

大井川商工会会員
経営実態アンケート調査に関する
調査報告書

平成 28 年 8 月
大井川商工会

I、調査概要

1. 調査の目的

本商工会では、昨年7月、経済産業大臣より小規模事業者の持続的発展を支援する「経営発達支援計画」の認定を受けた。

今後、小規模事業者を対象に、事業計画策定支援や経営改善計画の策定支援、事業継続計画（BCP）策定支援、小規模事業者が抱える様々な経営課題解決に向けて、きめの細かい支援など、伴走型支援に取り組んでいく必要がある。

今後の事業の取組にあたり、小規模事業者の経営実態や経営課題、真のニーズを把握することで、より具体的且つ有効な支援を実現するために、アンケート調査を行った。

2. 調査内容

別紙「経営実態アンケート調査」参照。

3. 調査の実施概要

1) 調査対象

大井川商工会地区内会員500人

地区内会員（総会資料より）

建設業 個人84・法人47

製造業 個人38・法人90

卸売業 個人4・法人18

小売業 個人45・法人27

飲食・宿泊業 個人20・法人6

サービス業 個人50・法人27

その他 個人15・法人29

合計 大井川地区内会員500事業所（個人256・法人244）

2) 実施時期と方法

平成28年6月6日にアンケート調査票を会報で発送。

回答については所定の回答用紙に記入の上、FAXにて返送。

平成28年6月30日に〆切を設定。

II、調査結果と分析

組織形態

1.	28	31.5%	個人
2.	61	68.5%	法人
	89	100.0%	

今回の調査対象となった事業所の組織形態をみると、法人が68.5%を占めることが判明した。大井川商工会会員の組織形態の実情である、個人50.8%、法人49.2%から見ると、個人事業者からの回答が少なかった。

このことから、より小規模事業者の意見等が十分反映したものとなっているか若干懸念するところである。

性別

1.	70	78.7%	男性
2.	10	11.2%	女性
無回答	9	10.1%	
	89	100.0%	

性別については、後述、アンケート回答事業者の事業歴において20年以上が73.0%を占めることから推察するに、昨今の女性起業家が勢いを増している現状と比較し、20年以上前に創業を志した者が、社会的環境等において、女性の起業が困難な時代、若しくは起業そのものが考えられない状況であったことが推察される。

年齢

1.	0	0.0%	20歳代
2.	6	6.7%	30歳代
3.	15	16.9%	40歳代
4.	23	25.8%	50歳代
5.	13	14.6%	60～64歳
6.	19	21.3%	65～69歳
7.	4	4.5%	70歳代
8.	1	1.1%	80歳以上
無回答	8	9.0%	

	89	100.0 %	
--	----	------------	--

代表者の年齢であるが、全体をみると、一番多いカテゴリーは「50歳代」で25.8%、次が「65～69歳」の21.3%となっている。70歳代以上の割合も高く、5.6%を占めている。これは30歳代の6.7%と比較すると1.1ポイントの差である。

このことは、若年層にスポットを当てると、当地における開業が少ない、世代交代が進んでいない等が考えられる。

業種

1.	22	21.0%	建設業
2.	30	28.6%	製造業
3.	8	7.6%	卸売業
4.	16	15.2%	小売業
5.	7	6.7%	飲食サービス業
6.	7	6.7%	生活関連サービス業
7.	4	3.8%	運輸・倉庫業
8.	1	1.0%	不動産
9.	2	1.9%	医療・福祉
10.	0	0.0%	教育・学習支援業
11.	8	7.6%	その他
	105	100.0 %	

今回の調査対象となった事業所の業種をみると、全体で上位3業種が、「製造業」28.6%、「建設業」21.0%、「卸・小売業」22.8%であった。この傾向を平成24年の経済センサス調査の結果と比較してみる。

産業大分類別企業数において、「製造業」10.5%（本調査では28.6%）、「建設業」11.3%（本調査では21.0%）、卸売・小売が22.5%（本調査では22.8%）、「サービス業」にあたる飲食サービス業、生活・サービス業、22.6%（本調査では13.4%）。

