

平成18年度マスターセンター補助事業

人口減少社会に挑む県内企業に関する調査研究

報 告 書

～新たなビジネスモデルの構築に向けて～

平成19年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

〔目 次〕

はじめに	1
第1章 秋田県における人口減少社会の影響及び課題	
1. 背景	2
2. 秋田県の状況	2
第2章 企業へのアンケート	
1. アンケート回答企業のプロフィール	12
2. アンケート票設計の背景及びアンケートのスキーム	12
3. アンケート集計結果	14
第2章のまとめ	29
第3章 事例研究	
1. 秋田協同印刷株式会社	30
2. 丸大機工株式会社及びシブヤ企業グループ	34
第4章 提言	
1. 人口減少・少子高齢化の企業経営に対する影響と対応策	39
2. 既存マーケットの変化への対応	42
3. 労働力市場について	45
おわりに	50

はじめに

平成17年、これまでほぼ一貫して増加してきた我が国の人口はピークを打ち、減少基調に転じました。また少子高齢化も世界の他の国に例がないほどのスピードで進行しています。この人口減少・少子高齢化は、我が国全体の問題である以上に各地域にとって大きな問題となっています。特に秋田県では、人口減少および少子高齢化が全国でも最も早いテンポで進んでいます。

このような人口減少・少子高齢化は、当然ながら地域の中小企業の経営に大きな影響を与える要因となっているはずです。景気回復の期間がいざなぎ景気を超えて戦後最長を記録したと言われる中、地域経済に関してはその実感があまりなく、景気回復についての地域格差が拡大しているという現象の一因にも、この人口をめぐる要因があるのではないのでしょうか。今回、調査研究事業のテーマとして「人口減少・少子高齢化」の企業経営に対する影響を取り上げた私たちの問題意識は、このようなものでした。

人口の減少、年齢別構成の変化は、企業経営にとって、まずマーケットの面から問題となります。特に、地域住民を主たるマーケットとする小売業、対個人サービス業ではその影響は無視できないはずです。また、それは雇用・就労環境にとっても大きな影響を与えているのではないのでしょうか。

私たちは、大きく分けてこの二つの観点から地域企業の経営がどのような影響を受けているか、また、その影響に対して企業がどのような対応策を取ろうとしているか、それを調査しようと考えました。この調査目的のため、地域企業に対するアンケート調査と事例調査という二つのアプローチにより調査・研究を行いました。

本報告書が、人口減少・少子高齢化という大変化の中で経営に取り組む企業経営者の皆様をはじめ企業の経営に関係する皆様のお役に立ち、県内企業が発展していくために何かしらの参考となればと願っております。

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

支 部 長 本 間 良 一

第1章 秋田県における人口減少社会の影響及び課題

1. 背景

平成17年から始まった我が国の人口減少は、少子化とともに高齢化が急激に進み、世界的にも例のないスピードで進むものと予測されています。また、生産年齢人口が大きく減少するため、今後、女性や高齢者などの労働市場への参入が進まない場合には、労働力人口は、平成16年の6,642万人と比較して、平成27年には約42万人減少し、平成37年には約342万人減少することが見込まれており、就業者数の減少により、生産活動を後退させる懸念があり、1人当たり生産性を向上させることや労働力率を維持・向上させることが課題となっています。

また、人口減少は、消費需要を中心とする国内市場の縮小要因となり、外需が伸びていかない場合には、経済成長を阻害する恐れがあります。つまり、人口減少はマーケットに対して生産面・消費面の両方に大きなインパクトを与え、さらにマーケットの縮小要因として作用し続ける恐れがあります。さらには、今後の医療、年金、福祉、介護などの社会保障、道路・港湾・上下水道・公園・公営住宅・病院・学校などの社会資本への負担が、企業や個人に重くのしかかる懸念もあります。

このような我が国の人口減少の状況は、地域によって大きな違いがあり、秋田県は、全国で最も人口減少が進む地域であると予測されています。企業経営の面で考えると、人口減少社会の影響を最も強く受ける地域での企業活動は、こうした面では最も厳しい経営環境となることが予想されます。そのため、秋田県における中小企業の取り組みは、今後の人口減少社会での企業活動の方向性を考える上で、全国に先行したモデルであるとも考えられます。

2. 秋田県の状況

(1) 人口減少の状況と将来推計

秋田県の総人口は、昭和31年の134万9,936人をピークとして、昭和55年は125万7千人となり、以後一貫して減少を続けています。

平成14年の国立社会保障・人口問題研究所「都道府県の将来推計人口」によると、秋田県の平成17年人口は116万人（老年人口30.5万人、高齢化率26.3%）、平成32年には102.9万人（老年人口34.8万人、33.8%）、老年人口は、平成22年に28%となり、島根県の27.8%を抜いて、全国で最高率となり、平成42年には、91.4万人（老年人口33.1万人、36.2%）と推計されています。

平成12年の人口を100とすると、平成42年時点で、全国総人口は92.6となり、増加する都道府県は、東京都100.7、神奈川県101.6、滋賀県113.9、沖縄県108.4の4県のみであり、その他大部分の都道府県は減少となります。

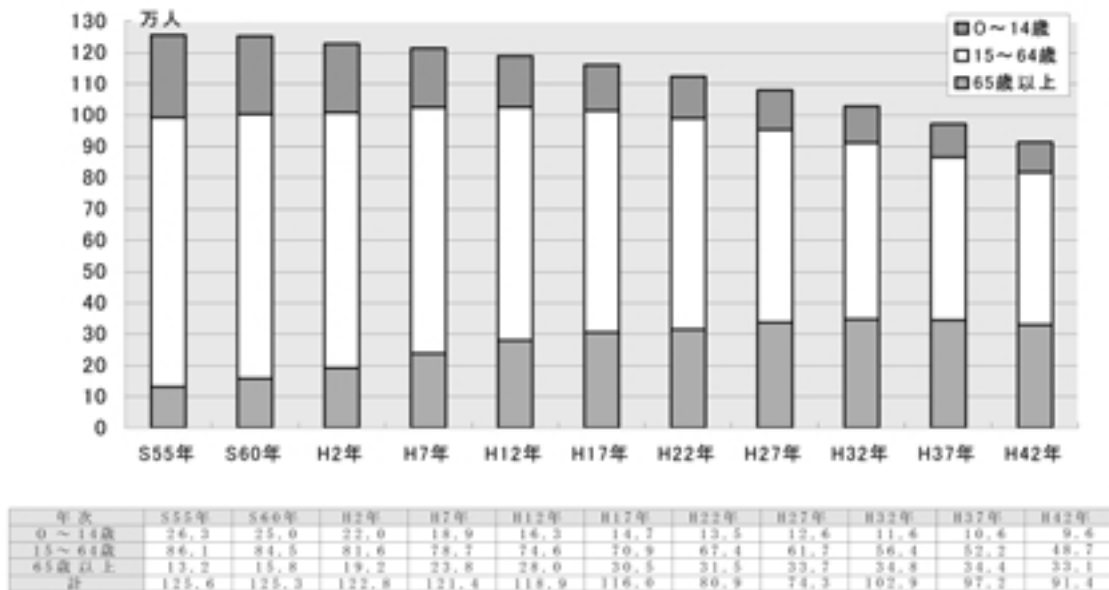
東北では、青森県85.7、岩手県87.0、宮城県98.0、山形県82.9、福島県87.2であり、秋田県は

76.8で全国最大の減少となり、平成12年の秋田県人口の約4分の1が減少することになります。

また、平成42年の秋田県の生産年齢人口の割合は、53.3%と全国最低で、逆に老年人口の割合は、36.2%と全国最高となります。全国で、最も高齢者の割合が高く、生産年齢人口の割合が低い県となります。

なお、平成17年の確定値では、秋田県の人口は、1,145,501人（老年人口308,193人、26.9%）となっており、予測を上回るスピードで人口減少と高齢化が進んでいます。

表1-1 秋田県の将来推計人口



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所「都道府県の将来推計人口」H14年3月、秋田県

(2) 秋田県の人口流動の推移

秋田県の人口動態は、平成4年は、出生数が死亡数を上回り、自然動態はプラスで、社会動態は4,053人の減少で、全体では3,781人の減少となっていました。平成5年以降は、出生数が死亡数を下回り、自然動態がマイナスとなり、以後自然動態の減少が増加し、平成16年からは、自然動態の減少が社会動態の減少を上回っています。

平成17年は、自然動態の減少が5,176人、社会動態の減少が4,451人と合計で9,627人の減少となり、減少数も増加しています。

平成18年10月1日現在の秋田県の総人口は、1,134,036人で、平成17年10月から平成18年9月までの1年間で、11,465人（1.00%）減少しました。

人口の増減数及び増減率を平成17年（平成16年10月1日～17年9月30日）と比べると、減少数は1,838人多くなり、減少率では0.17%上昇しました。

平成18年の出生者数は7,655人で、前年より196人減少し、死亡者数は13,580人で、前年より553人増加しました。この結果、自然動態では5,925人（0.52%）の減少となっています。また、平成18年の県内への転入者数は15,561人で、前年より1,426人減少し、県外への転出者数は21,101

人で、前年より337人減少しました。この結果、社会動態では5,540人（0.48%）の減少となりました。自然動態と社会動態を合わせた全体では、11,465人の減少となり、減少率では0.1%前年を上回りました。

表1-2 秋田県の人口動態の推移

（単位：人）

年次	総人口	自然動態			社会動態			計
		出生	死亡	自然増減	転入	転出	社会増減	
平成5年	1,216,839	10,396	10,843	△447	20,334	22,405	△2,071	△2,518
平成6年	1,215,075	10,604	10,893	△289	20,662	22,137	△1,475	△1,764
平成7年	(1,212,639)	10,265	11,074	△809	20,387	22,014	△1,627	△2,436
平成8年	1,210,320	9,752	10,933	△1,181	19,645	21,811	△2,166	△3,347
平成9年	1,205,759	9,698	11,573	△1,875	19,623	22,309	△2,686	△4,561
平成10年	1,201,178	9,506	11,528	△2,022	19,711	22,270	△2,559	△4,581
平成11年	1,196,054	9,263	11,929	△2,666	19,184	21,642	△2,458	△5,124
平成12年	(1,190,596)	9,095	12,011	△2,916	18,837	21,379	△2,542	△5,458
平成13年	1,183,380	8,778	11,948	△3,170	18,817	21,546	△2,729	△5,899
平成14年	1,175,910	8,619	12,131	△3,512	17,944	21,902	△3,958	△7,470
平成15年	1,167,365	8,307	12,503	△4,196	17,562	21,911	△4,349	△8,545
平成16年	1,159,229	7,962	12,723	△4,761	17,715	21,090	△3,375	△8,136
平成17年	1,149,602	7,851	13,027	△5,176	16,987	21,438	△4,451	△9,627
平成18年	1,134,036	7,655	13,580	△5,925	15,561	21,101	△5,540	△11,465

資料出所：秋田県学術国際部調査統計課秋田県年齢別人口流動調査

① 社会動態

平成18年（平成17年10月1日から平成18年9月30日まで）の社会動態を年齢別に見ると18歳の転入が317人、転出が1,482人あり、差し引き1,165人の減少となっています。また、19歳の転入が513人、転出が1,514人で、差し引き1,001人の減少になります。18,19歳の減少は合わせて2,165人の減少であり、全体の減少数である5,540人の39.1%を占めています。この年齢層は、高校卒業などの年代にあたり、就職や進学による県外への転出が要因となっているものと考えられます。

また、20歳から23歳までの年齢層では、転入が2,838人、転出が4,540人で、差し引き1,702人の減少となっています。この年齢層は、専門学校や大学等の卒業の年代であり、卒業後の就職先として県内への一定の回帰があるものの、それ以上に県外就職による転出が多くなっているものと考えられます。

18歳から29歳までの年齢層では、転入が7,119人、転出が11,705人、差し引き4,586人の減少となっており、この年齢層で全体の減少数の82.8%を占めることになり、秋田県社会動態の減少は、若年者層の県外転出が主原因であると考えられます。

表1-3 平成18年の年齢別社会動態

(単位：人)

年齢	平成18年10月1日現在			県外から転入			県外に転出			増減		
	男	女	総数	男	女	計	男	女	計	男	女	計
15	5,578	5,417	10,995	21	20	41	23	28	5	△2	△8	△10
16	5,870	5,608	11,478	16	20	36	31	22	53	△15	△2	△17
17	6,241	5,716	11,957	13	14	27	11	23	34	2	△9	△7
18	5,650	5,461	11,111	211	106	317	870	612	1,482	△659	△506	△1,165
19	4,853	4,800	9,653	290	223	513	849	665	1,514	△559	△442	△1,001
20	4,177	3,915	8,092	294	294	588	537	535	1,072	△243	△241	△484
21	4,464	4,154	8,618	299	281	580	487	544	1,031	△188	△263	△451
22	4,704	4,379	9,083	432	386	818	627	602	1,229	△195	△216	△411
23	4,817	4,625	9,442	439	413	852	611	597	1,208	△172	△184	△356
24	4,930	4,914	9,844	360	346	706	508	440	948	△148	△94	△242
25	5,191	4,965	10,156	326	290	616	420	388	808	△94	△98	△192
26	5,502	5,341	10,843	295	305	600	341	350	691	△46	△45	△91
27	5,805	5,544	11,349	289	287	576	299	314	613	△10	△27	△37
28	6,017	5,761	11,778	248	264	512	276	298	574	△28	△34	△62
29	6,224	5,898	12,122	212	229	441	271	264	535	△59	△35	△94

資料出所：秋田県学術国際部調査統計課秋田県年齢別人口流動調査

② 自然動態

秋田県の出生数は、昭和22年には、47,838人でしたが、以後減少を続け、平成8年には1万人を下回り、現在に至るまで減少を続けており、平成17年には、7,581人にまで減少しています。

秋田県の出生率（人口千人あたりの出生数）は、平成7年から全国最下位となっており、平成17年は6.7と全国平均の8.4を1.7下回っています。また、1人の女性が一生に生む子どもの数である合計特殊出生率は、秋田県は1.27であり、全国平均の1.25をわずかに上回っており、全国平均と近似して推移しています。

出生率は、人口千人あたりの出生数であるため、人口の年齢構成が大きく影響するものと考えられます。秋田県の場合、長年にわたる社会動態での若年者層の県外転出の影響で、出生可能な女性の年齢層が減少を続けており、出生数の減少の原因は、全国的な合計特殊出生率の低下もあるものの、こうした年齢層の絶対数が減少していることが大きく影響していると考えられます。

