



松山市中小企業等実態アンケート・ヒアリング調査結果

1. 調査の目的と概要

本調査の目的

松山市が策定している「中小企業の振興に関する計画」
の見直しにあたり、中小企業支援施策に向けた基礎資料
として市内の中小企業の現状・課題を整理するため、アン
ケート調査ならびにヒアリング調査を実施するもの

アンケート実施概要

- **調査対象** :
松山市に本社を置く事業所の中から、
東京商工リサーチが保有するデータベースをもとに
4,852社を抽出
- **調査期間** : 令和6年7月～8月
- **回答方法** :
郵送にてアンケート票を送付
郵送、FAX、WEBいずれかの方法による回答
- **回収結果** : 1,542件（回答率 31.8%）

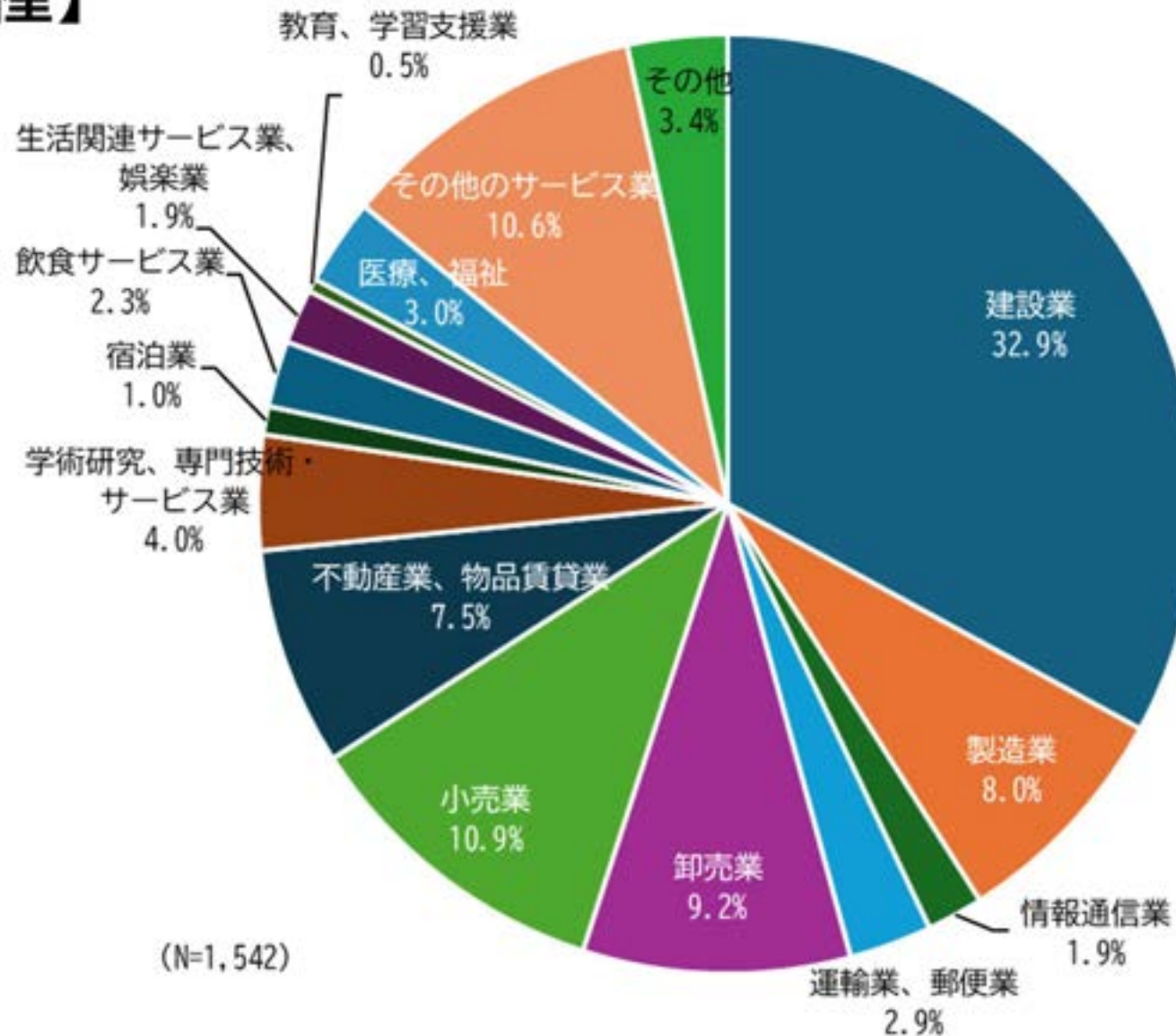
ヒアリング実施概要

- **調査対象** :
アンケート回答企業から、販路開拓等、価格交渉、賃上げ、システム化の推進、採用等において優れた取組を実施している約50社を抽出
- **調査期間** : 令和6年10月～(継続実施中)
- **調査方法** : 面談または電話による調査

2. アンケート回答先の概要

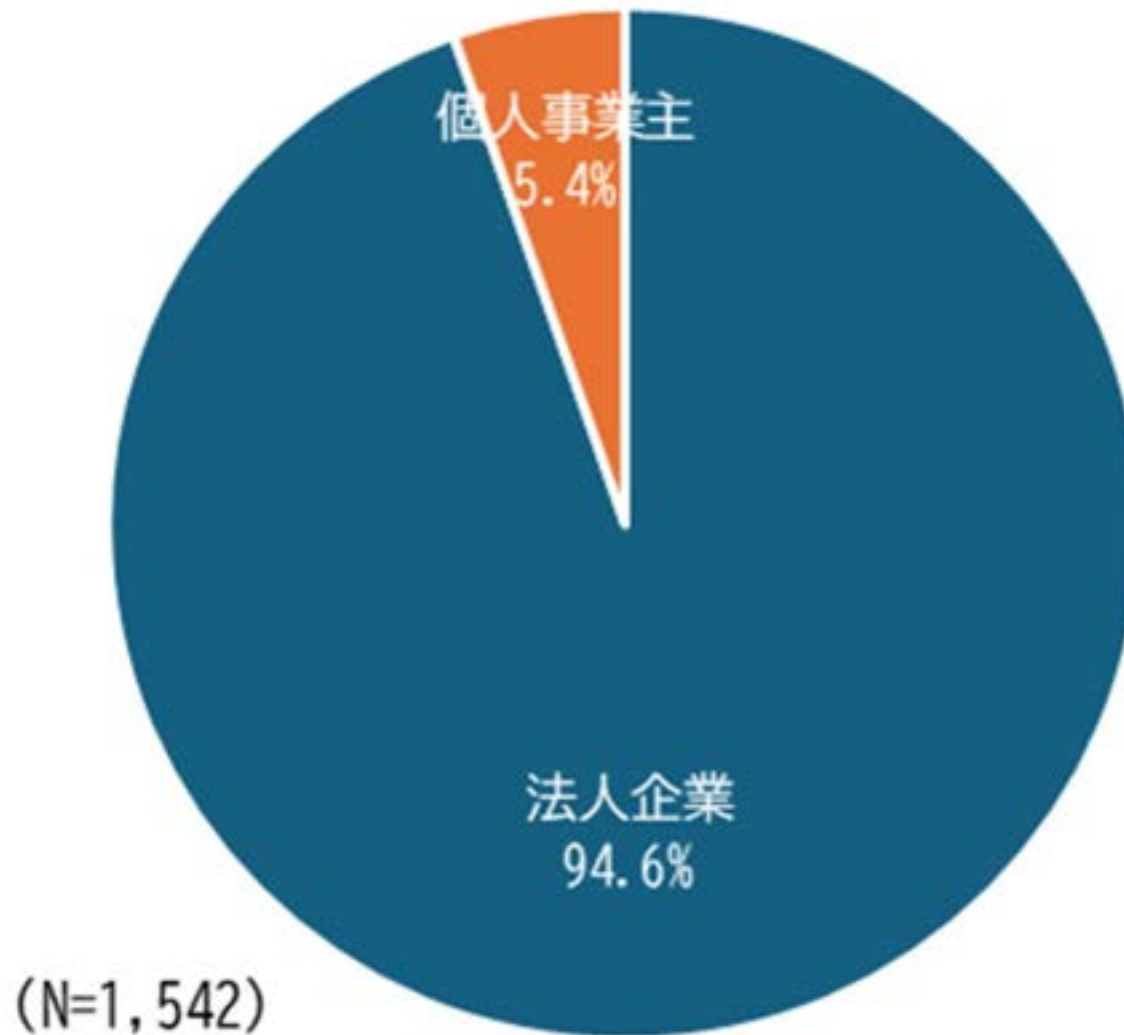
アンケート回答先の概要

【業種】



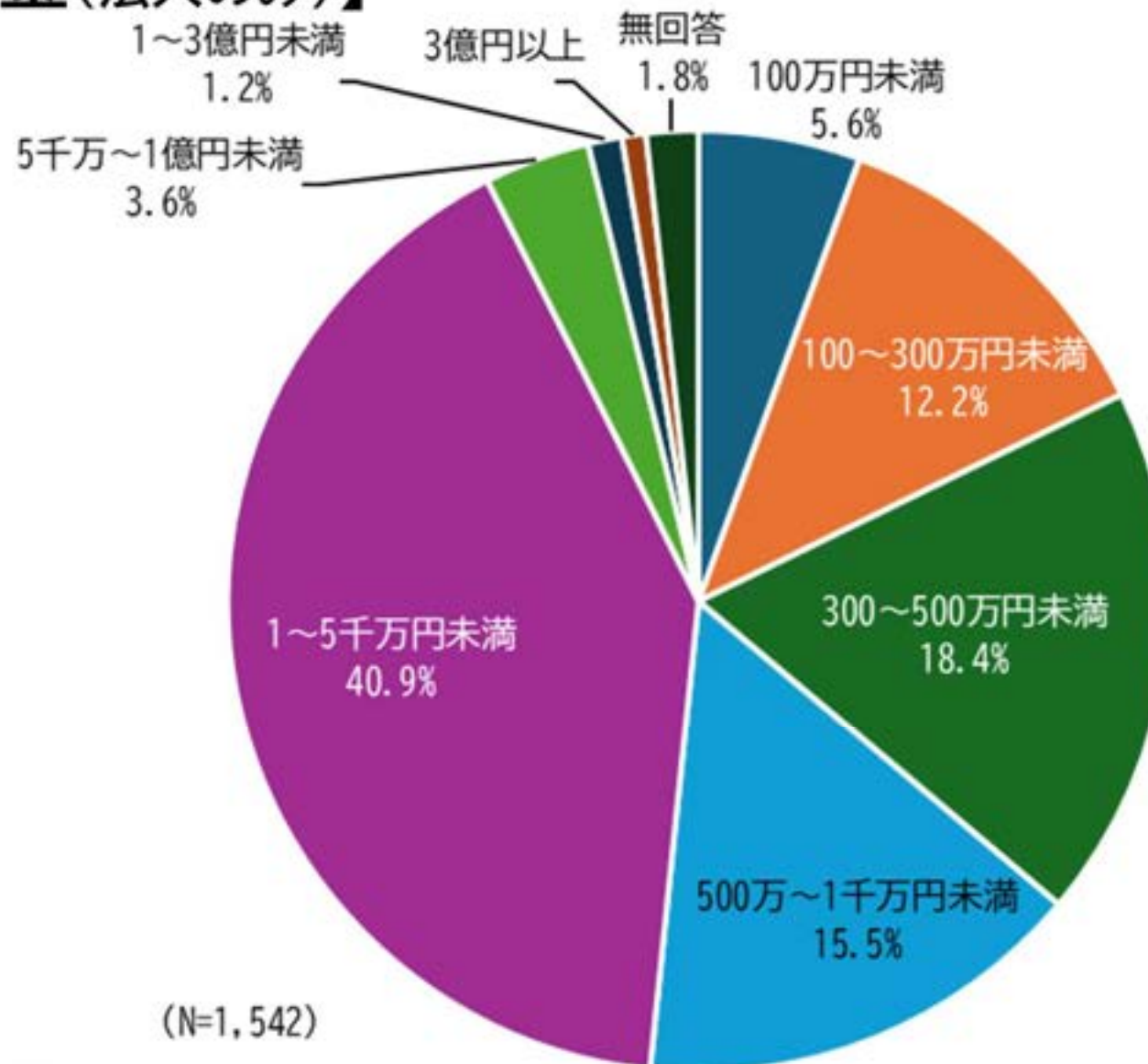
アンケート回答先の概要

【組織形態】



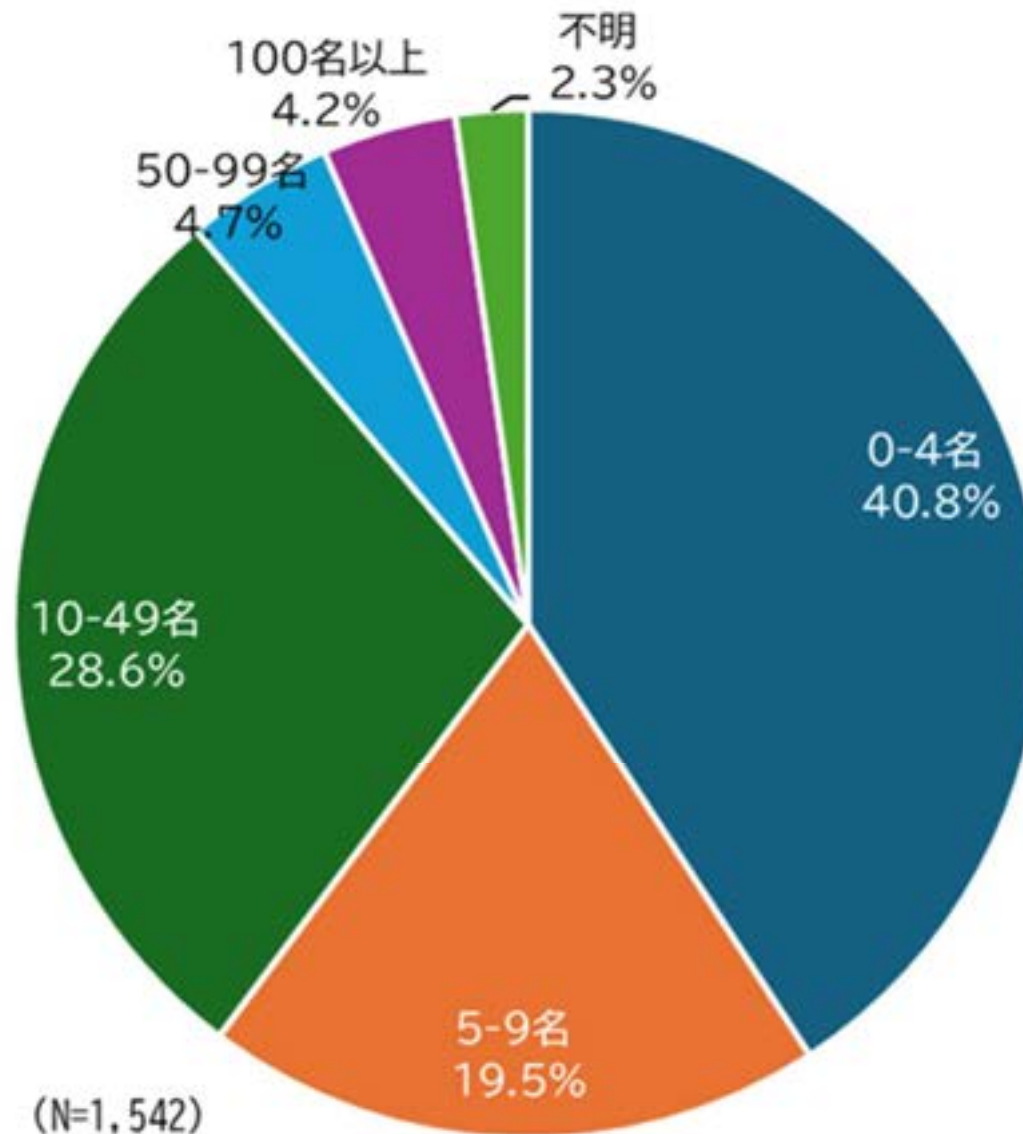
アンケート回答先の概要

【資本金(法人のみ)】



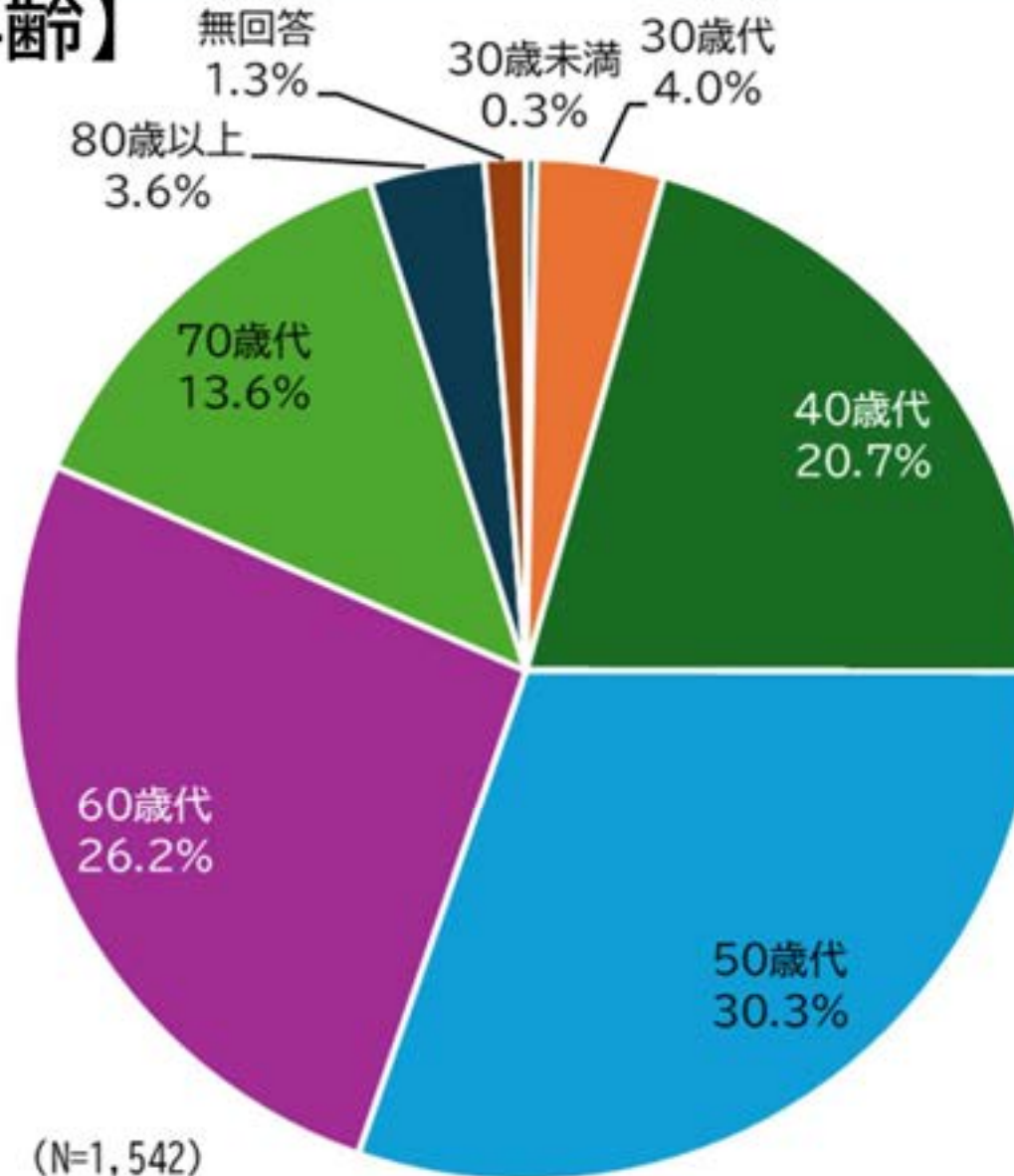
アンケート回答先の概要

【従業員数】



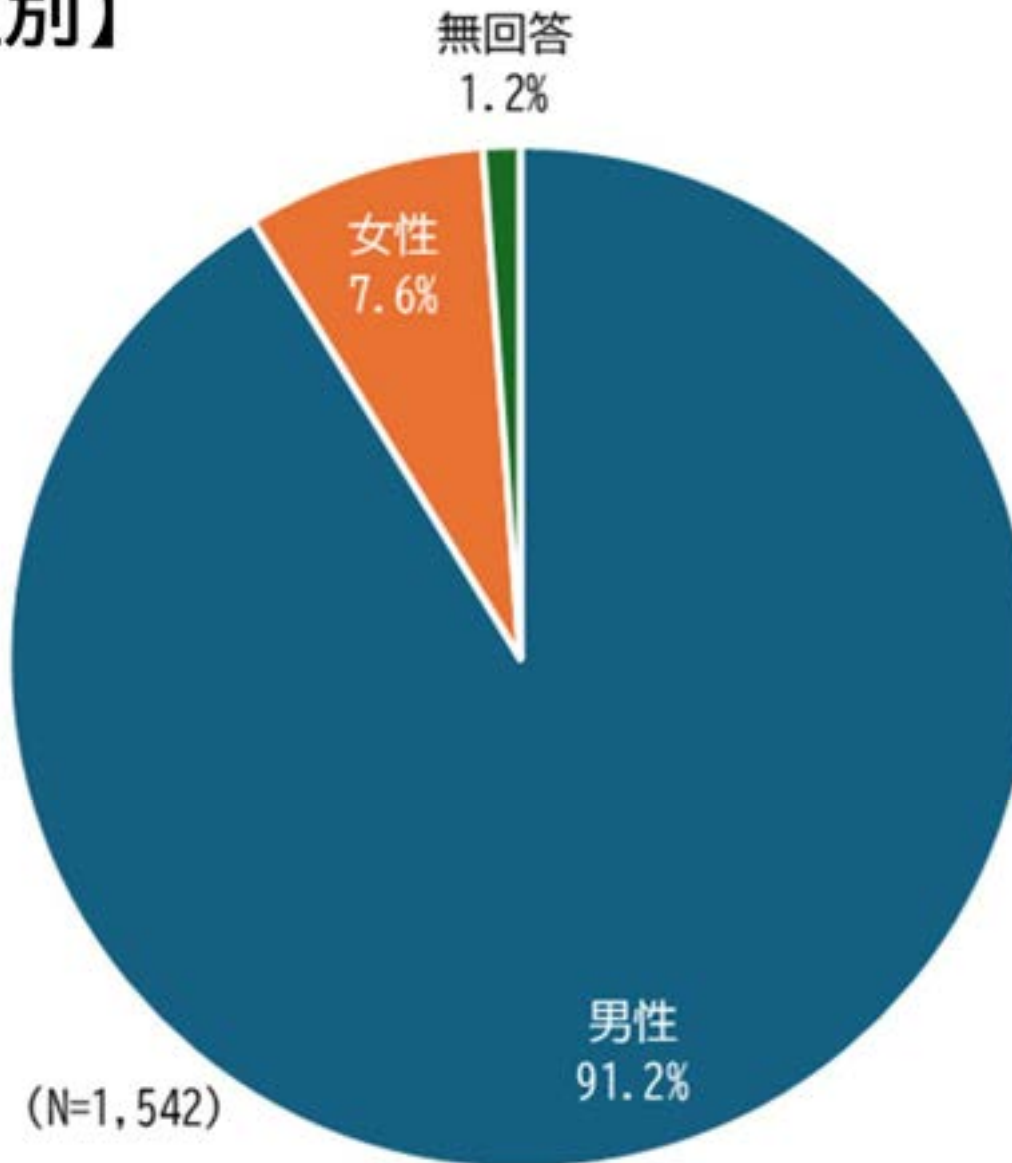
アンケート回答先の概要

【代表者の年齢】



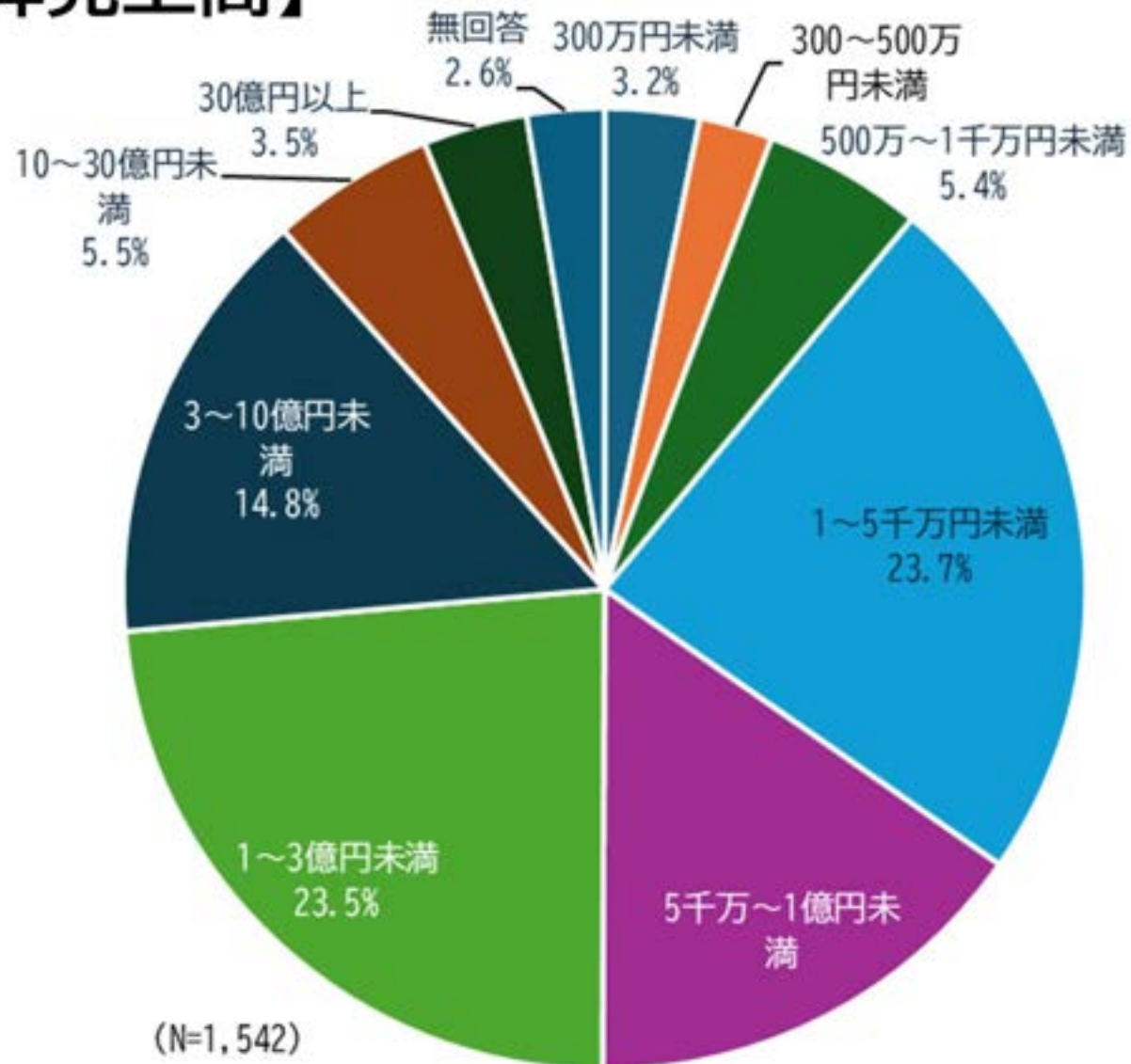
アンケート回答先概要

【代表者の性別】



アンケート回答先の概要

【直近決算売上高】



3. 主な調査項目の結果

主な調査項目

1 経営状況と今後の方向性

2 事業承継

3 採用・人材育成・定着

4 融資・資金繰り

5 生産性の向上等への取組

6 新型コロナウイルス感染症拡大前後での経営環境の変化

1 経営状況と今後の方向性

【5年前(コロナ前)と比較した売上高】

<全体>

27.9%が増加を選択。

<従業員規模別>

従業員規模が大きくなるほど増加傾向がみられた。

【売上げが増加した企業の要因と取組】

<全体>

30%超の要因は、「新たな販売先の開拓」(40.7%)、「販売価格の引き上げ」(34.0%)。

<従業員規模別>

「販売単価の引き上げ」は、従業員数が50名以上の企業では半数以上が選択。

★企業ヒアリングでは、上記の要因に関連する取組がみられた。

- 「新たな販売先の開拓」と選択した企業では、**営業活動の強化、広告展開、人脈構築**や**認知度向上**のための交流イベントへの参加等による販路拡大の取組がみられた。
- 「販売単価の引き上げ」と選択した企業では、**自社の強みを価格に反映**させる、または**専門性を高めたり顧客目線での高付加価値化**の取組がみられた。

