

松山市における事業所の現状と経営課題

— 松山商工会議所会員ニーズ調査にもとづいて —

The business condition and issues in Matsuyama City

— According to the research results of Matsuyama Chamber of Commerce and Industry in 2007 —

岡 本 隆, 崔 英 靖

Takashi OKAMOTO, Hidenobu SAI

要 旨

本稿は、松山商工会議所が2007年11月下旬から12月上旬にかけて行った「松山商工会議所会員ニーズ調査」の結果のなかで、事業所の現状を調査した部分に基づき、松山市の事業所、特に中小零細の事業所の現状を把握するとともに、それらが抱える経営上の諸問題を明らかにすることを目的としたものである。当該調査およびその分析から、従業員規模あるいは業種毎の景況感、事業所が抱えている経営課題、必要としている支援策などが明らかになる。

1. はじめに

本稿は、松山商工会議所が2007年11月下旬から12月上旬にかけて行った「松山商工会議所会員ニーズ調査」の結果のなかで、事業所の現状を調査した部分に基づき、松山市の事業所の現状を把握するとともに、それらが抱える経営上の諸問題を明らかにすることを目的としている。特に松山市内の中小事業所のおかれている経営環境および課題を抽出することが狙いである。

経営環境の把握に関しては各種の調査があるが、その多くが比較的規模の大きな事業所を対象としているため、中小零細事業所、その中でも地方における現状を正確に把握することは難しい。他方、当該調査は松山商工会議所の全会員を対象としているため、他の調査では表にくい中小零細事業所のおかれている実態が示されることが期待できる。当該調査結果およびその分析から、中小零細事業所の経営環境あるいは抱えている経営課題、必要としている支援策などが明らかになり、自治体をはじめとした

各種組織が行う施策などに対して示唆を与えることが可能であると考えられる。

2. 調査概要

2.1. 調査方法等

調査を実施した時期、調査対象の事業所、調査方法、および回答数とその構成は表1に示すとおりである。なお、回答事業所の分析においては、無記入や誤記入を除いた有効回答について検討を行っている。

表1 調査時期・方法等

調査実施時期	2007年11月下旬～12月末
調査対象	松山商工会議所会員 6,642事業所
調査方法	郵送による配付、回収(一部実訪回収)
回答数	1,631票(回答率:24.5%)

2.2. 回答事業所の概要

回答事業所の業種と従業員規模は表2に示すとおりである。主な業種は、小売業(20%)、サービス業(18%)、建設業(17%)、製造業

表2 回答事業所の業種と従業員規模

	1-5 (人)	5-10 (人)	10-50 (人)	50-100 (人)	100-300 (人)	300- (人)	総計
鉱業	2	0	0	0	0	0	2 (0.1%)
建設業	126	61	60	3	7	3	260 (16.5%)
製造業	62	25	47	16	8	9	167 (10.6%)
情報通信業	16	6	6	2	4	2	36 (2.3%)
運輸業	4	5	13	3	5	4	34 (2.2%)
卸業	49	27	32	13	6	4	131 (8.3%)
小売業	201	41	37	8	13	11	311 (19.8%)
金融・保険業	7	3	20	2	1	25	58 (3.7%)
不動産業	33	7	7	3	0	0	50 (3.2%)
宿泊業	3	2	2	2	3	0	12 (0.8%)
飲食業	48	20	13	1	7	1	90 (5.7%)
医療・福祉業	10	6	5	1	3	1	26 (1.7%)
教育・学習支援業	3	3	5	0	1	0	12 (0.8%)
団体等・複合サービス業	6	5	5	0	0	0	16 (1.0%)
サービス業	147	50	51	15	9	4	276 (17.6%)
その他	41	15	19	10	5	1	91 (5.8%)
総計	758 (48.2%)	276 (17.6%)	322 (20.5%)	79 (5.0%)	72 (4.6%)	65 (4.1%)	1,572

表3 販売先が県内の割合

販売先が 県内の割合	0 %	0.1 10%	10 20%	20 30%	30 40%	40 50%	50 60%	60 70%	70 80%	80 90%	90 99.9%	100%	総計
事業所数	28 (1.8%)	34 (2.2%)	36 (2.4%)	23 (1.5%)	26 (1.7%)	23 (1.5%)	29 (1.9%)	34 (2.2%)	56 (3.7%)	89 (5.9%)	268 (17.7%)	872 (57.4%)	1,518

(11%), 卸業(8%), 飲食業(6%)であった。回答事業所の従業員規模は、1-5人が48%, 5-10人が18%, 10-50人が20%であり、小規模事業者の割合が大きい。特に1-5人の小売業、建設業が多く、両者で全体の21%となっている。

また、回答事業所の販売先割合は表3に示すとおりである。販売先がすべて県内である割合は57.4%と全体の半分以上を占めている。販売先の90-99.9%が県内と回答した事業所17.7%とあわせると75%以上となり、かなり多くの事業所にとっての販売先は愛媛県内であり、回答事業所の顧客の多くが県内であることがわかる。

3. 事業所の景況感

3.1. 平成19年の景況感と平成20年の見通し

回答事業所の平成19年の景況感を示したのが図1であり、平成20年の見通しを示したのが図2である。回答事業所の平成19年の景況感をDI値¹⁾で表すと-55.3、平成20年の見通しは-54.2であり、事業所の厳しい状況を窺うことができる。

また平成19年と比較して平成20年は改善す

1) Diffusion Index (ディフュージョン・インデックス)の略で、「非常に良い」「良い」と回答した事業所の割合から「悪い」「非常に悪い」と回答した割合をひいた指数。

