

V. 訪問ヒアリング調査結果

訪問リアリングによる調査結果は以下となる。

自社の製品・サービスの向上を目指す企業が増えている中で、人的な課題をあげる企業が多かった。自社の強みを維持・強化するために、人材採用・社員教育・人的対応力の強化の必要性を感じている。人材に起因する回答が大半を占めた。

問1. 事業内容と会社の特色、商流について

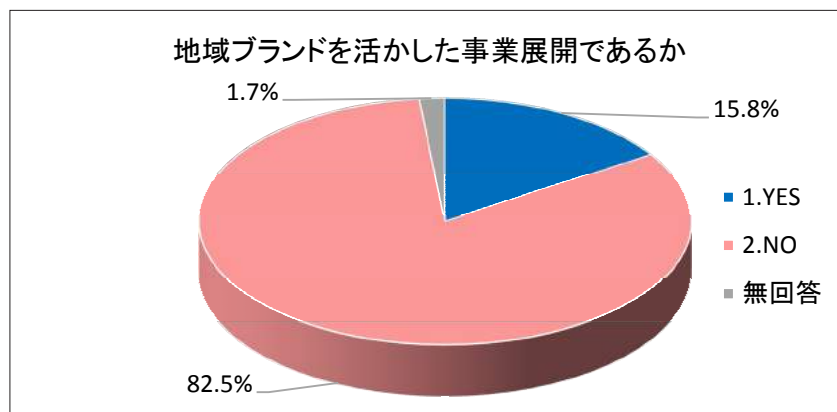
事業内容と会社の特色、商流については、顧客ニーズの把握に注力し、商品開発においては取引先と共同で付加価値の向上に努めている企業が安定的な収益を上げていた。サービスの向上については、人的なつながりを重視し、迅速な対応・アフターフォローの充実などにより、リピート客の確保・差別化を図っていた。

また、インターネットでの拡販や販売ライセンスの供与など、あらたな販売形態を模索する企業も増えている。

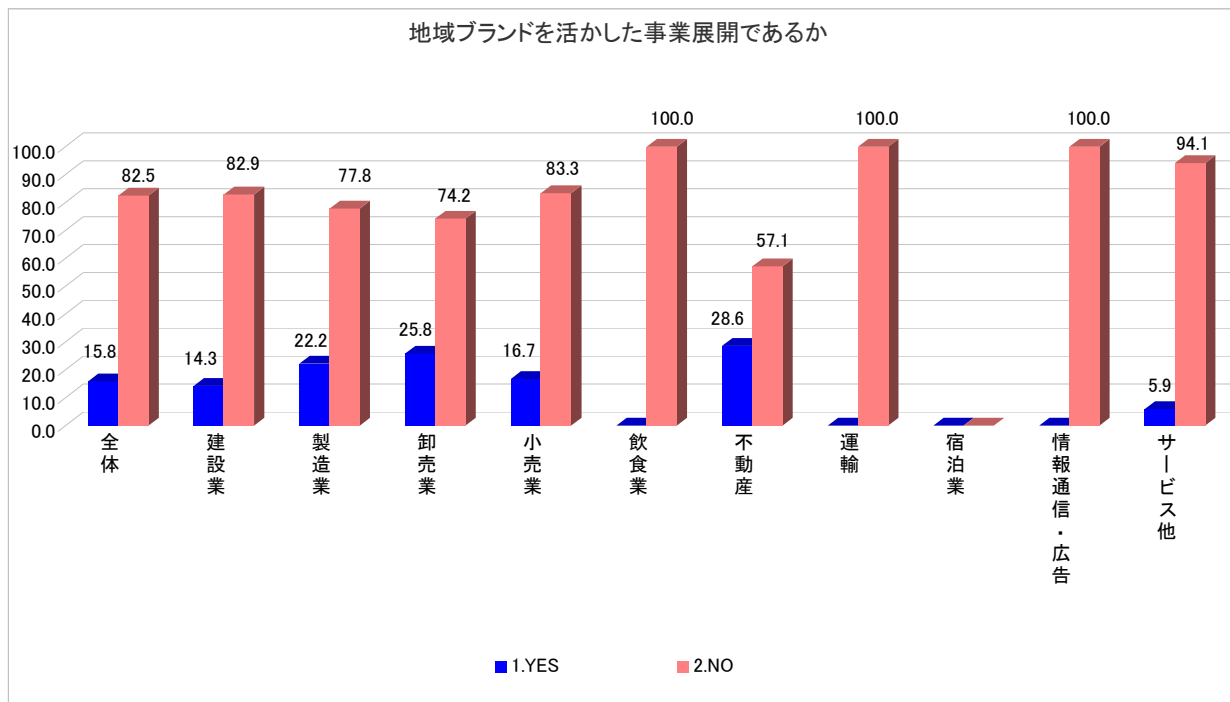
商流としては、地元の企業に販売・サービス提供している企業が大半を占めたが、販路を全国に求めようとする企業も目立った。

- | | |
|-----------|--|
| (農業) | 自社農場のビニールハウスで野菜苗の接ぎ木作業と育苗生産を行っている。上場企業の提携農場として販路を確立しており、繁忙期には、派遣会社やシルバー人材センターからパートを雇い作業に当たっている |
| (設備工事) | 産業用排水処理機器の設計、施工、メンテナンスを行っている。得意先は、県内大手食品工場のほかに中国地方での新規顧客開拓を進めている |
| (設備工事) | 排水処理工事、浄化槽維持管理業務を行っている。独自の浄水技術を持つ。近年、メガソーラーパネル取付工事業にも進出 |
| (製造) | 看板制作を行っており、デザインや制作、据付までを自社で内製化できる体制を構築。屋上広告塔や大型看板では高い施工技術を有する |
| (食品卸) | 業務用の食品商社で幅広い商品を取り扱う。愛媛県内だけでなく、東京・大阪・広島・岡山などへ販路を拡大させている |
| (機械卸) | 機械器具卸売に付帯して据付工事・メンテナンスも行うことで大手工場から安定的な受注を確保し、業界平均を上回る粗利益率を上げている |
| (飲食業) | 大手食品チェーン店のフランチャイズ展開と自社企画店舗を運営している。近年、宅配サービスの導入や時間帯別に業態を変更するなど、多様化する顧客ニーズに対応している |
| (サービス) | 社員食堂、工場、工事現場、病院等で給食配膳サービスを行っている |
| (IT 関連企業) | プログラマー派遣業務を行っており、西日本全域と首都圏から業務を受託している |
| (システム開発) | システムの受託開発を主体とし、医療関係及び物流関係のパッケージソフトの開発、販売を行っている |
| (老人福祉業) | 訪問介護による各種介護サービス、介護タクシー事業を行っている。レスポンスの良い介護サービス体制を構築し、サービス付き高齢者住宅の運営受託事業に進出した |

