

# 松山市中小企業振興計画

【第1期計画】

平成28年3月

松 山 市



## 《 目 次 》

はじめに .....	1
<b>第1章 基本的な考え方 .....</b>	<b>2</b>
1. 策定の趣旨.....	2
2. 計画の位置付け .....	2
3. 展開する基本施策・推進施策 .....	2
4. 計画の進捗管理・効果検証.....	2
5. 計画の期間と見直し時期.....	2
<b>第2章 中小企業を取り巻く環境.....</b>	<b>3</b>
1. 我が国を取り巻く社会経済環境の変化と中小企業.....	3
2. 松山市の経済・産業構造等の概況 .....	4
<b>第3章 松山市中小企業の現状・課題.....</b>	<b>10</b>
1. 創業の促進.....	10
2. 中小企業の経営基盤強化.....	13
3. 人材の確保.....	15
4. 経営者・従業員の育成 .....	18
5. 高齢者の就労促進.....	20
6. 女性の就労促進 .....	20
7. 販路の開拓.....	21
8. 付加価値の高い商品・サービスづくり .....	22
<b>第4章 展開する施策 .....</b>	<b>23</b>
1. 展開する基本施策・推進施策 .....	23
2. 基本施策ごとの方向性や目標値等 .....	24
3. 推進施策ごとの取組内容 .....	27
<b>第5章 計画の推進体制と進捗の管理.....</b>	<b>35</b>
1. 計画の推進体制 .....	35
(1) 松山市の責務 .....	35
(2) 中小企業の努力.....	35
(3) 中小企業関係団体の役割 .....	35
(4) 大企業の役割 .....	35
(5) 金融機関の役割.....	35
(6) 学校の自主的な協力.....	35
(7) 市民の理解及び協力.....	35
2. 計画の進捗管理・効果検証.....	36



## はじめに

本市では、従業者数 300 人未満の事業所が全体の約 99%、従業者数 300 人未満の事業所の従業者が市内全従業者の約 89%であり、事業所のほとんどが中小企業です。

したがって、本市の中小企業は、地域の雇用を確保・拡大し、市民生活を向上させる地域経済の振興・活性化のための重要な担い手です。

しかしながら、経済活動の国際化、少子高齢化の急速な進行により経済的・社会的環境が大きく変化する中、中小企業の多くは、経営資金の調達、人材の確保、新たな設備投資、販路の拡大などの様々な領域において厳しい状況に置かれています。

そこで、本市では、中小企業を重要な地域経済の要とし、その振興を積極的に進めるため、平成 26 年 4 月 1 日に、中小企業振興に関する基本理念などを定めた「松山市中小企業振興基本条例（以下「条例」という。）」を施行しました。

本市では、条例の実効性を担保するため、その基本方針に基づき、本市の中小企業を総合的かつ戦略的に行うための目標、施策等を定めた「松山市中小企業振興計画（以下「計画」という。）」を策定し、計画に基づく施策の展開によって、地域経済の活性化を促進していきます。

本計画では、「創業・経営基盤の強化」、「人材の確保・育成」、「受注・販路の拡大」とこれらを進めるための「推進組織の設置・支援拠点の整備」の 4 つを施策の柱と位置づけました。

特に、新ビジネスの創出や経営資金の調達、従業者の育成、雇用の確保・維持、女性の活躍支援の分野は、中小企業振興の重要な施策と考えており、本計画に基づき、関連する各種制度の拡充及び創設に積極的に取り組むことで、雇用の受け皿である中小企業の経営基盤を強化し、若者だけでなく女性やシニア層に対する雇用の創出及び拡大に繋がりたいと考えています。

また、本計画に基づいて実施する個別具体的な各種支援事業は、支援団体等の関係機関だけでなく、本市の外部推進組織である「中小企業振興円卓会議」の運用・連携を強化していくことによって、計画的に各種事業を展開していくとともに、必要に応じ、本計画内容を見直すことで、より地域の実情に応じた中小企業及び従業者の支援策に取り組んでいきます。

# 第 1 章 基本的な考え方

## 1. 策定の趣旨

本計画は、条例に示された基本方針に基づき、本市の中小企業の自主的な努力を基本に、中小企業関係団体、金融機関、大企業、学校、市民、市が一体となって、中小企業振興の施策を総合的かつ計画的に推進することを目的に策定します。

## 2. 計画の位置付け

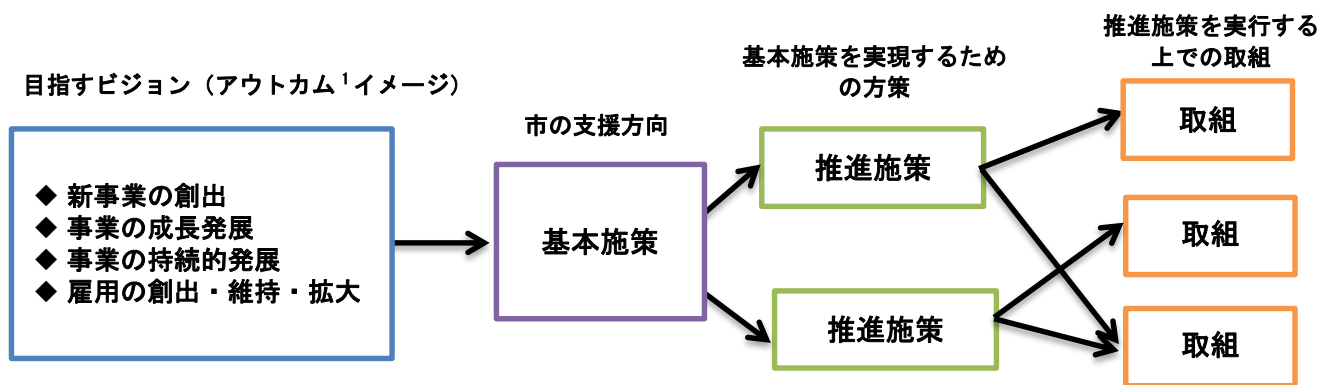
本計画では、条例第 12 条第 1 項の規定に基づき、中小企業の振興に関する目標や施策を示します。

中小企業の振興は、「第 6 次松山市総合計画」及び「松山市 まち・ひと・しごと創生総合戦略（以下「総合戦略」という。）に位置付けられた関連施策とも整合性を保ちながら取組を進めます。

なお、この計画での中小企業の振興に関する施策の範囲は、中小企業の振興を目的に、市内の中小企業や中小企業関係団体を施策の直接の対象とする取組であり、結果として中小企業の振興に繋がるもの（例：観光振興、農業振興など）は、既存の各種推進施策等との関連性を保ちながら推進していきます。

## 3. 展開する基本施策・推進施策

地域経済の活性化を促進するため、本計画の中では、施策の柱となる基本施策を定め、計画期間の中で、それぞれの基本施策を推進していくことによって、中小企業の振興施策を展開します。



## 4. 計画の進捗管理・効果検証

計画の進捗管理及び効果の検証は、条例に規定する外部推進組織である中小企業振興円卓会議（以下「円卓会議」という。）で進捗状況を報告するとともに、客観的な検証を行い、必要な見直しを行います。

## 5. 計画の期間と見直し時期

本計画の期間は、平成 28 年度から平成 32 年度の 5 か年度とします。

条例の趣旨を考慮し、経済状況等の変化や計画の進捗状況、国及び愛媛県の動向などを見据えながら、必要に応じて見直しを行います。

<sup>1</sup> アウトカム: 施策や事業を推進することで得られる成果。

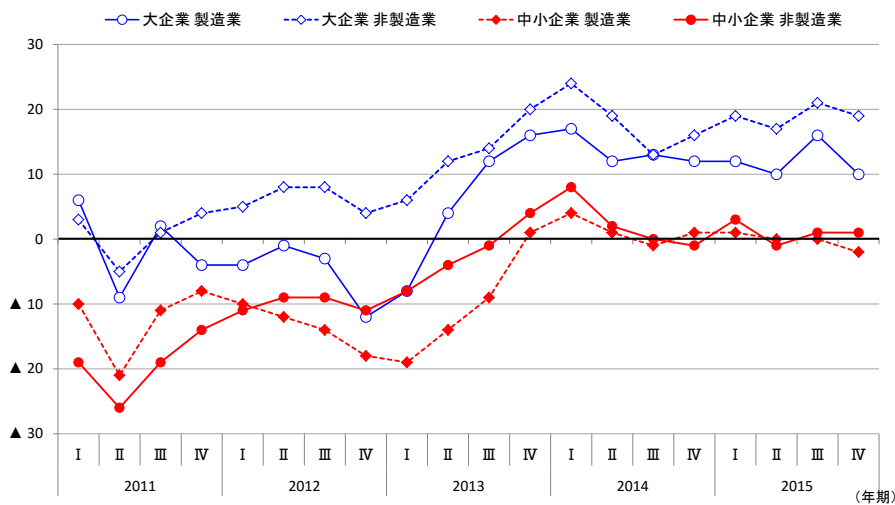
## 第2章 中小企業を取り巻く環境

### 1. 我が国を取り巻く社会経済環境の変化と中小企業

国の経済政策（アベノミクス）の効果もあって、2013年以降、業況判断指数などの経済指標は徐々に回復傾向にあります。しかし、中小企業の業況判断指数<sup>2</sup>をみると、中小企業の業況はまだ厳しいことが分かります。

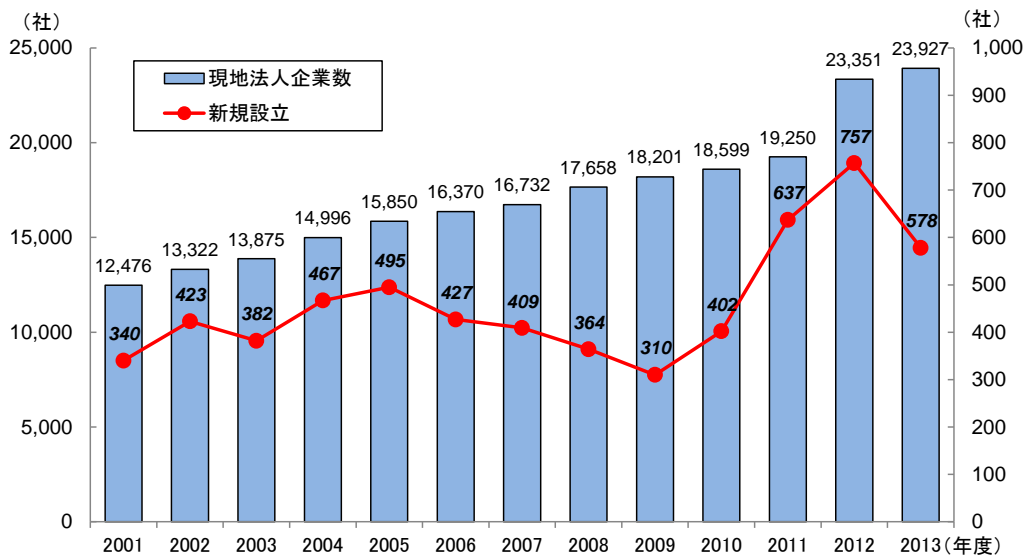
また、製造業では海外生産へのシフトが進んでおり、現地（海外）で調達、生産、販売を行う傾向が強まっています。

図表1 企業規模別、業種別の業況判断指数の推移



(注) 資本金10億円以上の企業を大企業、資本金2千万円以上1億円未満の企業を中小企業とした。  
(資料) 日本銀行「全国短期経済観測調査」

図表2 国内企業の海外現地法人の設立状況の推移



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

<sup>2</sup> 業況判断指数: 日本銀行の「全国短期経済観測調査」において、回答企業による業況についての全般的な判断(「良い」「さほど良くない」「悪い」の3段階)を指数化したもの。「良い」と判断した企業の割合から、「悪い」と判断した企業の割合を引いた数値で表される。

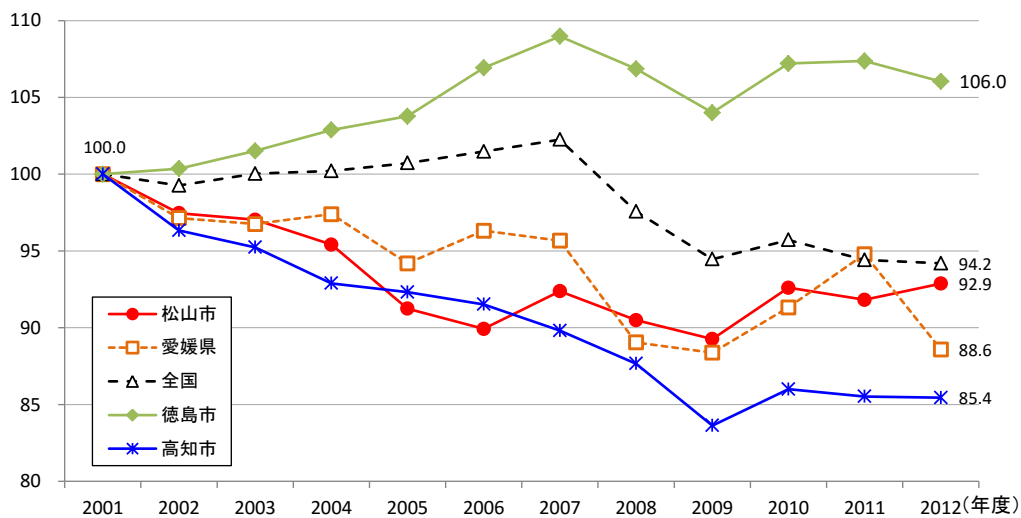
## 2. 松山市の経済・産業構造等の概況

### ■製造業・小売業の減少で伸び悩む市内総生産

市内総生産は、2001年度から2006年度にかけて減少し、2007年度にはやや回復したものの、その後は概ね横ばいで推移しています。

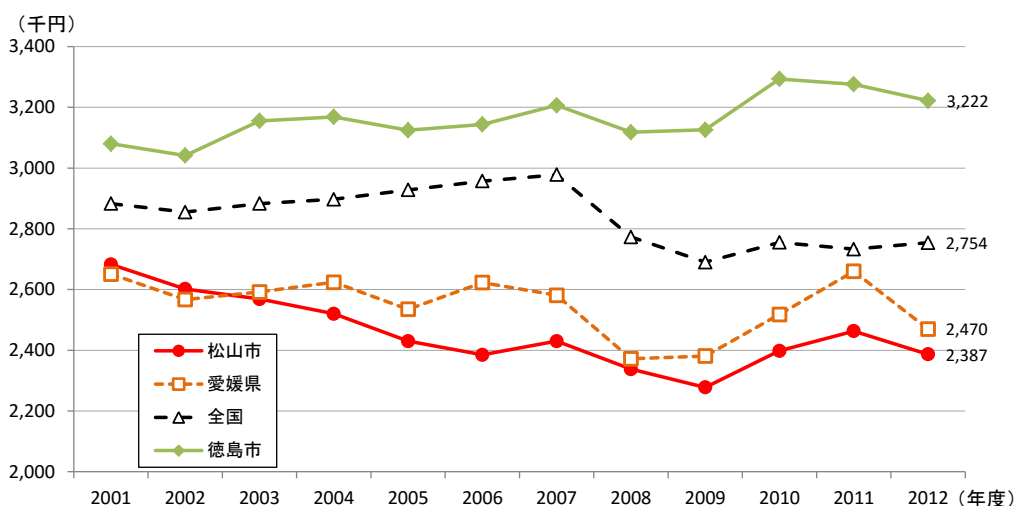
また、1人当たり市民所得をみると、2001年度から2009年度にかけて減少し、2010年度以降は増加に転じているものの、全体として、愛媛県の1人当たり所得を下回る水準で推移しています。

