

# 秋田県 経営資源融合等現況調査

## 報告書

令和3年12月



# 目 次

|   |                               |    |
|---|-------------------------------|----|
| 1 | 調査の概要                         | 1  |
| 2 | 調査結果                          | 3  |
|   | ・ I 貴社について（属性）                | 3  |
|   | ・ II 賃金水準について                 | 4  |
|   | ・ III 賃金水準を向上させるための生産性向上策について | 16 |
|   | ・ IV 経営資源の融合について              | 26 |
| 3 | 調査結果の分析                       | 40 |
| 4 | 資料（調査票）                       | 43 |



# 1 調査の概要

## (1) 調査の目的

秋田県の人口減少対策として、県内就職、Aターンを促進するため、県内中小企業の生産性向上を図り、賃金水準を向上させることが重要である。

そのため、県内企業の賃金水準向上や経営資源の融合に対する意識・意向を調査し、規模の拡大や新たな事業の展開など賃金水準向上に結びつく企業の取組は何か、その取組を進めていくために課題となることは何か、賃金水準向上を実現するにはどのような支援が求められているかを報告書にまとめる。

## (2) 調査事項

- a 県内中小企業における賃金水準向上に対する意識・意向
- b 県内中小企業における経営資源の融合（M&A、事業承継（第三者承継）、協業化、業務提携など）に対する意識・意向
- c 県内中小企業における賃金水準向上に結びつく取組
- d 賃金水準向上に結びつく取組を進めていく上での課題
- e 県内中小企業の賃金向上を促進するために必要な支援策

## (3) 調査対象

中小企業を中心とする秋田県内企業1,000社

## (4) 調査実施時期

令和3年9月下旬～10月中旬

## (5) 調査方法

- a 調査票配布：対象企業への郵送
- b 回答の回収：回答済み調査票の返送、またはウェブ上のアンケートフォームでの回答

(6) サンプル数等

|                   |         |
|-------------------|---------|
|                   | 件数・割合   |
| 調査票配布数            | 1,000 件 |
| 回答数               |         |
| 調査票の回収            | 421 件   |
| ウェブアンケートフォームによる回答 | 60 件    |
| 合 計               | 481 件   |
| 回収率               | 48.1%   |

(7) 報告書の記載方法

- a 各設問に対する回答率は、小数点以下第2位を四捨五入し小数点以下第1位まで記載している。このため端数処理の関係から、選択肢から1つを選ぶ設問で各選択肢の記載された割合を合計しても100.0%とならない場合がある。

同様に、『『高い方』と『やや高い方』の合計』のように、記載上、複数の回答率の合計数値が個々の回答率を合計した数値と一致しない場合がある。

- b 回答企業の業種のうち「金融・保険業」はサンプル数が2と少ないため、報告書の記載では他の業種との比較や分析には取り上げない。
- c 記載の業種以外の業種は、「その他」としてまとめている。

## 2 調査結果

### I 貴社について教えてください。(一つに○)

#### 問 I-1 業種をお答えください。(一つに○)

| No. | カテゴリー名       | n   | %     |
|-----|--------------|-----|-------|
| 1   | 製造業          | 125 | 26.0  |
| 2   | 建設業          | 66  | 13.7  |
| 3   | 卸売業          | 41  | 8.5   |
| 4   | 小売業          | 64  | 13.3  |
| 5   | 飲食業          | 16  | 3.3   |
| 6   | 運輸・通信業       | 24  | 5.0   |
| 7   | ソフトウェア・情報処理業 | 10  | 2.1   |
| 8   | 金融・保険業       | 2   | 0.4   |
| 9   | 医療・介護・福祉業    | 24  | 5.0   |
| 10  | その他のサービス業    | 67  | 13.9  |
| 11  | その他          | 33  | 6.9   |
| 12  | 無回答          | 9   | 1.9   |
|     | 全体           | 481 | 100.0 |

#### 問 I-2 役員を除く従業員数をお答えください。(一つに○)

| No. | カテゴリー名   | n   | %     |
|-----|----------|-----|-------|
| 1   | 0～5人     | 132 | 27.4  |
| 2   | 6～20人    | 210 | 43.7  |
| 3   | 21～50人   | 91  | 18.9  |
| 4   | 51～100人  | 29  | 6.0   |
| 5   | 101～200人 | 12  | 2.5   |
| 6   | 201人以上   | 5   | 1.0   |
| 7   | 無回答      | 2   | 0.4   |
|     | 全体       | 481 | 100.0 |

#### 問 I-3 直近期の売上高をお答えください。

(金額を千円単位でご記入ください)

| No. | カテゴリー名              | n   | %     |
|-----|---------------------|-----|-------|
| 1   | 10,000千円以下          | 37  | 7.7   |
| 2   | 10,001～50,000千円     | 80  | 16.6  |
| 3   | 50,001～100,000千円    | 77  | 16.0  |
| 4   | 100,001～500,000千円   | 169 | 35.1  |
| 5   | 500,001～1,000,000千円 | 43  | 8.9   |
| 6   | 1,000,001千円超        | 39  | 8.1   |
| 7   | 無回答                 | 36  | 7.5   |
|     | 全体                  | 481 | 100.0 |

## Ⅱ 賃金水準について

### 問Ⅱ－１ 貴社の賃金水準を県内同業者の水準と比べるといかがでしょうか。

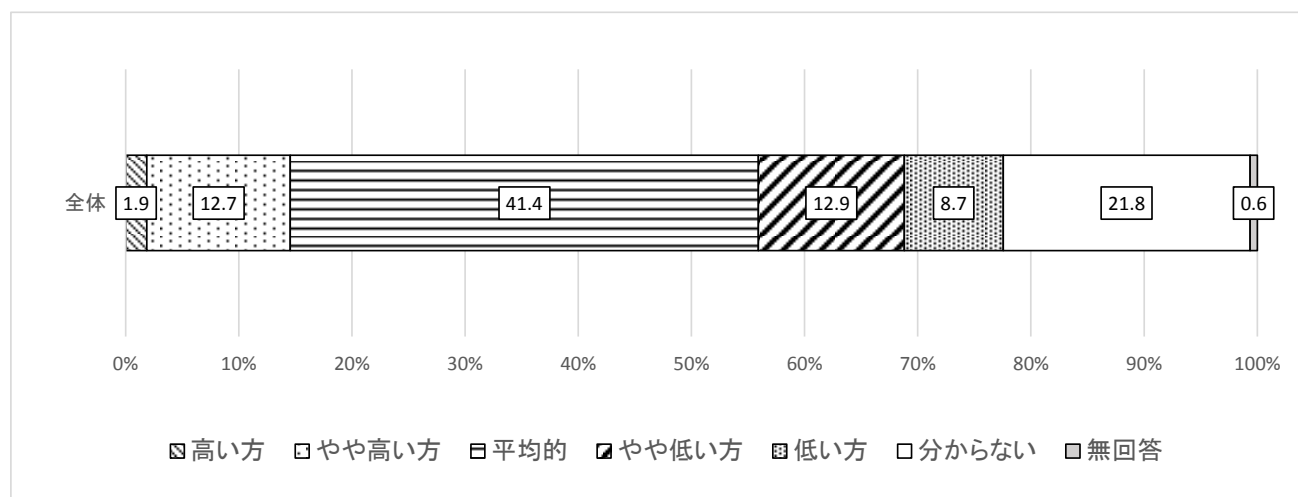
(一つに○)

全体では、「平均的」の割合が 41.4%で最も高い。次に「分からない」が 21.8%である。「高い方」と「やや高い方」の合計は 14.6%、「低い方」と「やや低い方」の合計は 21.6%であり、自社の賃金水準を県内同業者の平均より高いと考えている企業より低いと考えている企業の方が多い。

業種別にみると、各業種とも「平均的」の割合が最も高く、特に飲食業では 68.8%と 7 割近い。「高い方」と「やや高い方」の合計と「低い方」と「やや低い方」の合計とを比較すると、建設業、運輸・通信業、ソフトウェア・情報処理業、医療・介護・福祉業、その他は、「高い方」と「やや高い方」の合計の方が高く、製造業、卸売業、小売業、その他のサービス業は「低い方」と「やや低い方」の合計の方が高い。飲食業は同じ割合である。

従業員数別に、「高い方」と「やや高い方」の合計と「低い方」と「やや低い方」の合計とを比較すると、「21～50 人」以下の企業は「低い方」と「やや低い方」の合計の方が高いのに対して、「51～100 人」以上の企業は、両者の割合が同じまたは「高い方」と「やや高い方」の合計の方が高く、従業員規模の小さな企業ほど自社の賃金水準を県内同業者の平均より低いと考えている企業が多い。

売上高別にみると、「低い方」と「やや低い方」の合計は、「50,001～100,000 千円」以下の企業が 20%台、「100,001～500,000 千円」以上の企業が 10%台であり、売上規模の小さな企業ほど自社の賃金水準を県内同業者の平均より低いと考えている企業が多い。



(単位:%)

|         |                     | 高い方 | やや高い方 | 平均的   | やや低い方 | 低い方  | 分からない | 無回答  | 「やや高い方」と「高い方」の合計 | 「やや低い方」と「低い方」の合計 |
|---------|---------------------|-----|-------|-------|-------|------|-------|------|------------------|------------------|
| 全 体     |                     | 1.9 | 12.7  | 41.4  | 12.9  | 8.7  | 21.8  | 0.6  | 14.6             | 21.6             |
| 業 種     | 製造業                 | 0.0 | 9.6   | 40.0  | 19.2  | 13.6 | 16.8  | 0.8  | 9.6              | 32.8             |
|         | 建設業                 | 1.5 | 13.6  | 45.5  | 4.5   | 6.1  | 27.3  | 1.5  | 15.2             | 10.6             |
|         | 卸売業                 | 2.4 | 12.2  | 36.6  | 26.8  | 2.4  | 19.5  | 0.0  | 14.6             | 29.3             |
|         | 小売業                 | 0.0 | 10.9  | 40.6  | 6.3   | 14.1 | 28.1  | 0.0  | 10.9             | 20.3             |
|         | 飲食業                 | 0.0 | 12.5  | 68.8  | 6.3   | 6.3  | 6.3   | 0.0  | 12.5             | 12.5             |
|         | 運輸・通信業              | 4.2 | 12.5  | 45.8  | 4.2   | 8.3  | 25.0  | 0.0  | 16.7             | 12.5             |
|         | ソフトウェア・情報処理業        | 0.0 | 20.0  | 50.0  | 10.0  | 0.0  | 20.0  | 0.0  | 20.0             | 10.0             |
|         | 金融・保険業              | 0.0 | 50.0  | 50.0  | 0.0   | 0.0  | 0.0   | 0.0  | 50.0             | 0.0              |
|         | 医療・介護・福祉業           | 4.2 | 16.7  | 50.0  | 8.3   | 8.3  | 12.5  | 0.0  | 20.8             | 16.7             |
|         | その他のサービス業           | 4.5 | 11.9  | 35.8  | 16.4  | 4.5  | 26.9  | 0.0  | 16.4             | 20.9             |
|         | その他                 | 6.1 | 21.2  | 33.3  | 9.1   | 3.0  | 27.3  | 0.0  | 27.3             | 12.1             |
|         | 無回答                 | 0.0 | 11.1  | 33.3  | 11.1  | 22.2 | 11.1  | 11.1 | 11.1             | 33.3             |
| 従 業 員 数 | 0～5人                | 3.8 | 6.1   | 38.6  | 12.1  | 12.1 | 27.3  | 0.0  | 9.8              | 24.2             |
|         | 6～20人               | 1.4 | 15.2  | 40.0  | 13.3  | 9.5  | 19.5  | 1.0  | 16.7             | 22.9             |
|         | 21～50人              | 0.0 | 15.4  | 42.9  | 15.4  | 3.3  | 23.1  | 0.0  | 15.4             | 18.7             |
|         | 51～100人             | 3.4 | 10.3  | 55.2  | 13.8  | 0.0  | 17.2  | 0.0  | 13.8             | 13.8             |
|         | 101～200人            | 0.0 | 33.3  | 25.0  | 0.0   | 25.0 | 16.7  | 0.0  | 33.3             | 25.0             |
|         | 201人以上              | 0.0 | 0.0   | 100.0 | 0.0   | 0.0  | 0.0   | 0.0  | 0.0              | 0.0              |
|         | 無回答                 | 0.0 | 0.0   | 50.0  | 0.0   | 0.0  | 0.0   | 50.0 | 0.0              | 0.0              |
| 売 上 高   | 10,000千円以下          | 5.4 | 5.4   | 40.5  | 13.5  | 18.9 | 16.2  | 0.0  | 10.8             | 32.4             |
|         | 10,001～50,000千円     | 0.0 | 5.0   | 40.0  | 13.8  | 13.8 | 26.3  | 1.3  | 5.0              | 27.5             |
|         | 50,001～100,000千円    | 3.9 | 9.1   | 41.6  | 16.9  | 10.4 | 18.2  | 0.0  | 13.0             | 27.3             |
|         | 100,001～500,000千円   | 1.8 | 18.3  | 40.2  | 11.8  | 5.9  | 21.3  | 0.6  | 20.1             | 17.8             |
|         | 500,001～1,000,000千円 | 0.0 | 14.0  | 41.9  | 16.3  | 0.0  | 27.9  | 0.0  | 14.0             | 16.3             |
|         | 1,000,001千円超        | 2.6 | 17.9  | 51.3  | 5.1   | 7.7  | 15.4  | 0.0  | 20.5             | 12.8             |
|         | 無回答                 | 0.0 | 11.1  | 38.9  | 11.1  | 8.3  | 27.8  | 2.8  | 11.1             | 19.4             |

## 問Ⅱ－２ 賃金水準は貴社の人材採用に対して影響があると感じていますか。

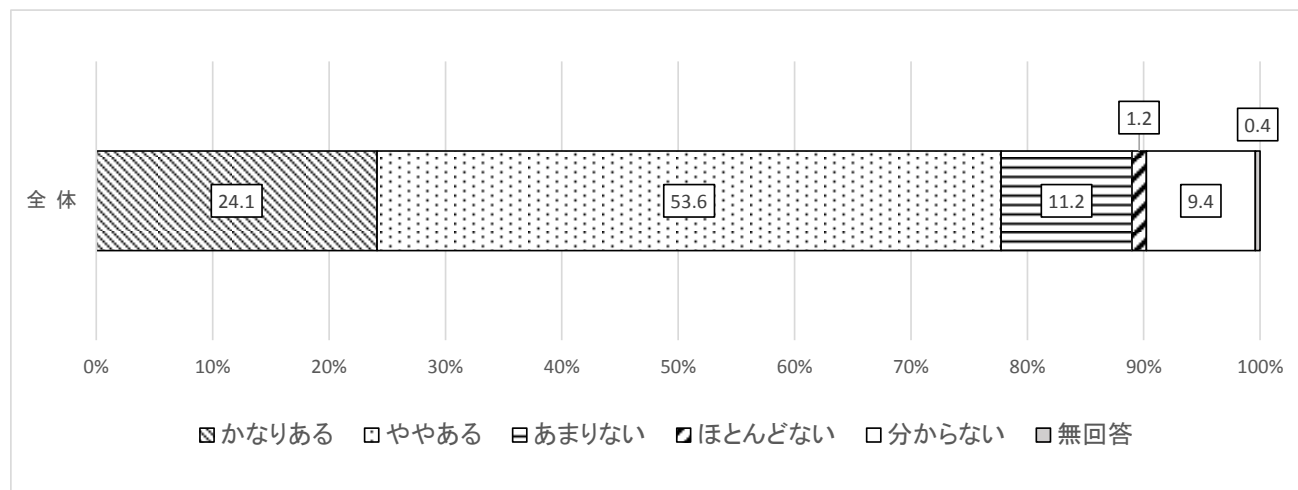
(一つに○)

全体では、「ややある」の割合が 53.6%と半分を超え最も高い。次に「かなりある」が 24.1%である。「かなりある」と「ややある」の合計は 77.8%と 8 割近いのに対し、「ほとんどない」と「あまりない」の合計は 12.5%にとどまり、賃金水準は人材採用に対して影響があると考えている企業が多い。

業種別にみると、「かなりある」と「ややある」の合計はすべての業種で 60%を超え、特にソフトウェア・情報処理業は 100.0%である。

従業員数別にみると、「かなりある」と「ややある」の合計は「0～5 人」が 66.7%、「201 人以上」が 100.0%と、従業員規模が大きい企業ほど高い傾向がある。

売上高別にみると、「かなりある」と「ややある」の合計は、「10,000 千円以下」が 62.2%、「10,001～50,000 千円」から「100,001～500,000 千円」までが 70%台、「500,001～1,000,000 千円」以上が 80%台であり、売上規模が大きい企業ほど高い傾向がある。



(単位:%)

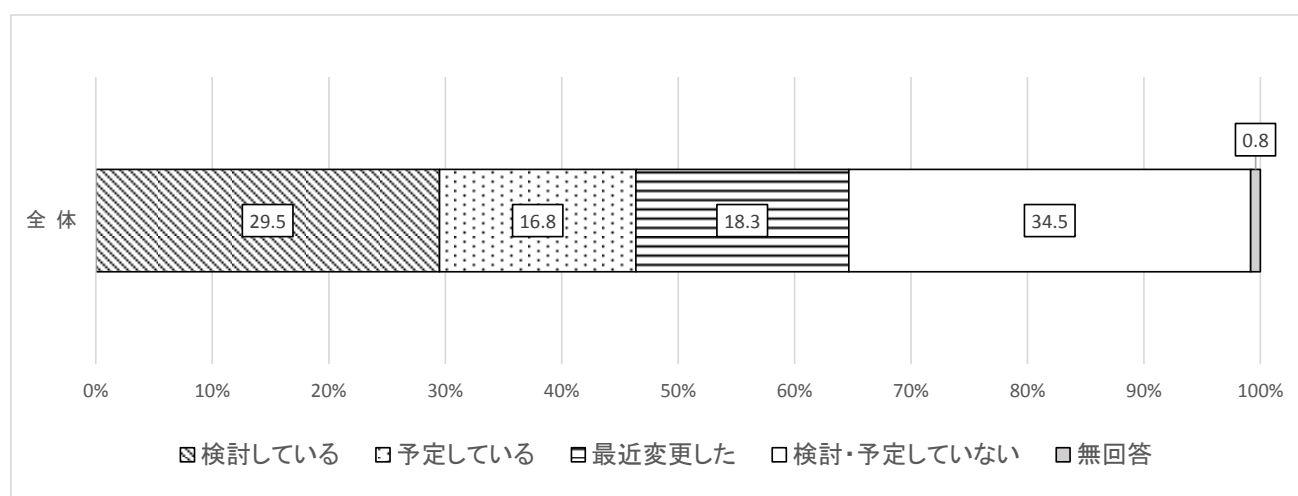
|                  |                     | かなりある | ややある | あまりない | ほとんどない | 分からない | 無回答 | 「「かなりある」の合計 | 「「ほとんどない」の合計 |
|------------------|---------------------|-------|------|-------|--------|-------|-----|-------------|--------------|
| 全 体              |                     | 24.1  | 53.6 | 11.2  | 1.2    | 9.4   | 0.4 | 77.8        | 12.5         |
| 業<br>種           | 製造業                 | 24.8  | 57.6 | 8.8   | 1.6    | 7.2   | 0.0 | 82.4        | 10.4         |
|                  | 建設業                 | 21.2  | 53.0 | 12.1  | 0.0    | 12.1  | 1.5 | 74.2        | 12.1         |
|                  | 卸売業                 | 22.0  | 41.5 | 22.0  | 2.4    | 12.2  | 0.0 | 63.4        | 24.4         |
|                  | 小売業                 | 18.8  | 57.8 | 7.8   | 1.6    | 14.1  | 0.0 | 76.6        | 9.4          |
|                  | 飲食業                 | 37.5  | 50.0 | 6.3   | 0.0    | 6.3   | 0.0 | 87.5        | 6.3          |
|                  | 運輸・通信業              | 33.3  | 37.5 | 16.7  | 4.2    | 8.3   | 0.0 | 70.8        | 20.8         |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 30.0  | 70.0 | 0.0   | 0.0    | 0.0   | 0.0 | 100.0       | 0.0          |
|                  | 金融・保険業              | 100.0 | 0.0  | 0.0   | 0.0    | 0.0   | 0.0 | 100.0       | 0.0          |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 20.8  | 50.0 | 20.8  | 0.0    | 8.3   | 0.0 | 70.8        | 20.8         |
|                  | その他のサービス業           | 22.4  | 59.7 | 7.5   | 0.0    | 9.0   | 1.5 | 82.1        | 7.5          |
|                  | その他                 | 18.2  | 57.6 | 15.2  | 3.0    | 6.1   | 0.0 | 75.8        | 18.2         |
|                  | 無回答                 | 55.6  | 22.2 | 11.1  | 0.0    | 11.1  | 0.0 | 77.8        | 11.1         |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 21.2  | 45.5 | 15.2  | 1.5    | 15.9  | 0.8 | 66.7        | 16.7         |
|                  | 6～20人               | 23.3  | 53.8 | 12.4  | 1.4    | 8.6   | 0.5 | 77.1        | 13.8         |
|                  | 21～50人              | 26.4  | 62.6 | 5.5   | 0.0    | 5.5   | 0.0 | 89.0        | 5.5          |
|                  | 51～100人             | 27.6  | 58.6 | 6.9   | 3.4    | 3.4   | 0.0 | 86.2        | 10.3         |
|                  | 101～200人            | 25.0  | 66.7 | 8.3   | 0.0    | 0.0   | 0.0 | 91.7        | 8.3          |
|                  | 201人以上              | 60.0  | 40.0 | 0.0   | 0.0    | 0.0   | 0.0 | 100.0       | 0.0          |
|                  | 無回答                 | 50.0  | 50.0 | 0.0   | 0.0    | 0.0   | 0.0 | 100.0       | 0.0          |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 29.7  | 32.4 | 27.0  | 0.0    | 10.8  | 0.0 | 62.2        | 27.0         |
|                  | 10,001～50,000千円     | 21.3  | 55.0 | 7.5   | 2.5    | 12.5  | 1.3 | 76.3        | 10.0         |
|                  | 50,001～100,000千円    | 20.8  | 53.2 | 13.0  | 1.3    | 10.4  | 1.3 | 74.0        | 14.3         |
|                  | 100,001～500,000千円   | 26.6  | 51.5 | 11.2  | 1.2    | 9.5   | 0.0 | 78.1        | 12.4         |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 11.6  | 74.4 | 14.0  | 0.0    | 0.0   | 0.0 | 86.0        | 14.0         |
|                  | 1,000,001千円超        | 38.5  | 46.2 | 5.1   | 0.0    | 10.3  | 0.0 | 84.6        | 5.1          |
|                  | 無回答                 | 19.4  | 66.7 | 2.8   | 2.8    | 8.3   | 0.0 | 86.1        | 5.6          |

