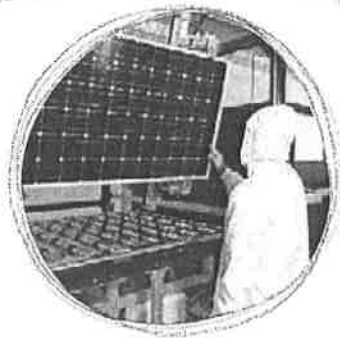




第2編 調査から見た売上増加事業所の特長



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、ここでいう「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

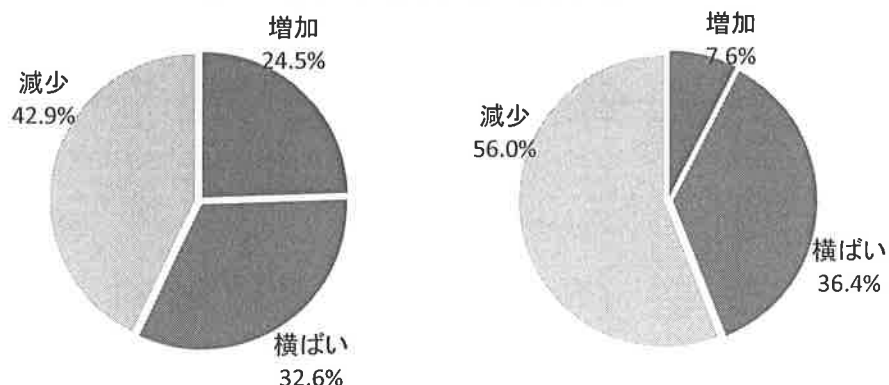
ここでは、何かしらの「強み」がある事業所と「強み」のない事業所を比較する。調査の設問 8 において項目を一つでも選択していれば「強み」があるとしている。まったく記入なしあるいは「その他」で特になし（空欄含む）と記入があった事業所を「強み」がない事業所として分類している。その分類結果は表 4-1 に示されている。

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)



