

松山市の事業所が抱える経営課題と求める支援

Management Challenges and Support for Companies in Matsuyama City

岡本 隆*, 崔 英 靖*
Takashi OKAMOTO, Hidenobu SAI

要 旨

本稿は、松山商工会議所が行った松山市域の事業所の現状把握調査をもとに、事業所の現状と抱えている経営課題、そして必要としている支援策を明らかにすることを目的とする。調査結果からは、経営課題として販路拡大を最も重視しているものの、これまでに比べて人材確保・社員教育の重要性が高くなっており、販路と人材を軸に多様化していることが明らかになった。支援策としては多様な経営課題に対応するセミナーを求めており、経営課題に応じた企画・周知が必要と考えられる。

Abstract

This study examines the management challenges and support for companies in Matsuyama city. Based on the survey results of Matsuyama chamber of commerce and industry, the high proportion of companies gave the expanding their sales channels as management challenge. The managers also placed high priority on recruiting and training employees. Economic organizations like chamber of commerce or local governments should give the seminars to deal with diverse management challenges.

1. はじめに

急速な少子高齢化および人口減少の進行、さらには地方の人口流出と都市部への集中は日本の抱える大きな課題となっている。これらを背景に、内閣は「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、地方創生を目標に掲げ施策に取り組んでいる（内閣官房，2017）。地方の活性化のためには「客観的なデータに基づき、自らの地域の現状と課題を把握し、その特性に即した地域課題を抽出して戦略的に解決していくことが大事」（菊池，2017）である。そのため自治体はもとより経済団体などにおいても地域の現状さらには個別事業所の現状把握は必須の要件と

なっている。経済的な活性化のためには雇用あるいは付加価値の大半を担う中小零細事業所の活性化が必須であり、そのためには大企業はもとより中小零細事業所の個々の現状把握は有効な支援策を立案するためにも必要不可欠である。

個別事業所の現状把握に関しては各種の調査がある。愛媛県中予地区においても、「松山市中小企業景況調査」（松山市，2016）あるいは「東温市を支える中小零細企業」（東温市，2017）などが報告されている。地域の経済団体である松山商工会議所においても会員事業所を対象とした現状把握調査である「会員ニーズ調査」が行われている。同調査はこれまで2008年，2011年，2014年と継続的に行われており、今回で4度目となる。同調査は地域の中小零細事業所を含めた会員事業所の現状と抱えて

*愛媛大学 社会共創学部 教授
Faculty of Collaborative Regional Innovation, Ehime University, Professor

いる課題および必要としている支援策を具体的に把握するところに特徴がある。本稿はこの調査結果をもとに、松山市の事業所の現状と諸課題および求められている支援策を整理し、自治体あるいは各種経済団体などが行う施策に対し示唆を与えることを試みる。

2. 調査の概要と回答事業所のあらまし

松山商工会議所会員ニーズ調査は同会議所会員事業所を対象に、2016年6月から2017年3月31日にかけて同会議所職員による聞き取り調査および一部FAXや郵送による調査で行われた。回答は986事業所から得られた。なお、本稿の集計および検討は有効回答について行っている。また、前回2014年度調査と共通した質問項目については適宜比較し、その変化についても検討している。

まず回答事業所の業種であるが、サービス業、小売業、建設業が多く、次いで製造業、卸売業、飲食業が多い。従業員規模は、5人未満の事業所が60%と半分以上を占める。76%が10人未満の事業所であり、比較的従業員規模の小さな事業所の回答が多い特徴がある。なお、2014年度調査の属性の構成と大きな違いはない。

3. 人材の確保に関する現状および今後の取り組み意向

3.1 事業所における人員の過不足状況

人員の過不足状況については、有効回答の25%にあたる245事業所が「不足している」、17%にあたる166事業所が「充足しているが、今後不足する見込」と回答している。他方、「充足している」が57%、「過剰」が1%であった。このように42%の事業所は、現在不足しているあるいは今後人員が不足すると考えている。事業所における人員の不足は現在あるいは今後の経営課題となることが伺える。

