

### 東温市調査が示す経営力・人材育成力・連携力の意義

Kikuchi, Susumu / 菊地, 進

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経済志林 / 経済志林

(巻 / Volume)

85

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

319

(終了ページ / End Page)

344

(発行年 / Year)

2018-03-23

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014551>

# 東温市調査が示す 経営力・人材育成力・連携力の意義

菊 地 進

はじめに

## I. 2016年東温市事業所現状把握調査の実施

- (1) 中小零細企業振興基本条例の制定
- (2) 条例制定後の取り組みと市内事業所現状把握調査
- (3) 母集団情報と回答状況

## II. 市内事業所の経営力と人材育成力

- (1) 事業者の役割に基づく分析視角
- (2) 経営指針の策定と売上高変化
- (3) 人材育成の仕組みと売上高変化

## III. 市内事業所の連携力と成長見通し

- (1) 企業連携, インターンシップ
- (2) 5年後の成長見通し

おわりに

## はじめに

愛媛県東温市では、2011年度に「中小企業等現状把握調査」(市内全事業所調査)を実施し、この調査結果に基づき、2013年3月に愛媛県の市町で初となる『東温市中小零細企業振興基本条例』を制定した。また、条例

制定に併せ『東温市中小零細企業振興円卓会議』を設置し、市内中小零細企業振興のため施策検討等を行ってきた。それから5年が経過し、その間に経済情勢も変化し、市内中小零細企業を取り巻く環境も変化していることから、2016年度において第2回の全事業所訪問調査が行われた。

愛媛県東温市は、県都松山市の中心部から東南12kmに位置し、松山自動車道が横断し、四国大動脈である国道11号線が走るとともに伊予鉄道横河原線や路線バスも走る、交通環境に恵まれた「まち」である。

また、市の中央部を流れる一級河川「重信川」をはじめ多くの河川により潤いを感じるとともに、東に石鎚山脈、南に皿ヶ嶺連峰、北に高縄山塊を望む豊かな自然環境に恵まれた「まち」となっている。さらに、愛媛大学医学部附属病院や国立病院機構愛媛医療センターを中心に、多くの医療機関・福祉施設が集積する医療と福祉の「まち」でもある。

ただ、東温市の人口は約3万4千と、市の規模としては小さく、今後急速に人口減少が進む可能性もある。そのため、市に仕事の場が増え、市内経済を活性化させることが喫緊の課題となっている。そして、こうした課題に取り組むべく、二度目の全事業所調査が実施されることになった。

本稿の目的は、同市の中小零細企業振興の第2期への展開という視点から見た時、調査結果で踏まえるべき最も大事な点は何かを明らかにしようとするものである。

## I. 2016年事業所現状把握調査の実施

### (1) 中小零細企業振興基本条例の制定

東温市が合併により誕生したのは2004年であるが、そのころより、日本が人口減少社会に突入することが現実化し、地方の自立化と地域経済活性化の重要性が強調されるようになってきた。そうした中で、2010年6月、中小企業憲章が閣議決定され、地域における中小企業の位置と役割に目が

向けられるようになる。そして、産業振興条例の制定と活性化のための具体的取り組みが求められるようになってきた。

東温市においては、誕生の翌年には産業創出課が新設され、企業誘致、中小企業資金融資、利子補給などの取り組みが行われた。また農商工連携による特産品認定の制度なども進められてきた。こうした土壌のある中、2010年に市内の中小企業家の間で中小企業振興条例制定に関する勉強がはじめられた。条例制定がすでに進められていた鉦路市や知床市から講師を招き条例制定の意義を学ぶとともに座学にとどまらず、吹田市、大東市、八尾市などに実際に出かけて先進事例調査を行った。一方、2011年には、東温市としても、市職員研修の形で、実地に吹田市、大東市等へ赴き、条例制定に関する調査を行った。

そうした取り組みを経て、市内事業者、中小企業団体、金融機関、大学等の関係者の協力を得て「中小企業振興基本条例検討委員会」を設置し、東温市として条例制定について本格的な検討を始めたのである。そして、そのためにはまず何よりも市内事業所の現状を把握することが必要であると考え、2011年から2012年初めにかけて「市内企業現状把握調査」を実施した。対象は市内事業所すべてであった。

その結果、驚いたのが市内事業所小規模性であった。役員、家族を含む正社員規模別にみると、下表のように、2人以下が52.1%、3～4人が16.0%と、5人未満で全体の68.1%を占めていた。50人以上はわずか3.6%であった<sup>1)</sup>。

---

1) 愛媛県東温市（2011）。単純集計結果のみであったが、市内事業所の小規模性を知るには十分なものであった。

表1 役員、家族を含む正社員規模

正社員規模	事業所数	構成比%
1人以下	277	33.1
2人	159	19.0
3～4人	134	16.0
5～9人	122	14.6
10～19人	61	7.3
20～49人	54	6.5
50人以上	30	3.6

注) 2011年東温市調査

しかも、事業所の5年後の成長・縮小見通しについて聞いたところ、規模が小さいほど将来への見通しが持っていないことが明らかになった。そのことをより端的に捉えるため、役員、家族を含む正社員規模別に成長見通しDI（「大幅に成長」＋「やや成長」－「大幅に縮小」－「やや縮小」％）をとったところ、次のような結果になった<sup>2)</sup>。

表2 正社員規模別成長見通し

	回答数	DI値
1人	244	-43.0
2人	147	-43.5
3～4人	120	-20.9
5～9人	110	-3.8
10～19人	55	-3.7
20～49人	50	4.0
50人以上	26	11.5
合計	753	0.0

注) 2011年東温市調査

20人未満の事業所はすべてマイナスのDI値で、とりわけ5人未満の小規模事業所が大変低いDI値となっていた。しかも、事業所の半数を占める2人以下では、マイナス43という低さである。こうした結果を見て、条例制定に向けた議論が一層加速されることとなり、条例検討委員会での8回

2) ここまで踏み込んで捉えたのは立教社会情報教育研究センター（2014）である。東温市長より委託を受け、調査票原票より集計し直した。

の審議を経て、条例の原案が作成され、2013年3月の議会で可決された。市内事業所の小規模性に配慮し、条例の名称に「零細」という言葉が盛り込まれることになった<sup>3)</sup>。

