

全国商工会議所会頭アンケート結果

<平成21年12月調査>

【アンケートの概要】

1. 調査期間：平成21年11月5日～12月4日
2. 調査対象：全国515の商工会議所会頭
3. 回答数：325人
4. 回答率：63.1%
5. 調査方法：商工会議所イントラネットを通じて調査用紙を送付、FAXにて回収



平成21年12月22日
日本商工会議所
広報部（編集担当）

【問い合わせ先】 TEL03-3283-7913 E-mail : ccinews3@jcci.or.jp

日本商工会議所（岡村正会頭）は、全国515の商工会議所会頭を対象にアンケートを実施した。アンケートでは、①「百年に一度の不況」を克服する経営者としての取り組み、②働き手に求める能力（資質）、③地域資源、④平成22年の展望などを聞いた。調査期間は平成21年11月5日～12月4日。325人から回答を得、回答率は63.1%（回答者の平均年齢69.4歳）。

Q1. 「百年に一度の不況」を克服するための 経営者としての取り組みは？〈複数回答〉

**営業強化が第1位、経費や人件費の削減も
～逆境を乗り越えようと努力する経営者の姿が明らかに～**

平成20年の米国金融危機に端を発した「百年に一度の不況」。世界各国が共同歩調をとって、金融政策や経済対策などを講じたことが奏功し、最悪期は脱しつつある。その一方で、わが国経済は、徐々に持ち直してきてはいるものの自律性に乏しく、特に中小企業や地域経済はいまだ極めて厳しい状況が続いている。個人消費や設備投資などの内需は低迷しており、先行きはまだ楽観できない。

そこで、今回の調査では、経営者として不況を克服するために、ことし一年間、どんな取り組みを行ってきたのかを尋ねた。その結果、1位が「営業強化」（187人）で半数を超える回答を得た。100人以上が「人件費以外の経費削減」（149人）、「人件費削減」（107人）、「人材育成」（103人）を挙げ、以下「設備投資抑制」（74人）、「金融対策」（47人）、「研究開発」（45人）、業務縮小（15人）、と続いた。

【営業強化】～需要の減退に正面から立ち向かう～

売上減少に際し、これまで通りの利益水準を確保するために、方策は大きく分けて2つある。一つは売上水準を回復させること、そしてもう一つは経費を削減することである。

最も多くの回答があったのは「営業強化」で、半数を超えた（57.5%）。落ち込む売り上げに対して、さらなる営業強化を図ることで現状を打開しようという経営者の攻めの気概が明らかになった。営業対象を不特定多数から特定の取引先に絞り込むことで、「きめ細かなお客様へのサービスの徹底」を実現。顧客満足度の向上に結び付けた企業もある。輸出先も、リーマン・ショックなどを契機に、個人消費が落ち込んでいる米国に代わり、新興国、特に「中国市場」を有望視する声も寄せられた。

【人件費以外の経費削減】～雇用は何としても維持～

経費を削減するといっても、身の回りのものの節約や人件費の削減など、その方法は多岐にわたる。経費削減は自助努力で成果が出やすい分野だからこそ、取り組んでいる企業も多く、約3割の回答を得られた。

こまめな消灯や文房具の再利用など、身近な事柄の節約は近年のエコ活動にもつながることから、社員の理解も得られ進めやすい。また、「在庫管理の徹底により、ロス率改善に取り組む」など、業務プロセスそのものの改革を目指す回答もあった。

【人件費削減】～経営者としては苦渋の決断～

「聖域」ともいえる人件費を削減した企業は32.9%。見方を変えれば、約3分の2の企業で人件費には手を付けなかったということになる。何とか雇用を守りたいという経

営者の苦勞が読み取れる。

社内に理解を求めつつも、役員の退任、従業員の給料などの一律カットを断行した経営者も多い。「雇用調整助成金」の利用も目立つが、「あらゆる可能な手をすべて打ってでも、ここを切り抜ける以外にない」といったコメントもあった。