副問. 地域ブランドを活かした事業展開であるか



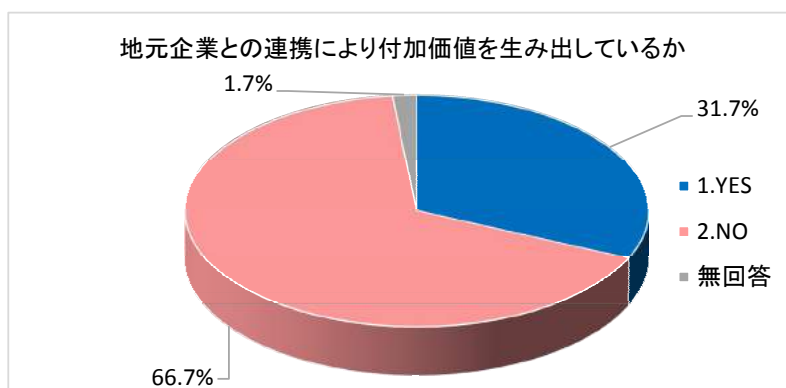
		合計	1. YES	2. NO	無回答
全体		120	19	99	2
		100.0	15.8	82.5	1.7
業種	1. 建設業	35	5	29	1
		100.0	14.3	82.9	2.9
	2. 製造業	9	2	7	0
		100.0	22.2	77.8	0.0
	3. 卸売業	31	8	23	0
		100.0	25.8	74.2	0.0
	4. 小売業	6	1	5	0
		100.0	16.7	83.3	0.0
	5. 飲食業	1	0	1	0
		100.0	0.0	100.0	0.0
	6. 不動産	7	2	4	1
		100.0	28.6	57.1	14.3
	7. 運輸	5	0	5	0
		100.0	0.0	100.0	0.0
	8. 宿泊業	0	0	0	0
		0.0	0.0	0.0	0.0
	9. 情報通信・広告	9	0	9	0
		100.0	0.0	100.0	0.0
	10. その他、サービス業	17	1	16	0
		100.0	5.9	94.1	0.0



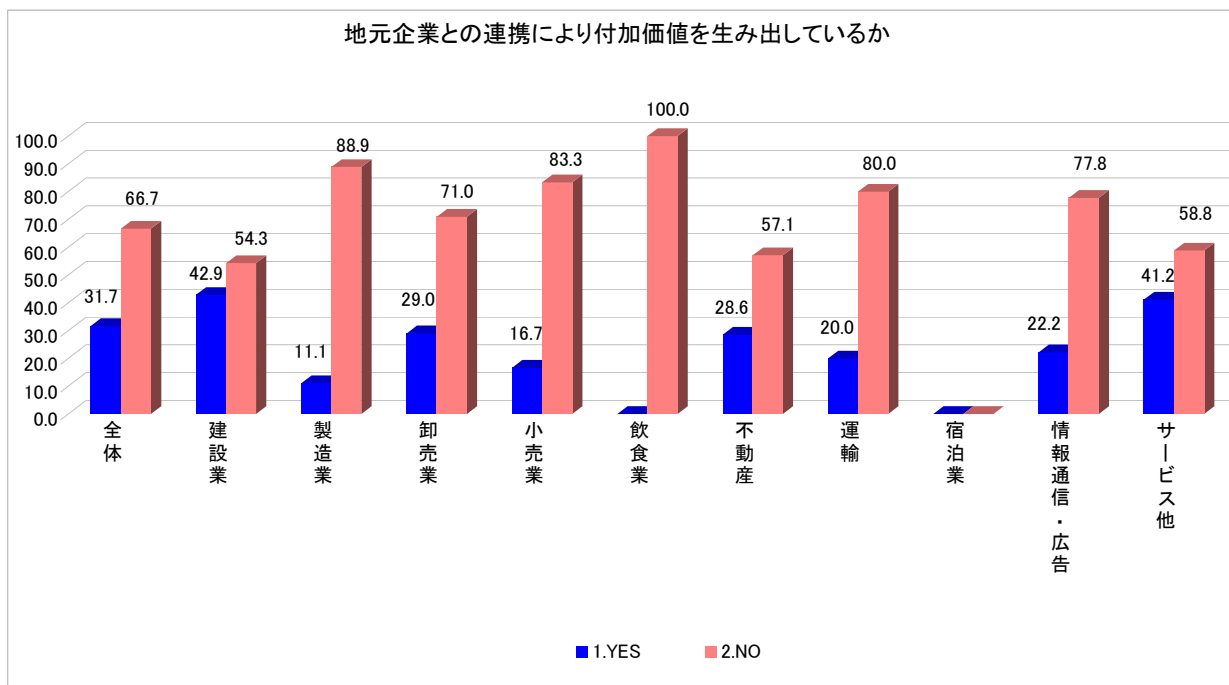
地域ブランドを活かした事業展開を行っている企業は、全体では15.8%にとどまった。製造・卸売業で地域の特色を反映した商品作りを積極的に行っている一方で、地域ブランドを活用しやすい小売業・飲食業では地域の特色が活かしきれていないことがうかがえる。県産品を使った商品開発を模索するも、地域ブランドの確立にはいたらず、他企業と連携ができていない企業も限られていた。回答結果の中に、地域ブランドを想起させるキーワードはなく、今後は地域ブランド形成の是非も含めて、議論する必要がある。

