

令和 6 年度
松山商工会議所 経営発達支援計画
事業評価書

令和 7 年 3 月

市内の小規模事業者は、平成 28 年経済センサス基礎調査によると、全事業所のうち、70.6%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、雇用を担つており、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。本期は、2 度目の 5 カ年計画の 5 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に、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。

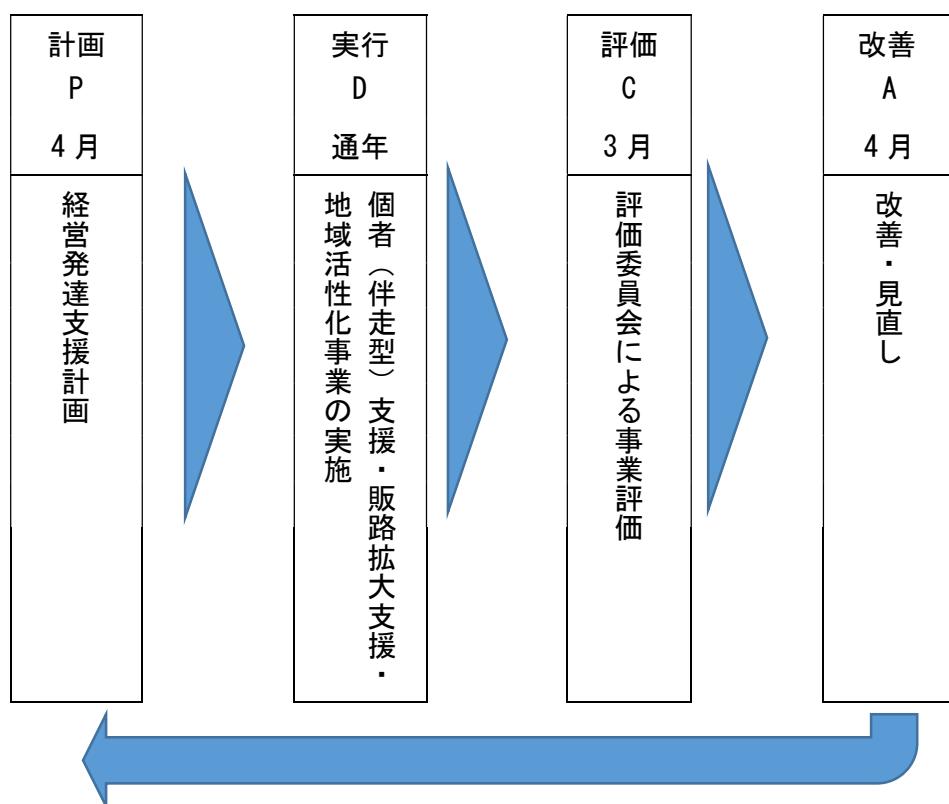
2. 評価の手法

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



2. 地域の経済動向調査に関すること

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 各調査は総花的なものとなっており、小規模事業者の経営計画策定時に活用できないものが多い。また、行政が提供するオープンデータ等の活用も進んでいないため、改善した上で実施する。内容は、販路開拓、情報化、人材関係などの需要開拓への支援ニーズが把握できるものとする。業種や従業員数によるクロス集計を行い、支援の基礎資料とする。

【目標及び実績】

項目	令和 2 年度		令和 3 年度		令和 4 年度		令和 5 年度		令和 6 年度	
	目標	実績								
中小企業景況調査実施回数	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ニーズ調査実施回数	4	2	4	7	4	0	4	1	4	1
各種調査分析・報告回数	12	14	12	12	12	12	12	12	12	12
新データ提供回数	3	3	3	—	3	—	3	—	3	—
情報発信媒体数	4	4	5	5	5	4	5	3	5	3

【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 回行った。

「全国商工会議所早期景気観測調査」を年 12 回取りまとめ、報告を行った。

(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 6,000 冊に配布した。また、当会議所ホームページに掲載するとともに約 5,000 冊にメールマガジンとして配布した。

