

山口県中央商工会

平成 29 年度 経営発達支援事業
経済動向調査
【通年版】

平成 29 年 1 月～平成 29 年 12 月

目次

1. 調査概要	2
調査目的.....	2
調査方法.....	2
2. 経済動向調査結果	3
I. 経済動向調査の内、景況感に関するアンケート	3
II. 経済動向調査の内、ニーズ・課題に関するアンケート	7
3. 「売上」「利益」の増減に関する要因分析	18
4. さいごに	33
5. 【付録】売上・利益増加への改善策一覧	34
売上・利益増加に寄与する取り組み	34
利益増加のみ寄与する取り組み	34
6. 【付録】調査票	35

1. 調査概要

調査目的

山口県山口市の阿東地域は、S L山口号が走り、りんご園やなし園といった観光関連事業者が多くいる。今後、観光りんご園、なし園、飲食店、特産品販売店等が連携し、取り組むべき課題の検討材料とするため、アンケートを実施する。

調査方法

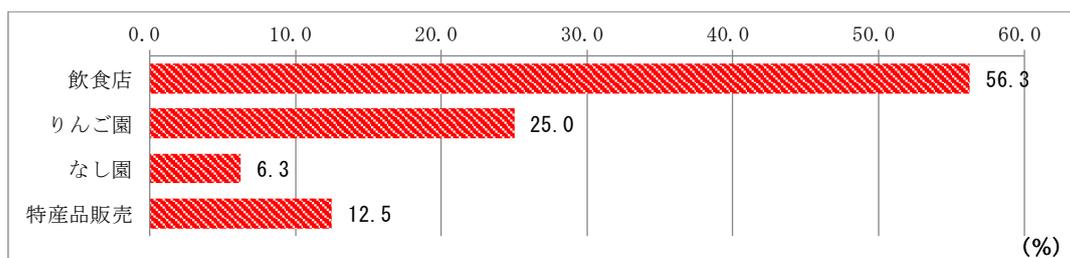
- 実施時期：**前期**：平成29年1月～平成29年6月
後期：平成29年7月～平成29年12月
- 調査対象：山口県央商工会会員事業者（阿東地区内事業所）
- 調査方法：前期・後期によるパネル調査。
聞き取り、質問紙記入式による。
- 有効回答数：16件

2. 経済動向調査結果

1. 経済動向調査の内、景況感に関するアンケート

◆調査対象事業者について

今回の調査対象事業者の業態は以下のとおりである。

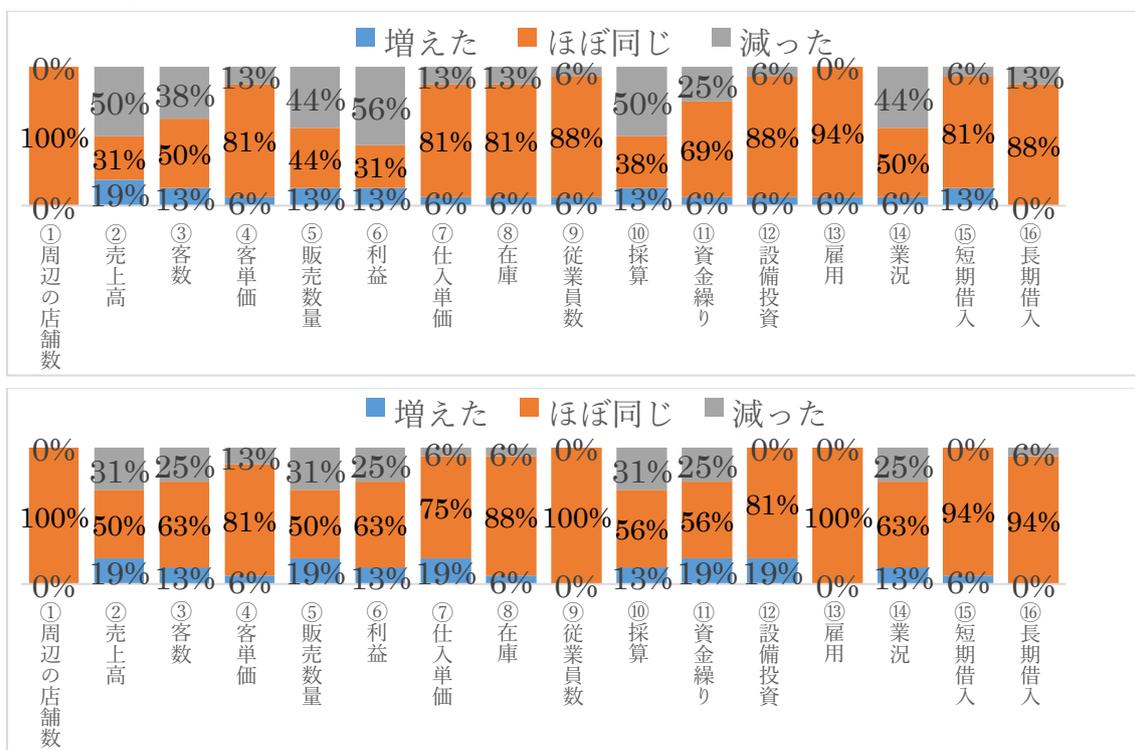


図：調査対象事業者の業態

※例えば、りんご園経営事業者でカフェ等の飲食店舗を併設している事業者については、その事業の主たる業態を優先させ「りんご園」と分類した。

◆経営環境の変化について

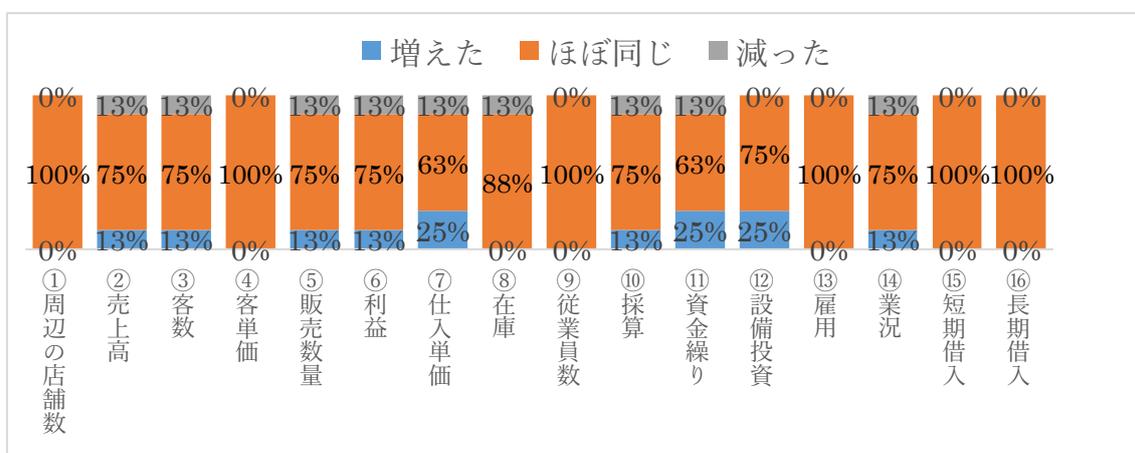
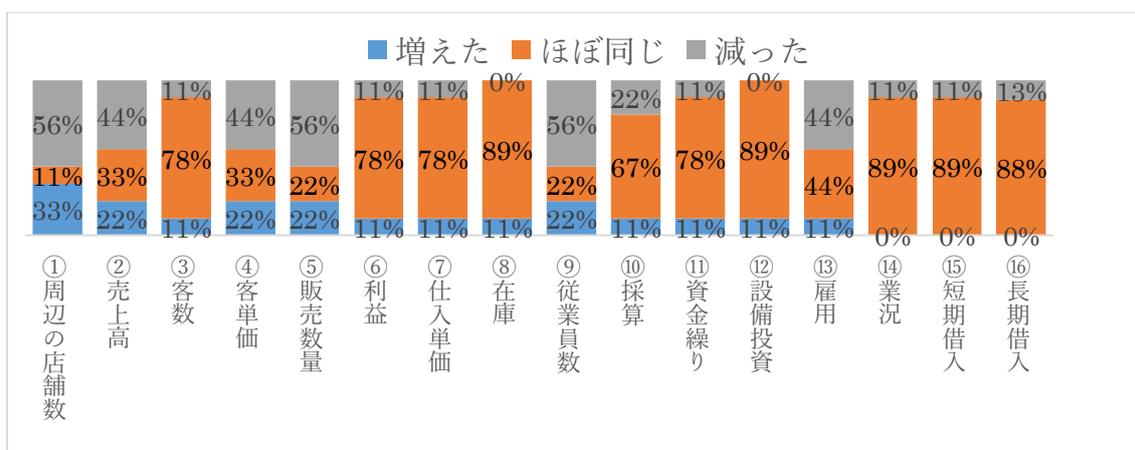
前期／後期別の平成28年と比べた平成29年の経営環境の変化は以下のような結果となった。



図：経営環境の変化（上図：前期、下図：後期）

中小企業にとって特に重要な経営指標である（②売上高、⑥利益、⑩採算）について、前期の「減った」と回答した割合はすべて5割以上であった。しかし後期の「減った」と回答した割合は3割程度であった。前期（1～6月）に比べて後期（7～12月）の経営の落込みは緩和される傾向が見られた。

