

北海道中小企業家同友会景況調査報告 (2022 年 4～6 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@hgu.jp

景況感は改善も先行き見通せず

—仕入単価の上昇が続くなか、建設業の動向も懸念—

北海道中小企業家同友会が実施した 2022 年第 2 期（4-6 月）景況調査では、業況判断 DI（前年同期比）は前回調査から 26.0 ポイントの大幅に改善し、2.2 であった。同 DI が水面上に浮上したのは、2019 年第 3 期以来である。日銀短観や中同協 DOR などの調査においても、今期は大きく改善している。とはいえ、これらの改善は素直に喜べるものではないとみてよいだろう。というのも、2021 年 4-6 月期は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う緊急事態宣言、及びまん延防止措置等重点期間であったためである。そのため、前年同期比では改善しているのはある意味当然のことと言える。そのため、今期においても調査時点の足元の景況感を示す業況水準を基に、景況感を判断したほうが良いと思われる。今期の業況水準は、前回調査のマイナス 31.1 から 14.8 ポイントの大幅な改善を示したが、マイナス 16.3 にとどまっている。依然として景況感としては厳しいとみてよいだろう。

今期の景況調査から見える懸念材料は大きく 3 つある。1 つは、天井を知らない仕入価格の継続的な上昇である。仕入単価 DI は 81.8 と前回調査から 10.3 ポイントも大幅に上昇している。また、同 DI は、2008 年の世界同時不況期においても 75.5 であり、80 を上回ったのは初めてのことである。確かに、販売単価 DI も 15.9 ポイントもの大幅な上昇を示しているものの、両指標のギャップは縮小していない。仕入単価の上昇分を、販売単価へ転嫁できてはいるものの、非常に限定的であると理解してよいだろう。2 つ目は、建設業の停滞感である。主要指標である業況判断、売上高（前年同期比）、採算（前年同期比）、採算の水準、業況水準では、他業種よりも改善幅は小さく、悪化さえしている。ウッドショックに端を発した資材価格の高騰によって新築需要が減退していることがその要因であると考えられる。第 3 に、次期見通しの弱さである。いずれの指標においても次期において大きく改善する見通しのものはない。円安の急進、ウクライナ危機による燃料や資材価格にとどまらない物価上昇など、以前にもまして先行きが見通せない状況である。政府によるコロナ対応はウィズコロナ、アフターコロナヘシフトし、経済活動を抑制する動きは見られないものの、第 7 波ともいえる 7 月中旬からの感染急拡大がどう影響するか、注視が必要である。

このような状況下において、「今期の経営上の力点（自由記述）」を見ると、前回調査までとは異なり、ポジティブな記述が散見されるようになってきている。例えば、「社会環境の急激な変化の中でベースアップや、資料高騰に対する販売価格の見直し、社員教員の見直しを行った」、「人材育成のため毎週金曜日に勉強会。」

(いずれも建設業)、「事前の営業強化と地域内循環へのシフト」(製造業)、「事業再構築補助金を活用し、新商品開発を進め、販売し、収益改善を計り生き残りをかけて行く考え。」(流通商業)など、企業を取り巻く外的環境の激変に対して、自社の経営を見つめなおし、勉強し、挑戦するという姿勢が見えてきたと筆者自身捉えている。もちろん、そうせざるを得ないところまで来たということでもあるが、先行きをどのように見据えるか、勉強会を通じて情報収集するだけでなく、攻めに転じる意識をさらに醸成し、共有していくことも求められよう。

《景況調査について》

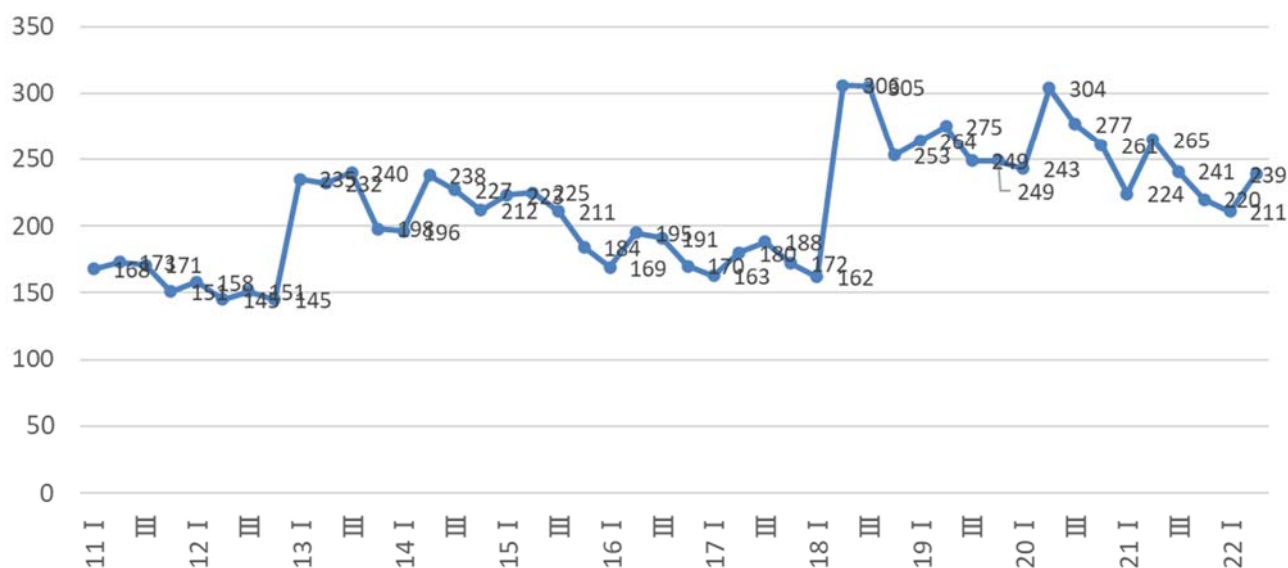
- ・景況調査は、**回答者の意識・マインド**を基に**景気動向**を分析する調査です。
- ・特に、同友会が実施する景況調査は、**経営者の意識**を反映するものであるため、**景気動向**がはっきりと表れやすいと言われています。
- ・景況動向、および「次期見通し」を**自社の経営指針等**の見直し等に活用してください。

《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、また水準はどの程度か)、(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】前回調査から28社増。

回答企業数



地域別回答企業数

	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II
札幌	68	131	122	102	105	120	113	106	106	134	121	113	96	110	103	99	89	101
帯広	21	29	39	30	28	28	22	29	28	31	30	29	28	33	23	19	18	36
旭川	13	39	34	24	28	27	25	25	20	27	25	22	19	30	17	20	18	16
函館	9	27	26	19	20	22	15	18	24	25	22	20	16	20	21	18	15	15
釧路	18	30	27	29	29	30	26	25	25	31	25	27	28	27	28	22	23	25
北見	7	13	12	10	16	9	12	12	8	11	9	11	10	10	11	7	12	11
日胆	18	15	20	16	17	16	20	11	14	20	19	15	11	16	13	12	13	14
小樽	8	22	25	23	21	23	16	23	18	25	26	24	18	19	25	23	23	21
不明	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
サンプル数	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239

業種別回答企業数

	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II
建設業	35	62	69	56	60	63	58	62	62	71	69	60	55	58	54	55	54	53
製造業	42	75	76	68	67	65	65	60	55	79	70	62	50	69	62	56	51	56
流通商業	62	104	99	86	88	94	81	82	81	93	88	88	70	85	74	63	69	74
サービス業	23	60	56	38	43	48	43	42	41	59	46	48	48	50	48	43	35	38
その他	0	5	0	4	6	5	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4
不明																		14
サンプル数	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239

規模別回答企業数

	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II	III	IV	21 I	II	III	IV	22 I	II
20人未満	63	113	113	102	110	105	96	97	87	113	97	91	97	100	92	79	74	84
20人以上50人未満	54	84	90	64	70	64	65	61	71	78	83	77	57	64	66	62	61	56
50人以上100人未満	22	52	53	37	44	48	39	44	42	54	44	50	39	44	41	37	33	43
100人以上	16	40	38	35	30	40	34	40	33	44	40	32	29	41	32	32	33	33
不明	7	17	11	15	10	18	15	7	10	15	13	11	4	16	10	10	10	23
サンプル数	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304	277	261	226	265	241	220	211	239

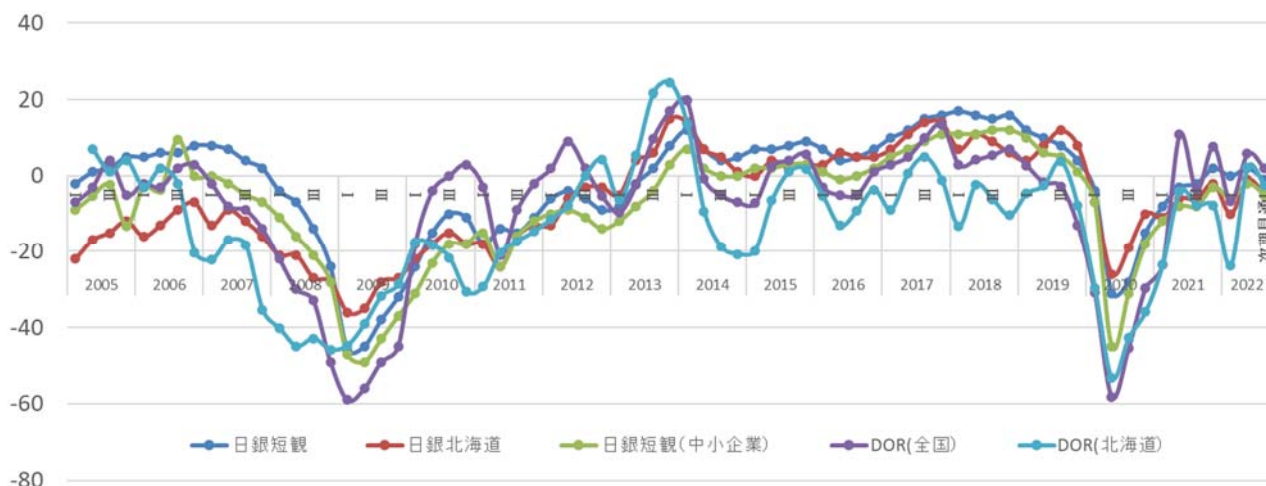
※全体の回答数は増加したものの、業種不明回答も増加。

1. 全体の動向

1-1. 業況判断DI（前年同期比）は26.0Ptの大幅改善（他調査と比べ改善幅大きい）、次期はやや悪化見通し
 日銀短観（全国・全産業）は2.0Ptの改善；日銀北海道は9Pt改善、中同協DORは12.5Ptの大幅改善
 ※前年同期が、コロナ拡大期か、安定期かによって判断指標の動きが大きく異なる。

・次期見通しは、日銀短観でいずれの指標も悪化見通し

1. 業況判断DI



出所：日銀短観、中同協DOR調査、北海道同友会DOR調査より作成。

1-2. 売上高DI、採算DI、採算水準、業況水準（前年同期比）

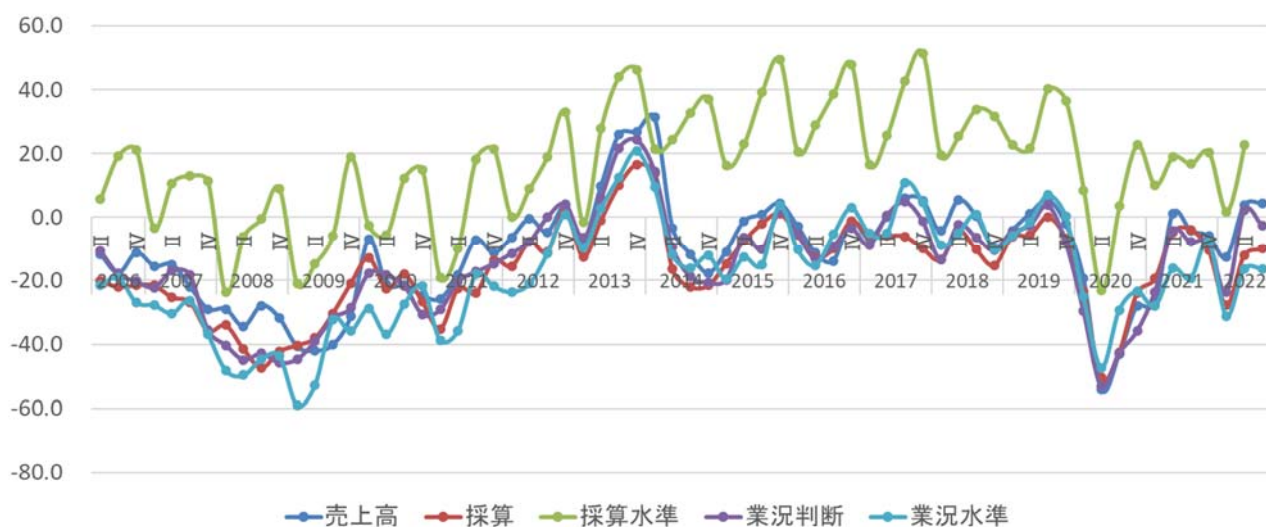
【売上高】16.5Ptの大幅な改善（▲12.7→3.8）（次期：ほぼ横ばい（3.8→4.3））

