

IV 訪問ヒアリング調査結果

【調査の概要】

1. 調査対象

アンケート回収先のうち 200 件を抽出し、訪問ヒアリング調査を実施した。

2. 調査実施期間

平成 24 年 12 月 3 日～平成 25 年 2 月 6 日

3. 回収結果

訪問ヒアリング調査対象先は 200 件。業種別件数は、建設業 40 件、製造業 29 件、卸売業 49 件、小売業 25 件、運輸業 7 件、不動産業 8 件、宿泊業 6 件、飲食サービス業 4 件、情報通信業 9 件、その他サービス業 23 件。

訪問ヒアリング調査：内部要因

経営理念に基づく戦略の実行、従業員教育、新たな価値の提供を挙げた企業が業績を伸ばしている。

・コメント抜粋

	売上	純利益
建設業 増  減 	広告・宣伝の効果が一番大きい。	借入金を集約して、返済額や期間を改善したことで、増益に繋がった。
	社員教育を徹底し、スキルを習得し顧客満足度アップを図った。	好利益物件の減少。
	一般リフォームだけでなく、補助金を活用して介護住宅リフォームを提案。	社員研修経費負担増。
	従業員を減らして公共工事から撤退、住宅営業に特化するなど戦略を変更。	受注が年度末に集中するため外注せざるを得ず、経費負担となった。
	主力得意先との取引がなくなったため。	公共事業減少に伴う金融債務負担増大。
製造業 増  減 	ニュースでの紹介やHPなどの開設で、全国からの注文が多くなり増収となった。	松山環境ビジネス創出支援事業に採択され、市の助成金や広告・開発などの専門家が集まり新製品開発に成功。
	展示会出展による、レストランや百貨店など新規取引先増加。	ITを利用した営業展開によるコスト削減。
	品質保証部門の人員を強化し、管理を徹底したことが奏功。	従業員数の増加や高齢化で人件費が増え、利益の圧迫となっている。
	従業員に資格を取得させ、得意先の信用を得た。	歩留まりが悪く、大幅減益に繋がった。
	従業員高齢化で売上伸び悩み。	金融債務負担の拡大。

卸売業	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。	中国での製造、輸入によりコストダウン。
	社員教育への注力がスキルアップに繋がり増収となった。	販売から経理まで一貫したのソフトの導入で、残業がなくなり経費削減に繋がった。
	効率良くきめ細かいサービスをしているが競合が厳しい。	リース機械はメンテナンス費がかさみ、利益率の高い加工部門でカバーしきれない。
	得意先の仕事減少で、危機感を持って仕事するようになった。	営業優先で商圏拡大を図り増収を果たしたが、利益率下落になった。
	前社長勇退に伴い親族が事業継承したが、力不足だった。	不良債権一括処理負担。
小売業	大手ネット通販サイトでの売上増。	パート雇用による人件費削減。
	従業員教育を時間・費用を十分にかけて実施した。	新人社員を採用し教育に時間を取られたため、その間に戦力不足・他社との競合が激しくなった。
	新人研修に注力する間に、他社との競合が激しくなった。	在庫処分のための安売りで利益が下がった。
	構造計画の中で、大幅な人員削減をしたためサービス部門が弱くなった。	灯油の扱いを中止し、ドライアイス中心の販売に切り替えた。
アナログ放送終了に伴う液晶テレビ需要減少。	不動産(自社ビル)投資負担があったので減益。	
運輸業		納税負担の増加。
不動産業	引越しキャンペーンや店頭キッズルーム開設効果、増員効果。	少数精鋭主義で従業員を増やさないようにした。
	賃貸物件のリフォームが、集客につながっている。	経費削減で掲載する情報誌を減らした。
	徹底した従業員教育。	経費削減に努めた。
	建設売上は増加しているが、分譲マンション事業を控えたため減収となった。	広告・宣伝費負担。
	社員の高齢化によるフットワークの悪化。	
宿泊業	JRや飛行機のセットプランを充実させ、売上を伸ばした。	
	従業員が会社の理念を理解しているので、計画通りの成果が上がっている。	単価下落と人件費負担。
	和室をビジネスプランに提供し、宿泊客の落ち込みを補った。	設備投資負担。
飲食業	自社製品メニューの種類を増やした。	
	ドライブスルー設置、店舗改装効果で売上横ばいを維持。	
情報通信業	30歳代の中堅従業員が活躍して、新規顧客を獲得した。	新規の優良顧客獲得により増益。
	メイン・副業と複数事業で全体的に底上げされている。	
	戦略に沿った商品を順次開発し、自信を持って営業している。	
	金融円滑化法の利用で資金繰りに余裕ができたので、投資等に回すことができたため。	デジタル移行に伴う電波アンテナなど整備コスト負担。
	従業員教育への注力。	受託、請負システム開発で費用がかさんだ。

その他 	HP上での宣伝効果。様々な端末環境・ソフトに対応できる設備投資効果。(その他技術サービス)	従業員のコストに対する意識改革。(土木建築サービス業)
	顧客満足度の高いサービスと営業活動に注力。人材確保の成功も要因。(介護事業)	管理職が経費を細かくチェックしている。(建物サービス業)
	最新の加工機械を導入し顧客ニーズの多様化へ対応した。(こん包業)	売上が上がってもコストがかかるため利益と直結しない。(インターネット付随サービス)
	会員数の伸び悩みから売上は横ばい。(スポーツ施設提供業)	受注単価下落、広告経費負担。(出版業)
	クライアントの広告予算削減(出版業)	社員の高齢化が進んでおり、定年後も再雇用で経費圧迫。(専修学校・各種学校)

訪問ヒアリング調査：外部要因

顧客ニーズの多様化、取引先の動向変化を挙げた会社が業績を伸ばしている。

・コメント抜粋

	売上	純利益
建設業 増  減	消費税増税前の駆け込み需要。	単純に受注そのものが増加したため。
	主要得意先の業績上伸に伴い増収を果たしている。	国の政策で工事の設定金額が年々減少し、ピーク時の3分の1までに下落しているのが影響した。
	公共工事が少ない。公共工事の予算が東北に行ってしまう、発注が少なくなっているように思う。	物件の内容が島諸部など多く費用がかかる案件が増えた。コンクリートなどのコストアップも影響。
	金融機関の融資姿勢が厳しく、農地活用を決めても進まない。	ガソリン、材料(木材、金物等)仕入価格の高騰。
	新規取引もあるものの、景気低迷による既存受注先の経営悪化が影響した。	工事関連機材の原価上昇により減益となった。
製造業 増  減	震災の影響で環境意識が向上し、顧客ニーズが高まった。	生産拠点をインドネシアに移設。外注先も海外へ変更。
	製品の開発援助や経営戦略などを受けて、少しずつ売上が上がり、回復傾向にある。	設備投資を早い時期に実施した為、リース償還が完了しコストダウンに繋がった。
	デフレの影響もあり鉄骨の単価が下がっているため。	小豆など原材料仕入価格が高騰した。
	外注単価の下落、受注量の減少がマイナス要因。	多品種、少ロット受注増加によるコスト増で減益となっている。
卸売業 増  減	顧客ニーズにマッチした柔軟な生産体制。受注単価の上昇。	中国での製造生産によってコストダウンできた。
	景気低迷の影響による得意先からの発注量減少。	金利を細かく見直し、支払利息が数百万円減少し利益が増加。
	消費者嗜好の変化、青果単価下落。	得意先からの値引き圧力がかかり単価を下げざるを得ない。
	流通業界の再編・メーカー直販などにより、小規模企業では太刀打ちが出来ない。	同業他社との競合で各種物件の単価が下落した。
小売業 増  減	同業者の倒産により、新規顧客が増加し増収要因となった。	
	原料費調整制度の利用により売上が増加した。	県外大手企業がネット通販に進出してきて競争が激化した。
	地産地消にこだわっているが、同業者との競合や消費マインド低下により売上が減少。	親会社からの受注が不安定で商品の取扱数が減少した。それに伴って単価が上昇した。
	顧客の大半が高齢者で社会情勢の先行き不安で消費が減少した。また、中心商店街に人が集まらないのも要因。	景気低迷の中、競合の販売価格が下落し減益となった。

運輸業  増 ↓ 減	<p>上得意先の倒産があったが、県内大手農機メーカーとの取引開始により横ばいを維持。</p>	
	<p>運賃設定の自由化で、運賃単価が下落し減収要因となった。</p>	<p>原・燃料費・仕入価格の上昇が利益を圧迫した。</p>
	<p>原油を運んでいるが、国際法上でのトラブルが売上・利益減少の要因になっている。</p>	<p>島民の足として国・県・市から赤字を補填補助してもらっているが、近年原油の高騰により減益。</p>
	<p>取引先が大手主体だった時に、他社への営業を殆どやらなかった結果、大手からの受注減で減収になった。</p>	<p>燃料費が上昇しても販売単価へ転嫁出来ず減益となった。</p>
不動産業  ↑ ↓	<p>顧客への付加価値の提供が成功したため増収となった。</p>	
	<p>新しくて珍しいものが創れる他社との競合激化。</p>	
宿泊業  増 ↓ 減	<p>東日本大震災により観光客が西日本に流れ、「竜馬伝」「坂の上の雲」などの効果もあり増収。</p>	
	<p>企業の経費削減によりビジネス客は減少、受験生、スポーツ団体客の増加で売上横ばいを維持。</p>	
	<p>最近盛り返しているが、東日本大震災後、客足が減った。</p>	
飲食業  ↑ ↓	<p>価格競争に参加せず、付加価値で勝負して成功した。</p>	
	<p>得意先の人員整理で客が減少し 弁当店との競合が激化した。</p>	
情報通信業  ↑ ↓	<p>震災によるマインド低下・リーマンショック後の政治混乱・円高。</p>	<p>IT新技術に対応するための費用増。</p>
	<p>東日本大震災後の広告抑制により売上が減少した。</p>	
その他  増 ↓ 減	<p>既存製品は伸び悩んだが、新製品が市場にマッチした。(電気機械器具修理業)</p>	<p>外交問題で輸出の減少があったが、ニーズ多様化に対応する技術を習得し、顧客満足度上昇に努め、利益が増加。(こん包業)</p>
	<p>得意の耐震構造設計と、病院施設の建て直しニーズとが合致。(土木建築サービス業)</p>	<p>官公庁の仕事が減っている中であって、仕入単価上昇により利益減(出版業)。</p>
	<p>顧客の予算が減少し、販売単価の下落傾向が続く中、情報を持って提案することで、新たなニーズに対応し売上を維持できた。(土木建築サービス業)</p>	<p>和装する人の減少。全国規模のチェーンだと、自社ローンが組めるので、太刀打ちできない。(その他の物品賃貸業)</p>
	<p>官公庁の仕事が減って減収となった。(出版業)</p>	<p>小売業による広告収入が減少傾向にあるため、値引き競争はしていないが厳しい状況である。(新聞業)</p>
	<p>リーマンショック後の大手企業の売上減による求人減少が大きく影響。それまでの内部留保で対応した。(広告業)</p>	<p>デフレ状態が続いており、値引き競争に巻き込まれている。講習単価の下落。(新聞業)</p>