(3) 情報発信媒体数：ホームページ・メルマガ・所報

【評価】

- ・業種ごとの調査を行ったものの、全体のニーズ調査は目標未達となった。
- ・調査分析結果は、経営相談窓口において補助金の申請時における外部環境分析等のデータとして活用した。
- ・新データの提供や情報発信媒体については目標未達のため、手法を検討する必要がある。

3. 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 当会議所の事業利用者に止まっているため、更なる掘り起しが必要である。また、経営指導員の能力差により、経営分析結果についてもばらつきがある。定量的な分析が不十分であるために、事業計画策定に活かされないケースもあるため、改善した上で実施する。

【目標及び実績】

項目	令和2年度		令和3年度		令和4年度		令和5年度		令和6年度	
	目標	実績								
巡回訪問件数	5,100	1,700	5,150	1,183	5,200	1,007	5,250	4,320	5,300	5,967
窓口相談件数	1,600	7,964	1,600	8,071	1,600	5,746	1,700	4,763	1,700	3,354
セミナー開催件数	70	265	70	251	70	1,014	70	286	70	257
経営分析件数	310	860	320	578	335	469	350	431	360	425

【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 5,967 件の巡回を行うとともに、窓口では 3,354 件の相談に対応した。また、経営力強化や販売促進などのセミナーを 257 回開催した。

(2) 経営分析

補助金申請支援をメインに、金融・税務指導、また経営相談コーナーを通じて、425 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】

- アフターコロナの巡回強化により、目標を達成した。今後は、訪問先の計画策定に繋げるため、効果的な巡回を検討する。
- 窓口相談件数は、補助金の公募が少なかったため減少したが、創業相談をはじめとした経営相談数の増加によって目標を達成した。

4. 事業計画策定支援に関するここと

◆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 計画策定支援事業者は増えているが、補助金利用者などが多く、経営分析から事業計画策定につながる支援先は少ない。また、事業計画を策定出来ていないため、多様な事業環境変化への対応力に課題がある小規模事業者も多いので、改善した上で実施する。

【目標及び実績】

項目	令和2年度		令和3年度		令和4年度		令和5年度		令和6年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
セミナー (個別相談) 開催回数	2(20)	0(13)	3(30)	0(8)	3(35)	0(7)	3(40)	0(7)	3(40)	0(7)
事業計画策定事業者数	105	319	105	347	110	240	110	208	110	33

【実施した事業内容】

（1）事業計画の策定支援

個別相談においては専門家派遣を7回実施した。また、事業計画策定を、専門家も活用して実施し、33件策定した。

（2）外部支援機関や専門家等との連携による支援

よろず支援拠点と連携し、当会議所に専門家窓口を開設、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」申請支援や、「特定創業支援等事業」についての支援を行った。

【評価】

- ・個別相談のニーズが高く、セミナーは開催に至らなかった。
- ・事業計画策定は、小規模事業者持続化補助金等の申請支援を中心として行っていたが、今年度は公募が少なかったため、策定数が減少し目標も未達となった。
- ・補助金に依存しない支援方法を検討する必要がある。

◆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らであることから、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	令和 2 年度		令和 3 年度		令和 4 年度		令和 5 年度		令和 6 年度	
	目標	実績								
創業計画策定数	30	33	30	37	35	39	35	46	35	61

【実施した事業内容】

(1) 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 61 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】

- ・小規模事業者持続化補助金の公募は減少したものの、創業に関する相談が増加した。引き続き効果的な支援を検討していく。

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

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P D C A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 事業者に対する訪問頻度・回数が少ない、あるいは、事業者の状況を定性的にしか把握していないために、モニタリングが不十分となり事業が計画通りに進んでいないケースがある。適切な訪問頻度、進捗状況の定量的な把握により、計画通りに事業を進めるよう、改善した上で実施する。

【目標及び実績】

項目	令和2年度		令和3年度		令和4年度		令和5年度		令和6年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
フォローアップ 対象事業者数	135	319	135	347	145	240	145	129	145	33
頻度（延数）	810	1,181	810	1,561	870	636	870	410	870	169
利益率1%以上増加 の事業者数	60	未計	60	未計	70	未計	70	未計	80	未計

