

第4回「熊本地震に関する県内事業主アンケート」  
2019年調査

2019年11月

公益財団法人 地方経済総合研究所

# 第4回「熊本地震に関する県内事業主アンケート」

## 2019年調査

### ～売上回復遅延と解決のプロセス～

#### はじめに

熊本地震から4年目を迎えたが、未だに県内被災事業所の3割弱が、売上の回復が遅延している。

ここで留意したいのは、東北では、被災から9年目を迎えた今日、なおも4割弱の事業所が未だに売上の回復ができずにいる点だ。

売上回復遅延の要因は何か？ 解決策は有るのか？

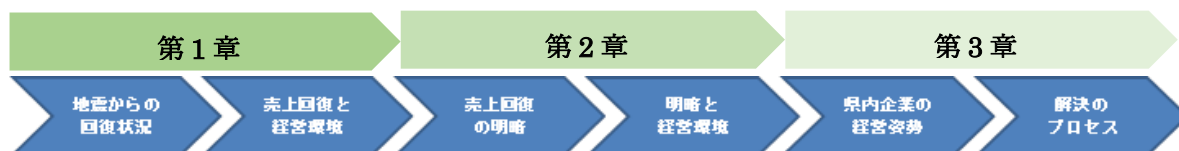
この重要な問題に踏み込み、ご多忙の中、本件アンケートにご協力を頂いた事業経営者の方々の‘声’をお伝えする。

第1章は、2019年6月時点の「売上回復遅延の状況」「復興特需の今後」「経営環境の変化」「直面している経営課題」を概観し、「事業継続問題」の状況を紹介する。

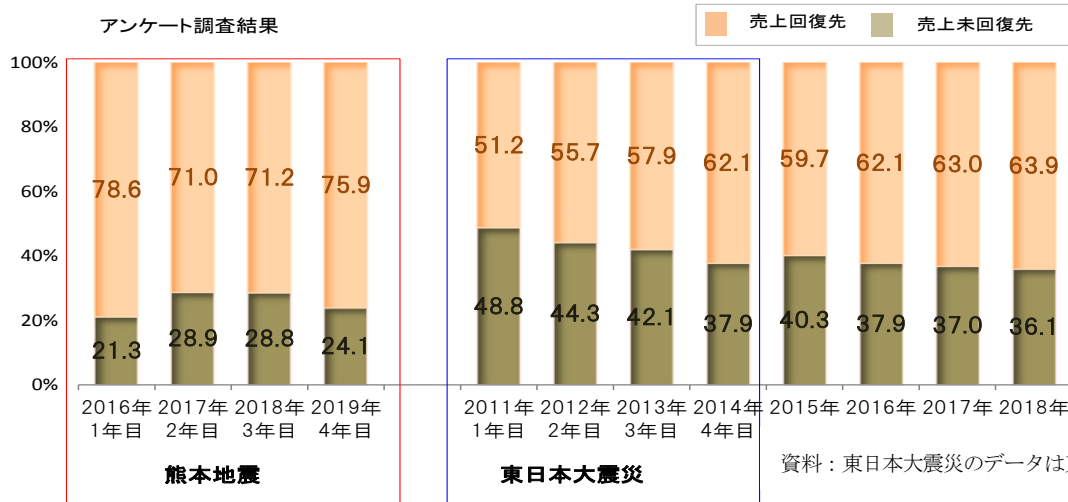
第2章は、有効回答1,850先の内、地震の影響で売上が減少した997先にスポットを当て、「売上回復の明暗」及び「明暗両者の属性」を掘り下げる。

第3章は、昨年の本調査で明らかにした「明暗を分かつ要因」と「解決の方向性」(SDGsとの関係 (G20大阪サミットで報告) を、更に深く探りたい。

#### <本レポートの構成>



#### <熊本地震と東日本大震災の売上回復比較> 時間は、「売上回復」を解決しない。

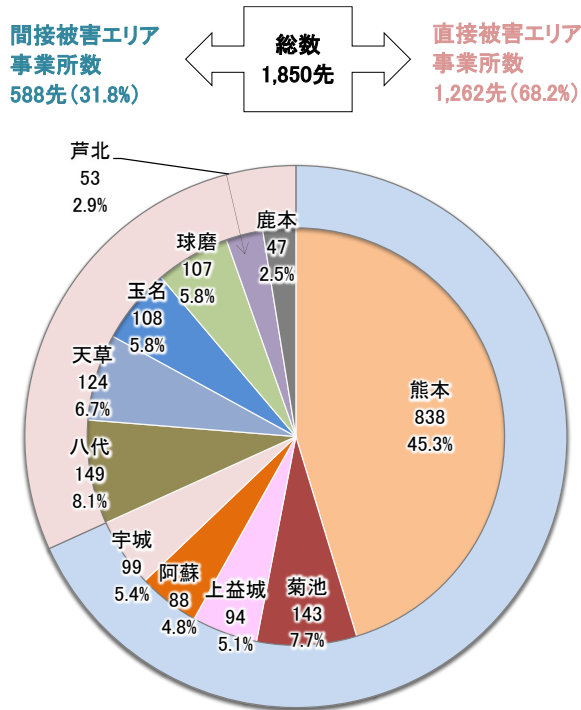


#### <アンケートの概要>

|       | 2016年               | 2017年      | 2018年      | 2019年(今回)  |
|-------|---------------------|------------|------------|------------|
| 対象事業所 | 従業員4人以上の県内事業所(除く行政) | 同左         | 同左         | 同左         |
| 発送先数  | 10,044先             | 9,546先     | 9,406先     | 9,269先     |
| 有効回答数 | 2,439先              | 1,857先     | 1,719先     | 1,850先     |
| 調査時点  | 2016年6月末            | 2017年4月末   | 2018年4月末   | 2019年4月末   |
| 調査期間  | 6月24日～7月15日         | 5月23日～6月9日 | 6月20日～7月5日 | 6月4日～6月21日 |

# 2019年アンケート概要

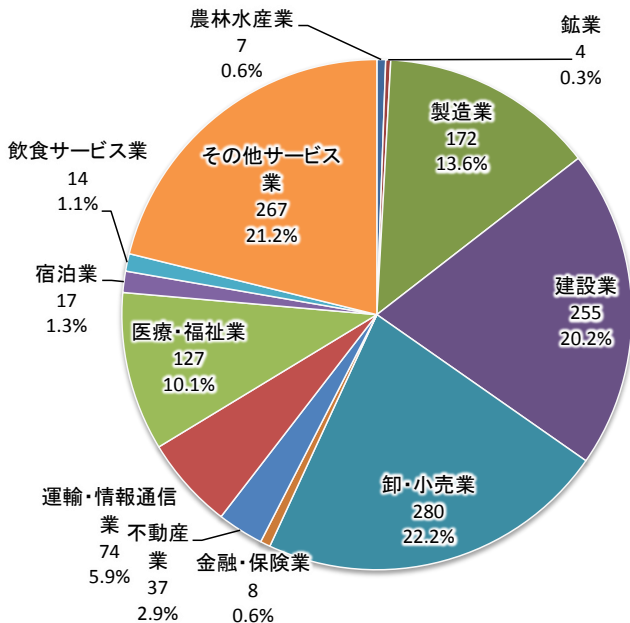
## <地域>



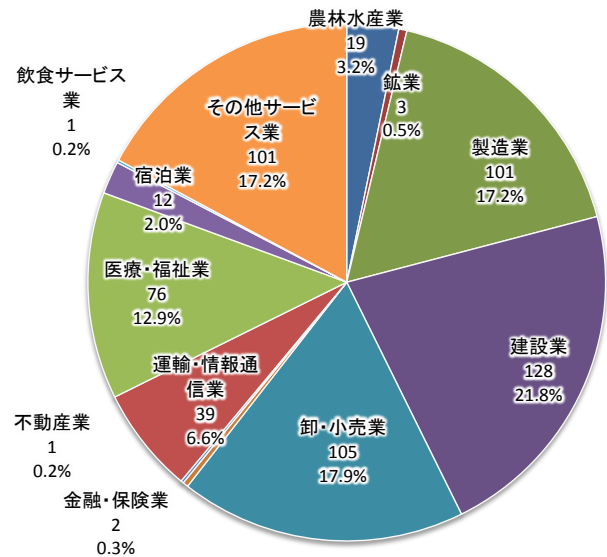
| エリア     | 地域  | 自治体名                                      |
|---------|-----|---|
| 直接被害エリア | 熊本  | 熊本市                                       |
|         | 宇城  | 宇土市、宇城市、美里町                               |
|         | 菊池  | 菊池市、合志市、大津町、菊陽町                           |
|         | 阿蘇  | 阿蘇市、南小国町、小国町、産山村、高森町、西原村、南阿蘇村             |
|         | 上益城 | 御船町、嘉島町、益城町、甲佐町、山都町                       |
| 間接被害エリア | 玉名  | 荒尾市、玉名市、玉東町、南関町、長洲町、和水町                   |
|         | 鹿本  | 山鹿市                                       |
|         | 八代  | 八代市、氷川町                                   |
|         | 芦北  | 水俣市、芦北町、津奈木町                              |
|         | 球磨  | 人吉市、錦町、多良木町、湯前町、水上村、相良村、五木村、山江村、球磨村、あさぎり町 |
|         | 天草  | 上天草市、天草市、苓北町                              |