訪問ヒアリング調査：支援策

全体的には資金に対する支援の補助が多いが、企業同士の横の繋がりを求めるものや、若年者や高齢者の雇用に関するものも多く見られた。建設業に限って言えば、入札ルールの変更に対する要望が非常に多かった。

・コメント抜粋

建設業	民間の住宅フェスタなどのイベント費用を一部負担してほしい。太陽光発電の補助金だけでなく、その他エコ関連の補助も検討してほしい。住宅エコポイントのような施策があれば良い。
	通常の住宅は10年で価値はゼロになる。一定の基準をクリアした築30年の住宅に価値を確保する為、補助金をつけるなどの施策を考えてほしい。
	入札制度の見直しを希望。以前は10社くらいだったのが今は20~30社と多くなりすぎている。
	手続きが煩雑で長時間かかるうえ少額の融資しか受けられないのが現状。利用しやすい支援策を。
	太陽光発電の補助に関する手続きをもっと簡素化してほしい。
製造業	市の推進で企業間の繋がりを希望。松山市の活性化の為、中小零細の他事業所との交流、県と市と企業間で意見交換ができるような支援策がほしい。
	情報、雇用、労務的内容の支援がほしい。企業の法令遵守に関する講習、資金調達面での支援も希望。
	PR不足を感じ、どのような支援策があるのか判らない。
	低利融資支援の手続き簡素化を希望。企業が縮小傾向の中、資金面の支援を広げて欲しい。
卸売業	消費側側の支援はあるけれど製造側の支援もぜひ考えてほしい。
	どういう支援策があるか判りにくい。市としてもインキュベートルームなどを用意してくれると良い。
	建屋の老朽化などの理由で市内での移転を検討しているが、調整区域などの規制があり許認可がなかなか下りない。市内へ企業誘致を積極的に行う為にも規制緩和をして欲しい。
	補助金制度を利用したいが、ハードルが高すぎるので利用条件を下げてもらいたい。
小売業	卸売業者向けの支援策がない。行政からの恩恵を受けていない。
	地下タンク貯蔵庫の工事などで数百万~数千万円かかる上、関連法人から補助が出ても継続するか不安なため、市からの補助を受けたい。
	市の支援策をあまり知らない。他の融資は一部受けているが、市からの融資は受けていない。
	エネルギー削減、節電のためLED搭載、太陽光発電の設備投資支援。
	市内中心地の自動車通行量の増加に対する施策。
花園町エリアで開催されたフードサービスは、試験的な実施では松山市の活性化には繋がらない。朝昼の土日に全国の物産展や県産物などを集めた露店街にすれば地域の活性化に繋がると思う。	
運輸業	船の老朽化に対して設備投資資金や造船開発の補助金がほしい。
	離島航路補助事業という支援を受けている。
	どのような支援策があるのか判らない。設備投資、車両に関する融資、安全教育面での講師派遣などの支援があれば利用してみたい。
不動産業	2%切るくらいの金利のものがあれば利用したい。銀行を通じて市から500万円融資を受けた。
	情報があまり無いので判らないが、融資制度があれば良い。
	税金を無駄に使って欲しくない。出来るだけ民間に委託する。

宿泊業	有効回答なし。
飲食業	振興資金。 中小企業金融支援策を利用中。
情報 通信業	大手企業と地元中小企業のマッチング支援。 海外との技術・教育交流に際して援助がほしい。社員に対して3～4ヶ月間の研修を国レベルで協力してやれるように資金的な援助をしてもらいたい。 市の金利1%補助の支援を利用中。松山ECサポート事業も委託しているが、依頼を受けきれない場合もでてきている為、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する。 安価で効果的なものがあれば利用したいが、内容が不明で手続きも難しいイメージがある。 市の融資支援は受けており、使い道自由な融資を今後もお願いしたい。異業種交流会も開催して欲しい。
その他	金融機関からの融資支援を受ける際に、何らかの補助を得られたら助かる。(老人福祉・介護事業) 企業同士のマッチングを支援してほしい。(建物サービス業) 自立支援型の訓練や、在宅ケアに取り組む為の支援策がほしい。(老人福祉・介護事業) リーマンショック後雇用調整助成金を利用。I-LOT内の県内輸出企業へ家賃改善などの支援を希望。(こん包業) 結婚式を予定するカップルに市からお祝い金を出してほしい。県は婚活イベントや結婚支援センターなど実施しているが、市もぜひやってほしい。(他に分類されない事業サービス) 市の融資は利用中。他、国金の融資支援も40年間受けている。松山市の支援は上限額が500万円までしかないの で、せめて800万円程度は融資してほしい。(自動車整備業)

訪問ヒアリング調査：得意先

大規模取引を行う場合、大手県外企業を経由して全国もしくは世界へ販売している傾向にある。言い換えれば、自前で県外に進出するのは難しく、近隣の限られた需要を取り合っていると見える。6次産業化の流れを作り出している例は水産食品関係で極少数みられた。

・コメント抜粋

建設業	四国四県内が主体であり、次いで広島県など瀬戸内沿岸地域。
	東京本社 of ゼネコンから高松支社を通じて受注。
	全国に営業所を出して受注対応している。
製造業	保管元である問屋は新潟と大阪にあり、そちらへ納めている。
	ネットワーク監視業務では、主に東京・大阪で取引がある。一部が新居浜。
	主に関東、関西。直接ではないが、得意先経由で香港のスーパーで販売した経験もある。
	日本全国が取引先。大手スーパーと協力展開している。
卸売業	取引先件数は松山市内が多いが、売上ウエイトは全国。
	広島がメイン、県内では北条や新居浜。今後、瀬戸内海沿岸の工業地区に進出。
	全国、全世界対象。現在はマレーシアに技術供与、指導に行っている。
小売業	愛媛県内の建設会社が主な顧客。
	グループ商社経由でのタイの企業との輸出入あり。
	全国、海外。マレーシアへは直接、オーストラリア・ロシアへは商社経由。
運輸業	鹿島、興居島の島民が顧客。
	大洲、喜多郡の郊外にも対応している。
	関東・北日本を中心に得意先がある。
	最近では県内に仕事がないので県外にも出ざるを得ない。
不動産業	ほぼ市内に限定されているが、物件によっては愛媛県外の場合もある。
宿泊業	岡山、大阪地区の宿泊客が多い。ビジネスマン中心で、受験生、スポーツ関連も多い。
	東日本の旅行会社から毎年1,000名の宿泊客が来る。
	修学旅行は東京・奈良・九州方面から来る。海外旅行者需要もある。
	お客様は関西・山陽・九州方面が多い。学生から高齢者まで年齢層は幅広い。
飲食業	ほぼ松山市内。
情報 通信業	システムなどは東京圏からの発注や下請けが多い。
	地方自治体は県内中心だが、民間については全国規模で取引がある。
	香川県からの受注がある。
	東京、大阪が本社で松山に支社がある会社と取引している。
その他	観光レジャー関連で松山市内住民が中心。(新聞業)
	ターゲットを絞っているのと同業他社より、広域からの受講者が集まる。(専修学校・各種学校)
	受注先は松山市や愛媛県などの官公庁や大学・病院・大手企業など。(建物サービス業)
	県内の大規模病院と取引がある。県外では、高松、広島。(機械器具小売業)

訪問ヒアリング調査：仕入先

地元経済活性化を意識して、松山市内から仕入れする業者は多い。また、配送時間が影響する食品や運送など品質面を重視する扱い品についても、市内依存は多い。一方、県外は西日本及び瀬戸内海沿岸地区が中心。

・コメント抜粋

建設業	愛媛県内で調達するより1割から2割ほど安価なので広島、岡山、大阪から仕入れている。
	四国内に大手メーカーの支社があるので、そこから仕入れている。
	完成品に近い形ものは商社経由で中国からの仕入れあり。
	一部の商品は商社経由で台湾から仕入れている。
製造業	市内は1件のみ。他は東京、大阪などの県外の専業会社から仕入れる。
	地域の発展のため、愛媛県内の業者を中心に取引している。
	瀬戸内海近郊や、鳴門からの仕入れ調達が多い。
	中国からも声がかかるが、やり方が判らないし怖い。
	外国からの資材調達は、主に石油メーカーが多く、調達するタイミングが難しい。
プラスチック部分は台湾から仕入れ、スチール部分は富山より仕入れている。	
卸売業	松山市内、中島町の農家から果物を仕入れる。
	県外は同業者間の競争、コストの問題があるので、近隣からの仕入れを重視している。
	仕入れは中国からがメインだが、松山は経由せず、大阪の倉庫に保管してメーカーに直送。
	アメリカ、ヨーロッパ、ロシア、カナダから商社経由で仕入れている。
小売業	ほぼ市内での仕入れ。遠方だと時間がかかり、周辺の客との連携が難しい。
	仕入れは京都や名古屋のメーカーや問屋。
	主に大阪からの仕入れが多く、2番目に東京。
	仕入れは国内メーカーが中心。一部商社経由で韓国からの仕入れも行なっている。
運輸業	燃料は主に松山市内から仕入れ。今治の造船所のドックで年に1回検査を受けている。
	仕入れは車両関係、タイヤ、燃料、整備のため、ほぼ松山市内。
	中国四国地方からの仕入れが中心である。
不動産業	松山市内に限定して仕入れているが、物によっては愛媛県外から仕入れる場合もある。
	松山市内が9割。残りも県内。
宿泊業	原材料、リネン関係の仕入れは松山市内中心である。
飲食業	鹿児島、熊本(和牛、豚肉、酒、芋焼酎など)
情報 通信業	大手電機メーカーグループの会社なので、サーバーや機器の仕入れに関しては県外が中心。
	ネット経由が多いので、結果としては県外、国外になる。
その他	海外商品はネットで直接調達する。(その他の技術サービス業)
	アメリカのデトロイトから東京本社(別会社)を通じて仕入れている。(自動車整備業)
	2010年、韓国に代理店を開設。エージェントを通して仕入れている。(電気機械器具修理業)
	専門資材のため、ドイツ、オランダ、オーストラリアなど商社経由で仕入ている。(スポーツ施設提供業)