## (2) 条例制定後の取り組みと市内事業所現状把握調査

調査結果から支援の課題としては次のような諸点が浮き彫りになった。

- ・販路拡大の重要性
- ・製品の独自性、技術・精度・品質、迅速さ、細かな対応に自信
- ・経営戦略、営業、市場開拓・販路拡大、人材、教育訓練を強めることが課題
- ・ブランド力の強化の重要性
- ・経営者の自覚と人材育成の重要性

こうした点を踏まえ、円卓会議で審議が進み、毎年の支援事業が決められていった。行政にありがちな前年度踏襲という施策ではなく、円卓会議での厳しい指摘をもらい、毎年工夫をしながら進められてきている。この間の主な支援事業は次のようなものであった<sup>4)</sup>。

- ・とうおんブランド育成事業 かぼちゃPJ等
- ・とうおんまるごと見本市事業 見本市、ゆるキャラまつり等、来場者アンケート実施
- ・「東温の匠・極み」紹介冊子制作事業  
事業所の紹介と立地する周辺地域の紹介
- ・「東温銘菓」制作事業 東温の誇る銘菓のギフト品としての定着
- ・いのとん&観光大使で活用した三大都市観光物産展会
- ・とうおんまちづくり型観光実現事業

3) 条例制定に向けた取り組みについては、和田寿博・鎌田哲雄（2012）、和田寿博（2014）にまとめられている。

4) 愛媛県東温市産業創出課（2017）

- ・事業所間ネットワーク事業 異業種交流とネットワーク化
- ・東温市版インターンシップ構築事業

その他、従来からある事業として、

- ・商工会補助金，中小企業振興資金融資，中小企業金融制度利子補給，観光物産協会補助金

毎年時こうした取り組みを続けるとともに、条例制定5年が経過したことを踏まえ、2016年度には、第2次市内事業所現状把握調査が実施された。そして翌年その詳細分析が行われた。調査票作成は、立教大学社会情報教育研究センターに委託され、筆者がそのとりまとめを行った<sup>5)</sup>。この間の総括と新たなニーズの把握に努めるべく調査項目は次のように設定された。

#### 2016年東温市事業所現状把握調査の調査項目

##### 1. 事業所の概要

事業所名，所在地，本所・支所の別，代表者（責任者），調査回答者，事業の種類，事業内容，事業所の生産・受注・販売等形態，従業員数，本社・本店の代表者，本社・本店の住所，組織形態・設立年，資本金

##### 2. 経営状況

売上高の増減（3年前比），利益の増減（3年前比），得意先・販売先および仕入先・外注先，年間売上高，資金繰り，人手の過不足感，経営上の問題点，業況

##### 3. 経営計画・強み・インターネット活用等

経営理念の外部発信の有無，中長期の経営方針の有無，毎年の経営

5) プロジェクトメンバーは以下の通りである。

櫻本健（立教大学経済学部准教授，社会情報教育研究センター政府統計部会長），菊地進（立教大名誉教授），藤野裕（明海大学経済学部専任講師），小西純（統計情報研究開発センター主任研究員），鈴木雄大（立教大学経済学部助教），濱本真一（立教大学社会情報教育研究センター助教），則竹悟宇（立教大学大学院経済学研究科院生），三田匡能（立教大学経済学部生），浅井亜希（立教大学社会情報教育研究センター）

計画の有無，月次での事業進捗状況点検の有無，経営に関する勉強会への参加希望の有無）現在の強み・今後強化したい点，活用しているインターネットサービス，活用しているSNS，新しい技術や製品への関心，ICT利用に関する支援の希望の有無，市内に立地のメリット

#### 4. 雇用・採用・社員教育

従業員の居住地，従業員数の増減，従業員の定着状況，採用予定人数，人材に求める資質や知識・経験，人材育成のマニュアルや仕組みの有無，就業規則の有無，賃金規程の有無，雇用環境整備の勉強会への参加希望の有無，社員研修実施の有無，必要とする社員研修

#### 5. 支援施策の利活用状況等

条例制定についての認知，中小企業支援施策の活用状況（振興興資金融資制度，利子補給制度，経営・技術ノウハウ提供型の施策，人材確保・人材育成型の施策，地域振興・販路開拓等の施策，企業立地の施策，他），今後希望する施策，事業資金の調達窓口，金融機関の対応，経営上の問題に関する相談相手

#### 6. 今後の見通しと方向性について

5年先の見通し，事業所の拡張・増設や縮小の検討の有無，移転を検討の場合の移転先，今後の事業展開の方向，新分野で関心ある分野，後継者の有無，事業承継方法

#### 8. 市・県・国等への施策の要望（自由記述）

調査項目としては多岐にわたるが，回答者の負担を考え，多くの項目は選択肢を設けるカテゴリカルな設問とし，全体をA4で8頁に抑え，比較的短時間で回答可能なものとした。

### （3）事業所母集団情報と回答状況

東温市事業所の小規模性については，経済センサスからも捉えられる。

しかし、小規模性に注目が集まり、より真剣に受け止められたのは、2011年に「東温市中小企業現状把握調査」を自ら検討し、実施したからである。ここに地方自治体が独自調査を実施する意味がある。公的統計では聞いていないところを独自に聞くことができているからである。

調査に当たっての母集団名簿は、2011年調査では、もっぱらタウンページ情報に基づいていたが、2016年調査では、統計法第33条による利用申請を行い平成26年経済センサス-基礎調査の調査票情報を利用した。第1段階として、事業所の名称、電話番号、所在地である。これにより、2014年に存在した事業所が把握できる。ただし、その後2016年までに開設された事業所はここには含まれない。そこで、タウンページを利用し、その後新設ないし他地域から移設された事業所を名簿に加えるとともに、目視で確認された事業所があれば、それも加えることとした<sup>6)</sup>。

