

マクロ経済統計活用検討会

2020年3月

兵庫県中小企業団体中央会

目 次

1. はじめに	1
1) 問題提起	1
2) 活動概要	2
2. 中小企業支援における現状	5
1) 支援機関・専門家.....	5
2) 金融機関	7
3) 行政・大学	10
4) 企業	12
5) 全体像考察	15
3. 中小企業支援におけるマクロ経済統計利活用のありかた	17
1) データ作成 (Step1)	17
2) データの比較・活用 (Step2)	20
3) データの活用による事業展開可能性 (Step3)	22
4. 活用事例	23
1) かすみ海上タクシーの概要.....	23
2) 香美町の統計データ.....	25
3) かすみ海上タクシーのデータ.....	34
4) 考察	36
5) 本事例における統計活用.....	38
5. まとめ、今後の展開	39
1) まとめ	39
2) 今後の展開	40
参考資料	45

1. はじめに

1) 問題提起

令和1年9月5日「中小企業が『がっちり儲ける』マクロ経済統計の使い方」というセミナーの案内を貰って、今まで統計の必要性は感じ少しは勉強しようとしてテキストを購入したり、通信教育を受けたりしながら、モノにできないまま終わった身としては、参加したいという気持ちにならなかったのが正直なところであった。

しかも、講師が経済産業省 大臣官房調査統計グループ 鉱工業動態統計室 企画調整一係長 田中 幸仁 氏が講師とのことで、統計の専門家が真正面から話されるのについていけるか不安だった。

紹介者からは、「中小企業が統計を使って経営戦略、技術開発、販路開拓、現場改善などに役立つ」ことが狙いなので説明されると「だまされたと思って行って見るか」という気持ちで参加することになった。

内容については本文で触れるが、セミナーには信用金庫や信金中央金庫、大阪府関係者などが参加されていた。セミナー当日、近畿財務局神戸財務事務所の鈴木所長に出会う機会があり、金融機関の事業性評価に使うべきとの意見を述べると賛同して貰いその後の展開についてご協力頂くことになった。

マクロ経済統計がなぜ使われていないのか考えてみると、そもそも「難しそう」という人が筆者の経験からも想像できる。そこから派生して学者やエコノミストが使うもので、一般的には使い方が分からない、どこに、どのような情報があるのか分からない、また統計のサイトに行きついても数字の羅列なので読み解くのに苦労するなどが挙げられる。

金融に関する業務に従事している方との意見交換でも、金融機関の職員は数字を重視しているので興味は持っているだろうが、日常業務に追われてゆっくりデータを加工してお客さんに提案する時間がない。

データをどう加工するのか分からない職員も多いのではないかと。また、利用して欲しい中小企業も全国レベルの指標では実感が湧かないとか、品目やサービスがピッタリ来ないので見る気がしないとかいう意見が聞かれる。

しかし、「使えそうなデータがあれば欲しい」という声も多い。

そこで、中小企業支援に役立つ統計データを集め、加工するのを単独ではなく、問題意識を持って集まった人間が知恵を出し合って具体的な使い方のモデルを構築していきたいというのが本プロジェクトの狙いである。

2) 活動概要

(1) 問題意識の共有

田中氏のセミナーを是非、神戸で開催したいと思い、懇意にしている支援機関を訪問し、中小企業支援に統計を使えるようにしたいが協力して貰えないかと打診した。

最近では、中小企業支援において、事業の内容を「見える化」することが必要との認識が高まり、知的資産経営報告書、ローカルベンチマークなどが事業性評価に使われることが多くなっている。また、兵庫県のユニークな取組みとして、技術・経営力評価書（ひょうご産業活性化センター）も全国的に注目されている。この技術・経営力評価書については、多くの中小企業診断士が関与しており、事務局サイドでは統計データを活用し説得力を高めることを要求しているため、ひょうご産業活性化センターには理解して貰いやすいと考えた。

また、ひょうご産業活性化センターは事業承継ネットワーク事業の事務局でもあり、田中氏が統計を使ってどのような事業を行うのか考えることが事業承継を行う上で重要との話もされていたので事業承継ネットワーク事業のブロック・コーディネーターにも説明し参加を承諾いただいた。

(2) 研究会の立ち上げ

こうした準備を行いつつ、令和1年11月20日に「マクロ経済統計を活用した中小企業の『実業』支援」と題した田中氏のセミナーを行うことが決定したが、単に1回のセミナーを受けるだけでは、「活用」するまでには至らないのではないかとの懸念があり少なくとも自主的にノウハウを吸収できる姿勢を作りたいと兵庫県中小企業団体中央会シニア・コーディネーター、ひょうご産業活性化センター、神戸市産業振興財団、兵庫県立大学産学連携・研究推進機構をはじめ金融機関にも声がけし、研究会の立ち上げを行った。

兵庫県統計課の芦谷氏とは、以前から知り合いではあったが、今回は統計の普及啓蒙の業務そのものでありアドバイザーとしての参加をお願いすることが出来た。

(3) 研究会活動

①研究会の目的

研究会の目的は、統計調査についての認識を変える、使える出口の抽出（経営戦略、技術開発、販路開拓、現場改善、経営力・技術評価制度、経営改善計画の信頼性向上）具体的な使い方のモデル構築とした。

②対象

参集してもらおう範囲として想定したのは、中小企業診断士、弁護士、公認会計士、金融機関職員（地銀、信金、信組、保証協会、商工中金、政策公庫）、支援機関（兵庫県中小企業団体中央会、兵庫県信用保証協会、事業承継ネットワーク事業事務局（ひょうご産業活性化センター））、100年経営支援事業事務局（神戸市産業振興財団）、商工会議所、商工会などである。

③内容

扱う内容としては、経済産業省生産動態統計調査、総務省統計局データ、兵庫県統計課データ、RESAS、ローカルベンチマークを想定し、議論を進めていく上で新たなテーマが出てきたときは随時対応することとした。

構想段階でのヒアリングでは、金融機関職員は必要性を感じているが、仮説設定が出来ないと考えられるため、コーディネーターが支援することが出来れば良いというものであった。

④個別検討会

- 第1回目 10月25日(金)「兵庫県における統計の作成と分析・利用について」
兵庫県企画県民部(統計課・ビジョン課) 参事 芦谷 恒憲 氏
- 第2回目 11月15日(金)「中小企業支援におけるマクロ統計利活用について」
兵庫県事業承継ネットワーク事務局 ブロック・コーディネーター
中小企業診断士・行政書士 永久 修 氏
- 第3回目 11月20日(水)「中小企業診断・支援における統計データ活用事例紹介」
中小企業診断士・中央会シニア・コーディネーター 瓶内 栄作 氏
- 第4回目 12月18日(水)「(診断報告書などでの)統計データ活用例」
中小企業診断士・中央会シニア・コーディネーター 稲垣 賢一 氏
- 第5回目 1月15日(水)「商工中金の事業性評価について」
商工組合中央金庫神戸支店長 酒井 康 氏
- 第6回目 2月19日(水)「かすみ海上タクシーについての調査研究」
中小企業診断士・中央会シニア・コーディネーター 川崎 ますみ 氏

11月20日の田中氏によるセミナー参加者は、下記の通り高い評価であったが、「良かった」だけで終わらせるのは勿体ないので、金融機関を中心に支援機関が集まって、データの加工方法やデータの所在についてある程度情報共有出来ないか呼びかけた。

【参加者からの意見】

- ・金融機関として数字の世界に日々身を置いている者としては、数字が絶対的な説得力を持つため、統計活用の重要性を再認識できた。
- ・具体的な統計データを使い、シンプル・簡単に伝えることが重要であることを再認識した。
- ・中小企業でもある程度活用できるが、精度やスピードの観点からは支援機関がある程度定型化した方が良い。

⑤統計活用のポイント

研究会のスタート段階で、検討された統計活用のポイントは下記の通りである。

a. 客観的事実の把握

政府・自治体、民間シンクタンク、業界団体等から外部データを収集することで外部環境の動向を把握する。

また、企業内部のデータとして、業務データ、アンケート・POSなどの調査データを分析することで、適切な目標設定ができる。

b. 合理的行動のためのツール

データを単に眺めるだけでなく、データに意味を持たせる。つまり、もっと深掘りして、合理的な行動につながる根拠とする。

c. 企業の戦略策定支援

例えば、政府統計の生産動態調査でサービス関連消費財の生産動向からサービス需要を推測し、売上見込、商品セグメント、販売戦略からターゲット選定に活用する。身近なところでは、経営革新計画などで活用できる。

d. 事業承継支援

業績向上企業の場合、税金対策、相続による経営資源分散の回避などが考えられる。

また、業績横ばいまたは下降企業では、承継を機に経営革新または撤退の決断を行う必要があるかもしれない。

経営革新計画での統計データの活用方法については、今の市場の寡占や飽和、衰退のデータを示すことで、新市場での展開の後押しになり得る。

統計は過去のデータのため、過去の分析には不可欠だが、統計データから未来を予測し、戦略を立てることは難しい。

上記の内容をベースに、まず中小企業支援における現状として、支援機関・専門家金融機関、行政・大学、企業に分けて考察し全体像を把握する。つぎに、新たな支援方法として、中小企業支援におけるマクロ経済統計活用のありかたについて次の3つのStepで見えていくことにする。Step1 データ作成、Step2 データの共有（※実際の取り組みは次年度）、Step3 データ活用である。さらに、来年度本格的な調査を予定しているかすみ海上タクシーについて、予備調査として既存データによる分析を行うこととする。

2. 中小企業支援における現状

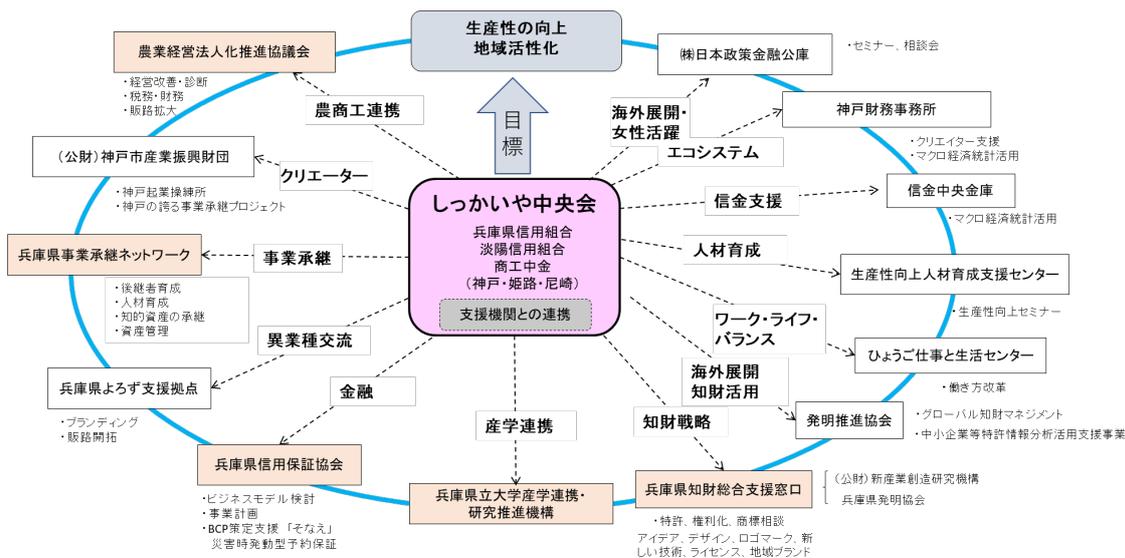
1) 支援機関・専門家

(1) 支援機関

兵庫県中小企業団体中央会は、中小企業組合や任意グループなどの連携組織の形成や運営支援、これらに関わる中小企業の振興・発展を図るための経営支援などを行っている。

兵庫県中小企業団体中央会が行うしっかいや中央会事業では、組合や中小企業などからの相談に応じ、解決策を共に考え、実行をサポートしている。他の支援機関と同様、しっかいや中央会でも課題を抱える企業に対して登録専門家が解決策を助言することで相談が完結することもある。しっかいや中央会の特徴は、相談者の課題に応じて支援機関や金融機関をコーディネートし、実行を支援することで、組合・企業の生産性の向上と地域活性化を目指している。

図表 2-1 しっかいや中央会の連携・支援体制



中小企業の場合、経営資源（人材・設備・資金・ノウハウ）が限られていることから顧客や市場の動向などの外部環境分析に十分な時間を割くことができない。このため、中小企業が申請する補助金の事業計画書は、企業の内部環境と外部環境の分析、今後の計画（ビジネスモデル・数値目標・取組内容など）の整合性が取れてないため実現可能性に乏しいものになることが予想される。

中小企業が自社の問題点の原因追及や新規取組の実行、検証を単独で行うよりも、支援機関がこれらをサポートすることで、中小企業の経営資源を補い、目標を達成する可能性が高まる。しかし、支援機関は国や県、市町村の予算で運営されているため公共性公平性の観点から専門家の派遣回数や相談時間に制約があることが多い。

また、支援機関職員も効率性の観点から、人数や時間の制約があり、特定の企業に対して単独で継続的に労力を割くことは困難である。

支援機関にとって、当該企業に必要な定量的な情報（市場動向やニーズなどの統計データ）と、その入手先・入手方法・活用方法が仕組みとして整備されると、支援先の企業の現状分析と計画策定のスピードと精度が向上することになる。このため、支援機関は事業計画書の策定だけでなく、計画実行、検証、改善などのモニタリングを含めた企業の支援能力・支援体制をより強固にすることができる。

(2) 専門家

①統計データの活用場面

専門家は、支援機関から依頼を受けて企業の経営診断を行い、評価書・報告書を作成することがある。たとえば、公益財団法人ひょうご産業活性化センターの経営・技術評価制度や兵庫県信用保証協会の経営支援強化事業では、報告書のフォーマットで「市場性・将来性」や「顧客・市場の状況」という項目があり、市場の規模や市場の成長性、シェアなどについて分析する必要がある。また、経営革新計画や経営力向上計画、補助金の申請書など、計画書を策定する上で外部環境分析が必要なことも多い。

専門家は、経営者を説得する材料として、統計データを活用することも重要である。自社・取引先の業界動向や製品・商品・サービスの市場規模、商圏（人口・年齢・収入など）といった外部環境データを分析することで、売上高・利益の増減分析や自社のポジション・シェア、今後の事業の拡大・縮小、新たな製品・商品・サービスの開発、販路開拓など、経営判断に役立てることができる。

②統計データ活用の課題

専門家によって統計データの活用方法が大きく異なる。経営診断のフォーマットに形式的に市場動向を入れて、支援機関の評価書・報告書や企業の事業計画書をまとめるケースが少なからずある。しかし、マクロ・データを引用するだけでは経営者を説得するのは困難である。特に、新たな事業の創出や自社にとって新たな市場への進出を行う場合は、自社で必要なマクロ・データを抽出・加工し、地域や自社の周辺・取引先の特性と企業が持つデータを分析して、新たな取り組みの成否を検証することが望ましい。

また、専門家は経営診断や事業戦略の仮説が正しいと思い込み、都合のよい統計データを当てはめて整合性を説明している可能性がある。この点については、仮説の根拠を明確にするために、企業の内部環境や競合などの分析によって客観性を保つよう努める必要がある。

今後、顧客のニーズ調査で SNS や位置情報などの様々なデータを活用するケースが増えることから、データの入手先・入手方法・活用方法が複雑化し、専門家のデータ活用スキルに一層のばらつきが生じる可能性が高まる。専門家は支援機関や金融機関などと連携して統計データの入手先・入手方法・活用方法を整備し、知識・経験を共

有する必要がある。企業の外部環境分析のスピードと精度が向上することによって、専門家が自身の専門分野の助言・指導に集中することができると考えられる。

2) 金融機関

金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業事業の内容や成長可能性などを適切に評価し（＝事業性評価）、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められる（以上、金融庁「平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針」）。

青木剛(2018)『事業性評価と課題解決型営業のスキル』によると、金融機関の営業担当者には、取引先の事業性評価や課題解決を行う上で、関係構築力、質問力、分析力、説得力（交渉力）、構想力、段取り力、調書作成力の7つのスキルが必須としている。

(1) 地域金融機関

上記の7つのスキルについて、金融機関の現場での状況を確認したい。ある金融機関の職員10名で「お客様に選ばれるためにはどうすれば良いか」を考えるにあたって「お客様は何を求めているのか」を挙げてもらったところ、以下の意見が出た。

- ・相談しやすい関係
- ・いざという時に頼りになる金融サービス
- ・融資相談時の迅速な回答、分かり易い説明
- ・迅速な対応、フットワークの軽さ
- ・悩み・不安・問題の解決に導いてくれる的確なアドバイス
- ・情報提供（不動産情報、地域情報）

また、「お客様に選ばれるために、自身が工夫していること」を挙げてもらったところ、以下の意見が出た。

- ・自信を持ってハキハキと話す、早口にならないよう話す、難しい言葉（専門用語）は使わない
- ・顧客本位のスタンスで話す、お客様のことを良く知りたいという姿勢、教えて貰っているという謙虚な態度で聞く、顧客にとって有益情報を話題にする
- ・情報を下調べして訪問
- ・説明の際に分かり易くメリット・ベネフィットを伝える
- ・減価償却明細を元に資金需要を発掘、決算の6か月前、3か月前に訪問し見込みを聞き出す