3.2 人材確保のための現在の取り組み

人材確保に向けての現在の取り組みを選択肢の中から2つまで回答を求めた。図1がその結果であるが、人材確保に関しての取り組みとしては「特になし」との答えが262事業所と最も多く、有効回答事業所の46%となっている。なんらかの取り組みをしていると回答したのは285事業所、54%であった。具体的な取り組みとしては、「人材育成の強化」が124事業所と最も多く、次いで「若手社員の定着率向上」で109事業所となっている。他方、「UIJターンによる採用」「外国人労働者の受け入れ」と答える事業所は少なかった。

表1 回答事業所の概要

業種	鉱業：1	建設業：170	製造業：82	情報通信業：8
	運輸業：12	卸売業：64	小売業：190	金融・保険業：11
	不動産業：31	宿泊業：5	飲食業：61	医療・福祉業：31
	教育・学習支援業：10		団体・複合サービス業：3	
	サービス業：236	複数業種選択：16	その他：74	無回答：13
従業員規模	5人未満：596	5人以上10人未満：158	10人以上50人未満：156	
	50人以上100人未満：24	100人以上300人未満：13	300人以上：3	
	無回答：36			

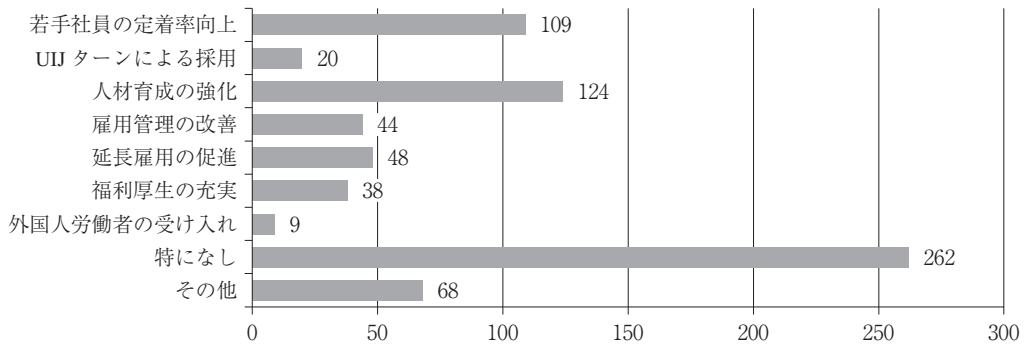


図1 人材確保に関する現在の取り組み

このように人材確保としては、既にいる社員をいかに育て、定着させるかに取り組んでいることが伺える。UIJ ターンや外国人労働者の採用に関しては、需要が低い可能性もあるが、そもそも認知度が低い、具体的な採用に至るプロセスがわからないという原因も考えられる。

3.3 人材確保のための今後の取り組み意向

人材確保のために事業所が今後取り組む意向は図2に示すとおりである。「特になし」との答えが209事業所と最も多く、有効回答事業所の42%となっている。なんらかの取り組みをしたいとの答えが312事業所、55%であった。具体的な取り組みとしては、「人材育成の強化」が134事業所と最も多く、次いで「若手社員の定着率向上」「雇用管理の改善」「福利厚生の実充実」を挙げる事業所が多い。

「現在取り組んでいること」での回答と合わ

せると、人材確保のための現在の取り組みと同様に、今後も既にいる社員の育成と定着を主たる取り組みとして考えており、特に今後は一層の人材育成強化に取り組みたいとする意向が伺える。また今後は具体的に「雇用管理の改善」や「福利厚生の実充実」に力を入れる意向が伺えるが、社員の定着率向上のための具体的な取り組みを意識している可能性がある。また現在は、いわゆる「UIJ ターン」に取り組んではいないが、今後UIJ ターンによる採用にも取り組みたいとする意向も見え隠れする。