こうして、2016年からの存続事業所、新設ないし他地域から移設された事業所、廃止ないし他地域へ移設された事業所がわかることになる。ただし問題は、委託された民間会社が調査員を派遣するため、回答拒否が少なからず生まれてしまう。そうした回答拒否事業所を含めて、東温市の事業所はいくつかの層に分類されることになる。存続事業所は、東温市第2次事業全数調査の回答、平成26年経済センサス-基礎調査の回答がえられている。そのため、この両者をマッチングさせて分析をすることが可能である。

そして、統計法第33条利用申請の第2弾として、以下の利用申請を行った。まず、事業所に関する事項として、名称、電話番号、所在地、開設時期、従業者数、事業の種類、単独事業所・本所・支所の別、年間総売上（収入）金額、次に、企業に関する事項として、経営組織、資本金等の額、親会社の有無、親会社の名称、親会社の所在地及び電話番号、法人全体の常用雇用者数、法人全体の主な事業の種類、国内及び海外の支所等の数、年

---

6) 今回の調査票情報の利用申請については、菊地進（2017A）にまとめておいた。

間総売上（収入）金額である。業態、外国資本比率、決算月、持株会社か否か、子会社の有無及び子会社の数、などは直接活用できないため申請しなかった。

平成26年経済センサス - 基礎調査と2016年に実施された東温市第2次全事業所調査の間には、2年の開きがある。そのため、両者をマッチングさせて分析するといっても、同時点の異なる調査のマッチングではない。結果については2年間の間に変化してきていることを踏まえながらの分析となる。ここでその詳細を論じる余裕はないが、2年という短い期間でも事業所の展開状況には少なからぬ変化があることがわかる。

表3 2016年度東温市事業所現状把握調査回答状況

	2016年度東温市調査 対象事業所数	有効回 答数	無効	不適格
平成26年経済センサス期 基礎調査時存続事業所数	1233	870	174	189
タウンページで新規確認 事業所数(有効回答のみ)	94	94	-	-
合計	1327	964	174	189

注) 無効は調査拒否・不在・記入不十分で、その69%が回答拒否である。  
不適格は廃業・移転・不明で、その65%が廃業である。

図表2はその回答状況であるが、不適格が189に上っている。その内訳は、移転9、廃業122、休業11、宛先不明14、合併3、その他29である。その多くが移転・廃業で、その数だけ事業所が存在しなくなっている。そして、タウンページ及び目視で捉えた新設事業所は94に上った。2014年に1,233あった事業所に対し、移転・廃業で131、新設94というように、あわせて18%もの事業所の変動が生まれているのである<sup>7)</sup>。地域における産業振興、中小企業支援に際しては、こうした変動激しい実態に配慮しながら、施策を講じていくことが大事である。

7) 愛媛県東温市（2017）第Ⅱ部第1章。

## Ⅱ. 市内事業所の経営力と人材育成力

### (1) 事業者の役割に基づく分析

2016年に東温市で実施された「事業所現状把握調査」の結果の詳細は、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』（2017年11月）を参照いただきたい<sup>8)</sup>。ここでは、東温市条例に定める事業者の役割の向上に着目して結果を掘り下げてみることにしたい。

表4は、役員、家族を含めた正社員規模別に見た市内事業所の割合である。ここでは、さらに企業形態別にも分けている。2011年調査では、その小規模性に驚いたわけだが、2016年に至るも、この点は大きな変化はなかった。表1と比べると、小規模性がいく分強まっていると見ることもできる。企業形態別には、個人企業356、法人企業536で、小規模事業所の典型である役員、家族を含む正社員2人以下は、個人企業で85.6%を占めている。法人企業では30.6%であるから、小規模事業所の多くは個人企業である。個人企業の場合、家族経営が多いが、製商品、サービスの取引に関しては、その質が低くない限り対等に扱われる。すなわち、そこでは経営のための努力は等しく求められることになる。

表4 企業形態別正社員規模別事業所数（2016年）

	上段:度数 下段:%	正社員数(役員・家族含む)								
		合計	0人	1人	2人	3~4人	5~9人	10~19人	20~49人	50人以上
組織 形態	全体	941 100.0	25 2.7	295 31.3	175 18.6	150 15.9	133 14.1	77 8.2	56 6.0	30 3.2
	個人企業	356 100.0	4 1.1	208 58.4	93 26.1	35 9.8	12 3.4	1 0.3	3 0.8	-
	法人企業	536 100.0	14 2.6	78 14.6	72 13.4	106 19.8	114 21.3	70 13.1	52 9.7	30 5.6
	非営利組織	49 100.0	7 14.3	9 18.4	10 20.4	9 18.4	7 14.3	6 12.2	1 2.0	-

注) 2016年東温市調査

8) 愛媛県東温市(2017)

そうした点を踏まえて条例の規定を見てみたい。通常、地域産業振興条例は次のような構成でまとめられる。

#### **地域振興条例の構成**

目的、基本理念、基本方針、行政の役割、大企業の役割、中小企業の役割、経済団体の役割、学校の役割、金融機関の役割、市民の理解と協力、中小企業振興会議の設置

条例の目的は、各層の役割を明らかにすることにより、振興施策を総合的に推進し、地域経済の健全な発展と市民・町民の生活の向上を図ることと規定され、基本理念は事業者の役割が果たせるよう、地域の各層が地域経済発展のために一致協力することがポイントとなる。そうでないと、いずれ成り立ち行かなくなる地域が少なからず存在することを直視しなければならない。

東温市の条例は、次のように構成された<sup>9)</sup>。

#### **東温市中小零細企業振興基本条例の構成**

目的、基本理念、基本方針、東温市の役割、事業者の役割、経済団体の役割、学校の役割、金融機関の協力、市民の協力、中小零細企業振興円卓会議の設置

そして、ここで注目したいのは、事業者の役割である。東温市条例の第6条は、大要次のようにまとめられている。

#### **事業者の役割（第6条）**

- ・事業者は、自主的な努力及び創意工夫により、経営基盤の強化、人材の育成、地域からの雇用の促進及び雇用環境の充実に努める。
- ・事業者は、職業への理解、人材育成、雇用環境整備のため市内の学校との連携に努める。