副問. 地元企業との連携により付加価値を生み出しているか

結果	件数	構成比率
1. YES	38	31.7
2. NO	80	66.7
無回答	2	1.7
全体	120	100.0



		合計			
			1. YES	2. NO	無回答
全体		120 100.0	38 31.7	80 66.7	2 1.7
業種	1. 建設業	35 100.0	15 42.9	19 54.3	1 2.9
	2. 製造業	9 100.0	1 11.1	8 88.9	0 0.0
	3. 卸売業	31 100.0	9 29.0	22 71.0	0 0.0
	4. 小売業	6 100.0	1 16.7	5 83.3	0 0.0
	5. 飲食業	1 100.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0
	6. 不動産	7 100.0	2 28.6	4 57.1	1 14.3
	7. 運輸	5 100.0	1 20.0	4 80.0	0 0.0
	8. 宿泊業	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	9. 情報通信・広告	9 100.0	2 22.2	7 77.8	0 0.0
	10. その他、サービス業	17 100.0	7 41.2	10 58.8	0 0.0

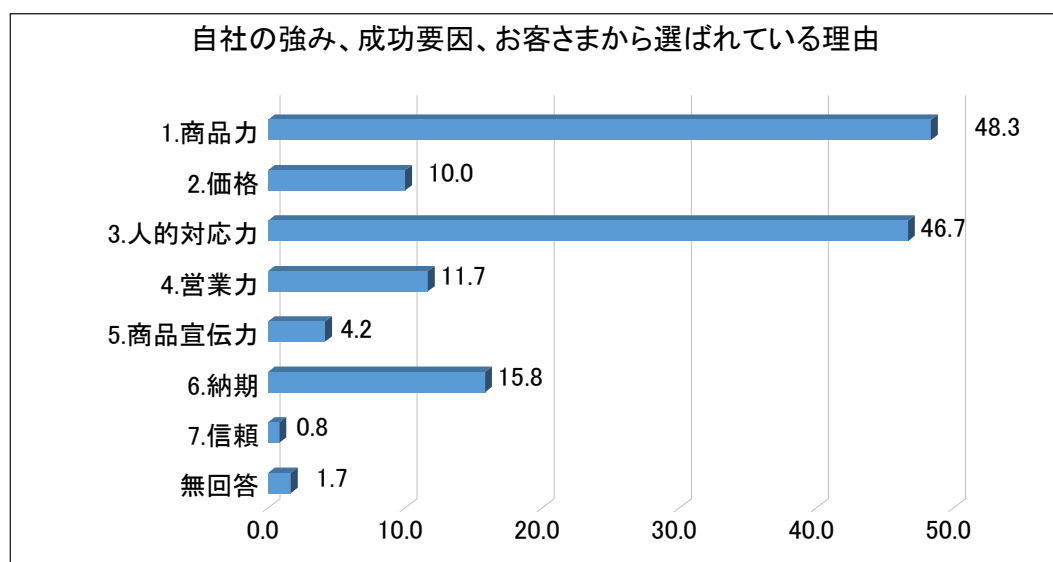


地元企業との連携により付加価値を生み出している企業は、全体で 31.7%であった。建設業が 42.9%でもっとも高く、サービス業が 41.2%と続く。建設業では、下請けや仕入れ企業との連携により、納期や価格だけでなく、顧客からの要望にきめ細やかな対応を行っていた。

問2. 自社の強み、成功要因、お客さまから選ばれている理由は何ですか

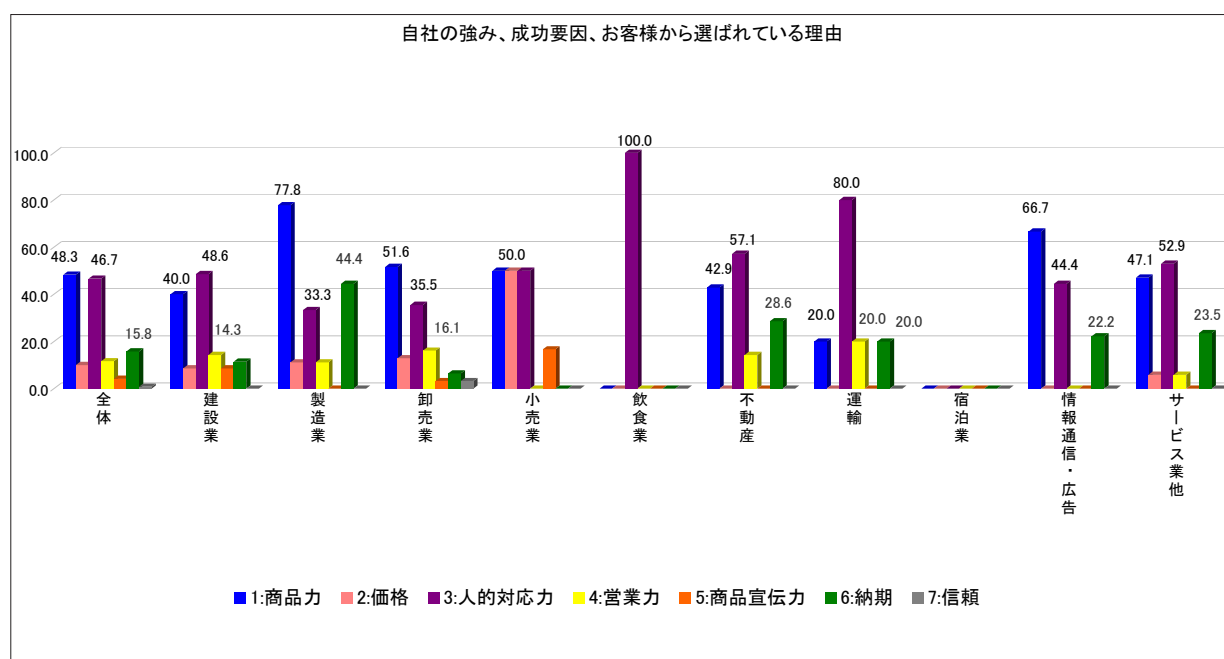
自社の強み、成功要因、お客さまから選ばれている理由としては、商品力・技術力だけでなく、人的なつながりや人的対応力を上げる企業が多かった。