【採算】15.8Ptの大幅な改善（▲27.8→▲12.0）（次期：2.0Ptのやや改善見通し（▲12.0→▲10.0））

【採算の水準】20.8Ptの大幅な改善（1.8→22.6）

【業況水準】14.8Ptの大幅な改善（▲31.1→▲16.3）（次期：横ばい推移見通し（▲16.3→▲16.3））

2. 売上高・採算・採算の水準・業況水準



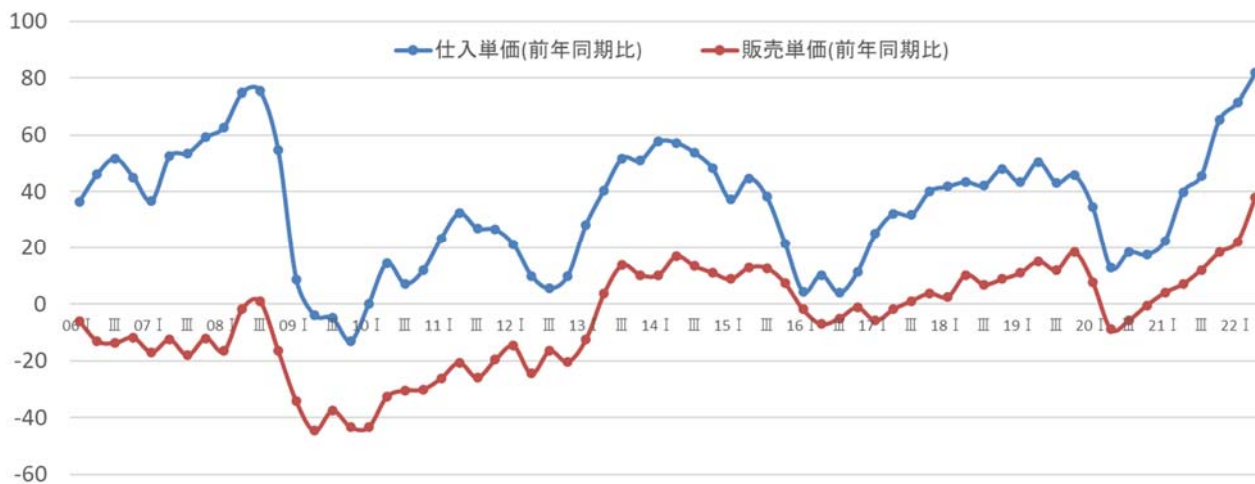
1-3. 仕入・販売単価

・仕入単価 DI：前回調査から 10.3Pt 上昇（71.4→81.8）

・販売単価 DI：前回調査から 15.9Pt 上昇（22.2→38.1）

※仕入単価 DI と販売単価 DI のギャップ：両指標とも上昇するなかで、ギャップはさらに拡大

3.仕入単価DI、販売単価DI

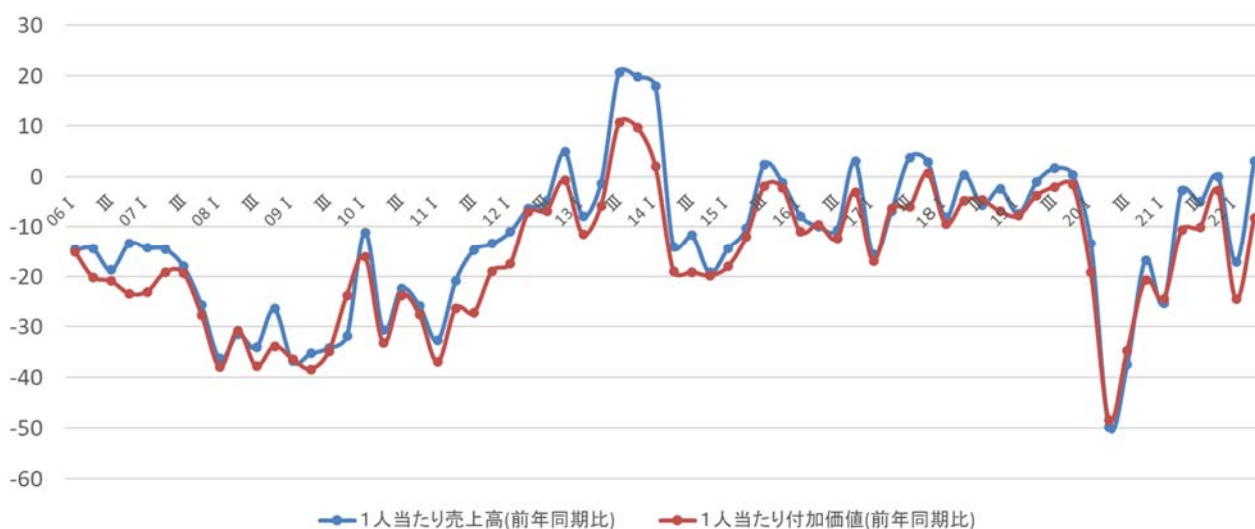


1-4. 1人当たり売上高、付加価値額

・1人当たり売上高：20.1Pt の大幅な改善（▲17.1→3.0）

・1人当たり付加価値額：16.3Pt の大幅な改善（▲24.5→▲8.2）

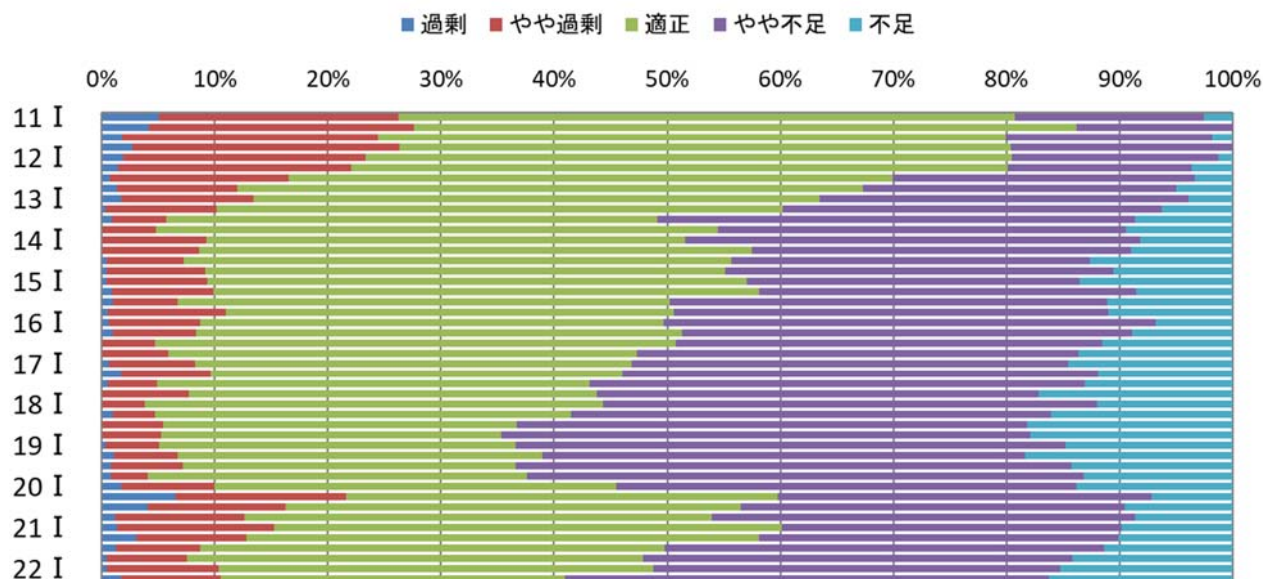
4.1人当たり売上高、1人当たり付加価値



1-5. 人手の過不足、資金繰り、設備の過不足

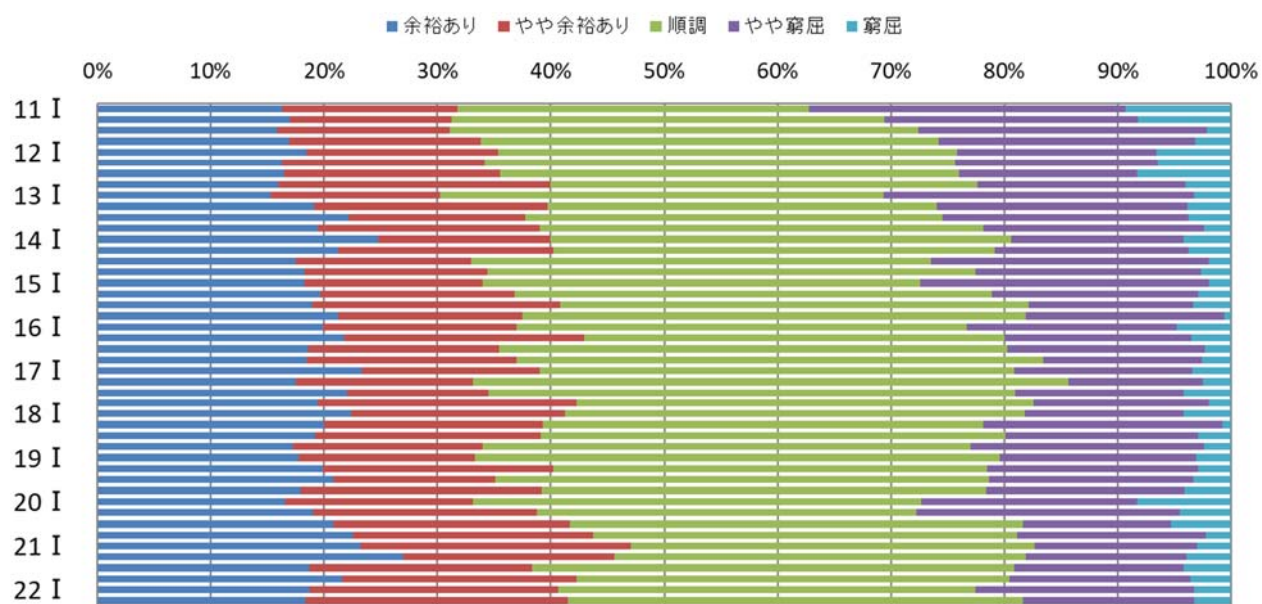
【人手の過不足】 コロナショック以前の不足感（60%台）に戻りつつある。

5. 人手の過不足



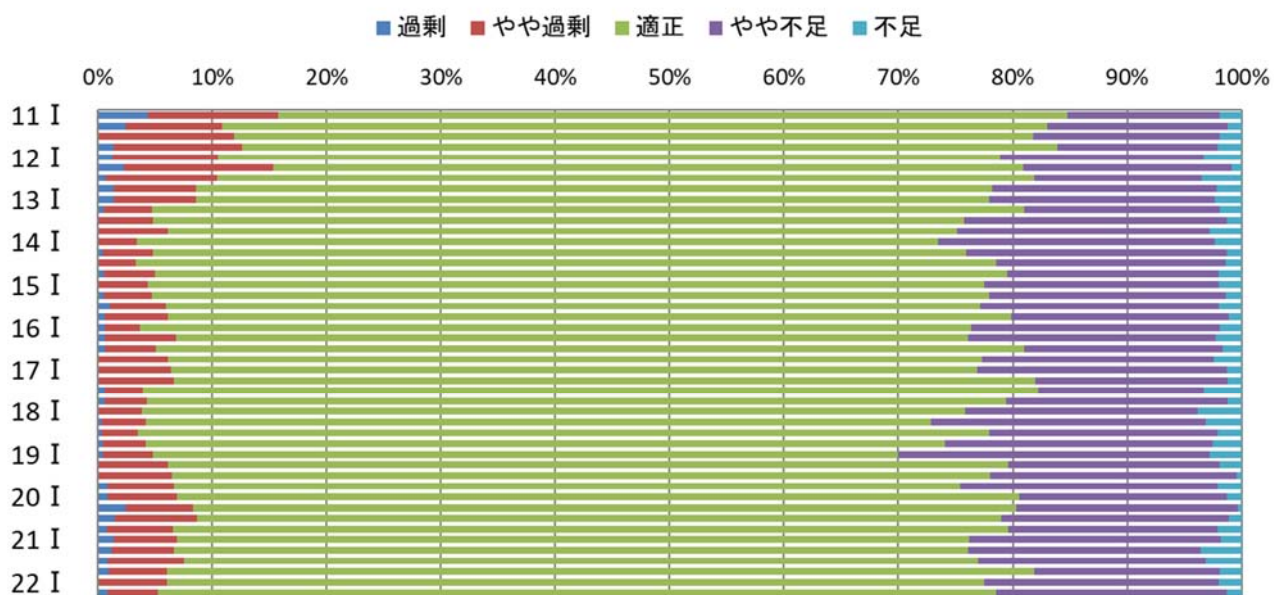
【資金繰りの状況】 主要指標が大幅に改善したことも、窮屈感が後退した要因か。

6. 資金繰りの状況



【設備の過不足】「適正」割合が70%を上回るが、「やや不足」も20%を上回る。

7.設備の過不足



2. 業況判断

2-1. 業種別：建設業を除いて大幅な改善。建設業はやや改善、水準も20 台後半にとどまる。

建設業：1.6Pt のやや改善（▲29.6→▲28.0）、製造業：29.0Pt の大幅な改善（▲16.0→13.0）

流通商業：27.3Pt の大幅な改善（▲31.3→▲4.1）、サービス業：45.2Pt の大幅な改善（▲9.1→36.1）

次期見通し：流通商業を除いて悪化見通し（次期の改善の力は相変わらず弱い。）

→次期見通し DI（建設業：▲40.0、製造業：11.1、流通商業：1.4、サービス業：16.7）

8.業種別・業況判断



2-2. 規模別：100 人以上規模を除いて大幅な改善。

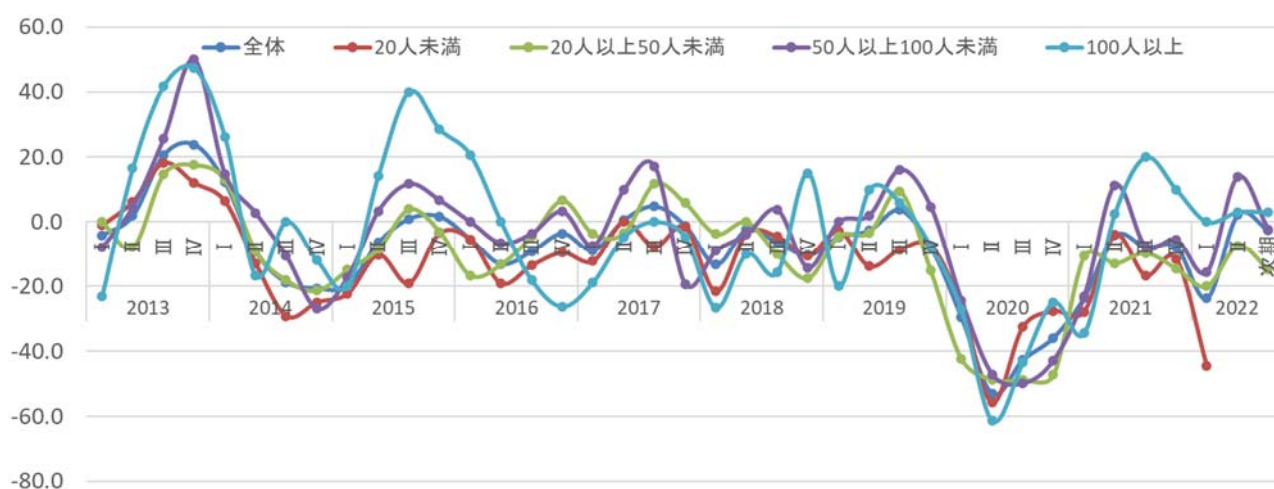
20 人未満：40.7Pt の大幅な改善（▲44.4→▲3.8）、20～50 人：12.6Pt の大幅な改善（▲20.0→▲7.4）