【設備投資抑制】【金融対策】～不要不急の支出を抑えてキャッシュを確保～

以上のような利益確保を目指した取り組みだけでなく、「設備投資抑制」「金融対策」といった当面のキャッシュを確保する回答も多数寄せられた。できる限り運転資金や内部留保を持つことで経営の安定を図ることも、先行き不透明な現在の経営環境においては非常に重要である。特に、財務基盤のぜい弱な中小企業にとっては、取引先の倒産や代金の支払い遅延などが致命傷になる可能性もある。

今後、金融機関の貸し出し姿勢が厳しくなることを予想し、「メインバンク等に協調」してもらえるよう働き掛けたという回答もあった。

【人材育成】【研究開発】～ピンチをチャンスに～

営業強化や経費削減、運転資金の確保といった当面の対策もあるが、長期的にみて効果を発揮する「人材育成」「研究開発」の回答も多かった。

特に、「人材育成」は100を超え、「次代を担う人づくり」への回答が多く寄せられた。また、「各自の能力をアップさせることは、人件費削減と同じ効果がある」との意見や、サービス業からは「研修は『仕入』だ」といった回答も寄せられた。

このほか、「同業他社より一步進んだ商品作り」を目指す企業にとっては、時間がある程度確保できる今こそ、「研究開発機能の充実を図るには絶好のチャンス」という意見も。入念な企画立案・マーケティング調査・コンセプトメイキング、そして妥協を許さず改良を加えれば、起死回生の「新製品開発」も不可能ではない。「これまで本腰を入れられなかった”ものづくり”のレベル向上に取り組む」とのコメントも見られた。

「百年に一度の不況」を克服するための取り組みは？

1位	営業強化	187人
2位	人件費以外の経費削減	149人
3位	人件費削減	107人
4位	人材育成	103人
5位	設備投資抑制	74人
6位	金融対策	47人
7位	研究開発	45人
8位	業務縮小	15人
	その他	29人

Q2. 今、「企業人」として働き手にもっとも求める能力（資質）は？

実行力と主体性、さらに創造力がランクイン
自分で考え、創造し、実行できる人材が重宝される

昨今の経済状況で、全国の中小企業は、生産調整や人員削減といった厳しい対応を強いられている。こうした中、企業存続のカギとなっているのは、良質な人材の確保と、少人数の操業での利益確保の実現だ。

そこで、働き手に求める資質について聞いたところ、約3分の1の104人が「実行力」を重視すると回答。2位以下が「主体性」（53人）、「創造力」（52人）、「課題発見力」（46人）、「状況把握力」（33人）と続いた。ほかにも、「適応力」や「責任力」を重視するといったコメントも寄せられ、全体を通して、働き手に自ら考え、創造し、実行する力を期待していることが分かった。

※設問は、1つだけ選択としていたが、甲乙付け難く複数選択した回答者もあり、回答総数は全回答者数を上回っている。

【実行力】～まず、動く。一步を踏み出すバイタリティーに期待～

「明日も見えない状況の中、とにかく気概を持って実行するべき」という「実行力」が重要との声が多く寄せられた。また、「経営における『改革・改善・開発』には、粘り強い行動力が必要」とした上で、「机上の論理だけでなく、定めた目標を確実に実行する『有言実行』をしてほしい」といった具体的な意見もあった。

さらに、現代の若者の特徴として、「良く勉強していて物事は分かっているが、行動に移すのが遅い」ことを挙げ、スピードを求める回答も。現下の不況を乗り越えるためのキーワードとして「即実行」が浮かび上がってきた。

【主体性】～自ら考え、行動できる人材が即戦力となる～

続いて挙げられたのは、自分で考え、行動できる「主体性」。「働き手が企業の状況を把握し積極的に動くことで、一人ひとりの能力が発揮できる」との意見もあり、社員と一丸となって取り組もうとする経営陣の姿勢が読み取れる。

さらに、「仕事の喜びは、前向きに自らが進んでやるところから生じる」といった、仕事をする上での心意気を説くコメントも見られた。

【創造力】～既成概念にとらわれず新たな価値を生み出す～

わが国には、少子高齢化、財政再建、社会保障制度の在り方といった国内の構造的な課題に加え、地球規模での環境への対応などさまざまな問題が取り巻いている。こうした状況に対応するため、従来とは異なる発想を求める「創造力」も挙げられた。

