

【特集】

逆風下の「設備投資」

—守りの時期か攻めどきか 分かれる判断—

新型コロナウイルス感染症の拡大が続く中、県内企業の設備投資に対する対応が割れている。先行きの不透明感の強さから手控えるべきか、コロナ禍後に売上を伸ばすために今、仕込んでおくべきか。難しい問いが経営者に投げかけられている。

コロナ禍によって2020年度の設備投資計画が中止または延期になった。海邦総研による6月の調査で、コロナ禍と2020年度の設備投資計画との関係を尋ねたところ、19.5%の企業が「中止または延期になった」と回答した。「先送りになった(遅れて実施)」の13.5%と合わせると、実に3割超の企業が設備投資に関し、コロナ禍による何らかの影響を受けたことがうかがえる。

「先行き」への警戒感 根強く

加えて「2021年度に設備投資を実施しますか」という質問には、32.3%の企業が「実施する予定はない」と回答している。設備投資を実施しない理由は「現状で設備は適正」(53.5%)が最も多く「景気の先行きが不透明」(47.2%)、「企業収益が悪化」(20.8%)、「需要の低迷、悪化」(13.9%)と続く。

2021年度に設備投資を実施しない理由を教えてください。

| 項目 | 全体 (n=144) | 主要業種別 | | | | | |
|------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|----------------------|------------------------|
| | | 建設業 (n=25) | 製造業 (n=12) | 卸売・ 小売業 (n=26) | 不動産 業等 (n=13) | 旅行・ 宿泊業 (n=17) | その他 サービス業 (n=34) |
| 現状で設備は適正 | 53.5 | 60.0 | 50.0 | 61.5 | 53.8 | 35.3 | 47.1 |
| 景気の先行きが不透明 | 47.2 | 40.0 | 66.7 | 50.0 | 38.5 | 52.9 | 44.1 |
| 企業収益が悪化 | 20.8 | 16.0 | 25.0 | 23.1 | 7.7 | 52.9 | 14.7 |
| 需要の低迷、悪化 | 13.9 | 12.0 | 16.7 | 19.2 | 0.0 | 29.4 | 8.8 |
| 借入負担が大きい | 12.5 | 12.0 | 25.0 | 7.7 | 23.1 | 23.5 | 5.9 |
| 資金調達が困難 | 9.7 | 4.0 | 33.3 | 7.7 | 30.8 | 11.8 | 0.0 |
| 現状の設備が過剰 | 4.2 | 0.0 | 8.3 | 0.0 | 0.0 | 5.9 | 11.8 |
| その他 | 3.5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 5.9 | 8.8 |
| 無回答 | 2.8 | 12.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 2.9 |

沖縄県を含む全国39県に初の緊急事態宣言が出された直後の2020年6月に実施した前回調査でも「現状で設備は適正」(53.7%)、「景気の先行きが不透明」(51.4%)、「企業収益が悪化」(26.6%)、「需要の低迷、悪化」(17.5%)と今回の調査と同様の回答傾向だった。新型コロナウイルス感染症の拡大が始まった1年余り前から現在に至るまで、先行きの不透明さに対する県内企業の警戒感は根強く続いている。

逆風続く中 「攻める」経営者も

一方で経営環境が厳しかっただろう2020年度でも、51.8%の企業が設備投資を実施している。2021年度に関して「実施した／実施する予定がある」と回答した企業は40.4%だった。「未定」の企業が26.2%だったことを加味すると、2021年度の設備投資実績も前年度と同様の水準になっていくだろうと見込まれる。

設備投資する目的(2021年度)は「既存設備の更新、維持・補修」が62.2%と最も多く「増産・販売力増強」(35.0%)、「合理化・省力化」(33.3%)、「新製品の生産、新店舗の設置」(18.9%)、「異分野への参入」(7.8%)、「DXの導入・推進」(7.8%)と続いている。既存設備に対するメンテナンスだけでなく「攻める」ために設備投資に力を入れている経営者が一定いることが分かる。

