

# 松山市の事業所の経営課題の変化とその原因

The Changes and its Background on Management Challenges of Companies in Matsuyama City

崔 英 靖\*, 岡 本 隆\*  
Hidenobu SAI, Takashi OKAMOTO

## 要 旨

本稿は、松山商工会議所が2019年度に行った松山市域の事業所の現状把握調査結果とその過去の調査結果などとの比較を通じて、事業所の現状とその経営課題を明らかにすることを目的とする。分析結果から、企業規模によって経営課題と求める支援が異なることが明確になった。また、人員不足は依然として大きな経営課題であるが、その対応には変化が見られる。これは個々の事業所が現状を分析した上で、有効であると考えられる方策を採っているためであると捉えられる。より有効な支援の提供のためには個々の事業所のニーズのより具体的な把握が求められる。

## Abstract

This study examines the management challenges and required supports for companies in Matsuyama city. Comparing the latest survey results and past survey results, it seems that the management challenges and necessary supports are different depending on size of enterprise. Although the shortage of workers is still major management challenges, several changes of countermeasure are observed. In order to provide more effective supports, more specific grasping of the needs of each enterprise is required.

キーワード：ビジネスサーベイ、経営課題、支援

Keywords: Business Survey, Management Challenges, Support

## 1. はじめに

日本では古くから各種の経済統計を含む公的統計が整備されてきたが、2007年には60年ぶりに全面改正された新統計法が公布されるなど、さらなる充実が図られている。2015年からは官民が収集した情報を地域創生のために活用することを支援するRESAS（地域経済分析システム）の提供も開始された。

公的統計にはさまざまなものがあり、その中には企業に対するアンケート調査を元にした統計も存在している。企業の判断を求める調査は「ビジネスサーベイ」と呼ばれ、注目度が一段と高まっているとされるが<sup>1)</sup> ビジネスサーベイは公的機関のみが行っているわけではなく、民間でもそれぞれの目的に応じて、対象などを限定した形で実施されている。

本稿の目的は、岡本・崔（2018）と同様に、地域の経済団体である松山商工会議所の実施し

---

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

---

1) 梅田・宇都宮（2009）p. 203.

た調査（ビジネスサーベイ）を分析することで、松山市域の事業所の経営課題と求める支援を明らかにすることである。その際、同調査の過去の調査に加えて、他の中小企業や地域企業の調査結果とも比較することで、その変化の推移やその原因についても検討する。

## 2. 調査と回答事業所の概要

地域の経済団体である松山商工会議所では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<sup>2)</sup>。同調査はこれまで2008年から継続的に行われており（ただし、各回の質問項目は完全に同一ではない）、今回の2019年度調査で5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。

2019年度調査は2019年11月から2020年2月7日にかけて郵送による調査で行われており、日本国内における新型コロナウイルスの影響が本格的になる前の状況を反映していると考えられる。回答は833事業所から得られ、本稿の集計および検討は有効回答について行っている。回答事業所の概要は表1のとおりである。業種としては建設業、サービス業、小売業が多く、次いで製造業、卸売業が多い。この傾向は2016年度調査と同様である。従業員規模は、

5人未満の事業所が40%とかなりの部分を占め、54%が10人未満の事業所であり、いわゆる小規模事業者が占める割合が大きい。この傾向は2016年度調査でも同様であるが、2016年度調査では5人未満の事業所が71.5%であった。このため、2019年度調査の方が従業員規模の大きな事業所が占める割合が高くなっている点に違いがある。

## 3. 経営課題と必要とする支援の推移

会員ニーズ調査では事業所が抱える経営課題について上位3つまで回答を求めており、2011年度から2019年度までの4回の調査ごとにそれらを合計して、経営課題の推移を表したものが図1である。

2016年度調査で1位だった「販売、取引先の拡大」は2019年度調査でも1位のままであるが、その割合は2016年度調査よりも減少しており、2014年度調査に比較的近い割合となっている。また2019年度調査で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が、同じく人材関係の課題である「社員教育」と共に継続して維持・増加傾向にある点には注意するべきであろう。

