

経営発達支援計画の概要

実施者名	松山商工会議所（法人番号 9500005001208） 松山市（地方公共団体番号 382019）
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 多様な事業環境に対応し経営基盤の改善・強化を図るために、小規模事業者の経営分析、事業計画を立案・実施できるよう支援体制を整える。</p> <p>(2) 首都圏や海外への販路開拓のため、有望な製品やサービスを有する小規模事業者に対して、展示会等への出展をサポートし、成長市場を取り込む。</p> <p>(3) 全国的に知名度の高い観光資源の有効活用により、交流人口の拡大を図るとともに、小規模事業者の売上向上につなげ、域内経済の活性化を目指す。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 市内及び、県内外の景気動向や主要な経済指標の情報提供により、小規模事業者の事業計画策定に必要な情報を提供する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営実態を的確に把握し、定量的な経営分析を行うことにより、事業計画策定に活かす。</p> <p>3. 事業計画の策定支援に関すること 多様な事業環境変化への対応力の向上を図るため、経営分析の結果を踏まえ、外部支援機関や専門家等と連携し、事業計画の策定を支援する。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 経営のPDCAの定着を図るため、事業計画を策定した小規模事業者に対して、定期的にフォローアップを行う。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 消費者動向調査や購買動向調査を通して、地域全体のニーズを把握し、小規模事業者の新商品開発、事業計画策定や販路開拓等を支援する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の販路開拓のため、保有する製品やサービスに関する情報収集及び効果的な発信、地域資源を活用した魅力的な製品やサービスの発掘、展示会等への出展サポートなどの支援を行う。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する事業 松山まつりなどのイベント開催、サイクリング推進等により、交流人口の拡大を図るとともに、小規模事業者の売上拡大につなげる。</p>
連絡先	<p>松山商工会議所 経営支援部 経営支援課 〒790-0067 愛媛県松山市大手町2丁目5番地7 TEL：089-941-4111（代表） E-mail：jemcci@jemcci.jp</p> <p>松山市 産業経済部 地域経済課 〒790-8571 愛媛県松山市二番町4丁目7番地2 TEL：089-948-6783（代表） E-mail：chiikikeizai@city.matsuyama.ehime.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

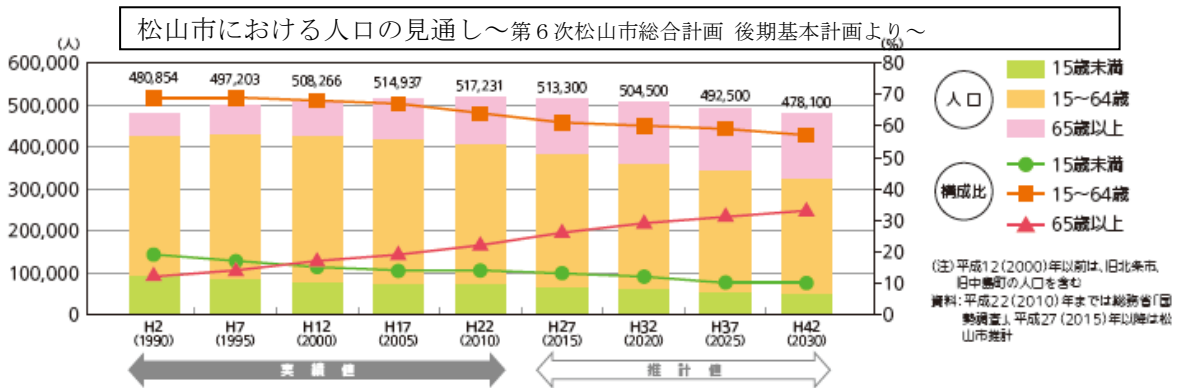
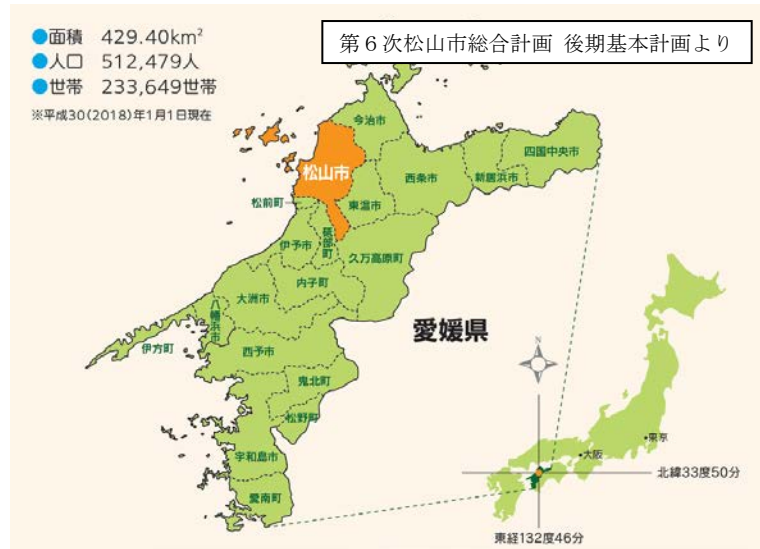
松山市は愛媛県の中部に位置する、四国最大の都市である。人口は50万人を超え、愛媛県の県都であり、中四国においては、政令指定都市の広島市・岡山市に次ぐ3番目の規模となり、中核市に指定されている。

松山市は、道後温泉、松山城などの観光資源を有しており、大学などの学術機関も複数立地している。また、正岡子規や夏目漱石ゆかりの地でもあり、俳句や小説(「坊っちゃん」「坂の上の雲」など)で知られる文学の街でもある。

温暖な気候で、柑橘をはじめとした農産物の生産量も多く、瀬戸内海から獲れる海産物も豊富である。こうした産品を活用した加工品も数多くあり、全国へ販売されている。

交通については、市の中心部からのアクセスが良く中四国最多の実績を有する松山空港、JR四国、伊予鉄グループの電車や路面電車、バスなど、利便性の高い各種交通機関が発達しており、市内の主な拠点については公共交通機関だけで行くことが出来る。

