

第30回中小企業活性化会議

「中小企業の現状・課題等について」

2023.3.23

宮城県中小企業家同友会
事務局長 一戸 大佑

1. 現状・課題を考える前に

①経営（現場）の問題・課題を整理する。

②事業の方向性を見直す。再定義する。

③戦術として何をするかまで明らかにする。

2. 現状認識（当会景況調査より）

22年7-9月期の業況判断DI

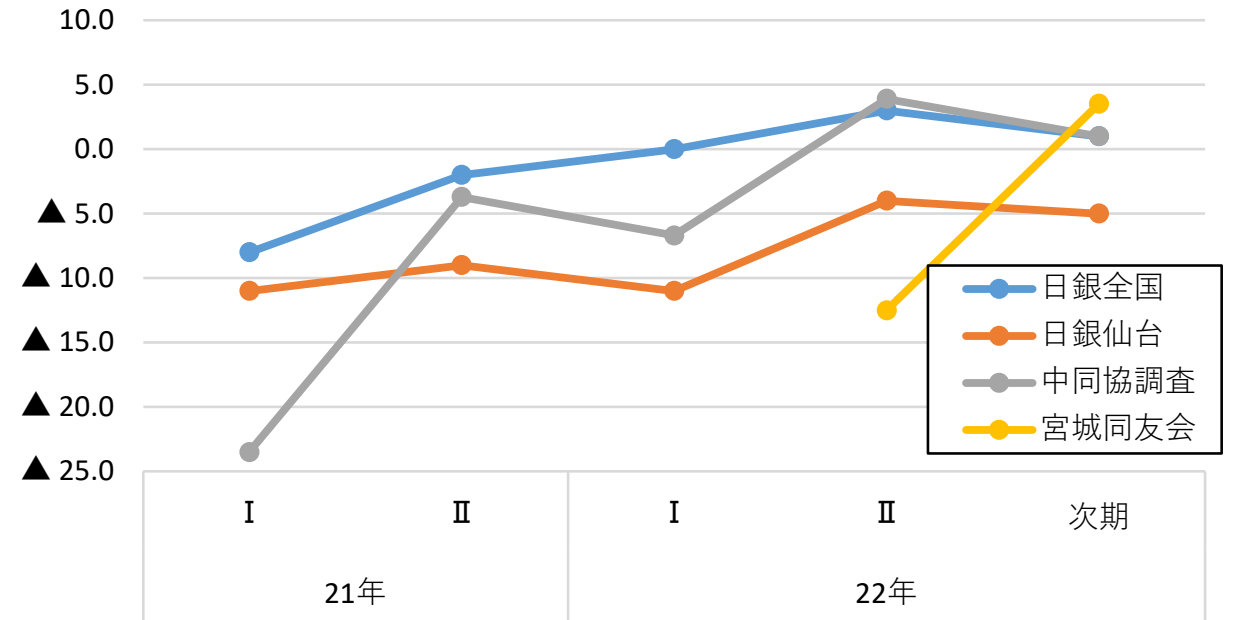
■22年7-9月期の業況判断DI

	前期比	前年同期比	次期見通し
件数	-	▲ 12.5	3.5

業況判断DI比較、前年同期比

	21年		22年		次期	
	I	II	I	II		
日銀全国	▲ 8.0	▲ 2.0	0.0	3.0	1.0	
日銀仙台	▲ 11.0	▲ 9.0	▲ 11.0	▲ 4.0	▲ 5.0	
中同協調査	▲ 23.5	▲ 3.7	▲ 6.7	3.9	1.0	
宮城同友会				▲ 12.5	3.5	

- 注1) Iは1-3月期、IIは7-9月期を指す。また中同協は中小企業家同友会全国協議会の略。
 注2) 日銀全国のDI値は全国・全規模の全産業、日銀仙台は宮城県的全産業のものである。
 注3) 宮城同友会の次期見通しは前期比のため、他調査の次期見通しと比較できない。



業況判断DIの推移 (参考)

前年同期比の業況判断DI;

▲12.5ポイントと大きなマイナス幅

業況判断DIの次期見通し (前期比) ;

