

平成 24 年 8 月 2 日
株式会社足利銀行
株式会社あしぎん総合研究所

「企業経営に関する調査結果」

- ～ 最も懸念する環境変化は、「消費税引き上げ」 ～
- ～ 創業年数・経営者年齢が若い企業は、「元気」 ～
- ～ 最大の経営課題は、現在も将来も「人材強化」 ～

足利銀行（頭取 藤澤 智）のシンクタンクである「あしぎん総合研究所」（社長 伊沢 正吉）は、「企業経営に関する調査結果」を行いましたので、その結果を別紙のとおり発表いたします。今回のポイント及び概要は下記のとおりです。

記

＜調査結果のポイント＞

- ◆ 地域経済は着実に持ち直しているものの、中小企業の経営状態は依然として厳しい（「かなり悪い」と回答 3.9%、「悪い」24.2%（合計 28.1%））状況にある。
その要因として「競争激化」（64.6%）を挙げる企業が圧倒的に多いが、主力産業の製造業では「取引先の海外進出・国内縮小」、「原材料・燃料価格の高騰」、「円高の進行」など海外要因を指摘する声も根強い。
- ◆ これから懸念すべき環境変化としては、やはり「消費税の引き上げ」（60.5%）が突出して多く、次いで「社会保険料の負担」、「電気料金の値上げ」と、ダイレクトに経費増につながる項目が上位となった。
- ◆ 一方で、明るい材料もある。創業年数および経営者年代が若い企業ほど、総じて元気な企業が多く、創業 10 年未満の企業では 4 割近くが経営状況が「良い」と回答している。
また、経営状況が良好な企業と厳しい企業では、自社の経営資源の強みとして「営業・販売力」、「社員のモチベーション」に大きな差があることも明らかになった。
- ◆ 経営課題としては、現在および将来ともに「人材の強化」が最大の経営課題となっているが、将来については「新たな分野への事業展開」と「後継者育成・事業承継への対応」への懸念も急増している。
特に、「後継者育成・事業承継への対応」は 50 歳代、60 歳代の経営者で際立って多い。

【本件に関するお問い合わせ先】

あしぎん総合研究所 産業調査部 内田 Tel 028-623-6601

「経営者トップアンケート 企業経営に関する調査」

- ～ 最も懸念する環境変化は、「消費税引き上げ」 ～
- ～ 創業年数・経営者年齢が若い企業は、「元気」 ～
- ～ 最大の経営課題は、現在も将来も「人材強化」 ～

<調査結果のポイント>

- ◆ 地域経済は着実に持ち直しているものの、中小企業の経営状態は依然として厳しい（「かなり悪い」と回答 3.9%、「悪い」 24.2%（合計 28.1%））状況にある。
その要因として「競争激化」（64.6%）を挙げる企業が圧倒的に多いが、主力産業の製造業では「取引先の海外進出・国内縮小」、「原材料・燃料価格の高騰」、「円高の進行」など海外要因を指摘する声も根強い。
- ◆ これから懸念すべき環境変化としては、やはり「消費税の引き上げ」（60.5%）が突出して多く、次いで「社会保険料の負担」、「電気料金の値上げ」と、ダイレクトに経費増につながる項目が上位となった。
- ◆ 一方で、明るい材料もある。創業年数および経営者年代が若い企業ほど、総じて元気な企業が多く、創業 10 年未満の企業では 4 割近くが経営状況が「良い」と回答している。
また、経営状況が良好な企業と厳しい企業では、自社の経営資源の強みとして「営業・販売力」、「社員のモチベーション」に大きな差があることも明らかになった。
- ◆ 経営課題としては、現在および将来ともに「人材の強化」が最大の経営課題となっているが、将来については「新たな分野への事業展開」と「後継者育成・事業継承への対応」への懸念も急増している。
特に、「後継者育成・事業継承への対応」は50 歳代、60 歳代の経営者で際立って多い。

<調査の概要>

- (1) 調査時期 平成 24 年 6 月～7 月
- (2) 調査方法 あしぎん総合研究所会員企業へ郵送
- (3) 調査対象企業 あしぎん総合研究所会員企業 2,955 社
- (4) 有効回答企業数 561 社（回答率 19.0%）
- (5) 回答状況 下記のとおり

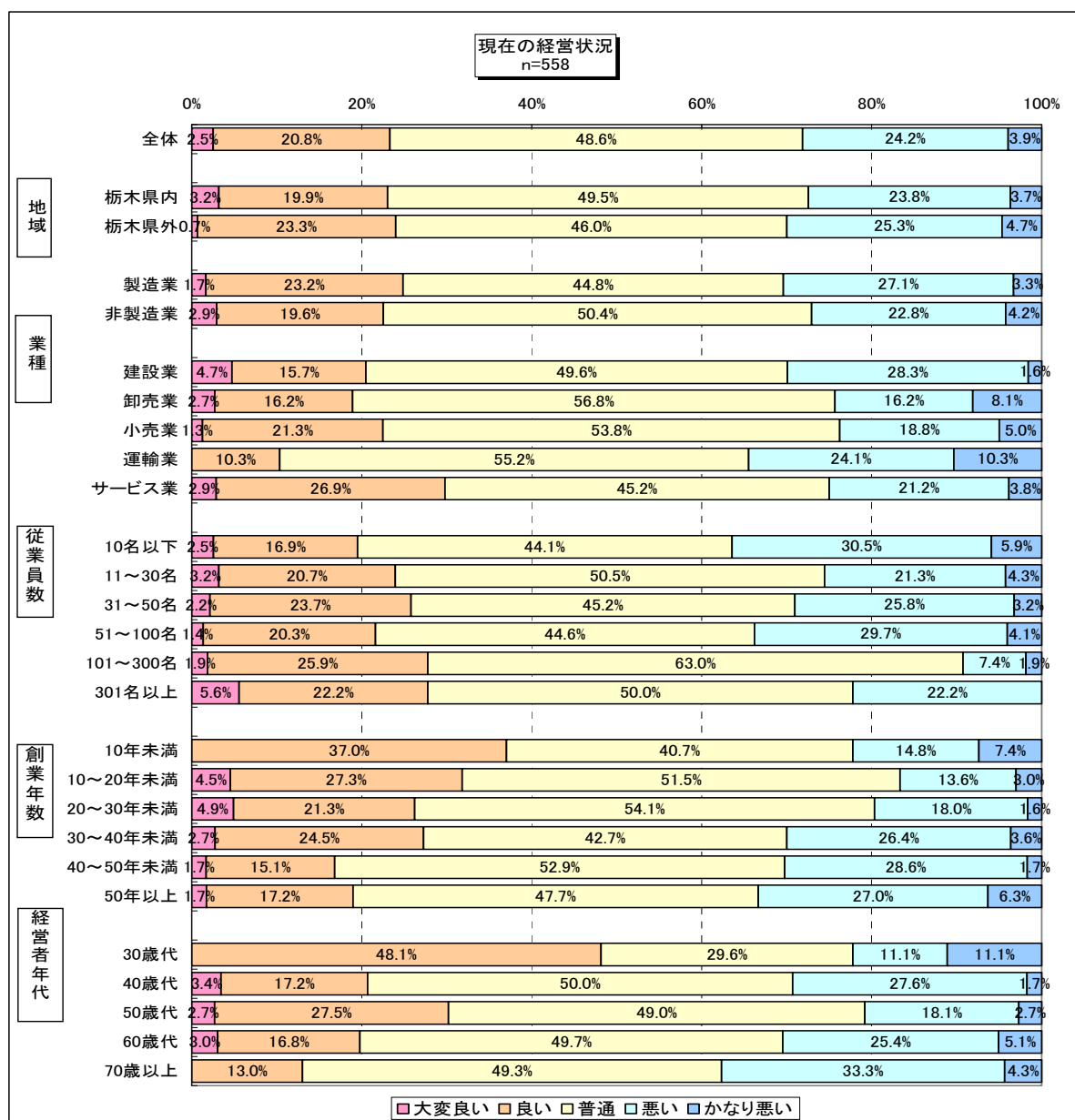
		回答数	構成比
全 体		561	100.0%
地 域	栃木県内 栃木県外	411 150	73.3% 26.7%
従業員数	10名以下 11～30名 31～50名 51～100名 101～300名 301名以上 不明	119 188 93 75 54 18 14	21.2% 33.5% 16.6% 13.4% 9.6% 3.2% 2.5%
創業年数	10年未満 10～20年未満 20～30年未満 30～40年未満 40～50年未満 50年以上	28 66 61 110 120 176	5.0% 11.8% 10.9% 19.6% 21.4% 31.4%
経営者年代	30歳代 40歳代 50歳代 60歳代 70歳以上	27 117 151 197 69	4.8% 20.9% 26.9% 35.1% 12.3%
業 種	製造業 非製造業 建設 卸売 小売 運輸 サービス	182 379 128 37 80 29 105	32.4% 67.6% 22.8% 6.6% 14.3% 5.2% 18.7%

(6) 注意点

- ・図表中の n とは、回答者数のことである。
- ・集計は、小数第 2 位を四捨五入しているため、数値の合計は 100%にならない場合がある。

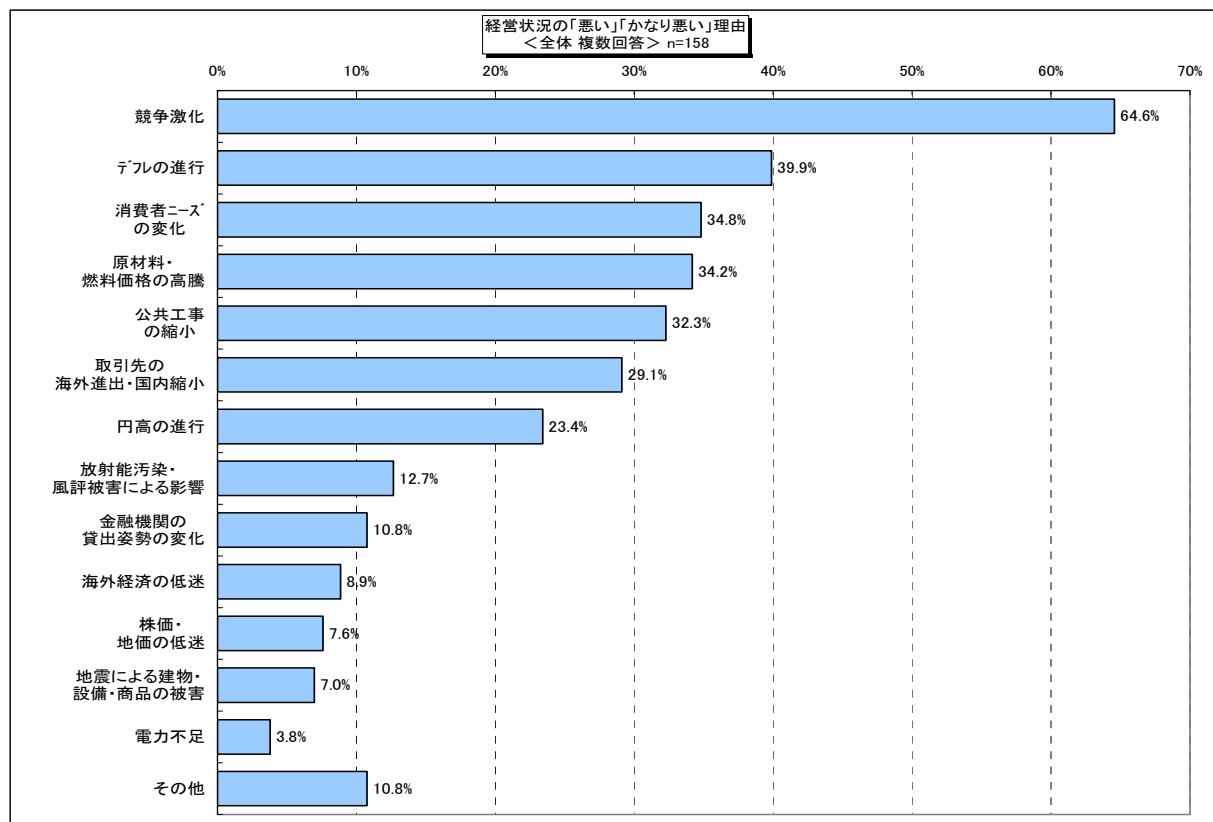
1. 現在の経営状況

- 現在の経営状況について、「普通」と回答した企業が 48.6% となり、約半数が安定した経営状況にあるものの、「大変良い」が 2.5%、「良い」が 20.8%（合計 23.3%）と良好な経営状況にあるのは、全体の 2 割強にとどまった。一方、「かなり悪い」が 3.9%、「悪い」が 24.2%（合計 28.1%）となり、3 割弱の企業は厳しい経営状況となっている。
- 業種別では、「運輸業」の厳しさが目立つ一方、「サービス業」は比較的好調である。
- 規模別では、企業規模が大きくなるほど比較的好調である一方、「10 名以下」では厳しさが目立った。一方、創業年数では、「10 年未満」で好調な企業が多く、創業年数が若いほど元気な企業が多い。
- 経営者年代では、30 歳代で「良い」と回答した企業が 48.1% と約半数の企業で経営状況が良好である。一方、年代が上がるに連れて「悪い」と回答した企業が増加している。

