

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ていた。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、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

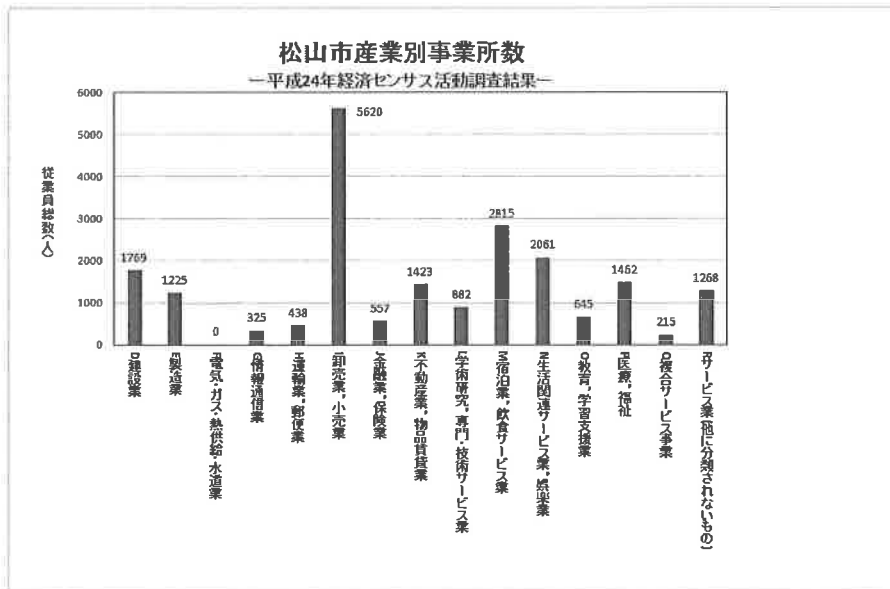
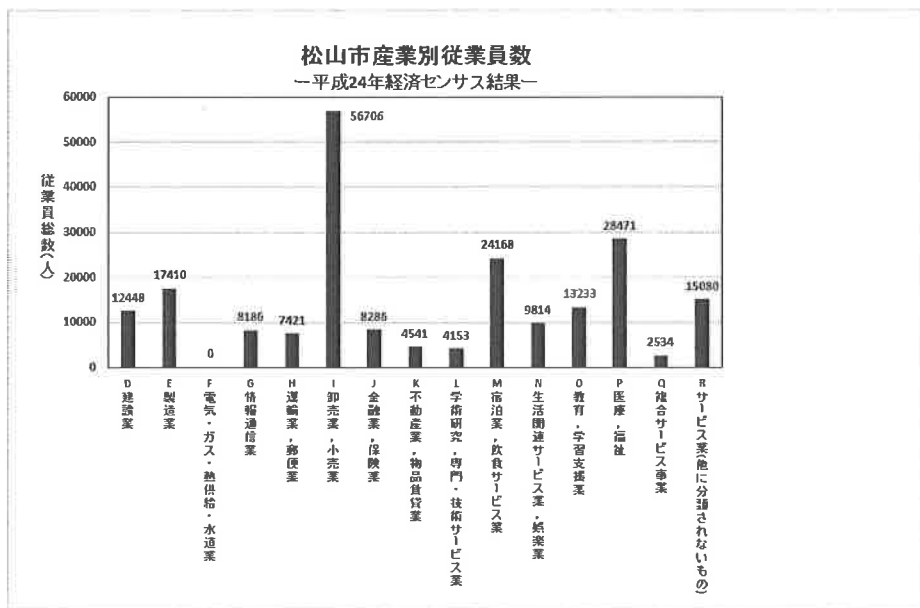


