

調査報告書

平成 29 年度

越前市商工会地域経済動向
及び経営実態に関する調査

平成 30 年 1 月 4 日

一般社団法人福井県中小企業診断士協会

目 次

1. 調査概略	3
2. 結果サマリー	4
3. 集計結果詳細	5
(1) 事業所の概要について	5
(2) 経営状況について	6
(3) 経営上の課題について	9
4. 調査全体を通して	21

1. 調査概略

(1) 調査名

「越前市商工会地域経済動向及び経営実態に関する調査」

(2) 調査目的

越前市商工会管内事業者の経営状況や経営支援に関するニーズ、商工会への要望などを把握・分析し、実態に即した経営支援策を講じるため

(3) 調査地域・対象者

越前市商工会地域内

(4) アンケート項目

1. 事業所の概要について

(1) 従業員数(会社役員・家族・パートを含めない) 記述回答

(2) 社長(代表者)の年齢 選択回答

①39歳以下、②40歳代、③50歳代、④60歳代、⑤70歳以上

(3) 事業所の技術または商品またはサービスの特徴 記述回答

2. 経営状況について

(1) 売上高について 選択回答

・去年と比べて ①増加、②不変、③減少

・翌年の見通し ①増加、②不変、③減少

(2) 経常利益(採算)について 選択回答

・去年と比べて ①増加、②不変、③減少

・翌年の見通し ①増加、②不変、③減少

(3) 従業員について 選択回答

・去年と比べて ①増加、②不変、③減少

・翌年の見通し ①増加、②不変、③減少

(4) 設備投資について 選択回答

・過去1年以内に ①実施した、②実施していない

・今後1年以内に ①計画している、②計画していない

3. 経営上の課題について 選択回答・ 記述回答

6業種(サービス業・飲食業・卸売業・建設業・小売業・製造業)ごとに「経済活動の流れ」を整理し、どの部分に経営上の課題があるか回答

4. その他、ご意見、ご要望等 記述回答

(5) 調査委託機関

一般社団法人 福井県中小企業診断士協会

(6) 調査人数

越前市商工会 5名

2. 結果サマリー

(1) 事業所の概要について(詳細は 5~6 ページ)

- ・調査対象の事業所(100 社)で最も多い業種は「製造業」(全体の 40%)であり、従業員数でも「製造業」(全体の 81%)が突出している。
- ・事業所の従業員規模は、全体平均で 2.38 名。従業員数 0 名の事業所が 55 社ある。
- ・事業所の代表者年齢は、「サービス業」「飲食業」が比較的若い。一方「小売業」は最も高齢化が進んでいる。3 社のうち 2 社は代表者年齢が 60 歳以上である。

(2) 経営状況について(詳細は 6~8 ページ)

- ・売上高にて昨年と比べ好調なのは「建設業」と「卸売業」、不調とするのは「小売業」であった。今後の見通しについては「製造業」が好転、「建設業」が先行き不調と出ている。
- ・経常利益(採算)での業種別分析にて、昨年と比べた実績にて比較的好調なのは、「建設業」と「卸売業」、今後の見通しについては「製造業」が好転、「卸売業」も先行き好調と出ている。
- ・従業員の状況については昨年と比べ増加したのは「製造業」のみ、今後の増加見通しも「製造業」が主となっている。設備投資は「サービス業」に投資実績・計画ともに高さを感じる。

(3) 経営上の課題について(詳細は 9~20 ページ)

① サービス業

最大の課題	宣伝・広報・人材教育をしたいができていない
-------	-----------------------

② 飲食業

最大の課題	仕入価格の高騰が価格に反映できない
-------	-------------------

③ 卸売業

最大の課題	営業力不足、人材不足
-------	------------

④ 建設業

最大の課題	事業承継等の中長期的な課題
-------	---------------

⑤ 小売業

最大の課題	外部環境を背景とした売上減少と人材不足
-------	---------------------

⑥ 製造業

最大の課題	人材不足、生産性に関する課題
-------	----------------

⑦ 越前和紙関連企業

最大の課題	製造業全体と比較し、営業・開発・人材に課題あり
-------	-------------------------

(4) 調査全体を通して(詳細は 21~25 ページ)

- (i) 「人材不足」に対する提案
- (ii) 自社事業の「見える化」
- (iii) 「差別化」を図るための新商品・製品開発
- (iv) 「将来」に備えた資金計画見直し
- (v) 「後継者問題」に関して

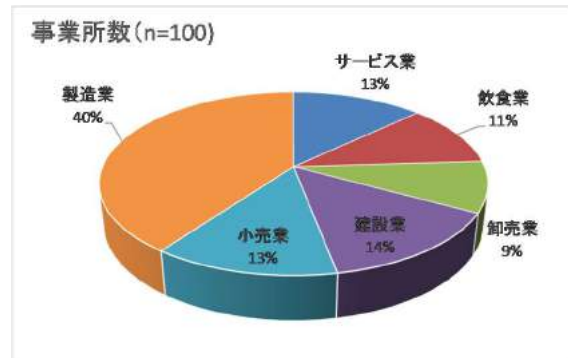
3. 集計結果詳細

(1) 事業所の概要について

アンケートにおいて、事業所 100 社より従業員数と社長の年齢について回答いただいた。

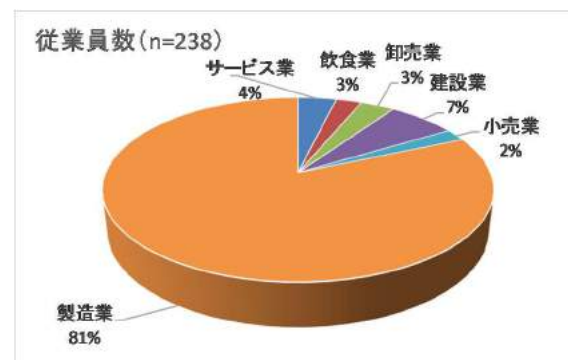
まず 100 社について「業種別」で事業所数を示したのが右上の円グラフである。

「製造業」が全体の 40%を占めており、当地の伝統産業である越前和紙関連が多いこともその背景にあるといえる。次に「建設業」14%、「サービス業」「小売業」が 13%と続き、最少は「卸売業」の 9%である。製造業以外の 5 業種の事業所数に大きな差はなく、事業所数はバランスの取れた構成となっている。



(i) 従業員数

アンケート回答項目である従業者数であるが、100 社全体で 238 名であり、その構成比を業種別で右中の円グラフに示している。事業所数の構成比と比較すると「製造業」が圧倒的な構成比 (81%) を確保していることが分かる。



なお、右下の棒グラフにて 100 社全体の従業員規模構成比を見渡すと、従業員数が 0 名である事業所が 55 社と約半数を占めている。従業員数 3 名以下で見た場合、86 社と 8 割強が小規模事業所である。業種別では、特に「サービス業」「飲食業」「小売業」の全社について従業員規模は 3 名以下であった。「製造業」は他の 5 業種と比較して、従業員 5 名を超える事業所が存在し、40 社中 7 社がそうである。そのうち 1 社は 90 名の従業員数と 100 社の中で唯一突出した存在となっている。

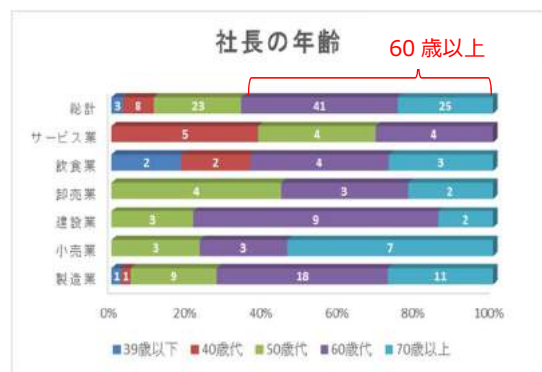
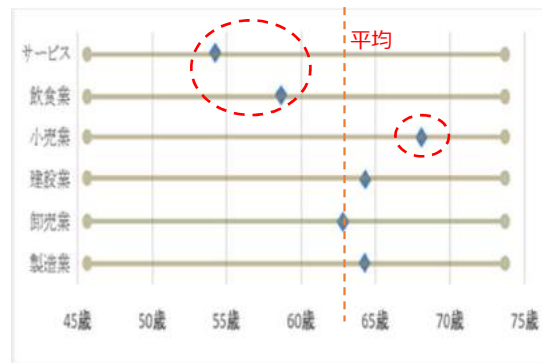