9) 条例全文は、愛媛県東温市産業創出課（2017）に盛り込まれている。

- ・事業者は、市内産品，サービスを利用するよう努める。
- ・大企業者は，中小零細企業の存在を理解するとともに地域社会への貢献に努める。
- ・事業者は，経済団体への加入に努めるとともに，その振興事業へ協力する。

この規定からすると，事業者に期待される役割は，何よりもまず「事業者は，自主的な努力及び創意工夫により，経営基盤の強化」に努めるといふことになる。もちろん，大企業に比べ中小企業，特に零細企業は，経営基盤が弱いところがある。その故に支援が必要となるのであるが，それを受け止める力は自ら構築するのだからなければならない。そのことを確認する方向で事業所調査の分析を試みる必要がある。

## （２）経営指針の策定と売上高変化

2016年の東温市調査では，事業者の役割が果たされているかどうかを確認する意味を含めて，次の問を設けた。<sup>10)</sup>

### 【経営指針・経営計画について】

① 経営理念の外部発信を行っていますか	1. はい 2. いいえ
② 中長期の経営方針はお持ちですか	1. はい 2. いいえ
③ 毎年の経営計画は作っていますか	1. はい 2. いいえ
④ 月次で事業進捗状況の点検をしていますか	1. はい 2. いいえ
⑤ 経営に関する勉強会があれば参加したいですか	1. はい 2. いいえ

表5は，これらの設問で「はい」と答えた割合である。規模別には，正社員規模が大きくなるにつれて，階段状に「はい」の割合が高くなる。もちろん，「はい」の濃度の違いはあるものの，この階段状になっているとこ

10) このヒントをえたのは宮城県白石市で実施された事業所調査である。ただし，そこでは本稿でみたような分析は行われていない。同市の調査票をもとに最初に試みたのが宮城県南三陸町での事業所調査である。この点は菊地進（2016）を参照されたい。この南三陸町での調査票設計，集計・分析に携わった経験から，東温市2016年事業所調査で全面的な実施を試みた次第である。ここでは人材育成，企業連携にもその範囲を広げた。

ろが、規模別に見た経営力の差の実態と見なければならぬ。

表5 経営指針の作成等に「はい」と答えた割合

		合計 (実数)	経営理念の 外部発信を 行っていますか	中長期の経 営方針を持 っていますか	毎年の経営 計画を作成 していますか	月次で事業 進捗状況の 点検をして いますか	経営に関す る勉強会が あれば参加 したいと思います
全体		934	33.1	51.9	50.1	58.7	33.5
組織 形態	個人企業	352	14.8	27.9	18.9	35.2	19.8
	法人企業	523	44.2	68.1	70.5	75.8	44.6
業 種	建設業	103	14.6	32.0	29.1	42.7	32.7
	製造業	111	41.4	72.1	67.0	66.7	39.1
	流通商業	345	38.8	58.6	58.8	68.8	35.9
	サービス業	375	30.4	45.2	42.7	51.3	29.8
正 社 員 数	1人以下	319	19.7	31.4	29.3	37.9	19.0
	2人	177	23.7	39.9	34.8	49.4	24.9
	3~4人	145	32.4	59.6	60.0	69.2	43.0
	5~9人	126	42.1	67.5	66.1	72.8	43.3
	10~19人	75	54.7	77.3	81.6	84.0	52.0
	20~49人	55	61.8	92.7	87.3	87.0	58.5
	50人以上	30	83.3	93.3	86.7	100.0	63.3

注) 2016年東温市調査

このことをよりはっきり確認するため、調査では、3年前と比較した売上高の増減、利益の増減とのクロス集計を試みた。その結果が、表6である。個人企業は法人企業に比べ、「増加」割合が低く、「減少」割合が高い。より可視的に捉える一歩として、最右列に売上高DI（「大幅に増加」+「や

表6 企業形態別売上高変化と売上高DI

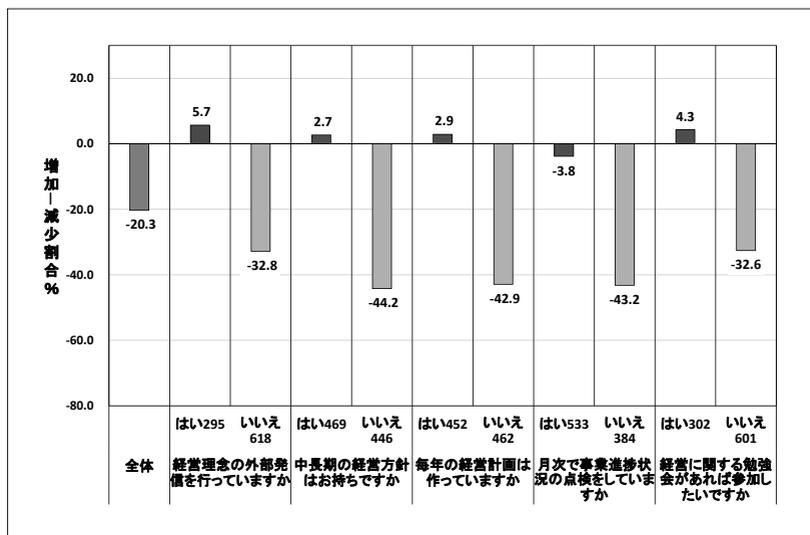
		売上高変化 (3年前比)							DI値
		合計	大幅に 増加	やや増 加	横ばい	やや減 少	大幅に 減少	新設	
組 織	全体	922	3.4	20.5	29.3	25.2	18.3	3.4	-19.6
	個人企業	358	1.1	10.3	22.6	29.9	32.1	3.9	-50.6
	法人企業	519	4.6	28.3	32.6	21.6	9.6	3.3	1.7

