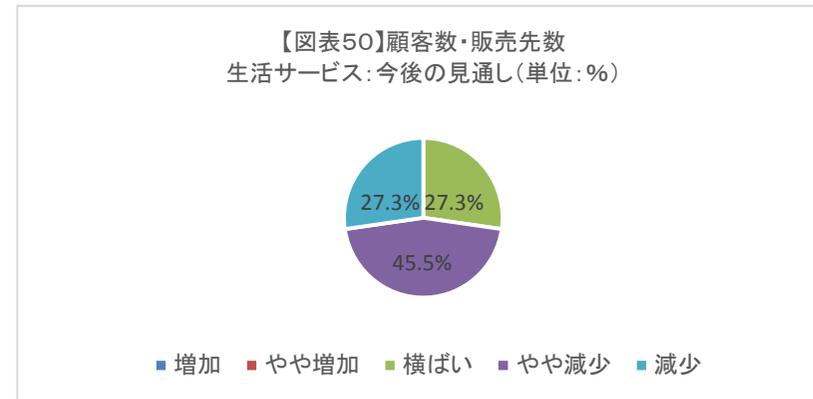
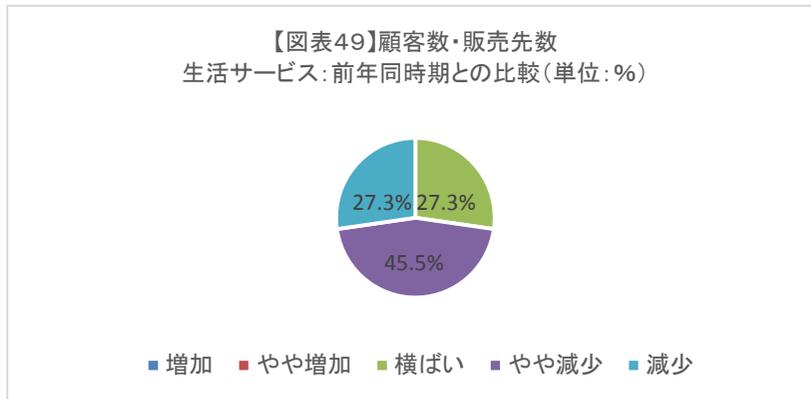
売上高は「減少」「やや減少」の合計が前年同時期との比較、今後の見通しともに63.7%を占め、極めて厳しい見方となっている。「やや増加」も前年同時期との比較、今後の見通しともに9.1%で変わらず。



利益も「減少」「やや減少」の合計が前年同時期との比較、今後の見通しともに70.0%を占め、売上高同様に極めて厳しい見方となっている。「やや増加」も前年同時期との比較、今後の見通しともに10.0%で変わらず。

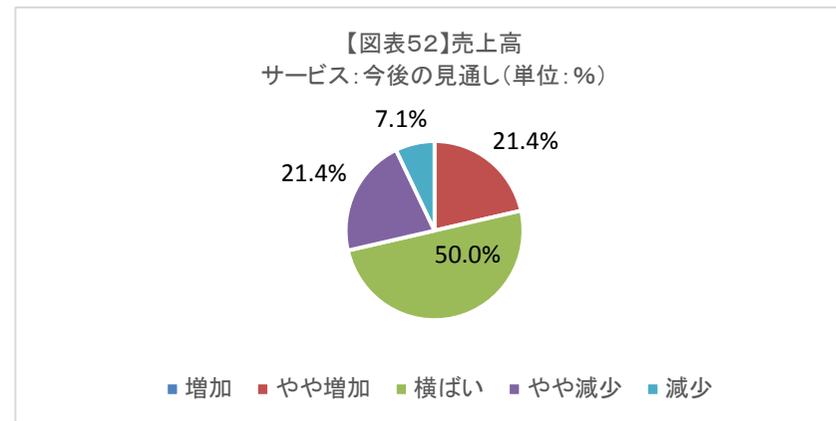
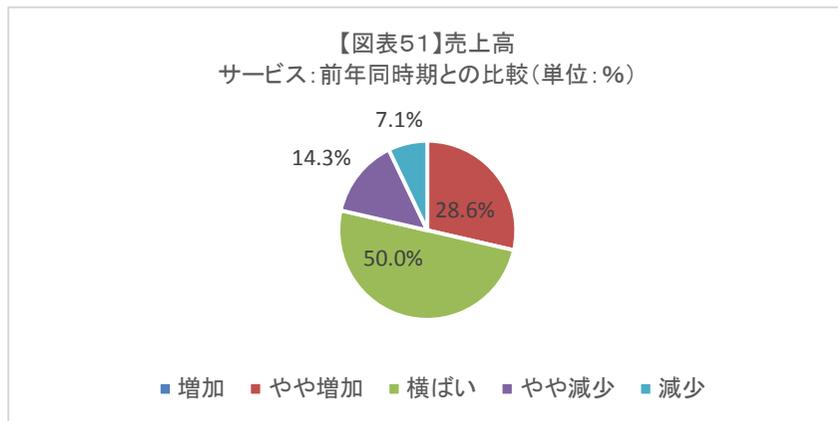


従業員数は前年同時期との比較、今後の見通しともに全回答者が「横ばい」であった。

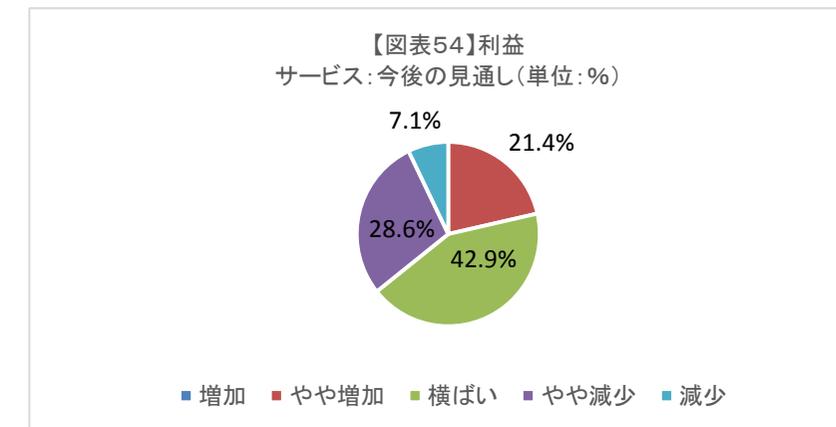
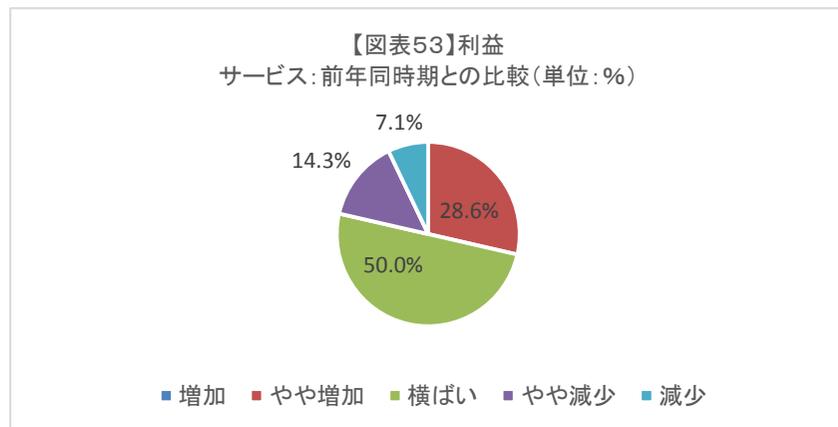