このように事業所の多くは、人材確保のために、まずは社内の人材定着と育成を考えており、そのための具体的な取り組みに対する意向は強いと考えられる。それでも人材が不足する場合、今後はUIJ ターンによる採用のように現在注目されつつある採用プロセスも人材確保の方法として視野に入っていると見える。

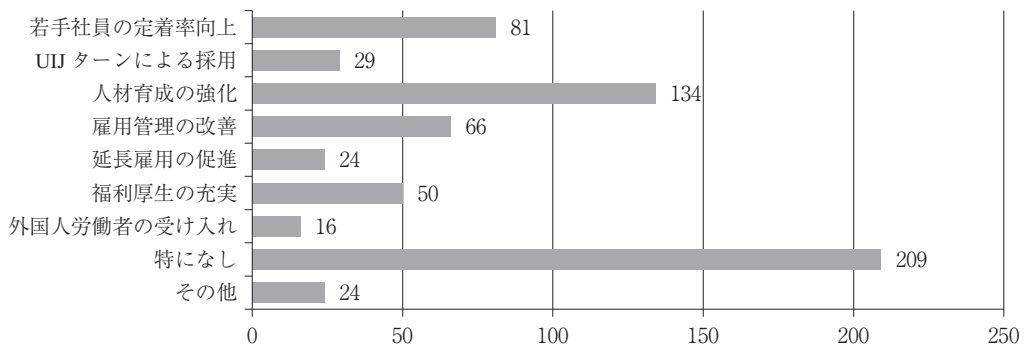


図2 人材確保に対する今後の取り組み意向

4. 事業所が抱える経営課題および必要としている支援策

4.1 事業所が抱える経営課題

事業所が現在抱える経営課題について上位3つまで回答を求めた結果は図3に示すとおりである。経営課題の1位として「販売、取引先の拡大」を挙げたのは351事業所あり、最も多かった。1から3位を合計すると430事業所が経営課題として挙げており、まずは売り上げの

拡大が事業所の課題となっていることがわかる。

1から3位に挙げられた経営課題の合計は、次いで「人材の確保」「粗利益率の向上」「資金繰り」「社員教育」「競合他社との差別化」「コスト削減・効率化」「後継者の育成」「事業の継承・引継ぎ」の順に多い。