3.5ポイントと今期からの大幅な改善を見込んでいる

22年7-9月期の売上高DI

■22年7-9月期の売上高DI

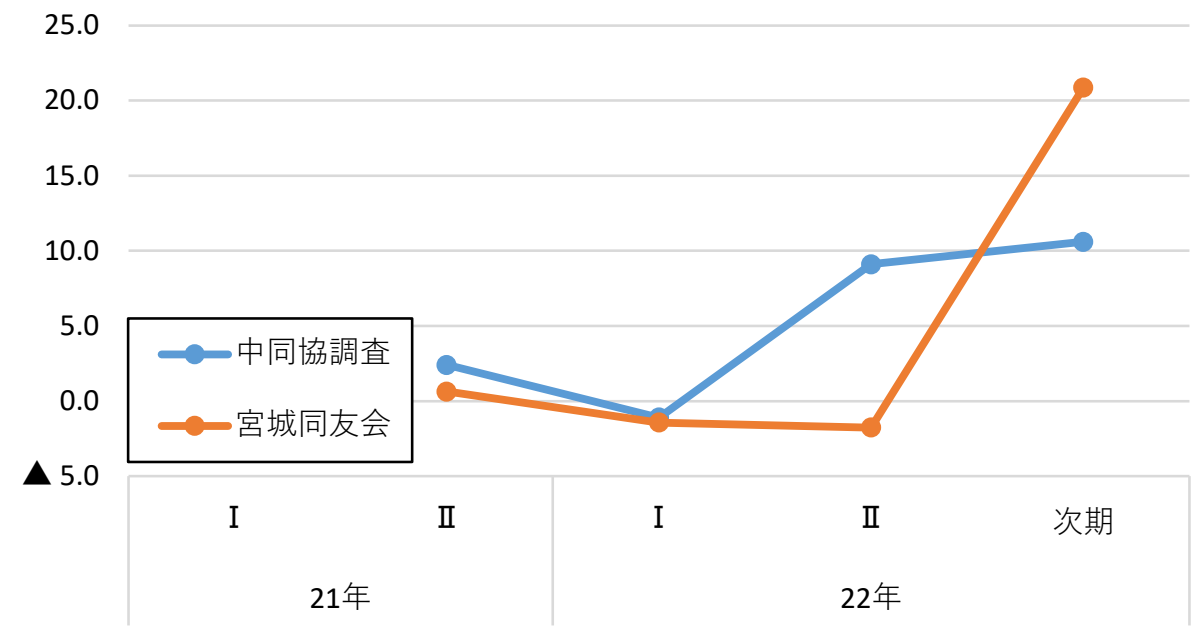
	前期比	前年同期比	次期見通し
件数	7.0	▲ 1.8	20.9

売上高DI比較、前年同期比

	21年		22年		次期
	I	II	I	II	
中同協調査		2.4	▲ 1.1	9.1	10.6
宮城同友会		0.6	▲ 1.4	▲ 1.8	20.9

注) Iは1-3月期、IIは7-9月期を指す。また中同協とは中小企業家同友会全国協議会の略。

注) 宮城同友会の次期見通しは前期比のため、他調査の次期見通しと比較できない。