## <業種>

### <直接被害エリア>



### <間接被害エリア>



# 第 1 章

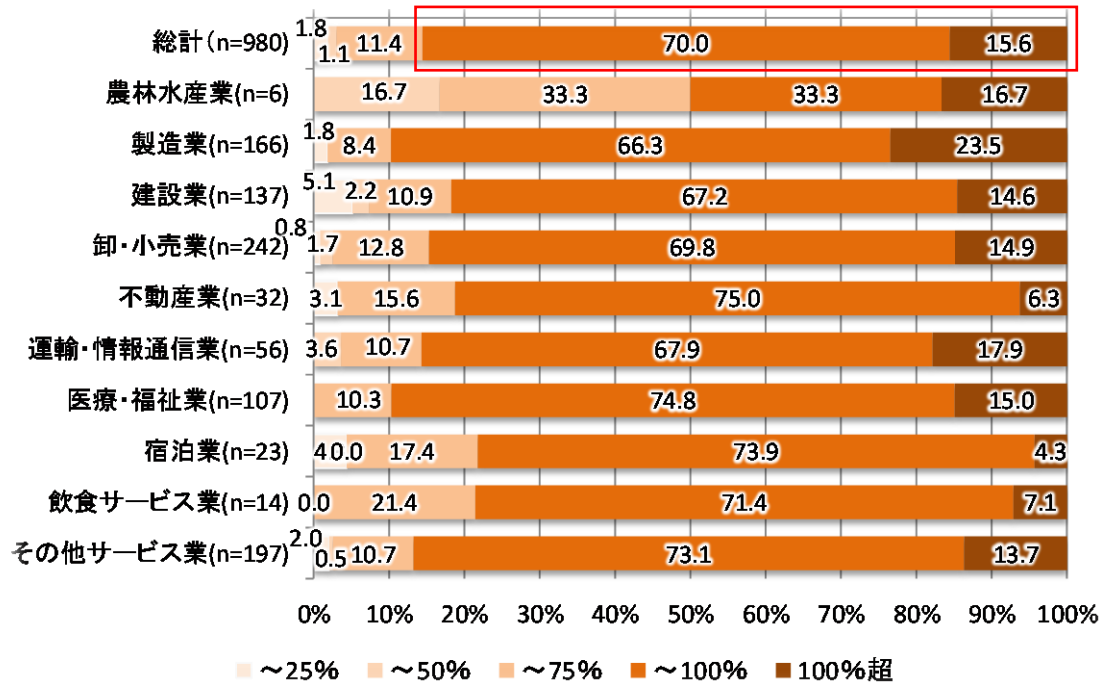


➤ 第 1 章では、2019 年 6 月時点の「売上回復遅延の状況」「復興特需の今後」「経営環境の変化」「直面している経営課題」を概観し、「事業継続問題」の状況を紹介する。

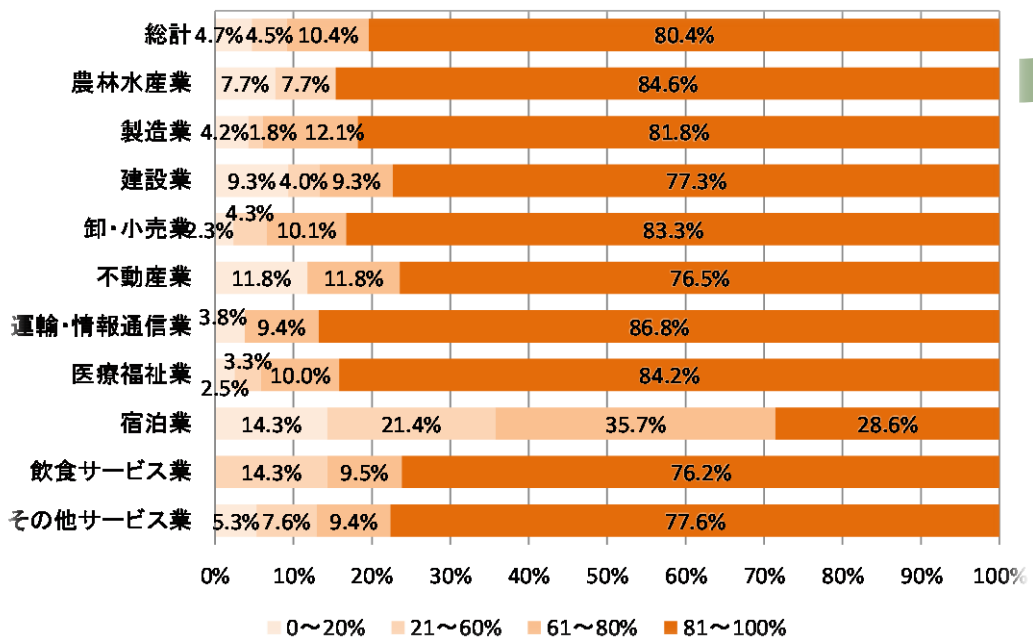
## 1. 操業能力の回復状況

「グループ補助金」などの公助をはじめ、懸命な自助・共助により、操業能力は業種別にバラツキを残しながらも、ほぼ回復(85.6%)もそのテンポは落ちている(図表1、2)。

図表1: 操業能力の回復状況(2019年4月末)



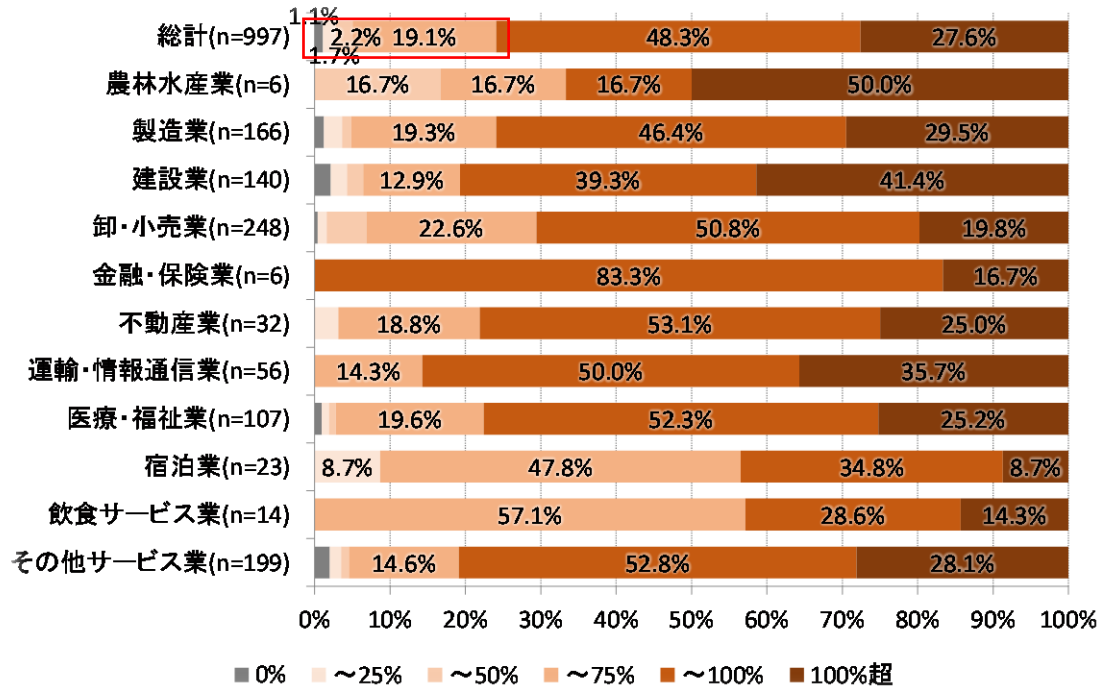
図表2: 操業能力の回復状況(2016年4月末)



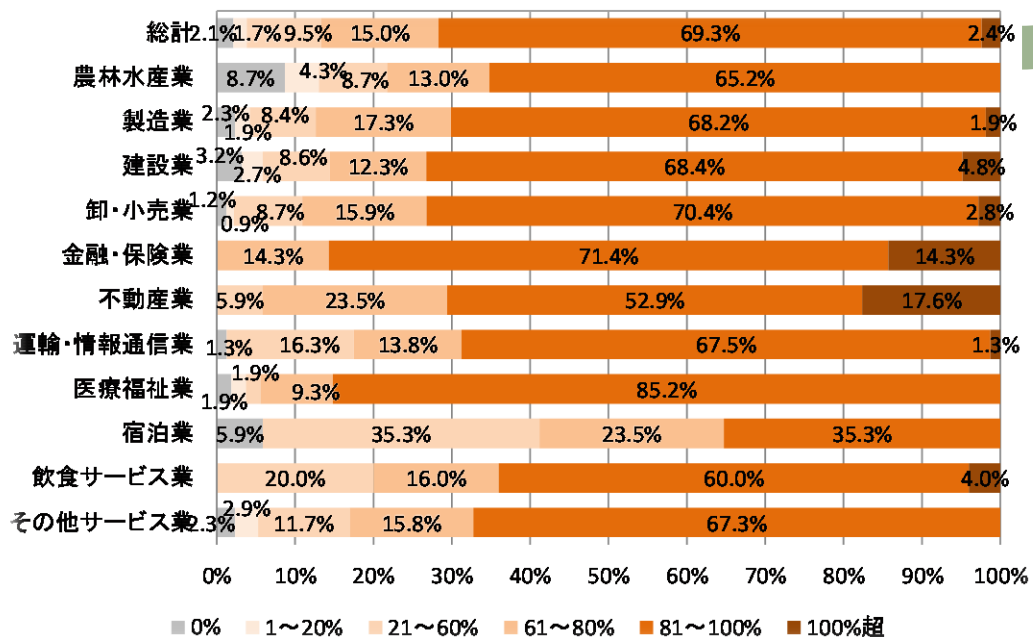
## 2. 売上の回復は遅れている

- 操業能力がほぼ回復する一方で、売上の回復状況は未回復(75%以下の回復)が24.1%と回復が遅れている状況である(図表3)。
- 業種別にみると、宿泊業、飲食サービス業などで売上の回復が遅れている(図表3、4)。

図表3: 売上の回復状況(2019年4月末)



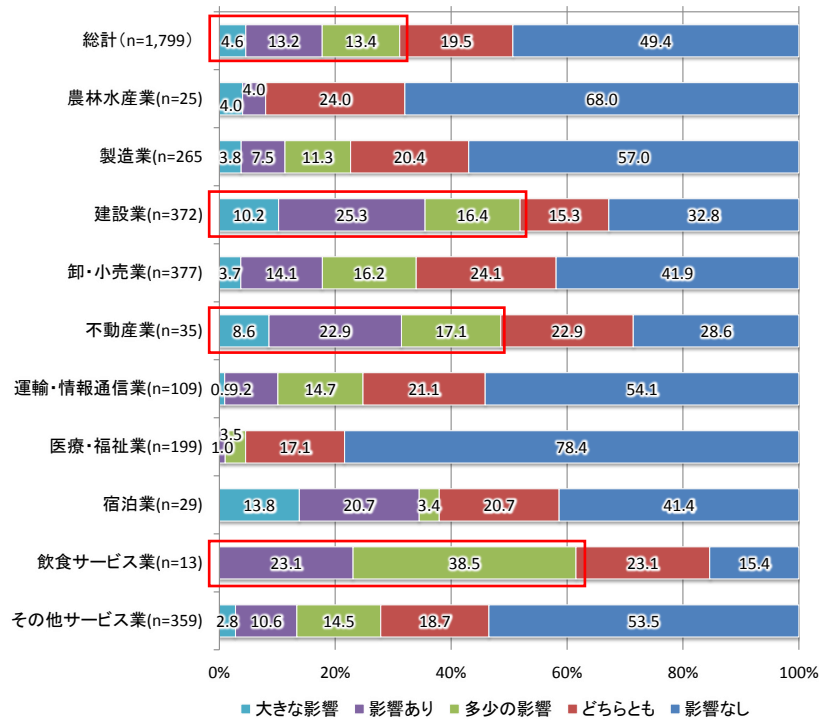
図表4: 売上の回復状況(2016年4月末)