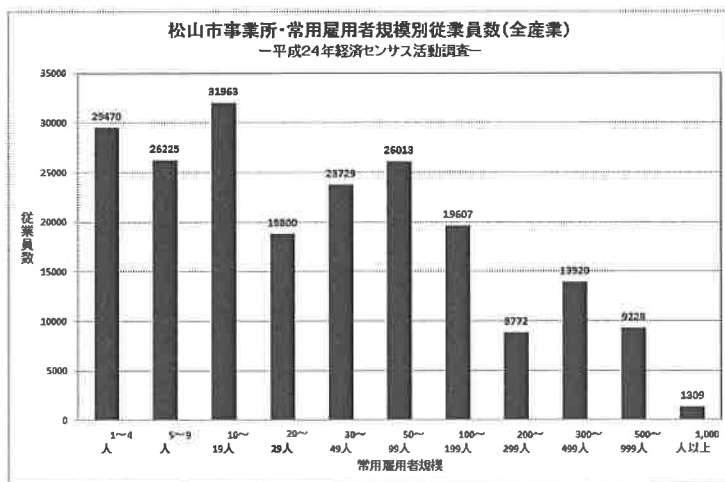
図2-2 松山市産業別従業員数



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。

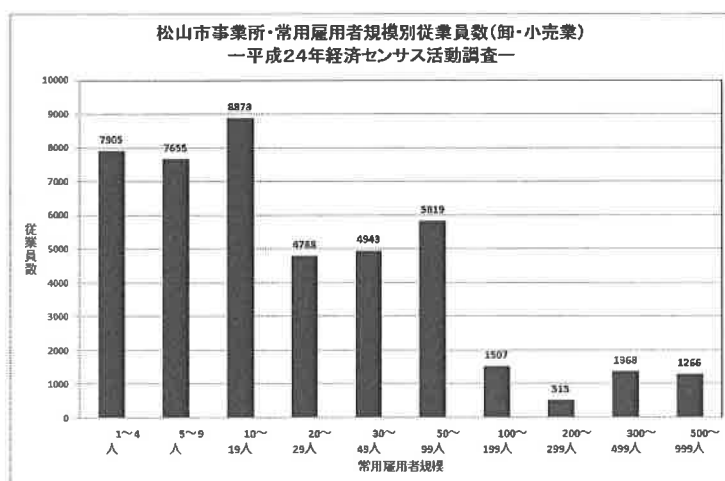
一方、事業所の従業者規模にみた従業員数についてはどうか。経済センサス活動調査で常用雇用者規模別の従業員数を見てみると次のとおりである。多くの従業員が従業員規模100人未満の事業所に勤務していることがわかる。

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

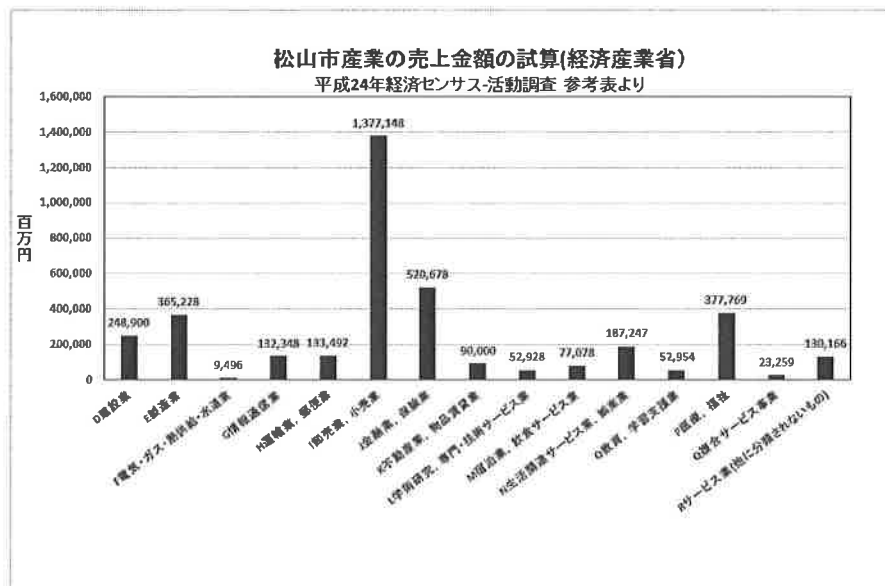
興会議（円卓会議）が立ち上がって以降は、市内の産業別規模別事業所数・従業員数をきちんと捉え、振興策について審議していくことが必要となるはずである。