訪問ヒアリング調査：強み

品質・技術などに代表されるような内部的要因を強みとしてあげる事業所が目立った。一方、価格や広告、資金調達のような外部に依存する項目は少なかった。

・コメント抜粋

建設業	広告・宣伝が一番の強み。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。
	上水道の監視システムや監査装置の開発は、四国で唯一と自負している。
	顧客のリピート率が高く、口コミで知名度が浸透している。メーカーや問屋とも付き合いが長く、安価で材料を仕入れることができる。
	引渡し後、お客様からのアンケート調査で高い顧客満足度を得ている。
	24 時間体制でのアフターフォローを実施し、緊急時の対応や小回りの利くサービス等、様々なケースに柔軟に対応できる。
	自社に開発研究所があり、愛媛大学の元教授と共に研究、開発している。
製造業	水処理において、消臭・小容量・省エネルギーなどで高い品質を誇る新技術を実現させた。
	農業用フィルムの品質は世界でもトップ。独自性のある商品開発で差別化を図る。
	衛生管理面での厳しい検査をクリアして表彰を受けている。
	営業努力をしなくても、製品力があるので、リピーターを中心に受注が出来る好循環を確立している。
	最新鋭の高精度プレカットシステムの導入で、高品質の構造部材の提供が可能。アフターケアの徹底も実施。
鉄工工業会主催の社員研修へ参加していることもあり、溶接技量は高く、全社員が有資格者。	
卸売業	薬品を除く全ての医療機材(高度MRI含む)の取り扱いができる。
	世界中のほぼ全ての木材を取り扱うことができ、販売網も全国的に展開している。
	高度な技術を保持しており、その技術を基に、各種農業関係者に対しても指導している。
	お客様のニーズに合わせて自社加工できる設備と技術を確立。
小売業	宇和島の米国輸出用ハマチフィーレや、鯛のブランド商品の取り扱いができる。
	ギフト専門店として四国最大級。引き出物を宅配する新サービスを展開している。
	品揃えが充実しており、市内の同業他社ではなかなか手に入らないものも揃えている。
	数多くの人気メーカー品だけでなく、オリジナル商品も取り扱いができる。
	健康面に着眼し、細かいオーダー対応などにこだわりをもっている。
運輸業	事務機の専門技術者が多い為、自社内で全て迅速に対応し、解決できる。
	伝統を守り続けている。着物知識の豊富な販売員を揃えている。
	全国の輸送車両の空き状況をタイムリーに把握できる端末を導入している。
	自己資金のみで経営を維持している。
	離島での緊急搬送緊急救命が必要な時も迅速に対応できる。
	地域で信頼を得て、地元優良企業数社の配送委託をいただいた。

不動産業	地名度のある高級分譲マンションのブランド力により宣伝効果大。
	社長の経営理念・戦略がしっかりしている。営業マンは少数精鋭。
	年間仲介数が四国 No.1、物件登録数も愛媛 No.1 の実績。ブランド力も大きい。
	良質な木造住宅を多数保有していることにより、低価格で顧客に提供できる。 人材教育でメンテナンスと営業力の強化を図ることで、顧客の信頼がUPした。
宿泊業	2年先の予定でも、一早くアプローチする等、他社より早い営業体制を築いている。
	数多くの営業マンが全国を回り、営業をかけている。
	リニューアル、リフォームを実践。料理人、居住性、アメニティを充実させている。
	毎週社員研修をしており、老舗で知名度もある。 色々な客層に合わせたプランを豊富に用意している。ロビー改築も顧客増加につながった。
飲食業	値引きせず、グラム・辛さなどを自由にチョイスできるシステムで付加価値を提供している。
	創業 25 年の地名度。愛媛県初の専門店。味で勝負。ネット通販や持ち帰りへも対応。
	経験実績に伴うノウハウやサービスを効率良く提供できる。
	自社製粉、自社製麺にこだわっている。ギフトにも力を入れている。
情報 通信業	ソフト・ハード両方のサービス提供が可能。また、技術だけでなく、資質の社員教育にも注力。
	借入が無く、自己資金のみで運営している為、外部からの影響が少なく、独自路線が作りやすい環境。
	自治体向けの基幹サービスを提供していることもあり、対外信用を得ている。県内の同業他社と比べて、長い歴史があり、実績もある。
	比較的弱いと言われているITでの障害者の教育・育成・就労支援を行っている。
	各専門分野の企業同士がコラボして、新しいものを創りあげている。
	愛媛県下で7割超の医療機関が採用しているシステムを取り扱っている。
その他	アプリ・システム開発において、1,000 種類以上の端末を所持しているため、様々な環境に対応可能。(インターネット付随サービス業)
	全国の乗馬クラブと姉妹提携しており、会員は県外のクラブでも乗馬できる。(スポーツ施設提供業)
	大手電機メーカーの特約店権利を愛媛で独占取得している。無借金経営。(管工事業)
	ニッチ産業であること。独占技術。(自動車整備業)
	純正部品ではなく、同型の非正規品を安価で提供し、メンテナンスも行う四国唯一の企業。(電気機械器具修理業)
	ブライダル現場を管理、運営できる。各分野のスペシャリストを揃えている。(他に分類されない事業サービス業)

訪問ヒアリング調査：IT活用

一部の業種を除き、ホームページ(以下、HP)作成や電子商取引(以下、EC)導入自体がゴールになっており、地元IT人材の不足もあって、その後の有効活用ができていないように思われる。そのため、今後は、活用方法を指導する支援や、指導できる人材の育成支援へシフトすることが求められる。

・コメント抜粋

建設業	HPはあるが、現状の商売に結び付けられるようなIT活用は特に無い。
	HP・ブログが第一接客と考えて重視。当社のスタッフ紹介や施工例など特徴が発信できている。
	自社ブログをしており、アイデア、自社のインテリア、新築情報などを載せている。
	自社の弱点が見えてしまうことや、情報が漏れてしまう危険があるので自社HPは未導入。
	HPやIT導入は早かったが、対面営業が基本のため、商売的にプラスにできていない。
	自社を知ってもらうため、今後HPを開設しようと進めている。
	事業内容的にブログは難しいが、Twitter、Facebookはアイデアが浮かんだら活用してみたい。
製造業	自社HP検索で10ページも先にあったことがきっかけで、SEO対策はお金をかけてでも必要だと思った。自社商品を広めるためにも、社名が上位に出ることは重要。
	グループウェアは自社でスケジュール管理に活用している。
	ECサイトを導入したことにより、顧客が全国に拡販できた。
	4~5年前にHPを作成し、ネット販売もしているが、あまり効果は出ていない。
	ネット販売に興味や要望があり、環境を整えば、将来的には取り組みたい。
	現在、HPを更改中で、今回の更新でSEO対策も取り入れる予定。
	自社に開発能力がないため、業務用の受発注ソフト等は取引先商社が導入して利用している。
	HPやFacebook導入は、顧客増加の反面、顧客満足度や品質低下も招く恐れがあるため、導入しない。
主に客層が60代~70代と高齢者のため、ネット販売の売上は伸び悩んでいる。	
卸売業	グループ会社間で、システムを統一している。2年前に営業支援ソフトを入れ替え、効率が上がった。
	HPを企業向けから消費者向けにシフトしていきたい。
	社員一人につき、PCを1台以上用意し、グループウェアも導入した。
	ドメインは確保しており、HPは近々開設予定。
	現在HPはあるが、今後はもう少し充実させ、積極的に活用したいと考えている。
	主に取引先が電気工事店なので、HPは開設しているが、特に活用しているわけではない。
	インターネットを導入しても、売上には繋がっていない。
小売業	最近グループウェアを導入した。PCは一人1台以上導入設置している。
	EC事業はグループ会社で行っており、商品管理や受発注など連携・連動している。
	ネット販売の配送・流通に力を入れており、翌日到着の体制を整え、CS向上につなげている。
	地元新聞社のHPに情報掲載しているが、あまり反響はない。
	町のケーキ屋さんで在り続けたいので、ネット販売によるメリットがない。
	今後は、携帯端末の活用や社員全員が情報を共有できるシステムを確立し、教育も充実させたい。
	HPは親会社で作ってもらっている。そんなに力を入れていない。

運輸業	IT導入は早かったが、ECを導入しても専従者の経費負担など良い事ばかりではない。
	GPS車載端末を導入することにより、運行状況を把握できるようになった。
	ブログなどの情報発信で獲得した新規顧客が、海や堤防にゴミを放置するなどして、漁業従事者に悪影響を与え、たびたびトラブルになるため、なかなか活用できない。
	HPは現在ないが、企業の認知度を上げるため、社長自ら作成を検討中。
不動産業	他社運営の賃貸情報サイトなどに積極的に参加して、消費者の目に触れやすい形を取っている。
	自社ドメイン、自社ブログ、SEO対策などを行っているが、経費がかかり過ぎている。
	グループウェアやSEO対策など十分活用している。
	SEO対策などのIT活用は必須であり、積極的に利用している。
宿泊業	ネット予約は4割近くあり、ネット代理店経由および自社HPより予約受付している。
	ネット販売はもちろんのこと、新サービス・新施設の紹介やブログを頻繁に更新している。
	ブログは効果がなかった為、現在は休止。HPを一新し、社員によるメルマガ発信を行っている。
	インターネット専用の宿泊プランを豊富に用意するなど、ネット予約を中心に集客している。
飲食業	(特筆した意見はなかったが、クーポン雑誌や大手サイトのサービスを利用して、若い年齢層の集客につなげている飲食店が多いことが推測される。)
情報 通信業	経営陣にIT知識はなく、中堅社員や若い社員が中心に運用管理している。
	他の企業にソリューションを提供する立場だが、IT知識のない企業が多いので、苦戦している。
	SEO対策については、続けてもキリがない面があるので、深くは注力していない。
	当社がIT提供側のため、ほとんど導入している。Twitterもしているが、あまり活用できるとは思わない。
	不定期に変動するSEOの仕組みを解析し、利用している。
その他	メーカーライセンスがないので、ロゴなど使えないため、独自HPは考えていない。(電気機械器具修理業)
	介護支援ソフトを自社仕様にカスタマイズした。Facebookを社員の意見交換に利用している。(老人福祉介護業)
	ポータルサイトを通じて、馬の紹介ブログや提携しているクラブとの情報交換を行っている。(スポーツ施設提供業)
	HP上で、予定表や時間割を見ることができ、生徒や保護者がスケジュールを閲覧できる。(学習塾)
	市販グループウェアを利用しており、グループと連携したイントラネットを活用している。(新聞業)
	PCが古くなったので一新した。HPは社内で作っている。(その他の物品賃貸業)