2021年度に設備投資を実施する目的を教えてください。

| 項目 | 全体 (n=180) | 主要業種別 | | | | | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|----------------------|------------------------|
| | | 建設業 (n=21) | 製造業 (n=18) | 卸売・ 小売業 (n=44) | 不動産 業等 (n=19) | 旅行・ 宿泊業 (n=16) | その他 サービス業 (n=40) |
| 既存設備の更新・維持・補修 | 62.2 | 66.7 | 66.7 | 59.1 | 63.2 | 81.3 | 62.5 |
| 増産・販売力増強 | 35.0 | 19.0 | 27.8 | 40.9 | 36.8 | 37.5 | 30.0 |
| 合理化・省力化 | 33.3 | 47.6 | 44.4 | 31.8 | 10.5 | 50.0 | 32.5 |
| 新製品の生産・新店舗の設置 | 18.9 | 14.3 | 11.1 | 31.8 | 10.5 | 6.3 | 12.5 |
| 異分野への参入 | 7.8 | 4.8 | 5.6 | 13.6 | 10.5 | 0.0 | 5.0 |
| DXの導入・推進 | 7.8 | 14.3 | 5.6 | 4.5 | 5.3 | 0.0 | 12.5 |
| 省エネルギー対策 | 6.7 | 4.8 | 11.1 | 6.8 | 0.0 | 18.8 | 7.5 |
| 福利厚生 | 3.9 | 9.5 | 5.6 | 4.5 | 0.0 | 0.0 | 2.5 |
| 研究開発 | 2.8 | 0.0 | 0.0 | 2.3 | 0.0 | 6.3 | 2.5 |
| その他 | 6.1 | 4.8 | 5.6 | 4.5 | 0.0 | 6.3 | 10.0 |
| 無回答 | 0.6 | 0.0 | 0.0 | 2.3 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |

コロナ禍の中「攻める」企業はどんな戦略を持っているのだろうか。2020年度と2021年度のいずれも「設備投資した」と回答した企業を訪ねた。

玄関ドアの向こう側

沖縄本島中部の旧与那城町で産声を上げ、2021年6月に創業30周年を迎えた総合リフォーム業の株式会社喜神サービス。印象的なテレビCMを長年放送していることもあり、県内全域にその名が知られる県内リフォーム業界の大手企業だ。同社は2020年度、2021年度のいずれも「設備投資した」と回答している。その背景には、同社の危機感が隠されていた。



「当社は創業以来、築年数を重ねた住宅の外壁の傷みからくる危険性に、地域を巡回営業する社員がお客さまより先に気付いてアドバイスすることで、お見積り依頼をいただいていた。宮城臣洋（たかひろ）取締役総務部長は同社が得意としてきた営業スタイルをそう説明する。その営業方法が実を結び、2012年8月期の決算には過去最高の売上高を計上していた。しかし、社会の状況は少しずつ、だが、確実に変わっていった。

「地域のつながりが薄れた結果、訪問者に対する警戒感が高まったり、核家族化が進んで日中の不在が増えたりするようになってきました。飛び込み訪問でも『あ、あの喜神サービスね』と話を聞いていただけでいたのが、そもそも

玄関のドアが開かない世帯が増えてきました」。売上の要だった飛び込み営業の効率はジリジリと落ち、売上高を維持・向上させるためには手立てが必要だった。



コロナ禍直前に鳴った“号砲”

住宅のドアが開きにくくなるのを、同社は手をこまねいて見ていたわけではない。2017年5月には会社のHPを刷新し、HPから見積もり依頼を受けられるよう整備した。リフォーム事例もふんだんに掲載され、サイトを訪ねた人がリフォームを具体的にイメージしやすいように工夫を重ねた。プッシュ型の営業からプル型への移行を模索していた。

一部のプル型営業は順調に回り始めたものの、訪問営業の業績は徐々に落ちてきていた。「プッシュ型とプル型が融合した新しい営業スタイル」の戦略はできつつあったが、その実行には時間を要した。市場の変化になかなか自社の営業スタイルが追いつかない。2020年2月、危機感を募らせた幹部が経営会議でこう迫った。「営業スタイルを変えろ」。長く実績を作ってきたスタイルが自信として身体に染み付いていた営業担当の動きを変えるための“号砲”だった。くしくも、沖縄で初めて新型コロナウイルス感染者が出る直前のことだった。

