

市内中小企業経営実態調査報告書 概要版

平成30年3月

那 覇 市

市内中小企業経営実態調査 概要版

1. 調査目的

沖縄県内の景況が好調で雇用状況や所得環境も改善している中、那覇市においても平成29年度の市政方針にて、経済振興政策を本市政運営の最重要課題のひとつとして、市政の「2丁目1番地」に位置づけ、中小企業の経営基盤強化に資する様々な施策を展開していくこととしている。

一方で、経済センサス・RESAS等の基幹統計調査、他自治体や他団体の調査等により、中小企業が共通して抱える課題については把握がされているものの、本市の中小企業が具体的にどのような事に悩み、どのような施策を求めているのかといった、本市の中小企業に特化した経営実態調査がなされていなかった。

本事業においては、概要調査を目的とするものではなく、他調査結果（基幹統計調査結果、他自治体・他団体の調査結果）をもとに、中小企業に共通する課題を予め抽出した上で、当該課題を掘り下げる設問形式をとることで、最終的に具体的施策の立案に繋げることを目的とする。

2. 調査概要

(1) アンケート調査

i) 調査対象

経済センサス（平成26年）のデータから従業員階級別・業種別で一定の比率でサンプルを無作為抽出し、調査対象とした。調査件数は3,976件（うち、返戻が594件）で、従業員階級・業種は、以下の通り。

従業員階級：「1～4人」「5～19人」「20～49人」「50～300人」

対象業種：「建設業」「製造業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」「卸売業」「小売業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」に属する事業所

ii) 調査方法：郵送

iii) 調査期間：平成29年10月13日～平成30年3月9日

iv) 回収件数：396件（回収率：11.7%）

(2) ヒアリング調査

i) 調査対象

ヒアリング先（31社）は、業種の構成比率に応じて、2～4社を割り振り、ランダム抽出した。なお、ランダム抽出においては、全ての従業員規模は網羅できないが、可能な限り従業員規模が異なる会社を抽出した。

ii) 調査方法：訪問

iii) 調査期間：平成30年 1月17日～平成30年 2月16日

市内中小企業経営実態調査 概要版

3. 調査項目

(1) アンケート調査

他市が実施した実態調査結果、中小企業白書で分析対象とされている課題、受託事業者の専門的見地の3つの観点から中小企業に共通する課題を、以下のとおり抽出した。

- ① 人材育成
- ② 多様な人材（人材確保）
- ③ 販路開拓
- ④ 資金調達（融資）
- ⑤ 新事業展開
- ⑥ 事業承継
- ⑦ 海外展開
- ⑧ ITの利活用
- ⑨ マーケティング

(2) ヒアリング調査

全社に対して確認する「共通項目」及び、回答内容に応じて「個別項目」より1つ選び、ヒアリングを行った。

i) 共通項目

- ① 人材確保・育成
- ② IT利活用

ii) 個別項目

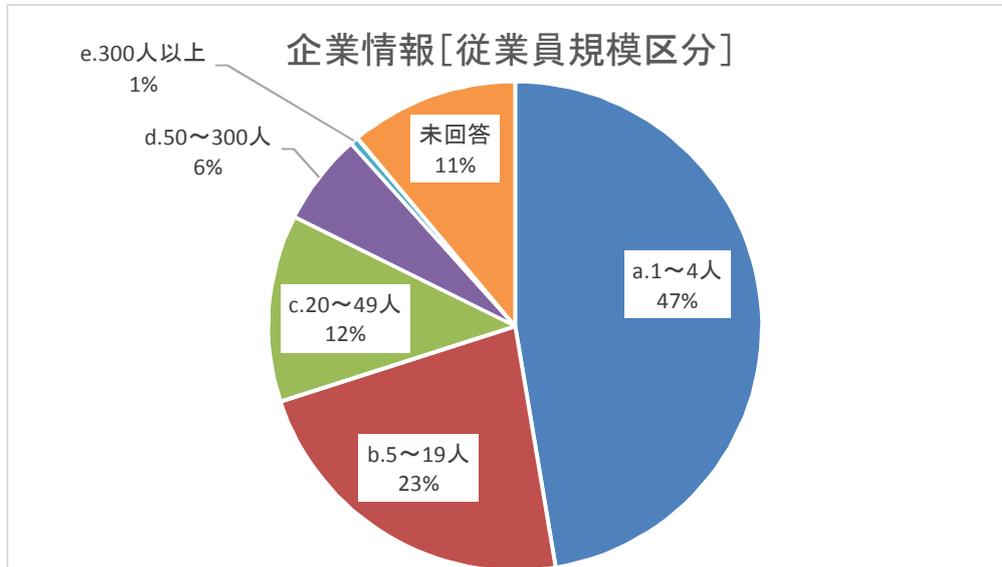
- ① 資金調達
- ② 新規事業展開
- ③ マーケティング
- ④ 販路開拓
- ⑤ インバウンド対応
- ⑥ 事業承継