訪問ヒアリング調査：産官学

連携期間は短期よりも長期のほうが業績向上につながった例が多い。技術開発での連携に多数成功例が見られ、中には特許取得につながった例もあった。

・コメント抜粋

a. 産産

卸売業	同業種との共同開発に参加し、勉強会、イベントを開催している。
	毎年3月に、メーカーブース30店を事業所の敷地内に作り、イベントを開催している。商談は、専門知識のあるメーカー営業マンが同行の為、新商品の売上増加にも繋がった。
	電力関連会社共催で2ヶ月に1度、6店合同の販売展示会をしている。
小売業	過去にマッサージ師とコラボで身体・足のケアをしたことがある。
	同業他社と装飾品購入や研修などを共同で行い、単価を下げている。
宿泊業	コンビニエンスストアと製薬会社とのタイアップで、正しい入浴方法紹介と共に、温泉入浴前後に清涼飲料水をロビーで無料配布やワンコイン(100円)販売をしている。

b. 産官

建設業	過去に県市町村主催の地場産業の展示会に、自社製品を出品したことがある。
	県の外郭団体と協力し、環境浄化微生物を開発したが、利益に繋がらない。
	大街道での生活展やアイテム愛媛での住宅展にも出展。
製造業	「すごいもの博」に出展したが、あまり業績に繋がらないので、今後は出ない。
	「資源循環優良モデル審査会」に応募し、認定された。認定は知事が行い、平成24年2月17日に認定式が行われ、認定証を受け取った。
卸売業	宮崎県知事が来社し、その後「みやざきフェア」に出展。
	行政とのトップセールス。東京でのイベントに参加した。
小売業	銀天街やJR駅前遊戯施設、自動車販売店を毎月訪問して、アイドルグループのPR活動をしている。
	イベントなどに出展すると、利益以外の面でマイナスが出るので、積極的に参加している訳ではないが、コンテストで賞をいただいている手前、出ない訳にもいかない。
宿泊業	松山市と年間4回は会合を開き、色々検討している。
	毎年1月にアイテムえひめでの「仕入れフェア」に参加。
情報 通信業	市と県と自社との連携で、児童虐待防止運動のキッズフェスタを開催した。
	自治体主催の障害者雇用イベントでブースを出展したが、ITスキルが必要だったため、応募者がなく、以後のブース出展には主催側も消極的。
その他	県や市が主催するイベントの企画・運営やパンフレットの作成、チケット販売などを行った。(出版業)

c. 産学

建設業	愛媛大学工学部と共同で商品開発した。特許は取らなかったが、機会があればまたやっても良い。
製造業	愛媛大学と表面処理分野の商品開発を実施。継続実施しているが、商売へは繋がっていない。
	愛媛大学と共同研究を5年間実施したが、商品化に繋がらず、途中で断ち切れた。情報交換は現在も続いている。
	広島工業大学、埼玉医科大学と共同開発。滅菌装置の開発。
	愛媛大学との市場調査。愛媛大学生がリサイクル品をどう活性化するか、研究を行った。
卸売業	松山大学の学生に、みかん収穫・搾りを体験してもらうイベントを行った。
	愛媛大学や東京の水産大学と連携して、ブリの血あえやハマチの餌に関する研究などを行った。
	以前、愛媛大学工学部と連携して、ロボットの補助機を作製したことがある。
	大学生とwebページ作成や、ネット販売を行った。県の研究施設で一緒に共同開発を行った。
	バイオプラスチック、エポキシ樹脂を横浜国立大学と共同開発した。特許も3件取得。
小売業	愛媛大学生の卒業論文に協力。最優秀賞につながった。
	味酒小学校の5年生に地域の授業で、歩行・爪の切り方を指導した。
	松山大学や徳島文理大学で地元アイドルグループのイベントを行ったことがある。松山大学では、グッズ関連の販売はできなかったため、販売できるようにしてもらいたい。
	愛媛大学農学部とトマトの新品種を開発。それを加工して、パン屋にて販売。大量生産できないため、利益より話題性重視。
	京都では、大学数校が集まって学生が着物店を運営し、商品のコーディネートまで手がけている。それを企業がバックアップし、百貨店でショーを開催したりする。以前、郊外大型スーパーで着物に関するアンケートを若者対象に実施したところ、80%が興味あるという結果がでた。着る場所がない・高いからなどの理由で避けられているので、市からのバックアップで、京都のように若者に身近な存在になれば理想的。
宿泊業	愛媛大学・松山大学へマネジメントやサービスに関する講義を行い、又、学生が制作した「街中Barマップ」を道後組合の旅館に置いている。
情報 通信業	愛媛大学との連携でIT15社が集まるイベントに参加した。
	過去に、愛媛大学の情報工学部と合同で研究開発したことがある。
	松山大学の学生をインターンシップや職場見学で受け入れ、取材協力を行っている。
その他	幼稚園ではふれ合い体験、小学校の場合は乗馬体験(1人あたり20分程度)を行っている。(スポーツ施設提供業)
	幼稚園との連携により、園児と高齢者の交流イベント開催などを定期的に行っている。(老人福祉介護業)

d. 産官学

建設業	NEDOにて、タイにおける水質調査関連の適応実験を行った。現地の工業大学(カサセート大学)で先生方と研究実験をした。研究室には水質測定機材なども揃っている。
卸売業	愛媛大学、ベンチャー企業と一緒に、癌・腫瘍の治療器の開発を行った。
製造業	産官学の共同でスズシェードの開発ができたことで、売上利益に大きく繋がった。地元の他社との交流会ができ、企業同士の商品開発、県との連携ができていますが、商品産業技術研究所との商品研究開発にも繋がりたい。 県、愛媛大学教授、農家で新種そば粉の生産に着手し、製品化した。
情報 通信業	認知症関連のシステムを愛媛大学、松山市、愛媛県と開発した。 愛媛大学と協力して、ソフト開発・研究。現在まだ開発段階で、今後利益につながる予定。“えひめITフェア 2012”に出展。 愛媛大学と共同で松山市の事業に取り組む。中高生用にEラーニングを開発したり、愛媛大学農学部とトマトの栽培に関わったりしている。商品化され、利益も上げている。 農業に関して、経済産業省、農林水産省、愛媛大学農学部とのコラボがあった。 現在、市と松山市ECサポート事業で連携している。実績として、大きく受注が増えるということはないが、顧客の安心感や信用度については向上したと考えている。
その他	松山観光ガイド調査のアプリ化を愛媛大学、松山大学と3者で行う。(インターネット付随サービス)

訪問ヒアリング調査：多い雇用先

中途採用が最も多く、即戦力が欲しいという理由が多い。県内は技術者が少なく、採用が困難なため、IターンやUターンを採用するというのが目立つ。障害者雇用については、職場環境準備が整えば検討するといった意見が多く見られた。

・コメント抜粋

建設業	退職者を再雇用したり、紹介で経験者を中途採用したりしているが、平均年齢ばかり上がってきているので、今後は新卒者を採用し、若手にノウハウを吸収させ、年齢構成を整えていく予定。
	中途採用のみハローワークで採用。バリアフリーなど、障害者が働ける環境になっていない。
	障害者雇用は中小企業では難しいので、大企業でやってほしい。
	学校を通じ、直接募集中だが、良い人材が集まらない。障害者雇用については、現場作業なので難しい。
	実績・資格保持者を採用したいが、今後は社内のバランスを考え、新卒も採用したい。
製造業	障害者雇用は現在1人。障害者雇用は会社の責務と考えている。
	技術者の採用が多いため、中途採用が多い。障害者雇用は採用歴もあるが、対応できる仕事がない。
	障害者雇用は以前4～5名いたが、定年退職。現在、ろうあ者が67歳だが、元気に働いている。
	近隣在住者の採用が多く、障害者も数名いる。新聞広告、チラシをメインに募集している。
卸売業	大手求人サイトにて、出先ごとの現地採用。障害者雇用は対応できる環境にない。
	基本的に、営業所での現地採用。障害者雇用は業務の問題もあるが、手続きも複雑で採用しづらい。
	過去新卒採用者が配達中に事故を起こし問題になったため、ベテランドライバーを中途採用している。
	関連会社が人員整理をしたため、そこで勤務していた人を採用した。
	以前はカット野菜の工場で障害者を雇用していたが、今は親会社がまとめて行っている。
	障害者雇用は以前あったが、今はなし。受け入れる準備はある。
小売業	接客が多いので、障害者を雇うのは困難。
	営業や販売経験のある人材を優遇しているため、新卒は採っていない。
	県外からパティシエを目指す若者がケーキ製造の武者修行に来る。
	新卒採用者を教育する時間がないので、経験者を中心に採用している。
	バンド・音楽関連の経験がある30代男性をアルバイト採用している。
運輸業	ハローワークが主力。障害者は設備がないので、雇用は難しい。
	倒産した同業者から引き抜きで採用する場合が多い。
	今治・宇和島の海運局経由で船舶関係の経験者を採用し、東北・九州に配属している。
不動産業	費用をかけて新卒者を募集しているが、大手との競合や業界の不人気から良い人材は採れていない。
	新卒は、高校・大学に直接募集したいが、どうすればいいかわからない。
	基本的に経験者を採用しており、紹介で決まることが多い。
	障害者雇用は検討もするが、業種的に難しい。
宿泊業	各種学校と連携して専門学校で観光科卒やビジネス専門学校卒を確保している。
	障害者雇用は現在1名、レストランの洗い場で10年以上在職中。

飲食業	大学生のアルバイトを卒業後採用したことはあるが、大学新卒者は考えていない。
	中国人を9名雇用しているが、徐々に質が悪くなっているように感じる。
情報 通信業	県内にIT技術者が少ないので、都市部からのUターンで経験のある人を採用するが多い。
	地元出身者で、県外大学の新卒者が多い。
	現在のところ障害者雇用はないが、環境を整えば検討したい。
	新卒は大手求人サイト、中途は即戦力になる技術者をハローワークで募集。障害者は、以前雇用していたがうまくいかず、今は採用していない。
その他	障害者雇用は今のところ採用予定はないが、有資格者なら検討する。(土木建築サービス業)
	資格・免許の所持者を全国から中途採用している。(スポーツ施設提供業)
	二種免許所持者の県内中途採用が中心。(専修学校・各種学校)
	仕事内容に制限はあるが、脳性マヒの障害者2名を雇用している。(老人福祉・介護事業)
	中国からの研修生を7名受け入れ、3年間周期で入れ替えている。(こん包業)