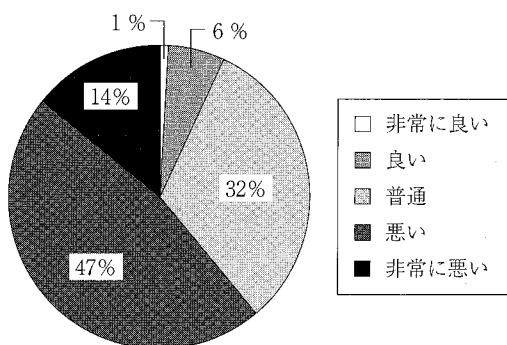


図1 平成19年の景況感

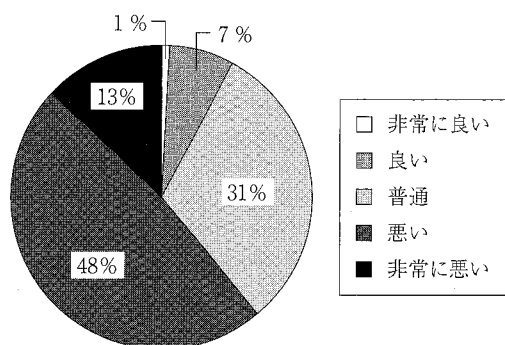


図2 平成20年の見通し

ると回答した事業所は16%, 悪化するが15%, 変わらないが69%であった。これらのことから事業所の景気は厳しい状況にあり, 今後もまったく楽観視できないことがわかる。

3.2. 従業員規模、業種と景況感

従業員規模と景況感との関係を示したのが図3である。平成19年と平成20年の見通しのどちらも, 規模が小さな事業所ほど景況感が悪く

なっている。

業種と景況感との関係を示したのが図4である。運輸業, 卸業, 小売業, 飲食業, サービス業で特に景況感の悪さを窺うことができる。これは松山市とその周辺の消費の弱さ²⁾を反映していると考えられる。また建設業, 運輸業, 不動産業は平成20年に向けて景況感が悪化するとの見通しをもっている。他方, 情報通信業, 宿泊業では平成20年に改善する見通しを

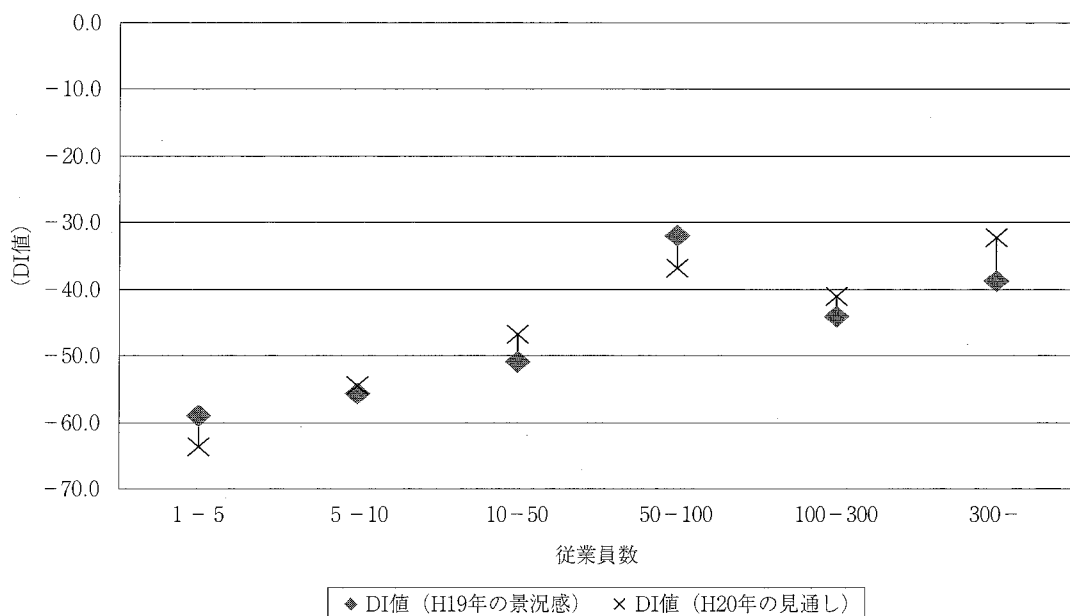


図3 従業員規模と景況感

2) いよぎん地域経済研究センター「12月の消費者アンケート結果」(<http://irc.iyobank.co.jp/topics/press/200125.pdf>)では, 食料品や生活用品などの値上がりの影響

から, 消費者の景況感は大幅に悪化していることが報告されている。

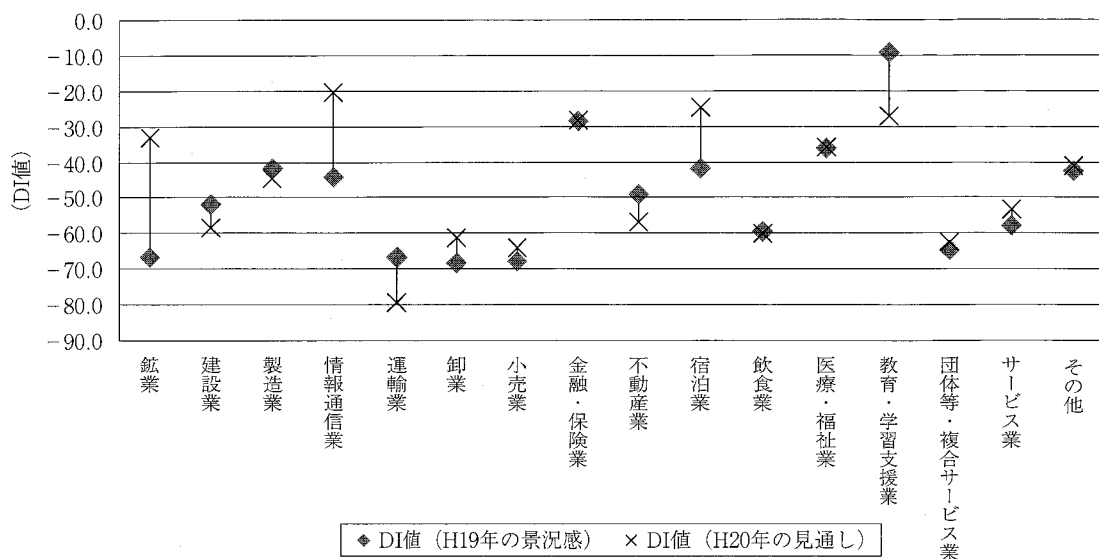


図4 業種と景況感

もっている。

建設業と不動産業については耐震偽装に端を発した改正建築基準法による建築確認審査の厳格化が影響していると思われる。宿泊業の改善見通しは、観光関連の様々な取り組みあるいはそれに伴う全国的な知名度向上への期待などが