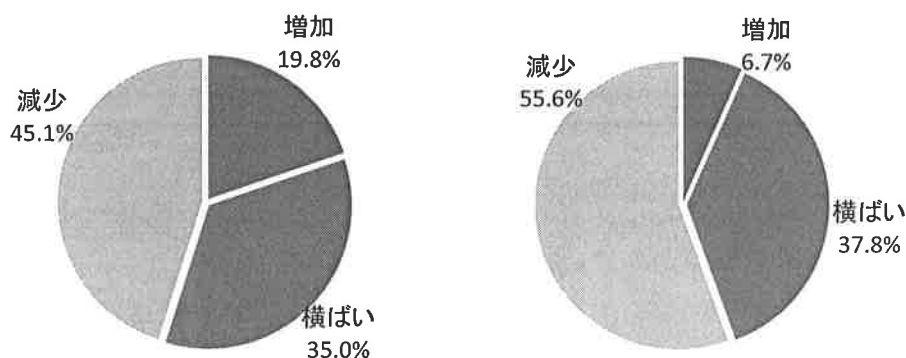
3. 純利益推移

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。

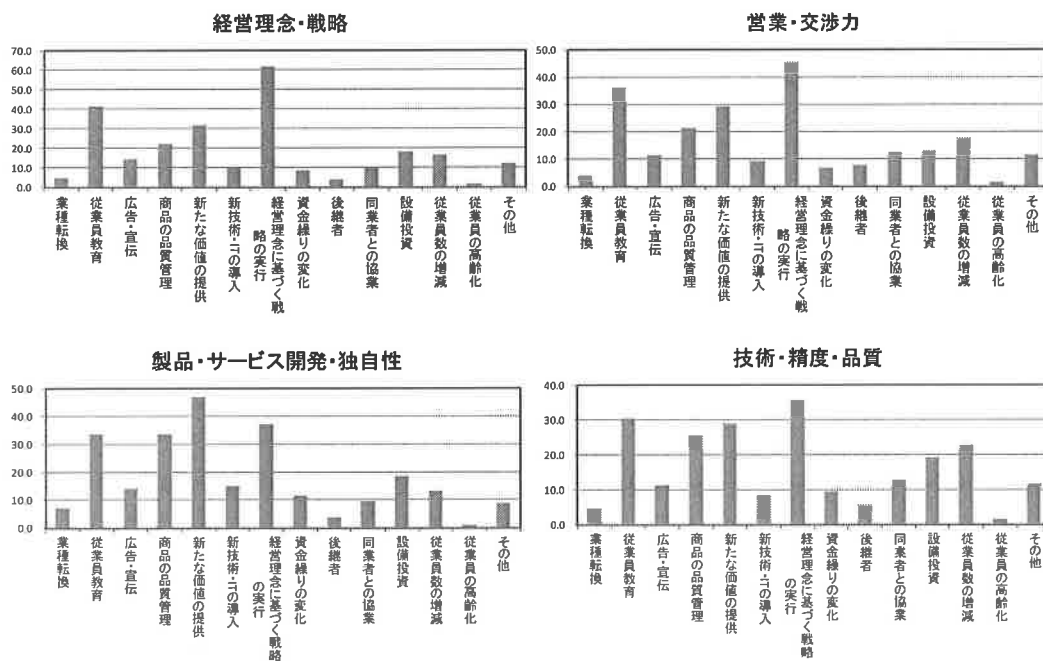
さらに、図 4-3 の中で「強み」の一つだけ明らかに異なる傾向を示しているものがある。それが「広告宣伝」である。「広告宣伝」は内部要因で「広告・宣伝」要因の割合が最も多くなっている。「広告・宣伝」要因が最も大きくなっている唯一の項目であり、他の項目とは異なる傾向を示している。したがって、この「強み」は一つの要素として考えられるだろう。

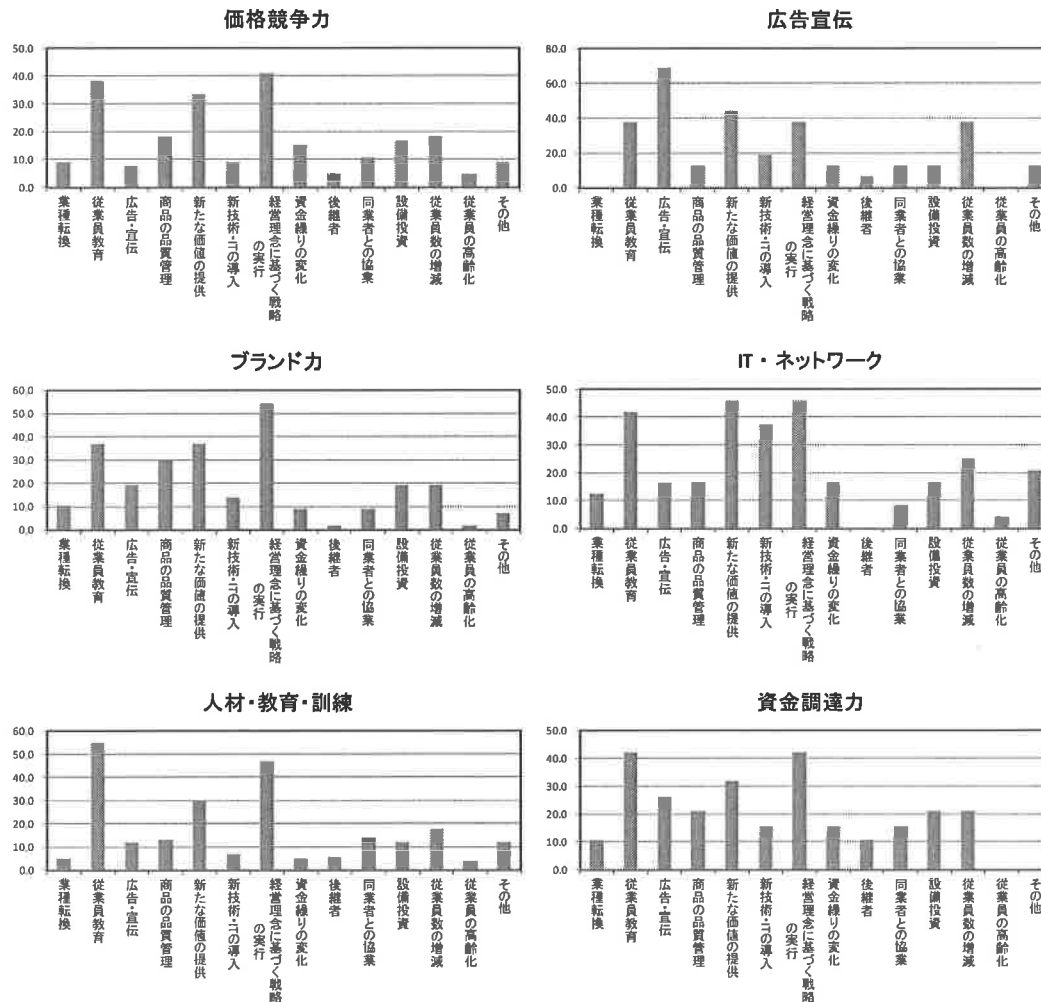
以上から売上増加につながる事業所の「強み」は3つに大きく分類することができる。一つは人材育成である。事業所の「強み」の中で強く「従業員教育」に結びついている要素があるはずである。同様に、「広告宣伝」の強みから見られるように、事業所の外部への発信という「強み」の要素が考えられる。これを販路開拓の強みと呼ぶことにする。これら人材育成と販路開拓の要素を除く「経営理念に基づく戦略の実行」に結びつく「強み」があると考えられ、これを経営全般に関わるものとして「経営基盤」の強みと捉えることができるだろう。

