

令和7年度

新座市景況経営調査報告書

令和8年3月

新座市・新座市商工会



目次

第1章 調査概要

1	調査の目的	1
2	調査実施者	1
3	調査の実施時期	1
4	調査対象者	1
5	調査内容	1
6	調査方法	1

第2章 調査結果及び分析

1 調査結果の【総論】

- ・景況・採算状況の概況：コストプッシュインフレの厳しい経営環境下での二極化と、その背景にある「商品力・サービス力」
- ・前回調査（平成29年新座市景況経営調査報告書）との比較（景況感）
～ 経営課題のキーポイントが「ディマンドサイド」から「サプライサイド」へ～
- ・人材確保の懸念：中小規模・中堅企業における大きな成長阻害要因
- ・事業承継の課題：地域の大切な事業が静かに失われてしまうことへの懸念
- ・新座市及び新座市商工会に求められる支援

2 回答事業者の属性

3 【詳細分析】各質問項目の回答結果及び分析

(1) <<景況感（質問項目1）>>

- ・「コストプッシュインフレによる厳しい経営環境」
- ・販売単価の引き上げと採算改善の連動性
- ・価格転嫁実現の背景にある「商品力・サービス力」
- ・規模別に整理した価格転嫁・収益・商品力の連動性
- ・代表者の世代別による採算状況
- ・前回調査（平成29年新座市景況経営調査報告書）との比較

(2) <<自社の強み（質問項目2）>>

- ・規模別の強み分析：共通の「顧客信頼」と規模ごとの特色の差異
- ・採算別の強み比較：最大の差であったのは「商品力・サービス力」

(3) <<経営の課題（質問項目3）>>

- ・規模別の経営課題：共通の「物価高」と中小層・中堅層が抱える「人手不足」
- ・採算別での分析：それぞれの層で異なる経営課題

(4)	《実施した課題解決の取組（質問項目4）》	29
	・規模別の特徴：共通の解決への三策（販路・価格・経費）と中小・中堅層が進める「賃金アップ」の潮流	
(5)	《最も効果があった課題解決の取組（質問項目5）》	31
	・実効性のある事業規模別の特徴：共通三策の成果と小規模層に見られる「効果の未発現」	
	・採算別の分析：効率化と賃上げの「成長循環」	
(6)	《物価上昇の認識有無及び影響（質問項目6及び7）》	35
	・物価高への認識と経営実感：全ての事業規模で共通する「厳しい環境認識」	
(7)	《現在実施している販売促進（質問項目8）》	37
	・規模別の特徴：共通の「ハイブリッド型」と、規模で変化する営業の担い手	
(8)	《最も効果があった販売促進（質問項目9）》	39
	・規模別の特徴：認知から収益へ繋げるECと、不動のトップ営業の強み	
(9)	《事業承継・後継者（質問項目10）》	43
	・事業承継の現在地と課題：小規模層に潜む「存続可能な廃業」の危機	
(10)	《期待する自治体及び地元商工会の支援策（質問項目11）》	47
	・規模別の特徴：物価高下の補助金需要と付加価値を高める「伴走型支援」	
(11)	《市が実施した需要喚起策支援策（質問項目12）》	51

《その他》

1	<参考> 調査回答多数業種の主要回答データ	53
2	本調査の質問項目13（ご意見等）の回答内容	61
3	本調査の調査票様式	63

第1章 調査概要

1 調査の目的

地域経済を支える新座市内の事業者は、現在、物価上昇や原材料価格の高騰、人材不足、更には経営者の高齢化による事業承継問題など、様々な経営課題に直面しており、経営を持続的に行うための課題解決が不可欠となっています。

そこで、市内の事業者に景況感や経営上の問題点に関するアンケート調査を行い、市内事業者が直面する具体的課題を明らかにするとともに、本市及び新座市商工会における中小企業振興の施策に役立てるものです。

2 調査実施者

新座市及び新座市商工会

(調査分析及び本報告書作成：新座市)

3 調査の実施時期

令和7年6月～令和7年8月

4 調査対象者

新座市の事業者

5 調査内容

アンケート調査票のとおり

6 調査方法

新座市商工会員約2,600事業者に調査協力の依頼をし、商工会窓口で調査票回収を行ったことに加え、会員への架電を実施し回答を頂きました。

また、市においても「にいぎビジネスサポート」の利用者に協力依頼したほか、市ホームページにおいてもアンケート回答できる体制としました。

その結果、計407事業者から回答を頂きました。

第2章 調査結果及び分析

1 調査結果の【総論】

本報告書は、本市の産業を支える事業者の皆様から寄せられた貴重な回答に基づき、現在の景況感や物価高騰の影響、経営課題、自社の強み、事業承継課題のほか、公的機関への支援ニーズなどを多角的に分析したものです。

○景況・採算状況の概況：コストプッシュインフレの厳しい経営環境下での二極化と、その背景にある「商品力・サービス力」

世界的な原材料価格の高騰や深刻な人手不足などを背景に景況感について、現在の市内経済をマクロ的な視点で捉えれば、「コストプッシュインフレによる厳しい経営環境下にある」状況です。

実に8割以上の事業者が「物価上昇」を感じていると回答があり、実際の仕入・経費コストも多くの企業において単価が上昇（仕入単価DI：▲73.3※）し、市内経済全体に非常に重い負荷を与えていることが示され、現下のインフレは「ディマンドプル型」ではなく、明らかに「コストプッシュ型」であると言えます。また、事業規模別で見ると小規模事業者層ほど、この影響を受け、利益確保に苦慮しています。

ただし、採算状況を全体として見たときには、小規模事業者層を含む全事業者の約7割が利益水準を維持（好転：16.1%、不変：53.1%）しており、厳しい環境の中で、多くの企業努力をされていることが伺えました。

この状況の一因を探ったところ、「商品力・サービス力に強みを持つ事業者」が「価格転嫁に成功」し、これが利益好転又はキープの大きな要因となっていることが明らかになりました。また、それは事業規模には関係なく、小規模事業者層においても同様の傾向にあります。外部環境が悪化する中でも、提供価値を高めることで適切な価格転嫁（販売単価DIの上昇）を実現し、収益を確保できている筋道が示されています。

換言すれば、価格転嫁が十分に進まず、商品・サービスの差別化を図れていない層が、利益確保に苦慮している「二極化の構図」が明らかになりました。

※DI…景況判断指数（計算式は後述）

○前回調査（平成29年新座市景況経営調査報告書）との比較（景況感）

～ 経営課題のキーポイントが「ディマンドサイド」から「サプライサイド」へ ～

前回の景況調査との比較（景況感）をしたところ、前回の平成28年・29年の時期は、いわゆるアベノミクスによる景気回復実感が踊り場に差し掛かっていた時期であり、円高進行（1ドル＝100～110円近辺）などから、物価上昇率はゼロ近辺で推移し、消費者物価指数は伸び悩んでいました。このようなマクロ的環境下の中、市場全体で「モノ

が売れない」という需要不足型の経済状況であったのが前回の調査期であり、売上高D I、採算D Iともにマイナス局面でした。

一方、今回の調査では、売上高D Iは僅かながらプラスに転じました。しかしながら、採算D Iは引き続きマイナスであることから、仕入・経費コストについて、多くの企業で単価が上昇し、利益が圧迫されていることが示されています。

このように、経営の収益・採算上の課題を比較すると、前回調査時では「いかに顧客を創出するか（売上確保）」というディマンドサイド（需要側）の要因が大きかったことに対し、今回は「コストプッシュインフレによる仕入・経費コストの増大を余儀なくされる中、各企業の価格転嫁の成否が採算確保のカギを握る」というサプライサイド（供給側）の要因に移行しているものと伺えます。

○人材確保の懸念：中小規模・中堅企業における大きな成長阻害要因

中小規模事業者層（従業員数6～20名）及び中堅規模事業者層（従業員数21名以上）において、現在の最大の経営課題は「人材確保・人手不足」であります（質問項目3）。組織として事業を維持・継続するために一定の人員が必要な規模ですが、人材不足に直面しており、「受注や仕事の依頼はあるのに、人がいないために断らざるを得ない」という「機会損失」が常態化しています。

特筆すべきは、こうしたコストプッシュインフレという厳しい経営環境下にあっても、多くの企業が人材確保の課題にできる限り対応するため、「賃上げ」という大きな課題解決（質問項目4）に果敢に取り組んでいる点です。原材料費やエネルギー価格が高騰する中で、従業員の生活を守り、かつ自社の競争力を維持するために賃金を上げ、固定費を引き上げることは経営上の大きな決断であると考えられます。

市及び商工会に求める支援策（質問項目11）の分析においても、中小規模事業者層及び中堅規模事業者層において、「求人活動の支援」の割合が高く、切実な要望となっています。

○事業承継の課題：地域の大切な事業が静かに失われてしまうことへの懸念

本市の経営者の年代は、全国的な傾向よりは僅かに「若い」構成となっていますが、60代以上が全体の約4割を占めており、全国平均よりはやや低いものの、今後10～15年以内には大規模な世代交代期を迎えるという全国的な懸案は、本市でも同様に大きな課題であることが示されています。

このような状況の中、60代以上の小規模事業者層においては、事業承継について「まだ考えていない」が45.5%と半数近くに達し、「廃業を検討」も2割近くとなっていることが示されました。更に、この事業者の方々について採算状況を見ると「維持

（不変）」である割合が半数を超え、採算好転を含めると6割に達していることが分かりました。

「事業が悪化しているから廃業する」のではなく、「採算は維持できているが、日々の多忙さや後継者が不在などの理由から承継準備が進んでいない」という状況が多数あるものと考えられ、本市経済にとって大きな懸念事項であると言えます。

○新座市及び新座市商工会に求められる支援

新座市及び新座市商工会に期待する支援策について、最もニーズが高かったものは、市に対する補助金制度の充実であり、現下の物価高騰による厳しい環境を背景に金銭的サポートが強く求められています。

一方、補助金以外のニーズが高かった項目を見ると、現行の市及び商工会の支援体制で実施できるものが多くあり、市が実施する「にぎビジネスサポート事業」では、回答項目の「経営コンサルティングの充実」や「事業者交流会の実施」、「経営上必要な情報の収集・提供等の支援」などがそれに当たり、伴走型支援を実施しています。

新座市商工会における対応可能領域は行政以上であり、サポート体制が図られています。

これまでの景況分析において、採算を好転させた事業者の成功要因の第1位は一貫して「商品力・サービス力の向上」であり、それが適切な価格転嫁（販売単価D Iの上昇）を支える大きな基盤となっていることが明らかとなっています。

この結果を受け、市及び商工会は、個々の事業者が求めるニーズを的確に把握し、それに対応することは非常に重要であります。大きな方向性として、コンサルティング等を通じて、各社の強みを改めてヒアリング・認識した上で、「商品力・サービス力の向上」という企業の付加価値を高めるサポートを行うことが不可欠であると考えます。

結びになりますが、業務多忙の折、本調査に真摯に回答いただき、貴重な御意見をお寄せくださいました事業者の皆様へ、心より深く感謝申し上げます。

皆様から頂いた一つ一つの御回答は、本市経済の現状を映し出す重要なデータであり、新座市経済の未来を形作るための道標となります。

新座市及び新座市商工会といたしましては、今回明らかになった課題や皆様からの御要望を基に、今後の支援策や市及び商工会の相互連携をより強化し、実効性の高い企業支援施策を展開してまいりたいと考えております。活力ある本市経済の発展に向けて、引き続き御理解御協力を賜りますようお願い申し上げます。

2 回答事業者の属性

(1) 組織形態（有効回答数：405 未回答：2）

・法人：262（64.7%） ・個人事業主：143（35.3%）

(2) 業種

業種	(内訳)					
	全事業者数		法人		個人事業主	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
(有効回答数)	399	100.0%	256	100.0%	141	100.0%
製造業	66	16.5%	54	21.1%	12	8.5%
建設業	81	20.3%	66	25.8%	15	10.6%
卸売業	24	6.0%	22	8.6%	2	1.4%
小売業	51	12.8%	30	11.7%	21	14.9%
運輸業	11	2.8%	10	3.9%	1	0.7%
情報通信業	5	1.3%	4	1.6%	1	0.7%
サービス業	80	20.0%	40	15.6%	40	28.4%
不動産業	6	1.5%	2	0.8%	3	2.1%
飲食業	35	8.8%	9	3.5%	26	18.4%
その他 ※	40	10.0%	19	7.4%	20	14.2%
(未回答数)	8	—	6	—	2	—

※「その他」の回答：医科医院、歯科医院、薬局、会計事務所、社会保険労務士事務所、行政書士事務所、介護業、接骨院、鍼灸院、学習塾、保育室業、設計事務所など

※全事業者数に対し内訳の合計が一致していない2件については法人又は個人事業主の組織形態を未回答とした回答者が本設問（業種）を回答したことによるもの

(3) 従業員数（役員は除く。専従者及び常用パート・アルバイトを含む）

（有効回答数：395 未回答：12）

・従業員数0名 77（19.5%）
 ・従業員数1～5名 186（47.1%）
 ・従業員数6～20名 94（23.8%）
 ・従業員数21～50名 26（6.6%）
 ・従業員数51～100名 9（2.3%）
 ・従業員数101名～ 3（0.8%）

(4) 代表者の年齢（有効回答数：386 未回答：21）

・～29歳 2（0.5%）
 ・30歳代 31（8.0%）
 ・40歳代 64（16.6%）
 ・50歳代 133（34.5%）
 ・60歳代 88（22.8%）
 ・70歳～ 68（17.6%）