この状況をさらに深掘りするため、同様の分析を「飲食店」「非飲食店」と分析対象の業態を2群に分け実施した。以下は「飲食店」における経営環境の変化である。



図：「飲食店」における経営環境の変化（上図：前期、下図：後期）

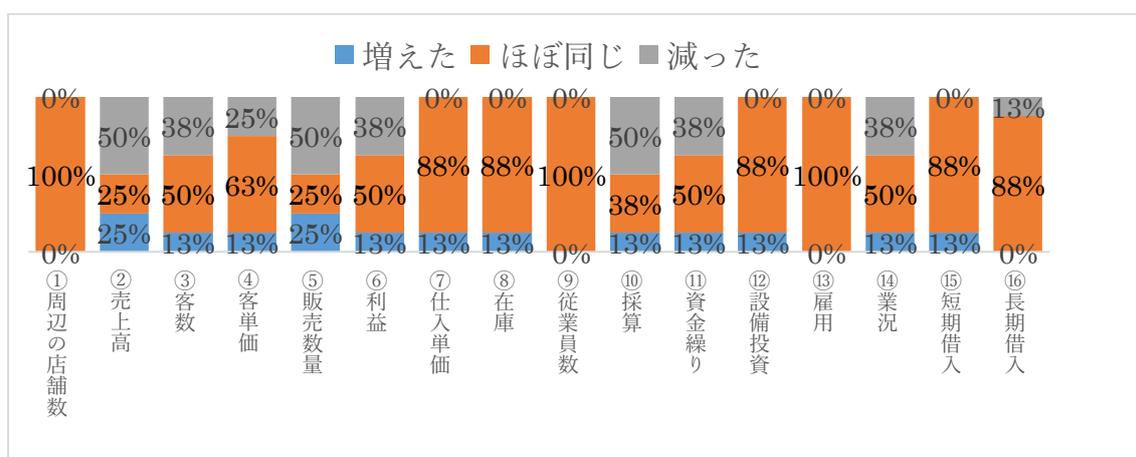
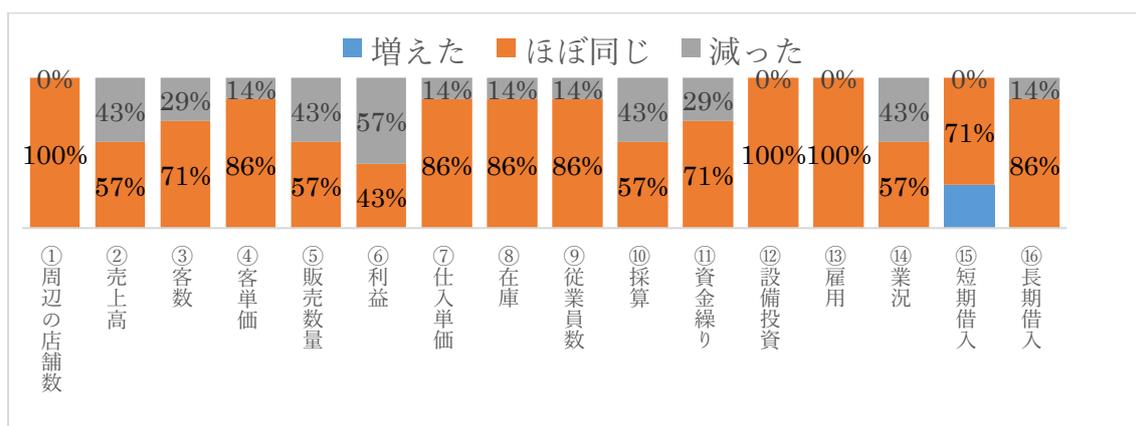
前期と比較し、後期では「■ほぼ同じ」と回答している比率が高い（例：②売上高の「■ほぼ同じ」の比率は前期：33%→後期：75%）。阿東地区は秋から冬にかけて紅葉・りんご・なし観光農園などを目的とした来訪客が多く、後期（7～12月）は比較的、地区の商業施設は繁忙期となる。対して、阿東地区では前期（1～6月）は閑散期と言える。この状況と上記調査結果を踏まえると飲食店では次のことが示唆される。

阿東地区の飲食店の経営状況：「前期（1～6月）に2極化が進む」

- ✓ 前期（1～6月）：閑散期であり店舗の経営努力などにより、経営状況は（良い・悪い）の2極化が進む。
- ✓ 後期（7～12月）：繁忙期であり店舗の経営努力にそれほど左右されず、経営状況は比較的、安定推移する。

後期では、飲食店に多くの来店客が訪れるが、それは決して店舗の経営努力の成果だけでなく地区全体の繁忙期に重なることが主要原因と言える。経営努力の結果が閑散期の来店客に影響し、それにより閑散期の飲食店における経営状況の2極化が進むことが結果より示唆される。今後は閑散期にいかにも来店客を維持・増加させるかが同地区の飲食店の課題と言える。（取るべき経営努力の方針については後述。）

次に「非飲食店」（りんご園・なし園・特産品販売店）における経営環境について分析を行った。



図：「非飲食店」における経営環境の変化（上図：前期、下図：後期）

非飲食店では、売上と収益に直結する指標（②売上高、③客数、④客単価、⑤販売数量、⑥利益）において、前期の「■ほぼ同じ」と回答した比率は後期のそれに比較して多い（例②売上高の「■ほぼ同じ」と回答した比率は前期：57%→後期：25%）。これより非飲食店では後期（7～12月）における経営状況の2極化が進んでいると言える。この点は飲食店と反対の結果であった。これは、りんご園・なし園・特産品店と言った非飲食店は繁忙期である秋口の「観光の目的」となりうる施設であり、その結果、繁忙期に集客の2極化が進んでいることが示唆される。

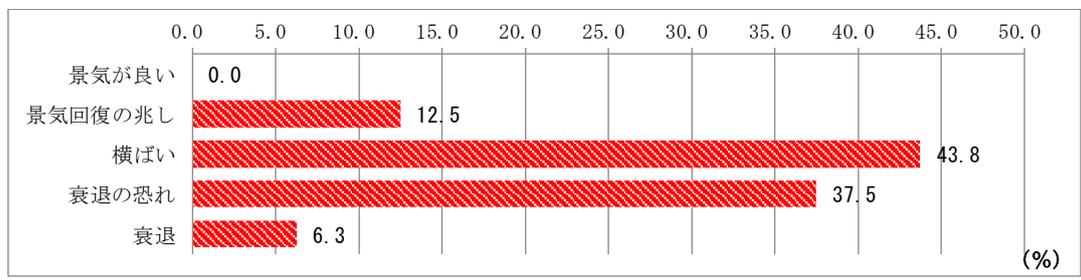
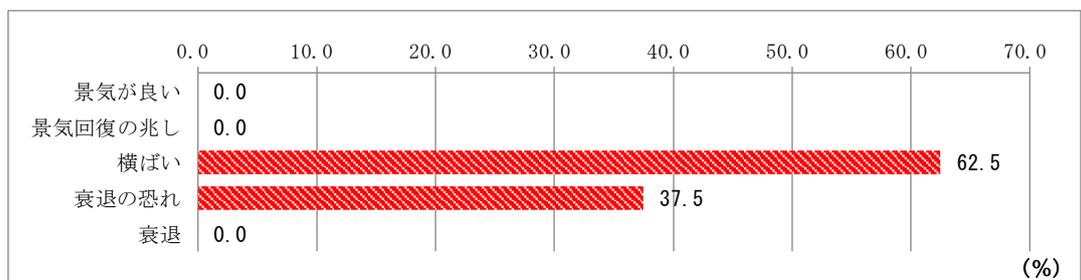
阿東地区の非飲食店の経営状況：「後期（7～12月）に2極化が進む」

- ✓ **前期（1～6月）**：閑散期であり、観光施設の集客の差は比較的少ない。
- ✓ **後期（7～12月）**：繁忙期であり、観光施設の経営努力によって集客の2極化が進む。

上記より、飲食店では阿東地区の閑散期である1～6月の集客、対して観光施設等の非飲食店では繁忙期である7～12月の集客を向上させるための経営努力の必要性が示唆された。

◆景況感について

最近の地域の景況感については以下の通りであった。



図：景況感（上図：前期、下図：後期）

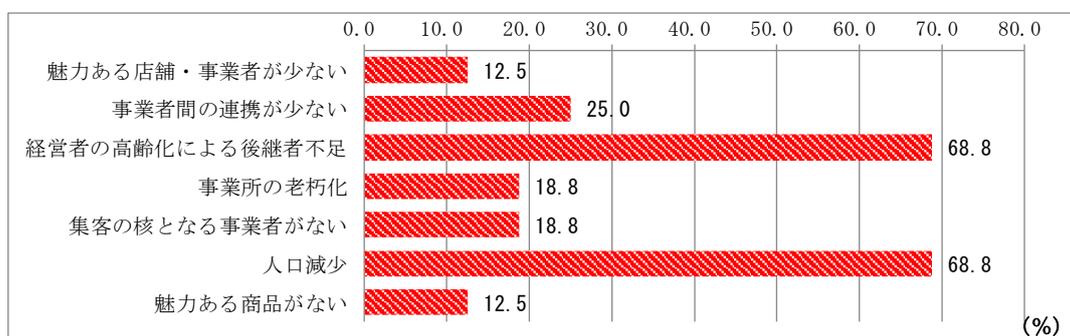
前期では「景気回復の兆し」への回答がゼロであったが後期には12.5%の回答があった。一方、前期では「衰退」と答えた回答はゼロであったが後期には6.2%の回答があった。景況感について阿東地区での2極化が進んでいることが示唆された。

調査結果より、飲食店の経営状況、非飲食店の経営状況、景況感について「好調」「不調」の2極化が進んでいることが示唆された。典型的な過疎高齢化の進む中山間地帯である阿東地区においても、好調・好景気と感じている事業者は一定数存在することが調査結果からもわかった。阿東地区の地域経済を考えた場合に重要な事は、「好調」と考えている事業者へのさらなるサポートをする一方、「不調」と考えている事業者については「好調」としている事業者の良い面を参考にしつつ、経営改善に取り組むことである。本調査では「好調」な事業者はどのような取り組みを行っているのかをデータより明らかにし、他の事業者が参考にできるように要点を整理し論述する。

