

小さくてもキラリと光る、  
住んでみたい、住んでよかったまち

あつた  
温か笑顔の  
東温市をつくる



2022年東温市中小零細企業現状把握調査



2023年 2月  
愛媛県東温市



東温市長 加藤 章

## ごあいさつ

東温市は、愛媛県の県都・松山市に隣接する都市近郊型の田園都市で、北部に源を発する重信川が市の中央を流れ、南部の皿ヶ嶺連峰県立自然公園があるなど、豊かな自然と溪谷美に恵まれた街です。

本市では、2011年に市内全事業所の全数訪問調査を実施し、その結果から2013年3月に、愛媛県内の市町で初となる「東温市中小零細企業振興基本条例」を制定するとともに、条例に基づき、市、事業者、経済団体、学校、金融機関、市民が地域を挙げて中小零細企業振興に積極的に取り組むこととしております。

3回目の実施となります今回は、前回調査を実施した2016年以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や原油、物価高騰等による社会情勢の変化によって、大変厳しい状況を強いられている市内中小零細企業者の皆様に対して、今後の事業継続及び反転攻勢に向けた効果的な支援を展開していくために、市内中小零細企業の現状を把握することが喫緊の課題となっていたことから、前回調査時に制度設計からクロス集計・分析まで関わっていただいた立教大学社会情報教育研究センターに継続してご協力を賜り、本市に即した詳細な調査を実施することができました。

また、今回の調査では、総務省統計局の事業所母集団情報を活用しており、より迅速かつ精度の高い事業者情報に基づいて調査を実施したことで、これまで以上に、全国的に例のない中身の濃い報告書として、今後の支援施策の検討にも大いに活用できると自負しております。

さらに、本市といたしましては、立教大学社会情報教育研究センターに作成していただきましたこの調査票を、本市だけが定期的に利用するのではなく、他の自治体におかれましても積極的に活用していただきたいと考えております。

そうすることで、本市と他の自治体を比較・分析することも可能になります。利用する自治体が多ければ多いほど、それぞれの自治体の強み・弱みなども分析できるため、自治体毎に特色のある産業振興施策を実施することも可能になると思っております。

最後になりますが、今回の現状把握調査にご協力いただきました市内事業所の皆様をはじめ関係機関の皆様、そして、「東温市中小零細企業振興基本条例」の主旨を理解し、ご多忙の中、精力的に集計・分析を行ってくださいました立教大学菊地名誉教授、経済学部櫻本准教授ほか、報告書作成に携わっていただきましたすべての皆様に心よりお礼申し上げ、発刊のあいさつといたします。

2023年2月吉日

加藤 章



## はじめに

---

本報告書は、2022年度に実施された「2022年東温市中小零細企業現状把握調査」の結果分析の一部である。同調査は次のような趣旨のもとに実施された。

(調査票に添付された調査趣旨)

「東温市では、市内事業所の皆様がより事業を営み易く、このまちで働くことを誇りに思えるようなまちづくり、のちの世代にもこのまちで事業をずっと続けて欲しいと心から思えるようなまちづくりのため、平成25年に『東温市中小零細企業振興基本条例』を制定し、支援の取り組みを進めて参りました。

この度新型コロナウイルス感染症の影響などにより、社会情勢が大きく変化する中で、条例に基づく振興施策を更に推進するために平成28年度以来6年ぶりに本調査を実施することになりました。」

調査趣旨でも触れられているように、愛媛県東温市では、2011年度に中小企業等現状把握調査（市内全事業所訪問調査）を実施し、調査結果を踏まえ、市内中小零細企業の振興施策充実のため、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』も設置し、市内中小零細企業振興のため施策検討を行い、毎年見直しながら中小零細企業振興支援策を講じてきた。

そして、2011年調査から5年が経過した2016年に改めて「中小企業等現状把握調査」を実施し、施策の効果等の検証を行った。この時の報告書で触れたように、施策の効果は順調に上がってきていた。しかし、その後、2020年の春より新型コロナウイルス感染症拡大の影響に見舞われ、その影響は東温市にも及び、2021年に実施を予定していた「中小零細企業現状把握調査」については延期を余儀なくされ、2022年に改めて訪問調査として実施することになった。

当初、順調に実査が進むかと思われたが、調査期間の2022年6月～7月に東温市内でも再び感染の拡大が進み、第7波に入らな中での調査となった。そのため、対面で事業が行われる小売業などでは訪問がかなわず、回答そのものが得られないという状況が生まれ、回答数としては2011年調査、2016年調査に比べ大きく後退するところとなった。

とはいえ、この困難期を経て今後の東温市経済を考えると、本調査結果が十分踏まえられなければならない。

そうした模索を込めて本調査の結果をとらえていただきたい。

報告書の構成は以下のとおりである。今回の調査の回答状況、市内事業所の経営、施策の利用状況、事業力・経営力の強化の課題、人材育成力の強化の課題、将来見通しと課題状況、市内事業所の企業連携、社会連携、東温市への施策の希望と事業者の声、調査の状況と調査票である。また、巻末に単純集計結果を収録した。

---

# 目 次

---

はじめに .....	001
<b>第1章 東温市事業所の回答状況</b>	
第1節 コロナ禍で回答事業所数が大幅に減少 .....	005
第2節 多くの地区で回答事業所数が大幅に減少 .....	007
第3節 流通・商業、サービス業で回答数が大きく減少 .....	009
第4節 小規模で回答数減、売上高DIは全規模で低下 .....	011
第5節 個人企業で回答数が大幅に減少 .....	012
<b>第2章 感染症拡大に影響された市内事業所の経営</b>	
第1節 市内事業所の売上高、利益、業況 .....	015
第2節 得意先・仕入先の状況 .....	018
第3節 資金繰り、人手の過不足 .....	021
第4節 経営上の問題点 .....	023
<b>第3章 コロナ禍の支援施策の利用状況</b>	
第1節 振興基本条例の認知度 .....	028
第2節 市の支援施策の利用状況 .....	032
第3節 市の支援施策の利用に関する認識媒体 .....	034
第4節 国・県の施策の利用 .....	035
第5節 国・県の施策に関する認識媒体 .....	038
<b>第4章 事業力・経営力の強化</b>	
第1節 新型コロナウイルス感染症拡大への対応 .....	040
第2節 経営指針・経営計画の策定 .....	043
第3節 事業所の強み・今後伸ばしたいところ .....	045
第4節 ICTの活用状況と課題 .....	048
<b>第5章 人材育成力の強化</b>	
第1節 従業員の増減と採用予定 .....	052
第2節 働き方改革関連法対応 .....	054
第3節 人材育成 .....	055
第4節 研修の実施・成果 .....	057

## 第6章 将来見通しと課題状況

第1節 事業所の今後の見通し .....	062
第2節 今後の事業展開と事業承継 .....	068

## 第7章 市内事業所の企業連携、社会連携

第1節 孤立する零細事業者に対する商工会の役割 .....	072
第2節 企業連携に積極的な零細事業者 .....	075
第3節 立地のメリット認識 .....	076
第4節 環境経営・健康経営 .....	078

## 第8章 施策への希望と事業者の声

第1節 東温市への施策の希望 .....	081
第2節 業種別にみた施策の希望 .....	083
第3節 連携、健康経営、環境経営と施策の希望 .....	085
第4節 施策の希望と事業者の声 .....	087

## 補章1 調査概要、調査方法、調査票

第1節 調査概要、調査方法 .....	089
第2節 データの修正 .....	091
第3節 調査票 .....	093

## 補章2 集計結果

集計結果の概要 .....	104
---------------	-----

編集後記 .....	129
------------	-----



本章では、2022年調査で明らかになった回答事業所の置かれた状況について展望する。支援施策との関連で大事なのは、どのようなケースで回答数が大幅に減ったのかを見ておくことである。

### 第1節／コロナ禍で回答事業所数が大幅に減少

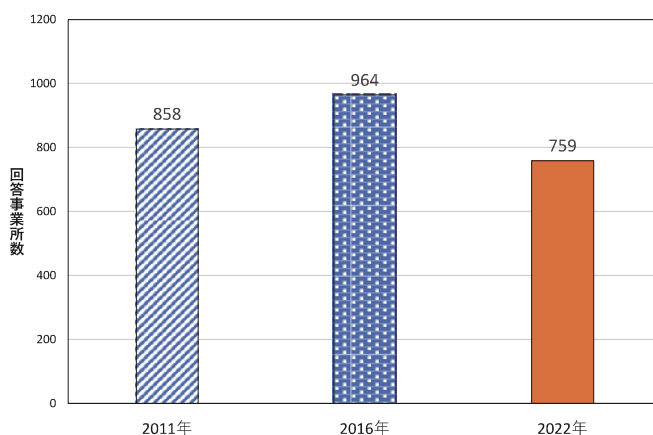
新型コロナウイルス感染症の拡大で、東温市内の事業所も大きく影響を受けた。それは何よりも、2016年の調査に比べ、回答数が大きく減少したところに表れている。その原因は、売上減少事業所が大きく増えたことによる。利益の減少は売上高よりも大きく回答数に影響している。

表 1-1 現状把握調査の回答率

	2011年調査	2016年調査	2022年調査
母集団名簿	1,164	1,233	1,429
有効回答数	858	964	759
回答率%	73.7	78.2	53.1

出所：「東温市中小零細企業現状把握調査」を事業所母集団データベースで補完し、独自集計した。以降の調査結果に基づく集計表はすべて同出所に基づくため、表記を省く。

図 1-1 現状把握調査における回答事業所数



事業所数（民営）については、時点を決めれば、存続事業所、新規把握事業所、休業事業所、廃業事業所、移転事業所に分けられる。国の事業所母集団データベースでは、事業所名簿について毎年更新情報を作っているが、休業事業所、廃業事業所、移転事業所はなかなか把握でき



ないのが実情である。表 1-1 にある通り、市内事業所の母集団名簿数が増えてきているが、これは国の経済センサス調査の精度が高まったことによる。今回大きく回答率が落ちたのは、コロナ禍で回答に応じられないというケースが少なくなかった点が大きい。2011 年の第 1 回調査から第 2 回調査にかけて回答数が大きく伸びていたが、今回はコロナ禍で大きくくじかれた形になった。

図 1-2 3 年前比売上高変化 (2016 年調査、2022 年調査)

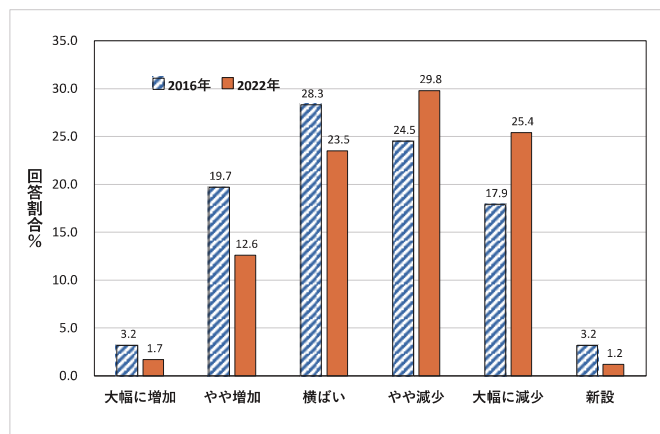
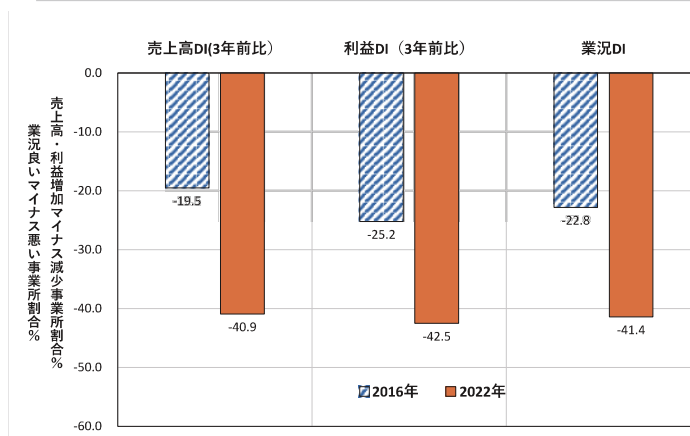


図 1-2 は、2016 年調査時点の回答と比較したときの売上高変化 (3 年前比) の回答割合である。これをさらに業種別にみるには、DI 値を使うか帯グラフを使う以外ない。ここでは前者に触れておきたい。

図 1-2 の売上高変化について、「大幅に増加」「やや増加」の回答割合の合計から、「やや減少」「減少」の回答割合を引いた割合%をとる。これを売上高 DI と呼ぶ。図 1-2 のグラフと図 1-3 のグラフの売上高部分を比較していただきたい。マイナスの数値が大きいほど「やや減少」「減少」の事業所割合が多く、売上高の状況として厳しくなってくることを意味している。

これは決して特殊な指標ではなく、日本銀行の『短期経済観測』(いわゆる短観)でおなじみの指標である。図 1-3 では、利益 DI、業況 DI についても取ってある。2016 年に比べ 2022 年はいずれの指標も大きく落ち込んだ。

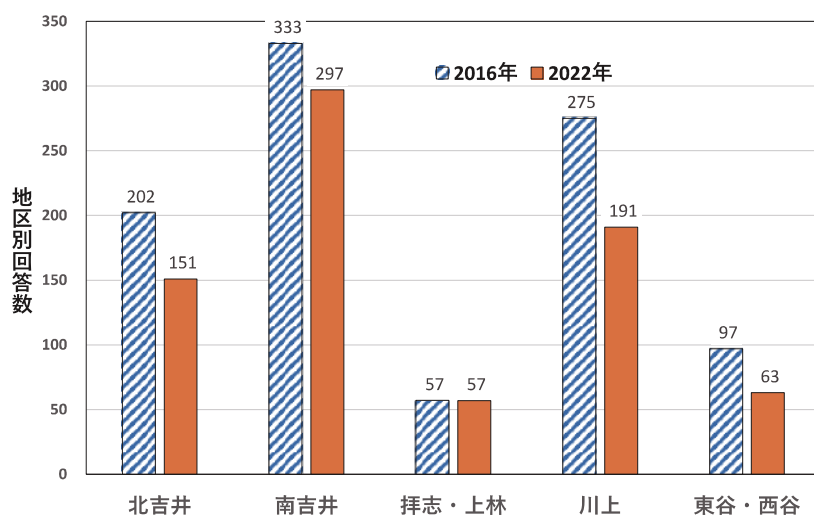
図 1-3 3 年前比売上高変化 (2016 年調査、2022 年調査)



## 第2節／多くの地区で回答事業所数が大幅に減少

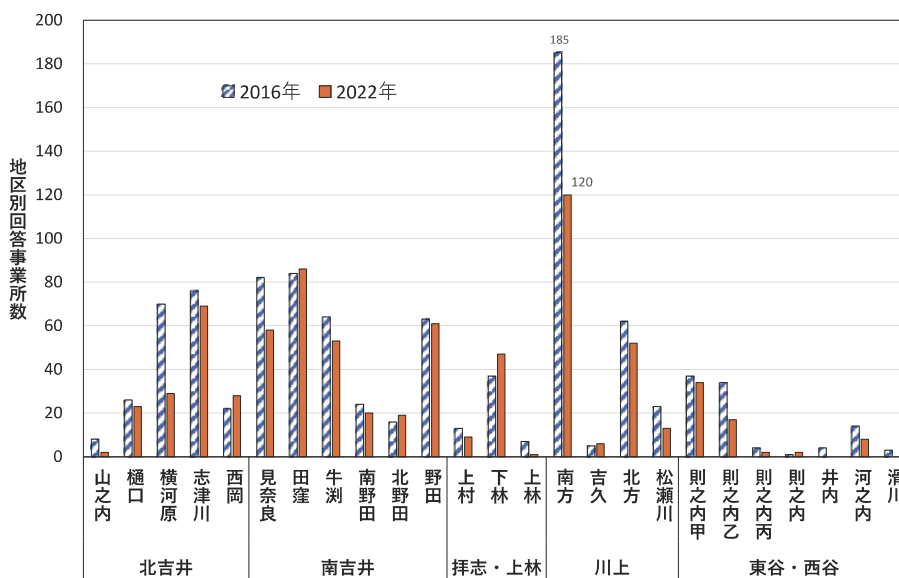
東温市では市内の各地域に事業所が分布している。これを、小学校区を参考にしながら、5つの地区に分けて事業所数を比較してみた（図1-4）。地区の細かいくくりについては、図1-5を参照していただきたい。拝志・上林以外は、回答数が大きく減っている。特定の地区だけの減少ということではないが、減少顕著な北吉井、南吉井、川上、東谷・西谷においても、そこでの地区全体が減少ということではなく、一部地区での減少となっている。

図1-4 地区別回答事業所数（2016年調査、2022年調査）



北吉井でとりわけ顕著に減少しているのは横河原である。南吉井では見奈良、川上では南方、松瀬川である。また、東谷・西谷では、則之内乙である。立地的な特徴がはっきりと表われているように思われる。

図 1-5 地区別回答事業所数 (2016年調査、2022年調査)



本所・本店の所在地について、2022年調査では「回答事業所と同じ」が474で、回答割合は62.5%（前回にほぼ近い）であった。本所・支所の回答の不明分の多くは本所と考えられる。

図 1-6 本所・本店の所在地 (2016年調査、2022年調査)

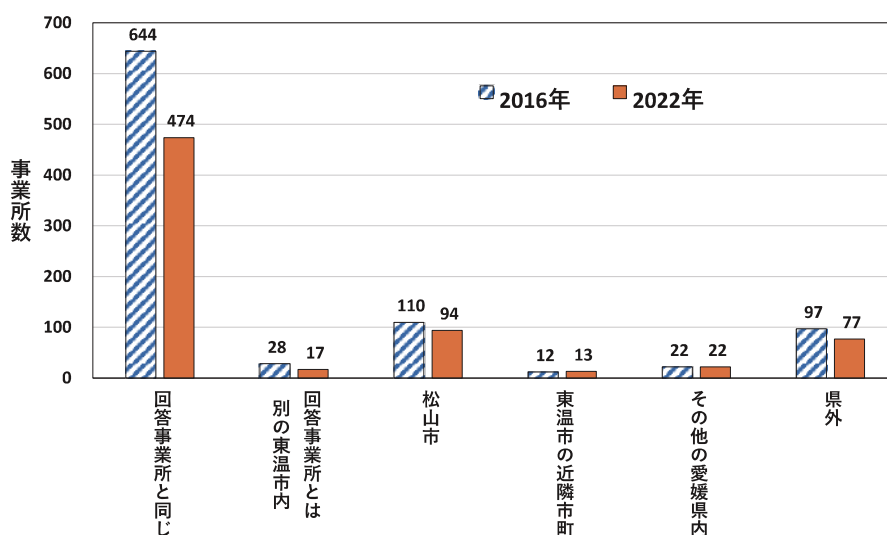
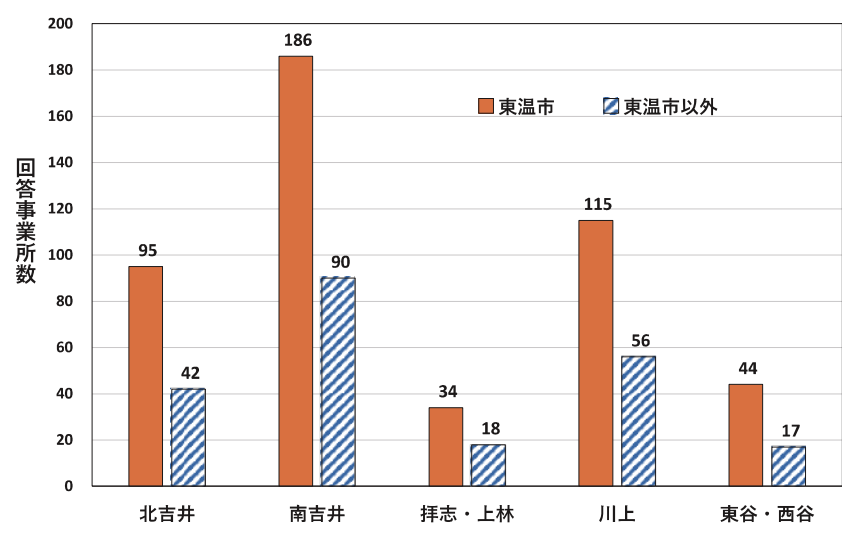


図 1-7 市内事業所の本所・本店の所在地 (2022 年調査)



### 第3節／流通・商業、サービス業で回答数が大きく減少

図 1-8 は、現状把握調査における回答事業所数を 2011 年、2016 年、2022 年で比較したものである。全体にコロナ禍の影響を受けたが、特に影響が大きかった産業は流通・商業、次いで、建設業、サービス業である。政府の景気刺激策により 2011 年から 2016 年にかけて、流通・商業の活動が活発になり、調査への回答事業所数が大きく伸びたが、今回は元に戻っている。建設業、サービス業は、継続的に減少してきている。

図 1-8 現状把握調査における業種別回答事業所数 (2011 年調査、2016 年調査、2022 年調査)

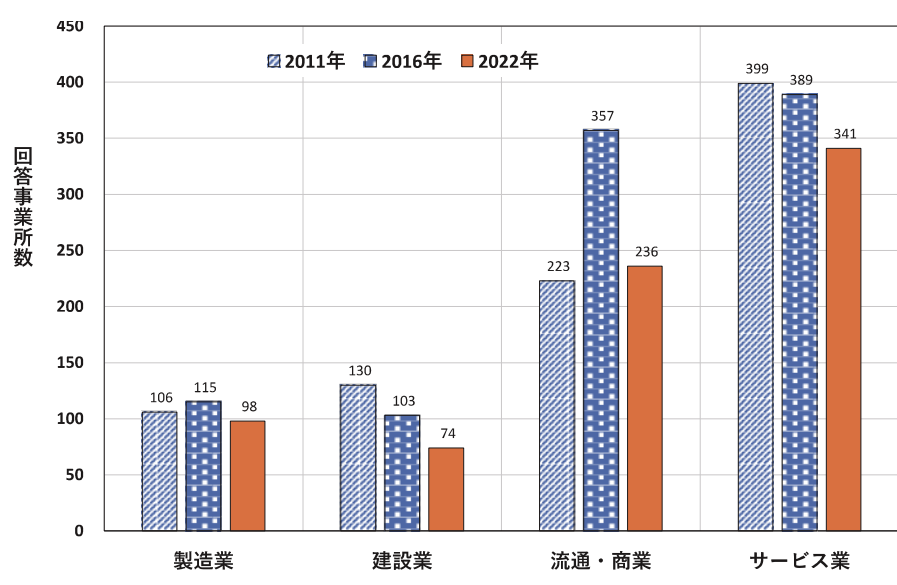


図 1-9 は、2016 年と 2022 年の売上高 DI（3 年前比）を業種別に比較したものである。全業種で大きく低下している。数値的に特に大きいのは、製造業、サービス業である。流通・商業は DI 値の低下幅は業種の中で最も小さい。にもかかわらず、回答数が激減したのは、こうした非常時には調査に応じられなくなる事業所が多いということである。そこで、図 1-10 において、回答事業所数の変化をもう少し細かく分け 20 業種別にみてもみた。やはり、小売業、宿泊・飲食、対個人サービスといった、消費者対応の事業所が回答できなくなってきたことがわかる。早期に正常な営業に戻ることを願いたい。

図 1-9 業種別売上高 DI の比較（2016 年調査、2022 年調査）

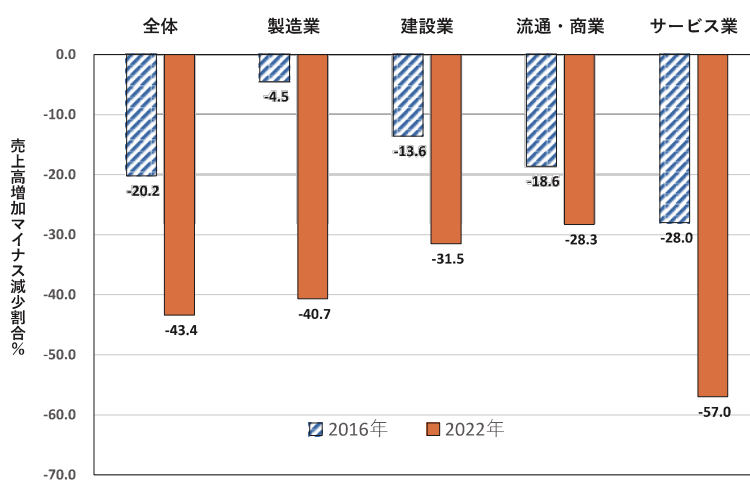
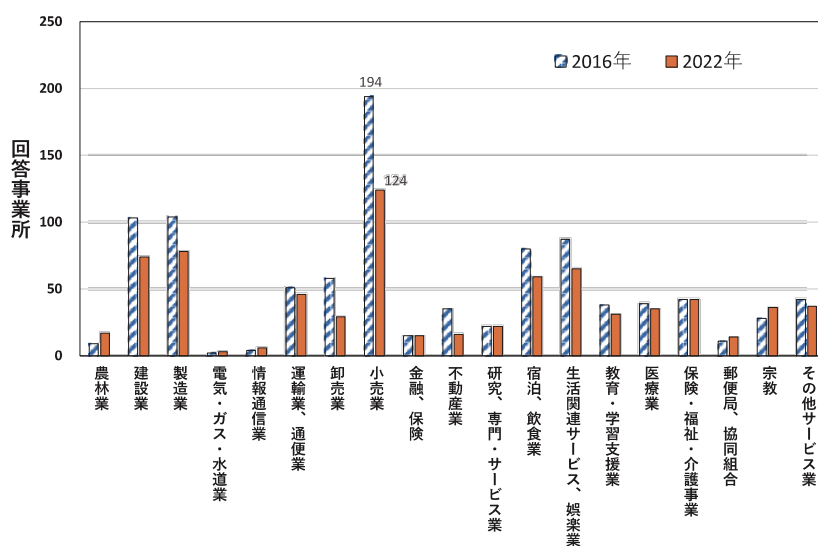


図 1-10 20 業種別回答事業所数（2016 年調査、2022 年調査）



## 第4節／小規模で回答数減、売上高DIは全規模で低下

図1-11は、正社員規模別にみた回答事業所数である。一目瞭然なのは、正社員1名規模での回答数の減少である。ここには1人事業所も含まれているが、調査に対応できなかったことがよくわかる。2人、5～9人での減少も目立つ。また、図1-12で、同じく正社員規模別に売上高DIをとった。どの規模も売上高DIは低下したが、5人以下の小企業では、2016年調査でマイナス側に沈んでいたが、そこからさらに落ち込むところとなっている。

図1-11 正社員規模別回答事業所数（2016年調査、2022年調査）

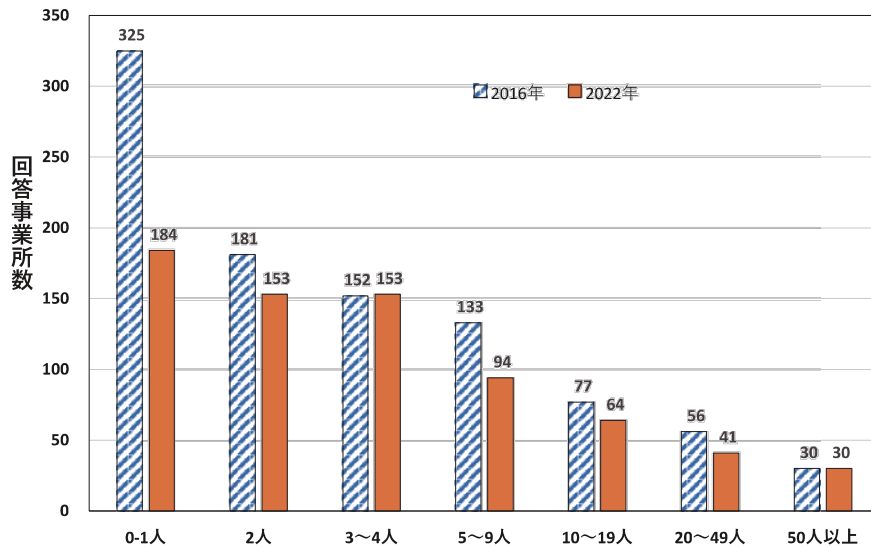
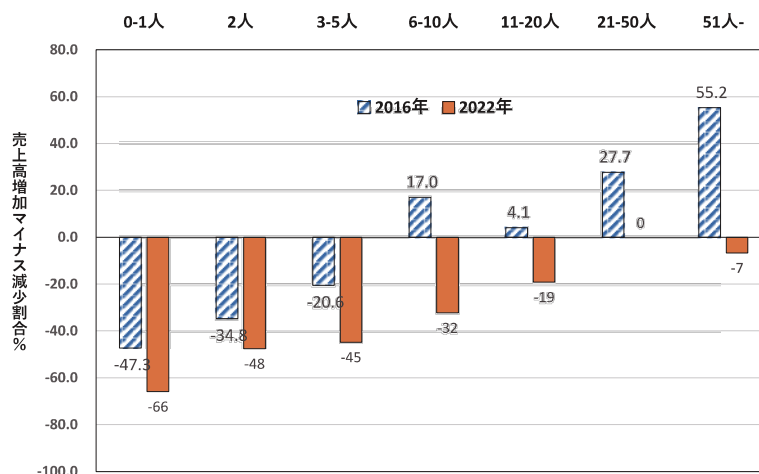


図1-12 正社員規模別売上高DI（2016年調査、2022年調査）



## 第5節／個人企業で回答数が大幅に減少

企業形態別に回答事業所数を比較したものが図 1-13 である。法人化していない個人企業は、小規模企業である場合が多く、コロナ禍で回答ができなかったケースが多かった。法人企業に対して個人企業の回答数が大きく落ち込んだことからその点はわかる。

図 1-13 企業形態別回答事業所数（2022 年調査）

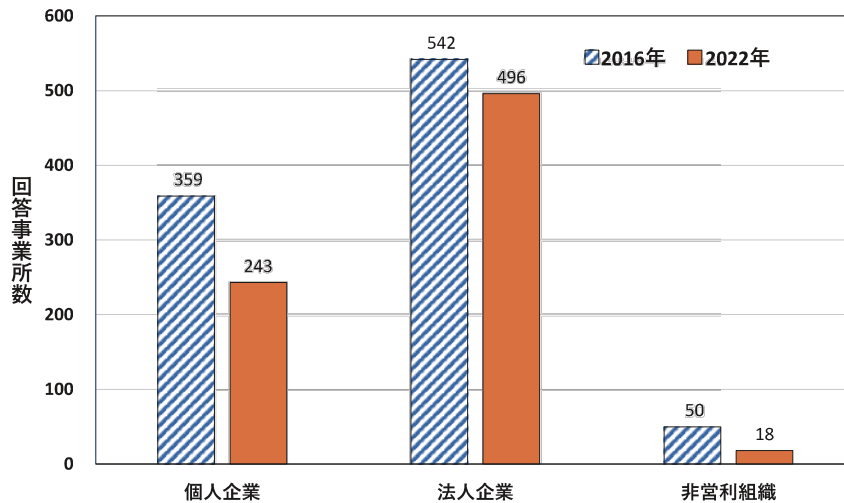
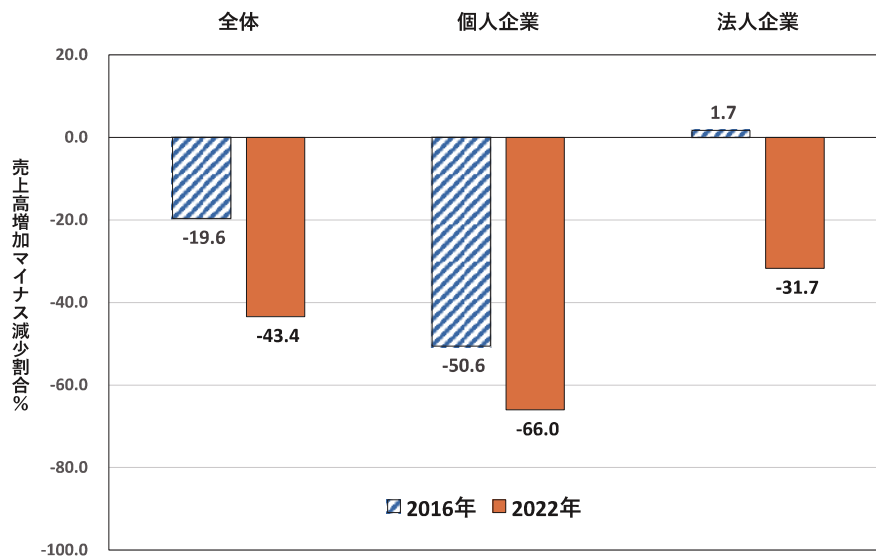
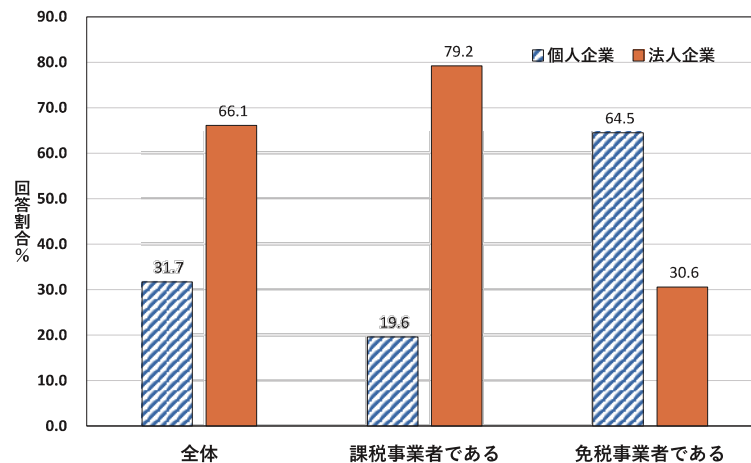


図 1-14 企業形態別売上高 DI（3 年前比）（2016 年調査、2022 年調査）



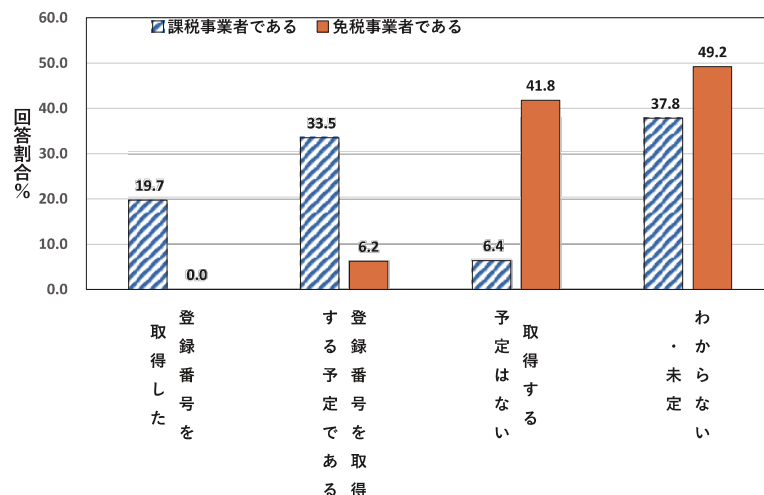
課税売上高が1,000万円以下の事業者は、消費税の納税義務が免除される。そこで、図1-15では、免税業者であるか課税業者であるかを聞き、これを企業形態別に見てみた。個人企業と法人企業で、課税、免税の割合が大きく逆転していることがわかる。

図1-15 個人、法人別にみた課税・免税業者の割合（2022年調査）



2023年10月より導入される「適格請求書（インボイス）」（売手が買手に対して、正確な適用税率や消費税額等を明記した請求書）は国税庁への登録がないと発行できない。2029年にかけて「適格請求書」を用いる制度に段階的に移行することが発表されている。一般消費者への販売や免税業者との取引が中心であれば、影響は軽微であろうが、そうでない場合、取引から除外される可能性がある。自社の取引状況を踏まえ、どのように考えるべきか研究しておく必要がある。図1-16で、「わからない・未定」の回答が多いため、事業者のインボイス番号の取得に必要な知識の習得についても支援施策の中で講じられるべきであろう。

図1-16 課税、免税業者別インボイスへの対応





## ■調査より浮かび上がってきた課題

### コロナ禍の影響で回答事業所数が大幅に減少

- ・2016年調査の回答数964に対して、2022年調査の回答数は759と大きく減少した。2019年の経済センサスと今回の事業者の母数は大きく変わっていない。まさに回答できないケースが続出したのである。
- ・調査期間は2022年6月～7月であり、東温市においても新型コロナウイルス感染症拡大の第7波にちょうど見舞われた時期であった。対面での業務が必要となる正社員2名以下の事業所、小売業、個人企業が大きく影響を受け、回答数が減少した。

### 変わらぬ小規模零細性

- ・市内事業所を正社員規模で捉えると、その小規模零細性は6年前と変わらない。引き続き条例制定の原点に立ち返って、市内事業所の現状把握に努める必要がある。
- ・今後にどのような展望を抱くことができているかが問題である。

### 本社・本店の位置

- ・全体では32.0%、法人企業では約41%が市外に本社・本店を構える事業所である。そして、法人企業の17.6%が県外に本社・本店を構えている。市外・県外に本社・本店のある事業所は、本社・本店の意向に左右されがちな面があるが、市内展開の事業所として引き続き市内経済への貢献が望まれる。
- ・市内に本社・本店がある事業所は、地域に根をはる中核事業所として市内経済への貢献が期待され、中小零細企業振興においてはとりわけサポートの目が向けられなければならない。その意味で本社・本店の位置で分けた分析も求められる。

### 定期的な中小零細企業調査の必要性

- ・市で行う調査の場合、調査事業者への委託の方法をとらざるを得ない。そうすると、どうしても調査拒否が生まれ、回答率が低くなる。一方、調査拒否が減少するかどうかは、中小零細振興の取り組みが市内事業者の心にどれだけ届くかにもかかってくる。その意味で、この調査結果から得られる数値自体が目標指標にもなりうる。

### インボイス制度への対応

- ・事業者が消費税の申告の際に仕入れを控除する場合、2023年から2029年まで段階的に売手が税務署に登録した「適格請求書（インボイス）」を用いる制度に移行する。
- ・売上先が一般消費者、非課税業者のみであればほとんど影響がないかもしれない。しかし、売上先が現在非課税業者であるとしても、その非課税業者が今後とも非課税業者であるとは限らない。
- ・こうして、2029年まで経過措置があるとはいえ、予断は許されない。非課税業者、課税業者とも、登録すべきか「わからない」の割合が大変高いことが、強い懸念材料である。何らかの支援施策が求められるところとなっている。

## 第2章

# 感染症拡大に影響された 市内事業所の経営

本章では市内事業所の経営状態について整理する。売上高や利益、資金繰りの状況等について、新型コロナウイルス感染症の拡大前後の比較を通じて、コロナ禍での市内事業所の経営状態ならびに市内事業所の抱える経営上の問題点を把握する。

### 第1節／市内事業所の売上高、利益、業況

本節では、市内事業所の売上、利益、業況について業種別（4業種）、正社員数規模別（4区分）に分析する。またコロナ禍での状況を知るために、前回調査（2016年）の結果も併せて掲載し比較する。

図 2-1 東温市内事業所の業種、正社員規模別売上高の変化

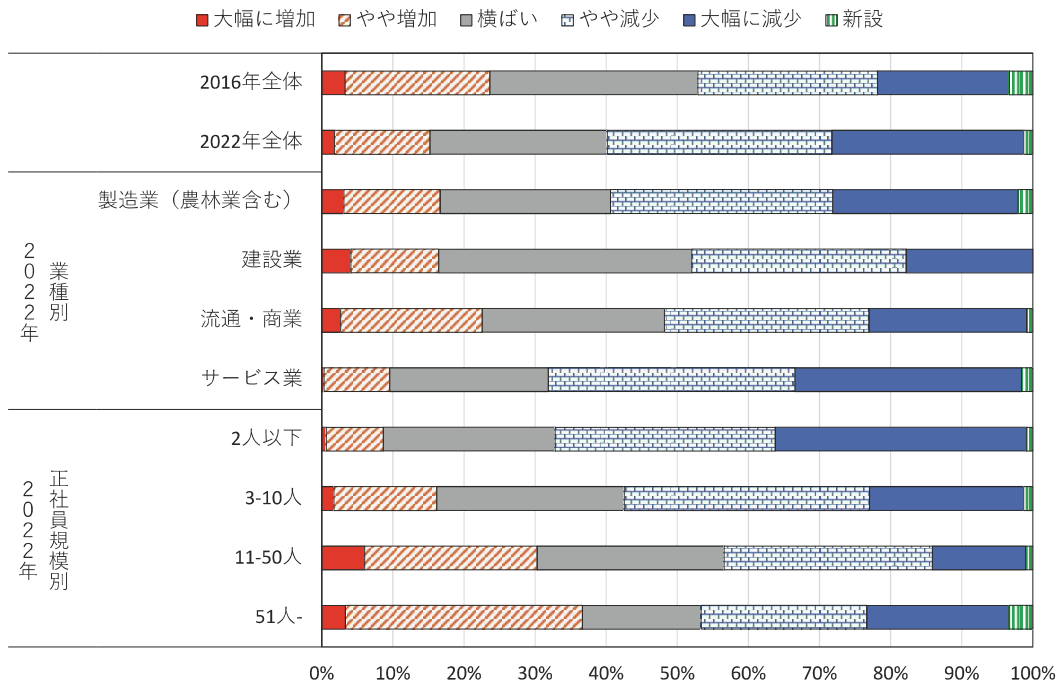


図 2-1 は、業種および正社員規模別に、3年前（コロナ前）からの売上の変化をまとめたものである。2016年と2022年の「全体」を比較すると、2022年には「やや増加」の割合が減少する一方、「やや減少」、「大幅に減少」の割合が増加し、前回調査と比較して全体的に売上が

減少している。業種別に見ると、特に「サービス業」で厳しい結果となっている。図 2-1 には掲載していないが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きいと考えられる「宿泊、飲食業」では「大幅に減少」の割合が 54.4%、「生活関連サービス、娯楽業」では 47.6%であった。正社員規模別では、規模の拡大に伴って「やや増加」の割合が高くなり、「大幅に減少」の割合が低下する傾向にある。

図 2-2 東温市内事業所の業種、正社員規模別利益の変化

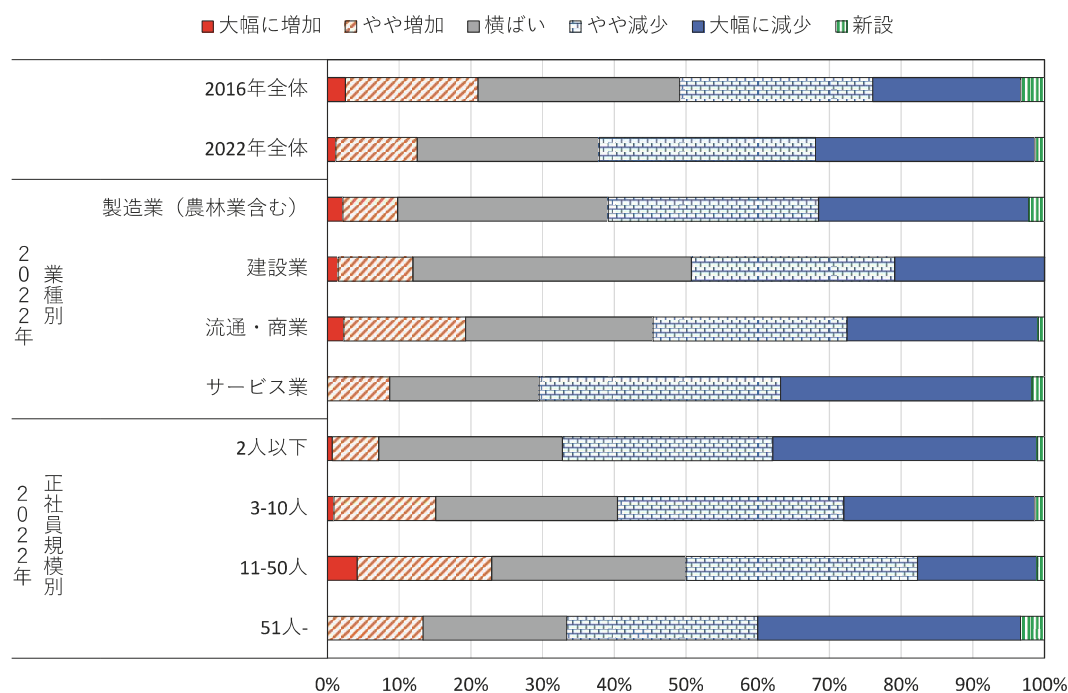


図 2-2 は、図 2-1 と同様の集計を「利益」について、図 2-3 は「業況」について行ったものである。

利益の状況は売上と比較してより厳しい状況にある。業種別、正社員規模別のいずれにおいても、利益の「大幅に増加」および「やや増加」の割合は売上のそれよりも小さく、利益の変化は、売上の変化以上に厳しい状況にある。この傾向は 2016 年調査でも同様に確認される。売上と利益の変化の関係については、後掲の表 2-2 でより詳細に分析している。