1から3位の経営課題の合計を前回の2014年の調査との比較を図4に示している。前回調査で1位だった「販売、取引先の拡大」は今回

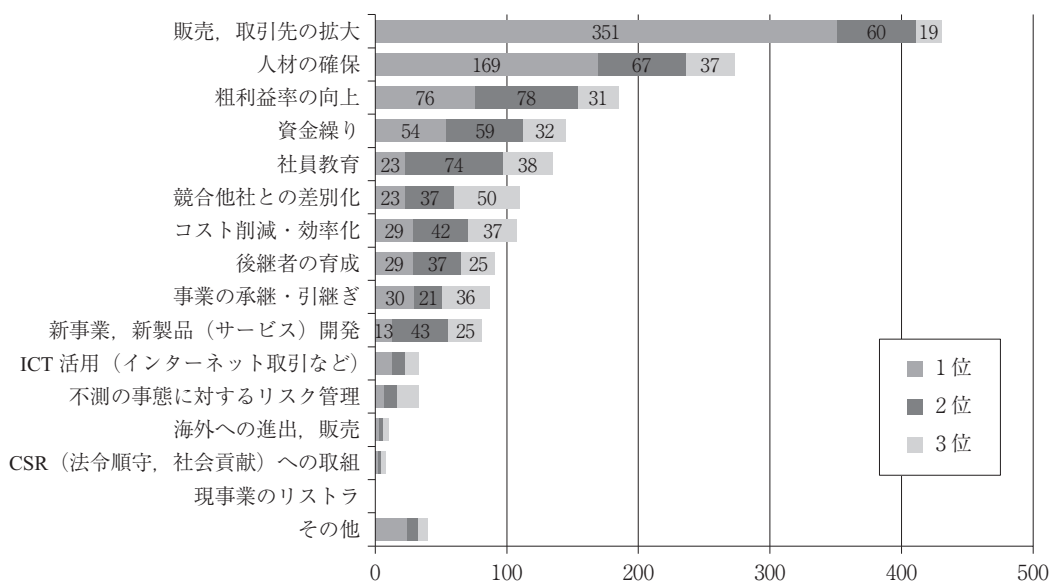


図3 事業所が抱える経営課題

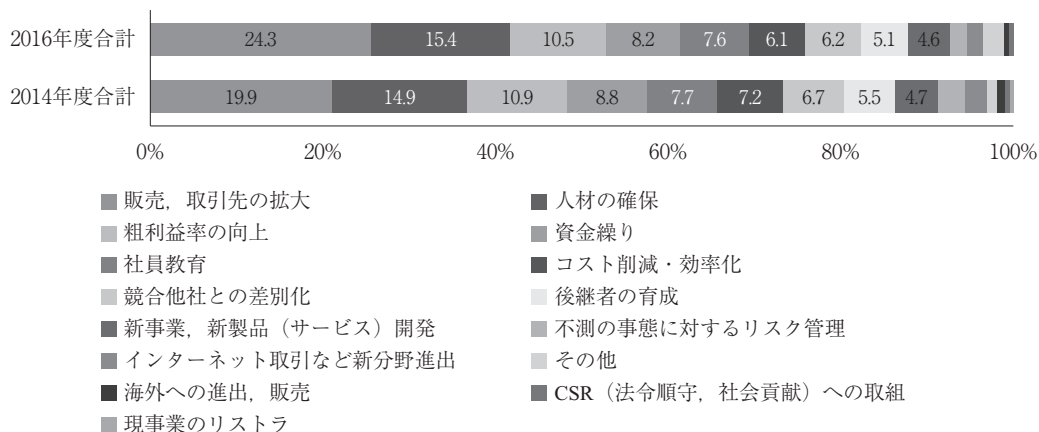


図4 事業所が抱える経営課題の構成（2016年度／2014年度）

調査でも1位のままであるが、その割合は増加している。また2位の「人材の確保」を課題とする事業所の割合が高い点についても前回調査と同様の特徴が見られる。他の課題についてもほぼ同様である。このように事業所の抱える経営課題は、概ね前回調査と共通しているが、「販売、取引先の拡大」および「人材の確保」を課題とする割合が大きくなっている。

4.2 経営課題に対して必要としている支援

会員事業所が経営課題に対して必要としているサポートを、1から3位に挙げられた経営課題の各々について回答を求めた。結果を示したのが図5である。

経営課題の1から3位を合計した「全体として必要とされているサポート」で多いのは、順に「販路拡大や新規開拓の支援」「人材確保のためのマッチング支援等の実施」「情報交換ができる場の提供」「資金調達」「講演会やセミナーによる情報提供」「研修会を通じた人材育成の支援」「公的な助成・補助制度の斡旋」である。

また経営課題の1位として選択した課題に対して必要としているサポートとしては「販路拡大や新規開拓の支援」が最も多く、「人材確保

のためのマッチング支援等の実施」「資金調達」が続いている。「資金調達」は「全体として必要とされているサポート」では4番目に多いサポートであったが、経営課題の2位に対するサポートとしても4番目に多く、根強いニーズがあると考えられる。また、全体として必要とされているサポートで5番目に多い「講演会やセミナーによる情報提供」も同様で、経営課題の1位および2位に対するサポートとしては5番目に多かったが、経営課題の3位に対するサポートとしては最も多かった。「全体として必要とされているサポート」で2番目に多いのが「情報交換ができる場の提供」であることと合わせて考えると、事業所は「普段と違う情報との接点の提供」を必要としている可能性がある。