表1-4 出生率の推移

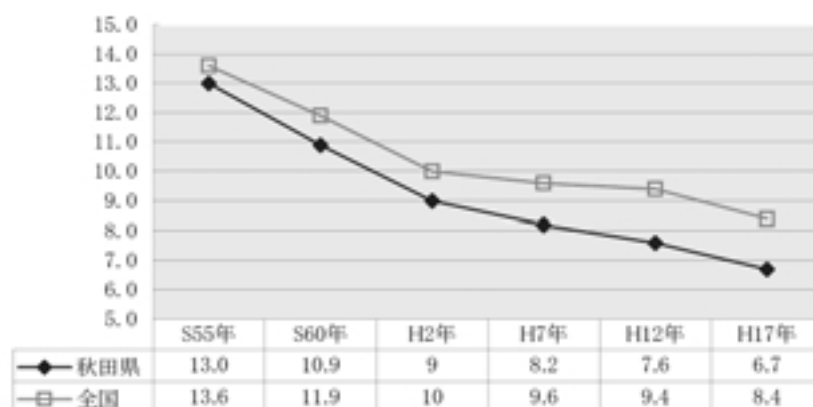
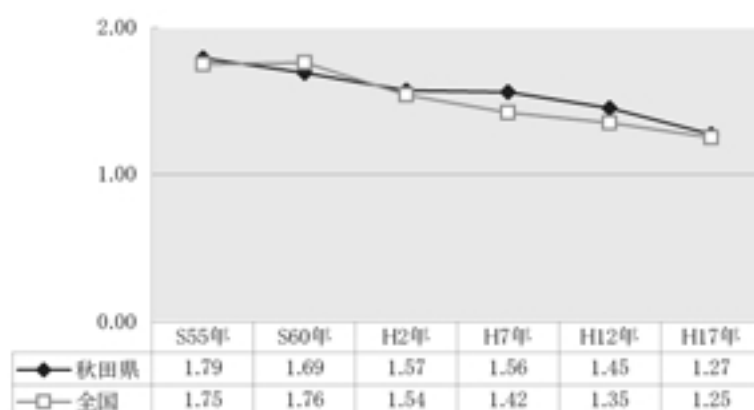


表1-5 合計特殊出生率の推移



資料出所：全国：人口動態統計月報年計（概要）、秋田県人口動態の概要

(3) 人口減少とマーケットの縮小

① 全国状況

経済産業省地域経済研究会報告書「人口減少下における地域経営について」によると人口の伸び率は、人口規模が大きい都市雇用圏ほど高い傾向にあり、東京都市雇用圏のみが増加で、政令指定都市、県庁所在地の都市雇用圏（政令指定都市を除く）、10万人以上の都市雇用圏、10万人未満の都市雇用圏は減少となっており、小規模な都市ほど人口減少率が高くなっています。

都市雇用圏の経済規模（域内総生産）は、全269の都市圏のうち、今後、域内総生産が増加するのは、東京都や政令指定都市の都市雇用圏などの規模の大きな都市雇用圏を中心として35の都市圏で、残る234都市圏は減少する見通しとなっており、小規模な都市圏ほど減少率が大きくなっています。

また、小売業や日常生活に関連したサービス業、飲食業などは、主として域内の需要に対応しており、人口減少に伴い減少するものと予想されます。域内市場産業は、その域内需要に密接に関連しているため、人口減少だけでなく、域内の所得や人口構成の変化に伴う需要の変化

も予想されます。たとえば、少子高齢化に伴い、年少人口や労働力人口が減少する一方、高齢者人口は増加するため、高齢者の需要など新たなニーズが高まることが予想され、これらに対応した商品・サービスの提供など、新たな域内産業に育成していることが課題となると思われます。

また、製造業、農業、観光関連産業などの主として域外のマーケットに対応している域外市場産業についても、人口減少や少子高齢化の影響により、就業者の減少を受ける都市雇用圏が多く、生産性の向上や女性や高齢者等の活用などが課題となるものと考えられます。

表1-6 都市雇用圏別 将来人口推計 (単位：万人)

都市圏	H12年	H42年	増減	増減率
東京都	3,181	3,206	25	0
政令指定都市	3,153	2,945	△208	△0
県庁所在地	2,022	1,732	△290	△0
10万人以上	2,676	2,243	△433	△0
10万人未満	695	524	△171	△0
都市雇用圏以外	967	679	△288	△0
計	12,693	11,330	△1,363	△0

資料出所：経済産業省地域経済研究会報告書「人口減少下における地域経営について」

表1-7 都市雇用圏別 将来経済規模 (単位：兆円)

都市圏	H12年			H42年			増 減	増減率
	域内市場	域外市場	計	域内市場	域外市場	計		
東京都	116.7	43.0	159.7	128.5	48.2	176.7	17	10.6%
政令指定都市	98.4	34.3	132.7	103.5	38.4	141.9	9.2	6.9%
県庁所在地	57.5	21.3	78.8	54.9	21.4	76.3	-2.5	-3.2%
10万人以上	64.3	41.8	106.1	60.3	39.0	99.3	-6.8	-6.4%
10万人未満	15.7	8.7	24.4	13.3	7.4	20.7	-3.7	-15.2%
計	352.8	149.0	501.8	360.5	154.4	514.9	13.1	2.6%

資料出所：経済産業省地域経済研究会報告書「人口減少下における地域経営について」

② 秋田県のマーケット縮小

経済産業省の報告書では、今後、人口減少に伴い、日常生活に関連する小売業やサービス業、飲食業などの域内市場産業が大きく衰退するとともに、域外市場産業も衰退するとされています。

秋田県の状況では、都市圏別で、平成42年の秋田市周辺を含む地域の都市圏は、人口が23.0%、域内および域外を含めた域内総生産が14.4%それぞれ減少すると試算されています。また、

能代市の都市圏は、人口が33.7%、総生産は25.4%の減少であり、大曲市の都市圏は、人口が31.2%、総生産が25.8%の減少となっており、秋田市以外の都市圏の合計では、人口が23.0%、総生産が22.6%の減少と推計され、秋田市以外の減少が大きくなっています。

なお、総生産のシュミレーションは、技術進歩等による生産性の向上が1990年代平均で推移することなどを仮定した推計であるため、実際の人口減少の速度が早い場合や仮定した生産性の向上がなされなかった場合には、総生産は、より低水準となることが予想されます。またその逆に、地域活性化の取り組みなどにより、人口減少への歯止めや生産性の向上が図られた場合には、推計を上回ることも想定されます。

表1－8 秋田県の都市雇用圏別 将来人口推計（単位：万人）

都市圏	H12年	H42年	増減	増減率
秋田市	45.2	34.8	－10.4	－23.0%
能代市	9.6	6.3	－3.3	－34.4%
横手市	10.8	7.5	－3.3	－30.6%
大館市	8.6	5.9	－2.7	－31.4%
本荘市	8.6	6.4	－2.2	－25.6%
湯沢市	7.8	5.6	－2.2	－28.2%
大曲市	10.5	7.2	－3.3	－31.4%
秋田市以外	55.9	38.9	－17.0	－30.4%

資料出所：経済産業省地域経済研究会報告書「人口減少下における地域経営について」

表1－9 秋田県の都市雇用圏別 将来経済規模（単位：億円）

都市圏	H12年			H42年			域内		域外		計	
	域内	域外	計	域内	域外	計	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
秋田市	14,127	3,637	17,764	12,147	3,064	15,211	－1,980	－14.0%	－2,553	－14.4%	－2,553	－14.4%
能代市	2,112	576	2,688	1,597	408	2,005	－515	－24.4%	－683	－25.4%	－683	－25.4%
横手市	2,311	814	3,125	1,819	607	2,426	－492	－21.3%	－699	－22.4%	－699	－22.4%
大館市	1,995	551	2,546	1,621	407	2,028	－374	－18.7%	－518	－20.3%	－518	－20.3%
本荘市	1,953	628	2,581	1,553	532	2,085	－400	－20.5%	－496	－19.2%	－496	－19.2%
湯沢市	1,580	652	2,232	1,234	515	1,749	－346	－21.9%	－483	－21.6%	－483	－21.6%
大曲市	2,363	795	3,158	1,772	571	2,343	－591	－25.0%	－815	－25.8%	－815	－25.8%
秋田市以外	12,314	4,016	16,330	9,596	3,040	12,636	－2,718	－22.1%	－3,694	－22.6%	－3,694	－22.6%

資料出所：経済産業省地域経済研究会報告書「人口減少下における地域経営について」

(4) 秋田県の産業構造

① 産業別の就業者割合、総生産

総務省統計局「2005年国勢調査 抽出速報集計結果」によると、秋田県の産業3分類別の就業者の割合は、第1次産業が11.6%、第2次産業が28.1%、第3次産業が59.8%となっていま

す。全国平均は、それぞれ5.1%、25.9%、67.3%であり、特に第1次産業の割合高くなっています。産業別の比率では、全国平均を上回るものは、農業が10.9%で全国平均の2.32倍、建設業が12.0%で1.36倍、医療福祉が9.8%で1.13倍などとなっています。全国平均を下回るものは、不動産0.4%で0.25倍、情報通信0.9%で0.34倍などです。

秋田県の産業別総生産の合計は3兆2394億円で、全国平均は9兆8834億円です。産業別の割合を比較すると、全国平均よりも高いものは、農林漁業3.9%で3.02倍、鉱業0.3%で2.38倍、建設業10.5%で1.66倍などです。低いものは、製造業15.5%で0.70倍、金融保険業6.0%で0.78倍などとなっており、秋田県産業の特徴を示しています。

表1-10 業種別就業者割合

	農業	漁業	建設業	製造業	電気ガス水道	情報通信	運輸業	卸売小売	金融保険	不動産	飲食宿泊	医療福祉	教育学習	複合サービス	サービス	公務
秋田県	10.9%	0.4%	12.0%	16.0%	0.4%	0.9%	3.7%	16.9%	1.8%	0.4%	5.3%	9.8%	3.9%	2.0%	11.0%	4.1%
全国平均	4.7%	0.3%	8.8%	17.0%	0.5%	2.7%	5.0%	18.1%	2.4%	1.5%	5.3%	8.6%	4.4%	1.1%	14.2%	3.4%
秋田県/全国	2.32	1.07	1.36	0.94	0.74	0.34	0.73	0.94	0.76	0.25	1.00	1.13	0.88	1.79	0.78	1.21

資料出所：総務省統計局2005年国勢調査 抽出速報集計結果 加工

表1-11 産業別総生産

(単位：億円)

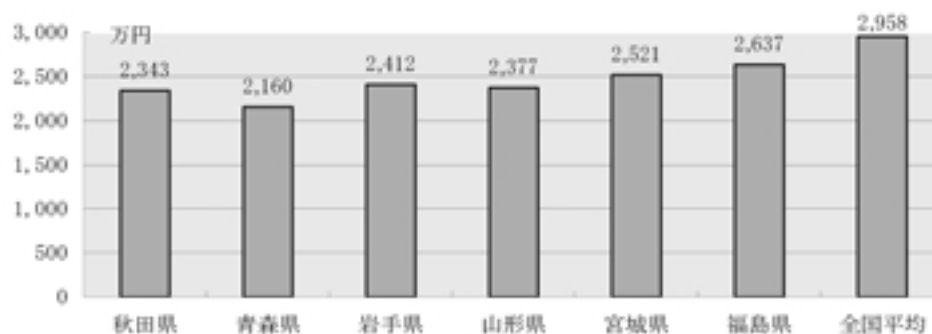
	農林漁	鉱業	製造	建設	電気ガス水道	運輸通信	卸売小売	金融保険	不動産	サービス	計
秋田県	1,271	112	5,031	3,405	1,271	2,248	4,778	1,943	5,115	7,220	32,394
	3.9%	0.3%	15.5%	10.5%	3.9%	6.9%	14.7%	6.0%	15.8%	22.3%	100.0%
全国平均	1,282	144	22,030	6,240	2,988	7,105	14,702	7,568	14,053	22,722	98,834
	1.3%	0.1%	22.3%	6.3%	3.0%	7.2%	14.9%	7.7%	14.2%	23.0%	100.0%
秋田県比率/全国比率	3.02	2.38	0.70	1.66	1.30	0.97	0.99	0.78	1.11	0.97	1.00

資料出所：内閣府「県民経済計算年報」2006年度版

② 一人あたりの県民所得と製造業の生産性

一人あたりの県民所得をみると、全国平均は2,958万円、最も高いのは東京都の4,267万円です。秋田県は全国で41番目に低い2,343万円であり、東京都を100とすると秋田県は54.9となり、東北では青森県に次ぐ低さとなっています。

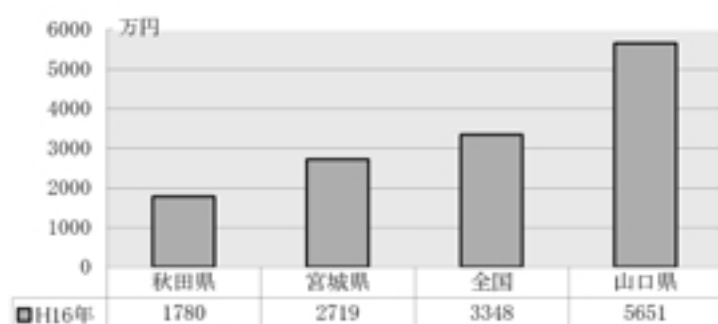
表1-12 一人あたりの県民所得（H15年）



資料出所：内閣府「県民経済計算年報」2006

従業者1人あたりの製造品出荷額等の全国平均は、3,348万円、最高の山口県は5,651万円となっています。1人あたりの金額が2,000万円を下回る都道府県は全国で3つしかなく、沖縄県が1,933万円、高知県が1,905万円、秋田県は1,780万円で全国最低となっています。また、秋田県の場合、金額ベースでは、全国平均の53.1%、山口県の31.5%の生産性であるといえます。

表1-13 従事者1人あたりの製造品出荷額等



資料出所：経済産業省 工業統計

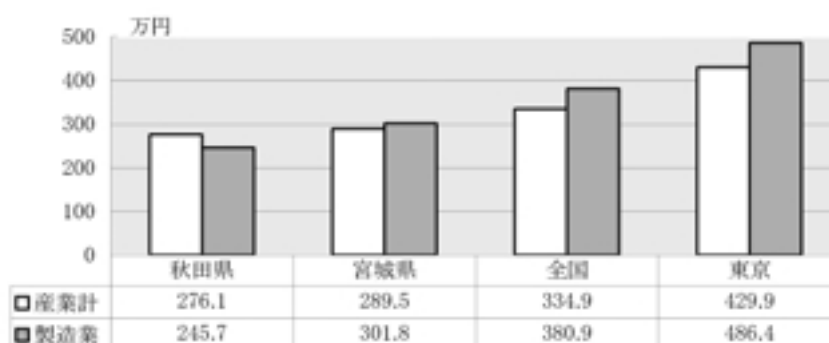
③ 賃金水準と雇用情勢

厚生労働省「毎月勤労統計調査年報 地方調査2005年」の1人あたりの月間現金給与総額（事業所規模5人以上）をみると、産業計では、秋田県は276.1千円で、沖縄県（253.6千円）、宮崎県（268.4千円）、鹿児島県（270.4千円）、佐賀県（271.6千円）、熊本県（273.0千円）に次ぐ全国で6番目に低い水準であり、東京都を100とした場合には、64.2%の水準となります。

