

平成 29 年度  
松山商工会議所 経営発達支援計画  
事業評価書

平成 30 年 3 月

市内の小規模事業者は、平成 24 年経済センサス基礎調査によると、全事業所のうち、72.5%を占めている。小規模事業者は、地域に根差した事業活動を行い、地元の需要に応え、雇用を担っており、その振興は地域経済の活性化につながる。

平成 26 年 6 月、国は小規模支援法を改正し、商工会議所が作成する小規模事業者の需要開拓に向けた事業計画策定や実施支援等を「経営発達支援計画」として認定する制度を創設。当会議所が策定した「経営発達支援計画」は、平成 27 年 11 月 17 日に国の認定を受けた。今期は、5 カ年計画の 3 年目として、経営発達支援計画における目に見える成果を上げるため、小規模事業者への伴走型支援に必要な各事業を実施した。

### 1. 評価の目的

経営発達支援計画に基づいて実施した事業の客観的な評価を行い、次年度以降の各事業の見直し等につなげる。

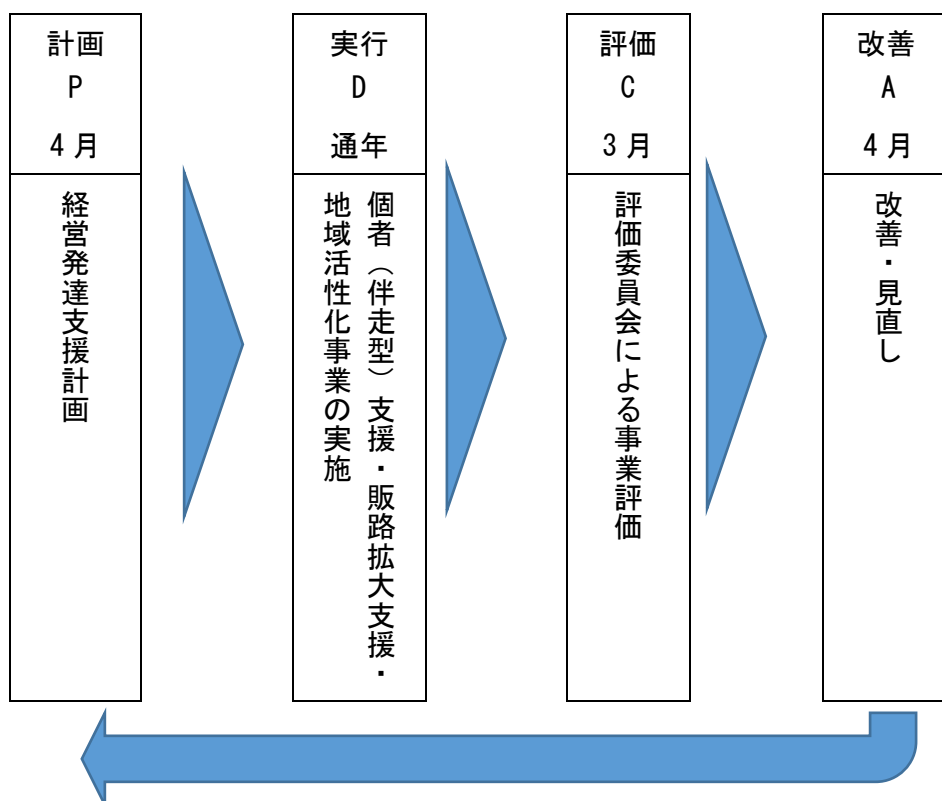
### 2. 評価の手法

今年度実施した事業実績について、定量及び定性的観点から評価する。

### 3. 評価の反映

評価委員会からの提言をもとに改善案を検討し、翌年度の事業計画等に反映する。

### 4. 事業評価及び見直しに関するスケジュール



## 1. 地域の経済動向調査

地区内の経済動向、企業が持つ経営課題などを調査・分析することにより、経営発達に必要な支援策を検討するとともに、小規模事業者に必要な情報を提供する。

**現状の課題と対応** 現在の情報収集や調査は内部資料止まりとなっており、十分活かされていない。小規模事業者が活用できるよう加工し提供数を増やすとともに、その「声」については、常に収集してとりまとめる。ニーズに合った事業が展開できる体制の構築を目指す。