これらの上位1～3位の経営課題に対して必要としている支援についても年度ごとに合計し

表1 回答事業所の概要

組織形態	法人：633	個人：171	団体：13	その他：5	無回答：11
業種	鉱業：3	建設業：150	製造業：89	情報通信業：23	運輸業：17
	卸売業：69	小売業：130	金融・保険業：30	不動産業：24	
	宿泊業：18	飲食業：39	医療・福祉業：17	サービス業：149	
	教育・学習支援業：11	団体・複合サービス業：6	複数業種選択：9	その他：41	無回答：26
従業員規模	5人未満：332	5人以上10人未満：116	10人以上50人未満：186		無回答：39
	50人以上100人未満：53	100人以上300人未満：53	30人以上：54		

2) 会員ニーズ調査 | 経営・経済に関する情報を得たい | 企業向けサイト - 松山商工会議所 ([https://www.jemcci.jp/solution/member\\_needs.html](https://www.jemcci.jp/solution/member_needs.html))

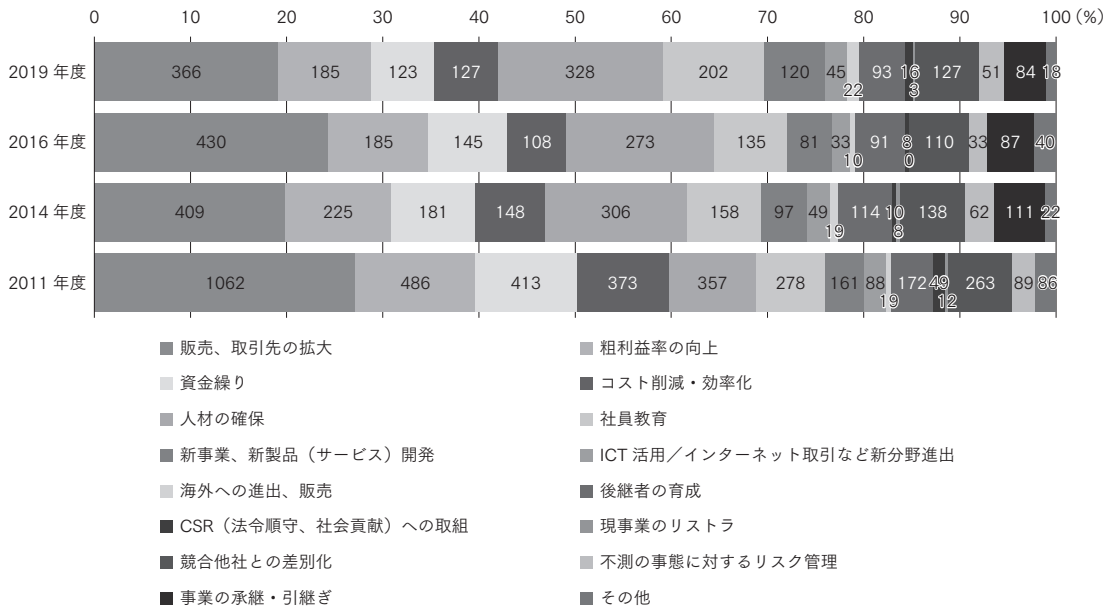


図1 経営課題の推移

て、2014年度調査から2019年度調査までの3回の調査を比較したものが図2である。課題に対して必要としている支援を回答するという形式であるため、その年度の上位の経営課題と関連の強い支援が占める割合が高くなる。このため、3回の調査を通じて1位である「販売、取引先の拡大」に直接対応する「販路拡大や新規開拓の支援」がどの調査でも1位となっている。

特徴的な変化としては「人材確保のためのマッチング支援等の実施」が2014年度調査では5%と比較的低かったが、2016年度調査で12%と急増し、2019年度も維持されている点がある。2014年はリーマンショック以来、年間を通じて有効求人倍率が1倍を超えると同時に完全失業率も4%未満となった年であり<sup>3)</sup>、社会全体でも人手不足が大きく取り上げられるようになった時期である。この背景には少子高齢化による生産年齢人口の減少という人口動態的

要因があり、短期的に改善することはない。このような状況に対処するためか、既存人材の高度化に繋がる「研修会を通じた人材育成の支援」との合計は2014年度で17%だったものが、2019年度には24%にまで増加していることから、人材についての経営課題の重要性の高まりを推察できる。

このようなヒトという経営資源に対して、カネに関する支援である「資金調達」は2016年度までは10%を維持していたものが2019年度は3ポイント減っており、「公的な助成・補助制度」も2016年度調査と同じ8%と低いままである。逆に「M&Aや事業売却に関する支援」が2016年度調査から2ポイント増加している。これらは資金需要に関連した支援であることから、現在は資金需要が比較的乏しく、事業規模の縮小の傾向が強まっている可能性がある。資金需要には設備投資の有無が大きく関わると考えられるが、中小企業庁（2020）によれば中規模企業の設備投資は2010年度から2017年度まで継続して増加しているが、小規模企業は2014年度をピークに減少傾向を示し、2017年度は