### 問Ⅱ－３ 貴社の賃金水準を変更することを検討・予定していますか。(一つに○)

全体では、「検討している」が29.5%、「最近変更した」が18.3%、「予定している」が16.8%であり、「検討している」、「予定している」、「最近変更した」の合計が64.7%で何らかの対応をしている企業が多い。「検討・予定していない」の割合は34.5%である。

業種別にみると、「検討している」の割合が高いのは建設業の37.9%、運輸・通信業の37.5%、ソフトウェア・情報処理業の30.0%である。「予定している」の割合が高いのはソフトウェア・情報処理業の40.0%、飲食業の31.3%、その他のサービス業の23.9%である。「最近変更した」の割合が高いのは、その他のサービス業の23.9%、卸売業の22.0%である。

従業員数別および売上高別による明確な回答傾向はみられない。



(単位:%)

|                  |                     | 検討している | 予定している | 最近変更した | 検討・予定していない | 無回答 | 「検討している」、「予定している」、「最近変更した」の合計 |
|------------------|---------------------|--------|--------|--------|------------|-----|-------------------------------|
| 全 体              |                     | 29.5   | 16.8   | 18.3   | 34.5       | 0.8 | 64.7                          |
| 業<br>種           | 製造業                 | 22.4   | 22.4   | 20.0   | 34.4       | 0.8 | 64.8                          |
|                  | 建設業                 | 37.9   | 12.1   | 18.2   | 30.3       | 1.5 | 68.2                          |
|                  | 卸売業                 | 29.3   | 7.3    | 22.0   | 41.5       | 0.0 | 58.5                          |
|                  | 小売業                 | 35.9   | 9.4    | 15.6   | 39.1       | 0.0 | 60.9                          |
|                  | 飲食業                 | 18.8   | 31.3   | 12.5   | 37.5       | 0.0 | 62.5                          |
|                  | 運輸・通信業              | 37.5   | 16.7   | 4.2    | 41.7       | 0.0 | 58.3                          |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 30.0   | 40.0   | 10.0   | 20.0       | 0.0 | 80.0                          |
|                  | 金融・保険業              | 50.0   | 0.0    | 50.0   | 0.0        | 0.0 | 100.0                         |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 25.0   | 8.3    | 16.7   | 45.8       | 4.2 | 50.0                          |
|                  | その他のサービス業           | 26.9   | 23.9   | 23.9   | 23.9       | 1.5 | 74.6                          |
|                  | その他                 | 27.3   | 15.2   | 18.2   | 39.4       | 0.0 | 60.6                          |
|                  | 無回答                 | 55.6   | 0.0    | 11.1   | 33.3       | 0.0 | 66.7                          |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 31.1   | 12.9   | 17.4   | 37.9       | 0.8 | 61.4                          |
|                  | 6～20人               | 28.1   | 22.4   | 15.2   | 33.3       | 1.0 | 65.7                          |
|                  | 21～50人              | 34.1   | 11.0   | 23.1   | 30.8       | 1.1 | 68.1                          |
|                  | 51～100人             | 31.0   | 13.8   | 24.1   | 31.0       | 0.0 | 69.0                          |
|                  | 101～200人            | 8.3    | 8.3    | 33.3   | 50.0       | 0.0 | 50.0                          |
|                  | 201人以上              | 20.0   | 20.0   | 20.0   | 40.0       | 0.0 | 60.0                          |
|                  | 無回答                 | 0.0    | 50.0   | 0.0    | 50.0       | 0.0 | 50.0                          |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 18.9   | 27.0   | 8.1    | 45.9       | 0.0 | 54.1                          |
|                  | 10,001～50,000千円     | 40.0   | 13.8   | 17.5   | 27.5       | 1.3 | 71.3                          |
|                  | 50,001～100,000千円    | 24.7   | 18.2   | 14.3   | 41.6       | 1.3 | 57.1                          |
|                  | 100,001～500,000千円   | 29.0   | 15.4   | 20.7   | 33.7       | 1.2 | 65.1                          |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 37.2   | 20.9   | 11.6   | 30.2       | 0.0 | 69.8                          |
|                  | 1,000,001千円超        | 28.2   | 5.1    | 30.8   | 35.9       | 0.0 | 64.1                          |
|                  | 無回答                 | 22.2   | 25.0   | 22.2   | 30.6       | 0.0 | 69.4                          |

問Ⅱ－４ Ⅱ－３の設問で「検討している」、「予定している」、「最近変更した」と答えた方にお聞きします。

賃金水準変更の方向はどちらですか。(一つに○)

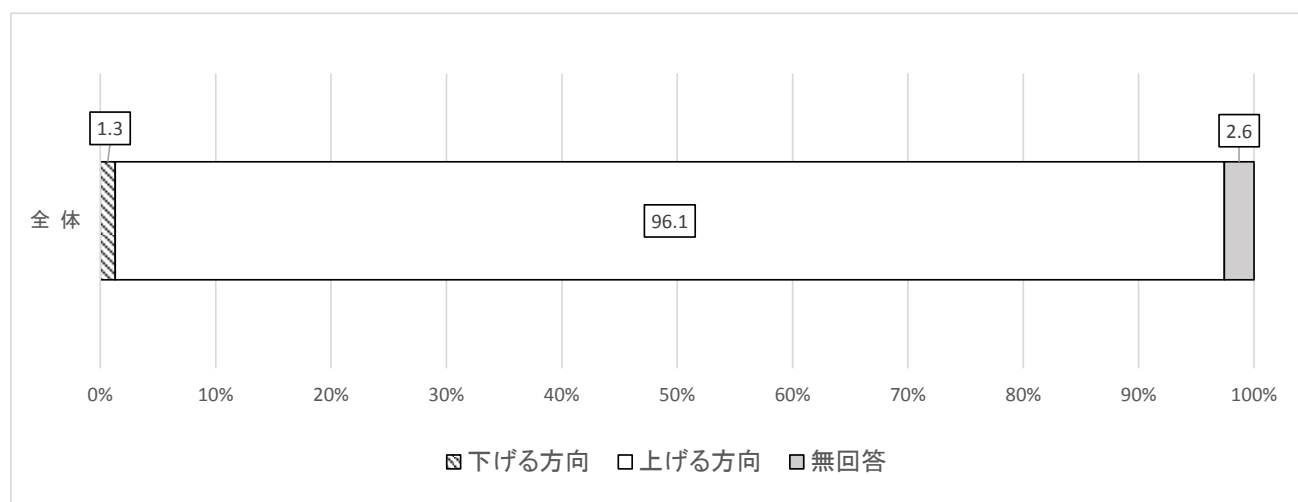
全体では、「上げる方向」の割合が96.1%であり、「下げる方向」は1.3%である。

業種別にみると、各業種とも「上げる方向」の割合が90%を超える。「下げる方向」の回答があったのは、小売業の7.7%とその他のサービス業の2.0%である。

従業員数別にみると、各従業員規模とも「上げる方向」の割合が80%台～100%で最も高い。「下げる方向」の回答があったのは、「0～5人」の3.7%と「21～50人」の1.6%である。

売上高別にみると、各売上規模とも「上げる方向」の割合が80%台～100%で最も高い。「下げる方向」の回答があったのは、「10,001～50,000千円」、「100,001～500,000千円」、「1,000,001千円超」の3区分である。

ただし、「上げる方向」と答えた企業の中には、最低賃金が令和3年10月1日から引き上げられたことにより、当面の対応を迫られている企業もあることが考えられる。



(単位:%)

|                  |                     | 下<br>げ<br>る<br>方<br>向 | 上<br>げ<br>る<br>方<br>向 | 無<br>回<br>答 |
|------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 全 体              |                     | 1.3                   | 96.1                  | 2.6         |
| 業<br>種           | 製造業                 | 0.0                   | 96.3                  | 3.7         |
|                  | 建設業                 | 0.0                   | 93.3                  | 6.7         |
|                  | 卸売業                 | 0.0                   | 95.8                  | 4.2         |
|                  | 小売業                 | 7.7                   | 92.3                  | 0.0         |
|                  | 飲食業                 | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | 運輸・通信業              | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | 金融・保険業              | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | その他のサービス業           | 2.0                   | 96.0                  | 2.0         |
|                  | その他                 | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 3.7                   | 93.8                  | 2.5         |
|                  | 6～20人               | 0.0                   | 98.6                  | 1.4         |
|                  | 21～50人              | 1.6                   | 96.8                  | 1.6         |
|                  | 51～100人             | 0.0                   | 90.0                  | 10.0        |
|                  | 101～200人            | 0.0                   | 83.3                  | 16.7        |
|                  | 201人以上              | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | 10,001～50,000千円     | 3.5                   | 94.7                  | 1.8         |
|                  | 50,001～100,000千円    | 0.0                   | 100.0                 | 0.0         |
|                  | 100,001～500,000千円   | 0.9                   | 98.2                  | 0.9         |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 0.0                   | 93.3                  | 6.7         |
|                  | 1,000,001千円超        | 4.0                   | 88.0                  | 8.0         |
|                  | 無回答                 | 0.0                   | 92.0                  | 8.0         |

問Ⅱ－5 Ⅱ－3の設問で「検討・予定していない」と答えた方にお聞きます。

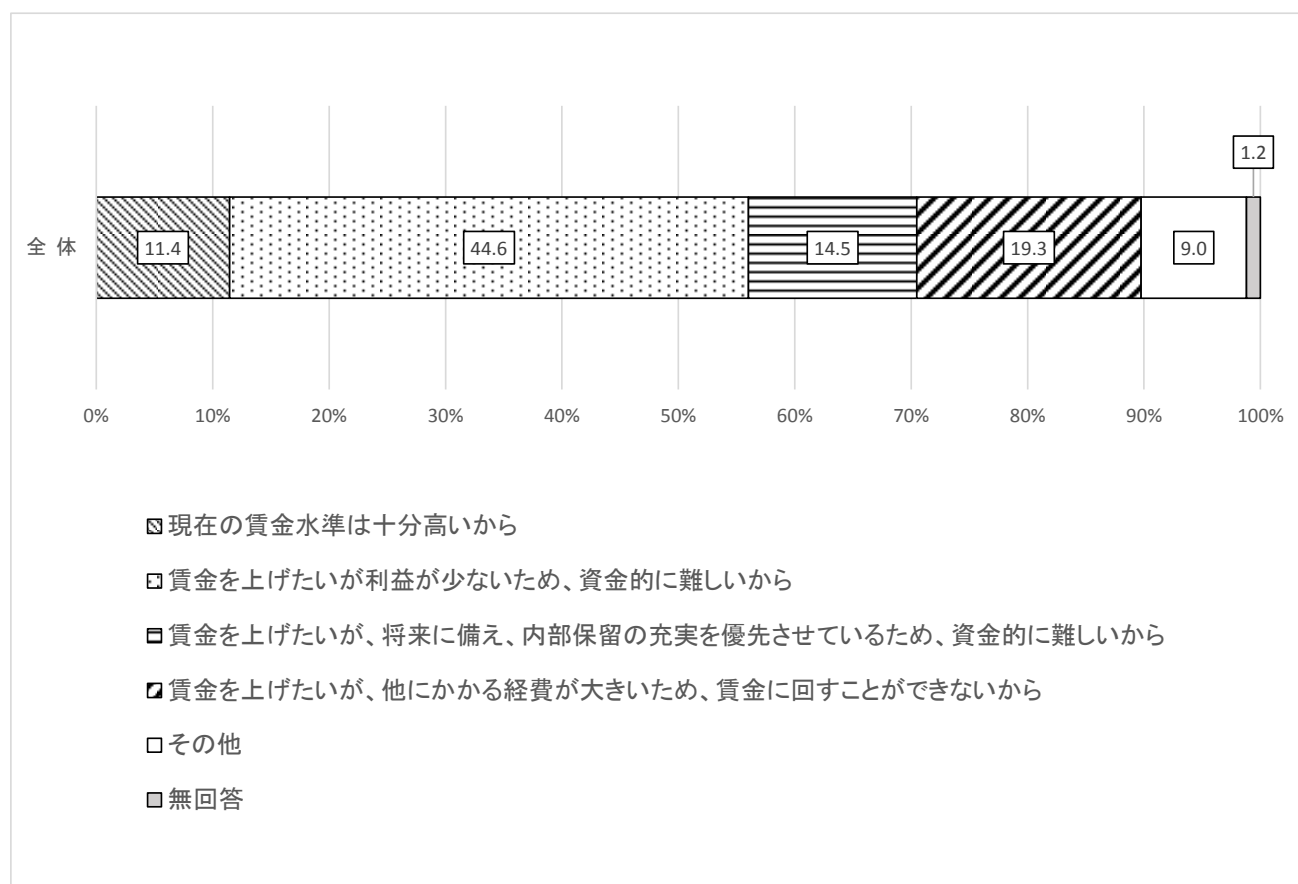
検討・予定していない理由は何ですか。(一つに○)

全体では、「賃金を上げたいが利益が少ないため、資金的に難しいから」の割合が44.6%で最も高い。続いて「賃金を上げたいが、他にかかる経費が大きいため、賃金に回すことができないから」が19.3%、「賃金を上げたいが、将来に備え、内部留保の充実を優先させているため、資金的に難しいから」が14.5%、「現在の賃金水準は十分高いから」が11.4%である。

業種別にみると、「賃金を上げたいが利益が少ないため、資金的に難しいから」の割合が最も高い業種が多いが、ソフトウェア・情報処理業は、「賃金を上げたいが、将来に備え、内部留保の充実を優先させているため、資金的に難しいから」と「その他」がそれぞれ50%である。

従業員数別にみると、「51～100人」以下の企業は「賃金を上げたいが利益が少ないため、資金的に難しいから」の割合が最も高い。「101～200人」は「その他」が50.0%、「賃金を上げたいが利益が少ないため、資金的に難しいから」が33.3%であり、「201人以上」は、「賃金を上げたいが、将来に備え、内部留保の充実を優先させているため、資金的に難しいから」と「賃金を上げたいが、他にかかる経費が大きいため、賃金に回すことができないから」がそれぞれ50.0%である。

売上高別による明確な回答傾向はみられない。



(単位:%)

|         |                     | 現在の賃金水準は十分高いから | 賃金を上げたいが利益が少ないため、資金的に難しいから | 賃金を上げたいが、将来に備え、内部的に難しいから | 賃金を上げたいが、他にかる経費が大きいから | その他  | 無回答  |
|---------|---------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|------|------|
| 全 体     |                     | 11.4           | 44.6                       | 14.5                     | 19.3                  | 9.0  | 1.2  |
| 業 種     | 製造業                 | 2.3            | 60.5                       | 11.6                     | 16.3                  | 7.0  | 2.3  |
|         | 建設業                 | 15.0           | 30.0                       | 20.0                     | 20.0                  | 15.0 | 0.0  |
|         | 卸売業                 | 17.6           | 41.2                       | 11.8                     | 23.5                  | 5.9  | 0.0  |
|         | 小売業                 | 8.0            | 40.0                       | 16.0                     | 24.0                  | 12.0 | 0.0  |
|         | 飲食業                 | 0.0            | 50.0                       | 0.0                      | 33.3                  | 16.7 | 0.0  |
|         | 運輸・通信業              | 30.0           | 40.0                       | 10.0                     | 20.0                  | 0.0  | 0.0  |
|         | ソフトウェア・情報処理業        | 0.0            | 0.0                        | 50.0                     | 0.0                   | 50.0 | 0.0  |
|         | 金融・保険業              | 0.0            | 0.0                        | 0.0                      | 0.0                   | 0.0  | 0.0  |
|         | 医療・介護・福祉業           | 18.2           | 45.5                       | 9.1                      | 18.2                  | 9.1  | 0.0  |
|         | その他のサービス業           | 12.5           | 50.0                       | 18.8                     | 6.3                   | 12.5 | 0.0  |
|         | その他                 | 15.4           | 30.8                       | 23.1                     | 23.1                  | 0.0  | 7.7  |
|         | 無回答                 | 33.3           | 33.3                       | 0.0                      | 33.3                  | 0.0  | 0.0  |
| 従 業 員 数 | 0～5人                | 10.0           | 38.0                       | 16.0                     | 24.0                  | 10.0 | 2.0  |
|         | 6～20人               | 14.3           | 54.3                       | 10.0                     | 15.7                  | 5.7  | 0.0  |
|         | 21～50人              | 7.1            | 39.3                       | 17.9                     | 25.0                  | 10.7 | 0.0  |
|         | 51～100人             | 0.0            | 44.4                       | 33.3                     | 11.1                  | 0.0  | 11.1 |
|         | 101～200人            | 16.7           | 33.3                       | 0.0                      | 0.0                   | 50.0 | 0.0  |
|         | 201人以上              | 0.0            | 0.0                        | 50.0                     | 50.0                  | 0.0  | 0.0  |
|         | 無回答                 | 100.0          | 0.0                        | 0.0                      | 0.0                   | 0.0  | 0.0  |
| 売 上 高   | 10,000千円以下          | 11.8           | 29.4                       | 17.6                     | 35.3                  | 5.9  | 0.0  |
|         | 10,001～50,000千円     | 4.5            | 45.5                       | 22.7                     | 27.3                  | 0.0  | 0.0  |
|         | 50,001～100,000千円    | 12.5           | 50.0                       | 12.5                     | 9.4                   | 12.5 | 3.1  |
|         | 100,001～500,000千円   | 15.8           | 49.1                       | 10.5                     | 12.3                  | 10.5 | 1.8  |
|         | 500,001～1,000,000千円 | 0.0            | 38.5                       | 23.1                     | 30.8                  | 7.7  | 0.0  |
|         | 1,000,001千円超        | 14.3           | 21.4                       | 21.4                     | 28.6                  | 14.3 | 0.0  |
|         | 無回答                 | 9.1            | 63.6                       | 0.0                      | 18.2                  | 9.1  | 0.0  |

## ※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                             |
|-----------------------------|
| 賃金が必ずしも、社員の満足度に直結していない。     |
| 年に1回昇給の査定がある為               |
| 水準は妥当である                    |
| 採用する必要がある時に検討する             |
| 単価の変動により利益にバラつきが生じる為、楽観できない |
| 業績に応じ賞与にて対応                 |

問Ⅱ－6 Ⅱ－4の設問で「2 上げる方向」と答えた方にお聞きします。

賃金水準の変更にどのように取り組みますか。(当てはまるものすべてに○)