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

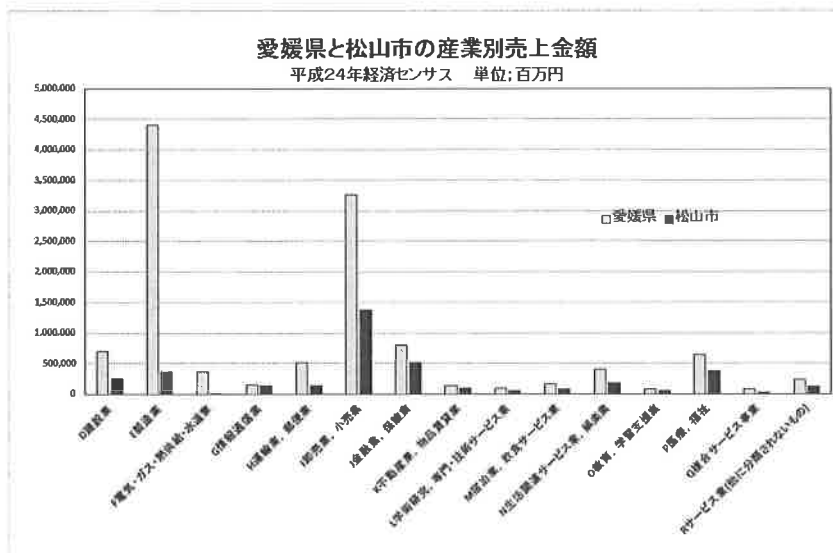
平成24年に実施された経済センサス活動調査の結果をもとに経済産業省が全国の市町村の産業別の売上高の試算を試みている。いわゆる参考値として公表されたものである。下図が松山市のそれで、農林水産業、工業等を除いたものである。松山市の産業別売上高の合計である。卸・小売が飛びぬけて多く、1兆3,771億円に達している。

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）

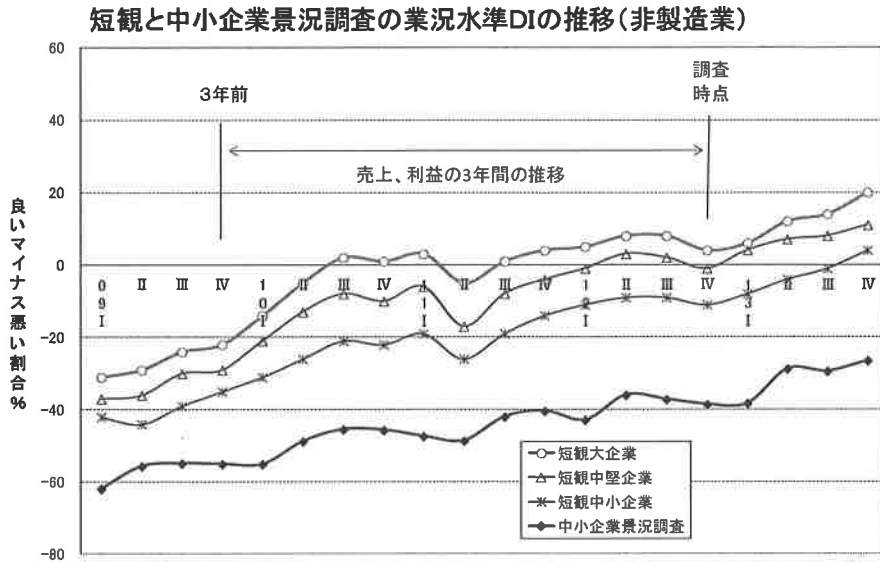


表 2-1 は、平成 21 年（2009 年）11 月から平成 24 年（2012 年）11 月にいたる 3 年間の売上高推移と純利益推移のクロス集計結果である。売上の増減と利益の増減は基本的に対応関係があるが、売上は増加したが利益は横ばいないし減少した企業もある。また、若干であるが売り上げが減少したにもかかわらず、利益がやや増加したケース、横ばいを維持できたケースもある。