1 経営状況と今後の方向性

【今後の方向性】

＜全体＞

30%超の選択肢は、「既存ビジネス・商品の品質の維持」(42.3%)、「(少ない労働力でも)効率的な生産活動、サービスの提供の確立」(41.8%)、「付加価値の向上による収益力の拡大」(35.1%)、「新規事業への進出、新規顧客の獲得等による売上の拡大」(31.9%)。

＜従業員規模別＞

「付加価値の向上による収益力の拡大」、「新規事業への進出、新規顧客の獲得等による売上の拡大」といった収益力や売上の拡大は、従業員規模が大きいほど増加傾向。

【松山市に期待する支援策】

＜全体＞

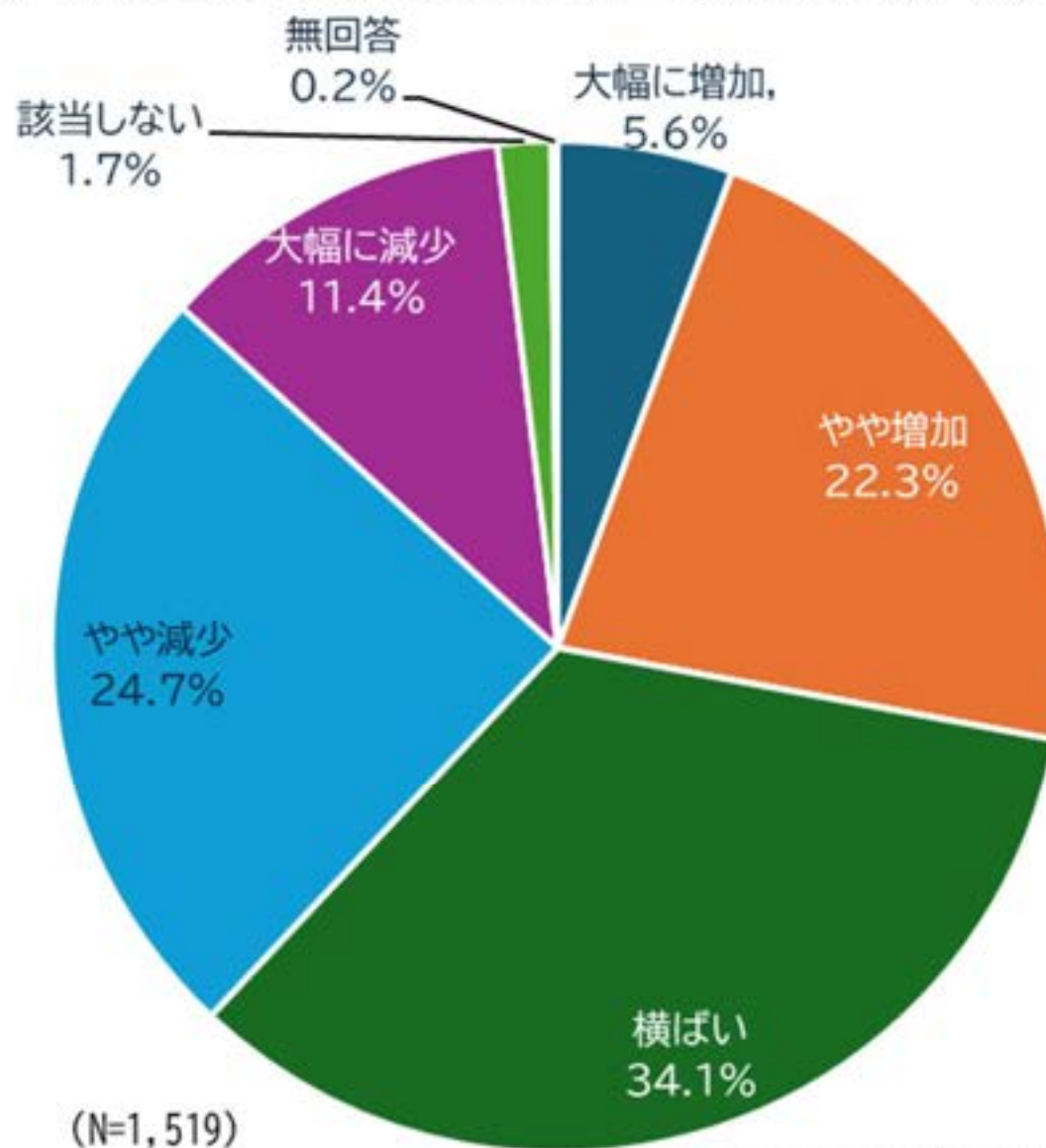
30%超の支援策は、「人材確保に関する支援」(36.6%)、「設備投資における補助金や利子補給」(34.8%)、「賃上げに関する支援」(32.2%)。

＜従業員規模別＞

いずれの支援策も、従業員数が50-99名、100名以上の企業では40%超。

経営状況と今後の方向性

【5年前(コロナ前)と比較した売上高の傾向】



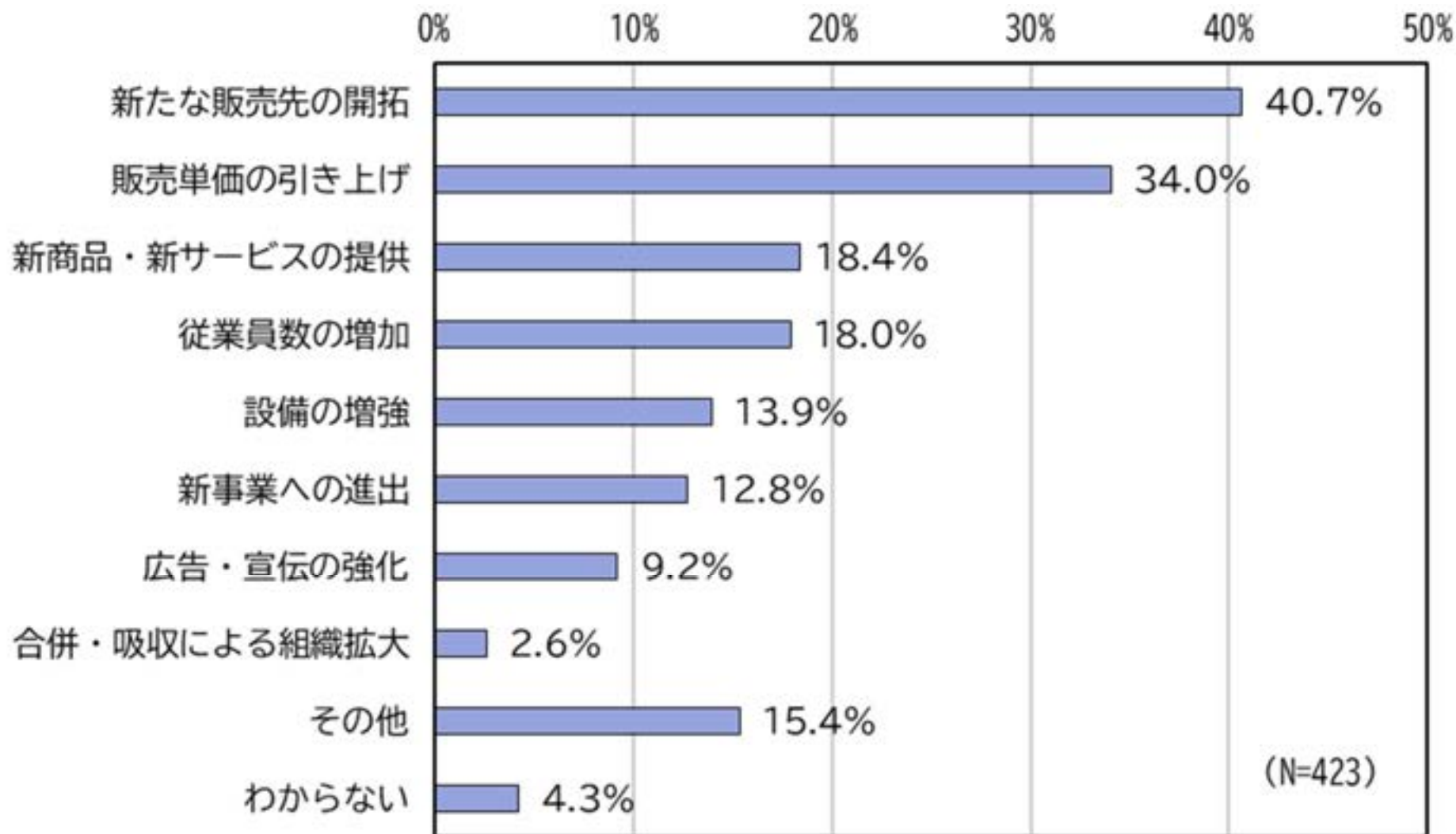
経営状況と今後の方向性

【5年前(コロナ前)と比較した売上高の傾向】

	合計	5年前と比較した売上高の傾向				
		増加	横ばい	減少	該当しない	無回答
全体	1519 100.0	424 27.9	518 34.1	548 36.1	26 1.7	3 0.2
0-4名	612 100.0	97 15.8	214 35.0	279 45.6	20 3.3	2 0.3
5-9名	296 100.0	88 29.7	104 35.1	100 33.8	4 1.4	0 0.0
10-49名	440 100.0	157 35.7	155 35.2	127 28.9	1 0.2	0 0.0
50-99名	72 100.0	37 51.4	21 29.2	13 18.1	1 1.4	0 0.0
100名以上	65 100.0	37 56.9	12 18.5	15 23.1	0 0.0	1 1.5

経営状況と今後の方向性

【売上の増加要因(複数回答)】(売上高「大幅に増加」+「やや増加」)



経営状況と今後の方向性

【売上の増加要因(複数回答)】(売上高「大幅に増加」+「やや増加」)

	合計	売上高が増加した理由									
		新たな販売先の開拓	新事業への進出	新商品・新サービスの提供	販売単価の引き上げ	従業員数の増加	設備の増強	合併・吸収による組織拡大	広告・宣伝の強化	その他(括弧に具体的に)	わからない
全体	423 100.0	172 40.7	54 12.8	78 18.4	144 34.0	76 18.0	59 13.9	11 2.6	39 9.2	65 15.4	18 4.3
0-4名	97 100.0	40 41.2	9 9.3	14 14.4	20 20.6	5 5.2	8 8.2	2 2.1	9 9.3	14 14.4	10 10.3
5-9名	88 100.0	37 42.0	12 13.6	8 9.1	27 30.7	18 20.5	8 9.1	1 1.1	9 10.2	17 19.3	2 2.3
10-49名	156 100.0	65 41.7	19 12.2	37 23.7	53 34.0	35 22.4	28 17.9	4 2.6	12 7.7	22 14.1	5 3.2
50-99名	37 100.0	16 43.2	8 21.6	6 16.2	20 54.1	10 27.0	5 13.5	1 2.7	3 8.1	4 10.8	1 2.7
100名以上	37 100.0	11 29.7	4 10.8	11 29.7	21 56.8	7 18.9	9 24.3	3 8.1	5 13.5	7 18.9	0 0.0

企業ヒアリング【販路開拓】

業種	企業コメント
建設業	➤取引銀行や協力業者から照会してもらったり、営業部員による情報収集により販路を開拓している。 ➤チラシの配布やInstagramなどのSNSを活用した広告展開に力を入れ、多くの顧客の目に留まるよう工夫している。また、資料請求や問い合わせを行った顧客に対してフォローアップの電話を行い、関心を持つ顧客との接点を強化している。
卸売業	➤共同仕入により、格安で仕入れることができ販路拡大につながった
小売業	➤新規開拓に特化した部署を2021年に設置。積極的な営業により売上増加につながった。主にマンションにガスを納入しているため、オーナーや不動産管理会社との親交を深め、マンション建設の情報を得ている。
その他のサービス業	➤地域内のイベント参加を通じて認知度向上を図り、新たなビジネスチャンスを創出 ➤主にオンラインの活用と業界内ネットワークの強化に取り組んでいる。自社ウェブサイトで実績やサービス内容を発信することで、新規顧客の獲得を目指している。 ➤ネットやハローワークに求人広告を出している企業を対象にTELアポによる営業活動を実施。話を聞いてくれない場合が多いが、次回こういう人材がいれば、と今後につながるケースもある。
学術研究・専門技術	➤異業種交流を重視し、商工会議所やロータリークラブなどに参加して人脈を築くことで税理士や司法書士など他業種からの紹介を得ている。 ➤創業以来10年の実績で徐々に紹介先が増えたことと、数年前に開設したHPから直接依頼が入ることが増えた。HPには料金表や利用者様の声を掲載するなど工夫した。HPの更新等は、導入時のベンダーにお願いしている。

企業ヒアリング【単価の引き上げ】

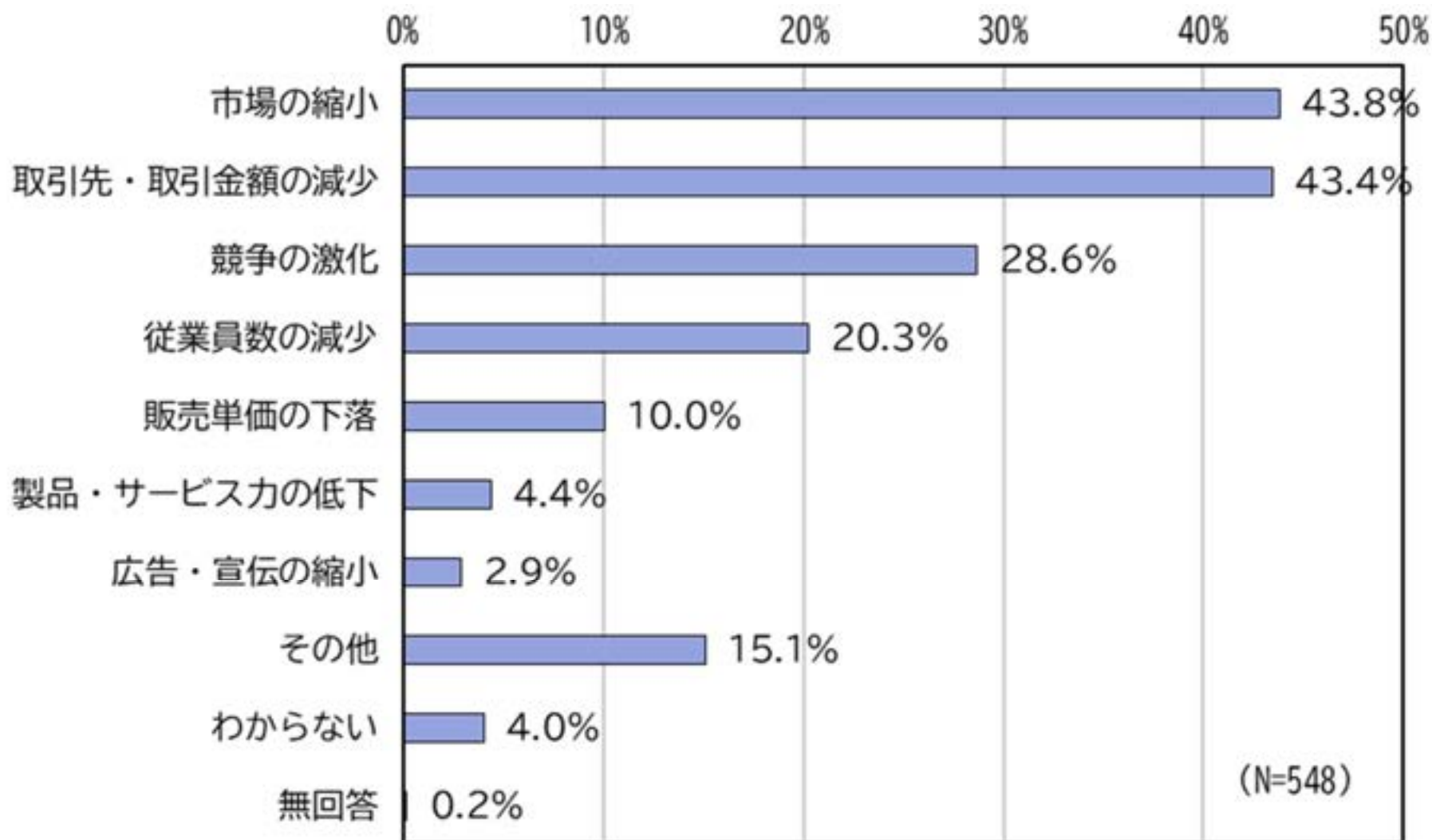
業種	企業コメント
建設業	➤ 昨年度から取引先と単価引き上げを交渉している。また、適切な工期の設定を依頼することも行っている。 ➤ 単価引き上げに関して業界特有の制約があるため、大幅な値上げは難しいと認識している。そのため、価格を抑えつつ、住宅性能の向上に注力している。具体的には、省エネ・断熱・耐震といった機能を標準装備し、顧客に「ちょうど良い家」を提供することで、付加価値を高めている。
宿泊業	➤ コロナ禍によって部屋食・内風呂が強みとなり、単価引き上げにつながった。団体客が減って個人客が増えたことも単価面では良い方向に働いた。食材価格は都市部との価格競争で上昇傾向にあるが、強みのおかげで部屋単価に転嫁できている。
その他のサービス業	➤ 業務の専門性を高め、資格保有者を確保することで高付加価値なサービスを提供し、取引単価の引き上げを実現。 ➤ 当社の強みであるアフターフォローの良さを評価いただいて、最低賃金引き上げ額以上の値上げ交渉でも応じてもらえる場合がある。

企業ヒアリング【新事業・新商品・新サービス】

業種	企業コメント
建設業	➢2024年からトレーラーハウスの販売を新たに開始し、新事業として注力。トレーラーハウスは移動可能な住居として顧客の関心は高いものの、まだ販売実績はないが今後の成長が期待される。また、ゴルフ用品の販売を行う関連会社を設立し、小売事業にも進出。新事業や新サービスの開発では、既存社員のジョブローテーションを活用して対応し、資金面では銀行借入や助成金・補助金を活用して事業展開を支えている。
運輸業	➢船員の勤務形態に対応した短期賃貸サービスの導入を検討。船員は長期乗船後に連続した休暇を取得するため、独身者の中には賃貸契約を持たないケースも多いことから、1日単位で利用できる賃貸物件を福利厚生の一環として提供することを計画中。
その他のサービス業	➢ドローンを活用した映像制作を新たなサービスとして展開しており、社員が国家資格を取得することで安全かつ柔軟な運用を可能にしている。配信関連のノウハウも蓄積している。こうした新技術を積極的に活用することで、従来のイベント運営を高付加価値化し、競争力を高めている。
学術研究・専門技術	➢人事評価制度をクラウド上で管理するシステムの開発に注力しており、企業が利用しやすい月額課金モデルで提供するサービスを計画中。

経営状況と今後の方向性

【売上の減少要因(複数回答)】(売上高「やや減少」+「大幅に減少」)



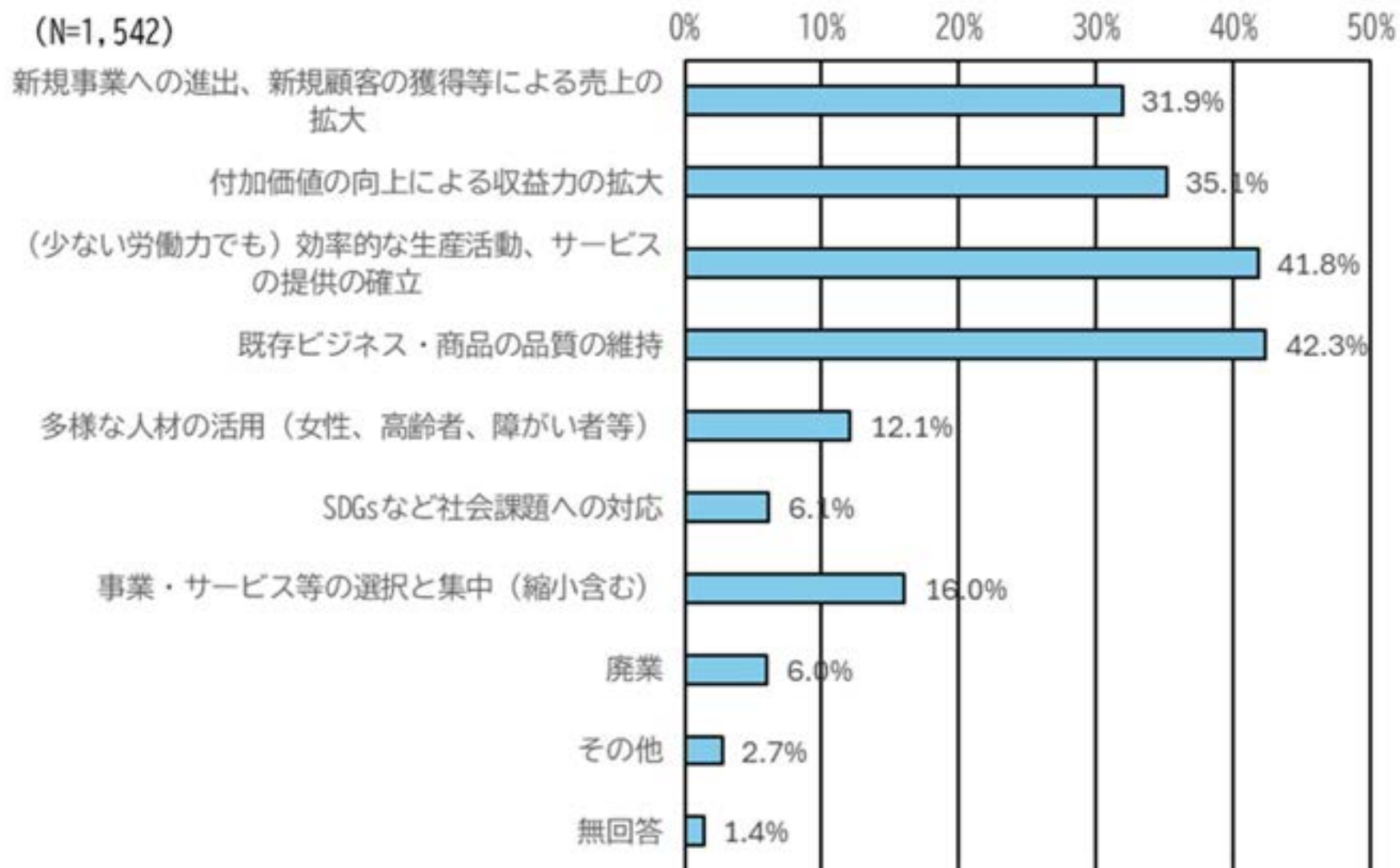
経営状況と今後の方向性

【売上の減少要因(複数回答)】(売上高「やや減少」+「大幅に減少」)