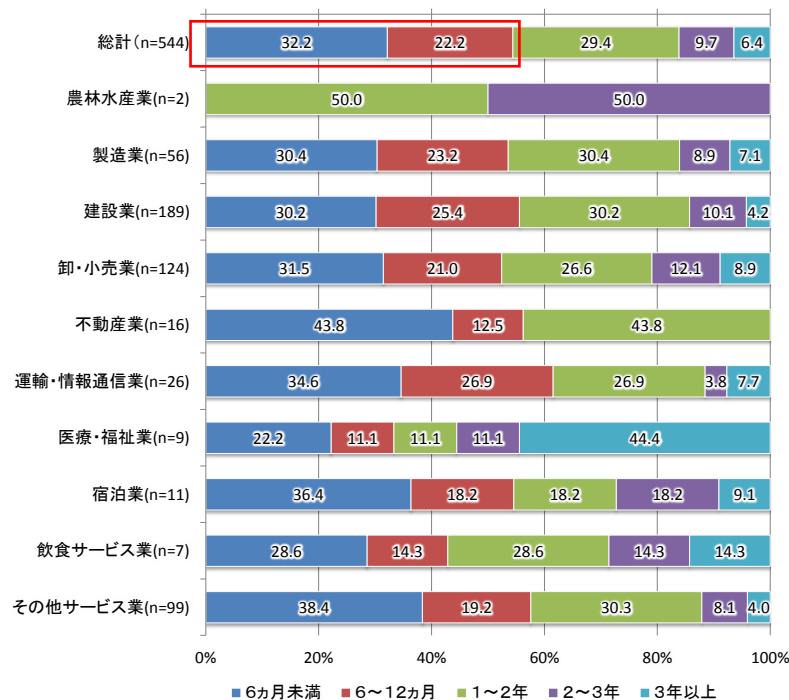
### 3. 復興需要の影響

- 復興需要の売上への影響は、事業者の31.2%に影響があった(図表5)。
- 業種毎には、飲食サービス、不動産業、建設業が影響の割合が高い(図表5)。
- 復興需要の継続は、1年以内と考える事業先が半数を超えている(図表6)。

図表5: 復興特需の売上への影響



図表6: 復興特需の継続予想



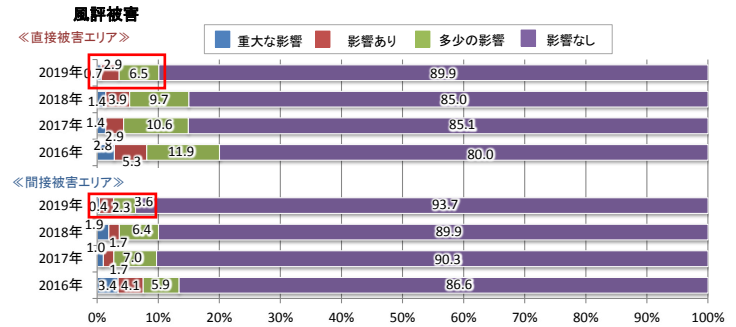
#### 4. 「売上回復」を取り巻く環境

- 2019年においては、事業所を取り巻く環境は、前年より影響度が低下している。
- しかしながら直接被害エリアでの影響は、間接被害エリアより大きい状況が続いている。
- 特に販売先の縮小や喪失、購買行動の変化への影響は、直接被害エリアに影響が残っている。

図表 7 風評被害

##### (1) 風評被害

直接被害エリアでの風評被害は、事業所の10.1%が影響ありと答えている。2018年は風評被害の影響について変化がなかったが、2019年は両エリアとも風評被害の影響が薄れている傾向が見えた(図表7)。

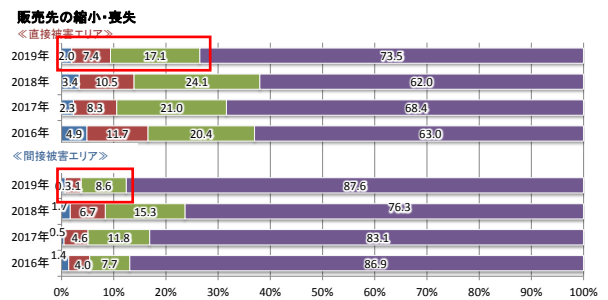


##### (2) 販売先の縮小・喪失

直接被害エリアでの販売先の縮小・喪失は26.5%が影響ありとしている。2017年から2018年にかけては影響ありが増加したが、2019年は11.5ポイント(以下、P)減少している。

間接被害エリアでも2019年は12.4%と11.3P減少しており、影響が薄れている(図表8)。

図表 8 販売先の縮小・喪失

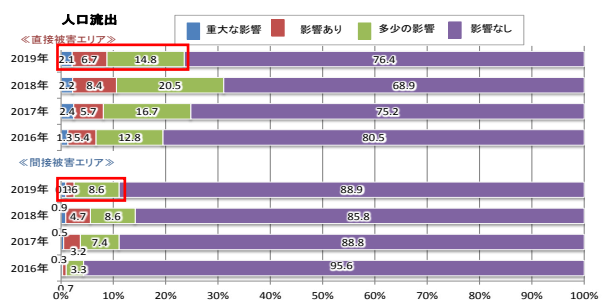


##### (3) 人口流出

直接被害エリアで人口流出の影響を受けたところが、2018年の31.1%から2019年は23.6%と7.5P減少している。

間接被害エリアでも2019年は11.1%から3.1P減少しており影響が薄れている(図表9)。

図表 9 人口流出

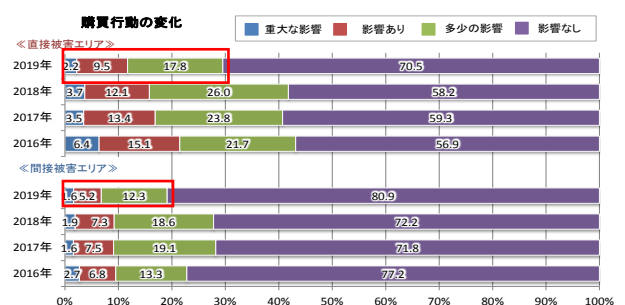


##### (4) 購買行動の変化

直接被害エリアで購買行動の変化の影響を受けたところが、2018年の41.8%から2019年は29.5%と12.3P減少している。

間接被害エリアでも2019年は19.1%と8.7P減少しており影響が薄れている(図表10)。

図表 10 購買行動の変化





## 5. 直面している経営課題

### (1)「損益」に関する課題

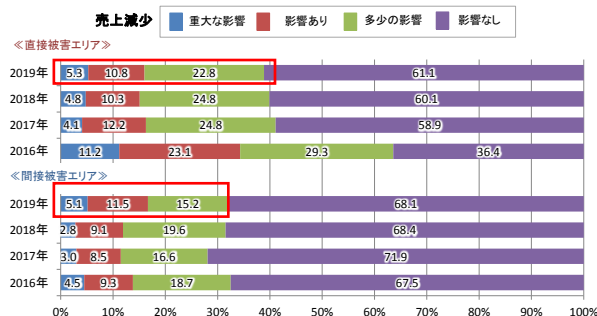
> 売上減少については、時間の経過が課題の解決に繋がっていない。  
 > 在庫については、事業先の9割が影響ないと回答している。  
 > 営業経費増加と人件費増加については、エリア間の影響の差が縮小し、全体の課題として広がっている。

#### ① 売上(減少)

直接被害エリアの売上減少への影響は、地震直後に大きな影響を受けたが、2017年は大きく改善した。一方で以降の改善は遅れ2019年は38.9%となる。

間接被害エリアは地震後より状況が変わらず、2019年は31.8%と、売上減少は引き続き経営課題となっている(図表11)。

図表 11 売上(減少)

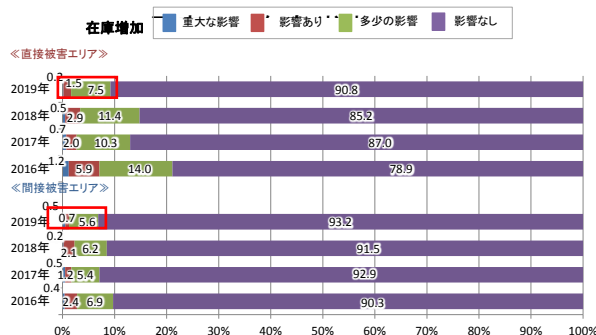


#### ② 在庫(増加)

直接エリアで在庫の影響を受けているところは、2019年は9.2%となり、減少傾向にある。

間接エリアは大きな変化はないが、2019年は6.8%と影響は小さい(図表12)。

図表 12 在庫(増加)

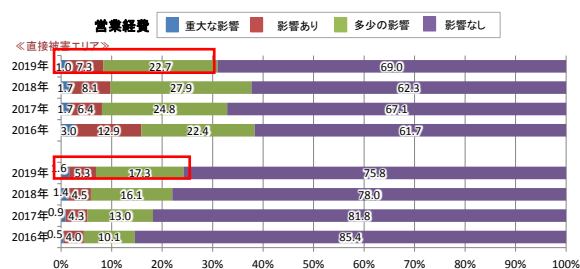


#### ③ 営業経費(増加)

直接エリアでの影響は、2019年は31.0%となり、2018年より6.7P減少した。

間接エリアでは、2019年は24.2%となり、2018年より2.2P増加した(図表13)。

図表 13 営業経費(増加)



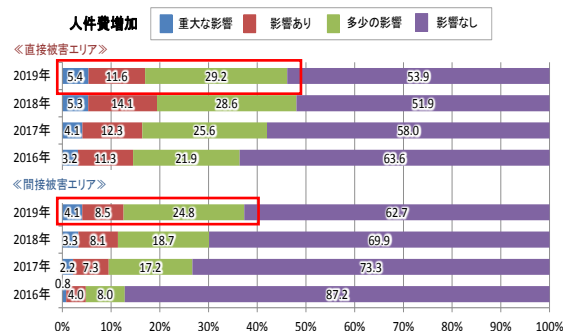
#### ④ 人件費(増加)

直接被害エリアは2019年46.2%と1.8P減少したが、地震直後から人件費の影響が増加傾向である。

間接被害エリアは地震直後から一貫して増加し2019年は37.4%と7.3P増加している。

(図表14)。

図表 14 人件費(増加)