50～100 人：29.6Pt の大幅な改善（▲15.6→▲14.0）、100 人以上：3.0Pt のやや改善（0.0→3.0）

次期見通し：横ばい見通しが強いが、50-100 人規模では大幅な悪化見通し

→次期見通し DI（20 人未満：▲3.8、20～50 人：▲14.8、50～100 人：▲2.3、100 人以上：3.0）

9.規模別・業況判断



2-3. 地域別：全地域で改善、特に道北を除く地域で改善幅が大きい。

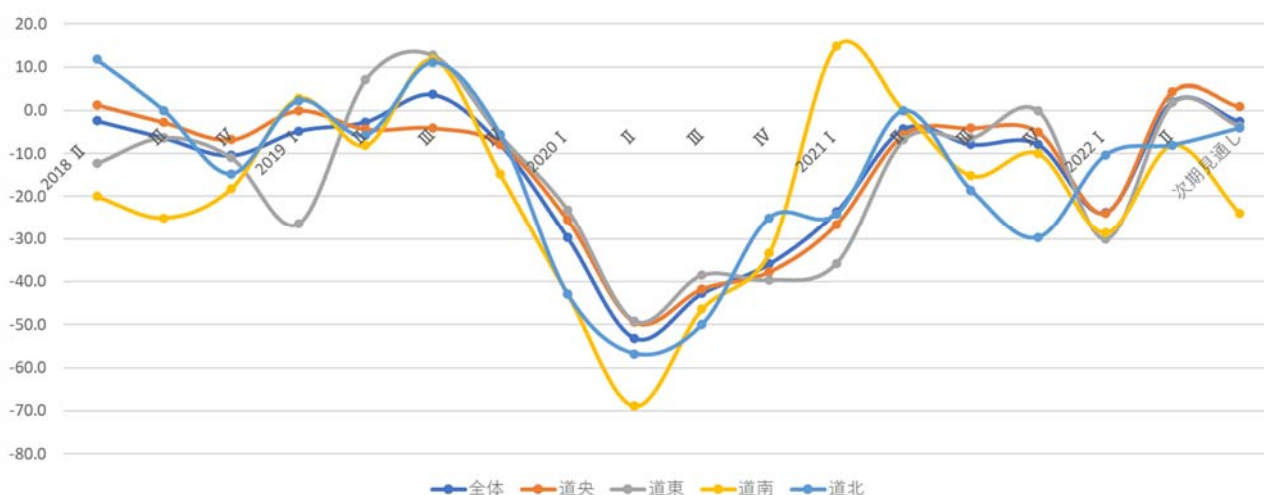
道 央：28.3Pt の大幅な改善（▲23.9→4.4）、道 東：31.8Pt の大幅な改善（▲30.0→1.8）

道 南：20.6Pt の大幅な改善（▲28.6→▲8.0）、道 北：2.3Pt のやや改善（▲10.3→▲8.0）

次期見通し：道北を除いて悪化見通し

→次期見通し DI（道 央：0.9、道 東：▲3.6、道 南：▲24.0、道 北：▲4.0）

10. 地域別・業況判断（前年同期比）



3. 売上高

3-1. 業種別：全業種で（大幅な）改善だが、建設業の改善幅が小さい（2021 年 I 期からのトレンド）

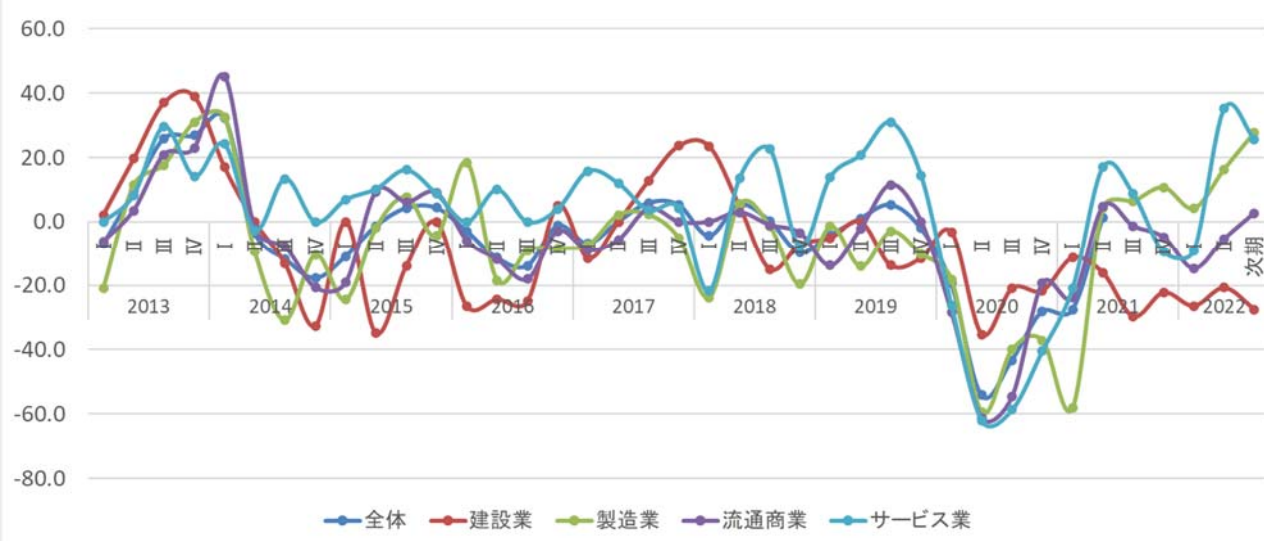
建設業：5.7Pt の改善（▲26.4→▲20.8）、製造業：12.2Pt の大幅な改善（4.2→16.4）

流通商業：9.3Pt の改善（▲14.7→▲5.4）、サービス業：44.2Pt の大幅な改善（▲9.1→35.1）

次期見通し：改善の力は製造業を除いて小さい（不確定要素が多すぎるか？）

→（建設業：▲27.5、製造業：27.8、流通商業：2.7、サービス業：25.7）

11. 業種別・売上高



3-2. 規模別：規模が小さいほど改善幅が大きいことが特徴。

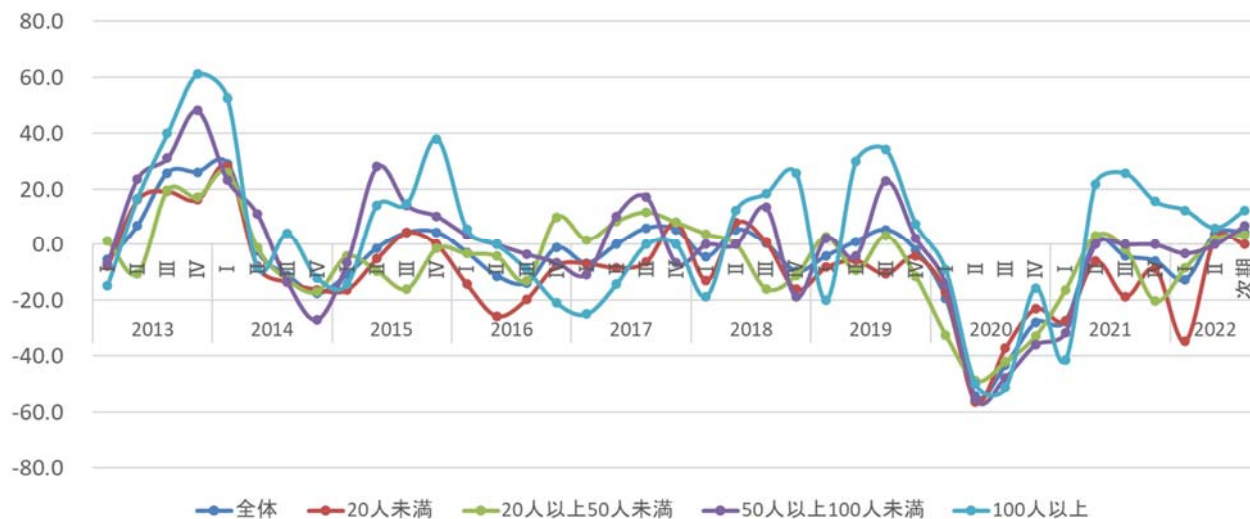
20 人未満：37.1Pt の大幅な改善（▲34.7→2.4）、20～50 人：10.3Pt の大幅な改善（▲8.5→1.9）

50～100 人：3.1Pt のやや改善（▲3.1→0.0）、100 人以上：6.4Pt の悪化（12.5→6.1）

次期見通し：規模が大きいほど改善幅が大きくなる見通し

→（20 人未満：▲2.4、20～50 人：1.8、50～100 人：7.0、100 人以上：12.5）

12. 規模別・売上高



3-3. 地域別：道北を除いて大幅な改善、道北は悪化

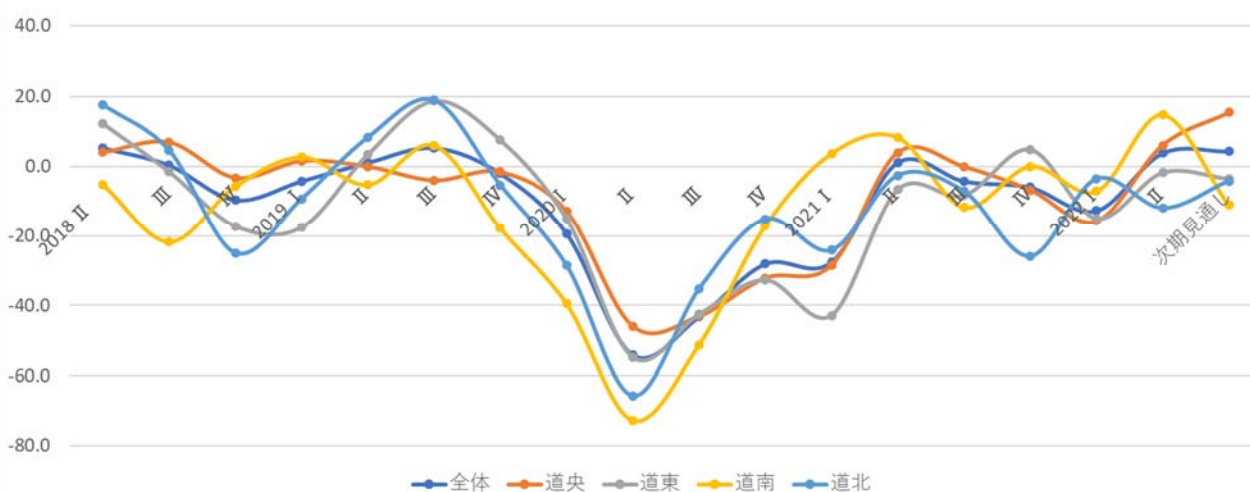
道 央：21.8Pt の大幅な改善（▲15.7→6.1）、道 東：13.2Pt の大幅な改善（▲15.0→▲1.8）

道 南：22.0Pt の大幅な改善（▲7.1→14.8）、道 北：8.4Pt の悪化（▲3.6→▲12.0）

次期見通し：道東、道南で悪化見通し

→次期見通し DI（道 央：15.5、道 東：▲3.6、道 南：▲11.1、道 北：▲4.2）

13. 地域別・売上高（前年同期比）



4. 採算

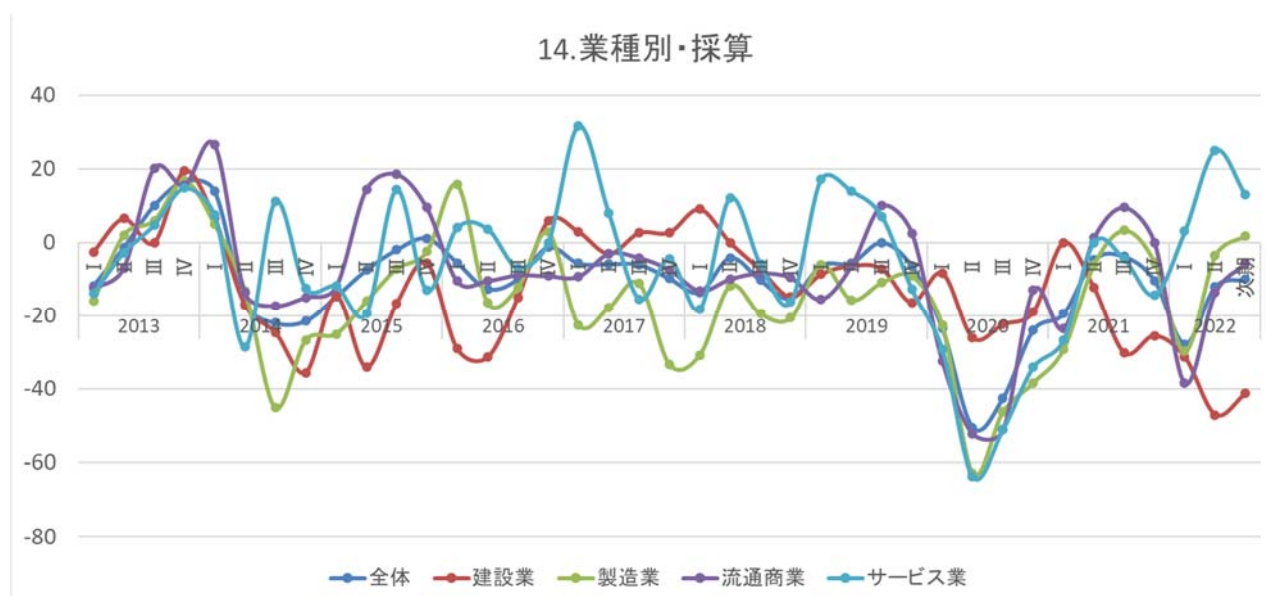
4-1. 業種別：建設業を除いて 20 ポイント以上の大幅な改善。他方建設業は大幅な悪化