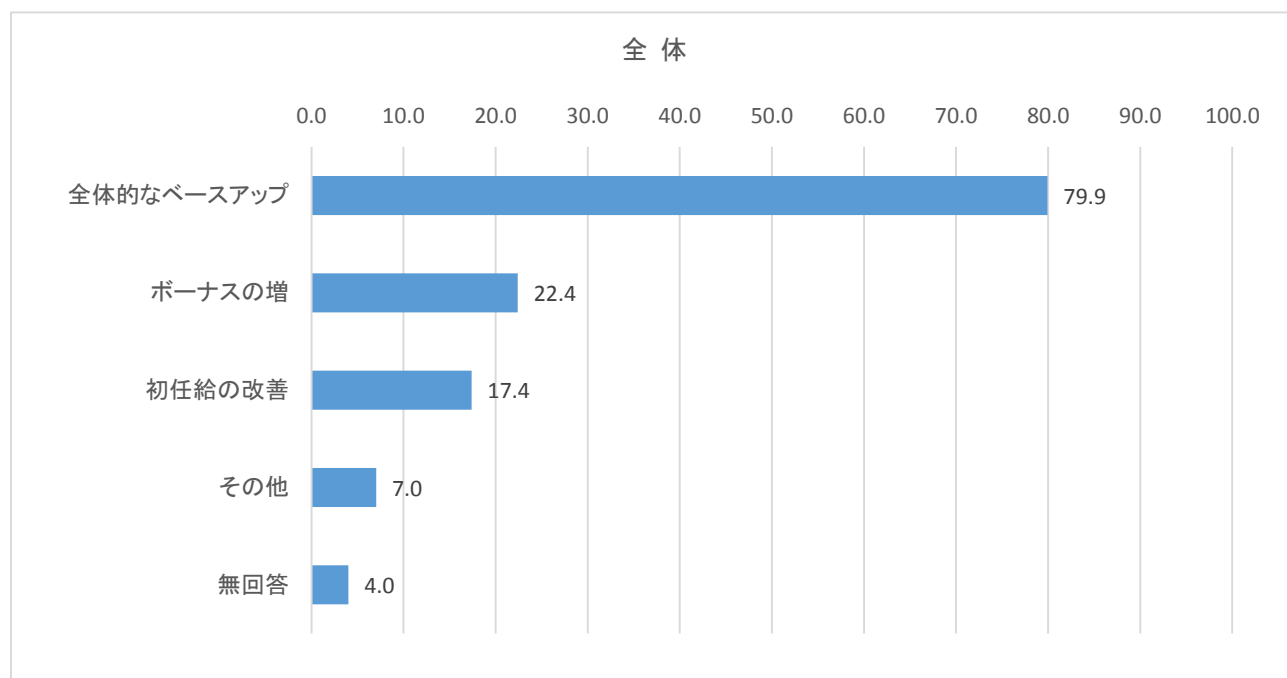
全体では、「全体的なベースアップ」の割合が79.9%で最も高い。続いて「ボーナスの増」が22.4%、「初任給の改善」が17.4%である。

業種別にみると、各業種とも「全体的なベースアップ」の割合が60%を超え最も高い。「ボーナスの増」の割合が高いのはソフトウェア・情報処理業の50%である。

従業員数別にみると、各従業員規模とも「全体的なベースアップ」の割合が最も高い。「初任給の改善」の割合は、「0～5人」が9.2%、「201人以上」が66.7%であり、従業員規模が大きい企業ほど高い傾向がある。

売上高別にみると、各売上規模とも「全体的なベースアップ」の割合が最も高い。「初任給の改善」と「ボーナスの増」の割合は、どちらも「10,000千円以下」が最も低く、「1,000,001千円超」が最も高く、売上規模の大きな企業ほど高い傾向がある。

ただし、「全体的なベースアップ」と答えた企業の中には、最低賃金が令和3年10月1日から引き上げられたことにより、当面の対応を迫られている企業もあることが考えられる。



(単位: %)

|                  |                     | 初任給の改善 | 全体的なベースアップ | ボーナスの増 | その他  | 無回答  |
|------------------|---------------------|--------|------------|--------|------|------|
| 全 体              |                     | 17.4   | 79.9       | 22.4   | 7.0  | 4.0  |
| 業<br>種           | 製造業                 | 17.9   | 83.3       | 21.8   | 6.4  | 3.8  |
|                  | 建設業                 | 19.0   | 83.3       | 16.7   | 2.4  | 4.8  |
|                  | 卸売業                 | 13.0   | 82.6       | 30.4   | 0.0  | 13.0 |
|                  | 小売業                 | 27.8   | 75.0       | 27.8   | 5.6  | 2.8  |
|                  | 飲食業                 | 0.0    | 90.0       | 0.0    | 10.0 | 10.0 |
|                  | 運輸・通信業              | 14.3   | 78.6       | 14.3   | 14.3 | 0.0  |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 0.0    | 87.5       | 50.0   | 0.0  | 0.0  |
|                  | 金融・保険業              | 50.0   | 100.0      | 0.0    | 0.0  | 0.0  |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 8.3    | 66.7       | 25.0   | 16.7 | 0.0  |
|                  | その他のサービス業           | 16.7   | 72.9       | 20.8   | 12.5 | 2.1  |
|                  | その他                 | 20.0   | 85.0       | 30.0   | 5.0  | 5.0  |
|                  | 無回答                 | 16.7   | 66.7       | 16.7   | 16.7 | 0.0  |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 9.2    | 68.4       | 19.7   | 11.8 | 5.3  |
|                  | 6～20人               | 15.4   | 86.8       | 24.3   | 3.7  | 2.2  |
|                  | 21～50人              | 20.0   | 75.0       | 18.3   | 10.0 | 6.7  |
|                  | 51～100人             | 44.4   | 88.9       | 27.8   | 5.6  | 0.0  |
|                  | 101～200人            | 40.0   | 80.0       | 60.0   | 0.0  | 20.0 |
|                  | 201人以上              | 66.7   | 100.0      | 0.0    | 0.0  | 0.0  |
|                  | 無回答                 | 0.0    | 100.0      | 0.0    | 0.0  | 0.0  |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 0.0    | 90.0       | 15.0   | 0.0  | 0.0  |
|                  | 10,001～50,000千円     | 9.3    | 83.3       | 16.7   | 13.0 | 1.9  |
|                  | 50,001～100,000千円    | 15.9   | 84.1       | 27.3   | 6.8  | 0.0  |
|                  | 100,001～500,000千円   | 19.4   | 75.9       | 24.1   | 5.6  | 4.6  |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 14.3   | 82.1       | 28.6   | 3.6  | 10.7 |
|                  | 1,000,001千円超        | 50.0   | 77.3       | 31.8   | 4.5  | 4.5  |
|                  | 無回答                 | 17.4   | 73.9       | 8.7    | 13.0 | 8.7  |

※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                           |
|---------------------------|
| 一部の定例給与の見直し               |
| 毎年少なからず、春の賃上げ、賞与増を実施している。 |
| 若年層の改善                    |
| 資格取得、実務向上による変更、ベースアップ     |
| 時給ベース、最低賃金 up による         |
| 最低賃金の引き上げに伴う              |
| パートタイマーの時給アップ             |
| 手当等                       |

### Ⅲ 賃金水準を向上させるための生産性向上策について

問Ⅲ－１ 生産性向上のため実施しているまたは必要と思われる取り組みを選んでください。

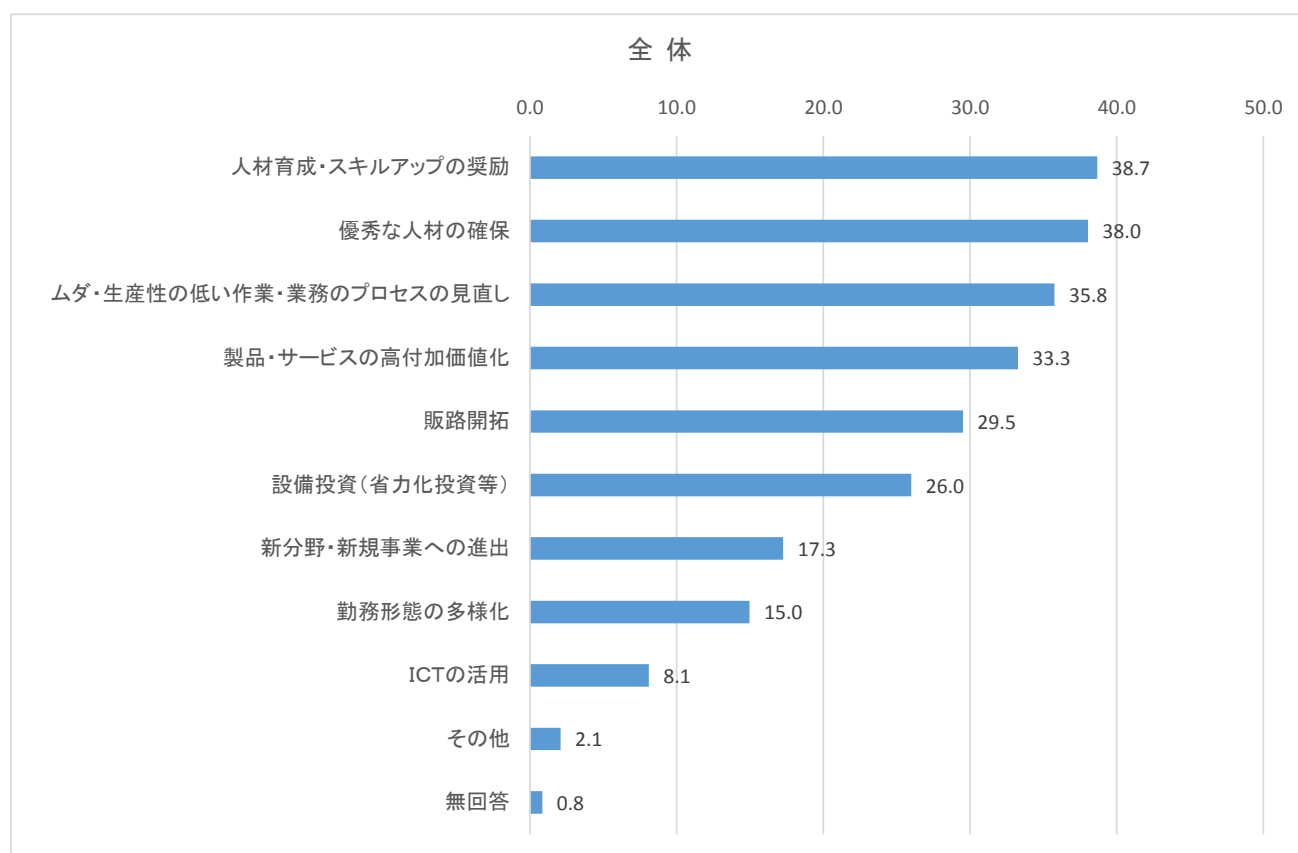
(3つまで○)

全体では、「人材育成・スキルアップの奨励」の割合が38.7%で最も高い。続いて「優秀な人材の確保」が38.0%、「ムダ・生産性の低い作業・業務のプロセスの見直し」が35.8%、「製品・サービスの高付加価値化」が33.3%である。

業種別にみると、「人材育成・スキルアップの奨励」の割合が高い業種は、医療・介護・福祉業の62.5%、ソフトウェア・情報処理業の60.0%である。「優秀な人材の確保」の割合が高い業種は、ソフトウェア・情報処理業の80.0%、建設業の56.1%である。「ムダ・生産性の低い作業・業務のプロセスの見直し」の割合が高い業種は、飲食業の50.0%、小売業の42.2%である。「製品・サービスの高付加価値化」の割合が高い業種は、ソフトウェア・情報処理業の70.0%、製造業の45.6%である。

従業員数別にみると、「ムダ・生産性の低い作業・業務のプロセスの見直し」の割合は「0～5人」が28.8%、「201人以上」が80.0%と、従業員規模が大きい企業ほど高い傾向がある。

売上高別にみると、「人材育成・スキルアップの奨励」の割合は、「10,001～50,000千円」以下の企業が「50,001～100,000千円」以上の企業より低く、反対に「販路開拓」の割合は、「10,001～50,000千円」以下の企業が「50,001～100,000千円」以上の企業より高い。



(単位:%)

|                  |                     | 製品・サービスの<br>高付加価値化 | 新分野・新規事業への進出 | 販路開拓 | 設備投資（省力化投資等） | ムダ・生産性の低い作業・業務のプロセスの見直し | ICTの活用 | 勤務形態の多様化 | 優秀な人材の確保 | 奨励人材育成・スキルアップの | その他 | 無回答 |
|------------------|---------------------|--------------------|--------------|------|--------------|-------------------------|--------|----------|----------|----------------|-----|-----|
| 全 体              |                     | 33.3               | 17.3         | 29.5 | 26.0         | 35.8                    | 8.1    | 15.0     | 38.0     | 38.7           | 2.1 | 0.8 |
| 業<br>種           | 製造業                 | 45.6               | 16.0         | 30.4 | 44.0         | 41.6                    | 4.0    | 11.2     | 28.8     | 29.6           | 0.0 | 0.0 |
|                  | 建設業                 | 16.7               | 10.6         | 12.1 | 37.9         | 37.9                    | 9.1    | 4.5      | 56.1     | 51.5           | 3.0 | 1.5 |
|                  | 卸売業                 | 31.7               | 14.6         | 51.2 | 14.6         | 34.1                    | 9.8    | 17.1     | 29.3     | 46.3           | 2.4 | 0.0 |
|                  | 小売業                 | 40.6               | 20.3         | 48.4 | 14.1         | 42.2                    | 4.7    | 20.3     | 31.3     | 32.8           | 3.1 | 0.0 |
|                  | 飲食業                 | 37.5               | 18.8         | 37.5 | 6.3          | 50.0                    | 6.3    | 18.8     | 37.5     | 31.3           | 6.3 | 0.0 |
|                  | 運輸・通信業              | 16.7               | 25.0         | 25.0 | 16.7         | 37.5                    | 12.5   | 33.3     | 37.5     | 16.7           | 0.0 | 4.2 |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 70.0               | 40.0         | 30.0 | 0.0          | 10.0                    | 10.0   | 10.0     | 80.0     | 60.0           | 0.0 | 0.0 |
|                  | 金融・保険業              | 0.0                | 50.0         | 50.0 | 0.0          | 50.0                    | 50.0   | 0.0      | 50.0     | 50.0           | 0.0 | 0.0 |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 12.5               | 12.5         | 4.2  | 4.2          | 29.2                    | 20.8   | 25.0     | 45.8     | 62.5           | 4.2 | 0.0 |
|                  | その他のサービス業           | 32.8               | 22.4         | 25.4 | 14.9         | 22.4                    | 11.9   | 22.4     | 40.3     | 38.8           | 0.0 | 3.0 |
|                  | その他                 | 21.2               | 9.1          | 30.3 | 39.4         | 33.3                    | 3.0    | 6.1      | 33.3     | 45.5           | 9.1 | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 44.4               | 22.2         | 0.0  | 11.1         | 22.2                    | 11.1   | 0.0      | 55.6     | 33.3           | 0.0 | 0.0 |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 37.1               | 17.4         | 44.7 | 22.0         | 28.8                    | 6.1    | 15.2     | 33.3     | 30.3           | 3.8 | 1.5 |
|                  | 6～20人               | 30.5               | 19.5         | 24.8 | 26.2         | 38.1                    | 7.1    | 10.0     | 40.5     | 41.9           | 1.9 | 1.0 |
|                  | 21～50人              | 34.1               | 14.3         | 25.3 | 31.9         | 30.8                    | 8.8    | 20.9     | 44.0     | 40.7           | 0.0 | 0.0 |
|                  | 51～100人             | 41.4               | 17.2         | 13.8 | 17.2         | 48.3                    | 17.2   | 24.1     | 37.9     | 41.4           | 0.0 | 0.0 |
|                  | 101～200人            | 25.0               | 8.3          | 33.3 | 41.7         | 58.3                    | 8.3    | 25.0     | 16.7     | 41.7           | 8.3 | 0.0 |
|                  | 201人以上              | 20.0               | 0.0          | 0.0  | 20.0         | 80.0                    | 20.0   | 40.0     | 0.0      | 60.0           | 0.0 | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 0.0                | 0.0          | 0.0  | 50.0         | 50.0                    | 50.0   | 0.0      | 50.0     | 50.0           | 0.0 | 0.0 |
|                  |                     |                    |              |      |              |                         |        |          |          |                |     |     |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 27.0               | 16.2         | 37.8 | 18.9         | 32.4                    | 10.8   | 18.9     | 40.5     | 32.4           | 2.7 | 0.0 |
|                  | 10,001～50,000千円     | 37.5               | 23.8         | 41.3 | 20.0         | 33.8                    | 6.3    | 17.5     | 28.8     | 27.5           | 0.0 | 3.8 |
|                  | 50,001～100,000千円    | 33.8               | 15.6         | 27.3 | 20.8         | 39.0                    | 6.5    | 11.7     | 39.0     | 41.6           | 5.2 | 1.3 |
|                  | 100,001～500,000千円   | 33.7               | 16.0         | 29.6 | 32.5         | 37.3                    | 5.9    | 11.2     | 40.8     | 43.2           | 1.8 | 0.0 |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 41.9               | 16.3         | 14.0 | 25.6         | 25.6                    | 11.6   | 18.6     | 44.2     | 44.2           | 2.3 | 0.0 |
|                  | 1,000,001千円超        | 23.1               | 7.7          | 17.9 | 33.3         | 46.2                    | 23.1   | 20.5     | 35.9     | 41.0           | 0.0 | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 27.8               | 25.0         | 30.6 | 19.4         | 30.6                    | 2.8    | 19.4     | 36.1     | 33.3           | 2.8 | 0.0 |

※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                                      |
|--------------------------------------|
| 設備投資                                 |
| コロナ禍による時代の変化に対応する経営                  |
| 防災の為、365 日交替制、また専門の為、人材確保と賃金を向上させたい。 |
| 量の増大(金も物も)                           |
| スタッフの増                               |
| リース活用等                               |
| 経費の見直し                               |

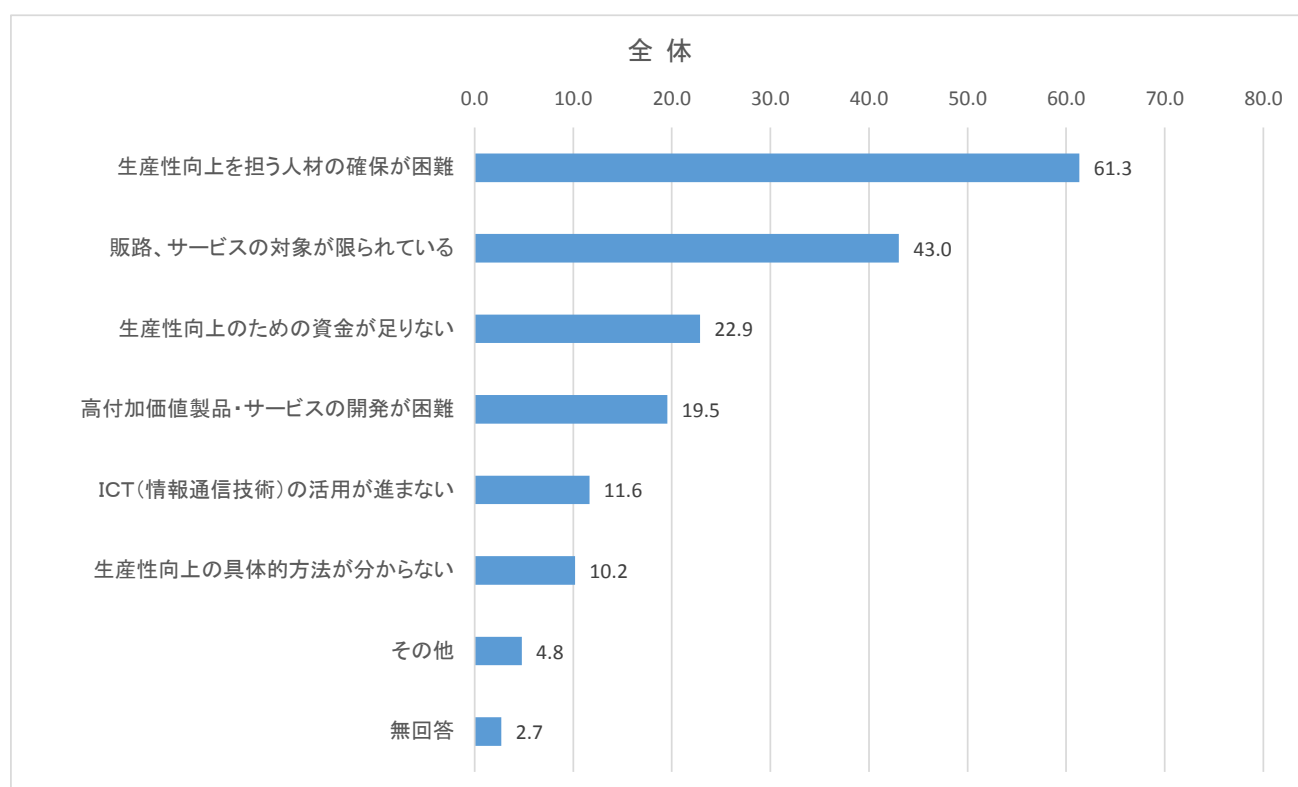
### 問Ⅲ－２ 生産性向上を進める際の課題は何ですか。（３つまで○）

全体では「生産性向上を担う人材の確保が困難」の割合が 61.3%で最も高い。続いて「販路、サービスの対象が限られている」が 43.0%、「生産性向上のための資金が足りない」が 22.9%、「高付加価値製品・サービスの開発が困難」が 19.5%である。