以上から、取引先のニーズを把握する質問力と、取引先との関係構築力を意識していることが分かる。また、工夫していることの中で、「情報を下調べして訪問」「説明の際に分かり易くメリット・ベネフィットを伝える」「減価償却明細を元に資金需要を発掘」ではニーズの分析力・構想力が必要である。金融機関の職員は預金や融資、金融商品の数値目標を意識する中で、取引先の課題解決を行う時間を捻出する段

取り力が必要である。説得力のある稟議の書類や、事業内容・成長可能性などが分かる事業性評価の書類をまとめる上で、調書作成力も不可欠である。

金融機関は事業性評価のツールとして、経済産業省のローカルベンチマークや、ローカルベンチマークの項目を組み替えて独自に事業性評価シートを使用していることが多い。経済産業省のローカルベンチマークの場合、「市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較」で統計データを活用し、企業の内部環境と外部環境の分析内容と合わせて「将来目標」「課題」「対応策」を導いていくことになる。

地域に根ざした金融機関の場合、この「市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較」でマクロ・データを使用しているケースは少ない。この理由として、①データの入手が困難であること、②マクロ・データからマイクロ・データに結びつけづらいことの2点が挙げられる。

①データの入手が困難であること

金融機関によっては、一般社団法人金融財政事情研究会の業種別審査事典などで業種特性の情報を頭に入れた上で、取引先とのコミュニケーションの深耕を図っている所がある。この業種別審査事典は多様な業種が10ページ前後でまとめられており、この中にマクロ・データが掲載されていることが多いが、データが古いことや不十分な場合があるため、インターネット¹や書籍、業界紙などでデータを取得する必要がある。しかし、地域金融機関の場合、外部環境データの入手・活用・分析は支店の各担当者に委ねられている。これらのスキルは集金などの日常業務や顧客との関係構築、商品知識の補充よりも優先度が低く、データの入手・活用・分析に割くことができる時間は少ない。

②マクロ・データからマイクロ・データに結びつけづらいこと

地域金融機関は地域の取引先との関係性が深いことから、地域の業界動向・ニーズには詳しい。しかし、マクロ・データと取引先の事情を結びつける分析力が担当者によってまちまちであり、マクロ・データやセミマクロ・データが散在していることから、客観的なデータを入手・活用することなく、担当者が見聞きしている定性的な地域情報で分析・評価される恐れがある。

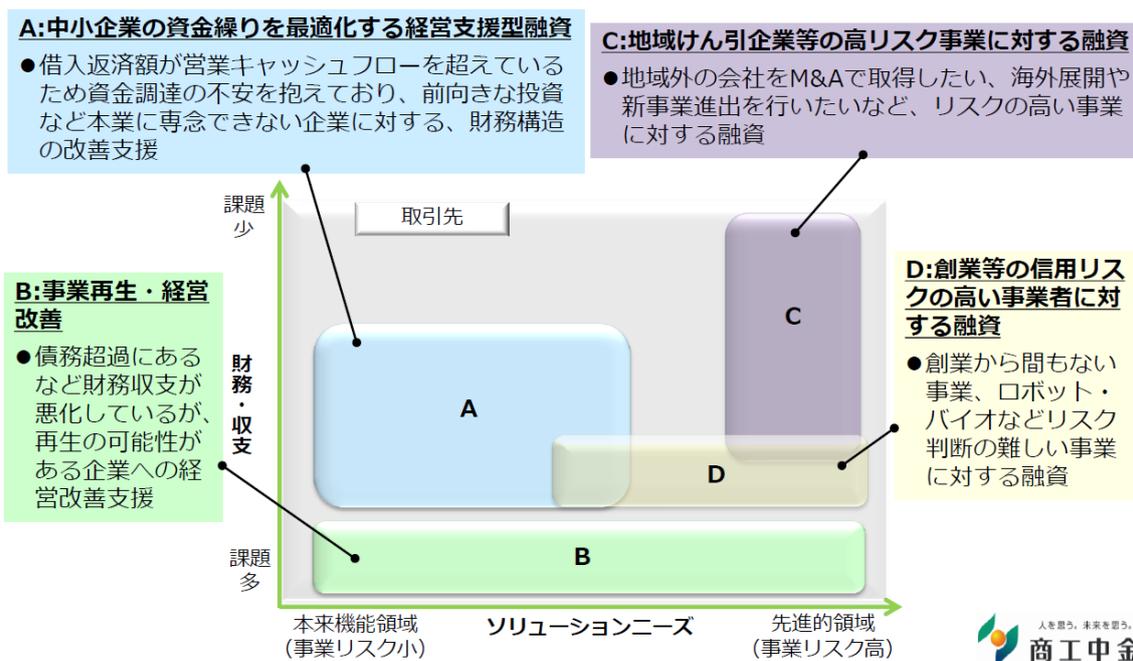
マクロ経済統計活用研究会に参加した金融機関職員からは「データが気軽に探せる場所があればよい」「業種・地域に絞った統計データと企業の実績データを組み合わせれば、説得力が高まる」との意見があった。金融機関の本部・本店がデータの入手活用を体系化して、各支店にデータを提供する体制を構築するとともに、担当者個々の分析力が向上すれば、取引先の事業内容の把握や課題解決の助言・支援の幅がより広がる可能性がある。

¹ 最後に参考資料としてネットで検索できる業界統計を掲載している。

(2) 商工組合中央金庫

商工組合中央金庫（以下、商工中金）では、経営改善や事業再生、事業承継などを必要としている中小企業やリスクの高い事業に着手しようとしている中小企業に対し、顧客の状況や地域の実情などに応じて地域金融機関とも連携・協業し、以下のA～Dの4分野を中心に顧客の課題解決に繋がるソリューションを提供している。

図表 2-2 商工中金における重点支援企業分野



出所：商工組合中央金庫「商工中金経営改革プログラム（中期経営計画）概要版」
 (2018年10月18日)

商工中金が企業に踏み込んだ支援を行う際には、対話型の事業性評価シートを活用して、必要となる情報を体系的に整理している。この事業性評価シートは Value Up レポート（以下、V レポート）と呼ばれ、ローカルベンチマークの定性項目を活用しながら独自の事業性評価シートを作成している。

担当者は、踏み込んだ支援が必要と判断した取引先に対して V レポートを作成している。支店内では、担当者と取引先の意向を尊重しながら、上長の確認や支店内での発表会を経て、V レポートが仕上げられる。V レポート作成には大きな負荷がかかるため、上長が作成担当者の業務を他の担当者に割り振るといった配慮もなされている。V レポートの完成後、担当者は取引先の社長と従業員にプレゼンテーションを行う。

担当者は取引先の課題解決のために社長や従業員へのヒアリングと分析を重ね、提案することから、V レポートが取引先との距離を縮めるツールになっている。このように担当者と取引先ともに根気と時間を要することから、V レポートは 1 人の担当者につき半年で 1 取引先分ができるか否かである。商工中金では、V レポートの作成数が多け

れば評価されるという仕組みではないが、Vレポートの作成過程で担当者のスキル（関係構築力・質問力・分析力・説得力・構想力・段取り力・調書作成力）が向上するため、他の査定項目で評価されることになる。

職員の事業性評価スキルの共有・向上のために、Vレポート甲子園（全国の優良なVレポートのプレゼン大会・審査会）が行われている。Vレポート作成後、レポートで触れたモニタリング内容と指標、時期について、事後的なフォローもしっかり行い、評価内容に基づいた取り組みの検証を行っている。

Vレポートでは、「外部環境分析の市場規模と市場推移」「購入者・消費者の動向」において統計データを活用し、企業の内部環境と外部環境の分析から今後のビジョン（方針・戦略）とスケジュールを導いていく。統計データは、担当者による調査や支店の職員からの情報提供だけでなく、全国の支店の類似案件や調査内容を基に本部からの情報提供がある。

3) 行政・大学

(1) 行政機関における現状

本報告書における行政機関とは、①国、②都道府県、③市町村を指す。それぞれの単位での統計情報の扱い状況について示す。行政・大学において収集加工した統計情報は主たる目的としては行政の政策意思決定に用いるが、副次的な利用方法としては、その収集情報を広く開示し民間の経済活用にも用いることを想定している。

①国の現状

総務省統計局や経済産業省が国政の推進目的で収集しているデータを、民間でも活用できるように公開している。データの所在が分かりにくいケースが多かったが、多くの情報はe-stat²から検索することが可能になっている。

それ以外にも、データをビジュアル的に見えやすくする取り組みとして、RESAS³や統計Dashboard⁴といったWEBサイトもある。

②兵庫県の現状

兵庫県においては、自治体データ、政府統計に庁内や団体等に業務統計を加えたものを収集・整理し加工して新規に作成している。個票データ集計値を含む調査統計のほか業務統計、業界団体の統計のほか、必要があれば統計ユーザーと共同でアンケート調査も行っている。

また、統計ユーザーには、直接、電話や電子メールでやりとりし、利用者のニーズを確認し、ニーズに沿ったデータ加工を行い、統計データの利用に役立てている。古

² <http://www.e-stat.go.jp/>

³ <https://resas.go.jp/>

⁴ <https://dashboard.e-stat.go.jp/>

い報告書・資料などの紙やPDF データから発掘し、加工分析が容易な電子データとして活用している。

さらに、統計データの民間利活用へ積極的な取り組みを行うため、兵庫県において公的統計を取りまとめている企画県民部ビジョン局統計課では、統計普及啓発活動として統計データを用いた分析事例の収集、蓄積活動を行っている。

セミナーの開催や、統計の活用に関するセミナー資料⁵の紹介のほか、民間企業や団体が、県が作成する統計情報を利活用についての相談を受け付けており、業務内容に応じた統計データの収集や加工したい旨照会すると、助言が受けられる。

図表 2-3 企画県民部 ビジョン局 統計課 業務内容

統計法に基づく国の基幹統計調査等を実施し、統計調査の普及啓発、実施体制整備及び環境改善・整備を行っています。また、行政施策等の企画・立案の基礎資料、民間の経済活動や研究等にも利用されるよう、各種統計調査の結果を統計資料として編集し発行しています。

また、統計相談への対応やニーズに応じた集計・加工データを提供するため、データの所在やデータ加工の方法の情報提供、政策課題に対応した集計値、加工・分析結果を統計ユーザーに提供しています。

出所：兵庫県 <https://web.pref.hyogo.lg.jp/org/toukei/index.html> 等

③市町村の現状

市町村においては、政府の収集したデータを集計加工して、市町分のデータとして公表していることが多い。加えて市町村単位での個別課題をみる調査も実施していることがある。商業において商圈分析などを実施する際は、市町村単位や、さらに詳細な地区単位でのデータを必要とすることもある。市町村単位でのデータはRESASなどで公表されているものの、詳細な地区単位のデータは公開されていないことが多い。

実際収集しているデータは1件ずつ調査したものを集計しているが、秘匿処理された一部の統計データは、提供されていない。ただし、人口動向などから推定することで大まかなデータを作成するなど、統計的手法によるデータ加工により地域データの作成、提供も可能となる。

(2) 行政と大学の連携

兵庫県では、統計データの利用やデータ加工・分析方法の普及などが目的としてセミナー、出前講座などの事業を県内大学（神戸大学、兵庫県立大学等）と連携し実施している。対象は、統計担当職員、機関・団体、一般県民向けなどで、外部講師による統計活用セミナーのほか、教員を対象に教育実践事例を紹介するセミナーを開催し

⁵ 兵庫県 <https://web.pref.hyogo.lg.jp/org/toukei/index.html>

統計教育現場の取り組みを支援している。データの加工分析手法の普及のため、県内市町や団体向けの統計専門講師派遣を実施している。

兵庫県と大学で研究会（神戸大学地域政策統計研究会、兵庫県立大学地域経済指標研究会、関西学院大学関西経済構造分析研究会）を設置し、協働して研究プロジェクトを進めており、その成果を県や大学のホームページ等で公表している。

統計学や経済学に精通した教員と、兵庫県が連携して調査することにより、行政の調査メニューとは別の政策統計の作成や政策分析を実施し、分析事例を蓄積、公表している。例として、「『淡路花博 2015 花みどりフェア』に伴う経済波及効果について」や、「神戸マラソンの応援・観戦者の動向」などがある。

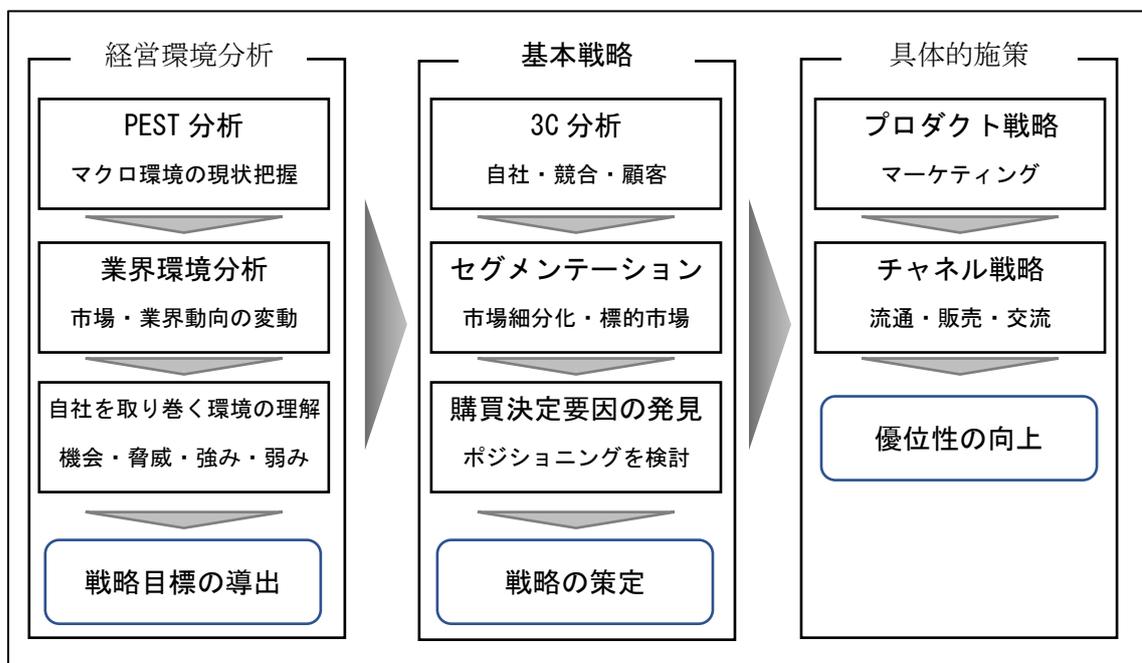
4) 企業

企業における現状については、事業計画書の作成における統計データの活用を例として取り上げたい。中小企業支援における事業計画書とは、(1) 社内用の事業計画書、(2) 外部へ報告する用の事業計画書の2点に分類される。

(1) 社内用の事業計画書

企業が社内での業務遂行に用いる事業計画書としては、中期経営計画に基づいた事業計画などが挙げられる。記載内容は企業により異なるが、基本構成としては、経営環境分析を行い、基本戦略を策定し具体的施策を検討することとなる。

図表 2-4 マクロ環境分析と経営戦略



出所：筆者作成

経営環境分析における PEST（政治、経済、社会、技術）や、業界環境分析において経済環境変化や社会環境変化などをとらえる際に統計データを用いながら指し示す。

例えば、「消費者の糖質過剰摂取に対する意識の高まり」という社会環境変化については、米やパンなどの世帯消費額や量をもとに根拠を示すことができる。

市場規模の想定においては、規模を数値化し、当社のポジショニングを検討する際にも統計データを用いる。

(2) 外部へ報告する用の事業計画書

① 県が承認する経営革新計画

中小企業の経営革新（新たな取り組みによる経営の向上）について作成した計画を、都道府県が承認する制度である。新事業の内容としては、1. 新商品の開発または生産、2. 新役務の開発または提供、3. 商品の新たな生産または販売の方式の導入、4. 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動を指し、業種や地域の中で先進性のある取り組みが対象となる。

経営革新計画における計画書の記載内容としては、沿革と既存事業の内容や、経営革新の内容があり、このうち経営革新の内容については、革新性、成長性、実現性の3点で記載することとなっている。そのなかでも成長性については、ターゲットとする市場の規模を、国の統計データ、シンクタンクの調査結果、業界の情報、既存事業からの推測等に基づいて想定することとなり、統計データの活用が求められている。

個別企業での経営革新計画策定支援において、どのようなデータが活用されていたかを振り返ると、企業の顧客が生産する最終製品の市場動向や、市場規模などが挙げられる。市場動向については、業種別組合などがまとめた統計情報を引用することが多い。市場規模においては経済産業省生産動態統計調査など公的機関が発表した統計データを用いることも可能であるが、適切なデータが見当たらない場合、その他従事者数や想定顧客数、商品単価などをもとに推定で算出することがある。

② 行政機関等の審査を経る事業計画書

企業が活用する補助金には複数あるが、本書では経済産業省が実施する通称ものづくり補助金を例として取り上げる。補助金の採択を受けるためには、審査事務局へ事業計画書を提出する必要がある、そのため採択を受けた企業については、事業計画を審査機関（この場合は経済産業省—中小企業庁）の基準で有効な計画であると認められたということになる。行政機関が認める事業計画の参考として、本補助金の記述内容を取りあげたい。