	合計	売上高が減少した理由									
		製品・サービスの低下	販売単価の下落	従業員数の減少	広告・宣伝の縮小	市場の縮小	競争の激化	取引先・取引金額の減少	その他	わからない	無回答
全体	548 100.0	24 4.4	55 10.0	111 20.3	16 2.9	240 43.8	157 28.6	238 43.4	83 15.1	22 4.0	1 0.2
0-4名	279 100.0	11 3.9	32 11.5	49 17.6	10 3.6	114 40.9	79 28.3	121 43.4	41 14.7	18 6.5	0 0
5-9名	100 100.0	5 5.0	6 6.0	28 28.0	2 2.0	49 49.0	34 34.0	49 49.0	15 15.0	1 1.0	0 0
10-49名	127 100.0	8 6.3	12 9.4	28 22.0	2 1.6	52 40.9	34 26.8	51 40.2	19 15.0	3 2.4	0 0
50-99名	13 100.0	0 0.0	3 23.1	2 15.4	1 7.7	10 76.9	6 46.2	7 53.8	0 0.0	0 0.0	0 0
100名以上	15 100.0	0 0.0	0 0.0	3 20.0	1 6.7	8 53.3	4 26.7	3 20.0	5 33.3	0 0.0	0 0

経営状況と今後の方向性

【今後3～5年の方向性としての展開(複数回答)】



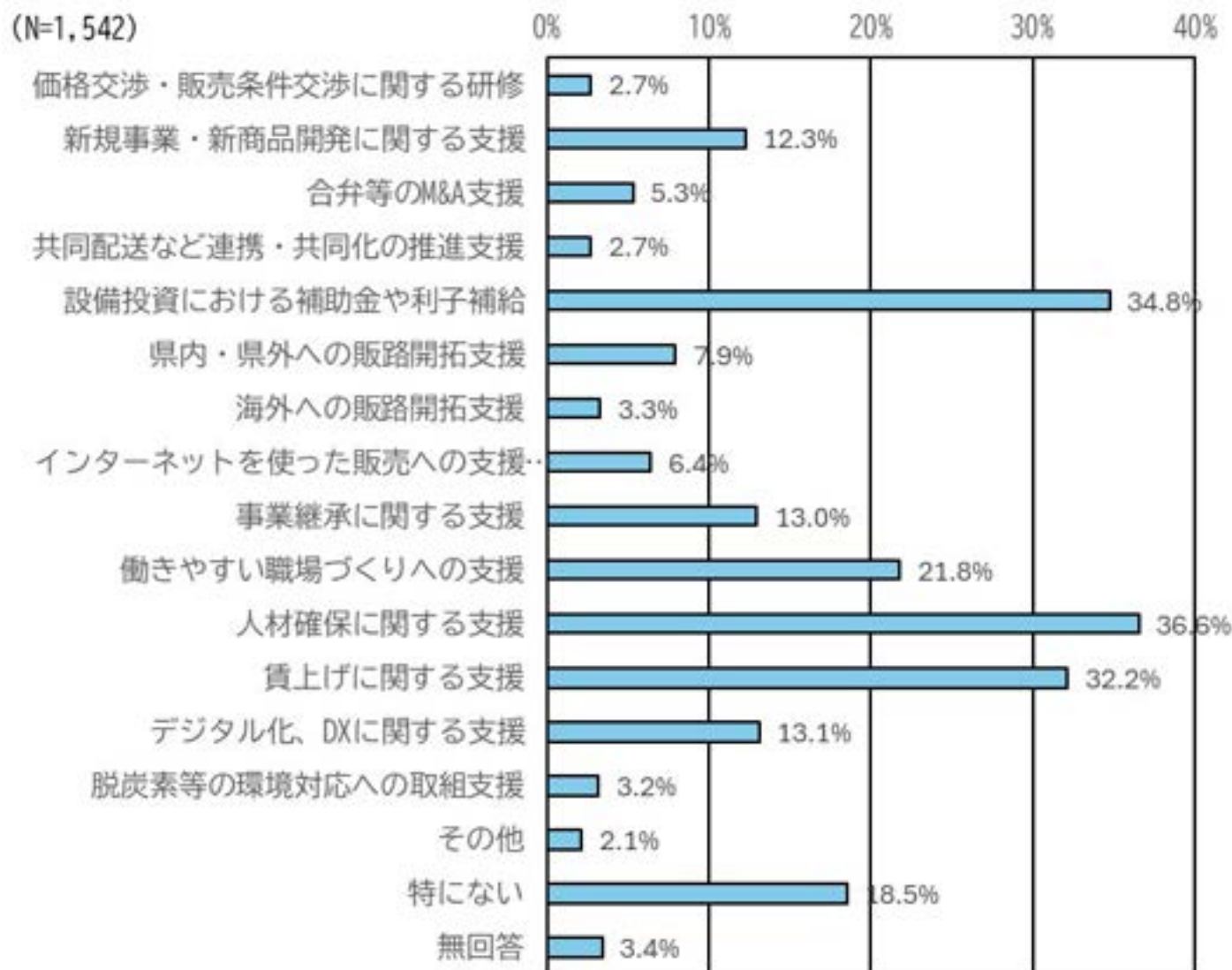
経営状況と今後の方向性

【今後3～5年の方向性としての展開(複数回答)】

	合計	今後3～5年の方向性としての展開									
		新規事業への進出、新規顧客の獲得等による売上の拡大	付加価値の向上による収益力の拡大	(少ない労働力でも)効率的な生産活動、サービスの提供の確立	既存ビジネス・商品の品質の維持	多様な人材の活用(女性、高齢者、障がい者等)	SDGsなど社会課題への対応	事業・サービス等の選択と集中(縮小含む)	廃業	その他	無回答
全体	1542 100.0	492 31.9	542 35.1	645 41.8	653 42.3	186 12.1	94 6.1	247 16.0	93 6.0	42 2.7	21 1.4
0-4名	629 100.0	152 24.2	166 26.4	200 31.8	246 39.1	24 3.8	23 3.7	111 17.6	74 11.8	28 4.5	7 1.1
5-9名	300 100.0	83 27.7	107 35.7	151 50.3	123 41.0	39 13.0	11 3.7	40 13.3	4 1.3	8 2.7	7 2.3
10-49名	441 100.0	178 40.4	189 42.9	209 47.4	196 44.4	78 17.7	33 7.5	69 15.6	12 2.7	4 0.9	2 0.5
50-99名	72 100.0	35 48.6	36 50.0	38 52.8	36 50.0	14 19.4	9 12.5	10 13.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0
100名以上	65 100.0	33 50.8	36 55.4	37 56.9	39 60.0	29 44.6	18 27.7	11 16.9	0 0.0	0 0.0	1 1.5

経営状況と今後の方向性

【松山市に期待する支援策(複数回答)】



経営状況と今後の方向性

【松山市に期待する支援策①(複数回答)】

	合計	松山市に期待する支援策								
		価格交渉・販売条件交渉に関する研修	新規事業・新商品開発に関する支援	合併等のM&A支援	共同配送など連携・共同化の推進支援	設備投資における補助金や利子補給	県内・県外への販路開拓支援	海外への販路開拓支援	インターネットを使った販売への支援(EC、SNSの活用等)	事業継承に関する支援
全体	1542 100.0	42 2.7	189 12.3	82 5.3	42 2.7	536 34.8	122 7.9	51 3.3	99 6.4	200 13.0
0-4名	629 100.0	13 2.1	56 8.9	26 4.1	12 1.9	172 27.3	41 6.5	17 2.7	46 7.3	84 13.4
5-9名	300 100.0	9 3.0	41 13.7	17 5.7	7 2.3	119 39.7	26 8.7	6 2.0	18 6.0	46 15.3
10-49名	441 100.0	18 4.1	69 15.6	26 5.9	15 3.4	171 38.8	35 7.9	17 3.9	25 5.7	55 12.5
50-99名	72 100.0	2 2.8	10 13.9	10 13.9	2 2.8	36 50.0	9 12.5	4 5.6	5 6.9	6 8.3
100名以上	65 100.0	0 0.0	11 16.9	3 4.6	5 7.7	30 46.2	9 13.8	6 9.2	4 6.2	4 6.2

経営状況と今後の方向性

【松山市に期待する支援策②(複数回答)】

	合計	働きやすい 職場づくり への支援	人材確保に 関する支援	賃上げに関 する支援	デジタル化、 DXに関する 支援	脱炭素等の 環境対応へ の取組支援	その他	特にない	無回答
全体	1542 100.0	336 21.8	564 36.6	496 32.2	202 13.1	49 3.2	33 2.1	286 18.5	53 3.4
0-4名	629 100.0	82 13.0	120 19.1	122 19.4	54 8.6	9 1.4	16 2.5	191 30.4	34 5.4
5-9名	300 100.0	76 25.3	127 42.3	110 36.7	33 11.0	8 2.7	4 1.3	34 11.3	7 2.3
10-49名	441 100.0	125 28.3	223 50.6	190 43.1	70 15.9	15 3.4	8 1.8	47 10.7	7 1.6
50-99名	72 100.0	25 34.7	40 55.6	29 40.3	22 30.6	6 8.3	2 2.8	2 2.8	2 2.8
100名以上	65 100.0	23 35.4	42 64.6	37 56.9	21 32.3	9 13.8	2 3.1	2 3.1	2 3.1

【事業継承についての検討状況】**＜全体＞**

事業承継について何らかの検討をしている企業は全体の59.9%。

【検討している企業における承継方法】**＜全体＞**

「親族への承継」(50.5%)が最も多い。次は「社内人材の承継」(19.7%)。3番目は「未定」(15.1%)。

＜従業員規模別＞

従業員数が50名以上の企業では5%以下と少ない。

【検討している企業における事業承継における課題】**＜全体＞**

「特にない」が30.9%で最多。次は「社内(従業員)の調整」(22.4%)。

＜従業員規模別＞

「特にない」は、従業員数が100名以上の企業では41.5%。

【事業承継で松山市に期待する支援策】**＜全体＞**

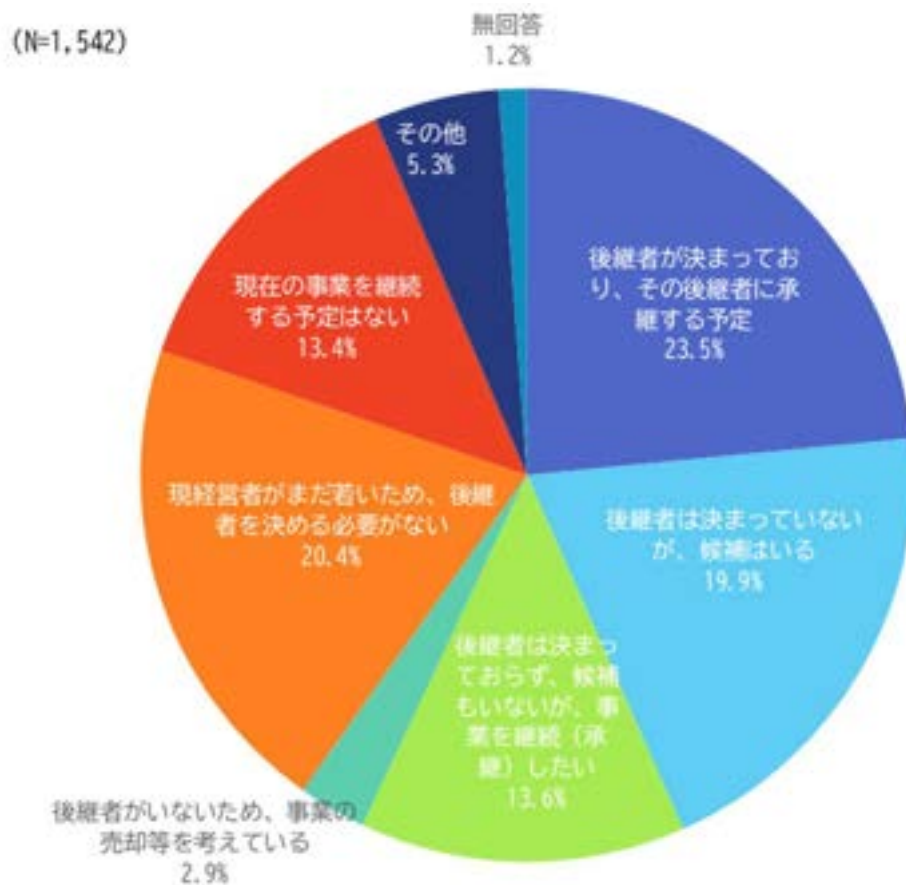
52.2%が「特にない」を選択。

＜従業員規模別＞

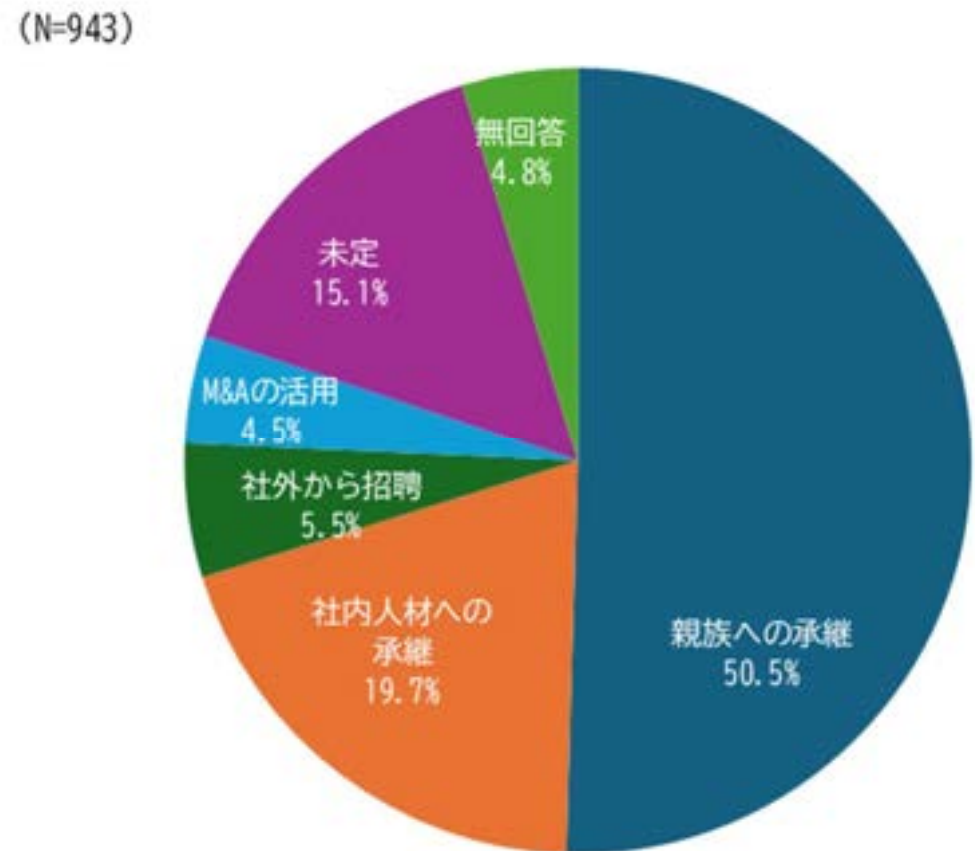
従業員数が100名以上の企業では、29.3%が「経営幹部候補者への研修」を選択。

事業承継

【現時点での事業承継の予定】



【現時点での承継方法】



事業承継

【現時点での事業承継の予定】

	合計	現時点での事業承継の予定							
		後継者が決まっており、その後継者に承継する予定	後継者は決まっていないが、候補はいる	後継者は決まっておらず、候補もないが、事業を継続(承継)したい	後継者がいないため、事業の売却等を考えている	現経営者がまだ若いため、後継者を決める必要がない	現在の事業を継続する予定はない	その他	無回答
全体	1542 100.0	362 23.5	307 19.9	210 13.6	44 2.9	314 20.4	206 13.4	81 5.3	18 1.2
0-4名	629 100.0	122 19.4	105 16.7	77 12.2	23 3.7	104 16.5	152 24.2	34 5.4	12 1.9
5-9名	300 100.0	79 26.3	60 20.0	43 14.3	12 4.0	67 22.3	27 9.0	10 3.3	2 0.7
10-49名	441 100.0	114 25.9	99 22.4	76 17.2	8 1.8	106 24.0	20 4.5	16 3.6	2 0.5
50-99名	72 100.0	23 31.9	18 25.0	7 9.7	0 0.0	13 18.1	2 2.8	8 11.1	1 1.4
100名以上	65 100.0	16 24.6	18 27.7	6 9.2	0 0.0	14 21.5	1 1.5	10 15.4	0 0.0

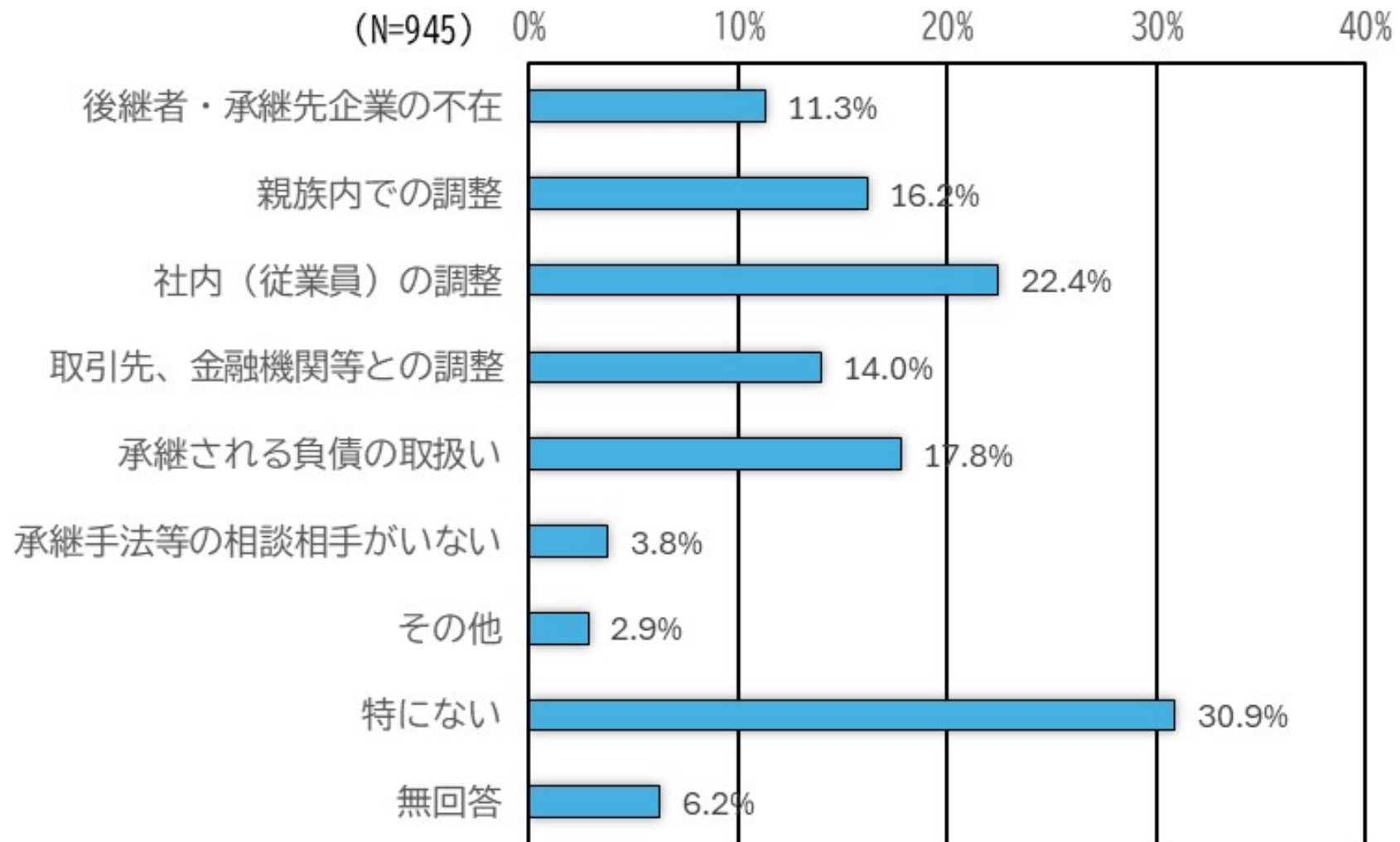
事業承継

【現時点での承継方法】

	合計	現時点での承継方法					
		親族への承継	社内人材への承継	社外から招聘	M&Aの活用	未定	無回答
全体	943 100.0	476 50.5	186 19.7	52 5.5	42 4.5	142 15.1	45 4.8
0-4名	341 100.0	179 52.5	46 13.5	17 5.0	14 4.1	59 17.3	26 7.6
5-9名	196 100.0	95 48.5	51 26.0	9 4.6	9 4.6	25 12.8	7 3.6
10-49名	299 100.0	139 46.5	66 22.1	19 6.4	15 5.0	51 17.1	9 3.0
50-99名	49 100.0	31 63.3	11 22.4	4 8.2	1 2.0	1 2.0	1 2.0
100名以上	40 100.0	22 55.0	10 25.0	3 7.5	2 5.0	2 5.0	1 2.5

事業承継

【事業承継の課題(複数回答)】



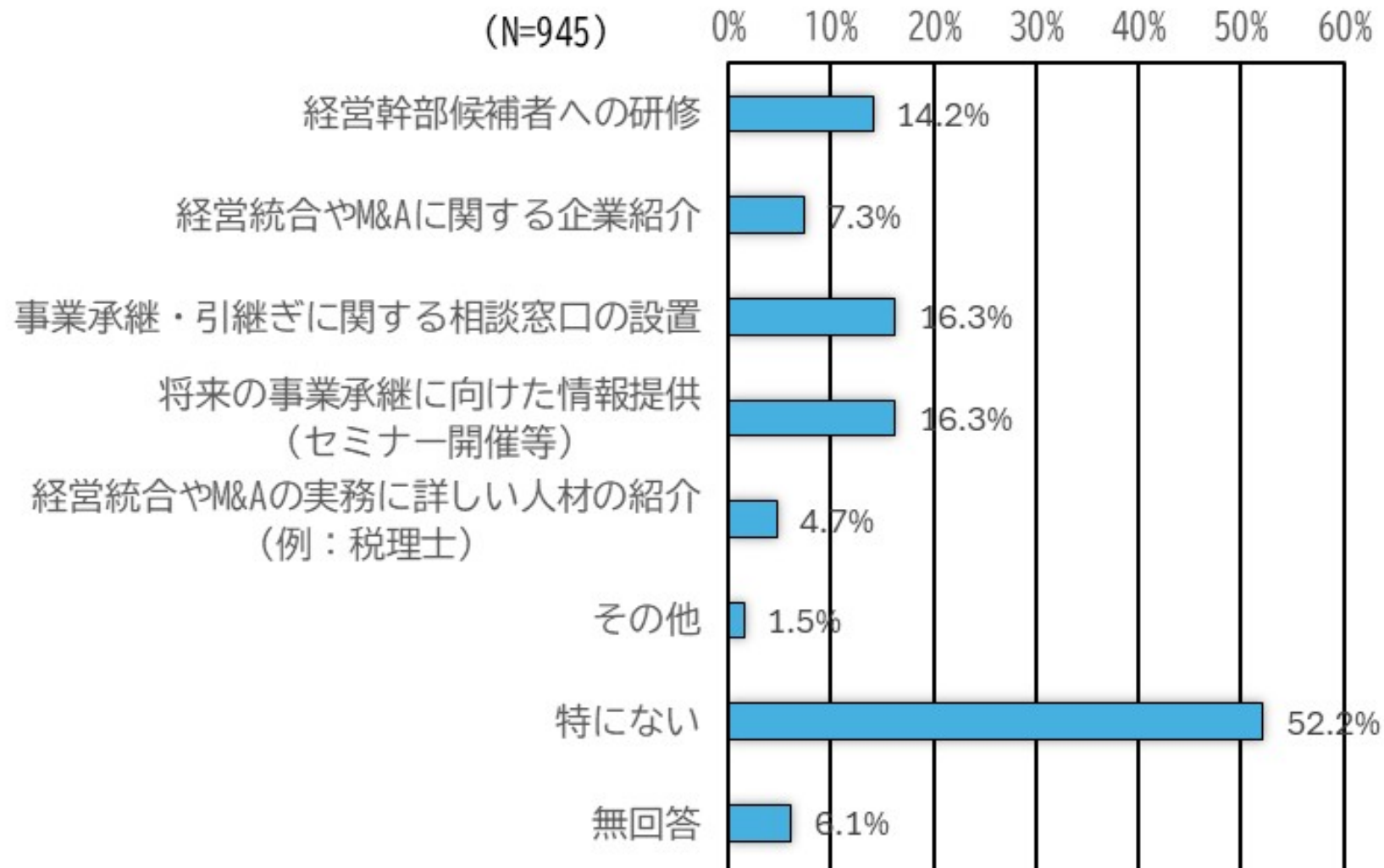
事業承継

【事業承継の課題(複数回答)】

	合計	事業承継の課題								
		後継者・承継先企業の不在	親族内での調整	社内(従業員)の調整	取引先、金融機関等との調整	承継される負債の取扱い	承継手法等の相談相手がいない	その他	特になし	無回答
全体	945 100.0	107 11.3	153 16.2	212 22.4	132 14.0	168 17.8	36 3.8	27 2.9	292 30.9	59 6.2
0-4名	341 100.0	41 12.0	56 16.4	54 15.8	37 10.9	69 20.2	16 4.7	12 3.5	101 29.6	30 8.8
5-9名	196 100.0	18 9.2	28 14.3	55 28.1	27 13.8	43 21.9	5 2.6	5 2.6	52 26.5	9 4.6
10-49名	299 100.0	39 13.0	47 15.7	78 26.1	47 15.7	44 14.7	10 3.3	10 3.3	98 32.8	14 4.7
50-99名	50 100.0	4 8.0	10 20.0	12 24.0	9 18.0	5 10.0	1 2.0	0 0.0	17 34.0	3 6.0
100名以上	41 100.0	5 12.2	7 17.1	9 22.0	10 24.4	5 12.2	3 7.3	0 0.0	17 41.5	1 2.4