影響しているのではないだろうか。

3.3. 販売先割合と景気動向

販売先割合と景況感の関係を示したのが図5である。全体の傾向として、県内販売比率が高い事業所ほど景況感が悪いことがわかる。県内

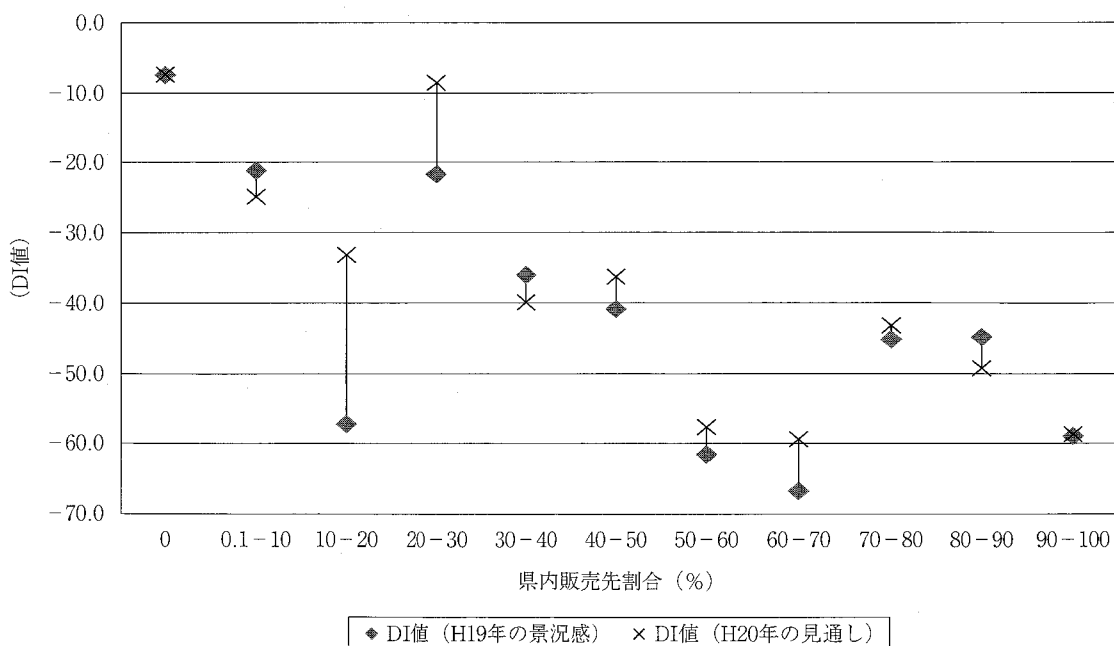


図5 県内販売比率と景況感

販売比率が高い事業所の多くは従業員規模が小さな事業所であるので規模の影響が出ているといえるが、総じて主な顧客が県内である事業所の景況感は悪く、県内景気の悪さや消費の弱さを反映していると考えられる。

4. 経営課題

4.1. 取り組んでいる（取り組みたい）経営課題

各事業所が現在取り組んでいる、および今後取り組みたい経営課題に関し、図6に示す経営課題について、優先順位付きで1位から3位までを各事業所に回答してもらった。現在取り組んでいる、および今後取り組みたい経営課題の第1位として挙げられたものを示したのが図6である。現在の経営課題として挙げられているのは、多い順に「販路・取引先拡大」(38%)、「利益率の向上」(20%)、「コスト削減」(11%)である。

今後取り組みたい経営課題では「販路・取引

先拡大」(29%)、「利益率の向上」(15%)が多いものの、「人材育成」(12%)が3番目に挙げられている。その他「経営戦略の見直し」「新分野進出」「後継者育成」との回答が大きく増加している。この傾向は、順位に応じて加重合計³⁾した経営課題でも同様である。

これらのことから、足元の景況感の悪さを反映して、利益を向上させるための経営課題に取り組む、あるいは取り組みたい事業所が多いが、今後については長期的な視野での経営課題を挙げる事業所が増えることから、将来への意欲を窺うこともできる。

4.2. 現在の経営課題と業種、従業員規模

現在取り組んでいる経営課題について、従業員規模との関係を示したのが表4である。基本的には全体の傾向と同じである。その中で特徴的なのは、従業員規模1～5人をはじめとして比較的小規模の事業所で「財務（借入含む）の改善」が多いこと、300人以上の事業所で「法