ものづくり補助金の事業計画書では、「取組内容」と「将来の展望」について記述をする。このうち「将来の展望」において、想定市場の記載をして、補助事業の伴う売り上げおよび利益の増加が市場規模と比較して妥当かどうかの評価を実施する。例えば食器製造業での新製品を投入する事業計画を策定する場合、食器製造・販売市場の現状を確認し、年々減少傾向であった場合は、「限定された厳しい市場の中で選ばれる製品開発を行う」といった事業計画の記載が必要になる。仮に食器製造・販売市

場が拡大しているという場合には、「拡大する市場の中で顧客の需要にこたえる製品開発と増産体制の構築を行う」といった記載になる。市場の規模や傾向を正しく理解をすることで、行うべき事業計画は変化する。

③商工会・商工会議所の支援による事業計画書

全ての事業者にとって計画的に取り組むことは必要であるが、業況が苦しいままどのような打ち手があるのか検討出来ないまま苦しんでいる事業者も多い。

そこで、国は「小規模事業者持続化補助金」で、事業者に計画を描いてもらい実施して貰うことを狙っている。その審査項目に「経営方針・目標と今後のプランは、対象とする市場（商圏）の特性を踏まえているか」という記載がある。つまり外部環境を把握し、経営方針・目標を立て達成するためのプランを作っているかということが問われている。なかでも RESAS の使用を推奨されている。

少し本題からずれるが、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」でも、「事業化に向けて、市場ニーズを考慮するとともに、補助事業の成果の事業化が寄与するユーザー、マーケット及び市場規模が明確か」という審査項目の記載がある。このように補助金申請をはじめとした計画策定においても、市場の動向やユーザーのニーズ、商圏の動向について分析する必要がある。

計画策定の主体者は、自社の商品・サービスと市場、顧客のニーズについての定性的な情報があるにもかかわらず、把握している内容が感覚的な情報のため、計画書への記載が不十分な場合がある。

そこで、小規模事業者持続化補助金では、商工会・商工会議所の経営指導員による伴走型支援が求められている。経営指導員は、このような定性的な情報を企業から引き出し、時に取引先からの聞き込みや利用見込者へのアンケートを勧め、定量的なデータの挿入を助言しながら、計画策定を支援するようにしている。

経営指導員によって環境分析の知識や経験、能力が異なることと、すべての時間を計画策定支援に割けないことが少なからずあるため、すべての中小企業に対して精緻に分析することは困難な状況である。また、市場動向やニーズなどの定量的な情報（統計データ）の入手先・入手方法が属人化していることが多いため、定量的なデータが入手できないまま、企業の現状（内部環境と外部環境）と今後（ビジネスモデル・目標・取組内容）の整合性が取れておらず実現可能性に乏しい計画書が見られる場合がある。

(3) 企業での活用における考察

企業でのマクロ統計データの適切な活用方法としては、①事業計画を策定する前提として統計データを参照し、②市場トレンドの中で自社の行動すべき内容を仮説として策定したうえで、③取り組みを検討して、④事業計画化するという流れが相当であるといえる。ただし現状のふるまいとしては、①取り組みを検討して、②自社の取り組みの正当性を判断するために適当な統計データを検索し、取り組みの正当性を主張するための証拠として提示をするといった活用方法になっていることがある。必ずしも

否定をされるべき手法とは言えないが、自己の主張を通すためのこじつけになる恐れがあり、都合の良いデータを作成することによりゆがんだ意思決定を助長してしまう恐れもある。

5) 全体像考察

中小企業支援において経済統計データが活用される事例は限定的であるとみられる。原因として、①マクロ経済統計データについて必要性を感じていない、②データ活用者が持つ、統計への苦手意識、③限られた業務時間の中で、広範囲に分散されている統計情報を的確に見つけ、加工することが困難などである。

①については、自己の経験から創出される勘を頼りに経営判断を行っており、難しいデータに目が行かない経営者や経営幹部がいる。また関心があったとしても必要なデータが存在することを知らず、データにたどり着かないこともある。データを活用するにしても、自らの判断の正当性を示すために都合の良いデータを並べるだけで考察が存在していない状況もみられると推察する。

統計データをはじめとする客観的な外部情報を使用しないことで、環境変化に気づかず意思決定を誤る恐れもある。意思決定者たる経営者や経営幹部としては、事業計画の策定において統計データを有効に活用することで、事業計画に客観性を持たせ、より有効な計画とすることを理解する必要がある。

②については、自己の作成した事業計画書数値について、信ぴょう性を持たせるためには統計データの活用が最善であり、苦手意識があろうと、活用を回避する方策はない。苦手意識の源泉は何であるかと推測すると、経験のない業務についての抵抗感（統計データは専門家の扱うものである、煩わしい、という感覚）であるとみられる。統計データの活用事例の収集発信により、当該部分の専門知識が豊富ではない支援者や企業においても、統計データの利活用は出来るという意識を持たせることが有効である。

③については、統計学についての専門教育を受けていないデータ活用者が適当なデータにたどり着こうとすると、統計情報を収めた複数のインターネットサイトにどのような質問項目及び範囲のデータが格納されているかの理解が必要であり、検索は容易ではないことがある。なおかつ、作成した資料を読みやすいものとするためには、グラフや表への加工が必要になる。

理想としては、データ活用者が十分な時間を用い学習をして、データを自在に活用することである。しかし、多くの業務がある中で統計データの収集のみで時間をとられてしまうことも適切ではない。その対応策として、データの居場所を搜索する、データをグラフに成型するといったルーチンワークになりうる作業について、パッケージ（定型化された手法）として提供することが、有効であるとみられる。

実現方法としては、データ収集と加工の両面において、統計の専門家でなくともデータを活用できるような仕組みを構築する必要がある。まずデータ収集については、データの所在情報や集計項目の定義分類などユーザーの分析項目に応じた情報提供するようにする。なお本報告書の参考資料においても、統計データを公表している業界団体のリ

ストを掲示しているので参考にされたい。さらにグラフや表への加工については、加工分析に役立つワークシートや分析のためのデータ集を作成し提供する。

行政などのデータの提供者においても、データの提供だけでなく、データ提供者とユーザーがともに知識経験を持ち合い分析事例の作成し、その成果をホームページで公開することにより、データの利活用が進むとみられる。

3. 中小企業支援におけるマクロ経済統計利活用のありかた

中小企業支援におけるマクロ経済統計利活用の手順について、一例を紹介したい。なお本ありかたの策定については、経済産業省 田中 幸仁 氏が行っているセミナー内容を参考にしている。データの活用主体は様々あるが、いずれの主体であっても行う内容は同じであると想定して、提示する。本ありかたを策定するねらいとしては、データの所在を探索したり、逐一加工方法を検討したりする手順を可能な限り省力化することで、データ活用の機会を最大化するということである。

1) データ作成 (Step1)

(1) 必要なデータソースの探索

最初に以下の中から必要なデータが存在するかを探索する。以下からは必要なデータが見つけれない場合は、ネット検索等を用いるか、統計関係部署などへ問い合わせを行う。

国、地方自治体等においても、問い合わせを行うことによって関係部署からの回答を得られることもある。

①地域経済分析システム RESAS (<https://resas.go.jp/>)

行政単位での人口ならびに、経済動向

②統計ダッシュボード (<https://dashboard.e-stat.go.jp/>)

主要統計データをグラフや図表化したデータ

③兵庫県 統計 (<https://web.pref.hyogo.lg.jp/stat/index.html>)

兵庫県内の人口、商工業、経済統計、景気動向指数、産業連関表

④経済産業省 (<https://www.meti.go.jp/>) 統計→主要統計

(生産動態統計調査、商業動態統計調査、特定サービス産業動態統計調査)

製品やサービス種別の生産や出荷数の動向など経済動向データ

⑤総務省統計局 (<https://www.stat.go.jp/>)

国勢調査、家計調査、人口推計など 表形式のデータ

⑥e-Stat (<https://www.e-stat.go.jp/>)

全省庁の政府統計を収録 (上記サイトで適切なデータがない場合)

⑦jSTAT MAP (<https://jstatmap.e-stat.go.jp/>)

統計調査を地図にマッピングしたデータ (商圈分析などで使用)

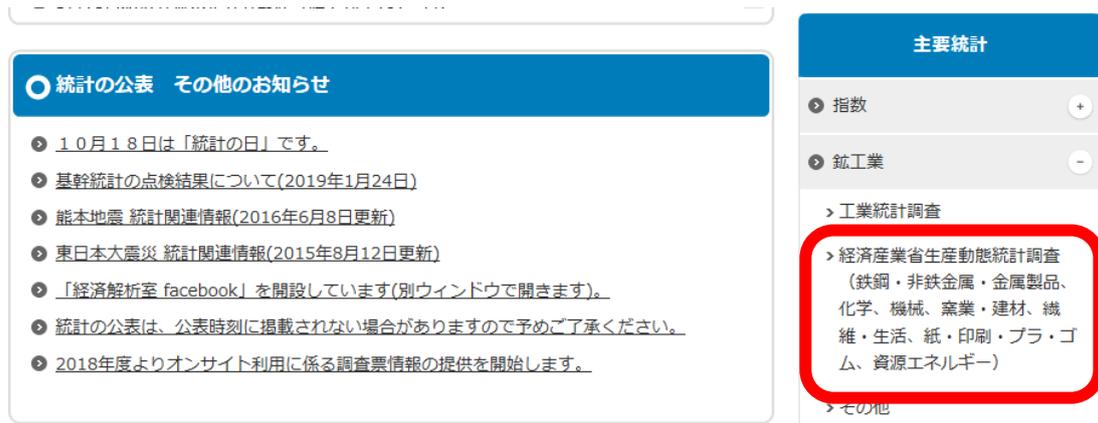
(2) データの成型

データを閲覧しやすいように成型する。近年の統計情報はExcelのファイル形式で公開されていることが多く、データの結合、加工が可能である。

一例として、経済産業省の公開データをもとにして、対象品目の10年推移表を作成する。

①経済産業省 WEB サイトより、加工元データ

(経済産業省生産動態統計年報 鉄鋼・非鉄金属・金属製品統計編 時系列表) を入手



※一部品目の数値を過去に遡及して修正しましたので、正確情報も併せてご覧ください。

	冊子版 (PDF形式)	製品年表 (Excel形式)	時系列表 Time series (Excel形式)
平成30年 (2018)	4336KB	年計 (322KB)	時系列 (1095KB)
平成29年 (2017)	5931KB	年計 (375KB)	時系列 (1120KB)
平成28年 (2016)	4770KB	年計 (424KB)	時系列 (1125KB)
平成27年 (2015)	2756KB	年計 (509KB)	時系列 (1164KB)
平成26年 (2014)	6395KB	年計 (420KB)	時系列 (1138KB)
平成25年 (2013)	5749KB	年計 (495KB)	時系列 (1542KB)

②平成 26～30 年のデータと平成 21～25 年のデータを結合させる

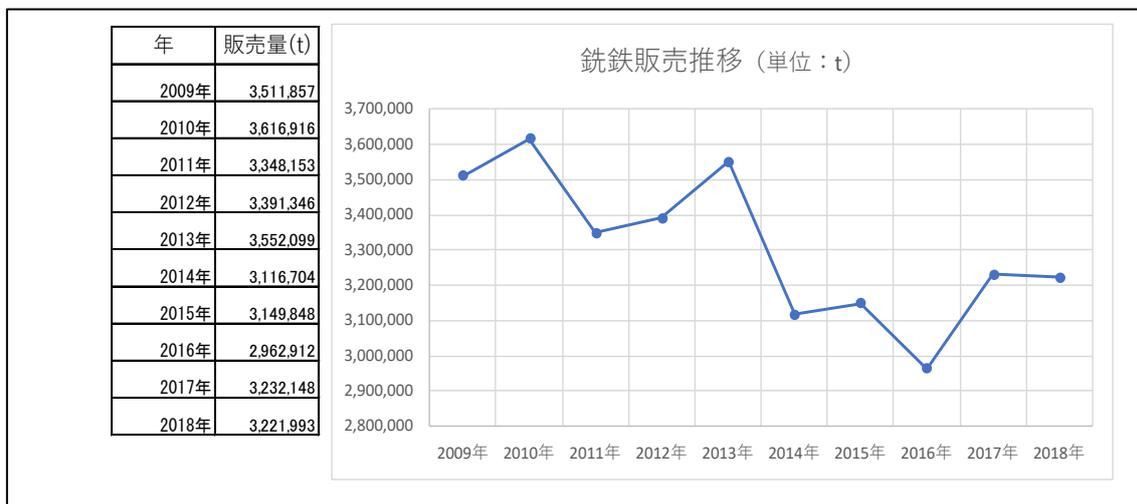
鉄 鉄 計 (①～②)			Pig iron total			年 月 Year and Month
生 産	受 入	消 費	出 荷	Shipments	在 庫	
Production	Receipts	Consumption	販 売 Sales	その他 Others	Inventory	
83,872,490	308,970	80,127,214	3,116,704	354,851	759,976	平成26年 (2014)
81,010,826	267,823	77,314,022	3,149,849	380,235	756,016	27 (2015)
80,186,246	500,258	77,082,535	2,962,912	484,562	484,418	28 (2016)
78,329,729	479,374	74,703,997	3,232,148	385,097	493,626	29 (2017)
77,327,888	393,655	73,573,524	3,221,997	431,794	443,373	30 (2018)
79,829,498	534,151	76,619,525	3,042,203	478,206	451,223	平成28年度 (18FY)
78,365,471	515,504	74,656,934	3,981,399	416,660	486,578	29 (17FY)



鉄 鉄 計 (①～④)			Pig iron total			年 月 Year and Month
生 産	受 入	製鋼用消費	出 荷	Shipments	在 庫	
Production	Receipts	Consumption for steel-making	販 売 Sales	その他 Others	Inventory	
66,942,610	3,522,462	66,004,392	3,511,857	279,565	956,805	平成21年 (2009)
82,283,358	3,988,372	81,741,250	3,616,916	434,731	829,560	22 (2010)
81,028,352	3,406,891	79,921,148	3,348,153	282,608	1,187,061	23 (2011)
81,405,470	2,951,536	80,653,786	3,391,346	120,427	918,319	24 (2012)
83,849,049	3,472,136	83,103,968	3,552,099	338,985	643,594	25 (2013)
80,300,400	3,263,541	79,075,111	3,249,135	249,332	1,175,575	平成23年度 (11FY)

③結合データから折れ線グラフを作成すると10年推移が完成する（図表3-1）。

図表3-1 10年間の銑鉄販売推移



なお銑鉄は、製鋼と鋳物の原材料になることから、二次産業全体の推移推測の参考になる。

2) データの比較・活用 (Step2)

わかりやすいように整形したデータであっても、一見してどのようなことが言えるか、万人がみて一律に理解ができるものではない。加工したデータの見方についてもいくつかのパターンを作成しておくことによって、マクロ経済統計データの活用者の負荷軽減につながる。次に2種類の見方について解説をする。なお、本パートについては次年度以降の調査にて、精緻化するものとし、本書では構想を述べるに留めておく。

(1) 比較データ

中小企業支援においては、当該企業を主体にして比較対象を設定し、経年推移をグラフ化して、上昇下降の傾向値の差を読み解くことが求められている。

正しく情報を把握するためには、まずは当該企業自らが自社のデータを正確に取得し続けることが必要である。

中小企業においては、業種別の情報システムを使用はしているが、正確な情報を入力していないケースもある。少なくとも外部統計データとの比較に耐えうる程度には情報入力を進めておくことが好ましい。

①製品動向

自社製品の生産/販売数量・金額の推移を分析し、業界全体の当該製品分野と比較することによって、現在のトレンドが自社責なのか、他者責なのかの推測が可能になる。例えば自社製品の販売数が毎年5%減少しているが、業界では横ばいであるとする

と、自社製品もしくは販売手法などに問題があるのではないかとの推測になる。業界傾向が同様の割合の衰退傾向で、長期トレンドでそうであった場合は、業界が衰退しているといえる。

図表 3-2 企業の分析イメージ

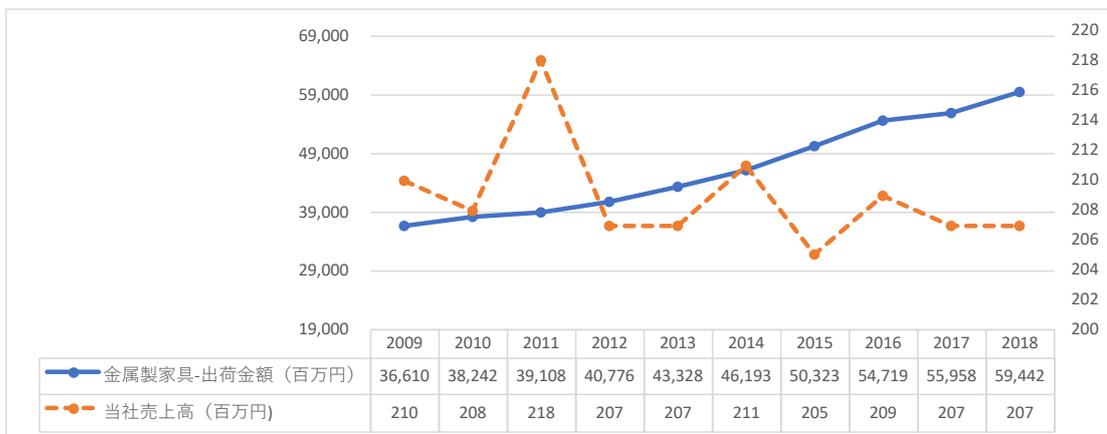
国内の状況	自社の状況 (生産、受注、稼働率)	必要とされる対応
減産傾向 ↓	減少傾向 ↓	<ul style="list-style-type: none"> ・ 撤退 ・ 新規事業
減産傾向 ↓	増加傾向 ↑	<ul style="list-style-type: none"> ・ 撤退 ・ ニッチトップ戦略→技術高度化
増産傾向 ↑	減少傾向 ↓	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題分析 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営の課題 → 経営改革 ・ 技術の課題 → 技術開発 ・ 品質の課題 → 現場改善
増産傾向 ↑	増加傾向 ↑	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産性向上、現場改善 ・ ロス低減 (時間、コスト、不良など)