訪問ヒアリング調査：多い雇用形態

正社員が最も多く、次いでパート・アルバイトとなっている。優秀な人材を長期的に雇用したいという希望が多いが、正社員採用には慎重な姿勢も目立つ。

・コメント抜粋

建設業	すべて正社員。定年退職者も正社員として雇用している。辞めていく人は少ない。
	繁忙時は外注で済ませるため、採用を控えている。
	60歳定年、3年後に2名の定年を迎えるが、再雇用する予定。
	新卒者は3Kを嫌い、応募がない上に、離職者が多いので、他で勤務実績を持つ人の方が好ましい。 若い人1名が離職したが、他は安定している。定期的な採用はしていないが、若い建築士は常にほしい。
製造業	最初は契約社員で、研修で優秀なら社員に登用している。
	ハローワークで正社員を募集しても良い人材は少ない。仕事意識や愛社精神を持った人にきてほしい。
	若い人材の離職者が多いので、給与体系の見直しなど待遇改善を図っている。
	近隣の30～50代の女性パートが中心。仕事内容の理解度が高く、雰囲気もいいので辞める人が少なく、20年以上勤務している人が多数いる。 現状正社員がほとんどだが、来年あたりは契約社員にするか考えている。
卸売業	正社員で雇用したいが、パートにせざるを得ず、時間に制約もあるため、勤務シフトがみつくなっている。
	派遣会社で募集したが、良い人材が来ないので高額な費用を請求されたので、二度と利用しない。
	採算だけを考えればパートもあるが、経験や責任感を重視し、正社員として採用している。
	最初は契約社員で、半年後正社員へ登用する。顧客の評価で契約社員に降格する場合もある。 親会社で定年後の再雇用を実施。人件費のメリットと知識や経験豊富な人材で社員教育もできる。
小売業	250人中、正社員30人、パート・アルバイト30人、派遣社員190人。(雇用保険をかけたくないため)
	長く勤務してもらいたいので、正社員で採用しているが、毎年、内定後辞退者が数人いることが悩み。
	フルタイム勤務が難しい主婦が多いので、パートが中心で定期的に入れ替わる。裁縫技術が必須。 趣味の延長のような仕事なので、離職者が少ない。作詞作曲やレコード作成できる方などを採用。
	最初は契約社員で、必要資格を取得できれば、正社員採用している。
運輸業	正社員で採用を行っているが、若手不足で平均年齢は55歳位。なかなか離職者が出ないのが原因。
	船を動かすのに最低2年以上の乗船履歴が必須のため、定年退職者や、近隣の漁業で生活していた人をアルバイト若しくは契約社員として採用していることが多い。
	永年勤続者は多いが、若年層の人材確保は厳しく、事業後継ができない。アルバイトが多いが、時間が不規則なので離職者が多い。
不動産業	ほぼ正社員。産休・育児休暇取得実績がある。40代が少なく、60代が多いため、年代の空洞化がある。
	忙しい時期が決まっているので、正社員に比べると短期のパートが多い。
宿泊業	ホテル業界は同業他社に移る人も多く、特に裏方は入れ替わりが激しい。
	正社員を積極採用。お客様が社員を育ててくれている。 2年に1度、社員の希望を聞いて系列ホテルに配置替えし、離職率低下を図っている。

飲食業	外国人(中国)とのミスマッチが多いため、来年夏以降は外国人雇用を終息させる予定。
	業務上、若い人材よりも中高年の採用が中心。
情報 通信業	新卒は必ず正社員で採用するが、中途の場合は契約社員などが増える。
	責任感が必要な仕事なので、正社員で雇用する。
その他	定年後の再雇用を行いたい、できていない。(土木建築サービス業)
	2年契約で更新。小学校教員の退職者を採用することが多い。定年後の再雇用は65歳まで受け入れ。(学習塾)
	グループ内で、正社員300名、パート280名。ミスマッチを防ぐため、2週間程度の短期研修を行う。(老人福祉・介護事業)
	正社員35名。パート2名は宇和島と四国中央の営業所に各1名。仕事量がパートで丁度良い。(管工事業)
	今までは正社員が多かったが、今後増員するときは、契約社員やパートの採用に変更予定。(電気機械器具修理業)
ほぼ正社員。第三種電気主任技術士の資格が必要なため、欠員補充がスムーズにできない。(建物サービス業)	

訪問ヒアリング調査：雇用に関する支援策

全体的に支援策というよりも、ハローワークへの要望や注文が目立った。支援策については、既に存在している施策を知らずに策定してほしいといった意見や、採用自体に経費がかかり、教育にまで手がまわらないので、その支援がほしいといったものも目立った。

・コメント抜粋

建設業	以前トライアル雇用で採用したが、3ヶ月で辞めた。大手企業と同じようにはいかない。
	職安だと条件を絞り込めないなので、いつまでも決まらない。若い人材確保のための支援が必要。
	機会があれば、求職者との交流会をやってみたい。
	ミスマッチで解雇した方の支援など、解雇しやすい体制を作ってほしい。試行雇用奨励金に興味あり。
	障害者雇用を前提としたエレベーター購入資金など、施設導入費用を負担して欲しい。
	新人のマナー研修や雇用能力開発を支援してほしい。合同面接会の頻度を増やしてほしい。
	管理職研修、経営者研修などを行ってほしい。またそのような教育に助成金があれば良い。
学校で直接募集しているが、先生とコミュニケーションが取れてないと良い人材が確保できない。	
製造業	若くて質の高い人材獲得には、大手求人サイト掲載など多額の費用が必要になる。教育面にまで費用をかけるのは難しいので、支援してほしい。
	愛媛県未就職卒業生緊急就職支援事業を活用して採用している。
	中国人を採用する際、中国人組合に支払いが必要になる。外国人労働者受け入れ時の補助がほしい。
	ハローワークで募集すると、良い人材がこない。育成や支援等ミスマッチを解消する支援がほしい。
	ポリテクセンターで社員教育に関連するセミナーなどがあれば近いので参加する。
業績の良い大手企業は合同説明会などに参加しやすいが、悪い企業は参加したくてもできない。	
卸売業	支援策があるのは知っているが、苦労の割には結果につながらないイメージがある。
	新卒を取りたいが、ハローワークだと新卒と中途を選択できないので活用しにくい。中小企業が若者の目にとまるよう、ネット活用の求人活動が今後必要だと思っている。
	最近のセミナーは有料化しているものが多いが、中小企業はそこまで時間やお金をかけられない。社員教育には力を入れたいので、市側で社会人教育など質の良いセミナーなどを企画してほしい。
	ハローワークを利用しているが、書類が複雑でスタッフも不親切など対応に不満がある。
社員セミナー、メンタルヘルスの外部講師をポリテクセンターより招いて実施している。	
小売業	10年ほど前から中高13校のインターンシップを受け入れているが、受け入れのタイミングが難しい。
	社員のスキルアップへの投資は惜しまないので、人材育成に関わる支援は積極的に利用したい。
	新卒者向けに合同会社説明会などには参加している。
	ハローワークでの合同教育セミナーは利用している。高校生、専門学生のインターンシップを受け入れ、学生の就業機会を提供している。
	各種のセミナー開催が、平日の実施のため参加できない。休日実施してほしい。

運輸業	60歳以上の再雇用を受け入れると、新卒が減るのではと消極的になる。雇用のバランスに関して何か施策があれば良い。
	省エネ運動講習会やトラック協会の講習会、従業員講習会を実施しているが、市に主催してほしい。
	トライアル雇用は手続きが煩雑で活用しづらい。ハローワークは性別や年齢、保有資格が指定できないので、ミスマッチが起こりやすい。
	ハローワークでも船舶関係の求人を大きく取り扱ってほしい。
不動産業	ビジネスマナー、基礎知識、専門知識等の研修があれば利用したいが、調べるのが面倒。
宿泊業	ハローワークや求人誌を中心に募集するが、条件指定の規制を緩和してほしい。
	女性を主に募集したいのだが、ハローワークでは性別の希望ができないので利用しにくい。
	インターンシップは受け入れている。できればそのまま採用できる制度がほしい。
飲食業	外国人労働者への言語教育支援がほしい。
	行政を通じ、中高年などの人材を紹介してほしい。
情報 通信業	外部で有料の社外研修や教育セミナーを利用しているので、人材育成関係の支援があれば受けたい。費用面での補助でも構わない。
	インターンシップを受け入れている。その後、採用に繋がったケースもある。
	即戦力となる中途採用、Uターンの技術者などの雇用支援策があるといい。
	ハローワークはIT技術者が集まらず意味がないので、大手求人サイトを活用している。
その他	ハローワークで募集すると多くの応募者が来るが、採用しても離職者は多く、選考は難しい。(専修学校・各種学校)
	合同説明会など採用にはコストが掛かるので、行政から何らかのサポートがあれば良いと思う。(老人福祉・介護事業)
	社員教育、資格取得の補助、減税支援があれば良い。
	就職情報誌やポリテクセンターを利用しているが、採用に関してミスマッチは多い。(建物サービス業)
	ストレスが多い職業のため、職員のメンタルケア支援や、経営側と現場側の距離を解消するため、マネジメントの教育がほしい。(老人福祉・介護業)
	沢山の研修に参加させたいので、安価で色々なセミナーをやってほしい。(他に分類されないサービス業)

訪問ヒアリング調査：事業予定

新規事業の内容については、農業や高齢者向け福祉事業への進出、さらには県外需要をターゲットとしたものも聞かれた。

・コメント抜粋

建設業	今後四国一円への事業所新設を予定。
	副業のゴルフ用品のリサイクル事業を日用品店舗へと拡げていきたい。福岡や岡山を予定。
	公共事業にて拡大予定。
	県や市の公共工事が減少したため、土木はやめて個人向け住宅にシフトする。
製造業	5年後までに全国に20店舗展開していく予定。
	産業資材から農業資材にシフトしていく。
	松山での業績伸展は厳しいので、関東での売上を拡大し、現状維持していく。
	計画段階だが、食品工場を買収し、吸収合併する話がある。
卸売業	6次産業化し、拡大を図る。
	価格競争に参加せず、特許取得商品などの独自サービスを展開していく。
	経営悪化の企業や、後継者がいない企業と合併して支援することを考えている。
	「松山駅周辺土地区画整理事業」のため移転を予定しているが、その計画が不透明である。
小売業	店舗を集約し、外商を強化したい。
	顧客減少のため、2年後を目処に廃業予定。
運輸業	船の隻数を増やし、船員も増員予定。
不動産業	新しいコンセプトの賃貸住宅を展開する予定。2020年までにグループ会社100社が目標。
	関連会社経由で、高齢者向け賃貸に介護を結びつけたサービス付マンションを拡大していく。
宿泊業	リフォーム・リニューアル・建替えなど色々手をつくしながら、継続拡張を目指す。
飲食業	ドライブスルーを導入し、店舗を増設・改装する。
情報	ネット環境が整ってきているので、ネット配信事業の強化を図る。大学などとも協力したい。
通信業	BizPort閉鎖に伴い、移転せざるを得ないのは残念。代替施設の斡旋をしてほしい。
その他	首都圏への新規介護事業所の開設、拡大を検討中。(老人福祉・介護事業)

訪問ヒアリング調査：興味のある事業

どの業種においても、太陽光発電に代表される自然エネルギーや、少子高齢化が進むことを予測した介護事業への参入に興味があるという意見が多かった。中には、防災関連や放射能の除染事業といった、南海トラフ巨大地震を見据えた声もあった。

