

景気動向調査報告書

(令和2年4月調査)

平塚商工会議所

1. 調査方法と回答企業の概要

(1) 調査方法

この景気動向調査は平塚市の企業を対象として、令和2年4月に実施したものである。また、比較データとして、リーマン・ショック発生直後の調査である平成21年から、昨年、平成31年における過去11年間の調査結果をもとにした。調査方法は郵便・FAXによる無記名の調査票（アンケート）回収方式である。今回の調査票発送数、回収数、回収率を図表1に示す。

図表1 令和2年4月 調査回収状況

業種	発送数 (件)	回収数 (件)	回収率	31年回 収率
工業	682	260	38.1%	36.2%
製造業		141		
建設業		119		
商業	971	340	35.0%	25.4%
小売業		112		
卸売業		38		
飲食業		38		
サービス業		148		
観光業		4		
合計	1,653	600	36.3%	29.7%

なお、今回の調査では、新型コロナウイルス感染症の影響の有無や必要としている支援・施策について尋ねている。また、観光業の回答が4社のため、統計処理ではサービス業に含めて、サービス業・観光業としている。

(2) DIの意味

景況を表すDIとはディフュージョン・インデックス (Diffusion Index) の略で、良くなったとする企業数から、悪くなったとする企業数を差し引いた数の全体に対する比率である。

(3) 回答企業の概要

工業関連（製造業・建設業）の回答企業について、従業員数および創業年数に関する情報を図表2に示す。回答企業260社のうち、創業20年以上と実績のある企業が220社と工業関連企業全体の85%を占めている。また、従業員数をみると従業員20名以下の小規模企業が186社と工業関連企業全体の72%を占めている。

図表2 工業関連の回答企業

従業員数	創業年数				合計
	5年未満	5年～19年	20年～49年	50年以上	
0人～5人	4	18	50	16	88
6人～20人	0	16	44	38	98
21人～50人	0	1	8	26	35
51人～100人	0	0	5	12	17
101人～300人	0	0	1	12	13
301人～	0	1	1	7	9
合計	4	36	109	111	260

商業関連（小売業・卸売業・飲食業・サービス業・観光業）の回答企業について、従業員数及び創業年数に関する情報を図表3に示す。回答企業338社のうち、創業20年以上の実績のある企業が254社と商業関連企業全体の75%を占めている。また、従業員数を見ると従業員5名以下の小規模企業が196社と商業関連企業全体の58%を占めている。

図表3 商業関連の回答企業

注1) 2社が創業年数または従業員数について未回答

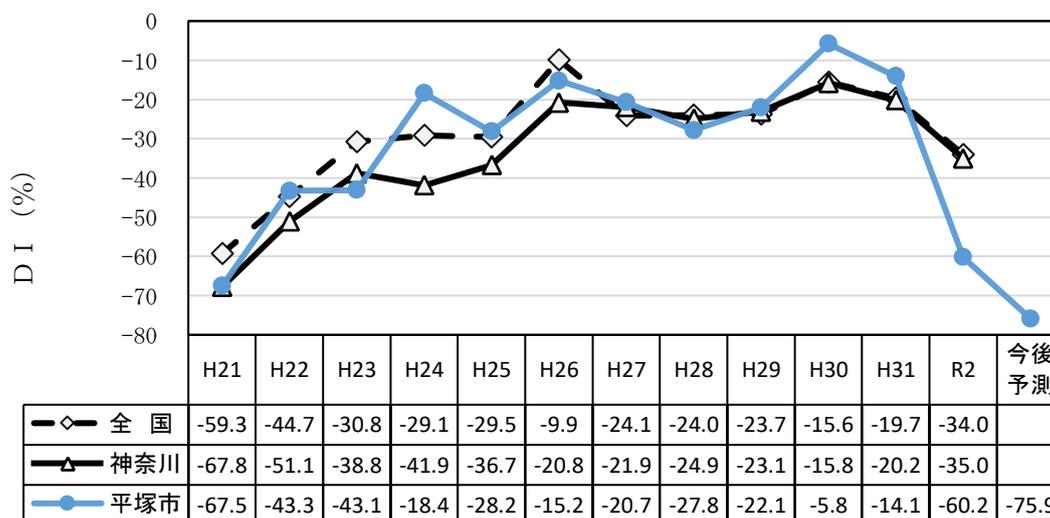
従業員数	創業年数				合計
	5年未満	5年～19年	20年～49年	50年以上	
0人～5人	16	42	72	66	196
6人～20人	1	16	29	31	77
21人～50人	1	4	15	11	31
51人～100人	0	1	5	8	14
101人～300人	0	3	4	5	12
301人～	0	0	3	5	8
合計	18	66	128	126	338

2. 調査結果の概要について

(1) 売上高の状況

図表4に全国および神奈川県との売上DI比較データを示す。平塚市の全業種の売上DIは前回調査より46.1ポイントと大きく下降して-60.2%となった。平塚市のDIは神奈川県、全国と比べると低く、大きな差異がある。神奈川県の調査期間が2月、全国は3月1日の調査時点であり、平塚市は、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言の出た後、4月10日から4月末に調査を行ったことが要因として考えられる。また、平塚市の今後の予測の売上DIは-75.9%と、今回の調査から、さらに15.7ポイントの下降となっている。

図表4 売上DI（全業種）



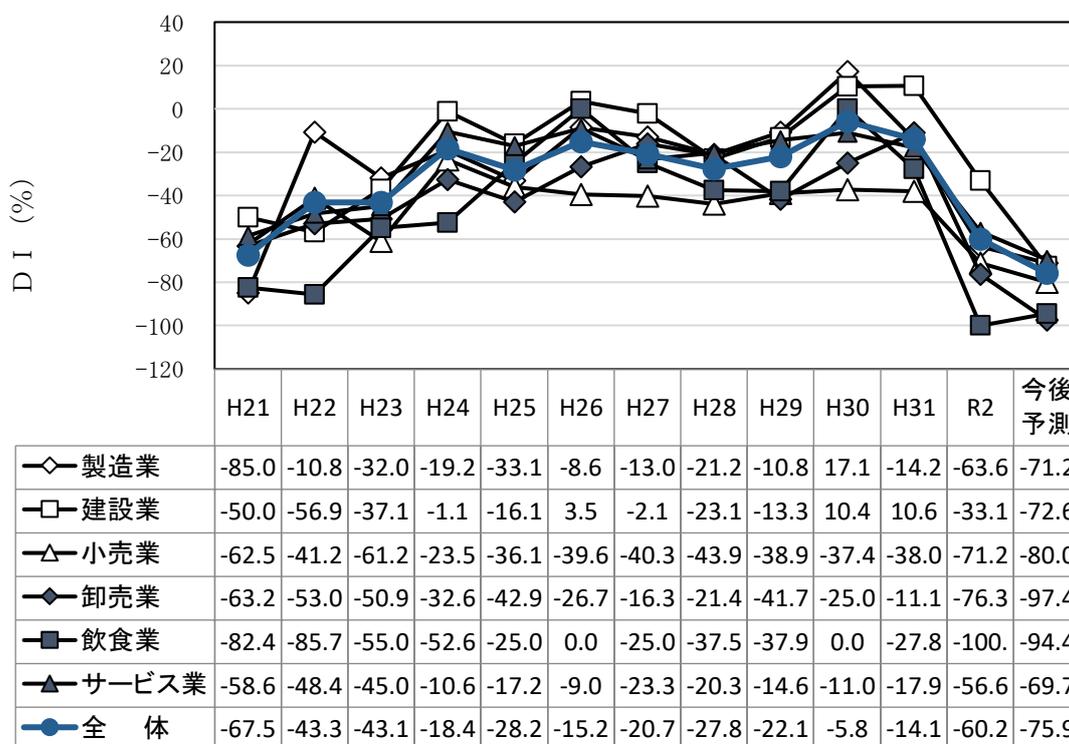
なお、消費税率の引き上げが平成26年4月1日より実施されているが、この年の平塚市における景気動向調査は消費税引き上げ後の5月時点の調査データである。平成26年の全国及び神奈川県データのデータは4月以前の調査結果であり、消費税引き上げ前の駆け込み需要が反映されているものと推察される。令和2年については、全国のデータは中小企業庁発表（令和2年3月実施）、神奈川県のデータは神奈川産業振興センター発表（令和2年2月実施）の全業種の平均である。

注2) 平塚市の調査は平成23年及び26年は5月に実施、平成30年は7月、それ以外の年は4月に実施をしている。

注3) 全国、神奈川県の売上比較データ（平成23年）は、平成23年3月11日の東日本大震災以前に実施した調査であるため、震災の影響が反映されていない。

図表5に平塚市の業種別売上D Iを示す。工業部門においては、製造業のD Iが昨年から49.4ポイント、建設業のD Iが43.7ポイントと大幅な下降となった。商業部門では飲食業の38社すべてが、売上高が「減った」と解答したため、D Iは100.0となった。昨年と比べて、小売業では33.2ポイント、卸売業では65.2ポイント、サービス業は38.7ポイントといずれもD Iは下降した。また、小売業、卸売業、飲食業の3業種におけるD Iは、リーマン・ショック発生後の平成21年4月調査のD Iよりも低い結果となっている。

図表5 売上D I（平塚市の業種別）

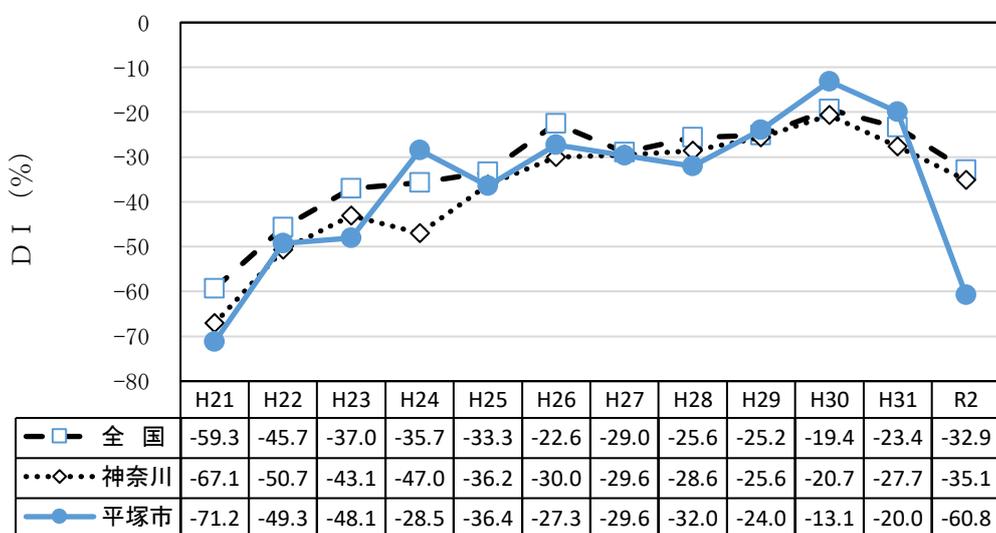


今後の予測としては、景気動向調査アンケートの締め切りが近づいた4月下旬に緊急事態宣言が延長される可能性が高まったこともあり、今後の予測においては、飲食業を除く5つの業種において、売上D Iは下降の予測と推察する。

(2) 採算の状況

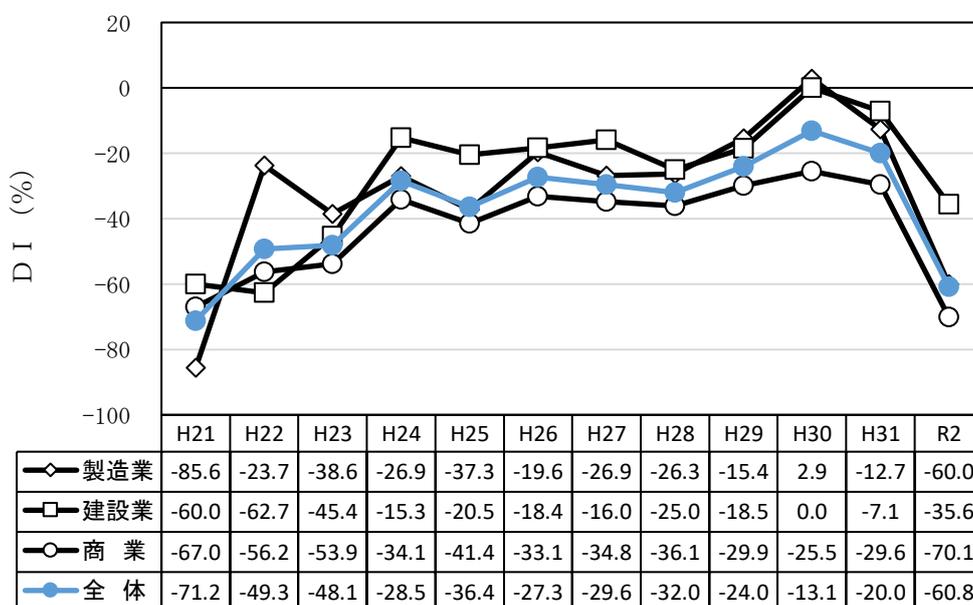
図表6に全国および神奈川県との比較データを示す。採算のD Iにおいても、神奈川県の調査期間が2月、全国が3月1日の調査時点であり、平塚市は、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言が出た後、4月10日から4月末に調査を行ったことが大きな差異の要因として考えられる。

