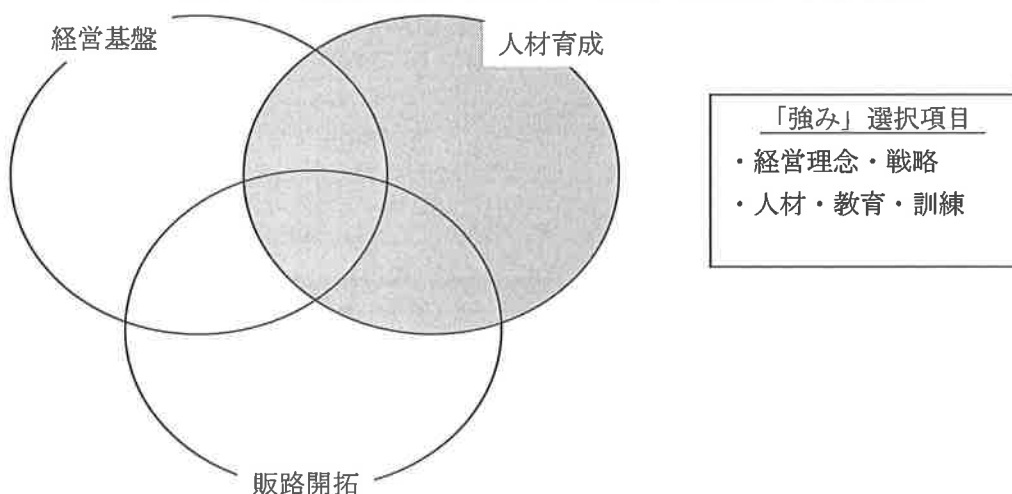


第6章 人材育成に重きをおく事業所の特長

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

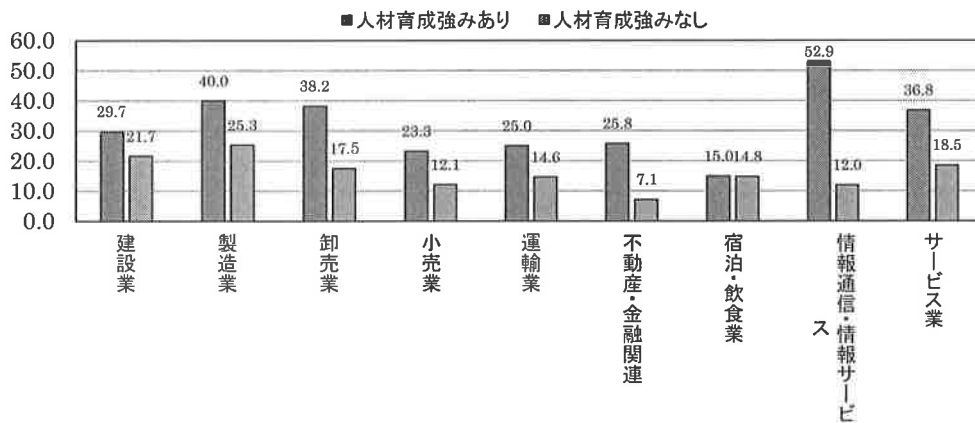
2. 業種別割合

「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%

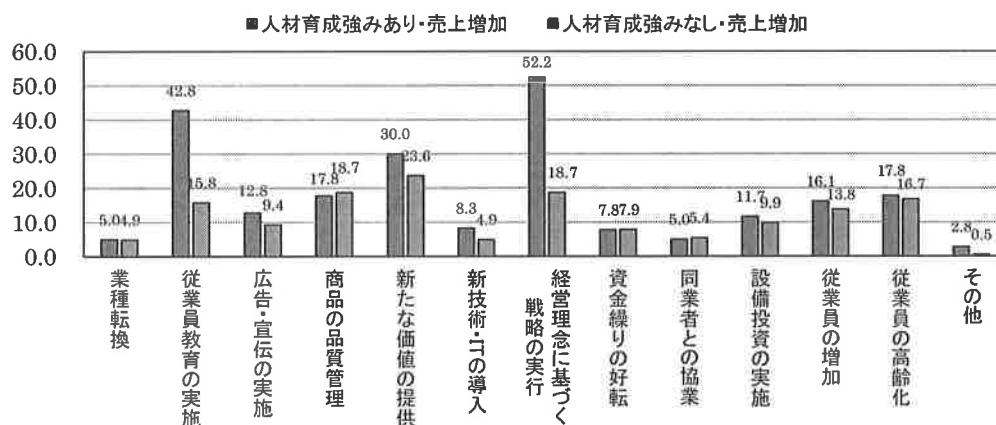
図 6-2 人材育成の強みと業種別の売上増加割合 (%)