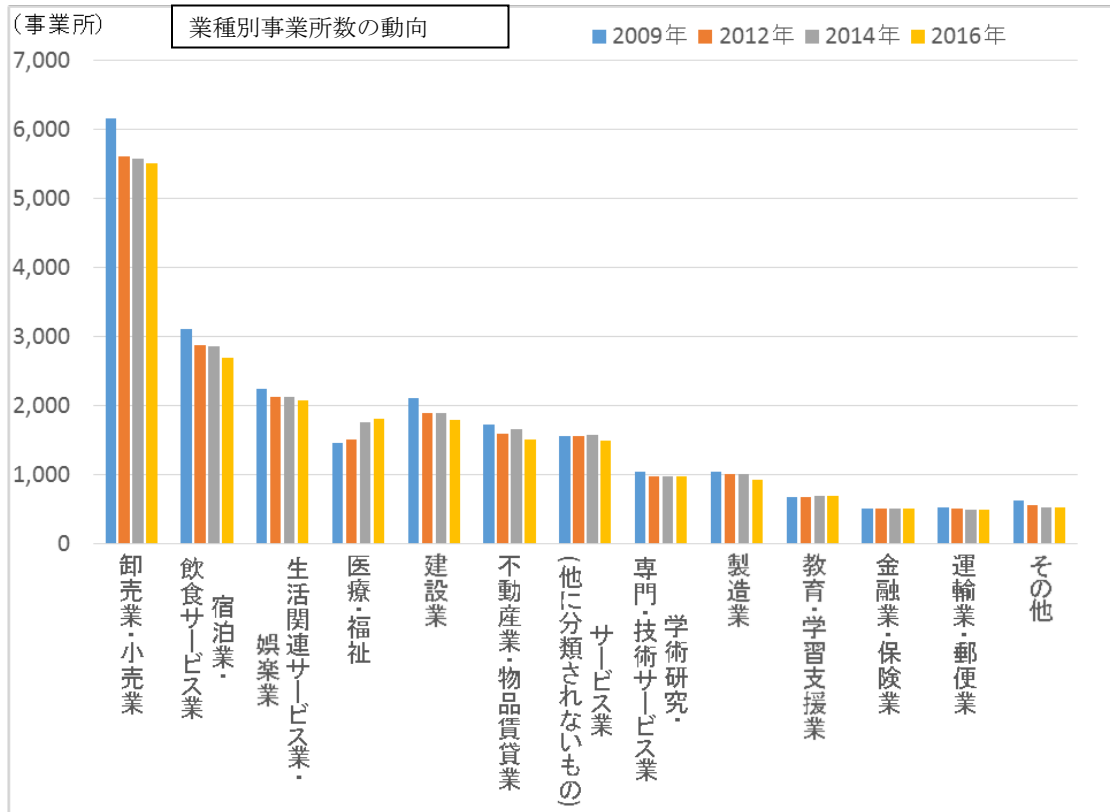
人口については、2010年をピークに減少に転じ、2030年には47.9万人程度になると見込まれている。年齢区分別では、65歳以上の割合が年々高まる一方、15歳未満の割合が低下すると見込まれており、2030年にはそれぞれの割合が32%、10%程度になると予想されている。



愛媛県の人口については、2030年にはピーク時から30万人減少すると予測されている。松山市の人口減少のペースは、県全体に比べて緩やかなものの、地域経済は周辺地域の人口に支えられていることもあり、長期的には、受ける影響は大きいと考えられる。

主な産業としては、観光業をはじめ大型百貨店などの小売業、放送局などの情報サービス業、一般機械や金属加工のメーカーなどの製造業がある。中小企業は、卸売・小売業、飲食・宿泊サービス業など第2次・3次産業を中心に構成されている。

事業所総数は1991年（平成3年）をピークに減少傾向にあり、小規模事業者数についても、総じて減少傾向となっている。



業種（大分類）	2009年	2012年	2014年	2016年
卸売業・小売業	6,158	5,613	5,577	5,516
宿泊業・飲食サービス業	3,106	2,874	2,867	2,692
生活関連サービス業・娯楽業	2,237	2,133	2,130	2,076
医療・福祉	1,466	1,513	1,755	1,811
建設業	2,106	1,889	1,894	1,800
不動産業・物品賃貸業	1,726	1,590	1,659	1,515
サービス業(他に分類されないもの)	1,557	1,552	1,568	1,488
学術研究・専門・技術サービス業	1,045	972	976	973
製造業	1,042	1,002	1,011	925
教育・学習支援業	679	669	687	691
金融業・保険業	512	502	506	502
運輸業・郵便業	531	501	495	488
その他	622	553	532	524

出典：総務省・経済産業省「経済センサス（2009～16年）」

②課題

管内経済は、商業・サービス業を中心に、幅広い産業により支えられている。小規模事業者の割合も高く、これまで、主に域内を市場として、事業を営んできた。しかしながら、少子高齢化と人口減少により、人手不足が深刻化するとともに、市場縮小による売上減少を余儀なくされている。

また、生産性向上を図るためのICT利活用は進んでおらず、成長する首都圏や海外の市場獲得についても、経営資源に限りがあることから、手をこまねいている状況にある。

今後、城内経済を発展させるためには、企業が適切な経営分析・事業計画策定を行った上で、域外からの外貨獲得や、ICTなどを利活用した生産性向上等へ取り組みを進め、外部環境変化への対応力を向上させることが求められている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

企業が持続的に発展できる基盤を構築し、多様な事業環境変化に対応するため、生産性向上を図るとともに、首都圏や海外の市場を獲得することが小規模事業者の振興につながる。松山市には、道後温泉や松山城、文学とのつながりなど、観光資源が豊富にあるほか、全国に誇れる産品が存在する。こうした地域資源を活かし、他の都市にはない魅力的な製品やサービスを開発することで、首都圏や海外、インバウンドなど、域内及び域外の市場を獲得する。また、ICTなどを利活用しながら、新たな販路拡大に取り組むほか、生産性向上にもつなげ、人手不足を克服していく。こうした中長期的な視点で、出口を見据えながら、経営成熟度にあわせた経営計画を策定し、小規模事業者の経営発達を行っていく。

② 第6次松山市総合計画後期基本計画との連動性・整合性

松山市総合計画では、人口減少に対応して、地域経済活性化に取り組むことが目標に掲げられており、本計画の小規模事業者の支援のコンセプトは、市の目標に合致するものである。

具体的には、第6次松山市総合計画後期基本計画のまちづくりの基本目標3では、「地域の魅力・活力があふれるまち」を目標として掲げている。この目標を実現する取り組みとして、政策1「暮らしを支える地域経済を活性化する」、政策2「都市全体の価値や魅力を向上する」がある。政策1中の施策②では、「事業活動に対する支援が充実していること」、「市内経済が活発化していること」を目指す姿として掲げている。主な取り組みとして、「中小企業経営者の資質向上や勤労者の人材育成」、「経営改善の機会の提供」、「地元企業の県外や海外への販路拡大に向けた事業進出の支援」等が挙げられており、本経営発達支援計画でめざす長期的な振興のあり方である中小企業の競争力強化や販路拡大とつながる。

