

「豊岡市内事業所の事業活動の実態に関するアンケート調査」及び  
「事業者ヒアリング調査」結果

市内事業所向けアンケート調査（表 1）をもとに、豊岡市産業を業種別到大別し、事業規模等の展開意向や方向性、市場全体の成長性、経営資源の強み・弱み、今後の経営戦略等について分析を行った。

表 1 アンケート調査の実施要領（概要）

調査対象	豊岡市内事業所 1,112 社 【回答事業所の属性・件数（構成比）】 ・農林水産業 7 件（ 2.5%） ・鉱業 1 件（ 0.4%） ・製造業 75 件（26.9%） ・建設業 45 件（16.1%） ・卸売小売業 68 件（24.4%） ・サービス業 83 件（29.7%）
調査時期	平成 20 年 8 月～平成 20 年 10 月
抽出方法	インターネット、タウンページから事業所を抽出し、主要事業所は作為抽出、その他事業所は無作為抽出。
回収結果	279 件（回収率 25.1%）

また、今回のアンケート調査を補完するとともに、直接、事業経営者の事業展開意向や戦略・課題等を確認するため、業種別に市内主要事業所に対してヒアリング調査（表 2）を行った。

なお、業界団体等に対してもヒアリング調査を行ったが、その内容についても適宜、調査結果に盛り込んだ。

表 2 ヒアリング調査の実施要領（概要）

調査対象	豊岡市内事業所 43 社 【ヒアリング事業所の属性・件数】 ・農林水産関係 6 件 ・鉱業 1 件 ・製造業 18 件 ・建設業 3 件 ・卸売小売業 5 件 ・電気ガス水道業 1 件 ・金融保険業 2 件 ・不動産業 1 件 ・運輸通信業 1 件 ・サービス業 5 件
調査時期	平成 20 年 5 月～平成 20 年 11 月

抽出方法	主要事業所等を対象に抽出。
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業況（景況感）等現状</li> <li>・主要調達先・相手先地域、販売先・相手先地域、またその割合</li> <li>・地元企業との取引の現状と今後の可能性</li> <li>・市場を取り巻く経営環境</li> <li>・経営上の課題・問題点（または、特徴・強み等）</li> <li>・今後の経営戦略、計画、雇用の方向性（展望）</li> <li>・人材の育成方法</li> <li>・行政に期待すること、行政に求める支援策施策</li> </ul>

## 1. 豊岡市産業の構造・特徴

### (1) 事業規模と成長性

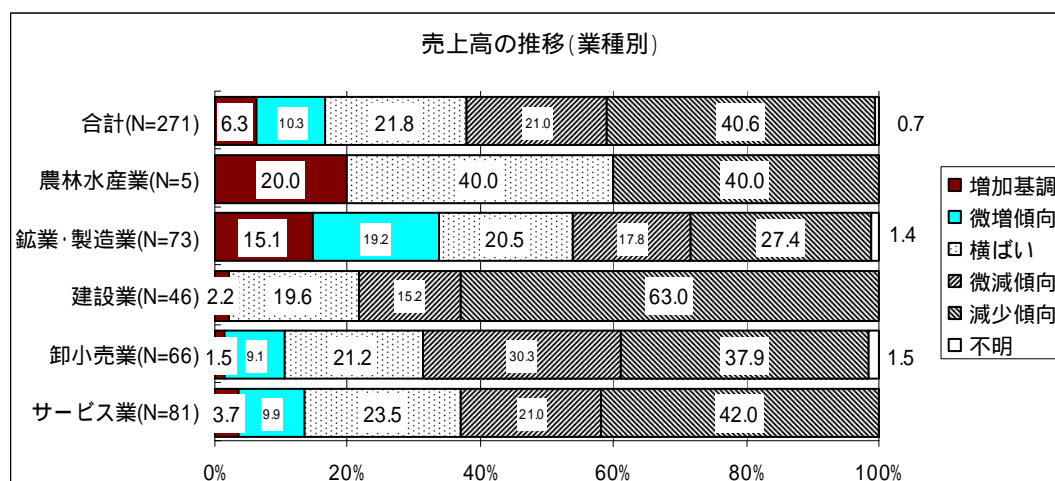
#### 近年の事業規模の推移

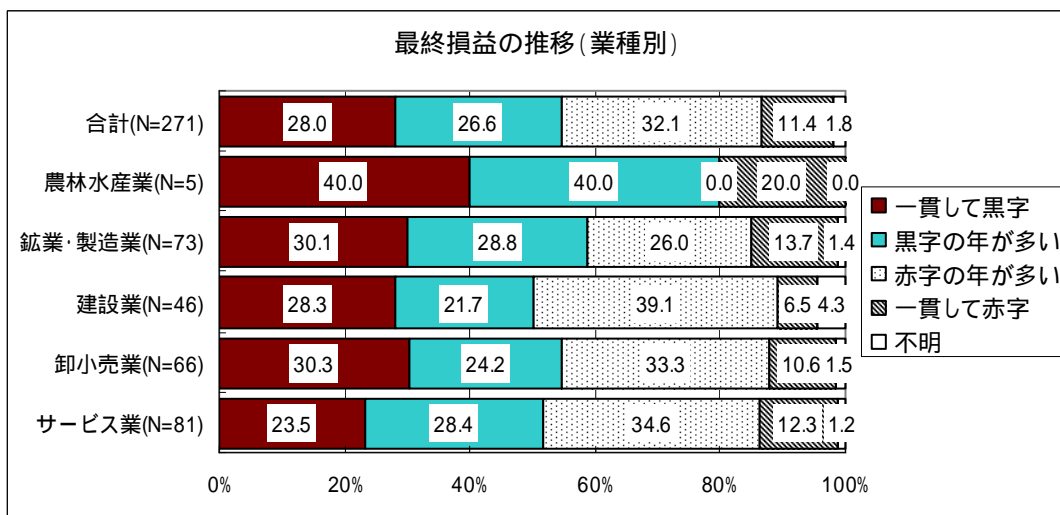
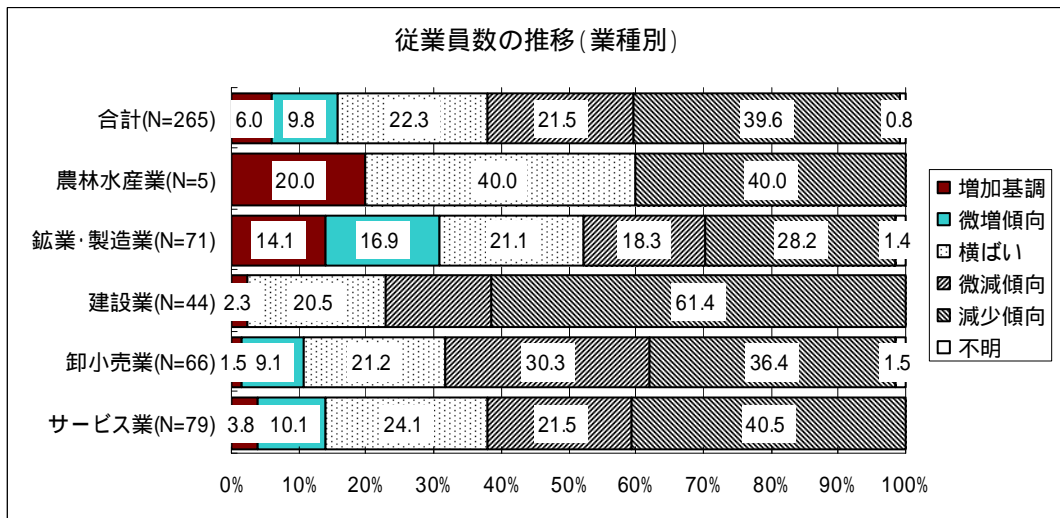
事業規模の推移（図 1）をみると、近年の売上高については、増加事業所よりも減少事業所の割合の方が上回っている。業種別では、建設業、卸売小売業、サービス業の順で厳しい経営実態がうかがえる。売上高の減少が鮮明ななかでも、製造業の健闘ぶりがうかがえる。

また、従業員数についても、売上高と同様の傾向にある。

一方、最終損益については、黒字基調の事業所が半数近くを占めており、売上高が減少する厳しい経営環境の中での経営努力がうかがえる。

図 1 近年（過去 5 年間）の事業規模の推移





### 業況（景況感）等現状

業況等現状（表 3）をみると、全体では、「業況は下向き」との声が圧倒的であり、市場を取り巻く環境は非常に厳しい状況がうかがえる。ただ、このような環境下でも、製造業や卸売・小売業の一部では、「業況は若干上向き」、「豊岡工場は好調」、「売上はアップ」、「海外向けは好調」、「今期は増収」との明るい声もきかれた。

また、川下産業では、資源・材料価格の高騰分を製品・サービスに転嫁しにくい構造がうかがえ、需要の落ち込みもあり収益が上がりにくい状況である。

表 3 最近の業況（景況感）等現状（ヒアリング結果）

業種	業況等は上向きか下向きか、その理由は？売上高は？推移は？	
農林水産業	農業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売れなくなるので、品物の販売価格に高騰分を転嫁できない。</li> <li>・取り扱いとして考えると下向きと考えている。但馬産の農産品は全般的に高い評価を得ている。</li> <li>・農家の経営は厳しい、価格や評価は良いが物資の値段が上昇している（肥料、飼料等）。</li> <li>・米価は年々下がってきているが、但馬はまだ踏みとどまっている。但馬産米というカテゴリーで評価されてきている。理由は食管法の改正、インターネットの普及、量販店がニーズを多様化させたことにより、ロットの少ないものも受け入れてくれるようになったことがあげられる。コウノトリ育むお米等が他の但馬産米の牽引役となっている。</li> </ul>
	林業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CO2 対策等でフォローの風があるが、国産材利用にはまだ結びついていない。機関造林も減少している。</li> <li>・主伐の材、利用間伐の材が市場に多少出ている程度。</li> <li>・住宅着工件数は減っている。</li> <li>・建築確認申請の厳格化により、住宅建築着工件数が、在来工法（工務店）、パネル工法（ハウスメーカー）ともここ1年間減少している。</li> <li>・景気の低迷もあり、昨年は豊岡市内では需要が2割減程度。（利益率では2割以上の減少である。）</li> </ul>
	水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・漁業用 A 重油高騰のため景況は悪い。</li> <li>・魚の単価が約半額になっていて、取扱量も若干減っている。但馬に大型量販店が進出し、一括・大量仕入れで安く仕入れる。</li> <li>・15年前までは業績も堅調であったが、大型量販店やコンビニが進出し、地元の小売店が衰退したため、業績はピーク時の半分に落ちている。</li> </ul>
鉱業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事関係（国、県、市の公共工事）の減少による資材供給減により下向き。</li> </ul>	
製造業	かばん製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界全体の業況は下降傾向にある。地方にある小売店や専門店など得意先が弱ってきているためである。</li> <li>・原材料価格は上昇しているが、生産量は減少。収益率も悪化。1回あたりの発注単位が少ない。運賃等あらゆる面で高コストとなっている。</li> <li>・当社の売上については、対前年比で増加している。ホームページへのアクセス件数が増え、また素人、業者を問わず豊岡砲に関する問い合わせ（商談）が増えていることも、売上増に影響していると考えられる。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年同期比で売上が伸びている。しかし、今年の秋冬は厳しいと予測している。</li> <li>・業界全体としては、景気は悪い状況であるが、当社は横ばいで推移している。</li> </ul>
	プラスチック製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益率が高い</li> <li>・豊岡工場においては好調だが、全体としては先行きが不安。</li> <li>・業況は下向きで、長いトンネルから抜け出せないような状況である。どこまで下向きとなるか検討もつかない。</li> <li>・原油高の影響を大きく受けており、原料であるナフサの単価は安く仕入れができた時期と比較して約 2.5 倍になっている。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年、一昨年は赤字だったが、今期は、3月決算で多くの利益がでる見込みである。</li> <li>・100%石油製品であるが、なかなか価格に転嫁できない。</li> </ul>
電子部品・デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若干上向き。全世界シェア40%。</li> </ul>	
食料品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スーパーマーケットを取り込むことが出来たので、売上はアップしている。しかし、原材料費が値上がりしているため利益が伴わない。</li> <li>・今年の3～4月に1品10～20円値上げしたが、他社との価格の比較からあまり上げられなかった。</li> <li>・回復の要因は、大手小売店に対するプライベートブランドの売込みに成功したため。</li> </ul>	

## 資料 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エサの値上げや輸入品が市場に入ることにより相場に影響してくる。昨年の秋頃から相場が上がり、現在がピークである。</li> </ul>
繊維製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短納期、低コストなど求められるものは厳しい条件が多い。</li> </ul>
鉄鋼	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原油高騰以上に材料費高騰(これまでに経験のない異常な事態)。価格転嫁も100%できない。</li> </ul>
非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>・7月までは前年並み維持していたが、益過ぎから景気後退の影響を受け、業況は下向きである。</li> <li>・顧客の設備投資(工作機械や半導体)が落ちたのを受け、売上がダウンした。</li> </ul>
金属製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内シェアの激減</li> <li>・耐震偽装などの影響(大手ゼネコンの建築手控え)で業績は下向き、回復し切れていない。</li> <li>・需要が減っていることから現状は良くない。売上は前年度比にすると約10パーセント弱減の見通しである。今後もっと悪化するのではと懸念している。</li> </ul>
電気機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外は好調でフル生産、フル販売の状況。国内は低調(2006年がピークで、あとは横ばいで推移している。)</li> </ul>
一般機械・精密機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年秋、売上ピーク。海外の景気動向の影響もあるが、現在は微減の状況である。</li> <li>・海外市場も今後悪くなる見通しであるし、国内市場も悪い状況である。</li> </ul>
印刷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業況は良くない。原油高騰により、紙の値上がり激しい。また、物流コストに影響が出ている。</li> <li>・今年に入ってからは特に悪い状況である。</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・景況感、相当悪い。公共事業の削減が影響している。</li> <li>・建築は、大手ハウスメーカー進出により減少している。</li> <li>・業況は下向きである。売上はピーク時の7～8年前の1/2になっている。</li> <li>・市の発注はあるが小さいものばかりで、大きいものは地元以外の業者に回っているように思う。</li> <li>・住宅の着工件数は全体的に減少している。</li> <li>・大幅に下向きである。9月期決算の売上は平成元年以来の最低の収益であった。</li> <li>・公共工事削減の煽りを受け、また、最低価格制限がなかったり、あってもその付近で応札しないと仕事ごととれず、赤字覚悟の落札が多い。民間投資も低下してきた。</li> </ul>
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建築の着工率は12ヶ月連続対前年比マイナスになっている。</li> <li>・昨年前半は調子が良かったため建築基準法の改正は関係ないと思っているが、サブプライムローンや原油高の影響で今年の春頃から客の動きが鈍くなっている。景気の不安感から購買意欲が減少している。</li> <li>・土地の下落率が県下でも大きい、またマスコミも大きく取り上げるため購買者が買い控えている。</li> <li>・土地の値段が下がる一方の状態のため危機感を抱いている。</li> <li>・買い手のない状態で、不動産が資産ではなく負債になっている。</li> </ul>
卸売小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象者が徐々に減っているので、厳しい。</li> <li>・努力しても好景気は望めない。</li> <li>・バブル経済崩壊以降、右肩下がり激しい状況。</li> <li>・取扱高はH6がピーク。</li> <li>・取扱量の減少より単価の下落が大きい。(大手スーパー、量販店の安売り、低価格競争の影響)</li> <li>・安さを求め輸入品に頼ることで国内生産品の価格はさらに下がってきている。</li> <li>・国民の食生活の変化によっても、例えば1人あたりの米・野菜摂取量が減り、消費が拡大しない。</li> <li>・業況判断DIはマイナスだと思う。相対的に但馬の業況は悪い。</li> </ul>

## 資料 1

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・今期は増収となっているが、今後は厳しくなると予想している。(98年前後は売上が落ち込んだが、ここ6期連続増収増益であり、07年は売上、利益とも最大である。)</li> <li>豊岡市内においての売上は、昨年度比でほぼ横ばい。</li> <li>・原材料高・原油高や消費マインドの冷え込みにより、ますます厳しくなる。</li> <li>・仕入れ価格は上昇しているが、値上げしない努力をしている。単価は昨年より下がっているが、客数増により買上点数は昨年を上回っているから売上が伸びている。</li> </ul>
サービス業等	金融保険業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊岡市の業界全体が下向き。</li> <li>・OEM生産のかばんが東京での売り場面積の半減により落ち込み、鞆の景況感は悪い。家内工場的な鞆法人は、OEMからオリジナル商品づくりをし利益率を上げているところがある。</li> <li>・繊維関係は8割も減少。衣料品も低調である。</li> <li>・土木関係も景況感は悪い。仕事がない。</li> <li>・地元商店街やテナント入居企業(テナント料が必要)は苦戦している。</li> <li>・生鮮食料品はまだましなほうである。ある程度規模のあるところは10%程度伸びている。</li> <li>・景気が悪いので、外食を控える傾向にある。居酒屋だけがよく、スナックは低迷状態。</li> </ul>
	電気ガス水道	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業況感は下向きである。景気が悪化すると需要が減退する。業況は景気に左右される。</li> <li>・豊岡の販売量は増加している。売上高も毎年増加している。</li> </ul>
	通信運搬業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業況は右肩下がり。ピーク時は昭和の終わりから平成の初め頃で、今はその半分。</li> <li>・人口減や志向の変化が主因。</li> </ul>
	飲食店・宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3年前と比べ、昨年は2～3%の減収、今年はさらに10%の減収となる見込みである。オリンピックのある年は例年減収となる傾向があるが、今年の7月からは特に入込み数が伸びていない。</li> <li>・日帰り客が増え団体客が減る傾向にあるため、厳しい状況である。</li> </ul>
	対事業所サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成6年の但馬の祭典が開催されたときは、過去最高の売上であった。</li> <li>・3、4年前と比べると落ち気味。</li> <li>・事業所がお客様で、事務用のパソコンにかかる費用は事務所の業績に左右される。</li> <li>・近頃はリース切れ後にそのパソコンを再リースし、使用不能になるまで使われるケースが多い。</li> </ul>
	医療・保険・介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高は右肩上がり推移しH16年ピークとなる。H17は横ばいで推移。</li> <li>・H18年の売上高は、H18年の制度改正により、ピーク時に比べ2割減少。H19年は少し上向き基調となる。</li> <li>・当初は同業他社が少なく売上は堅調であったが、ここ3年ほどで同業他社の増加に加え、サービスも多様化したため、利用者の選択の幅が広がり、利用者が分散した。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・業況はかなり下向きである。</li> <li>・経済財政諮問会議等における議論(医療適正化計画)に左右される。介護・医療の診療報酬は切り詰められている(抑制)ことが主因。</li> <li>・景気が悪化すれば、医療受診を控える傾向にある。また、医学・医薬の進歩により、医療受診しなくても例えば市販薬で軽快(回復)することが遠因。</li> </ul>

### 市場全体の成長性

製品・サービスの市場全体の成長性(図 2)をみると、全体では、市場が拡大傾向で推移するという事業所よりも縮小傾向で推移するという事業所の方が大きく上回っており、市場全体の成長性・安定性について相対的に低く評価されている。ただし、横ばい傾向で推移するという事業所も拡大傾向で推移するという事業所に含めると、状況は好転する。

