

松山市中小企業振興計画(素案)策定  
中小企業ヒアリング結果報告書

平成 27 年 3 月



## 《目次》

I. ヒアリング調査の実施概要.....	1
1. 実施概要.....	1
(1) 目的.....	1
(2) 実施方法.....	1
(3) 実施時期.....	1
(4) 対象業種・中小企業数.....	1
(5) 質問項目.....	1
II. ヒアリング結果の概要.....	2
1. 創業・基盤強化に関する意見等.....	2
(1) 起業家精神の醸成.....	2
(2) 創業支援.....	2
(3) 創業後の支援.....	2
(4) 既存企業の新事業創出の支援.....	3
(5) 専門家による経営支援.....	3
2. 人材育成に関する意見等.....	4
(1) 経営者の育成.....	4
(2) 従業員のスキルアップ.....	4
(3) 若者の就職と企業の人材確保.....	4
(4) 女性の活躍推進.....	5
(5) 高齢者の就業促進.....	6
(6) 就職困難者の就労.....	6
(7) 外国人の能力活用.....	6
3. 受注・販路開拓に関する主な意見等.....	7
(1) 企業・商品の情報発信の強化と販路開拓.....	7
(2) 付加価値の高い商品・サービスづくり.....	7
(3) 地域内での連携促進.....	8
(4) 観光との連携.....	8
(5) 海外展開.....	8
4. 松山市の事業環境に関する評価.....	10
(1) 松山市の事業環境における良い点.....	10
(2) 松山市の事業環境における悪い点.....	10
5. 連携の状況.....	11
6. その他の意見.....	11



# I. ヒアリング調査の実施概要

## 1. 実施概要

### (1) 目的

松山市中小企業振興計画（素案）の策定に当たり、市内中小企業等の業況とともに、企業が抱える課題やその解決に向けた支援のニーズを把握するため、市内企業等へのヒアリングを実施。

### (2) 実施方法

調査対象とした企業の本社事業所を訪問し、ヒアリングを実施。

### (3) 実施時期

2014年12月～2015年2月にかけて実施。

### (4) 対象業種・中小企業数

製造業、卸売業、小売業、宿泊業、飲食業、人材派遣業、情報サービス業、商業関連サービス業の中小企業を対象に調査を実施。

### (5) 質問項目

ヒアリングにおける主な質問項目は、以下のとおり。（ヒアリング対象企業の業種に応じて、質問項目の内容を適宜変更。）

- 1) 貴社の事業概要、近年の業況、主な仕入先・販売先
- 2) 貴社の強み、特に力を入れている取組等
- 3) 松山市の事業環境に関する評価（良い点、悪い点）
- 4) 事業活動を行う上での課題及びそれらを解消するための取組、必要な支援
- 5) 連携の状況（同業他社、異業種、研究機関等）
- 6) 今後の事業における展望や新事業・新分野への参入意向
- 7) 今後松山市が推進すべき施策についてのアイデア
- 8) その他（福利厚生サービスの利用状況など）

## II. ヒアリング結果の概要

### 1. 創業・基盤強化に関する意見等

#### (1) 起業家精神の醸成

- ・ 4か月に1回程度、創業系の経営者の座談会など、経営者が集まる場をつくってはどうか。「松山市の企業が強くなるにはどうすればよいか」などのテーマを設定すれば、企業のニーズがわかる。地域の中で勝ちそうな会社は数社しかなく、そのビジネスモデルをスピード感をもって支援すれば、雇用も強みも生まれるため、今地域にどのような強い会社があるのかを把握してはどうか。

#### (2) 創業支援

##### ■事業計画の立案支援

- ・ 開業時や研究開発、顧客開発等、事業計画がしっかりしていて、「こうしたい」という思いが強い人には、アドバイス等の支援が必要ではないか。
- ・ 「地方にいるから」というのは、ただの泣き言で、松山市でビジネスすることに何の不便さもない。経営者の考え方を変えていくことから始めなければいけない。相談に乗るだけなら良いが、支援というのは甘やかすだけになるように思う。何かに頼らなくても、自分の力で経営してきた当社のような会社もある。
- ・ 1年半前からコンサルを入れて、改革に取り組んでいる。