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	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	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。

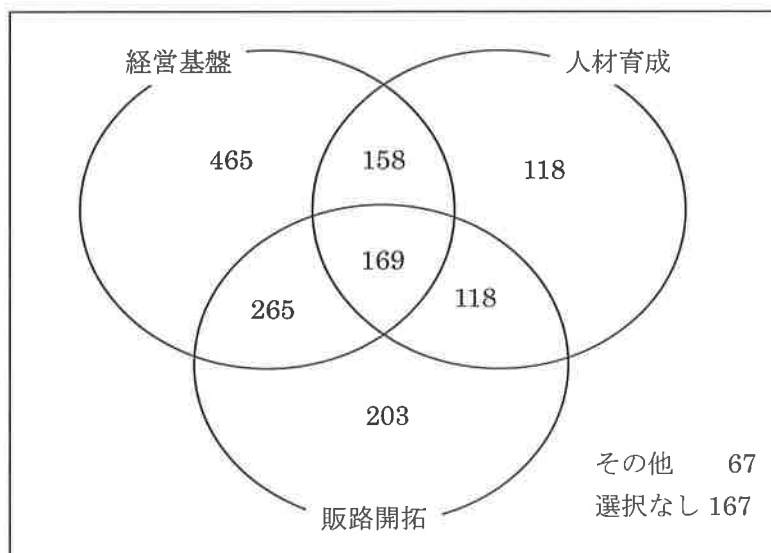
また、「強み」の選択項目には「その他」が含まれている。これについては自由記入欄があり、その内容に基づいて分類した。その結果としてすべてを経営基盤の強みとした。その記入欄が空欄または「特になし」のように書かれているものが 67 事業所あった。この事業所とまったく強みの項目を選択していない事業所 167 は今回の分析対象外としている。