II. 経済動向調査の内、ニーズ・課題に関するアンケート

◆地域の課題について

地域の課題については以下の通りであった。

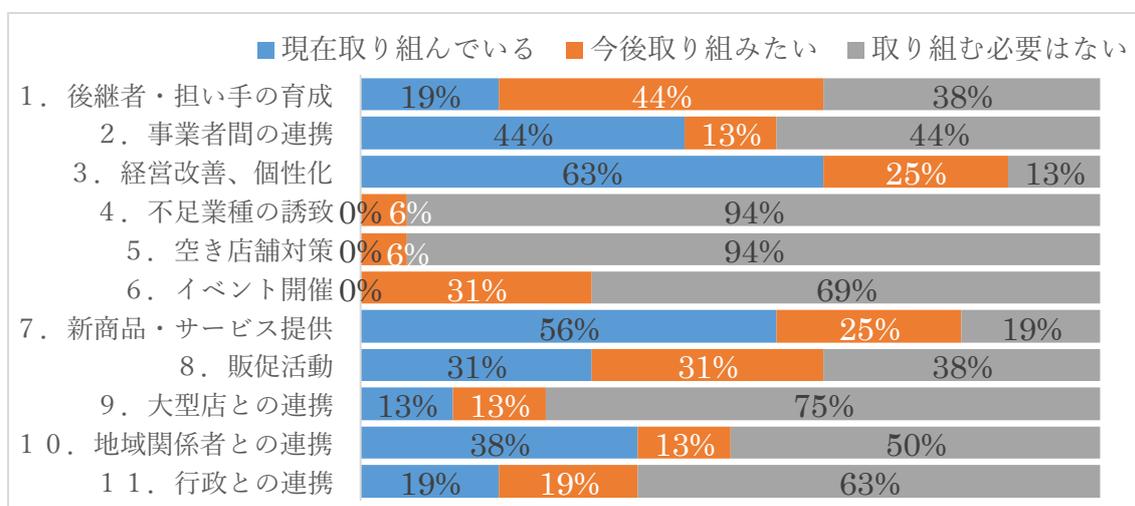
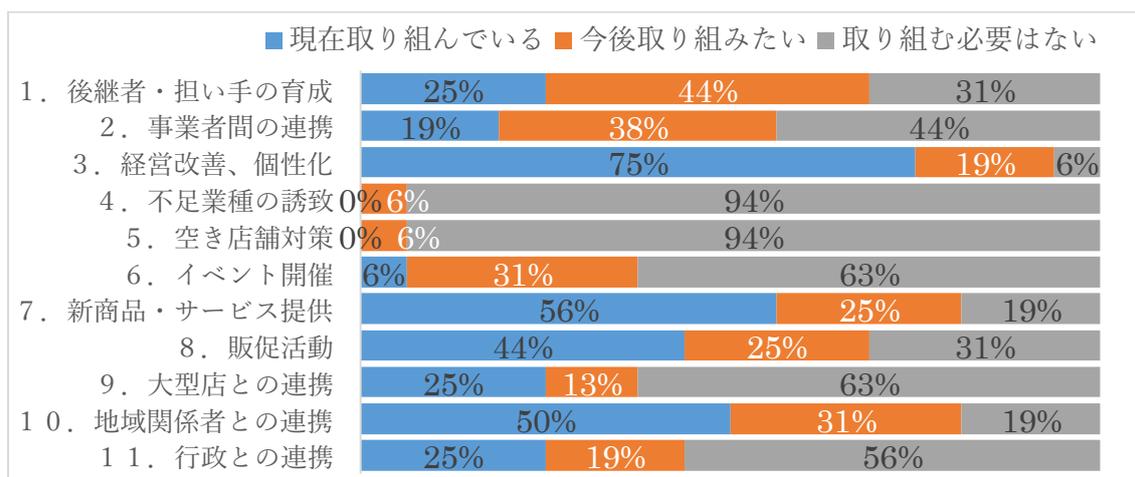


図：地域の課題（上図：前期、下図：後期）

前期と後期で回答比率に違いはあるものの、地域の課題として「経営者の高齢化による後継者不足」と「人口減少」は両期間で比率の高い回答であった。多くの事業者にとって阿東地区では高齢化・人口減少が課題であると認識されている。

◆課題解決に向けた取り組みについて

課題解決に向けた取り組み状況については以下の通りであった。



図：課題解決の取り組み（上図：前期、下図：後期）

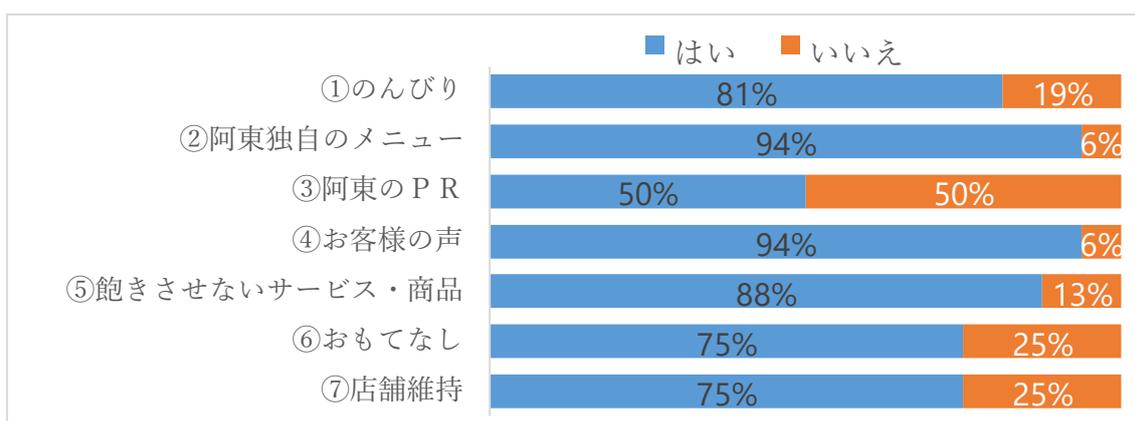
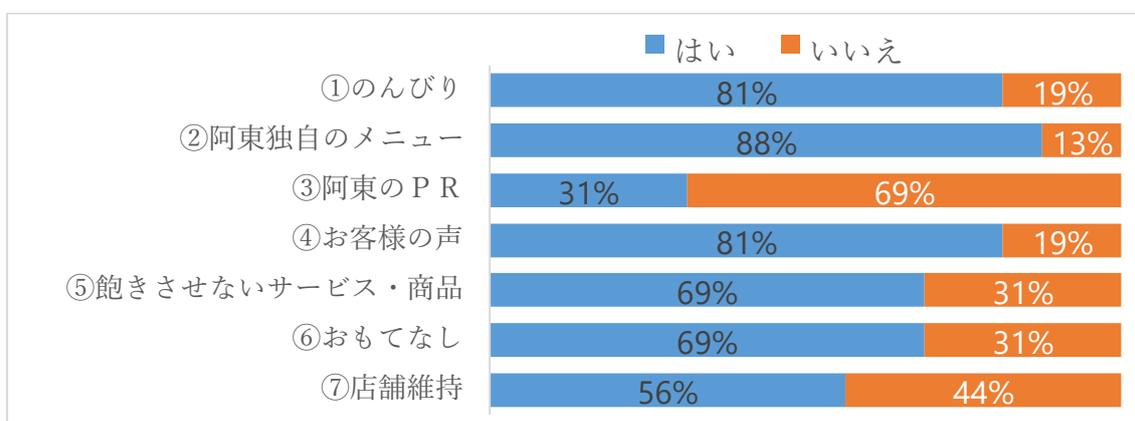
前期と後期で比率の差はあるものの、「■現在取り組んでいる」には「経営改善、個性化」「新商品・サービスの提供」が高く、また「■今後取り組みたい」には「後継者・担い手の育成」が高い。以上より、同地区の事業者に対しては次のような支援が期待される。

阿東地区の事業者への期待される支援策

- ✓ 現在取り組んでいる「経営改善・個性化」、「新商品・サービスの提供」へのフォローアップやステップアップのための個別相談、セミナー開催、情報提供。
- ✓ 「後継者・担い手育成」を必要とする事業者のさらなる実態調査、並びにスタートアップ支援。

◆課題解決に向けた取り組みについて

お客様対応の実施（はい）／非実施（いいえ）への回答については以下であった。



図：お客様への対応（上図：前期、下図：後期）

前期に比べ後期のお客様対応の実施有無に「■はい（実施）」と回答した比率が高い。特に前期／後期と比較し、「③阿東のPR」の実施比率は31%→50%、「⑦店舗維持」の実施比率は56%→75%と約20ポイントの上昇を見せている。これら顧客対応における実施事業者の増加は、商工会職員による経営指導、専門家派遣、持続化

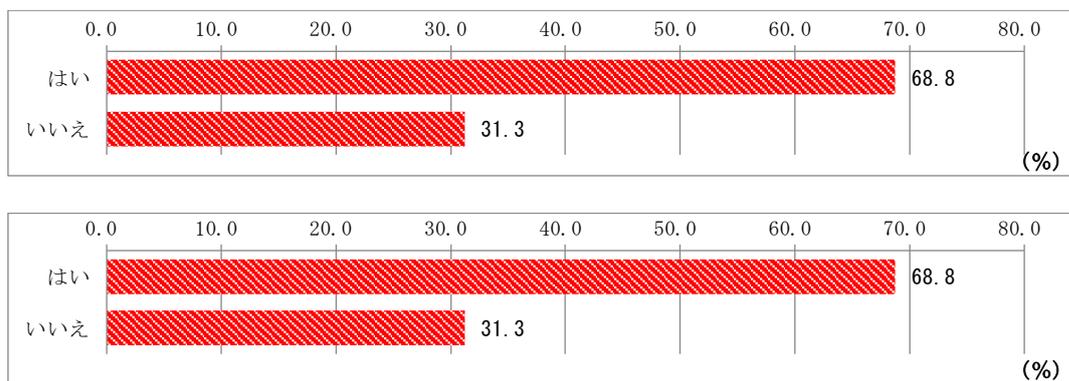
補助金取得における販路拡大・設備補充の推進、などの支援策が寄与しているものと考えられる。