事業承継

【松山市に期待する支援策(複数回答)】



事業承継

【松山市に期待する支援策(複数回答)】

	合計	事業承継で松山市に期待する支援策							
		経営幹部候補者への研修	経営統合やM&Aに関する企業紹介	事業承継・引継ぎに関する相談窓口の設置	将来の事業承継に向けた情報提供(セミナー開催等)	経営統合やM&Aの実務に詳しい人材(例:税理士)の紹介	その他	特にない	無回答
全体	945 100.0	134 14.2	69 7.3	154 16.3	154 16.3	44 4.7	14 1.5	493 52.2	58 6.1
0-4名	341 100.0	26 7.6	24 7.0	65 19.1	50 14.7	15 4.4	5 1.5	182 53.4	32 9.4
5-9名	196 100.0	29 14.8	14 7.1	29 14.8	35 17.9	10 5.1	3 1.5	98 50.0	8 4.1
10-49名	299 100.0	54 18.1	18 6.0	45 15.1	53 17.7	11 3.7	5 1.7	161 53.8	12 4.0
50-99名	50 100.0	11 22.0	10 20.0	5 10.0	7 14.0	2 4.0	0 0.0	22 44.0	2 4.0
100名以上	41 100.0	12 29.3	3 7.3	7 17.1	6 14.6	4 9.8	1 2.4	22 53.7	1 2.4

松山市に期待すること

業種	企業コメント
建設業	➤M&A支援があればいいと思う。地元企業で後継者不足のところがあれば当社が事業を引き継ぎたいと考えているため、そういう情報がほしい。

【5年前(コロナ前)と比較した正規社員月給の増減】**<全体>**

全体の57.8%が「増加」、「横ばい」は22.7%、「減少」は5.1%。なお、「正規社員はいない」企業が11.4%。

<従業員規模別>

従業員数が10名以上の企業では、8割超が「増加」と回答。

【賃上げのための取組】**<全体>**

20%超の取組は、「売上や利益の拡大」(46.5%)、「経費節減・コストカット」(36.1%)、「費用増の価格への転嫁の交渉」(25.7%)。

<従業員規模別>

- 「売上や利益の拡大」は、従業員数が多くなると増加。従業員数50名以上の企業では6割超が取組。
- 「費用増の価格への転嫁の交渉」は、従業員数50名以上の企業では4割以上が取組。従業員数が0-4名の企業では、32.9%が「特に取組みなし」。

【賃上げの課題】**＜全体＞**

20%超の課題は、「賃上げのための資金が不足している」(27.6%)、「価格転嫁の交渉が進まない」(22.0%)。

【人材面で松山市に期待すること】**＜全体＞**

20%超が期待する施策は、「賃金への補助金」(43.6%)、「人材育成への補助金」(28.9%)、「働きやすい環境づくりへの支援」(21.5%)。なお、「特にない」は34.7%。

＜従業員規模別＞

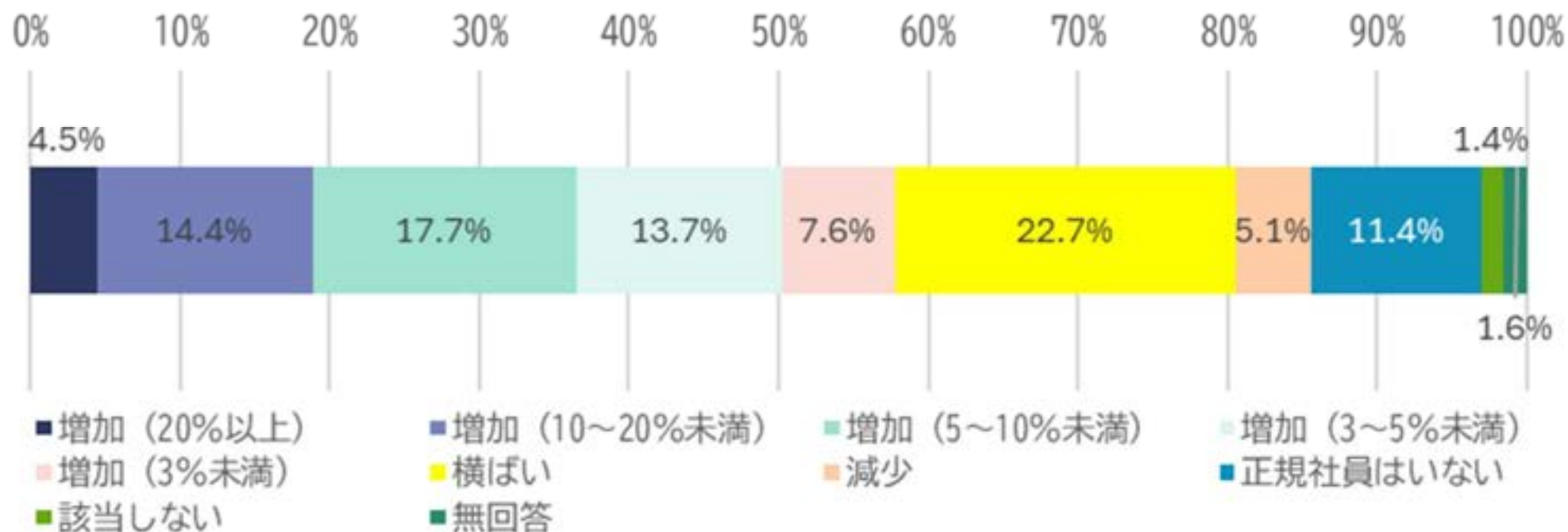
- 「賃金への補助金」は、従業員数5名以上の企業では5割超が期待。
- 「人材育成への補助金」は、従業員数50名以上の企業では4割超が期待。
- 「特にない」は、0-4名の企業では55.2%。従業員数50名以上の企業では1割強。

★企業ヒアリングでは、**人材確保**や**若手の地元定着**に関する支援を望む声が聞かれた。

採用・人材育成・定着

【5年前(コロナ前)と比較した正規社員月給の増減】

(N=1,521)



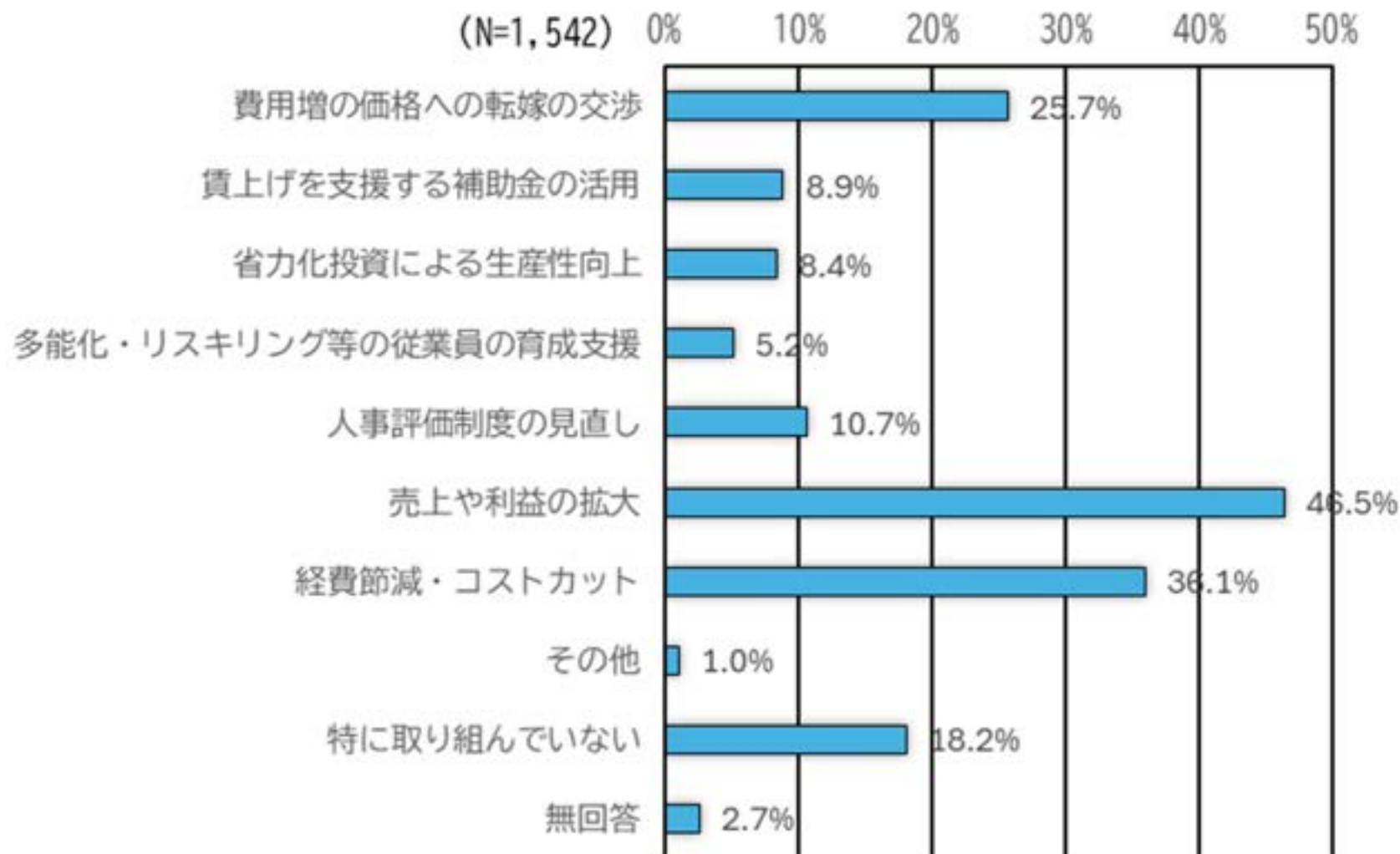
採用・人材育成・定着

【5年前(コロナ前)と比較した正規社員月給の増減】

	合計	正規社員の月給は5年前と比較しての増減									
		増加(20%以上)	増加(10～20%未満)	増加(5～10%未満)	増加(3～5%未満)	増加(3%未満)	横ばい	減少	正規社員はいない	該当しない	無回答
全体	1521 100.0	68 4.5	219 14.4	269 17.7	208 13.7	115 7.6	346 22.7	77 5.1	173 11.4	22 1.4	24 1.6
0-4名	614 100.0	17 2.8	50 8.1	49 8.0	49 8.0	26 4.2	190 30.9	44 7.2	155 25.2	17 2.8	17 2.8
5-9名	296 100.0	14 4.7	47 15.9	61 20.6	42 14.2	30 10.1	74 25.0	14 4.7	9 3.0	3 1.0	2 0.7
10-49名	440 100.0	28 6.4	87 19.8	112 25.5	88 20.0	47 10.7	57 13.0	15 3.4	3 0.7	1 0.2	2 0.5
50-99名	72 100.0	4 5.6	21 29.2	22 30.6	11 15.3	4 5.6	8 11.1	1 1.4	0 0.0	1 1.4	0 0.0
100名以上	65 100.0	3 4.6	13 20.0	21 32.3	16 24.6	4 6.2	7 10.8	1 1.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0

採用・人材育成・定着

【賃上げのための取組(複数回答)】



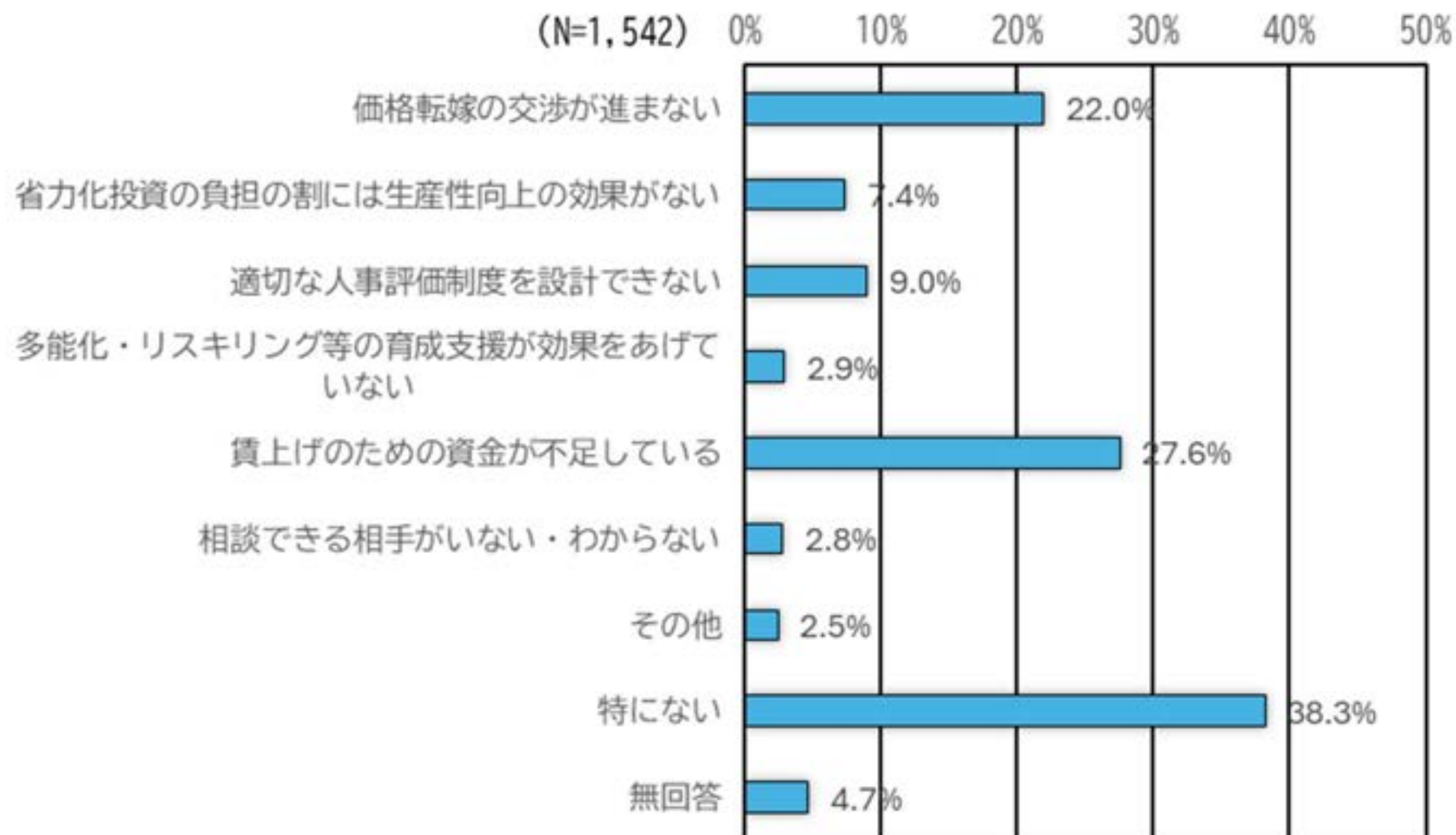
採用・人材育成・定着

【賃上げのための取組(複数回答)】

	合計	賃上げのための取組									
		費用増の価格への転嫁の交渉	賃上げを支援する補助金の活用	省力化投資による生産性向上	多能化・リスキリング等の従業員の育成支援	人事評価制度の見直し	売上や利益の拡大	経費節減・コストカット	その他	特に取り組んでいない	無回答
全体	1542 100.0	397 25.7	137 8.9	129 8.4	80 5.2	165 10.7	717 46.5	556 36.1	16 1.0	280 18.2	41 2.7
0-4名	629 100.0	100 15.9	19 3.0	16 2.5	8 1.3	21 3.3	222 35.3	196 31.2	4 0.6	207 32.9	32 5.1
5-9名	300 100.0	81 27.0	29 9.7	30 10.0	19 6.3	26 8.7	151 50.3	102 34.0	6 2.0	35 11.7	4 1.3
10-49名	441 100.0	152 34.5	64 14.5	52 11.8	31 7.0	87 19.7	242 54.9	178 40.4	5 1.1	26 5.9	2 0.5
50-99名	72 100.0	33 45.8	11 15.3	14 19.4	10 13.9	15 20.8	49 68.1	30 41.7	0 0.0	3 4.2	0 0.0
100名以上	65 100.0	26 40.0	10 15.4	16 24.6	11 16.9	15 23.1	41 63.1	39 60.0	0 0.0	0 0.0	1 1.5

採用・人材育成・定着

【賃上げの課題(複数回答)】



採用・人材育成・定着

【賃上げの課題(複数回答)】

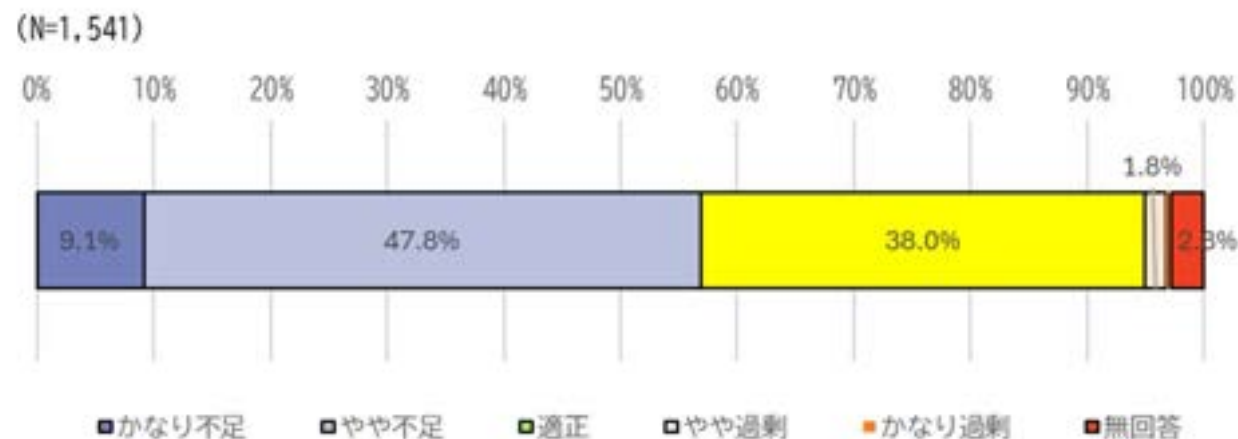
	合計	賃上げの課題								
		価格転嫁の交渉が進まない	省力化投資の負担の割には生産性向上の効果がない	適切な人事評価制度を設計できない	多能化・リスキリング等の育成支援が効果をあげていない	賃上げのための資金が不足している	相談できる相手がいない・わからない	その他	特にない	無回答
全体	1542 100.0	339 22.0	114 7.4	139 9.0	45 2.9	425 27.6	43 2.8	38 2.5	590 38.3	72 4.7
0-4名	629 100.0	94 14.9	22 3.5	25 4.0	6 1.0	172 27.3	25 4.0	10 1.6	300 47.7	45 7.2
5-9名	300 100.0	65 21.7	27 9.0	26 8.7	10 3.3	101 33.7	9 3.0	6 2.0	104 34.7	6 2.0
10-49名	441 100.0	135 30.6	45 10.2	67 15.2	21 4.8	105 23.8	8 1.8	14 3.2	127 28.8	17 3.9
50-99名	72 100.0	18 25.0	12 16.7	10 13.9	3 4.2	22 30.6	0 0.0	5 6.9	21 29.2	0 0.0
100名以上	65 100.0	19 29.2	7 10.8	9 13.8	4 6.2	19 29.2	0 0.0	3 4.6	21 32.3	2 3.1

企業ヒアリング【賃上げ】

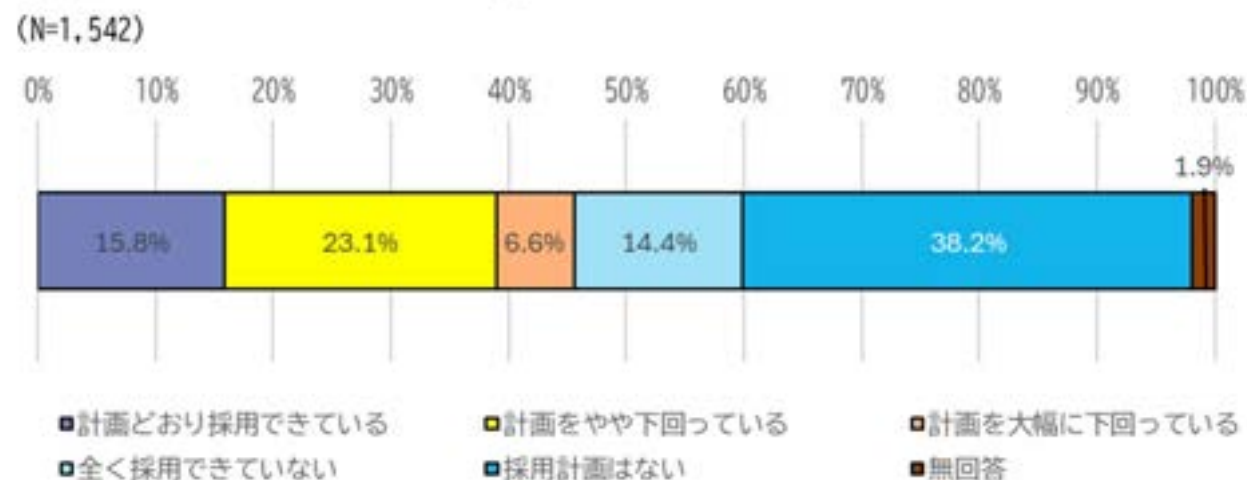
業種	企業コメント
建設業	➤賃上げについては、国交省が5%賃上げしたら入札の際に点数を加算するというので引き上げている。
生活関連サービス・ 娯楽業	➤人事評価1ランクあたりの引き上げ額を改定。来年度も賃上げ予定。
宿泊業	➤賃上げ機運が高まる以前から取り組んでいる。引き留めるための無理した賃上げではなく、ムダをなくして収益が上がった分を適正に還元している。
その他のサービス業	➤給与水準や賃上げ率は全国本部と同じため、一般的な県内企業より賃金水準は高いと思われる。

採用・人材育成・定着

【現在の従業員の過不足感】



【人材は計画通り採用できているか】



採用・人材育成・定着

【現在の従業員の過不足感】

	合計	現在の従業員の過不足感					
		かなり不足	やや不足	適正	やや過剰	かなり過剰	無回答
全体	1541 100.0	141 9.1	736 47.8	586 38.0	28 1.8	7 0.5	43 2.8
0-4名	628 100.0	46 7.3	223 35.5	312 49.7	7 1.1	5 0.8	35 5.6
5-9名	300 100.0	35 11.7	165 55.0	94 31.3	5 1.7	0 0.0	1 0.3
10-49名	441 100.0	46 10.4	245 55.6	136 30.8	11 2.5	2 0.5	1 0.2
50-99名	72 100.0	8 11.1	43 59.7	18 25.0	3 4.2	0 0.0	0 0.0
100名以上	65 100.0	5 7.7	43 66.2	14 21.5	2 3.1	0 0.0	1 1.5