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	28	283	608	482	317
		100.0	1.6	16.5	35.4	28.1	18.5
	大幅に増加	37	19	10	4	3	1
		100.0	51.4	27.0	10.8	8.1	2.7
	やや増加	346	7	218	90	23	8
		100.0	2.0	63.0	26.0	6.6	2.3
	横ばい	569	1	36	417	103	12
	100.0	0.2	6.3	73.3	18.1	2.1	
やや減少	476	-	13	86	332	45	
	100.0	-	2.7	18.1	69.7	9.5	
大幅に減少	290	1	6	11	21	251	
	100.0	0.3	2.1	3.8	7.2	86.6	

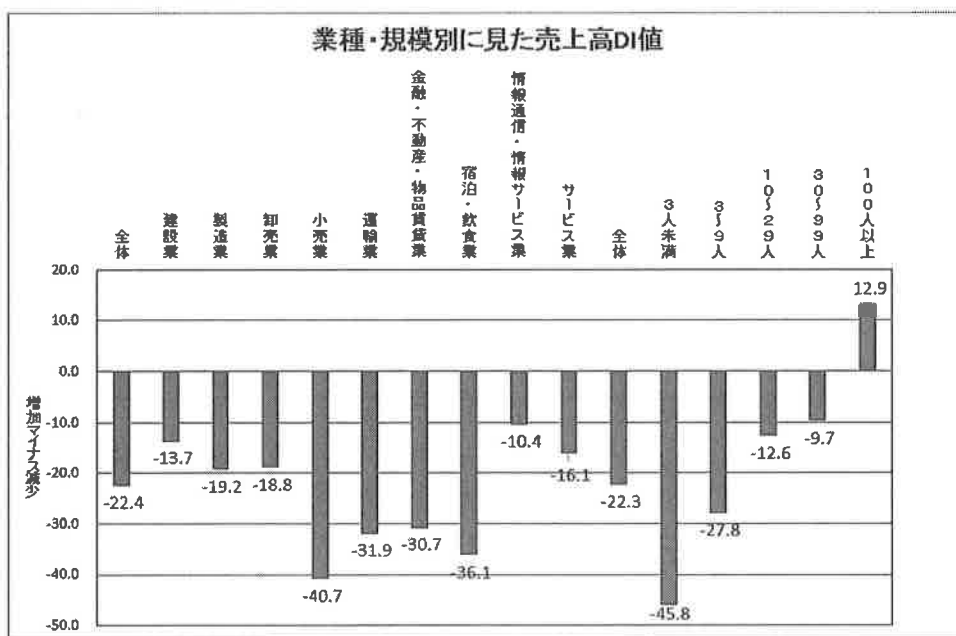
顕著な規模別売上高格差

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



	上段:度数	直近3年間の売上推移					DI値	
		合計	大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少		大幅に減少
業種	下段:%							
	全体	1711	2.2	20.1	33.0	27.8	16.9	-22.4
	建設業	387	3.1	21.4	37.2	23.5	14.7	-13.7
	製造業	193	1.6	26.4	24.9	27.5	19.7	-19.2
	卸売業	260	1.9	22.7	31.9	24.6	18.8	-18.8
	小売業	300	2.0	13.3	28.7	33.3	22.7	-40.7
	運輸業	69	1.4	17.4	30.4	29.0	21.7	-31.9
	金融・不動産・物品賃貸業	101	1.0	11.9	43.6	38.6	5.0	-30.7
	宿泊・飲食業	47	2.1	12.8	34.0	34.0	17.0	-36.1
	情報通信・情報サービス業	67	1.5	20.9	44.8	20.9	11.9	-10.4
サービス業	287	2.4	23.3	32.4	27.5	14.3	-16.1	
従業者数	全体	1708	2.2	20.2	33.0	27.8	16.9	-22.3
	3人未満	300	1.3	10.3	31.0	25.7	31.7	-45.8
	3~9人	600	1.3	18.7	32.2	31.0	16.8	-27.8
	10~29人	510	2.5	23.5	35.3	25.9	12.7	-12.6
	30~99人	228	3.9	25.4	31.6	28.5	10.5	-9.7
100人以上	70	4.3	34.3	35.7	20.0	5.7	12.9	