一方、業種別でも同様の傾向にあり、建設業、卸売小売業、サービス業の縮小傾向の割合が高く、ヒアリング結果(表 4)においても、市場を取り巻く経営環境は、一部

を除いて先行き不透明な厳しい声が多く聴かれた。

なお、農林水産業では、回答数は少ないものの拡大傾向で推移するという事業所が多く、将来的に発展する大きなポテンシャルを有していると考えられる。

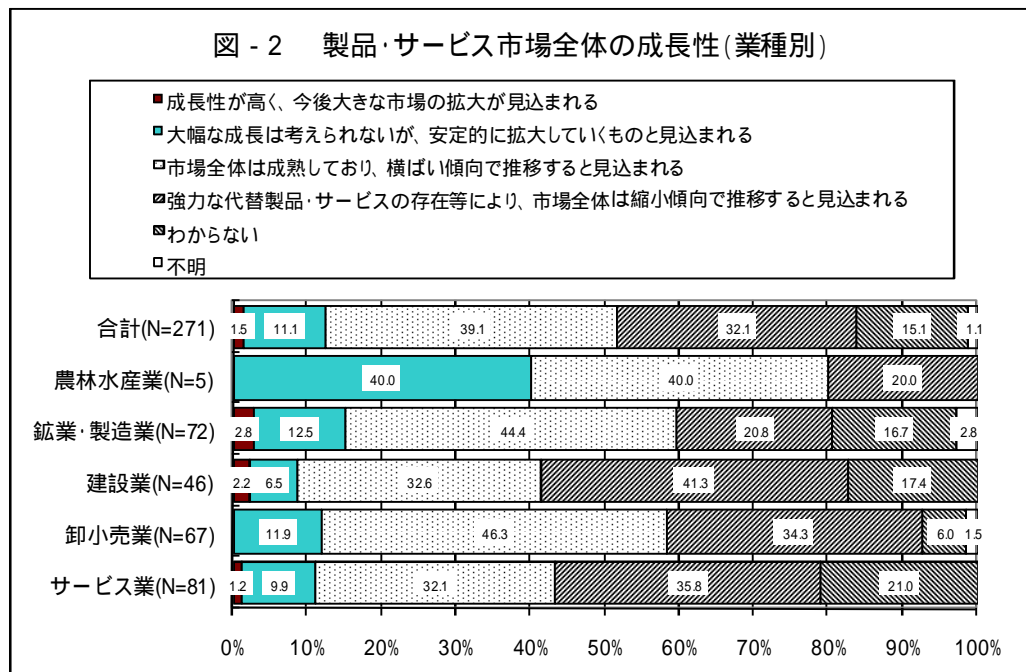


表 4 市場を取り巻く経営環境(ヒアリング結果)

業種	市場動向・市場全体の成長性は？
農林水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資材価格が高騰しているが、商品が売れなくなるので、野菜の販売価格には転嫁できない状況</li> <li>・安心ブランドの付加価値が付いた商品であっても、ブランド以外の販売価格と大差ない。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・但馬は人口が減少しているし、農家も減少している。成長性は低いと考えている。</li> <li>・輸入品(中国産)のイメージダウンがあり、国産品に注目が集まっている。</li> <li>・例えば、神鍋キャベツの収穫は重労働のため、高齢化が進むと作る野菜が変わってくるかもしれない。</li> <li>・米作も個人から営農組合、集落営農、共同施行に変わっていくと思う。</li> <li>・建設業者の農業参入はあまりうまくいかないと思っているが、業務の提携は考えられる。(堆肥のすき込みや、運搬等のオペレーター業務)</li> </ul>
林業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宍粟市に県産木材供給センターが平成 22 年度稼働する予定であり、県産材の供給量の増大が見込まれる。これに伴い但馬からもかなりの量を出さなければならないことになる。</li> <li>・外材の輸入制限などにより国産材を使っていこうという流れになりつつあり、成長性はあると考える。外材の割合が現在の 7 割から 5 割になれば、状況が多少変わると思う。</li> </ul>

資料 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅の様態が変化してきているため、木材の使われ方も変化し木材需要にも影響を与えている。</li> <li>（目に見えるところへの木材使用が減少、国産材は小径木が多くなっている）</li> <li>・国産材価格は低迷している。</li> <li>・CO2削減などの環境問題を踏まえると、木材利用、特に国産材は見直される傾向あり、需要増に期待している。</li> </ul>	
水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・漁に出ると赤字になる。生産コストはすべて上がっているが買い取り(せり)価格は、上がっていない。</li> <li>・大型量販店が増え、一般の小売店の元気がなくなっている。</li> <li>・大型量販店は大量に安く仕入れるので、利益が減り、卸・納品業者の景気が悪化している。</li> <li>・消費者は安く安心して魚であれば、但馬産か外国産かを気にしていない。それを反映して、大型量販店では外国産の魚がたくさん売られている。</li> <li>・観光客が増えれば魚の消費も増える、観光地の魚屋は元気がある。逆に街中の魚屋は元気が無い。</li> </ul>	
製造業	かばん製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界(メーカー)はOEM生産の仕事をしているところは安定しているが、それ以外のところは新学期向けの学校鞆の生産ぐらいしかなくその日暮らしである。生産量少なく、後継者もいない先行き不透明のメーカーが多い。</li> <li>・今後もメーカーの生産量は減少し、材料も減少していきだろう。</li> <li>・逆に、地域ブランドに認定されたことで、かなり認知度が上がり問合せが増えてきているとメーカーから聞き及んでいる。</li> <li>・百貨店での売上が落ちている。特に関西圏はよくない。また、各ブランドが商品を絞り込んでいるため、ロット数が減少し売上也落ちている。</li> <li>・量販店の売上がほとんど見込めない。逆に、アパレル関係でかばんが売れている。</li> <li>・他地域と比べて、豊岡は産地として生き残っていただけの素地は十分ある。(大阪は後継者が少ない。名古屋は主にレディース中心だが売上が悪くなっている。東京は外国人の一言摘発により雇用確保が難しくなっている。)</li> </ul>
	プラスチック製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原油価格高騰により燃料費増、運賃等に響いてきている。(30%程度あがっている。)</li> <li>・海外展開に歯止めがかからない。(コストを下げるためには、せざるを得ない。)</li> <li>(短納期、数が少ないもの 日本、大量生産できるもの 中国)</li> <li>・付加価値の高い商品が売れなくなってきている。</li> <li>・他業者が侵入してきているため、当社が占めるシェアが縮小している。</li> <li>・あらゆる製品の金属部分のプラスチック製への転換が検討されている。</li> </ul>
	電子部品・デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電力用の半導体は大きなマーケット(現在も将来的にも)</li> <li>・これまでも業績は緩やかながら右肩上がりである。よっぽどのことがない限りこの状況が続くだろう。</li> <li>環境、省エネ対応 成長分野</li> </ul>
	食料品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豆腐の消費量は微減だが価格は安くなっている。</li> <li>・豆腐の価格は二極分化。</li> <li>・阪神淡路大震災以後に大手企業が但馬に進出してきたため、小規模な豆腐屋は閉店した。</li> <li>・北但地域への豆腐供給状況は、数量ベースで8割が地元、2割が大阪、京都、四国から供給されている。</li> <li>・国内の食糧自給率の低下から、今後は食糧不足の傾向が予測される。そういった状況から、資源を利用する第一次産業が見直されてくるのではと考えている。中でも鶏肉は他の肉と比べても値段が手ごろで高たんぱくであるなど栄養価も高いことから、将来性があると見ている。しかし、後継者の問題(生産者の高齢化、鶏舎の老朽化)、また農場確保が難しい点がある。</li> </ul>
	パルプ・紙・木製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・材料の価格自体は30年前と変わらない。</li> <li>・市場動向は横ばいかもしくは伸びない状況である。(既に成熟産業)</li> </ul>



## 資料 1

繊維製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・縫製は統廃合が進んでいる。燃糸は仕事はあるがコストは厳しい。儲からないし、利益も横ばい。</li> <li>・大量生産できる製品・単純な業務でできる製品は、コストの低い海外(中国)で製造されるようになってきている。</li> <li>・昨秋ぐらいいから、原油価格高騰により燃料費増、運賃等に響いてきている。</li> </ul>
鉄鋼	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原油価格、材料費高騰・・・これまで経験がない状況</li> </ul>
非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本国内の需要だけではしんどいので、中国にも進出し、次の市場としてタイに工場(拠点)を建設する予定である。市場もブリックスからビスタへと変わってきている。</li> <li>・この業界はニッチ産業であり、全体でも2,000億から3,000億程度である。大手企業が少ない。</li> </ul>
金属製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原油価格高騰により燃料費増、運賃等に響いてきている</li> <li>・ステンレスは4、5年前の価格の5倍であるが、製品に価格転嫁できない状況。</li> <li>・無理を言う取引先については社命で取引の断りを入れている状況。</li> <li>・利益は減少。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一時期はカメラ用部品において、売上全体の90パーセントを締めていた時期もあったが、現在は複合機のパネ部品が30パーセントと変わってきている。複合機などの事務機器については今後も需要があると見ている。</li> </ul>
電気機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地調達、現地生産がベスト(今後の課題)</li> <li>・EU圏での需要が大きい</li> <li>・CO2削減、原油高止まりでマーケットは大きくなるだろう。</li> </ul>
一般機械・精密機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工作機械は、波があるが今後も十分可能性はある。</li> <li>・計器は、需要量が決まっている上、先行き不透明である。</li> </ul>
印刷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネットの普及から印刷物の需要が少なくなっている。そのため、過当競争が起こり受注単価が下がっている。そういった影響から中堅の印刷会社が倒産するほど現状は厳しい。(神戸 ひかり印刷 H20.5月倒産)</li> <li>(参考:日本国内全体での印刷需要は7兆円。そのうち約4割が関東圏。)</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非常に厳しい。金融機関から運転資金等の融資を受けるためには、工事請負契約書の提示が必要であり、そのためダンピングしてでも仕事をとっているところもある。</li> <li>・受注産業のため景気が良くないと苦しい。事業所数も多すぎるくらいがある。現在の半分程度が妥当。</li> <li>・今後は倒産が増えるのではないかと。金融機関が融資を締めたら経営の成立しない業者もある。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4～5年前は夏の時期に次年度の仕事がほぼ決まっていたが、今は年度末でも年間の6割程度しか決まらない。</li> <li>・住宅の仕事は無い(年に1～2件)。</li> <li>・設計士の数が多すぎるという訳ではなく、仕事が少ない。</li> <li>・仕事が少なく事務所の家賃が払えなくて、自宅で営業している設計士も出てきている。</li> <li>・個人でやっている設計士は官公庁発注の小さい業務(100万円前後)を3～4業務行い何とか食いつないでいる状態。</li> <li>・一般競争入札が増えてくれば、地元業者はなかなか落札できなくなると思われる。</li> </ul>

## 資料 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共工事削減や民間投資の低下(住宅の建替えの停滞や土地の非流動化)により、官民とも受注量が激減している。</li> <li>・ゼネコンの破綻の影響を受けたり、元請け倒産や下請け倒産により、過度の負担を強いられることが出現している。</li> <li>・原油高騰、資材高騰の影響もまともに受けており、先行き不透明である。来年の春のことすら想像もつかない。</li> <li>・改正建築基準法の施行により、工期が延びてしまい高騰した資材を吸収することができないなど、今年の春先まで悪影響があった。</li> <li>・市内企業は相当数倒産している。</li> </ul>	
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊岡市内は相続税対策でアパートが沢山建っているため、空室率が大きくなっている。(今は大体20%)</li> <li>・アパートは自己資金でも、回収に100%入居で17~18年程度かかるのに、借金の場合にはなかなか回収できない。</li> <li>・昔の住宅は代々引き継いでいくものだったが、今はその代だけで面積も小さくなり、価格も4割程度減少している。</li> <li>・少子高齢化が進めば住宅市場は減少する、人口が増えないと住宅は増えない。</li> <li>・中古住宅市場は新築住宅に比べたらまだ見込みがある。</li> <li>・木造住宅にも構造計算が必要になり、地元の大工や工務店では対応が難しくなるため、ハウスメーカーや地元ビルダーの下請けになっていくことが考えられる。(職人である必要が無く、組み立てが出来れば良い)</li> </ul>	
卸売小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生き残りゲーム状態である。</li> <li>・60年前に生まれた業界で成長期から今は爛熟期を迎えている。</li> <li>・真似をするのではなく、自ら感性でかじ取りしていくことである。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・量販店等が産地直送での仕入れを行っており、市場を通さない流通形態が増えている。</li> <li>・市場動向は厳しいが、環境と経済が連携する取組みに期待している。</li> <li>・「ひょうご安心ブランド」、「コウノトリの舞」などの生産及び販路拡大が必要と考える。(生産者へのPRと消費者へのPR、の両方が必要。)</li> <li>・景気後退で、消費者志向が安いものに流れないか心配である。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・購買の仕方が変わってくることが予測され、ネット販売、宅配等の検討が急務。</li> <li>・コンビニが堅調なことから、大商圏域の業態から生活必需品に絞った小商圏域の業態が中心となってきている。</li> <li>・安全な食料を安定的に確保していくことも今後の大きな課題。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少、少子高齢化による客の減少が加速度的に進むと予想されることから、今後ますます厳しくなる。さらに、弊社が事業展開している圏内は、人口減少・少子高齢化の先進地ともいえる場所であるため、他地域の同業者以上に現状を危惧している。</li> </ul>	
サービス業等	金融保険業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・債券や投資信託は、特に9月に入ってから全くとれない。</li> <li>・当社の純利益のほとんどが証券と融資からである。京阪神方面での住宅ローン(戸建)が大きく影響している。但馬では住宅着工件数は低調であり、利益は縮小傾向。豊岡の人は住宅ローンを組まず自己資金で対応。</li> </ul>
	電気ガス水道	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場の拡大が見込める。</li> </ul>
	通信運搬業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者が激減。団体旅行離れが現出し、企業の慰安旅行も激減したため、利用者が減っている。今後も増える要素はない。</li> </ul>
	飲食店・宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・飲食関係は非常に厳しい。ガラゴミの引取りの際には他社のゴミも混ざっている。分別作業の人件費や処理にも経費がかかる。</li> <li>・昨年利用いただいた客回りを地道に行い、顧客拡大を図っている。</li> </ul>

対事業所サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界として、長期的な展望が見えない。</li> <li>・技術革新が非常に早く、今後どのように変わっていくか全く予想ができないので、臨機応変に対応していくしかない。</li> </ul>
医療・保険・介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・介護対象者は増加しているが、家族(小規模)単位で新規参入されるケースも増えているため、利用者は分散している。</li> <li>・但南建設がデイサービスに参入したり、スーパー「ニシガキ」が介護分野に進出したりしている。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場の成長性としては、今後も悪いだらう。</li> <li>・制度改正により、内容によっては30日処方や60日処方のルールが適用され、患者の受診回数が減少する傾向にある。</li> <li>・廃業医よりも開業医が増えてはいる(1廃業に対し2開業)が、営業時間の短縮を余儀なくされている医院もある。</li> </ul>

(2) 経営意向と事業分野の方向性

今後の供給能力・事業規模の展開意向(中期的な意向)

事業所の今後の供給能力・事業規模の展開の方向性について、今後の中期的な意向(図3)をみると、全体では縮小・廃業する可能性のある事業所が拡大・強化を図る事業所を少し上回っているが、現状維持を図る事業所が52%と大半を占めている。ヒアリング結果(表5)でも「現状維持を図る」と回答した事業所が多く、拡大・強化を図りたいが、世界的な景気減速からその経営環境にないことがうかがえる。業種別では、建設業は縮小・廃業の可能性の割合が一番高く、昨今の厳しい経営環境が浮き彫りとなっている。一方、農林水産業では前述の市場全体の安定的な拡大見込みの大きさに比例し、拡大・強化を図る意向割合が高い。

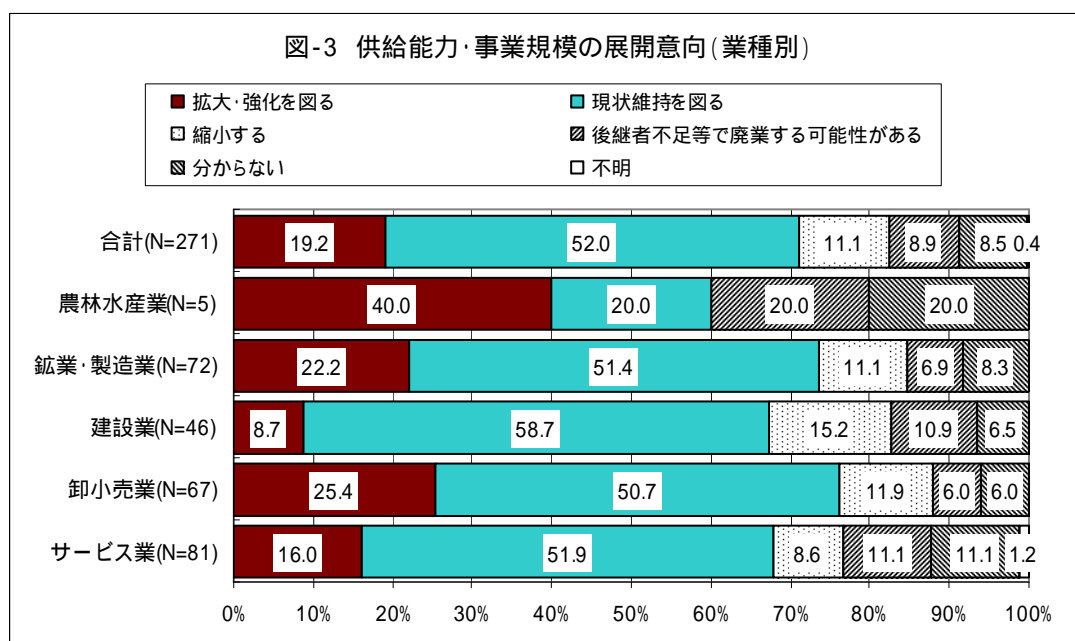


表 5 事業規模の展開意向（ヒアリング結果）

業種	事業規模の展開意向は？
農林水産業	農業 ・今後も4品目限定ということではなく、模索していきたい。(既存作物7割、新作物3割) ・店の棚を「周年」飾れること。 ・設備投資や新規事業は計画していない。
	林業 ・高性能機械の導入も視野に入れており、事業も雇用も大きくしたいとは考えている。 ・現状維持
建設業	・受注産業のため、事業規模の拡大は無理。 ・現状維持が精一杯であり、新しい事業展開は考えていない。
サービス業等	電気ガス水道 ・事業規模は現状維持。
	飲食店・宿泊業 ・現状維持をしていきたい。お客さんを大事にする。
	対事業所サービス業 ・規模を拡大したいと思っているが、実際にそうなるかどうかは分からない。
	医療・保険・介護 ・現状維持で事業展開していく。地域医療を守ることが医者としての使命であり、他の医者と連携したり、豊岡病院を紹介したりするなど相応の医療を行っていく。

雇用規模の展開意向

雇用規模の展開意向（図 4）をみると、業種間において大きな差はなく、前述の事業規模の展開意向と同様に現状維持を図る事業所の割合が大半を占め、増加させるという事業所を減少させるという事業所が上回っている。

ヒアリング結果（表 6）でも、雇用規模は現状維持との意向が多い。

なお、建設業では、雇用規模を減少させるという事業所は34.8%と突出しており、事業所数が多すぎるとの意見もあることから、余剰の従業者数を抱えていることがうかがえる。