顧客数・販売先数は前年同時期との比較、今後の見通しとも「やや減少」「減少」の合計が各々72.8%と厳しい見方が続いている。

(6) サービス業

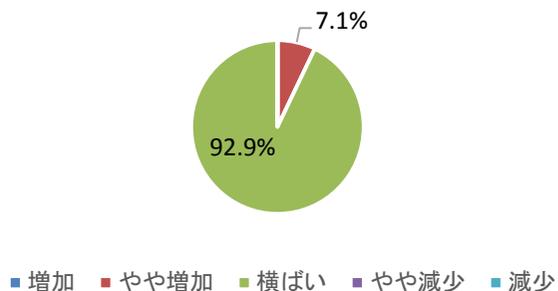


売上高は前年同時期との比較では「やや増加」が28.6%であったが今後の見通しでは21.4%に低下した。「減少」「やや減少」の合計は21.4%から28.5%に増加した。厳しい見方が強まっているとみられる。



利益は売上高とほぼ同じ傾向の回答であった。「やや減少」「減少」合計が21.4%から35.7%に増加した。その一方で28.6%あった「やや増加」は21.4%に低下する厳しい見方となった。

【図表55】従業員数
サービス:前年同時期との比較(単位:%)

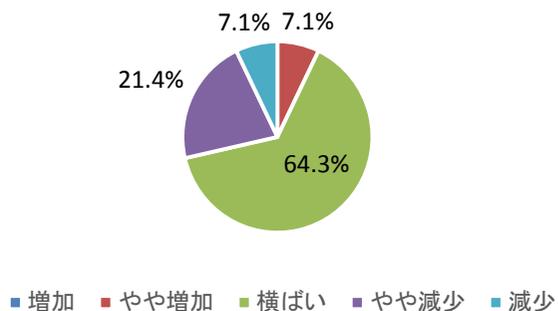


【図表56】従業員数
サービス:今後の見通し(単位:%)

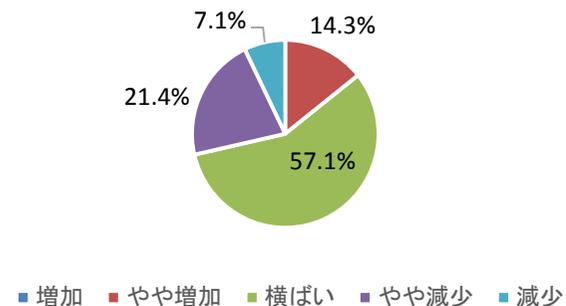


従業員数は大部分の回答者が「横ばい」と回答しており、雇用への前向きな姿勢の回答は見られなかった。売上高、利益に関する厳しい見方がここにも反映されているとみられる。

【図表57】顧客数・販売先数
サービス:前年同時期との比較(単位:%)



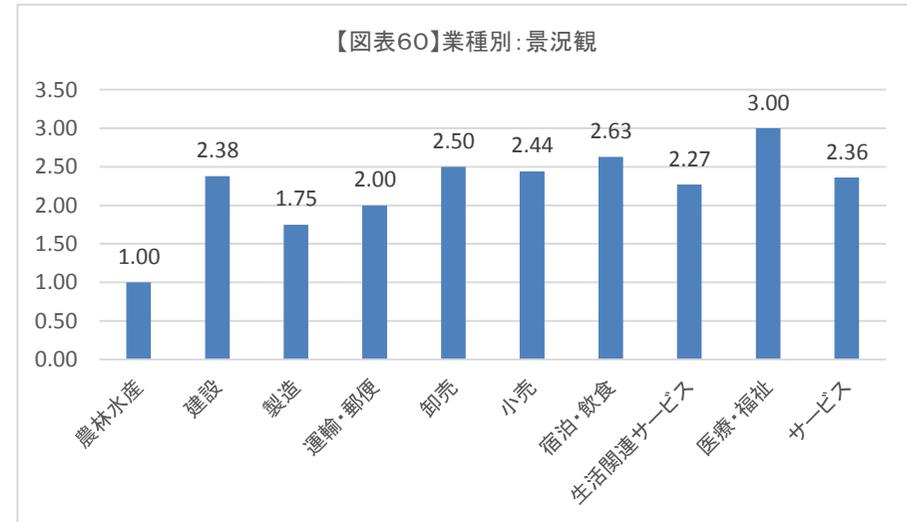
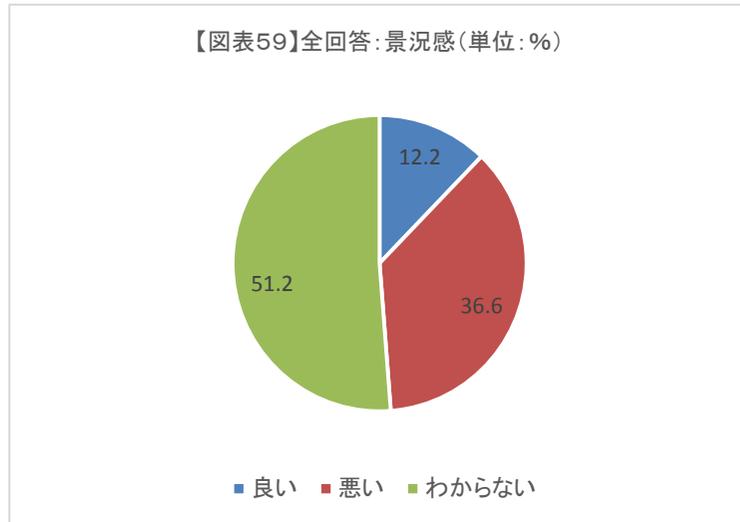
【図表58】顧客数・販売先数
サービス:今後の見通し(単位:%)



顧客数・販売先数は大部分の回答者が「横ばい」「やや減少」「減少」を選択しており、「やや増加」は14.3%にとどまった。売上高、利益に関する厳しい見方がここにも反映されているとみられる。

