

北海道中小企業家同友会景況調査報告 (2017 年 10～12 月期)

文責：大貝健二

札幌市豊平区旭町 4-1-40 北海学園大学経済学部

TEL:011-841-1161/E-mail:ogai@econ.hokkai-s-u.ac.jp

景気後退の分岐点か

—定着した感がある人手不足。いかに変化に対応するか—

北海道中小企業家同友会 2017 年第 4 期（10～12 月）の業況判断 DI（前年同期比）は、前回調査から 6.1 ポイントの悪化を示し、マイナス 1.2 となった。2017 年第 2 期からの景況感の改善はわずか 2 四半期しか続かなかった。

この業況判断 DI の動向は、日銀短観や中同協 DOR などの結果とは異なる。他調査では今期まで景況感の改善が見られ、次期で悪化見通しとなっているように、少なくとも四半期程度のタイムラグがある。北海道の景気動向については、「飛行機胴体の最後部」（景気回復は最後に、景気後退は最初に）と言われている。この表現が正しく、今期の結果をもって北海道が先んじて景況感の悪化を示したと理解するならば、2018 年前半は、景況感は後退局面が続くものと考えられる。

今期調査の売上高 DI、採算 DI、業況水準 DI は、ほぼ横ばいあるいは悪化を示したほか、次期見通しに関しても改善する兆候はあまり見られない。仕入単価や販売単価 DI の推移からは、販売単価の上昇幅よりも仕入単価の上昇幅の方が大きく、両者のギャップが拡大している。また、1 人当たり付加価値額は 6 ポイント強の改善幅を示したものの、1 人当たり売上高の改善は弱いというように、ちぐはぐ感が否めない。

業種別に主要指標を見ていくと、2017 年第 2 期から継続して景況感の改善が見られていた建設業でストップする可能性が出てきたほか、製造業の低迷が気になりである。先日の景況調査分析会議では、建設業の動向をどのように判断するかが議論になった。より詳細に建設業の指標を見ると、とりわけ次期見通しにおいて、「官需中心」の建設業では堅調な推移見通しだが、「民需中心」では、大幅な悪化見通しであった。とはいえ、建設業の回答数がわずか 38 社であり、1 社あたりの割合が大きくなることと、多くの企業は「横ばい」であることから、過度に深刻に捉える必要はないが、心づもりは必要かもしれない。

次に、今期の経営上の問題点、次期の経営上の力点である。こちら詳細に関しては調査レポートを参照頂きたいが、「従業員の不足」が 2017 年第 2 期に最上位になり、今期は突出した結果となった。業種別にみると、特に建設業やサービス業での割合が高くなっている。また、今期業況判断が悪化した建設業と製造業に注目すると、建設業では熟練技術者の確保難や下請業者の確保難が切実な問題になっていること、製造業で仕入単価の上昇や人件費の増加がネックになっていることが明らかになっている。そして、これらの問題点への対

応として、建設業では人材確保と社員教育が、製造業では経費節減と機械化促進が挙げられている。

最後に、新聞報道では景気拡大期間が続いているとの報道とともに、人手不足に起因する廃業の増加、後継者不足による事業譲渡に言及する記事も増えてきた。経営理念の実践的なレベルアップを図るとともに、長期的なビジョンを描いていく必要がさらに強く求められている。

《景況調査について》

- ・景況調査は、**回答者の意識・マインド**を基に景気動向を分析する調査です。
- ・特に、同友会が実施する景況調査は、**経営者の意識**を反映するものであるため、**景気動向がはっきりと表れやすい**と言われています。
- ・景況動向、および「次期見通し」を**自社の経営指針等**の見直し等に活用してください。

《DI 値について》

- ・DI 値は、「良い」と回答した割合 (%) から「悪い」と回答した割合 (%) を引いた数値です。
- ・「良い」と回答した企業が多ければ多いほど DI は高水準で推移するが、その逆もしかり。
- ・景況調査では、**(1) DI 値の水準 (プラスかマイナスか、また水準ほどの程度か)、(2) 前回調査からの好転幅、悪化幅の大きさ**を主に見ていきます。
- ・DI 値の変化幅について
 - ①1 ポイント以内の場合：「**ほぼ横ばい**」と表現します。
 - ②1～5 ポイントの場合：「**やや**」という言葉が、好転・悪化の前に付きます。
 - ③10 ポイント以上の場合：「**大幅な**」という言葉が、好転・悪化の前に付きます。

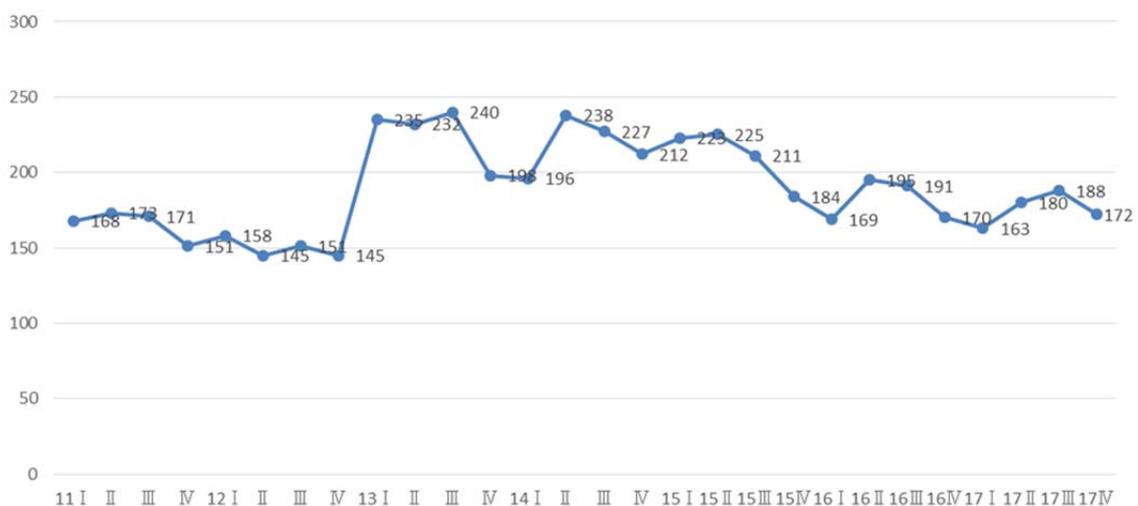
【回答企業数】

全体で 172 社 (札幌 86、帯広 19、旭川 15、函館 13、釧路 16、北見 5、日胆 12、小樽 6) 前回比：-18

【業種別】建設業：38、製造業：40、流通商業：70、サービス業：23、その他：1

【規模別】20 人未満：63、20 人-50 人：51、50 人-100 人：31、100 人以上：21、不明：6

回答企業数

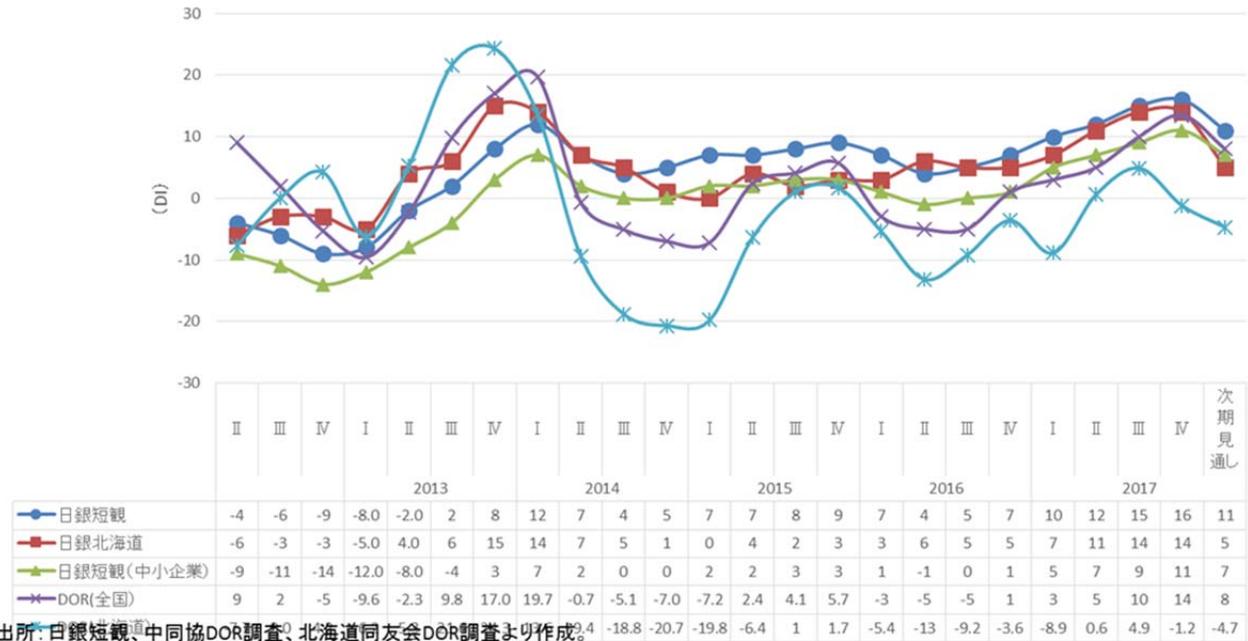


1. 全体の動向

1-1. 業況判断DI（前年同期比）は6.1Ptの悪化：4.9から▲1.2へ

日銀短観、中同協DORでは、ほぼ横ばい（日銀札幌）のほかはやや改善：北海道DORとのギャップ拡大
 →次期見通しは、日銀短観、中同協DORともに悪化見通し

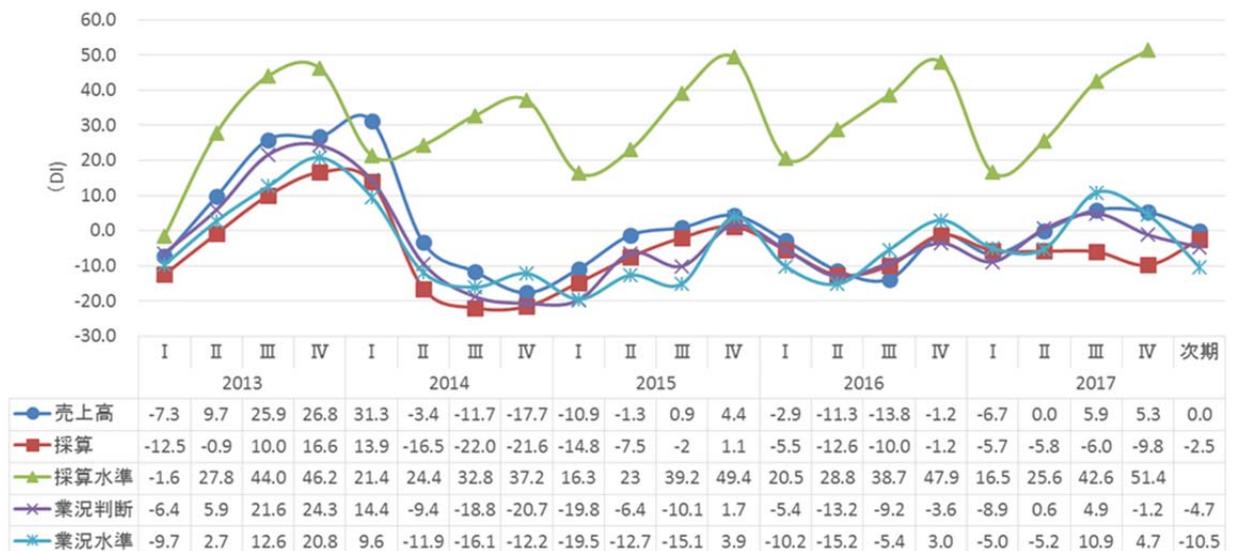
1.業況判断DIの推移



1-2. 売上高DI、採算DI、採算水準、業況水準（前年同期比）

- 【売上高】 ほぼ横ばい（5.9→5.3）（次期：悪化見通し（5.3→0.0））
- 【採算】 3.8Ptのやや悪化（▲6.0→▲9.8）（次期：7.3Ptの改善（▲9.8→▲2.5））
- 【採算の水準】 8.8Ptの改善（42.6→51.4）
- 【業況水準】 6.2Ptの悪化（10.9→4.7）（次期：15.1Ptの大幅な悪化（4.7→▲10.5））