##### ■観光をはじめとする特定分野の創業に対する支援

- ・ 観光の活性化につながる起業支援の充実も求められる。道後の町で起業したい、こんなことしてみたいという若い人に資金援助を行う。それにより、観光産業の担い手を育成し、商品を生み出し、道後の観光の基盤を整えていく。
- ・ 道後旅館組合では外客誘致委員会を組織しており、外客の伸びしろはかなりあると期待している。
- ・ 松山市内の観光地には多数の観光客が来ている。中心市街地に来れば、食事も買い物もするところがあるのに、観光客に情報が届いていない。

##### ■女性やシニアの創業に対する支援

- ・ 男性よりも女性の方が起業する決断が早い。ただし、中小企業診断士等の専門家がフォローをしないと、起業後、1、2年で辞めてしまうことも多い。

##### ■創業場所の提供

- ・ 商店街を活性化するため、空き店舗をもっと活用してはどうか。若者が借りやすい条件で貸してあげれば、おもしろいものや新しいものが出てくるのではないか。

#### (3) 創業後の支援

- ・ その会社がどれだけ努力してきたかということ、評価・審査した上で、支援するのであれば、支援することで良くなる可能性があるが、単に行政に頼るといのは良くない。そういうのは、震災復興や戦後復興の時など非常時に限った話である。

#### **(4) 既存企業の新事業創出の支援**

- ・新事業を立ち上げるために連携を模索しているところは、いくつかある。経営コンサルティングの会社や不動産関係、地銀などが連携先になると考えている。例えば、飲食店を立ち上げて、軌道に乗ると、自社から切り離すというようなことも考えている。
- ・現在は主力分野が2本柱になっているが、片方は今後シュリンクすることが予想される分野に関するものであるため、できればもう1本柱がほしいと考えている。ただ、シュリンクが予想される分野も、海外にも用途はあるので、海外展開も視野に入れる必要があると考えている。
- ・公共工事の減少の中、民間工事に早くから進出。建設だけでなく、補修工事などもフォローし、売上を伸ばしてきている。情報収集と変化への対応力、機動力が当社の強み。利益率の高いレンタルビジネスを拡充している。
- ・1社では取り組めないが、地元企業が集まって共同で取り組めば、他分野に参入できるかも知れない。
- ・松山市の食品加工会社などとも協力して連携事業をやっていきたい。当社は販売力があるので、一緒になって今以上に商品アイテムを増やし、松山市の地で商品作りをして全国に発送したい。
- ・田舎の会社は、アイデアやキャッチコピー、情報など、目に見えないものにお金をかけるという発想に乏しい。そのような部分に補助金が出れば、使ってみようと思うのではないか。

#### **(5) 専門家による経営支援**

- ・弁護士や弁理士などの専門家の層が薄い。また、どこでどのような相談をしたらよいかわからないし、JETROはあるが、対応時間が限られており、担当者も曜日によって違うため、使いにくい。思いついた時にすぐ相談ができることが重要である。

## 2. 人材育成に関する意見等

### (1) 経営者の育成

- ・後継者の育成については、多くの企業で課題となっているのではないかと。
- ・事業承継に困っているところは多い。自社は後継者が決まっているが、後継者がいないというところもある。