建設業：15.7Pt の大幅な悪化（▲31.4→▲47.1）、製造業：26.2Pt の大幅な改善（▲29.8→▲3.6）

流通商業：24.8Pt の大幅な改善（▲38.5→▲13.7）、サービス業：22.0Pt の大幅な改善（3.0→25.0）

次期見通し：サービス業を除いて改善見通し。

→（建設業：▲41.3、製造業：1.9、流通商業：▲5.6、サービス業：12.9）



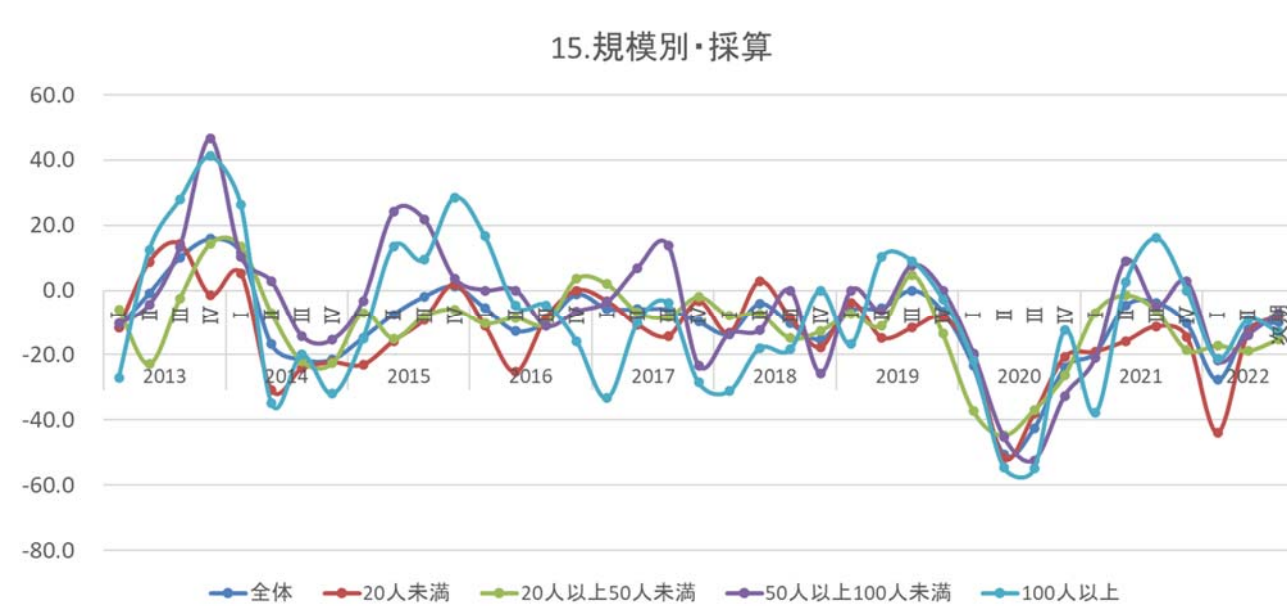
4-2. 規模別：20～50 人規模を除いて改善、特に 20 人未満規模の改善幅が大きい

20 人未満：30.4Pt の大幅な改善（▲43.9→▲13.6）、20～50 人：1.6Pt のやや悪化（▲17.2→▲18.9）

50～100 人：7.9Pt の改善（▲21.9→▲14.0）、100 人以上：12.1Pt の大幅な改善（▲21.2→▲9.1）

次期見通し：100 人以上規模でやや悪化も、他の規模は改善。しかし、改善幅は小さい

→（20 人未満：▲8.0、20～50 人：▲15.4、50～100 人：▲7.1、100 人以上：▲12.9）



4-3. 地域別：全地域で大幅な改善

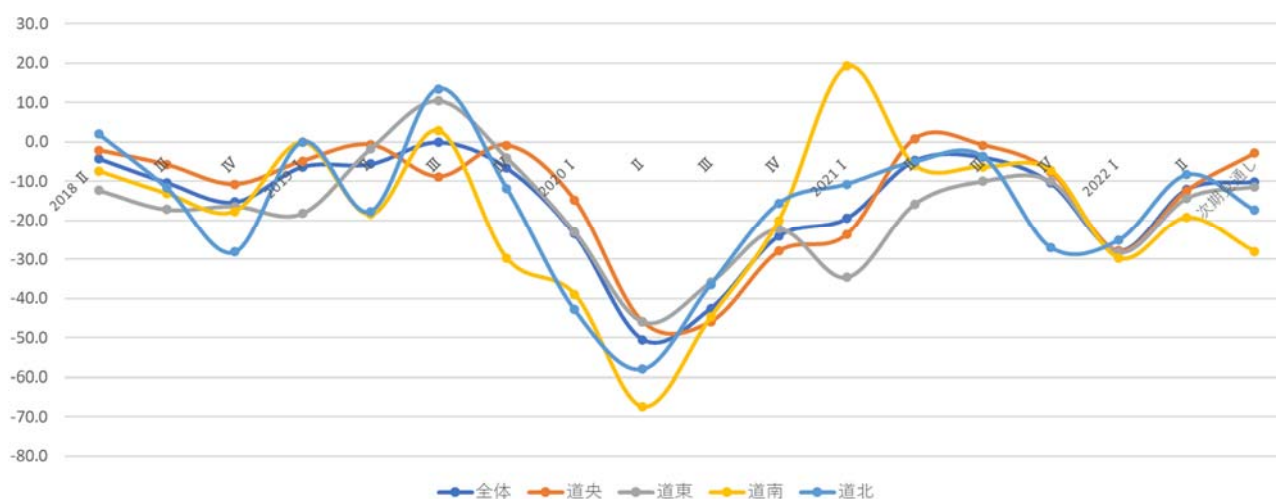
道 央：15.5Pt の大幅な改善（▲27.9→▲12.4） 道 東：13.9Pt の大幅な改善（▲28.2→▲14.3）

道 南：10.4Pt の大幅な改善（▲7.1→▲29.6）、道 北：16.7Pt のやや改善（▲25.0→▲8.3）

次期見通し：道央では改善見通し、道南、道北で悪化見通し。

→次期見通し DI（道 央：▲2.9、道 東：▲11.3、道 南：▲28.0、道 北：▲17.4）

16. 地域別・採算（前年同期比）



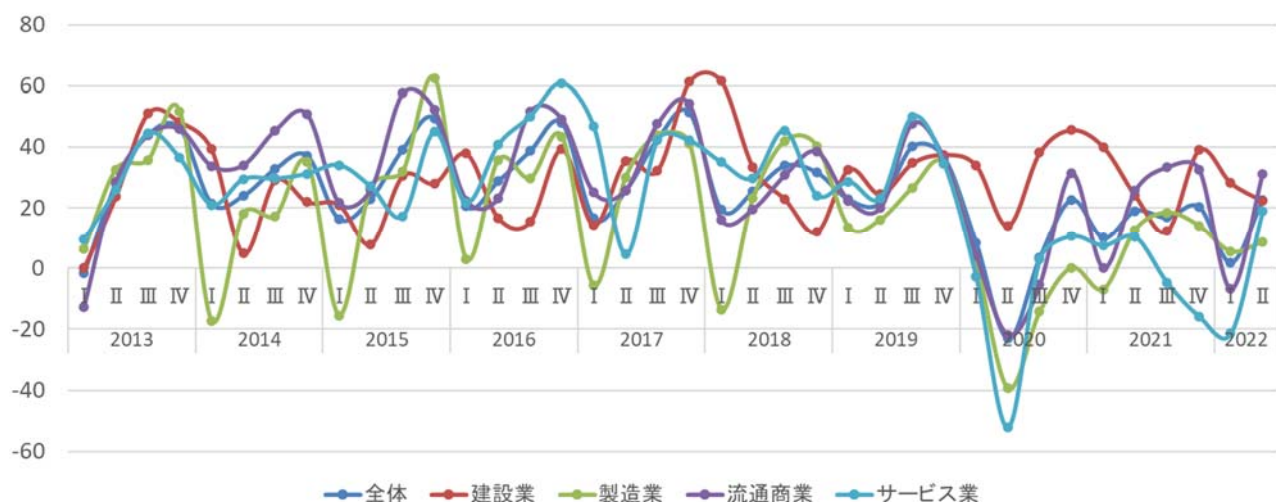
5. 採算の水準

5-1. 業種別：流通商業、サービス業で大幅な改善、建設業では悪化。

建設業：6.0Pt の悪化（28.2→22.2）、製造業：3.1Pt のやや改善（5.4→8.5）

流通商業：38.1Pt の大幅な改善（▲6.9→31.3）、サービス業：40.2Pt の悪化（▲21.4→18.8）

17. 業種別・採算の水準



5-2. 規模別：全規模層で大幅な改善。特に100人以上の改善幅が大きい

20人未満：22.4Ptの大幅な改善（▲13.8→8.6）、20～50人：11.8Ptの大幅な改善（6.5→18.4）

50～100人：22.5Ptの大幅な改善（▲7.1→15.4）、100人以上：35.9Ptの大幅な改善（33.3→69.2）

18. 規模別・採算の水準



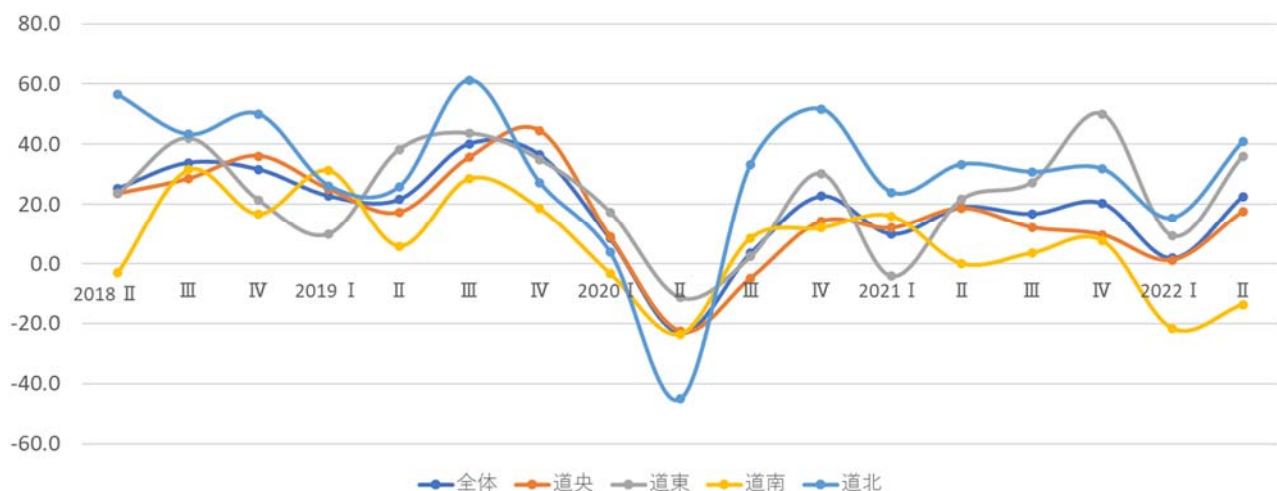
※採算の水準に関しては、業種別よりも、規模別の方が動向をつかみやすい

5-3. 地域別：全地域で改善。特に、道南を除いた各地域での改善幅が大きい。

道 央：16.3Ptの大幅な改善（1.2→17.5）、道 東：26.6Ptの大幅な改善（9.4→36.0）

道 南：8.1Ptの改善（▲21.7→▲13.6）、道 北：25.5Ptの大幅な改善（15.4→40.9）

19. 地域別・採算の水準



6. 業況水準

6-1. 業種別：建設業を除いて大幅な改善。建設業のみ、大幅な悪化。

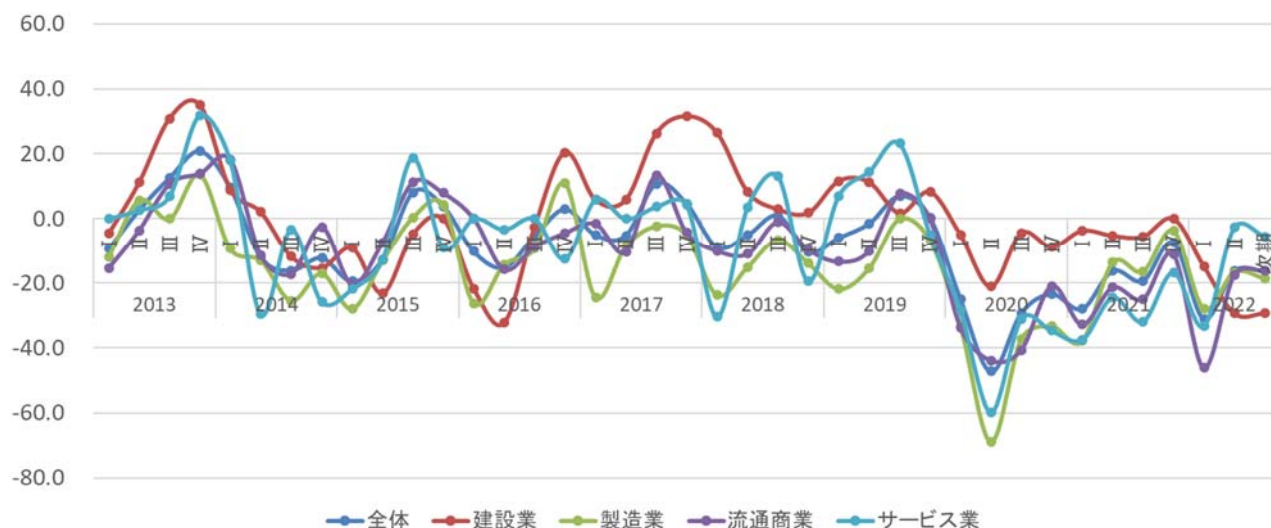
建設業：14.6Pt の大幅な悪化（▲14.8→▲29.4）、製造業：11.3Pt の大幅な改善（▲28.0→▲16.7）