【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接触し、事業計画の進捗状況など、フォローアップを33事業所、延べ169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。利益率に関しては、引き続き計測が難しく、未計となった。

【評価】

- ・フォローアップ数は、小規模事業者持続化補助金の公募が減少した影響が大きく、目標は未達となった。
- ・過去に補助金申請した事業者を対象とした、持続的なフォローアップ支援を検討する必要がある。
- ・利益率等の計算については引き続き未計上。今後の手法を検討する。

6. 需要動向調査に関するここと

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。

①民間通信事業者のサービスを利用した消費者動向調査

②展示会・販売会等での購買動向調査

現状の課題と対応 ①個別企業だけでなく、地域全体のニーズ調査につながるような支援先をピックアップし、首都圏を中心にニーズ調査を実施する。②小規模事業者が出演して実施する、首都圏や海外等での販路開拓の際に、商品やサービスの消費者ニーズ調査を実施する。この調査から、松山の商品群が、どの価格帯で販売できるか、訴求できるパッケージはどのようなものなのかを調査する。

【目標及び実績】

項目	令和2年度		令和3年度		令和4年度		令和5年度		令和6年度	
	目標	実績								
①消費者アンケート調査回数	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
①調査対象事業者数	10	2	10	2	15	2	15	1	15	1
②消費者ニーズ調査回数	2	0	2	0	2	3	3	3	3	3
②調査対象事業者数	20	0	20	0	30	20	30	16	30	12

【実施した事業内容】

(1) 民間通信事業者サービスを利用した消費者動向調査・分析による現状把握

(株)N T T ドコモが提供する「プレミアパネル」のサービスを活用し、首都圏在住の一般消費者に向けて、個社の商品に関するアンケート調査を実施した。収集した結果を分析し、展示会出展や事業計画及び商品のブラッシュアップに活用することで、新規需要開拓に繋げることができた。

(2) 展示会・販売会等での購買動向調査・分析による現状把握

首都圏・海外への展示会・販売会等への出展を行い、購買動向調査は例年並みに実施できた。

【評価】

- ・デジタルを活用したアンケート調査は目標に届かず、調査対象事業者数も未達であった。利用するサービスについて等、今後の進め方を検討する必要がある。
- ・首都圏だけでなく海外への展示会等へも出展し、ニーズ調査回数は目標を達成した。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

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、関係機関と連携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いるが、実際の販路開拓、売上拡大につなげるための支援が求められる。

【目標及び実績】

項目	令和 2 年度		令和 3 年度		令和 4 年度		令和 5 年度		令和 6 年度	
	目標	実績								
宇和島屋「愛媛フェア in シアトル」	3 社	—	3 社	—	3 社	—	3 社	—	3 社	—
売上額／社	10 万円	—	10 万円	—	15 万円	—	15 万円	—	15 万円	—
台湾商談会 (前 TJ connect Fair)	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	2 社 (韓国)
成約件数／社	2 件	1 件	2 件	0 件	2 件	1 件	2 件	0 件	2 件	1 件
東京インターナショナルギフトショー（旧国際雑貨 EXPO）	4 社	4 社	4 社	4 件	4 社	4 社	4 社	3 社	4 社	7 社 (東京ビジネスチャンス EXPO)
成約件数／社	2 件	2 社	2 件	4 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	3 件
首都圏アンテナショップ等	12 社	11 社	12 社	11 社	12 社	9 社	12 社	17 社	12 社	15 社
売上額／額	10 万円	13 万円	10 万円	13 万円	10 万円	36 万円	10 万円	33 万円	10 万円	26 万円
DCX コマース (旧海外展開ハイウェイ)	4 社	4 社	4 社	2 社	4 社	—	4 社	—	4 社	—
売上額／社	10 万円	2 万円	10 万円	3 万円	10 万円	—	10 万円	—	10 万円	—

【実施した事業内容】

(1) 販路開拓支援

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」 香川・愛媛せとうち旬彩館へ 12 事業所、愛媛県大阪事務所へ 3 事業所、「スーパー・マーケットトレードショー」に 3 事業所が参加した。昨年まで参加していた、「東京インターナショナルギフトショー」への出展は見送り、代わって東京商工会議所主催の「東京ビジネスチャンス EXPO」に 7 業所が参加した。海外に関しては、「DCX コマース」「台湾オンライン商談会」は未実施であったが、韓国への展示・商談会に 2 事業所が参加した。