以上のことから、本調査のサンプルが経済センサス＝実態と大きく乖離している状況が判明。

具体的には、第二次産業の代表格である製造業、建設業の比率が高く、第三次産業の比率が少ないことが分かる。

事業規模（従業員数）

1.	6	6.7%	0人
2.	40	44.9%	1～5人
3.	14	15.7%	6～10人
4.	10	11.2%	11～20人
5.	9	10.1%	21～50名
6.	7	7.9%	51～100名
7.	2	2.2%	100名以上
無回答	1	1.1%	
	89	100.0%	

役員やパート・アルバイトを含めた従業員数で、一番ボリュームのあるカテゴリーは、全体では「1～5人」の44.9%、2番目は「6～10人」で15.7%、3番目は「11～20人」の11.2%であった。一方で、「100人超」の事業所は2社（2.2%）であった。

事業主のみの事業所も6.7%を占めており、20人以下が78.5%を占めている。

売上規模

1.	11	12.4%	500万円未満
2.	7	7.9%	500～1,000万円未満
3.	13	14.6%	1,000～3,000万円未満
4.	9	10.1%	3,000～5,000万円未満
5.	13	14.6%	5,000～1億円未満
6.	15	16.9%	1億～3億未満
7.	19	21.3%	3億以上
無回答	2	2.2%	
	89	100.0%	

年間の売上は、全体の21.3%が「3億円以上」の事業所で、次が「1～3億円未満」、3番目が「5000万円～1億円未満」と「1000万円～3000万円未満」の事業所であった。

事業歴

1.	3	3.4%	3年未満
2.	5	5.6%	3年～5年未満
3.	3	3.4%	5年～10年未満
4.	8	9.0%	10年～15年未満
5.	4	4.5%	15年～20年未満
6.	65	73.0%	20年以上
無回答	1	1.1%	
	89	100.0%	

事業歴について、全体で多いカテゴリーは「20年以上」の73.0%である。

一方、創業後3年以内の事業所は3.4%であった。

今回の調査で、20年以上を一括りにしてしまったが、このカテゴリーの細分化が必要であることが調査後に判明した。

2014年の東京商工リサーチのデータでは倒産企業の平均寿命は23.5年とある。

後継者の有無

1.	38	42.7%	いる
2.	18	20.2%	いない
3.	25	28.1%	未定
無回答	8	9.0%	
	89	100.0%	

後継者がいると回答した事業者は42.7%、いないが20.2%であるが、未定が28.1%も占めている。

未定の内容を深く知る必要があるとともに、後継者がいない事業所に対し、今後事業をどのようにしていくのかを調査且つ支援をしていく必要があると思われる。

又、後継者がいると答えた事業所に対しても、後継者教育等にて支援をしていくことも必要と思われる。

売上高（前年対比）

1.	21	23.6%	増加傾向
2.	34	38.2%	横ばい
3.	34	38.2%	減少傾向

	89	100.0 %	
--	----	------------	--

売上高の前年対比については、全体で「減少傾向」と「横ばい」が同じく 38.2%を占めており、両方合わせると 76.4%となる。残りの 23.6%が増加傾向であった。

このことから、当地における商工会会員の厳しい経営状況が垣間見ることができる。

利益（前年対比）

1.	18	20.2%	増加傾向
2.	41	46.1%	横ばい
3.	30	33.7%	減少傾向
	89	100.0 %	

売上高に対し、利益面においては、前年対比では「横ばい」が 46.1%、「減少傾向」が 33.7%となっている。

利益増加傾向については、20.2%であり、売上増加 23.6%を下回っている。

原価率の上昇分、消費税の転嫁、その他の原価圧迫要因を適切に価格に転嫁できていない状況が推察される。

資金繰り

1.	44	49.4%	問題ない
2.	32	36.0%	やや苦しい
3.	13	14.6%	大変苦しい
	89	100.0 %	

資金繰りについては、「やや苦しい」36.0%、「大変苦しい」14.6%、両方合計すると、50.6%と半数を超える事業所が資金繰りに問題を抱えていることが分かる。

資金繰り改善に関わる支援が必要であることは明白である。

今後 3 年間の経営意向

1.	27	30.3%	事業を拡大したい
2.	50	56.2%	現状維持
3.	2	2.2%	事業を縮小したい
4.	5	5.6%	事業を継承したい
5.	1	1.1%	事業を譲渡したい
6.	2	2.2%	事業を廃止したい