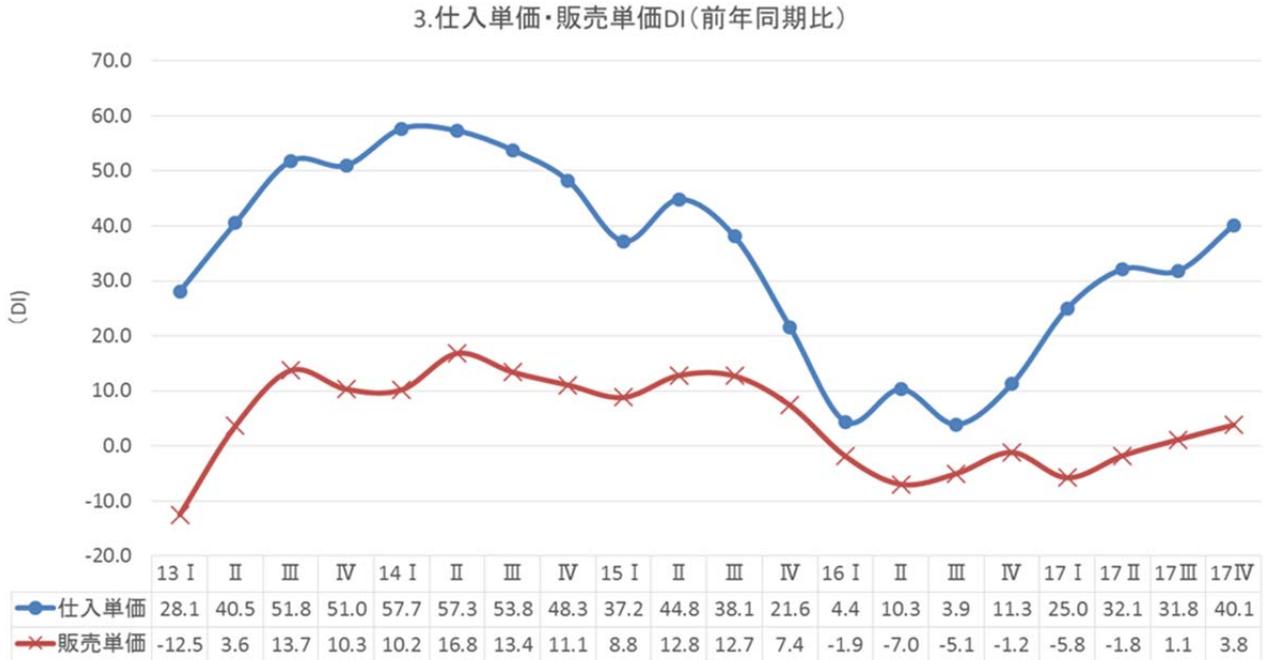
2.売上高DI・採算DI・採算水準DI・業況判断DI・業況水準DIの推移



1-3. 仕入・販売単価、

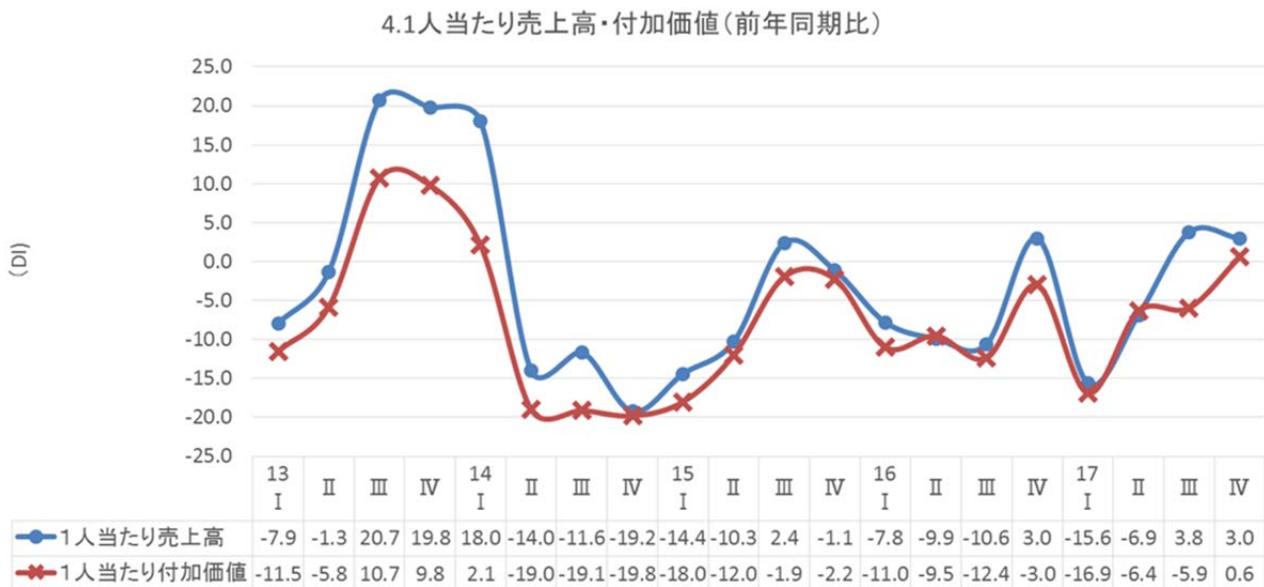
- ・仕入単価 DI : 8.3Pt の増加 (31.8→40.1)
- ・販売単価 DI : 前回調査から 2.7Pt のやや上昇 (1.1→3.8)

※仕入単価 DI と販売単価 DI のギャップは、4.4Pt 拡大し、36.3 に。



1-4. 1人当たり売上高、付加価値額

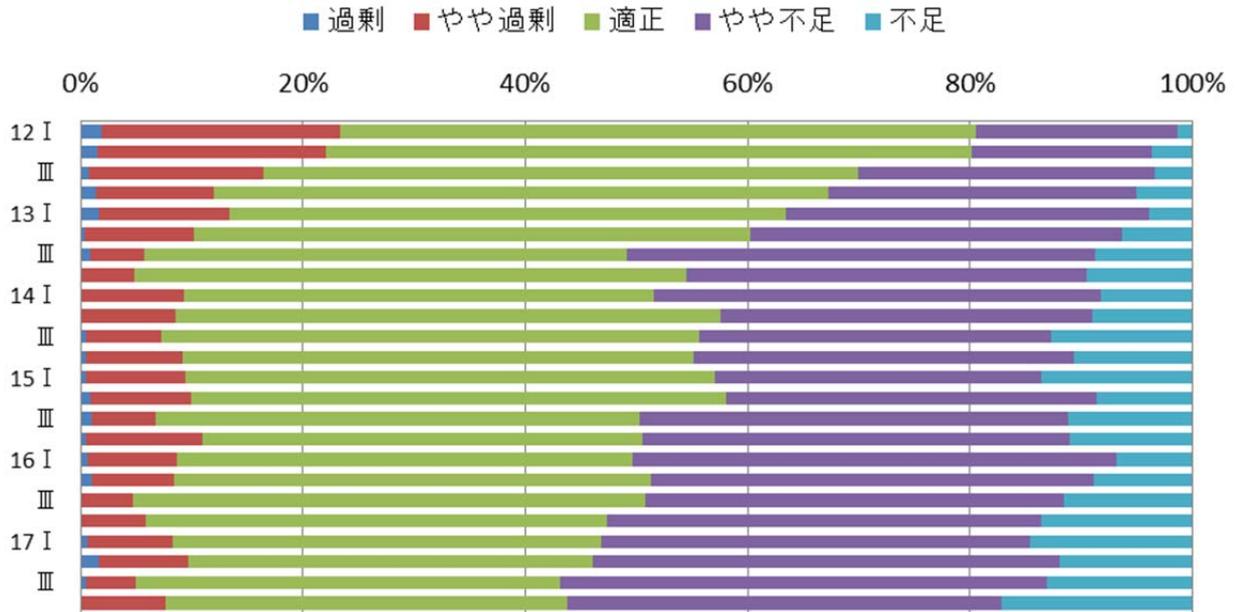
- ・1人当たり売上高：ほぼ横ばい (3.8→3.0)
- ・1人当たり付加価値額：6.5Pt 上昇 (▲5.9→0.6)



