

令和2年度
経営発達支援計画
事業評価報告書

令和3年4月
松前町商工会

【本書について】

本報告書は、平成30年3月に経済産業省より認定を受けた「経営発達支援計画」に基づく事業実施に伴い、事業の評価及び見直しを行ったものです。PDCAサイクルを回し、経営発達支援事業を効果的に実施していくことを目的としています。

【評価・見直しの方法】

「経営発達支援計画」の各項目について、本会にてとりまとめた実績及び目標値との対比結果等を外部有識者（中小企業診断士等）に報告し、当該有識者によって定量・定性的観点から評価及び見直し案を作成しました。

【外部有識者】 中小企業診断士 森田 正雄

(参考) 松前町商工会「経営発達支援計画」抜粋

3. 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) 事業の評価及び見直し方法

毎年3月、外部有識者（中小企業診断士等）に対して事業の実施状況を報告し、当該有識者により、事業の評価及び見直し案を作成する。

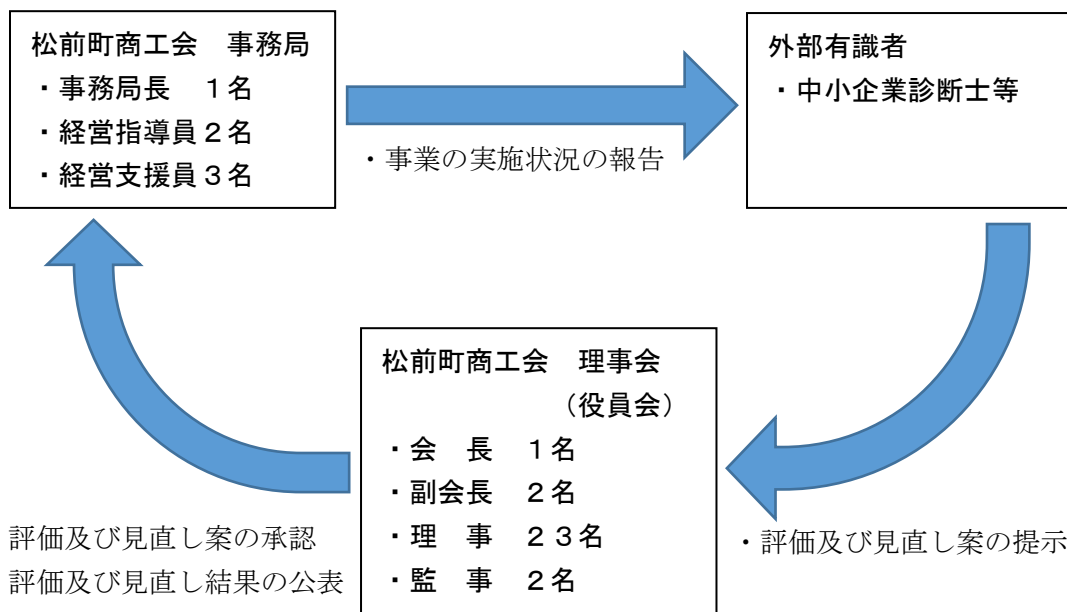
作成された見直し案は松前町商工会理事会（役員会）に提示し、承認を受ける。

そして、次年度の事業計画に盛り込み、実行していくことで、PDCAサイクルを回していく。

(2) 事業の評価及び見直し結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果は、商工会ホームページ (<http://www.masakisci.or.jp/>) に掲載するとともに、商工会の広報誌等を通じて地域の小規模事業者へ公表する。

<事業の評価及び見直しの仕組み図>



【事業期間】 令和2年4月1日～令和3年3月31日

【組織体制】

職名	人数	うち本事業 実施人数
事務局長	1	1
経営指導員	1	1
経営支援員	4	4
一般職員	2	0
合計	8	6

【報告書の見方】

次ページから、事業内容別に「計画」→「実績」→「評価及び見直し案」の順に並んでいます。

- ・「計画」は、認定を受けた経営発達支援計画の該当項目を抜粋したものです。
- ・「実績」は、本会による総括と目標実績対比表により実績を表示しています。
- ・「評価及び見直し案」は、外部有識者による評価及び見直し案が記載されています。

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

計画			
<p>(1) 商工会の現状と課題及び改善点 これまでの取り組みは、事業者支援の際に雑多な情報収集を行うのみで、定点観測や事業者全体への情報提供が不十分であった。 今後は、各種調査を活用した情報収集により、地域経済の現状を明らかにし、明確な支援方針の決定に結び付ける。</p>			
<p>(2) 調査手法・手段 県や民間シンクタンク等が公表している資料を活用し、主要経済指標及び景況感などに関して、全国及び県内との比較や産業別に情報収集・把握することで、地域の経済動向を分析する。 <調査内容一覧></p>			
調査名	調査・公表元	調査項目	調査頻度
①県内経済情勢	愛媛県	・愛媛県の経済指標の推移 ・業種別産業事情	毎月
②愛媛県の経済状況	(株)いよぎん地域 経済研究センター	・全国及び愛媛県の経済指標の推移 ・地場産業の景況感	毎月
③中小企業景況調査	中小企業庁	・全国の業種別景況状況	四半期毎
④中小企業景況調査 【えひめ版】	愛媛県商工会連合会	・県内商工会地域の業種別景況状況	四半期毎
<p>(3) 成果の活用方法 調査・分析結果から今後の経済動向を予測し、経営分析における外部環境分析の参考とする。 また、事業者に対しては、分かりやすく加工した「松前町商工会経済レポート」として商工会ホームページへの掲載、広報誌への掲載、巡回時の資料説明により、町内の小規模事業者及び商工業者へ広く情報提供を行う。</p>			