(ii) 社長(代表者)の年齢

次に社長(代表者)の年齢について、①39歳以下、②40歳代、③50歳代、④60歳代、⑤70歳以上の選択肢にて回答いただいた。

まず業種別で見た社長(代表者)の平均年齢は右上の表のとおりである。従業員規模にて従業員数が3名以下であった3業種「サービス業」「飲食業」「小売業」において、「サービス業」「飲食業」は比較的若い経営者が多いものの、「小売業」では平均年齢70歳弱と全体比で高齢化が進んでいた。

さらに業種別で社長(代表者)の年齢層の分布状況は右中の棒グラフである。全体でみて、60歳以上の事業所は66社と、3社のうち2社が該当する。業種別でみると、社長(代表者)の平均年齢が若い「サービス業」「飲食業」にて40歳から70歳までの各世代のバランスが取れたものとなっているが、「製造業」「建設業」は60歳代、「小売業」は70歳代が多くを占めるなど、全国的な課題である高齢化は当地も同様である。



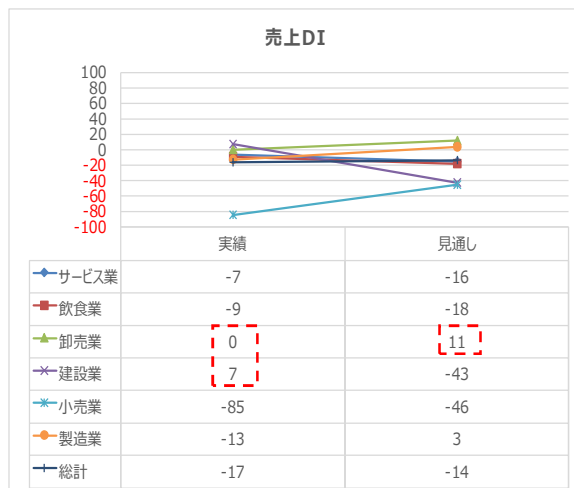
(2) 経営状況について

(i) 売上高・経常利益(採算)について

事業所100先の売上・経常利益(採算)に関する、昨年と比べた変化(増加・不変・減少)と翌年の見通し(増加・不変・減少)を業種別に集計した。なお変化を容易に確認するため、DI値を回答者数構成百分比にて算出、「増加」-「減少」にて数値化している。

例えば100社中10社が増加、70社が不変、20社が減少とした場合、増加は10%(10社/100社)、減少は20%(20社/100社)であり、 $10\% - 20\% = \blacktriangle 10\%$ にてDI値「-10」となる。

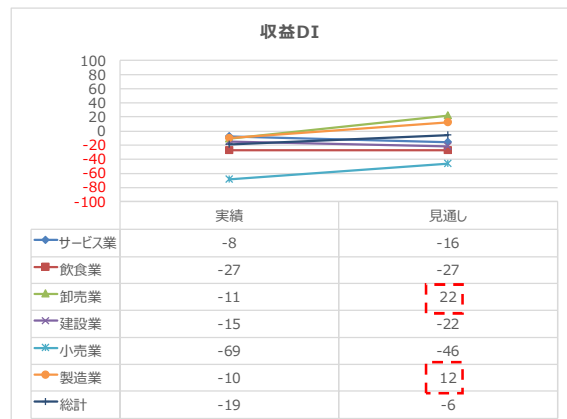
右のグラフは売上実績(昨年と比べた変化)と見通し(翌年の見通し)を業種別でのDI値にて変化を示したものである。



業種別にて売上実績(昨年と比べた変化)のDI値でゼロを上回っているのは、「建設業」と「卸売業」であり、大きくマイナスを計上しているのは「小売業」である。特に「小売業」においては「増加」と回答する事業所が皆無であり、結果DI値は大きなマイナスとなっていた。

なお、今後の見通しにおいては、引き続き「卸売業」が好調、「製造業」がプラスに転じるなど好転を見込む業種がある一方で、売上実績でプラスであった「建設業」がマイナスに転じるなど、「建設業」の先行きに対し受注減少を想定する事業所が多いことが分かった。小売業は依然マイナスではあったものの、これまでの実績よりは好転するとの見通しを持っている。

収益に関する業種別DI値は右のグラフの通りである。売上DI値の特徴と異なり、実績においてDI値がプラスとなっている業種はない。今後の見通しにおいて売上DI値でプラスとする「製造業」「卸売業」にて、収益も同様にプラスに転じる見通しである。事業所100社で最多の事業所数を占める「製造業」にて好転の見通しは地域としても明るい材料である。

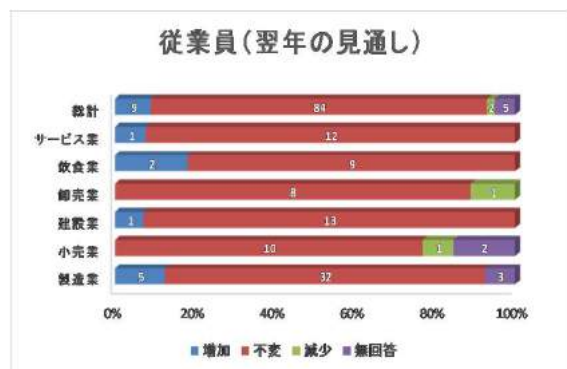
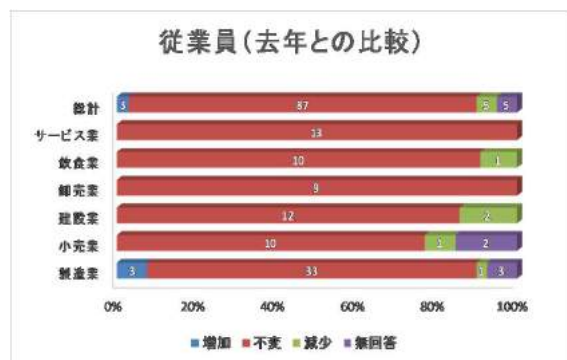


(ii) 従業員について

従業員についての実績、翌年の見通しについて回答をいただいた。

昨年と比べて増加した事業所は3社のみであり、すべて「製造業」であった。また「サービス業」「卸売業」全社が従業員数は不変とし、「飲食業」「建設業」「小売業」に減少したとする事業者が数社存在した。

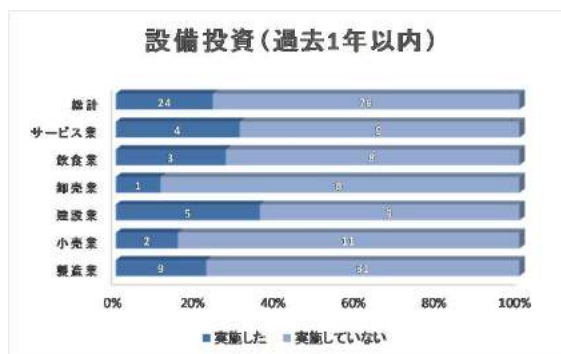
翌年の見通しについては、9社が増加の見通しとしている。そのうち「製造業」は5社、続いて「飲食業」2社、「サービス業」「建設業」がそれぞれ1社である。1社を除き、去年との比較にて従業員数が「増加」「不変」であった事業所がそのように回答している。



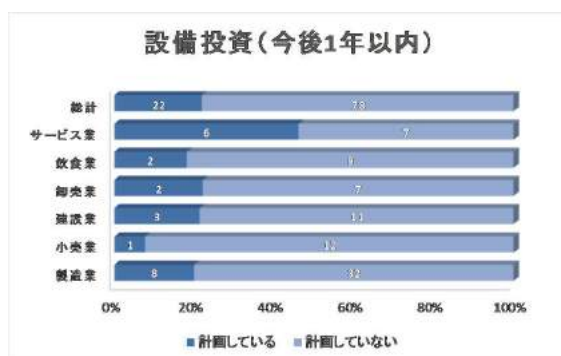
(iii) 設備投資について

設備投資について、過去1年以内の投資実施有無、今後1年以内の投資計画有無について回答をいただいた。

過去1年以内に設備投資をしたとする事業所は右上の棒グラフの通り、全体で24社あり、業種別の特徴としては「建設業」「サービス業」にて設備投資をしたとする事業所割合は比較的高い傾向にあった。特に「建設業」は売上DI値においても実績として高い数値をあげており、その好環境に応じた設備投資があったものと推察される。



今後1年以内での設備投資に関しては、右下の棒グラフの通り、22社が計画ありと回答している。引き続き「サービス業」が高い割合を示している。



なお、前述の従業員計画と併せてみると、設備投資計画ありとする事業所の従業員見通しの回答はすべて「不変」「増加」であり、従業員計画で「減少」と回答した事業所で設備投資計画はなかった。

