



幸せ実感都市

いい加減。
まつやま

まつやまを支える中小企業

— 松山市中小企業等実態調査の分析 —



2014 年 6 月

発行元 / 立教大学 社会情報教育研究センター 政府統計部会

商工業の活気あふれる松山市内 ～「おもてなし日本一のまち」をめざして～

松山市役所、松山商工会議所、瀬戸内・松山構想推進会議が相互に連携を行い、H25年3月25日に「おもてなし日本一のまち宣言」を発表した。歴史と伝統が織りなす、ゆたかな観光資源は商工業者にとっても大きな影響をもっている。こういった取り組みが、地域経済活性化の起爆剤となることを目指して、市役所・関連団体でもさまざまな取り組みを展開している。



写真右上：松山市内を走る「坊ちゃん列車」 写真左上：松山市のシンボル「松山城」

写真下：日本書記にも登場する日本最古の温泉「道後温泉」



写真上：「土曜夜市」 写真下：「MATSUYAMA MODE FES」

松山大街道商店街が主体となり、まちを盛り上げながら地域経済の活性化をめざす。

幸せ実感都市まつやまを支える 元気な中小企業 ①

	内容
企業名	Aoi tori （あおとり）
代表者	芝田 智弥
業種	パン等製造販売業
住所	松山市岩崎町 2-9-9 デュオ岩崎 1 階
電話	089-948-8503

1. まつやまで頑張る！ 元気な中小企業メッセージ

フランスにある、小麦の味を感じさせるシンプルで美味しいパン屋さん『ブーランジェリー』を松山に！その想いで開業しました。食の本来の役目である安全・安心と栄養面を第一に考え、愛媛県産小麦や雑穀、天然酵母などを使用し、毎日食べて頂くパンをお手頃価格でお届けします。当たり前のことですが、しっかりと守り続けたいと感じています。ご家庭の食卓に笑顔と健康を・・・地域の皆様に愛される素敵なお店を作っていきます。

2. 企業として大事にしている経営理念や経営戦略

経営理念：

- ① 大好きな作業であるおいしいパンを作りこらわって、提供をすること。
- ② 窯から出したてのおいしいパンをお客様から近い位置で販売すること。
- ③ シンプルに丁寧にひとつひとつの作業を慈しみながら、製造・販売を行うこと。

経営戦略：

- ① 地元のお客様のことを一番に考え、お店の中で生まれる「会話」を聞きながら、お客様が求めるニーズを丁寧に把握することに努めている。
- ② 大量生産を行うことはせず、愛媛県産小麦と無農薬野菜の味をいかしたパンの味を大事にする。
- ③ マスメディアの宣伝には頼らず、地元の人に喜んでもらえるパンを提供する。



写真上：店内の様子 写真下：Aoitori スタッフのみなさん

幸せ実感都市まつやまを支える 元気な中小企業 ②

	内容
企業名	有限会社 大和屋本店旅館
代表者	奥村 保樹
業種	旅館業
住所	松山市道後湯之町 20-8
電話	089-935-8880

1. まつやまで頑張る！ 元気な中小企業メッセージ

当社は慶応四年/明治元年に道後温泉本館近くで創業しました。平成八年に二十一世紀の新しい旅館の形を目指し建て替え、伝統文化を伝える能舞台を備える一方、宿泊と食事の分離、チェックイン・チェックアウトともに正午にするなど旅館の風情とホテルの利便性の高次元の融合を目指しています。大洲農業高校、JAと協同開発したオリジナル愛媛野菜スイーツが松山商工会議所から表彰されるなど地域との新しい取り組みも進めています。

2. 企業として大事にしている経営理念や経営戦略

経営理念：

- ① 地域の歴史と文化・環境の恩恵を自覚し、旅行者や地域の人々に「安全で快適な文化の薫る出会いの場」を提供するとともに、「伝統文化の継承と振興」に努め、地域の発展に貢献する。
- ② 松山市という「地域のおかげ」で商売をさせていただいていることを常に忘れず営業をおこなう。

経営戦略：

日々の「おかげ様」を皆様にお返しするとともに、さらに発展させなければならないという気持ちで営業をおこなう。



写真上：大和屋本店旅館外観

写真下：大洲農業高校、JAと協同開発したオリジナル愛媛野菜スイーツ

幸せ実感都市まつやまを支える 元気な中小企業 ③

	内容
企業名	ビズニック株式会社
代表者	岩本 恭和
業種	IT 情報通信業
住所	松山市宮西 1 - 4 - 4 3 大智ビル
電話	089-907-0808

1. まつやまで頑張る！ 元気な中小企業メッセージ

「ユニークな製品、サービスを国内、そして世界に！」をビジョンに、他社にない製品・サービスを、地元松山で開発・販売しております。現在最も注力しているのは、「もびりあ スマホ無線システム」です。これはスマートフォンアプリを用いた、IP 無線システムです。携帯電波を利用しているため、北海道と沖縄の間で会話ができ、少ない初期投資で高品質の無線システムが構築できます。タクシー・バス・トラックなど業務車両と事務所間で会話が出来ます。スマートフォンの GPS を利用した、位置情報管理サービス「もびりあ」もあわせて利用していただくことで、効率的な車両管理が行えます。将来的には、車両だけでなく人を含めた移動体に広めて行きたいと思っております。

2. 企業として大事にしている経営理念や経営戦略

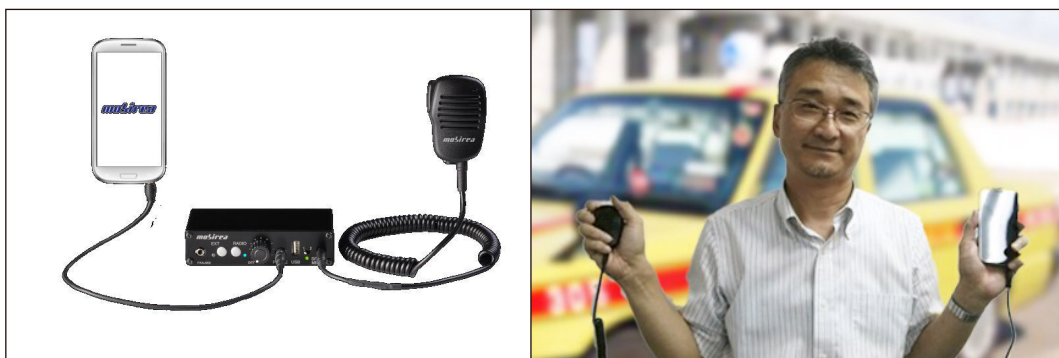
経営理念：

- ① 世界初、世界一の技術を持つ
- ② スピーディな決断、行動をとる
- ③ 教育を重視する
- ④ 地域社会に貢献する企業、社員となる
- ⑤ 法令、約束を守る

経営戦略：

ユニークな製品、サービスを国内、そして世界に！

※ビズニック HP より引用



写真上：ビジネス会議の様子

写真右下：自社開発「もびりあスマホ無線システム」

写真左下：「もびりあスマホ無線システム」の設置イメージ

はじめに

松山市は、平成 23 年度から 24 年度にかけて総合計画の策定作業を行った。総合計画審議会を設置し、その答申を受け、平成 24 年 12 月に市議会にて基本構想を議決したのである。そして、平成 25 年 3 月に『第 6 次松山市総合計画』を公表した。計画の期間は、平成 25 年度から 34 年度までの 10 年間の計画で、同時に前半 5 年間の「前期基本計画」を定めるとともに、施策の体系及び数値目標も定めた。

他方、この時期、『中小企業憲章』の閣議決定（平成 22 年 6 月）を契機に、多くの地方自治体で、「中小企業振興条例」の制定ないし改定が進められてきた。愛媛県においても、平成 24 年 9 月議会において『ふるさと愛媛の中小企業振興条例』（第 328 回定例会、議員提出の部）が議決・制定された。また、平成 25 年 3 月には、隣接する東温市において『東温市中小零細企業振興基本条例』が議決・制定された。

こうした展開の中、松山市においても、市内の中小企業支援の取り組みを本格化させるべく条例制定に向けた議論が開始された。その必要性を確認すべく、平成 24 年 11 月には、松山市に本社を置く事業所を対象に『松山市中小企業等実態調査』が実施された。この調査報告書が平成 25 年 3 月に公表され、同年 4 月以降、「中小企業振興条例」制定のための検討が本格化することになったのである。こうして、1 年間の検討を経て、平成 26 年 3 月議会で「松山市中小企業振興条例」が議決されることとなった。

松山市の『第 6 次松山市総合計画』ではこうした取り組みが必ずしも明示的に位置づけられていたとは思われない。しかし、条例制定後においては、この中に位置づけられるような「松山市中小企業振興計画」を作り上げていかねばならないであろうし、さまざまな施策においても、『第 6 次松山市総合計画』の施策体系との整合性を保ちながら設定されていくのでなければならない。

そして、こうした点の検討は行政のみでは十分とは考えられず、中小企業支援機関、経済団体、金融機関、大学、NPO 等の協力が不可欠である。すなわち、こうした諸機関が加わった形での「中小企業振興会議」（「円卓会議」）が設置され、議論が進められていくことが求められる。

本報告書では、そうした取り組みが成功裏に進むことを期待する立場から、『松山市中小企業等実態調査』について再吟味し、結果からなお掘り下げられる部分、同調査の反省点、公的統計の利用を含めた今後の調査のあり方などについて検討を加えることとしたい。

平成 24 年 11 月に実施された『松山市中小企業等実態調査』は、その調査項目からしてあくまでも条例制定の必要性を検討するための調査であった。この結果から「円卓会議」で議論されるべき論点が湯水のように導き出せるわけではけっしてない。あくまでも、松山市中小企業振興に関する Evidence-based Policy 確立のためのファーストステップと位置付けなければならない。本報告書では、こうした理解のもとに調査結果を見直してみることにしたい。

もくじ

はじめに

<第1編 現状と政策の方向>

第1章 松山市の中小企業を取り巻く社会基盤・・・・・・・・・・7

- 第1節 中四国における松山市の地理的環境
- 第2節 愛媛県における松山市の経済的地位
- 第3節 松山市経済の特徴—今治市との比較を通じて
- 第4節 松山市と観光産業
- 第5節 松山市と船舶貸渡業との関係

第2章 調査結果が示す中小企業振興の必要性・・・・・・・・・・22

- 第1節 『第6次松山市総合計画』における中小企業振興の位置
- 第2節 市内経済と産業別事業所数・従業員数
- 第3節 市内企業の産業別売上高
- 第4節 市内企業の厳しい現状

第3章 求められる政策の方向性・・・・・・・・・・31

- 第1節 中小企業振興の理念と振興条例の構成
- 第2節 求められる松山市中小企業像の明確化
- 第3節 ヒアリング結果に見る経営理念・経営計画の重視

<第2編 調査から見た売上増加事業所の特長>

第4章 事業所の「強み」要素別分析の試み・・・・・・・・・・47

- 第1節 「強み」分析
- 第2節 「強み」項目の分類—内部要因との関係
- 第3節 「強み」分類
- 第4節 事業所の「強み」要素別分析の試み

第5章 経営基盤の強み要素がもたらす特長・・・・・・・・・・56

- 第1節 経営基盤に関する強み項目選択事業所別分析
- 第2節 内部要因分析
- 第3節 新規事業として興味のある事業分野
- 第4節 松山市の提供する支援策への姿勢
- 第5節 ヒアリング結果から
- 第6節 力を入れるべき政策

第6章 人材育成に重きをおく事業所の特長・・・・・・・・・・67

- 第1節 人材育成に関する強み項目選択事業所別分析
- 第2節 内部要因分析
- 第3節 市の雇用支援策と主な採用先
- 第4節 人材育成の強みと事業所の予定
- 第5節 人材育成の強みと雇用形態
- 第6節 ヒアリング結果から
- 第7節 力を入れるべき政策

第7章 販路開拓に強みのある事業所の特長・・・・・・・・・・77

- 第1節 販路開拓に関する強み項目選択事業所別分析
- 第2節 内部要因分析
- 第3節 外部要因分析
- 第4節 販路開拓の強みと主な得意先・販売先
- 第5節 IT 関連利用
- 第6節 販路開拓への積極性
- 第7節 ヒアリング結果から
- 第8節 力を入れるべき政策

<まとめ>

第8章 望まれる施策の基本―まとめにかえて・・・・・・・・・・89

- 第1節 売上増加事業所の特長から見た力を入れるべき政策
- 第2節 松山市の今後に期待する声
- 第3節 中小企業振興施策に当たって配慮されるべき点

補論 調査のあり方、調査票

資料 調査概要および主な集計結果

執筆者一覧



第 1 編 現状と政策の方向

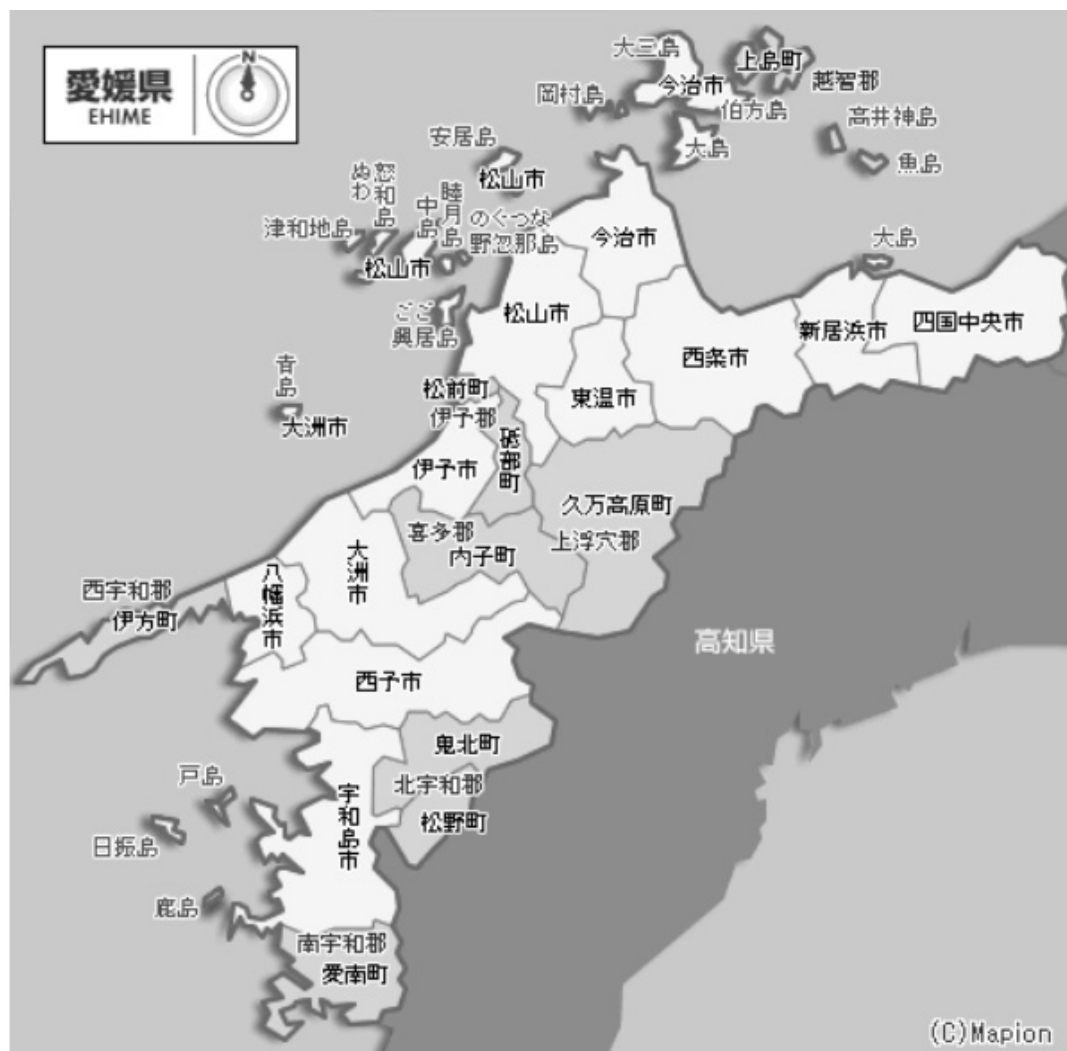


第1章 松山市の中小企業を取り巻く社会基盤

第1節 中四国における松山市の地理的環境

この章は現在の松山市の産業の特性や中小企業が置かれた経済環境に関してまとめ、既存の各種統計を用いて松山市の経済活性化に必要な要素について掘り下げて分析する。中小企業は、中小企業基本法第2条に基づき、松山市に事業所を置く事業者を対象とする。松山市も含め、愛媛県には大企業は大変少ない。銀行、ガス、運送、政府サービス、非営利団体を除いて、松山市で中小企業といえば、企業のほとんどである。中小企業対策とは事実上松山市の景気対策、市街地活性化策である。

図 1-1 愛媛県と市町区分

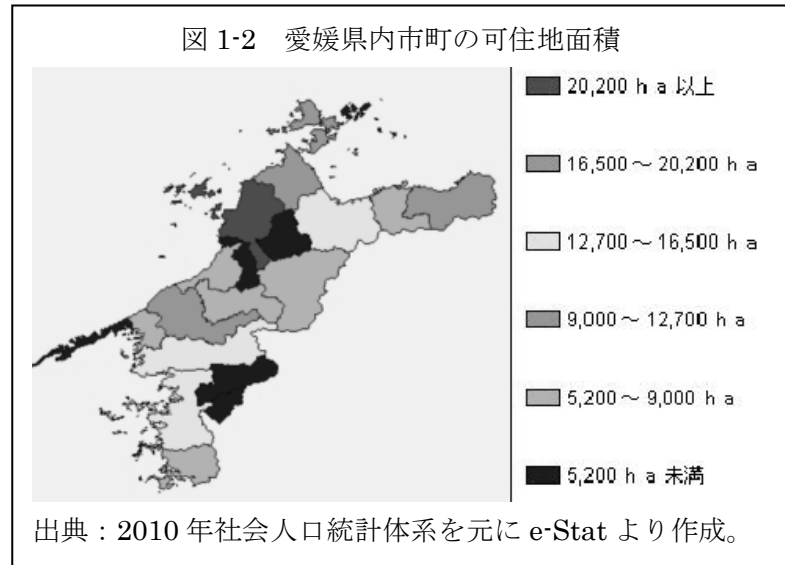


出典：マピオンより転載。

松山市経済を知るためにはその独特の地理的な制約を理解することが大変重要となる。

松山市は、陸上部分と島嶼部から成り立っている。愛媛県松山市は、平成 26 年現在人口約 52 万人の四国最大の都市である。四国地域は人口密度が低く、山間部に占められる地域が多いのだが、その中で松山市は比較的平地に恵まれている。土地面積から林野・湖沼面積を引いた可住地面積において、愛媛県内では松山市が最も広い。それに次いで今治市が広い等、愛媛県内の人口や事業所は一定程度可住地面積の制約を受けている。

四国は、長く本州との移動が海をまたいで不便であったが、1988 年に瀬戸中央自動車道（瀬戸大橋）が全面開通し、岡山県と香川県が上下 2 車線ずつの道路と単線の線路で行き来できるようになった（瀬戸大橋は新幹線用にも別途上下車線幅が



確保されている）。それに続き、1998 年に神戸淡路鳴門自動車道、1999 年に西瀬戸自動車道（しまなみ海道）が全面開通し、広島県と愛媛県が自動車で行き来できるようになった。

本州から愛媛県に移動する場合、電車では JR 四国の単線に乗車する他ないため、依然として不便な環境である。松山は岡山から特急で 3 時間程度となっている。松山市と周辺地域とは高速バスで移動する機会が多くなる。松山観光港は、広島と高速船で結ばれており、小倉、神戸、別府などとも結ばれている。自動車道の整備にしたがって船は次第に利用されなくなってきていて、航路が減っている。飛行機は、東京、大阪といった国内線のほか、上海、ソウルの国際線がある。最近 LCC 誘致の成果によって、少しずつ飛行機の利便性が向上してきているが、海外からの観光客が少ないため、国際線の増加に課題を抱えている。最短の移動時間で、松山と広島市内、東京、高知、高松はそれぞれ 1 時間半程度かかる。中四国の松山市周辺の地理的なイメージは、周辺にほとんど大都市がないところに松山圏という中規模都市がポツンとある、という印象に近い。観光地として松山市は大都市からの移動に不便ではあるが、多くの観光客が訪れる。一方、宇和島など南予や高知県は本州からとても移動に時間がかかるため、観光地があってもまとまった宿泊数を確保した余裕のある旅行者でないと出向くことが難しい。

インフラ整備が進むにつれて、次第に観光客が四国に訪れやすい環境になり、その好影響は四国にも広がっている。観光は人口が多い地域から少ない地域に向かうので、四国のように人口が元々多くない地域にとって、インフラ整備が観光客の増加につながることは大変重要である。特に松山市には道後温泉や繁華街があって観光客を受け入れる受け皿が整っているので、本州と四国の行き来が容易になることの意味は大変に大きい。しかし、一方でインフラ整備による利便性の向上、観光客の増加といった状況は自助努力によるものではなく、外的な要因に過ぎない。少なくともこの 20 年は、インフラ整備によって「放

ってにおいても外から誰かが助けに来てくれる」状況が続いてきたため、自助努力で松山市経済を活性化させる必然性は薄れていた。例えば、多くの地域では観光立国として外国人向けの観光客を取り込む競争が激化する中で、松山市の観光業は主に日本人団体客向けで、外国人向けの観光サービスが十分に提供できない現状は、自助努力に対する認識の差を際立たせている。人口減少時代を迎えて全国の多くの産業で競争が激化する中で、松山市産業の製品やサービスの質の向上への努力がこれから問われることとなる。

松山市内の移動は、自転車、市内電車、伊予鉄道、バスによって重要な施設同士は移動が容易だが、市域全体はカバーされていないため、基本的に多くの住人は車やバイクで移動しているケースが多い。そのため、公共交通機関の利用者は常に少なく、公共インフラ整備のインセンティブが働きにくくなっている。

この章では松山市域の地図を掲載していないが、松山市域の地図を利用しながら議論することが便利である。地域地図は、観光地図が便利で松山観光コンベンション協会の HP (<http://www.mcvb.jp/oyakudachi/book.html>) より無料地図が配布されているため、それを用いるのが便利である。

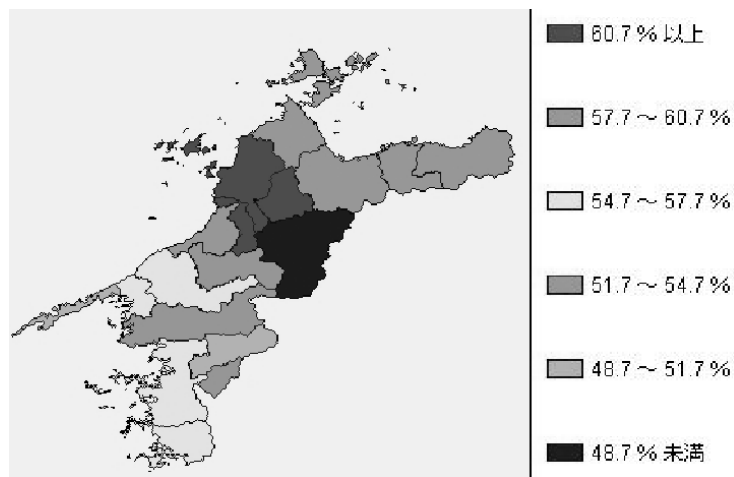
第2節 愛媛県における松山市の経済的地位

これらのインフラ整備の結果、本州地域から愛媛県に電車やバスで気軽に旅行できるようになり、松山市は有力な観光地として存在感を発揮するようになった。インフラ整備が進むと大都市への人口の流出が問題となるが、松山市は新幹線もなく、依然として移動に不便なため、松山市から大阪、神戸、広島への人口の流出は限られる一方で、周辺都市から

松山市に流入する人口は適度にあるため、少子高齢化や人口減少というリスクは周辺都市よりも軽微なものとなっている。

松山市は、雪がほとんど降らず、積もりにくい。また背後に西日本最大の石鎚山を抱えるため、南から台風による影響を受けにくく、温暖で気象による被害を受けにくい地形をしている。道後温泉や文学といった土地の魅力もあるが、生活してい

図 1-3 生産年齢人口割合

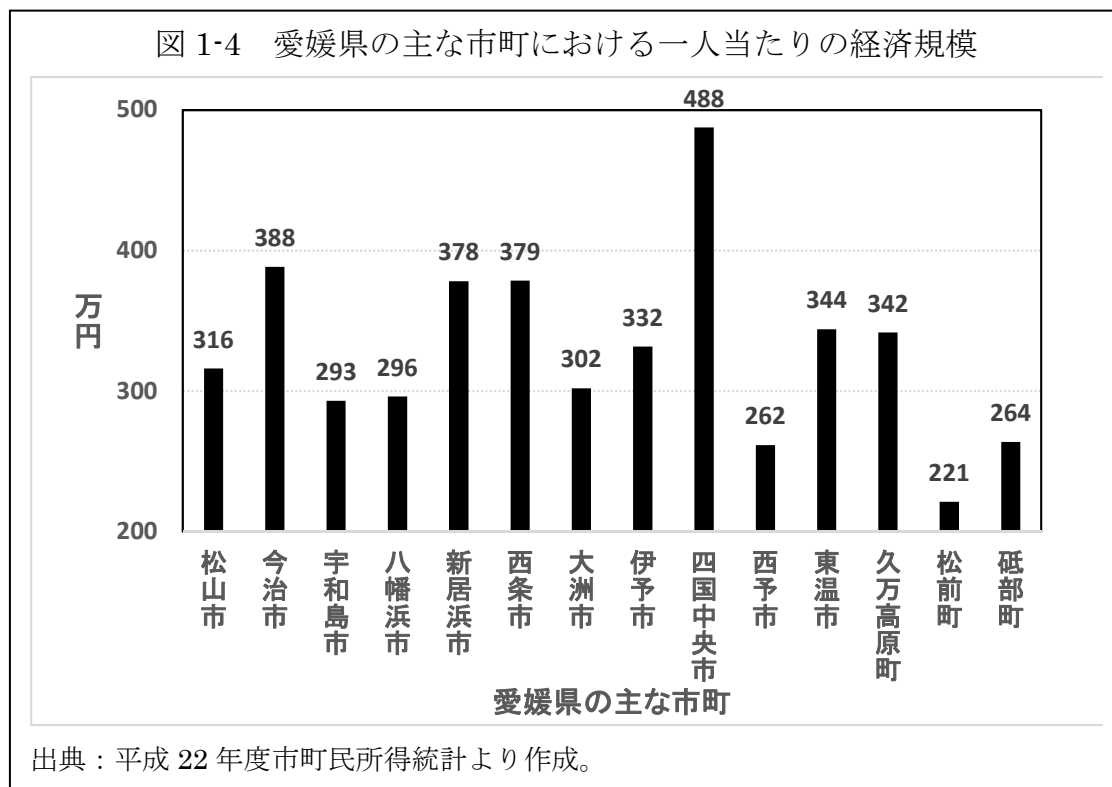


出典：2010年社会人口統計体系を元に e-Stat より作成。

く上での環境の良さが松山市の一番の魅力となっている。

図 1-3 に見られるように人口の構成では、愛媛県の南部では、高齢者が多く分布していて、生産年齢可能人口は松山市周辺と東予に多く集まっている。県の南部でも過疎地域と都市部では高齢化の進捗に大きな差がみられる。つまり、愛媛県も含めて四国は全域にわ

たって少子高齢化が進み、人口減少圧力にさらされている。お隣の香川県高松市でも（42万人の四国では大きな都市だが）、平成 22 年国勢調査の段階で既に人口減少が進んできているが、松山市は転入があるため、近年でも人口がほぼ横ばいとなっている。生活都市としての魅力は人口動態的な悪影響を緩和する要因となっている。



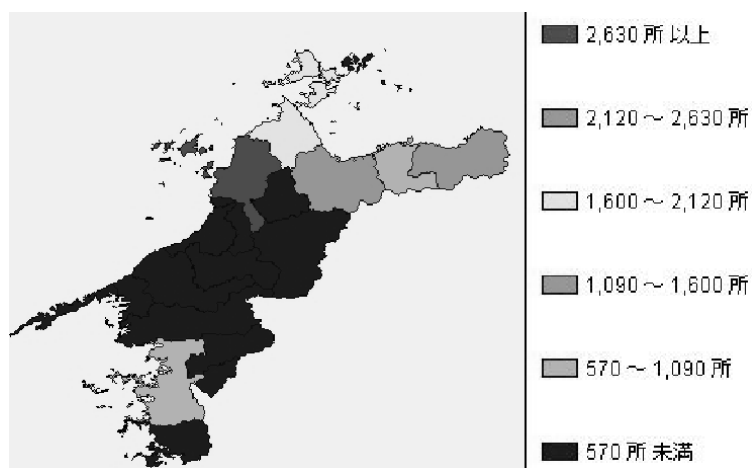
平成 22 年段階で 143 万人の愛媛県において、松山市の人口は 36%程度を占めている。市町村所得統計に基づき、愛媛県に占める松山市の経済規模は、33%となっている。実際には松山市は周辺の松前町や東温市といった地域と共に松山圏を構成している。松山経済圏の人口は 65 万人、その経済規模は愛媛県経済の約 42%を占めている。

図 1-4 は愛媛県が推計する市町民所得統計で、市町内総生産を元に一人当たりの経済規模を比較したものである。松山市は 316 万円と周辺地域よりも低くなっている。輸出型の大型産業を抱えている地域は、一人当たりの経済規模が大きくなりやすい。一方、物価が安く、サービス業を中心とした中小零細企業を多く抱える松山市のような地域は一人あたりの経済規模が低くなりやすいと類推される。物価統計では、一般に地価が高い地域の物価、賃金が高くなりやすい傾向がみられる。例えば社会人口統計体系の全国物価地域差指数（住居）で、愛媛県は沖縄県に次いで全国で 2 番目に低く、全国平均を 100 としたときに 70.3 となっている。松山の住宅サービス価格は全国的に見てトップレベルに低いため、場所を借りて企業が供給する財・サービスの物価が安く、結果的に企業が多くあっても売上高や賃金も低い結果となっている可能性がある。四国最大であっても人口の密集地域ではないので、その特徴が経済規模に表れている。中四国は、広島のような大都市もあるが、ほとんどのエリアで人口 100 万人未満の中規模、小規模の都市が多く、総合的に多くの産

業を抱えている都市というよりも比較的強い特定産業をいくつか抱えた都市が点々と位置しているのが特徴である。基本的に四国には多数の産業が集積した総合的な大都市は無く、幾つかの地場産業が中軸となる都市が多くなる。

愛媛県の産業は、一般的には東予は製造業、中予はサービス業、南予は農林水産業が強いといわれている。実際に今治市には造船やタオルをはじめとする繊維産業、宇和島には農業、漁業、四国中央市には紙産業の企業が多くある。松山市の第2次産業はあまり県内で知られていないが、松山市には第2次産業の事業所が数多く存在している。図1-5にあるように松山市は、製造業以外に建設事業所が多くあるため、第2次産業の事業所は県内で最も多くなっている。今治市に今治造船があるため、今治の製造業の売上高が多くなるが、製造業事業所は松山市にも多く集中している。松山市の製造業の規模が小さいが、多くの事業所が集まっている。平成23年経済センサス活動調査で把握された（工業統計対象の）製造事業所数は、全数調査である。今治市の製造事業所は、512事業所で1兆3500億円の出荷額である。松山市の製造事業所は、452事業所で約3500億円程度となっている。松山市の製造業も含めて、松山市の産業構成を次節で見た上で詳しく考察する。

図1-5 第2次産業事業所数



出典：2010年社会人口統計体系を元にe-Statより作成。

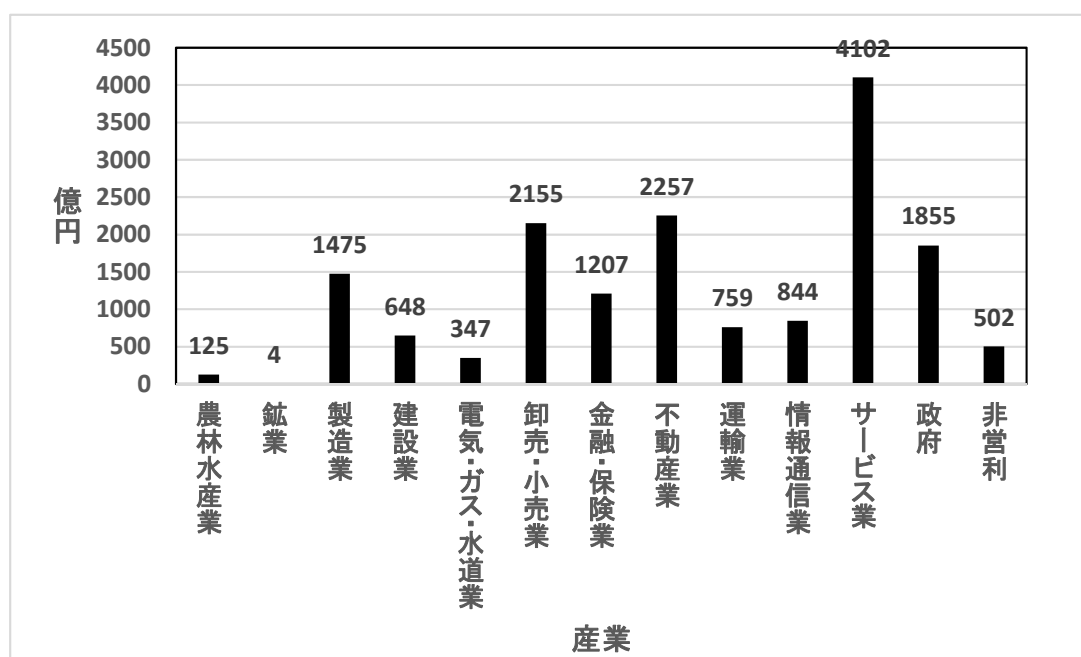
第3節 松山市経済の特徴—今治市との比較を通じて

松山市の産業別の事業所数に関して、第2章で取り上げることとし、ここでは事業所の規模を見ていく。経済センサス活動調査は売上高を調査した統計調査である。売上は企業ベースにはわかるが、事業所別にわからないため、愛媛県内の事業所の多くでは売上が分からない。ただ、製造業では事業所別に出荷額を調査しているため、製造業に限ってはある程度の規模が分かる。そこで、産業別に規模を見るために愛媛県の市町村所得統計を利用して、産業別規模の概要を調べた。経済センサスは、最新の産業分類を反映しているが、市町村所得統計の産業分類は多少異なっているため、厳密な意味で利用はできない。しかし、大まかに状況を掴むためにこのような分析を行う。

図1-6は、松山市の産業別付加価値額をまとめたものである。松山市は道後温泉、松山城、正岡子規、坂の上の雲ゆかりの地として観光業が主力であるが、日本標準産業分類上観光は多くの分野に分かれていて、「観光業」という表章はされない。したがって、観光と縁がある産業であるかどうかは類推するしかない。卸小売業はおそらく小規模事業所が多

いとみられる。それ以外の多くのサービス産業や県や市といった公共施設、大学、寺社といった非営利団体も多く松山市内にあって各種のサービス産業と比べても十分大きな規模となっている。建設業は零細企業が多いとみられ、事業所数に対して産業としての規模が小さい。一部の農林漁業と製造業は競争力が強いと、周辺地域の労働力を誘引しても、それなりに成長しようとするのが可能となるが、サービス業の多くは、都市の人口規模に依存して決まる。サービス業には製品在庫がないので、サービスを作り置きしておくことができず、需要のあるところでないとい供給できないからである。松山市の場合、サービス業が強いものの、少なからず製造業があることも大きな強みとなる。松山市の製造業は、今治市と比較した方が特徴がより明確となる。

図 1-6 松山市産業の付加価値額



出典：市町村所得統計より作成。

松山市の従業者 300 人以上の大規模製造事業所は 7 つで、今治市は 3 つだけである。そこで付図 1 は、従業者 300 人以上の事業所を除く、松山市と今治市の製造事業所の内訳を比較したものである。ここから中小規模の製造業を対象に分析する。今治市は、タオルを代表とした繊維と造船に代表される輸送用機械器具製造業に強い地域である。

付図 2 は、平成 24 年経済センサス活動調査を通じて実施された工業統計調査に基づいて、松山市と今治市の中小規模製造業で 1 事業所別の出荷額を比較したものである。今治市の産業の金額を入れると見にくかったため、大きい部分にだけ金額を入れることにした。このデータは、平成 23 年を対象としているため、円ドルレートが 76~82 円という史上最も高い円高水準期の結果が収録されている。そのため、輸出型産業や外国との競争が激しい産業でどの時期よりも厳しい結果となっている。

表 1-1 重要 5 産業の内訳（管理部門を除く）	
中分類	小分類
14 パルプ・紙・紙加工品製造業	141 パルプ製造業、142 紙製造業、143 加工紙製造業、144 紙製品製造業、145 紙製容器製造業、149 その他のパルプ・紙・紙加工品製造業
16 化学工業	161 化学肥料製造業、162 無機化学工業製品製造業、163 有機化学工業製品製造業、164 油脂加工製品・石けん・合成洗剤・界面活性剤・塗料製造業、165 医薬品製造業、166 化粧品・歯磨・その他の化粧用調整品製造業、169 その他の化学工業
25 はん用機械器具製造業	251 ボイラ・原動機製造業、252 ポンプ・圧縮機器製造業、253 一般産業用機械・装置製造業、259 その他のはん用機械・同部分品製造業、
26 生産用機械器具製造業	261 農業用機械製造業（農業用器具を除く）、262 建設機械・鉱山機械製造業、263 繊維機械製造業、264 生活関連産業用機械製造業、265 基礎素材産業用機械製造業、266 金属加工機械製造業、267 半導体・フラットパネルディスプレイ製造装置製造業、269 その他の生産用機械・同部分品製造業
27 業務用機械器具製造業	271 事務用機械器具製造業、272 サービス用・娯楽用機械器具製造業、273 計量器・測定器・分析機器・試験機・測量機械器具・理化学機械器具製造業、274 医療用機械器具・医療用品製造業、275 光学機械器具・レンズ製造業、276 武器製造業
出典：日本標準産業分類（平成 19 年 11 月改定）より引用	

松山市製造業の特徴は化学工業と業務用機械器具製造業をはじめ、多くの業種の出荷額が大きい。今治市のように、特定産業に特化せず、多くの業種で強い競争力を確保しているのは、中規模でもそれなりの人口を抱えた松山市のメリットとみられる。

付図 3 は、一事業所当たりの粗付加価値を見たものである。この図の目的は、売り上げではなく、その産業の粗付加価値を通じて事実上の競争力を見るためである。粗付加価値は競争力の強さが反映するため、その産業が十分な競争力を確保した営業活動が可能に見えることができる。この数値が大きいと、製品増産のための事業拡大に向けた動きにつながる可能性がある（もちろん松山事業所で事業拡大するとは限らず、国内別拠点や海外で増産する可能性もある）。事業所数に対して粗付加価値が低いとその産業が衰退傾向にある可能性を示している。

付図 3 では今治の造船は十分な競争力が確保されていることが推察できるが、今治タオルはほとんど付加価値がないため、多くの事業所が採算ぎりぎりの赤字で操業を維持している可能性がある。付加価値は最終利益に比例する傾向はあるが、最終利益そのものではないため、むしろ間接経費や税負担の差引前の金額が計上される。松山市は、パルプ・紙・紙加工製造業、化学工業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業の 5 つの製造業が好成績となっている。5 産業の内訳は、表 1-1 のとおりである。

第4節 松山市と観光産業

松山市の観光業について取り上げる。松山市は、標高 130m ほどの松山城の敷地を中心とし、東西南北に市街が広がっている。道後温泉はお城の北東方向に位置している。道後温泉近くに河野氏の城館があった道後公園（湯築城跡）と正岡子規ゆかりの品々を豊富に展示している子規記念博物館がある。四国最大の繁華街大街道はお城から見て東南方向、坂の上の雲ミュージアムはお城の付近、愛媛県庁、松山市長など主要な公共施設はお城の南方向に位置している。愛媛大学と松山大学は北方向にある。

四国はお遍路の土地として毎年大勢の参拝者が四県の霊場 88 か所を訪れる。松山市は西林寺、浄土寺、繁多寺、石手寺など 8 か所のお寺を抱えている。

表 1-2 2012 年に四国に宿泊した国内旅行客数の内訳（人）

施設所在地 (47区分 及び運輸局 等)	延べ 宿泊者数	施設タイプ(5区分)				
		旅館	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル	会社・団体 の 宿泊所
徳島県	1332530	323960	248860	585650	151090	13940
香川県	2534170	640580	497170	926440	396080	24900
愛媛県	3037560	886210	204360	1469310	404880	50330
高知県	2150100	485190	230630	1085440	298720	—

出典：平成 24 年宿泊旅行統計調査より作成。

松山の観光客は、空路、海路、JR の路線、バスなどの交通手段で訪れる。全国空港ビル協会が公表している乗降客数によると、2011 年松山空港の乗降客数は、国内線が約 213 万人、国際線が約 5 万 7 千人となっている。近年増加しつつある外国人旅行客は松山市にあまり訪れていない。表 1-2 は宿泊旅行統計調査で平成 24 年 1 年間の宿泊を伴う旅行客総数をまとめたものである。うち愛媛県の旅行客数は合計で約 304 万人となっている。国内居住者の宿泊者の内訳は、多い順にビジネスホテル（約 147 万人）、旅館（約 89 万人）、シティホテル（約 40 万人）の順である。その大半は松山市を訪れていると推測される。

表 1-3 2012 年に四国に宿泊した外国人旅行者数の内訳（人）

施設所在地 (47区分 及び運輸局 等)	うち 外国人延べ 宿泊者数	施設タイプ(5区分)				
		旅館	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル	会社・団体 の 宿泊所
徳島県	19770	4370	480	8390	5400	1060
香川県	36820	7290	5990	13750	9720	10
愛媛県	40360	5790	6160	11090	17040	60
高知県	18690	3310	3690	4550	7040	-

出典：平成 24 年宿泊旅行統計調査より作成。

表 1-3 は、2012 年に四国に宿泊した外国人旅行者数の内訳をまとめたもので、要するに四国に外国人旅行者はほとんど訪れていないということが分かる。国際線で結ばれていないか、結ばれていてもとても便数が少ない、水深の関係で豪華客船が愛媛県を訪れないといった事情がある。宿泊者に占める外国人の比率は、2012 年に全国平均で 6.6%に達しているが、四国はトップクラスに低く、1%前後になっている。外国人旅行者の多くは、東京、大阪、京都に向かう。松山を訪れる観光客は、市内に英語の掲示板が少ないため、いざ来訪しても迷ったら宿に帰れなくなる恐れがあり、日本語が苦手な外国人が松山市を訪れることは難しい。松山市には外国人向けのホステルもあるため、ある程度日本語でも問題がない外国人は安い宿泊料金で旅行することも可能にはなっている。

観光客向けにアピールする特産物の状況として、松山市には今治タオルの直営店や土産物店、愛媛県のお菓子販売店が多く存在する。一六本舗、母恵夢、ハタダ、亀井製菓といった有力菓子メーカーは観光客向けに多くの食品加工物を供給している。特に松山市では各種タルトやみかんジュースを多く観光客向けに販売している。

表 1-4 2011 年一人当たり旅行者の消費額平均

	観光入込客数（千人回）				観光消費額単価(円/人回)			
	県内		県外		県内(円)		県外(円)	
	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り	宿泊	日帰り
01 北海道	6269	34700	3598	132	21801	3487	76151	21485
36 徳島県	79	2300	671	5252	15392	2965	18720	5585
37 香川県	295	4710	1300	7212	13658	2490	25026	6472
38 愛媛県	393	7786	1217	2262	19634	2695	26892	7973
39 高知県	498	1381	1075	1929	16783	4701	27883	9815
47 沖縄県	1047	2648	4303	9	35344	6171	77227	2778