また、製造業では、秋田県は245.7千円で、沖縄県（205.9千円）、に次ぎ、全国2番目に低い水準であり、東京都の50.5%の水準となります。

産業計と製造業を比較した場合には、全国平均は、産業計334.9千円、製造業380.9千円と製造業の方が高くなっていますが、秋田県の場合には、製造業の方が低くなっており、賃金水準の格差はより大きくなっています。

表1-14 1人あたりの月間現金給与（事業所規模5人以上）



厚生労働省「毎月勤労統計調査年報 地方調査2005年」

雇用情勢については、全国的には、好調な首都圏や中部圏などの影響で改善が進んでいますが、秋田県での求人の状況をみると、全体的には改善傾向にはあるものの、全国平均を大きく下回る状況が続いています。また、新規求人倍率では、平成13年度は、全国平均が0.96、秋田県が0.68であり、その差は0.28ですが、平成17年度には、全国平均は1.49、秋田県は1倍を下回る0.83と差は0.66となっています。有効求人倍率では、平成13年度は、全国平均が0.56、秋田県が0.42であり、その差は0.14ですが、平成17年度には、全国平均は0.98、秋田県は0.57と差は0.41となっており、全国的な景気回復が進む中で、秋田県では求人面での格差が拡大する傾向にあります。

表1-15 新規求人倍率の推移（季節調整）全数

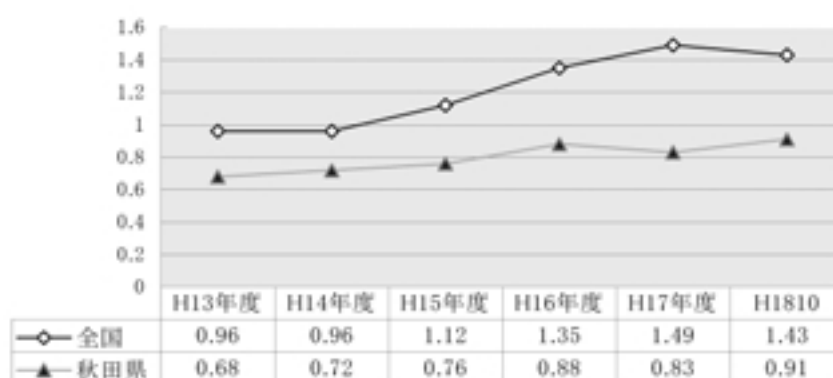
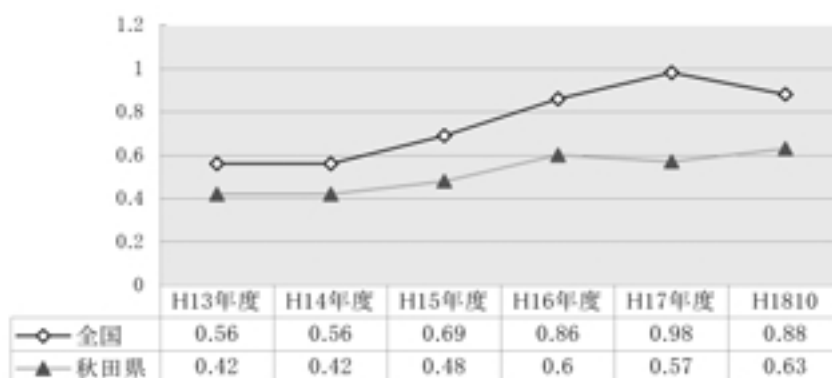


表1-16 有効求人倍率の推移（季節調整値）全数



第2章 企業へのアンケート

1. アンケート回答企業のプロフィール

県内企業480社を抽出し、アンケート票を送付した。内68社からの回答を得た。回収率は14.2%である。

回答企業の業種別構成比は、次のとおりである。

業 種	構成比 (%)	摘 要
建設業	17.6	N=12
製造業	35.3	N=24
卸売業	11.8	N=8
小売業	10.3	N=7
サービス業	20.6	N=14
NA（該当項目記入なし）	4.4	N=3

同様、年商規模別構成比は、次のとおりである。

年商規模	構成比 (%)	摘 要
1億円以下	4.4	N=3
5億円以下	16.2	N=11
10億円以下	23.5	N=16
10億円超	42.6	N=29
NA（該当項目記入なし）	13.2	N=9

回答企業の特色をみると、「製造業」35.3%、「建設業」17.6%と、併せて50%を越えており、これらの業種での関心の高さがうかがわれる。年商規模別にみると、「10億円超」42.6%、「5億円超10億円以下」23.5%で、併せて66.2%で、県内企業としては、相対的に中規模以上の企業の関心が高いと言える。換言すると、人口減少により、地域内需要の減少に晒される可能性の高い小規模小売業の関心が薄く、これは、人口減少により派生する課題を明確に捉えきれていないのか、打つ術がなく諦めに似たムードにあるのか、判断に苦しむ所である。

2. アンケート票設計の背景及びアンケートのスキーム

アンケート票設計にあたり、人口減少・少子高齢化に関して把握すべき要素を、次の様に整理した。

【雇用等環境面】

人口減少 ⇒ 少子化 ⇒ 労働力不足 ⇒ 女性活用（ジェンダーフリー）
⇒ 雇用環境変化 ⇒ 雇用形態の多様化
⇒ 高齢化 ⇒ 従業員の高齢化 ⇒ 高齢者活用（エイジフリー）
⇒ 経営者の高齢化 ⇒ 事業承継の推進

【域内市場の縮小・変革】

域内市場の縮小 ⇒ 変革する市場への対応 ⇒ 新たな市場の創出 ⇒ 高齢者向け市場創出
⇒ 子供向け市場創出
⇒ 競争力の強化 ⇒ 経営革新の推進、生産性向上
⇒ 商店街機能の見直し ⇒ 個店戦略再構築
⇒ 域外市場への進出 ⇒ 地域ブランド創出 ⇒ 6次連携（1・2・3次産業連携）
⇒ 域外からの需要呼び込み ⇒ 地域イメージの創出 ⇒ 観光の売り込み

これを踏まえ、次の項目からなる調査票を設計した。

Q1 人口減少・少子高齢化の影響をどの様に捉えているか。（単一選択）

1. 既に受けている
2. 現在は受けていないが、今後5年以内に、影響を受ける
3. 既に経営計画策定に当り折込済みである
4. 中長期的に影響はあるだろうが、当面の影響はない
5. 予測が出来ず、わからない
6. 全く影響がない

Q2 その影響は、どのような現象として現れると予測しますか。（2つ以内）

1. 市場縮小による売上高の減少
2. 同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落
3. 異業種からの市場参入による売上高の減少
4. 新たな業態の発生による市場のシフト
5. 新たな商品・サービスへの市場のシフト
6. 利益率の低下
7. 雇用確保難
8. その他

Q3 人口減少・少子高齢化に対応して、どのような経営を展開しますか。（単一選択）

1. 市場深耕：現在のお客・取引先等に対して、現在の商品・製品・サービス等をさらに売り込んでいく。
2. 新市場開発：新しいお客・取引先等に対して、現在の商品・製品・サービス等を売り込んでいく。
3. 新商品開発：現在のお客・取引先等に対して、新しい商品・製品・サービス等を売り込んでいく。

4. 新市場・新商品：新しいお客・取引先等に対して、新しい商品・製品・サービス等売り込んでいく。

5. 休廃業する

Q 4 人口減少・少子高齢化社会の到来に向けた、現状での取組事例や想定している課題をお聞かせください。（自由記述）

Q 5 人口減少・少子高齢化に対応するため、どのような支援を求めますか。（単一選択）

1. 助言、アドバイスの充実
2. 補助金、融資制度の拡充
3. 税制、社会保険制度の整備・拡充
4. その他
5. 必要ない

Q 6 人口減少、少子高齢化社会到来に対する意見、要望をお聞かせください。（自由記述）

3. アンケート集計結果

(1) 人口減少・少子高齢化が与える影響

Q 1 により、人口減少・少子高齢化の影響をどの様に捉えているか、を探索。

設 問	構成比 (%)	摘 要
1. 既に受けている	35.3	N=24
2. 現在は受けていないが、今後5年以内に、影響を受ける	8.8	N= 6
3. 既に経営計画策定に当り折込済みである	2.9	N= 2
4. 中長期的に影響はあるだろうが、当面の影響はない	30.9	N=21
5. 予測が出来ず、わからない	22.1	N=15
6. 全く影響がない	0.0	N= 0

「既に（影響を）受けている」企業が、1／3強、「当面影響なし」と見ている企業が3割、「中期的スパンでは影響がある」とする企業が1割強、「予測不能」が1／4弱である。

業種別影響状況をみる。単位：構成比 (%)

設 問	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス業
1. 既に受けている	25.0	20.8	62.5	71.4	42.9
2. 現在は受けていないが、今後5年以内に、影響を受ける	0.0	16.7	12.5	0.0	7.1
3. 既に経営計画策定に当り折込済みである	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
4. 中長期的に影響はあるだろうが、当面の影響はない	25.0	33.3	12.5	28.6	35.7
5. 予測が出来ず、わからない	50.0	29.2	12.5	0.0	0.0
6. 全く影響がない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

N=12 N=24 N= 8 N= 7 N=14

建設業では、公共工事の減少等の先行きが読み切れないためか、「予測が出来ず、わからない」企業が半数を占めている。製造業では、「影響を予測する企業」、「当面影響はない企業」、「わからないとする企業」がほぼ拮抗している状態にある。卸売業、小売業では、「既に受けている」企業の割合が高い。サービス業は、2／3が影響があると予測している。

年商規模別にみる。単位：構成比（％）

設 問	1 億円以下	5 億円以下	10億円以下	10億円超	
1. 既に受けている	0.0	45.5	43.8	27.6	
2. 現在は受けていないが、今後5年以内に、影響を受ける	33.3	18.2	6.3	0.0	
3. 既に経営計画策定に当り折込済みである	0.0	9.1	6.3	0.0	
4. 中長期的に影響はあるだろうが、当面の影響はない	33.3	18.2	37.5	41.4	
5. 予測が出来ず、わからない	33.3	9.1	6.3	31.0	
6. 全く影響がない	0.0	0.0	0.0	0.0	
	N = 3	N = 11	N = 16	N = 29	

「5 億円以下」の層の7割強が、「10億円以下」の層では6割弱が、何らかの影響を懸念している。「10億円超」の層では、「影響がない」が4割強であるが、「既に影響を受けている」も3割弱ある。

(2) 人口減少・少子高齢化から派生する現象

Q2により、人口減少・少子高齢化から派生する現象をどの様に受け止めているのかを探る。

項 目	指摘率（％）	摘 要
1. 市場縮小による売上高の減少	67.3	N = 33
2. 同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落	34.0	N = 18
3. 異業種からの市場参入による売上高の減少	5.7	N = 3
4. 新たな業態の発生による市場のシフト	7.5	N = 4
5. 新たな商品・サービスへの市場のシフト	11.3	N = 6
6. 利益率の低下	11.3	N = 6
7. 雇用確保難	28.3	N = 15
8. その他	5.7	N = 3

※【その他】の内訳

同業種が多すぎるので休廃業や倒産が多くなる（建設業）：広域化（建設業）：小売店激減・オーバーストアで価格競争・市場原理主義の放任（政治の怠慢）（食品卸売業）：顧客の経営縮小による依頼件数減少の可能性（サービス業）

「市場縮小による売上高の減少」を2／3強、「同業種既存企業との競合激化による販売単価

の下落」を1／3強で指摘している。これに、「雇用確保難」が3割弱で続いている。

業種別に、発生現象をどの様に受け止めているのかをみる。単位：指摘率（％）

設 問	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス業
1. 市場縮小による売上高の減少	50.0	64.7	71.4	71.4	64.3
2. 同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落	50.0	29.4	42.9	28.6	28.6
3. 異業種からの市場参入による売上高の減少	0.0	0.0	0.0	28.6	7.1
4. 新たな業態の発生による市場のシフト	16.7	5.9	14.3	0.0	14.3
5. 新たな商品・サービスへの市場のシフト	0.0	11.8	14.3	0.0	21.4
6. 利益率の低下	0.0	0.0	14.3	28.6	21.4
7. 雇用確保難	16.7	52.9	0.0	28.6	14.3
8. その他	33.3	0.0	14.3	0.0	0.0
	N = 6	N = 17	N = 4	N = 7	N = 14

「市場縮小による売上高の減少」は、各業種とも半数の企業が指摘しているが、特に卸・小売業での指摘が高い。「同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落」は、建設業で半数の企業が指摘している他、卸売業で4割強の企業が指摘している。「異業種からの市場参入による売上高の減少」は、小売業のみで指摘されている。「新たな業態の発生による市場のシフト」は、建設業と卸売・サービス業での指摘がある。「新たな商品・サービスへの市場のシフト」はサービス業での指摘が目につく。「利益率の低下」は小売業、サービス業で指摘されている。「雇用確保難」は製造業で5割強の企業が指摘している。

年商規模別にみる。単位：指摘率（％）

設 問	1億円以下	5億円以下	10億円以下	10億円超	
1. 市場縮小による売上高の減少	50.0	70.0	46.7	65.0	
2. 同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落	0.0	40.0	33.3	30.3	
3. 異業種からの市場参入による売上高の減少	0.0	10.0	6.7	5.0	
4. 新たな業態の発生による市場のシフト	0.0	20.0	6.7	10.0	
5. 新たな商品・サービスへの市場のシフト	50.0	10.0	13.3	10.0	
6. 利益率の低下	50.0	30.0	6.7	0.0	
7. 雇用確保難	0.0	10.0	26.7	45.0	
8. その他	0.0	0.0	6.7	10.0	
	N = 2	N = 10	N = 15	N = 20	

「市場縮小による売上高の減少」は、「1億円以下」と「10億円超」の層での指摘が多い。「同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落」と「異業種からの市場参入による売上高の減少」、「新たな業態の発生による市場のシフト」、「利益率の低下」は、年商規模が大きくなるにつれて低下する傾向にある。

一方、「雇用確保難」は、年商規模の拡大につれて、懸念されている。

影響を受けている状況と、派生する現象を重ね合わせてみる。単位：指摘率（％）

設 問	1. 既に影響	2. 5年以内	3. 折込済	4. 当面ない	
1. 市場縮小による売上高の減少	83.3	33.3	100.0	42.9	
2. 同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落	41.7	33.3	100.0	19.0	
3. 異業種からの市場参入による売上高の減少	8.3	0.0	0.0	4.8	
4. 新たな業態の発生による市場のシフト	4.2	16.7	0.0	9.5	
5. 新たな商品・サービスへの市場のシフト	4.2	33.3	0.0	14.3	
6. 利益率の低下	16.7	0.0	0.0	9.5	
7. 雇用確保難	16.7	33.3	0.0	42.9	
8. その他	4.2	0.0	0.0	9.5	
	N=24	N=6	N=2	N=21	