7.	2	2.2%	わからない
	89	100.0%	

事業を拡大したい 30.3%、現状維持が 56.2%となっている。

このことを達成するには、後述、現在直面している経営課題の回答結果を踏まえた支援が必要と思われる。

又、事業を継承したい 5.6%、事業を譲渡したい 1.1%、事業を廃止したい 2.2%等の事業所に対しては、然るべき支援（事業承継支援、事業譲渡・M&A・事業引継支援センターの紹介、廃業に関わる手続き支援等）を個別的且つ極秘にて支援する必要があると思われる。

経営に関する相談先（3つ以内）

1.	49	31.8%	顧問税理士
2.	24	15.6%	取引金融機関
3.	25	16.2%	商工会
4.	22	14.3%	事業所内で対応
5.	20	13.0%	同業者仲間
6.	9	5.8%	友人・知人
7.	5	3.2%	その他
	154	100.0%	

経営に関する相談先として、顧問税理士が 31.8%と圧倒的な比率を占めている。

しかしながら、後述、経営課題を踏まえ、商工会に望む支援において、財務に関する課題の比率が少ない理由として、顧問税理士との間で相談体制が整っていることが推察される。一方、財務面以外、特に営業、マーケティングに関わる支援ニーズが高いことが伺われる。現状においても、経営に関する相談先として、商工会が 3 位を位置しているが、上記の理由から、今後さらに相談先としての商工会の位置づけが高まることは容易に推察される。

現在直面している経営課題（複数回答可）

1.	10	3.2%	事業承継（経営の承継、資産の承継）
2.	12	3.8%	後継者に関する事
3.	21	6.6%	経営管理・現場管理を担う人材に関する事
4.	25	7.9%	従業員の確保
5.	20	6.3%	従業員教育
6.	6	1.9%	人事評価
7.	3	0.9%	就業規則等会社の規程に関する事

8.	12	3.8%	設備投資に関するこ
9.	7	2.2%	金融機関借入及び返済に関すること
10.	17	5.4%	資金繰り
11.	11	3.5%	I Tへの対応に関すること（ホームページ、SNS）
12.	3	0.9%	I Tへの対応に関すること（パソコン等情報機器の導入、活用）
13.	1	0.3%	I Tへの対応に関すること （受発注・会計・生産管理・設計等システムに関すること）
14.	7	2.2%	経営戦略策定に関わること
15.	8	2.5%	新規事業開発・経営革新に関すること
16.	4	1.3%	経営改善計画策定に関わること
17.	3	0.9%	事業計画策定に関すること
18.	8	2.5%	財務改善に関すること
19.	15	4.7%	原価改善・コスト削減
20.	7	2.2%	仕入原価低減
21.	5	1.6%	仕入先開拓
22.	41	12.9%	営業力強化、新規開拓・販路開拓
23.	6	1.9%	営業管理体制
24.	10	3.2%	広告宣伝、マーケティング戦略に関すること
25.	15	4.7%	新製品、新サービス等の開発
26.	7	2.2%	既存の製品、サービスの高付加価値化
27.	7	2.2%	技術開発・技術力向上
28.	10	3.2%	現場ノウハウの底上げ・レベルアップ
29.	1	0.3%	知的財産戦略
30.	0	0.0%	環境エネルギーへの対応
31.	2	0.6%	企業防災
32.	9	2.8%	事業継続計画（BCP）の策定
33.	4	1.3%	その他
	317	100.0 %	

現在直面している経営課題（複数回答可）をカテゴリ一別に集約した表を下記に記載する。

事業承継・後継者	6.9%
従業員に関わる事項	23.7%
設備投資	3.8%
資金繰り・返済に関する事項	7.6%
ITに関わる事項	4.7%
戦略に関する事項	6.0%
財務改善に関わる事項	10.4%
仕入先開拓	1.6%
営業力強化等営業関連	14.8%
マーケティングに関わる事項	10.1%
技術開発	2.2%
現場力に関わる事項	3.2%
知財戦略	0.3%
環境エネルギー	0.0%
防災・BCP	3.5%
その他	1.3%
合計	100.0%