業種別にみると、飲食業以外のすべての業種で「生産性向上を担う人材の確保が困難」の割合が 50%以上である。「販路、サービスの対象が限られている」の割合は、卸売業、小売業が 60%を超え、その他の業種より高い。「生産性向上のための資金が足りない」の割合は、運輸・通信業、製造業、飲食業が 30%を超え、その他の業種より高い。「高付加価値製品・サービスの開発が困難」の割合は、飲食業、ソフトウェア・情報処理業が 30%以上でその他の業種より高い。

従業員数別にみると、「販路、サービスの対象が限られている」の割合は、「21～50 人」以下の企業が 40%を超え「51～100 人」以上の企業より高い。「生産性向上の具体的方法が分からない」と回答したのは「51～100 人」以下の企業のみであり、従業員規模が小さな企業ほど割合が高い。「ICT（情報通信技術）の活用が進まない」の割合は、「51～100 人」以上の企業が「21～50 人」以下の企業より高い。

売上高別による明確な回答傾向はみられない。



(単位: %)

|         |                     | の高付加価値製品・サービスの開発が困難 | 生産性向上の具体的な方法が分らない | 生産性向上のための資金が足りない | 生産性向上を担う人材の確保が困難 | ICT(情報通信技術)の活用が進まない | 販路、サービスの対象が限られている | その他  | 無回答  |
|---------|---------------------|---------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------|-------------------|------|------|
| 全 体     |                     | 19.5                | 10.2              | 22.9             | 61.3             | 11.6                | 43.0              | 4.8  | 2.7  |
| 業 種     | 製造業                 | 24.8                | 12.0              | 32.0             | 60.8             | 7.2                 | 31.2              | 4.8  | 0.8  |
|         | 建設業                 | 16.7                | 10.6              | 13.6             | 83.3             | 12.1                | 33.3              | 3.0  | 7.6  |
|         | 卸売業                 | 9.8                 | 4.9               | 17.1             | 58.5             | 12.2                | 70.7              | 4.9  | 2.4  |
|         | 小売業                 | 25.0                | 14.1              | 18.8             | 50.0             | 12.5                | 65.6              | 4.7  | 0.0  |
|         | 飲食業                 | 37.5                | 6.3               | 31.3             | 37.5             | 25.0                | 37.5              | 6.3  | 0.0  |
|         | 運輸・通信業              | 12.5                | 20.8              | 45.8             | 66.7             | 12.5                | 29.2              | 0.0  | 8.3  |
|         | ソフトウェア・情報処理業        | 30.0                | 10.0              | 20.0             | 70.0             | 10.0                | 40.0              | 30.0 | 0.0  |
|         | 金融・保険業              | 0.0                 | 0.0               | 0.0              | 50.0             | 0.0                 | 50.0              | 50.0 | 0.0  |
|         | 医療・介護・福祉業           | 8.3                 | 4.2               | 12.5             | 54.2             | 8.3                 | 50.0              | 4.2  | 4.2  |
|         | その他のサービス業           | 19.4                | 7.5               | 17.9             | 58.2             | 20.9                | 46.3              | 0.0  | 3.0  |
|         | その他                 | 12.1                | 6.1               | 18.2             | 60.6             | 3.0                 | 36.4              | 12.1 | 0.0  |
|         | 無回答                 | 11.1                | 11.1              | 33.3             | 66.7             | 11.1                | 22.2              | 0.0  | 11.1 |
| 従 業 員 数 | 0～5人                | 18.2                | 12.1              | 32.6             | 54.5             | 12.1                | 49.2              | 4.5  | 2.3  |
|         | 6～20人               | 17.6                | 10.5              | 18.6             | 61.0             | 10.5                | 43.3              | 4.3  | 4.8  |
|         | 21～50人              | 26.4                | 9.9               | 17.6             | 69.2             | 8.8                 | 40.7              | 7.7  | 0.0  |
|         | 51～100人             | 20.7                | 6.9               | 20.7             | 69.0             | 24.1                | 27.6              | 0.0  | 0.0  |
|         | 101～200人            | 16.7                | 0.0               | 41.7             | 41.7             | 16.7                | 33.3              | 8.3  | 0.0  |
|         | 201人以上              | 20.0                | 0.0               | 20.0             | 100.0            | 20.0                | 20.0              | 0.0  | 0.0  |
|         | 無回答                 | 0.0                 | 0.0               | 0.0              | 100.0            | 0.0                 | 50.0              | 0.0  | 0.0  |
| 売 上 高   | 10,000千円以下          | 16.2                | 8.1               | 37.8             | 62.2             | 5.4                 | 43.2              | 10.8 | 0.0  |
|         | 10,001～50,000千円     | 16.3                | 15.0              | 35.0             | 57.5             | 16.3                | 38.8              | 1.3  | 6.3  |
|         | 50,001～100,000千円    | 22.1                | 11.7              | 22.1             | 61.0             | 7.8                 | 44.2              | 5.2  | 2.6  |
|         | 100,001～500,000千円   | 18.9                | 10.7              | 17.2             | 59.2             | 12.4                | 49.1              | 4.7  | 2.4  |
|         | 500,001～1,000,000千円 | 27.9                | 7.0               | 9.3              | 72.1             | 14.0                | 37.2              | 7.0  | 0.0  |
|         | 1,000,001千円超        | 17.9                | 5.1               | 23.1             | 66.7             | 12.8                | 30.8              | 2.6  | 2.6  |
|         | 無回答                 | 19.4                | 5.6               | 25.0             | 61.1             | 8.3                 | 41.7              | 5.6  | 2.8  |

## ※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                               |
|-------------------------------|
| 商品サービスの高価格化に消費者が追従できるのか？      |
| 投資はリスクを伴うため                   |
| 高齢で生産性向上の意識が低下している            |
| 業務削減、作業行程の見直し、拠点を横断した職務分担     |
| 人口減少                          |
| 手作業が多く機械化が難しい                 |
| 生産性向上には個人の技能向上が必要。人材育成が大変である。 |

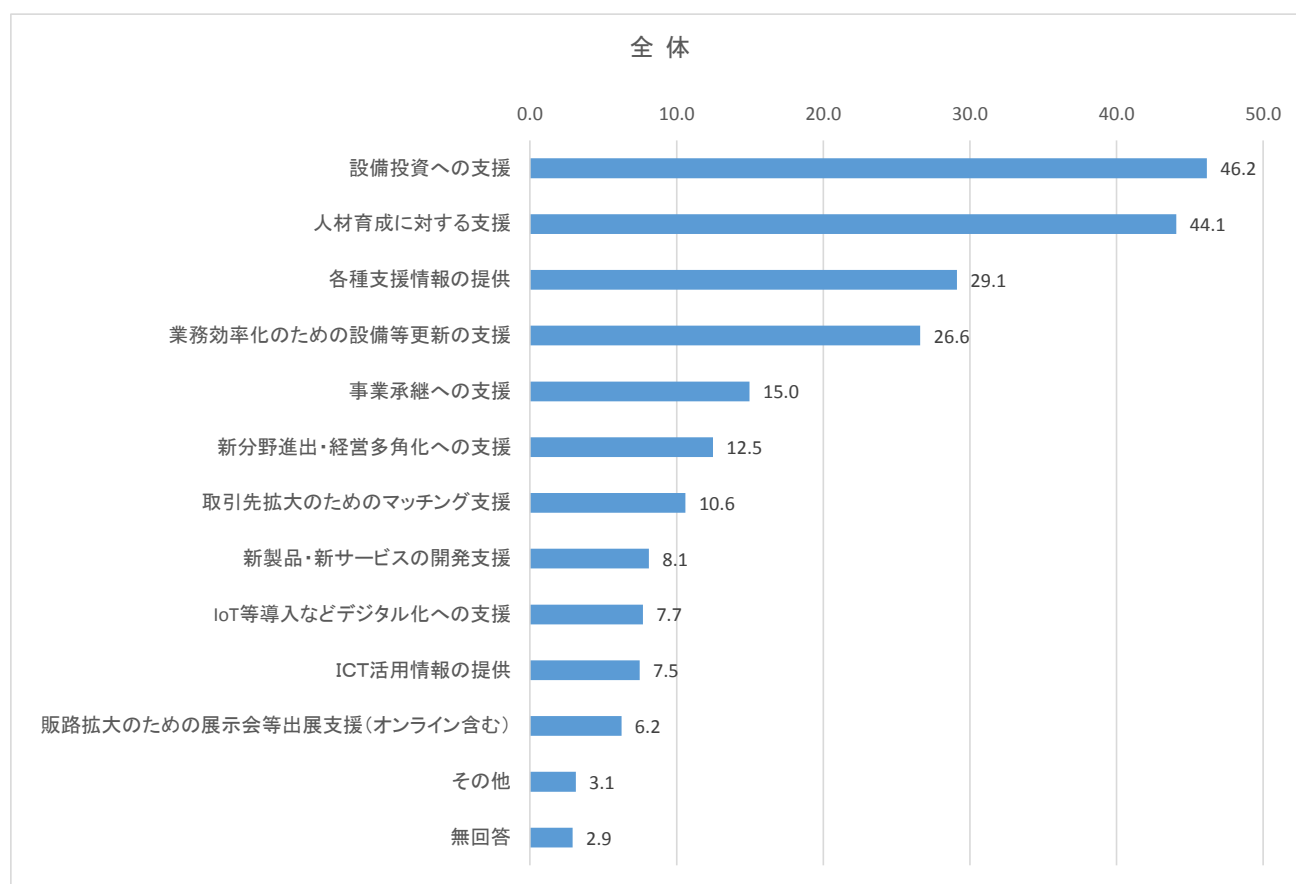
### 問Ⅲ－３ 生産性向上を行うために有効な行政等の支援策は何ですか。（３つまで○）

全体では、「設備投資への支援」の割合が46.2%で最も高い。続いて「人材育成に対する支援」が44.1%、「各種支援情報の提供」が29.1%、「業務効率化のための設備等更新の支援」が26.6%である。

業種別にみると、「設備投資への支援」の割合は運輸・通信業が66.7%、製造業が59.2%でその他の業種より高い。「人材育成に対する支援」の割合は建設業が68.2%、ソフトウェア・情報処理業が60.0%でその他の業種より高い。「業務効率化のための設備等更新の支援」の割合は、飲食業が50.0%、製造業が36.0%でその他の業種より高い。

従業員数別にみると、「設備投資への支援」の割合は、「0～5人」が39.4%、「201人以上」が80.0%で、従業員規模が大きい企業ほど高い傾向がある。

売上高別にみると、「設備投資への支援」の割合は、「10,000千円以下」が35.1%、「1,000,001千円超」が53.8%で、売上規模が大きい企業ほど高い傾向がある。「業務効率化のための設備等更新の支援」の割合は、「10,000千円以下」が16.2%、「1,000,001千円超」が38.5%で、売上規模が大きい企業ほど高い傾向がある。



(単位:%)

|                  |                     | 各種支援情報の提供 | 人材育成に対する支援 | 新製品・新サービスの開発支援 | 業務効率化のための設備等更新の支援 | 販路拡大のための展示会等・出展支援(オンライン含む) | 設備投資への支援 | IoT等導入などのデジタル化への支援 | ICT活用情報の提供 | 取引先拡大のためのマッチング支援 | 事業承継への支援 | 新分野進出・経営多角化への支援 | その他 | 無回答 |
|------------------|---------------------|-----------|------------|----------------|-------------------|----------------------------|----------|--------------------|------------|------------------|----------|-----------------|-----|-----|
| 全 体              |                     | 29.1      | 44.1       | 8.1            | 26.6              | 6.2                        | 46.2     | 7.7                | 7.5        | 10.6             | 15.0     | 12.5            | 3.1 | 2.9 |
| 業<br>種           | 製造業                 | 28.8      | 36.0       | 11.2           | 36.0              | 12.0                       | 59.2     | 7.2                | 4.8        | 13.6             | 9.6      | 14.4            | 0.8 | 3.2 |
|                  | 建設業                 | 34.8      | 68.2       | 3.0            | 18.2              | 1.5                        | 37.9     | 6.1                | 10.6       | 9.1              | 27.3     | 7.6             | 1.5 | 1.5 |
|                  | 卸売業                 | 29.3      | 39.0       | 2.4            | 22.0              | 4.9                        | 39.0     | 9.8                | 12.2       | 12.2             | 12.2     | 9.8             | 7.3 | 7.3 |
|                  | 小売業                 | 28.1      | 45.3       | 9.4            | 23.4              | 7.8                        | 46.9     | 4.7                | 4.7        | 15.6             | 15.6     | 15.6            | 4.7 | 0.0 |
|                  | 飲食業                 | 37.5      | 25.0       | 6.3            | 50.0              | 6.3                        | 37.5     | 6.3                | 18.8       | 0.0              | 0.0      | 12.5            | 6.3 | 0.0 |
|                  | 運輸・通信業              | 20.8      | 33.3       | 8.3            | 33.3              | 4.2                        | 66.7     | 4.2                | 0.0        | 8.3              | 20.8     | 12.5            | 0.0 | 8.3 |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 20.0      | 60.0       | 40.0           | 30.0              | 20.0                       | 0.0      | 10.0               | 10.0       | 30.0             | 10.0     | 10.0            | 0.0 | 0.0 |
|                  | 金融・保険業              | 0.0       | 100.0      | 0.0            | 0.0               | 0.0                        | 50.0     | 0.0                | 50.0       | 0.0              | 0.0      | 100.0           | 0.0 | 0.0 |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 29.2      | 50.0       | 4.2            | 16.7              | 0.0                        | 33.3     | 12.5               | 12.5       | 0.0              | 16.7     | 0.0             | 8.3 | 0.0 |
|                  | その他のサービス業           | 23.9      | 41.8       | 7.5            | 25.4              | 1.5                        | 41.8     | 9.0                | 6.0        | 7.5              | 16.4     | 16.4            | 3.0 | 6.0 |
|                  | その他                 | 33.3      | 39.4       | 9.1            | 18.2              | 6.1                        | 42.4     | 9.1                | 6.1        | 9.1              | 9.1      | 6.1             | 6.1 | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 44.4      | 44.4       | 0.0            | 11.1              | 0.0                        | 44.4     | 22.2               | 11.1       | 0.0              | 33.3     | 22.2            | 0.0 | 0.0 |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 36.4      | 37.1       | 7.6            | 19.7              | 6.8                        | 39.4     | 6.8                | 6.1        | 10.6             | 21.2     | 15.2            | 4.5 | 3.8 |
|                  | 6～20人               | 23.3      | 51.4       | 7.6            | 21.9              | 6.7                        | 48.6     | 5.7                | 6.7        | 11.4             | 14.8     | 12.4            | 2.9 | 3.8 |
|                  | 21～50人              | 28.6      | 44.0       | 12.1           | 37.4              | 4.4                        | 48.4     | 5.5                | 9.9        | 11.0             | 8.8      | 8.8             | 2.2 | 1.1 |
|                  | 51～100人             | 31.0      | 41.4       | 6.9            | 37.9              | 10.3                       | 41.4     | 24.1               | 6.9        | 3.4              | 10.3     | 20.7            | 0.0 | 0.0 |
|                  | 101～200人            | 50.0      | 8.3        | 0.0            | 75.0              | 0.0                        | 66.7     | 8.3                | 8.3        | 8.3              | 8.3      | 0.0             | 8.3 | 0.0 |
|                  | 201人以上              | 0.0       | 20.0       | 0.0            | 40.0              | 0.0                        | 80.0     | 40.0               | 20.0       | 20.0             | 20.0     | 0.0             | 0.0 | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 100.0     | 50.0       | 0.0            | 0.0               | 0.0                        | 0.0      | 50.0               | 50.0       | 0.0              | 0.0      | 0.0             | 0.0 | 0.0 |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 32.4      | 43.2       | 8.1            | 16.2              | 0.0                        | 35.1     | 10.8               | 8.1        | 8.1              | 24.3     | 13.5            | 8.1 | 2.7 |
|                  | 10,001～50,000千円     | 35.0      | 41.3       | 5.0            | 22.5              | 12.5                       | 41.3     | 7.5                | 6.3        | 13.8             | 26.3     | 15.0            | 2.5 | 0.0 |
|                  | 50,001～100,000千円    | 23.4      | 42.9       | 14.3           | 26.0              | 6.5                        | 41.6     | 3.9                | 3.9        | 15.6             | 10.4     | 13.0            | 3.9 | 5.2 |
|                  | 100,001～500,000千円   | 24.3      | 51.5       | 7.7            | 29.0              | 6.5                        | 47.9     | 7.7                | 5.9        | 7.7              | 13.6     | 13.6            | 3.0 | 1.8 |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 34.9      | 34.9       | 11.6           | 32.6              | 2.3                        | 53.5     | 4.7                | 9.3        | 7.0              | 4.7      | 14.0            | 2.3 | 7.0 |
|                  | 1,000,001千円超        | 41.0      | 28.2       | 2.6            | 38.5              | 2.6                        | 53.8     | 20.5               | 17.9       | 12.8             | 10.3     | 2.6             | 0.0 | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 27.8      | 47.2       | 5.6            | 16.7              | 5.6                        | 52.8     | 2.8                | 11.1       | 11.1             | 13.9     | 8.3             | 2.8 | 8.3 |

## ※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                                      |
|--------------------------------------|
| ①県・市・独自の介護職員処遇の改善＝上乘せ                |
| ②柔軟な資金貸付＝保証協会ありきからの脱却      ③人材確保への支援 |
| 消費者の購買行動の増大(縮小化してるので)                |
| 物流                                   |
| 個々の企業への支援よりも自治体主導で特化した地区をつくる         |
| 働き方改革の見直し                            |
| 現実にあった支援、ルール、条件                      |
| 首都圏を含む大都市の取引先を増やすことが今後の課題。           |

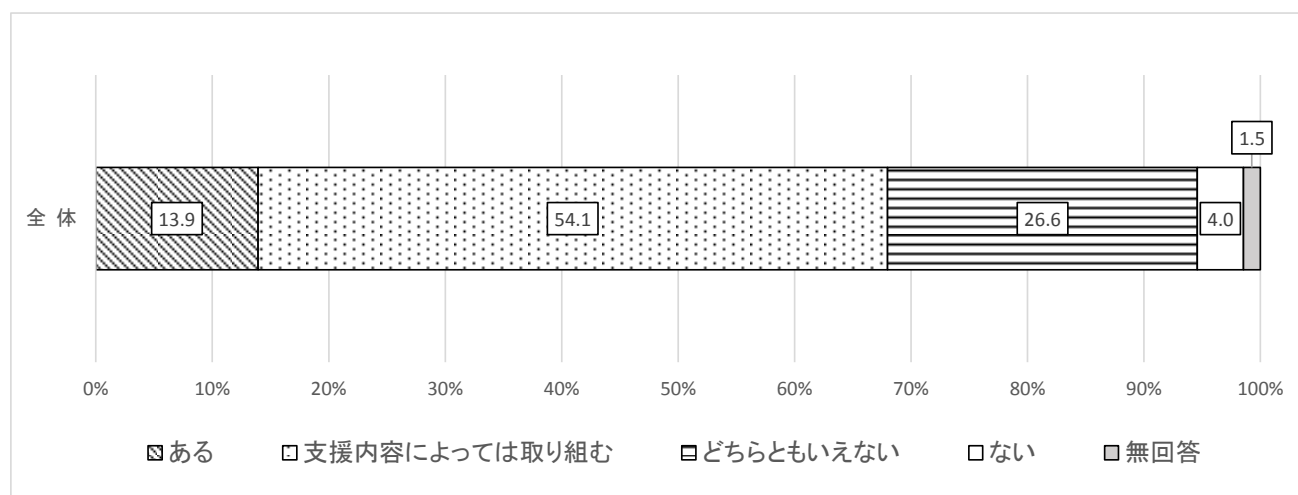
問Ⅲ－４ 県では、Ⅲ－３に掲げた支援策（補助金等）を予定しています。それぞれの間で選んだ支援策がある場合、賃金水準の向上に取り組む予定がありますか。（一つに○）

全体では、「支援内容によっては取り組む」の割合が54.1%で最も高い。続いて「どちらともいえない」が26.6%、「ある」が13.9%、「ない」が4.0%である。

業種別にみると、「支援内容によっては取り組む」の割合は「その他」以外の業種が50%以上である。「ある」の割合が高い業種は、「その他」が24.2%、医療・介護・福祉業が16.7%である。「ない」の割合が高い業種は、医療・介護・福祉業が8.3%、卸売業が7.3%である。

