

# 2022年 事業者アンケート調査（1/2）

（旧「熊本地震に関する県内事業主アンケート調査」）

## 第1章：コロナ禍の経営課題と社会課題への取組み

### <はじめに>

当研究所は、2016年より6回にわたり県内事業者に対し「熊本地震に関する県内事業主アンケート調査」を行い、地震後の経営課題や創造的復興への取組みを分析し、毎年発信してきた。その中で、2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大により、経営環境の変化が熊本地震からコロナ禍を中心としたものにシフトするという課題を抱えていた。

そのため、本年より調査内容を地震からコロナ禍・その他社会課題へと軸足を移し、名称も「事業者アンケート調査」へと変更した。本調査では、県内事業者が現状抱える経営課題を把握したうえで、SDGs・DX・Well-being・脱炭素の新たな社会課題に対する意識や取組状況を整理する。そして、SDGs実現に向けた重要な理念である「変革」を念頭に置き、事業者の「変革力」と事業経営の関係性について分析する。

【監修】慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 教授 蟹江 憲史 氏

内閣府地方創生推進事務局「地方創生SDGs官民連携プラットフォーム」幹事会幹事メンバー（2018年9月～）

国際連合大学サステナビリティ高等研究所 非常勤教授（2020年4月～）、他多数

### <本レポートの構成>

#### 第1章：コロナ禍の経営課題と社会課題への取組み（本稿）

事業者が現状抱える経営課題を整理したうえで、SDGs・DX・Well-being・脱炭素の社会課題への意識や取組みを見える化する。

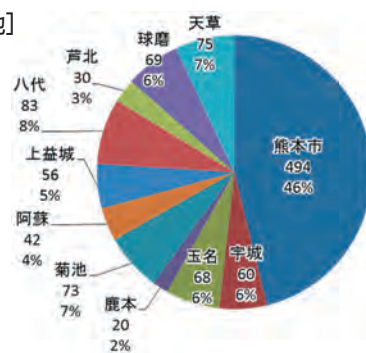
#### 第2章：変革力と事業経営（9月号掲載予定）

SDGs実現に向けた重要な理念である「変革」を念頭に置き、事業者の「変革力」と事業経営の関係性について分析する。

### <調査概要>

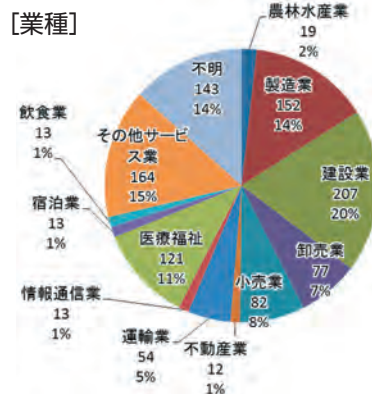
上段：実数  
下段：割合

[所在地]



※熊本県の振興局別エリアに分類

[業種]



	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
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	同左	同左	同左
発送先数	10,044先	9,546先	9,406先	9,269先	9,178先	9,088先	3,210先
有効回答数	2,439先	1,857先	1,719先	1,850先	1,924先	1,746先	1,071先
回答率	24.3%	19.5%	18.3%	20.0%	21.0%	19.2%	33.3%
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	6月4日～ 6月26日	6月4日～ 6月28日	5月19日～ 6月3日