## 5. 需要動向調査

小規模事業者が取り扱う商品やサービスに関する特定の情報を調査・分析することにより、新商品の開発や需要を見据えた事業計画策定及び販路開拓に役立てる。

**現状の課題と対応** 小規模事業者は、自社が取り扱う商品・サービスに関する情報を経営に有効活用できていないケースが多い。そこで、販路開拓につながる需要動向を適切なタイミングで分かりやすく整理・分析して提供する。

### 【目標及び実績】

項目	27年度		28年度		29年度		30年度	31年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
中小企業景況調査実施回数	4	4	4	4	4	4	4	4
ニーズ調査実施回数	6	3	6	5	6	7	12	12
各種調査分析・報告回数	2	2	3	5	4	14	5	6
新データ提供回数	2	2	2	1	4	1	4	5
情報発信媒体数	4	4	5	4	5	5	6	6

### 【実施した事業内容】

#### (1) 調査・分析による現状把握

経営指導員が事業者へヒアリング形式で行う「中小企業景況調査」を年4回、あわせて、「セキュリティ意識」・「インバウンド」・「会議所事業ニーズ」の付帯調査を実施した。また、松山シルバー人材センターとの「企業の人材に関する調査」、愛媛大学との「若年就業実態調査」、松山市の事業として実施した「管内 ICT 利活用状況調査」などを行った。「全国商工会議所早期景気観測調査」を年11回、地域の経済動向や需要動向に関する情報を収集・分析した「松山つばきレポート」を年3回取りまとめ、報告を行った。また、地域経済分析システム (RESAS) を分析し、提供した。

#### (2) 情報提供及び活用方法

各調査の結果は、当会議所会報誌に都度掲載し約 7,000 先に配布した。また、当会議所ホームページに掲載するとともに約 5,000 先にメールマガジンとして配布した。あわせて、プレスリリースを行い、新聞等に掲載された。「松山つばきレポート」は、巡回や経営分析時に幅広く活用した。

### 【評価】

- ・「新データ提供回数」は目標未達、他は達成、RESAS の一層の活用が今後の課題
- ・中小企業景況調査及びニーズ調査のほか関係機関との連携による多様な調査を実施
- ・会報誌等で十分な報告が行われており経営の参考資料として活用されている
- ・経営支援への二次活用が十分とは言えない状況で活用する職員の資質向上が課題

## 2. 経営状況の分析

小規模事業者の経営実態を的確に把握し、経営分析を行った上で、小規模事業者の利益の確保に資する新たな事業活動の取組みに結び付ける。

**現状の課題と対応** 新たな事業活動の妨げになっている理由のひとつとして、小規模事業者が、自らの実態を把握できていないことがある。そこで、経営指導員が経営状態の把握及び分析によるアドバイスを行うことで、自社の経営実態を的確に把握し、事業計画策定につなげていく方法を確立する。

### 【目標及び実績】

項目	27年度		28年度		29年度		30年度	31年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
巡回訪問件数	6,600	6,989	6,700	6,948	<b>6,800</b>	<b>5,215</b>	6,900	7,000
窓口相談件数	1,000	1,138	1,000	1,272	<b>1,000</b>	<b>1,605</b>	1,000	1,000
セミナー開催件数	65	69	65	66	<b>70</b>	<b>73</b>	70	70
経営分析件数	400	430	410	439	<b>420</b>	<b>343</b>	430	440

### 【実施した事業内容】

#### (1) 分析対象者の掘り起し

経営指導員等が担当校区を中心に 5,215 件の巡回を行うとともに、窓口では 1,605 件の相談に対応した。また、経営力強化や販売促進など幅広いテーマのセミナーを 73 回開催した。

#### (2) 経営分析

金融・税務指導、補助金申請支援、また経営相談コーナーなどを通して、343 件の経営分析を行った。

#### (3) 専門家・外部支援機関との連携

よろず支援拠点等との連携により、当会議所に中小企業診断士などの専門家の相談窓口を設置し、高度な経営分析を行った。

### 【評価】

- ・巡回訪問件数、経営分析数は目標未達、他は達成
- ・窓口相談や指導時間の増加が原因であり連動して経営分析数の減少につながっている
- ・窓口相談の増加が前年並みの経営分析数に至っていないのが課題
- ・巡回件数及び経営分析数の目標達成のため年間スケジュールの見直しと効率化を検討