業況は、利益の変化よりもさらに厳しい状況にある。業況が「良い」あるいは「やや良い」と回答した事業所は全体で 10% に満たず、「やや悪い」あるいは「悪い」と回答した事業所は 50% を超える。2016 年では、前者はおよそ 15%、後者は 40% 弱であったことから、2016 年と比較した 2022 年の業況判断は明らかに悪化している。「サービス業」や正社員数「2 人以下」の小規模な事業所で特に業況判断の悪い状態が見られる。

図 2-3 東温市内事業所の業種、正社員規模別の業況

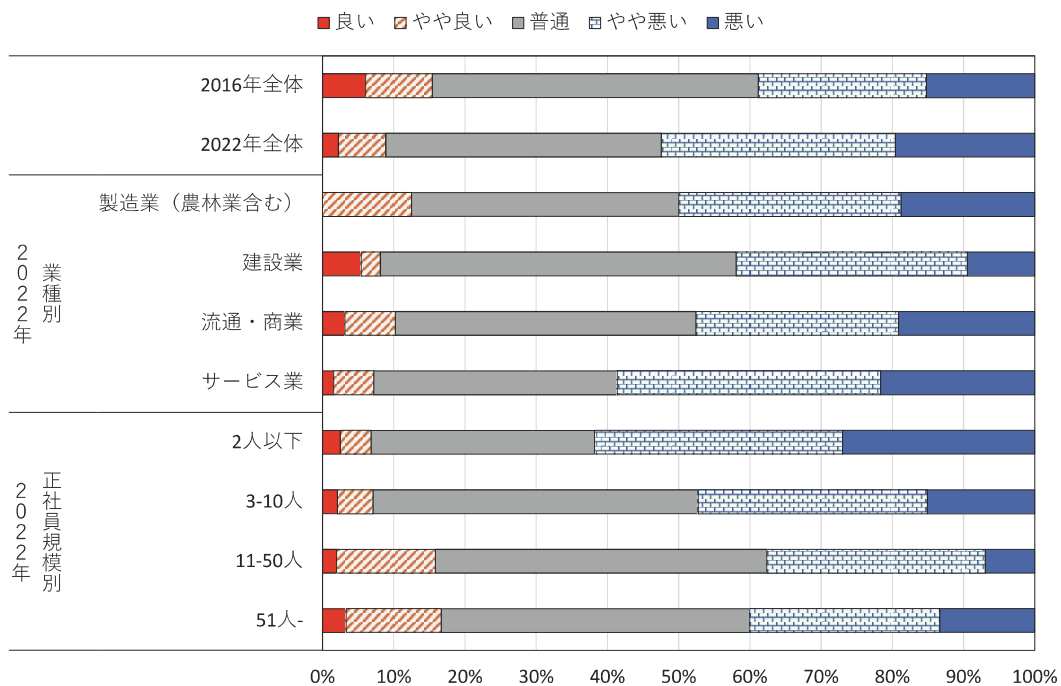


表 2-1 売上、利益、業況の前回調査 (2016年) からの変化

		大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	新設
売上	2016年	3.3	20.3	29.2	25.3	18.5	3.3
	2022年	1.8	13.4	24.8	31.7	27	1.3
	2022→2016変化	▲ 1.5	▲ 6.9	▲ 4.4	6.4	8.5	▲ 2.0
利益	2016年	2.5	18.5	28.1	26.9	20.7	3.3
	2022年	1.2	11.3	25.4	30.1	30.6	1.3
	2022→2016変化	▲ 1.3	▲ 7.2	▲ 2.7	3.2	9.9	▲ 2.0
		良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	
業況	2016年	6.1	9.4	45.7	23.6	15.2	
	2022年	2.2	6.7	38.7	32.9	19.6	
	2022→2016変化	▲ 3.9	▲ 2.7	▲ 7.0	9.3	4.4	

表 2-1 は、売上、利益、業況の回答割合について、2022年と2016年を比較したものである。売上や利益の増加、あるいは業況が良いとの回答割合が低下するだけでなく、横ばい、あるいは普通との回答割合も低下し、減少あるいは悪いとの回答割合が上昇している。

表 2-2 売上高変化と利益変化の関係

		利 益					
		大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	新設
売 上	大幅に増加	61.5	23.1	7.7	7.7	0	0
	やや増加	0	64.1	18.5	15.2	2.2	0
	横ばい	0	3.1	85.3	8.6	3.1	0
	やや減少	0	3.3	5.1	76.2	15.4	0
	大幅に減少	0	1.1	1.1	5.1	92.7	0
	新設	0	0	0	0	0	100

表 2-2 は、3 年前と比較した売上の変化と利益の変化について、その組合せを一覧にしたものである。対角線上は売上と利益の変化が同様の傾向にあった事業所の割合である。対角線の右上は、売上の変化に対して利益の変化の状況が悪いことを、対角線の左下は売上の変化に対して利益の変化の状況が良いことをそれぞれ表している。

売上の変化よりも利益の変化の状況が悪い事業所（対角線の右上）は、その反対（対角線の左下）の事業所より多い。売上と比較して、利益の状況がより深刻な状況にあることが確認できる。

## 第 2 節／得意先・仕入先の状況

本節では、市内事業所の得意先と仕入先の状況から市内事業所の地域間の取引状況を見る。

図 2-4 得意先・仕入先の状況 (1 位)

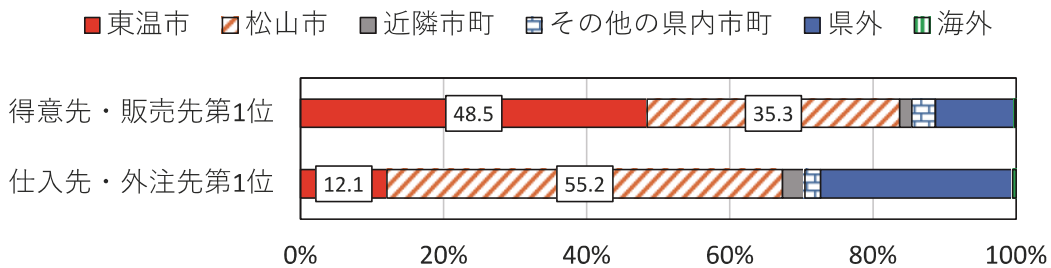


図 2-4 は、市内事業所の「得意先・販売先」と「仕入先・外注先」の第 1 位の割合を示している。得意先・販売先は東温市が最も多く、松山市と合わせて 80% を超える。仕入先・外注先では、得意先・販売先と比較して東温市の割合が低下し、松山市と県外の割合が高くなっている。松山市を中心とした東温市外からの仕入れ、東温市内での販売を行うという取引関係が確認できる。取引における単価等のデータはないものの、東温市という単位で資金の流れを考えると、流出超過となっていると考えられる。

図 2-5 業種別得意先・仕入先 (1位)

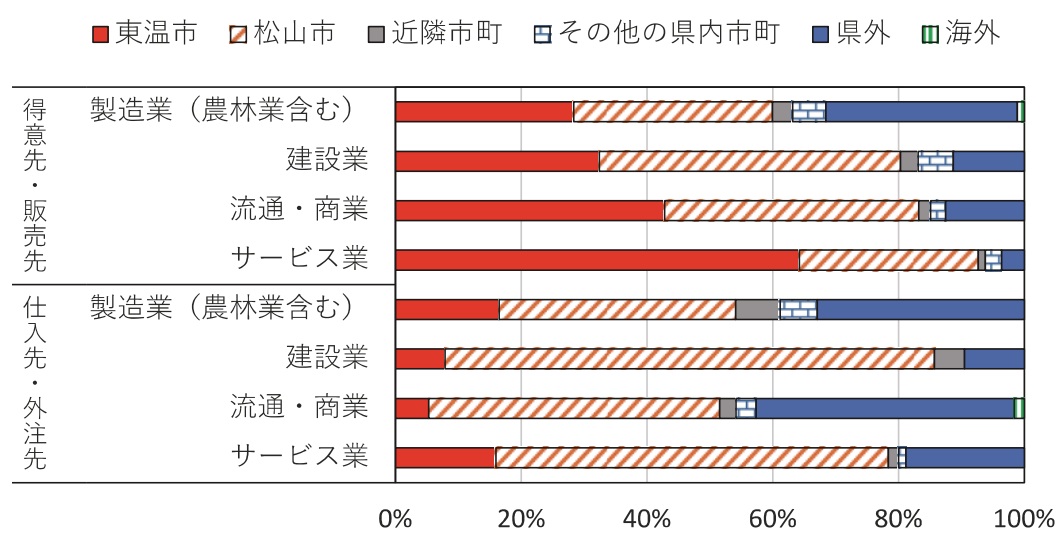


図 2-5 は、得意先・販売先と仕入先・外注先を業種別に集計したもので、業種による違いが見られる。建設業では仕入先・外注先でも、東温市と松山市で80%を超えている。サービス業では特に、得意先・販売先が東温市、仕入先・外注先が東温市外という傾向が強い。

図 2-6 正社員規模別得意先・仕入先の状況 (1位)

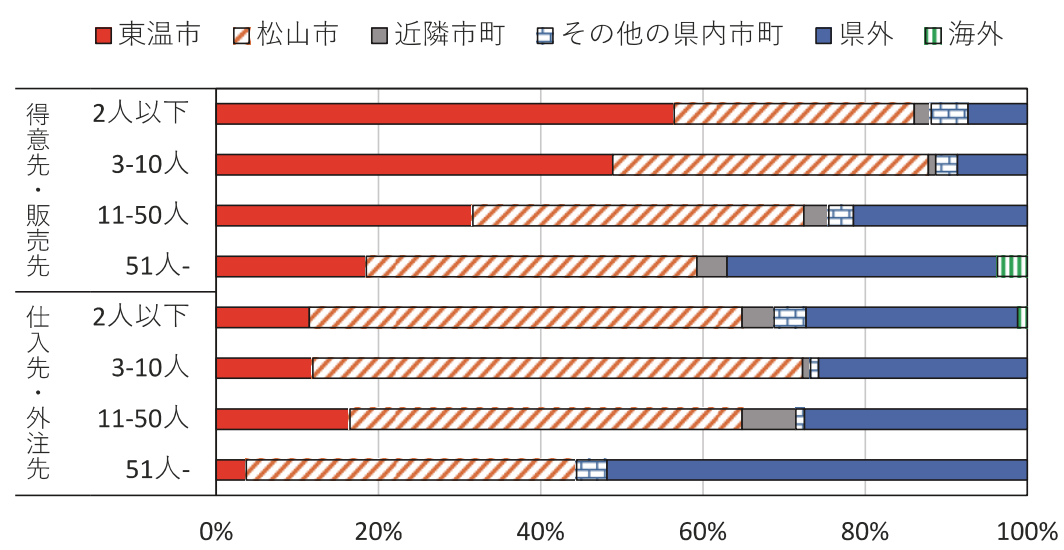


図 2-6 は、得意先・販売先と仕入先・外注先を正社員規模別に集計したものである。正社員規模別では、仕入先・外注先にそれほど大きな違いは見られないが、得意先・販売先では規模の大きい事業所ほど東温市の割合が低下し、県外の割合が高くなる傾向がみられる。51人以上の事業所では得意先・販売先、仕入先・外注先ともに県外の割合が高くなる。

図 2-7 売上変化別得意先・仕入先の状況 (1 位)

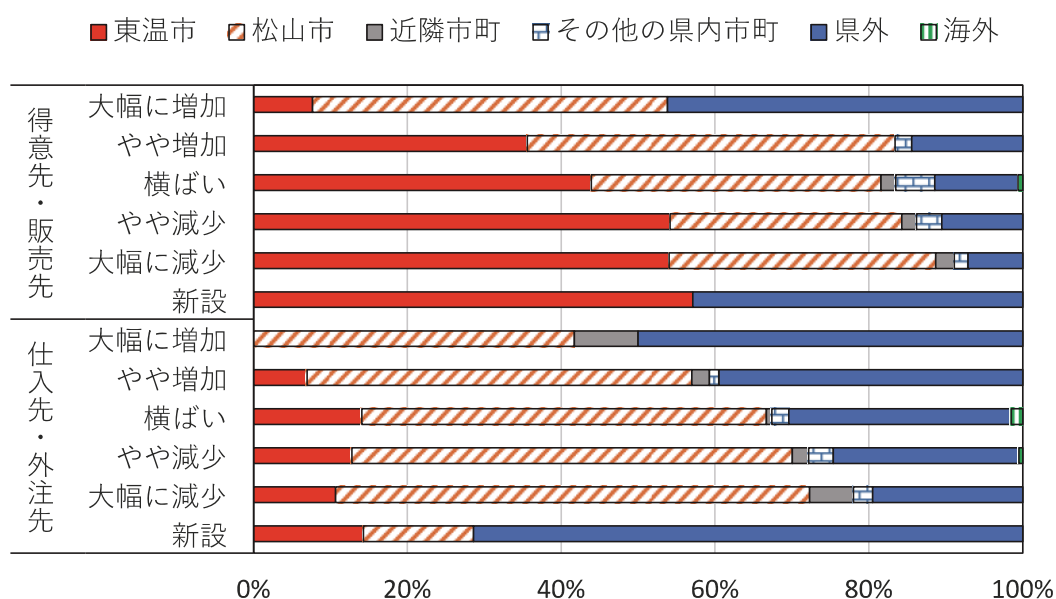


図 2-7 は、得意先・販売先と仕入先・外注先を売上高の変化別に集計したものである。売上高の変化が好調な事業所ほど、得意先・販売先では東温市の割合が低下し、仕入先・外注先では県外の割合が高くなる傾向がみられる。第 1 節に示したように、規模の大きなところほど売上高の状況が良い傾向にある点に留意する必要があるが、県外からの仕入れと東温市内での販売という取引形態は、売上高の状況にかかわらず、広く浸透しているようである。なお、「大幅に増加」と「新設」は事業所数が少ない（大幅に増加は 13（得意先回答）、または 12（仕入先回答）事業所、新設は 7 事業所）点に留意が必要である。本所、支所で区別した場合もほとんど差は見られなかった。

### 第3節／資金繰り、人手の過不足

本節では、新型コロナウイルス感染症拡大前後の比較を中心に、市内事業所の資金繰りと人手の過不足についてまとめる。

図 2-8 2016年調査、および感染症拡大前後の資金繰りの比較

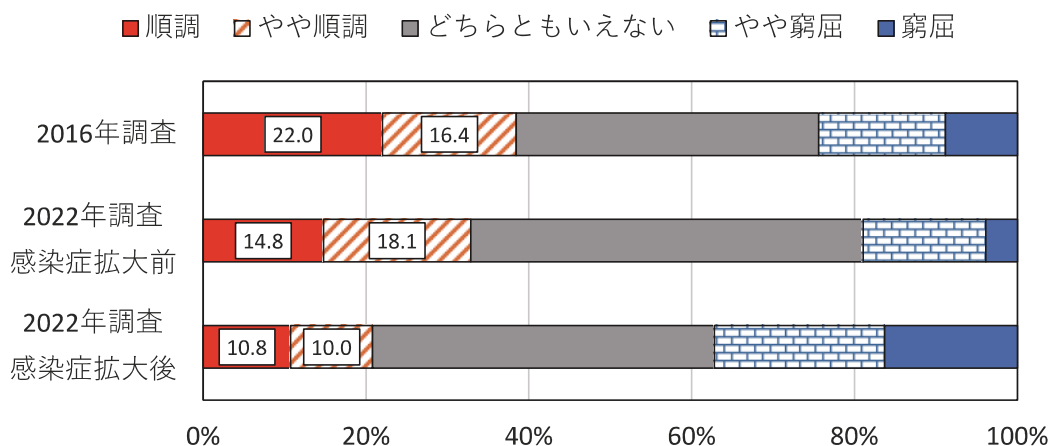


図 2-8 は、2016 年、および 2022 年における感染症拡大前後の資金繰りの状況を示している。2022 年の感染症拡大前は 2016 年と比較して「順調」と回答した事業所の割合は低下しているが、他方で「窮屈」と回答した事業所の割合も低下し、「どちらともいえない」の割合が高くなっている。感染症拡大前の時点では、2016 年と比較して全体的な資金繰りの悪化は見られない。

感染症拡大後には、2016 年および感染症拡大前と比較して、「順調」と「やや順調」の割合が低下し、「やや窮屈」と「窮屈」の割合が高くなっている。特に、「窮屈」の割合の増加率が大きい。

表 2-3 感染症拡大前後資金繰りの比較（拡大後－拡大前）

		順調	やや順調	どちらともいえない	やや窮屈	窮屈
業種別	製造業（農林業含む）	▲ 6.1	▲ 8.0	▲ 5.3	9.8	9.7
	建設業	▲ 1.4	▲ 6.9	▲ 6.9	8.3	6.9
	流通・商業	▲ 2.4	▲ 5.2	▲ 8.4	3.7	12.3
	サービス業	▲ 5.2	▲ 10.5	▲ 5.0	6.4	14.3
正社員規模別	2人以下	▲ 2.8	▲ 11.6	▲ 8.0	7.4	15.1
	3-10人	▲ 5.3	▲ 3.5	▲ 7.1	4.8	11.1
	11-50人	▲ 3.0	▲ 7.1	1.0	4.0	5.1
	51人-	▲ 13.3	▲ 10.0	0.0	20.0	3.3



表 2-3 は、資金繰りの状況について感染症拡大前後の回答割合の差（感染症拡大後－拡大前）を取ることで、感染症拡大による資金繰りへの影響を業種別、正社員規模別に一覧にしたものである。感染症拡大による資金繰りの悪化が確認できる。

図 2-9 2016 年調査、および感染症拡大前後の人手過不足の比較

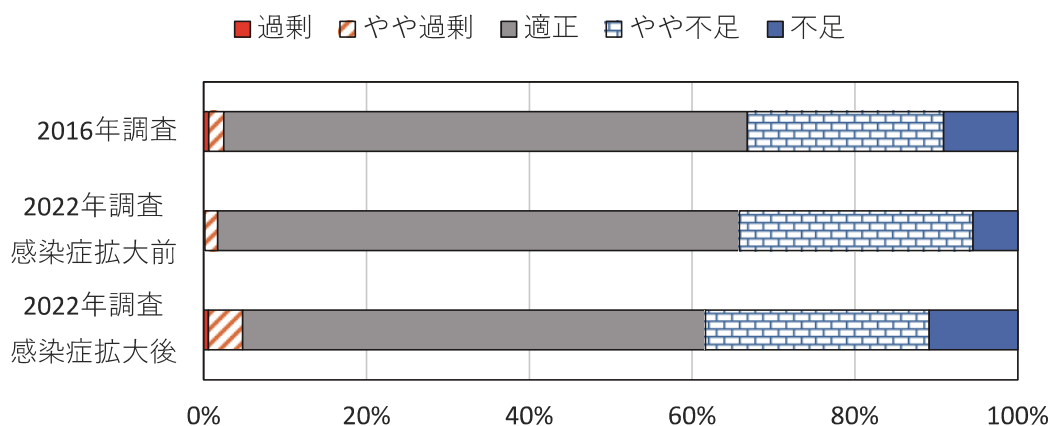


図 2-9 は、2016 年、および 2022 年における感染症拡大前後の人手過不足の状況を示している。3つの時点の比較からは人手過不足の状況に大きな変化は見られないものの、いずれの時点でも 40% 弱が「やや不足」または「不足」と回答している。「適正」が最も多いものの、慢性的な人手不足にあることが確認できる。

表 2-4 感染症拡大前後の人手過不足の比較（拡大後－拡大前）

		過剰	やや過剰	適正	やや不足	不足
業種別	製造業（農林業含む）	2.2	2.2	▲ 7.5	▲ 3.2	6.5
	建設業	0.0	0.0	4.3	▲ 15.9	11.6
	流通・商業	0.0	2.3	▲ 8.2	2.6	3.3
	サービス業	0.3	3.6	▲ 9.2	0.3	4.9
正社員規模別	2人以下	0.7	1.7	▲ 5.9	▲ 0.3	3.7
	3-10人	0.4	3.8	▲ 7.3	▲ 2.0	5.1
	11-50人	0.0	1.9	▲ 9.7	▲ 2.9	10.7
	51人-	0.0	10.0	▲ 6.7	▲ 10.0	6.7

表 2-4 は、感染症拡大前後の人手の過不足について感染症拡大前後の回答割合の差（感染症拡大後－拡大前）を取ることで、感染症拡大による資金繰りへの影響を業種別、正社員規模別に比較して一覧にしたものである。感染症拡大による影響はやや二極化している様子が見られる。「適正」や「やや不足」の割合が低下している一方で、「やや過剰」の割合が若干高くなり、「不足」の割合が大きく上昇している。

表 2-5 売上高変化別の感染症拡大前後の資金繰りの比較 (拡大後－拡大前)

	順調	やや順調	どちらとも いえない	やや窮屈	窮屈
大幅に増加	7.7	7.7	▲ 15.4	0	0
やや増加	▲ 1.1	▲ 2.1	▲ 2.1	4.3	1.1
横ばい	▲ 0.8	▲ 2.7	▲ 2.1	3.2	2.5
やや減少	▲ 7.2	▲ 4.5	▲ 4.1	10.3	5.6
大幅に減少	▲ 6.0	▲ 21.9	▲ 14.0	4.4	37.6
カッコ内は実数	(▲11)	(▲40)	(▲26)	(7)	(67)
新設	0	0	▲ 11.1	11.1	0

表 2-5 は、感染症拡大前後の差を取ることで、感染症拡大前後の資金繰りについて売上高変化別に比較したものである。売上高が「大幅に減少」と回答した事業所では、資金繰りが「窮屈」であるとの回答が急増している。

### 第 4 節／経営上の問題点

本節では、市内事業所の抱える経営上の問題点についてまとめる。回答割合が高かった項目から、各分類別に特徴的な変化があったものを抽出して分析する。

図 2-10 経営上の問題点 (上位 8 項目)

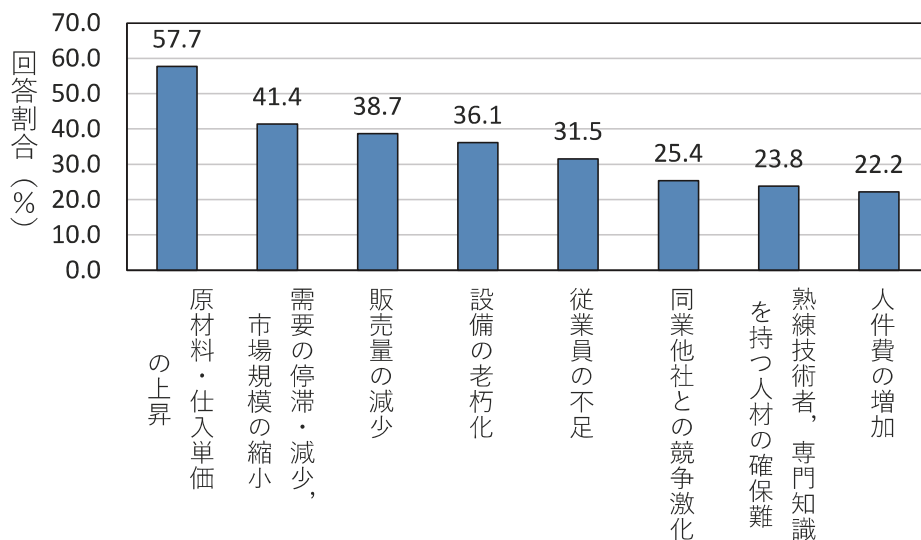


図 2-10 は経営上の問題点について、回答割合が高い順に、回答割合が 20% 超のものを 8 つ掲載している。「原材料・仕入れ単価の上昇」は 50% を超えている。

図 2-11 業種別経営上の問題点

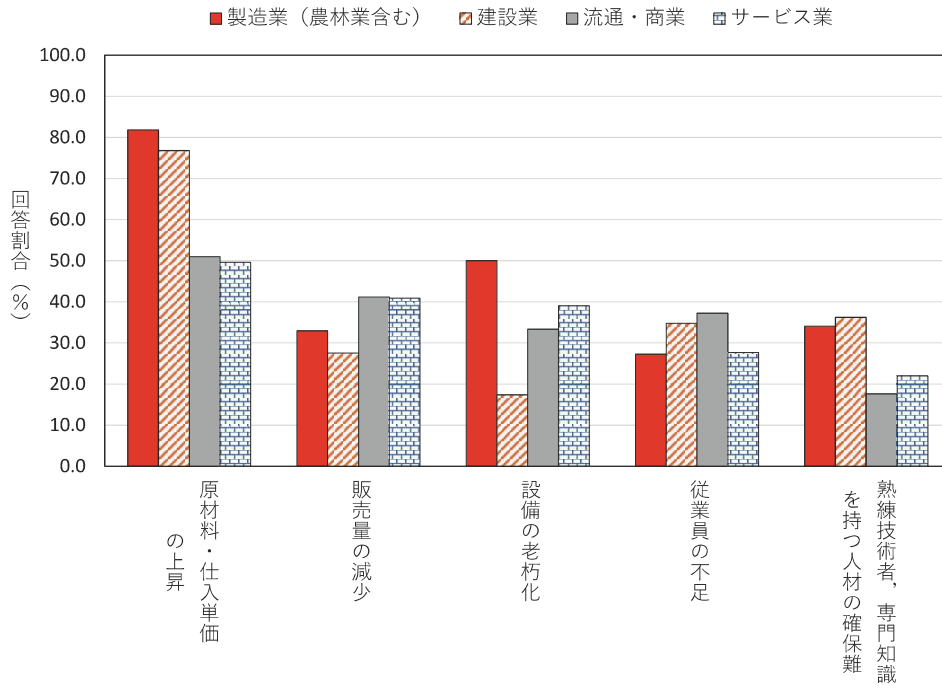


図 2-12 正社員規模別経営上の問題点

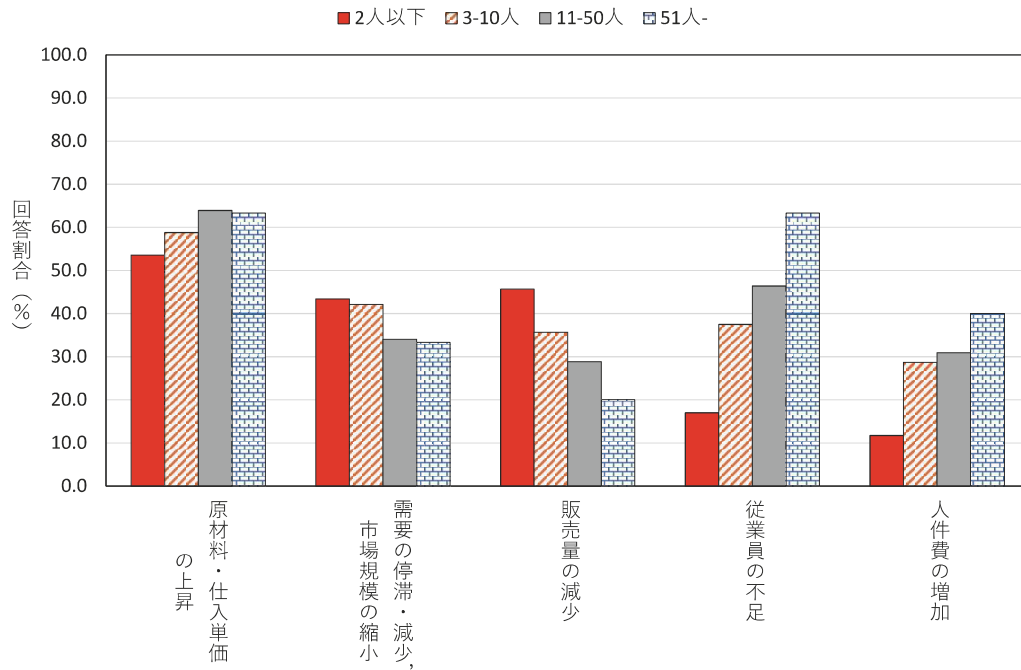


図 2-11、図 2-12 はそれぞれ業種別、正社員規模別に経営上の問題点として特徴的な傾向が見られる項目をまとめたものである。

業種別に見ると、「製造業」や「建設業」では、「原材料・仕入単価の上昇」や「熟練技術者・専門知識を持つ人材の確保難」の割合が相対的に高い。「設備の老朽化」は特に「製造業」での回答割合が高く、「販売量の減少」は、「流通・商業」や「サービス業」における回答割合が高い。

正社員規模別にみると、小規模な事業所ほど「販売量の減少」を選択する割合が高く、大規模な事業所では「従業員の不足」や「人件費の増加」が大きな問題として認識されている。

図 2-13 売上高変化別経営上の問題点

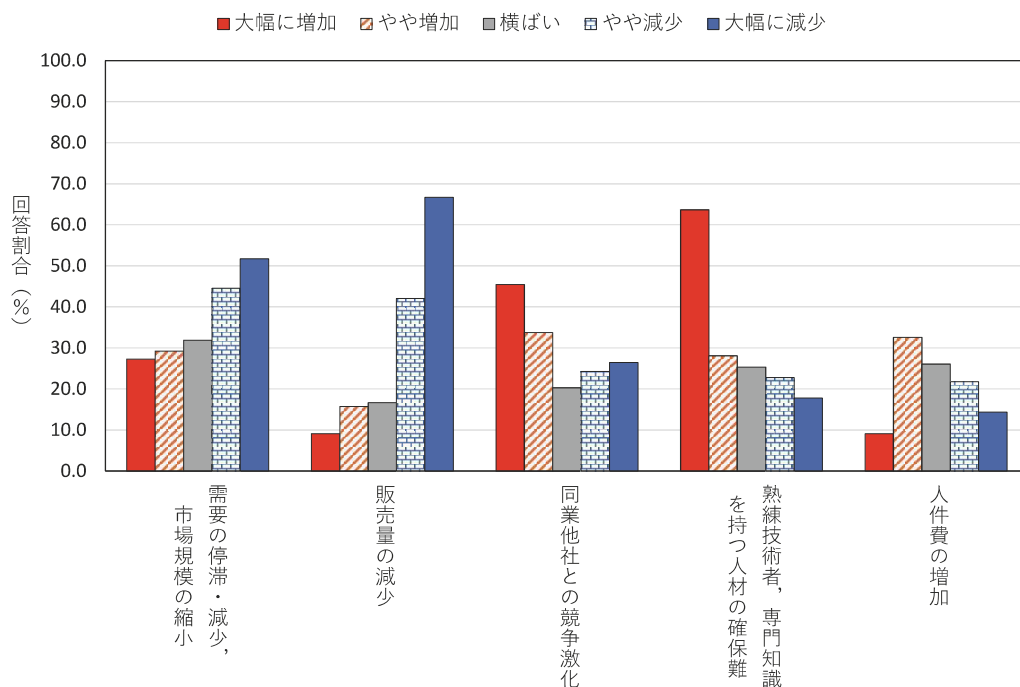


図 2-13 は、売上高の変化別に経営上の問題点を比較したものである。売上高が「やや減少」あるいは「大幅に減少」と回答した事業所では、「需要の停滞・減少、市場規模の縮小」や「販売量の減少」の回答割合が高い。「同業他社との競争激化」は、売上高の状況が良い事業所の回答割合の方が高く、「人件費の増加」は売上高の状況が悪くなるほど回答割合が低くなっている。

図 2-14 資金繰りの状況別に見た経営上の問題点（感染症拡大前後の比較）

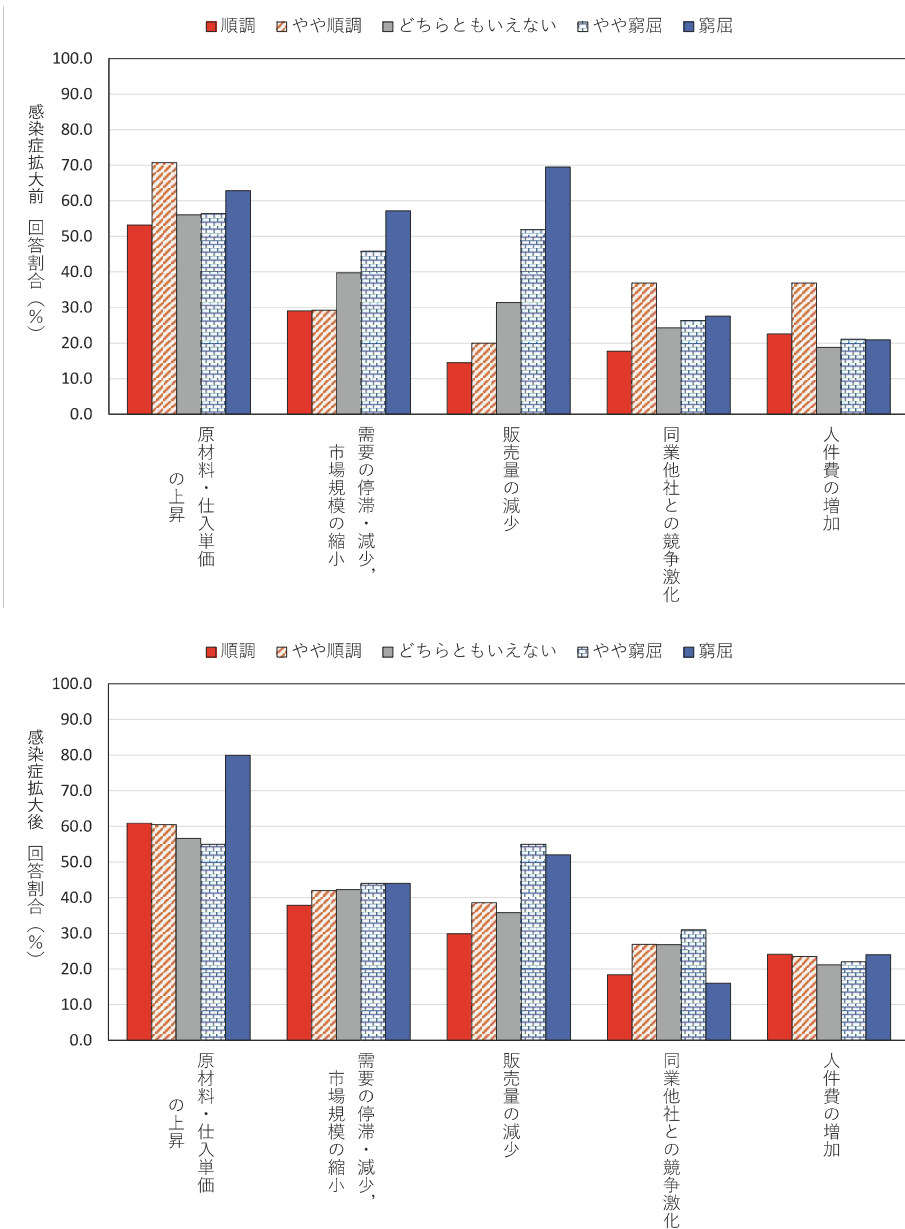


図 2-14 は、資金繰りの状況別に経営上の問題点をまとめ、これを感染症拡大前後で比較したものである。資金繰りの状況は、感染症拡大前後の回答でそれぞれ分類している。感染症拡大前後を比較すると、拡大前では資金繰りの状況によって経営上の問題点に違いが見られたが、拡大後はこうした違いが縮小する傾向が見られる。感染症の拡大が、ある意味で経営上の問題点を共通化させた、あるいは共通の大きな問題をもたらしたとみることができる。

資金繰りが「窮屈」と回答した事業所は、「原材料・仕入単価の上昇」や「販売量の減少」の回答割合が高くなっている。「販売量の減少」は、感染症拡大前の方が資金繰りの状況による差が大きかったため、「販売量の減少」は、資金繰りの状況が比較的順調であった事業所にも大きな問題として影響を与えたと考えられる。

## ■調査より浮かび上がってきた課題

### 新型コロナウイルス感染症拡大による影響

- ・売上高、利益、業況の状況は前回調査と比較していずれも悪化している。また、売上高→利益→業況の順に状況は悪化しており、売上高の変化以上に利益の変化が厳しく、利益の変化以上に経営者の業況判断が厳しくなっている。業種別では、感染症拡大の影響が大きかったと言われる「宿泊、飲食業」や「生活関連サービス、娯楽業」を含む「サービス業」で特に厳しい状況が見られた。正社員規模別では、規模の小さい事業所ほど厳しい状況にある。
- ・人手の過不足については、2016年調査、感染症拡大前後を比較しても、慢性的な人手不足の状態にあることが確認された。「適正」との回答が最も多いものの、「適正」以外では「過剰」や「やや過剰」の回答はほとんど見られず、多くは「やや不足」あるいは「不足」と回答している。感染症の拡大は、基本的には「不足」との回答を増加させたが、「やや過剰」との回答も多少増加させるという、人手の過不足状況の二極化をもたらした。
- ・資金繰りは、感染症の拡大によって全体的に悪化した。「順調」や「やや順調」の割合が低下し、「やや窮屈」や「窮屈」の割合が上昇した。こうした傾向は、業種や正社員規模による違いがあまり見られず、概ね共通している。

### 事業所の地域的な取引関係

- ・「得意先・販売先」および「仕入先・外注先」によって市内事業所の地域的な取引関係を見ると、「得意先・販売先」では「東温市」の割合が最も高く、「松山市」と合わせて80%以上を占める。「仕入先・外注先」では、「得意先・販売先」と比較して「東温市」の割合が低下し「松山市」や「県外」の割合が高くなる。東温市外から仕入れ、市内で販売するという取引関係が広く浸透していることが分かる。調査の結果からは、得意先も仕入先も市外の割合が大きい事業所の方が、相対的に若干経営状況の良い傾向が見られるが、その差は大きくない。

### 事業所の抱える経営上の問題点

- ・経営上の問題点には、業種別、規模別、感染症拡大前後で違いが見られる。業種別に経営上の問題点を見ると、「製造業」や「建設業」では「原材料・仕入単価の上昇」や「熟練技術者・専門知識を持つ人材の確保難」が、「サービス業」では「販売量の減少」が問題点として認識されている。正社員規模別では、小規模な事業所では「販売量の減少」が、規模が大きくなると「従業員の不足」や「人件費の増加」が問題点として認識されている。売上高の状況が悪い事業所では「販売量の減少」が特に大きな問題として認識されている。資金繰りの状況別に感染症拡大前後の問題点を比較すると、感染症拡大後では資金繰りの状況による問題点の認識の違いが縮小し、資金繰りに比較的余裕のある事業所でも「需要の停滞・減少、市場規模の縮小」や「販売量の減少」の割合が高くなっている。

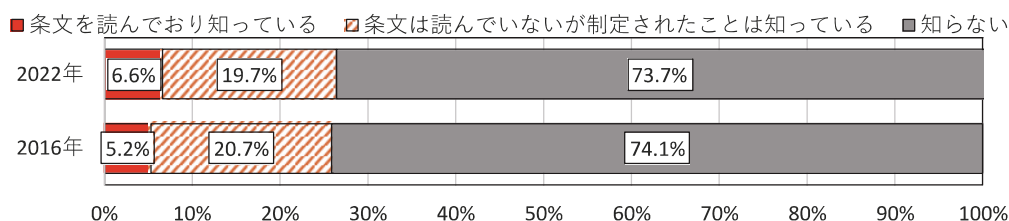
第1節では、「東温市中小零細企業振興基本条例」の認知について、現状とその課題を分析し、認知度向上には何が必要かを考えていく。第2節及び第3節では、東温市の支援施策の利用状況とその認識媒体について分析し、新型コロナウイルス感染症拡大下における役割を考える。第4節及び第5節では国・県の支援施策の利用状況とその認識媒体を分析し、市の支援施策との関係を分析する。最後に今後の課題についてまとめる。

### 第1節／振興基本条例の認知度

2013年4月1日より、東温市中小零細企業振興基本条例（以下、「振興基本条例」という）が施行された。振興基本条例は、中小零細企業を地域経済活性化の原動力と位置づけ、中小零細企業振興の推進は、①国、県、事業者、経済団体、学校、金融機関及び市民との連携・協力の推進、②中小零細企業による地域の経済活動の活性化、③中小零細企業者の自主的な努力及び創意工夫を尊重、④市内の頑張る中小零細企業者の支援、⑤地域社会と共生し続ける存在としての中小企業という認識の向上の5つに基づくことを基本理念として定めている。事業者は、振興基本条例の理念及び事業者としての役割をよく理解し、市や経済団体、学校、金融機関、市民による協力及び支援の中で成長していくことが求められる。

2016年東温市中小零細企業現状把握調査の結果を受け、『東温市中小零細企業振興「行動指針」』（以下、「行動指針」という。）が制定された。同指針では、振興基本条例の条文を読んだ事業所の割合を5%から20%まで上昇させることが目標とされた。図3-1は、振興基本条例の認知度について2022年と2016年の結果を比較したものである。「条文を読んでおり知っている」と回答した事業所の割合は2016年の5.2%から6.6%に上昇したものの、目標とする20%には及ばず、引き続き振興条例の認知の向上は重要な課題である。

図3-1 2022年と2016年の振興基本条例の認知



市内の事業所には振興基本条例の内容を理解し、事業者としての役割を担うことが求められるが、どのような事業所が振興基本条例を認知していないのだろうか。正社員の規模別に振興基本条例の認知度をみると、規模の小さい事業所ほど「知らない」と回答した割合が多い（図3-2）。個人と法人の別にみると、個人企業で「知らない」と回答した事業所が多い（図3-3）。振興基本条例は中小零細企業を重要な存在として位置づけているが、今回の調査結果から、比較的の小規模な事業所の認知が進んでいないことがわかった。

図3-2 正社員規模別の振興基本条例の認知度

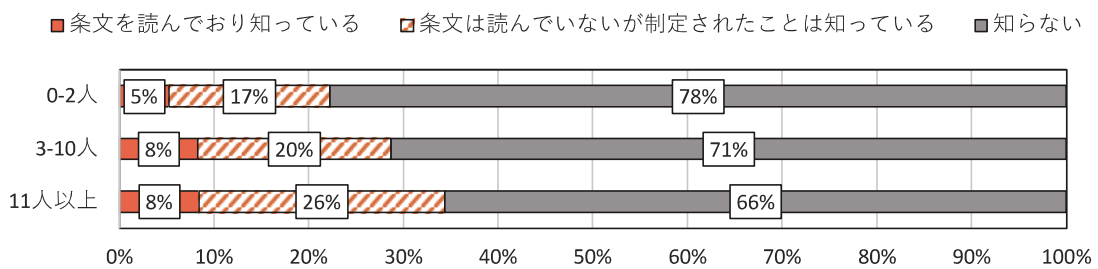
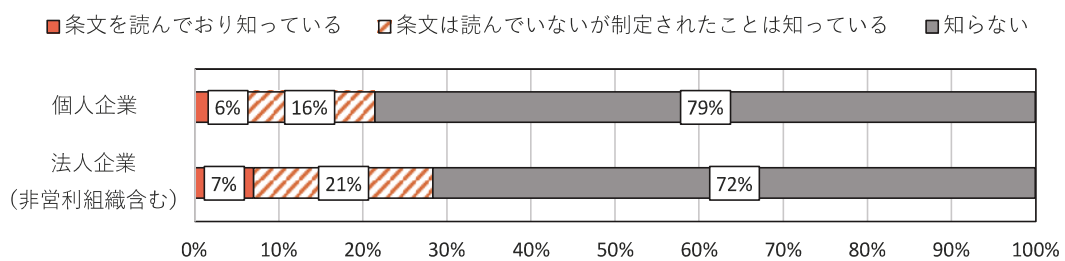


