

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7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 目標 不確実性の高い時代における持続可能な企業づくり 【目標項目1】 経営分析・事業計画策定支援を通じた小規模事業者の経営基盤強化 【目標項目2】 デジタルツールを活用した生産性向上と付加価値向上 【目標項目3】 魅力ある商品・サービスに対する販路支援による売上の向上
事業内容	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 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。 4. 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。 5. 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。 6. 事業計画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、最新の経営理論を基に事業計画の策定を支援する。 7. 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。 8. 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。
連絡先	松山商工会議所 産業振興部 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 松山市 産業経済部 ふるさと納税・経営支援課 〒790-8571 愛媛県松山市二番町4丁目7番地2 TEL：089-948-6783 E-mail：keiei@city.matsuyama.ehime.jp

(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

ア. 松山市の概要

松山市は愛媛県のほぼ中央にある松山平野に位置する四国最大の都市である。愛媛県の県都として約 50 万人の人口を有し、四国では最大の都市となっており、中四国においても、広島市・岡山市に次ぐ 3 番目の規模であり、中核市に指定されている。人口は 498,806 人、世帯数は 245,064 世帯（令和 6 年 10 月 1 日時点）。総人口は平成 22 年 12 月の 517,411 人をピークに減少している。



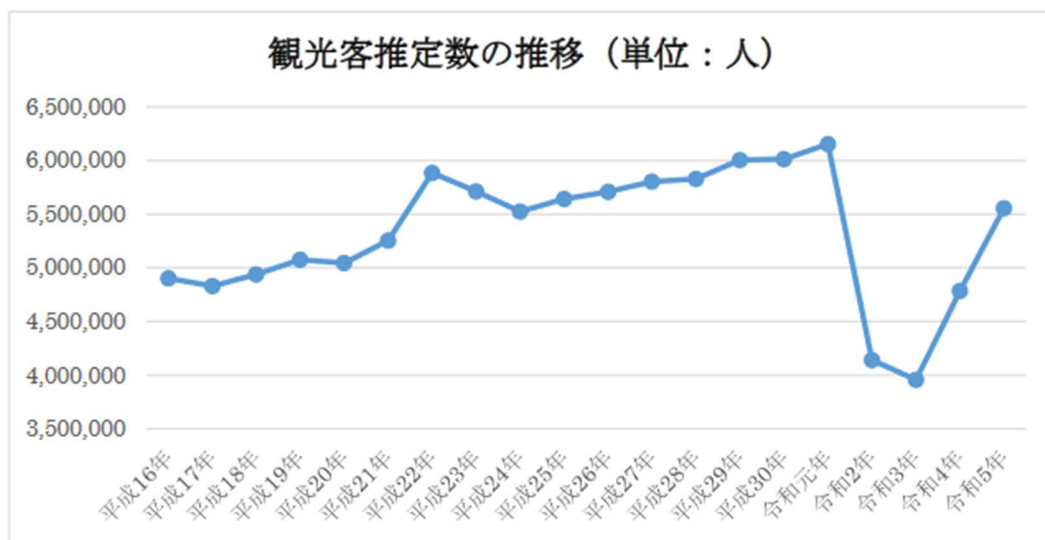
出典：松山市ホームページ

	総数	男	女	世帯数
推計人口	498,806 人	234,268 人	264,538 人	245,064 世帯

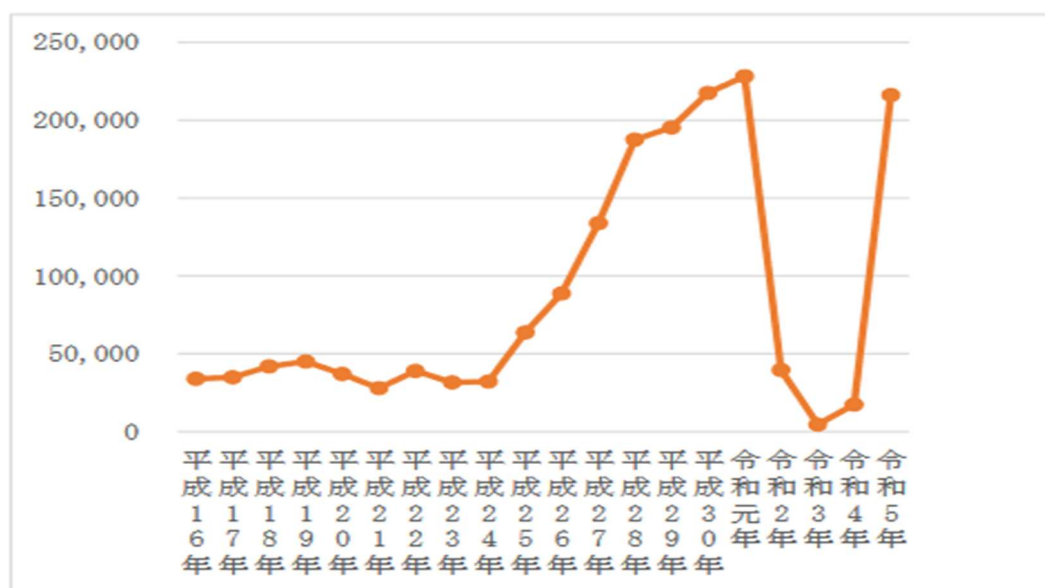
出典：松山市 令和 6 年地区別推計人口

イ. 松山市における観光振興

松山市は、日本最古の道後温泉や松山城などをはじめとする観光資源を有しているほか、正岡子規や夏目漱石のゆかりの地でもあり、俳句や小説などで知られる文学のまちでもある。松山市には多くの観光客が訪れることから、観光業は主要産業の一つとなっている。コロナ禍の令和 3 年に推定観光客数がコロナ前と比較し 35.7%減となる約 396 万人まで落ち込むなど大きな影響を受けた。しかしながら、令和 5 年は、アート&クラフトをテーマにした「道後アート 2023」の開催やプロモーション等の取り組みにより、V 字回復に成功し、コロナ前を上回る、約 555 万人の観光客が訪れた。このほか、松山空港を発着する国際定期路線（韓国や台湾）の再開、増便などにより、外国人観光客は増加傾向となっている。加えて、令和 6 年には道後温泉本館の保存修理工事が完了し全館営業が再開し交流人口が拡大している。