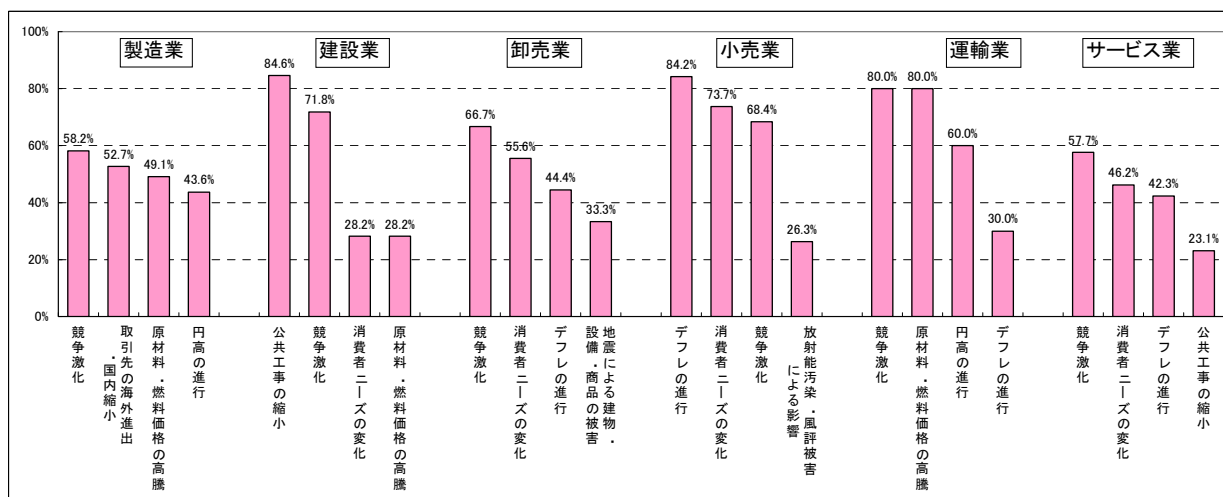


2. 経営状況が「かなり悪い」「悪い」理由

- 前問の経営状況が「かなり悪い」「悪い」理由を聞くと、全体では「競争激化」(64.6%)が圧倒的に多く、次いで「デフレの進行」(39.9%)、「消費者ニーズの変化」(34.8%)、「原材料・燃料価格の高騰」(34.2%)、「公共工事の縮小」(32.3%)となっている。
- 「放射能汚染・風評被害による影響」が1割強の企業で残るものの、「地震による建物・設備・商品の被害」、「電力不足」など震災要因は減少している。



- 業種別では、製造業で「競争激化」(58.2%)、「取引先の海外進出・国内縮小」(52.7%)、「原材料・燃料価格の高騰」(49.1%)、「円高の進行」(43.6%)と海外要因が目立つ。
- 建設業では、「公共工事の縮小」、「競争激化」の2要因が際立っている。卸売業では、「競争激化」、「消費者ニーズの変化」が多く、小売業では「デフレの進行」が目立つ。運輸業では、「競争激化」、「原材料・燃料価格の高騰」を8割以上が指摘している。



- ・ 規模別では、企業規模が大きくなるほど「競争激化」「デフレの進行」が多くなっている。また、「取引先の海外進出・国内縮小」、「円高の進行」は、中堅企業で指摘する声が多い。

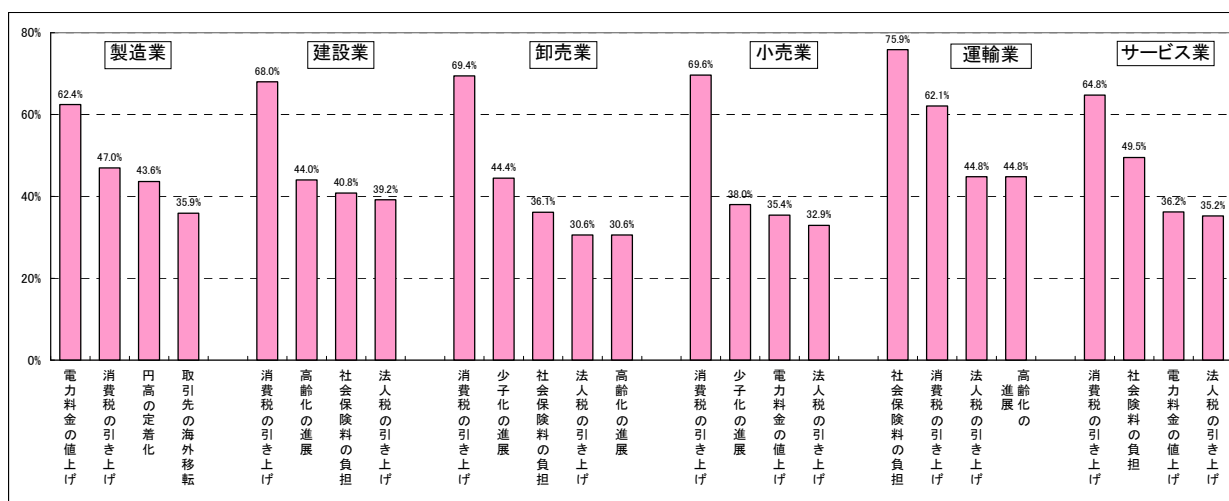
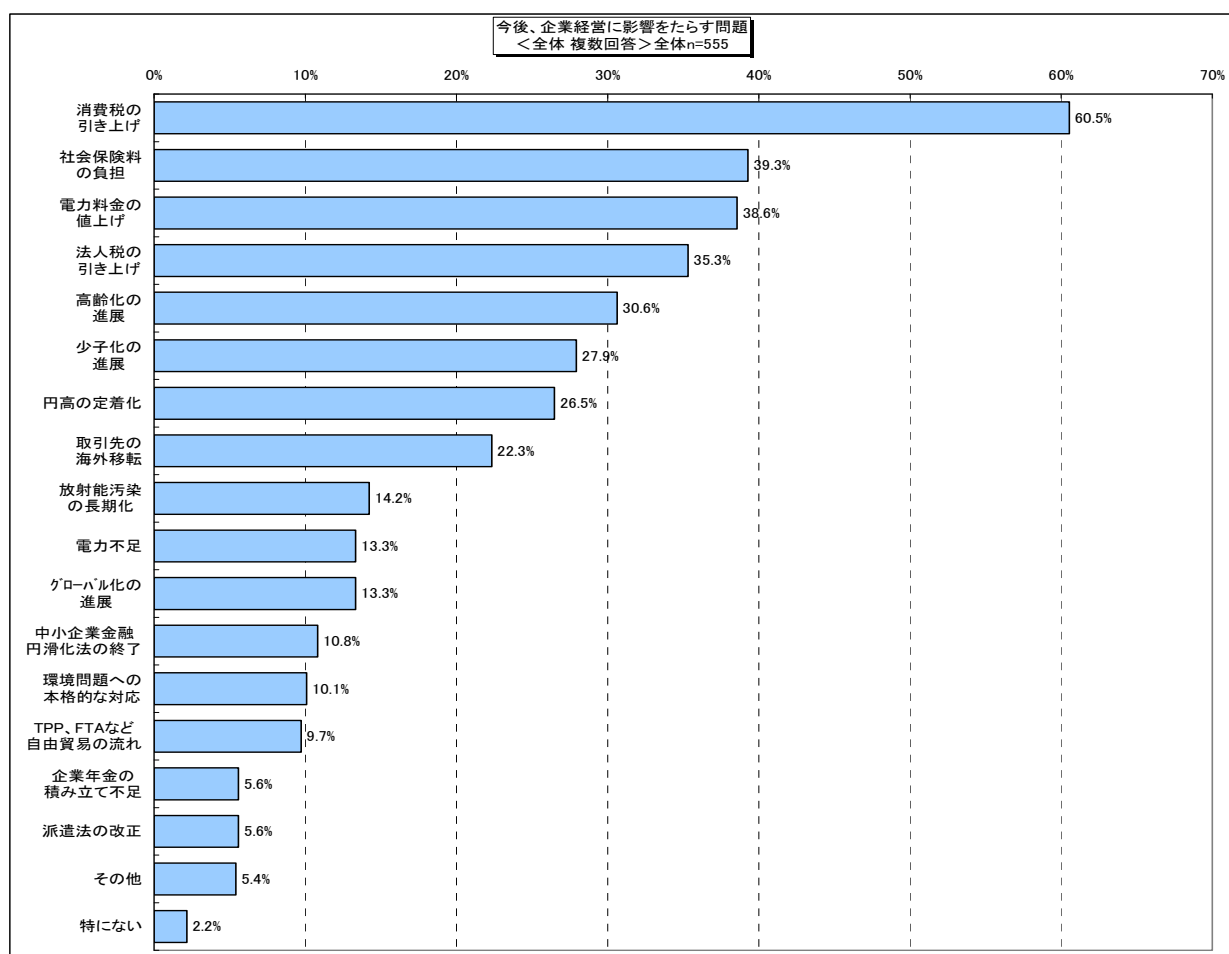
経営状況の「悪い」「かなり悪い」の理由 (複数回答 全体n=158 製造業n=55 非製造業=103)