流通商業：28.7Pt の大幅な改善（▲46.3→▲17.6）、サービス業：30.6Pt の大幅な改善（▲33.3→▲2.7）

次期見通し：改善の力は強くない見通し

→（建設業：▲29.4、製造業：▲18.5、流通商業：▲16.2、サービス業：▲5.4）

20.業種別・業況水準



6-2. 規模別：全規模層で（大幅な）改善。しかし 100 人以上規模の改善幅は小さい。

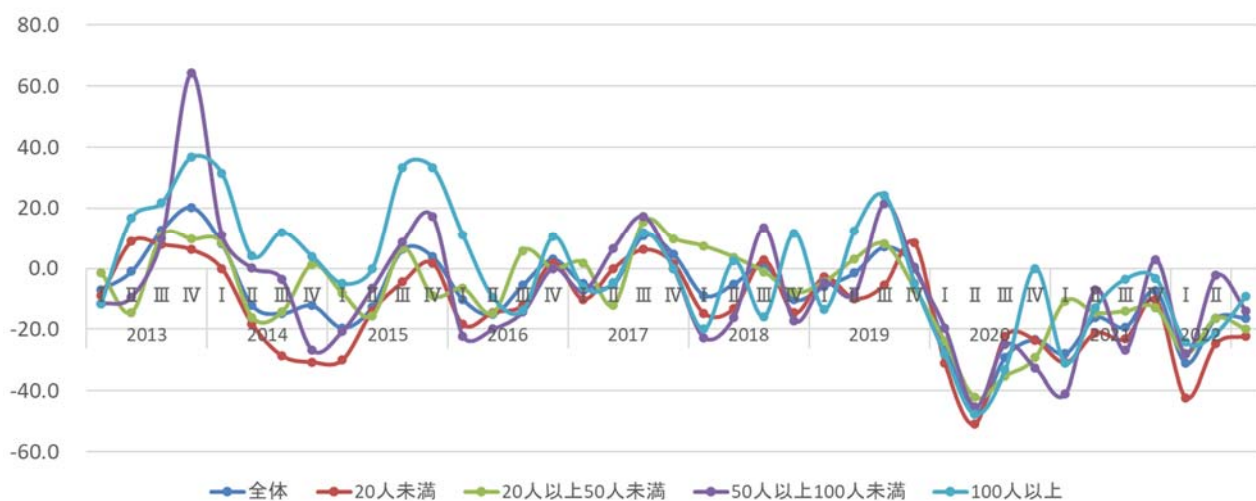
20 人未満：17.6Pt の大幅な改善（▲42.3→▲24.7）、20～50 人：11.5Pt の大幅な改善（▲27.9→▲16.4）

50～100 人：25.8Pt の大幅な改善（▲28.1→▲2.3）、100 人以上：3.0Pt のやや改善（▲24.2→▲21.2）

次期見通し：改善見通しの規模層と悪化見通し規模でわかる

→（20 人未満：▲22.2、20～50 人：▲20.0、50～100 人：▲14.0、100 人以上：▲9.1）

21.規模別・業況水準



6-3. 地域別：道北を除いて改善、ただし道東の改善幅は小さい

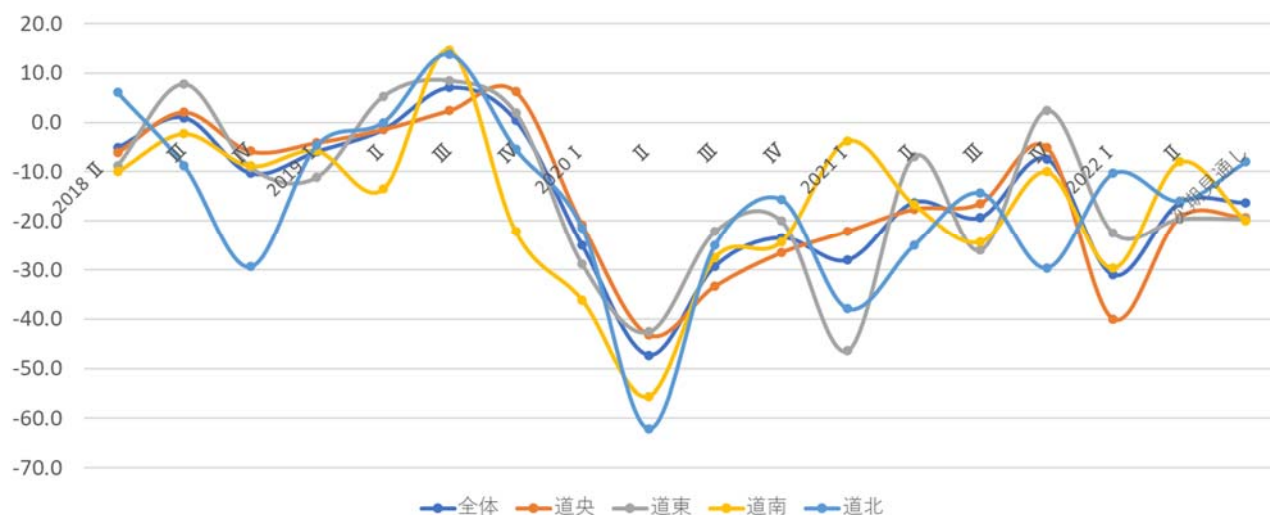
道 央：20.7Pt の大幅な改善（▲40.0→▲19.3）、道 東：2.9Pt のやや改善（▲22.5→▲19.6）