「1. 既に受けている」企業では、「市場縮小による売上高の減少」を8割以上の企業が指摘し、次いで「2. 同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落」を4割以上の企業で指摘している。

「2. 現在は受けていないが、今後5年以内に、影響を受ける」企業では、「市場縮小による売上高の減少」、「同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落」、「雇用確保難」を1／3の企業で指摘している。

「3. 既に経営計画策定に当り折込済みである」とする企業は、「市場縮小による売上高の減少」、「同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落」に集中させている。

「4. 中長期的に影響はあるだろうが、当面の影響はない」とする層では、「市場縮小による売上高の減少」、「雇用確保難」を、共に4割強の企業で指摘しており、相対的に雇用面への傾斜が伺われる。

(3) 人口減少・少子高齢化へ対応した経営行動

Q3により、今後想定している市場と商品・サービスの関係でみる経営行動は、次のとおりである。

N=53 単位：構成比（％）

2. 新市場開発 24.5	4. 新市場・新商品 30.2
1. 市場深耕 26.4	3. 新商品開発 13.2
休・廃業 1.9	
無回答 3.8	

回答結果をみると、新たなステージでの経営展開を指向する「4. 新市場・新商品」が3割と最も多く、次いで「1. 市場深耕」、「2. 新市場開発」が共に1／4程度で並び、「3. 新商品開発」が概1／8となっており、市場開拓に対する関心が高い。

【注記】

1. 市場深耕：現在のお客・取引先等に対して、現在の商品・製品・サービス等をさらに売り込んでいく。
2. 新市場開発：新しいお客・取引先等に対して、現在の商品・製品・サービス等を売り込んでいく。
3. 新商品開発：現在のお客・取引先等に対して、新しい商品・製品・サービス等を売り込んでいく。
4. 新市場・新商品：新しいお客・取引先等に対して、新しい商品・製品・サービス等を売り込んでいく。
5. 休廃業する

業種別に、経営行動のパターンをみる。

《建設業》 N = 4

2. 新市場開発 50.0	4. 新市場・新商品 50.0
1. 市場深耕 0.0	3. 新商品開発 0.0

《製造業》 N = 17

2. 新市場開発 35.3	4. 新市場・新商品 17.6
1. 市場深耕 23.5	3. 新商品開発 23.5

《卸売業》 N = 7

2. 新市場開発 28.6	4. 新市場・新商品 42.9
1. 市場深耕 28.6	3. 新商品開発 0.0

《小売業》 N = 7

2. 新市場開発 14.3	4. 新市場・新商品 28.6
1. 市場深耕 57.1	3. 新商品開発 0.0

《サービス業》 N = 14

2. 新市場開発 7.1	4. 新市場・新商品 42.9
1. 市場深耕 21.4	3. 新商品開発 21.4

建設業では、「2. 新市場開発」、「4. 新市場・新商品」が各々5割で、新たな市場を見据えての経営行動が予定されている。「1. 市場深耕」、「3. 新商品開発」の指摘はゼロである。

製造業では、「2. 新市場開発」が1／3強で最も多く、「1. 市場深耕」、「3. 新商品開発」が概1／4でこれに続いている。

卸売業では、「4. 新市場・新商品」が4割強で最も多く、「3. 新商品開発」の指摘はない。

小売業では、6割近くの企業が「1. 市場深耕」をあげているのが、特色である。

サービス業では、「4. 新市場・新商品」が4割強の企業で指摘し、「1. 市場深耕」、「3. 新商品開発」が共に2割強で続いている。

年商規模別の経営行動をみる。

《1億円以下》N=2

2. 新市場開発	50.0	4. 新市場・新商品	0.0
1. 市場深耕	0.0	3. 新商品開発	0.0
休・廃業		50.0	

《5億円以下》N=10

2. 新市場開発	30.0	4. 新市場・新商品	20.0
1. 市場深耕	40.0	3. 新商品開発	10.0

《10億円以下》N=15

2. 新市場開発	33.3	4. 新市場・新商品	26.7
1. 市場深耕	26.7	3. 新商品開発	6.7

《10億円超》N=20

2. 新市場開発	25.0	4. 新市場・新商品	40.0
1. 市場深耕	20.0	3. 新商品開発	10.0

年商規模が拡大するにつれて、「1. 市場深耕」→「2. 新市場開発」→「4. 新市場・新商品」と軸足が動いているのがみえる。休・廃業は、年商1億円以下の層である。

影響状況と、経営行動の関係をみる。単位：構成比（％）

《1. 既に受けている》

2. 新市場開発	29.2	4. 新市場・新商品	37.5
1. 市場深耕	16.7	3. 新商品開発	10.3
N=24			

《2. 現在は受けていないが、今後5年以内に影響を受ける》

2. 新市場開発	0.0	4. 新市場・新商品	16.7
1. 市場深耕	50.0	3. 新商品開発	33.3
N=6			

《3. 既に経営計画策定に当り折込済みである》

2. 新市場開発	0.0	4. 新市場・新商品	100.0
1. 市場深耕	0.0	3. 新商品開発	0.0
N=2			

《4. 中長期的にはあるだろうが、当面の影響はない》

2. 新市場開発	28.6	4. 新市場・新商品	19.0
1. 市場深耕	33.3	3. 新商品開発	9.5
N=21			

「1. 既に受けている」企業では、「4. 新市場・新商品」を4割弱が、「2. 新市場開発」を3割弱で指摘しており、市場開発指向が強い。

「2. 現在は受けていないが、今後5年以内に影響を受ける」企業では、「1. 市場深耕」が5割、「3. 新商品開発」が1／3を占め、現市場重視の姿勢であり、「2. 新市場開発」は皆無である。

「3. 既に経営計画策定に当り折込済みである」企業は、「4. 新市場・新商品」のみである。

「4. 中長期的にはあるだろうが、当面の影響はない」企業は、「1. 市場深耕」が1／3、「2. 新市場開発」が3割弱で、現商品・サービス分野での経営行動がみられる。

人口減少等に伴う発生現象と、経営行動の関連をみる。単位：構成比（％）

《１．市場縮小による売上高の減少》N＝33

２．新市場開発	30.3	４．新市場・新商品	33.3
１．市場深耕	21.2	３．新商品開発	15.2

《２．同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落》N＝18

２．新市場開発	22.2	４．新市場・新商品	38.9
１．市場深耕	16.7	３．新商品開発	16.7

《３．異業種からの市場参入による売上高の減少》N＝3

２．新市場開発	0.0	４．新市場・新商品	66.7
１．市場深耕	33.3	３．新商品開発	0.0

《４．新たな業態の発生による市場のシフト》N＝4

２．新市場開発	50.0	４．新市場・新商品	25.0
１．市場深耕	25.0	３．新商品開発	0.0

《５．新たな商品・サービスへの市場のシフト》N＝6

２．新市場開発	16.7	４．新市場・新商品	50.0
１．市場深耕	16.7	３．新商品開発	16.7

《６．利益率の低下》N＝6

２．新市場開発	33.3	４．新市場・新商品	16.7
１．市場深耕	33.3	３．新商品開発	0.0

《７．雇用確保難》N＝15

２．新市場開発	26.7	４．新市場・新商品	26.7
１．市場深耕	33.3	３．新商品開発	13.3

「１．市場縮小による売上高の減少」を懸念する企業層は、「４．新市場・新商品」を１／３、「２．新市場開発」を３割の企業が指摘しており、当然の事ながら新市場を視野に置いた経営行動である。

「２．同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落」を懸念する企業層は、「４．新市場・新商品」を４割弱で、「２．新市場開発」を１／４弱で指摘しており、新市場開拓指向が強く現れている。

「３．異業種からの市場参入による売上高の減少」を懸念する企業層は、「４．新市場・新商品」を２／３で指摘している他、「１．市場深耕」が残りの１／３である。「３．新商品開発」は皆無である。

「４．新たな業態の発生による市場のシフト」を懸念する企業層は、「２．新市場開発」が１／２を占め、「３．新商品開発」は皆無である。

「５．新たな商品・サービスへの市場のシフト」を懸念する企業層は、「４．新市場・新商品」が１／２を占めている。

「６．利益率の低下」を懸念する企業層は、「１．市場深耕」と「２．新市場開発」が１／３づつを占め、現商品・サービスでの勝負である。休・廃業はこの層にある。

「７．雇用確保難」を懸念する企業層は、「１．市場深耕」が１／３を占めているが、「２．新

市場開発」と「4. 新市場・新商品」が共に1／4強あり、両睨み状態と言える。

(4) 自由意見にみる対策

Q4により、企業で講じている対応策について、市場への対応策（市場深耕・新市場開拓・新商品開発）、雇用への対策（高齢者対策・技術承継・少子化対策・雇用の多様化）、経営革新等に分けてみる。

《市場への対応策》

☆市場深耕

- ・顧客の市場展開に合わせた業務展開を検討中。特に海外シフトへの対応が今後の課題となってくる。（サービス業）
- ・後継者がいないため市場の縮小は免れない。技術者不足による品質低下。（建材卸売）

☆新市場開拓

- ・既存顧客の繋ぎ止めと新規開拓（印刷出版）
- ・特に人口減少が激しい秋田だけでは今後売上増加は見込めないので、県外、特に首都圏での販売強化（食品製造）
- ・関東方面より入校生を迎え入れている。（サービス業）
- ・取引先の高齢化、後継者難等から市場規模が縮小している。そうした中で新しい顧客開拓が当社の課題である。（金属製品製造）

☆新商品開発

- ・販売→個食化への対応（総合小売）
- ・商品の量より質へ大きく転換する準備をしている（飲料品製造）
- ・人口減少は現実的には社会情勢から止まらないところで、当社は、高齢化に対しての取組を行っている。具体的には、健康に関する部分であり、〇〇、〇〇等、また△△に関しては堅調であり、こちらを中心に展開していきたいと思う。（卸売業）
- ・少子高齢化の進む中で商品開発の見直し、ニーズが多様化する中でサービス面の見直し（総合小売）
- ・製品の特性上若年者よりも高齢者が販売対象である比率が高いので、その層に対するアピールを考えています。（飲料製造）
- ・〇〇分野向けシステムの付加価値向上と上級商品開発。シニア向けサービス。（情報処理サービス）
- ・新商品開発、新規販売先の開拓、新規事業の展開（飲料製造）
- ・高齢化社会に対応した派生業務の拡大。例えば介護関連業の充実或いは〇〇送迎業務の展開等を一部手掛けノウハウを蓄積、新たな収益源としているが、更に本業を通して提供できる新た

なサービス業務を模索したい。(運輸)

- ・大規模店では取扱できない商品を開拓し、既存の専門店に働き掛け、また新規開拓を行っていききたい。人口の減少、商品単価の低下の流れは止められないとしても消費者が欲する商品を適正価格で提案することにより量販店、カタログ販売とは一線を画し特色を出していきたい。(繊維卸売)
- ・高齢者の嗜好に合う商品開発を進めていきたい。現在〇〇市のお客様には週1回であるが配達を行っている。当店の商品〇〇は重いので高齢者の方には喜ばれている。(食料品製造)
- ・人口減少・少子高齢化に伴い主力商品と位置付ける〇〇関連の売上高の影響は現状においても如実に数字に現れている。今後益々厳しい現状と成る事を踏まえて〇〇に変わりうる商品の提案、開発。現状商品の収益率の見直し等企業として今後を想定して経営計画に織り込んでおります。(サービス業)
- ・〇〇事業の本格的展開、シルバー事業の調査研究(サービス業)

《雇用への対応策》

☆高齢者対策

- ・定年退職後の再雇用制度取扱規定整備等(電子部品製造)
- ・高齢者雇用継続に取り組む(金属製品製造)
- ・60歳以上の高齢者を再雇用してまいります(段階的)。(建設業)
- ・高齢者の再雇用(サービス業)
- ・定年後再雇用(卸売)

☆技術継承

- ・定年者を継続雇用し高齢者の技能の伝承に取り組んでいきます。(機械器具製造)

☆少子化対応

- ・コンスタントに若年層を採用し人的な手当をしていくようにしている(電子部品製造業等)
- ・高卒者の地元採用を利益を減少しても良いからと思って採用している(サービス業)
- ・育児休業制度の制定及び取得奨励、(サービス業)

☆雇用形態の多様化

- ・雇用確保→中途採用・パートナー社員、処遇制度→パートナー社員処遇改善・登用制度(総合小売)
- ・雇用の形態を多様化し人材の確保を行っている。社内教育の強化により異業種からの人材の確保。(機械製造)

《経営革新》

- ・ 人員削減、コスト低減等経営改善努力、一部異業種への切り替え検討（建設業）
- ・ 情報が早いので皆さん同じ事を考えられると思います。2.0時代がまた社会を大きく変えつつあります。周知を如何にタイムリーに集められるかとチャンスに行動できるかだと考えます。具体策についてはお話できませんが、弁証法で言う様にIT社会は螺旋的発展だと思いますので、未来進化と原点回帰を見失わぬ様に経営をして参りたいと存じます。（食料品卸売）
- ・ お客様満足度を向上するために社員教育に力を注ぐ（サービス業）
- ・ 企業内用を充実させる事が重要であり、将来の取組まで考える所まで至っていない。この業界で生き残る事が重要である。（建設業）
- ・ 歴史を振り返って人口規模の大きさが競争力の源泉となったことはない。大事なのは人的資本と広域化なのでは。（建設業）

《その他》

- ・ ○○向け衣服を取り扱っているが、将来への不安からか極端に購買意欲の減退、興味を失っていく方向を感じます。「今日を楽しむ」ことがイコール罪悪と言った風潮もみられます。夢を語りにくい、窮屈な世の中のムードに皆巻き込まれ消費が伸び悩んでいる様に思います。特に具体的な取組はできておりません。（衣服小売）
- ・ 現段階ではない。（電子部品製造）
- ・ 特になし（サービス業）
- ・ 具体的予測できず記入困難（建設業）

(5) 人口減少・少子高齢化に対応するために求める支援

Q5で、人口減少・少子高齢化に対応するため、どの様な支援を求めているか、をみる。

設 問	構成比 (%)	摘 要
1. 助言、アドバイスの充実	7.5	N = 4
2. 補助金、融資制度の拡充	24.5	N = 13
3. 税制、社会保険制度の整備・拡充	47.2	N = 25
4. その他	5.7	N = 3
5. 必要ない	13.2	N = 7