・コメント抜粋

建設業	郊外大型商業施設でカフェ兼雑貨屋を始めたい。
	メタンガスやバイオマスを活用した再生エネルギーによる発熱技術。
	モバイル端末を活用した情報提供などの事業も拡大していきたい。
	小水力発電やシェールガスに注目している。
	得意先からの案件で、プラント加工を考えている。
	東北復興で除染事業に参入できるよう準備中。
製造業	医療分野に目を向けて、ものづくりを考えたい。
	ネットワーク・インフラ・監視業務。酸素吸入器などの医療機器を自社で開発し拡げたい。
	松山は防災が遅れているので、防災関係に興味を持っている。
	レジャー・アウトドア関係のグッズ、キャンプ用品の製造に興味がある。
	フレンチやイタリアンレストラン経営への参入。
廃材を活用し、木材ペレットを製造販売予定。	
卸売業	木質バイオマス発電に強い関心がある。
	廃材を利用して水耕栽培をしている実例を参考に、検討し実施したい。
	シェールガスに興味があり、燃焼効率・圧縮効率などが期待できる。
	葬祭業に興味あり。
	青果の生産から加工するまで一貫して関わりたい。
小売業	少子化による婚活事業や健康志向の高まりに伴い、スポーツ分野への興味がある。
	小豆・蕎麦など自社で農作物を作りたい。
運輸業	空き倉庫があるので有効活用したい。
不動産業	農業を本業とからませて展開したい。
	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を提供する予定。
宿泊業	CO2削減への取り組みで、重油からガスへの切り替えを推進したい。
飲食業	提供する食材を自分たちで生産したい。
情報	自然エネルギー関連の産業に注目。
通信業	タッチパネル式問診票や手術用医療器具の管理のためのチップ開発。
その他	グループ会社の運営ノウハウを活かし、スポーツ事業を松山で展開したい。(土木建築サービス業)
	IPS細胞を製造するロボットの開発事業に興味がある。(電気機械器具修理業)
	高齢者を使った人材育成や派遣事業に興味がある。(老人福祉・介護事業)

訪問ヒアリング調査：後継者と事業継承

親族間での継承が主体であり早期での継承を望んでいるが、経営が安定しない中、継承を先延ばししたり、継承者を模索しているケースも多い。

・コメント抜粋

建設業	10年以内には息子に本業を継がせ、体力が続く限りは続けていきたい。
	社長職は35歳までの約束。次は未定。従業員の中で若い人がよい。
	息子は現在20歳、他社で修行中。次期後継者として予定。65歳位を目処に引継ぎ希望。
	65歳で引継ぎたい。後継者は甥を予定。
製造業	勇退は65歳位を予定。能力があり信用できる方に、継いでもらいたいと考えている。
	10年以内には、息子に事業を継がせる予定。
	20年後に150周年を迎えるため、その時期に引退したい。
	75歳で交代を希望。その後、後方支援へ。
卸売業	7～8年は続ける予定だが、地元で後継者を見つけたい。ただ、対象になる人がなかなかいない。
小売業	愛媛国体頃までには、交代したい。
	60歳位を目処に長男への継承を検討。その後、後方支援へ。
	2～3年後に息子と交代する予定。
運輸業	65歳位に息子へ交代する予定。
不動産業	有効回答なし
宿泊業	※比較的、若い経営者が多かったため。
飲食業	7年後を目処に勇退を希望。従業員の中から後継者を希望。
情報	55歳で勇退希望。親族以外の後継者を希望。
通信業	2年後に引退し、専務に引継ぐ予定。引退後は農業を経営の予定。
その他	50歳で交代希望。自分は開発に専念したい。(インターネット付随サービス業)

訪問ヒアリング調査：設備投資の予定

積極投資としては、導入資金補助に加え、自然エネルギーを活用することで企業イメージの向上の両立が図れる太陽光発電に関する投資が各業種目立った。それ以外では、既存事業での買替や改築などによる補完的な投資が多かった。

・コメント抜粋

建設業	建設機械更新(2,500万円)。
	モデルハウスリフォーム(3,000万円)。
	最新のコピー機、GPS機械更新。
	太陽光パネル付き車庫(2,000万円)。
	市外にメガソーラー施設(4~5億円)。自社敷地内に太陽光パネル設置(2,000~3,000万円)。
	社屋移転建設(6,000万円)。
	県外へのリサイクルショップ展開(2,000万円)。
製造業	機械、建物増設(8,000万円)。
	太陽光発電システム、ペレット生産工場開設(2~3億円)。
	最新機械設備(1億円)。
	機械設備投資(5,000万円)。
	不動産購入(1,500~1,600万円)。
卸売業	グループで市外に1メガの太陽光発電設備を設置(3億円)。
	建設機械全般の更新(5,000万円)。
	新コンピューターシステム導入(500万円)。
	移転による社屋・工場の新設(2億円)。トラックの増車(700万円)。
	香川に事業所を増設(500万円)。
小売業	新店舗出店。
	自社内施設への太陽光システム設置(3,000万円)。
	移転による社屋の新設。
運輸業	車両購入(トラック4t2台、大型1台)。
	倉庫の拡充。
不動産業	最新ソフトに切り替え(700万円)。
	県外へのコインパーキング建設(3億5,000万円)。
	事務所の改装。
	新しいコンセプトの賃貸住宅を展開(1億5,000万円)。 自社建物屋上にソーラーシステムを設置。
宿泊業	客室、レストラン、駐車場などの改築。
	温泉施設の改築。
	ホテル屋上スペースに売店の新設。

飲食業	各店舗にドライブスルー導入(1,500万円)。
	店舗改装(1,500万円)。
	食品加工機械の入れ替え。
	倉庫や駐車場設置のための土地購入(2,500万円)。
情報 通信業	パソコンやグラフィックデザインソフトなどのライセンス購入。
	事務所の増改築、店舗移転及び県外への新店舗出店(500万円)。
	システム関係、スタジオ等の照明入れ替え(2億円)。
	サーバー関連施設の増強(1,000万円)。
	社屋の耐震化(500万円)。
その他	IT関連の機器とソフト購入。(その他の技術サービス業)
	備品車両の入れ替え。(専修学校・各種学校)
	介護施設の新設(4,000万円)。(老人福祉・介護事業)
	新規事業に向け機械設備導入(4,000万円)。(電気機械器具修理業)
	車両や工具・器具類の更新。(建物サービス業)

訪問ヒアリング調査：最後に その他市への要望などフリースペース

ソフト・ハード両面で多くの意見があったが、まず市内地元企業での連携、さらに市が加わることで県外勢や海外勢に対抗していくといった流れに沿うものが目立った。その中でも、松山市主導での支援事業の開催や、市にリーダーシップを発揮してもらいたい等、松山市への期待は大きい。

・コメント抜粋

建設業	公共工事の仕事を年度末に偏らず、年間通して平準化して発注希望。
	中小企業向けの支援策やセミナーに関する情報提供。
	高齢の富裕層と、起業したい若者とのマッチングの場を市が提供してほしい。
	メルマガに関しては、支援策やイベントなどジャンル分けした内容で受けたい。
	みかん山を利用して、太陽光発電設置を検討中。自然エネルギーの普及を後押ししてほしい。
	省エネの補助金が色々あるということを市民に告知してもらいたい。
	公共事業入札参加の規制緩和。 住宅展示会などを市主導で開催し、PRしてもらいたい。
製造業	行政発信でビジネスマッチングが広がる場を設けてもらいたい。
	水不足問題の解決。節水だけではなく、水源を確保し、安定した供給体制を構築する。
	支援策について、何かないかと問うのではなく、市から複数の案を出してもらいたい。
	市が率先してLED照明に切り替えてほしい。
	市内企業や工場を海外に向けてPRしてほしい。
	観光や商業ばかりに力を入れず、ものづくりの支援も公平にしてほしい。 メルマガ配信の内容はある程度こちらで選択したい。多すぎたら結局読まない。
卸売業	地産地消だけでなく、地産外消を進める必要あり。
	市役所購入物件の価格重視の入札判断基準の改正。
	起業したい若者に対して、市で予算を出して、創業の後押しをする場を作って欲しい。
	「松山駅周辺土地区画整理事業」を早急に進めてほしい。
	規制緩和による調整区域などの用途拡大。
	育児休業時の環境整備に対する施策・援助。
	市からの支援策に関する情報がほしい。
	松山市発注事業の受注先は、市内の業者を優先してほしい。 ものづくり企業の設備投資資金援助。
小売業	青少年スポーツ育成に力を入れてほしい。
	民間各企業の防災に対する意識改革、そのためのセミナー実施。
	銀天街、大街道への公衆トイレ設置、駐輪場の増設。
	堀之内公園やコミセンなどを、イベント会場として自由に利用できるようにしてほしい。
	松山市の観光CMを積極的に放映し、全国にアピール。
	イベント行事開催後、結果を検証し年々進化してもらいたい。

運輸業	松山は工業団地が少なく、トラック団地がないので誘致してほしい。
	市の地域特性を活かした松山市独自の目玉事業への取り組み。
	島が活性化できるようなイベント開催や宿泊施設を建ててほしい。
	調整区域の遊休地利用することへの規制を緩和してほしい。 公共工事へ参加している業者への規制強化(エコカー推進、ディーゼル規制)。
不動産業	情報不足。ホームページやメールより紙媒体や手紙のほうが読みやすい。
	銀天街・大街道への自転車乗り入れを可能にしてほしい。 堀之内にサッカースタジアムを建ててほしい。
	エコに対して税金の優遇。
宿泊業	融資面の貸し渋りを低減してもらいたい。
	温泉を活用したPRが曖昧なので、もっと全面的にアピール。
	ホテル前に設置してある道路標識が間違えやすく、渋滞の原因になっている。何度も市にお願いしたが、一向に直らない。もっと現場の声を聞いて欲しい。
	観光業側と意思疎通がとれるように、地域・県・市が一体となって連携してもらいたい。
	道後温泉地区の街づくり支援。 固定資産税の減税。
飲食業	観光産業を活性化させ、集客増加に努めてもらいたい。
情報 通信業	BizPortの継続使用を検討してもらいたい。代替施設の用意など支援をお願いしたい。
	異業種交流会を積極的に開催してもらいたい。
	バリアフリー化を支援してもらえれば、障害者雇用の状況が変わる可能性はある。
その他	市内用途地域の規制緩和、見直し、容積率のアップ。(土木建築サービス業)
	松山市発信による婚活イベントや結婚支援センターなどを積極的に実施してもらいたい。(他に分類されない事業サービス業)
	少子化対策の深刻さを理解し、子供を育てやすい環境づくり。(学習塾)
	「バリエさん」に続き、松山市キャラクター「よしあきくん」や地元アイドルグループを全国へアピール。(各種物品賃貸業)

訪問ヒアリング調査：BCP・CSRについて

BCPで実際に計画書を作成していた事業所は2社。耐震補強などの防災対策とBCPとを混同している経営者が多く見られた。CSRについては、4割近い事業所が実施、内容も多岐にわたり、高い関心が窺えた。

BCP・・・有事の際、重要業務が滞らないよう、目標復旧時間内に業務を再開させるための計画書作成。

- ・社内で作成したマニュアルを各社員に持たせている。
- ・マニュアル作成済。衛星通信式のトランシーバーを設置して、有事の際に支店間で連絡が取れるようにしている。