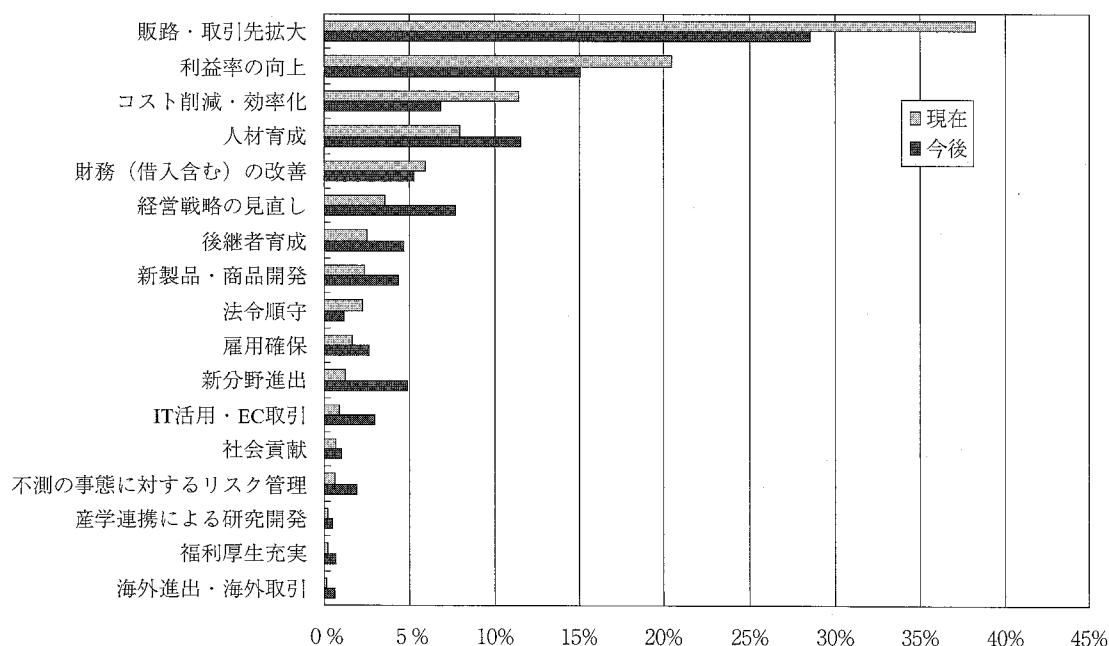


図6 現在と今後の経営課題（1位）

3) 1位に挙げられている経営課題に3点、2位に2

点、3位に1点を付与して加重合計を求めた。

表4 現在の経営課題と従業員規模

	1-5 (人)	5-10 (人)	10-50 (人)	50-100 (人)	100-300 (人)	300- (人)	総計
販路・取引先拡大	288	103	105	19	24	18	557
利益率の向上	126	53	60	22	20	16	297
コスト削減・効率化	70	32	42	11	8	5	168
人材育成	28	29	31	14	9	6	117
財務（借入含む）の改善	46	16	20	1	2	1	86
経営戦略の見直し	23	12	10	0	1	6	52
後継者育成	17	7	8	1	1	1	35
新製品・商品開発	11	12	9	0	2	0	34
法令順守	11	2	6	3	2	8	32
雇用確保	8	4	6	1	2	2	23
新分野進出	12	2	3	1	0	0	18
IT活用・EC取引	11	0	2	0	0	0	13
社会貢献	5	1	2	0	0	2	10
不測の事態に対するリスク管理	5	2	2	0	0	0	9
産学連携による研究開発	1	1	1	0	0	0	3
福利厚生充実	1	0	2	0	0	0	3
海外進出・海外取引	1	0	1	0	0	0	2
総計	664	276	310	73	71	65	1,459

表5 現在の経営課題と業種

	鉱業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業	卸業	小売業	金融・保険業	不動産業	宿泊業	飲食業	医療・福祉業	教育・学習支援業	団体等・複合サービス業	その他	総計	
販路・取引先拡大	0	89	59	21	11	65	113	18	18	7	19	3	6	4	82	30	545
利益率の向上	1	55	31	5	7	30	54	12	8	2	22	2	2	1	41	17	290
財務（借入含む）の改善	2	10	12	1	0	6	24	1	3	1	6	2	0	1	17	0	86
コスト削減・効率化	0	31	20	0	8	6	26	2	2	0	18	6	0	2	34	9	164
人材育成	0	21	9	2	2	7	17	8	1	0	5	3	0	1	36	3	115
産学連携による研究開発	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3
IT活用・EC取引	0	1	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	1	1	3	0	12
海外進出・海外取引	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
新分野進出	0	2	0	0	1	1	4	0	2	0	0	0	0	0	5	2	17
後継者育成	0	6	3	2	0	2	11	1	0	0	2	1	0	1	4	2	35
新製品・商品開発	0	2	11	2	0	4	2	0	0	2	4	0	0	0	4	2	33
法令順守	0	2	2	1	0	2	1	10	0	0	1	1	0	1	6	4	31
社会貢献	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	1	1	2	1	10
福利厚生充実	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
雇用確保	0	2	2	0	2	0	4	0	0	0	0	3	0	0	7	2	22
経営戦略の見直し	0	8	6	0	1	2	9	3	7	0	3	2	0	0	8	3	52
不測の事態に対するリスク管理	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	3	2	9
総計	3	231	157	34	33	126	274	55	42	12	80	25	10	13	255	78	1,428

令順守」を挙げるところが多いことである。

また現在取り組んでいる経営課題と業種との関係を示したのが表5である。概ね全体の傾向と同じであるが、「情報通信業」「卸業」「宿泊業」「教育・学習支援業」で「販路・取引先拡大」を経営課題の第1位に挙げる事業所が半数を超えている。その他特徴的な点としては、「医療・福祉業」で「コスト削減・効率化」を経営課題として挙げる事業所が多く、「金融・保険業」で「法令順守」や「人材育成」を、「宿泊業」で「新製品・商品開発」を挙げる事業所が多い。

4.3. 経営課題への弊害

経営課題に取り組んでいる際に弊害となる要因を明らかにするために、人材、資金、情報の3つの観点から調査を行った。それぞれの弊害要因は表6、表7、表8の項目に示すとおりであり、回答は複数選択可能とした。

まず人材に関する弊害要因を示したのが表6である。「従業員のスキル、意欲」がやや多いものの、ほぼ等しく弊害点が挙がっている。経営課題として「販路・取引先拡大」「利益率の向上」を挙げる事業所に「従業員のスキル、意欲」「専門知識・技術の習得、伝承」を弊害とするところが多く、事業所は単なる「ひと」ではなく活躍できる「人材」を要望していると推測できる。

次に資金に関する弊害要因を示したのが表7である。ここでは「運転資金不足」と「資金調達難」を挙げる事業所が多く両方で全体の7割を上回っている。特に「販路・取引先拡大」を経営課題に挙げる事業所で「運転資金不足」を弊害とするところが多い。これらのことから、積極的な経営をしたくてもそもそも運転資金が不足しており、調達しようにも借入れ難度が高くなっている状況を窺うことができる。

さらに情報に関する弊害要因を示したのが表8である。ここでは「必要な情報が不明」と「相談先がない」を挙げる事業所が多く両方で7割

近くになっている。特に「販路・取引先拡大」を経営課題に挙げる事業所で「必要な情報が不明」を弊害とするところが多い。これらのことから、経営に活用できるたくさんの情報の中で、自分に必要な情報を抽出することができず、その助言を得る人あるいは場の確保にも困っている状況が読み取れる。