	競争激化	デフレの進行	消費者ニーズの変化	原材料・燃料価格の高騰	公共工事の縮小	取引先の海外進出・国内縮小	円高の進行
全体	64.6%	39.9%	34.8%	34.2%	32.3%	29.1%	23.4%
地域							
栃木県内	65.2%	38.4%	36.6%	35.7%	33.0%	26.8%	19.6%
栃木県外	63.0%	43.5%	30.4%	30.4%	30.4%	34.8%	32.6%
業種							
製造業	58.2%	36.4%	23.6%	49.1%	14.5%	52.7%	43.6%
非製造業	68.0%	41.7%	40.8%	26.2%	41.7%	16.5%	12.6%
建設業	71.8%	23.1%	28.2%	28.2%	84.6%	12.8%	5.1%
卸売業	66.7%	44.4%	55.6%	22.2%	0.0%	22.2%	22.2%
小売業	68.4%	84.2%	73.7%	5.3%	21.1%	15.8%	5.3%
運輸業	80.0%	30.0%	0.0%	80.0%	0.0%	30.0%	60.0%
サービス業	57.7%	42.3%	46.2%	19.2%	23.1%	15.4%	7.7%
従業員数							
10名以下	59.1%	40.9%	43.2%	34.1%	38.6%	22.7%	13.6%
11～30名	60.4%	33.3%	33.3%	29.2%	37.5%	25.0%	16.7%
31～50名	77.8%	33.3%	29.6%	40.7%	22.2%	29.6%	37.0%
51～100名	68.0%	52.0%	28.0%	44.0%	28.0%	56.0%	48.0%
101～300名	80.0%	60.0%	40.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
301名以上	100.0%	75.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
創業年数							
10年未満	50.0%	16.7%	33.3%	16.7%	33.3%	33.3%	0.0%
10～20年未満	72.7%	18.2%	45.5%	27.3%	36.4%	9.1%	27.3%
20～30年未満	75.0%	58.3%	41.7%	41.7%	25.0%	25.0%	8.3%
30～40年未満	57.6%	36.4%	30.3%	42.4%	27.3%	36.4%	27.3%
40～50年未満	56.8%	27.0%	27.0%	40.5%	37.8%	37.8%	32.4%
50年以上	70.7%	53.4%	39.7%	27.6%	31.0%	24.1%	20.7%
経営者年代							
30歳代	83.3%	33.3%	50.0%	33.3%	16.7%	16.7%	33.3%
40歳代	61.8%	44.1%	29.4%	52.9%	29.4%	35.3%	20.6%
50歳代	64.5%	25.8%	38.7%	25.8%	41.9%	29.0%	12.9%
60歳代	66.7%	50.0%	40.0%	30.0%	31.7%	25.0%	28.3%
70歳以上	59.3%	29.6%	22.2%	29.6%	29.6%	33.3%	25.9%

	放射能汚染・風評被害による影響	金融機関の貸出姿勢の変化	海外経済の低迷	株価・地価の低迷	地震による建物・設備・商品の被害	電力不足	その他
全体	12.7%	10.8%	8.9%	7.6%	7.0%	3.8%	10.8%
地域							
栃木県内	15.2%	10.7%	10.7%	6.3%	5.4%	3.6%	9.8%
栃木県外	6.5%	10.9%	4.3%	10.9%	10.9%	4.3%	13.0%
業種							
製造業	10.9%	7.3%	16.4%	1.8%	10.9%	5.5%	12.7%
非製造業	13.6%	12.6%	4.9%	10.7%	4.9%	2.9%	9.7%
建設業	0.0%	12.8%	0.0%	10.3%	0.0%	2.6%	10.3%
卸売業	11.1%	11.1%	0.0%	11.1%	33.3%	0.0%	22.2%
小売業	26.3%	15.8%	5.3%	15.8%	5.3%	0.0%	0.0%
運輸業	30.0%	30.0%	10.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%
サービス業	19.2%	3.8%	11.5%	11.5%	3.8%	0.0%	15.4%
従業員数							
10名以下	6.8%	6.8%	13.6%	15.9%	6.8%	2.3%	9.1%
11～30名	18.8%	14.6%	4.2%	4.2%	6.3%	4.2%	8.3%
31～50名	14.8%	7.4%	3.7%	0.0%	11.1%	3.7%	18.5%
51～100名	12.0%	20.0%	16.0%	8.0%	4.0%	8.0%	4.0%
101～300名	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
301名以上	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%
創業年数							
10年未満	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%
10～20年未満	9.1%	0.0%	9.1%	9.1%	9.1%	0.0%	9.1%
20～30年未満	8.3%	8.3%	16.7%	8.3%	8.3%	0.0%	25.0%
30～40年未満	15.2%	21.2%	15.2%	15.2%	12.1%	9.1%	9.1%
40～50年未満	5.4%	8.1%	2.7%	2.7%	2.7%	2.7%	13.5%
50年以上	19.0%	10.3%	8.6%	6.9%	6.9%	3.4%	5.2%
経営者年代							
30歳代	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%
40歳代	17.6%	8.8%	2.9%	2.9%	8.8%	5.9%	5.9%
50歳代	6.5%	9.7%	3.2%	6.5%	3.2%	6.5%	19.4%
60歳代	16.7%	10.0%	16.7%	8.3%	8.3%	0.0%	13.3%
70歳以上	7.4%	18.5%	7.4%	14.8%	7.4%	7.4%	0.0%

3. 今後、企業経営に影響をもたらす問題

- ・ 今後、企業経営に大きな影響をもたらす問題としては、「消費税の引き上げ」(60.5%)が突出しており経営への大きな足かせとなりそう。次いで、「社会保険料の負担」(39.3%)、「電気料金の値上げ」(38.6%)、「法人税の引き上げ」(35.3%)と、ダイレクトに経費増加につながる項目が上位となった。
- ・ 業種別では、製造業で「電力料金の値上げ」が最も多く、「円高の定着化」を指摘する声も4割以上あった。
- ・ 建設業では、「消費税の引き上げ」が目立つほか、「高齢化の進展」も多かった。卸売業・小売業では「少子化の進展」が比較的多く、運輸業では「社会保険料の負担」が最も多かった。



今後、企業経営に影響をもたらす問題（複数回答 全体n=555 製造業n=181 非製造業n=374）

	消費税の 引き上げ	社会保険料 の負担	電力料金の 値上げ	法人税の 引き上げ	高齢化の 進展	少子化の 進展	円高の定着化	取引先の 海外移転	放射能汚染 の長期化
全体	60.5%	39.3%	38.6%	35.3%	30.6%	27.9%	26.5%	22.3%	14.2%
地域									
栃木県内	60.8%	38.7%	37.2%	36.2%	33.0%	29.1%	24.6%	21.4%	16.7%
栃木県外	59.7%	40.9%	42.3%	32.9%	24.2%	24.8%	31.5%	24.8%	7.4%
業種									
製造業	47.0%	33.1%	62.4%	33.1%	18.2%	16.0%	43.6%	35.9%	13.3%
非製造業	67.1%	42.2%	27.0%	36.4%	36.6%	33.7%	18.2%	15.8%	14.7%
建設業	68.0%	40.8%	18.4%	39.2%	44.0%	33.6%	12.8%	12.0%	7.2%
卸売業	69.4%	36.1%	22.2%	30.6%	30.6%	44.4%	16.7%	8.3%	27.8%
小売業	69.6%	25.3%	35.4%	32.9%	34.2%	38.0%	19.0%	17.7%	24.1%
運輸業	62.1%	75.9%	13.8%	44.8%	44.8%	27.6%	41.4%	31.0%	17.2%
サービス業	64.8%	49.5%	36.2%	35.2%	29.5%	28.6%	18.1%	17.1%	11.4%
従業員数									
10名以下	69.2%	29.9%	21.4%	38.5%	34.2%	33.3%	20.5%	17.1%	10.3%
11～30名	60.2%	41.9%	34.9%	36.6%	35.5%	28.5%	23.7%	18.8%	14.5%
31～50名	58.7%	48.9%	48.9%	35.9%	26.1%	23.9%	31.5%	31.5%	14.1%
51～100名	50.7%	44.0%	45.3%	30.7%	21.3%	29.3%	36.0%	32.0%	20.0%
101～300名	64.2%	32.1%	54.7%	32.1%	28.3%	18.9%	32.1%	20.8%	13.2%
301名以上	55.6%	33.3%	55.6%	33.3%	33.3%	22.2%	16.7%	16.7%	22.2%
創業年数									
10年未満	64.3%	42.9%	35.7%	39.3%	32.1%	28.6%	7.1%	21.4%	17.9%
10～20年未満	69.2%	50.8%	30.8%	47.7%	27.7%	26.2%	15.4%	12.3%	7.7%
20～30年未満	52.5%	33.9%	27.1%	32.2%	25.4%	30.5%	25.4%	22.0%	16.9%
30～40年未満	64.8%	39.8%	38.0%	36.1%	30.6%	28.7%	34.3%	23.1%	13.9%
40～50年未満	55.8%	38.3%	42.5%	34.2%	33.3%	25.8%	28.3%	23.3%	12.5%
50年以上	59.8%	36.8%	43.1%	31.6%	31.0%	28.7%	28.2%	25.3%	16.7%
経営者年代									
30歳代	57.7%	42.3%	65.4%	53.8%	26.9%	23.1%	19.2%	19.2%	7.7%
40歳代	53.8%	35.0%	31.6%	42.7%	29.1%	29.1%	17.1%	23.1%	20.5%
50歳代	63.1%	40.3%	37.6%	29.5%	32.2%	28.9%	26.8%	27.5%	14.8%
60歳代	59.8%	39.7%	39.7%	34.0%	28.4%	29.9%	31.4%	18.0%	12.9%
70歳以上	69.6%	42.0%	39.1%	31.9%	37.7%	20.3%	30.4%	23.2%	8.7%

	電力不足	グローバル化の 進展	中小企業金融 円滑化法の終了	環境問題への 本格的な対応	TPP、FTAなど 自由貿易の流れ	企業年金の 積み立て不足	派遣法の改正	その他	特にない
全体	13.3%	13.3%	10.8%	10.1%	9.7%	5.6%	5.6%	5.4%	2.2%
地域									
栃木県内	13.3%	11.8%	9.6%	10.1%	10.3%	6.4%	3.7%	5.2%	2.5%
栃木県外	13.4%	17.4%	14.1%	10.1%	8.1%	3.4%	10.7%	6.0%	1.3%
業種									
製造業	21.0%	23.2%	12.7%	5.5%	12.2%	2.2%	11.0%	3.9%	1.7%
非製造業	9.6%	8.6%	9.9%	12.3%	8.6%	7.2%	2.9%	6.1%	2.4%
建設業	5.6%	4.0%	10.4%	11.2%	4.0%	9.6%	0.8%	5.6%	2.4%
卸売業	8.3%	22.2%	13.9%	8.3%	19.4%	0.0%	0.0%	5.6%	0.0%
小売業	13.9%	12.7%	7.6%	13.9%	10.1%	8.9%	1.3%	5.1%	1.3%
運輸業	3.4%	17.2%	10.3%	17.2%	17.2%	10.3%	10.3%	3.4%	3.4%
サービス業	13.3%	3.8%	9.5%	12.4%	6.7%	4.8%	5.7%	8.6%	3.8%
従業員数									
10名以下	4.3%	8.5%	11.1%	12.0%	15.4%	0.0%	1.7%	6.0%	3.4%
11～30名	12.9%	13.4%	14.0%	9.1%	8.1%	5.4%	2.2%	3.8%	1.6%
31～50名	15.2%	14.1%	9.8%	10.9%	10.9%	4.3%	8.7%	4.3%	3.3%
51～100名	18.7%	20.0%	6.7%	9.3%	6.7%	12.0%	10.7%	4.0%	1.3%
101～300名	22.6%	17.0%	5.7%	7.5%	7.5%	11.3%	13.2%	7.5%	0.0%
301名以上	11.1%	5.6%	11.1%	16.7%	11.1%	11.1%	5.6%	11.1%	5.6%
創業年数									
10年未満	10.7%	3.6%	10.7%	3.6%	10.7%	0.0%	7.1%	10.7%	7.1%
10～20年未満	6.2%	7.7%	10.8%	15.4%	9.2%	3.1%	7.7%	4.6%	4.6%
20～30年未満	18.6%	16.9%	10.2%	5.1%	11.9%	5.1%	3.4%	6.8%	3.4%
30～40年未満	13.0%	12.0%	12.0%	11.1%	8.3%	3.7%	6.5%	9.3%	0.9%
40～50年未満	15.0%	17.5%	9.2%	9.2%	8.3%	5.8%	4.2%	3.3%	0.8%
50年以上	13.8%	13.8%	11.5%	10.9%	10.9%	8.6%	5.7%	3.4%	1.7%
経営者年代									
30歳代	19.2%	19.2%	15.4%	3.8%	3.8%	3.8%	11.5%	3.8%	3.8%
40歳代	12.8%	12.0%	6.0%	7.7%	15.4%	3.4%	6.8%	3.4%	3.4%
50歳代	15.4%	11.4%	12.1%	10.1%	8.7%	4.7%	3.4%	6.7%	0.7%
60歳代	11.3%	15.5%	12.4%	11.3%	9.8%	8.2%	5.7%	4.6%	2.6%
70歳以上	13.0%	11.6%	10.1%	13.0%	4.3%	4.3%	5.8%	8.7%	1.4%