この集約した表を見ると、従業員に関わることに問題を抱えている事業者が最も多いことが分かる。(23.7%)

その内容は、従業員の確保(7.9%)が最も多く、最重要な経営資源である「人」の確保がままならない状況と思われる。

又、会社運営上重要なポジションである、経営管理・現場管理を担う人材に関することを挙げた会員も6.6%を占めており、それに続く従業員教育6.6%と関連付けると、管理者教育の必要性があると推察される。

営業力強化等営業関連に問題を抱えている事業者がそれに続く。(14.8%)

具体的には、営業力強化、新規開拓・販路開拓(12.9%)で、集約する前では全ての課題の中で最も多い。

事業者は既存の販路のみでは売上高の低迷から抜け出せず、新たな販路開拓の必要性を強く認識していることが伺える。

マーケティングに関わる事項(10.1%)と合わせて考察すると、自社商材(製品・商品・サービス全て含む)の拡販において、有効なマーケティング戦略を打ち出せず、その結果販路開拓が実現できていないことが考えられる。

又、既存の商材自体の競争力が弱まっていることも考えられ、新商材の開発支援、経営革新計画策定支援等も必要と思われる。

営業への取り組み自体が弱い事業者も多数存在すると思われるが、これら事業者に対しては、営業の基礎、競合分析における自社の優位性を見出しと訴求、ターゲティング手法、営業行動計画策定と実行及び自己モニタリングの仕組み構築等々、具体手に且つ実践的な支援が必要と思われる。

I Tに関わる問題を抱えている事業者は比較的少数であるも（4.7%）、マーケティングと関連付けて考察すると、I Tへの取組の重要性、有効性を認識しているかが不明である。

又、事業者の年齢を考慮するとI Tに不慣れな側面も考えられる。

しかしながら、後述、商工会に望む支援においては、11.9%を占めており、経営上の問題としては認識していないも、今後の事業展開においては必要不可欠と認識している可能性がある。

財務改善に関わる事項（10.4%）、資金繰り・返済に関する事項（7.6%）となっているが、事業者の相談先1位の顧問税理士、2位の取引金融機関との相談体制が機能しているかどうかを今一度、会員事業者に個別的に確認する必要があると思われる。

事業承継・後継者に関する事項（6.9%）とのことであるが、後継者の有無の調査結果如何に関わらず、当該テーマの支援を個別的且つ網羅的に行う必要があると思われる。

防災・BCPについては、その重要性を認識していない事業者がまだまだ多いと感じる。旧大井川地区の立地を踏まえ、セミナーや個別訪問等を通じ、啓蒙活動を継続していく必要がある。

経営課題を踏まえ、商工会に望む支援（複数回答可）

1.	12	6.2%	事業承継（経営の承継、資産の承継）に関する相談、アドバイス
2.	4	2.1%	事業承継計画の策定支援
3.	7	3.6%	後継者教育
4.	13	6.7%	従業員の確保策の相談、アドバイス
5.	11	5.7%	従業員教育のアドバイス又は教育の依頼
6.	4	2.1%	従業員の評価制度構築（人事評価制度）
7.	7	3.6%	就業規則をはじめとした「会社のルール」の整備アドバイス、策定指導
8.	4	2.1%	設備投資計画策定支援
9.	15	7.7%	ものづくり補助金等各種補助金の紹介、申請書作成指導
10.	3	1.5%	返済計画作成支援（経営改善計画の一環として）