◆事業所の対応について

以下は、対象事業者が実施している対応についての結果である。

①経営計画の作成

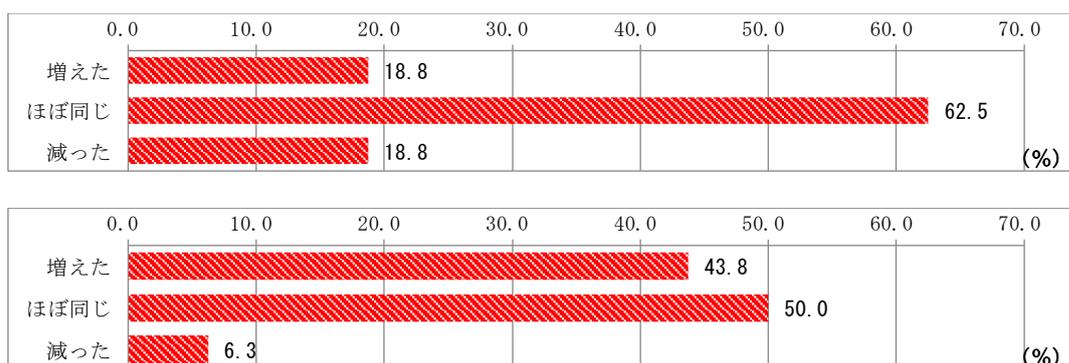
前期・後期で着手比率は変わらず、およそ、7割の事業所は作成していた。



図：経営計画の作成有無（上図：前期、下図：後期）

②売れ筋商品の売上げについて

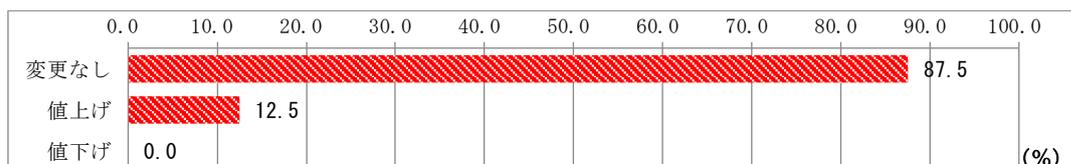
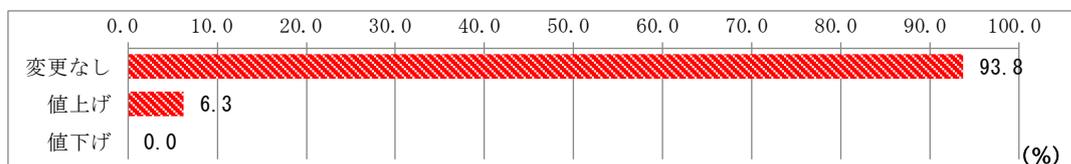
前期に比べ、後期は「増えた」と回答した比率が増加した。繁忙期になり商品の売れ行きが向上していることが原因であると考えられる。



図：売れ筋商品の売上げ（上図：前期、下図：後期）

③商品・サービス価格の変更

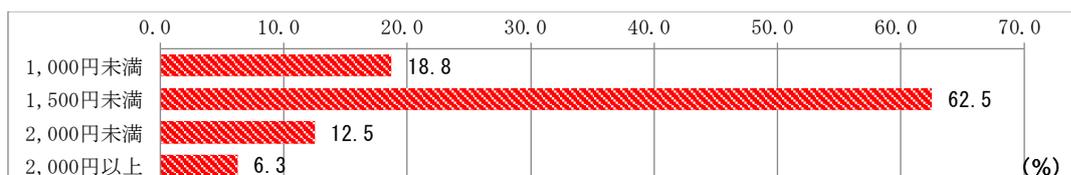
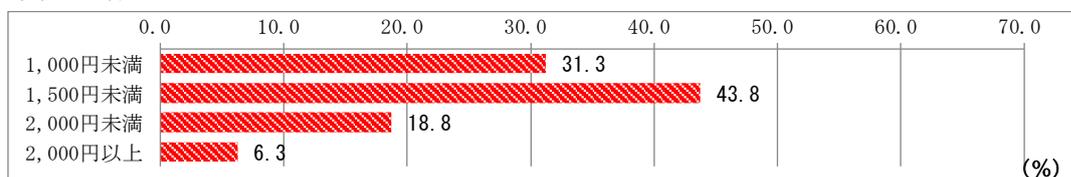
前期・後期で大きな変化はなく、9割程度の事業者は「変更なし」という回答であった。



図：商品・サービス価格の変更（上図：前期、下図：後期）

④客単価について

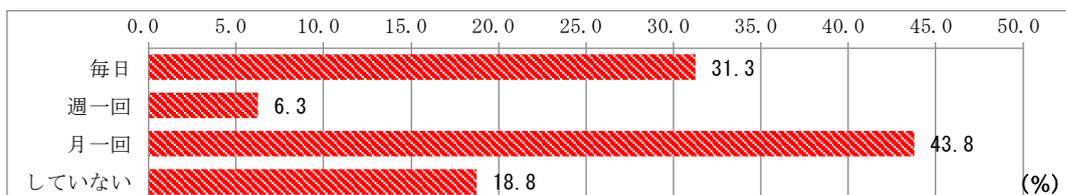
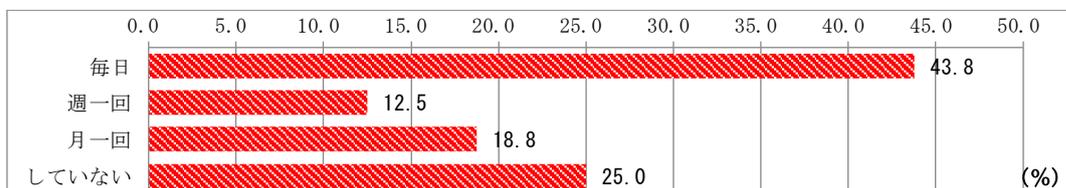
前期に比べ後期は「1,000円未満」と回答した比率が減少、対して「1,500円未満」と回答した比率が増加していた（およそ20ポイント程度の増加）。前期に比べ後期の客単価の増加がみられる。



図：客単価（上図：前期、下図：後期）

⑤在庫管理の頻度について

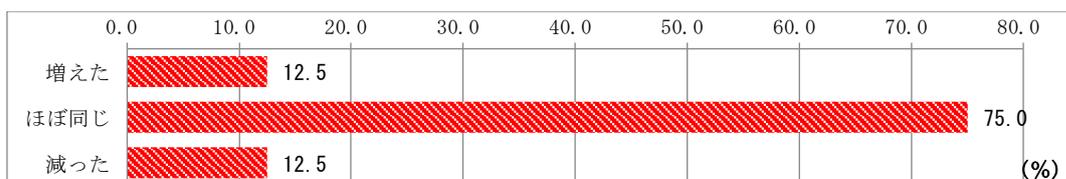
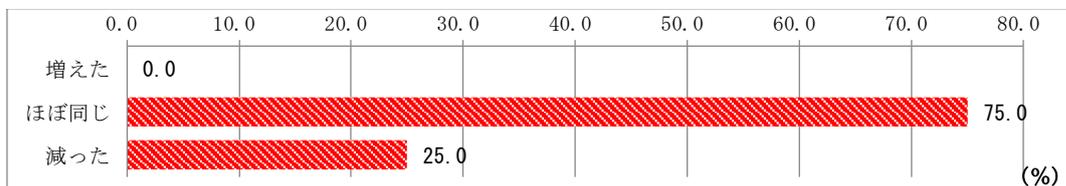
「毎日」と回答した比率は前期では4割程度、後期は3割程度と減少している。繁忙期ということもあり、在庫管理の頻度が少なくなっていることが結果からみられた。



図：お客様への対応（上図：前期、下図：後期）

⑥上得意様について

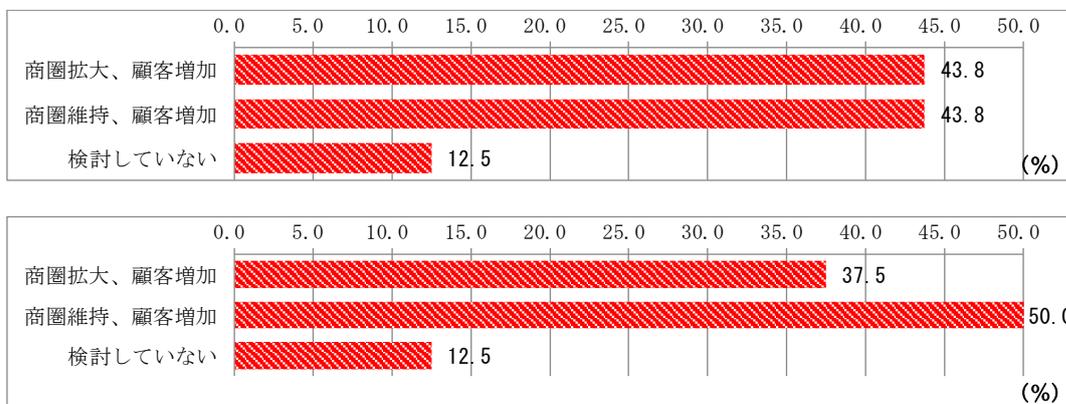
「増えた」と回答した比率は前期で0%、後期で12.5%と増加していた。繁忙期による来客の増加が影響していると考えられる。