図表6 採算D I (全業種)



図表7に平塚市の業種別採算D Iを示す。製造、建設、商業とすべての業種のD Iが昨年と比べて下降に転じ、全体では-20.0%から-60.8%と大きな下降が見られる。特に商業の採算D Iは、リーマン・ショック発生後の平成21年4月調査時よりも低い結果となっている。

図表7 採算D I (平塚市の業種別)



3. 製造業の景況

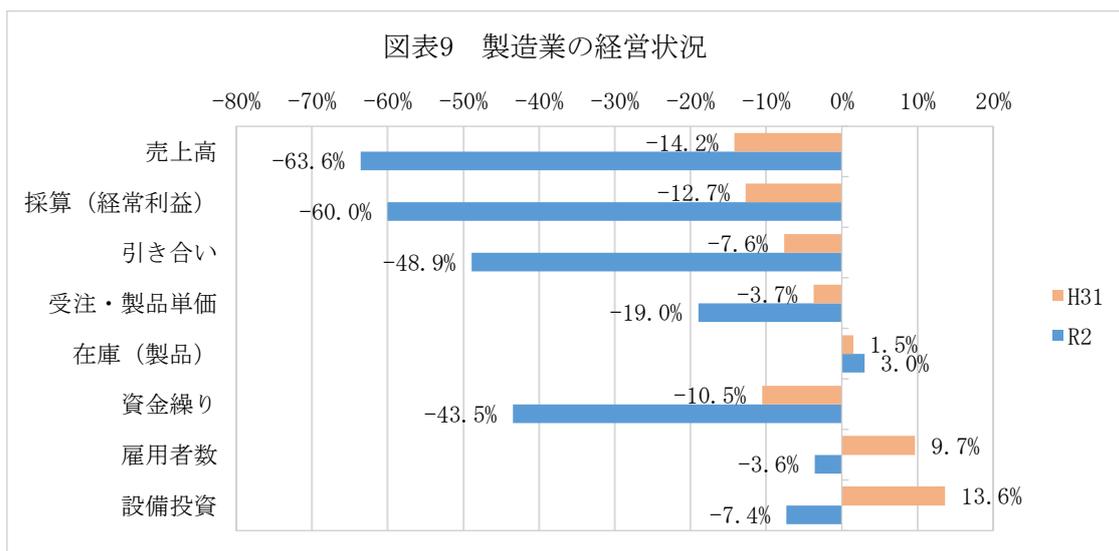
(1) 製造業の経営状況

製造業の回答企業 141 社の内、従業員 20 人以下の小規模企業が 81 社とおよそ半数を占める。また、創業 50 年以上の企業が 70 社、創業 20 年から 49 年の企業が 52 社と創業年数が長く、実績のある企業が多数を占めている。

図表 8 製造業の回答企業

従業員数	創業年数				合 計
	5 年未満	5 年～19 年	20 年～49 年	50 年以上	
0 人～5 人	0	8	19	10	37
6 人～20 人	0	9	21	14	44
21 人～50 人	0	1	7	19	27
51 人～100 人	0	0	3	9	12
101 人～300 人	0	0	1	11	12
301 人～	0	1	1	7	9
合 計	0	19	52	70	141

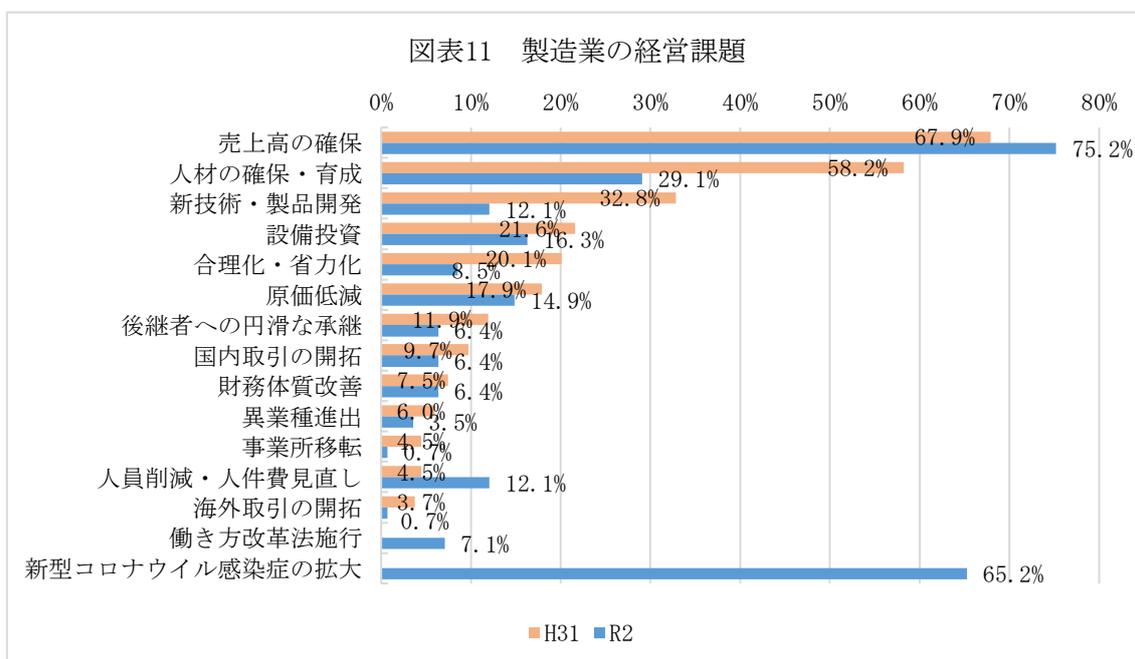
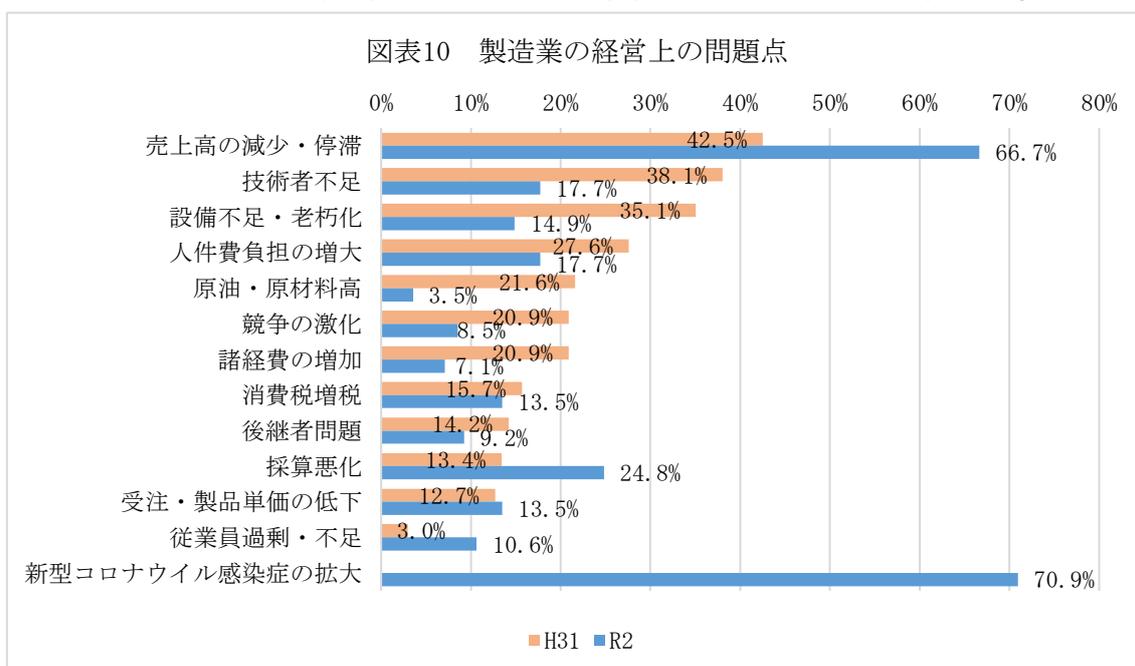
図表 9 に製造業の経営状況の指標を示す。



製造業の各種D Iを見ると、「売上高」は、前回調査の-14.2%から今回は-63.6%と 49.4 ポイントの下降となった。「受注・製品単価」のD Iは、前回の-3.7%から、今回は-19.0%と 15.3 ポイント下降しているが、「引き合い」のD Iを見ると、前回の-7.6%から、今回は-48.9%と 41.3 ポイントと大きく下降していることから、価格の下落に比べて、受注案件そのものが少なくなっている状況であると推察する。また、昨年は「雇用者数」、「設備投資」を増やしたと回答した企業が多かったが、今回の調査では、「雇用者数」のD Iが-3.6%、「設備投資」のD Iが-7.4%と縮小傾向となっている企業が増えている状況である。

(2) 製造業の経営上の問題点と課題

図表10 および図表11 に製造業における問題点と経営課題についての回答結果を示す。

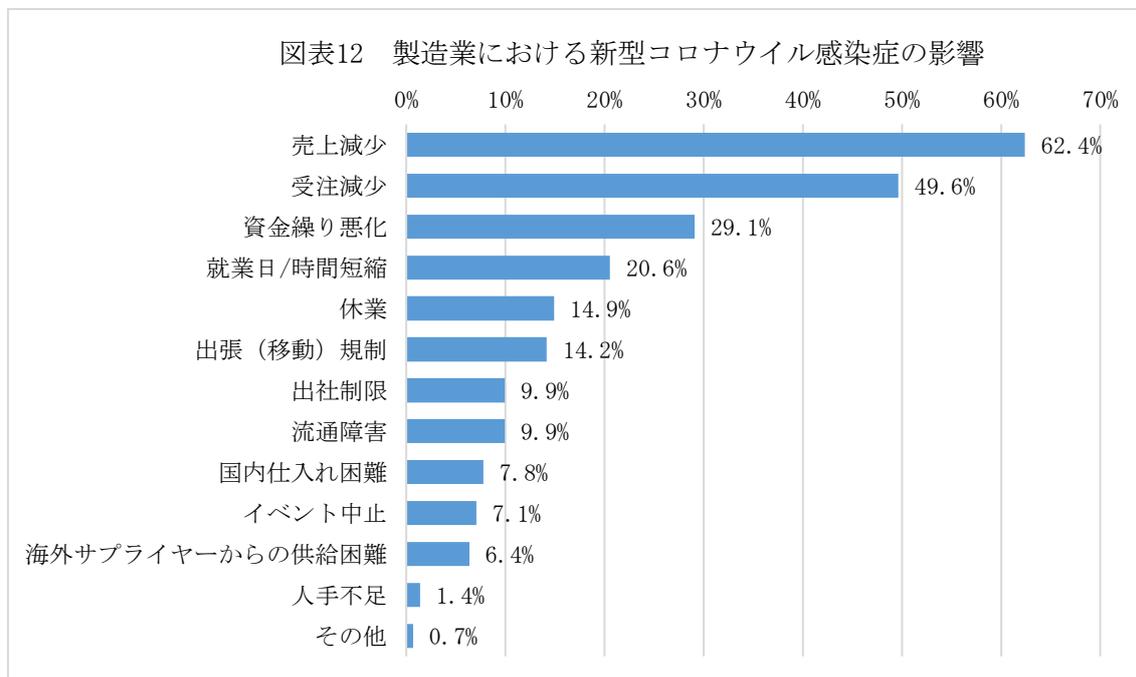


経営上の問題点についてみると、緊急事態宣言が出された直後にこの景気動向調査を行っていることから「新型コロナウイルス感染症の拡大」を経営上の問題点であると回答した企業が70.9%と最も多く、製造業においては「新型コロナウイルス感染症の拡大」の影響が大きいことがわかる。

製造業においては、昨年は「技術者不足」、「人材の確保・育成」を回答する企業が多かったが、今年は、いずれの項目も半減し、「人員削減・人件費見直し」が増えるなど、人員の余剰感が出てきていると思われる。また「働き方改革法施行」も7.1%の企業が関心を示しているものの、新型コロナウイルスへの対応が優先されている状況にあると推察される。