1-5. 人手の過不足、資金繰り、設備の過不足

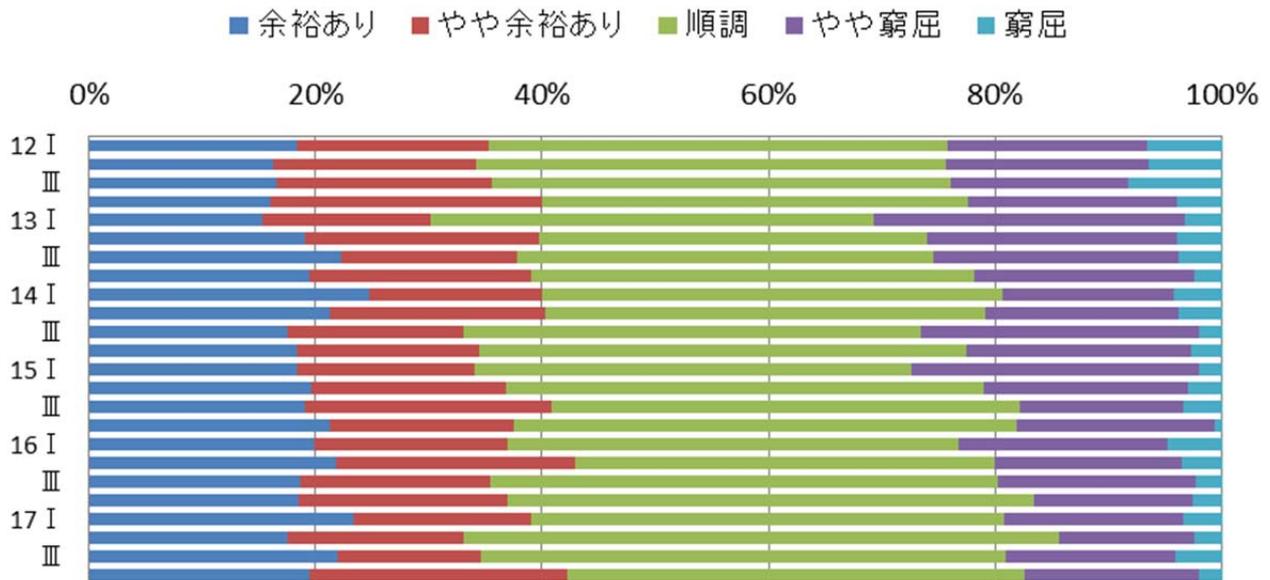
【人手の過不足】 不足感の高止まりが、定着した感がある (56.2%)

5. 人手の過不足



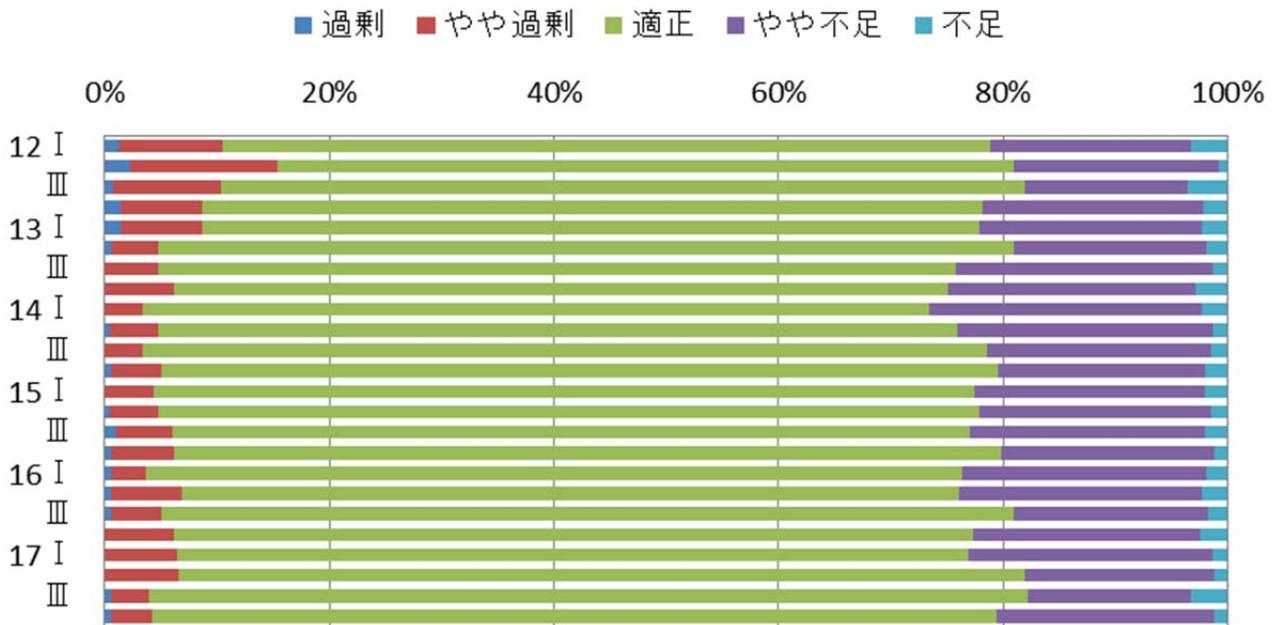
【資金繰りの状況】 余裕感 (とりわけ「やや余裕」割合) が高まる。

6. 資金繰りの状況



【設備の過不足】 ほぼ前回調査と同様に、適正感が70%を上回る。

7.設備の過不足



2. 業況判断

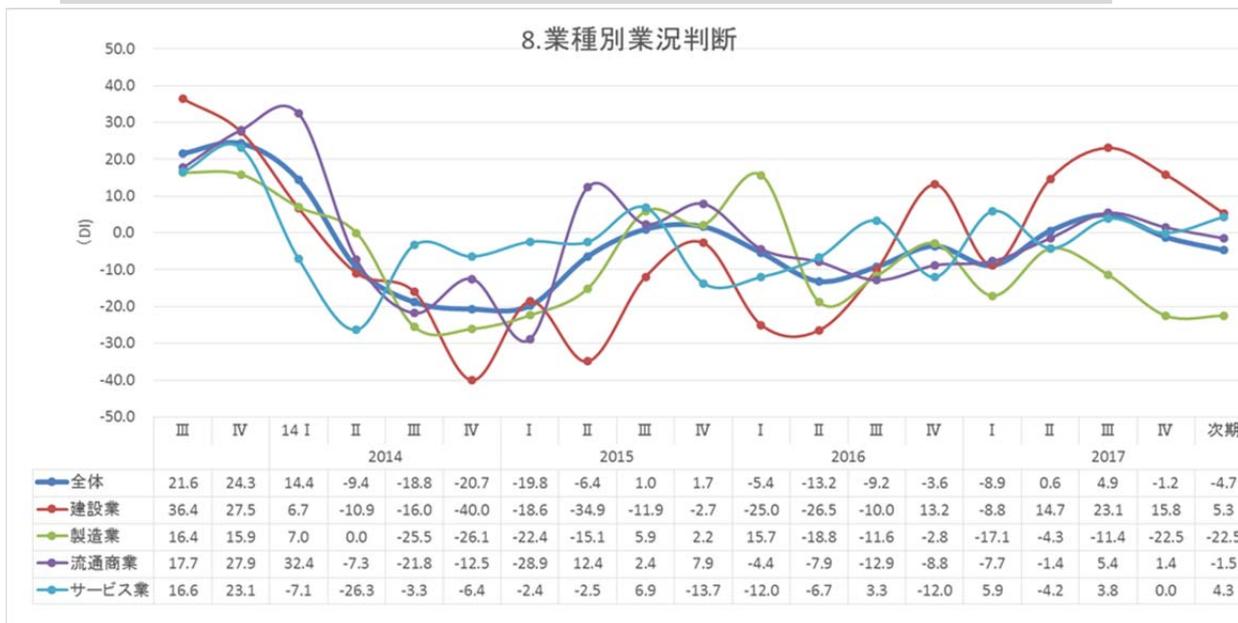
2-1. 業種別：全業種で悪化。製造業は2期連続の悪化（今回は悪化幅が大きい）

建設業：7.3Ptの悪化（23.1→15.8）、製造業：11.1Ptの大幅な悪化（▲11.4→▲22.5）

流通商業：4.0Ptのやや悪化（5.4→1.4）、サービス業：3.8Ptのやや悪化（3.8→0.0）

次期見通し：建設業で大幅な悪化見通し：全体的に停滞感あり

→次期見通しDI（建設業：▲4.7、製造業：▲22.5、流通商業：▲1.5、サービス業：4.3）



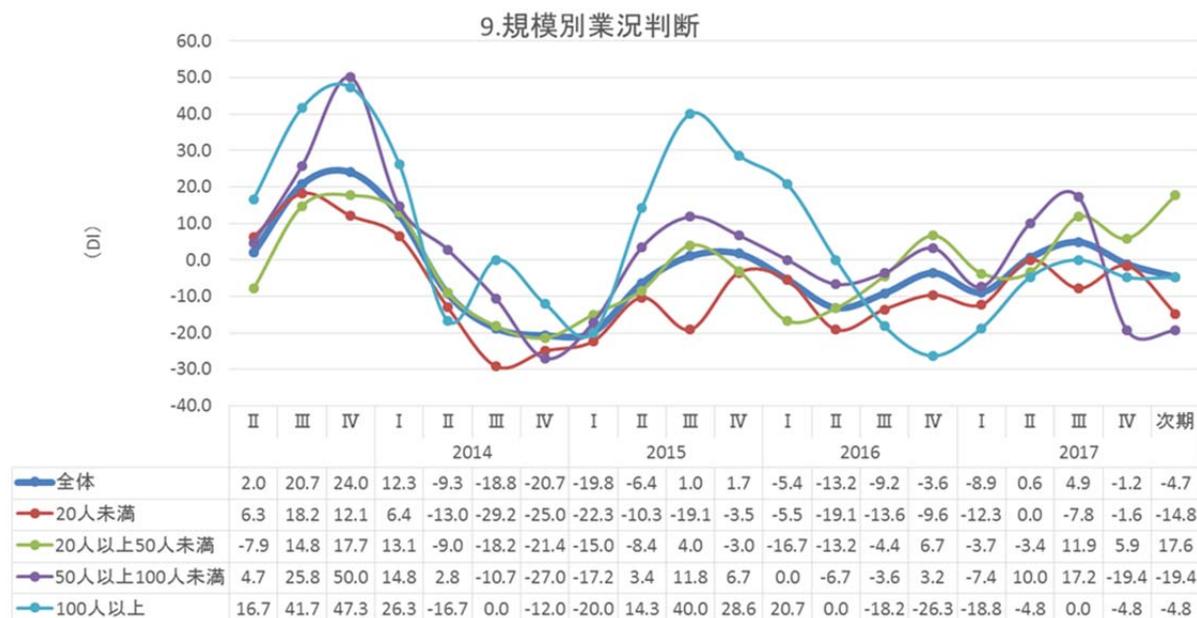
2-2. 規模別：20人未満規模層を除いて悪化、特に50-100人規模層は大幅な悪化