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的な要因（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 (%)

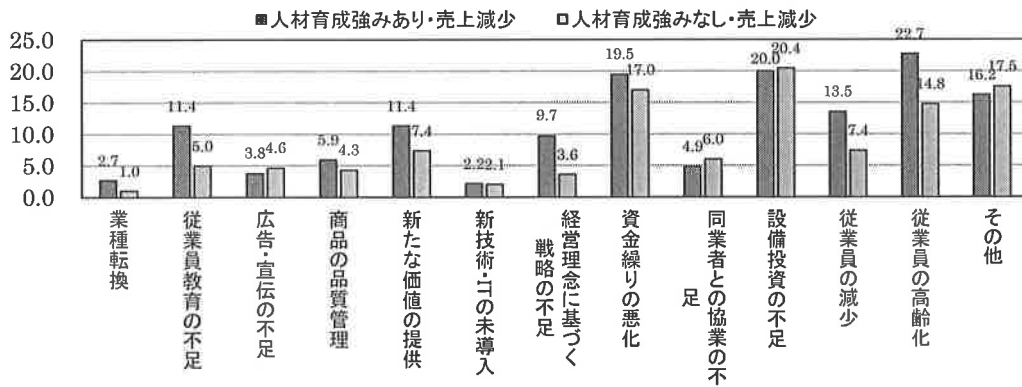
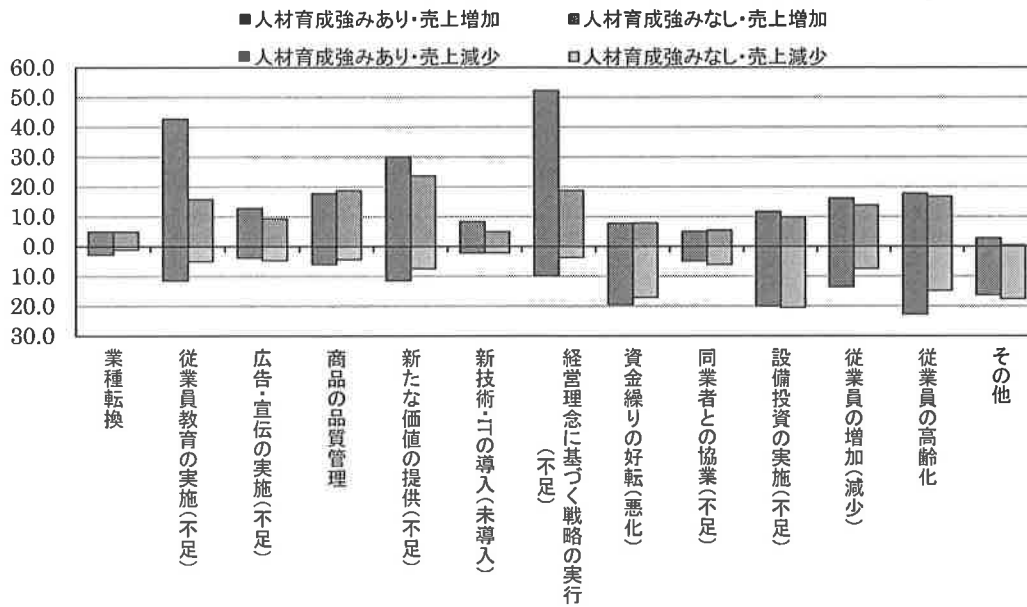