図表3 市内総生産の伸び



(資料) 愛媛県「平成24年度愛媛県市町民所得統計」「平成24年度愛媛の県民経済計算」、徳島県「平成24年度徳島県市町村民所得推計」、高知県「平成24年度市町村経済統計」

図表4 1人当たり市民所得の推移



(資料) 愛媛県「平成24年度愛媛県市町民所得統計」「平成24年度愛媛の県民経済計算」、徳島県「平成24年度徳島県市町村民所得推計」、徳島市「徳島市の人口・世帯数」、内閣府「平成24年度国民経済計算確報(フロー編)ポイント」

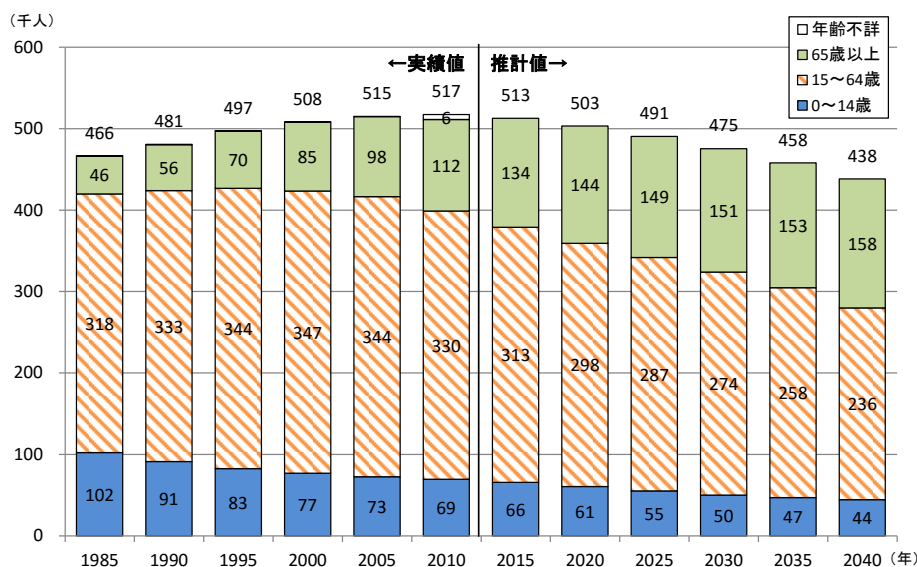


## ■松山市の総人口は2015年をピークに減少

国立社会保障・人口問題研究所の推計では、松山市の総人口は、2015年頃から減少に転じることが見込まれています。

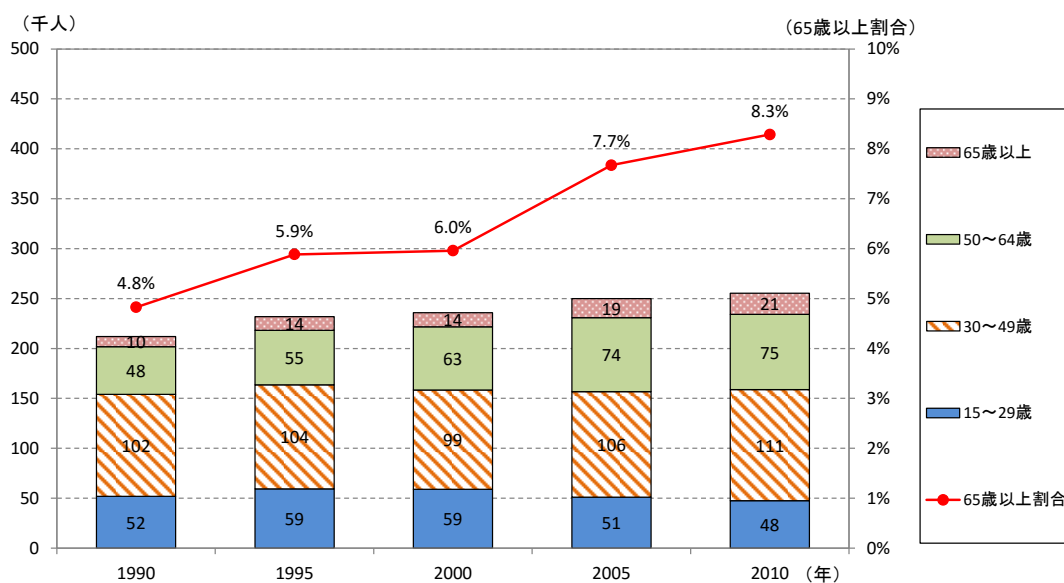
松山市の労働力人口は、2010年まで増加を維持していますが、今後は50～64歳の年齢層が徐々に65歳以上にシフトし非労働力人口となる方が増える中で、労働力人口の維持が課題となります。

図表5 松山市の年齢3区分別人口の推移と見通し



(資料) 総務省「国勢調査」、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(平成25年3月推計)」

図表6 松山市の労働力人口の推移



(資料) 総務省「国勢調査」

## ■立地企業のほとんどが中小企業

市内の事業所数、従業者数を従業者規模別にみると、従業者数 300 人未満の事業所が全体の約 99%、従業者数 300 人未満の事業所の従業者が市内全従業者の約 89%となっており、市内に立地する事業所のほとんどが中小企業と考えられます。

図表7 松山市の従業者規模別事業所数・従業者数(2014 年)

(単位:事業所, 人)

	事業所数		従業者数	
	実数	構成比	実数	構成比
総数(公務を除く)	21,657	100.0%	218,198	100.0%
1～9人	16,719	77.2%	54,922	25.2%
10～29人	3,544	16.4%	56,897	26.1%
30～99人	1,081	5.0%	53,751	24.6%
100～299人	192	0.9%	28,920	13.3%
300人以上	41	0.2%	23,708	10.9%
出向・派遣従業者のみ	80	0.4%	-	-

(資料)総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」

## ■商業・サービス業を主要産業とする第3次産業中心の都市

市内の産業構造を事業所数、従業者数の構成比からみると、「卸売業、小売業」が事業所数、従業者数とも全体の 20%以上を占めています。その他、構成比が高いのは、「宿泊業、飲食サービス業」(事業所数、従業者数)、「生活関連サービス業、娯楽業」(事業所数)、「医療、福祉」(従業者数)となっており、商業及びサービス業を主要産業とする第 3 次産業を中心とした産業構造であることがわかります。

図表8 松山市の産業別の事業所数・従業者数の構成比(2014 年)

(単位:事業所, 人)

	事業所数		従業者数	
	実数	構成比	実数	構成比
全産業(公務を除く)	21,657	100.0%	218,198	100.0%
農林漁業	61	0.3%	500	0.2%
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0.0%	5	0.0%
建設業	1,894	8.7%	13,561	6.2%
製造業	1,011	4.7%	17,779	8.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	14	0.1%	598	0.3%
情報通信業	310	1.4%	5,634	2.6%
運輸業、郵便業	495	2.3%	10,820	5.0%
卸売業、小売業	5,577	25.8%	45,794	21.0%
金融業、保険業	506	2.3%	8,407	3.9%
不動産業、物品賃貸業	1,659	7.7%	5,900	2.7%
学術研究、専門・技術サービス業	976	4.5%	5,207	2.4%
宿泊業、飲食サービス業	2,867	13.2%	24,315	11.1%
生活関連サービス業、娯楽業	2,130	9.8%	10,947	5.0%
教育、学習支援業	687	3.2%	10,197	4.7%
医療、福祉	1,755	8.1%	35,585	16.3%
複合サービス事業	146	0.7%	2,641	1.2%
サービス業(他に分類されないもの)	1,568	7.2%	20,308	9.3%

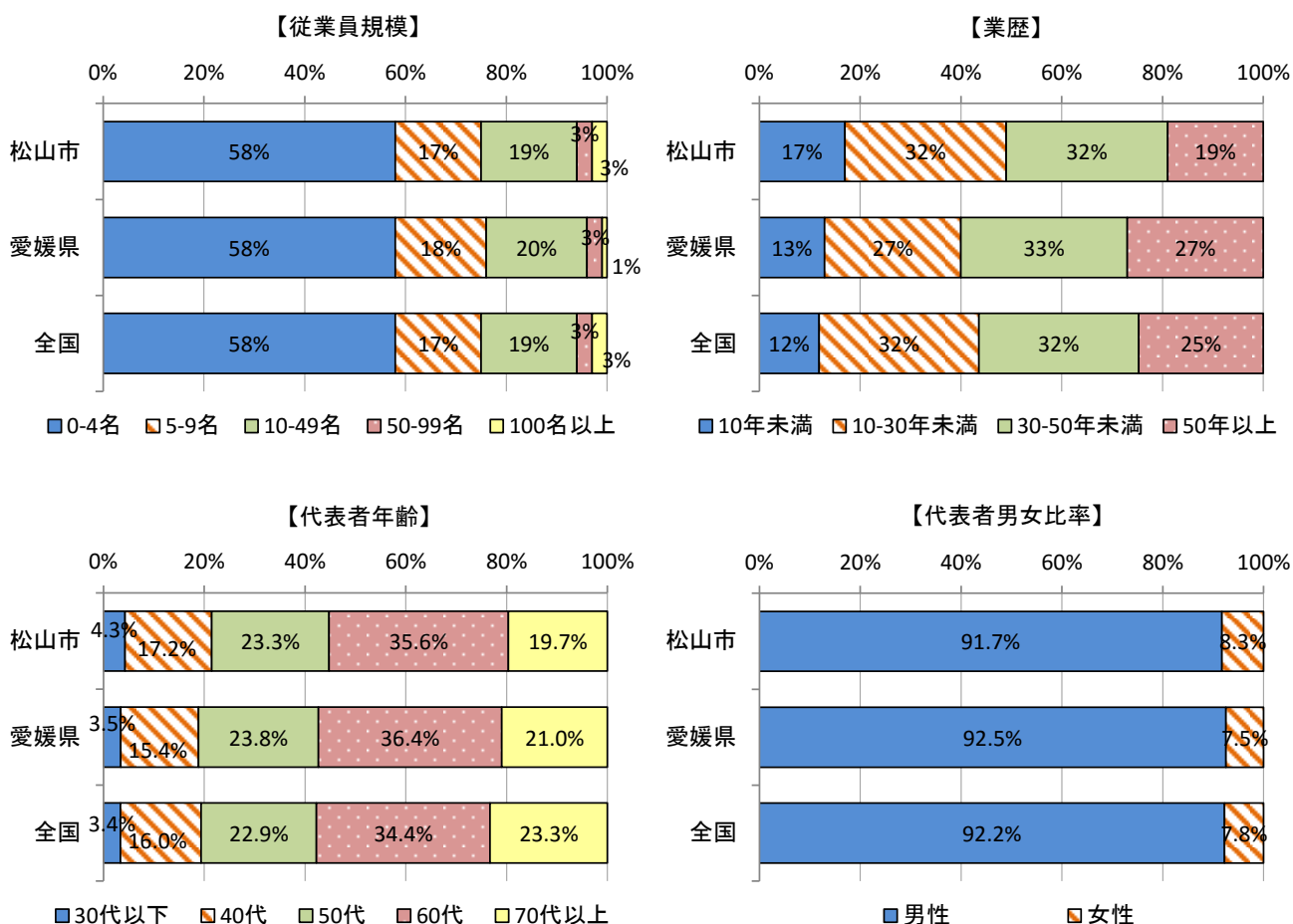
(注) 表中の網掛けは、構成比 10%以上。(資料) 総務省「平成 26 年経済センサス基礎調査」

## ■市内企業の特性

松山市では、中小・零細企業が占める割合が大きく、全国とほぼ同様の傾向となっています。また、業歴が10年未満の企業の割合が大きくなっています。

代表者の年齢を全国と比較すると、松山市では比較的若い世代の割合が大きくなっており、女性の代表者の割合も、全国よりやや大きくなっています。

図表9 市内企業の特性(愛媛県・全国との比較)



(注)集計件数は、松山市:6,333社 愛媛県:17,758社 全国:1,458,774社(2015年10月時点の帝国データバンク企業数。以下同様)。

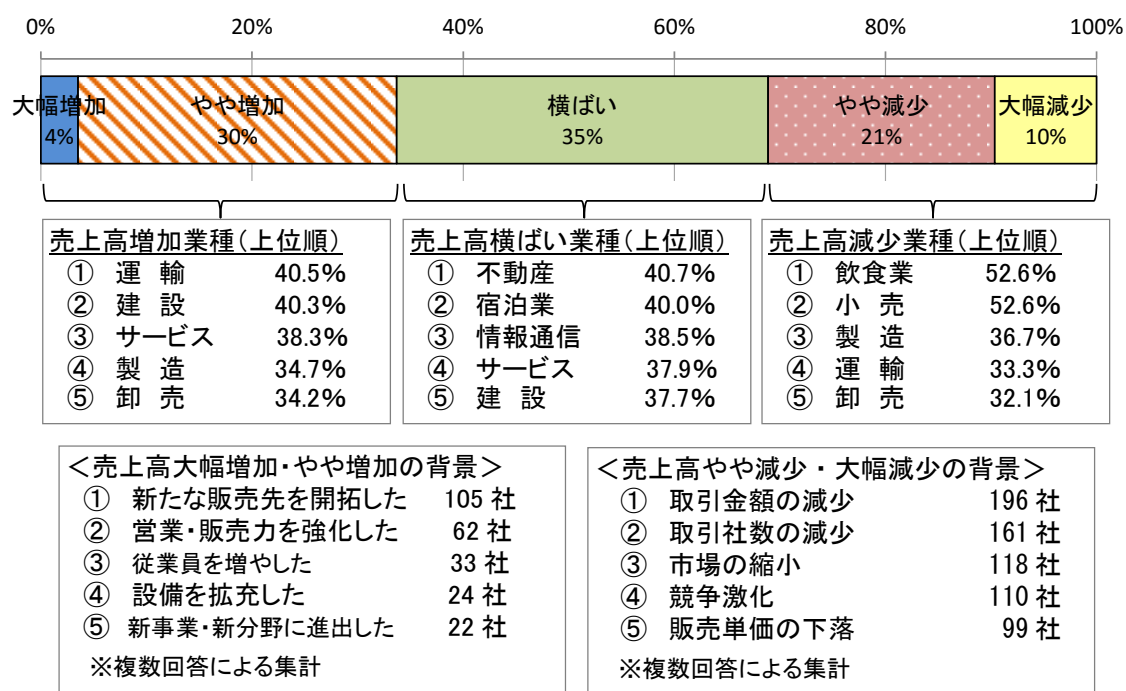
(資料)「平成27年度上期 松山市中小企業景況調査 分析結果」

## ■市内中小企業の直近3年間の売上推移は、32%が減少

直近3年間の売上高は、売上高が増加した企業が減少した企業を若干上回っているのに対し、利益は、増加した企業が減少した企業を下回っており、売上高が増加している一方で、収益性が低下していることがうかがわれます。