売上高DIの推移

前年同期比の売上高DI;
▲1.8ポイントとほぼ横ばい

売上高DIの次期見通し;
20.9ポイントと今期からの大幅な改善を見込んでいる

22年7-9月期の採算（経常利益）DI

■22年7-9月期の採算（経常利益）DI

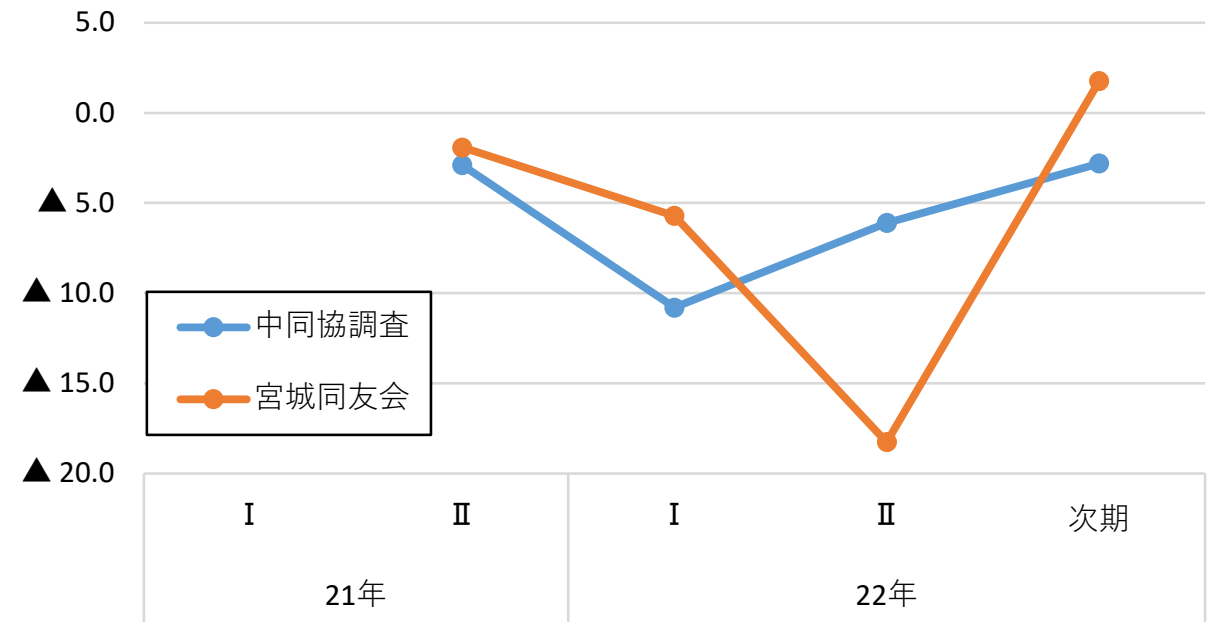
	前期比	前年同期比	次期見通し
件数	▲ 7.8	▲ 18.3	1.8

採算（経常利益）DI比較、前年同期比

	21年		22年		次期
	I	II	I	II	
中同協調査		▲ 2.9	▲ 10.8	▲ 6.1	▲ 2.8
宮城同友会		▲ 1.9	▲ 5.7	▲ 18.3	1.8