No.	結果	件数	構成比率
1	1. 商品力	58	48.3
2	2. 価格	12	10.0
3	3. 人的対応力	56	46.7
4	4. 営業力	14	11.7
5	5. 商品宣伝力	5	4.2
6	6. 納期	19	15.8
7	7. 信頼	1	0.8
	無回答	2	1.7
	全体	120	100.0



自社の強み、成功要因、お客様から求められる理由としては、「商品力」48.3%と「人的対応力」46.7%が、突出して高い結果となった。

		合計								
			1:商品力	2:価格	3:人的対応力	4:営業力	5:商品宣伝力	6:納期	7:信頼	無回答
全体		167	58 48.3	12 10.0	56 46.7	14 11.7	5 4.2	19 15.8	1 0.8	2 1.7
業種	1. 建設業	46	14 40.0	3 8.6	17 48.6	5 14.3	3 8.6	4 11.4	0 0.0	0 0.0
	2. 製造業	16	7 77.8	1 11.1	3 33.3	1 11.1	0 0.0	4 44.4	0 0.0	0 0.0
	3. 卸売業	40	16 51.6	4 12.9	11 35.5	5 16.1	1 3.2	2 6.5	1 3.2	0 0.0
	4. 小売業	10	3 50.0	3 50.0	3 50.0	0 0.0	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	5. 飲食業	1	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	6. 不動産	11	3 42.9	0 0.0	4 57.1	1 14.3	0 0.0	2 28.6	0 0.0	1 14.3
	7. 運輸	7	1 20.0	0 0.0	4 80.0	1 20.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0
	8. 宿泊業	0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	9. 情報通信・広告	12	6 66.7	0 0.0	4 44.4	0 0.0	0 0.0	2 22.2	0 0.0	0 0.0
	10. その他、サービス業	24	8 47.1	1 5.9	9 52.9	1 5.9	0 0.0	4 23.5	0 0.0	1 5.9

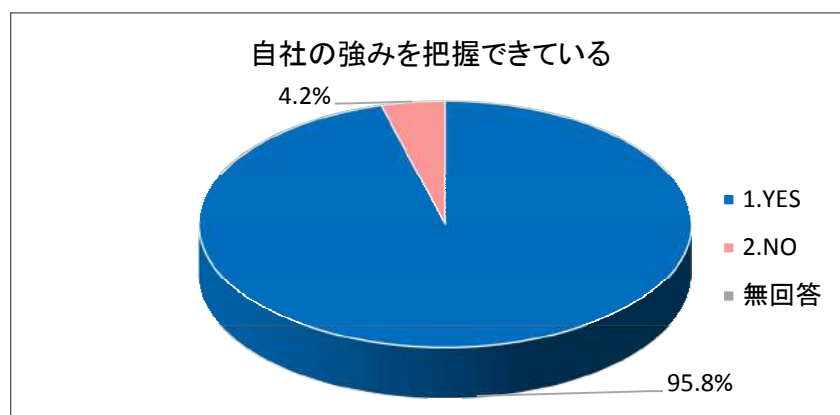


- (製造業) デザイン力や戦略的な価格対応によって、安価で高品質な商品を提供
- (製造業) 同業他社が顧客の依頼通りに製作するのに対して、当社は顧客の売上拡大をテーマとした商材作りを提案営業している
- (製造業) 食品加工の過程では効率化を優先せず、素材本来の味を活かすためあえて手間のかかる方法とり、取引先に評価されている
- (製造業) グループ企業が一体となって、老舗企業としての知名度と顧客基盤を維持
- (製造業) 食肉加工食品の製造では、飼育から処理・加工・販売まで一貫体制をしいており、長年の信頼がある

- (野菜卸) 商品仕入れの目利き力。営業担当者が注文のあった商品を買付けただけでなく、当社判断で仕入れた商品をバイヤーに対して積極的に販売している
- (食肉卸) 生産農場と直結した流通を維持し、大手得意先との営業基盤を背景に生産農家との契約件数を増加させている。また、自社農場を持ち安定した供給体制を確立している
- (木材卸) 木材の仕入卸販売のほか、自社工場でカッティングや貼り合わせなどの簡易加工も行う。近年のプレキャスト製品の需要増に対応している
- (機械卸) アフターフォローの充実
- (石油卸) 徹底的なローコスト運営と仕入ルートの拡充で、商品の安定供給や価格競争への柔軟対応に成果をあげている
- (飲食店) 接客サービスに重点をおいた運営により固定客を多く確保。店舗施設は借用とし、資金の固定化を抑えている
- (運輸業) ドライバーのマナー教育により顧客満足度の向上を図っている。車両の定期清掃により運送業者の企業イメージを変えてもらう取り組みを実施している
- (老人福祉) 豊富なヘルパー人員の確保ができている。ヘルパー管理者による登録ヘルパーへのきめ細やかなフォローにより、離職者が少ない