※今回の変更に合わせて、地区・業種・回答率などを考慮し、発送先を見直した。

## 1 コロナ禍の経営課題

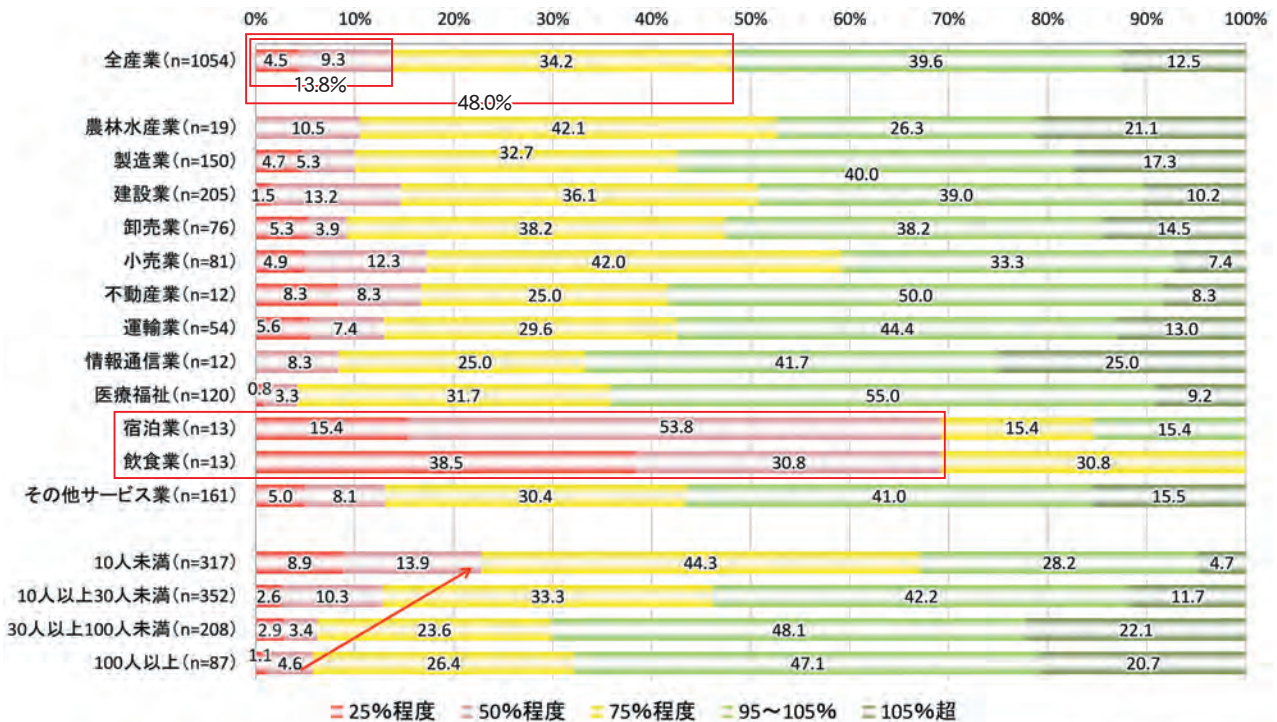
### (1) コロナ禍前（2019年）と比較した売上の現況

- 全産業の約5割の事業者は、現在の売上がコロナ禍前（2019年）の75%以下。
- 売上変動の要因は「コロナ禍」が全体の65.4%。

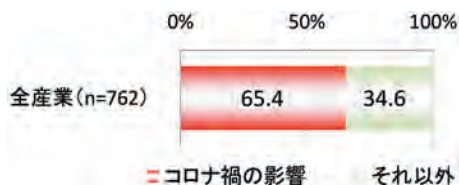
全産業の48.0%の事業者については、現在の売上がコロナ禍前（2019年）の75%以下となっている（図表1）。さらに全体の13.8%は売上50%以下という状況。特に宿泊業・飲食業では、売上50%以下が約7割を占めており、厳しい状況となっている。また、規模が小さい（従業員数が少ない）事業者ほど売上回復が遅れている。

売上変動の最大の要因は65.4%が「コロナ禍の影響」としている（図表2）。コロナ禍以外の売上変動要因は、労働者不足や材料・部品の供給不足などがあつた（図表3）。

図表1 コロナ禍前（2019年）と比較した売上の現況



図表2 売上変動の最大の要因



図表3 コロナ禍以外の売上変動要因の自由コメント

業種	所在地	コメント内容
建設業	熊本市	労働者不足
卸売業	熊本市	半導体不足
小売業	阿蘇	木材・建材値上がりによる需要減少

## (2) 売上の状況

➤ 売上に「問題あり」と回答した事業者は、2020年以降低下傾向にあるも依然として2割存在。

売上に「問題あり」と回答した事業者は、コロナ禍が始まった2020年に大幅に増えるも、以降減少傾向にある（図表4）。しかしながら、2022年は依然約2割が「問題あり」と回答している状況にあり、コロナ禍前の水準には戻っていない。

自由コメントでも「観光地向けの商品がほぼゼロ」「タクシー利用者の激減」等の声があり、依然として厳しい状況にある事業者も見られる（図表5）。

図表4 売上の状況



図表5 売上の状況に関する自由コメント

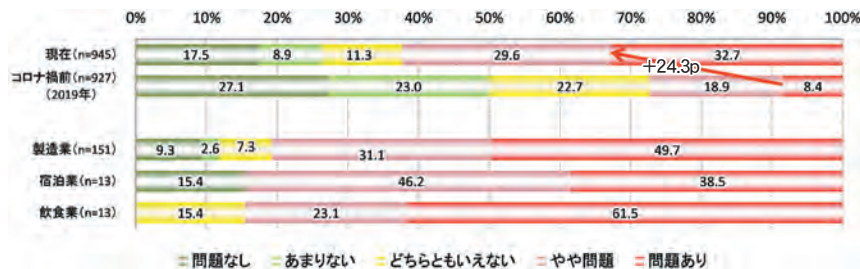
業種	所在地	コメント内容
製造業	熊本市	顧客がコロナの影響により売上減少。商品の注文が減ったため。
建設業	天草	全世界がコロナでロックダウンして製品が入らなくなり、工事ができなくなった。
卸売業	熊本市	観光地向けの商品がほぼゼロ。
運輸業	八代	タクシーの利用者が激減している。特に夜の需要が無いこと。
飲食業	熊本市	「まん防」期間中は店休にして、その他の期間も閉店時間を早めて営業し、お客様も自粛したり宴会の禁止等でかなり少なかった。

## (3) 原材料費

➤ コロナ禍に加えて、原材料高騰・物価上昇への不安が増している状況。

物価上昇を受けて、本年より新たに質問に追加した「原材料費」については、「問題あり」が32.7%と、コロナ禍前（2019年）と比べて24.3ポイント（以下「p」という。）増加した（図表6）。業種別では、特に製造業、宿泊業、飲食業で高い。コロナ禍で原材料や燃料の供給制約が残る中、ウクライナ侵攻や円安が高騰に拍車をかけ、事業者不安が増大していると考えられる。また、自由コメントからも原材料費等の値上がりを販売価格へ転嫁できていない様子がうかがわれた（図表7）。