道 南：21.6Pt の大幅な改善（▲29.6→▲8.0）、道 北：5.7Pt の悪化（▲10.3→▲16.0）

次期見通し：道南で大幅な悪化見通し、道北で改善見通したが、道央、道東は横ばい見通し

→次期見通し DI（道 央：▲19.3、道 東：▲19.6、道 南：▲20.0、道 北：▲8.0）

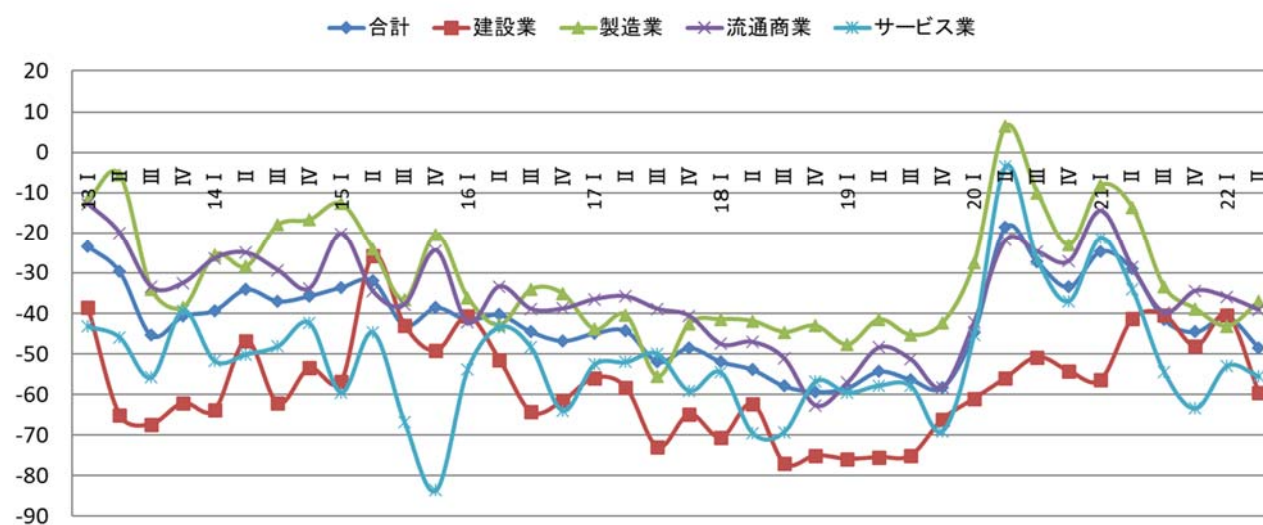
22. 地域別・業況水準



7. 人手の過不足

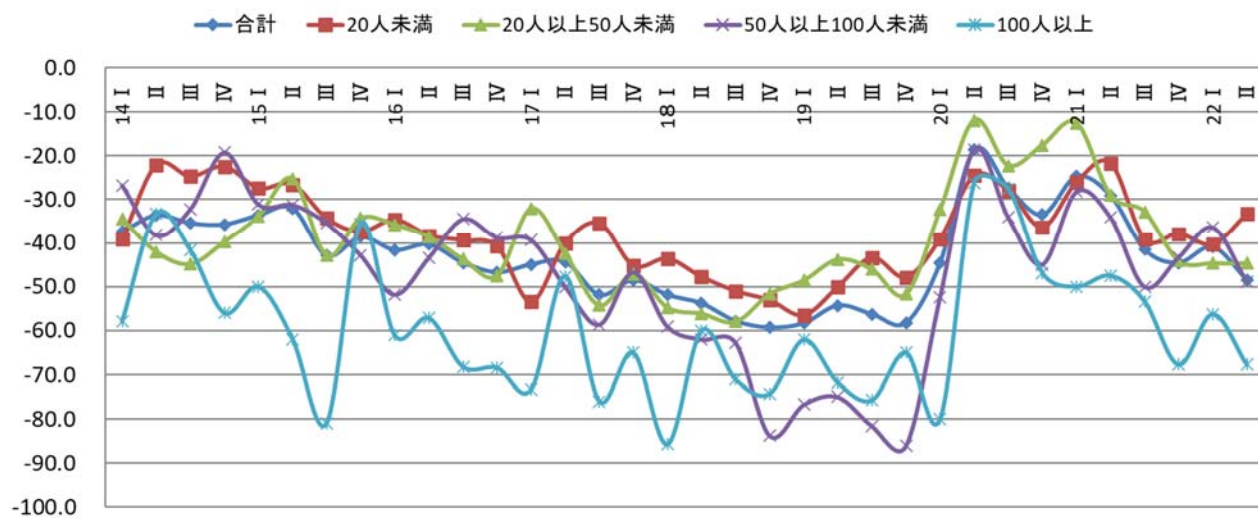
7-1. 業種別：製造業を除いて悪化基調、特に建設業では大幅な悪化。

23. 業種別・人手の過不足



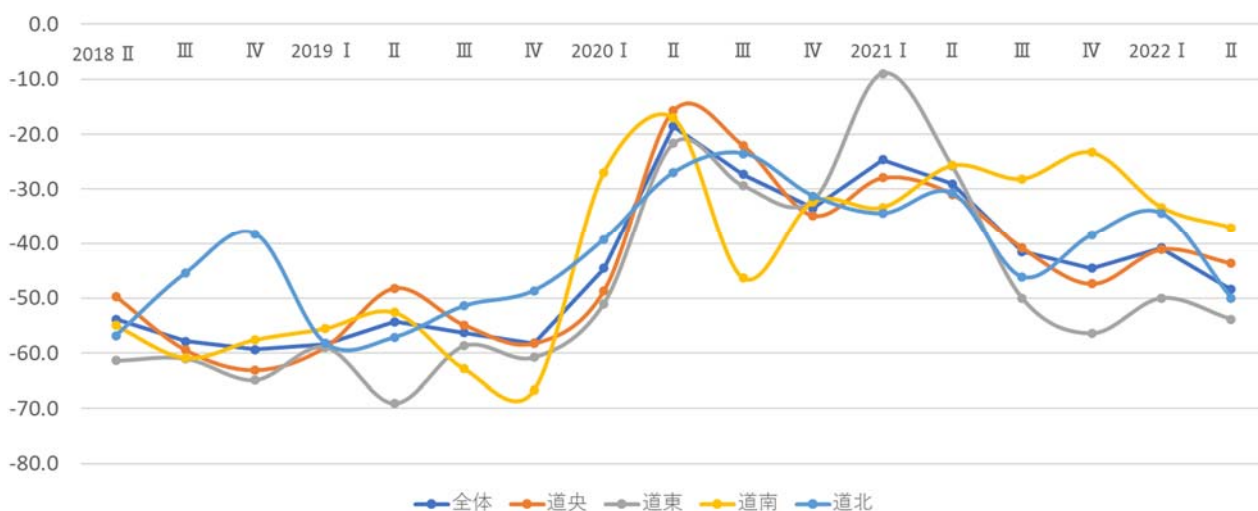
7-2. 規模別：50人以上の各規模層で大幅な悪化（人手不足感が高まる）

24. 規模別・人手の過不足



7-3. 地域別：全体的に悪化（不足）に振れる。特に道北で大幅な悪化

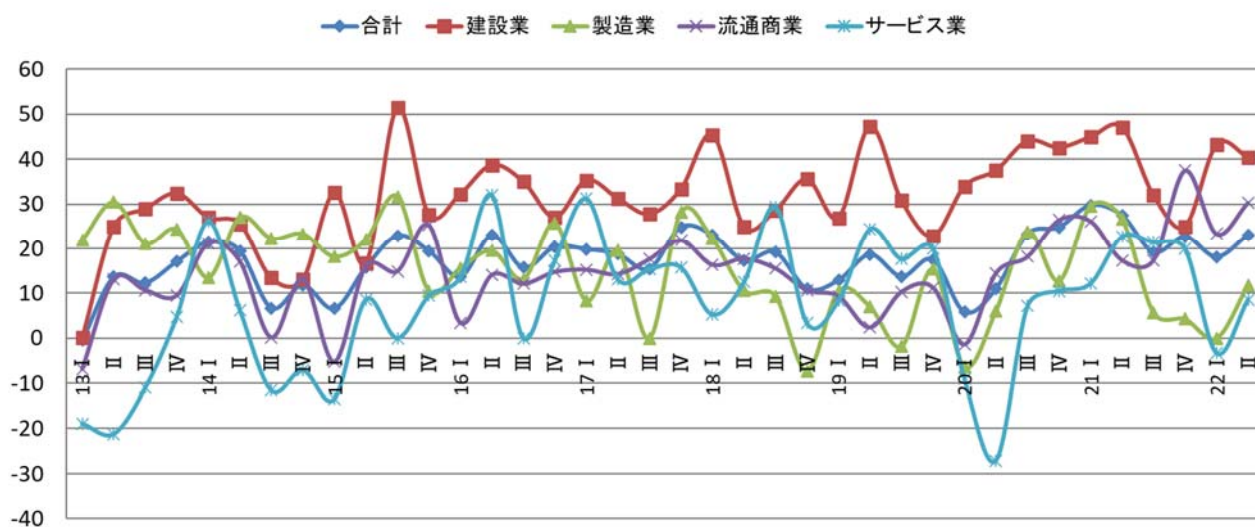
25. 地域別・人手の過不足



8. 資金繰りの状況

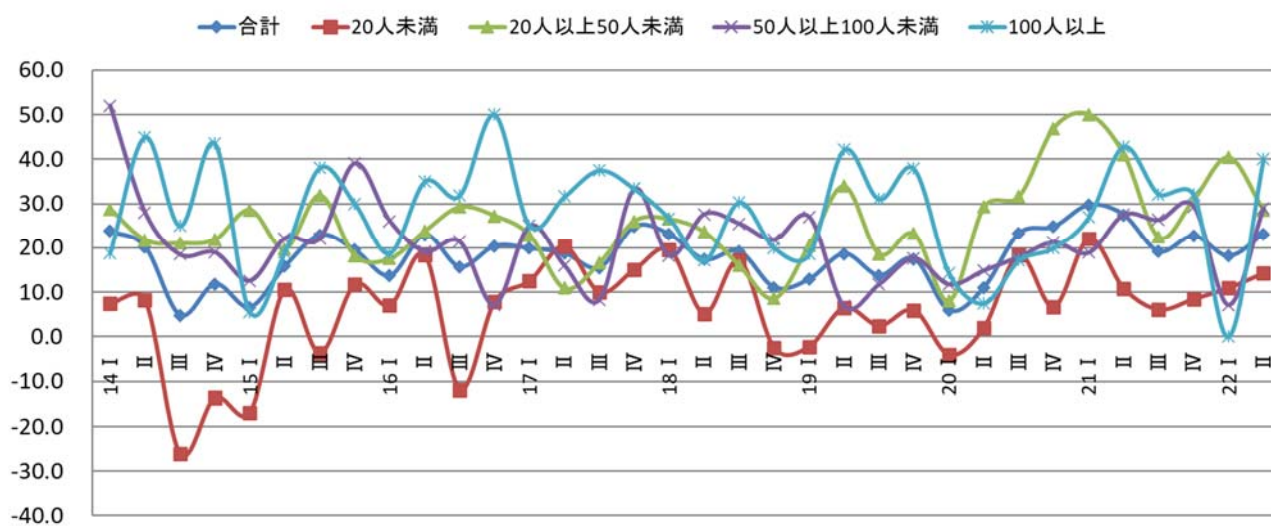
8-1. 業種別：全体的に改善基調。建設業は高水準ながらもやや悪化。

26.業種別・資金繰り



8-2. 規模別：100人以上で大幅な改善、20-50人で大幅な悪化

27.規模別・資金繰り



8-3. 地域別：道南と道北で大幅な改善。道東で悪化。

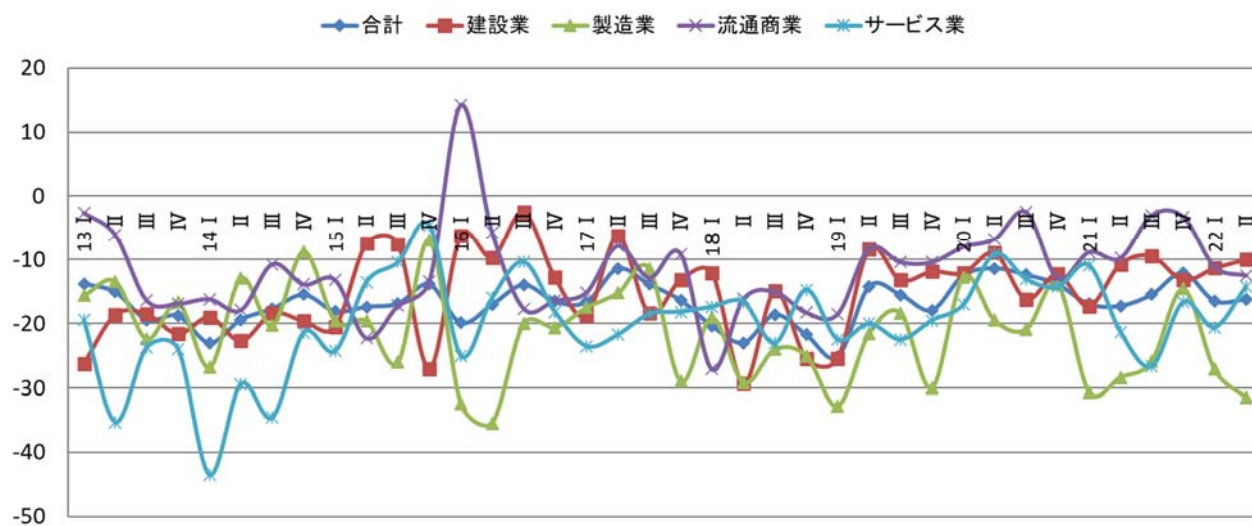
28. 地域別・資金繰り



9. 設備の過不足

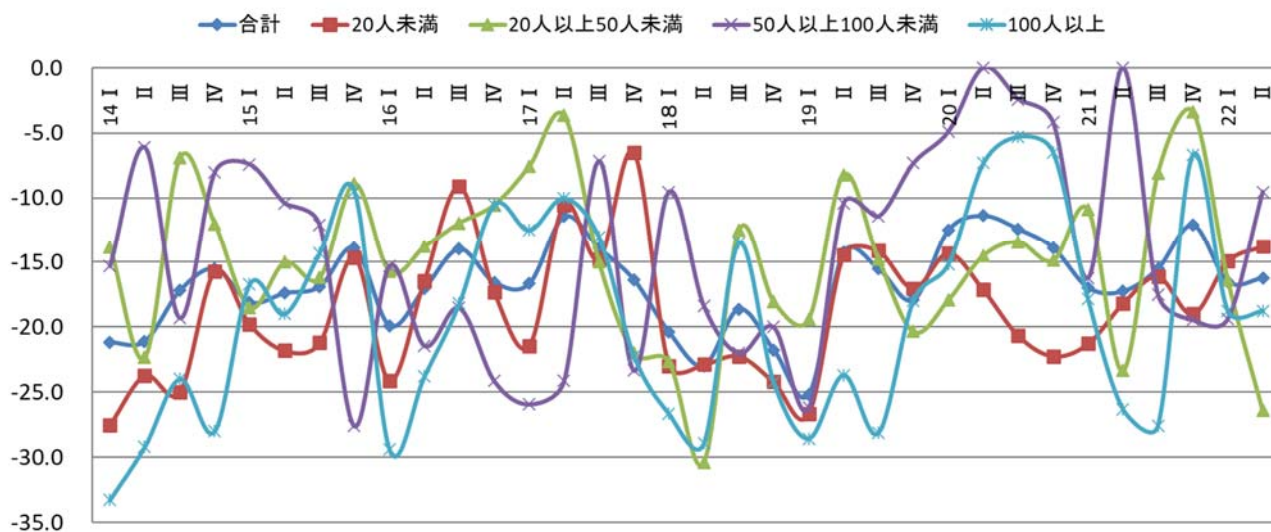
9-1. 業種別：サービス業で改善、製造業でやや不足感が強まる。

29. 業種別・設備の過不足



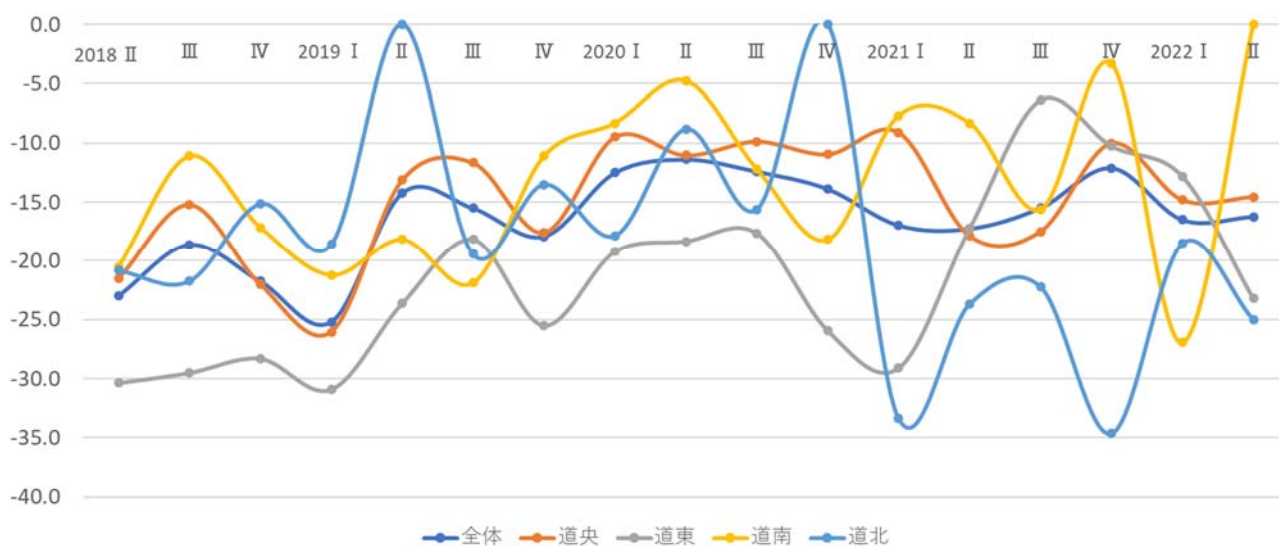
9-2. 規模別：20-50 人で大幅な悪化（不足）、50-100 人で改善

30. 規模別・設備の過不足



9-3. 地域別：道東、道北で悪化

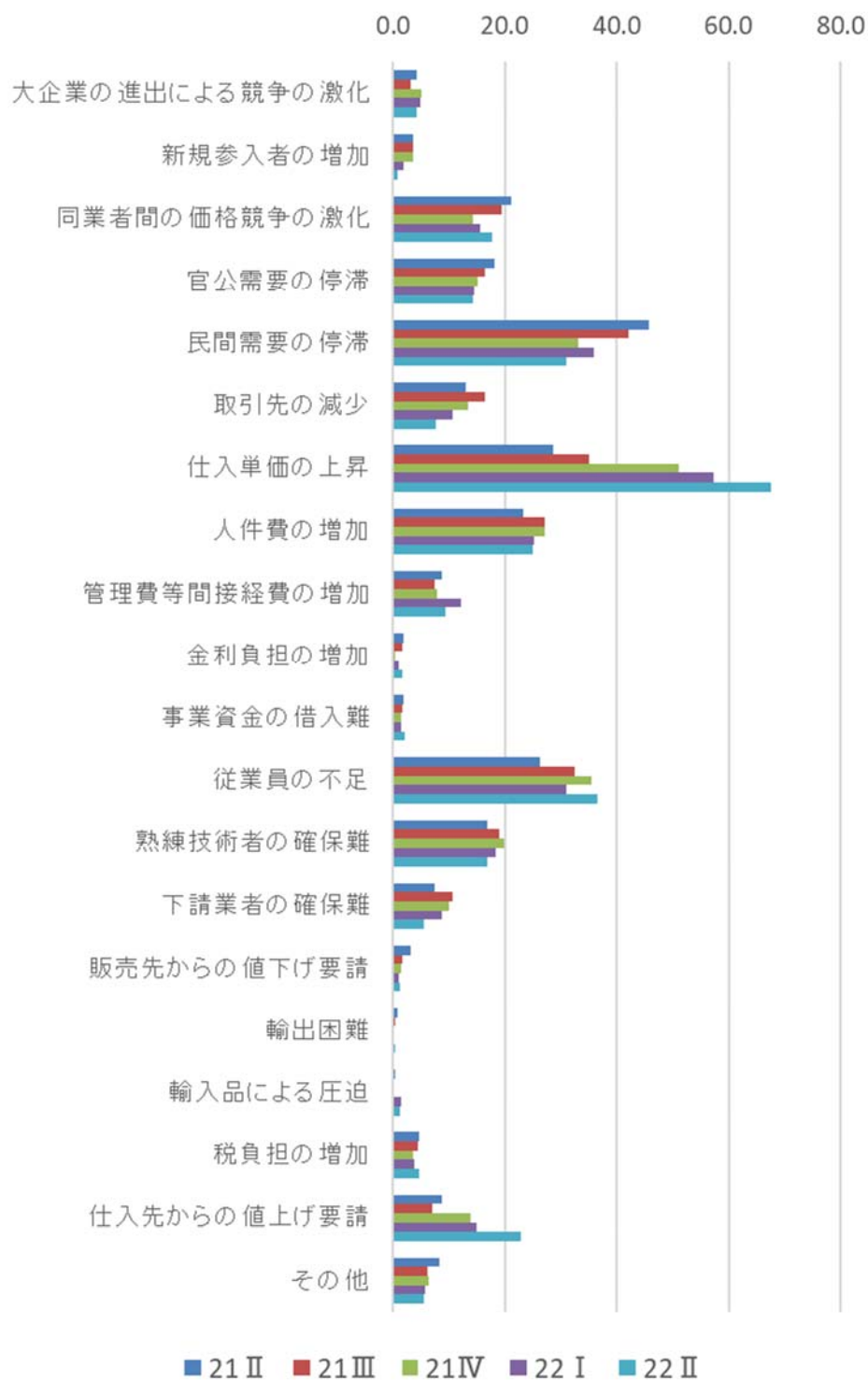
31. 地域別・設備の過不足



10. 経営上の問題点、次期の経営上の力点

【経営上の問題点】：仕入単価の上昇が前回から 10Pt 上昇（過去最高）。仕入先からの値上要請も上昇。他方で、「従業員の不足」が 2 番目に回答割合が高くなる状況。