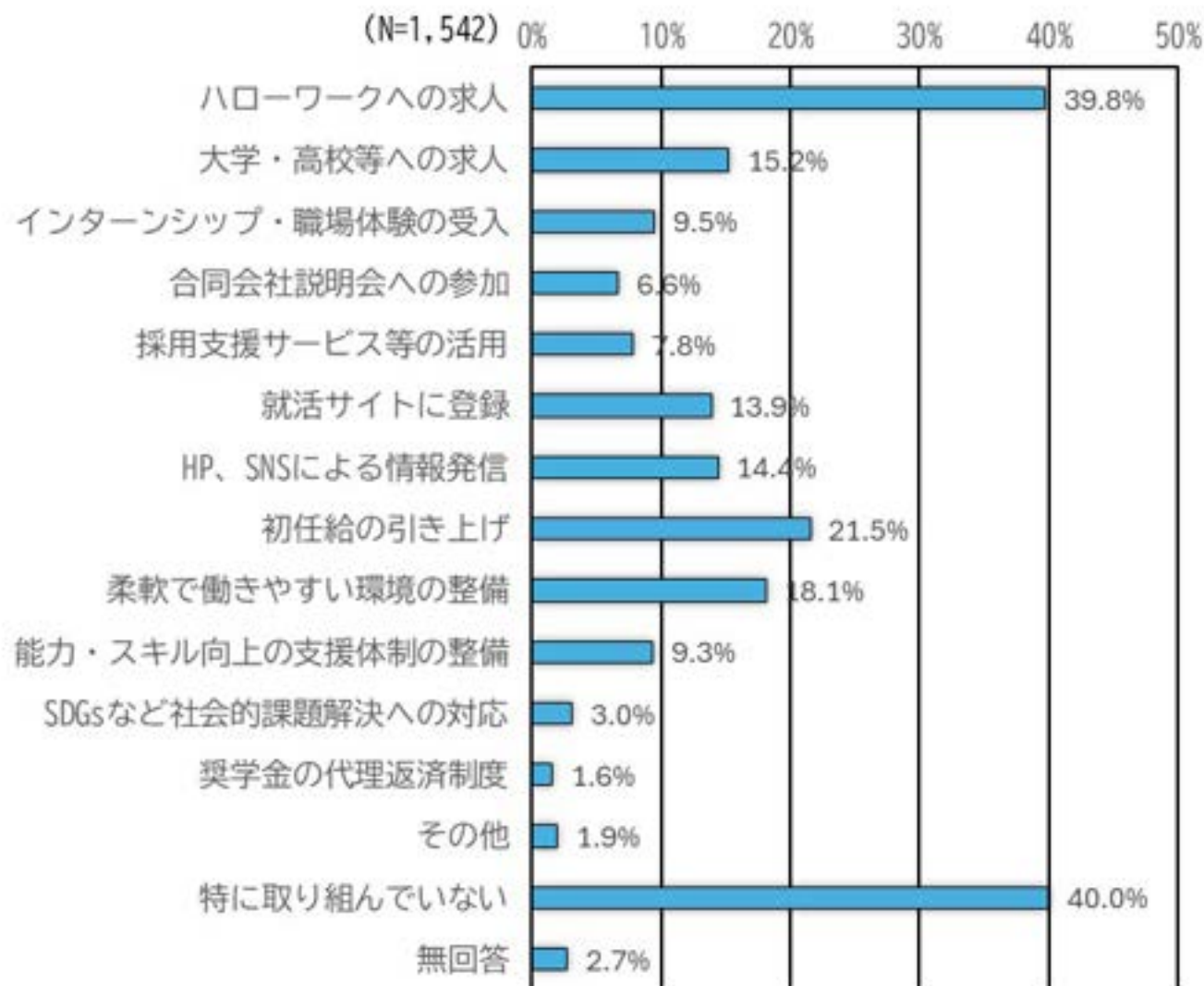
採用・人材育成・定着

【人材は計画通り採用できているか】

	合計	人材は計画どおり採用できているか					
		計画どおり採用できている	計画をやや下回っている	計画を大幅に下回っている	全く採用できていない	採用計画はない	無回答
全体	1542 100.0	244 15.8	356 23.1	102 6.6	222 14.4	589 38.2	29 1.9
0-4名	629 100.0	34 5.4	41 6.5	17 2.7	108 17.2	408 64.9	21 3.3
5-9名	300 100.0	43 14.3	72 24.0	25 8.3	65 21.7	92 30.7	3 1.0
10-49名	441 100.0	119 27.0	166 37.6	44 10.0	41 9.3	66 15.0	5 1.1
50-99名	72 100.0	22 30.6	36 50.0	10 13.9	1 1.4	3 4.2	0 0.0
100名以上	65 100.0	22 33.8	34 52.3	5 7.7	3 4.6	1 1.5	0 0.0

採用・人材育成・定着

【新規採用のための取組(複数回答)】



採用・人材育成・定着

【新規採用のための取組①(複数回答)】

	合計	新規採用のための取組							
		ハローワークへの求人	大学・高校等への求人	インターンシップ・職場体験の受入	合同会社説明会への参加	採用支援サービス等の活用	就活サイトに登録	HP、SNSによる情報発信	初任給の引き上げ
全体	1542 100.0	613 39.8	235 15.2	146 9.5	102 6.6	120 7.8	214 13.9	222 14.4	332 21.5
0-4名	629 100.0	94 14.9	16 2.5	8 1.3	6 1.0	9 1.4	21 3.3	24 3.8	33 5.2
5-9名	300 100.0	138 46.0	24 8.0	14 4.7	4 1.3	20 6.7	33 11.0	37 12.3	50 16.7
10-49名	441 100.0	268 60.8	121 27.4	65 14.7	36 8.2	53 12.0	94 21.3	97 22.0	162 36.7
50-99名	72 100.0	51 70.8	33 45.8	20 27.8	21 29.2	13 18.1	28 38.9	26 36.1	38 52.8
100名以上	65 100.0	49 75.4	37 56.9	36 55.4	32 49.2	23 35.4	34 52.3	35 53.8	45 69.2

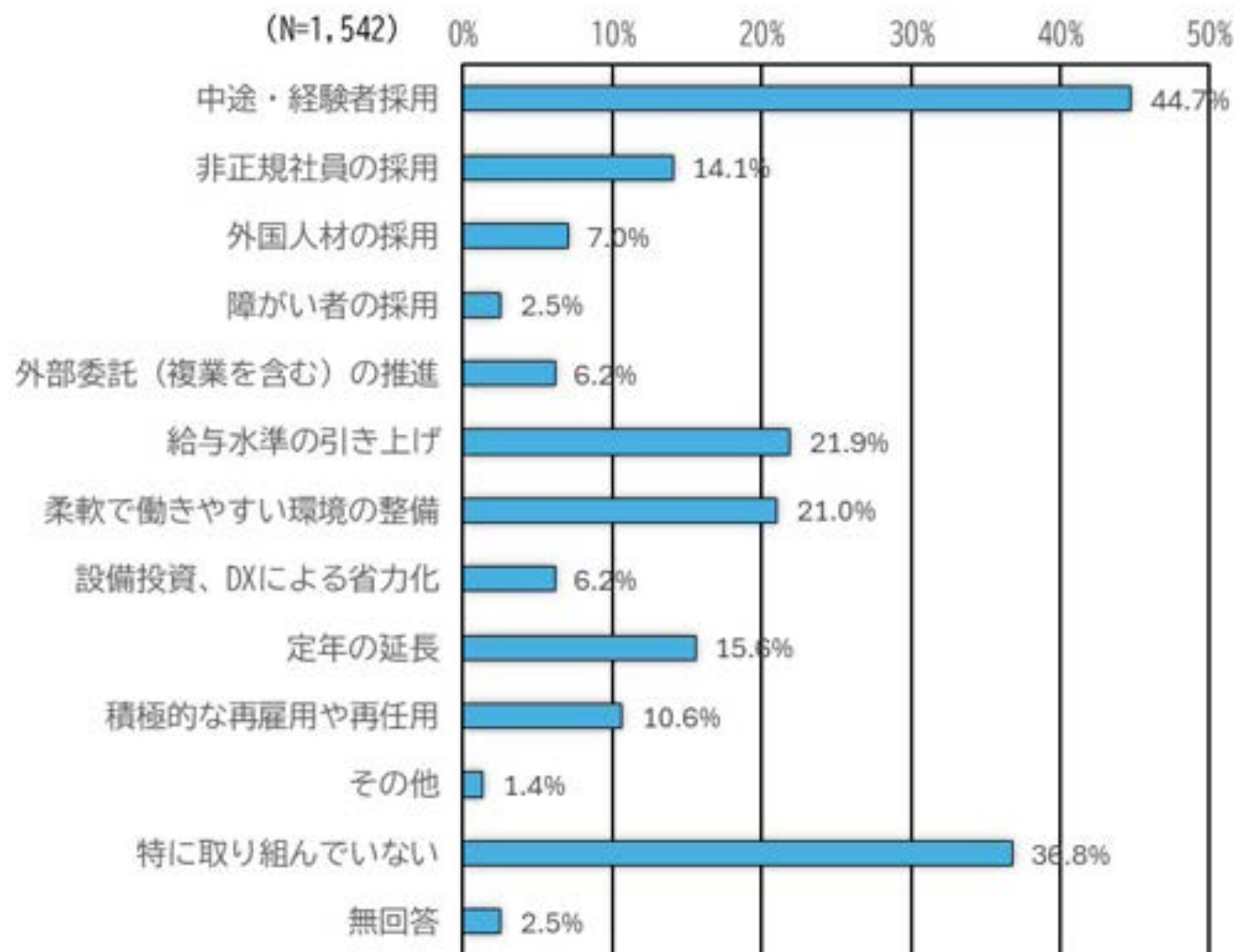
採用・人材育成・定着

【新規採用のための取組②(複数回答)】

	合計	柔軟で働き やすい環境 の整備	能力・スキル 向上の支援 体制の整備	SDGsなど 社会的課題 解決への対 応	奨学金の代 理返済制度	その他	特に取り組 んでいない	無回答
全体	1542 100.0	279 18.1	143 9.3	47 3.0	24 1.6	29 1.9	617 40.0	41 2.7
0-4名	629 100.0	40 6.4	15 2.4	1 0.2	1 0.2	8 1.3	430 68.4	31 4.9
5-9名	300 100.0	49 16.3	20 6.7	5 1.7	0 0.0	9 3.0	99 33.0	5 1.7
10-49名	441 100.0	130 29.5	72 16.3	18 4.1	8 1.8	10 2.3	62 14.1	4 0.9
50-99名	72 100.0	25 34.7	15 20.8	7 9.7	6 8.3	1 1.4	4 5.6	1 1.4
100名以上	65 100.0	30 46.2	17 26.2	15 23.1	9 13.8	1 1.5	1 1.5	0 0.0

採用・人材育成・定着

【人手不足のための取組(複数回答)】



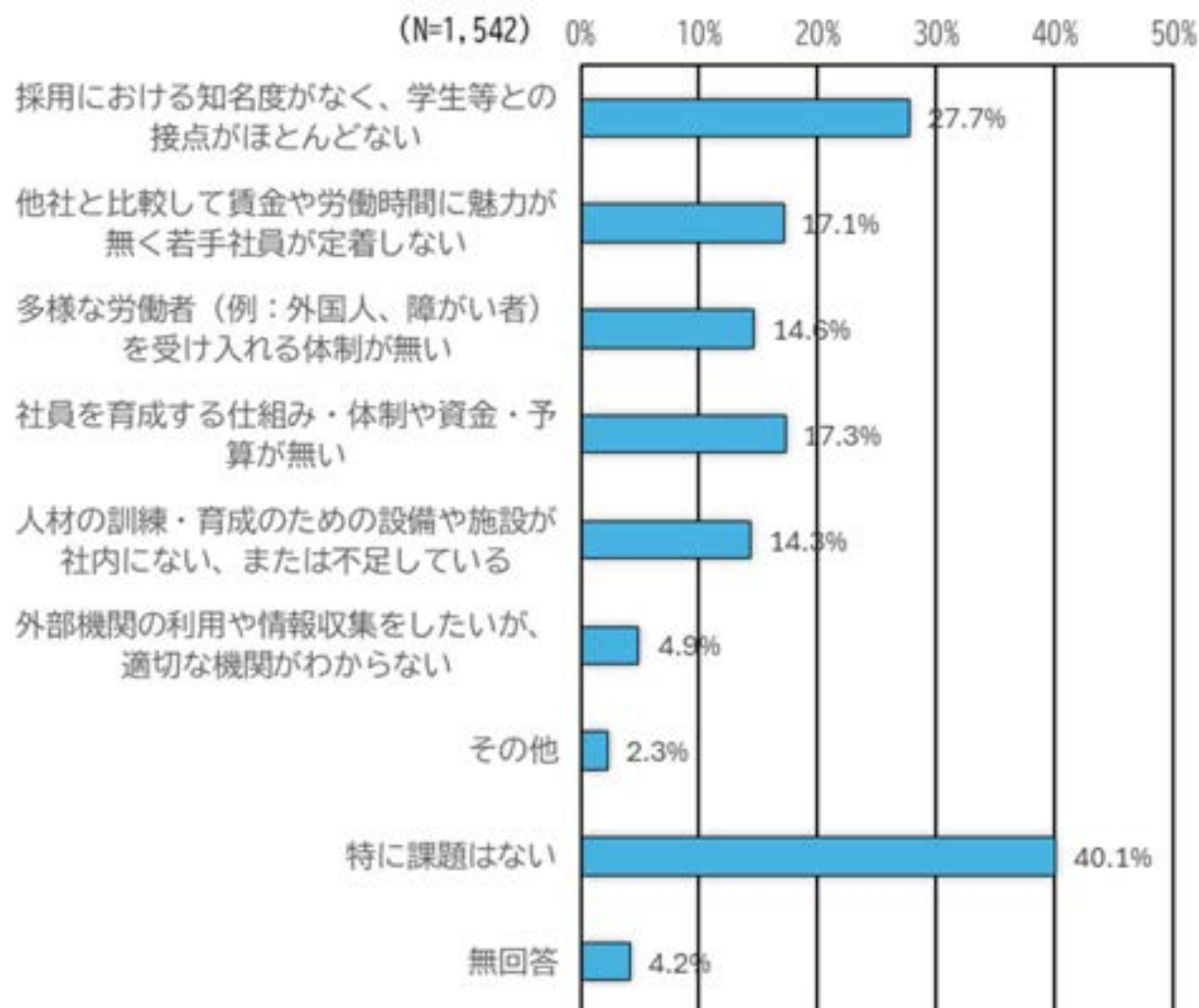
採用・人材育成・定着

【人手不足のための取組(複数回答)】

	合計	人手不足のための取組												
		中途・経験者 採用	非正規社員 の採用	外国人材の 採用	障がい者の 採用	外部委託(複 業を含む)の 推進	給与水準の 引き上げ	柔軟で働き やすい環境 の整備	設備投資、 DXによる省 力化	定年の延長	積極的な再 雇用や再任 用	その他	特に取り組 んでいない	無回答
全体	1542 100.0	690 44.7	217 14.1	108 7.0	39 2.5	95 6.2	338 21.9	324 21.0	95 6.2	240 15.6	164 10.6	21 1.4	567 36.8	39 2.5
0-4名	629 100.0	114 18.1	35 5.6	7 1.1	1 0.2	33 5.2	38 6.0	51 8.1	8 1.3	39 6.2	12 1.9	9 1.4	405 64.4	29 4.6
5-9名	300 100.0	158 52.7	36 12.0	18 6.0	7 2.3	23 7.7	67 22.3	66 22.0	14 4.7	61 20.3	33 11.0	3 1.0	79 26.3	4 1.3
10-49名	441 100.0	295 66.9	84 19.0	48 10.9	13 2.9	30 6.8	152 34.5	150 34.0	42 9.5	100 22.7	65 14.7	8 1.8	59 13.4	6 1.4
50-99名	72 100.0	58 80.6	24 33.3	16 22.2	7 9.7	5 6.9	36 50.0	24 33.3	16 22.2	19 26.4	26 36.1	0 0.0	5 6.9	0 0.0
100名以上	65 100.0	52 80.0	34 52.3	17 26.2	10 15.4	2 3.1	39 60.0	28 43.1	13 20.0	16 24.6	25 38.5	0 0.0	2 3.1	0 0.0

採用・人材育成・定着

【人材面の課題(複数回答)】



採用・人材育成・定着

【人材面の課題(複数回答)】

	合計	人材面の課題								
		採用における知名度がなく、学生等との接点が少ない	他社と比較して賃金や労働時間に魅力が無く若手社員が定着しない	多様な労働者(例:外国人、障がい者)を受け入れる体制が無い	社員を育成する仕組み・体制や資金・予算が無い	人材の訓練・育成のための設備や施設が社内にはない、または不足している	外部機関の利用や情報収集をしたいが、適切な機関がわからない	その他	特に課題はない	無回答
全体	1542 100.0	427 27.7	264 17.1	225 14.6	266 17.3	221 14.3	76 4.9	35 2.3	618 40.1	64 4.2
0-4名	629 100.0	96 15.3	71 11.3	62 9.9	97 15.4	61 9.7	24 3.8	10 1.6	373 59.3	38 6.0
5-9名	300 100.0	110 36.7	58 19.3	50 16.7	58 19.3	42 14.0	12 4.0	8 2.7	94 31.3	4 1.3
10-49名	441 100.0	168 38.1	88 20.0	84 19.0	81 18.4	78 17.7	29 6.6	11 2.5	109 24.7	16 3.6
50-99名	72 100.0	27 37.5	18 25.0	17 23.6	12 16.7	16 22.2	4 5.6	2 2.8	15 20.8	2 2.8
100名以上	65 100.0	17 26.2	27 41.5	8 12.3	12 18.5	20 30.8	6 9.2	3 4.6	11 16.9	1 1.5

企業ヒアリング【採用面】

業種	企業コメント
建設業	➢ コロナ下では地元志向だった新卒者も、今は都会に出ていく傾向になっていると感じる。また、土木や建築の人材も公務員志望の人が多く感じる。高卒採用にシフトすることを検討しており、学校への訪問ももっと増やそうと考えている。 ➢ 人材確保に向けて新卒採用から中途採用へとシフトし、即戦力となる経験者の雇用を進めている。採用活動では、マイナビやハローワークを活用し、求人情報を幅広く発信するほか、派遣会社を利用して必要な人材を補充している。 ➢ 高校に毎年定期的な訪問を行っており、インターンシップの受入れもしている。関係性のある高校の生徒は、ある程度当社の事業内容を理解しており、毎年ではないが、定期的に高校からの推薦で新規採用ができています。
運輸業	➢ 移住者に仕事を紹介し、フェリー運航や飲食店での雇用を生み出すなど地域に根差した雇用モデルを構築している。 ➢ 業界全体で進む高齢化と人手不足に対応するため、未経験者の積極採用と育成を重視。
宿泊業	➢ 採用はすべて新卒者。例年50名程度のエントリーに対し5名程度は採用できている。学生からは、地元での認知度とキャリアアップの機会があることを評価いただいている。
その他のサービス業	➢ 人材確保のためにハローワークを活用し、未経験者の積極採用を実施。経験の有無に関わらず幅広い人材を受け入れることで、働き手の裾野を広げている。 ➢ 新卒採用では、専門学校や地元大学との連携を強化しインターンシップや職場体験を通じて学生に実務経験を提供。

企業ヒアリング【定着化】

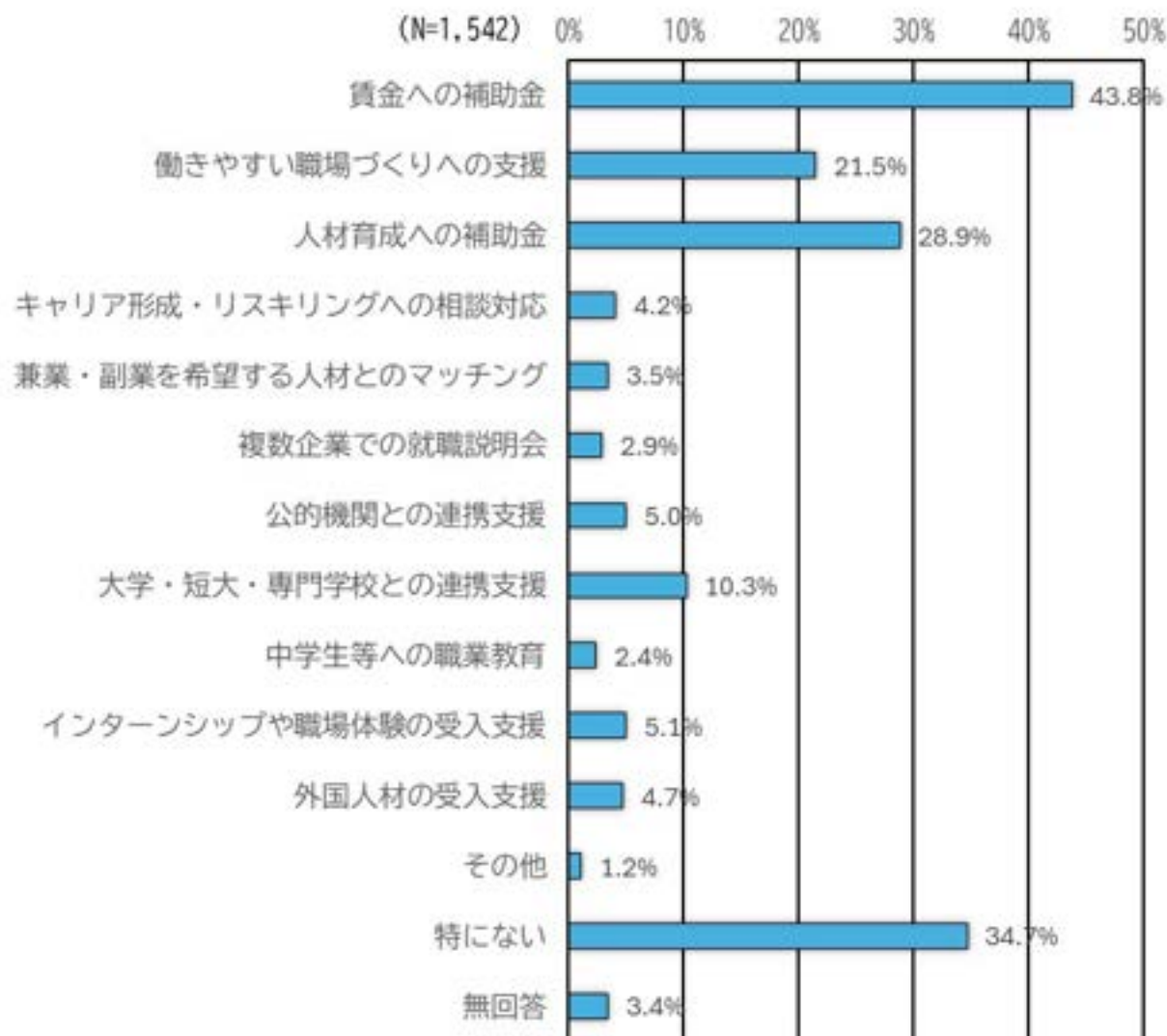
業種	企業コメント
建設業	➢60歳で一旦定年となるが、その人が持っている資格がそのまま入札の際に点数となってくるがあるので再雇用として残ってもらうこともある。70歳まで再雇用している。 ➢社員の定着率向上に向けて、残業削減と定時退社の推進、資格取得支援や手当の充実を行い、働きやすい職場環境の整備に取り組んでいる。
宿泊業	➢社員には無理に定着を勧めていない。欠員が出た際は、補充するのではなくシステム投資によって人員減でも回る仕組みを構築している。新しい取り組みが若手社員のモチベーションにもなっている。
その他のサービス業	➢完全週休2日制や高い休暇消化率など、働きやすい職場環境を整え、従業員の定着率向上に取り組んでいる。 ➢入社時から社会保険を完備し、3年目以降には退職金や年金保険にも加入できる仕組みを整えている。また、朝から夜遅くまでの長時間勤務が多い業務特性から夜勤手当を全額支給するなど、社員の待遇改善にも取り組んでいる。
学術研究・専門技術	➢退職金制度や賞与の支給、法人向け福利厚生プログラムなどを導入し、働きやすい環境づくりを推進。また、社員に一定の責任を持たせ、顧客を担当させることで仕事のやりがいや達成感を高め定着率向上を目指している。

企業ヒアリング【人材育成】

業種	企業コメント
建設業	➤一般的な教育は外部に依頼している。また、若手社員の集まりや若手だけの食事会も実施している。
運輸業	➤人手に余裕があるうちに余剰人員を配置することで、働きながら学ぶ環境を提供し、平均年齢の上昇を抑制。これにより、長期的な人材確保と安定運航を目指している。
宿泊業	➤3～5年で社内外でステップアップできるようスキル習得の機会を提供している。国家資格取得の支援制度や資格試験前の有給取得、メンター制度などを採り入れている。また、異業種や外部のセミナーにも積極的に参加させている。
学術研究・専門技術	➤新しい社員が早期に定着できるよう、指導係を配置し、OJT形式で業務指導を行う体制を整えている。

採用・人材育成・定着

【人材面で松山市に期待すること(複数回答)】



採用・人材育成・定着

【人材面で松山市に期待すること①(複数回答)】

	合計	人材面で松山市に期待する支援策						
		賃金への補助金	働きやすい職場づくりへの支援	人材育成への補助金	キャリア形成・リスキングへの相談対応	兼業・副業を希望する人材とのマッチング	複数企業での就職説明会	公的機関との連携支援
全体	1542 100.0	675 43.8	332 21.5	445 28.9	64 4.2	54 3.5	45 2.9	77 5.0
0-4名	629 100.0	169 26.9	70 11.1	93 14.8	12 1.9	19 3.0	6 1.0	19 3.0
5-9名	300 100.0	158 52.7	67 22.3	108 36.0	12 4.0	11 3.7	2 0.7	13 4.3
10-49名	441 100.0	251 56.9	142 32.2	172 39.0	32 7.3	13 2.9	16 3.6	27 6.1
50-99名	72 100.0	45 62.5	24 33.3	34 47.2	4 5.6	6 8.3	6 8.3	9 12.5
100名以上	65 100.0	40 61.5	23 35.4	30 46.2	4 6.2	4 6.2	12 18.5	6 9.2

採用・人材育成・定着

【人材面で松山市に期待すること②(複数回答)】

	合計	大学・短大・ 専門学校との 連携支援	中学生等への 職業教育	インターン シップや職 場体験の受 入支援	外国人材の 受入支援	その他	特にない	無回答
全体	1542 100.0	159 10.3	37 2.4	78 5.1	73 4.7	18 1.2	535 34.7	53 3.4
0-4名	629 100.0	19 3.0	10 1.6	8 1.3	12 1.9	5 0.8	347 55.2	33 5.2
5-9名	300 100.0	24 8.0	8 2.7	15 5.0	22 7.3	3 1.0	74 24.7	7 2.3
10-49名	441 100.0	78 17.7	13 2.9	32 7.3	27 6.1	5 1.1	83 18.8	6 1.4
50-99名	72 100.0	13 18.1	4 5.6	13 18.1	5 6.9	2 2.8	8 11.1	2 2.8
100名以上	65 100.0	23 35.4	2 3.1	9 13.8	7 10.8	2 3.1	8 12.3	1 1.5