4. 回答者属性

(1) アンケート調査

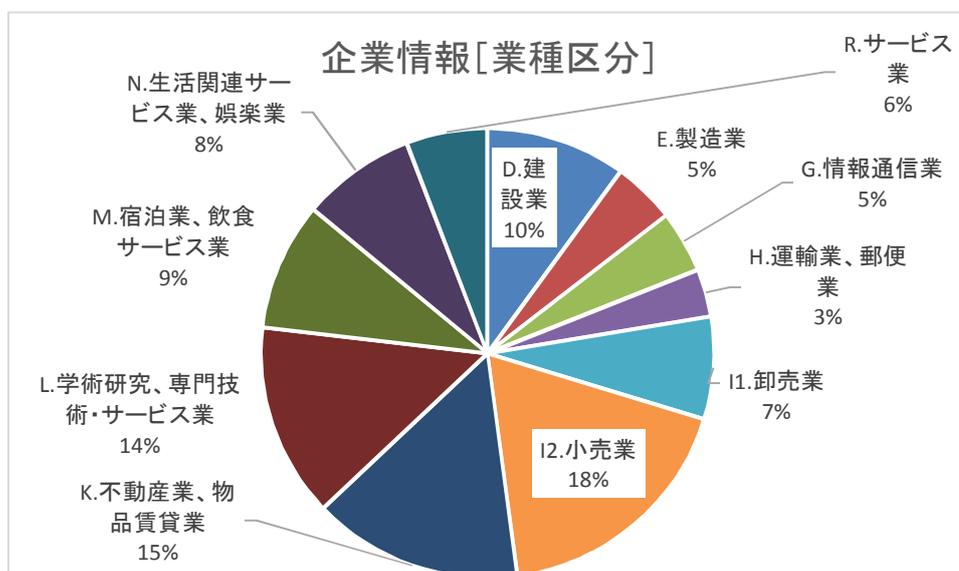
■従業員規模

回答企業を従業員規模別で見ると、「1～4人」が最も多く、次いで、「5～19人」、「20～49人」、「50～300人」、「300人以上」となっている。



■業種

回答企業を業種別で見ると、「小売業」が最も多く、次いで、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門技術・サービス業」、「建設業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「卸売業」、「サービス業」、「製造業」、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」の順となっている。



市内中小企業経営実態調査 概要版

(2) ヒアリング調査

アンケート調査で回答のあった企業の内、各業種につき2~4社、従業員規模で20名未満、20名以上でなるべく偏りがでないように選定した(計31社)。

建設業：2社(5~19人、20~49人)

製造業：2社(20~49人、50~300人)

情報通信業：2社(1~4人、50~300人)

運輸業、郵便業：2社(1~4人、50~300人)

卸売業：3社(1~4人、5~19人、50~300人)

小売業：4社(1~4人、5~19人、20~49人、50~300人)

不動産業、物品賃貸業：3社(1~4人、5~19人、20~49人)

学術研究、専門技術・サービス業：3社(5~19人、5~19人、20~49人)

宿泊業、飲食サービス業：4社(1~4人、5~19人、50~300人、50~300人)

生活関連サービス業、娯楽業：3社(1~4人、5~19人、50~300人)

サービス業：3社(1~4人、5~19人、50~300人)

5. 調査結果

設問1-1 中核人材・労働人材の育成について

人材の過不足状況については、およそ5割の事業者が、中核人材・労働人材ともに人材が不足していると回答している。

人材育成の取り組みとしては、OFF-JT(教育・研修・講演会等)、自己研鑽、OJT等があるが、本市においては、社内および社外での教育・研修・講演会への参加や、社員の自主的な学習への時間的支援、資格取得に対する報奨金の支給等が取り組みの中心となっている。なお、OFF-JT(教育・研修・講演会等)においては、社内よりも、社外で開催されるものが多く活用されている。