6. 事業者がおかれている状況

(1) 景況感



《ポイント》 良い・・・1点 悪い・・・2点 わからない・・・3点

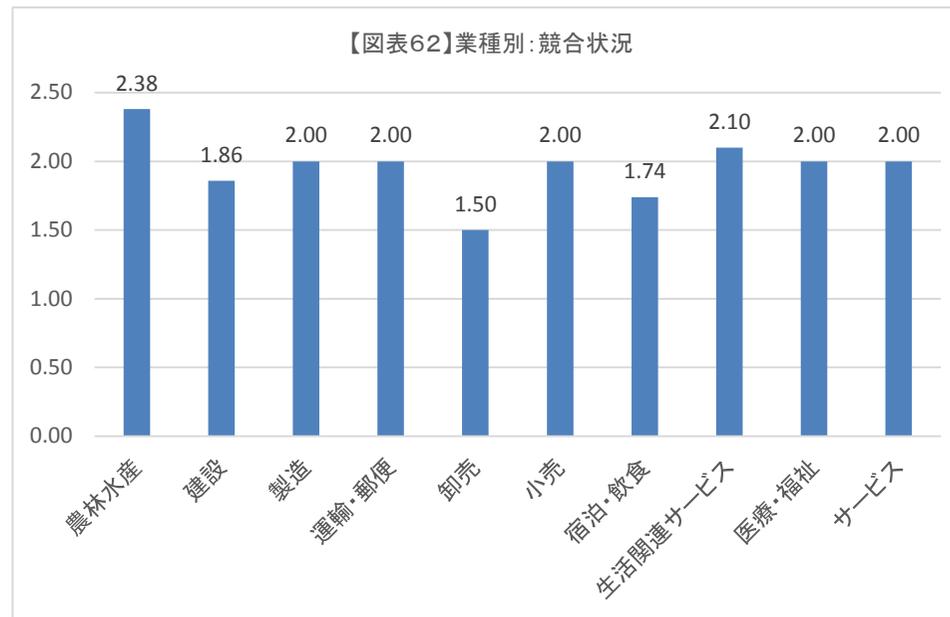
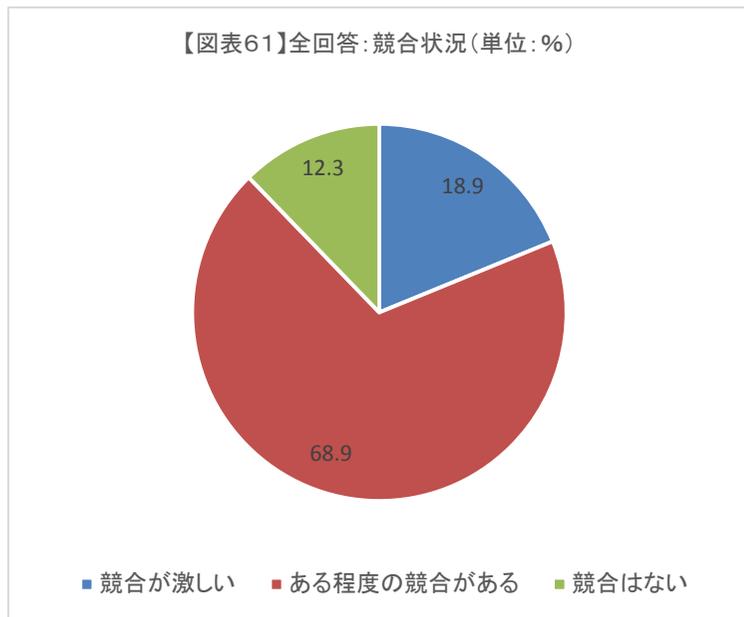
回答者に景況感について尋ねた結果が上表【図表59】で、「良い」との回答は12.2%となった。これは前掲の〔5. 最近の経営状況と今後の予測〕における前年同時期との比較の売上高「増加」「やや増加」の合計14.6%、利益「増加」「やや増加」の合計14.8%と概ね同じ結果となった。

一方で「悪い」との回答は36.6%で、同じく〔5. 最近の経営状況と今後の予測〕での前年同時期との比較の売上高「減少」「やや減少」の合計35.8%、利益「減少」「やや減少」の合計39.7%と近い結果となった。

最も多かった回答は「わからない」の51.2%で、回答者が今後の景況に対して不透明感を抱いていることがこの結果に表れていると考えられる。

業種別では回答内容をポイント化して比較した（以下、他項目も同様）。多くの業種で厳しい見方となっているが、「農林水産業」「製造業」では前向きな捉え方が見られる。

(2) 競合状況

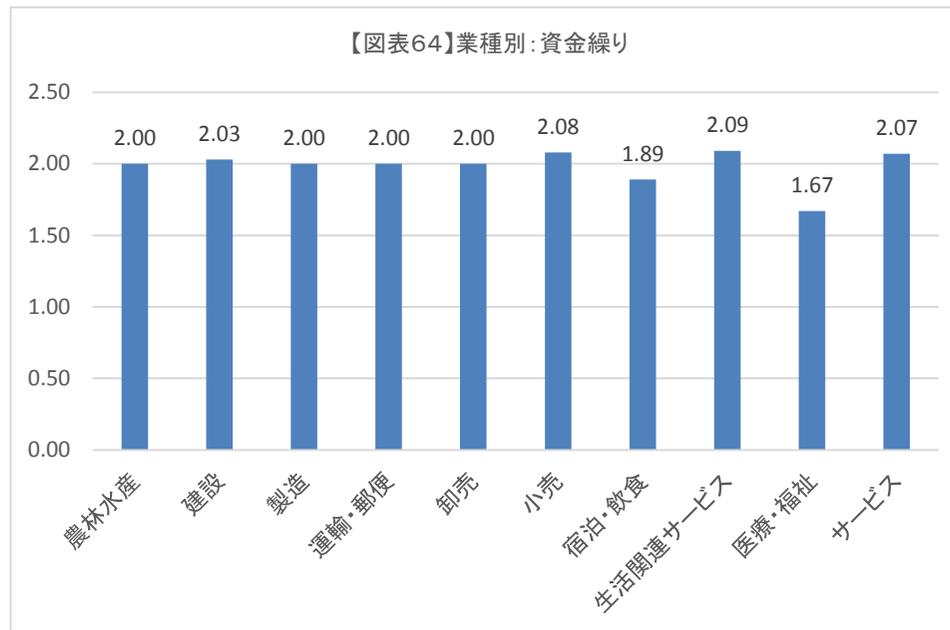
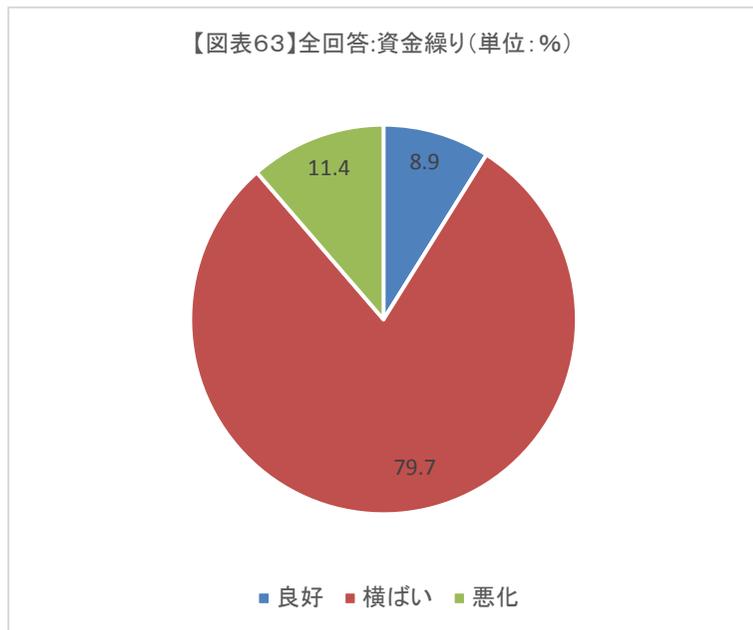


《ポイント》競合が激しい 1点 ある程度の競合がある 2点 競合はない 3点

回答者に競合状況を尋ねた結果が上表【図表61】で、「競合が激しい」との回答は18.9%となった。また、「ある程度の競合がある」との回答は68.9%となり、合わせて87.8%の事業者は何某かの競合状況にさらされていることになる。12.3%の事業者は「競合はない」との回答であった。

業種別では「建設業」「卸売業」「宿泊・飲食サービス業」などが1点台となっており、相対的に競合の激しい業種とみることができる。他の業種でも殆どの業種が2.00以下で、何らかの競合が存在している。