実績

(1) 総括

概ね計画通りであった。具体的には、「松前町商工会経済レポート」を四半期毎にホームページに掲載した。また、広報誌にも掲載し、幅広い情報提供に努めた。

(2) 目標実績対比表

項目	30年度		31年度/元年度		2年度		3年度	4年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
①県内経済情勢調査・分析回数	12	12	12	12	12	12	12	12
②愛媛県の経済状況調査・分析回数	12	12	12	12	12	12	12	12
③中小企業景況調査調査・分析回数	4	4	4	4	4	4	4	4
④中小企業景況調査【えひめ版】調査・分析回数	4	4	4	4	4	4	4	4
松前町商工会経済レポートHP掲載回数 a	4	4	4	4	4	4	4	4
松前町商工会経済レポート広報誌掲載回数 b	1	1	1	1	1	1	1	1

評価及び見直し案

令和2年度において、情報の収集と商工会の会員に対する情報提供は全項目について目標を達成した。

中小企業庁・愛媛県・民間シンクタンク・愛媛県商工会連合会が調査・公表した主要経済指標及び景況感に関する情報を把握したうえで、商工会HPおよび広報誌を活用して松前町内の小規模事業者及び商工業者へ広く情報提供を行った。

次年度は、コロナウイルスの影響が収束しているか不透明な部分はあるが、小規模事業者及び商工業者にとって必要かつ関心が高い情報、特に「助成金」や「補助金」等に関する情報を個別に・タイムリーに提供していくことが課題である。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

計画

(1) 商工会の現状と課題及び改善点

これまでは、記帳機械化事業利用者、融資相談からの求めに応じて財務分析を行う程度であり、表面的な分析に留まっていた。

今後は小規模事業者を多面的に見つめ、定性・定量の両面から分析する事により、本質的な課題を発見するとともに、有効な事業計画の策定に結び付けていく。

(2) 支援対象者

以下の事業者を支援対象者とする。また、経営計画や軽減税率、IT 活用他ニーズの高いテーマの講習会を開催し、その参加事業者に対して積極的に支援アプローチを図るとともに、その他の接触機会においても経営分析事業について周知・提案することで支援対象者の拡充を図る。

- ・講習会参加事業者
- ・巡回指導によりニーズを汲み取った事業者
- ・広報誌やチラシ等広報物の反応事業者
- ・経営一般、労務等相談事業者
- ・金融相談事業者
- ・記帳継続指導事業者
- ・創業相談者

(3) 手段・手法

中小企業基盤整備機構作成の事業計画作成キットを活用して、以下の経営分析を行う。事業者が60歳以上の場合には、中小企業庁作成の事業承継診断票も活用する。

また、高度専門的な分析が必要な場合は愛媛県商工会連合会や中小企業診断士等の専門家を活用する。

<分析内容一覧>

分析ツール	分析項目	観点
①事業者概要シート (事業計画作成キット)	内部環境	売上構成・粗利・価格帯・品質・ラインナップ・供給体制・販売促進、既存顧客の構成・年齢・性別・嗜好・地域・所得、立地・社内人材の年齢構成・幹部社員・組織風土・後継者・能力・工場・設備・工程・コスト
②事業環境の棚卸シート (事業計画作成キット)	内部環境	競合先の商品・サービス・顧客、経済・産業・業界の動向、消費者動向(価値観・ライフスタイル)・人口動向・自然環境、技術革新(IT技術の進展など)
	外部環境	
③決算書入力シート ④財務分析シート (事業計画作成キット)	財務状態	収益性・安全性・成長性・効率性
⑤目標&構想整理シート (事業計画作成キット)	目標設定	経営ビジョン・目標売上高・目標利益
⑥事業承継診断票 (事業承継ガイドライン)	事業承継	後継者の有無・資産の引継状況・関係者の理解・相談先の有無・M&Aへの理解

(4) 成果の活用方法

各種分析ツールから得られた事業の現状と事業主の目標とのギャップを明確な課題と捉え、これから何をすべきかについて事業者に気づきを与え、有効な事業計画策定へ繋げていく。

目標と実績

(1) 総括

計画を大幅に上回った。主な要因は新型コロナウイルス感染症対策の各種融資、持続化補助金等の補助金および助成金、先端設備等導入計画に係る支援件数が計画よりも多く、それに伴い経営分析件数が増加した。