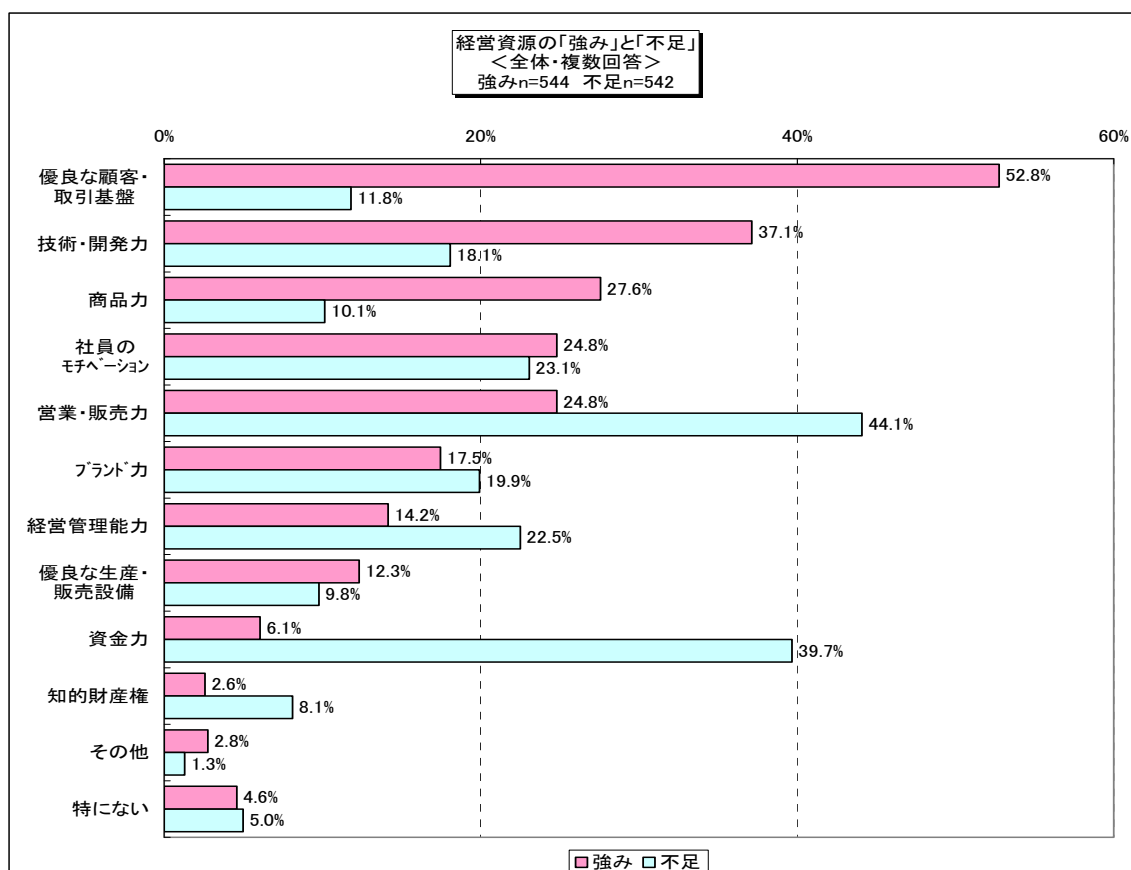
4. 経営資源の「強み」と「不足」しているもの

<強み>

- 経営資源の「強み」は、「優良な顧客・取引基盤」(52.8%)が最も多く、次いで「技術・開発力」(37.1%)、「商品力」(27.6%)、「社員のモチベーション」、「営業・販売力」(ともに24.8%)となっている。
- 業種別では、「優良な顧客・取引基盤」、「社員のモチベーション」では運送業、「技術・開発力」では建設業、「商品力」、「営業・販売力」では卸売業が目立っている。
- 従業員数が10名以下、創業年数が10年未満の企業は、「優良な顧客・取引基盤」の割合が低くなっているが、「社員のモチベーション」は群を抜いている。「ブランド力」、「資金力」については、創業年数や経営者年代が高まるほど「強み」となっている。

<不足>

- 一方、「不足」している経営資源は、「営業・販売力」(44.1%)と「資金力」(39.7%)が目立って多く、次いで「社員のモチベーション」(23.1%)、「経営管理能力」(22.5%)となっている。
- 「営業・販売力」の不足は、創業年数や経営者年代が高まるほど強く感じている。また、「資金力」の不足は、企業規模が小さくなるほど回答が多くなっているほか、創業10年未満の企業でも突出している。



経営資源で「強み」としているもの(複数回答 n=544)

	優良な顧客・取引基盤	技術・開発力	商品力	社員のモチベーション	営業・販売力	ブランド力
全体	52.8%	37.1%	27.6%	24.8%	24.8%	17.5%
地域						
栃木県内	50.4%	36.8%	25.4%	26.7%	23.7%	17.1%
栃木県外	59.2%	38.1%	33.3%	19.7%	27.9%	18.4%
業種						
製造業	52.5%	44.6%	30.5%	18.6%	14.7%	11.9%
非製造業	52.9%	33.5%	26.2%	27.8%	29.7%	20.2%
建設業	49.6%	54.5%	21.1%	23.6%	21.1%	17.1%
卸売業	48.6%	16.2%	37.8%	8.1%	54.1%	13.5%
小売業	52.6%	14.5%	30.3%	32.9%	40.8%	26.3%
運輸業	88.9%	7.4%	11.1%	37.0%	29.6%	11.1%
サービス業	49.0%	35.6%	28.8%	33.7%	23.1%	24.0%
従業員数						
10名以下	43.9%	35.1%	37.7%	21.9%	26.3%	12.3%
11～30名	50.6%	42.2%	25.6%	27.2%	25.6%	18.3%
31～50名	60.4%	35.2%	20.9%	29.7%	16.5%	11.0%
51～100名	58.1%	32.4%	14.9%	17.6%	29.7%	27.0%
101～300名	62.3%	34.0%	34.0%	18.9%	26.4%	24.5%
301名以上	50.0%	38.9%	33.3%	33.3%	33.3%	16.7%
創業年数						
10年未満	25.0%	39.3%	25.0%	46.4%	39.3%	10.7%
10～20年未満	53.8%	33.8%	29.2%	33.8%	21.5%	12.3%
20～30年未満	50.0%	31.0%	22.4%	29.3%	31.0%	17.2%
30～40年未満	59.8%	33.3%	26.5%	28.4%	30.4%	15.7%
40～50年未満	52.1%	36.8%	27.4%	20.5%	24.8%	17.1%
50年以上	53.8%	42.2%	30.1%	17.3%	18.5%	22.0%
経営者年代						
30歳代	53.8%	42.3%	23.1%	26.9%	26.9%	11.5%
40歳代	55.6%	36.8%	19.7%	20.5%	29.9%	14.5%
50歳代	49.3%	37.7%	26.7%	29.5%	19.9%	17.1%
60歳代	55.0%	38.1%	32.8%	27.0%	25.9%	18.5%
70歳以上	48.5%	31.8%	30.3%	15.2%	22.7%	22.7%

	経営管理能力	優良な生産・販売設備	資金力	知的財産権	その他	特にない
全体	14.2%	12.3%	6.1%	2.6%	2.8%	4.6%
地域						
栃木県内	12.8%	13.4%	7.3%	2.5%	2.5%	5.3%
栃木県外	17.7%	9.5%	2.7%	2.7%	3.4%	2.7%
業種						
製造業	13.0%	24.9%	3.4%	3.4%	1.7%	6.2%
非製造業	14.7%	6.3%	7.4%	2.2%	3.3%	3.8%
建設業	13.0%	4.1%	7.3%	3.3%	2.4%	5.7%
卸売業	18.9%	8.1%	10.8%	2.7%	2.7%	0.0%
小売業	15.8%	10.5%	6.6%	0.0%	1.3%	5.3%
運輸業	7.4%	11.1%	7.4%	0.0%	3.7%	3.7%
サービス業	16.3%	3.8%	6.7%	2.9%	5.8%	1.9%
従業員数						
10名以下	15.8%	7.9%	3.5%	3.5%	1.8%	6.1%
11～30名	11.1%	14.4%	5.6%	1.7%	2.8%	4.4%
31～50名	14.3%	11.0%	4.4%	2.2%	4.4%	4.4%
51～100名	14.9%	12.2%	5.4%	2.7%	1.4%	5.4%
101～300名	18.9%	18.9%	11.3%	5.7%	1.9%	1.9%
301名以上	16.7%	16.7%	22.2%	0.0%	5.6%	0.0%
創業年数						
10年未満	21.4%	3.6%	0.0%	3.6%	0.0%	7.1%
10～20年未満	13.8%	9.2%	6.2%	3.1%	3.1%	1.5%
20～30年未満	10.3%	10.3%	5.2%	3.4%	1.7%	6.9%
30～40年未満	7.8%	15.7%	2.9%	2.0%	2.9%	0.0%
40～50年未満	18.8%	18.8%	8.5%	0.9%	3.4%	2.6%
50年以上	15.0%	9.2%	7.5%	3.5%	2.9%	8.7%
経営者年代						
30歳代	11.5%	23.1%	3.8%	3.8%	0.0%	3.8%
40歳代	12.8%	13.7%	6.8%	2.6%	6.0%	3.4%
50歳代	13.0%	13.7%	5.5%	2.1%	1.4%	7.5%
60歳代	15.9%	9.0%	5.3%	3.2%	1.6%	3.2%
70歳以上	15.2%	12.1%	9.1%	1.5%	4.5%	4.5%