図：上得意様の変化（上図：前期、下図：後期）

⑦今後の商圏の拡大、顧客の増加について

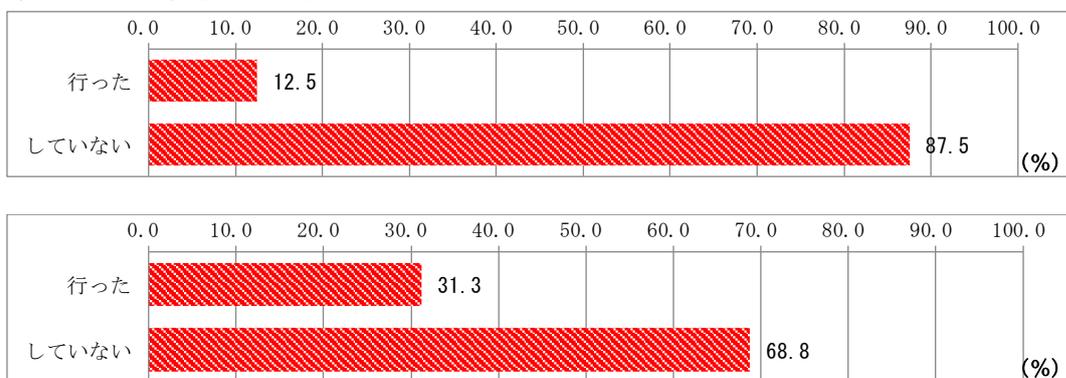
前期に対して後期は、「商圏拡大、顧客増加」が微減、「商圏維持、顧客増加」が微増という結果であった。



図：商圏・顧客（上図：前期、下図：後期）

⑧期間中の広告の実施について

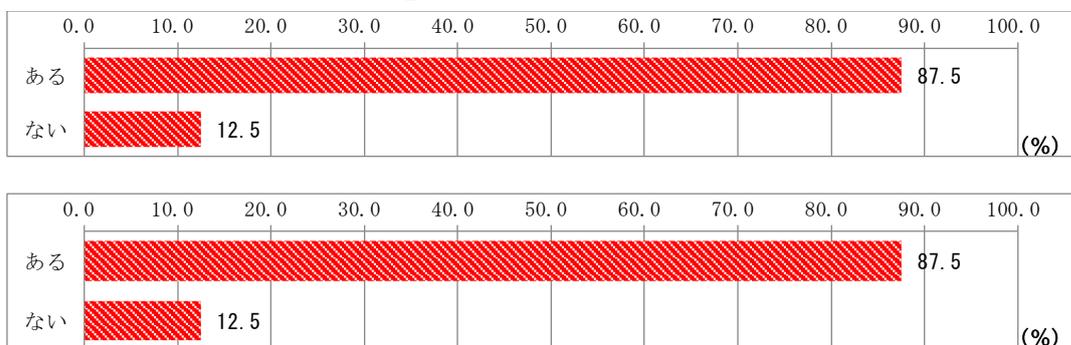
前期に比べ広告を「行った」と回答した比率が上昇していた（約 20 ポイント）。日ごろの商工会職員の経営指導、専門家派遣、並びに持続化補助金等の販売促進支援の結果であると考えられる。



図：期間中の広告の実施（上図：前期、下図：後期）

⑨修繕が必要な個所の有無について

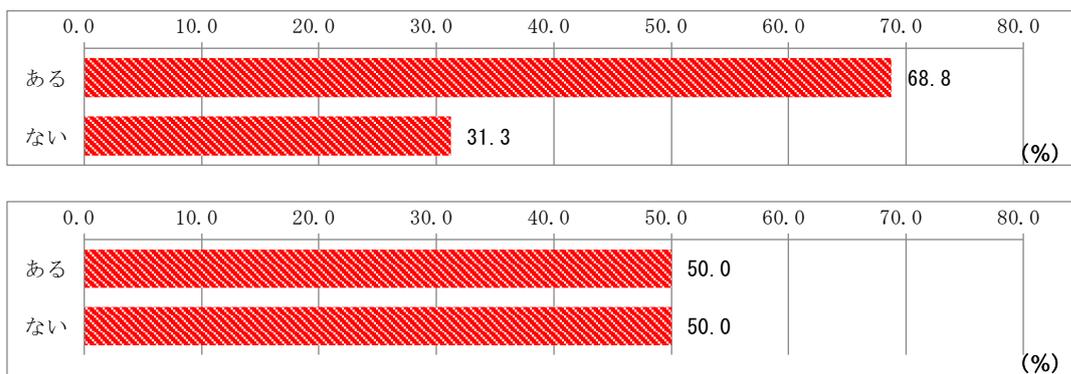
前期と後期で変わらず、「ある」と回答した比率が9割程度であった。



図：修繕が必要な個所の有無（上図：前期、下図：後期）

⑩不足する設備等の有無について

前期と比較し後期は「不足する設備等がある」と回答した比率が減少していた。適切な設備投資の実施がなされたことが原因であると考えられる。



図：不足する設備（上図：前期、下図：後期）

⑪情報化に対する取り組みについて

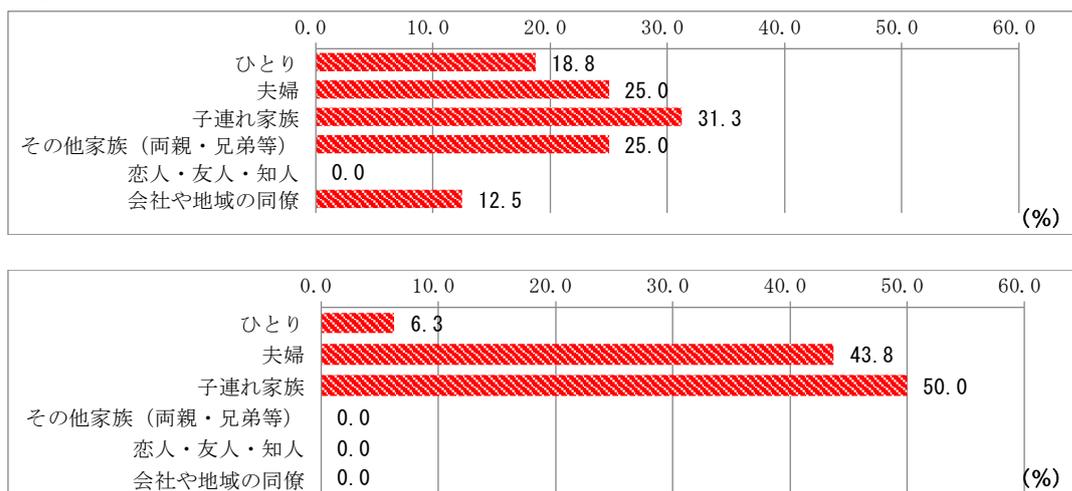
前期と比較し後期では特に「タブレット」の保有比率が増加していた。日ごろの経営指導やIT講習などによるタブレット端末によるIT利用の有効性が浸透していることが原因であると推察される。



図：情報化に対する取り組み（上図：前期、下図：後期）

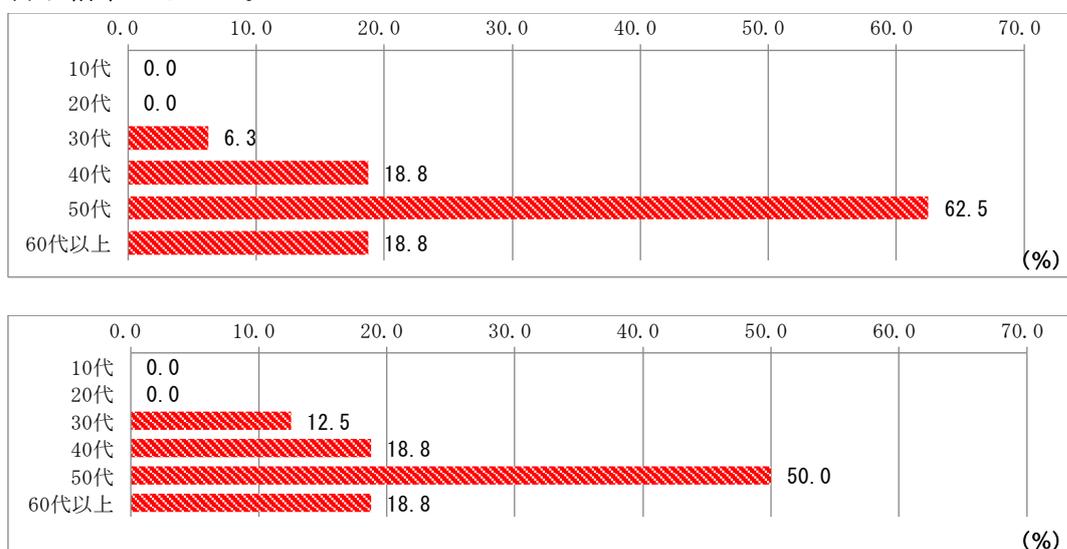
◆事業者の購買層について

前期に比べ後期は「夫婦」「子連れ家族」の比率がともに20ポイント程度増加していた。



図：同行者（上図：前期、下図：後期）

顧客の年代（複数回答可）では、前期に比べ後期は「30代」微増、「50代」が減少と言う結果であった。



図：年齢（上図：前期、下図：後期）

以上より、前期と後期で変化のあった経営状況と変化のなかった経営状況について整理した。

前期から後期に変化のあった経営状況	前期から後期に変化の無かった経営状況
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 売れ筋商品増加 ✓ 客単価増加 ✓ 在庫管理頻度の減少 ✓ 上得意先増加 ✓ 広告実施の増加 ✓ 商圏拡大を戦略とする事業所の減少 ✓ 不足する設備の減少 ✓ タブレット端末の利用業者増加 ✓ 夫婦・子連れ家族の顧客層の増加 ✓ 30代顧客層の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 価格の変更 ✓ 修繕が必要な箇所

