

令和 7 年度
松山商工会議所 経営発達支援計画
事業評価書

令和 8 年 3 月

市内の小規模事業者は、令和 3 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、3 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。

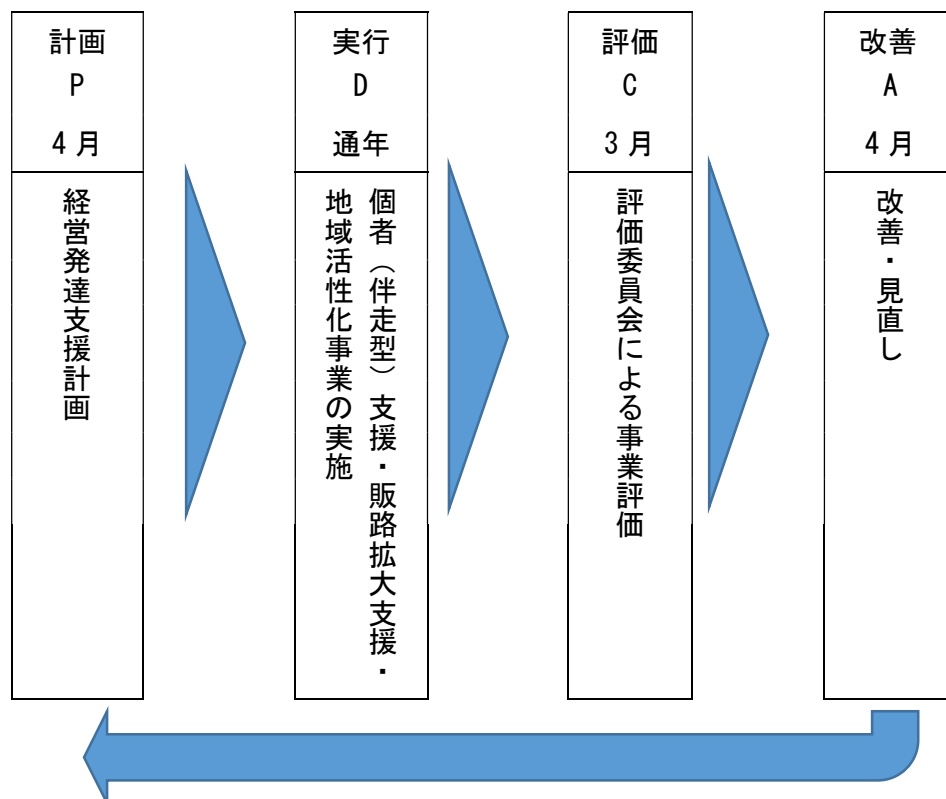
2. 評価の手法

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



I. 経営発達支援事業の内容

3. 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 調査結果の周知、活用は進めているが、調査範囲や方法に限られる。今後は調査期間や外部ビッグデータ等を活用し、効率的に実施する。内容は、販路開拓、賃金、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7年度		令和8年度		令和9年度		令和10年度		令和11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	2	0	2		2		2		2	
賃金実態調査	1	0	1		1		1		1	
各種調査分析・報告回数	13	10	13		13		13		13	

【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（LOBO調査）」を年10回行った。

(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。

【評価】

- ・景況調査および関連調査を継続的に実施し、地域事業者の実態把握に必要な情報収集を行った。
- ・収集したデータは会報誌やホームページ、メルマガを通じて広く発信し支援に活用した。
- ・ニーズ調査、賃金調査は未実施となり目標未達となった。実施体制の整備が必要である。
- ・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。

4. 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やプロモーション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7年度		令和8年度		令和9年度		令和10年度		令和11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	2	2	2		2		2		2	
② 対話型ニーズ調査調査回数	3	7	3		3		3		3	
③ 調査対象事業者数	20	18	20		20		20		20	

【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、主に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。