外国人観光客推定数（単位：人）



出典：令和5年松山市観光客推定表

ウ．まちづくりの現状・方向性

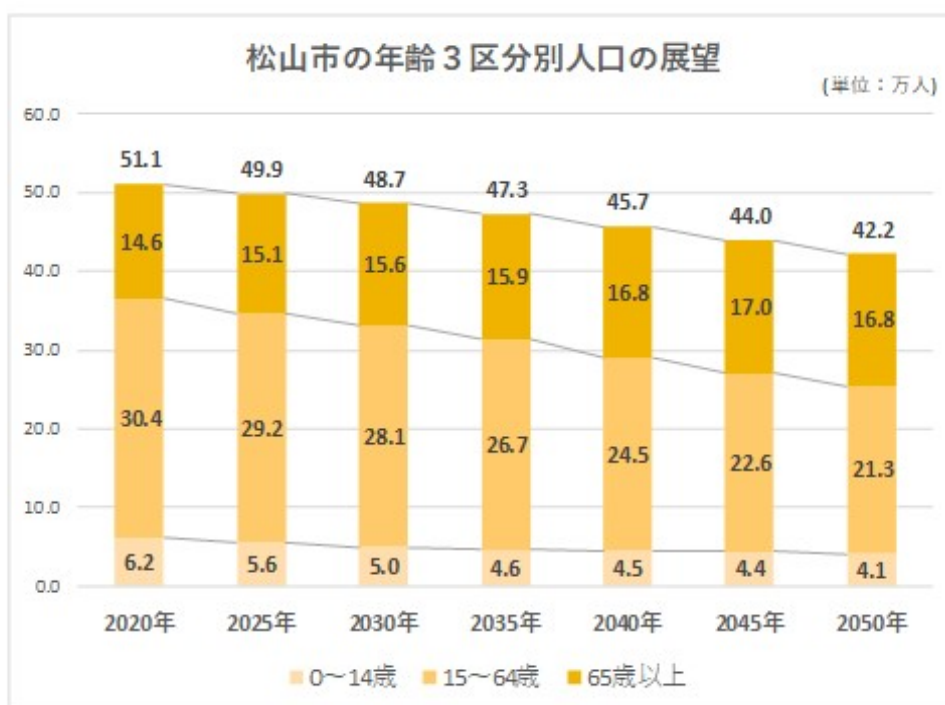
松山市は、中心部へのアクセスが良く、松山空港や JR 四国、伊予鉄グループの電車や路面電車、バスなど、利便性の高い各種交通機関が発達している。特に交通結節点である JR 松山駅や松山市駅周辺では再開発が行われており、更なる賑わい創出が期待されている。

松山市は、第6次松山市総合計画の後期基本計画において平成30年度から令和4年度までを計画期間としていたが、コロナ禍の影響で次期計画の策定を見合わせたことから、基本構想の期間を令和6年度末まで延長している。現在、第7次松山市総合計画を策定中である。

第6次計画では、「人が集い 笑顔広がる 幸せ実感都市 まつやま」を将来都市像に掲げ、活力とにぎわいがあふれ、人が集い訪れるまちづくりを進めている。また、交流の中から多くの人々がつながり笑顔の輪が広がるまち、幸せを実感できるまちの実現に向けて取組を進めている。松山市では、これまでの取組を踏まえた第7次総合計画の基本構想が策定され、人口減少社会を見据えて、新たな事業を展開する予定である。

②課題

国立社会保障・人口問題研究所が公開している「将来の地域別男女5階級別人口」によると、2050年の推計総人口は42.2万人となり、2020年よりも17.4%減少することが予想されている。また、生産年齢人口となる15～64歳は、2020年の30.4万人に対し、2050年には21.3万人で29.9%となり大幅に減少することが予想されている。人口減少により市場規模の縮小や労働力不足が深刻になることが予測される。人口減少を前提に、域外需要の獲得や労働力の確保に取り組む必要がある。



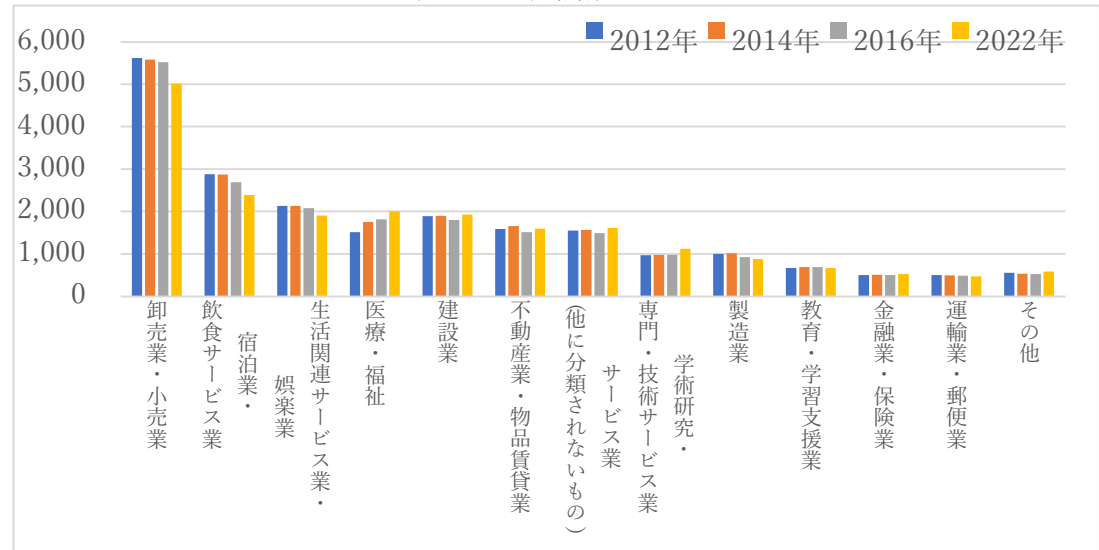
(単位：人)

	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
65歳以上	145,533	151,333	155,641	159,413	167,624	169,917	167,775
15～64歳	303,929	291,537	281,082	267,130	244,522	226,412	213,084
0～14歳	61,730	55,756	49,844	46,404	45,075	43,600	41,338
合計	449,462	442,870	436,723	426,543	412,146	396,329	380,859

出典：国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口（令和5(2023)年推計）

松山市は、商業・観光・サービス業等の第3次産業が多い。労働集約型産業が多い中で、労働生産性は全国平均と比較して低い状況にある。また、愛媛労働局が発表する有効求人倍率は、全国平均を上回る1.3倍以上で推移する傾向にある。人口減少の中で、多様な労働力の確保や、デジタルツールを活用した生産性向上に取り組むことが課題である。