32. 経営上の問題点



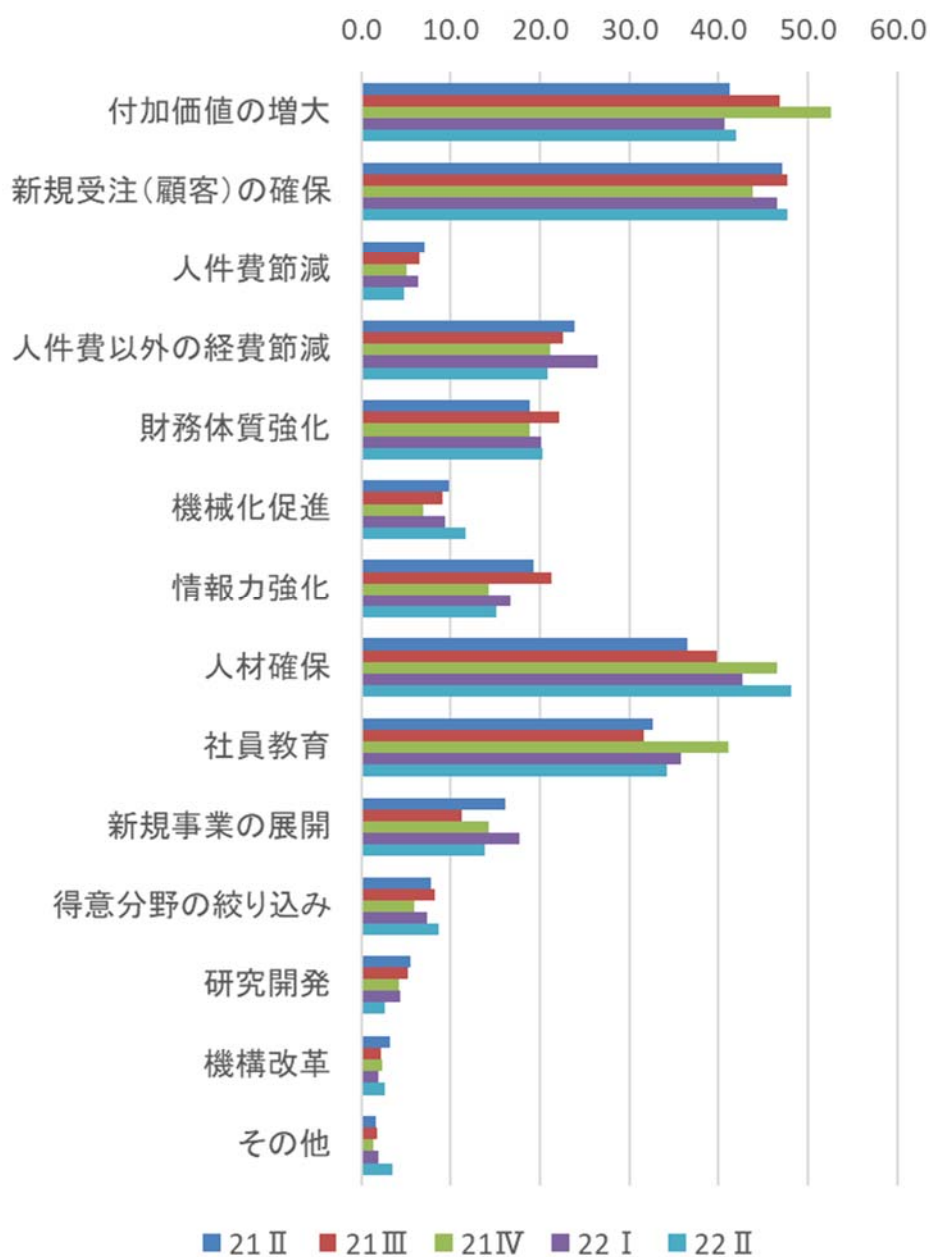
経営上の問題点

	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	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	232 100.0	10 4.3	2 0.9	41 17.7	33 14.2	72 31.0	18 7.8	157 67.7	58 25.0	22 9.5	4 1.7	5 2.2	85 36.6	39 16.8	13 5.6	3 1.3	1 0.4	3 1.3	11 4.7	53 22.8	13 5.6
建設業	51 100.0	1 2.0	0 0.0	12 23.5	14 27.5	14 27.5	1 2.0	44 86.3	9 17.6	3 5.9	1 2.0	0 0.0	20 39.2	11 21.6	10 19.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 10.0	1 2.0
製造業	54 100.0	4 7.4	2 3.7	10 18.5	6 11.1	16 29.6	5 9.3	44 81.5	11 20.4	2 3.7	1 1.9	4 7.4	19 35.2	7 13.0	0 0.0	1 1.9	1 1.9	1 1.9	2 3.7	18 33.3	4 7.4
流通商業	73 100.0	2 2.7	0 0.0	12 16.4	7 9.6	30 41.1	8 11.0	45 61.6	19 26.0	11 15.1	1 1.4	0 0.0	23 31.5	6 8.2	1 1.4	1 1.4	0 0.0	0 1.4	1 4.1	13 17.8	3 4.1
サービス業	37 100.0	2 5.4	0 0.0	6 16.2	5 13.5	11 29.7	2 5.4	16 43.2	15 40.5	4 10.8	1 2.7	0 0.0	15 40.5	10 27.0	2 5.4	1 2.7	0 0.0	0 0.0	6 16.2	8 21.6	1 2.7
20人未満	79 100.0	3 3.8	0 0.0	16 20.3	12 15.2	31 39.2	10 12.7	54 68.4	19 24.1	7 8.9	2 2.5	3 3.8	19 24.1	10 12.7	4 5.1	2 2.5	1 1.3	0 0.0	9 11.4	19 24.1	4 5.1
20人以上50人未満	55 100.0	3 5.5	1 1.8	6 10.9	12 21.8	16 29.1	4 7.3	41 74.5	12 21.8	5 9.1	0 0.0	1 1.8	21 38.2	9 16.4	4 7.3	0 0.0	0 0.0	1 1.8	1 1.8	11 20.0	3 5.5
50人以上100人未満	43 100.0	3 7.0	1 2.3	13 30.2	5 11.6	14 32.6	2 4.7	26 60.5	13 30.2	5 11.6	1 2.3	0 0.0	16 37.2	5 11.6	3 7.0	1 2.3	0 0.0	1 2.3	1 2.3	8 18.6	0 0.0
100人以上	33 100.0	0 0.0	0 0.0	3 9.1	2 6.1	10 30.3	0 0.0	23 69.7	9 27.3	5 15.2	0 0.0	0 0.0	16 48.5	9 27.3	2 6.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 21.2	3 9.1

【経営上の力点】

- ・人材の確保が最上位へ。新規受注（顧客）の確保、付加価値の増大が続く。

33.経営上の力点



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	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	231 100.0	97 42.0	110 47.6	11 4.8	48 20.8	47 20.3	27 11.7	35 15.2	111 48.1	79 34.2	32 13.9	20 8.7	6 2.6	6 2.6	8 3.5
建設業	51 100.0	17 33.3	30 58.8	1 2.0	4 7.8	14 27.5	10 19.6	14 27.5	28 54.9	17 33.3	2 3.9	5 9.8	0 0.0	2 3.9	2 3.9
製造業	53 100.0	28 52.8	22 41.5	4 7.5	14 26.4	7 13.2	5 9.4	7 13.2	23 43.4	11 20.8	13 24.5	7 13.2	4 7.5	1 1.9	2 3.8
流通商業	74 100.0	33 44.6	41 55.4	1 1.4	17 23.0	12 16.2	6 8.1	10 13.5	31 41.9	25 33.8	10 13.5	4 5.4	1 1.4	0 0.0	1 1.4
サービス業	36 100.0	12 33.3	14 38.9	5 13.9	10 27.8	12 33.3	4 11.1	4 11.1	18 50.0	17 47.2	4 11.1	3 8.3	0 0.0	2 5.6	3 8.3
20人未満	80 100.0	35 43.8	42 52.5	3 3.8	18 22.5	19 23.8	7 8.8	18 22.5	29 36.3	28 35.0	10 12.5	10 12.5	3 3.8	0 0.0	1 1.3
20人以上50人未満	54 100.0	30 55.6	24 44.4	3 5.6	10 18.5	13 24.1	8 14.8	7 13.0	27 50.0	17 31.5	7 13.0	6 11.1	1 1.9	1 1.9	2 3.7
50人以上100人未満	43 100.0	15 34.9	21 48.8	2 4.7	8 18.6	6 14.0	7 16.3	5 11.6	18 41.9	15 34.9	8 18.6	2 4.7	1 2.3	2 4.7	2 4.7
100人以上	33 100.0	9 27.3	18 54.5	1 3.0	9 27.3	4 12.1	3 9.1	5 15.2	23 69.7	11 33.3	2 6.1	0 0.0	0 0.0	2 6.1	2 6.1

特別調査

経営理念の有無

	合計	ある	ある（社 内公開 済）	ある（社 内外公開 済）	作成中	作成予定	ない	不明
全体	232 100.0	88 37.9	68 29.3	43 18.5	8 3.4	7 3.0	18 7.8	7
建設業	50 100.0	16 32.0	17 34.0	7 14.0	2 4.0	3 6.0	5 10.0	3
製造業	54 100.0	23 42.6	15 27.8	8 14.8	2 3.7	1 1.9	5 9.3	2
流通商業	74 100.0	27 36.5	22 29.7	19 25.7	1 1.4	0 0.0	5 6.8	0
サービス業	36 100.0	17 47.2	10 27.8	6 16.7	1 2.8	1 2.8	1 2.8	2
20人未満	81 100.0	29 35.8	25 30.9	10 12.3	4 4.9	3 3.7	10 12.3	3
20人以上50人未満	53 100.0	25 47.2	13 24.5	9 17.0	3 5.7	2 3.8	1 1.9	3
50人以上100人未満	43 100.0	15 34.9	16 37.2	8 18.6	1 2.3	0 0.0	3 7.0	0
100人以上	33 100.0	12 36.4	9 27.3	11 33.3	0 0.0	0 0.0	1 3.0	0

10年ビジョンの有無

	合計	ある	ある（社 内公開 済）	ある（社 内外公開 済）	作成中	作成予定	ない	不明
全体	229 100.0	53 23.1	27 11.8	6 2.6	24 10.5	25 10.9	94 41.0	10
建設業	50 100.0	19 38.0	8 16.0	0 0.0	4 8.0	6 12.0	13 26.0	3
製造業	52 100.0	13 25.0	7 13.5	0 0.0	8 15.4	3 5.8	21 40.4	4
流通商業	74 100.0	8 10.8	8 10.8	2 2.7	4 5.4	7 9.5	45 60.8	0
サービス業	35 100.0	9 25.7	2 5.7	3 8.6	5 14.3	7 20.0	9 25.7	3
20人未満	81 100.0	14 17.3	8 9.9	3 3.7	11 13.6	10 12.3	35 43.2	3
20人以上50人未満	51 100.0	17 33.3	3 5.9	2 3.9	3 5.9	7 13.7	19 37.3	5
50人以上100人未満	42 100.0	8 19.0	5 11.9	0 0.0	6 14.3	2 4.8	21 50.0	1
100人以上	33 100.0	8 24.2	8 24.2	0 0.0	2 6.1	3 9.1	12 36.4	0

方針（中・長期計画）の有無

	合計	ある	ある（社 内公開 済）	ある（社 内外公開 済）	作成中	作成予定	ない	不明
全体	229 100.0	67 29.3	42 18.3	12 5.2	27 11.8	23 10.0	58 25.3	10
建設業	50 100.0	22 44.0	9 18.0	2 4.0	4 8.0	6 12.0	7 14.0	3
製造業	52 100.0	15 28.8	13 25.0	2 3.8	8 15.4	2 3.8	12 23.1	4
流通商業	74 100.0	16 21.6	12 16.2	4 5.4	7 9.5	5 6.8	30 40.5	0
サービス業	35 100.0	9 25.7	5 14.3	3 8.6	6 17.1	7 20.0	5 14.3	3
20人未満	80 100.0	18 22.5	12 15.0	3 3.8	9 11.3	11 13.8	27 33.8	4
20人以上50人未満	52 100.0	19 36.5	5 9.6	3 5.8	9 17.3	7 13.5	9 17.3	4
50人以上100人未満	42 100.0	14 33.3	9 21.4	3 7.1	6 14.3	2 4.8	8 19.0	1
100人以上	33 100.0	9 27.3	11 33.3	1 3.0	2 6.1	0 0.0	10 30.3	0

計画（単年度）の有無

	合計	ある	ある（社 内公開 済）	ある（社 内外公開 済）	作成中	作成予定	ない
全体	230 100.0	84 36.5	78 33.9	19 8.3	16 7.0	8 3.5	25 10.9
建設業	50 100.0	22 44.0	13 26.0	5 10.0	3 6.0	2 4.0	5 10.0
製造業	52 100.0	20 38.5	20 38.5	2 3.8	4 7.7	1 1.9	5 9.6
流通商業	74 100.0	25 33.8	29 39.2	7 9.5	4 5.4	0 0.0	9 12.2
サービス業	36 100.0	14 38.9	9 25.0	4 11.1	3 8.3	2 5.6	4 11.1
20人未満	81 100.0	24 29.6	23 28.4	7 8.6	6 7.4	3 3.7	18 22.2
20人以上50人未満	51 100.0	26 51.0	12 23.5	7 13.7	4 7.8	1 2.0	1 2.0
50人以上100人未満	43 100.0	17 39.5	17 39.5	2 4.7	5 11.6	0 0.0	2 4.7
100人以上	33 100.0	13 39.4	16 48.5	1 3.0	1 3.0	0 0.0	2 6.1