政策2中の施策①では「多様な資源を活用した都市魅力の創造」、施策②では「観光産業の振興」が掲げられており、「地域資源を活用した経済振興」に取り組むことが、施策実現につながる。

③ 松山商工会議所としての役割

地域総合経済団体であり、支援機関でもある商工会議所は、小規模事業者の経営の伴走者として機能することが求められる。特に経営資源の少ない小規模事業者に対して、情報提供、経営分析、事業計画策定、実施支援に関するサポートを行い、あるべき姿の実現に向けて、フォローアップを行う。商工会議所は、行政の施策の落とし込み、関係機関との連携による支援のワンストップ化を図り、実効性のある小規模事業者支援をフレキシブルに行う。こうした小規模事業者支援を積み上げることで、地域経済の活性化を図り、企業や地域の持続的な発展につなげる。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 小規模事業者の経営課題の抽出・課題解決

管内の小規模事業者が、多様な事業環境に対応し経営基盤の改善・強化を図るために、自社の経営分析を行った上で事業計画を立案・実施できるよう支援体制を整える。特に、国内外への販路開拓、ICT利活用における経営課題の抽出、課題解決を重点テーマとして、人口減少などの地域課題に対応し、持続的に成長可能な小規模事業者への成長を支援する。

② 首都圏、海外マーケットの獲得

首都圏や海外に対して、販路開拓を望める製品やサービスを有し、意欲のある小規模事業者を掘り

起し、的確な販路開拓計画の策定、実行を支援するとともに、展示会等への出展をサポートし、成長市場を取り込む小規模事業者の増加を図る。

③地域資源を活用した地域全体の活性化

全国的に知名度の高い観光資源の有効活用により、インバウンドなどによる交流人口の拡大を図るとともに、小規模事業者の売上向上につなげ、域内経済の活性化を目指す。

(4) 目標達成に向けた方針

当会議所は、人口減少や少子高齢化、ICTの進展などの社会構造の変化を的確に分析し、今後の長期的な地域のあるべき姿を描きながら、小規模事業者が持続的に発展するために必要な支援を実施する。行政や他の支援機関との連携を強化し、小規模事業者が必要な支援を効率的に提供する。

①小規模事業者の経営課題の抽出・課題解決

行政や関係機関と連携して、小規模事業者の経営分析により経営課題を抽出し、その課題解決を図る。社会構造が変化する中で、小規模事業者が持続的に発展できる体制を構築するために、経営課題の抽出から事業計画の作成・実施に至るまで、伴走型の支援を提供する。また、事業計画策定やフォローアップに関しては、ITツールなどを活用するなど効率的に実施し、取り組みのためのハードルを下げることに注力する。

②首都圏、海外マーケットの獲得

柑橘や水産物、加工品など、松山市が有する豊富な地域資源を活用した魅力ある製品やサービスを有する小規模事業者に対して、管内企業間のマッチング行うほか、首都圏・海外への販路開拓の機会を提供する。展示会や商談会などに当会議所のブースを設置し、実際のビジネス現場における支援も行うなど、効果の見える化への取り組みを進める。

③地域資源を活用した地域全体の活性化

松山市の有する観光資源等を有効に活用し、サイクリング等の地域独自の施策にも取り組み、交流人口の拡大を図ることで、地域の活性化に資する。インバウンドの獲得については、キャッシュレスなどへの対応も必要となるため、こうしたツールの利活用についても支援する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営指導員等がヒヤリング形式などで行う「中小企業景況調査」、「早期景気観測（LOBO）調査」を実施し、集計・分析の概要を当会議所の所報やホームページにて報告している。さらに、行政機関等が公開する主要な経済指標をまとめた、レポートを定期的に作成して会員事業所へ配布、伴走型支援に活かしている。

[課題]

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。

(2) 事業内容

①市内動向及び小規模事業者の現状把握

現在、当会議所が行っている「中小企業景況調査」に、「ニーズ調査」を付帯して実施し、調査分析を行う。販路開拓、情報化、人材関係など需要開拓への支援ニーズが把握できる内容とする。また、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。

【調査対象】

調査名称	調査対象	頻度・回数
中小企業景況調査	管内企業約300社	四半期（年4回）
ニーズ調査	管内企業約300社	年4回

【調査項目】 業種・規模別動向、景況、設備投資、経営課題、需要動向、支援ニーズ

【分析手法】 経営指導員と地元金融機関のシンクタンクが連携して分析を行う

②県内外の景気動向や主要な経済指標の情報提供

国や愛媛県、松山市、日本商工会議所などが定期的実施し、公開している調査データを活用する。業種別の景気動向や地域の幅広い産業に関係する主たる経済指標などを収集、分析し、小規模事業者が活用しやすいものに加工して提供する。

【収集情報】

調査名称	調査対象エリア	出典
業種別業況DI	全国・四国	日本商工会議所
消費支出額	全国	総務省統計局「家計調査報告」
平均現金給与額と有効求人倍率	愛媛	愛媛県、愛媛労働局
小売店（百貨店・スーパー）販売額	愛媛	四国経済産業局
通信販売売上高	全国	日本通信販売協会
延べ宿泊者数（日本人、外国人）	愛媛	観光庁
主要観光施設入場・利用者数	松山	松山市
公共工事請負金額	愛媛	西日本建設業保証(株)愛媛支店
新設住宅着工戸数	愛媛	国土交通省

【分析手法】 経営指導員と地元金融機関のシンクタンクが連携して分析を行う

③新しいデータの活用による情報分析

行政が保有するビッグデータを地域経済の活性化に活用する取り組みが進められており、松山市でも運用が始まっている。このようなビッグデータに関して研究を行い、小規模事業者の需要開拓に資する情報を提供する。

【分析手法】地域経済指標の分析

インバウンド等、観光客の動態分析

※情報分析の方法

データの多くは、単に傾向を示す程度に留まっているものや、小規模事業者には活用しづらい内容であるものが多いことから、提供するデータが有効活用されるよう、整理することが重要になる。そのため、調査データの、どの項目を比較して提供するか、増加・減少の度合いによって何を伝えるべきか、等に留意し分析を行う。

(3) 成果の活用

分析した情報は、支援時に提供するほか会報誌（約 6,000 部）、メールマガジン（約 5,000 先）、ホームページにて公開し、情報提供を行う。必要に応じてプレスリリースを行い、広く地域の事業者へ情報発信する。また、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

(4) 目標

事業内容の○数字は事業内容の項目と連動

事業内容	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①中小企業景況調査実施回数	4	4	4	4	4	4
①ニーズ調査実施回数	4	4	4	4	4	4
②各種調査分析・報告回数	12	12	12	12	12	12
③新データ提供回数	2	3	3	3	3	3
情報発信媒体数	4	4	5	5	5	5