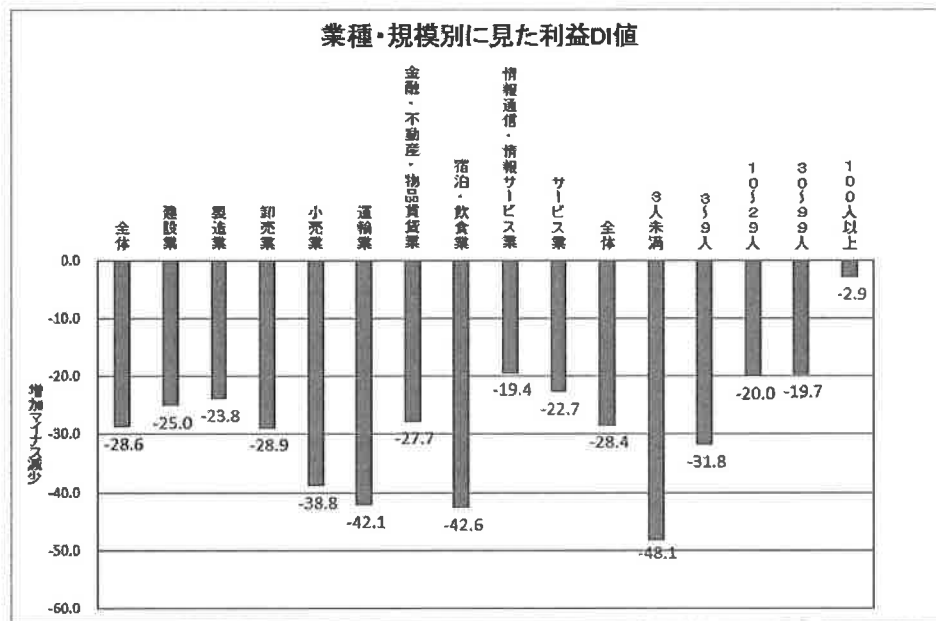
顕著な規模別利益格差

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



	上段:度数 下段:%	直近3年間の純利益推移						DI値
		合計	大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	
業種	全体	1710	1.6	16.4	35.4	28.1	18.5	-28.6
	建設業	387	1.8	17.1	37.2	26.6	17.3	-25.0
	製造業	193	1.6	17.6	37.8	22.8	20.2	-23.8
	卸売業	260	2.3	16.9	32.7	28.1	20.0	-28.9
	小売業	299	1.7	13.7	30.4	29.8	24.4	-38.8
	運輸業	69	-	13.0	31.9	34.8	20.3	-42.1
	金融・不動産・物品賃貸業	101	1.0	12.9	44.6	34.7	6.9	-27.7
	宿泊・飲食業	47	-	10.6	36.2	27.7	25.5	-42.6
	情報通信・情報サービス業	67	-	19.4	41.8	25.4	13.4	-19.4
	サービス業	287	1.7	19.5	34.8	28.9	15.0	-22.7
従業員数	全体	1707	1.6	16.5	35.3	28.0	18.5	-28.4
	3人未満	300	1.0	10.3	29.3	29.7	29.7	-48.1
	3~9人	600	1.2	15.3	35.2	29.5	18.8	-31.8
	10~29人	510	1.8	19.8	36.9	25.7	15.9	-20.0
	30~99人	228	2.2	20.2	35.5	30.3	11.8	-19.7
100人以上	69	5.8	17.4	50.7	17.4	8.7	-2.9	

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ていか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くない。『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。
- ・中小企業の声を聴き、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)

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。

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。

(中小企業者の努力)

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。

(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

(中小企業団体の役割)

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

(大企業の役割)

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

(金融機関の役割)

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。

(学校の自主的な努力)

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

(中小企業振興計画)

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

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

(中小企業振興円卓会議)

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ことができる

(財政上の措置)

