

令和2年度

松山商工会議所 経営発達支援計画

事業評価書

令和3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、2 度目の 5 カ年計画の 1 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。

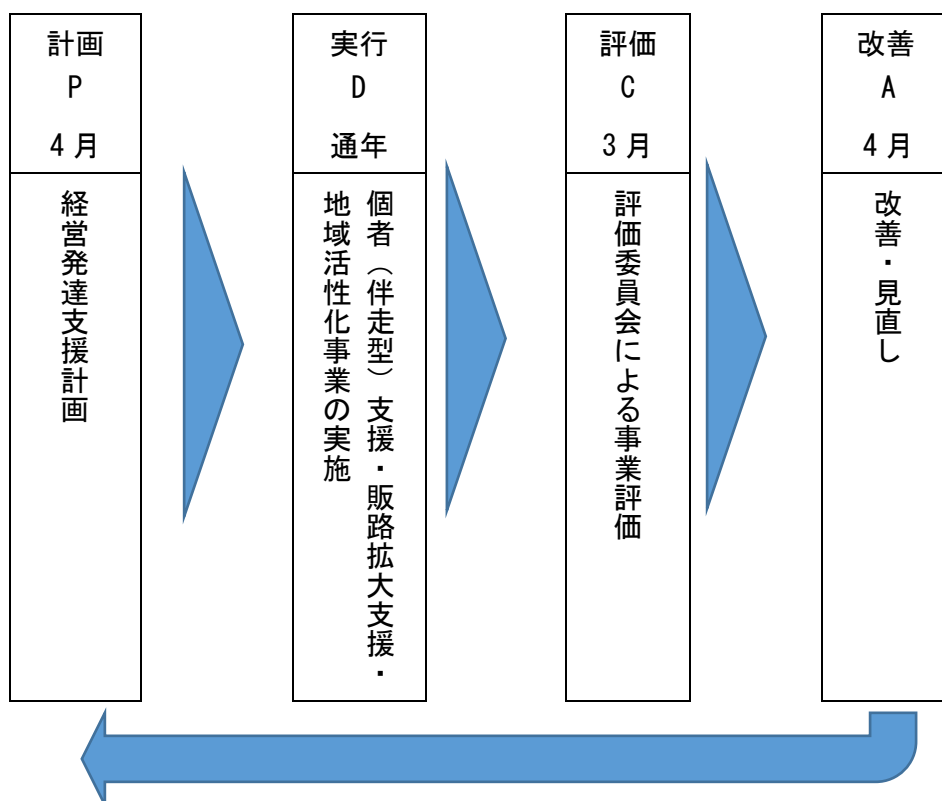
2. 評価の手法

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



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 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 中小企業景況調査実施回数 | 4 | 4 | 4 | — | 4 | — | 4 | — | 4 | — |
| ニーズ調査実施回数 | 4 | 2 | 4 | — | 4 | — | 4 | — | 4 | — |
| 各種調査分析・報告回数 | 12 | 14 | 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 | — | 5 | — |

【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、ニーズ調査として「新型コロナウイルス感染症」「ICT利用状況」について2回実施した。「全国商工会議所早期景気観測調査」を年12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2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。「松山つばきレポート」は、経営分析時に幅広く活用した。各種統計情報は、経営相談窓口でも活用した。

【評価】

- ・各種調査を機動的に実施し、調査回数の目標を達成した。
- ・調査結果は、新型コロナウイルス感染症の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できた。

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 当会議所に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 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 巡回訪問 件数 | 5,100 | 1,700 | 5,150 | — | 5,200 | — | 5,250 | — | 5,300 | — |
| 窓口相談 件数 | 1,600 | 7,964 | 1,600 | — | 1,600 | — | 1,700 | — | 1,700 | — |
| セミナー開催 件数 | 70 | 265 | 70 | — | 70 | — | 70 | — | 70 | — |
| 経営分析 件数 | 310 | 860 | 320 | — | 335 | — | 350 | — | 360 | — |

【実施した事業内容】

(1) 分析対象者の掘り起し

コロナウイルスの影響により、経営指導員等が窓口では 7,964 件の相談に対応した。また、コロナウイルス特別相談窓口等を 265 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、860 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】

- ・コロナ禍において巡回は困難であったが窓口相談は大幅に増加し、目標を達成した。
- ・今後の巡回や経営相談の在り方を大幅に見直す必要がある。

4. 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 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) | — | 3(35) | — | 3(40) | — | 3(40) | — |
| 事業計画策定事業者数 | 105 | 319 | 105 | — | 110 | — | 110 | — | 110 | — |

【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13回実施した。今年度はコロナウイルス感染拡大防止の観点から、Webによる遠隔地からの支援を行った。また、事業計画策定を、支援センターも活用して実施し、319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」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】

- ・コロナ禍により経営計画の策定ニーズが減少しセミナーの開催は見合わせた。
- ・補助金の申請支援の関係から、事業計画の策定は大幅に増加し、目標を達成した。
- ・今後も補助金に関する事業計画策定件数は増加するため、効果的な支援体制を構築する。

◆**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 | 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 |
| 創業計画策定数 | 30 | 33 | 30 | — | 35 | — | 35 | — | 35 | — |

【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 33 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】

- ・コロナ禍で創業の環境は厳しいものとなったが重点的に支援を行い、目標を達成した。

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 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 | — | 145 | — | 145 | — | 145 | — |
| 頻度（延数） | 810 | 1,181 | 810 | — | 870 | — | 870 | — | 870 | — |
| 利益率1%以上増加の事業者数 | 60 | 未計 | 60 | — | 70 | — | 70 | — | 80 | — |