出所：経済産業省 田中氏資料を参考に作成

②顧客製品の動向

例えば、当社が金属板金業で、顧客がオフィス家具製造であった場合、オフィス家具製造の市場動向を生産動態調査などで把握することにより、現在のトレンドが自社責なのか、他者責なのかの推測が可能になる。以下の表を例にとると、当社売上（第2軸で破線）は10年間でやや減少であるが、顧客市場（第1軸で実線）は伸長している。この場合、業界動向ではなく、当社事情を考慮する必要がある。

図表 3-3 企業売上高動向と業界推移の傾き比較



③同業他社比較

当社の財務状況が他社の財務状況と比べてどうか、資本効率や利益率などについて比較ができる。ローカルベンチマーク⁶や中小基盤整備機構の経営自己診断システム⁷を用いることによって、自社の情報を入力するだけで、同業データとの比較分析ができる。

(2) 予測データ

重回帰分析など統計手法を活用し、過去データから、将来予測をする取組みに関しても、AIの普及などで中小企業においても導入の可能性が見えつつある。モデル化が可能になると事業予測に有用であるとみられ、これからの事例蓄積が求められている。

3) データの活用による事業展開可能性 (Step3)

上述のように、中小企業においてもマクロ経済統計データを活用することによる効果は様々ある。これらのデータ分析をもとにして、次にあげられるような事業計画の策定に関しても寄与できると想定している。

(1) 新事業展開における、効果推計、仮説構築の実施

例：自社生産設備の稼働が低い時期（閑散期）に需要が発生する製品を調べ、当該時期に生産できる製品を創出する。閑散期を減らすことによって、設備稼働率を高め、収益性を向上させることができる。

(2) 経営戦略、技術開発、販路開拓、現場改善などへの活用

例：販路開拓において、地理的データを分析して、販促広告施策を実施する地域を決定する。

(3) 地方創生の課題解決

例：産業連関表を用いて、地域プロジェクトなどの経済波及効果を事業実施主体と連携して調べ、施策の具体化や政策効果の確認に利用する。

また、商圈の人口や動向を分析することにより、商業振興などの政策推進計画の有効性検証に役立てる。

⁶ ローカルベンチマーク https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

⁷ 経営自己診断システム http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD_0100

4. 活用事例

統計を活用して地域活性化支援を行うために、地域の課題を探る様々なデータを収集分析する必要がある。ここでは、香美町のかすみ海上タクシーを対象にした。かすみ海上タクシーは、香美町内の民宿と漁師が自分たちで地域に賑わいを復活させようとして始められた事業である。

1) かすみ海上タクシーの概要

ユネスコ世界ジオパークに認定されている山陰海岸国立公園の中心地、香住海岸の絶景スポットを巡る「海の観光遊覧」である。事業の定義は、「小型漁船」による人の運送をする不定期航路事業（海上タクシー事業）とされる。

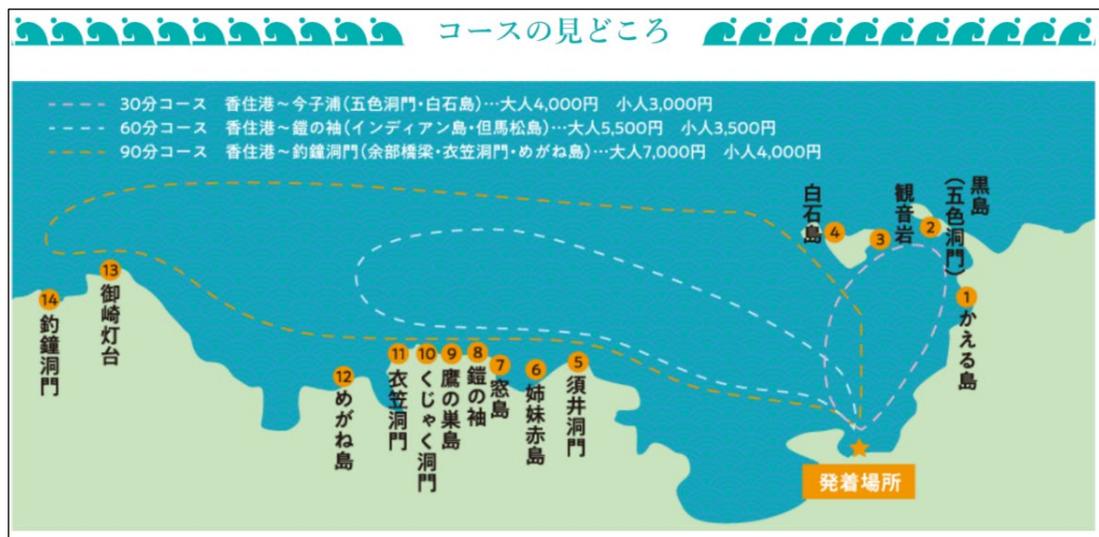
(1) 運営主体

かすみ海上タクシー事業協同組合

(2) 所在地

兵庫県美方郡香美町香住区境 1115

図表 4-1 かすみ海上 GEO TAXI のコース



出所：かすみ海上 GIO タクシー <https://kasumi-geo-taxi.com/>

(3) 発足のきっかけ

香住海岸で67年にわたって運行し、「三姉妹船長」として親しまれていた「遊覧船かすみ丸」が2016年に営業を終了した。これにより香住海岸を活用した観光ツールが消滅、このままでは春から秋にかけての観光客の姿が消えてしまうと、地元では危機感を募らせた。そこで、町内事業者数名により、新たな観光ツールとして「小型漁船」による人の運送をする不定期航路事業（海上タクシー事業）を立ち上げた。

(4) 運航開始

紆余曲折を経て不定期航路事業開始の届け出をし、海上タクシーとして運航できる許可を得た。メンバーの事業者や漁師はいずれも小規模な事業者であることから、兵庫県中小企業団体中央会等の支援により、法人として組織力を強化するため2018年2月25日、事業協同組合を設立し、2019年5月1日より海上タクシーの運行を開始した。

(5) 実績

就航1年目の2019年度は、当初計画の1.5倍である338人の利用があった。

※運行期間は5月1日～9月30日。153日の期間中、運行日数は80日、運航率は52.3%であった。

図表 4-2 当初計画と2019年度実績

	当初計画人数 計画売上高	実績人数 実績売上高	差異	計画達成率
大人 90分 (6,000円)	80人 480,000円	121人 726,000円	41人 246,000円	151.3%
小人 90分 (3,000円)	40人 120,000円	10人 30,000円	▲30人 90,000円	25.0%
大人 60分 (4,500円)	200人 900,000円	262人 1,179,000円	62人 279,000円	131.0%
小人 60分 (2,500円)	100人 250,000円	26人 65,000円	▲74人 185,000円	13.0%
大人 30分 (3,000円)	120人 360,000円	412人 1,236,000円	292人 876,000円	343.3%
小人 30分 (2,000円)	60人 120,000円	107人 214,000円	47人 94,000円	178.3%
合計	600人 2,230,000円	938人 3,450,000円	338人 1,220,000円	156.3% 154.7%

出所：かすみ海上タクシー事業協同組合

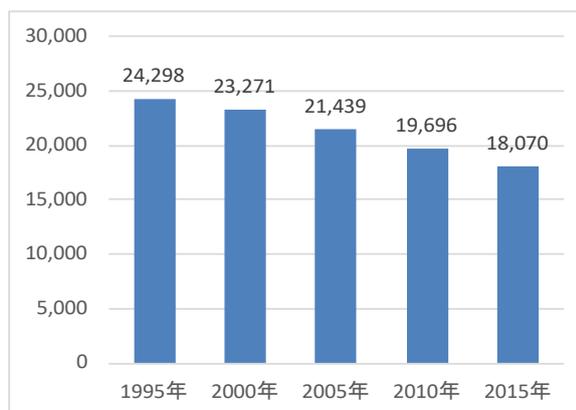
2) 香美町の統計データ

(1) 人口

香住町の人口は、1995年には24,298人あったが2015年には18,070人となった。この20年間で約4分の3に減少し、過疎化の一途をたどっていると言える。

年齢別人口をピラミッドにすると図表4-4のようになる。年々グラフが細くなり人口減少が進むことが分かる。年少者が少なく高齢者が多い形は全国共通であるが、香美町では

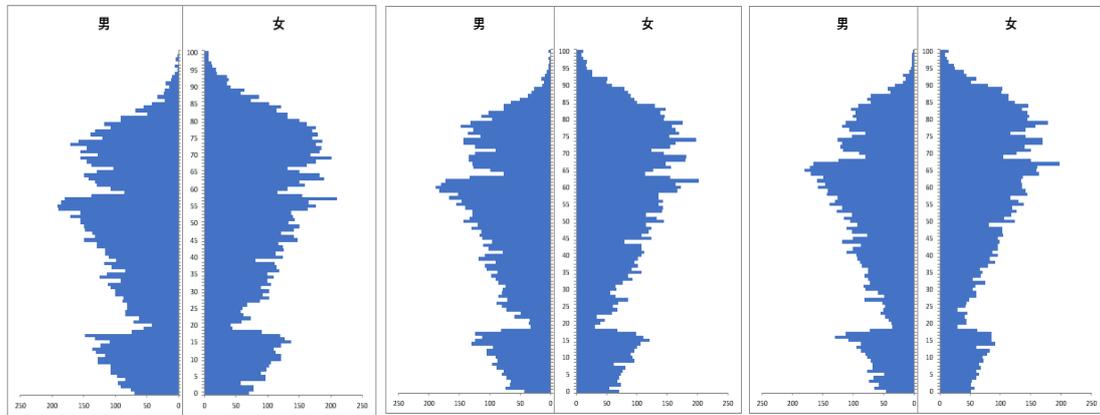
図表 4-3 香美町の人口推移



出所：国勢調査

18歳人口が急激に減少するのが目立つ。これは、高校を卒業して町外に出る社会減が原因である。

図表 4-4 香住町の人口ピラミッド



平成 17 年

平成 22 年

平成 27 年

出所：国勢調査を基に作成

国勢調査の昼間人口を見てみると、この 15 年間減少が続いており、昼夜間人口比率も下降傾向となっている。これは、昼間に通学や通勤で町外に出る人が増えていることを表す。

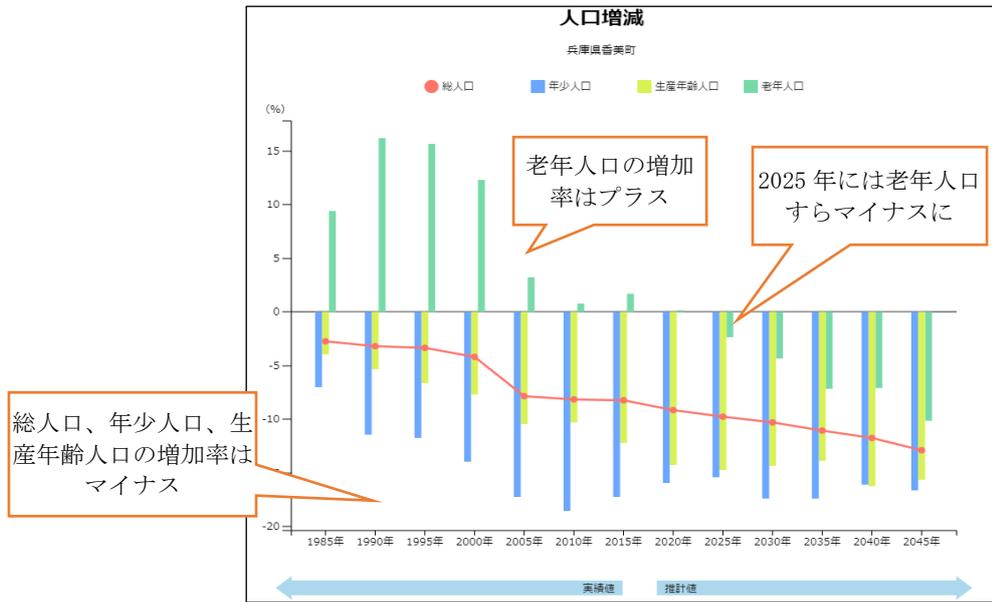
図表 4-5 昼間人口と昼夜間人口比率の推移



出所：国勢調査

RESAS の人口増減データを見てみると、年少人口や生産年齢人口の減少は想像に難くないが、そればかりでなく老年人口も 2025 年には減少に転じる予測となっている (図表 4-6 参照)。

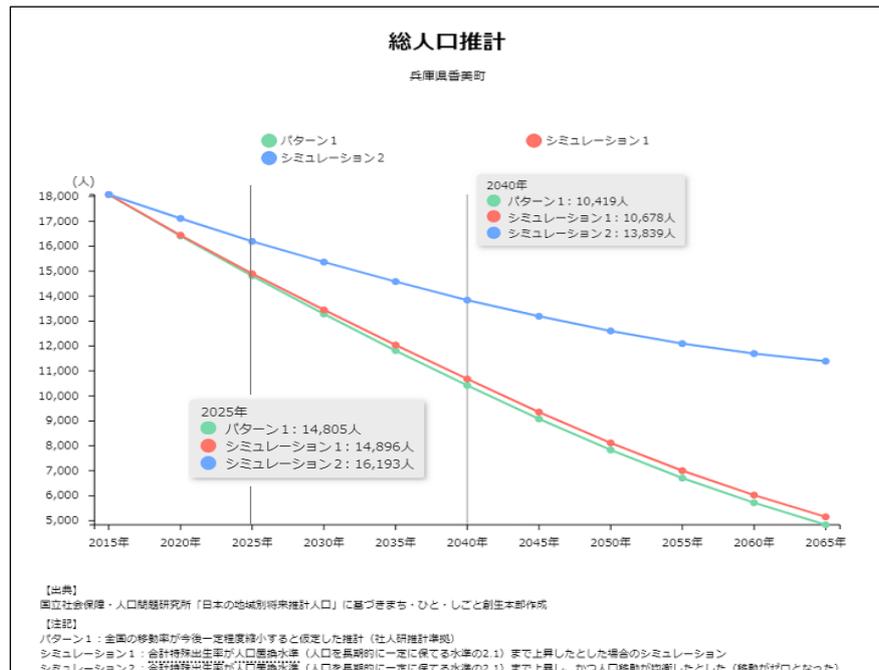
図表 4-6 香美町の年齢階層別人口増加率



出所：RESAS

将来人口推計では、2040年の人口が10,419人（全国の移動率が今後一定縮小すると仮定）となり、2015年を100とすると25年後には59にまで減少する。このままでは町の活力維持が危ぶまれる。

図表 4-7 香美町の将来推計人口



出所：RESAS

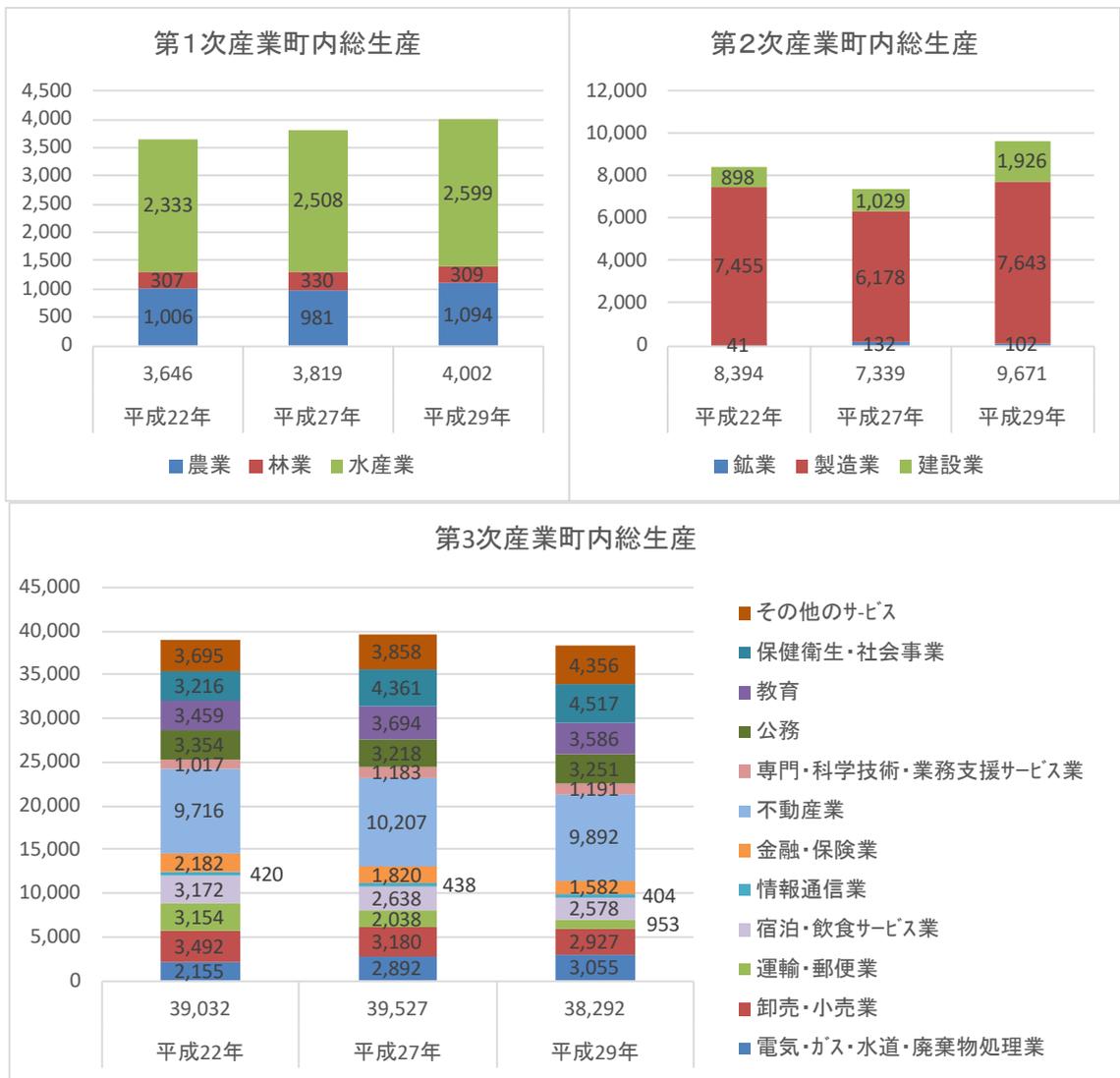
(2) 産業

①産業構造

香美町の平成29年度町内総生産額は、推計で52,217百万円である。第1次産業が4,002百万円(7.7%)、第2次産業が9,671百万円(18.5%)、第3次産業が38,292百万円(73.3%)であった。平成29年度町内総生産は、平成22年(51,255百万円)に比べて1.9%の微増である。第1次・第2次産業は増加しているが、第3次産業は減少傾向となっている。