3 【詳細分析】各質問項目の回答結果及び分析

(1) <<景況感（質問項目1）>>

【質問】 昨年の今頃と比べた現在の貴社の現況

この設問は、回答時点から直近1年間における企業の業況の量的変化を捉え、市内景気の全体的な方向性を把握することを目的としています。

また、仕入価格や経費の継続的な上昇や、販売価格への転嫁といった構造的な変化の中で、企業がコスト増を吸収し、持続的な成長を実現できているかを測る指標となります。

【回答】

<<売上高>>（有効回答数：395 未回答：12）

売上高	全事業者数		(内訳)					
			小規模事業者数		中小規模事業者数		中堅規模事業者数	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
増加	126	31.9%	71	27.8%	36	39.1%	17	45.9%
不変	155	39.2%	103	40.4%	38	41.3%	8	21.6%
減少	114	28.9%	81	31.8%	18	19.6%	12	32.4%
計	395	100%	255	100%	92	100%	37	100%
D I	3.0		▲4.0		19.5		13.5	

※D I（景況判断指数）…「増加の割合－減少の割合」として算出

※小規模事業者：従業員数0名～5名、中小規模事業者：従業員数6名～20名、

中堅規模事業者：従業員数21名以上。以下、同様

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの。以下、同様

<<販売単価>>（有効回答数：363 未回答：44）

販売単価	全事業者数		(内訳)					
			小規模事業者数		中小規模事業者数		中堅規模事業者数	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
上昇	134	36.9%	71	30.7%	41	47.7%	18	50.0%
不変	182	50.1%	122	52.8%	38	44.2%	16	44.4%
低下	47	12.9%	38	16.5%	7	8.1%	2	5.6%
計	363	100%	231	100%	86	100%	36	100%
D I	24.0		14.2		39.6		44.4	

※D I（景況判断指数）…「上昇の割合－低下の割合」として算出

≪原材料・仕入単価≫（有効回答数：367 未回答：40）

原材料・仕入単価	(内訳)							
	全事業者数		小規模事業者数		中小規模事業者数		中堅規模事業者数	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
低下	4	1.1%	3	1.3%	1	1.2%	0	0.0%
不変	90	24.5%	69	29.2%	13	15.5%	5	13.5%
上昇	273	74.4%	164	69.5%	70	83.3%	32	86.5%
計	367	100%	236	100%	84	100%	37	100%
D I	▲73.3		▲68.2		▲82.1		▲86.5	

※D I（景況判断指数）…「上昇の割合－低下の割合」として算出

※小規模事業者：従業員数0名～5名、中小規模事業者：従業員数6名～20名、

中堅規模事業者：従業員数21名以上。以下、同様

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの。以下、同様

≪採算・経常利益≫（有効回答数：373 未回答：34）

採算・経常利益	(内訳)							
	全事業者数		小規模事業者数		中小規模事業者数		中堅規模事業者数	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
好転	60	16.1%	31	13.0%	19	21.8%	9	24.3%
不変	198	53.1%	131	54.8%	44	50.6%	14	37.8%
悪化	115	30.8%	77	32.2%	24	27.6%	14	37.8%
計	373	100%	239	100%	87	100%	37	100%
D I	▲14.7		▲19.2		▲5.8		▲13.5	

※D I（景況判断指数）…「好転の割合－悪化の割合」として算出

≪資金繰り≫（有効回答数：368 未回答：39）

資金繰り	(内訳)							
	全事業者数		小規模事業者数		中小規模事業者数		中堅規模事業者数	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
好転	39	10.6%	15	6.4%	17	19.5%	6	16.2%
不変	252	68.5%	161	68.8%	54	62.1%	29	78.4%
悪化	77	20.9%	58	24.8%	16	18.4%	2	5.4%
計	368	100%	234	100%	87	100%	37	100%
D I	▲10.3		▲18.4		1.1		10.8	

※D I（景況判断指数）…「好転の割合－悪化の割合」として算出

【分析結果 1】

○「コストプッシュインフレによる厳しい経営環境」

・コスト高騰の深刻さ

全ての指標の中で、仕入単価（コスト）DIが▲73.3と圧倒的に低い値を示しました。これは、回答企業の約74.4%（273/367社）が「仕入単価の上昇」を感じていることを意味し、企業経営におけるコスト圧力が最大の課題であることを示しています。

・価格転嫁の有無

販売単価の変動は、現在の経済状況を踏まえれば、「コスト上昇圧力を価格転嫁できたか否か」と換言することができます。

コスト高騰を受け、企業は価格転嫁（値上げ）に動いており、販売単価DIはプラス（+24.0）となりました。

しかしながら、コスト高騰の規模（DI▲73.3）に対し、価格上昇の規模（DI+24.0）は約3分の1程度に留まっています。この差分（約50ポイント）が、コスト増を自社で飲み込まざるを得なく、価格転嫁できない事業者であることを示しています。

また、事業規模別を見たところ、次の結果となりました。

	小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数
①仕入単価上昇と回答した事業者数	164	70	32
②上記のうち価格転嫁できた（販売単価上昇）事業者数	56	37	18
割合(②/①)	34.1%	52.9%	56.3%

中小規模（従業員数6～20名）以上の企業は、コスト上昇分の約半数以上を価格に転嫁できていますが、小規模事業者は約3社に1社しか転嫁できていません。

小規模事業者ほど厳しい状況にあります。

・増収減益の状況

売上が僅かに増えている（DI+3.0）にもかかわらず、利益である採算は大きく悪化している（DI▲14.7）という増収減益の状況が起きています。

これは、一部企業の値上げにより、売上高はインフレで押し上げられましたが、それ以上にコスト高騰の影響により、転嫁し切れなかったコストが利益を削り、最

最終的な採算は悪化しているものと考えられ、特に小規模事業者層においてそれが顕著に見られます。

ただし、採算状況を全体として見たときには、好転（16.1%）、不変（53.1%）を合わせると、約7割が利益を維持しており、厳しい環境の中で、様々な企業努力をされていることが伺えます。

・小規模事業者の資金繰りの悪化

資金繰りは、経営の持続に関する生命線ではありますが、企業規模により大きな差が生じていることが示されました。

中小規模（従業員数6～20名）及び中堅企業（従業員数21名以上）については、D Iがプラスの状況ですが、小規模事業者（従業員数0～5名）のD Iは▲18.4と大幅に悪化している状況です。これは、コスト増により利益が減少した上、仕入れ代金やエネルギー代金の支払いが先行し、手元資金が逼迫し始めていることが示されており、融資などの資金手当てがなければ、経営の継続が厳しい状況にあるものと考えられます。

このように、現在の市内経済をマクロ的な視点で捉えれば「コストプッシュインフレによる厳しい経営環境」という状況にあります。また、それが特に小規模事業者層において顕著に見られました。

しかしながら、本調査に回答いただいた407社の事業者全てが同様の傾向ではないことは当然であり、それぞれ業況が異なります。

そこで、本データを基に「市内事業者の業況にどのような違いがあるのか」、「そのような違い・差に至った要因は何か」などの視点から、景況感で示された「採算・経常利益での好転・不変・悪化」や「事業規模」などのカテゴリー別に掘り下げて探っていきます。

【分析結果2】

○販売単価の引き上げと採算改善の連動性

「採算別」の質問を「好転・不変・悪化」と選んだ事業者が、それぞれ「販売単価（上昇・不変・低下）」をどのように選んだかという関係を表したところ、次のとおりとなりました。

	採算 好転 事業者		採算 不変 事業者		採算 悪化 事業者	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
販売単価が 上昇	41	69.5%	61	32.4%	32	28.6%
販売単価が 不変	18	30.5%	113	60.1%	49	43.8%
販売単価が 低下	0	0.0%	14	7.4%	31	27.7%
有効回答数 計	59	100%	188	100%	112	100%
(未回答)	1	—	10	—	3	—
販売単価DI	69.5		25.0		0.9	

※販売単価DI…販売単価の「増加の割合－減少の割合」として算出

先ほども触れたように販売単価の変動は、現在の経済状況を踏まえれば、「コスト上昇圧力を価格転嫁できたか否か」と換言することができます。

この表の結果のとおり「採算状況と価格転嫁の成否は、明らかな相関関係にある。」ことが示されました。

採算好転企業の約7割が「値上げ」に成功しています。また、単価を下げて採算を好転させた企業が1社も存在していません。これは、今のコスト高騰環境下では「安売りによる薄利多売」を採用せず、価格転嫁こそを採算好転の不可欠要素にしていることを示しています。

対照的に、採算悪化企業の販売単価DIは僅か +0.9 に留まっています。原材料費や光熱費が高騰する中で、販売単価DIがほぼゼロであることは、粗利（売上総利益率）や営業利益率を押し下げ、採算悪化の大きな要因の一つと考えられます。

以上のように、採算状況と価格転嫁の成否は連動しており、価格転嫁に成功した事業者ほど採算の好転割合が高いといった関係が確認されました。

では、次に「価格転嫁の成否」の要因は何であるかを探っていきます。

【分析結果3】

○価格転嫁実現の背景にある「商品力・サービス力」

「販売単価」の質問を「上昇」と「不変又は低下」と選んだ事業者が、他の質問項目でどのような傾向にあるか分析を進めたところ、質問項目2の「自社の強み」との関係において次のとおりとなりました。

【質問項目2の「自社の強み」の回答】

選択率を表示 最大3つまでの回答可	販売単価 上昇 事業者 ①	販売単価 不変又は低下 事業者 ②	①－②
(有効回答数:件)	(133)	(223)	－
商品力・サービス力	63.2%	44.8%	18.3
人材(営業力等)	25.6%	22.9%	2.7
既存顧客との関係性	61.7%	68.2%	▲ 6.5
自社PR(SNS など)	6.8%	3.1%	3.6
技術・知識・ノウハウ	58.6%	60.1%	▲ 1.4
知名度・信頼	18.0%	13.0%	5.0
建物(店舗)・設備	5.3%	6.3%	▲ 1.0
立地	9.0%	7.2%	1.8
低コスト	12.0%	15.7%	▲ 3.7
IT・DXの利活用	0.8%	1.8%	▲ 1.0
その他	1.5%	3.1%	▲ 1.6
(未回答数:件)	(1)	(6)	－

※選択率…「質問2の回答件数／質問2の有効回答数」として算出

販売単価上昇（価格転嫁成功）事業者と販売単価不変又は低下事業者が選択した回答項目のうち、最も大きく差が開いたのは上記のとおり「商品力・サービス力（18.3ptの差）」であり、他を圧倒しています。

「高くても売れる商品」を持っているからこそ、コスト高騰下でも強気の価格設定（転嫁）が可能になり、結果として利益を確保していることが考えられます。

換言すれば、販売単価不変又は低下事業者は、この強みに優位性を持つことができず、利益確保に苦慮していることが伺えます。

以上のように、価格転嫁を行えた（値上げを行えた）事業者は、「利益を確保できる割合が相対的に高く」また、その背景に「商品力・サービス力を自社の強み」とする割合が高いことが明らかになりました。

これは、事業規模で多少の濃淡の差がありますが、同じ傾向が見られています。詳細は次の分析結果4のとおりです。

【分析結果4】

○規模別に整理した価格転嫁・収益・商品力の連動性

事業規模別において、採算状況、販売単価（価格転嫁成否）等の関係がどのようになっているか分析していきます。

これまでの指標である「採算状況」、「販売単価（価格転嫁成否）」、「自社の強み（Q2）」のほか「原材料・仕入単価（上昇・不変・低下。Q1）」の回答状況も加えて、関係性を探っていきます。

小規模事業者（従業員数0名～5名）の状況を見ていきます。

小規模事業者層における「販売単価」の質問を「上昇」と「不変又は低下」と回答したカテゴリーに分け、それぞれ他の質問項目でどのような傾向にあるか分析を進めたところ、次のとおりとなりました。

小規模事業者(従業員数0名～5名)		販売単価 <u>上昇</u> 事業者 ①	販売単価 <u>不変又は低下</u> 事業者 ②	①－②
A	回答数	71	160	－
B	Aのうち仕入単価(Q1)上昇と回答した件数	56	101	－
C	Bのうち採算の質問を「好転又は不変」とした選択率	69.6%	45.9%	23.7
D	Bのうち自社の強み(Q2)の質問を「商品力・サービス力」とした選択率	62.5%	48.5%	14.0

※Q2（自社の強み）の設問は回答項目を最大3つまで選択することが可

価格転嫁に成功した企業と失敗した企業の間には、「自社の商品・サービスを強みである」という部分において、大きな差が存在します。

価格転嫁できた事業者（販売単価を上昇）は、商品力・サービス力を自社の強みとする選択率が62.5%であり、Q2（自社の強み）の回答項目のうち「最も高い選択率」となっています。

価格転嫁できた事業者（販売単価を上昇）は、自身の提供する商品・サービスについ

て「他社には真似できない」「価格に見合った、あるいはそれ以上の価値を提供している」という付加価値が示されており、これが、顧客や取引先に値上げを伝える際の「正当性の根拠」となると言えます。顧客も価格が上がっても価値を認められるため、離反しにくい構造が生まれています。

一方で、価格転嫁しなかった・できなかった事業者（販売単価を不変・低下）がQ2の回答項目のうち最も多く回答した自社の強みは、「既存顧客との関係性（70.1%）」であり、商品力・サービス力を自社の強みとすることを選択したのは48.5%に留まっています。

既存顧客との関係性70.1%という突出した選択率は、小規模事業者の多くが、競争力を「長年の付き合い」や「信用」に依存している側面があります。この「関係性」は、通常は強みですが、価格転上げ局面では大きな弱点となります。経営者は「長年支えてくれた顧客を裏切れない」「値上げで関係が壊れるのが怖い」という心理的なブレーキに強く縛られ、コスト増を自社で飲み込む選択をしていることが考えられます。

上述の結果、価格転嫁できた事業者とできなかった事業者の採算・経常利益に大きな差が生じています。

これは、値上げに踏み切れなかった企業の半数以上（54.1%）が、採算悪化という状況に陥っており、もともと利益率が低い小規模事業者にとって、内部留保も薄い傾向にある中、コスト増を「我慢」して飲み込み、経営体力の枯渇に直結していることを意味します。

他方、値上げに成功した企業は、小規模であっても約7割（69.6%）が利益水準を維持又は好転させており、「商品力」がそのまま「持続可能な経営」につながっているものと考えられます。