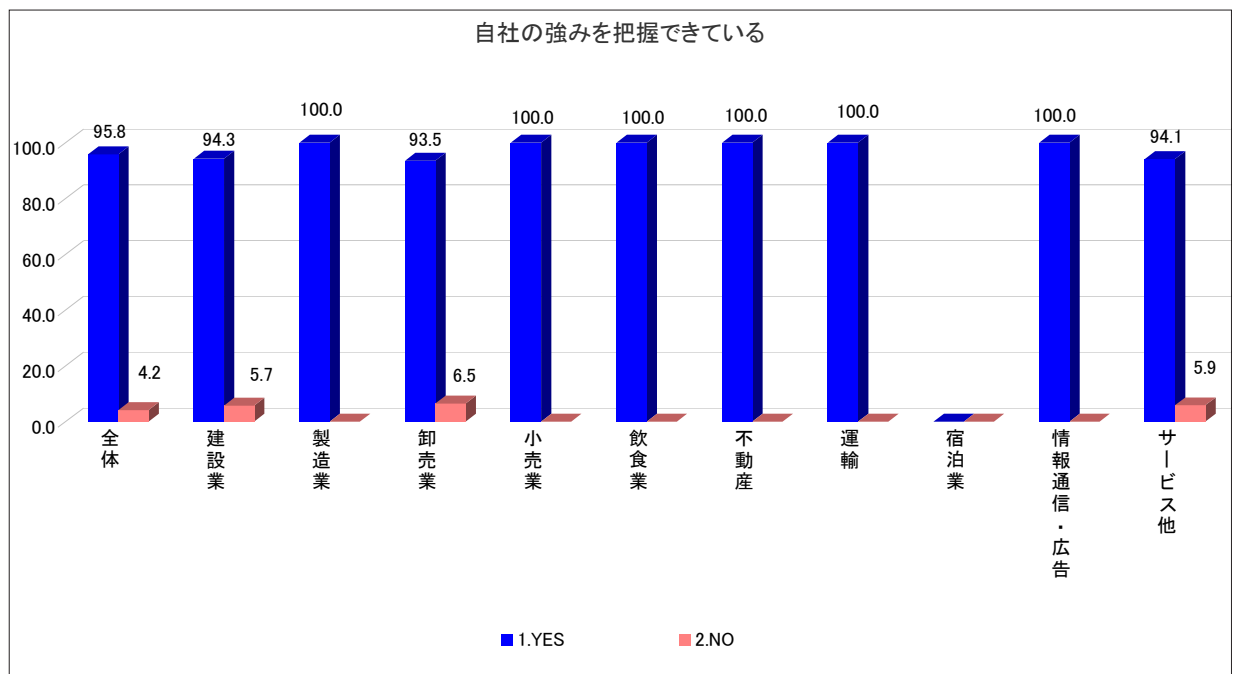
副問. 自社の強みを把握できていますか

結果	件数	構成比率
1. YES	115	95.8
2. NO	5	4.2
無回答	0	0.0
全体	120	100.0



自社の強みを把握できている企業は、全体では 95.8%とほとんどの企業で強みを把握できていた。

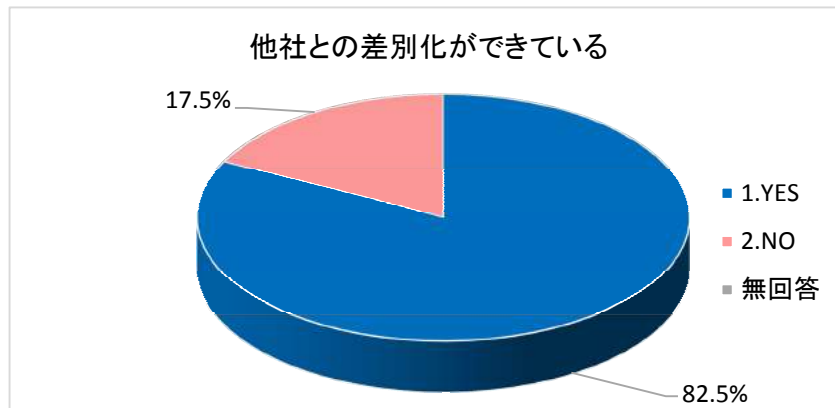
		合計			
			1. YES	2. NO	無回答
全体		120	115	5	0
		100.0	95.8	4.2	0.0
業種	1. 建設業	35	33	2	0
		100.0	94.3	5.7	0.0
	2. 製造業	9	9	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0
	3. 卸売業	31	29	2	0
		100.0	93.5	6.5	0.0
	4. 小売業	6	6	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0
	5. 飲食業	1	1	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0
	6. 不動産	7	7	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0
	7. 運輸	5	5	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0
	8. 宿泊業	0	0	0	0
		0.0	0.0	0.0	0.0
	9. 情報通信・広告	9	9	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0
	10. その他、サービス業	17	16	1	0
		100.0	94.1	5.9	0.0



業種別にみると、建設業、卸売業、サービス業他で自社の強みを把握できていないとした回答が複数あり、競合他社が多い業界で独自の強みを見いだし差別化することが難しい環境にあることがうかがえる。