注) 2016年東温市調査

や増加」-「やや減少」-「大幅に減少」の割合%)をとってみた。その歴然たる違いが判る。

こうした方式で経営指針の各設問で「はい」「いいえ」別に売上高DIをとったものが図1である。「はい」と「いいえ」で売上高DIに大きな違いが出ている。3年前に比べた利益について、同様の方法で利益DIをとると、やはり同じように「はい」と「いいえ」で大きな開きが生じている。経営理念を成文化し外部発信する。中長期の経営方針を持つ。毎年の経営計画を作り、それを月次で点検する。経営に関する勉強会があれば参加して学ぶ。こうした事業者としての取り組みが、売上高の増加、利益の増加に結びついてきているということは間違いないであろう<sup>11)</sup>。

図1 経営指針の有無別に見た売上高DI



11) 愛媛県東温市 (2017) 第II部第3章。

### (3) 人材育成の仕組みと売上高変化

条例第6条に謳われた事業者の役割の第2は、「事業者は、自主的な努力及び創意工夫により、人材の育成、地域からの雇用の促進及び雇用環境の充実に努める」という点である。2016年の東温市調査では、こうした点で事業者の役割が果たされているかどうかを確認する意味を込めて、次の問を設けた。

#### 【人材育成、雇用条件について】

① 社内に人材育成のマニュアルや仕組みはありますか	1. はい 2. いいえ
② 就業規則はありますか	1. はい 2. いいえ
③ 賃金規程はありますか	1. はい 2. いいえ
④ 雇用環境整備の勉強会があれば参加しますか	1. はい 2. いいえ
⑤ 従業員の研修を行っていますか	1. はい 2. いいえ

表7は、これらの設問で「はい」と答えた割合である。法人企業は個人企業に比べ、いずれの項目も「はい」の割合が高く、正社員規模別には、多少でこぼこあるが、規模が大きくなるにつれて、「はい」の割合が高なっ

表7 人材育成、雇用条件に「はい」と答えた割合

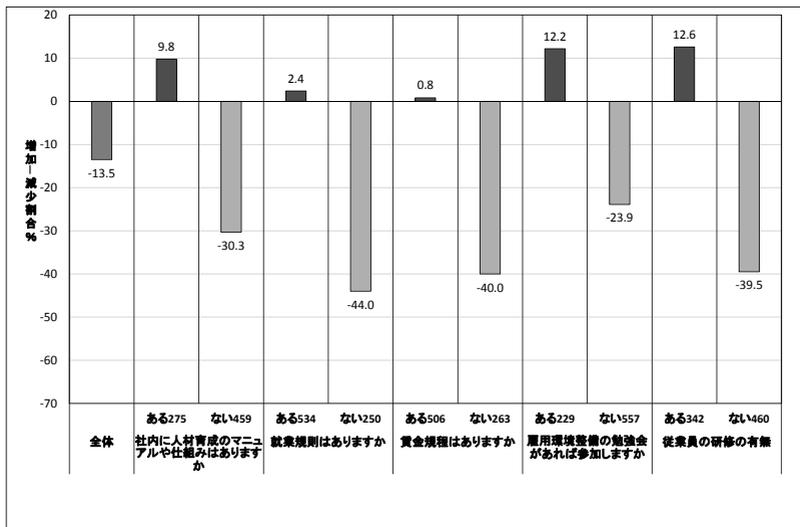
	合計(実数)	人材育成のマニュアルや仕組みはありますか	就業規則はありますか	賃金規程はありますか	雇用環境整備の勉強会があれば参加しますか	従業員の研修は行っていますか	
全体	819	35.3	67.1	64.2	28.8	44.1	
組織形態	個人企業	266	18.4	29.7	31.8	14.1	16.6
	法人企業	508	41.7	85.9	80.2	37.2	56.7
業種	建設業	88	10.2	50.5	47.2	33.7	23.6
	製造業	102	33.3	83.5	80.6	37.0	49.0
	流通商業	318	42.5	74.7	71.0	29.6	49.8
	サービス業	319	35.1	58.3	56.2	24.0	42.0
正社員数	1人以下	135	16.3	23.0	23.0	11.5	21.1
	2人	118	11.9	29.4	26.3	12.0	12.4
	3~4人	138	28.3	62.6	59.9	23.0	29.9
	5~9人	180	42.2	81.4	81.7	30.7	52.3
	10~19人	131	52.7	98.5	91.7	41.6	68.7
	20~49人	80	47.5	97.5	88.9	53.2	67.9
	50人以上	45	71.1	100.0	97.9	54.5	87.2

注) 2016年東温市調査

ている。もちろん、「はい」の濃度の違いはあるものの、こうした傾向が、規模別に見た人材育成力の差の実態となっている。

先ほど経営指針の策定の有無による売上高変化の違いを見るために、売上高DIをとったが、この方法と同様に、人材育成、雇用条件の各設問で「はい」「いいえ」別に売上高DIをとってみた。その結果が図1である。「はい」と「いいえ」で売上高DIに大きな違いが出ている。3年前に比した利益について、同様の方法で利益DIをとると、やはり同じように「はい」と「いいえ」で大きな開きが生じている。社内に人材育成のマニュアルや仕組みがあるかどうか、就業規則を有しているかどうか、賃金規程を有しているかどうか、雇用環境整備の勉強会が設けられたら参加の意思があるか、従業員の研修を行っているかどうか、いずれの項目においても、「はい」と答えた場合は「いいえ」と答えた場合に比べ、大変高い売上高DI値を示している。35～50%も離れた結果である。利益DIをとってみても、ほぼ同じくらいの差が生まれている。人材育成のマニュアルを持つ、就業規則を持つ、

図2 人材育成のマニュアル等の有無別に見た売上高DI



賃金規定を持つ、雇用環境整備の勉強会があれば参加の意欲を持つ、従業員研修を行うといった人材育成に配慮した取り組みは、売上高の増加、利益の増加に何らかの形で結びつく傾向にあることは間違いないであろう<sup>12)</sup>。

### Ⅲ. 市内事業所の連携力と成長見通し

#### (1) 企業連携, インターンシップ

東温市条例第6条（事業者の役割）に「事業者は、経済団体への加入に努めるとともに、その振興事業へ協力する。」という項目がある。経済団体というと、中小企業支援の法制団体である東温市商工会が筆頭に挙げられるが、そればかりでなく各種民間団体もある。加入には会費納入も必要となる。ではなぜ、地方自治体が定める条例でこのような項目が設けられているのか。特定の利害を追求する業界団体であれば、自治体の条例で加入を促すことはありえない。