以上、【分析結果3】の価格転嫁を行えた（値上げを行えた）事業者は、「利益を確保できる割合が相対的に高く」また、その背景に「商品力・サービス力を自社の強み」とする割合が高いことは、小規模事業者層においても同様の結果であることが示されました。

続いて、中小規模（従業員数6名～20名）層の状況を見ていきます。

中小規模事業者(従業員数6名～20名)		販売単価 <u>上昇</u> 事業者 ①	販売単価 <u>不変又は低下</u> 事業者 ②	①-②
A	回答数	41	45	-
B	Aのうち仕入単価(Q1)上昇と回答した件数	37	33	-
C	Bのうち採算の質問を「好転又は不変」とした選択率	78.4%	62.5%	15.9
D	Bのうち自社の強み(Q2)の質問を「商品力・サービス力」とした選択率	62.2%	42.4%	19.8

※Q2（自社の強み）の設問は回答項目を最大3つまで選択することが可

価格転嫁の成否、利益確保、商品力・サービス力の相関関係について、この事業規模が「最も鮮明な相関関係（19.8pt差）」であることが示されました。

転嫁成功事業者の「商品力・サービス力」の選択率は62.2%に達し、転嫁しなかった事業者との差は、全規模の中で最大となりました。これは、この規模の企業が、独自の製品・サービス力を確立できているかどうか、価格決定権を持つための大きな要因になっていることを示唆しています。独自の強みを持つ企業は、取引先に対しても公正な交渉が可能となり、それが高い転嫁成功率に繋がっているものと考えられます。

また、価格転嫁に成功した企業の採算悪化率が、全カテゴリー中で最も低い21.6%に抑えられている点です。つまり、この規模で「商品力」を背景に「値上げ」を勝ち取った企業の約8割がインフレの波を乗り越えていることとなります。

中堅規模（従業員数21名以上）層の状況を見ていきます。

中堅規模事業者(従業員数6名～20名)		販売単価 <u>上昇</u> 事業者 ①	販売単価 <u>不変又は低下</u> 事業者 ②	①-②
A	回答数	18	18	-
B	Aのうち仕入単価(Q1)上昇と回答した件数	18	14	-
C	Bのうち採算の質問を「好転又は不変」とした選択率	72.2%	42.9%	29.3
D	Bのうち自社の強み(Q2)の質問を「商品力・サービス力」とした選択率	66.7%	57.1%	9.6

「商品力・サービス力」の選択率の差は9.6ptと、他規模に比べて小さくなっています。これは、企業規模が大きくなると、単なる商品単体の魅力だけでなく、「組織的な営業力」などの複合的な要素が価格交渉に影響するためと考えられ、単純な相関が見え

にくくなっています。

しかし、価格転嫁できた事業者とできなかった事業者の採算・経常利益に大きな差が生じています。価格転嫁が出来なかった企業の約6割が採算悪化の結果となっています。規模が大きい企業ほど、人件費や設備維持費といった固定費が膨大であり、粗利の減少が即座に営業赤字に直結しやすい財務構造を持っているためだと考えられます。この層にとって、価格転嫁は利益を増やすための戦略だけではなく、組織を維持するための必須条件であり、失敗した場合のダメージは大きいものがあることが示されました。

これまで、

- ① 現在の市内経済をマクロ的な視点で捉えれば「コストプッシュインフレによる厳しい経営環境」の状況にある。
- ② 事業規模別で見ると小規模事業者層ほど上記①の影響を受け、利益確保に苦慮している。
- ③ ただし、採算状況を全体として見たときには、好転（16.1%）、不変（53.1%）を合わせると、約7割の事業者において利益水準は維持されており、厳しい環境の中で、多くの企業努力をされていることが伺える。
- ④ 上記③の状況の一因を探ったところ、「商品力・サービス力に強みを持つ事業者」が「価格転嫁に成功」し、これが利益好転又はキープの大きな要因となっている。また、それは事業規模には関係なく、小規模事業者層においても同様の傾向にある。

ということが明らかになりました。

最後に「代表者の世帯別」及び「採算状況」の関係と、平成29年に報告された前回の調査（新座市景況経営調査報告書）との比較をしたところ、次の結果となりました。

【分析結果5】

○代表者の世代別による採算状況

	全事業者数 (有効回答数)	(内訳)			採算・ 経常利益 DI
		小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数	
代表者の年代「～29歳」及び「30代」	33	24	8	1	7.1
代表者の年代「40代」及び「50代」	195	121	46	28	▲7.1
代表者の年代「60台」及び「70歳～」	153	108	36	9	▲30.3

※小規模事業者：従業員数0名～5名、中小規模事業者：従業員数6名～20名、

中堅規模事業者：従業員数21名以上

※採算・経常利益DI…「採算好転の割合」－「採算悪化の割合」として算出

上記のとおり年代が若いほど利益を確保しています。代表者の年代「～29歳」及び「30代」では全事業者数33社のうち、ボリュームゾーンが小規模事業者(24社)ありますが、利益をキープしています(上記24社の採算DI:0.0)。

小規模事業者全体(平均)では採算は苦戦していますが、内訳を見ると「若手を中心とした層は利益を好転又はキープしている」ことが明らかになりました。

その大きな要因として、ここでも自社の強みを「商品力・サービス力」に置いているか否かにあります。上記24社が自社の強みとして最も多く選んだのが「商品力・サービス力」であり、その選択率は87.5%にも達します。

若手経営者は、創業間もないケースや代替わり直後のケースが多く、「昔からの付き合い(関係性)」という資産を持っていません。

そのため、市場で生き残るために「商品そのものの魅力」や「他社との違い(差別化)」を磨くことに注力していることが伺えます。

【分析結果6】

○前回調査(平成29年新座市景況経営調査報告書)との比較

～ 経営課題のキーポイントが「ディマンドサイド」から「サプライサイド」へ ～

全事業者ベース	今回の調査	前回の調査
調査時期	令和7年6月～8月	平成28年12月～ 平成29年2月
売上高D I	3.0	▲11.4
採算・経常利益D I	▲14.7	▲17.9

前回の調査との景況感の比較に関して、共通項目であった売上高D I 及び採算・経常利益D I については、上記のとおりです。

平成28年・29年の時期は、いわゆるアベノミクスによる景気回復実感が踊り場に差し掛かっていた時期であり、円高進行（1ドル＝100～110円近辺）などから、物価上昇率はゼロ近辺で推移し、消費者物価指数は伸び悩んでいました。

また、中国経済減速や英国のEU離脱による国際金融市場の混乱などがあった時期です。

以上のようなマクロ的環境下を踏まえ、今回との調査内容を比較すると、

- ・売上高D I：▲11.4（前回）から +3.0（今回）への変化

前回時は、上記状況により市場全体で「モノが売れない」という需要不足型のマイナス局面でした。一方、今回の売上高D I は、インフレを背景に僅かながらプラスに転じました。

- ・採算D I：▲17.9（前回）と ▲14.7（今回）の継続する苦境

前回時は、売上が伸び悩む「縮小均衡」の状態であり、仕入価格は安定していましたが、売上確保に苦慮し採算が圧迫していました。

他方、今回については、売上D I が改善したにもかかわらず、採算D I は引き続きマイナスであり、前回との比較も僅か3.2ptの改善に留まっています。これは、上述でも触れましたが、実際の仕入・経費コストについて、多くの企業で単価が上昇し、利益が圧迫していることが示されています。

このように、前回調査時と今回を比較し、経営の収益・採算上の課題に関する違いについて、前回は「いかに顧客を創出するか（売上確保）」というディマンドサイド（需要側）の要因が大きかったと言えます。

一方で、今回は「コストプッシュインフレによる仕入・経費コストの増大を余儀なくされる中、各企業の価格転嫁の成否が利益確保のカギを握る」というサプライサイド（供給側）の要因に移行しているものと考えられます。

(2) <<自社の強み（質問項目2）>>

この設問は事業者が「何に強みを持って収益を上げているか」という競争優位性の源泉を捉えるための最重要項目の一つです。ここでは、「強みの全体像」に加えて、事業規模別などの特徴を分析します。

【質問】 貴社の経営の特長や強みについて、上位3つまで選んでください。

【回答】

選択率を表示 最大3つまで回答可	全事業者数 (有効回答数)	(内訳)		
		小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数
(有効回答数:件)	(396)	(255)	(94)	(38)
商品力・サービス力	49.2%	50.2%	45.7%	55.3%
人材(営業力等)	23.2%	18.8%	30.9%	34.2%
既存顧客との関係性	64.9%	64.3%	66.0%	65.8%
自社PR(SNS など)	4.3%	4.3%	4.3%	5.3%
技術・知識・ノウハウ	58.3%	55.7%	62.8%	60.5%
知名度・信頼	16.2%	13.3%	17.0%	28.9%
建物(店舗)・設備	6.1%	4.3%	10.6%	7.9%
立地	7.8%	5.5%	11.7%	15.8%
低コスト	14.1%	18.8%	5.3%	5.3%
IT・DXの利活用	1.3%	1.6%	1.1%	0.0%
その他	2.3%	2.7%	2.1%	0.0%
(未回答:件)	(11)	(8)	(0)	(0)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※小規模事業者:従業員数0名～5名、中小規模事業者:従業員数6名～20名、

中堅規模事業者:従業員数21名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

※「その他」の回答内容は22頁参照

【分析結果1】

○規模別の強み分析：共通の「顧客信頼」と規模ごとの特色の差異

・全事業者の概要

- 1位 既存顧客との関係性 – 長年の信用と人間関係が最大の資産 –
- 2位 技術・知識・ノウハウ – 実力の裏付け –
- 3位 商品力・サービス力 – 提供価値、顧客に選ばれる理由そのもの –

この3項目が他の項目を大きく引き離しています。本市域内経済は「確かな技術（2位）で作った良い商品（3位）を、馴染みの顧客（1位）に売る」という堅実なビジネスモデルであるものと考えられます。

・小規模事業者(従業員数0名～5名)の特徴

1位から3位までは全事業者と同様の順位ですが、他の事業規模の傾向と大きく異なるところは「低コスト」の割合が大きいという点です（低コストを強みに挙げた総数56件のうち、小規模事業者は48件とほぼこの規模に集中）。

これは、小規模事業者の一定数が「安さ」を競争力の源泉にしている（安売りで勝負している）ことを示していますが、インフレ下において「安さ」を強みとし続けることは、コスト増を自社で被ることを意味し、これが採算悪化の一因となっていることが考えられます。

・中小規模事業者(従業員数6名～20名)の特徴

1位から3位までは全事業者と同様の順位ですが、特に小規模事業者と比べると「人材（営業力等）」の割合が大きい傾向となりました。

従業員が6名を超え20名規模に移行する段階では、代表者が現場を離れ、専任の担当者を置くなどして「組織として顧客を開拓・維持する体制」への移行が重要となり、この段階で、組織的な営業人材の育成や採用に成功した企業が、自社を「人材（営業力等）」に強みを持つ企業として認識し始めていると考えられます。

・中堅規模事業者(従業員数21名以上)の特徴

1位から3位までは全事業者と同様の順位ですが、他の事業規模の傾向と比べると「人材（営業力等）」に加えて「知名度・信頼」の割合も大きいものとなりました。

「知名度・信頼」を背景に、自社の強みである「人材」が、顧客に対して精力的に商談等を行い、売上につながっていることが伺え、両者が密接に連動しているものと考えられます。

以上、事業規模別の特徴が示されましたが、別の視点「採算別（好転・不変・悪化）」で分析したところ、大きな特徴があったことが明らかになりました。

【分析結果2】

○採算別の強み比較：最大の差であったのは「商品力・サービス力」

本設問の回答を「採算別（好転・不変・悪化。設問1の項目）」の 카테고リーに分けたところ、次のとおりとなりました。

選択率を表示 最大3つまで回答可	採算 好転 事業者	採算 不変 事業者	採算 悪化 事業者
(有効回答数:件)	(60)	(195)	(111)
商品力・サービス力	61.7%	52.8%	42.3%
人材(営業力等)	35.0%	17.9%	27.0%
既存顧客との関係性	61.7%	67.7%	64.0%
自社PR(SNS など)	5.0%	4.1%	4.5%
技術・知識・ノウハウ	63.3%	58.5%	57.7%
知名度・信頼	23.3%	13.3%	13.5%
建物(店舗)・設備	1.7%	7.7%	7.2%
立地	6.7%	6.7%	11.7%
低コスト	11.6%	14.9%	17.1%
IT・DXの利活用	0.0%	1.5%	1.8%
その他	1.7%	3.1%	1.8%
(未回答数:件)			

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※採算の質問の未回答件数:34件

・採算好転及び悪化事業者の強みの構造比較

採算好転事業者と採算悪化事業者が選択した回答項目の差は次のとおりです。

(「採算好転事業者の選択率項目」－「採算悪化事業者の選択率項目」)

- ・ポイント差の1位 商品力・サービス力 (19.3ptの差)
- ・ポイント差の2位 知名度・信頼 (9.8ptの差)
- ・ポイント差の3位 人材(営業力等) (8.0ptの差)

好転企業の61.7%が「商品力・サービス力」を強みとしています。これは悪化企業(42.3%)と比べて約20pt近くも高く、最も大きな差がついた項目です。

「高くても売れる商品」を持っているからこそ、コスト高騰下でも適正の価格設定

(転嫁)が可能になり、結果として利益が増加しています。

また、「知名度・信頼」もポイント差の2位となっています。これらに強みがある事業者は、「知られている」「安心して任せられる」という無形価値を既に持っているため、価格交渉で有益に働き、利益を押し上げていることが読み取れます。

ポイント差の3位となったのは、「人材(営業力)」です。

「良い商品・サービス」を持っているだけでなく、それを「顧客に売り込む営業力」が、顧客のニーズを深く聞き出し、自社の「商品・サービス」によって「あなたの課題を解決する」という提案を行い、収益アップに寄与しているものと考えられます。

換言すれば、採算が悪化した事業者は、これらの強みに優位性を持つことができず、利益確保に苦慮していることが伺えます。

<本質問(質問項目2)の「その他」の回答内容>

「高い技術、低い腰」、「迅速な対応」、「デザイン」、「他土業の先生方との人脈」、「従業員からの独立・業務内容」、「同業他者は大手なので勝る所はないです」(その他の回答は「なし」又は未記入)