松山市に期待すること

業種	企業コメント
運輸業	➢ 原油高や賃上げ対応に関する支援を期待。特にコロナ禍での補助金制度が事業運営を助けた経験から、災害や経済変動に対する継続的な支援を要望する。 ➢ 賃上げ補助金が抽選方式であることに課題を感じ、より多くの事業者が恩恵を受けられる仕組みへの改善を希望。
その他のサービス業	➢ 労働力確保に向けた支援を期待。特に、UターンやIターンの促進により、若者や地元出身者が県外から戻ってくるための施策を求めている。 ➢ 地元での人材確保が課題となっているため、若手人材の育成・定着に向けた取り組みや支援策を求めている。
学術研究・専門技術	➢ 賃上げに関する支援制度について、松山市在住の従業員だけでなく市内で事業を行う全ての従業員を対象とする基準の見直しを求める。 ➢ 効果が限定的な補助金ではなく、当社が支払った先にも恩恵があるような裾野の広い補助金を期待する。賃上げ補助金についても、国のように人件費総額が増えた分の何%かを減税するなどの仕組みが導入できないか。

【資金繰りの見通し】**＜全体＞**

全体の47.3%が「変化なし」を選択。「(やや+大幅に)厳しくなる」は28.2%で、「(やや+大幅に)改善する」の15.6%を上回っている。

【資金繰りに影響を与える要因】**＜全体＞**

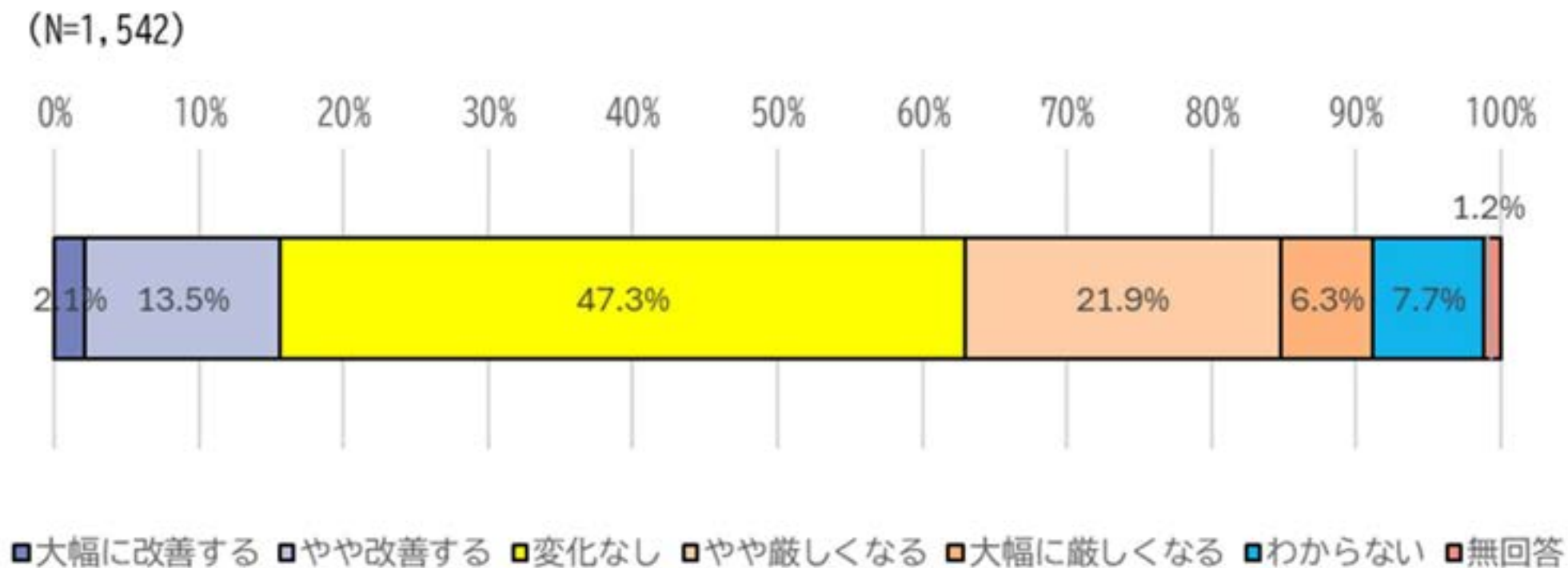
20%以上の要因は、「売上高の減少(見込み)」(40.3%)、「人件費以外の経費の増加(見込み)(例:原材料費、光熱費等)」(37.6%)、「人件費の増加(見込み)」(35.7%)、「設備、システム等の更新投資の必要性」(22.0%)。

＜従業員規模別＞

- 「売上高の減少(見込み)」は、従業員数が増加するにつれて減少。
- 「人件費以外の経費の増加(見込み)(例:原材料費、光熱費等)」は、従業員数が100名以上の企業では52.3%が選択。
- 「人件費の増加」は、従業員数が10名以上の企業の半数以上が選択。
- 「設備、システム等の更新投資の必要性」は、従業員数が100名以上の企業の44.6%が選択。

融資・資金繰り

【資金繰りの見通し】



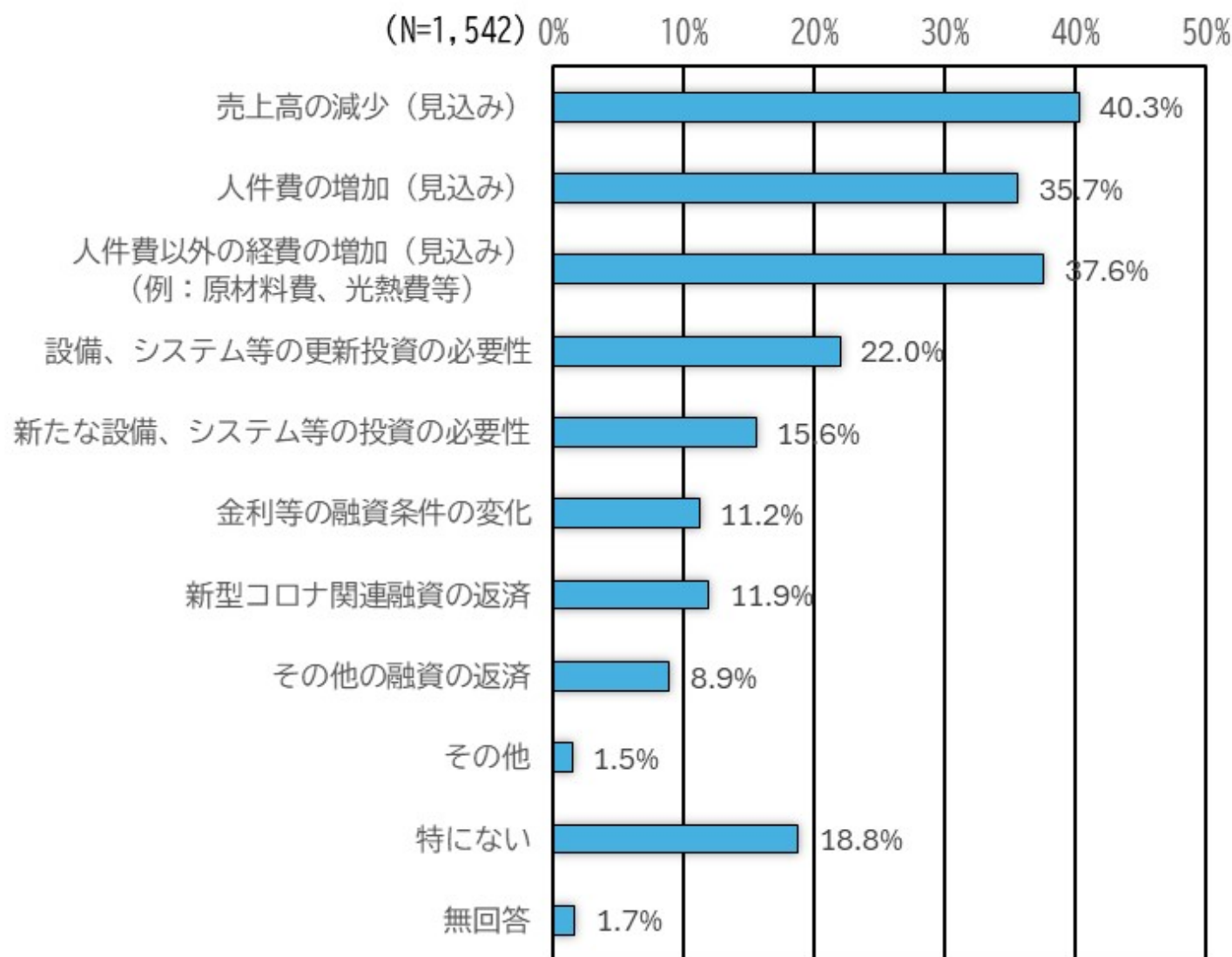
融資・資金繰り

【資金繰りの見通し】

	合計	資金繰りの見通し						
		大幅に改善 する	やや改善す る	変化なし	やや厳しくな る	大幅に厳し くなる	わからない	無回答
全体	1542 100.0	33 2.1	208 13.5	730 47.3	337 21.9	97 6.3	118 7.7	19 1.2
0-4名	629 100.0	8 1.3	60 9.5	286 45.5	147 23.4	50 7.9	71 11.3	7 1.1
5-9名	300 100.0	6 2.0	47 15.7	136 45.3	68 22.7	24 8.0	17 5.7	2 0.7
10-49名	441 100.0	10 2.3	70 15.9	224 50.8	92 20.9	17 3.9	23 5.2	5 1.1
50-99名	72 100.0	3 4.2	17 23.6	34 47.2	12 16.7	3 4.2	2 2.8	1 1.4
100名以上	65 100.0	5 7.7	9 13.8	35 53.8	12 18.5	2 3.1	1 1.5	1 1.5

融資・資金繰り

【資金繰りに影響を与える要因】



融資・資金繰り

【資金繰りに影響を与える要因】

	合計	資金繰りに影響を与える要因										
		売上高の減少(見込み)	人件費の増加(見込み)	人件費以外の経費の増加(見込み) (例:原材料費、光熱費等)	設備、システム等の更新投資の必要性	新たな設備、システム等の投資の必要性	金利等の融資条件の変化	新型コロナウイルス関連融資の返済	その他の融資の返済	その他	特にない	無回答
全体	1542 100.0	622 40.3	550 35.7	580 37.6	340 22.0	240 15.6	173 11.2	184 11.9	138 8.9	23 1.5	290 18.8	26 1.7
0-4名	629 100.0	282 44.8	105 16.7	192 30.5	105 16.7	52 8.3	53 8.4	75 11.9	63 10.0	13 2.1	159 25.3	8 1.3
5-9名	300 100.0	127 42.3	121 40.3	130 43.3	56 18.7	44 14.7	36 12.0	42 14.0	31 10.3	4 1.3	44 14.7	3 1.0
10-49名	441 100.0	164 37.2	234 53.1	185 42.0	126 28.6	93 21.1	62 14.1	56 12.7	36 8.2	3 0.7	55 12.5	10 2.3
50-99名	72 100.0	22 30.6	38 52.8	31 43.1	20 27.8	23 31.9	8 11.1	5 6.9	3 4.2	3 4.2	12 16.7	1 1.4
100名以上	65 100.0	17 26.2	43 66.2	34 52.3	29 44.6	25 38.5	11 16.9	4 6.2	4 6.2	0 0.0	7 10.8	2 3.1

5 生産性の向上等への取組

【デジタル化の浸透度合い】

<全体>

- デジタル化に積極的に取り組んでいる企業は、33.0%。
（「データベース化やデータ分析に取り組んでいる」25.3%＋「デジタル化による競合他社との差別化等に取り組んでいる状態」7.7%）
- 一方、「デジタル化による効率化は図られていない状態」（23.0%）と「アナログからデジタル化に向けたシフトを始めた状態」（36.2%）を合わせると59.2%に達する。
- 段階別では、「デジタル化に向けたシフトを始めた状態」が最も多く36.2%。20%台は、「顧客管理や在庫管理などのデータベース化やデータ分析に取り組んでいる状態」（25.3%）、「デジタル化による業務の効率化は図られていない状態」（23.0%）。最も進んだ「デジタル化による競合他社との差別化、製品・サービスの差別化や競争力強化に取り組んでいる状態」は7.7%。

<従業員規模別>

- 従業員数50名以上の企業では、半数超が「顧客管理や在庫管理などのデータベース化やデータ分析に取り組んでいる状態」以上の浸透度合いにある。
- 従業員規模が小さいほど、「デジタル化による効率化は図られていない」と「デジタル化に向けたシフトを始めた状態」の傾向が顕著となる。

5 生産性の向上等への取組

【ITツール導入やDX推進への課題】

<全体>

20%超の課題は、「従業員がITを使いこなせない」(26.6%)、「DX等を推進できる人材がいない」(22.0%)。なお、「特に課題はない」は31.5%。

<従業員規模別>

- 「従業員がITを使いこなせない」、「DX等を推進できる人材がいない」はともに、従業員数が10名以上の企業では3割超。
- 「特に課題はない」は、従業員数が増加すると減少し、100名以上の企業では13.8%。

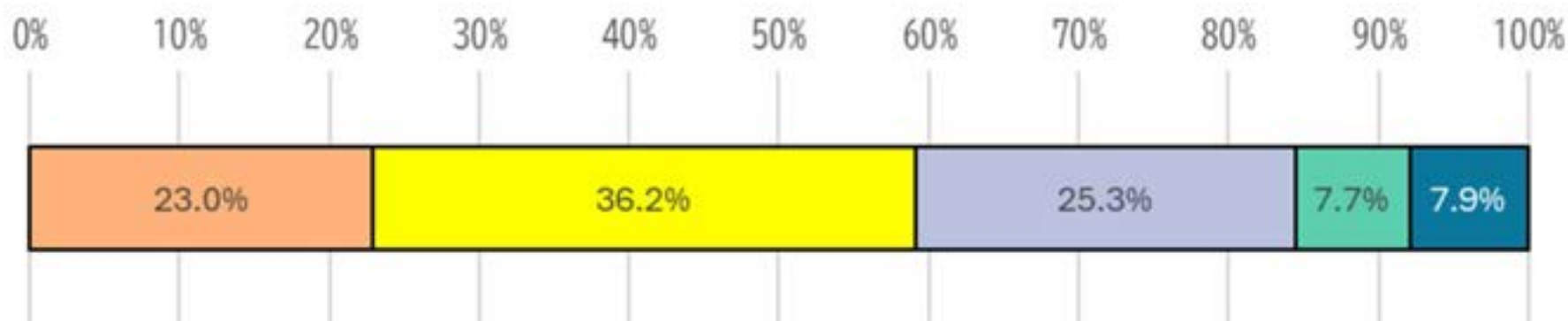
★企業ヒアリングでは、以下の取組がみられた。

- 在庫管理や労務管理などバックオフィス業務の負担軽減や独自アプリによる業務の一元化、見える化に関する取組がみられた。
- 開発や導入には補助金をうまく活用している。また、導入後の更新などは社内教育による人材育成で対応している。

生産性の向上等への取組

【デジタル化の浸透度合い】

(N=1,542)



■ デジタル化による業務の効率化は図られていない状態
(例：紙や電話・FAXが中心)

■ アナログからデジタルに向けたシフトを始めた状態
(例：社内メールの使用や日々の業務などにパソコンを利用するなど)

■ 顧客管理や在庫管理などのデータベース化やデータ分析に取り組んでいる状態
(例：業務効率化のための社内規定の整備や業務フローの見直しなどに取り組んでいる)

■ デジタル化による競合他社との差別化、製品・サービスの差別化や競争力強化に取り組んでいる状態
(例：全社的なデータが統合されたシステムなどを活用している)

■ 無回答

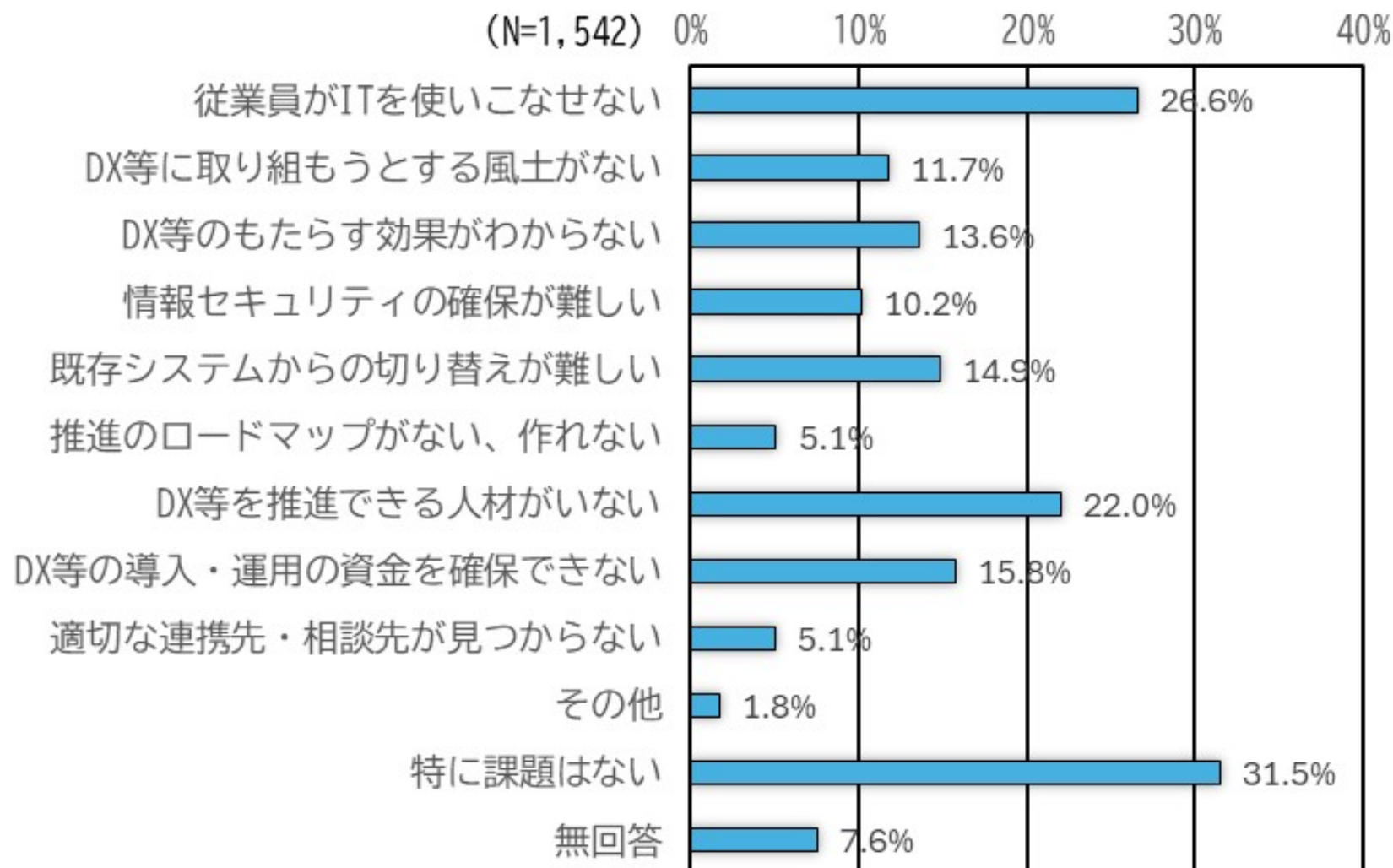
生産性の向上等への取組

【デジタル化の浸透度合い】

	合計	デジタル化全般はどの程度浸透しているか					無回答
		デジタル化による業務の効率化は図られていない状態 (例:紙や電話・FAXが中心)	アナログからデジタルに向けたシフトを始めた状態(例:社内メールの使用や日々の業務などにパソコンを利用するなど)	顧客管理や在庫管理などのデータベース化やデータ分析に取り組んでいる状態(例:業務効率化のための社内規定の整備や業務フローの見直しなどに取り組んでいる)	デジタル化による競合他社との差別化、製品・サービスの差別化や競争力強化に取り組んでいる状態(例:全社的なデータが統合されたシステムなどを活用している)		
全体	1542 100.0	354 23.0	558 36.2	390 25.3	118 7.7	122 7.9	
0-4名	629 100.0	179 28.5	225 35.8	129 20.5	37 5.9	59 9.4	
5-9名	300 100.0	68 22.7	118 39.3	72 24.0	16 5.3	26 8.7	
10-49名	441 100.0	79 17.9	170 38.5	131 29.7	35 7.9	26 5.9	
50-99名	72 100.0	8 11.1	18 25.0	29 40.3	15 20.8	2 2.8	
100名以上	65 100.0	6 9.2	21 32.3	23 35.4	14 21.5	1 1.5	

生産性の向上等への取組

【ITツール導入やDX推進への課題】



生産性の向上等への取組

【ITツール導入やDX推進への課題】

	合計	ITツールの導入やDX推進への課題											
		従業員がITを使いこなせない	DX等に取り組もうとする風土がない	DX等のもたらす効果かわからない	情報セキュリティの確保が難しい	既存システムからの切り替えが難しい	推進のロードマップがない、作れない	DX等を推進できる人材がいない	DX等の導入・運用の資金を確保できない	適切な連携先・相談先が見つからない	その他	特に課題はない	無回答
全体	1542 100.0	410 26.6	181 11.7	210 13.6	157 10.2	230 14.9	79 5.1	339 22.0	244 15.8	78 5.1	27 1.8	486 31.5	117 7.6
0-4名	629 100.0	120 19.1	57 9.1	73 11.6	42 6.7	51 8.1	18 2.9	92 14.6	86 13.7	31 4.9	13 2.1	270 42.9	58 9.2
5-9名	300 100.0	85 28.3	42 14.0	42 14.0	35 11.7	45 15.0	12 4.0	61 20.3	60 20.0	16 5.3	4 1.3	82 27.3	23 7.7
10-49名	441 100.0	152 34.5	68 15.4	74 16.8	54 12.2	80 18.1	36 8.2	136 30.8	75 17.0	26 5.9	7 1.6	97 22.0	26 5.9
50-99名	72 100.0	24 33.3	9 12.5	12 16.7	7 9.7	25 34.7	4 5.6	25 34.7	4 5.6	3 4.2	1 1.4	13 18.1	2 2.8
100名以上	65 100.0	21 32.3	4 6.2	4 6.2	15 23.1	25 38.5	7 10.8	20 30.8	16 24.6	1 1.5	1 1.5	9 13.8	2 3.1

企業ヒアリング【システム化①】

業種	企業コメント
建設業	➤ デジタル推進室を設置している。システム業者から初めは教えてもらっているが、社内にもシステムに詳しい人材はいるので、導入してからは社内人材で対応している。また、補助金対象のものは活用している。 ➤ 業務の効率化と生産性向上を目的に、システム化を積極的に推進。具体的には、在庫管理や労務管理にITツールを導入し、業務の自動化にはRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を活用している。また、Googleワークスペースを使った案件管理や売上データの一元管理を進め、業務の見える化を図っている。
運輸業	➤ 業務の効率化と顧客利便性向上を目指し、システム化を推進。具体的には、チラシの電子ブック化やホームページの活用を通じた情報発信を強化している。 ➤ 従来は紙媒体で管理していた年間計画や報告書をクラウドシステムに移行することで、情報の即時更新と共有を実現。また、船舶運航に関する大規模な図面などもPDF化し、クラウドに保存することで、書類の検索や管理の手間を削減したことで全国を航行する船舶とのやり取りが円滑になり、業務の迅速化とミスの削減が進んでいる。
小売業	➤ CTIシステムを導入。電話着信時に電話番号に対応する顧客情報がPCに表示され、誰からかかってきたかすぐに分かる。さらに過去の対応履歴等が確認できるので、スピーディな対応が可能となった。