3) 厚生労働省（2019）「第1-(2)-2回 完全失業率と有効求人倍率の推移」のバックデータ（<https://www.mhlw.go.jp/file/wp/hakusyo/roudou/18/backdata/xls/1-2-2.xls>）を参照。

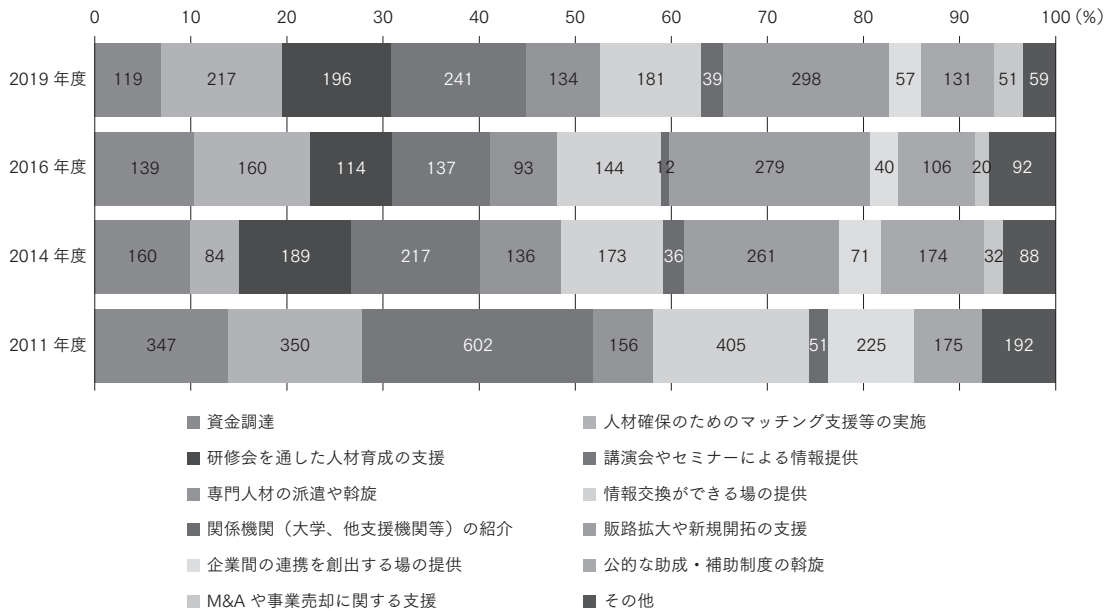


図2 必要としている支援の推移

増加に転じたものの、中規模企業との乖離は大きいままである<sup>4)</sup>。この背景には、借り入れ負担や人材確保の問題よりも景気の先行き不透明感や業界の需要減退、企業収益の悪化などによる影響が大きいと考えられる<sup>5)</sup>。

## 4. 2019年度調査の分析

### 4.1 人員の過不足状況とその対策

人員の過不足状況について、2019年度調査と2016年度調査を比較したものが図3である。2019年度調査の有効回答の41%にあたる342事業所が「不足している」、18%にあたる152

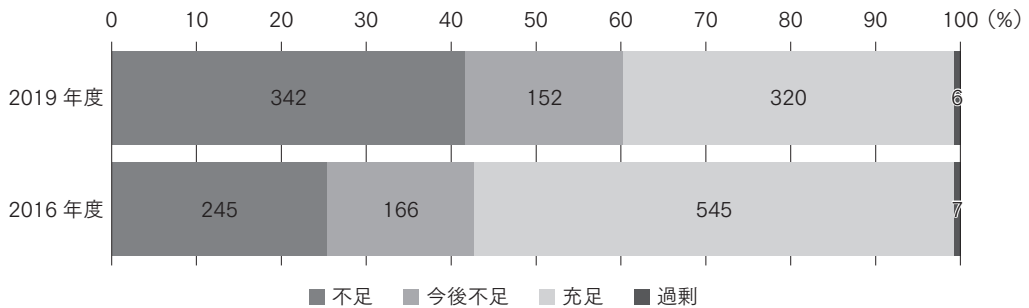


図3 人員の過不足状況の比較

4) 中小企業庁（2020）「第1-1-10図 企業規模別設備投資の推移」〈[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/2019/shoukibodeta/html/b1\\_1\\_1\\_4.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/2019/shoukibodeta/html/b1_1_1_4.html)〉を参照。