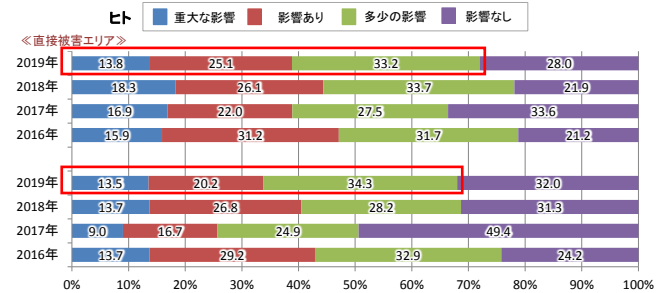
## (2)「経営資源」に関する課題

- ヒト(担い手、人材確保)については、影響が大きく表れており、重い経営課題になっている。
- モノ(設備)については、影響は減少傾向であるが回復のペースが鈍くなっている。
- 技術ノウハウについては、被害地域に関わらず共通の課題として影響を受けている。
- 情報(市場変化、マーケティング)については、地震直後よりやや改善している。

### ①ヒト(担い手・人材の確保)

担い手、人材の確保については、各年度増減を繰り返しているが、影響がある割合が、2019年は直接被害エリアが72.1%、間接被害エリアが68.0%と、共に高く、影響を受けている事業所が多くなっている(図表15)。

図表15 ヒト(担い手、人材の確保)

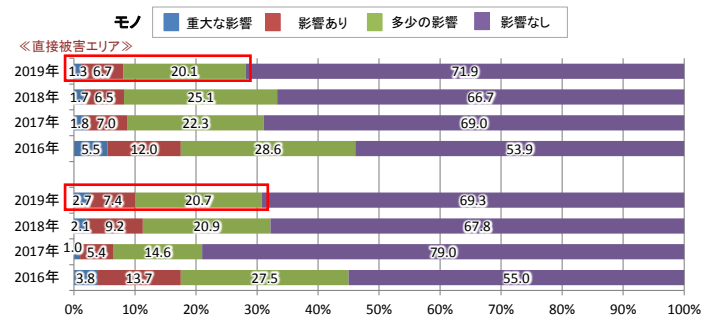


### ②モノ(設備)

モノについては直接被害エリアで、2019年は28.1%と5.2P減少している。

間接被害エリアでは、2019年30.8%と1.4P減少している。設備については直接被害エリア、間接被害エリアともに減少しているが、回復のペースが鈍い(図表16)。

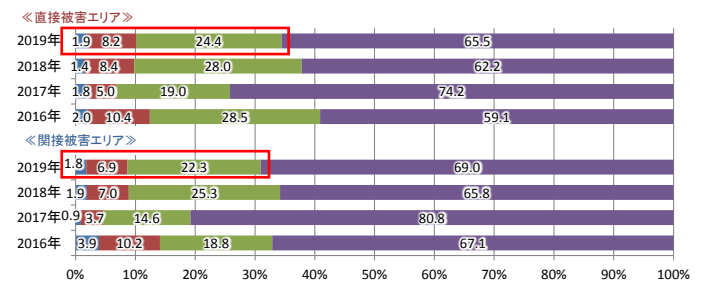
図表16 モノ(設備)



### ③技術・ノウハウ(生産性向上等)

技術・ノウハウについては、2019年に、両エリアとも減少し、直接被害エリアは34.5%と3.3P減少、間接被害エリアは31.0%と3.2P減少したが両エリアとも影響は同程度である(図表17)。

図表17 技術・ノウハウ(生産性向上等)

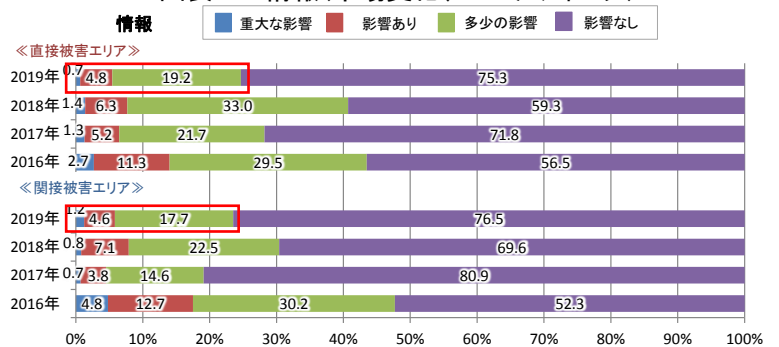


### ④情報(市場変化、マーケティング)

情報については、2019年直接被害エリアは24.7%と16.0P減少し、間接被害エリアも23.5%と6.9P減少している。

地震直後の2016年は直接被害エリア43.5%、間接被害エリア47.7%と広く影響を受けていたが、情報への影響は直接被害エリア、間接被害エリアともに影響が薄れている(図表18)。

図表18 情報(市場変化、マーケティング)

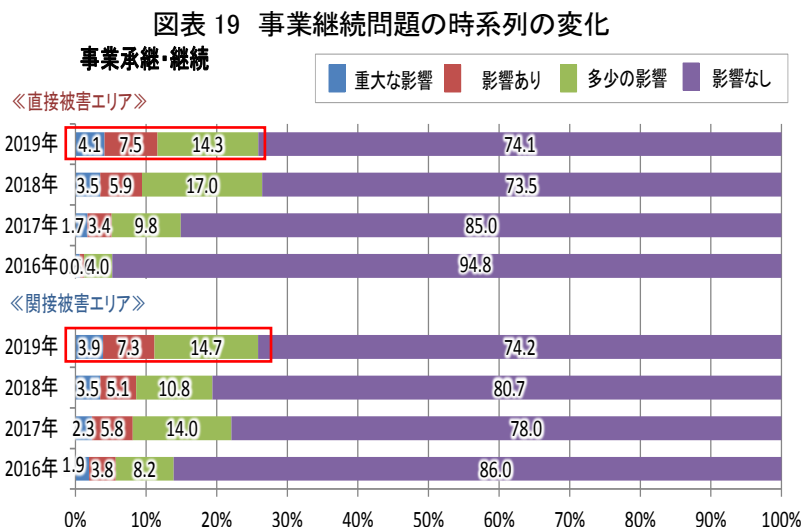


## 6. 「事業継続」の問題

- 事業継続において、時間の経過と共に直接被害エリア・間接被害エリアに広がって共通の経営課題となっている。
- 事業継続問題は売上回復と人手不足との関係性が強い。売上回復と人手不足に問題がないと回答した事業所の8割は事業継続に問題がないと回答している。

### (1) 時系列の変化

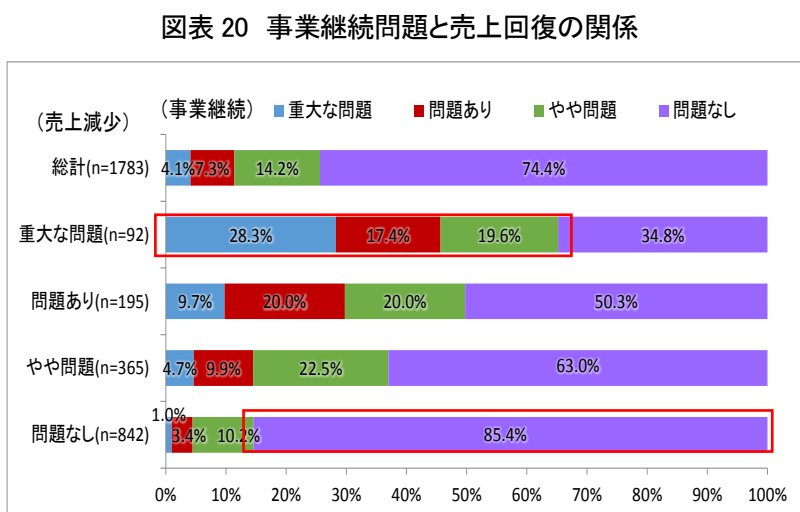
事業継続は、経営者にとっては経営課題のうちの重要な課題である。直接エリアについては、若干減少したものの、間接被害エリアは増加。ともに25%を超える事業所が事業承継を経営課題としており、共通の課題になっている(図表19)。



### (2) 売上回復との関係

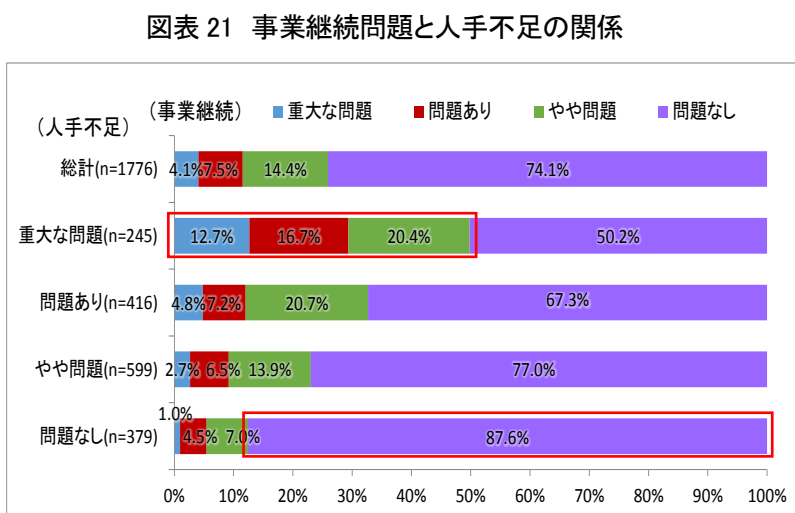
売上減少の問題の程度が大きいほど、事業継続の問題が大きくなっている。売上減少に重大な問題がある先は、事業継続に65.3%が何らかの問題を抱えている。

反面、売上減少に問題ない先は、事業継続に85.4%が問題ないと回答している(図表20)。



### (3) 人手不足との関係

人手不足においても、問題の程度が大きいほど、事業継続の問題も大きくなる傾向である。特に、人手不足に「重大な問題」がある先で、事業継続について、問題があると回答した先は49.8%となる。売上減少に問題ない先は、事業継続に87.6%が問題ないと回答している(図表21)。



## <編集後記>

今回の自由コメントの中から、特徴的なものを紹介する。

### ①人手不足について

| 業種  | 地区 | 内容   |
|-----|----|--|
| 宿泊業 | 鹿本 | 社内でも高齢化が進んでおり、若手の育成、雇用の確保が必須。人手不足を今後解消するにあたり、給与などの見直しや労働条件も現状を踏まえ取り組みを図り「働き方改革」の流れでの組織改革も急務に取り組んでいく。 |