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

巡回や窓口相談、セミナーの受講者、金融・税務指導先から掘り起しを行い、経営分析を行っている。経営分析には、よろず支援拠点や他の支援機関と連携し、中小企業診断士等の専門家を当会議所に常駐させ、経営指導員のマンパワー以上に実施できる体制となっている。

[課題]

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。

(2) 事業内容

①経営分析対象者の発掘

経営指導員による巡回、金融・税務等の窓口相談時に経営分析を行う事業者の発掘を行うほか、他の事業で当会議所を利用する小規模事業者に対しても経営分析への誘導を行う。また、当会議所で開催する経営力向上に資するセミナー受講者の中から小規模事業者をピックアップし、経営分析の重要性を周知する等により分析対象者を発掘する。

特に、地域資源を活用して販路開拓に取り組む事業者で、当会議所の支援（7.）を受けるものに関して、経営分析を行うことを必須とする。

また、当会議所が支援してクラウド会計を導入した事業者に対して、ITを活用した経営分析を行うこととする。

②経営分析の内容

【対象者】 前項①にて発掘された分析対象者

【項目】 財務分析：損益計算書(売上高、営業利益、経常利益、損益分岐点、粗利率等)
事業分析：外部環境分析(機会、脅威等)、内部環境分析(強み、弱み等)等

【手法】 経営分析シートや経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員が各種機関とも連携して分析を行う。

③専門家・外部支援機関との連携

経営分析は、経営指導員が主体的に行うが、高度な分析が必要な場合は、よろず支援拠点、中小機構等の外部支援機関と連携しながら実施する。

(3) 成果の活用

分析結果は当該事業者にフィードバックし、事業者の経営改善(商品構成の見直しや既存サービスの改善、新たな顧客ターゲットの設定等、経営分析に基づいた新たな事業活動の取組みに結び付ける活動)や、事業計画の策定に活用する。また、データベース化し、内部共有することにより経営指導員等のスキルアップに活用する。

(4) 目標

支援内容	現行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
①巡回訪問件数	5,063	5,100	5,150	5,200	5,250	5,300
②窓口相談件数	1,520	1,600	1,600	1,600	1,700	1,700
③セミナー開催件数	64	70	70	70	70	70
④経営分析件数	301	310	320	335	350	360

《経営分析シート》

A4・1枚程度の分量で、小規模事業者が取り扱う商品などの概要や財務の状況を把握するための項目を設け、経験の浅い経営指導員でも記入可能な工夫を行う。このシートを導入することで、経営実態の速やかな把握と分析手法の共有につなげる。

経営分析シート

経営状況の分析			
社名			
代表者名		業種	
経営理念			
主要顧客			
主要品目			
販売価格			
販売方法			

財務状況の分析 (過去3年の推移)		
	売上高	営業利益
損益	売上原価 (うち減価償却費①)	当期利益②
	一般管理費 (うち減価償却費②)	(減価償却費+当期利益) キャッシュ・フロー ①+②+③
	現金・現金	長期借入金残高
貸借	長期借入金残高	

財務分析	
現・現金/月間	年間借入金金-キャッシュフロー
租利益率、営業利益率	借入金残高/年間

SWOT分析	
外部環境 (市場、顧客ニーズ、競合) 機会 (例) ICT、女性社会進出	経営資源 (人、物、金、情報、ノウハウ) 強み (例) 高い技術力、老練
脅威 (例) 競争激化、人口減少	弱み (例) 資金不足、人材育成

↓

目指すべき事業領域 (ドメイン)
①誰に
②何を
③どのように

↓ 現状とのスマッチ

解決すべき課題
・経営戦略の策定
・経営資源の改善 (売上拡大・収益改善・コストダウンなど)

《ローカルベンチマーク》

ローカルベンチマークを活用し、企業の経営状態の把握 (いわゆる「健康診断」) を行う。具体的には、「財務情報」(6つの指標※) と「非財務情報」(4つの視点※) に関する各データを入力することにより、企業の経営状態を把握する。経営分析シートでの分析よりも更に詳細な分析を行う際にこのシートを活用する。

- ※6つの指標：①売上高増加率 (売上持続性)、②営業利益率 (収益性)、③労働生産性 (生産性)、④EBITDA 有利子負債倍率 (健全性)、⑤営業運転資本回転期間 (効率性)、⑥自己資本比率 (安全性)

- ※4つの視点：①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目



4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「小規模事業者持続化補助金」などの申請支援、個別相談の開催に加え、個別指導により、事業計画の策定を支援している。なお、個別相談・個別指導実施に当たってはよろず支援拠点と連携し、専門家とともに、より質の高い計画策定に取り組んでいる。

【課題】

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。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は、売上を拡大したい、コストをカットしたい等、短期的な経営課題に関する支援ニーズが高い。こうした事業者に対症療法的な支援を行うとともに、先を見据えた発展を目指すため事業計画策定を促す。特に、個別相談に重点を置き、経営分析の結果、成長する可能性の高い小規模事業者に対して、実効性の高い事業計画策定を行う。

事業計画策定に関しては、短期的な視点に止まらず、長期的な視点での外部環境分析を行い、今後も持続的に発展するための事業計画策定の支援に努める。あわせて、魅力的な地域資源を活用して販路を開拓しようとする事業者に対しては、重点的に支援することで経済効果の拡大を図る。

また、計画策定時には、経営数値が見える化できるITツールの導入を促進する。こうしたツールをもとに、負担のない予実管理が行えるような計画策定につなげる。また、ツールに止まらず、POSレジやキャッシュレス導入など、ICT活用による生産性の向上、インバウンド等の売上拡大につながる内容が事業計画に盛り込めるよう策定を支援する。

(3) 事業内容

①経営分析を行った事業者等への個別相談会の開催

経営分析を行った事業者に対して、定期的に個別相談会を開催し事業計画策定を促す。相談会は、経営指導員の他、中小企業診断士などの専門家も活用し、経営分析結果を専門的な視点からフィードバックするとともに事業計画策定の意義を指導する。これらの活動を通して、事業所の課題にあわせた計画策定の支援に繋げる。

②事業計画の策定

【支援対象】

経営分析を行った事業者、各種補助金申請希望者等を対象とする。

【手段・手法】

個別相談会の相談者に対し、経営指導員が担当制で支援する。

③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、地域の各創業支援機関が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っている。各機関によって掘り起こされた創業者の計画策定及び実施について、その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。