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。

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。

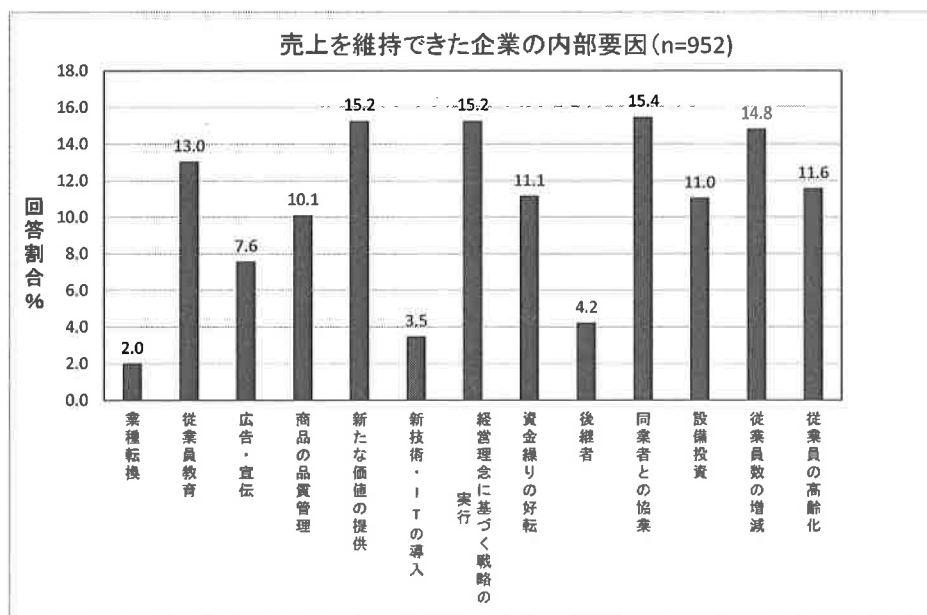
求められる松山市の経済と社会を支える中小企業像

- ・ 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。むしろ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

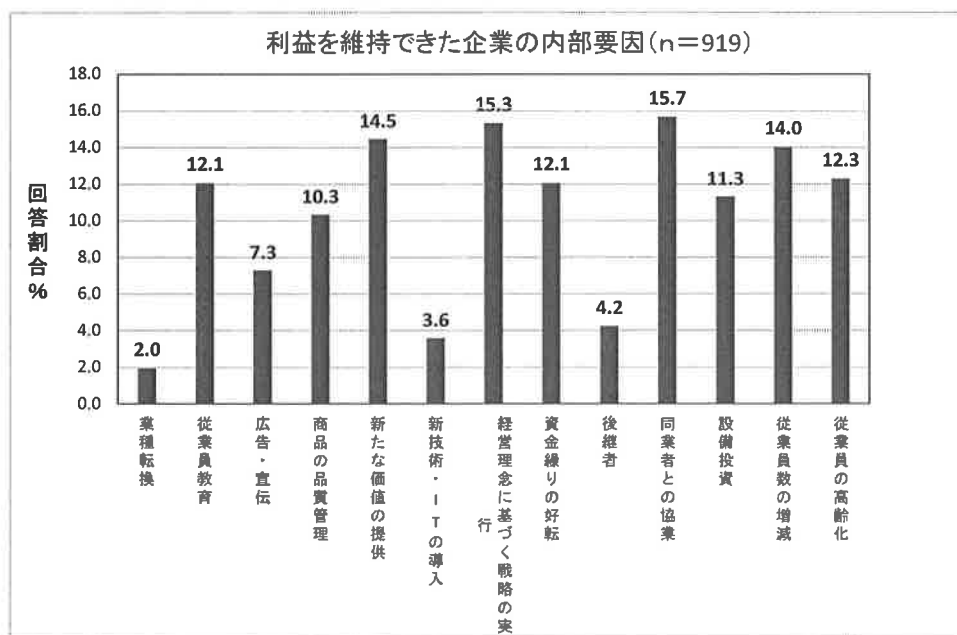
の実行」が、その帰結たる「新たな価値の提供」とともに最も高かったことは興味深い。

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にしたい。

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

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

<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>中期計画；長期計画の実現に向けた2～3年の計画。</p> <p>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。</p>
--

『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けてはだめ。戦略がしっかりしていると、社員もイメージしやすい。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・能率を上げることに注力。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。集金に行くと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入れている。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年はかかる。」(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と、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。経営理念を重視し、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いれている。」