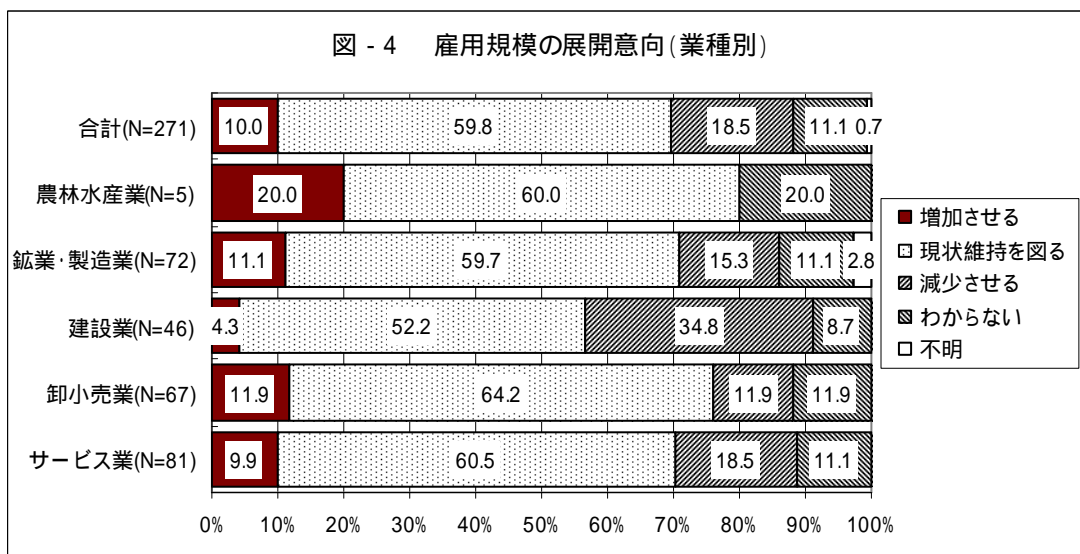


表 6 雇用規模の展開意向（ヒアリング結果）

業種		雇用規模の展開意向は？
農林水産業	農業	・雇用については、事業に合わせた人員配置を心がけており、それにより増減となる。
	林業	・高性能機械の導入も視野に入れており、事業も雇用も大きくしたいと考えている。 ・現状維持
	水産業	・雇用は毎年1人から2人しているが、地元の人材が欲しい。（現在5割が地元地区在住。他は、出石、竹野、横浜） ・最近は新規雇用はほとんどない。
食料品		・雇用は現状のまま生産規模を1割増やすことで、利益率を上げたいと考えている。この利益率の向上で、今後の設備投資をまかなえと考えている。
建設業		・雇用規模は現状維持。（現状では2人ほど削減したい現状ではあるが、今の人員が減るとランクが下がり、大きな仕事が取れないため確保しておきたい） ・新規雇用としては新卒者については、退職者の補充として育成に時間を要するため即戦力の経験のある30代ぐらいがいい。新卒者は一人前になるまでに5年かかるので使いにくい。昭和55年頃から毎年1人ずつの採用を継続していた。 ・事業所数が多すぎる。現在の半分程度が妥当である。 ・雇用規模は現状維持したいが、売上が低下したら人員整理による合理化を図る必要がある。
サービス業等	電気ガス水道	・雇用規模は効率化を図っているので増員することはない。
	対事業所サービス業	・人が増える分だけ業務があるかどうか分からないので、規模の拡大のための雇用拡大には慎重になっている。

### 事業分野の展開の方向

今後の事業分野の展開の方向性（図 5）をみると、農林水産業を除いては、業種間において大きな差はなく、「現在の事業分野に注力したい」、「現在の事業分野を柱として、新たな分野の開拓・新規参入を図りたい」とする事業所が82.7%と大部分を占めている。

具体的に今後どのような分野での事業展開の意向（図 6）を持っているのかをみると、現状では、「土木・建設関連分野」、「住宅関連分野」、「小売関連分野」が柱となっているが、今後は、「環境・リサイクル関連分野」、「医療・福祉関連分野」、「農業・食品加工関連分野」への展開意向の高さがうかがえる。さらには、「新素材開発分野」、「生活サービス関連分野」、「エネルギー関連分野」への展開意向の高まりが潜在化している。

ヒアリング結果（表 7）をみると、リサイクル事業（バイオマス）や農業分野への参入等新規事業分野の展開を考えている事業所が数か所あるが、いずれも課題や問題点を解消しなければならないため模索の段階である。

図-5 今後の事業分野の展開の方向性(業種別)

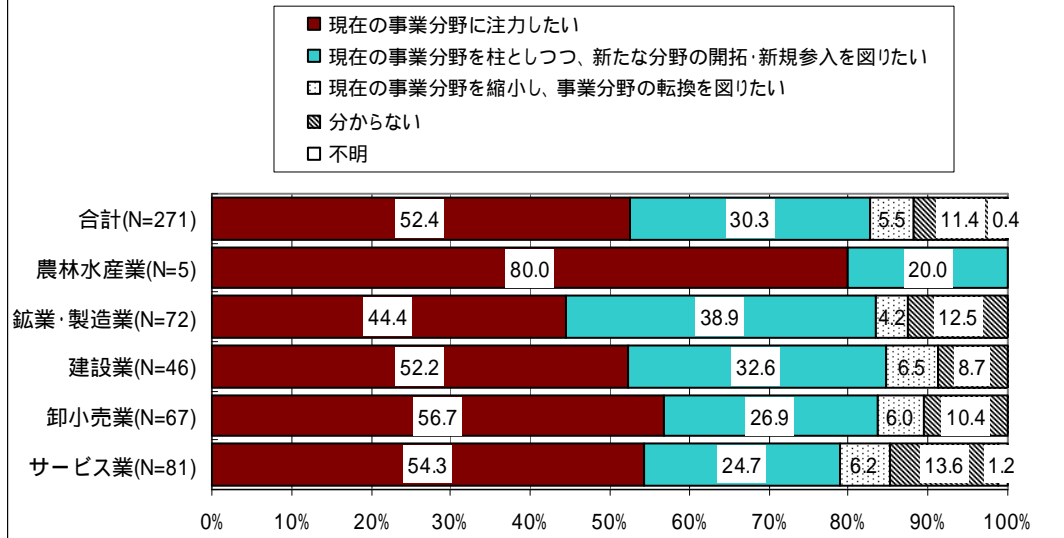


図-6 今後展開を図りたい事業分野

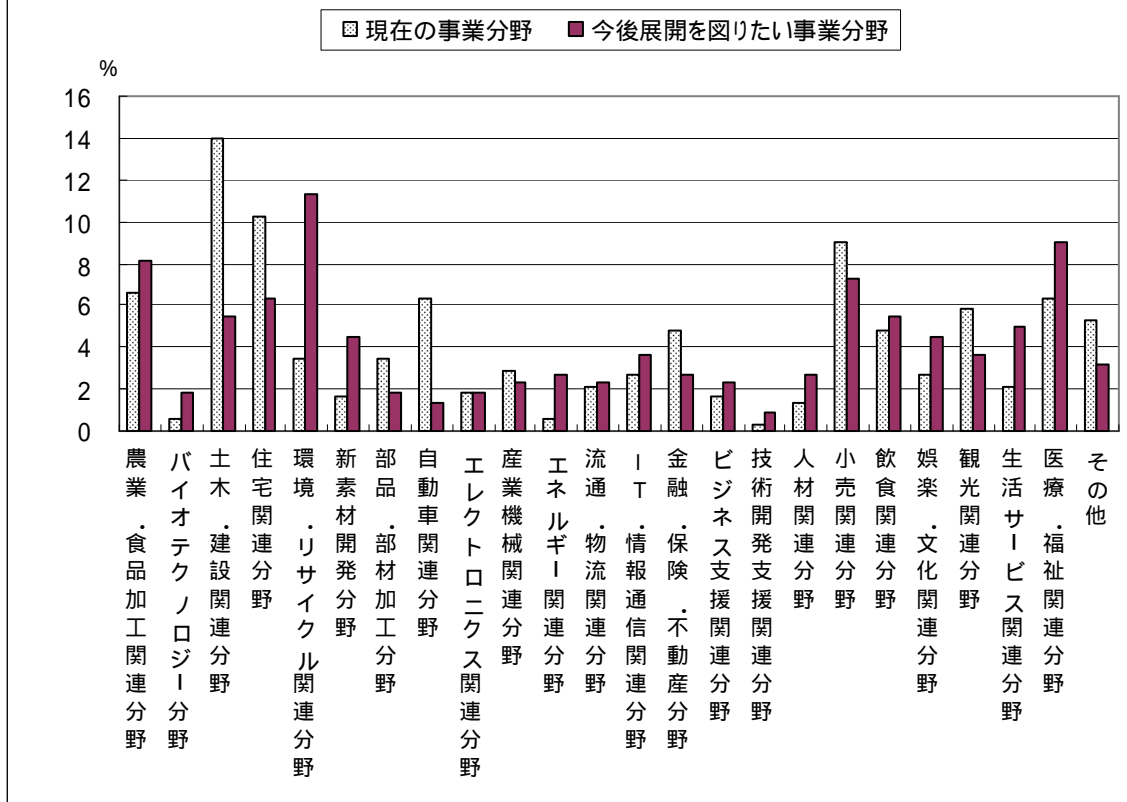


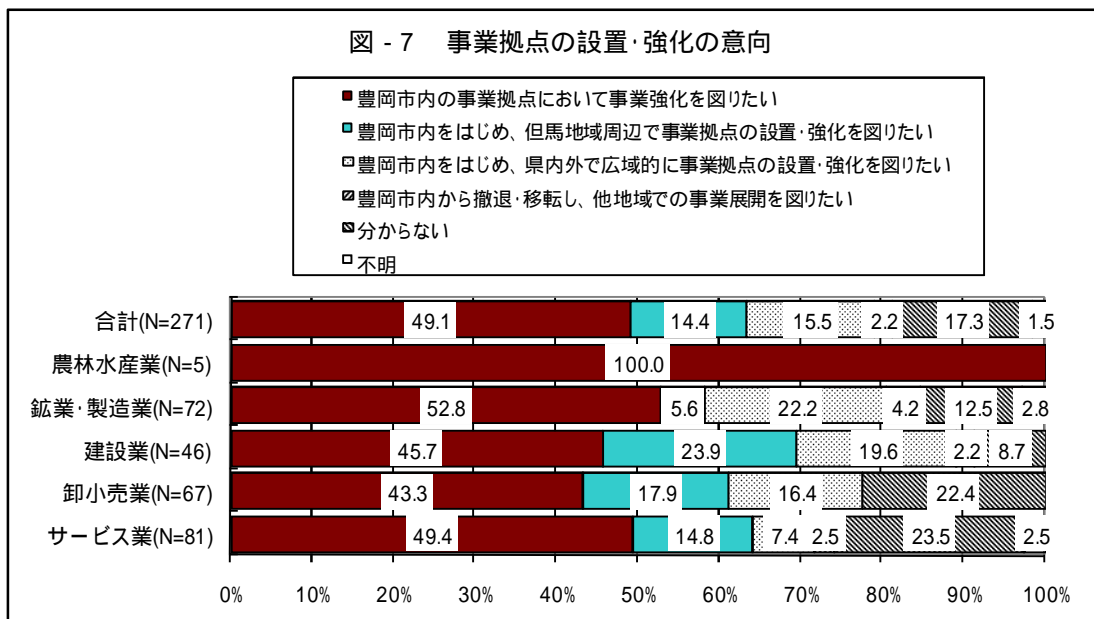
表 7 新しい事業分野の展開の方向性（展望）（ヒアリング結果）

業種		新しい事業分野の展開の方向性は？
林業		<ul style="list-style-type: none"> <li>新規分野としてリサイクル事業への設備投資を検討している。</li> <li>市のバイオマスタウン構想と連携。</li> </ul>
鉱業		<ul style="list-style-type: none"> <li>環境関係への展開も必要であると認識している。</li> <li>市場拡大の戦略は、運搬費を使ってまで拡大するかどうか？という問題はある。製品単価が高くなれば可能だが、今は「いかに安く売るか」が重要になってきている。</li> </ul>
製造業	かばん製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社が請けない仕事も積極的に請けることで、経営改善等への対応をしている。またその中で、靴製造の技術を活かした新しい分野への可能性を模索している。</li> </ul>
	繊維製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業に徹する。（現時点では、新規事業・他事業への進出は考えていない。）</li> </ul>
建設業		<ul style="list-style-type: none"> <li>農業分野への参入は頭に描いているが、大規模経営にしないと採算が合わない。参入する業者もあるようだが規模が大きくないと無理である。</li> <li>農業（果樹園、観光農園）分野への参入を模索している。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>業態をこれ以上伸ばすことは非常に難しい。時代に合わせて業種を変えてきた。業種を変えるか場所（人の集まる場所）を変えるか。</li> <li>本業がダメなら別の業種に変える。（企業の寿命は30年といわれている、新しい試みも昔は10年ワンクールであったが、今では5年である。）</li> <li>新しい分野を展開し、利益は上がっているが、15万商圈でないとダメと言われており、今後の展開は考えていない。</li> <li>高齢化に対応し、ネットスーパーなどの宅配販売の分野に進出したい。</li> </ul>
サービス業	通信運搬業	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業分野への展開として、指定管理者制度の活用を考えている。</li> <li>バイオ燃料の活用は考えていない。燃料確保の問題や車両の改造費用の問題がある。</li> </ul>
	対事業所サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の人員で処理できればアウトソーシングの受け皿など新たな事業分野に進むことを検討したいが、現在はフル稼働の状態なので、新しいところに手が回らない。</li> </ul>
	医療・保険・介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい事業展開は考えていない。</li> </ul>

### 豊岡市内での事業拠点の設置・強化の意向

今後の事業拠点の設置・強化の意向（図 7）をみると、「豊岡市内の事業拠点において事業強化を図りたい」という事業所については、全体で50%近くであり、業種別では、農林水産業を除いてほぼ同様の傾向である。

また、「豊岡市内をはじめ、但馬地域周辺または県内外で広域的に事業拠点の設置・強化を図りたい」という事業所については、全体で約30%を占めており、僅かではあるが、「豊岡市から撤退・移転し、他地域での事業展開を図りたい」という事業所も存在する。豊岡市外への事業展開や撤退・移転を回避するため、豊岡市内での事業継続・展開の可能性を探り、行政の支援策等フォローアップ対策を講じる必要がある。



施設・設備への投資活動（人材育成、技術開発等のソフト投資は除く）の近年の状況

投資活動の状況（図 8）をみると、全体では、「投資活動は重要であり、継続的に実施している」という事業所は約 24% に留まり、「あまり実施できていない」、「ほとんど行っていない」を合わせると約 73% も占めている。

ヒアリング結果（表 8）では、設備投資を計画している事業所、設備投資を予定していない事業所と回答が分散していた。

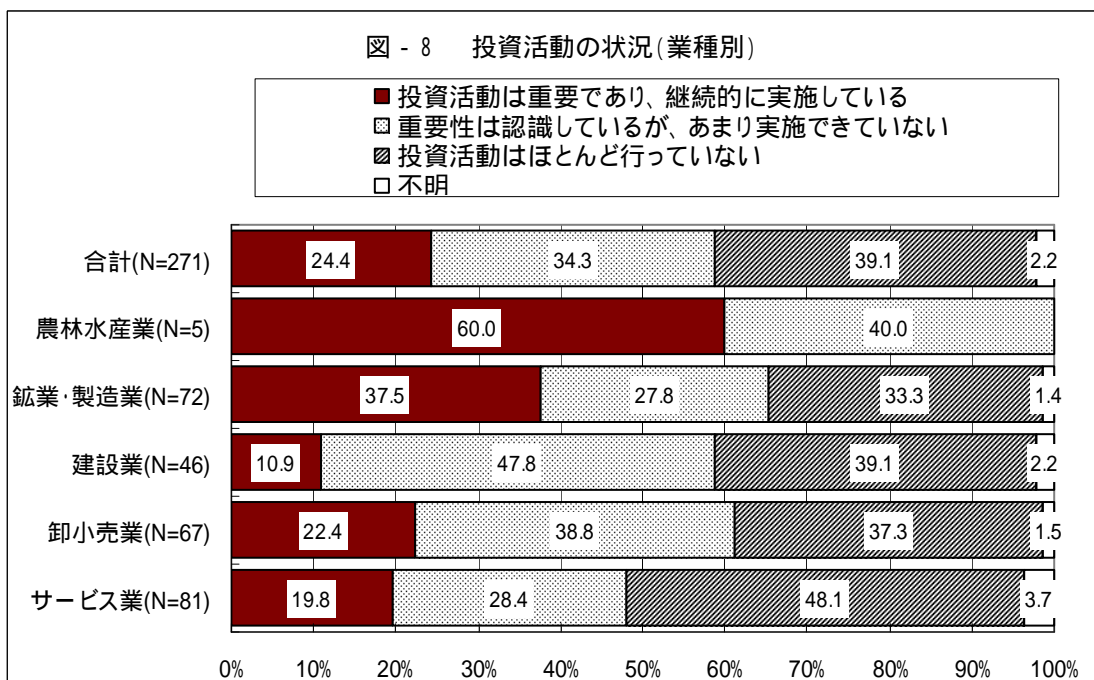


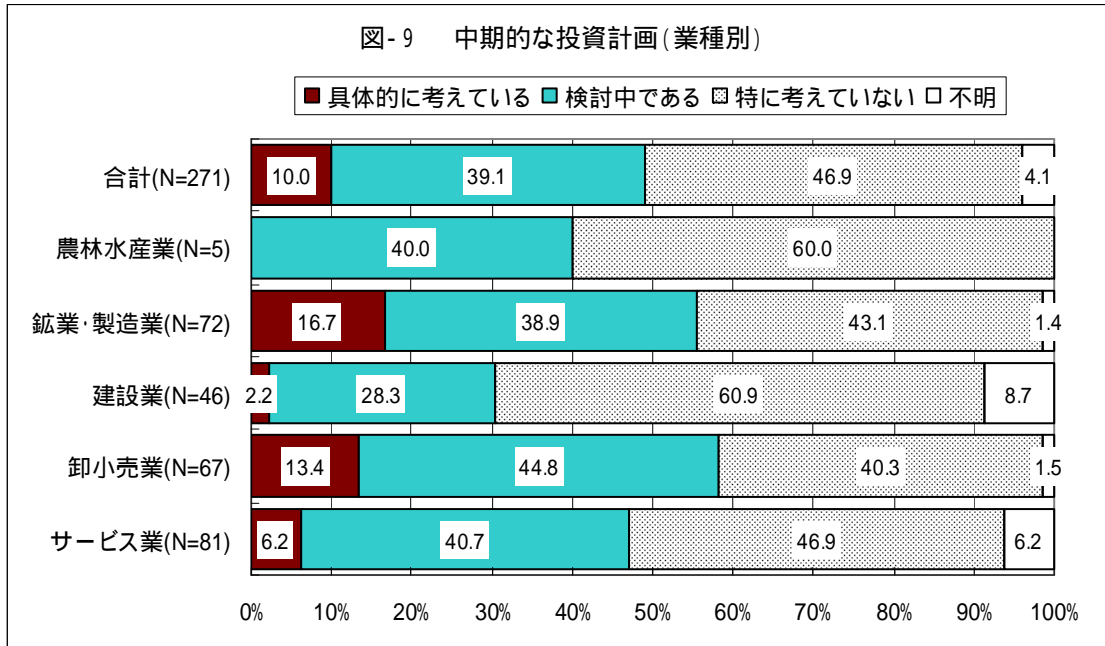


表 8 設備投資の展開意向（ヒアリング結果）

業種	設備投資の展開意向は？	
農林水産業	農業	・冷蔵庫、休憩室、宿舍を充実したい。良い人材を得るためには良い環境が必要である。
		・設備投資や新規事業は計画していない。
	林業	・高性能機械の導入も視野に入れており、事業も雇用も大きくしたいとは考えている。
製造業	水産業	・施設が老朽化しているため設備の更新を検討している。(製氷か冷蔵か検討)
		・新規の投資は行わない。修繕・維持がメインになる。
	プラスチック製品	・設備を計画的に大型化することにより、利益を上げる。(小さい設備は製造されるものが安い ため、利益が少ない。) ・大気汚染防止法に係るCO2削減のため、2～3年中に設備投資しなければいけない。その 設備投資に多額の投資が必要。
	食料品	・製造ラインについてはまだまだ機械化する余地が残っているので、計画していきたい。
		・雇用は現状のままで生産規模を1割増やすことで、利益率を上げたいと考えている。この利 益率の向上で、今後の設備投資をまかなえと考えている。 ・建物等をリフォームすることで投資経費を押さえる。(耐久性が約15年程度延びる。)
	繊維製品	・設備開発はメーカーと共同で行なう。
非鉄金属	・現時点では、金額ベースで20%ダウン、生産量で15%ダウンしているため、早い景気回復を 祈っているが、来夏までは閉塞状況との見通しもあり、景況を見据えながら設備投資するこ とが重要である。本年度は設備投資予算を確保している。 ・今までは、しんどい時に設備投資を行ったことで、成長してきた会社である。	
一般機械・ 精密機械	・特に、老朽化している建物に投資したいが、どうしても費用がかさむ。作業環境を向上させな いといいいものが作れない。	
建設業	印刷	・設備投資を行い、より効率化・コストダウンし良い製品を提供することで、全体のシェアを伸 ばす。 ・定期的な設備投資(更新)
		・設備投資する余裕はない。
		・設備投資はコンピューターの更新程度しかない。 ・設備投資の増資意向はあるが、現時点では展望は開けない。農業(果樹園、観光農園)分 野への参入を模索している。
サービス業等	電気ガス水道	・設備投資は需要の伸びに合わせて計画する。
	飲食店・宿 泊業	・設備投資は考えていない。
	医療・保険・ 介護	・設備投資では、建物が経年経過による老朽化から、修繕を余儀なくされることが多く、この修 理に費用がかかる。