※NA = 1

※【その他】の内訳

男子型製造業の立地促進（印刷出版）：県内へ住んでもらえる方法を（食料品製造業）：地方自治体等公共の考えがはっきりしていない。目標がない。（リース業）

「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」を半数弱の企業で求めており、これに「2. 補助金、融資制度の拡充」を1／4弱の企業が望んでおり、「1. 助言、アドバイスの充実」、「4. その他」は共に1割未満で、それ程関心は高くない。

注目すべきは「5. 必要ない」を1／8の企業で指摘している事である。

影響を受けている状況と、求める支援を重ね合わせてみる。単位：指摘率（％）

設 問	1.既に影響	2.5年以内	3.折込済	4.当面ない
1. 助言、アドバイスの充実	0.0	16.7	50.0	9.5
2. 補助金、融資制度の拡充	33.3	0.0	0.0	23.8
3. 税制、社会保険制度の整備・拡充	41.7	66.7	50.0	47.6
4. その他	8.3	16.7	0.0	0.0
5. 必要ない	16.7	0.0	0.0	14.3
	N=24	N=6	N=2	N=21

「1. 既に受けている」企業層では、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」を4割強の企業で、「2. 補助金、融資制度の拡充」を1／3の企業で求めている。反面、「5. 必要ない」とする企業の割合が最も高い。

「2. 現在は受けていないが、今後5年以内に、影響を受ける」企業層では、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」を2／3の企業が求めており、「2. 補助金、融資制度の拡充」を主として求めている企業は皆無である。

「3. 既に経営計画策定に当り折込済みである」企業層では、「1. 助言、アドバイスの充実」とソフト面の支援と「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」を求める企業が相半ばしている。

「4. 中長期的に影響はあるだろうが、当面の影響はない」企業層では、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」が5割弱で、「2. 補助金、融資制度の拡充」が1／4弱と続くパターンは、「1. 既に受けている」企業層のパターンと似通っている。

人口減少等に伴う発生現象と、求める支援策の状況についてみる。単位：指摘率（％）

設 問	市場縮小	単価下落	異業種参入	新業態発生	新商品	利益率低下	雇用難	その他
助言等	9.1	16.7	0.0	25.0	0.0	33.3	0.0	0.0
補助金等	27.3	11.1	33.3	25.0	33.3	66.7	40.0	0.0
税制等	42.4	44.4	66.7	50.0	33.3	0.0	46.7	33.3
その他	9.1	5.6	0.0	0.0	16.7	0.0	6.7	0.0
必要なし	9.1	22.2	0.0	0.0	16.7	0.0	6.7	66.7
	N=33	N=18	N=3	N=4	N=6	N=26	N=15	N=3

「1. 市場縮小による売上高の減少」を指摘する企業層では、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」を4割強で、「2. 補助金、融資制度の拡充」を3割弱の企業が望んでいる。

「2. 同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落」を指摘する企業層では、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」が最も多いものの、「5. 必要ない」が2割強ある。

「3. 異業種からの市場参入による売上高の減少」を指摘する企業層では、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」を2／3の企業が、「2. 補助金、融資制度の拡充」を1／3の企業で望んでいる。

「4. 新たな業態の発生による市場のシフト」を指摘する企業層では、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」を半数の企業が望んでいる。

「5. 新たな商品・サービスへの市場のシフト」を指摘する企業層では、「2. 補助金、融資制度の拡充」、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」が各々1／3の指摘がある。

「6. 利益率の低下」を指摘する企業層では、「2. 補助金、融資制度の拡充」を2／3の企業が、「1. 助言、アドバイスの充実」1／3の企業で望んでいる。

「7. 雇用確保難」を指摘する企業層では、「3. 税制、社会保険制度の整備・拡充」と「2. 補助金、融資制度の拡充」を望む企業が共に4割を超えている。

「8. その他」を指摘する企業層では、「5. 必要ない」が2／3を占めているのが注目される。

【注記】

《発生現象略称》

市場縮小：1. 市場縮小による売上高の減少

単価下落：2. 同業種既存企業との競合激化による販売単価の下落

異業種参入：3. 異業種からの市場参入による売上高の減少

新業態発生：4. 新たな業態の発生による市場のシフト

新商品：5. 新たな商品・サービスへの市場のシフト

利益率低下：6. 利益率の低下

雇用難：7. 雇用確保難

その他：8. その他

《支援策略略称》

助言等：1. 助言、アドバイスの充実

補助金等：2. 補助金、融資制度の拡充

税制等：3. 税制、社会保険制度の整備・拡充

その他：4. その他

必要なし：5. 必要ない

経営行動と、求める支援策を重ね合わせてみる。単位：指摘率（％）

設 問	市場深耕	新市場開発	新商品開発	新市場・新商品
助言等	7.1	15.4	0.0	6.3
補助金等	28.6	38.5	14.3	18.8
税制等	57.1	38.5	28.6	43.8
その他	0.0	0.0	28.6	6.3
必要なし	7.1	7.7	14.3	25.0
	N=14	N=13	N=7	N=16

「市場深耕」を指摘する企業層では、「３．税制、社会保険制度の整備・拡充」を６割弱で、「２．補助金、融資制度の拡充」を３割弱の企業で求めている。

「新市場開発」を指摘する企業層では、「２．補助金、融資制度の拡充」と「３．税制、社会保険制度の整備・拡充」を求める企業が４割弱で相拮抗している。

「新商品開発」を指摘する企業層では、求める支援策がバラついているものの、「１．助言、アドバイスの充実」を求める声は皆無である。

「新市場・新商品」を指摘する企業層では、「３．税制、社会保険制度の整備・拡充」を４割強で求めている。反面「５．必要なし」が１／４を占めている。

(6) 支援策への自由意見

《行政等への要請》

- ・地元企業・新規企業育成助成拡大策に知恵を絞る。県経済活性化・浮揚のために地産地消・地元調達優先。県民生活向上の為に所得の増大策は必須。県市町村の財政難と言うものの入札制度による価格破壊が起きているので制度の見直しが必要である。大手ゼネコンの下請け金額については不採算受注せざるを得ないのが現状である。正常な受注競争及び価格に戻して貰いたい。官庁の指導力を期待する。（建設業）
- ・現在当社では人口減少や少子高齢化の影響は直接ありませんが、弊社も含め秋田県内の企業はかなりパツとします。このような社会情勢では、若い人たちの結婚や就職も危ぶまれ、少子化が進むことはあたり前と考えております。若い人の就業する企業を確保して秋田県全体が飛躍できるようにお願いします。（食料品製造）
- ・労働人口減少による経済の推移、社会保障問題等不安要素は尽きない。（機械器具製造）
- ・秋田が住み良い場所であるPR。但し除雪等は公的機関で解決してあげる。（飲料製造）
- ・雇用確保が難しい現状で、県として何らかの対策を講じてほしい。（総合小売業）
- ・人口減少、高齢化も大都市圏では殆ど影響を受けないが、地方ほどその較差が大きく地方への手厚い対策が求められる。（サービス業）
- ・この問題に関しては地方自治体ばかりでなく、国が国策として優先して取り組んで貰いたい。

日本全体で考えていかなければならないと思う。(食料品製造)

- ・ 秋田県内の人口減少の一番の課題は雇用難による社会的原因による減少である。県による企業誘致の促進と若手の起業家の掘起し、雇用を前提とした企業活動の活性化が望まれる。(金属製品製造)
- ・ 最もパワーのある学卒者が地元就職できる為の雇用機会の増加と地場産業の拡充が必要と考えます。(機械器具製造)
- ・ 人口減少による観光は外国からのピラットジャパン等によるスライド(日本の地域を大切に維持整備すること)。(サービス業)

《労働法》

- ・ 会社側でも種々規定の整備をしているが、国の支援が必要。(電子部品製造)
- ・ 大企業、中企業、小企業(零細)に分けた法律の改正が必要。労基も1週40時間と一律であり、あれから地方は大変になったのです。(食品卸売)

《少子化支援》

- ・ 解決策はただ一つ。人口増、出生数の増加だと思います。経済が許されて社会的支援があればどの家庭でも子供は欲しいもの。出産育児への支援に思いきって予算を計上すれば答は出てくると思います。(衣料品小売)
- ・ 学校統合の加速、商店街の再構築が出来なくなり、シャッター閉鎖の店舗が多くなると思われますので、子育て支援(子供病院・施設)等の充実が必要と思われる。(建設業)
- ・ 女性が社会へ進出しやすい環境の整備を強化し労働人口を増加。(機械器具製造)
- ・ 若い女性が子供を産んで子育てしながらでも重要なポジションで働き続けられる事が出来る企業体質にする必要がある。→社内に託児所等を設けた場合等に行政としての支援をお願いしたい。(情報処理サービス)
- ・ 少子化対策は本来もっと積極的な対策があるはず。(西欧諸国の先例がある。)にも拘わらず、現実、子育て、それ以前の出産自体を困難にする政策がまかり通っている。特に秋田県においては無策が甚だしい。民族のたそがれ(堺屋太一氏も書いていた。)を感じる。(サービス業)
- ・ 歴史を振り返って人口規模の大きさが競争力の源泉になった事はない。大事なのは人的資本と広域化なのでは。(建設業)

《高齢化》

- ・ 人口減少を全てマイナスと捉えず切り口によってはプラス面もあると考えたい。また少子高齢化社会にあっては健康な人は現行の定年に拘わらず労働時間や労働日数の制限を設けた上で

「生涯現役」で働いたらどうか。この事により、近い将来減額されるであろう年金と月々の給料で生活していけるのでないかと考える。(建機卸売)

- ・高齢化社会は人生一生現役で通す事が全てであると思います。(サービス業)
- ・高齢化は既に発生した現実であり、国民の体力に合致した持続可能なシステムを早期に構築する必要がある。現役役人の責任逃れのび縫策ではもたない。(サービス業)

《税制・社会保険等》

- ・直接企業への影響はないが、社会保険料・医療費負担増により、生活が厳しくなる。(建設)
- ・地方における民間企業の努力には限界があると思う。企業にとっては法人税等の負担が大きく人口減少、少子高齢化のスピードに比べ官のスリム化が遅すぎる。スリム化を進め行政改革のスピードをあげることによって民間企業の負担を軽くすべきである。(小売業)
- ・税制・社会保険制度の見直しと整備拡充。(建材卸売)
- ・現状では少子化は避けられないのでないか。高齢者に対する政策面での後退に大きな不安を感じる。底辺の実態実情をもっと実調すべきでないか。(運輸業)
- ・個々人においては、先行した対策は難しい課題と思います。行政レベルにおいて社会保障政策、雇用対策、教育等将来の見える指針・取組等も打ち出して行ければ個々の意識改革につながり、多少也なりとも良い方向へ進んでいくのではと感じております。(サービス業)

《自助努力》

- ・顧客ニーズに合わせた商品開発・これに伴う教育の充実が必要。(電子部品製造)
- ・主力受注先の設備投資動向に左右される。現実的に人口減少・少子高齢化が及ぼす影響は分からない。(機械器具製造)
- ・人口減少は避けられないので、それを逆手にとる考え方が必要。(サービス業)
- ・その時点に対応する。(建設業)
- ・具体的予測できず記入困難。(建設)
- ・国、地方自治体の本格的な対応が余りに低すぎる。弱者が益々生活し難い社会になろうとしている。企業は自力で生きていくより道はないと思う。(建設業)

【第2章のまとめ】

1. 回収率14.2%。業種では製造業・建設業、年商規模では10億円超の企業へ傾斜している。
2. 人口減少・少子高齢化の影響は1／3が現に影響を受け、3割が当面は影響なし。
3. 現に影響を受けている企業は、卸・小売業に多い。
4. 年商10億円超の企業では、当面の影響なしとする声強い。
5. 発生現象としては、共通して「売上高減少」、卸売・建設業中心に「販売単価の下落」、製造業及び年商5億円超の企業では「採用確保難」を上げている。
6. 「既に影響を受けている」企業は、「売上高減少」と「販売単価下落」をセットであげている。「当面ない」企業は、「採用確保難」と「新たな商品サービスへの市場シフト」を指摘している。
7. 「市場」と「商品」軸で経営行動の多い順をみると、「新市場・新商品」→「市場深耕」→「新市場開発」→「新商品開発」となる。
8. 年商規模の拡大につれ、主たる経営行動は「市場深耕」（5億円以下）→「新市場開発」（10億円以下）→「新市場・新商品開発」（10億円超）とシフトする。
9. 業種別に見ると、建設業と製造業は「新市場開発」にポイント、卸売業とサービス業は「新市場・新商品」、小売業は「市場深耕」がメインの選択である。
10. 「既に影響を受けている」企業は、「新市場開発」がメインの展開であるが、「当面影響ない」企業は、「現商品軸」での展開である。
11. 必要支援策は、総体的に「税制社会保険制度」が最も多く、これに「新市場開発」型企業や「利益率低下懸念企業」中心の「補助金・融資制度」が続いているが、支援策を必要としない声も根強い。
12. 「助言・アドバイス」を求める声は、「新市場開発型」での経営計画策定の絡みで要請されているものと推測される。
13. 支援制度での行政への要望では、地域経済の活性化（企業誘致・起業促進等）と、秋田の住みやすさのPRを求めている。但し、県内定住促進に当っては、除雪等公的支援は必要である。
14. 少子化対策は、女性が社会進出しやすい環境整備が必要である。子供病院や子育て支援施設、社内育児施設設置への行政支援等である。
15. 高齢化対策は、「生涯現役」で働ける環境整備が必須。
雇用形態：人手はいるが人材がいけないでは困る（良質な労働力）！⇔柔軟な働き方実現
 - ① 柔軟な働き方支援 短時間労働、フレックスタイム、SOHOの再発見、
 - ② 育児休暇の取得しやすさ：共働き支援
 - ③ 祝い金 お母さん手当、ホームヘルパー基本料金支援等
 - ④ 職場復帰支援 勤務地選択権、求職中に職場情報提供、子育てママのワーキングセミナー、
 - ⑤ 託児所の設置
 - ⑥ 育児の為に転居費用援助
 - ⑦ 子育て施設（子供病院、社内育児施設）
16. 税制は行政のスリム化と法人税の軽減が両輪。行政は、将来の見える指針の打ち出しと、社会保険制度の整備を！

第3章 事例研究

1. 秋田協同印刷株式会社

(1) 会社概要

企 業 名：秋田協同印刷株式会社
所 在 地：秋田市八橋南二丁目10番34号
主要営業品目：印刷・製本・デザイン
創 業 年：明治45年
資 本 金：1,000万円
代 表 者：代表取締役 渡 辺 芳 勝
ホームページ：<http://www.akyodo.co.jp>