“号砲”の後、強力に推し進められたことの一つが「営業所のショールーム化」だった。2019年8月に宜野湾市上原に将来を見越して開設した「設計ショールーム」を除けば、同社の本島内の営業所はほぼ「社員の詰め所」の役割しか果たしていなかった。「営業所に入ったら目の前に社員の机があったので、リフォームの相談に来たお客さまも『ここに来てよかったのかな』といった感じだったと思います」。宮城部長は苦笑いする。

開かぬなら…

2020年12月に名護営業所を名護市大東に移転し、ト

イレやバスなど最新の設備に触れて、見ることができる名護ショールームとして開設した。続く2021年3月には、同様に那覇営業所を那覇ショールームとして開設した。住宅の扉が開かないのなら、お客さんに見に来てもらおう。プル型営業の本格スタートだった。



「コロナ禍に入り、住宅を訪ねての飛び込み営業は以前よりさらに難しくなりました。ある意味では、コロナ禍が当社の営業スタイルを変えていく後押しにもなったと思います」。宮城部長はこの間の同社の取り組みを振り返りながら、そう解説する。

社員が一軒ずつ回っての飛び込み営業は、チラシのポスティング(投函)に置き換わりつつある。営業担当の社員はこれまで飛び込みで割いていた時間を、顧客にこれまで以上に納得して契約してもらえよう、説明の時間などに振り向けられるようになった。「これまでのような飛び込み営業頼みではなく、ショールーム展開によるプル型営業と、これまで当社が手掛けた3万件超のお客さまへのアフターメンテンスの強化で、競合社と差別化を図っていきます」

ショールーム開設がただちに大幅な売上増につながったわけではないが、2021年8月期決算は2019年8月期と比べると売上は10%弱伸びる見込みだ。「今はコロナ禍で大々的な集客キャンペーンが打てませんが、コロナ収束後にアピールしていけば、ショールームを起点とした成約数は伸びていくだろうと見ています」。同社は残る営業所もショールームへの転換を推し進めていく考えだ。

コロナ禍の設備投資にためらいは?

コロナ禍で経営環境が厳しい中、設備投資することにためらいは無かったのか。率直な疑問を、宮城部長にぶつけてみた。「確かに県経済が落ち込み、お客さまの消費マインドも落ち込んでいます。環境的には厳しいです。しか

し、当社としてはそれ以上に『今のままではいずれ立ち行かなくなるのではないか』という危機感の方が強くありました。取締役会でも『生まれ変わらないといけないタイミングだ』という話をしていました」

1972年の日本復帰から間もなく50年。復帰以降、急速にRC住宅が普及していったことから、今後しばらくは外装・内装を含めたリフォームに対するニーズは継続していくだろう。そのときに顧客に選ばれる企業であるために、今、準備しておかなければならなかったという。



「守り」に徹する経営者も

今後の市場の動向を見据え、喜神サービスのように先手を打つ企業もいれば、コロナ禍の収束まで「守り」に徹する企業も少なくない。海邦総研の景気動向調査のアンケートへの自由記述の中には「経済の先行きが見えない中で、車や福利厚生などの設備投資は必要最小限に抑えています」(不動産業)、「設備老朽化によりコロナ融資資金を借り入れた。3年後から返済がスタートするが、営業が維持できるか悩みです」(小売業)、「観光客が激減して現時点では全く見通しが立たない」(旅行業)などの意見が上がっていた。

今回の景気動向調査実施後、7月11日までを期限としていた沖縄県への緊急事態宣言は約1カ月延長され、さらに8月末まで再延長、9月12日まで再々延長された。本稿執筆の8月17日現在で、新規感染者は700人前後と過去に類を見ない状況になっている。

ワクチン接種が進んできたとはいえ、沖縄県内企業の経営環境はこれまでにない厳しい。コロナ禍が収束するまで守りに徹する企業にとっても、収束後の飛躍に向けて設備に投資する企業にとっても予断を許さない状況が続く。長い夜が明けるのを待ちたい。

(海邦総研 地域経済調査部/当銘 寿夫)

※「県内企業の設備投資計画調査(2020年度実績、2021年度見通し)」結果を海邦総研ホームページに掲載しています。