### 中期的な投資計画

中期的な投資計画(図9)をみると、全体では、「具体的に考えている」、「検討中である」を含めると半数近くを占めている。業種別でも全体と同様の傾向にあるが、建設業は「特に考えていない」の割合が高く、設備投資する余裕がないことがアンケート結果からもうかがえる。



## 2 豊岡市産業の事業競争力

### (1) 競争上の優位性

#### 製品・サービスの総合的な競争力の評価

同業他社との競争において、自社の製品・サービスの総合的な競争力についてどのように評価をしているか(図 10)をみると、全体では「非常に高い」、「ある程度高い」という事業所が半数を占め、「あまり高くない」、「高くない」を大きく上回っており、製品・サービスの総合的な競争力を有しているものと考えられる。業種別では、農林水産業、卸売小売業、鉱業・製造業の順で競争力の評価は高いが、建設業では、「あまり高くない」、「高くない」という事業所が約31%を占めている。ヒアリング結果(表 9)をみても、広い業種にわたり製品・サービスの優位性を挙げる声がかかれた。

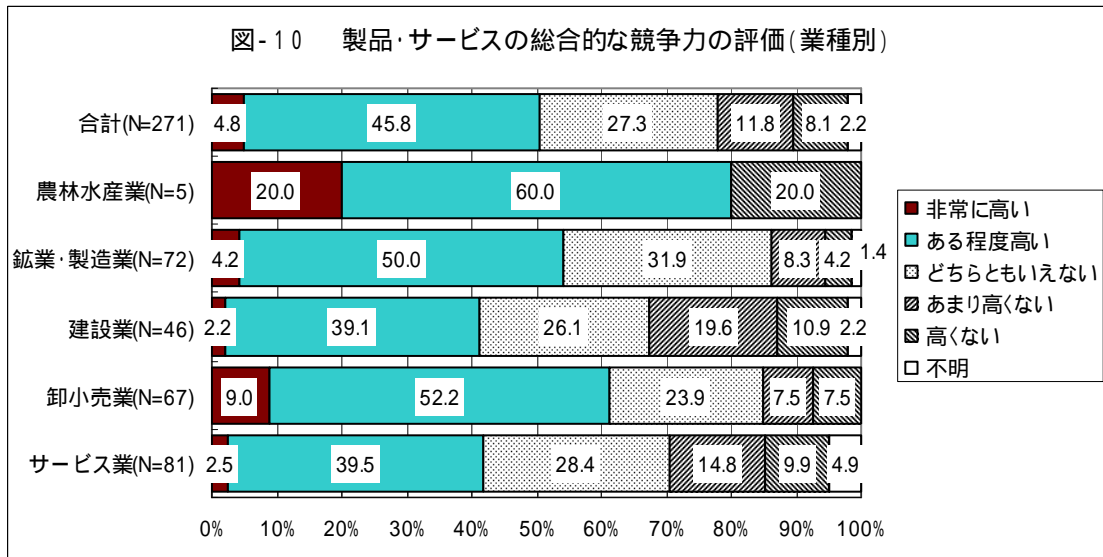
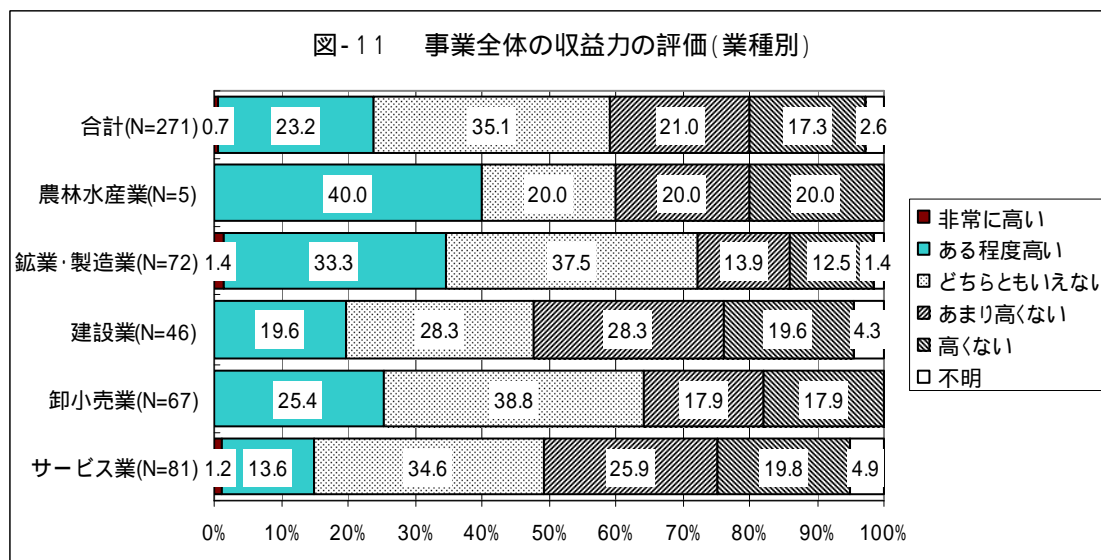


表 9 競争上の優位性（ヒアリング結果）

業種	競争上の優位性は？	
農林水産業	農業	・コウノトリの野生復帰事業としてのコウノトリ育む農法が産地としての強みである。 ・市場(京阪神)に近い、近畿圏では但馬産ブランドは強い。しかし、関東圏ではあまり認知されていない。 ・米や野菜はほぼ県内で消費されている、不足している状態。 ・但馬をひとつの産地として PR できるようになった。
	林業	・市域の約 80% が森林、そのうちの約 40% が人工林(23,000ha)であり、資源は大いにある。
	水産業	・水揚げ量全国 1 位の資源あり。(津居山カニ、ホタルイカ、ハタハタ)
製造業	かばん製品	・材料については、鞆材料のすべてを取り揃えることができ、多種多様な鞆製造に関する要求に対応が可能である。
	プラスチック製品	・他社との差別化を明示。 ・「ものづくり」に対する姿勢、製品の安心感を示す。
	食料品	・但馬や丹後は地元びいきという地域の特性がある、地元の口に合う商品を作っていく。 ・量より質で勝負していることから、おいしいと評判がいい。
		パルプ・紙・木製品
	金属製品	・海外展開することでコストダウンを実施、低価格競争に対応。 ・精密なバネの製造が可能である。
卸売小売業	・いいものをより安く。 ・「コウノトリの舞」は地元での購入は少なく、都市部での需要が多い。	
サービス業	・患者の傷病のみならず家庭の悩みも聞くなど、患者にとってはよらず相談できる医療機関でもあり、患者との一体感が醸成できる。	

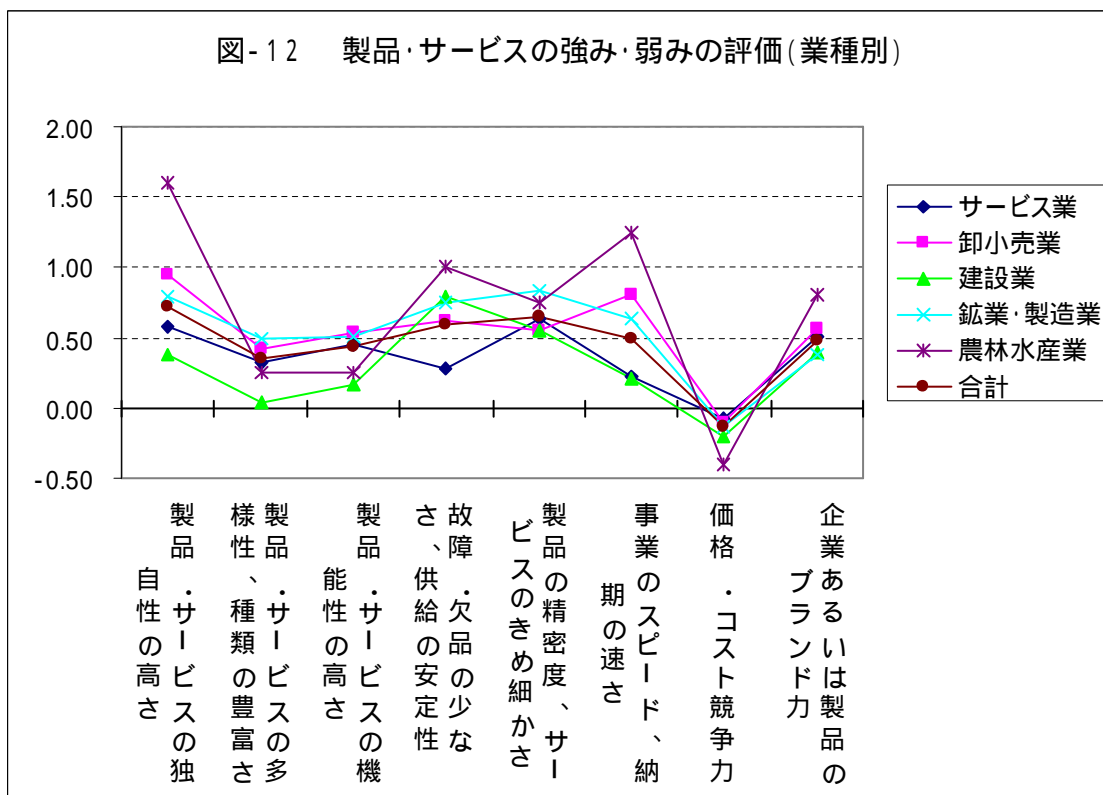
事業全体の収益力の評価

事業全体の収益力についてどのように評価しているか(図 11)をみると、全体では「あまり高くない」、「高くない」という事業所が、「非常に高い」、「ある程度高い」という事業所を約 14% 上回っており、前述のように、製品・サービスの総合的な競争力が高くて、収益力に直結していない構図がうかがえる。業種別では、農林水産業や鉱業・製造業では「収益力が高い」という事業所が他の業種に比べて多いが、建設業やサービス業では「収益力は高くない」という事業所が半数近くを占めている。



(2) 事業競争力を支える要因

製品・サービスの競争力を各要素に分解した場合、同業他社と比較して、自社の製品・サービスの強み・弱みについてどのように評価しているか(図 12)をみると、全体では、「製品・サービスの独自性の高さ」、「製品の精密度、サービスのきめ細かさ」、「故障・欠品の少なさ、供給の安定性」の順で評価が高い。一方、「価格・コスト競争力」では平均点「0」を下回り最大の弱みとなっており、事業競争上の阻害要因となっていることがうかがえる。業種別でも同様の傾向にあるが、特に、農林水産業や卸売小売業では「製品・サービスの独自性の高さ」、「事業のスピード、納期の速さ」を強みとしている。今後は、価格・コスト競争力を強化することが求められる。



(注) 「大きな強みである」を3点、「まあ強みである」を1点、「やや弱みである」を-1点、「大きな弱みである」を-3点として算出した平均点。

表 10 事業競争力を支える要因（ヒアリング結果）

業種	事業競争力を支える要因は？	
農林水産業	農業	・種苗、肥料については、安心ブランドを扱っているので値段の高い地元業者から仕入れている。 ・安心ブランドに欠かせない防虫ネットがある。
	林業	・需要にすばやく対応できるよう必要なストックを持ち、品質向上（乾燥材）という付加価値をつけている。
	水産業	・観光地（城崎、日和山）に近い。 ・漁場が近いので鮮度がよい。 ・豊岡の市場は品物の量、魚種、買受人の数が多いことが特徴。しかし、いつまでこの状態が続くか、不安がある。
鉱業	・造園業者については、「赤っぽい石」を好まれるが全体にこの赤っぽい石が出回っている量が少ないため喜ばれる。	
製造業	かばん製品	・リスクはあるが、在庫を多めにかかえるなどの管理をして戦略的に調整・対応している。（原材料の価格高騰に備え、戦略的に在庫をかかえることで利益を調整している。） ・蓄積された技術を限られた分野だけではなく他の分野に生かすことにより、産業としての可能性を広げることができると考えている。
	プラスチック製品	・材料比率が低いため、多少の材料価格の増減でも対応できる。（材料比率 22%） ・中国（広東省）の協力会社から製品を輸入販売を行うことで、商社として動いている部分で利益も得ている。（中国から全世界へ輸出。）
	食料品	・兵庫県産、但馬産を売りにしている。HACCPを導入し、兵庫食品認証制度に登録された。学校給食でも出されている。 ・但馬に工場を置いていることが、京阪神に近いこともありいいイメージにつながっている。（新鮮、衛生、安心。）
	パルプ・紙・木製品	・取引先の景気動向が掴みやすいことから、市況の見極めがしやすい。
	非鉄金属	・屈曲性能に優れた耐震ケーブル（動作による破断はない）を他社に先駆けて製造した。 ・製品が使用される各国の規格（海外規格）を他社よりいち早く取得した。各エリアで遵守する規格を満たした多彩な製品群を提供している。 ・特許を取得している。
	金属製品	・原料から完成品までの一貫した生産が可能な設備があるため、品質保証が確保できる。 ・品質保証を自社管理するなど製品の安心感を示す。（原料から完成品までの一貫した生産が可能な設備があるため対応可。）
不動産業	・住宅に関連する業務を幅広く行っていること。（その時の状況で優位な部門に力を入れることができる。）	
卸売小売業	・野菜の生産コストはアップしているが、価格に反映されない。 ・決済が早い。 ・「ひょうご安心ブランド」、「コウノトリの舞」などの認証制度は優位性を持っていると考える。（しかし、必ずしも他の商品との競争性が高いということもなく、付加価値に対する適正な評価がされていない。）	
	・価格を5%上げると、消費量が8%下がるので、コストアップは最後の手段である。	
	・コストを下げることで常に低価格で販売できるようにしている。（ELDP=Every Day Low Price） ・3S（整理・整頓・清掃）に徹底的に取り組んだことで、バックヤードの在庫が減るなどの効果が表出し、品出し・陳列の作業を専門チームを組み、営業時間内から営業時間外（朝、晩）にすることでオペレーションコストが下がった。 ・特売品を作らず、常に低価格で販売することで客に安心感を与える。また、特売品を作らないことで、広告料や特売品の配置などの人件費などコスト削減をしている。	
スビ	金融保険業	・確実にローコストで経営していくことを目標にしている。

電気ガス水道	・インシャルコストは高いが、ランニングコストは安いので、トータルで考えると経費節減につながる。
対事業所サービス業	・販売だけでなく、プログラムやネットワーク構築までをセットで売っているのが、事務機器販売店より強い。 ・いろいろな業種の業務を手がけているので、どのような事業者の要望にも対応できる。

### 3. 豊岡市産業の経営資源

#### (1) 経営資源の強み・弱み

事業活動を支える経営資源を人材力、組織力、技術力等の要素に分類した場合、これらの強み・弱みについてどのように評価しているか(図 13)についてみると、全体では、人材力、技術力が強みとなっているが、それ以外の要素は「0」評価付近に留まっており、組織力、設備力、資金力の要素は今後の強化ポイントとして挙げられる。中でも営業力については弱さが目立っており、営業力の強化が経営上の課題となっていることがうかがえる。業種別でも、農林水産業を除いて、同様の傾向がうかがえる。農林水産業は、「設備のコストパフォーマンス」や「内部利潤・自己資本力」の弱さが多く挙げられており、生産性の向上や財務面の強化が課題であると考えられる。