出典：『共通基準による観光入込客統計』より作成。

表 1-4 は、『共通基準による観光入込客統計』を利用して 2011 年の一人当たり旅行者の消費額平均を求め、大都市から離れた不便な場所にある県を抜き出したものである。これで分かることは愛媛県を訪れる旅行者は、宿泊はするものの、あまり消費せずに帰郷する傾向があるということである。宿泊客の場合、宿泊単価が影響するため、宿泊場所やプラ

ンに応じて決まることになる。それに対して日帰りは土産代がほとんどであろうからどの程度その観光地に魅力を感じてお金を落としていくかという程度が分かる。県内から来た日帰り客の消費額は香川県と並んで全国トップレベルの低さとなっている。一方、県外からの宿泊客で日帰りの場合、消費額は大きくなっている。表 1-4 の地域で北海道と沖縄は県外からの日帰りはほとんどいないので数値は無視しうるものとなっている。愛媛県の旅行の特徴は県内から日帰り而来て、あまり消費せずに帰る客が多いということである。つまり、愛媛県、特に松山市から見ると、せっかく旅行者が多く来ても売り逃しが多いという実態である。県外の場合も日帰り客一人あたりの消費額は 8000 円程度なので、高知県や 1 万円を超える多くの地域と比較すると、全国平均（7631 円）と同じ程度で伸ばす余地が残されている。松山市の観光業にとって、全国で行われている観光業における様々な創意工夫を学び、売り逃しの機会を最小化するように努力する余地があるということである。

第 5 節 松山市と船舶貸渡業との関係

松山市の産業はサービス業が主体であるため、基本的には地元にも立脚しながらある程度周辺の産業と密接に協力しながら成立している。産業実態を見るだけでは不十分で、ある程度周辺地域との協力関係を見なければ、現状を理解することができない。愛媛県は古くは中国との交易拠点で、村上水軍の根拠地として海の交易に長けた人々が多く住んできた地域にある。この節では周辺地域や複数の産業とのつながりを示す一つの例として船舶貸渡業を取り上げる。船舶貸渡業は愛媛県にとっても松山市にとっても大変重要な産業である。

船舶貸渡業を多く営むのは今治市であるが、松山市にも重要な産業となっている。産業分類上、水運には内航と外航がある。前者が国内輸送で、後者が海外の輸送に携わる。外航海運業はマースク、日本郵船、商船三井といった企業が営んでいる。愛媛県に多くいるのは船主であり、船主は投資家と一緒にだが、船舶貸渡業と呼ばれる。

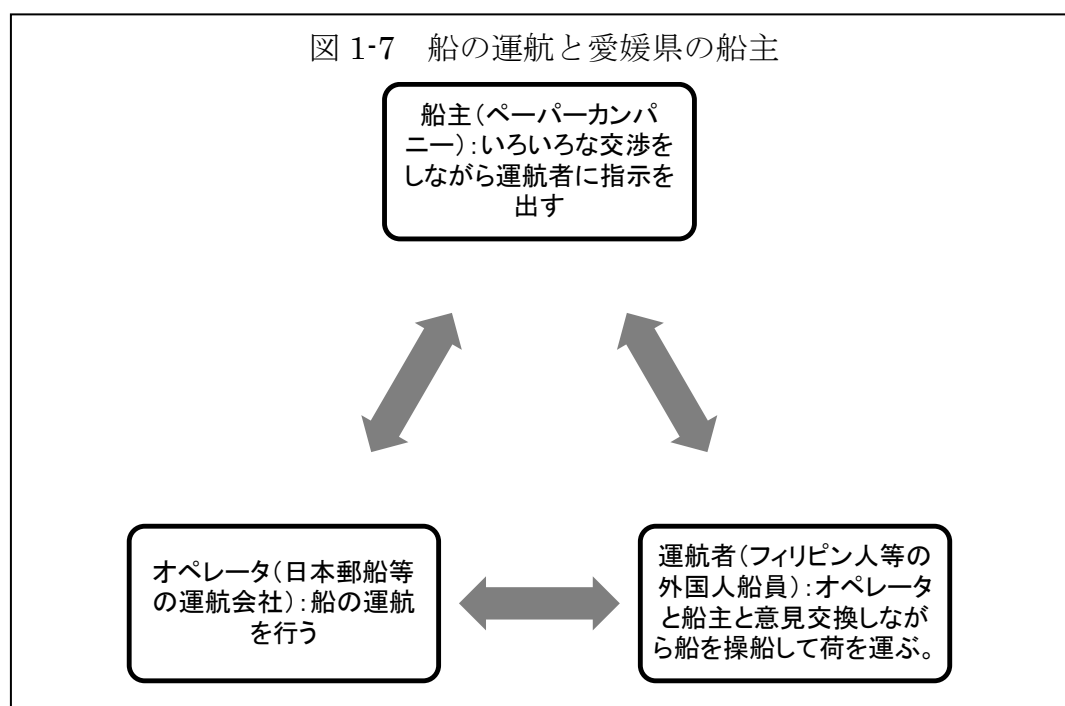
今治市等周辺地域には同様の船主が多く分布して、松山市の船主と同様に造船や金融とも密接に関連している。国土交通省の海事レポート及び日本船主協会の海運統計要覧 2013 によると、日本の船主に入る収入は 2012 年に年間 24910 億円で、このうち愛媛県が約 3 割の船舶を所有しているとされる。しかし、船舶が大型とは限らないことを考慮すると、愛媛が得ている船の運航収入は、少なくとも 2～3000 億円程度と言われる。2007 年には、日本全体の運航収入は 34000 億円の運航収入を得ていた時期もあった。近年は巨額の用船収入が安定して入ってきている。愛媛船主には多い時に 1 兆円の用船収入が入っていた可能性も考えられる。船主の多くは瀬戸内の内航出身の中小企業・零細企業であり、他国のペーパーカンパニー経由で収入を得ているため、統計作成上は必ずしも事業所にはならないので、実態は正確にはわからない。この事業規模は、今治の造船の出荷額の 2 倍、今治タオルの出荷額の 20 倍に相当し、愛媛最大級の産業である。

例えば、企業として事業所があつて外国に籍を置く船を所有するペーパーカンパニーを束ねる中小企業があつたとすると、それは日本において企業であり事業所ともなる。しかし、個人でばら積み船のような大型船を所有していて、外国籍のペーパーカンパニーを経

由して所得収入だけを得ている場合、日本としては何も企業活動していないので、日本の事業所として捕捉されていない可能性もあり得る。愛媛県全体でこのような船主は数百あり、松山市内にも数十存在するとされている。

2014年3月15日号の朝日新聞のGLOBEは今治を中心とした愛媛船主を特集している。この報道ベースでは、日本の海運会社が運航する船舶約 2700 隻の内愛媛船主が所有して貸し出している船は約 3 割で、判明している外航船として 830 隻にも上る。コンテナ船、貨物船、タンカーなどで資産価値は 2 兆円にも上る。一方で多くは他の産業と違ってほとんど政策的に顧みられないまま、経営環境の悪化に苦しんでいる。パナマに船籍を移して税負担の軽減に取り組んでいるが、実態が分かりづらく、重要性の割に社会的に注目されていない。

筆者は松山大学の産業調査に同行して 2013 年 3 月に愛媛県内の船主に直接ヒヤリングを行い、一部の実態を把握した。愛媛県の船主の多くは今治市に住んでいるが、松山市にも少なからず船主がいる。船主と今治造船のような瀬戸内の造船会社、伊予銀行・愛媛銀行といった金融機関は密接に協力する関係にある。



船主(事実上の投資家)とオペレータ(例、日本郵船、商船三井など)と船の操船者(例、フィリピン、インドネシア人)が協力している。船主は、元々木造汽船を自ら操船して運航していたが、戦後鋼船が出てきて、耐久性を評価できることになったため、保険適用と銀行融資できるようになり、自ら操船せずにオペレータに任せることができるようになった。最初に鋼船のリスク評価を確立したのは愛媛銀行で、続いて伊予銀行も鋼船融資を行うようになり、今では伊予銀行の鋼船融資は愛媛銀行を上回る大規模なものとなっている。これら 2 つの金融機関の特徴は、地方銀行の中で船舶融資が多くあって、船の運航収入の状況に左右されやすい一方で、グローバル経済の拡大という成長要素をうまく取り込めて

いるところである。つまり、これらの銀行は松山市にある単なる地方銀行ではなくて、今治にある多くの船主と協力することで海外との取引を支援して世界経済の成長を取り込むダイナミックな経営を行っている。この特徴は他の地方銀行の特徴と大きく異なっている。

原則として船主は、船を個人所有する大金持ちか、船を所有する法人である。しかし、実態は自営業にかなり近い。親族が脈々と受け継ぐという自営業のような経営となる。オペレータは、商船三井のような会社で基本的に船主から船を借りてきて、運航に特化した会社である。フィリピンやインドネシアといった船員を人材派遣会社から借りて石炭や鉄鉱石、自動車、ばら積み、LNG といった荷を商社などから請け負って船主の承諾の元で運行する。

最近の傾向として運航に使用する船は効率化のために巨大化しつつある。実はオペレータも若干船を所有していて、不況の時は船主の船を切るという判断をするようにしている。船の運航という市況は一樣ではない。ばら積みが悪くないときでも、自動車や様々な船型があるので、船の会社は様々な船型を利用することで、特定のリスクを回避することができる。今治造船のような造船会社も船の運航を多少して、円高など造船不況時に自社系列企業に様々な運行用の船を建造して運航に回し、造船好況時に中古船として売る判断を行っている。したがって、為替変動があっても、不況のリスクを回避することが可能となっている。今治造船は、造船と船の運航の両方を担うことによって円高の不況期を乗り切るノウハウを確立できている。

今治造船を支える製造業は、瀬戸内に多く分布する中小企業である。船への融資、船の製造、運航はそれぞれ瀬戸内全体の経済同士が密接に関係しあう、経済関係が成り立っていて、松山市は船の融資、製造、運航においてそれぞれ重要な役割を果たしている。

日本や韓国、中国の造船会社は船を造るだけで、修理や廃船はシンガポールなどの人件費が安い別国で行われる。船歴は 20 年で、廃船まで持つのではなくて、日本の船主は古くなるとイタリア、ギリシアなど外国の船主に売る。

船主とオペレータは詳細な契約を結んでいる。オペレータが船 1 隻毎にパナマ等のタックスヘイブンで特別目的実体（SPE）を設立するが、日本にあるパナマやリベリアの海事局が代行で済ませてくれるため、実際に現地に行くことはない。船舶向けペーパーカンパニーの 7 割はパナマであるが、リベリア、ハバナ、シンガポールなどにも設立される。

日本の国土交通省は土日に休むため、利便性の点で全くパナマなどの国と競うことはできない。土日でも船の運航は行わないといけないので、日本船籍にするメリットが全くないのである。また日本船籍は海賊に襲われても武装で守ることができないが、パナマなどの船舶であれば、民間武装会社に守ってもらうサービスを受けることが可能である。所得税や手続きに必要な費用がパナマ等の収益になる。パナマ等の国で船会社を設立・維持する費用は先進国より破格に安い。船は外国人ばかりに任せているし、入港するたびに手続きが必要なので GPS で船主は頻繁に確認していて、船主とオペレータ、船主の 3 者は頻繁に英語で連絡を取り合って運航を進めている。したがって、船主の会社は英語に不自由がない従業員が支える必要があるので、相当な能力が求められる。

一般的なことは契約で、決まっているが、細かい費用は交渉で決まることもあるので、船主は投資家というよりも、遠隔で操船をチェックする企業といったイメージに近い。船は、日本の税務署にとって外国船籍でも船主が日本の場合、日本船籍の船としてカウント

して所得税が課される。外資系企業で日本人従業者に所得を支給する場合、所得税の関係で税の申告上は事業所となる。一方、国土交通省の海事課にはパナマのような外国船籍は管轄外となる。税務を除くと先進国の船籍はほとんど存在していない。つまり、パナマにある会社は確かに SPE として実体はないが、船主とオペレータ、船の 3 者が活動している。特に船自体は、移動する事業所というイメージに近い。近年国際貿易の拡大で、日本と交易上関係のない運行が大きく増加しつつある。海運市場では小型船舶の存在が薄くなり、15 万～30 万トンのばら積み船が建造されて主力になりつつある。日本の場合、貿易量の 99.7%がこうした船による運航に支えられていて、こうした活動が統計からは一部抜け落ちているとみられる。主力船の大型化にもかかわらず、瀬戸内海は大型船が出入りできない。そのため、船主は数多くいても実際に持船を見るという機会は限られている。例えば、今治造船に発注し、海に浮かべる際には造船会社が船主を招いてセレモニーを行う。今治造船の系列会社の今治国際ホテルはそうした目的で、世界中の船主が訪れる。その際には多くは松山空港経由で訪れるとみられるので、松山市には大勢ではないが、一定割合で世界の資産家船主が訪れている。ただ重要な事実は愛媛船主が愛媛の銀行からお金を借りて、愛媛の造船会社から莫大な量の船を毎年購入しているということである。愛媛船主がいなくなれば、周辺産業も衰退するということは免れない。

船の場合、確かに実体はあって、各国の貿易の大半を支える存在である。しかし、SPE というペーパーカンパニーを経由するため、実態活動は大変捕捉しにくい。国際海事局が一番詳しい情報を持っていると思われるので、SPE を母体とセットで見る統計を作成する場合、海事局ベースの情報を各国統計に上乘せするように勧告する必要があるかもしれない。

愛媛県の自治体にとってこうした船主たちは大変重要な存在となっている。こうした船主が次第に大規模な船舶投資を行うようになるためには、金融機関の支援がより重要となる。しかし、愛媛県には伊予銀行と愛媛銀行のような地方銀行があるにすぎないため、船主が成長しすぎると、船舶ばかりに融資をするということは経営判断上の大きなリスクとなり得る。一つの産業ばかりに融資すると、海運不況時に銀行の経営が傾くことになるからである。難しいところであるが、船主が大規模化することは望ましいが、船主だけが突出して大型化しすぎるとは銀行にとっては望ましくない。船主の成長と同時に造船や部品製造、サービス業などすそ野に位置する業種も拡大するというのが望ましい。今後ともこうした産業を愛媛県で大規模に育成していくためには、松山市を拠点とする伊予銀行と愛媛銀行が主導しながら、経営規模の大きい金融機関の支援を得てシンジケートローン を組んでいくという方策は一つあり得る。経営規模の拡大支援や後継者の育成ということも重要となる。松山市は、愛媛県全体に資金を供給する金融の拠点となっている。船の運航は一つの事例であるが、広範囲な産業で資金供給を行う際に他地域と異なる特徴を適切に評価し、保証や利子補給制度の充実に努めるという方策も検討課題となる。少なくとも船舶投資は松山市内へ直接の投資とはならないが、それを積極的に奨励することは、結局松山市内の金融機関や法人の売り上げや収益に還元されることになる。現在松山市の事業所開設や創業支援はすでに支援策が存在する。船舶投資は形式上他国への投資支援策ということで支援策の対象になりにくいのが、愛媛船主の実態は愛媛県の重要な産業である。松山市の産業実態に合わせた支援策は周辺地域への波及をある程度認めた形式で拡大されて

もよいように思われる。周辺地域が活性化することは結局松山市の発展にもつながるからである。

本章では主に既存の統計を用いて愛媛県における松山市の産業に関してまとめてきた。第2章では松山市の産業実態を受けて中小企業振興の必要性をみていくこととする。

<参考文献>

朝日新聞(2014)「日本海運支える「愛媛船主」 生き残りかけた正念場に」朝日新聞 3月15日 GLOBE 第34回

http://globe.asahi.com/movers_shakers/120115/01_01.html

愛媛県(2014)『平成22年度市町村所得統計』愛媛県HPより参照

観光庁『宿泊旅行統計調査』平成24年

観光庁『共通基準による観光入込客統計』平成24年年間値

総務省統計局(2010)『平成22年国勢調査』総務省統計局HP

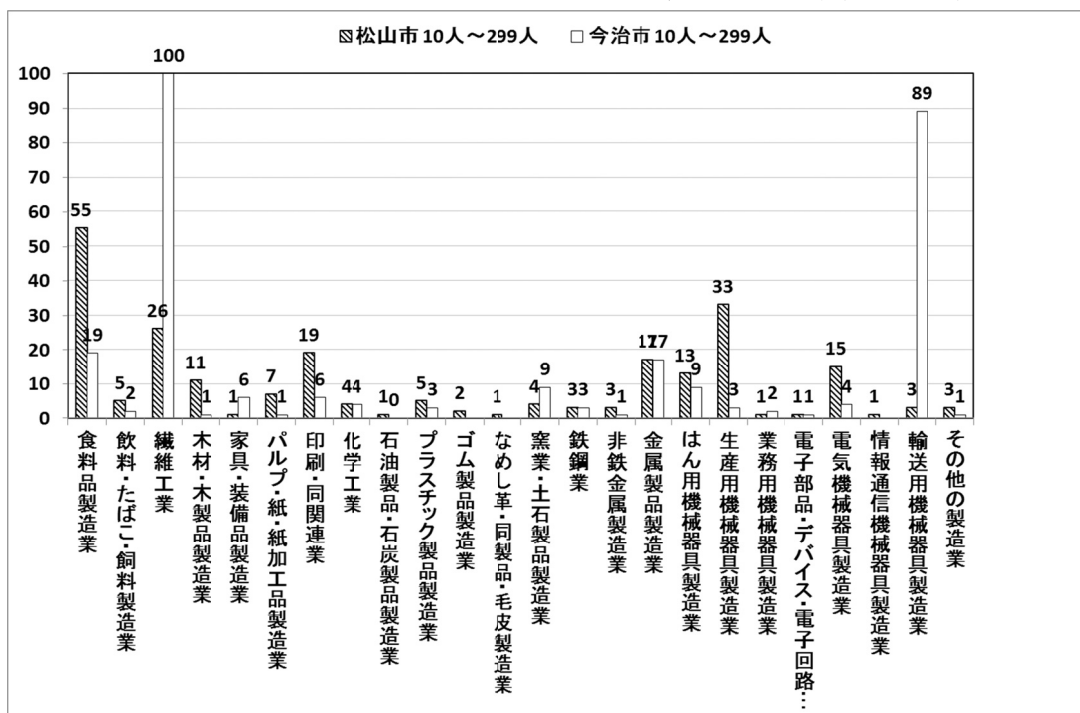
総務省統計局・経済産業省(2012)『平成24年経済センサス活動調査』

経済産業省(2012)『工業統計調査』

松山市『松山市統計書』松山市統計ポータルサイト

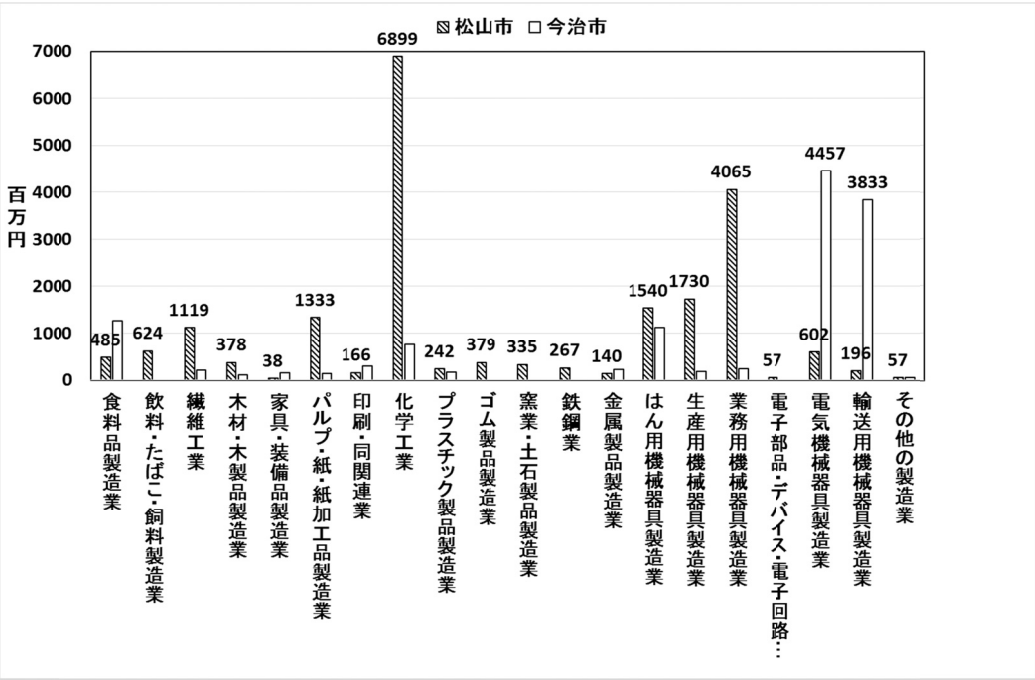
<https://www.city.matsuyama.ehime.jp/shisei/tokei/toukei.html>

付図1 松山市と今治市の中小企業製造業事業所数の比較



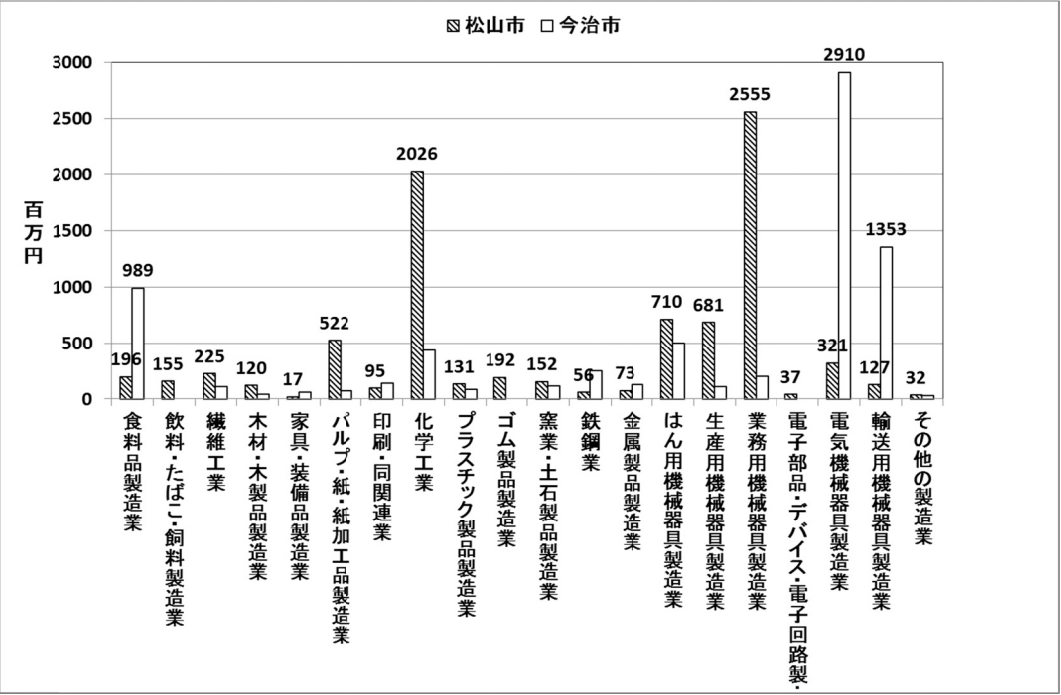
出典：平成24年経済センサス活動調査（工業統計調査）より作成。

付図 2 松山市と今治市の中小企業製造業 1 事業所当たりの出荷額



出典：平成 24 年経済センサス活動調査（工業統計調査）より作成。

付図 3 松山市と今治市の中小企業製造業 1 事業所当たりの租付加価値額



出典：平成 24 年経済センサス活動調査（工業統計調査）より作成。

第2章 調査結果が示す中小企業振興の必要性

第1節 『第6次松山市総合計画』における中小企業振興の位置

前章で見たように、松山市は多くの中小企業を抱え、そうした企業が市内経済を支えている。そのため、市の策定する『総合計画』においても中小企業振興が位置付けられてきた。基礎自治体には「基本構想」の策定が義務づけられていたが、その縛りがなくなった今でも多くの自治体で『総合計画』の策定が行われている。

松山市では、平成25年3月に『第6次松山市総合計画』が発表され、現在はこの計画のもとで政策・施策が進められている。この計画では、「人が集い笑顔広がる幸せ実感都市まつやま」というサブタイトルが掲げられている。これが同計画の目指す松山市の将来都市像である。まさに、人が集い訪れ、笑顔の輪が広がり、幸せを実感できるまちづくりを目指したいということである。

そうした都市は行政の力だけで実現できるものでなく、多くの市民や企業の協力が不可欠である。そこで、そうした街を共に協力してつくるため、三つの「まちづくりの理念」が掲げられた。

- ・「様々な世代の人がつながり、支え合い、生き生きとするまちを目指す」
- ・「夢や理想を抱き、挑戦し続けるまちを目指す」
- ・「魅力や活力にあふれ、持続的に発展する街を目指す」

この三つが、「幸せ実感都市まつやま」をつくるために共有する理念である。

ただし、こうした理念を実現するためには一定の目標が必要である。そのもっともベースにおかれるべき目標として分野別に次の6つの基本目標が定められた。

- | | |
|------------------|---------|
| ①健やかで優しさのあるまち | 【健康・福祉】 |
| ②生活に安らぎのあるまち | 【安全・安心】 |
| ③地域の魅力・活力があふれるまち | 【産業・交流】 |
| ④健全で健やかな心をはぐくむまち | 【教育・文化】 |
| ⑤緑の映える快適なまち | 【環境・都市】 |
| ⑥市民とつくる自立したまち | 【自治・行政】 |

この3番目の目標「地域の魅力・活力があふれるまち」の実現を担うのが、「幸せ実感都市まつやまを支える中小企業」である。この3番目の基本目標の実現のため、松山市は次の3つの政策を掲げた。

- ・政策1「暮らしを支える地域経済を活性化する」
- ・政策2「都市全体の価値や魅力を向上する」
- ・政策3「広域拠点となる交通基盤を整備する」

では、中小企業振興はこれらの政策の中のどこに位置づけられるのであろうか。政策1にも関わりがあるはずであるが、実は、政策2の中の施策2「事業所立地と雇用創出の推進」の末尾に位置づけられている。政策2における施策は次のとおりである。

- ・施策1「雇用・就労環境の整備」
- ・施策2「事業所立地と雇用創出の推進」
- ・施策3「農林水産業の活性化」

施策2の事業所立地といえば、物流やエネルギーなどの産業基盤を整備し、市外から企業を誘致し、その定着が目指されるとともに地場産業の経営基盤の強化、中心市街地の商店街や観光産業の集積の強化を内容としている。そして、この主な取り組みとして取り上げられているのが、(1)企業誘致の推進と流出防止 (2)産業基盤の充実 (3)商業集積等による活性化 (4)流通機能の充実 (5)企業の事業拡大の推進 (6)中小企業の振興 である。ここでようやく中小企業振興という言葉が出てくるのである。この計画策定とほぼ同じ時期に『ふるさと愛媛の中小企業振興条例』が愛媛県議会で議決されていたことを考えると、中小企業振興としての扱いがやや小さいとの印象もあるが、施策1「雇用・就労環境の整備」なども、視点を変えれば中小企業支援策に通じるところがあり、中小企業振興が必ずしも付け足しということではない。

基本目標3「地域の魅力・活力があふれるまち」の政策1

政策1. 暮らしを支える地域経済を活性化する

- ・施策1「雇用・就労環境の整備」
 - (1)求職者の能力開発・向上
 - (2)就労機会の拡充
 - (3)労働環境の整備
- ・施策2「事業所立地と雇用創出の推進」
 - (1)企業誘致の推進と流出防止
 - (2)産業基盤の充実
 - (3)商業集積等による活性化
 - (4)流通機能の充実
 - (5)企業の事業拡大の推進
 - (6)中小企業の振興
- ・施策3「農林水産業の活性化」
 - (1)持続可能な農林水産業の構築
 - (2)生産基盤と集落環境の整備

では、主な取り組みの「(6)中小企業の振興」に関する具体的内容は何か。計画で示されていたのは、「経営者の資質向上」、「勤労者の人材育成」、「経営基盤の強化」、「創造的事業活動の推進」、「産官学、企業間の連携」に関する支援の5点である。「中小企業振興条例制定」以降取り上げられるべき基本的な項目は掲げられているとあってよいであろう。あとはこの内容の深化、および組み合わせである。

以上が、松山市が策定した『総合計画』における中小企業振興の位置と内容である。この策定以来一定の取り組みが行われてきているが、市内中小企業の現状はどうか。各種調査結果から見てみることにしたい。

第2節 市内経済と産業別事業所数・従業員数

次のグラフは、松山市における産業別の事業所数である。平成24年2月に実施された経済センサス活動調査の結果である。事業所数としては、卸・小売業が群を抜いて多く、次いで宿泊・飲食サービス業、生活関連サービス業、建設業となっている。製造業の割合がかなり低いことが特徴的である。

図2-1 松山市産業別事業所数

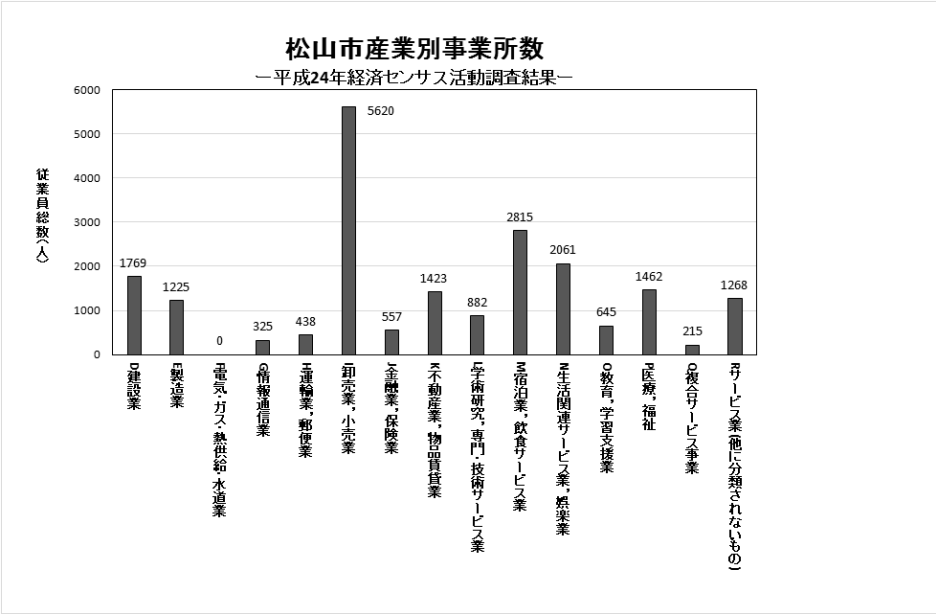
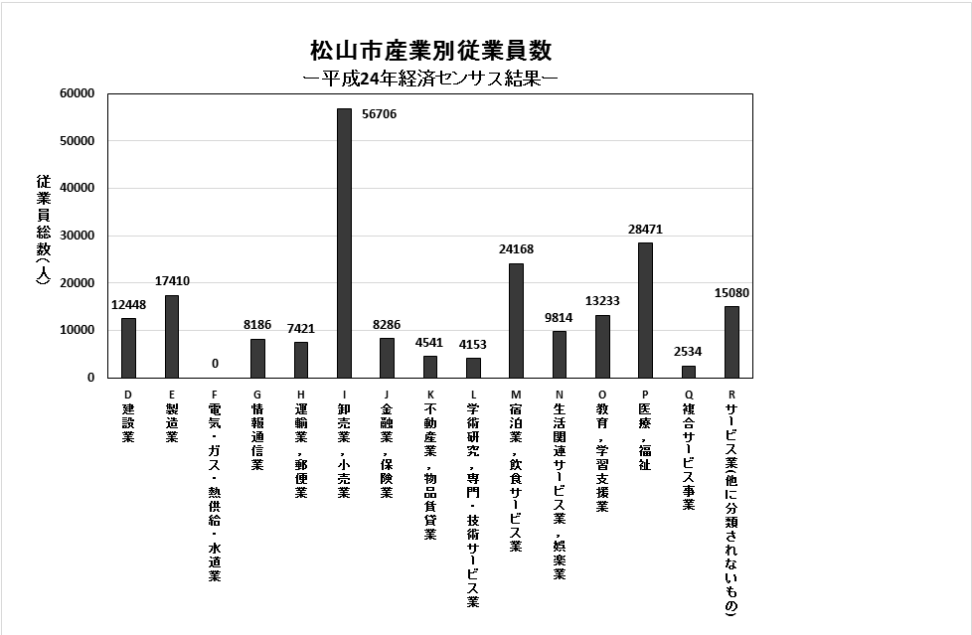


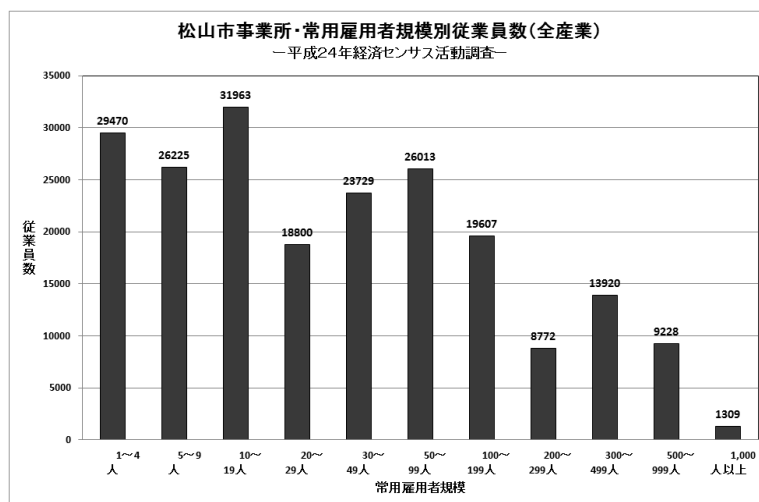
図2-2 松山市産業別従業員数



産業別従業員数については、事業所数に比例して卸・小売業、宿泊・飲食業の従業員数が多いが、これら2業種に劣らず医療・福祉関係の従業員数が多い。

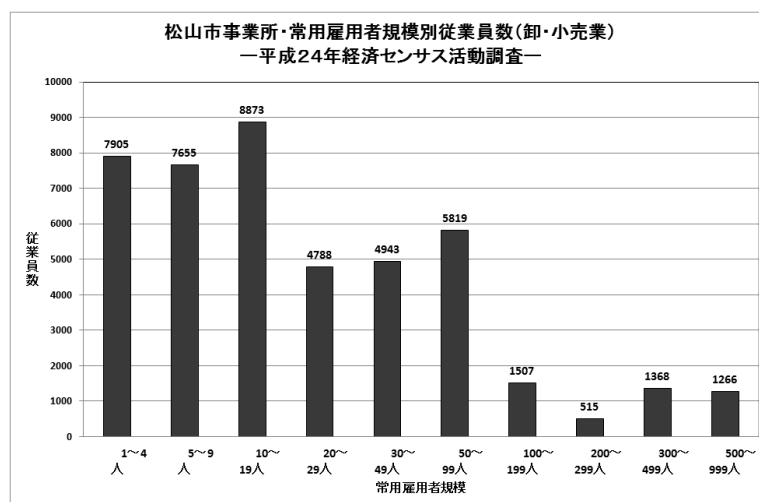
一方、事業所の従業者規模にみた従業員数についてはどうか。経済センサス活動調査で常用雇用者規模別の従業員数を見てみると次のとおりである。多くの従業員が従業員規模100人未満の事業所に勤務していることがわかる。

図 2-3 松山市常用雇用者規模別従業員数



産業別の事業所数および従業員数が最も多かったのは、卸・小売業であった。そこで、卸・小売業の規模別従業員数をみると、次のとおりである。

図 2-4 松山市卸・小売業における常用雇用者規模別従業員数



中小企業基本法に言う中小企業は卸売業で100人以下であるから、上の結果をみる限り大半が中小規模の事業所であることがわかる。事業所母集団データベースが整備され、経済センサスの精度も上がってくるわけであるから、中小企業振興基本条例が制定され、振

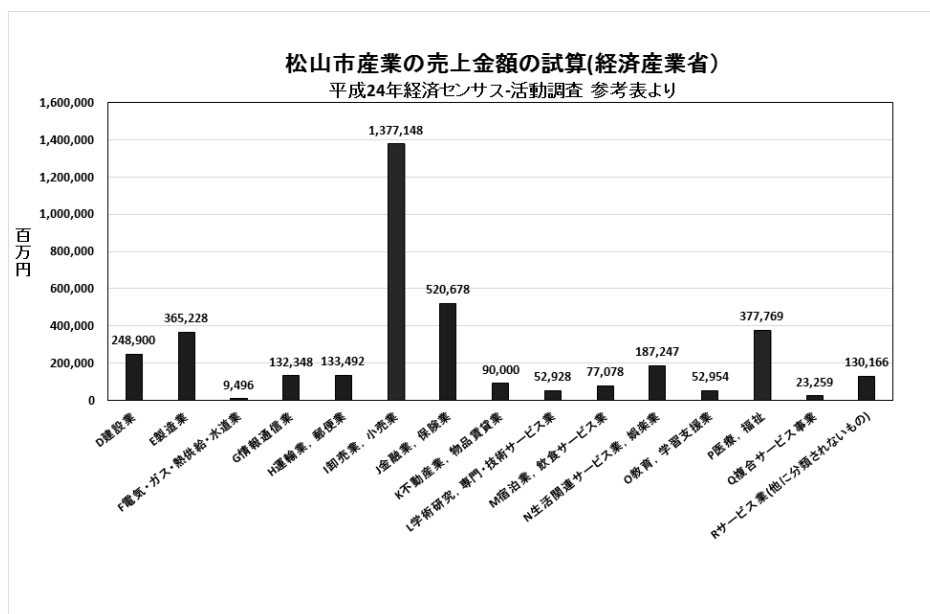
興会議（円卓会議）が立ち上がって以降は、市内の産業別規模別事業所数・従業員数をきちんと捉え、振興策について審議していくことが必要となるはずである。

大事なことは国の発表する結果数字を切り取り、公表するだけでなく、誰が見てもわかるような形での加工（グラフ化）を施したデータの公表を準備することである。振興計画を立て、振興策を打っていく場合の前提作業といえよう。

第3節 市内企業の産業別売上高

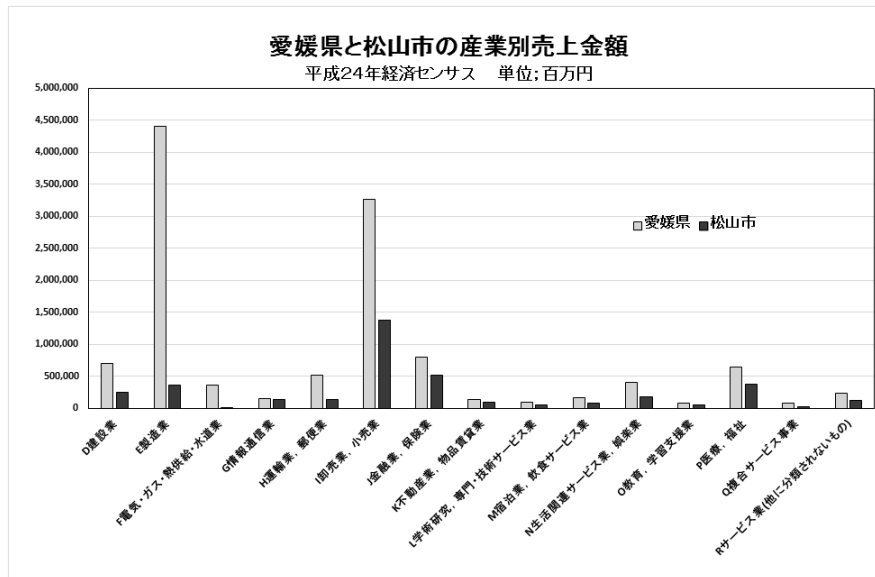
平成24年に実施された経済センサス活動調査の結果をもとに経済産業省が全国の市町村の産業別の売上高の試算を試みている。いわゆる参考値として公表されたものである。下図が松山市のそれで、農林水産業、工業等を除いたものである。松山市の産業別売上高の合計である。卸・小売が飛びぬけて多く、1兆3,771億円に達している。

図2-5 松山市企業の産業別売上高



これを愛媛県全体の産業別売上高と比べてみると、松山市の産業の特徴がよくわかる。愛媛県全体の中で相対的に奮闘しているのが、卸・小売業、金融・保険業、医療・福祉である。製造業の工場は松山市外での立地が多いため、売上金額においてもかなり低位の状況にある。

図 2-6 松山市企業の産業別売上高



第 4 節 市内企業の厳しい現状

「はじめに」で述べたように、こうした産業構造の松山市において、平成 24 年 11 月に『松山市中小企業等実態調査』が実施された。調査基準日は、平成 24 年 11 月 1 日で、11 月いっぱいにかけて郵送アンケート調査が実施され、その後 2 カ月をかけて訪問ヒアリング調査が実施された。調査対象事業所は 3,500 件で、有効回答件数 1,729 件、回収率は 49.4%であった。郵送調査での回収率としては、比較的高い水準と認められる。この調査結果については、松山市産業経済部地域経済課より発行された『松山市中小企業等実態調査報告書』（平成 25 年 3 月）にまとめられているので参照されたい。本報告書では、今後の検討に必要な限りで調査結果の特徴を見るとともに、より詳細な分析を試みることにしたい。

同調査では過去 3 年間の売上高推移、利益推移について聞いている。過去 3 年間であるから、平成 21 年（2009 年）11 月から平成 24 年（2012 年）11 月ということになる。リーマンショックは 2007 年秋に顕在化して、業況は 2008 年に激しい落ち込みを見せたのち、2009 年第 1 四半期にボトムを迎え、2009 年 11 月期ごろより回復し始めていた。その後、2011 年 3 月 11 日の東日本大震災後による後退があったが、2012 年には一定の回復軌道に入っていた。したがって、平成 21 年（2009 年）11 月から平成 24 年（2012 年）11 月というのは全体として見ると、売上が伸び、業況が改善してきた時期である。

図 2-7 は、日本銀行『全国企業短期経済観測』（いわゆる『短観』）における非製造業の業況水準 DI（業況が「良い」企業から「悪い」企業を引いた割合%）の推移である。大企業、中堅企業、中小企業にわけて表示されている。最も低い所に位置しているのが、中小企業庁。中小企業基盤整備機構の実施する『中小企業景況調査』における非製造業の業況水準 DI である。このラインは、上にいくほど業況が良い企業の割合が高く、下にいくほど業況の悪い企業割合が高い。そのため、『中小企業景況調査』の DI 値が最も低くなっているわけであるが、それでもリーマンショック後の景気後退のボトムから平成 24 年にか