図3-3 個人・法人別の振興基本条例の認知度



次に、行動指針の目標として掲げられる、「3年前と比べた利益変化」、「経営指針・経営計画」、及び「人材育成」について、振興基本条例の関係をみる。表3-1は、振興基本条例の認知別にみた利益変化の割合を示したものである。また、「大幅に増加」「やや増加」の回答割合から、「やや減少」「減少」の回答割合を引き、DI値を算出した。「条文を知っている」と回答した事業所のDI値が-39.9%ptとなり、「知らない」と回答した事業所の-44.9%ptに対して改善がみられた。この結果から、振興基本条例を認知している事業所は、コロナ禍においても利益を大きく減少させず事業を継続していることがわかる。

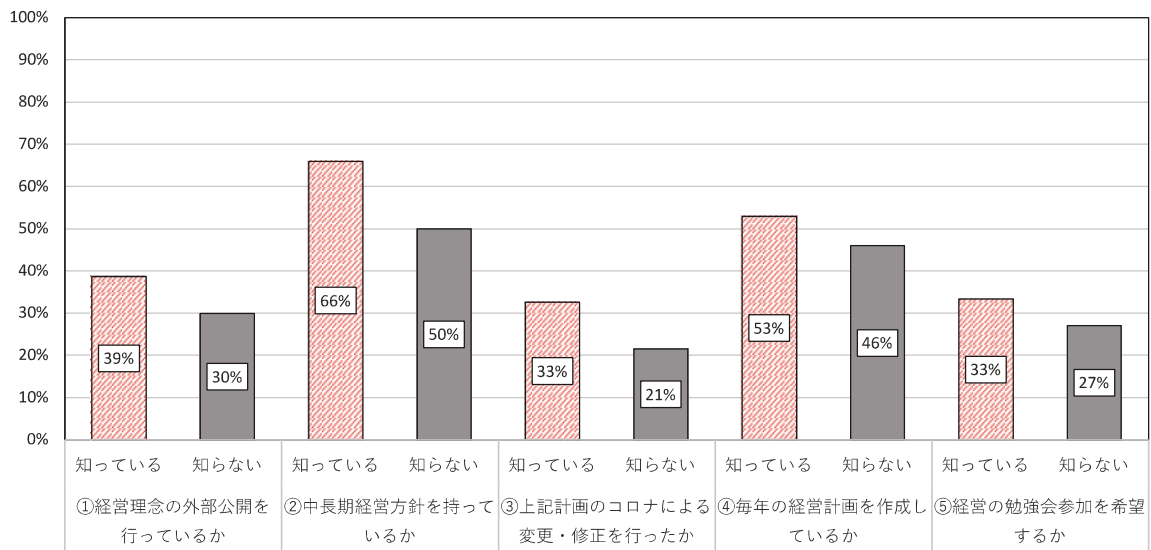
表3-1 振興基本条例の認知別の3年前と比べた利益の変化とDI

	事業所数	3年前と比べた利益変化					DI値	
		大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少		
振興基本条例の認知	知っている	183	0.5%	12.6%	23.0%	25.1%	27.9%	-39.9%pt
	知らない	512	1.2%	9.8%	23.8%	29.1%	26.8%	-44.9%pt



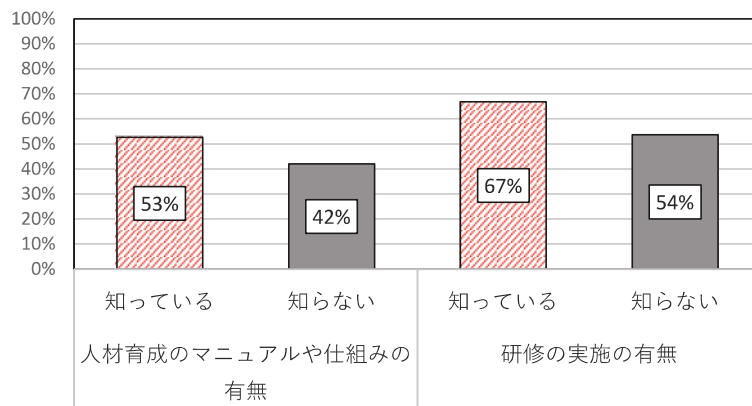
図 3-4 は振興基本条例の認知別にみた、経営指針・経営計画を持つ事業所の割合である。振興基本条例を認知している事業所は、経営理念を外部に発信し、中長期の経営計画、毎年の経営計画等を作成している割合が高い。図 3-5 は、振興基本条例の認知別にみた、人材育成の仕組み・マニュアルを持つ事業所の割合、及び研修を実施する事業所の割合である。振興基本条例を認知している事業所は、人材育成の仕組みを持ち、研修等を実施している割合が高い。上記の結果より、振興基本条例の認知と、行動指針の数値目標に掲げられた「経営理念の外部発信」、「中長期の経営方針」、「経営計画の作成」及び「人材育成のマニュアルや仕組み」、「研修の実施」には関係があることがわかる。この結果は、振興基本条例の周知の重要性を再度示唆している。

図 3-4 振興基本条例の認知と経営指針・経営計画の有無



(注) 振興基本条例の認知別の経営指針・経営計画の有無の割合。例えば、振興基本条例を知っている（「条文を読んでおり知っている」または「条文は読んでいないが制定されたことは知っている」）と回答した事業所のうち、39%は「経営理念の外部公開を行っている」と回答した。

図 3-5 振興基本条例の認知と人材育成の仕組み・マニュアル及び研修の有無



第1節の最後に、振興基本条例の認知の向上には何が必要かを考える。図3-6は、小学校区を参考に地域区分ごとに、振興基本条例の認知をみたものである。振興基本条例を「知らない」と回答した事業所は、南吉井小学校区でもっとも多く、200事業所であった。同地域には、事業所が集積しており、振興基本条例を認知していない事業所が多く存在する。南吉井小学校区は、振興基本条例の認知向上に向けた重点地域となることが予想される。

図3-7は商工会や法人会などの、「他企業や異業種との連携を図るための会やグループ」に参加している事業所別にみた、振興基本条例の認知割合である。社会連携を図るグループに参加している事業所は、「条文を読んでおり知っている」と回答した事業所が15%であり、参加していない事業所の3%に比べ高く、また、「知らない」と回答した事業所も55%であり、参加していない事業所の82%に比べ低い結果となった。社会連携を図るグループに参加し、他企業・異業種とネットワークを形成する事業所は、振興基本条例を認知している傾向がある。中小零細企業には社会連携を図るグループに積極的に参加し、情報交換、異業種交流などのネットワークを形成する取り組みが求められる。行政には中小零細企業が孤立しないような体制づくりが求められる。

図 3-6 地域区分ごとの振興基本条例の認知（事業所数）

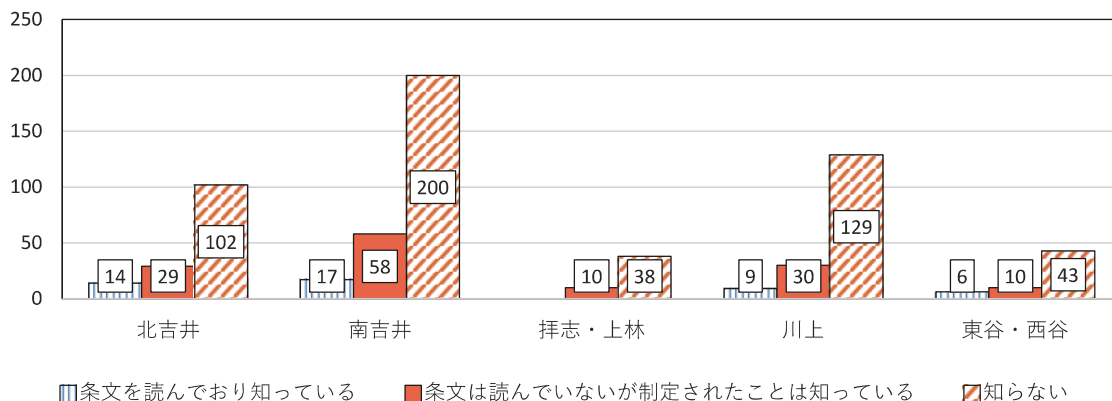
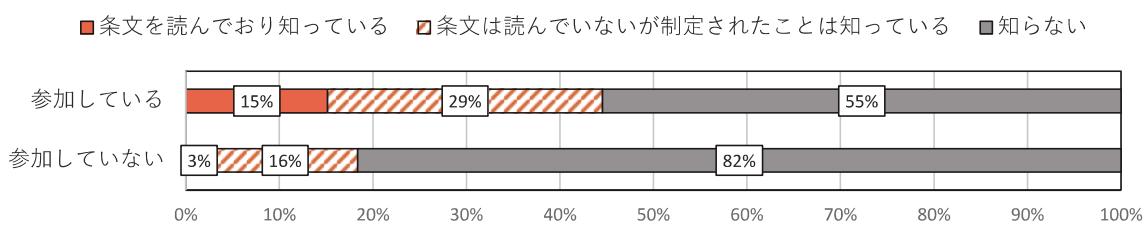


図 3-7 他企業・異業種間との連携を図るグループへの参加と振興基本条例の認知



## 第2節／市の支援施策の利用状況

市の中小零細企業支援施策の利用状況は図3-8のとおりである。「②中小企業振興資金融資・利子補給」を利用した事業所が最も多く19%、次いで「③中小企業金融制度資金利子補給」を利用した事業所が16%であった。「知らない」と回答した事業所が、どの施策についても過半数を占めており、施策の認知が進んでいないという状況が伺える。

図3-8 市の支援施策の利用状況

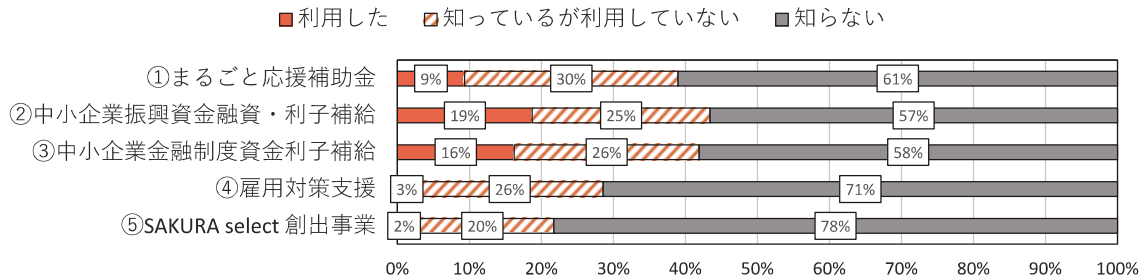


表3-2は、図3-8の市の支援施策について、事業所を「少なくとも1つは受けた」、「いずれも受けていない」、「いずれも知らない」にそれぞれ整理したものである。また、本所・本店の住所別に市の施策の利用状況をみている。「全体」でみると、市の支援施策を「少なくとも1つ受けた」事業所は173、「いずれも受けていない」事業所は186、「いずれも知らない」事業所は291存在する。それらの多くが、本社・本店の住所が回答事業所と同じである。図3-9は、表3-2を割合でみたものである。市の各施策を「少なくとも1つ受けた」事業所は27%、「いずれも受けていない」事業所は29%であるが、「いずれも知らない」と回答した事業所は45%であった。集計を「本社・本店の住所が回答事業所と同じ」に限定すると、「少なくとも1つ受けた」事業所は34%、「いずれも受けていない」事業所は26%であるが、「知らない」と回答した事業所は39%と、施策の認知及び利用が増加するものの、市の施策を認知していない事業所が一定割合存在することがわかる。

表3-2 市の支援施策の利用状況（本社・本店の住所別）

	市の施策利用状況			
	全体	①少なくとも一つ受けた	②いずれも受けていない	③いずれも知らない
全体	650	173	186	291
回答事業所と同じ（本社・本店の住所）	443	152	117	174
回答事業所と異なる（本社・本店の住所）	207	21	69	117

(注)「①少なくとも一つ受けた」とは、図3-8施策のうち、少なくとも一つは「利用した」と回答した事業所。「②いずれも受けていない」とは、同図3-8施策のうち少なくとも一つは「知っているが利用していない」と回答した事業所（①は除く）。「③いずれも知らない」とは、同図3-8施策のうち少なくとも一つは「知らない」と回答した事業所（①、②除く）。

図 3-9 市の支援施策の利用状況（本社・本店の住所別）

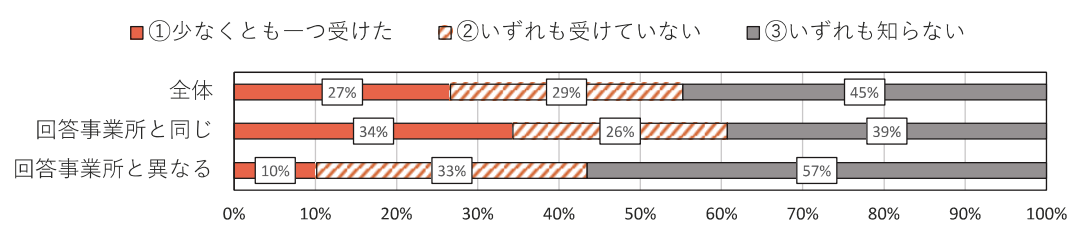


図 3-10 は、「3 年前と比べた利益変化」と市の支援施策の利用状況の関係についてみたものである。利益が減少している事業所ほど、市の支援施策を利用する傾向がみられる。この結果から、コロナ禍において売上または利益が減少した事業所が、市の支援施策を利用することにより存続した可能性を示している。しかし、利益が「やや減少」した事業所では 45%（88 事業所）が市の支援施策を「いずれも知らない」、利益が「大幅減少」した事業所では 35%（63 事業所）が市の支援施策を「いずれも知らない」と回答している。

図 3-10 3 年前と比べた利益の変化と市の支援施策の利用状況

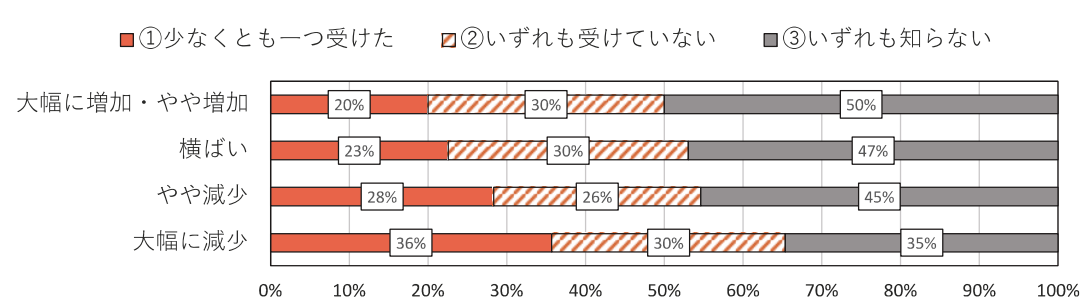


図 3-11 は、正社員規模別に市の施策の利用状況をみたものである。3-10 人事業所で最も利用割合が高く、0-2 人事業所で最も利用割合が低いものの、正社員規模と市の施策の利用に明確な関係はみられなかった。

図 3-11 正社員規模別の市の支援施策の利用状況

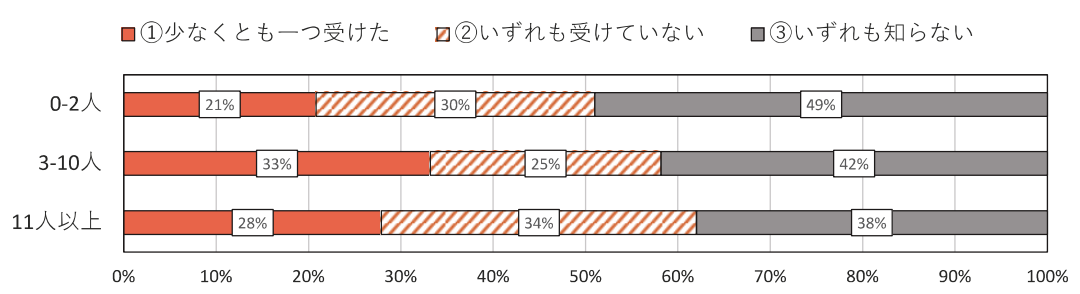
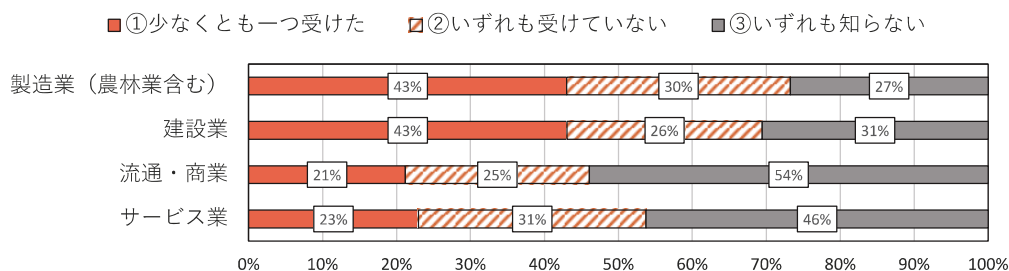


図 3-12 は、業種別に市の施策の利用状況をみたものである。「製造業（農林業含む）」と「建設業」では利用割合が高く、「流通・商業」と「サービス業」では利用割合が低い。また、「流通・商業」と「サービス業」では、市の支援施策を「いずれも知らない」と回答した事業所の割合がそれぞれ 54%、46%となり、その他の業種に比べ高い割合であった。

図 3-12 業種別の市の支援施策の利用状況



### 第 3 節／市の支援施策の利用に関する認識媒体

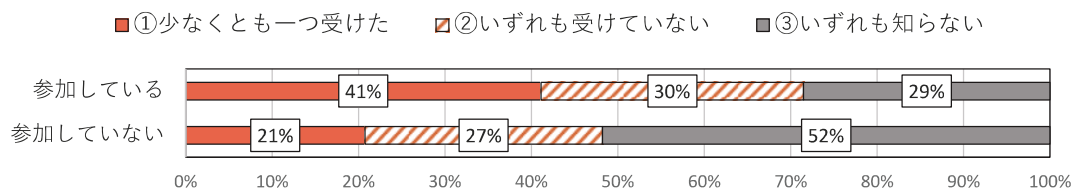
表 3-3 は、事業所がどのような媒体で支援施策を認知したかを示す。事業所の回答のうち、「広報誌」が最も多く（152 事業所）、次いで「支援機関」が多かった（101 事業所）。「その他」の自由記述欄で、「商工会」と回答した事業所も約 20 程度みられた。

表 3-3 市の施策の何で知ったか（回答事業所数）

広報誌	会報誌	新聞	広告	HP	SNS	支援機関	友人・知人等	その他
152	62	7	21	28	3	101	26	112

図 3-13 によると、商工会や法人会などの、社会連携を図るグループに参加している事業所は、市の支援施策を「少なくとも一つ受けた」と回答した割合が 41%となり、参加していない事業所の 21%よりも高い結果となった。また、社会連携を図るグループに参加している事業所は、「いずれも知らない」と回答した割合が 29%となり、参加していない事業所の 52%よりも低い結果となった。この結果より、他企業・異業種とネットワークを形成する事業所は、市の支援施策を認知し、積極的に利用していることがわかる。

図 3-13 他企業・異業種間との連携を図るグループへの参加と市の施策の利用



## 第4節／国・県の施策の利用

国・県の中小零細企業支援施策の利用状況は図3-14のとおりとなった。「①持続化給付金」を利用した事業所が最も多く38%、次いで「⑤新型コロナウイルス感染症対策金融支援事業」を利用した事業所が25%となっている。市の支援施策と比較すると、「知らない」と回答した事業所は少数であるものの、「受けていない」と回答した事業所が多数存在する。

図3-14 各種の国・県の支援施策の利用状況

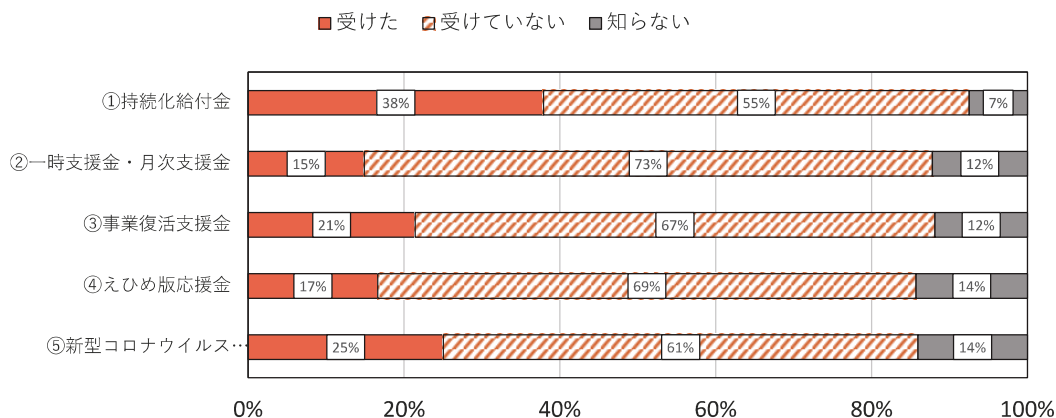
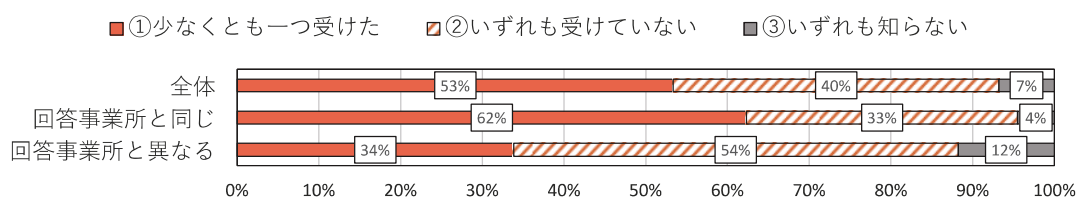


表3-4は、図3-14の国・県の施策について、事業所を「少なくとも1つは受けた」、「いずれも受けていない」、「いずれも知らない」にそれぞれ整理したものである。また、本所・本店の住所別に国・県の施策の利用状況をみている。全体でみると、国・県の支援施策を「少なくとも1つ受けた」事業所は347、「いずれも受けていない」事業所は259、「いずれも知らない」事業所は44存在する。それらの多くが、本社・本店の住所が回答事業所と同じである。図3-15は、表3-4を割合でみたものである。国・県の各施策を「少なくとも1つ受けた」事業所は53%、「いずれも受けていない」事業所は40%であるが、「いずれも知らない」と回答した事業所は7%であった。集計を「本社・本店の住所が回答事業所と同じ」に限定すると、「少なくとも1つ受けた」事業所は62%、「いずれも受けていない」事業所は33%であるが、「知らない」と回答した事業所は4%である。これらの結果から、市の支援施策と比較して、国・県の支援施策の認知が進んでいることがわかる。

表3-4 国・県の支援施策の利用状況（本社・本店の住所別）

	国・県の施策利用状況			
	全体	①少なくとも一つ受けた	②いずれも受けていない	③いずれも知らない
全体	650	347	259	44
回答事業所と同じ（本社・本店の住所）	446	278	148	20
回答事業所と異なる（本社・本店の住所）	204	69	111	24

図 3-15 国・県の支援施策の利用状況（本社・本店の住所別）



(注)「①少なくとも一つ受けた」とは、図 3-14 施策のうち少なくとも一つは「受けた」と回答した事業所。「②いずれも受けていない」とは、同図 3-14 施策のうち少なくとも一つは「受けてない」と回答した事業所（①は除く）。「③いずれも知らない」とは、同図 3-14 施策のうち少なくとも一つは「知らない」と回答した事業所（①、②除く）。

また、「3年前と比べた利益変化」と国・県の支援施策の利用状況の関係についてみると、利益が大幅に減少した事業所ほど国・県の施策を利用しており、コロナ禍において、売上または利益が圧迫された企業ほど施策を利用した（図 3-16）。しかし、利益が「やや減少」または「大幅に減少」した事業所においても、支援施策を「いずれも受けていない」事業所が一定割合存在する。

図 3-16 利益の変化別の国・県の施策の利用の有無

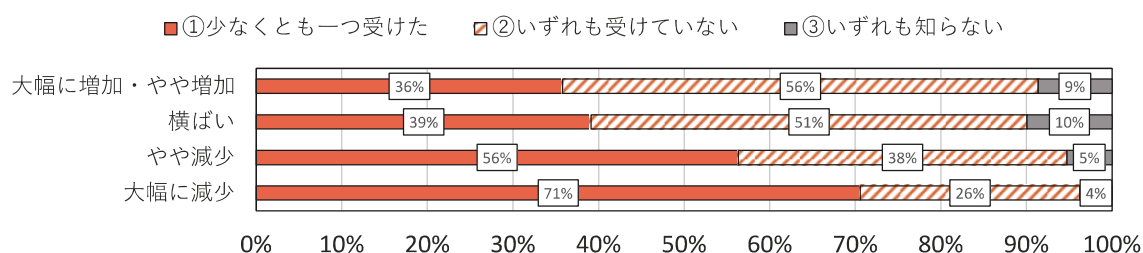


表 3-5 は、表 3-2 の市の支援施策の利用状況と表 3-4 の国・県の支援施策の利用状況をクロス集計し、市、国・県の施策の利用状況の関係について示したものである。これにより、国・県の施策と市の施策の両方を利用した事業所、または国・県の施策を利用せず市の施策を利用した事業所などを把握でき、行政の支援施策の重なりがみられる。表 3-5 によると、国・県の施策と市の施策の両方を受けた事業所は 155 存在する。表には示していないが、この 155 の事業所の中には、市の施策を複数利用するなど、積極的に施策の申請及び利用を行う事業所が存在する。一方、国・県の施策を受けていないものの、市の施策を受けた事業所は 22 存在する。国・県の施策を受けたものの、市の施策を利用していない事業所は 87 存在する。国・県・市の施策をいずれも「知らない」事業所であり 42 存在する。国・県・市の施策をいずれも知らない事業所の割合は 6%にとどまり、この中には、利益が減少していない事業所、または本社・本店が東温市外にある事業所も含まれる。この結果から、国・県の施策の認知度が高く、国・県・市の施策をどれも知らない事業所は一定割合にとどまることがわかる。

表 3-5 国・県の支援施策の利用状況と市の支援施策の利用状況（回答事業所数）

		国・県の施策利用状況			
		①少なくとも一つ受けた	②いずれも受けていない	③いずれも知らない	合計
市の施策 利用状況	①少なくとも一つ受けた	155	22	-	177
	②いずれも受けていない	87	96	5	188
	③いずれも知らない	107	149	42	298
	合計	349	267	47	663

正社員規模別に国・県の施策の利用状況をみると、市の施策と同様、明確な関係は見られなかった（図 3-17）。業種別にみると、「製造業（農林業含む）」と「建設業」で利用割合が高く、「流通・商業」と「サービス業」で利用割合が低い（図 3-18）。

図 3-17 総正社員規模別の国・県の施策の利用の有無

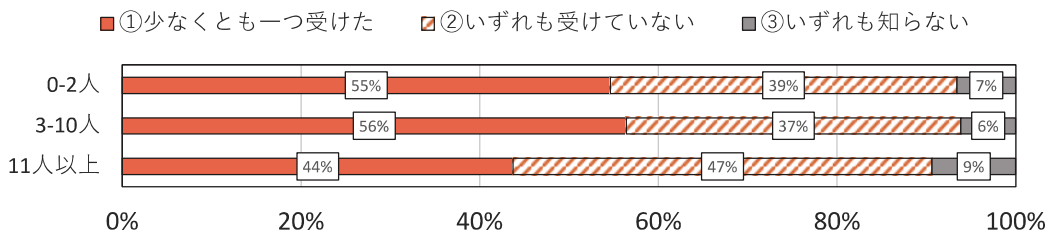
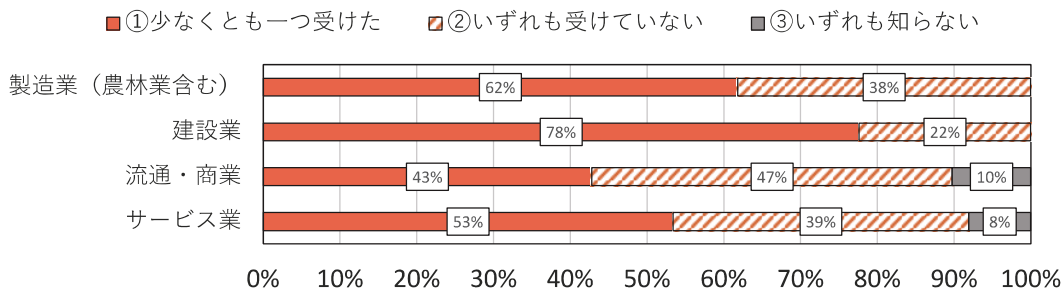


図 3-18 業種別の国・県の施策の利用の有無





## 第5節／国・県の施策に関する認識媒体

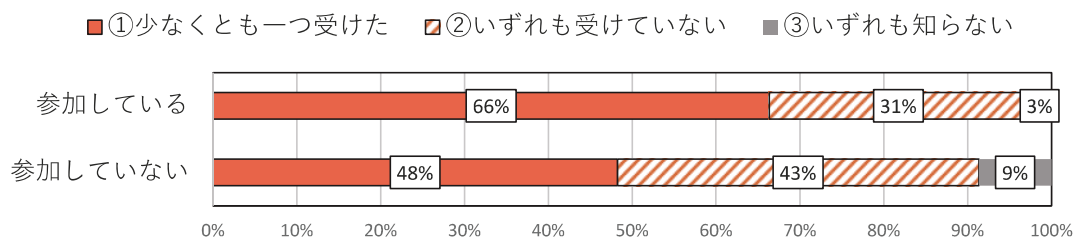
表 3-6 は、事業所が国・県の支援施策を認識した媒体を示す。「支援機関」と回答した事業所が最も多く（165 事業所）、次いで「広報誌」と回答した事業所が多かった（150 事業所）。市の支援施策に関する認識媒体（表 3-3）に比べ、「新聞」や「SNS」と回答する事業所が多い。

表 3-6 市の施策を何で知ったか（回答事業所数）

広報誌	会報誌	新聞	広告	HP	SNS	支援機関	友人・知人等	その他
150	65	131	50	108	46	165	84	90

社会連携を図るグループに参加している事業所は、支援施策を「少なくとも一つ受けた」と回答した割合が66%となり、参加していない事業所の48%よりも高い。また、社会連携を図るグループに参加している事業所は、「いずれも受けてない」と回答した割合が31%となり、参加していない事業所の43%よりも低い（図 3-19）。他企業・異業種とネットワークを形成する事業所ほど国・県の支援施策を積極的に活用している。

図 3-19 他企業・異業種間との連携を図るグループへの参加と国・県の施策の利用の有無



## ■調査より浮かび上がってきた課題

### 振興基本条例の認知向上は重要

- ・東温市中小零細企業振興基本条例の市内事業所における認知度は、前回2016年調査からわずかに改善されたものの、依然として低い。特に小規模事業所、個人企業において認知が低い状況が明らかとなった。
- ・しかし、振興基本条例を認知している事業者は、認知していない事業所に比べ、「3年前と比べた利益変化」のDI値が高く、コロナ禍においても利益を大きく減少させず事業を継続している結果が得られた。また、同条例を認知している事業所は、「経営指針・経営計画」、「人材育成マニュアル」を持ち、研修を実施する傾向がある。そのため、振興基本条例の内容の周知は引き続き重要である。

### コロナ禍で利益が減少した事業所が国・県・市の支援施策を利用

- ・「3年前と比べた利益」が減少した事業所ほど、国・県・市の支援施策を利用する傾向がみられた。支援施策はコロナ禍の影響を緩和したことが示唆される。
- ・市の支援施策の認知度は、ほとんどの施策で50%以下であり、利益が減少した事業所においても、一定割合「知らない」事業所が存在する。特に「流通・商業」、「サービス業」において、市の支援施策認知度が低いことが明らかとなった。市の支援施策の認知向上は課題である。
- ・しかし、国・県の支援施策の認知度は高く、そのため、国・県・市の支援施策をどれも知らない事業所は全体の約6%にとどまる。
- ・国・県の支援施策の認識媒体は「支援機関」、「広報誌」、「新聞」または「SNS」であることが多く、市の支援施策の認識媒体は「広報誌」、「支援機関」であることが多い。「広報誌」または「支援機関」を媒体として支援施策を認知していることが明らかとなった。

### 中小零細企業が孤立しないような体制づくりが求められる。

- ・商工会や法人会などの、「他企業や異業種との連携を図るための会やグループ」に参加している事業所は、振興条例の認知が高く、国・県・市の支援施策を認知し積極的に利用する傾向がある。
- ・中小零細企業は、社会連携を図るグループに積極的に参加し、情報交換、異業種交流などのネットワークを形成する取り組みが求められる。一方、市には、中小零細企業が孤立しないような体制づくりが求められる。行動指針③に記載される、「『中小零細企業』は、東温市商工会などの連携を目的とした会やグループに参加し、情報交換、異業種交流や人脈・ネットワーク形成などに取り組むとともに、統一ブランドなどにも積極的に参加し、中小零細企業間の相互協力に取り組めます」の重要性が高まっている。

本章では、経営指針・経営計画の策定状況や、事業所の現在の強み、今後伸ばしたいところ、インターネット・キャッシュレス決済対応などのICT活用の状況について取り上げる。企業の経営力を高めるには、目的意識を持った計画的経営が必要である。そして、事業所の強みは何か、課題は何かを考えていくことが望ましい。また、新型コロナウイルス感染症拡大への対策については、迅速な対応や業務変更・修正が必要であった。ここでは、そうした点に関する回答を見てみる。

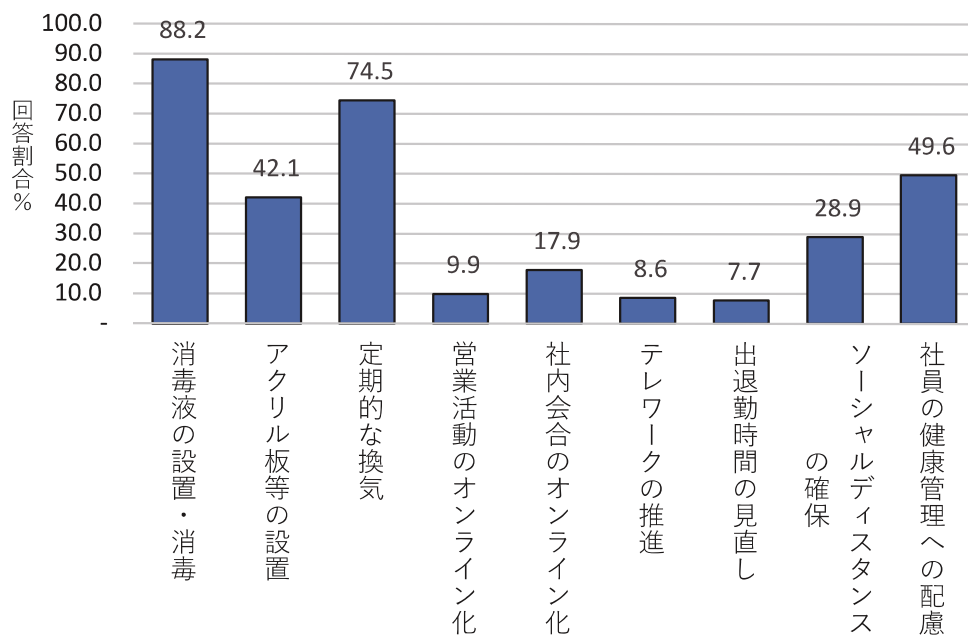
### 第1節／新型コロナウイルス感染症拡大への対応

新型コロナウイルス感染症の拡大に際しどのような対策を実施したのか、対応状況を一覧したものが図4-1、図4-2、および図4-3である。

図4-1をみると、事業所全体では「消毒液の設置、定期的な消毒」、「定期的な換気」といった比較的簡便な対策への対応状況が最も高く、図4-2の個人企業・法人企業の経営組織別にみてもそれほどの変動は見受けられない。一方で、「アクリル板やビニールクロスの設置」といった、現状の物理的な変更をとまなう対応策については、法人企業のほうが個人企業に比べ対応状況が高かった。

新型コロナウイルス感染症対策への対応状況を正社員数規模別にみると、前述の「アクリル板やビニールクロスの設置」といった現状の物理的な変更をとまなう対応策については、正社員51人以上の規模において最も高く、規模が小さくなるほど対応状況も低下している(図4-3)。

図 4-1 新型コロナウイルス感染症拡大への対策（全事業所）



また「テレワークの推進」についても、正社員 51 人以上の事業所とそれ未満の事業所との間に大きな差異が見受けられる。小規模事業所ほど余剰人員が少なく、例えば輪番で出勤日数を減らしテレワークを推進するような勤務体制には移行しづらかったことが要因であると推測される。

図 4-2 新型コロナウイルス感染症拡大への対策（経営組織別）

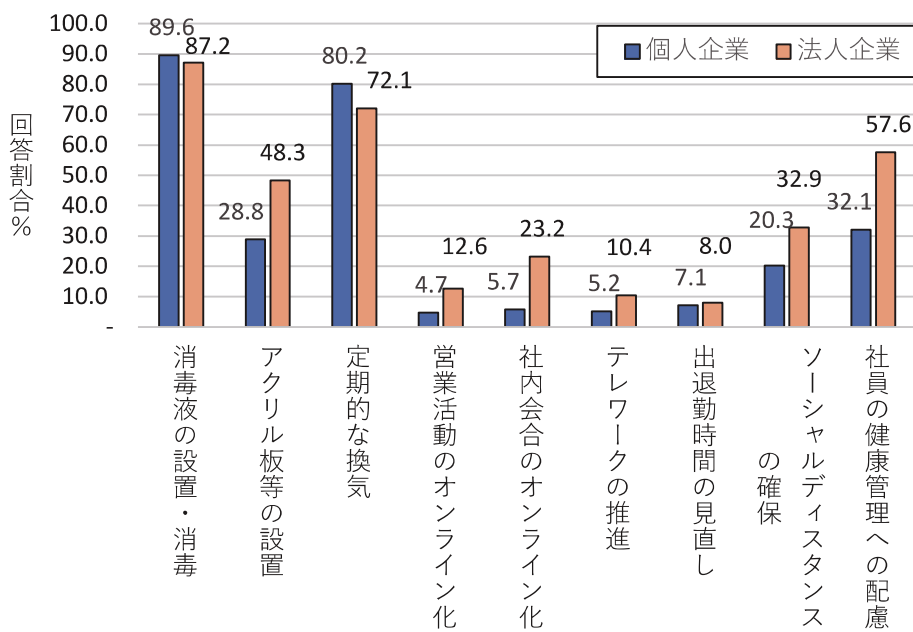
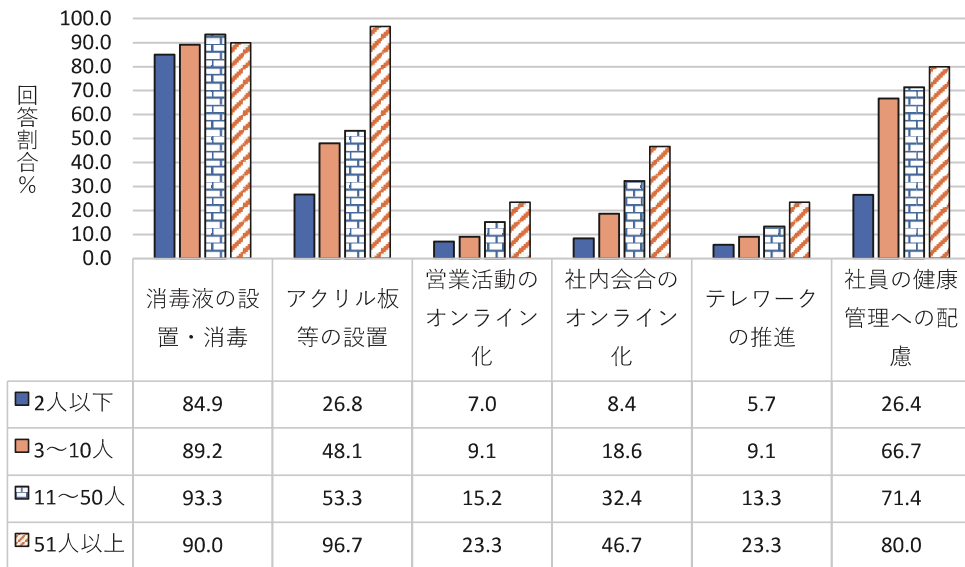
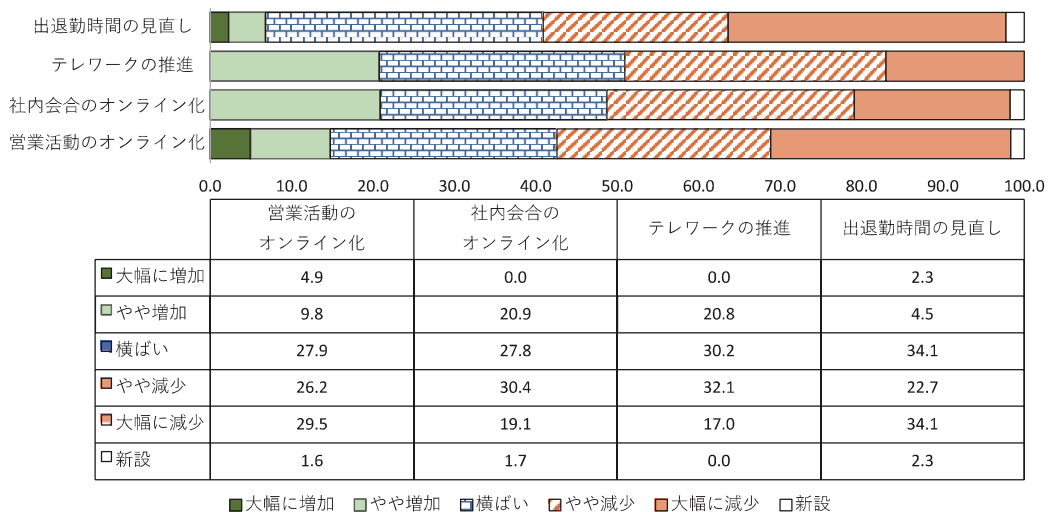


図 4-3 新型コロナウイルス感染症拡大への対策（正社員規模別・抜粋）



前述の新型コロナウイルス感染症拡大への対策項目から、テレワークやオンライン化といった非対面業務への移行に関連する項目について、コロナ禍前との利益・収支状況の変化を比較したものが図 4-4 である。全体回答の傾向と比較して、「営業活動のオンライン化」は営業コスト削減に貢献し、利益収支の「減少・大幅減少」を「横ばい」に留めた効果が見受けられる。また、「テレワークの推進」は、利益・収支の「増加～横ばい」割合を高めるよう効果があったと推測される。

図 4-4 新型コロナウイルス感染症拡大対策への対応別利益・収支の変化



## 第2節／経営指針・経営計画の策定

「経営理念の外部発信を行っているか」など経営指針の作成状況について、前回調査（2016年）と今回調査（2022年）の結果を一覧したものが、図4-5である。

「中長期経営方針をもつ」事業所の割合が前回調査よりも増加しているが、そのほかの数値は総じて減少傾向にある。特に「経営に関する勉強会があれば参加したい」という質問に「はい」と回答した割合が最も大きく低下している。個人企業・法人企業別にみると、個人企業ではその割合は17.8%とさらに低くなる傾向であることが示された。

前回との違いの大きな要因としては、やはり「コロナ禍の現状において勉強会への参加にまで余裕が持てない」という考えが影響していると考えられる。したがって、コロナ禍が去り事業経営が平常に戻った際には、これまで以上に積極的に勉強会への参加意思が高まるような取り組みが必要だと思われる。