### 3. 事業計画策定支援に関すること

#### ◆小規模事業者の計画策定支援（第二創業・経営革新含む）

経営状況に関する分析の結果を踏まえ、外部支援機関や専門家等と連携しながら、新たな経営目標の確立や販売戦略を具体化するなど、事業計画の策定支援を行う。更に、国等の施策の活用を踏まえながら、事業計画の実施から完了まで伴走型の支援を行い、小規模事業者の事業の持続的な発展を図る。

**現状の課題と対応** 現在は対症的な支援が中心となっている。小規模事業者の経営向上のため、事業計画の策定から実施まで、伴走型で支援できる体制の構築を目指す。

#### 【目標及び実績】

項目	27年度		28年度		29年度		30年度	31年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
セミナー（個別相談） 開催回数	4 (28)	4 (31)	4 (32)	4 (117)	5 (36)	1 (5)	5 (40)	5 (44)
事業計画策定 事業者数	35	47	40	112	45	43	50	50

#### 【実施した事業内容】

##### (1) 事業計画の策定支援

セミナーは、持続化補助金の説明会を開催し、16名の参加を得た。また、事業計画策定のための個別指導を実施し、43件の事業計画を策定した。

##### (2) 外部支援機関や専門家等との連携による支援

よろず支援拠点等と連携し、当会議所に専門家窓口を開設、330件の相談を行うことで、事業計画策定支援した。

##### (3) 国の施策等の活用支援

「小規模事業者持続化補助金」や、「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」などの申請支援を行った。

#### 【評価】

- ・セミナー開催件数、事業計画策定事業者数は目標未達
- ・セミナーの開催ニーズは少なく個別支援のニーズが増加傾向
- ・このため、よろず支援拠点と連携した専門家相談窓口を開設し一定度の成果あり
- ・昨年は年2回あった小規模事業者持続化補助金が1回だったため計画策定は減少
- ・各種補助金が平成30年3月から公募開始となり次年度は目標達成を見込む
- ・販売促進などの事業を利用した事業者の計画作成の増加を検討

◆**創業者の計画策定支援**

地域経済の活力の源泉となる創業を後押しするため、創業に関するセミナーや個別相談会を開催し、創業予定者の掘り起しを行うとともに、準備段階から創業後の経営が安定するまで伴走型支援を実施する。また、地域の創業支援機関が連携体制を構築し、地域一体となって支援する。

**現状の課題と対応** 創業者は、経験が浅く経営ノウハウが不足がちであることから、会計や税務などの基本的な経営知識の習得支援に重点を置くとともに、計画策定から経営が安定するまで、他の支援機関との連携を強化して、伴走型で支援できる体制の構築を目指す。

【目標及び実績】

項目	27年度		28年度		29年度		30年度	31年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
創業塾開催回数	3	3	3	3	4	2	4	4
受講者数	97	97	100	126	120	60	120	120
創業計画策定数	25	32	30	49	35	43	35	35

【実施した事業内容】

(1) 創業予定者の掘り起し

「創業塾」のほか、地域支援機関との共催による「創業セミナー」の2講座を実施し、延べ60名が受講した。

(2) 創業計画の策定支援

経営指導員が経営相談コーナーの専門家も活用しながら43件の創業計画策定を支援、あわせて、金融、税務面でのサポートを行った。

【評価】

- ・創業塾開催回数、受講者数は目標未達、他は達成
- ・金融機関との共催の創業セミナーが中止になったほか、松山市などが積極的にセミナーを開催していることから当会議所の受講者数が減少したものと把握
- ・当会議所の窓口への相談及び創業計画策定数は増加傾向
- ・今後は、セミナー等の開催数や受講者数を求めず結果である創業計画策定の支援に注力

#### 4. 事業計画策定後の実施支援

事業計画（創業計画含む）を策定した小規模事業者の経営にPDCAを定着させて、環境変化に対応できる経営の自立を目指して、着実な取組みが行えるよう伴走型で支援する。

**現状の課題と対応** 経営環境の変化等により新たな課題が生じることで、計画の遂行が困難になったり、必ずしも予定通り進まないケースがある。そこで、経営指導員が寄り添って親身にアドバイスをを行い、進捗を把握して課題解決策を提案するなど、円滑な実施支援が行える方法を確立する。

##### 【目標及び実績】

項目	27年度		28年度		29年度		30年度	31年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
フォローアップ述べ件数	165	246	230	213	260	290	290	300
市創業資金利子補助金 支援事業所数	65	89	65	88	70	市へ 移管	70	70
交流会開催回数	1	1	1	1	1	1	1	1