また、総じて従業員規模が小さく、かつ社長(代表者)年齢の高齢化が進む「小売業」に関して、過去1年以内の投資実績および今後1年以内の投資計画について設備投資実施および計画先が全体比で最も低いことが気になるところである。人手不足および高齢化による活動量の低下に代替すべく設備投資が検討されそうな業種であるが、計画等がないということは今後の事業の方向性に迷い・悩みが内在するのではと懸念されるところである。

同様なアンケートを継続して実施していくことは、事業所全体の業容や個社の業容を定期的に確認できるなど、有効的な施策であり今後も継続的に行っていただきたい。

今後のアンケートの際には、下記の設定問を付け加えていただくともうひと味付けた分析や業容確認を行うことも可能になると考えます。

- ・「設備投資計画の有無」に加え、投資目的や投資金額等を選択肢形式で回答
- ・「従業員の実績、見通し」に結果(増加・不変・減少)の選択肢に加え、従業員が欲しいのが人材が獲れなくて不変なのか、必要としていないから不変なのか、採用市場と事業所のニーズとのミスマッチが探れる内容での選択肢形式による回答

(3) 経営上の課題について

ここでは6業種(①サービス業、②飲食業、③卸売業、④建設業、⑤小売業、⑥製造業)におけるそれぞれの経済活動の流れに対する課題状況とその解決方法をまとめてみた。バランスチャートは、増加(or あり)の回答が多ければ、中央値(点線)に対して各業種の値(実線)が外側に広がり、減少(or なし)の回答が多ければ内側になる。実線の面積が大きければ大きいほど業績が良く、投資に積極的だといえる。

①サービス業

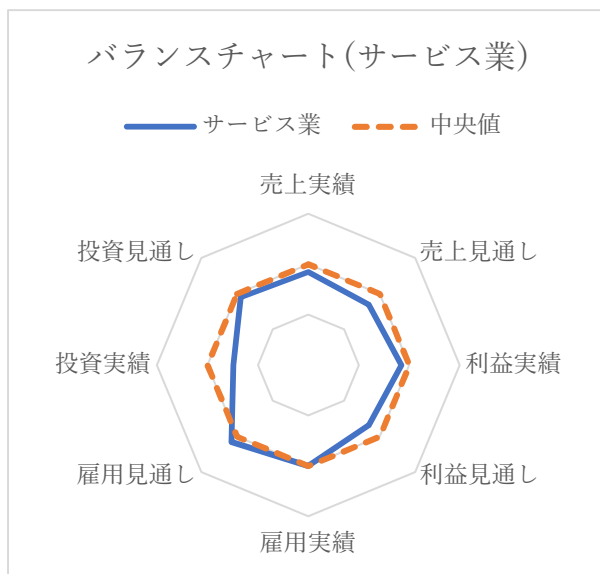
(i) 業況と特徴

事業所数	13社
平均従業員数	0.69人(最大3人)
平均代表者年齢	54.23歳

自動車整備・板金・販売、理美容、マッサージ、ホームページマーケティング、電気設備保安等の各種サービス業があり、地域の身の回りに関するサービスとして展開している。規模としては平均従業員数が示す通り1名以下と小規模であり、多いところでも3名である。社長一人の技能等で売上を稼ぐビジネスモデルであり、社長自身の体調等の如何によっては売上変動幅が大きく振れる可能性も否定できない。

今回の調査結果、経営状況を示す売上・経常利益(採算)について、他業種と比較しても比較的なだらかであった。売上実績より翌年の見通しにおいて若干の悪化が見え、収益も同様である。社長の年齢に関しては、40歳代、50歳代、60歳代においてほぼ同数で存在しており、バランスの良い年齢層であることが確認できた。

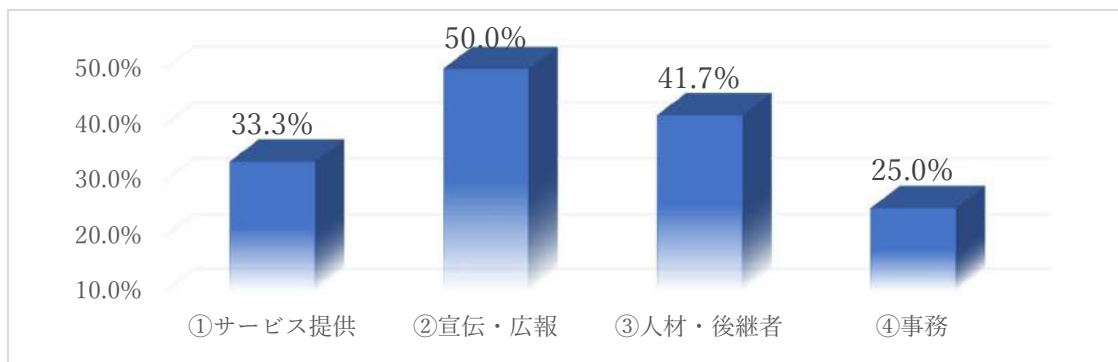
	増加		不変		減少	
売上実績	4	31%	4	31%	5	38%
売上見通し	2	15%	7	54%	4	31%
利益実績	3	23%	6	46%	4	31%
利益見通し	2	15%	7	54%	4	31%
雇用実績	0	0%	13	100%	0	0%
雇用見通し	1	8%	12	92%	0	0%
	あり		なし			
投資実績	4	31%	9	69%		
投資見通し	6	46%	7	54%		



(ii) 経営上の課題

4項目の「経済活動の流れ」に対する課題有無と要因記述を求めた。4項目は①サービスの提供、②宣伝・広報・顧客管理、③人材確保・育成・後継者育成、④事務(経理・借入・資金繰りなど)としている。

【項目別での「課題あり」状況】



この中で最も「課題がある」とされた項目は、「②宣伝・広報・顧客管理」であり、7社が回答した。次いで「③人材確保・育成・後継者育成」が6社回答した。上述の通り、同業種の企業規模は平均従業員数1名以下の小規模経営であり、この回答は社長自身の業務処理スキルの限界を物語っている。「売上を増やしたので営業したい、広告宣伝を行いたい、もっと顧客管理したい」など「積極的にやりたい」のだが、やれるのは我が身のみという現状が課題となっている。このような前向きな課題があがることは、社長自身の年齢が40歳～60歳とエネルギーに満ちた世代であることも関係すると推察する。

② 飲食業

(i) 業況と特徴

事業所数	11社
平均従業員数	0.54人(最大3人)
平均代表者年齢	58.64歳

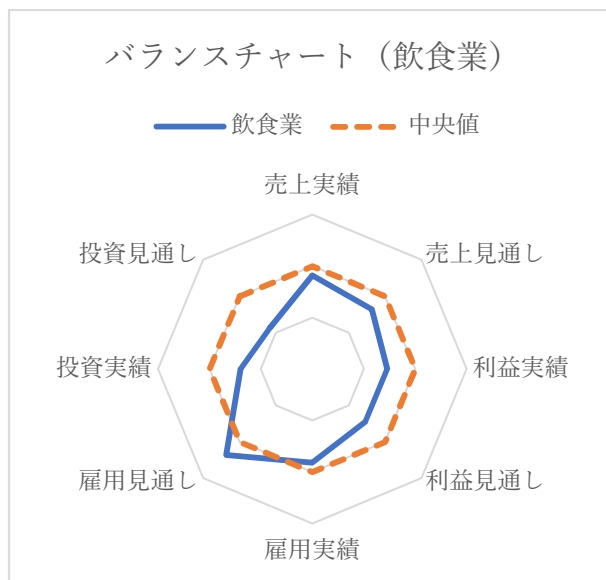
大衆飲食店、料亭、そば屋、仕出し屋など料理の提供方法は様々だが、押しなべて和食を提供する店舗が多い。地域として和食以外は好まれないのか、不毛の地なのか理由は定かではないが、今回のアンケート対象事業者には、中華や洋食をメインに提供する事業者は存在しなかった。

経営状況については、売上実績は中央値に近いものの、今後の見通しや利益状況においては厳しい結果となっている。経営課題でも述べるが、仕入業務に課題を抱えており、売上は上がったとしても利益が残らないという状況がみえる。

雇用の見通しについては比較的良好な結果が出ているが、増加すると答えている2社は、利益

実績が増加、もしくは利益見通しが増加すると答えた事業者であり、業績が悪い事業者は現状の人員で何とかやりくりせざるを得ないといった状況が伺える。

	増加		不変		減少	
売上実績	1	9%	8	73%	2	18%
売上見通し	1	9%	7	64%	3	27%
利益実績	1	9%	6	55%	4	36%
利益見通し	1	9%	6	55%	4	36%
雇用実績	0	0%	10	91%	1	9%
雇用見通し	2	18%	9	82%	0	0%
	あり		なし			
投資実績	3	27%	8	73%		
投資見通し	2	18%	9	82%		