人材育成の課題においては、社内での取り組みを前提とした「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」の回答が上位になっており、中小企業白書とも共通している。社内での研修を実施したいが、実施できない状況があり、市内中小事業者の課題となっている。

また、社外での取り組みを前提とした「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」は、全国よりも課題認識が高い(那覇市と全国との差分が、「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」で6.7ポイント、「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」で12.2ポイント、「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」で6.6ポイントとなっている)。従業員規模別では、20人未満の企業で「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」の課題認識が高くなっている。

市内中小企業経営実態調査 概要版

中核人材・労働人材の定着については、回答の多い順に、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」となっており、全国と共通している。

自由記述回答の今後の注力点では、「働き方改革による生産性の向上」といった生産性向上・職場環境改善、「社内・社外での教育・研修・講習・講演会の実施」といった社外の研修活用、社内での研修実施、「賃金の見直し、時間外労働の削減、休暇制度の利用促進の実施」といった処遇改善、その他、技能習得のためのOJTや外部講習活用、資格取得のための支援、働きがい・キャリアアップに注力していく等の意見がある

自由記述回答の求める支援では、「社員教育費の支援、研修中の人件費補助」といった社外の研修活用のための費用の補助、社内研修制度構築のための費用等の補助、「研修・セミナーの実施等」といった研修の実施、その他、雇用に係る助成金、マッチング支援・人材バンク等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では「賃金や労働時間の適正化、土日出勤負担軽減も含めた適正な労働環境改善を進めたい」といった労働環境、「人材育成の意識はあるが、時間がない、費用がかけられない現状がある」といった育成体制、「人材を確保しない事には現場の改善は図れない。人材確保が一番苦労している」といった人材確保、その他、新卒採用、人材育成、人材定着等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「雇用に関する助成金が欲しい（給料のベースアップがしたい）」といった雇用助成、「キャリア教育費用の1/2補助があれば人材育成に取り組みやすくなると思う」といった費用補助、「他社の職場環境改善等の事例の紹介」といった情報提供、その他、外国人雇用（制度改正）、キャリア教育・就業意識、支援機関等の意見がある。

以上を整理すると、中核人材・労働人材の育成における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

課題

- ① 社外の研修を活用したいが、「人材育成のために必要となる費用を捻出できない」「社内のニーズにマッチする施策やプログラムがない」「外部機関を利用したいが、適切な機関がわからない」等の理由により、社外での研修を活用できていない。
- ② 社内で研修を実施したいが、「指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」「指導・育成のノウハウが社内に蓄積していない」等の理由により、社内での研修を実施できていない。
- ③ 人材確保のために、採用時の給与等引き上げを行う企業も多いが、既存従業員も含めた処遇改善を行うには、その原資を確保するためにも、生産性の向上（付加価値向上）が必要となる。また、人材不足に伴い、現場では作業負担が増え、残業や土日出勤等

市内中小企業経営実態調査 概要版

が増加して常態化し労働環境改善が難しくなっている企業もあり、そのような労働環境が、新規採用が難しくなる要因の一端となっている等の悪循環もあり、生産性向上が必要となっている。

施策案

- ① 「人材育成のためのセミナー開催」
- ② 「人材育成計画作成支援」
- ③ 「IT 活用の促進等による生産性向上支援」

設問 1-2 多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用について

多様な人材（女性・シニア・外国人・障がい者等）の活用状況では、一番活用状況が高い女性（主婦層）でも「活用している」が、中核人材で 3 割強、労働人材で 4 割強にとどまっている。シニア（60 歳以上）では、中核人材で 3 割弱、労働人材で 3 割強であり、外国人・障がい者では、低調である。

また、中小企業白書（H29 年）と比較すると女性・シニア・外国人・障がい者とも活用状況が低くなっている。

多様な人材の活用における課題は、「管理職の意識改革」、「活用のためのノウハウ不足」、「非管理職の意識改革」、「経営者の意識改革」が上位 3 項目となっており、「管理職の意識改革」は共通して 1 番の課題となっている。

一方で、従業員規模別のクロス集計において 20 人以上の企業では、「非管理職の意識改革」が一番高く、次いで「管理職の意識改革」、「活用のためのノウハウ不足」、「仕事の配分・管理が複雑化」となっている。