けて業況が徐々に改善してきていることがわかる。この点、『松山市中小企業等実態調査』ではどのようなだろうか。

図 2-7 短観と中小企業景況調査の業況水準 DI の推移（非製造業）

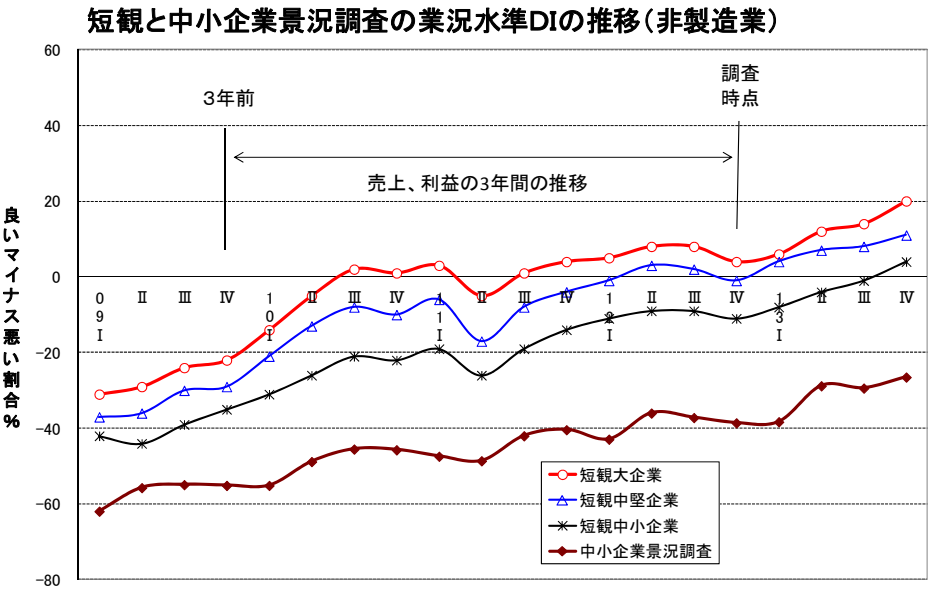


表 2-1 は、平成 21 年（2009 年）11 月から平成 24 年（2012 年）11 月にいたる 3 年間の売上高推移と純利益推移のクロス集計結果である。売上の増減と利益の増減は基本的に対応関係があるが、売上は増加したが利益は横ばいあるいは減少した企業もある。また、若干であるが売り上げが減少したにもかかわらず、利益がやや増加したケース、横ばいを維持できたケースもある。

表 2-1 3 年間の売上推移×3 年間の利益推移

上段:度数 下段:%		直近3年間の純利益推移					
		合計	大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少
直近3年間の 売上推移	全体	1718 100.0	28 1.6	283 16.5	608 35.4	482 28.1	317 18.5
	大幅に増加	37 100.0	19 51.4	10 27.0	4 10.8	3 8.1	1 2.7
	やや増加	346 100.0	7 2.0	218 63.0	90 26.0	23 6.6	8 2.3
	横ばい	569 100.0	1 0.2	36 6.3	417 73.3	103 18.1	12 2.1
	やや減少	476 100.0	-	13 2.7	86 18.1	332 69.7	45 9.5
	大幅に減少	290 100.0	1 0.3	6 2.1	11 3.8	21 7.2	251 86.6

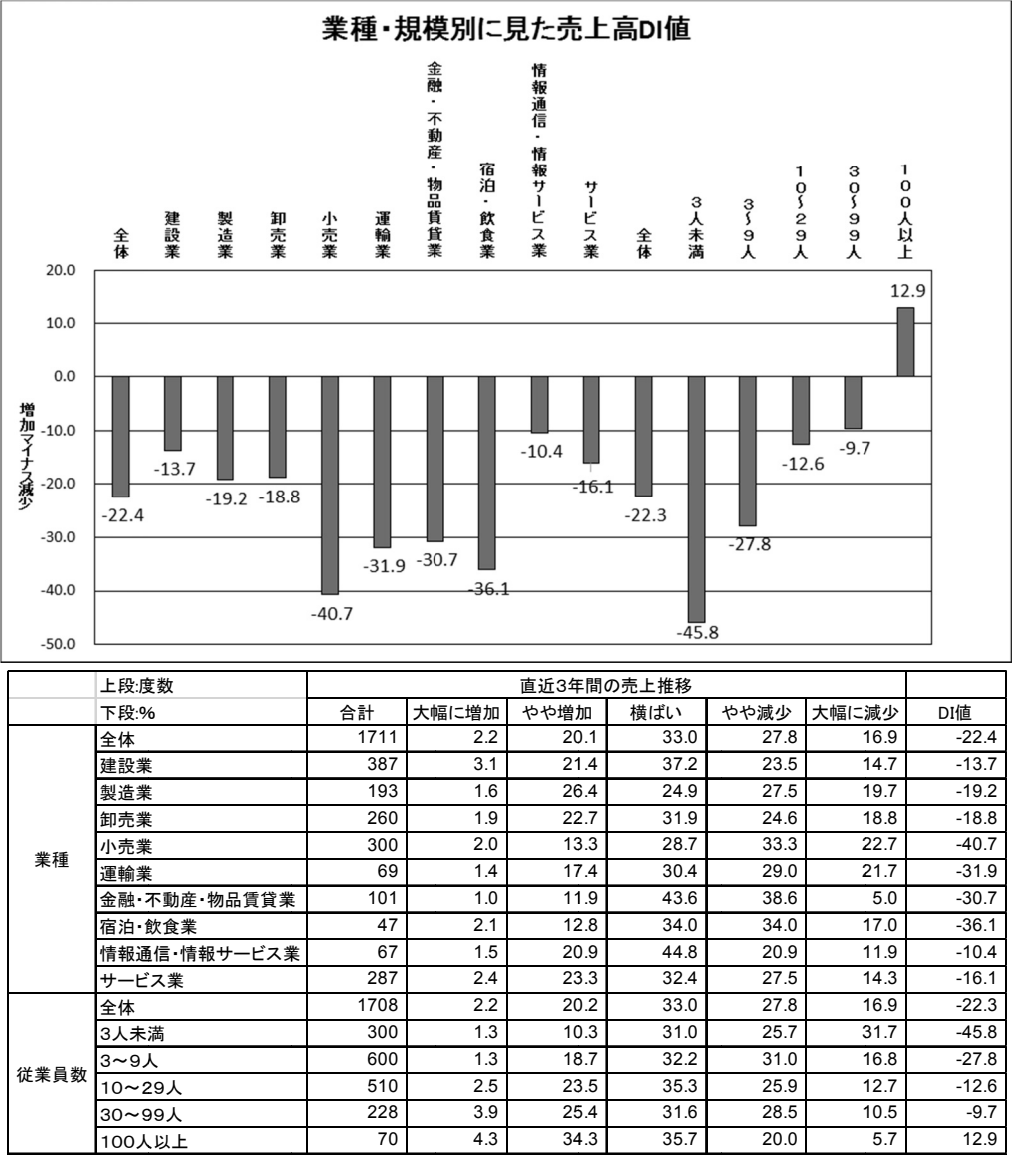
顕著な規模別売上高格差

それでは次に、業種別、規模別に 3 年間の売上高推移について、短観で用いられているディフュージョンインデックス指標（DI 値）で見てみることにしたい。ただし、ここでの DI 値は、過去 3 年間の間に売上が「増加」した企業割合から「減少」した企業割合を引い

た割合%である。次の図は、売上高 DI 値を業種別、規模別にみたものである。多くがマイナス側にある。マイナス側に延びれば延びるほど売上が減少した企業割合が高いことを意味している。

一目見てわかるように、DI 値の全体平均が-22.4 で、小売業、運輸業、情報通信。情報サービス業宿泊飲食業でこの平均より大きく下回り、大変厳しい結果となっている。さらに厳しいのが、従業者規模別の結果である。DI 値の規模別格差がはっきりと表れ、従業者規模 10 人未満は全体平均を下回っており、特に 3 人未満では実に-45.8 となっている。従業者規模 100 人以上が+12.9 であるのと対称的である。

図 2-8 業種・規模×売上推移



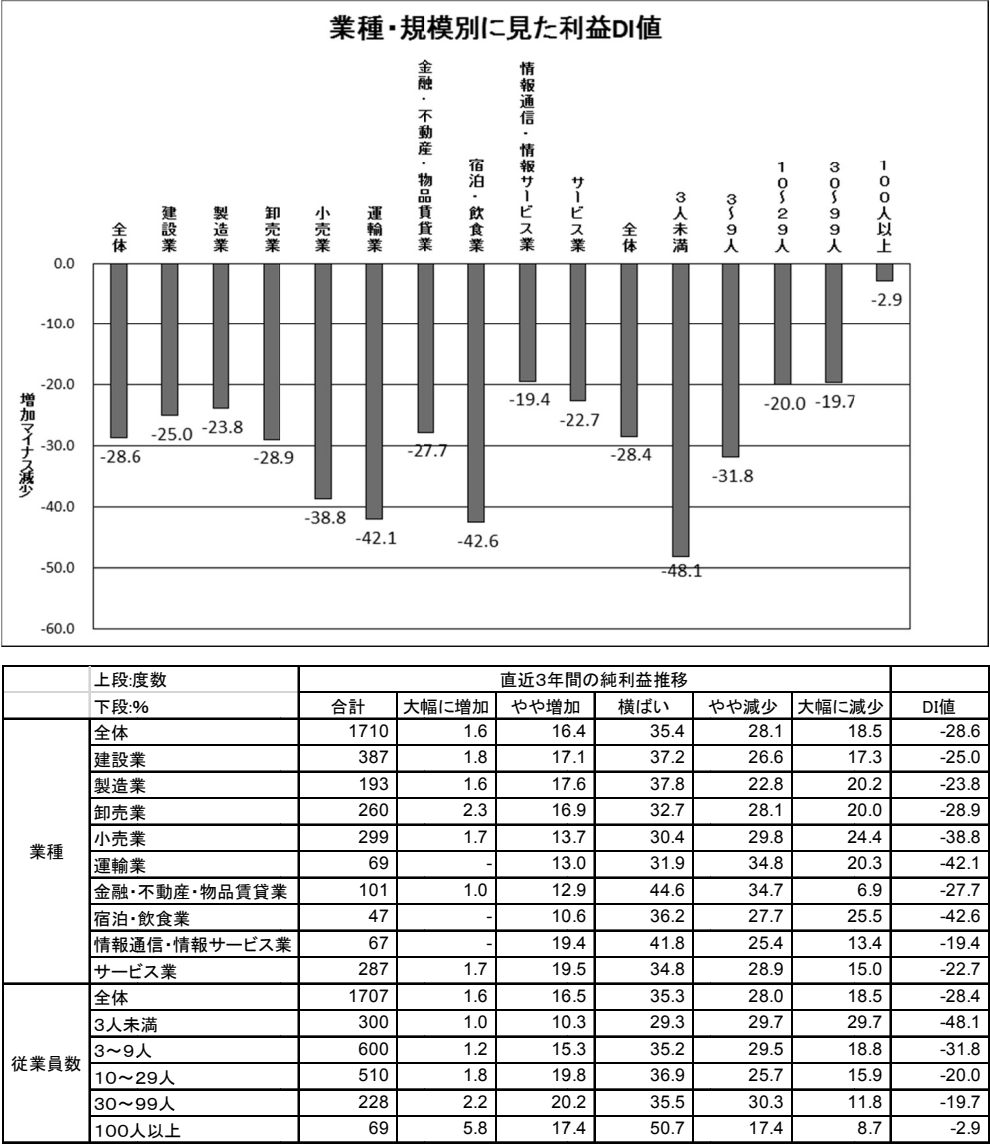
顕著な規模別利益格差

続いて、利益 DI（増加マイナス減少割合%）を見てみよう。下図がそれで、売上高 DI より全体に下側に落ちていることが分かる。全体平均が-28.6 で、卸売業、小売業、運輸

業、宿泊飲食業がこれを下回る結果となっている。重点業種と思われる小売業が－38.8、宿泊飲食業が－42.6 と非常に厳しい結果となっている。

規模別には3人未満で－48.1 という驚くべき数字が出ており、100人以上規模においても－2.9 とマイナスのDI値となっている。売上、利益いずれにおいても規模の差が顕著であり、とりわけ、10人未満事業所の厳しさ目立つ。100人を超えるかどうかでまた一段と業績の差が生まれている。

図 2-9 業種・規模別利益推移



以上、売上高推移でも利益推移でも、『短観』が示すところと異なり、松山市では3年前比での売上高、利益はなお減少している企業割合が高い。これは特に、従業員数100人未満の事業所においてそうであり、何らかの対策が講じられなければならない事を物語っている。

第3章 求められる政策の方向性

第1節 中小企業振興の理念と振興条例の構成

中小企業憲章の閣議決定

『松山市中小企業等実態調査』の結果が示すところは、なによりも中小企業、小規模企業の業況の厳しさである。従業員数100人以上と未満とではだいぶ差があり、10人未満、3人未満で一段と厳しくなっている。ここを克服しないと、雇用の確保も難しく、市内経済の活性化は望むべくもない。

こうして、松山市においても中小企業振興基本条例制定に向けた検討が行われることになった。その契機の一つとなったのが、平成22年（2010年）6月18日、『中小企業憲章』が閣議決定されたことにある。同年2月、中小企業庁のもとに「中小企業憲章に関する研究会」が設けられ、パブリックコメント等を経て、その6月に決定という流れであったから、いかに急展開の決定であったかがわかる。

そうしたスピード決定であったとはいえ、大企業に重きを置く風潮や価値観が形成されてきている中、わが国で圧倒的多数を占め、雇用の受け皿になっている中小企業を、「経済をけん引する」主体と位置づけ、地域社会と住民生活に貢献する存在として、その役割が十全に果たせるような経済社会の実現に向けて、政府の決意を表明したことの意味は小さい。『中小企業憲章』の閣議決定を契機に、各地において中小企業振興基本条例の制定ないし改正が行われるようになってきた。ただし、その中身については十分知られるところとなっていない。マスコミでもあまり取り上げられていない。そこで、ここではまず中小企業憲章のポイントを確認しておきたい。

中小企業憲章

『中小企業憲章』2010年6月18日閣議決定（抜粋）

前文 中小企業が光り輝き、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう、ここに中小企業憲章を定める。

1. 基本理念

難局の克服への展開が求められるこのような時代にこそ、これまで以上に意欲を持って努力と創意工夫を重ねることに高い価値を置かなければならない。中小企業は、その大いなる担い手である。

2. 基本原則 中小企業政策に取り組むにあたっては、基本理念を踏まえ、以下の原則に依る。

- 一. 経済活力の源泉である中小企業が、その力を思う存分に発揮できるよう支援する。
- 二. 起業を増やす。
- 三. 創意工夫で、新しい市場を切り拓く中小企業の挑戦を促す。
- 四. 公正な市場環境を整える。
- 五. セーフティネットを整備し、中小企業の安心を確保する。

これらの原則に依り、政策を実施するに当たっては、

- ・中小企業が誇りを持って自立することや、地域への貢献を始め社会的課題に取り組むことを高く評価する。
- ・家族経営の持つ意義への意識を強め、また、事業承継を円滑化する。
- ・中小企業の声聴き、どんな問題も中小企業の立場で考え、政策評価につなげる
- ・地域経済団体、取引先企業、民間金融機関、教育・研究機関や産業支援人材などの更なる理解と協力を促す
- ・地方自治体との連携を一層強める
- ・政府一体となって取り組むこととする。

3. 行動指針 政府は以下の柱に沿って具体的な取り組みを進める。

- 一. 中小企業の立場から経営支援を充実・徹底する。
- 二. 人材の育成・確保を支援する。 中小企業の要諦は人材にある。
- 三. 起業・新事業展開のしやすい環境を整える。
- 四. 海外展開を支援する。
- 五. 公正な市場環境を整える。
- 六. 中小企業向けの金融を円滑化する。
- 七. 地域及び社会に貢献できるよう体制を整備する。
- 八. 中小企業への影響を考慮し政策を総合的に進め、政策評価に中小企業の声を生かす。

(結び)

変革の担い手としての中小企業への大いなる期待、そして、中小企業が果敢に挑戦できるような経済社会の実現に向けての決意を政府として宣言する。

愛媛県の中小企業振興条例

すでに述べたように、『中小企業憲章』閣議決定以降、都道府県においても市町村においても中小企業振興条例の制定が急速に進んできた。愛媛県議会における一連の動きも、国の憲章を契機としていたといつてよい。議員提案で可決された『ふるさと愛媛の中小企業振興条例』は、『中小企業憲章』の閣議決定以降、一部の県議によって準備が始まり、2年越しの検討で可決されたのである。

その構成は、次の通りである。前文、目的、主体の定義、基本理念、基本方針、県の責務、中小企業者の役割、中小企業団体の役割、大学等の役割、県民の役割、市町に対する支援、意見の聴取、財政上の措置よりなり、その構成自体はすでに制定された多くの県のものと同じである。しいて言えばということで強調されているのが、「県産品」の定義である。「県内で生産・採取された物品、県内で製造・加工された物品、県内で提供されるサービス等」をできるだけ利用しようということであるが、この場合の提供企業には県外の企業も含むという柔軟性を持たせているという。

愛媛県中小企業振興条例

『ふるさと愛媛の中小企業振興条例』（第328回定例会、H24年9月議会、議員提出の部）
抜粋

前文 中小企業の振興を県政の重要課題と位置づけ、支援の強化を図るため、この条例を制定する

(目的)

第1条 中小企業の振興に関する基本理念、基本方針を定めるとともに、県の責務を明らかにすることにより、中小企業の振興に関する施策を総合的に推進し、県民生活の向上に寄与する。

(基本理念)

第3条 中小企業の振興は、中小企業の持続的発展が県民生活の向上に寄与することへの理解を深め、県産品の需要の増進を図る、公平かつ自由な競争を阻害し、又は制限しない、地域資源の有効活用を図ることを基本として行われなければならない。

(基本方針)

第4条 県は、基本理念にのっとり、次の基本方針に基づき、施策を実施するものとする。

新たな製品及び技術の開発を促進すること。販路開拓を支援すること。創業並びに新たな事業の創出、発展及び定着を促進すること。経営の革新の促進及び経営基盤の強化を図ること。技能の継承並びに事業活動を担う人材の育成及び確保を図ること。中小企業者の提供する県産品等の情報を提供すること。資金供給の円滑化を図ること。県産品等の県・県出資法人・市町が執行する事業等における優先的な使用に努めること。受注機会の拡大を図ること。知的財産の活用及び産学官の連携強化を図ること。地域の多様な資源及び特性を活かした事業活動を促進するための環境整備を図ること。

(県の責務)

第5条 県は、中小企業の振興に関する施策を総合的に実施する責務を負う。

2 県は、国、地方公共団体、中小企業団体、大学等との連携に努め、県民の協力を促す措置を講ず。

3 県は、物品及び役務の提供に当たっては、予算の適正な執行及び自由な競争の確保に留意しつつ、中小企業の経済活動の強化に努めるものとする。

(中小企業者の役割)

第6条 基本理念にのっとり、自発的に努力し、及び創意工夫を行って事業活動に取り組むとともに、その経営基盤の強化に努めるものとする。

2 地域社会との密接な連携を確保し、県産品等の優先的な使用により地域の振興に資する。

(中小企業団体の役割)

第7条 中小企業者の経営の改善及び向上に積極的に取り組むとともに、県の施策に協力するよう努めるものとする。

(大学等の役割)

第8条 大学等は、地域の人材の育成及び研究成果の普及が中小企業の振興に資するものであることを理解して、県の施策に協力するよう努めるものとする。

(県民の役割)

第9条 県民は、県が行う中小企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

(市町に対する支援)

第10条 市町の取り組みを支援するため、必要な措置を講ずるよう努める。

(意見の聴取等)

第11条 県は意見聴取の場を設け、その意見に基づき必要な措置を講ずるよう努める。

(財政上の措置)

第12条 県は必要な財政上の措置を講ずるよう努めるものとする。

中小企業憲章もそうであるが、各地の中小企業振興条例においても、中小企業の位置と中小企業振興の必要性が謳われるとともに、行政の役割、中小企業者の役割、中小企業団体の役割、大学等の役割、県民の役割が謳われている。それでは、『松山市中小企業振興基本条例』においては、これらについてはどのように定められたのであろうか。

松山市中小企業振興基本条例

松山市中小企業振興基本条例(平成26年3月定例議会) 抜粋

(前文)

- ・中小企業が持続的に成長・発展していくためには、まず自らその経営向上に努め、地域社会における責任を果たし、市民や・社会からより一層の信頼を得ることが求められる。
- ・全ての市民が、意欲ある中小企業を地域社会全体で支援することの意義について理解を深め、連携し、協力していくことが不可欠である。
- ・中小企業の振興を松山市の重要な課題として位置づけ、仕事と生活の調和がとれた安定した生活を営むことのできるまちをつくることを決意し、この条例を制定する

(目的)

第1条 中小企業の振興に関する基本となる事項を定めることにより、その施策を総合的に推進し、本市経済の理念及び市民営化の向上に寄与することを目的とする。

(定義)

第2条 (中小企業者、中小企業関係団体、大企業者、学校、市民、創造的な事業活動、産官学連携の定義)

(基本理念)

第3条 中小企業の振興は、次に掲げる事項を基本理念として行わなければならない。
創造的な事業活動等の促進/自主的な努力による経営改善の促進/経済的・社会的環境変化への適用の円滑化/経営の安定化のための資金及び人材等の確保促進/関係者の連携

(基本方針)

第4条 市は、基本理念にのっとり、次に掲げる事項を基本方針として、中小企業振興施策を実施するものとする。

創造的な事業活動及び事業承継並びに市民の創業を支援/経営基盤の強化を促進/必要な人材の確保、育成及び定着/中小企業振興のために必要な調査及び研究/中小企業振興に必要な制度、組織及び拠点を整備/市の発注、調達における中小企業者の受注機会の増大/販路の拡大/融資制度の充実及び資金供給の円滑化/関係団体の連携及び協力の推進

(市の責務)

<p>第5条 市は、基本方針に基づき、総合的な中小企業振興施策を定め、周知し、及び実施しなければならない。</p> <p>2 市は、必要に応じて、又機会を捉えて、国、愛媛県その他の地方公共団体、市内外で活躍する本市ゆかりの人材等に協力及び支援を求めるものとする。</p> <p>(中小企業者の努力)</p> <p>第6条 中小企業者は、基本理念にのっとり、次に掲げる事項に積極的に取り組むよう努めるものとする。</p> <p>(1) 自主的な努力による経営改善、技術の高度化等を通じて経営基盤を強化すること</p> <p>(2) その社会的責任を自覚し、地域社会及び市民生活の向上に寄与すること</p> <p>(中小企業団体の役割)</p> <p>第7条 中小企業団体は、基本理念にのっとり、中小企業者の自主的な努力及び創意工夫による取組をそれぞれの立場で積極的に支援するものとする</p> <p>(大企業の役割)</p> <p>第8条 大企業は、基本理念にのっとり、中小企業者とともに地域社会を構成する一員としての社会的責任を自覚し、事業活動を行うに当たっては、中小企業者との連携に努めるものとする</p> <p>(金融機関の役割)</p> <p>第9条 金融機関は、基本理念にのっとり、中小企業者が自主的に経営基盤の強化に取り組むことができるよう円滑な資金の供給、経営相談、販路拡大の支援等を行い、中小企業の育成及び発展に協力するよう努めるものとする。</p> <p>(学校の自主的な努力)</p> <p>第10条 大学及び専修学校は、産官学連携等によって、自主的に、新産業の創出及び専門的技術を有する人材の育成並びにこれらの研究に努めるものとする</p> <p>(中小企業振興計画)</p> <p>第12条 市長は、基本方針に基づいて、中小企業振興計画を策定するものとする</p> <p>2 振興計画には、中小企業の振興を総合的かつ戦略的に行うための目標、施策その他必要事項を定めるものとする</p> <p>(中小企業振興円卓会議)</p> <p>第13条 中小企業振興円卓会議は、前項の目的を達成するため、この条例に定める事項、その実施状況その他必要な事項について自ら調査、検証等を行い、市長に意見を述べるができる</p> <p>(財政上の措置)</p> <p>第14条 市、中小企業振興施策を実施するために必要な財政上の措置を講ずるよう努めるものとする。</p>

以上、中小企業憲章、愛媛県の条例、松山市の条例を見てきたが、いずれにも共通しているのは、中小企業振興を考えると、「中小企業者の役割」をどう考えるかが軸になっているという点である。ここで中小企業者に対して求められているのは、「自主的な努力による経営改善、技術の高度化等を通じて経営基盤を強化すること」であり、また「その社会的責任を自覚し、地域社会及び市民生活の向上に寄与すること」である。そして、そのことを前提に各層による支援という関係が成り立ってくる。

その意味で、今後の中小企業振興計画を策定していく上で大事なことは、「幸せ実感都市松山を支える中小企業」とは何か、その期待する将来像を明らかにしていくことではないだろうか。その像が明確になることによって、中小企業団体、金融機関その他の支援の姿も決ってくる。そこで、次節では、調査結果よりそのヒントを探ることとしたい。

第2節 求められる松山市中小企業像の明確化

『松山市中小企業振興基本条例』では、その前文において、中小企業が持続的に成長・発展していくためには、まず自らその経営向上に努め、地域社会における責任を果たし、市民や社会から、より一層の信頼を得ることが求められるとしている。また、その第3条では、中小企業振興の基本理念として、創造的な事業活動等の促進/自主的な努力による経営改善の促進/経済的・社会的環境変化への適用の円滑化/経営の安定化のための資金及び人材等の確保促進/関係者の連携を掲げている。

そして、中小企業者の役割を謳う第6条において、中小企業者は、上記基本理念にのっとり、次に掲げる事項に積極的に取り組むよう努めるものとしているのである。

- (1) 自主的な努力による経営改善、技術の高度化等を通じて経営基盤を強化すること
- (2) その社会的責任を自覚し、地域社会及び市民生活の向上に寄与すること

ここに見られるのは、中小企業者が、自主的な努力による経営改善と経営基盤の強化を不断に追求するとともに、地域経済を支える一員として、地域社会の向上に寄与することにより、全ての市民が、意欲ある中小企業を地域社会全体で支援することの意義について理解し、連携し、協力していくことができる。そうして初めて、中小企業の振興を松山市の重要な課題として位置づけることができ、仕事と生活の調和がとれた安定した生活を営むことのできるまちづくりに向かって進むことができるという理念である。

では、不断に経営改善と経営基盤の強化に努める中小企業とは何か。換言すれば、すべての市民が支援を惜しまない中小企業とは何か。さまざまな機関の調査から常に浮かび上がってくるのは、次のような中小企業である。そして、これこそが松山市の経済と地域社会を支える「松山市の中小企業像」と考えられる。松山市の中小企業がこれらの要素を持つよう不断に努力することが必要であり、それを支える事業が中小企業振興の事業であり、1社でも多くの中小企業がこうした求められる中小企業像に近づくよう目指す道筋を立てていくことが中小企業振興計画の根幹をなすところとなる。

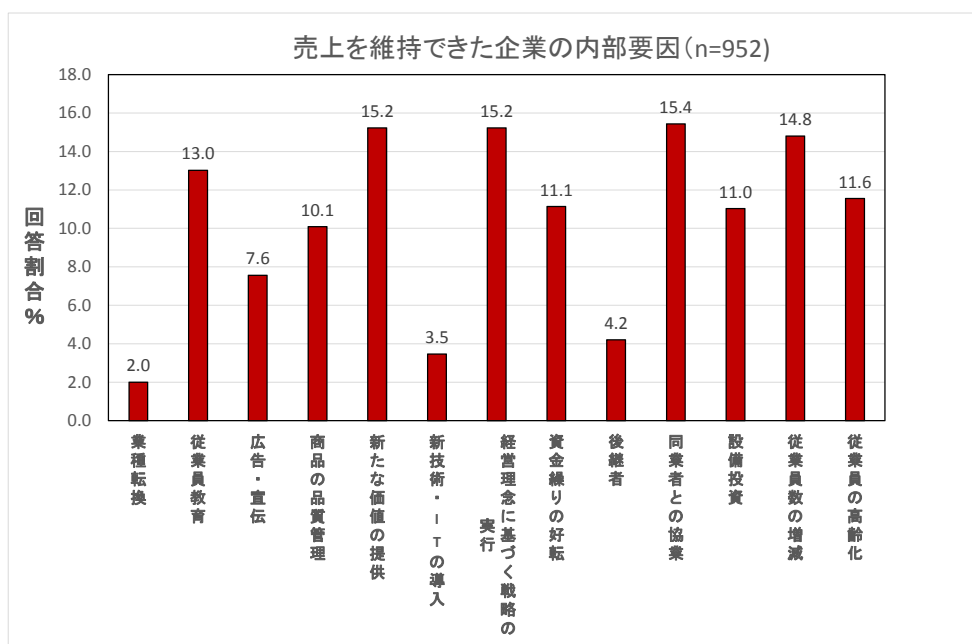
求められる松山市の経済と社会を支える中小企業像

- ・ 経営理念・経営計画の明瞭な企業
- ・ 社員教育を丁寧に行う企業
- ・ 経営環境の変化を見透し、先見の明を持つ企業

『松山市中小企業等実態調査』は、平成 24 年 11 月（2012 年）に実施され、過去 3 年間の売上高推移と利益推移を聞いている。そして、その上で、そうした推移に繋がった内部要因と外部要因を聞いているのである。短期的・一時的要因は別として、その間の厳しい環境の中でも売上や利益を伸ばした要因は何か。あるいは、少なくともそれらが減少せず、横ばいを維持できた要因は何か。調査結果よりこの点に目を向けてみたい。

図 3-1 は、売上を維持できた企業（売上を伸ばしたか横ばいであった企業）に限定して、そうした売上維持に繋がった内部要因を見てみたものである。高位にあるのは、「従業員教育」、「新たな価値の提供」、「経営理念に基づく戦略の実行」、「同業者との協業」、「従業員数の増減」である。むろんその他の要因も大事であったがゆえに、売上減を免れたわけであるが、これらの要因は一定の因果関係の下に生起していることに注意しなければならない。その基礎にあるのが経営理念・経営計画（短期・中長期）とそれに基づく経営実践とその振り返りである。そしてこの計画の中に、「従業員教育」や「設備投資」、「同業者との協業」、「商品の品質管理」などが位置づけられ、そうした活動の結果、「新たな価値の提供」が可能となる。これが適切な「広告・宣伝」で売上に結びつくと、「資金繰りの好転」もみられ、「従業員の増加」へと結びつくわけである。

図 3-1 売上を維持できた企業の内部要因



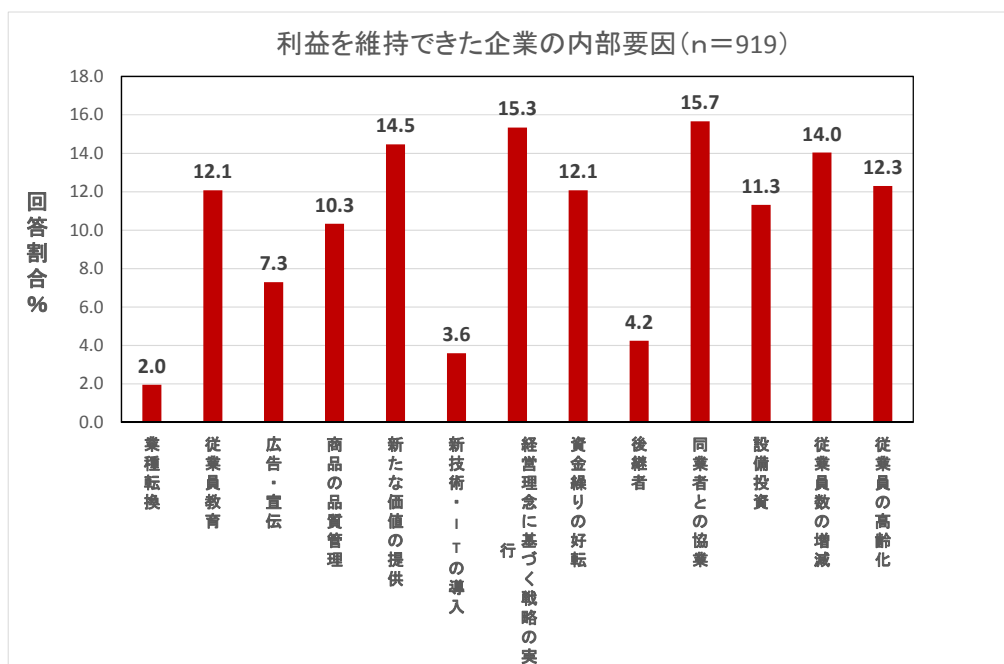
そのように考えると、図 3-1 の結果は実に納得のいくものとなる。図 3-1 で、売上の増加した企業は、大幅に増加、やや増加を合わせ、有効回答 1,729 社中 383 社（22.1%）である。売上が横ばいであった企業は 569 社（32.9%）、合計 952 社（55.0%）である。中小企業の場合、1 社ですべて事業活動を行うことはできず、「同業者との協業」を挙げる割合が大変高かったことはその実態を表している。この点を除くと、「経営理念に基づく戦略

の実行」が、その帰結たる「新たな価値の提供」とともに最も高かったことは興味深い。
 売上高推移の内部要因として「経営理念に基づく戦略の実行」を挙げた企業へのヒアリングの結果を確認してみる必要がある。

図 3-2 は、利益の維持を図れた企業(利益を伸ばしたか横ばいであった企業)に限定して、利益の維持に繋がった内部要因を見てみたものである。図 3-2 で、利益の増加した企業は、大幅に増加、やや増加を合わせ、有効回答 1729 社中 311 社 (20.0%) である。売上が横ばいであった企業は 608 社 (35.2%)、合計 920 社 (53.2%) である。売上増であっても利益増に必ずしも結びつかなかった企業も存在し、若干構成割合が下がっているが、回答としては、売上高の場合とほぼ同様の傾向が見て取れる。

そこで、この点も踏まえ、「経営理念に基づく戦略の実行」を挙げた企業へのヒアリングの結果を確認してみることとしたい。

図 3-2 利益を維持できた企業の内部要因



第 3 節 ヒアリング結果に見る経営理念・経営計画の重視

平成 24 年 11 月 (2012 年) に実施された『松山市中小企業等実態調査』では、調査票に基づく調査のほか、回答のあった 1,729 社から 200 社を選んで、詳細な訪問ヒアリング調査が行われた。ヒアリングの対象となったのは、回答内容が充実しており、ヒアリングに対応できる見込みのある企業である。ただし、その際業種別の均等化が行われるとともに、松山市の特色である宿泊・飲食サービスについては、ヒアリング数が確保されるよう一定の配慮が行われた。

売上、利益が増加したかあるいは横ばいを維持し、減少にまで至らなかった内部要因に

について見たが、その回答内容からすると「経営理念に基づく戦略の実行」が一つのキーポイントとなることが示唆されていた。では、経営理念に基づく戦略の実行とは何か。これは、企業が持つべき経営理念の確定、中長期の計画の作成、そしてそれに基づく単年度計画の作成と経営実践に基づく点検およびそれを通じた計画の再構築というプロセスの総体を指している。

経営理念に基づく戦略の実行

経営理念；自社の存在価値。自社はこの地に何のために存在するのか、何を実現するために存在するのか、自社の構成員は何を目指して一丸となって取り組んでいくのか、その目標・価値観を表すのが経営理念。

目指す姿；10年後、20年後にどのような企業になっていることを目指すのか、その姿。

長期計画；めざす姿の実現のための長期の具体的計画。実現に向けた長期的方針。

中期計画；長期計画の実現に向けた2～3年の計画。

単年度計画；毎年毎年の詳細な事業計画。中長期の目標を見据えつつ、日々の実践

点検と見直し；経営実践の点検。計画の修正、立ち位置の確認、計画の修正。

『松山市中小企業等実態調査』のヒアリング結果において、経営戦略に基づく戦略の実行という点がどのように捉えられていたか。売上、利益が増加したか、あるいは横ばいにとどめることができた企業へのヒアリング結果からこの点を抽出してみたい。

<経営理念・経営計画の重視>

- ・「独自の方針で年度の予想と計画を立て実行している（売上、顧客対策など）。経営理念を事業所玄関に掲げている。『会社の発展と会社員の幸せの一致を図るため、一歩先を見つめ個人のスキルと信頼関係を高めよう。』（電気製品卸売、30～99人）
- ・「従業員教育面 経営理念に基づく戦力の実行。古くから、社員同士協力し合う社風が出来上がっている。従業員教育が出来ていることが、取引先からの信頼にもつながっている。納品から据付、保守まで自社で細かいところまで対応可能なところ。」「事務系の専門技術者が多い為、自社内ですべて迅速に対応し解決できる。仕入先が広い。」（事務系機器・家具等卸売、100人以上）
- ・「『顧客や利用者及び職員を幸せにする』という経営理念を徹底し、サービス面での充実を図ったことが、結果的に増収へ繋がったと考えている。」（介護サービス・レンタル、100人以上）
- ・「経営理念の実行（安心、安全）により、社員教育を徹底している。利用者様に満足していただけるサービス活動と平行して、営業活動にも力を入れている。人材確保の成功も要因のひとつ。」（介護関連事業、100人以上）
- ・「会社の目標をすべての社員が共有する。企業は公器であるという考え方を持つ。会社の社訓を理解できる人しか基本的に採用しない。戦略に沿った新商品を順次開発し、絶対の自信を持って営業していく。いろんな案を持っているところが生き残る。他と同じことをやっているとだめ。戦略がしっかりしていると、社員もイメージしやすい。気づきを大切にしている。各種大学とも連携している。」「技術を磨き続けることが大切だが、

それだけではだめであり、人間力も育てなければいけない。」（情報通信、30～99 人）

- ・「同業者との競合は売上利益にマイナスの影響を与えた。従業員教育、商品の品質管理、経営理念に基づく戦略の実行についてはプラス要因となり、世代交代を順次実施し技術の継承や仕事の引継ぎなどロス無くマッチング。従業員に資格を取得させ、得意先の信用を得た。」（鉄骨加工業、10～29 人）

<経営理念の共有と浸透>

- ・「社員個々の力の結集であり一人当たりの成果・能率を上げることへ注力。経験に基づいた個人スキルの向上。朝礼時に経営理念を社員へ確認徹底し、社員の意識統一を図る。」（建築設計、3～5 人）
- ・「社長力、現場力、管理力の向上の為、毎朝の朝礼で、自社のシステムツール（冊子）を活用し、経営理念・24 年度の方針について、確認している。マネージメント力を上げる為に、管理職研修をおこない、経営幹部は、大阪や東京にマネージメントに関する研修依頼を受け、教えに行くこともある。」「工作機械工具、一搬鋼材の卸売り。経営理念・方針を明確にした上で、人材育成から販売力に至るまで、力を入れている。」（工具・鋼材卸売、10～29 人）
- ・「朝礼で、社長の考えが部課長を通じて全社員へ浸透していること。明確なビジョンを持っている。四半期ごとに計画。経費なども細かく管理職も確認している。」（ビルの設備管理・点検、30～99 人）

<丁寧な人材育成、社員教育の重視>

- ・「不景気ではあるが、民間の仕事はそれほど減らなかった。お金をもらうのに恥じない仕事をするよう心がけている。集金に行ってクレームが出るような仕事はしない。」「一人一人の技術力、責任をまっとうできるようなレベルの高い仕事をするように心がけている。資格や免許は積極的にとり、現場の責任者となれるよう、営業はほとんどしない。社長のみ。」（水道施設・空調等設備工事、10～29 人）
- ・「従業員の資格取得に力をいれている。経営理念を徹底させるために、倫理を含め月初、週初は社長が朝礼をしている。」「人に力を入れている。資格、スキルアップ、専門家になるには5 年～10 年にかかる。」（電気通信・施設工事、10～29 人）
- ・「クレーム対応の研修ももちろんだが、技術コンサルティングを利用し製品基礎の勉強会を開き、他社の工場見学も実施している。1 人 1 人の従業員に対し、仕事を明確にし、方向づけをしっかりと目標を掲げてモチベーションを上げる。IT 導入で問い合わせに対して他社より早い対応に努めている。新商品を提供する際には、ニーズに合わせたモノ作りに設備投資している。」「社内で一貫生産、スピーディーで安定した品質を維持できる。各工程で生じるロス（廃材）を社内で再マテリアル化し、環境にも配慮している。」（製造業、30～99 人）
- ・「広告・宣伝の効果が一番大きい（取締役の戦略）。循環型ビジネスで、30 年後でも価値のある家づくりを目指している。そのためにメンテナンスやアフターフォローを今後、より強化していきたい。従業員の平均年齢が低く、従業員間でスポーツや食事会等交流も多い。従業員教育はまだ未達と捉えており、カッシーナのセミナーに参加したり、教

育マニュアルを作成している段階である。社長自身も東京、大阪などで行われる経営者向けコンサルなどに積極的に参加し、“気づき”を大事にしている。明確な目標・目的を打ち出すため、イメージしやすい。週に一度、社長の考えを浸透させるためにも各営業所でミーティングを徹底している。愛媛県内の建設業界のレベルが低いため、何となく雰囲気の良いような同社が選ばれているのではないかと捉えている。それに甘んじることなく、実績と信頼を得ていきたい。デザインも住みやすさも品質のひとつ。」（建設工事業、30人～99人）

- ・「お客様にとって一番信頼のおける企業であるよう、従業員教育を徹底している。大不況の中でも人員削減することなく、サービスの質を落とさないように努力している。アフターサービスに力を入れている。」（建設機器の卸売、100人以上）
- ・「内部としては従業員の教育に力を入れている。全社員一丸となってやっている。」（製造業、100人以上）

＜経営環境の変化を直視する経営＞

- ・「平成24年は3年毎の介護保険法の改正時期に当たり、これまでのやり方を継続すると10%内外の利益減少が予想されたため、デイサービスのやり方を変更して収益を確保。」
「介護保険法の施工に先立ち、準備に注力して万全を期したため、事業開始から時流に乗ることが出来た。経理理念を重視し、他の事業者ではあまり取り組んでいないリハビリテーション関連に注力している点を特色としながら、あくまで企業としての経営基盤の強化を重視した運営方針で事業展開している。」（介護サービス・レンタル、100人以上）
- ・「IT技術はますます進化し、それに対応するための費用も増加していくので業界的にはさらに淘汰されていくだろう。下請けばかりしていると、メーカーが倒れたら共倒れになってしまう。」（情報通信、30～99人）
- ・「得意の耐震構造設計と病院、福祉施設の建て直しニーズが合致した。10年前から勉強している。」「従業員を増員。10年くらいで仕事を覚えベテランになる。主に35歳～40歳が意欲的であり、自由に自分の作品が創れるところがやりがいになり良い結果を生んでいる。従業員のコストに対する意識改革。」「県、公共の仕事をよく依頼される。今までの実績でトラブルがないことによって信用度が高い。各分野の資格者がそろっている。」（建築設計、30人～99人）
- ・「トレンド。先見の明があった（IT）。従業員教育に特に力を入れている。」

以上、ヒアリングの結果の一部を見てきたが、売上や利益を維持できた要因として経営者に実感されているのが、経営理念・経営計画が明確であったことであり、それを社員と共有し、社員教育を丁寧に行ってきたことであることがわかる。それに加えて経営者の先見の明である。こうして、松山市の経済と社会を支える中小企業の姿として期待されるのが、すでに触れたように、①経営理念・経営計画の明瞭な企業、②社員教育を丁寧に行なう企業、③経営環境の変化に鋭敏で、先見の明を持つ企業であると考えられる。

この三つの要素のうち要となるのは、①経営計画・経営理念の明瞭な企業であるが、こ

こであらためて調査時点の平成24年11月（2012年）に至る3年間の売上数、利益推移で増加ないし横ばいを維持した企業について、その要因を「経営理念に基づく戦略の実行」をあげた企業に限定し、その企業がその他の要因として何をあげたかを見てみたい。図3-3がそれである。次にあがってきているのがやはり「従業員教育」である。経営理念に基づき計画的に経営を進めようとするれば、当然に丁寧な従業員教育が必要となってくる。そして、その帰結として浮かび上がってくるのが「新たな価値の提供」である。

この帰結を別の面からみたものが、図3-4である。自社の強みとして「経営理念・戦略」をあげた企業が次にあげる強みが、「技術・制度・品質」、「営業力・交渉力」、「製品サービスの独自性」である。これらは、いずれも「人材・教育・訓練」の帰結として果たされるものである。このように、企業活動好転の要因は、「経営理念・経営計画の明確化」を軸に、「丁寧な従業員教育」を基礎としながら、それらが重層的な関係を持ちながら達成されてくることになる。