前回調査と比較すると、必要としているサポート中での割合が「講演会やセミナーによる情報提供」「研修会を通じた人材育成の支援」「公的な助成・補助制度の斡旋」は3ポイント減っている。それに対して、「人材確保のための合同就職面接会等の実施」が7ポイント、「販路拡大や新規開拓の支援」が5ポイント増加している。これらのことから、販路拡大や新規開拓の支援はもちろんだが、人材確保への支援に対する要望が高まっていることが伺える。

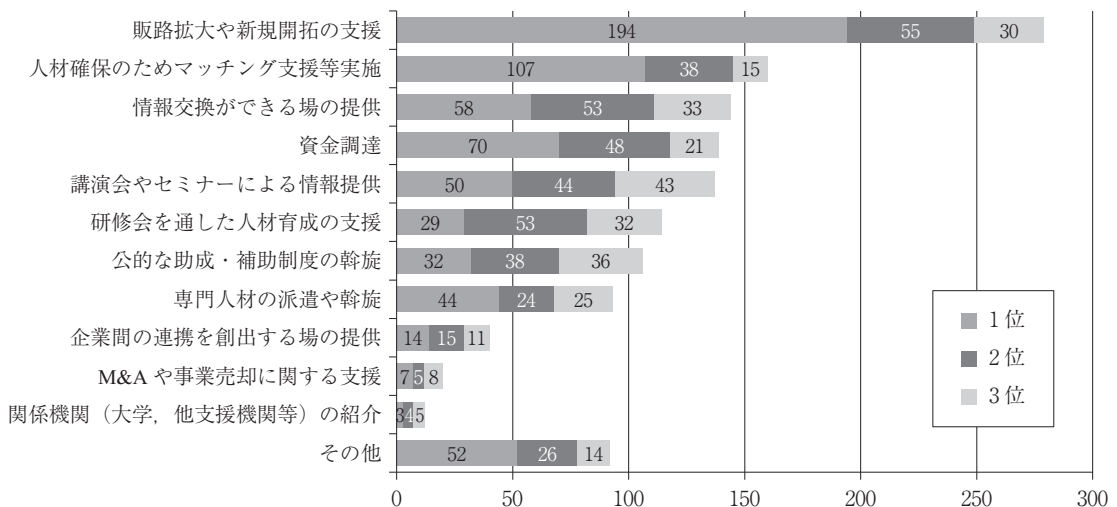


図5 経営課題に対して必要としている支援（2016年度）

4.3 個別の経営課題に対して必要としている支援

各々の経営課題について必要とされている支援策を詳細に検討すると、いくつか特徴が見られる。経営課題として最も多く挙げられた「販売、取引先の拡大」については、販路拡大・開拓のための直接的な支援はもちろんだが、自主的な活動に役立つような情報を得るための場を求めている事業所も多いと考えられる。このことは経営課題として挙げられることが3番目に多かった「粗利益率の向上」にも共通している。また、「粗利益率の向上」については助成・補助制度の斡旋という形でのサポートを求める事業所も多いが、利益率の向上のために必要となる設備投資や新規事業進出に伴う金銭的な支援のニーズも強いということであろう。これら2つの課題への対応のひとつが、経営課題として多くの事業所が挙げている「競合他社との差別化」であるが、これを実現するためには業界動向や先進事例などについての情報面のサポートも求められていると推測できる。

経営課題として2番目に多く挙げられた「人材の確保」については、新卒などの新入社員と即戦力社員の両方を必要としており、このことは前回調査時と変わっていない。また、「社員教育」や「後継者の育成」も人材に関係した課題であり、自事業所だけで限界があるものについてはアウトソーシングする場の提供という形のサポートを必要としている。

5. 従業員規模による人材確保、経営上の課題、期待する支援の違い

5.1 従業員規模と人材過不足感、過不足対策

従業員規模と事業所における人員の過不足状況の関係を示したのが図6である。従業員10人未満の事業所では「不足」との回答が21%に留まったのに対し、10人以上50人未満では38%、50人以上では53%の事業所が「不足」と回答している。他方、10人未満の事業所の64%が人員は「充足」していると回答している。「今後不足する」との回答についても同様の傾向が見られる。これからの結果から、比較的従業員規模が大きな事業所では人員の不足を感じているが、規模の小さな事業所では人員は充足していると感じていることがわかる。この従業員規模と過不足感の傾向は東京商工会議所による調査でも同様であり、松山市のような地方都市の事業所だけでなく、大都市の事業所にも共通していると考えられる（東京商工会議所, 2017）。