上記より、おおむね前期から後期にかけ阿東地域における外部環境は好転している結果が見て取れる。中でも特筆すべきは「客単価の増加」という経営にとって好条件である外部環境の変化が見られている反面、「価格の変更」（値上げ）を行った事業所数はなかったことである。この結果より、阿東地区の事業所の「収益性」における機会損失が懸念される。阿東地区外からの来訪者の消費マインドは向上しているにもかかわらず、阿東地区内の事業者の価格設定が低価格のままであるのであれば、収益向上

の機会を逃してしまう恐れがある。阿東地区以外の近隣地区の飲食店、商業施設、観光施設の価格設定を参考にしながら、許容範囲の価格変更（値上げ）を行うことは決して無理な取り組みではないことが、結果から示唆された。

外食産業における売上と客単価の市場動向

以下は一般社団法人日本フードサービス協会の行った、「外食産業市場動向調査2017年報告」の結果抜粋である。

	売上	客単価
ファーストフード	104.6%	101.4%
ファミリーレストラン	101.5%	101.6%
居酒屋・パブ	99.0%	99.3%
ディナーレストラン	104.5%	100.0%
喫茶	102.6%	101.9%
全体	103.1%	100.9%

2017年外食産業の市場動向対前年比結果（2016年→2017年）

結果を見ると、2017年は2016年と比較し、「居酒屋・パブ」以外で売上高は上昇している。さらに客単価も「居酒屋・パブ」以外で同程度か上昇していることが分かる。全国的に見ても消費者の外食に対する消費マインドは向上していることがデータから見て取れる。このような状況より、中小飲食店では単なる「安さ」を売りにするだけでなく、顧客満足を念頭に置いた「当店らしさ」を売りにする差別化と付加価値化に取り組むべきであろう。

3. 「売上」「利益」の増減に関する要因分析

本章では、事業者の経営にとって重要な指標である「売上」と「利益」の増減に影響を与えている要因について分析を行い、今後の経営改善への手がかりを示唆したいと考える。ただし、阿東地区の事業者特有の経営課題への取り組みの仕方がありこの点を分析には考慮する必要がある。阿東地区の事業者特有の経営課題への取り組みの仕方とはおおむね次のような状況である。

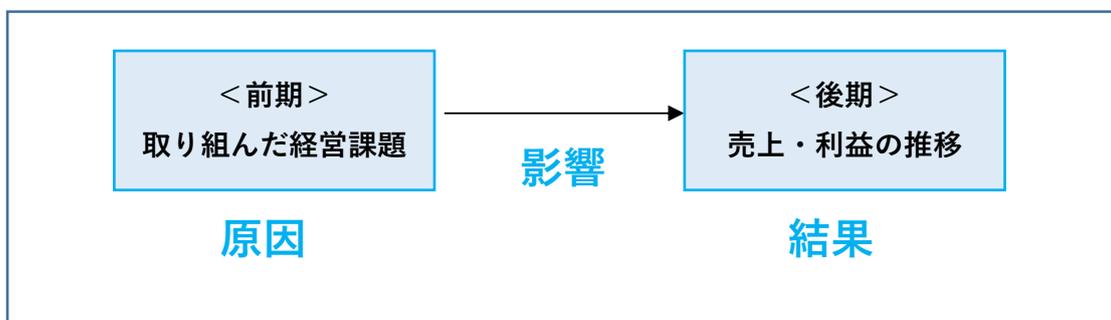
阿東地区の事業者特有の経営課題への取り組み方

来訪客をターゲットとしている事業者は、**繁忙期**は人手が足りないくらい忙しくなり、日々の接客や業務に追われ、集客策や経営改善策を実施する余力が比較的少ない。そのため、多くの事業者は作業余力の出てくる**閑散期**に集客策や経営改善策に取り組む傾向がある。そして、次の繁忙期での経営成果につながるように閑散期に余力を使い集客策や経営改善策を実施する。

このような経営課題への取り組み方を考慮し、具体的に次の手順で分析を行う。

- ✓ 後期（繁忙期）の、質問項目「経営環境の変化」「②売上高」ならびに「⑥利益」において、「増えた」と「ほぼ同じ」と回答したグループを「増加」群とし、「減った」と回答したグループを「減少」群とする。
- ✓ 後期（繁忙期）の「②売上」「⑥利益」における増加・減少は、前期（閑散期）で取り組んだ経営課題の内、どの取り組みが影響しているのかをクロス表により分析する。
- ✓ これにより時系列で、「取り組んだ経営課題」→「経営状況」の因果関係の把握を行う。

上記の分析をわかりやすく図でモデル化すると次のようなイメージとなる。



売上・利益の要因分析と因果関係モデル

上記モデルに従い、以降、売上・利益の要因についての因果関係の分析を示す。

3-1. 売上の「増減」に対する要因分析について

以降ではまず、売上の「増減」に対する要因について分析する。

◆後継者・担い手の育成について

	合計	現在取り組んでいる	今後取り組んでみたい	取り組む必要はない
全体	16	4	7	5
(%)	100	25	44	31
増加群	8	3	3	2
(%)	100	38	38	25
減少群	8	1	4	3
(%)	100	13	50	38

図：後継者育成の関係

後継者育成と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に後継者育成に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆経営改善・個性化について

	合計	現在取り組んでいる	今後取り組んでみたい	取り組む必要はない
全体	16	12	3	1
(%)	100	75	19	6
増加群	8	7	1	
(%)	100	88	13	
減少群	8	5	2	1
(%)	100	63	25	13

図：経営改善・個性化の関係

経営改善・個性化と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に経営改善・個性化に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆新商品・サービス提供について

	合計	現在取り組んでいる	今後取り組んでみたい	取り組む必要はない
全体	16	9	4	3
(%)	100	56	25	19
増加群	8	5	2	1
(%)	100	63	25	13
減少群	8	4	2	2
(%)	100	50	25	25

図：新商品・サービス提供の関係

新商品・サービス提供と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に新商品・サービス提供に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆販売促進について

	合計	現在取り組んでいる	今後取り組んでみたい	取り組む必要はない
全体	16	7	4	5
(%)	100	44	25	31
増加群	8	4	2	2
(%)	100	50	25	25
減少群	8	3	2	3
(%)	100	38	25	38

販売促進の関係

販売促進と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に販売促進に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆阿東独自メニューの提供について

	合計	はい	いいえ
全体	16	14	2
(%)	100	88	13
増加群	8	8	
(%)	100	100	
減少群	8	6	2
(%)	100	75	25

阿東独自メニューの関係

阿東の独自メニューの提供と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に阿東の独自メニューの提供に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆阿東のPRについて

	合計	はい	いいえ
全体	16	5	11
(%)	100	31	69
増加群	8	3	5
(%)	100	38	63
減少群	8	2	6
(%)	100	25	75

阿東のPRの関係

阿東のPRと売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に阿東のPRに取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆飽きさせないサービス・商品について

	合計	はい	いいえ
全体	16	11	5
(%)	100	69	31
増加群	8	7	1
(%)	100	88	13
減少群	8	4	4
(%)	100	50	50

飽きさせないサービス・商品の関係

飽きさせないサービス・商品の提供と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に飽きさせないサービス・商品の提供に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆おもてなしについて

	合計	はい	いいえ
全体	16	11	5
(%)	100	69	31
増加群	8	7	1
(%)	100	88	13
減少群	8	4	4
(%)	100	50	50

おもてなしの関係

おもてなしの提供と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）におもてなしの提供に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆店舗維持について

	合計	はい	いいえ
全体	16	9	7
(%)	100	56	44
増加群	8	5	3
(%)	100	63	38
減少群	8	4	4
(%)	100	50	50

店舗維持の関係

店舗の維持と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に店舗の維持に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆経営計画について

	合計	はい	いいえ
全体	16	11	5
(%)	100	69	31
増加群	8	7	1
(%)	100	88	13
減少群	8	4	4
(%)	100	50	50

経営計画の関係

経営計画の作成と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に経営計画の作成に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆在庫管理の頻度について

	合計	毎日	週一回	月一回	していない
全体	16	7	2	3	4
(%)	100	44	13	19	25
増加群	8	6			2
(%)	100	75			25
減少群	8	1	2	3	2
(%)	100	13	25	38	25

在庫管理の頻度の関係

在庫管理の頻度と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に在庫管理の頻度が多い企業ほど、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

◆今後の経営検討について

	合計	商圏拡大、顧客増加	商圏維持、顧客増加	検討していない
全体	16	7	7	2
(%)	100	44	44	13
増加群	8	5	2	1
(%)	100	63	25	13
減少群	8	2	5	1
(%)	100	25	63	13

今後の経営検討との関係

今後の経営検討と売上増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に今後の経営検討で商圏拡大、顧客像を考えている事業者ほど、後期（繁忙期）に売上増加群である比率が高い。

3-2. 利益の「増減」に対する要因分析について

以降ではまず、利益の「増減」に対する要因について分析する。

◆後継者・担い手の育成について

	合計	現在取り組んでいる	今後取り組んでみたい	取り組む必要はない
全体	16	4	7	5
(%)	100	25	44	31
増加群	7	3	2	2
(%)	100	43	29	29
減少群	9	1	5	3
(%)	100	11	56	33

図：後継者育成の関係

後継者育成と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に後継者育成に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆経営改善・個性化について

	合計	現在取り組んでいる	今後取り組んでみたい	取り組む必要はない
全体	16	12	3	1
(%)	100	75	19	6
増加群	7	6	1	
(%)	100	86	14	
減少群	9	6	2	1
(%)	100	67	22	11

図：経営改善・個性化の関係

経営改善・個性化と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に経営改善・個性化に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆販売促進について