従業員数別にみると、「ある」の割合は、「21～50人」以下の企業が11%以上で「51～100人」以上の企業より高い。

売上高別による明確な傾向はみられない。



(単位:%)

|                  |                     | ある   | 支援<br>内容<br>によっ<br>ては | ど<br>ち<br>ら<br>と<br>も<br>い<br>え<br>な<br>い | な<br>い | 無<br>回<br>答 |
|------------------|---------------------|------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|-------------|
| 全 体              |                     | 13.9 | 54.1                  | 26.6                                      | 4.0    | 1.5         |
| 業<br>種           | 製造業                 | 15.2 | 57.6                  | 23.2                                      | 4.0    | 0.0         |
|                  | 建設業                 | 9.1  | 56.1                  | 27.3                                      | 3.0    | 4.5         |
|                  | 卸売業                 | 4.9  | 56.1                  | 29.3                                      | 7.3    | 2.4         |
|                  | 小売業                 | 15.6 | 50.0                  | 31.3                                      | 1.6    | 1.6         |
|                  | 飲食業                 | 6.3  | 68.8                  | 25.0                                      | 0.0    | 0.0         |
|                  | 運輸・通信業              | 12.5 | 54.2                  | 33.3                                      | 0.0    | 0.0         |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 10.0 | 60.0                  | 30.0                                      | 0.0    | 0.0         |
|                  | 金融・保険業              | 50.0 | 50.0                  | 0.0                                       | 0.0    | 0.0         |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 16.7 | 54.2                  | 20.8                                      | 8.3    | 0.0         |
|                  | その他のサービス業           | 16.4 | 52.2                  | 22.4                                      | 6.0    | 3.0         |
|                  | その他                 | 24.2 | 36.4                  | 33.3                                      | 6.1    | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 11.1 | 55.6                  | 33.3                                      | 0.0    | 0.0         |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 12.9 | 54.5                  | 25.0                                      | 5.3    | 2.3         |
|                  | 6～20人               | 17.6 | 55.7                  | 20.5                                      | 5.2    | 1.0         |
|                  | 21～50人              | 11.0 | 52.7                  | 34.1                                      | 1.1    | 1.1         |
|                  | 51～100人             | 6.9  | 44.8                  | 44.8                                      | 0.0    | 3.4         |
|                  | 101～200人            | 8.3  | 50.0                  | 41.7                                      | 0.0    | 0.0         |
|                  | 201人以上              | 0.0  | 60.0                  | 40.0                                      | 0.0    | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 0.0  | 50.0                  | 50.0                                      | 0.0    | 0.0         |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 21.6 | 51.4                  | 13.5                                      | 13.5   | 0.0         |
|                  | 10,001～50,000千円     | 12.5 | 55.0                  | 25.0                                      | 3.8    | 3.8         |
|                  | 50,001～100,000千円    | 10.4 | 54.5                  | 26.0                                      | 9.1    | 0.0         |
|                  | 100,001～500,000千円   | 18.3 | 53.8                  | 25.4                                      | 1.8    | 0.6         |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 9.3  | 48.8                  | 34.9                                      | 2.3    | 4.7         |
|                  | 1,000,001千円超        | 0.0  | 59.0                  | 41.0                                      | 0.0    | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 16.7 | 55.6                  | 25.0                                      | 0.0    | 2.8         |

問Ⅲ－５ Ⅲ－４で「４ ない」と答えた方にお聞きます。

どのような支援があれば取り組みますか。(自由にご記入ください)

【回答例】

|                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 既に高水準にあり、上げる必要がない。【卸売業】                                                                                                                    |
| 一時期だけの支援では賃金に反映されないので、長期的に設備投資等実施する。【小売業】                                                                                                  |
| 作業能率アップのため、工場の新設(35年経過のため)、作業場の設備、冬期作業の暖房設備。【製造業】                                                                                          |
| 高齢で取組む気力がなくなっている。【医療・介護・福祉業】                                                                                                               |
| 構成事業所との間で総会を開催し、全ての経費に承認が必要であり、当社単独での決裁ができず。県の支援も承認が必要で、行動するのに難しい面が多いため。【その他】                                                              |
| 初めから予算消化ありきのもではなく、行政が本気で取り組む姿勢を見せてくだされば。【その他のサービス業】                                                                                        |
| 行政支援には期待していない。【卸売業】                                                                                                                        |
| 椎茸を生産しています。この事業の成果というべき「ブランド化」に成功しています。市場価格を維持できるのも、秋田県が行政的に支援しているという姿が、関係者の高評価に繋がっています。今後とも椎茸、その他の産品でも強力に後押ししているという姿を明らかにしていってほしいです。【その他】 |
| 自社の業務内容を考えると質問は無理が多い。担当が変わる時までの我慢と思っているのか、現場を無視している。行政側の業務を考えたら答えは出る筈。【その他のサービス業】                                                          |
| 高齢化が進み支援を受けるには時すでに遅し。新人を採用できたとしても、一人前になるまでに社長を含め9割以上が引退すると思う。【製造業】                                                                         |

問Ⅲ－6 賃金水準や生産性の向上に関して感じていらっしゃることをお書きください。  
(自由にご記入ください)

【回答例】

|                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 最低賃金の決定はデスクワーク寄りであり、中小企業の実態を勘案して頂きたい。生産性向上は視点を変えればいくらかでも向上すると思います。【小売業】                                                                                                                                          |
| 設備が老朽化しており、生産性向上のためには資金不足。また、稼動が半年のため人材の獲得もむずかしい。【その他】                                                                                                                                                           |
| 技術的な作業なので能力によって生産性もかわってきますし、賃金も違う。【その他のサービス業】                                                                                                                                                                    |
| 県外から秋田で介護を受けたい、県外から秋田で介護の仕事に就きたい、と思ってもらえるような施策が必要。世界一の高齢先進県として。【医療・介護・福祉業】                                                                                                                                       |
| 若い人材の育成と賃金を定期的に上げていけたらと思っている。(人気のない職種のため特に)【製造業】                                                                                                                                                                 |
| 優秀な人材の確保が重要である。その為に新卒者の県外への流出を防ぐ。そのためには魅力のある会社が多数県内に存在している事だと思います。その魅力の1つが適正な賃金を支払うことです。【製造業】                                                                                                                    |
| 最低賃金の up や賃金の up などよりも、企業にメリットのある施策がないと人口減少している秋田では厳しい。【卸売業】                                                                                                                                                     |
| 賃金水準について、県内、業界別の指標があればよい。生産性向上により残業が減り、社員の収入が減ることが考えられる。【運輸・通信業】                                                                                                                                                 |
| 零細企業は大きな同業者等に勝てないので、吸収されて廃業になりかねない。業務効率化も設備投資もままならない。【小売業】                                                                                                                                                       |
| 賃金や賞与は利益に応じて設定しています(特に賞与)。生産性を向上させても、原材料が高騰すれば、販売単価変えられません。現状は原材料の高騰を販売価格に転嫁できる状態となっており、その中で社員の生活の為に、賃金を上げていかなくてはなりません。かなり厳しい状況下、賃金を上げている状態です。【製造業】                                                              |
| コロナの影響で県外からの受注がダウンし、売上げが減少しておりますので、現段階では前進は厳しいと感じています。今後、受注が戻れば検討しなければならないと考えています。【製造業】                                                                                                                          |
| 賃金も一つだが、人口が減って働く人が少ないので、人口が増加するような取り組みを県のほうでも考えて頂きたい。【小売業】                                                                                                                                                       |
| 当業種においての生産性向上については、専門技術が必要となるため、若年の当業種への指向や、ロボット活用等組み合わせた将来へのビジョンが見えないときびしい。【飲食業】                                                                                                                                |
| 最低賃金ばかり上がっていても若者離れは変わらないし、高齢化は止まらない。根本的に賃金を上げれば地方から人の流れがなくなるというのは違うと思う。【製造業】                                                                                                                                     |
| 賃金の見直しは毎年4月に県平均水準を参考として昇給額を決めているが、最近の初任給情報は当社ヤング社員を上回る勢いにある。【その他】                                                                                                                                                |
| 個々のスキルに合わせた賃金で支給しています。ある従業員(1人)は現給与が最低賃金に近い額なので、昇給しなければと考えてはいますが、能力・仕事に対する姿勢を鑑みてもう少し頑張ってもらいたいところであり、募集を出すときにその方の賃金より上げることもできないので、やはり上げ(昇給)なければ…の葛藤です。優秀な人材が欲しいのはもちろんですが、昨年からの売上の減少がきびしく…バランスが非常に難しく苦慮しています。【その他】 |
| 品質と効率は相反するもので、両方のバランスを取りながら、生産性を向上するのが難しい。【ソフトウェア・情報処理業】                                                                                                                                                         |
| 生産性の向上をしたくても…若い人が入ってこないの、パソコン(デジタル化)もついていけない、作業も速く進まないの、そこに問題があるのではないかと思います。【建設業】                                                                                                                                |

#### IV 経営資源の融合について

問Ⅳ－１ 生産性の向上や賃金水準向上のため「経営資源の融合」は有効だと考えますか。

(一つに○)

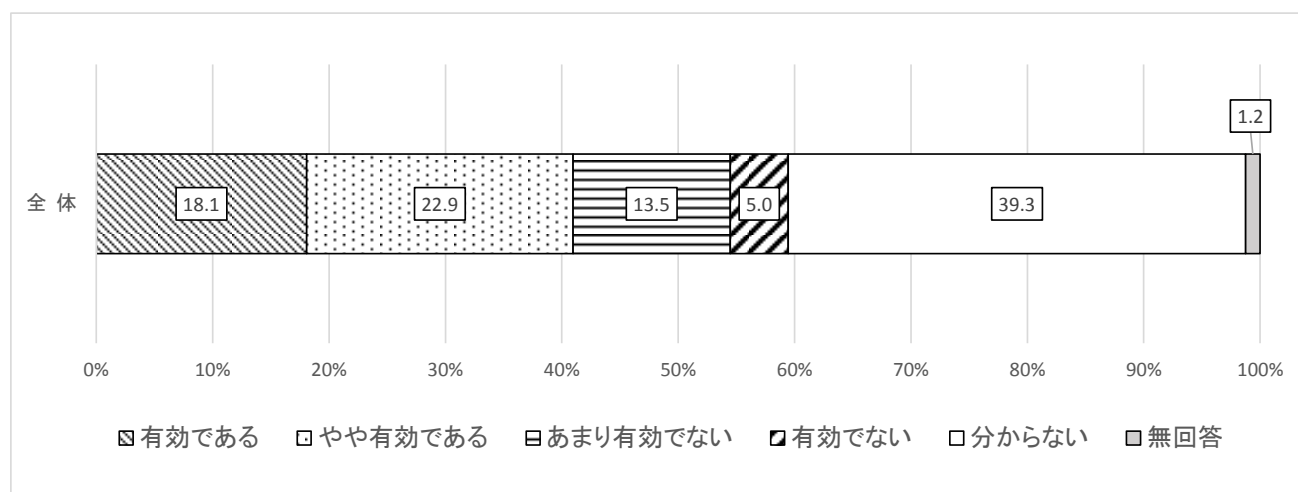
※「経営資源の融合」の具体的内容

～M&A（買収、合併等）、社外の第三者への事業継承、他社との協業化・業務提携

全体では、「分からない」の割合が39.3%で最も高い。続いて「やや有効である」が22.9%、「有効である」が18.1%、「あまり有効でない」が13.5%、「有効でない」が5.0%である。「有効である」と「やや有効である」の合計は41.0%で、「有効でない」と「あまり有効でない」の合計の18.5%を上回る。

業種別にみると、「有効である」と「やや有効である」の合計が高い業種は、飲食業が50.0%、卸売業が48.8%である。「有効でない」と「あまり有効でない」の合計が高い業種は、卸売業が29.3%、医療・介護・福祉業が25.0%である。

従業員規模別、売上高別による明確な回答傾向はみられない。



(単位:%)

|                  |                     | 有効である | やや有効である | あまり有効でない | 有効でない | 分からない | 無回答 | 「有効である」と「やや有効である」の合計 | 「あまり有効でない」と「有効でない」の合計 |
|------------------|---------------------|-------|---------|----------|-------|-------|-----|----------------------|-----------------------|
| 全 体              |                     | 18.1  | 22.9    | 13.5     | 5.0   | 39.3  | 1.2 | 41.0                 | 18.5                  |
| 業<br>種           | 製造業                 | 13.6  | 23.2    | 16.0     | 4.0   | 40.8  | 2.4 | 36.8                 | 20.0                  |
|                  | 建設業                 | 13.6  | 24.2    | 12.1     | 3.0   | 45.5  | 1.5 | 37.9                 | 15.2                  |
|                  | 卸売業                 | 12.2  | 36.6    | 22.0     | 7.3   | 22.0  | 0.0 | 48.8                 | 29.3                  |
|                  | 小売業                 | 26.6  | 20.3    | 7.8      | 4.7   | 39.1  | 1.6 | 46.9                 | 12.5                  |
|                  | 飲食業                 | 25.0  | 25.0    | 12.5     | 6.3   | 31.3  | 0.0 | 50.0                 | 18.8                  |
|                  | 運輸・通信業              | 25.0  | 20.8    | 16.7     | 0.0   | 33.3  | 4.2 | 45.8                 | 16.7                  |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 20.0  | 20.0    | 0.0      | 10.0  | 50.0  | 0.0 | 40.0                 | 10.0                  |
|                  | 金融・保険業              | 100.0 | 0.0     | 0.0      | 0.0   | 0.0   | 0.0 | 100.0                | 0.0                   |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 16.7  | 12.5    | 16.7     | 8.3   | 45.8  | 0.0 | 29.2                 | 25.0                  |
|                  | その他のサービス業           | 20.9  | 26.9    | 11.9     | 7.5   | 32.8  | 0.0 | 47.8                 | 19.4                  |
|                  | その他                 | 21.2  | 9.1     | 12.1     | 6.1   | 51.5  | 0.0 | 30.3                 | 18.2                  |
|                  | 無回答                 | 0.0   | 22.2    | 11.1     | 0.0   | 66.7  | 0.0 | 22.2                 | 11.1                  |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 22.7  | 18.9    | 12.9     | 3.8   | 40.2  | 1.5 | 41.7                 | 16.7                  |
|                  | 6～20人               | 16.7  | 24.8    | 12.4     | 5.7   | 39.0  | 1.4 | 41.4                 | 18.1                  |
|                  | 21～50人              | 14.3  | 25.3    | 17.6     | 4.4   | 38.5  | 0.0 | 39.6                 | 22.0                  |
|                  | 51～100人             | 20.7  | 20.7    | 10.3     | 6.9   | 37.9  | 3.4 | 41.4                 | 17.2                  |
|                  | 101～200人            | 16.7  | 16.7    | 16.7     | 0.0   | 50.0  | 0.0 | 33.3                 | 16.7                  |
|                  | 201人以上              | 20.0  | 40.0    | 20.0     | 0.0   | 20.0  | 0.0 | 60.0                 | 20.0                  |
|                  | 無回答                 | 0.0   | 0.0     | 0.0      | 50.0  | 50.0  | 0.0 | 0.0                  | 50.0                  |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 18.9  | 21.6    | 16.2     | 0.0   | 37.8  | 5.4 | 40.5                 | 16.2                  |
|                  | 10,001～50,000千円     | 26.3  | 20.0    | 11.3     | 7.5   | 33.8  | 1.3 | 46.3                 | 18.8                  |
|                  | 50,001～100,000千円    | 15.6  | 26.0    | 10.4     | 6.5   | 39.0  | 2.6 | 41.6                 | 16.9                  |
|                  | 100,001～500,000千円   | 18.3  | 19.5    | 13.0     | 5.3   | 43.8  | 0.0 | 37.9                 | 18.3                  |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 14.0  | 34.9    | 20.9     | 2.3   | 25.6  | 2.3 | 48.8                 | 23.3                  |
|                  | 1,000,001千円超        | 12.8  | 25.6    | 15.4     | 5.1   | 41.0  | 0.0 | 38.5                 | 20.5                  |
|                  | 無回答                 | 13.9  | 22.2    | 13.9     | 2.8   | 47.2  | 0.0 | 36.1                 | 16.7                  |

#### 問Ⅳ－２ 貴社では「経営資源の融合」について検討・予定していますか。（一つに○）

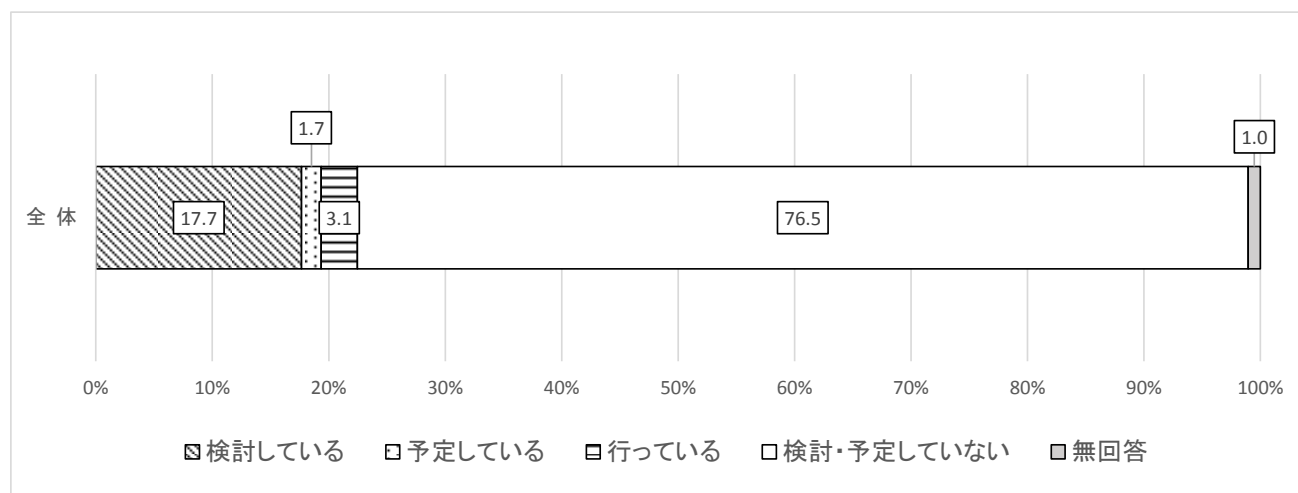
全体では、「検討・予定していない」の割合が76.5%で最も高い。続いて「検討している」が17.7%、「行っている」が3.1%、「予定している」が1.7%である。「検討している」、「予定している」、「行っている」の割合の合計は22.5%である。

業種別にみると、「検討している」、「予定している」、「行っている」の割合の合計が高い業種は、ソフトウェア・情報処理業が30.0%、その他のサービス業が29.9%、運輸・通信業が29.2%である。

従業員数別にみると「検討している」、「予定している」、「行っている」の割合の合計は、「0～5人」が17.4%であり、「6～20人」以上が20%台であるのと比較して低い。

売上高別にみると、「検討している」、「予定している」、「行っている」の割合の合計は、「50,001～100,000千円」以下の企業は10%台、「100,001～500,000千円」以上の企業は20%台であり、売上規模の大きな企業の方が高い傾向がある。

帝国データバンクの調査によると、本県は「社長の平均年齢」が62.2歳で全国1位、「後継者不在率」が71.4%で全国7位となっており、経営資源の融合の必要性が高いと思われる企業が多いにもかかわらず、「検討・予定していない」の割合が高いことから、必要性が十分に浸透していないと考えられる。