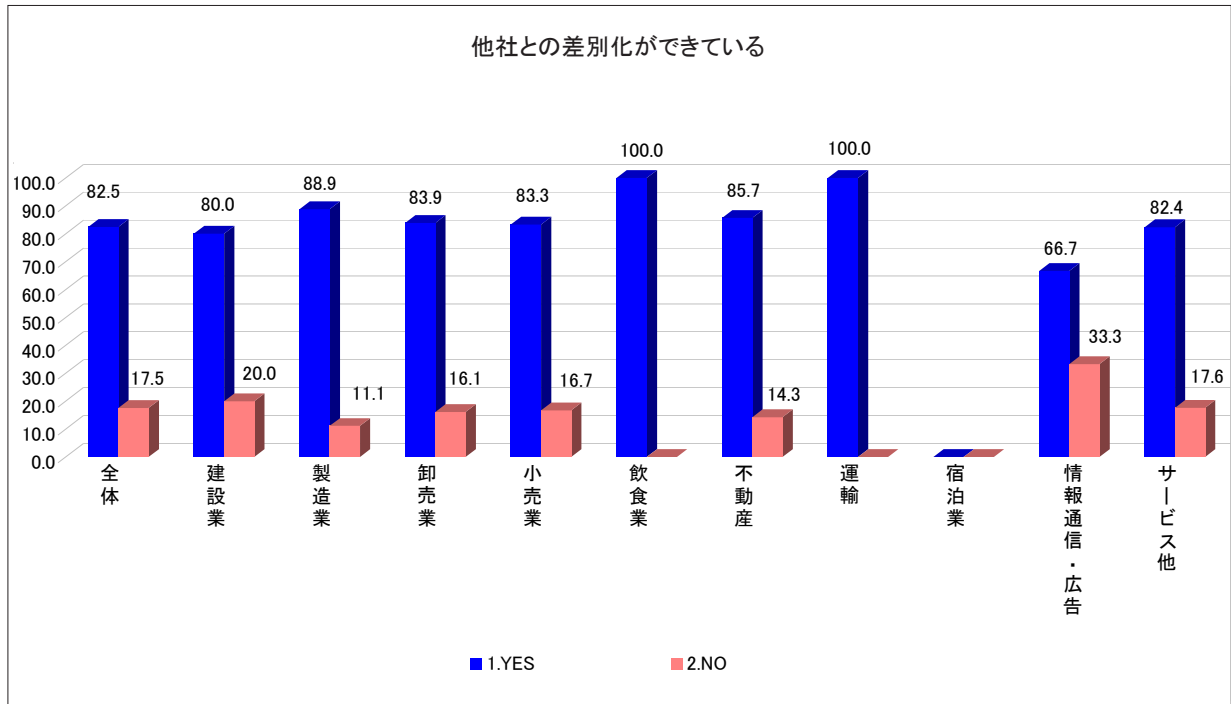
副問. 他社との差別化ができていますか

結果	件数	構成比率
1. YES	99	82.5
2. NO	21	17.5
無回答	0	0.0
全体	120	100.0



他社と差別化できている企業は、全体では 82.5%と大半の企業が差別化できていると認識していた。

		合計			
			1. YES	2. NO	無回答
全体		120	99	21	0
		100.0	82.5	17.5	0.0
業種	1. 建設業	35	28	7	0
		100.0	80.0	20.0	0.0
	2. 製造業	9	8	1	0
		100.0	88.9	11.1	0.0
	3. 卸売業	31	26	5	0
		100.0	83.9	16.1	0.0
	4. 小売業	6	5	1	0
		100.0	83.3	16.7	0.0
	5. 飲食業	1	1	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0
	6. 不動産	7	6	1	0
		100.0	85.7	14.3	0.0
業種	7. 運輸	5	5	0	0
		100.0	100.0	0.0	0.0
	8. 宿泊業	0	0	0	0
		0.0	0.0	0.0	0.0
	9. 情報通信・広告	9	6	3	0
		100.0	66.7	33.3	0.0
	10. その他、サービス業	17	14	3	0
		100.0	82.4	17.6	0.0



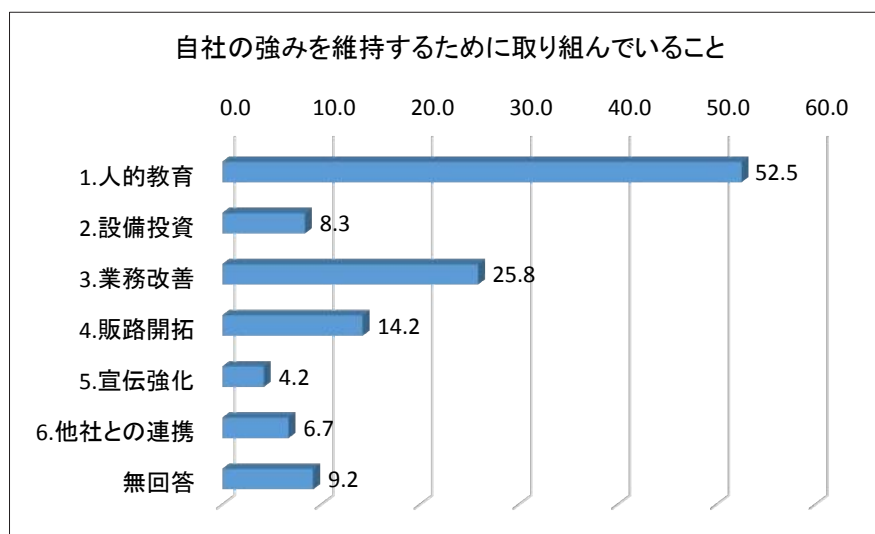
他社との差別化ができているとした企業の業種別比較では、飲食業・運輸業が 100.0% ともっとも高く、製造業が 88.9% と続く。飲食業では、メニューやサービス提供の仕方で差別化がしやすく、また運輸業では価格やサービス体系等により他社との違いを打ち出しやすい背景がある。一方、差別化ができていないとの回答が多かった業種は、情報通信・広告業が 33.3%、建設業が 20.0%、サービス業が 17.6% であった。情報通信・広告業、建設業ともに、仕様や価格の決定権が顧客に大きく依存するため、差別化を打ち出しにくい背景がある。しかし、業績を伸ばしている企業の中には、人的な対応やアフターサービスを強化し、継続的な取引を維持している企業もあった。また、情報通信・広告業では、情報システムの整備・セールスプロモーションの推進だけでなく、企業における課題を明らかにし、セキュリティ強化・顧客囲い込みのためのシステム整備・営業推進策の策定まで支援するなど事業領域を拡大する企業が増えている。事業領域の拡大には、他社との連携や、社内人材の強化が求められるが、連携先の探索や人材の採用に課題を感じている企業が多かった。

- (建設業) お客様の要望を丁寧に確認し、時流にあった商品を適正な品質・価格で提供。大手住宅メーカーと競合する顧客層やこだわりが強い客層で勝負をしない。低価格住宅との価格競争に巻き込まれないにしている
- (内装工事) 専属の職人を 20 名の技術力の高さと当社従業員であるデザイナーのデザイン力の高さにより提案営業ができている。そのため、リピーターも多い
- (左官工事) 職人の技術の伝承と、職人数の維持に注力している
- (石油卸) ローコストオペレーションで同業他社との価格の優位性を維持している
- (食品卸) ナショナルブランドとの価格競争を避けて、愛媛県産の食材を使い価値ある商品の企画・開発により、商品の差別化を図っている
- (食品卸) 商品の目利きに優れているほか、独自の仕入ルートを持っており、良い品を安く提供できる点が評価され、リピート受注へと結びついている
- (機械卸) 他社が所有しない特殊機械の保有により、同業他社との差別化を図っている。