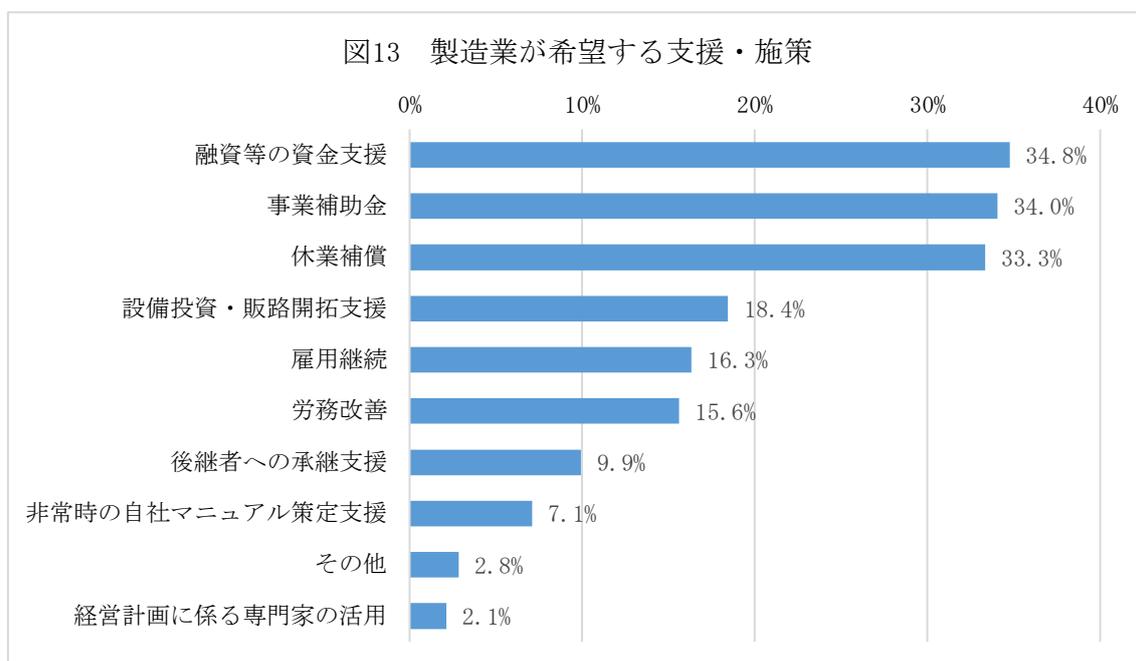
(3) 製造業における新型コロナウイルス感染症の影響

受注、売上減少から「資金繰りが悪化」していると回答した企業が29.1%、「就業日/時間短縮」が20.6%、「休業」が14.9%と操業時間の短縮に関わる回答が全体の約1/3を占めた。



(4) 製造業が希望する支援・施策

製造業が希望する支援・施策の回答では、「融資等の資金支援」、「事業補助金」、「休業補償」の回答がいずれも3割を超え、資金面での支援や施策を望んでいる企業が多い。



4. 建設業の景況

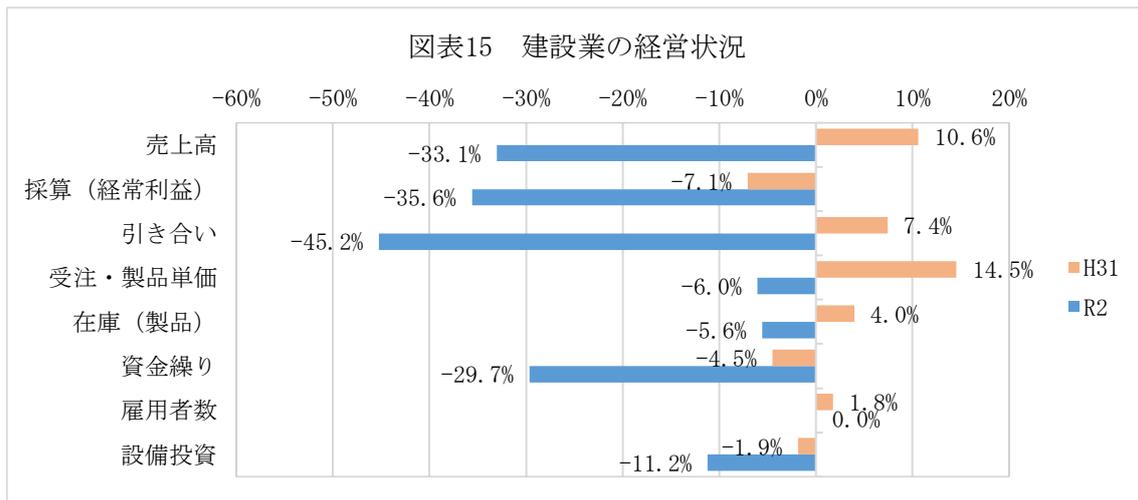
(1) 建設業の経営状況

建設業の回答企業 119 社の内、従業員 20 人以下の小規模企業が 105 社と 88%を占める。また、創業 20 年以上から 49 年の企業が 57 社と 48%を占め、50 年以上と長く創業している企業が 41 社あり、実績のある企業が多数を占めている。

図表 14 建設業の回答企業

従業員数	創業年数				合 計
	5 年未満	5 年～19 年	20 年～49 年	50 年以上	
0 人～5 人	4	10	31	6	51
6 人～20 人	0	7	23	24	54
21 人～50 人	0	0	1	7	8
51 人～100 人	0	0	2	3	5
101 人～300 人	0	0	0	1	1
301 人～	0	0	0	0	0
合 計	4	17	57	41	119

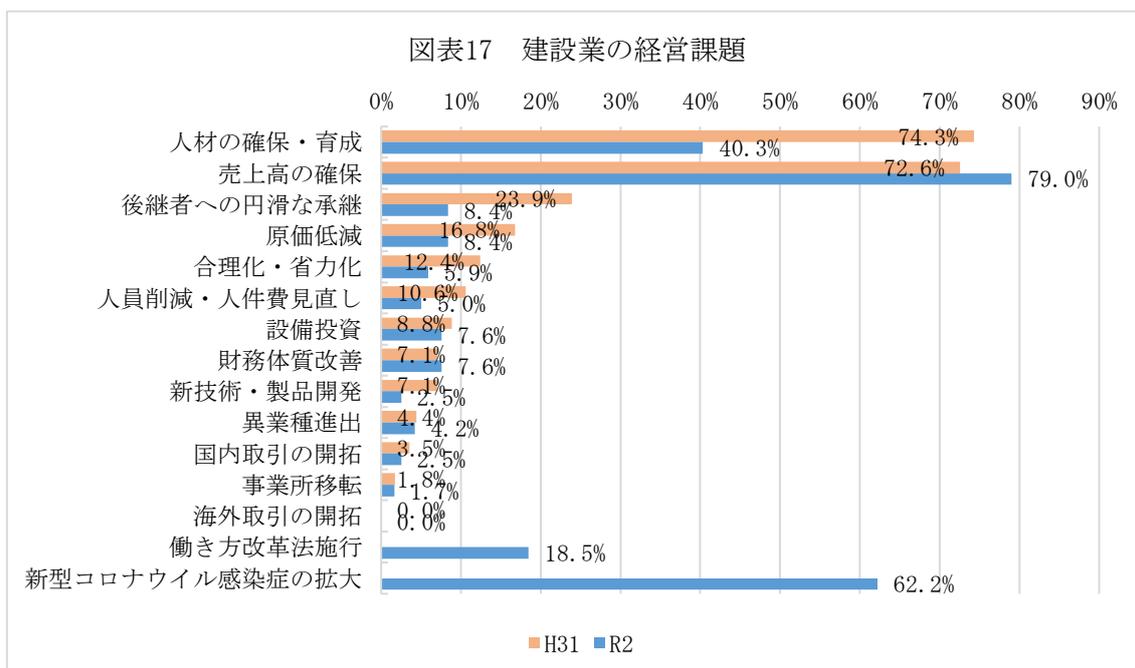
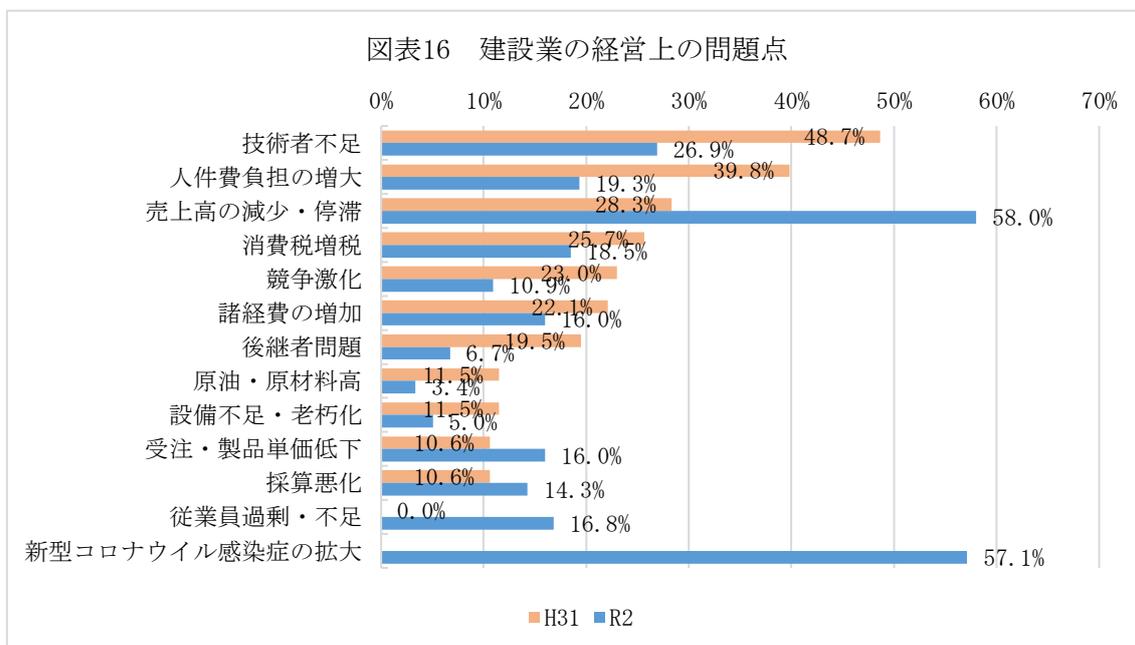
図表 15 に建設業の経営状況の指標を示す。



建設業の各種D Iを見ると、「売上高」は、前回調査の+10.6%から今回は-33.1%と 43.7 ポイントの下降となり、その結果、採算 (経常利益) のD Iにおいても、前回の-7.1%から 42.7 ポイント下降して-35.6%となっている。「受注・製品単価」の今回調査のD Iは-6.0%であるが、その一方で、前回は+7.4%だった「引き合い」のD Iが、今回調査では-45.2%と大きく下降しており、価格に比べて引き合いの落ち込みが目立っている。また、「雇用者数」は前回調査の+1.8%から、今回は0.0%と雇用者が増えた企業と縮小したと回答した企業の数拮抗している。「設備投資」のD Iについて見ると、前回調査の-1.9%から-11.2%と 13.1 ポイント下降しており、建設業の設備投資は縮小傾向にあるものと推察する。

(2) 建設業の経営上の問題点と課題

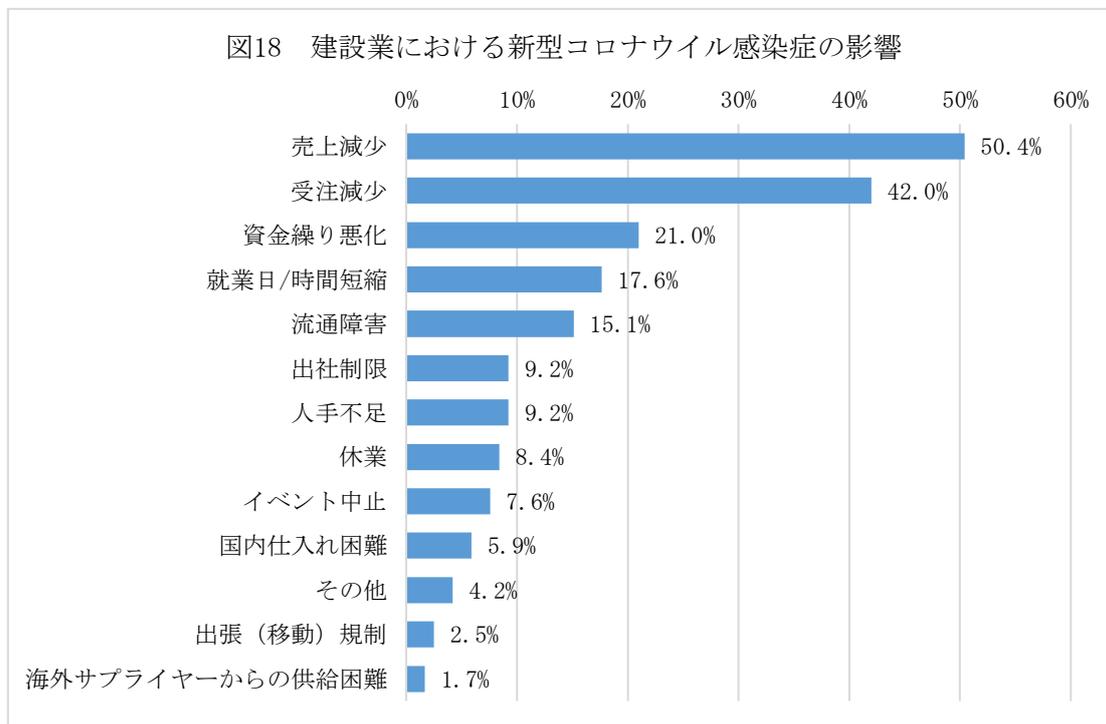
図表 16 および図表 17 に建設業における問題点と経営課題についての回答結果を示す。