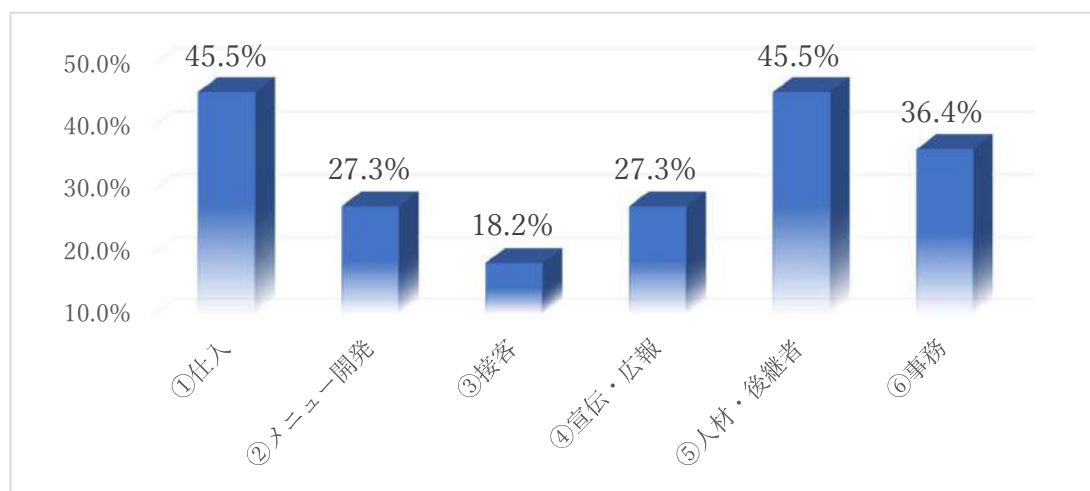


(ii) 経営上の課題

飲食業に関しては6項目の「経済活動の流れ」に対する課題有無と要因記述を求めた。

6項目は①仕入、②メニュー開発、③接客、④宣伝・広報・顧客管理、⑤人材確保・育成・後継者育成、⑥事務管理(経理・借入・資金繰りなど)としている。

【項目別での「課題あり」状況】



課題別でみると「①仕入」「⑤人材・後継者」「⑥事務」に「課題がある」と回答した事業所が多い。他業種と比べると、「①仕入」に「課題がある」と回答する事業所が多いことも特徴である。一方で、「③接客」に「課題はない」と回答している事業所が多いことも特徴である。

「①仕入」における課題としては、11社中5社が「課題がある」と回答し、そのうち4社が「仕入価格の高騰」を挙げている。また、課題があると答えなかった事業所においても、前述の通り、売上実績・見通しの回答結果よりも利益面の回答結果の方が悪いことから、収益の悪化要因として仕入価格の高騰があるものと推測される。仕入価格が上がっても、その上昇分を販売価格に反映せずに、自社内で吸収している様子が伺える。

「⑥事務」における課題としては、11社中4社が「課題がある」と回答し、そのうち3社が借入の返済など資金面の課題をあげている。「①仕入」でも述べた通り、利益を圧迫していることで借入返済に影響が出ていると述べている事業所もあり、今後、仕入価格の高騰が継続するようであれば、この項目は更に悪化すると予想される。

その他、「③接客」への課題意識が非常に低いことが懸念される。コメントの中には「接客に関する知識が無く正解が分からない」、「従業員が悪い」という内容や、中には「客が悪い」と言った内容まであがっている。競争要因のQCDにおいて、Q(品質、味)やC(価格、原価)には意識が強いが、D(デリバリー、スピード、提供方法)には意識が弱く、顧客満足度の向上につなげられていない可能性がある。

③卸売業

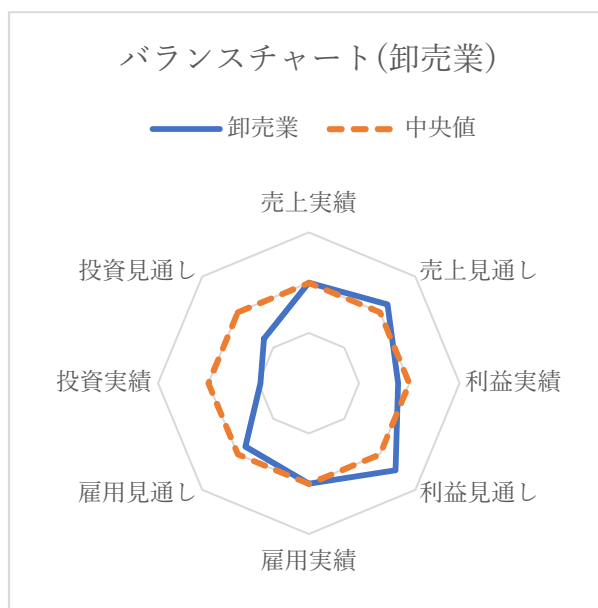
(i) 業況と特徴

事業所数	9社
平均従業員数	0.89人(最大4人)
平均代表者年齢	62.78歳

卸売業は、6業種の中で「売上高の見通し」「経常利益の見通し」が最も良い業種であった。しかしながら、越前市の代表産業である和紙関連の卸売業(5社/9社中)において、売上高が増加したと答えた事業所は無く、翌年の見通しにおいて1社のみが増加と答えるに留まっている。利益面に関しても全く同じ内訳であり、和紙業界の低迷が現れた結果となった。なお、業績が良いと答えた2社においては、「海外への販路を持っている」、「独自商品を持っている」事業所であり、他社と差別化された事業領域を持っていることが好業績につながっていると考えられる。

業種柄もあるが、6業種の中で投資をしたと答えた企業の割合が最も低かった。設備投資を少なくとも一定の業績を上げており、他の業種に比べ資金的な不安、リスクは低いといえる。後述する経営課題においても、事務(借入、資金繰り含む)に課題があると答えた企業が、6業種の中で最も低いことから読み取れる。

	増加		不変		減少	
売上実績	2	22%	5	56%	2	22%
売上見通し	3	33%	4	44%	2	22%
利益実績	2	22%	4	44%	3	33%
利益見通し	3	33%	5	56%	1	11%
雇用実績	0	0%	9	100%	0	0%
雇用見通し	0	0%	8	89%	1	11%
	あり		なし			
投資実績	1	11%	8	89%		
投資見通し	2	22%	7	78%		

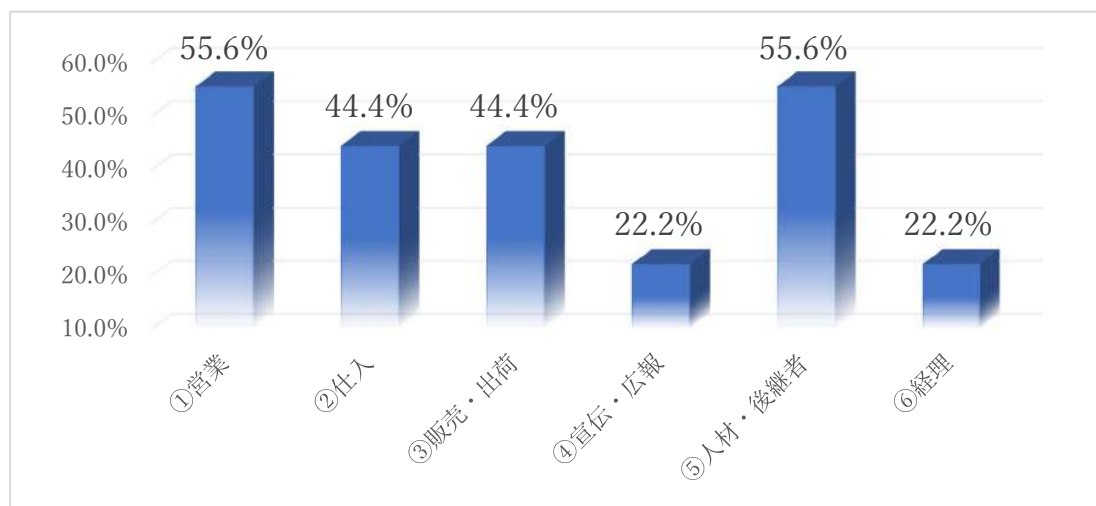


(ii) 経営上の課題

卸売業に関しては6項目の「経済活動の流れ」に対する課題有無と要因記述を求めた。

6項目は①営業、②仕入、③販売・出荷、④宣伝・広報・顧客管理、⑤人材確保・育成・後継者育成、⑥事務管理(経理・借入・資金繰りなど)としている。

【項目別での「課題あり」状況】



課題別でみると「①営業」「②仕入」「③販売・出荷」「⑤人材・後継者」に課題があると答えた事業所が多い。

「①営業」における課題としては、9社中5社が「課題がある」と回答し、そのうち3社が「営業活動そのものに課題がある」と答えている。具体的には、営業に行きたいが時間が無い、社長だけで営業していて人がいない、配達も兼ねているので回り切れない等、人手に関する要因が挙げられている。