注) Iは1-3月期, IIは7-9月期を指す。また中同協とは中小企業家同友会全国協議会の略。

注) 宮城同友会の次期見通しは前期比のため, 他調査の次期見通しと比較できない。



採算（経常利益）DIの推移

前年同期比の採算（経常利益）DI;
▲18.3ポイントとマイナス域で大幅な悪化

採算（経常利益）DIの次期見通し;
1.8ポイントと今期からの大幅な改善を見込んでいる

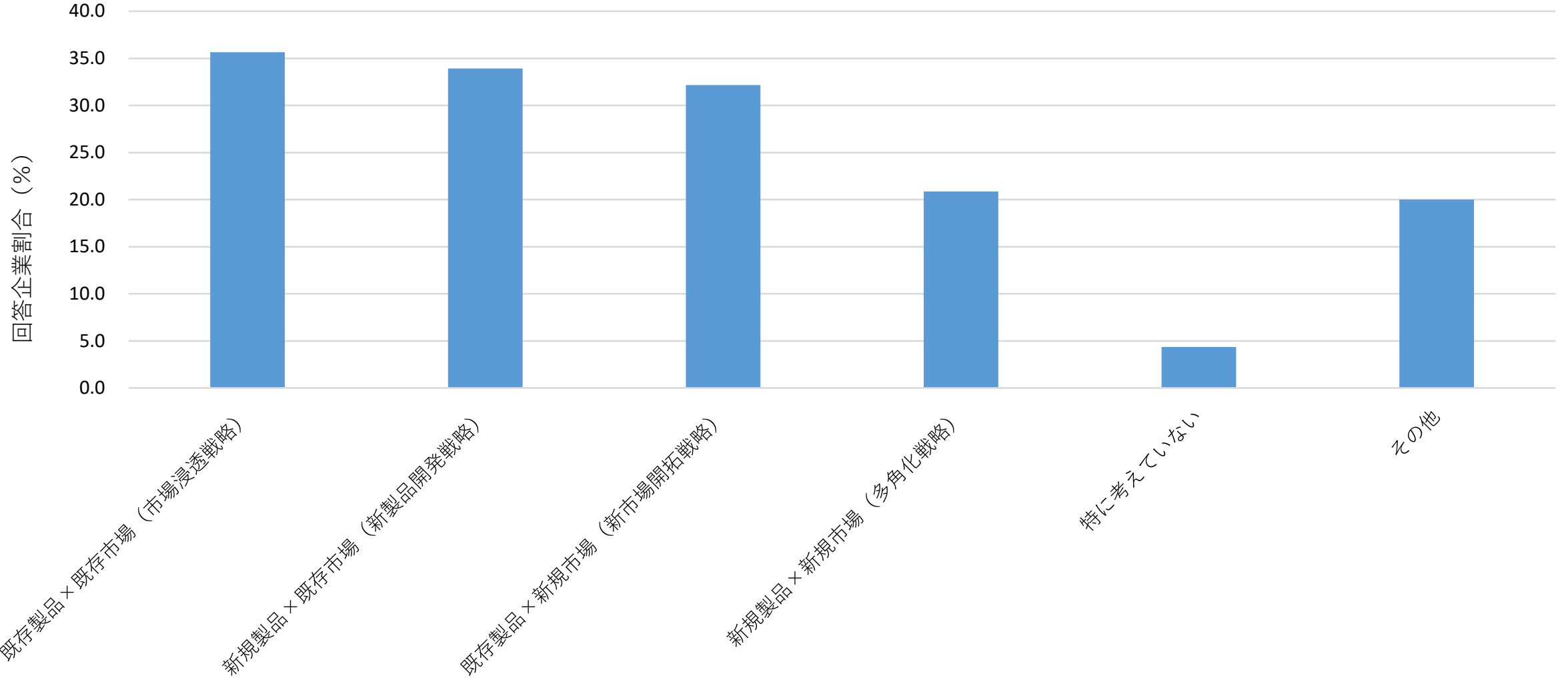
これからの事業展開について

複数回答で尋ねたところ、「既存製品×既存市場（市場浸透戦略）」36%、「新規製品×既存市場（新製品開発戦略）」34%、「既存製品×新規市場（新市場開拓戦略）」32%、「新規製品×新規市場（多角化戦略）」21%、「特に考えていない」4%、「その他」20%

■【Q18】これからの事業展開について <MA>

	全 体	既存製品× 既存市場 (市場浸透 戦略)	新規製品× 既存市場 (新製品開 発戦略)	既存製品× 新規市場 (新市場開 拓戦略)	新規製品× 新規市場 (多角化戦 略)	特に考えて いない	その他
件 数	115	41	39	37	24	5	23
%	100.0	35.7	33.9	32.2	20.9	4.3	20.0