そこで、今回の調査では、「他企業や異業種などとの連携のための会への加入の有無」、「加入団体」、「活動内容」を聞いた。表8は、組織形態別に見た加入の割合、今後検討の割合である。加入割合は全体の30.7%、個人企業20.3%、法人企業38.6%である。今後参加を検討の割合は、参加していない事業所のうち12.8%である。ところで、商工会は市内事業所の過半数の加入を達成していないと、法制団体としての商工会を維持する事が出来ない。したがって、少なくとも500以上は加入しているとの回答が来なければならないわけだが、調査では3割であった。すなわち、商工会については加入の自覚がないケースも少なくないのである。

加入団体を回答数順にあげると、商工会、法人会、商工会議所、倫理法

---

12) 愛媛県東温市（2017）第Ⅱ部第4章。

人会、ライオンズクラブ、経済同友会、青年会議所（JC）、商工連盟、中小企業家同友会、中小企業団体中央会、ロータリークラブとなる。その他もあると思われるが、問題は、加入してどのような活動を行っているかである。主な活動内容を回答の多い順に挙げると、情報交換、異業種交流、人脈・ネットワーク形成、経営に役立つ知識の習得、販路開拓・取引先開拓、人材育成、共同申請（補助金・商標等）、技術開発、共同研究、経営資源共有、共同受注である。情報交換し学びに役立っている活動から、販路開拓・取引先開拓、人材育成、経営資源共有といった支え合う取り組み、共同申請、共同研究、技術開発といった先を見通し、切り拓く活動もある。

表8 連携のための会やグループへの参加

	他企業や異業種などとの連携のための会やグループへの参加			参加していない場合、今後の参加検討予定			
	合計(実数)	参加している	参加割合%	参加していない	今後参加を検討	今後検討の割合%	
合計	935	287	30.7	561	72	12.8	
形態	個人企業 349	349	71	20.3	245	24	9.8
	法人企業 526	526	203	38.6	284	45	15.8

さて、そうした会に加入している効果である。これを調べるため、「企業連携のための会やグループ」に参加しているかどうかに分けて、売上高変化、売上高DI、利益DIをとってみた。その結果が表9である。「参加している」場合は、「参加していない」場合より、明らかに「増加」の割合が高く、「減少」の割合が低い。売上高DIにはっきりとその違いが表れており、利益DIではさらにその差が広がっている。こうして、東温市条例第6条(事業者の役割)に「事業者は、経済団体への加入に努めるとともに、その振興事業へ協力する。」という項目がなぜ含まれているのか、その意味が理解できるところとなる<sup>13)</sup>。

13) 愛媛県東温市（2017）第II部第5章。

表9 連携のための会やグループへの参加と売上高DI, 利益DI

%	売上高変化 (3年前比)							売上高DI	利益DI
	合計 (美)	大幅に 増加	やや増 加	横ばい	やや減 少	大幅に 減少	新設		
全体	911	3.3	20.1	29.6	25.5	18.2	3.3	-20.3	-26.7
参加していない	632	3.0	14.7	30.1	26.9	22.3	3.0	-31.5	-37.0
参加している	279	3.9	32.3	28.7	22.2	9.0	3.9	5.0	-3.3

もう一つ触れておきたい。それは条例第6条（事業者の役割）に「事業者は、職業への理解、人材育成、雇用環境整備のため市内の学校との連携に努める。」という項目が含まれた点である。ここには、市内の学校からの採用を促すという面もあるが、それにとどまらず「職業への理解」、「人材育成」への協力である。例えば、「インターンシップ」がそれにあたる。そこで、2016年調査では、インターンシップ受入れの有無について聞いた。

そして、「受け入れている」かどうかで、売上高変化、売上高DI、利益DIをとってみた。その結果が表10である。「受け入れている」場合は、「興味がない」場合より、明らかに「増加」の割合が高く、「減少」の割合が低い。「今後、受け入れてもよい」場合はその中間である。売上高DIで見るとその違いがはっきり表れている。利益DIではさらにその差が広がっている。こうして、東温市条例第6条（事業者の役割）に「事業者は、職業への理解、人材育成、雇用環境整備のため市内の学校との連携に努める。」という項目がなぜ含まれているかが理解できるところとなる。

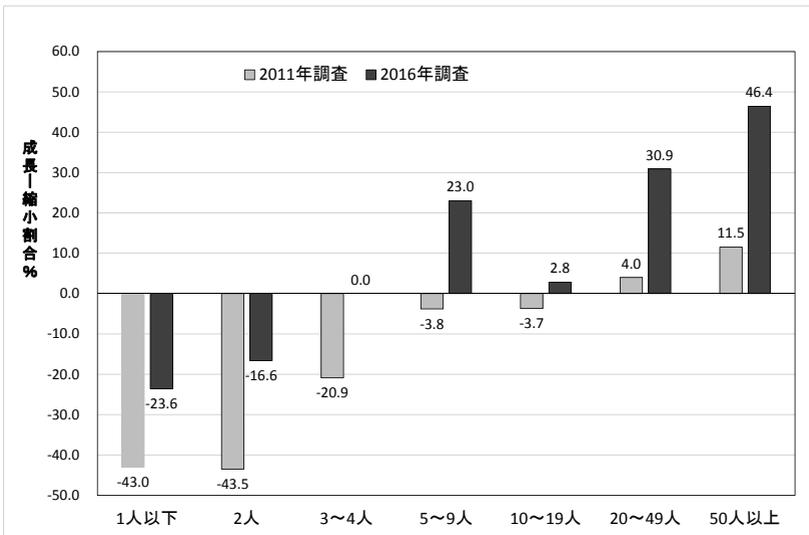
表10 職場体験の受入れと売上高DI, 利益DI

%	売上高変化 (3年前比)							売上高DI	利益DI
	合計	大幅に 増加	やや増 加	横ばい	やや減 少	大幅に 減少	新設		
全体	878	3.3	19.9	30.0	25.3	18.1	3.4	-20.2	-26.2
受け入れている	142	5.6	33.8	33.1	21.1	3.5	2.8	14.8	7.8
今後、受け入れても良い	155	6.5	26.5	31.0	22.6	8.4	5.2	2.0	-4.7
関心がない	581	1.9	14.8	28.9	27.0	24.3	3.1	-34.6	-40.5