「②仕入」「③販売・出荷」における課題は様々だが、和紙製造業者との連携において、製品の品質や価格に関する不満が出ている。

「⑤人材・後継者」における課題としては、9社のうち5社が回答、そのうち3社が後継者なしや従業員の高齢化をあげている。後継者なしと答えている2社は事業主1名のみであり、いずれかは廃業せざるを得ない状況である。

④建設業

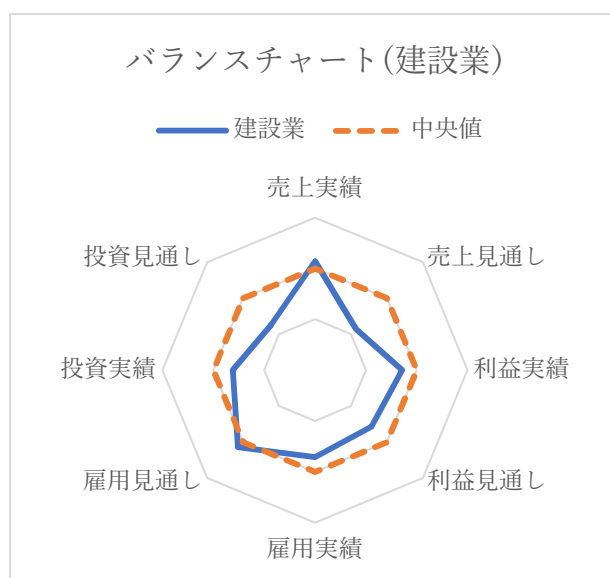
(i) 業況と特徴

事業所数	14社
平均従業員数	1.14人(最大4人)
平均代表者年齢	64.29歳

公共工事を受注する総合建設業、民間住宅新築・リフォーム業や各種工事業など、建設・建築にかかわるあらゆる業種が含まれている。公共工事に関しては北陸新幹線延伸関連工事に付随する受注、民間企業等に関しては、当地近隣は大手製造業の工場とそれらに関連する地元製造業の集積地でもあり、大手製造業の業況にあわせた工場の増設・修繕受注環境も他地域と比較しても良いものと推察できる。また民間住宅に関しても人口減少・高齢化を機会ととらえ、居住者減少対策(減築含めたリフォーム工事関連)、高齢者対策(バリアフリー関連)一定の受注確保が見込まれるものと考ええる。

今回の調査結果、経営状況を示す売上・経常利益(採算)について、他業種と比較しても「去年と比べて」は良好であった。売上実績でいうと、14社のうち12社が昨年と比べて「増加」「不変」と回答し、そのうち「増加」は3社回答となっている。

	増加		不変		減少	
売上実績	3	21%	9	64%	2	14%
売上見通し	0	0%	8	57%	6	43%
利益実績	3	21%	6	43%	5	36%
利益見通し	2	14%	7	50%	5	36%
雇用実績	0	0%	12	86%	2	14%
雇用見通し	1	7%	13	93%	0	0%
	あり		なし			
投資実績	5	36%	9	64%		
投資見通し	3	21%	11	79%		



(ii) 経営上の課題

建設業に関しては8項目の「経済活動の流れ」に対する課題有無と要因記述を求めた。8項目は①営業(入札・経営審査事項など)、②設計、③資機材等の手配、④施工・引渡し、⑤工事代金の回収、⑥宣伝・広報・顧客管理、⑦人材確保・育成・後継者育成、⑧事務管理(経理・借入・資金繰りなど)としている。

【項目別での「課題あり」状況】



経営状況について記載の通り、売上環境が他の業種と比較しても良好であることから、事業の入り口(①営業)から出口(⑤工事代金の回収)までの過程において、「課題がある」と回答した事業所は少なく、「課題がある」としたのは14社のうち0社~3社であった。コメントには「受注が集中し、断る場合がある」など、売上の確保というよりは、売上をどうコントロールするかといった、他の業種と比較し、一歩進んだ課題が見えてきている。また人材確保難とする事業所が2社あり、受注はできたとしても自社で応えることが難しい事業所もでてきている。売上が「不変」「減少」とする事業所のうち3社は、「資金繰りに課題」とするコメントもあった。

総じて、短期的には課題がないように見受けられる同業種も、14社のうち11社の社長年齢が「60歳以上」となっており、地域内の他業種と比較しても、経営者の高齢化が進んでいることが確認できた。社長の高齢化が進んでおり、中長期的に解決していくべき課題である。同業種で最も「課題がある」と回答した過程は「⑦人材確保・育成・後継者育成」であり、14社のうち7社が回答している。後継者がいない・決まっていないとする事業所は14社のうち6社あり、なかには「従業員に継がせたいと思っている」といったコメントもあった。

⑤小売業

(i) 業況と特徴

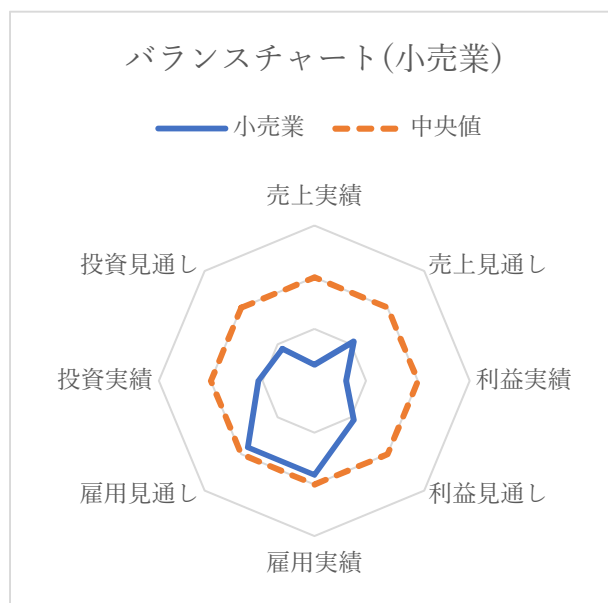
事業所数	13 社
平均従業員数	0.38 人(最大 3 人)
平均代表者年齢	68.08 歳

地域内の生活品(食料品・衣料品・家電製品・燃料など)を提供する業種であり、永年地域のニーズに応じてきている。しかしながら、大型量販店やコンビニエンスストア、インターネットによる購入チャネルの変化・浸透による地域内のニーズの変化、また地域内においても人口減少・高齢化が進みつつある。

その結果、地域内の他業種と比較しても、経営者の高齢化が進み、13 社のうち 7 社の社長年齢が「70 歳以上」となっている。経営状況についても売上・経常利益(採算)について、「去年と比べて」「翌年の見通し」のすべての項目で「増加」とする事業所が「0 社」と極めて厳しい環境にあることが浮き彫りとなった。

	増加		不変		減少	
売上実績	0	0%	2	15%	11	85%
売上見通し	0	0%	7	54%	6	46%
利益実績	0	0%	4	31%	9	69%
利益見通し	0	0%	7	54%	6	46%
雇用実績	0	0%	10	91%	1	9%
雇用見通し	0	0%	10	91%	1	9%
	あり		なし			
投資実績	2	15%	11	85%		
投資見通し	1	8%	12	92%		