	また、営業マンの機械の知識を向上させている
(資材卸)	顧客の要望に合わせ自社技術スタッフが基本設計を行うことができ、差別化につながっている
(小売業)	幅広い仕入ルートを確保し、同業他社にはない品揃えと低価格を維持している。また、「おもてなし」の心を大切にした従業員の接客対応の向上と教育を徹底しており、同業他社よりも接客レベルの高い点が顧客満足に結びついている
(小売業)	変動するニーズを素早く察知し、新商品の随時投入や種類だけでなく価格帯も幅広く揃えるようにしている。接客レベルの向上など人材育成に取り組んでいる顧客に対しダイレクトメールの送付やイベントにより集客を図っている
(運輸業)	荷物の積み降ろしが容易にできる車両を導入し、重量物の運搬に強いことを特徴として、取引先から継続的な受注ができています。ニーズに応じた車両を揃え、現場での対応力も強化している
(リース業)	インターネットを活用した販売促進により、新規顧客を獲得できている
(サービス業)	顧客からの細かな注文や要望に対しても迅速且つ丁寧に対応し、顧客満足度を高めて顧客離れを防止している
(ソフト開発)	堅実な対応を積み重ね、アフターフォローもしっかり対応することでリピート受注や紹介などにつなげている
(情報サービス)	データ更新のレスポンスを最短で行い、お客様の利便性を高めている

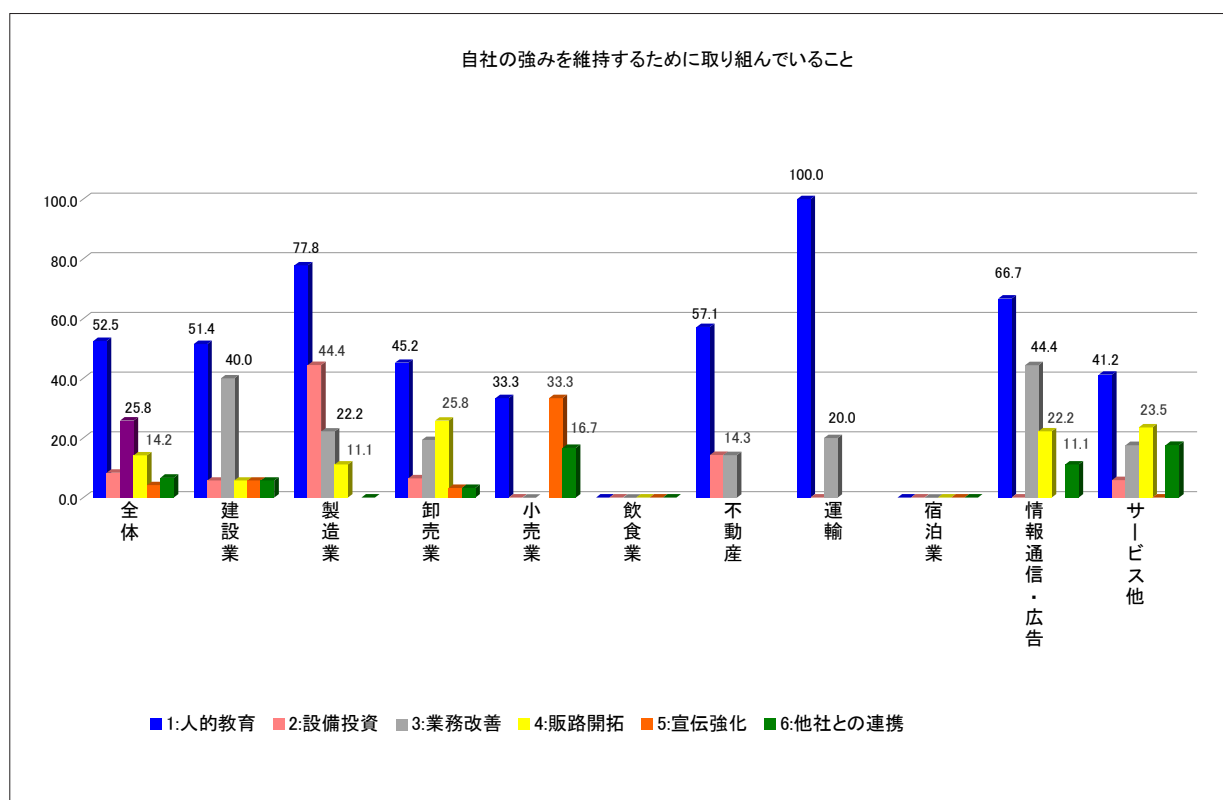
問3. 自社の強みを維持するために、取り組まれていることを教えてください

No.	結果	件数	構成比率
1	1. 人的教育	63	52.5
2	2. 設備投資	10	8.3
3	3. 業務改善	31	25.8
4	4. 販路開拓	17	14.2
5	5. 宣伝強化	5	4.2
6	6. 他社との連携	8	6.7
	無回答	11	9.2
	全体	120	100.0



自社の強みを維持するために、取り組んでいることとしては、人的教育が52.5%と最も高く、業務改善が25.8%、販路開拓が14.2%と続く。社員教育においては、OJT（on the job training：職場での実務を通じて就業スキルを向上させること）を重視し、社員間の技術の伝承や顧客対応力強化に向けてベテラン社員から若手社員への独自の教育体制を敷いている企業が多かった。近年、人材採用が難しくなる中、既存社員への教育体制を整備する企業が増えている。差別化に向けて人的対応力を強化するためにも、教育体制の整備は重要な鍵となる。