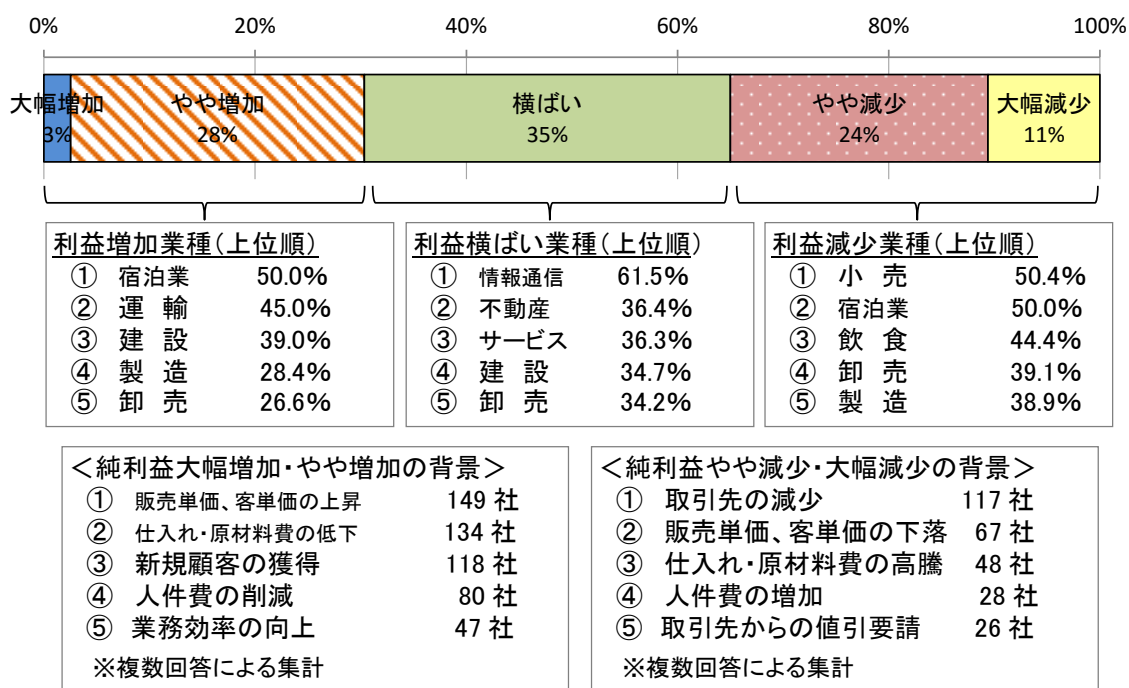
業種別にみると、飲食業、小売、製造、卸売は、売上高でも利益でも減少している業種の上位となっています。

図表10 売上高の推移(直近3年間)



(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

図表11 純利益の推移(直近3年間)

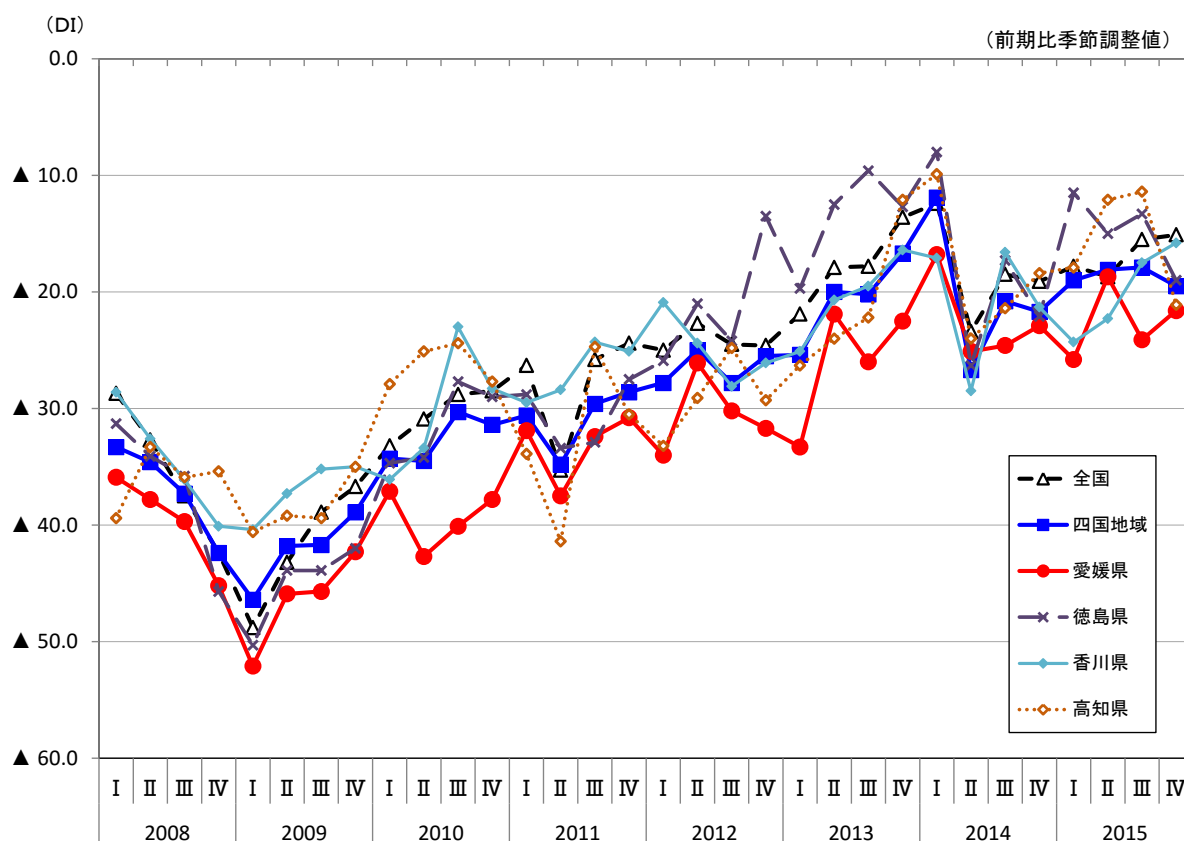


(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

## ■依然として厳しい中小企業の業況

全国的に中小企業の業況も回復基調ですが、大企業に比べると回復は遅れており、業況判断指数は依然としてマイナスの状態が続いています。業況判断指数の推移を全国、四国地域（平均）、四国地域各県で比較すると、四国地域（平均）は全体よりもやや下回る状況ですが、四国地域の中でも愛媛県の指数は相対的に低い水準で推移していることがわかります。

図表12 中小企業の業況判断指数の推移(全国・四国地域・四国地域各県)



(資料) 中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

## 第3章 松山市中小企業の現状・課題

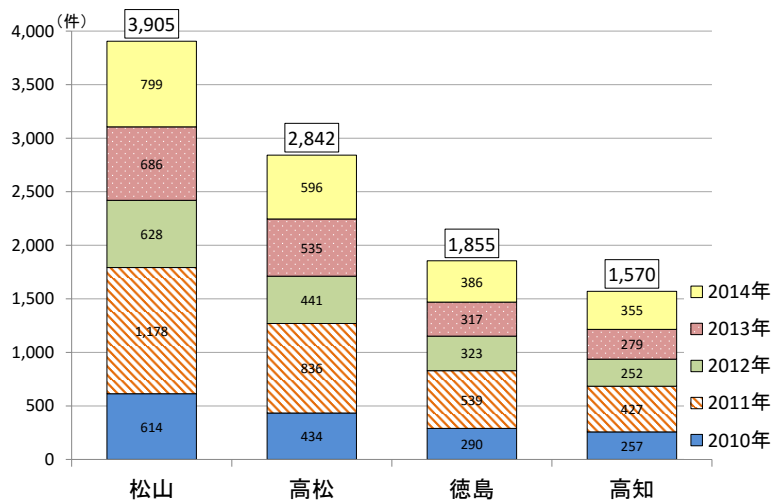
第3章では、国・県の統計データや「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)の結果、外部有識者等による「松山市中小企業振興計画策定ワーキング会」(以下、「ワーキング会」という。)(2014年11月～2015年2月開催)からの意見等を参考に、本市の中小企業を取り巻く現状・課題を整理し、それらの課題に対応する施策の考え方を示します。

### 1. 創業の促進

#### ■松山市の新設・廃業事業所数等

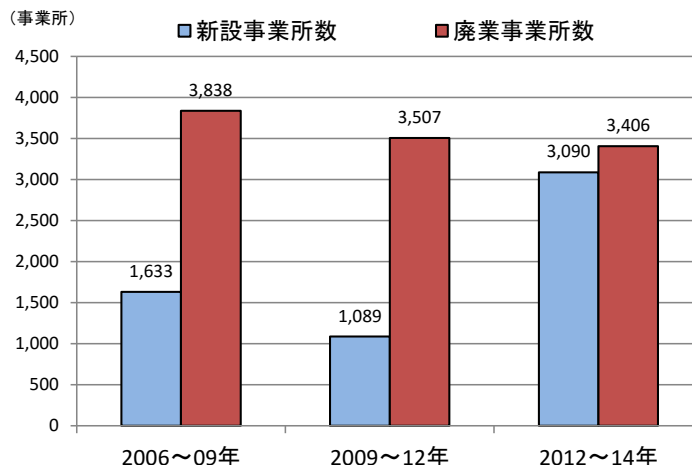
四国地域内の法務局管内別の法人設立登記件数をみると、松山地方方法務局管内は、2010～14年の5年間で約3,900の法人が設立されており、法人設立件数が四国地域内で最も多い地域となっています。また、総務省の経済センサスでは、本市の新設事業所数は、2012～14年が3,090件で、2006～09年の1,633件と比較すると、1,460件程度増加しています。今後、開業数の減少や廃業数の増加を抑えるために、創業と経営の両面からの支援に取り組むことが必要です。

図表13 四国地域内の地方方法務局管内別法人登記件数(2010～14年)



(注) 株式会社, 合名会社, 合資会社, 合同会社の本店設立登記件数の合計。(資料) 法務省「登記統計」

図表14 松山市の新設・廃業事業所数



(資料) 総務省「経済センサス」(平成21年:基礎調査、平成24年:活動調査、平成26年:基礎調査)

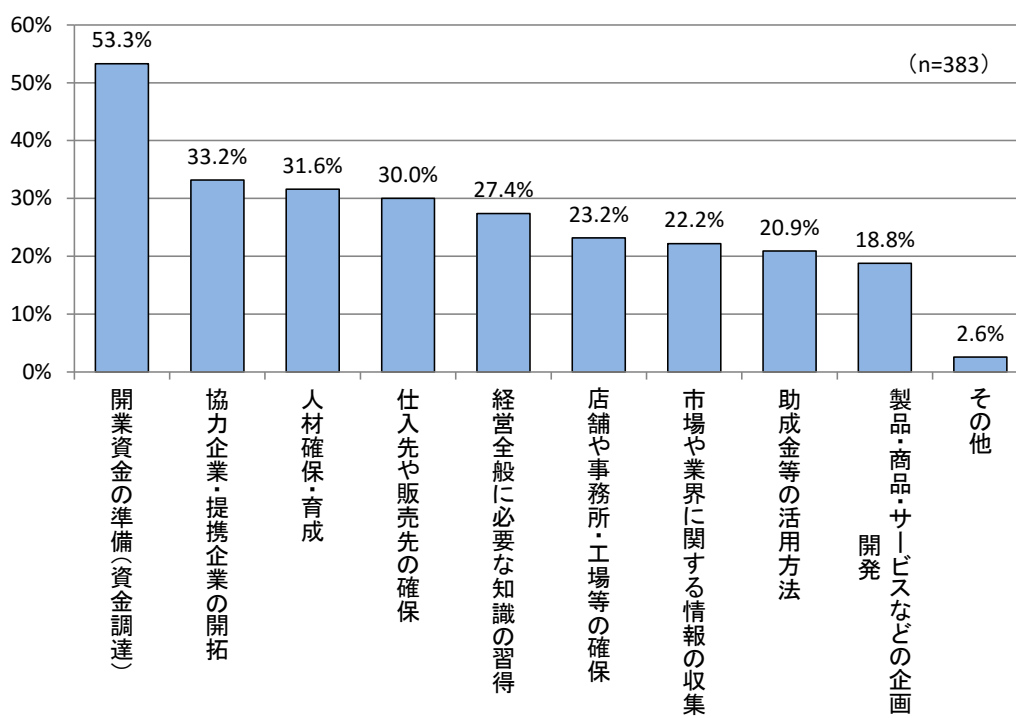
## ■創業を検討するに当たっての悩み・課題等

経済産業省の調査では、創業を検討するに当たっての悩み・課題の中で最も大きなものは「開業資金の準備」ですが、その他にも、「協力企業・提携企業の開拓」、「人材確保・育成」、「仕入先や販売先の確保」、さらには創業時に求められる各種の知識の習得や情報の収集に悩む創業者が多いことが分かります。こうした課題を克服して創業を後押しするためには、創業資金の提供や各種相談に対応する体制の整備が必要となります。

ベンチャー企業は、創業後にいわゆる「死の谷」と呼ばれる危機を迎え、事業継続が困難となるケースが多いとされています。「ワーキング会」でも、創業後の事業継続の難しさが指摘されており、創業者の発掘から成長までの支援、特に廃業リスクの大きい創業期に重点を置いた、資金・経営の両面から支援が必要です。