建設業において「新型コロナウイルス感染症の拡大」を経営上の問題点として取り上げた企業は、57.1%と製造業に比べてやや低いものの半数を超えており、業界に大きな影響が及んでいるものと思われる。前回調査では、「技術者不足」、「人件費負担の増大」を問題点として取り上げた企業が多かったが、今回調査では「売上高の減少・停滞」を取り上げた企業が58.0%と最も多かった。また、建設業においては、「働き方改革法施行」を経営課題として取り上げた企業が18.5%と多く、製造業と比較して11.4ポイント高くなっている。

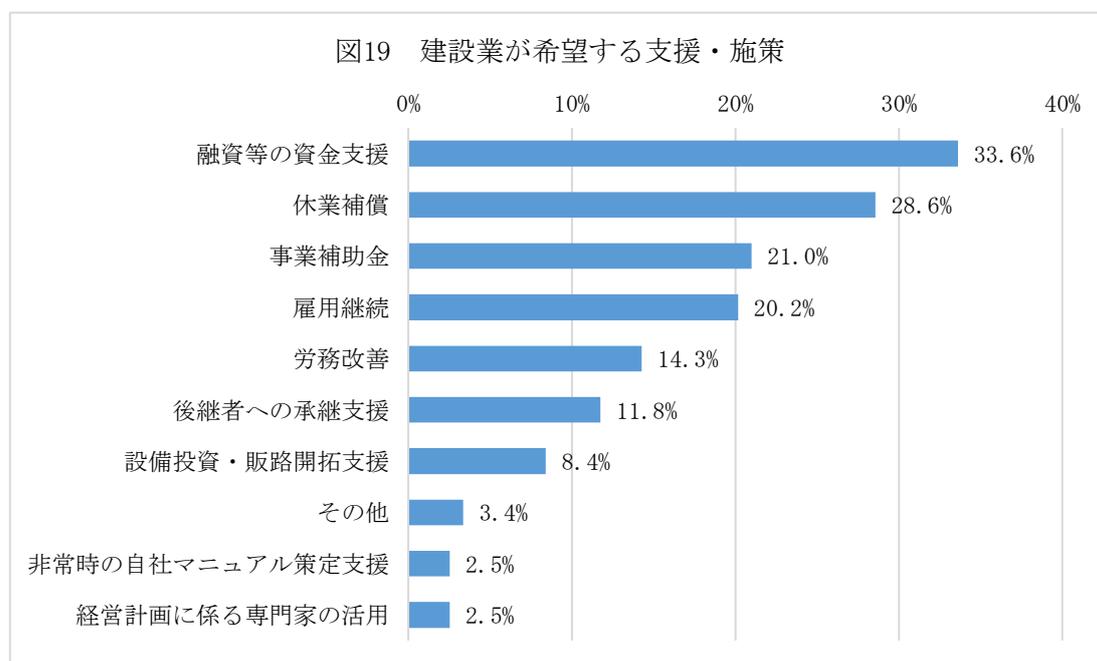
(3) 建設業における新型コロナウイルス感染症の影響

受注、売上減少から「資金繰り悪化」していると回答した企業が21.0%、「就業日/時間短縮」が17.6%、「休業」が8.4%と作業時間の短縮に関わる回答が全体の約1/4を占めた。



(4) 建設業が希望する支援・施策

「融資等の資金支援」、「休業補償」、「事業補助金」の資金面の支援・施策が上位を占め、その次に「雇用継続」、「労務改善」と従業員に関わる面での支援・施策の希望が回答されている。



5. 小売業の景況

(1) 小売業の経営状況

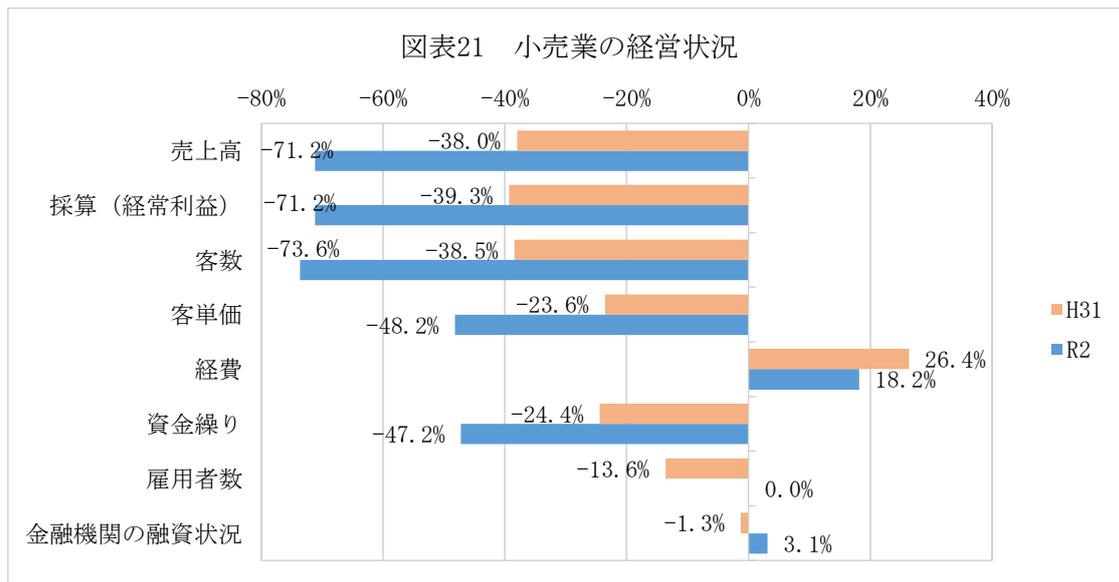
小売業の回答企業 110 社の内、従業員 5 人以下の小規模企業は 67 社と 61%である。また、創業 50 年以上の企業が 61 社、創業 20 年から 49 年の企業が 35 社である。平塚市の小売業は飲食業やサービス業など、他の商業関連業種に比べて創業年数の長い企業が多い。

図表 20 小売業の回答企業

注 4) 2 社が創業年数または従業員数について未回答

従業員数	創業年数				合計
	5 年未満	5 年～19 年	20 年～49 年	50 年以上	
0 人～5 人	2	9	24	32	67
6 人～20 人	0	3	9	15	27
21 人～50 人	0	0	1	4	5
51 人～100 人	0	0	0	4	4
101 人～300 人	0	0	0	2	2
301 人～	0	0	1	4	5
合計	2	12	35	61	110

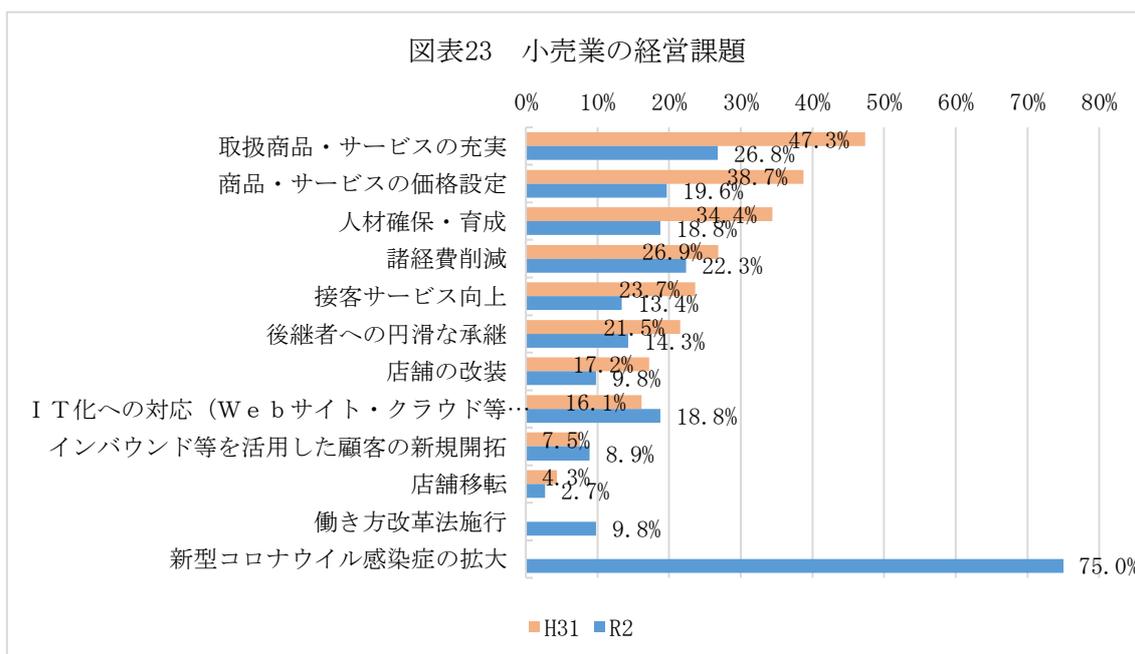
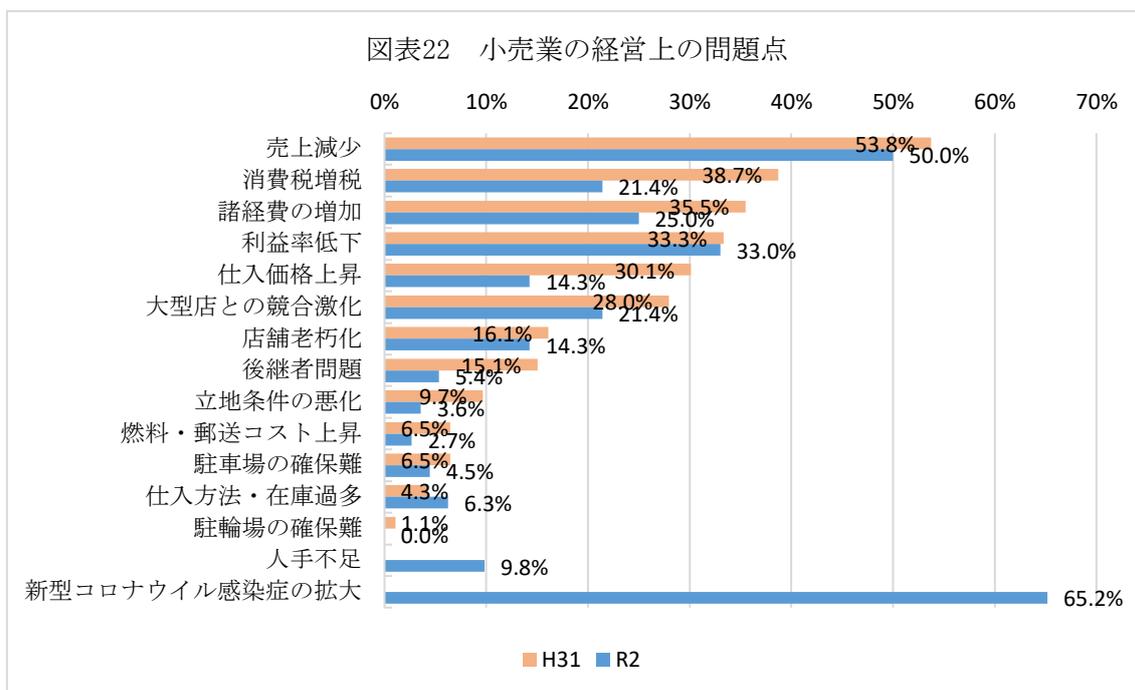
図表 21 に小売業の経営状況を示す。



小売業においては、「客数」のD Iが-73.6%と前回の-38.5%から 35.1 ポイントの下降となった。それに伴い「売上高」のD Iが-71.2%と前回から 33.2 ポイント下降、「採算」のD Iについても、-71.2%と前回から 31.9 ポイント下降している。その一方で、「客単価」のD Iは-48.2%、「客数」のD Iと比べると下降の幅は小さくなっている。また、「雇用者数」のD Iは、前回調査では、-13.6%であったが、今回調査ではD Iは 0.0%、つまり、減ったと回答した企業と増えたと回答した企業が同数となった。