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

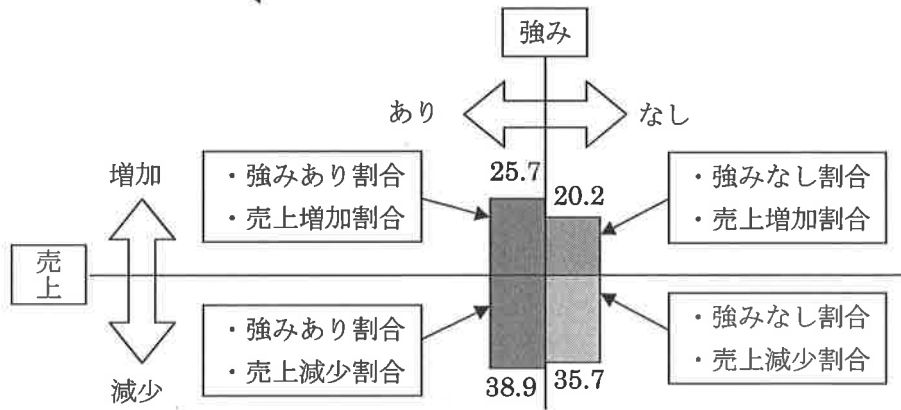
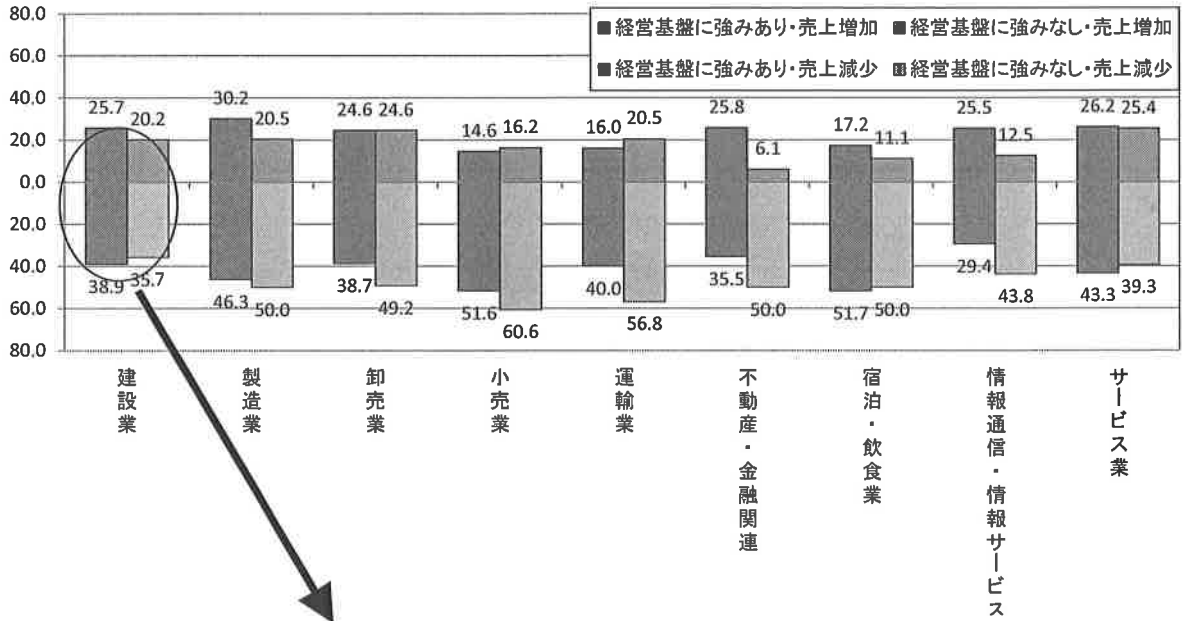
本章では『松山市中小企業等実態調査』の分析にあたって、その方向性について議論した。事業所の「強み」によって事業所の分類を試みることは今回の分析の特徴である。「強み」別の観点から分析することによって、売上増加の要因との関係を明確にできるのではないかと思われる。しかし、『松山市中小企業等実態調査』自体がこの分析のための調査ではないことから、この試みによる分析にはこの章で検討したようなさまざまな制約がある。そのため、それらの制約を踏まえた上で、分析結果を捉える必要がある。その点については留意しておきたい。

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 (%)

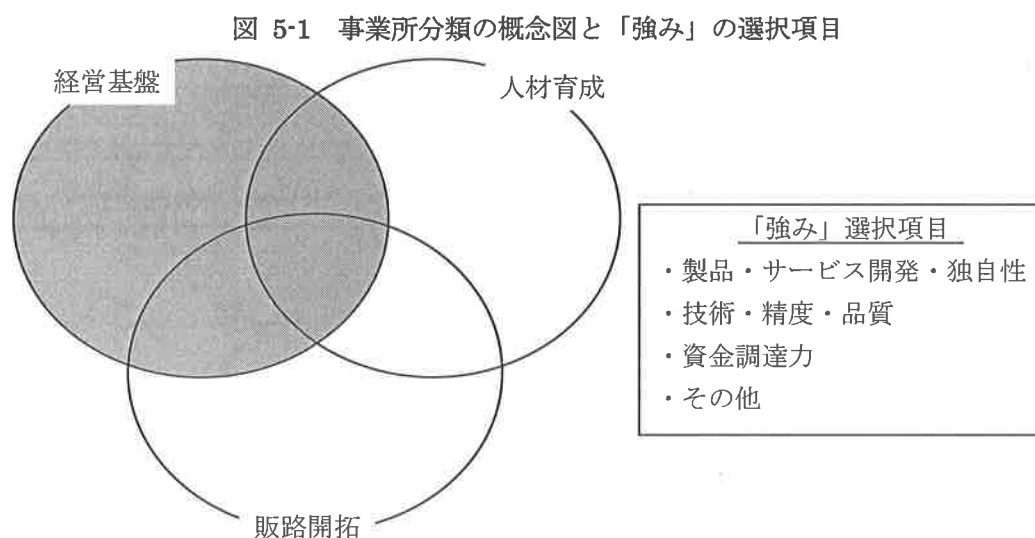


第5章 経営基盤の強み要素がもたらす特長

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年間での上昇推移を事業所全体で見ると、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	
	数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	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。