(単位: %)

|                  |                     | 検討している | 予定している | 行っている | 検討・予定していない | 無回答 | 「検討している」、「予定している」、「行っている」の合計 |
|------------------|---------------------|--------|--------|-------|------------|-----|------------------------------|
| 全 体              |                     | 17.7   | 1.7    | 3.1   | 76.5       | 1.0 | 22.5                         |
| 業<br>種           | 製造業                 | 14.4   | 4.0    | 4.0   | 77.6       | 0.0 | 22.4                         |
|                  | 建設業                 | 12.1   | 0.0    | 1.5   | 84.8       | 1.5 | 13.6                         |
|                  | 卸売業                 | 14.6   | 0.0    | 9.8   | 75.6       | 0.0 | 24.4                         |
|                  | 小売業                 | 17.2   | 0.0    | 3.1   | 78.1       | 1.6 | 20.3                         |
|                  | 飲食業                 | 12.5   | 0.0    | 0.0   | 87.5       | 0.0 | 12.5                         |
|                  | 運輸・通信業              | 20.8   | 4.2    | 4.2   | 66.7       | 4.2 | 29.2                         |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 30.0   | 0.0    | 0.0   | 70.0       | 0.0 | 30.0                         |
|                  | 金融・保険業              | 100.0  | 0.0    | 0.0   | 0.0        | 0.0 | 100.0                        |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 16.7   | 0.0    | 0.0   | 83.3       | 0.0 | 16.7                         |
|                  | その他のサービス業           | 26.9   | 1.5    | 1.5   | 67.2       | 3.0 | 29.9                         |
|                  | その他                 | 15.2   | 3.0    | 3.0   | 78.8       | 0.0 | 21.2                         |
|                  | 無回答                 | 33.3   | 0.0    | 0.0   | 66.7       | 0.0 | 33.3                         |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 15.2   | 0.0    | 2.3   | 81.8       | 0.8 | 17.4                         |
|                  | 6～20人               | 18.6   | 1.9    | 3.3   | 75.2       | 1.0 | 23.8                         |
|                  | 21～50人              | 20.9   | 2.2    | 2.2   | 73.6       | 1.1 | 25.3                         |
|                  | 51～100人             | 13.8   | 6.9    | 6.9   | 69.0       | 3.4 | 27.6                         |
|                  | 101～200人            | 16.7   | 0.0    | 8.3   | 75.0       | 0.0 | 25.0                         |
|                  | 201人以上              | 20.0   | 0.0    | 0.0   | 80.0       | 0.0 | 20.0                         |
|                  | 無回答                 | 0.0    | 0.0    | 0.0   | 100.0      | 0.0 | 0.0                          |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 10.8   | 0.0    | 2.7   | 83.8       | 2.7 | 13.5                         |
|                  | 10,001～50,000千円     | 16.3   | 1.3    | 1.3   | 80.0       | 1.3 | 18.8                         |
|                  | 50,001～100,000千円    | 13.0   | 2.6    | 1.3   | 83.1       | 0.0 | 16.9                         |
|                  | 100,001～500,000千円   | 21.3   | 1.2    | 4.1   | 72.2       | 1.2 | 26.6                         |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 14.0   | 7.0    | 4.7   | 74.4       | 0.0 | 25.6                         |
|                  | 1,000,001千円超        | 20.5   | 0.0    | 7.7   | 71.8       | 0.0 | 28.2                         |
|                  | 無回答                 | 22.2   | 0.0    | 0.0   | 75.0       | 2.8 | 22.2                         |

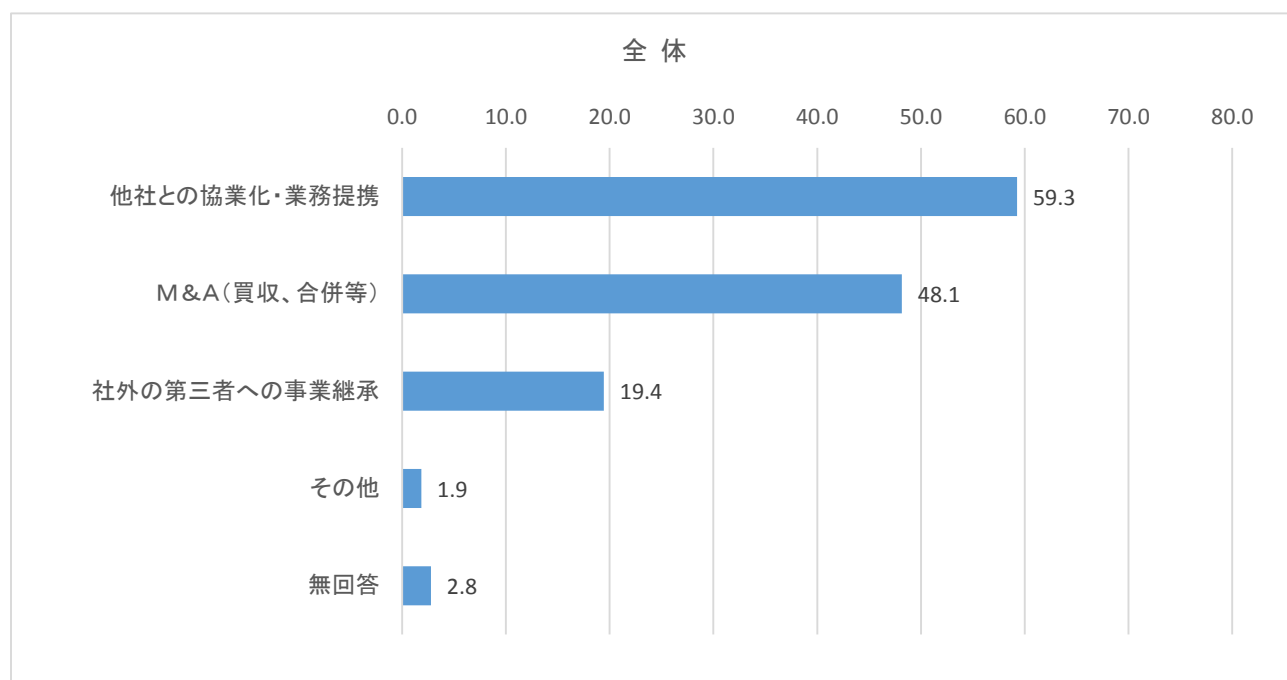
問Ⅳ－3 Ⅳ－2で「検討している」、「予定している」、「行っている」と答えた方にお聞きます。  
その「経営資源の融合」の内容は何ですか。（当てはまるものすべてに○）

全体では、「他社との協業化・業務提携」の割合が59.3%で最も高い。続いて「M&A（買収、合併等）」が48.1%、「社外の第三者への事業継承」が19.4%である。

業種別にみると、「M&A（買収、合併等）」の割合が高い業種は、医療・介護・福祉業が75.0%、建設業が66.7%である。「社外の第三者への事業継承」の割合が高い業種は、運輸・通信業が42.9%、卸売業が40.0%である。「他社との協業化・業務提携」の割合が高い業種は、小売業が84.6%、医療・介護・福祉業とその他のサービス業が75.0%である。

従業員数別にみると、「M&A（買収、合併等）」の割合は「0～5人」が43.5%、「201人以上」が100.0%であり、従業員規模が大きな企業ほど高い傾向がある。「社外の第三者への事業継承」は、「51～100人」以下の企業のみが回答している。

売上高別にみると、「M&A（買収、合併等）」の割合は、「10,000千円以下」と「10,001～50,000千円」が20.0%、「1,000,001千円超」が81.8%であり、売上規模が大きな企業ほど高い傾向がある。



(単位:%)

|                  |                     | M<br>&<br>A<br>(買収、合併等) | 社<br>外<br>の<br>第<br>三<br>者<br>へ<br>の<br>事<br>業<br>継<br>承 | 他<br>社<br>と<br>の<br>協<br>業<br>化<br>・<br>業<br>務<br>提<br>携 | そ<br>の<br>他 | 無<br>回<br>答 |
|------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 全 体              |                     | 48.1                    | 19.4                                                     | 59.3                                                     | 1.9         | 2.8         |
| 業<br>種           | 製造業                 | 32.1                    | 17.9                                                     | 64.3                                                     | 0.0         | 3.6         |
|                  | 建設業                 | 66.7                    | 11.1                                                     | 33.3                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 卸売業                 | 50.0                    | 40.0                                                     | 30.0                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 小売業                 | 46.2                    | 15.4                                                     | 84.6                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 飲食業                 | 50.0                    | 0.0                                                      | 50.0                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 運輸・通信業              | 57.1                    | 42.9                                                     | 28.6                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 0.0                     | 0.0                                                      | 66.7                                                     | 0.0         | 33.3        |
|                  | 金融・保険業              | 50.0                    | 0.0                                                      | 100.0                                                    | 0.0         | 0.0         |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 75.0                    | 25.0                                                     | 75.0                                                     | 25.0        | 0.0         |
|                  | その他のサービス業           | 55.0                    | 20.0                                                     | 75.0                                                     | 5.0         | 0.0         |
|                  | その他                 | 57.1                    | 14.3                                                     | 42.9                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 66.7                    | 0.0                                                      | 33.3                                                     | 0.0         | 33.3        |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 43.5                    | 21.7                                                     | 73.9                                                     | 0.0         | 4.3         |
|                  | 6～20人               | 42.0                    | 22.0                                                     | 50.0                                                     | 2.0         | 4.0         |
|                  | 21～50人              | 56.5                    | 13.0                                                     | 69.6                                                     | 4.3         | 0.0         |
|                  | 51～100人             | 62.5                    | 25.0                                                     | 62.5                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 101～200人            | 66.7                    | 0.0                                                      | 33.3                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 201人以上              | 100.0                   | 0.0                                                      | 0.0                                                      | 0.0         | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 0.0                     | 0.0                                                      | 0.0                                                      | 0.0         | 0.0         |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 20.0                    | 60.0                                                     | 20.0                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 10,001～50,000千円     | 20.0                    | 20.0                                                     | 73.3                                                     | 0.0         | 13.3        |
|                  | 50,001～100,000千円    | 23.1                    | 15.4                                                     | 76.9                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 100,001～500,000千円   | 53.3                    | 13.3                                                     | 62.2                                                     | 4.4         | 2.2         |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 72.7                    | 36.4                                                     | 36.4                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 1,000,001千円超        | 81.8                    | 18.2                                                     | 36.4                                                     | 0.0         | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 50.0                    | 12.5                                                     | 75.0                                                     | 0.0         | 0.0         |

※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                  |
|------------------|
| まだ事業継承の道筋が見えていない |
| グループ会社の連携        |

問Ⅳ－４ Ⅳ－２で「検討している」、「予定している」、「行っている」と答えた方にお聞きます。

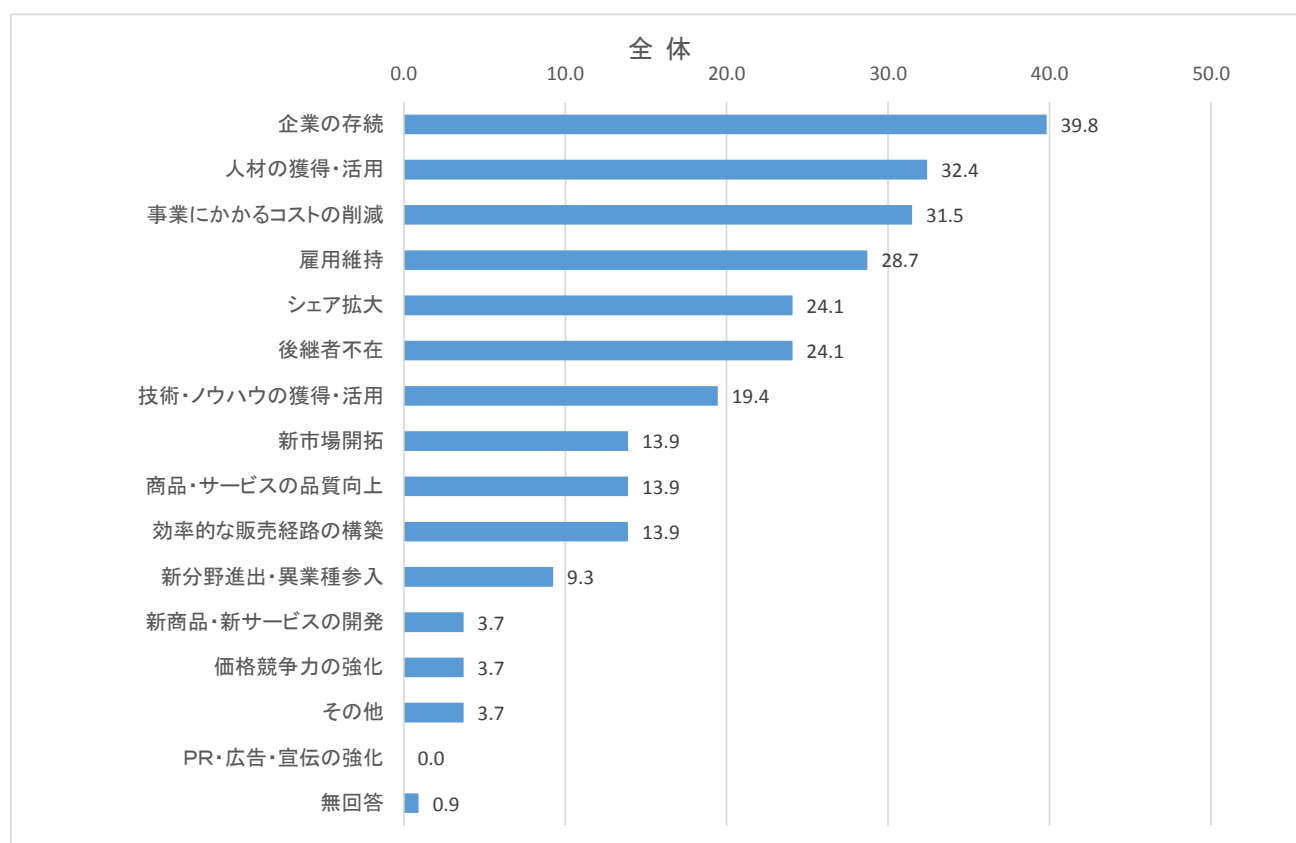
その「経営資源の融合」の目的・ねらいは何ですか。（３つまで○）

全体では、「企業の存続」の割合が 39.8%で最も高い。続いて「人材の獲得・活用」が 32.4%、「事業にかかるコストの削減」が 31.5%である。

業種別にみると、「企業の存続」の割合が高い業種は医療・介護・福祉業が 50.0%、小売業が 46.2%、建設業が 44.4%である。「人材の獲得・活用」の割合が高い業種は、建設業が 88.9%、運輸・通信業が 71.4%である。「事業にかかるコストの削減」の割合が高い業種は、飲食業と医療・介護・福祉業が 50.0%、小売業が 46.2%である。

従業員数別にみると、「人材の獲得・活用」、「後継者不足」、「技術・ノウハウの獲得・活用」と回答したのは、「51～100 人」以下の企業のみである。

売上高による明確な回答傾向はみられない。



(単位:%)

|                  |                     | 事業にかかるコストの削減 | 技術・ノウハウの獲得・活用 | 人材の獲得・活用 | シェア拡大 | 新市場開拓 | 新分野進出・異業種参入 | 商品・サービスの品質向上 | 新商品・新サービスの開発 | 価格競争力の強化 | 効率的な販売経路の構築 | P R・広告・宣伝の強化 | 雇用維持  | 企業の存続 | 後継者不在 | その他  | 無回答 |
|------------------|---------------------|--------------|---------------|----------|-------|-------|-------------|--------------|--------------|----------|-------------|--------------|-------|-------|-------|------|-----|
| 全 体              |                     | 31.5         | 19.4          | 32.4     | 24.1  | 13.9  | 9.3         | 13.9         | 3.7          | 3.7      | 13.9        | 0.0          | 28.7  | 39.8  | 24.1  | 3.7  | 0.9 |
| 業<br>種           | 製造業                 | 28.6         | 32.1          | 14.3     | 25.0  | 21.4  | 10.7        | 14.3         | 3.6          | 7.1      | 17.9        | 0.0          | 14.3  | 42.9  | 21.4  | 3.6  | 3.6 |
|                  | 建設業                 | 22.2         | 33.3          | 88.9     | 0.0   | 0.0   | 11.1        | 0.0          | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 22.2  | 44.4  | 11.1  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 卸売業                 | 30.0         | 10.0          | 30.0     | 20.0  | 20.0  | 10.0        | 10.0         | 0.0          | 10.0     | 30.0        | 0.0          | 10.0  | 30.0  | 30.0  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 小売業                 | 46.2         | 15.4          | 46.2     | 38.5  | 23.1  | 0.0         | 23.1         | 0.0          | 7.7      | 15.4        | 0.0          | 30.8  | 46.2  | 7.7   | 0.0  | 0.0 |
|                  | 飲食業                 | 50.0         | 0.0           | 0.0      | 100.0 | 0.0   | 0.0         | 100.0        | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 0.0   | 0.0   | 50.0  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 運輸・通信業              | 14.3         | 0.0           | 71.4     | 14.3  | 0.0   | 14.3        | 0.0          | 0.0          | 0.0      | 14.3        | 0.0          | 42.9  | 28.6  | 42.9  | 14.3 | 0.0 |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 0.0          | 33.3          | 33.3     | 66.7  | 33.3  | 0.0         | 0.0          | 33.3         | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 33.3  | 33.3  | 0.0   | 0.0  | 0.0 |
|                  | 金融・保険業              | 50.0         | 0.0           | 0.0      | 50.0  | 0.0   | 0.0         | 50.0         | 0.0          | 0.0      | 50.0        | 0.0          | 50.0  | 50.0  | 0.0   | 0.0  | 0.0 |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 50.0         | 0.0           | 0.0      | 50.0  | 0.0   | 50.0        | 0.0          | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 25.0  | 50.0  | 25.0  | 0.0  | 0.0 |
|                  | その他のサービス業           | 25.0         | 25.0          | 30.0     | 15.0  | 15.0  | 5.0         | 20.0         | 10.0         | 0.0      | 10.0        | 0.0          | 50.0  | 40.0  | 25.0  | 10.0 | 0.0 |
|                  | その他                 | 42.9         | 0.0           | 14.3     | 0.0   | 0.0   | 14.3        | 0.0          | 0.0          | 0.0      | 14.3        | 0.0          | 28.6  | 42.9  | 42.9  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 66.7         | 0.0           | 33.3     | 33.3  | 0.0   | 0.0         | 0.0          | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 66.7  | 33.3  | 66.7  | 0.0  | 0.0 |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 52.2         | 8.7           | 30.4     | 13.0  | 8.7   | 4.3         | 21.7         | 8.7          | 4.3      | 17.4        | 0.0          | 34.8  | 47.8  | 21.7  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 6～20人               | 22.0         | 16.0          | 34.0     | 20.0  | 8.0   | 8.0         | 12.0         | 4.0          | 4.0      | 10.0        | 0.0          | 32.0  | 36.0  | 34.0  | 4.0  | 2.0 |
|                  | 21～50人              | 26.1         | 30.4          | 39.1     | 39.1  | 26.1  | 13.0        | 13.0         | 0.0          | 4.3      | 13.0        | 0.0          | 26.1  | 34.8  | 13.0  | 4.3  | 0.0 |
|                  | 51～100人             | 25.0         | 50.0          | 25.0     | 25.0  | 25.0  | 12.5        | 0.0          | 0.0          | 0.0      | 25.0        | 0.0          | 0.0   | 50.0  | 12.5  | 12.5 | 0.0 |
|                  | 101～200人            | 66.7         | 0.0           | 0.0      | 66.7  | 33.3  | 33.3        | 33.3         | 0.0          | 0.0      | 33.3        | 0.0          | 0.0   | 33.3  | 0.0   | 0.0  | 0.0 |
|                  | 201人以上              | 100.0        | 0.0           | 0.0      | 0.0   | 0.0   | 0.0         | 0.0          | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 100.0 | 100.0 | 0.0   | 0.0  | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 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  | 0.0 |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 20.0         | 0.0           | 20.0     | 0.0   | 0.0   | 0.0         | 20.0         | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 20.0  | 40.0  | 60.0  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 10,001～50,000千円     | 26.7         | 26.7          | 33.3     | 20.0  | 20.0  | 0.0         | 6.7          | 6.7          | 0.0      | 20.0        | 0.0          | 33.3  | 53.3  | 33.3  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 50,001～100,000千円    | 53.8         | 30.8          | 23.1     | 7.7   | 7.7   | 23.1        | 23.1         | 0.0          | 7.7      | 7.7         | 0.0          | 38.5  | 46.2  | 15.4  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 100,001～500,000千円   | 28.9         | 15.6          | 35.6     | 26.7  | 17.8  | 6.7         | 11.1         | 6.7          | 6.7      | 15.6        | 0.0          | 28.9  | 37.8  | 13.3  | 6.7  | 2.2 |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 9.1          | 27.3          | 36.4     | 45.5  | 9.1   | 0.0         | 9.1          | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 18.2  | 45.5  | 45.5  | 9.1  | 0.0 |
|                  | 1,000,001千円超        | 45.5         | 18.2          | 36.4     | 18.2  | 18.2  | 18.2        | 0.0          | 0.0          | 0.0      | 36.4        | 0.0          | 27.3  | 27.3  | 18.2  | 0.0  | 0.0 |
|                  | 無回答                 | 37.5         | 12.5          | 25.0     | 37.5  | 0.0   | 25.0        | 50.0         | 0.0          | 0.0      | 0.0         | 0.0          | 25.0  | 25.0  | 37.5  | 0.0  | 0.0 |

※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                   |
|-------------------|
| 原材料の安定的な確保        |
| 人員の効率的配置と設備稼働率の向上 |
| 地域全体の価値を維持        |