CSR・・・環境への配慮などの社会的責任。法的な拘束力はない。ボランティアや障害者雇用など。

- ・定期的に事業所周り・地域周辺・河川・海岸の清掃
- ・歩道の花壇手入れ
- ・ボランティアで朝市に参加。収益は青年部へ寄付
- ・環境対策（ディーゼル車に変更、ガラス等も省エネのものに）
- ・小学生の職場体験、大学生をインターンシップでボランティアとして受け入れ
- ・障害者の就労支援事業
- ・えひめ子育て応援企業に認定
- ・太陽光・風力発電、自然エネルギーを活用（グリーン電力証書取得など）
- ・献血運動
- ・県や市と協力して、愛媛マラソンに自社商品（食料）を無料提供
- ・エコキャップ運動の継続実施
- ・町内秋祭り・運動会への参加、支援（駐車場の提供）
- ・社長個人がユニセフなどに参加
- ・東日本大震災後、炊き出しなどのボランティアに参加
- ・東日本大震災被災地への寄付・募金活動
- ・東日本大震災被災地の産品（食料）を県内・市内で販売
- ・緑化運動
- ・障害者施設が販売する食料（パン）を購入
- ・地元小学校ソフトボール指導、青少年の健全育成
- ・愛媛FC、愛媛MPのスポンサー参加
- ・赤十字などの福祉基金へ寄付・福祉施設へ車両寄贈
- ・えひめ愛ロード運動参加（道路の美化活動）
- ・電停・バス停の屋根・イスを設置
- ・事業所周辺の街灯を設置
- ・ボランティアで子供たちの絵を自社サイトに掲載（間接的に美術団体に寄付）
- ・ボランティアで小学校へ消防設備の説明

V 仮説の検証

郵送アンケート調査の問 5「松山市の支援策の利用」の設問で、利用を希望する松山市の支援策について 429 件の意見が寄せられた。その中から具体的な内容が記載されていた 406 件を、仮説に記載した支援策に当てはめたうえで業種別に集計し、仮説を検証した。

	建設	製造	卸売	小売	運輸	不動産	宿泊	飲食	情報 通信	その他	合計
経営ノウハウ 支援	1 1.0%			2 3.6%	1 5.3%						4 1.0%
情報提供型 支援	9 9.2%	8 16.7%	9 15.8%	9 16.4%	2 10.5%	8 29.6%	2 66.7%			15 17.4%	62 15.3%
人材育成 技術継承	10 10.2%	7 14.6%	7 12.3%	7 12.7%	3 15.8%	1 3.7%		2 25.0%	2 40.0%	16 18.6%	55 13.5%
地域振興型 支援	16 16.3%	7 14.6%	5 8.8%	5 9.1%		3 11.1%				10 11.6%	46 11.3%
資金調達 円滑化型支援	44 44.9%	21 43.8%	25 43.9%	19 34.5%	7 36.8%	6 22.2%		6 75.0%	1 20.0%	32 37.2%	161 39.7%
観光支援	1 1.0%					1 3.7%				1 1.2%	3 0.7%
販路開拓支援	4 4.1%		3 5.3%	2 3.6%	1 5.3%						10 2.5%
その他	13 13.3%	5 10.4%	8 14.0%	11 20.0%	5 26.3%	8 29.6%	1 33.3%		2 40.0%	12 14.0%	65 16.0%
合計	98 100.0%	48 100.0%	57 100.0%	55 100.0%	19 100.0%	27 100.0%	3 100.0%	8 100.0%	5 100.0%	86 100.0%	406 100.0%

1. 建設業

仮説にある、公共工事予算削減、地元景況長期低迷、設備投資減少での市場縮小の状況は、平成 24 年 12 月の政権交代により、いわゆる「アベノミクス」での強力な経済支援策によって公共工事予算が増加に転じ、好転の兆しが見え始めてはいる。しかし平成 25 年 3 月末をもって中小企業金融円滑化法が終了するなど、中小企業の資金状況を取り巻く環境は当面好転材料に乏しい。仮説では経営ノウハウ・情報提供などの支援を必要としていると想定したが、調査の結果、資金調達円滑化型支援を求める声が目立ち、地域振興型支援、人材育成・技術継承への支援の要望が多かった。

2. 製造業

仮説で想定した通り、輸出関連企業が少ない本市においては円高並びに国際環境変化の悪影響は限定的であったと見られるが、輸入関連企業は原材料価格下落などで一部恩恵を受けて来た。しかし仮説設定時1米ドル78～80円であった為替レートは「アベノミクス」が市場に好感されて円安に大きく振れ、近時1米ドル91～93円で推移しており、株高との相乗効果で輸出関連企業の環境は大きく変わった。

ただ、市内中小製造業者は下請依存が高く、受注する得意先の動向変化による業績への影響は大きく、原材料価格上昇や電気料金値上げなど取り巻く環境は厳しい。開発力・技術力向上、新たな販路開拓などに向けて産・官・学の連携を必要としている。また仮説では、人材育成・技術継承に対する支援策が必要であると想定したが、調査の結果、やはり資金調達円滑化型支援を求める声が多く、次いで情報提供型支援の要望が続いた。

3. 卸売業

昨今のようなデフレ状況下では、大手（1次）、中小（2次）卸売業者を介さない販売ルートが目立つようになり、大手量販店の再編などもあって、今後も仕入・物流コストの削減に向け、仕入業者選別や卸売業者の編入・再編が一層加速することが予想される。

仮説では、地方卸売業者の存在意義そのものが問われ、経営ノウハウ、販路開拓支援策が必要となると想定していたが、収益環境悪化の中にあって、ここでも資金調達円滑化型支援を求める声は多く、次いで情報提供型支援の要望が続いた。

4. 小売業

小売業を取り巻く近年の本市近辺商況環境は、伊予郡松前町や新居浜市の大型商業施設オープンによる市外への顧客流出、仮説に挙げた郊外ロードサイドでの県外資本店舗の増加やネット販売の定着に伴い、厳しい状況が続いている。

今後の事業展開についての設問には、現状維持と回答している事業所が多い中、閉鎖・廃業を予定している事業所も全業種のうち最も目立っている。厳しい環境の中、仮説で想定した地域振興型、経営ノウハウ支援よりも、より即効性の高い資金調達円滑化型・情報提供型支援を求めている。

5. 運輸業

運輸業は得意先の経費削減の際、そのターゲットとして逸早く声がかかるケースが多いものと見られ、それに同業競合、燃料費高騰なども相まって売上・利益共に減少と回答した事業所は多く、最も収益確保に苦悩している業種の一つと言える。仮説の通り、貨物自動車運送については、復路便の積荷確保やIT端末活用による運行状況の把握などによってコスト削減に努めているが、設備投資が不可欠な業種であることから、資金調達円滑化型支援を求める意見が多い。また、海上旅客運送業者は観光に関連させた情報提供型支援が必要となっている。

6. 不動産業

景況の長期低迷が続く中、本市においては依然地価下落に歯止めは効いておらず、売買業者は業績低下が顕著となっている。賃貸業者においては、同業者協業が進む中、IT活用による賃貸検索のためのSEO対策や営業力強化、ブランド力向上、人材教育などに注力することで顧客ニーズの多様化に対応してきた。

今後の事業予定に関しては、前向きな姿勢が見られ、新事業としてエネルギー関連、医療・介護に興味をもつ事業所が多い。仮説では、売買及売買仲介を主体とする業者は業容縮小が顕著であるため、資金調達円滑化型、地域振興型支援が最も必要と想定したが、調査の結果、情報提供型支援や税金優遇措置、エネルギー・エコ関連の支援を必要としていることが判明した。

7. 宿泊業

NHKドラマ「坂の上の雲」の放送により、一時的な効果は見られたが、平成23年3月に発生した東日本大震災後の国内観光自粛ムードや、高速道路休日上限1,000円及び無料化実験終了、円高・原発事故・外交関係悪化に伴う中国・韓国観光客の減少により厳しい状況が続いている。

宿泊は西日本からの観光客が目立っており、今後は東日本や海外からの観光客の更なる誘致が課題とされる。そのため、当業界では施設リニューアル・リフォームへの設備投資、人材育成強化、IT活用による宿泊プラン拡大に注力しており、行政と一体となった街づくりへのトータル的な情報提供型支援が必要である。

8. 飲食サービス業

近年の景況低迷に伴う法人需要、給与所得減少に伴う個人消費減少に加え、大手飲食チェーンの出店攻勢など同業競合激化もあつて地元飲食業者は大きく影響を受けている。そのような中であつて従業員教育や商品の品質管理に注力することで、独自性追求やブランド力確立に努めている。

多数の事業所が本業に重点を置きつつ、食品加工など本業を基本に派生させた新たな事業に取り組んでいる例も見られる。そのため人材育成・技術継承に対する支援や資金調達円滑化型支援を必要としている。

9. 情報通信業

ITベンチャーやコールセンターが多く存在する本市の当業界は、技術・精度・品質の高さを強みとしており、グループウェアやEコマース・SEO対策など業界ならではの技術が導入活用されている。仮説では、産・学の連携施策が必要になると想定したが、調査の結果、産・官・学の連携が他業種に比べ最も多く、今後も継続してビジネスマッチングができるような場の提供が求められている。

取引先は全国主要都市を中心に広域化しており、ネットワークの強化が今後の事業拡大へと繋がって行く。これまでのECサポート事業の継続や、閉鎖が決定しているBizPort（松山市北吉田町）の継続利用希望が多く見られ、今後インキュベートルームなどの代替施設提供、資金調達円滑化型支援を必要としている。また技術スキル向上のため、人材育成・技術継承支援も望まれる。

10. その他サービス業・その他の事業

医療、福祉関連サービスは高齢人口増加を背景に施設の建設が相次ぎ、今後雇用の受け皿として期待できるが、法改正による国からの介護報酬の削減で経営状態は厳しい状況にある。よって、多くの事業所が金融機関の融資支援の補助を希望している。また従業員の増減をマイナス要因として挙げていることから、従業員定着化に向けた人材育成・技術継承支援を必要としている傾向が多かった。

その他の生活関連サービス業では、個人消費の冷え込みが続くなか減収推移を余儀なくされているが、当業種は人がある意味商品となるので、近年の社会情勢・環境変化により内部的には経営ノウハウ支援を求める声よりも経営理念浸透、社員教育を重視している事業所が多い。外部的には企業連携、情報共有、イベント開催など全国に向けた市のアピールを望んでおり、地域振興型支援を求めている。

第1次産業（漁業、農業）は、後継者難や従業員の高齢化並びに若者離れにより引き続き斜陽化傾向にあるが、「食の安全」への意識の高まりを背景とする地産地消の推進や、6次産業化などによって発展の可能性は充分にある。

VI 調査のまとめ

1. 事業所概要

今回の郵送アンケート調査における主な回答業種は建設業（22.5%）、その他サービス業（20.6%）、小売業（16.9%）、卸売業（15.1%）、製造業（11.1%）で、運輸業、不動産業、宿泊業、飲食サービス業、情報通信業はいずれも5%以下であった。