図表6 原材料費の状況



図表7 原材料費に関する自由コメント

業種	所在地	コメント内容
建設業	玉名	ここ数年の材料高騰のスピードが早過ぎてこの先が不安である。
小売業	球磨	原材料の費用が増加するのに対し、売価に反映出来ない。
その他サービス	上益城	薬剤が値上がりしているが、お客様への値上げはなかなか出来ない。
その他サービス	宇城	コロナのみならず、ロシアのウクライナ侵攻等が早く収束し、物価が元に戻ることを期待する。

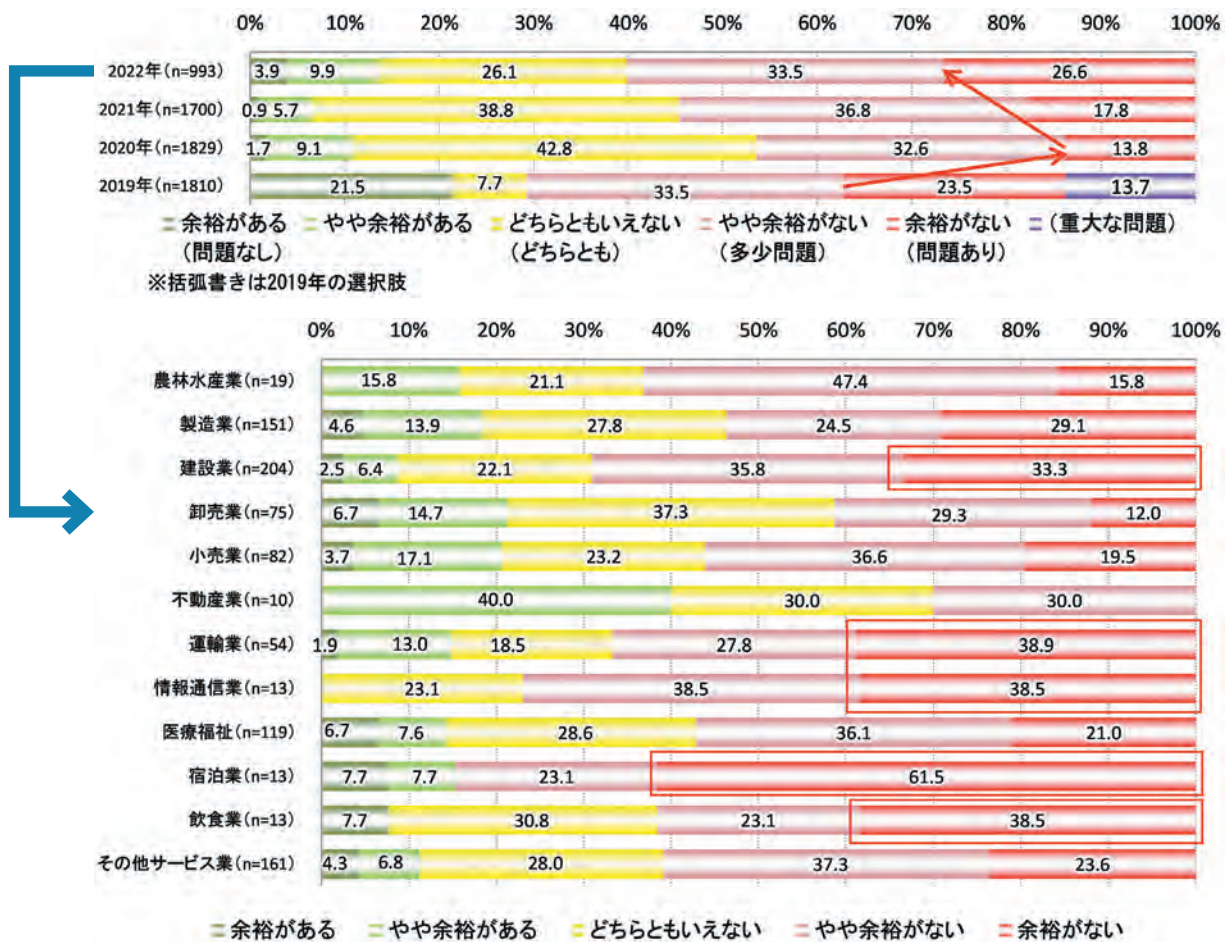
(4) 人手の状況

- 人手は2021年以降に逼迫傾向が再燃し、多くの業種で不安の声が聞かれる。
- 求める人材の確保・維持には、賃金等処遇の改善が視野。

人手の状況は、「余裕がない」がコロナ禍が始まった2020年に13.8%まで減少し、コロナ禍前の2019年に比べ一旦落ち着きを見せた（図表8）。しかしながら、2022年には26.6%まで上昇し、2020年と比べて約2倍の水準となった。「余裕がない」が特に高い業種は、宿泊業（61.5%）、運輸業（38.9%）、情報通信業（38.5%）、飲食業（38.5%）、建設業（33.3%）の順となっている。