問Ⅳ－５ Ⅳ－２で「検討している」、「予定している」、「行っている」と答えた方にお聞きます。

「経営資源の融合」を行う場合に課題となることは何ですか。

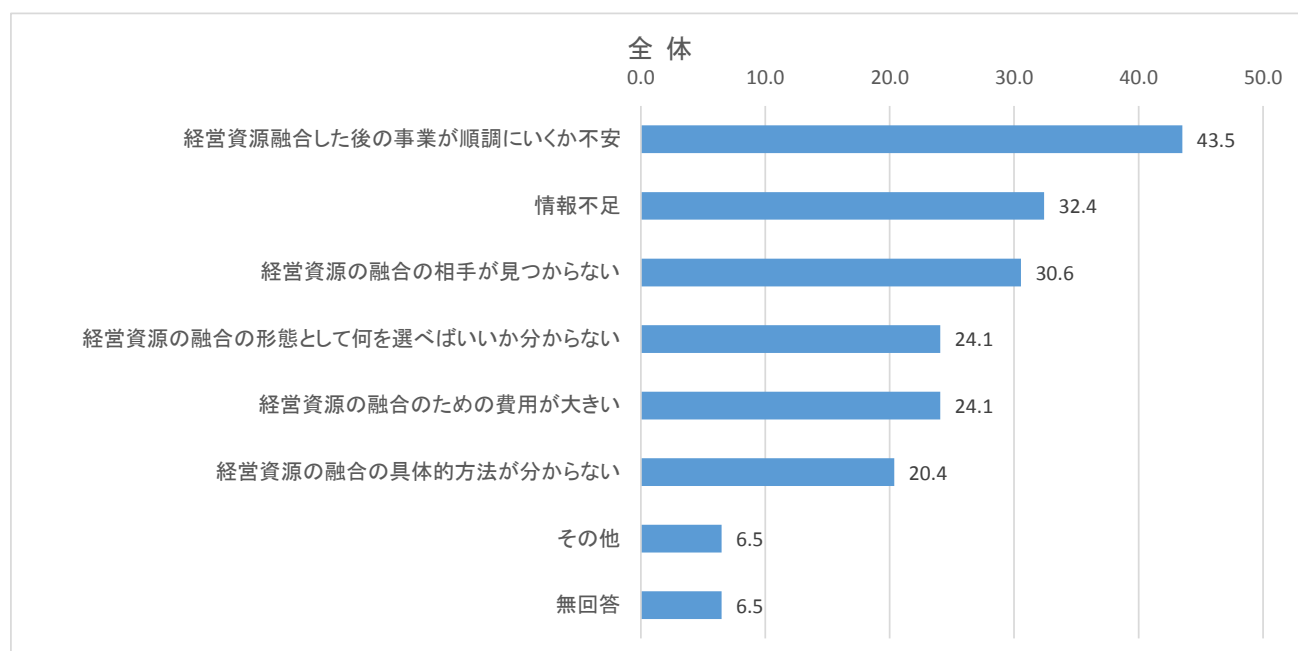
(当てはまるものすべてに○)

全体では、「経営資源融合した後の事業が順調にいくか不安」の割合が43.5%で最も高い。続いて「情報不足」が32.4%、「経営資源の融合の相手が見つからない」が30.6%である。

業種別にみると、「経営資源融合した後の事業が順調にいくか不安」の割合が高い業種は、建設業が66.7%、その他のサービス業が60.0%、小売業が53.8%である。「情報不足」の割合が高い業種は、飲食業が100.0%、ソフトウェア・情報処理業が66.7%、卸売業が50.0%である。「経営資源の融合の相手が見つからない」の割合が高い業種は、小売業が53.8%、その他のサービス業が40.0%である。

従業員数別にみると、「経営資源の融合の形態として何を選べばいいか分からない」と回答したのは、「51～100人」以下の企業のみであり、従業員規模が小さな企業ほど割合が高い傾向がある。「経営資源の融合の具体的方法が分からない」と回答したのは、「21～50人」以下の企業のみであり、従業員規模が小さな企業ほど割合が高い傾向がある。

売上高による明確な回答傾向はみられない。



(単位: %)

|                  |                     | 何を<br>選べば<br>いいか<br>の形<br>態と<br>して | 経営<br>資源<br>の融<br>合の<br>相<br>手<br>が | 経営<br>資源<br>の融<br>合の<br>具<br>体<br>的<br>方<br>法 | 経営<br>資源<br>の融<br>合の<br>た<br>め<br>の<br>費<br>用<br>が<br>大<br>き<br>い | 経営<br>資源<br>の融<br>合に<br>合<br>した<br>後<br>の<br>安<br>事<br>業 | 情<br>報<br>不<br>足 | そ<br>の<br>他 | 無<br>回<br>答 |
|------------------|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------|-------------|-------------|
| 全 体              |                     | 24.1                               | 30.6                                | 20.4                                          | 24.1                                                              | 43.5                                                     | 32.4             | 6.5         | 6.5         |
| 業<br>種           | 製造業                 | 17.9                               | 28.6                                | 21.4                                          | 25.0                                                              | 39.3                                                     | 17.9             | 3.6         | 17.9        |
|                  | 建設業                 | 11.1                               | 22.2                                | 11.1                                          | 22.2                                                              | 66.7                                                     | 33.3             | 0.0         | 0.0         |
|                  | 卸売業                 | 30.0                               | 20.0                                | 10.0                                          | 40.0                                                              | 40.0                                                     | 50.0             | 0.0         | 0.0         |
|                  | 小売業                 | 30.8                               | 53.8                                | 23.1                                          | 15.4                                                              | 53.8                                                     | 38.5             | 0.0         | 15.4        |
|                  | 飲食業                 | 50.0                               | 0.0                                 | 50.0                                          | 0.0                                                               | 0.0                                                      | 100.0            | 0.0         | 0.0         |
|                  | 運輸・通信業              | 57.1                               | 28.6                                | 28.6                                          | 0.0                                                               | 28.6                                                     | 0.0              | 14.3        | 0.0         |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 33.3                               | 0.0                                 | 0.0                                           | 0.0                                                               | 0.0                                                      | 66.7             | 0.0         | 0.0         |
|                  | 金融・保険業              | 0.0                                | 0.0                                 | 50.0                                          | 0.0                                                               | 50.0                                                     | 50.0             | 0.0         | 0.0         |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 0.0                                | 25.0                                | 25.0                                          | 25.0                                                              | 0.0                                                      | 25.0             | 25.0        | 0.0         |
|                  | その他のサービス業           | 25.0                               | 40.0                                | 25.0                                          | 35.0                                                              | 60.0                                                     | 45.0             | 10.0        | 0.0         |
|                  | その他                 | 0.0                                | 28.6                                | 14.3                                          | 42.9                                                              | 42.9                                                     | 14.3             | 28.6        | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 66.7                               | 33.3                                | 0.0                                           | 0.0                                                               | 33.3                                                     | 33.3             | 0.0         | 0.0         |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 43.5                               | 34.8                                | 30.4                                          | 21.7                                                              | 47.8                                                     | 39.1             | 17.4        | 4.3         |
|                  | 6～20人               | 24.0                               | 24.0                                | 24.0                                          | 30.0                                                              | 50.0                                                     | 18.0             | 2.0         | 12.0        |
|                  | 21～50人              | 13.0                               | 34.8                                | 13.0                                          | 13.0                                                              | 34.8                                                     | 52.2             | 0.0         | 0.0         |
|                  | 51～100人             | 12.5                               | 50.0                                | 0.0                                           | 25.0                                                              | 12.5                                                     | 37.5             | 25.0        | 0.0         |
|                  | 101～200人            | 0.0                                | 33.3                                | 0.0                                           | 33.3                                                              | 33.3                                                     | 66.7             | 0.0         | 0.0         |
|                  | 201人以上              | 0.0                                | 0.0                                 | 0.0                                           | 0.0                                                               | 100.0                                                    | 0.0              | 0.0         | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 0.0                                | 0.0                                 | 0.0                                           | 0.0                                                               | 0.0                                                      | 0.0              | 0.0         | 0.0         |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 40.0                               | 0.0                                 | 20.0                                          | 0.0                                                               | 40.0                                                     | 0.0              | 20.0        | 20.0        |
|                  | 10,001～50,000千円     | 53.3                               | 20.0                                | 33.3                                          | 46.7                                                              | 40.0                                                     | 33.3             | 13.3        | 0.0         |
|                  | 50,001～100,000千円    | 0.0                                | 38.5                                | 15.4                                          | 15.4                                                              | 46.2                                                     | 23.1             | 7.7         | 0.0         |
|                  | 100,001～500,000千円   | 24.4                               | 31.1                                | 22.2                                          | 20.0                                                              | 51.1                                                     | 33.3             | 2.2         | 13.3        |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 9.1                                | 36.4                                | 0.0                                           | 9.1                                                               | 18.2                                                     | 45.5             | 18.2        | 0.0         |
|                  | 1,000,001千円超        | 9.1                                | 36.4                                | 9.1                                           | 45.5                                                              | 36.4                                                     | 36.4             | 0.0         | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 37.5                               | 37.5                                | 37.5                                          | 25.0                                                              | 50.0                                                     | 37.5             | 0.0         | 0.0         |

## ※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                                     |
|-------------------------------------|
| 同業者へ生産の受委託による集約化を働きかけている。           |
| 人材の確保                               |
| 銀行からの借入があるため、ハンディキャップとなる            |
| 出資者の合意                              |
| M&Aを活用した事業提携をした際に、派遣できる人材やリソースが足りない |

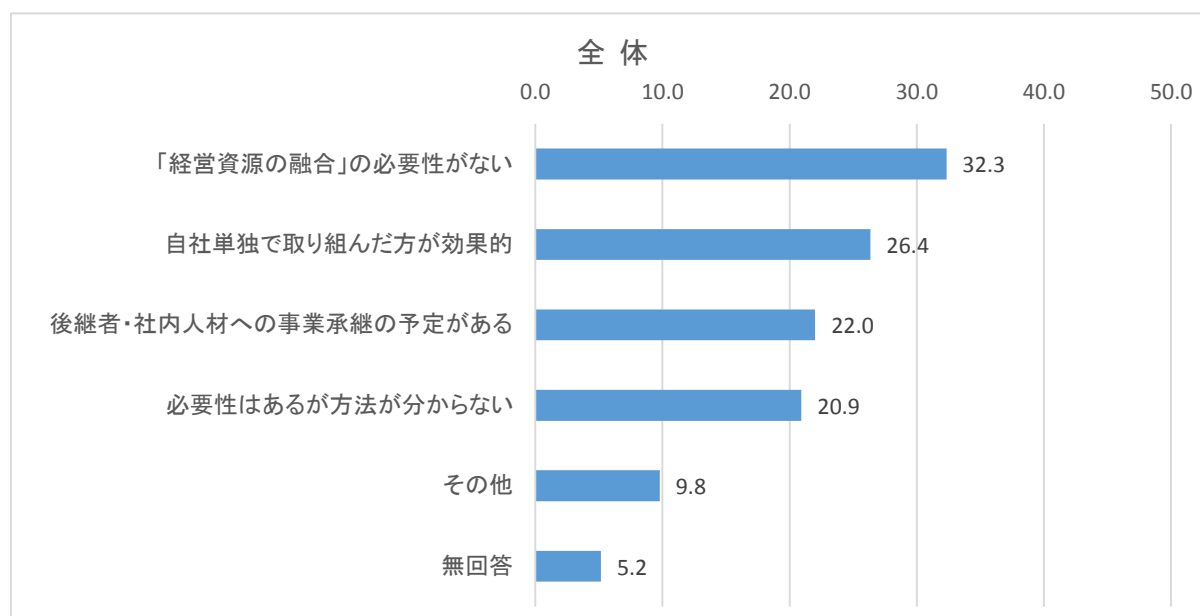
問Ⅳ－6 Ⅳ－2で「検討・予定していない」と答えた方にお聞きします。

検討・予定していない理由は何ですか。（当てはまるものすべてに○）

全体では、『経営資源の融合』の必要性がない」の割合が32.3%で最も高い。続いて「自社単独で取り組んだ方が効果的」が26.4%、「後継者・社内人材への事業承継の予定がある」が22.0%である。

業種別にみると、『経営資源の融合』の必要性がない」の割合が高い業種は、医療・介護・福祉業が45.0%、ソフトウェア・情報処理業が42.9%である。「自社単独で取り組んだ方が効果的」の割合が高いのは、卸売業が41.9%、小売業が34.0%、製造業が28.9%である。

従業員数、売上高による明確な回答傾向はみられない。



(単位:%)

|                  |                     | 必「経<br>営資<br>源の<br>融合」<br>の<br>必要<br>性が<br>ない | 分<br>必要<br>性は<br>ある<br>が<br>方法<br>が<br>ない | 効<br>自<br>果<br>社<br>的<br>単<br>独<br>で<br>取<br>り<br>組<br>んだ<br>方<br>が | 事<br>後<br>業<br>継<br>承<br>者<br>・<br>社<br>内<br>人<br>が<br>予<br>定<br>材<br>へ<br>の | そ<br>他 | 無<br>回<br>答 |
|------------------|---------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|
| 全 体              |                     | 32.3                                          | 20.9                                      | 26.4                                                                | 22.0                                                                         | 9.8    | 5.2         |
| 業<br>種           | 製造業                 | 26.8                                          | 20.6                                      | 28.9                                                                | 23.7                                                                         | 9.3    | 6.2         |
|                  | 建設業                 | 25.0                                          | 25.0                                      | 16.1                                                                | 21.4                                                                         | 10.7   | 7.1         |
|                  | 卸売業                 | 22.6                                          | 22.6                                      | 41.9                                                                | 35.5                                                                         | 6.5    | 3.2         |
|                  | 小売業                 | 42.0                                          | 18.0                                      | 34.0                                                                | 22.0                                                                         | 12.0   | 2.0         |
|                  | 飲食業                 | 35.7                                          | 21.4                                      | 21.4                                                                | 28.6                                                                         | 14.3   | 0.0         |
|                  | 運輸・通信業              | 18.8                                          | 37.5                                      | 18.8                                                                | 18.8                                                                         | 6.3    | 0.0         |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 42.9                                          | 0.0                                       | 28.6                                                                | 28.6                                                                         | 14.3   | 28.6        |
|                  | 金融・保険業              | 0.0                                           | 0.0                                       | 0.0                                                                 | 0.0                                                                          | 0.0    | 0.0         |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 45.0                                          | 15.0                                      | 20.0                                                                | 30.0                                                                         | 10.0   | 0.0         |
|                  | その他のサービス業           | 37.8                                          | 20.0                                      | 24.4                                                                | 17.8                                                                         | 8.9    | 4.4         |
|                  | その他                 | 42.3                                          | 15.4                                      | 26.9                                                                | 3.8                                                                          | 11.5   | 7.7         |
|                  | 無回答                 | 50.0                                          | 33.3                                      | 0.0                                                                 | 0.0                                                                          | 0.0    | 16.7        |
|                  |                     |                                               |                                           |                                                                     |                                                                              |        |             |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 25.9                                          | 28.7                                      | 30.6                                                                | 20.4                                                                         | 12.0   | 4.6         |
|                  | 6～20人               | 30.4                                          | 22.2                                      | 25.3                                                                | 22.2                                                                         | 8.2    | 7.6         |
|                  | 21～50人              | 46.3                                          | 7.5                                       | 23.9                                                                | 26.9                                                                         | 9.0    | 3.0         |
|                  | 51～100人             | 35.0                                          | 15.0                                      | 25.0                                                                | 15.0                                                                         | 15.0   | 0.0         |
|                  | 101～200人            | 33.3                                          | 22.2                                      | 22.2                                                                | 11.1                                                                         | 11.1   | 0.0         |
|                  | 201人以上              | 25.0                                          | 0.0                                       | 25.0                                                                | 50.0                                                                         | 0.0    | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 50.0                                          | 50.0                                      | 0.0                                                                 | 0.0                                                                          | 0.0    | 0.0         |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 19.4                                          | 32.3                                      | 16.1                                                                | 12.9                                                                         | 16.1   | 6.5         |
|                  | 10,001～50,000千円     | 31.3                                          | 32.8                                      | 21.9                                                                | 14.1                                                                         | 15.6   | 4.7         |
|                  | 50,001～100,000千円    | 32.8                                          | 17.2                                      | 29.7                                                                | 25.0                                                                         | 4.7    | 6.3         |
|                  | 100,001～500,000千円   | 32.0                                          | 18.9                                      | 27.0                                                                | 27.0                                                                         | 11.5   | 5.7         |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 28.1                                          | 15.6                                      | 31.3                                                                | 25.0                                                                         | 3.1    | 3.1         |
|                  | 1,000,001千円超        | 57.1                                          | 0.0                                       | 28.6                                                                | 17.9                                                                         | 3.6    | 0.0         |
|                  | 無回答                 | 29.6                                          | 25.9                                      | 29.6                                                                | 22.2                                                                         | 7.4    | 7.4         |

## ※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                                         |
|-----------------------------------------|
| 小売業ではもう限界                               |
| 100%子会社のため、親会社の意向に従うところが多い。             |
| 仕事はあるが人手不足である                           |
| 必要性はあると思うが具体的には予定していない                  |
| 後継者不在                                   |
| 残念ながら業界的に未来の希望は少ない。期待できない。              |
| どのような効果があるのかわからない                       |
| 当社では、経営資源の融合を行うマネジメント人材がいないため、予定していません。 |

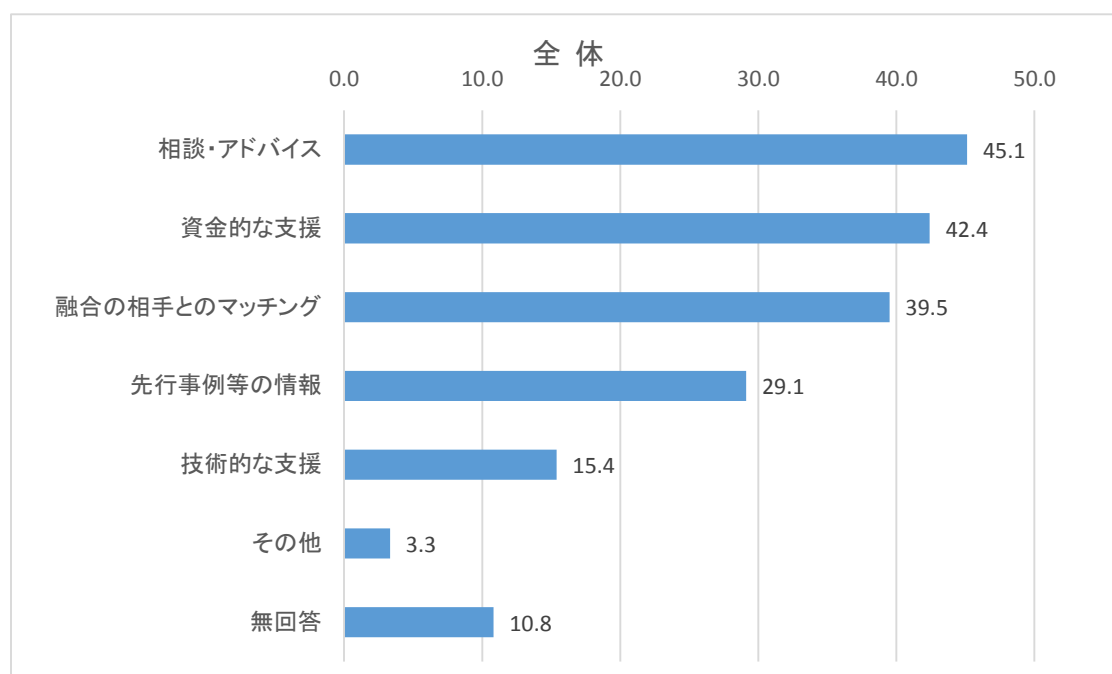
#### 問Ⅳ－７ 経営資源の融合に有効と思われる支援策は何ですか。（３つまで○）

全体では、「相談・アドバイス」の割合が45.1%で最も高い。続いて「資金的な支援」が42.4%、「融合の相手とのマッチング」が39.5%である。

業種別にみると、「相談・アドバイス」の割合が高い業種は、飲食業が75.0%、ソフトウェア・情報処理業が60.0%、「資金的な支援」の割合が高い業種は、その他のサービス業が46.3%、医療・介護・福祉業が45.8%である。「融合の相手とのマッチング」の割合が高いのは、ソフトウェア・情報処理業が60.0%、小売業が48.4%である。

従業員数による明確な回答傾向はみられない。

売上高別にみると、「融合の相手とのマッチング」の割合は、「10,000千円以下」が16.2%、「10,001～50,000千円」と「50,001～100,000千円」が30%台、「100,001～500,000千円」以上が40%台であり、売上規模が大きな企業の方が高い傾向がある。