20人未満：6.2Ptの改善（▲7.8→▲1.6）、20～50人：6.0Ptの悪化（11.9→5.9）

50～100人：36.6Ptの大幅な悪化（17.2→▲19.4）、100人以上：4.8Ptのやや悪化（0.0→▲4.8）

次期見通し：20-50人で大幅な悪化、20人未満で大幅な悪化見通し

→次期見通しDI（20人未満：▲14.8、20～50人：17.6、50～100人：▲19.4、100人以上：▲4.8）



3. 売上高

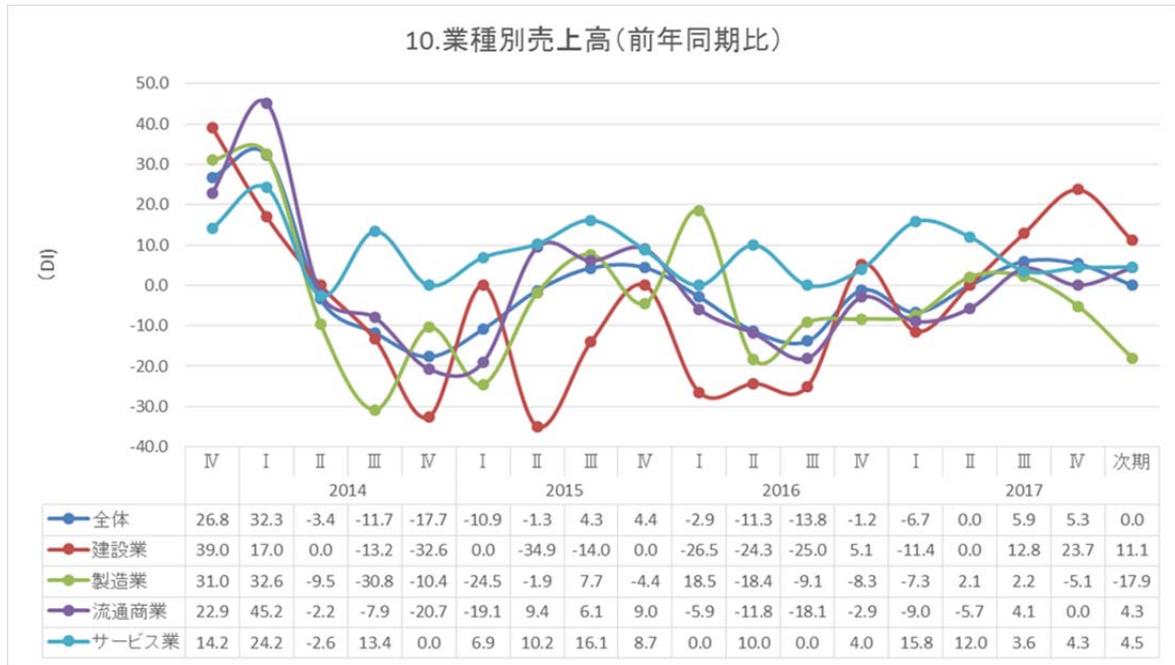
3-1. 業種別：建設業での大幅な改善、製造業、流通商業で悪化

建設業：10.9Pt の大幅な改善（12.8→23.7）、製造業：7.4Pt の悪化（2.2→▲5.1）

流通商業：4.1Pt のやや悪化（4.1→0.0）、サービス業：ほぼ横ばい（3.6→4.3）

次期見通し：建設業と製造業で悪化見通し（要注意シグナル？）

→（建設業：10.3、製造業：▲7.0、流通商業：7.0、サービス：11.5）



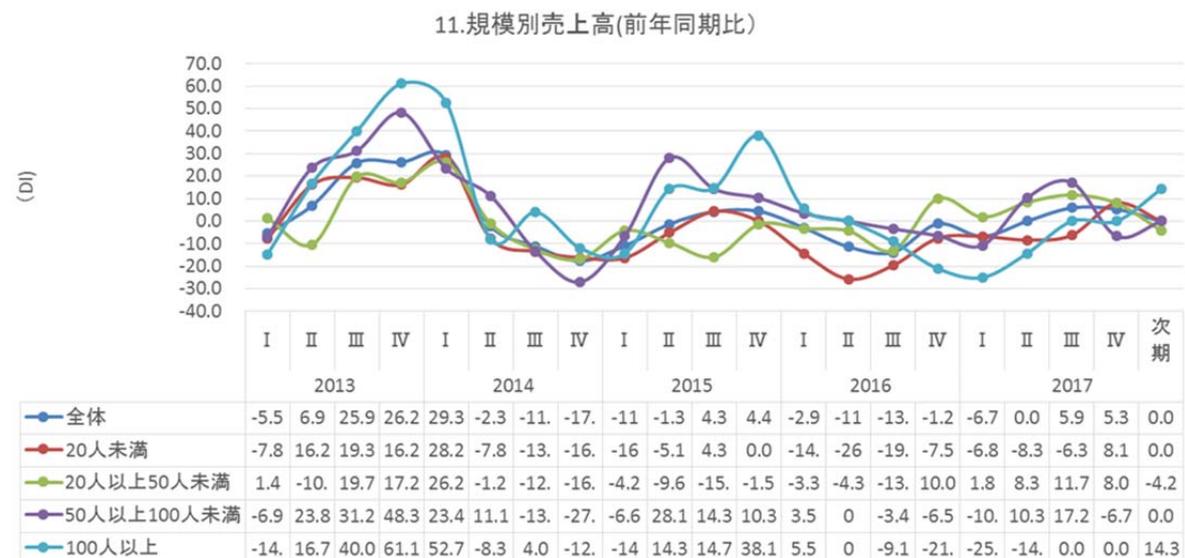
3-2. 規模別：20人未満で大幅な改善、50人以上100人未満規模層で大幅な悪化