表6 経営課題への弊害（人材関係）

弊 害	回答数（%）
人材確保	437（32%）
従業員のスキル、意欲	481（35%）
専門知識・技術の習得、伝承	457（33%）
総計	1,375

表7 経営課題への弊害（資金関係）

弊 害	回答数（%）
運転資金不足	125（38%）
資金調達難	109（34%）
コストが高すぎる	58（18%）
投資効果が測れない	33（12%）
総計	325

表8 経営課題への弊害（情報関係）

弊 害	回答数（%）
必要な情報が不明	69（38%）
相談先がない	54（30%）
公開情報の不足	35（20%）
情報が難解	22（12%）
総計	180

4.4. 景況感と経営課題、弊害

経営課題の弊害と平成19年の景況感との関係についてクロス集計を行った。まず人材関係の弊害と景況感との関係を示したのが表9である。人材確保については、景況感が良い事業所ほど困っていると回答する傾向があり、人材確保が事業拡大の制約のひとつになっていることが窺える。「従業員のスキル・意欲」「専門知識・技術の習得」については、景況感とは関係なく、全体的に問題を感じている。これらのことから人材育成はすべての事業所にとっての課題であると同時に、景気の改善には質の高い従

業員の確保・育成が不可欠であることがわかる。人材育成支援や人材についての視野を広げミスマッチを防ぐ支援策は重要といえる。

表9 人材関係の弊害と景況感

	非常に良い	良	普通	悪	非常に悪い
人材確保	3	38	156	190	38
従業員のスキル、意欲	3	28	157	235	70
専門知識・技術の習得、伝承	3	35	164	195	61

次に資金関係の弊害と景況感との関係を示したのが表10である。「運転資金不足」「資金調達難」については景況感が悪い事業所の方が問題としている。さらに従業員規模が小さい事業所ほど運転資金が不足しており資金調達に困っていることが明白である。また、景況感の良い事業所は他の事業所よりも資金調達難を感じているようである。これらのことから運転資金をサポートする施策の必要性が非常に高く優先順位は高いが、同時に事業拡大の資金支援策も用意する必要があると考えられる。

表10 資金関係の弊害と景況感

	非常に良い	良	普通	悪	非常に悪い
運転資金不足	0	19	91	204	92
資金調達難	1	10	48	104	55
コストが高すぎる	0	13	71	121	31
投資効果が測れない	1	11	67	87	26

さらに情報関係の弊害と景況感との関係を示したのが表11である。「必要な情報」「相談先」については、景況感の良い事業所と悪い事業所で高い傾向がある。これは、良い事業所は事業拡大のための情報を、悪い事業所は事業改善のための情報のように、両者が必要とする情報が異なることが原因ではないだろうか。事業所の環境に応じたきめの細やかな情報提供・支援が必要とされているといえよう。また従業員規模

が小さいところほど「相談先」を問題にしている傾向があることから、小規模事業所向けの相談窓口の拡充が求められているといえる。さらに「公開情報」については景況感の良い事業所ほどやや問題にする傾向が、景況感が悪い事業所ほど「情報が難解」であることを問題にする傾向がある。これは景況感の良い事業所ほど、公開情報をはじめとした情報の活用法や重要性を認識し活用している差が出ているのかもしれない。小規模事業者ほど公開情報を問題にあげない傾向があることから、公開情報を小規模事業者にもわかりやすく整理する仕組みや活用法のセミナーなどの支援も景況感の改善に必要といえる。

表11 情報関係の弊害と景況感

	非常に良い	良	普通	悪	非常に悪い
必要な情報が不明	3	22	102	175	49
相談先がない	0	11	49	86	35
公開情報の不足	1	12	64	101	16
情報が難解	0	4	39	49	30

事業所が現在取り組んでいる経営課題と景況感との関係を示したのが表12である。経営課題については、景況感の悪い事業所ほど財務の改善やコスト削減を重視する傾向がある。他方、景況感の良い事業所ほど人材育成、雇用確保を重視する傾向がある。また海外進出や新分野進出、新製品・商品開発を重視する傾向が見られるなど、中長期的視点からの経営に対する攻めの姿勢が窺える。景況感の良い事業所と悪い事業所はともに経営戦略の見直しを重視しているが、前者は事業拡大のため、後者は経営改善のためではないだろうか。これらの結果は現在の経営における「余裕」が大きく影響していると考えられるので逆方向の因果関係を指摘することは難しいが、現状の経営改善に加えて人材育成や事業拡大も景況の改善には必要であることを示唆していると思われる。

表 12 経営課題と景況感

	非常に 良い	良 い	普 通	悪 い	非常に 悪い	総 計
社会貢献	0	0	2	6	1	9
IT 活用・EC 取引	0	1	1	10	1	13
経営戦略の見直し	1	2	10	27	10	50
産学連携による研究開発	0	0	1	1	1	3
コスト削減・効率化	0	7	47	85	28	167
財務(借入含む)の改善	0	4	24	39	17	84
販路・取引先拡大	2	25	176	268	74	545
利益率の向上	3	16	96	137	43	295
後継者育成	0	2	12	16	4	34
新製品・商品開発	0	5	9	16	4	34
新分野進出	0	2	6	6	3	17
福利厚生充実	0	0	2	1	0	3
人材育成	2	14	50	38	9	113
雇用確保	0	3	10	7	2	22
法令順守	0	1	20	8	1	30
不測の事態に対するリスク管理	0	2	3	2	2	9
海外進出・海外取引	0	1	0	1	0	2
総計	8	85	469	668	200	1,430

5. 事業所が期待する支援策

5.1. 事業所が期待する支援策の概要

事業所が期待している具体的な支援を明らかにするために、「販路・取引先拡大」「新事業展開・新分野進出」「海外取引・海外進出」「産学連携・新製品開発」の4つの観点から必要とされる支援を調査した。具体的は支援内容は、図7に示す19項目であり、優先順位付きで1位から3位までを各事業所に回答してもらった。

経営に期待する具体的な支援として第1位に挙げられたものを示したのが図7である。全体として「融資等の資金調達」「情報交換・交流・研究会等の設置」「人材確保」が多く、「関係機関とのマッチング」「企業同士のマッチング」「スキル支援（営業・販売）」がそれらに続いている。