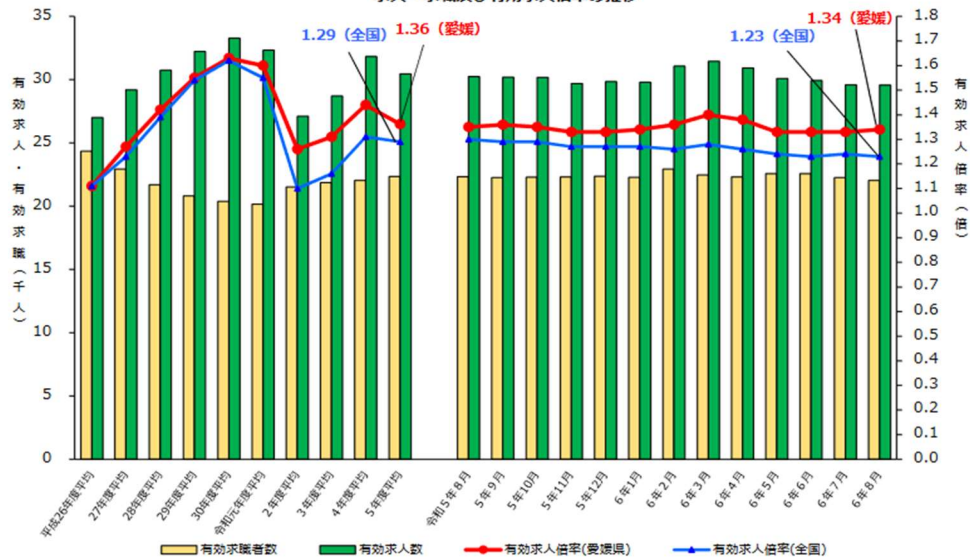
業種別事業所数の動向



業種（大分類）	2012年	2014年	2016年	2022年
卸売業・小売業	5,613	5,577	5,516	5,016
宿泊業・飲食サービス業	2,874	2,867	2,692	2,389
生活関連サービス業・娯楽業	2,133	2,130	2,076	1,908
医療・福祉	1,513	1,755	1,811	2,006
建設業	1,889	1,894	1,800	1,924
不動産業・物品賃貸業	1,590	1,659	1,515	1,593
サービス業(他に分類されないもの)	1,552	1,568	1,488	1,608
学術研究・専門・技術サービス業	972	976	973	1,120
製造業	1,002	1,011	925	880
教育・学習支援業	669	687	691	667
金融業・保険業	502	506	502	525
運輸業・郵便業	501	495	488	473
その他	553	532	524	584
合計	21,363	21,657	21,001	20,693

出典：総務省・経済産業省 経済センサス(2012～2022)

求人・求職及び有効求人倍率の推移



出典：愛媛労働局令和6年10月1日発表報道資料

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

① 商工会議所の長期ビジョン

変化が激しく予測が困難な時代であるため、変化に対応して持続的に発展するためには、将来のあるべき姿を描き、バックキャストिंगで取り組むことが重要である。

そこで松山商工会議所では、令和4年度に(株)いよぎん地域経済研究センターと連携し、「愛媛の30年後の姿」を取りまとめた。この「愛媛の30年後の姿」は、企業を取り巻く環境を踏まえた上で、今後30年間のメガトレンドとして、①人口減少・少子高齢化、②デジタルイノベーション、③グローバリゼーション、④気候変動、⑤カーボンニュートラルの5つを取り上げ、その上で、不確実性の高い未来を生き抜き、持続可能な企業になるためには、将来を見据えて自社の経営や事業計画を見直すことや、変化を先読みして次の打ち手を考え、チャンスに変える重要性、様々な経営理論を「思考の軸」に置きながら経営を徹底的に考え抜き、仮説立案・実践するサイクルを繰り返す必要を説いている。

これを踏まえ、松山商工会議所は、大変革（チェンジ）の時代にチャンスを見出し、企業と地域のチャレンジを支える商工会議所として、人口減少、DX、グローバル化、気候変動といった4つのトレンドに的確に対応し、企業と地域のチャレンジをサポートしその発展を目指すことができる事業に挑戦する。

加えて、松山市が観光地であるという特性を踏まえ、松山商工会議所と愛媛県商工会議所連合会の共催にて「地域の宝 磨いて興そう 観光聖地」をテーマに掲げ開催した、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）と観光改革で地域活性化に取り組む。特に、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ともに、地域資源の磨き上げとマーケティングに連携して取り組み、持続可能な観光の実現と産業全体の活性化につなげる。また、観光は裾野の広い産業であることから、非観光関連事業者との連携やマッチングの支援を行うことにより、高付加価値化と高価格化を実現する。

※えひめ・松山アピールとは

商工会議所は地域の総合経済団体として、明確なビジョン、戦略、マーケティング、戦術のもと、観光を核とした地域の再生の旗振り役を担うことが求められている。全国の商工会議所がこれに取り組む際の指針とするために、「ルネッサンス（地域の再発見）と観光改革で地域再生を」のテーマの基、下記のアピールを行った。

1. 観光の高付加価値化につながるビジョンの策定
2. 地域資源の発掘・磨き上げと地域内連携による付加価値の創造
3. 新たな需要を創造するためマーケティングの推進
4. ニューツーリズムの推進による地域経済への好循環と人づくり

② 松山市第6次総合計画との整合性

松山市の第6次総合計画では、「人が集い 笑顔広がる 幸せ実感都市 まつやま」を将来都市像に掲げ、活力と賑わいがあふれる人が集い訪れるまちづくりを進めている。本計画の実現に向け、暮らしを支える地域経済を活性化するため、「松山市中小企業振興計画」の経営基盤の強化や、販路の拡大、新たな事業活動の支援などをはじめとする9つの基本方針に基づき取り組んでいる。基本方針は松山商工会議所の長期ビジョンや当計画の方向性とも整合性が取れていることから、引き続き松山市と連携を図り、相乗効果を生みながら企業と地域の振興に取り組み、地域経済の好循環を継続させる。

(3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者との対話を通じて、事業者が目指すべき方向性と取り巻く環境を把握した上で、あるべき姿をとともに描く。最新の経営理論をベースに、あるべき姿の実現に向けバックキャスティングで、今行うべきことを整理・共有し、腹落ちした上で共に発展に向け取り組む。経営発達支援事業の実施により、経営課題を解決し、成長に向けて自走できる小規模事業者の輩出を通して、地域の活性化につなげることを目標とする。達成に向けた具体的な目標項目は次のとおり。

目標 不確実性の高い時代における持続可能な企業づくり

- 【目標項目 1】 経営分析・事業計画策定支援を通じた小規模事業者の経営基盤の強化
- 【目標項目 2】 デジタルツールを活用した生産性向上と付加価値向上
- 【目標項目 3】 魅力ある商品・サービスに対する販路支援による売上の向上

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標項目 1】 経営分析・事業計画策定支援を通じた小規模事業者の経営基盤強化に向けた方針