図 6-5 は、売上増加事業所の内部要因回答割合を上向きに、売上減少事業所の内部要因回答割合を下向きに示したものである（データラベルは、図 6-3 および図 6-4 に対応するため、省略してある）。上方向の縦棒と下方向の縦棒を合計した長さは、売上の増加および減少に対する各内部要因の（回答割合による）重要度を示す。これを見ると、やはり「経営理念に基づく戦略」と「従業員教育」は大きな要因であることがわかる。また、多くの項目で、「人材育成強みあり事業所」の方が内部要因に対する重要度が大きい。注目すべきは、「経営理念に基づく戦略」や「従業員教育」は、売上の増加要因としては多くの事業所に認識されているのに対し、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

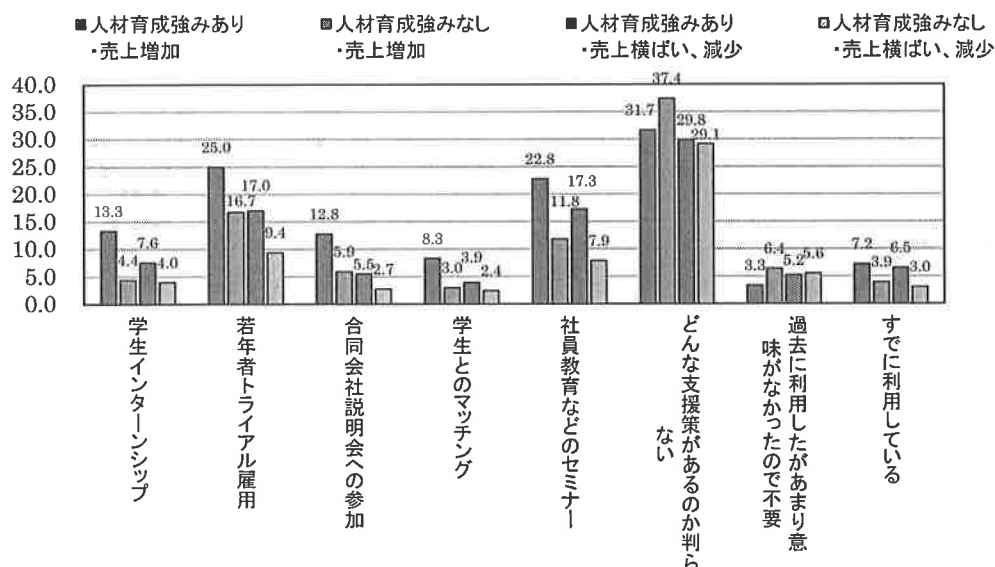
1. 市の雇用支援策

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

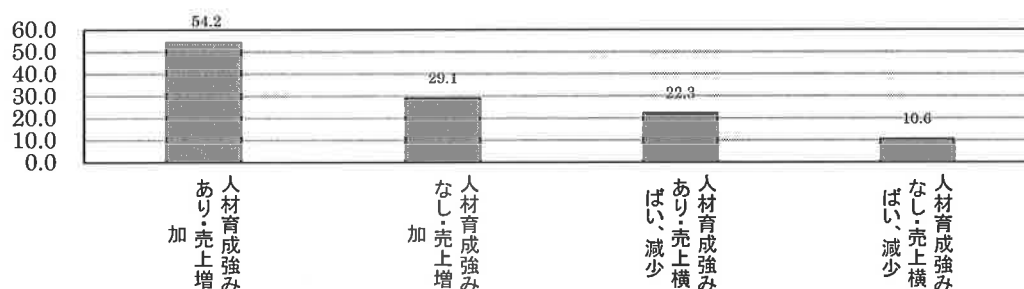
事業所の予定として「事業拡大・店舗増設」を選択した事業所について、売上の動向別および強み回答別にまとめた (表 6-6 および図 6-7)。当然ではあるが、売上が横ばい・減少の事業所が「事業拡大・店舗増設」と回答した割合は、売上が増加している事業所のそれと比較して小さい。売上が増加した事業所でも、横ばい・減少となった事業所でも、「人材育成強みあり事業所」の方が「人材育成強みなし事業所」のそれよりも割合が大きい。