20人未満：14.3Pt の大幅な改善（▲6.3→8.1）、20～50人：3.7Pt のやや悪化（11.7→8.0）

50～100人：23.9Pt の大幅な悪化（17.2→▲6.7）、100人以上：変化なし（0.0→0.0）

次期見通し：50人未満規模で悪化見通し／100人以上で大幅な改善見通し

→（20人未満：0.0、20～50人：▲4.2、50～100人：0.0、100人以上：14.3）



4. 採算

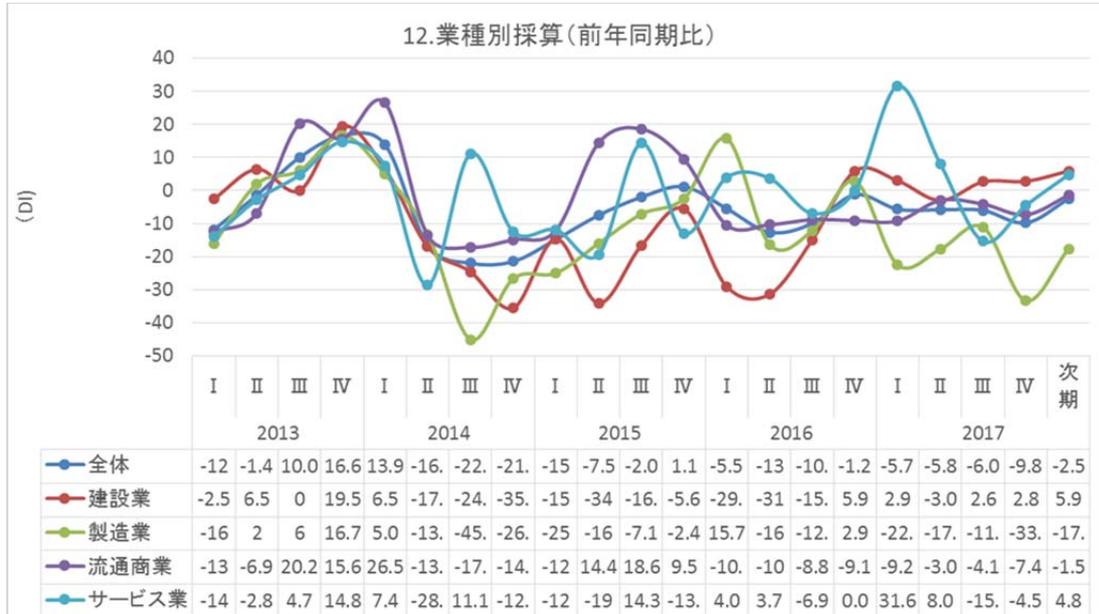
4-1. 業種別：サービス業で大幅な改善／製造業で大幅な悪化

建設業：ほぼ横ばい（2.6→2.8）、製造業：22.2Ptの大幅な悪化（▲11.1→▲33.3）

流通商業：3.2Ptのやや悪化（▲4.1→▲7.4）、サービス業：10.8Ptの大幅な改善（▲15.4→▲4.5）

次期見通し：全業種で改善見通し

→（建設業：5.9、製造業：▲17.6、流通商業：▲1.5、サービス：4.8）



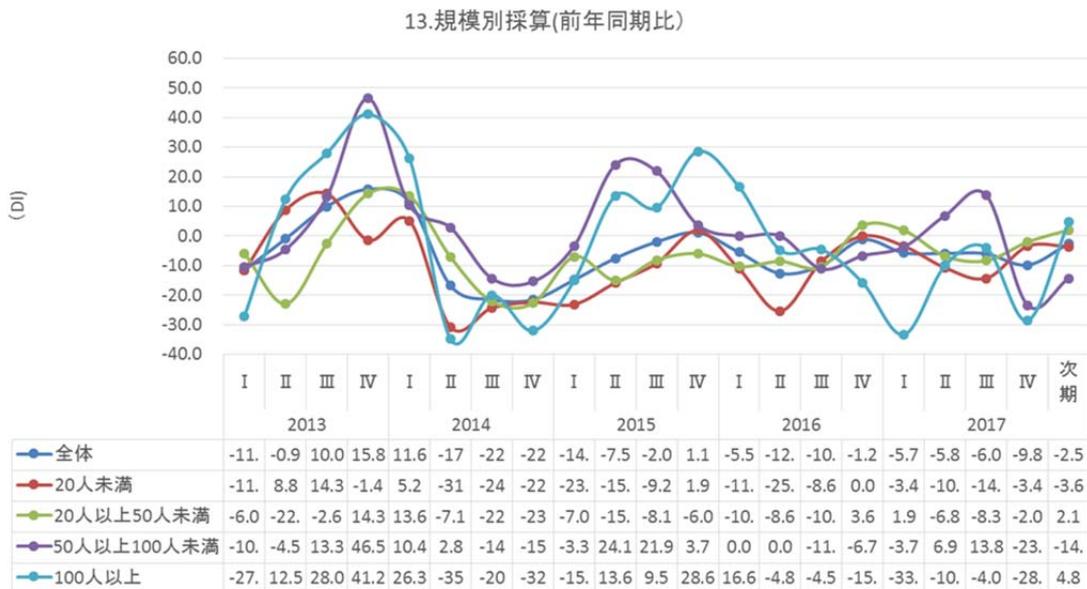
4-2. 規模別：50人未満規模で改善、50人以上規模で大幅な悪化

20人未満：10.8Ptの大幅な改善（▲14.3→▲3.4）、20～50人：6.3Ptの改善（▲8.3→▲2.0）

50～100人：37.1Ptの大幅な悪化（13.8→▲23.3）、100人以上：24.6Ptの大幅な悪化（▲4.0→▲28.6）

次期見通し：100人以上規模で大幅な改善

→（20人未満：▲3.6、20～50人：2.1、50～100人：▲14.3、100人以上：4.8）

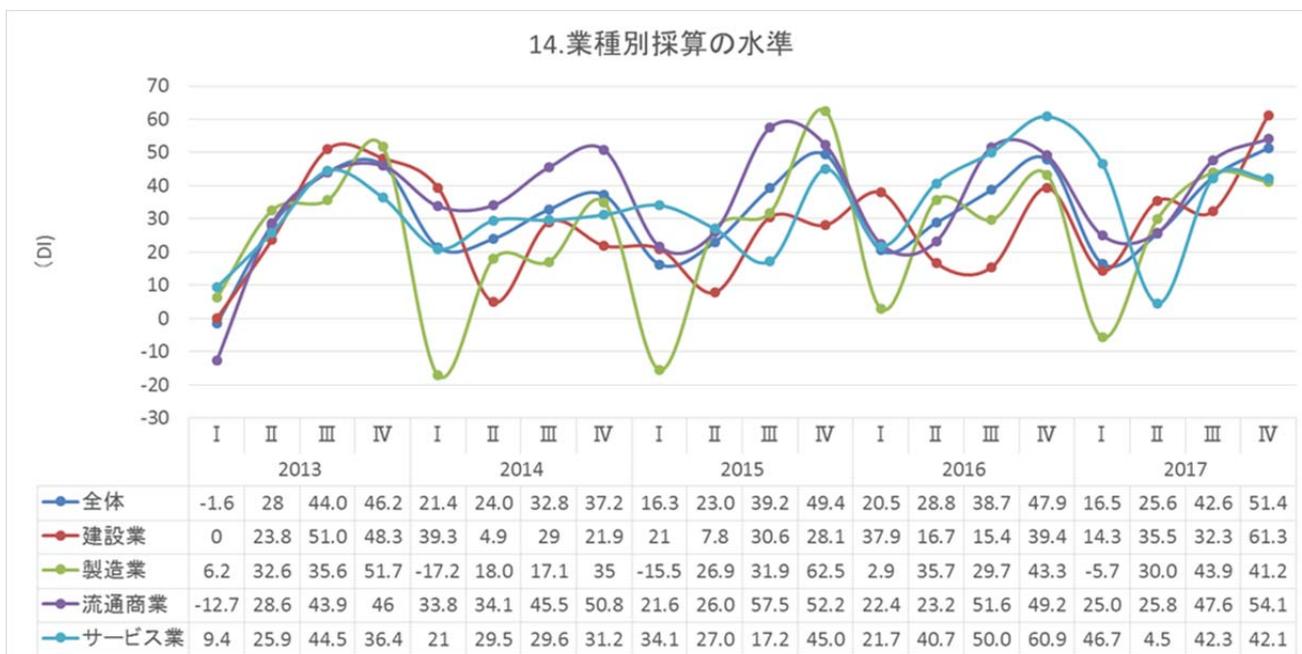


5. 採算の水準

5-1. 業種別：建設業で大幅な改善

建設業：29.0Pt の大幅な改善（32.3→61.3）、製造業：2.7Pt のやや悪化（43.9→41.2）

流通商業：6.5Pt の善（47.6→54.1）サービス業：ほぼ横ばい（42.3→42.1）



5-2. 規模別：全規模層で改善（20人未満、100人以上規模で大幅な改善）

20人未満：14.3Pt の大幅な改善（35.7→50.0）、20～50人：2.3Pt のやや改善（37.7→40.0）

50～100人：3.3Pt のやや改善（50.0→53.3）、100人以上：15.6Pt の大幅な改善（60.9→76.5）



6. 業況水準

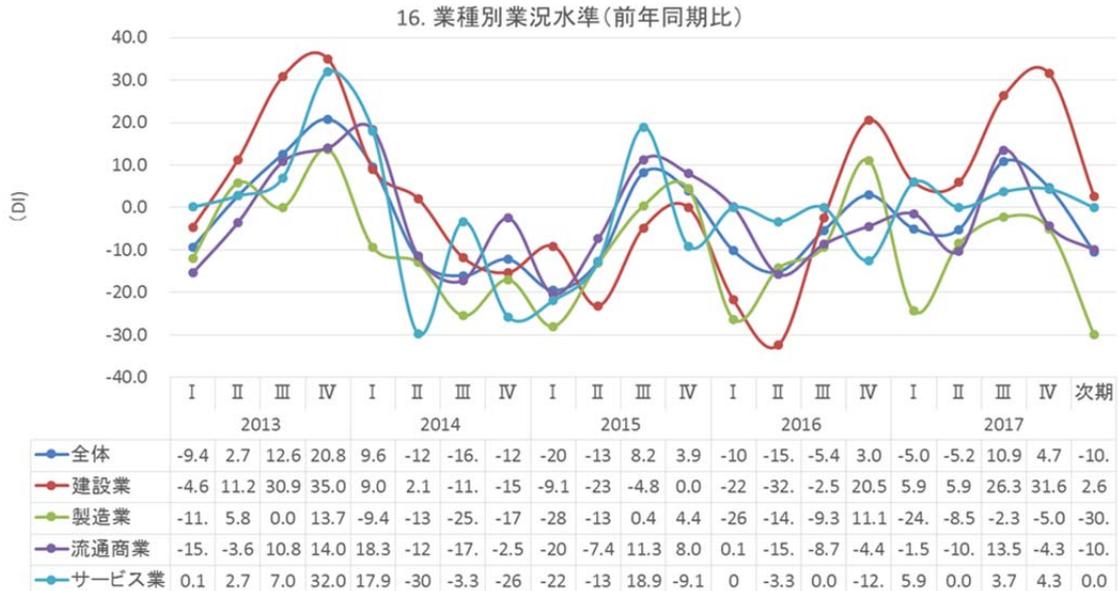
6-1. 業種別：流通商業での悪化幅が大きい

建設業：5.34Pt の改善（26.3→31.6）、製造業：2.7Pt のやや悪化（▲2.3→▲5.0）

流通商業：17.8Pt の大幅な悪化（13.5→▲4.3）、サービス業：ほぼ横ばい（3.7→4.3）

次期見通し：建設業、製造業で大幅な悪化見通し

→（建設業：2.6、製造業：▲30.0、流通商業：▲10.0、サービス業：0.0）



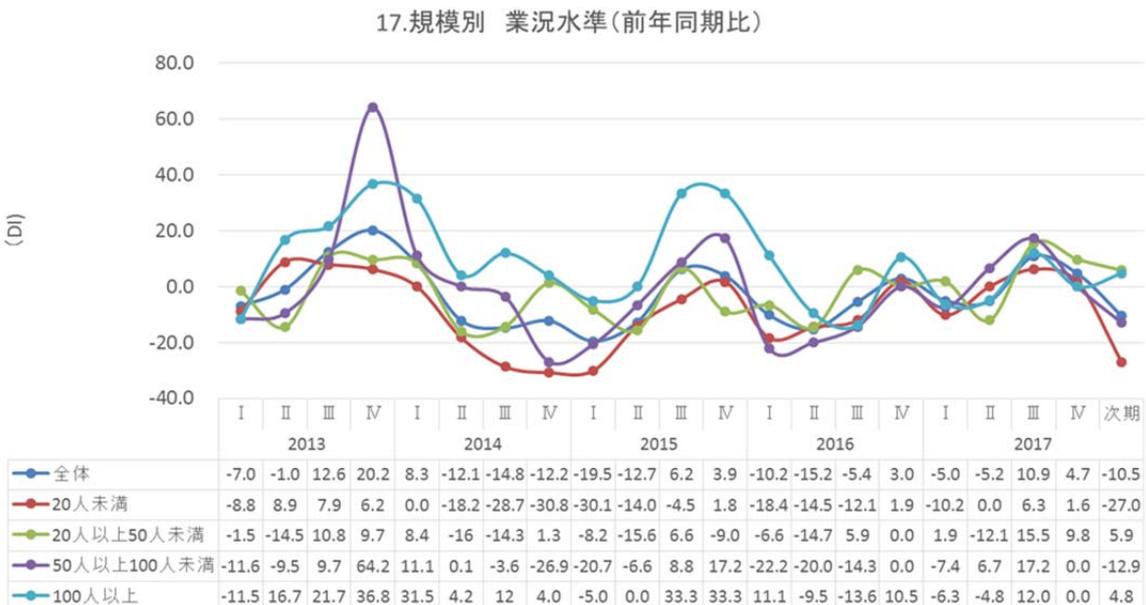
6-2. 規模別：全規模層で悪化、規模層が大きくなるにつれ悪化幅が大きい

20人未満：4.7Pt のやや悪化（6.3→1.6）、20～50人：5.7Pt の悪化（15.5→9.8）

50～100人：17.2Pt の大幅な悪化（17.2→0.0）、100人以上：12.0Pt の大幅な悪化（12.0→0.0）

次期見通し：100人以上規模を除いて、悪化の見通し

→（20人未満：▲27.0、20～50人：5.9、50～100人：▲12.9、100人以上：4.8）



建設業(官需・民需別)売上高(前年同期比)

	合計	増加	横ばい	減少
官需中心	14	4	8	2
民需中心	100.0	28.6	57.1	14.3
不明	22	8	13	1
不明	100.0	36.4	59.1	4.5
不明	2	0	2	0
不明	100.0	0.0	100.0	0.0

DI

官需中心	14.3
民需中心	31.8

建設業(官需・民需別)採算(前年同期比)

	合計	好転	横ばい	悪化
官需中心	13	3	8	2
民需中心	100.0	23.1	61.5	15.4
不明	22	6	11	5
不明	100.0	27.3	50.0	22.7
不明	1	0	0	1
不明	100.0	0.0	0.0	100.0

DI

官需中心	7.7
民需中心	4.5

建設業(官需・民需別)業況判断(前年同期比)

	合計	好転	不変	悪化
官需中心	14	4	7	3
民需中心	100.0	28.6	50.0	21.4
不明	22	7	13	2
不明	100.0	31.8	59.1	9.1
不明	2	0	2	0
不明	100.0	0.0	100.0	0.0

DI

官需中心	7.1
民需中心	22.7

建設業(官需・民需別)業況水準

	合計	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い
官需中心	14	0	6	6	1	1
民需中心	100.0	0.0	42.9	42.9	7.1	7.1
不明	22	4	5	12	1	0
不明	100.0	18.2	22.7	54.5	4.5	0.0
不明	2	0	0	2	0	0
不明	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0

DI

官需中心	28.6
民需中心	36.4

建設業(官需・民需別)売上高(次期見通し)

	合計	増加	横ばい	減少
官需中心	13	3	8	2
民需中心	100.0	23.1	61.5	15.4
不明	21	7	11	3
不明	100.0	33.3	52.4	14.3
不明	2	0	1	1
不明	100.0	0.0	50.0	50.0

DI

官需中心	7.7
民需中心	19.0

建設業(官需・民需別)採算(次期見通し)

	合計	好転	横ばい	悪化
官需中心	12	2	7	3
民需中心	100.0	16.7	58.3	25.0
不明	21	5	15	1
不明	100.0	23.8	71.4	4.8
不明	1	0	0	1
不明	100.0	0.0	0.0	100.0

DI

官需中心	-8.3
民需中心	19.0

建設業(官需・民需別)業況判断(次期見通し)