人手不足は、自由コメントでも多くの業種で不安の声が聞かれ、現在の人員で生産性を上げることや、人員定着で解決を図ろうとする様子がうかがわれた（図表9）。また、人員定着に向けては賃金等処遇の改善が必要であるとの声も聞かれた。

図表8 人手の状況



図表9 人手に関する自由コメント

業種	所在地	コメント内容
製造業	宇城	TSMCの熊本進出による採用難や人材定着促進の為に賃金改善が必要となってくる。社員のモチベーション向上策や生産性向上施策が課題。
建設業	球磨	人手不足が深刻な問題となっております。募集はしていますが、若手がいらないのが現状です。賃金や休暇など見直し、従業員の待遇を強化・改善していくのが課題です。
建設業	天草	人材が不足し、常に募集するが集まらない。
医療福祉	八代	人材確保するにも人材紹介業者等への経費がかかる。
宿泊業	熊本市	豪雨災害後は人手不足が顕著。

(5) 事業承継・継続

- 事業承継を問題と感じている事業者の割合は、コロナ禍前と比べ微増。
- 経営の承継のみならず、「技術」の承継も課題とする意見が見られる。

事業承継について「問題あり」と回答した事業者は11.5%となり、コロナ禍前と比べて微増となった（図表10）。また、特に規模が小さくなるほど、「問題あり」の割合が高まる傾向にある。実際に、従業員10人未満の事業所で「後継者がいないため今後10年程度で廃業予定」という声が聞かれた（図表11）。

他の自由コメントでは、コロナ禍により事業承継が進まない事例も見られた。また、経営のみならず「技術」の承継も課題に挙げている意見もあり、会社全体で事業の継続を考えていく重要性がうかがわれる。一方で、「特例事業承継税制」を活用することで承継が上手くいった声も聞かれるため、経営者の情報収集や決断を後押しするような地域の支援体制が求められる。

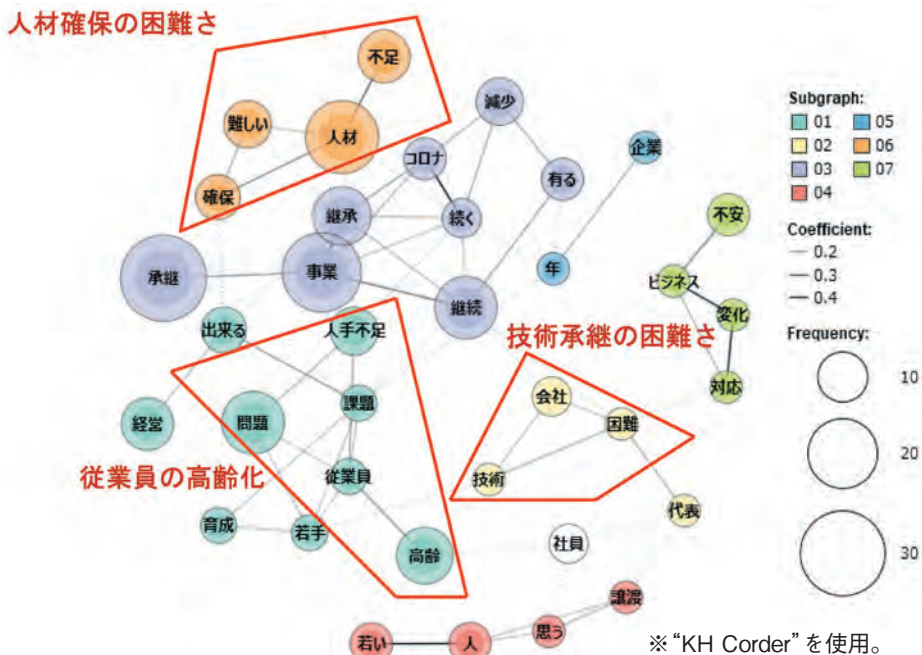
図表10 事業承継・継続の状況



図表11 事業承継・継続に関する自由コメント

業種	所在地	コメント内容
医療福祉	熊本市	後継者なし 10年程度で廃業予定。
建設業	熊本市	事業承継・継続する後継者不足。
医療福祉	天草	人材不足、従業員の高齢化。
飲食業	熊本市	事業継承目前であったが、コロナの為事業継続が見通せない状況が続いている。
運輸業	熊本市	経営者の承継も大変だが現場の技術の承継が大変。
小売業	熊本市	特例事業承継税制を活用できたことから、ほとんど問題ありません。