自由記述回答の今後の注力点では、「社内での教育体制を確立して受入れして行きたい（特に障がい者を）」といった多様な人材の活用等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「外国人の労働時間の改善（週 28 時間は短すぎる）」といった外国人雇用の規制緩和、「女性（主婦層など）保育所を増やし就職活動をやすくする。」といった保育園の整備等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では「多様な人材は活用したいが、応募がこない」といった多様な人材、「保育園が少ない。頑張りたいのに頑張れないという従業員がいる。」といったライフワークバランスの環境等に関する意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「土日・祝日の保育園が欲しい（観光業はリーディング産業。土日・祝日が稼ぎ時）」といったライフワークバランスの環境等に関する意見がある。

以上を整理すると、多様な人材の活用における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

市内中小企業経営実態調査 概要版

課題

- ① 多様な人材の活用にあたっては、個々の能力を活かし、最大限に発揮してもらうために、個々の事情・能力・適性・希望に応じた柔軟な対応が必要となる。それを実施する権限を持つ管理職の意識改革が最上位の課題となっている。経営者、非管理職の意識改革も上位の課題となっており、全社あげた取り組みが必要となっている。
- ② 多様な人材を活用し、柔軟な働き方を実現していくためには、これまでの業務の在り方を変え、職場環境を整備していく必要があるが、そのためのノウハウ不足が上位の課題である。

施策案

- ① 「多様な人材活用のためのマネジメント力向上支援」
- ② 「多様な人材による柔軟な働き方を実現するための職場環境の改善支援」

設問2 事業承継（会社の経営を後継者に引き継ぐこと）について

事業承継では、候補者の選定状況を見ると、「候補者もない、または未定である」が「決まっている（後継者の了承を得ている）」を大幅に上回っており、全国結果と比較すると、およそ2倍となっている。

近年の新聞報道でも、県内企業の後継者不在は8割余と報じられたが、「候補者もない、または未定である」に「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」を合算するとおよそ8割で、本調査結果と近い内容となっている。

後継者の決定に至らない理由を尋ねる設問では、「候補者の能力がまだ不十分」、「候補者がまだ若い」、「候補者の了承がない」等の候補者に関する理由、候補者選定、具体的な引き継ぎ方法、社内の関係者の信頼・了承、社外の関係者の信頼の順になっている。

また、従業員別のクロス集計からは、「後継者が決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した割合は、20人未満の企業の方が高いことが分かった。

20人以上の企業は20人未満の企業よりも、「役員・従業員からの信頼が不十分」、「株主からの了承がない」、「金融機関からの信頼が不十分」において強く課題を感じている。

自由記述回答の今後の注力点では、「財務力の強化。経営者としての資質向上教育。顧客の増客。自社の信用度のアップ」といった業績向上・業績安定・業務改善、「苦楽を共にし、沢山の失敗を経験させ自分で責任をとらせる」といった後継者教育、「経営能力など見極めること」といった後継者選定に注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「事業経営塾のようなセミナー（長期的）」といったセミナー開催、「アドバイザーが欲しい」といった専門家等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「業績が良いほど、評価額が上がり、税額が増える」、「事業承継においては、先代が次の世代の立場で考えて、後継者教育を進めていくことは必要だと思う」、「M&Aも考えていかないといけない」、「後継者が経営側に回って意識が変わるといふこともあるのでしばらくは様子を見たいと考えているが、経営中心で考え

市内中小企業経営実態調査 概要版

てもらえないと任せられない」「後継者が金融機関からの信用が弱い」等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「事業承継の税制が使えるものなら使いたい」「事業承継に強い士業、専門家」「事業承継（2代目の支援）をバックアップする体制を作ってほしい」「親族外承継についての事例紹介」「後継者の資金調達。そのような相談ができる窓口設置」等の意見がある。

以上を整理すると、事業承継における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

課題

- ① 後継者が決定に至らない理由の上位に、「後継者の能力が不十分」「候補者がまだ若い」が上げられているが、求める水準に達していないとの含意であり、後継者の経営者としての資質向上が課題となっている。
- ② 後継者が決定に至らない理由の上位に、「候補者の了承がない」が上げられている。後継候補者自身が、上記①の課題を自覚していて了承していないケース以外にも、現在の経営方針、経営状態で事業を引き継いでいくことへの不安等により了承していないケースが考えられる。事業承継後にどのように経営を行っていくかのビジョンやどのようにビジョン実現に向けて取り組むか、その中でどのように事業を引き継いでいくのか描けていない等の課題がある。

施策案

- ① 「後継者育成支援」
- ② 「事業承継計画策定支援」

設問3 ITの利活用について

企業情報や採用情報、日々のイベント情報などの発信方法については、「ホームページ（HP）」、「ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）」、「自社以外のWEBサービス」のうち、HPの活用が一番高く、なかでも企業情報の発信としてのHP活用が一番高いが、それでも4割強にとどまっている。