### ②環境への配慮

| 業種    | 地区 | 内容                  |
|-------|----|---------------------|
| 卸・小売業 | 天草 | レジ袋、プラスチック製品の削減会議中。 |

### ③社会とのつながり

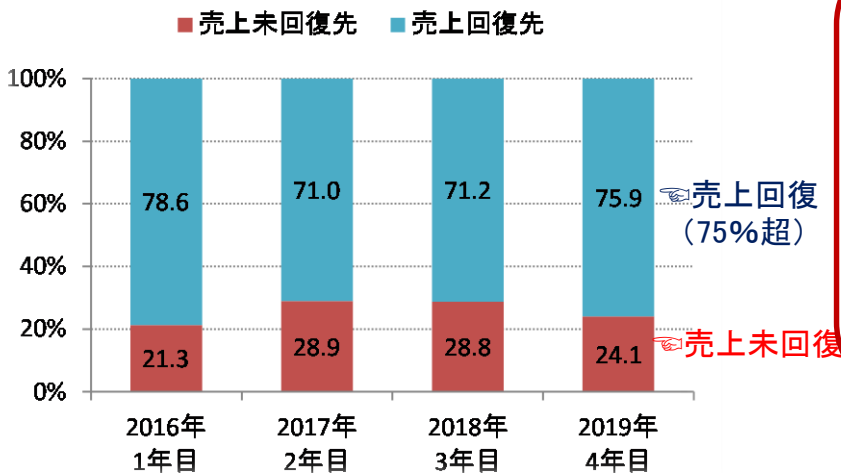
| 業種    | 地区 | 内容                               |
|-------|----|----------------------------------|
| 卸・小売業 | 八代 | 社内のコミュニケーションが震災後はよくなったように思っています。 |

### ④震災を契機とした考え方の変化について

| 業種     | 地区  | 内容  |
|--------|-----|---|
| 建設業    | 上益城 | 熊本地震の経験で自分の利益より、少し人との思いやり、ボランティアなど考えるようになりました。                                      |
| 医療・福祉業 | 菊池  | 新しい建物を建てる計画をしているが、やはり震災を契機に地盤の強さや建物の強度その為の構造などを話題にするようになり多少費用が掛かって「より強度を」という意識になった。 |

意識と行動の変化が地震を乗り越え熊本の未来へのビジョンを創る新たなステージへ変化している実感を得た一方で、新たな課題も見えてきている。

## 熊本県(当研究所)



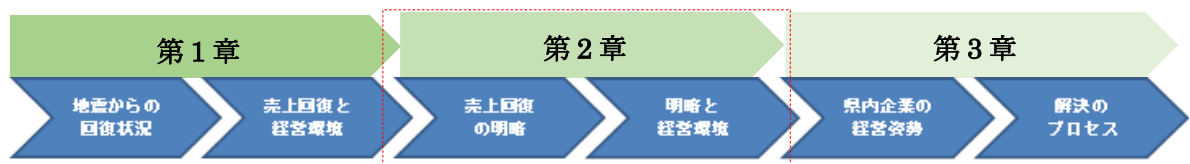
アンケート返信時の  
「廃業」通知

2019年に  
9先から「廃業」の通知

2016年:0先  
2017年:0先  
2018年:1先  
2019年:9先

地震から3年が経過し、新たな課題が顕在化しているのでは？

## 第2章



➤ 第2章では、有効回答 1,850 先の内、地震の影響で売上が減少した 997 先にスポットを当て、「売上回復の明暗」及び「明暗両者の属性」を掘り下げる。

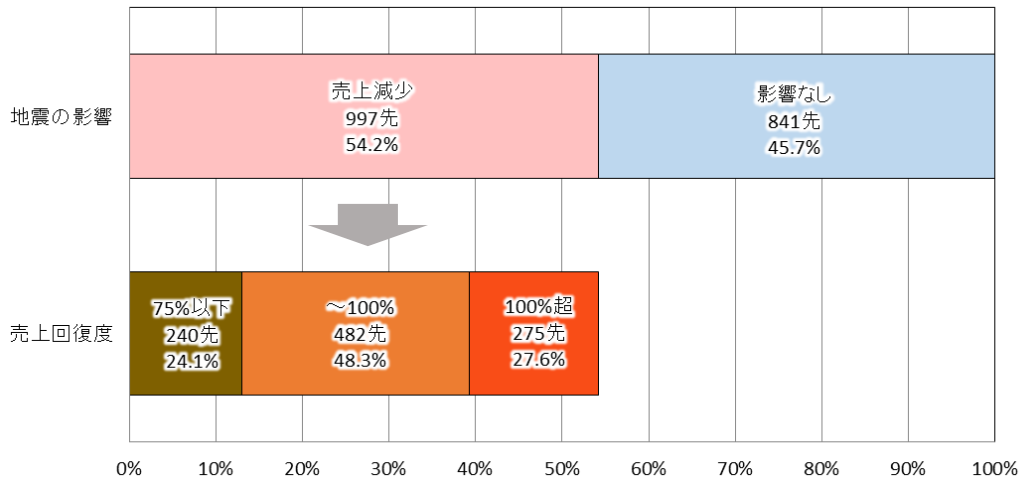
## 1. 売上回復の明と暗

- 地震の影響で売上が減少した先は、997先、全体の54.2%。
- 997先の内、本年4月時点で「売上未回復先」は240先(24.1%)である。

※本稿では、地震前の売上75%以下までの回復先を「売上未回復先」、同75%超の水準の先を「売上回復先」と定義

### (1) 地震の影響で売上が減少した先と減少しなかった先

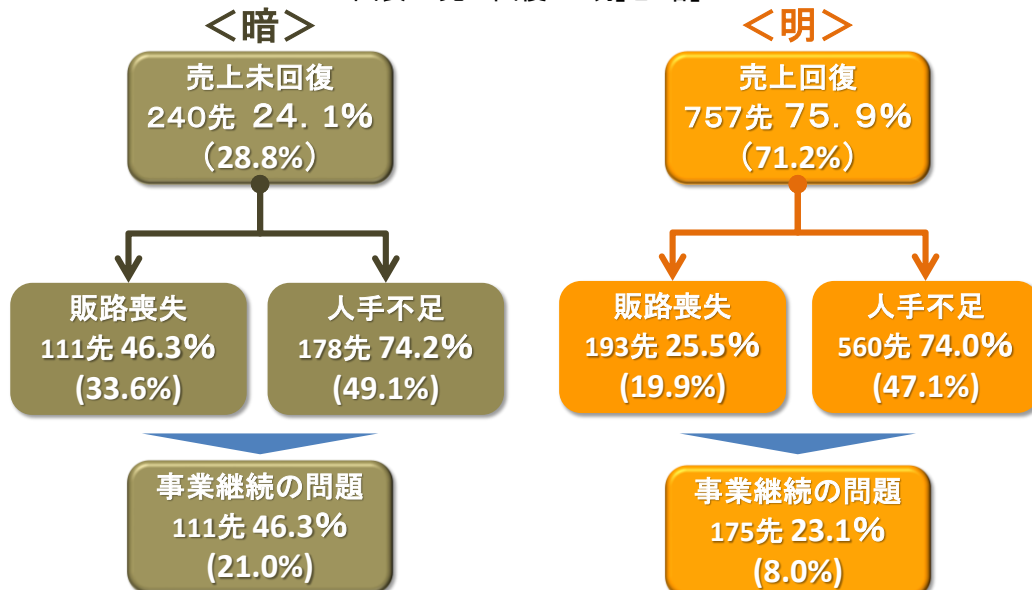
図表1: 震災被害からの回復状況



### (2) 売上回復の明と暗の特徴

- 「売上未回復先」(240先)の内、46.3%(昨年33.6%)が販路を喪失している状況に対して、「売上回復先」は25.5%(同19.9%)に止まる。
- なお、人手不足は、両者に共通している。
- 注目点は、「売上未回復先」のうち、46.3%(同21.0%)が、「事業継続の問題」を抱えており、「売上回復先」の23.1%(同8.0%)と明暗を分けている。
- 昨年調査より、状況は明確に悪化している。

図表2: 売上回復の「明」と「暗」



\* ()内は昨年の数値

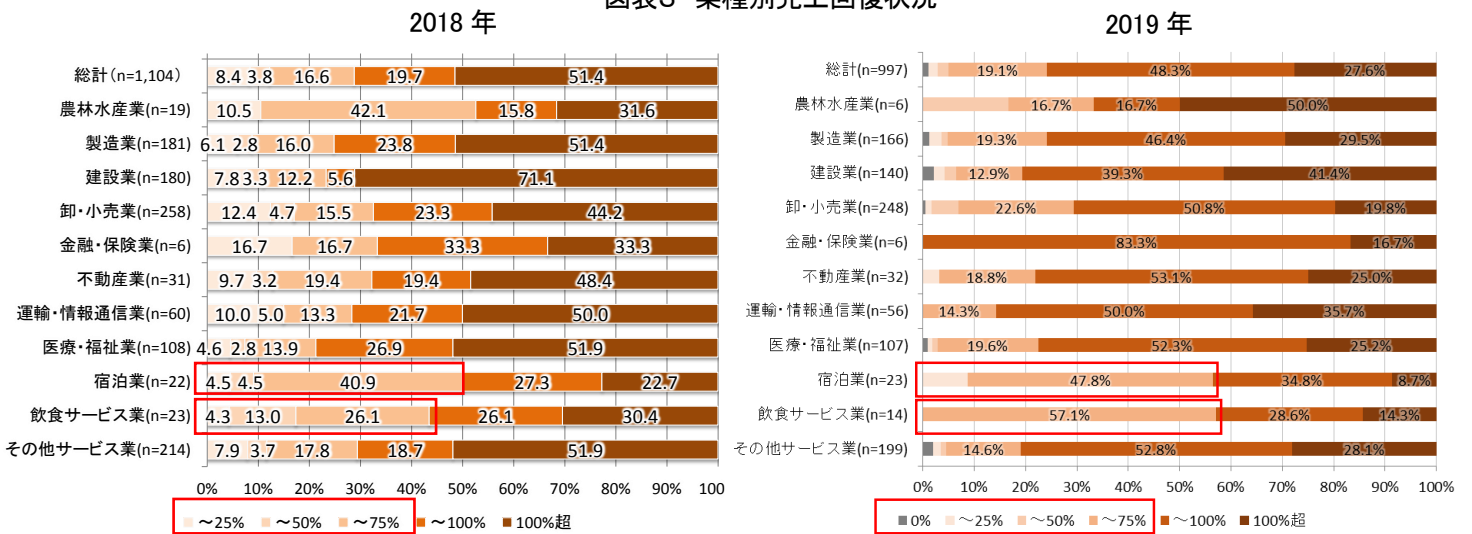
### (3)業種別・規模別の売上回復状況

- 業種別には「建設業」を含めてほぼ全産業に影響があり、売上回復に明暗が分かれている。特に、「飲食サービス業」「宿泊業」が深刻。
- 規模別には、従業員9人以下の事業所で厳しい状況となっている。