(2) 小売業の経営上の問題点と課題

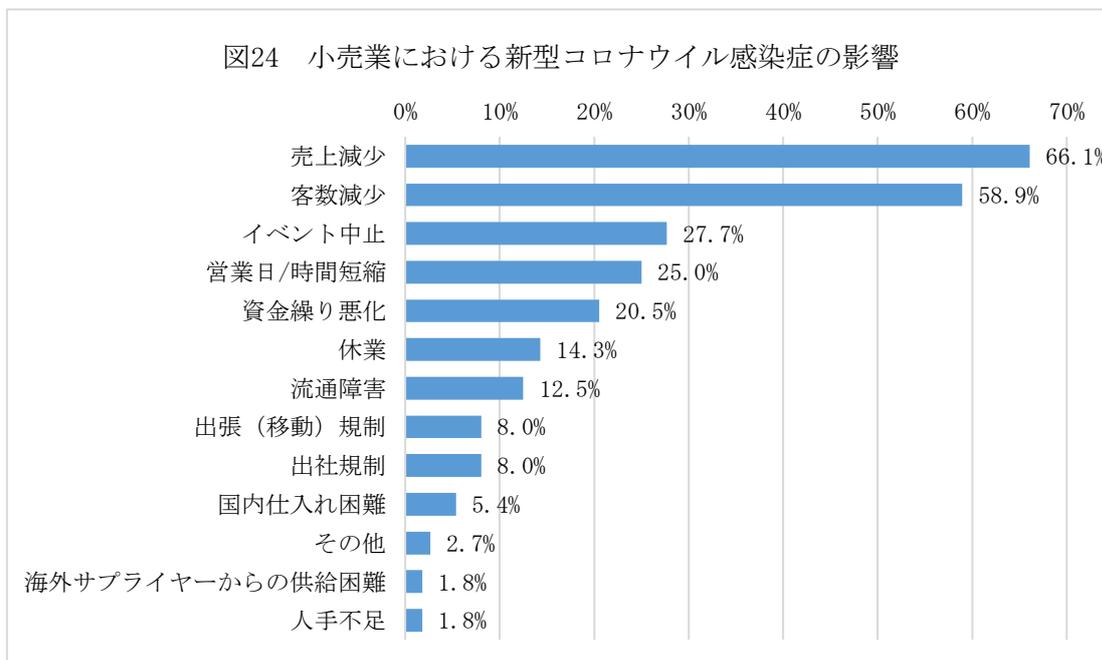
図表 22 および図表 23 に小売業における問題点と経営課題についての回答結果を示す。



今回の調査では「新型コロナウイルス感染症の拡大」を経営上の問題点とした企業が65.2%、およそ2/3の企業が影響を受けたと回答している。前回調査で、消費税増税が38.7%と2番目に回答が多かったが、増税後の今回の調査では、21.4%と17.3ポイント下降した。経営課題としては、「IT化への対応 (Webサイト・クラウドの活用)」が18.8%と前回から2.7%ポイント上昇し、IT化への関心が少し高まっていると思われる。また、「働き方改革法施行」について、およそ1割の企業が経営課題として取り上げている。

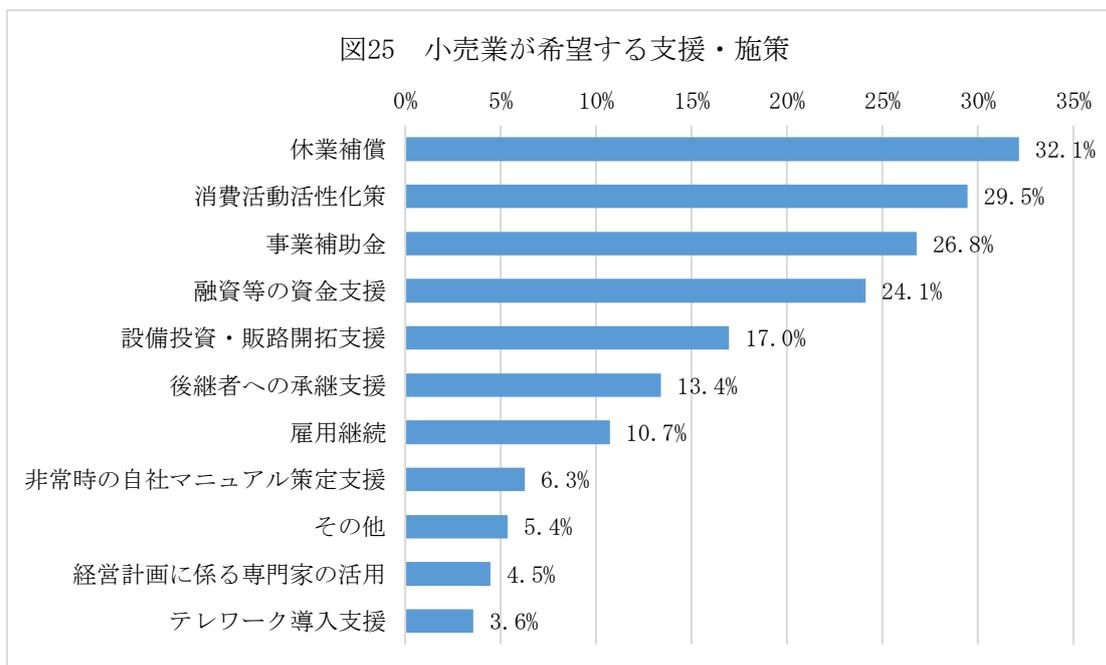
(3) 小売業における新型コロナウイルス感染症の影響

「客数の減少」が58.9%、「イベント中止」が27.7%の回答があり、これらの要因から「売上減少」66.1%に繋がったと思われる。また、「営業日/時間短縮」について、小売業の1/4の企業が影響ありと回答している。



(4) 小売業が希望する支援・施策

希望する支援・施策では「休業補償」と回答した企業が32.1%と最も多く、次いで「消費活動活性化策」と回答した企業が29.5%あった。



6. 卸売業の景況

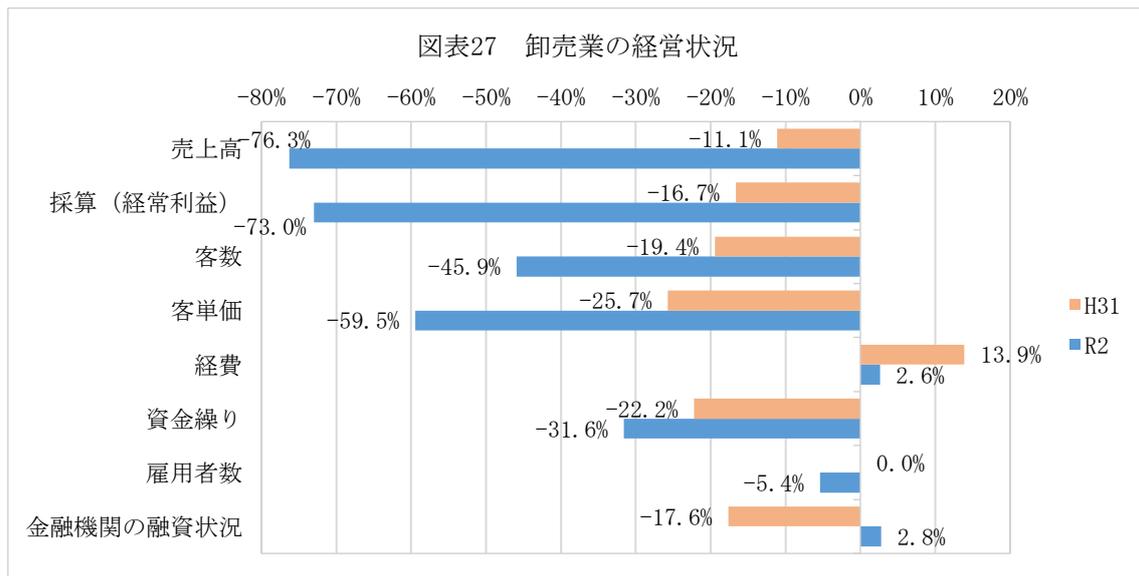
(1) 卸売業の経営状況

卸売業の回答企業 38 社の内、従業員 5 人以下の小規模企業は 18 社と 47%である。また、創業 20 年から 49 年の企業が 11 社であり、創業 50 年以上の企業は 25 社と 66%を占めており、創業年数の長い企業が多い。

図表 26 卸売業の回答企業

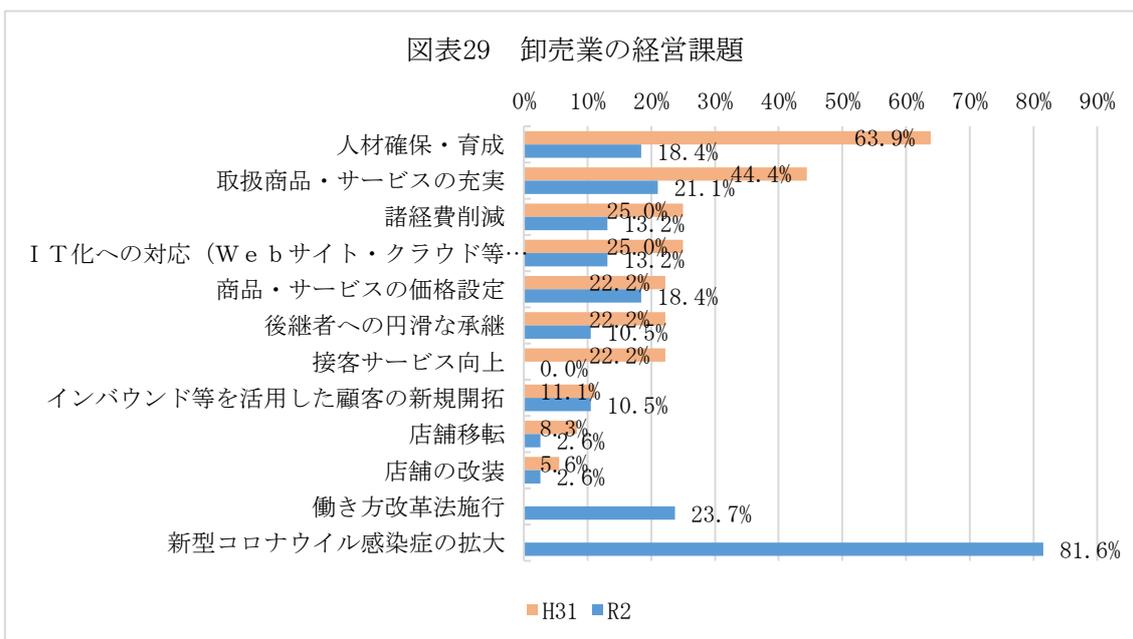
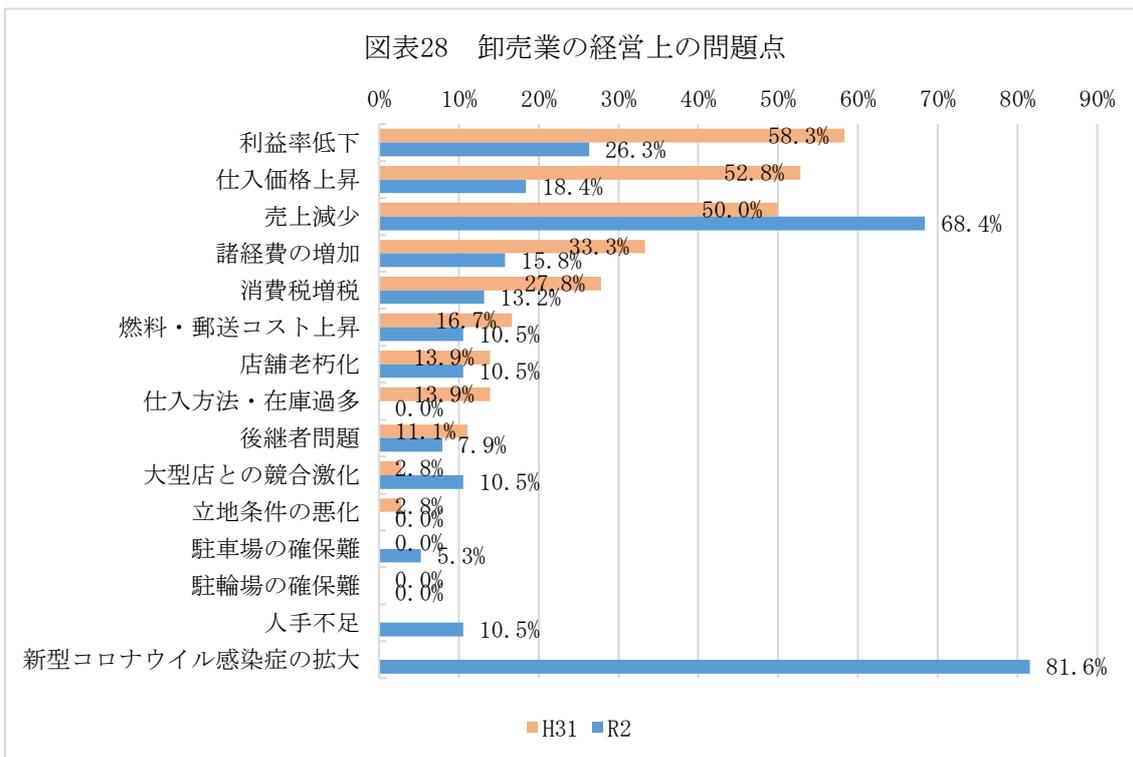
従業員数	創業年数				合計
	5年未満	5年～19年	20年～49年	50年以上	
0人～5人	0	2	5	11	18
6人～20人	0	0	3	9	12
21人～50人	0	0	2	3	5
51人～100人	0	0	1	1	2
101人～300人	0	0	0	1	1
301人～	0	0	0	0	0
合計	0	2	11	25	38