また従業員規模と人材確保に対する現在の取り組みを示したのが図7、従業員規模と人材確保に対する今後の取り組みを示したのが図8である。従業員10人未満の事業所では「特になし」との回答が53%であったのに対し、10人以上50人未満では35%、50人以上では12%の事業所が「特になし」と回答している。取り組みとしては、10人以上50人未満および50人以上では、「人材育成の強化」あるいは「若手社員の定着率向上」という回答が比較的多く見られる。今後取り組みたいと考えている対策も同様の傾向が見られる。これらの結果から、

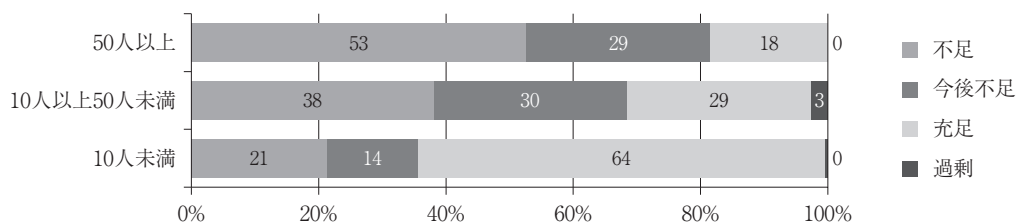


図6 従業員規模と人過不足感

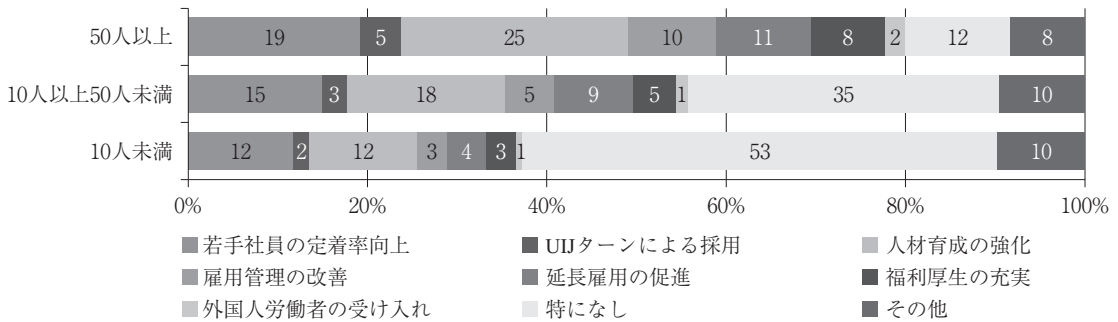


図7 従業員規模と人材確保の現在の取り組み

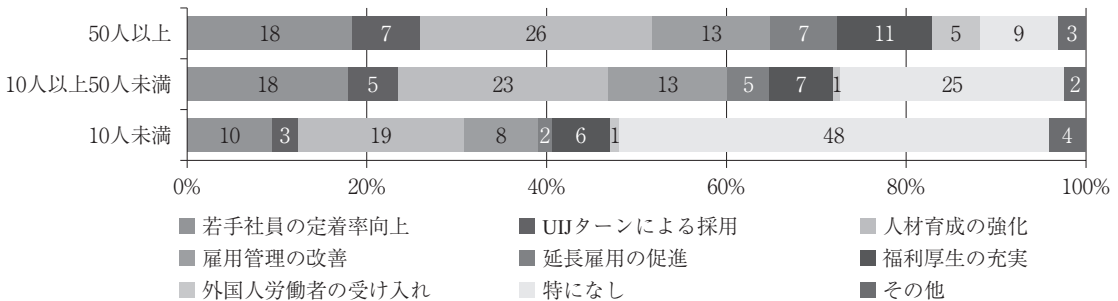


図8 従業員規模と人材確保の今後の取り組み

比較的従業員規模が大きな事業所では、いま実際に働いている若手社員の定着および育成に力を入れることで人材の不足に対応しようとする姿勢が伺える。

5.2 従業員規模と経営上の課題、期待する支援

従業員規模と経営上の課題との関係を示したのが図9である。従業員10人未満および10人以上50人未満の事業所では「販売、取引先の拡大」「人材の確保」との回答が多く、50人以上では「人材の確保」「社員教育」との回答が多い。このように、従業員規模が大きくなるにつれ、「販売、取引先の拡大」のような売上げに直結した経営上の課題から、「人材の確保」「社員教育」のような売上げの土台となる人材へ経営上の課題がシフトすることが伺える。

また従業員規模と期待する支援策については図10に示すとおりであるが、従業員10人未満

の事業所では「販路拡大や新規開拓の支援」「資金調達」との回答が多く、10人以上50人未満の事業所では「販路拡大や新規開拓の支援」「人材確保のためのマッチング支援等の実施」「研修会を通じた人材育成の支援」「講演会やセミナーによる情報提供」との回答が多く、50人以上では「人材確保のためのマッチング支援等の実施」「研修会を通じた人材育成の支援」との回答が多い。このように、従業員規模が大きくなるにつれ、販路拡大や資金に関係する支援策から人材に関する支援や情報提供に期待する支援がシフトしていくことが伺える。

東京商工会議所による調査では、今後強化すべき支援策としては「人材確保への支援」「資金繰り支援」「人材育成への支援」の順に上位3位を占めており、「販路開拓・マーケティング支援」は6位である。これを従業員規模別に見た場合、小規模（0～20人）では「資金繰り支援」「人材確保への支援」「人材育成への支