(3) 資金繰り

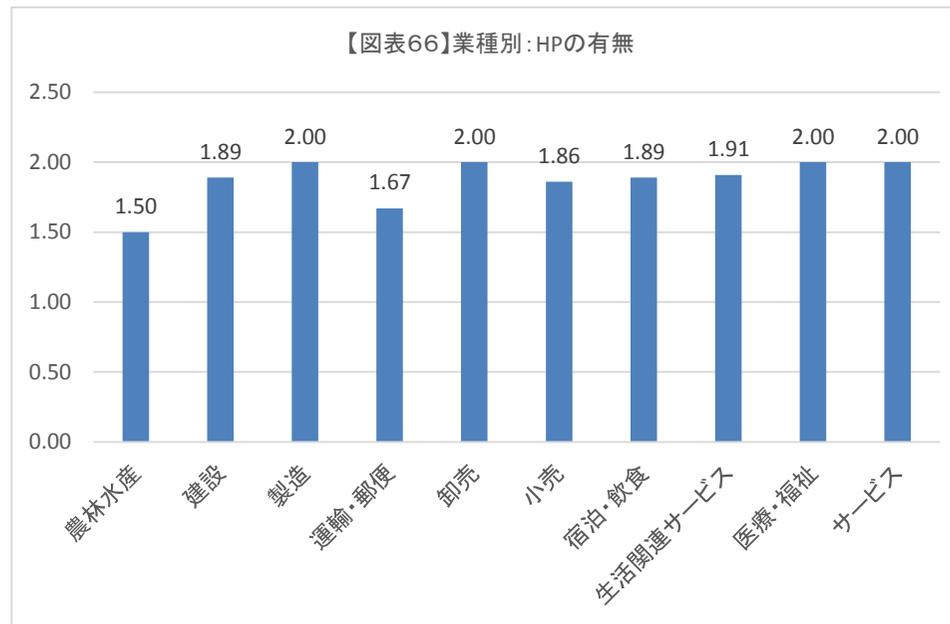
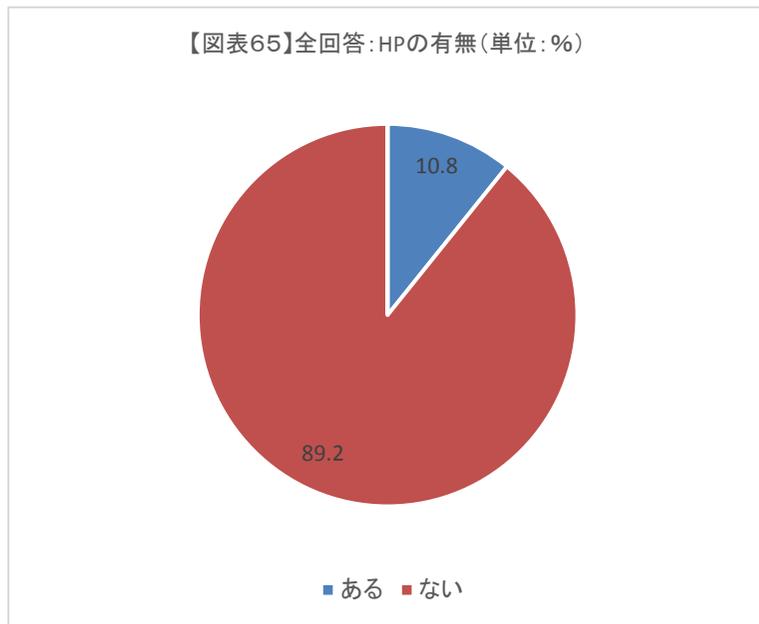


《ポイント》 良好・・・1点 横ばい・・・2点 悪化・・・3点

回答者に資金繰りの状況を尋ねた結果が上表【図表63】で、「横ばい」との回答が79.7%を占めた。「良好」との回答は8.9%、「悪化」の回答は11.4%であった。

業種別では「宿泊・飲食サービス業」1.89、「医療・福祉業」1.67でそれぞれ2.00を下回った。一方で「建設業」「小売業」「生活関連サービス業・娯楽業」「サービス業」は2.00を若干上回っておりやや厳しい状況も伺える。他の業種では横ばいの状況を維持している。

(4) ホームページの有無

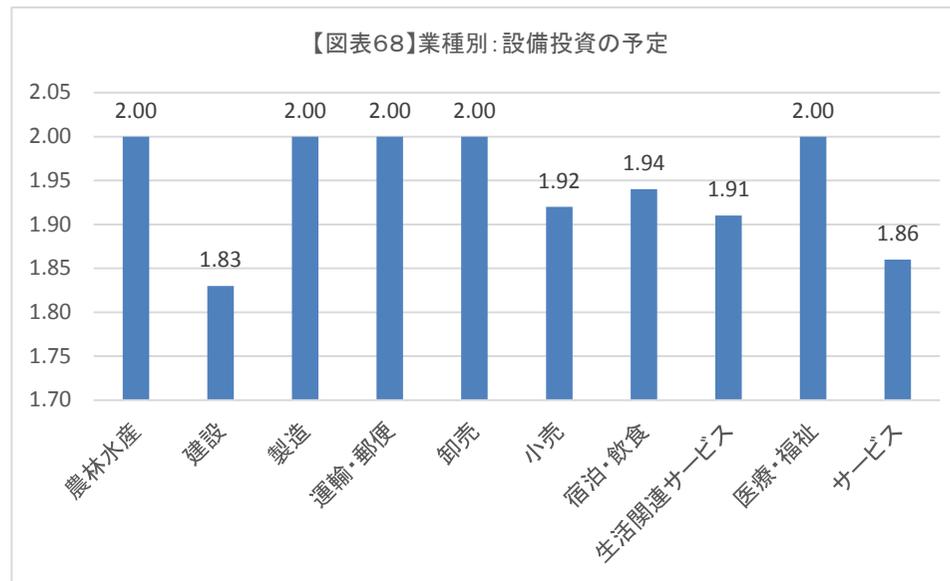
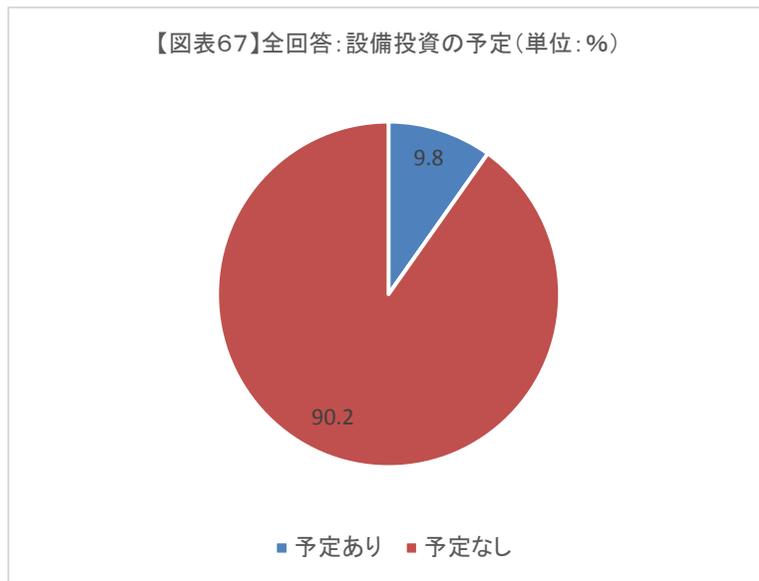


《ポイント》 ホームページあり・・・1点 ホームページなし・・・2点

回答者にホームページの開設状況を尋ねた結果が上表【図表65】で、「ある」との回答は10.8%にとどまった。

業種別では「農林水産業」1.50、「運輸・郵便業」1.67などが比較的高い開設率であった。一方で2.00の全回答者が未開設の業種も見られた。消費者に対して直接的な訴求が求められる業種（小売業、各種サービス業など）では、今後のホームページ開設の検討も必要であると考ええる。