	合計	現在取り組んでいる	今後取り組んでみたい	取り組む必要はない
全体	16	7	4	5
(%)	100	44	25	31
増加群	7	4	1	2
(%)	100	57	14	29
減少群	9	3	3	3
(%)	100	33	33	33

販売促進の関係

販売促進と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に販売促進に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆阿東独自メニューの提供について

	合計	はい	いいえ
全体	16	14	2
(%)	100	88	13
増加群	7	7	
(%)	100	100	
減少群	9	7	2
(%)	100	78	22

阿東独自メニューの関係

阿東独自メニューの提供と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に販売促進に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆阿東のPRについて

	合計	はい	いいえ
全体	16	5	11
(%)	100	31	69
増加群	7	3	4
(%)	100	43	57
減少群	9	2	7
(%)	100	22	78

阿東のPRの関係

阿東のPRと利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に阿東のPRに取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆飽きさせないサービス・商品について

	合計	はい	いいえ
全体	16	11	5
(%)	100	69	31
増加群	7	6	1
(%)	100	86	14
減少群	9	5	4
(%)	100	56	44

飽きさせないサービス・商品の関係

飽きさせないサービス・商品の提供と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に飽きさせないサービス・商品の提供に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆おもてなしについて

	合計	はい	いいえ
全体	16	11	5
(%)	100	69	31
増加群	7	6	1
(%)	100	86	14
減少群	9	5	4
(%)	100	56	44

おもてなしの関係

おもてなしの提供と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）におもてなしの提供に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆経営計画について

	合計	はい	いいえ
全体	16	11	5
(%)	100	69	31
増加群	7	6	1
(%)	100	86	14
減少群	9	5	4
(%)	100	56	44

経営計画の関係

経営計画の作成と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に経営計画の作成に取り組んだ事業者は取り組んでいない場合に比べ、後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆在庫管理の頻度について

	合計	毎日	週一回	月一回	していない
全体	16	7	2	3	4
(%)	100	44	13	19	25
増加群	7	5			2
(%)	100	71			29
減少群	9	2	2	3	2
(%)	100	22	22	33	22

在庫管理の頻度の関係

在庫管理の頻度と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に在庫管理の頻度が多い事業者は後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

◆今後の経営検討について

	合計	商圏拡大、顧客増加	商圏維持、顧客増加	検討していない
全体	16	7	7	2
(%)	100	44	44	13
増加群	7	4	2	1
(%)	100	57	29	14
減少群	9	3	5	1
(%)	100	33	56	11

今後の経営検討との関係

今後の経営検討と利益増減の関係を見たところ、前期（閑散期）に今後の経営検討に「商圏拡大・顧客増加」を考えていた事業者ほど後期（繁忙期）に利益増加群である比率が高い。

これまでの売上・利益の増加／減少と各質問項目との関連を分析したことで、売上・利益が増加している事業所と減少している事業所の違いが見えてきた。これらの結果を整理すると以下となる。

<u>売上が増加している事業所の傾向</u>	<u>利益が増加している事業所の傾向</u>
<p>◆経営戦略面</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営計画の作成 ✓ 経営改善・個性化 ✓ 商圏拡大・顧客増加 ✓ 後継者育成 <p>◆マーケティング面</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 販売促進 ✓ 新商品サービス提供 ✓ 阿東独自メニューの提供 ✓ 阿東のPR ✓ 飽きさせないサービス商品の提供 ✓ おもてなしの提供 <p>◆設備投資と運営面</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 店舗維持 ✓ 頻繁な在庫管理 	<p>◆経営戦略面</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営計画の作成 ✓ 経営改善・個性化 ✓ 商圏拡大・顧客増加 ✓ 後継者育成 <p>◆マーケティング面</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 販売促進 ✓ 阿東独自メニューの提供 ✓ 阿東のPR ✓ 飽きさせないサービス商品の提供 ✓ おもてなしの提供 <p>◆設備投資と運営面</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 頻繁な在庫管理

図：売上・利益増加に影響を及ぼす要因一覧

経営戦略面について

今後は売上・利益の改善を図る場合、希望事業者には上記取り組みが有効であると考えられる。とはいえ、無計画な改善策を行うことは時間と費用を浪費する恐れが多分にある。そのような場合、まずは上記取り組みの内、経営戦略面での整理を行うとよい。具体的には経営計画の作成を進め、その中で取り組みの優先順位付けを行うことが良いと考えられる。

ただし、小規模事業者にとって自力で経営計画を作成することは労力的にも知見的にも大きな負荷がかかる。このような状況の中、国内では商工会経営指導員が非常に大きな役割を果たしている（後述「中小企業の経営計画作成状況」参照）ことが他調査結果から報告されている。

マーケティング面について

マーケティング面での売上・利益増加群の傾向として大きくは「独自性」と「販売促進（PR）」の2点があげられる。具体的には、

1. 阿東やその店でしか食べられない、体験できない商品・サービスの提供
2. その十分なPR活動、販売促進の実施

と言える。ただし、注意しなければならない重要な点として、むやみに（無計画に）新商品・新サービスを開発することは収益面で非常にリスクが高いということである。事実、「**新商品サービス提供**」は売上増加には寄与しているが、利益増加には寄与しているとは言えないことが、調査結果からも明らかである（「図：売上・利益増加に影響を及ぼす要因一覧」参照）。まずは大きな投資をせずともできる範囲での独自性の打ち出し方を検討すべきである。

設備投資と運営面について

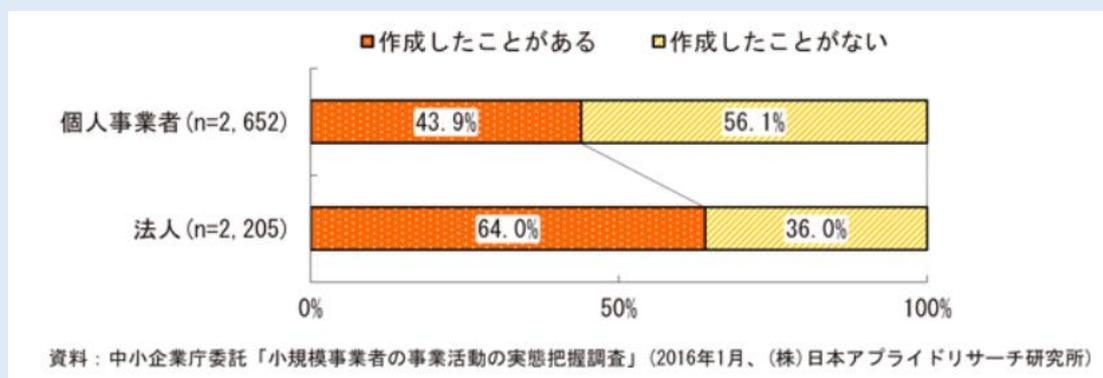
「店舗維持」は売上増加に寄与しているという結果が出た。老朽化した設備等の修繕は顧客満足度の向上にもつながる。持続化補助金等をうまく活用した改修事業が望まれる。「頻繁な在庫管理」は売上・利益の面で寄与することが結果から分かった。在庫管理をすることは仕入れ量を適切に保つだけでなく、原価管理にも役立つ。比較的単価低単価な飲食店では十分な在庫管理は難しい場合も多いが、原価管理と合わせて可能な範囲で実施することが望まれる。

一覧表記

今回調査結果で明らかとなった、売上・利益増加群の取り組みは今後の経営指導を行う上での指針として非常に有効であると考え。巻末添付資料として、売上・利益増加につながる取り組みを一覧できるように、チェックシート形式で掲載する。