(2) 沿革

当社は、明治45年、はかりや印刷所として創業した。

昭和16年、企業整備により、秋田印刷所、明治活版所、柳原印刷所、那珂印刷所と5社で合併、秋田協同印刷株式会社を創立し、現在に至っている。

(3) 雇用環境と人材採用

当社の人材戦略にとって人口減少・少子高齢化はどのような影響があるだろうか。

当社では人口減少・少子高齢化による採用面への具体的な影響は感じていないという。企業にとっては、何人採用できるかという「量」の問題よりも、優秀な人材を確保できるかという「質」の問題の方が大きい。したがって、少子高齢化や人口減少の影響よりも、むしろ全国的な景気動向による影響の方が大きい。すなわち、景気が良い時は各企業が採用を増やすため優秀な人材を採用しづらくなり、景気が悪い時は全般的に採用数が減るため優秀な人材を集めやすいという傾向がある。

当社では、優秀な人材を採用するために次のような対応をとっている。

まず第1に、企業HP（ホームページ）の活用をはかっている。当社は3－4ヶ月かけてHPを改訂したが、そのHPで広く人材を求めている。就職面談会の直前や、面談会が終わった後にはHPを見た学生からかなりのメールがあり、HPによるPRの手応えを感じている。

第2に、学生が企業での仕事を体験するインターンシップも活用している。当社は以前はインターンシップの利用をためらっていたが、「採用対象となる学生の考え方を知るための有効な手段となる」という考えに基づきインターンシップを受け入れることにした。地元の大学から2名の学生を受け入れ、印刷デザインや製本の現場を体験してもらったが、「面白かった」という感

想を聞けたという。

第3に、企業ガイドブックに当社の事業内容とともに求める人材についてPRを載せている。ガイドブックでは事業内容として、印刷・出版の企画からデザイン、印刷、製本まで一貫して行うことができる総合印刷業として特色をPRしている。また、前年度、前々年度に入社した社員の紹介を行っている。

求める人材としては、まず「即戦力」になるかどうかという点が重要である。そのためには、社会人としてのルールを身につけながら、そこから二歩三歩と進んでいける人材であることが必要である。また、印刷の基礎を身につけながら絶えず探求心を持って自分自身を磨いていくことも必要である。このため、当社の業種は製造業であるが、専門知識を早く身につけさせるため若い社員に営業を担当させることも行っている。

以上のような採用施策の成果か、ここ3～4年くらいの傾向として国公立大学からの就業希望者が増えている。地元秋田県や東北の大学生を中心に「秋田で仕事をしたい」と希望する学生が増加しており、当社への就職希望につながっているという。

(4) 女性の戦力化

当社は女性の戦力化にも積極的に取り組んでいる。男女区別することなく社員を会議や研修会、イベントに参加させるようにしており、その成果も現れている。例えば、女性社員からの提案により、社内レイアウトを変更した例がある。これは応接コーナーとして使用していた場所を、製品を展示するコーナーに変更したものであるが、これによりスペースの有効活用をはかることができた。

(5) 社員の早期戦力化

また新入社員の即戦力が早期に即戦力になるように、1～2ヶ月ごとに「デザイン」「印刷」「製本」の現場に配属し、実際にその業務をやってもらうという事を行っている。さらに1ヶ月間、最低限必要な単価の知識を吸収させるため直属の上司がついて営業の現場を体験させている。また、4月入社予定の採用者を3月の学生のうちに製本などのアルバイトをさせることも行っている。

こうした社員の即戦力化の施策の効果も実際に現れており、顧客から「有能な社員が入った」とのおほめの言葉をもらったという。

(6) 研修会等の活用

社員の戦力化をより進めるために、以前はあまりお金をかけなかった社員教育にも力を入れるようになっている。具体的には、印刷業界関連では全国的な規模でいろいろな研修会が行われて

いるが、そのような研修に積極的に社員を参加させるようにしている。これらの研修会は、印刷の基礎や営業の仕方、資格（試験）制度などさまざまな内容に関して実施されている。この研修会に参加した社員からは、「目からうろこが落ちたよう」という感想が出るほどの効果が出ている。

当社では「問題解決委員会」を月1回開催している。この委員会には社長、取締役、各部長をはじめ各セクションの代表2－3名が参加しているが、各種研修に積極的に参加した効果として委員会でも参加者からどんどん意見がでるようになった。

当社では、中堅クラスの社員の能力をどのようにして向上させるかが一つの悩みの種であった。営業のやり方を、昔ながらの「ご用聞き」営業から脱却させ、顧客に対して課題解決のための提案を積極的に行う「提案営業」に転換させることが課題であったが、これがなかなか出来なかった。しかし、各種の研修会に積極的に社員を参加させ続けた効果として、この提案営業に関しても変化が現れている。

その具体的な例としては、「会社案内」に関する営業の事例がある。

伝票の印刷を受注していた顧客企業に対し、会社案内のデザインを提案し喜ばれたことがあった。今では、顧客企業に対する会社案内の改善提案を一つの「営業ツール」としており、文字をカラフルにするなどのデザイン改善を「改善前－改善後」の比較にして示し、多くの企業からの受注を獲得するという成功に結びつけることができた。

(7) マーケット環境の変化と当社の対応

当社は、人口減少や少子高齢化などによる労働環境の変化はあまり感じていないものの、企業数の減少など地域マーケット環境の変化は感じている。全国的には景気回復が言われているが、地盤とする秋田県ではなかなか景気回復を実感できず、逆に県内企業の元気のなさを感じる人が多いという。このようなマーケット環境の変化に対して、当社は地盤である秋田県にとどまらず首都圏のマーケットを開拓する戦略を展開している。

首都圏マーケットの開拓は、まず全国展開している顧客からの紹介を足がかりにした。こうした紹介により開拓した新規顧客の中には一部上場企業もある。取締役営業部長も月1回東京に行き、取引先企業を回るなどの営業活動を展開している。

首都圏マーケットでの当社の評価は、他の企業にひけをとらないという。むしろ、仕事の品質は首都圏の印刷業者に比べて優っているという評価を得ている。地域的に遠いという点もそれほどデメリットとは感じていない。IT（情報技術）を活用することにより地域的な距離を克服することが可能となっている。朝にコンピュータ・サーバーに入った注文に関し、夕方までに完成させて送り出すというように、スピーディーな対応を心がけ顧客企業からの信頼獲得に結びつけている。

現在はまだ売上高に占める首都圏マーケットからの受注の割合は大きくないが、売上高の1割を首都圏からのものにすることを目標としており、最近の実績ではそれが射程圏内になってきているという。

2. 丸大機工株式会社及びシブヤ企業グループ

(1) 企業概要



(<http://www.marudaikiko.co.jp/kaishaannai.html>より引用)

企 業 名：丸大機工株式会社

所 在 地：秋田県にかほ市金浦字笹森125の1

電 話：0184-38-3988

Webアドレス：<http://www.marudaikiko.co.jp/index.html>

創 業：昭和50年12月

資 本 金：5,000万円

代 表 者：代表取締役 菊 池 兼 治

業 種：製造業

事 業 内 容：自動省力化装置・産業用ロボット設計製造精密機械加工

関 連 企 業：

① 企業名：大東精機株式会社

所在地：秋田県由利本荘市東由利蔵字上の山16-4

電 話：0184-69-3551

Webアドレス：<http://www.marudaikiko.co.jp/daitoseiki.html>

E-mail：daito@mail.ednet.ne.jp

創 業：平成2年12月

資本金：1,300万円

代表者：代表取締役会長 渋 谷 正 敏

取締役社長 梶 原 孝 次

業 種：製造業

事業内容：超精密機械加工

② 企業名：株式会社秋田マシナリー

所在地：秋田県にかほ市象潟町字下浜山9-20

電 話：0184-43-2236

Webアドレス：<http://www.marudaikiko.co.jp/akm.html>

E-mail：akm@mail.ednet.ne.jp

創 業：平成5年10月

資本金：1,000万円

代表者：代表取締役 渋谷 正 敏

常務取締役 梶 原 孝 次

業 種：製造業

事業内容：省力化機械向け板金加工、製缶（各種制御BOX他）・各種架台製作

③ 企業名：株式会社秋田フレックス

所在地：秋田県にかほ市象潟町字入湖の潤27-1

電 話：0184-43-4733

Webアドレス：<http://www.marudaikiko.co.jp/akitaflex.html>

E-mail：akf-k@mail.ednet.ne.jp

創 業：平成5年10月

資本金：1,000万円

代表者：代表取締役 渋谷 正 敏

常務取締役 佐々木 盡 悦

業 種：製造業

事業内容：電子部品組立・外観検査

(2) 沿革

昭和50年12月 丸大機工(株)設立

昭和51年3月 秋田県由利郡象潟町（現にかほ市）にて本社工場完成。精密機械部品の生産開始

昭和53年3月 第二工場完成。資本金を3,000万円に増資

昭和60年2月 電子部品組立工場を秋田県本荘市（現由利本荘市）に完成。

昭和60年9月 新社屋を現在地の秋田県由利郡金浦町（現にかほ市）に完成。

昭和63年1月 秋田設計事務所を秋田県秋田市に開設。

平成2年12月 本社工場地内に第二工場完成。

大東精機(株)を秋田県由利郡東由利町（現由利本荘市）に設立。

平成3年6月 丸大機工(株)資本金を5,000万円に増資。

平成5年10月 製缶板金部門を分離し、秋田県由利郡金浦町に(株)ユージーエーを設立

平成7年5月 (株)秋田フレックスを秋田県由利郡金浦町に設立。

平成10年4月 (株)ユージーエー、新社屋を秋田県由利郡象潟町に完成。

平成10年6月 (株)ユージーエー、商号を(株)秋田マシナリーに変更

平成14年9月 (株)エコステージ設立

平成16年10月 丸大機工(株)、第三工場を増設。

(3) 主な製品種目

印刷機械関連機械 45%

バネ製品 11%

その他：マテハン

(4) 社員数

平成18年1月時点の各社の従業員数は以下のとおりである。

	男性	女性	合計	男性管理職	女性管理職	管理職合計
丸大機工(株)	127	33	162	36	5	41
(株)秋田フレックス	9	99	113	6	13	19
大東精機(株)	23	6	30	9	1	10
(株)秋田マシナリー	18	3	24	4	1	5
(株)エコステージ	1	16	17	0	0	0
合計	178	157	346	55	20	75

(5) 女性の人材活用の取組

① 「男女イキイキ推進協定」

丸大機工(株)は秋田県と「男女イキイキ推進協定」を結んでいる。これは、秋田県が職場での男女協同参画推進に積極的に取組む企業等を募集するものであり、企業は男女共同参画推進員を設置し、女性の能力の活用、仕事と家庭の両立を支援する職場環境づくり又は次世代育成支援に取組み、これに対し県は、新聞紙上、県広報誌あるいは、県のホームページで企業の活動を採り上げ、その取組を紹介する。このことによって、企業は、知名度アップやイメージ向上の効果が期待できるものである。

② 内容

丸大機工(株)及びシブヤ企業グループでは、女性の活用及び子育て支援を図るために、グループ間における人材の移動を柔軟に行なっている。

グループ内のある企業の女性従業員が結婚により住所が変わった場合、又は子育てのために

現在の企業又は工場に通勤することが困難あるいは不便になった場合には、その他のグループ企業で適当なところがあれば、企業間で調整を行い就業地を変更してあげることで、従業員の便宜を図っている。

例えば、にかほ市に住んでいた丸大機工(株)の従業員が結婚により、大仙市に移った場合には、従前の職場に通勤することはかなり不便になるが、(株)秋田フレックスの本荘工場までであれば、大仙市と由利本荘市間は国道105号線によりつながっているため、通勤範囲になってくる(約1時間15分)。また、横手市に移った場合には、大東精機(株)であれば、国道107号線を使えば通勤可能となる(46分)。このようにグループ全体でみれば、秋田県の中央部から県南部のかなりの部分が通勤可能範囲に入ることになる。

産休についてもグループ企業間で調整することによりシフトを組んでいる。

形式的には、退職、再就職となるため、退職金については、退職時に精算される。給与については、従前の会社でのキャリアを考慮するが、移動先で就く仕事の内容や個々の企業の事情から給与等の処遇につき低下する場合があるが、そこは本人には納得してもらっているとのこと。当人にとっても多少給与水準が下がっても同じ経営グループ内で就業が継続できる安心感は大いと思われる。

③ 女性の人材活用

本社工場を見学させて頂いた。始めて訪れた筆者に対して、明朗に挨拶して頂き、社員教育がしっかりしていることが窺えた。男性工員に混じって、女性のオペレーターが活き活きと働いていたことが印象的であった。昔とは違って製作機械の操作も自動化が進み過酷な労働は少なくなったとはいえ、部品の入れ替えやパーツの取替え作業等はやはり重労働であり、また夏は暑く、冬は寒い大変な仕事場である。特に、秋田は、年間の寒暖の差が激しいのである。冷暖房完備の室内で、カバンよりも重いものを持つことのない筆者にとっては、頭の下がる思いである。

平成18年1月時点で女性従業員の割合は、丸大機工(株)単体で全従業員162人中33人比率で20.37パーセント、グループ全体では、同346人中157人で45.37パーセントとなっている。また、管理職の割合は丸大機工(株)単体で41人中5人比率で12.19パーセント、グループ全体では78人中20人で25.64パーセントである。ただし、部長・次長クラスの役職への登用はまだ無い。

取締役経営企画室長の齊藤多喜子氏によると今後も女性の活用は進めていきたいとのこと。

また、管理職への女性の登用も積極的に考えている。そのために、女性従業員に対してももっと前向きに仕事に取り組んで欲しい。どうしてもいわれたことは坦々となすが、それ以上のことが出てこない。と、苦言も呈していた。

室長の夢は、女性の社長を誕生させることだという。

(6) 行政への希望

最後に行政に望むことを伺った。企業経営としては特にはないが、インフラの整備は一企業ではできないのでお願いしなければならない。にかほ市は高速交通体系から取り残された形になっている。首都圏からの所要時間がかかることは、競争上決して有利にならないので、是非お願いしたいとのことであった。

第4章 提言

1. 人口減少・少子高齢化の企業経営に対する影響と対応策

(1) マーケット環境の変化

企業へのアンケートの結果をみても、人口減少・少子高齢化による企業経営に対する影響は、まずマーケット環境の変化という面に現れていることが分かる。

人口減少・少子高齢化の影響を「既に受けている」「中長期的に影響はあるだろう」等とする企業は合計で全体の77.9%に達するが、その具体的な現象として挙げられているのは、「市場縮小による売上高の減少」が67.3%と最も多く、「同業種既存企業との競争激化による販売単価の下落」の34.0%がそれに次ぐ。この二つの現象はいずれも、マーケット環境の変化を表すものである。

人口減少や地域住民の高齢化は、とりまなおさず地域内での消費金額の減少をもたらし、それが生産財の需要や設備投資、住宅投資、あるいは公共投資の減少にもつながる。したがって人口減少は、企業経営にとって、なによりもまず直接的にマーケットの縮小とそれにとまなう売上減少、競争激化を意味する。企業アンケートの結果もそれを端的に裏付けているということができよう。