(5) 設備投資の予定



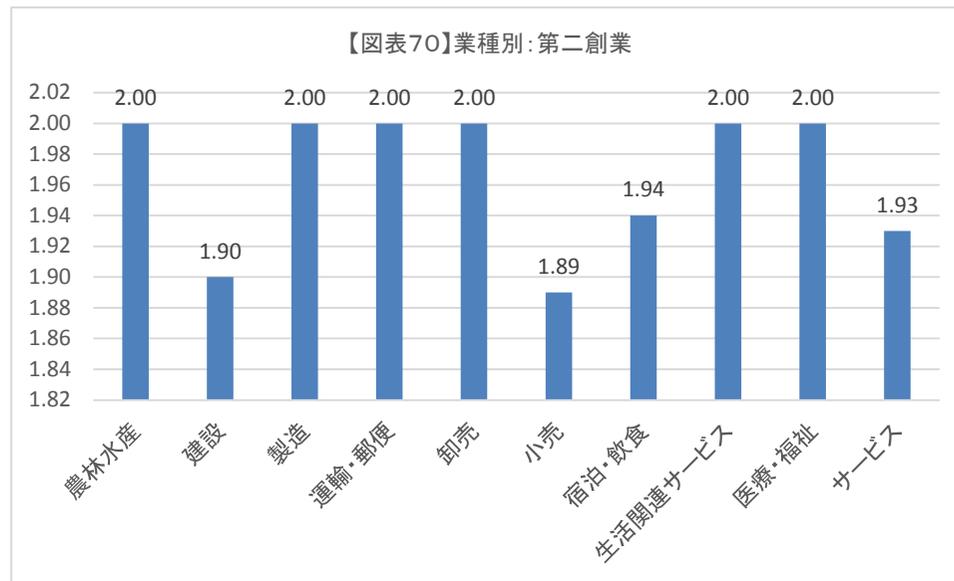
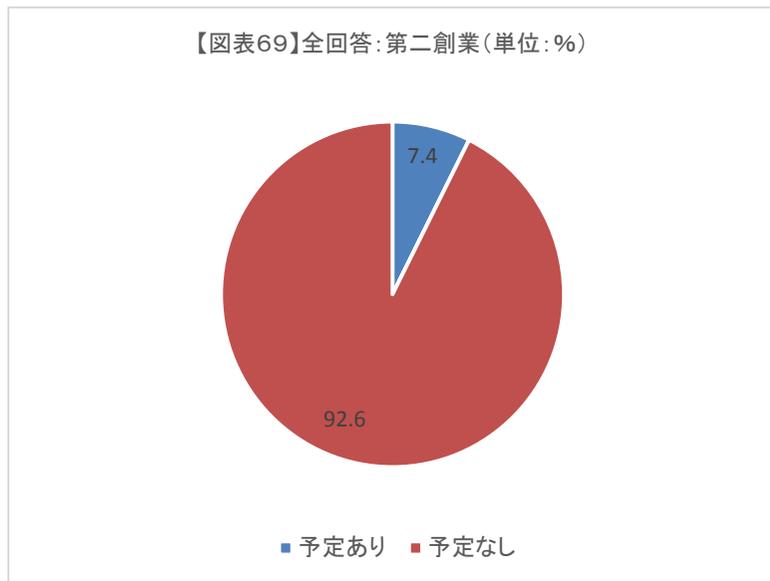
《ポイント》 予定あり・・・1点 予定なし・・・2点

回答者に今後の設備投資の予定を尋ねた結果が上表【図表67】で、「予定あり」との回答は9.8%にとどまった。10業種中半数の5業種で平均点が2.00すなわちすべての事業者が設備投資を予定していないと回答したことになる。

業種別では「建設業」「小売業」「宿泊・飲食サービス業」「生活関連サービス業・娯楽業」「サービス業」が2.00を下回り、設備投資を予定している事業者が存在することを表している。個別事業者ならびに地域の活性化を推進する目的からも、設備投資意欲が高まることを期待したいところである。

なお、記入があった個別案件の投資予定内容や実施予定時期については本稿での記載を控える。

(6) 第二創業（多角化経営、異業種参入など）の予定



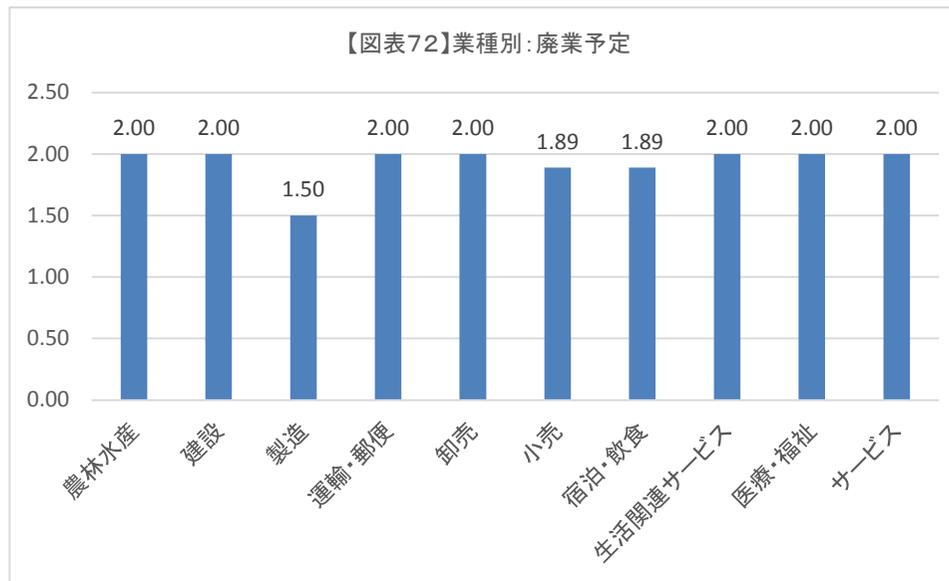
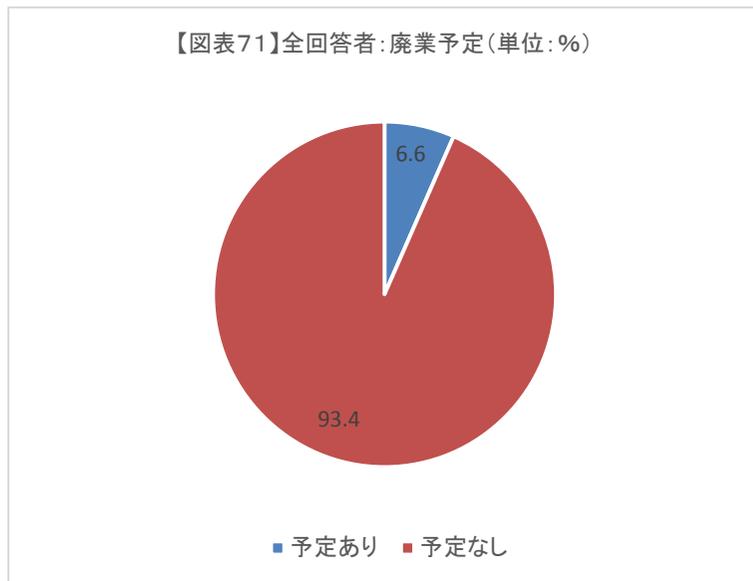
《ポイント》 予定あり・・・1点 予定なし・・・2点