第2次産業の「建設業」の伸びが著しいが、第3次産業の「運輸・郵便業」「金融・保険業」「宿泊・飲食サービス」「卸売・小売業」等の減少が目立つ。

図表 4-8 産業分類ごとの町内総生産の推移 (単位：百万円)

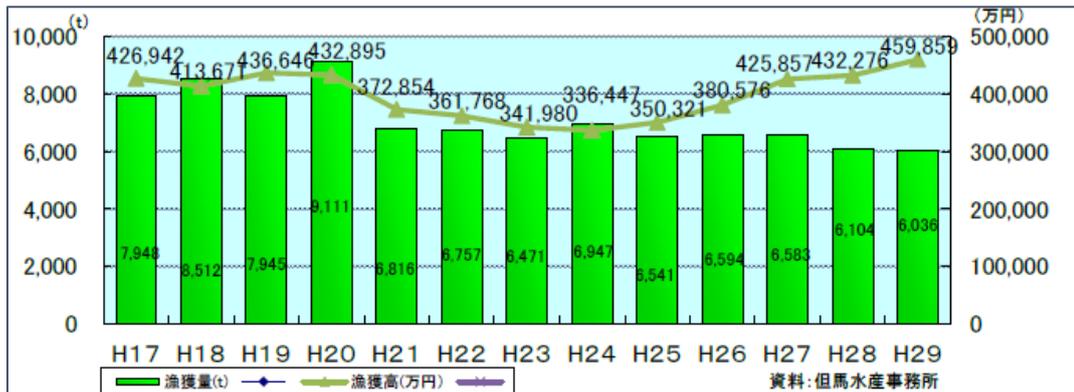


出所：兵庫県統計課「市町民経済計算」

②漁獲量・漁獲高推移

香美町は、かにをはじめとする魚介類を特産としてこれを目当てにする観光客が多いが、漁獲量は年々減少している。一方、漁獲高は増加しており、魚介類が値上がりしていると推測できる。

図表 4-9 香美町の漁獲量と漁獲高の推移

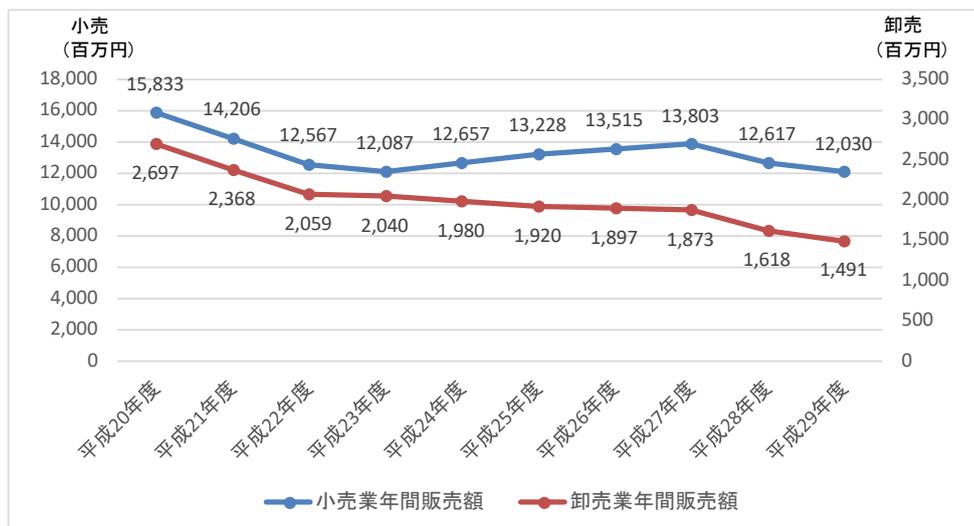


出所：香美町「平成 30 年（2018 年）統計資料」

③年間商業販売額

香美町の小売業年間販売額は、平成 20 年度から 23 年度まで減少したが、その後平成 27 年度まで持ち直しが見られた。しかし、平成 28 年度以降は減少に転じている。卸売業年間販売額は持ち直しが見られず、この 10 年間減少し続けている。

図表 4-10 町内卸売業小売業年間販売額の推移



出所：経済産業省「商業統計」「経済センサス」および推計値

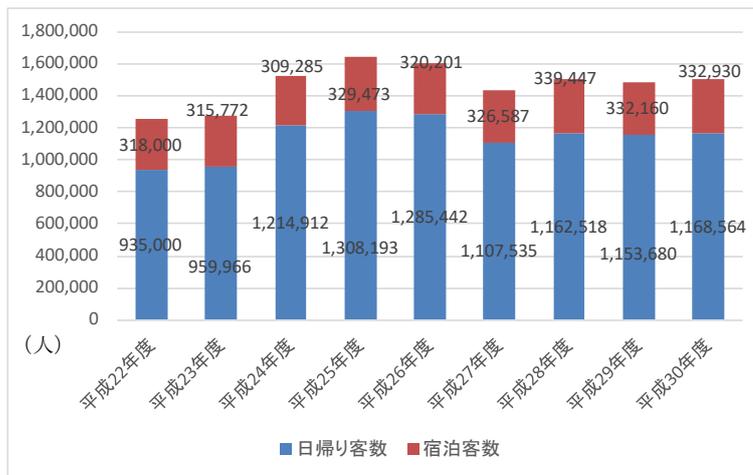
(3) 観光

①観光入込客数と消費額の推移

平成30年度における香美町の観光入込客数は、1,501千人と推計される。この8年間のピークは平成25年度の1,638千人であったものの、平成22年度と平成30年度を比較すると19.8%増加している。

客数を日帰り客と宿泊客に分けて、平成22年度と平成30年度を比較してみると、日帰り客は25.0%増加しているが、宿泊客は4.7%の増加にとどまっている。

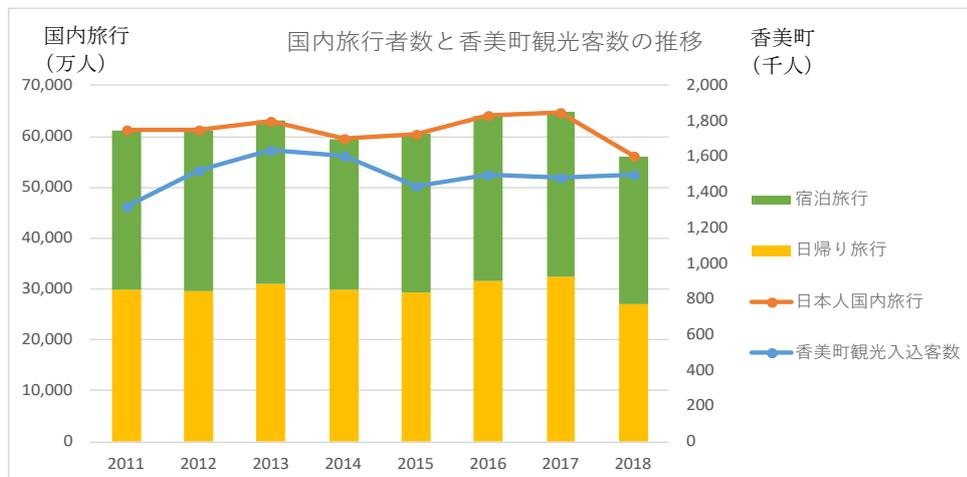
図表 4-11 観光入込客数の推移



出所：兵庫県「観光客動態調査」

全国のデータと比較すると、日本人国内旅行者の約5割が宿泊旅行者である(図表4-12)のに対し、香美町では宿泊客が観光入込客数の約2割(図表4-11)である。

図表 4-12 日本人国内旅行者数と香美町観光客数

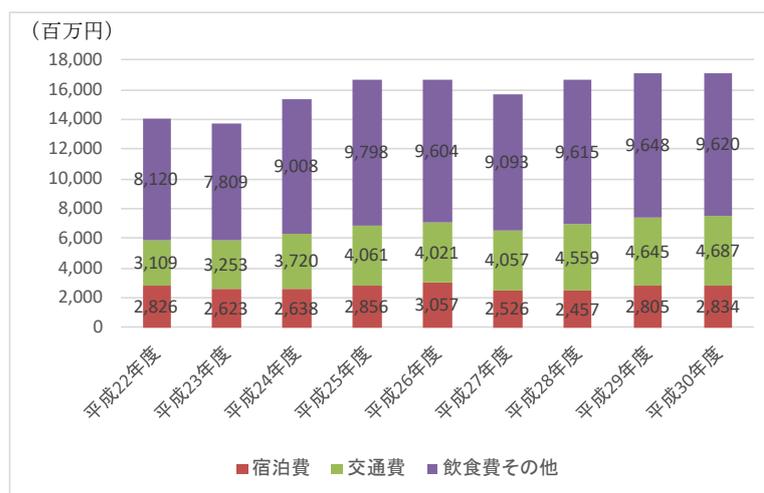


出所：観光庁「旅行・観光消費動向調査」・兵庫県「観光客動態調査」

観光消費額を見てみると、概ね観光客数に比例した推移となっている。平成30年度の観光消費額は17,141百万円であり、平成22年度と比較すると22.0%増加している。

消費額を「宿泊費」・「交通費」・「飲食費その他」の3つに分けて、平成30年度と平成22年度を比較すると、「交通費」は50%増加と伸びが大きいものの、飲食費その他は18.5%、宿泊費は0.3%の増加にとどまっている。

図表 4-13 観光消費額の推移



出所：兵庫県企画県民部ビジョン局統計課「平成30年観光GDP時系列データ」

「宿泊費」を宿泊客数で除し、1人あたりの宿泊消費額を推計した。また、「交通費」・「飲食その他」・「観光消費額」（総額）をそれぞれ観光入込客数で除し、一人あたりの観光消費額を推計して、時系列グラフにしたものが図表4-14である。

図表 4-14 一人あたり観光消費額の推移



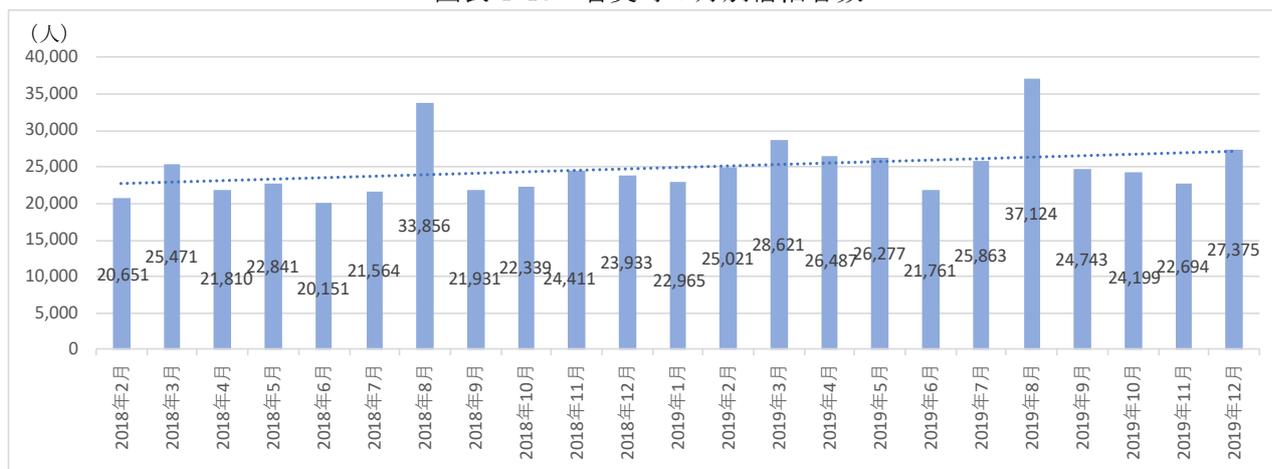
出所：「平成30年観光GDP時系列データ」「観光客動態調査」により推計

一人あたり宿泊消費額は、平成 26 年度の 9.55 千円をピークに、平成 28 年度には 7.24 千円まで下落した。平成 29 年度から持ち直し、平成 30 年度は 8.51 千円となっている。

②月別宿泊者数

「観光予測プラットフォーム」によると、香美町の月別宿泊者数は、夏休みのある 8 月が繁忙期で、閑散期は 6 月であった。8 月を除いた春から秋にかけて、宿泊客が少ない傾向が見られる。

図表 4-15 香美町の月別宿泊者数



出所：観光予測プラットフォーム

③GAP 調査結果

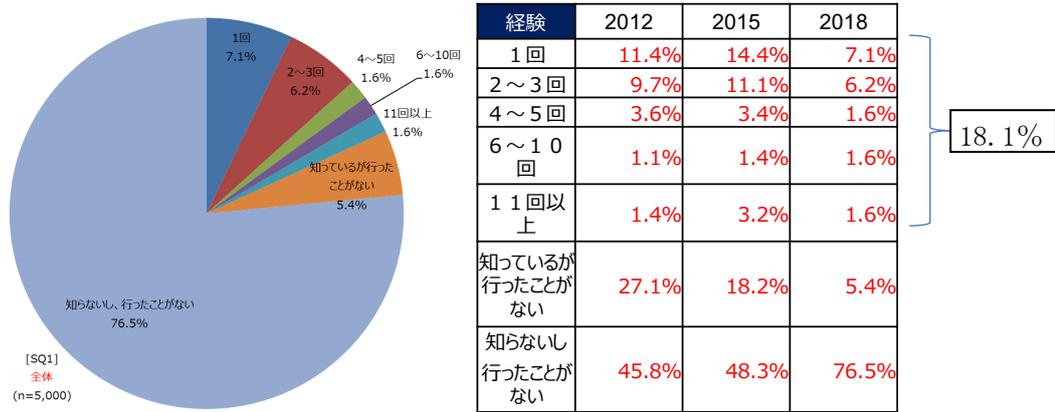
2018 年に香美町が株式会社リクルートライフスタイルへ委託し、インターネットで全国 1,047 人にアンケート調査を行ったところ、以下のような結果が得られた。

a. 香美町への訪問経験

香美町を「知らないし、行ったことがない」と回答した人は 4 分の 3 (76.5%) にのぼった。関西エリアでも同回答は 57%あり、香美町の認知度向上が課題となっている (図表 4-16 参照)。