(4) 目標

支援内容	現行	R 2年度	R 3年度	R 4年度	R 5年度	R 6年度
①セミナー（個別相談会）開催回数	0(18)	2(20)	3(30)	3(35)	3(40)	3(40)
②事業計画策定件数	104	105	105	110	110	110
③創業計画策定数	30	30	30	35	35	35

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画を策定した事業者に対して、経営指導員が定期的に訪問してフォローアップを行っており、事業計画実現のために必要に応じて販売促進支援等も行っている。

【課題】

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。

(2) 事業内容(支援内容)

事業計画を策定した小規模事業者は、日々の業務に追われている、あるいは需要動向の変化等の外部環境変化により計画通りの実施が困難となるケースがある。また、計画策定後の実施段階になって、新たな課題が発生したために計画を修正しなければならないケースもある。定期的に訪問しフォローアップを行うことによって、効果的な実施支援につなげていく。

実施支援の目標は、小規模事業者の経営にPDCAを定着させることにより外部環境変化への対応力を向上させることとする。PDCAが定着することにより経営課題の解消が図られ、事業が安定し、目標とする売上や利益が達成される時点を支援終了の目途とする。その期間については約3年間とする。

支援が経営に寄与するためには、実施支援が最も重要となる。このため、地域にある「チームえびす」の機能を活用し、各支援機関と連携を取りながら、専門家を活用して、経営指導員とともにフォローアップを行う。当会議所内に、専門家相談窓口を設置し、計画変更などに対応できる体制も構築する。

【支援対象・手段・手法】

事業計画を策定した全ての事業者を支援対象とし、平均6回/年の頻度で事業者を訪問する。ただし、事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する。

訪問頻度については、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

フォローアップは、ITツールを活用し、遠隔でも確認できる仕組みを導入する。具体的には、日本商工会議所が推奨するクラウド会計ソフトの導入を推進し、経営数値のリアルタイムでの見える化を行い、経営指導員や専門家がクラウド上で確認できる体制を構築する。こうした取り組みにより、事業者に対して限られた時間で経営指導員が効果的に支援できる仕組みを構築する。

(4) 目標

支援内容	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
フォローアップ対象事業者数	-	135	135	145	145	145
頻度(延数)	-	810	810	870	870	870
利益率1%以上増加の事業者数	-	60	60	70	70	80

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者の需要拡大に向けて、民間通信事業者のサービスを活用した調査や都市圏での販売会の際にアンケート等を行っている。

[課題]

集計し、事業者にフィードバックしているが、単純集計の提供となっており、以降の販促に活用されていないケースも多く、情報の加工が必要となっている。

(2) 事業内容

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

個別企業だけではなく、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。

【サンプル数】 約 5,000

【調査手段・手法】 民間通信事業者が提供する、携帯電話やスマートフォンを使った消費者アンケート調査を行う。

【分析手段・手法】 集計された情報を、外部の専門家等を活用しながら分析する。

【調査項目】 愛媛・松山のイメージ、特産品に関する認知度、商品の購買意欲等

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員等が当該飲食店に直接説明する形でフィードバックする。また、他の事業者にも公表可能であり、有用であると思われる内容については、広く周知を行う。具体的には、広報誌等に掲載するほか、当会議所が行う商品開発等の研究会等の基礎データとしても活用し、成果を小規模事業者にフィードバックする循環をつくる。

②展示会・販売会等での購買動向調査

小規模事業者が出展して実施する、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かを調査する。

【サンプル数】 約 1,000

【分析手段・手法】 収集した情報を集計し、外部の専門家を活用して分析する。

【調査項目】 商品のイメージ、パッケージ等の印象、購入動機、希望価格帯、日頃購入している商品、味などの評価

【分析結果の活用】 アンケートを行った小規模事業者にフィードバックし、製品開発などに活用するほか、販売や商品計画の見直しにも利用する。

(3) 目標

支援内容	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①消費者アンケート調査回数	2	2	2	2	2	2
①調査対象事業者数	-	10	10	15	15	15
②消費者ニーズ調査回数	1	2	2	2	3	3
②調査対象事業者数	-	20	20	30	30	30

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業者の取扱商品の当会議所HP等での発信のほか、マッチングサイトの活用、プレスリリース支援を行っている。また、首都圏や海外での展示会等への出展支援を行っている。

[課題]

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。

(2) 支援に対する考え方

当会議所管内には、世界に通用する魅力的な地域資源が多数ある。国内外の市場を開拓するためには、こうした地域資源を活用した魅力的なサービスや製品を有する小規模事業者に対して、商談会等における、実効性の高い個別支援が必要となる。小規模事業者は、経営資源が限られていることから、首都圏や海外への市場進出に躊躇する事業者が多い。こうした事業者の後押しをするため、地域における小規模事業者の、①保有する製品やサービスに関する情報収集拡充及び効果的な発信、②地域資源を活用した魅力的な製品やサービスの発掘、③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機会の提供、といった支援を行う。

また、地域資源を活用した魅力的な製品の創造は、管内の事業者の連携により、製品開発などを行うことが重要であり、これらのマッチングにも注力する。

(3) 事業内容

①小規模事業者の情報収集と情報発信

当会議所では、管内事業所の販路拡大を目的に小規模事業者等の営業内容や取扱商品・サービスの情報を収集し、その内容を、誰でも簡単に検索できるようなシステムとして、ホームページ上で公開するほかスマートフォン向けのアプリとして提供している。今後は、同取組みの強化により小規模事業者の登録事業所数の拡大を図るとともに、インターネット上における企業間マッチング機会の拡充を図る。

②管内企業間・農業団体等との連携による販路拡大

小規模事業者の市場は松山市内が中心となることから、地域の幅広い企業が参画しているという当会議所の団体特性を活かし、管内企業間における商談会形式のビジネスマッチング機会を拡充する。また、当会議所が実施する「松山ブランド新製品コンテストNEXT ONE」(※)などを活用し、小規模事業者の保有する製品の発掘を行う

また、当会議所内に、農商工連携に関する研究会を設置し、専門家を配置することで、魅力的な製品を開発しようとする小規模事業者に対して、その知見やノウハウを提供する。

※松山ブランド新製品コンテスト「NEXT ONE」

松山地域の優れた資源や技術・人材を活かした魅力ある新製品を発掘して顕彰するとともに、製品の認知度向上や販路開拓を支援することを目的としたコンテスト。令和元年度で15回目。

③首都圏・海外などへの販路拡大

現在、首都圏や海外に販路の開拓を希望する小規模事業者を支援対象とし、商談会の出展支援やICTを活用した販路開拓などのノウハウ提供を行っている。愛媛県や松山市、金融機関、JETROなどの関係機関との連携を強化し、商談会に関する情報提供や実務支援を拡充する。