回答者に今後の第二創業の予定を尋ねた結果が上表【図表69】で、「予定あり」との回答が7.4%あった。

業種別では「建設業」「小売業」「宿泊・飲食サービス業」「サービス業」で予定しているとの回答が見られた。

なお、個別案件の予定内容や予定時期については本稿での記載を控えるが、一部を除くと現在の事業と関連性の高い事業を検討しているケースが多い。

(7) 廃業の予定



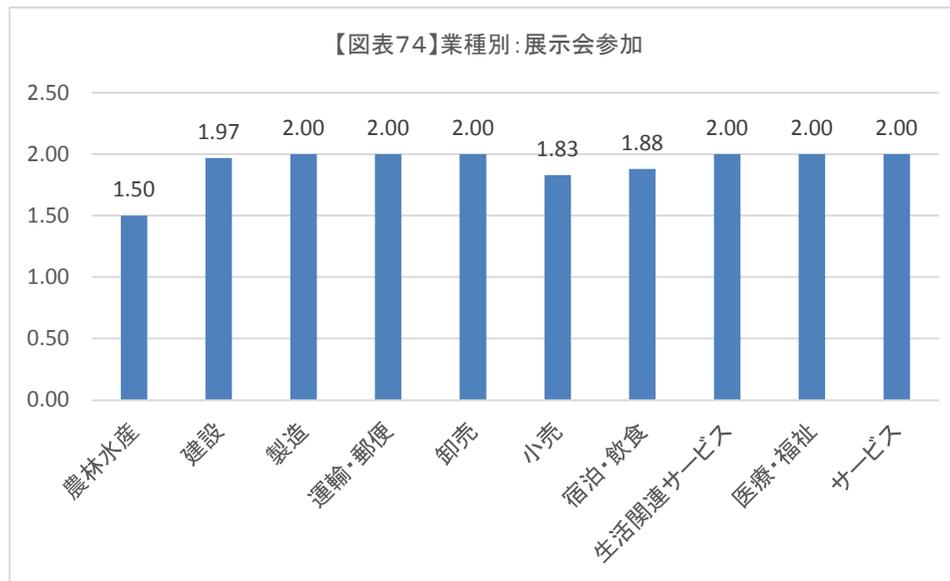
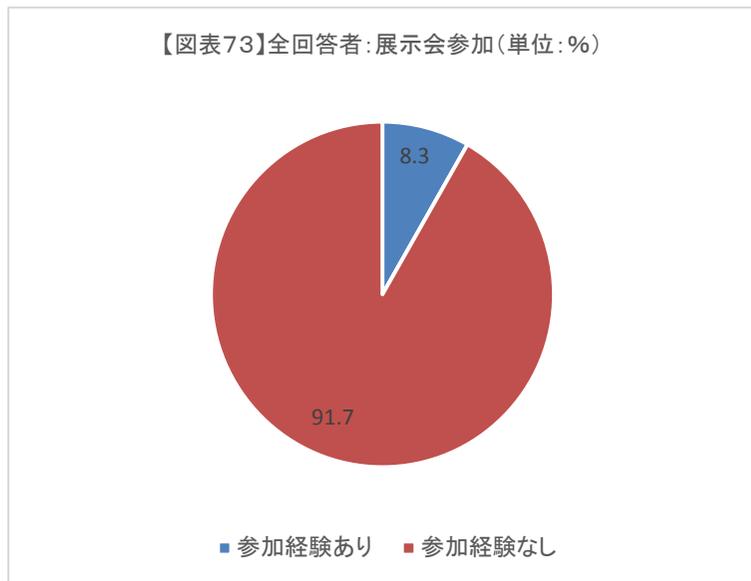
《ポイント》 予定あり・・・1点 予定なし・・・2点

回答者に今後の廃業の予定を尋ねた結果が上表【図表71】で、「予定あり」との回答が6.6%あった。

業種別では「製造業」「小売業」「宿泊・飲食サービス業」で予定しているとの回答が見られた。

なお、個別案件の予定時期等については本稿での記載を控える。

(8) 展示商談会への参加



《ポイント》 参加経験あり・・・1点 参加経験なし・・・2点

回答者に展示商談会への参加経験を尋ねた結果が上表【図表73】で、「参加経験あり」との回答は8.3%にとどまった。

業種別では「農林水産業」「建設業」「小売業」「宿泊・飲食サービス業」で経験ありとの回答が見られた。

参加経験なしの回答者には、「何らかの支援があれば参加したいか」との追加質問を行ったが、それに対する「参加したい」との回答はゼロであった。地域内の市場が縮小する中、新たな販路拡大への取り組みは様々な業種において必要になっている。展示会参加はその一つの形態であるが、より積極的な取り組み姿勢に期待したい。

7. 経営上の課題

本項では町内の事業者が現在抱えている経営上の課題について分析する。

【図表75】経営上の課題（単位：回答数 複数回答可）

	顧客数・販売 先数の減少	販売価格の 下落	原材料価格・仕 入価格の上昇	人件費の 増加	人件費以外の 経費の増加	設備の 老朽化・不足	設備の 過剰	人手不足	事業承継
農林水産(2件)	1	0	1	0	0	0	0	1	1
建設(29件)	11	3	8	1	5	2	0	15	8
製造(4件)	0	0	3	0	1	2	0	0	0
運輸・郵便(3件)	1	0	1	2	0	2	0	1	1
卸売(2件)	1	0	1	0	0	1	0	1	0
小売(36件)	32	2	12	2	6	7	0	6	8
宿泊・飲食サービス(19件)	12	1	14	1	1	4	0	6	4
生活関連サービス・娯楽(11件)	7	0	3	0	1	2	0	1	0
医療・福祉(3件)	2	0	0	0	0	0	0	0	1
サービス(14件)	6	0	1	1	4	4	0	4	1
合計(123件)	73	6	44	7	18	24	0	35	24

次頁に続く

	商店街、入居施設 の集客力低迷	競合の激化	資金繰りの 悪化	技術の伝承	IT化の遅れ	その他	全項目合計
農林水産(2件)	0	0	0	0	1	0	5
建設(29件)	0	3	2	2	2	0	62
製造(4件)	1	1	0	0	0	0	8
運輸・郵便(3件)	0	1	0	0	0	0	9
卸売(2件)	0	2	0	0	1	0	7
小売(36件)	4	7	4	2	3	2	97
宿泊・飲食サービス(19件)	1	4	0	0	0	0	48
生活関連サービス・娯楽(11件)	2	0	0	1	0	1	18
医療・福祉(3件)	0	0	0	1	0	0	4
サービス(14件)	0	2	0	0	0	2	25
合計(123件)	8	20	6	6	7	5	283

「その他」の項目では「経営者の高齢化」「従業員の高齢化」「消費の町外流出」「コンピュータ化に伴うノウハウ不足」が挙げられた。

全体では「顧客数・販売先数の減少」に悩む事業所が多く73事業所にのぼり回答事業所数の59.3%に達した。回答事業所数が多かった中では「小売業」32事業所で88.9%（業種内の回答割合 以下同じ）が突出しており、以下「宿泊・飲食サービス業」12事業所63.2%、「建設業」11事業所37.9%などが目立った。多くの事業所が顧客数・販売先数の減少による売上高低迷に悩んでいると考えられる。

次いで多かったのは「原材料価格・仕入価格の上昇」の44事業所で回答事業所の35.8%に及んだ。最多回答業種であった「宿泊・飲食サービス業」14事業所73.7%は野菜高騰が影響したと考えられる。

次いで「人手不足」が35事業所28.5%であった。「建設業」15事業所51.7%、「宿泊・飲食サービス業」6事業所31.6%、「小売業」、6事業所16.7%などが目立った。多くの業種で人手不足は深刻な状況にあるが、建設業のそれは際立っている。

8. 経営上の取組の実施状況

本項では各事業所の取組事項について見てみる。本問では実施状況をポイント化することにより分析した。

- 《ポイント》 取組を実施中・・・・・・・・・・ 1点
 今後実施する予定・・・・・・ 2点
 予定なし・・・・・・・・・・ 3点

表中の数値は各事業所の回答を上記基準によりポイント化し、その平均点を示したものの。1点に近いほど（ポイントが低いほど）取り組みが進んでおり、3点に近いほど（ポイントが高いほど）取り組みが進んでいないことを表す。なお、表中の回答項目の表現は省略しており、質問時の表現は7～8頁の【問13】を参照。