### (2) 従業員のスキルアップ

- ・受注の波が大きな中小企業では、1人の従業員が多能工化して3人前の仕事ができるようにならないといけない。

### (3) 若者の就職と企業の人材確保

#### ■人材確保が困難

- ・大手企業は勝手に人が集まる。中堅企業では人数は集まるが、やってほしい仕事をしてくれる人材を確保するのが難しい、零細企業では誰でもよいと言っても人が集まらない。このように、事業規模によって抱えている問題が異なる。
- ・中小企業は人材の確保が難しい。地元の愛媛大学工学部に募集を出しても応募がない。高専や松山工業からも採用は難しい。
- ・待ちの姿勢では採用は難しいので、採用を支援するサービス（有料）を利用した。
- ・採用（リクルート）、社員教育には、年間2,000万円ほど投資している。勉強会、研修合宿なども実施。
- ・愛媛県内で人材が集められているのは、松山市内にこれだけの数の大学があることや、まだ松山で就職したいという人がいるからである。学校の先生方にアプローチして、人材の確保に向けて努力をしている。
- ・大手の就職サイトは使わず、大学での合同説明会にも参加しているが、そこに参加できるかどうかで反応が全く違う。しかし、大手優先で枠が埋まっているようで、参加できない状況が起こっている。
- ・進学や就職で県外に出てUターンを希望する人材に限定した就職相談会をしてはどうか。
- ・愛媛県の企業を集めた就職セミナーを県外で開催してほしい。静岡県は東京で開催しており、東京からバスで人を連れてきて市内企業を回っている。中小は求人を出しても応募がないため、県がUターンを積極的に支援している。
- ・人材データバンクのようなものを作れば良い。埋もれている人材は沢山いると思う。
- ・就職に伴って人材が流出するのは、給与が安いからではないか。中小企業は給与を引き上げなければならず、そのためには企業の力自体を底上げする必要がある。そうしなければ、有望な若者は残らない。
- ・正社員採用については、毎年4人の新卒採用枠を確保しているが、採用したい人材がいれば1～3人ほど追加で採用する。毎年30人程度応募があるため、人手不足という感はない。

#### ■若者（・親）の就業意識

- ・当社では若手社員の定着率が高いが、最近の若者は、自分でしようとしなくて、言われたことしかしない、厳し過ぎれば辞めてしまうといった状況ではないかと。

- ・塗装やプレスなどきつい仕事をやってくれる若者を確保することが難しい。このため、海外からの研修生にこの仕事をしてもらい、仕上げをベテラン社員が担当している。
- ・バブルがはじけたころから若者の就職がなくなり、アルバイトもないから派遣会社に登録しようというスキルの若者が増えた。それでは派遣で使えない。
- ・今の学生は大手志向で、名前を知っている、安定しているという理由で就職先を選ぶ人が多いが、安定しているかどうかは先々わからない。
- ・採用は拠点別に行っているが、他地域の志望者は当社の業務内容に興味を持つ人が多く、松山での志望者は「松山で就職したい」という人が比較的多い。
- ・定年後に帰ってくることを期待するのではなく、最初の就職は松山でしたいとか、子どもができたから松山に帰りたいという人材の受け皿を用意する必要がある。松山だけでは受け皿の大きさが限られるので、県レベル、四国レベルで考えたほうがよい。
- ・当社が気に入れば志望すればよいし、そうでなければ志望しなくてもよい。学生の目線に合わせた採用活動をするつもりはない。

### ■低い認知度

- ・製品が表に出ることのない中小企業は認知度が低く、人材確保が難しい。
- ・近年は、航空・宇宙分野など最先端分野の取組が学生に対して訴求力を有するようになり、毎年、新卒者を採用できるようになった。技術者も、地元雇用を中心に確保できている。
- ・小中学生など記憶に残りにくい時期のキャリア教育ではなく、進路を真剣に考える時期である高2の3学期や高3、あるいは大学3年生などに向けて、売上やシェア等の数字的な面を含めて、松山に立地する優良企業の社名をすり込む機会を設ける必要があるのではないか。

### ■職業能力の開発・入社後の教育

- ・愛媛の弱みは、工学部が愛大にしかないこと。工学系を目指す学生は、学力が愛大のレベルに合わない場合、高校卒業時に県外に出てしまう。また、広島工業大学は、工場で機械を使って部品加工をするような専門学校を持っているが、愛媛にはそのような学校がない。
- ・観光業界への就職斡旋も視野に入れた観光学部のようなものを立ち上げる必要がある。実際、大学に出向いて、業界団体や観光関連の誘客事業の話などの授業を行っている。付け焼刃的に大学4年生くらいになってから業界のPRをしても間に合わない。
- ・販売時にどれだけ付加価値を提供できるかが重要であるため、店舗での接客については、詳細なマニュアルを作成しており、それを完全に実行すればよいようになっている。