従業員規模別でみたときに20人以上の企業ではHPの活用度合いが高く、企業情報においては、7割以上の企業がHPを活用した情報発信を行っている。一方、20人未満の企業では、「HP」、「SNS」、「自社以外のWEBサービス」とともに、活用度合いが低い。

ソフトウェアの活用状況をみると、「財務・会計」、「人事・給与」、「販売」、「調達・仕入」、「社内の情報共有」といった、全ての業種で汎用的に使えるソフトの活用が進んでおり、「財務・会計」、「人事・給与」、「社内の情報共有」が多く活用されている。

従業員規模別でみると、20人以上の企業では全体的にソフトウェアの活用度が高く、「財務・会計」、「人事・給与」の活用は、8割を超えており、20人未満の企業でも「財務・会計」においては、約5割の企業が導入しているが、20人未満の企業では、全ての

市内中小企業経営実態調査 概要版

業務領域でソフトウェアの活用度合いが低く、「財務・会計」においても約5割、「人事・給与」において、約3割の企業が導入しているにとどまっている。

ITの利活用を進める上での課題を尋ねる設問では、「ITを導入できる人材がない」、「業務内容にあったITがない」、「導入効果がわからない、評価できない」、「社員がITを使いこなせない」が上位の回答となっている。

従業員規模別でみると、20人未満の企業では、20人以上の企業よりも「業務内容にあったITがない」、「社員がITを使いこなせない」、「コストが負担できない」、「個人情報漏えいの恐れがある」の課題認識が高くなっている。

自由記述回答の今後の注力点では、人材の育成・確保、情報の共有・見える化、業務効率化、ITの更新に注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、セミナー開催、IT活用事例や施策情報の提供、専門家の派遣等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では「ソフトがあるものは導入していきたい」といったIT投資、「IT導入できる人材を入れたい」といった人材確保、その他、導入効果が分からない、情報収集、業務効率化等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「IT投資の補助事業が欲しい(IT投資の優先順位が高まる)」といった設備投資・ソフト導入補助、「ITの同業他社の成功事例紹介(トップダウンでは言うことを聞かない。外部の刺激が必要)」といった情報提供、その他、第4次産業革命への対応等の意見がある。

以上を整理すると、ITの利活用における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

課題

- ① IT利活用の促進について必要性の認識はあるものの、ITを導入する目的と課題の明確化や、導入目的と社内の状況に適したITの選定、それに伴う業務プロセスの修正や社員教育の実施等、中心になって「ITを導入できる人材がない」という課題、そのようなIT投資をしても「社員がITを使いこなせない」という課題等、人材に関する課題がある。
- ② IT導入目的と社内の状況に適したITの選定については一定程度選考が進んでいるものの、実際にIT投資を行うかどうかの決定にあたって「導入効果がわからない、評価できない」という課題がある。
- ③ IT利活用の促進について必要性の認識はあるものの、「業務内容にあったITがない」といった情報収集の課題がある。

施策案

- ① 「ITを導入できる人材の育成支援」
- ② 「IT利活用に関する先進事例の情報提供・試験導入支援」

市内中小企業経営実態調査 概要版

設問4 新事業展開について

中小企業で主に取り組まれている新たな事業展開は、「新市場開拓戦略」、「新製品開発戦略」、「多角化戦略」で、中小企業白書と比較すると、市内中小企業者は、各戦略とも2分の1程度の取り組み状況である。

新事業展開の取り組みについて、「目標を達成でき成功した」が約2割、「目標が達成できず失敗だった」については少数で、「成功か失敗かどちらともいえない」が約3割弱、「まだ判断できない」が約5割弱となっている。

新事業展開における課題を尋ねる設問では、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」、「販路開拓が難しい」といった項目が上位に挙げられている。

資金に関しては、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」が上位の回答となっているが、「金融機関から融資を受けられない」、「出資者が見つからない」の比率は低く、資金調達の必要性が少ない（あるいは資金調達に関しては困難がない）企業が内部留保や新規調達した資金を活用して取り組んでいるものの、先行投資がかさみ苦慮している状況が伺える。人材に関しては、新事業展開では、他の経営課題と同様上位の回答となっている。販路に関しては、既存の事業で顧客や販路がある企業でも、新商品では新たなアプローチであり、販路開拓に苦労している状況が伺える。