ビジネスモデルや事業形態の変更

	合計	大きく変更した	変更した	少し変更した	あまり変更していない	変更していない	不明
全体	228 100.0	0 0.0	22 9.6	57 25.0	52 22.8	97 42.5	11
建設業	51 100.0	0 0.0	4 7.8	10 19.6	14 27.5	23 45.1	2
製造業	52 100.0	0 0.0	3 5.8	15 28.8	10 19.2	24 46.2	4
流通商業	73 100.0	0 0.0	9 12.3	15 20.5	21 28.8	28 38.4	1
サービス業	36 100.0	0 0.0	5 13.9	13 36.1	4 11.1	14 38.9	2
20人未満	79 100.0	0 0.0	8 10.1	13 16.5	18 22.8	40 50.6	5
20人以上50人未満	54 100.0	0 0.0	4 7.4	15 27.8	11 20.4	24 44.4	2
50人以上100人未満	43 100.0	0 0.0	4 9.3	15 34.9	10 23.3	14 32.6	0
100人以上	33 100.0	0 0.0	3 9.1	9 27.3	9 27.3	12 36.4	0

経営理念（変更、見直し）

	合計	見直し、変更した	見直し、変更しなかった	見直し中	見直しを検討中	見直ししていない	不明
全体	226 100.0	19 8.4	44 19.5	11 4.9	21 9.3	131 58.0	13
建設業	50 100.0	6 12.0	9 18.0	3 6.0	3 6.0	29 58.0	3
製造業	52 100.0	8 15.4	11 21.2	3 5.8	5 9.6	25 48.1	4
流通商業	72 100.0	2 2.8	14 19.4	2 2.8	6 8.3	48 66.7	2
サービス業	35 100.0	2 5.7	6 17.1	1 2.9	5 14.3	21 60.0	3
20人未満	79 100.0	3 3.8	15 19.0	6 7.6	8 10.1	47 59.5	5
20人以上50人未満	53 100.0	8 15.1	8 15.1	3 5.7	6 11.3	28 52.8	3
50人以上100人未満	42 100.0	2 4.8	10 23.8	2 4.8	4 9.5	24 57.1	1
100人以上	32 100.0	4 12.5	6 18.8	0 0.0	1 3.1	21 65.6	1

10年ビジョン（変更、見直し）

	合計	見直し、 変更した	見直し、 変更しな かった	見直し中	見直しを 検討中	見直して いない	不明
全体	203 100.0	29 14.3	21 10.3	22 10.8	25 12.3	106 52.2	36
建設業	46 100.0	12 26.1	5 10.9	7 15.2	3 6.5	19 41.3	7
製造業	44 100.0	6 13.6	8 18.2	3 6.8	7 15.9	20 45.5	12
流通商業	63 100.0	4 6.3	4 6.3	7 11.1	3 4.8	45 71.4	11
サービス業	34 100.0	5 14.7	3 8.8	3 8.8	8 23.5	15 44.1	4
20人未満	69 100.0	3 4.3	7 10.1	10 14.5	10 14.5	39 56.5	15
20人以上50人未満	47 100.0	8 17.0	3 6.4	5 10.6	7 14.9	24 51.1	9
50人以上100人未満	36 100.0	6 16.7	4 11.1	5 13.9	2 5.6	19 52.8	7
100人以上	32 100.0	10 31.3	5 15.6	1 3.1	2 6.3	14 43.8	1

方針（中・長期計画）（変更、見直し）

	合計	見直し、 変更した	見直し、 変更しな かった	見直し中	見直しを 検討中	見直して いない	不明
全体	214 100.0	56 26.2	16 7.5	32 15.0	30 14.0	80 37.4	25
建設業	48 100.0	15 31.3	3 6.3	11 22.9	3 6.3	16 33.3	5
製造業	48 100.0	14 29.2	6 12.5	5 10.4	10 20.8	13 27.1	8
流通商業	68 100.0	15 22.1	4 5.9	10 14.7	6 8.8	33 48.5	6
サービス業	34 100.0	9 26.5	2 5.9	4 11.8	8 23.5	11 32.4	4
20人未満	74 100.0	9 12.2	7 9.5	14 18.9	13 17.6	31 41.9	10
20人以上50人未満	49 100.0	15 30.6	2 4.1	6 12.2	8 16.3	18 36.7	7
50人以上100人未満	40 100.0	12 30.0	5 12.5	7 17.5	3 7.5	13 32.5	3
100人以上	32 100.0	15 46.9	1 3.1	3 9.4	3 9.4	10 31.3	1

計画（単年度）（変更、見直し）

	合計	見直し、 変更した	見直し、 変更しな かった	見直し中	見直しを 検討中	見直して いない	不明
全体	220 100.0	100 45.5	19 8.6	21 9.5	18 8.2	62 28.2	19
建設業	48 100.0	26 54.2	4 8.3	6 12.5	2 4.2	10 20.8	5
製造業	49 100.0	27 55.1	1 2.0	3 6.1	6 12.2	12 24.5	7
流通商業	72 100.0	33 45.8	8 11.1	5 6.9	3 4.2	23 31.9	2
サービス業	34 100.0	10 29.4	4 11.8	4 11.8	5 14.7	11 32.4	4
20人未満	76 100.0	22 28.9	7 9.2	9 11.8	9 11.8	29 38.2	8
20人以上50人未満	51 100.0	25 49.0	3 5.9	6 11.8	5 9.8	12 23.5	5
50人以上100人未満	41 100.0	21 51.2	5 12.2	4 9.8	2 4.9	9 22.0	2
100人以上	32 100.0	22 68.8	2 6.3	1 3.1	0 0.0	7 21.9	1

外的要因（経営指針を作成、見直す際に重視する事柄）

	合計	自然災害 や新型コロナ ウイルス感染 症拡大	脱炭素・ カーボン ニュート ラルの動 き	デジタ ル・トラ ンスフォ メーショ ン（DX） への動き	サプライ チェーン の変化	人口減 少、少子 高齢化	部材価 格・燃料 コストの 高騰	部材・販 売品の調 達難	地域課 題、社会 課題	顧客・取 引先・市 場の変化	社会の価 値観や行 動規範の 変化	若者の意 識の変化	その他	わからな い	見直し・ 策定予定 はない	不明
全体	223 100.0	57 25.6	43 19.3	71 31.8	14 6.3	57 25.6	94 42.2	28 12.6	41 18.4	107 48.0	52 23.3	29 13.0	1 0.4	3 1.3	4 1.8	16
建設業	51 100.0	9 17.6	16 31.4	17 33.3	3 5.9	10 19.6	25 49.0	10 19.6	13 25.5	17 33.3	11 21.6	9 17.6	0 0.0	1 2.0	1 2.0	2
製造業	48 100.0	12 25.0	8 16.7	12 25.0	3 6.3	12 25.0	28 58.3	6 12.5	3 6.3	28 58.3	13 27.1	6 12.5	0 0.0	0 0.0	1 2.1	8
流通商業	71 100.0	14 19.7	8 11.3	26 36.6	6 8.5	15 21.1	23 32.4	10 14.1	13 18.3	41 57.7	17 23.9	6 8.5	1 1.4	0 0.0	2 2.8	3
サービス業	35 100.0	18 51.4	6 17.1	12 34.3	0 0.0	14 40.0	11 31.4	0 0.0	8 22.9	13 37.1	10 28.6	5 14.3	0 0.0	1 2.9	0 0.0	3
20人未満	78 100.0	23 29.5	10 12.8	19 24.4	5 6.4	25 32.1	27 34.6	9 11.5	15 19.2	37 47.4	24 30.8	9 11.5	1 1.3	3 3.8	1 1.3	6
20人以上50人未満	52 100.0	16 30.8	13 25.0	20 38.5	2 3.8	6 11.5	25 48.1	8 15.4	11 21.2	24 46.2	9 17.3	13 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4
50人以上100人未満	41 100.0	6 14.6	7 17.1	11 26.8	4 9.8	13 31.7	16 39.0	2 4.9	7 17.1	21 51.2	13 31.7	4 9.8	0 0.0	0 0.0	2 4.9	2
100人以上	31 100.0	5 16.1	9 29.0	15 48.4	1 3.2	7 22.6	17 54.8	5 16.1	4 12.9	14 45.2	4 12.9	1 3.2	0 0.0	0 0.0	1 3.2	2

内的要因（経営指針を作成、見直す際に重視する事柄）

	合計	事業領域	働き方	人材確保	人材育成	DXの導入	SDGs	事業承継	ブランド 力	価格決定 力	開発力	財務力	生産性	その他	わからない	見直し・ 策定予定 はない	不明
全体	221 100.0	34 15.4	102 46.2	111 50.2	117 52.9	46 20.8	29 13.1	36 16.3	26 11.8	20 9.0	24 10.9	19 8.6	44 19.9	1 0.5	2 0.9	4 1.8	18
建設業	50 100.0	7 14.0	33 66.0	30 60.0	25 50.0	16 32.0	9 18.0	8 16.0	2 4.0	3 6.0	2 4.0	2 4.0	7 14.0	0 0.0	0 0.0	1 2.0	3
製造業	49 100.0	6 12.2	14 28.6	24 49.0	21 42.9	10 20.4	8 16.3	6 12.2	9 18.4	8 16.3	12 24.5	3 6.1	17 34.7	0 0.0	0 0.0	1 2.0	7
流通商業	70 100.0	11 15.7	33 47.1	32 45.7	40 57.1	10 14.3	4 5.7	12 17.1	11 15.7	5 7.1	7 10.0	5 7.1	11 15.7	0 0.0	1 1.4	2 2.9	4
サービス業	34 100.0	9 26.5	15 44.1	18 52.9	17 50.0	8 23.5	5 14.7	8 23.5	2 5.9	2 5.9	2 5.9	8 23.5	5 14.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4
20人未満	78 100.0	17 21.8	29 37.2	37 47.4	31 39.7	17 21.8	9 11.5	22 28.2	9 11.5	10 12.8	14 17.9	9 11.5	12 15.4	0 0.0	1 1.3	2 2.6	6
20人以上50人未満	52 100.0	5 9.6	27 51.9	29 55.8	29 55.8	8 15.4	6 11.5	11 21.2	5 9.6	3 5.8	3 5.8	6 11.5	12 23.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4
50人以上100人未満	40 100.0	6 15.0	21 52.5	18 45.0	21 52.5	10 25.0	4 10.0	2 5.0	8 20.0	4 10.0	3 7.5	0 0.0	12 30.0	0 0.0	1 2.5	1 2.5	3
100人以上	30 100.0	4 13.3	16 53.3	15 50.0	19 63.3	6 20.0	8 26.7	0 0.0	2 6.7	2 6.7	2 6.7	2 6.7	5 16.7	0 0.0	0 0.0	1 3.3	3

経営上の努力コメント（業種別）

【建設業】

- ・新規事業の具体的着手
- ・営業地域拡大
- ・人材確保の為に募集媒体を利用して行う 経験未経験年代を問わず広く人材を集め採用していこうと考えている
- ・就業規則の見直し 人材定着力の向上
- ・販売単価の見直し 営業日誌のデジタルへの取組
- ・官庁工事の受注（この5~6年していなかった）
- ・週休二日の徹底
- ・広告宣伝
- ・得意分野の展開
- ・業務効率化
- ・新型コロナウイルス対策をおこないながら、営業活動・施工管理業務を実施。今後は材料費の増大、外注費の増大を見すえての営業活動を実施して、利益確保を実施していく予定。
- ・官・民への営業強化。
- ・働き方改革プロジェクトの発足
- ・社会環境の急激な変化の中でベースアップや、資料高騰に対する販売価格の見直し、社員教員の見直しを行った。
- ・全社員に諸物価急騰への支援給付金、コロナ対応策への支援給付金を支給した。
- ・人材育成のため毎週金曜日に勉強会。今後は思案中。

【製造業】

- ・営業力強化（人材確保済） 商品・サービスの拡大（進行中） 顧客の掘り起こし（進行中） WEB 広告強化（進行中）
- ・道外からの原材料確保
- ・事前の営業強化と地域内循環へのシフト
- ・事業の再構築をして売り上げの足りない部分を補いたい
- ・新工場（MUA した）の稼働（製造ラインを追加した）
- ・経費削減 今後仕事の精査
- ・積極的な経営
- ・営業総動員で積極的に活動（社員教育） 計画的に製作製造 情報収集
- ・生産性の向上
- ・販売価格の値上げ、製造原価の圧縮
- ・作業環境の改善（スポットエアコンの導入）品質維持（冷蔵倉庫の増設）保冷库の導入、小袋充填機の導入を考えている
- ・常勤役員及び執行役員の増員、昇格 ・中期経営計画（3年計画）の再構築と全社員オンライン会議による徹底 ・地元新聞、業界新聞への自社露出

- ・ 1.社名変更 2. 新規事業（ショップのオープン） 3.フリーマガジンの配布方法見直しと DX 化。
- ・ 社員教育をはじめ、働き方やメンタル、生産性向上を目指す。今後は、5S を徹底して浸透させる。
- ・ 新商品の開発と販売に付いて
- ・ 人材確保に担当者を設置して強化を行った。

【流通商業】

- ・ HP や SNS での情報発信 広告の媒体を変更した
- ・ 人件費以外の経費節減 今後も継続
- ・ 利益率の向上
- ・ 長・中期ビジョンの作成
- ・ 経営理念
- ・ ユーチューブ発信 動画制作 他業種連携
- ・ 付加価値の増大
- ・ 仕入価格の顧客への転嫁
- ・ ①ネット販売の強化 ②弊社オリジナル商品開発強化 ③人材育成
- ・ 商品供給の確保、粗利率の改善。
- ・ 仕入れ商品の欠品により売上機会の損失があり細かな在庫調整と社員各自に資金繰りの意識を持つ様に試みています
- ・ 新規顧客の確保 ・仕入れ価格上昇による販売価格への転嫁
- ・ 事業再構築補助金を活用し、新商品開発を進め、販売し、収益改善を計り生き残りをかけて行く考え。

【サービス業】

- ・ 新規事業を開始した
- ・ 外に積極的に顔を出しました
- ・ 少子高齢化社会に対応した経営を行う
- ・ 特に何も取り組みをしていない 外注業務の見直し拡大を検討中 業務の効率化、研修内容の充実（DX 化オンラインによる効率化等）
- ・ 今はガマンの時 秋までようす見
- ・ 組織の改変を準備しているところです。
- ・ 事業承継を 1 年後にスタートする事に決定した。
- ・ 新商品開発によりマンネリ化を打破