【図表76】経営上の取組の実施状況

	販路・顧客 開拓	販売価格 見直し	イベント開催、 商談会参加	新商品 開発	新分野 進出	新店舗 出店	顧客サー ビス導入	仕入先 変更・見直し
農林水産	2.00	2.50	2.50	2.00	3.00	3.00	2.50	2.50
建設	2.72	2.72	2.93	2.90	2.90	2.97	2.86	2.86
製造	3.00	2.50	3.00	2.75	3.00	3.00	3.00	3.00
運輸	2.33	2.33	3.00	3.00	3.00	3.00	2.67	2.67
卸売	2.00	2.00	2.50	2.50	3.00	3.00	2.00	3.00
小売	2.50	2.71	2.72	2.53	2.86	2.97	2.37	2.89
宿泊飲食	2.28	2.44	2.89	2.17	2.94	2.94	2.28	2.83
生活関連	2.60	2.70	3.00	2.50	3.00	3.00	2.45	2.90
医療福祉	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
サービス	2.36	2.79	3.00	2.79	3.00	3.00	2.43	3.00
合計	2.52	2.66	2.87	2.61	2.93	2.98	2.51	2.88

業種	人員削減	人員増加	経費削減	技術の 向上・伝承	社屋・工場・ 設備の更新	広告宣伝	インターネ ット、SNS	事業承継
農林水産	3.00	2.50	2.00	2.00	2.50	2.50	2.50	2.50
建設	2.97	2.48	2.48	2.55	2.79	2.72	2.72	2.79
製造	3.00	3.00	2.75	2.75	3.00	3.00	3.00	3.00
運輸	3.00	2.67	2.67	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
卸売	3.00	2.50	2.00	2.50	3.00	2.50	2.50	2.50
小売	2.97	2.92	2.53	2.75	2.83	2.78	2.67	2.78
宿泊飲食	3.00	2.72	2.50	2.72	2.89	2.78	2.50	2.67
生活関連	2.90	2.90	2.60	2.60	2.90	3.00	2.80	2.90
医療福祉	3.00	3.00	3.00	2.33	3.00	3.00	2.67	3.00
サービス	3.00	2.71	2.43	2.62	2.93	2.93	2.93	2.93
合計	2.98	2.74	2.52	2.65	2.83	2.83	2.71	2.80

全業種合計で見ると、「顧客へのサービスの導入、拡充」「新たな販路、顧客の開拓」「経費削減」への取り組み度合が最も高かった。いずれの項目も、あらゆる業種に共通する事項、恒常的に取り組まなければならない事項であることが要因であると思われる。

以下、「新商品・新サービスの開発」「技術の向上、伝承」「販売価格の見直し」が続いた。人口減少により既存の市場が縮小する中で事業を維持するためには、事業者が能動的に“新たな市場を創出する”ことが求められる。そのために新たな商品やサービスを開発することは極めて重要な取り組みになってくる。技術向上・伝承はほぼすべての業種で取り組みへの意欲が見られ、多くの事業者がその重要性を認識していることが反映されている。様々な業種で貴重な技術のベテラン社員への属人化が懸念されていることから、今後、積極的な取り組みが実施されることに期待したい。

次いで、「インターネット SNS 等の活用」が続いていることも注目に値する。インターネットや SNS の活用は、地域や時間などの制約を取り払い「いつでも（24時間）」「どこでも（会社・店舗以外でも）」「だれとでも（相手がどこに住んでいても）」取引ができる可能性を

秘めている。前述の通り、事業者が自ら新たな市場を作る手法として有効であることは多くの事例が証明している。

一方で取り組み姿勢が消極的であった項目は「新店舗の出店」「人員削減」「新分野進出」などであった。不透明な景況感の中での新店舗、新分野などへの取り組みには、慎重な姿勢をとらざるを得ない経営者の心理が反映されていると考える。また、多くの事業者から経営上の課題として人手不足が挙げられていることから、人員削減を予定する事業者は少数にとどまった。

なお、各取り組み項目の具体的な内容（実施中、実施予定）について個別事業者の記入を得たが、社外秘の事項も多いことから本稿での掲載は行わないものとする。

以下、参考資料として各取り組み項目に関する回答状況を添付する。

《参考》

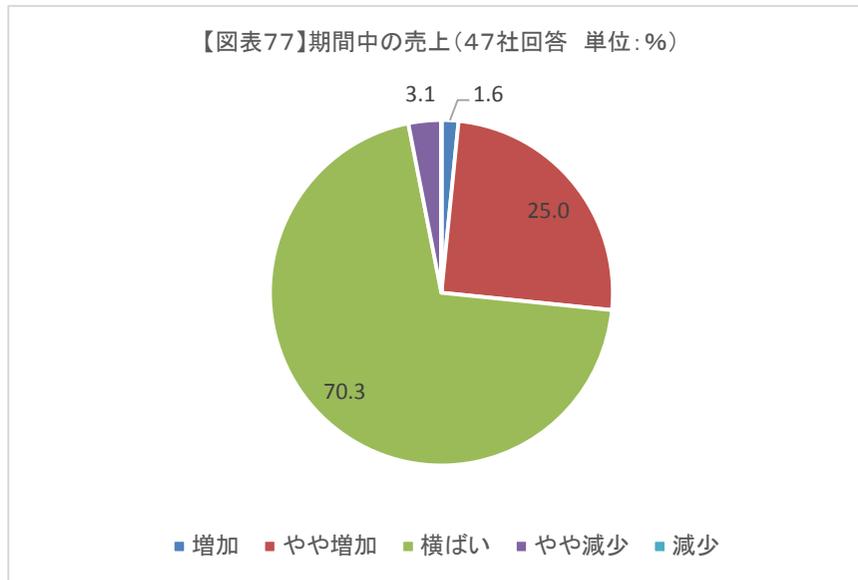
①新たな販路、顧客の開拓			②販売価格の見直し		
	回収数	割合(%)		回収数	割合(%)
取組を実施中	6	5.0	取組を実施中	3	2.5
今後実施する予定	46	38.0	今後実施する予定	35	29.2
予定なし	69	57.0	予定なし	82	68.3
計	121	100.0	計	120	100.0
③販売イベントの開催、商談会への参加			④新商品・新サービスの開発		
	回収数	割合(%)		回収数	割合(%)
取組を実施中	3	2.5	取組を実施中	5	4.1
今後実施する予定	10	8.3	今後実施する予定	37	30.6
予定なし	108	89.3	予定なし	79	65.3
計	121	100.0	計	121	100.0

⑤新分野への進出			⑥新店舗の出店		
	回収数	割合(%)		回収数	割合(%)
取組を実施中	1	0.8	取組を実施中	0	0.0
今後実施する予定	7	5.8	今後実施する予定	3	2.5
予定なし	113	93.4	予定なし	118	97.5
計	121	100.0	計	121	100.0
⑦顧客へのサービスの導入、拡充			⑧仕入先、外注先の変更・見直し		
	回収数	割合(%)		回収数	割合(%)
取組を実施中	7	5.8	取組を実施中	1	0.8
今後実施する予定	42	35.0	今後実施する予定	12	9.9
予定なし	71	59.2	予定なし	108	89.3
計	120	100.0	計	121	100.0
⑨人員の削減			⑩人員の増加		
	回収数	割合(%)		回収数	割合(%)
取組を実施中	0	0.0	取組を実施中	2	1.7
今後実施する予定	3	2.5	今後実施する予定	27	22.3
予定なし	118	97.5	予定なし	92	76.0
計	121	100.0	計	121	100.0
⑪経費の削減			⑫技術の向上、伝承		
	回収数	割合(%)		回収数	割合(%)
取組を実施中	8	6.6	取組を実施中	7	5.8
今後実施する予定	42	34.7	今後実施する予定	28	23.3
予定なし	71	58.7	予定なし	85	70.8
計	121	100.0	計	120	100.0