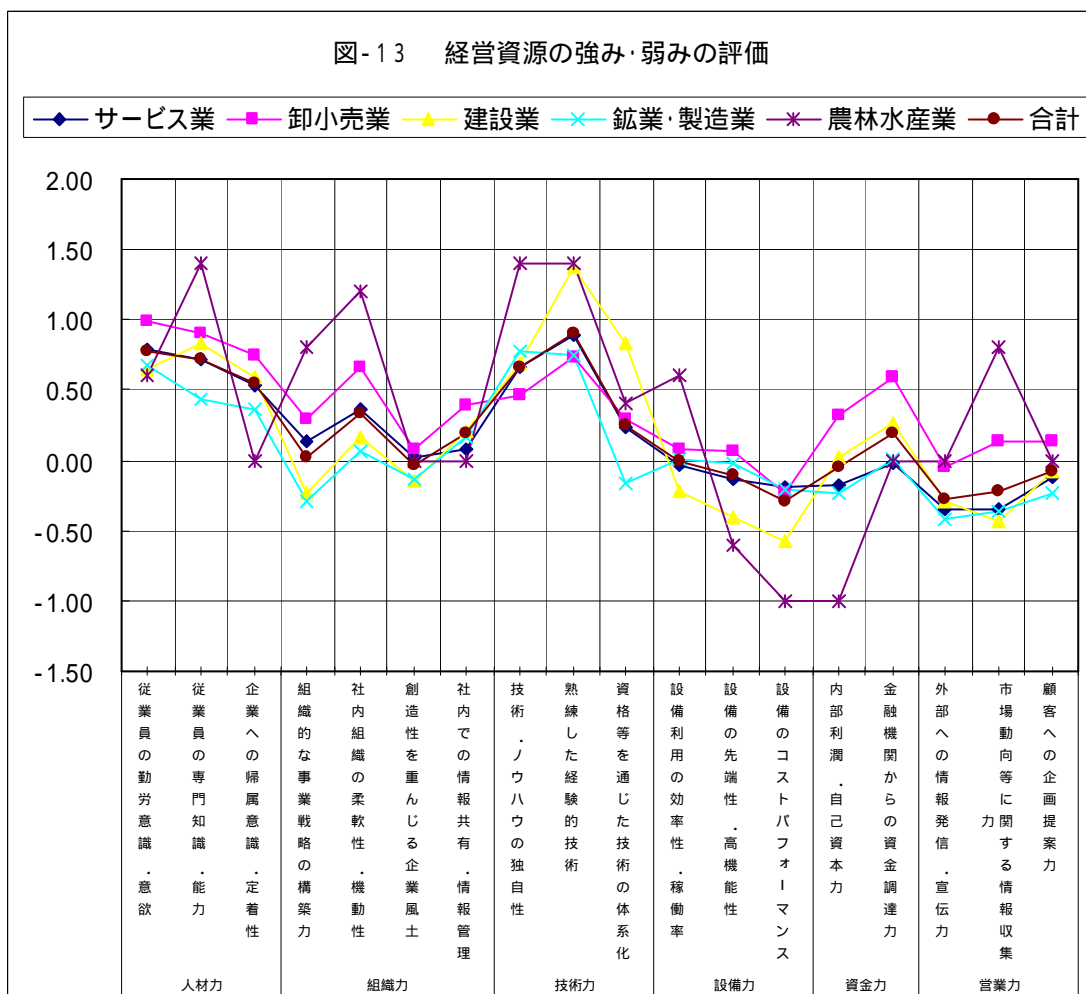


表 1 1 経営資源の強み・弱み（ヒアリング結果）

業種	経営資源の強み・弱みは？
農林水産業	<p>農業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事はハードだが、それに見合った対価が従業員に支払えていない。</li> <li>・資金繰りが問題（毎日収入があることが必要）</li> <li>・従業員の高齢化</li> <li>・増産要求があるが、これ以上は無理。</li> <li>・施設栽培では、自然災害にあいにくい場所、水害のない場所が最良だが、豊岡にはそのようなまとまった場所がなく、農地の拡大が図れない。</li> </ul>
製造業	<p>かばん製品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業外収入（不動産収入）で、利益の上がらない時期の赤字補填が出来ている。（好景気の時に不動産取得。）</li> <li>・金融機関から融資・借入などの取引をせず、自社の財源で経営。（現金取引等）</li> </ul>
	<p>プラスチック製品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・産業廃棄物の国内処理。</li> <li>・販売先への売上限度額設定によるリスク分散をしている。</li> <li>・設備を大型化することにより、自社製品の製造だけでなく他業者からの請負製造（OEM）に対応できる体制をとっている。請負により製造しているものとして、自動車部品、農機（田植え機、コンバイン、トラクター）、日用品（パケツ等）、建機（コンボ等）がある。</li> <li>・工場の敷地面積が広いこともあり、業者が指定する原材料を保管する場所が確保できることから請負製造の対応が可能であるが、運送コストがかかることが課題である。</li> </ul>
	<p>電子部品・デバイス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在は景気変動のとき。そういう時は採用面でも当社に有利に動くか。</li> </ul>
	<p>パルプ・紙・木製品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺に同等製品を製造できる企業がない。（100%内製化、3色印刷、裁断機）</li> </ul>
	<p>繊維製品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーター（労働力）不足</li> <li>・外国人研修生の受入</li> <li>・しっかりとした設備を保有していること。（設備投資に年間数千万円。）</li> <li>・顧客ニーズに対応できること、しっかりとした技術を持っていること。（多品種、小ロットまた納期の厳しい商品に対応可能。）</li> </ul>
	<p>金属製品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社開発商品の開発ができるなどの生産技術を持っている。周囲に対応が可能な業者がないため、自社内で開発し対応している。</li> </ul>
	<p>電気機械</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優位性はやはり技術力</li> <li>・海外需要の伸び（特にEU圏に期待）</li> </ul>
<p>印刷</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社でもある豊岡の工場は、大型設備を配置できる広い土地を有していることからこの規模の大きさを強みにしている。</li> <li>・印刷業は装置産業でもあるため、多額の設備投資を行っている。それにより、ロットの多い受注にも対応でき、また商品を自社で一貫生産できる。豊岡では社名で人材も集まる。</li> </ul>	
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一級建築士が4人いること。</li> <li>・歴史と蓄積した実績があり、信用力・技術力とも高い。人材育成も力を注いできている。</li> <li>・総合評価方式となり、技術力・財務力・地域貢献度とも高い当社には有利であり、落札もしやすい。</li> </ul>
卸売小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗づくり。（心地よい空間づくり）</li> <li>・ポストシステム（売上集計）、店舗システム、発注システムの構築による効率化により、人員削減につながっている。</li> </ul>
サービス業等	<p>飲食店・宿泊業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大自然に囲まれ、観光資源が多いという立地条件が強みである。また、従業員のほとんどを地元から採用していることも強みである。</li> </ul>
	<p>医療・保険・介護</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金面では安定感がある。（資金繰りに奔走、心配しなくてよい。）</li> <li>・HHの質の良さを利用者から評価してもらっている。</li> <li>・個別症例に対しては、ケアマネ、ケースワーカー等と連携を図りながら事業展開している。</li> </ul>

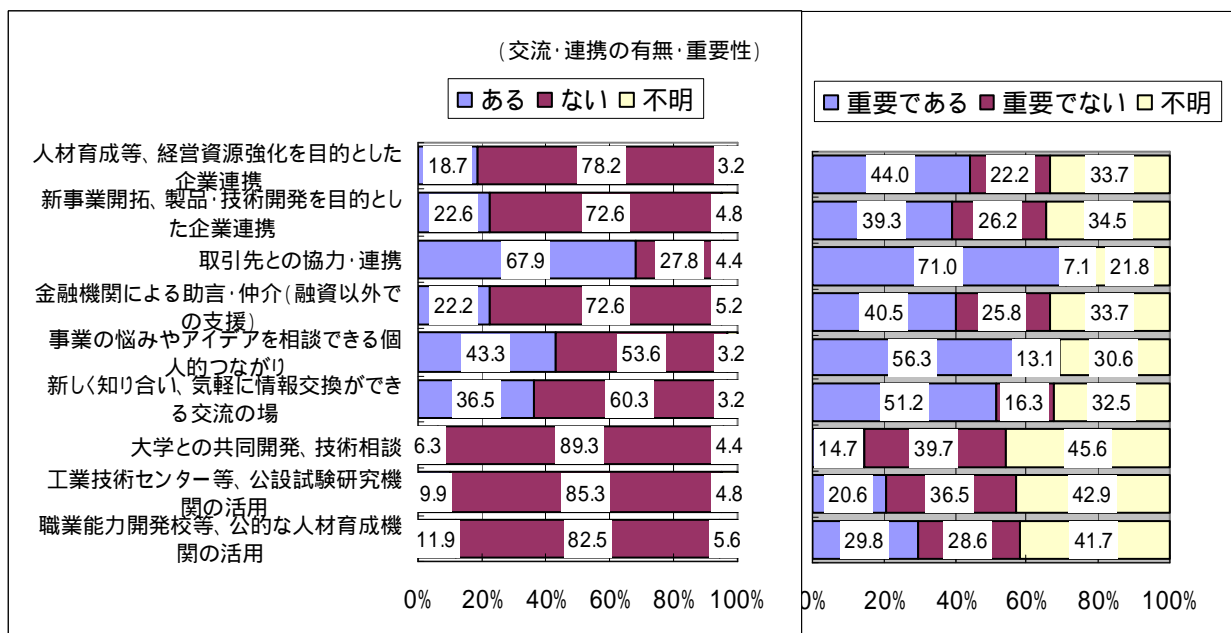
(2) 企業間の交流・連携の基盤形成

他企業等との交流・連携の有無と重要性

他企業等との交流・連携の基盤が形成されているのか(図 14)をみると、「取引先との協力・連携」の割合が最も高く、「重要である」との認識もそれ以上に高い。「取引先との協力・連携」は経営資源を補完・強化する上で重要なファクターとなっていることがうかがえる。また、「事業の悩みやアイデアを相談できる個人的なつながり」、「新しく知り合い、気軽に情報交換できる交流の場」などインフォーマルな場の活用もなされており、比較的重要視されている。

他企業等との交流・連携は、事業所の経営資源を補完・強化するための重要な基盤である。今後は、異業種・同業種問わずネットワークを強化する取組みが必要だと考えられる。

図 14 他企業等との交流・連携の有無と重要性



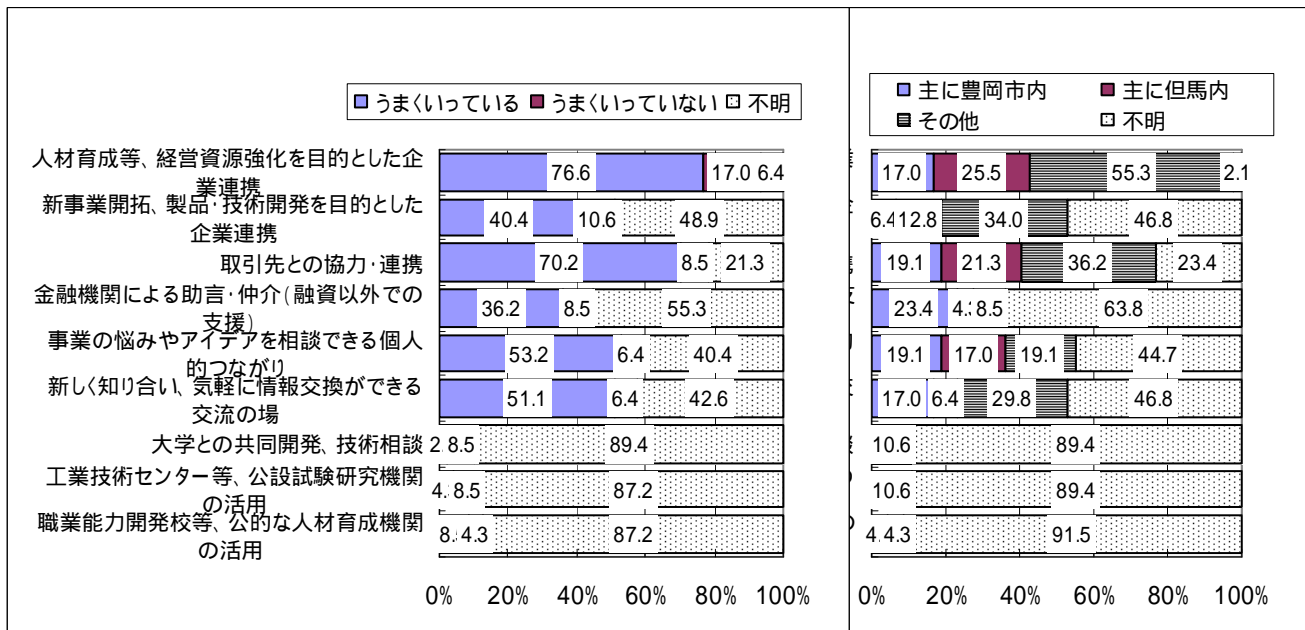
他企業等との交流・連携の状況と連携先地域

他企業等との交流・連携がある事業所について、その状況や連携先地域(図 15)をみると、「人材育成等経営資源強化を目的とした企業連携」をはじめ、その他の交流・連携についても相対的に「うまくいっている」という事業所が多く、連携先地域については、「豊岡市外」が多いことがうかがえる。

連携内容についての問題点としては、市内に大学と連携する場合の窓口、公設試験研究機関・公的な人材育成機関が無いことや人材育成の研修等の地元開催が少ないなどが指摘されており、今後はこれら問題点の早期解消が期待される。



図 15 他企業等との交流・連携の状況と連携先地域



(3) 人材の育成・確保

人材は経営資源の核であり、人材なくして事業経営は成立しない。人材は経営活動の成否を握っているといっても過言ではない。「経営資源を支える人材力が強み」とであると評価した企業は多く、ヒアリング結果(表 12)からも、人材の育成に力を入れている事業所がほとんどであり、「人材の育成」について非常に重視されていることがうかがえる。

また、人材の育成については、各事業所での独自の研修やOJTを通じて実施されており、同業種間での共同研修はほとんど実施されていない。

一方、人材の確保・雇用については、ヒアリング結果(表 13)をみると、総じて、ハローワークや高校等を通じて求人募集するものの、求職に結びつかず人材の確保に苦慮されている事業所が多い。今後は、求職者に対して企業情報や求人情報を効果的に提供するようなマッチング機能の構築や人材育成の共同化を図ることが求められている。

表 12 人材の育成方法(ヒアリング結果)

業種	研修内容は？他企業との合同研修は？
農林水産業	農業

・弊社では、ものを作ることに留まらず、「人も作っている」。独立させて農地が持てるようにしてやりたい。  
 ・現在は技術をタダで教えているだけの状態である。育成には5年もの長い年月がかかる。  
 ・今後は外国人労働者の雇用も視野に入れていきたい。

・職員として基本的な研修と、事業で必要になる研修を部門毎に行っている。  
 ・他企業との合同研修は行っていないが、おもしろいかもしれない。

資料 1

林業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国の施策で緑の雇用担い手対策事業により、若い作業員の確保及び技能習得を行っている。</li> <li>・専門機械での基礎研修を受けている。</li> <li>・育成には、技術面で3～4年ほどかかる。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業員に必要な資格を取得させる。</li> </ul>	
水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配置換えやスーパーに出かけ勉強。</li> <li>・漁連の幹旋での研修。(3日程度)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・兵庫県の雇用開発協会に春・秋の1泊研修に行かせている。</li> <li>・2ヶ月で7日間程度の幹部研修には別途行かせているが、対象者がごくわずか。</li> </ul>	
製造業	かばん製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入社後は「商品管理、縫製・製作、企画、営業」という流れになっている。</li> <li>・営業、企画は豊岡以外の出身者が多い。縫製は基本的にパートとして地元から採用している。</li> <li>・専門学校との連携により、従業員の確保と後継者育成を実施にしている。</li> </ul>
	プラスチック製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国家試験(フォークリフトなど)の資格を取得した場合、手当の支給を行っている。また、製造用の機械の使い方については、メーカー独自のスクールへの派遣を行っている。</li> <li>・職員採用については、ハローワークを通して中途採用者を雇用したり、定年者の再雇用等に対応している。求人を出しても応募はない。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部研修はあるが、OJTなどの内部での研修が主体である。</li> </ul>
	電子部品・デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的に社内研修や親会社の研修で対応。</li> </ul>
	食料品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の先輩が教えている。(OJT)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後人材育成については、強化していきたいと考えている。</li> <li>・債権管理の研修で東京へ営業の従業員を派遣している。</li> </ul>
	パルプ・紙・木製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社で研修を実施している。</li> </ul>
	鉄鋼	<ul style="list-style-type: none"> <li>・座学はない</li> <li>・各行程作業(半年程度)を経験させて、合ったところに最終的に配置する。</li> </ul>
	非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成は、社内研修やOJTが中心。技術研修は昨年までは社内研修で行っていたが、今年から大阪方面での外部機関による研修に行かせている。</li> </ul>
	金属製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マナー研修会など各種研修の実施。</li> <li>・異業種間の交流により、他業種の強みの部分の自社還元 例：接遇研修は信用金庫、保険会社など</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業大学校(福崎町)に年に10名程度派遣している。</li> </ul>		
一般機械・精密機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通信教育の推奨。(半額補助制度あり)</li> <li>・インターンシップの受け入れ(今年は3人)</li> <li>・部門ごとのOJT、大阪などで研修を受講させている。</li> </ul>	
印刷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員研修については、入社合同研修やOJT、TQC(総合的品質管理)を取り入れている。</li> </ul>	
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合評価方式の導入を踏まえ、申請テクニック向上を目的に重点研修を行っている。(仕事を取るために申請事務が重要)</li> <li>・作業員に必要な資格はそれぞれを取得させている。例えば、一級建築監理施工技師、作業主任者など。(多種多様な資格がある。)</li> <li>・研修センター(三田)にある講習会や建設業協会の研修に参加している。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・耐震偽装問題以降、設計士の資格が取りにくくなっている。(合格率1/3)</li> <li>・建築基準法等が頻りに変わっているので、姫路や大阪に講習を受けに行く。</li> <li>・資格の更新は必要ないが、講習を受けないと事務所をやっていけない場合がある。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約コンサルタントによる階層別研修実施。</li> <li>・社外での技術研修(講習)。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の資質の低下は信用問題にかかわってくるので、人材育成には力を入れている。</li> </ul>	

## 資料 1

不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格の取得には力を入れているが、ほとんどが京阪神に行く必要があり、経費や時間のロスになっている。</li> <li>・OJTを行っている。</li> <li>・コンサルタントをお願いして研修をしたこともあったが、金額が高い。</li> <li>・地元での研修は少ないが、あれば行くようにしている。</li> <li>・関連企業とは連携して研修を行っている。</li> <li>・定期的な雇用は考えていない、欠員が出たら補充する状態。</li> </ul>	
卸売小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・船井総研の研修</li> <li>・社員の研修は最終的には社長がすべきである。毎月1回、仕事前の早朝に勉強会を実施。また、今日の目標に対する反省、読んだ本の内容、今日の目標について社員が振り返り、それに対して社長自らがアドバイスする。</li> <li>・将来の戦力になる人材を育てたい。10年は同じことをしないと役には立たない。社長自ら「箸の持ち方」から教えている。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内研修を行っている。</li> <li>・セミナー等への参加。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新入社員研修は2週間行い、店に入ってから現場研修。生鮮品部門は技術研修あり。通信教育も行っている。</li> <li>グループでも各セミナーが開催され、年間20名を派遣。また、外部講師を招いてのレジ接客や随時のパート研修を行っている。</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新人職員については、入社前教育(5日間)後、店舗での実習(2ヶ月間)を経て、正式に店舗配属している。従業員については、販売士などの通信教育の受講の推進や、他企業も行っている研修メニューの受講を昇格試験の受験条件へ盛り込むなど積極的に行っている。また、日本流通産業界や日本スーパーマーケット協会が実施するセミナーへも参加している。</li> </ul>	
サービス業等	金融保険業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修は人事部で統括しているが、各部署単位で研修を実施している。</li> <li>・本部では分野ごとの集中トレーニングや融資先の勉強会をしている。</li> </ul>
	電気ガス水道	<ul style="list-style-type: none"> <li>・階層別による共通研修や技術部門のスキルアップ研修は大阪、姫路の研修機関で実施している。豊岡独自の研修はなく、OJTが主である。</li> </ul>
	通信運搬業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修は自社で行っている。</li> <li>・昨年、一昨年は、月1回社員対象にした自己啓発の研修会を行っていた。</li> </ul>
	飲食店・宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2ヶ月に1回、1時間程度、ワーキングカフェという形で社長と現場職員の交流の場を設けている。ここで受けた現場職員の意見を採用するなどして経営に反映している。</li> <li>・他企業との合同研修はなし。客の注文や意見を忠実に聞き、従業員教育の充実を図りたい。特に調理場の従業員に対する教育を徹底させたい。社員には、心あるものをつくれと指導している。</li> </ul>
	対事業所サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長が直接教えたり、営業に同行させたりして知識を身につけさせる。</li> <li>・メーカーの販売店教育のためのセミナーに参加させることもある。</li> </ul>
	医療・保険・介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・HH(ホームヘルパー)養成研修を実施している。</li> <li>・HH(ホームヘルパー)はHH1級、2級、介護福祉士のいずれかの資格を持っているが、実務経験5年経過すると介護支援専門員の受験資格ができ、勸奨している。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護師の研修はできていない。看護協会但馬支部などでは、セミナーや勉強会を企画しているだろう。</li> </ul>

表 13 人材の確保・雇用（ヒアリング結果）

業種	人材確保のための求人方法は？ 採用の動向は？	
農林水産業	農業	・男性は、リタイアした者で片付け・運搬・耕耘等に従事している。女性は、近所のもので収穫・洗浄・袋詰め等に従事している。
	林業	・若い作業員の確保及び技能習得を行っている。
	水産業	・インドネシア研修生の受け入れ。
鉱業	・採石関係についてはここ3年新規採用はない。現在定年は60歳だが、再雇用している。	
製造業	プラスチック製品	・職員採用については、ハローワークを通して中途採用者を雇用したり、定年者の再雇用等に対応している。求人を出しても応募はない。 ・但馬技術大学校へ人材提供のアプローチを開始。 ・募集方法の情報収集（方法が分からない） ・北但雇用開発協会等の新規就業者セミナーなどへの参加
	電子部品・デバイス	・技術系の人材確保（図面作製、メンテナンス部門など） ・技術力向上のための研修の強化
	食料品	・製造部門で職員を募集しているが、若い人の応募がなかなか無い。高齢化が進んでいる。 ・パート職員数名は定年後にパートとして働いてもらっている。
		・中国人研修生の受け入れを数年前から実施している。 ・雇用について新規採用の募集をしても応募が少ない。
	パルプ・紙・木製品	・不足時に工員を募集している。（3～5人/年）、技術系社員の確保。
	繊維製品	・引き続き中国人研修生を受け入れる。（若い労働力の確保。取組みが真剣なため出勤が安定。） ・地元採用（高卒）は長続きしない。（3年未満で退職） ・幹部候補生の地元採用。
	鉄鋼	・新規採用はほとんどない。中途採用がほとんど。 ・パキスタン人、インドネシア人の雇用（3年雇用）。
	非鉄金属	・雇用のコントロールは本社で行うが、募集や採用は工場サイドで行っている。（ただし、営業、システム業等は本社採用） ・ハローワークや技大等に募集すると、スムーズに採用へと結びついている。早い段階から募集しているのが奏功しているのだろう。
	金属製品	・雇用については比較的若い年齢（高卒・Uターンなど）の従業員を定期的に採用できているが、今後は厳しくなると予測している。 ・技術系の人材確保（図面作製、メンテナンス部門など） ・技術力向上のための研修の強化。
	電気機械	・トライアル雇用の実施（35歳までの求職者を3ヶ月試験的に雇用する。これにより定着率は約88%に上がった） ・工員3～5人/年（新卒者）、技術系社員の確保。
	一般機械・精密機械	・技術系は不足傾向である。 ・団塊の世代については、定年後も継続雇用している。（1年更新の最長65歳まで）
	印刷	雇用については、新規で定期的に採用している。また、積極的に合同説明会へ参加している。
建設業	・新規採用、中途採用とも数名あり。新規採用者の育成には5年ほどかかる。年齢構成上、空白の層ができないよう継続的に若者雇用が不可欠。地元採用（但馬技大、総合高校等）を考えている。 ・ハローワーク、毎日コミュニケーション、企業説明会（神戸方面）などでの求人PR。	
卸売小売業	・事業維持・拡大のためには、新規採用は不可欠であり、毎年、数名の採用を行っている。 ・採用にあたっては門戸開放しているが、都会への流出等雇用は極めて厳しい。	