図表12 事業承継・継続に対する自由コメントの全体傾向（テキストマイニング）

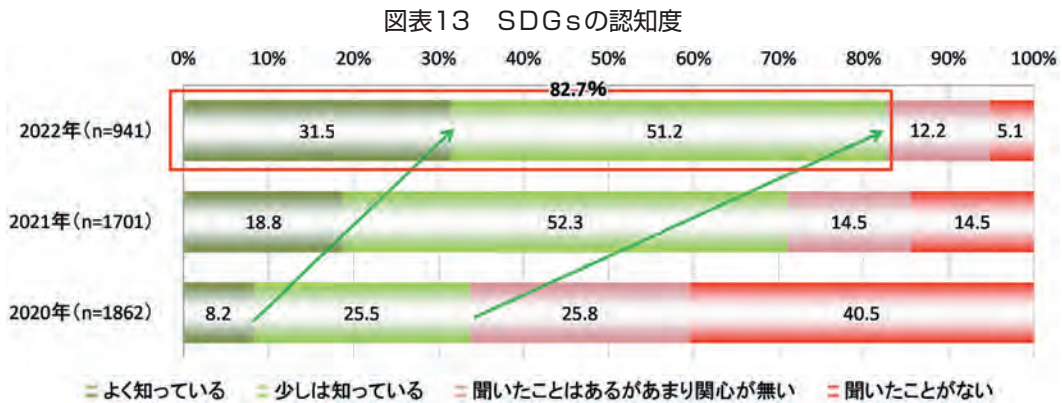


## 2 社会課題への取組み

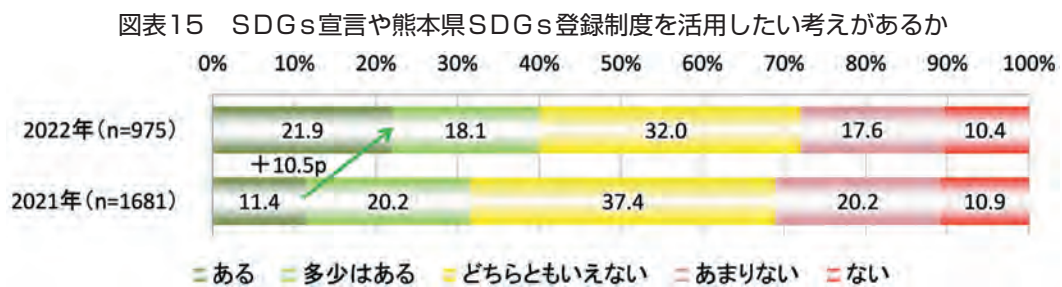
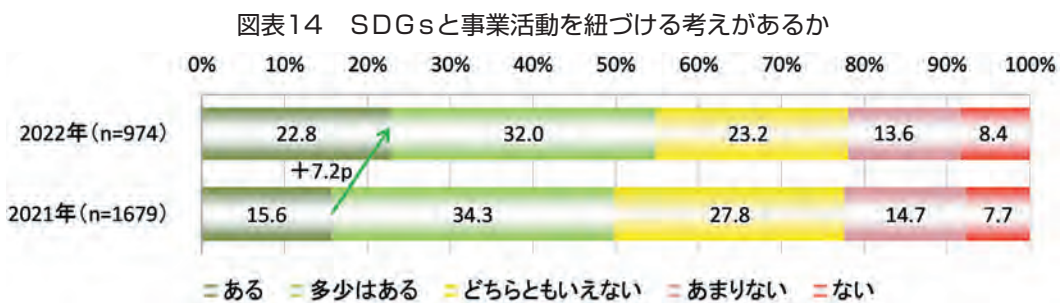
### (1)SDGs

- 県内事業者のSDGsの認知度は8割超となった。
- SDGsを自社の経営に取込もうと考える事業者も増加。

SDGsを「よく知っている」「少しは知っている」が年々増加(図表13)。2022年は「よく知っている」「少しは知っている」の合計が8割超となり、県内事業者のSDGsの認知度が高まっていることがうかがえる。



また、「SDGsと事業活動を紐づける考えはあるか」という質問では「ある」が22.8%と2021年より7.2p増加(図表14)。さらに、「『SDGs宣言』や県の『SDGs登録制度』を活用したい考えはあるか」という質問に対しては「ある」が21.9%と2021年より10.5p増加(図表15)。このように、SDGsの認知度だけでなく、自社の経営へ取込もうとする考えも醸成されつつある。