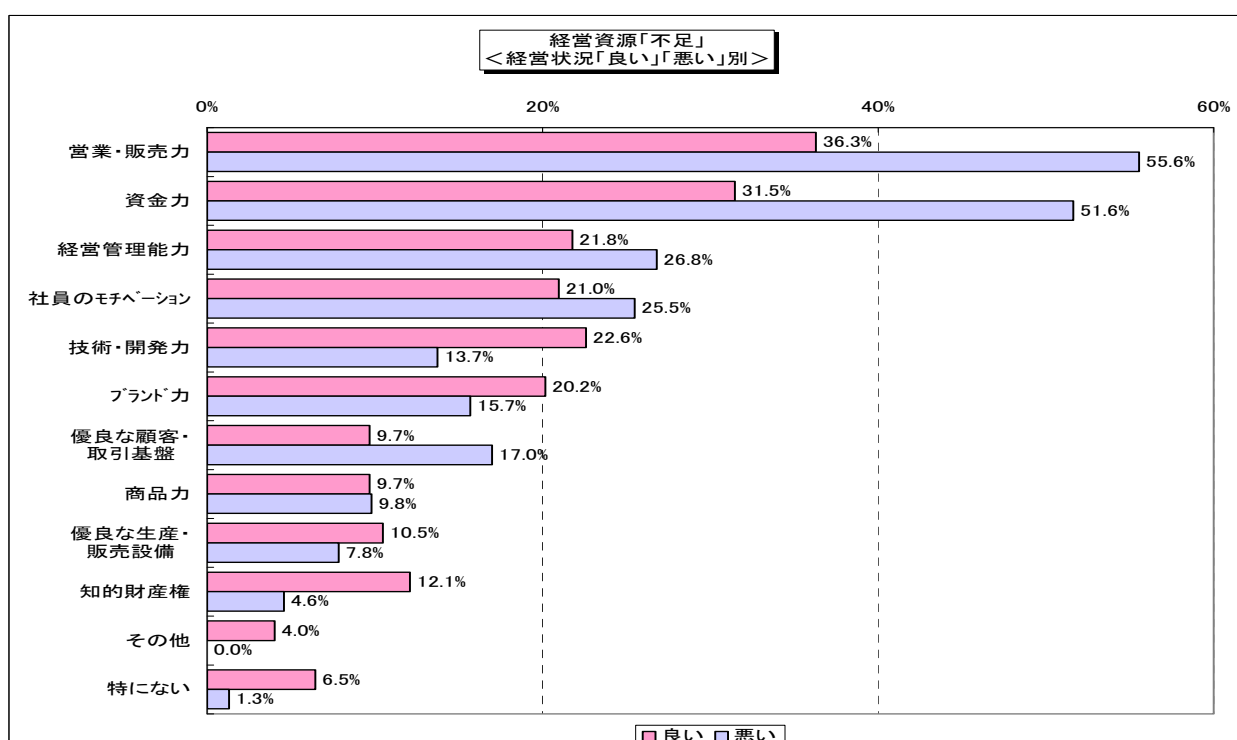
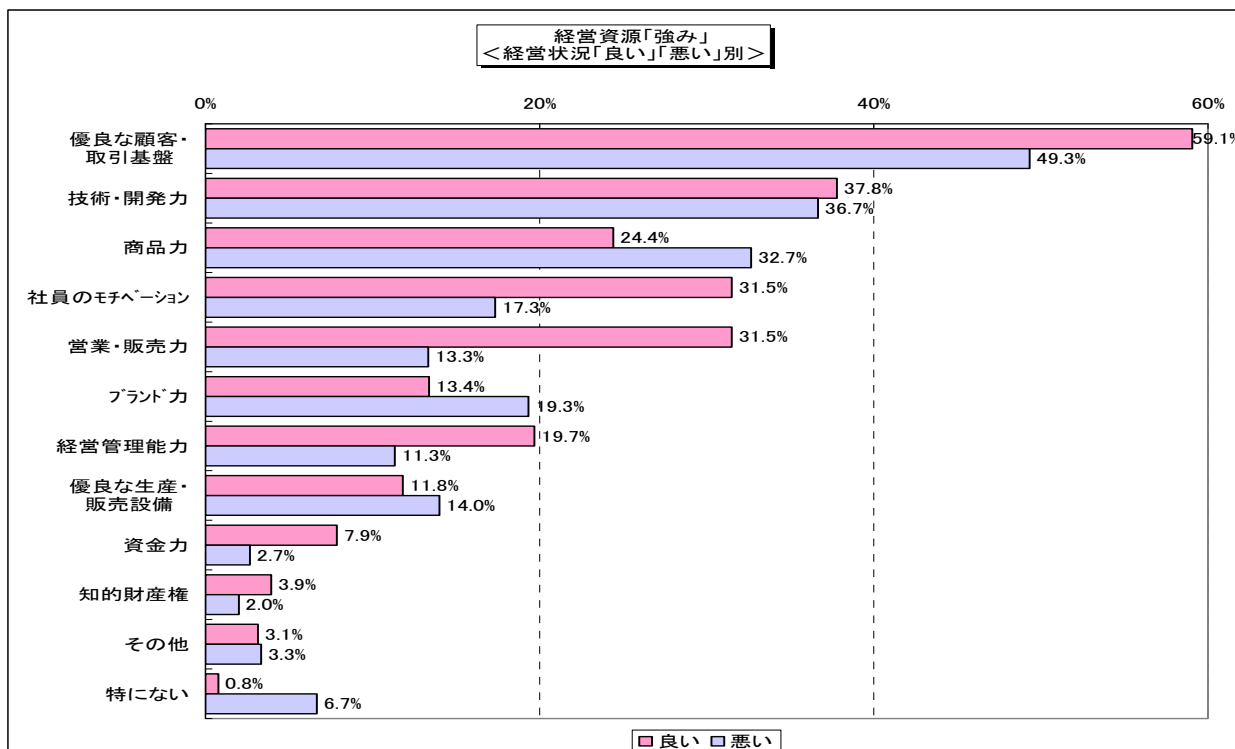
経営資源で「不足」しているもの(複数回答 n=542)

	営業・販売力	資金力	社員のモチベーション	経営管理能力	ブランド力	技術・開発力
全体	44.1%	39.7%	23.1%	22.5%	19.9%	18.1%
地域						
栃木県内	43.9%	34.3%	23.2%	24.0%	22.2%	17.7%
栃木県外	44.5%	54.1%	22.6%	18.5%	13.7%	19.2%
業種						
製造業	45.7%	41.7%	20.6%	16.6%	20.6%	24.6%
非製造業	43.3%	38.7%	24.3%	25.3%	19.6%	15.0%
建設業	49.6%	40.7%	22.8%	28.5%	14.6%	10.6%
卸売業	32.4%	45.9%	29.7%	24.3%	27.0%	8.1%
小売業	40.3%	37.7%	20.8%	16.9%	19.5%	19.5%
運輸業	39.3%	46.4%	28.6%	35.7%	21.4%	14.3%
サービス業	43.1%	32.4%	25.5%	25.5%	22.5%	19.6%
従業員数						
10名以下	47.7%	45.9%	18.9%	20.7%	16.2%	8.1%
11～30名	40.8%	42.9%	23.4%	23.4%	21.7%	14.7%
31～50名	46.1%	34.8%	20.2%	23.6%	20.2%	24.7%
51～100名	35.6%	38.4%	28.8%	26.0%	21.9%	30.1%
101～300名	50.9%	32.1%	30.2%	22.6%	18.9%	18.9%
301名以上	44.4%	22.2%	22.2%	16.7%	22.2%	27.8%
創業年数						
10年未満	32.1%	60.7%	17.9%	21.4%	21.4%	25.0%
10～20年未満	35.4%	44.6%	23.1%	23.1%	23.1%	20.0%
20～30年未満	39.7%	41.4%	19.0%	22.4%	17.2%	13.8%
30～40年未満	44.8%	32.4%	18.1%	27.6%	19.0%	15.2%
40～50年未満	47.4%	41.2%	26.3%	17.5%	20.2%	23.7%
50年以上	48.5%	36.8%	26.3%	22.8%	19.3%	15.8%
経営者年代						
30歳代	32.0%	40.0%	28.0%	28.0%	24.0%	20.0%
40歳代	39.7%	32.8%	25.9%	27.6%	21.6%	13.8%
50歳代	46.9%	41.5%	23.1%	20.4%	22.4%	18.4%
60歳代	45.5%	42.3%	20.1%	22.8%	18.5%	19.0%
70歳以上	46.2%	40.0%	24.6%	15.4%	13.8%	21.5%

	優良な顧客・取引基盤	商品力	優良な生産・販売設備	知的財産権	その他	特にない
全体	11.8%	10.1%	9.8%	8.1%	1.3%	5.0%
地域						
栃木県内	11.6%	10.1%	9.8%	8.3%	1.0%	5.6%
栃木県外	12.3%	10.3%	9.6%	7.5%	2.1%	3.4%
業種						
製造業	13.1%	9.7%	16.0%	9.7%	0.6%	4.6%
非製造業	11.2%	10.4%	6.8%	7.4%	1.6%	5.2%
建設業	10.6%	7.3%	5.7%	4.9%	0.0%	6.5%
卸売業	18.9%	8.1%	8.1%	2.7%	2.7%	5.4%
小売業	7.8%	11.7%	10.4%	13.0%	1.3%	5.2%
運輸業	7.1%	14.3%	3.6%	7.1%	0.0%	0.0%
サービス業	12.7%	12.7%	5.9%	7.8%	3.9%	4.9%
従業員数						
10名以下	16.2%	6.3%	5.4%	6.3%	0.0%	9.0%
11～30名	12.5%	9.8%	14.1%	8.7%	2.2%	2.2%
31～50名	11.2%	10.1%	10.1%	7.9%	0.0%	5.6%
51～100名	6.8%	16.4%	2.7%	12.3%	1.4%	1.4%
101～300名	9.4%	9.4%	15.1%	3.8%	1.9%	7.5%
301名以上	11.1%	16.7%	0.0%	5.6%	5.6%	11.1%
創業年数						
10年未満	14.3%	3.6%	7.1%	3.6%	0.0%	3.6%
10～20年未満	10.8%	10.8%	10.8%	4.6%	1.5%	4.6%
20～30年未満	13.8%	6.9%	12.1%	8.6%	1.7%	5.2%
30～40年未満	12.4%	13.3%	11.4%	15.2%	2.9%	5.7%
40～50年未満	12.3%	13.2%	4.4%	6.1%	0.9%	4.4%
50年以上	10.5%	8.2%	11.7%	7.0%	0.6%	5.3%
経営者年代						
30歳代	4.0%	8.0%	8.0%	16.0%	4.0%	4.0%
40歳代	11.2%	12.1%	7.8%	6.9%	1.7%	8.6%
50歳代	12.2%	6.1%	7.5%	7.5%	0.7%	2.7%
60歳代	10.6%	10.6%	13.8%	8.5%	0.5%	5.3%
70歳以上	18.5%	15.4%	7.7%	7.7%	3.1%	3.1%

＜経営状況で異なる経営資源の強み＞

- ・ 設問1で「大変良い」「良い」と回答した企業と、「かなり悪い」「悪い」と回答した企業とでは、経営資源の「強み」「不足」に相違が見られた。
- ・ 経営状況が良好な企業では、経営資源の強みとして「社員のモチベーション」、「営業・販売力」が際立っている。また、「優良な顧客・取引基盤」、「経営管理能力」にも相違がみられた。
- ・ 一方、経営資源が「不足」しているものとして、経営状況が厳しい企業では、「営業・販売力」、「資金力」が目立った。経営状況が良好な企業では、「技術・開発力」、「知的財産権」、「ブランド力」などに差異がみられ、中長期的な目線を持って経営を行っているようだ。



経営資源で「強み」としているもの(経営状況別 複数回答 良いn=127 悪いn=150)