(3) ≪経営の課題（質問項目3）≫

この設問は「現在の経営上の課題」を尋ねる設問であり、企業が成長や持続可能な経営を目指す上で、現在直面している具体的なボトルネックを特定することを目的としています。

【質問】現在の経営の課題・問題点について、上位3つまで選んでください。

【回答】

選択率を表示 最大3つまで回答可	全事業者数 (有効回答数)	(内訳)		
		小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数
(有効回答数:件)	(390)	(249)	(93)	(38)
売上・受注の不振	29.7%	32.1%	23.7%	28.9%
仕入価格や経費の上昇	51.0%	55.4%	41.9%	44.7%
競争の激化	17.7%	18.9%	15.1%	15.8%
人材確保・人材不足	38.2%	27.3%	55.9%	60.5%
効果的なPR方法が分からない	10.0%	10.4%	12.9%	2.6%
既存の製品・サービスの改善	7.2%	6.4%	9.7%	7.9%
新製品・サービスの開発	7.7%	5.6%	8.6%	18.4%
資金繰り	16.7%	19.3%	15.1%	7.9%
業務の効率化	21.8%	21.7%	22.6%	21.1%
事業承継	12.8%	12.9%	16.1%	2.6%
人材育成	20.3%	14.5%	26.9%	39.5%
設備・施設の老朽化	13.8%	12.4%	15.1%	18.4%
その他	3.3%	3.6%	3.2%	2.6%
(未回答:件)	(17)	(14)	(1)	(0)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※小規模事業者:従業員数0名～5名、中小規模事業者:従業員数6名～20名、

中堅規模事業者:従業員数21名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

※「その他」の回答内容は27頁参照

【分析結果1】

○規模別の経営課題：共通の「物価高」と、中小層・中堅層が抱える「人手不足」

・全事業者の概要

- 1位 仕入価格や経費の上昇
- 2位 人材確保・人材不足
- 3位 売上・受注の不振

全事業者の総括としては、最大の課題は圧倒的に「コスト高（利益が出ない）」と「供給力不足（人がいない）」です。多くの企業が、「仕事はある程度あるが、コストが高くて儲からない、あるいは人手がなくて受けきれない」という「利益なき繁忙」の構造に苦しんでいることが、このデータから読み取れます。質問1での景況感の売上高、仕入単価及び採算の分析結果とも整合性が高く、リアルな経営実態を表しています。

・小規模事業者(従業員数0名～5名)の特徴

小規模事業者の層は、他の事業規模と異なる傾向にありました。

- ・仕入価格や経費の上昇（55.4%）：全規模で最も高い
- ・売上・受注の不振（32.1%）：全規模で最も高い
- ・資金繰り（19.3%）：全規模で最も高く、中堅規模（7.9%）の2.5倍
- ・人材確保・人材不足（27.3%）：全規模中で最も低い

という特徴があり「人（ヒト）」よりも「金（カネ）」の悩みが深刻である点が懸念されます。

コスト上昇の影響を最も強く受けており（55.4%）、かつ売上不振（32.1%）も相対的に高いため、収益構造が悪化しやすく、それが「資金繰り（19.3%）」の不安に直結しています。

これは、小規模ゆえに価格転嫁力が弱く（上述参照）、コスト増を自社の資金で持ち出し続けているため、キャッシュフローが厳しくなっていることを示唆しています。

また、「人材不足」の割合が低いのは、人が足りているからではなく、「コスト高と売上不振で、人を雇う余力がない」側面もあると推察されます。

・中小規模事業者(従業員数6名～20名)の特徴

小規模事業者との傾向とは異なり、

- ・人材確保・人材不足（55.9%）：小規模層から倍増し、第1位に
- ・売上・受注の不振（23.7%）：全規模中で最も低い

- ・仕入価格や経費の上昇（41.9%）：相対的に低い

この層の大きなトピックとして、課題の内容が「カネ（売上・コスト）」から「ヒト（人材不足）」へ完全に入れ替わることです。組織として事業を回すために一定の人員が必要な規模ですが、人材確保に苦慮しており「仕事はあるのに人がいないから断らざるを得ない」という機会損失に苦しんでいます。

コスト問題の比率が相対的に低いのは、上述のとおり、この層が最も売上回復や価格転嫁に成功しつつあるため、コスト増をある程度吸収できているからだと推測されます。

・中堅規模事業者(従業員数21名以上)の特徴

全事業者と同様の傾向にありますが、他の事業規模と異なるところとして、

- ・人材確保・人材不足（60.5%）：全規模中で最も高い
- ・人材育成（39.5%）：他規模（14～26%）を圧倒して高い
- ・新製品・サービスの開発（18.4%）：他規模（5～8%）の2倍以上

「人材確保（60.5%）」に加え、「人材育成（39.5%）」が急上昇します。単に人材を確保するだけでなく、専門的なスキルを持つまでになる育成過程の成否に関する課題となっています。

また、「新製品開発（18.4%）」が高いのは、市場の成熟を背景に、新たな収益の柱を構築するためのイノベーション意欲や商品力向上の意思があるものと考えられます。

【分析結果2】

○採算別での分析：それぞれの層で異なる経営課題

本設問の回答を「採算別（好転・不変・悪化。設問1の項目）」の категорияに分類したところ、次のとおりとなりました。

選択率を表示 最大3つまで回答可	採算 好転 事業者	採算 不変 事業者	採算 悪化 事業者
(有効回答数:件)	(59)	(191)	(114)
売上・受注の不振	6.8%	23.6%	53.5%
仕入価格や経費の上昇	33.9%	48.7%	68.4%
競争の激化	20.3%	18.3%	16.7%
人材確保・人材不足	57.6%	37.7%	31.6%
効果的なPR方法が分からない	13.6%	12.0%	5.3%
既存の製品・サービスの改善	10.2%	8.4%	4.4%
新製品・サービスの開発	5.1%	9.9%	4.4%
資金繰り	6.8%	15.2%	25.4%
業務の効率化	37.3%	25.1%	13.2%
事業承継	11.9%	14.1%	8.8%
人材育成	39.0%	16.8%	15.8%
設備・施設の老朽化	16.9%	12.0%	14.0%
その他	3.4%	4.2%	1.8%

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※採算の質問の未回答件数:34件

・採算好転及び悪化事業者の構造比較

採算好転事業者と採算悪化事業者が選択した回答項目の差は次のとおりです。

(「採算好転事業者の選択率項目」－「採算悪化事業者の選択率項目」)

- ・ポイント差の1位 人材確保・人材不足 (26.0ptの差)
- ・ポイント差の2位 業務の効率化 (24.1ptの差)
- ・ポイント差の3位 人材育成 (23.2ptの差)

採算好転企業は「人材」、「育成」、「効率化」に関わる課題に取り組んでいます。

採算好転企業の6割近くが「人材確保・不足」を課題としています。これは、彼らが

持つ「商品力・サービス力」が市場に評価され、受注が伸びているものの、その仕事量をさばききれていない、つまり「供給能力が需要に追いついていない」状況だと考えられます。

そして、2位となった「業務の効率化」は、人手不足を解決するための手段として課題認識をしているものと思われます。

一方で、採算悪化事業者が採算好転事業者よりも多く選択したもので最も大きく差が開いたものは次のとおりです。

(「採算悪化事業者の選択率項目」－「採算好転事業者の選択率項目」)

- ・ポイント差の1位 売上・受注の不振 (46.7ptの差)
- ・ポイント差の2位 仕入価格や経費の上昇 (34.5ptの差)
- ・ポイント差の3位 資金繰り (18.7ptの差)

「売上・受注の不振」は、採算悪化企業の過半数が抱える深刻な課題であり、好転企業との間に最も大きな差(46.7pt)となっています。また、インフレは、全ての企業に等しく襲いかかる外部要因ですが、「仕入価格や経費の上昇」を課題として認識している割合は、悪化企業に比べて好転企業が34.5pt低いという結果が出ました。

好転企業が上述でも示されたように価格転嫁の成功によりコスト増のダメージを遮断していることが示され、反対に採算が悪化した企業は、売上の不振が続く中、売上が立ってもそれが価格転嫁できず、利益が圧迫され、キャッシュフローが厳しくなっています。

<本質問(質問項目3)の「その他」の回答内容>

「人件費の高騰」、「海外での業績」、「インボイス制度」、「地域との密着度がない」、「売れ筋商品の発掘に難があること」、「地産地消したいが、なかなか繋がりがいい。例：米、たばこなど」、「法人化」、「食品卸しの特徴としては温暖化等の影響で様々な食品が品薄です。品物を確保できないので、入札に参加できない、売ることがない等の状況があります。」、「病による閉鎖の検討」(その他の回答は「なし」、未記入等)

(4) <<実施した課題解決の取組（質問項目4）>>

この設問は「直近1年間で注力した課題解決の取組」を尋ねる設問であり、企業が現在の厳しい経営環境（質問3で特定された課題）に対応するために、実際にどのような経営資源（時間、資金、労力）を投下し、具体的に何を実行したのかを把握することを目的としています。

【質問】直近1年の間に貴社で実施した課題解決の取組について、上位3つまで選んでください。

【回答】

選択率を表示 最大3つまで回答可	全事業者数 (有効回答数)	(内訳)		
		小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数
(有効回答数:件)	(377)	(236)	(93)	(38)
販路開拓	25.2%	25.0%	23.7%	28.9%
販売価格の引き上げ	38.5%	39.0%	37.6%	39.5%
原価率又は経費の見直し・削減	29.4%	29.2%	28.0%	36.8%
賃金アップなど給与・人事面の拡充	23.3%	12.7%	41.9%	42.1%
PRの拡充(ホームページ,SNSなど)	16.7%	17.4%	18.3%	10.5%
既存の製品・サービスの見直し、質の向上	17.0%	19.1%	15.1%	10.5%
新製品・サービスの開発	10.9%	11.9%	8.6%	10.5%
資金繰りの改善	9.3%	8.9%	10.8%	7.9%
業務の効率化	19.6%	17.8%	20.4%	23.7%
事業承継	4.5%	4.2%	6.5%	2.6%
人材育成	13.8%	9.7%	20.4%	21.1%
設備投資	9.3%	8.1%	9.7%	15.8%
ニーズへのきめ細かな対応	15.4%	18.6%	6.5%	10.5%
その他	5.3%	6.4%	1.1%	10.5%
(未回答:件)	(30)	(27)	(1)	(0)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※小規模事業者:従業員数0名~5名、中小規模事業者:従業員数6名~20名、

中堅規模事業者:従業員数21名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

【分析結果】

○規模別の特徴：共通の解決への三策（販路・価格・経費）と中小・中堅層が進める「賃金アップ」の潮流

・全事業者の概要

- 1位 販売価格の引き上げ
- 2位 原価率又は経費の見直し・削減
- 3位 販路開拓

全事業者の総括としては、上記の3項目が全て40%を超えており、多くの企業が「売る（販路）」「上げる（価格）」「削る（経費）」という経営運営上の重要事項を同時並行で進めていることが伺えます。

事業規模別を見てみると、小規模事業者（従業員数0名～5名）の特徴として

- ・賃金アップ（12.7%）：全規模で最も低い
- ・ニーズへのきめ細かな対応（18.6%）：全規模で最も高い

小規模事業者は、どうしても財務基盤が相対的に弱いため、「賃金アップ」に取り組んでいる企業が12.7%と、40%以上である中小規模・中堅事業者と大きな差となっていることが特徴として挙げられます。

一方で、「ニーズへのきめ細かな対応」が、全規模で最も高い結果となっています。これは、小規模事業者ならではの「俊敏性」や「大企業にはできない温かみのあるサービス」、「顧客との距離の近さ」を大きな武器にして経営努力していることが伺えます。

中小規模事業者（従業員数6名～20名）の特徴としては

- ・賃金アップ（41.9%）：小規模層から倍増
- ・原価率又は経費の見直し・削減（28.0%）：全規模で最も低い

中小規模において「賃金アップ」の選択率は41.9%と、当該層の回答の第1位です。上述の「経営の課題」で、当該層が「人材不足」に悩んでいることが示されており、その解決策として「原価率又は経費の見直し・削減（28.0%）」を犠牲にしても「賃上げ」を優先している一面が見られます。

中堅規模事業者（従業員数21名以上）の特徴として

- ・賃金アップ（42.1%）：高水準
- ・原価率又は経費の見直し・削減（36.8%）：全規模で最も高い
- ・設備投資（15.8%）：全規模で最も高い（他は8～9%）

「賃金アップ」で人材を確保しつつ、「原価削減」と「設備投資」で生産性を高め、競争力を維持し、利益確保を図ろうとする経営行動であるものと伺えます。

<本質問（質問項目4）の「その他」の回答内容>

「仕入先の見直し」、「事業計画の作成構築」、「在庫の見直し」、「イベントの参加」、「新規の開拓（顧客・業務とも）」、「離職者の欠員補充をせず、今いる人材で常務の割振りを見直した」（その他の回答は「なし」又は未記入）

(5) <<最も効果があった課題解決の取組（質問項目5）>>

この設問は、多くの企業が取り組んだ課題解決の行動（前質問）が、実際に高い効果を上げたかどうかを分析し、経営行動における「成功率」を算出し「効果が高かった取組」を分析することを目的としています。