これからの事業展開について

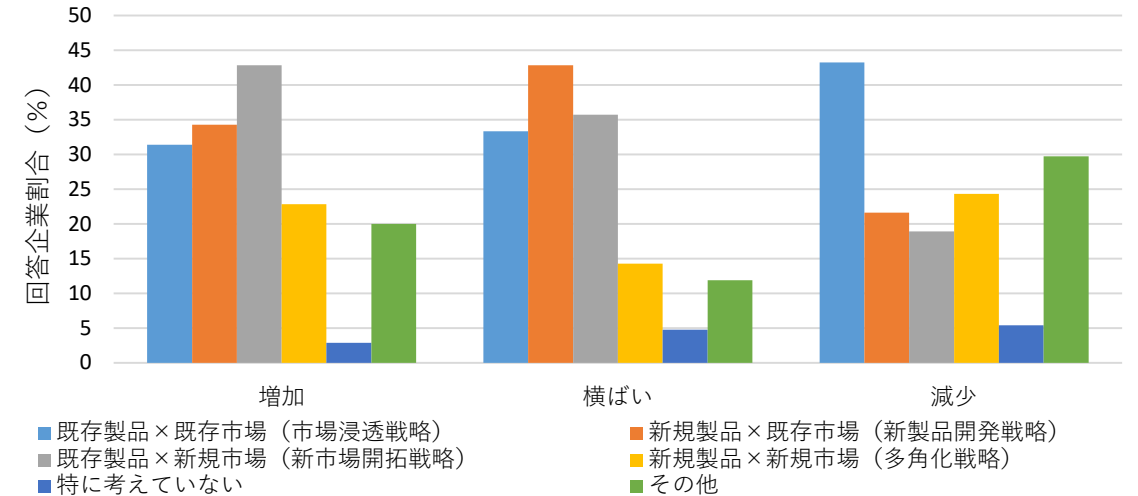


これからの事業展開について



前年同期比の売上高とこれからの事業展開の関係

- 「増加」と回答した企業では、「既存製品×新規市場（新市場開拓戦略）」が最も多い
- 「横ばい」と回答した企業では、「新規製品×既存市場（新製品開発戦略）」が最も多い
- 「減少」と回答した企業では、「既存製品×既存市場（市場浸透戦略）」が最も多い