販路・取引先拡大に必要な支援として第1位に挙がるのは上記の6つが多いが、その内訳は

「情報交換・交流・研究会等の設置」が最も多く、「融資等の資金調達」「人材確保」と続き、「スキル支援（営業・販売）」がそれらに続いている。新事業展開、新分野進出に必要な支援としては「融資等の資金調達」が最も多く、「情報交換・交流・研究会等の設置」「人材確保」、次いで「専門家派遣」を挙げる事業所が多い。海外取引、海外進出に必要な支援としては「言語・商慣習差異等のサポート」が最も多く、「融資等の資金調達」「専門家派遣」「情報交換・交流・研究会等の設置」「関係機関とのマッチング」がほぼ同じくらいに続いている。産学連携、新製品開発に必要な支援としては「情報交換・交流・研究会等の設置」「融資等の資金調達」「関係機関とのマッチング」を求める回答が多い。

必要とする順位について加重合計⁴⁾した結果を示したのが図8である。回答全体の傾向を見ると、要望の多い順に「融資等の資金調達」「人材確保」、第3位が「短期的な研修、セミナー」、第4位が「情報交換・交流・研究会等の設置」となっている。次いで「長期に亘る具体的な研修」「関係機関とのマッチング」「専門家派遣」が続いている。このことから「短期的な研修、セミナー」「長期に亘る具体的な研修」のような研修やセミナーは、第1位に求める支援ではないが、次いで求める支援として多いことがわかる。

以上のことから、事業所の多くは経営資源に直結する「ヒト」「カネ」および「情報」「ネットワークづくり」に関する支援を特に望んでいるといえる。現在取り組んでいる経営課題として「販路拡大・取引先拡大」を挙げる事業所が最も多かったことから、「情報交換・交流・研究会等の設置」「融資等の資金調達」「人材確保」に関する支援は特に要望が大きく、必要性和高いと考えられる。特に「情報交換・交流・研究

4) 1位に挙げられている経営課題に3点、2位に2点、3位に1点を付与して加重合計を求めた。

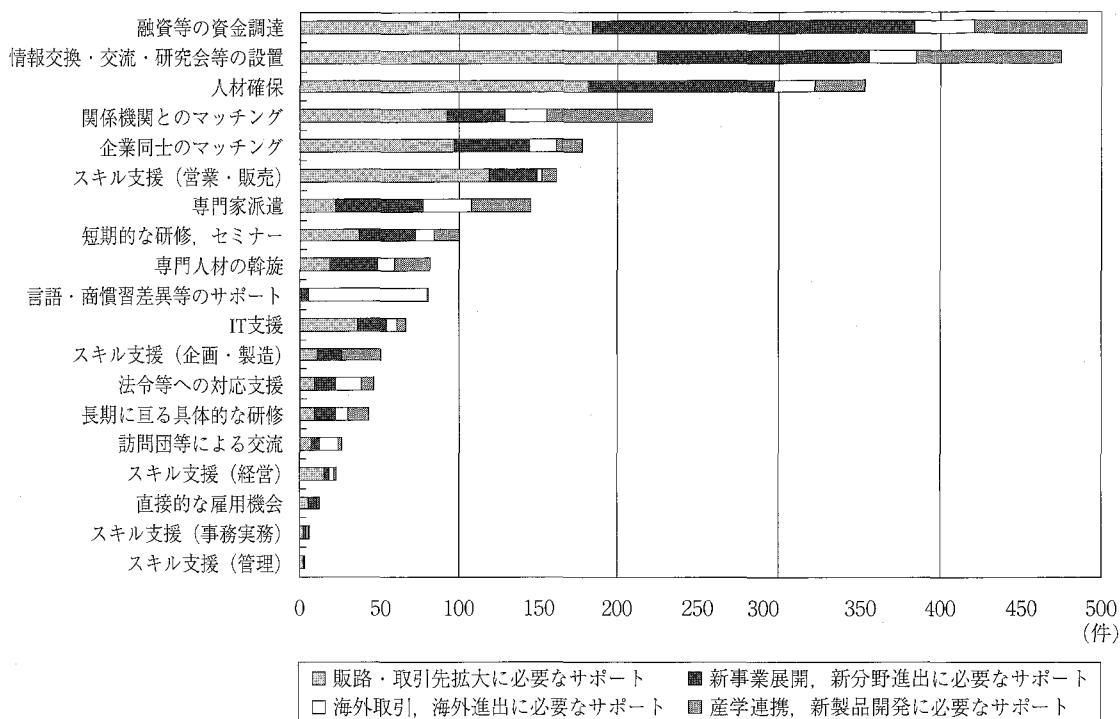


図7 経営に期待する支援策 (1位に挙げられたもの)