また、首都圏や海外等での展示会、販売会への出展支援を重点的に行う。新たに、出展経費の補助や首都圏のバイヤーを松山に招へいた商談会などを開催し、首都圏や海外への販路開拓を支援する。

海外市場の重点マーケットは、アメリカ・シアトルと台湾とする。特に台湾に関しては、令和元年7月に定期便が就航し、インバウンドの増加とともに、ビジネス交流も拡大しているところである。松山市も重点的に事業展開を行っていることから、市と連携して、台湾での商談会の出展支援や、越境ECなどの出店サポートにも取り組む。

①宇和島屋「愛媛フェア in シアトル」への出展（B to C）

北米市場への販路開拓支援を目的に、愛媛県庁が開催する「愛媛フェア in シアトル」にブースを出展する。

- ・場 所 米国ワシントン州の現地老舗スーパー「宇和島屋」の2店舗
・宇和島屋シアトル店 ・宇和島屋ベルビュー店
- ・主 催 者 愛媛県・愛媛県地域貿易振興協議会

②「TJ connect Fair2019」への出展（B to B）

松山市と友好交流協定を締結し、定期便が就航する台湾において開催される日本企業と台湾企業のマッチングを目的とした展示会への出展を行う。

- ・主 催 者 財団法人資訊工業策進會
- ・出展対象商品
食品産業、デジタルコンテンツ、アナログ新技術、水資源、金属加工、ロボット及びスマート自動化、グリーンエネルギー産業、循環経済、化粧品・コスメ用品、運輸機械、電子機械・工業機械、半導体、生活用品、紡織産業、バイオ医薬、長期介護産業

③「国際雑貨 EXPO」への出展（B to B）

世界中から雑貨・小物が一堂に出展する大規模商談会。売上に直結する「商談展」として高い評価がある当展示会への出展を行う。

- ・会 場 幕張メッセ
- ・主催者 リードエグゼビジョンジャパン（株）
- ・出展対象商品
ギフト雑貨、インテリア雑貨、バラエティ雑貨、クリスマス雑貨、香り・アロマグッズ、和菓子・工芸品、輸入雑貨、玩具・キャラクターグッズ など

④首都圏アンテナショップ等への出展（B to C）

「愛媛県大阪事務所」

- ・場 所 大阪府大阪市西区江戸堀1丁目9-1 肥後橋センタービル 1F

「香川・愛媛せとうち旬彩館」

- ・場 所 東京都港区新橋2-19-10 新橋マリビル

「日本百貨店しょくひんかん」

- ・場 所 東京都千代田区神田練塀町8-2 CHABARA（ちゃばら）内

⑤「海外展開ハイウェイ」への出展（B to C）

日本通運(株)が中小企業庁と連携して開発した、「海外展開ハイウェイ」を利用して、北米市場へ小規模事業者の商品をネット上で展示・販売する。同システムは、物流業者である日本通運(株)が、貿易や輸送、海外での保管、販売、配送までを一元化して行うもの。

- ・販売期間 半年間（8月～1月頃）
- ・出展事業者数 4社程度

④広告宣伝の支援

新製品・サービスを開始した小規模事業者を支援対象とし、当会議所が窓口になって、報道機

関に対して小規模事業者の新製品やサービスなどの情報提供を積極的に行うほか、テレビ・ラジオ・新聞などのメディアを活用した、小規模事業者のPR機会を拡充する。

⑤訪日外国人市場の獲得

昨今、増加する訪日外国人観光客の当地への誘客及び販売機会の創出が求められている。対応が遅れている小規模事業者を支援対象とし、外国人観光客向けホームページの開設など、ICTツールを活用した情報発信やメニュー・看板などの多言語化に関する支援を拡充する。

また、松山市がクルーズ船の誘致に積極的なことから、クルーズ船寄港時のインバウンド消費拡大にも取り組む。具体的には、寄港時に小規模事業者による販売ブースを寄港地に設けて、商品を販売するほか、マーケティングにも活用し、インバウンド消費の拡大の一助とする。

⑥他の支援機関との連携

愛媛県やえひめ産業振興財団、愛媛県中小企業団体中央会、地域金融機関などとの連携により、首都圏で開催される「FOODEX JAPAN」や「スーパーマーケット・トレードショー」に共同で愛媛県ブースを出展し、加工食品を製造・販売する小規模事業者に対し、首都圏を中心とするバイヤーや経営者との商談機会を提供する。

また、当会議所が参画している松山市が主催する「松山圏域販路開拓市」への出展支援や、出展後のフォローアップを拡充し、市の事業との相乗効果を図る。

(4) 目標

項目	現状	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
宇和島屋「愛媛フェア in シアトル」への出展事業者数	-	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
「TJ connect Fair2019」への出展	-	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社	-	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
「国際雑貨 EXPO」への出展	-	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
成約件数/社	-	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
首都圏ア 6 ンテナショップ等への出展事業者数	-	12 社	12 社	12 社	12 社	12 社
売上額/社	-	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
「海外展開ハイウェイ」への出展事業者数	-	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
売上額/社	-	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円

※①は中小企業も含めた全体の掲載数とする。

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

「松山まつり」は当会議所と松山市などで構成する「松山まつり実行委員会」が毎年8月上旬に実施している。約1万人の市民が参加するほか、約30万人の観客が訪れており、松山市最大の夏のイベントとなっている。また、愛媛県では、しまなみ海道を活用し、サイクリングを推進している。当会議所では、「サイクリングに関する特別委員会」を設置し、松山市におけるサイクリング振興に取り組んでいる。

[課題]

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。

(2) 事業内容

①松山まつり

今年は第54回を迎えており、さらなる交流人口の拡大につながるよう、魅力的なイベントを追加して盛大に開催した。新たな需要の開拓に寄与する事業につながるよう、観客向け販売ブースを設置するなど、小規模事業者の販路拡大につながるようなイベントも実施する。

②サイクリングの振興

平成26年10月に、しまなみ海道国際サイクリング大会を実施し、国内外から約7,000人が参加した。今後、県内の経済・農業団体により設立された「サイクリング・パラダイスえひめ推進会議」と連携し、市内サイクリングコースの開発やしまなみ海道との運動方法、サイクリストの増加が小規模事業者の経営向上に寄与する方策を研究する。

③U I J ターン無料職業紹介

当会議所では、キャリア人材マッチングセンターを設置しU I J ターンを考える求職者に対して職業紹介を行っている。首都圏等でキャリアを積み、一定度の専門性やスキルを有し、将来、企業の中核を担うことができるU I J ターンでの求職者と求人企業をあっせんしている。U I J ターンを考える求職者を人材不足で悩む企業にあっせんすることで人手不足の解消を図る。