また、近年、一般創業だけでなく、全国的に、地域の課題解決につながるソーシャルビジネス<sup>3</sup>関連の融資実績が増加しています。中小企業庁の調査で、特定非営利活動法人の起業が地域・社会に与えた影響（医療、福祉のみ）をみると、「地域の安心安全、福祉医療の充実」が最も多く、次いで、「地域で生活する人々の生活の充足や質の向上」「やりがいのある就業機会の提供」となっていることから、多様化する社会課題の解決や雇用の機会を創出するソーシャルビジネスの担い手に対する支援も必要となっています。

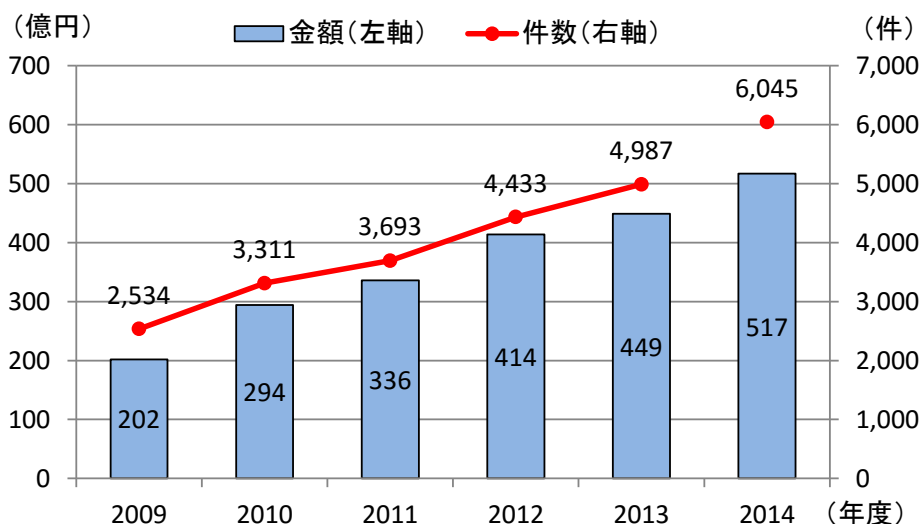
図表15 創業を検討するに当たっての悩み・課題



(資料) 経済産業省「平成25年度中小企業者における中小企業施策の認知度及び利用度の向上に向けた課題と広報の在り方に関するニーズ調査 報告書」(2014年2月)

<sup>3</sup> ソーシャルビジネス：社会や地域の課題解決を目的としたビジネス。企業のみならず、NPOや住民等も担い手として想定される。

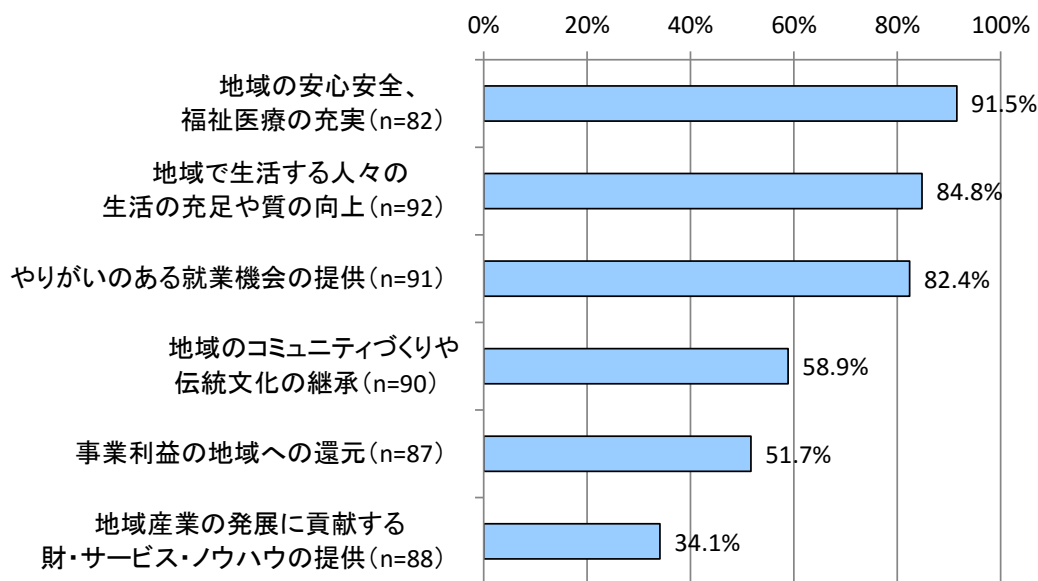
図表16 ソーシャルビジネス関連の融資実績の推移



(注) ソーシャルビジネス関連融資について、2013年度以前は「① NPO法人」「② 介護・福祉事業者」(①と②の重複分を除く)、2014年度はこれに「③社会的課題の解決を目的とする事業者」(①②除く)を追加したため、2013年度と2014年度のデータは接続しない。

(資料) 日本政策金融公庫「ソーシャルビジネス関連融資 年間6,000件・500億円を突破」(2015年4月30日)

図表17 特定非営利活動法人の起業が地域・社会に与えた影響(医療、福祉のみ)



(注) 各項目の割合は、地域・社会に与えた影響について「良い影響があった」、「ある程度良い影響があった」と回答した企業を集計している。また、主要業種として、「医療、福祉」と回答した企業を集計している。

(資料) 中小企業庁委託「起業の実態に関する調査」(2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(出所) 中小企業庁「中小企業白書 2013」



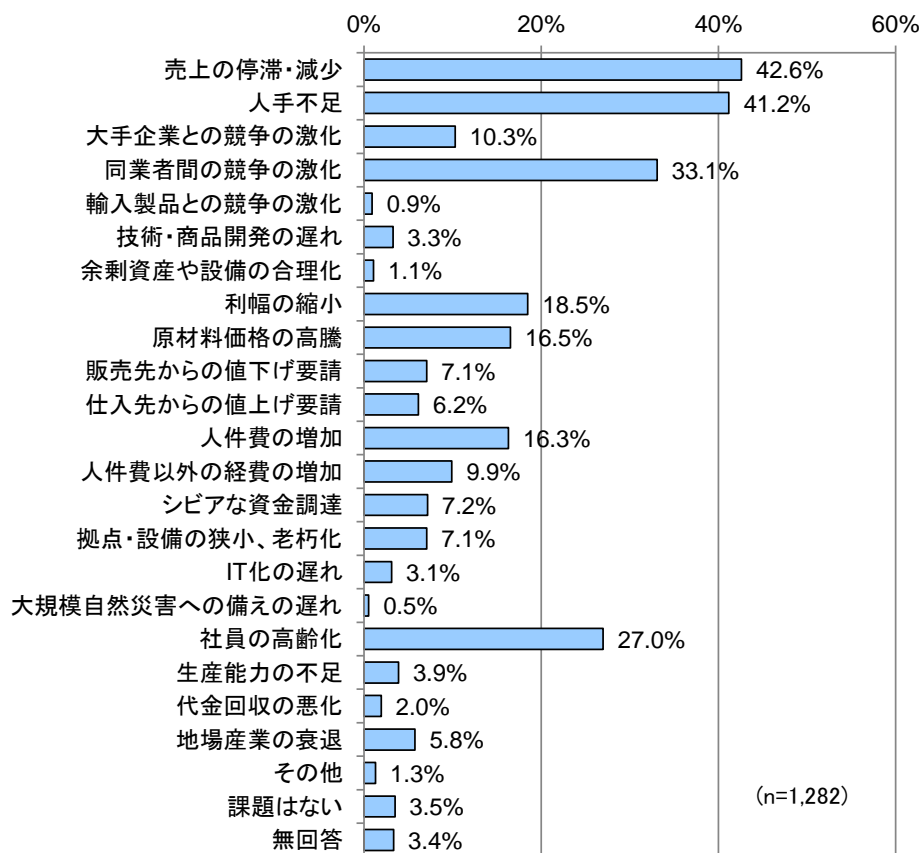
## 2. 中小企業の経営基盤強化

### ■市内中小企業の経営課題等

「松山市中小企業景況調査・分析」（2015年10月実施）では、業種全般を通じて、「売上の停滞・減少」、「人手不足」、「同業者間の競争の激化」、「社員の高齢化」を経営課題とする市内中小企業が多いことが分かりました。採用難による「人手不足」や「社員の高齢化」は、人件費の高騰をもたらし収益悪化にもつながることから、市内中小企業における緊急性の高い課題となっています。

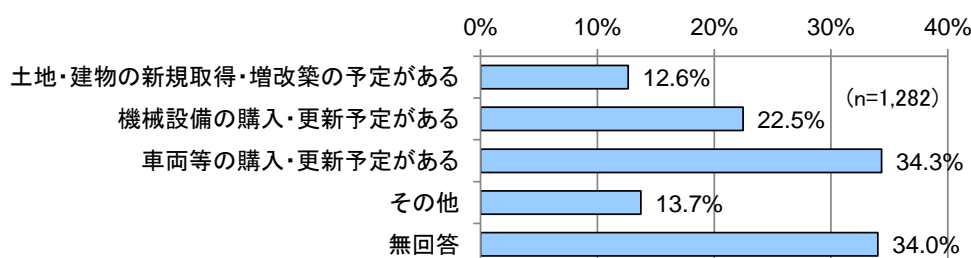
また、今後の設備投資で、3割強の企業が「車両等の更新・購入予定がある」、2割強の企業が「機械設備の購入・更新予定がある」としており、資金融資制度などの企業の設備投資を促進する支援策も必要です。

図表18 市内中小企業の経営課題



(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

図表19 今後の設備投資の予定



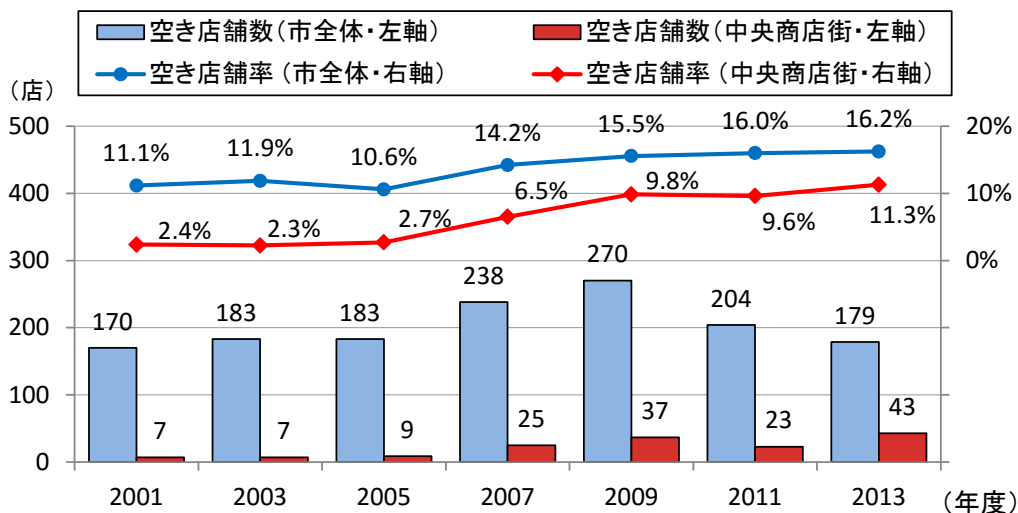
(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

## ■松山市内の空き店舗数・空き店舗率等

松山市では、市内総生産に占める割合が高い商業及びサービス業が集積する中心市街地の商店街で、空き店舗が増加しています。来街者等へのニーズ調査による実態把握を踏まえて、商店街の魅力向上や賑わい創出に向けて事業者が実施する事業を支援するとともに、空き店舗への事業者の出店を促進することが求められています。

また、銀天街L字地区の調査では、中心市街地の活性化に必要な「こと」を尋ねたところ、地元からは、「集客力のあるテナントの誘致」、「空き店舗対策や不足業種の導入」、「定期的なイベント開催」、「商店街と大型商業施設の連携」を求める回答が、市民(来街者等)からは、これらに加えて「品揃えの充実」、「営業時間の延長」を望む回答が多くみられました。この調査結果からも、中心市街地への魅力ある店舗の出店が重要であることが分かります。

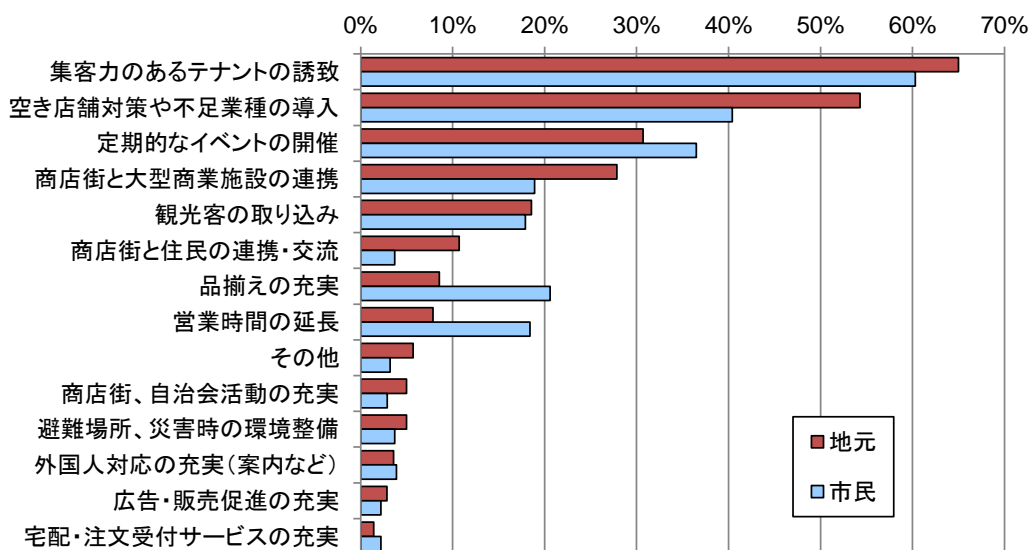
図表20 松山市内の空き店舗数・空き店舗率の推移



(注)2011年度については、データのない商店街を除く値。

(資料)(財)えひめ産業振興財団「商店街実態調査報告書」、松山市「松山市商店街実態調査」

図表21 銀天街L字地区の活性化に必要な「こと」



(注) 地元:銀天街L字地区の地権者、市民:一般市民

(資料) 銀天街L字地区再開発検討専門部会による調査結果(2016年2月)