## (2) 5年後の成長見通し

表2で見たように、2011年東温市調査では、5年後の成長見通しについては、正社員規模別に成長見通しに大きな格差が生まれていた。規模が小さいほど成長見通しが持てないでいた。2016年調査では、この点どようになったであろうか。図3は両者の結果を比較したものである。2011年の時は、東日本大震災の後に、全国的にサプライチェーンの寸断が進み、景気状況も厳しいものがあった。その後、大規模金融緩和で景気状況に動きが出てきたのは間違いない。その状況が東温市調査にも現れている。

図3 5年後の成長見通しDI (2011年, 2016年)

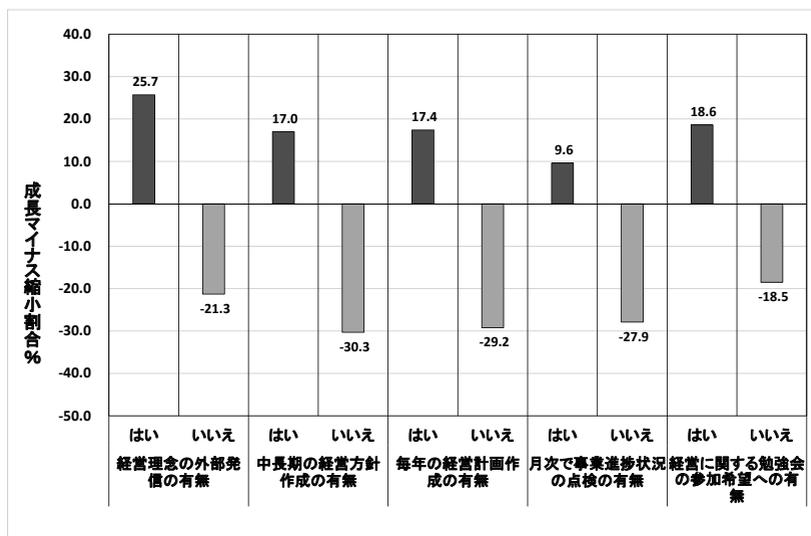


2016年調査では、10~19人規模の成長見通しDI値がやや低いが、その他は全体に上方にシフトした結果となっている。2011年に比べ、経営者意識の上で、多少成長見通しが持てるようになったことは間違いない。規模別に比べると、図3のような結果になるが、条例第6条の事業者の役割の遂

行状況から見るとどうか。ここでは、経営指針の点と人材育成の点に限って見ておきたい。というのは、この二つが事業者の役割の基本部分に位置するからである。

図4は、経営指針の有無別に見た5年後の成長見通しDIである。各項目について「はい」と答えた方が「いいえ」に比べ5年後の成長見通しDIが高くなっている。こうして、経営理念を成文化し外部発信する。中長期の経営方針を持つ。毎年の経営計画を作り、それを月次で点検する。経営に関する勉強会があれば参加して学ぶ。このような事業者としての取り組みが、5年後の成長見通しを引き上げていることがわかる。売上高DIにおける差と同じかそれを上回る開きとなっている<sup>14)</sup>。

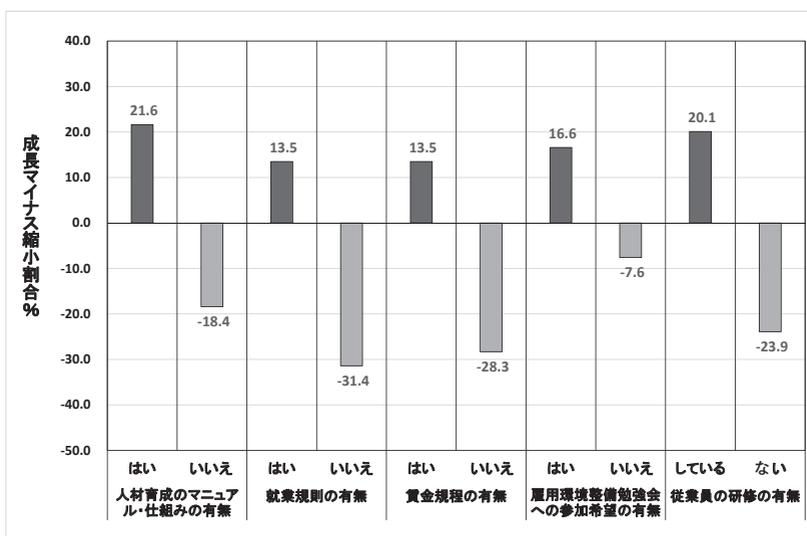
図4 経営指針の有無別に見た5年後の成長見通しDI



14) 愛媛県東温市（2017）第II部第7章。

図5は、人材育成の仕組み等の有無別に見た5年後の成長見通しDIである。経営指針同様、各項目について「はい」と答えられるほど5年後の成長見通しDIが高くなっている。このように、人材育成のマニュアルを持つ、就業規則を持つ、賃金規定を持つ、雇用環境整備の勉強会があれば参加の意欲を持つ、従業員研修を行うといった人材育成に配慮した取り組みは、5年後の成長見通しを引き上げているのである。

図5 人材育成の仕組み等の有無別に見た5年後の成長見通しDI



以上、経営指針、人材育成という経営力アップの基本的取り組みについて成長見通しとの関係を見たが、企業連携の有無やインターンシップ受入の有無などで見ても同様の結果が得られる。東温市の中小零細企業支援を考えると、基礎に据えておかねばならないことが何であるかが、かなりはっきりしてきたように思われる<sup>15)</sup>。