#### ①業種別の特徴

地震の影響があった先の業種別の回復状況としては、飲食サービスについて売上回復が遅れている割合が高くなっている。また地震の被害が大きく影響している宿泊業の回復も遅れている（図表3）。農林水産業、卸・小売業も全体平均より回復状況がやや遅くなっている。

図表3 業種別売上回復状況



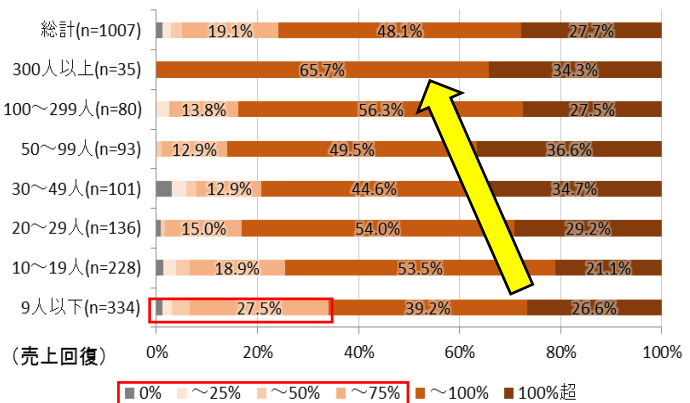
#### ヒアリング

| 業種 | 地区   | 内容  |
|----|------|---|
| 農業 | 上益城郡 | 生産に使用していた水脈が地震の影響をうけて、水質が変わり生産物の減産を余儀なくされた。最近になり水質も安定し、フル生産へ移行しており、数か月で売上の回復が出来る目途がたった。 |

#### ②従業員規模別の特徴

規模別には、従業員数が多い企業が回復しており、規模が小さくなるほど回復状況が遅れている（図表4）。

図表4 規模別売上回復状況





## 2. 経営環境の比較

### (1) 外部環境

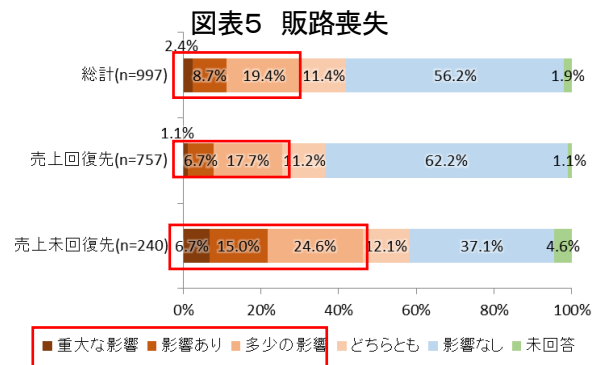
➤ 販路の喪失や購買行動変化などの外部環境変化に対する「適応」の成否が売上回復に影響している状況が窺える。

※本稿では、「影響があった」を「多少の影響」、「影響あり」、「重大な影響」の合計と定義

#### ① 販路の喪失

販路の喪失が、経営に影響があったとした事業所は、全体で30.5%となる。

売上未回復先は46.3%と、売上回復先の25.5%と比べ20.8ポイント大幅に増加(1.8倍)となる(図表5)。



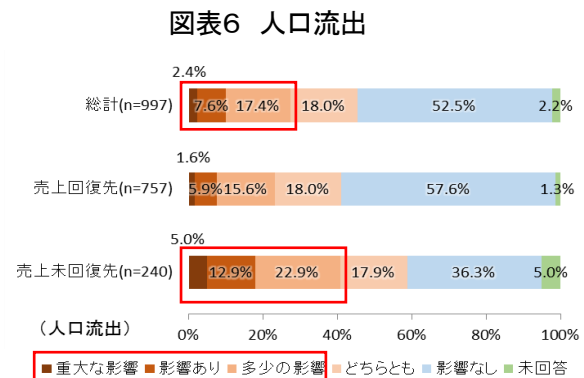
#### ヒアリング

| 業種  | 地区  | 内容   |
|-----|-----|--|
| 宿泊業 | 阿蘇郡 | 地震被害の復旧工事を受注する土木建設業者の確保が難しく、地盤の復旧が進まず、宿泊施設の一部が稼働出来ず客足に影響が出ている。 |

#### ② 人口の流出

人口の流出が、経営に影響があったとした事業所は全体で27.4%となる。

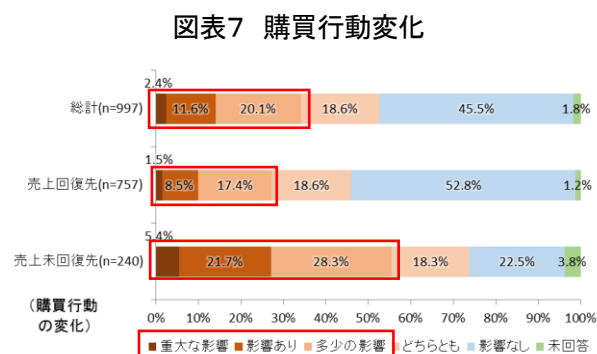
内、売上未回復先は、40.8%に増加し、多くの事業所が影響を受けている(図表6)。



#### ③ 購買行動の変化

購買行動の変化が、経営に影響があったとした事業所は、全体で34.1%。

内、売上未回復先は、55.4%と売上回復先27.4%から大幅に増加する(図表7)。地震後に購買行動が変化し、より未回復先に影響を与えている。



#### ヒアリング

| 業種  | 地区  | 内容   |
|-----|-----|--|
| 小売業 | 熊本市 | 取扱う品目が高級品であり、日常生活への復旧が当然に優先となり、需要の戻りが鈍い。また地震で住宅の被害を受けたお客様が県外のご子息のもとに転居されるケースが多く、顧客が減少した。 |



## (2) 内部環境 (損益)

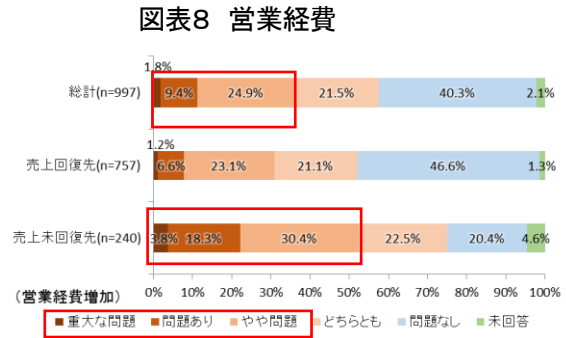
➤「売上未回復先」の利益に対し、人件費と営業経費の増加の影響が大きい。

※本稿では、「問題がある」を、「やや問題」、「問題あり」、「重大な問題」の合計と定義

### ① 営業経費 (増加)

営業経費増加が、経営に問題があったとした事業所は全体で 36.1%。

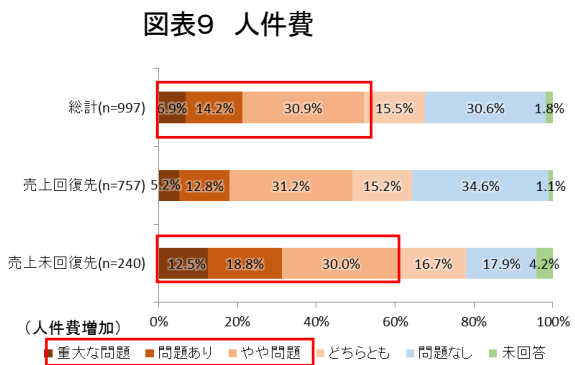
内、売上未回復先は 52.5% と大きく増加する (図表 8)。



### ② 人件費 (増加)

人件費増加が経営に問題があったとした事業所は、全体で 52.0% と過半を超えている。

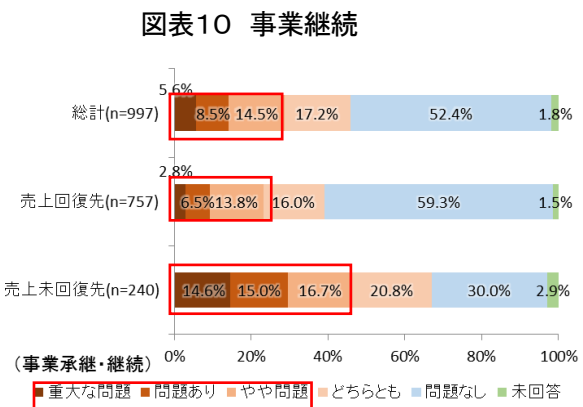
内、売上未回復先は 61.3% と増加する (図表 9)。



### ③ 事業継続

事業継続について、経営に問題があったとした事業所は、全体で 28.6% となっている。

内、売上回復先は、23.1%、売上未回復先は 46.3% と 2 倍ほど増加する (図表 10)。



## ヒアリング

| 業種  | 地区  | 内容   |
|-----|-----|--|
| 小売業 | 熊本市 | 社屋の建替えなど相続の問題や事業の継続について、地震直後から一気に課題として噴出し、以降対応を検討している。                       |
| 製造業 | 熊本市 | 経営から執行まで取り仕切っていたものの、一人だけで経営することが年齢や経営をサポートする人材不足に限界を感じ、事業継続に早急に手を打つ必要が生じている。 |

### (3) 内部環境(経営資源)

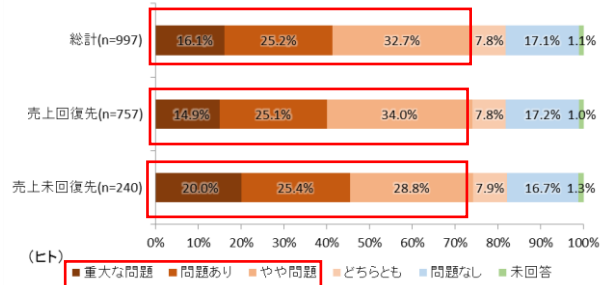
- 人手不足は「売上回復先」及び「売上未回復先」の共通の課題となっている。
- 生産設備の問題は、「売上未回復先」の課題となっている。