### 3. 人材の確保

#### ■市内企業の採用状況等

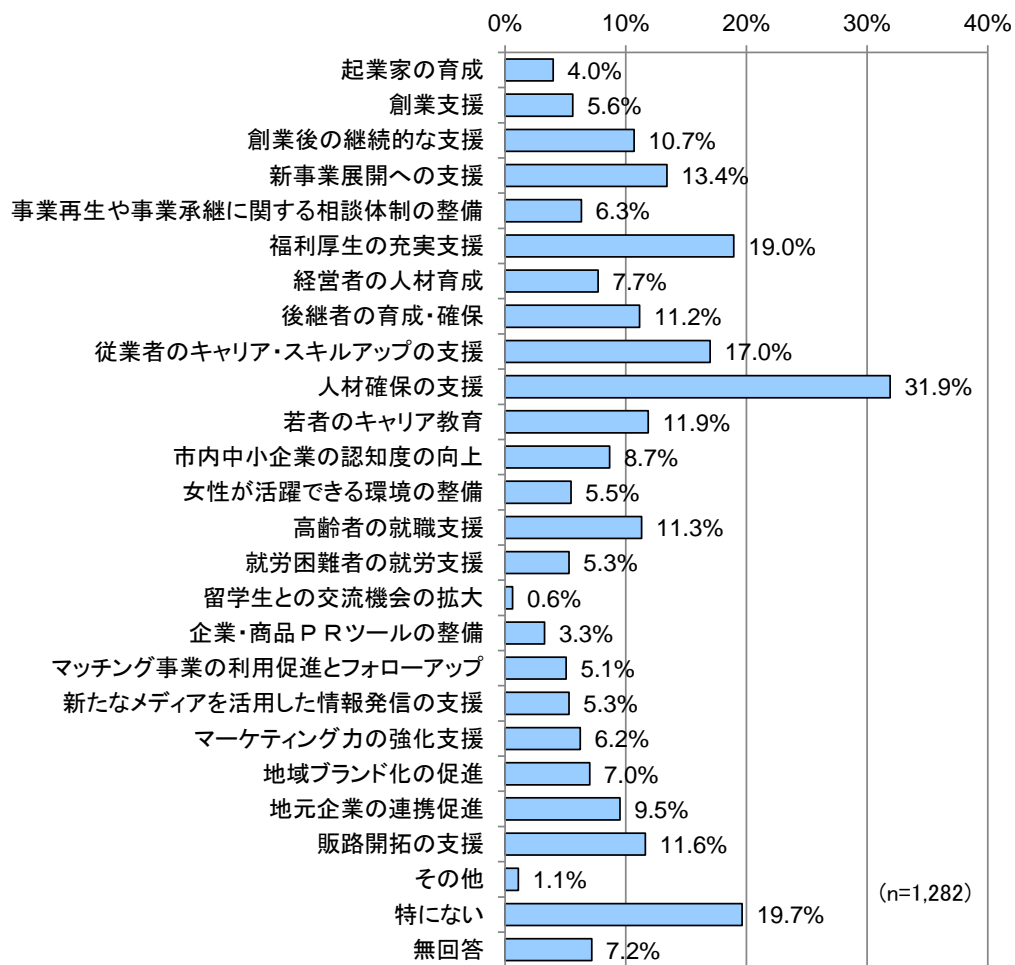
「松山市中小企業景況調査・分析」（2015年10月実施）で3割以上の企業が「人材確保の支援」を松山市に期待する支援策として回答していることから、市内中小企業にとって、人材の確保が経営上の最大の課題となっていることがうかがえます。

この調査で2014年度の新規採用者の出身地を尋ねたところ、県内在住者が91.8%を占め、県外からの採用は少数にとどまっています。

また、採用の考え方としては、「社外から即戦力人材を獲得する」よりも「社内の人材育成」を重視する企業が多く、人材定着のために3割以上の企業が「賃金の向上」、「福利厚生充実」、「職場環境の向上」に取り組んでいますが、多くの企業が「新規採用者に対する賃金助成」、「雇用量・研修に対する助成」への支援を松山市に期待しています。

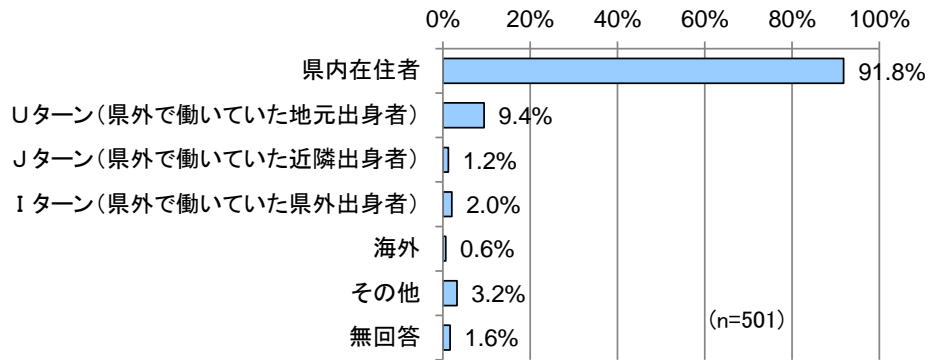
こうしたことから、若年者層の早期離職や特定分野での求人・求職のミスマッチ等を解消するなど、中小企業と求職者相互への支援によって、市内中小企業の人材確保を進める必要があります。

図表22 松山市に期待する支援策



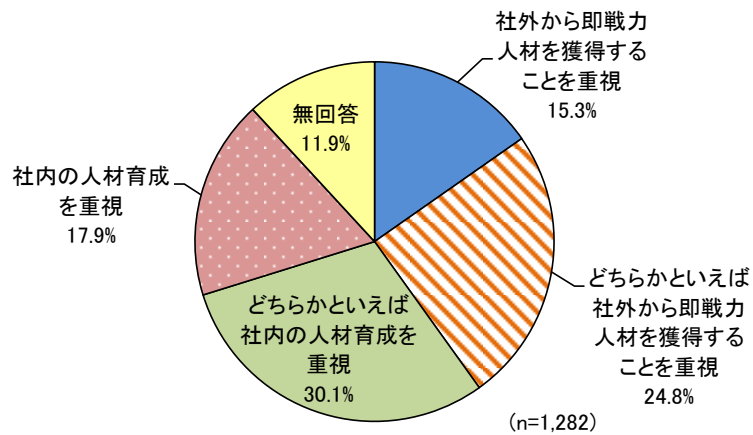
(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

図表23 2014年度における新規採用者の出身地域



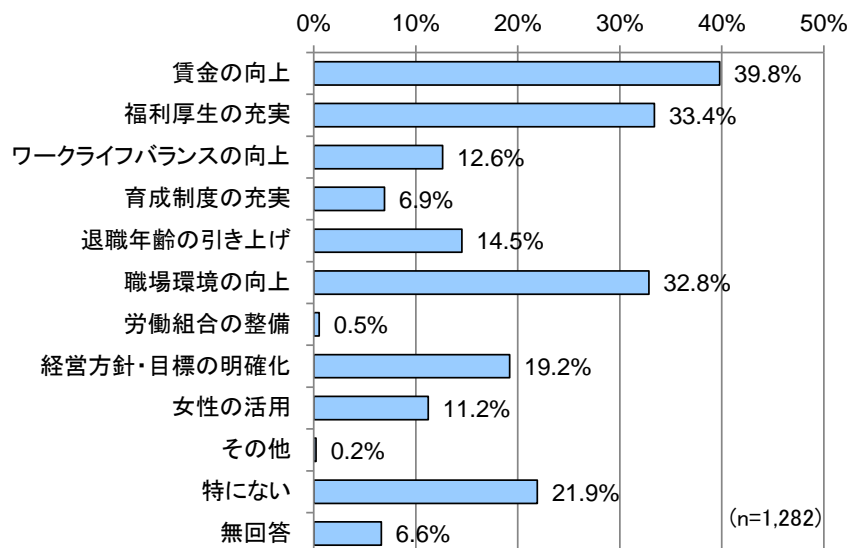
(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

図表24 採用にあたっての考え方



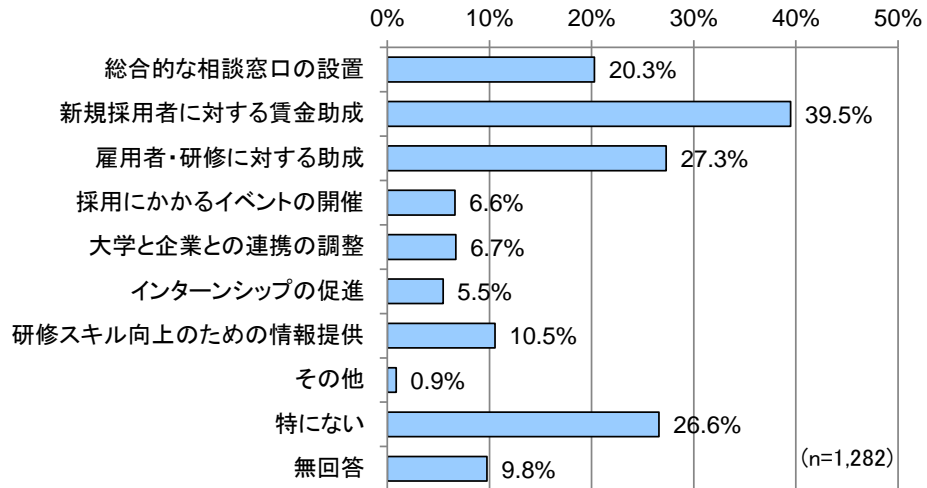
(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

図表25 人材定着のために実施している取り組み



(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

図表26 松山市に期待する人材確保・育成に関する支援策



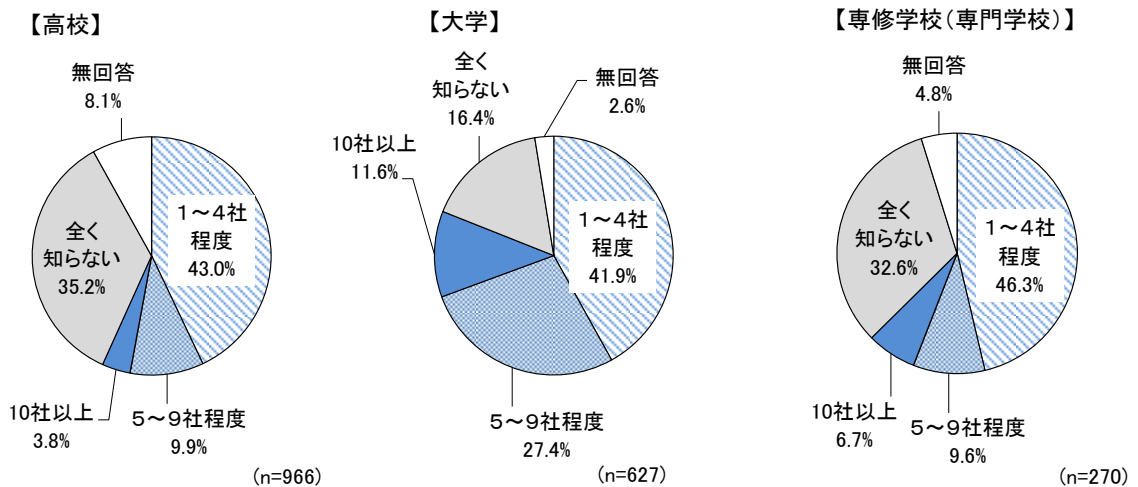
(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

### ■松山市内の高校生・大学生・専修学校生の市内本社企業の認知度

市内の高校生・大学生・専修学校生に対するアンケート調査の結果からみると、市内本社企業を5社以上知っている生徒・学生は10数%~40%弱と比較的少なく、高校生・専修学校生では、3割以上の生徒が市内本社企業を全く知らないと回答しており、市内の中小企業が学生に十分に認知されていないことがうかがわれます。

また、「ワーキング会」でも、企業側の採用活動の進め方や採用される若者のキャリア教育などの様々な問題や関係機関や学校と連携した取組の強化や市内中小企業の認知度の向上などの課題が指摘されており、市内中小企業への就職を促進するためには、企業の情報発信方法の改善や行政や関係機関による企業情報発信の支援が求められています。

図表27 松山市内の高校生・大学生・専修学校生の市内本社企業の認知度



(注) 2015年7月に、松山市内の高校・大学・専修学校の生徒・学生2,000人を対象にアンケート調査を実施(有効回収率93.2%)。「あなたは、松山市に本社がある企業を何社ぐらい知っていますか」という質問に対して、「1~4社程度」「5~9社程度」「10社以上」「全く知らない」の中から1つを選択する形式で回答を求めた。

(資料) 松山市「進学・就職に関するアンケート 報告書」

#### 4. 経営者・従業員の育成

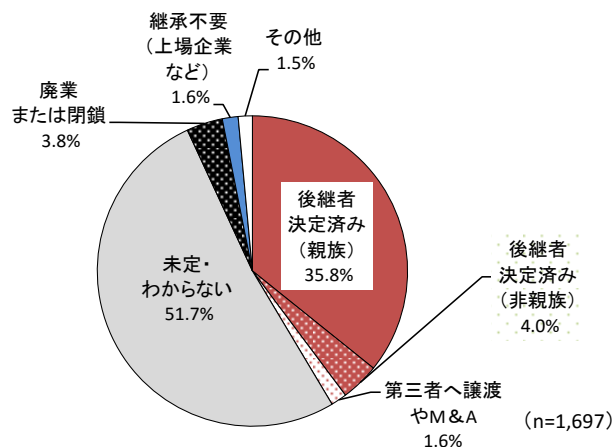
##### ■後継者の確保・事業承継の見通しと人材育成

「松山市中小企業等実態調査」（2012年11月実施）では、後継者が決まっている企業は4割程度にとどまっており、後継者や事業承継に不安を抱える中小企業が多いことが分かります。また、増収増益の事業所では「技術・精度・品質」、「営業力・交渉力」、「経営理念・戦略」とともに、「人材・教育・訓練」を自社の強みとする企業が多くなっています。

「松山市中小企業景況調査・分析」（2015年10月実施）では、市に期待する支援策として、17.0%の企業が「従業員のキャリア・スキルアップ」を、11.2%の企業が「後継者の育成・確保」をあげています。さらに、「市内中小企業への訪問調査」（2014年12月実施）でも、特に10名以下の小規模企業で、後継者問題や従業員が多様な業務を行えるようになるためのスキル向上が課題となっている実態が把握できました。