## おわりに

中小企業振興のための事業所調査というと、経営上の問題点は何か、振興施策への希望は何かを中心に分析するのが普通である。もちろん、「2016年東温市事業所現状把握調査」でもそうした整理は行った。その中から重点項目を選び出すことも行われている。多くの場合、そこから次年度の事業として実施可能で、効果が多く見込めるものを選び、地方自治体としての振興施策が実施されていく。そのこと自体に誤りはないが、それだけでは早々に限界にぶつかることになる。

というのは、中小零細企業のための金融支援といっても、無尽蔵に融資資金や利子補給資金がある訳でない。販路開拓支援や取引先マッチング支援といっても、手取り足取りといった形が取れるわけでない。それはあくまでも支援で、それが活きるかどうかは、市内事業所が支援を梃子にどれだけ頑張れるかにかかっている。大企業の下請けとして事業を継続してきた事業所も、いつ打ち切られるかわからない。家族経営の場合は、事業主の高齢化につれて事業承継をどうするかが極めて大きな問題となる。

これら難問に立ち向かうには、その土台となる考え方を固めておかなければならない。調査結果でいえば、それが本稿で見えてきた部分である。経営理念を外部発信する、中長期の経営方針を持つ、毎年の経営計画を作るといった基本的活動を行い、経営力を強めていかなければならない。また、人材育成のマニュアルを持つ、就業規則を持つ、賃金規定を持つ、従業員研修を行うといった取組みを行い、人材育成力をつけていかなければなら

---

15) 『2016年東温市事業所現状把握調査』については、2017年11月2日に東温市農村環境センターにおいて「東温市中小零細企業現状把握調査報告シンポジウム」として行われた。第1部報告会では、櫻本健「市内事業所の動向と東温市に求められる政策報告」と菊地進「浮き彫りになった経営力・人材育成力・連携録の大事さ」の2本の報告が行われ、第2部では「地域企業が成長する力と環境をいかに育むか」と題して、岡本隆を司会に、植田浩史、越智俊充、菊地進、櫻本健、山本尚史、米田順哉、和田寿博によって、パネルディスカッションが行われた。

ない。さらに、企業連携により、他企業の実践から学ぶとともに、ネットワークを広げる力をつけていくことも必要である。これが市内の事業所経営者に求められている力である。

中小零細企業のこうした力を伸ばしていくことを支えるのが、本来の意味での中小零細企業振興である。そうである以上、各地の自治体においては、市内の中小企業のそうした力がどういう水準にあるかを踏まえ、それをどう伸ばすかという観点から支援計画を立てていかなければならない。東温市の調査では、経営力強化、人材育成力強化、企業連携力強化の取り組みが事業所の将来成長見通しを高めることも明らかにされた。そうしたことがデータで裏付けられたのである。しかし、その正しさが本当に証明されるのは、事業所のこれからの実践にかかっている。東温市の中小零細企業支援の第2期の取り組みに期待したい。

#### 参考文献

- 植田浩史（2009）「地方自治体と中小企業振興」『企業環境研究年報』（中小企業家同友会全国協議会）第14号（63-77頁）
- 植田浩史・植田展大（2016）「東日本大震災と南三陸町の地域産業・中小企業」『企業環境研究年報』第21号（41-72頁）
- 愛媛県東温市（2011）『平成23年東温市中小企業等現状把握調査報告書』
- 愛媛県東温市（2015）『東温市 まち・ひと・しごと創生総合戦略』
- 愛媛県東温市（2015）『第2次東温市総合計画—小さくてもキラリと光る 住んでみたい 住んでよかった東温市—』
- 愛媛県東温市産業創出課（2017）『東温市中小零細企業支援パンフレット』
- 愛媛県東温市（2017）『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—』
- 瓜田靖（2015）「中小企業憲章・条例推進運動の成果と課題」『企業環境研究年報』第20号（55-77頁）
- 菊地進（2010）「地方自治体の基本構想と中小企業振興条例」『企業環境研究年報』第15号（1-16頁）
- 菊地進（2016）「宮城県南三陸町における中小企業実態調査と地域振興」『企業環境研究年報』第21号（73-94頁）
- 菊地進・吉田信吾（2016）「宮城県南三陸町中小企業実態調査と企業づくり・

- 地域振興』『中小企業家同友会全国協議会第48回定時総会』中同協NO.97 (58-67頁)
- 菊地進 (2017A) 「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) 第71巻第2号 (17-37頁)
- 菊地進 (2017B) 「地域産業振興のための事業所全数調査」『ESTRELA』(統計情報研究開発センター) 2017年12月号 (2-7頁)
- 三井逸友 (2011) 『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社
- 立教大学社会情報教育研究センター (2014) 『幸せ実感都市まつやまを支える中小企業—松山市中小企業等実態調査の分析』三恵社
- 立教大学社会情報教育研究センター (2014) 『輝きに満ちたまち東温市を支える中小企業—東温市中小企業現状把握調査の分析』三恵社
- 吉田敬一 (2009) 「持続可能な地域社会を支える中小企業」『企業環境研究年報』第14号 (1-17頁)
- 和田寿博・鎌田哲雄 (2012) 「愛媛県東温市における中小企業振興基本条例の制定に向けた産学官民の取り組み」『企業環境研究年報』第17号 (53-69頁)
- 和田寿博 (2014) 「東温市と松山市の中小企業振興基本条例の制定と初期の取り組みおよび愛媛同友会の役割」『企業環境研究年報』第19号 (87-109頁)

## The Meaning of a Company's Ability to Manage its Organization, Which Drew Attention in a Toon City Survey

Susumu KIKUCHI

### 《Abstract》

A certain city checks the offices of small and medium-sized businesses regularly on the basis of a bye-law to stimulate such firms. The city carried out the second such survey in 2016. This report aims to highlight the meaning of a company's ability to manage its organization, raise human resources, and coordinate with different businesses, the three elements that drew attention in this survey.

Results show that an increase in sales and profits is closely related to the basic activities of the business entity, such as informing the public about corporate policy, maintaining mid- to long-term targets, and preparing an annual management plan. It has also been found that both sales and profits will improve with efforts to upgrade human resources, such as codifying a manual to raise the ability of employees, establishing employment regulations and wage rules, and conducting staff training. In addition, it is indicated that activities to cooperate with other firms are essential.