かくして、松山市の社会・経済を支える中小企業に望まれる要件として、すでに述べたように、次の3点があげられることになると考えられるのである。

- ・経営理念・経営計画の明瞭な企業
- ・社員教育を丁寧に行う企業
- ・経営環境の変化を見透し、先見の明を持つ企業

こうした姿勢を持つ企業が多数育っていくことが、松山市の中小企業振興の目標とされるべきであり、そうなる初めて、中小企業団体、金融機関などの中小企業支援組織が目指すべき方向が明確になり、とるべき政策・施策の方向が見えてくることになるといえよう。

図3-3 経営理念に基づく戦略の実行の次に選んだ要因

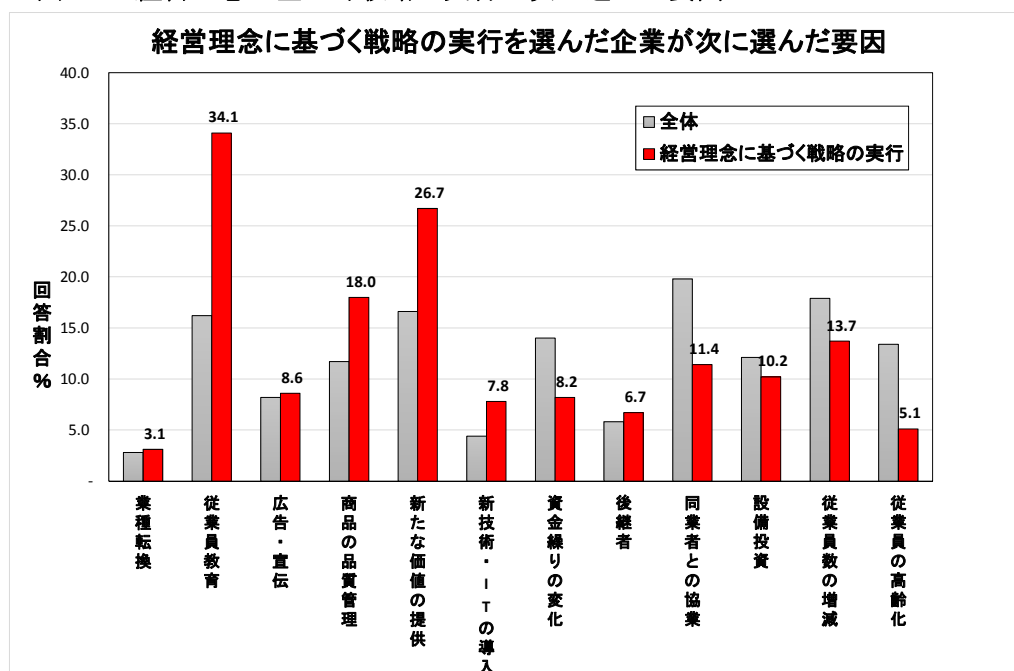
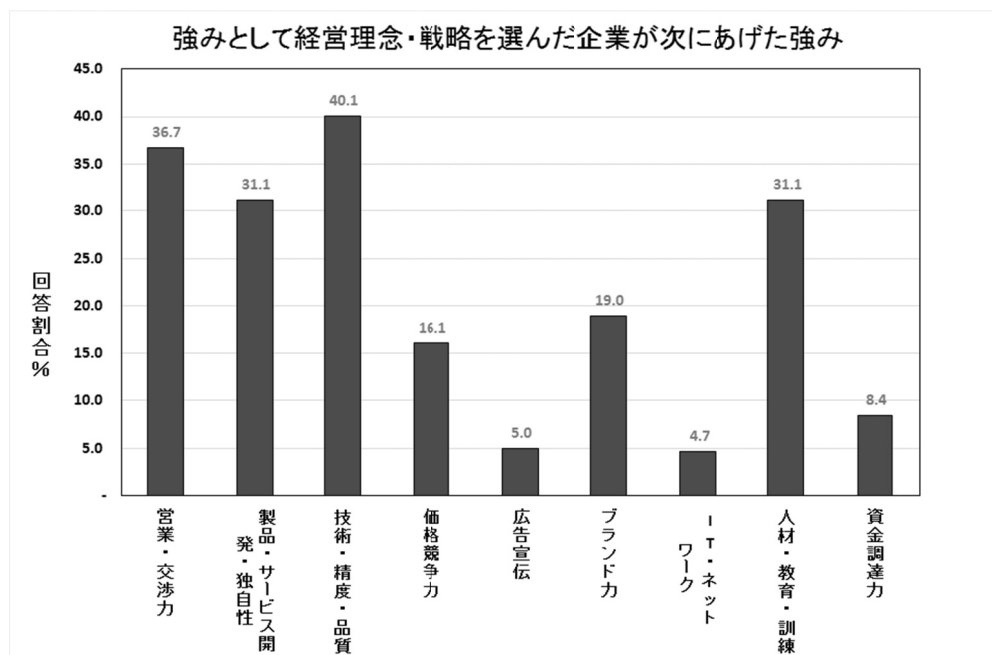


図3-4 自社の強みとして経営理念・戦略をあげた企業が次にあげた強み



では、どうしたらよいか。それは、中小企業経営者みずからがしっかり学び、経営理念を持ち、中長期の方針を持ち、毎年毎年の計画を持って経営実践に当たれるよう、経営者自身が育つ環境を整えることである。そのためには国内外を問わず、他社の経営実践の教訓に学び、それを吸収する、そうした学習力高い風土と仕組みをつくることである。

経営者自身の不断の学びがあって初めて、従業員が育ち、技術制度品質の向上がみられ、さらなる製品・サービス開発の独自性が確保できるとともに、営業力も増してくることになる。そうした企業が育つ環境を志向していくことが、松山市の中小企業振興政策を考えていく上での基礎に据えられなければならない。



第2編 調査から見た売上増加事業所の特長



第4章 事業所の「強み」要素別分析の試み

松山市の中小企業はどのような実態にあるのか。好調な中小企業はどのような要因で成長しているのだろうか。ここからは、2012年11月に実施された『松山市中小企業等実態調査』（訪問ヒアリング調査は2012年12月3日～2013年2月6日）の調査結果より松山市の中小企業の状況やその成長の要因を探る。

まずは中小企業の成長とは何かを考える必要がある。『松山市中小企業等実態調査』では経営状態として直近3年間の売上推移と純利益推移を調査している。中小企業の経営状況を示す指標として『松山市中小企業等実態調査』にはこの2つだけである。ここでは売上推移に注目し、中小企業の成長を売上の増加と捉えることにする。売上の増加は企業規模の拡大につながる可能性もある。したがって、中小企業の成長要因として売上増加要因を探っていくことにする。

『松山市中小企業等実態調査』において、売上・純利益の変化の内部要因、外部要因の設問が用意されている。ここから売上増加要因を示すことができるだろう。しかし、その要因を通して売上を増加させる事業所はどのようなところなのだろうか。すべての事業所が同様の行動によって売上を増加させることができるわけではない。むしろ事業所の独自性が他事業所との差別化をもたらし、事業所の成長とつながると考えられる。そこで実態調査の分析として、この事業所の独自性に注目する。事業所の持つ独自性がどのように売上増加とつながるのかを示していくことにする。

それぞれの事業所が多様な独自性を有していると考えられるが、その中から共通に見られるいくつかの独自性からその特徴を見ていきたい。ここで問題となるのが事業所の独自性は何かということである。ここでの分析では、『松山市中小企業等実態調査』にある事業所の「強み」から考えることにする。事業所の「強み」は事業所の独自性の一側面を表していると考えられる。事業所の「強み」が売上とどのような関係にあるかを『松山市中小企業等実態調査』から分析する。

事業所の「強み」から分析するために、まずは事業所をいくつかの「強み」に分類しなければならない。そこで、本章では、事業所の「強み」が経営に与える影響を検証し、それによって「強み」の分類を試み、後の分析につながる基礎を検討する。ここで分類した事業所の「強み」に関するそれぞれの詳細な分析は第5章以降で展開されることになる。

第1節 「強み」分析

1. 「強み」について

ここで注目する「強み」とは調査の設問8「貴社の強み」である。したがって、ここでの「強み」とは、客観的データから考えられた事業所の強みではなく、各事業所が自ら考える「強み」である。そのため、他社と比較して実際には強みを有していない場合や事業所の気づいていない強みが存在する可能性もある。本来は、客観的データに基づいて強み

を評価すべきかもしれないが、ここでは各事業所が自ら考える「強み」を取り扱うことにする。

また、ここでの分析目的は、「強み」が事業所の売上にどのように影響を与えるかを明らかにすることである。強みの中には創業以来持つものもあれば、経験の蓄積等から事後的に構築されるものもあるだろう。ここではそれらの区別はせず、形成が異なっても、その「強み」が売上に与える影響は同じであるとする。それを前提として、「強み」による影響を分析し「強み」を持つ意味が明らかになれば、「強み」を構築することによって事業所の成長にどのような展望が持てるのかの議論の基礎となりうると考える。

2. 売上推移

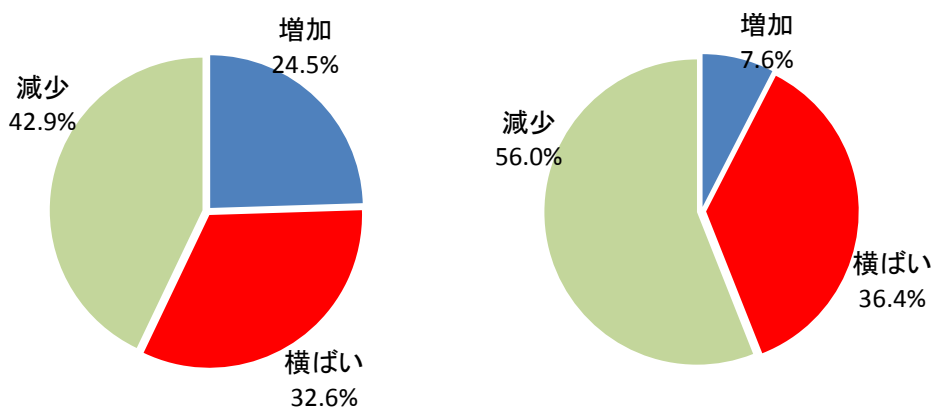
ここでは、何かしらの「強み」がある事業所と「強み」のない事業所を比較する。調査の設問 8 において項目を一つでも選択していれば「強み」があるとしている。まったく記入なしあるいは「その他」で特になし（空欄含む）と記入があった事業所を「強み」がない事業所として分類している。その分類結果は表 4-1 に示されている。

表 4 - 1 事業所の強みと売上推移

		事業所の強み	
		あり	なし
売上	増加	366	17
	横ばい	487	82
	減少	641	126
	合計	1494	225

図 4 - 1 は「強み」がある事業所とない事業所で売上推移の状況を比較している。「強み」のない事業所の売上増加の割合が 7.6% に対して、「強み」のある事業所は 24.5% と大きな相違がある。また、売上減少割合を見ても、「強み」のない事業所が 56.0% に対し、「強み」のある事業所は 42.9% と大きく下回っている。事業所が「強み」を持っていることが売上に正の影響をもたらしているとみることができるだろう。

図 4 - 1 「強み」の有無による売上推移の相違
(左:「強み」がある、右:強みがない)



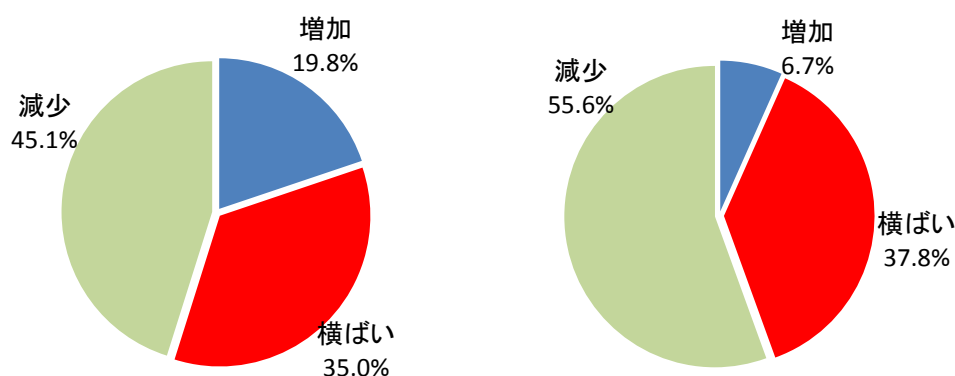
3. 純利益推移

図 4-2 は純利益について「強み」がある事業所とない事業所を比較したものである。売上と同様に、強みがない事業所の売上増加割合は 6.7% に対して、強みがある事業所の割合は 19.8% である。また、減少割合でも強みのない事業所は 55.6% であり、強みのある事業所は 45.1% となっている。ここからも事業所の「強み」は経営に正の効果をもたらしていると考えられる。

表 4 - 2 事業所の強みと純利益

		事業所の強み	
		あり	なし
純利益	増加	296	15
	横ばい	523	85
	減少	674	125
	合計	1493	225

図 4 - 2 「強み」の有無による純利益推移の相違
(左:「強み」がある、右:強みがない)



第 2 節 「強み」項目の分類—内部要因との関係

ここまで見てきた設問 8 の事業所の「強み」の項目は 11 あり、その有無だけを前節では取り扱った。しかし、これら「強み」項目の中には相互に関係のある共通要素を持っている項目があると考えられる。そこで共通の要素を見出し、「強み」11 項目をいくつかの要素に分類することでさらに分析を進めることにする。そうすることによって、「強み」があることの売上への効果を明確に示すことができると思われる。

その手がかりとして設問 3 内部要因を利用する。設問 3 は売上あるいは純利益の推移の変化要因を質問している。この内部要因と強みの関係を探ることから売上の増加につながる要素を検討することにする。ここでは、売上あるいは純利益の増加あるいは減少の要因を選択することになっているため、内部要因の設問はさまざまな要素が混在している。これを分類することは実際には難しいが、内部要因を売上の増加の事業所内部における要因

として捉え議論を進めることにする。

表 4-3 は事業所の「強み」11 項目ごとに内部要因の割合を示したものであり、それをグラフにしたものが図 4-3 である。図 4-3 の形状からも明らかな傾向は、内部要因項目における「従業員教育」と「経営理念に基づく戦略の実行」、「新たな価値の提供」である。この三つの内部要因項目がどの「強み」項目でも大きな割合になっている。

それぞれの事業所の「強み」と売上との関係は内部要因との関連で二つの経路が考えられる。一つは事業所の「強み」が「従業員教育」や「経営理念に基づく戦略の実行」等の要因を通じて売上の増加をもたらしている場合である。もう一つは、売上増加要因の結果として「強み」が形成された可能性である。しかし、いずれの場合であっても、事業所の「強み」は売上増加要因の「従業員教育」や「経営理念に基づく戦略の実行」等に結びついていると思われる。ただし、内部要因、強みいずれも複数選択の設問であるので、必ずしも 1 対 1 の関係になっているわけではないので、注意が必要である。例えば、「経営理念・戦略」に強みを持っているある事業所が「経営理念に基づく戦略の実行」だけに結びついているのではなく、「従業員教育」や「商品の品質管理」にも関係していることもある。この場合、一つの事業所の「強み」が 3 つの内部要因と関係しているのである。また、1 つの内部要因と 2 つの「強み」が関係している逆の場合も有り得る。このように、「強み」と内部要因は、1 対 1 の単純な関係ではなく、複雑な関係を形成しているのである。

このことを考慮した上で、内部要因の関係から事業所の「強み」をどのように分類できるだろうか。まずそれぞれの「強み」で大きな割合であった「従業員教育」が特徴的である。この項目はどの「強み」項目でも大きく、一つの要素をなしている可能性がある。これを「人材育成に関する強み」と呼ぶことにする。

「経営理念に基づく戦略の実行」もどの項目でも大きな割合となっていた。ここで、まず経営理念について考えなければならない。経営理念とは、事業所全体で経営活動の基礎となるような重視している信念や信条であると考えられるため、さまざまな経営に関する要素を含み、場合によってはすべての要素に関係するものである。したがって、この「経営理念に基づく戦略の実行」がどのような経営理念の実行を指しているものなのかははっきりしない。たとえば、組織や経営資源のような内的な概念と見ることもできるが、顧客ニーズや市場競争への対応のような対外的なアプローチの問題と考えることもできる。逆に言えば、「経営理念に基づく戦略の実行」という内部要因の項目は多くの要素を含んでいると考えるのが妥当であろう。つまり、「従業員教育」という要素も含まれているし、その他の経営関連の要素も含んでいるのである。したがって、まずは「経営理念に基づく戦略の実行」を人材育成関連とそれを除く経営関連に区別する必要がある。比較的割合の大きかった「新たな価値の提供」も経営関連に含まれるだろう。この要素を「経営基盤の強み」とすることにする。

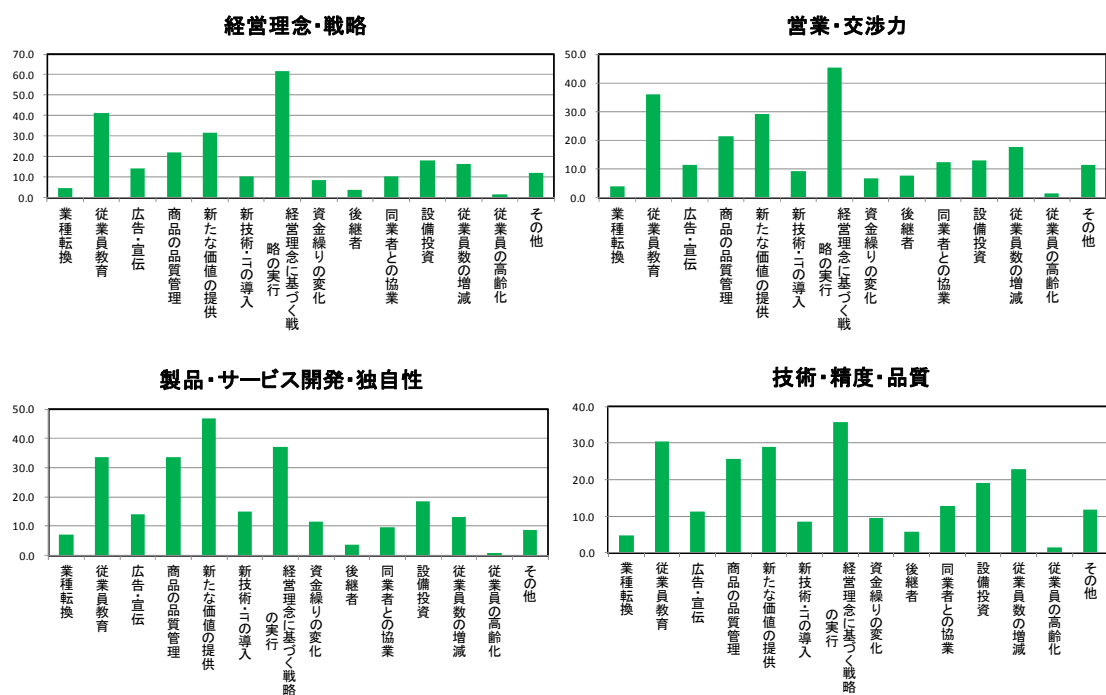
さらに、図 4-3 の中で「強み」の一つだけ明らかに異なる傾向を示しているものがある。それが「広告宣伝」である。「広告宣伝」は内部要因で「広告・宣伝」要因の割合が最も多くなっている。「広告・宣伝」要因が最も大きくなっている唯一の項目であり、他の項目とは異なる傾向を示している。したがって、この「強み」は一つの要素として考えられるだろう。

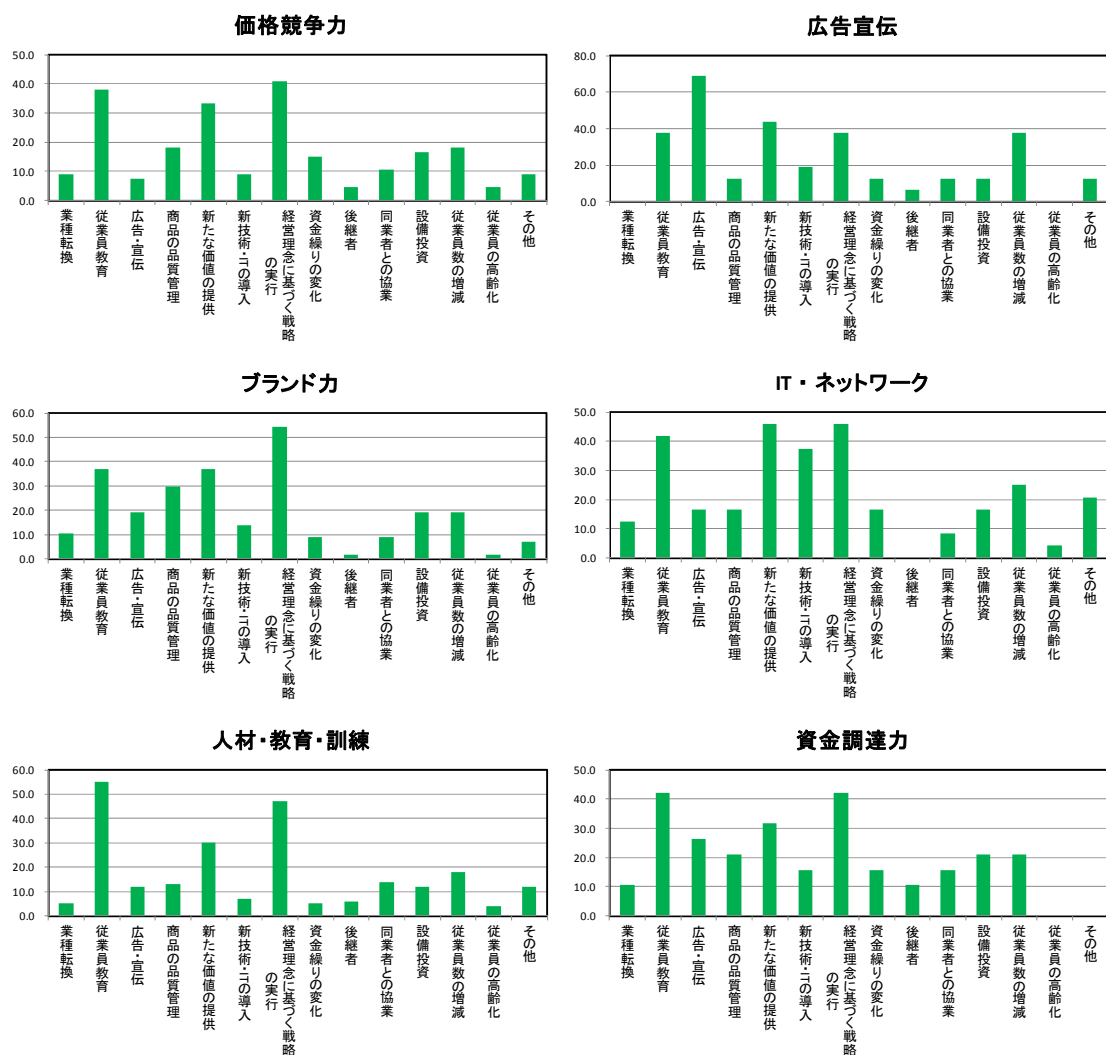
以上から売上増加につながる事業所の「強み」は 3 つに大きく分類することができるだろう。一つは人材育成である。事業所の「強み」の中で強く「従業員教育」に結びついていいる要素があるはずである。同様に、「広告宣伝」の強みから見られるように、事業所的外部への発信という「強み」の要素が考えられる。これを販路開拓の強みと呼ぶことにする。これら人材育成と販路開拓の要素を除く「経営理念に基づく戦略の実行」に結びつく「強み」があると考えられ、これを経営全般に関わるものとして「経営基盤」の強みと捉えることができるだろう。

表 4-3 事業所の強みと内部要因

	業種転換	従業員教育	広告・宣伝	商品の品質管理	新たな価値の提供	新技術・ITの導入	経営理念に基づく戦略の実行	資金繰りの変化	後継者	同業者との協業	設備投資	従業員数の増減	従業員の高齢化	その他	合計
経営理念・戦略	4.8	41.3	14.3	22.2	31.7	10.3	61.9	8.7	4.0	10.3	18.3	16.7	1.6	11.9	100.0
営業・交渉力	3.8	36.2	11.5	21.5	29.2	9.2	45.4	6.9	7.7	12.3	13.1	17.7	1.5	11.5	100.0
製品・サービス開発・独自性	7.1	33.6	14.2	33.6	46.9	15.0	37.2	11.5	3.5	9.7	18.6	13.3	0.9	8.8	100.0
技術・精度・品質	4.8	30.5	11.2	25.7	28.9	8.6	35.8	9.6	5.9	12.8	19.3	23.0	1.6	11.8	100.0
価格競争力	9.1	37.9	7.6	18.2	33.3	9.1	40.9	15.2	4.5	10.6	16.7	18.2	4.5	9.1	100.0
広告宣伝	0.0	37.5	68.8	12.5	43.8	18.8	37.5	12.5	6.3	12.5	12.5	37.5	0.0	12.5	100.0
ブランド力	10.5	36.8	19.3	29.8	36.8	14.0	54.4	8.8	1.8	8.8	19.3	19.3	1.8	7.0	100.0
IT・ネットワーク	12.5	41.7	16.7	16.7	45.8	37.5	45.8	16.7	0.0	8.3	16.7	25.0	4.2	20.8	100.0
人材・教育・訓練	5.0	55.0	12.0	13.0	30.0	7.0	47.0	5.0	6.0	14.0	12.0	18.0	4.0	12.0	100.0
資金調達力	10.5	42.1	26.3	21.1	31.6	15.8	42.1	15.8	10.5	15.8	21.1	21.1	0.0	0.0	100.0
その他	0.0	8.3	8.3	16.7	25.0	0.0	16.7	8.3	0.0	0.0	16.7	8.3	0.0	41.7	100.0
合計	5.1	30.6	11.6	19.8	28.6	7.1	37.1	8.2	5.4	11.6	15.9	17.8	1.7	14.4	100.0

図 4-3 事業所の強み別の内部要因





第3節 「強み」分類

この事業所の「強み」11項目を上記の結果から「経営基盤」、「人材育成」、「販路開拓」の3つに分類する。前節で述べたように、「強み」項目と内部要因項目の関係は複雑であるので、明確に分類することが困難である。したがって、「強み」項目を分類するにあたって、その影響を明確にするため、「経営基盤」、「人材育成」、「販路開拓」の3つであえて重複しないようにする。

まず「人材育成」の強みは比較的明確である。内部要因「従業員教育」の割合が相対的に大きかった「経営理念・戦略」「人材・教育・訓練」は「人材育成」の強みと考える。次に「販路開拓」の強みは「広告宣伝」をはじめとする関連のありそうな「営業・交渉力」「価格競争力」「ブランド力」「IT・ネットワーク」の5つを含める。残りの「製品・サービス開発・独自性」「技術・精度・品質」「資金調達力」は「経営基盤」の関連項目と考えることにする。

これらは表4-4で整理した。表4-4の項目において○がついている項目を一つでも選択している事業所をその強みのある事業所として考える。例えば、「経営理念・戦略」と「人材・

教育・訓練」の項目を一つでも選択している事業所を人材育成に強みがあるとする。

事業所の分類結果は図 4-4 のようになる。数字は事業所数を表している。それぞれ経営基盤 1057、人材育成 563、販路開拓 755 となった。当該の事業所がそれぞれの強みがあるとする。図 4-4 からわかるように、それぞれ二つ以上（図の共通部分）の強みをもつ事業所も存在する。それらの事業所数が多ければ、それぞれの強みの分析が類似した結果になる可能性はあるが、どの強みのウエイトが大きいのかの判断は困難なため、それらは分類せず両方の強みの分析対象とする。

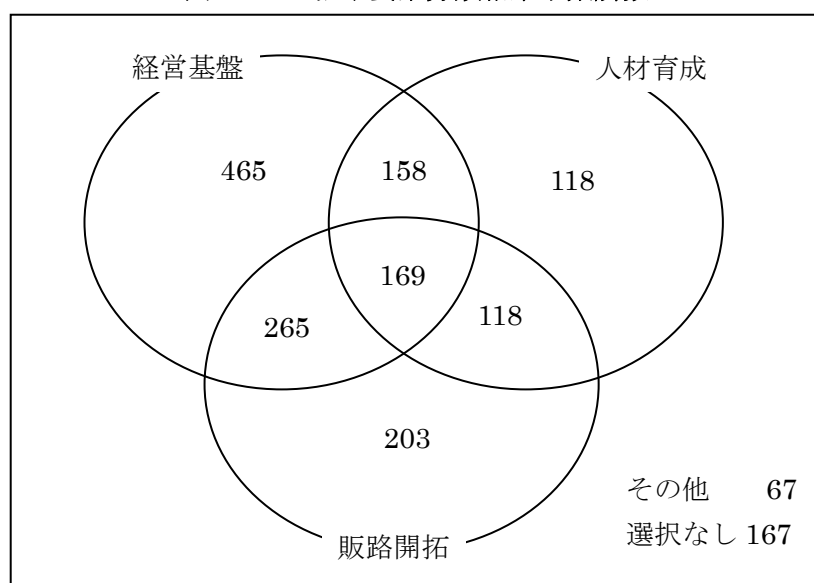
また、「強み」の選択項目には「その他」が含まれている。これについては自由記入欄があり、その内容に基づいて分類した。その結果としてすべてを経営基盤の強みとした。その記入欄が空欄または「特になし」のように書かれているものが 67 事業所あった。この事業所とまったく強みの項目を選択していない事業所 167 は今回の分析対象外としている。

表 4-4 事業所の強み項目の分類

	経営基盤	人材育成	販路開拓
1 経営理念・戦略		○	
2 営業・交渉力			○
3 製品・サービス開発・独自性	○		
4 技術・精度・品質	○		
5 価格競争力			○
6 広告宣伝			○
7 ブランド力			○
8 IT・ネットワーク			○
9 人材・教育・訓練		○	
10 資金調達力	○		
11 その他	△		

○がついているものを選択、△は記入内容に基づき分類を示す。

図 4-4 強み要素分類結果事業所数



第4節 事業所の「強み」要素別分析の試み

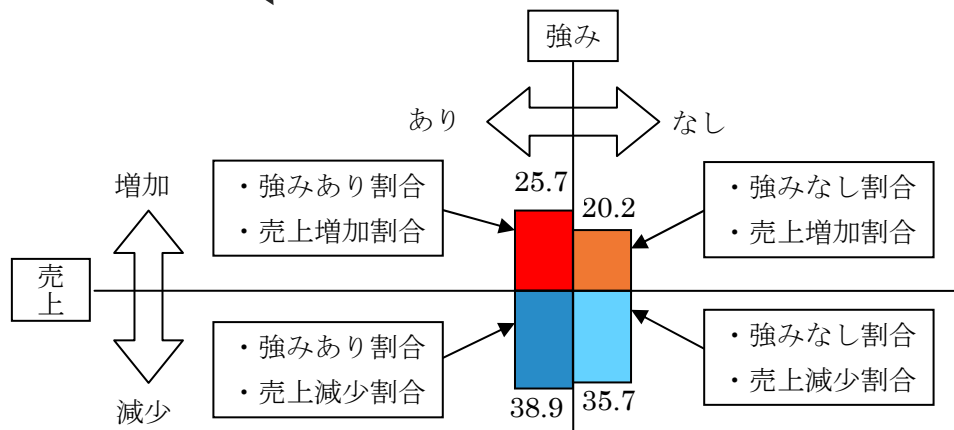
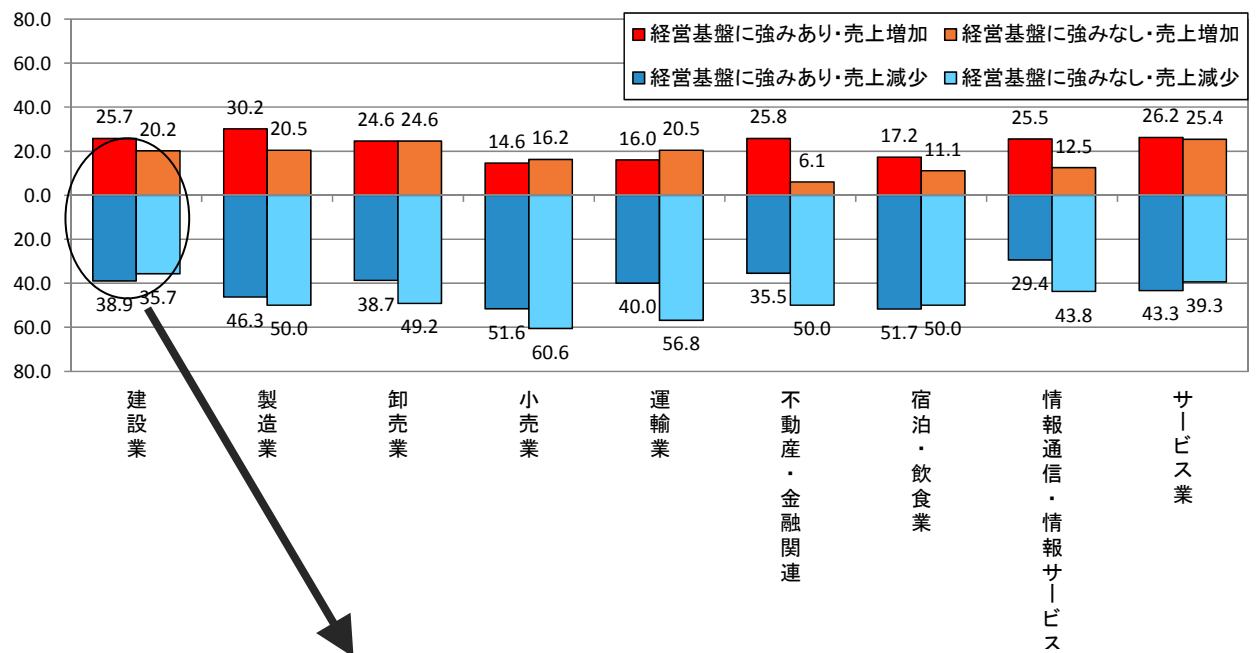
本章では『松山市中小企業等実態調査』の分析にあたって、その方向性について議論した。事業所の「強み」によって事業所の分類を試みることは今回の分析の特徴である。「強み」別の観点から分析することによって、売上増加の要因との関係を明確にできるのではないかとと思われる。しかし、『松山市中小企業等実態調査』自体がこの分析のための調査ではないことから、この試みによる分析にはこの章で検討したようなさまざまな制約がある。そのため、それらの制約を踏まえた上で、分析結果を捉える必要がある。その点については留意しておきたい。

本章で試みた「強み」分類の結果から、次章以降でそれぞれの「強み」要素について分析を進めていく。第5章では経営基盤の強み、第6章では人材育成の強み、第7章では販路開拓の強みについて、売上などに対する影響を詳細に分析する。その分析の結果から事業所が「強み」をもつ意味、「強み」を有効に活用する方向性についての展望を検討したい。

補論 グラフの見方

また、本章では類似したグラフがいくつか掲載される。たとえば、図4-5のようなものである。ここでは第5章の図5-2を示している。このようなグラフは、基本的に同様の特徴を持っているので、ここで解説しておくことにする。図4-5の下に抜き出してグラフ一部を示した。4つの部分からなり、左上が「強みあり・売上増加」の事業所の割合である。同様に、左下が「強みあり・売上減少」割合、右上が「強みなし・売上増加」割合、右下が「強みなし・売上減少」の事業所割合となっている。つまり、上下で売上状況を示し、左右で強みの有無を表している。ただし、割合の導出方法によってグラフの意味はそれぞれ異なる場合があり、その解説については適宜その箇所で行うことにする。

図 4 - 5 業種別売上推移 (%)

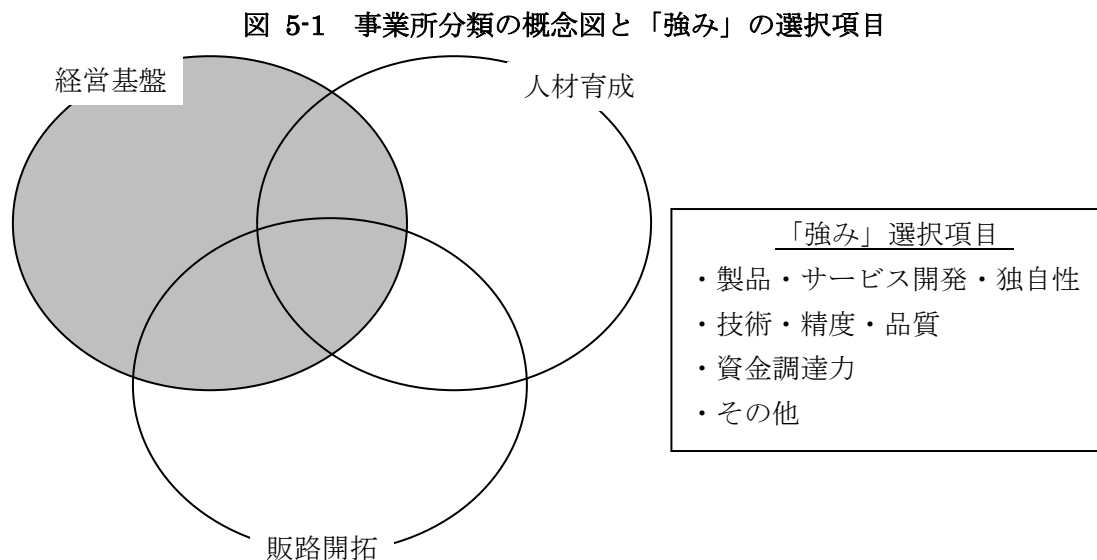


第5章 経営基盤の強み要素がもたらす特長

本章では、事業所自身が考える自社の強み要素のうち、主に「経営基盤」に関連する項目と売上状況との関係について分析を試みる。また、それら事業所の特長点を探るとともに、今後施策として力を入れていくべき方向性について考察していく。

まず、前章で示したように『松山市中小企業等実態調査』設問8「事業所の強み」の回答項目をその関連度合いにより「経営基盤」、「人材育成」、「販路開拓」の3つに分類した（詳細は第4章参照）。経営基盤に関する強み要素は、「製品・サービス開発・独自性」、「技術・精度・品質」、「資金調達力」「その他」の以上4つである。

これら強み要素を一つでも選択し回答しているすべての事業所を「経営基盤に強みあり事業所」として定義し、分析を行っている（図5-1）。そして、それらの項目を一つも選択していない事業所を便宜上「経営基盤に強みなし」事業所としている。



第1節 経営基盤に関する強み項目選択事業所別分析

1. 経営基盤に強みがある事業所割合

調査時までの3年間での売上推移を事業所全体でみると、増加が22.3%、減少が44.6%、横ばいが33.1%となっており、全体的には、売上減少の事業所のほうが多い傾向にある。

この割合を経営基盤に関する強み別に見てみると、有効回答事業所数1719のうち、経営基盤に強みのある事業所は1057事業所、割合にして約61.5%であった。これらの事業所の売上状況の推移に注目して、売上増加、横ばい、減少の別に事業所数を見た結果が表5-1である。

有効回答事業所全体における売上増加事業所割合が22.3%であるのに対し、経営基盤に強みをもつ事業所における売上増加事業所割合は24.1%と若干高い数値を示している。逆

に売上が減少したと回答している事業所数割合は、全体で 44.6%であるのに対し、42.4%と若干低い数値となっており、強みなし事業所においては全く反対の結果になっていることがわかる。

これらの結果から、本分析で検討している経営基盤に関する強み要素は、近年の売上増加傾向との間に少なからず影響があるのではないかと推測される。

表 5 - 1 経営基盤への強みと売上推移の状況

売上	全体		経営基盤に強みあり		強みなし	
		構成比(%)		構成比(%)		構成比(%)
増加	383	22.3	255	24.1	128	19.3
横ばい	569	33.1	354	33.5	215	32.5
減少	767	44.6	448	42.4	319	48.2
合計	1719	100.0	1057	100.0	662	100.0

2. 業種別割合

次に経営基盤の強み要素と売上との関係について、業種別回答割合からその傾向をみていくことにする。表 5-2 がその業種別事業所数であり、業種ごとに売上推移状況の割合を示したのが図 5-2 である。

表 5-1 で確認したように、全体の売上増加事業所割合は 22.3%、経営基盤に強みあり事業所で 24.1%、強みなし事業所では 19.3%である。これを基準に各業種で比較してみると、最も売上増加割合が高いのは強みあり・製造業の 30.2%である。次いでサービス業の 26.2%であるが、これは全事業所の売上増加事業所割合とほぼ等しい（若干下回る）。一方、経営基盤強みなしを見てみると、サービス業における売上増加傾向は低下し、サービス業（25.4%）、卸売業（24.6%）において特徴的であることがわかる。これらのことより、経営基盤関連項目の強み要素は、製造業における事業所の売上増加割合に最も顕著にあらわれているといえる。

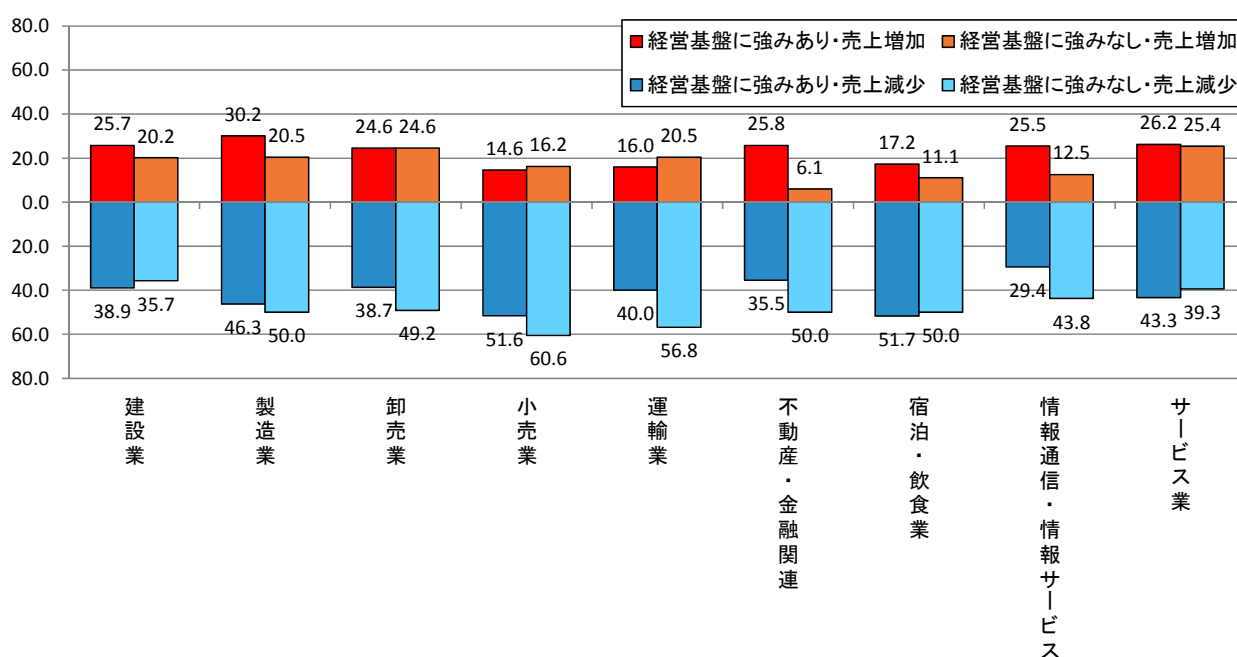
また、不動産・金融関連業に注目してみると、売上増加事業所における強みあり事業所は 25.8%であるのに対して強みなしが 6.1%と最も大きく差が開いており、売上減少事業所における強みあり・なしの差も同様に（逆方向に）大きく開いている。このことより、これら業種においては、強み項目が売上増加・減少傾向とより強く関係していることが推測される。