11.	5	2.6%	資金繰り改善計画指導、資金繰り表作成指導
12.	9	4.6%	ホームページ作成指導
13.	4	2.1%	S N S への対応指導
14.	2	1.0%	パソコン等情報機器導入指導
15.	2	1.0%	ソフトウェア、情報システム導入指導
16.	6	3.1%	パソコン活用による事務効率化指導
17.	5	2.6%	経営戦略策定指導
18.	5	2.6%	新規事業・経営革新への取組アドバイス、支援
19.	4	2.1%	金融機関の納得する経営改善計画策定支援
20.	2	1.0%	事業計画、ロードマップ作成指導
21.	1	0.5%	財務改善アドバイス
22.	2	1.0%	原価管理の仕組み導入支援、原価改善アドバイス
23.	5	2.6%	仕入原価削減アドバイス
24.	15	7.7%	営業力強化アドバイス
25.	16	8.2%	新規開拓・販路開拓アドバイス
26.	6	3.1%	チラシ作成支援
27.	4	2.1%	展示商談会出展支援
28.	7	3.6%	新製品、新サービス開発支援
29.	1	0.5%	技術開発指導・アドバイス
30.	4	2.1%	特許、商標等知的財産に関わるアドバイス、支援
31.	2	1.0%	造現場、販売現場等現場改善・活性化、生産性向上に関するアドバイス
32.	0	0.0%	環境・エネルギーへの具体的対応に関する指導
33.	1	0.5%	I S O 取得支援
34.	2	1.0%	企業防災への取組支援
35.	4	2.1%	業継続計画（B C P）策定支援
36.	0	0.0%	その他
	194	100.0%	

経営課題を踏まえ、商工会に望む支援（複数回答可）カテゴリー別に集約した表を下記に記載する。

事業承継・後継者	11.9%
従業員に関わる事項	18.0%
設備投資	2.1%
補助金関連	7.7%
資金繰り・返済に関する事項	4.1%
ITに関わる事項	11.9%
戦略に関する事項	8.2%
財務改善に関わる事項	4.1%
営業力強化等営業関連	16.0%
マーケティングに関わる事項	8.8%
技術開発	0.5%
現場力に関わる事項	1.0%
知財戦略	2.1%
環境エネルギー	0.0%
防災・BCP	3.1%
ISO	0.5%
合計	100.0%

この集約を見ると、前述現在直面している経営課題（複数回答可）をカテゴリ一別に集約した表の1位と2位については、一致する。

しかしながら、それらに続くものとして、ITに関わる事項が11.9%を占めており、経営課題認識とのズレがあることが分かる。

このことについては前述したが、経営課題として認識までは至らぬも、今後の事業展開上必要であるとの認識を持っている事業者が多数存在していると解釈できると思われる。

一方、事業承継・後継者に関わる支援についても11.9%を占めており、この部分の支援の充実が必要と思われる。

2位の営業に関する事項においては、マーケティングと一体で支援をしていく必要がある。なぜならば、営業とマーケティングは密接不可分であるためである。

戦略に関する事項として、商工会に対しての支援ニーズも一定数存在する。

伴走型支援においては、まさしく戦略策定、事業計画策定等の支援において、事業者に寄り添い、事業者の事業を深く理解した計画策定が望まれる。

防災・BCPについては、旧大井川町の立地を踏まえ、今後も強力に啓蒙活動を行う必要がある。

その他、ご意見・ご要望等

- ・ 商工会が行うイベントをもう少し増やしてほしいです。
他の商工会のイベントも紹介してもらいたいです。
- ・ 経営セミナーの回数を多く企画して下さい。
- ・ 青年部活動のアピール 向上...後継者が商工会に興味を持ち活動に参加することによって
おおいに仕事の幅が広がると思うので
- ・ 労働環境の整備の方法(労基法等)からんで
- ・ 事業継続計画(BCP)を

その他ご意見・ご要望についての記載は少なかったが、会員事業所の訪問頻度を更に向上し、ヒアリングを行うことで、様々な意見・要望が出てくるものと思われる。

III、考察

今回の調査では、全 500 事業所のアンケートに対し、回答が 89 事業所に留まり、回収率は 17.8%であることを踏まえ、アンケート結果を考察する際、十分なデータであるか懸念されるが、会員事業者が様々な経営課題を抱えていることは明白である。

これら会員事業者に対し、商工会がそれら事業者の課題解決に向けて、今まで以上に強力な支援をする際、商工会を中心に、それぞれの経営課題に応じた機関や専門家との連携が、これまで以上に必要であると思われる。

事業承継問題、従業員に関わる事項や営業・販路開拓、マーケティングに関わる事項、経営改善計画・事業計画策定等については、より専門性が高いため、下記連携体制を最大限活かすことで、会員事業者の満足度を高め、且つ事業継続を支援していくこととなる。