小規模事業者が持続的に成長するためには、経営課題の解決に向けて自走できるプロセスが必要となる。そのため、経営分析と分析結果に基づいた事業計画策定支援を傾聴と対話を通じて、行うとともに、最新の経営理論を用いて経営者とともに腹落ちしながら、実行支援を実施する。この中で、得られたデータを基に、改善策を講じるといった PDCA サイクルを回すことで、経営基盤強化を図る。

【目標項目 2】 デジタルツールを活用した生産性向上と付加価値向上に向けた方針

公開されている、松山市の第 7 次総合計画前期基本計画案では、人口減少対策を最重要事項として位置づけるとともに、全ての政策分野に①デジタル技術の活用、②課題の背景を踏まえた分野横断的な対応、③民間との連携の更なる推進の 3 つの視点を取り入れている。人口減少社会において労働力不足は深刻な課題であり、デジタルツールを活用し生産性向上に取り組む必要がある。現在推進しているクラウド会計ソフトの活用に加え、DX に関するセミナーや、商談会において IT ベンダーによるツール紹介を行い、生産性向上や付加価値向上にもつなげる。

【目標項目 3】 魅力ある商品・サービスに対する販路支援による売上の向上に向けた方針

人口減少により域内の市場縮小が予想されているため、小規模事業者が有する魅力ある商品・サービスを域外の展示会や即売会に出展する販路開拓支援を行う。コロナ禍を経て消費行動が大きく変化したことや、不測の事態により販売方法や経路に制限がかかるリスクを踏まえ、EC サイトや SNS の活用、域内外に対し優れた商品・製品、サービスの PR を行うプレスリリースの支援などで、外部環境の変化に対応し、販路を開拓できる経営基盤構築を支援する。

1. 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

(1) 現状と課題

[現状]

経営指導員等がヒアリング形式等で行う「中小企業景況調査」や「早期景気観測 (LOBO 調査)」を実施しており、分析結果をホームページやメルマガ、所報等を通じて周知を行っているほか、分析結果は経営相談窓口にて、外部環境分析等のデータとして活用している。

〔課題〕

経営分析や事業計画策定を行うためには、自社の状況だけでなく、景気や業界の動向などをはじめとする外部環境を正しく認識しなければならない。このため、小規模事業者の経営計画策定に資する情報を提供する必要がある。調査を行うにあたっては、松山商工会議所だけでは調査対象が限られるため、調査機関や公開されているビックデータの活用等の検討など、効率的な調査や情報発信手法を構築する必要がある。

(2) 目標

調査を通じて、小規模事業者の置かれている状況を的確に把握するとともに、得られたデータを基に分析を行い、その結果を広く周知する。また、管内事業者の状況の把握や得られた結果を基に支援に活かすことを目的にニーズ調査を実施する。加えて、管内企業が抱える課題解決に資する調査として、賃金実態調査を実施し労働力確保に活用できるデータの提供を行う。

事業内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①中小企業景況調査	4	4	4	4	4	4
①ニーズ・動向調査	1	2	2	2	2	2
②賃金実態調査	0	1	1	1	1	1
各種調査分析・報告回数	12	13	13	13	13	13

(3) 事業内容

①中小企業景況調査及びニーズ調査

管内小規模事業者等の景気動向や見通し、経営課題、設備投資の実施状況等について把握するため、当調査・分析を年4回実施する。当調査に合わせて、管内企業のニーズや動向を把握するため、ニーズ・動向調査を実施し、支援時の基礎資料として活用する。

《調査項目》

○中小企業景況調査

売上額、仕入額、資金繰り、従業員数、業況など

○ニーズ・動向調査

経営課題や支援ニーズの他、人手不足の状況など、時宜に応じて調査項目を設定する。

《調査概要》

調査名称	調査対象・手法	実施頻度・公表回数
中小企業景況調査	管内企業約 200 社にヒアリング等にて実施	四半期（年4回）
ニーズ調査	管内企業約 200 社にヒアリング等にて実施	年2回

《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賃金実態調査

最低賃金の引き上げや働き方改革の影響を受ける企業における賃金額の実態を把握し、企業経営や人材戦略に役立てることを目的に実施する。当調査を通じ分析結果を公表することで、変動する労働市場に適切に対応するための基礎資料として活用できるようデータを提供する。

《調査項目》

基本給、各種手当、賞与、初任給など

《調査概要》

調査名称	調査対象・手法	実施頻度・公表回数
賃金実態調査	管内企業約 5,000 社にアンケートを実施	年1回

《分析手法》

経営指導員と専門家が連携して分析を行う。

(4) 調査結果の活用及び公表媒体

調査結果は、経営相談窓口等にて経営分析や事業計画策定支援時に活用するほか、会報誌での周知に加え、非会員事業所にも広く活用いただけるよう松山商工会議所のホームページやメルマガ等にて公開する。また松山商工会議所主催のセミナーにて調査結果の配布や説明等を行うなど、多くの企業が調査結果を活用できるよう取り組む。

4. 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ことを目的に、民間通信事業者のサービスを利用した消費者動向調査や、展示会・販売会における購買動向の調査を行っている。

[課題]

地域資源を活かした製品や商品であり他地域への販路開拓の可能性がある商品を選択し、消費者アンケートを実施している。効果を高めるためには、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及び製品・商品をピックアップし、波及効果を高める必要がある。また、BtoB取引を促進するため、消費者だけでなくバイヤーのニーズも調査を行い販路開拓につなげる必要がある。

(2) 目標

事業内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①消費者アンケート 調査回数	1	2	2	2	2	2
対象事業者数	1	2	2	2	2	2
②対話型ニーズ調査 調査回数	3	3	3	3	3	3
対象事業所数	17	20	20	20	20	20

(3) 事業内容

①消費者アンケート

人口減少により市場規模の縮小が大きな課題であることを踏まえ、首都圏等を対象として販路開拓に取り組む企業の活動に資する情報を提供することを目的に、消費者に対しアンケート調査を実施する。

【サンプル数】約 5,000 件

【調査手段・手法】民間通信事業者が提供する web アンケートサービスを通じて実施する。

【調査対象者】首都圏等の消費者（ターゲットは商品に応じて都度設定する）

【分析手段・手法】民間通信事業者が集計した情報を、外部専門家等を活用し分析する。

【調査項目】愛媛・松山の地域資源やイメージ、商品知名度や購買意欲、購入希望価格等

【調査結果の活用】相談企業に対し、経営指導員等が分析結果を共有し、経営分析や事業計画の立案、商品の開発・改良に活用する。また、相談企業以外にも公開可能な調査結果については、経営相談の現場や巡回等を通じて広く周知するほか、HP 等への公表等を通じて、小規模事業者に情報を提供する。