自由記述回答の今後の注力点では、「ノウハウの蓄積。人材の確保。」といった人材育成・確保、「新事業分野に関する情報の収集と分析」といった情報収集やプロモーションに注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「事業計画を支援する融資制度（低金利で）」といった資金、「人材育成支援、研修制度」といった人材育成・確保等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「海外展開を進めるためには営業活動のランニングコストが大きい。また、常駐させたいが人材が不足しており、営業担当が現在は月に1回行くかどうか」、「外国語への対応。その人材が不足」、「M&Aも考えていけない」、「新しい分野なので、業界としても蓄積がない、ノウハウを蓄積しているところである」、「新しい分野に飛び込んでいけるような人材の確保」、「新しい技術を習得するための教育費コストがかかる」等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「リスクマネーを供給してほしい」といった資金支援、「試作開発から商品化への補助金（試作導入だけでなく成果が出るまでの補助）」といった補助制度、その他、マッチング（共同開発）、人材確保、設備投資補助等に関する意見が寄せられている。

以上を整理すると、新事業展開における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

市内中小企業経営実態調査 概要版

課題

- ① 金融機関から融資を受けられないということではないが、目標達成まで時間を要しているため、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」課題がある。
- ② 必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足しており課題となっている。
- ③ 既存の事業で顧客や販路がある企業でも、新商品では新たなアプローチであり、販路開拓に苦労している状況で課題となっている。
- ④ 新事業展開の取り組み自体が弱い。マーケティングに関する課題もあり、新事業展開の前段階で支援があれば新事業へ向けた取り組みを増加させることができる可能性がある。

施策案

- ① 「新事業展開のための資金支援」
- ② 「新事業展開に必要な技術・ノウハウを持つ人材の育成支援」
- ③ 「新事業展開支援」

設問5 マーケティングについて

自社の製品・サービスの市場ニーズを把握するための取り組みでは、オープンな情報では「インターネットによる情報収集」、クローズドな情報では「同業の経営者、知人との情報交換」、「顧客や取引先との日常的なやりとりを通じた情報収集及び分析」が上位に挙げられており、全国と共通した取り組み内容となっている。

自社の製品・サービスにおける市場ニーズを把握する上での課題では、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」、「インターネット・SNS等を有効活用できていない」、「市場ニーズの把握についての適切な相談機関が見つからない」となっている。

自社の強みを把握するための取り組みでは、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」、「他の経営者、知人からの評価の把握」、「販売データ、口コミ等に基づいた評価の把握」の3項目が上位に挙げられている。

一方、中小企業白書（H29年）と比較すると、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」は1位で共通しているが、本市の取り組み状況は、中小企業白書では2位となっている「他社との差別化に向けた分析」において、低調である。

自社の強みを活用するための課題では、回答の多い順に、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」、「自社の強みを活用したPR活動、ブランド戦略の方法が分からない」となっている。全国とは、「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」、「他社との競合により、製品・サービスの差別化ができない」において、共通している。

自由記述回答の今後の注力点では、「PR活動。ブランド戦略の深耕」といったプロモー

市内中小企業経営実態調査 概要版

ション、「マスコミ、関係業者への情報収集」といった情報収集、「他社との差別化」といった差別化、「戦略的な計画を立案できる人材の育成」といった人材育成・確保に注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「インターネット、SNS等の相談など、ピンポイントで聞けるサービス、あるいは専門で自社をサポートしてくれる人材がほしい。」といった専門家、「各業種のポータルサイトでの情報公開」といった情報提供、人材育成・確保等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「市場ニーズを捉えるために情報を集めようとしても、問屋の情報程度しか参考にできるものがない」といった情報収集、「限られた予算の中で、商品をどのようにPRすべきかわからない」といった情報発信、その他人材確保等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「新商品開発等に対する補助金が欲しい」といった新商品開発支援、「観光客数などの統計データの精度を上げてほしい」といった情報収集支援等の意見がある。

以上を整理すると、マーケティングにおける中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

課題

- ① 市場のニーズ把握・自社の強み活用における課題で、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等を行う人材の不足」となっており、マーケティングの人材育成が課題となっている。
- ② 「インターネット・SNS等を有効活用できていない」とITを活用した情報収集に課題がある。
- ③ 「他社との差別化に向けた分析」の取り組みが低調であり、課題と考えられる。
- ④ 「自社の強みを活用したPR活動、ブランド戦略の方法が分からない」「自社の強みを活用した製品・サービスの改善・開発やPR活動等のコスト負担が大きい」とプロモーションに課題がある。