一方で、運輸業では強みあり事業所の売上増加割合よりも、強みなし事業所の売上増加割合が高くなっている。このことから、これら業種では、経営基盤に関連すると考えられる強み項目の影響はほとんどなく、その他の強み項目が売上に大きく関係していることがうかがえる。

表 5-2 業種別事業所数

業種別事業所数		建設業	製造業	卸売業	小売業	運輸業	不動産・金融関連	宿泊・飲食業	情報通信・情報サービス	サービス業	合計
経営基盤に強みあり	売上増加	78	45	35	23	4	8	5	13	43	254
	横ばい	107	35	52	53	11	12	9	23	50	352
	減少	118	69	55	81	10	11	15	15	71	445
	合計	303	149	142	157	25	31	29	51	164	1051
強みなし	売上増加	17	9	29	23	9	4	2	2	31	126
	横ばい	37	13	31	33	10	29	7	7	43	210
	減少	30	22	58	86	25	33	9	7	48	318
	合計	84	44	118	142	44	66	18	16	122	654

図 5-2 業種別売上推移 (%)



第2節 内部要因分析

表 5-3 および図 5-3 は、売上の増加・減少傾向に影響を与えた要因について、自社の内部要因に限定して回答した結果を「強みのあり・なし」で集計・比較したものである。

以下の表・グラフをみると、売上が好調な事業所における最大の内部要因は「経営理念に基づく戦略の実行」のようである。このことから、厳しい経営状況の中で売上増加を実現している事業所にとっては、しっかりした経営理念とその実行力に対して強い自負があるため経営基盤に関する強み項目のあり・なしに関係なくこの選択肢を第一に選択しているのであること、逆に売上増加を実現できなかった事業所にとっても、その要因として「経営理念に基づく戦略の実行」(の失敗)があげられるほど、おのこの事業所が重要視している強み要素であることが推測される。

一方、本章で経営基盤の強み要素に設定した「製品・サービス開発・独自性」、「技術・精度・品質」、「資金調達力」に関連する内部要因をみてみると、「商品の品質管理」では、強み要素があり売上が増加した事業所における回答割合が突出して高く、「新たな価値の創

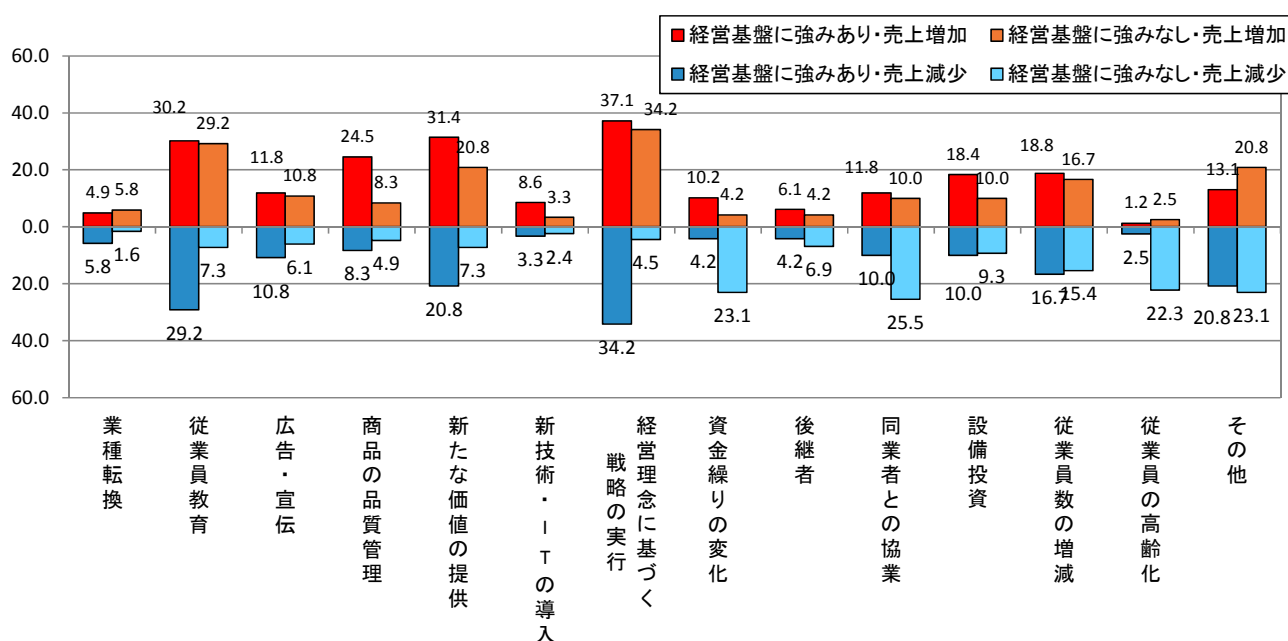
造」では、強み要素があると認識している売上増・減事業所双方で回答割合が高く、「資金繰り」では、強み要素と認識している事業所のうち売上増事業所及び強みと認識していない（強み要素を持っていない）事業所のうち売上減事業所の双方で回答割合が高い、という三者三様の結果を示している。

これら結果から、商品の品質や価値の創造、資金繰りを自社の強みであると認識している事業所は、それらが売上増加に寄与した内部要因であるとも認識していることを示しており、同時に売上減の事業所においては、商品の品質管理は売上減の要因とは認識されにくい、新たな価値の創造については売上減の要因としても強く認識されていることがわかる。また、資金繰りの関しては、売上が減少した事業所でかつそれら強み要素を持たない事業所では、その内部要因の一つとして特に認識されている、つまり強み要素を持たないが故の売上減であると認識していることが明らかとなっている。

表 5 - 3 売上推移の内部要因別回答事業所数

売上増加(減少)の 内部要因		業種転換	従業員教育	広告・宣伝	商品の 品質管理	新たな価値 の提供	新技術・ ITの導入	経営理念に 基づく戦略 の実行	資金繰りの 変化	後継者	同業者との 協業	設備投資	従業員数の 増減	従業員の 高齢化	その他	回答 事業所数
経営基盤に 強みあり	売上増加	12	74	29	60	77	21	91	25	15	29	45	46	3	32	245
	横ばい	7	46	28	48	56	16	59	22	12	62	35	50	37	52	298
	減少	7	32	19	24	46	10	28	78	27	93	45	90	77	80	379
	合計	26	152	76	132	179	47	178	125	54	184	125	186	117	164	922
強みなし	売上増加	7	35	13	10	25	4	41	5	5	12	12	20	3	25	120
	横ばい	3	26	14	13	15	5	24	12	7	25	13	13	17	31	141
	減少	4	18	15	12	18	6	11	57	17	63	23	38	55	57	247
	合計	14	79	42	35	58	15	76	74	29	100	48	71	75	113	508

図 5 - 3 売上推移別の内部要因割合 (%)



第3節 新規事業として興味のある事業分野

表 5-4 および図 5-4 は、現業以外に新規事業として注目している分野について、経営基盤に関する強み要素のある・なしの別と売上増減の推移で区分して比較したものである。

全体の傾向として「特になし」が多いのであるが、その他では「環境・エコ」分野への興味が比較的高い結果を示している。これら分野は近年でも比較的注目され話題になる分野であるので、売り上げ・経営が好調な事業所は、このような注目分野へも視野を巡らせていることが示されており、また強みなしの事業所でその回答割合が低くなっていることを考えると、この分野への新規参入には、経営基盤の強みがより有利に働くであろうとそれぞれの事業所が認識していることが推測できる。同様の傾向は、「エネルギー関連」分野にも見て取ることができる。

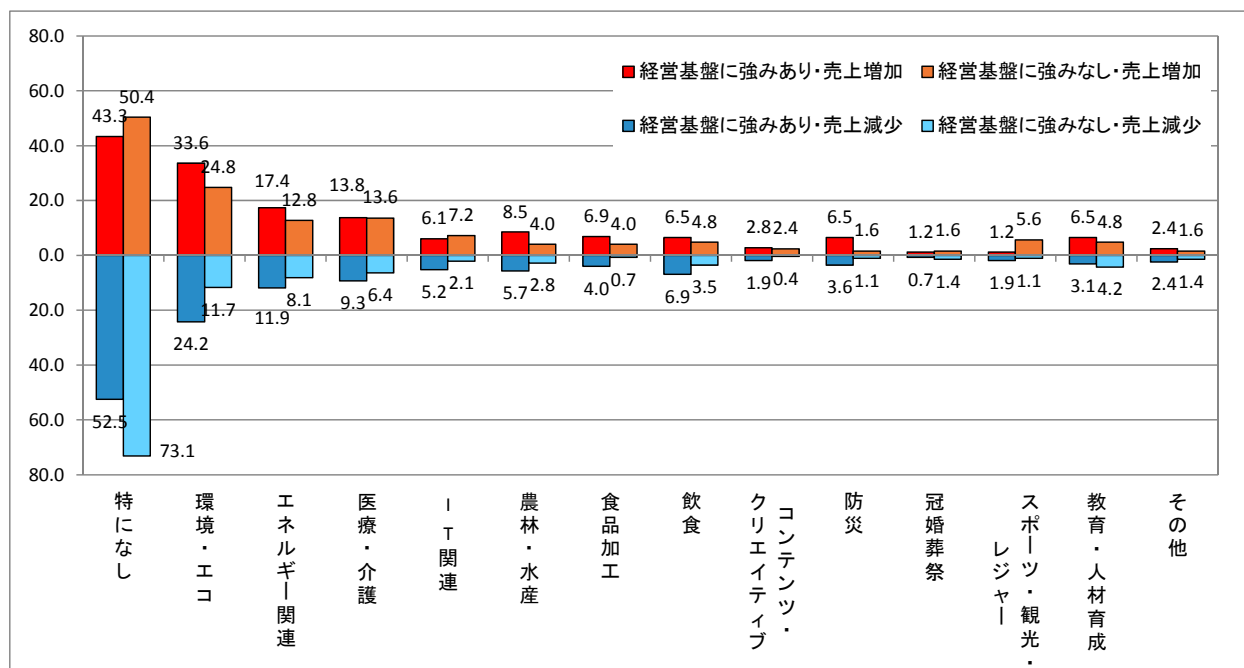
また、回答割合自体はそれほど高くはないが、「農林・水産」分野や「防災」分野への回答割合が強みのある・なしで比較的に大きく差が開いている点は注目すべき点である。これら分野への新規参入に関して、経営基盤の強みがより積極的強み要因になりうるということが明確に示されており、今後新たな経営展開を模索している事業所には、良い参考事例になるであろうと思われる。

一方で、医療・介護関連では経営基盤の強み要素あり・なしに関してほとんど差がみられず、さらに IT 関連ではそれら強み項目の有無による売上増加割合が逆転している。このことから、これら分野への新規参入を考えている事業所は、経営基盤に関する強み要素よりも他の要素を強みと認識しており、チャンスがあればその特長を生かして経営展開していこうと考えていることが推測できる。

表 5-4 新規事業として興味のある事業分野回答事業所数

新事業として 興味ある分野		特になし	環境・エコ	エネルギー 関連	医療・介護	IT関連	農林・水産	食品加工	飲食	コンテンツ・ クリエイティブ	防災	冠婚葬祭	スポーツ・観光 ・レジャー	教育・人材 育成	その他	回答 事業所数
経営基盤に 強みあり	売上増加	107	83	43	34	15	21	17	16	7	16	3	3	16	6	247
	横ばい	143	100	73	35	16	21	20	16	5	27	5	9	10	9	339
	減少	221	102	50	39	22	24	17	29	8	15	3	8	13	10	421
	合計	471	285	166	108	53	66	54	61	20	58	11	20	39	25	1007
強みなし	売上増加	63	31	16	17	9	5	5	6	3	2	2	7	6	2	125
	横ばい	133	23	20	21	6	5	4	7	0	6	2	1	5	7	202
	減少	207	33	23	18	6	8	2	10	1	3	4	3	12	4	283
	合計	403	87	59	56	21	18	11	23	4	11	8	11	23	13	610

図 5-4 新規事業として興味のある事業分野回答割合 (%)



第4節 松山市の提供する支援策への姿勢

第2節で検討した売上の増減傾向に影響したと考えられる自社の内部要因や、「景気の変動」、「顧客ニーズの変化」、「取引先の動向変化」など、内部要因以外の要因（本調査では「外部要因」と定義し設問4で調査されている）に付随する松山市の支援策について、その利用の意志を強みの有無・売上の増減傾向別に表したものが、表5-5ならびに図5-5、図5-6である。

支援策を積極的に「利用したい」と答えた事業所は812事業所、全体の約55%ほどであるが、売上の増減傾向別にみると、売上の増加している事業所が61.7%、売上の減少している事業所が54.2%であった。事前の予測では売上が減少している事業所こそ、松山市が提供する支援策を積極的に利用したいと回答するかに思われたが、結果は逆になっており、売上が好調であっても、さらなる好調の持続と安定のため、支援策があれば積極的に利用したいと考える事業所が多いことがわかる。逆に売上の減少している事業所では、新たな支援策の導入と活用には消極的で、現状の経営方針を維持していきたい傾向がやや高いようである。

一方で、強みのあり・なしに着目すると、強みなしの事業所で支援策を利用しないと回答した事業所割合が44%と、強みあり事業所に比べ圧倒的に多いのが特徴点である。経営基盤に強みがあると認識しない事業所ほど支援策の導入に消極的であると読み解くことができるが、別の見方をすれば、その他の強み要素を持つ事業所が、市の支援策を必要としていないというようにも判断できる。どちらの見方がより実態を表しているのか、その検証のためのさらなる詳細な分析は、今後の課題としたい。

なお、「既に利用している」と答えた事業所数は比較的少なく、支援策を利用したい事業所割合に対して利用している割合はまだまだ低いので、これらの支援策利用をより積極的に働きかけ、その利用割合を高めていくことが重要かつ急務であると考えられる。

表5-5 売上推移・強みの有無別にみた松山市支援策への姿勢回答事業所数

松山市支援策		利用したい	利用しない	既に利用している	回答事業所数
経営基盤に 強みあり	売上 増加	142	57	25	224
	横ばい	174	105	28	307
	減少	227	117	43	387
	合計	543	279	96	918
強みなし	売上 増加	64	41	5	110
	横ばい	80	87	12	179
	減少	125	117	21	263
	合計	269	245	38	552

図 5-5 松山市支援策への姿勢回答割合 (%)

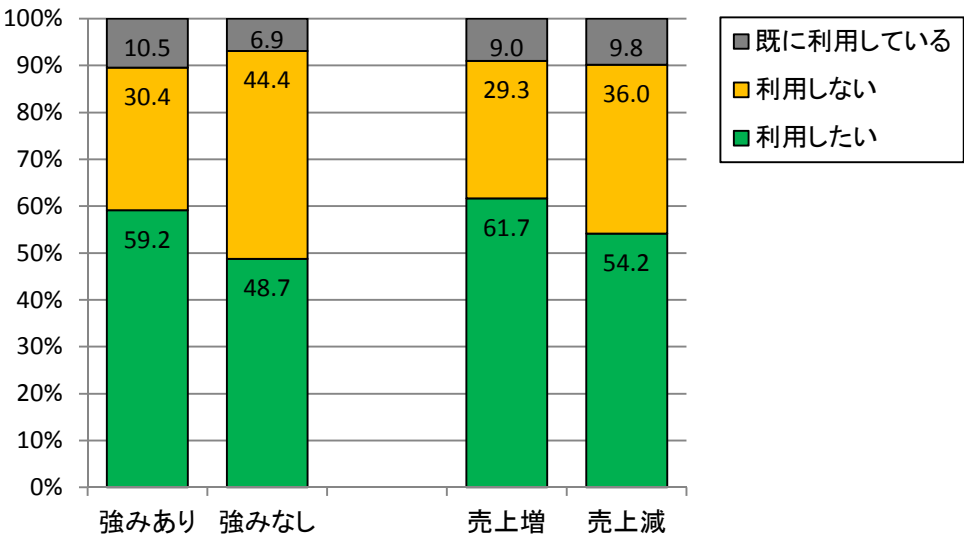
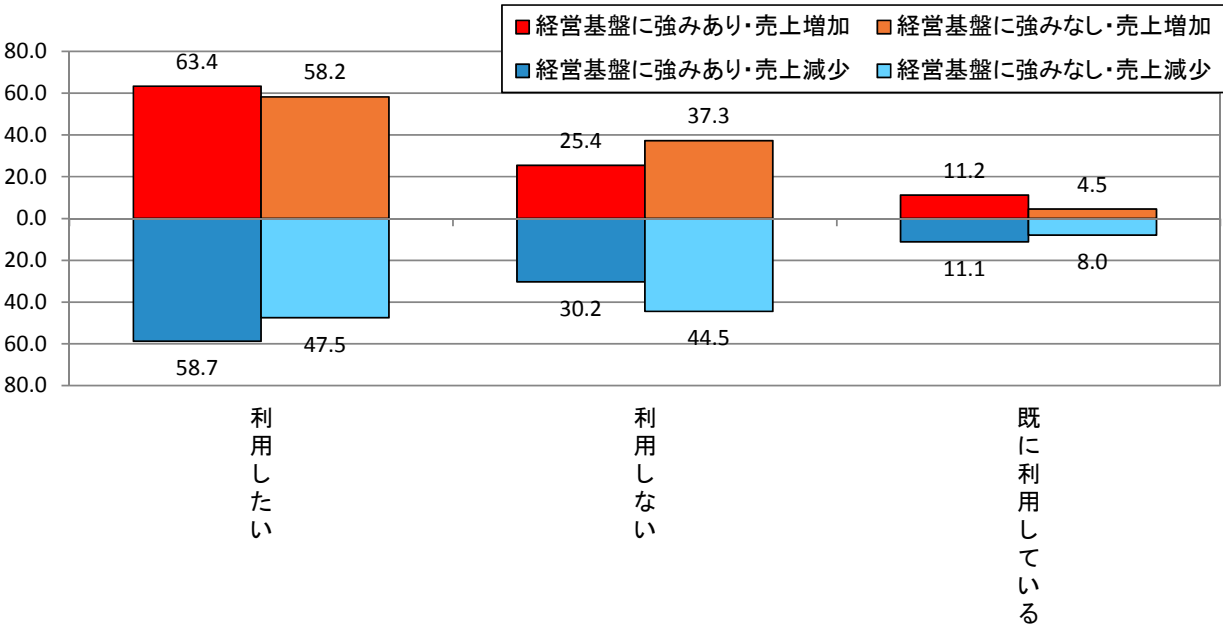


図 5-6 売上推移・強みの有無別にみた松山市支援策への姿勢回答割合 (%)



第5節 ヒアリング結果から

以下では、個別事業所へのヒアリング調査の結果から、経営基盤に関する強み要素を自社の強みと認識している事業所のうち売上増加の推移が好調な事業所について抽出し、特徴的な事例を紹介している。それぞれが一つの事業所の内容であり、その後ろに従業員規模と売上推移の状況を示している。

ヒアリング結果からは、技術や品質の維持向上を重視し、実際に新規設備投資や人材育成への費用などに投資を行っている事業所の売り上げが好調なことがうかがえる。

また、業種によっては大胆な方向転換や新たな分野での経営展開を一つの選択肢として重視していることもうかがい知ることができる。

表 5-6 経営基盤に強みを持つ売上増事業所に関するヒアリング結果

業種	ヒアリング抜粋	従業員規模	売上推移
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広告・宣伝が一番の強み。広告・宣伝のやり方をシステム化し、事業として展開。 ・ 自己資金のみで経営していることが自社の強み。循環型ビジネスで、30年後でも価値のある家づくりを目指している。 	30～99 人	大幅に増加
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工事に対する安心と信頼。誠心誠意取り組んでいる。施主の安全と財産を守る為、信頼が大切であり人材教育にも力を入れている。 ・ 社員教育関係の支援があれば利用したい。「企業は人なり」。人材が大切。自己資金で健全経営のため借り入れは必要ない。 	10～29 人	大幅に増加
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建設業界は将来性が見込めないと考え、ゴルフリサイクルショップの営業の誘いにより〇〇年前から始めた。今後は県外都市部で日用品のリサイクルショップに展開していきたい。 	30～99 人	大幅に増加
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発から商品になるまで、1アイテムにつき2～3年かかる。検査も入念に行い、ひとつひとつ手作業で捌き、熟成に半年以上かけるので、品質には自信がある。 	10～29 人	大幅に増加
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新商品を提供する際には、ニーズに合わせたモノ作りに設備投資している。 ・ 支援策に頼ることで自立できない、自由にできない、理念を通せない等というネガティブなイメージを持っている。資金は自分たちの力でやりきるといふ姿勢を保っていきたい。 	30～99 人	やや増加

	・品質保証部門の人員を強化し、商品の品質管理を徹底したことが奏功。既存の事業が厳しい中、新規事業への取組が必要。	30～99 人	やや増加
卸売業	・事業展開することで商品アイテムを増やし、品質を高めることで顧客数を増やした。また、社員教育への注力が、スキルアップによる従業員の社会経験レベルを上げ、仕事を効率よくできることにより、増収した。	30～99 人	大幅に増加
卸売業	・安全用品、建設資材の製造、輸入、貿易を提供。A社の専属下請け企業で、中国での生産製造により仕入れ単価の低価格化に貢献している。	3 人未満	大幅に増加
	・高度な技術力が自社の強み。簡単に農業は出来ない。応用していく技術を JA に対してこちらから指導している。今後は大企業との契約を増やしていく。	10～29 人	やや増加
小売業	・近隣のガソリンスタンドの減少により顧客が増えてきているが、セルフスタンドも増えてきていることもあり、あらたな経営体制を考えている。 ・将来、売上が上がっていくようであれば自社ブログ、ホームページを作成して新規顧客を獲得していきたい。	3～9 人	やや増加
	・（売上は増であるが）景気低迷の中、競合から販売価格が下落し減益となった。 ・人材育成に関わる支援は積極的に利用したい。社員のスキルアップへの投資は（業務以外のものでも）惜しまず実施したい。	30～99 人	やや増加
不動産・金融関連	・徹底した従業員教育と少数精鋭、経営理念・戦略がしっかりしているためうまくいっている。 ・補助金を出すという感覚はもう止めてもらいたい。 ・介護事業に興味があり、グループホーム開所に向けてテナント提供する予定。売電も計画中。	3～9 人	やや増加
宿泊・飲食業	・景気の影響で低迷していたが、今では持ち直してきている。拡張していくよりも、少し縮小してより良いサービス、質を高めていく。 ・若年者の求人支援をして欲しい。採用が決まって来てもイメージと違うということで、すぐに辞めて行くケースがある。	100 人以上	やや増加
情報通信・情報サービス	・設備投資が完了してこれから拡大していく予定。新しいものではなく、現在の事業をベースにして地域に密着した事業を展開していく。	10～29 人	やや増加

	・松山市金利 1%削減の補助を既に受けている。さらに松山 EC サポート事業も委託しているが、請けきれない企業もでてきていることから、委託期間終了後も更に継続して地元経済の活性化を図る支援策を期待。		
	・戦略に沿った新商品を順次開発し、絶対の自信を持って営業していく。いろいろな案を持っているところが生き残る。他と同じことをやっていたはだめ。戦略がしっかりしていると、社員もイメージしやすい。	30～99 人	やや増加
サービス業	・介護保険法の施工に先立ち、準備に注力して万全を期したため、事業開始から時流に乗ることが出来た。経理理念を重視し、他の事業者ではあまり取り組んでいないリハビリテーション関連に注力している点を特色としながら、あくまで企業としての経営基盤の強化を重視した運営方針で事業展開している。	100 人以上	大幅に増加
	・同業他社との価格競争から単価安傾向となっているが、営業努力による受注確保から増収となり、人件費など経費面の削減他で増益を確保した。 ・既に、低金利での融資を利用しているが、もっと利用し易い（ハードルが低い）ものがあれば積極的に利用したいと思っている。	3～9 人	やや増加

第 6 節 力を入れるべき政策

以上の分析より、政策に関して考えられるものを 3 点あげる。

①売上増加傾向の積極的な情報提供と情報活用

本章で明らかになったように、経営基盤に関する強み要素を有する事業所ほど、売上増加傾向が高く、それら事業所には内部要因として一定の傾向があることが示された。経営規模や従業員構成、業種や事業内容などに相違があるため、すべての事業所に有効であるわけではないが、同様の強み要素を持つ事業所にとっては特に、そうでない事業所にとってもある部分は売上増加傾向モデルとして参考になるであろう。そのために、強み要素や内部要因と売上増の傾向をさらに整理し、他の事業所それぞれが参考にできる部分を取捨選択して活用できるよう、積極的に情報提供していくことが重要である。

②新規事業分野の開拓

売上が好調に推移している事業所が今後の新規事業として注目している分野については、

一定の傾向が示された。例えば「環境・エコ」分野への興味が比較的高い結果を示しており、また、「農林・水産」分野や「防災」分野への新規参入に関しては、経営基盤の強みがより積極的強み要因になりうることが示されている。

今後新たな経営展開を模索している事業所には、これら分野への思い切った方向転換も一つの手段としてありうると思う。そのために何らかの支援が必要になるのであれば、市が積極的に支援していく必要がある。

③松山市が提供する支援策の積極的な情報提供と内容の再考

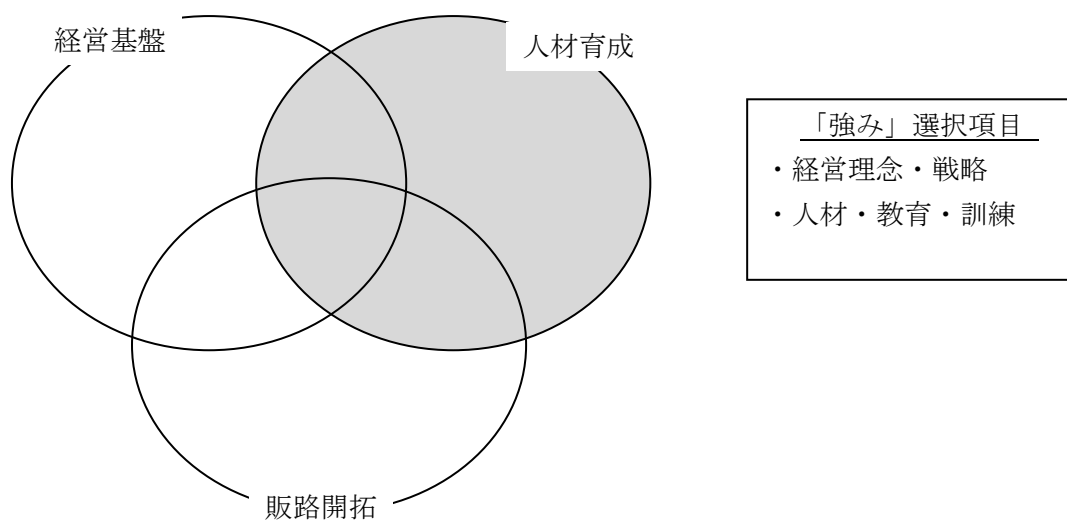
前述のように、既に利用していると答えた事業所数は支援策を利用したい事業所割合に対してまだまだ低く、これらの支援策利用をより積極的に働きかけ、その利用割合を高めていくことは重要である。

一方で、売上の減少している事業所ほど、支援策を積極的に「利用したい」と答えたその割合が低いという結果となっている。本来支援策が必要となるのはこれら売上増加が順調ではない事業所であるはずで、それら事業所が支援策を活用したいと思えるような支援策の内容となっているのか、事業所のニーズと提供内容との間にミスマッチがないか、再度検討する必要がある。

第6章 人材育成に重きをおく事業所の特長

本章では、「人材育成」に関連する回答項目に着目し、売上増加事業所の分析を行う。「人材育成」に関連する項目として、問8（事業所の強み）における「1. 経営理念・戦略」、「9. 人材・教育・訓練」を取り上げる。回答が得られた事業所を、自社の強みとして「1. 経営理念・戦略」または「9. 人材・教育・訓練」のいずれか、あるいは双方を選択した事業所（以下「人材育成強みあり事業所」と、事業所の強みとして、「1. 経営理念・戦略」および「9. 人材・教育・訓練」のいずれも選択していない事業所（以下「人材育成強みなし事業所」と）に分類して分析する。

図6-1 事業所分類の概念図と「強み」選択項目（人材育成）



第1節 人材育成に関する強み項目選択事業所別分析

1. 人材育成に強みがある事業所割合

「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」のそれぞれの売上の動向を、全事業所の動向とともに表6-1に示した。直近3年間の売上推移を比較すると、横ばいの構成比はほぼ同一であるが、増加（大幅増加およびやや増加）割合と減少（やや減少および大幅減少）割合とで相違が見られた。全事業所では、売上が減少したと回答した事業所は44.6%で、増加と回答した事業所の約2倍の水準になる。「人材育成強みなし事業所」では、増加は17.5%にとどまる一方、減少は50.3%と半数を超える。「人材育成強みあり事業所」では、増加、横ばい、減少がほぼ同一の割合となった。「人材育成強みあり事業所」と、「人材育成強みなし事業所」とでは、売上の動向に関して明確な相違がある。

表 6-1 人材育成の強みと売上推移の状況

売上	全体		人材育成強みあり事業所		人材育成強みなし事業所	
		構成比(%)		構成比(%)		構成比(%)
増加	383	22.3	180	32.0	203	17.5
横ばい	569	33.1	197	35.1	372	32.2
減少	767	44.6	185	32.9	582	50.3
合計	1719	100.0	562	100.0	1157	100.0

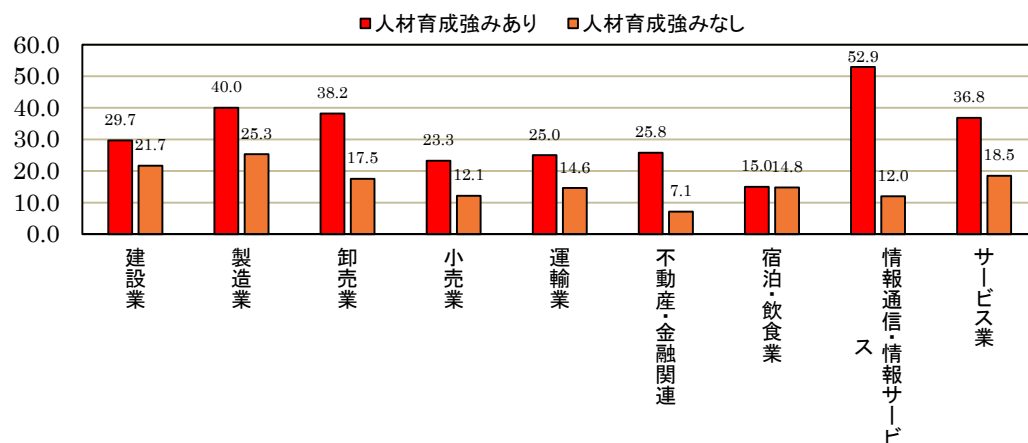
2. 業種別割合

「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」のそれぞれについて、売上が増加した事業所の業種別での割合を表 6-2 および図 6-2 に示した。これを見ると、「人材育成強みあり事業所」における売上の増加割合が大きい。すべての業種で、「人材育成強みあり事業所」の売上増加割合が、「人材育成強みなし事業所」のそれを上回った。「宿泊・飲食業」についてはその差が小さいが、「宿泊・飲食業」では、ここで選択した人材育成（「1. 経営理念・戦略」、「9. 人材・教育・訓練」）以外の要因の影響が大きいと推察される。

表 6-2 人材育成の強みと業種別の売上推移

業種・強みの有無別売上増加割合	人材育成強みあり事業所			人材育成強みなし事業所		
	事業所数	売上増加	増加割合	事業所数	売上増加	増加割合
建設業	138	41	29.7%	249	54	21.7%
製造業	35	14	40.0%	158	40	25.3%
卸売業	89	34	38.2%	171	30	17.5%
小売業	86	20	23.3%	214	26	12.1%
運輸業	28	7	25.0%	41	6	14.6%
不動産・金融関連	31	8	25.8%	70	5	7.1%
宿泊・飲食業	20	3	15.0%	27	4	14.8%
情報通信・情報サービス	17	9	52.9%	50	6	12.0%
サービス業	114	42	36.8%	173	32	18.5%

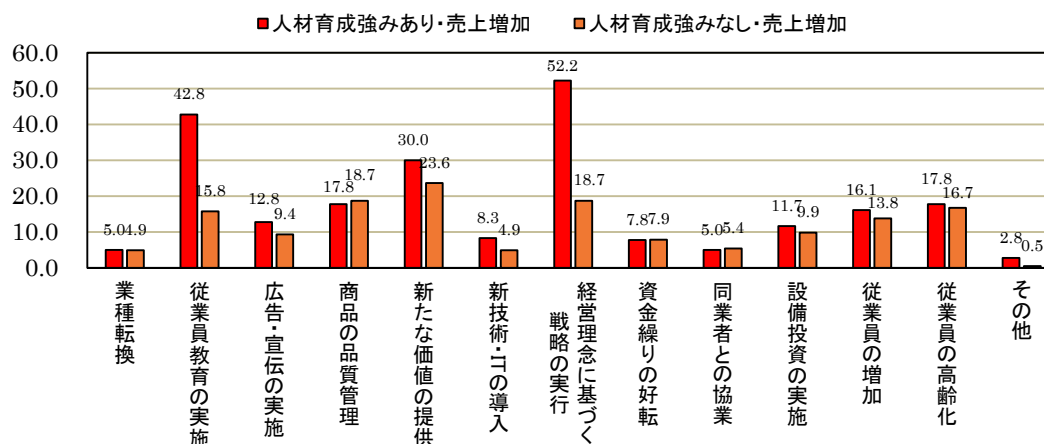
図 6-2 人材育成の強みと業種別の売上増加割合 (%)



第2節 内部要因分析

直近3年間の売上が増加している事業所について、「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」とで、事業所が自社の売上の増加に寄与したと考える内部要因の回答割合を比較する。図6-3は、「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」の売上増加企業のうち、売上の増加をもたらした要因として各内部要因を選択した事業所の割合を表す。売上増加事業所であっても、「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」とでは、選択された内部要因に相違が見られる。全体的に「人材育成強みあり事業所」の方が内部要因の回答割合が大きい。また、当然ではあるが、「経営理念・戦略」、および「人材・教育・訓練」を強みとして認識している事業所は、「経営理念に基づく戦略の実行」、および「従業員教育の実施」を内部要因として挙げている割合が大きい。その他の項目では大きな差はみられないものの、全体的に「人材育成強みあり事業所」の方が、「人材育成強みなし事業所」と比較して若干割合が大きい。

図6-3 売上増加事業所の人材育成の強みと内部要因（%）



売上減少事業所についても同様の比較を行う。図6-4は、「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」の売上減少事業所のうち、売上減少の要因として各内部要因を選択した事業所の割合を表す。売上が減少した事業所を比較すると、多くの項目で「人材育成強みあり事業所」の回答割合が「人材育成強みなし事業所」の回答割合を上回った。「人材育成強みあり事業所」は、「人材育成強みなし事業所」よりも、売上減少の要因を外部的要因（たとえば問4「外部要因」）ではなく、内部要因に求める傾向が強い。「従業員教育の不足」および「経営理念に基づく戦略の不足」は、割合としては「設備投資の不足」や「従業員の高齢化」等の項目よりも小さく、人材育成だけでなく、人材育成関連以外の要因と併せて自社の強みとすることが望まれている（第5章および第7章を参照）。また、「人材・教育・訓練」、「経営理念・戦略」を強みとして認識している事業所であっても、それらの不足が売上の減少をもたらしたと考えている。特に「経営理念に基づく戦略の不足」に対しては、「人材育成強みあり事業所」の方が強い危機感を持っている。

図 6-4 売上減少事業所の人材育成の強みと内部要因 (%)

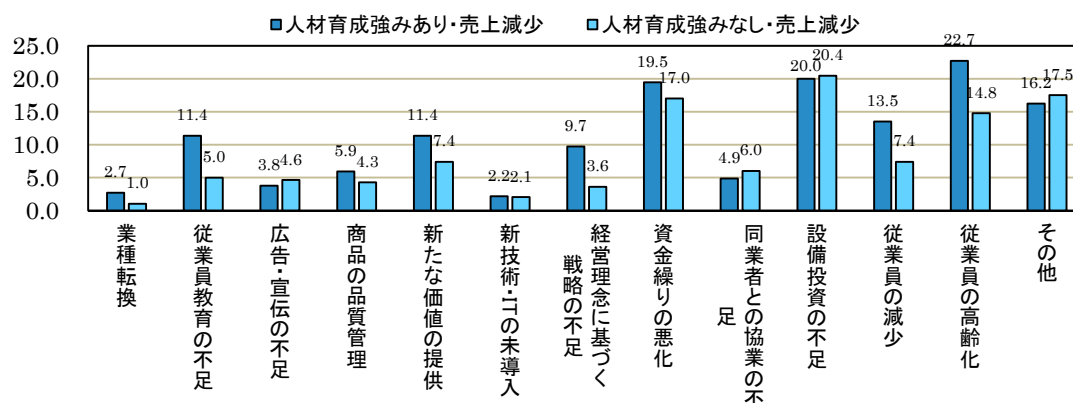
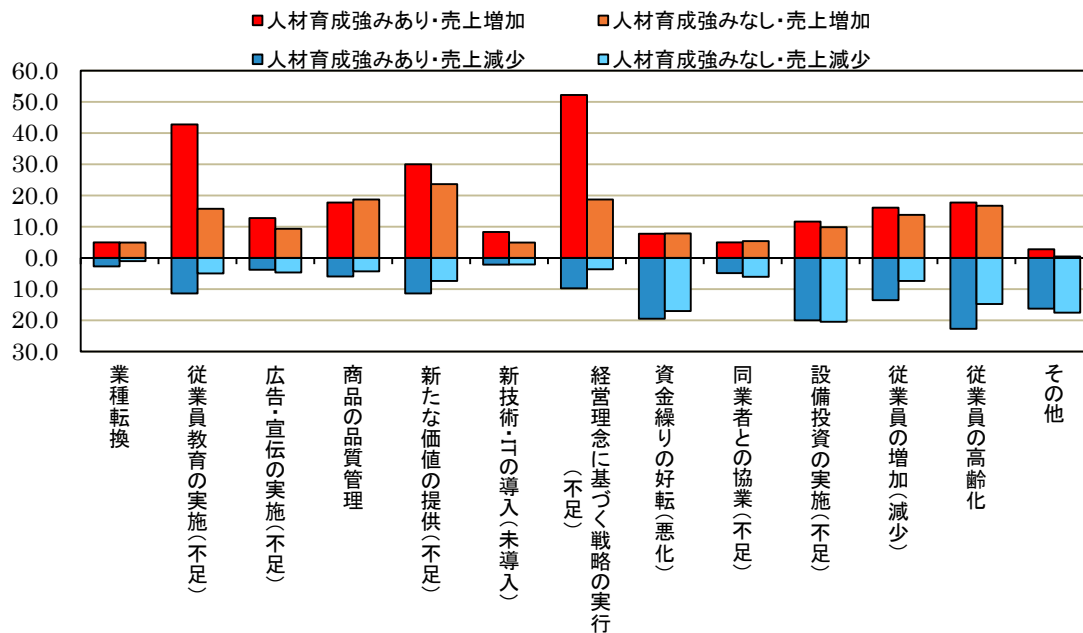


図 6-5 は、売上増加事業所の内部要因回答割合を上向きに、売上減少事業所の内部要因回答割合を下向きに示したものである（データラベルは、図 6-3 および図 6-4 に対応するため、省略してある）。上方向の縦棒と下方向の縦棒を合計した長さは、売上の増加および減少に対する各内部要因の（回答割合による）重要度を示す。これを見ると、やはり「経営理念に基づく戦略」と「従業員教育」は大きな要因であることがわかる。また、多くの項目で、「人材育成強みあり事業所」の方が内部要因に対する重要度が大きい。注目すべきは、「経営理念に基づく戦略」や「従業員教育」は、売上の増加要因としては多くの事業所に認識されているのに対し、減少要因としてはあまり認識されていないことである。これは、「人材育成強みあり事業所」については、すでに人材育成を自社の強みとしていることから、その他の要素（減少要因としては「資金繰り」や「設備投資」、「従業員の高齢化」）を重視していると考えられる。しかし、「人材育成強みなし事業所」についても同様の傾向がみられる。したがって「人材育成強みなし事業所」では、「経営理念に基づく戦略」や「従業員教育」は、売上の増加に貢献する重要な要素であるにもかかわらず、売上が減少している事業所は、これらの要因の重要性をさほど強くは認識していない。

表 6-3 人材育成の強みと内部要因

	人材育成強み・売上増加		人材育成強みなし・売上増加		人材育成強み・売上減少		人材育成強みなし・売上減少	
	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合
業種転換	9	5.0%	10	4.9%	5	2.7%	6	1.0%
従業員教育の実施(不足)	77	42.8%	32	15.8%	21	11.4%	29	5.0%
広告・宣伝の実施(不足)	23	12.8%	19	9.4%	7	3.8%	27	4.6%
商品の品質管理	32	17.8%	38	18.7%	11	5.9%	25	4.3%
新たな価値の提供(不足)	54	30.0%	48	23.6%	21	11.4%	43	7.4%
新技術・ITの導入(未導入)	15	8.3%	10	4.9%	4	2.2%	12	2.1%
経営理念に基づく戦略の実行(不足)	94	52.2%	38	18.7%	18	9.7%	21	3.6%
資金繰りの好転(悪化)	14	7.8%	16	7.9%	36	19.5%	99	17.0%
同業者との協業(不足)	9	5.0%	11	5.4%	9	4.9%	35	6.0%
設備投資の実施(不足)	21	11.7%	20	9.9%	37	20.0%	119	20.4%
従業員の増加(減少)	29	16.1%	28	13.8%	25	13.5%	43	7.4%
従業員の高齢化	32	17.8%	34	16.7%	42	22.7%	86	14.8%
その他	5	2.8%	1	0.5%	30	16.2%	102	17.5%
合計	180		203		185		582	

図 6-5 人材育成強み・売上推移別の内部要因回答割合（％）



第 3 節 市の雇用支援策と主な採用先

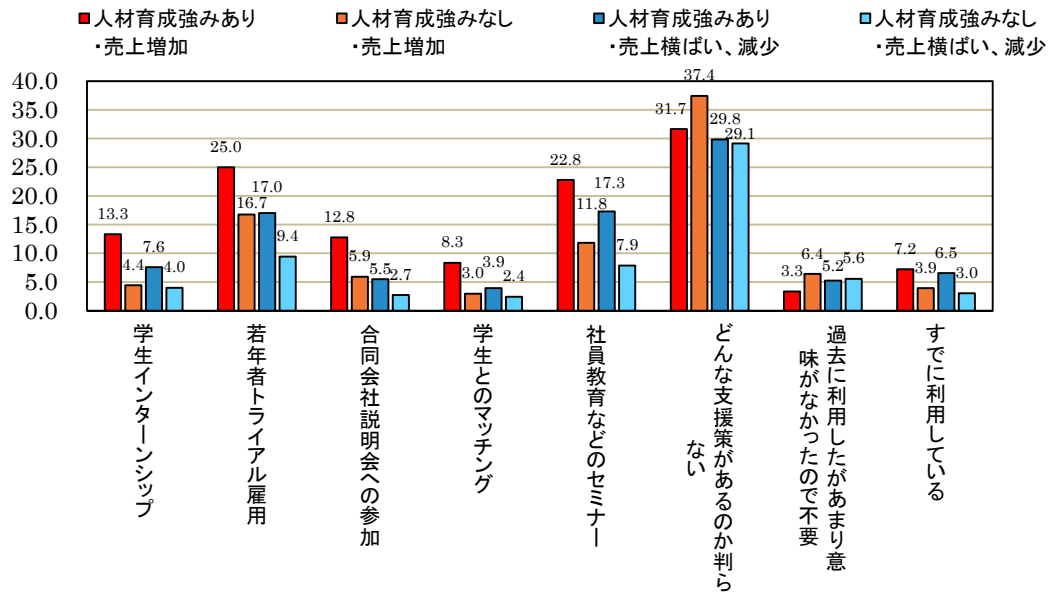
1. 市の雇用支援策

松山市の雇用関連支援策について、人材育成強み、および売上の動向別にまとめた（表 6-4 および図 6-6）。「学生インターンシップ」、「若年者トライアル雇用」、「合同会社説明会への参加」、「社員教育などのセミナー」のすべてにおいて、「人材育成強みあり事業所」の回答割合が大きい。「人材育成強みあり事業所」のうち、売上が横ばい、あるいは減少している事業所であっても、雇用関連支援策に対する需要は「人材育成強みなし事業所」よりも大きい。「過去に利用したがあまり意味がなかったので不要」の回答は、全体として割合が小さく、特に、「人材育成強みあり・売上増加」では 3.3%と、最も小さい。ただし、全体的に「どんな支援策があるのか判らない」の回答割合が約 30%と大きく、他方で、「すでに利用している」の回答割合が小さい。松山市の雇用関連支援策は、事業所への認知度が低く、その利用も少ない状況にある。