②対話型ニーズ調査

新たな需要の開拓に寄与する事業で実施する展示会や即売会の際に、来場者に対し、出展者の商品やサービスに関するニーズ調査を実施する。この調査を通じて、バイヤーと消費者がそれぞれ有するニーズを把握し商品開発や価格設定、パッケージやプロモーションの検討などに活用する。

【サンプル数】 約 500 件
 【調査手段・手法】 出展者・経営指導員が対面でヒアリングを行う。
 【調査対象者】 展示会・即売会に訪れたバイヤーや消費者
 【分析手段・手法】 経営指導員もしくは外部専門家等を活用し分析する。
 【調査項目】 商品のイメージ、パッケージの印象、購入動機、希望価格帯、商品の評価
 【調査結果の活用】 出展者した小規模事業者にはフィードバックし、商品の開発・改良などに活用するほか、販売や商品計画の見直しに活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

窓口や巡回訪問等で小規模事業者と接触した際に、支援施策の利用や資金調達、記帳に関する相談を通じて、状況をヒアリングし、経営分析を行っている。経営指導員を中心に分析を行っているが、中小企業診断士をはじめとする専門家との連携で経営指導員のマンパワー以上の分析件数を計上している。

〔課題〕

コロナ関連の支援施策に区切りがついたことから、支援を希望する小規模事業者の掘り起こしを行う必要がある。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ため、経営分析と事業計画策定の必要性について、事業者との対話を深めながら理解を促すとともに、分析を通して、中長期的な視点を持った支援を行う必要がある。

(2) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
相談会等開催件数	200	200	200	200	200	200
セミナー開催回数	2	2	2	3	3	3
経営分析事業者数	40	40	40	50	50	50

(3) 事業内容

①分析対象者の発掘

コロナ禍においては支援施策の利用希望者が多く当所の相談窓口を訪れ経営分析と事業計画の作成支援につなげた。コロナ関連の支援施策が終了したことを受け、今後は、経営分析対象企業の掘り起こしを行う必要がある。そのため、随時開催する相談会の開催に加え巡回訪問や専門家派遣等により小規模事業者と接触機会を増やす。

②セミナー開催による発掘

経営分析時に使用する顧客ヒアリングシートやローカルベンチマーク等を活用し現状を正しく認識すると共に、経営分析を行う意義や事業計画策定の重要性について紹介を行うことで、経営分析の実施と事業計画策定支援へとつなげることを目的に実施する。

- 【対象者】 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等
 【内 容】 外部環境の変化や今後起こりうるトレンドに関する紹介や、経営分析時に活用するフレームワークの手法等について紹介するほか、ワークショップを行うなど、気づきにつながる内容とする。
 【手 法】 年 2 回程度開催。多く参加を募るため、ホームページや経営指導員等による巡回、会報誌やメルマガ等を通じた広報活動を行い募集する。

③経営分析の内容

経営分析を行うにあたっては、帳簿や決算書等をはじめとする財務諸表を基にしたデータだけでなく、自社の置かれている状況を正しく把握するため、SWOT分析や3C分析、5force分析を活用して実施する。当シートの活用を通じて、小規模事業者を取り巻く環境や情報を可視化し、置かれている状況を直視した上で、目標を設定することで、経営と向き合う機会を作る。経営分析を行うにあたっては、経営指導員の能力によるバラツキが出ないように、顧客課題ヒアリングシートやローカルベンチマーク等を活用してヒアリングを行うことで、一定水準以上の成果ができるよう取組を進める。当シートを用いて、課題を整理し目標を設定するところをゴールとする。

【対象者】 「①分析対象者の発掘」・「②セミナー開催による発掘」による分析対象者

【項目】 財務分析：決算書・帳簿等を基に収益性・安全性・生産性等の分析

事業分析：SWOT分析や3C分析、5force分析等を用いた内外部の分析

【手法】 下記の顧客ヒアリングシートやローカルベンチマークの活用や、クラウド会計ソフトの分析機能等を活用し分析を行う。分析にあたっては、経営指導員の他、専門家を交えて支援を行い、事業計画の策定へと繋げる。

(参考：顧客ヒアリングシート)

顧客課題発見シート

3C分析＝3つの視点からサードエスの本質を学ぶフレームワーク			SWOT分析＝自社を取り巻く内部要因を分析するフレームワーク		5force分析＝「5つの圧力」で現状を捉え見えてくるフレームワーク	
顧客 (Customers) 顧客とは誰か？ 顧客のニーズは何か？ 顧客のニーズはどのように満たされるか？	自社 (Company) 自社の強みは何か？ 自社の弱みは何か？ 自社の機会と脅威は何か？	競合 (Competitors) 競合とは誰か？ 競合の強みと弱みは何か？ 競合の機会と脅威は何か？	機会 (Opportunities) 機会とは何か？ 機会を捉えるための戦略は何か？	脅威 (Threats) 脅威とは何か？ 脅威を回避するための戦略は何か？	新規参入の脅威 (Threat of New Entrants) 新規参入の脅威とは何か？ 新規参入の脅威を回避するための戦略は何か？	
買手の交渉力 (Bargaining Power of Suppliers) 買手の交渉力とは何か？ 買手の交渉力を弱めるための戦略は何か？	競手の交渉力 (Bargaining Power of Buyers) 競手の交渉力とは何か？ 競手の交渉力を弱めるための戦略は何か？	代替品の脅威 (Threat of Substitutes) 代替品の脅威とは何か？ 代替品の脅威を弱めるための戦略は何か？	業界内の競争 (Industry Rivalry) 業界内の競争とは何か？ 業界内の競争を弱めるための戦略は何か？	代替品の脅威 (Threat of Substitutes) 代替品の脅威とは何か？ 代替品の脅威を弱めるための戦略は何か？	業界内の競争 (Industry Rivalry) 業界内の競争とは何か？ 業界内の競争を弱めるための戦略は何か？	

(参考：ローカルベンチマーク)

課題整理と目標設定		
発見された課題 発見された課題を整理する	達成すべき具体的な目標 達成すべき具体的な目標を設定する	目標達成に向けた具体的な施策 目標達成に向けた具体的な施策を立案する

(ローカルベンチマークシートより抜粋)

(4) 分析結果の活用

ヒアリングを通じて実施した調査結果は小規模事業者にはフィードバックを行う。分析内容を小規模事業者と経営指導員等が共有しお互いに理解した上で、今後の目標設定を共に設定することで、事業計画の策定へと繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

コロナ禍においては多くの小規模事業者が支援施策の活用のため、事業計画策定に携わり、当所においては、事業計画策定支援を積極的に行ってきた。その結果、事業計画を策定した事業所の割合が増加した。