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

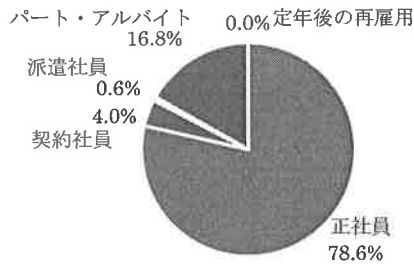
新規採用者の雇用における、最も多い雇用形態について、「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」とで比較したものが表 6-7 および図 6-8 である。全体的に「正社員」が最も多く、次いで「パート・アルバイト」となる。契約社員としての新規採用も若干みられるものの、ほとんどのグループで 5%に満たない。「人材育成強みあり事業所」は「人材育成強みなし事業所」と比較して若干「正社員」の割合が大きく、「パート・アルバイト」の割合が小さい。売上横ばい・減少の事業所で「人材育成強みあり事業所」と「人材育成強みなし事業所」とを比較すると、「人材育成強みあり事業所」の「正社員」の割合が 2%ほど高く、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

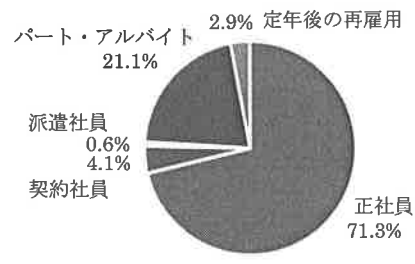
	人材育成強み・売上増加		人材育成強みなし・売上増加		人材育成強み・売上横ばい、減少		人材育成強みなし・売上横ばい、減少	
	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合	事業所数	回答割合
正社員	136	78.6%	131	69.7%	243	71.3%	493	69.0%
契約社員	7	4.0%	9	4.8%	14	4.1%	24	3.4%
派遣社員	1	0.6%	2	1.1%	2	0.6%	4	0.6%
パート・アルバイト	29	16.8%	45	23.9%	72	21.1%	180	25.2%
定年後の再雇用	0	0.0%	1	0.5%	10	2.9%	13	1.8%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

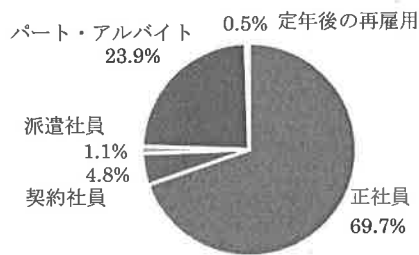
↓人材育成強みあり・売上増加



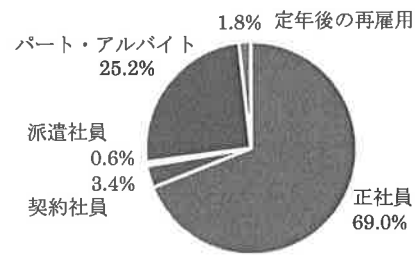
↓人材育成強みあり・売上横ばい、減少



↓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出来るので、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し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ないこと、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。