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

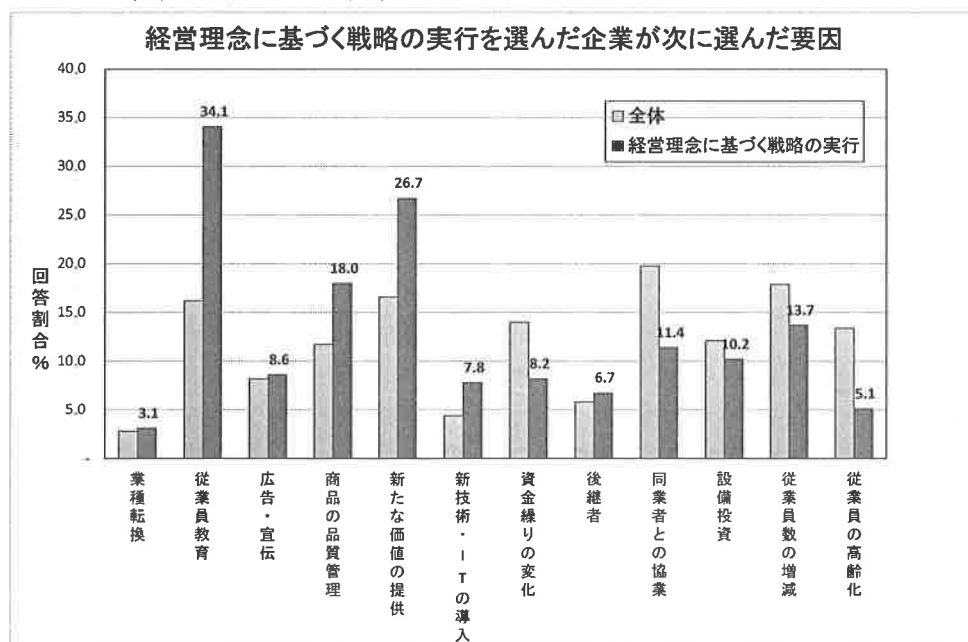
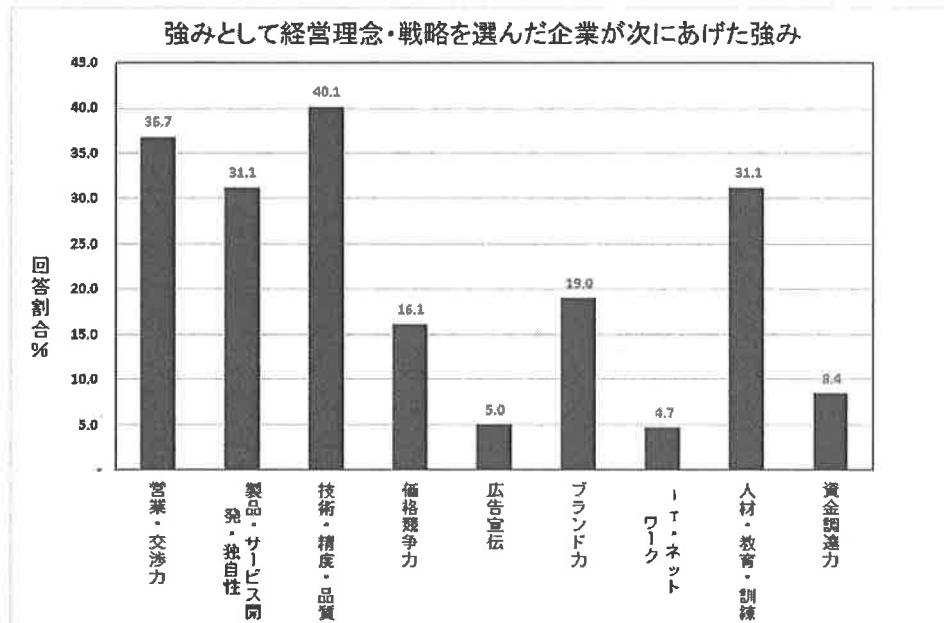


図3-4 自社の強みとして経営理念・戦略をあげた企業が次にあげた強み



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。