図 27 に卸売業の経営状況を示す。



卸売業では「売上高」のD Iが前回調査の-11.1%から-76.3%へと 65.2 ポイントの大幅な下降となった。また、「採算(経常利益)」のD Iにおいても、前回調査の-16.7%から 56.3 ポイントの下降がみられ、-73.0%となった。「雇用者数」のD Iにおいて、前回調査の 0.0%から-5.4%と 5.4 ポイントの下降がみられ、卸売業では雇用者数が減少したと回答した企業が増えている。「資金繰り」のD Iは-31.6%と 9.4 ポイント下降して、「金融機関の融資状況」のD Iは、2.8%と 20.4 ポイント上昇し、増えたと回答した企業が増えている。

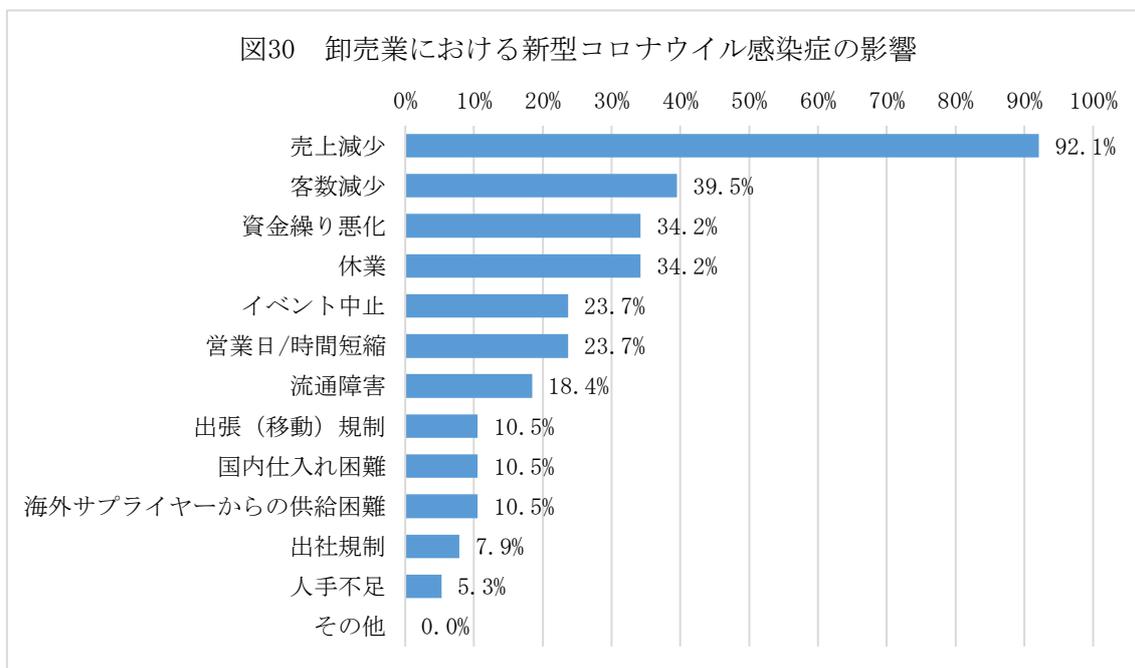
図表 28 および図表 29 に卸売業における問題点と経営課題についての回答結果を示す。



今回の調査では「新型コロナウイルス感染症の拡大」を経営上の問題点とした企業が 81.6%と、8割を超える企業が影響を受けたと回答している。前回調査で、「利益率低下」を経営上の問題点とする企業が 58.3%あったが、今回は「売上減少」を取り上げる企業が 68.4%と多く、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中、まずは売上高を確保することに注力することに重点を置いているものと推察する。また、「働き方改革法施行」について、卸売業では 23.7%の企業が経営課題として取り上げており、工業を含めた全業種の中で最も関心が高かった。

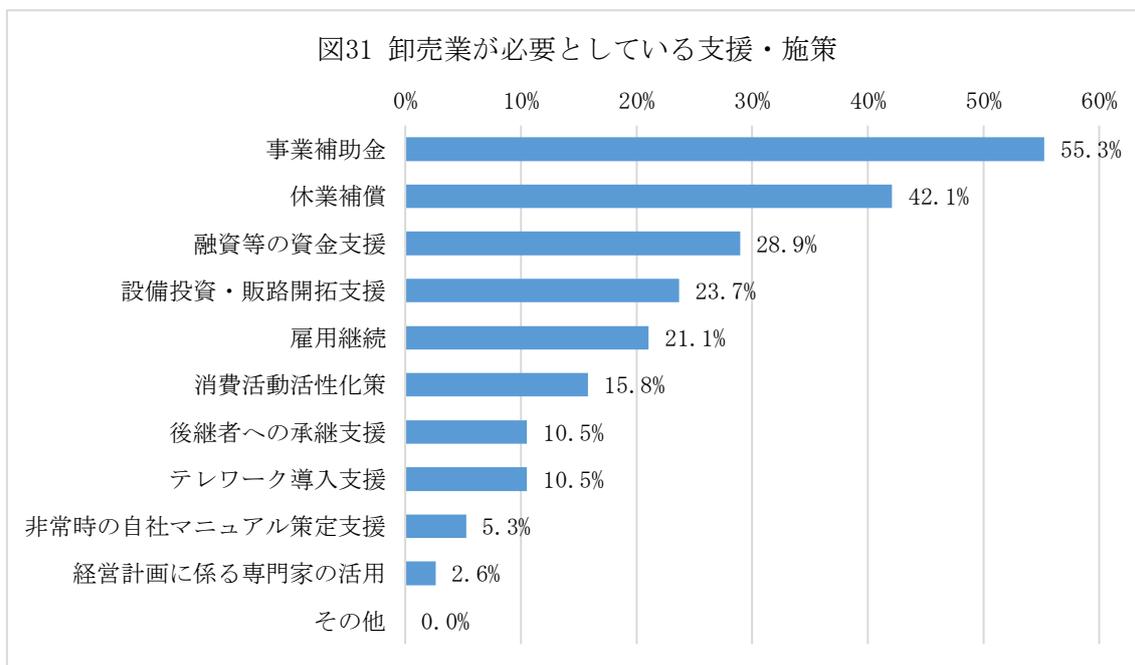
(3) 卸売業における新型コロナウイルス感染症の影響

「売上減少」が92.1%、「客数減少」が39.5%の企業が回答している。次いで「資金繰り悪化」と「休業」が共に34.2%となった。商業の業種の中では卸売業だけが、「休業」の割合が「営業日/時間短縮」の割合を上回っている。



(4) 卸売業が希望する支援・施策

「事業補助金」、「休業補償」、「融資等の資金支援」が上位を占め、卸業では資金面の支援・施策が望まれている。次いで、「設備投資・販路開拓支援」、「雇用継続」となっている。



7. 飲食業の景況

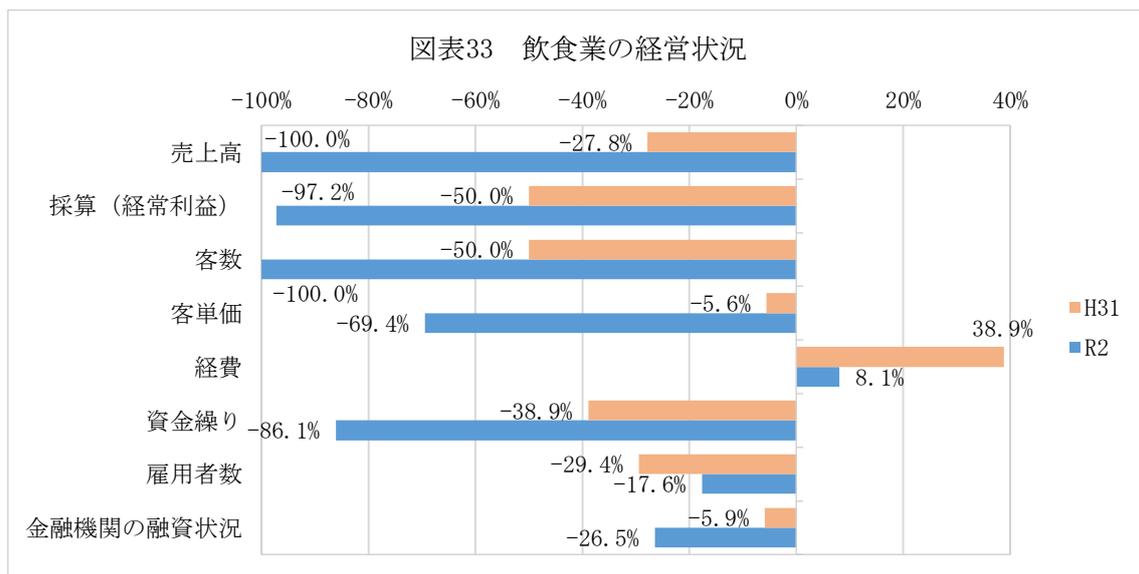
(1) 飲食業の経営状況

飲食業の回答企業 38 社の内、従業員 5 人以下の小規模企業は 23 社と 65% を占める。また、創業 20 年以上の企業が 26 社、創業 20 年未満の企業が 12 社となっている。創業 20 年未満の企業が 32% と他の業種と比較して、創業年数が短い企業の割合が多い。

図表 32 飲食業の回答企業

従業員数	創業年数				合 計
	5 年未満	5 年～19 年	20 年～49 年	50 年以上	
0 人～5 人	1	5	12	5	23
6 人～20 人	1	4	5	3	13
21 人～50 人	1	0	0	1	2
51 人～100 人	0	0	0	0	0
101 人～300 人	0	0	0	0	0
301 人～	0	0	0	0	0
合 計	3	9	17	9	38

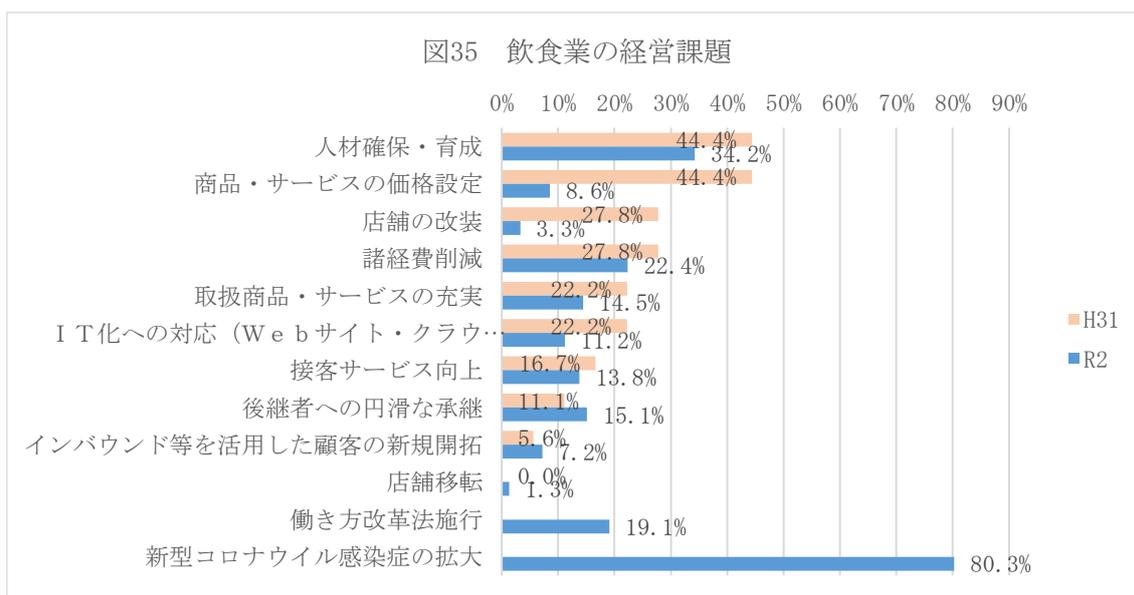
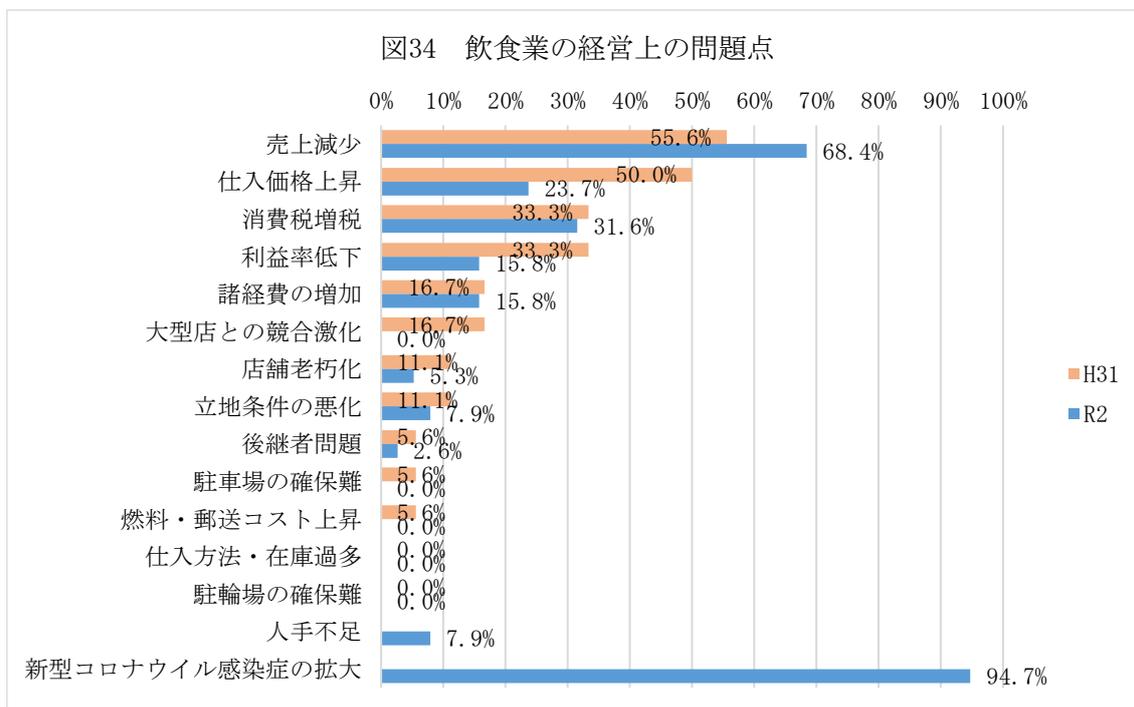
図 33 に飲食業の経営状況を示す。