		・大学生の但馬内就職は少なく、高卒者でも以前のように地元就職するものが少なくなっている。 ・新規採用は例年十数名程度で、中途採用が多い。
サービス業等	電気ガス水道	・支店で採用決定するので、地元雇用の視点はない。 ・H17年頃から高校生を事務採用しだした。
	飲食店・宿泊業	・正規職員を毎年雇用している。ほとんどは地元の高校や合同説明会を通して採用している。
	対事業所サービス業	・地元採用を考えているが、人材の確保が難しい。
	医療・保険・介護	・HH(ホームヘルパー)が稀に正規職員になることもある。 ・求人募集はハローワークや広報誌で告知している。求人広告により、ポロポロと応募はある。

#### 4. 豊岡市内での取引関係、取引活動の強化

##### (1) 市内からの原材料・サービス等購入の意向

豊岡市内からの原材料・サービス等購入の意向(図 16)をみると、原材料購入、サービス購入、サービス・生産等の外注、設備投資発注とも、「豊岡市内からの購入・発注はできるだけ前向きに考えたい」、「自社の要求する価格・品質等を満たせば、豊岡市内からの購入・発注を高める可能性はある」という意向は、5割以上を占めており、豊岡市内からの購入意向は非常に高いことがうかがえる。特に、サービス購入については、その傾向が強い。また、ヒアリング結果(表 14)をみると、特に製造業においては、自社の必要とする原材料等は豊岡市内で供給されておらず、そのほとんどを京阪神方面から調達している。今後は、域内流出マネーを縮小させるため、市内自給率を高めることが課題である。

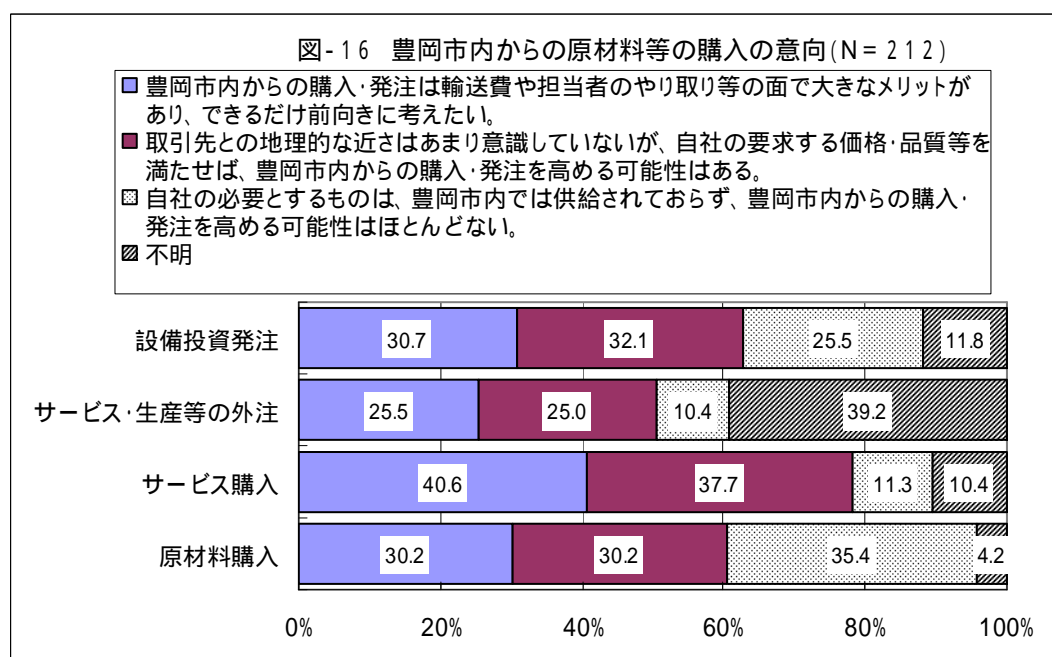


表 14 地元企業との取引の現状と今後の可能性（ヒアリング結果）

業種	域内調達に変えられるか？他企業等とのつながり、連携の基盤は形成されているのか？	
農林水産業	農業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・玉ねぎなどは、「県内消費」(産地間リレー)でよいと考えている。</li> <li>・肥料、飼料は全農から購入、チッソ、リン酸、カリは輸入に頼っている。牛糞や鶏糞は但馬でも多少調達できる。</li> <li>・品目により地元にも卸すようにしているが、作物が高く売れる所を選んで農家に還元していくことを目的としている。</li> </ul>
	林業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労務応援協定を締結し、他地域からの労務確保も可能にした。(丹後地区、宮津地方、福知山地方)</li> <li>・作業道の開設は市内土木業者へ発注している。</li> <li>・木の伐採は素材業者へ依頼することもある。(市内にはないので、市外の業者に依頼している。)</li> </ul>
	水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外材は域外から購入せざるを得ないが、国産材は近隣木材市場から購入している。豊岡市産材もあるがコンスタントに市場へ出ているものではない。(県産材が我社の国産材取扱の90%を占めている。)</li> <li>・国産材の取扱いを増やす方向に進んでいる。(10年前は外材の取扱割合は約80%だった。)</li> <li>・販売先は地元工務店がほとんどであるが、工務店への納品は低価格化(見積もりによる競争)が進んでいる。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・昔は地物だけでも商売ができたが、高齢化や廃業などにより、希望する品物が入ってこなくなった。</li> <li>・但馬の人は但馬の魚を好む。但馬外ではあまり売れない。</li> </ul>
鉱業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他企業とのつながりは今のところないし、必要ではない。</li> </ul>	
製造業	かばん製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種交流会の中で知り合った業者が取引先となることがある。</li> <li>・運送は地元業者を利用している。</li> <li>・特殊な材料は、細かい打合せが必要なため、地元との取引となる。</li> <li>・数社の下請けと取引があるが、その内半数の事業所で後継者がいない。</li> <li>・企画、設計は国内で、製作は海外になっている。</li> </ul>
	プラスチック製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダンボール、ビニール袋、灯油、弁当などは地元調達している。(なかなか調達できるものが少ない。)</li> <li>・原材料については、豊岡市内には取り扱う商社がないため大阪から仕入れている。</li> <li>・ダンボールについては、市内で調達している。</li> </ul>
		電子部品・デバイス
	食料品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕入れはもともと福知山の業者一社だけだったが、価格競争が無いので、今は福知山、豊岡、岡山の業者から仕入れている。</li> <li>・パック等の包装資材は一時期岡山だけになりかけたが、今は9割が地元業者から仕入れている。</li> <li>・国産大豆は市内業者から仕入れている。</li> <li>・製造設備は専門メーカーでないと対応が難しいため、地元からの調達は無理。</li> <li>・平成19年度の納入実績は、多くは市内量販店、その他は卸市場や地元商店。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・梱包材(ダンボール)、荷造り材料、燃料は、地元調達をしている。</li> <li>・エサや種は市外の商社から仕入れている。</li> <li>・販売については、地元へは直接小売店へ販売している。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・商圏は但馬、丹後、丹波である。</li> <li>・市内企業が海外展開したことで出荷減となった。</li> </ul>
	繊維製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出来るだけ地元調達に努めているが少ない。ダンボール、燃料、運送業は地元調達。</li> </ul>
	鉄鋼	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昼食弁当、プロパンガスなどの燃料、簡単な設備の修繕は市内業者に依頼。</li> </ul>

## 資料 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鋳物用のスクラップ鉄を扱う市内業者なし(専門業者なし)。</li> </ul>
非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主原料は四日市から、副原料は大阪・関東・中部各方面から仕入れている。地元調達は無理。</li> <li>・ダンボール、包装紙などは近隣から調達している。</li> <li>・運送運搬は地元を利用しているが、事故対策のことを考えると、地元運搬運送会社が少ないのが問題である。</li> <li>・価格交渉等は本社の方で行っているが、発注は工場サイトで決定している。</li> <li>・異業種交流や連携はない。</li> </ul>
金属製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内に直接の販売先・取引先はない。</li> <li>・ダンボール、工場のメンテナンスを地元業者に依頼しているが、それ以外はほとんどない。</li> <li>・周囲に取り扱う業者がないため、地元調達ができない。</li> <li>・地元での異業種交流は少ないが、会社としては特殊な製造業であることから必要性が低いと考えている。また、同業種においてもお互いの事情が分かると仕事がしにくいこともあり、控えている状況である。大阪や東京等の大都市にある企業とのつながりが中心となっている。</li> </ul>
電気機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大量生産が必要であり、かつ特殊ガスを使用するため、市内で調達するのは難しい。</li> <li>・梱包材(ダンボール)、ネジ、給食弁当などは市内調達。</li> </ul>
一般機械・精密機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下請けは市内で1割程度。主力商品については、豊岡市内の業者ではつくれる。</li> </ul>
印刷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料、ダンボール、運送は地元から調達している。市内業者との取引はほとんどなく、京阪神の業者が主である。</li> <li>・紙はロットが多いこともあり、取り扱いの少ない地元業者からの購入は難しい。</li> <li>・インキについては地元に取り扱う業者がないため、大阪・姫路の商社から仕入れている。</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元で作っているものは、地元で調達していく昔からのつながりがある。しかし入札による工事仕様によっては、使うものも特許があるなどして使えないこともある。</li> <li>・建材等の見積もりは地元業者から取っているし、発注も地元業者にしよう心がけている。</li> <li>・建築する地域によって、その地域の業者と連携するようにしている。</li> <li>・市内で生産しているものは市内で調達しているが、コンクリート二次製品や鉄骨、鉄筋などは市外のほうが安く調達できる。市内で生産されていないものは、京阪神の商社を通じて調達している。</li> <li>・生コンや砕石などは輸送コストがかかるので、市内調達となる。</li> <li>・発注者と施行者との関係以外は、異業種との連携やつながりはほとんどない。</li> </ul>
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従来は在来工法(今は2割程度)だったため、ほとんどが地元からの調達だったが、ハウスメーカーの場合はプレカットのためハウスメーカーからの支給になっている。</li> <li>・建築資材は6割が地元以外で、4割が地元からの調達になっている。</li> <li>・中古住宅の改築等の場合は地元からの調達になる。</li> </ul>
卸売小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達は但馬では無理。「ブランド」がない。但馬でも大阪でも同じレベルのものが準備できないと話にならない。</li> <li>・地元取引は5大ホテル、旅館が中心。</li> <li>・グループ企業や 〃の会から安定的供給ができる体制をつくっている。</li> <li>・近郷生産者からの出荷には全て応じている。</li> <li>・コウノトリ育むお米以外は、秋田、鳥取など全国各地のお米を加古川の卸から仕入れている。</li> <li>・野菜では、2006年の弊社における但馬産取扱割合は20%、2007年は23%。</li> <li>・水産物では、津居山の生鮮品は津居山港より買い付けし、加工品は津居山の加工部等で加工賃を払い仕入れている。但馬産(舞鶴、鳥取含む)45%、但馬外55%。</li> <li>・衣料品、小物類は京阪神方面から仕入れている。安定供給に配慮すると外からの仕入れとなる。ナショナルブランドの調達となると、地元は二次問屋となりコスト高となる。</li> <li>・市内調達はほとんどないが、食料品(豆腐、麺類、養鶏類等)は一部地元から調達している。</li> <li>・今後は地産地消の観点から地場供給に力を入れたいと考えている。</li> </ul>

サービス業等	金融保険業	・基幹システムの域内調達是不可能。 ・地元での人材の調達が厳しい。当社はほとんどが京阪神方面出身の社員で構成されている。新規求人をする、ほとんどは京阪神方面からの応募・採用である。
	電気ガス水道	・設備的な物資は集中管理であり地元との取引は不可能。 ・消耗品は地元から調達。設備関係のメンテは地元業者活用。
	通信運搬業	・消耗品費は本社一括管理につき、地元調達は困難。設備的な物資はメーカーから直接購入であり、地元では供給は困難。 ・他企業との連携はない。
	飲食店・宿泊業	・原材料(カニ等海産物などの食材)は、ほとんど地元から調達している。一部地元調達できないもののみ外部から調達している。 ・設備等のソフトについては外部から調達している。 ・仕入れについては、すべて域内調達。販売先は主に旧豊岡地域のお客さん。単独営業を貫いているため、他社との連携実績はない、今後も連携について考えてない。
	対事業所サービス業	・販売先は但馬・丹後のみ(何かのときにサポートできる範囲に限られる) ・パソコン及びその関連製品はメーカーの支社から購入するが、その所在地は京阪神なので、域内調達は無理。
	医療・保険・介護	・必要物品等は地元から調達している。 ・居宅介護事業所のケアマネがケアプランを作成し、自事業所のHH(ホームヘルパー)を利用するが、9割を超えると減算され収益に響くので1割は他の事業所を紹介するので、このような関係から他業者とのつながりが生じる。 ・また、福祉用具の利用やデイケア・特養へのつなぎ等で利用者サポートをするなかで、他企業との連携が形成されている。 ・極力、地元調達を心掛けている。なお、最近は直販メーカー(ジェネリック)も入り込んでいる。 ・CTなど大きな機器は、地元では取り扱っていないので、市内の医療機器卸を通して購入している。 ・レセプトコンピューターは地元にはなく、姫路など市外から購入している。 ・月1回、35社程度が集まり情報交換会を行っている。また、医者との勉強会を行ったり、豊岡病院との連絡会を行い、連携を図っている。 ・患者本位の地域医療(在宅医療のネットワーク)を充実するためには、横の連携が必要である。

## (2) 市内で購入意向のある原材料・サービス等

具体的に、豊岡市内から購入意向のある原材料・サービス等(図表 17)についてみると、購入意向のある原材料では、工所用材料や修理部品などの「その他の製造業製品」を中心に、そば、鮮魚、米、大豆などの「食料品」、木材、建設資材、合板などの「木材・木製品」、鞆材料、柳細工、生地などの「衣服・その他の繊維製品」に集中している。

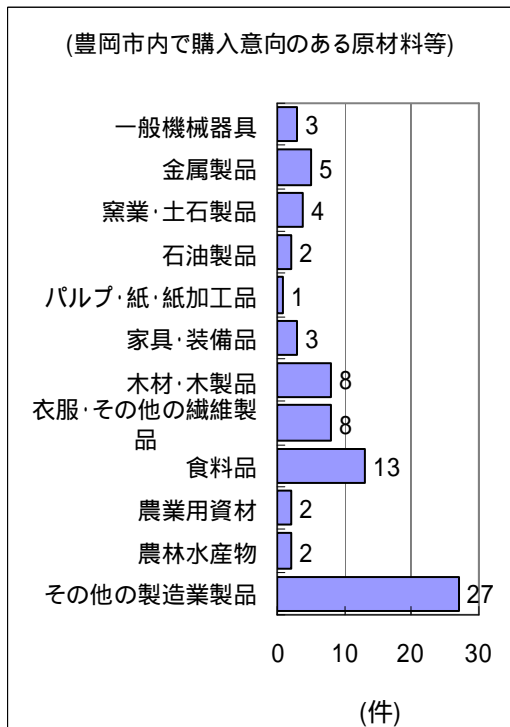
購入意向のあるサービスでは、アフターケア、リース、警備などの「その他の事業サービス」を中心に、輸送などの「物流サービス」、保守点検などの「機器保守管理」、産廃物処理、リサイクル産廃などの「産業廃棄物処理」が目立っている。

外注意向のある製品生産では、縫製、加工などの「製品加工・調製」やリフォーム、左官、工事などの「設備・土木・建築工事」への外注生産の意向が強く示されている。

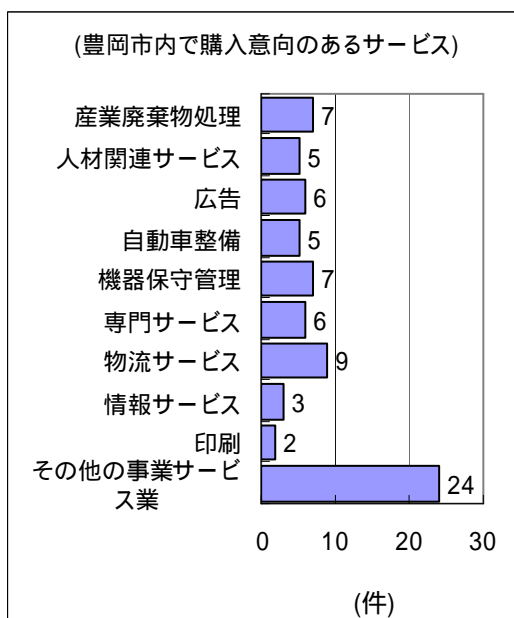
発注意向のある設備投資では、改修、修繕などの「その他の建物」や印刷機、工作機械、ミシン裁断機など「生産用機械」への設備投資の意向が強く示されている。



図表 1 7 豊岡市内で購入意向のある原材料・サービス等

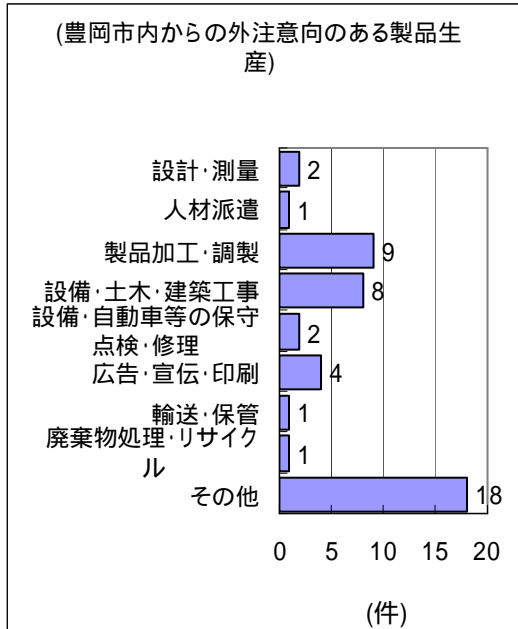


分類	原材料
一般機械器具	測量機器、剪定関係商品、はしご、機械、住設機器
金属製品	鋼材、棒材、サッシ、建材金具、金物
窯業・土石製品	石製品、コンクリート二次製品、生コン、砕石、土砂
石油製品	燃料
パルプ・紙・紙加工品	印刷外注分
家具・装備品	用紙、用具、事務用品
木材・木製品	リフォーム材全般、木材、建設資材、木製品、合板
衣服・その他の繊維製品	鞆材料、Tシャツ、軽衣、柳細工、生地
食料品	そば、鮮魚、米、大豆、小麦
農業用資材	肥料、農薬、肥料、資材
農林水産物	脱脂米ヌカ、ナタネ粕、農産物
その他の製造業製品	工事用材料、自動車修理部品