〔課題〕

事業計画の策定が、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、支援を行うにあたっては、施策活用が目的化していた。そのため、本質的な課題の解決につながっていない場合が散見された。経営分析と事業計画の策定というプロセスを通じて、不確実性の高い時代において、外部環境に対応しながら成長を遂げる企業の育成が課題である。

(2) 支援に対する考え方

経営分析の結果と小規模事業者と共に設定した目標を基に、あるべき姿を描く。あるべき姿の設定にあたっては、経営者が持つ「想い」や「やりたいこと」をしっかりと聞いた上で、その内容や背景について対話を繰り返すコミュニケーションを取りながら、経営者が本質的に有する「想い・やりたいこと」を形にした、あるべき姿を設定する。

次に、あるべき姿の実現に向けバックキャスティングで、今行うべきことを、最新の経営理論を基に整理・共有し、事業計画の策定を行う。策定時には、経営デザインシートを活用することで、現状と経済や産業のメガトレンドを整理しながら、あるべき姿とのギャップを埋めるために「すべきこと」を整理・検討する。また、労働集約型産業が多い中で、労働生産性が低い状況にあることから、事業計画策定時において、デジタルを用いた生産性の向上の検討も行う。

(参考：経営デザインシート 松山商工会議所 Ver)

経営デザインシート (松山商工会議所 Ver)			企業名	作成年月日
事業計画のキャッチフレーズ				
これまでどうだった？			20XX年にはこうしたい！	
想い (どのようなターゲットに)	得意 (製品・サービス・提供価値)	どのように (提供方法・チャネル・価格など)	想い (どのようなターゲットに)	得意 (製品・サービス・提供価値)
①現状				
強み・セールスポイント (コアコンピタンス)			20XX年の外観意識	
弱み・課題点・課題			②経済や産業のメガトレンド	
20XX年に向けていまだどうするか (「これまで」と「20XX年」とのギャップを埋めるために)				
④「あるべき姿」と「現状」のギャップを埋めるためにすべきこと				

(3) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画策定事業者数	25	25	25	35	35	35
②セミナー開催回数 (経営理論)	1	1	1	1	1	1
③セミナー開催回数 (DX)	2	2	2	2	2	2
④創業計画策定数事業者 数	52	50	50	60	60	60

(4) 事業内容

①事業計画の策定支援

経営分析を行った事業者や支援施策の活用を検討している事業者、セミナー受講者等を対象として、事業計画の個社支援を実施する。経営分析やセミナー受講を通じて認識した経営課題について対話により相互に認識した上で、事業計画の策定を支援する。

②最新の経営理論を学ぶセミナー・個別相談会の開催

事業計画の策定にあたり、早稲田大学のビジネススクールの松山開催をはじめとするセミナーや専門家派遣等による個別相談を実施し、最新の経営理論を身に付ける機会を提供することで、事業計画の策定を支援する。

【対象者】 経営分析実施対象事業者、事業計画策定支援予定者、最新の経営理論を身に付けることに意欲的な事業者

【内 容】 既存の資源を最大限に活用し、未来志向で事業を発展させるための方法論を中長期的に活用できる理論・フレームワークとして解説する。また、セミナー後の個別相談会の実施や、支援希望者に対する専門家派遣を通じた個別相談会の実施により理解度を高めると共に、事業計画策定支援へとつなげる。

【手 法】 約半年に及ぶ8回程度のセミナーを年1回開催する。参加者を募るためホームページや経営指導員等による巡回、会報誌やメルマガ等を通じた広報を行う。

③DX セミナーの開催

小規模事業者の競争力を高めるためには、人手不足が深刻な状況下では、労働生産性を高める必要がある。そこで、小規模事業者向けのデジタルツール導入・活用に関するセミナーを開催し、DXに取り組むための機会を提供する。セミナーの内容と経営分析の結果を踏まえ、デジタルツールで補うべき内容や手法について、事業計画の策定を通じて支援を行う。また、松山商工会議所主催の商談会において、デジタル化推進ブースを設け、ITベンダーによるデジタルツールの紹介を行い、導入を支援する。

【対象者】 生産性向上に取り組む小規模事業者

【内 容】 生産性を高めるツールの活用事例や、販路開拓に資するツールの活用事例等を紹介すると共に、導入時に想定される際の課題や対応策について紹介する。生産性向上に取り組む機会に合わせて事業計画の策定支援へとつなげる。

【手 法】 年2回開催。多く参加を募るため当所ホームページや経営指導員等による巡回、会報誌やメルマガ等を通じた広報活動を行い募集する。

④創業計画策定者数

人口減少社会において、地域経済を維持・発展させるためには、創業者の輩出が不可欠である。そのため、松山圏域の「創業支援等事業計画」に基づき、特定創業支援等事業をはじめとする支援を実施し、具体的で実効性のある創業計画書を策定することで、創業の実現と持続的な成長を遂げる企業の誕生を目指す。

《事業計画策定支援手法》

前述の(2)支援に対する考え方に基づき経営デザインシートを用いて事業計画を作成する。作成にあたっては、経営指導員の他、事業者の特性に合わせた専門家を活用した支援を行う。

7. 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]

経営指導員等が、事業計画を策定した小規模事業者に対して、定期的なフォローアップを行っている。フォローアップの一環として実効性のある支援として、展示会出展や販売会への出店を促し、販路開拓につなげている。

[課題]

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、計画と結果のギャップの分析と計画の修正に関する支援が必要となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定完了時に、フォローアップのスケジュールについて検討を行い、定期的なフォローアップを行う仕組みを作る。実施時に、重点的に支援すべき事業者とフォローが必要のない事業者を選別し、効率的な支援を実施する。支援にあたっては経営指導員の他、発生している課題に応じた専門家の活用を行う。当支援を通じて、小規模事業者が PDCA サイクルを経営に活用できるプロセスを定着させることを目標に支援を実施する。

(3) 目標

支援内容	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ 対象事業者数	60	60	60	60	60	60
頻度（延べ回数）	100	180	180	180	180	180
売上 15%以上向上事業所	30	30	30	30	30	30

(4) 事業内容

事業計画を策定し3年が経過していない小規模事業者を対象として4カ月に一度の頻度でフォローアップを実施する。支援時には、事業計画の進捗状況と KPI と結果数値の状況について確認を行う。計画や KPI が実績と乖離が発生している場合や新たな課題の発生が想定されるため、定期的なフォローアップを行い、専門家の意見も交えながら計画の修正を行い、効果的な支援につなげていく。また、状況に応じて展示会出展や販売会への出店を促し、実効性のある支援を行うことで、売上や利益率の向上を目指す。