5) 商工中金（2020）pp. 18-19を参照。

事業所が「充足しているが、今後不足する見込」と回答しており、6割近くが人手不足を課題と認識している。2016年度調査の「不足している」と「充足しているが、今後不足する見込」の合計が43%であったので、事業所における人員の不足という経営課題は2016年度調査時点よりも深刻化していると考えられる。

2019年度調査では新たに人員不足の理由を選択肢の中から2つまで回答を求めた。図4がその結果であり、「募集しても応募が無い」が292事業所と最も多く、有効回答事業所の35%となっている。それに続いて多いのが「期待する能力を有する人材がない」の23%（191事業所）であり、「採用してもすぐに辞めてしまう」（12%、100事業所）、「給料などの待遇面での条件が合わない」（7%、60事業所）が続いている。

不足感のある事業所が人員確保のために今後取り組みたいこと（2019年度）は図5に示すとおりである。2016年度調査では「特になし」との答えが33%（209事業所）と最も多かったが、2019年度調査では13%（155事業所）と大幅に減少していることから人員不足の深刻さは明らかである。具体的な取り組みとしては、「人材育成の強化」が25%（311事業所）と最も多く、「若手社員の定着率向上」（22%、278事業所）「待遇面の改善」（14%、171事業所）と続いている。特に「若手社員の定着率の向上」は2016年度調査と比較しても大きく増加して

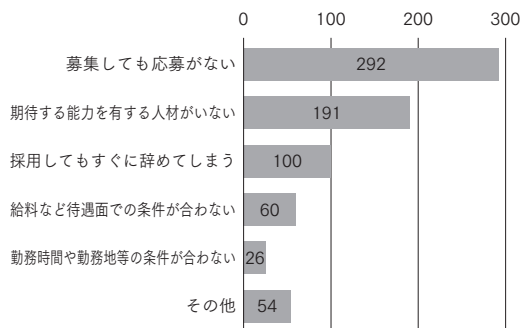


図4 人員不足の理由（2019年度）

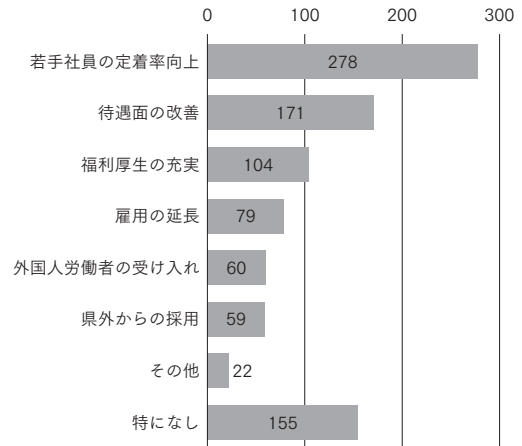


図5 人材確保の今後の取り組み（2019年度）

いる。「延長雇用の促進」は全体に占める割合は6.4%とそれほど高くはないものの、2016年度調査と比較すると大きく増加している。

新規人員の採用に関する取り組みである「県外からの採用/UIJターンによる採用」を挙げる事業所は増加したが、全体に占める割合は2016年度調査からほとんど変化していない。「外国人労働者の受け入れ」を挙げる事業所も増加しているが、こちらは全体に占める割合も2倍近くに増加している。

このような今後の取り組み意向は人員不足の原因に対応したものだと考えられる。「募集しても応募が無い」については即時的な対処が困難であるため、既存の人材の定着で対処するしかなく、そのために「若手社員の定着率向上」「待遇面の改善」や「延長雇用の促進」に取り組み、「期待する能力を有する人材がない」への対処として「人材育成の強化」に注力しようとしているのであろう。「県外からの採用/UIJターンによる採用」の割合が増加しないことも「募集しても応募が無い」という現状から効果が期待できないと考え、これまでとは違った「外国人労働者の受け入れ」に活路を見出そうとしているのかもしれない。