施策案

- ① 「マーケティングに関する人材育成支援」
- ② 「インターネット等活用した情報収集・プロモーション支援」

市内中小企業経営実態調査 概要版

設問6 販路開拓について

販路開拓に向けた取り組みでは、既存市場で約3割、新規市場では約1割となっている。全国調査と比較したとき、市内中小企業者では、既存市場と新規市場の取り組みで大きな差が見られるが、全国では、既存市場と新規市場の取り組みで大きな差はない。従業員規模別でみたときに、20人未満の企業で、既存市場、新規市場とも取り組みがおおよそ3分の1程度で、低調である。

販路開拓の課題では、既存市場では、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「情報収集・分析をする人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」となっている。全国調査と比較したとき、市内中小企業者は、既存市場の上位3項目の内、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」は同じ項目となっていて、課題認識は共通である。

新規市場の販路開拓の課題では、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」、「市場のニーズを把握することが難しい」となっている。全国調査と比較したとき、市内中小企業者は、上位3項目の内、「企画立案し、具体化できる人材がない」、「新規顧客開拓できる人材がない」は同じ項目となっていて、課題認識は共通である。

自由記述回答の今後の注力点では、「市場を把握し、即戦力となる人材の育成」といった人材育成・確保、「新規市場の情報収集をしていきたい」といった情報収集、「自社のPRを強力にしていきたい」といったプロモーションに注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「外国語ができる人材の無料派遣サービス」といった人材育成・確保、「専門家による継続的な関わりが実現できるための多角的な支援」といった専門家、「各事業種目の市場データの把握」といった情報提供、補助金等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「戦力になる人材を確保・育成の両面で注力したい」、「海外で頻度高くイベントを行うには、全額自社持ち出しでは厳しい」、「自社だけで調べられる情報には限界がある」等の人材育成・確保、情報収集、情報発信等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「自社で開拓できるチャンネル以外の情報がほしい」、「イベントを打って全く違うチャンネルの客層に見てもらう為にイベント費用の補助をしてほしい」等の情報収集、情報発信等の意見がある。

以上を整理すると、販路拡大における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

課題

- ① 販路開拓においては、「新規顧客開拓できる人材」の育成に限らず、販路開拓、商品・サービスの提供段階より上流工程の「情報収集・分析をする人材」、「企画立案し具体化できる人材」等の育成が必要とされている。
- ② 新規市場で、「市場のニーズ把握」が新規市場開拓で上位から3番目の課題となって

市内中小企業経営実態調査 概要版

おり、「自社の強みを活かせる市場の特定が難しい」も上位に挙げられている等、情報収集・分析が重要な課題となっている。

- ③ 既存市場で「自社のPRがうまくいかない」、「新規顧客開拓のためのITの活用が不十分」について、市内企業の課題認識が高く、重要な課題となっている。

施策案

- ① 「販路開拓に関する人材育成支援」
- ② 「インターネット等活用した情報収集・プロモーション支援」（再掲）

設問7 インバウンド（日本を訪れる外国人旅行者）について

インバウンド対応では、「クレジットカード加盟」、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」、「外国人向けのメニュー（料理）やサービスの提供」等の来店時の対応が多く取り組まれているが、「外国語に対応したホームページの作成」、「外国人向け旅行関連ホームページへの掲載依頼」等のインバウンド向けの情報発信の取り組みは、低調である。

また、従業員規模別でみたときに、取り組み状況の差に注目すると、20人以上と20人未満の差分が大きいのは、「クレジットカード加盟」（17.4ポイント）、「外国語の商品説明や看板、POP、メニュー、パンフレットなどの作成」（5.1ポイント）、「外国語に対応できる人材の確保」（4.6ポイント）といった来店時の対応に関する項目と、「商工会議所・商工会や観光協会など公的機関との連携」（5.6ポイント）、「国内の旅行会社との連携」（5.3ポイント）といった地域内の公的機関やエージェントとの連携に関する項目となっている。

インバウンド対応を実施する上での課題を尋ねる設問では、「販売先・訪日外国人の確保」、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」、「不規則な需要への対応」、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」等の、顧客との接点に関する課題が上位に挙げられている。また、「外国人人材の確保・労務管理」「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」等の、人材に関する課題も上位に挙げられている。全国では「販売先・訪日外国人の確保」の課題認識が一番に高くなっているが、本調査では上位の課題となっていないのは、好調なインバウンド需要が背景にあると考えられる。一方、「外国人人材の確保・労務管理」の課題認識が高くなっており、外国人人材が不足している状況がうかがえる。