一方で、経営支援を行う経営指導員が前年までの2名から1名に減員したため、支援回数は昨年に比べ減少した。

(2) 目標実績対比表

項目	30年度		31年度/元年度		2年度		3年度	4年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
経営分析実施事業者数	20	50	20	70	20	66	20	20
経営分析支援回数	40	56	40	114	40	70	40	40

評価及び見直し案

令和2年度は、新型コロナウイルスの影響もあり、持続化補助金やコロナウイルス対応のマル経融資等の関心が高く、経営分析実施事業者数は目標の3.3倍、経営分析支援回数は目標の1.75倍といずれも目標を大幅に上回った。

支援対象者に様々な機会を利用して経営分析事業の周知・提案を行った成果が実績に表れている。また、中小機構作成の「事業計画作成キット」を活用して、幅広い観点から分析を行ったこと、事業者が60歳以上の場合には、中小企業庁作成の「事業承継診断票」を活用して、事業承継の意識づけを行ったことは大きな成果である。

経営指導員が前年までの2名から1名に減員したため、経営分析支援回数が前年の114件から70件に減少したことはやむを得ない、

次年度は、経営分析の結果を踏まえ、有効な事業計画策定に繋げてもらいたい。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

計画
<p>(1) 商工会の現状と課題及び改善点 これまでの事業計画策定支援は、借入や補助金申請に伴う資金繰り表や損益計算書による数値目標の作成といった財務面に偏った支援であったことから、本質的な経営改善には至らなかった。 今後は、地域経済動向調査及び需要動向調査、経営分析結果の成果を活用しつつ、定性面を踏まえた実効性のある事業計画策定支援により、PDCA サイクルを実現していく。</p> <p>(2) 支援に対する考え方 前述の「地域経済動向調査」「経営分析」、後述の「需要動向調査」で得られた成果を踏まえて、事業者自身の気づきにより、自社の強みと消費者ニーズを捉えた経営の実現に向けた計画書を策定できるように支援する。また、現在の業務プロセスの在り方も再検討することで「成長」と「改善」の両面から目標達成への課題・アクションプランを抽出し、事業計画へ落とし込む。</p> <p>(3) 支援対象者 前述の経営分析実施事業者</p> <p>(4) 手段・手法 経営指導員及び専門家の活用による個別指導のもと、経営分析に引き続き、事業計画作成キット（中小企業基盤整備機構）を活用した事業計画策定を行う。 また、高度専門的な支援が必要な場合は愛媛県商工会連合会や中小企業診断士等の専門家を活用する。</p>

目標と実績																																											
<p>(1) 総括 計画を大幅に上回った。主な要因は新型コロナウイルス感染症対策の各種融資、持続化補助金等の補助金および助成金、先端設備等導入計画に係る支援件数が計画よりも多く、それに伴い計画策定件数が増加した。 一方で、経営支援を行う経営指導員が前年までの2名から1名に減員したため、支援回数は昨年に比べ減少した。</p> <p>(2) 目標実績対比表</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">項目</th> <th colspan="2">30年度</th> <th colspan="2">31年度/元年度</th> <th colspan="2">2年度</th> <th>3年度</th> <th>4年度</th> </tr> <tr> <th>目標</th> <th>実績</th> <th>目標</th> <th>実績</th> <th>目標</th> <th>実績</th> <th>目標</th> <th>目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画策定事業者数</td> <td>10</td> <td>50</td> <td>10</td> <td>70</td> <td>10</td> <td>66</td> <td>10</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>事業計画策定支援回数</td> <td>30</td> <td>60</td> <td>30</td> <td>117</td> <td>30</td> <td>76</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>									項目	30年度		31年度/元年度		2年度		3年度	4年度	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標	事業計画策定事業者数	10	50	10	70	10	66	10	10	事業計画策定支援回数	30	60	30	117	30	76	30	30
項目	30年度		31年度/元年度		2年度		3年度	4年度																																			
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標																																			
事業計画策定事業者数	10	50	10	70	10	66	10	10																																			
事業計画策定支援回数	30	60	30	117	30	76	30	30																																			

評価及び見直し案
<p>事業計画策定事業者数は目標の6.6倍、事業計画策定支援回数は目標の約2.5倍といずれも目標を大幅に上回った。従来は、借入や補助金申請時に数値目標の作成といった財務面に偏った支援であったが、今年度は、前述の経済動向調査・経営分析で得られた定量的な情報とSWOT分析（強み・弱み、機会・脅威）に基づく定性的な項目を踏まえた事業計画を作成することができた。 経営指導員の1名減員により、事業計画策定支援回数が前年より減少したことはやむを得ない。</p>

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

計画

(1) 商工会の現状と課題及び改善点

これまでの取り組みは、計画策定後の進捗管理までに至らず、不十分であった。

今後は、四半期毎の巡回訪問によりスケジュールの進捗状況や成果を確認し、新たな経営課題の発見を通じた計画の軌道修正を促しながら PDCA サイクルの円滑な遂行を支援していく。