	合計	好転	不変	悪化
官需中心	14	5	7	2
民需中心	100.0	35.7	50.0	14.3
不明	22	5	12	5
不明	100.0	22.7	54.5	22.7
不明	2	0	1	1
不明	100.0	0.0	50.0	50.0

DI

官需中心	21.4
民需中心	0.0

建設業(官需・民需別)業況水準(次期見通し)

	合計	良い	やや良い	そこそこ	やや悪い	悪い
官需中心	14	0	4	9	0	1
民需中心	100.0	0.0	28.6	64.3	0.0	7.1
不明	22	3	3	9	6	1
不明	100.0	13.6	13.6	40.9	27.3	4.5
不明	2	0	0	1	1	0
不明	100.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0

DI

官需中心	21.4
民需中心	-4.5

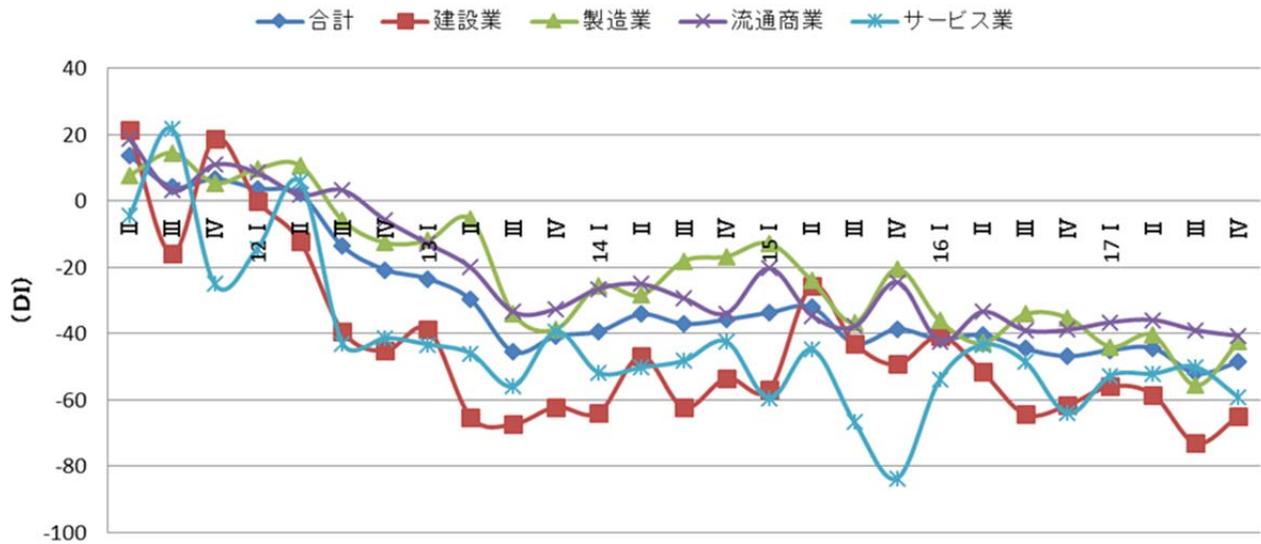
建設業のDIが悪化ことに加え、次期見通しの悪化と景況感にブレーキがかかったように見える。その点に関して、示したものが、左表である。建設業においては、回答者の事業が官需中心か、民需中心かも尋ねている。この項目を基にしてクロス集計を行ったが、「業況判断」では、「不変」の回答割合が最も高く、またDI値も官需中心が7.1、民需中心が22.7と、民需を中心に景況感が改善している。それとともに、官需、民需ともにプラスであることから、建設業の景況感は決して悪くはないことが確認できる。

しかし、業況判断DIの次期見通しでは、好調である民需で0.0となっている。また、自社の業界の景況水準を示す業況水準でも、民需中心ではマイナス4.5となっており、変化幅では実に40.9ポイントの大幅な悪化である。次期以降景況感がどのように推移するのか、注意していく必要がある。