【評価】

- ・海外（韓国）への展示・商談会に出展を行い 1 件の成約があった。目標は未達であったが、コロナ禍を経て初めての現地での PR となった。
- ・首都圏への催事や展示会では海外バイヤーも増加しており海外に向けた対応が必要。
- ・外国人観光客が増加していることから、インバウンド対応の強化が必要。

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 地域経済活性化のイベントを、小規模事業者の市場拡大だけではなく、直接的な売上拡大につなげていく取り組みが必要である。

【実施した事業内容】

① 松山野球拳おどり（旧松山まつり）

大街道、千舟町、城山公園という市内中心部に会場を設けて、3日間開催し、48連が野球拳おどりを披露した。また、若者の集客を目的としたDJイベントや著名アーティストを招へいした音楽イベント「Baseball-Dance MUSIC Fes」の開催のほか、市民参加型イベントの実施等により、約14.8万人の来場があった。さらに会場にはキッチンカー10店を配置するなど、売上拡大につながる機会を提供したほか、新たな会場を検討するため、試験的に銀天街商店街での演舞を実施した。また、若年層に対する野球拳おどりの普及を目的にインスタグラムやTikTokなどのSNSを活用した広報活動に力を入れ、県内外の幅広い層に松山の魅力を発信、今後の観光客誘客につながる取り組みを実施した。

② UIJターン無料職業紹介

キャリア人材マッチングセンターでUIJターンを考える求職者に対して職業紹介を行った。地方移住への関心が高まるなか、移住相談を東京や松山で行ったが、当所登録案件ではマッチングにまでは至っていない。自治体と協働しオンラインによる相談も含めて引き続き対応を行っていく。また、半年から数年後を見越して検討する相談者や創業希望の相談者も増加しており、引き続き、UIJターンを考える求職者、人材不足で悩む中小企業、双方への情報提供を継続していく。

③ 「中心市街地の活性化」

中心市街地の活性化を図るため、当会議所、まちづくり松山、松山市、伊予鉄グループ、商店街連盟ほか関係機関で組織する「中心市街地活性化協議会」において、松山市が変更申請している中心市街地活性化基本計画に対し、民意を集約した意見書を提出した。また、空き店舗対策や通行量調査の実施に加え、中心市街地内の各拠点の現状と課題について情報を共有するとともに解決策を検討するまちづくり連携促進会議を開催するなど、中心市街地の活性化に寄与する取り組みを行った。

【評価】

- ・松山野球拳おどりではこれまでの知見を活かしながら、SNS活用などにより県内外に広報活動を行い、今後の観光誘客に繋げた。
- ・中心市街地においては、松山市駅前やJR松山駅前の再開発が進む一方、空き店舗が増加し、回復が難しい状況にあり、支援策を検討する必要がある。

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に参加した。主には、中小企業相談所長会議、チームえひ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

【経営指導員研修】

①愛媛県及び外部支援機関の事業者支援について

講師：愛媛県経済労働部産業支援局経営支援課 地域産業係長 梅木 邦加 氏

(公財)えひめ産業振興財団経営支援課兼創業支援課 副課長 堀田 昌宏 氏

CONNECT えひめ 連携支援コーディネーター 玉井 裕司 氏

②A I を活用した補助金申請書作成ワークショップ

講師：(株)ビジョンマップ 代表取締役 村中 淳児 氏

③デジタルマーケティングの基礎とグループワーク

講師：Koba 合同会社 CEO 小林 建太 氏

【階層別、職種別研修会】

業務改善研修① 講師：(株)メディン 代表取締役 西村 聰 氏

業務改善研修② 講師：(株)メディン 代表取締役 西村 聰 氏

業務改善研修③ 講師：(株)メディン 代表取締役 西村 聰 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R5

ステップ1：9名 (9) ステップ2：8名 (8) ステップ3：0名 (0)

【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。
- ・資質モデルは人事異動等により成熟度が低下した。