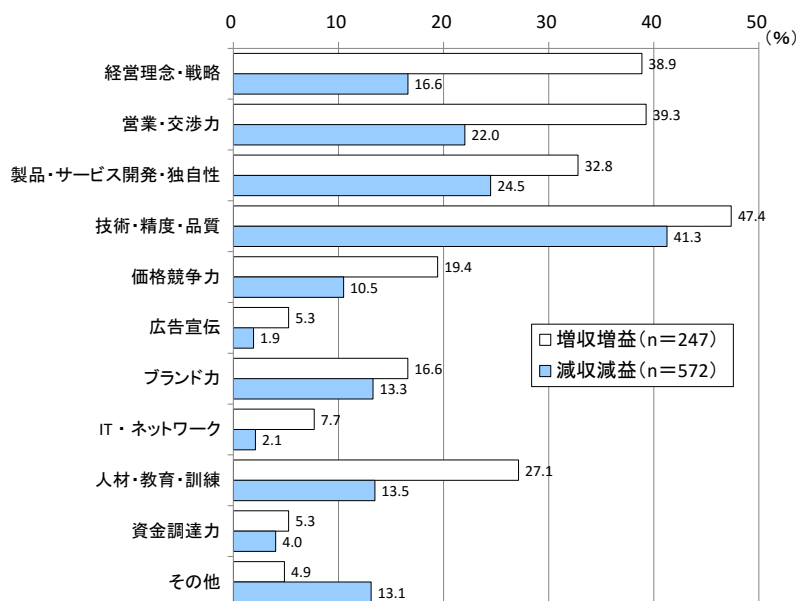
加えて、「ワーキング会」でも、中小企業は、経営者の成長が事業に大きな影響を与えるため、経営者の人材育成への支援が大きな課題であることが指摘されるなど、事業承継とともに経営者・従業員の両方の人材育成の支援が必要となっています。

図表28 松山市の中小企業後継者・事業承継の有無



(資料)「松山市中小企業等実態調査」(2012年11月実施)

図表29 松山市の中小企業の強み(増収増益・減収減益の別)



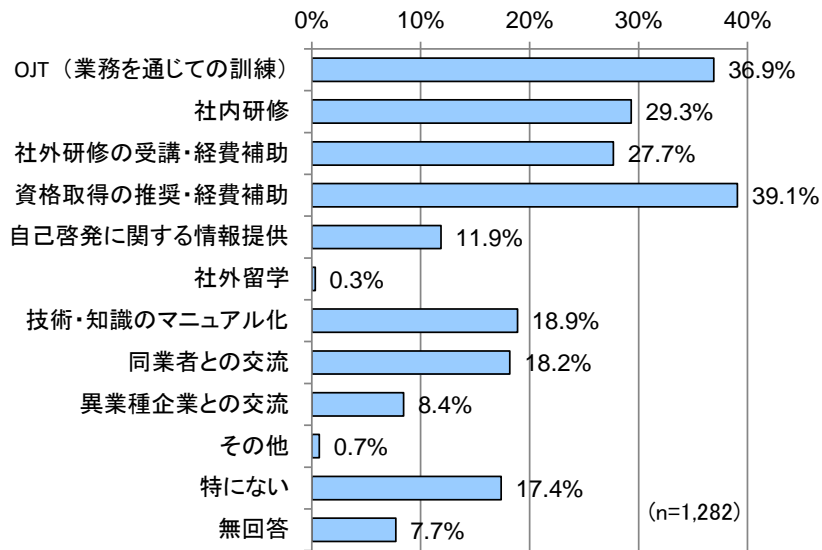
(資料)「松山市中小企業等実態調査」(2012年11月実施)

## ■市内中小企業の人材育成の取り組み・課題等

「松山市中小企業景況調査・分析」（2015年10月実施）では、市内中小企業が「資格取得の奨励・経費補助」、「OJT（業務を通じての訓練）」、「社内研修」「社外研修の受講・経費補助」などの人材育成に取り組み、従業員の能力向上に力を入れていることが分かります。

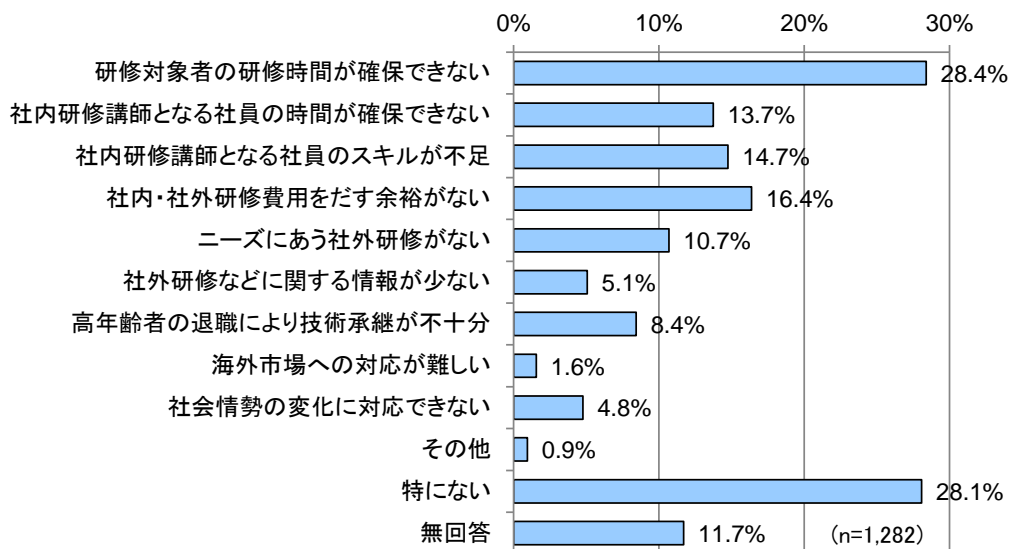
一方、人材育成における課題では、「研修対象者の研修時間が確保できない」ことをあげる企業が最も多くみられましたが、「社内・社外研修費用をだす余裕がない」ことを課題とする企業もあり、人材育成に取り組む企業に必要な費用等の支援も必要となっています。

図表30 人材育成のために実施している取り組み



(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

図表31 人材育成における課題



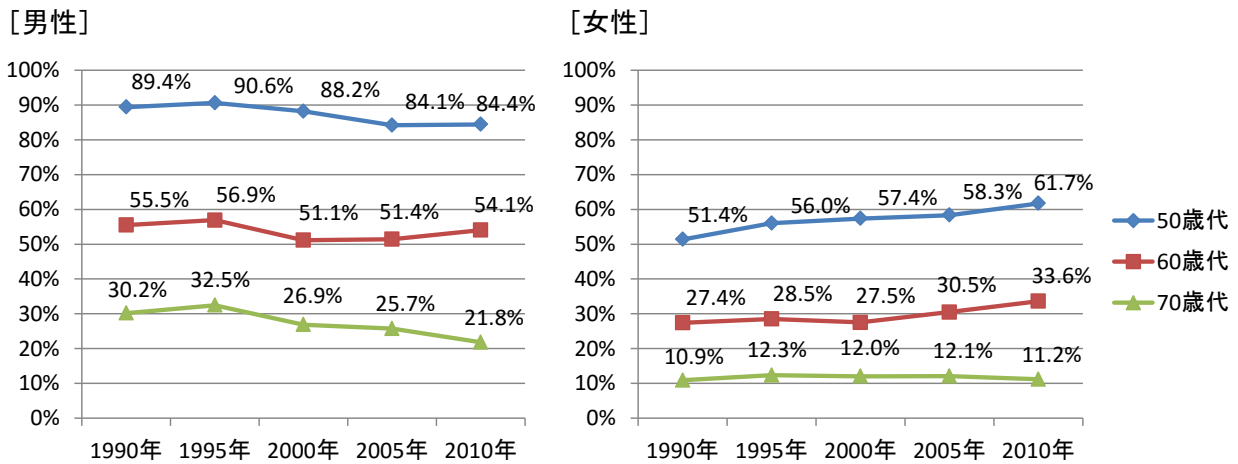
(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

## 5. 高齢者の就労促進

本市の男女別年齢別の就業率をみると、男女ともに上昇傾向にありますが、特に女性は50歳代、60歳代の就業率が上昇傾向にあることが分かります。

労働力人口の減少を補い、地域経済の活力を維持するためにも、60歳を超えても働き続けられる社会づくりが求められる中で、今後、高齢者の技能や技術などの人的資産の活用及び就業開拓による高齢者の雇用・就労支援が必要となります。

図表32 松山市の50歳代～70歳代の就業率の推移

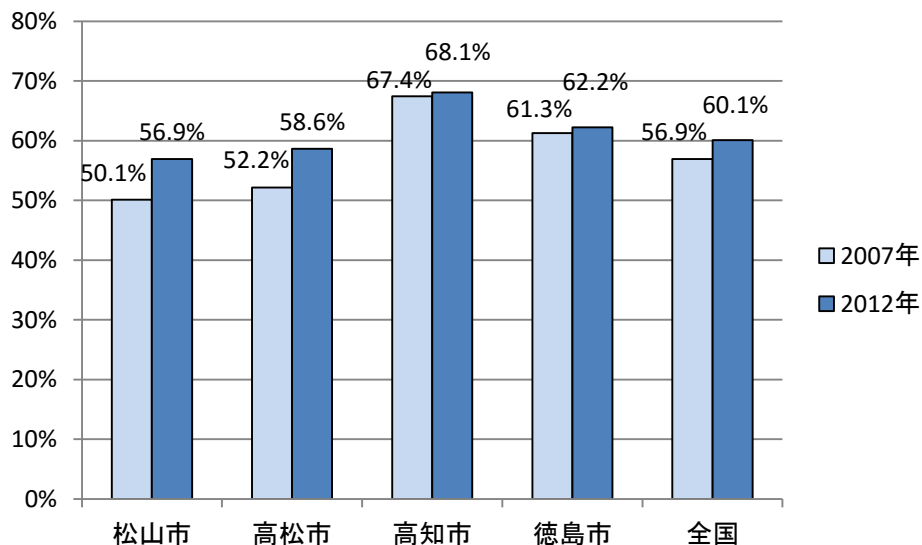


(資料) 総務省「国勢調査」

## 6. 女性の就労促進

本市では女性の就業者のうち、特に有配偶女性の就業率が四国4市（県庁所在市）で最も低くなっており、有配偶女性の離職からの復職、求職者・潜在的求職者の再就職に向けた支援が必要です。

図表33 四国四市有配偶女性(15～44歳)の就業率



(資料) 総務省「平成24年就業構造基本調査」



## 7. 販路の開拓

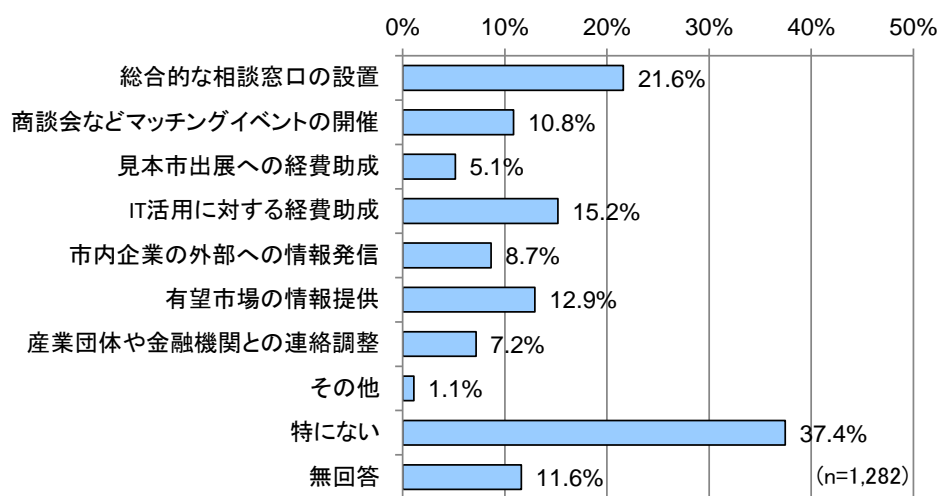
「松山市中小企業景況調査・分析」（2015年10月実施）では、販路開拓について、「総合的な相談窓口の設置」や「IT活用に対する経費助成」「商談会などのマッチングイベントの開催」といった支援が松山市に期待されていることが分かりました。

また、「市内中小企業への訪問調査」（2014年12月実施）では、「市内の中小企業との取引の拡大」や「複数の市内中小企業が共同した他分野への進出」を希望する意見もみられました。その一方で、技術力や製品に優れ他地域の企業と連携している企業であっても、情報発信が不十分なために、市内の中小企業にあまり知られておらず、十分に連携ができていないとする指摘もあり、販路拡大に向けた市内の中小企業による交流の場づくりなどの支援も必要と考えられます。

さらに、国・県、関係機関により様々な商談会が実施されている一方で、プレゼンでのアピール方法や終了後のフォローのノウハウがなく、十分な成果が得られていないとの指摘があり、展示会・商談会等の販路開拓の機会を有効に活用するためには、出展企業に対する出展前と出展後の両方の支援が求められています。

併せて、近年、国内市場が伸び悩む中で、アジアを中心とする海外市場が大きく拡大しており、海外市場への展開によって販路拡大を目指す企業への支援も重要となっています。

図表34 松山市に期待する販路開拓に関する支援策



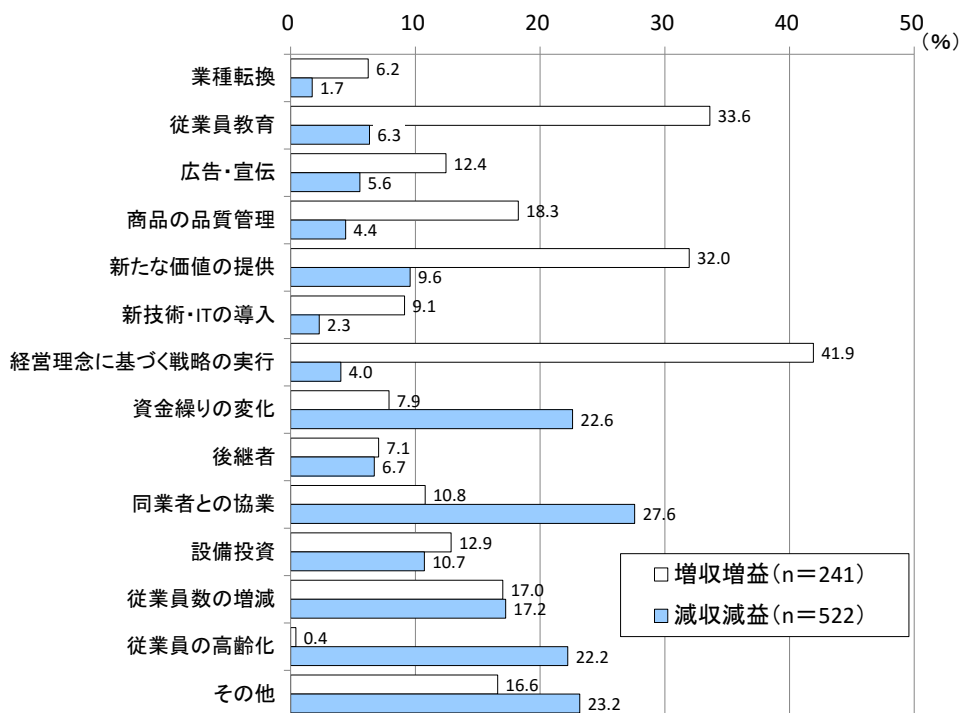
(資料)「松山市中小企業景況調査・分析」（2015年10月実施）

## 8. 付加価値の高い商品・サービスづくり

「松山市中小企業等実態調査」（2012年11月実施）の結果から、増収増益の事業所が内部要因としている事項をみると、「経営理念に基づく戦略の実行」、「従業員教育」とともに、「新たな価値の提供」を要因として挙げる企業が多いことが分かります。「松山市中小企業景況調査・分析」（2015年10月実施）では、市内中小企業の中には、「実績を背景とする信用力」や「地域との密着度」「製品・サービスの品質」を強みとしている企業が多いことも分かりました。