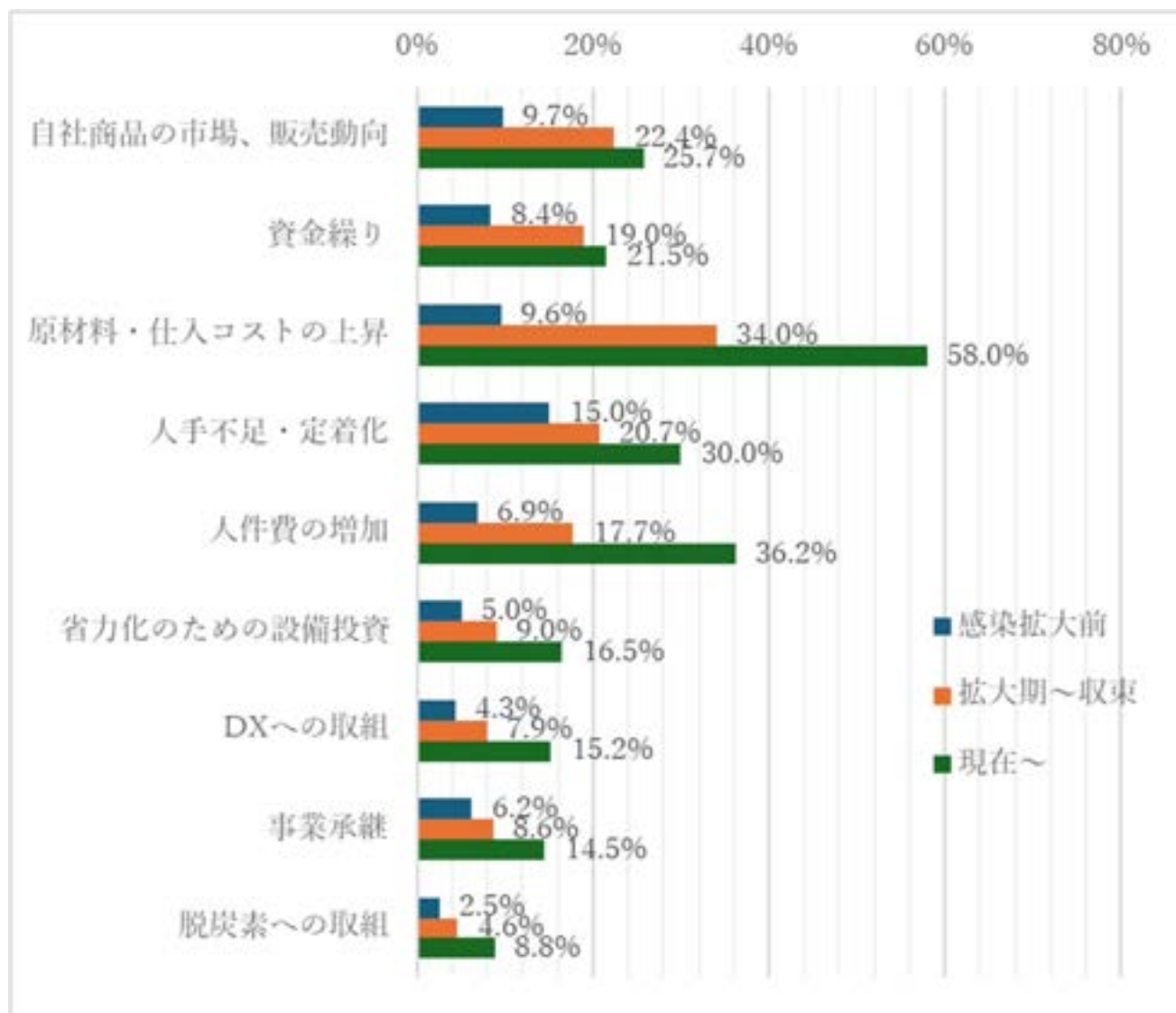
企業ヒアリング【システム化②】

業種	企業コメント
宿泊業	➢部門間のコミュニケーションに労力が掛かり、余分な作業や社内経路が複雑化していたため、外部ベンダーに当社専用アプリの開発を依頼した。全社員にスマホを支給し、顧客データ用のタブレットと連携することで館内のすべてがつながる環境を構築した。アプリやHPの更新は、社内研修により社内人材で対応している。
その他のサービス業	➢会計や給与管理などの業務をデジタル化・自動化することで、事務負担を軽減。業務に必要な最新のソフトウェアを導入し、IT環境の更新を常に行うことで生産性を向上させている。IT導入補助金を活用するなど、コスト削減と効率的なシステム整備にも注力。 ➢グループウェア「キントーン」を導入し、見積管理や業務の一元化を進めた。このシステム導入にあたっては、松山市の生産性向上支援補助金を活用し、社内のITインフラを整備した。
学術研究・専門技術	➢電子申請の活用により申請業務をオンライン化し、行政手続きの効率を向上。またクラウド化を進め、顧客との情報共有を円滑に行い業務の迅速化を図っている。

松山市に期待すること

業種	企業コメント
建設業	➤IT導入や設備投資に対する補助が事業推進の後押しとなると考えており、既存の補助制度を活用しながらもさらなる支援の充実を求める。また、新しいシステムや施設導入時に補助金が得られる仕組みや、 経営改善や生産性向上に資する支援 があると、企業の成長を支えられると考える。
学術研究・専門技術	➤ デジタル化やDX推進に向けた助成金制度の充実 を期待。特に市内事業者が利用しやすいように手続きの簡素化や柔軟な運用を希望している。

「大いに感じる」経営上の課題・問題点の推移



<全体>

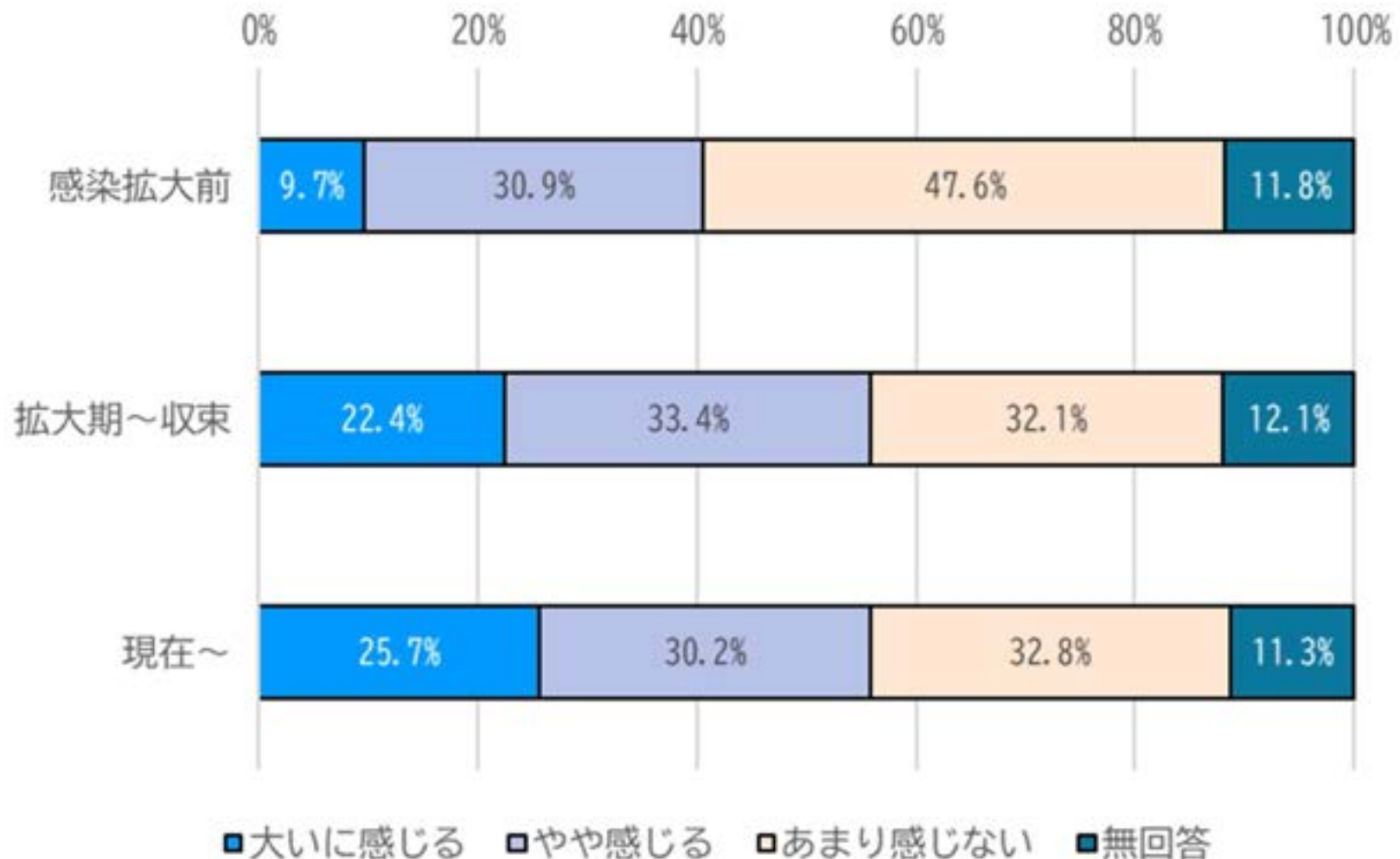
取り上げた9つの課題・問題点はいずれも経営に与える影響度合いが増加傾向にある。最も増加した項目は「原材料・仕入コストの上昇」で、現在から今後にかけて「大いに感じる」割合は58.0%。「人件費の増加」(36.2%)、「人手不足・定着化」(30.0%)が30%以上。「自社商品の市場、販売動向」(25.4%)、「資金繰り」(21.5%)が20%台で続く。

<従業員規模別>

- 「人件費の増加」は、従業員数が多くなると影響度合いが増加。
- 「人手不足・定着化」は、従業員数が50名以上の企業では4割超。
- 「資金繰り」は、従業員数が少なくなると影響度合いが増加。

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【自社商品の市場、販売動向】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【自社商品の市場、販売動向】

感染拡大前



拡大期～収束



現在～

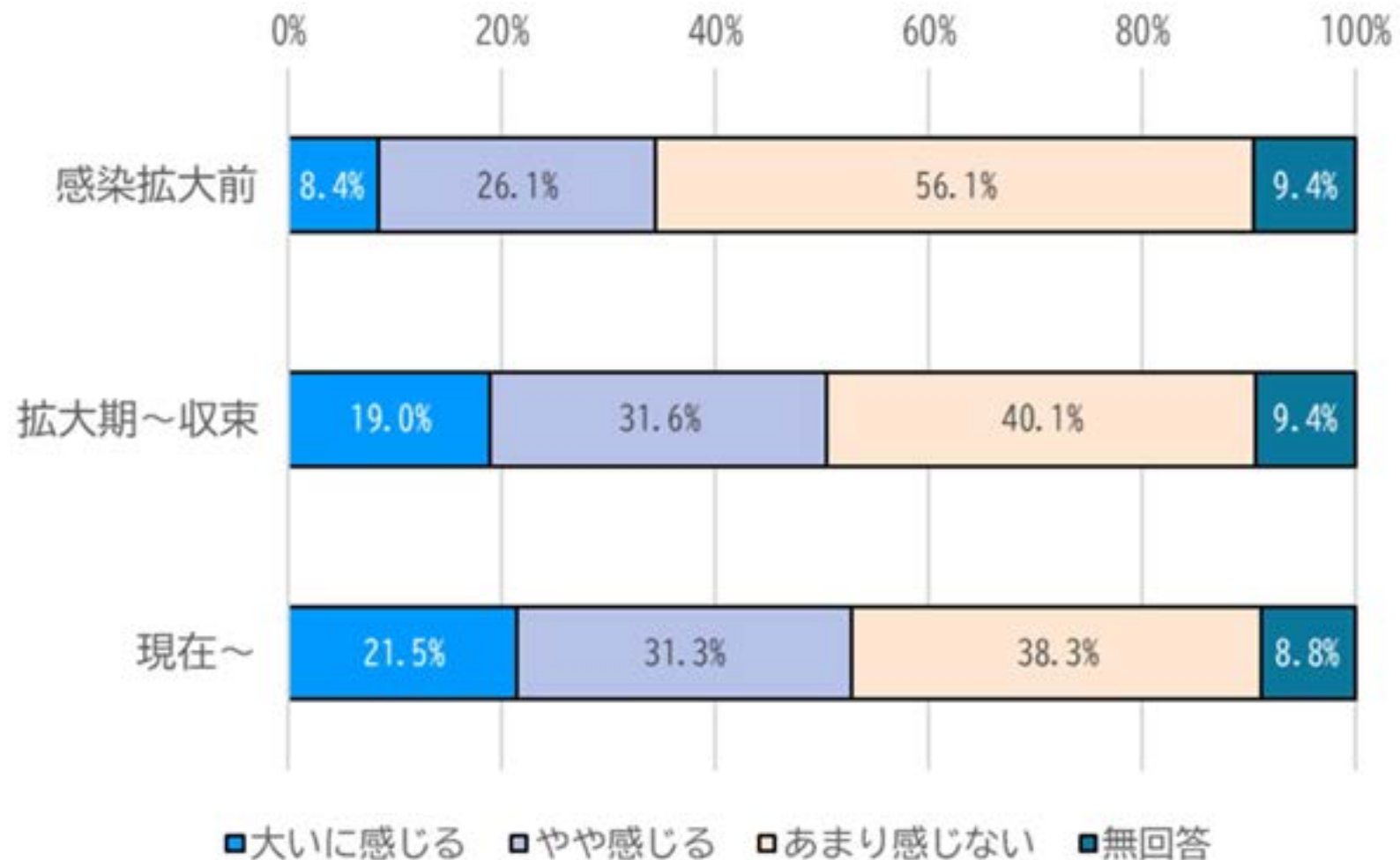
	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	148 9.7	471 30.9	726 47.6	180 11.8
0-4名	616 100.0	62 10.1	163 26.5	299 48.5	92 14.9
5-9名	297 100.0	20 6.7	99 33.3	146 49.2	32 10.8
10-49名	441 100.0	48 10.9	148 33.6	206 46.7	39 8.8
50-99名	72 100.0	4 5.6	25 34.7	41 56.9	2 2.8
100名以上	65 100.0	11 16.9	27 41.5	23 35.4	4 6.2

大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
345 22.4	514 33.4	495 32.1	186 12.1
134 21.3	184 29.3	211 33.6	99 15.8
72 24.0	108 36.0	86 28.7	34 11.3
95 21.5	160 36.3	149 33.8	37 8.4
11 15.3	29 40.3	30 41.7	2 2.8
26 40.0	21 32.3	14 21.5	4 6.2

大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
396 25.7	465 30.2	506 32.8	175 11.3
154 24.5	172 27.3	210 33.4	93 14.8
82 27.3	83 27.7	104 34.7	31 10.3
107 24.3	156 35.4	143 32.4	35 7.9
20 27.8	25 34.7	25 34.7	2 2.8
22 33.8	22 33.8	17 26.2	4 6.2

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【資金繰り】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【資金繰り】

感染拡大前



拡大期～収束

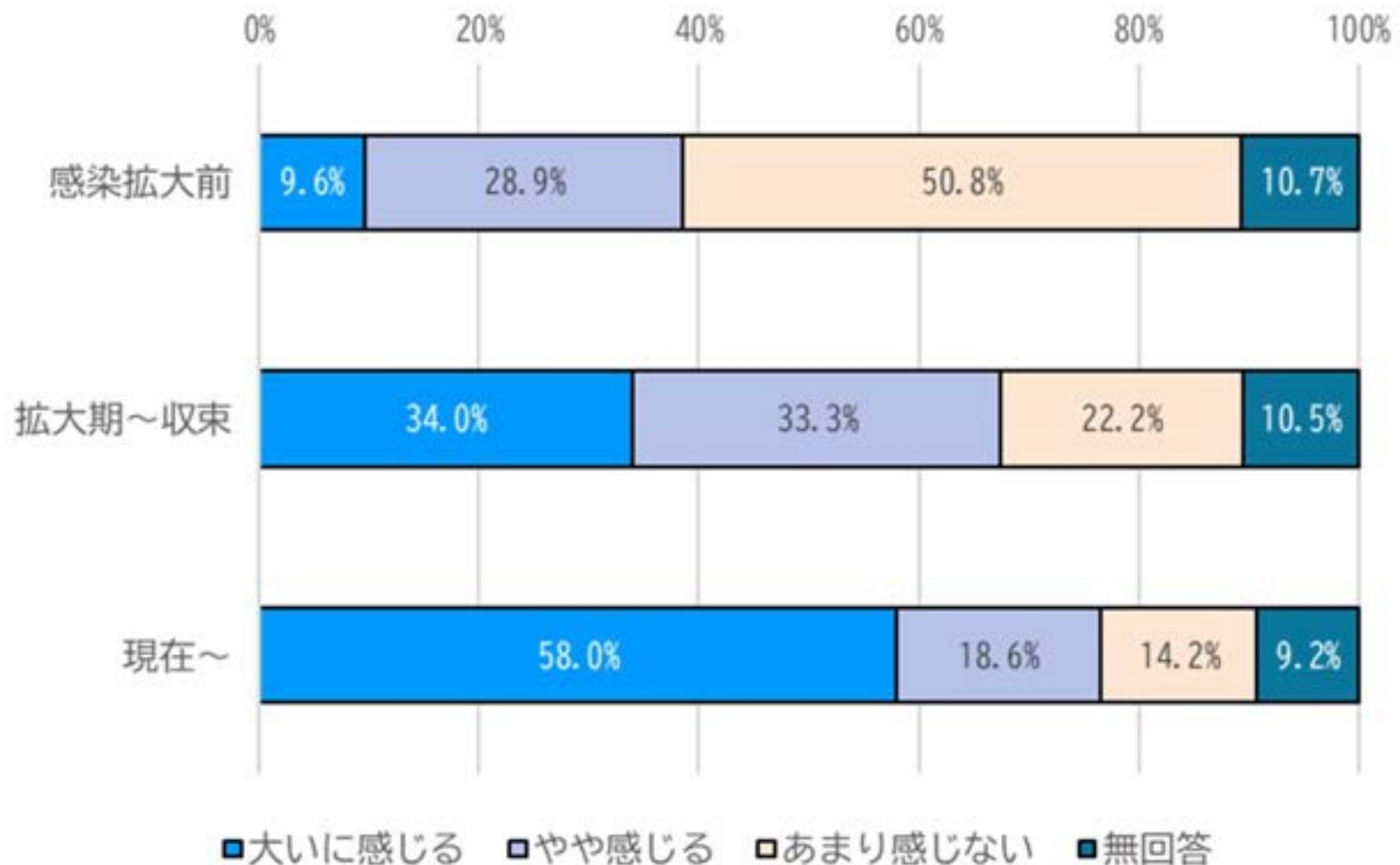


現在～

	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	128 8.4	398 26.1	855 56.1	144 9.4	292 19.0	486 31.6	618 40.1	144 9.4	332 21.5	483 31.3	591 38.3	136 8.8
0-4名	616 100.0	65 10.6	157 25.5	318 51.6	76 12.3	138 22.0	179 28.5	233 37.1	78 12.4	164 26.1	177 28.1	214 34.0	74 11.8
5-9名	297 100.0	26 8.8	87 29.3	163 54.9	21 7.1	66 22.0	108 36.0	103 34.3	23 7.7	71 23.7	105 35.0	104 34.7	20 6.7
10-49名	441 100.0	28 6.3	116 26.3	265 60.1	32 7.3	66 15.0	147 33.3	200 45.4	28 6.3	72 16.3	155 35.1	187 42.4	27 6.1
50-99名	72 100.0	1 1.4	16 22.2	55 76.4	0 0.0	7 9.7	24 33.3	41 56.9	0 0.0	12 16.7	17 23.6	43 59.7	0 0.0
100名以上	65 100.0	7 10.8	15 23.1	40 61.5	3 4.6	12 18.5	17 26.2	33 50.8	3 4.6	8 12.3	20 30.8	34 52.3	3 4.6

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【原材料・仕入コストの上昇】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【原材料・仕入コストの上昇】

感染拡大前



拡大期～収束



現在～

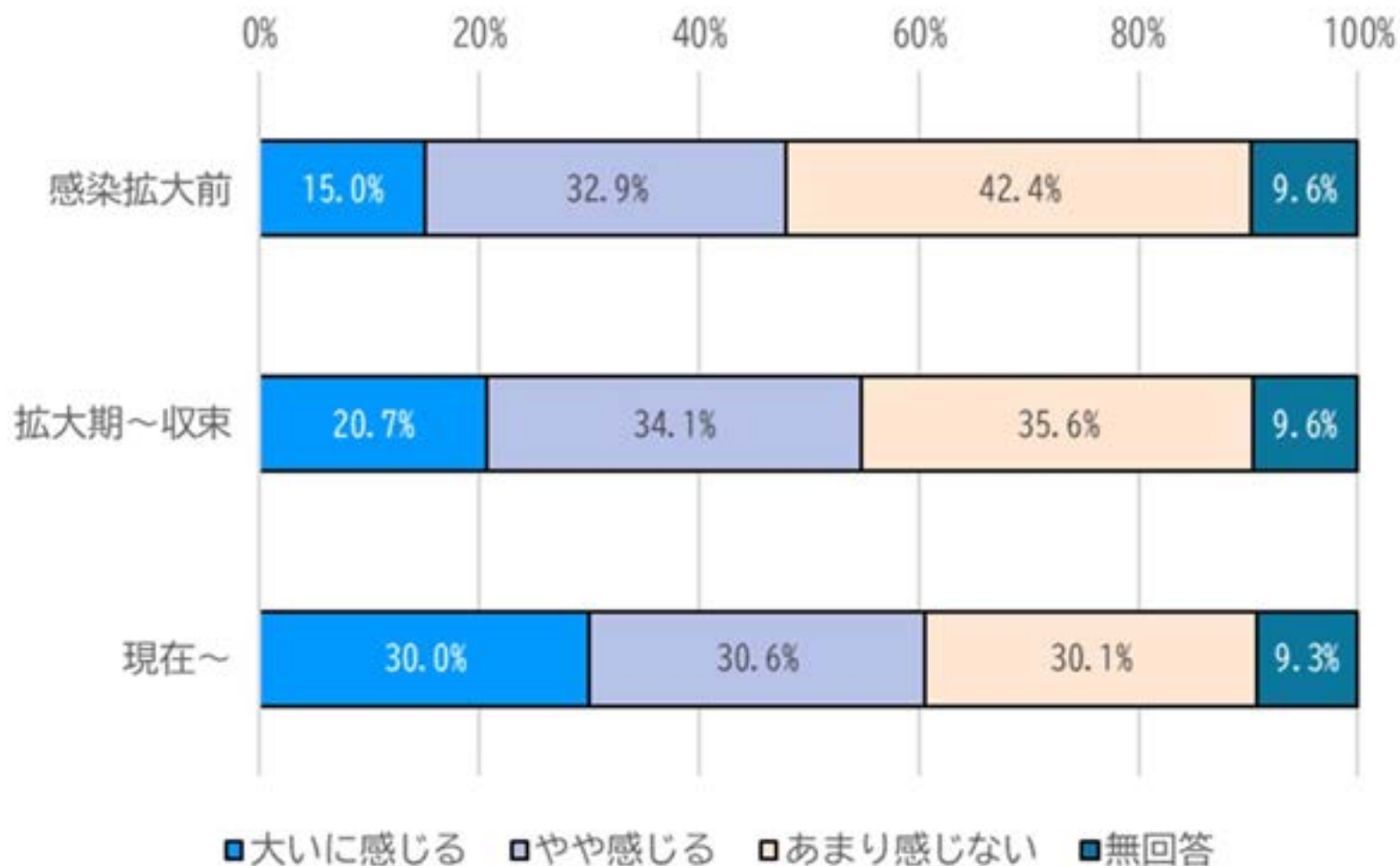
	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	147 9.6	441 28.9	774 50.8	163 10.7
0-4名	616 100.0	62 10.1	145 23.5	324 52.6	85 13.8
5-9名	297 100.0	25 8.4	93 31.3	149 50.2	30 10.1
10-49名	441 100.0	38 8.6	150 34.0	221 50.1	32 7.3
50-99名	72 100.0	8 11.1	28 38.9	35 48.6	1 1.4
100名以上	65 100.0	11 16.9	21 32.3	29 44.6	4 6.2

	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
	524 34.0	513 33.3	342 22.2	161 10.5
	203 32.3	183 29.1	158 25.2	84 13.4
	106 35.3	104 34.7	59 19.7	31 10.3
	151 34.2	170 38.5	90 20.4	30 6.8
	29 40.3	23 31.9	19 26.4	1 1.4
	27 41.5	25 38.5	9 13.8	4 6.2

	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
	894 58.0	287 18.6	219 14.2	142 9.2
	330 52.5	117 18.6	105 16.7	77 12.2
	179 59.7	61 20.3	35 11.7	25 8.3
	277 62.8	84 19.0	55 12.5	25 5.7
	49 68.1	10 13.9	12 16.7	1 1.4
	44 67.7	12 18.5	5 7.7	4 6.2

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【人手不足・定着化】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【人手不足・定着化】