【質問】直近1年の間に貴社で実施した課題解決の取組の最も効果があったものをご回答ください。

【回答】

成功率を表示	全事業者数	(内訳)		
		小規模事業者数	中小規模事業者数	中堅規模事業者数
(有効回答数:件)	(256)	(154)	(67)	(30)
販路開拓	36.8% (35件/95件)	44.1% (26件/59件)	22.7% (5件/22件)	36.4% (4件/11件)
販売価格の引き上げ	40.7% (59件/145件)	38.0% (35件/92件)	42.9% (15件/35件)	53.3% (8件/15件)
原価率又は経費の見直し・削減	20.7% (23件/111件)	20.3% (14件/69件)	23.1% (6件/26件)	14.3% (2件/14件)
賃金アップなど給与・人事面の拡充	22.7% (20件/88件)	23.3% (7件/30件)	23.1% (9件/39件)	25.0% (4件/16件)
PRの拡充(ホームページ,SNSなど)	28.6% (18件/63件)	29.3% (12件/41件)	35.3% (6件/17件)	0.0% (0件/4件)
既存の製品・サービスの見直し、質の向上	18.8% (12件/64件)	15.6% (7件/45件)	21.4% (3件/14件)	25.0% (1件/4件)
新製品・サービスの開発	26.8% (11件/41件)	25.0% (7件/28件)	37.5% (3件/8件)	25.0% (1件/4件)
資金繰りの改善	11.4% (4件/35件)	4.8% (1件/21件)	30.0% (3件/10件)	0.0% (0件/3件)
業務の効率化	31.1% (23件/74件)	38.1% (16件/42件)	21.1% (4件/19件)	33.3% (3件/9件)
事業承継	11.8% (2件/17件)	20.0% (2件/10件)	0.0% (0件/6件)	0.0% (0件/1件)
人材育成	26.9% (14件/52件)	26.1% (6件/23件)	36.8% (7件/19件)	12.5% (1件/8件)
設備投資	25.7% (9件/35件)	10.5% (2件/19件)	44.4% (4件/9件)	50.0% (3件/6件)
ニーズへのきめ細かな対応	27.6% (16件/58件)	25.0% (11件/44件)	33.3% (2件/6件)	25.0% (1件/4件)
その他	50.0% (10件/20件)	53.3% (8件/15件)	0.0% (0件/1件)	50.0% (2件/4件)
未回答率 (未回答件数)	37.1% (151)	41.4% (109)	28.7% (27)	21.0% (8)

※成功率…「質問5回答件数(最も効果があった取組)／質問4回答数(実施した取組)」として算出

※小規模事業者:従業員数0名～5名、中小規模事業者:従業員数6名～20名、

中堅規模事業者:従業員数21名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

※「その他」の回答内容は34頁参照

【分析結果1】

○実効性のあった事業規模別の特徴：共通三策の成果と小規模層に見られる「効果の未発現」

・全事業者の概要

1位 販売価格の引き上げ

2位 販路開拓

3位 業務の効率化

（「その他」については内容が異なるため除外とした。以下同様）

全事業者の総括としては、「値上げ、販路、効率化」がいずれも30%を超えており、「単価を上げ（値上げ）」、「売上を増やし（販路）」、「ムダを省く（効率化）」という重要な経営改善策が、成果を生んでいることが伺えます。

また、この質問は未回答の数が多く、具体的には次のとおりでした。

- ・小規模事業者：未回答数109（未回答率41.4%）
- ・中小規模事業者：未回答数27（未回答率28.7%）
- ・中堅規模事業者：未回答数8（未回答率21.0%）

これは、おそらく回答項目に「効果なし」の項目がなかったため、選択できず多くが未回答としたものと推測します。回答いただいた備考コメントにおいても「効果なしを未回答としている」とのお声を多数いただきました。このため、未回答を「効果なし」とみなすこととして再分析します。

事業規模別を見てみると、小規模事業者（従業員数0名～5名）の特徴として

- ・未回答（効果なし）（41.4%）：全規模中トップ
- ・販路開拓（44.1%）：全規模中トップ
- ・業務の効率化（38.1%）：全規模中トップ

小規模事業者層の特徴は、「未回答（効果なし）」が4割を超え、厳しい現状を表していることが示されています。

効果があった項目をみると「業務の効率化（38.1%）」の成功率が高い結果となりました。少人数組織であるため、例えばITツール導入や業務フローの見直しは、即座に対応スピード向上といった成果につながりやすいと推測します。

また、「販路開拓（44.1%）」の成功率も最も高く、小規模層ならではの営業活動などが功を奏していることが伺えます。

一方で、「資金繰り改善（4.8%）」は効果が出ておらず、財務改善の難易度が高いことが考えられます。

中小規模事業者層（6～20名）及び中堅規模事業者層（21名以上）については選

択した数(サンプル数)が多くないことから、確定的な分析ができませんでしたが、「設備投資」及び「販売価格の引き上げ」の率が高く、功を奏していることが伺えます。

【分析結果2】

○採算別の分析：効率化と賃上げの「成長循環」

本設問の回答を「採算別（好転・不変・悪化。設問1の項目）」の категорияに分けたところ、次のとおりとなりました。

成功率を表示	採算好転 事業者	採算不変 事業者	採算悪化 事業者
(有効回答数:件)	(47)	(128)	(70)
販路開拓	44.4% (8件/18件)	35.0% (18件/51件)	40.9% (9件/22件)
販売価格の引き上げ	36.0% (9件/25件)	42.9% (27件/63件)	39.6% (19件/48件)
原価率又は経費の見直し・削減	18.2% (2件/11件)	16.7% (9件/54件)	25.0% (11件/44件)
賃金アップなど給与・人事面の拡充	28.6% (6件/21件)	23.3% (10件/43件)	20.0% (4件/20件)
PRの拡充(ホームページ,SNSなど)	40.0% (4件/10件)	25.0% (8件/32件)	35.3% (6件/17件)
既存の製品・サービスの見直し、質の向上	23.1% (3件/13件)	21.2% (7件/33件)	7.1% (1件/14件)
新製品・サービスの開発	20.0% (1件/5件)	24.0% (6件/25件)	25.0% (2件/8件)
資金繰りの改善	0.0% (0件/5件)	13.3% (2件/15件)	7.7% (1件/13件)
業務の効率化	50.0% (4件/8件)	40.5% (17件/42件)	9.5% (2件/21件)
事業承継	25.0% (1件/4件)	12.5% (1件/8件)	0.0% (0件/2件)
人材育成	33.3% (4件/12件)	25.0% (6件/24件)	27.8% (3件/11件)
設備投資	25.0% (2件/8件)	11.8% (2件/17件)	55.6% (5件/9件)
ニーズへのきめ細かな対応	25.0% (1件/4件)	28.9% (11件/38件)	21.4% (3件/14件)
その他	66.7% (2件/3件)	50.0% (4件/8件)	44.4% (4件/9件)
未回答率 (未回答件数)	21.7% (13)	35.4% (70)	39.1% (45)

※成功率…「質問5回答件数(最も効果があった取組)/質問4回答数(実施した取組)」として算出

※採算の質問の未回答件数:34件

・採算好転及び悪化事業者の構造比較

採算好転事業者と採算悪化事業者が選択した回答項目の差は次のとおりです。

(「採算好転事業者の選択率項目」－「採算悪化事業者の選択率項目」)

- ・ポイント差の1位 業務の効率化 (40.5pt の差)
- ・ポイント差の2位 事業承継 (25.0pt の差)
- ・ポイント差の3位 既存の製品・サービスの見直し、質の向上(16.0pt の差)
- ・ポイント差の4位 賃金アップなど給与・人事面の拡充 (8.6pt の差)

好転企業は、既存製品の質の向上や見直しに取り組み、前述でも触れたように「商品力・サービス力」の向上に注力していることが読み取れます。それが「価値への対価」として価格転嫁を成功させている一因と考えられます。

また、業務の効率化を進め、そのコスト削減分や、上記の粗利(売上総利益率)の向上により「従業員の賃上げ」を図り、近年の共通の課題でもある人材の確保にも取り組み、その人材が更なる既存製品の向上や、一層の販路拡大を進めるといった「好循環の経営」が行われていることが伺えます。

未回答率(効果なし)に 17.4pt の差が生じていることも特徴の一つと考えられます。

<本質問(質問項目5)の「その他」の回答内容>

「サービスの見直し」、「結果はまだでてません」、「役員報酬の引き下げ」、「不変」、(その他の回答は「なし」又は未記入)

(6) ≪物価上昇の認識有無及び影響（質問項目6及び7）≫

この設問は経営意識としての「インフレによる二極化」を捉えることにあります。物価上昇の波に晒されながらも、それが「経営の脅威」であるか、あるいは「流動期における商機」であるかを把握することを目的としています。

【質問6】最近の物価上昇は、貴社の経営にどの程度影響していますか。

【質問7】質問6で「非常に大きな影響」又は「一定程度の影響」を選んだ方のみご回答ください。物価上昇の影響は、貴社の経営にとって良い影響でしょうか。あるいは、悪い影響でしょうか。

【回答6】

選択率を表示 1つを選択	全事業者数	(内訳)		
		採算 好転 事業者	採算 不変 事業者	採算 悪化 事業者
(有効回答数:件)	(398)	(60)	(194)	(113)
非常に大きな影響	33.7%	18.3%	25.3%	59.3%
一定程度の影響	48.7%	60.0%	52.1%	34.5%
ほとんど又は全く影響なし	10.3%	18.3%	12.9%	1.8%
分からない	7.3%	3.3%	9.8%	4.4%
(未回答:件)	(9)	(0)	(4)	(2)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※全事業者の計と内訳の合計が一致しない場合があるが、これは、採算の設問で「未回答」があることによるもの

【回答7】

選択率を表示 1つを選択	全事業者数	(内訳)		
		採算 好転 事業者	採算 不変 事業者	採算 悪化 事業者
(有効回答数:件)	(304)	(46)	(136)	(100)
良い影響	4.3%	15.2%	4.4%	0.0%
悪い影響	84.9%	67.4%	80.1%	97.0%
分からない	10.9%	17.4%	15.4%	3.0%
(未回答:件)	(41)	(3)	(22)	(10)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※全事業者の計と内訳の合計が一致しない場合があるが、これは、採算の設問で「未回答」があることによるもの

本回答については、事業規模(従業員数)によって差の違いが見られなかったため、その表示はしていません。

【分析結果】

○物価高への認識と経営実感：全ての事業規模で共通する「厳しい環境認識」

多くの事業者にとって最近の物価上昇は経営に「非常に大きな影響又は一定程度の影響」があり、それが「悪い影響」であるとの結果となり、非常に厳しい経営環境にあることが示されました。

内訳を見ると、やや温度差があり、採算好転企業は、インフレが「悪い影響」である割合が 67%と高い水準であることに変わりありませんが、それが経営に「非常に大きな影響」だと回答している割合は 18%に留まっていることに対し、採算悪化企業は、インフレが「悪い影響」である割合が 97%とほぼ全ての事業者がそのように感じており、また、それが経営に「非常に大きな影響」だと回答している割合は約 6 割にも達しています。

物価上昇は、企業の採算状況を問わず、市内経済全体に非常に重い負荷を与えていることが示されました。

(7) <<現在実施している販売促進（質問項目8）>>

この設問は、事業者が売上を確保するために「どこに注力しているか、どこにリソース（時間・予算）を割いているか」を求めています。

これまでの設問では、課題解決に向けた取組項目の一つに「販路開拓」という一括した表現がありましたが、この質問では掘り下げて、「SNSを使っているのか」「イベントに出ているのか」などといった具体的な行動レベルでの分析を進め、企業の「販促の柱」が何であるかを把握することを目的としています。

【質問】現在実施している販売促進について、上位3つまで選んでください。

【回答】

選択率を表示 最大3つまで回答可	全事業者数 (有効回答数)	(内訳)		
		小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数
(有効回答数:件)	(336)	(213)	(79)	(35)
経営者のトップ営業	52.1%	57.3%	44.3%	37.1%
従業員による営業	30.1%	17.4%	40.5%	80.0%
新聞折込チラシ・ポスティング	8.9%	8.5%	11.4%	8.6%
ホームページによるPR	30.4%	26.3%	36.7%	40.0%
SNS(Instagram など)	23.2%	22.5%	26.6%	20.0%
EC サイトでの販売	4.8%	4.2%	6.3%	5.7%
ダイレクトメールの送付	4.2%	3.3%	6.3%	2.9%
クーポンサービス	4.2%	4.2%	3.8%	5.7%
展示会・商談会・即売会等	9.2%	6.6%	8.9%	28.6%
その他	15.8%	18.3%	15.2%	5.7%
(未回答:件)	(71)	(50)	(15)	(3)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※小規模事業者:従業員数 0 名～5 名、中小規模事業者:従業員数 6 名～20 名、
中堅規模事業者:従業員数 21 名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、
従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

【分析結果】

○規模別の特徴：共通の「ハイブリッド型」と、規模で変化する営業の担い手

・全事業者の概要

- 1 位 経営者のトップ営業
- 2 位 ホームページによるPR
- 3 位 従業員による営業
- 4 位 SNS(Instagram など)

全事業者の総括としては、「経営者のトップ営業(52.1%)」が1位となり、第3位の「従業員による営業(30.1%)」も合わせると、82.2%もの選択率となりました。地域ビジネスにおいては「顔の見える信頼関係」が最大の販促活動となっています。

一方で、デジタル施策も無視できない規模になっており、ホームページ(30.4%)、SNS(Instagramなど)(23.2%)が続き、合わせると50%以上が選択しています。「人間関係+デジタルでの情報補完」というハイブリッド型の販促が標準化しています。

事業規模別を見てみると、小規模事業者(従業員数0名~5名)の特徴として

- ・経営者のトップ営業(57.3%)：全規模で最も高い

経営者=最強の営業パーソンとして販促活動を行っています。

また、第2位がホームページ(26.3%)、第3位がSNS(Instagramなど)(22.5%)となり、活用されていることが示されています。

中小規模事業者(従業員数6~20名)では、

- ・従業員による営業(40.5%)：経営者のトップ営業(44.3%)とほぼ並ぶ

経営者だけでなく、従業員による営業も武器として組織的な販促活動を行っています。

また、小規模事業者層と同時にホームページ及びSNS(Instagramなど)が積極的に活用されていることが読み取れます。

中堅規模事業者(従業員数21名以上)では、

- ・従業員による営業(80.0%)：経営者のトップ営業(37.1%)を大きく上回る。
- ・展示会・商談会(28.6%)：全規模で最も高い

販促の主体者が「経営者」から「従業員を始めとした組織」へ交代していることを示しています。

また、「展示会・商談会」も28.6%と規模の中で突出して高く、「組織」と展示会という「場(プラットフォーム)」を組み合わせた販促活動が他の事業規模と異なった特徴だと考えられます。