香美町に行ったことがある人は 18.1%で、このうち約 6 割はリピーターであった。既訪問者の 2 割弱は、6 回以上の訪問経験がある。

図表 4-16 香美町への訪問経験

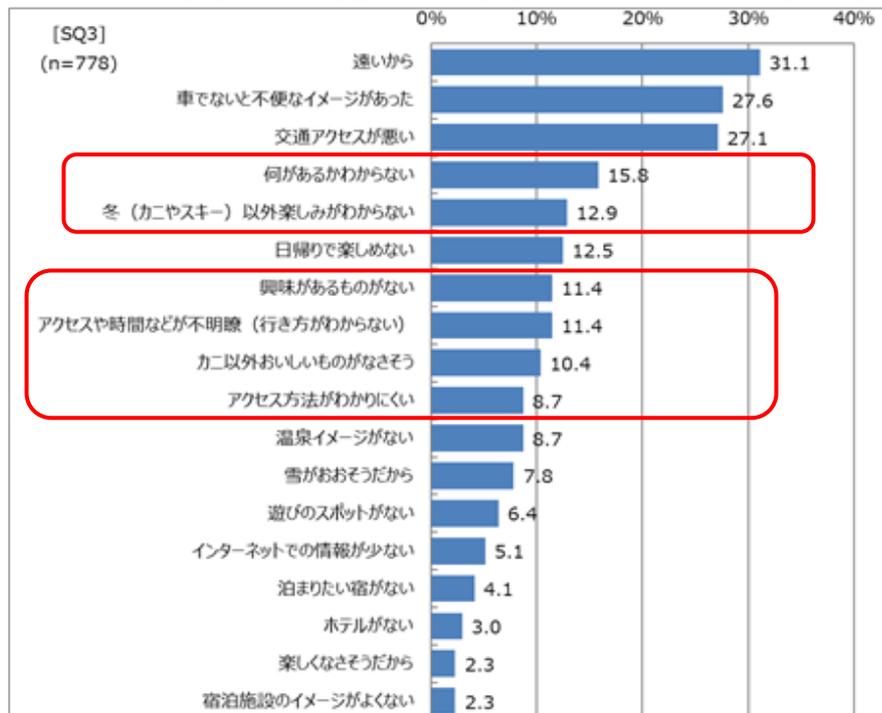


出所：2018年「兵庫県美方郡香美町 GAP 調査報告書」株式会社リクルートライフスタイル

b. 香美町への未来訪理由

香美町を「知っているが行ったことがない」と回答した人にその理由を尋ねたところ「遠いから」が31%で最も多く、次いで「車でないと不便なイメージがあった」が28%となった。「遠い」「交通アクセスが悪い」といった地理的条件は仕方ないとしても、「何かあるかわからない」「冬（カニやスキー）以外楽しみが分からない」等の理由は、情報発信不足が原因の一つだと考えられる。

図表 4-17 香美町への未来訪理由 ※上位18位まで

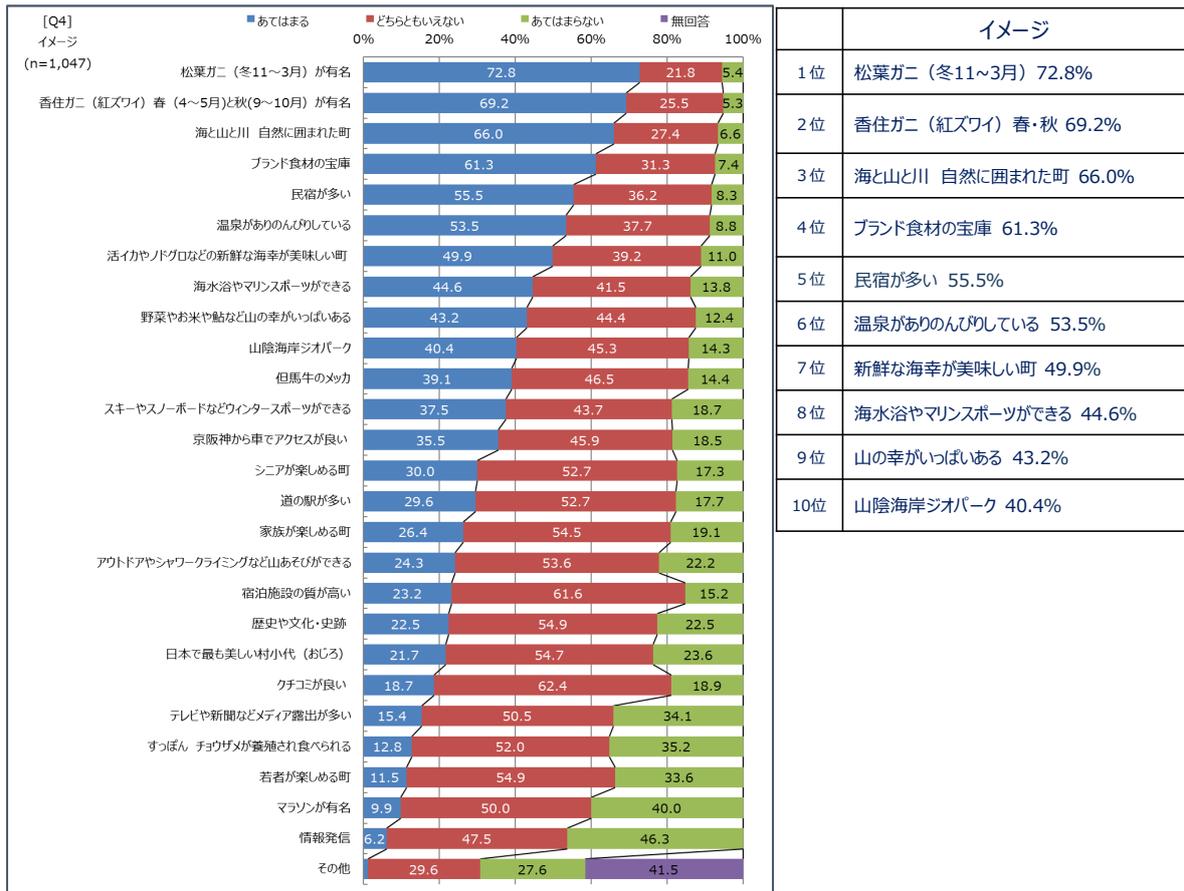


出所：2018年「兵庫県美方郡香美町 GAP 調査報告書」株式会社リクルートライフスタイル

c. 香美町のイメージ

香美町のイメージで「あてはまる」が最も高かったのは「松葉ガニ(冬11~3月)が有名」の73%、次いで「香住ガニ(紅ズワイ)春(4~5月)と秋(9~10月)が有名」の69%であった。上位10位はカニをはじめ海の幸や食材に関するものが多く、海鮮のイメージが強い。

図表 4-18 香美町のイメージ



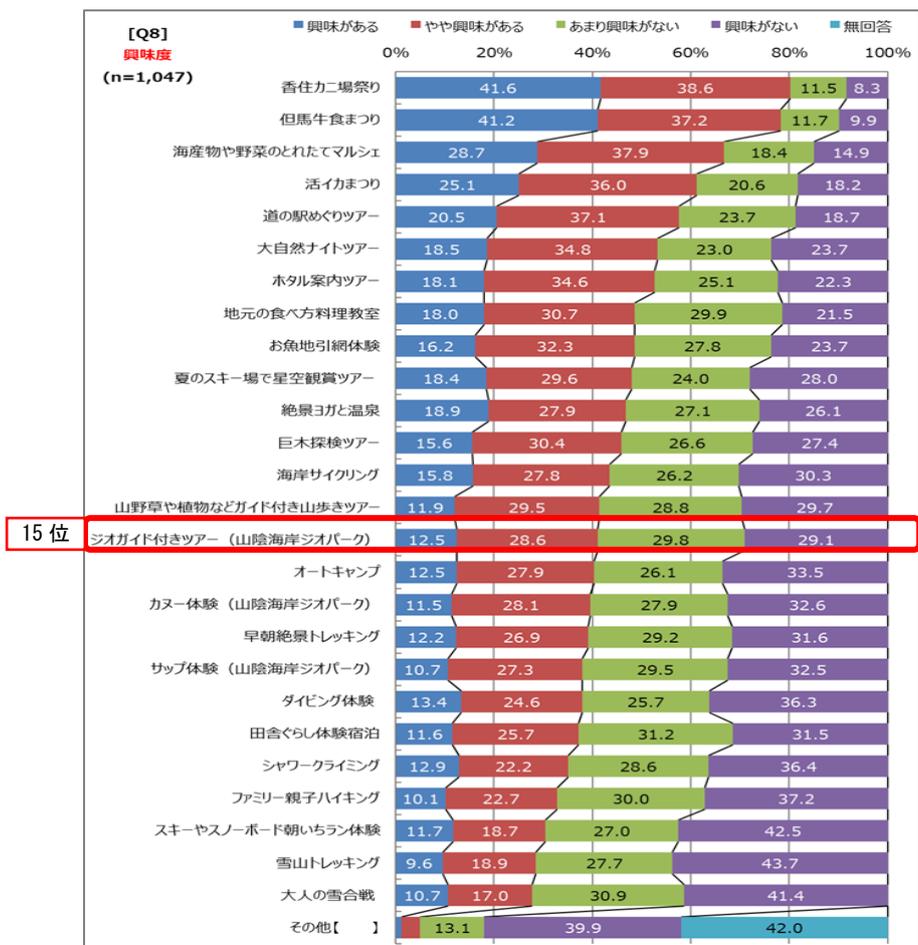
出所：2018年「兵庫県美方郡香美町 GAP 調査報告書」株式会社リクルートライフスタイル

一方、香美町の漁獲量は減少し漁獲高は増加しており（図表 4-9 参照）、魚介類の値上がりが推測できる。海鮮が高騰すると観光客の手が届きにくくなり、観光戦略の見直しに迫られる可能性が考えられる。

d. 香美町のコンセプト（イベント・企画・周遊コース）評価

興味度が最も高かったのは、「香住カニ場祭り」であった。続いて「但馬牛食まつり」、「海産物や野菜のとれたてマルシェ」、「活イカまつり」となり、上位は食に関するものが占めた。「ジオガイド付きツアー（山陰海岸ジオパーク）」は15位であり、「興味がある」「やや興味がある」は合計41.1%、「あまり興味がない」「興味がない」は合計58.9%と、興味がない人の方が多かった。

図表 4-19 香美町のコンセプト評価



出所：2018年「兵庫県美方郡香美町 GAP 調査報告書」株式会社リクルートライフスタイル

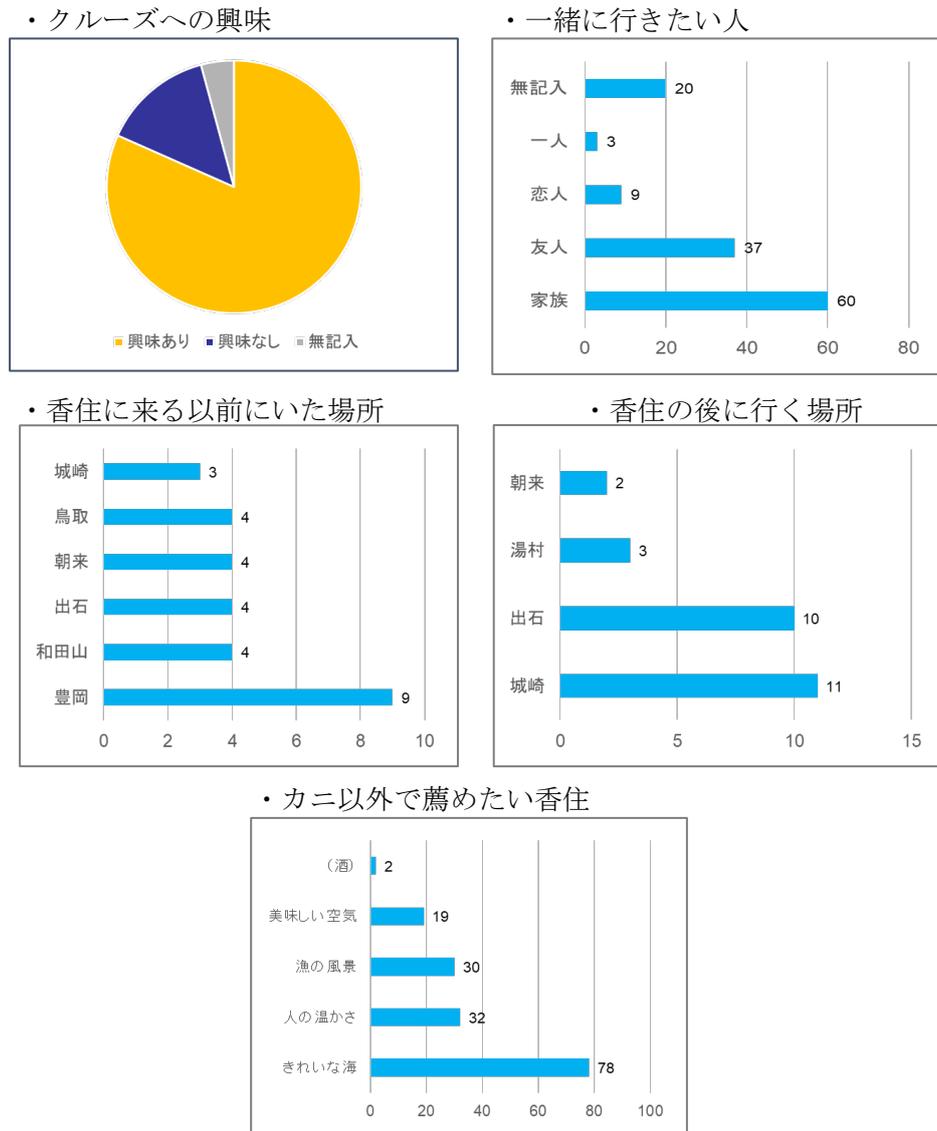
3) かすみ海上タクシーのデータ

(1) 宿泊者に対するアンケート調査結果

かすみ海上タクシー就航前の2018年12月～2019年2月に実施した、宿泊者に対するアンケートで、下のような結果が得られた。(図表4-20参照)

- ・クルーズへの興味は、約8割が「興味あり」と回答した。
 - ・一緒に行きたい人は、「家族」が約5割を占めている。
 - ・香住に来る前にいた場所は、豊岡・和田山・出石・朝来などが多く、香住の後に行く場所は、出石・城崎が多かった。
 - ・カニ以外で薦めたい香住は、「きれいな海」や「漁の風景」との回答が多い。
- これらの結果は、今後の観光プログラムを考えるうえで参考になる。

図 4-20 宿泊者へのアンケート結果



出所：平成 31 年「異業種交流活性化支援事業におけるマーケティング調査及び広報ツール作成等の実施報告書」ソールドアウト株式会社

(2) SNS の現状

かすみ海上タクシーの話題性を測る指標の一つとして、SNS における投稿数等を調査した（2020 年 2 月 17 日調査）。

インスタグラムでの投稿数は、「#かすみ海上ジオタクシー」が 1 件、「#香住海上タクシー」が 1 件、「#青の広場」が 1 件（他投稿のほとんどがせともの市関連）であった。「#日本の青の洞窟」は 100 件以上の投稿があるものの、西伊豆の堂ヶ島がほとんどで香住に関するものは見当たらなかった。かすみ海上タクシー利用客の年齢層がインスタグラムを活用する層とは異なるが、ウリとなる風景の拡散ができていない現状が見て取れる。

フェイスブックページのフォロワー数は100、いいね！数は96で、これらも今後増やしていくことが望まれる。

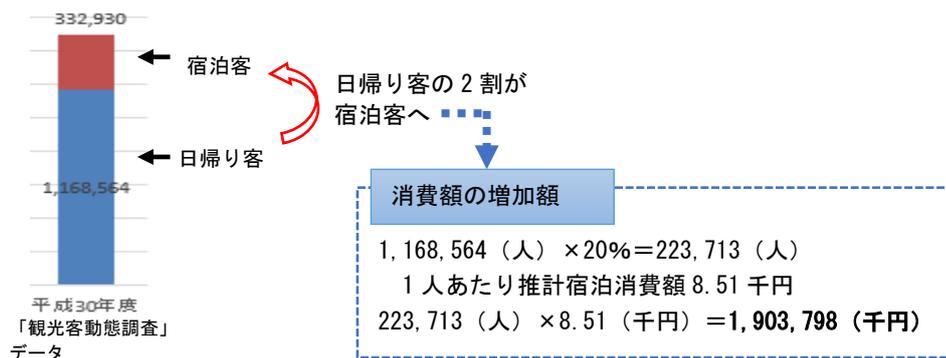
ユーチューブでの動画再生回数は、サンテレビが取材した「観光遊覧船にとって代わる香住で海上タクシーの試乗会」が565回、但馬漁業協同組合の「かすみ海上 GEO TAXY 90分コースダイジェスト」が288回である。その他にも、初年度に取材を受けたテレビ映像の再生回数は300回以上あるものの、独自の映像や個人が投稿した映像の再生回数は少ない状況となっている。

4) 考察

(1) 経済活性化への方向性

香美町の人口は減少が激しく（図表 4-3、4-6）、小売業の年間販売額は町内人口の減少と共に減少することが予想される（図表 4-10）。これを維持するには、町外からの購買量を増やすことが不可欠となる。他方、観光入込客数を見てみると、8年前に比べると観光客は増えているものの、日帰り客の増加が主で、宿泊客の増加はごくわずかとなっている（図表 4-11）。観光消費額は近年増加傾向であるが、1人当たり宿泊費や飲食費その他の増加は鈍いため（図表 4-13）、これらの消費額は増やせる余地があると推測できる。よって、宿泊客を増やして宿泊費や飲食・土産物等の消費額を上げることが、香美町の経済活性化に寄与できると考えられる。

仮に、香美町日帰り観光客（図表 4-11）の2割である約223千人が宿泊客に転向したとすると、一人あたりの推計宿泊消費額8.51千円（図表 4-14）を乗じた消費額は約19億円となる。飲食代や土産代を考慮すれば、年間19億円以上の町内消費額が増額されると推測できる。



(2) 香美町における観光振興の課題

香美町のGAP調査から、香美町がどんなところかよく知らない人が多いことが明らかになっている（図表 4-17）。また、カニをはじめとする食に興味を偏っており、体験やイベントの魅力にかけていることが推測できる（図表 4-18、4-19）。

香美町が策定した「香美町観光振興計画（平成 25 年～平成 34 年）」では、目指すべき目標像を『海の幸、山の幸“日本一食材”が輝く観光のまちづくり ～グルメも遊びも KAMI 対応 #香美町～』として、平成 32 年度の観光入込客数を 165 万人にすることを目標としている。基本戦略として「カニと但馬牛を中心に、四季の食を核とした年間誘客」「海・山・川を活用した年間楽しめる遊び体験づくり」「人材育成 観光関係者のスキルアップ」「観光関係者との連携と情報発信強化」「インバウンド受け入れ準備」の 5 つを掲げている。