飲食業では、すべての企業が「客数」、「売上高」が減ったと回答し、これらの D I が -100.0% となった。「採算」については、横ばいと回答した企業があったため、D I は -97.2% となっている。売上高の減少、採算の悪化にともない「資金繰り」の D I は、-86.1% と前回調査の -38.9% から 47.2 ポイントの下降となっており、資金繰りが厳しい状況になっている企業が増えているものと推察する。その一方で、「経費」の D I をみると、前回は +38.9% と非常に大きな数値となっていたが、今回調査では 30.8 ポイント下降し、+8.1% となっている。

(2) 飲食業の経営上の問題点と課題

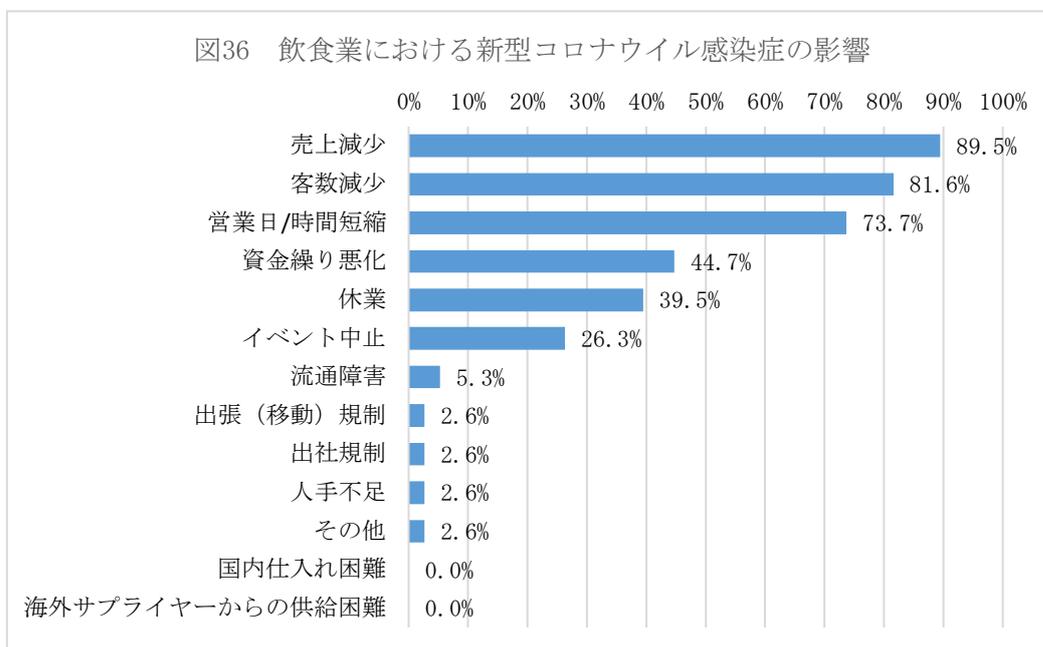
図表 34 および図表 35 に飲食業における問題点と経営課題についての回答結果を示す。



飲食業では、「新型コロナウイルス感染症の拡大」を経営上の問題点として、94.7%の企業が取り上げており、「売上高減少」も68.4%と前回調査の55.6%から12.8ポイント上昇している。経営課題として回答した企業も80.3%と高く、飲食業では、「新型コロナウイルス感染症の拡大」への関心が非常に高い。また、「消費税増税」を取り上げた企業は、31.6%と前回から1.7ポイント下降したが、工業を含めた全業種の中で最も高く、飲食業では消費税増税を問題点としている企業が多い。「働き方改革法施行」を課題とした企業は19.1%であり、卸売業に次いで関心が高い。

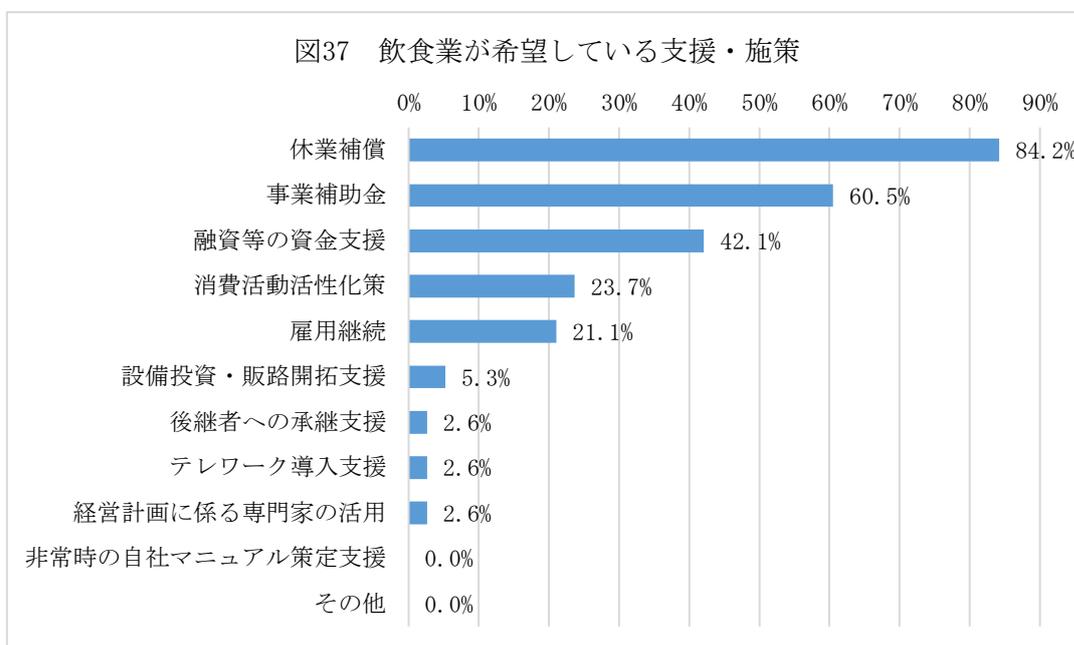
(3) 飲食業における新型コロナウイルス感染症の影響

「売上減少」、「客数減少」が8割を超え、「営業日/時間短縮」が73.7%と商業の他の業種と比較して高い水準にある。また、「資金繰り悪化」については、4割を超える企業が回答しており、こちらも他の商業の業種と比べて最も高い割合となっている。



(4) 飲食業が希望する支援・施策

8割を超える企業が「休業補償」を希望しており、次いで「事業補助金」、「融資等の資金支援」が続いており、資金面での支援・施策が高い割合を占めている。



8. サービス業・観光業の景況

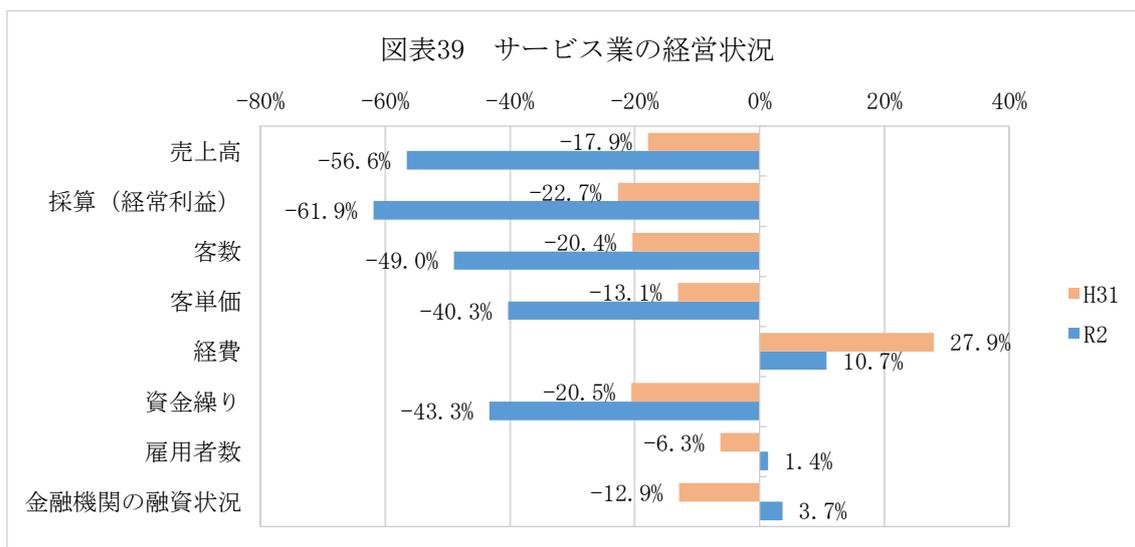
(1) サービス業・観光業の経営状況

サービス業・観光業の回答企業 152 社のうち、従業員 5 人以下の小規模企業は 88 社と 58%である。また、創業 20 年未満の企業が 56 社、創業 20 年～49 年の企業が 65 社である。創業 50 年以上の企業は 31 社と占める割合は 21%であり、小売業と比較するとその割合は 34 ポイント低くなる。

図表 38 サービス業・観光業の回答企業

従業員数	創業年数				合 計
	5 年未満	5 年～19 年	20 年～49 年	50 年以上	
0 人～5 人	13	26	31	18	88
6 人～20 人	0	9	12	4	25
21 人～50 人	0	4	12	3	19
51 人～100 人	0	1	4	3	8
101 人～300 人	0	3	4	2	9
301 人～	0	0	2	1	3
合 計	13	43	65	31	152