前年同期比の売上高と今後の事業展開について

注) 回答企業割合 (%) は前年同期比の売上高の回答項目ごとに算出した。

前年同期比の売上高とこれからの事業展開の関係

■表側：【Q12】 21年7-9月期に比べ22年7-9月期の売上高について 《不明：1件 を除く》

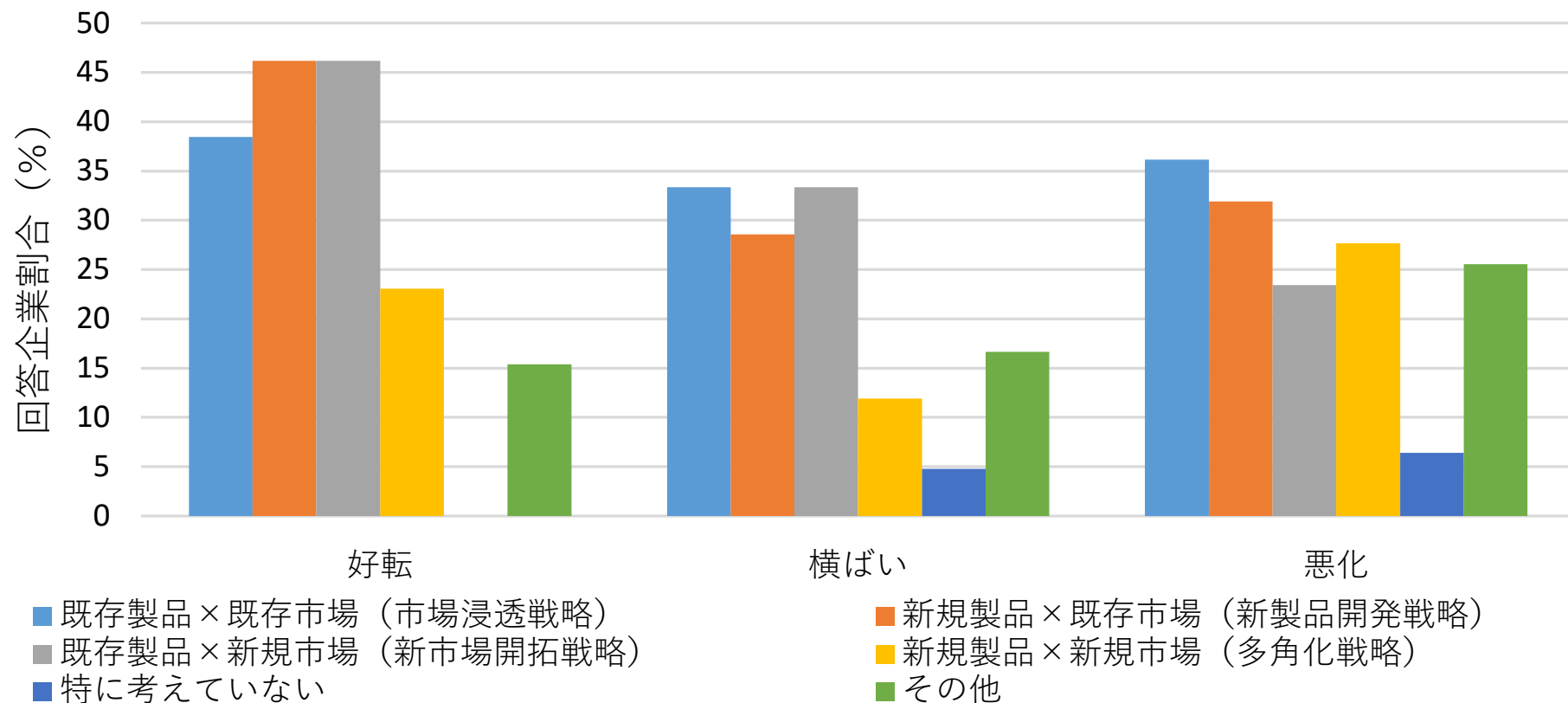
■表頭：【Q18】 これからの事業展開について 《不明：0件 を除く》

	全 体	既存製品×既存市場（市場浸透戦略）	新規製品×既存市場（新製品開発戦略）	既存製品×新規市場（新市場開拓戦略）	新規製品×新規市場（多角化戦略）	特に考えていない	その他
全体	114	41	38	37	23	5	23
%	100	36	33	32	20	4	20
増加	35	11	12	15	8	1	7
%	100	31	34	43	23	3	20
横ばい	42	14	18	15	6	2	5
%	100	33	43	36	14	5	12
減少	37	16	8	7	9	2	11
%	100	43	22	19	24	5	30

- 「好転」と回答した企業では、「新規製品×既存市場（新製品開発戦略）」と「既存製品×新規市場（新市場開拓戦略）」が最も多い
- 「横ばい」と回答した企業では、「既存製品×既存市場（市場浸透戦略）」と「既存製品×新規市場（新市場開拓戦略）」が最も多い
- 「悪化」と回答した企業では、「既存製品×既存市場（市場浸透戦略）」が最も多い

前年同期比の22年7-9月期の売上高または採算の状況に対応して、今後の戦略を選択していると考えられる

前年同期比の採算（経常利益）とこれからの事業展開の関係



前年同期比の採算（経常利益）と今後の事業展開について

注) 回答企業割合 (%) は前年同期比の採算（経常利益）の回答項目ごとに算出した。



前年同期比の採算（経常利益）とこれからの事業展開の関係

■表側：【Q15】 21年7-9月期に比べ22年7-9月期の採算（経常利益）について《不明：0件 を除く》

■表頭：【Q18】 これからの事業展開について《不明：0件 を除く》

	全 体	既存製品×既存 市場（市場浸透 戦略）	新規製品×既存 市場（新製品開 発戦略）	既存製品×新規 市場（新市場開 拓戦略）	新規製品×新規 市場（多角化戦 略）	特に考えていな い	その他
全体	115	41	39	37	24	5	23
%	100	36	34	32	21	4	20
好転	26	10	12	12	6		4
%	100	38	46	46	23		15
横ばい	42	14	12	14	5	2	7
%	100	33	29	33	12	5	17
悪化	47	17	15	11	13	3	12
%	100	36	32	23	28	6	26