図4-5 経営指針の作成等に「はい」と答えた割合

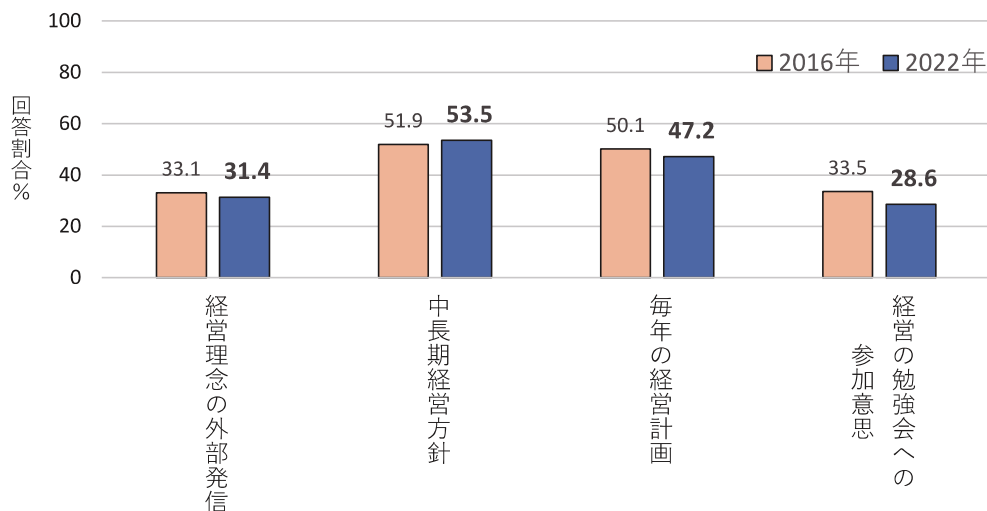


表4-1は、前述の「経営指針等の作成状況」のうち、「経営理念の外部発信」「中長期計画の作成」「毎年の経営計画」の有無による売上・利益変化（3年前比）について、2016年結果と比較しながら一覧した表である。また、それらのDI値をグラフにしたものが、図4-6である。

DI値とは、増加割合から減少割合を引いた割合%で示される値で、この数値が大きいほど設問に対し増加（「大幅に増加」または「やや増加」）と回答した事業所の割合が高い、すなわち好調企業が多いということを意味している。

表 4-1 経営指針作成の有無別に見た売上・利益変化と DI 値

			大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	DI値
経営理念の 外部発信	2022年	はい	0.9	22.3	28.4	27.5	19.9	-24.2
		いいえ	2.4	9.8	23.6	34.4	28.2	-50.3
	2016年	はい	5.4	30.8	29.8	24.7	5.8	5.7
		いいえ	2.3	15.4	28.6	25.9	24.6	-32.8
中長期経営 方針	2022年	はい	2.0	18.0	28.2	27.0	22.0	-29.0
		いいえ	1.9	9.1	19.4	38.2	29.1	-56.3
	2016年	はい	4.9	29.4	30.1	23.5	8.1	2.7
		いいえ	1.6	11.2	27.8	27.6	29.4	-44.2
毎年の経営 計画	2022年	はい	3.2	20.8	26.8	30.0	17.9	-24.0
		いいえ	0.9	7.7	24.5	33.9	31.9	-57.3
	2016年	はい	5.5	27.4	32.7	22.3	7.7	2.9
		いいえ	1.3	13.6	25.1	28.6	29.2	-42.9

図 4-6 経営指針作成の有無別に見た売上・利益変化 DI 値 (抜粋)

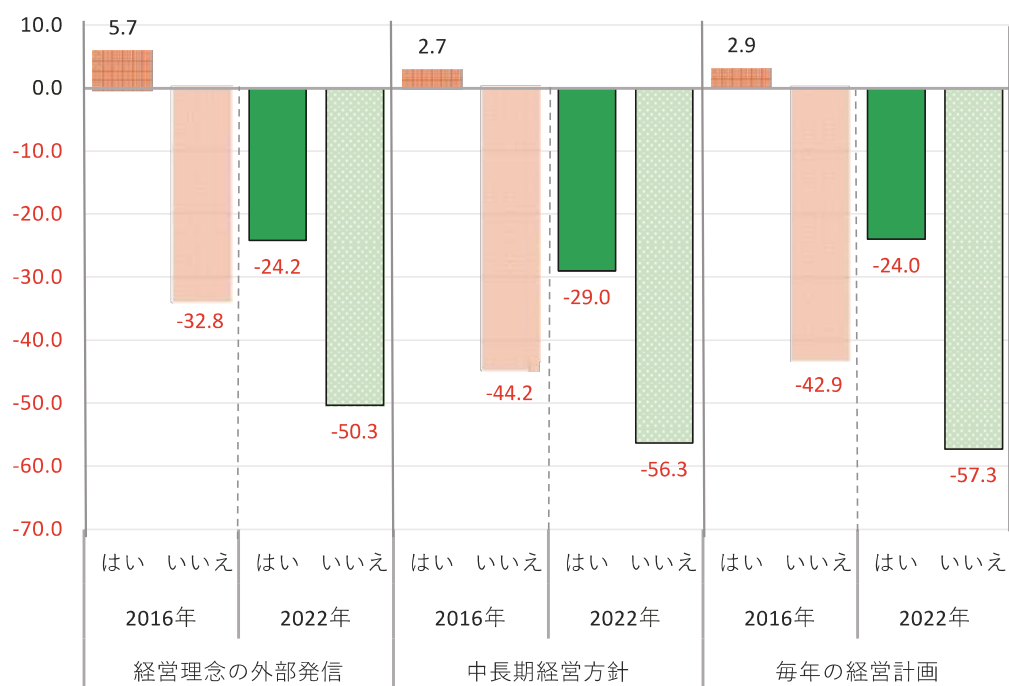


表 4-1 からは、すべての項目において売上（3年前比）が「増加」と答えた割合が低下しており、DI 値も大きく落ち込んでいることが分かる。新型コロナウイルス感染症拡大の影響による業績悪化が顕著に表れている。

2016 年調査の結果と比較しても、すべての項目で DI 値が大きく後退していることが見て取れる。ただし、2016 年調査時点で示された「経営理念の外部発信等を行っている事業所の DI 値がそれらを行っていない事業所に比べ高い」という特徴点は、DI 値が大幅に低下した 2022 年調査においても傾向が示されている。このことから、経営指針の作成等を適正に行うことは事業所の売上や業況にプラスに作用しているという傾向が再確認できる。

### 第3節／事業所の強み・今後伸ばしたいところ

以下の表4-2、表4-3は、事業所の現在の強みならびに今後伸ばしたいところについて、全事業所の回答割合のうち上位4項目を一覧にしたものである。

表4-2 事業所の現在の強み（上位4項目）

	事業所の現在の強み			
	細やかな対応・サービス	技術・精度・品質の高さ	迅速さ・納期・スピード	知名度・ブランド
全事業所	51.7	31.4	18.9	14.0
2人以下	54.3	29.9	19.0	10.4
3～10人	54.0	32.8	19.7	13.2
11～50人	28.9	34.2	21.1	21.6
51人以上	34.5	41.4	10.3	27.6

事業所の現在の強みについては、「細やかな対応・サービス」について回答した割合が最も高く、以下「技術・精度・品質の高さ」、「迅速さ・納期・スピード」、「知名度・ブランド」と続いている。

正社員規模別にみると、「細やかな対応・サービス」については2人以下・3～10人規模の小規模事業所において強みと認識される特徴である一方、それ以上の規模の事業所では、現在の強みと回答した割合は若干下がっており、やはり細やかな対応やサービスに注力できる事業所は、正社員数の規模に反比例していると判断できる。同じく「迅速さ・納期・スピード」についても、規模が小さい事業所のほうが得意分野であることがうかがえる。

一方で、「技術・精度・品質の高さ」は正社員51人以上の規模とそれ未満の規模で、「知名度・ブランド」については11人以上の規模とそれ未満の規模の事業所で、明らかに回答割合に差異が生じている。このことから、上記の項目は比較的に規模の大きな事業所の強みの傾向であることがうかがえる。

次に、今後伸ばしたいところについてみると、「人材」「市場開拓・販路開拓」「細やかな対応・サービス」「業務効率・作業効率」がほぼ同程度で回答されている。「細やかな対応・サービス」については、現在の強みに関する上位項目にも登場しているが、今後伸ばしたいところ（＝自社の弱み）と考えている事業所も多いことを示しており、企業経営にとって非常に重要度の高く、事業者の関心の高い要素であることがうかがえる（表4-3）。



表 4-3 今後伸ばしたいところ（経営上の弱み）（上位 4 項目）

	強化したい点			
	人材	市場開拓・ 販路開拓	細やかな対応・ サービス	業務効率・ 作業効率
全事業所	25.6	24.4	21.6	20.7
2人以下	27.4	19.3	25.5	17.8
3～10人	29.4	25.8	19.9	19.5
11～50人	9.9	34.7	19.8	22.8
51人以上	34.5	24.1	6.9	48.3

正社員 51 人以上の中規模事業所においては「細やかな対応・サービス」が他の事業所に比べ圧倒的に低く、現状の水準で十分であると考えていることが推察される。また、それら中規模事業所では「業務効率・作業効率」への関心のほうが相対的に高く、事業所規模に比例して回答割合が上昇する、すなわち規模に起因する経営上の課題であることが読み取れる。

表 4-4、および図 4-7 は、事業所の現在の強みから今後伸ばしたいところの割合を引いた数値の下位 4 項目を一覧したものである。今後伸ばしたいところとはすなわち「現状における課題」であることを考えると、事業所の現在の強みから今後伸ばしたいところの割合を引いた値が低い下位項目は、事業所における課題の切迫度を表すと判断することができる。さらには、正社員規模で比較することで中小零細企業支援で考慮に入れるべき判断材料となる。

全事業所についての事務所の現在の強みマイナス今後伸ばしたいところの数値を表 4-4 からみると、「市場開拓・販路開拓」が最も低く（マイナスが大きく）、ほぼ同水準で「人材」が続いている。したがって、これら 2 項目は事業所全体における最優先課題であることがうかがえる。

表 4-4 事業所の現在の強みマイナス今後伸ばしたいところ（下位 4 項目）

	事業所の現在の強みマイナス今後伸ばしたいところ（下位項目）			
	市場開拓・ 販路開拓	人材	業務効率・ 作業効率	教育・訓練
全事業所	-15.1	-14.4	-10.1	-9.2
2人以下	-13.2	-12.4	-8.1	-7.7
3～10人	-16.4	-19.0	-7.2	-9.3
11～50人	-18.2	-4.7	-12.5	-4.8
51人以上	-10.3	-31.0	-41.4	-37.9

一方、事業所の現在の強みマイナス今後伸ばしたいところの数値を正社員規模別にみると、若干異なった傾向が示されている。市場開拓・販路開拓は 11 人～50 人未満の小規模事業所で割合が高い一方、51 人以上の中規模事業所ではその数値は明らかに低く、優先度合いが低下していることが分かる。逆に、51 人以上規模の事業所では、「業務効率・作業効率」に対する必要性が高まっており、同じく教育・訓練に対する数値も全体、および小規模事業所に比べ圧倒的に低い。すなわち、比較的規模の大きな事業所にとっての主要課題がこれら効率性の問題で

あることが明らかとなった。

図 4-7 事業所の現在の強みマイナス今後伸ばしたいところ（下位4項目）

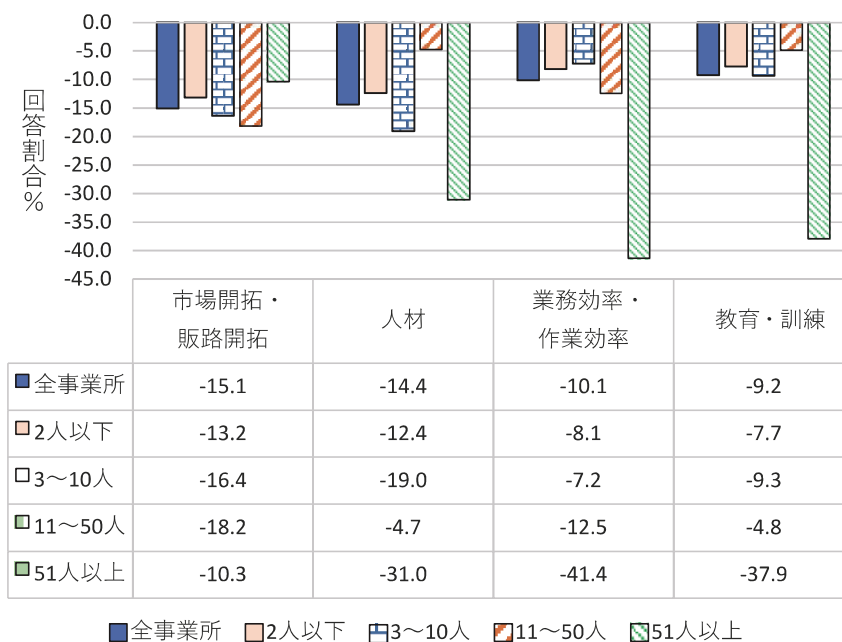


表 4-5 事業所の現在の強みマイナス今後伸ばしたいところの上位・下位項目比較（2016年・2022年）

		上位項目			
2016年	細やかな対応・ サービス	技術・精度・ 品質の高さ	迅速さ・納期・ スピード	知名度・ ブランド	
		28.4	19.3	14.3	3.8
2022年	細やかな対応・ サービス	技術・精度・ 品質の高さ	迅速さ・納期・ スピード	製品・サービス 開発・独自性	
		30.0	12.1	11.8	4.7
		下位項目			
2016年	市場開拓・ 販路開拓	人材	教育・訓練	後継者の存在	
		-22.8	-18.4	-12.9	-7.5
2022年	市場開拓・ 販路開拓	人材	業務効率・ 作業効率	教育・訓練	
		-15.1	-14.4	-10.1	-9.2

表 4-5 は、事業所の現在の強みマイナス今後伸ばしたいところについて、上位・下位4項目を、前回調査の2016年結果とともに比較したものである。上位項目については3位まで、下位項目についても2項目まで、その順位に変動がなく、数値的傾向もさほど変化はない。これら項目は、現状においても強み・要強化のポイントであり、市内事業所の継続的な課題と認識されていることは間違いない。

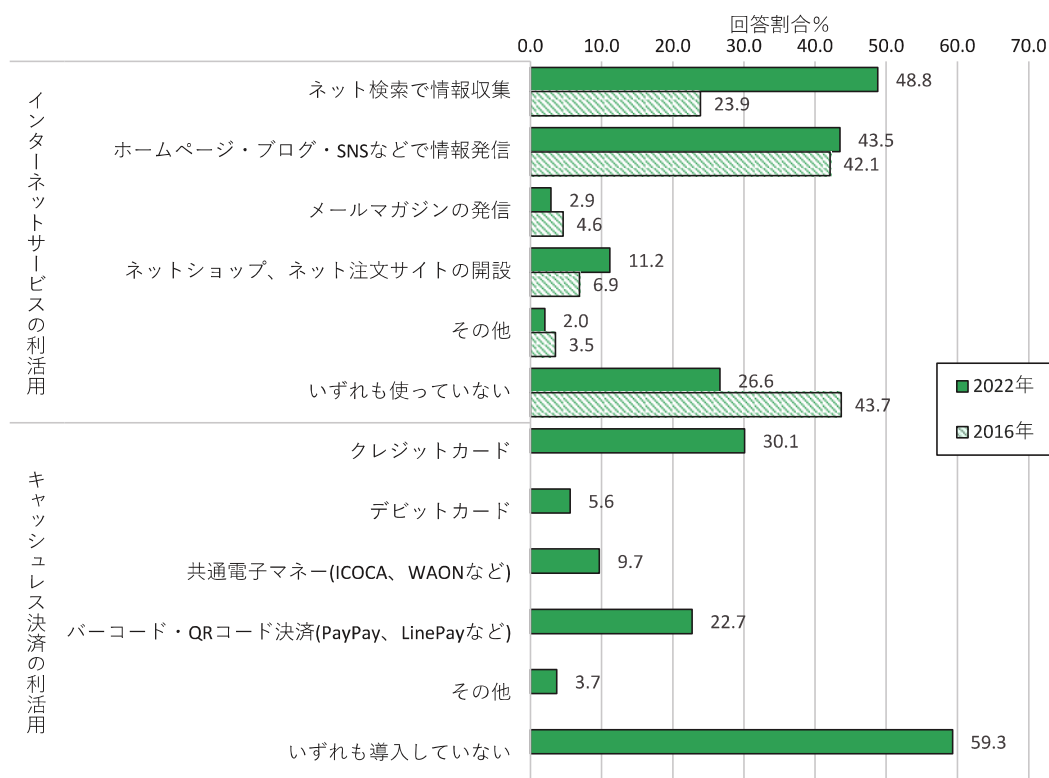
## 第4節／ICTの活用状況と課題

図4-8は、インターネットサービス等ICTの利活用、ならびにキャッシュレス決済の利活用の状況について一覧したものである。

インターネットの利活用状況については、「ネット検索による情報収集」の回答割合が大きく上昇し、他の回答割合を上回る結果となった。情報収集は企業経営に欠かせないものであるが、その手段が従来の方法からICTツールを利用した情報収集にシフトしてきていることが分かる。

ホームページ・SNS等を利用した情報発信については、若干の伸びはあったがそれほどの変化は見られなかった。現状では全事業所のおよそ4割強が何らかの情報発信をしていることが示されている。その一方で、前回2016年結果と比較すると、「いずれも使っていない」と答えた割合が半減し、全体割合ではおよそ26%程度まで低下してきたことが明らかとなった。

図4-8 各種インターネットサービス、キャッシュレス決済の利活用状況



キャッシュレス決済については、2022年調査から新たに設定した調査項目である。

回答状況を見ると、クレジットカード決済の導入割合が最も高くおよそ3割の事業者が対応しており、ついでPayPayなどのバーコード決済がおよそ20%の事業者で対応している状況である。PayPayは個人経営店のような小規模事業所をターゲットに加盟料無料キャンペーンで導入事業者を大量に募ったり、キャッシュバックキャンペーンを継続的に行うことで利用者を大幅に増やしてきていることで知られており、このことが結果に反映されていると見て取れる。

クレジット決済やバーコード決済といったキャッシュレス決済は利用者割合が高く、非常に

ニーズの高い支払い手段でもあるので、今後もこれら支払い手段に対応していく事業所が増えてくることが予想される。その一方で「いずれも導入していない」と答えた事業者がおよそ6割と半数を超えており、非常に高かったことは注目すべき点である。

インターネットサービスの利用状況と売上高変化（3年前比）およびDI値、同様にキャッシュレスサービスの導入状況とDI値を計算したものが表4-6、表4-7である。本調査時期の売上高DI値は、コロナ禍の影響で大きく低下している。

全体の数値ではおよそ40%ポイント以上を示しているが、表4-6を見ると「ネット検索で情報収集」をした事業所のDI値、「ネットショップ、ネット注文サイトの開設」を行った事業所のDI値が他に比してわずかながら高めの水準であることが分かる。コロナ禍の影響で多くの事業所が経営状況にダメージを受けたが、ネットによって情報を収集しネット販売対応にシフトしていった事業所がわずかながらダメージを軽減できたことが見て取れる。

一方、「いずれも使っていない」と答えた事業所の売上高変化DI値は全体平均を大きく下回り、マイナス65%ポイントを超えている。インターネット対応の遅れが、コロナ禍の経営不振に直結してしまったことは容易に想像できる。

表4-6 インターネットサービスの利活用と売上高DI値

	大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	DI値
全体	2.0	14.2	25.0	32.4	25.1	-41.3
ネット検索で情報収集	3.2	17.8	27.0	29.5	20.3	-28.9
ホームページ・ブログ・SNSなどで情報発信	1.4	18.7	24.0	31.1	22.6	-33.6
メールマガジンの発信	0.0	21.1	21.1	36.8	21.1	-36.8
ネットショップ、ネット注文サイトの開設	2.7	23.3	21.9	31.5	19.2	-24.7
いずれも使っていない	1.1	5.7	20.1	36.2	36.8	-66.1

表4-7 キャッシュレスサービスの利活用と売上高DI値

	大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	DI値
全体	0.4	12.8	22.7	32.8	29.7	-49.3
クレジットカード	0.7	16.7	16.7	34.8	29.0	-46.4
デビットカード	0.0	15.4	11.5	53.8	19.2	-57.7
共通電子マネー(ICOCA、WAONなど)	0.0	17.8	20.0	31.1	28.9	-42.2
バーコード・QRコード決済(PayPayなど)	1.9	16.2	15.2	35.2	27.6	-44.8
いずれも導入していない	0.0	10.5	27.0	32.6	29.2	-51.3

表4-7を見ると、キャッシュレスサービスへの対応が売上高変化およびそのDI値に与えた影響は限定的であったといえる。結果からは、電子マネーやバーコード決済型の支払い手段を採用している事業所で、売上高DI値の落ち込みが若干緩和されていることが示されている。

一方、インターネットサービスのケースと同様、「いずれも使っていない」と答えた事業所の売上高変化DI値は全体平均をわずかながら下回り、他の事業所と比べて相対的に売上高変化に影響を受けてしまったことが読み取れる。

今後は、インターネットサービスの積極的活用と、可能な限り複数の形態でのキャッシュレス決済サービスの導入が、売上高回復と経営健全化の鍵となると思われる。

## ■調査より浮かび上がってきた課題

### 各種業務のオンライン化やテレワークの推進が利益・収支の減少を食い止めている

- ・新型コロナウイルス感染症拡大への対応策については、比較的簡便な対策（消毒や換気など）以外のいわゆる物理的変更をとまなう対応策について、個人企業の対応度合いがやや劣っている。また、正社員数規模別にみても、規模が小さくなるほど対応状況が低下している。
- ・感染拡大対策に十分コストをかけて対応することは、多くの個人事業所、小規模・零細事業所にとって現実的に難しい側面もあるが、従業員の健康を守るために、十分注力してほしい点である。
- ・営業活動のオンライン化が営業コストを削減し利益収支の減少を食い止め、テレワークの推進が利益・収支の増加割合を高めている。この点に注目し、コロナ禍であるからこそその業務改善・オンライン化への見直しを検討すべきである。

### 経営理念・経営計画等の適正な整備は、業況判断DI値の低下を抑えている

- ・経営理念の外部発信・毎年の経営計画策定の有無などについて「はい」と答えた割合が前回2016年調査時より低くなっている。特に、「経営に関する勉強会があれば参加したい」という割合が大きく低下し、個人企業・法人企業別にみると、個人企業ではその割合はさらに低い。今後も引き続き、特に個人事業主を中心に啓発していくべきである。
- ・経営理念・経営計画等の整備は、業況判断DI値の低下をわずかながら食い止めていることが示された。この点を特に個人企業に認識してもらい経営計画・事業運営の改善に繋げてもらいたい。

### 市内事業所では「市場開拓・販路開拓」・「人材」が切迫する最優先課題

- ・多くの小規模事業所にとって「細やかな対応・サービス」「迅速さ・納期・スピード」が自社の強みと認識されているが、今後伸ばしたいところについても同項目を掲げる事業所が多い。小規模事業所においてはこの強みを自認し獲得できるかどうか鍵であるとみる。
- ・事業所の現在の強みから今後伸ばしたいところの割合を引いた数値を課題の「切迫度」と想定すると、「市場開拓・販路開拓」・「人材」が最優先課題であることがわかる。特に小規模事業所においては、これら課題の達成・克服が急務である。

### インターネットサービス活用・キャッシュレス決済サービス導入が、事業好転の鍵

- ・企業活動のための情報収集がICTツールを利用したものにシフトしてきており、前回2016年結果と比較すると、ICTツールを「いずれも使っていない」と答えた割合は大きく改善された。
- 一方、キャッシュレス決済については「いずれも導入していない」と答えた事業者がおよそ6割といまだに半数を超えている。

- ・ ICT ツールの活用やキャッシュレスサービスへの対応は、売上高変化の DI 値の低下をわずかながら食い止めており、それらを活用していない事業所の売上高変化の DI 値は大きく低下している。

またコロナ禍においてはそれら対応への遅れが経営不振を増幅させたと推察される。

- ・ 今後はより一層のインターネットサービス活用・キャッシュレス決済サービス導入が、事業好転・安定化の鍵となると考える。

## 第1章

東温市事業所の回答状況

## 第2章

感染症拡大に影響された市内事業所の経営

## 第3章

コロナ禍の支援施策の利用状況

## 第4章

事業力・経営力の強化

## 第5章

人材育成力の強化

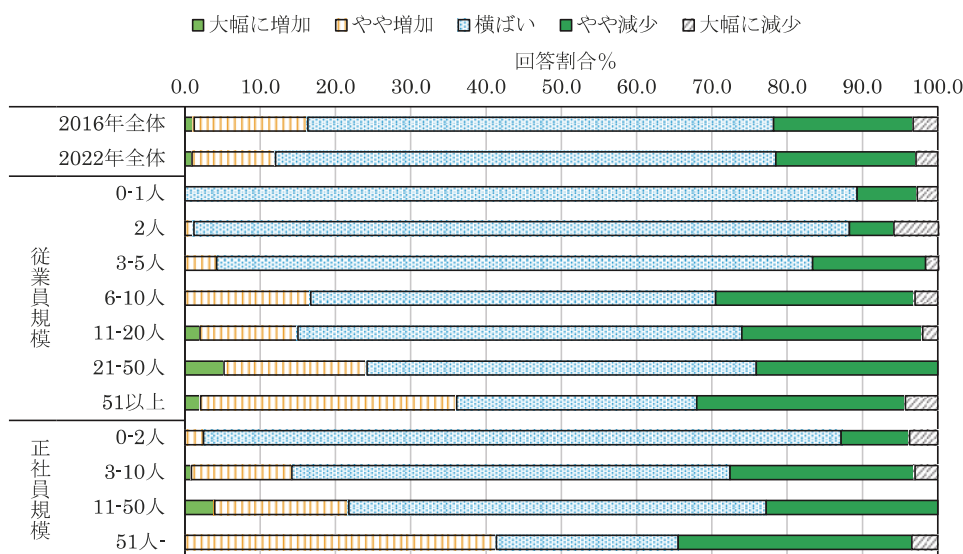
本章では、東温市事業所の人材育成力の現状を概説する。はじめに従業員の増減と採用予定から市内事業所の雇用状況を把握する。また、働き方改革関連法の対応から就業規則保有状況の変化を確認する。さらに、人材育成力の強化として、人材育成マニュアルや仕組みの状況、研修の実施について整理することでその実態と課題を検討する。

## 第1節／従業員の増減と採用予定

市内事業所における従業員の増減に関して、前回の2016年調査と比較して、従業員が減少している事業所の割合に大きな変化はない。一方、増加している事業所の割合はやや減少し、横ばいの事業所の割合がやや増加している。全体的には、従業員数は横ばいが増加したことになる。コロナ禍であったことを考慮すると、従業員の雇用を維持した状況であったと思われる。

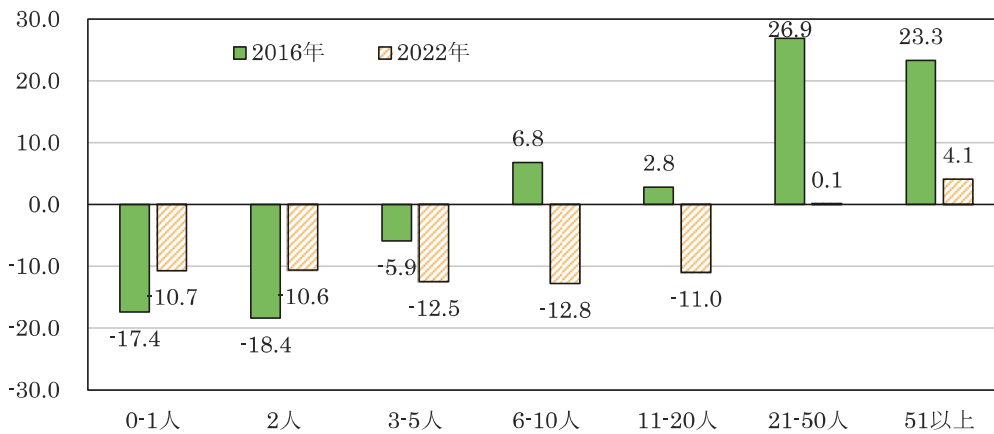
従業員規模別にみると、規模の大きな事業所ほど従業員を増加させている割合が大きくなっている。しかし、従業員の減少している事業所割合はそれほど単純な傾向ではない。むしろ従業員が横ばいの事業所割合は規模が小さくなるにつれて大きくなっている。比較的に小規模事業所において雇用維持していたと見ることができるだろう。

図5-1 従業員規模別従業員増減 (%)



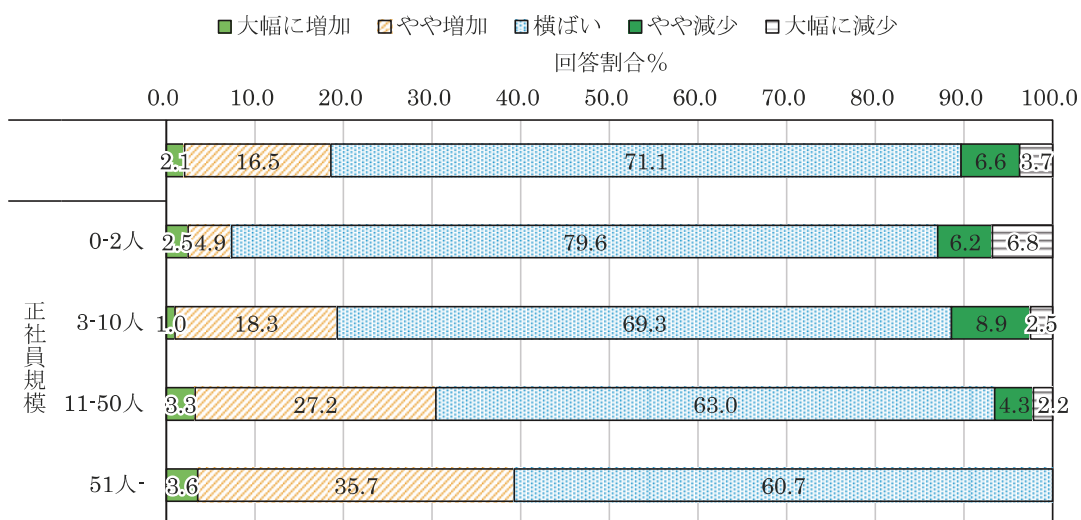
この変化がDI値（増加－減少）にも顕著に表れている。2016年調査と比較して、小規模事業所はDI値のマイナスが小さく、大規模事業所ではプラス幅が小さくなっている。小規模事業所での雇用維持、大規模事業所での従業員増加の減少が明らかである。ただし、3～20人の規模の事業所はマイナスが大きくなっており、増加事業所の減少がマイナス幅を大きくしていると思われる。コロナ禍における従業員の維持の厳しさが見てとれる。

図 5-2 従業員規模別従業員増減 DI



採用予定は正社員規模において明確に特徴が表れている。規模が大きくなるにつれて採用予定は増加の割合が大きくなり、規模が小さいほど採用予定を減少と回答している事業所割合が増加する。小規模事業所では、雇用を維持していることから採用を抑制せざるをえない状況であり、逆に、大規模事業所では従業者数の増加を抑制させていたことから採用の増加傾向にあると考えられる。

図 5-3 正社員規模別採用予定 (%)

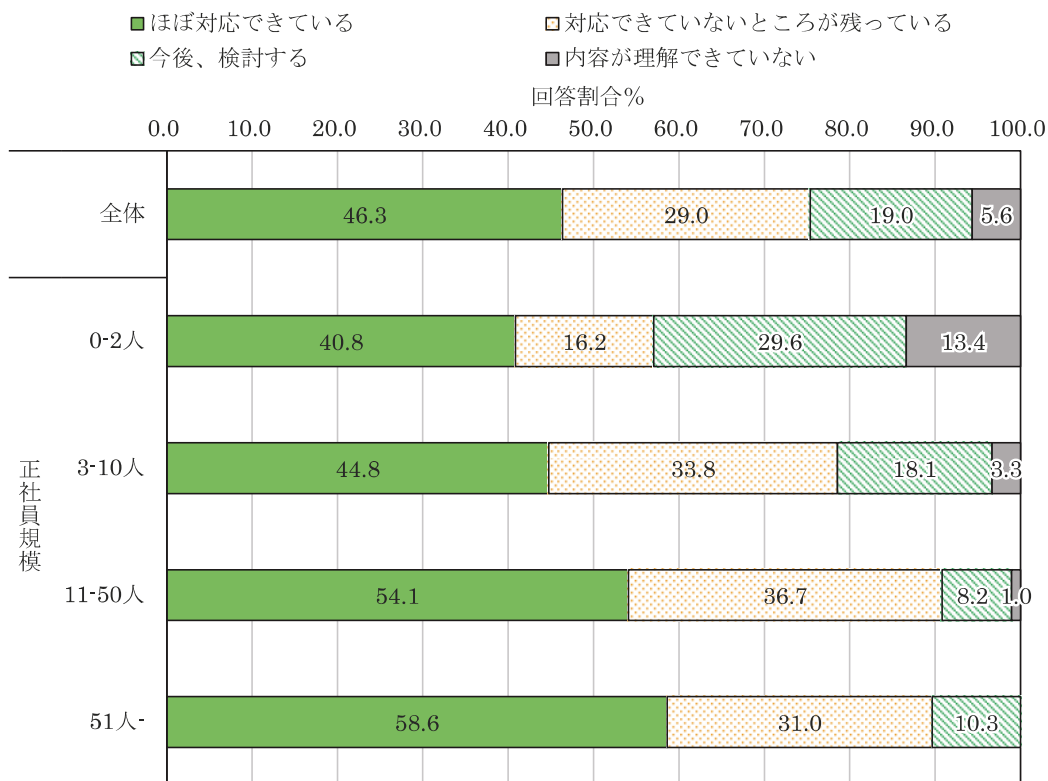




## 第2節／働き方改革関連法対応

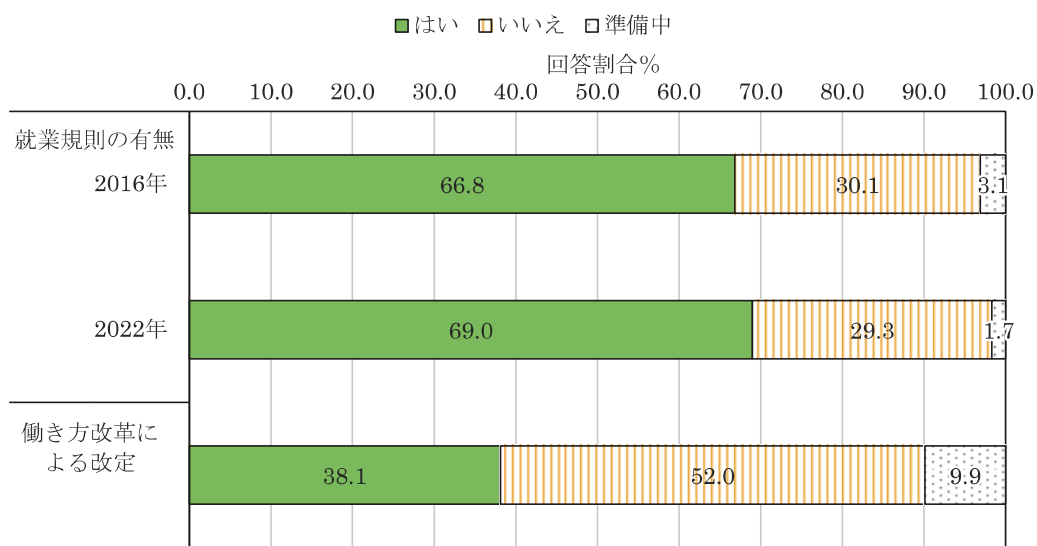
次に働き方改革関連法の対応における事業所の状況をみていく。図5-4は「一人事業所であり対応の必要はない」の事業所を除いて割合を示したものである。全体では「ほぼ対応できている」が46.3%、「対応できていないところが残っている」が29.0%となっており、およそ7割を超える事業所が働き方改革に関して何らかの対応をしている状況である。「今後検討する」(19.0%)を含めると、およそ95%程度となり、多くの事業所が働き方改革についての意識を持っている。正社員規模別に見ると、小規模事業所ほど「内容が理解できていない」の割合が増加しており、「ほぼ対応できている」の割合が小さくなっている。

図5-4 働き方改革関連法対応状況 (%)



働き方改革関連法に関連して、就業規則の有無については、前回の調査と比較して、就業規則があると回答した事業所の割合が2.2%ポイント増加している。さらに、対応の必要がない事業所を除いて、働き方改革関連法に際し就業規則を改定したかの割合を示した。改定をしていない事業所が半数を上回っているが、これは改定なく対応できているのかあるいは改定が遅れているのかは明らかではない。しかし、図5-4からは「ほぼ対応できている」と回答している事業所割合が大きいため改定せずに対応可能であったとも考えられる。

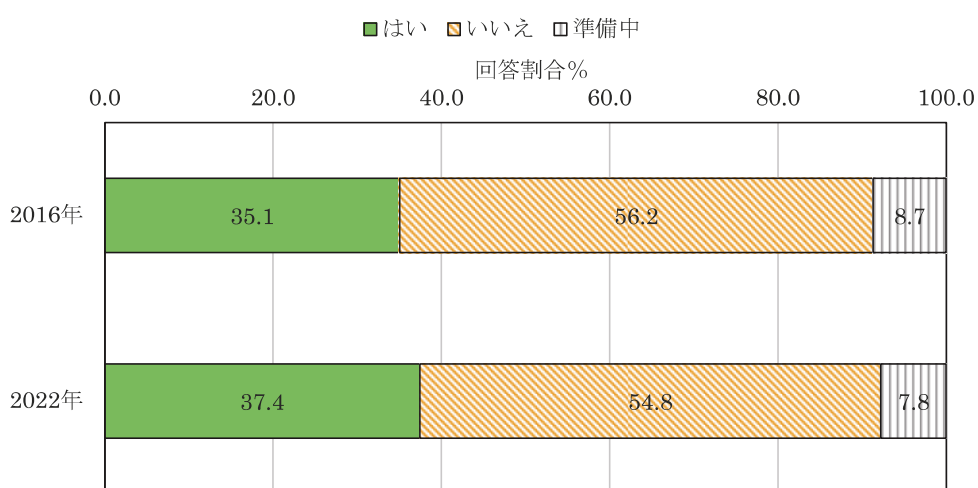
図 5-5 就業規則の有無と働き方改革関連法による改定 (%)



### 第3節／人材育成

人材育成のマニュアルや仕組みの有無について2016年調査時と比較して2.3%ポイント上昇している。しかし、その割合は37.4%にとどまり、目標としていた40%には至らなかった。準備中がやや低下しているおり、人材育成マニュアルや仕組みの準備状況はそれほど進んでいないように思われる。

図 5-6 人材育成マニュアルの有無 (%)

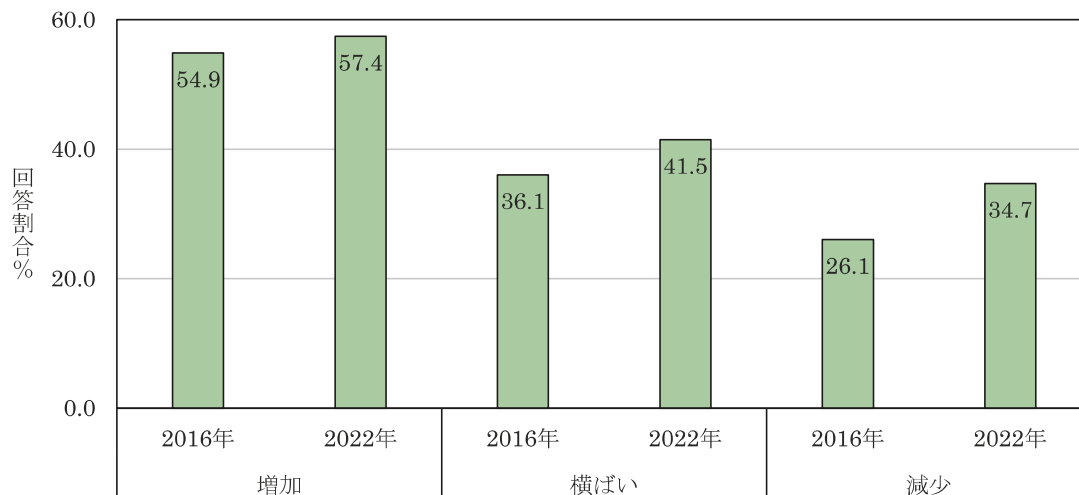


その要因を考える上で、売上状況ごとに人材育成マニュアルの有無を見る。売上の状況によって人材育成マニュアルの有無の状況は異なっている。売上増加事業所や売上横ばい事業所では人材マニュアルがあると回答した事業所が40%を上回った。売上減少事業所も40%には至っていないが8.6%ポイント上昇している。

この中で、売上増加事業所の伸びが小さいが、それはコロナ禍であったことが要因として考えられる。売上が増加している事業所は業種別に見ると「流通・商業」、「サービス業」が多い。コロナ禍の影響を受けやすい業種であり、その影響が人材育成マニュアルや仕組みの作成を行う余裕がなかったのではないかと思われる。

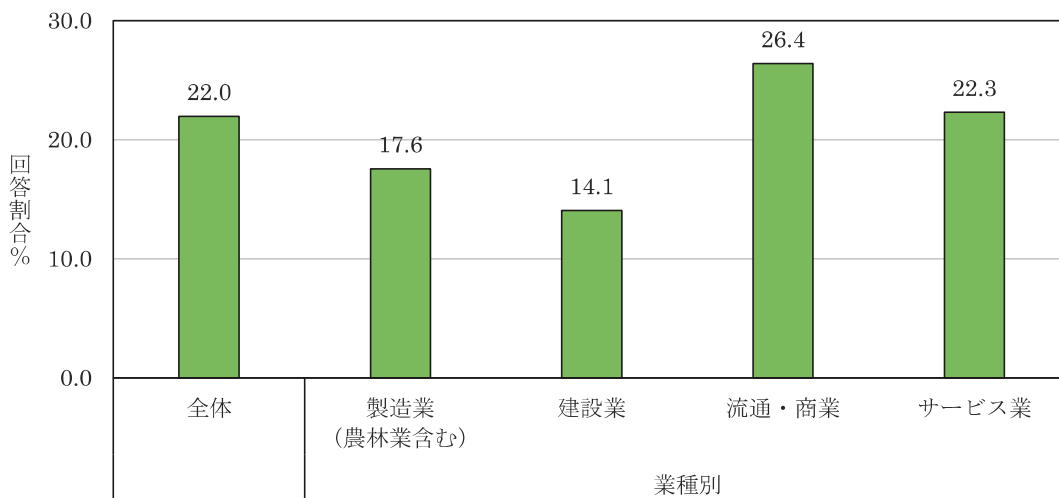
人材マニュアルや仕組みの保有割合を事業所の40%を上回るためには、まず売上減少事業所において保有割合がその水準を超えることが必要である。しかし、売上減少事業所においても保有割合が大きく伸びていることからその重要性を認識していると思われ、人材育成のマニュアルや仕組みを導入できるように支援が必要であるかもしれない。

図 5-7 売上状況別人材育成マニュアルや仕組みの保有 (%)



次に人材育成マニュアルの改定状況について図 5-8 で見ていく。調査時はコロナ禍であったが、その中でコロナ禍における人材育成マニュアルの改定は22.0%の事業所で行われていた。業種別に状況を見ると、「流通・商業」では26.4%、「サービス業」で22.3%である一方、「製造業」17.6%、「建設業」14.1%であった。業種によって人材マニュアルの改定は異なっており、コロナ禍での影響の違いが表れていると思われる。流通・商業やサービス業といった新型コロナウイルス感染症の影響の大きかった業種において対応が必要であったと思われる。