## 4.2 上位課題と求められる支援

各会員事業所が1～3位に挙げた経営課題の各々について期待する支援の回答を求めた結果を示したのが図6である（「その他」を含む12個の支援のうち上位5つを掲載）。経営課題の1～3位を合計した「全体として求められる支援」で多いのは、「販路拡大や新規開拓の支援」「講演会やセミナーによる情報提供」「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」「情報交換ができる場の提供」の順である。

これらのうち、経営課題の1位に対して必要としている支援の割合が高いのは「販路拡大や新規開拓の支援」と「人材確保のためのマッチング支援等の実施」であり、それぞれ「販売、取引先の拡大」と「人材の確保」という経営課題

に直接対応していると考えられる。一方、「講演会やセミナーによる情報提供」と「情報交換ができる場の提供」のような情報面の支援は特定順位が突出して占めていないことから、実際には経営課題の異なる企業がそれぞれの目的で情報面の支援を求めて選択している可能性がある。このため、実際の支援を行う場合にはより詳細なニーズの把握が必要と考えられる。

## 4.3 従業員規模と人材に関する課題

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7である。従業員5人未満の事業所では「不足」との回答が24%に留まったのに対し、5人以上10人未満では43%、10人以上50人未満では52%、50人以上100人未満では65%、100人以上300人未満では72%、300人以上の事業所では約70%の事業所が

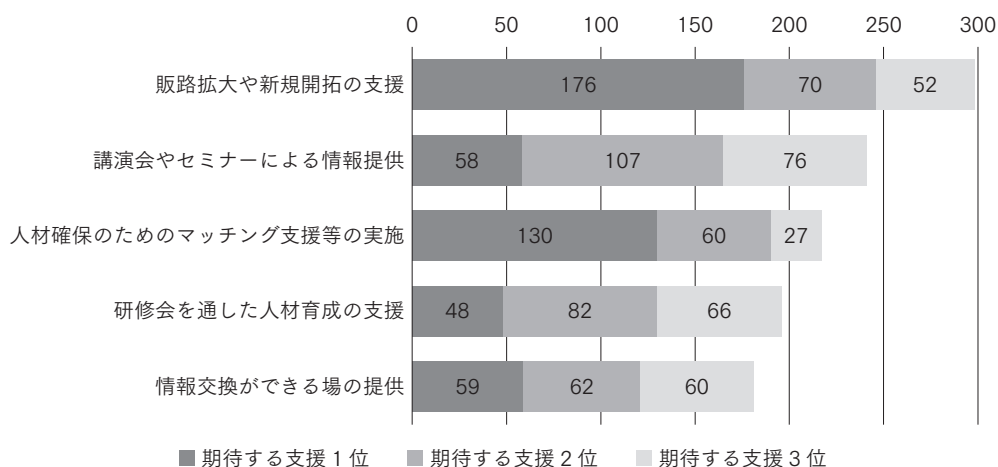


図6 経営課題に対して期待する支援（2019年度）

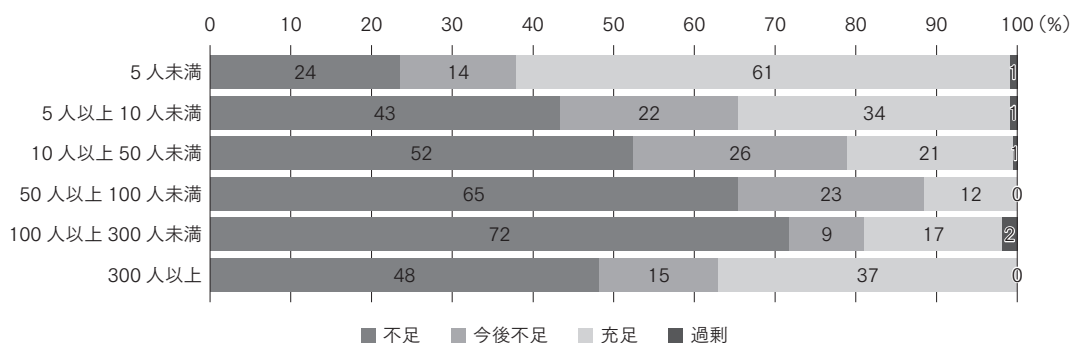


図7 従業員規模と人材の過不足感（2019年度）

「不足」と回答している。一方、5人未満の事業所の61%は「充足」していると回答しているが、企業規模が大きくなるにつれて「充足」と回答する企業は減少している。ただし、100人以上の企業では「充足」が増加している点には注意が必要である。これらの結果から、比較的従業員規模が大きな事業所は人員の不足を感じているが、規模の小さな事業所は人員は充足していると感じていることがわかる。