##### 【実施した事業内容】

###### (1) フォローアップ時の支援

事業計画を策定支援した事業所に対して、経営指導員が定期的に訪問し、事業計画の進捗状況など、フォローアップを290件行った。また、事業計画を実現するため、他の販促事業などの活用を勧めた。

###### (2) 創業者への支援

事業計画を策定した創業者に対して、当会議所のサムライ交流会による相談会において、課題解決に向けたアドバイスや土業との交流機会を提供した。また、地域ぐるみでの支援を行うため、「まつやま創業マルシェ事業」に参画する13支援機関の連絡会議を開催し、事業の情報共有及び創業者の利便性向上を図った。

##### 【評価】

- ・市創業資金利子補助金は取扱が市へ移管したため当会議所としての支援は終了
- ・フォローアップの目標件数は達成したものの効果的なモニタリングの実施には課題
- ・単なる予実管理に止まらず発展的な支援を行うための手法を検討

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業

地域における小規模事業者の販路開拓を支援するため、保有する製品やサービスに関する情報収集を拡充し効果的に発信する。あわせて、地域資源を活用した魅力的な製品やサービスの発掘を図る。更には、小規模事業者が首都圏や海外の販路を開拓できるような支援を展開する。

**現状の課題と対応** 現状は情報発信に重点が置かれているが、関係機関と連携を強化し積極的なマッチングを支援するなど、小規模事業者が新しい市場にチャレンジできる仕組みを構築して、販路拡大を目指す。

### 【目標及び実績】

項目	27年度		28年度		29年度		30年度	31年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
企業DB登録数	2,600	2,833	2,700	2,936	2,800	3,066	2,900	3,000
管内商談会等開催数	3	4	3	5	5	4	5	7
販路開拓支援企業数	20	68	20	123	20	111	20	20
広報実施回数	10	21	10	19	15	15	15	15
イバウト支援企業数	30	54	30	58	35	59	35	40

### 【実施した事業内容】

#### (1) 小規模事業者の情報収集・発信

企業の取扱商品やサービス内容を 3,066 件収集し、当会議所ホームページ及びスマートフォン向けのアプリの「まつけん」システムにより情報発信したほか、全国商工会議所会員マッチングサイトの「ビジネスモール」へ登録した。さらに、小規模事業者の新商品や新サービスなどを当会議所がとりまとめて、15回のプレスリリースを行った。

#### (2) 販路開拓支援

「展示会・見本市等出展補助金」を 7 事業所に対して交付した。また、新たに伴走型補助金を活用して出展した「えひめ・まつやま“美味しいもの”フェア（愛媛県大阪事務所、香川・愛媛せとうち旬彩館、日本百貨店しょくひんかん）へ延べ 9 事業所、「新価値創造展 2017」に 2 事業所、「国際雑貨 EXPO2018」に 3 事業所が参加した。さらに、会員ネットワークを活かした「会員間ハイブリッド商談会」を開催し、42 事業所が参加したほか、当会議所が行政と連携して実施した「松山圏域中小企業販路開拓市」に 37 事業所、「スーパーマーケット・トレートショー 2018」に 5 事業所、「FOODEX JAPAN2018」に 6 事業所が参加した。また、サイクリングに関連したサイトで、多言語対応した店舗のおもてなし情報を 59 事業所掲載した。

### 【評価】

- ・今年度の重点事業として実施し、売上向上など具体的な成果につながった
- ・一時的な販売のみで将来的な販売戦略の策定につながっていない事業所が散見される
- ・継続的な取り組みにつなげるための計画策定の増加を検討



## Ⅱ. 地域経済活性化

愛媛県・松山市と定期的な意見交換を行い、交流人口拡大につながる観光振興策を展開するほか、商業集積の核となっている中心市街地の活性化を図る。

**現状の課題と対応** 現状はイベントの実施に注力しているが、小規模事業者のイベントへの積極的な参加を求め、経営力の向上を図る。

### 【目標及び実績】

項目	27年度		28年度		29年度		30年度	31年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
観光客数（万人）	570	570	575	580	<b>580</b>	<b>583</b>	585	590
観光客消費額（億円）	650	650	675	660	<b>700</b>	<b>682</b>	725	750
松山まつり観客数（万人）	35	33.5	30	30	<b>32</b>	<b>29.3</b>	34	35
観光商品コース造成数	3	16	4	7	4	4	5	5
コンシェルジェ初級認定者数	90	119	100	58	<b>110</b>	<b>129</b>	120	130
ふれあい塾参加数	175	187	175	169	<b>180</b>	<b>170</b>	180	180
商店街通行量	130,000	128,324	140,000	141,139	<b>150,000</b>	<b>127,935</b>	160,000	170,000