(2) 支援対象者

前述の事業計画策定事業者

(3) 指導内容

①マイルストーンによる進捗状況の確認（第1四半期から第3四半期）

設定したマイルストーン（定量目標）の進捗状況を評価し、計画通りの活動ができたか、成果があったかについて検証を行う。できなかった場合はスケジュールと定量目標を変更すべきか検討する。目標を達成したが効果（顧客獲得・売上増・コストダウン等）が得られなかった場合は、その原因の把握と方法の修正を行い、継続すべきか検討する。

②計画・実績の検証（第4四半期）

1年経過時に、決算書の実績を含めた1年間の計画全体を振り返る事で、将来の計画の見直しを含めた検討を行う。計画の一貫性・具体性・実現性を維持するために、伴走者である経営指導員が客観的な立場で取組みを冷静に振り返る事で、達成できなかった項目は、改めて誰が・何を・どうするべきかを考える。また、売上目標などの定量目標と実績とのギャップを検証する。

(4) 支援内容

前記(3)の実施を踏まえて、事業者のライフサイクルや経営課題に合わせた下記支援を行う。

また、高度専門的な支援が必要な場合は愛媛県商工会連合会や中小企業診断士等の専門家を活用する。

①財務・金融支援

- ・商工会の記帳代行業務を通じた財務の把握・分析
- ・マル経融資や小規模事業者経営発達支援資金による資金調達支援

②創業支援

- ・創業補助金の申請支援
- ・新創業融資制度による資金調達支援

③経営革新支援

- ・経営力向上計画の策定支援
- ・経営革新計画の策定支援

④販路開拓支援

- ・小規模事業者持続化補助金の申請支援
- ・農商工連携事業計画の策定支援

⑤事業承継支援

- ・事業承継補助金の申請支援
- ・M&Aや事業承継税制の活用に伴う専門家の紹介

目標と実績

(1) 総括

計画を大幅に上回った。主な要因は持続化補助金等各種補助金、助成金に係る支援件数が計画よりも多く、それに伴いフォローアップ支援件数が増加した。

(2) 目標実績対比表

項目	30年度		31年度/元年度		2年度		3年度	4年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
事業計画策定後の実施支援事業者数	10	24	10	28	10	34	10	10
事業計画策定後の実施支援回数	40	51	40	104	40	129	40	40

評価及び見直し案

事業計画策定後の実施支援事業者数は目標の 3.4 倍、事業計画策定後の実施支援回数は目標の 3.2 倍といずれも目標を大幅に上回った。今年度は、新型コロナウイルスの影響もあり持続化補助金等の補助金に対する関心が高く、相談および支援要請の事業者が計画よりも多く、計画策定および計画策定後のフォローアップの支援回数を目標以上に実施することができた。

次年度は、定期的な巡回訪問時に、事業計画の進捗状況や事業を実施した成果を事業者と一緒に確認し、計画と実績に乖離が生じている場合は、どのような対策を講じるのか、事業者と共に対策を検討することでPDCAサイクルを回していってほしい。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

計画

(1) 商工会の現状と課題及び改善点

これまでの取り組みは、イベント等での不定期なアンケート調査や事業者から消費者の動向を伝え聞く程度であり、不十分であった。

今後は、管内地域資源を活用した商品開発・需要の掘り起こし・販路拡大に取り組む事業者を支援する事を目的に、バイヤー等のマーケットを見据えたニーズ調査を行い、各ターゲットの消費性向を絞り込む事で、有効な事業計画策定や商品開発・販売チャネルの確立を目指す。

(2) 調査手法・手段

以下の通り「個社の商品・サービス」、「品目（業種）別」という調査単位に分けて調査を行う。

- ①「個社の商品・サービス」は、『味』や『デザイン』といった詳細なニーズ対応が商談等の成果に直結することから、バイヤーへのヒアリング及びアンケート調査により直接的に需要調査を行い、販路開拓や新商品開発に有効かつ具体的なニーズを把握する。
- ②「品目（業種）別」では、統計資料等を活用して市場動向及び需要動向を調査し、事業計画の策定や新商品開発に活用可能な情報を収集・分析する。

<調査一覧>

調査名	調査方法	調査項目	調査頻度
①「個社商品・サービス」の需要動向調査	バイヤーへのヒアリング及びアンケート	個社既製品・試作品に対するバイヤーの評価・ニーズ	毎年1回以上
②「品目（業種）別」の市場動向調査	統計資料等の調査	品目（業種）別の需給動向、市場規模、課題と展望	随時

(3) 成果の活用方法

- ①「個社商品・サービス」の需要動向調査を特定個社と連携しながら実施することにより、ターゲット（買い手）の需要動向の詳細を捉え、自社商品・サービスをマーケットインの考え方で再開発を図り、展示会や商談会等で目に見える成果に結びつけていく。
 - ②「品目（業種）別」の市場動向調査は、定性データは必要箇所の抽出、定量データは表にするなど事業者にとって分かりやすく加工しながら、ターゲット市場の動向を把握・分析することで、外部環境分析の参考とし、優位性の高い計画策定、商品開発に活用する。
- そして、一度調査した情報は、適宜同業者にも情報提供し、現事業見直しの参考材料として活用するとともに、新たな取組を啓発する動機づけとして、巡回時等に情報提供していく。