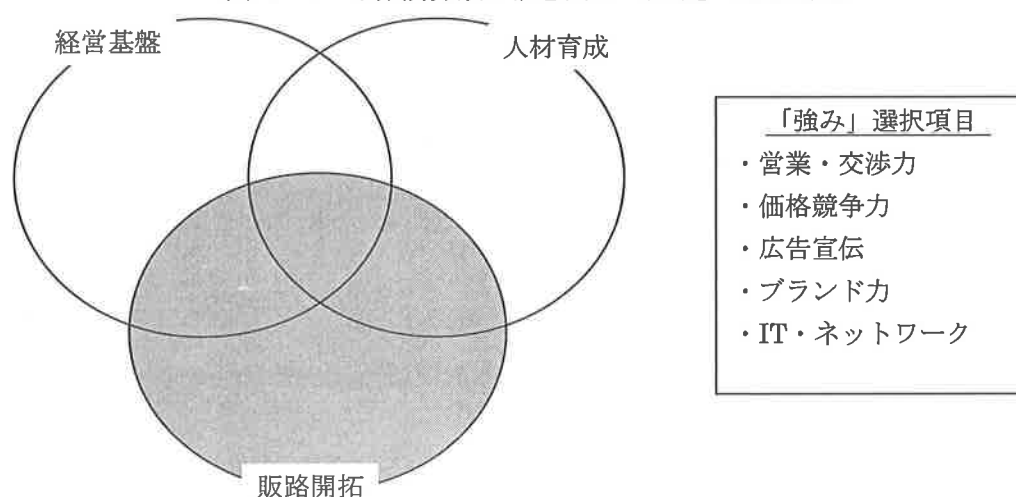
第7章 販路開拓に強みのある事業所の特長

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見ることもできるだろう。

表 7-1 販売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

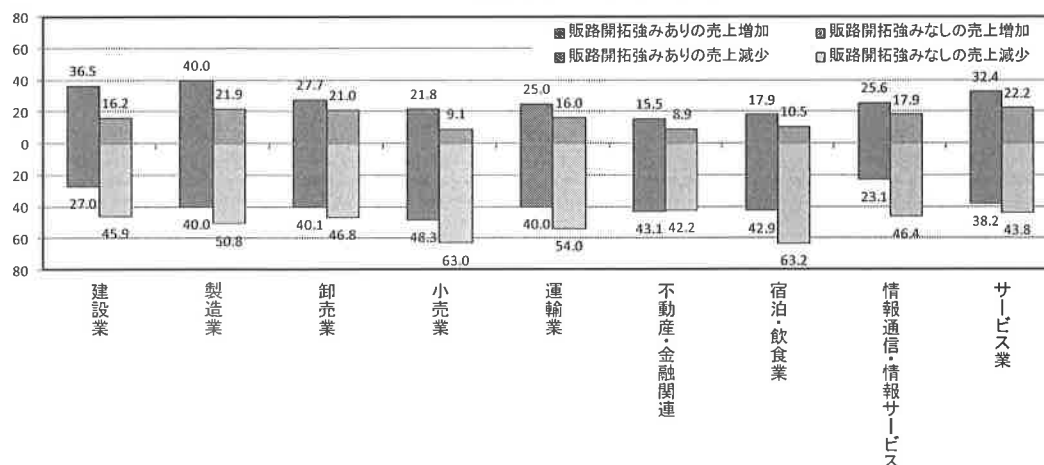
次に販路開拓の強みの売上に対する影響を業種別で確認する。表 7-2 がその業種別事業所数であり、業種ごとに売上推移状況の割合を示したのが図 7-2 である。全体的に売上減少している事業所の割合が大きくなっていることは図 7-1 からでも明らかである。しかし、業種ごとに見ると、販路開拓に強みのある事業所では「建設業」「情報通信・情報サービス」の売上増加割合が売上減少割合を上回っており、「製造業」が同程度となっている。一方、販路開拓に強みのない事業所ではすべての業種で売上減少割合のほうが大きくなっている。

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

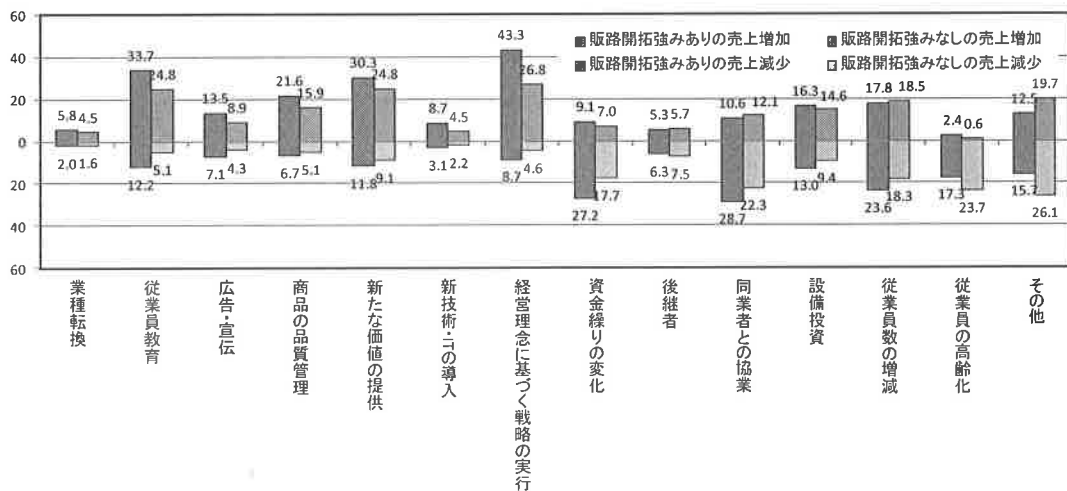
表7-3は売上推移を内部要因別に見た事業所数である。そして、販路開拓に強みの有無で分類して、売上ごとに内部要因の割合を導出したのが図7-3である。販路開拓に強みのある売上増事業所を見ると、「業種転換」「従業員教育」「広告・宣伝」「商品の品質管理」「新たな価値の提供」「新技術・ITの導入」「経営理念に基づく戦略の実行」「設備投資」といった要因が売上減少割合よりも売上増加割合のほうが大きくなっている。特に、「経営理念に基づく戦略の実行」「従業員教育」「商品の品質管理」「新たな価値の提供」が大きい。これらは販路開拓に強みを持たない事業所と比較しても同様である。販路開拓の強みとこれらの項目の相互関係に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ですが、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たとしても、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	29	45	63	18	80	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	294
	不明	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	合計	23	143	70	96	135	44	100	105	37	144	95	124	71	108	679
なし	増加	7	39	14	25	38	7	42	11	8	19	23	29	1	31	187
	増ばい	4	31	18	27	29	4	35	18	9	28	20	36	32	41	223
	減少	6	19	16	19	34	8	17	66	28	83	35	66	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	793