このマーケット縮小の影響が大きいのは、まず消費額減少の直接的な影響を受ける小売業である。アンケート結果においても、人口減少等による具体的な現象として「市場縮小による売上高の減少」を挙げたのは業種別には、卸売業、小売業が同率の71.4%で最も多い。しかし、見逃してならないのは、建設業、製造業、サービス業など他の業種においても、この現象を回答した企業の割合が50%以上となっていることである。

上にみてきたような「売上高の減少」「競争激化による販売単価の下落」は、まず第一に、売上高減少をもたらし、次に利益額の減少となって経営に大きなインパクトを与える。人口減少等による具体的な現象として「利益率の低下」を回答した企業の割合が、小売業（28.6%）、サービス業（21.4%）で高いのも、これらの業種がマーケット縮小により大きなインパクトを受けていることを示していると、とらえられるだろう。

さらに、人口減少等による具体的な現象として「同業種既存企業との競争激化による販売単価の下落」を回答した企業を業種別にみると、各業種とも高い回答率を示しているが、特に建設業（50.0%）、卸売業（42.9%）での回答割合が高く、マーケット縮小の中で既存企業の間で生き残り競争が激化していることが分かる。

以上から、「人口減少・少子高齢化によるマーケット縮小」はどの業種にとっても対応しなければならない第一の課題となっていることが分かる。人口減少および少子高齢化は、我が国全体に共通する現象であるが、そのスピードが速い地域では企業経営にとってその影響はさらに深刻

であるということができる。この構造的な変化にいかに対応するかが、企業の生き残りと発展にとって重要な課題である。

(2) マーケット環境の変化への対応策

上にみてきたように、人口減少等によるマーケット縮小はどの業種においても企業経営に影響を与え、対応を迫られている重要課題となっているが、県内企業はこの問題に対して、どのような対応をしようとしているのだろうか。

対応は大きく四つに分類される。①既存市場に対して既存商品・サービスで対応する「市場深耕戦略」、②既存商品・サービスをもって新市場を開拓する「新市場開発戦略」、③既存市場に対して新商品・サービスを投入する「新商品開発戦略」、④新商品・サービスをもって新市場を開拓する「新市場・新商品（多角化）戦略」である。

アンケート結果をみると、④の「新市場・新商品戦略」が30.2%で最も割合が高く、①の「市場深耕戦略」(26.4%)、②の「新市場開発戦略」(24.5%)がほぼ同率でこれに次いでいる。④と②の合計は54.7%となり、半分以上の企業がなんらかの形で新市場を開拓しようとしている姿がみてとれる。業種別にみると、特に建設業(100.0%)、卸売業(71.5%)で④、②の割合合計が高くなっているが、これはこれらの業種で既存市場の縮小が大きなインパクトとなっていることをうかがわせる。自社の既存市場が縮小する中であって、売上・収益を維持、拡大するためには新市場の開拓に向かわざるを得ない状況はある意味当然と言えるだろう。

また④、③の合計は43.4%となり、新商品・新サービスを開発するという対応策をとろうとしている企業も多い。業種的には、サービス業(64.3%)、建設業(50.0%)で新商品・新サービスの開発意欲が強い。

新市場の開拓および新商品・サービスの開発には、主に二つの方向性があると考えられる。一つは人口の高齢化から考えて、「業種的にまたは顧客の年齢層の面で」今後成長が見込まれる市場を開拓する方向であり、もう一つは、「地域的に」新たな市場を開拓するという方向である。前者の方向性からは、高齢化によって成長が予想される介護関連の市場を開拓するという対応策が考えられるし、後者の方向性からは、景気回復の効果を最も享受している首都圏等の大消費地の市場開拓という対応策が考えられる。

アンケートの自由回答からみても、「高齢化社会に対応した派生業務の拡大」(運輸)や、「人口減少が激しい秋田だけでは今後売上増加は見込めないので、県外、特に首都圏での販売強化」(食品製造)という回答がある。また、事例研究で紹介された印刷業(秋田協同印刷株式会社)の例でも首都圏マーケットの開拓に取り組む姿が印象的である。

ただし、新市場の開拓もけっして平坦な道ではない。全国的、全業種的にマーケット縮小が進む中で成長が見込まれる市場に対しては、多くの企業が開拓の対象として進出してくることが予

想される。したがって、成長が見込まれる市場とは言っても、その市場内で企業間の競争はますます激化するだろう。この競争が激化する市場を開拓していくためには、競争を勝ち抜けるだけの自社の強みを作り出し、それに磨きをかけていくことが求められる。

(3) 雇用環境の変化

人口減少・少子高齢化による企業経営に対する影響として、市場の縮小と並んで考えられる「雇用環境の変化」という面に関しては、県内企業はどのような意識をもっているだろうか。

アンケート結果をみると、人口減少・少子高齢化から派生する現象として「雇用確保難」を挙げた企業の割合は28.3%であり、「市場縮小による売上高減少」(67.3%)、「競争激化による販売単価の下落」(34.0%)に比べると小さいものの、3割近い企業が何らかの点で雇用への影響を実感または予想していることが分かる。業種別にみると、特に製造業(52.9%)や小売業(28.6%)で「雇用確保難」という現象を回答した企業の割合が高い。

人口減少・少子高齢化という状況からは、雇用確保が今までよりも、より困難になることが予想されるが、この現象を感じている企業が人口減少等による「マーケット縮小」を感じている企業に比べて少ないのはなぜだろうか。

その理由として考えられるのは、マーケット縮小のために県内企業が「縮小均衡」に陥っており、従業員採用の必要性、採用意欲が低下しているのではないかという点である。あるいは、全国的な景気回復が言われている中であって景気回復の実感に乏しい地域企業にとっては、雇用の維持・増加に向かおうとする必要性が少ないのではないかという理由も考えられる。事例研究に取り上げた企業(秋田協同印刷株式会社)の例では、人材の採用は「量(人数)」の面より、いかに即戦力となる人材を採用できるかという「質」の面の方がより重要だと考えられているが、そういう理由も挙げられるだろう。これらの理由によって、人口減少・少子高齢化の影響として「マーケット縮小」よりも「雇用確保難」を挙げる企業が少ないと考えられる。

しかし、それでも3割弱の企業が「雇用確保難」という現象を回答しているという事実は、人口減少等の状況下であって、雇用確保や人材の有効活用のための戦略が企業経営にとってますます重要となっていることを表している。地域マーケットの縮小という閉塞状況を突破して企業を発展させていくためにも、人口減少・少子高齢化の中で企業活動にとって必要な人材の採用や採用した人材の能力開発は取り組まなければならない主要な課題であるということができる。

(4) 雇用環境の変化への対応策

県内企業は人口減少・少子高齢化の下での人材の確保、能力開発という経営課題に対して、どのような対応をしようとしているのだろうか。

企業アンケートの自由回答をみると、高齢者・女性の活用、技能・技術の伝承、雇用形態の多

様化などさまざまな面から、県内企業がこの課題に取り組んでいることが分かる。

まず、高齢者・女性の活用は、人口減少や特に少子高齢化によって若い社員の採用がより困難になる中では当然考えられる対応策と考えられる。高齢者対策の面では、具体的には定年退職後の再雇用や、高齢者の雇用継続という対応策が多い。団塊の世代の大量退職によるいわゆる2007年問題に対応するためにも、また、企業活動にとって大切な技術・技能の伝承のためにも、高齢者の活用は必要な対応策といえる。また、女性の活用の重要性もますます高まっている。これに関しては、事例研究で紹介した企業の例（丸大機工株式会社及びシブヤ企業グループ）が参考になる。この企業グループでは、女性の活用および子育て支援をはかるために、グループ企業間における人材の移動を柔軟に行っている。また、事例研究のもう一つの企業の例（秋田協同印刷株式会社）では、女性社員の戦力化のために男女区別せずに社外の研修会やイベントに積極的に社員を参加させ、その効果を引き出している。

雇用形態の多様化の面では、アンケートの自由回答をみると、中途採用や社員教育の強化による異業種からの人材の確保という企業の対応策が取られていることが分かる。

事例研究の秋田協同印刷株式会社の例にあるように、企業は採用、人材の教育・能力開発、配置・登用などの面において工夫をこらし人材の活用に必要な努力がある。人材の活用には優れた企業というPRができれば、そのことにより人材の採用が容易になるという相乗効果も期待できる。このように、県内企業においても人材の採用や能力開発のためにさまざまな対応策がとられているが、今後の企業経営にとって人材戦略の重要性は高まることがあっても、低下することはないだろう。人口減少・少子高齢化の中で「人材」を活かすという課題は大きな意味をもっている。

2. 既存マーケットの変化への対応

(1) 県内マーケットへの依存から県外マーケットへの転換

県内の中小企業の大部分は、そのマーケットを県内に限定としている現状にある。したがって、最も少子高齢化が進んでいる地域の一つである秋田県においては、その消費行動の変化や消費量そのものの減少により、直接的に売上高の減少という現実を大きく受けざるを得ない状況となっている。また、全国的に見ても低い水準にある県民平均所得も、これらに拍車をかけているものと考えられる。

いわゆるマーケットの縮小という現象は、県内企業の多くがその影響を受けていることから、新たに県外マーケットへの進出が大きな課題となっているものと考えられる。ここで、この課題に望むためのポイントについて整理してみたい。

① 地域ブランドの確立

県外マーケット、特にその規模が大きい首都圏への進出の際にその壁となるのが、非常に激

しい他社との競争である。そして、この競争相手はその経営資本等の規模でも、県内企業のそれを大きくしのぐ規模でもあり、まともに競争しても、そのシェアを奪うことは非常に難しいのが現実である。流通や製造等様々なコスト面で競争できないのであれば、商品の徹底的な差別化が必要となってくる。

特に食品を中心とした業種に求められることであるが、秋田県という地域性を前面に出し、確固たるブランドを確立することが求められる。しかしながら、単純に「秋田名物だから」という理由だけでは、県内消費者と比べて、厳しい選択をされると考えられる都市部の消費者の指示を得ることは非常に難しい。マーケット規模の大きさにより、単なる目新しさだけでは、消費者を引き付けることはできないし、まして最も重要な継続した支持を得ることは不可能である。商品としての本来の魅力はさることながら、長い時間をかけてもその商品と秋田県という地域の魅力も同時に売り込んでいくことによって、マーケットへの浸透性を深めていく必要があると考えられる。

また、このような地域ブランド戦略の展開は、商品そのものの市場での支持だけではなく、秋田県の地域活性化にも好影響を与えるものでもあったと考えられる。

現在、全国各地で地域ブランドの商標登録の出願が相次いでいるが、これらへの支援体制も秋田県他公的機関でも整えられており、十分に活用していくべきである。

② 顧客維持型マーケティングの意識

一般に新規顧客を獲得するコストよりも、顧客を維持するコストのほうが低くて済むといわれている。くわえて、顧客別に得られる利益を分析した場合、その多くの割合が、いわゆるリピーターと呼ぶ顧客であることも指摘されている。このような状況を踏まえると、企業の経営における焦点は、「顧客満足度（C S）の向上」や「双方向コミュニケーション」、「顧客の声の吸い上げと反映」などに絞られてくる。本来、このような観点は、県内・県外マーケットを問わず重要なものであるが、様々な経営資源が限られている中小企業にとっては、一層意識しなければならないものである。

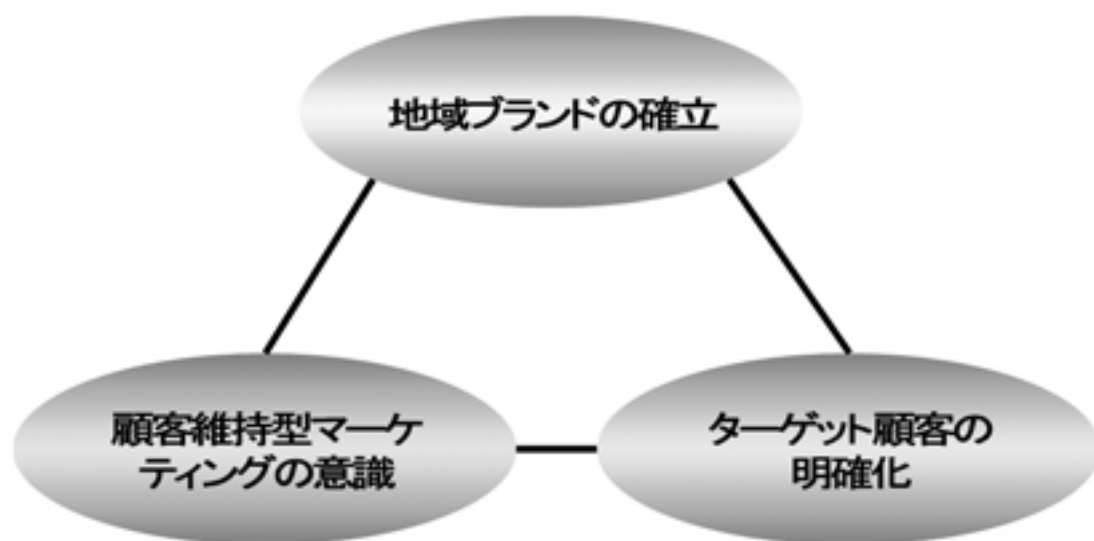
顧客維持型マーケティングを実践していく中で大きな割合を占め、鍵となるものこそが、顧客とのコミュニケーションである。現場での商品やサービスの提供の場で行われるのが一般的ではあるが、現在のネット社会では当たり前のものであるWebでの個別顧客への情報発信・収集等様々な場面で顧客とのコミュニケーションが図られることになる。そして、最も意識すべきことは、顧客一人ひとりで異なる嗜好や特性を知り、把握し、これらに個別に対応していく体制を整えることである。

③ ターゲット顧客の明確化

これについても、県内・県外マーケットに限ったことではないが、新たな市場へ進出する上では特に明確にしなければならないものである。その商品やサービスを、「誰に」提供するの

か、具体的に想像できるところまで意識する必要がある。（例えば、「都市部に住み、夫が上場企業勤務、子供が小学生低学年の30代前半の専業主婦」）自らが良い商品やサービスと考えていても、それを消費する顧客の視点からとらえなければ、本当にそうであるか（良い商品やサービスか）は分からない。そして、顧客の視点に近づくためには、その生活環境や消費志向を把握しなければならない。

これら、ターゲット顧客を明確化することは、商品やサービスそのものの開発だけでなく、その後の価格設定やプロモーション、販売方法等企業活動の全般を規定するものであり、決しておろそかにしてはならないポイントである。



(2) 県内マーケットの再開拓

少子高齢化は一般的に消費全体を減少させるものであるが、視点を変えれば新たなマーケットを見いだす事もできる。あえて、県内にとどまり、新たなマーケットの開拓や創造に企業の生き残り策を検討する方法も考えられる