目標と実績

(1) 総括

①「個社商品・サービス」調査は新型コロナウイルス感染症の影響により、集合型の商談会が中止または参加が自粛され、web商談会への参加のみとなったため、計画を下回る3社が商談会へ参加し、バイヤーからのフィードバックが得られた。②「品目（業種）別」調査は計画を大幅に上回った。主な要因は持続化補助金の申請支援件数が計画よりも多く、それに伴い調査及び情報提供件数が増加した。

(2) 目標実績対比表

項目	30年度		31年度/元年度		2年度		3年度	4年度
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
①「個社商品・サービス」の 需要動向調査事業者数 a	5	6	5	5	5	3	5	5
②「品目（業種）別」の市場 動向調査情報提供事業者数 b	20	34	20	33	20	33	20	20

評価及び見直し案

新型コロナウイルス感染症の影響により集合型の商談会が中止または参加を自粛する会員が多く、web商談会への参加となったため「個社商品・サービス」の需要動向調査事業者数は、目標の5社に対し実績は3社と目標未達となった。但し、参加した事業者は、バイヤーから貴重な意見のフィードバックが得られたのは成果である。

「品目（業種）別」の市場動向調査情報提供事業者数は目標の約1.7倍と目標を大幅に上回った。持続化補助金の申請をする事業者に対し、統計資料等を調査することで、品目（業種）別の需給動向、事情規模や品目（業種）別の課題や今後の展望を把握し、事業計画策定時における外部環境分析の参考にするための情報提供を行った。

次年度は、今回、調査・収集した情報を、巡回時に他の同業種の事業者にも提供するなど新たな取り組みを啓発するなどの動機づけに活用してもらいたい。

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

計画

(1) 商工会の現状と課題

当地域の小規模事業者の多くは、依然として既存の取引先・顧客をベースとした経営を行っており、少子高齢化・人口減少による取引先・顧客の減少や経済環境の変化による顧客ニーズに対応できていない。また、商工会による販売機会の提供は、単発的なイベント開催・出展及び商談会の紹介に留まり、一過性の効果に終わっていた。

(2) 支援に対する考え方

各種調査で得られた顧客ニーズ・地域別動向をもとに各支援対象者のターゲットとして最適な展示会・商談会・物産展等の提案による域内外需要の掘り起こしを行うとともに、バイヤーとの交渉を見据えた出展支援により、事業計画の定量的成果へ繋げていく。

(3) 支援対象者

販路拡大・需要の掘り起こしに取り組む事業者、特に海産珍味加工業者。

海産珍味加工業者については、町内に事務所がある四国珍味商工協同組合（組合員は町内 14 社含む 21 社の海産珍味加工業者）と商談会情報や商工会支援メニュー等について情報共有することで支援対象者の拡充を図る。

(4) 支援内容

各種商談会・展示会・即売会等への出展を支援する。支援手法としては、商談会等にて成果を出すことを目的とした商談会参加前の「事前指導」と、商談会で得られた成果を今後活かすことを目的とした「事後指導」の2つの経過段階に分け、以下の方法により支援する。

①事前指導

- ・商談であれば効果的な商品シートの作成を指導する。
- ・商品のマーケティングリサーチであれば、商品の現状分析の中で問題点の仮説をたて、「誰に、何をどのように聞くか」を明確にした調査票の作成支援を行う。
- ・専門家を活用したブースの演出・集客方法に関する個別相談を開催する。

②事後指導

- ・商談会等で得られたアンケート・名刺・会話などの情報を基に顧客リストを作成し、適切な見込客へのアプローチを行えるように支援する。
- ・問題点の仮説と調査結果を検証し、商品計画の見直しなどの円滑なマーケティング・プロセスの実行を支援する。
- ・商談会で得られた成果を活用した商品開発・改良にあたり、専門家を活用した支援を行う。

(5) 支援対象商談会について

以下の商談会等は、商工会が部分的に主催者業務を担い、募集・受付を商工会にて行っているため、支援対象事業者に対して積極的に出展提案するとともに、開催方法やバイヤーとのマッチング等において、事業者の要望に応えられるよう調整及び検討を行っていく。

また、この他の商談会・展示会・即売会等においても、事業者への情報提供を密にし、必要に応じて専門家を活用しながら前記(4)の支援を実施することで、事業者の需要開拓を図る。