表 6-4 人材育成の強みと雇用支援策

	人材育成強み・売上増加		人材育成強みなし・売上増加		人材育成強み・売上横ばい、減少		人材育成強みなし・売上横ばい、減少	
	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合
学生インターンシップ	24	13.3%	9	4.4%	29	7.6%	38	4.0%
若年者トライアル雇用	45	25.0%	34	16.7%	65	17.0%	90	9.4%
合同会社説明会への参加	23	12.8%	12	5.9%	21	5.5%	26	2.7%
学生とのマッチング	15	8.3%	6	3.0%	15	3.9%	23	2.4%
社員教育などのセミナー	41	22.8%	24	11.8%	66	17.3%	75	7.9%
どんな支援策があるのか判らない	57	31.7%	76	37.4%	114	29.8%	278	29.1%
過去に利用したがあまり意味がなかったので不要	6	3.3%	13	6.4%	20	5.2%	53	5.6%
すでに利用している	13	7.2%	8	3.9%	25	6.5%	29	3.0%
事業所数	180		203		382		954	

図 6-6 人材育成の強みと雇用支援策 (%)



2. 主な採用先

人材育成の強みと売上の動向別に、主な採用先を見ると、いずれのグループでも、最も多いのは「県内中途採用」であり、「県内新卒」がこれに続く。「中途採用 (I ターン)」での採用が若干みられるが、その他の形式での採用はほとんどない。各グループの全体的な傾向は同様であるものの、その内訳をみると相違が見られる。「人材育成強みあり事業所」は、「人材育成強みなし事業所」よりも「県内新卒」の割合が大きく、他方で、「県内中途採用」の割合が小さい。これは売上の動向に関わらず見られるもので、売上の動向別でそれぞれ 2 倍近くの差が見られる。

表 6-5 人材育成の強みと主な採用先

	人材育成強み・売上増加		人材育成強みなし・売上増加		人材育成強み・売上横ばい、減少		人材育成強みなし・売上横ばい、減少	
	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合
県内新卒	39	24.5%	21	13.0%	51	16.9%	7	9.5%
県外新卒	2	1.3%	1	0.6%	2	0.7%	1	1.4%
県内中途採用	107	67.3%	125	77.2%	234	77.7%	63	85.1%
中途採用 (I ターン)	8	5.0%	8	4.9%	6	2.0%	3	4.1%
中途採用 (U ターン)	3	1.9%	6	3.7%	4	1.3%	0	0.0%
中途採用 (J ターン)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
海外	0	0.0%	1	0.6%	4	1.3%	0	0.0%
回答事業所合計	159	100.0%	162	100.0%	301	100.0%	74	100.0%

第 4 節 人材育成の強みと事業所の予定

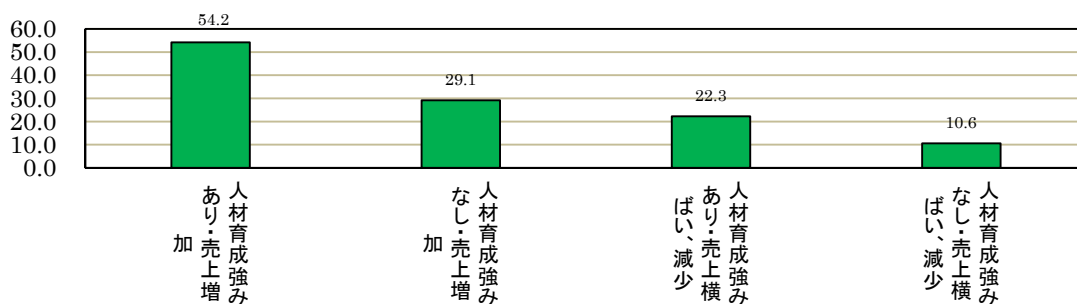
事業所の予定として「事業拡大・店舗増設」を選択した事業所について、売上の動向別および強み回答別にまとめた (表 6-6 および図 6-7)。当然ではあるが、売上が横ばい・減少の事業所が「事業拡大・店舗増設」と回答した割合は、売上が増加している事業所のそれと比較して小さい。売上が増加した事業所でも、横ばい・減少となった事業所でも、「人材育成強みあり事業所」の方が「人材育成強みなし事業所」のそれよりも割合が大きい。

売上増加では、「人材育成強みなし事業所」が 29.1%であるのに対して、「人材育成強みあり事業所」では 54.2%と半数を超え、横ばい・減少の事業所であっても、「人材育成強みなし事業所」が 10.6%であったのに対して「人材育成強みあり事業所」では 22.3%であった。

表 6-6 人材育成の強みと事業拡大予定

人材育成強み・売上増加		人材育成強みなし・売上増加		人材育成強み・売上横ばい、減少		人材育成強みなし・売上横ばい、減少	
事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合
97	54.2%	58	29.1%	83	22.3%	95	10.6%
179		199		373		897	

図 6-7 人材育成の強みと事業拡大予定 (%)



第 5 節 人材育成の強みと雇用形態

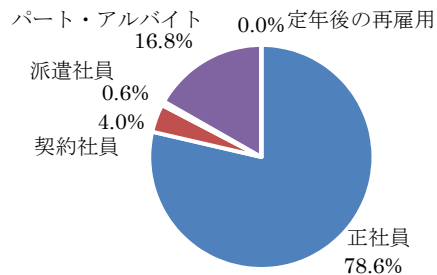
新規採用者の雇用における、最も多い雇用形態について、「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」とで比較したものが表 6-7 および図 6-8 である。全体的に「正社員」が最も多く、次いで「パート・アルバイト」となる。契約社員としての新規採用も若干みられるものの、ほとんどのグループで 5%に満たない。「人材育成強みあり事業所」は「人材育成強みなし事業所」と比較して若干「正社員」の割合が大きく、「パート・アルバイト」の割合が小さい。売上横ばい・減少の事業所で「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」とを比較すると、「人材育成強みあり事業所」の「正社員」の割合が 2%ほど高く、売上増加事業所では、7%ほど高い。「パート・アルバイト」の割合は「正社員」のそれとは逆の傾向が見られ、「人材育成強みあり事業所」の割合は「人材育成強みなし事業所」のそれを下回る。こうした傾向は、売上の動向に関わりなく共通してみられるが、売上が増加している事業所間でよりその差が大きい。売上の増加している事業所と、横ばい・減少の事業所を比較すると、「派遣社員」が前者において若干割合が大きく、「定年後の再雇用」は前者ではほとんど見られないのに対し、後者では若干の採用が見られる。

表 6-7 人材育成の強みと雇用形態

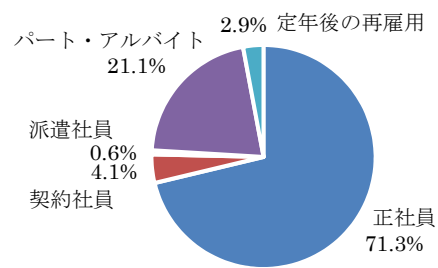
	人材育成強み・売上増加		人材育成強みなし・売上増加		人材育成強み・売上横ばい、減少		人材育成強みなし・売上横ばい、減少	
	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合
正社員	136	78.6%	131	69.7%	243	71.3%	493	69.0%
契約社員	7	4.0%	9	4.8%	14	4.1%	24	3.4%
派遣社員	1	0.6%	2	1.1%	2	0.6%	4	0.6%
パート・アルバイト	29	16.8%	45	23.9%	72	21.1%	180	25.2%
定年後の再雇用	0	0.0%	1	0.5%	10	2.9%	13	1.8%
合計	173	100.0%	188	100.0%	341	100.0%	714	100.0%

図 6-8 人材育成の強みと雇用形態

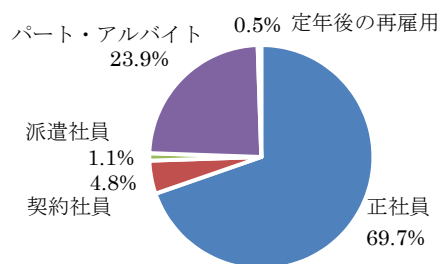
↓ 人材育成強みあり・売上増加



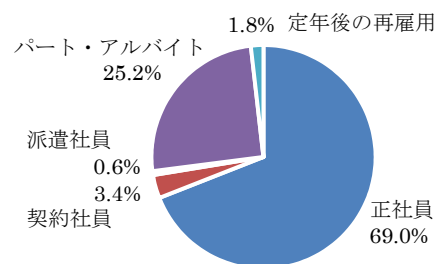
↓ 人材育成強みあり・売上横ばい、減少



↓ 人材育成強みなし・売上増加



↓ 人材育成強みなし・売上横ばい、減少



第 6 節 ヒアリング結果から

ここでは、一部の事業所に対して実施されたヒアリング調査の結果から、経営理念、人材育成に関する記述を具体的な例としていくつか抜粋する。売り上げ増加およびやや増加の事業所（「人材育成強みあり事業所」がほとんどだが、「人材育成強みなし事業所」も 1 社見られた）を対象とする。

表 6-7 人材育成に強みを持つ売上増事業所に関するヒアリング結果

業種	ヒアリング抜粋	従業員規模	売上推移
建設業	・従業員教育を徹底し、高いスキルを身に付け顧客満足度アップを図った。	10～29 人	やや増加
	・定年後の再雇用。礼儀など従業員教育が来ているので、競合他社より優位。社員教育、現場教育。社長の人望。	3～9 人	やや増加
製造業	・クレーム対応の研修ももちろんだが、技術コンサルティングを利用し製品基礎の勉強会を開き、他社の工場見学も実施している。1 人 1 人の従業員に対し、仕事を明確にし、方向づけをしっかりと目標を掲げてモチベーションを上げる。IT 導入で問い合わせに対して他社より早い対応に努めている。新商品	30～99 人	やや増加

	を提供する際には、ニーズに合わせたモノ作りに設備投資している。		
卸売業	・ 去年 1 月社長が変わり、具体的に指示をもらえるようになった。	30～99 人	やや増加
	・ 社長力、現場力、管理力の向上の為、毎朝の朝礼で、自社のシステムツール（冊子）を活用し、経営理念・24 年度の方針について、確認している。マネージメント力を上げる為に、管理職研修をおこない、経営幹部は、大阪や東京にマネージメントに関する研修依頼を受け、教えに行くこともある。他社が入ってこれられないような、理念経営が強み。	10～29 人	やや増加
小売業	・ 従業員教育面 経営理念に基づく戦力の実行。古くから、社員同士協力し合う社風が出来上がっている。従業員教育が出来ていることが、取引先からの信頼にもつながっている。	100 人以上	やや増加 （「人材育成強みなし事業所」に該当）
	・ 従業員教育の徹底（時間、費用を十分に掛ける）。新入社員 過去 7 年 20 名採用新卒者、研修中であり投資段階。	30～99 人	やや増加
不動産・金融関連	・ 徹底した従業員教育。少数精鋭。従業員を増やさない。いろいろな戦略がうまくいっている。社長の経営理念・戦略がしっかりしている。営業マンは少数精鋭。ここ 4～5 年採用はない。今後も今のところ考えていない。それも戦略のうち。	3～9 人	やや増加
宿泊・飲食業	・ 従業員が会社の理念を理解しているので、計画通りの成果が上がっている。会議を月 4 回くらいして社員教育にも力をいれている。	100 人以上	やや増加
情報通信・情報サービス	・ 会社の目標をすべての社員が共有する。企業は公器であるという考え方を持つ。会社の社訓を理解できる人しか基本的に採用しない。戦略に沿った新商品を順次開発し、絶対の自信を持って営業していく。戦略がしっかりしていると、社員もイメージしやすい。気づきを大切にしている。技術を磨き続けることが大切だが、それだけではだめであり、人間力も育てなければいけない。	30～99 人	やや増加
	・ 従業員教育に特に力をいれている。	30～99 人	やや増加
サービス業	・ 「顧客や利用者及び職員を幸せにする」という経営理念を徹底し、サービス面での充実を図ったことが、結果的に増収へ繋がったと考えている。経理	100 人以上	大幅に増加

	理念を重視し、他の事業者ではあまり取り組んでいないリハビリテーション関連に注力している。		
	・従業員を増員。10年くらいで仕事を覚えベテランになる。主に35歳～40歳が意欲的であり、自由に自分の作品が創れるところがやりがいになり良い結果を生んでいる。	30～99人	やや増加

以上の結果から、売上増加の要因として従業員教育ができていること、経営理念が確立されていること、経営理念が従業員教育を通じて社内に浸透していること、等が多数挙げられた。これらの項目の重要性は、ヒアリング調査からも明らかとなった。

第7節 力を入れるべき政策

①「経営理念・戦略」と「人材・教育・訓練」を強みにできる事業所

人材育成に強みを持つ事業所は、直近3年間の売上の動向において、人材育成に強みを持たない事業所よりも好調であり、この傾向は業種に関わらず見られた(表6-1、表6-2、図6-2)。その差は大きく、全業種における売上増加事業所の割合はそれぞれ、32.0%、17.3%であった。しかし、「人材育成強みなし事業所」では、特に売上減少事業所において、人材育成関連の要因の重要性が認識されているとは言い難い(表6-3および図6-5)。内部要因として挙げられている「従業員教育」と「経営理念に基づく戦略」が実行できる事業所に変えていくための意識改革、支援が必要となるだろう。

②人材育成関連支援策の周知

「人材育成強みあり事業所」は、雇用関連の支援策に対して関心を持ち、利用したいと考えている。他方で、これらの支援策を「すでに利用している」と回答した事業所は少なく、「どんな支援策があるのか判らない」と回答した事業所が最も多かったため、雇用関連支援策の整備と併せて、それらの周知が不可欠となる(表6-4)。

また、人材育成に強みを持つ事業所は、人材育成に強みを持たない事業所と比較して、新卒の採用(特に県内新卒)が多く(表6-5)、従業員教育を実施していく傾向があることから、学生インターンシップや若年者トライアル雇用といった支援策への関心が高い(表6-4)。これらを中心とした支援策の整備・周知が必要となる。

③資金調達、設備投資への支援

人材育成を自社の強みとできていない事業所に対しては、上述のように人材育成関連の支援策の整備、周知が必要となるが、「人材育成強みあり事業所」に対しては、他の支援も必要となる。「人材育成強みあり事業所」のうち、直近3年間の売上が減少した事業所は、「従業員教育の不足」や「経営理念に基づく戦略の不足」を売上減少の要因として考えているが、それ以上に「資金繰りの悪化」と「設備投資の不足」を大きな要因だと考えている。人材育成を強みとして認識できている事業所に対しては、設備投資や運転資金等の資金繰り面での支援が必要となる。

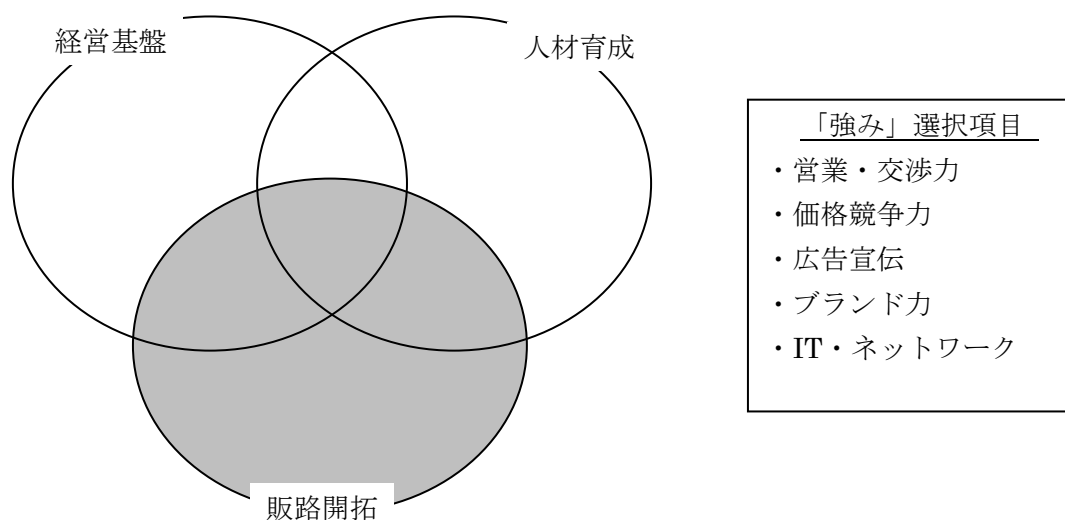
第7章 販路開拓に強みのある事業所の特長

本章では、販路開拓の強みと売上との関係について分析し、その結論から販路開拓に関する支援策について考察する。新たな市場や取引の販路拡大は売上増加につながると考えられ、市の支援策として事業所の期待する一つであると思われる。

販路開拓とは大都市のような大きな市場へのアクセスだけを表すものではない。地元でのこれまで関係のなかった顧客との取引も当然含まれることになる。つまり、販路開拓は地域を問わず新たな顧客との取引を指す。

本章では、販路開拓の事業所の強みの観点から分析するために、前章までと同様に『松山市中小企業等実態調査』設問8「事業所の強み」から販路開拓に関する項目と思われるものを取り上げる。分類方法の詳細は第4章に書かれている。販路開拓に関連する強み項目として、「営業・交渉力」「価格競争力」「広告宣伝」「ブランド力」「IT・ネットワーク」の5つを取り上げた。それらを選択しているすべての事業所を「販路開拓に強みがある事業所」と定義し、その事業所を中心に分析を行っていく。また、それらの項目を一つも選択していない事業所を便宜上「販売開拓に強みがない事業所」として呼ぶことにする。販路開拓の有無と第5章と第6章との関係の概念は図7-1のようになる。グレー部分が本章の「販路開拓に強みがある事業所」であり、その他の部分が「販売開拓に強みがない事業所」である。

図7-1 事業所分類の概念図と「強み」の選択項目



第1節 販路開拓に関する強み項目選択事業所別分析

1. 販路開拓に強みがある事業所割合

販路開拓に強みのある事業所は755となり、全体の43.6%にあたる。これらの事業所の売上推移状況を見ると、表7-1のような結果となった。販路開拓に強みがない事業所のうち売上が増加している事業所が17.3%であったのに対し、販路開拓に強みがある事業所は28.7%となっている。売上減少の割合も販路開拓に強みがある方が小さい。これは販路開拓

に強みが売上増加に寄与しているともできるだろう。

表 7-1 販路開拓の強みと売上推移の状況

売上	全体		販路開拓強みあり		販路開拓強みなし	
		構成比(%)		構成比(%)		構成比(%)
増加	383	22.3	216	28.6	167	17.3
横ばい	569	33.1	249	33.0	320	33.2
減少	767	44.6	289	38.3	478	49.5
合計	1719	100.0	754	100.0	965	100.0

2. 業種別割合

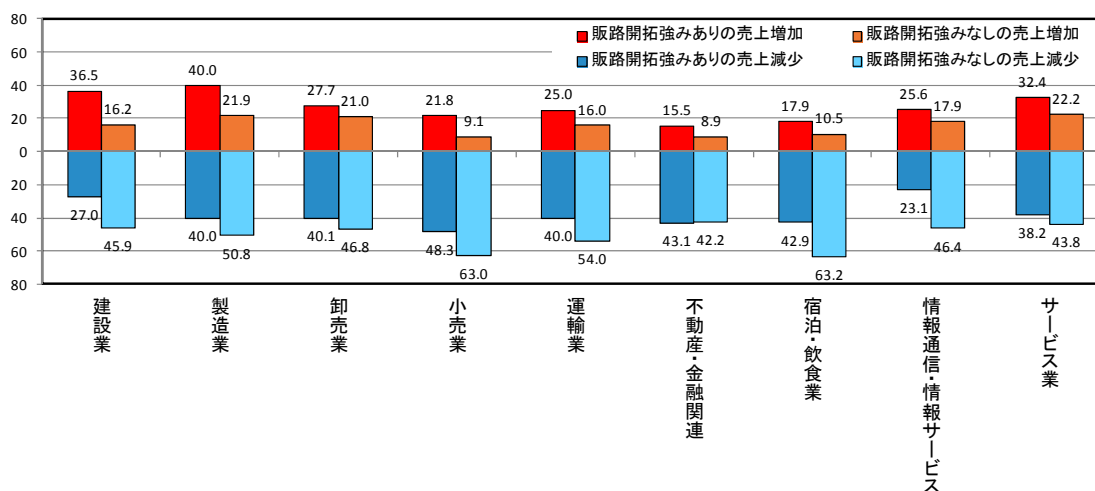
次に販路開拓の強みの売上に対する影響を業種別で確認する。表 7-2 がその業種別事業所数であり、業種ごとに売上推移状況の割合を示したのが図 7-2 である。全体的に売上減少している事業所の割合が大きくなっていることは図 7-1 からでも明らかである。しかし、業種ごとに見ると、販路開拓に強みのある事業所では「建設業」「情報通信・情報サービス」の売上増加割合が売上減少割合を上回っており、「製造業」が同程度となっている。一方、販路開拓に強みのない事業所ではすべての業種で売上減少割合のほうが大きくなっている。

販路開拓の強みの有無で比較すると、すべての業種において、売上増加割合において販路開拓に強みのある事業所が上回っており、減少割合について下回っている。したがって、販路開拓の強みが売上に大きく貢献していると考えられる。しかし、売上減少割合を増加割合が上回っている「建設業」「情報通信・情報サービス」を除く他の業種は売上減少が多く販路開拓の強みを売上に生かせていない可能性がある。

表 7-2 業種別事業所数

販路開拓強み	売上	建設業	製造業	卸売業	小売業	運輸業	不動産・金融関連	宿泊・飲食業	情報通信・情報サービス	サービス業	合計
あり	増加	58	26	38	32	5	9	5	10	33	216
	横ばい	58	13	43	43	7	22	11	20	30	247
	減少	43	26	55	71	8	25	12	9	39	288
	不明	0	0	1	1	0	2	0	0	0	4
	合計	159	65	137	147	20	58	28	39	102	755
なし	増加	37	28	26	14	8	4	2	5	41	165
	横ばい	86	35	40	43	14	22	5	10	63	318
	減少	105	65	58	97	27	19	12	13	81	477
	不明	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
	合計	229	128	124	154	50	45	19	28	185	962

図 7-2 業種別売上推移 (%)



第2節 内部要因分析

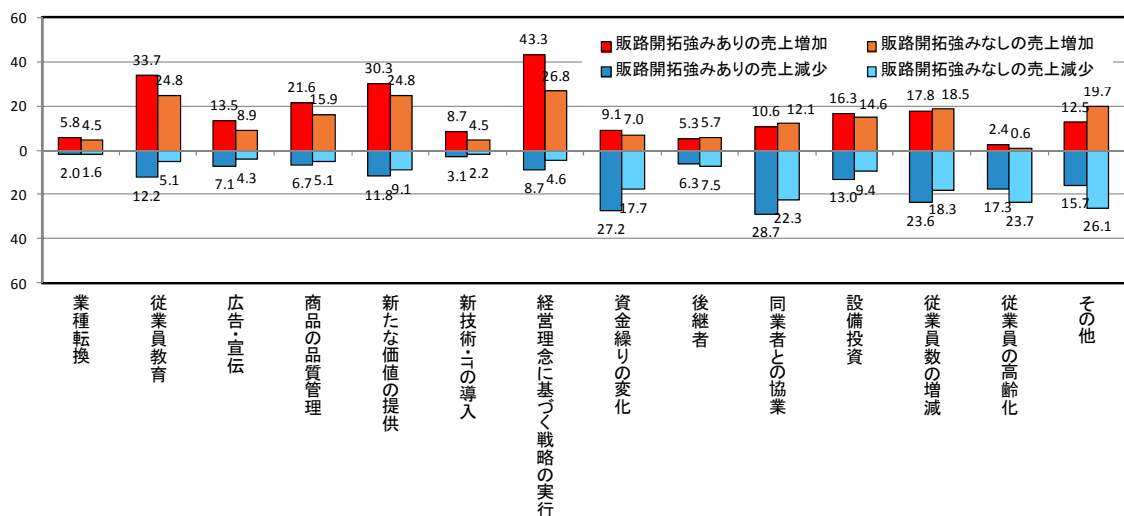
表 7-3 は売上推移を内部要因別に見た事業所数である。そして、販路開拓に強みの有無で分類して、売上ごとに内部要因の割合を導出したのが図 7-3 である。販路開拓に強みのある売上増事業所を見ると、「業種転換」「従業員教育」「広告・宣伝」「商品の品質管理」「新たな価値の提供」「新技術・IT の導入」「経営理念に基づく戦略の実行」「設備投資」といった要因が売上減少割合よりも売上増加割合のほうが大きくなっている。特に、「経営理念に基づく戦略の実行」「従業員教育」「商品の品質管理」「新たな価値の提供」が大きい。これらは販路開拓に強みを持たない事業所と比較しても同様である。販路開拓の強みとこれらの項目の相互関係によって売上のプラスの影響をもたらしたと考えられるだろう。

一方、販路開拓の強みを活かす要因と考えられる「広告・宣伝」は、売上増加割合は減少割合よりも大きい、その大きさは他の項目と比べると小さい。「広告・宣伝」を強化することは販路開拓の強みをさらに活かす可能性も考えられる。したがって、「広告・宣伝」の方法を再検討する必要があるかもしれない。また、「資金繰りの変化」が大きく売上減少が上回っている。販路開拓の強みがあっても、資金繰りの悪化は販路開拓の強みの売上に対する影響を抑制してしまう可能性がある。販路開拓の強みを活用するために資金繰りの改善が必要だろう。

表 7-3 内部要因別売上推移

販路開拓強み	売上	業種転換	従業員教育	広告・宣伝	商品の品質管理	新たな価値の提供	新技術・IT の導入	経営理念に基づく戦略の実行	資金繰りの変化	後継者	同業者との協業	設備投資	従業員数の増減	従業員の高齢化	その他	合計
あり	増加	12	70	28	45	63	18	90	19	11	22	34	37	5	26	208
	増ばい	6	41	24	34	42	17	48	16	10	49	28	27	22	42	216
	減少	5	31	18	17	30	8	22	69	16	73	33	60	44	40	254
	不明	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	合計	23	143	70	96	135	44	160	105	37	144	95	124	71	108	679
なし	増加	7	39	14	25	39	7	42	11	9	19	23	29	1	31	157
	増ばい	4	31	18	27	29	4	35	18	9	38	20	36	32	41	223
	減少	6	19	16	19	34	8	17	66	28	83	35	68	88	97	372
	不明	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	合計	17	89	48	71	102	19	95	95	46	140	78	133	121	169	753

図 7-3 内部要因別に見た強みの有無別売上増企業の割合（％）



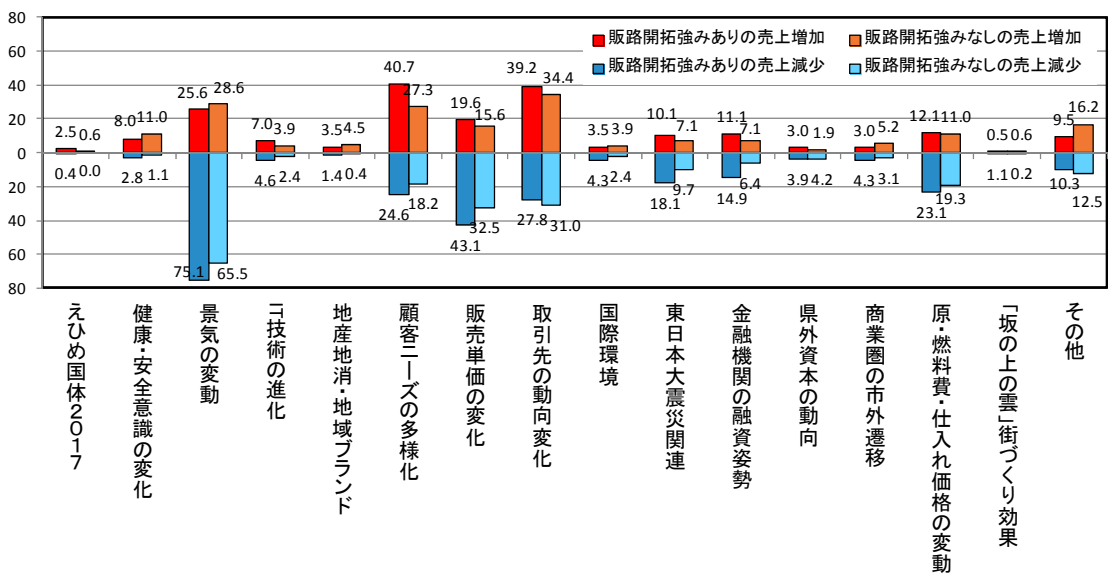
第3節 外部要因分析

表 7-4 は外部要因別に見た売上推移の事業所数である。そして、販路開拓に強みの有無と外部要因ごとに売上推移の割合を見たのが図 7-4 である。図 7-4 の売上増加側を見ると、顕著に販路開拓の強みがある方が上回っている項目は、「顧客ニーズの変化」「販売単価の変化」「取引先の動向変化」である。これらの要因において、販路開拓の強みの効果が特に表れていると考えられる。さらに、売上減少を考慮すると、「顧客ニーズの変化」と「取引先の動向変化」は販路開拓の強みがある方が売上減少割合が小さい。販路開拓の強みによって、外部に変化があっても影響を受けにくくなっていると思われる。また、「販売単価の変化」については、販路開拓に強みのある方が減少割合は大きくなっている。この変化には対応できなかった事業所も多くあったと思われる。

表 7-4 売上推移と外部要因

販路開拓強み	売上	えひめ国体 2017	健康・安全意識の変化	景気の変動	IT技術の進化	地産地消・地域ブランド	顧客ニーズの多様化	販売単価の変化	取引先の動向変化	国際環境	東日本大震災関連	金融機関の融資姿勢	県外資本の動向	商業圏の市外遷移	原・燃料費・仕入れ価格の変動	「坂の上の雲」街づくり効果	その他	合計
あり	増加	5	16	51	14	7	81	39	78	7	20	22	6	6	24	1	19	199
	増ばい	1	6	102	10	16	57	74	67	6	20	12	4	8	46	2	27	225
	減少	1	8	211	13	4	69	121	78	12	51	42	11	12	65	3	29	281
	不明	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	合計	7	30	369	37	27	207	234	223	25	91	76	21	26	135	6	75	706
なし	増加	1	17	44	6	7	42	24	53	6	11	11	3	8	17	1	25	154
	増ばい	3	6	125	7	8	40	63	76	7	19	17	1	3	53	2	32	236
	減少	0	5	298	11	2	83	148	141	11	44	29	19	14	88	1	57	455
	不明	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	合計	4	29	467	24	17	165	235	270	24	74	57	23	25	158	4	115	846

図 7-4 外部要因別売上推移 (%)



第4節 販路開拓の強みと主な得意先・販売先

売上推移別に販売先の事業所数を示したのが表 7-5 である。海外まで展開している事業所は 20 しかなく分析結果を見る際には注意が必要である。県外に販売先を持っている事業所は西日本が全体の 26.1%、東日本が 12.2%となっている。一方、松山市内が全体の 85.2%、県内が 49.6%となっており、ほとんどが県外に主要な販売先を持っておらず県内での活動が中心となっていることがわかる。

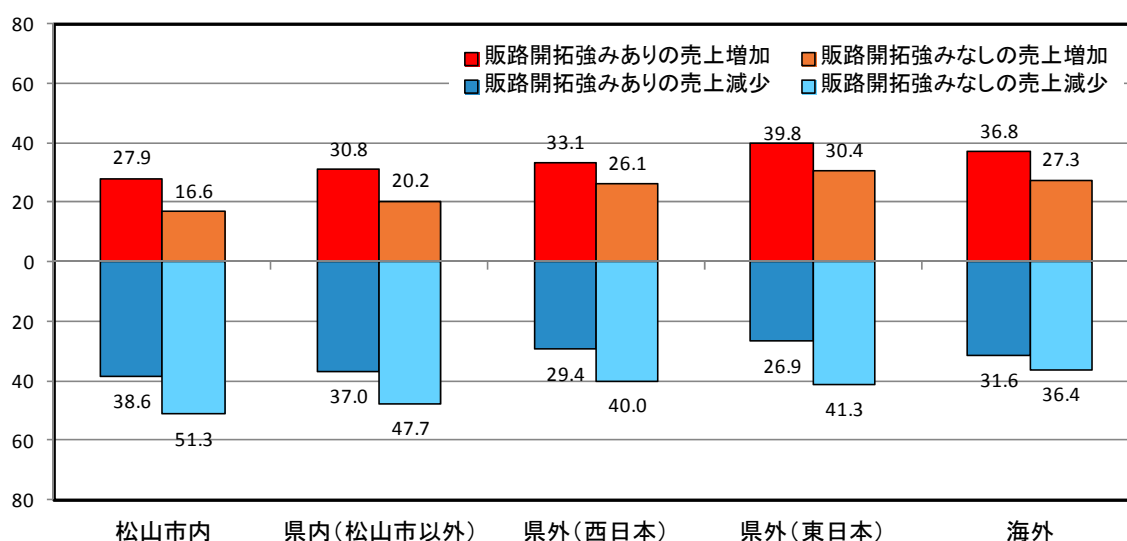
販路開拓の強みの有無で地域別に売上推移の状況を示したのが図 7-5 である。販路開拓の強みのない事業所は常に売上増加割合よりも減少割合が大きい。しかし、販路開拓に強みのある事業所は松山市内と県内は減少割合の方が大きい、県外になるとその関係は逆転し売上増加の割合が大きくなっている。これは広範囲に展開している事業所の売上の方が好調であることを示している。

さらに、販路開拓に強みのある事業所は広範囲な地域に展開しているところほど、売上増加の割合が大きくなり減少の割合が小さくなる。一方、販路開拓に強みのない事業所も売上増加の割合は大きくなっており、西日本と東日本はそれほど変わらない。しかし、売上増加割合は常に販路開拓に強みのある事業所の方が上回っており、減少割合は常に下回っている。ここからも販路開拓に強みが売上にプラスの影響をもたらしていることは明らかだろう。

表 7-5 売上推移と販売先

販路開拓強み	売上	松山市内	県内(松山市以外)	県外(西日本)	県外(東日本)	海外	合計
あり	増加	178	136	82	43	7	216
	横ばい	210	140	91	35	5	246
	減少	246	163	73	29	6	288
	不明	4	2	2	1	1	6
	合計	638	441	248	108	19	756
なし	増加	126	75	47	28	3	159
	横ばい	240	117	60	25	4	278
	減少	388	177	72	38	4	442
	不明	3	2	1	1	0	3
	合計	757	371	180	92	11	882

図 7-5 地域別売上推移 (%)



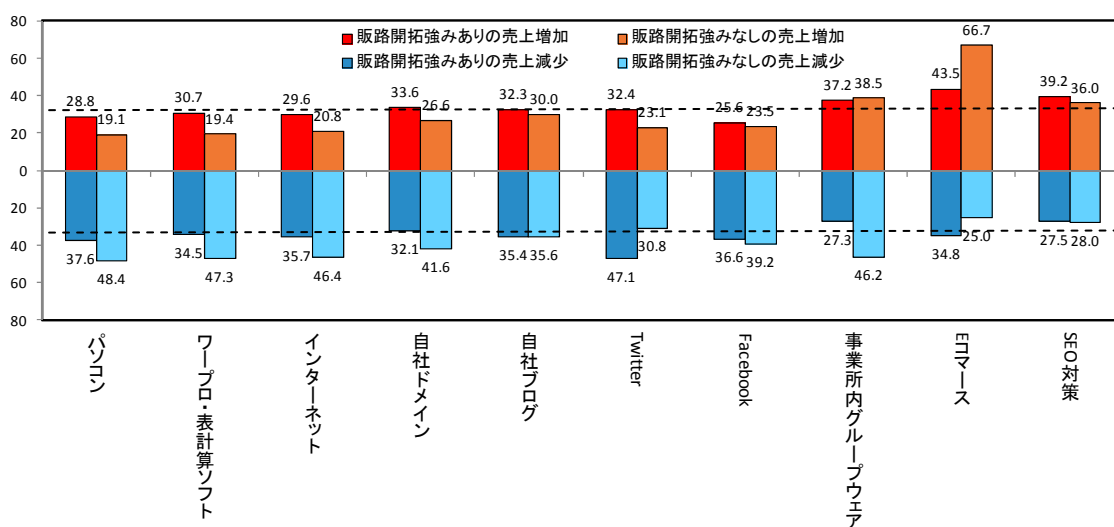
第5節 IT 関連利用

表 7-6 は売上推移別でみた IT 関連の利用状況である。「パソコン」(98.5%)、「インターネット」(86.0%) はほとんどの事業所で導入されている。しかし、販路開拓に関連しそうな「E コマース」(2.3%)、「SEO 対策」(4.9%) の利用状況はきわめて低い。販路開拓に強みの有無について項目ごとに売上割合を示したのが図 7-6 である。売上推移は「増加」「横ばい」「減少」に分類しているので、33%を超えると利用割合が大きいと言えるようになる。図 7-6 ではその 33%のラインを点線で示している。それを越えている主な項目は、売上増加側で「事業所内グループウェア」「E コマース」、「SEO 対策」であり、売上減少側では「Twitter」、「Facebook」、「E コマース」である。「E コマース」は実数が小さいこともありはっきりしたことは言えないが、売上にはあまり効果が出ていないように思われる。また、「Twitter」、「Facebook」は売上増事業所の割合が小さく減少割合が大きいいため、売上への効果はほとんどないようである。この中で、「SEO 対策」だけが増加割合が大きく減少割合が小さい。また販路開拓に強みのある事業所の方が売上好調である。「SEO 対策」も実数が少ないため明確にはできないが、「SEO 対策」は売上にプラスの影響を与える可能性があり、特に販路開拓に強みをもたせるとも考えられる。

表 7-6 売上推移別 IT 関連利用状況

販路開拓強み	売上	パソコン	ワープロ・表計算ソフト	インターネット	自社ドメイン	自社ブログ	Twitter	Facebook	事業所内グループウェア	Eコマース	SEO対策	合計
あり	増加	210	146	195	91	52	11	21	45	10	20	210
	横ばい	239	162	222	91	51	6	30	42	5	16	243
	減少	274	164	235	87	57	16	30	33	8	14	276
	不明	6	4	6	2	1	1	1	1	0	1	6
	合計	729	476	658	271	161	34	82	121	23	51	735
なし	増加	152	92	140	46	27	3	12	20	8	9	157
	横ばい	258	157	221	55	31	6	19	8	1	9	261
	減少	385	224	313	72	32	4	20	24	3	7	394
	不明	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	合計	796	474	674	173	90	13	51	52	12	25	814

図 7-6 売上推移別 IT 関連利用状況割合 (%)



第6節 販路開拓への積極性

事業所はどの程度販路開拓に積極的なのだろうか。図 7-7 は販路開拓に強みのある事業所とない事業所の今後の予定についてのグラフである。全体としては「現状維持」が多いが、販路開拓に強みのある事業所の方が「事業拡大・店舗開設」の割合 28.2%と大きい。したがって、販路開拓に強みのある事業所の方が「事業拡大・店舗開設」に積極的であると考えられる。また、売上増事業所に限って見たのが図 7-8 である。売上増事業所は、販路開拓の強みにかかわらず、事業拡大を考えているところが増加しているが、販路開拓に強みのある事業所は「現状維持」とほぼ同程度と大きな割合となっている。

さらに、業種別で「事業拡大・店舗開設」の割合をみたところ図 7-9 のようになった。「情報通信・情報サービス」を除く業種で販路開拓の強みのある事業所がそうではない事業所の割合を大きく上回っており、どの業種でも販路開拓の強みが「事業拡大・店舗開設」への積極性をもたらししていると考えられる。

図 7-7 事業所の今後の予定 (%)

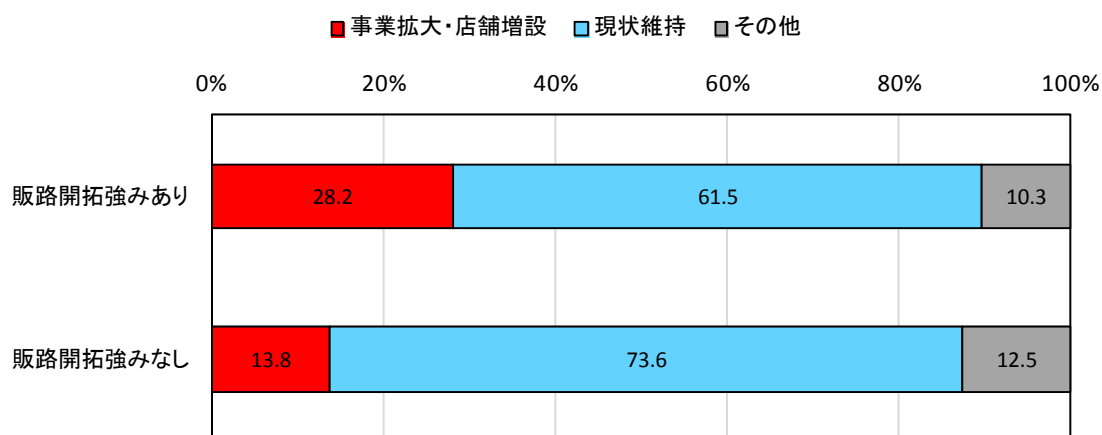


図 7-8 売上増加事業所の今後の予定 (%)