#### ①ヒト(人手不足、人材確保)

人手不足および人材確保の問題があるとした事業所は、全体で74.0%。

内、売上未回復先は、74.2%、売上回復先は74.0%と事業者全体の経営課題として広がっている(図表11)

図表11 人材不足・人材確保



#### ヒアリング

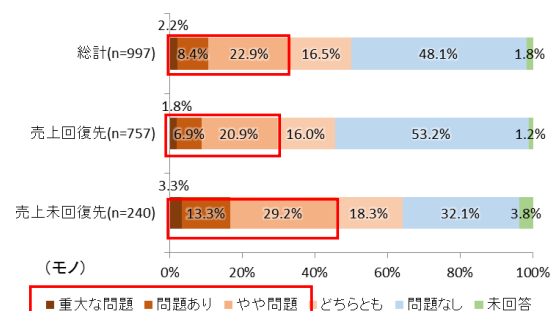
| 業種  | 地区  | 内容   |
|-----|-----|--|
| 製造業 | 熊本市 | フィリピン人を雇用しているが、まじめに指示をよく聞き、誠実な働きぶりで助かっている。日本人を募集してもなかなか面接まで至らず、やっと採用してもすぐ辞めてしまう。 |
| 運輸業 | 阿蘇郡 | 運転手の高齢化が進み、募集をしているが若い人が入って来ない。スピーディな顧客対応ができない場面が生じ、売上にも影響が出ている。                  |

#### ②モノ(社屋、生産設備等)

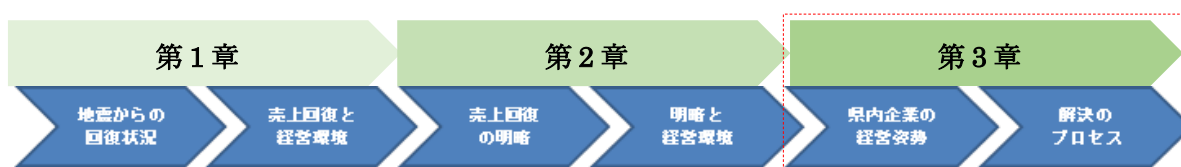
社屋や生産設備などに問題があるとした事業所は、全体で33.5%となる。

内、売上未回復先は、45.8%と増加している。(図表12)。売上未回復先は社屋、生産設備に問題ある先が多い。

図表12 モノ(社屋、生産設備等)



## 第 3 章

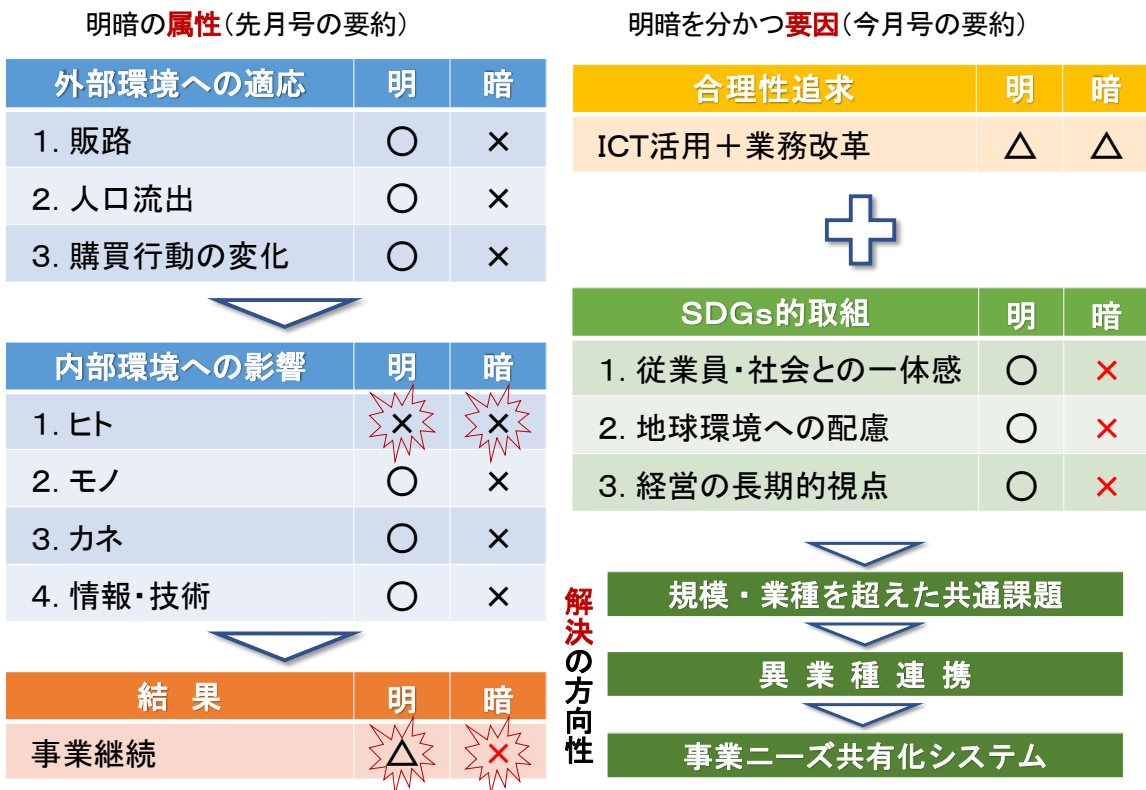


➤ 第 3 章では、昨年の本調査で明らかにした「明暗を分かつ要因」と「解決の方向性」(SDGs との関係 ⇨ G20 大阪サミットで報告)を、更に深く探りたい。

## 1. 第2章の要約と第3章のポイント

- 地震に伴う経営環境急変への適応の優劣が、売上回復の「明」「暗」を分けていた。特に留意すべきは、以下2点の悪化。
- ①人手不足 ⇨「明」で74.0%(昨年47.1%)、「暗」で74.2%(同49.1%)。
  - ②事業継続 ⇨ “ ” 23.1%( “ 8.0%)、 “ 46.3%( “ 21.0%)。
- その優劣は、「ICT活用+業務改革」の積極的な合理性追求に加え、従業員・地域社会との一体感、地球環境への配慮、経営の長期的視点といった「SDGs的取組」が決め手になることが浮き彫りとなった。

※「売上回復」=地震前の売上の75%以上⇨「明」、「売上未回復」=同75%未満⇨「暗」。  
 ※「○」=経営課題として小、「△」=どちらとも、「×」=経営課題として大。



### ＜明暗の属性＞ 第2章の要約

売上回復の「明」と「暗」は、地震に伴う外部環境急変に対する適応の優劣に分かれ、ヒト・モノ・カネ・情報等といった内部環境に影響を与えている。

特に、留意が必要なのは、内部環境への影響が昨年に比べ急激に悪化し、結果として「事業継続」の問題が大幅に拡大している点だ。

なお、売上が回復している事業所にも、この問題が浮上してきている。

### ＜明暗を分かつ要因と解決の方向性＞ 第3章のポイント

そもそも、外部環境適応の優劣を分ける要因は何か？

重視されるのは、通常、マーケティングやマネジメントへのICT活用や業務改革などによる付加価値生産性向上（合理性追求）である。

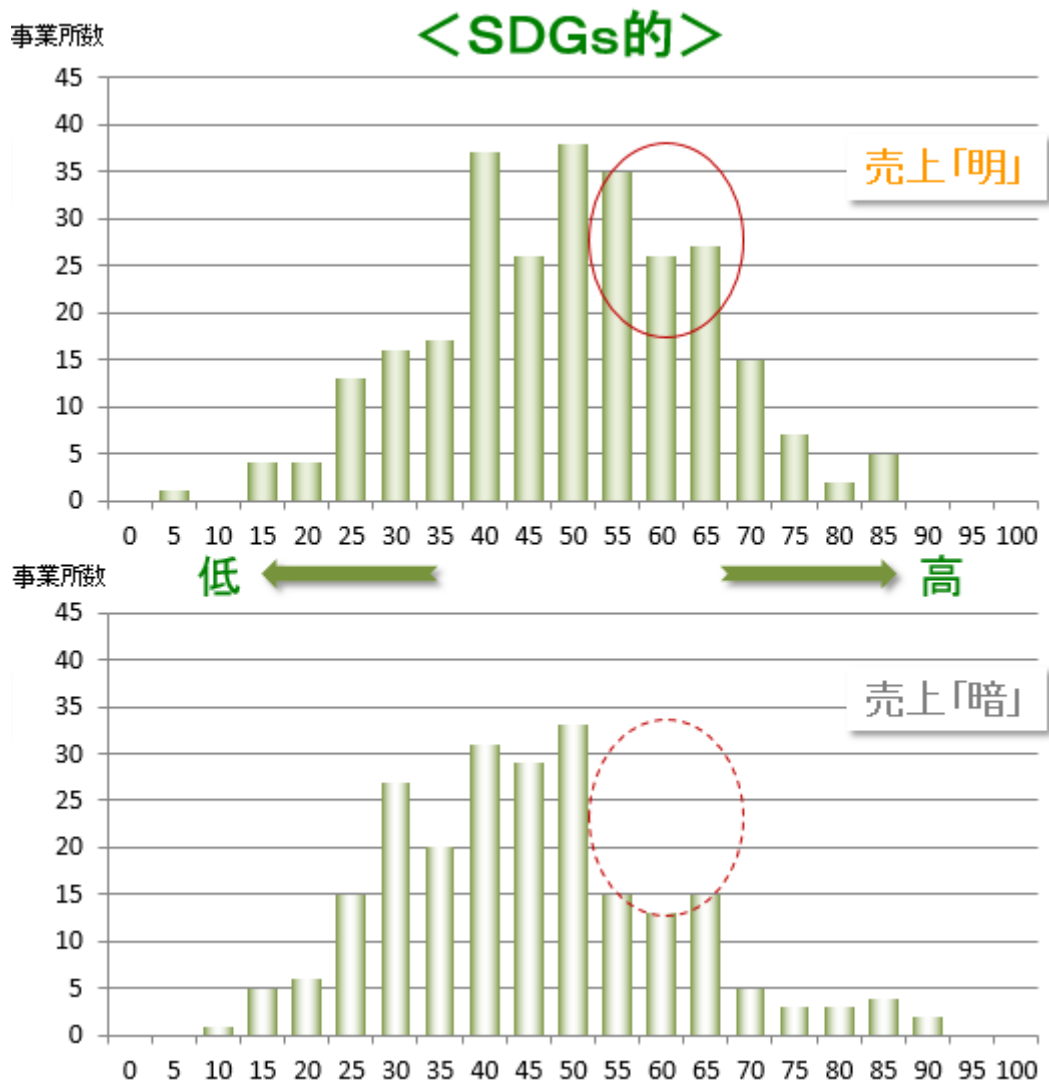
しかし、今回の調査では、それに加え、従業員・地域社会との一体感、地球環境への配慮、経営の長期的視点といった「SDGs的取組」が決め手になることが浮き彫りとなった。