<主な支援対象商談会等一覧>

商談会等名称	出展支援目的	出展支援対象者
①地方公共団体連携型 広域展示販売・商談会	県内最大規模の商談会であり、都市圏のバイヤーも数多く集まるといったスケールメリットを活かし、高付加価値商品の域外（特に都市圏）への販路開拓を図るため	付加価値の高い県産品製造業者（非食品含む）、特に海産珍味加工業者
②松山圏域中小企業販路開拓市	売り手が買い手に売り込みをかける「逆」商談会形式であることを活かし、希望する買い手（バイヤー）と商談し、バイヤーニーズを把握しながら、販路開拓を図るため	マーケットを見据えた商品開発に取り組む食品製造業者、特に海産珍味加工業者
③松前町産業まつり	町内外からの来場者に対して松前町産品の販路開拓や商品PRを行うため	松前町の特産品開発や地域密着による地域需要の掘り起こしに取り組む事業者

目標と実績

(1) 総括

新型コロナウイルス感染症のまん延により、希望事業者がおらず①及び②ともに出展事業者数、成約件数は未達であった。③についても、イベントが中止となったため、目標未達となった。今後の影響長期化を見据え、安心して商談会やイベントに参加できる感染症対策指導や支援体制に取り組む必要がある。

(2) 目標実績対比表

	項 目	30年度		31年度/元年度		2年度		3年度	4年度
		目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	目標
①	「地方公共団体連携型広域展示販売・商談会」への出展事業者数	5	6	5	5	5	—	5	5
	成約件数	3	-	3	2	3	—	3	3
②	「松山圏域中小企業販路開拓市」への出展事業者数	5	5	5	6	5	—	5	5
	成約件数	3	3	3	2	3	—	3	3
③	「松前町産業まつり」への出展事業者数（商工業者）	20	27	20	30	20	—	20	20
	平均売上増加率	3%	-1.1%	3%	-17.7%	3%	—	3%	3%

評価及び見直し案

新型コロナウイルス感染症のまん延により、商談会および展示会等に参加を希望する事業者が
らず①「広域展示・商談会」及び②「松山圏域販路開拓」ともに出展事業者数、成約件数の実績
はゼロで計画未達であった。また、地元で開催される③「松前町産業まつり」についても、イベ
ントが中止となったため、目標未達となった。

今年度は、コロナ禍のなか、商談会および展示会等への参加希望者がなかったこと、イベントが
中止になり出展事業者がゼロになったことは、やむを得ない。次年度は、コロナの影響が収束し、
従来通り、商談会および展示会、イベント等が開催され実績が出せることを期待したい。

II. 地域経済の活性化に資する取組

計画

(1) 商工会の現状と課題及び改善点

従来の取り組みは、毎年同様な祭り等のイベント実施が主で、住民交流の場の提供、にぎわいの創出が主な目的であり、地域産業のブランド化という視点に欠けていた。

今後は、地域の特性を十分に踏まえながら、地域産業のブランド化を促進することで地域経済を活性化させるという視点を持ち、関係機関等が連携して活性化事業に取り組んでいく。

(2) 関係者間の意識の共有方法

本町の農水産業、商工業が密接に連携し、目的意識の共有化を図りつつ、産業発展の総合的な企画・連携等を担う組織として「松前町産業連携推進協議会」がある。

今後は、本協議会での連携をより緊密なものとし、地域の特性を踏まえた地域経済活性化の方向性を検討し、同協議会を出発点として活性化事業を実施する。

なお、松前町産業連携推進協議会の構成は、松前町、松前町商工会含む14の農水産業、商工業団体が参加しているとともに、本町の大型商業施設もオブザーバーとして参加しているなど、地域内の経済活性化に向けて全方位から検討できる構成となっている。

(3) 事業内容

①「松前町産業まつり」の開催

i 実施主体

松前町、松前町産業連携推進協議会、商工会

ii 実施時期

毎年11月第2土日

iii 目的

地域産品の販路拡大や地域密着による地域需要の掘り起こしに取り組む事業者の商品PRのためのイベントを大型商業施設内で実施することで、大型商業施設と地域小規模事業者との共存共栄を図りつつ、地産地消による地域経済活性化を図る。

iv 内容

大型商業施設の敷地内で、地域の農水産業・商工業者の食品・非食品を販売しつつ、メインステージにて町内産業の紹介を兼ねた様々なステージイベントを実施し、来場者へ松前町の産業を広くPRする。

出店者は、本町の特徴を捉えた出品構成となるよう募集の段階で絞り込みを行うとともに、地域産品を扱う農水産業・商工業者に出店を促し、イベントの魅力を高めていく。

v 商工会の役割

本イベントの受託事業者となり、企画・運営に参画する。また、魅力的な地域産品取扱事業者の出店支援を行う。

②地域資源「はだか麦」の活用推進 ～芽吹きと実りのはだか麦プロジェクト～

i 実施主体

松前町産業連携推進協議会、芽吹きと実りのはだか麦プロジェクトチーム

ii 実施時期

平成28年6月～

iii 目的

「はだか麦」という地域資源を活用した新たな商品開発等の取組を支援するとともに、多様な連携のもと、さらなる高付加価値化に取り組むことにより、地場産品の質の向上とブランド化など、魅力ある地域産業づくりを推進し、新たな産業の創出や6次産業化による雇用の創出を図る。