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 (%)



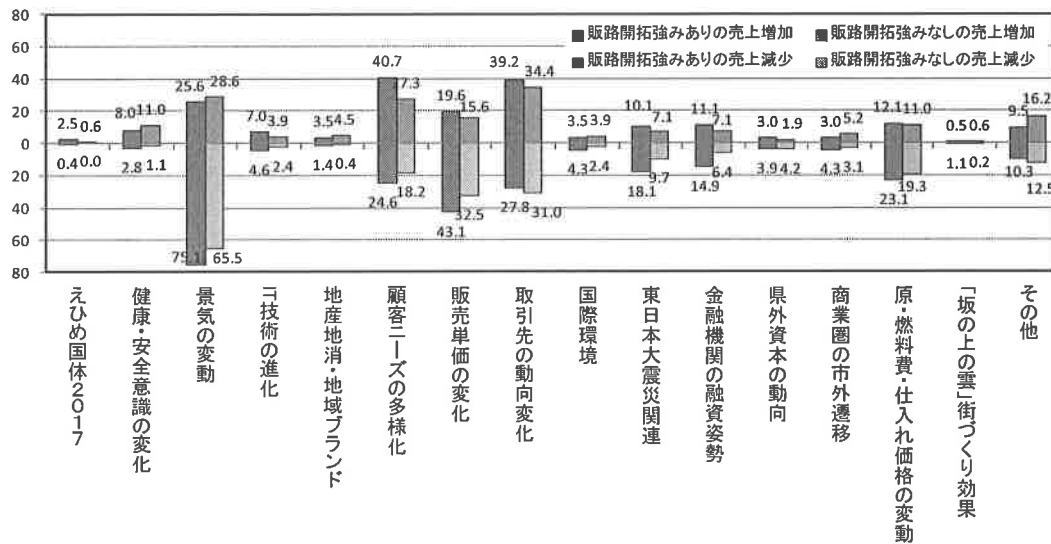
第3節 外部要因分析

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	3	16	51	14	7	81	28	78	7	20	22	6	6	24	1	18	189
	増加	1	6	102	10	16	57	74	67	0	20	17	4	0	46	2	27	229
	減少	1	8	211	13	4	68	124	78	12	51	42	11	12	69	3	28	281
なし	増加	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	増加	7	30	365	37	27	207	234	223	25	81	78	21	26	135	6	75	706
	減少	1	17	44	6	7	42	24	53	6	11	11	2	8	17	1	25	184
なし	増加	3	8	125	7	8	40	63	78	7	19	17	1	3	53	2	23	236
	減少	0	5	288	11	2	83	148	141	11	44	28	18	14	88	1	57	498
	合計	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
合計	4	28	467	24	17	165	235	270	24	74	57	23	25	138	4	118	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。