※雇用にに関して 2 社が「回答なし」

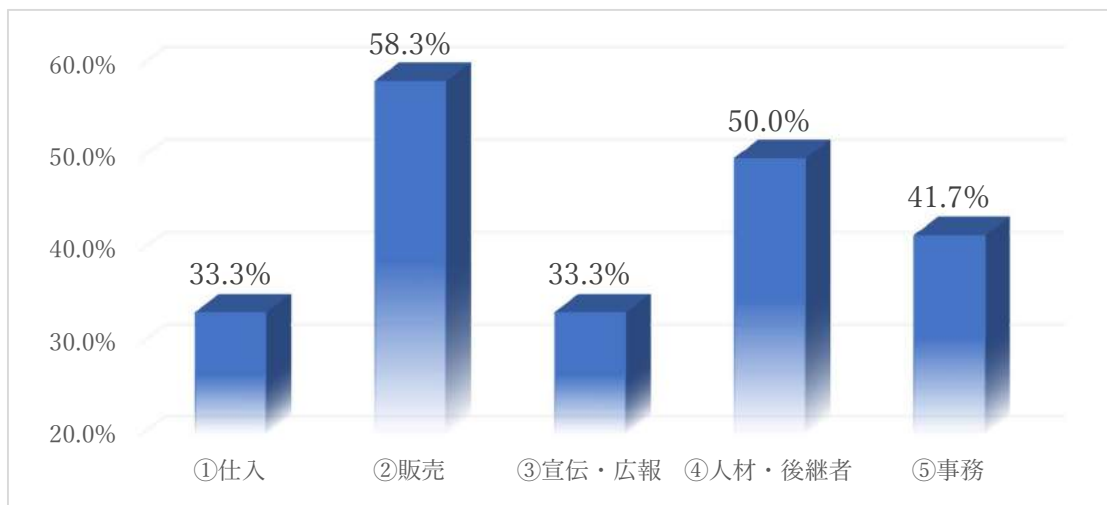


(ii) 経営上の課題

小売業に関しては 5 項目の「経済活動の流れ」に対する課題有無と要因記述を求めた。

5 項目は①仕入、②販売、③宣伝・広報・顧客管理、④人材確保・育成・後継者育成、⑤事務(経理・借入・資金繰りなど)としている。

【項目別での「課題あり」状況】



経営状況について記載の通り、最も課題の多い項目は「②販売」である。

「課題がある」とした事業所の理由等(未記入もあり)を確認したところ、「人口減少等にて売上減少」、「家庭のニーズ変化による売上減少推移」など、外部環境による売上減少を課題とする事業所が多くを占めた。

次に課題の多い項目は「④人材確保・育成・後継者育成」である。小売業は他の業種と比べて高齢化が進んでおり、当然ながら課題認識は高いものとなっており、その理由等の記載内容には、「後継者なし」、「子息がサラリーマンであり、後継者はいない」、「若い者と同居するが、後を継がないと言っている」、「自分が動ける間は続けていく」、「後継者は県外にて、体が持つ限りの商売です」など事業承継に向け深刻なコメントが記されていた。

⑥製造業(40社)

(i) 業況と特徴

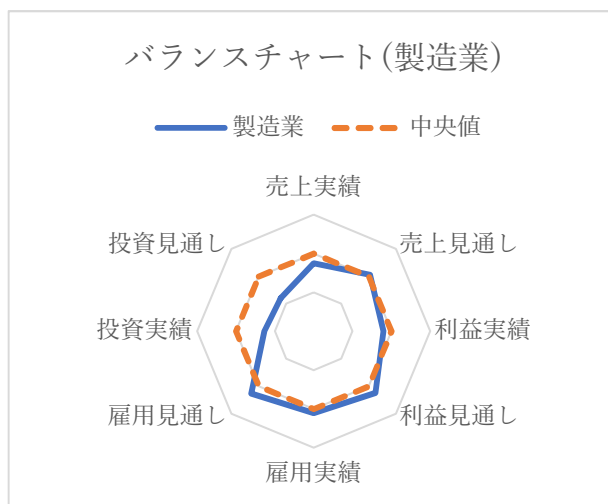
事業所数	40社
平均従業員数	4.85人(最大90人)
平均代表者年齢	64.25歳

6業種の中で最も事業者数が多い業種である(40社)。業態としては、製紙業、繊維業、漆器、眼鏡部品など、地域性の高い産業が多い。越前市内には、全国規模の大手メーカーが複数社あるにも関わらず、それらに関連(下請け、材料供給など)する企業が少ないことも印象的である。大手メーカーに人材を取られるばかりで、その恩恵を受けられる小規模事業者は少ないと考えられる。

経営状況においては他業種と比較して、増加・不変と答える割合が高い。加えて、今後の見通しでは、減少と答える事業所が減っており、先行きが明るいと予想している企業が多いことが

わかる。これは経常利益に関しても全く同じ傾向にある。しかしながら、設備投資を計画している企業は決して多くない。昨今、深刻化している人材不足を補う意味でも、機械化・自動化に向けた設備投資を検討していかなければ、受注量をさばききれない状況になりかねない。

	増加		不変		減少	
売上実績	10	25%	15	38%	15	38%
売上見通し	9	23%	23	58%	8	20%
利益実績	9	23%	18	45%	13	33%
利益見通し	10	25%	25	63%	5	13%
雇用実績	3	8%	33	89%	1	3%
雇用見通し	5	14%	32	86%	0	0%
	あり		なし			
投資実績	9	23%	31	78%		
投資見通し	8	20%	32	80%		

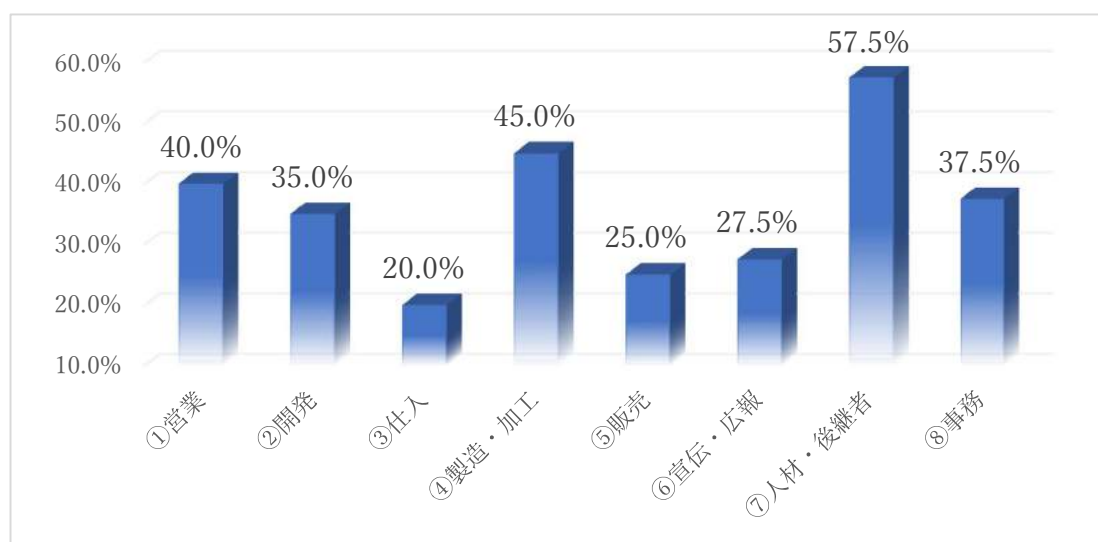


※雇用に関して3社が「回答なし」

(ii) 経営上の課題

製造業に関しては8項目の「経済活動の流れ」に対する課題有無と要因記述を求めた。8項目は①営業、②開発・設計、③仕入、④生産、⑤販売、⑥宣伝・広報、⑦人材確保・後継者育成、⑧事務(経理・借入・資金繰りなど)としている。

【項目別での「課題あり」状況】



「①営業面」「④製造・加工」「⑦人材・育成」に課題があると答えた事業所が多い。

「①営業」において「課題がある」と回答したのは40社中16社であり、そのうち5社が「営業人

員不足」、8社が「営業力・ノウハウ不足」と答えている。一方で、「課題はない」と答えた事業所の理由をみても、「SNSの活用」や「海外展開をしている」と積極的な営業をしている事業所もあれば、「既存の取引先がある」という事業所も多く、営業自体の必要性・重要性を認識していない事業所も多いと考えられる。

次に「④製造・加工」において「課題がある」と回答したのは18社であり、そのうち7社が「生産性」に課題を感じている。その要因は様々だが、多品種小ロット化への対応や品質要求への対応に苦慮しているコメントがあった。また、それらに対応する手段・方法が分からないといった意見もあり、ものづくりに関する専門的な支援が必要だと考えられる。

次に「⑦人材確保・育成」については、40社中23社が「課題がある」と答えている。内訳は「後継者なし」が8社、「採用難」と「教育」がそれぞれ4社である。なお、他の課題項目においても、人材不足が起因していると思われる内容が17件あげられており、経営における人材の重要度がうかがえる。

⑦越前和紙関連企業

6業種における業況と特徴、経営上の課題について業種別でまとめてきたが、当地の特徴ともいえる岡本地区を中心とした越前和紙関連企業（製造業9社、卸売業4社）の切り口にて分析した。製造業については、機械漉き・手漉き原紙の製造、それら原紙を襖紙等に加工する企業で構成されている。