※商店街通行量は、11月の平日・休日（2日間）、10時～20時の数値。中心市街地8地点の合計。

### 【実施した事業内容】

#### （1）観光振興関連事業の実施

「松山まつり」を例年通り8月に開催。野球拳おどり、野球サンバには76参加連・チーム、総勢5,800名が参加、約29万人の観客が訪れた。また、県内7市町が連携して着地型観光旅行商品を4コース造成して販売した。さらに、「接客・電話対応研修」をはじめ、「観光文化コンシェルジェ検定」、松山大学と連携した「ふるさとふれあい塾」等を実施し、交流人口拡大に向けた『おもてなし』の向上に努めた。

#### （2）中心市街地活性化事業の実施

当会議所が事務局を担う、松山市中心市街地活性化協議会において、民間の小規模型再開発への個別支援や中央商店街における空間を活用した賑わい創出調査、個店の魅力向上のため「まちゼミ事業」や市内全域での販促事業などを実施した。

### 【評価】

- ・観光客消費額、商店街通行量など地域の経済指標は目標未達
- ・当会議所の事業指標である、松山まつり観客数、ふれあい塾参加数も目標未達
- ・目標は未達であるが、事業の効果は一定程度あり
- ・地域活性化の項目に関しては5か年計画の中で陳腐化しているものがあり、要見直し

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

地域金融機関、外部支援機関及び専門家等と連携し、各地域の小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等を情報交換・共有することで、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

**現状の課題と対応** 他の支援機関との会議等の機会で、小規模事業者の経営発達をテーマにした意見交換や情報・ノウハウの共有を強化する。

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営発達計画をマネジメントできる経営指導員を最終モデルとし、当計画に基づき、経営指導員の求められる資質を段階化するとともに、OJT及びOFF-JTの研修を行い、資質の向上を図る。

**現状の課題と対応** 現状の経営指導員の研修は、専門的な知識向上が中心となっている。経営発達計画のマネジメントを最終モデルに、一貫した資質向上策と評価システムを構築し、経営指導員の資質向上を図る。

#### 【実施した事業内容】

##### (1) 地域金融機関、外部支援機関との連携

経営指導員をはじめ当所職員が、日商主催の研修会や行政、専門家との意見交換を行う諸会議などに参加した。主には、中小企業相談所長会議、チームえびす支援機関連絡会議、愛媛県中小企業支援ネットワーク会議、松山市中小企業振興円卓会議などに参加し、小規模事業者との接触時に知っておくべき事項や支援時に活用できる施策、助成金等について共有した。

##### (2) 研修

中小企業庁、中小企業大学校、日商、中小機構等開催研修会・セミナーの受講 計9回

##### 【経営指導員研修】

(一般コース) 講師：(株) ウイニングパートナーズ 藤本宏司 氏 他

(特別コース) <販路開拓・農商工連携支援研修>

講師：(株) バイヤーズ・ガイド 代表取締役 永瀬 正彦 氏

LIENS (株) アグリカルチャー部 部長 亀山 初美 氏 他

<事業承継支援研修>

講師：公認会計士・不動産鑑定士・中小企業診断士 土屋晴行 氏

##### 【階層別、職種別研修会】

①海外販路開拓支援研修 講師：(株) PMJ 代表取締役 大澤 裕 氏

②業務改善研修 講師：(株) メディン 代表取締役 西村 聡 氏

③管理職向け研修 講師：マネジメントプランニング 奥野 嘉夫 氏

④リーダー向け研修 講師：マネジメントプランニング 奥野 嘉夫 氏

##### 【中小企業診断士など専門家との協働支援】

中小企業診断士と課題抽出や目標設定を協働して検討するなど実践的なスキル習得につなげた。

##### (3) 経営指導員に求められる資質モデルに関する評価 ※ () 内は H28

ステップ1：7名 (10) ステップ2：10名 (7) ステップ3：1名 (1)

#### 【評価】

- ・外部機関との連携は十分な回数を重ね情報共有が行われた
- ・職員の研修に関しては販促や業務改善などの新しい内容を追加
- ・資質モデルのステップ2は増加したが、ステップ3の増加が今後の課題