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5人未満の事業所では「特になし」との回答が39%であった。他方、従業員5人以上の事業所の取り組みとしては「人材育成の強化」あるいは「若手社員の定着率向上」という回答が多い。以上より、多くの事業所では、いま実際に働いている従業

員の育成および若手社員の定着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うかがえる。

従業員100人以上の事業所では、他の従業員規模の事業所と比較して「雇用の延長」を今後の取り組みにあげる事業所の割合が大きい。100人以上の企業からは充足の割合が増加していることと合わせると、この「雇用の延長」が奏功した結果として充足の割合が高まっているのかもしれない。

#### 4.4 従業員規模と経営課題・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5人未満事業所では46%の事業所が「販売、取引先の拡大」を経営課題として挙げている。他方、従業員5人以上

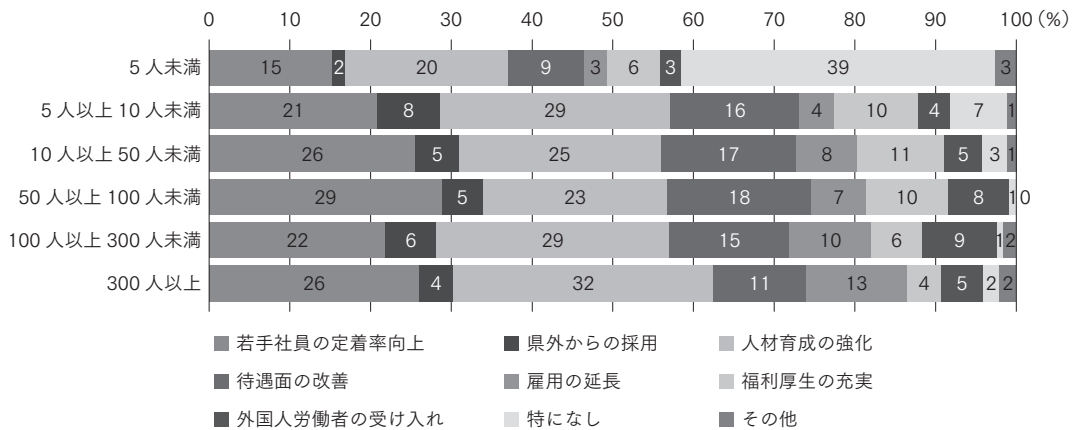


図8 従業員規模と人材確保の今後の取り組み (2019年度)

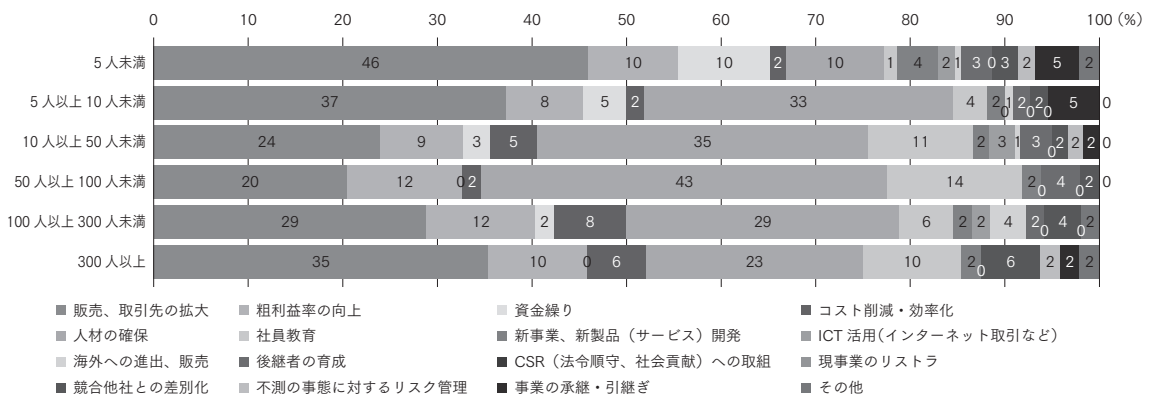


図9 従業員規模と経営上の課題 (1位) (2019年度)