	優良な顧客・取引基盤		技術・開発力		商品力		社員のモチベーション		営業・販売力		ブランド力	
経営状況	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い
全体	59.1%	49.3%	37.8%	36.7%	24.4%	32.7%	31.5%	17.3%	31.5%	13.3%	13.4%	19.3%
地域												
栃木県内	56.0%	47.2%	36.3%	34.3%	25.3%	29.6%	35.2%	16.7%	29.7%	11.1%	9.9%	17.6%
栃木県外	66.7%	54.8%	41.7%	42.9%	22.2%	40.5%	22.2%	19.0%	36.1%	19.0%	22.2%	23.8%
業種												
製造業	59.1%	44.2%	54.5%	34.6%	27.3%	42.3%	13.6%	17.3%	13.6%	7.7%	11.4%	15.4%
非製造業	59.0%	52.0%	28.9%	37.8%	22.9%	27.6%	41.0%	17.3%	41.0%	16.3%	14.5%	21.4%
建設業	46.2%	50.0%	42.3%	58.3%	23.1%	22.2%	30.8%	19.4%	34.6%	5.6%	15.4%	19.4%
卸売業	57.1%	55.6%	0.0%	11.1%	42.9%	44.4%	14.3%	0.0%	71.4%	44.4%	0.0%	22.2%
小売業	58.8%	50.0%	5.9%	22.2%	23.5%	27.8%	52.9%	22.2%	70.6%	27.8%	11.8%	22.2%
運輸業	100.0%	88.9%	33.3%	11.1%	0.0%	0.0%	100.0%	33.3%	0.0%	22.2%	0.0%	11.1%
サービス業	66.7%	42.3%	36.7%	38.5%	20.0%	38.5%	43.3%	11.5%	26.7%	11.5%	20.0%	26.9%
従業員数												
10名以下	43.5%	42.5%	47.8%	32.5%	17.4%	52.5%	34.8%	15.0%	39.1%	15.0%	13.0%	17.5%
11～30名	68.2%	46.7%	34.1%	44.4%	29.5%	28.9%	27.3%	20.0%	27.3%	15.6%	11.4%	22.2%
31～50名	58.3%	53.8%	41.7%	30.8%	12.5%	19.2%	29.2%	26.9%	20.8%	11.5%	4.2%	7.7%
51～100名	73.3%	60.0%	33.3%	44.0%	26.7%	16.0%	26.7%	8.0%	53.3%	12.0%	26.7%	20.0%
101～300名	57.1%	80.0%	28.6%	0.0%	28.6%	60.0%	28.6%	0.0%	21.4%	0.0%	14.3%	80.0%
301名以上	40.0%	25.0%	60.0%	50.0%	20.0%	25.0%	80.0%	0.0%	40.0%	25.0%	20.0%	25.0%
創業年数												
10年未満	20.0%	40.0%	40.0%	37.8%	0.0%	33.3%	70.0%	22.2%	70.0%	13.3%	10.0%	20.0%
10～20年未満	66.7%	63.6%	33.3%	18.2%	19.0%	45.5%	52.4%	18.2%	19.0%	18.2%	9.5%	9.1%
20～30年未満	46.7%	66.7%	33.3%	33.3%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	6.7%
30～40年未満	75.9%	0.0%	31.0%	100.0%	17.2%	50.0%	24.1%	50.0%	31.0%	0.0%	13.8%	0.0%
40～50年未満	55.0%	45.6%	25.0%	38.6%	40.0%	33.3%	25.0%	12.3%	35.0%	10.5%	10.0%	29.8%
50年以上	59.4%	33.3%	56.3%	33.3%	34.4%	66.7%	21.9%	0.0%	21.9%	0.0%	15.6%	0.0%
経営者年代												
30歳代	75.0%	50.0%	41.7%	50.0%	25.0%	33.3%	16.7%	16.7%	41.7%	0.0%	8.3%	16.7%
40歳代	54.2%	50.0%	29.2%	44.1%	8.3%	20.6%	37.5%	17.6%	37.5%	17.6%	4.2%	11.8%
50歳代	54.5%	43.3%	40.9%	36.7%	25.0%	36.7%	29.5%	23.3%	20.5%	10.0%	15.9%	10.0%
60歳代	63.2%	58.2%	36.8%	32.7%	28.9%	38.2%	36.8%	18.2%	42.1%	14.5%	13.2%	25.5%
70歳以上	55.6%	33.3%	44.4%	33.3%	44.4%	29.2%	22.2%	8.3%	11.1%	12.5%	33.3%	29.2%

	経営管理能力		優良な生産・販売設備		資金力		知的財産権		その他		特にない	
経営状況	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い
全体	19.7%	11.3%	11.8%	14.0%	7.9%	2.7%	3.9%	2.0%	3.1%	3.3%	0.8%	6.7%
地域												
栃木県内	19.8%	9.3%	11.0%	15.7%	8.8%	3.7%	4.4%	1.9%	2.2%	2.8%	1.1%	8.3%
栃木県外	19.4%	16.7%	13.9%	9.5%	5.6%	0.0%	2.8%	2.4%	5.6%	4.8%	0.0%	2.4%
業種												
製造業	18.2%	9.6%	25.0%	15.4%	9.1%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	1.9%	2.3%	13.5%
非製造業	20.5%	12.2%	4.8%	13.3%	7.2%	4.1%	6.0%	1.0%	4.8%	4.1%	0.0%	3.1%
建設業	19.2%	16.7%	0.0%	11.1%	11.5%	2.8%	7.7%	0.0%	0.0%	2.8%	0.0%	2.8%
卸売業	57.1%	11.1%	14.3%	11.1%	0.0%	11.1%	0.0%	11.1%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
小売業	23.5%	11.1%	5.9%	27.8%	11.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%	0.0%	5.6%
運輸業	33.3%	11.1%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	10.0%	7.7%	6.7%	7.7%	3.3%	7.7%	10.0%	0.0%	6.7%	7.7%	0.0%	3.8%
従業員数												
10名以下	26.1%	17.5%	8.7%	15.0%	8.7%	0.0%	13.0%	0.0%	0.0%	2.5%	0.0%	5.0%
11～30名	11.4%	11.1%	13.6%	13.3%	9.1%	4.4%	2.3%	2.2%	2.3%	0.0%	2.3%	6.7%
31～50名	25.0%	3.8%	16.7%	7.7%	8.3%	0.0%	0.0%	7.7%	8.3%	3.8%	0.0%	7.7%
51～100名	13.3%	12.0%	6.7%	20.0%	0.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	12.0%
101～300名	28.6%	0.0%	14.3%	20.0%	14.3%	0.0%	7.1%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%
301名以上	20.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%
創業年数												
10年未満	40.0%	15.6%	0.0%	20.0%	0.0%	2.2%	10.0%	0.0%	0.0%	4.4%	0.0%	4.4%
10～20年未満	23.8%	0.0%	4.8%	9.1%	9.5%	0.0%	4.8%	9.1%	4.8%	0.0%	0.0%	9.1%
20～30年未満	20.0%	10.0%	26.7%	16.7%	13.3%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%
30～40年未満	3.4%	0.0%	20.7%	0.0%	3.4%	0.0%	3.4%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%
40～50年未満	30.0%	10.5%	5.0%	8.8%	5.0%	3.5%	5.0%	3.5%	10.0%	3.5%	0.0%	10.5%
50年以上	18.8%	33.3%	9.4%	0.0%	12.5%	0.0%	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	33.3%
経営者年代												
30歳代	8.3%	33.3%	16.7%	16.7%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
40歳代	25.0%	5.9%	8.3%	17.6%	8.3%	5.9%	4.2%	2.9%	12.5%	5.9%	4.2%	5.9%
50歳代	22.7%	10.0%	13.6%	6.7%	9.1%	6.7%	6.8%	0.0%	2.3%	3.3%	0.0%	10.0%
60歳代	18.4%	9.1%	7.9%	14.5%	5.3%	0.0%	2.6%	1.8%	0.0%	3.6%	0.0%	5.5%
70歳以上	11.1%	20.8%	22.2%	12.5%	11.1%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%

経営資源で「不足」しているもの(経営状況別 複数回答 良いn=124 悪いn=153)

	営業・販売力		資金力		経営管理能力		社員のモチベーション		技術・開発力		ブランド力	
経営状況	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い
全体	36.3%	55.6%	31.5%	51.6%	21.8%	26.8%	21.0%	25.5%	22.6%	13.7%	20.2%	15.7%
地域												
栃木県内	33.0%	58.2%	22.7%	46.4%	21.6%	28.2%	18.2%	27.3%	23.9%	13.6%	26.1%	16.4%
栃木県外	44.4%	48.8%	52.8%	65.1%	22.2%	23.3%	27.8%	20.9%	19.4%	14.0%	5.6%	14.0%
業種												
製造業	45.2%	55.6%	28.6%	55.6%	14.3%	20.4%	26.2%	20.4%	26.2%	24.1%	11.9%	18.5%
非製造業	31.7%	55.6%	32.9%	49.5%	25.6%	30.3%	18.3%	28.3%	20.7%	8.1%	24.4%	14.1%
建設業	30.8%	69.4%	30.8%	52.8%	34.6%	27.8%	23.1%	13.9%	15.4%	8.3%	23.1%	13.9%
卸売業	14.3%	44.4%	42.9%	55.6%	14.3%	44.4%	28.6%	55.6%	28.6%	11.1%	42.9%	11.1%
小売業	23.5%	44.4%	29.4%	55.6%	17.6%	22.2%	23.5%	16.7%	29.4%	11.1%	17.6%	22.2%
運輸業	66.7%	50.0%	100.0%	60.0%	66.7%	30.0%	0.0%	30.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
サービス業	37.9%	50.0%	27.6%	34.6%	20.7%	34.6%	10.3%	46.2%	20.7%	7.7%	24.1%	15.4%
従業員数												
10名以下	38.1%	62.5%	33.3%	60.0%	19.0%	22.5%	19.0%	25.0%	4.8%	10.0%	14.3%	12.5%
11～30名	25.6%	58.3%	32.6%	58.3%	27.9%	22.9%	20.9%	16.7%	30.2%	6.3%	23.3%	16.7%
31～50名	43.5%	46.2%	21.7%	53.8%	13.0%	38.5%	21.7%	19.2%	26.1%	11.5%	13.0%	23.1%
51～100名	31.3%	48.0%	50.0%	32.0%	18.8%	32.0%	18.8%	40.0%	25.0%	32.0%	25.0%	16.0%
101～300名	64.3%	60.0%	14.3%	40.0%	28.6%	20.0%	28.6%	80.0%	14.3%	20.0%	21.4%	0.0%
301名以上	20.0%	50.0%	40.0%	25.0%	20.0%	25.0%	20.0%	25.0%	20.0%	0.0%	20.0%	25.0%
創業年数												
10年未満	20.0%	51.7%	60.0%	65.5%	10.0%	37.9%	10.0%	27.6%	10.0%	10.3%	30.0%	24.1%
10～20年未満	20.0%	54.5%	40.0%	72.7%	30.0%	27.3%	15.0%	27.3%	35.0%	9.1%	25.0%	27.3%
20～30年未満	46.7%	33.3%	13.3%	58.3%	13.3%	50.0%	20.0%	16.7%	13.3%	16.7%	13.3%	25.0%
30～40年未満	39.3%	62.5%	21.4%	40.6%	32.1%	25.0%	21.4%	9.4%	21.4%	6.3%	17.9%	15.6%
40～50年未満	26.3%	56.3%	42.1%	50.0%	15.8%	15.6%	26.3%	21.9%	26.3%	25.0%	26.3%	9.4%
50年以上	50.0%	53.4%	28.1%	50.0%	18.8%	29.3%	25.0%	34.5%	21.9%	13.8%	15.6%	13.8%
経営者年代												
30歳代	27.3%	50.0%	36.4%	50.0%	36.4%	0.0%	27.3%	50.0%	27.3%	16.7%	18.2%	16.7%
40歳代	21.7%	61.8%	21.7%	47.1%	21.7%	35.3%	13.0%	29.4%	17.4%	2.9%	26.1%	23.5%
50歳代	44.4%	60.0%	35.6%	50.0%	22.2%	30.0%	22.2%	33.3%	15.6%	6.7%	15.6%	16.7%
60歳代	36.1%	50.0%	30.6%	56.9%	19.4%	27.6%	22.2%	15.5%	30.6%	22.4%	22.2%	15.5%
70歳以上	44.4%	60.0%	33.3%	47.5%	11.1%	30.0%	22.2%	32.5%	33.3%	5.0%	22.2%	22.5%