2. 現状認識（世の中のトレンドの把握）

3. 主な経営の問題（8点）

①需要の変化・減少

例) 公共事業の需要、建築需要

②お金の流れの変化

例) 消費動向（トレンド）の変化、キャッシュレス、為替の動向（円安）

③原材料、資材、部材の高騰（輸入に頼っていることも要因）

例) あらゆる業界、業種で影響あり

④物流の滞り

例) 物流業

⑤トレンドの変化

例) モノを所有しない時代のため、物販がなくなる可能性

⑥人材不足（人口減、労働力不足）

例) あらゆる業界、業種で影響あり

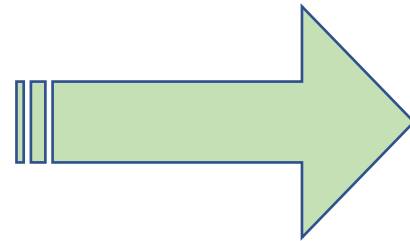
⑦働き方の変化

例) テレワーク、フリーランス増加からアマチュアとプロの境界線が無くなる

⑧食料危機が現実味を帯びてきたこと

例) 食品製造業、そこに携わる業種・業態など

経営の
問題



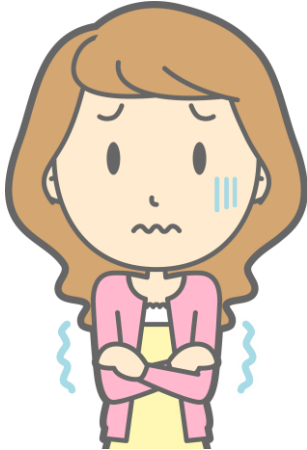


経営の
課題

自社の経営課題は明確ですか？

- ・「売り上げが足りない・・・」
- ・「人を募集しても集まらない・・・」
- ・「経営指針が社内でなかなか実行できない・・・」
- ・「震災特需ではあるが、今後の姿が見えない・・・」
- ・「業外の市場縮小で売上減少・・・」
- ・「人手不足・・・新入社員がすぐやめる・・・」
- ・「資材・原材料の高騰でコストアップ・・・」
- ・「先行きが見えない・・・」

問題から課題へ (例)

具体的に！

問題(い)	課題(う)	方針・計画・目標
<p>寒い…</p> <p>その為に⇒</p> 	<ul style="list-style-type: none">・<u>服を着る</u>・暖房をつける・<u>温かいものを食べる</u>・運動する・暖かい所へ行く	<ul style="list-style-type: none">・セーターを着る・ダウンジャケットを着る<ul style="list-style-type: none">⇒どこの？⇒いくら？⇒何色の？⇒いつ？・鍋料理を食べる<ul style="list-style-type: none">⇒いつ？⇒どこで？⇒何を？⇒誰と？⇒いくら？

これまでの問題や課題が急に迫ってきた。

コロナ禍を機に、経済、社会は大きく変わったと言っている段階

しかし、以前からのトレンドの早送りの面が強いのでは？
=潜在的していた先送りにしてきた経営課題が、
急に迫ってきた。

4. 主な経営の課題（5点）

① 価格転嫁に取り組むこと（まず、既存の商品、サービスで出来ること）

② 事業の柱の方向性を変えること・新業態を生み出すこと・事業領域や立ち位置を変えること

例) デジタルに移行できない商品・サービスへの移行（アナログ化）、地域の困りごと解決

例) 居酒屋→時間帯によって提供する商品を変える

例) 下請けから直の取り引き、商圈を変えること

例) 川下から川上にのぼること

③ 営業を確立すること・強化すること

④ 人が集まり、人が定着する「選ばれる企業」になること

例) 若者に中小企業の独自の魅力で選ばれること

例) 既存の社員が成長すること、モチベーションをあげること

例) 内部環境づくり（評価制度、社内ルールの整備）

⑤ 地域に根差すこと

例) 地域の困りごとの発掘→解決するための事業→地域にお客様をつくる

例) 地域課題を1社ではなく、連携（企業⇄企業、行政、教育）で突破する

5. 解決するために

「問題→課題」を経て、解決するために導き出した「大テーマ」

- 1 人材育成
- 2 事業の再定義
- 3 地域課題と事業を結び付ける
- 4 連携

「問題→課題」からの実践事例 ※別紙参照

事例①：現代版職人育成、採用＝広報（左官業）

事例②：社員の力を引き出す組織づくり（デザイン、制作）

事例③：飲食業から食品製造業への業態転換（飲食業、食品製造業）

事例④：事業フェーズに合わせた組織づくり（自動販売機）

事例⑤：中小企業振興基本条例推進の具体的な取り組み（南三陸）

事業の方向性

- ① 本業を深める
- ② 事業の再定義(生き残る戦略を見つけるために)

徹本業：自社の強みにこだわり本業を深掘りして市場や商品をつくる

拡本業：業界の川上川下、周辺異業種、売り先を変える、関連商品へ売り物を広げる

脱本業：事業の存続をかけて本業と違う分野に進出、社内の結束や顧客との信頼関係は大きな武器

※事業定義とは業種や業界の分類ではない。

中小企業の事例

飲食 → 食品製造業へ業種転換

屋根板金工事 → 建築・総合リフォーム業 → 地域社会デザイン業

券売機 → 自動販売機 → 無人化・セルフ化の総合商社を目指します

建物総合クリニック (エレベーター・消防設備・空気調整整備・電気設備・ビル管理法関連業務)