		合計	1:人的教育	2:設備投資	3:業務改善	4:販路開拓	5:宣伝強化	6:他社との連携	無回答
全体		145 100.0	63 52.5	10 8.3	31 25.8	17 14.2	5 4.2	8 6.7	11 9.2
業種	1. 建設業	42 100.0	18 51.4	2 5.7	14 40.0	2 5.7	2 5.7	2 5.7	2 5.7
	2. 製造業	14 100.0	7 77.8	4 44.4	2 22.2	1 11.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	3. 卸売業	34 100.0	14 45.2	2 6.5	6 19.4	8 25.8	1 3.2	1 3.2	2 6.5
	4. 小売業	7 100.0	2 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 33.3	1 16.7	2 33.3
	5. 飲食業	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
	6. 不動産	9 100.0	4 57.1	1 14.3	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 42.9
	7. 運輸	6 100.0	5 100.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	8. 宿泊業	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	9. 情報通信・広告	13 100.0	6 66.7	0 0.0	4 44.4	2 22.2	0 0.0	1 11.1	0 0.0
	10. その他、サービス業	19 100.0	7 41.2	1 5.9	3 17.6	4 23.5	0 0.0	3 17.6	1 5.9



業種別にみると、自社の強みを維持するために取り組んでいることとしては、建設業では人的教育が51.4%、業務改善が40.0%となり、他の業界に比べて業務改善に対する意識が高いことがうかがえる。製造業では、人的教育が77.8%、業務改善が44.4%となり、ともに全業種の

平均より高い値を示し、自社の強み維持に向けた意識が高いことを示している。卸売業・小売業では、人的教育への取り組みが他の項目と比べて相対的に高いものの、全業種の平均値と比べると低い数値になっており、自社の強み維持に向けた活動が活発でないことがうかがえる。不動産業・運輸業では、人的教育が突出して高く、対面販売・人的サービスの比重が高く、人的な対応力が他社との差別化につながりやすいことから教育に注力している企業が多い。情報通信・広告・サービス業では、人的教育・業務改善が高い数値を示し、商品・サービスの提供時に人が関与する割合が他の業種に比べて高いため、顧客満足度と収益性に大きく影響する教育と業務改善に注力していることがうかがえる。

- (建設業) 高い施工技術力を維持するために、職人同士での事例共有、ディスカッションの機会を設けている。施工新技術を積極的に取り入れている
- (建設業) 仕入先や業界内人脈との関係性強化
- (建設業) 建設資材では、仕入先からの価格協力を得ており、同業者との比較でも引けを取らない価格競争力が強み。それにより得意先開拓が進んでいる
- (建設業) お客様の要望を丁寧に確認し、時流にあった商品を適正な品質・価格で提供大手住宅メーカーと競合する顧客層やこだわりが強い客層で勝負をしない。低価格住宅との価格競争に巻き込まれないようにしている
- (建設業) 下請業者との密接な関係を維持する。受注先に対して職人を効率的に手配している
- (建設業) 長年の実績と技術力により受注を確保している。加えて、職人10名を外注業者として確保しているため、急な人員増にも対応出来る機動力を備えている
- (製造業) 営業員による事例共有を行っているほか、ノートパソコンやiPadを常備させることで、提案時のプレゼンテーション能力を最大化させている
- (製造業) 業務改善提案制度を社内に取り入れ、優秀案を表彰している
- (製造業) 商品開発・品質管理に注力している。食品の品質管理では、定期的な検査を行い、社員教育と設備の充実も図っている
- (産業用機械卸) 技術者・営業マンの知識が高く、常に新しい商品を提案できている。工事の施工能力が高いため販売・施工の一括受注ができ、得意先から重宝されている
- (食品卸) 単なる問屋ではなく、自社で加工を行っているため、ユーザーニーズに沿った企画商品が提案しやすい。企画商品が売れると得意先が自社で生産を始めると、原材料の販売が増加するため、自社の売上げ増につながっている
- (飲食業) 社長自ら厳しくスタッフへ教育を行っており、礼儀やマナーなどのスキルアップに努めている
- (不動産) 建売販売している物件は、立地条件の良い場所を選定し、設計や品質にこだわり、物件それぞれに個性を持たせ同じ作りにはしていない。地元根付いた営業展開により地主などから情報をいち早く収集している
- (サービス業) 社員研修制度の強化。人間性を重視したマナー教育の実施、安全管理や衛生管理を徹底して教育している
- (広告業) デザインを内製化しており、WEB・ポスターともに企画力が高い。商品の企画・開発が自社でできるため、短期間でサンプル提出ができる
- (ソフト開発) 大手メーカーと業務提携を行い、OEMで自社開発したシステムを提供している。少人数体制だが、システム・ソフト開発は100%内製化しており、技術力や製品の信頼性は高い評価をいただき継続的な取引につながっている
- (石油小売) 近隣で競合する店舗の小売価格をタイムリーに把握し自社の販売価格に素早く反映している

- (石油卸) ローコストオペレーションで同業他社との価格の優位性を維持している
- (飲食店) 社長自ら厳しくスタッフへ教育を行っており礼儀やマナーなどのスキルアップに努めている
- (飲食店) 接客サービスの教育
- (サービス業) 社員研修制度の強化。人間性を重視したマナー教育の実施、安全管理や衛生管理を徹底して教育している
- (広告) 人員は少ないが、個々の人材育成およびWEBに関連しては専門の人材を雇っている
- (電気工事) 若手社員とベテラン社員をペアにして行動をとるにさせることで、施工能力や対応面の教育を図っている
- (製造業) 商品ラインナップの充実
- (印刷業) 営業社員、工場の現場社員との連携強化。地道な地元企業への営業
- (建材業) 店舗数を生かしたフットワークの良さ。接客レベルを高めている
- (食品卸) 仕入ルートの拡大に努めている。また、後継者及びスタッフに対し定期的な勉強会を実施している
- (小売業) 商品陳列やスタッフの対応などを教育し、店舗へ気軽に入ることができる雰囲気作りをしている
- (小売業) 同業者分析や顧客分析により商品構成を充実させている。即時納品ができる体制を確立している
- (運輸業) 社員教育の徹底
- (広告) 地元の人脈を重視し、一定の利幅を確保しながら適正価格を維持している
- (ソフト開発) 常に最新のサービスを提供できるよう、情報収集に注力している。また、同業他社との連携にも努めている
- (システム受託) 業界的にシステムを売ったあとはフォローなどなく売りっぱなしが多いが、当社はアフターフォローに注力している