(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

クルーズ船寄港時の販売会、首都圏・海外への展示会・販売会等への出展を行い、出展事業所18社に対して購買動向調査を実施した。

【評価】

- ・消費者アンケート調査を通じて、地域製品の市場性や訴求ポイントに関する客観的評価を把握できた。
- ・展示会・販売会等での購買動向調査は7回実施。調査事業所数は販売会の中止などの影響もあり18事業所となり目標未達となった。
- ・出展事業所は価格帯やパッケージ、プロモーションの有効性に関する知見を得ることができた。

5. 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、経営分析を行う目的が補助金の申請や補助事業遂行に留まっているケースが多い。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 7 年度		令和 8 年度		令和 9 年度		令和 10 年度		令和 11 年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
相談会等 開催件数	200	241	200		200		200		200	
セミナー開催 件数	2	2	2		3		3		3	
経営分析 事業者数	40	195	40		40		40		50	

【実施した事業内容】

(1) 分析対象者の掘り起し

経営指導員等は、経営力強化や販売促進などの相談会を 241 回実施した。また、経営改善に取り組む事業者や、新規事業に取り組む事業者を対象としたセミナーとして事業継続力強化計画づくりと未来予報セミナーを開催した。

(2) 経営分析

補助金申請支援、金融・税務指導、また経営相談コーナーを通じて、195 事業所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い事業計画の策定につなげた。

【評価】

- ・相談会の実施により事業者との接点を確保した。
- ・セミナー開催を通じて、経営分析や計画策定への意識づけが行われた。
- ・経営分析においては、補助金申請支援や金融・税務指導等を通じ、地域事業者の多様な相談に対応したことで目標を達成。
- ・持続化補助金の公募が少なかったため、今回は策定事業者数が増加した。

6. 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、補助金利用者など支援施策を活用するための計画となっているケースが多く、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、不確実性の高い時代において外部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7年度		令和8年度		令和9年度		令和10年度		令和11年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
事業計画策定 事業者数	25	125	25		35		35		35	
セミナー （経営理論） 開催回数	1	1	1		1		1		1	
セミナー （DX） 開催回数	2	2	2		2		2		2	

【実施した事業内容】

（1）事業計画の策定支援

補助金申請支援、金融・税務指導を通じて経営分析を実施した事業者や、セミナー受講者等を対象として、125事業者の事業計画策定を行った。

（2）外部支援機関や専門家等との連携による支援

早稲田大学ビジネススクールの松山開催をはじめとする経営理論セミナー、生成 AI 活用セミナーやハイブリッド商談会などの DX セミナーを実施した。

【評価】

- ・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い目標を達成。
- ・外部機関と連携し、経営理論から DX・生成 AI 活用セミナーの計画的な開催ができた。

◆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 7 年度		令和 8 年度		令和 9 年度		令和 10 年度		令和 11 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	52	85	50		60		60		60	

【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 85 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】

- ・相談窓口での創業支援個別相談会の実施と、支援機関連携を強化したことで目標を達成。
- ・特定創業支援や、創業後の記帳指導などを希望する創業者が多く効果的な支援が行えた。

7. 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 事業計画の実行については、小規模事業者に任せる状況が多いものの、PDCAサイクルにおけるチェック機能を有することは事業者ではハードルが高い。そのため、経営指導員等をはじめとする第三者の視点に基づいたチェックを行うなどして進捗状況を定量的に把握し、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7年度		令和8年度		令和9年度		令和10年度		令和11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	60	258	60		60		60		60	
頻度（延数）	100	348	180		180		180		180	
売上15%以上向上 の事業者数	30	35	30		30		30		30	

【実施した事業内容】

（1）フォローアップ時の支援

過去3年間（令和5～7年）に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のフォローアップを258事業所、延べ348回実施した。

また、売上については事業所にヒアリングを実施し、売上向上した事業所は現在集計中である。（年度末に最終データをまとめる）

【評価】

- ・事業計画策定後の伴走支援として、経営指導員が定期的に進捗確認を行い、フォローアップを継続的に実施したことで目標を達成。
- ・売上動向のヒアリングから成果把握を進めている。