7. 人手の過不足、資金繰り、設備の過不足

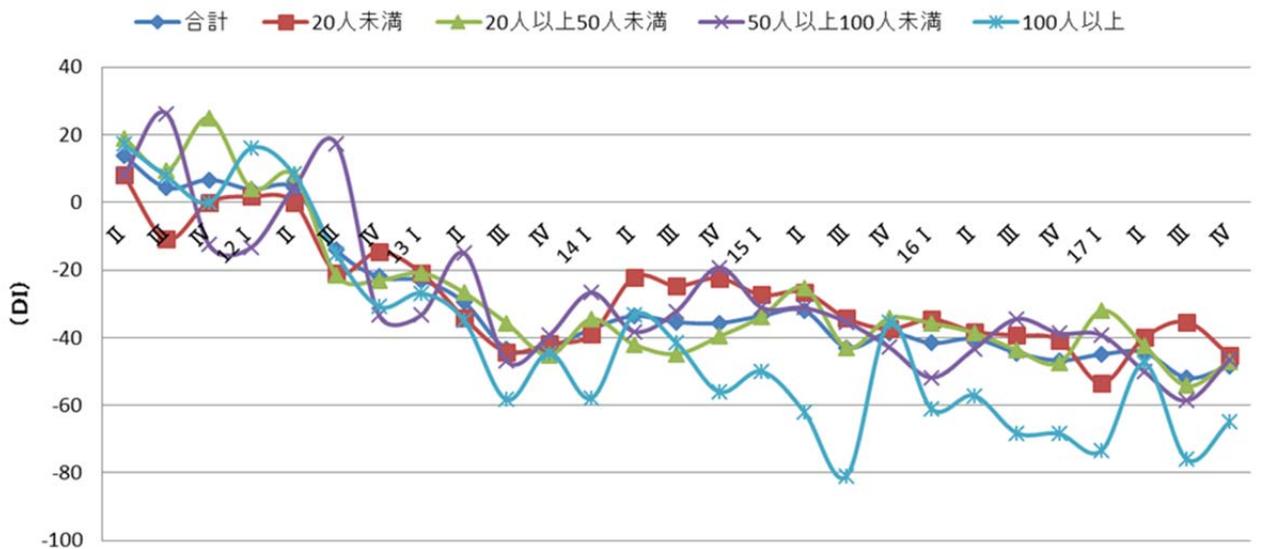
7-1. 業種別人手の過不足：人手不足の継続、サービス業で▲60に近づく。

18.業種別・人手の過不足



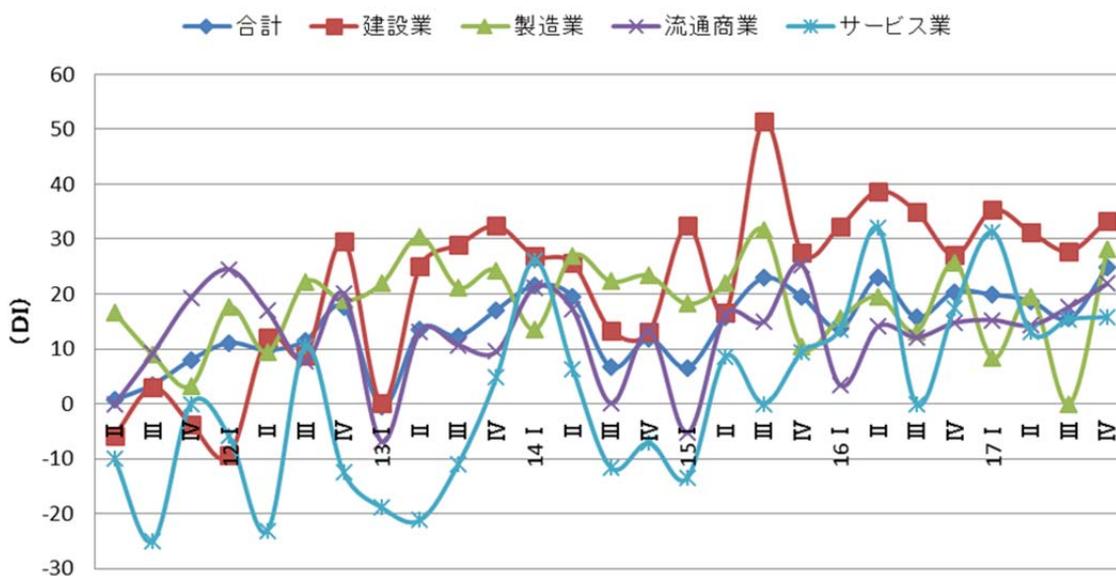
7-2. 規模別人出の過不足：100人以上規模での著しい不足感（▲65.0）。

19.規模別・人手の過不足



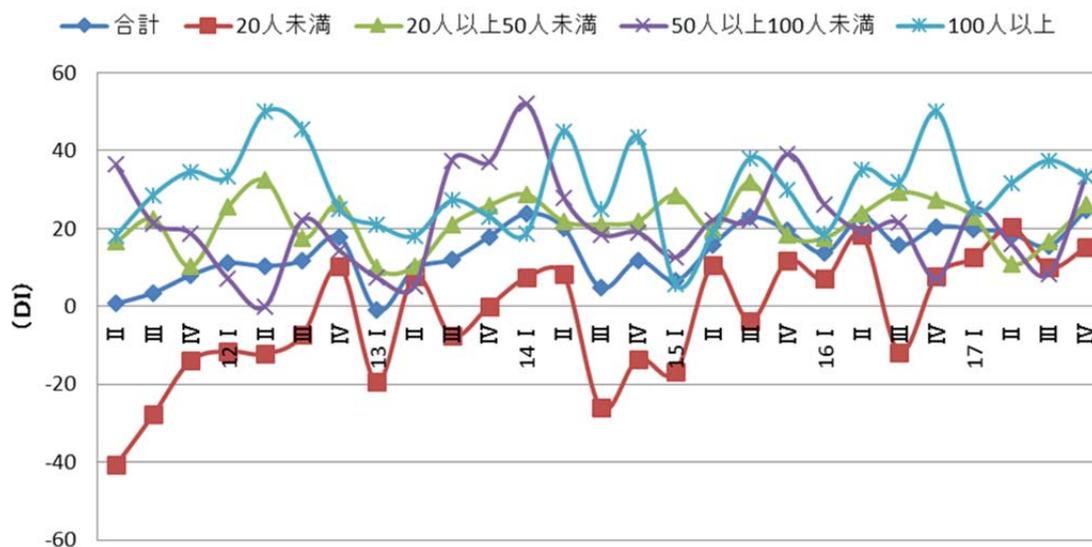
7-3. 業種別資金繰り：全体で資金繰りの改善？

20.業種別・資金繰り



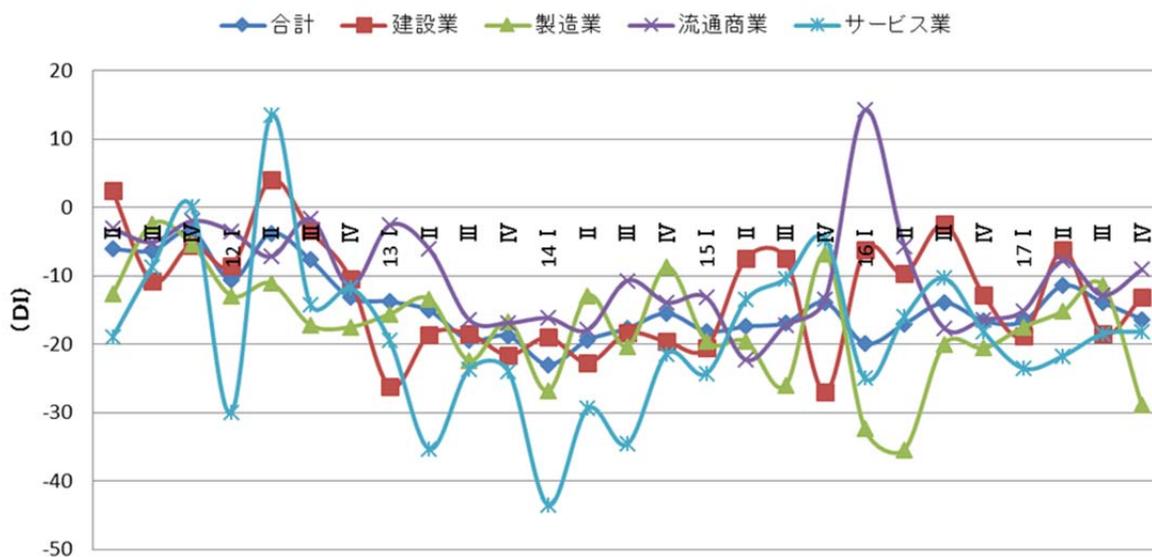
7-4. 規模別資金繰り：ほぼ全規模層で改善しているが、20人未満規模の水準は低い

21.規模別・資金繰り



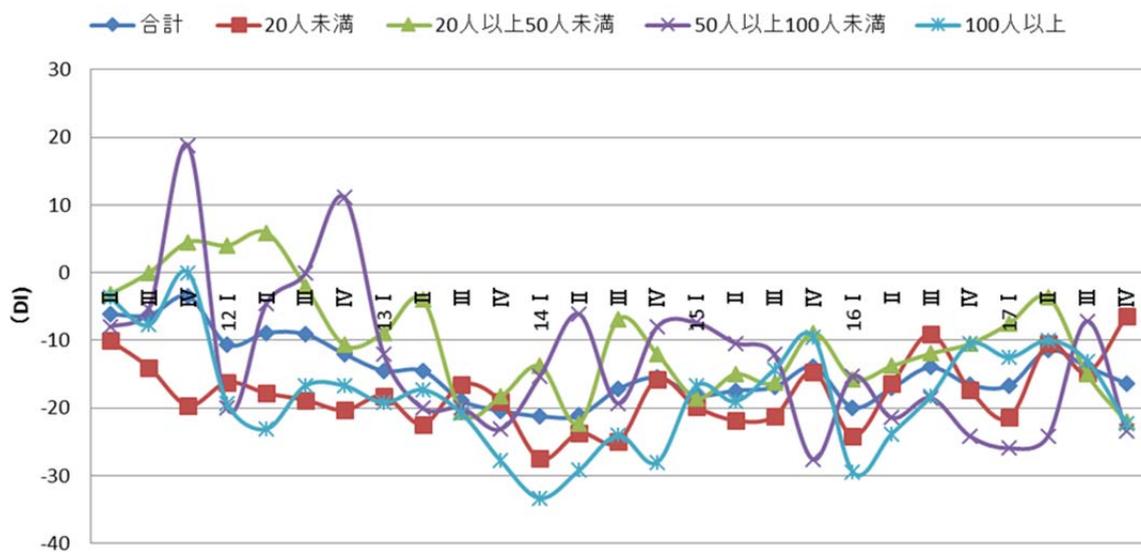
7-5. 業種別設備の過不足：製造業で不足感DIが悪化した。

22.業種別・設備の過不足



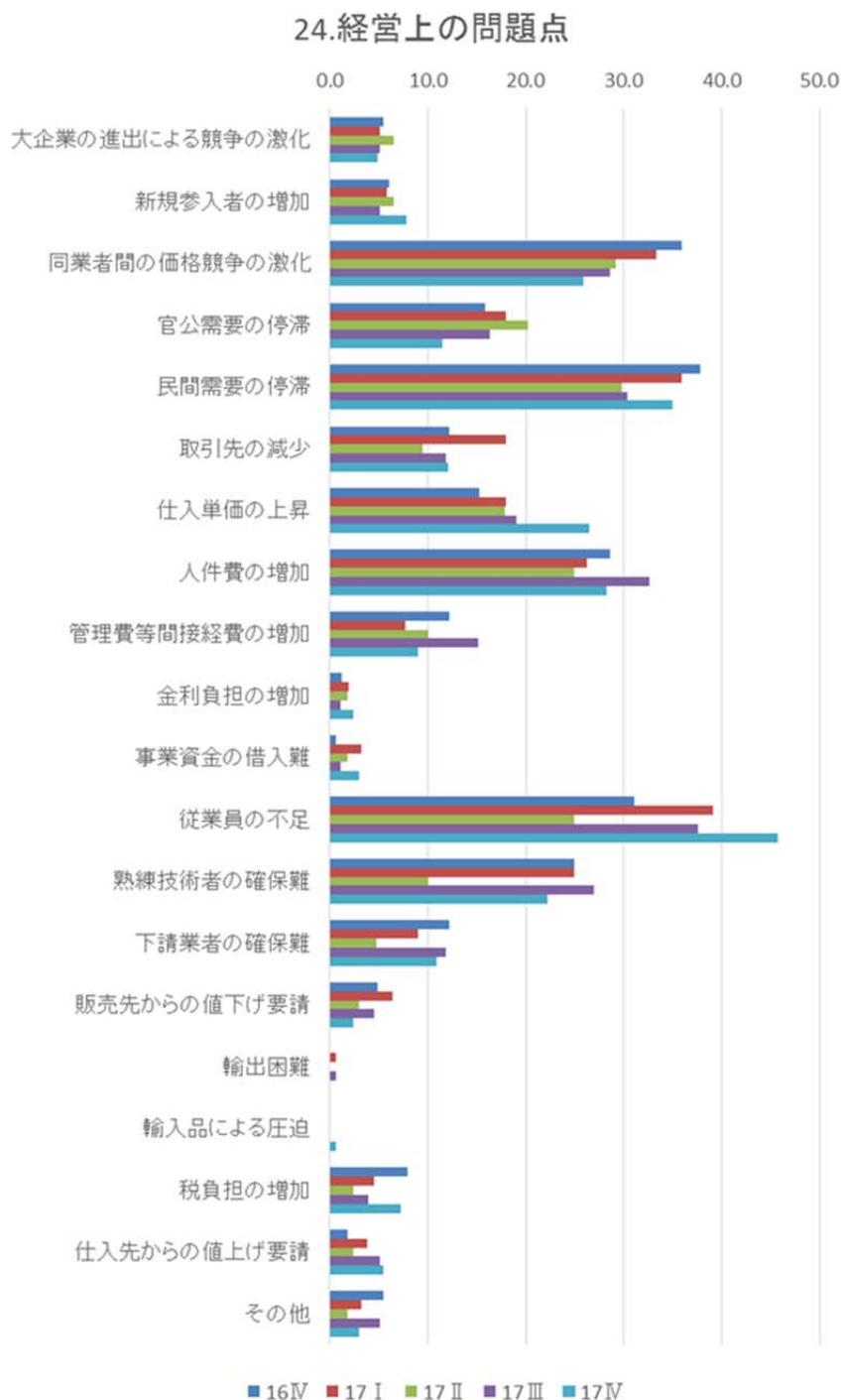
7-6. 規模別設備の過不足：20人未満を除いて悪化

23.規模別・設備の過不足



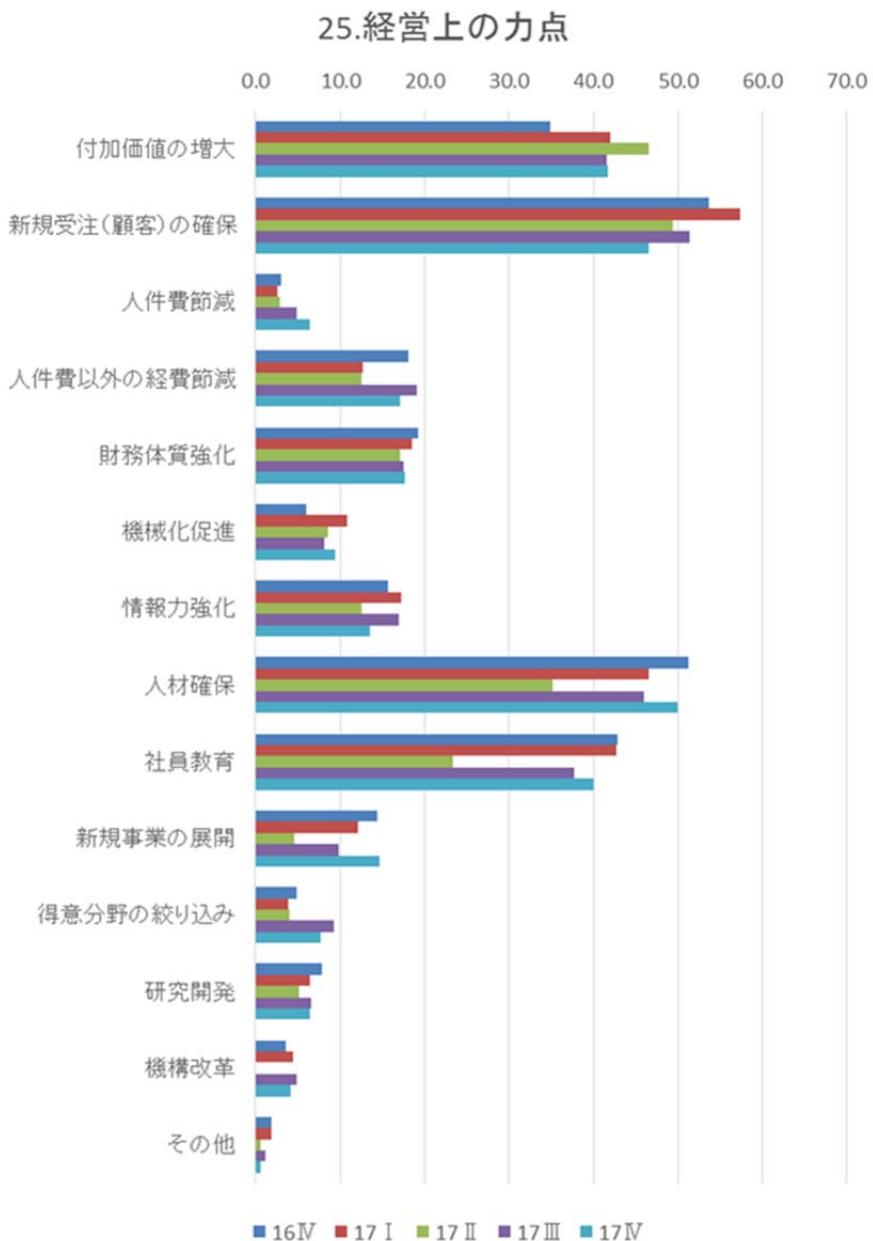
8. 経営上の問題点、次期の経営上の力点

【経営上の問題点】上位3項目は、従業員の不足（45.8%）、民間需要の停滞（34.9%）、人件費の増加（28.3%）
 「従業員の不足」割合が最も高くなるのは2期連続。従業員の不足が定着した感がある。また、仕入単価の上昇も、急上昇していることに注意が必要。