<本質問(質問項目8)の「その他」の回答内容>

「紹介(2件)」「口コミ(3件)」、「従業員の質の向上」、「キャッシュレス決済」、「ペイペイ、グーグルによるもの」、「自社ウェビナーの実施」、「現場にて作業の効率化策を実践し、客先にアピール」、「営業」、「イベント出店」、「異業種交流会に積極的に参加して販路を拡大している」、「既存活動のブラッシュアップ」、「紹介」、「ポイントサービス」、「公的制度への参加」、「親会社が営業活動を行う」(その他の回答は「なし」又は未記入)

(8) ≪最も効果があった販売促進（質問項目9）≫

この設問は、事業者が取り組んだ「現在実施している販売促進」（前質問）が、実際に高い効果を上げたかどうかを分析し、経営行動における「成功率」を算出し「効果が高かった取組」を分析することを目的としています。

【質問】前質問で選ばれた「現在実施している販売促進」のうち、最も効果があったものをご回答ください。

【回答】

成功率を表示	全事業者数	(内訳)		
		小規模事業者数	中小規模事業者数	中堅規模事業者数
(有効回答数:件)	(203)	(119)	(55)	(27)
経営者のトップ営業	46.9% (82件/175件)	46.7% (57件/122件)	51.4% (18件/35件)	46.2% (6件/13件)
従業員による営業	33.7% (34件/101件)	24.3% (9件/37件)	34.4% (11件/32件)	46.4% (13件/28件)
新聞折込チラシ・ポスティング	16.7% (5件/30件)	27.8% (5件/18件)	0.0% (0件/9件)	0.0% (0件/3件)
ホームページによるPR	24.5% (25件/102件)	23.2% (13件/56件)	31.0% (9件/29件)	21.4% (3件/14件)
SNS(Instagramなど)	28.2% (22件/78件)	29.2% (14件/48件)	38.1% (8件/21件)	0.0% (0件/7件)
ECサイトでの販売	56.3% (9件/16件)	77.8% (7件/9件)	40.0% (2件/5件)	0.0% (0件/2件)
ダイレクトメールの送付	14.3% (2件/14件)	14.3% (1件/7件)	20.0% (1件/5件)	0.0% (0件/1件)
クーポンサービス	28.6% (4件/14件)	22.2% (2件/9件)	33.3% (1件/3件)	50.0% (1件/2件)
展示会・商談会・即売会等	22.6% (7件/31件)	0.0% (0件/14件)	42.7% (3件/7件)	40.0% (4件/10件)
その他	20.8% (13件/53件)	28.2% (11件/39件)	16.7% (2件/12件)	0.0% (0件/2件)
未回答率 (未回答件数)	50.1% (204)	54.8% (144)	41.5% (39)	28.9% (11)

※成功率…「質問9回答件数(最も効果があった取組)/質問8回答数(実施した取組)」として算出

※小規模事業者:従業員数0名~5名、中小規模事業者:従業員数6名~20名、

中堅規模事業者:従業員数21名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

※「その他」の回答内容は41頁参照

【分析結果】

○規模別の特徴：認知から収益へ繋げるECと、不動のトップ営業の強み

・全事業者の概要

- 1位 ECサイトでの販売
- 2位 経営者のトップ営業
- 3位 従業員による営業

選択した数(サンプル数)は少ないものの「ECサイトでの販売」が1位となり、導入した企業16社に対し9社が、最大の成果と認めています。対面営業やSNSが「認知」に留まりがちなのに対し、ECは「売上」に直結するため、成果を生んでいることが伺えます。

2位の「経営者によるトップ営業」については、前質問の実施率でも1位でしたが、成功率でも約5割という高い水準を維持しています。デジタル化が進んでもなお、「代表自らが動くこと」が、強力な販促手段であるという地域ビジネスにおいて重要であることが考えられます。

小規模事業者(従業員数0名～5名)では、上記同様、「ECサイトでの販売」及び「経営者によるトップ営業」の割合が高いことが特徴でした。

また、SNS(Instagramなど)も第3位となりました。小規模事業者層にとって、SNSは、低コストで機動的に行うことができるとともに、代表者がスマートフォンの操作のみで完結できるため、効果的なツールとなっています。

また、ホームページは検索されない限り見られませんが、SNSはハッシュタグやシェア機能によりフォロワー以外の潜在顧客へ情報を届ける「プッシュ型」の側面を持ち、「攻め」のPR発信ができるため、重宝されていることが伺えます。

中小規模事業者層(6～20名)及び中堅規模事業者層(21名以上)については「経営者によるトップ営業」の割合が高かったほか、サンプル数が多くないことから、確定的な分析ができませんでしたが、「展示会・商談会・即売会等」の割合が高いことが示されました。

展示会という「ブースに顧客が来る状態」を作ることで、短期間に大量の商談をこなすことが可能になり、組織的な営業体制を持つ企業にとって、効果的な販促活動となっていることが考えられます。

○採算別での分析

本設問の回答を「採算別（好転・不変・悪化。設問1の項目）」の κατηγοリーに分けたところ、次のとおりとなりました。未回答数が多く、十分なサンプル数とならなかったため、確定的な分析ができなかったことから、データの参考掲示に留めます。

成功率を表示	採算 好転 事業者	採算 不変 事業者	採算 悪化 事業者
(有効回答数:件)	(38)	(96)	(60)
経営者のトップ営業	48.1% (13件/27件)	49.4% (44件/89件)	41.2% (21件/51件)
従業員による営業	33.3% (7件/21件)	34.1% (14件/41件)	36.4% (12件/33件)
新聞折込チラシ・ポスティング	0.0% (0件/8件)	33.3% (4件/12件)	0.0% (0件/7件)
ホームページによるPR	33.3% (4件/12件)	26.7% (16件/60件)	18.5% (5件/27件)
SNS(Instagram など)	29.4% (5件/17件)	14.7% (5件/34件)	45.5% (10件/22件)
EC サイトでの販売	20.0% (1件/5件)	60.0% (3件/5件)	83.3% (5件/6件)
ダイレクトメールの送付	33.3% (1件/3件)	14.3% (1件/7件)	0.0% (0件/3件)
クーポンサービス	0.0% (0件/2件)	33.3% (3件/9件)	50.0% (1件/2件)
展示会・商談会・即売会等	66.7% (2件/3件)	11.1% (2件/18件)	30.0% (3件/10件)
その他	41.7% (5件/12件)	18.2% (4件/22件)	20.0% (3件/15件)
未回答率 (未回答件数)	36.7% (22)	51.5% (102)	47.8% (55)

※成功率…「質問9 回答件数(最も効果があった取組)/質問8 回答数(実施した取組)」として算出

※採算の質問(質問項目1)の未回答件数:34件

<本質問(質問項目9)の「その他」の回答内容>

「抽選会実施」、「この中になし」、「効果は見えづらいのでわかりません」(その他の回答は「なし」又は未記入)

(9) ≪事業承継・後継者（質問項目10）≫

近年、全国的に経営者の高齢化や後継者不在に伴う廃業が増加し、実体経済に大きな影響を与えています。この設問は、当該課題について、本市ではどのような状況であるか把握することを目的としています。また、設問の趣旨から、「代表者の年代」を「60歳代」及び「70歳～」に絞って分析していきます

【質問】事業承継・後継者について、1つ選んで○を付けてください。

【回答】

選択率を表示。1つを選択 「代表者の年代」を「60歳代」及び 「70歳～」に絞り表示	全事業者数 (有効回答数)	(内訳)		
		小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数
(有効回答数:件)	(147)	(101)	(35)	(9)
後継者候補がいる(打合せ済)	26.5%	16.8%	51.4%	44.4%
後継者候補がいる(打合せ前)	10.9%	11.9%	5.7%	22.2%
後継者候補を探している(探す予定)	6.1%	5.0%	8.6%	11.1%
事業譲渡を検討している	4.1%	3.0%	5.7%	11.1%
廃業を検討している	14.3%	17.8%	5.7%	0.0%
まだ考えていない	38.1%	45.5%	22.9%	11.1%
(未回答:件)	(9)	(7)	(1)	(0)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※小規模事業者:従業員数0名～5名、中小規模事業者:従業員数6名～20名、

中堅規模事業者:従業員数21名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

また、代表者の年代を本市と全国平均で比較したところ次のとおりとなりました。

割合(構成比)を表示	本市(再掲)	全国平均※
～29歳	0.5%	0.2%
30歳代	8.0%	3.0%
40歳代	16.6%	15.8%
50歳代	34.5%	29.1%
60歳代	22.8%	26.4%
70歳～	17.6%	25.5%

※全国平均は、2024年版中小企業白書の「2023年における中小企業の経営者年齢」のデータ

【分析結果】

○事業承継の現在地と課題：小規模層に潜む「存続可能な廃業」の危機

本市の年齢構成は、全国平均と比較して以下の特徴があります。

30代（8.0%）及び50代（34.5%）の割合が全国平均を上回っており、全国的な傾向よりは僅かに「若い」構成となっています。

一方で、60代以上が合計で約4割に達しており、全国平均（51.9%）よりは低いものの、地域経済の屋台骨を支える層において、今後、10年～15年以内に大規模な代替わりが不可欠であるという全国的な懸案は本市でも同様に大きな課題であることが示されています。

このような状況の中、調査結果を見ると、60代以上で「まだ考えていない」という割合が約4割（38.1%）であったことは、承継準備が数年間必要なことを考慮すると、本市経済にとって懸念事項であると考えられます。

小規模事業者層をみると

「まだ考えていない」が45.5%と半数近くに達し、全規模の中で最も準備が遅れています。また、「廃業を検討」も2割近く（17.8%）となっていることも大きな懸案であると考えられます。

この「まだ考えていない」及び「廃業を検討」と回答があった件数は計77件ですが、当該77件の採算状況を見ると、

採算好転 3件（4.3%）

採算不変 39件（56.5%）

採算悪化 27件（39.1%）

（未回答8件）

という結果でした。

最も注目すべきは、採算が「不変」である事業者が半数を超え、「好転」を含めると6割に達しているという点です。採算が悪化しているわけではなく、事業としては存続可能性が十分にあることが考えられるにもかかわらず、承継を準備できていない又は廃業を視野に入れている層がこれほど多いことは、本市経済にとって大きな課題だと言えます。

中小規模層及び中堅規模層を見ると、状況が変わり、「まだ考えていない」が小規模事業者層と比べ大きく低下しているとともに、「候補者がいる・打合せ済」、「候補者がいる・打合せ前」は合計で5割を大きく超える状況となり、一定程度の承継準備が行われるものと考えられます。

以上、本市は全国的な傾向よりは僅かに「若い」構成となっておりますが、特に「小規模事業者層」において十分な承継準備が進んでいないという課題が示されました。

また、当該事業者の方々について採算が「不変」である割合が約6割近くに達しているという点を考えると「事業が悪化しているから廃業する」のではなく、「採算は維持できているが、日々の多忙さや後継者が不在などの理由から承継準備が進んでいない」という状況が多数あるものと考えられます。

(10) ≪期待する自治体及び地元商工会の支援策（質問項目11）≫

この設問は、「事業者が真に求めている支援」を把握し、行政及び商工会がどのような支援事業が効果的であるかなど具体的指針を得ることを目的としています。

【質問】貴社が期待する自治体及び地元商工会の支援策を上位3つまで選んでください。

【回答】

選択率を表示 最大3つまで回答可	全事業者数 (有効回答数)	(内訳)		
		小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数
(有効回答数:件)	(352)	(217)	(90)	(36)
経営コンサルティングの充実	12.8%	13.8%	8.9%	16.7%
事業者交流会の実施	17.0%	16.6%	14.4%	25.0%
発注・取引のあっせん	23.3%	22.6%	22.2%	36.1%
効果的なPR(SNS など)方法の知識習得支援	10.8%	11.1%	13.3%	5.6%
補助金制度の充実(市)	53.1%	50.7%	60.0%	47.2%
記帳指導・代行の充実(商工会)	11.4%	14.7%	6.7%	2.8%
事業計画(経営革新計画等)の策定支援	6.0%	6.0%	4.4%	5.6%
各種イベントの開催・支援	15.9%	18.9%	10.0%	16.7%
講演会・勉強会等の充実	11.1%	11.5%	6.7%	22.2%
経営上必要な情報の収集・提供等の支援	25.9%	24.4%	27.8%	30.6%
求人活動の支援	21.3%	13.8%	35.6%	27.8%
災害等の対策計画(BCP)の策定支援	6.3%	2.8%	13.3%	8.3%
その他	5.7%	6.5%	4.4%	2.8%
(未回答:件)	(55)	(46)	(4)	(2)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※小規模事業者:従業員数0名～5名、中小規模事業者:従業員数6名～20名、

中堅規模事業者:従業員数21名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

【分析結果】

○規模別の特徴：物価高下の補助金需要と、付加価値を高める「伴走型支援」

・全事業者の概要

- 1位 補助金制度の充実
- 2位 経営上必要な情報の収集・提供等の支援
- 3位 発注・取引のあっせん

全事業者ベースでは上記のとおりとなり、補助金制度の充実が半数以上となり、多くの事業者が補助金を求めています。

補助金の種類は、大きく

- ① 新型コロナ対策として国が実施した「持続化給付金」のような一定の要件を満たせば全て事業者が受け取れる「支援金」と言われるもの
- ② 販路拡大等を行う際に要する費用の一部を補助する制度
- ③ ビジネスプランを策定し、採択制により補助される制度

があり、本市では②のメニューを整備していますが、現在の物価高騰による厳しい環境下においては、①を中心としたサポートを強く求めていることが考えられます。

経営上必要な情報の収集・提供等の支援（25.9%）も第2位となっています。目まぐるしく変わる経済情勢や制度・法令変更に対し、「自分たちに何が必要か」を教えてほしいという、情報の窓口としての機能を期待されています。