④「中心市街地の活性化」

当会議所、まちづくり松山、松山市、伊予鉄道、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、商業や観光の核となっている中心市街地の活性化を図っている。個店の魅力向上を図る「まちゼミ」や市内商店街の魅力を発信し、来街者の増加や活性化につなげる「商店街フェスタ」などの事業をはじめ、小規模型の再開発、空き店舗対策などの商店街の基盤整備や商業と観光の融合等をより推進することで、中心市街地の活性化を図る。

⑤「働き方改革の推進」

人口減少と少子高齢化により、企業が人手不足を克服するためには、働き方改革を推進することが求められている。松山市では、創業地が松山である「サイボウズ㈱」と連携し、まつやま働き方改革推進会議を構成し、当会議所も参画している。この会議体と連携しながら、中小企業の働き方改革を個別、具体的に支援する。

9. 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

(1) 現状と課題

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っている。今後も、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) 事業内容

①商工会議所間での支援ノウハウ・情報共有

支援のノウハウや情報を共有するために、商工会議所間での情報交換を行う。具体的には、日本商工会議所が主催する中小企業相談所長会議をはじめ、経営指導員が参加する各種会議、研修会において、全国商工会議所の経営指導員と小規模事業者の経営環境や需要動向、また、支援体制やノウハウ等の情報交換を行う。その内容を当会議所の職員間で共有することにより支援スキルの向上を図り、実際の支援にフィードバックする。

また、松江・尾道・今治商工会議所との連携を活用し、広域での支援ノウハウの共有や、地域資源の活用についても取り組みを進める。

②県内支援機関との連携及び情報共有と支援体制の構築

県内の支援機関・金融機関など21機関で構成する「チームえびす」や「よろず支援拠点」等、を活用し、各事業の連絡会議において、県内の支援機関と管内小規模事業者の現状や支援手法について情報交換を行う。具体的には、「チームえびす支援機関連絡会議」を2回/年、「金融連絡調整会議」を1回/年、「中小企業支援担当責任者連絡会議」を1回/年ほど実施する。事業毎に定期的に会議にて情報交換を行うことにより、目的毎の議論が可能となり支援機関間の相乗効果が高まると期待できる。

③行政との情報共有

愛媛県等が主宰する「愛媛県事業承継ネットワーク連絡会議」や松山市が主宰する「松山市中小企業振興円卓会議」など、当会議所が参画する行政主催会議を活用し、行政と小規模事業者の現状や施策動向について意見交換を行い、情報共有を図る。

④専門家との連携及び情報共有

当会議所の「サムライ交流会」を通して、中小企業診断士などの専門家と小規模事業者の現状や支援手法について情報やノウハウの共有を図るほか、伴走型支援の効果的な協働方法について意見交換を行う。

⑤地域経済活性化を担う機関との連携及び情報共有と事業展開

販路拡大や地域経済の活性化に関しては、行政はもとより、愛媛大学・松山大学などの学術機関、他の経済団体、商店街などと定期的な情報交換や実行組織の構築を行う。それぞれの機関の資源を共有・活用した事業展開を図る。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

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っている。

[課題]

資質モデルが同水準で推移しており、経営指導員の資質向上が課題となっている。また、第3ステップに到達する経営指導員が不足している現状がある。研修参加者を経営指導員に限定しているものも多く、組織全体としての支援能力向上に向けた取り組みが不十分なため改善した上で実施する。

(2) 事業内容

引き続き、前記の資質モデルにあわせて、毎年1回、経営指導員の支援能力をステップ別に評価する。なお、今後は経営指導員以外の職員についても同資質モデルの評価対象とし、全職員第1ステップ以上を目標とする。具体的な研修方法を以下に示す。

①経営発達計画の目標を達成するにあたり経営指導員に求められる資質モデル

第1ステップ

- ・小規模事業者の需要開拓に関する情報（施策等）の分析・提供
- ・経営分析に際して現状を把握するためのヒヤリング
- ・経営分析結果から経営課題の抽出と必要な事業計画の選定

第2ステップ

- ・専門家と連携し必要な事業計画を策定
- ・事業計画の中間目標設定・進捗確認・実績管理・計画の見直しの支援
- ・必要な施策の活用及び関係機関との連絡調整

第3ステップ

- ・専門分野に関する事業計画の策定
- ・関係機関やステークホルダーとの連携の創造及びリーダーとして事業を実施
- ・支援企業や組織内部に関するマネジメント

経営発達計画をマネジメント
できる経営指導員

②資質モデルの現状の把握

前記の資質モデルにあわせて、毎年1回、経営指導員の支援能力をステップ別に評価。次のステップに上がるための研修項目を年1回程度確認し、個別の研修計画に反映する。

外部講習会等の積極活用

- ①中小企業庁、中小企業大学校、日商、中小機構等において開催されている研修会・セミナーについて、ステップに合わせて研修を選定し、全経営指導員が年1回以上受講する。
- ②愛媛県内経営指導員が一同に会する研修会（年2回）に参加し、支援ノウハウを習得するとともに、施策の研究や各地商工会議所、商工会と情報共有を図る。
- ③当会議所内において、新たに、階層別、職種別、の研修会を実施し、マネジメント能力の向上や女性の活躍推進手法などのスキルアップを行うほか、専門的知識の習得を図る。

OJT制度の導入

- ①年に1案件以上、ステップに合わせた支援先を選定し、中小企業診断士などの専門家と協働して支援を行うことで、スキルの習得を図る。
- ②2ステップ以上の経営指導員は年に1案件、下位ステップの経営指導員と共同支援を行う。

専門家を招いた内部研修の実施

課題抽出、業務改善につながる手法を学ぶ内部研修を年3回実施する。本研修は、経営指導員の業務とリンクさせ、実際に研修結果が日常業務の中で活かされているか、定期的にモニタリングしながら実施する。具体的には、研修は実務に即したものとし、研修ごとに取り組み状況を定量的に発表しながら、専門家のフィードバックを受けるものとする。

職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員をはじめとした、職員連絡会を毎月2回開催し、小規模事業者の経営分析など経営支援のノウハウ・手法や、情報などの共有を行い、支援スキルの向上を図る。

データベース化

当会議所が構築する企業管理システムにより、支援の内容や企業の情報を蓄積し、全職員が何時でも自由に情報共有できる仕組みを構築する。

11. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当会議所事業全体のP D C Aの中に経営発達計画を位置づけ、進捗の管理を行っている。

[課題]