創業については、高度成長期を含む「1950～1975年」創業の事業所が5割弱を占め、バブル経済期を含む「1980～1999年」の創業が3割、さらに戦前や2000年代の創業もそれぞれ1割ほど見受けられた。また、法人設立年は1950年以降がほとんどであり、1980年以降設立の事業所が約6割を占めている。一方で、戦前、戦後～高度成長期に設立し、現在まで事業を継続している事業所も約4割存在する。

資本金は5,000万円未満の事業所がほとんどであり、1,000万円以上が約6割、1,000万円未満が4割弱を占めている。従業員数は100人未満の事業所が9割以上で、うち10人未満の規模の小さい事業所が半数以上となっている。従業員の平均年齢は40歳以上の事業所が約7割を占め、若年層の比率は低いものと考えられる。また、平均勤続年数10年以上の事業所がほぼ6割を占めるが、5年以下の事業所も2割弱存在している。

受注・販売形態は、「ほぼ元請・消費者への直販」「一部元請・直販あり」が合わせて7割以上であり、「下請けのみ」は1割程度であった。

2. 事業に関すること

直近3年間の売上推移、純利益については、いずれも「大幅に減少」と「やや減少」を合わせた『減少』が4割を超え、「横ばい」を約1割上回った。また、「大幅に増加」と「やや増加」を合わせた『増加』は、売上高で2割超、純利益で2割弱を占めた。一部には増収増益の事業所も見受けられるものの、多くの事業所では売上・収益ともに低調感が強まっており厳しい状況となっている。

業種別にみると、小売業、飲食サービス業、運輸業では、売上・収益ともに『減少』の事業所が半数を超え、特にこれらの業種で厳しさが続いていることがうかがえる。一方、情報通信業、製造業、卸売業では、売上・収益ともに『増加』とした事業所が比較的多く見られた。

『増収増益』の事業所では、その内部要因として「経営理念に基づく戦略の実行」「従業員教育」「新たな価値の提供」を挙げたところが目立った。特に「経営理念に基づく戦略の実行」と「従業員教育」については、比率のみならず件数で見ても『減収減益』の事業所を大きく上回っており、大きな特徴と言えるだろう。また外部要因としては「顧客ニーズの多様化」「取引先の動向変化」を挙げたところが多く、このような変化に対応できたことが増収増益に結び付いたと考えられる。

一方、『減収減益』の事業所では、内部要因として「同業者との協業」「資金繰りの変化」「従業員の高齢化」が多く挙げられた。これらの要因は比率、件数いずれも『増収増益』の事業所を大きく上回り、『減収減益』の事業所の多くが抱える問題点であると言える。外部要因としては「景気の変動」が突出して高かったほか、「販売単価の変化」「取引先の動向変化」が比較的目立った。

問3～4に付随した松山市の支援策の利用については、「利用したい」が半数以上を占め、「利用しない」を上回り、ニーズの高いことがうかがえる。利用したい支援策は、金融支援関連が最も多く、雇用・従業員教育支援もある程度見受けられた。それ以外では「公共事業の拡大」など自治体による事業創出や、「入札制度の改善」「ビジネスマッチング」「新規事業支援」といったビジネスチャンスの拡大を求

める声が多く見られた。「すでに利用している」は1割に届かなかったが、そのほとんどは金融支援制度を利用している。一方、「利用しない」理由については「必要ない」が最も多く、「わからない、考えていない」「支援策の内容がわからない」も多数見受けられた。支援策の認知度向上に加え、事業所のニーズと支援策のミスマッチ改善なども、検討の必要があるかと思われる。

3. 市場に関すること

取引先については、得意先・販売先、仕入先・外注先いずれも「松山市内」が最も高く、7割以上を占めた。次いで、得意先・販売先では「県内（松山市以外）」がほぼ半数を占め、「県外（西日本）」が3割弱と続いた。同じく仕入先・外注先では「県外（西日本）」が4割超、「県内（松山市以外）」が3割超であった。地域に密着した事業所が多く、地域経済の担い手として重要であるともいえるが、長期不況の中、狭い市場で長く競争を続けていく弊害もあり、販路拡大や新規市場開拓なども視野に入れることが必要かと思われる。

事業所の強みとしては、「技術・精度・品質」が4割超と最も高く、次いで「製品・サービス開発・独自性」「営業・交渉力」「経営理念・戦略」がいずれも2割超と続いた。一方、「広告宣伝」「IT・ネットワーク」「資金調達力」はいずれも1割に届かず、低い割合となった。小売業ではいずれの項目も3割に届かず、突出した項目がないのが目立った。長引く不況の影響で業界全体が低調となっているためとも考えられ、活性化のための何らかの方策が必要である。

また、『増収増益』『減収減益』の事業所を比較すると、ともに「技術・精度・品質」が最も高く、「製品・サービス開発・独自性」「営業・交渉力」が上位に入った。一方、「経営理念・戦略」「人材・教育・訓練」では『減収減益』が『増収増益』をかなり下回った。同様の違いが前節の内部要因においても見られ、「経営理念・戦略」や「人材・教育・訓練」といった要素が事業所の強みとなり、売上・収益アップをもたらす要因となっていることが見て取れる。

4. 産・官・学 相互連携に関すること

産・官・学の相互連携の実施については、実施したことのない事業所が9割を超え、中小企業における相互連携実施は進んでいないことがうかがえる。実施された相互連携の形態は「産産」が約4割と最も高く、次いで「産学」「産官」「産学官」の順となった。業種別で見ると、情報通信業で3割弱、製造業、飲食サービス業で1割超の事業所が実施している。一方、運輸業、不動産業および宿泊業では実施した事業所は1~2件にとどまり、業種によって違いが見られる。しかし、松山市は大学が複数立地する相互連携への好条件があり、多様な産・学・官の連携を進め、中小企業振興に役立てる工夫が求められる。

5. 雇用に関すること

直近3年間の新規雇用者の合計数は「1~5人」が最も多く、ほぼ半数を占めた。次いで「0人」が3割超となった。中小企業の新規雇用は厳しい状況が続いている。

業種別では、「1~5人」は建設業、運輸業および製造業で高く、「0人」は不動産業、小売業および卸売業の順で高かった。5人以下の雇用が6割以上を占める業種が多い中、飲食サービス業では10人以上雇用した事業所が4割を超え、うち「20~49人」が2割を占めている。これは、飲食サービス業では「パート・アルバイト」の雇用が最も多いためであると考えられる。

直近3年間で最も多い採用は、「県内中途採用」が7割超で最も高く、次いで「県内新卒」が2割弱であった。また、新規雇用者の最も多い雇用形態は、「正社員」が約7割と最も高く、次いで「パート・アルバイト」が2割超で、「契約社員」「派遣社員」「定年後の再雇用」はいずれも1割に満たず低い割合にとどまった。

雇用に関する支援策で活用したいものの中では、「若年者トライアル雇用」、「社員教育などのセミナー」が比較的高い割合を占めた。しかし、「どんな支援策があるのか判らない」が4割超と最も高く、支援策についての周知が不十分である状況がうかがえ、「学生インターンシップ」についても要望は比較的少なく理解・利用の工夫が求められる。

6. 今後に関すること

事業所で予定していることは、「現状維持」が7割弱と最も高く、次いで「事業拡大・店舗増設」が約2割を占めた。それ以外の項目についてはいずれも1割未満で低い割合にとどまった。業種別では、いずれの業種でも「現状維持」が最も高いものの、「事業拡大・店舗増設」は、情報通信業、その他サービス業および飲食サービス業で比較的高くなっており、若干の明るさもうかがえる。また、『増収増益』の事業所では「事業拡大・店舗増設」が5割弱を占め、積極的な姿勢を示している。「移転」を予定していると回答した事業所の移転先は、「松山市内での移転」が9割、「松山市外への県内移転」が1割弱であった。

新事業として、現在興味のある分野は、「環境・エコ」が最も高く、次いで「エネルギー関連」「医療・介護」が比較的多く見られた。なお、「特になし」が半数以上を占めている。業種別では、建設業で「環境・エコ」が3割を占め、比較的高いことがうかがえる。また、不動産業では「エネルギー関連」「医療・介護」が2割とやや高く、土地の有効活用の観点から関心が多少あるものと思われる。『増収増益』の事業所でも、「環境・エコ」への関心は3割超と比較的高くなっており、この分野への参入を促す支援により新事業へつながる可能性もある。

後継者と事業継承については、「未定・わからない」がほぼ半数を占め最も高く、次いで「後継者決定済み（親族）」が3割超で続いた。その他の項目はいずれも低い割合にとどまり、現状の不安から将来への見通しが明確に立たない事業所が多いことがうかがえる。

今後の設備投資の予定は、「予定はない」が6割弱と最も高く、次いで「機会があれば検討したい」が約3割、「具体的な予定がある」が約1割と続いた。ここでも状況の厳しさから現状維持を図る層の多いことが見て取れる。「機会があれば検討したい」と「具体的な予定がある」を合わせた『設備投資予定・意向がある』層について業種別に見ると、宿泊業、飲食サービス業および製造業で比較的高く、不動産業、建設業で低くなっている。

7. 市が実施すべき振興施策への提案

今回の調査における松山市の中小企業は、取引先の多くが松山市内にあるなど地域に密着した事業所が多く、地域経済の活性化を図る上で重要な役割を担っている。調査結果により、松山市の中小企業の多くが売上・収益面で厳しい状況に立たされており、特に小売業、飲食サービス業および運輸業といった景気の変動を受けやすい業種の低迷が浮き彫りとなった。一方で、増収増益となっている事業所も一部見受けられ、情報通信業、製造業および卸売業では明るい見通しを示す事業所の割合が比較的高くなっている。『減収減益』で低迷に陥っている事業所に対しては現状維持、活性化への支援、『増収増益』

で好調を示している事業所に対しては事業拡大・増強への支援が必要であり、両者に目配りした自治体の施策が求められる。

特に興味ある新事業については、『増収増益』の事業所で「環境・エコ」への関心が比較的高くなっている。関連分野への参入を容易にする制度や産学官連携をやすくすることによって、市の新たな事業として活性化する可能性もある。将来的には関連企業を誘致し、地元企業とのネットワーク形成によって産業集積を図ることも期待できる。

低迷が続く小売業に関しては、活性化のための何らかの方策が急務であると思われる。自由回答にも中心市街活性化などの要望が挙がっているが、市民の声も聞きながら人が集まる魅力的な街づくりへの施策に取り組むことが求められている。

松山市の支援策については、多くの事業所が「利用したい」との意向を示しており、金融支援への要望が多数を占めている。そのほかでは雇用・従業員教育への支援を求める声も多く聞かれた。これら2つのニーズに対しては今後も手厚い支援が必要であるが、自治体による事業創出やビジネスチャンスの拡大を求める声にも応えていくことが求められる。一方、支援策の認知度向上にはさらなる取り組みが必要と言える。