## (2) デジタル化とトランスフォーメーション (DX)

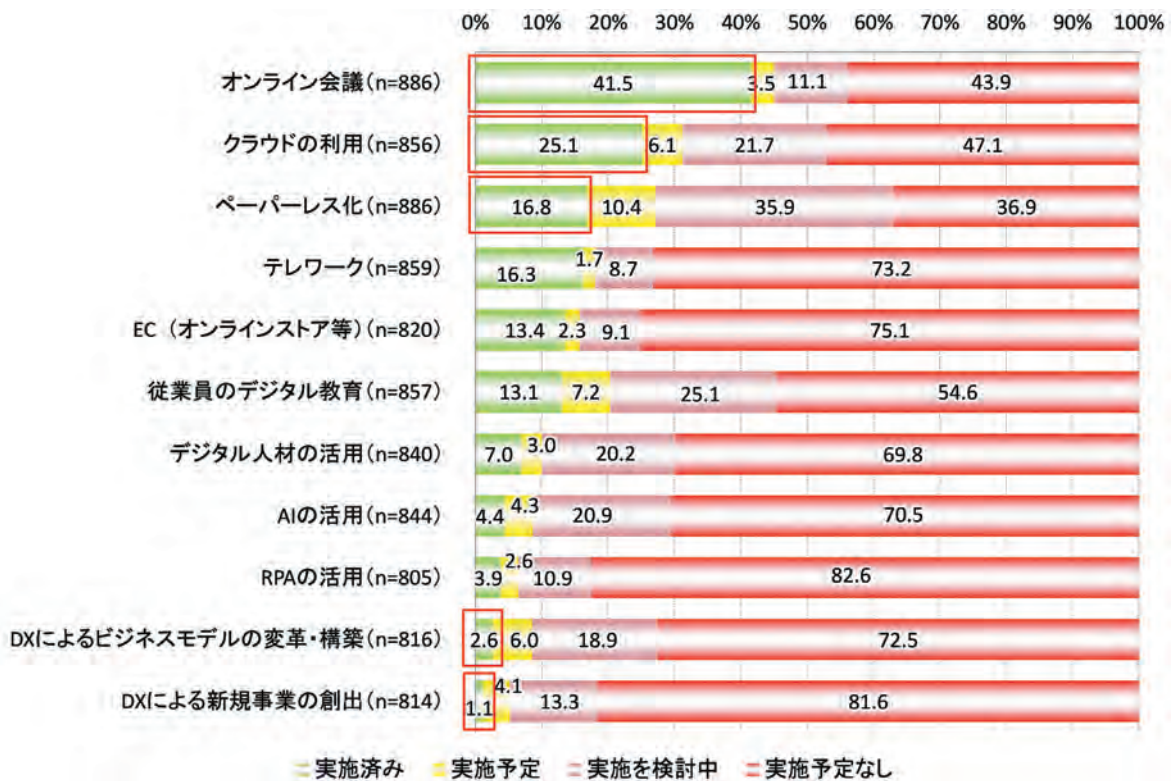
➤ デジタル化は進むも、トランスフォーメーションへの取組みは一部に留まる。

DX (デジタルトランスフォーメーション) への取組みのうち、実施済みの比率が高い項目は「オンライン会議 (41.5%)」、「クラウドの利用 (25.1%)」、「ペーパーレス化 (16.8%)」となっている (図表16)。DXを「デジタル化 (D)」と「トランスフォーメーション (X=変革)」という2つの側面から見ると、コロナ禍により、接触回避の目的で「デジタル化」は進んだと思われる。

一方で、「ビジネスモデルの変革・構築 (2.6%)」、「新規事業の創出 (1.1%)」といった「トランスフォーメーション」への取組みは一部に留まった。

自由コメントでは、DXの必要性・重要性は理解しているものの、人材面や資金面を不安視する意見が多く見られた (図表17)。業種により優先する項目に違いがあると思われるが、コロナ禍で不可逆的に加速したデジタル化の流れへの適時・適切な対応や、人手不足を補うための生産性向上に向けて、自社の将来のあるべき姿からバックキャストする戦略的取組みが求められる。

図表16 DXへの取組み



図表17 DXに関する自由コメント

業種	所在地	コメント内容
製造業	玉名	デジタル化、DXは必要不可欠。
小売業	天草	デジタル化は、当社にとっても重要課題。
運輸業	熊本市	人材・時間に余裕がない。外注するにも資金面の不安あり。
製造業	熊本市	会社が赤字なので、DX投資する余裕がない。
医療福祉	玉名	今回のコロナが社会の仕組みを一層デジタル化に進めていくので、情報発信やビジネスの仕組みを整える必要がある。
製造業	芦北	ビジネス環境の激しい変化に対応するために、データとデジタル技術を活用して社内の変革を行う。
卸売業	宇城	労働者不足を補う手段として最も重要視しています。
建設業	熊本市	3~5年先を見据えた自社のDXのあるべき姿と、実現するための施策等の戦略を考える必要あり。

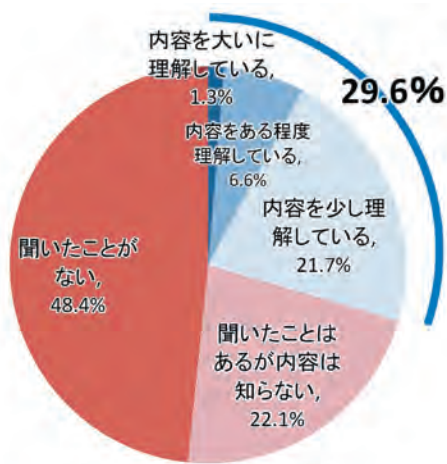
### (3) Well-being

- Well-beingの内容を「理解している」事業者は約3割となった。
- 「労働環境改善」には、約3割の事業者が取り組んでいる。

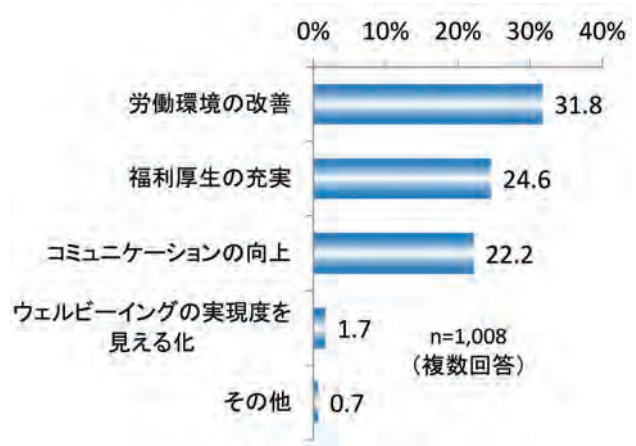
Well-being<sup>\*</sup>の理解度としては、「(大いに・ある程度・少し) 理解している」事業者は29.6%となった(図表18)。「Well-being向上に向けて取り組んでいるもの」を項目別に聞いたところ、「労働環境の改善」が31.8%、「福利厚生の実現」が24.6%、「コミュニケーションの向上」が22.2%となっている(図表19)。Well-beingという言葉は知らなくても、Well-beingに資する取組みを既に行っている事業者は一定数存在すると考えられる。