8. 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]

小規模事業者が有する優れた技術やノウハウを活かした製品・商品や地域資源を活用した商品等の販路開拓を支援するため、首都圏等で開催される展示会や販売会に出展している。また、当所 HP やプレスリリース支援等を通じて、広く情報を発信している。

[課題]

コロナ禍を経て海外とのつながりが希薄になったため、海外への展示会出展が困難となった。また、人口減少により市場の縮小が予想されていることから、松山地域以外への販路開拓の強化が課題である。

(2) 支援に対する考え方

人口減少により市場規模の縮小が予想されていることを踏まえ、東京や大阪等の大都市圏や韓国や台湾をはじめとする海外への販路開拓支援を実施する。また、コロナ禍においては対面での販売が困難になるなど、不測の事態により販売手法や経路に制限がかかるリスクも踏まえ、EC サイトや SNS を活用した需要の開拓に関する支援や、域内外に対し優れた商品・製品、サービスの PR を行うプレスリリース支援などを実施する。

(3) 目標

項目	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①プレスリリース支援サービス利用事業所数	10	10	10	12	12	12
メディア採用事業所数／社	6	6	6	10	10	10
②-1 ビジネスチャンス EXPOinTOKYO 出展事業所数	7	7	7	7	7	7
成約件数／社	7	7	7	9	9	9
②-2 スーパーマーケット トレードショー 出展事業所数	3	3	3	3	3	3
成約件数／社	3	3	3	5	5	5
②-3 韓国、台湾商談会	-	6	6	6	6	6
成約件数／社	-	2	2	2	2	2
②-4 東京・大阪アンテナショップ出展事業者数	6	6	6	6	6	6
売上額／額	50 万円	50 万円	50 万円	50 万円	50 万円	50 万円
②-5 クルーズ船乗客向け販売会出展事業者	3	5	5	5	5	5
売上額／額	17 万円	30 万円	30 万円	30 万円	30 万円	30 万円
③デジタルを活用した販路開拓に関するセミナー開催回数	4	2	2	2	2	2
売上増加事業所数	3	3	3	5	5	5

(4) 事業内容

①小規模事業者の情報発信支援事業

松山商工会議所では、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、簡単に検索できるシステムを用いて、ホームページ上で公開しマッチングを支援している。また、新製品やサービスを開始した小規模事業者や経営分析・事業計画を策定し意欲ある事業所を支援対象とし、当会議所が窓口となり、報道機関に対するプレスリリース支援を行っており、メディアを通じた情報発信の機会を提供している。

②首都圏・海外などへの販路拡大

首都圏・海外への販路開拓を希望する小規模事業者を対象に、下記に記載の商談会や即売会への出展支援を行う。商談会や即売会については、今後も外部環境が大きく変化することが予想されるため、出展予定者のニーズや商談会の企画内容等を毎年検討し、出展するイベントを決定する。

○出展予定商談会

②-1 ビジネスチャンス EXP0inTOKYO

内 容 様々な業種・地域の企業が集う BtoB の展示会に出展し販路を拡大する。

会 場 東京ビッグサイト

主催者 東京商工会議所

②-2 スーパーマーケットトレードショー

内 容 食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会に出展し販路を拡大する。

会 場 幕張メッセ

主 催 (一社) 全国スーパーマーケット協会

②-3 韓国、台湾商談会

内 容 相互の取引を望む企業の商談会

会 場 韓国、台湾の商工会議所

主 催 松山商工会議所

○販売会

②-4 東京・大阪アンテナショップ等への出展

内 容 来店者に対し商品を販売し消費者のニーズ等を把握する。

場 所 香川・愛媛せとうち旬彩館（東京都千代田区神田練堀町 8-2）

愛媛県大阪事務所（大阪市西区江戸堀 1 丁目 9-1）

②-5 クルーズ船来港に伴う販売会への出展

内 容 クルーズ船の乗客向けに商品を販売し消費者のニーズ等を把握する。

場 所 松山港外港第 1 ふ頭 2 号岸壁 他

③デジタルを活用した販路開拓に関するセミナー

コロナ禍を経て消費行動が大きく変容し EC サイトを通じた商品販売や SNS を活用した情報発信等を通じて、需要を獲得することが不可欠となっていることから、活用方法に関するセミナーを開催し個社支援につなげ取組を推進することで、販路開拓につなげる。

【対象者】 EC での売上向上や、SNS の活用により販路拡大を目指す小規模事業者

【内 容】 EC サイトと SNS を活用に関するセミナーをそれぞれ年 1 回開催する。

【手 法】 多く参加を募るため当所ホームページや経営指導員等による巡回、会報誌やメルマガ等を通じた広報活動を行い募集する。

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

9. 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〕

(一社)愛媛県中小企業診断士協会の会長、(株)日本政策金融公庫 松山支店 支店長兼国民生活事業統括、当会議所総務委員会委員長、松山市、法定経営指導員で構成する評価委員会を設置し、年度末に当該年度に実施した事業内容と実績を報告しており、委員より評価をいただいている。

〔課題〕

報告に基づき評価委員よりコメントを得て次年度以降の事業運営に活かしているが、客観的に評価を判断するために、5段階評価等を用いた絶対評価を設定するなど、評価の見える化への取組が課題である。

(2) 事業内容

経営発達支援事業の成果について、客観的な視点に基づく評価を行うため、中小企業診断士や金融機関関係者等の外部有識者、当会議所の議員などの第三者と松山市、法定経営指導員で組織する評価委員会を設置する。評価委員会では、当該年度の事業成果についての報告を行う。評価委員は実績値を基に5段階評価を行うと共に、実施した事業内容についてコメントを行うことで評価を行う。法定経営指導員は、評価を基に改善に取り組むと共に次年度の実施内容について検討を行う。改善案並びに次年度の事業計画について、全職員で共有し意見を求め、事業計画へ反映した上で策定する。

なお、上記内容を下記プロセスを経て実施する。

①進捗管理 **C**heck

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**heck

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**ction

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**lan

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
評価結果は、小規模事業者が常に閲覧ができるよう当会議所のホームページで公開する。

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]

経営発達計画をマネジメントできる経営指導員を最終モデルとし、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]

経営指導員の資質モデルが横ばいとなっており、さらなる人材育成の強化が必要となっている。また、第3ステップに到達する経営指導員が不在の状態が続いている。

(2) 事業内容

下記の資質モデルに基づき、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。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、全職員が第1ステップ以上を目標とする。具体的な研修方法は下記のとおり。