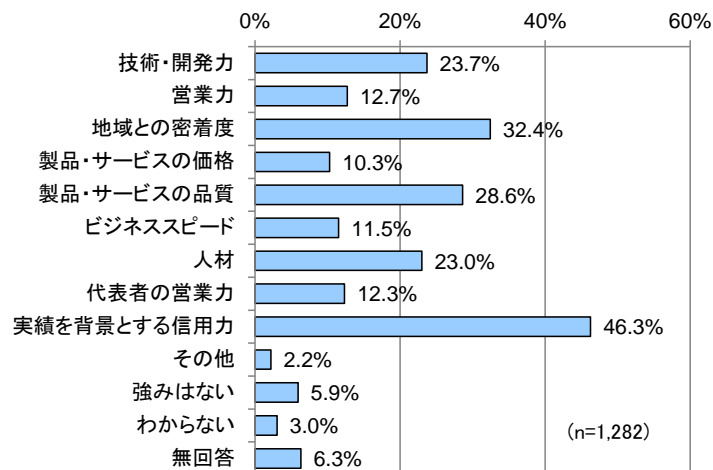
市内中小企業がもつ強みをさらに高めていくためには、こうした付加価値の高い商品づくりに継続して取り組んでいくことが求められており、競争力のある商品・サービスの開発に対する支援が必要となっています。

図表35 増収増益(減収減益)の内部要因



(資料) 「松山市中小企業等実態調査」(2012年11月実施)

図表36 市内企業の強み



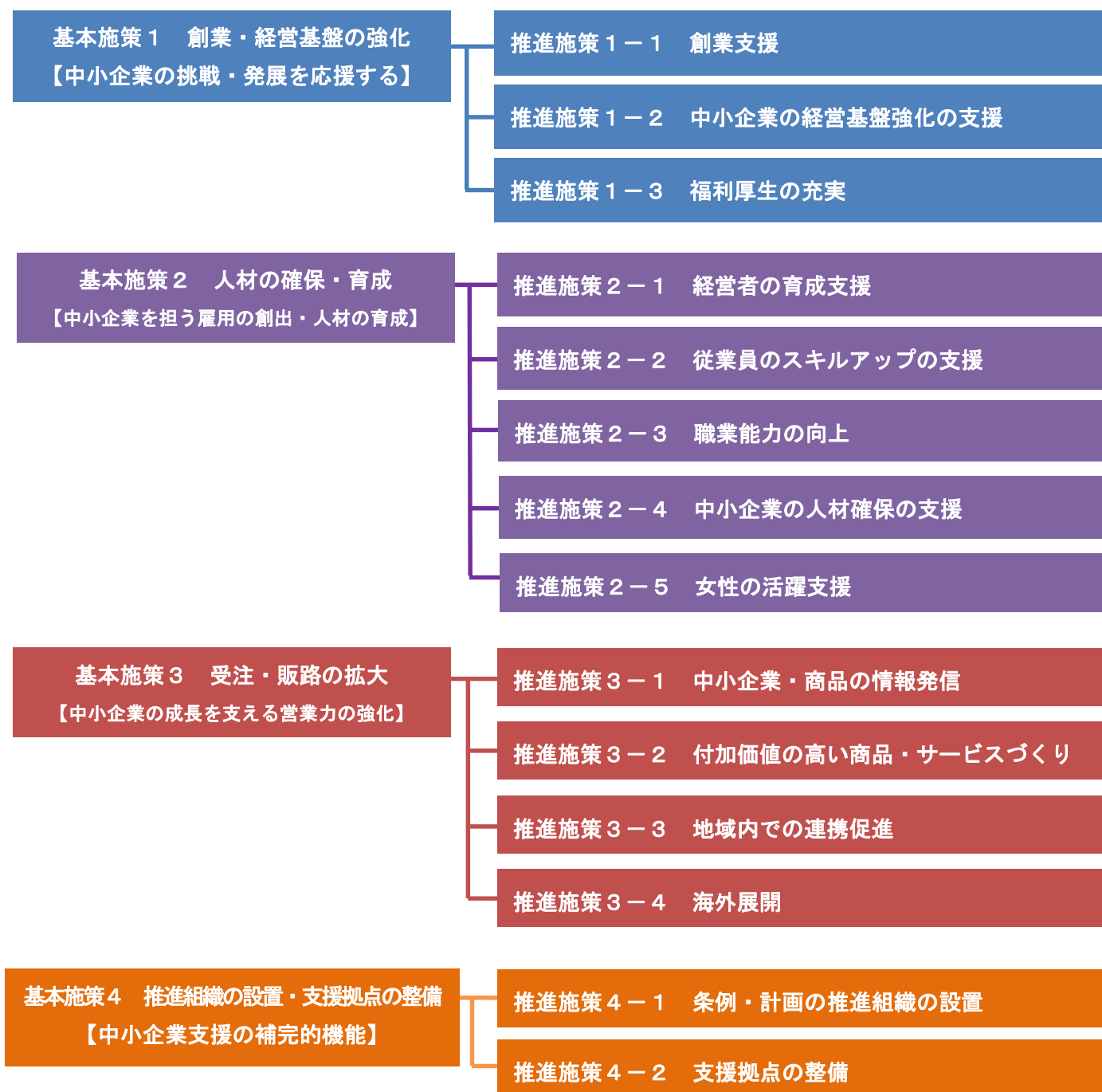
(資料) 「松山市中小企業景況調査・分析」(2015年10月実施)

## 第4章 展開する施策

### 1. 展開する基本施策・推進施策

前章までの現状・課題を受けて、本計画では、4つの基本施策を柱に、それぞれの基本施策を推進する14の推進施策に取り組むことで、本市中小企業の振興を促進します。

#### － 4つの基本施策と14の推進施策 －



## 2. 基本施策ごとの方向性や目標値等

施策の柱となる 4 つの基本施策ごとに計画期間中に重点的に取組む施策とその目標値を設定し、関係機関との連携によって、それぞれの推進施策に取り組むことで、基本施策の数値目標の達成を目指します。

### 基本施策 1 創業・経営基盤の強化

#### 【方向性】

企業経営や新たなビジネス創出に関する支援に取り組み、中小企業の創業・経営基盤の強化を進めます。

#### 【施策内容】

- 本市の「中小企業支援拠点」を中心に、関係機関と連携したワンストップ相談窓口の設置やセミナー、創業後間もない事業所の支援のほか、資金融資・利子補給補助など、創業者のチャレンジを支援します。
- 創業から創業後の経営指導等を行う創業・経営サポーターを配置し、中小企業訪問・受付相談窓口による支援を行います。
- クリエイティブ関連産業<sup>4</sup>の創出のため、クリエイティブ関連企業やクリエイターに対する支援に取り組みます。
- 単独実施が困難な中小企業の福利厚生確保について、共同で取り組む互助制度「勤労者福祉サービスセンター」の機能の充実に努めます。

#### 【数値目標】

重要業績評価指標<KPI> <sup>5</sup> (単位)	基準値 (H26年度)	目標値 (H32年度)	該当推進施策
市の支援制度や支援制度を利用した創業者数 (人) ※累計	18	126	推進施策 1-1 推進施策 4-2
市の支援制度や関係機関との連携事業により創業した中小企業事業所数 (事業所) ※累計	34	238	推進施策 1-1 推進施策 4-2
創業・経営に関する訪問・受付相談件数 (件) ※累計	3,186	21,186	推進施策 1-1 推進施策 1-2
市内クリエイターと事業者のビジネスマッチング件数 (件) ※累計	9	70	推進施策 1-1 推進施策 3-1
勤労者福祉サービスセンターの会員数 (人) ※累計	5,881	7,300	推進施策 1-3

<sup>4</sup> クリエイティブ関連産業：デザイン、写真、イラスト、映像、広告、web等のコンテンツ制作に関連する産業。

<sup>5</sup> 重要業績評価指標 (KPI)：Key Performance Indicator の略で、施策ごとに達成すべき成果の目標を定めたもの。

## 基本施策2 人材の確保・育成

### 【方向性】

良好な労働環境の整備や若年者に対するキャリア教育の推進によって、中小企業の事業活動に必要な人材の確保・育成・定着に繋がります。

### 【施策内容】

- 経営者や従業員向けの研修等の参加を促進するため、その費用について支援を行います。
- 就業機会の向上のため、正社員化に向けた職業訓練奨励金や就労資格の取得助成などによる支援を行います。
- 若年者の定着のため、中小企業と求職者相互に対する支援を行い、若年者層の早期離職や特定分野での求人・求職のミスマッチ等の解消に努めます。
- 将来の地域経済を支える人材を育成・確保するため、市内の児童・生徒・学生等に対し、中小企業との交流を通じ、職業観を醸成するなどのキャリア教育を推進する取組を支援します。
- 働く・働きたい女性を応援するため、求職者・潜在的求職者の再就職に向けたセミナーや職場実習機会の提供など、女性の就労を促進するための支援に取り組みます。
- 家事・育児との両立を目指す女性等の雇用を創出するとともに、中小企業の業務生産性や効率性を高めるため、IT関連インフラの整った本市の強みを活かしたテレワーク業務の拡大を目指します。

### 【数値目標】

重要業績評価指標<KPI> (単位)	基準値 (H26年度)	目標値 (H32年度)	該当推進施策
人材育成補助金の補助利用件数(件) ※累計	143	1,583	推進施策 2-1 推進施策 2-2
訓練奨励金認定者の正規雇用者数(人) ※累計	80	195	推進施策 2-3
本市の就労支援制度を活用した若年求職者のうち就業に至った人数(人) ※累計	—	120	推進施策 2-4
健全な職業観・勤労観に関する講座開催回数(件) ※累計	—	90	推進施策 2-4
本市の就労支援制度を活用した女性求職者のうち就業に至った人数(人) ※累計	—	180	推進施策 2-5
本市指定事業所の在宅就業者数(人)	161	550	推進施策 2-5

### 基本施策3 受注・販路の拡大

#### 【方向性】

松山圏域内の企業に対する商談力の向上及び販路開拓の促進、並びに関係機関との連携による台湾などの海外市場への販路開拓支援の強化によって、中小企業の販路の拡大に繋がります。

#### 【施策内容】

- 松山圏域の中小企業の稼ぐ力を強化するため、地方金融機関等の関係機関と連携し、首都圏を含む県外の大手流通業のバイヤー<sup>6</sup>との商談会を実施するなど、戦略的な販路開拓を支援します。
- 国内市場が伸び悩む中で、アジアを中心とする海外市場が大きく拡大しているため、台湾など、海外との取引に意欲のある中小企業を支援します。

#### 【数値目標】

重要業績評価指標<KPI> (単位)	基準値 (H26年度)	目標値 (H32年度)	該当推進施策
松山圏域企業の商談件数(件) ※累計	—	1,200	推進施策 3-1 推進施策 3-2 推進施策 3-3
台湾企業との連携及び販路開拓・事業所進出企業数(企業) ※累計	1	6	推進施策 3-4

### 基本施策4 推進組織の設置・支援拠点の整備

#### 【方向性】

中小企業の振興に必要な推進組織及び中小企業の支援拠点の整備を行います。

#### 【施策内容】

- 経済団体や金融機関、NPO等で構成される「中小企業振興円卓会議」(以下「円卓会議」という。)が主体となって行う、中小企業振興に関する地域の課題解決に向けた調査・検証などの推進活動を支援します。
- 創業・経営等に関する支援を行う「中小企業支援拠点」を設置し、関係機関との連携によって、新たな事業の創出や経営基盤の強化を行い、地域経済の活性化を目指します。

#### 【数値目標】

重要業績評価指標<KPI> (単位)	基準値 (H26年度)	目標値 (H32年度)	該当推進施策
市の支援制度や関係機関との連携事業により創業した中小企業事業所数(事業所) ※累計<再掲>	34	238	推進施策 1-1 推進施策 4-2

<sup>6</sup> バイヤー：流通業において、仕入れ商品の選定や価格交渉、買い付け等を行う人材。

### 3. 推進施策ごとの取組内容

ここでは、基本施策ごとに展開する推進施策とその取組内容を示します。

なお、各推進施策の取組で実施する補助制度や相談業務などの各種支援事業は、毎年度、予算編成の中で精査し、事業ごとに評価指標等を別に定めて取り組むことで、基本施策の目標値達成を目指します。

#### **基本施策 1：創業・経営基盤の強化【中小企業の挑戦・発展を応援する】**

##### 推進施策 1-1：創業支援

###### **【取組内容】**

###### **○起業家の育成**

本市の法人設立数は四国の中でも最も多く、創業意欲を持つ人が多いと考えられるので、創業を目指す人に対し、創業者のセミナーなどの交流会を通して、起業家とのネットワークづくりを支援することで、起業家精神を醸成していきます。

###### **○創業時の相談体制の強化**

創業支援窓口の開設や創業に関するサポーター等による相談体制の強化によって、創業意欲を持つ人に対し、堅実な経営ができるように、創業時の事業計画の立案への助言等を行います。

###### **○創業資金の支援**

創業資金利子補助金等、既存の資金調達支援メニューの利用を促進するとともに、新たな融資制度や各種ファンドの創設など、多様な資金供給方法の創出並びに情報提供に積極的に取り組むことによって、創業時に必要となる資金調達の支援を拡充します。

###### **○女性やシニアを対象にした創業支援**

女性のコミュニケーション能力の高さやネットワーク構築能力を生かしながら、ビジネスアイデアを形にするため、女性向けの創業セミナー等を通して、女性の創業を促進します。また、今後、元気な高齢者の増加が見込まれることから、高齢者の雇用・就労支援を行うとともに、技能や技術などの人的資産を活かして創業する高齢者を支援します。

###### **○ソーシャルビジネスの創業に対する支援**

高齢化の進行に伴う介護需要の高まりや子育て支援、環境問題への対応等、地域の様々な社会的課題の解決を目的として活動している NPO 等のソーシャルビジネスについて、関係機関との連携によって、支援を強化します。