中小企業の経営計画作成状況

以下は中小企業庁：小規模企業白書（2016年）における、小規模企業と経営計画の作成状況の抜粋である。まず、経営計画の作成有無については次の通りであった。

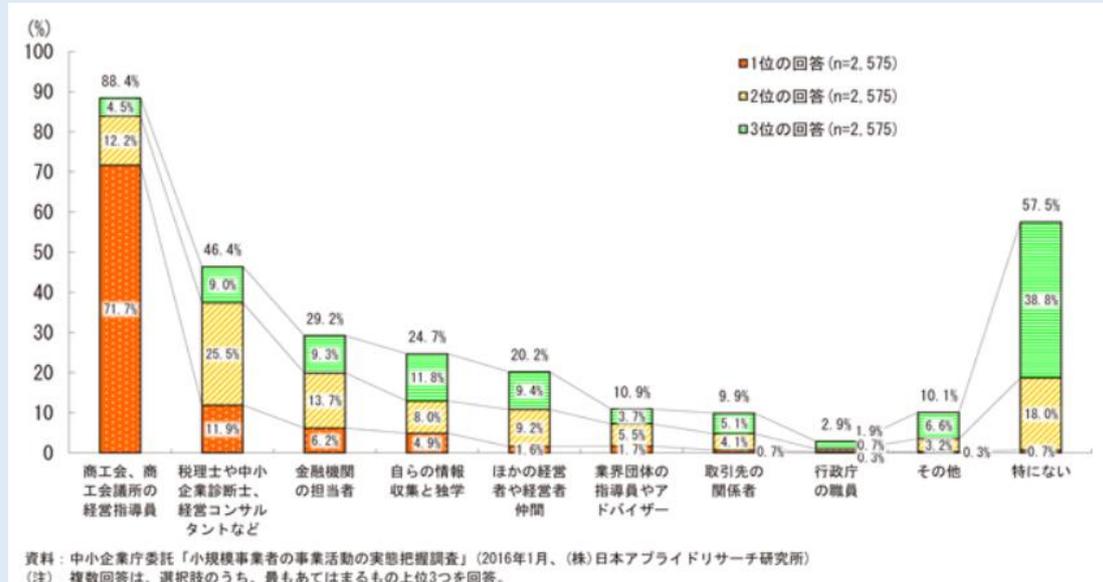


経営計画の作成状況

個人事業ではおよそ4割、法人ではおよそ6割の事業者が経営計画を作成したことがあるとの回答であった。今回の阿東地区を対象とした事業者では経営計画を作成

したことがある企業はおよそ7割であり全国平均よりも高い水準で経営計画を作成していることが分かった。

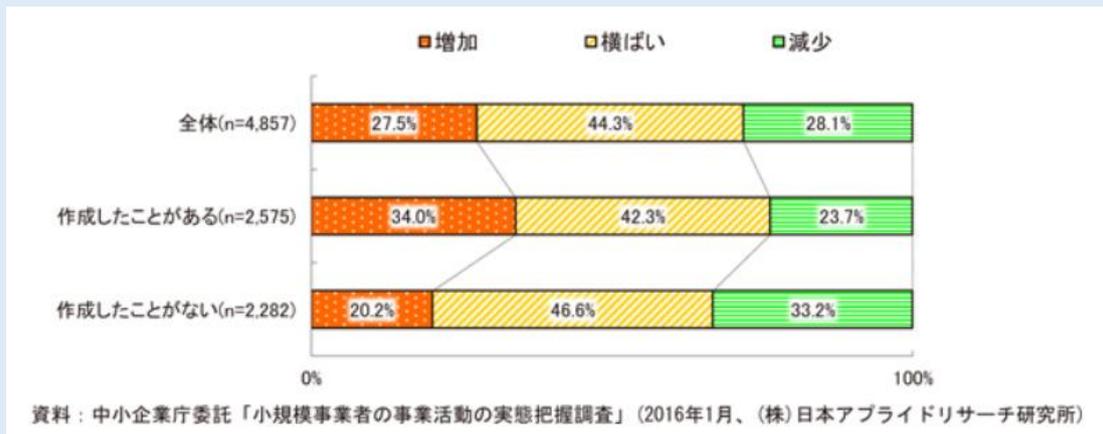
また、同調査で経営計画作成に当たり相談、活用した機関では、1位が商工会・商工会議所経営指導員であった。



経営計画作成に当たって活用した機関

このことから、経営計画作成に当たり、商工会経営指導員は重要な役割を果たしていることがうかがえる。

また、経営計画作成後の売上の増加状況については以下の通りであった。



経営計画作成後の売上の増加・減少傾向

経営計画を作成した事業者ほどその後の売上増加の比率が高いことが分かる。この点は今回の阿東地区を対象とした事業者と同様の結果である。ここからも、地域の小規模事業者が売上増加を図る際、考えられる策の内まず初めに経営計画を作成することは有効であることが他調査結果からも示唆された。

4. さいごに

阿東地域では地域の景況感ならびに事業所の経営状況から2極化が進んでいることが結果から分かった。この点は決して楽観視はできないものの、悲観的にとらえる必要もない。なぜなら、阿東地区と言う過疎高齢化の進む典型的な中山間地域であっても経営が上向きな事業者が一定数存在するという事実が明らかになったからである。

また、本調査では、そのような事業者は適切で地道な経営努力を行うことで、売上・利益増につなげていることが明らかとなった。一般的には、過疎高齢・中山間地域の事業者にとって、経営状況はほぼ、景気や観光客需要などの外部環境要因にのみ左右されるものとの認識があるように感じる。しかし、本調査では、地域事業者の経営状況は外部環境に影響されながらも、積極的・主体的に経営改善を講じることで経営を向上させている現状も浮き彫りにした。この点は、「過疎高齢・中山間地域であっても経営努力次第で経営を向上させることが可能である」ということを実証したと言えるだろう。

また、調査対象事業者の内、経営計画を作成した比率は、国内の平均的な小規模事業者のそれに比べて高いという結果であり（全国平均：個人事業者4割、法人6割に対し、本調査事業者では7割）、この点は特筆すべきであろう。小規模事業者にとって日々の業務を行いつつ経営努力を講じることは人員面、労力面、知見面で非常に負荷のかかることである。このような場合に商工会経営指導員が適切なサポートを行い経営計画を作成する意義がこの調査結果からも明らかになった。

さいごに本調査で明らかになった3点について改めて強調する。

1. **過疎高齢・中山間地域の事業者であっても主体的で適切な経営努力次第で経営を上向きにすることが可能**
2. **人員面、労力面、知見面で余力の少ない小規模事業者でも、作業負荷が比較的少ない閑散期に経営計画を作成し、可能な範囲で経営向上策を講じることで、成果につなげることができる**
3. **小規模事業者の経営計画の作成支援機関として商工会経営指導員は重要な役割を担っている**

この3点については、阿東地区の事業者の今後の発展だけでなく、他の過疎高齢化の進む中山間地帯における経営指導員の行動の指針の一つとして活用いただけることを切に望み、文末とする。

5. 【付録】 売上・利益増加への改善策一覧

売上・利益増加に寄与する取り組み

◆経営戦略面	
<u>経営計画の作成</u>	
経営改善・個性化	
商圏拡大・顧客増加	
後継者育成	
◆マーケティング面	
販売促進	
阿東独自メニューの提供	
阿東の PR	
飽かさせないサービス商品の提供	
おもてなしの提供	
◆設備投資と運営面	
店舗維持	
頻繁な在庫管理	

利益増加のみ寄与する取り組み

◆マーケティング面	
新商品・サービスの提供	
◆設備投資と運営面	
店舗維持	

6. 【付録】 調査票

経済動向調査について

阿東地域の経済動向調査実施において、調査項目の例をご提出いたします。
下記ご参考の上、取捨選択いただけますと幸いです。

I. 経済動向調査の内、景況感に関するアンケート項目例

1. ここ〇〇年（〇〇カ月）前と比べて、御社の経営指標はどのように変化しましたか？

- | | |
|--------------|-------------------------|
| ① 周辺の店舗数 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ② 売上高 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ③ 客数 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ④ 客単価 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑤ 販売数量 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑥ 利益 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑦ 商品・原材料仕入単価 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑧ 商品在庫、原材料在庫 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑨ 従業員数 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑩ 投資 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑪ 資金繰り | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑫ 設備投資 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑬ 雇用 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑭ 集客 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑮ 短期借入金 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |
| ⑯ 長期借入金 | (1. 増えた 2. ほぼ同じ 3. 減った) |

2. 最近の地域の景況感についてお答えください。

1. 景気が良い
2. 景気回復の兆しがある
3. 横ばいである
4. 衰退の恐れがある
5. 衰退している

II. 経済動向調査の内、ニーズ・課題に関するアンケート項目例

1. 御社の主な購買層はどのような層ですか

- 年齢：□10代 □20代 □30代 □40代 □50代 □60代以上
同行：□ひとり □夫婦 □子供連れ家族 □その他家族（両親・兄弟など）
□恋人・友人・知人 □会社や地域の同僚

2. 地域の事業者が抱える課題は？上位〇位まで回答

- ① 魅力ある店舗、事業者が少ない
- ② 事業者間の連携が少ない
- ③ 経営者の高齢化による後継者不足
- ④ 事業所の老朽化
- ⑤ 集客の核となる商店や事業者がない
- ⑥ 人口減少
- ⑦ 魅力ある商品がない

3. 課題解決に向けた取り組みについて

1) 現在行っている・今後やりたいと考えるものは何ですか？

取組内容	現在取り組んでいる	今後取り組みたい	取組む必要はない
1. 後継者・相い手の育成	1	2	3
2. 事業者間、商店街組織の活性化・連携強化	1	2	3
3. 個店の経営改善・個性化	1	2	3
4. 不足業種の誘致	1	2	3
5. 空き店舗対策（空き店舗の活用等）	1	2	3
6. イベントの開催	1	2	3
7. 新たな商品サービスの提供	1	2	3
8. 販促促進活動の実施	1	2	3
9. 大型店との連携	1	2	3
10. 地域関係者との連携	1	2	3
11. 行政との連携	1	2	3

2) お客様への対応について、以下の対応の有無についてお教えてください。

①お客様がのんびり過ごせるよう対応していますか	1.はい 2.いいえ
②メニュー・商品に阿東にしかない味覚等を入れていますか	1.はい 2.いいえ
③パンフレット等で阿東の歴史や自然環境をお客様に広めていますか	1.はい 2.いいえ
④お客様の声を聴き、満足してもらえるよう対応していますか	1.はい 2.いいえ
⑤お客が年に何度でも来店してみたいと思えるように飽きさせないサービス・商品づくりをしていますか	1.はい 2.いいえ
⑥お客様に特別感を持ってもらえるようおもてなし優遇をしていますか	1.はい 2.いいえ
⑦お客様が訪問したことを嬉しく思えるよう、サービスや店舗の維持を行っていますか	1.はい 2.いいえ

3) 事業所の対応としてご回答ください。

- ①経営計画を作っていますか (1.はい 2.いいえ)
- ②売れ筋商品の売り上げは (1.増えた 2.ほぼ同じ 3.減った)
- ③商品サービス価格に変更は (1.変更なし 2.値上げした 3.値下げした)
- ④客単価は何円程度ですか (円程度)
- ⑤在庫管理の頻度は (1.毎日 2.週1回 3.月1回 4.していない)
- ⑥上得意様は (1.増えた 2.ほぼ同じ 3.減った)
- ⑦今後、商圏の拡大、顧客の増加を検討していますか
 (1.商圏の拡大による顧客の増加を検討している。
 2.商圏はそのまま顧客の増加を検討している。
 3.検討していない)

⑧期間中に広告を行いましたか (1.広告を行った 2.していない)

⑨修繕が必要な箇所はありますか (1.ある 2.ない)

⑩不足する設備等がありますか (1.ある 2.ない)

(ある場合にご記入下さい)

:

)

⑪情報化に対する取り組み (1. パソコンを持っている、2. スマートフォンを持っている、
 3. タブレットを持っている 4. ホームページを持っている
 5. facebook, Twitter をしている)