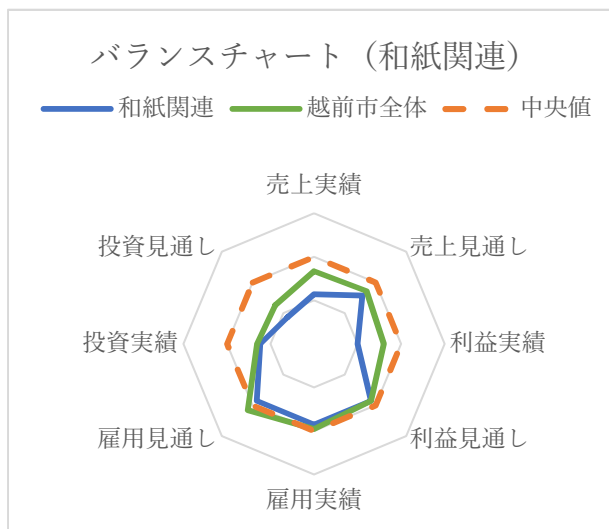
(i) 業況と特徴

事業所数	14社
平均従業員数	2.43人(最大10人)
平均代表者年齢	61.43歳

従業員数は平均2.43人と少なく、従業員0名の事業所も5社存在する。代表者の平均年齢は61.43歳で、アンケート全体(62.70歳)とほぼ同等と言える。

経営状況においては製造業全体と比較して厳しい結果となった。特に売上実績、利益実績においては、減少と答える企業が多く、事業所全体・製造業全体と比べて下回る結果となった。今後の見通しに関しては、売上・利益共に増加する見込みだと答えた企業が3社あった。その3社を確認すると、卸売業の1社は卸売と併せて内装工事を行っており、仕入れた和紙を活用した内装工事を強みとしていた。製造業の2社に関しては、塗工加工や消臭機能付きの和紙など、何かしらの強みを持っている事業所であった。住宅の洋式化・証券の電子化・少子化等により和紙の需要が減少基調の中、和紙を活用した新商品・新分野・新事業進出等により差別化を図っていった事業所は、先行きに対する明るさを確認できる結果となった。

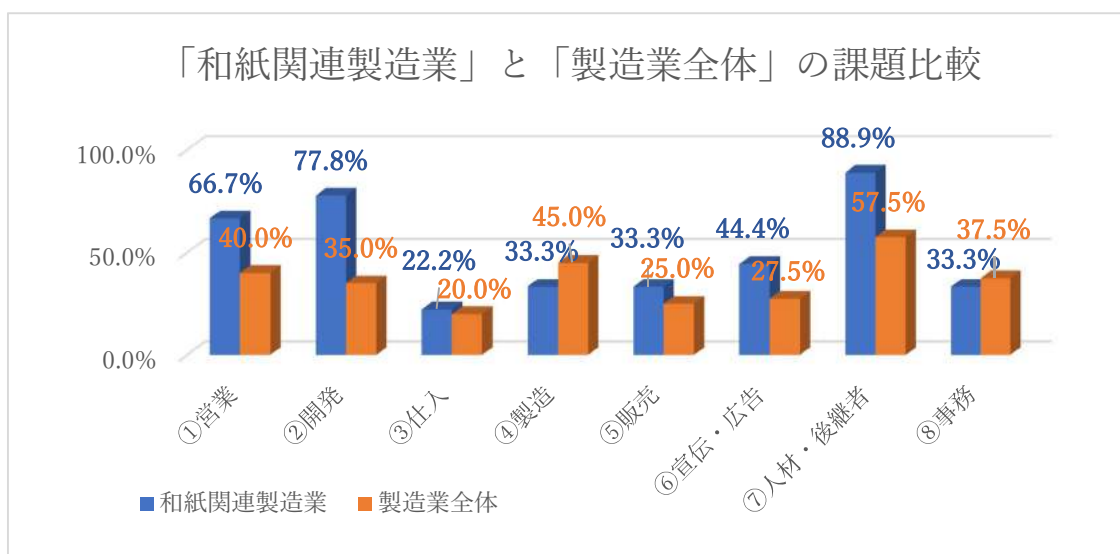
	増加		不変		減少	
売上実績	0	0%	8	57%	6	43%
売上見通し	3	21%	5	36%	6	43%
利益実績	0	0%	7	50%	7	50%
利益見通し	3	21%	7	50%	4	29%
雇用実績	0	0%	13	93%	1	7%
雇用見通し	0	0%	13	93%	1	7%
	あり		なし			
投資実績	3	21%	11	79%		
投資見通し	1	7%	13	93%		



(ii) 経営上の課題

和紙関連の製造業とアンケート全体の製造業での、経営課題の比較を行った。なお、質問項目を合わせるために和紙関連の卸売業は除いて比較している。

【項目別での「課題あり」状況】



全体的に和紙関連製造業は、製造業全体と比較して課題を感じている比率が高い結果となった。特に①営業、②開発、⑦人材・後継者に関しては大きな差がある。これらの課題に対するコメントを見ると、営業人員がいないなどの人手に関する課題が多く見られた。一方、差が小さい、もしくは比率が低い項目に関しては、伝統産業であることから従来からの仕入先や製造方法が確立されており、課題意識を持っていないと考えられる。

⑦人材・後継者に関しては、代表者(社長)平均年齢が製造業全体 64.25 歳に対して、和紙関連製造業は 68.89 歳と高齢化が進み、後継者不在とする事業所も確認できた。

(4) 調査全体を通して

本調査全体を通して、業種別の特徴や課題に対し、どのように包括的な支援を行い対応していくのかをまとめてみた。最初に業種別での提案、次に全体の大きな課題といえる後継者問題についてまとめてみた。

(i) 「人材不足」に対する提案(特にサービス業、卸売業、小売業、製造業)

課題として多いのは人材不足であり、その解決に向けて、労働市場が売り手市場である現在の環境下では人材確保は非常に困難な策である。とりえる対応策としては下記のとおりである。

①「事務は商工会におまかせ」

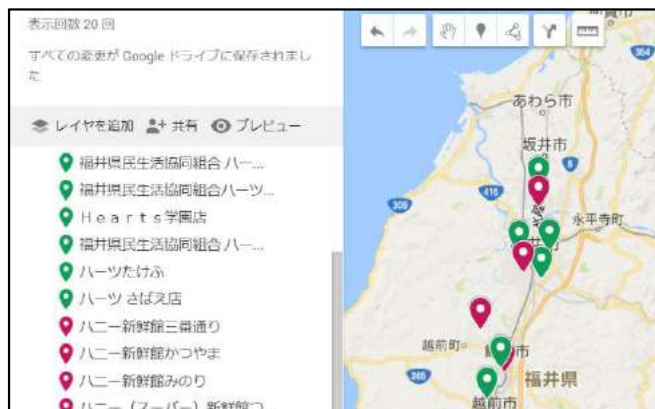
実はこのタイトル、アンケートのコメントに記載のあった表現である。必要な課題に対し、地域の商工会が業務に関する支援を行うことで事業所が助かっているとの声ではなかろうか。しかしながら他の事業所におけるコメントにて「宣伝・広報の方法がわからない」、「ホームページでうまく集客できない」「もっと詳細に顧客を管理したい」と具体的な支援要望が確認できた。このような要望に対する具体策は下記のとおりである。

②「IT 等を活用して汎用業務を省略する」

社長の記憶等による顧客管理も否定はしないが、社長一人の技能等により売上を稼ぐビジネスモデルにおいて、社長に何かあった場合には売上の基盤が何であるかが分からない構造ともいえる。3業種は「リピート産業(同じお客様が複数回売上をあげていく)」であり、「基盤となる顧客数×単価×頻度」が売上構造である。効率よく売上を高めていくためには基盤となる顧客数をいかに把握し、リピートさせていくかにかかっている。その情報を記憶からデータに置き換え、IT等の技術革新を活用し、データを活用するビジネス展開を目指すことがよいのではないだろうか。

顧客管理、営業活動を効率的にできる支援として、例えば、顧客への訪問効率、配送を上げたいのであれば、Google Map が提供する【マイマップ】が有効である。あらかじめエクセルなどで作成した顧客データから自動でマップ上に位置をプロットする。また、位置情報だけでなく、代表者名やメモなど任意の情報を登録できるため、スマートフォンなどの端末があれば、出先で顧客情報を確認することができる。

その他にも、社内コミュニケーションに「LINE WORKS」「Chat Work」、データファイル共有に「one drive」「drop box」、名刺管理に「Eight」など、商工会として無料、もしくは安価