※肉体的にも、精神的にも、そして社会的にもすべてが満たされた状態(世界保健機関(WHO)より)。

図表18 Well-beingの理解度



図表19 Well-being向上に向けた取組み



実際に自由コメントにおいて、「労働環境の改善」では「各種認定および社員の健康・幸せに向けた環境づくり」への取組みが見られた(図表20)。「福利厚生の充実」では「市町村の福利厚生制度で補う」という回答があった。また、「コミュニケーションの向上」では「自らの幸せと、地域や他者とのつながりにおける幸せを実感できるような場づくり」や「従業員のメンタルや思いを上司や同僚が汲み取ることの重要性」という意見があった。さらに、その他には雇用制度の面からシニア人材活用に意欲的な事業者も見られた。いずれも、経営者の「従業員を想う気持ち」が施策の実践に表れていることが感じられる。

図表20 Well-being向上に向けた取組みに関する自由コメント

業種	所在地	取組み	コメント内容
建設業	上益城	労働環境の改善	ブライツ企業認定や、よかボス・ヘルスター健康宣言等、社員の持続的な健康および幸せな環境づくりに取り組んでいる。
製造業	芦北	福利厚生の充実	大企業にはどうしてもついていけない福利厚生について、熊本市の「ふれあう共済」で補っている。
医療福祉	熊本市	福利厚生の充実、コミュニケーションの向上	自らの幸せと、地域や他者とのつながりにおける幸せを実感できるよう「知る」「学ぶ」を継続できる場づくりを目指し、院内待合室カフェ事業などを展開している。
宿泊業	菊池	コミュニケーションの向上	今の現状から、給与のベースアップは経営的に捻出が難しいので、従業員のメンタルや思いを上司や同僚がいかに汲み取り、コミュニケーションを図っていくのが重要だと考えている。
その他サービス	熊本市	その他	従業員の将来の備えのための養老保険加入の推奨。再雇用制度(70歳超)など。



#### (4)脱炭素（カーボンニュートラル）

➤ サプライチェーンの見直しなど、取引先等の協力が必要な取組みが進んでいない。

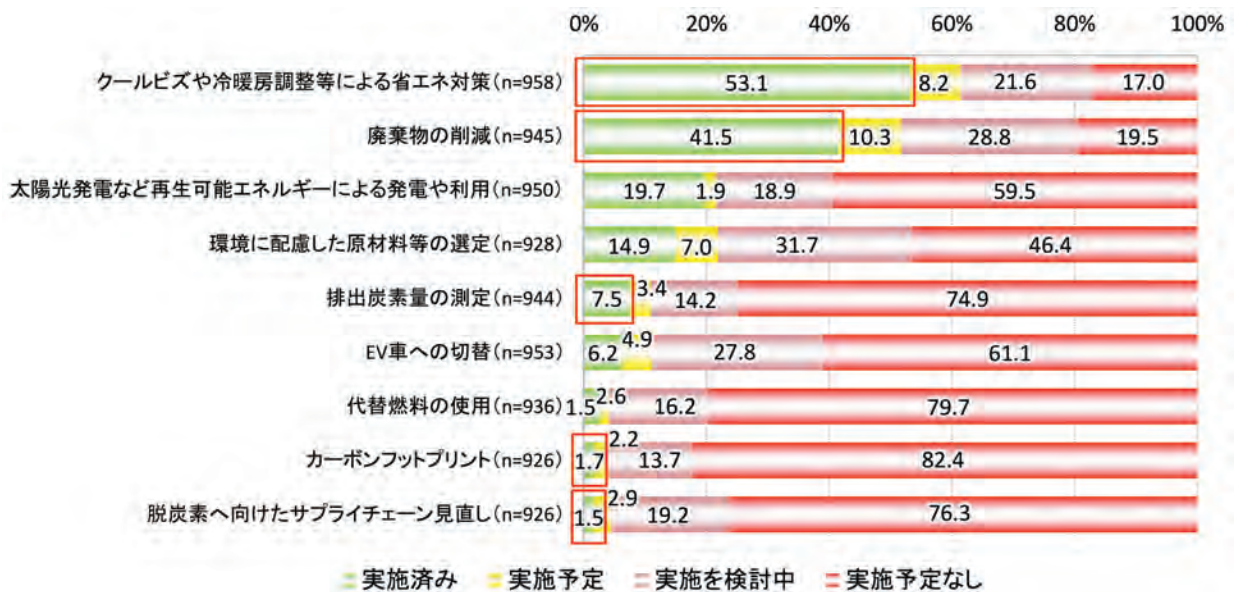
脱炭素への取組みでは、多くの人手や資金をかけずに実施できる項目として、「クールビズや冷暖房調整等による省エネ対策（53.1%）」や「廃棄物の削減（41.5%）」は実施率が比較的高い（図表21）。これらは、光熱費などコスト削減にもつながる項目といえる。