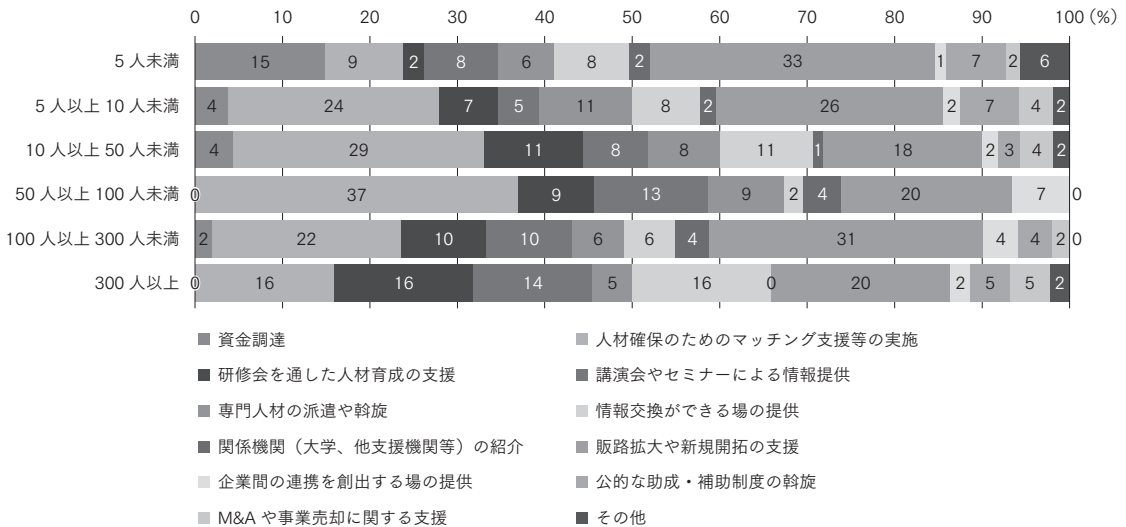


図10 従業員規模と経営課題（1位）に対し期待する支援（2019年度）

の事業所では「販売、取引先の拡大」および「人材の確保」の回答が同程度に多く、特に10人以上300人未満の事業所では「人材の確保」の回答が最も多く、「社員教育」との回答も増えている。このように、中規模の事業所においては「販売、取引先の拡大」のような売りに直結した経営上の課題よりも「人材の確保」が大きな経営課題になっていることがわかる。この従業員規模による経営課題の推移は2016年度調査と同じ傾向を示している。

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。従業員5人未満の事業所では「販路拡大や新規開拓の支援」が最も多いが、企業規模が100人未満までは規模が大きくなるに従って減少している。その一方、「人材確保のためのマッチング支援等の実施」は企業規模が大きくなるに従って増加しているが、やはり100人未満を最大として、そこからは減少している。

野村総合研究所が全国の中小企業を対象に2019年に実施した調査では、事業者規模を問わず、「人材」、「営業・販路開拓」が重要な経営課題の1位と2位を占めているが、中規模事業者は1位の「人材」（77.8%）が2位の「営業・

販路開拓」（63.1%）を14.7ポイント上回っているのに対して、小規模事業者ではその差は3.6ポイントとかなりの差がある<sup>6)</sup>。さらに3位については小規模事業者は「財務」（38.3%）、中規模事業者は「商品・サービスの開発・改善」（35.6%）と異なる課題を挙げている。企業規模によって直面する経営課題が異なるという結果は東京商工会議所（2017）でも同様の傾向が出ており<sup>7)</sup>。ヒトに関する経営課題の上位である点は近年の全国で共通であるが、カネに関する経営課題については中規模事業者よりも小規模事業者の方が厳しい局面にある可能性がある。

## 5. コロナ禍が中小企業に及ぼす影響

本稿は松山商工会議所による2019年度までの調査を中心に分析しているため、これまでの分析には2020年度以降のコロナ禍はほとんど影響していない。本節ではコロナ禍以降の調査に触れながら、今後の地域経済および地域企業への影響について検討する。

6) 野村総合研究所（2020）「図表1.3.11 事業者規模と重要と考える経営課題との関連」を参照。  
7) 東京商工会議所（2017）pp.25-26を参照。



愛媛県中小企業家同友会は愛媛大学と共同で四半期ごとの景況調査（EDOR）を実施しており、これはコロナ禍の状況でも継続されているため、地域経済のリアルタイムな状況を把握する上で適切な調査である<sup>8)</sup> EDOR の分析では2020年1-3月期から影響が現れ始め、2020年4-6月期には採算水準 DI（Diffusion Index）が2003年4-6月期の調査開始以来、最悪の数値を記録した。その後2回の調査では回復を続けているが、それも小幅なものに留まっているという。