	優良な顧客・取引基盤		商品力		優良な生産・販売設備		知的財産権		その他		特にない	
経営状況	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い	良い	悪い
全体	9.7%	17.0%	9.7%	9.8%	10.5%	7.8%	12.1%	4.6%	4.0%	0.0%	6.5%	1.3%
地域												
栃木県内	9.1%	15.5%	10.2%	7.3%	9.1%	8.2%	13.6%	3.6%	3.4%	0.0%	6.8%	1.8%
栃木県外	11.1%	20.9%	8.3%	16.3%	13.9%	7.0%	8.3%	7.0%	5.6%	0.0%	5.6%	0.0%
業種												
製造業	11.9%	18.5%	7.1%	11.1%	19.0%	14.8%	19.0%	5.6%	2.4%	0.0%	7.1%	0.0%
非製造業	8.5%	16.2%	11.0%	9.1%	6.1%	4.0%	8.5%	4.0%	4.9%	0.0%	6.1%	2.0%
建設業	7.7%	22.2%	0.0%	8.3%	3.8%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	11.5%	0.0%
卸売業	0.0%	22.2%	28.6%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	11.1%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
小売業	11.8%	11.1%	17.6%	11.1%	11.8%	11.1%	5.9%	11.1%	5.9%	0.0%	5.9%	0.0%
運輸業	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	10.3%	11.5%	13.8%	11.5%	6.9%	3.8%	17.2%	3.8%	6.9%	0.0%	3.4%	7.7%
従業員数												
10名以下	19.0%	22.5%	9.5%	2.5%	9.5%	5.0%	9.5%	5.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%
11～30名	7.0%	18.8%	11.6%	4.2%	18.6%	14.6%	7.0%	4.2%	7.0%	0.0%	0.0%	0.0%
31～50名	8.7%	19.2%	8.7%	11.5%	4.3%	7.7%	17.4%	3.8%	0.0%	0.0%	8.7%	3.8%
51～100名	6.3%	8.0%	12.5%	20.0%	0.0%	0.0%	25.0%	4.0%	6.3%	0.0%	0.0%	4.0%
101～300名	7.1%	0.0%	7.1%	0.0%	14.3%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%
301名以上	20.0%	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%
創業年数												
10年未満	30.0%	13.8%	0.0%	6.9%	0.0%	6.9%	10.0%	3.4%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
10～20年未満	10.0%	18.2%	20.0%	9.1%	20.0%	0.0%	10.0%	9.1%	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%
20～30年未満	13.3%	16.7%	13.3%	8.3%	6.7%	8.3%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%
30～40年未満	0.0%	21.9%	7.1%	18.8%	10.7%	3.1%	7.1%	12.5%	10.7%	0.0%	3.6%	0.0%
40～50年未満	15.8%	18.8%	5.3%	9.4%	5.3%	6.3%	5.3%	3.1%	5.3%	0.0%	5.3%	3.1%
50年以上	6.3%	15.5%	9.4%	6.9%	12.5%	12.1%	18.8%	1.7%	3.1%	0.0%	9.4%	1.7%
経営者年代												
30歳代	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	18.2%	0.0%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%
40歳代	13.0%	14.7%	17.4%	14.7%	4.3%	8.8%	17.4%	5.9%	4.3%	0.0%	17.4%	0.0%
50歳代	11.1%	20.0%	6.7%	3.3%	11.1%	6.7%	13.3%	3.3%	2.2%	0.0%	2.2%	0.0%
60歳代	8.3%	12.1%	11.1%	12.1%	11.1%	12.1%	8.3%	6.9%	2.8%	0.0%	5.6%	1.7%
70歳以上	11.1%	15.0%	11.1%	12.5%	22.2%	7.5%	0.0%	5.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%

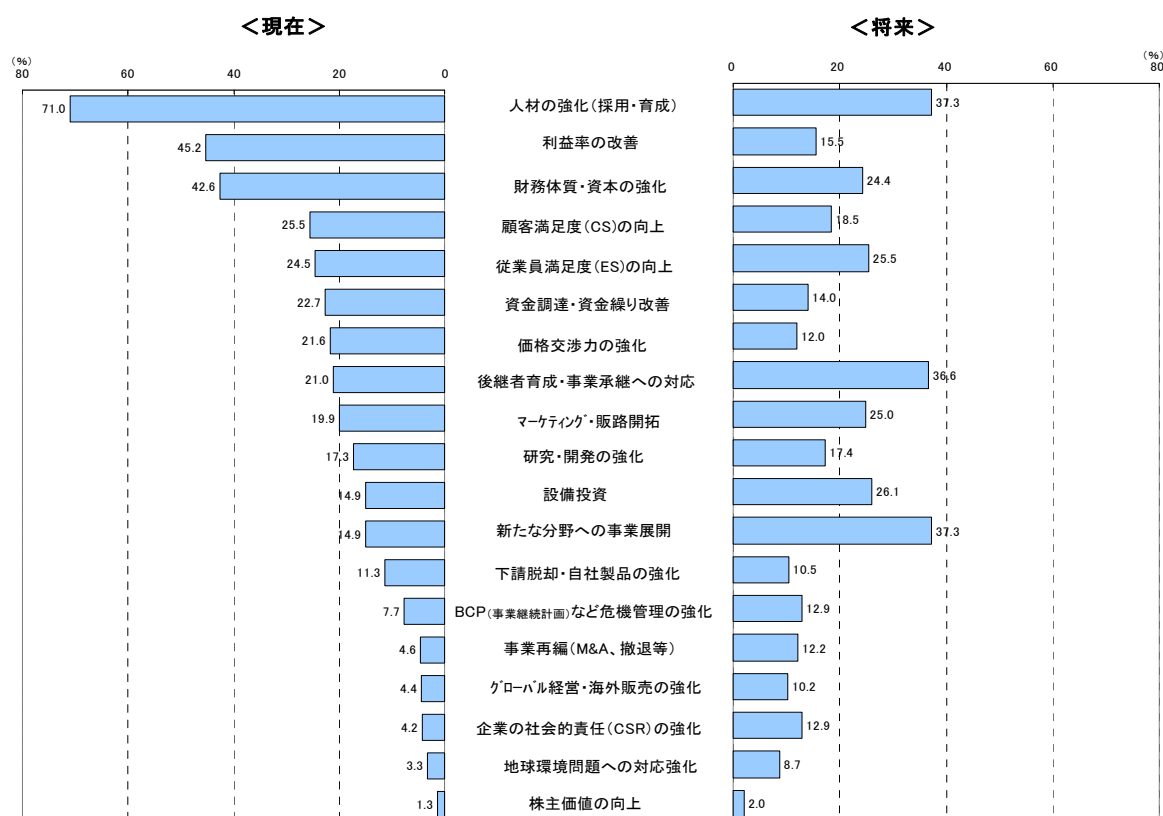
5. 「現在」と「将来（5年後）」の経営課題

＜現在の経営課題＞

- ・ 現在直面している経営課題としては、「人材の強化（採用・育成）」（71.0%）が圧倒的に多い。次いで「利益率の改善」（45.2%）、「財務体質・資本の強化」（42.6%）が多い。
- ・ 業種別では、小売業、運輸業、サービス業で「顧客満足度（CS）の向上」「従業員満足度（ES）の向上」が、製造業では「研究・開発の強化」「下請脱却・自社製品の強化」が目立つ。
- ・ また、規模が大きいほど「人材の強化（採用・育成）」、「顧客満足度（CS）の向上」「従業員満足度（ES）の向上」、「研究・開発の強化」が多く、規模が小さいほど「利益率の改善」、「資金調達・資金繰り改善」が多い。この2項目は創業20年未満の企業で特に目立っている。
- ・ 経営者年代では、60歳代以上で「後継者育成・事業承継への対応」が3割を超えている。

＜将来の経営課題＞

- ・ 「将来（5年後）」の経営課題では、「人材の強化（採用・育成）」（37.3%）、「新たな分野への事業展開」（37.3%）、「後継者育成・事業承継への対応」（36.6%）の3課題が目立つ。
- ・ 人材強化は「現在」、「将来」とともに共通の課題となっている他、「新たな分野への事業展開」と「後継者育成・事業承継への対応」は、今後の経営課題として急増している。
- ・ 経営者年代では、「後継者育成・事業承継への対応」が50歳代（50.3%）、60歳代（39.3%）で際立っている。



「現在」の経営課題(複数回答 n=542)

	人材の強化 (採用・育成)	利益率の改善	財務体質・ 資本の強化	顧客満足度 (CS)の向上	従業員満足度 (ES)の向上	資金調達・ 資金繰り改善	価格交渉力 の強化	後継者育成・ 事業承継への対応	マーケティング・ 販路開拓	研究・ 開発の強化	設備投資
全体	71.0%	45.2%	42.6%	25.5%	24.5%	22.7%	21.6%	21.0%	19.9%	17.3%	14.9%
地域											
栃木県内	71.7%	45.2%	37.6%	27.3%	26.8%	17.4%	21.0%	21.2%	22.0%	16.4%	16.4%
栃木県外	69.2%	45.2%	56.2%	20.5%	18.5%	37.0%	23.3%	20.5%	14.4%	19.9%	11.0%
業種											
製造業	68.5%	44.4%	47.2%	17.4%	19.7%	20.8%	18.0%	18.0%	19.7%	33.1%	19.7%
非製造業	72.3%	45.6%	40.4%	29.4%	26.9%	23.6%	23.4%	22.5%	20.1%	9.6%	12.6%
建設業	71.4%	55.5%	36.1%	19.3%	22.7%	26.9%	28.6%	27.7%	14.3%	5.9%	11.8%
卸売業	62.2%	56.8%	45.9%	18.9%	16.2%	27.0%	37.8%	13.5%	35.1%	5.4%	10.8%
小売業	70.5%	47.4%	43.6%	32.1%	30.8%	21.8%	14.1%	19.2%	17.9%	12.8%	7.7%
運輸業	77.8%	48.1%	44.4%	44.4%	33.3%	33.3%	25.9%	33.3%	11.1%	3.7%	7.4%
サービス業	76.7%	28.2%	39.8%	38.8%	31.1%	17.5%	18.4%	19.4%	25.2%	14.6%	19.4%
従業員数											
10名以下	58.2%	45.5%	35.5%	20.0%	20.0%	21.8%	19.1%	22.7%	27.3%	10.0%	10.0%
11～30名	68.3%	44.8%	42.1%	22.4%	23.0%	26.8%	26.2%	19.1%	22.4%	12.0%	15.3%
31～50名	78.9%	43.3%	45.6%	22.2%	28.9%	20.0%	16.7%	21.1%	15.6%	23.3%	15.6%
51～100名	76.0%	50.7%	52.0%	34.7%	22.7%	18.7%	16.0%	20.0%	9.3%	25.3%	20.0%
101～300名	83.0%	41.5%	43.4%	37.7%	28.3%	22.6%	22.6%	26.4%	13.2%	30.2%	20.8%
301名以上	83.3%	33.3%	44.4%	44.4%	44.4%	16.7%	22.2%	22.2%	27.8%	22.2%	11.1%
創業年数											
10年未満	59.3%	48.1%	40.7%	18.5%	25.9%	33.3%	14.8%	14.8%	29.6%	18.5%	22.2%
10～20年未満	66.7%	39.4%	42.4%	25.8%	24.2%	25.8%	22.7%	21.2%	25.8%	9.1%	12.1%
20～30年未満	80.7%	42.1%	43.9%	22.8%	22.8%	12.3%	14.0%	28.1%	14.0%	19.3%	7.0%
30～40年未満	67.6%	42.9%	42.9%	28.6%	27.6%	23.8%	21.0%	21.0%	18.1%	15.2%	13.3%
40～50年未満	74.1%	49.1%	37.1%	22.4%	17.2%	18.1%	25.0%	19.0%	17.2%	19.0%	14.7%
50年以上	71.2%	46.5%	45.9%	27.6%	28.2%	25.9%	22.4%	21.2%	21.2%	20.0%	18.8%
経営者年代											
30歳代	84.6%	50.0%	53.8%	38.5%	38.5%	23.1%	19.2%	11.5%	11.5%	11.5%	26.9%
40歳代	73.2%	42.9%	38.4%	24.1%	25.9%	24.1%	23.2%	4.5%	25.9%	17.9%	17.0%
50歳代	74.3%	41.2%	41.9%	23.0%	25.0%	23.0%	24.3%	14.9%	18.2%	15.5%	16.9%
60歳代	65.4%	46.6%	45.0%	29.3%	25.1%	18.8%	19.9%	32.5%	21.5%	19.4%	12.6%
70歳以上	70.8%	52.3%	40.0%	16.9%	13.8%	30.8%	18.5%	33.8%	12.3%	16.9%	9.2%