① 高齢者マーケットへの進出

全国でも最も高齢化が進んでいる県内では、当然、高齢者向けのマーケットが拡大していくことは、説明するまでもない。県内でも異業種の老人介護施設等への進出は多いが、この「高齢化＝介護施設マーケット拡大」の構図にも限界（競合の激化、介護保険抑制政策の行政施策等）がみられる。新たな、高齢者向けマーケットの創出・発見とビジネスモデルの確立が求められる。（例：配食事業や要介護予防のためのトレーニング事業など）

② 農業のビジネス化

近年の食の安全・安心志向を受け、生産段階への消費者の注目が集まっている。また、秋田県という地域性からも農業への参入を後押しするものと考えられる。国の施策としても企業による農業参入の推進（農業の合理化）をすすめているなど、環境も整いつつあるが、ビジネス

として成立するためには、一層の企業の経営努力が必要とされる。生産物の生産体制の合理化、品質の維持等もさることながら、最も重要なポイントは販路の確立である。

③ 観光産業の再構築

県内において、県外マナーを集める事業といえば、観光産業が代表的なものである。従来の消費型観光から体験型観光への流れは、県内観光産業においても見られつつあるが、より一層の観光産業の再構築が必要である。

また、当事者が気づかない埋もれた観光資源の発見・開発も重要であり、外部の視点からの助言・提言をうけたうえで、新たな観光のビジネスモデルを創り上げていくことも課題の一つである。

3. 労働力市場について

(1) 現状分析

① 日本経済研究センターがまとめた日本経済の2020年度までの中期予測によれば、総人口は、05年の国勢調査の確定値を基にした推計では、20年には05年から450万人減少し、1億2,327万人高齢化率は、20パーセントから28パーセントに上昇する。反対に労働人口は、250万人減少し、約6,400万人となる。これにより、労働市場は次第に逼迫し、失業率は、4パーセント台から2パーセント後半まで低下する。(2006年付 日本経済新聞より)

② 経済成長は人口増加率と生産性の上昇率により規定されるから、人口の減少は即ち経済の成長にとって阻害要因となる。しかし、人口減少は、避けがたい現象であり、出生率を回復するために政府も様々な施策を執っているが、その施策が例え有効だったとしても、その効果が現れるのは数十年後の話である。

したがって、経済が成長するためには、人口の減少を補って十分な生産性の向上が必要とってくる。

③ 秋田県が発表した県の総人口は平成18年11月1日現在113万3,394人、前年同月との比較では、自然動態は出生が7,703人に対して死亡が13,587人で差引き5,884人の減少、社会動態は転入が15,533人に対して転出が21,302人で差引き5,769人の減少、合計すると11,653人減少となっている。1年間で小さな町が1つ消滅している形になっている。

10月1日時点での老年人口(65歳以上)は31万1,510人で総人口に占める割合は27.5パーセント(全国平均20.7パーセント)、前年比0.6ポイント上昇。これに対して生産年齢人口(15歳以上64歳以下)は68万2,973人(構成比60.2パーセント)で前年比1万1,315人(1.6パーセント)減少。さらに年少人口(14歳以下)は13万9,440人(構成比12.3パーセント)で前年比3,467人(2.4パーセント)減少している。年齢が下がるにつれ、減少率は増加している。

(2006年11月25日付 秋田魁新報による)

- ④ 出生率の低下は、日本だけの現象ではない。2004年の日本の合計特殊出生率が1.29に対し、香港は0.93、韓国は1.16、シンガポールは1.24、台湾が1.18となっている。これに対し、アメリカは2前後、イギリス、フランス、スウェーデンは1.7から1.9の水準となっている。中国は国連の推計で1.7、インドは推計で3.07と高水準である。（2006年12月1日付 日本経済新聞より）

（参考）

厚生労働省発表の平成17年度「出生に関する統計」によると各国の合計特殊出生率は以下のとおり。

合計特殊出生率の国際比較

国または地域	最新年次	合計特殊出生率
日本	2004	1.29
香港	2004	0.93
韓国	2004	1.16
シンガポール	2004	1.24
台湾	2004	1.18
フランス	2003	1.89
ドイツ	2003	1.34
イタリア	2003	1.29
スウェーデン	2003	1.71
アメリカ	2003	2.04

スウェーデンでは、一時他国と同様出生率が低下したが、政府等の対策により以降回復傾向にある。

秋田県の場合は「平成17年人口動態調査秋田県の概況」によると合計特殊出生率は1.34、全国順位31位となっている。

(2) 労働市場における影響

国内の労働市場においては少子化と高齢化により労働供給量は縮小せざるを得ない。需要サイドとしての企業にとっては少ない労働力を奪い合う事態が予想される。現状は、バブル崩壊後の景気停滞により、労働力市場も緩んでおり労働力の確保は比較的容易であるが、今後もこのような状況が続くとは考えられない。

特に秋田県においては、大学等の高等教育機関が少ないことから、18歳から20歳頃の世代が進学に伴い、県外に流出してしまう。彼らが、就学を終了した時点で県内に戻ってくれば、問題はないのだが、その大部分は、県外で就職を求めるため、若年労働者人口は更に少なくなってしまう。

う。

さらに、人口減少により東京都及びその周辺地域（首都圏）は、生活環境が改善されるという意見もある

（参考：大蔵省財務総合政策研究所「少子高齢化の進展と今後のわが国経済社会の展望」報告書第1章4. <http://www.mof.go.jp/jouhou/soken/kenkyu/zk035a.htm>）。また国際的な都市競争に勝ち残るために、東京への集中を進めなければならないとする考えすら存在する。このような考え方のもとでは、労働力は首都圏に集中することになり、地方の中小企業の労働力の確保はさらに困難なものになってしまう。

企業は、常に自己の成長を図らなければならない。中には、現状維持で満足している経営者もいるが、人口減少の社会においては現状維持とは、自社商品（サービス）の市場の縮小であり、後退を意味する。そのため企業は限られた経営資源を効率的に活用することを考え続けなければならない。

これまでは製品を県外に出荷する地場企業や当県に進出した誘致企業はその競争優位を人件費はじめとした低コストに求めていた。しかし、県内労働市場の逼迫により労働力コストが上昇すれば、その競争優位も失われてしまう。また、グローバル化の進展に伴い、労働市場も国際化している。中国や東南アジアの諸国が低い人件費で企業の誘致を進めている。これらの国々は人口増加に伴い、消費の増大が期待できるから、消費地の近くに進出することは企業にとっても魅力的である。秋田県は、これらの労働コストの安い国々と競争しなければならなくなる。競争力を保つためには、低賃金を維持せざるを得ず、県民福祉にとっては、望ましいことではない。

縮小する労働市場において必要な人材の確保が難しくなってくる。優秀な人材はまず中央の大企業に採用されるから、秋田県のような地方の中小企業においては、さらに困難を増すことになる。そこで、考えなければならないことは、優秀な人材を自ら創出し、確保することと、少ないスタッフで業務を推進できるように効率を上げた経営システムを構築することである。

① 人材の確保

経営の3大要素といえば「ヒト、モノ、カネ」と第一に挙がるように人的資源は、企業経営にとって重要なファクターであることは、いまさらいうまでもない。少子高齢化に対して、個々の企業が採れる方策は限られる。しかしながら、企業にとって優れた人材の確保は企業成長のためのキーファクターであり、人材の獲得に失敗すれば、企業存亡に発展しかねない問題になるかもしれない。そこで、企業が少子高齢化の潮流に向かい、人材の確保するための方途または留意点について考察してみたい。

1) 若年者

秋田県における大学進学率は41.1パーセント、全国平均が49.3パーセントであり、8.2ポイント下回っている。（秋田県「平成18年度学校基本調査速報概要」）

企業が、高付加価値型産業に転換するためには、最新の技術に精通した人材が必要となる。特に理工系の学生、大学院生の確保が重要となる。

また、これからは自ら事業を創出し、企業を経営し、発展拡大させることができる人材が求められる。そのためには、大学、大学院等を頂点とした教育の充実が重要になってくる。

優秀な人材と学歴は必ずしも一致するものではないが、教育は、人材開発においては重要なファクターの一つには違いない。

しかしながら、地方の中小企業にとって優秀な新卒学生を採用することは、容易い事ではない。第二新卒者や中途採用者の獲得をめざして、幅広く人材採用のチャンネルを確保する必要がある。

2) 女性

女性の就業者は増加する傾向にあり、この点では、労働力市場の逼迫を緩和する要因となる。しかし、女性の就労問題は少子化との関係で考えなければならない。現在、子供を生むことは、個人の選択に全く委ねられているから、出生率を上げるためには、女性に出産という選択肢を選んでももらえるような環境を整備しなければならない。

女性就業者は、出産、育児によりどうしても一時的にも仕事から離れなければならない。そのため、出産育児からの復職後不利益に扱われる実態がある。キャリアが中断せざるを得ない女性は、男性に比べ、不利益に扱われる傾向にある。そのため、女性は、結婚、出産をためらい、遅らざるを得ない。そこで、企業はこれまでの企業の人事評価の基準を年功序列に代表されるようにキャリアの累積から、その時々能力や技能を評価するような人事制度を構築する必要があるのではないか。

3) 高齢者

2007年から以後数年間において、いわゆる「団塊の世代」の定年退職を迎えるとされる。大量退職により代替要員を確保しなければならないから、一時的に労働力市場の需要圧力をもたらす（広義の2007年問題）。

反面、高齢者は労働意欲が高く、65歳を超えて70歳から75歳くらいまでは、元気であれば働きたいと考えている（総務省「中高年齢層の高齢化問題に関する意識調査」1997年）。彼らの中には、個人的に高度な技術や優れたノウハウを保有している者もいる。

中小企業にとっては、彼らを雇用することによってこの技術やノウハウを獲得するチャンスが生まれることになり、積極的な採用を検討すべきである。2007年問題はデメリットとメリットの両面があるのである。

4) 外国人

一部の意見には、不足する労働力を国外から労働者を雇って賄えばよいとするものがある。これらの中には日本人が敬遠するような過酷でしかも低賃金な労働を押し付けようとする

る含意を持つものもある。この場合、外国人労働者を社会的下層に押し込めるものであり、人道的に問題がある。

また、医療費や治安のための社会的コストが増大する可能性があり、積極的に推進することには、課題が多い。

② 人材戦略

秋田県の労働力市場の現状は、経済状況を反映して、買い手市場である。しかし、今後、少子高齢化が進展し、労働力人口が減少すれば、今までのような買い手市場から売り手市場に転換すると考えられる。このような局面に対して企業は、労働力の量だけを確保できればよいという訳ではない。企業は、自社の経営目標を確立し、それに必要な人材像を明確にしなければならない。企業が目指す方向は、端的には、三つの方針が考えられる。第一には、高い技術力を有し、高付加価値の商品やサービスを提供するもの、第二は経営を効率化し、低コストを実現し、他企業よりもより安価な商品やサービスを提供するもの、第三は他企業との直接的な衝突を避け、新商品や新市場を開発するものである。

この経営目標に対して必要とされる人材は異なるはずである。第一の場合には、最先端の技術を持つ技術者が最も必要な人材であろうし、第二の場合は、コストの低減を図ることができる管理能力に長けた人材が必要であろう。第三の場合には新製品開発のためのクリエイティブな人材やマーケティングの専門家が必要かと考える。

経営戦略	必要な人材（技能）
高付加価値	最先端技術者
低コスト	コスト管理者
ニッチ	クリエイター、マーケティング

このように、限られた労働力市場においては、自社に必要な人材を獲得するには、経営戦略を明確にし、そこから、必要な人材を想定しなければならないと考える。

③ 人材開発

逼迫する労働力市場においては企業（特に中小企業）は、望むだけの労働力を確保することは難しい。企業は、限られた人材を有効に活用しなければならない。そこで社内における人材開発を積極的に進めなければならないことになる。従業員の職務上必要な技術や知識を習得させるための教育訓練を施し、能力やキャリアに応じたポジションと権限を与えなければならない。また、これまで熟練者や年配者が個人的に保有してきた知識やノウハウ（暗黙知）を企業内で共有化する（形式知）ことにより、企業全体の効率を高め、生産性を向上させなければならない。そのことにより従業員一人当たりの付加価値額を増加させ、もって従業員に対し充実した家庭生活を営める程の処遇を与えることが経営者の責務と考える。これが、少子化に歯止めをかける一助となるのではないかと思う。

お わ り に

秋田県支部は組織内中小企業診断士が7割を超えており、調査研究事業は、これら組織内中小企業診断士が研鑽した成果の情報発信の場として捉えております。このため、調査研究事業委員会に、奇数年度班と偶数年度班を設置し、隔年で調査研究に当る体制を、平成17年度に整えました。2006年度（平成18年度）は、偶数年度班の担当です。

省みると、平成18年5月13日、千秋会館（この施設は平成18年11月末を以って閉鎖されました。）で、第1回の会議を開催し、堀委員より「人口減少・少子・高齢化に伴い、域内人口により支えられる産業は早晚縮小に向かう。域内マーケットは、規模は縮小し、衰退する。この様な状況に対応して県内企業の進むべき途を探っては如何か。」との提案がなされ、タイトルのインパクトに惹かれて、このテーマを取り上げることと致しました。

確かに、秋田県の人口構成についてみますと、「高齢者の人口構成比の高さ」、及び「15歳未満の人口構成比の低さ」が、共に上位5位以内にランクされており、一層深刻な状況にあることは論を俟ちません。また、県内人口は減少の一途を辿っております。加えて、地域マーケットの縮小や事業主の高齢化等による休廃業で、事業所数も減少しており、いざなぎ景気を越えた景況とは、一体何処の国の事かと言うのが、実感です。この根底にある、「人口減少・少子・高齢化」は、構成メンバーにとっては、切実な問題と捉えられております。

調査研究にあたっては、毎年繰り返される締切間際のドタバタを避けるため、早期の会議開催により、これまで12回の会議を行ないましたが、組織内中小企業診断士の多い事情から、最終段階で日程調整が思うに任せない状況が発生しました。事例研究企業数は、当初7企業を予定したものの、諸般の事情から2企業の事例に留まったのは、大きな反省点です。

何はともあれ、いつもの時間に追われる慌しさの中で、本報告書を取り纏めることができました。この報告書が、経営者の皆様及び関係者の皆様に、些かでもお役に立つことができれば、幸甚です。

なお、アンケートや、事例の取材に御協力頂きました企業の皆様には、あらためまして篤く御礼申し上げます。

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

調査・研究事業委員会 偶数年度班

委員長 工 藤 義 和

委 員 荒 牧 敦 郎

委 員 柴 田 敬 二

委 員 富 野 忠 雄

委 員 成 田 広 樹

委 員 畠 山 俊 彦

委 員 堀 辰 生

委 員 三 浦 雅 人

オブザーバー参加

支部長 本 間 良 一

委 員 樋 口 清 行

委 員 村 上 明