具体的には、「時代の変化とともに生まれ出るさまざまな分野での多様性を、既成概念に

とらわれずに新しく結合して価値を創造する必要がある」「新たなサービス・需要・市場などを開拓し、高付加価値経営を推進していく必要がある」との意見があった。

また、「わが国の経済は成熟しており、今後、需要の落ち込みが懸念される。商品の売り方など、千差万別の戦略で、差別化を図るため、新たな創造力が必要」といった将来を見据えた回答も寄せられた。

【課題発見力】～課題を解決することで、企業の成長に資する～

新しい価値の提供にもつながる「課題発見力」。働き手として、ただ言われたことを実行するだけではなく、常に問題意識を持ちながら働く姿勢が求められている。「企業の隠れた問題を発見できる力と、同時に解決する力が企業の存続と発展に不可欠」との意見が目立った。

ほかにも、「問題点の早期発見と解決により経費削減が可能。そして、クレーム処理へとつながり、従業員のモラルの向上や会社の信用力向上にも資する」といった具体案を提示する声もあった。

【状況把握力】～変化し続ける時代だからこそ、己、そして世界を見極める力を重視～

「グローバル社会において、業界全体や自社の立場を把握していないと企業収益の出るような仕事はできない」といった理由を挙げ、「状況把握力」を重視するとの回答が寄せられた。また、仕事を進める上で、「情報の飛び交う中で、取引先や銀行の状況など正確に把握して営業を進めることが必要」とのアドバイスも見られた。さらに、「正しく状況が分かるようになれば、正しい方向に行動（選択）も変わる」といった声もあり、先行き不透明な状況の中で、負の影響を最小限にとどめるための経営姿勢がうかがえた。

今、「企業人」として働き手にもっとも求める能力（資質）は？

1位	実行力	104人
2位	主体性	53人
3位	創造力	52人
4位	課題発見力	46人
5位	状況把握力	33人
6位	柔軟性	15人
7位	計画力	7人
8位	指導力	6人
9位	折衝力	5人
9位	説明力	5人
9位	傾聴力	5人
12位	規律性	4人
	その他	13人

Q3. あなたのまちならではの地域資源は？

ものづくり技術や自然地理が上位に
観光振興や地域ブランドとして活用

地域資源は、工夫次第で、それぞれの土地ならではの重要な観光資源やビジネスチャンスの宝庫になり得る。全国各地では既に、ご当地グルメとして売り出したり、検定試験を実施したりするなど、地域資源を積極的に活用して、地域のPRや地場産業の振興に努める動きが見られる。

そこで、「まちならではの地域資源は何か」を聞いたところ、1位には「ものづくり技術・伝統工芸」（75人）が選ばれた。これは、世界に通用するわが国のものづくり技術の高さを浮き彫りにした結果といえる。続いて「自然地理」（70人）、「農林水産品」（58人）、「史跡・建造物」（43人）、「食（加工品）」（39人）、「まち並み」（16人）、「無形文化」（12人）の順となった。

さらに、具体的な名称が次々と挙げられ、多彩な地域個性が集まった。これらの活用方法は、全体を通して「観光資源として活用」との回答が多く、魅力ある資源を地域内外の人に知ってもらい、まちの活性化へ結び付ける傾向が見られた。ほかにも、こうした資源を生かした製品づくりを通して「地域ブランド」を生み出そうとする動きも見られた。

※設問は、1つだけ選択としていたが、甲乙付け難く複数選択した回答者もあり、回答総数は全回答者数を上回っている。

【ものづくり技術・伝統工芸】～漆器や織物を観光につなげる～

具体的名称として、漆器や織物、刃物、家具、真珠などの伝統工芸品が挙がり、一方、金属加工、自動車部品製造、エネルギー研究開発といったものづくり技術の例示も多かった。