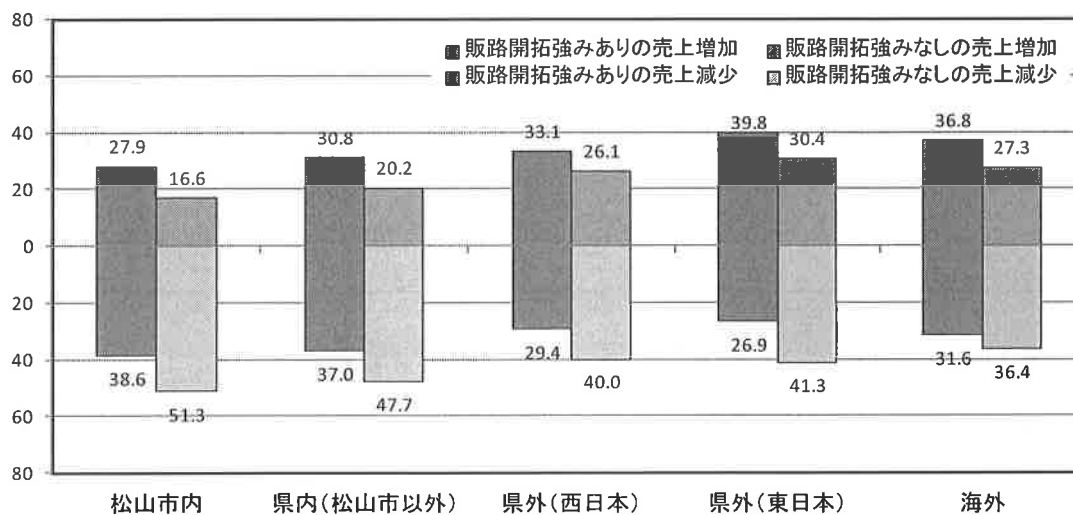
販路開拓の強みの有無で地域別に売上推移の状況を示したのが図 7-5 である。販路開拓の強みのない事業所は常に売上増加割合よりも減少割合が大きい。しかし、販路開拓に強みのある事業所は松山市内と県内は減少割合の方が大きい。しかし、県外になるとその関係は逆転し売上増加の割合が大きくなっている。これは広範囲に展開している事業所の売上の方が好調であることを示している。

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 (%)



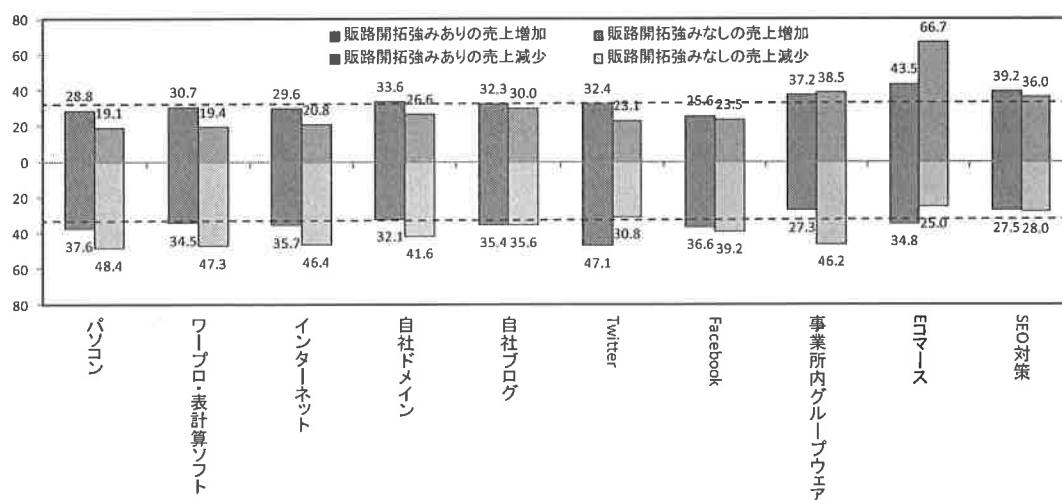
第5節 IT 関連利用

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	476	658	271	161	34	82	121	23	51
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	474	674	173	90	13	51	52	12	25

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 (%)