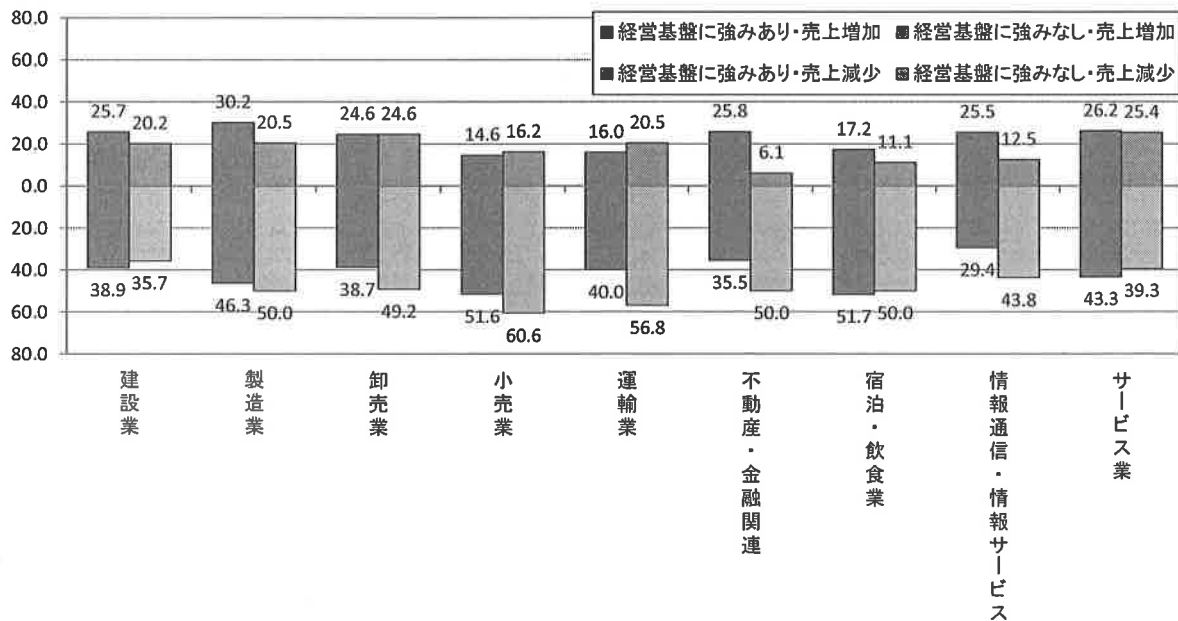
また、不動産・金融関連業に注目してみると、売上増加事業所における強みあり事業所は 25.8%であるのに対して強みなしが 6.1%と最も大きく差が開いており、売上減少事業所における強みあり・なしの差も同様に（逆方向に）大きく開いている。このことより、これら業種においては、強み項目が売上増加・減少傾向とより強く関係していることが推測される。

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ろうこと、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、おのおの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