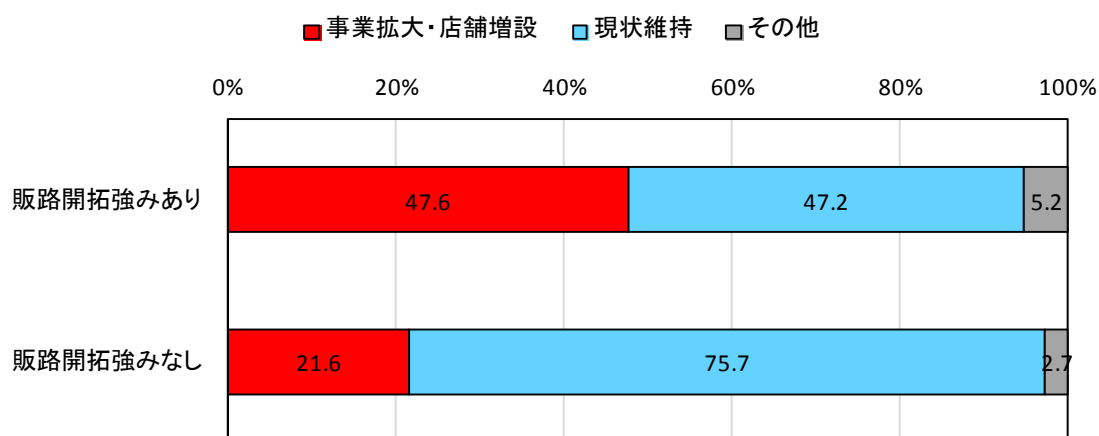
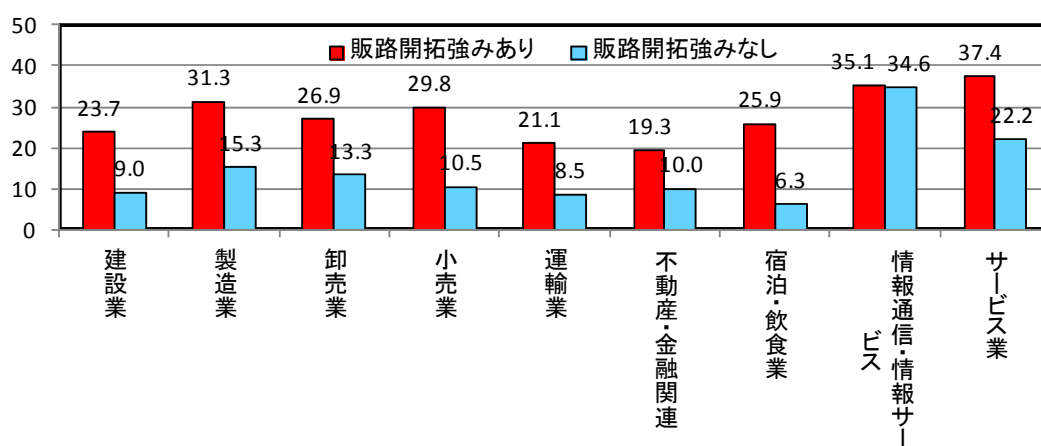


図 7-9 業種別「事業拡大・店舗増設」の割合 (%)



第7節 ヒアリング結果から

ヒアリング調査結果から販路開拓に強みがある事業所における販路に関する内容を引用する。特に、販路開拓に強みがある事業所のうち、売上の増加している事業所から抜粋することにする。それが表 7-7 で示されている。それぞれが一つの事業所の内容であり、その後ろに従業員規模と売上推移の状況を示している。

ヒアリング結果からは営業活動等の外部への発信に力を入れている様子が伺える。その他にもブランド力やネット販売も販路開拓の強みを持つ要因となっていると考えられる。さらには価格競争力や技術力などの事業所の独自性を持つことによる要因も見られる。

表 7-7 販路開拓に強みを持つ売上増事業所に関するヒアリング結果

業種	ヒアリング抜粋	従業員規模	売上推移
建設業	・広告・宣伝が一番の強み。広告・宣伝のやり方をシステム化し、事業として展開。	30～99 人	大幅に増加
製造業	・中国からも声がかかるがやり方がわからないし怖い。現在のところ、輸出は今治造船を通して。	3～9 人	やや増加
	・中部（愛知）、関東にも進出。（市には）県外、全国へのアプローチをお願いしたい。	30～99 人	やや増加
	・人脈を大切にしていることで、人からのご紹介により仕事を頂いている。	3～9 人	やや増加
	・去年の秋期頃、全国ニュースでの商会や HP などの開設で、全国の顧客から注文が多くなり増収となった。EC サイトを導入したことにより顧客が全国に拡販できた。	100 人以上	やや増加
卸売業	・自社製品のブランド力を今後上げていくようにしている。	30～99 人	大幅に増加
	・ブランド力、（大手企業の）特約店であること。	30～99 人	やや増加

	・(メーカーの) 資本参加を得ており、メーカーの看板は強み。	30～99 人	やや増加
	・「商売繁盛応援団」をスローガンに活動中。徳島、高知の営業所に増員して新規開拓営業をしている。	30～99 人	やや増加
	・市場は低価格競争の中にあるが、業界エリアのリーダーとして、自ら安売りの先頭に立たない、安売りに巻き込まれない営業を展開する。	30～99 人	やや増加
小売業	・県外大手企業がネット通販に進出してきて競争が激化した。県外資本の参入もある。ネットを通じて、日本全国に得意先はあるといえる。他社があまりネットショップに参入してきていない。今のところ独占的に拡販できている。	10～29 人	やや増加
	・業界トップの販売シェアを持ち、そのブランド力を活かしたトータル提案実施。(今後は) 新規ユーザーの開拓、他社ユーザーへの攻略が課題。	30～99 人	やや増加
不動産・金融関連	・従業員を増やさない。営業マンは少数精鋭。HPにて物件情報を検索することもできる。	3～9 人	やや増加
	・8.事業所内グループウェア。10.SEO 対策。IT は充実している。	30～99 人	やや増加
宿泊・飲食業	・営業マン 6 人で全国営業かけている。海外担当も 1 人いる。1 旅館で 6 人の営業マンを雇っているところはない。ネット予約専属社員もいる。	100 人以上	やや増加
情報通信・情報サービス	・(今後は) 施設を広くというよりも、営業層を大きくしていきたい。	100 人以上	やや増加
	・戦略に沿った新商品を順次開発し、絶対の自信を持って営業していく。いろんな案を持っているところが生き残る。他と同じことをやっていてはだめ。	30～99 人	やや増加
サービス業	・営業活動にも力を入れている。	100 人以上	やや増加
	・価格競争力がある。他社にない技術対応力。	30～99 人	やや増加

第 8 節 力を入れるべき政策

以上の分析より政策に関して考えられるものを 3 点あげる。

①経営基盤の充実

第 2 節の内部要因や第 3 節の外部要因の分析結果から見ると、販路を開拓した後、「顧客ニーズへの対応」や「価格競争力」といったニーズへの柔軟な対応や高い技術力が売上増加には必要となる。したがって、まずはある程度経営基盤を固めることが重要であると思

われる。

②資金繰りの改善

第 2 節の内部要因の分析より資金繰りの悪化によって販路開拓の強みが活用できない可能性が見られた。したがって、販路開拓の強みがあっても資金繰りに厳しい事業所に対しては、経営の効率化や資金援助が必要だろう。今回の「強み」の分析からはこの点も経営基盤に含まれている。上記の結果も含めて、販路開拓の強みは、単独では有効に活用できない可能性が考えられ、確固たる経営基盤の上にあってさらに生きる強みであると思われる。

③情報発信・情報提供、IT の活用

これらは直接に販路開拓のための支援になるものだろう。第 5 節からまだ IT の活用が進んでいない可能性が見られ、それを促進することは販路開拓につながると考えられる。IT の活用も含めて情報発信のノウハウを身につける必要があり、そのような人材育成が必要である。人材育成という観点からは営業力も重要である。さらに、ビジネスマッチングのために中小企業の情報提供も重要な支援となるだろう。その意味では、松山市経営交流プラザの役割が今後期待されるところである。



まとめ



第8章 望まれる施策の基本—まとめにかえて

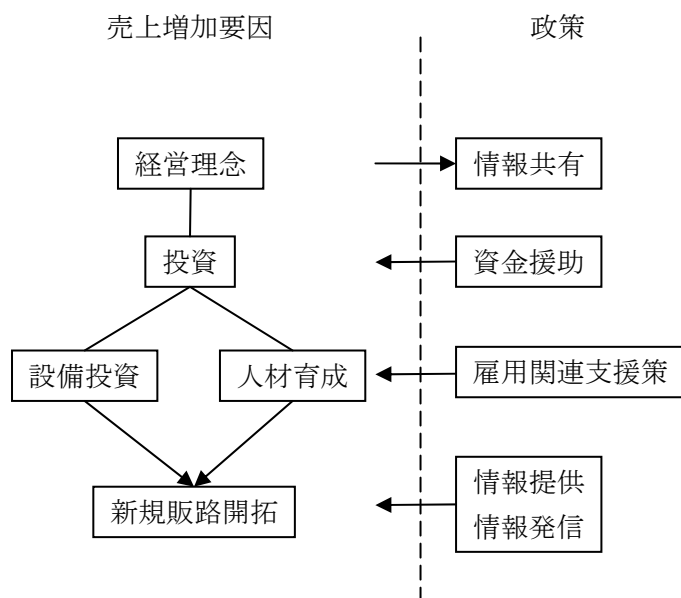
第1節 売上増加事業所の特長から見た力を入れるべき政策

第4～7章における中小企業等実態調査の分析の結果を受けて全般的な中小企業に対する政策について考察する。これらの章では事業所の売上増加要因を見出すために分析を行ってきた。しかし、それらの結果では、松山市の中小企業が直面している経済環境を前提に事業所の内的な問題を取り扱っている。そのため、その結果を考察する前に松山市の事業所を取り巻く経済環境を確認する必要があるが、その厳しい現状は第2章で端的に示されているのでそこを参考にしてほしい。

事業所の外的な状況が厳しい状態の中でも売上を伸ばしている事業所が存在する。第5～7章では事業所の強みに基づいて事業所を分類し、その強みと売上増加の特長を見てきた。そこで最初に得られた結論は、事業所の強みが売上増加につながっているということであり、強みがある事業所の方が売上増加傾向になっている。したがって、まずは事業所の強みを確認しそれをどのように活かしていくかが事業所の活動の重要な点であると考えられる。

そのような強みのある売上増加事業所に共通して見られた点は確固たる経営理念に基づく活動である。各事業所がそれぞれ持っている経営理念に従業員も理解・共有しそれを強みとして活動することが成功につながっていると見られる。したがって、事業所が売上増加を伸長させるためには、経営理念の理解を深め、それに基づいて自事業所の強みを活かしていくことであると考えられる。そして、経営理念に基づく活動が売上増加に結びついたという成功事例を広く共有することは、他事業所活動の参考となると思われるため、そのような事例の情報提供が一つの政策として考えられる。

図8-1 事業所の売上増加要因と考えられる政策



共有された確固たる経営理念のもとで投資を行っていくことが次の段階である。一つは設備投資であるが、それは従来の事業のみならず、新規事業への投資も含む。売上増加事業所において、新たな分野への参入に興味を示すところも多い。新規分野の参入はさらなる売上増加の可能性もある一方、激しい競争にさらされる可能性もあり、そういった事業への参入を検討している事業所に対しては一定の支援を考慮する必要があるかもしれない。

調査分析の結果、投資として最も重要な要因と見られたのが人材育成である。人材育成の強みが売上に大きく影響しており、売上増加要因として従業員教育はきわめて重要である。ヒアリング調査の結果からも売上増加事業所では人材育成の重要性を認識しているところが多く見受けられた。強みの育成、技術の向上といった採用後の教育も重要であるが、一方で中小企業は雇用・採用での人材の獲得についても重視している。したがって、雇用に関する支援策の整備が必要と考えられる。

上記から総合的に考えると、売上増加事業所では経営理念に基づいて強みを活かし設備投資や人材育成を行っているという実体が見えてくる。しかし、事業所に強みがあるにも関わらず、その強みが活用できていない事業所も分析によって見られた。強みを活用できていない要因は資金繰りの悪化にあると見られる。資金繰りが悪化している事業所は、強みがあっても売上を伸ばせていない状況が分析結果から明らかである。そういった事業所は資金繰りの改善によって状況が好転する可能性があるだろう。したがって、事業所の資金繰り面での支援策も検討する必要があると思われる。

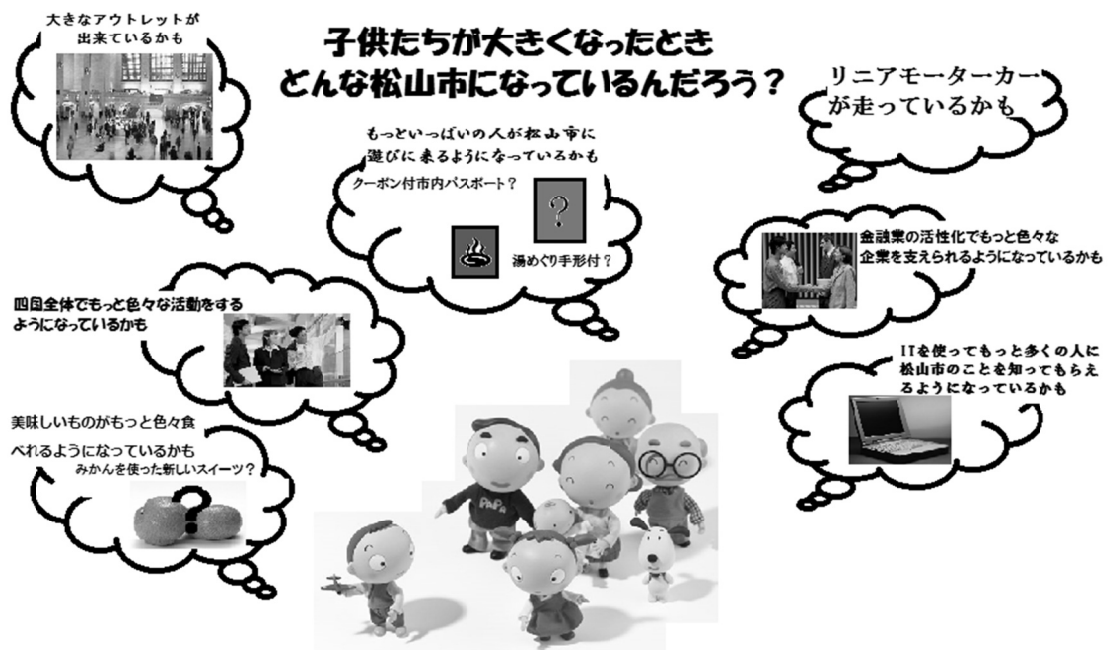
売上増加事業所のさらなる発展として新規販路開拓が一つあげられるだろう。第 7 章で分析したように、販路開拓の強みも売上増加要素と考えられる。販路開拓には、新たな取引先の開拓と新規市場への参入の 2 つがあるだろう。新たな取引先の開拓としては、ビジネスマッチングのために事業所の情報提供に関する政策が考えられる。新規市場への参入は上記の新規事業参入と他地域への販売といったケースが考えられるが、それらのケースにおいても新規事業や他地域の情報提供に関する政策が考えられるだろう。また、事業所が自ら販路開拓をする方法として IT の活用も考えられる。したがって、IT の活用のような情報発信の向上のための政策も有効であると思われる。

これまで売上増加事業所の成功要因から中小企業に対する政策を検討してきた。これら政策を具体化し提供することは一定の効果を持つと考えられる。しかし、この分析結果を見る際に留意すべき点があり、その点を再度挙げることにする。第一に、「松山市中小企業等実態調査」は条例制定の必要性を検討するための調査であったことである。ここで提案された政策はそのような調査から導出した結果であり、事業所の成長を促す可能性のあるものではあるが、確実な裏付けを得るためにはさらなる調査や分析が必要である。第二に、ここでは政策にかかるコストを考慮していない。当然ながら、コストが効果を上回る政策は効率的ではない。費用対効果から有効な政策を考えることが重要である。しかし、これら提案した政策はその点を考慮しておらず、その観点から再度検討が必要であると思われる。第三に、既存の施策との整理・統合についてである。この分析において、既存の施策

については考慮していない。既存の施策で対応できるのか、対応できるならばなぜ効果が出ていないのか、あるいは新しく考えるべきであるのかをはじめに検討しなければならない。調査分析結果を踏まえ、このような既存の施策の見直しが必要であると思われる。

第2節 松山市の今後に期待する声

松山市の将来を考えると、市民の間には期待したい具体的施策が様々あると考えられる。今後それらを集約しながら様々な政策・施策が講じられていくことを期待したい。立教大学社会情報教育研究センターは具体的施策をとして軽々に論じるべき立場にない。しかし、本節で見るとような意見があることもまた把握している。松山市在住の一研究者の声として本節をお読みいただければ幸いである。



山陽新幹線の更新に伴うリニア新幹線の誘致

東海道新幹線は1962年に開業し、リニア新幹線開通と共に大規模な更新投資が予定されている。山陽新幹線は、1972年に新大阪・岡山間が開業し、1975年に福岡まで開通した。山陽新幹線の更新投資も10年もすれば決断しなければならない、JR各社は既存の新幹線の線路を止めて更新投資をするか、2030年代にリニア新幹線を新たに敷設するか決断しなければならない。

低予算であっても西日本にリニア新幹線を敷設する計画が持ち上がる前に事前に名乗りを上げ、リニア新幹線の誘致に必要な検討を行っておくことを勧める。例えばリニア新幹線が松山に来る場合、新大阪から香川に入り、四国山地を抜けて松山を通り、大分を通

て福岡に抜けるルートが候補となる。これならば地震があっても山陽新幹線と一緒に留まるリスクを避けられるし、山陰を通るルートよりも経済効果も高くなるので社会的には望ましい。

本当は、松山城堀之内の敷地をそのままリニア新幹線の駅とできると市内活性化に役立ち、さらに JR 四国や伊予鉄との乗り換えも便利となろう。リニアが松山に来る場合、品川から 1 時間半という程度で松山に来られるようになるため、松山は箱根、軽井沢、那須高原、熱海といった東京近郊の観光地と並ぶことができる。しかも家賃価格は全国でも最低レベルに低いため、リタイア後の移住として首都圏から見て有力な都市となるほか、首都圏から介護施設に親を預けることも選択肢に出てくると考えられる。都市への移住も進むかもしれないが、シニア世代向けの都市として魅力をアピールする機会となろう。

アウトレットの誘致、免税店 DFS の創設

中国・韓国からの旅行者は愛媛で安い物品を購入できないことから、愛媛は物価が安い地域にもかかわらず、あまり人気がない。例えば、中国本土の人は炊飯器を買いたがるが、愛媛では大きな電気店は EDION 松山本店くらいなので、購入することはできない。一方四国には愛媛県東温市のクールスモールしかアウトレットがない。クールスモールもアウトレットというよりも小さなショッピングセンターで、閑散としてしまっている。

せっかく日本に来て免税を受けようとしても東京でないと受けられないようであれば、東京に大勢の観光客が行くのはやむを得ない。物価の安い松山で免税店をもうければ、それなりの集客力が出ることが期待できる。また産直のものが売れば、愛媛経済の活性化につながる。空港の離発着枠が余っているので、中国からの観光客が爆買いできる環境を整備して大勢の観光客を受け入れる体制を整えたほうが良い。

四国でアウトレットに行こうとすると、倉敷の三井アウトレットパークに出向かなければならない。岡山と近い高松とは異なり、愛媛は岡山から 3 時間の距離なので、アウトレットがあると土地の魅力が増すことになる。

観光活動における行政の縦割り

四国 4 県の行政は観光などの分野でバラバラに予算を組んで県外へのアピールを続けている。しかし、四国は全体で 400 万人しかおらず、行政区域として 4 県をバラバラに宣伝する意義は無い。むしろ、4 県をセットでアピールする機会を持つようにすべきである。例えば外国からの観光客は、愛媛と香川の違いを説明してもそれがどんな意義があるか、良く理解できないという指摘は頻繁に耳にする。香川県と愛媛県が別々に中国や台湾にアピールされても、アピールを受ける側にとって、香川と愛媛の違いは重要ではない。むしろ、本州か四国かという違いは重要となる。ハワイであれば、オアフ島かマウイ島かという違いは重要である。それと同じである。実際に中四国の大型スーパーフジなどでお歳暮やお中元のカatalogを見ていても、みかん製品であれば四国 4 県は並んで掲載されている。観光客の誘致、県産品の販売促進活動は 4 県でできるだけ協力しながら進めるのが優れている。おそらく愛媛の市町に関しても同様でできるだけ縦割りにならないように連携しながら、特産品や観光アピールを勧めるのが優れている。

地元食材を利用した食品加工の活性化

松山大学は、90周年記念事業で学生キャラバン「松山ひろめ隊」を発足させ、1年間各地で愛媛県の物産をアピールする活動を行った。愛媛県の物産を検討し、販売する中で愛媛県物産の特徴は、一次産品が多く、加工食品が少ないということであった、昔北海道も同様の状況であったが、乳製品を中心に多くのスイーツや加工食品をそろえ、ブランド化に成功して全国に供給できるようになった。愛媛県の主力となるみかんは水分を含んで重いため、都市に送ると高コストとなってしまう。生ものなので、賞味期限も限られている。そのため、みかん製品の供給量が多くあるにもかかわらず、ジュースくらいにしか加工する手段がないという欠点がある。愛媛県は1次産品が多く生産できるが、賞味期限が短く、物流コストがかさむため、1次産品を加工して県外で売れるためには持ち運びが容易な商品を多く開発して豊富な商品群で他の観光地と競う必要がある。かんきつ類はおいしいが、観光客が担いで帰るには重すぎる。おやつとしてかつてのみかん製品の地位には日本中で供給されるスイーツがその地位についている。みかん製品も多くの食品加工物を生み出して、ブランド化を図り、より加工度の高い製品を全国に供給していく努力が望まれる。

観光に対するおもてなしの体制

第1章でみてきたように観光客に関して売り逃しの機会があるため、食品加工で魅力ある商品作り、おもてなしの体制の整備、リピーター客の増加策を講じる必要がある。クーポン付市内パスポートの発行（希望すれば、湯めぐり手形が付くことを希望する）は一つの策となる。うどんパスポートの松山版である。できればJR、伊予鉄、バスとセットの乗り放題交通パスポートも付けられて、市内各所で購入できると便利である（切符に限れば似たようなものは現時点で既にあるが）。

湯めぐり手形の発行による遊休設備の利用促進

湯めぐり手形に関しては、櫻本（2013）で提案した通りである。道後を中心に宿泊施設は多くあるが、団体客向けの施設が多く、単価が安い、外国人、単身といった近年の旅行客の取り込みに苦労してきている。道後の宿泊施設は昼間あまり利用されていないので、道後温泉本館の工事を考えると湯めぐり手形を発行して旅行客を取り込むということは一つの策となる。

金融を通じた企業支援

松山は四国最大の金融拠点のため、今治や市街産業が活性化してもお金を貸し出すことで間接的に収益が得られる。その点で他の行政区と競っているのではなく、むしろ深い共存関係にあることを認識し、県外企業の競争力を強化して結果的に松山市の収益に還元することが重要となる。利子補給制度や信用保証料の支援は厳密な意味での市内企業だけではなく、松山市に重要拠点を置く企業を対象とするように検討する余地があるだろう。

情報通信業の育成

松山では情報通信技術を学ぶ拠点が大変少ないため、この分野の技術者が少ない。その

ことは、企業数の減少にもつながっているとみられる。企業数の割に情報通信業が少ないのは、市外企業への発注が多く、市内情報通信業の売り逃しが多いという言い方もできる。HP の制作のような技術的な敷居が低い事業を中心に市内企業への発注を奨励すると、長い目で見て市内企業の成長を促す機会となろう。結局技術者は県外から来ることになるため、それは松山市にとってメリットとなる。

注) 櫻本健 (2013) 「新たな集客戦略による観光客増加の取り組みー松山市における湯めぐり手形導入の提案ー」『Ehime Center for Policy Research』 2012 No.2 Volume31, 愛媛地域政策研究センター pp.30-34, 査読無 同センターHP にて公開
<http://www.ecpr.or.jp/pdf/ecpr31/30.pdf>

第3節 中小企業振興施策の展開に当たって配慮されるべき点

松山市経済の活性化という点でいえば、『第6次松山市総合計画』で取り上げられていたように、①求職者の能力開発・向上、就労機会の拡充、労働環境の整備に雇用・就労環境の整備、②企業誘致の推進と流出防止、産業基盤の充実、商業集積等による活性化、流通機能の充実、企業の事業拡大の推進、中小企業の振興に基づく事業立地と雇用創出の推進、③持続可能な農林水産業の構築、生産基盤と集落環境の整備に基づく農林水産業の活性化というような総合的な政策が必要となる。ここでそのすべてを論じることはできないが、市内中小企業の育成・支援はこれらすべての課題に関わる特別に重要な位置を占めている。

戦後の中小企業育成・支援の歴史の中で松山市においても様々な中小企業支援の仕組みが構築されてきている。地方行政府としての松山市もその一部を担ってきたわけだが、中小企業振興を牽引しコーディネートしていく機能においては今後一層重要な役割が期待される。また、中小企業団体や金融機関などの中小企業支援組織の役割も今後一層重要になる。ここでは、そうした役割が十全に発揮されることを期待する立場から、**施策面で見落とされがちな課題**についていくつか述べておくこととしたい。

(1) 地域の将来人口見通しを直視

国立社会保障人口問題研究所は、全国の市町村の将来人口推計を行っている。それによると、松山市の人口は、2010年国勢調査の結果から見て、10年後の2025年には5.1%減少、20年後の2035年には10.1%減少とされている。これは、いわゆる封鎖人口を前提とした推計で、人口移動における変化はないと仮定し、出生・死亡という自然増減のみに着目した推計である。愛媛県内で比べると、松山市の人口減少は比較的緩やかに進む見通しとなっているが、それでも65歳以上人口割合が2010年の33.1%から20年後には52.3%に上昇するなど、かなりの高齢化が予想されている。また、日本創成会議（座長；増田寛也）が注目したように、松山市の20歳～39歳の女性人口割合は25年後には37.8%減少すると推計されており、封鎖人口で考えたとしても、少子高齢化の波が押し寄せてくることが予想される。

それに加えて、「東京ブラックホール」との指摘があるように、大都市部、特に東京に若

年人口が吸い寄せられ、リターンがままならず地方の人口減少が一層加速される可能性がある。むしろ東京に出て豊かになるケースもあるが、動きが取れなくなる可能性も小さくない。

地域の将来人口見通しは、中小企業振興部門の担当ではないが、松山市のあらゆる分野の政策を考える上で最も基礎的な作業である。年齢別男女別、職業別に見た人口移動の特徴を考えながら松山市自らしっかりと将来人口推計を行うべきであろう。その際、人口移動の現状と特長をどうとらえるかが鍵を握っている。これは市内関係者でなければできないことである。そして、分析結果を中小企業振興部門もしっかり踏まえるべきである。

（２）経済センサスに基づく松山市の産業構造の詳細分析

「事業所・企業統計調査」がなくなり、代わって「経済センサス基礎調査」、「経済センサス活動調査」が実施されるようになった。このデータソースからの市内企業の現状について分析をすることがすべての地方自治体において今後求められてくる。事業所・企業統計調査の時代には、調査員の目視によって確認できる事業所のみが対象となっており、すべての事業所が捉えられていたわけではない。

経済センサスの開始に伴い「事業所母集団データベース（ビジネスレジスター）」が構築されるようになり、事業所企業の把握が継続的になされるようになってきた。「経済センサス基礎調査」では母集団情報の一層の整備が図られ、「経済センサス活動調査」では経理項目を含めた詳細情報が全数で調査される。この大事な点は、大企業・中堅企業だけでなく、中企業、小規模企業、零細企業までその全体が捉えられるということである。多くの企業調査では、大企業・中堅企業において全数で調査され、中小企業は標本による調査で済まされることが多い。

したがって、中小企業、小規模零細企業の本物の姿を捉えようとすれば、まずはこの「経済センサス」に基づく市内の産業構造の分析が進められるのでなければならない。この分析からの現状把握に基づいて中小企業の振興計画が立てられるのでなければならない。「経済センサス」に基づく分析が基礎にあって、その上で2012年秋に実施した『松山市中小企業等実態調査』のような調査が生きてくるという関係にある。

（３）経営理念の明確化と計画的・科学的な経営を学び合う機会の創出

おもてなし都市宣言をした松山市において、市の社会と経済を支える中小企業は、経営理念をしっかりと持ち、科学的な経営を行う企業であると考えられる。そうした企業は、丁寧な社員教育を行い、社員とともに歩む姿が見て取れる。市の社会経済の活性化は、そうした企業がより多く生まれる中で達成されてくる。社員が生きがいを持ち、社員と共に経営者が成長していくような企業が増える中で、若者の市内定着も進むのである。

そうした企業の努力に注目し、市内企業が学び合うことがいま最も求められている。自社のよって立つ原点、何のために自社があるのかを示す経営理念は、経営者の頭の中にあるだけで良いのではない。社員も同感し、目標達成に貢献したいと思うのでなければならない。そして、それは社外に示してもなるほどと思われるものでなければならない。それなくして、金融支援も根本的には成り立たないであろうし、社員研修などの研修支援も生きてこない。

この根幹に関して経営者が学び発表し、さらに深める研究の場が無数に開かれる必要がある。経営技術を学ぶ経営者セミナーではなく、経営の心を学び、学び合うような真剣な議論の場を創出することが、中小企業振興の基礎におかれるのでなければならない。そのようなサポートをどのようにするかが課題となろう。

（４）中小企業団体による支援の取り組みの共有化と情報提供

商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、法人会、中小企業家同友会等の中小企業団体では、それぞれのミッションに基づき、様々な側面から系統的に中小企業支援を行っている。融資、保険事務、税務、記帳、M&A、事業継承、再生など様々な問題での経営相談を行っている。人材育成については、新入社員研修、社員研修、リフレッシュ研修、さらには、簿記や語学の研修なども行っている。創業については、事業を開始するための心構え、ビジネスプラン(事業計画)作成研修、融資制度や創業事例の紹介など、創業に役立つノウハウを学べる講習が提供されている。簿記、販売士、語学などの資格支援の講座も多数開かれている。

各団体の全体を合わせれば驚くほどたくさんの支援の取り組みがある。これらには、市の行政ルートの予算を伴うものなどもあり、市の支援事業と位置付けられているものもある。ただし、問題は『松山市中小企業等実態調査』では、雇用に関する支援策について、「どのような支援策があるかわからない」という回答が最も多かった。このことからわかるように、具体的な支援策については知られていないことも多い。

これを克服することをまずは計画の中に位置づけるべきであろう。それぞれの機関が提供する支援メニューは、機関の目的によって異なっており、得意とするところが違っている。そして、そうであるがゆえに、松山市の計画全体の中で、支援の全体像の紹介とそうした機関につないでいく機構が実現されていくのでなければならない。

（５）金融・税制支援の取り組みの共有化と情報提供

中小企業は、自己資本が少なく、借りに依存する経営を余儀なくされていることが多い。そして、借りに際しては、多くの場合、個人保証と不動産担保に依存せざるを得なくなる。そのため、政府系金融機関や地域の金融機関の役割に大いに期待が寄せられることになる。ただ、先行き不透明感が強い中、積極投資になかなか踏み切れないため、全体として中小企業・小規模企業向けの貸出残高は縮小している。その分、景況が厳しくなるとそのあおりをより強く受けることになり、金融円滑化法を利用した金融支援等が必要になってくる。また、伊予銀行、愛媛銀行、愛媛信用金庫など地域の金融機関による中小企業を対象とした金融支援も系統的に行われている。

主な支援制度としては、信用保証協会による債務保証、政府系金融機関による低利融資、高度化融資、小規模企業設備資金貸付の特例などがある。ただ、これを受けるためには経営革新計画の承認を受けることが必要であり、やはり経営計画をしっかりと立てる経営が必要である。また、中小企業投資促進のための税額控除や研究会開発のための税額控除等といった税制面での支援策もある。これらを利用する場合も計画的で前向きな取り組みが必要である。こう考えてくると、中小企業経営者が学び、学びあう松山市風土をつくることが、こうした支援が本当に生きるようになる近道であるということができる。

（６）松山市を支える企業と街づくり貢献の発掘と共有化

『松山市中小企業振興基本条例』によれば、市内中小企業者に期待する役割として、「その社会的責任を自覚し、地域社会及び市民生活の向上に寄与すること」（同第6条）を謳っている。この面での中小企業の役割として最も大事なものは、社会に役立つ財・サービスを提供し、なおかつ安定的な経営を実現することによって市内での雇用創出に貢献することである。そうした企業は、街づくりや街を挙げての行事などにおいても牽引車となっていることが多い。

そうした取り組みが発掘され、他の経営者や市民に知らされていくということは、勇気を与えるし、学びのきっかけを与えることになる。松山市の良さを発掘し、街を支える企業を広く知らせ、そうした存在について多くの経営者や市民が知っていく取り組みは、意識的に行わなければならない。さまざまな支援機関、教育機関、NPO、市民の協力を得て、振興計画に位置づけ、計画的に取り組んでいくべきであろう。

（７）政策・施策の周知と効果の確認

中小企業支援団体や金融機関を通じて様々な中小企業支援の取り組みが行われている。そればかりでなく、松山市においても、緊急雇用制度、融資資金の積み増し、運転資金の利子補給、住宅リフォーム資金補助など予算を伴う施策が講じられている。速攻性あるものとしてそうした施策は引き続き検討されるべきであるが、『松山市中小企業等実態調査』では、「雇用に関してどのような支援策があるか判らない」が42%に達しており、その他の支援策を含めるとこの割合はもっと高くなると思われる。

中小企業支援機関の支援策もそうであるが、とりわけ松山市の支援策についてはしっかりと周知されるべきであろう。そして、支援策を利用した企業がその利用によってどうであったかを確認し、次に生かす教訓を掴みながら進めていくべきであろう。

（８）市内で使うエネルギー消費の精査と中小企業の実態調査

2011年の福祉までの原子力発電所の事故後、エネルギー政策の方向をめぐって様々な議論がなされてきた。日本の将来を左右する非常に大きな問題であり、中長期を見据えた冷静な議論が展開されていくことが望まれる。この点については本報告書の課題ではない。

ここでの問題は、東日本大震災後の電力不足の中で、身近な生活におけるエネルギーの使い方について様々な反省の声が上がったことである。エネルギーの過剰消費への反省から建物、住居、生産活動、日常生活等様々な点でエネルギーの効率的な使い方を考えていこうという機運が持ち上がった。これはもう必要なくなったということではなく、エネルギーを効率的に使う建物構成、商店街の造り、住居リフォームなどの必要性は大きくなっている。行政機関をはじめ公共機関の建物においてもそうである。

そうした際に必要な事業を、小回りの利く中小企業が担うことは地域において非常に重要な課題になっている。『松山市中小企業等実態調査』（2012年）において、新事業として興味ある分野として、「環境・エコ」22.9%が、「エネルギー関連」13.9%で第1位、第2位となっている。考えなければならないであろう。これは決して建設業のみが担う問題ではない。製造業もそうであるし、文化が変わっていかねばならないという意味では流通やサービス業も担わねばならないところがある。これを中小企業が担っていくならば、少な

からぬ雇用が生み出されてくることになる。

（９）市内企業の経営動向の継続的把握（共通認識の確立）

『松山市中小企業等実態調査』（2012 年）で明らかになったのは、リーマンショック後の景気後退から立ち直りつつあった時期の調査であったにもかかわらず、松山市中小企業の業況感は予想以上に厳しいものがあったという点である（第 2 章）。景気や経営環境の変化は今後も大きく進むと考えられ、その意味では、短期的、即効性ある施策を機敏に展開しなければならない事態は今後も起こると予想される。

そうであれば、市内中小企業の経営動向を継続的にウオッチし、経営上の問題点などを把握していくことが大事である。市内の失業率、有効求人倍率など公的統計に一部追えるところはあるが、限られている。独自に定期的に『市内企業経営動向調査』や企業ヒアリングを実施し、市内企業の足元の状況を捉える体制を整えるべきであろう。松山市は、市内に教育研究機関が存在し、中小企業団体のみならずそうした教育研究機関とも連携し、産学公連携の中で進めていくことが可能と考えられる。

（10）行政機関の役割の明確化と中小企業支援の系統的・計画性

松山市の中小企業振興政策の推進は、松山市職員のみで果たせる課題ではない。『松山市中小企業振興基本条例』に掲げられた様々な機関の連携と協力の中でこそ、そうした課題を果たすことが可能となる。これら機関の協力を得るためには、中長期にわたる振興計画を作り上げ、認識を一つにし、粘り強く進めていくことが大事である。そしてその進捗状況を見ながら、計画を適宜見直すとともに各機関の共通認識の確立を図りながら進めていくことが大事である。

そうした振興計画を作成するとともに、各機関の取り組みの状況を捉え、全体状況が理解できるような仕組みを作り上げることが必要である。この点のコーディネートはやはり行政機関でなければできない部分がある。それを可能とするような職員の組織的体制を講じるべきであろう。とはいえ、庁内職員のみでこうした取り組みを十全に果たすことはできないであろうから、2013 年 9 月に設置された『松山市経営交流プラザ』のような機関を広げ、実効性を持たせるようにしていくこともまた必要である。

円卓会議に期待する

以上 10 項目にわたり、中小企業振興施策の展開に当たって配慮されるべき点を述べてきた。必要な論点にすべて触れようとしたわけではない。あくまでも見落とされがちな点、先送りされがちな点という意味で取り上げた。これらを含めて、松山市中小企業振興政策・施策が進んでいくかどうかは、条例制定後に設置された『松山市中小企業振興円卓会議』がどのような役割を果たしていくかにかかっている。

地域によっては本格的な人口減少社会に急速に突入していく時期に来ている。松山市はそこまではないが、手をこまねいていれば、松山市経済の活性度が低下していくことは避けられないであろう。待ったなしの時期に来ていると考えたからこそ、『松山市中小企業振興基本条例』を制定したはずである。今後の取り組みに期待したい。

補論 調査のあり方、調査票

ここでは、分析を行う観点から調査の在り方、調査票作成に関する留意点を再考する。調査票は実査の観点も考慮して作成しなくてはならないが、この補論では分析を行ったことによって浮かんだ問題点に限って指摘する。また、ここで指摘した点が分析を行うにあたっては望ましいことであつたとしても、実際の調査票の作成はすべてを考慮しなければならないため設定できないこともあると思われる。その点を留意したうえで調査の在り方について検討する。

(1) 調査票の問題点

①調査の目的を明確化

調査の分析結果をどのようなことに利用したいのかを明確化しておくべきである。結果から中小企業の支援策を導くのであるならば、そのような調査票の作成をしなければならないだろう。どのような状態の中小企業を支援するのかという支援対象の想定も含めて検討しておかなければならない。それに応じて、調査票の設定は大きく変わることになる。

②設問の目的の明確化

ある事項について設問するとき、何を明らかにしたいのかを設定しておく必要がある。調査分析結果を中小企業支援の対象や方法を検討する資料とするならば、それに適した設問設定でなければならない。売上好調な事業所の状況を知りたい場合、まずは売上好調な事業所を抽出できるような設問が必要である。たとえば、この調査では、直近3年間の売上の推移を聞いているため、この3年間に売上が伸びた事業所を抽出することはできる。しかし、好調を持続させている事業所は「横ばい」の中に埋没してしまう。最近成長した事業所を支援するならばこの設問設定が適していると思われるが、好調な事業所全般を見たいときにはそういった事業所が分析対象から外れてしまう。

さらに、たとえば、問3「内部要因」は売上推移と純利益推移の事業所の内的要因を見る目的で設定されていると考えられる。しかし、その結果には、売上推移と純利益推移が混在してしまっている。当然、売上と純利益の変化の要因はそれぞれ異なり、その与える影響も異なる。売上に関する要因であるのか純利益に関する要因なのかが区別できない上に、それが増加要因なのか、減少要因なのかも判断が難しい。たとえば、その設問には「従業員の高齢化」という選択肢があるが、これはどのような影響を持つのか。従業員の経験の蓄積から売上増加に寄与すると考えることもできるが、人件費の増加の観点からは純利益の減少要因とも考えられる。事業所がどちらの目的でこの項目を選択しているのかがあいまいで不明確になってしまう。もしこのような設問を設定するならば、次に指摘するような選択肢の設定に工夫する必要があるのではないだろうか。

③選択肢の設定

選択肢を設定するときには、設問設定の目的を明確にしておく必要がある。どのような選択肢をどのような形式でいくつ挙げるのか、それによって目的の結果が得られるのかを

確認して設定しなければならない。

さらに、選択肢は網羅的であるとともに互いに排他的であることが望ましいと思われる。その意味が不明確あるいは重複していると、それを選択した事業所が何を重視して選択したかがあいまいになってしまう。たとえば、設問 3「内部要因」の選択肢「経営理念に基づく戦略の実行」は様々な要素を含んでしまっているため、具体的にどのような戦略の実行であったかが不明確であり他の選択肢と独立になっていない。

また、全 20 問中 8 問が選択肢を複数選択させている。何を知りたいかによって選択肢をいくつ選択してもらうかを設定しなければならない。複数選択の場合、その選択されたものの比較が難しくなるうえ、制限のない複数選択であればすべてを選択してしまうケースも発生する。例えば、設問 6「主な得意先・販売先の所在地について教えてください。」も複数選択となっている。「主な」となっているものの複数を選択しているケースが多く、その事業所がどこを主たる販売先として展開しているかが不明確になってしまっている。例えば、「松山市内」、「県内（松山市外）」、「県外（西日本）」の 3 つを選択している事業所を考えてみる。この場合、この事業所が松山市内を中心に販売しその一部を市外で展開しているのか、あるいは県外（広島など）での売上が最も大きく松山市の売上は小さいのかといったようにどのように解釈すべきなのか全く判断できない。この設問では比重がまったく分からない上、すべての選択肢を選択している事業所もいるので、その集計結果の解釈がかなり困難である。複数選択は回答者には当てはまるものすべてを選択できるという良さはあるが、どのようなことを知りたいかによっていくつ選択してもらうかの設定をしなければならない。

④業種分類について

『松山市中小企業等実態調査報告書』（松山市産業経済部地域経済課、平成 25 年 3 月）において、基本集計がなされていたが、回答通り集計すると、原コード不明、すなわち業種不明が 51 社を占め、また、業種選択の自己判断の誤っているケースが散見された。そこで、業種不明の 51 社については、松山市産業経済部地域経済課において追跡調査が行われ、20 社ほど埋めることができた。また、この作業の際、業種選択の自己判断の誤っているケースについても見直しを行い、66 社ほど業種コードの修正を行った。

日本標準産業分類	松山市調査の分類(調査票上の分類)10業種分類	旧件数	新件数	分析用9業種分類	分析用件数
D 建設業	1.建設	378	388	1.建設業	388
E 製造業	2.製造	186	193	2.製造業	193
I 卸売業, 小売業	3.卸売	254	261	3.卸売業	261
	4.小売	283	301	4.小売業	301
H 運輸業, 郵便業	5.運輸業	68	70	5.運輸業	70
J 金融業, 保険業					
K 不動産業, 物品賃貸業	6.不動産(金融・物品賃貸業を含む)	79	103	6.不動産・金融関連	103
M 宿泊業, 飲食サービス業	7.宿泊	10	11		
	8.飲食	36	36	7.宿泊・飲食業	47
G 情報通信業	9.情報通信(・情報サービス業)	38	67	8.情報通信・情報サービス	67
L 学術研究, 専門・技術サービス業					
O 教育, 学習支援業					
P 医療, 福祉					
Q 複合サービス事業	10.その他サービス業	346	287	9.サービス業	287
R サービス業(他に分類されないもの)					
不明	不明	51	12	不明	12

当初報告書の作成の際は、時間もないため業種不明分の調査を行うことができなかったのはやむを得ないが、回答上の業種選択が日本標準産業分類としばしば異なることがある

ことについては注意をしておく必要がある。

(2) 報告書における調査分析の読み方に関する変更点・留意点

基本的には設問目的と異なる読み方はできない。今回の調査に関する分析では第 4 章でその解釈の仕方を詳細に説明しているので、その章を参考にしてほしい。そこで説明したように、今回の分析は売上増加事業所の状況・要因を探ることであった。しかし、この調査はそのような分析のための設定になっていないところが多い。したがって、それぞれの分析結果において説明があると思うので慎重に見るようにしてほしい。

(3) 今後の調査に関する留意点

まずそれぞれ設問が分析して目的の結果を得られるようなアンケートになっているか全体的な確認をしなければならない。その上で公的統計などの他の情報でそれが代替できないかを考慮して目的に応じ設問は絞るべきである。それによって、分析目的が明確になり、事業所の実態も明らかになると思われる。