一方で、「カーボンフットプリント\*（1.7%）」や「脱炭素へ向けたサプライチェーン見直し（1.5%）」など、取引先やパートナーの協力が必要な取組みに関しては実施率が低い。この背景には、費用対効果が見えにくいという現状や「自社だけでは取組みにくい」という意識など、地域事業者にとっての優先順位の低さがうかがえる（図表22）。国や地方自治体の、脱炭素に関する多様な補助金の組成や情報発信、サプライチェーン全体で推進する体制整備など、制度的枠組づくりが求められる。

また、「排出炭素量の測定（7.5%）」が進んでないことも脱炭素への取組みが進まない一因になっていると考えられる。脱炭素に無関心であることや取組まないことは、今後消費者や取引先から「選択されないリスク」も内包する。まずは自社の排出量を見える化し、数値として意識することが、取組みへの動機づけにもつながると考えられる。

※商品・サービスのライフサイクル全体で排出された温室効果ガスの量を記載すること

図表21 脱炭素への取組み



図表22 脱炭素への取組みに関する自由コメント

業種	所在地	コメント内容
小売業	阿蘇	経費がかかる（設備投資など）。
運輸業	上益城	お金の関わることなので補助金次第。
運輸業	熊本市	燃料を使用した事業が多数ありますので、カーボンニュートラルへの設備投資・更新が課題であると考えます。
建設業	熊本市	機械等の梱包等は、メーカーや国が主体となり取組んでいただかないと、私共のレベルでは難しい。
飲食業	熊本市	小規模事業所ではなかなか取組みにくく、また結果も出づらい。

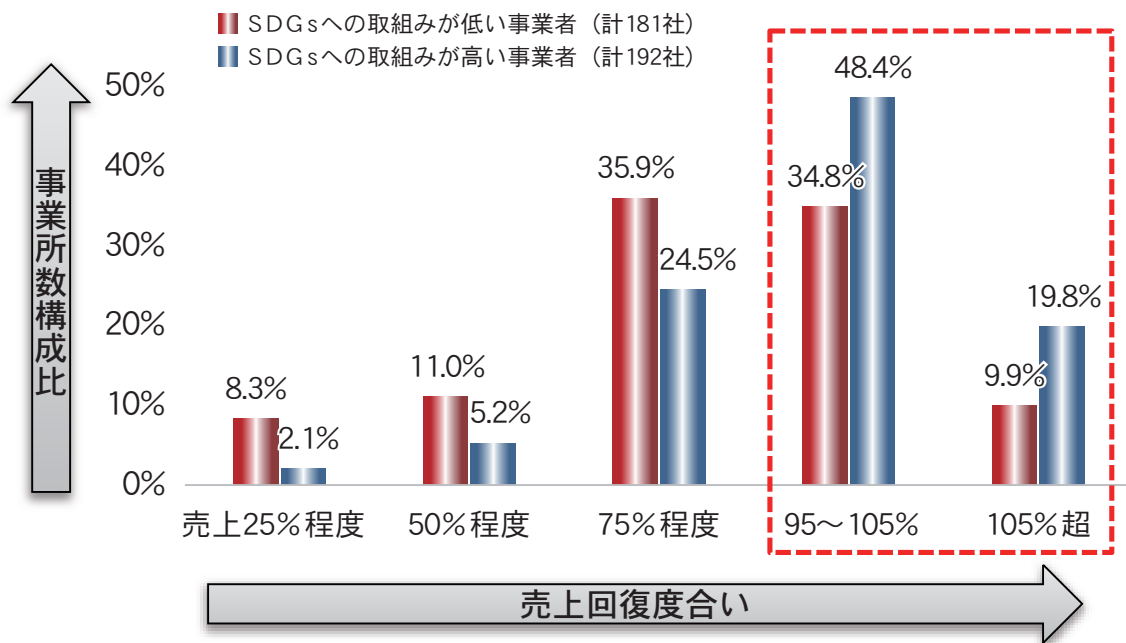
### 3 本章のまとめと次章の紹介

- 本章では、県内事業者の現状の経営課題と社会課題への取組みを整理した。
- 次章（9月号）では、SDGs実現に向けた重要な理念である「変革」を念頭に置き、事業者の「変革力」と事業経営の関係性について分析する。

本章では、コロナ禍における県内事業者の経営課題を整理した。売上は依然回復途上にあり、原材料高騰・物価上昇が新たな不安材料となっている。人手不足は加速し、事業承継に対して引き続き課題を抱える多くの声が聞かれた。

SDGsへの認知度は高まっているが、DX・Well-being・脱炭素への取組みはまだ足踏みしている状況であるといえる。次章（9月号）では、SDGs実現に向けた重要な理念である「変革」を念頭に置き、事業者の「変革力」と事業経営の関係性について分析する（図表23・24）。

図表23 SDGsと売上（対2019年比）の関係（取組み上位先と下位先）



図表24 SDGsへの対応が他の社会課題対応に結びついたか



- 非常に結びついた
- 多少結びついた
- どちらともいえない
- あまり結びつかなかった
- 全く結びつかなかった