また、従業員規模別でみたときに、課題認識状況の差に注目すると、差分が大きいのは、「外国人人材の確保・労務管理」（15.5ポイント）、「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」（12.8ポイント）といった人材確保に関する項目と、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」（13.2ポイント）、「海外向けの製品・サービスの開発」（8.0ポイント）といったインバウンド対応に向けた商品・サービスの開発、そのためのニーズ把握に関する項目となっている。

市内中小企業経営実態調査 概要版

自由記述回答の今後の注力点では、「外国語対応告知物、アナウンス、パンフの作成」といった情報発信・外国語対応、「英語、中国語等の話せる人材の確保」といった人材育成・確保に注力していく等の意見がある。

自由記述回答の求める支援では、「語学ができる人の派遣制度の充実」といった人材確保・育成、「助成金支援」といった助成金等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「外国人は客単価が高いので集客を強化したい」、「海外展開できる人材が欲しい。日本語対応できる外国人人材でもいい」、「外国人が欲しい飲み物を増やしたいと考えている」、「多言語が一番の課題で、翻訳ができる人間、会話ができる人間が必要となるが、丸抱えはコストがかかる」等、集客強化、人材確保、新メニュー開発、多言語対応等の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「外国語研修を受ける場合の補助（スタッフの教育を行う上での補助）」、「集客要因の分析を手伝ってほしい」、「外国人向けのメニュー表の作り方を教えてほしい」等、費用補助、現状分析支援、情報発信支援等の意見がある。

以上を整理すると、インバウンドにおける中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

課題

- ① 「外国人向けのメニュー（料理）やサービスの提供」についてはすでに取り組みを進めているものの、海外市場動向についての情報・ニーズの把握に課題を感じている企業が多い。
- ② 外国人のスタッフを採用したいが、なかなか採用できない、あるいは、採用したものの、文化・価値観・慣習の違いから労務管理がうまくいっていない等、「外国人人材の確保・労務管理」が必要となっている。しかしながら外国人スタッフ自体が確保難の状況がみられ、それと補完的な「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」が重要となる。
- ③ 言語・文化・価値観の異なるインバウンド顧客に対して、顧客のニーズにフィットするように商品の価値をうまく説明できず、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」な状況を抱えている中小事業者が一定数いる。また、「外国語に対応したホームページの作成」、「外国人向け旅行関連ホームページへの掲載依頼」等のインバウンド向けの情報発信の取り組みが低調であり、今後の取り組みが必要である。

施策案

- ① 「海外市場動向についての情報収集支援」
- ② 「インバウンド対応の人材育成・確保支援」
- ③ 「ITを利活用したインバウンド向けの情報発信支援」

市内中小企業経営実態調査 概要版

設問8 資金調達（融資）について

国・県・市が提供している資金調達支援策の利用については、最も回答が多かったのは、「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用していない」で、次いで「国・県・市が提供している資金調達支援策を利用している」、「国・県・市が提供している資金調達支援策があることを知らなかった」の順となっている。

国・県・市が提供している資金調達支援策の利用の割合は、相対的に低い。

これまでの分析のなかで、新事業展開においては、特に新たな商品・サービスの開発を伴う場合の費用負担が大きな課題となっている。

自由記述回答の求める支援では、IT 投資を目的とした貸付資金、運転資金貸し付け、低利融資、事業性評価による貸付（担保によらない貸付）、出資その他多様な手法による資金調達等の意見がある。

ヒアリング調査の課題・課題に対する対応では、「人材を揃えない事には設備投資の必要も出てこない」といった人員確保の意見がある。

ヒアリング調査の本市に求める支援では、「資金調達の相談にのってくれるところがあればいい」といった支援機関での相談、「保証協会の保証が広がれば、融資制度も使いやすくなると思う」といった保証枠の拡大等の意見がある。

以上を整理すると、資金調達（融資）における中小企業が抱える課題は、以下のとおりとなる。

課題

- ① 新事業展開にかかる新たな商品・サービスの開発や生産性向上のための IT 導入の費用負担などが課題となっている。また、多様な資金調達方法を求める意見もある。

施策案

- ① 「新事業展開のための資金支援」（再掲）
- ② 「多様な資金調達支援」