松山市 中小企業等実態調査 調査票

はじめに

チェック記入例

良い例



悪い例



※必ず別紙にて、本調査の趣旨をご理解の上、ご記入ください。
※本調査で収集しましたデータは、事業趣旨に沿った分析・
活用のためにのみ使用し、他の目的には一切使用いたしません。

【ご回答にあたって】

- (1) この調査票は、平成24年11月1日(木)を基準としてご記入ください。
- (2) この調査票は、黒または青のボールペンを用いてご記入ください。
- (3) 「複数選択可」と指定してある問い以外は、一問一答でご記入ください。
- (4) 平成24年11月22日(木)までの記入、返送をお願いいたします。

貴事業所概要

基本情報 1

事業所名 ※ゴム印可	
代表者名	
所在地	〒 ー 愛媛県松山市
連絡先	電話番号 ー ー FAX ー ー
メールアドレス ホームページ	<input type="checkbox"/> 1. あり <input type="checkbox"/> 2. なし ※アンケートの最後に記載欄を <input type="checkbox"/> 1. あり <input type="checkbox"/> 2. なし 用意しております。
調査回答者	<input type="checkbox"/> 1. 代表者本人 (氏名 :) <input type="checkbox"/> 2. 代表者以外 (部署 : 氏名 :)
創業・設立年	創業 年 設立(法人化した時) 年
資本金	<input type="checkbox"/> 1. 個人事業主 <input type="checkbox"/> 5. 500～999万円 <input type="checkbox"/> 2. 100万円未満 <input type="checkbox"/> 6. 1000～4999万円 <input type="checkbox"/> 3. 100～299万円 <input type="checkbox"/> 7. 5千万円～1億円未満 <input type="checkbox"/> 4. 300～499万円 <input type="checkbox"/> 8. 1億円以上

基本情報 2

業種	<input type="checkbox"/> 1. 建設 <input type="checkbox"/> 2. 製造 <input type="checkbox"/> 3. 卸売 <input type="checkbox"/> 4. 小売 <input type="checkbox"/> 5. 運輸 <input type="checkbox"/> 6. 不動産 <input type="checkbox"/> 7. 宿泊 <input type="checkbox"/> 8. 飲食サービス <input type="checkbox"/> 9. 情報通信 <input type="checkbox"/> 10. その他サービス ()
受注・販売形態	<input type="checkbox"/> 1. ほぼ元請・消費者への直販 <input type="checkbox"/> 2. 一部元請・直販あり <input type="checkbox"/> 3. 下請けのみ <input type="checkbox"/> 4. その他 ()
従業員数 ※フルタイムの 臨時従業員含む	<input type="checkbox"/> 1. 3人未満 <input type="checkbox"/> 2. 3～9人 <input type="checkbox"/> 3. 10～29人 <input type="checkbox"/> 4. 30～99人 <input type="checkbox"/> 5. 100人以上
平均年齢	<input type="checkbox"/> 1. 25歳未満 <input type="checkbox"/> 2. 25～29歳 <input type="checkbox"/> 3. 30～39歳 <input type="checkbox"/> 4. 40～49歳 <input type="checkbox"/> 5. 50～59歳 <input type="checkbox"/> 6. 60歳以上
平均勤続年数	<input type="checkbox"/> 1. 3年未満 <input type="checkbox"/> 2. 3～5年 <input type="checkbox"/> 3. 6～9年 <input type="checkbox"/> 4. 10～19年 <input type="checkbox"/> 5. 20年以上

事業に関すること

問 1

貴事業所の直近3年間の売上推移について教えてください。

- ☐ 1. 大幅に増加 ☐ 3. 横ばい ☐ 5. 大幅に減少
☐ 2. やや増加 ☐ 4. やや減少

問 2

貴事業所の直近3年間の純利益について教えてください。

- ☐ 1. 大幅に増加 ☐ 3. 横ばい ☐ 5. 大幅に減少
☐ 2. やや増加 ☐ 4. やや減少

事業に関すること

問 3

問1～2の結果に繋がった内部要因を挙げてください。

(複数選択可)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. 業種転換 | <input type="checkbox"/> 8. 資金繰りの変化 |
| <input type="checkbox"/> 2. 従業員教育 | <input type="checkbox"/> 9. 後継者 |
| <input type="checkbox"/> 3. 広告・宣伝 | <input type="checkbox"/> 10. 同業者との協業 |
| <input type="checkbox"/> 4. 商品の品質管理 | <input type="checkbox"/> 11. 設備投資 |
| <input type="checkbox"/> 5. 新たな価値の提供 | <input type="checkbox"/> 12. 従業員数の増減 |
| <input type="checkbox"/> 6. 新技術・ITの導入 | <input type="checkbox"/> 13. 従業員の高齢化 |
| <input type="checkbox"/> 7. 経営理念に基づく
戦略の実行 | <input type="checkbox"/> 14. その他
() |

問 4

問1～2の結果に繋がった外部要因を挙げてください。

(複数選択可)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. えひめ国体2017 | <input type="checkbox"/> 10. 東日本大震災関連 |
| <input type="checkbox"/> 2. 健康・安全意識の変化 | <input type="checkbox"/> 11. 金融機関の融資姿勢 |
| <input type="checkbox"/> 3. 景気の変動 | <input type="checkbox"/> 12. 県外資本の動向 |
| <input type="checkbox"/> 4. IT技術の進化 | <input type="checkbox"/> 13. 商業圏の市外遷移 |
| <input type="checkbox"/> 5. 地産地消・地域ブランド | <input type="checkbox"/> 14. 原・燃料費・仕入価格の変動 |
| <input type="checkbox"/> 6. 顧客ニーズの多様化 | <input type="checkbox"/> 15. 「坂の上の雲」街づくり効果 |
| <input type="checkbox"/> 7. 販売単価の変化 | <input type="checkbox"/> 16. その他 |
| <input type="checkbox"/> 8. 取引先の動向変化 | () |
| <input type="checkbox"/> 9. 国際環境 | |

問 5

問3～4に付随した松山市の支援策があれば利用したいですか？

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. 利用したい
(希望する内容 |) |
| <input type="checkbox"/> 2. 利用しない
(理由 |) |
| <input type="checkbox"/> 3. すでに利用している
(支援策 |) |

市場に関すること

問 6

主な得意先・販売先の所在地について教えてください。

(複数選択可)

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 松山市内 | <input type="checkbox"/> 4. 県外(東日本) |
| <input type="checkbox"/> 2. 県内(松山市以外) | <input type="checkbox"/> 5. 海外 |
| <input type="checkbox"/> 3. 県外(西日本) | (国名 :) |

問 7

主な仕入先・外注先の所在地について教えてください。

(複数選択可)

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 松山市内 | <input type="checkbox"/> 4. 県外(東日本) |
| <input type="checkbox"/> 2. 県内(松山市以外) | <input type="checkbox"/> 5. 海外 |
| <input type="checkbox"/> 3. 県外(西日本) | (国名 :) |

問 8

貴事業所の強みは何ですか？当てはまるものを挙げてください。

(複数選択可)

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 経営理念・戦略 | <input type="checkbox"/> 7. ブランド力 |
| <input type="checkbox"/> 2. 営業・交渉力 | <input type="checkbox"/> 8. IT・ネットワーク |
| <input type="checkbox"/> 3. 製品・サービス開発・独自性 | <input type="checkbox"/> 9. 人材・教育・訓練 |
| <input type="checkbox"/> 4. 技術・精度・品質 | <input type="checkbox"/> 10. 資金調達力 |
| <input type="checkbox"/> 5. 価格競争力 | <input type="checkbox"/> 11. その他 |
| <input type="checkbox"/> 6. 広告宣伝 | () |

問 9

IT関連で導入・実施済のものを教えてください。

(複数選択可)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. パソコン | <input type="checkbox"/> 6. T w i t t e r |
| <input type="checkbox"/> 2. ワープロ・表計算ソフト | <input type="checkbox"/> 7. F a c e b o o k |
| <input type="checkbox"/> 3. インターネット | <input type="checkbox"/> 8. 事業所内グループウェア |
| <input type="checkbox"/> 4. 自社ドメイン | <input type="checkbox"/> 9. Eコマース |
| <input type="checkbox"/> 5. 自社ブログ | <input type="checkbox"/> 10. S E O対策 |

産・官・学 相互連携に関すること

問10

産・官・学 相互連携を実施したことがありますか？

- ☐ 1. はい
(☐ a. 産産 ・ ☐ b. 産官 ・ ☐ c. 産学 ・ ☐ d. 産官学)
具体的な内容

()

例：同業者が一同に介し販売フェアを開催した。
〇〇大学の学生と商品開発、販売した。

- ☐ 2. いいえ

雇用に関すること

問11

直近3年間の新規雇用者の合計数を教えてください。

※雇用形態は問いません

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 0人 | <input type="checkbox"/> 4. 10～19人 |
| <input type="checkbox"/> 2. 1～5人 | <input type="checkbox"/> 5. 20～49人 |
| <input type="checkbox"/> 3. 6～9人 | <input type="checkbox"/> 6. 50人以上 |

問12

直近3年間で、どこからの採用が最も多いか教えてください。

- ☐ 1. 県内新卒
☐ 2. 県外新卒
☐ 3. 県内中途採用
☐ 4. 中途採用(Iターン：県外在住労働者の直接採用)
☐ 5. 中途採用(Uターン：県外で働いている地元出身者の採用)
☐ 6. 中途採用(Jターン：遠方に出た近隣出身労働者の採用)
例：東京で働いている高松出身者
☐ 7. 海外(国：)

雇用に関すること

問13

新規採用者の雇用形態はどの形態が最も多いですか？

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 正社員 | <input type="checkbox"/> 4. パート・アルバイト |
| <input type="checkbox"/> 2. 契約社員 | <input type="checkbox"/> 5. 定年後の再雇用 |
| <input type="checkbox"/> 3. 派遣社員 | |

問14

雇用に関する支援策で活用したいものはありますか？

(複数選択可)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. 学生インターンシップ | |
| <input type="checkbox"/> 2. 若年者トライアル雇用 | |
| <input type="checkbox"/> 3. 合同会社説明会への参加 | |
| <input type="checkbox"/> 4. 学生とのマッチング | |
| <input type="checkbox"/> 5. 社員教育などのセミナー | |
| <input type="checkbox"/> 6. どんな支援策があるのか判らない | |
| <input type="checkbox"/> 7. 過去に利用したがあまり意味がなかったので不要 | |
| <input type="checkbox"/> 8. すでに利用している(|) |
| <input type="checkbox"/> 9. その他(|) |

今後に関すること

問15

貴事業所で予定されていることを教えてください。

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 事業拡大・店舗増設 | <input type="checkbox"/> 5. 合併・M&A |
| <input type="checkbox"/> 2. 事業縮小・店舗集約 | <input type="checkbox"/> 6. 閉鎖・廃業 |
| <input type="checkbox"/> 3. 現状維持 | <input type="checkbox"/> 7. 移転(理由 |
| <input type="checkbox"/> 4. 業種転換 |) |

問16

問15で「7. 移転」を選ばれた方は移転先を教えてください。

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. 松山市内での移転 | <input type="checkbox"/> 4. 県外移転(東日本) |
| <input type="checkbox"/> 2. 松山市外への県内移転 | <input type="checkbox"/> 5. 海外 |
| <input type="checkbox"/> 3. 県外移転(西日本) | (国名:) |

今後に関すること

問17

新事業として、現在興味のある分野を教えてください。

(複数選択可)

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1. 特になし | <input type="checkbox"/> 8. 飲食 |
| <input type="checkbox"/> 2. 環境・エコ | <input type="checkbox"/> 9. コンテンツ・クリエイティブ |
| <input type="checkbox"/> 3. エネルギー関連 | <input type="checkbox"/> 10. 防災 |
| <input type="checkbox"/> 4. 医療・介護 | <input type="checkbox"/> 11. 冠婚葬祭 |
| <input type="checkbox"/> 5. IT関連 | <input type="checkbox"/> 12. スポーツ・観光・レジャー |
| <input type="checkbox"/> 6. 農林・水産 | <input type="checkbox"/> 13. 教育・人材育成 |
| <input type="checkbox"/> 7. 食品加工 | <input type="checkbox"/> 14. その他 |

()

問18

後継者と事業継承の有無について教えてください。

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. 後継者決定済み(親族) | <input type="checkbox"/> 5. 廃業または閉鎖 |
| <input type="checkbox"/> 2. 後継者決定済み(非親族) | <input type="checkbox"/> 6. 継承不要(上場企業など) |
| <input type="checkbox"/> 3. 第三者へ譲渡やM&A | <input type="checkbox"/> 7. その他 |
| <input type="checkbox"/> 4. 未定・わからない | () |

問19

今後、設備投資の予定について教えてください。

- | | |
|---|-----|
| <input type="checkbox"/> 1. 具体的な予定がある(投資額 : | 万円) |
| <input type="checkbox"/> 2. 機会があれば検討したい | |
| <input type="checkbox"/> 3. 予定はない | |

問20

問19で「1. 具体的な予定…」を選ばれた方は内容についてお答えください。

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. 不動産(土地・建物) | |
| <input type="checkbox"/> 2. 機械設備 | |
| <input type="checkbox"/> 3. 車両 | |
| <input type="checkbox"/> 4. その他(|) |

最後に

今後、松山市が新たに立案する支援策について、ご要望やご期待、そのほかの内容でコメントをいただけるようであれば、参考にさせていただきますので、下記にご自由にご記入ください。

貴事業所のPRなどをお願いします。

ホームページURL
http://

メールアドレス

@

松山市からのメールでの情報発信(不定期)について

☐ 希望する

☐ 希望しない

以上で調査は終了です。お忙しい中、ご協力ありがとうございました。

【本調査に対するお問い合わせ】

調査委託先：松山市

調査実施者：株式会社東京商工リサーチ松山支店 担当：佐伯

TEL：089-945-2121

〒790-0001

愛媛県松山市一番町3-2-11(松山第一生命ビルディング5階)

【調査主管・調査趣旨に関するお問い合わせ】

松山市産業経済部地域経済課 担当：藤満・八塚

TEL：089-948-6399

〒790-8571

愛媛県松山市二番町4丁目7-2

資料 調査概要および主な集計結果

1. 調査概要
2. 調査票
3. 集計表

1. 調査概要

(1) 調査目的

松山市の中小企業の実態を把握し、中小企業振興基本条例制定のための基礎資料作成を目的とする。

(2) 調査事項

① アンケート調査

- ・ 事業所の経営状況について

事業所の直近 3 年間の売上・純利益推移、その内部要因・外部要因

- ・ 市場と事業所の関係について

主な販売先・仕入先の所在地、事業所の強み、IT 関連の導入

- ・ 事業所の採用状況について

直近 3 年間の新規雇用者数、雇用形態、雇用に関する支援策

- ・ 事業所の今後の展開について

事業の拡大・縮小について、興味のある新事業所分野、後継者の有無、設備投資の予定

② ヒアリング調査

上記アンケート調査の調査事項と同様。

(3) 調査対象

① アンケート調査

松山市に本社を置く事業所の中から、株式会社東京商工リサーチの保有する T S R 企業情報データベースを基に、資本金 3 億円以下で売上高 2 千万円以上の建設業および製造業、資本金 1 億円以下で売上高 2 千万円以上の卸売業、資本金 5 千万円以下で売上高 2 千万円以上の小売業、資本金 5 千万円以下で売上高 2 千万円以上のサービス業、そして資本金 3 億円以下で売上高 2 千万円以上のその他業種の計 3,000 件、更には売上高 2 千万円未満もしくは経営が安定していない事業所（評点が低い事業所）の中から計 500 件、合計 3,500 件を抽出した。

② ヒアリング調査

アンケート回収先のうち 200 件を抽出し、訪問ヒアリング調査を実施した。

(4) 調査実施期間

調査基準日 平成 24 年 11 月 1 日

①アンケート調査 平成 24 年 11 月 7 日～平成 24 年 11 月 29 日

②ヒアリング調査 平成 24 年 12 月 3 日～平成 25 年 2 月 6 日

(5) 調査方法

①アンケート調査 郵送・電話

②ヒアリング調査 訪問

(6) 回収結果（アンケート調査）

調査対象件数	回収件数	有効回答件数	有効回答率
3,500 件	1,743 件	1,729 件	49.4%

3. 集計表

直近3年間の売上推移と従業員数

			売上						DI値
			大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	合計	
従業員数	3人未満	度数	4	31	93	77	95	300	
		%	1.3	10.3	31.0	25.7	31.7	100.0	-45.7
	3～9人	度数	8	112	193	186	101	600	
		%	1.3	18.7	32.2	31.0	16.8	100.0	-27.8
	10～29人	度数	13	120	180	132	65	510	
		%	2.5	23.5	35.3	25.9	12.7	100.0	-12.5
	30～99人	度数	9	58	72	65	24	228	
		%	3.9	25.4	31.6	28.5	10.5	100.0	-9.6
	100人以上	度数	3	24	25	14	4	70	
		%	4.3	34.3	35.7	20.0	5.7	100.0	12.9
	合計	度数	37	345	563	474	289	1708	
		%	2.2	20.2	33.0	27.8	16.9	100.0	-22.3

直近3年間の純利益推移と従業員数

			純利益						DI値
			大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	合計	
従業員数	3人未満	度数	3	31	88	89	89	300	
		%	1.0	10.3	29.3	29.7	29.7	100.0	-48.0
	3～9人	度数	7	92	211	177	113	600	
		%	1.2	15.3	35.2	29.5	18.8	100.0	-31.8
	10～29人	度数	9	101	188	131	81	510	
		%	1.8	19.8	36.9	25.7	15.9	100.0	-20.0
	30～99人	度数	5	46	81	69	27	228	
		%	2.2	20.2	35.5	30.3	11.8	100.0	-19.7
	100人以上	度数	4	12	35	12	6	69	
		%	5.8	17.4	50.7	17.4	8.7	100.0	-2.9
	合計	度数	28	282	603	478	316	1707	
		%	1.6	16.5	35.3	28.0	18.5	100.0	-28.4

直近3年間の売上推移と業種（9区分）

			売上						DI値
			大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	合計	
業種	建設業	度数	12	83	144	91	57	387	
		%	3.1	21.4	37.2	23.5	14.7	100.0	-13.7
	製造業	度数	3	51	48	53	38	193	
		%	1.6	26.4	24.9	27.5	19.7	100.0	-19.2
	卸売業	度数	5	59	83	64	49	260	
		%	1.9	22.7	31.9	24.6	18.8	100.0	-18.8
	小売業	度数	6	40	86	100	68	300	
		%	2.0	13.3	28.7	33.3	22.7	100.0	-40.7
	運輸業	度数	1	12	21	20	15	69	
		%	1.4	17.4	30.4	29.0	21.7	100.0	-31.9
	不動産・金融 関連	度数	1	12	44	39	5	101	
		%	1.0	11.9	43.6	38.6	5.0	100.0	-30.7
	宿泊・飲食業	度数	1	6	16	16	8	47	
		%	2.1	12.8	34.0	34.0	17.0	100.0	-36.2
	情報通信・情 報サービス	度数	1	14	30	14	8	67	
		%	1.5	20.9	44.8	20.9	11.9	100.0	-10.4
	サービス業	度数	7	67	93	79	41	287	
		%	2.4	23.3	32.4	27.5	14.3	100.0	-16.0
	合計	度数	37	344	565	476	289	1711	
		%	2.2	20.1	33.0	27.8	16.9	100.0	-22.4

直近 3 年間の純利益推移と業種（9 区分）

			純利益					DI値
			大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	
業 種	建設業	度数	7	66	144	103	67	387
		%	1.8	17.1	37.2	26.6	17.3	100.0
	製造業	度数	3	34	73	44	39	193
		%	1.6	17.6	37.8	22.8	20.2	100.0
	卸売業	度数	6	44	85	73	52	260
		%	2.3	16.9	32.7	28.1	20.0	100.0
	小売業	度数	5	41	91	89	73	299
		%	1.7	13.7	30.4	29.8	24.4	100.0
	運輸業	度数	0	9	22	24	14	69
		%	0.0	13.0	31.9	34.8	20.3	100.0
	不動産・金融 関連	度数	1	13	45	35	7	101
		%	1.0	12.9	44.6	34.7	6.9	100.0
	宿泊・飲食業	度数	0	5	17	13	12	47
		%	0.0	10.6	36.2	27.7	25.5	100.0
	情報通信・情 報サービス	度数	0	13	28	17	9	67
		%	0.0	19.4	41.8	25.4	13.4	100.0
	サービス業	度数	5	56	100	83	43	287
		%	1.7	19.5	34.8	28.9	15.0	100.0
	合計	度数	27	281	605	481	316	1710
		%	1.6	16.4	35.4	28.1	18.5	100.0

直近 3 年間の売上推移と内部要因

			売上					合計
			大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	
内 部 要 因	業種転換	度数	5	14	10	3	8	40
		%	12.5	35.0	25.0	7.5	20.0	100.0
	従業員教育	度数	9	100	72	38	12	231
		%	3.9	43.3	31.2	16.5	5.2	100.0
	広告・宣伝	度数	6	36	42	25	9	118
		%	5.1	30.5	35.6	21.2	7.6	100.0
	商品の品質管 理	度数	8	62	61	26	10	167
		%	4.8	37.1	36.5	15.6	6.0	100.0
	新たな価値の 提供	度数	13	89	71	41	23	237
		%	5.5	37.6	30.0	17.3	9.7	100.0
	新技術・ITの導 入	度数	6	19	21	9	7	62
		%	9.7	30.6	33.9	14.5	11.3	100.0
	経営理念に基 づく戦略の実行	度数	8	124	83	26	13	254
		%	3.1	48.8	32.7	10.2	5.1	100.0
	資金繰りの変 化	度数	2	28	34	71	64	199
		%	1.0	14.1	17.1	35.7	32.2	100.0
	後継者	度数	3	17	19	22	22	83
		%	3.6	20.5	22.9	26.5	26.5	100.0
	同業者との協 業	度数	6	35	87	94	62	284
		%	2.1	12.3	30.6	33.1	21.8	100.0
	設備投資	度数	7	50	48	46	22	173
		%	4.0	28.9	27.7	26.6	12.7	100.0
	従業員数の増 減	度数	7	59	63	84	44	257
		%	2.7	23.0	24.5	32.7	17.1	100.0
	従業員の高齢 化	度数	0	6	54	90	42	192
		%	0.0	3.1	28.1	46.9	21.9	100.0
	その他	度数	13	44	83	73	64	277
		%	4.7	15.9	30.0	26.4	23.1	100.0
	合計		37	328	439	394	232	1430

直近 3 年間の売上推移と外部要因

			売上					
			大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	合計
外部要因	えひめ国体2017	度数	2	4	4	1	0	11
		%	18.2	36.4	36.4	9.1	0.0	100.0
	健康・安全意識の変化	度数	3	30	12	8	5	58
		%	5.2	51.7	20.7	13.8	8.6	100.0
	景気の変動	度数	6	89	227	323	186	831
		%	0.7	10.7	27.3	38.9	22.4	100.0
	IT技術の進化	度数	1	19	17	16	8	61
		%	1.6	31.1	27.9	26.2	13.1	100.0
	地産地消・地域ブランド	度数	2	12	24	6	0	44
		%	4.5	27.3	54.5	13.6	0.0	100.0
	顧客ニーズの多様化	度数	8	115	97	92	60	372
		%	2.2	30.9	26.1	24.7	16.1	100.0
	販売単価の変化	度数	3	60	137	165	104	469
		%	0.6	12.8	29.2	35.2	22.2	100.0
	取引先の動向変化	度数	11	120	143	127	92	493
		%	2.2	24.3	29.0	25.8	18.7	100.0
	国際環境	度数	0	13	13	12	11	49
		%	0.0	26.5	26.5	24.5	22.4	100.0
	東日本大震災関連	度数	4	27	39	66	29	165
		%	2.4	16.4	23.6	40.0	17.6	100.0
	金融機関の融資姿勢	度数	6	27	29	44	27	133
		%	4.5	20.3	21.8	33.1	20.3	100.0
	県外資本の動向	度数	0	9	5	16	14	44
		%	0.0	20.5	11.4	36.4	31.8	100.0
	商業圏の市外遷移	度数	2	12	11	17	9	51
		%	3.9	23.5	21.6	33.3	17.6	100.0
	原・燃料費・仕入れ価格の変動	度数	4	37	99	101	52	293
		%	1.4	12.6	33.8	34.5	17.7	100.0
	「坂の上の雲」街づくり効果	度数	0	2	4	4	0	10
		%	0.0	20.0	40.0	40.0	0.0	100.0
	その他	度数	4	40	59	54	32	189
		%	2.1	21.2	31.2	28.6	16.9	100.0
	合計		32	321	461	456	280	1550

業種（9区分）と内部要因

			内部要因							
			業種転換	従業員教育	広告・宣伝	商品の品質管理	新たな価値の提供	新技術・ITの導入	経営理念に基づく戦略の実行	資金繰りの変化
業種	建設業	度数	8	65	21	38	30	9	65	58
		%	2.4	19.8	6.4	11.6	9.1	2.7	19.8	17.6
	製造業	度数	3	23	9	37	32	12	30	24
		%	1.8	14.1	5.5	22.7	19.6	7.4	18.4	14.7
	卸売業	度数	5	44	7	28	55	11	47	26
		%	2.3	20.5	3.3	13.0	25.6	5.1	21.9	12.1
	小売業	度数	6	35	34	32	50	6	31	35
		%	2.3	13.6	13.2	12.5	19.5	2.3	12.1	13.6
	運輸業	度数	1	5	4	3	3	0	2	12
		%	1.7	8.3	6.7	5.0	5.0	0.0	3.3	20.0
	不動産・金融 関連	度数	7	9	8	9	13	2	16	5
		%	9.1	11.7	10.4	11.7	16.9	2.6	20.8	6.5
	宿泊・飲食業	度数	0	7	9	9	5	3	6	7
		%	0.0	20.0	25.7	25.7	14.3	8.6	17.1	20.0
情報通信・情報サービス	度数	3	8	7	5	18	10	13	6	
	%	5.1	13.6	11.9	8.5	30.5	16.9	22.0	10.2	
サービス業	度数	7	35	18	6	30	10	44	26	
	%	3.0	15.2	7.8	2.6	13.0	4.3	19.0	11.3	
合計		度数	40	231	117	167	236	63	254	199
			内部要因							
			後継者	同業者との協業	設備投資	従業員数の増減	従業員の高齢化	その他	合計	
業種	建設業	度数	22	73	27	63	41	59	329	
		%	6.7	22.2	8.2	19.1	12.5	17.9		
	製造業	度数	11	23	32	23	21	29	163	
		%	6.7	14.1	19.6	14.1	12.9	17.8		
	卸売業	度数	19	54	16	27	29	39	215	
		%	8.8	25.1	7.4	12.6	13.5	18.1		
	小売業	度数	12	54	35	38	39	48	257	
		%	4.7	21.0	13.6	14.8	15.2	18.7		
	運輸業	度数	3	11	11	19	16	14	60	
		%	5.0	18.3	18.3	31.7	26.7	23.3		
	不動産・金融 関連	度数	1	12	6	8	7	22	77	
		%	1.3	15.6	7.8	10.4	9.1	28.6		
	宿泊・飲食業	度数	1	10	8	6	3	5	35	
		%	2.9	28.6	22.9	17.1	8.6	14.3		
情報通信・情報サービス	度数	1	10	3	15	7	9	59		
	%	1.7	16.9	5.1	25.4	11.9	15.3			
サービス業	度数	12	35	35	55	28	50	231		
	%	5.2	15.2	15.2	23.8	12.1	21.6			
合計		度数	82	282	173	254	191	275	1426	

業種（9 区分）と外部要因

			外部要因								
			えひめ国体 2017	健康・安全 意識の変化	景気の変動	IT技術の進 化	地産地消・ 地域ブランド	顧客ニーズ の多様化	販売単価の 変化	取引先の動 向変化	国際環境
業 種	建設業	度数	5	14	198	6	3	63	100	106	3
		%	1.4	4.0	56.6	1.7	0.9	18.0	28.6	30.3	0.9
	製造業	度数	1	6	92	10	9	36	56	82	14
		%	0.5	3.3	50.5	5.5	4.9	19.8	30.8	45.1	7.7
	卸売業	度数	1	12	128	4	15	52	89	105	7
		%	0.4	5.2	55.2	1.7	6.5	22.4	38.4	45.3	3.0
	小売業	度数	2	9	142	12	4	88	108	63	3
		%	0.7	3.3	52.0	4.4	1.5	32.2	39.6	23.1	1.1
	運輸業	度数	0	3	37	0	2	11	13	20	7
		%	0.0	4.6	56.9	0.0	3.1	16.9	20.0	30.8	10.8
	不動産・金融 関連	度数	0	1	49	2	1	19	10	10	0
		%	0.0	1.3	62.0	2.5	1.3	24.1	12.7	12.7	0.0
	宿泊・飲食業	度数	1	3	27	0	5	15	18	6	1
		%	2.4	7.1	64.3	0.0	11.9	35.7	42.9	14.3	2.4
	情報通信・情 報サービス	度数	0	0	30	16	2	19	16	28	3
		%	0.0	0.0	49.2	26.2	3.3	31.1	26.2	45.9	4.9
	サービス業	度数	1	10	127	10	3	67	58	71	11
		%	0.4	3.8	48.5	3.8	1.1	25.6	22.1	27.1	4.2
合計		度数	11	58	830	60	44	370	468	491	49
			外部要因								
			東日本大震 災関連	金融機関の 融資姿勢	県外資本の 動向	商業圏の市 外遷移	原・燃料費・ 仕入れ価格 の変動	「坂の上の 雲」街づくり 効果	その他	合計	
業 種	建設業	度数	32	41	3	6	61	0	38	350	
		%	9.1	11.7	0.9	1.7	17.4	0.0	10.9		
	製造業	度数	23	13	5	5	44	1	18	182	
		%	12.6	7.1	2.7	2.7	24.2	0.5	9.9		
	卸売業	度数	22	17	14	12	51	2	25	232	
		%	9.5	7.3	6.0	5.2	22.0	0.9	10.8		
	小売業	度数	31	25	11	21	53	3	28	273	
		%	11.4	9.2	4.0	7.7	19.4	1.1	10.3		
	運輸業	度数	10	5	0	1	30	0	7	65	
		%	15.4	7.7	0.0	1.5	46.2	0.0	10.8		
	不動産・金融 関連	度数	2	7	4	2	4	0	15	79	
		%	2.5	8.9	5.1	2.5	5.1	0.0	19.0		
	宿泊・飲食業	度数	14	3	2	0	9	3	4	42	
		%	33.3	7.1	4.8	0.0	21.4	7.1	9.5		
	情報通信・情 報サービス	度数	7	7	1	0	4	0	6	61	
		%	11.5	11.5	1.6	0.0	6.6	0.0	9.8		
	サービス業	度数	23	14	4	4	36	1	48	262	
		%	8.8	5.3	1.5	1.5	13.7	0.4	18.3		
合計		度数	164	132	44	51	292	10	189	1546	

業種（9区分）と事業所の強み

			強み					
			経営理念・戦略	営業・交渉力	製品・サービス開発・独自性	技術・精度・品質	価格競争力	広告宣伝
業種	建設業	度数	85	103	60	274	52	8
		%	23.4	28.3	16.5	75.3	14.3	2.2
	製造業	度数	33	29	80	106	32	0
		%	18.9	16.6	45.7	60.6	18.3	0.0
	卸売業	度数	72	106	97	58	39	3
		%	31.0	45.7	41.8	25.0	16.8	1.3
	小売業	度数	55	75	77	73	30	15
		%	20.3	27.7	28.4	26.9	11.1	5.5
	運輸業	度数	11	9	6	16	6	1
		%	20.0	16.4	10.9	29.1	10.9	1.8
	不動産・金融関連	度数	26	30	14	9	16	6
		%	28.3	32.6	15.2	9.8	17.4	6.5
	宿泊・飲食業	度数	15	7	17	11	10	3
		%	34.1	15.9	38.6	25.0	22.7	6.8
	情報通信・情報サービス業	度数	14	12	25	42	10	4
		%	22.2	19.0	39.7	66.7	15.9	6.3
		度数	67	49	49	120	26	10
		%	25.9	18.9	18.9	46.3	10.0	3.9
合計		度数	378	420	425	709	221	50
			強み					
			ブランド力	IT・ネットワーク	人材・教育・訓練	資金調達力	その他	合計
業種	建設業	度数	34	5	84	17	13	364
		%	9.3	1.4	23.1	4.7	3.6	
	製造業	度数	18	4	10	6	16	175
		%	10.3	2.3	5.7	3.4	9.1	
	卸売業	度数	39	6	32	12	24	232
		%	16.8	2.6	13.8	5.2	10.3	
	小売業	度数	63	11	44	18	32	271
		%	23.2	4.1	16.2	6.6	11.8	
	運輸業	度数	5	1	22	6	10	55
		%	9.1	1.8	40.0	10.9	18.2	
	不動産・金融関連	度数	21	4	14	7	18	92
		%	22.8	4.3	15.2	7.6	19.6	
	宿泊・飲食業	度数	16	1	9	4	5	44
		%	36.4	2.3	20.5	9.1	11.4	
	情報通信・情報サービス業	度数	15	20	12	3	4	63
		%	23.8	31.7	19.0	4.8	6.3	
		度数	34	12	74	8	25	259
		%	13.1	4.6	28.6	3.1	9.7	
合計		度数	245	64	301	81	147	1555

従業員数と直近3年間の新規雇用者数

			直近3年間の新規雇用者数						
			0人	1～5人	6～9人	10～19人	20～49人	50人以上	合計
従業員数	3人未満	度数	210	62	1	2	0	0	275
		%	76.4	22.5	0.4	0.7	0.0	0.0	100.0
	3～9人	度数	239	319	14	6	2	0	580
		%	41.2	55.0	2.4	1.0	0.3	0.0	100.0
	10～29人	度数	49	351	54	31	5	1	491
		%	10.0	71.5	11.0	6.3	1.0	0.2	100.0
	30～99人	度数	11	81	52	51	22	7	224
		%	4.9	36.2	23.2	22.8	9.8	3.1	100.0
	100人以上	度数	1	2	7	20	20	19	69
		%	1.4	2.9	10.1	29.0	29.0	27.5	100.0
	合計	度数	510	815	128	110	49	27	1639
		%	31.1	49.7	7.8	6.7	3.0	1.6	100.0

直近3年間の新規雇用者数と業種（9区分）

			直近3年間の新規雇用者数						
			0人	1～5人	6～9人	10～19人	20～49人	50人以上	合計
業 種	建設業	度数	106	227	21	11	6	1	372
		%	28.5	61.0	5.6	3.0	1.6	0.3	100.0
	製造業	度数	45	92	21	13	9	2	182
		%	24.7	50.5	11.5	7.1	4.9	1.1	100.0
	卸売業	度数	93	121	20	14	3	0	251
		%	37.1	48.2	8.0	5.6	1.2	0.0	100.0
	小売業	度数	124	117	17	17	8	4	287
		%	43.2	40.8	5.9	5.9	2.8	1.4	100.0
	運輸業	度数	13	38	8	7	1	1	68
		%	19.1	55.9	11.8	10.3	1.5	1.5	100.0
	不動産・金融 関連	度数	47	40	3	6	4	0	100
		%	47.0	40.0	3.0	6.0	4.0	0.0	100.0
	宿泊・飲食業	度数	4	14	7	8	8	3	44
		%	9.1	31.8	15.9	18.2	18.2	6.8	100.0
	情報通信・情 報サービス	度数	19	27	9	8	1	0	64
		%	29.7	42.2	14.1	12.5	1.6	0.0	100.0
	サービス業	度数	63	137	23	26	9	16	274
		%	23.0	50.0	8.4	9.5	3.3	5.8	100.0
	合計	度数	514	813	129	110	49	27	1642
		%	31.3	49.5	7.9	6.7	3.0	1.6	100.0

直近3年間の採用と業種（9区分）

			直近3年間の採用							
			県内新卒	県外新卒	県内中途採用	中途採用 (Iターン)	中途採用 (Uターン)	中途採用 (Jターン)	海外	合計
業 種	建設業	度数	33	3	221	6	7	0	0	270
		%	12.2	1.1	81.9	2.2	2.6	0.0	0.0	100.0
	製造業	度数	35	0	95	6	0	0	1	137
		%	25.5	0.0	69.3	4.4	0.0	0.0	0.7	100.0
	卸売業	度数	29	0	120	6	6	2	0	163
		%	17.8	0.0	73.6	3.7	3.7	1.2	0.0	100.0
	小売業	度数	33	1	129	2	3	1	1	170
		%	19.4	0.6	75.9	1.2	1.8	0.6	0.6	100.0
	運輸業	度数	3	0	42	6	2	0	1	54
		%	5.6	0.0	77.8	11.1	3.7	0.0	1.9	100.0
	不動産・金融 関連	度数	16	0	43	0	0	0	0	59
		%	27.1	0.0	72.9	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	宿泊・飲食業	度数	13	0	24	1	0	0	0	38
		%	34.2	0.0	63.2	2.6	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信・情 報サービス	度数	12	1	30	2	1	0	0	46
		%	26.1	2.2	65.2	4.3	2.2	0.0	0.0	100.0
	サービス業	度数	33	2	157	7	6	1	4	210
		%	15.7	1.0	74.8	3.3	2.9	0.5	1.9	100.0
	合計	度数	207	7	861	36	25	4	7	1147
		%	18.0	0.6	75.1	3.1	2.2	0.3	0.6	100.0

業種（9区分）と雇用に関する支援策

			雇用支援策									
			学生インターンシップ	若年者トライアル雇用	合同会社説明会への参加	学生とのマッチング	社員教育などのセミナー	どんな支援策があるのかわからない	過去に利用したがあまり意味がなかった	すでに利用している	その他	合計
業種	建設業	度数	19	67	10	5	49	127	22	21	36	294
		%	6.5	22.8	3.4	1.7	16.7	43.2	7.5	7.1	12.2	
	製造業	度数	10	28	13	9	22	59	9	11	28	144
		%	6.9	19.4	9.0	6.3	15.3	41.0	6.3	7.6	19.4	
	卸売業	度数	12	27	8	13	30	84	17	10	27	188
		%	6.4	14.4	4.3	6.9	16.0	44.7	9.0	5.3	14.4	
	小売業	度数	12	27	13	6	28	89	14	11	30	191
		%	6.3	14.1	6.8	3.1	14.7	46.6	7.3	5.8	15.7	
	運輸業	度数	0	6	2	0	10	26	3	3	8	52
		%	0.0	11.5	3.8	0.0	19.2	50.0	5.8	5.8	15.4	
	不動産・金融 関連	度数	6	9	4	2	11	22	2	0	17	61
		%	9.8	14.8	6.6	3.3	18.0	36.1	3.3	0.0	27.9	
	宿泊・飲食業	度数	3	11	4	2	9	14	4	3	1	36
		%	11.1	22.2	11.1	0.0	11.1	44.4	11.1	11.1	0.0	
	情報通信・情報サービス	度数	12	13	12	7	14	19	2	4	6	55
		%	21.8	23.6	21.8	12.7	25.5	34.5	3.6	7.3	10.9	
	サービス業	度数	26	46	16	14	34	87	18	10	30	214
		%	12.1	21.5	7.5	6.5	15.9	40.7	8.4	4.7	14.0	
	合計	度数	100	234	82	58	207	527	91	73	183	1235

今後の予定と業種（9区分）

			今後の予定							合計
			事業拡大・店舗増設	事業縮小・店舗集約	現状維持	業種転換	合併・M&A	閉鎖・廃業	移転	
業種	建設業	度数	57	9	284	5	8	4	10	377
		%	15.1	2.4	75.3	1.3	2.1	1.1	2.7	100.0
	製造業	度数	39	2	128	5	5	5	4	188
		%	20.7	1.1	68.1	2.7	2.7	2.7	2.1	100.0
	卸売業	度数	52	12	171	3	4	5	7	254
		%	20.5	4.7	67.3	1.2	1.6	2.0	2.8	100.0
	小売業	度数	57	14	184	6	1	12	10	284
		%	20.1	4.9	64.8	2.1	0.4	4.2	3.5	100.0
	運輸業	度数	8	3	49	1	2	0	3	66
		%	12.1	4.5	74.2	1.5	3.0	0.0	4.5	100.0
	不動産・金融 関連	度数	15	7	70	2	0	1	2	97
		%	15.5	7.2	72.2	2.1	0.0	1.0	2.1	100.0
	宿泊・飲食業	度数	8	5	28	2	0	0	0	43
		%	18.6	11.6	65.1	4.7	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信・情報サービス	度数	22	2	36	1	0	1	1	63
		%	34.9	3.2	57.1	1.6	0.0	1.6	1.6	100.0
	サービス業	度数	76	8	172	7	4	2	6	275
		%	27.6	2.9	62.5	2.5	1.5	0.7	2.2	100.0
	合計	度数	334	62	1122	32	24	30	43	1647
		%	20.3	3.8	68.1	1.9	1.5	1.8	2.6	100.0

執筆者一覧

(巻頭カラー) 幸せ実感都市まつやまと元気な中小企業 (荒井美智江)

はじめに (菊地進)

<第1編 現状と政策の方向>

第1章 松山市の中小企業を取り巻く社会基盤 (櫻本健)

第2章 調査結果が示す中小企業振興の必要性 (菊地進)

第3章 求められる政策の方向性 (菊地進)

<第2編 調査から見た売上増加事業所の特長>

第4章 事業所の「強み」要素別分析の試み (倉田知秋)

第5章 経営基盤の強み要素がもたらす特長 (小野寺剛)

第6章 人材育成に重きをおく事業所の特長 (鈴木雄大)

第7章 販路開拓に強みのある事業所の特長 (倉田知秋)

<まとめ>

第8章 望まれる施策の基本

第1節 売上増加事業所の特長から見た力を入れるべき政策 (倉田知秋)

第2節 松山市の今後に期待する声 (櫻本健、坂田大輔)

第3節 今後の中小企業振興施策に当たって配慮されるべき点 (菊地進)

補論 調査のあり方、調査票 (倉田知秋)

資料 調査概要および主な集計結果 (倉田知秋)

<執筆者所属>

菊地進 (立教大学経済学部教授、社会情報教育研究センター政府統計部会リーダー)

櫻本健 (松山大学経済学部准教授)

小野寺剛 (立教大学社会情報教育研究センター助教)

坂田大輔 (立教大学社会情報教育研究センター助教)

倉田知秋 (立教大学社会情報教育研究センター学術調査員)

鈴木雄大 (立教大学大学院経済学研究科博士後期課程、

社会情報教育研究センターリサーチアシスタント)

荒井美智江 (立教大学社会情報教育研究センター事務局)

本報告書は、松山市・野志克仁市長より立教大学・吉岡知哉総長宛に出された、
「25松（地経）第883号『松山市中小企業実態調査詳細分析』への協力依頼（お願い）」
（平成25年10月29日）に基づき、立教大学社会情報教育研究センター
政府統計部会が作成したものである。

幸せ実感都市まつやまを支える中小企業 -松山市中小企業等実態調査の分析-

2014年6月30日 初版発行

発 行 者 立教大学 社会情報教育研究センター 政府統計部会
〒171-8501 東京都豊島区西池袋3-34-1
TEL:03-3985-4459
FAX:03-3985-2907
URL:<https://csi.rikkyo.ac.jp/>

発 行 所 株 式 会 社 三 恵 社
〒462-0056 愛知県名古屋市北区中丸町2-24-1
TEL:052-915-5211
FAX:052-915-5019
URL:<http://www.sankeisha.com>

乱丁・落丁の場合はお取替えいたします。

ISBN978-4-86487-256-0 C3033