で会員に提案できる IT ツールをいくつか持っておくことを提案したい。

仕入・販売の課題に対しては、仕入実績・販売実績・在庫数のデータ化が必要である。計数の理解と把握があつて経営判断ができるものであり、またデータを管理・分析していれば、軽微な変化があつてもすぐに対処し、リスクを未然に防ぎ、販売機会のロスを回避することができる。また、新たな事業展開をする上でも、非常に有益な情報となる。

またインターネット対策として、商工会として容易に支援できる策としては、【Google Map の店舗情報】の登録がある。Google Map で店舗を検索すると、右図のようなフォームが表示される。オーナーであることを確認する手続きは必要だが、無料で店舗の情報を登録する事ができる。写真や営業時間、電話番号など登録するだけで、新規顧客を安心させる材料にできるなど、空いている時間に集客する取組みが可能である。看板や建物でのリニューアルなどの変化には相当の投資額が必要である。しかし現在はスマホ等を使用し情報を探す時代であり、知ってもらうために大きな投資額が必要なくなったともいえる。スマホ等で認識されないのは非常にもったいない。



③「外部専門家を活用した改善」

製造業において、人材確保が困難な環境下では、生産工程の改善、効率化に取り組み、少人数経営を図っていくことを支援していくことを提案したい。小規模事業者にとって設備投資は大きな負担でありリスクも大きい。実際、経営状況の結果を踏まえても、設備投資に踏み切っている企業は少ない。そこで、まずはIE手法による工程改善に取り組み、現状の人員・設備で生産量を増やし、また、リードタイムを短縮することが必要である。これは、多品種小ロット化が求められる時代において小規模事業者が生き残る手段でもある。しかしながら、これらの工程改善は専門的な知識も必要になってくることから、内部人材だけで取り組むのは困難であり、外部の専門家を活用する事が効果的である。「専門家派遣制度」など県の補助事業を利用すれば比較的安価に取り組むことができる。

(ii) 自社事業の「見える化」(特に小売業)

小売業において「販売」の課題に対しては、「特に課題はない」とする事業所の理由等も確認したところ、「配達」、「固定客の充実」等があげられており、同項目に「特に課題はない」とする事業所は概ね「宣伝・広報活動」、「人材確保・育成」といった項目においても「特に課題はない」としており、「販売」につながる顧客管理や営業に関する社内仕組みもうまくいっていること

が分かった。このように成功している個社の事例を深く見ていくことで解決の糸口はつかめそうである。

また、後継者に関する課題に対しては、後継者がいない事業所と比べ、後継者候補者がいる事業所は今後の後継可能性がないわけではない。同項目を課題とする事業所は概ね他の項目にも課題があり、この状況は家族など後継者候補者も察しているのではないかと推察できる。まずは自社の固定客がどうであるのか、その顧客管理を始めていくことが第一歩であろう。商工会の指導をうまく活用し、自社の事業の「見える化」を行い、家族含めた関係者に理解してもらうことが必要ではないだろうか。

(iii) 「差別化」を図るための新商品・製品開発(特に製造業)

和紙を活用した新商品・新分野・新事業進出等に乗出して差別化を図っていった事業所は、先行きに対する明るさを示しており、今後も安定した事業展開を行う上で差別化を図っていくことは必要である。「開発」で特に陥りやすい事象は、既存の自社技術に固執して、消費者ニーズを置き去りにしたプロダクトアウト型の開発になってしまう事である。もちろん、自社の強みを生かした商品であることは差別化の重要な要素ではあるが、売れなければ意味が無い。ニーズに合わないプロダクトアウト型の商品には、高い営業力が求められる。

それに対して、市場調査やニーズの分析、既存製品の問題点などから新商品を検討する“マーケットイン型”の開発プロセスがある。そもそも消費者ニーズ、シーズを解決する商品が生まれるため、販路さえ確保できれば、高い営業力は必要ではない。しかしながら、商品開発は事業者単独では主観的になりがちであり、商工会が「第三者の目」として率直な意見を伝えると共に、開発のプロセスやマーケティングの必要性を指導することで、有益な商品開発につながると考える。マーケティングの結果次第では、既存の技術ではニーズに対応できず、新たな技術開発や事業展開につながる可能性もある。

【2つの開発プロセス】



(iv) 「将来」に備えた資金計画見直し(特に建設業)

資金繰りに関しては国内の資金繰り環境が「緩やか」となっており、同業種の受注市場環境からも、取引金融機関と交渉したうえで、借入金の長期化・または複数口座の借入金の一本化などで毎月の返済金を落とし、月々の資金繰りを安定化させることが対策といえよう。金融機関は地域の活性化・再生等に向け、外部支援機関の連携による対処が内外から求められており、

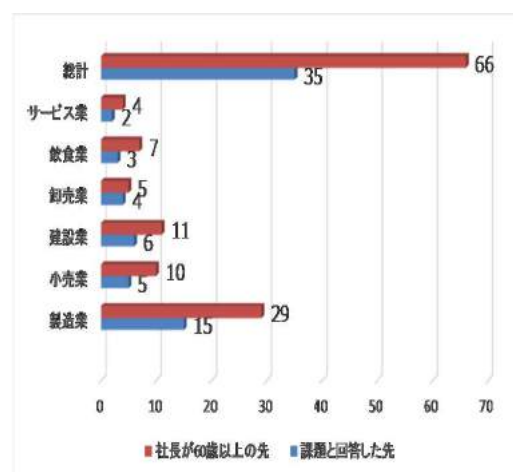
商工会と事業計画・資金計画の見直しを進めていくなど、金融機関との交渉する前の下準備を支えていくことが望まれる。

(v)「後継者問題」に関して

従業員規模は全体平均で3名以下であり、従業員数0名の事業所が55社と全体の半数以上を占める状況にあり、今後の持続的経営においては、経営者(社長)自身の能力・体力等に相当程度依存するものと推察できる。しかしながら、経営者(社長)の年齢も60歳以上の方が多く、3社のうち2社はそのような状況に陥っている。中小企業庁(出典:中小企業庁財務課「事業承継に関する現状と課題」)によると、中小企業の経営者で最も多い年齢層は65～69歳(2015年時点)であり、約10年後の2025年には6割以上の経営者が70歳を超える試算が出されており、今回の調査でも同様の傾向が見えた。

今回の調査では経営者(社長)年齢のみならず、経営課題の有無状況も回答いただき、全業種において「人材確保・育成・後継者育成」という課題に対する認識状況も確認している。

右の棒グラフは、各業種における「経営者(社長)年齢が60歳以上」と「人材確保・育成・後継者育成に関して『課題がある』と回答した事業所を示している。経営者(社長)年齢が60歳以上の事業所のうち、約6割弱にあたる35社が「人材確保・育成・後継者育成」に「課題がある」と回答していることになる。課題の内容に関して回答のあった33社のコメントを確認すると、後継者不在11社、後継者未定(親族はいるものの継ぐ意思がないなど)5社と、後継者に関して16社が確認できた。つまり、経営者(社長)年齢が60歳以上で人材面に課題があるとする事業所の約半数は後継者問題に悩んでいるということである。



ではその後継者問題に対する相談相手は誰になるのだろうか。大学・民間企業共同で2014年に実施された調査(出典:法政大学院中小企業研究所・エヌエヌ生命保険㈱「中堅・中小企業の事業承継に関する調査研究」)によれば、後継者問題の相談相手として「相談相手はいない」と回答した経営者は36.5%と最多の回答となり、身近な相談相手が不在となっていることが明らかになっている。

経営にとって中長期的な課題である社長(経営者)の高齢化について、平均社長年齢も60歳以上となっており、解決していくための時間は比較的限られている。「①事業継続の上で親族もしくは従業員に承継し、事業所を守っていく」のか、それとも「②事業所を一代限りと決めて、将来は地域内外の事業所に譲渡していく」のか、現段階では明確ではなくても、地域の中

で経営者に身近な存在である商工会が各事業所の後継方針を確認していくのもいいのではないか。地域内での承継マッチングや、他の支援機関と連携した地域外とのマッチングも商工会は可能である。短期的課題解決と併せ、事業承継等の中長期的課題への対処が望まれる。

なお、一方で後継者育成に「課題がない」とする事業所の概要を分析すると、売上構成において受注先明確(例えば特定民間企業からの継続受注先)であり、自社都合ではなく、取引先に対し迷惑をかけられない配慮から事業承継方針を明確にしている事業所があった。売上となっていた・なっている取引先への安心感、雇用が維持されるといった従業員の安心感を高めるためにも事業承継方針は明確にしておいたほうが賢明だと考える。

以上