### (4) 女性の活躍推進

- ・(宿泊業の) 業界的な課題かと思われるが、若手や女性の参画・登用をもっと進める必要もあろう。
- ・当社のパートタイム従業員は、授業参観や学校の呼び出し等に対応して休みを取る比率が高い。結果を出さなければならないので仕事はきつい、ESは高いと思う。
- ・女性従業員の声を踏まえて配慮することが、定着率に大きく影響する。

- ・公共児童クラブの年数延長はどうなるのか。放課後の児童クラブの時間が延びるのであれば、派遣などで働く女性も働きやすい環境ができる。

#### **(5) 高齢者の就業促進**

- ・当社には定年はない。自分で決めるか、周りから見て決めるかである。退職金はなく、慰労金を払うようにしている。大企業なら退職金も多額かもしれないが、中小企業だと多額のお金は出ないので、5年でも10年でも働けた方が良い。
- ・65歳で高齢者という時代ではない。ベテランが若い人材を指導しやすいようにメリットを与えるような奨励すればよい。技術やノウハウを持った人たちが、働くことのできる場所があれば、コストパフォーマンスも良いと思う。

#### **(6) 就職困難者の就労**

- ・再チャレンジをテーマに、労働する上でハードルを持っている方々を積極的に採用しているが、愛媛でそのような取り組みをしている企業がないため、支援制度もあまりない。30歳を過ぎてもキャリアがない人や、在宅の場合は子育て中、生活保護世帯、家庭の事情で外に働きに出られない人などでも、人間性を見て、年齢やキャリアにかかわらずチャレンジする機会を提供している。

#### **(7) 外国人の能力活用**

- ・海外企業と直接取引していくためには、海外にビジネスパートナーをもたないといけない。海外から日本に来ている留学生を採用し、自社で育成した後に、母国に戻ってパートナーとなってもらうことも考えられる。
- ・静岡県では、県と大学が連携し、留学生と企業の交流会を開催している。
- ・人手が足りなければ、バックヤードをほとんど外国人労働者にしなければならなくなる。東京では実際にそのようなホテルも多く、外国人が増えると賃金が安くなり、さらに日本人が勤めなくなるという悪循環になる。

### 3. 受注・販路開拓に関する主な意見等

#### (1) 企業・商品の情報発信の強化と販路開拓

- ・販路開拓の基本は自助努力である。県も市も色々な事業を行っており、活用させてもらっている。
- ・県内の販売先はほとんどなく、関東地域の販売先も多い。営業担当者は、毎週、東京や大阪に出かけている。
- ・マッチングは、ある程度対象を絞り込まないと成功しない。取りたい仕事明確になっていなかったり、市場のニーズを把握できていなかったりすると、相手が東京でも安い仕事しか取れない。
- ・取引を獲得するまでの間、必ず競合他社とどこが違うかをアピールする必要がある。そのため、プレゼンの仕方やノウハウを教えることは大切である。
- ・販路をもっていない中小企業にとっては、ビジネスマッチングは有効だが、マッチングイベント終了後のサポートが特に重要である。上手く自社の商品をアピールできないと受注獲得まで到達できないが、慣れていない企業は途中で諦めてしまう。
- ・製造業のマッチングは、相手企業のオーダーに合わせていく必要があるため、長い時間がかかる。海外企業との取引開始まで2年かかった。食は受注を獲得できればそれで終わりなので早い。
- ・ソーシャルメディアを活用した情報発信に力を入れている。メディアは、店舗ごとの客層に合わせて、若い層はTwitter、少し大人の世代にはFacebookなど、使い分けている。
- ・市場自体が拡大しているため、何もしなくても売上が伸びる状態。
- ・ASEAN 諸国への展開を見据えて、シンガポールの販売代理店との提携を進めている。アメリカでは訴訟、中国では知財保護に懸念があり、またヨーロッパは自社の体制が不十分と考えており、ASEAN が最も進出しやすいであろうと考えている。

