

令和5年度  
松山商工会議所 経営発達支援計画  
事業評価書

令和6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 4 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。

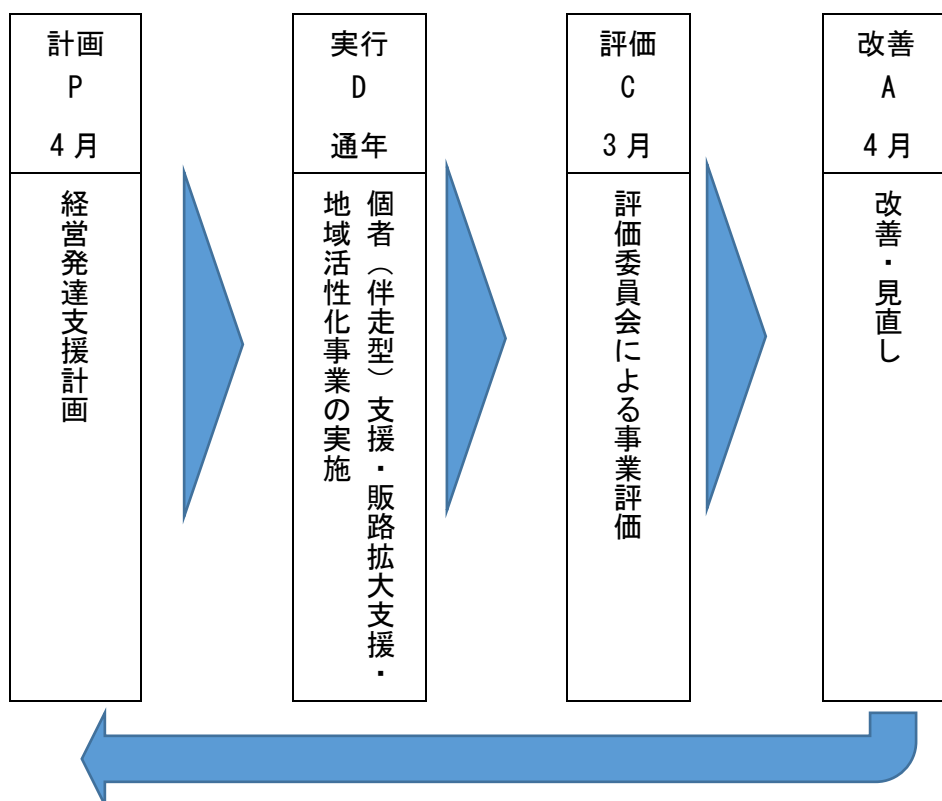
### 2. 評価の手法

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	4	4	4	—
ニーズ調査実施回数	4	2	4	7	4	0	4	1	4	—
各種調査分析・報告回数	12	14	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	—

### 【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。

#### (3) 情報発信媒体数：ホームページ・メルマガ・所報

### 【評価】

- ・業種ごとの調査は行ったものの、全体のニーズ調査は目標未達となった。
- ・分析結果は、経営相談窓口にて、補助金申請時の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手法自体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	1,183	5,200	1,007	5,250	4,320	5,300	—
窓口相談 件数	1,600	7,964	1,600	8,071	1,600	5,746	1,700	4,763	1,700	—
セミナー開催 件数	70	265	70	251	70	1,014	70	286	70	—
経営分析 件数	310	860	320	578	335	469	350	431	360	—

#### 【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4,320件の巡回を行うとともに、窓口では4,763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286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、431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】

- ・補助金の申請や創業相談を通じて窓口相談は目標を達成した。
- ・巡回件数は前年比の4倍ではあるものの、目標は未達となった。
- ・コロナ禍も収束したことから、窓口から巡回への切り替えが重要となっている。

#### 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)	0(8)	3(35)	0(7)	3(40)	0(7)	3(40)	—
事業計画策定事業者数	105	319	105	347	110	240	110	208	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、208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」や、「事業再構築補助金」などの申請支援を行った。

##### 【評価】

- ・コロナ禍以降、個別相談のニーズが強く、セミナーは開催に至らなかった。
- ・事業計画策定は、補助金活用の支援を中心に支援を行い、目標を達成した。
- ・コロナ禍の収束を受けて、支援方法を大きく見直す必要がある。