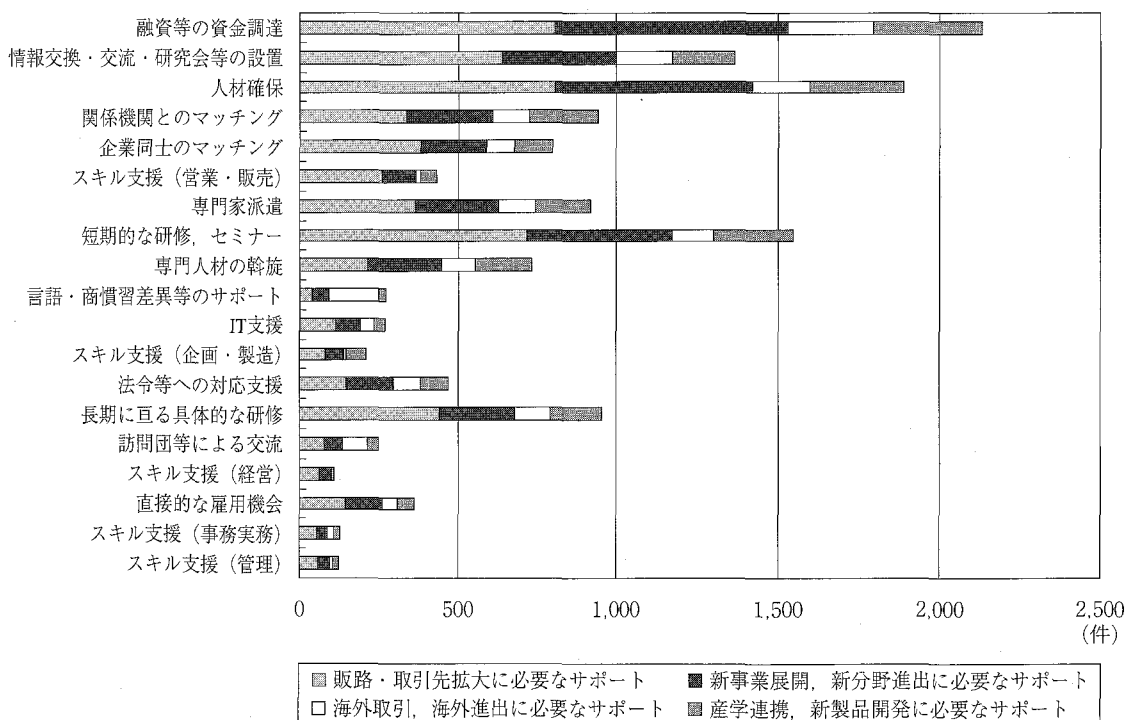


図8 経営に期待する支援策 (加重合計)

会等の設置」は「情報」「ネットワークづくり」の両面を持っている。また「情報」に関しては「研修やセミナー」に対する要望も根強くあり、これらについての支援策の提供が望まれる。

5.2. 支援策と業種、従業員規模

販路・取引先拡大の際に必要な支援と業種との関係を示したのが表13である。概ね全体の傾向と同じであるが、その中で特徴的なのは、建設業で「人材確保」「融資等の資金調達」の支援が上位2つにくる点である。また製造業では「関係機関とのマッチング」「企業同士のマッチング」の支援を必要とする事業所も多い。さらに飲食業では多くが「融資等の資金調

達」の支援を求めている。

販路・取引先拡大の際に必要な支援と従業員規模との関係を示したのが表14である。従業員規模が1－5人の事業所では「融資等の資金調達」が最も必要とされる支援となっている。従業員規模が大きくなるにつれて最も必要とされる支援は「人材確保」へとシフトし、50人を超すと「情報交換・交流・研究会等の設置」が最も必要とされる支援になる。小規模事業者では資金調達などの直接的な支援が求められ、規模が大きくなるにしたがって情報交換や交流などのネットワークづくりへと希望する支援がシフトすることが見られる。

表13 販路・取引先拡大の際に必要な支援策と業種

	鉱業	建設業	製造業	情報通信業	運輸業	卸売業	小売業	金融・保険業	不動産業	宿泊業	飲食業	医療・福祉業	教育・学習支援業	団体等・複合サービス業	サービスの他	その他	総計
融資等の資金調達	1	30	17	3	5	18	39	2	4	1	19	4	0	2	27	7	179
情報交換・交流・研究会等の設置	0	29	24	8	8	17	33	15	9	2	7	3	2	0	47	15	219
人材確保	0	34	19	1	4	18	33	5	5	3	4	3	3	3	31	10	176
関係機関とのマッチング	0	12	17	4	1	10	14	4	1	0	4	1	0	0	14	8	90
企業同士のマッチング	0	11	22	3	5	7	9	7	2	0	2	0	0	0	20	8	96
スキル支援（営業・販売）	0	22	9	3	2	14	27	4	3	1	7	0	2	0	16	4	114
専門家派遣	0	4	2	3	0	1	6	1	0	0	1	0	0	1	2	0	21
短期的な研修、セミナー	0	6	1	1	1	3	11	1	1	0	1	0	0	0	8	1	35
専門人材の斡旋	0	5	1	0	1	1	3	0	0	0	1	0	0	0	4	1	17
言語・商慣習差異等のサポート	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
IT支援	0	2	3	1	0	1	15	1	2	0	5	0	0	0	4	1	35
スキル支援（企画・製造）	0	1	3	0	0	0	3	1	1	0	2	0	0	0	0	0	11
法令等への対応支援	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3	9
長期に亘る具体的な研修	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	5	0	9
訪問団等による交流	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	2	0	7
スキル支援（経営）	0	2	2	0	0	0	5	0	0	0	0	1	0	0	4	1	15
直接的な雇用機会	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5
スキル支援（事務実務）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2
スキル支援（管理）	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
総計	1	162	122	27	28	92	203	43	29	8	56	15	7	6	185	59	1,043

表14 販路・取引先拡大の際に必要なとする支援策と従業員規模

	1-5 (人)	5-10 (人)	10-50 (人)	50-100 (人)	100-300 (人)	300- (人)	総 計
融資等の資金調達	112	36	28	3	2	1	182
情報交換・交流・研究会等の設置	86	36	55	13	18	17	225
人材確保	53	37	58	12	13	8	181
関係機関とのマッチング	30	24	20	7	7	4	92
企業同士のマッチング	27	18	29	11	5	7	97
スキル支援（営業・販売）	50	21	29	6	7	5	118
専門家派遣	12	5	3	0	0	1	21
短期的な研修、セミナー	17	13	4	1	2	0	37
専門人材の斡旋	6	5	5	1	1	0	18
言語・商慣習差異等のサポート	0	1	0	0	0	0	1
IT 支援	27	3	2	2	1	1	36
スキル支援（企画・製造）	7	2	2	0	0	0	11
法令等への対応支援	5	1	2	0	0	0	8
長期に亘る具体的な研修	5	2	0	1	1	0	9
訪問団等による交流	3	0	3	1	0	0	7
スキル支援（経営）	7	7	1	0	0	0	15
直接的な雇用機会	1	1	1	1	1	0	5
スキル支援（事務実務）	1	1	0	0	0	0	2
スキル支援（管理）	2	0	0	0	0	0	2
総計	451	213	242	59	58	44	1,067