コロナ禍は日本だけでなく世界中に経済・社会的な大きな影響を与えているが、現時点では日本における人員不足の根本原因である生産年齢人口に直接影響する程ではない。このため、供給不足による人員不足はコロナ禍においても継続しているはずである。2020年10-12月期のEDORの特別調査として実施された雇用・採用に関する調査では労働の過不足感 DI は-36.0であり、2018年調査の-58.5に比べて22.5ポイントの改善という結果を示している<sup>9)</sup>。しかし、この人員不足の改善は供給が改善されたためではなく、コロナ禍による景気の先行き不透明感や業界の需要減退などで今後の企業活動の見通しが立たなくなったため、小規模事業者の設備投資の意欲が減退しているのと同じ理由で、人員に投資する意欲が薄れてしまい、労働需要が低迷した結果としての労働需給の緩和であると考えられる。

## 6. まとめと議論

本稿では松山商工会議所による2019年度の会員ニーズ調査の中心に、過去4回の調査や他のビジネスサーベイとの比較を通じて、松山市域の事業所の現状とその原因の変化を分析した。

過去の会員ニーズ調査との比較をみると、各年度の経営課題と必要とする支援の推移の背景には、生産年齢人口の減少という人口動態的要因や小規模事業者の設備投資の減少などの全国共通の原因が存在することが考えられる。このため、地域活性化のためには地域固有の状況だけでなく、マクロ環境全般の影響についても考慮する必要がある。

2019年度調査の分析では、各事業所の経営課題として大きな位置を占めている人員不足とその対策についての分析を行った。そこから見えてきたものは、各企業はそれまでの経験や現状を考慮した上で、より有効であると考えられる方法を模索しているということである。

上位課題と求められる支援の関係についての検討からは、選択肢としては同じ情報面の支援であっても、その支援を求める理由が各事業所によって違う可能性が見えてきた。より有効な支援の提供のためには、個々の事業所のニーズのより具体的な把握が求められる。

また、従業員規模による課題・支援の違いが明確になった。特に100名未満とそれ以上の企業の間には何らかの違いが存在しているように思われる。本稿では業種と従業員規模を組み合わせることで中小企業と大企業を判別した上での分析は行っていないが、この点は何らかの影響を及ぼしているのかもしれない。

本稿の主たる分析対象は2019年度調査であり、コロナ禍前の状況であるため、最後に愛媛県の中小企業を対象としたEDORの調査結果を紹介した。最悪期は脱したように思えるが、コロナ禍が各事業所および社会全体に与えたインパクトが今後どのように影響していくかは今後注視する必要がある。その際、地域レベルで実際に企業活動に携わっている事業所の生の意見が反映されるビジネスサーベイが存在していることが、より有効な対策を打つために重要であると考えられる。

8) 景況調査（EDOR） | 愛媛県の異業種交流会 経営者の勉強【愛媛県中小企業家同友会】<http://ehime.doyu.jp/edor/index.html>

9) 愛媛県中小企業家同友会（2021）を参照。

### 参考文献

- 梅田雅信・宇都宮浄人「第7章 企業動向に関する統計」『経済統計の活用と論点 第3版』, 東洋経済新報社, pp. 203-219, 2009.
- 愛媛県中小企業家同友会『第71回景況調査(EDOR)』, [http://ehime.doyu.jp/edor/pdf/pdf\\_edor71.pdf](http://ehime.doyu.jp/edor/pdf/pdf_edor71.pdf), 2021.
- 岡本隆・崔英靖「松山市の事業所が抱える経営課題と求める支援」『Journal of Ehime Management Society』, vol. 1, pp. 3-11, 2018.
- 厚生労働省『平成30年度版 労働経済白書』, <https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1.pdf>, 2019.
- 商工中金『中小企業設備投資動向調査 [2020年7月調査]』, <https://www.shokochukin.co.jp/report/investment/pdf/cb21setsubi2.pdf>, 2020.
- 中小企業庁『2019年版 小規模企業白書』, <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/2019/shoukibodeta/index.html>, 2020.
- 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』, <http://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=97989>, 2017.
- 野村総合研究所『令和元年度中小企業支援機関の在り方に関する調査に係る委託事業報告書』, [https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2019FY/000342.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2019FY/000342.pdf), 2020.