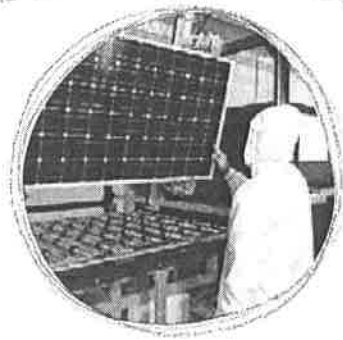




まとめ



第8章 望まれる施策の基本—まとめにかえて

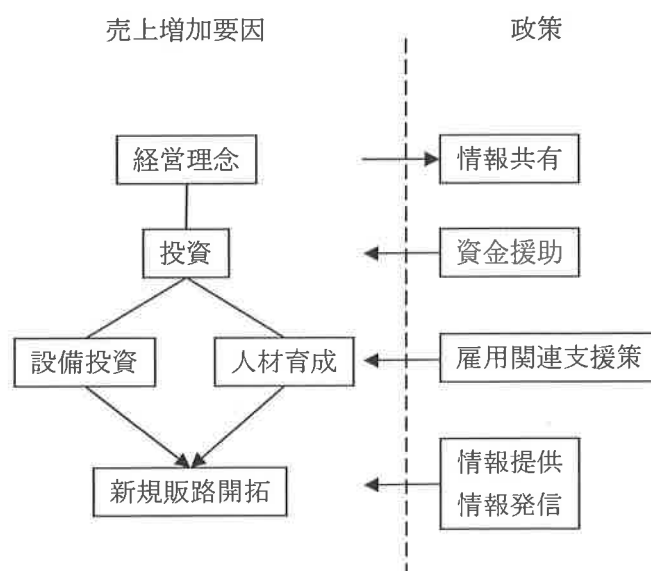
第1節 売上増加事業所の特長から見た力を入れるべき政策

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

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

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

図8-1 事業所の売上増加要因と考えられる政策



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

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

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

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

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

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

第2節 松山市の今後に期待する声

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



山陽新幹線の更新に伴うリニア新幹線の誘致

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

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

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

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

アウトレットの誘致、免税店 DFS の創設

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

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

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

観光活動における行政の縦割り

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

地元食材を利用した食品加工の活性化

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

観光に対するおもてなしの体制

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

湯めぐり手形の発行による遊休設備の利用促進

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

金融を通じた企業支援

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

情報通信業の育成

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

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

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

第3節 中小企業振興施策の展開に当たって配慮されるべき点

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

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

(1) 地域の将来人口見通しを直視

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

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

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

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

(2) 経済センサスに基づく松山市の産業構造の詳細分析

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

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

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

(3) 経営理念の明確化と計画的・科学的な経営を学び合う機会の創出

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

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

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

(4) 中小企業団体による支援の取り組みの共有化と情報提供

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

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

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

(5) 金融・税制支援の取り組みの共有化と情報提供

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

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

(6) 松山市を支える企業と街づくり貢献の発掘と共有化

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

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

(7) 政策・施策の周知と効果の確認

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

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

(8) 市内で使うエネルギー消費の精査と中小企業の取組

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

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

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

からぬ雇用が生み出されてくることになる。

(9) 市内企業の経営動向の継続的把握（共通認識の確立）

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

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

(10) 行政機関の役割の明確化と中小企業支援の系統的・計画性

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

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

円卓会議に期待する

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

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

補論 調査のあり方、調査票

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

(1) 調査票の問題点

①調査の目的を明確化

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

②設問の目的の明確化

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

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

③選択肢の設定

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

確認して設定しなければならない。

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

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

④業種分類について

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

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

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

ことについては注意しておく必要がある。

(2) 報告書における調査分析の読み方に関する変更点・留意点

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

(3) 今後の調査に関する留意点

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



松山市 中小企業等実態調査 調査票

はじめに

チェック記入例

良い例



悪い例



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

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

貴事業所概要

基本情報 1

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

貴事業所概要

基本情報2

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

事業に関すること

問1

貴事業所の直近3年間の売上推移について教えてください。

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

問2

貴事業所の直近3年間の純利益について教えてください。

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

事業に関すること

問3

問1～2の結果に繋がった内部要因を挙げてください。

(複数選択可)

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

問4

問1～2の結果に繋がった外部要因を挙げてください。

(複数選択可)

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

問5

問3～4に付随した松山市の支援策があれば利用したいですか？

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

市場に関すること

問6

主な得意先・販売先の所在地について教えてください。

(複数選択可)

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

問7

主な仕入先・外注先の所在地について教えてください。

(複数選択可)

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

問8

貴事業所の強みは何ですか？当てはまるものを挙げてください。

(複数選択可)

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

問9

IT関連で導入・実施済のものを教えてください。

(複数選択可)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. パソコン | <input type="checkbox"/> 6. Twitter |
| <input type="checkbox"/> 2. ワープロ・表計算ソフト | <input type="checkbox"/> 7. Facebook |
| <input type="checkbox"/> 3. インターネット | <input type="checkbox"/> 8. 事業所内グループウェア |
| <input type="checkbox"/> 4. 自社ドメイン | <input type="checkbox"/> 9. Eコマース |
| <input type="checkbox"/> 5. 自社ブログ | <input type="checkbox"/> 10. SEO対策 |

産・官・学 相互連携に関すること

問10

産・官・学 相互連携を実施したことがありますか？

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

()

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

2. いいえ

雇用に関すること

問11

直近3年間の新規雇用者の合計数を教えてください。

※雇用形態は問いません

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

問12

直近3年間で、どこからの採用が最も多いか教えてください。

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

雇用に関すること

問13

新規採用者の雇用形態はどの形態が最も多いですか？

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

問14

雇用に関する支援策で活用したいものはありますか？

(複数選択可)

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

今後に関すること

問15

貴事業所で予定されていることを教えてください。

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

問16

問15で「7. 移転」を選ばれた方は移転先を教えてください。

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

今後に関すること

問17

新事業として、現在興味のある分野を教えてください。

(複数選択可)

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

()

問18

後継者と事業継承の有無について教えてください。

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

問19

今後、設備投資の予定について教えてください。

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

問20

問19で「1. 具体的な予定…」を選ばれた方は内容についてお答えください。

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

最後に

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

貴事業所のPRなどをお願いします。

ホームページURL
http://

メールアドレス

@

松山市からのメールでの情報発信(不定期)について

希望する

希望しない

以上で調査は終了です。お忙しい中、ご協力ありがとうございました。

【本調査に対するお問い合わせ】

調査委託先：松山市

調査実施者：株式会社東京商工リサーチ松山支店 担当：佐伯

TEL：089-945-2121

〒790-0001

愛媛県松山市一番町3-2-11(松山第一生命ビルディング5階)

【調査主管・調査趣旨に関するお問い合わせ】

松山市産業経済部地域経済課 担当：藤満・八塚

TEL：089-948-6399

〒790-8571

愛媛県松山市二番町4丁目7-2