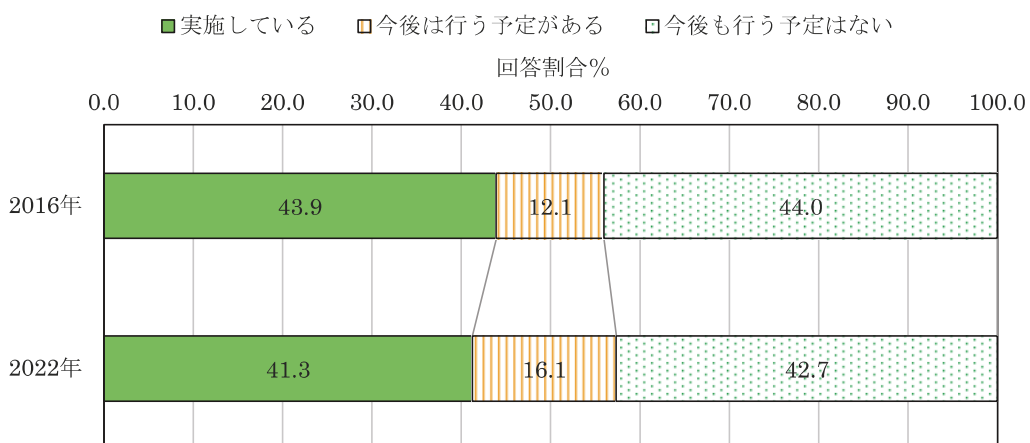
図 5-8 業種別人材マニュアルの改定 (%)



### 第4節／研修の実施・成果

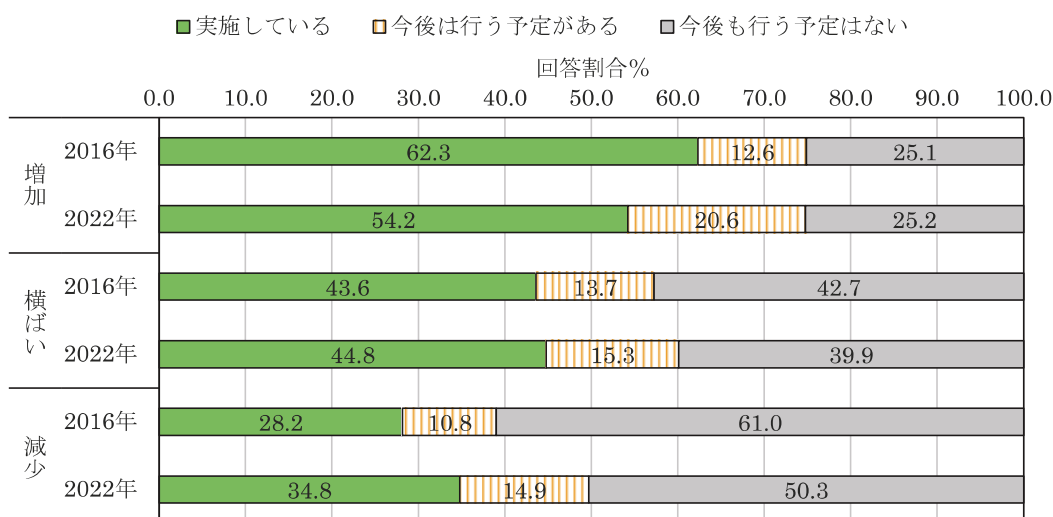
研修の実施状況は、前回調査と比較すると、2.6%ポイント低下している。研修の実施に関しては「実施している」の割合が小さくなってしまっている。これはコロナ禍における影響が大きいと考えられる。「実施している」が小さくなっている一方で、「今後は行う予定がある」が4.0%ポイント上昇していることからコロナ禍において研修の実施が難しい状況にあったのではないかと推測される。

図 5-9 研修の実施状況 (%)



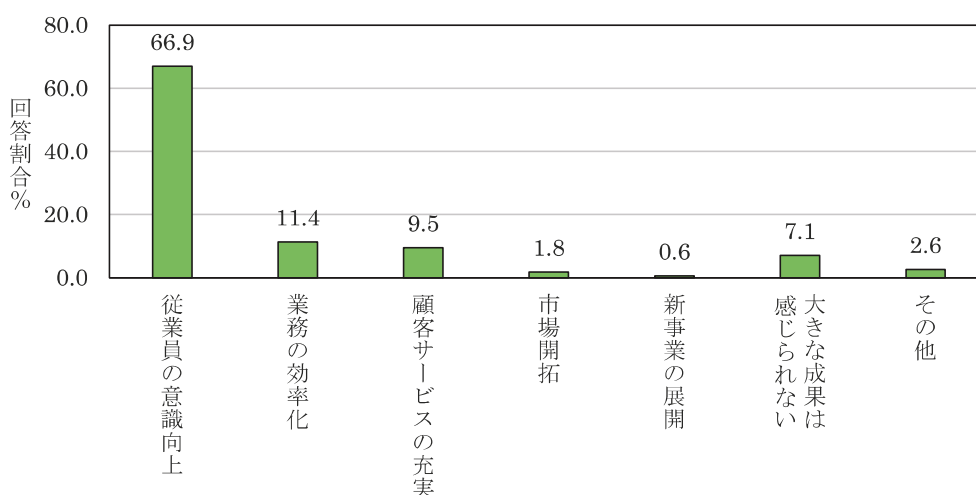
売上状況ごとに研修の実施状況を見ると、売上増加事業所では研修を「実施している」が減少し、「今後は行う予定がある」が増加している。売上横ばい事業所では研修の実施はそれほど伸びてはいない。一方、売上減少事業所は順調に実施が伸びている。前述のように、売上増加事業所は新型コロナウイルスの影響を大きく受けた業種が多い。そのような環境下で研修を行う余裕がなかったと推測される。

図 5-10 売上状況別研修の実施状況 (%)



研修の成果としては、「従業員の意識向上」の割合が66.9%ともっとも大きく、次いで「業務の効率化」(11.4%)、「顧客サービスの充実」(9.5%)が続く。多くの事業所が従業員の意識向上を成果としてとらえている結果となった。

図 5-11 研修の成果 (%)



売上状況別に研修の成果を見ると、「大きな成果は感じられない」の割合が、売上好調な事業所では小さくなっている。売上好調な事業所ほど研修の成果として売上という結果につながられているためであると考えられる。その一方で、売上減少事業所では研修の成果をうまく業績につながられていない可能性がある。研修内容の改善や目的に合った実施など成果につながる研修の在り方を考えていかなければならないだろう。

図 5-12 売上状況と研修成果 (%)

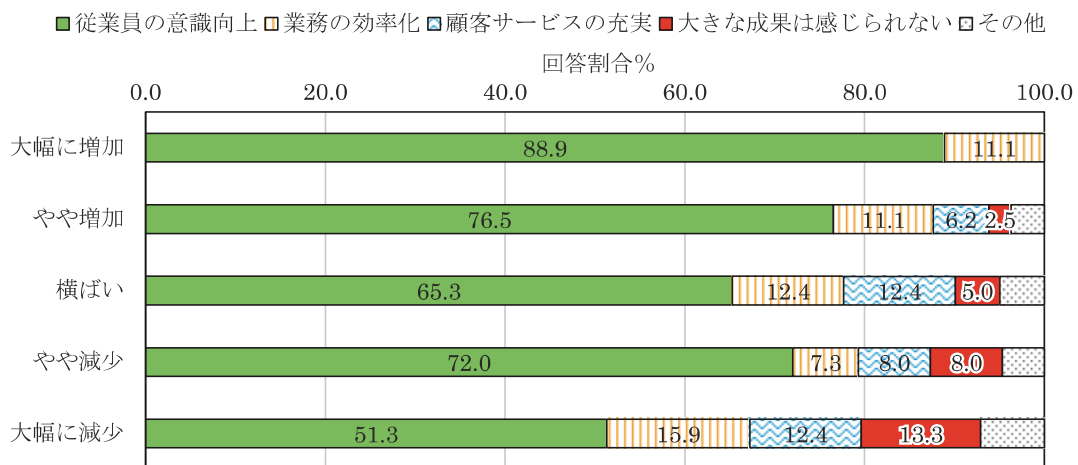
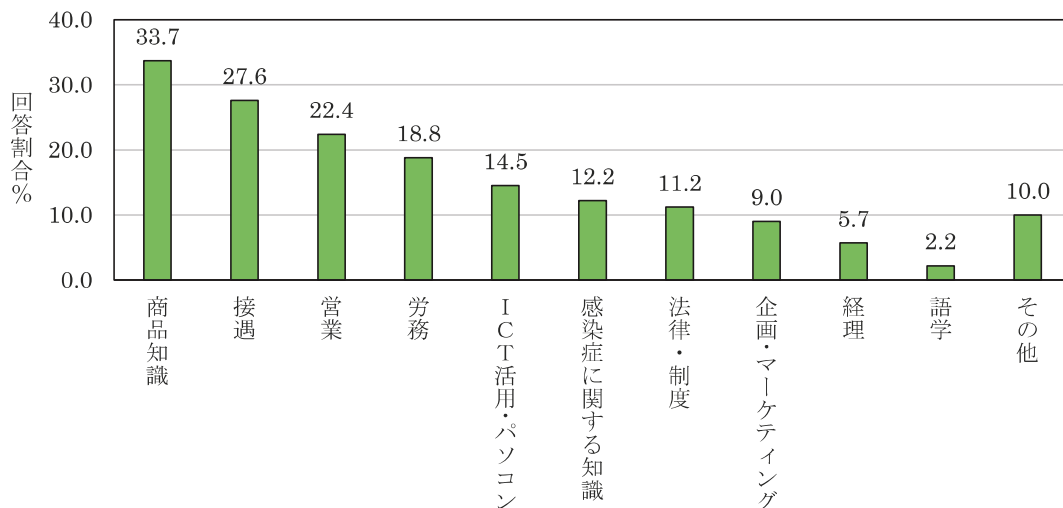


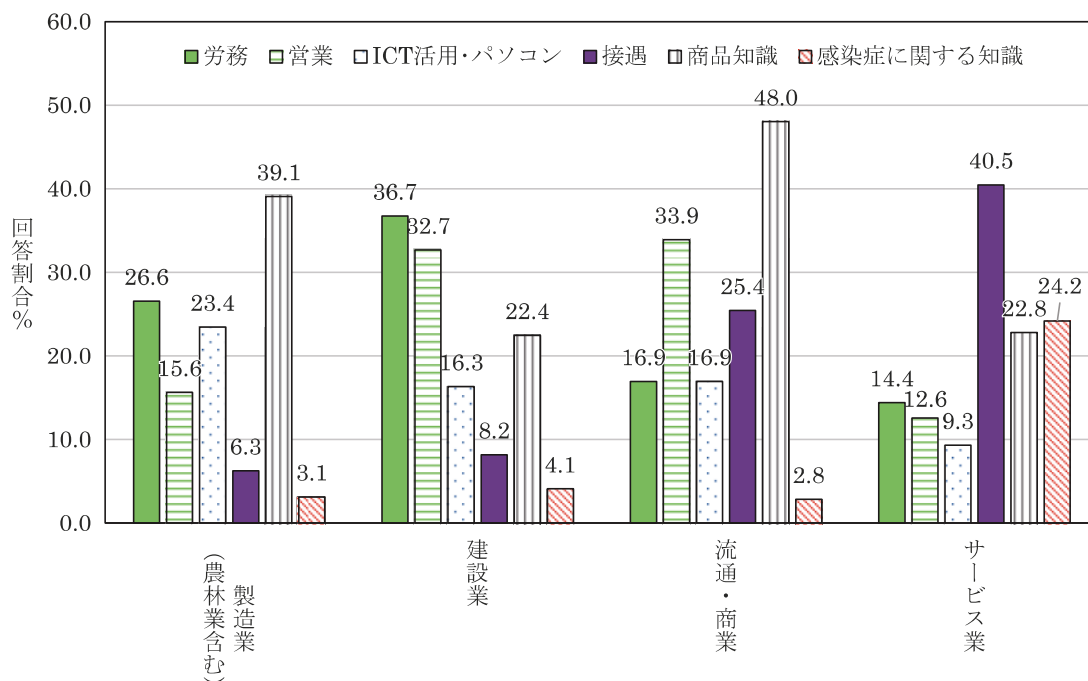
図 5-13 は研修で求められる知識・経験である。もっとも求められているのは「商品知識」(33.7%) となっている。「接客」が27.6%、「営業」が22.4%と続いている。コロナ禍における対応として「感染症に関する知識」は12.2%にとどまっている。

図 5-13 研修で求められる知識・経験 (%)



しかし、業種によって求められている知識・経験の傾向は異なっている。すべての業種において商品知識の割合が大きいのが、製造業では労務と ICT 活用・パソコン、建設業では労務と営業、流通・商業では営業と接客、サービス業では接客と感染症に関する知識の割合が特徴的である。このように業種によって研修で求められる能力は異なっており、それぞれの業種の事業内容に応じてふさわしい研修を考えていくべきだろう。

図 5-14 業種別にみた求められる知識・経験 (%)



研修を実施している事業所の割合が前回調査時よりも減少してしまっていた。コロナ禍であったことも要因として考えられるが、今後、研修の実施をいっそう伸ばしていくためには、その成果が経営に直結しているという実感が伴うように研修の内容やその在り方を検討し改善していく必要があるかもしれない。

## ■調査より浮かび上がってきた課題

### コロナ禍における従業員増減と今後の採用

- ・ 前回調査と比較して全体的に従業員数を減少させている事業所割合は変わらないが、増加させている事業所割合が小さくなっており、横ばい事業所の割合が増加している。
- ・ 従業員規模別にDI値をみると、小規模事業所のマイナスが見られ、特に6-20人規模の事業所ではマイナスに転じているところもある。大規模事業所でのプラスも小さくなっている。小規模事業所ほど雇用を維持していたと思われる。
- ・ 採用予定では、小規模事業所ではその抑制が見られ、大規模事業所では増加傾向にあると思われる。

### 働き方改革関連法対応に関する意識は高い

- ・ 働き方改革関連法に何らかの対応を行っている事業所の割合は7割を超えており、働き方改革への意識は比較的高いように思われる。
- ・ 就業規則の保有はやや増加しており、働き方改革に応じて改定した割合は38.1%であった。

### コロナ禍で人材育成マニュアルや仕組みの保有割合は伸び悩み

- ・ 人材育成マニュアルや仕組みの保有割合は37.4%にとどまり、前回調査から2.3%ポイント上昇したが、目標値の40%には至らなかった。
- ・ 売上状況別に人材マニュアルや仕組みの有無をみると、売上状況が厳しい事業所ほど人材マニュアルや仕組みの保有割合は伸びている。
- ・ 売上好調な事業所で伸びていない理由としてはその業種にあると考えられ、それらの業種は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けやすいことから人材育成マニュアルや仕組みを作成する余裕がなかったのではないかと推測される。

### コロナ禍による研修実施割合の減少

- ・ 前回調査と比較して、研修を実施している事業所割合は2.6%ポイント低下してしまっている。
- ・ 売上好調な事業所の研修実施割合が減少しており、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けやすい業種の研修実施が伸び悩んだと考えられる。
- ・ 研修の成果として「従業員の意識向上」の回答割合がもっとも大きくなった。
- ・ 求められる資質・知識は業種によって異なっており、すべての業種において商品知識の割合が大きい。製造業では労務・ICT活用・パソコン、建設業では労務・営業、流通・商業では営業・接客、サービス業では接客や感染症に関する知識の割合が特徴的である。
- ・ 今後、研修の実施を伸ばしていくためには、その成果が経営に直結しているという実感が伴うように研修の内容やその在り方を検討し改善していく必要があるかもしれない。

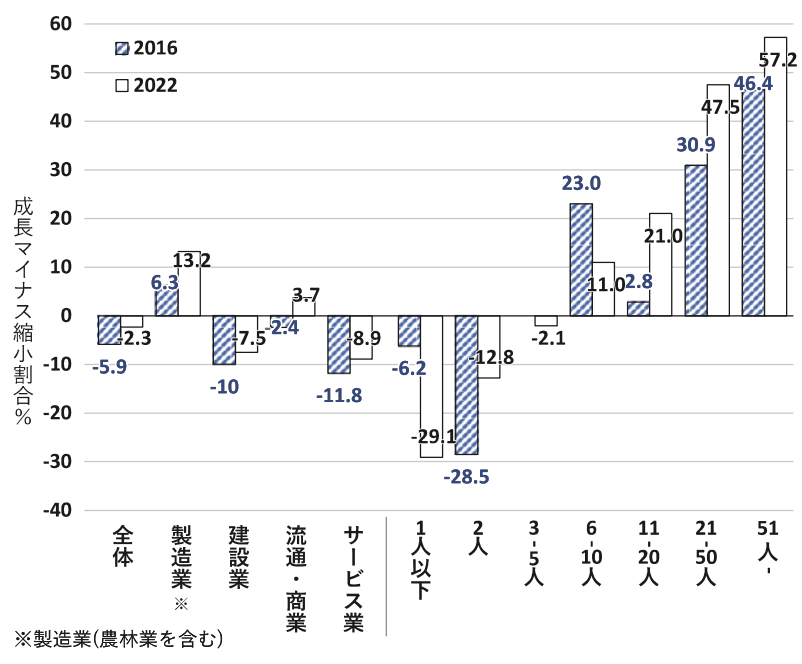


本章では、事業所の2年先の見通し、事業所・店舗・設備の拡張・増設、縮小(閉鎖・廃業含む)、移転の可能性、移転の場合の移転先、事業展開の方向、新分野への関心状況、後継者の有無と事業承継方法などについて取り上げる。これらはいずれも政策にとって重要となる。特に本章では2年先の見通しは、2016年との比較や様々な特徴がみられるため、詳しく取り上げる。

### 第1節／事業所の今後の見通し

事業所の2年後の見通しについて「横ばい(現状維持)」、「やや縮小」、「大幅に縮小」が回答の多くを占めた。2016年調査と似た結果となっており、成長の見通しはわずかである。今後の見通しについて客観的な状況を認識するため、DIを計算した。図6-1で事業所の5年先(2016年調査)あるいは2年後の見通し(2022年調査)は、業種、正社員規模でも大きく異なる。その相対の比較を試みるため、事業所の成長見通しDI(「大幅に成長」、「やや成長」から「大幅に縮小」、「やや縮小」の回答割合を引いた%)をとった。2016年と2022年の結果を比較した。2016年の東温市調査では、5年後の見通しを聞いていた。2022年調査では新型コロナウイルス感染症を受けて長期見通しを聞くことが困難だとして、2年後の見通しを調べた。2時点で正社員人数のグループが異なる。2016年は1人以下、2人、3-4人、5-9人、10-19人、20-49人、50人以上としており、若干異なるため、3-4人の結果は反映しなかった。2016年の5-9人、10-19人、20-49人、50人以上の結果は、2022年と比較するために11-20人、21-50人、51人以上の結果の横にしているが、集計自体をやり直しているわけではないため、若干人数が異なる比較となる。正社員数が少ない事業者を除くと、総じて見通しに若干の明るさを持っていることがわかる。見通しDIは正社員数、産業によって大きく異なることが分かった。図では省くが、商工会加入の有無ではDIに大きな違いはなかった。

図 6-1 属性別 2 年後の成長見通し DI



図でわかることとして、2016年と比べても2022年の方が数値が総じて良いということである。新型コロナウイルス感染症の影響で2021年の景況感が悪すぎたということと、2022年6月までに見舞われた状況から考えて、さすがにこれ以上状況が悪くなることはないのではないかと事業者が一定程度予想をしていると推察できる。2016年調査とDI値で比較すると、違いが分かりにくいため、本章ではDI値と同時に成長の回答内容を見ていくこととした。「大幅に成長」、「やや成長」の回答割合を見ていく方が時としてDI値よりもわかりやすく、情報を詳しく見ることができると、以降では「大幅に成長」、「やや成長」を足して「成長の回答割合」として2016年と比較することにした。

2年後の見通しについて、個人企業、法人企業といった組織形態では大きな違いが無かった。正社員規模別と産業別の集計では違いがみられた。図6-2は正社員規模4区別に2年後の見通しの回答割合をまとめた。

図 6-2 正社員規模別 2 年後の見通し (単位: %)

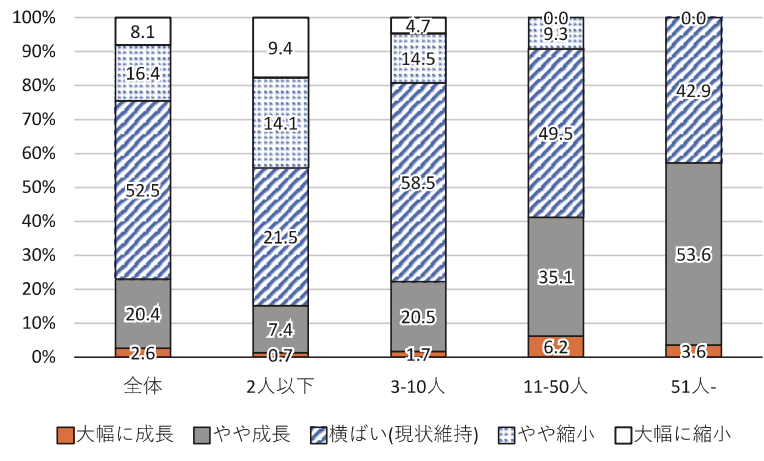
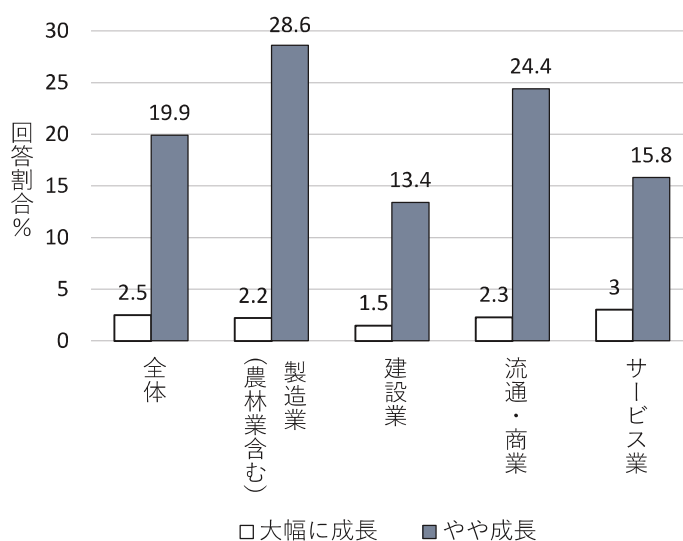


図 6-3 産業別 2 年後の見通し



現状維持が多くを占めるが、2022 年が最も状況が悪く、見通しは明るいとする事業者も平均して 25%弱いる。図 6-2 は正社員規模別の 2 年後の見通しで、規模が小さいほど悲観的な見通しを持っている。3 人以上では 20%以上がやや成長、大幅に成長となっており、明るい見通しを持っている。図 6-3 は、やや成長、大幅に成長という明るい見通しに限定して業種別に内訳をまとめた。急激に進んだ円安の影響がある製造業は比較的楽観的な見通しを持っている。円安も含めた事業環境を逆にチャンスととらえている事業者も多いとみられる。全体として記入するときの 2021 年の状況が最も悪い一方で、将来に対して今ほど悪くないと、ある程度楽観している数値と推察される。

表 6-1 は 2016 年、2022 年の成長見通しについて産業別集計結果を比較したものである。DI 値の変化が大きいたる所は背景に色を付けた。データの特徴としては 2016 年、2022 年いずれも産業別にはよく似た結果となっていて、2 年後の見通しで「大幅に成長」、「成長」という回答が多かった業種は、製造業（「大幅に成長」、「成長」の回答数（以下省略）25/ 全回答数 71）、情報通信業（3/ 全回答数 6）、運輸業、郵便業（20/ 全回答数 46）、小売（22/ 全回答数 111）、研究、専門・技術サービス業（5/ 全回答数 19）、宿泊、飲食業（13/ 全回答数 52）、医療業（8/ 全回答数 33）、社会保険・社会福祉・介護事業（11/ 全回答数 40）、その他サービス業（11/ 全回答数 34）と、幅広い業種に及んでいる。2011 年調査の際は小売、宿泊、飲食業、医療業の数値が悪かったが、今回新型コロナウイルス感染症の影響でも景況感が底入れし、明るい材料となっている。

表 6-1 2022年と2016年の産業別成長見通し

2022年								2016年							
	回答数	大幅に成長	やや成長	横ばい(現状維持)	やや縮小	大幅に縮小	DI		回答数	大幅に成長	やや成長	横ばい(現状維持)	やや縮小	大幅に縮小	DI
全体	682	2.5	19.9	52.9	16.4	8.2	-2.2	全体	927	3.5	20.3	46.6	16.1	13.6	-5.9
農林業	17	0.0	17.6	70.6	5.9	5.9	5.9	農林業	9	-	33.3	44.4	22.2	-	11.1
建設業	67	1.5	13.4	62.7	13.4	9.0	-7.5	建設業	100	4.0	20.0	42.0	16.0	18.0	-10.0
製造業	71	2.8	32.4	45.1	15.5	4.2	15.5	製造業	103	5.8	24.3	45.6	15.5	8.7	5.9
電気・ガス・水道業	3	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	電気・ガス・水道業							
情報通信業	6	16.7	33.3	33.3	16.7	0.0	33.3	情報通信業	4	25.0	25.0	50.0	-	-	50.0
運輸業・郵便業	46	0.0	43.5	45.7	6.5	4.3	32.6	運輸業・郵便業	51	5.9	29.4	49.0	13.7	2.0	19.6
卸売業	27	7.4	22.2	51.9	11.1	7.4	11.1	卸売業	58	3.4	32.8	39.7	19.0	5.2	12.0
小売業	111	1.8	18.0	52.3	19.8	8.1	-8.1	小売業	183	2.7	18.6	42.1	15.8	20.8	-15.3
金融・保険	14	0.0	21.4	42.9	14.3	21.4	-14.3	金融・保険	12	16.7	25.0	33.3	16.7	8.3	16.7
不動産業・物品賃貸業	13	0.0	15.4	61.5	15.4	7.7	-7.7	不動産業・物品賃貸業	32	3.1	18.8	53.1	21.9	3.1	-3.1
研究・専門・技術サービス業	19	5.3	21.1	47.4	26.3	0.0	0.0	研究・専門・技術サービス業	22	-	27.3	54.5	13.6	4.5	9.2
宿泊・飲食業	52	1.9	23.1	42.3	15.4	17.3	-7.7	宿泊・飲食業	78	2.6	14.1	48.7	16.7	17.9	-17.9
生活関連サービス・娯楽業	57	1.8	5.3	45.6	31.6	15.8	-40.4	生活関連サービス・娯楽業	85	4.7	16.5	40.0	18.8	20.0	-17.6
教育・学習支援業	30	0.0	16.7	56.7	16.7	10.0	-10.0	教育・学習支援業	36	2.8	13.9	44.4	19.4	19.4	-22.1
医療業	33	3.0	21.2	51.5	18.2	6.1	0.0	医療業	37	-	13.5	54.1	21.6	10.8	-18.9
社会保険・社会福祉・介護事業	40	5.0	22.5	65.0	7.5	0.0	20.0	社会保険・社会福祉・介護事業	39	-	25.6	59.0	5.1	10.3	10.2
郵便局・協同組合	14	0.0	0.0	64.3	28.6	7.1	-35.7	郵便局・協同組合	11	-	-	81.8	18.2	-	-18.2
宗教	24	0.0	0.0	66.7	25.0	8.3	-33.3	宗教	25	-	4.0	60.0	24.0	12.0	-32.0
その他サービス業	34	8.8	23.5	58.8	2.9	5.9	23.5	その他サービス業	42	2.4	23.8	57.1	4.8	11.9	9.5

※ 2022年調査と2016年調査では産業区分が多少異なっている。2016年調査では電気・ガス・水道業の事業所が大変少ないため、製造業に入れて集計した。

表 6-2 経営理念、中長期経営方針、経営計画有無別成長の見通し

単位：％		(1)2年後の見通し						
		合計	大幅に成長	やや成長	横ばい(現状維持)	やや縮小	大幅に縮小	成長の回答割合
(2)①経営理念の外部公開を行っていますか	全体	100.0	2.6	20.0	52.4	16.9	8.1	22.6
	はい	100.0	3.3	27.0	52.6	14.2	2.8	30.3
	いいえ	100.0	2.3	16.6	52.3	18.2	10.7	18.9
単位：％		(1)2年後の見通し						
		合計	大幅に成長	やや成長	横ばい(現状維持)	やや縮小	大幅に縮小	成長の回答割合
(2)②中・長期(3~5年程度)の経営方針はお持ちですか	全体	100.0	2.6	19.9	52.6	16.8	8.0	22.5
	はい	100.0	3.4	28.9	52.7	11.6	3.4	32.3
	いいえ	100.0	1.7	9.2	52.5	23.1	13.6	10.8
単位：％		(1)2年後の見通し						
		合計	大幅に成長	やや成長	横ばい(現状維持)	やや縮小	大幅に縮小	成長の回答割合
(2)④毎年の経営計画は作っていますか	全体	100.0	2.6	19.9	52.9	16.6	8.0	22.5
	はい	100.0	4.2	28.0	52.7	11.9	3.2	32.2
	いいえ	100.0	1.2	12.4	53.0	21.0	12.4	13.6

表 6-2 は経営理念の有無別、中長期経営方針の有無別、毎年の経営計画の有無別それぞれの2年後の見通しの「はい」、「いいえ」別構成比を計算したものである。それぞれ一番右の列は「大幅に成長」、「やや成長」を足した数値である。背景に色がついているように経営理念の公開、経営方針、経営計画といった基準を持って経営を行っている事業者ほど、先の見通しが明るいということである。

表 6-3 に現在の強み別に2022年調査の2年後の見通し、2016年調査の5年後の見通しを

まとめた。項目別に構成比を計算し、右列に「大幅に成長」、「やや成長」を足した数値を計算した。成長しやすい、見通しが明るい事業者の強みをランキングで示したものである。例えば2022年度であれば、「技術・精度・品質の高さ」という項目全体で100%となる。背景の付いた項目は2016年、2022年いずれも強みで上位に来ている項目になる。5項目は大変地道は努力が求められるため、感染症拡大期にすぐ上げようと考えてもできない。長年地道に努力を積み重ねた者にこそ光が当たっている状況と言える。こうした5項目以外の2022年調査における上位項目は時代の変化によって、上昇している項目となる。6年間の変化によって経営上の判断も大変難しくなったと推察される。

表 6-3 現在の強みと2年後、5年後の見通し(単位：%)

2022年				2016年			
単位：%	大幅に成長	やや成長	成長の回答割合	単位：%	大幅に成長	やや成長	成長の回答割合
技術・精度・品質の高さ	1.8	43.6	45.5	連携・ネットワーク	11.8	45.5	57.3
商品価値向上の取り組み	4.1	33.8	37.8	IT活用	3.9	41.2	45.1
連携・ネットワーク	12.5	25.0	37.5	事業の多角化	17.0	28.0	45.0
事業の多角化	3.4	32.6	36.0	商品価値向上の取り組み	12.0	30.8	42.8
市場開拓・販路開拓	4.3	30.4	34.8	経営戦略・企画力	1.8	36.5	38.3
迅速さ・納期・スピード	4.0	26.7	30.7	知名度・ブランド	5.9	29.2	35.1
安定した資金繰り	0.0	30.0	30.0	市場開拓・販路開拓	6.3	27.7	34.0
資金調達	3.7	25.9	29.6	安定した資金繰り	3.8	30.1	33.9
細やかな対応・サービス	4.8	24.3	29.1	教育・訓練	0	31.3	31.3
業務効率・作業効率	2.6	23.7	26.3	人材	5.8	24.4	30.2
教育・訓練	0.0	24.6	24.6	迅速さ・納期・スピード	3.2	26.6	29.8
後継者の存在	2.7	21.6	24.3	技術・精度・品質の高さ	3.8	22.8	26.6
知名度・ブランド	4.0	20.0	24.0	製品・サービス開発・独自性	1.4	25.2	26.6
経営戦略・企画力	2.8	21.1	24.0	資金調達	4.3	21.7	26.0
人材	1.9	19.2	21.2	業務効率・作業効率	2.3	23.0	25.3
製品・サービス開発・独自性	1.6	19.3	20.9	細やかな対応・サービス	2.6	20.0	22.6
IT活用	1.6	17.7	19.4	後継者の存在	3.0	15.2	18.2
その他	3.2	6.5	9.7	その他	2.3	2.3	4.6

図表では省くが、見通しに関してこの連携・ネットワークという意味は解釈が必要となる。どの程度社会連携をすればいいのか、何をすればいいのかということである。7章でまとめるが、特に規模が小さい事業者ほど商工会への加入といった社会連携活動が重要となる。しかし、2年後の見通しについて事業者全体で商工会加入の有無で集計した限りでは、わずかに商工会加入の方が「やや成長」が高くなるものの、ほとんど差がなかった。

同様に集計結果は省くが、社会連携活動に取り組んでいる事業者の方が2年後の見通しが明るい見通しを持っているという傾向がある。調査票7(2)の社会連携内容でいうと、「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」といった特に軽い社会交流をしている事業者の方が見通しが明るいという結果であった。

図表6-3ではIT活用の項目が低くなっているが、事業者の認識と実際のデータは異なる。東温市ではパソコン・スマートフォンなどを用いたインターネットサービスの利用が広がっている。調査票3(4)インターネットサービスと2022年調査の2年後の見通し、2016年調査の5年後の見通しを調べると、表6-4となる。左列は2022年の調査、右列は2016年の調査結果である。2016年の調査項目は2022年と若干異なるが、概ね同じため、比較した。調査票3(4)

は当てはまるものすべてを回答する項目である。東温市でも大半の事業者ではインターネットサービスが利用されており、インターネットサービスを活用すればするほど、見通しが明るいという結果になっているため、IT活用はこれまでよりも一層重要となっている。その一方で、強みと認識されにくくなっているのはサービスが広がり、他の事業者との差別化しにくくなっている背景があるものと推察される。表6-4が意味しているのはインターネットサービスのどれかを利用している事業者と多様なサービスを使いこなしている事業者では大きな違いがあるということである。2016年調査結果と比較すると、結果に大きな変更がないため、インターネットサービスの重要性がいささかも変わらないことがわかる。

表6-4 利用しているインターネットサービス別2年後の見通し

2022年	2年後の見通し				2016年	5年先の見通し		
	合計	大幅に成長	やや成長	成長の回答割合		単位：%	大幅に成長	やや成長
全体	100.0	2.7	20.6	23.3	全体	3.7	20.7	24.4
メールマガジンの発信	100.0	5.3	52.6	57.9	メールマガジン	12.8	48.7	61.5
ホームページ・ブログ・SNSなどで情報発信	100.0	3.6	29.9	33.6	ネットショップの開設	5.7	25.4	31.1
ネットショップ、ネット注文サイトの開設	100.0	2.8	30.6	33.3	ホームページ・ブログ開設	15.3	34.3	49.6
					SNS	6.5	36.4	42.9
ネット検索で情報収集	100.0	4.2	24.9	29.1	情報収集	2.9	28.2	31.1
いずれも使っていない	100.0	-	8.9	8.9	いずれも使っていない	1.8	9.2	11.0
その他	100.0	7.7	23.1	30.8	その他	6.5	25.8	32.3

表6-5では調査票3(5)キャッシュレス決済と2年後の見通しを調べた。キャッシュレス決済サービスは利用しないよりも利用しているケースの方が成長の回答割合が高いが、利用している回答数がクレジットカードを除くと全体で180件程度と少ないのと、導入していない事業所との差が大きくはないことが分かった。

表6-5 キャッシュレス決済と2年後の見通し

単位：%	合計	大幅に成長	やや成長	横ばい(現状維持)	やや縮小	大幅に縮小	成長の回答割合
全体	100.0	2.0	19.0	51.2	18.1	9.5	21.1
クレジットカード	100.0	2.2	24.4	56.3	11.9	5.2	26.7
デビットカード	100.0	8.0	16.0	60.0	16.0	-	24.0
共通電子マネー(ICOCA、WAONなど)	100.0	6.8	25.0	61.4	4.5	2.3	31.8
バーコード・QRコード決済(PayPay、LinePayなど)	100.0	3.0	25.7	59.4	9.9	2.0	28.7
いずれも導入していない	100.0	1.9	14.3	49.0	22.4	12.4	16.2
その他	100.0	-	17.6	52.9	11.8	17.6	17.6

表 6-6 は本社・本店の住所別見通し割合で、2022 年と 2016 年を成長に関する回答分だけ比較した。2016 年と同様で、東温市内の事業所の回答割合が若干低い松山市を本拠とする事業所との差が縮まっている。東温市近隣市町の成長の回答割合が 8.3%に過ぎず、低かった。その他の愛媛県、県外の成長の回答割合は 2016 年調査と同様高かった。県外は数が少なくても電子商取引が得意な企業、大手企業の傘下が多いため、見通しについて積極的な回答が多いとみられる。

表 6-6 本社・本店の住所別成長見通し割合

2022年				2016年			
単位：%	2年後の見通し			単位：%	5年後の見通し		
	大幅に成長	やや成長	成長の回答割合		大幅に成長	やや成長	成長の回答割合
全体	2.6	19.9	22.5	全体	3.6	21.0	24.6
回答事業所と同じ	2.0	16.4	18.4	回答事業所と同じ	3.2	17.4	20.6
回答事業所とは別の東温市内	5.9	17.6	23.5	回答事業所とは別の東温市内	-	29.6	29.6
松山市	6.9	21.8	28.7	松山市	4.0	32.7	36.7
東温市の近隣市町（砥部町・松前町・伊予市・久万高原町・西条市）	-	8.3	8.3	東温市の近隣市町（砥部町・松前町・伊予市・久万高原町・西条市）	-	25.0	25.0
その他の愛媛県	-	50.0	50.0	その他の愛媛県	14.3	28.6	42.9
県外	1.4	33.3	34.7	県外	5.4	28.0	33.4

## 第 2 節／今後の事業展開と事業承継

表 6-7 は正社員階級別に 2 年後の予定を聞いた結果である。いずれの階級も 70%以上が現状維持であるが、規模が大きくなるほど拡張の回答割合が高くなる。逆に新規出店・進出は規模が小さい事業者で回答が若干示された。単位は拡張から合計までは回答数で、DI 値は%となっている。DI 値は、全体に対する割合について拡張+新規出店・進出-縮小・集約-閉鎖・廃業を計算したものである。数値が大きいほど拡大していることを示している。規模別にみると、規模に応じて大きくなるが、正社員規模 3 人以上であれば、規模が小さい中でも積極的な回答が見られるため、差が大きくないことがわかる。2022 年は 2016 年調査よりも 2 年後の予定に関して極めて悪い数値となった。適切に比較できないため、集計などは省く。経営組織別には集計結果を示さないが、法人企業の方が個人企業よりも拡張、新規出店・進出といった回答が多く、積極的である。4 産業別には大差がなかった。

表 6-7 正社員規模別 2 年後の予定 (単位: 回答数、%)

	拡張	縮小・集約	閉鎖・廃業	業種転換	合併・M&A	現状維持	新規出店・進出	移転	その他()	合計	DI
単位	回答数										%
全体	53	33	37	5	3	456	18	13	17	635	0.2
0-1人	5	12	19	3	-	103	5	1	3	151	-13.9
2人	4	7	13	-	1	106	3	1	4	139	-9.4
3-5人	8	7	4	2	-	100	6	6	5	138	2.2
6-10人	11	3	-	-	1	62	3	4	1	85	12.9
11-20人	13	3	1	-	-	36	-	-	4	57	15.8
21-50人	6	1	-	-	1	28	1	1	-	38	15.8
51人-	6	-	-	-	-	21	-	-	-	27	22.2

事業活動を維持継続する場合、今後の事業展開をどのように考えているかという質問に対し、正社員別にまとめた回答が図 6-4 となる。相対的に正社員 3-20 人のところで、新分野への進出を考える回答が多かった。

図 6-4 正社員規模別事業展開の方向

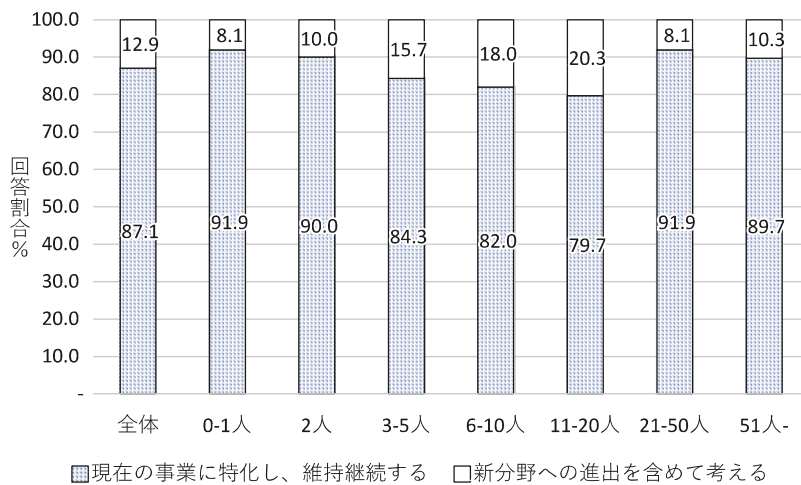


表 6-8 は、経営組織別、産業別、正社員規模別に後継者の有無と事業承継方法をまとめた。個人より法人の方が事業継承の検討が進んでいる。正社員規模別には 3 人以上であると、事業継承の検討が進みやすい。産業別には大きな違いが無かった。



表 6-8 後継者の有無と事業承継方法

上段:事業者数 下段:%		(4)事業承継方法						
		合計	後継者はすでに決定している	事業は継承したいが、後継者はまだ決まっていない	第三者への譲渡やM&A	廃業または閉鎖	未定・わからない	事業継承不要(上場企業など)
(11)組織形態/未回答補完後	全体	673 100.0	137 20.4	113 16.8	13 1.9	59 8.8	281 41.8	70 10.4
	個人企業	212 100.0	33 15.6	27 12.7	3 1.4	42 19.8	104 49.1	3 1.4
	法人企業	446 100.0	101 22.6	84 18.8	10 2.2	16 3.6	172 38.6	63 14.1
	非営利組織	15 100.0	3 20.0	2 13.3	- -	1 6.7	5 33.3	4 26.7
総正社員数	全体	646 100.0	131 20.3	110 17.0	13 2.0	56 8.7	268 41.5	68 10.5
	2人以下	293 100.0	34 11.6	42 14.3	4 1.4	53 18.1	145 49.5	15 5.1
	3-10人	226 100.0	67 29.6	44 19.5	7 3.1	3 1.3	81 35.8	24 10.6
	11-50人	97 100.0	23 23.7	21 21.6	2 2.1	- -	33 34.0	18 18.6
	51人-	87 100.0	17 19.5	23 26.4	1 1.1	1 1.1	34 39.1	11 12.6
(6)事業の種類(4区分)	全体	674 100.0	137 20.3	113 16.8	13 1.9	59 8.8	282 41.8	70 10.4
	製造業(農林業含む)	93 100.0	19 20.4	18 19.4	2 2.2	7 7.5	34 36.6	13 14.0
	建設業	67 100.0	15 22.4	14 20.9	- -	7 10.4	29 43.3	2 3.0
	流通・商業	207 100.0	47 22.7	25 12.1	2 1.0	14 6.8	86 41.5	33 15.9
	サービス業	301 100.0	55 18.3	56 18.6	9 3.0	31 10.3	130 43.2	20 6.6

後継者はすでに決定している場合の後継者は表 6-9 の通りで、親族が多い。規模が大きくなるほど非親族の割合が高くなる。図表を省くが、個人よりも法人の方は非親族の割合が高いといった特徴がみられた。事業承継において、正社員規模3人以上かどうか、分かれ道になっているため、事業承継にとって規模拡大が重要となる。2016年調査と比べると、非親族の割合が高くなった。廃業または閉鎖は個人企業では19.8%に上る。一層の対策が必要となっている。

表 6-9 後継者と親族・非親族

	全体	親族	非親族
単位	回答数	%	
全体	121	86.0	14.0
2人以下	33	90.9	9.1
3-10人	62	88.7	11.3
11-50人	22	72.7	27.3
51人-	4	75.0	25.0
2016年	164	90.2	9.8