【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319件、延べ1,181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、コロナ禍で経営への影響が大きく、計測できる企業がない状況となった。

【評価】

- ・コロナ禍の影響により、フォローアップの機会が拡大し目標を達成した。
- ・利益率等の計算については、コロナ禍の影響が大きく、通常の利益見通しが立たないため、ベンチマークすることができなかった。あらためて手法を検討する。

6. 需要動向調査に関すること

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 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 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 | 2 | 10 | — | 15 | — | 15 | — | 15 | — |
| ②消費者ニーズ調査回数 | 2 | 0 | 2 | — | 2 | — | 3 | — | 3 | — |
| ②調査対象事業者数 | 20 | 0 | 20 | — | 30 | — | 30 | — | 30 | — |

【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)NTTドコモが提供する「プレミアムパネル」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

コロナウイルスの影響により、首都圏への展示会・販売会等に出展することが出来なかったため、購買動向調査を実施していない。

【評価】

- ・コロナ禍の中でもデジタルを活用したアンケート調査等は目標回数を達成したが、展示会等への出展が制限されたため、ニーズ調査等は実施ができなかった。
- ・デジタルを活用した消費者ニーズ調査の方法を検討する。

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 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 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 | — |
| TJconnectFair | 3社 | 3社 | 3社 | — | 3社 | — | 3社 | — | 3社 | — |
| 成約件数/社 | 2件 | 1件 | 2件 | — | 2件 | — | 2件 | — | 2件 | — |
| 国際雑貨 EXPO | 4社 | 4社 | 4社 | — | 4社 | — | 4社 | — | 4社 | — |
| 成約件数/社 | 2件 | 2社 | 2件 | — | 2件 | — | 2件 | — | 2件 | — |
| 首都圏アンテナショップ等 | 12社 | 11社 | 12社 | — | 12社 | — | 12社 | — | 12社 | — |
| 売上額/額 | 10万円 | 13万円 | 10万円 | — | 10万円 | — | 10万円 | — | 10万円 | — |
| 海外展開ハイウェイ | 4社 | 4社 | 4社 | — | 4社 | — | 4社 | — | 4社 | — |
| 売上額/社 | 10万円 | 2万円 | 10万円 | — | 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 11 事業所、「国際雑貨 EXPO2020」に 4 事業所が参加した。「松山圏域中小企業販路開拓市」に 9 事業所、「やまなみ・しまなみ観光物産展」に 4 事業所、「TJ Connect Fair2020」に 3 事業所、「海外展開ハイウェイ」に 4 事業所が参加した。また、新たに「スーパーマーケット・トレードショー 2021」に出展し、3 事業所が参加した。しかし、例年参加している「愛媛県大阪事務所」については、コロナウイルスの影響により不参加となった。また、「会員間ハイブリッド商談会」については、開催しなかった。

【評価】

- ・コロナ禍により海外等への展示会出展は困難であった。
- ・可能な限り展示会等への出展を試みたが、成果は限定的なものとなった。

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松山まつり

今年で第55回を迎えたが、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、リアルでの開催を中止とした。代替として、デジタルを活用したオンライン上でのイベントを開催し、参加連・チームの踊り手や市民が笑顔で楽しめる場を提供するとともに、松山まつり・野球拳おどりの全国発信につながった。今後はデジタルとリアルを融合した新たな事業を行い、「ウイズコロナ」時代での交流人口拡大につながるようなイベントを研究する。

②サイクリングの振興

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、インバウンド需要が見込めないため、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」と連携したサイクリングイベントや、会員企業が開催したE-BIKE導入イベント等への協力を行い、サイクリングの普及やサイクリスト増加による小規模事業者の経営向上に寄与した。

③U I J 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U I J ターンを考える求職者に対して職業紹介を行った。新型コロナウイルスの感染拡大によって、地方移住への関心が高まりつつあり、問い合わせは増えているが、マッチングにまでは至っていないのが現状である。半年から数年後を見越した長期スパンで検討する相談者も増加しており、引き続き、U I J 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。

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」

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、女性や高齢者等、多様な人材が地域で共生し活躍できる体制と雇用環境の構築をするため、中小企業の働き方改革を個別、具体的に支援した。

【評価】

- ・コロナ禍により地域活性化事業の実施は限定的なものとなった。
- ・次年度以降につながる取り組みはできたものの、今後の事業実施は要検討とする。

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

【経営指導員研修】

(特別コース) <Zoomの使い方レクチャー>

<テレワーク時代のZoom利用と業務効率化のポイント>

講師：ジャイロ総合コンサルティング(株)

取締役社長 渋谷 雄大 氏

<With コロナ時代の生き残り経営戦略>

<SNSやICTを活用した集客>

講師：同上 取締役社長 渋谷 雄大 氏 顧問 大木 ヒロシ 氏

<財務分析・融資> 講師：同上 コンサルタント 佐藤 一義 氏

<YouTube活用> 講師：同上 コンサルタント 中山 望 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 聡 氏

業務改善研修② 講師：(株)メディン 代表取締役 西村 聡 氏

業務改善研修③ 講師：(株)メディン 代表取締役 西村 聡 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R1

ステップ1：8名(8) ステップ2：9名(8) ステップ3：0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。
- ・資質モデルは人事異動等により成熟度が低下した。