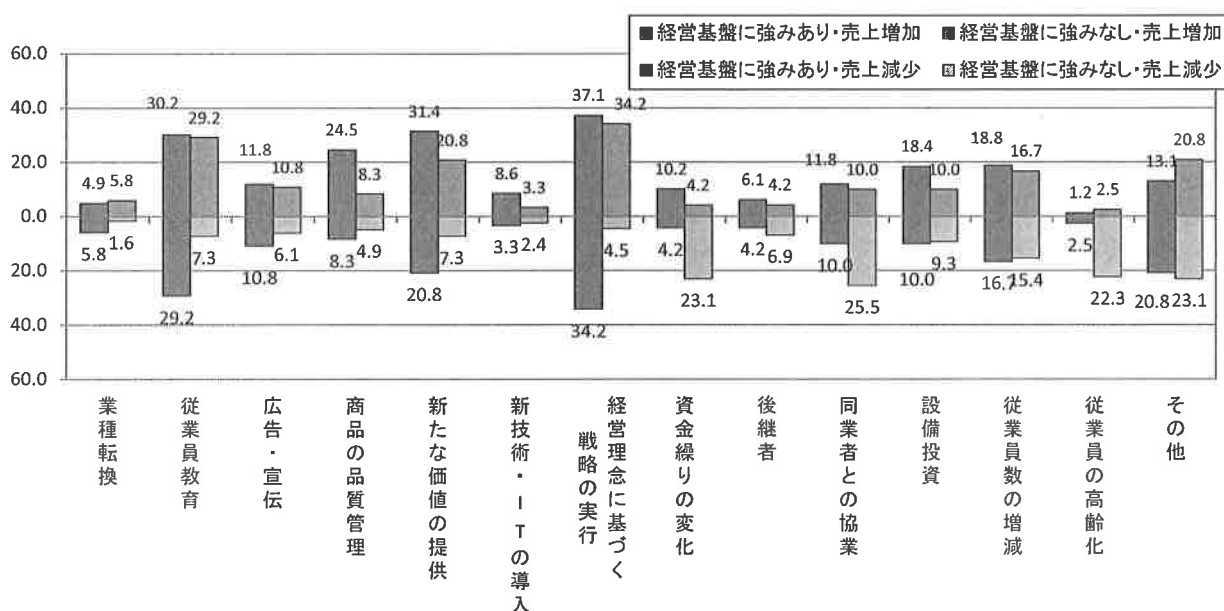
造」では、強み要素があると認識している売上増・減事業所双方で回答割合が高く、「資金繰り」では、強み要素と認識している事業所のうち売上増事業所及び強みと認識していない（強み要素を持っていない）事業所のうち売上減事業所の双方で回答割合が高い、という三者三様の結果を示している。

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あ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。

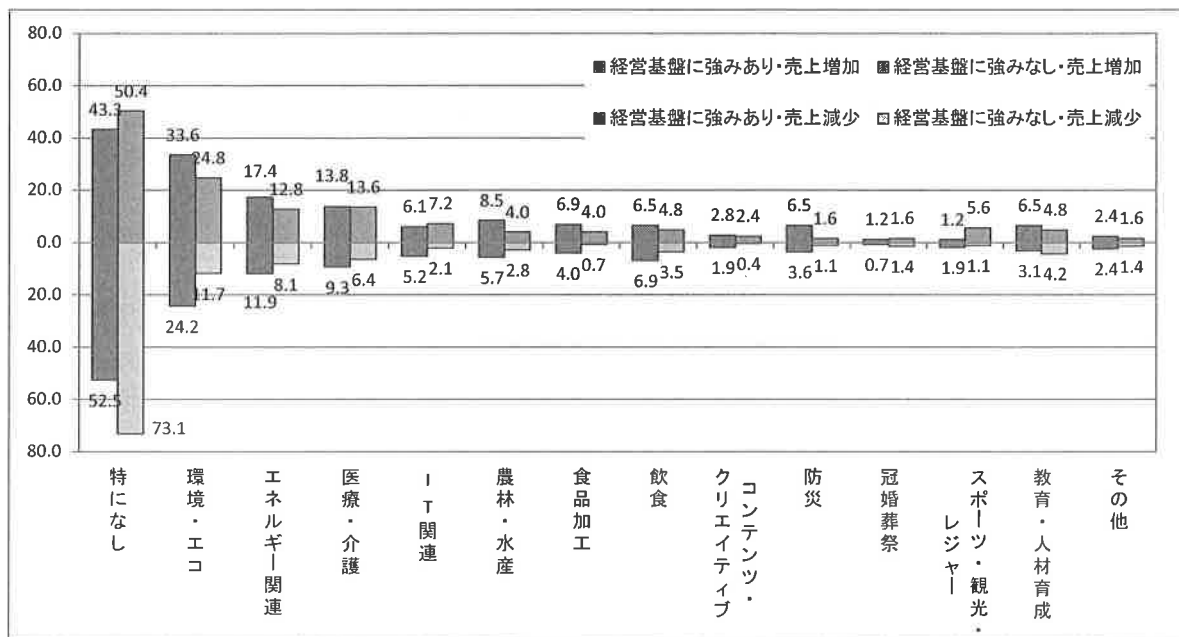
また、回答割合自体はそれほど高くはないが、「農林・水産」分野や「防災」分野への回答割合が強みのある・なしで比較的に大きく差が開いている点は注目すべき点である。これら分野への新規参入に関して、経営基盤の強みがより積極的強み要因になりうるものが明確に示されており、今後新たな経営展開を模索している事業所には、良い参考事例になるであろうと思われる。