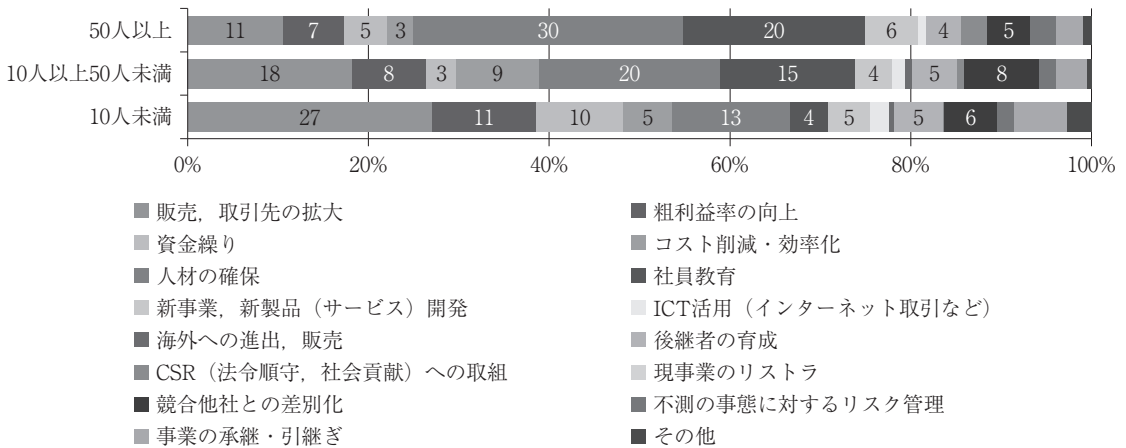


図9 従業員規模と経営上の課題

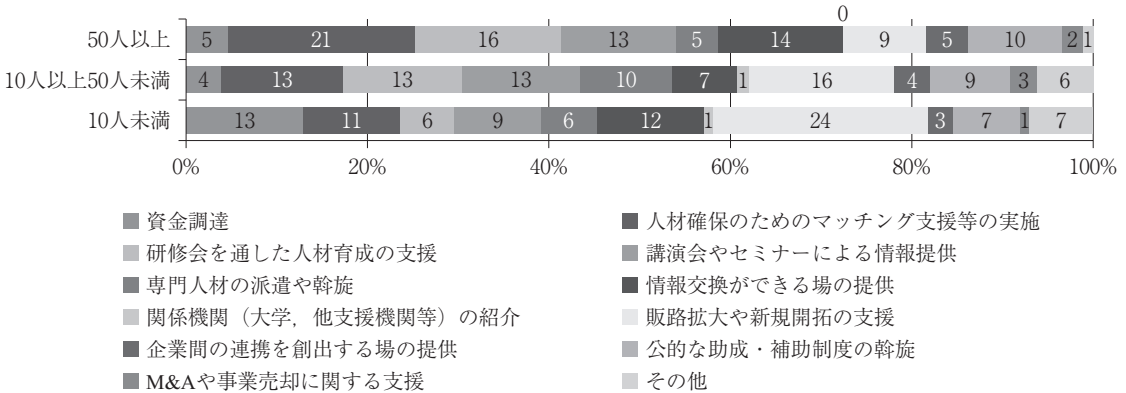


図10 従業員規模と期待する支援

援」が上位3位となり、大規模(21~300人)では「人材確保への支援」「人材育成への支援」が上位2位であるが販路や資金繰りは上位3位以内に入っていない。人材に関する支援を期待する傾向は地方都市でも大都市でも同様であるが、資金に関する支援と販路に関する支援についてはそれぞれで要望の優先度が違っているとも取れる結果となっている。

6. まとめと議論

今回の会員ニーズ調査の結果から、全体として事業所は販路拡大を最も重視しているものの、人材確保・社員教育の重要性が高くなって

いるといえる。経営課題の1位として人材確保を挙げる事業所が増えていることから、人材に対する課題意識は強くなってきていることが伺える。事業所の経営課題は販路と人材を軸に多様化しているようにも思われる。支援策としてセミナーに対する需要は依然として根強く存在しているので、多様な経営課題に対応するセミナーの企画・周知が必要と考えられる。

人材不足に対して課題意識はあるものの、具体的に取り組んでいたり取り組む意向があったりする事業所はまだ多くない。人材不足への対応策であるが、大きく2つの方向性が考えられる。ひとつは人材の確保であるが、UIターン採用を含めて多様な人材確保のチャンネルに対す