#### (2) 付加価値の高い商品・サービスづくり

##### ■自社の強みを生かした商品・サービスの開発

- ・金属の表面処理といった自社の強みを生かした商品開発を進めていく。また、企画・開発、設計、製造、据え付けまで全て自社で対応できる強みを生かして、品質、工期で競争力を高めることができる。
- ・試作機を作成して、お客様の現場に持ち込み、そこで生の意見を聞いて改良する。このように、製品が実際に使用される現場を重視して、製品開発を行っている。
- ・他社製品よりもメンテナンス容易な製品を開発し、製品の競争力を高めている。
- ・県外の大学から依頼があり、農業機械の電動化の共同研究を実施したことがある。
- ・技術開発に当たり、愛媛大学から指導を受けている。また、産業技術研究所も利用している。
- ・発注企業と共同で機械の開発を行っている。
- ・自社から取引先企業に提案して共同開発を行い、製品を開発している。開発の途中で発生する特許は自社で出願している。
- ・農業機械であっても、ヨーロッパではデザインが重視されるため、社外のデザイナーにデザインを発注している。

## ■マーケティング力の強化

- ・マーケット規模からみれば、東京オリンピックの開催が控えている東京に目を向けるべき。また、2年後の愛媛国体も考慮すべきである。
- ・高齢化が進んでいるので、今後は宅配なども検討しなければならないかもしれないが、コストに見合った利益が得られるかどうかはわからない。
- ・昨年度から新製品を複数発売し、今年は、これまで一種類だった主力商品についても、フレーバーの異なる新製品を複数発売した。
- ・顧客であるスーパーや量販店のニーズを受けて、商品を開発することもある。まずは営業をかけ、ニーズをくみ取り、それを商品にしていくという形である。

## ■産品・商品のブランド化

- ・農産物を製菓材料に加工し、有名なパティシエに使ってもらうことで、付加価値を高めている。これまでのように単純加工して飲食料品として販売するのではなく、洋菓子の材料として使ってもらうことで、高い価格で取引してもらうことができる。

### (3) 地域内での連携促進

- ・松山市の食品加工会社などとも協力して連携事業をやっていききたい。当社は販売力があるので、一緒になって今以上に商品アイテムを増やし、松山市の地で商品作りをして全国に発送したい。
- ・当社は、業界の中で名前は通っているが、当地ではあまり商売していないので、当社がどんな商売をしているのか、地元の他社はあまり知らない。分かってもらえれば、もっと地元企業と取引が始まると思う。
- ・1社では取り組めないが、地元企業が集まって共同で取り組めば、他分野に参入できるかも知れない。
- ・松山市は製造業の大規模事業所が少なく、当社にとっての取引先は多くない。当社製品の需要拡大につながるような、大きい会社が周辺に立地してくれるとありがたい。
- ・大手企業の販売店に自社製品を取り扱ってもらうことで、全国に販路を確保している。
- ・平成18年に大手企業のグループに入ったことで、販路拡大は拡大し、シナジー効果で、当社も売上を伸ばしている。

### (4) 観光との連携

- ・松山市内の観光地には多数の観光客が来ている。中心市街地に来れば、食事や買い物もするところがあるのに、観光客に情報が届いていない。
- ・外国人の受け入れには言語の壁がどうしてもあり、また、特に欧米は時差の関係で電話を受けるのが夜中になることもあり、外国語ができない従業員しかいないことが多い。

### (5) 海外展開

- ・国内の農業機械市場は右肩下がりであるため、輸出を伸ばしていきたい。
- ・現在は、国内の取引先の海外事業所に輸出している程度であるが、今後は、海外企業と直接取引していきたい。

- 東南アジアは、これまで中古製品の市場であったが、経済成長によって新製品が売れるようになってきている。
- 台湾などはマーケットとして可能性がある。台湾には松山市の姉妹都市があり、親日という土壌もある。当地（台湾）の食品の流通や店舗販売、商品の違いなどを見て進めていきたい。
- 海外企業と直接取引していくためには、海外にビジネスパートナーをもたないといけない。海外から日本に来ている留学生を採用し、自社で育成した後に、母国に戻ってパートナーとなってもらえることも考えられる。
- 円安で海外からの部品調達のコストが急上昇し、億単位の差損が生じている。変化が早く対応が追いつかない。