## ■調査より浮かび上がってきた課題

### 2年後の成長見通し

- ・2年後の成長見通しでは、多くの回答が横ばいや悲観的回答である一方で、25%程度が大いに成長、やや成長と回答した。2021年の決算を受けた回答が多いとみられ、今以上に事業環境が悪くならないとの判断から、2016年調査よりも明るい材料が示されたものとみられる。
- ・正社員規模別にみると、規模が大きくなるほど見通しが成長の割合が高くなっている。産業別には製造業など2016年調査よりも成長割合が高くなった。
- ・経営指針の公表といった基本的な経営事項について、成長見通しにも大きな違いが出ている。強みを調べると、地道な取り組みを重視する事業者ほど成長見通しが多く回答されていた。インターネット、キャッシュレス決済などの利用者も成長見通しが高くなった。

### 事業所の拡大・縮小

- ・事業所・店舗の今後では、「現状維持」が大半であるが、「拡張」、「縮小・集約」、「閉鎖・廃業」などのうち、拡大基調な回答について調べた。正社員規模が大きいほど、積極的な回答が目立った。
- ・本社・本店の住所別見通し割合を調べると、2016年と変わらず、県外、松山市に本拠がある事業者と比べて見通しが悲観的であるが、松山市周辺の競合自治体と比べると楽観的であった。

### 事業展開の今後

- ・事業展開の今後については、87.1%が「現在の事業に特化し、現状を維持する」意向であるが、「新分野への進出を考える」も12.9%と一定数ある。2016年調査と大きくは変わらなかった。

### 後継者・事業承継

- ・後継者の有無では、「後継者はすでに決定している」が20.4%で、うち86.0%が親族である。非親族の後継者割合が2016年よりも上昇した。
- ・廃業または閉鎖は個人企業では19.8%に上る。一層の対策が必要となっている。

本章では、企業連携、社会活動の現状を取り上げる。条例及び行動指針では、事業者が地域社会の一員として、市の社会貢献活動、地域活性化のためのイベント等に取り組む経済団体への協力及び加盟に努め、振興施策及び振興事業に、積極的に協力するように努めることが期待されている。そして、そのことが事業活動の拡大、受発注の協力関係の構築、経営の革新・技術力の強化・創業等にもつながるため、連携強化が図れる施策に取り組むことが目指されている。新型コロナは事業者に変容的な影響を与えているため、社会連携に対する日ごろの積極姿勢と消極姿勢の度合いがいつもよりも深刻な差となって表れた。

### 第1節／孤立する零細事業者に対する商工会の役割

表7-1は他企業や異業種との連携を図るための会やグループに参加している程度を調べたものである。正社員規模別の社会連携グループの参加有無の割合を示している。2016年と2022年では正社員規模のグループの組み方が異なるが、大まかな比較はできる。背景のあるところは2016年と比べて変化が大きかったところである。特に正社員規模2人、20-49人グループの社会連携の程度が落ちているのがわかる。3-4人のグループは社会連携の程度が上がった。

表7-1 組織別、正社員規模別グループの参加の有無の結果(単位:回答数、%)

	2016年		2022年		
	回答数	参加割合(%)	回答数	参加割合(%)	
全体	935	30.7	全体	687	32.2
個人企業	349	20.3	個人企業	216	23.1
法人企業	526	38.6	法人企業	455	36.0
1人以下	315	19.0	1人以下	160	21.3
2人	174	27.0	2人	138	21.0
3-4人	152	32.9	3-5人	142	38.0
5-9人	125	40.8	6-10人	89	38.2
10-19人	76	46.1	11-20人	62	48.4
20-49人	56	51.8	21-50人	40	45.0
50人以上	29	48.3	51人-	30	43.3

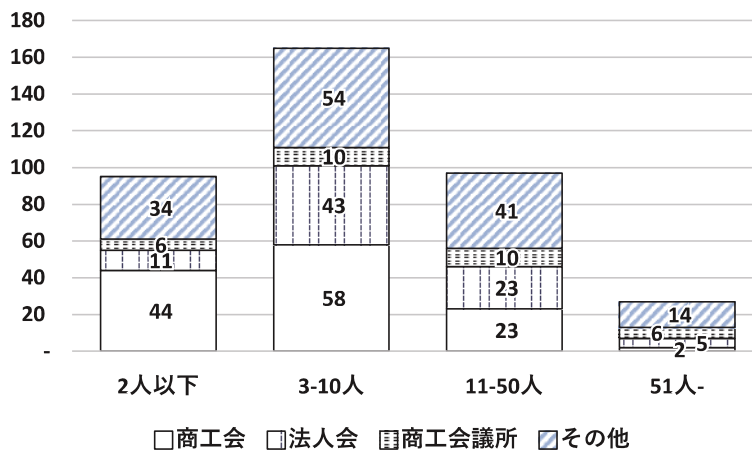
他企業や異業種との連携を図るための会やグループに参加していない場合、今後参加を検討する事業者については表7-2の通りとなった。2016年調査の際、「他企業や異業種との連携を図るための会やグループに参加していない」とする回答を選び、「今後参加を検討」とする回答は13.0%だった。2022年は正社員規模別にまとめると全体で9.3%と低くなった。回答の内訳を見ると、特に正社員規模5人未満のところで社会連携への姿勢が弱いことが分かった。

表7-2 正社員規模別「今後参加を検討」割合(単位:回答数、%)

	回答数	「今後参加を検討」の回答数	「今後参加を検討」の回答割合(%)
全体	389	36	9.3
1人以下	109	8	7.3
2人	98	7	7.1
3-5人	71	5	7.0
6-10人	46	7	15.2
11-20人	30	5	16.7
21-50人	19	-	-
51人-	16	4	25.0

社会連携において制度面の影響から個人か法人かという組織形態で、連携の程度や内容が元々異なる。ここで強調しておきたいのは法人企業は定期的に会計士・税理士と会っている一方で、個人企業は自ら積極的に参加しなければ、社会とのつながりを広げることができない。図7-1は東温市で加入が多い団体を商工会、法人会、商工会議所の3つに絞って正社員規模別に加入状況を調べたものである。2人以下の事業者の場合、元々社会活動が弱いため、商工会の役割が大変重要となっている。正社員規模別に集計値を見ていく場合、この報告書では7区分としているが、内容から粗い区分でも同じ特徴が示される場合は、読者の理解のしやすさからなるべく4区分を用いている。そのため、表7-3では7区分だが、図7-1では4区分となる。

図7-1 正社員規模別参加グループ(単位:回答数)



経営組織が法人で、参加グループを本社の拠点別に検討すると、大まかな傾向として松山や市外を本拠にしている事業所の場合、幅広い参加グループに分散して所属している。東温市を本拠にしている場合、多くは商工会に所属している。

詳細をすべて表示できないため、表での掲載を省くが、商工会に加入している事業者のうち、正社員2人以下の事業者は約7割強で未加入となっている。3-10人の事業者は6割強未加入であるが、法人が多いため、問題が生じていても税理士、会計士や従業者とのつながりで何とか対処できることが多いが、事業規模が小さい場合に社会とのつながりが薄いと孤立して事業に行き詰った場合に問題となりかねない。新型コロナで問題となるのはつながりが元々希薄な事業者を一層孤立させた懸念である。運輸業、郵便業、卸売業、小売業、生活関連サービス、娯楽業、教育、学習支援業で加入の割合が低い。非営利団体の多い、社会福祉分野も加入割合が低い。もし中小零細企業向け新型コロナ対策で、課題があるとするならば、2人以下の事業者をできるだけ孤立させず、きめの細かい政策支援につなげる工夫である。図7-1は一つの典型例であるが、人数の少ない零細事業者が自粛生活の中で、孤立することを強いられているという姿が浮かび上がる。そうした状況の中で、商工会の役割が一層重要となった可能性がある。

図7-2 商工会加入の有無別(単位：%)

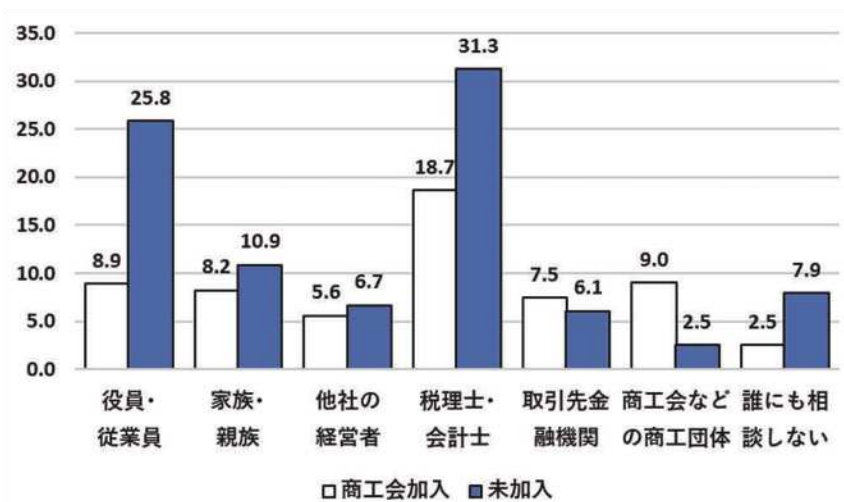


図7-2は商工会加入、未加入別に経営上の問題点の相談相手を示したものである。未加入の場合、法人などで従業者や専門家に普段多く接して解決していることがわかる。しかし、正社員2人以下で個人事業の場合、そもそも従業者や専門家に相談して解決することが難しい。その場合、商工会だけでなく、幅広く周囲に相談して対処することが望ましい。いくつかの図が示していることを総合すると、商工会未加入の零細事業者で、孤立化が進んだ事業者がいたと推察される。

## 第2節／企業連携に積極的な零細事業者

では、連携のための会やグループへ参加している場合、主にどのような活動がなされているのであろうか。図7-3は正社員規模別に社会連携の活動内容の上位をこの設問の回答数205で割って回答率をまとめたものである。特に規模が小さいところで情報交換、経営に役立つ知識の習得といった積極的な回答が多くなっている。正社員規模が大きくなるほど、回答が少なくなっている。

図7-3 正社員規模別の社会連携の活動内容(単位：%)

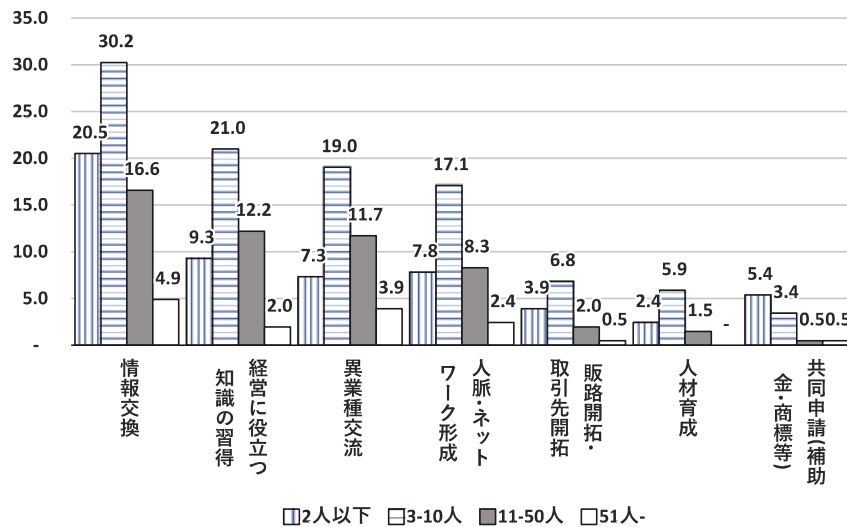


図7-4 正社員規模別産学連携(単位：%)

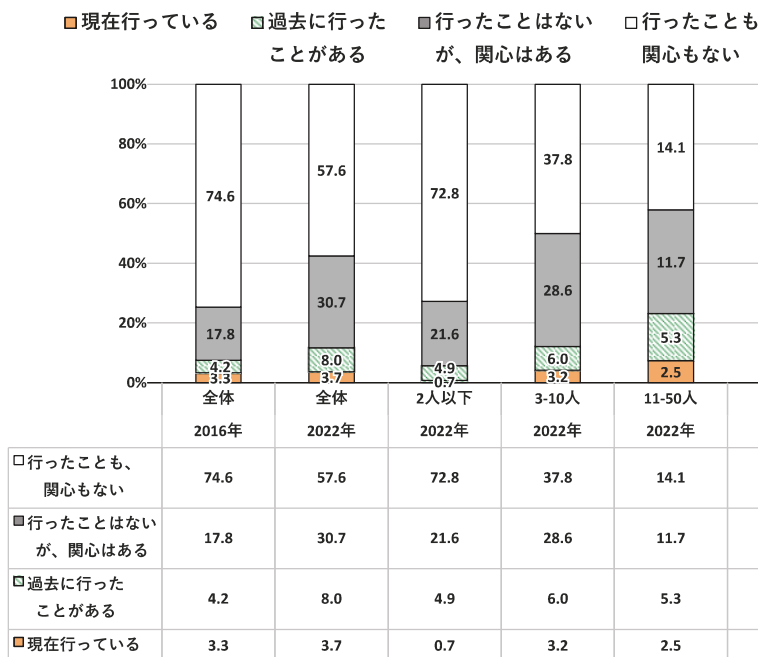
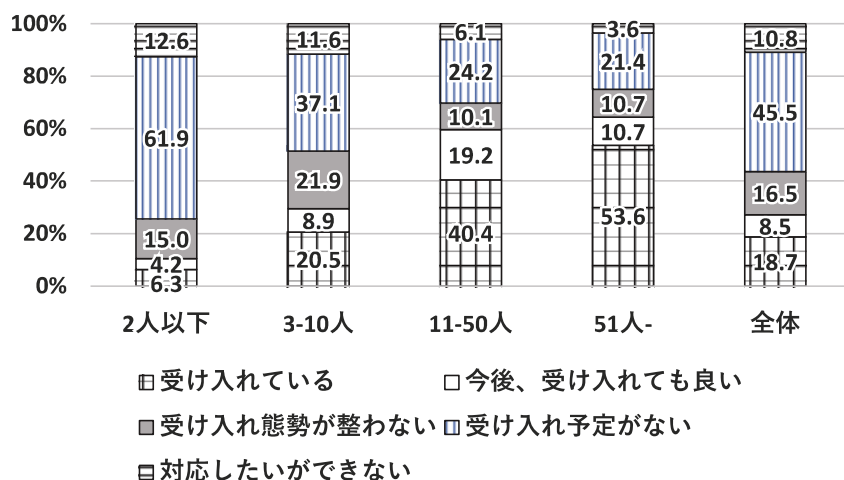


図 7-4 は産学連携について正社員規模別にまとめたものである。人数が少ないところでは依然として産学連携を行うケースが少ないが、2016 年の結果と比べて総じて連携経験が増えてきていることが分かった。

図 7-5 正社員規模別のインターンシップの状況に関する回答割合 (単位: %)



インターンシップの受け入れの状況では、正社員規模別に大きいほど受け入れに積極的な数値となっているものの、規模が小さい事業者も否定的な反応は 1/4 ほどに留まり、少なかった。おそらく多くの零細事業者は、インターンの実施が難しいと考えているものの、新型コロナウイルスの問題が生じる前までの人手不足や後継者問題があり、機会があれば方策を考えたいとする揺れる反応が示されたものとみられる。

### 第 3 節 / 立地のメリット認識

図 7-6 は事業者が東温市に立地するメリットをまとめたものである。人材や競合が少ないといった回答に否定的な意見が多いものの、つながり・助け合い、自然環境、交通・輸送の便に魅力を感じていることがわかる。回答が多い項目と少ない項目がある。つながり・助け合い、自然環境、交通・輸送の便の回答は事業者が東温市を純粹に好きで、他のものに変えられない魅力を感じていることをうまく言いあらわす選択肢がないため、代わりに選ばれているといった状況と推察される。

図 7-6 立地のメリット (単位: %)

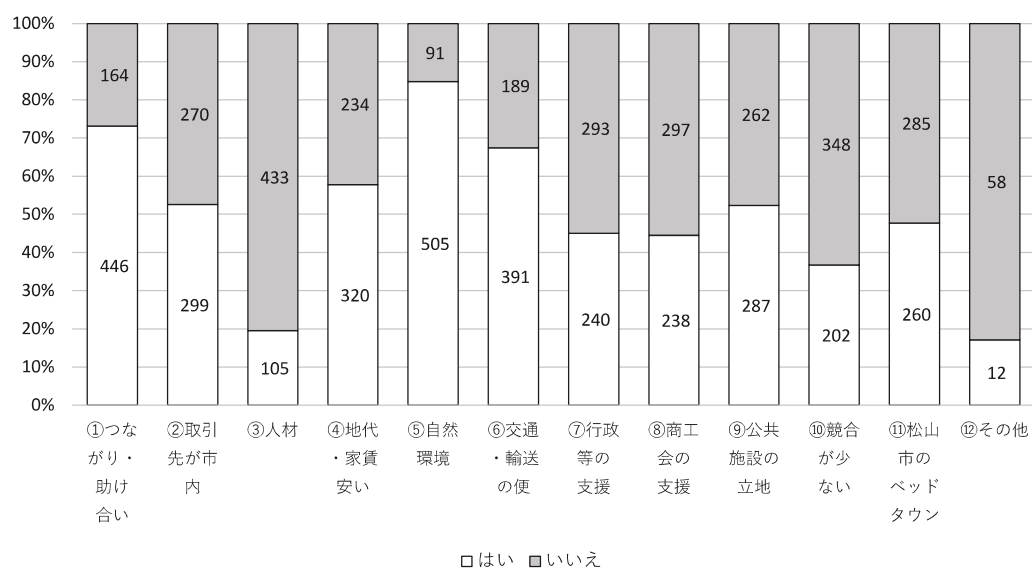
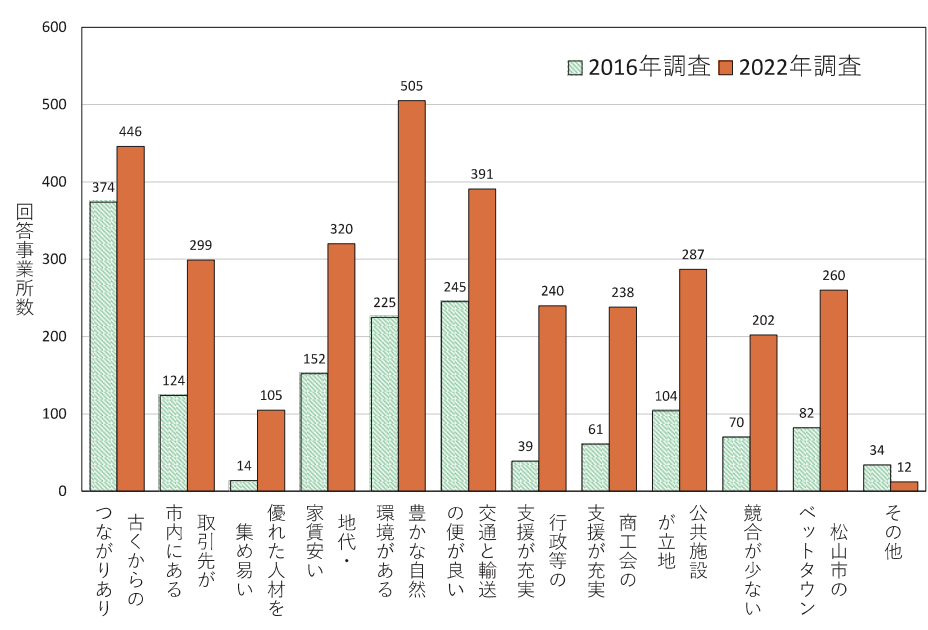


図 7-7 は 2016 年と 2022 年調査の比較である。コロナ禍の影響を受け、「企業の再デザイン」の必要性が強調されるようになった。その中には、対話のあり方や事業所の立地の問題などもふくまれる。立地条件については、2016 年の調査は第 3 位までの選択、2022 年調査は一つひとつはい、いいえの選択であり、2022 年について 2016 年よりも回答数が増えるため、厳密には単純比較はできない。2016 年調査では回答を 3 つに絞ったため、4 位以下の回答を捨てることはできなかった。図をみると 2022 年には東温市に立地するメリット感が大きく深化したように思われる。「自然環境」「交通の便」「古くからのつながり」が強く意識され、市内の便利さ、松山市の近さにも改めて見直されている。

図 7-7 東温市での事業所の立地条件数

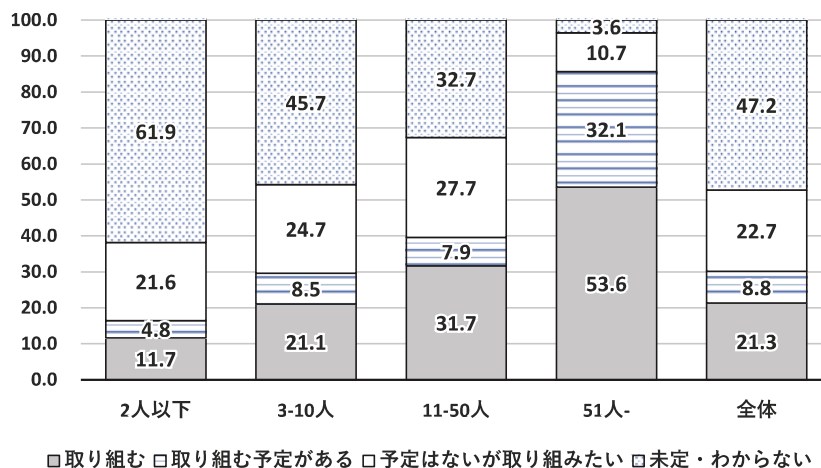




## 第4節／環境経営・健康経営

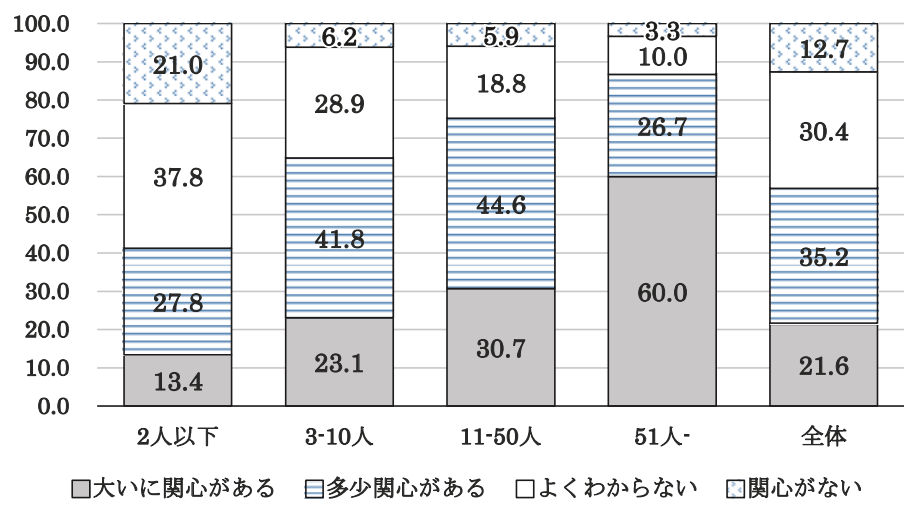
環境経営の取り組みに関する回答は671件であった。環境経営に取り組む個人企業が13.6%、法人企業23.1%と、法人の方がやや高い。産業別には製造業が29.7%と熱心な一方で、サービス業は15.7%で意欲が低かった。図7-8に示すようにそれぞれの回答を100%とした図で内訳を比較すると、正社員規模別の結果に大きな差がみられた。正社員数50名以上の企業では約85%が取り組む、取り組む予定とした一方で、規模が小さい2人以下では85.5%が予定はないが取り組みたい、未定・わからないとした。図では省いているが、業況が良いほど環境経営に積極的な傾向は大まかにあるとみられる。業況がやや良いとする事業者の場合、環境経営に取り組む、取り組む予定は約34%である一方、業況が悪い場合は約18%に留まる。また小学校5地域区分で見ると、北吉井、南吉井の2地域は環境経営にやや消極的で、残りの3地域が積極的な傾向がある。

図7-8 意識が浸透する環境経営(単位：%)



健康経営は、企業組織で大きな差はなく、法人の方が個人よりも若干関心があるという回答が出ていた。産業別には流通・商業に積極的の回答が多く、サービス業は関心が低くなっているものの、全体的に大きな違いがなかった。図7-9は正社員規模別健康経営の状況である。

図 7-9 正社員規模別健康経営の意識 (単位: %)



51人以上では関心があるところが86.7%で、ほぼ健康経営が浸透している一方、2人以下では41.2%となっている。正社員3人以上の事業者で関心があるところが半数以上となっているので、既に概ね健康経営が浸透している。正社員数が少ない事業者だけは関心がないという結果が多くなっているが、自分や家族従業者の場合は当然配慮しているケースが多いはずで、特別に意識はしていないという意思表示の可能性は考えられる。環境経営と異なって、5地域別には健康経営の意識に大きな違いは見られなかった。

## ■調査より浮かび上がってきた課題

### 孤立する零細事業者に対する商工会の役割

- ・事業者の正社員人数2人以下と3人以上で、大きな差が示されている。また特に2人以下で、個人企業といった零細事業者の場合、商工会につながっている事業者と社会的つながりが無くて孤立している事業者とで差が見られた。感染症といった状況下では、特に人数の少ない零細事業者で社会的なつながりが弱いところは事業もさることながら、孤立感を深めて心情として大変苦しい状況に置かれたと推察される。商工会の役割が一層重要となっている。

### 正社員数が少ないほど企業連携に消極的

- ・社会連携に参加していない事業者で、今後参加を検討するとしている事業者は、正社員規模が大きくなるほど積極的で、規模が小さい事業者の消極姿勢が課題となる。

### 産学連携・インターンシップ受け入れ

- ・インターンシップの受け入れに対して、正社員規模が小さいほど消極姿勢が示されるが、総じて積極的な回答が多かった。

### 立地のメリット認識

- ・立地のメリットとして、多くの回答が集まり、東温市の立地に対する多様なメリットを事業者が実感していることが分かった。

### 環境経営・健康経営

- ・環境経営は製造業を中心におおむね正社員規模51人以上の事業者に浸透している。健康経営は、ほとんどの事業者が積極的な姿勢を示していて正社員3人以上の事業者に大體浸透している。

本章では、「東温市への施策の希望」と記述欄に書かれていた事業主の声を  
見ておきたい。東温市内の事業主がどのようなことを考え、どのような施策  
を希望しているのかに注目することにする。

### 第1節／東温市への施策の希望

コロナ禍の影響を受け、施策希望の第1位は「雇用に対する支援」であった。184と群を抜いている。続いて第2群として「地域内での消費促進」122、「運転資金に対する支援」114、「事業所建設、設備導入に関する支援」114が選ばれている。

第3群は、「従業員の福利厚生」81、「新規事業創出に対する支援」74、「地域資源を生かした産業づくり」73、「販路開拓に対する支援」71、「観光振興」70、「公共事業の維持・拡大」64である。当該事業所の経営に対する直接的な支援のみならず、市内の経済環境、経済基盤を強化する要望がそれに劣らず出されていることが特徴的である。

図 8-1 東温市への施策の希望

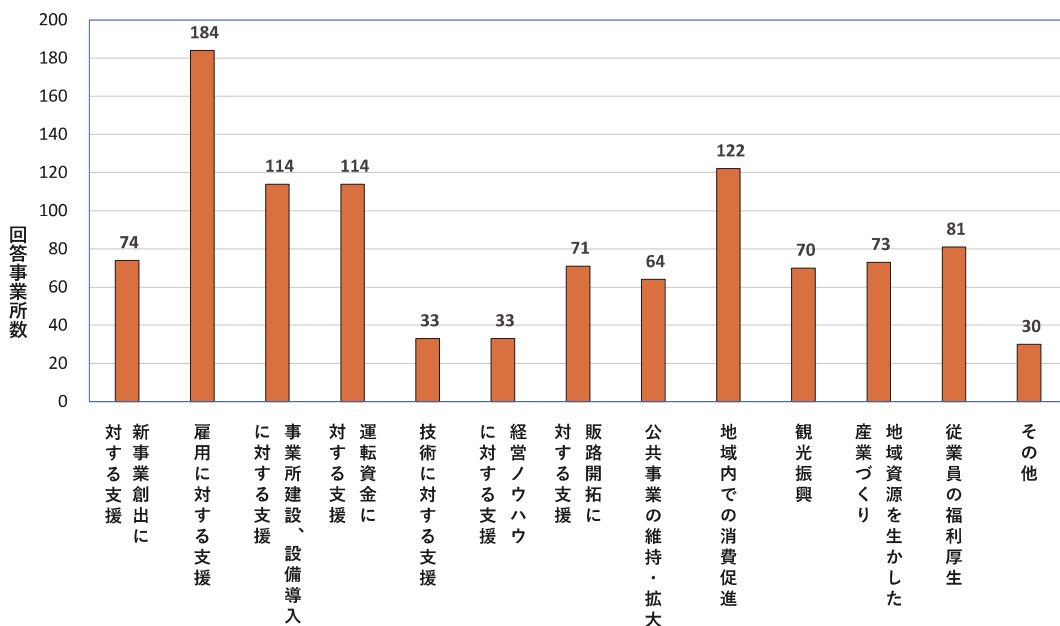


図8-2は、東温市に希望する施策を企業形態別に見たものである。回答は個人企業 221，法人企業 448であり、ここでは回答の寄せられた割合で見てみた。個人企業は、正社員規模の少ない小売業、飲食業が多いため、「運転資金に対する支援」、「地域内での消費促進」がトップツートンとなっている。一方、法人企業は、正社員の雇用割合が高く、群を抜いているのが「雇用に対する支援」である。感染症拡大の影響がまだ大きく残っていることがうかがえる。

図 8-2 個人、法人企業における東温市への施策の希望

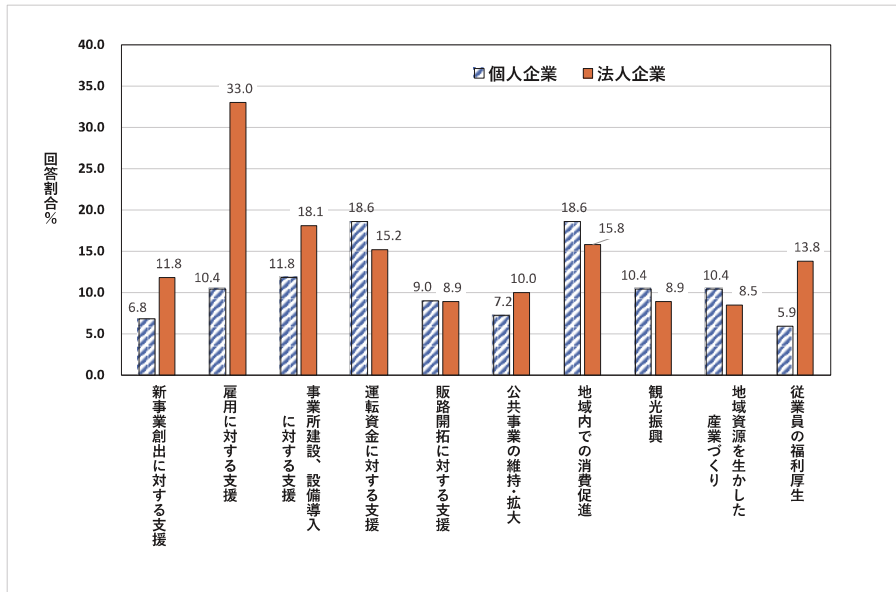
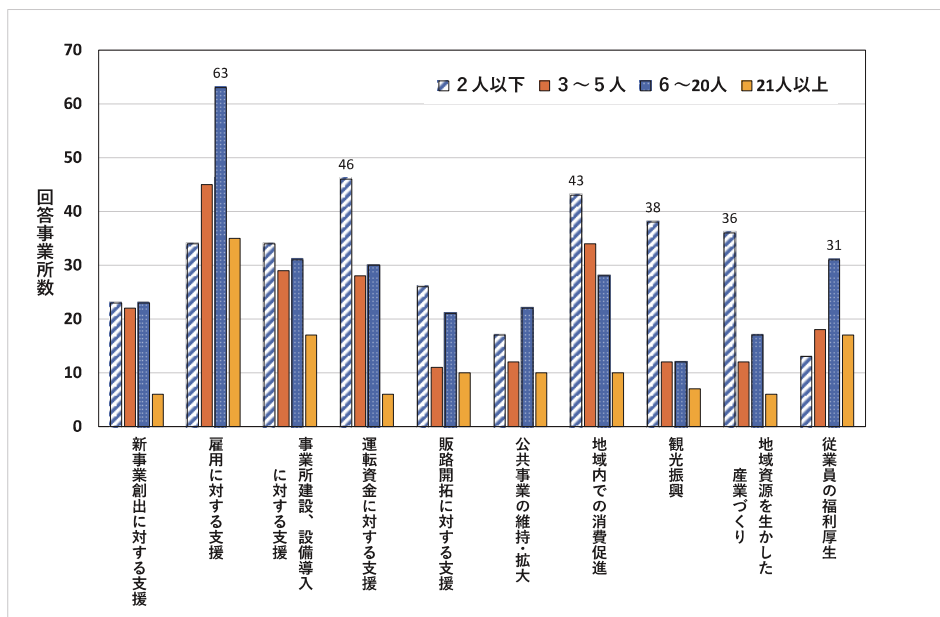


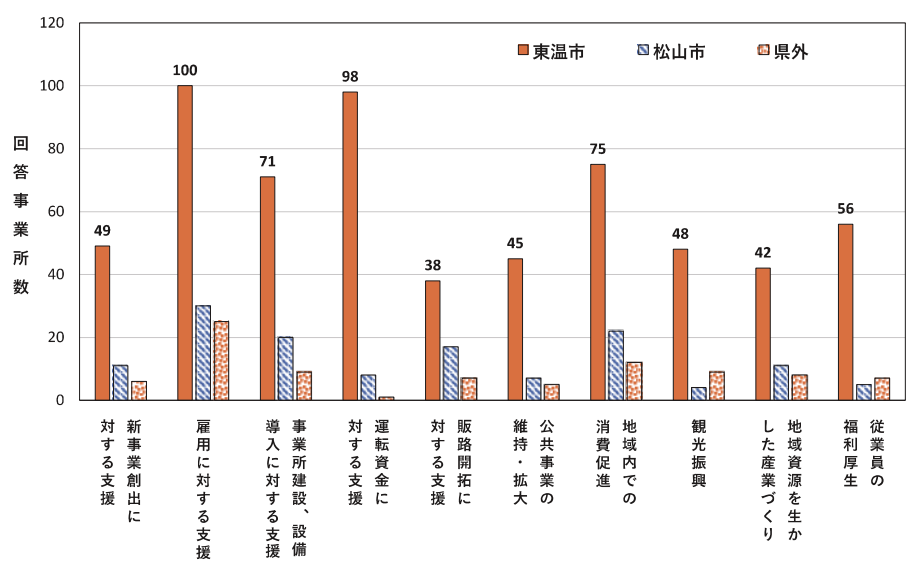
図8-3では、東温市への施策の希望について、正社員規模別に回答実数で見た。その方が、リアリティが高まるためである。この比較により、規模による希望の違いがはっきり分かる。

図 8-3 正社員規模別にみた東温市への施策の希望



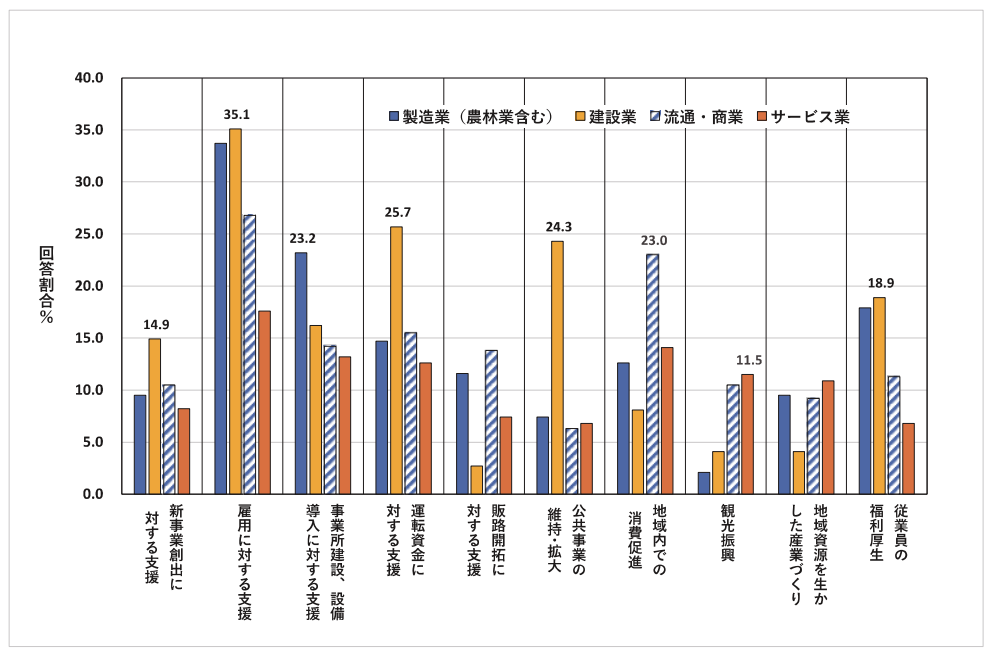
本社・本店が東温市内にある場合と東温市外では、施策の希望も異なってくる可能性がある。図8-4は、この本社・本店の位置を捉えたものである。単一事業所が含まれるため、東温市と答えた事業所が最も多くなるが、「雇用に対する支援」、「地域内での消費促進」などは共通して希望されている。

図8-4 本社・本店の所在地別に見た東温市への施策の希望



## 第2節／業種別に見た施策の希望

図8-5 4業種別に見た東温市への施策の希望



次に、東温市への施策の希望を業種別にみてみたい。図8-5は、製造、建設、流通・商業、サービス業の大きくくりでとらえたものであるが、「雇用に対する支援」など共通して高いものもあるが、その他全体として、業種の特徴がよく表れている。そこで、図8-6、図8-7、図8-8でさらに詳しく比べてみた。

図8-6 建設、製造業における東温市への施策の希望

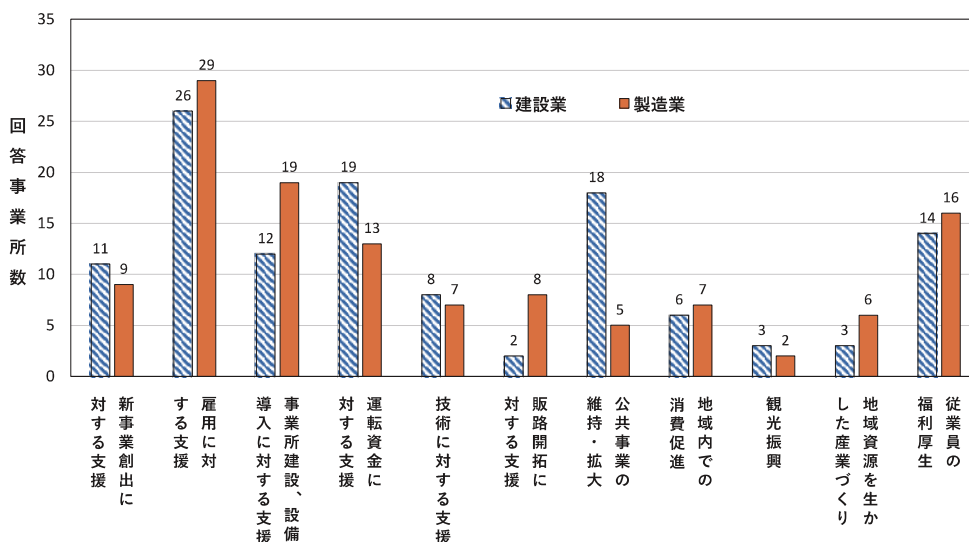


図8-7 運輸、卸、小売業における東温市への施策の希望

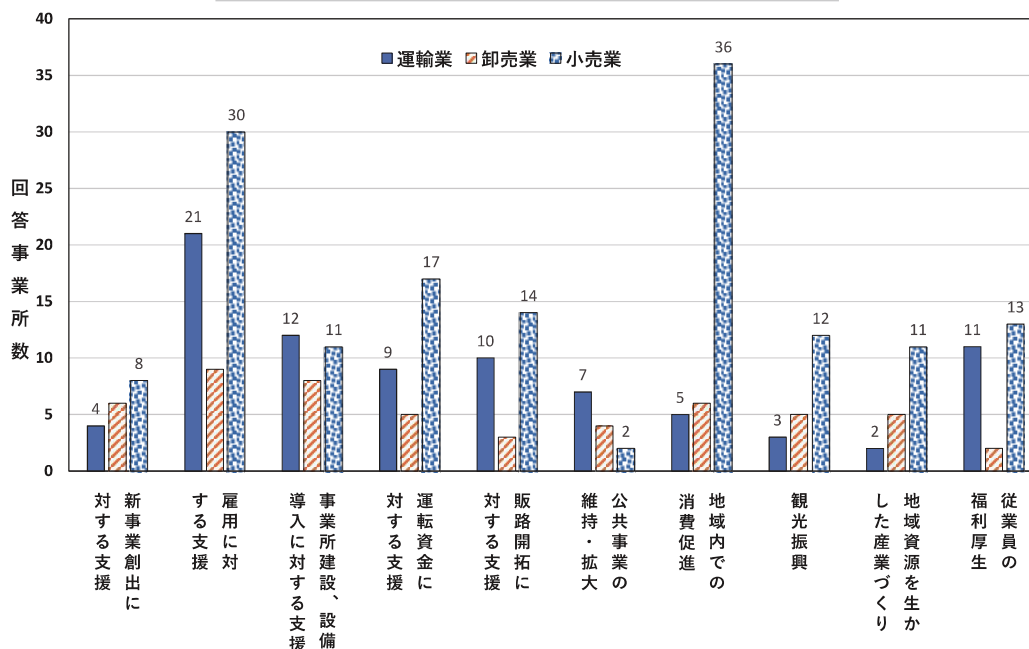
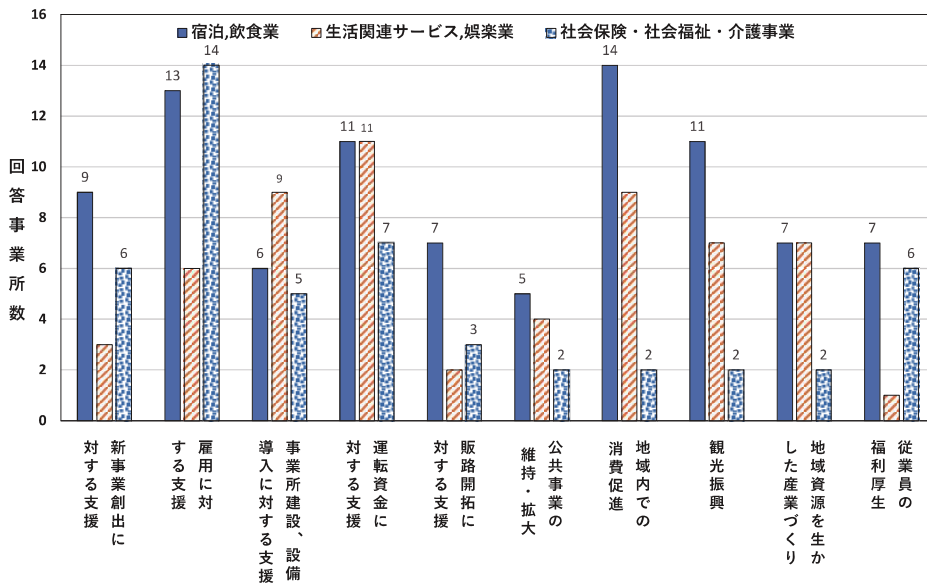