3. SDGs的取組 ☞ 従業員・地域社会との一体感、地球環境への配慮、経営の長期的視点など

- 売上が回復したグループ「明」と未回復のグループ「暗」とでは、「SDGs的取組」に対する積極度は、大きく異なる。
- 特に、双方グループの比較において、当該積極度が比較的高い事業所の多寡が、対照的。

図表2:「SDGs的取組」の分布



「SDGs的取組」☞従業員・地域社会との一体感、地球環境への配慮、経営の長期的視点など、を点数化。

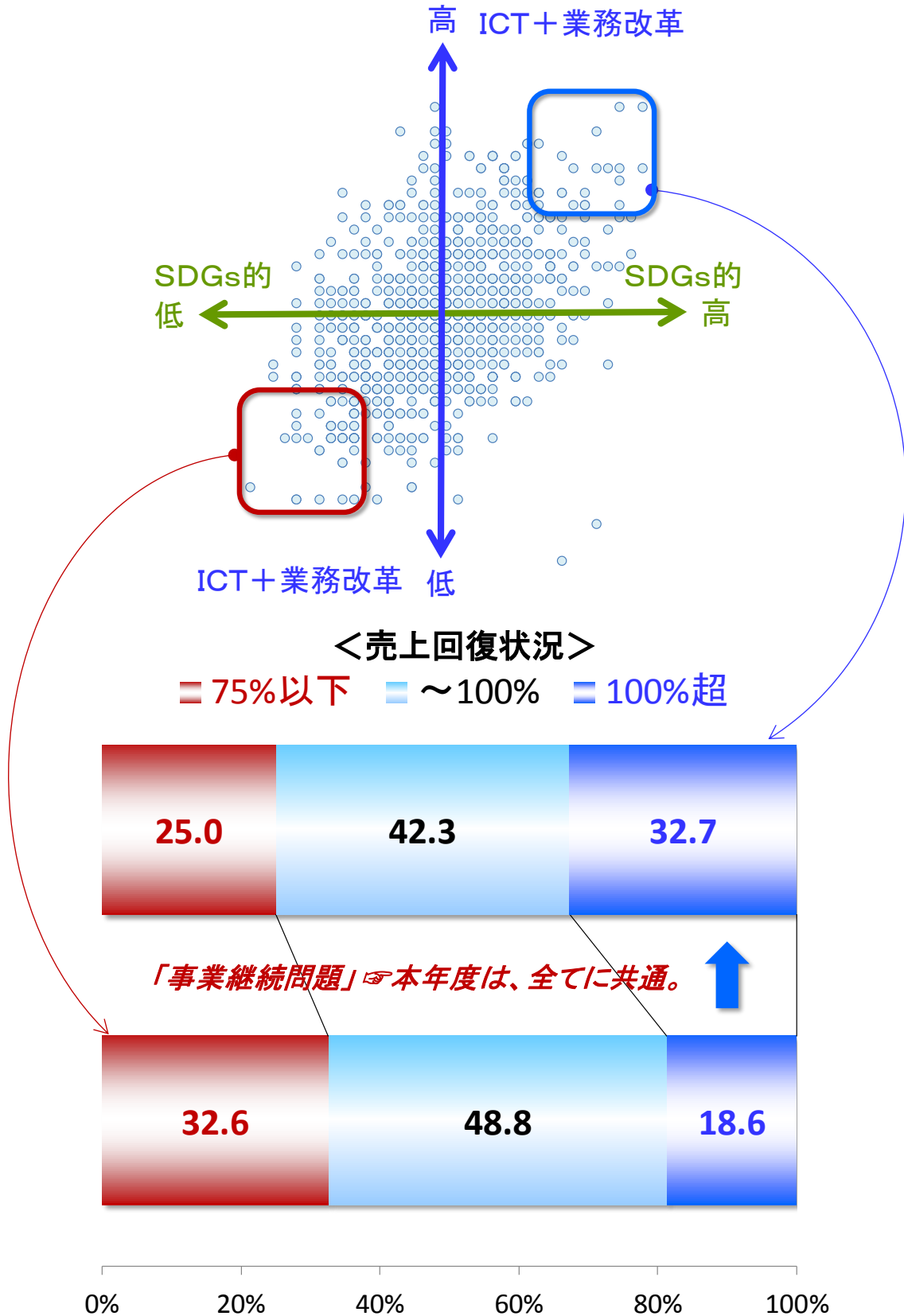
自由コメント

| 業種    | 地区   | 内容  |
|-------|------|---|
| 建設業   | 上益城郡 | 熊本地震の経験で自分の利益より、少し人への思いやり、ボランティアなど考えるようになりました。(従業員・地域社会との一体感) |
| 卸・小売業 | 天草市  | レジ袋、プラスチック製品の削減会議中。(地球環境への配慮)                                 |
| サービス業 | 熊本市  | 逆算の考え方や社会的責任についてはBCP作成の中で検討しました。(長期的視点)                       |

#### 4. 「ICT活用+業務改革」と「SDGs的取組」

- 「ICT活用+業務改革」と「SDGs的取組」の双方に積極的なグループと、双方に消極的なグループの売上回復状況を比較する。
- 両者には大きな差があり、特に、双方に積極的なグループにおける「売上100%超」の事業所は、2倍近い。

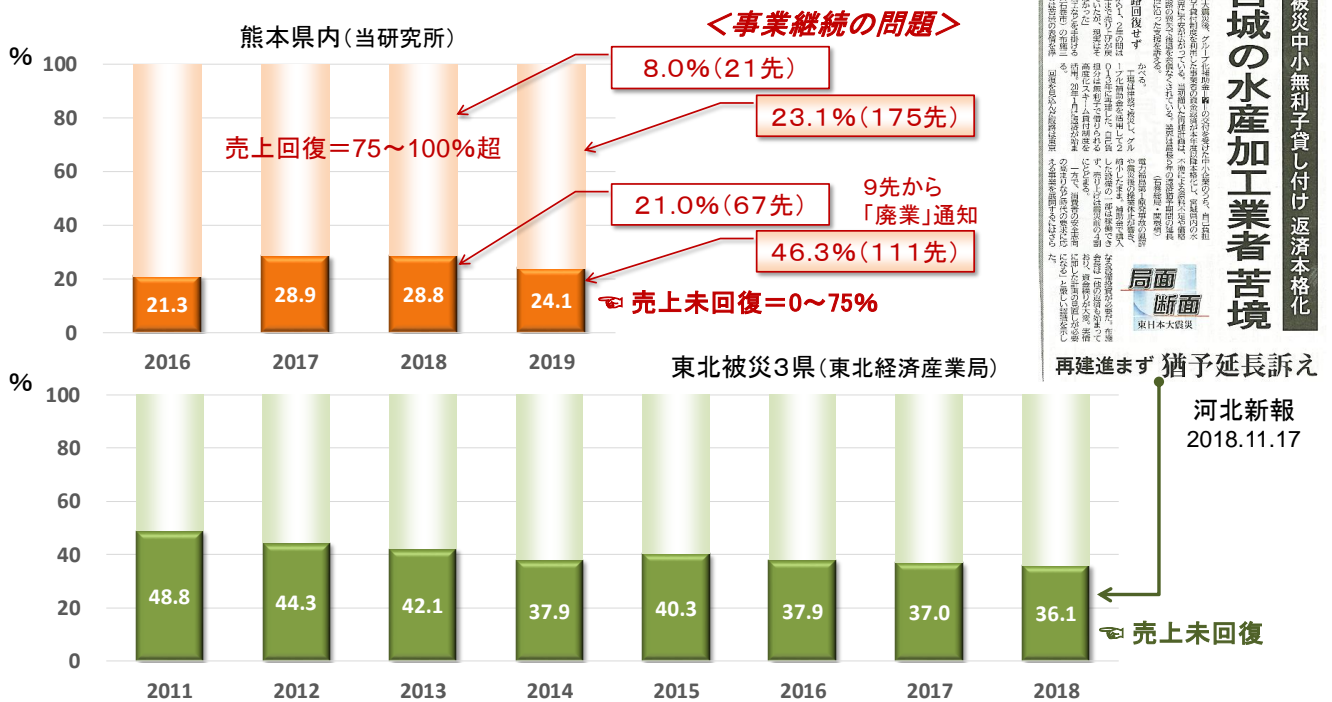
図表3: 「ICT活用+業務改革」と「SDGs的取組」



## 5. 事業継続の問題

- 熊本地震の年から始めた本調査において、今回、「売上回復」の問題に加えてクローズアップされた最大のテーマは、「事業継続問題」である。
- この問題が急浮上した背景には、売上回復遅延に加え、経営者の高齢化が窺える。
- 東日本大震災に学ぶと、宮城県では、グループ補助金で100%回復した生産能力が、今や、過剰設備となっている皮肉な状況が問題になっている。
- 本件は、地域・業種・規模を超え、今や、地方経済社会に共通した経営課題だ。  
 ☞ その、解決のプロセスは何か？

図表4: 東日本大震災に学ぶ



### ＜解決のプロセス＞ 慶応大学 蟹江教授のご指摘から、当研究所まとめ。

- 熊本地震から回復企業の特徴は、「SDGs的」なことをやっている。  
 ☞ **なぜ、これまで培ってきた合理性の追求だけでは解決しないのか？**
- 大きな自然災害は、人口減少の進行が引き起こす需要低減や、より深刻化する人手不足、更には事業継続などの構造的問題を、一気に顕現化させる。  
 ☞ **なぜ、「SDGs的取組」は、この問題を解決するのか？**
- 災害などの大きなショックの後には、「短期的利益」よりも、「より大きな大義」、そして「より長期的視点」が生まれる。  
 ☞ **これが、「SDGs」と軌を一にする。**  
**働き手、取引先、地域社会との一体感が生まれ、困難な問題に立ち向かう。**

SDGsを本業の中心に置き、経営技術にICTを活用した、全社的取組が重要。

※当研究所は、地域・業種・規模を超えた異業種連携の場として「事業ニーズ共有化システム」を、HPで提供しています。手数料は無料です。ご活用下さい。

以上