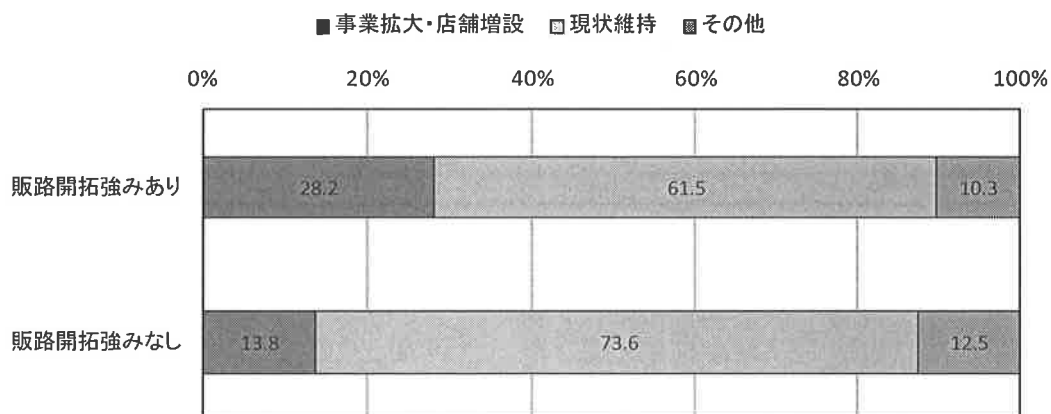


図 7-8 売上増加事業所の今後の予定 (%)

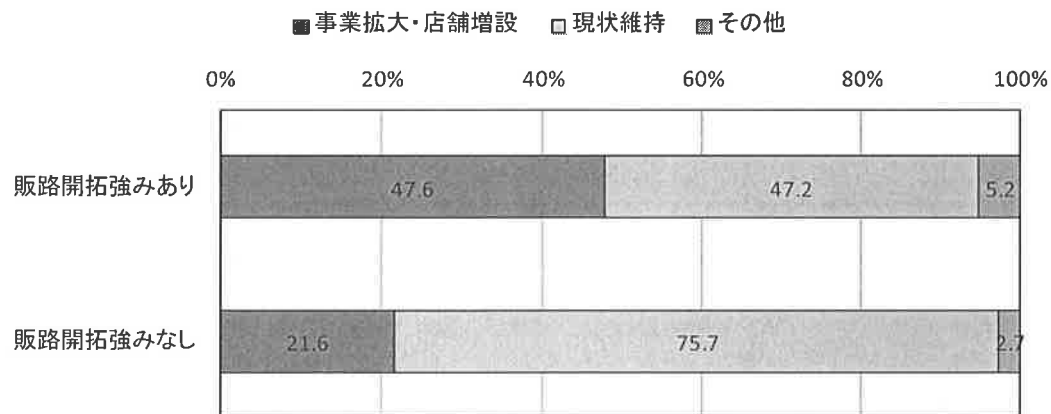
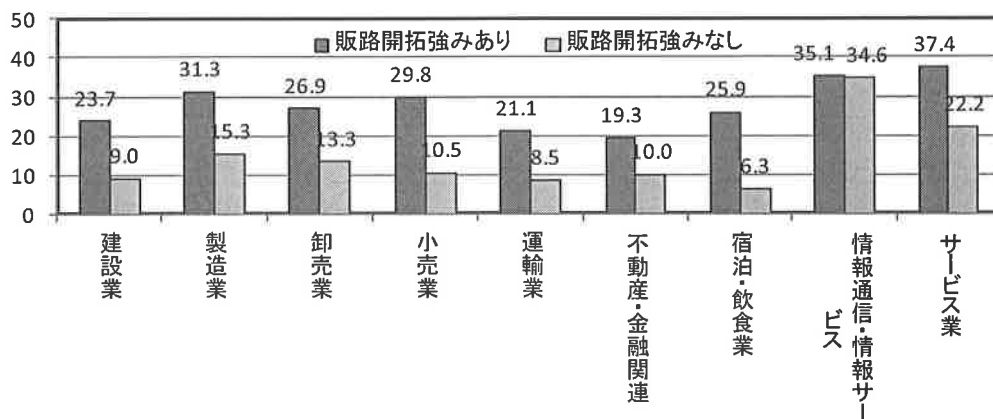


図 7-9 業種別「事業拡大・店舗増設」の割合 (%)



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けてはだめ。	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で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。