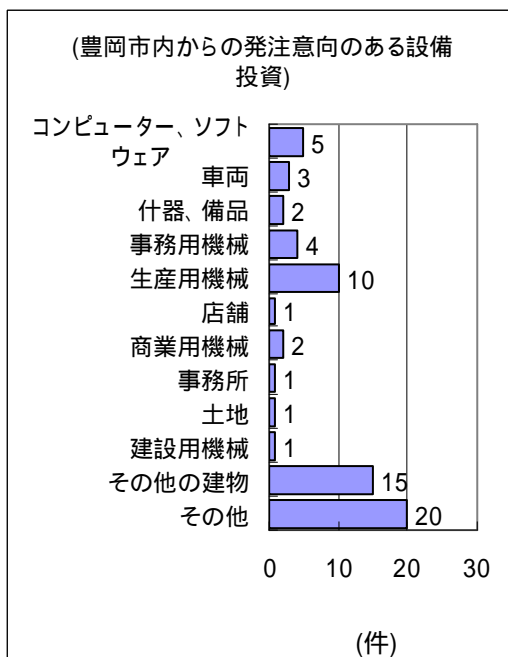


分類	サービス
産業廃棄物処理	産廃物処理、リサイクル産廃
人材関連サービス	人材育成、人材派遣
広告	広告、宣伝、デザイン
自動車整備	車両の修理、改装、保守
機器保守管理	リース・修理、保守点検
専門サービス	設備設計、税務、法律、コンサル業務等
物流サービス	輸送、ドレージ
情報サービス	コンピュータソフト、リース、IT関連、経理、OA機器
印刷	印刷
その他の事業サービス業	リフォーム下請、アフターケア、リース、警備

# 資料 1



分類	製品生産
設計・測量	設備、構造の設計
人材派遣	人材派遣
製品加工・調製	縫製、鉄骨加工、メッキ
設備・土木・建築工事	リフォーム、大工、左官、保温工事、ダクト工事、木工事
設備・自動車等の保守点検・修理	ソフトウェアのメンテナンス
広告・宣伝・印刷	印刷、広告、看板
輸送・保管	車両運行委託
廃棄物処理・リサイクル	廃棄物処理
その他	原稿字書代、リネン



分類	設備投資
コンピューター、ソフトウェア	コンピューター、パソコン
車両	自動車
什器、備品	電気設備、升器
事務用機械	事務機器等
生産用機械	特種印刷機、高性能林業機械、工作機材、ミシン裁断機、NC工作機械
店舗	客室の更新
商業用機械	検査機器、移動式クレーン
事務所	新社屋
土地	土地
建設用機械	建設用機械
その他の建物	改修、修繕、木材、トタン
その他	養鶏関連設備、機械設備

(3) 市内での取引活動に関する阻害要因

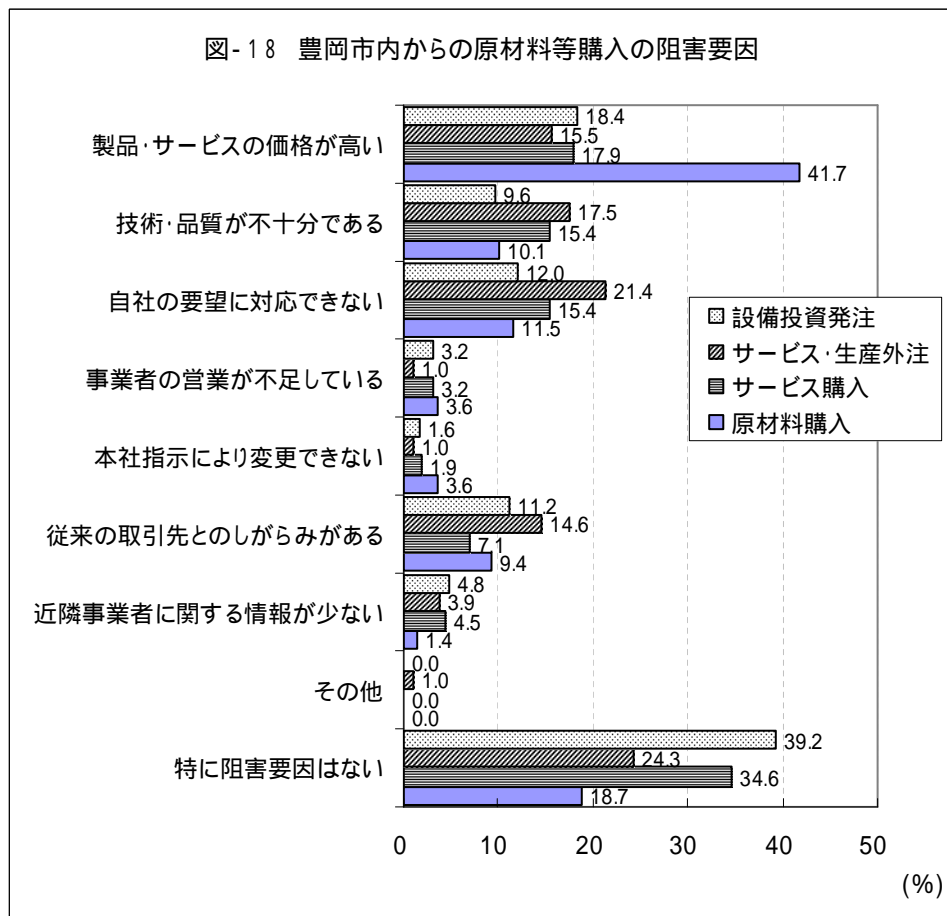
豊岡市内から、原材料等の購入を増やすとした場合、どのような阻害要因があるか(図 18)をみると、原材料購入では、「特に阻害要因がない」という回答が19%であるのに対し、「製品・サービスの価格が高い」が42%を占め、最も大きな阻害要因として挙げられている。

サービス購入では、「特に阻害要因はない」という回答が35%を占め、原材料に比べると市内購入の壁は低いといえる。

サービス・生産外注では、阻害要因として「自社の要望に対応できない」、「技術・品質が不十分である」という点を中心にその他の阻害要因も比較的多く指摘されている。

設備投資発注では、「製品・サービスの価格が高い」という点が最も多く挙げられているが、「特に阻害要因がない」という回答が40%を占めており、市内発注の壁は低いといえる。

前述でみたとおり、条件さえ整えば豊岡市内からの購入意向は5割以上を占めていることから、阻害要因の早期解消が望まれるところである。



## 5. 市内主要事業所の経営戦略・支援策

## (1) 経営上の課題・経営戦略

アンケート調査でみられたとおり、全般的に厳しい経営実態が見受けられた。そのなかでも、建設業は縮小・廃業の可能性が高く、厳しい環境下に置かれている。一方で、現在の事業分野を柱としつつ、新たな分野の開拓・新規参入を図りたいとする事業所も多く存在し、本業を中心としつつ民需の取り込みや経営の多角化を図っていかこうとする積極的な経営姿勢がうかがえる。これらをサポートする仕組みをどのように構築していくかが重要な課題であろう。

市内主要事業所のヒアリング結果(表 15、表 16)について、以下、概観する。

農林水産業では、従業員の高齢化や生産量の拡大、生産・搬出コスト高などが課題として指摘されている。経営の効率化や後継者確保などの環境整備を経営戦略として挙げられ、今後はコウノトリ育む農法等による高付加価値型の取組みがポイントとなる。

製造業では、大手メーカーからの受注生産のため、企業の独自性が低く大手メーカーの動向に影響を受けたり、市外に本社のある地域工場である場合が多く、経営戦略は本社や親会社の意向に左右されるところが大きい。このような中、効率性の向上、利益率の高い新製品の開発への取組みや技術の継承を経営戦略の方向性としている事業所が多く、今後は、異業種等との交流・連携を通して積極的な開発連携が期待される。

建設業では、受注産業であり計画的な経営展開が困難との声が聴かれるが、技術力や提案力を高め、優位性を保持するために、産学連携の展開を戦略の柱とする事業所もある。今後は、経営基盤の強化をはじめ、新分野・新市場への参入も一つの選択肢になる。

卸売小売業では、量販店との価格競争や人材確保に苦慮している点が問題点として挙げられている。経営戦略としては、コウノトリ育む農法等の安全・安心の認証商品の提供や地産池消を指向した取組み、最近需要の多い宅配販売の分野への進出・強化が挙げられている。今後は、地産池消や地域内での事業循環を指向した取組み意向に対しては、地域での支援体制の構築・強化が求められる。

サービス業では、顧客・利用者の拡大のため、新サービスや新事業への展開・拡大を戦略方針として掲げる事業所があり、顧客・利用者との信頼関係の構築の深化が問われている。

表 15 経営上の課題・問題点(ヒアリング結果)

業種	経営上の課題・問題点
農林水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・冬場はビニールハウスでは暖房しないので生育日数が倍以上(100日)かかる。</li> <li>・熱水蒸気消毒のコスト高。</li> <li>・ブロックリー、きくな、ホウレンソウを作りたいが、ホウレンソウは夏場作れないし、ハウスでは良いものはできない。収穫量も少ない。</li> <li>・給食に使う「にんじん、玉ねぎ、いも」の要望が多いが、収穫は年1回だけであるし、貯蔵庫</li> </ul>

# 資料 1

	<p>がないと作れないのでコンスタントには無理。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の高齢化</li> <li>・施設栽培では、自然災害にあいにくい場所、水害のない場所が最良だが、豊岡にはそのようなまとまった場所がなく、農地の拡大が図れない。</li> </ul>	
林業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内の個人は小規模所有者であり、集団化、団地化して造林事業を行わなければコストが高くなる。</li> <li>・木材価格は、市場でのせり値となるので、伐採する段階でいくらになるか分からない。(伐採・搬出等の経費に見合うか、利益が出るか?)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国産材は価格が安くなっているが、まだ高いというイメージがありそれをなくする必要がある。</li> <li>・但馬と言う地域で産地形成できない理由として、木材の品質、同じ材が揃いにくいという点があげられる。</li> </ul>	
水産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売量を増やさないといけない。</li> <li>・商品開発をしないといけない。漁業試験場が近い。</li> </ul>	
製造業	かばん製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問屋、メーカー関係なく合いみみれて協力していかないといけない。(メーカーはものづくりには優れているが、販売は素人であり、問屋の販売ルートをうまく利用することが必要。)</li> <li>・消費者へ直売りができないとうまくいかない。</li> <li>・靴業界は将来性がある地元産業と考えている。</li> </ul>
	電子部品・デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Aメーカーの業績、経営が悪くなった場合、もろに影響を受ける。</li> <li>・取引がAメーカーのみであるため、会社の独自性が低い。</li> </ul>
	食料品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・但馬でも浜坂や香住は鳥取の影響があり、あまり受け入れてもらえない。</li> </ul>
	パルプ・紙・木製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元、取引企業を大事にする。</li> </ul>
	非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲットを絞り、技術・生産・販売の総合戦略を立て、どこまで設備投資ができるかである。</li> </ul>
	金属製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熱処理工程部門のみ24時間稼働。ランニングコストがかかる。</li> <li>・材料の在庫を抱えないようにしている。(商社が在庫を持つ。)</li> <li>・関東方面、京阪神の企業からは豊岡は距離が遠いと思われる部分はネックである。</li> </ul>
電気機械	一般機械・精密機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策に左右される(助成など制度面)</li> <li>・独自商品が少ない。親会社のOEM生産の比率が高い。</li> <li>・市内取引業者が少なく、物流コストが高くなっている。</li> </ul>
	建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害復旧工事や高速道路工事など大きな公共工事には、現在の入札制度(総合評価方式)では公共事業が取れない。評価により実績のない業者はポイントが低く入札にすら参加できない。門前払いである。</li> <li>・受注産業なので予定が立たない。</li> <li>・今はまだ指名入札が多いが、一般競争になると地元業者はなかなか落札できなくなると思われる。</li> <li>・国交省の入札では、落札した元請の下請けに入るよりも、低くても落札したほうが良いという状況になっている。</li> <li>・丹波・大阪の業者が市内に進出している。</li> </ul>
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少子高齢化により地域力が落ちてきている、旧豊岡はまだ良いが、旧但東、旧竹野はかなり落ちている。</li> <li>・売りたい人と買いたい人のバランスがかなり崩れている。</li> </ul>	
卸売小売業		<ul style="list-style-type: none"> <li>・クレーム処理は社長自らが行うこと。(市でもそうしてほしい)研修で学んだことを実行すること。</li> <li>・量販店の安売りは、川上の卸、生産者などの収益に大きく影響を及ぼしている。</li> <li>・人材確保に苦労している。(募集してもなかなか応募がない。)</li> <li>・ブランド商品は単価が高く、栽培管理が大変で栽培コストも高いため、生産者・生産量が増えない。</li> <li>・価格を5%上げると、消費量が8%下がるので、コストアップは最後の手段である。</li> </ul>

サービス業等	金融保険業	・老舗店舗もあり、お客様との信頼関係ができています。
	通信運搬業	・新規参入(タクシー会社や運送会社)が増加し、競争が激化してきた。
	飲食店・宿泊業	・ミスやクレームに対しては逐次注意し改善を図っている。和洋や中華、寿司等種類が豊富にあることを強みにメニューパンフレットの刷新を図り、お客さんをさらに定着させたい。
	医療・保険・介護	・他の企業では、社長がダメでもNO2、NO3がいるので倒産することはないが、この業界は院長がダメになると廃業しかなく脆弱である。

表 16 今後の経営戦略(ヒアリング結果)

業種	今後の経営戦略	
農林水産業	農業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面積が増えない限りこれ以上は不可能、効率のよい経営を目指す。</li> <li>・域内農業の活性化のため、「後継者」を売り出すこと。</li> </ul>
	林業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手取りを第一に考えた農業支援と組織化による生産基盤の強化を図る。</li> <li>・暮らしの変化や多様化に対応するため、事業、商品、サービスを見直す。</li> </ul>
鉱業		<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境関係への展開も必要であると認識している。</li> </ul>
製造業	かばん製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他社が請けない仕事も積極的に請けることで、経営改善等への対応をしている。またその中で、鞆製造の技術を活かした新しい分野への可能性を模索している。</li> <li>・原材料価格の変動を予測し、価格高騰等に備えて在庫管理を行うことで利益を調整する。また、出荷数が減っても価格転嫁で対応している。</li> <li>・廃業されたところの従業員の受入を行い、他社の技術の継承、また自社の技術との融合をして改善を行っている。</li> <li>・売上や利益の目標値を上げて、経営努力する。今後は価格転嫁も見据えた経営を行い、生産量が減っても売上は現状維持していきたい。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国での人件費の25%上昇し、機械代の上昇、風評被害も加わって生産効率が悪化している。長期的にみて中国生産が戦力にならない日が来るだろう。これからは、国内生産に移行すると予測している。</li> <li>・最近、皮製品や値段の高いものが売れる。きちんと売れるゾーンを判断しマネジメントしていかないといけない。</li> </ul>
	プラスチック製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外に支社建設中。(年内稼働予定。)</li> <li>・地元への何かしらの還元、貢献を考えてみたい。</li> <li>・ISOへの取組み。(他社との差別化)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社製造品として生分解性樹脂を開発して、製品化に取り組んでいる。</li> <li>・出費する額を減らし効率化に努めている。</li> <li>・豊岡市内の同業者とのつながりを持つよう動いている。</li> </ul>
	電子部品・デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来的には海外進出も視野に入れる。</li> </ul>
	食料品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益率の高い商品を開発していきたい。</li> <li>・但馬産の大豆を使って、付加価値をつけて売りたい。</li> <li>・今はスーパーに頼った販売体質になっているが、将来的には直販店を増やしたいと考えている。</li> <li>・製造ラインについてはまだまだ機械化する余地が残っているので、計画していきたい。</li> <li>・地元でしっかりと営業したい。(京阪神への進出も考えていたが、クレーム対応等を考えると職員を常駐させないといけないため断念した。</li> </ul>
繊維製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時代、開発の先取り。</li> <li>・本業に徹する。(現時点では、新規事業・他事業への進出は考えていない。)</li> <li>・自社内での循環をつくる。</li> </ul>	

# 資料 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の特徴を活かし、独自性を打ち出す。</li> </ul>
鉄鋼	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術伝承。</li> </ul>
非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>・できるだけ在庫を持たずに圧縮し、回転率を上げて販売していく戦略をとっている。</li> <li>・豊岡工場はマザー工場であり、グループの中心に据えている。</li> <li>・2、3年に1度人員募集し、2、3人採用している。技術の伝承等もあり、いち早く65歳定年制を打ち出した。</li> </ul>
金属製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ISO取得による環境への配慮。</li> <li>・住宅部門内で新たにシェアを広げ確立していく。(木造部門)</li> <li>・中国と日本の相乗効果による受注の拡大を視野にいれていきたい。</li> <li>・増産する製品は中国で生産し、開発は日本で行う。</li> <li>・中国も人件費が上がってきていることもあり、今後は人海戦術での対応は難しい。</li> <li>・機械化による効率化も検討していく必要がある。</li> </ul>
電気機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変換効率を上げる技術の向上。これができれば、設備投資する余力が生まれると思われる。</li> </ul>
一般機械・精密機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自商品の開発。(OEM生産ではないもの)</li> </ul>
印刷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多ロットだけではなく少ロットにも対応できるようにする。</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計事務所も個人毎ではなく、企業体を組んで業務を行っていくことを考えなければならないと思っている、3人いればほとんどの建築物は設計できる。(利益の分配や責任の所在がネックになり実現していない。)</li> <li>・産学連携を進め、工法研究をしていくなどして、技術力・提案力を高め、優位性を保持して受注していきたい。</li> <li>・売上を維持するように中期計画は樹立している。公共の落ち込みを民間でカバーしていく計画だったが、今年に入りその計画に頼ることができなくなり、大きな方向転換を余儀なくされた。京阪神方面の民需もあてにならなくなった。</li> </ul>
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新築住宅の着工数は減少しているため、中古住宅市場(改築等)に力をいれて行きたい。</li> <li>・将来的には新築50%、改築50%に持っていきたいが、今は新築80%、改築20%の状態</li> <li>・地元密着でやっていく。(エリアを拡大したいが市場開拓できるほどの都市が近くに無い。)</li> </ul>
卸売小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業がダメなら別の業種に変える。(企業の寿命は30年といわれている、新しい試みも昔は10年ワンクールであったが、今では5年である。)</li> <li>・外食産業(こだわりのある)と連携が取れないか。(ただし、供給側の安定した出荷や輸送手段等の課題がある。)</li> <li>・小売には一定品質の野菜が流通しているが、業務筋には曲がったものであったり、一次加工したものをうまく供給できれば新たな展開ができるのでは。(業務筋もコストダウンのメリットがでる。)</li> <li>・「ひょうご安心ブランド」「コウノトリ育む農法」を組み合わせた生産品を推進していく。売り込むための武器は 安全・安心な認証商品である。</li> <li>・小売は規模拡大のためには店舗をふやすことである。店舗を出店する場所が確保でき、地域の方に喜んでもらえるなら、積極的にやっていきたい。</li> <li>・店舗は常にリフレッシュしていく必要がある。このため、古い店舗は毎年中身を変えていきたい。</li> <li>・毎年、1店舗は増やしていきたい。</li> <li>・新しい分野を展開し、利益は上がっているが、15万商圈でないとダメと言われており、今後の展開は考えていない。</li> <li>・豊岡に適地があれば店舗増設を考えたい。</li> <li>・高齢化に対応し、ネットスーパーなどの宅配販売の分野に進出したい。</li> <li>・比較購買による嗜好品は縮小傾向にあり、ローコストで手間をかけずに買い物したいという客のニーズに合った生活必需品を中心に展開する。</li> <li>・地産地消に積極的に取り組んで行きたい。</li> </ul>
ス ピ 電気ガス水	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新サービスなどの普及拡大を図っていく。</li> </ul>