8. 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、関係機関等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 7 年度		令和 8 年度		令和 9 年度		令和 10 年度		令和 11 年度	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績
プレスリリース支援 サービス利用事業所数	10	12	10		12		12		12	
メディア採用事業所数	6	4	6		10		10		10	
ビジネスチャンス EXPOinTOKYO 出展事業所数	7	5	7		7		7		7	
成約件数	7	0	7		9		9		9	
韓国・台湾商談会	6	0	3		3		3		3	
成約件数／社	2	0	3		5		5		5	
スーパーマーケットトレードショー 出展事業所数	3	3	6		6		6		6	
成約件数／社	3	20	2		2		2		2	
東京・大阪アンテナシ ョップ出展事業所数	6	15	6		6		6		6	
売上額（万円）	50	133	50		50		50		50	
クルーズ船乗客向け 販売会出展事業所数	5	8	5		5		5		5	
売上額（万円）	30	8	30		30		30		30	
デジタルを活用した販 路開拓セミナー	2	9	2		2		2		2	
売上増加事業所数	3	3	3		5		5		5	

【実施した事業内容】

（１）販路開拓支援

（株）CONNECTED MATERIAL によるプレスリリース支援においては、12 社が利用して 4 社でメディア採用があった。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。東京商工会議所主催の「ビジネスチャンス EXPO」には 5 事業所が参加した。クルーズ船乗客向け物産展には 8 事業所が参加した。

【評価】

- ・プレスリリース支援での採用数未達は、選定範囲と即応体制の不足が要因で、改善には対象拡大、事業所とのコミュニケーションに加えて、迅速な対応が求められる。
- ・海外商談会については市の方針転換（EC へ転向）により未実施となった。

Ⅱ. 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

10. 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。

11. 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。

【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】

①愛媛県及び外部支援機関の事業者支援について

講師：(一社)埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元国 氏
愛媛県経済労働部産業支援局経営支援課 係長 本宮 寿夫 氏 他1名
(公財)えひめ産業振興財団産業育成課 課長 堀田 昌宏 氏 他1名
CONNECT えひめ 連携支援コーディネーター 玉井 裕司 氏

②知的財産を活かした経営力向上について

講師：弁理士 相原 正 氏

③スモールビジネスの持続可能性を高める10の要素とは

講師：(株)クマベイス 代表取締役 CEO 田中 森士 氏

④エネルギーと共創による持続可能な未来づくり

講師：西日本カーボン貯留調査(株) 代表取締役社長 古舘 恒介 氏
横河電機(株) 来共創イニシアチブ プロジェクトリーダー 玉木 伸之 氏

【階層別、職種別研修会】

業務改善研修①②③ 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努めた。

(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R6

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。

1 2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

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）

今年で第 60 回を迎え、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企画し、盛大に開催した。また、著名アーティストの起用や SNS 等を活用した野球拳おどりの情報発信を強化することで、認知度の向上とインバウンドを含めた観光誘客につながった。今後も、県都・松山を代表する夏まつりとして、多くの観客を呼び込むことができる企画の検討や情報発信を行い、街中への賑わいを創出する。

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、松山市が策定す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など、中心市街地の活性化に寄与する取り組みを行った。

④ えひめ・松山アピールの実現による観光振興への取り組み

松山地域には優れた観光資源や地域資源を多数有しており、また、観光業は裾野が広く他の産業への波及効果も大きいなど、当地域にとって重要な産業である。そこで、全国商工会議所観光振興大会 2022in えひめ松山において採択された「えひめ・松山アピール」に基づき、ルネッサンス（地域の再発見）と観光改革で地域再生に取り組む。取組を通じて小規模事業者には、観光振興のビジョンを明確にし、地域として向かうべき方向性を示すと共に、地域資源を磨き上げとマーケティングに共に取り組み、持続可能な観光の実現と産業全体の活性化、地域再生につなげる。

【評価】

- ・交流人口の拡大に向けた企画と積極的な情報発信により効果を高めた。
- ・中心市街地においては空き店舗が増加し、回復が難しい状況にあり、支援策を検討する必要がある。