これらをふまえ、香美町の観光振興において、以下の点が課題だと言える。

①宿泊客の増加による観光消費額のアップ

具体策：食と体験を合わせた魅力的な観光プログラムの開発
周辺地域と連携した観光メニューの開発

②香美町の認知度向上

具体策：SNS 等を使った情報発信で「行きたい！」を増やす

③閑散期の集客で観光客数の平準化

具体策：かすみ海上タクシーを組み入れた宿泊プラン
かすみ海上 GEO タクシーは、カニやスキーが終わった春から夏のシーズンを担う、重要な体験コンテンツであると言える。香美町の観光振興計画とも合致した有用なコンテンツとして、町の観光を支える事業となる可能性がある。

(3) かすみ海上タクシー事業協同組合の課題

かすみ海上 GEO タクシーは事業開始から 2 年目を迎え、マスコミに取り上げられることが少なくなり宣伝力が弱まることが懸念される。しかし、初年度の経験を踏まえて改善を加え、ブラッシュアップすることが期待される。

現地でのヒアリングも加味し、課題として以下のような点が挙げられる。

①認知度と集客力の向上

具体策：SNS を使って美しい風景画像を発信
体験会の実施

②事業運営方法のブラッシュアップ

具体策：料金とコースの見直し（かすみ海上タクシー事業協同組合として検討中）
利用者アンケートの実施（サービスレベルアップと経済効果の試算に活用）
海上タクシー利用料金以外に収益をあげる構造

③代替アクティビティの開発

具体策：「海の文化館」の活用
異業種の新規会員による体験メニューの開発

④ハード整備

具体策：わくわくする発着場の整備

5) 本事例における統計活用

本事例では、地域の課題を把握するために様々なデータを活用した。

(1) 国の調査データ

まずは、香美町の現状を把握するため「国勢調査」と地域経済分析システム「RESAS」のデータを確認した。「国勢調査」は全国統一で調査されており比較分析しやすいが、5年に1度の調査なので最新データが古くなる場合があることが欠点である。「RESAS」は視覚的にデータを把握しやすく、今回記載した内容以外にも「観光マップ」で「目的地分析」や「From-to分析」などを見ることができる。商業に関しては、「商業統計」や「経済センサス」を参考にしている。「経済センサス」は調査年によって基礎調査と活動調査があって調査内容が異なり、「商業統計」は一部年度で「経済センサス」に統合されている。よって、時系列で見える場合には留意が必要となる。

(2) 県の調査データ

兵庫県が調査、作成しているデータとして県統計課「市町村民経済計算」、県観光振興課「観光客動態調査」といった統計に加え、県統計課「兵庫県観光関連産業総生産（観光GDP）」を活用した。いずれも、市町ごとの集計があり、町の状況が把握できる。

本事例においては、国勢調査データの一部と兵庫県調査データは、兵庫県企画県民部ビジョン局統計課 参事 芦谷恒憲氏からご提供頂いた。

(3) 町の調査データ

市町村では、年度ごとに統計年鑑を発行していることが多く、基本的なデータはこれを見れば分かる。香美町では、漁業に関するデータが記載されており参考になった。

また、市町村で独自の調査をしている場合がある。香美町では、観光振興計画の見直しおよびアクションプランの作成にあたって、「香美町観光GAP調査」を実施しており、このデータを活用した。

(4) かすみ海上タクシー独自のデータ

事業開始前に、各宿の宿泊者にアンケートを行ってデータを集めている。国や町のマクロ・データと比較してミクロ・データ分析を行うのが分析手法の一つであるが、今回は内容が異なり比較はできなかった。しかし、既にあるデータを参考に、今後の支援策を検討することはできる。

不足するデータは、独自に収集・蓄積する必要がある。観光客に旅行予算の内訳をアンケートすることによって、経済波及効果を試算することもでき、今後の実施を検討する。また、かすみ海上タクシーの予約状況、顧客情報、SNS分析やホームページのアクセス解析データなど、内部の情報も蓄積しておくことが望ましい。

5. まとめ、今後の展開

1) まとめ

(1) 経済取引と統計

各種の統計データについて触れてきたが、改めて消費・投資・生産・物価の財市場、財政、貿易、労働市場、金融市場に分類して整理すると下記の通りである。

① 財市場関連統計

消費関連統計：家計調査（総務省）

業界統計（百貨店協会、チェーンストア協会等）等

投資関連統計：法人企業統計（財務省）、機械受注（内閣府）等

生産関連統計：生産動態統計調査、鉱工業生産指数、第三次産業活動指数（経産省）等

物価関連統計：消費者物価指数（総務省）、卸売物価指数（日銀）等

② 財政関連統計：財政統計（財務省）、地方財政統計（総務省）等

③ 貿易関連統計：貿易統計（財務省）、国際収支統計（財務省・日銀）等

④ 労働市場関連統計

雇用関連統計：労働力調査（総務省）、毎月勤労統計（厚労省）等

賃金関連統計：毎月勤労統計（厚労省）等

⑤ 金融市場関連統計：金融経済統計（日銀）等

(2) マクロ・データとミクロ・データ

次にマクロとミクロという分け方に関しては、経済学観点からするマクロは財市場や労働市場やGDPなど大きな観点から分析するものであり、ミクロは消費者、生産者の小さな個別の行動に着目して分析するものである。さらに、中間の地域別や産業別を区分して扱うこともある。

①マクロ・データ・・・全国集計データ等

②セミマクロ・データ・・・地域別データ、産業別データ等

③ミクロ・データ・・・個々の家計別、企業別データ等

(3) 時系列データとクロスセクション・データ

データを成形加工することで、判断できる材料もある。時系列に並べることでトレンドはどうか、という判断が出来るし既存のデータを繋げることで長期的な目線で見ることで見え方が違ってくる。例えば、直近の推移では大きな変化がなくても、10年、20年のトレンドで見ると大きく低下し、近年は低位安定であったりする。また、都道府県別、産業別、企業別やこれを時系列で並べて比較することもある。

①時系列データ：年次、半期、四半期、月次、日次・・・

②クロスセクション・データ：1時点の都道府県別、産業別、企業別等

③パネル・データ：時系列×クロスセクションの組合せ

2) 今後の展開

(1) 事業性評価における活用

金融機関が取り組んでいる事業性評価においては、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長性などを適切に評価することを目指している。

中小企業の事業は、マクロ経済や地域経済、業界の特性、行政の規制、補助金などの支援策の動向などが影響しており、そういった経営環境分析や業界トレンドをデータで把握する必要がある。

① 経営環境分析⁸

地域の市場、産業構造の変化が対象企業に与える影響

a. 地域経済動向

総人口、年齢別人口、地域別動向（総務省統計局・国勢調査 県・人口統計値）
インバウンド動向（日本政府観光局）

b. 業界動向

地域内企業数（RESAS）
労働生産性推移（日本生産性本部 生産性統計）
付加価値動向（経済産業省 企業活動基本調査速報）

c. 企業活動

地域未来牽引企業（経済産業省「METI Journal」）
コネクターハブ企業（地域中核企業⁹）（地域経済産業分析システム・RESAS）

d. 財政構造

県や市の財政構造（RESAS・地方財政マップ）

②業界トレンド

業界動向についての着眼点は、業界としてトレンド、市場規模（シェア）、リーダーの動き、主要商品は何か、技術的变化などである。

a. トレンド：

業界は伸びているのか、衰退しているのか、今後の長期的需要は見込めるか。それらの影響で業界内での撤退や新規参入などの構造変化は起こりうるのか。

b. 市場規模：

⁸ 青木剛（2018）『事業性評価と課題解決型営業のスキル』同友館を参照

⁹一橋大学経済学研究科 帝国データバンク企業・経済高度実証研究センターなどが産学連携により、新たな経済指標やモデル開発を行っており、その一部は、RESASなどに活用されている。<https://www.tdb.co.jp/info/topics/k190301.html>

業界全体の売上規模はどのくらいか、その中で評価対象企業のポジションはどの位置なのか、長期的な推移でみるとどうなのか。

c. リーダー：

業界のリーダー企業やサブリーダー企業のシェアや経営戦略を把握し（仕入先の営業マンの情報など）業界に与える影響を想定する。競争環境は変わるか、連携の動きは。

d. 主要商品：

業界の主要商品は何か、過去からのトレンドはどうか、新製品開発の動きはあるかを見る。主要商品が付加価値の高いものかどうか、価格競争の激化による付加価値の低下はないか。

e. 技術変化：

「高い技術力を有する」という評価を目にするが、実際にどういう技術なのか、技術のトレンドに合致しているのか、今後期待されるイノベーション的な技術はないか競合がある限り、絶対評価だけでなく相対評価により企業のポジションを見る。売上規模だけでは見えない評価がある。

(2) 地域活性化のためのデータ活用

個別企業の事業支援のためにデータを使いたいということに関しては、参加メンバーからの賛同も得やすかったが、地域活性化については金融機関では経営支援とは別の部門が行っていることもあり、イメージの共有までには至らなかった。

事例で扱った、香美町はあらゆる統計データが厳しい未来予測を描いているが、もちろんこのまま放置できるものではなく、地域をどう活性化させていくのかより現実的な問題として捉える必要がある。

令和2年度の動きとして、「地域人口の急減に対処するための特定地域づくり事業の推進に関する法律」（令和1年法律第64号）が、令和1年12月4日に公布され、令和2年6月4日に施行される予定であり、その次にその概要を紹介する。

①特定地域づくり事業協同組合

a. 人口急減地域の課題

事業者単位で見ると年間を通じた仕事がないため、安定的な雇用環境を維持する、一定の給与水準を確保できない⇒人口流出の要因、UIJターンの障害

b. 特定地域づくり事業協同組合制度

地域全体の仕事を組み合わせて年間を通じた仕事を創出、組合で職員を雇用し事業者に派遣（安定的な雇用環境、一定の給与水準を確保）⇒地域の担い手を確保

c. 制度の概要

対象地域：人口急減地域（過疎法に基づく過疎地域及び過疎地域と同程度の人口減少が生じている地域）

対象団体：中小企業等協同組合法に基づく事業協同組合

対象事業：マルチワーカー（季節ごとの労働需要等に応じて複数の事業者の事業に従事）のは検討

認定手続：事業協同組合の申請に基づき、都道府県知事が認定（10年更新制）

特例措置：労働者派遣法に基づく労働者派遣事業（無期雇用職員に限る）を許可ではなく、届出で実施することが可能

財政支援：組合運営費の1/2を国・市町村が財政支援

対象経費は、派遣職員人件費（上限400万円/年・人）

事務局運営費（上限600万円/年）

★1 組合あたりの財政支援のイメージ

派遣職員6名 運営費2,400万円/年

利用料金収入1/2（1,200万円）

市町村助成 1/2（1,200万円）

うち国負担1/4（600万円）、市町村負担1/4（600万円）

根拠法：地域人口の急減に対処するための特定地域づくり事業の推進に関する法律
<令和2年6月4日施行>

②兵庫県過疎地域自立促進

兵庫県では平成27年12月に「兵庫県過疎地域自立促進方針（平成28～32年度）」を出しており、人口の動向、産業・雇用の状況、生活・交流基盤の状況の現状把握を行い社会の変化と過疎地域の課題を分析し、過疎地域自立促進の方向性を示している。

以下、「兵庫県過疎地域自立促進方針」より但馬地域についての記述を引用する。

a. 但馬地区における対象地域

過疎地域（1市2町）：養父市、香美町、新温泉町

過疎地域とみなされる区域（4区域）：豊岡市（旧城崎町、旧竹野町、旧但東町）
朝来市（旧山東町）

b. 地域全般の特色

地域内のすべての市町が過疎地域に指定されている但馬地域は、山間へき地の多い豪雪地帯であるものの、豊かな自然資源をはじめ、城崎温泉や湯村温泉等の観光資源に恵まれた地域である。

c. 過疎市町の現状と課題

但馬地域は、県内で人口減少率、高齢者比率がともに最も高く、人口減少・少子高齢化が急速に進んでおり、今後の地域活力の低下が強く懸念される地域である。

（H17 から H27 の人口減少率 14.9%、H27 の高齢者比率 36.9%）そこで、平成27年11月に世界ジオパークがユネスコの正式事業として決定され、山陰海岸ジオパークをはじめとする豊かな自然や温泉等の地域資源を活用した誘客、域内の周遊性向上、リピーター客の確保などによって、観光産業の振興等を通じた「交流人口の拡

大」を図るとともに、若者にとって魅力ある仕事の創出による地元への定着・移住や新たなブランド製品の育成による儲かる農業の実現などにより雇用を創出する「定住人口対策」に取組み、地域活力の維持創出を進めていく必要がある。また、但馬地域内においては、播但連絡道路、北近畿豊岡自動車道及び山陰近畿自動車道の広域高速道路網の整備が進められており、コウノトリ但馬空港も含めた総合的な高速交通ネットワークを活かして、地域の活力創出と交流の拡大を図る必要がある。

③香美町過疎地域自立促進計画

兵庫県過疎地域自立促進方針に関連して香美町過疎地域自立促進計画が策定されており、その内容は第2次香美町総合計画に示されている5項目の分野別基本方針を自立促進のための重点的施策と位置づけて推進することとしている。

香美町過疎地域自立促進計画の分野別基本方針

1 ふるさとを担う子どもを育むまち

本町には、次代を担い、地域の宝である子どもたちがいます。また、先人が育てた歴史、文化、芸術があります。少子化が進行するなか若年層の減少が危惧されます。子育て環境を整え、ふるさと教育を進め、他に誇ることができる独自の教育と文化の香るまちをつくります。

2 若者がいきいきと働くまち

本町には、厳しい自然環境と向き合い先人が育んだ産業、雄大な自然景観を生かした産業、地の利を生かした産業など、この地に根付いた産業があります。若者の町外への流出が続くなか、観光振興を起点とした農林水産業や観光商工業との連携強化により、若者が定住できるまちをつくります。

3 みんなが安心して暮らせる健康長寿のまち

本町には、豊かな自然環境がもたらす気候風土のなか、人々が手を取り合い、助け合ってきた暮らしがあります。高齢化が進行するなか、お互いを敬う気持ちを大切に、互いに支え合うことで、誰もがいきいきと安心して暮らすことができるまちをつくります。

4 みんなで創る魅力あるまち

本町には、美しい山・川・海の豊かな自然がある一方、水害や土砂災害などの自然災害の歴史もあります。防災、防犯、治安維持など、自治レベルでの対応が重みを増すなか、誰もがいきいきと安心して暮らすことのできるまちをつくります。

5 地域の豊かな資源を生かすまち

本町には、美しい山・川・海の豊かな資源、身近に四季を感じられる豊かな自然環境があります。身近な環境を守り育むことで、豊かで素晴らしい環境を次代に引き継ぐだけでなく、自らも快適に生活ができるまちをつくります。

(第2次香美町総合計画 基本構想第3章第1節「分野別基本方針」から抜粋)

基本的な考えは、地域には沢山活かせる資源があるが、組み合わせ方が上手く行っていないというスタンスのようである。

これらの経営資源を活用し、個別の経営の活性化と地域全体のバランスが取れる姿が描けるように、データを活用しながら支援することを目指したい。

(3) 経営支援のあり方

経営支援において最近重視されているのは「伴走型支援」と「提案型支援」である。

伴走型支援とは、事業計画策定から実施段階を通じて支援することである。需要開拓や事業承継等の事業者の課題に対し、事業計画の策定や着実な実施等を事業者に寄り添って支援する体制や能力を整えるべく商工会・商工会議所が策定した「経営発達支援計画」を国が認定し公表するようになってから頻繁に耳にするようになった。

また、提案型支援もこの伴走型支援に関連があるが、例えば潜在的な顧客層に向けた商品の販売方法の変更やビジネスモデルの再構築を行うために事業者の事業計画策定や需要開拓・事業承継等について情報提供し、課題解決に結び付ける支援である。

これらについては、事業計画というと数字を並べたものと考えている人も多いが、実際にどのようにその数字が達成できるのか説明できる材料が必要である。その意味で、本研究会が取り組んできたマクロ・データをはじめとする客観的な数字の裏付けが必要と考える。

そのためには、中小企業、金融機関、支援機関が事業の検討にあたってこうしたデータを活用するという相互の認識を持って取り組むことが重要となる。一つの機関だけが取り組んでも「他の銀行はそんな面倒なこと言わない」と一蹴されてしまう恐れもある。

売上等を日頃から聞くことに慣れていない若い担当者は、経営者に数字のことを聞くと怒られるという考えが多いのではないか。例えば経営革新計画を作成し、実施を支援することで経営が良くなったという企業を増やし、金融機関や支援機関と経営数字の中身について共有することが必要だという認識を広げるべきである。ローカルベンチマークは金融機関が作成するものと思われがちだが、企業側から外部機関に正確な理解を求める意味で自ら作成することにチャレンジして欲しい。そういったことに支援機関や金融機関同士が協力しても良いのではないかと考える。

中小企業団体中央会としては、ひょうご産業活性化センター、神戸市産業振興財団、兵庫県知財総合支援窓口、よろず支援拠点などの支援機関や商工中金などの金融機関、兵庫県立大学、兵庫県統計課など行政と連携し統計を活用した支援の取組みを展開したい。