道	
通信運搬業	・新事業分野への展開として、指定管理者制度の活用を考えている。
飲食店・宿泊業	・約 15,000 人の来場者にアンケートを実施したところ、京阪神から来る人が 8 割以上を占めていたことから、リピーターをいかに作るかを模索している。その一貫として、数年ごとに新しい施設を増設している。
医療・保険・介護	・昼間は独居状態になる利用者が多く、その間、施設で預かって欲しいとの家族の要望があることから、利用者のみならず家族のケアも含め要望に対応し信頼関係を構築していくことが求められている。 ・新しい事業展開は考えていない。

## ( 2 ) 行政に求める支援策・要望

行政に求める支援策等（表 17）について、全産業について、以下、概観する。

農林水産業では、「後継者育成」、「就農者への住居確保」、「農地確保」、「県産材普及促進にかかる定額補助」、「一般住宅への県産材の普及促進」などの支援を求める声が多い。

製造業では、「鞆の産業観光の取組み」、「起業支援」、「技術交流」、「人材確保のための情報提供」、「融資や利子補給制度の充実」、「新市場開拓の相談体制」、「各種支援制度の情報提供」など幅広い支援や相談体制の確立を求める声が多い。

建設業では、「地元企業優先の入札制度」を求める声が圧倒的であり、その他、「他業種参入に伴う資金調達、相談体制」の支援を求める声もある。

卸売小売業では、「経営強化」、「地元企業の利用促進」、「認証商品の P R」等などに支援を求める声があるとともに、一方では、小売や生産の間に行政が介入すると、生産者の独占ができなくなるといった声もある。

サービス業では、「商店街の活性化」、「空き店舗対策」、「地域ブランドとその販路開拓」、「東京等での展示会」、「地元農産物の消費拡大」などの支援を求める声が多い。

いずれにしても、行政にできることとできないことを精査し、行政にできる支援策を検討した上で、官民パートナーシップのもとの激化する地域間競争に立ち向かっていかなければならない。



表 17 行政に求める支援策等（アンケート・ヒアリング結果）

業種	行政に求める支援施策、その他意見・要望は？
農林水産業	農業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政も農業の後継者育成に力を注いでほしい。</li> <li>・就農者への住居確保の支援。空家はあるが、大きすぎたり、修繕しないと利用できない物件である。久美浜は自治体が借り上げて修理している。</li> <li>・農地確保への支援。農業経営は資金・技術・農地が必要だが、農地は個人交渉が難しい。小規模農地ではなく集約・団地化が必要である。</li> <li>・安心ブランドについて、消費者は理解できていない。（生産者と消費者との意識の乖離が顕著）</li> <li>・行政は頭はいいが、現実とはかけ離れている。</li> <li>・養鶏業界は環境問題が大きな問題となってきている。</li> <li>・行政の積極的な支援をお願いしたい。</li> </ul>
	林業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・市行造林予算の増額。</li> <li>・シカ、イノシシ対策。（新植しても食べられてしまう。）</li> <li>・市の面積の約 8 割が森林であり、この資源を有効に活用すべきである。</li> <li>・兵庫県では、県産材の利用促進として「兵庫県産木材利用木造住宅特別融資制度」を設けて低利の融資を行っているが、他府県では、低利融資ではなく定額補助といった施策を展開している。兵庫県も同様の制度の方がインパクトがよい。</li> <li>・公民館等の建築に地域材を使用してもらっていることは、良いことだと思っている。</li> <li>・一般住宅にも県産材の利用普及を進めてもらいたい。</li> <li>・地元資源の活用を図るためには、まず材の搬出をしなければならないが、材価の低迷により、森林所有者はその費用を捻出できない状況である。搬出費用の一部を市より助成していただけるような支援策を検討して欲しい。</li> <li>・作業道の開設や修理。所有林の手入れをしたいが道が通れないという声を多く聞く。（公園公社の作業道ではなく、かつて市町が作った作業道や林道。）</li> </ul>
	水産業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・重油を安くして欲しい。</li> <li>・インドネシア研修生の受け入れを続けて欲しい。</li> <li>・漁礁を造っていただきありがたい。</li> <li>・地産池消をテーマに行政と何か継続的な取組みができればと考えている。</li> <li>・市が呼びかけた地産地消の普及啓発事業に他の事業者とともに参加している。</li> <li>・近年、市とのつながりが途切れていた。今後、市と連携できる事業があれば積極的に参加したい。</li> </ul>
鉱業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金繰りに関わる融資対策をお願いしたい。燃料費の高騰も問題。</li> </ul>
製造業	かばん製品 <ul style="list-style-type: none"> <li>・地場産業の PR があまりにもないような気がする。</li> <li>・鞆の産業観光（製造過程の見学など）に対しての積極的に取組みを行って欲しい。</li> <li>・起業支援、企業誘致（鞆ストリートへのアンテナショップの誘致）を行って欲しい。（固定資産税の減免、テナント料の免除制度の創設によるインセンティブ付与）</li> <li>・メーカー等との技術交流ができる場が欲しい。</li> <li>・自社内での縫い子さんの養成が難しいので、要請できる場所があればいいと考えている。（その他デザイン、技術など）</li> <li>・仕事をしている間、子どもを長時間預かってくれるところの確保をお願いしたい。</li> <li>・企業と人とのマッチングできる場所の設定が必要である。</li> </ul>
	プラスチック製品 <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材情報の提供。（豊岡の企業パンフの作成。）</li> <li>・大学進学者等で都市等転出者へのアプローチ方法（成人式の DM の活用など）</li> <li>・設備投資に対する投資減税</li> <li>・合併後、水道代が 3 割アップした。これにより年間数百万円の損失になっている。</li> <li>・少子高齢化により、市も今後労働力が減少していくため、労働力の確保が課題となるだろう。</li> </ul>
	電子部品・デバイス <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材確保に係る情報提供。</li> <li>・北近畿豊岡自動車道の早期の北伸</li> <li>・大学の誘致</li> </ul>

資料 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材確保の施策が必要。</li> </ul>
食料品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・融資や利子補給の制度の充実。</li> <li>・地元但馬産の大豆を使うことが重要だと考えているので、農家の育成をお願いしたい。</li> <li>・おからの処理を行政と一緒に取り組みたい。1日に多量のおからができるが、今はそれを田にまいて肥料のテストをしているがあまり良くない。(加悦町では第3セクターを設立して、おからや魚のあら等を原料にして堆肥を作っており、良い肥料ができていますと聞いている。)</li> <li>・地元の業者を使っただけのこと。豊岡の業者を重視して欲しい。また、諸団体、組合を使わず、一般の会社よりお願いしたい。</li> <li>・鶏の匂いなどが飛散するとのイメージから農場・鶏舎を造りにくい環境であり、施設を造る際には支援してほしい。</li> <li>・人材供給の支援策を考案して欲しい。(従業員を地元から採用したい。)</li> <li>・有機肥料センターへ提供している鶏糞肥料について、企業名をもっと表向きに出してほしい。</li> <li>・県とは資格取得等からつながりがあるが、市とのつながりがあまりないため強めていきたい。</li> </ul>
パルプ・紙・木製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バラまきの資金援助は要らない。農業分野等の新市場の開拓をしたいと思うが相談できる場所が見当たらない。</li> <li>・地産地消を役所や企業に求めることが土木、建築、製造、流通小売の面で必要。その分の消費税の減免等はできないか？</li> <li>・大型店舗増により市内営業が成り立たなくなってきた。</li> <li>・現実はいつまで営業し続けられるのか不安の毎日。</li> <li>・行政は税金を上げすぎ(固定資産税など)。予算が足らなければ税金を上げればよいと安易にしないでほしい。予算内でやっていくことを考えたかどうか。われわれはぎりぎりのところでやっているので公務員も給与削減して市民の負担を減らすことを求める。</li> </ul>
繊維製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局(中核工業団地)を再び行政で運営して欲しい。</li> <li>・このようなヒアリングを継続してほしい。</li> <li>・JR播但線の利便性向上。</li> <li>・豊岡に人が定着するための対策。</li> <li>・コンベンションの誘致。(大会など。)</li> </ul>
鉄鋼	<ul style="list-style-type: none"> <li>・舞鶴からの交通アクセス整備</li> <li>・舞鶴港からの製品輸入(大連)・・・鳥取豊岡宮津道の早期着工、開通。</li> <li>・公共工事の拡大。</li> </ul>
非鉄金属	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の働く環境が良くなるように、工業団地のなかに子どもを預かってくれるところがあればと思う。</li> <li>・工業団地までのバスの本数が少なく、交通環境が悪い。関係者が東京からアクセスする際、但馬路線はいうまでもなく、鳥取空港からのアクセスも悪い。JRは18時頃が最終で日帰りできない。もう少し遅い時間の電車が欲しい。</li> <li>・市からの情報、支援策、どんなサービスがあるか何もわからない。横のつながりが何もなし。</li> </ul>
金属製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種支援制度の情報提供</li> <li>・同様のセミナー(商工会議所、商工会、雇用開発協会など)の統合を促す。</li> <li>・雇用の見せ方の研究。</li> <li>・パンフレット作成の手法の研究。</li> <li>・固定資産税等の低減等を願います。</li> <li>・地元若くは若い人間が定着するような政策をしてほしい。</li> </ul>
電気機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Iターン、Uターン制度充実による定住人口増加の施策</li> <li>・技術系の人材確保が難しい・・・ほとんどが本社出向社員(電子工学等専門技術、メンテナンス関係)</li> <li>・増設等の投資援助(大阪府が堺に立地するシャープへの優遇措置(固定資産税の減免)までは求めない)</li> </ul>

## 資料 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校等の社会見学の実施</li> <li>・出前講座の実施(小学校4～6年生対象、学校の先生、PTA事業など)</li> </ul>
一般機械・精密機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交通網の整備。地元企業の優先。</li> <li>・工作機械等を使用する企業誘致(市内取引の拡大)</li> </ul>
輸送機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商業、工業のバランスよい発展が望ましい。観光行政一辺倒では将来に不安(北海道夕張市の例)。企業誘致も含めて工業へのバックアップ体制の確立を目指せ。</li> </ul>
印刷	<ul style="list-style-type: none"> <li>・飛行機のアクセスが悪い。</li> <li>・税金を安くして欲しい。</li> <li>・物流がよりスムーズにできるよう道路整備をお願いしたい。</li> <li>・設備投資の際の何かしらの優遇措置をしてほしい。</li> <li>・発注一本化でなく、各課分離発注をお願いします。印刷業の特異性をもう少しご理解いただきたい。</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最近の公共事業は、地元で還元されていない。地元企業優先で発注して欲しい。地元の仕事を考えて欲しい。(地元の業者が出来る仕事は、地元を下ろして欲しい。)</li> <li>・2～3か月で単価が変わるので、発注の時点で単価が変わっている。</li> <li>・除雪車について、市で確保(リース等)の検討をお願いしたい。近年、降雪量も少なく除雪車の維持管理に困っている。今後更新ができない状態である。</li> <li>・行政の競争入札が地元業者優勢になっておりません。また、数合わせの入札は異業種の参入になり、特にメンテナンスが必要な商品は後で高くなります。</li> <li>・災害時の対応ができない。(人員不足)</li> <li>・公平性の観点から総合評価方式となっているが、地元に対して公平になっていない。</li> <li>・借金がなければ廃業したい。子どもには継がせたくない。</li> <li>・豊岡市の地価下落がこの4、5年県下あるいは近畿において1、2番を示している状況で、地域の資産が急激に損なわれている。これに対する行政の具体的な方策、施策が練られてない。住いをシェルターとしての安心、安全だけでなく、資産としての価値が維持されていくことによる、経済的安心感が必要。このままでは地域が崩壊していくよう思われる。</li> <li>・公共工事及び、民間工事において、年々減少傾向にあり、工事受注量の確保に苦慮している。他業種に参入を検討しているが、他業種参入に伴う資金調達、継続事業も含めたところで何かアドバイス(情報)がほしい。どの窓口にご相談に行けば良いのか分からない。</li> <li>・建設業にとってここ数年はきびしい状況にあり、特に台風後はかなり経営面で難しくなっている。工事の発注が少なくなり、業者ばかりが多く倒産を余儀なくされている。金融機関も建設業には支援もなく取立てばかりである。支援を求められるのなら、まず工事の多数発注・金融機関からの支援を受けられるようにしてほしい。</li> <li>・地元の活性化のため、地元調達を考えて欲しい。</li> <li>・市に最低価格基準の有無は不知だが、導入されていれば入札最低価格は80%ぐらいに引き上げて欲しい。</li> <li>・遊休土地があり、市の企業誘致先として検討して欲しい。</li> <li>・官民需の落ち込みにより作業員・重機オペレーターを中心に人員整理されており、災害や除雪対応等機動力が低下している。除雪の費用単価でも上げないと、対応ができなくなる。</li> </ul>
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今は不動産が負債になっている状態のため資産になるようなまちづくりをして欲しい。</li> <li>・1ターン対策として高齢者に優しいまちづくり対策をしている場所があるが、市も何かしらの方向性を示した対策を打ち出して欲しい。</li> <li>・但馬の強みは食だと思っている、肉、魚、野菜等食材は豊富だし、うまい、それらを生かしたまちづくりを提案する。</li> <li>・但馬と京阪神の経済は全然違うので、経済が似ている日本海側の地域と連携したまちづくりを行い、但馬が核になるような事が考えられないか。</li> <li>・高速道の整備は、人の交流が活発になり良い事だと思っている、特に鳥取豊岡宮津自動車道は横のつながりがビジネスチャンスと考えている。</li> <li>・東京から遠いのは仕方ないので、日本海を利用した交流(韓国、ロシア等)が出来ないか。</li> <li>・市民に対して融資支援を行って欲しい。</li> </ul>
卸売小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カバンを当市の基幹産業として位置づけるなら、労働環境や設備投資、人材育成等には優</li> </ul>

	<p>先的な施策を投入すべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公共事業に携わる職についている人はインターネット等で購入するのではなく、地元企業を利用し、活性化を図るべきだと思う。</li> <li>・行政が、豊岡の企業(零細な企業)もよく知って活用してほしい。</li> <li>・駅前商店街の在続について、過去の行政の方向付けの誤りで現状態に至っている。車道等の見直しを特に希望。特に市東部の開発をお願いしたい。</li> <li>・行政がどう動いているのかわからない。困ったことが出てこない限りは関心がない。</li> <li>・クールビズとか室温 28 度に保っているとかそんな発想は企業の発想とは全く違う。最も仕事がかどる状況で仕事をして、その上でできない社員を淘汰させることが大切ではないか。本当に節約しないといけないものの考え方が民間とは違っている。</li> <li>・駅通りはシャッター街だが、「援助も受けるが自己資本も出す」のが筋。夜は早くから閉店して、土日も閉店では話にならない。</li> <li>・市は策定した戦略の実行により、成功した事例をつくること。</li> <li>・農業の後継者問題への対応として、農業をやる気のある者に任せられることができる仕組み(新規参入者の農地の確保、安定した農業経営など)を行政が支援してほしい。</li> <li>・認証商品のPRに力を注ぎ、認知度を高めて欲しい。(店頭PRだけでは弱い。)</li> <li>・地域の活性化は、但馬の環境を生かせる第一次産業が元気になること。農業が魅力ある産業になるようお願いしたい。</li> <li>・地元企業をもっと育成すべきである。現状では県外市外参入企業により、地元企業は大変苦戦している。良くて現状維持が年々縮小から閉鎖状況であり、後継者もなく、あっても育たないなど、悪循環を繰り返している。</li> <li>・個人、個々では直直しは困難と思われるので行政を中心に地元企業の活性化を図ることが急務である。</li> <li>・小売と生産の間に行政が介入すると、生産者の独占ができなくなる。</li> <li>・道路網(流通)の問題が一番</li> <li>・自己資金が十分でない自営業者向けの支援をお願いしたい。</li> <li>・宮津市では6月から市の公共事業などを可能な限り市内業者に発注出来るようにするなど、業況改善に努めるとあった。市も参考にされたい。</li> <li>・国や県の公共事業は大手企業や圏外業者が予定価格をはるかに下回る価格で落札し、地元業者に下請、孫請をさせていると聞く。</li> <li>・このような状況のもとでは経済の活性化などあり得ない。</li> <li>・行政の支援をお願いしたい。</li> <li>・市内中心地の小売り店等の経営の強化に力をいれて頂けたらと思う。</li> <li>・道路、輸送の利便が良くなり地産地消の取組みが薄れていくように思う。</li> </ul>	
サービス業等	電気ガス水道	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業誘致では、市独自の補助金制度がどこでもあるが、他市との相違点・優位性を明確にし、企業側のニーズに即したアピールが必要である。京都に立地した場合は、京都というブランド力があり、企業のイメージアップにつながる。特に、地方では何かで訴求力を持たせ企業のイメージアップを図る手段が必要だろう。豊岡の場合は、環境のシンボルであるコウノトリをいかにイメージアップにつなげられるかだろう。</li> </ul>
	通信運搬業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元雇用を増やし、若者の流出を食い止めて欲しい。</li> <li>・行政は行政、民間は民間で感覚が違うので、求める事はない。</li> </ul>
	飲食店・宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・道路(インフラ)の整備をお願いしたい。(豊岡港線、北近畿豊岡自動車道など。渋滞の緩和、主要道路の冠水対策。)北近畿豊岡自動車道については、城崎に近い場所をインターとしてほしい。</li> <li>・「道の駅」を豊岡市内で増設。(「道の駅」はブランドであり、安定した集客が期待できる。)</li> <li>・商店街の活性化対策について、事業者と一緒に考えてもらいたい。</li> <li>・商店街の活性対策や空き店舗対策にしっかり取り組んでいただきたい。</li> <li>・金曜夜市などでは、売上がいいので、ぜひ企画してほしい。</li> <li>・大開通りを臨時的に歩行者天国にするなど、商店街の活性化に結び付けてほしい。</li> </ul>
	対事業所サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の自治体では行政はできるだけ地元で調達するという動きがある。</li> <li>・京丹後市は原則市内業者から調達、養父市は50万円以下は市内業者から調達となっていて、それで調達できなければ市内に支店がある事業所から調達している。</li> </ul>

## 資料 1

医療・保険・介護	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期間満了に伴う認定調査に時間がかかり過ぎであり、ときには満了日から1か月から2か月超過してしまうこともあり、以前より遅くなっている。利用者に迷惑がかかるので、対処して欲しい。</li> <li>・施設自体が老朽化しているなかで、小規模(50万円未満)修繕については指定管理者側で修理するような協定になっているが、経年経過による修繕であれば市で修理していただくよう改善して欲しい。小規模修繕であっても経営を圧迫するし、現に赤字経営であるので、この点、支援して欲しい。</li> <li>・行政がイニシアティブをとって、医師・看護師・ケアマネ・介護職員等との連携がとれるような会議が必要だと感じている。</li> <li>・地域資源を有効に活用することを念頭に置いて欲しい。例えば、市民検診は地域資源を使用せずに健康財団に委託されているが、地域資源のネットワークを活用すれば、地域に報酬が還元される。地域の活力を生かす行動をとって欲しい。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・測量業等は民間需要が少ないので、公共事業を増やし、地元優先に指名してほしい。</li> <li>・新産業分野開拓のための計画から資金の補助。</li> <li>・但馬地域のブランド化とその販路開拓。有志の企業を集めて東京等へ展示会を催す企画を立てる</li> <li>・行政の方でも市内企業の技術力等の情報を把握し、公共事業の発注を可能な限り市内企業に行うようにすべき。</li> <li>・地元業者優先に指名してもらいたい。</li> <li>・地元農産物の消費拡大についてもご検討いただきたい。</li> </ul>