る認知度がまだ低いのかもしれない。引き続き、啓蒙やマッチング事業の実施が望まれる。もうひとつは生産性の向上をはかることであるが、ICT化の推進、人材育成、ノウハウやスキルの向上などいろいろな方法が考えられる。生産性の向上に対する支援も望まれる。

また従業員規模によって経営上の課題や求める支援が異なることが明らかになった。例えば、販路と人材に注目して従業員規模別の経営上の課題を比較すると、従業員規模が小さくなるにつれて販路を課題とする割合が大きくなる一方、人材関連の課題は小さくなっている。このことから、従業員規模の小さな事業所では雇用拡大は困難なため、外部との連携による販路拡大を希望しているのかもしれない。これまでも商工会議所などの経済団体あるいは自治体などで業種・業界を意識した情報提供やセミナーが実施されてきたが、事業所の規模を含めて多様な事業所のニーズに可能な限り細やかに対応することが求められる。

参考文献

- 菊池進「中小企業調査の個票分析に求められる一視点」『経済学論究』関西学院大学経済学部研究会, vol. 71, no. 2, pp. 17-37, Sep. 2017.
- 東温市「東温市を支える中小零細企業：2016年東温市事業所現状把握調査」, Nov. 2017.
- 東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果」, Mar. 2017.
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「まち・ひと・しごと創生基本方針2017」, Jun. 2017.
- 松山市「松山市中小企業景況調査 調査結果の概要」, Mar. 2016.