感染拡大前



拡大期～収束



現在～

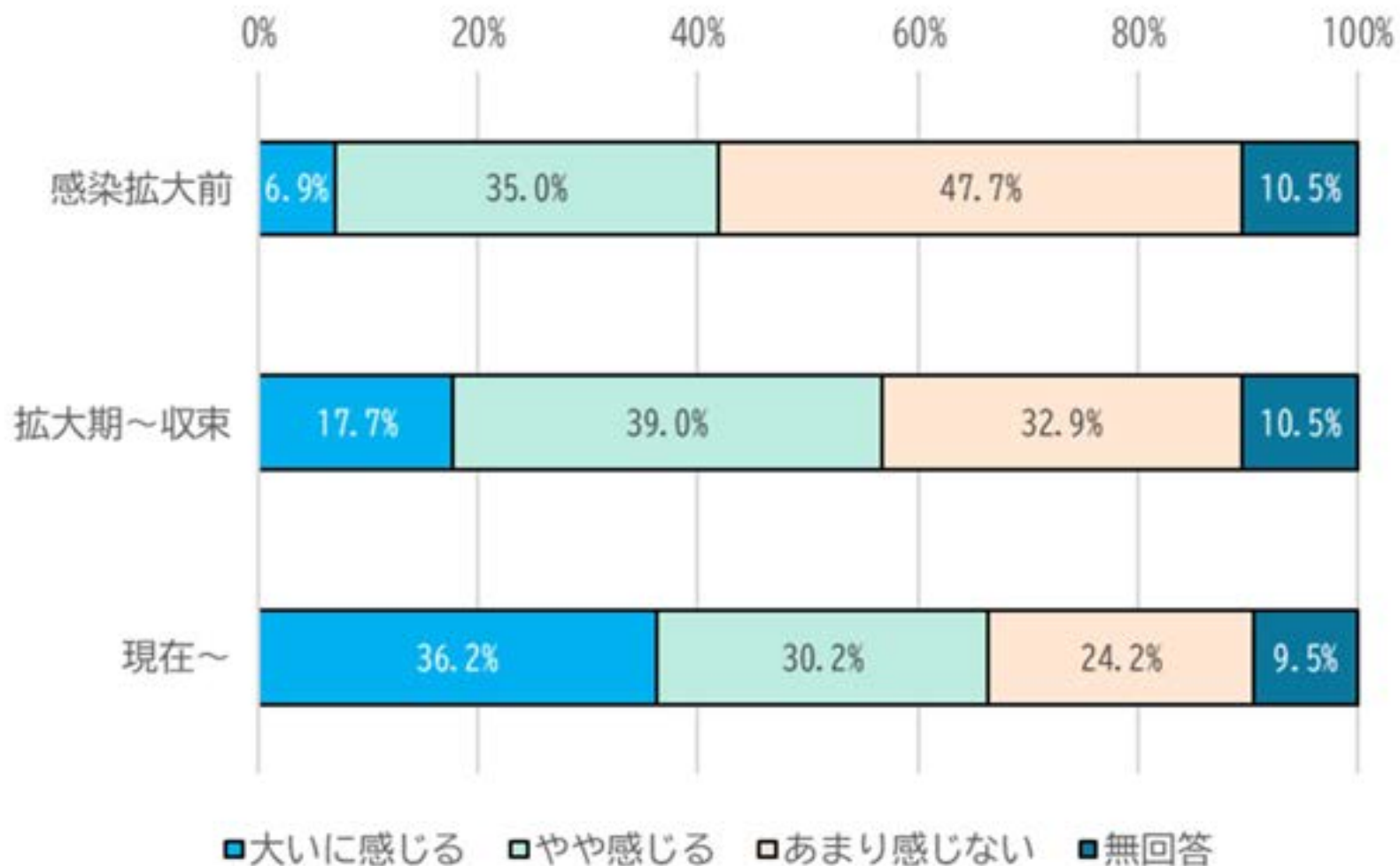
	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	229 15.0	502 32.9	647 42.4	147 9.6
0-4名	616 100.0	62 10.1	133 21.6	338 54.9	83 13.5
5-9名	297 100.0	54 18.2	111 37.4	107 36.0	25 8.4
10-49名	441 100.0	78 17.7	180 40.8	156 35.4	27 6.1
50-99名	72 100.0	15 20.8	36 50.0	21 29.2	0 0.0
100名以上	65 100.0	14 21.5	34 52.3	15 23.1	2 3.1

	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
	319 20.7	525 34.1	548 35.6	148 9.6
	89 14.2	154 24.5	298 47.5	87 13.9
	79 26.3	116 38.7	82 27.3	23 7.7
	101 22.9	185 42.0	130 29.5	25 5.7
	22 30.6	32 44.4	18 25.0	0 0.0
	22 33.8	29 44.6	12 18.5	2 3.1

	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
	463 30.0	472 30.6	464 30.1	143 9.3
	127 20.2	145 23.1	272 43.2	85 13.5
	115 38.3	97 32.3	66 22.0	22 7.3
	152 34.5	171 38.8	94 21.3	24 5.4
	31 43.1	28 38.9	13 18.1	0 0.0
	28 43.1	26 40.0	9 13.8	2 3.1

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【人件費の増加】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【人件費の増加】

感染拡大前



拡大期～収束



現在～

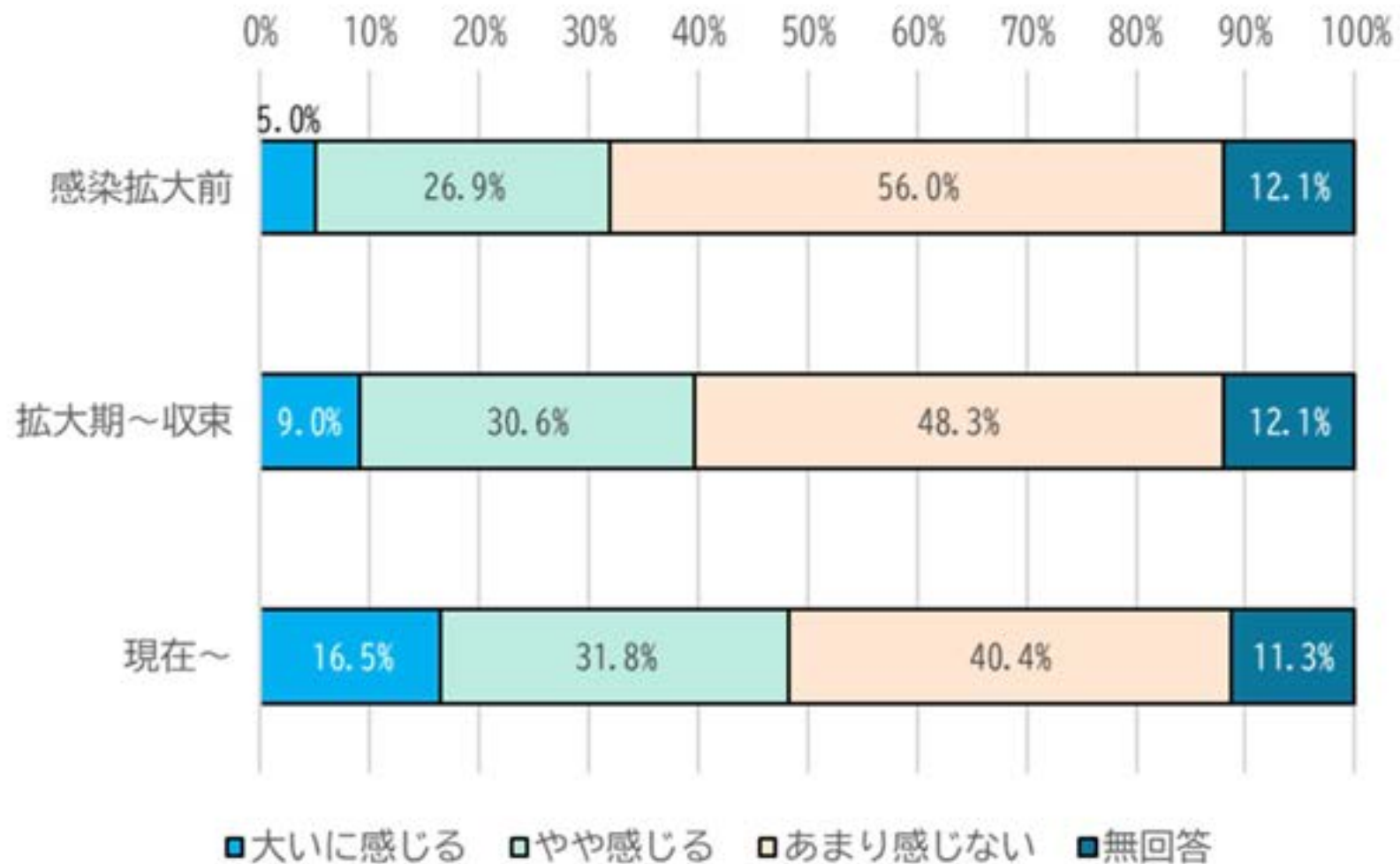
	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	105 6.9	533 35.0	727 47.7	160 10.5
0-4名	616 100.0	31 5.0	154 25.0	341 55.4	90 14.6
5-9名	297 100.0	19 6.4	112 37.7	138 46.5	28 9.4
10-49名	441 100.0	40 9.1	182 41.3	190 43.1	29 6.6
50-99名	72 100.0	6 8.3	43 59.7	23 31.9	0 0.0
100名以上	65 100.0	6 9.2	37 56.9	20 30.8	2 3.1

大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
273 17.7	600 39.0	506 32.9	161 10.5
78 12.4	175 27.9	280 44.6	95 15.1
53 17.7	137 45.7	84 28.0	26 8.7
99 22.4	207 46.9	107 24.3	28 6.3
19 26.4	37 51.4	16 22.2	0 0.0
16 24.6	37 56.9	10 15.4	2 3.1

大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
558 36.2	465 30.2	373 24.2	146 9.5
147 23.4	156 24.8	237 37.7	89 14.1
115 38.3	103 34.3	58 19.3	24 8.0
211 47.8	152 34.5	57 12.9	21 4.8
35 48.6	28 38.9	9 12.5	0 0.0
39 60.0	22 33.8	2 3.1	2 3.1

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【省力化のための設備投資】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【省力化のための設備投資】

感染拡大前



拡大期～収束

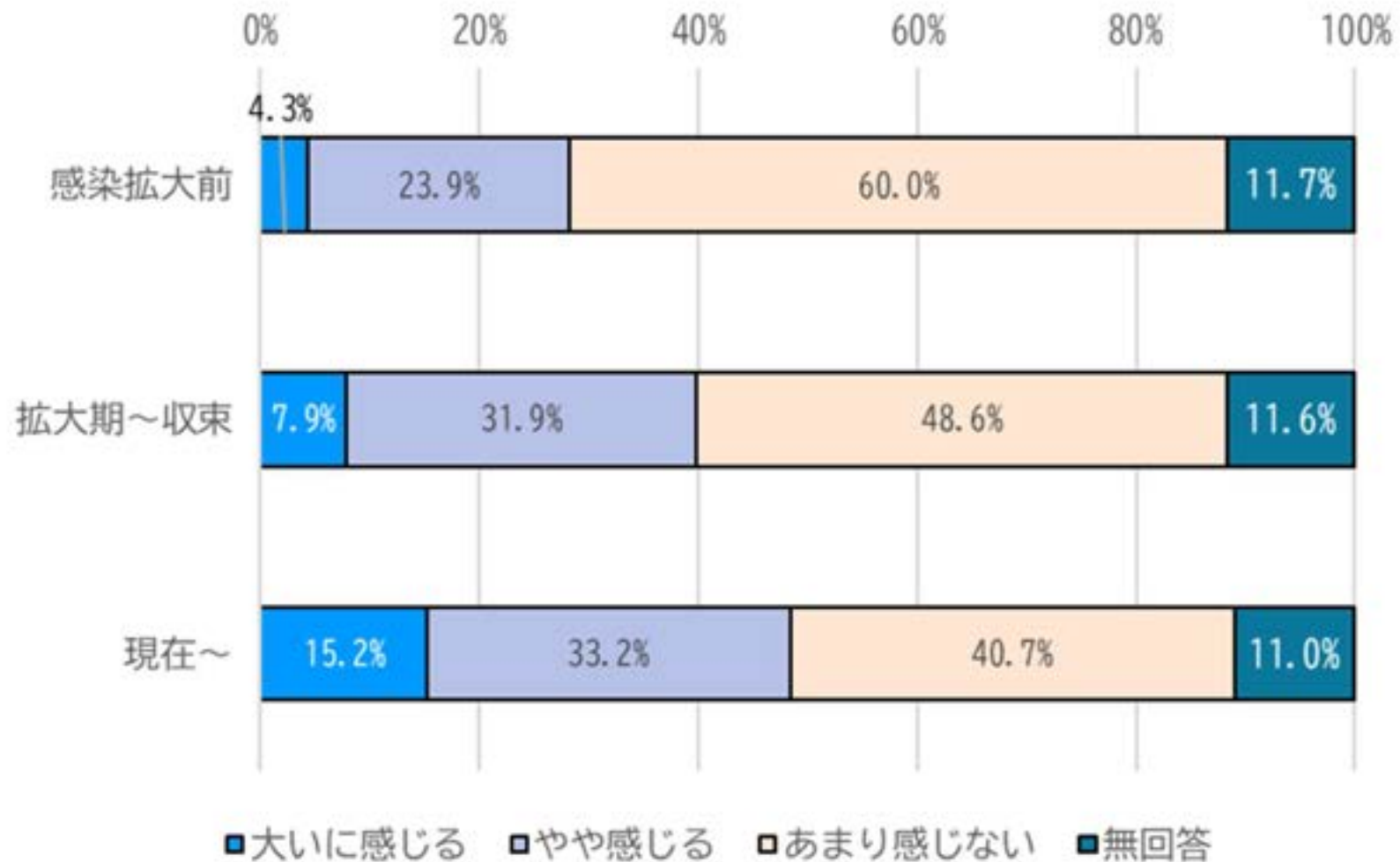


現在～

	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	77 5.0	410 26.9	854 56.0	184 12.1	139 9.0	471 30.6	744 48.3	186 12.1	255 16.5	490 31.8	623 40.4	174 11.3
0-4名	616 100.0	28 4.5	112 18.2	378 61.4	98 15.9	44 7.0	141 22.5	340 54.1	103 16.4	75 11.9	146 23.2	311 49.4	97 15.4
5-9名	297 100.0	13 4.4	89 30.0	162 54.5	33 11.1	22 7.3	101 33.7	145 48.3	32 10.7	51 17.0	101 33.7	119 39.7	29 9.7
10-49名	441 100.0	26 5.9	143 32.4	237 53.7	35 7.9	53 12.0	155 35.1	200 45.4	33 7.5	85 19.3	175 39.7	151 34.2	30 6.8
50-99名	72 100.0	3 4.2	31 43.1	36 50.0	2 2.8	10 13.9	30 41.7	30 41.7	2 2.8	21 29.2	28 38.9	21 29.2	2 2.8
100名以上	65 100.0	6 9.2	29 44.6	26 40.0	4 6.2	9 13.8	34 52.3	18 27.7	4 6.2	17 26.2	36 55.4	8 12.3	4 6.2

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【DXへの取組】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【DXへの取組】

感染拡大前

	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	66 4.3	365 23.9	915 60.0	179 11.7
0-4名	616 100.0	27 4.4	94 15.3	399 64.8	96 15.6
5-9名	297 100.0	8 2.7	74 24.9	183 61.6	32 10.8
10-49名	441 100.0	23 5.2	130 29.5	253 57.4	35 7.9
50-99名	72 100.0	5 6.9	34 47.2	32 44.4	1 1.4
100名以上	65 100.0	2 3.1	28 43.1	32 49.2	3 4.6



拡大期～収束

	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
	121 7.9	492 31.9	748 48.6	179 11.6
	38 6.1	144 22.9	348 55.4	98 15.6
	21 7.0	105 35.0	141 47.0	33 11.0
	42 9.5	161 36.5	205 46.5	33 7.5
	10 13.9	38 52.8	24 33.3	0 0.0
	9 13.8	35 53.8	18 27.7	3 4.6

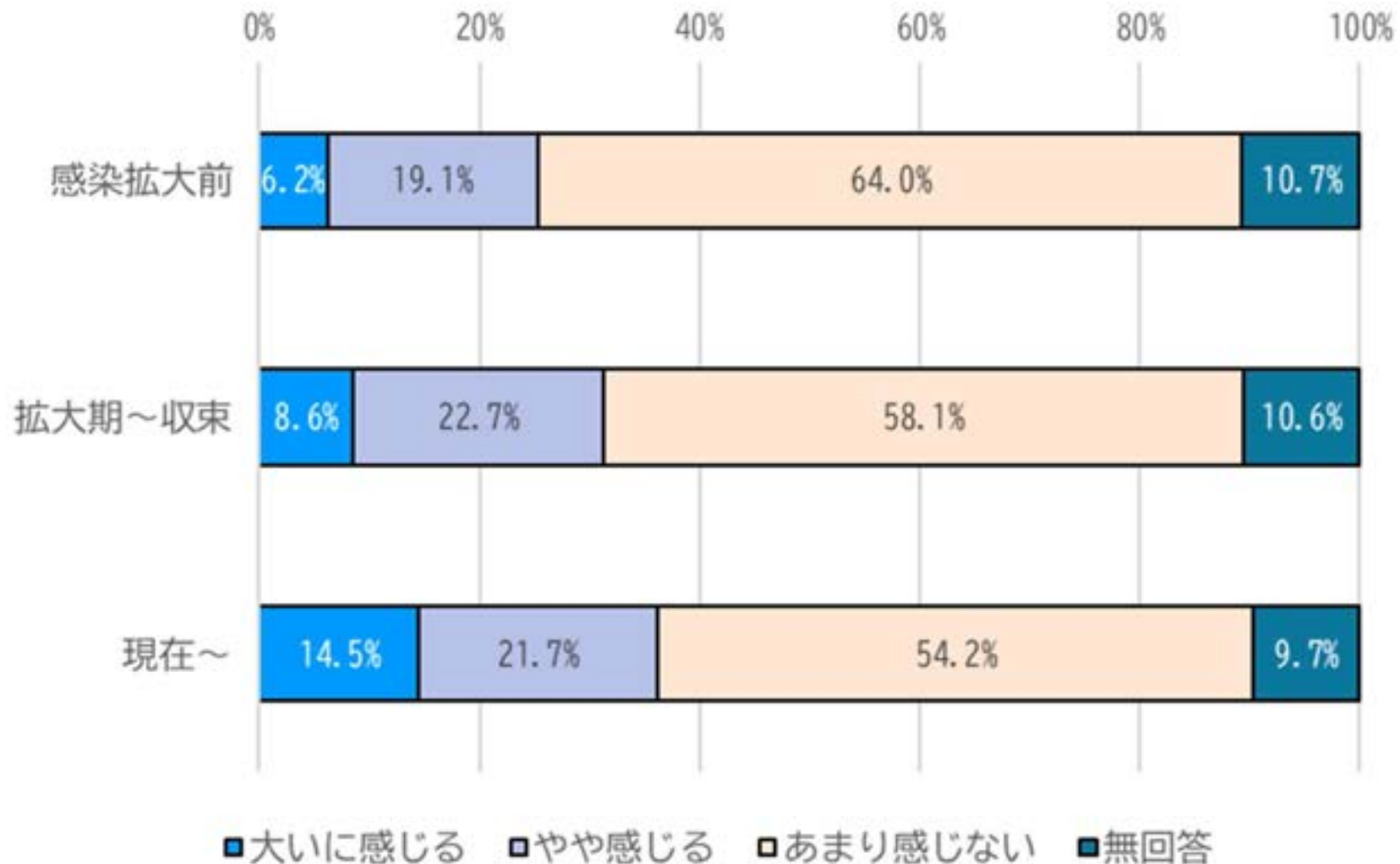


現在～

	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
	234 15.2	512 33.2	627 40.7	169 11.0
	68 10.8	150 23.8	317 50.4	94 14.9
	49 16.3	97 32.3	123 41.0	31 10.3
	73 16.6	192 43.5	147 33.3	29 6.6
	24 33.3	30 41.7	18 25.0	0 0.0
	16 24.6	36 55.4	10 15.4	3 4.6

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【事業承継】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【事業承継】

感染拡大前



拡大期～収束



現在～

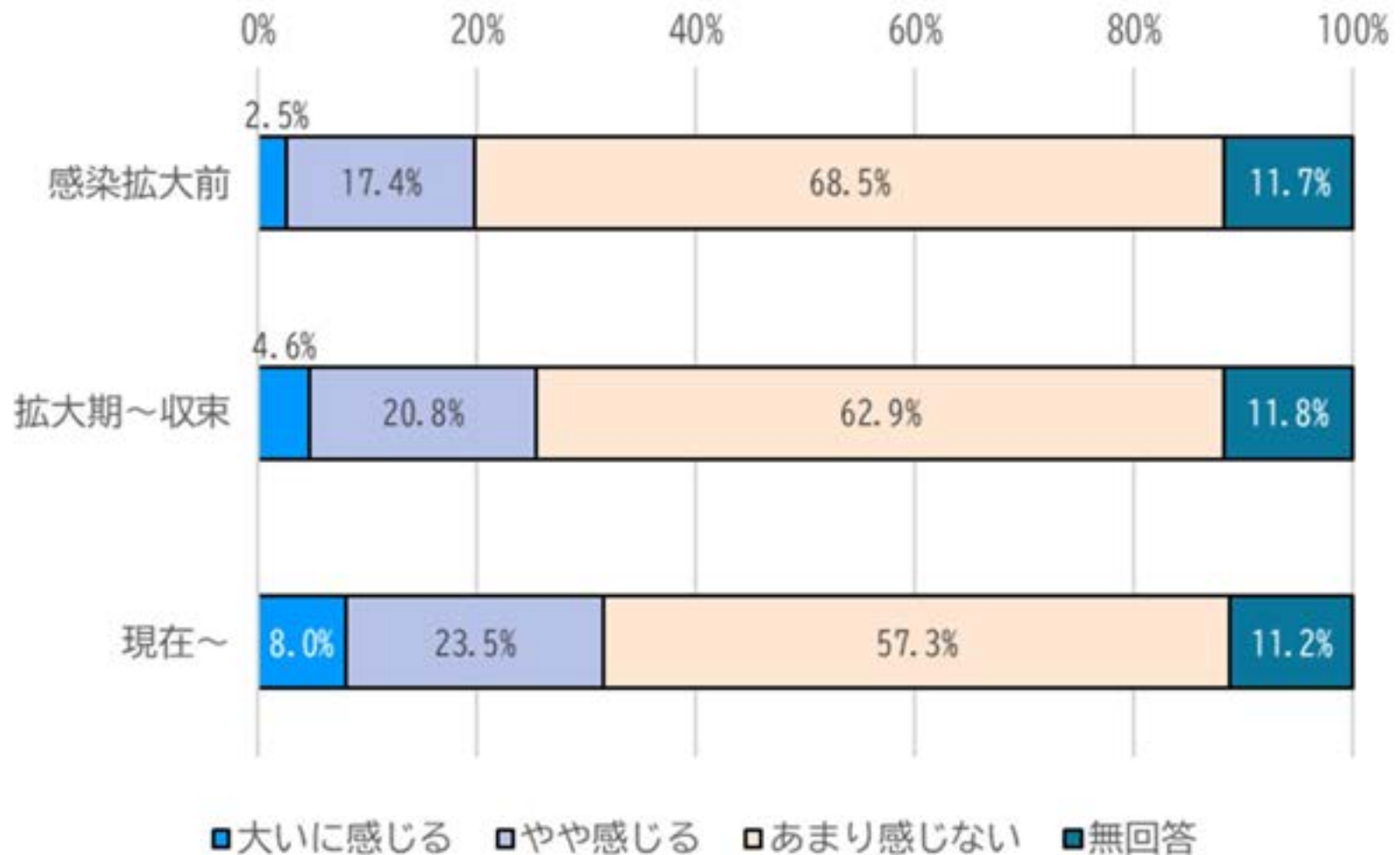
	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	94 6.2	292 19.1	976 64.0	163 10.7
0-4名	616 100.0	36 5.8	101 16.4	393 63.8	86 14.0
5-9名	297 100.0	21 7.1	62 20.9	187 63.0	27 9.1
10-49名	441 100.0	26 5.9	97 22.0	283 64.2	35 7.9
50-99名	72 100.0	4 5.6	15 20.8	53 73.6	0 0.0
100名以上	65 100.0	4 6.2	13 20.0	44 67.7	4 6.2

大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
132 8.6	350 22.7	895 58.1	163 10.6
48 7.6	130 20.7	361 57.5	89 14.2
30 10.0	77 25.7	166 55.3	27 9.0
40 9.1	106 24.0	263 59.6	32 7.3
6 8.3	19 26.4	46 63.9	1 1.4
4 6.2	12 18.5	45 69.2	4 6.2

大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
224 14.5	334 21.7	835 54.2	149 9.7
93 14.8	116 18.4	337 53.6	83 13.2
51 17.0	70 23.3	154 51.3	25 8.3
63 14.3	115 26.1	236 53.5	27 6.1
9 12.5	15 20.8	48 66.7	0 0.0
5 7.7	12 18.5	44 67.7	4 6.2

新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【脱炭素への取組】



新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化

【脱炭素への取組】

感染拡大前



拡大期～収束



現在～

	合計	大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
全体	1525 100.0	38 2.5	265 17.4	1044 68.5	178 11.7
0-4名	616 100.0	18 2.9	77 12.5	425 69.0	96 15.6
5-9名	297 100.0	6 2.0	53 17.8	208 70.0	30 10.1
10-49名	441 100.0	8 1.8	95 21.5	302 68.5	36 8.2
50-99名	72 100.0	2 2.8	20 27.8	50 69.4	0 0.0
100名以上	65 100.0	3 4.6	17 26.2	41 63.1	4 6.2

大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
71 4.6	320 20.8	968 62.9	181 11.8
24 3.8	104 16.6	400 63.7	100 15.9
16 5.3	61 20.3	191 63.7	32 10.7
24 5.4	104 23.6	280 63.5	33 7.5
2 2.8	24 33.3	46 63.9	0 0.0
4 6.2	22 33.8	35 53.8	4 6.2

大いに感じる	やや感じる	あまり感じない	不明
124 8.0	362 23.5	884 57.3	172 11.2
44 7.0	111 17.6	379 60.3	95 15.1
27 9.0	68 22.7	175 58.3	30 10.0
35 7.9	128 29.0	247 56.0	31 7.0
9 12.5	29 40.3	34 47.2	0 0.0
8 12.3	22 33.8	31 47.7	4 6.2



IRC IYOGIN
REGIONAL ECONOMY RESEARCH
CENTER INC.

いよぎん地域経済研究センター



SHIKOKU ALLIANCE

四国アライアンス

TEL 089-931-9705

FAX 089-931-0201

- 本資料はお客様への情報提供を目的として作成されたものであり、特定の取引等の勧誘を目的としたものではありません。
- 本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。
- 当社の承諾なしに、本資料の全部又は一部を引用又は複製することを固く禁じます。