参考資料

各業界団体のホームページで見る統計

できるだけ該当ページにダイレクトにアクセスできるようにしているが、調査時点以降ページが移動していることがある。

各サイトでは統計データだけでなく、業界に関する基礎的な知識に関する項目も多数掲載されている。

業種分類

A 農業、林業

B 漁業

水産物 ([日本水産物貿易協会](#)、日本の水産業の現状と未来)

C 鉱業、採石業、砂利採取業

碎石・砂利 ([日本碎石協会](#)、碎石動態調査)

D 建設業

住宅リフォーム ([住宅リフォーム・紛争処理支援センター](#)、統計・出版物等)

ソーラーシステム ([ソーラーシステム振興協会](#)、太陽熱温水器出荷実績)

電設 ([日本電設工業協会](#)、統計情報)

道路舗装工事 ([日本道路建設業協会](#)、グラフでみる道路建設業)

E 製造

09 食料品製造業

アイスクリーム ([日本アイスクリーム協会](#)、アイスクリーム BIZ 統計情報)

菓子 ([全日本菓子協会](#)「菓子統計」、[全国菓子工業組合連合会](#)「お菓子の生産や消費」)

缶詰 ([日本缶詰びん詰レトルト食品協会](#)、資料・統計)

牛乳、乳製品 ([日本乳業協会](#)、日本乳業年鑑)

ココア・チョコレート ([日本チョコレート・ココア協会](#)、国内の生産・消費統計)

コーヒー ([全日本コーヒー協会](#)、統計資料)

小麦粉 ([製粉振興会](#)、小麦粉のおはなし)

米 ([米穀安定供給確保支援機構](#)、統計情報)

こんにゃく ([日本こんにゃく協会](#)、こんにゃく資料集)

焼酎 ([日本酒造組合中央会](#)、データ紹介)

食肉 ([日本食肉市場卸売協会](#)、市況速報、と畜情報等)

スパイス ([全日本スパイス協会](#)、香辛料の通関統計)

即席めん ([日本即席食品工業協会](#)、調べる)

ソフトドリンク ([全国清涼飲料連合会](#)、統計)
つけもの ([全日本漬物協同組合連合会](#)、統計・資料)
とうふ ([全国豆腐油揚商工組合連合会](#)、豆腐の経済)
特定保健用食品 ([日本健康・栄養食品協会](#)、トクホ市場規模)
ドレッシング ([全国マヨネーズ・ドレッシング類協会](#))
日本酒 ([日本酒造組合中央会](#)、データ紹介)
パスタ ([日本パスタ協会](#)、パスタレポート)
パン ([日本パン工業会](#)、パンの生産動向)
ビール ([ビール酒造組合](#)、ビールの統計資料)
マーガリン、パンその他小麦粉製品、牛乳・乳製品 ([日本マーガリン工業会](#)、統計データ)
マヨネーズ ([全国マヨネーズ・ドレッシング類協会](#)、データ・統計)
みそ ([全国味噌工業協同組合連合会](#)、みその統計)
ミネラルウォーター ([日本ミネラルウォーター協会](#)、ミネラルウォーター類各種統計)
冷凍食品 ([日本冷凍食品協会](#)、統計資料)
ワイン ([日本ワイナリー協会](#)、統計資料)

10 飲料・たばこ・飼料製造業

たばこ ([日本たばこ協会](#)、紙巻たばこ統計データ)
農薬 ([農薬工業会](#)、統計データ)
ペットフード ([ペットフード工業会](#)、ペットフード流通量調査)

11 繊維工業

アパレル ([日本アパレル工業技術研究会](#)、アパレル統計データベース)
化学繊維 ([日本化学繊維協会](#)、統計情報)
下着 ([日本ボディファッション協会](#)、業況調査のご報告)
生理用品 ([日本衛生材料工業連合会](#)、統計情報)
ネクタイ ([東京ネクタイ協同組合](#)、ネクタイをめぐる環境 (統計資料))

12 木材・木製品製造業 (家具を除く)

家具 ([国際家具産業振興会](#)、統計データ)
木材 ([日本木材総合情報センター](#)、木材価格・需給統計資料)

13 家具・装備品製造業

キッチン・バス設備 ([キッチン・バス工業会](#)、統計資料・刊行物)

14 パルプ・紙・紙加工品製造業

壁紙 ([日本壁装協会](#)、統計データ)
紙、パルプ材 ([日本製紙連合会](#)、発表資料・統計資料)

包装・容器 ([日本包装技術協会](#)、日本の包装産業出荷統計)

15 印刷・同関連業

印刷、製版、製本 ([日本印刷産業連合会](#)、印刷市場の動向)

印刷インキ ([印刷インキ工業連合会](#)、統計)

16 化学工業

顔料 ([化成品工業協会](#)、統計)

香料 ([日本香料工業会](#)、香料統計)

石油化学製品 ([石油化学工業協会](#)、統計資料)

石鹼・洗剤 ([日本石鹼洗剤工業会](#)、統計)

接着剤 ([日本接着剤工業会](#)、統計)

染料 ([化成品工業協会](#)、統計)

ソーダ ([日本ソーダ工業会](#)、統計)

塗料 ([日本塗料工業会](#)、統計資料)

ヘアカラー ([日本ヘアカラー工業会](#)、統計データ)

芳香族 ([日本芳香族工業会](#)、BTX 製品・タール製品関係共通資料)

17 石油製品・石炭製品製造業

潤滑油 ([潤滑油協会](#)、潤滑油需給統計)

石油 ([石油連盟](#)、統計情報)

18 プラスチック製品製造業 (別掲を除く)

ふっ素樹脂 ([日本弗素樹脂工業会](#)、統計情報)

プラスチック ([日本プラスチック工業連盟](#)、統計資料)

プラスチック床材 ([インテリアフロア工業会](#)、出荷統計)

PET ボトル ([PETボトルリサイクル推進協議会](#)、統計データ)

19 ゴム製品製造業

ケミカルシューズ ([日本ケミカルシューズ工業組合](#)、統計データ)

ゴム製品 ([日本ゴム工業会](#)、ゴム製品に関する統計)

タイヤ・チューブ ([日本自動車タイヤ協会](#)、統計データ)

廃プラスチックリサイクル ([プラスチック循環利用協会](#)、プラスチックリサイクルの基礎知識)

20 なめし革・同製品・毛皮製造業

かばん ([日本皮革産業連合会](#)、統計データベース)

革製品 ([日本皮革産業連合会](#)、統計データベース)

ハンドバッグ ([日本皮革産業連合会](#)、統計データベース)

ベルト ([日本皮革産業連合会](#)、データベース)

21 窯業土石製品製造業

ガラス製品 ([日本硝子製品工業会](#)、統計)

かわら ([全国陶器瓦工業組合連合会](#)、統計データ)

人工軽量骨材 (ALA) ([人工軽量骨材 \(ALA\) 協会](#)、需要および動向)

石膏ボード ([石膏ボード工業会](#)、統計)

セメント・生コン ([コンクリート新聞社](#)、統計データ)

生コンクリート ([全国生コンクリート工業組合連合会](#)、生コンクリート製造業の概要)

22 鉄鋼業

銑鉄鋳物 ([日本鑄造協会](#)、統計)

鉄 ([日本鉄鋼連盟](#)、統計・分析)

鉄リサイクル ([日本鉄リサイクル工業会](#)、マーケット情報)

特殊鋼 ([特殊鋼倶楽部](#)、統計資料一覧)

23 非鉄金属製造業

アルミニウム ([日本アルミニウム協会](#)、統計資料)

ダイカスト ([日本ダイカスト協会](#)、調査・統計)

電線・ケーブル ([日本電線工業会](#)、統計資料)

24 金属製品製造業

金型 ([日本金型工業会](#)、統計データ)

金属熱処理 ([日本金属熱処理工業会](#)、統計)

金属プレス加工 ([日本金属プレス工業協会](#)、統計データ)

石油機器 ([日本ガス・石油機器工業会](#)、統計資料)

ドラム缶 ([ドラム缶工業会](#)、統計資料)

ねじ ([日本ねじ工業協会](#)、統計データ)

ばね ([日本ばね工業会](#)、統計データ)

プレハブ住宅 ([プレハブ建築協会](#)、プレハブ建築の現状)

粉末冶金 ([日本粉末冶金工業会](#)、統計情報)

溶接 ([日本溶接協会](#)、溶接関係の統計)

25 はん用機械器具製造業

工業炉 ([日本工業炉協会](#)、工業炉統計)

歯車 ([日本歯車工業会](#)、歯車及び歯車装置の生産統計)

バルブ ([日本バルブ工業会](#)、統計)

ベアリング ([日本ベアリング工業会](#)、統計資料)
油空圧機器 ([日本フルードパワー工業会](#)、統計データ (一般用))
冷凍空調機器 ([日本冷凍空調工業会](#)、自主統計)

26 生産用機械器具製造業

機械 ([日本機械工業連合会](#)、統計)
建設機械 ([日本建設機械工業会](#)、統計データ集)
工具 ([日本機械工具工業会](#)、統計資料)
工作機械 ([日本工作機械工業会](#)、工作機械統計)
小型工作機械 ([日本精密機械工業会](#)、統計データ)
自動車用機械器具 ([日本自動車機械器具工業会](#)、生産実績)
食品機械 ([日本食品機械工業会](#)、統計[通年の統計])
真空機器 ([日本真空工業会](#)、JVIA 真空機器統計)
繊維機械 ([日本繊維機械協会](#)、統計資料)
ダイヤモンド工具 ([ダイヤモンド工業協会](#)、統計資料)
鍛圧機械 ([日本鍛圧機械工業会](#)、統計データ)
農業機械 ([日本農業機械工業会](#)、統計資料)
半導体製造装置 ([日本半導体製造装置協会](#)、統計資料)
プレス機械、鍛造機械 ([日本鍛圧機械工業会](#)、統計データ)
ミシン ([日本縫製機械工業会](#)、統計資料)
ロボット ([日本ロボット工業会](#)、統計データ)

27 業務用機械器具製造業

計量・計測機器 (はかりなど) ([日本計量機器工業連合会](#)、統計資料)
浄水器 ([浄水器協会](#)、浄水器・浄水シャワーに関する調査結果)
精密測定機器 ([日本精密測定機器工業会](#)、生産販売統計)
電気計測器 ([日本電気計測器工業会](#)、統計データ)
パチンコ機械 ([全日本遊技事業協同組合連合会](#)、各種統計一覧)
プロジェクター ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
分析機器 ([日本分析機器工業会](#)、統計)

28 電子部品・デバイス・電子回路製造業

水晶デバイス ([日本水晶デバイス工業会](#)、統計資料)
電子回路基板 ([日本電子回路工業会](#)、統計資料)
電子機器・部品 ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
電子材料 ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
光ディスク装置 ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)

29 電気機械器具製造業

- 機械受注統計 ([日本電機工業会](#)、各種統計データ)
- 家庭用電気機器 ([日本電機工業会](#)、各種統計データ)
- カーナビゲーション ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- 重電機器 ([日本電機工業会](#)、各種統計データ)
- 照明器具 ([日本照明工業会](#)、統計データ)
- 制御機器 ([日本電気制御機器工業会](#)、出荷統計)
- 電気・電子産業 ([日本電機工業会](#)、各種統計データ)
- 電球 ([日本照明工業会](#)、統計データ)
- 電子工業〈家電、パソコン、携帯電話など〉 ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- 電池 ([電池工業会](#)、統計データ)
- 配電制御システム ([日本配電制御システム工業会](#)、統計)
- パソコン ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- 発電機・電動機 ([日本電機工業会](#)、各種統計データ)
- 変圧器 ([日本電機工業会](#)、各種統計データ)

30 情報通信機械器具製造業

- 携帯電話 ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- コンピュータ・コンピュータ関連装置 ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- 通信機器 ([情報通信ネットワーク産業協会](#)、調査統計)
- DVD ビデオ機器 ([電子情報技術産業協会](#)、民生用電子機器国内出荷統計)
- テレビ ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- 電話機 ([情報通信ネットワーク産業協会](#)、調査統計)
- ネットワーク接続機器 ([情報通信ネットワーク産業協会](#)、調査統計)
- ハードディスクドライブ (HDD) ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- ビデオ一体型カメラ ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- ビデオカメラ、ビデオ機器 ([電子情報技術産業協会](#)、民生用電子機器国内出荷統計)
- プリンタ ([電子情報技術産業協会](#)、統計資料)
- 放送装置 ([情報通信ネットワーク産業協会](#)、調査統計)
- 防犯設備 ([日本防犯設備協会](#)、防犯設備推定市場の推移)
- 補聴器 ([日本補聴器工業会](#)、現状レポート・統計資料)

31 輸送用機械器具製造業

- エンジン ([日本陸用内燃機関協会](#)、統計)
- 航空機 ([日本航空宇宙工業会](#)、データ・統計資料)
- 自動車 ([日本自動車工業会](#)、統計データ検索)
- 自動車部品 ([日本自動車部品工業会](#)、統計)
- 舟艇 ([日本舟艇工業会](#)、各種データ)

造船 ([日本造船工業会](#)、統計データ)

鉄道車輛 ([日本鉄道車輛工業会](#)、国内生産推移統計データ)

フォークリフト ([日本産業車両協会](#)、統計資料)

船用機関 ([日本船用工業会](#)、統計資料)

32 その他の製造業

エルピーガス供給機器 ([日本エルピーガス供給機器工業会](#)、生産統計)

介護用品 ([日本福祉用具・生活支援用具協会](#)、福祉用具産業市場規模調査)

紙おむつ ([日本衛生材料工業連合会](#)、統計情報)

玩具 ([日本玩具協会](#)、統計・資料)

自転車 ([自転車産業振興協会](#)、統計)

DVD ([日本レコード協会](#)、統計情報)

時計 ([日本時計協会](#)、統計データ・資料館)

筆記具 ([日本筆記具工業会](#)、筆記具統計)

F 電気・ガス・熱供給・水道業

水道 ([日本水道協会](#)、水道)

電力 ([電気事業連合会](#)、電力統計情報)

G 情報通信業

携帯電話契約者数 ([電気通信事業者協会](#)、事業者別契約数、テレコムデータブック)

出版 ([全国出版協会](#)、日本の出版統計)

新聞、新聞広告 ([日本新聞協会](#)、調査データ)

デジタルコンテンツ産業 ([デジタルコンテンツ協会](#)、調査・統計事業)

H 運輸業、郵便業

海運 ([日本船主協会](#)、統計データ)

トラック運送業 ([全日本トラック協会](#)、調査・研究)

バス事業 ([日本バス協会](#)、日本のバス事業と日本バス協会の概要)

冷蔵倉庫 ([日本冷蔵倉庫協会](#)、統計情報)

I 卸売業、小売業

LP ガス ([日本 LP ガス協会](#)、統計資料)

ガソリンスタンド ([全国石油協会](#)、業界データコーナー)

カー用品 ([自動車用品小売業協会](#)、統計資料)

コンビニエンスストア ([日本フランチャイズチェーン協会](#)、統計データ)

ショッピングセンター ([日本ショッピングセンター協会](#)、販売統計)

スーパーマーケット ([日本チェーンストア協会](#)、チェーンストア販売統計)

中古車 ([日本自動車販売協会連合会](#)、統計データ)
調剤薬局 ([日本薬剤師会](#)、調査研究・報告書等)
通信販売 ([日本通信販売協会](#)、売上高調査)
百貨店売上高 ([日本百貨店協会](#)、百貨店売上高)
フランチャイズチェーン ([日本フランチャイズチェーン協会](#)、統計データ)

J 金融業、保険業

K 不動産業、物品賃貸業

賃貸住宅・賃貸マンション ([日本賃貸住宅管理業協会](#)、市場データ (日管協短観))
賃貸住宅・賃貸マンション ([全日本不動産協会](#)、統計データ集)
土地 ([全日本不動産協会](#)、統計データ集)
ビデオソフト、ビデオレンタルショップ ([日本映像ソフト協会](#)、年間売上統計 (抜粋))
マンション ([全日本不動産協会](#)、統計データ集)

L 学術研究、専門・技術サービス業

市場調査 ([日本マーケティング・リサーチ協会](#)、会員社 自主調査)
省エネルギー ([ESCO・エネルギーマネジメント推進協議会](#)、市場調査報告)

M 宿泊業、飲食サービス業

リゾートマンション ([全日本不動産協会](#)、統計データ集)

N 生活関連サービス業、娯楽業

エステティックサロン ([日本エステティック研究財団](#)、調査概要)
クリーニング ([全国クリーニング生活衛生同業組合連合会](#)、関連情報・データ集)
パチンコ施設 ([全日本遊技事業協同組合連合会](#)、各種統計一覧)
旅行業 ([日本旅行業協会](#)、JATA 旅行市場動向調査)

O 教育、学習支援業

P 医療、福祉

病院経営 ([全国公私病院連盟](#)、調査報告)

Q 複合サービス事業

R サービス業 (他に分類されないもの)

古紙回収 (紙リサイクル) ([古紙再生促進センター](#)、統計資料)
ビルメンテナンス ([全国ビルメンテナンス協会](#)、データ一覧)

S 公務（他に分類されるものを除く）

T 分類不能の産業

執筆者（50音順）

中小企業診断士 稲垣 賢一

中小企業診断士 瓶内 栄作

中小企業診断士 川崎 ますみ

中小企業診断士 松浦 敏貴（しっかいや中央会 経営相談室長）