第3位の発注・取引のあっせん（23.3%）については「具体的な仕事（販路）」を公的機関につないでほしいというニーズが強いものと考えられます。

小規模事業者層を見てみると、

上記と同様の傾向に加え、記帳指導・代行の充実（14.7%）が、他の規模層と比較して高いニーズがあります。小規模による人手不足や財務処理といった一定程度の会計知識が求められる事務作業を頼りたいというニーズの現れだと考えられます。

中小規模層及び中堅規模層を見てみると、

全事業ベースと同様の傾向のほか、「求人活動の支援」が高い割合となっています。

人材確保が課題となっている当該層において公的な求人支援を強く求めていることが示されています。

以上が全事業者と事業規模別の特徴となりました。

最もニーズが高い補助金制度の充実については、現下の物価高騰による厳しい環境を背景に金銭的サポートが強く求められていることと言えます。

一方、補助金以外のニーズが高かった項目を見ると、現行の市及び商工会の支援体制で実施できるものが多くあり、市が実施する「にいぎビジネスサポート事業」では、回答項目の「経営コンサルティングの充実」や「事業者交流会の実施」、「経営上必要な情報の収集・提供等の支援」などがそれに当たり、伴走型支援を実施しています。新座市商工会においての対応可能領域は行政以上であり、サポート体制が図られています。

また、これまでの景況分析において、採算を好転させた事業者の成功要因の第1位は一貫して「商品力・サービス力の向上」であり、それが適切な価格転嫁（販売単価D Iの上昇）を支える大きな基盤となっていることが判明しています。

この結果を受け、市及び商工会は、個々の事業者が求めるニーズを的確に把握し、それに対応することは重要であります。大きな方向性として、コンサルティングを通じて各事業者の強みを改めてヒアリング・認識し、「商品力・サービス力の向上」という企業の付加価値を高める伴走型支援を行うことが不可欠であると考えます。

<本質問（質問項目11）の「その他」の回答内容>

「労務関係情報の提供」、「AI の活用方法支援」、「売れ筋商品を見つけるためのマーケティング方法の指導」、「事業用地の支援」、「インボイス制度反対・廃止に向けての活動」、「社長の判断による」、「わからない」、「2004 年仕事が極端に減少し、今年非課税になってしまい、生活が（経営）が厳しい状況」、「新座の業者なのに新座市の学校からの注文が少ないです。他市は地元業者を優先する傾向にある様です。」（その他の回答は「なし」又は未記入）

(11) <<市が実施した需要喚起策支援策（質問項目12）>>

この設問は、国から交付された地方創生臨時交付金を活用し実施した支援策について、事業者にとって、どの事業が支持されていたか把握することを目的としています。

【質問】 市では、これまで新型コロナ対策等として国からの交付金を活用し次の需要喚起策を実施しました。今後、再実施する場合は、どの支援策を希望しますか。1つ選んで○を付けてください。

【回答】

選択率を表示 1つを選択	全事業者数 (有効回答数)	(内訳)		
		小規模 事業者数	中小規模 事業者数	中堅規模 事業者数
(有効回答数:件)	(340)	(217)	(81)	(34)
キャッシュレス決済ポイント還元事業	28.2%	29.5%	28.4%	26.5%
地域応援クーポン事業	37.9%	40.6%	34.6%	23.5%
プレミアム付き商品券事業	21.2%	18.9%	22.2%	29.4%
別の支援策を希望する	12.6%	11.1%	14.8%	20.6%
(未回答:件)	(67)	(46)	(13)	(4)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出

※小規模事業者:従業員数0名～5名、中小規模事業者:従業員数6名～20名、
中堅規模事業者:従業員数21名以上

※全事業者の計と従業員数の規模別の事業者の合計が一致しない場合があるが、これは、
従業員数の設問で「未回答」があることによるもの

【分析結果】

全事業者ベースでは「地域応援クーポン事業」が最多支持（37.9%）となりました。

キャッシュレス決済に不慣れな高齢者や、スマートフォンを持たない層でも利用しやすい「紙ベース」を含むクーポン事業は、特に小規模店舗にとって取りこぼしが少なく、売上に直結しやすいと捉えられているものと考えられます。

次いで、「キャッシュレス決済ポイント還元事業」、「プレミアム付き商品券事業」、「別の支援策」となりました。「別の支援策」では回答数43件のうち、10件以上「給付金、現金、支援金及び補助金」の回答があり、現在の物価高騰による厳しい環境下において、直接的な金銭的サポートを強く求めていることが考えられます。

<本質問（質問項目12）の「別の支援策を希望する」の回答内容>

「給付金、キャッシュ、助成金（5件）」、「各世帯に現金給付（2件）」、「一定期間の減税」、「資金借入利息補助」、「子ども達の遊び場、学び場を増やして欲しい」、「既に存在してるが、IT含む設備投資に対する補助金の充実」、「補助金（設備の更新等）」、「新座市の雑木林ゾウキリンを主張する同様に森林資源の”紙”文化を守る取組支援策を検討して下さい」、「葬祭業なので、上記1~3は恩恵を受けない。個人的な消費であれば、1がありがたい。」、「求人活動への支援を希望」、「対応するものがない」、「設備やDX補助金の充実、税制優遇」、「法人市民税減税」、「事業者向け各種交付金」、「コロナで学校が全て休校になり、3ヶ月仕事がありませんでした。一部助成金を国からもらっただけでコロナの影響を大きくうけました。」、「国からの交付金をバンク借入の時に実際に利息の軽減等効果を期待する④に期待!」、「お店ではないので」、「未定」、「情報提供」、「2,3だと食品等に多く使われてしまうため」、「人件費上昇に伴う補助金」、「交付金、補助金等の情報提供」、「専業者への開発促進支援（助成金等）」、「ガソリンを含む物価高に対する給付金」、「市外からの方が来店しても支援となる事を考えてほしいです。（その他の回答は「なし」又は未記入）

《その他》

1 <参考> 調査回答多数業種の主要回答データ

(1) 回答事業者の属性

・従業員数（役員は除く。専従者及び常用パート・アルバイトを含む）

構成比を表示	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
従業員数 0 名	4.6%	16.9%	12.8%	32.5%	25.7%	19.5%
従業員数 1～5 名	35.4%	57.1%	57.4%	42.5%	54.3%	47.1%
従業員数 6～20 名	30.8%	16.9%	25.5%	25.0%	14.3%	23.8%
従業員数 21～50 名	16.9%	6.5%	2.1%	0.0%	5.7%	6.6%
従業員数 51～100 名	10.8%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%
従業員数 101 名～	1.5%	1.3%	2.1%	0.0%	0.0%	0.8%
構成比合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%
（有効回答数：件）	（65）	（77）	（47）	（80）	（35）	（395）
（未回答数：件）	（1）	（4）	（4）	（0）	（0）	（12）

・代表者の年齢

構成比を表示	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
～29 歳	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	3.0%	0.5%
30 歳代	4.8%	9.2%	6.4%	11.4%	15.2%	8.0%
40 歳代	11.1%	18.4%	25.5%	15.2%	9.1%	16.6%
50 歳代	34.9%	47.4%	27.7%	25.3%	42.4%	34.5%
60 歳代	30.2%	15.8%	25.5%	25.3%	6.1%	22.8%
70 歳～	19.0%	9.2%	14.9%	21.5%	24.2%	17.6%
構成比合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%
（有効回答数：件）	（63）	（76）	（47）	（79）	（33）	（386）
（未回答数：件）	（3）	（5）	（4）	（1）	（2）	（21）

(2) 各質問項目

・「景況感（質問項目1）」

「売上高」	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
増加	30.8%	28.6%	29.4%	32.1%	31.3%	31.9%
不変	30.8%	44.2%	31.4%	48.7%	34.4%	39.2%
減少	38.5%	27.3%	39.2%	19.2%	34.4%	28.9%
構成比合計 (有効回答数：件)	100% (65)	100% (77)	100% (51)	100% (78)	100% (32)	100% (395)
D I	▲7.7%	1.3%	▲9.8%	12.8%	▲3.1%	3.0%
(未回答数：件)	(1)	(4)	(0)	(2)	(3)	(12)

※D I（景況判断指数）…「増加の割合－減少の割合」として算出

「販売(受注)単価」	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
上昇	46.7%	39.1%	39.2%	22.5%	41.4%	36.9%
不変	41.7%	50.7%	39.2%	64.8%	48.3%	50.1%
低下	11.7%	10.1%	21.6%	12.7%	10.3%	12.9%
構成比合計 (有効回答数：件)	100% (60)	100% (69)	100% (51)	100% (71)	100% (29)	100% (363)
D I	35.0%	29.0%	17.6%	9.9%	31.0%	24.0%
(未回答数：件)	(6)	(12)	(0)	(9)	(6)	(44)

※D I（景況判断指数）…「上昇の割合－低下の割合」として算出

「原材料・商品仕入単価」	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
低下	1.6%	1.4%	0.0%	0.0%	6.1%	1.1%
不変	14.5%	11.3%	15.7%	52.1%	9.1%	24.5%
上昇	83.9%	87.3%	84.3%	47.9%	84.8%	74.4%
構成比合計 (有効回答数：件)	100% (62)	100% (71)	100% (51)	100% (71)	100% (33)	100% (367)
DI	▲82.3%	▲85.9%	▲84.3%	▲47.9%	▲78.8%	▲73.3%
(未回答数：件)	(4)	(10)	(0)	(9)	(2)	(40)

※D I（景況判断指数）…「上昇の割合－低下の割合」として算出

《採算・経常利益》	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
好転	14.8%	15.3%	11.8%	16.0%	16.1%	16.1%
不変	47.5%	55.6%	52.9%	62.7%	35.5%	53.1%
悪化	37.7%	29.2%	35.3%	21.3%	48.4%	30.8%
構成比合計 (有効回答数:件)	100% (61)	100% (72)	100% (51)	100% (75)	100% (31)	100% (373)
DI	▲23.0%	▲13.9%	▲23.5%	▲5.3%	▲32.3%	▲14.7%
(未回答数:件)	(5)	(9)	(0)	(5)	(4)	(34)

※D I (景況判断指数) …「好転の割合－悪化の割合」として算出

《資金繰り》	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
好転	10.0%	8.5%	3.9%	12.0%	6.9%	10.6%
不変	66.7%	73.2%	70.6%	77.3%	48.3%	68.5%
悪化	23.3%	18.3%	25.5%	10.7%	44.8%	20.9%
構成比合計 (有効回答数:件)	100% (60)	100% (71)	100% (51)	100% (75)	100% (29)	100% (368)
DI	▲13.3%	▲9.9%	▲21.6%	1.3%	▲37.9%	▲10.3%
(未回答数:件)	(6)	(10)	(0)	(5)	(6)	(39)

※D I (景況判断指数) …「好転の割合－悪化の割合」として算出

・ << 自社の強み（質問項目2） >>

選択率を表示 ※	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
(有効回答数:件)	(63)	(77)	(51)	(79)	(34)	(396)
商品力・サービス力	50.8%	31.2%	49.0%	53.2%	70.6%	49.2%
人材(営業力等)	17.5%	20.8%	23.5%	27.8%	8.8%	23.2%
既存顧客との関係性	66.7%	75.3%	58.8%	67.1%	50.0%	64.9%
自社PR(SNS など)	1.6%	5.2%	7.8%	2.5%	11.8%	4.3%
技術・知識・ノウハウ	68.3%	80.5%	41.2%	69.6%	20.6%	58.3%
知名度・信頼	17.5%	16.9%	15.7%	11.4%	20.6%	16.2%
建物(店舗)・設備	4.8%	3.9%	5.9%	8.9%	14.7%	6.1%
立地	14.3%	0.0%	7.8%	10.1%	11.8%	7.8%
低コスト	27.0%	13.0%	7.8%	10.1%	8.8%	14.1%
IT・DXの利活用	1.6%	0.0%	0.0%	1.3%	2.9%	1.3%
その他	3.2%	1.3%	0.0%	2.5%	0.0%	2.3%
(未回答数:件)	(3)	(4)	(0)	(1)	(1)	(11)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出。最大3つまで回答可

・ << 経営の課題（質問項目3） >>

選択率を表示 ※	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
(有効回答数:件)	(63)	(79)	(51)	(76)	(34)	(390)
売上・受注の不振	41.3%	20.3%	37.3%	25.0%	35.3%	29.7%
仕入価格や経費の上昇	52.4%	53.2%	62.7%	32.9%	85.3%	51.0%
競争の激化	11.1%	15.2%	27.5%	17.1%	8.8%	17.7%
人材確保・人材不足	44.4%	50.6%	25.5%	32.9%	23.5%	38.2%
効果的なPR方法が分からない	3.2%	6.3%	13.7%	17.1%	11.8%	10.0%
既存の製品・サービスの改善	7.9%	3.8%	7.8%	11.8%	2.9%	7.2%
新製品・サービスの開発	19.0%	1.3%	7.8%	13.2%	2.9%	7.7%
資金繰り	20.6%	13.9%	15.7%	15.8%	17.6%	16.7%
業務の効率化	19.0%	22.8%	15.7%	27.6%	0.0%	21.8%
事業承継	15.9%	15.2%	9.8%	13.2%	17.6%	12.8%
人材育成	14.3%	36.7%	15.7%	14.5%	8.8%	20.3%
設備・施設の老朽化	27.0%	3.8%	7.8%	13.2%	23.5%	13.8%
その他	0.0%	2.5%	0.0%	10.5%	0.0%	3.3%
(未回答数:件)	(3)	(2)	(0)	(4)	(1)	(17)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出。最大3つまで回答可