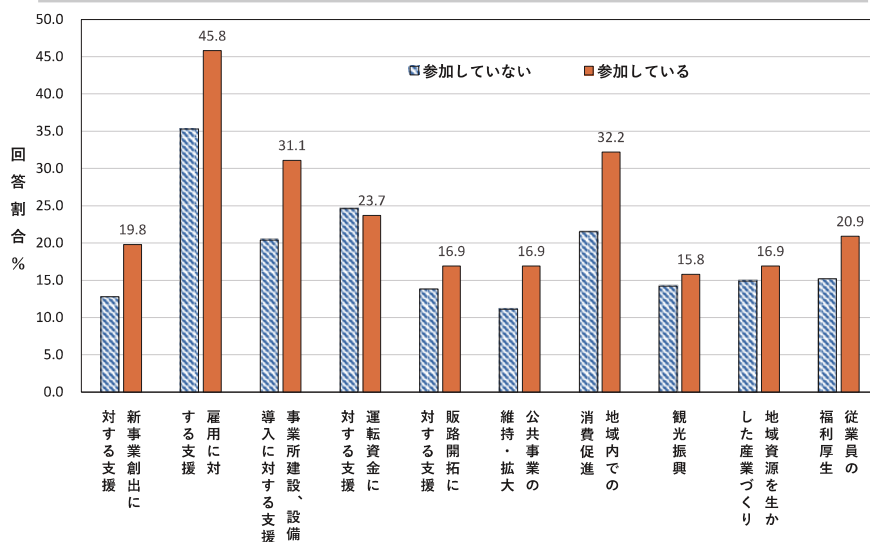
図 8-8 対個人サービス業における東温市への施策の希望



### 第3節／連携、健康経営、環境経営と施策の希望

企業間の連携や他業種との交流のため、一定の連携グループに参加して、情報交換や事業協力がなされることがある。そうした連携グループに参加しているか否かで施策への希望が異なってくる。この設問への回答は、「参加していない」289、「参加している」177に分かれており、図 8-9 では希望の違いを回答割合で比較した。

図 8-9 連携のためのグループへの参加の有無別に見た東温市への施策の希望





今回の調査では、「環境経営への関心」、「健康経営への関心」を聞いてみた。環境経営とは、環境に配慮することにより、持続可能な社会と企業の質や社会的価値の向上を目指す経営をさし、健康経営とは、従業員の健康保持・増進への取組みを、従業員の活力向上、組織の活性化に役立てる経営手法をさすと定義しての回答である。この関心の有無別に東温市への施策の希望を捉えたものが図 8-10、図 8-11 である。

図 8-10 健康経営への関心の有無別に見た東温市への施策の希望

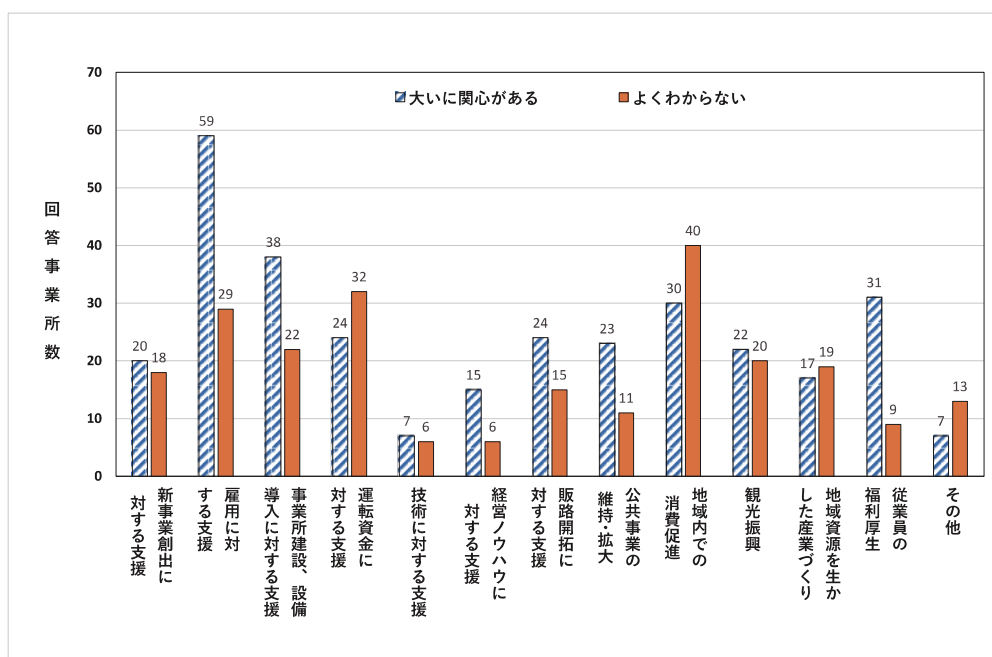
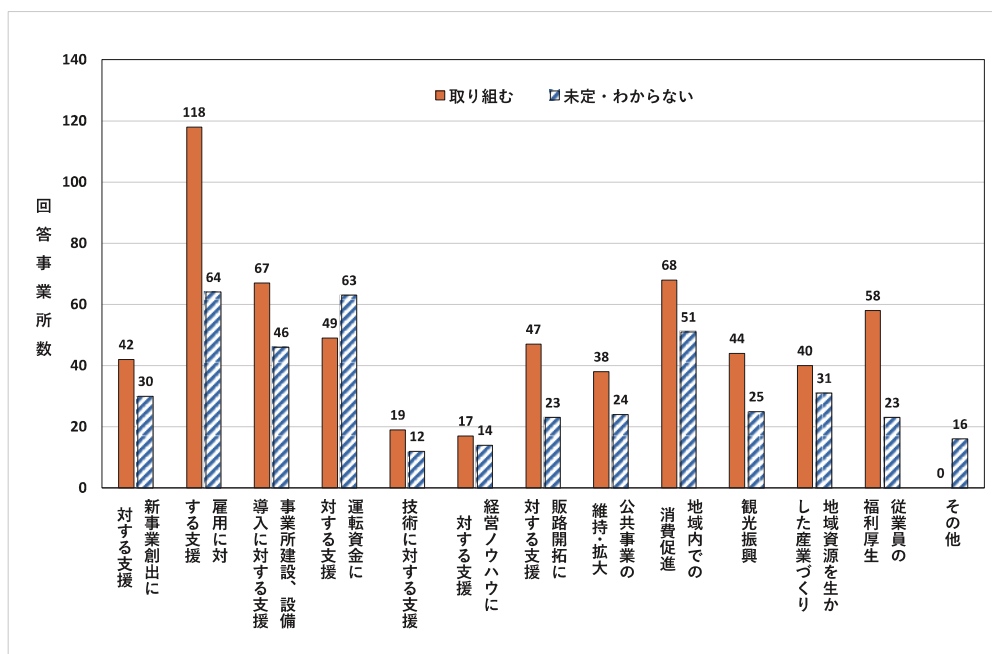


図 8-11 環境経営への取り組みの有無別に見た東温市への施策の希望



## 第4節／施策の希望と事業者の声

東温市への施策の希望については、事業者の生の声を聞くことも大事である。今回の調査票では、施策の希望について記述欄を設けた。以下その主なところを取り上げたい。

### 東温市に希望する施策

#### 《立地や地域資源を生かす取り組みを》

- ・東温市は、山に囲まれており、私共の事業では大いに活用出来る事がある。廃棄や有効活用されていない農作物やジビエ（猪、鹿など）を産業として小さなお店ではなく、大きな仕組みとして何か資源を活用出来ればうれしく思います。
- ・地域の活性化を大切にしていき、やはり東温市としてもっと力を持ってもらいたい。それが歯車となり多業種でのびていくと思います。
- ・私は以前商工会員でしたが法人にしたので退会しました。商工会や市からの情報がほしい。会員は退会したが東温市民であり税金も納めている。キャラクターいのとん、早く2代目を造ってほしい。みぎゃんの様なかわいいキャラクターを。
- ・サクラセレクトなど取組をさせていただいているが地域でのコラボや地域資源をうまく活用した事業を行って欲しい。又、補助に対しても金額や割合を上げていただければ助かります。
- ・松山市より移り住んで8年経ちますが、東温市は本当に環境がすばらしく、3万人ほどの人口のせい、行政サービスなども大変スピード感もあり、親切です。とにかく働きやすい、住みやすいです。サイクリングコースなども、もっともっと充実させたい。東温市の魅力をアピールしていただきたいと思います。
- ・空き家、過去の市営住宅で使っていない物件の再利用を事業用として積極的に出してもらいたい。使えるのに使っていない土地・建物が多すぎる。もっと有効活用する方法を考えてもらいたい。

#### 《地域の力を発揮する基礎力を》

- ・優秀な人材ほど、県外に出ていく傾向が見られます。県外の大手企業への就職を望むためかと思われ。定期的に小・中・高校生を対象とした「起業家セミナー」等を学校内で開催すれば、彼らの中から地元東温市で起業を考える子供たちが輩出できるかも・・・優秀な人材は、自ら何かを起こしたいと考えるものですから・・・
- ・当行は地域に根差した金融機関として、「潤いと活力ある地域の明日を創る」「最適のサービスで信頼に応える」、「感謝の心でベストをつくる」の企業理念の実現に向けて日々取り組んでおります。今後もお客様や地域社会の課題解決やニーズにお応えできるよう、行政とも連携しながら地域に貢献したいと願っておりますが、新型コロナの影響をはじめ、地場産業を取り巻く環境は大きく変化してきており、いままで以上に緊密に連携を取っていただけたら、と思います。
- ・設備投資や運転の資金支援はありがたい。医療業なので、市民の健康が経済発展につなが

り、市の医療費用抑制にもなり、いくつになっても高齢でも元気で経済を生み出す為に、健康の大切さ発信、予防の大切さを発信して欲しい。

#### 《活気を取り戻す施策が求められる》

- ・ コロナの影響を受け、飲食店のほとんどは大幅に来客が減少しています。飲食（外食）の一部費用を負担するようなチケットや電子マネーの発行で少しでも活気が戻ると嬉しいです。また、一大イベントであった産業まつりや観月祭の復活を願っています。
- ・ 市内の行われるイベントを市主導で開催応援していただき、地区の活性化を推進していただきたい。
- ・ 愛媛県の観光地が中心松山だけでなく、東温市まで足を運んでいただけるよう観光事業の推進を希望致します。
- ・ 観月祭！！一日4万人、東温市へ来てくれていた大きなイベント。子供たちの楽しむ姿等、事業者の活気ある姿、やめるのは理解しがたい。観月祭を継続する支援をお願いいたします！
- ・ 移住者を含め、松山市周辺からも人の流れを作り、利用者が増えるイベント等があると楽しい。
- ・ 地元商品をもっと販売し、地元・地元企業に貢献できる取組みを強化したい。
- ・ 東温市は大型店が拡大し、小売業は集客力がなくなり事業を継続していくのが大変です。
- ・ NPO法人についてもっと積極的にPRして欲しい。

#### 《補助金が必要な局面もある》

- ・ 設備の大規模修繕、拡張に対する補助を希望します。
- ・ 長年営業を続けている為、機材の老朽化が進み色々な物が傷んできている。設備機材の買い換えの補助金が有れば助かります
- ・ 無理なのは理解している前提で・・・ 現在資金調達するために、他社代表等に相談しているが、最初は少額を借りて、返済していく事で信用を作り、大きな額を借りると聞きますが、新規事業は、その瞬間の時勢等があるので、欲しい時に欲しい額が調達できない。なので新規事業や、新規開発に対し、まとまった額の融資が欲しい。新規を止め、既存の事業を行えば経営が安定している前提で・・・。人材に関しても同じで、断るほど仕事はあるが、人材にかかる初期費用が借りれない。
- ・ 今後新規事業にチャレンジした際にはどうしてもリスクが伴うので助成金などの金銭的支援だけではなく地元の東温市の総合的なバックアップがあれば新しい雇用が生まれやすくなっていくと思います。
- ・ リフォーム・省エネルギー商品購入に対する補助金など。
- ・ 公共事業は年々減ってきている。災害時に対応する業者を残す為にも、常時、安定した公共事業を行って欲しい。
- ・ 近隣に店がないため、集客しづらい。駐車場を設けても、信号がなく今までに2回事故が起きてしまった。雇用を考えたが、即戦力になる人材に恵まれず、なかなかうまくいかない。コロナ収束までの支援を願います。

2022年度「東温市中小零細企業現状把握調査」は2022年6月から7月にかけて実施された。準備として2020年度に調査票を見直し、2021年3月に東温市中小企業円卓会議に意見を頂いた。新型コロナウイルス感染症の流行によって、2021年度調査が延期され、2022年1-3月に新型コロナウイルス感染症向けの調査として調査票を再度設計し直した。最終的に5月に調査票が確定し、名簿として事業所母集団データベースの利用申請を行って調査環境を整えた。

## 第1節／調査概要、調査方法

### 調査の概要

2011年、2016年と「東温市中小企業等現状把握調査」が行われてきた。今回調査名を「東温市中小零細企業現状把握調査」と変更した。2013年に「中小零細企業振興基本条例」が制定され、「東温市中小零細企業振興円卓会議」での中小零細企業に対する施策は着々と進められてきた。2016年調査に基づき、2016年調査に基づく報告書が2017年度に作成された。またクロス集計表を中心とした詳細なデータで構成された「資料編」が2018年度に東温市で作成された。調査を受けて2019年度に東温市は「東温市中小零細企業振興行動指針」を作成し、市内事業者の状況を定期的にチェックしていく体制を構築した。

2020年に新型コロナウイルス感染症が全国に広がり、国内が大変混乱した。当初の計画では2020年に調査票を作成し、2021年度に調査を実施する計画であった。ところが、感染症による影響は短期で収束せず、2021年に掛けて緊急事態宣言が何度も政府から出される状況に至り、一層の混乱に見舞われることとなった。感染者の増大と緊急事態宣言・自粛への呼びかけが繰り返され、宿泊旅行業、飲食サービス業、卸小売業、サービス業全般が甚大な影響を受け、政府による特別定額給付金、補助金が多数提供されて、影響の大きかった事業者は何とか補助に頼って生き延びるケースが多く見られた。医療サービスが盛んな東温市でもこうした状況は変わらず、多くの中小零細企業にとって苦しい時期を耐え忍ぶ期間が続いた。2021年2月頃の段階で調査票が作成され、実施準備は部分的に進められたが、中小零細企業向けの調査の翌年以降への延期が決まった。2021年10月-2022年3月にかけて、2022年4月以降に調査が実施されても良いよう、調査準備が再び試みられた。2020年度の調査票は円卓会議からの意見集約もいただき、新型コロナウイルス感染症対策を考慮した内容に修正された。この間

担当部局も産業創出課は地域活力創出課へと組織改編された。

2022年2-3月にかけて中小零細企業に対する、定期的な調査と共に事業者の新型コロナウイルス感染症対策に対する調査も兼ねて、調査を実施する方向となった。調査は「東温市中小零細企業現状把握調査」と名称を変えて、実施することとなった。

### 調査票の作成

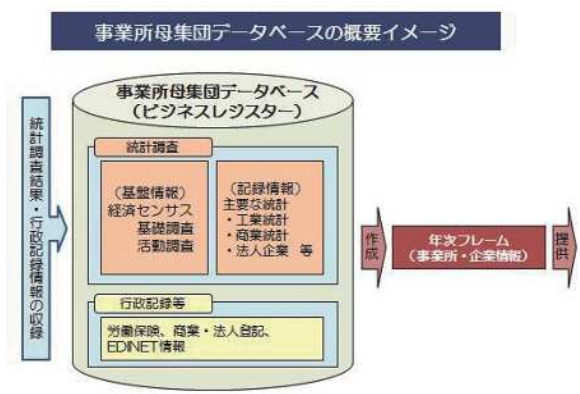
調査票は2段階で作成された。第1段階として2020年度には、社会情報教育研究センター政府統計部会で担当し、調査票を作成した。メンバーとしては櫻本健経済学部准教授、菊地進名誉教授、いずれも東温市中小零細円卓会議スーパーアドバイザー、小野寺剛・九州国際大学現代ビジネス学部地域経済学科教授、鈴木雄大・北海学園大学経済学部経済学科准教授、倉田知秋・環太平洋大学経済経営学部現代経営学科講師、藤井英明・経済研究所研究員、則竹悟宇・立教大学大学院経済学研究科博士課程後期課程、藤野裕・富山短期大学准教授、小山田基香・立教大学社会情報教育研究センター教育研究コーディネーター、前川志津・立教大学社会情報教育研究センター教育研究コーディネーターとなる。2021年3月の東温市中小零細企業振興円卓会議にて完成した調査票が報告され、意見集約がなされた。新型コロナウイルス感染症の影響で、調査が延期された。

第2段階として、新型コロナウイルス感染症対策をカバーするように調査票を改めて見直し、2022年3月頃に完成した。

### 調査名簿の作成

調査の名簿は2016年調査では、報告書に示されたように経済センサスの名簿をタウンページで補完して実施していた。2022年調査では2021年から運用が開始された事業所母集団データベースを利用した。統計法27条に基づき、愛媛県東温市は総務省統計局からデータベース利用に必要な情報提供を受け、2022年1-3月段階で統計局とやり取りし、データベースへのアクセス可能な手続きをした。2022年4月に入札にて株式会社東京商工リサーチ(TSR)が調査を担当することとなった。事業所母集団データベースは自治体が許可されて国の統計情報にアクセスし、利用するという制度となっているため、東温市を通じて申請が行われ、統計局から令和二年次フレームに基づく情報が5月に提供された。本来は申請に伴う提供情報を整理すべきなのだが、国の情報は統計法と運用規則の規制によって、公表できないため、ここで詳しく記述することはできない。同データベースが調査名簿として今回利用された。2018年経済センサスは、それまでと異なり、法人番号が活用されたことで、事業所が大きく増加した。この2018年の調査情報が商業・法人登記、労働保険情報などで更新されたのが今回利用された事業所母集団データベースである。図1-1は同データベースのイメージ図である。一般に行政記録を用いると、事業所企業のカバー率が上がるが、行政記録の利用に時間がかかるため、状況が変わっていることも多くなるデメリットも知られる。2016年調査よりも調査対象はこのようにして増加した。

図 1-1 事業所母集団データベース



出所：総務省統計局ホームページ、12月17日アクセス

名簿を元に2022年6月1日から調査はすべて調査員調査で行われた。2022年7月に新型コロナウイルス感染症第7波と重なり、暑さもあって調査実務はこれまでより苦戦した。結局回収率を上げるため、8月12日まで督促が行われた。回収が間に合わなかった調査票は9月以降10月中旬まで追加調査票を集めた。

ところが、実際に調査する中で東温市の事業者191件が調査名簿でカバーされていないことが分かった。事業所母集団データベースは調査名簿としてこれまでにない、精度を持つものであることは確かだが、零細事業者の捕捉が弱いことや行政データの反映にも時間がかかるといった問題も指摘されていることから、今後さらなる検討が必要となっている。

## 第2節／データの修正

調査では1439件中、759件回収した。概要をまとめると、表1-1のとおりである。調査にあたって統計調査の事業所の定義に対して、実際には別々に登録された事業所の一つが無人で他の事業所と兼ねて従業員が確認できるといったケースで以下の8件を修正した。調査名簿にはあるが、調査しなかった2件と合わせて調査対象が10件減ることとなった。そのため、調査対象は結果的に1429件である。回答率は $759/1429 = 53.1\%$ となる。2016年調査よりも名簿が増加した一方で、新たな名簿の企業事業所は実態として、廃業、閉鎖、移転後に把握できていない事業所企業が残ったままになっていた可能性が考えられる。一方で東温市にとって商工会を中心に191件の対象が母集団名簿でカバーできなかったため、回収率の低下にもつながったと推察される。

経済センサスとしては複数事業でも、1事業者で複数業態を展開するなどして、実質1事業者と判断できる場合は1にカウントし直している。調査実施後に名簿漏れがあるとの指摘があり、調べた結果、商工会名簿の191事業者が調査にいないことが分かった。ただし、調べると東温市と松山市を行き来して、事業を営んでいるケースが多数みられる。事業所母集団データ

ベースで東温市以外の名簿を取り寄せていないためわからないが、191 件の一部は実際に事業所母集団名簿から漏れているほか、松山などに仕分けされている事業者も多く存在するとみられる。また事業所母集団データベースの重要な情報ソースの一つは 2018 年経済センサスである。データベースへの申請が 2022 年になったことを考えると、4 年間で国が苦手とする零細事業者の登録情報が変化した可能性もある。

表 1-1 調査名簿と回収状況の概要

	東温市調査	備考
a 国の名簿 全数	1439	
b 調査対象	1437	調査名簿から調査実施の段階で 2 事業者が減る。
c 実際の調査対象	1429	
d 回収済み	759	
e 調査対象におらず、商工会で活動している事業者	191	
f 名簿漏れ = d/a+d	11.71%	

調査後、2022 年 8 月～ 11 月 17 日にかけて以下の 4 つのポイントでデータクリーニング、欠測値補完を行った。

### 1. 個票データの修正

調査後、事業所母集団データベースと比較して、個票データを修正した。1. 同一事業者が複数の事業を展開しているとみられることから、番号を統一した (4 事業者を 2 事業者に整理)。2. 事業所コードが不一致で、一つに統一した (7 事業者)。3. 入力ミスを訂正した (1 事業者)。これらを反映すると、調査対象は 8 減少した。

### 2. 産業分類の修正

産業分類は記入の誤りが多かったため、4 つの事例に分けて修正した。調査票情報 (6) 事業の種類と (7) 事業内容が合わない場合、(7) の情報で (6) を上書きした。両方とも未記入の場合、欠測値を補完した。最終的に全体の約 1/4 のデータを修正した。

調査票 1(6) と (7) が整合的ではない場合、(7) の情報を元に日本標準産業分類で上書き修正した。事業内容をチェックした上で、事業所母集団データベースなどで補完して修正した。

### 3. 経営組織、資本金の修正

個人企業、法人企業について未回答のデータ 70 件について事業所母集団データベースで補完した。資本金について 6 件を事業所母集団データベースから補完した。

### 4. その他補完・修正

東温市商工会が公開している名簿に基づいて、商工会の加入の有無をデータに加えた。副業と電子商取引といった 2015 年経済センサスのデータについて事業所母集団 DB 共通事業所コードを用いて、東温市調査の結果に紐づけて、産業別正社員規模別に集計した。

## 第3節／調査票

調査項目は以下の通りである。

### 1. 貴事業所の概要について

貴事業所名、貴事業所の所在地、本所・支所の別、貴事業所の代表者（責任者）、調査回答者、事業の種類（売上高の最も大きい事業）、事業内容（具体的に）、従業員数、本社・本店の代表者（企業・法人代表者）、本社・本店の住所、組織形態・設立年、2021年の売上高、資本金（法人企業のみ）

### 2. 経営状況について

売上高・利益の増減（3年前比）、業況（事業の状況）、消費税の課税事業者か免税事業者か、「適格請求書」対応状況、得意先・販売先および仕入先・外注先、資金繰りの状況（感染症拡大前と現在）、人手の過不足感（感染症拡大前と現在）、経営上の問題点

### 3. 経営計画・事業所の強み・インターネット活用等について

感染症への対策、経営指針・経営計画（経営理念の外部公開の有無、中長期の経営方針の有無、感染症による計画変更の有無、毎年の経営計画の有無、経営に関する勉強会への参加希望の有無）、現在の強み・今後伸ばしたい点、活用しているインターネットサービス、導入しているキャッシュレス決済（対個人サービス業）、市内に立地するメリット

### 4. 雇用・採用・教育について

従業員数の増減（3年前比）、採用予定人数（3年前比）、働き方改革関連法への対応状況、人材育成について、研修（社内研修を含む）実施の有無、人材育成として重視する知識・経験、研修実施の成果

### 5. 支援施策の利活用状況等について

条例制定についての認知、中小企業支援施策の活用状況、施策を知った方法、感染症対策支援事業の活用状況、感染症対策支援事業を知った方法、事業資金の借入先、経営上の問題に関する相談対象

### 6. 今後の見通しと方向性について

2年先の見通し、事業所の拡張・増設や縮小（閉鎖・廃業含む）、移転の検討の有無、今後の事業展開の方向、後継者の有無と事業承継方法

### 7. 企業連携・社会活動について

他企業や異業種との連携を図る会・グループへの参加の有無、活動内容・関心のある活動、産・学・官連携事業の有無、職場体験・インターンシップ受け入れ状況、環境経営への取り組み、健康経営への関心

### 8. 市への施策の要望（自由記述）





# 東温市中小零細企業現状把握調査 調査票

必ず別紙にて、本調査の趣旨をご理解の上、ご記入ください。

## 【ご回答にあたって】

- (1) この調査票は、**令和4年6月1日**を基準としてご記入ください。
- (2) この調査票は、**黒または青のボールペン**を用いてご記入ください。
- (3) 選択肢のついている設問については、該当する番号に○を付してください。
- (4) この調査票は、調査員が順次、回収に伺います。
- (5) この調査票は、**令和4年7月29日(金)まで**に回収させていただきます。

※調査員をはじめ調査関係者は、調査票の記入内容を他に漏らすことは固く禁じられております。本調査で収集しましたデータは、事業趣旨に沿った分析・活用のためにのみ使用し、他の目的には一切使用いたしません。

## 1. 貴事業所の概要について

(1) 貴事業所名				
(2) 貴事業所の所在地等	〒			
	Tel	Fax		
	e-mail			
	ホームページ URL			
(3) 本所・支所の別	1. 本所・本店(設立年は次頁でご記入ください) 2. 支所・支店(開設年 西暦 年)			
(4) 貴事業所の代表者(責任者)	フリガナ 役職 氏名			
(5) 調査回答者	1. 事業所代表者 2. 同代表者以外(氏名 ) 連絡先 [ 1. 事業所と同じ 2. 事業所以外 (TEL ) ]			
(6) 事業の種類(売上高の最も大きい事業を1つ)	1. 農林業 2. 建設業 3. 製造業 4. 電気・ガス・水道業 5. 情報通信業 6. 運輸業、郵便業 7. 卸売業 8. 小売業 9. 金融、保険 10. 不動産業・物品賃貸業 11. 研究、専門・技術サービス業 12. 宿泊、飲食業 13. 生活関連サービス、娯楽業 14. 教育・学習支援業 15. 医療業 16. 社会保険・社会福祉・介護事業 17. 郵便局、協同組合 18. 宗教 19. その他サービス業 20. その他			
(7) 事業内容(具体的にご記入ください)	<主たる事業>  <その他事業>			
(8) 貴事業所の従業者数(事業主も含めてご記入ください)		合計	男性	女性
	正社員(役員・家族含む)	人	人	人
	臨時・パート・アルバイト	人	人	人

(9) 本社・本店の代表者 (企業・法人代表者)	1. 事業所代表者と同じ 2. 事業所代表者以外 (氏名 )
(10) 本社・本店の住所	1. 回答事業所と同じ      2. 回答事業所とは別の東温市内      3. 松山市 4. 東温市の近隣市町 ( 砥部町・松前町・伊予市・久万高原町・西条市 ) 5. その他の愛媛県内      6. 県外(都道府県名 )
(11) 組織形態・ 設立年等	1. 個人企業……( 創業 西暦 年 ) 2. 法人企業……( 設立 西暦 年 ) 3. 非営利組織……( 認可 西暦 年 ) *非営利組織の場合は、以下の回答で売上高を収入、利益を収支差としてご回答ください。
(12) 2021年 の売上高	1. 300万円未満      2. 300万円～500万円未満      3. 500万円～1千万円未満 4. 1千万円～5千万円未満      5. 5千万円～1億円未満      6. 1億円～3億円未満 7. 3億円以上
(13) 資本金 (法人企業のみ)	1. 100万円未満      2. 100万円～300万円未満      3. 300万円～500万円未満 4. 500万円～1千万円未満      5. 1千万円～5千万円未満      6. 5千万円～1億円未満 7. 1億円以上

## 2. 経営状況について

- (1) 貴事業所の現在の年間売上高および利益は、3年前の同じ時期(新型コロナウイルス感染症拡大前年の2019年)と比較してどのようでしょうか。それぞれ該当する番号1つに○を付けてください。

\*3年以内に新設した事業所は「6.新設」をお選びください。移転した事業所は移転前と比較してください。

売上高	1. 大幅に増加    2. やや増加    3. 横ばい    4. やや減少    5. 大幅に減少    6. 新設
利益	1. 大幅に増加    2. やや増加    3. 横ばい    4. やや減少    5. 大幅に減少    6. 新設

- (2) 貴事業所の現在の業況(事業の状況)について、該当する番号1つに○を付けてください。

1. 良い      2. やや良い      3. 普通      4. やや悪い      5. 悪い

- (3) 現在貴事業者は、消費税の課税事業者ですか、それとも免税事業者ですか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. 課税事業者である      2. 免税事業者である

- (4) 2023年より導入される「適格請求書」(売手が買手に対して、正確な適用税率や消費税額等を明記した請求書)は国税庁への「適格請求書発行事業者」としての登録番号がないと発行できませんが、貴事業所の対応はどのようでしょうか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. 登録申請し登録番号を取得した      2. 登録申請し登録番号を取得する予定である  
3. 取得する予定はない      4. わからない・未定  
5. その他 ( )

\*事業者が消費税の申告の際に仕入れを控除する場合、2023年から2029年まで段階的に売手が税務署に登録した「適格請求書(インボイス)」を用いる制度に移行します。2029年10月1日からは買手が求めれば「適格請求書(インボイス)」を発行することを求められます。

(5) 貴事業所の得意先・販売先および仕入先・外注先について、取引金額が最も大きい地域を1つ選び、該当する番号に○を付けてください。

	地 域	得意先・販売先	仕入先・外注先
愛媛県内	東温市	1	1
	松山市	2	2
	砥部町・松前町・伊予市・久万高原町・西条市	3	3
	上記以外の県内市町	4	4
県 外		5	5
海 外		6	6

(6) 貴事業所の新型コロナウイルス感染症拡大前と現在の資金繰りについて、それぞれ該当する番号1つに○を付けてください。

拡大前	1. 順調	2. やや順調	3. どちらともいえない	4. やや窮屈	5. 窮屈
現在	1. 順調	2. やや順調	3. どちらともいえない	4. やや窮屈	5. 窮屈

(7) 貴事業所の新型コロナウイルス感染症拡大前と現在の人手の過不足感について、それぞれ該当する番号1つに○を付けてください。

拡大前	1. 過剰	2. やや過剰	3. 適正	4. やや不足	5. 不足
現在	1. 過剰	2. やや過剰	3. 適正	4. やや不足	5. 不足

(8) 貴事業所における現在の経営上の問題点がありましたら、該当する番号すべてに○を付けてください。

売上 関連	1. 販売単価の下落	2. 販売量の減少	3. 原材料・仕入単価の上昇	4. 人件費の増加
人材 関連	5. 人件費以外の費用の増加（具体的に；	6. 従業員の不足	7. 熟練技術者，専門知識を持つ人材の確保難	8. 社員教育の不足
運営 関連	9. 製品・サービスの低下	10. 業務効率の悪さ	11. 設備の老朽化	12. 設備投資の不足
環境 関連	13. 事業資金の借入難	14. ICT（情報通信技術）への対応の遅れ	15. 同業他社との競争激化	16. 需要の停滞・減少，市場規模の縮小
	17. 税負担の増加	18. 新型コロナウイルスへの対応の遅れ・不足	19. その他（	
（その他 <u>特に</u> 経営上の問題点で困っていることがございましたらご記入ください）				

### 3. 経営計画・事業所の強み・インターネット活用等について

(1) 新型コロナウイルス感染症拡大に直面し、貴事業所では業務面でどのような対策を講じたでしょうか。該当する番号すべてに○を付けてください。

- |                   |                       |                |
|-------------------|-----------------------|----------------|
| 1. 消毒液の設置, 定期的な消毒 | 2. アクリル板やビニールクロスの設置   | 3. 定期的な換気      |
| 4. 営業活動のオンライン化    | 5. 社内会合のオンライン化        | 6. テレワークの推進    |
| 7. 出退勤時間の見直し      | 8. 社内でのソーシャルディスタンスの確保 | 9. 社員の健康管理への配慮 |
| 10. その他 ( )       |                       |                |

(2) 経営指針・経営計画についてお伺いします。それぞれ該当する番号1つに○を付けてください。

\*支店・支所の場合、営業方針・営業計画等と置き換えてご回答ください。

① 経営理念の外部公開を行っていますか	1. はい	2. いいえ
② 中・長期(3~5年程度)の経営方針はお持ちですか	1. はい	2. いいえ
③ 上記計画を、新型コロナウイルス感染症の影響で変更・修正しましたか	1. はい	2. いいえ
④ 毎年の経営計画は作っていますか	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

(3) 貴事業所の「現在の強み」、「今後の伸ばしたいところ」を、以下の項目一覧からそれぞれ3つまで選び、番号に○を付けてください。(複数選択可)。

「貴事業所の現在の強み」(3つまで)

- |                  |                |                |                |
|------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. 経営戦略・企画力      | 2. 市場開拓・販路開拓   | 3. 技術・精度・品質の高さ | 4. 細やかな対応・サービス |
| 5. 製品・サービス開発・独自性 | 6. 商品価値向上の取り組み | 7. 迅速さ・納期・スピード |                |
| 8. 業務効率・作業効率     | 9. IT活用        | 10. 知名度・ブランド   | 11. 事業の多角化     |
| 12. 連携・ネットワーク    | 13. 資金調達       | 14. 安定した資金繰り   | 15. 人材         |
| 16. 教育・訓練        | 17. 後継者の存在     |                |                |
| 18. その他 ( )      |                |                |                |

「今後伸ばしたいところ」(3つまで)

- |                  |                |                |                |
|------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. 経営戦略・企画力      | 2. 市場開拓・販路開拓   | 3. 技術・精度・品質の高さ | 4. 細やかな対応・サービス |
| 5. 製品・サービス開発・独自性 | 6. 商品価値向上の取り組み | 7. 迅速さ・納期・スピード |                |
| 8. 業務効率・作業効率     | 9. IT活用        | 10. 知名度・ブランド   | 11. 事業の多角化     |
| 12. 連携・ネットワーク    | 13. 資金調達       | 14. 安定した資金繰り   | 15. 人材         |
| 16. 教育・訓練        | 17. 後継者の存在     |                |                |
| 18. その他 ( )      |                |                |                |

(4) パソコン・スマートフォンなどを用いたインターネットサービスで、現在活用しているものがありましたら、該当する番号に○を付けてください。(複数回答可)

- |                        |                          |               |
|------------------------|--------------------------|---------------|
| 1. ネット検索で情報収集          | 2. ホームページ・ブログ・SNSなどで情報発信 | 3. メールマガジンの発信 |
| 4. ネットショップ、ネット注文サイトの開設 | 5. いずれも使っていない            |               |
| 6. その他 ( )             |                          |               |

(5) 対個人サービス業の方にお尋ねします。導入しているキャッシュレス決済がありましたら、該当する番号に○を付けてください。(複数回答可)

- |                                      |                |                            |
|--------------------------------------|----------------|----------------------------|
| 1. クレジットカード                          | 2. デビットカード     | 3. 共通電子マネー (ICOCA、WAON など) |
| 4. バーコード・QRコード決済 (PayPay、LinePay など) | 5. いずれも導入していない |                            |
| 6. その他 ( )                           |                |                            |

(6) 現在貴事業所が東温市に立地するメリットについてどのように考えておられるでしょうか。それぞれ該当する番号に○を付けてください。

1. 古くからのつながりがあり、助け合いや情報が得られる	1. はい	2. いいえ
2. 取引先が市内にあり、交通費や時間が節約できる	1. はい	2. いいえ
3. 優れた人材を集め易い	1. はい	2. いいえ
4. 地代・家賃や水道料金などが安い	1. はい	2. いいえ
5. 豊かな自然環境がある	1. はい	2. いいえ
6. 交通と輸送の便が良い	1. はい	2. いいえ
7. 行政や教育機関、各種団体・組合の支援が充実している	1. はい	2. いいえ
8. 商工会の支援が充実している	1. はい	2. いいえ
9. 教育・医療・福祉などの公共施設が立地し、その利用者が顧客となり得る	1. はい	2. いいえ
10. 市内に競合する同業他社が少ない	1. はい	2. いいえ
11. 松山市のベッドタウンであり、ビジネスチャンスが広がっている	1. はい	2. いいえ
12. その他 ( )	1. はい	2. いいえ

## 4. 雇用・採用・教育について

(1) 3年前(新型コロナウイルス感染症拡大前年の2019年)と比較した貴事業所の従業員数の増減について、該当する番号**1つ**に○を付けてください。

\*3年以内に新設した事業所は直近の状況と比較してお選びください。

従業員全体の増減	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少	
形態	正社員	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少
	臨時・パート・アルバイト	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少
地域	東温市内	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少
	東温市外	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少

- (2) 現在、新たな求人を予定・検討している場合、採用予定人数は3年前と比較してどのようでしょうか。該当する番号 **1つ** に○を付けてください。

\*3年以内に新設した事業所は直近の状況と比較してお選びください。

採用の増減	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少
正社員	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少
臨時・パート・アルバイト	1. 大幅に増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大幅に減少

- (3) 2019年から2021年にかけて働き方改革関連法が順次施行されてきました。貴事業所の対応状況はいかがでしょうか。該当する番号 **1つ** に○を付けてください。

1. ほぼ対応できている	2. 対応できていないところが残っている	3. 今後、検討する
4. 内容が理解できていない	5. 一人事業所であり対応の必要はない	
6. その他 ( )		

- (4) 人材育成について、それぞれ該当する番号 **1つ** に○をつけてください。

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	3. 準備中
② 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ①を改定しましたか	1. はい	2. いいえ	
③ 就業規則はありますか	1. はい	2. いいえ	3. 準備中
④ 働き方改革関連法を踏まえ就業規則を改定しましたか	1. はい	2. いいえ	3. 準備中
⑤ 人材育成・雇用環境に関する勉強会があれば参加しますか	1. はい	2. いいえ	

- (5) 従業員を対象とした研修(社内研修を含む)を実施していますか。該当する番号 **1つ** に○を付けてください。

1. している(内容: )		
2. 今後は行う予定がある	3. 今後もしない	

- (6) 研修等による人材育成として重視する知識・経験について該当する番号に **2つ** まで○を付けてください。

1. 経理	2. 労務	3. 営業	4. ICT活用・パソコン	5. 企画・マーケティング
6. 語学	7. 接遇	8. 法律・制度	9. 商品知識	10. 感染症に関する知識
11. その他資格を含む能力 ( )				

- (7) 研修の実施によってどのような成果に結びついているとお考えですか。該当する番号に **2つ** まで○をつけてください。

1. 従業員の意識向上	2. 業務の効率化	3. 顧客サービスの充実
4. 市場開拓	5. 新事業の展開	6. 大きな成果は感じられない
7. その他 ( )		



- (5) 国や県の新型コロナウイルス感染症対策支援事業をどのような方法で知りましたか？該当する番号すべてに○を付けてください。

1. 広報誌    2. 会報誌    3. 新聞    4. 広告    5. HP    6. SNS    7. 支援機関    8. 友人・知人等  
9. その他 ( )

- (6) 事業資金の借入先について、該当する番号に○を付けてください。(複数選択可)

1. 地方銀行    2. 信用金庫・信用組合    3. 政府系金融機関(日本政策金融公庫等)    4. 商工会  
5. 市・県    6. 商工ローン・クレジット    7. 親族等    8. その他 ( )

- (7) 経営上の問題に関する相談は、普段どなたにしておられますか。該当する番号に○を付けてください。(複数選択可)

1. 役員・従業員    2. 家族・親族    3. 他社の経営者    4. 税理士・会計士    5. 弁護士・司法書士  
6. ファイナンシャルプランナー・コンサルタント    7. 取引先金融機関    8. 商工会などの商工団体  
9. 国・県・市    10. 誰にも相談しない    11. その他 ( )

## 6. 今後の見通しと方向性について

- (1) 貴事業所の2年先の見通しはいかがでしょうか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. 大幅に成長    2. やや成長    3. 横ばい(現状維持)    4. やや縮小    5. 大幅に縮小

- (2) 今後2年ほど先の予定として、事業所・店舗・設備の拡張・増設や縮小(閉鎖・廃業含む)、移転を検討されていますか。該当する番号1つに○をつけてください。

1. 拡張    2. 縮小・集約    3. 閉鎖・廃業    4. 業種転換    5. 合併・M&A    6. 現状維持  
7. 新規出店・進出    8. 移転  
9. その他 ( )

- (3) 事業活動を維持継続する場合、今後の事業展開をどのように考えていますか。該当する番号1つに○を付けてください。

1. 現在の事業に特化し、維持継続する    2. 新分野への進出を含めて考える

- (4) 後継者の有無と事業承継方法について、該当する番号1つに○を付けてください。

1. 後継者はすでに決定している → ( 親族 ・ 非親族 ) …○を付けてください。  
2. 事業は承継したいが、後継者はまだ決まっていない    3. 第三者への譲渡やM&A  
4. 廃業または閉鎖 → 理由をお聞かせください ( )  
5. 未定・わからない    6. 事業承継不要(上場企業など)



## 7. 企業連携、社会活動について

(1) 他企業や異業種との連携を図るための会やグループに参加していますか。該当する番号 1つ に○を付け、参加している場合は、そのグループ名を該当する番号に○を付けてください。(複数回答可)

1. 参加していない → [ 1. 今後参加を検討 2. 参加予定なし ] …○を付けてください。  
2. 参加している

1. 商工会 2. 商工連盟 3. 法人会 4. 経済同友会 5. 中小企業団体中央会  
6. 中小企業家同友会 7. 倫理法人会 8. 商工会議所 9. 青年会議所(JC)  
10. ライオンズクラブ 11. ロータリークラブ 12. その他( )

(2) 前問(1)で、「2.参加している」を選ばれた場合、主にどのような活動をしていますか。また、参加していない場合もどのような活動であれば関心がありますか。該当する番号に○を付けてください。(複数回答可)

1. 情報交換 2. 経営に役立つ知識の習得 3. 異業種交流 4. 人脈・ネットワーク形成  
5. 販路開拓・取引先開拓 6. 経営資源共有 7. 人材育成 8. 共同申請 (補助金・商標等)  
9. 技術開発 10. 共同求人 11. 共同受注 12. 共同研究  
13. その他 ( )

(3) これまでに産・学連携や産・学・官連携にて事業を行ったことがありますか。該当する番号 1つ に○を付けてください。

1. 現在行っている 2. 過去に行ったことがある  
3. 行ったことはないが、関心はある 4. 行ったことも、関心もない

(4) 職場体験やインターンシップなどについて、該当する番号 1つ に○を付けてください。

1. 受け入れている 2. 今後、受け入れても良い 3. 受け入れ態勢が整わない  
4. 受け入れ予定がない 5. 対応したいができない

(5) 環境経営、健康経営に関してお伺いします。それぞれ該当する番号 1つ に○を付けてください。

① 国連 SDGs に配慮するなど環境経営に取り組んでいますか。	1. 取り組む	2. 取り組む予定がある
	3. 予定はないが取り組みたい	4. 未定・わからない
② 健康経営に関心がありますか。	1. 大に関心がある	2. 多少関心がある
	3. よくわからない	4. 関心がない

注) 環境経営；環境に配慮することにより、持続可能な社会と企業の質や社会的価値の向上を目指す経営  
健康経営；従業員の健康保持・増進への取組みを、従業員の活力向上、組織の活性化に役立てる経営手法

## 8. 市への施策の要望

(1) 東温市に対して今後希望する施策について、該当する番号に○を付けてください。(複数選択可)

- |                |              |                     |                    |
|----------------|--------------|---------------------|--------------------|
| 1. 新事業創出に対する支援 | 2. 雇用に対する支援  | 3. 事業所建設、設備導入に対する支援 |                    |
| 4. 運転資金に対する支援  | 5. 技術に対する支援  | 6. 経営ノウハウに対する支援     | 7. 販路開拓に対する支援      |
| 8. 公共事業の維持・拡大  | 9. 地域内での消費促進 | 10. 観光振興            | 11. 地域資源を生かした産業づくり |
| 12. 従業員の福利厚生   | 13. その他 ( )  |                     |                    |

(希望内容を具体的に)

お忙しい中、ご協力ありがとうございました。

### 【本調査に関するお問い合わせ先】

調査委託先 : 株式会社東京商工リサーチ 松山支店  
 調査実施担当 : 瀧本、上甲  
 〒790-0001 松山市一番町3-2-11 松山第一生命ビルディング  
 tel. 089-945-2121(直通) fax. 089-945-2126