iv 内 容

松前町の地域資源である「はだか麦」を使った食品を開発し、商品化して販路を確保する。平成 28 年度には、大学や料理研究家を交えたプロジェクトチームを設立し、「はだか麦おやつ」の試作品開発と、はだか麦を使用したおやつ提供店として 4 店舗を認定した。平成 29 年度以降は、開発されたおやつの商品化と販路開拓による地域経済活性化を実現していくため、上記「松前町産業まつり」にてテストマーケティングの実施や、テレビ番組を通じた松前町産はだか麦の認知度向上を図っていく。同時に、はだか麦料理の提供店舗を募集し、認定店を増加させることにより、地域内でのはだか麦メニューの発信機会を増大させる。

v 商工会の役割

はだか麦プロジェクトチームに参加し、おやつ開発に商工会としての知見を提供する。また、地域内商工業者にはだか麦を使用した商品開発を促すとともに、6 次産業化や農商工連携施策等も活用しながら、認定店として販路開拓を支援することを通じて、町内におけるはだか麦メニューの増加及び発信機会増大を図る。

実績

(1) 総括

松前町においては全てのイベントが中止となり、「芽吹きと実りのはだか麦プロジェクト」も中断しているが、会員事業者が「はだか麦」を使用した商品を新たに 2 品目開発、販売を開始した。

評価及び見直し案

松前町では、コロナウイルスの影響で全てのイベントが中止となり、「芽吹きと実りのはだか麦プロジェクト」も中断している。このような環境下で一部会員事業者が「はだか麦」を使用した商品を 2 品目開発し、販売を開始できたことは評価できる。愛媛県は、「はだか麦」の生産量が 33 年連続で日本一（全国シェア 35%）となっており、松前町は県内でも有数の産地である。当商工会では、愛媛県・松前町と連携し、「はだか麦」を使用した新しい商品・新メニューの開発および販路開拓に積極的に取り組んでいる。当商工会青年部の有志らが、はだか麦を使った餃子を開発し、2019 年 6 月から生餃子の持ち帰り専門店「松前餃子」をオープンし、「松前餃子（「あっさり野菜味」と「旨みそ味」の 2 種類）」の販売に注力している。テレビ・新聞・雑誌等のマスコミでも紹介され、認知度も高まってきている。今後は、松前町のソウルフードとして、地元松前町の町民だけでなく、町外および愛媛県内、愛媛県外の人にも広く召し上がっていただけるよう、全国に「はだか麦」の素晴らしさを発信してもらいたい。

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

計画		
<p>(1) 商工会の現状と課題及び改善点 これまでの他の支援機関等との情報交換は、小規模事業者の新たな需要の開拓を進めるといった目的意識に乏しかった。今後は、以下に示す狙いと考え方を持って連携・情報交換を積極的に実施し、支援能力の向上を図る。</p>		
<p>(2) 情報交換の狙いと考え方 商工会が中心となって幅広い支援機関との相互補完関係を形成することで、経済動向・需要動向調査、事業計画策定・策定後の支援等の補完的役割を狙い、各機関と知識・情報・ノウハウを共有する事で支援効果を高める。</p>		
<p>(3) 情報交換の内容</p> <p>①経営支援における課題解決手法の標準化と効率化を図るため、同じ業務を実施する「他の商工会」と情報共有する。</p> <p>②地域の小規模事業者の資金需要動向を把握するため、日頃からマル経資金の斡旋を通じて情報交換を密に行っている「㈱日本政策金融公庫」と情報共有し、より一層連携を深めていく。</p> <p>③商工会単独で対応しにくい高度専門的な分野の支援ノウハウを習得するため、「他の支援機関等」と、それぞれの支援実績や得意分野に応じた情報を共有する。</p> <p><情報交換内容一覧></p>		
情報交換する支援機関	情報交換の方法	頻度
①他の商工会	<ul style="list-style-type: none"> 各種経営指導員向け研修会（年3～4回）に出席し、支援ノウハウを共有する。 経営支援事例発表大会（年1回）に参加し、支援事例の情報を収集する。 	年4回～5回
②㈱日本政策金融公庫	<ul style="list-style-type: none"> 経営改善資金推薦団体連絡協議会（年1回）に参加し、管内資金需要動向や金融支援事例の共有を行う。 事業者支援における同行支援の際、支援ノウハウについて情報交換を行う。（随時） 	年1回以上
③他の公的支援機関等	<ul style="list-style-type: none"> 事業者支援における同行支援の際、支援ノウハウについて情報交換を行う。（随時） 	随時
<ul style="list-style-type: none"> 愛媛県商工会連合会 中小企業基盤整備機構 えひめ産業振興財団 愛媛県よろず支援拠点 事業引継ぎ支援センター 		

実績
<p>(1) 総括</p> <p>zoom等を活用したweb会議の積極的な活用により、計画のとおり、商工会、各金融機関、各公的支援機関と、各機会において交流を深め、積極的な情報交換による資質向上に努めた結果、各機関との連携強化による相談対応力の向上並びに支援ノウハウが実現した。</p>