・「実施した課題解決の取組（質問項目4）」

選択率を表示 ※	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
(有効回答数:件)	(63)	(74)	(50)	(75)	(33)	(377)
販路開拓	30.2%	17.6%	30.0%	25.3%	15.2%	25.2%
販売価格の引き上げ	49.2%	27.0%	44.0%	34.7%	60.6%	38.5%
原価率又は経費の見直し・削減	41.3%	27.0%	30.0%	17.3%	45.5%	29.4%
賃金アップなど給与・人事面の拡充	27.0%	39.2%	14.0%	13.3%	6.1%	23.3%
PRの拡充(HP,SNS など)	6.3%	12.2%	22.0%	26.7%	18.2%	16.7%
既存の製品・サービスの見直し、質の向上	14.3%	6.8%	24.0%	25.3%	12.1%	17.0%
新製品・サービスの開発	17.5%	1.4%	10.0%	10.7%	18.2%	10.9%
資金繰りの改善	7.9%	14.9%	2.0%	6.7%	18.2%	9.3%
業務の効率化	23.8%	18.9%	26.0%	16.0%	6.1%	19.6%
事業承継	7.9%	9.5%	2.0%	4.0%	0.0%	4.5%
人材育成	12.7%	20.3%	12.0%	13.3%	12.1%	13.8%
設備投資	11.1%	6.8%	4.0%	18.7%	0.0%	9.3%
ニーズへのきめ細かな対応	12.7%	14.9%	14.0%	21.3%	9.1%	15.4%
その他	3.2%	8.1%	4.0%	4.0%	9.1%	5.3%
(未回答数:件)	(3)	(7)	(1)	(5)	(2)	(30)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出。最大3つまで回答可

・「現在実施している販売促進（質問項目8）」

選択率を表示 ※	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
(有効回答数:件)	(53)	(65)	(46)	(66)	(30)	(336)
経営者のトップ営業	62.3%	67.7%	39.1%	47.0%	36.7%	52.1%
従業員による営業	56.6%	36.9%	17.4%	12.1%	23.3%	30.1%
新聞折込チラシ・ポスティング	0.0%	6.2%	8.7%	16.7%	6.7%	8.9%
ホームページによるPR	37.7%	24.6%	23.9%	43.9%	23.3%	30.4%
SNS(Instagram など)	7.5%	9.2%	26.1%	36.4%	60.0%	23.2%
EC サイトでの販売	1.9%	0.0%	15.2%	4.5%	0.0%	4.8%
ダイレクトメールの送付	1.9%	1.5%	15.2%	1.5%	3.3%	4.2%
クーポンサービス	0.0%	1.5%	8.7%	4.5%	13.3%	4.2%
展示会・商談会・即売会等	15.1%	3.1%	10.9%	10.6%	0.0%	9.2%
その他	17.0%	10.8%	13.0%	15.2%	16.7%	15.8%
(未回答数:件)	(13)	(16)	(5)	(14)	(5)	(71)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出。最大3つまで回答可

・ << 事業承継・後継者（質問項目10） >>

選択率を表示 ※	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
(有効回答数:件)	(62)	(76)	(48)	(76)	(33)	(381)
後継者候補がいる(打合せ済)	22.6%	18.4%	14.6%	17.1%	12.1%	17.6%
後継者候補がいる(打合せ前)	4.8%	17.1%	4.2%	3.9%	0.0%	7.9%
後継者候補を探している(探す予定)	4.8%	6.6%	0.0%	5.3%	6.1%	4.7%
事業譲渡を検討している	8.1%	0.0%	2.1%	3.9%	0.0%	3.1%
廃業を検討している	8.1%	7.9%	12.5%	11.8%	9.1%	8.4%
まだ考えていない	51.6%	50.0%	66.7%	57.9%	72.7%	58.3%
(未回答数:件)	(4)	(5)	(3)	(4)	(2)	(26)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出。回答の選択は1つ

・ << 期待する自治体及び地元商工会の支援策（質問項目11） >>

選択率を表示 ※	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
(有効回答数:件)	(55)	(69)	(47)	(72)	(31)	(352)
経営コンサルティングの充実	16.4%	10.1%	12.8%	19.4%	12.9%	12.8%
事業者交流会の実施	18.2%	20.3%	6.4%	22.2%	9.7%	17.0%
発注・取引のあっせん	47.3%	26.1%	23.4%	13.9%	12.9%	23.3%
効果的なPR(SNSなど)方法の知識習得支援	7.3%	5.8%	12.8%	19.4%	12.9%	10.8%
補助金制度の充実(市)	60.0%	55.1%	55.3%	41.7%	58.1%	53.1%
記帳指導・代行の充実(商工会)	7.3%	10.1%	4.3%	20.8%	6.5%	11.4%
事業計画(経営革新計画等)の策定支援	9.1%	1.4%	4.3%	8.3%	6.5%	6.0%
各種イベントの開催・支援	3.6%	7.2%	29.8%	13.9%	35.5%	15.9%
講演会・勉強会等の充実	16.4%	11.6%	4.3%	12.5%	6.5%	11.1%
経営上必要な情報の収集・提供等の支援	27.3%	33.3%	10.6%	30.6%	22.6%	25.9%
求人活動の支援	25.5%	26.1%	21.3%	18.1%	9.7%	21.3%
災害等の対策計画(BCP)の策定支援	5.5%	5.8%	6.4%	4.2%	6.5%	6.3%
その他	1.8%	5.8%	10.6%	5.6%	0.0%	5.7%
(未回答数:件)	(11)	(12)	(4)	(8)	(4)	(55)

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出。最大3つまで回答可

・ <<市が実施した需要喚起策支援策（質問項目12）>>

選択率を表示 ※	製造業	建設業	小売業	サービス業	飲食業	全業種
（有効回答数：件）	（56）	（66）	（45）	（65）	（32）	（340）
キャッシュレス決済ポイント還元事業	25.0%	31.8%	22.2%	30.8%	28.1%	28.2%
地域応援クーポン事業	23.2%	39.4%	46.7%	36.9%	59.4%	37.9%
プレミアム付き商品券事業	33.9%	16.7%	24.4%	18.5%	9.4%	21.2%
別の支援策を希望する	17.9%	12.1%	6.7%	13.8%	3.1%	12.6%
（未回答数：件）	（10）	（15）	（6）	（15）	（3）	（67）

※選択率…「当該回答件数／有効回答数」として算出。回答の選択は1つ

2 本調査の質問項目13（ご意見等）の回答内容

【質問】 今回のアンケートの内容に関することや新座市及び新座市商工会へのご要望・ご意見などがありましたら、ご記入ください。

【回答】

- ・ いつもお世話になっております。わからない事もすぐに解決して下さるので、なんでも相談させていただいてとても感謝しております。今後ともよろしく願いいたします。
- ・ Q12 の地域応援クーポン事業で年末たすかりました。又やってほしいです。（年末じゃなくてもいいです）
- ・ 青色申告会にはいつもお世話になってます。とても助かります。
- ・ 申告の為、とても頼りにしています。
- ・ 今年度のやりくりが厳しいので、非課税世帯に対する補助、補助金が国、県、新座市から出るか知りたい
- ・ 本日はありがとうございます。新しい知識が増えました。
- ・ セミナー、労務相談、協力させていただきます。
- ・ いつもお世話になりありがとうございます。大変遅くなり申し訳ありませんでした。
- ・ ご回答遅くなりまして申し訳ございませんでした。引き続きよろしく願い致します。
- ・ 商工会に入ったばかりですが、今後勉強会などありましたら是非活用させていただきたいです。
- ・ 引き続きよろしく願いいたします。
- ・ 特にありません。従来通りご指導の程お願い致します。
- ・ 連絡をメールにして欲しいです。（ペーパーレス達成を目指している為）
- ・ とても良くしていただけてます。今後ともよろしく願います。
- ・ 新座市で事業を行うメリットを感じる施策があってほしいです。
- ・ パンフェスティバルのようなイベントがあったら嬉しいです!!
- ・ 商工会館が新しく改築されたらうれしいです。
- ・ いつもありがとうございます。回答が遅くなり申し訳ございません。今後ともよろしく願い申し上げます。
- ・ 命をかけて頑張っている弱者を助けて欲しい。
- ・ そろばんを習いたい子供が少なくなっています。コロナから入塾者がほとんどいません。
- ・ アンケートの内容に回答出来るものが少なく申し訳ありません
- ・ 物価上昇や生活費の高騰により、多くの市民が経済的な不安を抱えています。政府による賃上げ促進策は主に大手企業を中心に進められておりますが、地域の中小企業や非正規雇用者には十分に波及していないのが現状です。こうした状況を踏まえて新座市としても以下のような施策を検討していただきたいです。
- ・ 新規事業に対してのアドバイス 顧客紹介

- ・ いつもお世話になっております。今後ともよろしく願いいたします。
- ・ 要望・意見は特にありませんが、私は視力に障害があり大変ですがお蔭様で売上もあり、働けることの喜びを感じております。ありがとうございます。
- ・ 1. 市独自の賃上げ支援制度の創設、2. 地域最低賃金の引き上げに向けた働きかけ、3. 価格転嫁支援と取引適正化の推進、4. 市内事業者への啓発と表彰制度
- ・ 地域の文化、風土に合わせた少子化対策を要望 今日、明日ではなし、10年、20年後を考えて欲しい”
- ・ いつもお世話になっております。今度は返信が遅れ誠に申し訳ございませんでした！新座市を象徴する雑木林と森林資源から生まれる紙文化をペーパーレス時代と騒がれる今の時代にこそもう一度見守って頂ければ幸いです。電子化の便利さと紙文化の共存を是非お考え下さい
- ・ 価格転嫁の努力をしても、物価上昇に吸収され、結果的に大手企業の雇用待遇に反映されるだけです。中小企業は利益が削られ正社員や技能人材への昇給に十分回せない状況です。中小企業が持続的に雇用と賃上げを実現できるよう支援策を強く望みます。
- ・ もっと地元の業者のつながりが有るとうれしい。そして、今のネット社会勉強ができる仕組みが欲しい
- ・ イベントを沢山やって下さい！
- ・ 新座市へ： 準工業地帯で会社がたくさんある地域ですが、銀行もポストもなく長年困っています。
商工会へ： 最低賃金がどんどん上がったり、有給20日（うちのような零細企業と大企業が同じ）等、働き方改革をは大事ですが、零細企業にもちこたえられるかは疑問です。実際周りの人達は「もう会社をたたむ」という話をしています。日本経済が衰退して仕事もなくなるんじゃないでしょうか・・・
- ・ 梱包搬送請負業務にはあまり関係のない内容でした。
- ・ 銀行の業務、特に融資の表裏を指導できる。また、関連業務の紹介がすみやかにいける様な体制を整えて欲しい。
- ・ セーフティー制度の再実施
- ・ アンケート提出が遅くなり申し訳ございませんでした。いつもありがとうございます。よろしく願いいたします。
- ・ 最低賃金の大幅引上げに伴う補助対策
- ・ よろしく願い申し上げます。
- ・ 講演会、勉強会等、営業時間には無理です。
- ・ 何をどのように相談してよいかわからないのと、セミナー等は全て都合が合わない。近くに飲食店も増えたので運営するのに今後いろいろ試みる予定。気にかけていただきありがとうございます。

物価上昇の影響

Q6 最近の物価上昇は、貴社の経営にどの程度影響していますか。1つ選んで○を付けてください。

1. 非常に大きな影響
2. 一定程度の影響
3. ほとんど又は全く影響なし
4. 分からない

Q7 Q6で1又は2を選んだ方のみご回答ください。物価上昇の影響は、貴社の経営にとって良い影響でしょうか。あるいは、悪い影響でしょうか。

1. 良い影響
2. 悪い影響
3. 分からない

販売促進

Q8 現在実施している販売促進について、上位3つまで選んで○を付けてください。

1. 経営者のトップ営業
2. 従業員による営業
3. 新聞折込チラシ・ポスティング
4. ホームページによるPR
5. SNS (Instagramなど)
6. ECサイトでの販売
7. ダイレクトメールの送付
8. クーポンサービス
9. 展示会・商談会・即売会等
10. その他 (_____)

Q9 Q8で選ばれたもののうち、最も効果があったものを番号でご回答ください。➡ (_____)

事業承継

Q10 事業承継・後継者について、1つ選んで○を付けてください。

1. 後継者候補がいる (打合せ済)
2. 後継者候補がいる (打合せ前)
3. 後継者候補を探している (探す予定)
4. 事業譲渡を検討している
5. 廃業を検討している
6. まだ考えていない

※ 本設問2～6に該当する方は計画的な承継や第三者承継に関して市及び関係機関から情報提供をさせていただきます。情報提供を希望されない方は右欄にチェックしてください。➡ 情報提供を希望しない

新座市及び新座市商工会に期待する支援策

Q11 貴社が期待する新座市及び新座市商工会の支援策を上位3つまで選んで○を付けてください。

1. 経営コンサルティングの充実
2. 事業者交流会の実施
3. 発注・取引のあっせん
4. 効果的なPR (SNSなど)方法の知識習得支援
5. 補助金制度の充実(新座市)
6. 記帳指導・代行の充実(新座市商工会)
7. 事業計画(経営革新計画等)の策定支援
8. 各種イベントの開催・支援
9. 講演会・勉強会等の充実
10. 経営上必要な情報の収集・提供等の支援
11. 求人活動の支援
12. 災害等の対策計画(BCP)の策定支援
13. その他 (_____)

新座市が実施した需要喚起策について

Q12 新座市では、これまで新型コロナ対策等として国からの交付金を活用し次の需要喚起策を実施しました。今後、再実施する場合は、どの支援策を希望しますか。1つ選んで○を付けてください。

1. キャッシュレス決済ポイント還元事業
(paypayなどで決済した際にポイントが還元。R4年度、R6年度、R7年度実施)
2. 地域応援クーポン事業
(市内の各世帯にクーポンが配布され、対象店舗で使用。R2年度～R5年度実施)
3. プレミアム付き商品券事業
(プレミアム分の上乗せを付与した商品券を販売し、対象店舗で使用。H27年度、R1年度実施)
4. 別の支援策を希望する ➡ (_____)

ご意見等 (任意)

Q13 今回のアンケートの内容に関することや新座市及び新座市商工会へのご要望・ご意見などがありましたら、ご記入ください。

(_____)

ご協力、誠にありがとうございました。7月31日までにFAX (048-478-0048) 【宛先：新座市商工会】でご返送をお願いします。