### 【調査主管・調査趣旨に関するお問い合わせ先】

東温市 産業建設部 地域活力創出課 企業振興係  
 〒791-0292 東温市見奈良530-1 tel. 089-964-4414(直通)

2022年度「東温市東温市中小零細企業現状把握調査」は2022年6月から7月にかけて実施された。準備として2020年度に調査票を見直し、2021年3月に東温市中小企業円卓会議に意見を頂いた。新型コロナウイルスの流行によって、2021年度調査が延期され、2022年1-3月に新型コロナ向けの調査として調査票を再度設計し直した。最終的に5月に調査票が確定し、名簿として事業所母集団データベースの利用申請を行って調査環境を整えた。

## 集計結果の概要

### 調査の概要

表 1 地域区分別回答数 (5 地域) (SA).....	106	感染症拡大前 (SA) .....	111
表 2 (3) 本所・支所の別 (SA) .....	106	表 23 (7) 人手の過不足・新型コロナウイルス感染症拡大後 (SA) .....	111
表 3 (5) 調査回答者 (SA) .....	106	表 24 (8) 経営上の問題点 (MA).....	111
表 4 (6) 事業の種類 (4 区分) (SA).....	106	表 25 (1) 新型コロナへの対策 (MA).....	112
表 5 総正社員数 (SA) .....	107	表 26 (3) 現在の強み (MA) .....	112
表 6 男性正社員数 (SA).....	107	表 27 (3) 今後強化したい点 (MA) .....	113
表 7 女性正社員数 (SA).....	107	表 28 (4) インターネットサービス (MA) .....	113
表 8 総従業者数 (SA) .....	107	表 29 (5) キャッシュレス決済 (MA).....	114
表 9 (10) 本社住所 (SA).....	108	表 30 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが①つながり・助け合い (SA) .....	114
表 10 (11) 組織形態 (SA) .....	108	表 31 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが②取引先が市内 (SA) .....	114
表 11 (12) 2021 年の売上高 (SA).....	108	表 32 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが③人材 (SA).....	114
表 12 (13) 資本金等 (SA) .....	108	表 33 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが④地代・家賃安い (SA).....	114
表 13 (1) 売上高・収入 (SA).....	109	表 34 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑤自然環境 (SA) .....	114
表 14 (1) 利益・収支差 (SA).....	109	表 35 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑥交通・輸送の便 (SA).....	115
表 15 (2) 現在の業況 (SA) .....	109	表 36 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑦行政等の支援 (SA) .....	115
表 16 (3) 消費税課税事業所か否か(SA)...	109	表 37 (6) 事業所が東温市に立地するメリット	
表 17 (4) インボイス制度対応 (SA).....	110		
表 18 (5) 得意先・販売先 (SA) .....	110		
表 19 (5) 仕入先・外注先 (SA) .....	110		
表 20 (6) 資金繰り・新型コロナウイルス感染症拡大前 (SA).....	110		
表 21 (6) 資金繰り・新型コロナウイルス感染症拡大後 (SA).....	111		
表 22 (7) 人手の過不足・新型コロナウイルス			

が⑧商工会の支援 (SA) .....	115	表 70 (4) 国県施策・⑤金融支援 (SA)...	122
表 38 (6) 事業所が東温市に立地するメリッ が⑨公共施設の立地 (SA).....	115	表 71 (5) 国県施策を何で知ったか (MA) .....	122
表 39 (6) 事業所が東温市に立地するメリッ が⑩競合が少ない (SA) .....	115	表 72 (6) 事業資金の借入先 (MA) .....	122
表 40 (6) 事業所が東温市に立地するメリッ が⑪松山市のベッドタウン (SA).....	115	表 73 (7) 経営上の問題点の相談 (MA)...	123
表 41 (6) 事業所が東温市に立地するメリッ が⑫その他 (SA) .....	116	表 74 (1) 2年後の見通し (SA) .....	123
表 42 (1) 従業者増減 (全体) (SA).....	116	表 75 (2) 2年後の予定 (SA) .....	123
表 43 (1) 従業者増減 (正社員) (SA).....	116	表 76 (3) 事業展開の方向 (SA).....	124
表 44 (1) 従業者増減 (臨時) (SA) .....	116	表 77 (4) 事業継承方法 (SA).....	124
表 45 (1) 従業者増減 (市内) (SA).....	116	表 78 (4) 事業継承方法・後継者 (SA)...	124
表 46 (1) 従業者増減 (市外) (SA).....	117	表 79 (1) グループの参加の有無 (SA)...	124
表 47 (2) 採用予定人数 (全体) (SA).....	117	表 80 (1) グループへの参加予定の有無 (SA) .....	124
表 48 (2) 採用予定人数(正社員)(SA).....	117	表 81 (1) 参加グループ (MA) .....	125
表 49 (2) 採用予定人数 (臨時) (SA).....	117	表 82 (2) 活動内容 (MA).....	125
表 50 (3) 働き方改革への対応状況 (SA) .....	118	表 83 (3) 連携の有無 (SA) .....	125
表 51 (4) 人材育成①マニュアル (SA) ...	118	表 84 (4) インターシップの受け入れ (SA) .....	126
表 52 (4) 人材育成②マニュアル改定 (SA) .....	118	表 85 (5) 環境経営 (SA) .....	126
表 53 (4) 人材育成③就業規則 (SA).....	118	表 86 (5) 健康経営 (SA) .....	126
表 54 (4) 人材育成④就業規程改定(SA)...	118	表 87 (1) 希望する施策 (MA) .....	126
表 55 (4) 人材育成⑤勉強会 (SA).....	119	表 88 事業所の開設時期(事)・国(SA).....	127
表 56 (5) 研修 (SA) .....	119	表 89 法人全体の売上高 (事)・国 / 企 _ 売上 (収入) 金額 (SA) .....	127
表 57 (6) 知識・経験 (MA) .....	119	表 90 法人全体の売上高 (事)・国 / セ _ 企 _ 売上 (収入) 金額 (SA).....	127
表 58 (7) 研修による成果 (MA) .....	119	表 91 法人全体の常用雇用者数 (事)・国 (SA).....	128
表 59 (1) 条例の認識 (SA) .....	120	表 92 存続状況 (SA) .....	128
表 60 (2) 市支援施策・「まるごと応援補助金」 の利用 (SA) .....	120	表 93 商工会加入有無 (SA) .....	128
表 61 (2) 市支援施策・中小企業振興資金融資・ 利子補給の利用 (SA) .....	120		
表 62 (2) 市支援施策・中小企業金融制度資金 利子補給の利用 (SA).....	120		
表 63 (2) 市支援施策・雇用対策支援の利用 (SA).....	120		
表 64 (2) 市支援施策・SAKURA select 創出 事業の利用 (SA) .....	121		
表 65 (3) 市施策を何で知ったか (MA) ..	121		
表 66 (4) 国県施策・①持続化給付 (SA) .....	121		
表 67 (4) 国県施策・②一時支援金・月次支援 金 (SA) .....	121		
表 68 (4) 国県施策・③事業復活支援金 (SA) .....	121		
表 69 (4) 国県施策・④えひめ版応援金 (SA) .....	122		

## 第6章

将来見通しと課題状況

## 第7章

市内事業所の企業連携、  
社会連携

## 第8章

施策への希望と事業者  
の声

## 補章1

調査概要、調査方法、  
調査票

## 補章2

集計結果

《表中の略号等の説明》

表の題名の ( ) 付き数字…質問票における質問番号 (例：(3) 本所・支所の別) であれば、質問番号は3)

- SA…複数回答不可
- MA…複数回答可

1. 貴事業所の概要について

表 1 地域区分別回答数 (5 地域) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	北吉井	151	19.9	19.9
2	南吉井	297	39.1	39.1
3	拝志・上林	57	7.5	7.5
4	川上	191	25.2	25.2
5	東谷・西谷	63	8.3	8.3
	不明	0	0.0	
	合計	759	100	759

表 2 (3) 本所・支所の別 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	本所 (本店)	245	32.3	52.1
2	支所 (支店)	225	29.6	47.9
	不明	289	38.1	
	合計	759	100	470

表 3 (5) 調査回答者 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	事業所代表者	452	59.6	66.3
2	事業所代表者以外	230	30.3	33.7
	不明	77	10.1	
	合計	759	100	682

表 4 (6) 事業の種類 (4 区分) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	製造業 (農林業含む)	98	12.9	12.9
2	建設業	74	9.7	9.7
3	流通・商業	236	31.1	31.1
4	サービス業	341	44.9	44.9
5	その他・不明	10	1.3	1.3
	不明	0	0.0	
	合計	759	100	759

表5 総正社員数 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	0-1 人	185	24.4	25.7
2	2 人	153	20.2	21.3
3	3-5 人	153	20.2	21.3
4	6-10 人	94	12.4	13.1
5	11-20 人	64	8.4	8.9
6	21-50 人	41	5.4	5.7
7	51 人 -	30	4.0	4.2
	不明	39	5.1	
	合計	759	100	720

表6 男性正社員数 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	0-1 人	318	41.9	46.6
2	2 人	94	12.4	13.8
3	3-5 人	116	15.3	17.0
4	6-10 人	59	7.8	8.6
5	11-20 人	43	5.7	6.3
6	21-50 人	34	4.5	5.0
7	51 人 -	19	2.5	2.8
	不明	76	10.0	
	合計	759	100	683

表7 女性正社員数 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	0-1 人	438	57.7	64.2
2	2 人	87	11.5	12.8
3	3-5 人	77	10.1	11.3
4	6-10 人	38	5.0	5.6
5	11-20 人	21	2.8	3.1
6	21-50 人	14	1.8	2.1
7	51 人 -	7	0.9	1.0
	不明	77	10.1	
	合計	759	100	682

表8 総従業者数 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	0-1 人	139	18.3	18.9
2	2 人	113	14.9	15.3
3	3-5 人	131	17.3	17.8
4	6-10 人	138	18.2	18.7
5	11-20 人	106	14.0	14.4
6	21-50 人	61	8.0	8.3
7	51 人 -	49	6.5	6.6

	不明	22	2.9	
	合計	759	100	737

表 9 (10) 本社住所 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	回答事業所と同じ	474	62.5	68.0
2	回答事業所とは別の東温市内	17	2.2	2.4
3	松山市	94	12.4	13.5
4	東温市の近隣市町 (砥部町・松前町・伊予市・久万高原町・西条市)	13	1.7	1.9
5	その他の愛媛県	22	2.9	3.2
6	県外	77	10.1	11.0
	不明	62	8.2	
	合計	759	100	697

表 10 (11) 組織形態 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	個人企業	243	32.0	32.1
2	法人企業	496	65.3	65.5
3	非営利組織	18	2.4	2.4
	不明	2	0.3	
	合計	759	100	757

表 11 (12) 2021 年の売上高 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	300 万円未満	119	15.7	17.8
2	300 万円～ 500 万円未満	32	4.2	4.8
3	500 万円～ 1 千万円未満	69	9.1	10.3
4	1 千万円～ 5 千万円未満	152	20.0	22.7
5	5 千万円～ 1 億円未満	46	6.1	6.9
6	1 億円～ 3 億円未満	71	9.4	10.6
7	3 億円以上	181	23.8	27.0
	不明	89	11.7	
	合計	759	100	670

表 12 (13) 資本金等 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	100 万円未満	31	6.3	7.5
2	100 万円～ 300 万円未満	45	9.1	10.9
3	300 万円～ 500 万円未満	70	14.1	16.9
4	500 万円～ 1 千万円未満	52	10.5	12.6
5	1 千万円～ 5 千万円未満	119	24.0	28.8
6	5 千万円～ 1 億円未満	36	7.3	8.7
7	1 億円以上	60	12.1	14.5

	不明	83	16.7	
	合計	496	100	413

## 2. 経営状況について

表 13 (1) 売上高・収入 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	13	1.7	1.8
2	やや増加	96	12.6	13.4
3	横ばい	178	23.5	24.9
4	やや減少	226	29.8	31.6
5	大幅に減少	193	25.4	27.0
6	新設	9	1.2	1.3
	不明	44	5.8	
	合計	759	100	715

表 14 (1) 利益・収支差 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	8	1.1	1.2
2	やや増加	76	10.0	11.3
3	横ばい	170	22.4	25.4
4	やや減少	202	26.6	30.1
5	大幅に減少	205	27.0	30.6
6	新設	9	1.2	1.3
	不明	89	11.7	
	合計	759	100	670

表 15 (2) 現在の業況 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	良い	16	2.1	2.2
2	やや良い	48	6.3	6.7
3	普通	279	36.8	38.7
4	やや悪い	237	31.2	32.9
5	悪い	141	18.6	19.6
	不明	38	5.0	
	合計	759	100	721

表 16 (3) 消費税課税事業者か否か (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	課税事業者である	504	66.4	73.0
2	免税事業者である	186	24.5	27.0
	不明	69	9.1	
	合計	759	100	690



表 17 (4) インボイス制度対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	登録申請し登録番号を取得した	97	12.8	13.9
2	登録申請し登録番号を取得する予定である	175	23.1	25.1
3	取得する予定はない	112	14.8	16.1
4	わからない・未定	294	38.7	42.2
5	その他	19	2.5	2.7
	不明	62	8.2	
	合計	759	100	697

表 18 (5) 得意先・販売先 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	東温市	317	41.8	48.4
2	松山市	230	30.3	35.1
3	近隣市町	12	1.6	1.8
4	上記以外の県内	22	2.9	3.4
5	県外	73	9.6	11.1
6	国外	1	0.1	0.2
	不明	104	13.7	
	合計	759	100	655

表 19 (5) 仕入先・外注先 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	東温市	70	9.2	11.8
2	松山市	327	43.1	55.1
3	近隣市町	18	2.4	3.0
4	上記以外の県内	14	1.8	2.4
5	県外	162	21.3	27.3
6	国外	3	0.4	0.5
	不明	165	21.7	
	合計	759	100	594

表 20 (6) 資金繰り・新型コロナウイルス感染症拡大前 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	順調	103	13.6	14.8
2	やや順調	126	16.6	18.1
3	どちらともいえない	336	44.3	48.2
4	やや窮屈	105	13.8	15.1
5	窮屈	27	3.6	3.9
	不明	62	8.2	
	合計	759	100	697

表 21 (6) 資金繰り・新型コロナウイルス感染症拡大後 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	順調	74	9.7	10.8
2	やや順調	69	9.1	10.0
3	どちらともいえない	289	38.1	42.0
4	やや窮屈	144	19.0	20.9
5	窮屈	112	14.8	16.3
	不明	71	9.4	
	合計	759	100	688

表 22 (7) 人手の過不足・新型コロナウイルス感染症拡大前 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	過剰	1	0.1	0.1
2	やや過剰	11	1.4	1.6
3	適正	444	58.5	64.1
4	やや不足	199	26.2	28.7
5	不足	38	5.0	5.5
	不明	66	8.7	
	合計	759	100	693

表 23 (7) 人手の過不足・新型コロナウイルス感染症拡大後 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	過剰	4	0.5	0.6
2	やや過剰	29	3.8	4.2
3	適正	393	51.8	56.9
4	やや不足	190	25.0	27.5
5	不足	75	9.9	10.9
	不明	68	9.0	
	合計	759	100	691

表 24 (8) 経営上の問題点 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	販売単価の下落	62	8.2	9.8
2	販売量の減少	244	32.1	38.7
3	原材料・仕入単価の上昇	364	48.0	57.7
4	人件費の増加	140	18.4	22.2
5	人件費以外の費用の増加 (具体的に；)	75	9.9	11.9
6	従業員の不足	199	26.2	31.5
7	熟練技術者、専門知識を持つ人材の確保難	150	19.8	23.8
8	社員教育の不足	70	9.2	11.1
9	製品・サービス力の低下	30	4.0	4.8
10	業務効率の悪さ	115	15.2	18.2
11	設備の老朽化	228	30.0	36.1

12	設備投資の不足	57	7.5	9.0
13	事業資金の借入難	43	5.7	6.8
14	ICT（情報通信技術）への対応の遅れ	65	8.6	10.3
15	同業他社との競争激化	160	21.1	25.4
16	需要の停滞・減少，市場規模の縮小	261	34.4	41.4
17	税負担の増加	84	11.1	13.3
18	新型コロナウイルスへの対応の遅れ・不足	38	5.0	6.0
19	その他	9	1.2	1.4
	不明	128	16.9	
	合計	759	100	631

### 3. 経営計画・事業所の強み・インターネット活用等について

表 25 (1) 新型コロナへの対策 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%、不明除)
1	消毒液の設置，定期的な消毒	609	80.2	88.3
2	アクリル板やビニールクロス の設置	290	38.2	42.0
3	定期的な換気	514	67.7	74.5
4	営業活動のオンライン化	68	9.0	9.9
5	社内会合のオンライン化	123	16.2	17.8
6	テレワークの推進	59	7.8	8.6
7	出退勤時間の見直し	53	7.0	7.7
8	社内でのソーシャルディスタ ンスの確保	200	26.4	29.0
9	社員の健康管理への配慮	343	45.2	49.7
10	その他	34	4.5	4.9
	不明	69	9.1	
	合計	759	100	690

表 26 (3) 現在の強み (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%、不明除)
1	経営戦略・企画力	48	6.3	7.7
2	市場開拓・販路開拓	57	7.5	9.2
3	技術・精度・品質の高さ	197	26.0	31.7
4	細やかな対応・サービス	325	42.8	52.3
5	製品・サービス開発・独自性	76	10.0	12.2
6	商品価値向上の取り組み	76	10.0	12.2
7	迅速さ・納期・スピード	114	15.0	18.4
8	業務効率・作業効率	65	8.6	10.5
9	IT 活用	25	3.3	4.0
10	知名度・ブランド	90	11.9	14.5
11	事業の多角化	25	3.3	4.0

12	連携・ネットワーク	55	7.2	8.9
13	資金調達	10	1.3	1.6
14	安定した資金繰り	54	7.1	8.7
15	人材	67	8.8	10.8
16	教育・訓練	39	5.1	6.3
17	後継者の存在	33	4.3	5.3
18	その他	14	1.8	2.3
	不明	138	18.2	
	合計	759	100	621

表 27 (3) 今後強化したい点 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	経営戦略・企画力	91	12.0	14.4
2	市場開拓・販路開拓	154	20.3	24.3
3	技術・精度・品質の高さ	123	16.2	19.4
4	細やかな対応・サービス	140	18.4	22.1
5	製品・サービス開発・独自性	48	6.3	7.6
6	商品価値向上の取り組み	65	8.6	10.3
7	迅速さ・納期・スピード	43	5.7	6.8
8	業務効率・作業効率	129	17.0	20.3
9	IT 活用	66	8.7	10.4
10	知名度・ブランド	62	8.2	9.8
11	事業の多角化	37	4.9	5.8
12	連携・ネットワーク	52	6.9	8.2
13	資金調達	24	3.2	3.8
14	安定した資金繰り	67	8.8	10.6
15	人材	162	21.3	25.6
16	教育・訓練	95	12.5	15.0
17	後継者の存在	77	10.1	12.1
18	その他	21	2.8	3.3
	不明	125	16.5	
	合計	759	100	634

表 28 (4) インターネットサービス (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	ネット検索で情報収集	323	42.6	48.8
2	ホームページ・ブログ・SNS などで情報発信	288	37.9	43.5
3	メールマガジンの発信	19	2.5	2.9
4	ネットショップ、ネット注文 サイトの開設	74	9.7	11.2
5	いずれも使っていない	176	23.2	26.6
6	その他	13	1.7	2.0
	不明	97	12.8	
	合計	759	100	662

表 29 (5) キャッシュレス決済 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	クレジットカード	139	18.3	30.1
2	デビットカード	26	3.4	5.6
3	共通電子マネー (ICOCA、WAON など)	45	5.9	9.7
4	バーコード・QRコード決済 (PayPay、LinePay など)	105	13.8	22.7
5	いずれも導入していない	274	36.1	59.3
6	その他	17	2.2	3.7
	不明	297	39.1	
	合計	759	100	462

表 30 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが①つながり・助け合い (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	446	58.8	73.1
2	いいえ	164	21.6	26.9
	不明	149	19.6	
	合計	759	100	610

表 31 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが②取引先が市内 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	299	39.4	52.5
2	いいえ	270	35.6	47.5
	不明	190	25.0	
	合計	759	100	569

表 32 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが③人材 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	105	13.8	19.5
2	いいえ	433	57.0	80.5
	不明	221	29.1	
	合計	759	100	538

表 33 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが④地代・家賃安い (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	320	42.2	57.8
2	いいえ	234	30.8	42.2
	不明	205	27.0	
	合計	759	100	554

表 34 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑤自然環境 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	505	66.5	84.7

2	いいえ	91	12.0	15.3
	不明	163	21.5	
	合計	759	100	596

表 35 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑥交通・輸送の便 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%、不明除)
1	はい	391	51.5	67.4
2	いいえ	189	24.9	32.6
	不明	179	23.6	
	合計	759	100	580

表 36 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑦行政等の支援 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%、不明除)
1	はい	240	31.6	45.0
2	いいえ	293	38.6	55.0
	不明	226	29.8	
	合計	759	100	533

表 37 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑧商工会の支援 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%、不明除)
1	はい	238	31.4	44.5
2	いいえ	297	39.1	55.5
	不明	224	29.5	
	合計	759	100	535

表 38 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑨公共施設の立地 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%、不明除)
1	はい	287	37.8	52.3
2	いいえ	262	34.5	47.7
	不明	210	27.7	
	合計	759	100	549

表 39 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑩競合が少ない (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%、不明除)
1	はい	202	26.6	36.7
2	いいえ	348	45.8	63.3
	不明	209	27.5	
	合計	759	100	550

表 40 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑪松山市のベッドタウン (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%、不明除)
1	はい	260	34.3	47.7
2	いいえ	285	37.5	52.3
	不明	214	28.2	

	合計	759	100	545
--	----	-----	-----	-----

表 41 (6) 事業所が東温市に立地するメリットが⑩その他 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	12	1.6	17.1
2	いいえ	58	7.6	82.9
	不明	689	90.8	
	合計	759	100	70

#### 4. 雇用・採用・教育について

表 42 (1) 従業者増減 (全体) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	6	0.8	1.0
2	やや増加	69	9.1	11.1
3	横ばい	414	54.5	66.5
4	やや減少	116	15.3	18.6
5	大幅に減少	18	2.4	2.9
	不明	136	17.9	
	合計	759	100	623

表 43 (1) 従業者増減 (正社員) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	6	0.8	1.0
2	やや増加	70	9.2	11.8
3	横ばい	400	52.7	67.5
4	やや減少	99	13.0	16.7
5	大幅に減少	18	2.4	3.0
	不明	166	21.9	
	合計	759	100	593

表 44 (1) 従業者増減 (臨時) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	4	0.5	0.8
2	やや増加	52	6.9	9.8
3	横ばい	366	48.2	69.3
4	やや減少	88	11.6	16.7
5	大幅に減少	18	2.4	3.4
	不明	231	30.4	
	合計	759	100	528

表 45 (1) 従業者増減 (市内) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	2	0.3	0.4

2	やや増加	47	6.2	8.3
3	横ばい	422	55.6	74.3
4	やや減少	82	10.8	14.4
5	大幅に減少	15	2.0	2.6
	不明	191	25.2	
	合計	759	100	568

表 46 (1) 従業者増減 (市外) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	4	0.5	0.7
2	やや増加	57	7.5	10.5
3	横ばい	387	51.0	71.5
4	やや減少	84	11.1	15.5
5	大幅に減少	9	1.2	1.7
	不明	218	28.7	
	合計	759	100	541

表 47 (2) 採用予定人数 (全体) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	10	1.3	2.0
2	やや増加	86	11.3	17.2
3	横ばい	351	46.2	70.1
4	やや減少	32	4.2	6.4
5	大幅に減少	22	2.9	4.4
	不明	258	34.0	
	合計	759	100	501

表 48 (2) 採用予定人数 (正社員) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	12	1.6	2.5
2	やや増加	69	9.1	14.4
3	横ばい	346	45.6	72.1
4	やや減少	30	4.0	6.3
5	大幅に減少	23	3.0	4.8
	不明	279	36.8	
	合計	759	100	480

表 49 (2) 採用予定人数 (臨時) (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に増加	8	1.1	1.7
2	やや増加	57	7.5	12.4
3	横ばい	333	43.9	72.2
4	やや減少	42	5.5	9.1
5	大幅に減少	21	2.8	4.6



	不明	298	39.3	
	合計	759	100	461

表 50 (3) 働き方改革への対応状況 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	ほぼ対応できている	229	30.2	35.4
2	対応できていないところが残っている	144	19.0	22.3
3	今後、検討する	93	12.3	14.4
4	内容が理解できていない	28	3.7	4.3
5	一人事業所であり対応の必要はない	152	20.0	23.5
6	その他	0	0.0	0.0
	不明	113	14.9	
	合計	759	100	646

表 51 (4) 人材育成①マニュアル (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	241	31.8	37.4
2	いいえ	353	46.5	54.8
3	準備中	50	6.6	7.8
	不明	115	15.2	
	合計	759	100	644

表 52 (4) 人材育成②マニュアル改定 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	132	17.4	22.0
2	いいえ	469	61.8	78.0
	不明	158	20.8	
	合計	759	100	601

表 53 (4) 人材育成③就業規則 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	443	58.4	69.0
2	いいえ	188	24.8	29.3
3	準備中	11	1.4	1.7
	不明	117	15.4	
	合計	759	100	642

表 54 (4) 人材育成④就業規程改定 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	239	31.5	38.1
2	いいえ	326	43.0	52.0
3	準備中	62	8.2	9.9
	不明	132	17.4	

	合計	759	100	627
--	----	-----	-----	-----

表 55 (4) 人材育成⑤勉強会 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	はい	193	25.4	31.0
2	いいえ	429	56.5	69.0
	不明	137	18.1	
	合計	759	100	622

表 56 (5) 研修 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	している (内容:)	264	34.8	41.3
2	今後は行う予定がある	103	13.6	16.1
3	今後もし行う予定はない	273	36.0	42.7
	不明	119	15.7	
	合計	759	100	640

表 57 (6) 知識・経験 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	経理	29	3.8	5.7
2	労務	96	12.6	18.8
3	営業	114	15.0	22.4
4	ICT活用・パソコン	74	9.7	14.5
5	企画・マーケティング	46	6.1	9.0
6	語学	11	1.4	2.2
7	接遇	141	18.6	27.6
8	法律・制度	57	7.5	11.2
9	商品知識	172	22.7	33.7
10	感染症に関する知識	62	8.2	12.2
11	その他資格を含む能力 ( )	51	6.7	10.0
	不明	249	32.8	
	合計	759	100	510

表 58 (7) 研修による成果 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	従業員の意識向上	330	43.5	66.9
2	業務の効率化	159	20.9	32.3
3	顧客サービスの充実	183	24.1	37.1
4	市場開拓	24	3.2	4.9
5	新事業の展開	20	2.6	4.1
6	大きな成果は感じられない	35	4.6	7.1
7	その他	16	2.1	3.2
	不明	266	35.0	
	合計	759	100	493

## 5. 支援施策の利活用状況等について

表 59 (1) 条例の認識 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	条文を読んでおり知っている	46	6.1	6.6
2	条文は読んでいないが制定されたことは知っている	137	18.1	19.7
3	知らない	512	67.5	73.7
	不明	64	8.4	
	合計	759	100	695

表 60 (2) 市支援施策・「まるごと応援補助金」の利用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	利用した	57	7.5	8.5
2	利用中	5	0.7	0.7
3	利用の必要ない	75	9.9	11.2
4	知っているが利用経験ない	123	16.2	18.4
5	知らない	407	53.6	61.0
	不明	92	12.1	
	合計	759	100	667

表 61 (2) 市支援施策・中小企業振興資金融資・利子補給の利用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	利用した	125	16.5	18.7
2	知っているが利用していない	165	21.7	24.7
3	知らない	378	49.8	56.6
	不明	91	12.0	
	合計	759	100	668

表 62 (2) 市支援施策・中小企業金融制度資金利子補給の利用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	利用した	107	14.1	16.2
2	知っているが利用していない	170	22.4	25.7
3	知らない	384	50.6	58.1
	不明	98	12.9	
	合計	759	100	661

表 63 (2) 市支援施策・雇用対策支援の利用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	利用した	17	2.2	2.6
2	知っているが利用していない	171	22.5	26.0
3	知らない	470	61.9	71.4
	不明	101	13.3	
	合計	759	100	658

表 64 (2) 市支援施策・SAKURA select 創出事業の利用 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	利用した	12	1.6	1.8
2	知っているが利用経験ない	130	17.1	19.9
3	知らない	512	67.5	78.3
	不明	105	13.8	
	合計	759	100	654

表 65 (3) 市施策を何で知ったか (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	広報誌	152	20.0	36.6
2	会報誌	62	8.2	14.9
3	新聞	7	0.9	1.7
4	広告	21	2.8	5.1
5	HP	28	3.7	6.7
6	SNS	3	0.4	0.7
7	支援機関	101	13.3	24.3
8	友人・知人等	26	3.4	6.3
9	その他	112	14.8	27.0
	不明	344	45.3	
	合計	759	100	415

表 66 (4) 国県施策・①持続化給付 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	受けた	254	33.5	37.9
2	受けていない	366	48.2	54.6
3	知らない	50	6.6	7.5
	不明	89	11.7	
	合計	759	100	670

表 67 (4) 国県施策・②一時支援金・月次支援金 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	受けた	95	12.5	14.9
2	受けていない	466	61.4	72.9
3	知らない	78	10.3	12.2
	不明	120	15.8	
	合計	759	100	639

表 68 (4) 国県施策・③事業復活支援金 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	受けた	139	18.3	21.4
2	受けていない	433	57.0	66.7
3	知らない	77	10.1	11.9
	不明	110	14.5	

	合計	759	100	649
--	----	-----	-----	-----

表 69 (4) 国県施策・④えひめ版応援金 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	受けた	106	14.0	16.6
2	受けていない	441	58.1	69.1
3	知らない	91	12.0	14.3
	不明	121	15.9	
	合計	759	100	638

表 70 (4) 国県施策・⑤金融支援 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	受けた	162	21.3	25.0
2	受けていない	394	51.9	60.9
3	知らない	91	12.0	14.1
	不明	112	14.8	
	合計	759	100	647

表 71 (5) 国県施策を何で知ったか (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	広報誌	150	19.8	24.8
2	会報誌	65	8.6	10.8
3	新聞	131	17.3	21.7
4	広告	50	6.6	8.3
5	HP	108	14.2	17.9
6	SNS	46	6.1	7.6
7	支援機関	165	21.7	27.3
8	友人・知人等	84	11.1	13.9
9	その他	90	11.9	14.9
	不明	155	20.4	
	合計	759	100	604

表 72 (6) 事業資金の借入先 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	地方銀行	321	42.3	62.2
2	信用金庫・信用組合	105	13.8	20.3
3	政府系金融機関 (日本政策金融公庫等)	179	23.6	34.7
4	商工会	13	1.7	2.5
5	市・県	5	0.7	1.0
6	商工ローン・クレジット	5	0.7	1.0
7	親族等	17	2.2	3.3
8	その他	91	12.0	17.6
	不明	243	32.0	
	合計	759	100	516

表 73 (7) 経営上の問題点の相談 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	役員・従業員	223	29.4	34.7
2	家族・親族	123	16.2	19.1
3	他社の経営者	79	10.4	12.3
4	税理士・会計士	321	42.3	49.9
5	弁護士・司法書士	33	4.3	5.1
6	フィナンシャルプランナー・ コンサルタント	14	1.8	2.2
7	取引先金融機関	87	11.5	13.5
8	商工会などの商工団体	74	9.7	11.5
9	国・県・市	15	2.0	2.3
10	誰にも相談しない	67	8.8	10.4
11	その他	24	3.2	3.7
	不明	116	15.3	
	合計	759	100	643

## 6. 今後の見通しと方向性について

表 74 (1) 2年後の見通し (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大幅に成長	17	2.2	2.5
2	やや成長	136	17.9	19.9
3	横ばい (現状維持)	362	47.7	52.9
4	やや縮小	112	14.8	16.4
5	大幅に縮小	57	7.5	8.3
	不明	75	9.9	
	合計	759	100	684

表 75 (2) 2年後の予定 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	拡張	54	7.1	8.2
2	縮小・集約	36	4.7	5.4
3	閉鎖・廃業	38	5.0	5.7
4	業種転換	5	0.7	0.8
5	合併・M&A	3	0.4	0.5
6	現状維持	477	62.8	72.2
7	新規出店・進出	18	2.4	2.7
8	移転	13	1.7	2.0
9	その他	17	2.2	2.6
	不明	98	12.9	
	合計	759	100	661

表 76 (3) 事業展開の方向 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	現在の事業に特化し、維持継続する	563	74.2	87.0
2	新分野への進出を含めて考える	84	11.1	13.0
	不明	112	14.8	
	合計	759	100	647

表 77 (4) 事業継承方法 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	後継者はすでに決定している	137	18.1	20.3
2	事業は継承したいが、後継者はまだ決まっていない	113	14.9	16.8
3	第三者への譲渡や M&A	13	1.7	1.9
4	廃業または閉鎖	59	7.8	8.8
5	未定・わからない	282	37.2	41.8
6	事業継承不要 (上場企業など)	70	9.2	10.4
	不明	85	11.2	
	合計	759	100	674

表 78 (4) 事業継承方法・後継者 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	親族	109	79.6	85.8
2	非親族	18	13.1	14.2
	不明	10	7.3	
	合計	137	100	127

## 7. 企業連携、社会活動について

表 79 (1) グループの参加の有無 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	参加していない	467	61.5	67.9
2	参加している	221	29.1	32.1
	不明	71	9.4	
	合計	759	100	688

表 80 (1) グループへの参加予定の有無 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	今後参加を検討	36	7.7	9.0
2	参加予定なし	365	78.2	91.0
	不明	66	14.1	
	合計	467	100	401

表 81 (1) 参加グループ (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	商工会	131	59.3	60.6
2	商工連盟	14	6.3	6.5
3	法人会	87	39.4	40.3
4	経済同友会	20	9.0	9.3
5	中小企業団体中央会	10	4.5	4.6
6	中小企業家同友会	12	5.4	5.6
7	倫理法人会	21	9.5	9.7
8	商工会議所	35	15.8	16.2
9	青年会議所 (JC)	11	5.0	5.1
10	ライオンズクラブ	12	5.4	5.6
11	ロータリークラブ	13	5.9	6.0
12	その他	38	17.2	17.6
	不明	5	2.3	
	合計	221	100	216

表 82 (2) 活動内容 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	情報交換	155	70.1	75.6
2	経営に役立つ知識の習得	95	43.0	46.3
3	異業種交流	91	41.2	44.4
4	人脈・ネットワーク形成	78	35.3	38.0
5	販路開拓・取引先開拓	28	12.7	13.7
6	経営資源共有	2	0.9	1.0
7	人材育成	23	10.4	11.2
8	共同申請 (補助金・商標等)	22	10.0	10.7
9	技術開発	7	3.2	3.4
10	共同求人	2	0.9	1.0
11	共同受注	3	1.4	1.5
12	共同研究	4	1.8	2.0
13	その他	8	3.6	3.9
	不明	16	7.2	
	合計	221	100	205

表 83 (3) 連携の有無 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	現在行っている	24	3.2	3.7
2	過去に行ったことがある	54	7.1	8.3
3	行ったことはないが、関心はある	193	25.4	29.8
4	行ったことも、関心もない	376	49.5	58.1
	不明	112	14.8	
	合計	759	100	647



表 84 (4) インターンシップの受け入れ (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	受け入れている	124	16.3	18.7
2	今後、受け入れても良い	57	7.5	8.6
3	受け入れ態勢が整わない	108	14.2	16.3
4	受け入れ予定がない	304	40.1	45.8
5	対応したいができない	71	9.4	10.7
	不明	95	12.5	
	合計	759	100	664

表 85 (5) 環境経営 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	取り組む	134	17.7	19.9
2	取り組む予定がある	51	6.7	7.6
3	予定はないが取り組みたい	154	20.3	22.9
4	未定・わからない	334	44.0	49.6
	不明	86	11.3	
	合計	759	100	673

表 86 (5) 健康経営 (SA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	大いに興味がある	144	19.0	21.3
2	多少興味がある	242	31.9	35.9
3	よくわからない	204	26.9	30.2
4	関心がない	85	11.2	12.6
	不明	84	11.1	
	合計	759	100	675

## 8. 市への施策の要望

表 87 (1) 希望する施策 (MA)

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	新事業創出に対する支援	74	9.7	15.6
2	雇用に対する支援	184	24.2	38.8
3	事業所建設、設備導入に対する支援	114	15.0	24.1
4	運転資金に対する支援	114	15.0	24.1
5	技術に対する支援	33	4.3	7.0
6	経営ノウハウに対する支援	33	4.3	7.0
7	販路開拓に対する支援	71	9.4	15.0
8	公共事業の維持・拡大	64	8.4	13.5
9	地域内での消費促進	122	16.1	25.7
10	観光振興	70	9.2	14.8
11	地域資源を生かした産業づくり	73	9.6	15.4

12	従業員の福利厚生	81	10.7	17.1
13	その他	30	4.0	6.3
	不明	285	37.5	
	合計	759	100	474

## ●その他

表 88 事業所の開設時期（事）・国（SA）

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	1984 年以前	140	18.4	20.1
2	1985 ～ 1994 年	128	16.9	18.4
3	1995 ～ 2004 年	191	25.2	27.4
4	2005 ～ 2010 年以降	102	13.4	14.7
5	2011 ～ 2015 年	79	10.4	11.4
6	2016 年以降	56	7.4	8.0
	不明	63	8.3	
	合計	759	100	696

表 89 法人全体の売上高（事）・国 / 企\_売上（収入）金額（SA）

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	300 万円未満	95	12.5	14.3
2	300 万円～ 500 万円未満	42	5.5	6.3
3	500 万円～ 1 千万円未満	60	7.9	9.0
4	1 千万円～ 5 千万円未満	126	16.6	19.0
5	5 千万円～ 1 億円未満	55	7.2	8.3
6	1 億円～ 3 億円未満	73	9.6	11.0
7	3 億円以上	212	27.9	32.0
	不明	96	12.6	
	合計	759	100	663

表 90 法人全体の売上高（事）・国 / セ\_企\_売上（収入）金額（SA）

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%) (不明除)
1	300 万円未満	81	10.7	14.0
2	300 万円～ 500 万円未満	40	5.3	6.9
3	500 万円～ 1 千万円未満	53	7.0	9.2
4	1 千万円～ 5 千万円未満	105	13.8	18.1
5	5 千万円～ 1 億円未満	53	7.0	9.2
6	1 億円～ 3 億円未満	66	8.7	11.4
7	3 億円以上	181	23.8	31.3
	不明	180	23.7	
	合計	759	100	579

表 91 法人全体の常用雇用者数（事）・国（SA）

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%, 不明除)
1	0 人	149	19.6	21.8
2	1 人	87	11.5	12.7
3	2 人	57	7.5	8.3
4	3～4 人	47	6.2	6.9
5	5～9 人	71	9.4	10.4
6	10～19 人	56	7.4	8.2
7	20～49 人	51	6.7	7.5
8	50 人以上	165	21.7	24.2
	不明	76	10.0	
	合計	759	100	683

表 92 存続状況（SA）

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%, 不明除)
1	存続（市内移設を含む）	741	97.6	98.1
2	新設（市外からの移設を含む）	9	1.2	1.2
3	閉鎖（廃業・市外移設）	5	0.7	0.7
	不明	4	0.5	
	合計	759	100	755

表 93 商工会加入有無（SA）

No.	カテゴリ	件数	割合 (%)	割合 (%, 不明除)
1	未加入	515	67.9	67.9
2	加入	244	32.1	32.1
	不明	0	0.0	
	合計	759	100	759

## 編集後記

### 中小零細企業振興の第2期から第3期へ

2011年に実施した「市内企業現状把握調査」から5年後の2016年、市内事業所の現状、問題点、課題等を改めて把握し、中小零細企業振興施策のさらなる充実を図るための調査が実施された。「2016年東温市中小零細企業現状把握調査」である。

この2016年調査の結果を踏まえ、「東温市中小零細企業振興『行動指針』」が定められ、東温市中小零細企業振興の基本方針の一層の具体化が図られてきた。条例制定後の第2期である。この第2期での成果を確認し、第3期への展望を見出そうとするのが今回の調査分析に与えられた課題であった。

### 新型コロナウイルス感染症拡大第7波の中で実施された2022年調査

世界的に広がった新型コロナウイルス感染症拡大の波は東温市をも襲い、2021年に実施する予定であった調査は延期を余儀なくされた。調査は1年遅れて2022年に実施されたが、実査に向かうときに第7波に見舞われてしまった。これまでと同じく調査員による調査であったが、回答数はこれまでより大きく落ち込むこととなった。

しかし、どういうケースで回答数が減ったのかを見ると、徐々に様相がわかってきた。また、国や県そして市の支援策の利用状況を見ると、かつてなく高い利用率であったが、施策を利用したからすぐに業績が回復するというものではない。ここからの取り組みが大変重要である。

### 東温市に立地するメリットをかみしめ第3期に向かうことを期待

東温市の中小零細企業振興の目的は、市内事業所が東温市に立地しているのがよい、従業員も東温市で働くことができ嬉しい、そのように思ってもらえるような事業環境を作っていくことにある。コロナ禍で立地環境については多くの事業主が様々な思いをはせたように思われる。豊かな自然環境がある、交通と輸送の便が良い、取引先を含め古くからのつながりがある、行政や商工会等の支援が充実している、このようなことを改めて感じていることが伝わってくる調査結果であった。

2022年に入り世界経済の不安定化が進み、コロナ禍による落ち込みからの回復にはしばらく時間がかかることが予想される。そして、そうであるがゆえに、自社の良さを改めて見つめ、強みを伸ばしていくことが必要である。また、様々な支援機関はこの10年間の取り組みの経験を踏まえ、市内事業所の成長を応援していく、そうした東温市中小零細企業振興の第3期の取り組みがさらに重要になっている。そうした取り組みを進めていくうえで、この報告書に込められている分析結果は必ず役に立つことと思われる。

## 執筆者・所属一覧

表紙デザイン（小山田基香・立教大学社会情報教育研究センター教育研究コーディネーター）

第1章 東温市事業所の回答状況（菊地進・立教大学名誉教授）

第2章 感染症拡大に影響された市内事業所の経営（鈴木雄大・北海学園大学経済学部准教授）

第3章 コロナ禍の支援施策の利用状況（則竹悟宇・立教大学大学院経済学研究科博士課程後期課程、社会情報教育研究センターリサーチアシスタント）

第4章 事業力・経営力の強化（小野寺剛・九州国際大学現代ビジネス学部地域経済学科教授）

第5章 人材育成力の強化（倉田知秋・環太平洋大学経済経営学部現代経営学科講師）

第6章 将来見通しと課題状況（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リーダー）

第7章 市内事業所の企業連携、社会連携（櫻本健）

第8章 施策への希望と事業者の声（菊池進）

補章1 調査概要、調査方法、調査票（櫻本健、香川涼亮・社会情報教育研究センター助教）

補章2 集計結果（小野原彩香・社会情報教育研究センター助教）

基本集計（香川涼亮、尾藤皓太郎・立教大学経済学部・社会情報教育研究センター学生アルバイト、榎原光士・立教大学大学院経済学研究科博士課程前期課程・社会情報教育研究センターリサーチアシスタント）

あつた

## 温か笑顔の東温市をつくる

—2022年度中小零細企業現状把握調査

---

2023年2月15日

発行 愛媛県東温市 産業建設部 地域活力創出課

〒791-0292 愛媛県東温市見奈良530番1

Tel 089-964-4414 Fax 089-964-4447

編集 立教大学 社会情報教育研究センター

〒171-8501 東京都豊島区西池袋3-34-1

Tel 03-3985-4459 Fax 03-3985-2907

印刷・製本 株式会社 プロックス

〒790-0942 松山市古川北2丁目1番4号

Tel 089-985-3339 Fax 089-985-3353

データ作成 株式会社 三恵社

〒462-0056 愛知県名古屋市中区中丸町2-24-1

Tel 052-915-5211 Fax 052-915-5019