⑬社屋・工場・設備等の更新			⑭広告宣伝の実施・拡充		
	回収数	割合(%)		回収数	割合(%)
取組を実施中	1	0.8	取組を実施中	1	0.8
今後実施する予定	17	14.0	今後実施する予定	18	14.9
予定なし	103	85.1	予定なし	102	84.3
計	121	100.0	計	121	100.0
⑮インターネット、SNS等の活用			⑯事業承継への取り組み		
	回収数	割合(%)		回収数	割合(%)
取組を実施中	7	5.8	取組を実施中	1	0.8
今後実施する予定	21	17.4	今後実施する予定	22	18.2
予定なし	93	76.9	予定なし	98	81.0
計	121	100.0	計	121	100.0

9. プレミアム商品券事業への参加効果について

本項では該当者のみに行ったプレミアム商品券事業に関するヒアリングの結果について見てみる。



「増加」：生活関連サービス業・娯楽業（1）

「やや増加」：建設業（1）、運輸・郵便業（1）、卸売業（1）、小売業（7）、宿泊・飲食サービス業（6）

※カッコ内の数字は事業者数

建設業、運輸・郵便業、卸売業を除く“日常的な買い物（サービス）”を提供しているであろうと思われる事業者が8割強（17事業者のうち14事業者）を占めた。プレミアム商品券の主な使途が日常的な買い物であることが、多くの事業者において売上高増加には直結していないと認識する要因であると思われる。

次に売上高が「増加」「やや増加」と回答した事業者にその要因を訪ねた結果が【図表78】である。

左表【図表77】はプレミアム商品券事業に参加した事業者に、期間中の売上高が普段に比べてどうであったかを聞いた結果である。

「増加」「やや増加」の合計は、26.6%であった。「減少」はゼロ「やや減少」は3.1%と少数であった。

もっとも多くを占めたのは「横ばい」の70.3%であった。

平成27年の大樹町プレミアム商品券事業の集計結果において、品目別換金額で「食品・飲物・雑貨」が61.9%を占めたことから推測できることは、“大樹町ではプレミアム商品券は日常的な買い物に利用される傾向が強い”ということである。そこで「増加」「やや増加」の事業者の業種を見てみる。

【図表78】増加要因として影響が最も大きかったものは？

選択肢	回収数	割合(%)
1 新規のお客が増えた	1	5.9
2 従来からのお客様の購入金額の増加があった	10	58.8
3 従来からのお客様の購入頻度の上昇があった	6	35.3
4 従来からのお客様に単発の高額商品の購入があった	0	0.0
5 その他の特殊要因	0	0.0
計	17	100.0

17事業者中10事業者が「従来からのお客様の購入金額の増加があった」と回答した。また、「従来からのお客様の購入頻度の上昇があった」も6事業者あり、多くのケースは従来からのお客様による売上高増加であったことが分かった。「新規のお客が増えた」は1事業者とどまっているが、今後同様の調査をした際にはこの回答が増加するような工夫を凝らしたいところである。

次に前問での増加要因がその後どのようになったかを聴き取った結果が【図表79】である。

【図表79】上記の「1」「2」「3」の増収要因は期間終了後にどうなったか

	回収数	割合(%)
1-A 新規のお客様が固定客になった	1	5.9
1-B 新規のお客様は固定客にはならなかった	0	0.0
2-A 従来からのお客様の購入金額の増加につながった	1	5.9
2-B 従来からのお客様の購入金額は元に戻った	10	58.8
3-A 従来からのお客様の購入頻度の上昇につながった	0	0.0
3-B 従来からのお客様の購入頻度は元に戻った	5	29.4
計	17	100.0

回答結果は「従来からのお客様の購入金額の増加があった」10事業者のすべてが「従来からのお客様の購入金額は元に戻った」と回答した。また、「従来からのお客様の購入頻度の上昇があった」6事業者も「従来からのお客様の購入頻度は元に戻った」と回答した。以上のことから、一定の効果が見られた事業者においても「プレミアム商品券事業の効果は一時的な売上高増加にとどまっている」ことが明らかになった。

なお、「新規のお客様が増えた」1事業者は「新規のお客様が固定客になった」と回答した。

最後に「横ばい」「やや減少」「減少」と回答した事業者に低迷した要因を訪ねた結果が【図表80】である。

【図表80】低迷要因として影響が最も大きかったものは？

	回収数	割合(%)
1 固定客を他社・他店に奪われた	1	2.8
2 従来からのお客様の購入金額の減少があった	4	11.1
3 従来からのお客様の購入頻度の低下があった	8	22.2
4 その他の特殊要因	23	63.9
計	36	100.0

低迷要因として「その他の特殊要因」は以下に記す。要因として挙げられた中では「従来からのお客様の購入頻度の低下があった」が22.2%、「従来からのお客様の購入金額の減少があった」が11.1%で合わせて33.3%となった。期間中は「プレミアム商品券を利用した一部の日常的買い物」に購買行動が集中し、その反動で「他の買い物は控える」という消費者心理が影響した可能性は否定できない。

【図表80】の「4 その他の特殊要因」の具体的内容は以下の通り。

- ・来店する客層が変わるわけではない。
- ・特に変わらない（6件）。
- ・支払いが商品券になった。
- ・町民の動きが鈍かった。

本件ヒアリングで行ったプレミアム商品券事業に対する事業者の自由意見は以下の通り。表現は基本的に回答者記入のまま。

- ・ 通常の支払いに商品券が使われている。現金化に時間がかかってしまう。
- ・ 業種により偏りがある。
- ・ 大手スーパー独占の事業。
- ・ 高額商品の支払いに使用するお客様が少ない。特に若い方の利用が少ないと感じた。
- ・ 予約購入が面倒だから買わないという意見がありました。
- ・ 支払いが現金からプレミアム商品券に変わっただけで、商品券があるからタクシーに乗るという方向にはならないように感じた。
- ・ もともと現金かカードのお客様が多い。
- ・ 手間が少しかかったがお客様のためを思えば苦ではない。
- ・ プレミアム商品券を商工会や銀行等で現金とすぐ取り替えられたら良いのでは？ 我々は現金商売なのでそうしてもらえると助かる。
- ・ 当院では必要性は感じない。消費者として考えると食料品等は地元で購入するようになる。期間終了すると必ずしも地元で買うとは限らない。商品力、サービス等が購入の動機で帯広が多くなる。

10. 開催を希望するセミナーについて

以下、回答者に自由意見を求めた今後開催を希望するセミナーのテーマを列記する。

- ・ 販売促進
- ・ 販路開拓
- ・ ネット販売
- ・ 新商品開発
- ・ 補助金活用（4件）
- ・ 補助金申請、制度説明
- ・ 国の小規模事業者対策予算関連
- ・ 事業承継、補助金セミナー
- ・ 事業承継
- ・ 働き方改革に関するセミナー（例えば建設業であれば情報化施工の導入、週休二日制の施行など）
- ・ 経営支援セミナー（例えば季節労働者の通年雇用に関して）
- ・ 町のメインを作り出す
- ・ 若者をターゲットにした取り組み