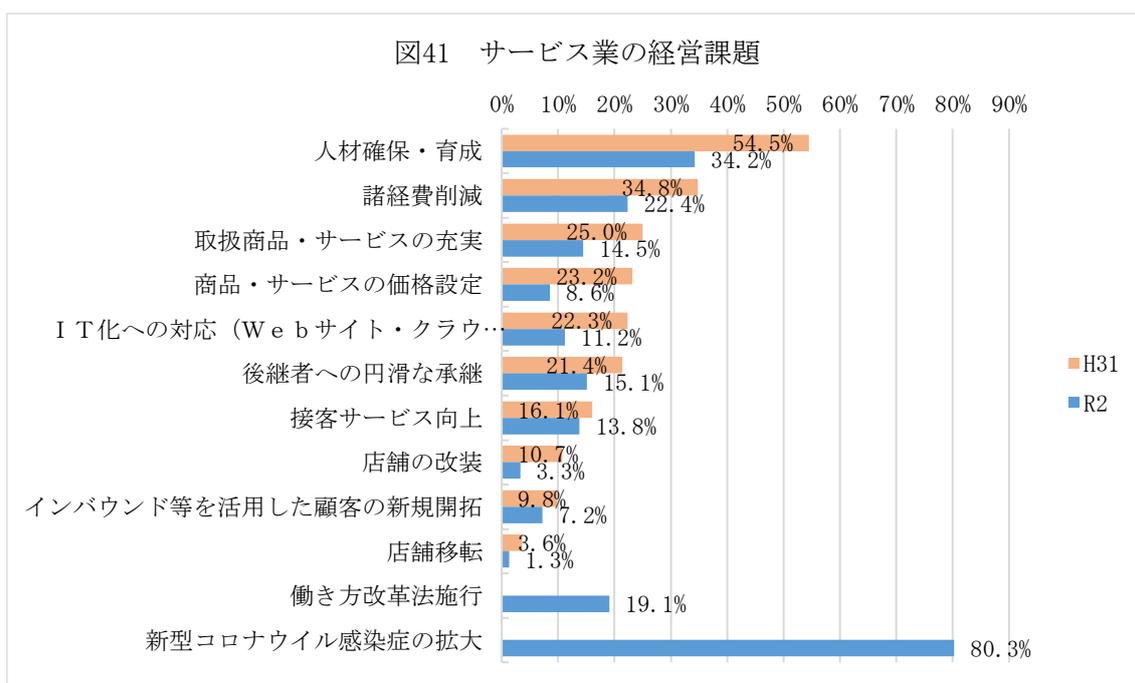
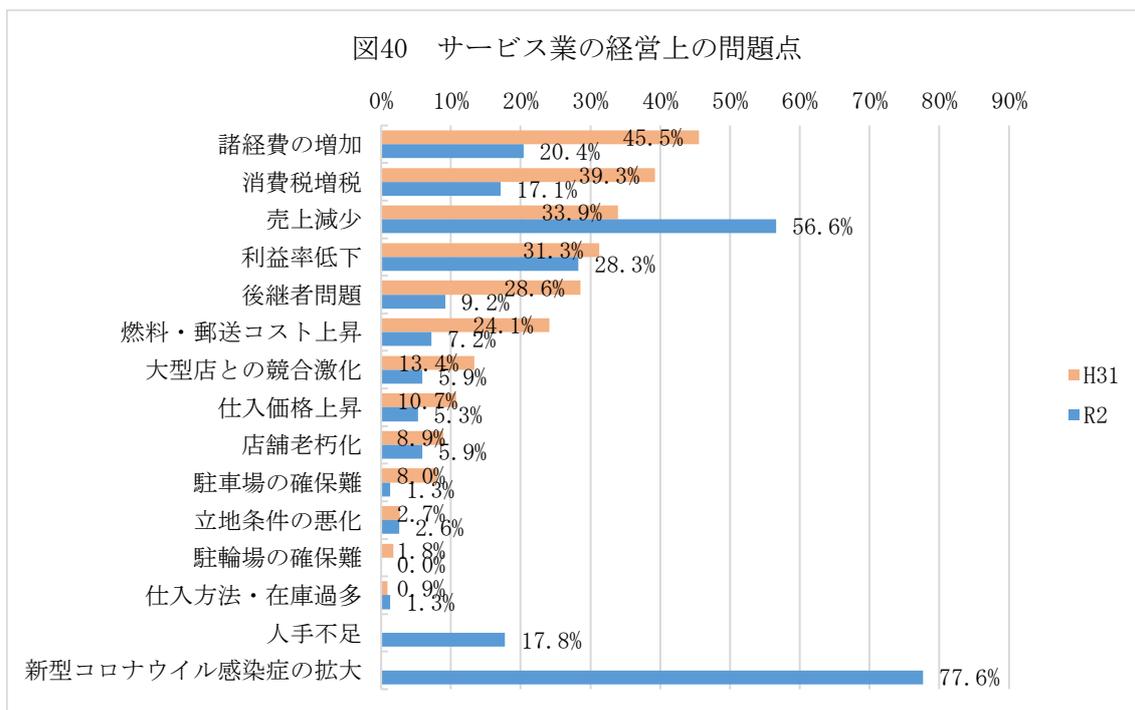
図 39 にサービス業・観光業の経営状況を示す。



サービス業・観光業では、「売上高」のD Iが前回の-17.9%から、今回は-56.6%と 38.7 ポイント下降したが、商業の全 4 業種の中では最も高いD Iとなっている。また、「客数」のD Iは -49.0%、「客単価」のD Iは-40.3%と、サービス業・観光業においては他の業種と異なり、「客数」、「客単価」のD Iが似た傾向で下降している。また、「雇用者数」のD Iは、前回調査の-6.3%からプラスに転じて+1.4%となり、雇用者が増えたと回答した企業が、減ったと回答した企業を上回っている。

(2) サービス業・観光業の経営上の問題点と課題

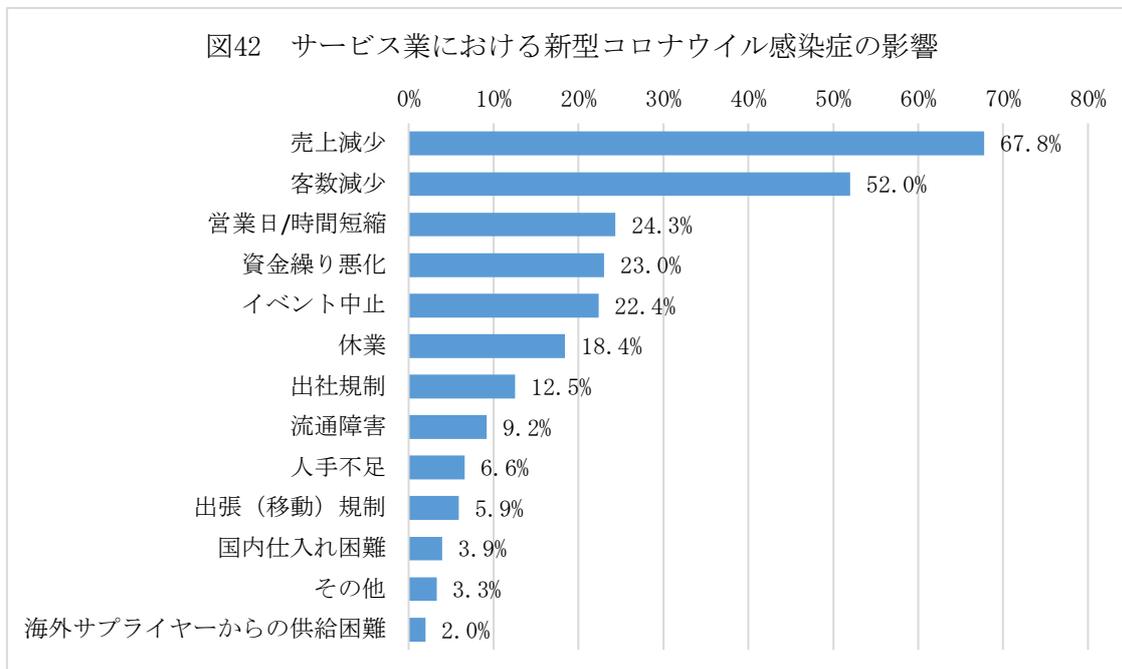
図表40、図表41にサービス業・観光業における問題点と経営課題についての回答結果を示す。



サービス業・観光業では、「新型コロナウイルス感染症の拡大」を経営上の問題点として回答した企業が77.6%あった。前回調査では3番目に回答が多かった「売上高減少」が、今回は56.6%と前回から、22.7ポイントと大きく上昇した。その一方で、「人手不足」が17.8%と商業の業種の中で最も問題点として捉えている企業の割合が多かった。また、「働き方改革法施行」を課題とした企業は19.1%であり、卸売業に次いで関心が高い。

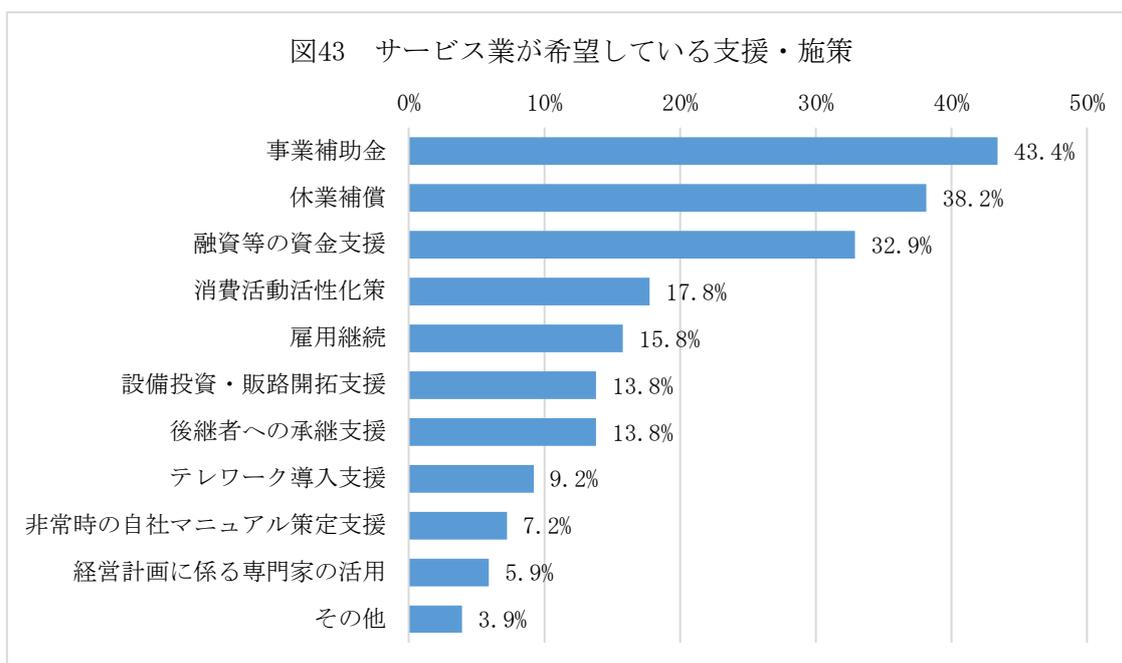
(3) サービス業・観光業における新型コロナウイルス感染症の影響

「売上減少」、「客数減少」が5割を超え、次いで「営業日/時間短縮」、「資金繰り悪化」、「イベント中止」が2割を超える企業が、影響があったと回答している。



(4) サービス業・観光業が希望する支援・施策

「事業補助金」、「休業補償」、「融資等の資金支援」が上位を占めており、資金面の支援・施策の希望が多い。次いで、「消費活動活性化策」、「雇用継続」の支援・施策が求められている。



9. 考察

(1) 景気動向の概要

内閣府発表の4月度月例経済報告による基調判断によると、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、景気は急速に悪化しており、極めて厳しい状況にあり、先行きについては、極めて厳しい状況が続くことが見込まれ、この感染症が内外経済をさらに下振れさせるリスクに十分注意する必要がある、としている。また、世界の景気については、この新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の影響により、急速に悪化しており、極めて厳しい状況にあるとしたうえで、先行きについては、景気がさらに下振れするリスクがある、としている。

このような状況下、平塚市においては、業種全体の売上DIおよび採算DIは、一昨年は大きく上昇したが、昨年からそれぞれ一転して下降し本年は▲60.2%、▲60.8%と大幅に下降した。特に、飲食業と卸売業、小売業における売上DIは大きく下降している。今後の売上DIの予測としては、業種全体として下降し▲75.9%と近年にない悪化の見通しである。

(2) 求められる戦略思考

すでに今回の景気動向調査の結果を見てわかるとおり、今、全ての業界が新型コロナウイルス感染症の拡大というリーマン・ショック後の時期を上回る大きな問題に直面している。つまり、世界中の企業が、組織が、そして家庭、すべてがかかって経験したことのないような大きな環境変化の時代に突入している。このような時期に経営者に必須の心構えは、決してマイナス思考にならず、プラス思考で環境変化をとらえることである。プラス思考で環境を捉えた結果として、そこに新たな自社独自のビジネスモデルを創出することが可能となり、これがやがて、自社の更なる発展につながっていく。ビジネスモデルの基本的な骨格は、「誰に」「何を」「どのようにして提供する」の3つである。これまでの自社の順調な経営の時期において、自社は「誰に」モノやサービスを提供してきたのか、そして、その「モノやサービスとはどのようなものであったのか」、また、そのモノやサービスを「どのようにして提供してきたのか」をざっくりと振り返ってみることだ。その結果として、「誰に」つまり、提供してきた相手である「顧客」のニーズがこの環境変化で、どのように変化しているか、また、「何を」という提供してきたモノやサービスを顧客の変化した「ニーズ」に合わせてどのように変えていくべきか、さらに、「どのようにして提供するか」という提供方法も環境の変化で、どのように変えたら顧客の変化した新たなニーズ・利便性に対応できるのか、を見直す必要が出てくる。

さらに、このように大きな環境変化の中では、これまでは存在しなかったような新しいマーケットが生まれ、そこに新たな潜在的な顧客が生まれてくる。ここにも自社の事業成長のシーズが存在する。

つまり、これらの環境変化を見て、その環境変化に対応して自社の組織を安定させ、さらにそれを拡大していくには、企業の経営者に「戦略的思考」が求められる。今回の状況を鑑みて、特に企業の経営者に必要とされる戦略的思考のポイントは、3つである。一つは、大きくくりで今の環境を分析・整理する「PEST分析」、2つ目は、顧客と自社そして競合他社の関係をみてKFSを導き出す「3C分析」、3つめは、環境変化の分析に基づき自社の新たな成長の方向性を4つの視点で見出す「成長ベクトル」である。今の時期ほど、経営者の戦略的思考の有効な活用が試される時期はない。