外部有識者や松山市が事業の評価に参画していないため、改善したうえで実施する。

(2) 事業内容

本事業計画の①進捗管理→②評価→③改善→④計画反映を以下のプロセスにて行う。

①進捗管理 **C**h e c k

年2回以上、当会議所の事業計画及び当事業の進捗状況を取りまとめ、全職員が共有する。



②評 価 **C**h e c k

毎年2月、事務局にて進捗状況をもとに目標値と実績値の管理結果により各事業を評価する。当会議所の小規模事業担当役員を長とし、企業経営者、行政関係者、専門家などを構成員とした当計画の評価機関を設置する。(構成員は会頭の承認を経て委嘱 任期1年)
評価機関は年1回、数値をもとに事業進捗の報告を受け、事業の評価及び見直し案を提言する。



③改 善 **A** c t i o n

事務局での評価及び評価機関の提言をもとに翌年度の事業計画について改善案を検討する。改善内容について全職員で共有するとともに事業計画への反映内容を策定する。



④計画反映 **P** l a n

評価機関の提言、改善案、事業計画への反映内容案を当会議所の事業や予算を所管する「総務委員会」に提示する。
総務委員会の諮問を経て事業計画に反映、正副会頭及び総会へ報告する。



※計画反映を経て、内部共有後に事業を実施 (**D**o)、翌年度①の進捗管理へ

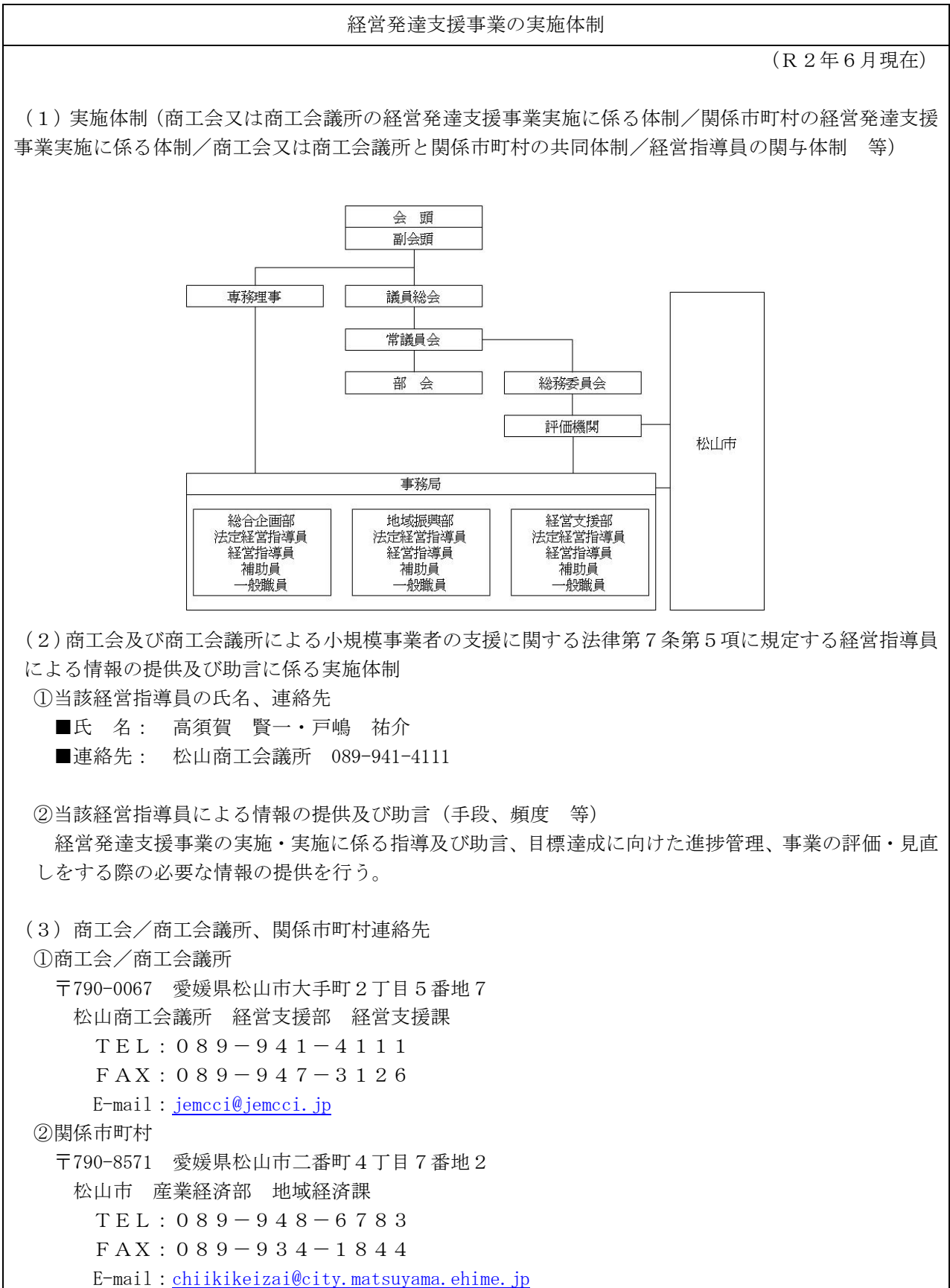
なお、松山市地域経済課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする協議会を毎年2月に開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

当協議会の評価結果は、役員会にフィードバックしたうえで、事業実施方針等に反映させる。事業の成果・評価・見直しの結果については、当会議所の会報誌やホームページにて公表することにより、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

※松山商工会議所 HP アドレス <http://www.jemcci.jp/>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	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
必要な資金の額	350,910	350,910	350,910	350,910	350,910
(1) 当会議所小規模事業特別会計	206,806	206,806	206,806	206,806	206,806
(2) 当会議所一般会計					
商工振興費	25,222	25,222	25,222	25,222	25,222
観光事業振興費	7,226	7,226	7,226	7,226	7,226
金融税務関係費	450	450	450	450	450
地域経済振興費	880	880	880	880	880
国際化問題・交流関係費	2,215	2,215	2,215	2,215	2,215
情報化関係費	2,943	2,943	2,943	2,943	2,943
中小企業創業・経営支援事業費	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600
中小企業景況調査事業費	237	237	237	237	237
事業引継ぎ支援センター事業費	38,331	38,331	38,331	38,331	38,331
(3) 松山まつり実行委員会					
松山まつり事業費	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
①国、愛媛県、松山市、中小企業基盤整備機構の補助金・委託金
②小規模企業共済等の手数料収入
③会費収入
④当会議所の独自事業収入（広告料・検定等収入）
⑤企業からの協賛金（松山まつり）

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等