評価及び見直し案

コロナウイルスの影響で、実際にメンバーが参加・出席する「会議・研修」等が実施できなかった。z o o m等を活用したw e b会議を積極的に活用することで、計画通り商工会、各金融機関、各公的支援機関と、それぞれの「会議・研修」等を実施し、交流を深め、積極的に情報交換することで資質向上に努めた。その結果、各機関との連携強化を図ることができ、相談対応力の向上と支援ノウハウの習得が実現したことは評価できる。

来年度は、コロナウイルスが収束しているかどうか不明だが、オンライン会議・オンラインセミナーとリアル会議・リアルセミナーを組み合わせ、最大の効果が実現できるよう努力してもらいたい。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

計画

(1) 商工会の現状と課題及び改善点

愛媛県商工会連合会が行う研修会への参加や事業者支援を行う中で、その成果は職員個人に蓄積され、職員間での知識・ノウハウの共有がほとんどできていない。このことから、職員の支援能力にばらつきがあり、組織全体の支援能力の向上・平準化が課題である。

(2) 資質向上の狙いと考え方

企業経営に係る問題は広範多岐にわたる事から、組織全体での広域的な指導体制が望まれる。そこで、研修・講習会への計画的な参加・資格取得の学習を促す事での経営指導員等の資質の向上やチームでの巡回訪問指導を通じた実践経験の積み上げにより、計画的に情報共有と能力の向上・平準化を図る。

(3) 資質向上の取組内容

①OJTの実施

i 内 容

定期的に先輩経営指導員の巡回訪問や窓口相談に同行し、若手経営指導員や経営支援員の支援レベル向上を図る。また、中小企業診断士等の専門家が事業者を個別指導する時には、経営指導員が同行し、専門家が持つ支援ノウハウを習得する。

ii 効 果

普段の業務を通して、経営発達支援に必要な知識やスキルなどを効率よく習得できる。また、支援手法の属人性を排除することができる。

②OFF-JTの実施

i 内 容

愛媛県商工会連合会が主催する研修会と、中小企業大学校の主催する中小企業向け支援に関する研修会、その他公的支援機関が開催する各種セミナーの中で、経営指導員及び経営支援員それぞれの支援レベルに応じて参加すべき研修会等を見極め、各々年1回以上参加することにより職員全員の支援能力向上を図る。

ii 効 果

現場の状況に左右されず、OJTでは習得できない知識とノウハウを習得できる。また、経営指導員等の得意分野と不得意分野の支援能力の的確な向上を図ることができる。

③支援ノウハウや支援状況の組織内での共有

i 内 容

月1回、経営支援事例共有会議を開催し、個々の職員が保有する支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等を報告することで、経営指導員個人に蓄積しがちな支援手法や成功事例等について、組織として共有する。

また、事業者支援に用いるデータは、事務所内の共有ハードディスク内の事業者毎のフォルダに保存することで、有用なデータを組織内で共有し、他の事業者支援に応用していく。

ii 効 果

個々の経営指導員等に属人的に集積しがちな情報を共有し、組織全体で支援力向上を図ることができる。また、職員の人事異動等の際に円滑な引き継ぎと支援の継続が可能となる。

実績

(1) 総括

概ね計画のとおり、OJT、OFF-JT、組織内共有を行った。本事業に従事する職員6名のうち3名が経験年数2年以内の職員であり、特にOJTに注力して資質の向上を図ったが、十分な支援能力の向上には至らなかった。

評価及び見直し案

経営指導員等の資質向上については、概ね計画のとおり実施した。

①OJTの実施では、定期的に先輩経営指導員の巡回訪問や窓口相談に同行し、若手経営指導員や経営支援員の支援レベル向上を図った。また、中小企業診断士等の専門家が事業者を個別指導する時には、経営指導員が同行し、専門家が持つ支援ノウハウを習得先輩や専門家が持つ支援ノウハウの習得に努めた。

②OFF-JTの実施では、愛媛県商工会連合会が主催する研修会、中小企業大学校が主催する研修会、その他公的支援機関が開催する各種セミナーについて、経営指導員及び経営支援員がそれぞれのレベルに応じて参加すべき研修会等を見極め、各人が年1回以上参加し、全員の支援能力の向上を図った。

③支援ノウハウや支援状況の組織内での共有では、毎月1回、経営支援事例共有会議を開催し、個々の職員が保有する支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等を報告することで、支援手法や成功事例等を組織として共有化することに努めた。また、事業者支援に関するデータは、商工会の共有ハードディスク内に事業者毎のフォルダを作成し、保存することで、組織内で共有するとともに、他の事業者の支援に活用している。これらの情報共有を行うことで、職員の人事異動の際に円滑な引継ぎと支援の継続が可能となった。

本事業に従事する職員6名のうち3名が経験年数2年以内の職員であるため、今年度は特にOJTに注力して資質の向上を図ったが、経験不足で十分な支援機能を発揮することができなかった。次年度は、引き続き、OJT および Off-JT で知識・能力の向上と支援ノウハウの共有化・活用を図ってもらいたい。