	新たな分野 への事業展開	下請脱却・ 自社製品の強化	BCP (事業継続計画) など危機管理の強化	事業再編 (M&A、撤退等)	グローバル経営、 海外販売の強化	企業の社会的責任 (CSR)の強化	地球環境問題 への対応強化	株主価値 の向上	その他	特にな
全体	14.9%	11.3%	7.7%	4.6%	4.4%	4.2%	3.3%	1.3%	0.4%	0.4%
地域										
栃木県内	16.2%	10.1%	8.1%	4.0%	4.0%	4.5%	3.3%	1.3%	0.5%	0.5%
栃木県外	11.6%	14.4%	6.8%	6.2%	5.5%	3.4%	3.4%	1.4%	0.0%	0.0%
業種										
製造業	15.7%	18.5%	5.6%	4.5%	9.6%	3.9%	2.2%	1.7%	1.1%	0.0%
非製造業	14.6%	7.7%	8.8%	4.7%	1.9%	4.4%	3.8%	1.1%	0.0%	0.5%
建設業	16.0%	7.6%	12.6%	1.7%	0.0%	3.4%	4.2%	0.8%	0.0%	1.7%
卸売業	18.9%	5.4%	2.7%	2.7%	5.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
小売業	12.8%	2.6%	9.0%	9.0%	2.6%	3.8%	3.8%	1.3%	0.0%	0.0%
運輸業	3.7%	22.2%	0.0%	11.1%	3.7%	7.4%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	15.5%	8.7%	8.7%	3.9%	1.9%	6.8%	4.9%	1.9%	0.0%	0.0%
従業員数										
10名以下	15.5%	8.2%	7.3%	6.4%	0.9%	4.5%	3.6%	0.0%	0.0%	0.9%
11～30名	18.0%	10.9%	6.6%	2.7%	3.8%	3.3%	3.3%	1.1%	0.5%	0.0%
31～50名	7.8%	17.8%	10.0%	2.2%	6.7%	5.6%	4.4%	1.1%	0.0%	1.1%
51～100名	18.7%	13.3%	9.3%	8.0%	8.0%	1.3%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%
101～300名	11.3%	5.7%	5.7%	7.5%	7.5%	9.4%	1.9%	5.7%	1.9%	0.0%
301名以上	0.0%	11.1%	16.7%	5.6%	0.0%	5.6%	11.1%	5.6%	0.0%	0.0%
創業年数										
10年未満	18.5%	14.8%	0.0%	7.4%	3.7%	3.7%	0.0%	0.0%	3.7%	0.0%
10～20年未満	18.2%	7.6%	7.6%	3.0%	1.5%	6.1%	7.6%	0.0%	0.0%	0.0%
20～30年未満	19.3%	8.8%	1.8%	3.5%	5.3%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
30～40年未満	11.4%	9.5%	11.4%	3.8%	3.8%	2.9%	4.8%	3.8%	0.0%	1.0%
40～50年未満	17.2%	13.8%	9.5%	6.9%	6.0%	5.2%	3.4%	0.9%	0.9%	0.9%
50年以上	12.4%	12.4%	7.6%	4.1%	4.7%	3.5%	2.4%	1.2%	0.0%	0.0%
経営者年代										
30歳代	19.2%	15.4%	7.7%	7.7%	7.7%	3.8%	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%
40歳代	17.9%	11.6%	4.5%	2.7%	4.5%	5.4%	1.8%	0.9%	1.8%	0.9%
50歳代	10.8%	8.1%	8.8%	3.4%	4.7%	4.1%	2.0%	0.7%	0.0%	0.7%
60歳代	14.1%	12.6%	7.9%	6.3%	4.2%	3.7%	5.2%	2.1%	0.0%	0.0%
70歳以上	20.0%	12.3%	10.8%	4.6%	3.1%	4.6%	4.6%	0.0%	0.0%	0.0%

「将来」の経営課題(複数回答 n=541)

	人材の強化 (採用・育成)	新たな分野 への事業展開	後継者育成・ 事業承継への対応	設備投資	従業員満足度 (ES)の向上	マーケティング・ 販路開拓	財務体質・ 資本の強化	顧客満足度 (CS)の向上	研究・ 開発の強化	利益率の改善	資金調達・ 資金繰り改善
全体	37.3%	37.3%	36.6%	26.1%	25.5%	25.0%	24.4%	18.5%	17.4%	15.5%	14.0%
地域											
栃木県内	36.3%	36.0%	37.3%	27.0%	23.9%	23.2%	22.4%	18.4%	16.4%	15.9%	13.6%
栃木県外	40.3%	41.0%	34.7%	23.6%	29.9%	29.9%	29.9%	18.8%	20.1%	14.6%	15.3%
業種											
製造業	35.0%	39.5%	33.9%	32.8%	23.2%	24.9%	25.4%	13.6%	26.6%	15.8%	12.4%
非製造業	38.5%	36.3%	37.9%	22.8%	26.6%	25.0%	23.9%	20.9%	12.9%	15.4%	14.8%
建設業	38.5%	32.8%	36.9%	15.6%	28.7%	9.0%	27.0%	16.4%	15.6%	18.0%	13.9%
卸売業	42.9%	48.6%	34.3%	5.7%	31.4%	11.4%	5.7%	25.7%	22.9%	17.1%	22.9%
小売業	32.1%	30.8%	41.0%	23.1%	19.2%	11.5%	32.1%	20.5%	5.1%	11.5%	20.5%
運輸業	44.4%	25.9%	33.3%	48.1%	29.6%	7.4%	25.9%	33.3%	0.0%	7.4%	11.1%
サービス業	40.2%	43.1%	39.2%	30.4%	27.5%	18.6%	19.6%	21.6%	15.7%	16.7%	9.8%
従業員数											
10名以下	35.7%	32.1%	43.8%	23.2%	14.3%	29.5%	31.3%	16.1%	11.6%	11.6%	22.3%
11～30名	37.0%	39.2%	39.2%	27.6%	27.1%	25.4%	20.4%	14.4%	18.8%	15.5%	16.0%
31～50名	38.2%	42.7%	36.0%	21.3%	22.5%	25.8%	18.0%	19.1%	18.0%	16.9%	6.7%
51～100名	45.3%	29.3%	25.3%	26.7%	41.3%	20.0%	30.7%	30.7%	20.0%	21.3%	12.0%
101～300名	32.1%	49.1%	28.3%	30.2%	30.2%	24.5%	18.9%	17.0%	15.1%	17.0%	11.3%
301名以上	33.3%	38.9%	38.9%	33.3%	22.2%	5.6%	44.4%	22.2%	33.3%	16.7%	5.6%
創業年数											
10年未満	37.5%	35.9%	41.4%	27.3%	30.5%	25.0%	18.0%	16.4%	21.9%	10.9%	11.7%
10～20年未満	33.3%	39.2%	33.3%	27.5%	25.5%	24.5%	25.5%	19.6%	15.7%	12.7%	11.8%
20～30年未満	50.0%	50.0%	37.5%	25.0%	12.5%	25.0%	12.5%	25.0%	0.0%	12.5%	50.0%
30～40年未満	35.3%	37.1%	30.2%	25.9%	21.6%	22.4%	26.7%	13.8%	16.4%	14.7%	14.7%
40～50年未満	40.0%	38.2%	38.8%	24.1%	25.9%	26.5%	27.1%	21.8%	16.5%	20.6%	14.1%
50年以上	43.8%	18.8%	43.8%	31.3%	18.8%	31.3%	31.3%	25.0%	18.8%	25.0%	25.0%
経営者年代											
30歳代	46.2%	34.6%	19.2%	38.5%	30.8%	19.2%	30.8%	11.5%	26.9%	19.2%	3.8%
40歳代	42.5%	33.6%	23.9%	23.0%	31.9%	24.8%	21.2%	22.1%	16.8%	13.3%	13.3%
50歳代	37.4%	37.4%	50.3%	26.5%	21.1%	23.8%	22.4%	15.6%	18.4%	19.7%	12.2%
60歳代	31.9%	40.8%	39.3%	28.8%	25.7%	26.2%	23.0%	23.0%	14.7%	12.6%	17.3%
70歳以上	40.6%	34.4%	26.6%	17.2%	21.9%	26.6%	35.9%	7.8%	20.3%	17.2%	14.1%

	企業の社会的責任 (CSR)の強化	BCP (事業継続計画) など危機管理の強化	事業再編 (M&A、撤退等)	価格交渉力 の強化	下請脱却・ 自社製品の強化	グローバル経営、 海外販売の強化	地球環境問題 への対応強化	株主価値の向上	その他	特にな
全体	12.9%	12.9%	12.2%	12.0%	10.5%	10.2%	8.7%	2.0%	0.2%	1.1%
地域										
栃木県内	14.9%	15.1%	12.3%	11.8%	10.1%	9.8%	9.1%	1.8%	0.3%	1.3%
栃木県外	7.6%	6.9%	11.8%	12.5%	11.8%	11.1%	7.6%	2.8%	0.0%	0.7%
業種										
製造業	8.5%	14.1%	13.6%	15.3%	16.4%	18.6%	6.2%	0.6%	0.6%	0.0%
非製造業	15.1%	12.4%	11.5%	10.4%	7.7%	6.0%	9.9%	2.7%	0.0%	1.6%
建設業	12.3%	9.0%	12.3%	11.5%	10.7%	3.3%	10.7%	2.5%	0.0%	3.3%
卸売業	8.6%	11.4%	8.6%	14.3%	14.3%	17.1%	5.7%	0.0%	0.0%	0.0%
小売業	12.8%	11.5%	12.8%	7.7%	1.3%	7.7%	12.8%	0.0%	0.0%	1.3%
運輸業	22.2%	7.4%	11.1%	22.2%	14.8%	7.4%	22.2%	3.7%	0.0%	0.0%
サービス業	20.6%	18.6%	10.8%	6.9%	4.9%	3.9%	4.9%	5.9%	0.0%	1.0%
従業員数										
10名以下	9.8%	7.1%	9.8%	9.8%	8.0%	3.6%	6.3%	1.8%	0.0%	2.7%
11～30名	8.8%	12.2%	12.2%	11.0%	11.0%	8.3%	7.2%	0.0%	0.0%	0.6%
31～50名	16.9%	15.7%	14.6%	13.5%	11.2%	13.5%	11.2%	0.0%	0.0%	1.1%
51～100名	16.0%	14.7%	12.0%	13.3%	14.7%	12.0%	8.0%	2.7%	0.0%	0.0%
101～300名	20.8%	13.2%	11.3%	15.1%	9.4%	24.5%	15.1%	11.3%	1.9%	1.9%
301名以上	16.7%	33.3%	16.7%	5.6%	11.1%	11.1%	11.1%	5.6%	0.0%	0.0%
創業年数										
10年未満	12.5%	15.6%	11.7%	10.2%	9.4%	10.2%	7.0%	0.8%	0.0%	0.8%
10～20年未満	17.6%	9.8%	11.8%	7.8%	15.7%	7.8%	8.8%	2.9%	0.0%	2.0%
20～30年未満	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
30～40年未満	13.8%	13.8%	15.5%	19.0%	8.6%	9.5%	11.2%	2.6%	0.0%	0.9%
40～50年未満	11.2%	12.9%	11.2%	11.2%	9.4%	13.5%	9.4%	1.8%	0.0%	1.2%
50年以上	6.3%	12.5%	12.5%	18.8%	6.3%	0.0%	0.0%	6.3%	6.3%	0.0%
経営者年代										
30歳代	23.1%	7.7%	23.1%	7.7%	23.1%	15.4%	11.5%	3.8%	0.0%	0.0%
40歳代	9.7%	11.5%	7.1%	9.7%	9.7%	8.8%	10.6%	0.9%	0.9%	1.8%
50歳代	9.5%	10.9%	12.9%	8.2%	9.5%	7.5%	10.2%	0.7%	0.0%	2.0%
60歳代	14.1%	17.3%	11.0%	14.7%	8.9%	12.0%	6.8%	1.6%	0.0%	0.5%
70歳以上	18.8%	9.4%	18.8%	18.8%	14.1%	10.9%	6.3%	7.8%	0.0%	0.0%

以 上