## 4. 松山市の事業環境に関する評価

### (1) 松山市の事業環境における良い点

- ・ 空港が近く、県外に移動しやすい。
- ・ LCC の就航により、移動時間とコストが抑えられ、格段にビジネスが展開しやすくなった。
- ・ 松山空港がジェット化し、アクセスが良くなった。物流が良くなり、1、2日で到着するため、地域の不利さはあまりなく、逆に有利さの方が大きい。
- ・ 企業立地奨励金が3年間受けられるのは助かる。また、市役所の手続きもスピーディである。
- ・ 市が観光を一つの産業と捉えて振興するようになったことで、観光における事業環境は非常に良くなってきている。市長もトップセールスを含め観光誘致、誘客事業に関して非常に熱心である。
- ・ 温暖で災害が少ない、大街道と銀天街、百貨店があるコンパクトなまちでよい。
- ・ 他都市と比較して、夜の街に元気がある。
- ・ 松山はあまり知られていないが、「唯一行ったことがない場所」のようになれば、それは個性になる。
- ・ 都会の顧客が多く、温暖な気候とおいしい魚があるので、1泊する人が多い。製品や設備の視察もよくあり、観光地松山は話題作りにもなる。
- ・ 周りに住宅がなく、操業環境として周りとの軋轢が生じるようなことは全くない。

### (2) 松山市の事業環境における悪い点

- ・ 商店街の客足は明らかに減っており、それに伴い売上も減少している。
- ・ 松山市は観光文化都市なので、文化面などにはかなり力を入れていると感じるが、製造業等に対する振興策はあまり見えてこない。
- ・ 松山市で事業を起こそうと思うと土地が高く、イニシャルコストがかかる。
- ・ 人口減や高齢化が加速度的に進んでいる点。
- ・ 幹線道路沿いは300坪未満でなければ出店できないという規制があり、パン屋や菓子屋がカフェを併設したいと思うと、敷地を話さなければならず、事業者が苦しんでいる。
- ・ 水処理等の関係で、食品工場の新規立地が難しい。そのため工場が市外に流出している。
- ・ 市の責任ではないが、拡張しようとしても土地がない。遊休地は他店が出店できないように大手が押さえている。
- ・ 松山市では、主婦層が働きたいという意識は持っているが、無理してまではという意識も強い。余力があるからかもしれない。
- ・ 県を含めて、地元自治体の支援が不足している。
- ・ 地理的なハンディもある。新幹線もなく交通の便もよくない。
- ・ 地域経済をけん引する大企業がない。
- ・ 観光客の減少、旅館の減少など、全体的には厳しい環境という状況にある。
- ・ (旅館を営むものとしては) 駐車場の不足を感じる。

## 5. 連携の状況

- ・生物系特定産業技術研究支援センターや、農業食品産業技術総合研究機構、県外大学の農学部と共同研究。
- ・県の工業技術センターと県内大学と共同で製品を開発したほか、県外の大学からも機械の評価の依頼が来た。
- ・研究開発の補助金等があればよい。あるとしたら、それを知らないのは情報発信のしかたに問題があるのかもしれない。
- ・愛媛大学、愛媛県産業技術センター、松山市農業指導センター、農産物の生産者、加工業者と連携している。
- ・県外の大学で学生に教えながら、大学の装置を使って検査等を行い、奨学寄付金を出している。
- ・同業者との勉強会には時々参加している。ライバルでも顔を合わせておいたらプラスになる面もある。
- ・同業者との情報交換や異業種交流を行っている。

## 6. その他の意見

- ・定期的にベンチャーの経営者を集めて「松山で企業が強くなるにはどうすればよいか」というテーマの座談会を開催すれば、支援ニーズが把握できるのではないか。
- ・若者が借りやすくするなど、商店街等の空き店舗をもっと活性化にうまく使ってもらいたい。
- ・ネット販売は、いながらにして外貨を獲得できる非常に重要な手段だが、マージンが大きすぎて赤字になりがちである。仕組みが難しいため、行政等にアドバイスができる専門知識を持った人材をおけば、もっと活用されるのではないか。
- ・何にでも補助金を出すのではなく、きちんと事業計画を策定して、強い意思を持つ人にこそ補助金を出す必要があるのではないか。
- ・バイオマス発電など、電気代の負担軽減に資する施策などは考えられないか。