◆**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	37	35	39	35	46	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 46 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において「創業枠」が創設されたこともあり、創業に関する相談が増加した。
- ・補助金に依存しない、創業支援のあり方を検討する必要がある。

## 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	347	145	240	145	129	145	—
頻度（延数）	810	1,181	810	1,561	870	636	870	410	870	—
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	

### 【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129件、延べ410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、昨年引き続き計測が難しく、未計となった。

### 【評価】

- ・新型コロナ対策の補助金制度が縮小したことから、目標未達となった。
- ・フォローアップの方法についても大きく見直す必要がある。
- ・利益率等の計算については、コロナ禍後の影響により引き続き未計とした。今後の手法を検討する。

## 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	2	1	2	—
①調査対象事業者数	10	2	10	2	15	2	15	1	15	—
②消費者ニーズ調査回数	2	0	2	0	2	3	3	3	3	—
②調査対象事業者数	20	0	20	0	30	20	30	16	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

コロナ収束に伴い、首都圏への展示会・販売会等への出展が再開し、購買動向調査は一部実施した。

### 【評価】

- ・コロナ禍の影響もあり、消費者に対する効果的なアンケートの実施に至らなかった。
- ・首都圏での展示会等へ出展し、ニーズ調査回数は目標を達成した。
- ・今後は、展示会などの出展状況などを判断しながら、調査方法を再検討する。



## 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	—
台湾オンライン商談会 (前 TJ connect Fair)	3社	3社	3社	3社	3社	3社	3社	3社	3社	—
成約件数/社	2件	1件	2件	0件	2件	1件	2件	0件	2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	—
成約件数/社	2件	2社	2件	4件	2件	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	11社	12社	9社	12社	17社	12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	—
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9事業所、愛媛県大阪事務所へ4事業所、「スーパーマーケットトレードショー」に3事業所、「東京インターナショナルギフトショー」に3業所が参加した。海外に関しては、「TJ Connect Fair」の後継事業である「台湾オンライン商談会」に3事業所が参加した。

### 【評価】

- ・コロナ禍からの影響により、海外への展示会出展が困難となった。
- ・台湾オンライン商談会では仲介業者とのコミュニケーションから成約に繋がらなかった。
- ・海外への販路開拓について効果的な方法を検討して行く必要がある。

## 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 松山野球拳おどり（旧松山まつり）

4年ぶりにコロナ前と同様の3日間にて開催、45連が参加し野球拳おどりを披露した。また、新たな取り組みとして盆おどり会場の新設や、市民参加型イベントの実施等により、約13.6万人の来場があった。さらに会場にはキッチンカー17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、ライブコマーサーを起用したオンライン配信番組を実施し、県内産品のPR及び販売を行った。加えて最終日の野球拳おどり終了後には、当商工会議所の主催による「シン・ミュージックナイター Baseball-Dance Fes」を開催、松山野球拳おどりとは異なる客層の来場につなげるなど、幅広い層に松山の魅力を発信、今後の観光誘客につなげた。

#### 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。コロナ禍を経て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ものの、協定締結先への紹介などを通じて、引き続き相談対応を行っている。また、半年から数年後を見越した長期スパンで移住を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」

コロナの影響で大きなダメージを受けた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て、民意を集約した意見書を提出した。また、民間小規模型再開発への支援や空き店舗対策事業の実施に加え、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の開催や、長崎市への先進地視察を実施するなど、中心市街地の活性化に寄与する取り組みを行った。

### 【評価】

- ・ウイズ・コロナにおいて感染対策を徹底しながらも、これまでの知見を活かしながら、イベント等を開催することができた。
- ・中心市街地においては、空き店舗が増加し、コロナ後も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】

(一般コース) サステナブル・デジタル・AI・新規事業開発 等

講師：PwC コンサルティング(合) 公共事業部

デジタルガバメントディレクター 谷井 宏尚 氏

ジャイロコンサルティング(株) 代表取締役 渋谷 雄大 氏

他

(特別コース) Aコース (DX 推進)・Bコース (販路開拓)

講師：CONNECT えひめ 連携支援コーディネーター 玉井 裕司 氏

(株)HEAT SOURCE 代表取締役 野島 光晴 氏

###### 【階層別、職種別研修会】

業務改善研修①・②・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して検討するなど実践的なスキル習得につながった。

##### (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 R4

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。
- ・資質モデルは横ばいとなっており、さらなる人材育成が必要。