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アリング
- ・ 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）や四国内の経営指導員が参加する研修会（年1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、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支援手法の検討を行うなど、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。
- ② 2ステップ以上の経営指導員は年に1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、研修ごとに取組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1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。また、民間が実施する研修や、日本商工会議所や独立行政法人中小企業基盤機構が行う外部研修で得られた知識を基に、経営支援時におけるロールプレイングを職員間で行うなど、意見交換が行いやすい環境を作る。

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

(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組を進める。

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。定期的開催される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

愛媛県等が主催する「愛媛県事業承継ネットワーク連絡会議」や松山市が主催する「まつやま人口減少対策推進会議」や「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。

12. 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]

人口減少やデジタル化、グローバル化、気候変動など、外部環境が大きく変化し、松山地域に様々な影響を及ぼしている。個社に対する支援に加え、「まち」としての活性化や機能強化が不可欠である。そこで、当所では、外部環境の変化を踏まえ、今後変化する大きなトレンドを見据えて、まちづくりに関する研究所の設置や、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」に基づいた観光振興への取り組みを進めている。その他にも、松山の夏を代表するまつりである「松山野球拳おどり」をはじめとした市民や観光客を巻き込んだ地域経済の活性化につながるイベントを開催している。

[課題]

地域経済活性化に向け、経済界としてのビジョンを策定し方向性を示すと共に、イベントの開催を通じて、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組が必要である。

(2) 事業内容

① 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。

また、30年後を見据え、経済の観点から、松山のまちづくりに関する研究や提言を行う「まつやま未来社会経済研究所」を開設しまちづくりに関するビジョンを作成し、松山市のまちづくりのスピードを加速させ地域経済の活性化につなげる。

② 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。

③ 松山野球拳おどり

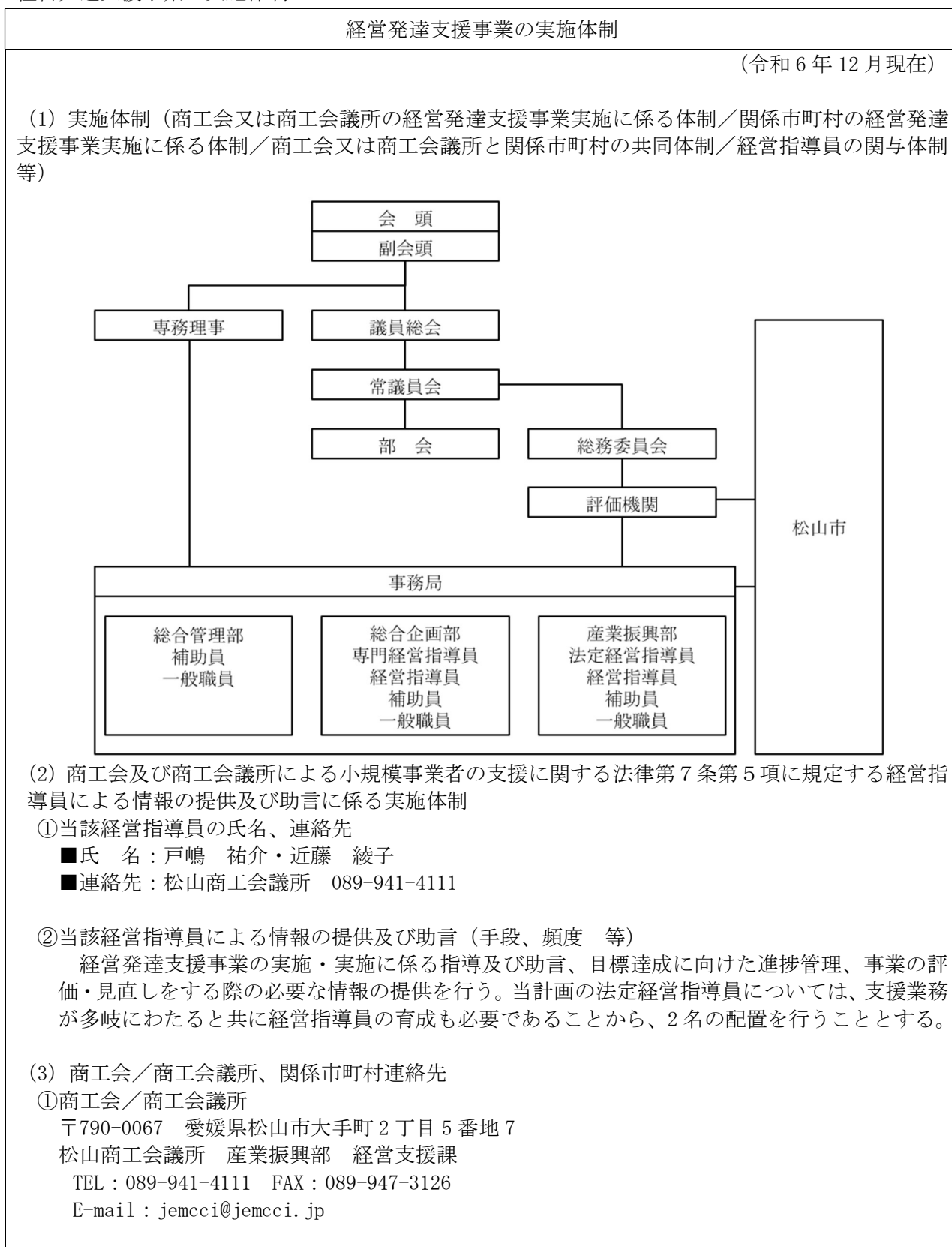
今年で第59回を迎え、さらなる交流人口の拡大につながるよう、魅力的なイベントを追加して盛大に開催した。新たな需要の開拓に寄与する事業につながるよう、観客向け販売ブースを設置するなど、小規模事業者の販路拡大につながるようなイベントも実施する。また、地域の魅力を広く発信するため、オンライン配信も行なうなど、観光客誘致にも取り組む。

④ U 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。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒790-8571 愛媛県松山市二番町4丁目7番地2
松山市 産業経済部 ふるさと納税・経営支援課
TEL：089-948-6783 FAX：089-934-1844
E-mail：keiei@city.matsuyama.ehime.jp

(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 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	61,900	61,900	61,900	61,900	61,900
地域動向調査費	300	300	300	300	300
需要動向調査費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営分析支援費	600	600	600	600	600
事業計画策定支援費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
フォローアップ支援費	600	600	600	600	600
販路開拓支援費	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
資質向上研修費	400	400	400	400	400
他機関連携費	300	300	300	300	300
地域経済活性関連費	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
評価委員会開催費	200	200	200	200	200

(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会費収入
③当会議所の独自事業収入（広告料・検定等収入）
④企業からの協賛金（松山野球拳おどり等）

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携者なし	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	