【経営上の力点】人材確保(50.0)、新規受注(顧客)の確保(46.5%)、付加価値の増大(41.8%)、社員教育(40.0%)の割合が高い。

→前回調査から%を伸ばしたのは、人材確保、社員教育、新規事業の展開



※参考

業種別経営上の問題点

	合計	大企業の 進出による競争の 激化	新規参入 者の増加	同業者相 互の価格 競争の激 化	官公需要 の停滞	民間需要 の停滞	取引先の 減少	仕入れ単 価の上昇	人件費の 増加	管理費等 間接経費 の増加	金利負担 の増加
全体	166 100.0	8 4.8	13 7.8	43 25.9	19 11.4	58 34.9	20 12.0	44 26.5	47 28.3	15 9.0	4 2.4
建設業	38 100.0	0 0.0	1 2.6	9 23.7	6 15.8	8 21.1	3 7.9	8 21.1	10 26.3	4 10.5	1 2.6
製造業	38 100.0	1 2.6	2 5.3	10 26.3	3 7.9	13 34.2	6 15.8	15 39.5	14 36.8	2 5.3	0 0.0
流通商業	67 100.0	6 9.0	7 10.4	16 23.9	7 10.4	30 44.8	10 14.9	17 25.4	13 19.4	4 6.0	3 4.5
サービス業	22 100.0	1 4.5	3 13.6	8 36.4	3 13.6	7 31.8	1 4.5	3 13.6	9 40.9	4 18.2	0 0.0
その他	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	0 0.0

	事業資金 の借入難	従業員の 不足	熟練技術 者の確保 難	下請業者 の確保難	販売先か らの値下 げ要請	輸出困難	輸入品に よる圧迫	税負担の 増加	仕入れ先 からの値 上げ要請	その他
全体	5 3.0	76 45.8	37 22.3	18 10.8	4 2.4	0 0.0	1 0.6	12 7.2	9 5.4	5 3.0
建設業	0 0.0	19 50.0	20 52.6	15 39.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 5.3	2 5.3	1 2.6
製造業	1 2.6	15 39.5	10 26.3	0 0.0	3 7.9	0 0.0	0 0.0	2 5.3	5 13.2	2 5.3
流通商業	4 6.0	31 46.3	6 9.0	1 1.5	0 0.0	0 0.0	1 1.5	5 7.5	2 3.0	2 3.0
サービス業	0 0.0	11 50.0	1 4.5	2 9.1	1 4.5	0 0.0	0 0.0	3 13.6	0 0.0	0 0.0
その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

「経営上の問題点」を業種別に見ると、業種ごとの特性が顕著に表れていることが分かる。例えば、建設業では、「熟練技術者の確保難」、「下請業者の確保難」といった項目の回答割合が突出しているように、熟練技術者が不足していること、仕事を外注に出せる下請業者がないことが問題となっている。製造業では、建設業同様に熟練技術者の確保難に加え、「仕入れ単価の上昇」、「仕入れ先からの値上げ要請」、「人件費の増加」に伴うコストアップが利益を圧迫しているようである。流通商業では、「民間需要の停滞」が他業種よりも高い結果となっている。道内の需要停滞が、今後広まる可能性があるのかもしれない。サービス業では、人件費や間接経費の増加が利益を圧迫していることに加え、需要の停滞、競争の激化など、いわゆる景気後退局面に回答割合が上昇する項目の割合が相対的に高いことが特徴である。これらの割合が次回調査でどのように変動するのか注視が必要であろう。

業種別次期の経営上の力点

	合計	付加価値 の増大	新規受注 の確保	人件費節 減	人件費以 外の経費 節減	財務体質 の強化	機械化促 進	情報力強 化	人材確保	社員教育
全体	170 100.0	71 41.8	79 46.5	11 6.5	29 17.1	30 17.6	16 9.4	23 13.5	85 50.0	68 40.0
建設業	38 100.0	17 44.7	17 44.7	0 0.0	3 7.9	4 10.5	1 2.6	7 18.4	25 65.8	20 52.6
製造業	39 100.0	20 51.3	17 43.6	3 7.7	9 23.1	3 7.7	10 25.6	4 10.3	15 38.5	10 25.6
流通商業	69 100.0	28 40.6	32 46.4	4 5.8	11 15.9	18 26.1	3 4.3	8 11.6	35 50.7	30 43.5
サービス業	23 100.0	5 21.7	13 56.5	4 17.4	5 21.7	4 17.4	2 8.7	4 17.4	10 43.5	8 34.8
その他	1 100.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

	新規事業 の展開	得意分野 の絞り込 み	研究開発	機構改革	その他
全体	25 14.7	13 7.6	11 6.5	7 4.1	1 0.6
建設業	1 2.6	4 10.5	3 7.9	2 5.3	0 0.0
製造業	6 15.4	4 10.3	5 12.8	3 7.7	0 0.0
流通商業	15 21.7	2 2.9	3 4.3	2 2.9	1 1.4
サービス業	3 13.0	3 13.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

次期の経営上の力点の業種別回答割合を示している。建設業では、人材確保、社員教育の割合が突出している。従業員の不足が全体的に問題であるが、なかでも建設業での状況はより厳しいものと考えられる。製造業では、付加価値の増大、人件費以外の経費節減、機械化促進といった項目が目立つ。仕入単価の上昇、人件費の増加といったコストアップ要因への対応として、これらの項目の割合が高まっているものと考えられる。流通商業では財務体質の強化、新規事業の展開の割合が相対的に高まっている。サービス業では、人件費、人件費以外の経費節約のほか、新規受注の確保の割合が高い。

9. 経営上の努力コメント（業種別）

【建設業】

- ・就業規則見直し／賃金モデルの引き上げ案
- ・新規顧客の見直し／HPの見直し／内覧会の開催（見込み客を誘導）
- ・新卒採用に傾注している
- ・社員の生活向上の為、決算時に通年より多く支給した
- ・有給休暇の取得促進
- ・例年繁忙期であるが、工程のやりくり等で外注を減らした
- ・一層の財務体質強化・借入金圧縮
- ・社内機構改革（働き方改革）の推進／社員教育メンタルヘルスの講習会の実施
- ・人材確保が急務なので、短期的・長期的に出来る事として、学校とのコミュニケーションの機会を増やし、自社の存在を知ってもらう。その為のツールとして、リクルート用のパンフレットの作成、ホームページ上での業務内容紹介ページの充実。中学、高校、大学問わず、インターンシップの積極的な受け入れ。以上の事を行いました。
- ・経費削減（工事原価と一般経費両方）努力
- ・事業承継と平均年令の若返りと直営作業員雇用の最中である。この為、業務の引き継ぎ、直営体制の勉強等、社内組織の再編・社員教育等に力を入れている。一方、経験不足等によるミスも多く、人材育成には時間とお金と忍耐と企業体力が大いに必要である事を痛感している。
- ・社員1名を増員

【製造業】

- ・業務用商品の引き合いが多いため機械能力を向上させるよう設備投資を実施
- ・工場を建設したが、新規顧客確保が難しく大幅な赤字となった
- ・経費節約
- ・製造ライン機械化更新による省力化／他エリアに対する新規工作／全工場 HACCP 取得による安全安心に対する意識づけ
- ・引き続き営業力、受注の強化
- ・正規従業員を2名補充した。
- ・展示会に出展ピーアールした。

【流通商業】

- ・社長交代；事業承継
- ・新規顧客の開拓
- ・次年より5~10%の値上げをお願いし受け入れてもらった
- ・物が無い時代と違って必要のない品は買わないので客の欲しい品を探して仕入れるようにしている／今年は数%伸びたが欲しい品が確保できなければ売り上げは下がる
- ・継続的な新規採用と求人枠の拡大に努めている
- ・経営理念の実践的なレベルアップ 営業の実務的スキルアップ 顧客の深堀

- ・都市部と地域との格差が大きく打開策を検討している 各支社長のマネジメントの強化対策
- ・機械化の（省力化）の推進による人件費の圧縮、他新規顧客の確保に向けた人材の捻出
- ・事業承継準備の周辺整備
- ・昨年と変わらず、ベトナム（子会社）での人件費節減。システム系の委託業務の強化等。
- ・売掛金絶対数の減、在庫圧縮、社内コミュニケーションの強化、勤務時間の短縮
- ・1.値上げ（タイヤ交換、コーティング、車検）
- ・お客様に提供できる価値を高めるよう努めた。具体的には、持ち込みのガラス修理をその場ですぐに直せるよう。誰もがガラスを切断、交換できるように訓練した。
- ・1.人材の確保。2.新規得意先の確保。3.管理職員の養成
- ・①借りている事務所、売場の圧縮をし、家賃、電灯代、暖房費の節約をし、固定費を減らしました。月々約20万円以上
- ・1.貿易業において北海道食品の中国及び東南アジアへの輸出に取組み、中国・天津の合弁会社を通じた販路拡大をはかった。 2.不動産賃貸業においては札幌市内のマーケット状況を勘案した情報収集を行い、ほぼ満室とすることが出来た。
- ・営業としての付加価値の向上。
- ・物流部門のパート社員の定着が図れて物流の効率化が進む。・得意先の管理を見直し、営業の効率化が進む。
- ・ソフトウェアの更新により生産性の向上、コストダウンを図り体質の強化を図っていく
- ・商品開発、特にオリジナリティの追求。他社にはない特徴あるものづくり。
- ・管理費等の経費の節減
- ・社中の温度設定を、風邪をひかない程度で低めに設定する。省エネに努める。

【サービス業】

- ・経営指針作りの見直し浸透と評価基準の見直し深化を個人面接や全社会議等を通して徹底して行った
- ・手技中心だった歯科技工の製造を設備投資を行って、一部の製品や工程に機械を導入することで、作業効率の改善を図っている。・同業者との交流を図ることで、パートナーシップとネットワークの構築を試みた。・社員の有給休暇が取得しやすいように工夫をした。
- ・従業員の待遇面の改善。
- ・ES向上に焦点を置き、評価制度による賞与支給及び全職員の賞与のベースアップを行った。残業を減らし基本給のベースアップを図った
- ・生産性の向上と人材確保