(単位:%)

|                  |                     | 相談・アドバイス | 融合の相手とのマッチング | 技術的な支援 | 資金的な支援 | 先行事例等の情報 | その他  | 無回答  |
|------------------|---------------------|----------|--------------|--------|--------|----------|------|------|
| 全 体              |                     | 45.1     | 39.5         | 15.4   | 42.4   | 29.1     | 3.3  | 10.8 |
| 業<br>種           | 製造業                 | 42.4     | 36.8         | 16.8   | 43.2   | 28.0     | 4.0  | 8.8  |
|                  | 建設業                 | 48.5     | 40.9         | 18.2   | 43.9   | 27.3     | 0.0  | 18.2 |
|                  | 卸売業                 | 41.5     | 31.7         | 4.9    | 43.9   | 34.1     | 9.8  | 7.3  |
|                  | 小売業                 | 50.0     | 48.4         | 14.1   | 43.8   | 35.9     | 3.1  | 9.4  |
|                  | 飲食業                 | 75.0     | 37.5         | 25.0   | 37.5   | 31.3     | 0.0  | 0.0  |
|                  | 運輸・通信業              | 50.0     | 37.5         | 29.2   | 41.7   | 20.8     | 0.0  | 12.5 |
|                  | ソフトウェア・情報処理業        | 60.0     | 60.0         | 10.0   | 10.0   | 40.0     | 0.0  | 0.0  |
|                  | 金融・保険業              | 50.0     | 100.0        | 50.0   | 100.0  | 0.0      | 0.0  | 0.0  |
|                  | 医療・介護・福祉業           | 41.7     | 25.0         | 4.2    | 45.8   | 20.8     | 12.5 | 8.3  |
|                  | その他のサービス業           | 35.8     | 40.3         | 11.9   | 46.3   | 29.9     | 3.0  | 16.4 |
|                  | その他                 | 39.4     | 42.4         | 12.1   | 33.3   | 33.3     | 0.0  | 9.1  |
|                  | 無回答                 | 55.6     | 33.3         | 44.4   | 33.3   | 0.0      | 0.0  | 11.1 |
| 従<br>業<br>員<br>数 | 0～5人                | 45.5     | 33.3         | 13.6   | 45.5   | 28.0     | 3.0  | 15.2 |
|                  | 6～20人               | 42.4     | 37.1         | 15.2   | 40.0   | 25.7     | 3.8  | 11.4 |
|                  | 21～50人              | 50.5     | 45.1         | 18.7   | 46.2   | 34.1     | 2.2  | 5.5  |
|                  | 51～100人             | 48.3     | 58.6         | 10.3   | 31.0   | 48.3     | 3.4  | 10.3 |
|                  | 101～200人            | 50.0     | 50.0         | 16.7   | 41.7   | 25.0     | 8.3  | 0.0  |
|                  | 201人以上              | 20.0     | 40.0         | 40.0   | 80.0   | 20.0     | 0.0  | 0.0  |
|                  | 無回答                 | 50.0     | 100.0        | 0.0    | 0.0    | 0.0      | 0.0  | 0.0  |
| 売<br>上<br>高      | 10,000千円以下          | 37.8     | 16.2         | 10.8   | 43.2   | 24.3     | 10.8 | 18.9 |
|                  | 10,001～50,000千円     | 52.5     | 36.3         | 17.5   | 46.3   | 27.5     | 3.8  | 6.3  |
|                  | 50,001～100,000千円    | 41.6     | 35.1         | 18.2   | 45.5   | 26.0     | 1.3  | 13.0 |
|                  | 100,001～500,000千円   | 48.5     | 44.4         | 11.2   | 42.0   | 28.4     | 2.4  | 11.2 |
|                  | 500,001～1,000,000千円 | 41.9     | 46.5         | 18.6   | 34.9   | 32.6     | 7.0  | 9.3  |
|                  | 1,000,001千円超        | 38.5     | 41.0         | 23.1   | 41.0   | 41.0     | 2.6  | 0.0  |
|                  | 無回答                 | 38.9     | 47.2         | 16.7   | 38.9   | 30.6     | 0.0  | 19.4 |

※選択肢「その他」の具体的内容【回答例】

|                  |
|------------------|
| 人材紹介             |
| 法整備              |
| 行政はできるとは思われない    |
| 後継者の育成支援         |
| 現経営者の保証問題        |
| 顧客先へのバックアップ      |
| 秋田県内での成功件数や事例の情報 |

### 3 調査結果の分析

#### (1) 賃金水準について

自社の賃金水準については、県内同業者との比較で「平均的」と考えている割合が41.4%であり、「分からない」の割合も21.8%であるものの、従業員数や売上高の規模が小さな企業ほど平均よりも低いと考えている傾向がある。また、賃金水準と人材採用の関係では、賃金水準が人材採用に対して影響が「かなりある」と「ややある」の割合の合計が77.8%と8割近いことから、人材を採用するためには賃金水準を向上させる必要があると考えている企業が多いことがうかがわれる。

自社の賃金水準の変更については、「最近変更した」の割合が18.3%、「検討している」と「予定している」の割合の合計が46.3%であり、変更の方向性は「上げる方向」が96.1%と100%近い。また、賃金水準変更の方法は、「全体的なベースアップ」が79.9%と約8割を占める。

一方で、賃金水準の変更を「検討・予定していない」と答えた企業にその理由を尋ねると、「賃金を上げたいが利益が少ないため、資金的に難しいから」、「賃金を上げたいが、他にかかる経費が大きいため、賃金に回すことができないから」、「賃金を上げたいが、将来に備え、内部留保の充実を優先させているため、資金的に難しいから」の割合の合計が78.4%と8割近い。「現在の賃金水準は十分高いから」が11.4%にとどまることを考え合わせると、賃金水準を上げる必要性を感じながら、利益が少ない等の理由で実施に踏み切れない企業が多いことが分かる。

#### (2) 賃金水準を向上させるための生産性向上策について

生産性向上のために実施しているまたは必要と思われる取り組みについては、「人材育成・スキルアップの奨励」の割合が38.7%、「優秀な人材の確保」の割合が38.0%と、ともに4割近い。このことから、企業内部の人材を育成することや新たに人材を採用することを含めて、生産性を向上させるためには人材の育成や確保が重要と考える企業が多いことが分かる。業種別には、ソフトウェア・情報処理業、医療・介護・福祉業、建設業において、人材の重要性を認識する割合が高い。製造業では、「製品・サービスの高付加価値化」、「設備投資」、「業務改善」が重視されている。

また、生産性向上を進める際の課題については、「生産性向上を担う人材の確保が困難」の割合が61.3%、「販路、サービスの対象が限られている」の割合が43.0%、「生産性向上のための資金が足りない」の割合が22.9%となっており、課題の面からは生産性向上にとって「人材」、「販路」という経営資源が重要であることが分かる。

生産性向上を行うために有効な行政等の支援策については、「設備投資への支援」の割合が46.2%、「業務効率化のための設備等更新の支援」の割合が26.6%であり、「設備」という経営資源の充実に対する支援を挙げる企業が多く、業種別には、運輸通信業、製造業、その他のサービス業、小売業においてその割合が高くなっている。それとともに「人材育成に対する支援」の割合も44.1%と4割を超え、生産性向上にとっての人材の重要性を裏付けている。

行政による生産性向上等の支援策がある場合の賃金水準向上への取り組みについては、「支援内容によっては取り組む」の割合が54.1%、取り組む予定が「ある」の割合が13.9%、合計で68.0%と7割近く、行政等による有効な支援策が賃金水準向上につながる可能性が大きいことをうかがわせる。

### (3) 経営資源の融合について

生産性向上や賃金水準向上のための「経営資源の融合」の有効性については、「分らない」の割合が 39.3%と約 4 割であり、「有効でない」と「あまり有効でない」の割合の合計が 18.5%である。一方で「有効である」と「やや有効である」の割合の合計が 41.0%であり、有効性を認識する企業も約 4 割ある。

自社の「経営資源の融合」の取り組みについては、「検討・予定していない」の割合が 76.5%を占める。その理由については、『経営資源の融合』の必要性がない」の割合が 32.3%、「自社単独で取り組んだ方が効果的」の割合が 26.4%である。

一方で、「経営資源の融合」について「検討している」の割合が 17.7%、「予定している」の割合が 1.7%、「行っている」の割合が 3.1%であり、これら 3 つの合計では 22.5%と 2 割超となっている。その「経営資源の融合」の内容については、「他社との協業化・業務提携」の割合が 59.3%と約 6 割を占めるものの、「M&A（買収、合併等）」まで踏み込んで検討、予定あるいは実施している割合も 48.1%と半分近い。また、「経営資源の融合」の目的については、「企業の存続」の割合が 39.8%、「人材の獲得・活用」の割合が 32.4%、「事業にかかるコストの削減」が 31.5%、「雇用維持」の割合が 28.7%である。「企業の存続」と「雇用維持」が上位にあることから企業を存続して雇用を維持するために「経営資源の融合」が必要と考える企業が一定数あることが分かる。また、生産性向上にとって重要な「人材」を確保・活用するために「経営資源の融合」が必要と考える企業も一定数あることが分かる。「経営資源の融合」を行う場合の課題については、「経営資源融合した後の事業が順調にいくか不安」の割合が 43.5%、「情報不足」が 32.4%であり、経営資源の融合を順調に行えるか不安を感じている企業が多いことがうかがわれる。

経営資源の融合に有効と思われる支援策については、「相談・アドバイス」の割合が 45.1%、「資金的な支援」の割合が 42.4%、「融合の相手とのマッチング」が 39.5%である。「相談・アドバイス」が 4 割を超えていることは、上記のように企業が「経営資源の融合」が順調に行われるかという不安を感じていることの反映と考えられる。

### (4) まとめ

上記の調査結果から、人材採用に対する賃金水準の影響が大きいことが分かる。一方で、賃金水準向上のため生産性を向上させる際にも、それを担う人材の確保が最大の課題となっている。したがって、県内企業において「優秀な人材の不足→生産性の向上ができない→賃金水準の向上ができない→優秀な人材を確保できない」という悪循環が生じている可能性が指摘される。企業がこの悪循環から脱して生産性向上を実現するためには、①内部人材の育成、②人材不足を補う設備・ICTの活用、③経営資源の融合といった取り組みにより生産性を向上させることが必要となる。

また、企業の生産性向上に対する行政等の対応としては、①設備投資（ICT含む）、②人材育成、③経営資源の融合のそれぞれに対する有効な支援策が求められる。設備投資に対する支援に関しては、「設備取得・更新」への助成や融資などの支援、人材育成に対する支援に関しては、「スキルアップ」などの支援、経営資源の融合に対する支援に関しては、更なる周知・啓発とともに、企業が経営資源の融合を順調に行えるか不安を感じていることから、「相談・アドバイス」や「資金的な支援」を始めとするきめ細かな支援を行って行くことが重要である。なお、生産性向上については、業種や

個々の企業毎に課題が異なるものであり、多数の企業が求める支援策のみならず、様々な行政等の支援策を組み合わせることができることが望ましい。

## 4 資料

### 【 調 査 票 】



## 経営資源融合等現況調査へ御協力をお願い

県では、賃金水準の向上が、若者の県内就職やAターンの促進につながり、人口減少の克服に向けた契機になるものと考えております。そのためには、各企業・事業所の皆様の生産性の向上や、経営資源の融合（M&A、業務提携、協業化、第三者承継等）などが図られることが必要であると考えています。

このため、賃金水準の向上や生産性の向上、経営資源融合に対する経営者の皆様の御意向や、有効な支援策について調査を実施することにしました。

調査に当たっては、県内企業・事業所等のうち、調査対象となる1,000件を抽出し、貴社（法人）に、調査票を送付させていただいたところであります。

今回の調査でいただいた御意見については、令和4年度以降の県施策立案の参考とさせていただきます。

また、お答えいただいた内容は、すべて統計的に処理され、調査結果から個人や企業等が特定されることはありませんし、調査で得た個人情報については、「個人情報の保護に関する法律」及び「秋田県個人情報保護条例」に基づき、適正に管理いたします。

お忙しいところ、大変恐縮ですが、調査に御協力くださるようお願いいたします。

令和3年9月

秋田県産業労働部長 佐藤 徹

### 【回答方法】

調査票（3ページ以降）に回答を直接御記入の上、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて、**10月15日（金）まで** 投函くださるようお願いいたします。

なお、10月4日（月）以降、下記のQRコード・URLから、インターネット回答も可能となる予定です。

※ インターネット回答の場合、調査票の返送は不要です。

インターネット回答用URL⇒ <https://area-resources-fusion.akita-research.com/>

### 【調査に関する問い合わせ先】

秋田県産業労働部 産業政策課 企画班

TEL:018-860-2214 FAX:018-860-3887

E-mail:sansei@pref.akita.lg.jp

### 【回答方法に関する問い合わせ先】

株式会社あきぎんリサーチ&コンサルティング

TEL:018-863-1221 FAX:018-863-1245

E-mail:info@akigin-r-c.co.jp





# 秋田県 経営資源融合等現況調査

## I 貴社について教えてください

問 I - 1 業種をお答えください。(一つに○)

- |                |              |          |
|----------------|--------------|----------|
| 1 製造業          | 2 建設業        | 3 卸売業    |
| 4 小売業          | 5 飲食業        | 6 運輸・通信業 |
| 7 ソフトウェア・情報処理業 | 8 金融・保険業     |          |
| 9 医療・介護・福祉業    | 10 その他のサービス業 |          |
| 11 その他         |              |          |

問 I - 2 役員を除く従業員数をお答えください。(一つに○)

- |             |           |
|-------------|-----------|
| 1 0～5人      | 2 6～20人   |
| 3 21～50人    | 4 51～100人 |
| 5 101人～200人 | 6 201人以上  |

問 I - 3 直近期の売上高をお答えください。  
(金額を千円単位でご記入ください)

\_\_\_\_\_ 千円

## II 賃金水準について

問 II - 1 貴社の賃金水準を県内同業者の水準と比べるといかがでしょうか。  
(一つに○)

- |         |         |         |
|---------|---------|---------|
| 1 高い方   | 2 やや高い方 | 3 平均的   |
| 4 やや低い方 | 5 低い方   | 6 分からない |

問Ⅱ－２ 賃金水準は貴社の人材採用に対して影響があると感じていますか。  
(一つに○)

- |          |         |         |
|----------|---------|---------|
| 1 かなりある  | 2 ややある  | 3 あまりない |
| 4 ほとんどない | 5 分からない |         |

問Ⅱ－３ 貴社の賃金水準を変更することを検討・予定していますか。(一つに○)

- |          |              |
|----------|--------------|
| 1 検討している | 2 予定している     |
| 3 最近変更した | 4 検討・予定していない |

問Ⅱ－４ Ⅱ－３の設問で「検討している」、「予定している」、「最近変更した」と答えた方  
にお聞きします。  
賃金水準変更の方向はどちらですか。(一つに○)

- |         |         |
|---------|---------|
| 1 下げる方向 | 2 上げる方向 |
|---------|---------|

問Ⅱ－５ Ⅱ－３の設問で「検討・予定していない」と答えた方にお聞きします。  
検討・予定していない理由は何ですか。(一つに○)

- |                                              |
|----------------------------------------------|
| 1 現在の賃金水準は十分高いから                             |
| 2 賃金を上げたいが利益が少ないため、資金的に難しいから                 |
| 3 賃金を上げたいが、将来に備え、内部留保の充実を優先させているため、資金的に難しいから |
| 4 賃金を上げたいが、他にかかる経費が大きいため、賃金に回すことができないから      |
| 5 その他（具体的に： )                                |

問Ⅱ－６ Ⅱ－４で「2 上げる方向」と答えた方にお聞きします。  
賃金水準の変更にどのように取り組みますか。(当てはまるものすべてに○)

- |               |              |
|---------------|--------------|
| 1 初任給の改善      | 2 全体的なベースアップ |
| 3 ボーナスの増      |              |
| 4 その他（具体的に： ) |              |

### Ⅲ 賃金水準を向上させるための生産性向上策について

問Ⅲ－１ 生産性向上のため実施しているまたは必要と思われる取り組みを選んでください。  
(3つまで○)

- |                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| 1 製品・サービスの高付加価値化          | 2 新分野・新規事業への進出   |
| 3 販路開拓                    | 4 設備投資（省力化投資等）   |
| 5 ムダ・生産性の低い作業・業務のプロセスの見直し |                  |
| 6 ICTの活用                  | 7 勤務形態の多様化       |
| 8 優秀な人材の確保                | 9 人材育成・スキルアップの奨励 |
| 10 その他（具体的に：              | ）                |

問Ⅲ－２ 生産性向上を進める際の課題は何ですか。（3つまで○）

- |                       |
|-----------------------|
| 1 高付加価値製品・サービスの開発が困難  |
| 2 生産性向上の具体的方法が分からない   |
| 3 生産性向上のための資金が足りない    |
| 4 生産性向上を担う人材の確保が困難    |
| 5 ICT（情報通信技術）の活用が進まない |
| 6 販路、サービスの対象が限られている   |
| 7 その他（具体的に：           |
- ）

問Ⅲ－３ 生産性向上を行うために有効な行政等の支援策は何ですか。（3つまで○）

- |                             |                     |
|-----------------------------|---------------------|
| 1 各種支援情報の提供                 | 2 人材育成に対する支援        |
| 3 新製品・新サービスの開発支援            | 4 業務効率化のための設備等更新の支援 |
| 5 販路拡大のための展示会等出展支援（オンライン含む） |                     |
| 6 設備投資への支援                  | 7 IoT等導入などデジタル化への支援 |
| 8 ICT活用情報の提供                | 9 取引先拡大のためのマッチング支援  |
| 10 事業承継への支援                 | 11 新分野進出・経営多角化への支援  |
| 12 その他（具体的に：                | ）                   |

問Ⅲ－４ 県では、Ⅲ－３に掲げた支援策（補助金等）を予定しています。それぞれの問で選んだ支援策がある場合、賃金水準の向上に取り組む予定がありますか。（一つに○）

- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| 1 ある        | 2 支援内容によっては取り組む |
| 3 どちらともいえない | 4 ない            |

問Ⅲ－５ Ⅲ－４で「４ ない」と答えた方にお聞きします。  
どのような支援があれば取り組みますか。（自由にご記入ください）

問Ⅲ－６ 賃金水準や生産性の向上に関して感じていらっしゃることをお書きください。  
（自由にご記入ください）

#### Ⅳ 経営資源の融合について

問Ⅳ－１ 生産性の向上や賃金水準向上のため「経営資源の融合」は有効だと考えますか。  
（１つに○）

※「経営資源の融合」の具体的内容

～M&A（買収、合併等）、社外の第三者への事業継承、他社との協業化・業務提携

- |         |           |            |
|---------|-----------|------------|
| 1 有効である | 2 やや有効である | 3 あまり有効でない |
| 4 有効でない | 5 分からない   |            |

問Ⅳ－２ 貴社では「経営資源の融合」について検討・予定していますか。（１つに○）

- |          |              |
|----------|--------------|
| 1 検討している | 2 予定している     |
| 3 行っている  | 4 検討・予定していない |

問Ⅳ－３ Ⅳ－２で「検討している」、「予定している」、「行っている」と答えた方にお聞きします。  
その「経営資源の融合」の内容は何ですか。（当てはまるものすべてに○）

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1 M&A（買収、合併等）  | 2 社外の第三者への事業継承 |
| 3 他社との協業化・業務提携 |                |
| 4 その他（具体的に：    | ）              |

問Ⅳ－４ Ⅳ－２で「検討している」、「予定している」、「行っている」と答えた方にお聞きします。  
その「経営資源の融合」の目的・ねらいは何ですか。（３つまで○）

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| 1 事業にかかるコストの削減 | 2 技術・ノウハウの獲得・活用 |
| 3 人材の獲得・活用     | 4 シェア拡大         |
| 5 新市場開拓        | 6 新分野進出・異業種参入   |
| 7 商品・サービスの品質向上 | 8 新商品・新サービスの開発  |
| 9 価格競争力の強化     | 10 効率的な販売経路の構築  |
| 11 PR・広告・宣伝の強化 | 12 雇用維持         |
| 13 企業の存続       | 14 後継者不在        |
| 15 その他（具体的に：   | ）               |

問Ⅳ－５ Ⅳ－２で「検討している」、「予定している」、「行っている」と答えた方にお聞きします。  
「経営資源の融合」を行う場合に課題となることは何ですか。  
（当てはまるものすべてに○）

- |                              |
|------------------------------|
| 1 経営資源の融合の形態として何を選べばいいかわからない |
| 2 経営資源の融合の相手が見つからない          |
| 3 経営資源の融合の具体的方法がわからない        |
| 4 経営資源の融合のための費用が大きい          |
| 5 経営資源融合した後の事業が順調にいくかわ不安     |
| 6 情報不足                       |
| 7 その他（具体的に：                  |

問Ⅳ－６ Ⅳ－２で「検討・予定していない」と答えた方にお聞きします。  
検討・予定していない理由は何ですか。（当てはまるものすべてに○）

- |                        |
|------------------------|
| 1 「経営資源の融合」の必要性がない     |
| 2 必要性はあるが方法がわからない      |
| 3 自社単独で取り組んだ方が効果的      |
| 4 後継者・社内人材への事業承継の予定がある |
| 5 その他（具体的に：            |

問Ⅳ－７ 経営資源融合に有効と思われる支援策は何ですか。（３つまで○）

- |             |                |
|-------------|----------------|
| 1 相談・アドバイス  | 2 融合の相手とのマッチング |
| 3 技術的な支援    | 4 資金的な支援       |
| 5 先行事例等の情報  |                |
| 6 その他（具体的に： | ）              |

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