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	18	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 (%)

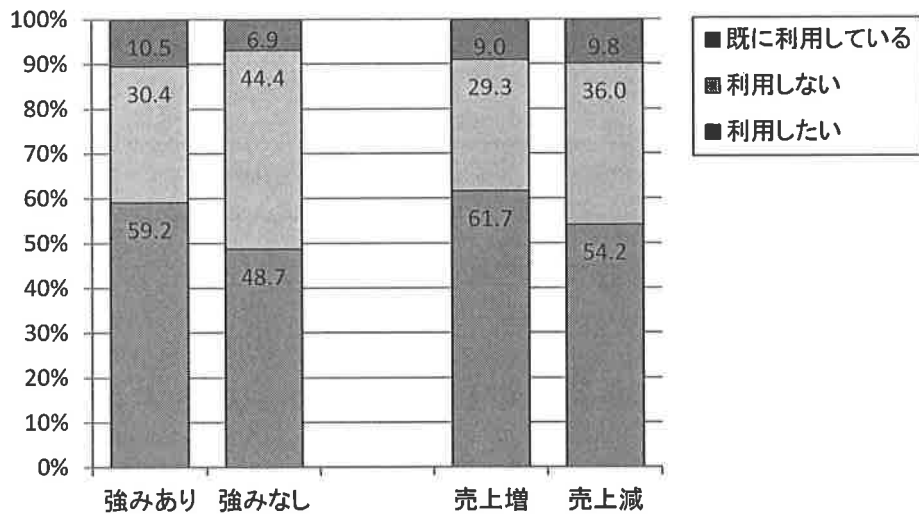
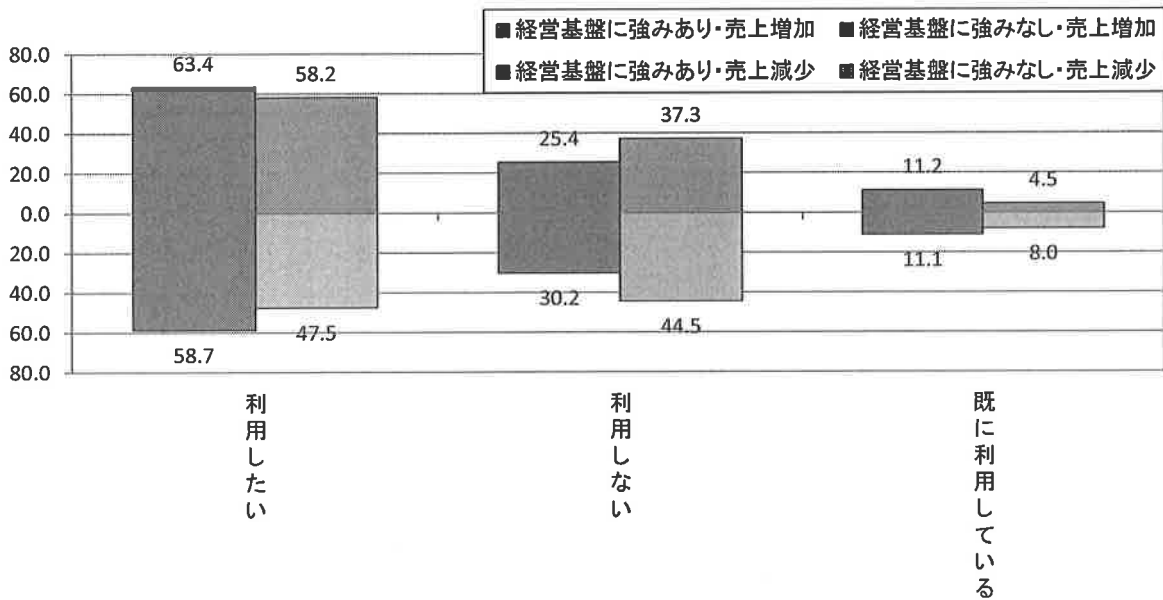


図 5-6 売上推移・強みの有無別にみた松山市支援策への姿勢回答割合 (%)



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

	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> (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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 		
	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	30~99 人	やや増加
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	<ul style="list-style-type: none"> ・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事が示されている。

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、その利用割合を上げ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。