これらの活用方法としては、「観光と連携しまちの活性を図る」「産業観光を通して、ものづくりの町をPR」という意見が多く、こうした資源を観光につなげる動きが見られた。具体的には、「歴史・文化・まち並み・ものづくりを一体化したモニターツアーを実施」といった取り組みなどがあつた。

また、「中小企業庁の『JAPANブランド育成支援事業』の採択を受け、海外市場へ商品をアピールし、市場開拓に努める」という意見も見られ、国内のみならず積極的に海外に向けて販路拡大を図っている回答もあつた。

さらに、「市内にある大学との産学連携に活用したい」というように異分野との連携を強化し新たな事業展開を支援する様子や、「地元企業らが協力して、学生を対象にしたものづくり教室を開催」など地場産業と地域経済の振興を図る声もあつた。

【自然地理】～川や山脈などがランクイン～

おおまかなカテゴリーとしては、川や山、溪谷や街道、海峡などの「自然」をはじめ、「公園」や「温泉」、「スキー場」などが挙げられた。

活用方法は、「観光産業に結びつけること」「人と人とが交流できる憩いとにぎわいの場」など観光資源と位置付ける回答が多かった。具体的には、「海峡の景観とそのブランド力を生かし、マラソン大会やウォーキングラリーなどを実施」している地域が見られた。

また、「干潟をテーマに、そこに飛来する鳥類をイメージした菓子を開発している」「世界遺産に登録している（したい）」というコメントも寄せられ、多岐にわたり、知名度の向上に努めている様子が見えられた。

一方で、こうした資源は即効性の高い活用方法を見いだすことが困難なためか、今後活用していきたいという声が多く寄せられた。

【農林水産品】～米やキノコなどの農産物を加工品に～

最も多く挙げられたのは、食卓にのぼる「米」や「ブナシメジ」、「ハスカップ」といった農産物や「太刀魚」や「シジミ」、「ハマチ」などの水産物。いずれも、その土地が国内で高い生産・水揚げ量などを誇る品が並んだ。「サボテン」といった、直接食べ物に結びつきにくいものもあった。

これらの活用方法は、「菓子やパンなど、商品を開発し販売している」「市内の業者とともにこの資源を生かした商品をつくり、全国に売り込んでいる」という回答が最も多く、またその際、「農商工の一貫した流れの中で地域ブランドを作り出している」「農産物と水産物を組み合わせた商品を開発し、観光などに生かす」という意見もあった。さまざまな分野の地元事業者と連携しながら、農林水産物を食品などに加工し、広く売り出していくという動きが多い。

また、「地元の多彩な果物を活用し、これらを使ったフルーツパフェのまちづくりを行っている」とのコメントもあり、まちづくりの一助としている地域も見られた。

あなたのまちならではの地域資源は？

1位	ものづくり技術・伝統工芸	75人
2位	自然地理	70人
3位	農林水産品	58人
4位	史跡・建造物	43人
5位	食(加工品)	39人
6位	まち並み	16人
7位	無形文化	12人
	その他	22人

Q4. 平成22年はどういう年になると 思いますか？

先行きを危ぶむ経営者の姿が明らかに
企業努力の積み重ねによって、日本経済に希望の光を

「厳しい」「苦しい」「忍耐」というコメントが数多く寄せられた。また、「混迷」「混沌」といった先行きが見えない予想や、デフレを心配する声もあった。一方、「成長への挑戦」「努力して良くする」という前向きな意見もあった。

(参考) ※質問項目

- Q1 ①平成20年の米国金融に端を発した「百年に一度の不況」を乗り越えるために、あなたの経営する企業などでは、どのような対策を取りましたか？<複数回答>
②具体的な内容と対策を取った理由は？
- Q2 ①今、「企業人」として働き手にもっとも求める能力（資質）は？
②理由は？
- Q3 ①あなたのまちならではの地域資源は何ですか？
②具体的な名称と活用方法は？
- Q4 平成22年はどういう年になると思いますか？

以上

【本件担当】(※12月29日～1月4日は休み)

日本商工会議所 広報部 (編集担当) 三村・天野

TEL 03-3283-7913 E-mail ccinews3@jcci.or.jp