6. ま と め

6.1. 松山地域の経営環境

今回の調査結果から、松山地域の景気の状況は依然として厳しい状況にあり、見通しも不透明な状況が窺える。特に規模の小さな事業所ほど景況感が悪い。松山市の事業所は小規模事業所が圧倒的に多いことを考えると、松山地域の経済状況は楽観視できないといえよう。松山地域は第三次産業の割合が多いが、今回の調査ではその中でも運輸業、卸業、小売業、飲食業での景況感の悪さが窺えた。規模の分布の影響もあるが、事業所のほとんどは、顧客が県内消費者や事業所である。愛媛県内の景況感を考慮すると、比較的景況感が良かった製造業や情報通信業は、他の事業所に比べて顧客の県内比率が小さいことがその要因のひとつと考えられる。

現在取り組んでいる経営課題で、「販路・取引先拡大」「利益率の向上」「コスト削減」を挙

げる事業所が多いことから、事業所を取り巻く経営環境の厳しさを窺うことができる。売上高の増加、コスト削減、利益率の向上のいずれか、あるいはすべてに取り組むことで利益を確保したいとする事業所の努力がわかる。そのために、活躍できる人材やその育成、あるいは取り組むための資金を非常に必要としていることが、経営課題の弊害から読み取れる。また取り組み全体に必要な情報の入手については、どこにどのような情報があるのかがよくわからない状況であることが推測される。ただ、今後取り組みたい経営課題として、「人材育成」「経営戦略の見直し」「新分野進出」もそれなりの数があったことから、厳しい現状の中でも将来へのより積極的な姿勢も感じられる。

これらのことから、松山地域の個々の事業所は、第一に現在の状況を打破し利益を確保するための努力をしており、それに対する具体的で直接的な支援を求めているのではないかと推測

される。同時に中長期を展望した経営の土台作りや方向性の模索も行っており、そのための支援環境や情報入手の仕組みを求めているのではないと思われる。

6.2. 求められる支援策

今回の調査から読み取れる、松山地区の事業所が求める支援策は、大きく2つに分けられると考えられる。

第1は「事業資金に関する支援」である。調査全体から松山地域の事業所を取り巻く厳しい経営環境が窺えたが、それに対して直接的で具体的な事業資金に関する支援を必要としていることがわかった。事業資金は、「現在の運転資金」と「将来の事業展開への資金」の2つが考えられる。「現在の運転資金」については、とにかく事業所が融資を受けやすくなるための支援策が重要になる。融資に関する支援策自体の拡充から、各種融資支援策や税金の優遇制度などの紹介、書類作成のアドバイスなどのソフト面まで様々なものがあると思われる。「将来の事業展開への資金」としては、経営相談を通じて事業拡大の融資を受けやすくすることや事業性評価が融資につながりやすくする仕組みづくりなども考えられる。また事業資金に関する支援と同時に広い意味での「経営改善」に関する支援も必要とされており、経営相談のような支援も必要である。

第2は「具体的な情報提供」である。これには資金に関するもの、人材に関するもの、事業に関するもの、新規事業を意識しての見聞を広めるものなど多様なものがある。調査からはより具体的な情報を求めていることが推測される。したがってより具体的で自社の経営に反映しやすいセミナーの開催、あるいは事業所の研究会作りや運営の支援、事業所間の情報交換を円滑にするネットワーク作りも必要とされていると考えられる。

人材に関しては、「具体的な情報提供」と「ネットワーク作り」の両面での支援が重要で

ある。加重合計した「経営に期待する支援」で回答が多かったことから人材に関する支援の必要性が非常に高いことがわかる。現従業員のスキルアップには人材育成の具体的なセミナー開催が考えられる。業務に直結し、すぐに使える具体的なスキルを身につけるセミナー、あるいは業種毎に業務全体にわたるスキルを学ぶセミナーのようなものが求められているようである。人材育成は中長期的な課題であるので、人材やスキルについての視野を広げるために、同業種・異業種を問わず他の従業員や経営者との交流を促す「ネットワーク作り支援」も有効であろう。

産学連携についても同様の側面がある。連携に関する情報、具体的にどのような連携が望めるのかがわからないことが阻害要因のひとつであり、今回の調査結果での関心の薄さにそれが表れていたのだと推測できる。産学連携には、これまで以上に関係機関の間のより密接な関係構築、情報の整理の仕組みづくり、事業所への積極的で具体的な情報提供、マッチングの支援が望まれる。

また、各種の支援策や情報は様々な機関から出されているが、それぞれが分散していて、情報の受け手からは内容や所在が非常にわかりにくい。情報の「ワンストップサービス」が実現でき情報へのアクセス環境の整備が必要と考えられる。

事業所には様々な規模のものがあるが、中小事業所と呼ばれるところが全体の99%を占めている⁵⁾。松山地区あるいは愛媛県も例外ではなく、小規模の事業所が非常に多い。事業所ひいては地域が活性化するためには比較的規模の小さな事業所の活性化が不可欠である。そのため全体として小規模事業所をターゲットとした支援の取り組みを増やすことが重要となる。

厳しい現状を改善し、事業を発展させるため

5) 中小企業庁『中小企業白書 2008年版』ぎょうせい、2008年

の課題や弊害, 事業所が求める支援策などが今回の調査から窺えたと思われる。必要とされている支援策で従来からあったものはよりわかりやすい告知とさらなる拡充を, 手薄であったものについては素早い検討と実施が重要である。事業所が少しでも良い環境で経営に取り組むことができるように, 自治体や公的な機関, 各種経済団体, あるいは大学などの教育・研究機関がこれまでよりも密接に連携・協力していくことが必要であろう。

謝 辞

本稿の執筆にあたって, 松山商工会議所には多大なご協力を頂いた。ここに記して感謝の意を表明する。また本研究の一部は科学研究費補助金(若手研究(B)(課題番号:19730252))の助成を受けたものである。なお, ありうべき誤謬の全ては, 筆者たちに帰すものである。

【参考文献】

- 日本銀行「第135回全国企業短期経済観測調査」
2007年12月
- 日本銀行松山支店「第135回全国企業短期経済観測調査(愛媛県分)」2007年12月
- 松山市「平成18年事業所・企業統計調査結果:従業員規模・地区別事業所数及び従業員数(全事業所)」
- いよぎん地域経済研究センター「12月の消費者アンケート結果」2008年1月
(<http://irc.iyobank.co.jp/topics/press/200125.pdf>)
- 中小企業庁『中小企業白書 2008年版』ぎょうせい, 2008年