## ○創業後の継続的な支援

創業支援は、事業の立ち上げ時だけではなく、事業が軌道に乗るまでの数年間を継続的に支援することが重要になるため、関係機関及び各分野の専門家との連携によって、企業の成長段階に応じた支援を強化します。

### *推進施策1-2：中小企業の経営基盤強化の支援*

---

#### 【取組内容】

##### ○経営資金の支援

各融資制度の運用によって、中小企業の経営の安定及び設備の近代化等に必要な資金融通を円滑にし、中小企業の健全な育成に繋げ、地域経済の活性を促進します。

##### ○新事業展開に関する各種情報の提供

新分野への参入や新規事業の立ち上げ等、新たな事業展開に取り組む中小企業に対し、関係機関等の支援制度など、必要な情報を提供します。

##### ○新規事業立ち上げの相談体制の強化

経営に関するサポーターが中小企業訪問して経営指導等を行うとともに、関係機関との連携によって、事業展開に向けた技術面・経営面等に関する相談体制を強化します。

##### ○新事業展開を促進する連携の推進

異業種間マッチングや交流機会の提供を行うことで中小企業の事業連携を促進し、取引の拡大を目指します。

また、中小企業・大学・金融機関・経済団体等との連携によって、先端素材関連産業、ICT サービス関連産業など、成長が見込まれる新たな産業分野の新事業創出を支援します。

##### ○地域商店街や中心市街地の活性化

市内総生産に占める割合が高い商業及びサービス業が集積する中心市街地の商店街で、来街者や商店主、さらには地域住民へのニーズ調査を行い、地域の商店街も含め、空き店舗の活用促進等の商店街振興に必要な事業を支援することで、商店街の魅力向上や商店街の賑わいに繋げるなど、良好な商業空間やコミュニティ機能の強化に取り組みます。

##### ○事業再生に関する相談体制の強化

関係機関や専門家との連携によって、市場の縮小や競合などで経営が悪化している中小企業を対象とした事業再生への相談体制を強化します。



**【取組内容】**

**○福利厚生の実施**

就業環境の整備・改善を促進するとともに、単独実施が困難な中小企業の福利厚生の確保について、共同で取り組む互助制度「勤労者福祉サービスセンター」の機能の充実に努めます。

## **基本施策2：人材の確保・育成【中小企業を担う雇用の創出・人材の育成】**

### *推進施策2-1：経営者の育成支援*

---

#### **【取組内容】**

##### **○経営者の人材育成**

中小企業が成長するためには、経営の基礎となる様々な知識や経験を身につけ、経営者自身が成長することが不可欠であるため、経営者の学びのきっかけづくりを支援するとともに、関係機関が提供する経営者向け研修メニュー等の活用や経営者同士の交流も含め、経営者の育成につながる機会を提供します。

##### **○後継者の育成・確保**

経営者が早期に後継者を確保し、将来の経営者としての育成に着手できるように、経営者が事業承継について学ぶ機会や相談の場を提供します。また、関係機関と連携して、M&A<sup>7</sup>に関する情報提供・相談等を行うことで、円滑な事業承継を支援します。

### *推進施策2-2：従業員のスキルアップの支援*

---

#### **【取組内容】**

##### **○従業員のキャリア・スキルアップの支援**

従業員のスキルアップは企業の業績に大きく影響しますが、中小企業が単独でスキルアップに取り組むことは困難な場合が多いため、こうした中小企業の従業員を対象に、技術習得のための支援や、関係機関によるセミナーを通じて、キャリアアップ・スキルアップにつながる機会を提供します。

### *推進施策2-3：職業能力の向上*

---

#### **【取組内容】**

##### **○求職者に対する職業能力向上の支援**

職業能力の向上のため、正社員化に向けた職業訓練奨励金や就労資格の取得助成などによる支援を行います。

### *推進施策2-4：中小企業の人材確保の支援*

---

#### **【取組内容】**

##### **○人材確保の支援**

中小企業は人材の流動性に乏しく、人材の固定化・高齢化が進みやすい傾向にあります。

---

<sup>7</sup> M&A：企業の「合併」(Merger)と「買収」(Acquisition)のことで、後継者がいない企業が事業を継続するための手段の一つ。

また、新卒者の入社後 3 年以内の早期離職率が高まっていることから、若年者が定着するように、中小企業と求職者相互に対する支援を行い、若年者層の早期離職や特定分野での求人・求職のミスマッチ等の解消に努めます。

市内の大学等との連携によって、新規学卒者や本市への就職を希望する学生、留学生など、地域の産業を支える人材の確保に努めます。

高齢者の幅広い求職ニーズに応えるため、求職相談から就業まで一貫してサポートする高齢者就労総合相談窓口を効果的に活用し、多様な就業機会の提供を行います。

## ○若年者のキャリア教育

中小企業での社会見学や就業体験等は、地域産業について学んだり、経営者と直接の接点をもつことで、地元企業に親しみを感じ、理解を深めてもらうきっかけになります。

若年者の職業観を醸成し、地元での就職意欲を高めるため、中小企業や関係機関、教育機関との連携のもと、中小企業での社会見学や就業体験等を通じたキャリア教育を推進します。

## ○中小企業の認知度の向上

学生本人とその保護者の大手企業志向が強まっているほか、優良ながらも若年者に知られていない中小企業が多く、中小企業への就職を希望する若年者が減っていることが人材確保の困難さにつながっています。このため、関係機関との連携によって、中小企業に対する学生のイメージを変えるための意識啓発や中小企業の情報発信を行うことで、認知度の向上に取り組みます。

## 推進施策 2 - 5 : 女性の活躍支援

### 【取組内容】

#### ○女性が活躍できる環境の整備

女性の活躍推進への必要性が高まっているため、求職者・潜在的求職者の再就職に向けたセミナーや職場実習機会の提供など、女性の就労を促進するための支援に取り組みます。

女性がいきいきと働ける職場環境をつくるため、中小企業の経営者や管理職等を対象に、意識改革に役立つセミナーや交流会等を行うことによって、仕事と仕事以外の生活が両立する環境づくりを進めるなど、ワークライフバランスを推進する中小企業への支援に取り組みます。

また、家事・育児との両立を目指す女性等の雇用を創出するとともに、中小企業の業務生産性や効率性を高めるため、IT 関連インフラの整った本市の強みを活かしたテレワーク<sup>8</sup>業務の拡大を目指します。

<sup>8</sup> テレワーク：IT 関連インフラの活用による、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方。

## **基本施策3：受注・販路の拡大【中小企業の成長を支える営業力の強化】**

### *推進施策3-1：中小企業・商品の情報発信*

---

#### **【取組内容】**

##### **○中小企業・商品PRツールの整備**

中小企業の製品の販路を開拓するためには、中小企業そのものや企業が扱う商品の情報発信力の強化が必要であるため、県や関係機関等との連携によって、中小企業やその商品をPRするツールを整備します。

##### **○マッチング事業の利用促進とフォローアップ**

市や関係機関が実施する商談会等の販路開拓・拡大事業の情報提供、関係機関との連携による商談会参加企業へのプレゼン等の指導を行うとともに、商談会終了後の助言等によって、商談の成約率の向上に繋がります。

##### **○官公需への配慮**

官公需発注では、透明性の向上と公正な競争を確保し、分離・分割発注など、地元企業に配慮した入札方法によって、中小企業の受注機会の増大に努めます。

### *推進施策3-2：付加価値の高い商品・サービスづくり*

---

#### **【取組内容】**

##### **○競争力のある商品・サービスの開発支援**

中小企業の稼ぐ力を強化するため、金融機関等の関係機関と連携し、首都圏を含む県外の大手流通業のバイヤーとの商談会を実施するなど、戦略的な販路開拓を支援します。

##### **○マーケティング・ブランディング力の強化支援**

付加価値の高い商品・サービスを開発するため、市場ニーズの動向等を的確に把握したマーケティング・ブランディング力の強化を支援します。

##### **○地域資源のブランド化の促進**

地域資源のブランディング・プロモーションを行うことで、高付加価値化・差別化を図り、商品・サービスのブランド力向上を支援します。

### 推進施策3-3：地域内での連携促進

---

#### 【取組内容】

##### ○地元中小企業との連携の促進

中小企業同士のマッチングを行う異業種交流会の開催等の支援によって、新たな事業連携や新商品発掘の機会などを提供することで、中小企業の販売力の向上や販路の拡大に繋がります。

### 推進施策3-4：海外展開

---

#### 【取組内容】

##### ○海外市場開拓の支援

国内市場が縮小傾向にある中、中小企業の成長や事業継続のために、アジアを中心とする海外市場への展開の重要性が高まっており、関係機関との連携によって、海外市場の開拓支援を強化します。

## **基本施策 4：推進組織の設置・支援拠点の整備【中小企業支援の補完的機能】**

### *推進施策 4-1：条例・計画の推進組織の設置*

---

#### **【取組内容】**

##### **○中小企業振興円卓会議の設置**

経済団体や金融機関、NPO 等で構成される「円卓会議」が主体となって行う、中小企業に関する地域の課題解決に向けた調査・検証などの推進活動を支援します。

### *推進施策 4-2：支援拠点の整備*

---

#### **【取組内容】**

##### **○中小企業支援拠点の整備**

創業・経営等に関する支援を行う「中小企業支援拠点」を設置し、関係機関との連携によって、新たな事業の創出や経営基盤の強化を行い、地域経済の活性化を目指します。

## 第5章 計画の推進体制と進捗の管理

### 1. 計画の推進体制

本計画の基本施策等の推進には、中小企業の自主的な努力を尊重し、関係機関等がそれぞれの役割を果たしながら、地域全体で連携・協力して取り組んでいく必要があります。

#### (1) 松山市の責務

松山市は、本計画に位置づけられた施策を着実に実施するため、施策を実施するための予算措置を行い、施策実施に必要となる各種制度や拠点等を整備するとともに、国、関係地方公共団体、中小企業関係団体、金融機関、学校、企業、市民等と連携・協力して、各種の取組を推進します。

#### (2) 中小企業の努力

中小企業は、自主的な努力による経営改善や産学官連携による技術力の高度化等によって、経営基盤の強化に努めるとともに、環境との調和をとりながら事業活動に努めていくことが求められます。

また、地域の雇用と経済を支える中小企業には、市や関係団体による各種支援を積極的に活用し、事業活動を通じて地域社会及び市民生活の向上に貢献していくことが期待されています。

#### (3) 中小企業関係団体の役割

商工会議所や商工会をはじめとした中小企業関係団体は、中小企業の自主努力及び創意工夫による取組をそれぞれの立場で積極的に支援していくことが求められており、市や関係機関が実施する中小企業振興施策への協力が期待されます。

#### (4) 大企業の役割

大企業には、自社事業の発展によって雇用の維持・拡大、投資の継続等を行うことで、市内経済の発展に貢献するといった役割に加え、本市の中小企業振興施策への協力、市内中小企業の成長につながる取引の拡大や中小企業の自助努力を支える様々な連携・協力が期待されます。

#### (5) 金融機関の役割

金融機関は、円滑な資金の供給及び経営相談等を通じて中小企業の発展に貢献していくことが期待されます。

#### (6) 学校の自主的な協力

大学及び専修学校は、市内企業で活躍できる専門的な技術や能力を備えた人材を育成するとともに、産学官の連携等によって、新たな産業技術の開発と市内企業の技術力の向上等に貢献することが期待されています。

地域の次世代を担う人材を育成する小学校、中学校、高校等の学校では、中小企業と連携・協力して、職場体験活動やその他の職業に関する理解を深める学習を実施していくことが期待されます。

#### (7) 市民の理解及び協力

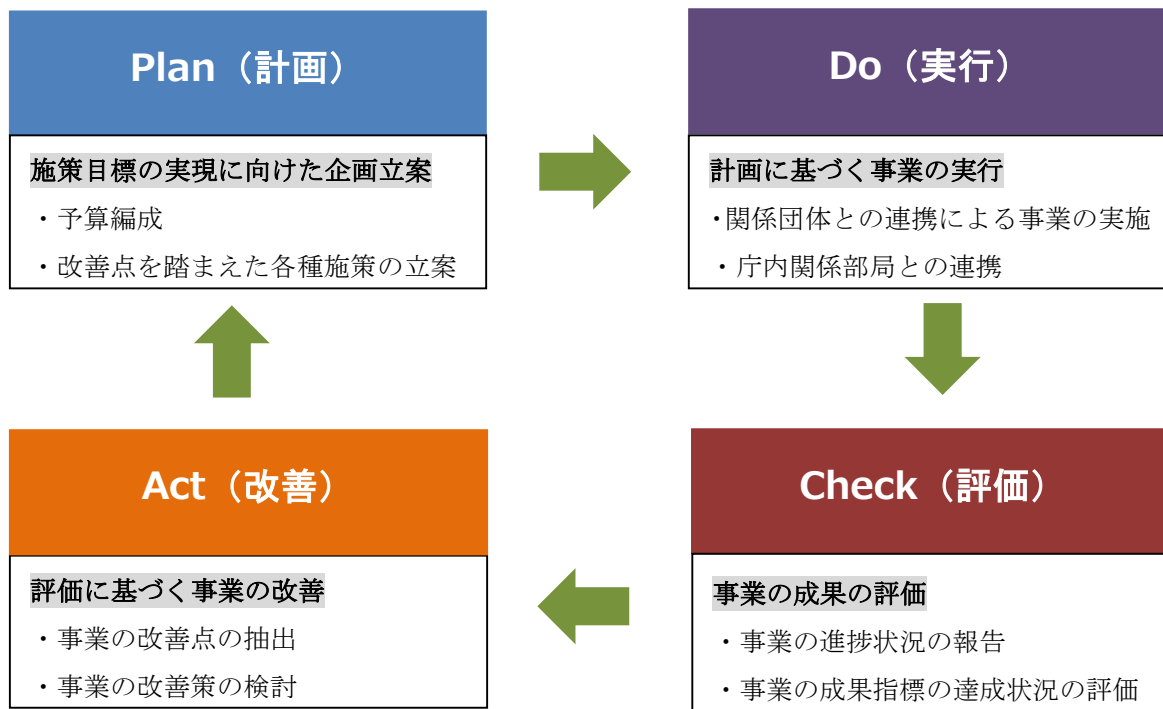
市民や市内の各種団体は、本市経済の発展や市民生活の向上に果たす中小企業の役割を

理解し、市内中小企業が生産する製品の利用や各種商品・サービスの市内での購入を通して、地域の経済活動の活性化に協力することが期待されます。

## 2. 計画の進捗管理・効果検証

条例に位置づけられた外部推進組織である「円卓会議」で本計画の進捗状況を報告するとともに、客観的な検証を行い、必要な見直しを行います。

### ●PDCAサイクルによる計画の進捗管理





**【お問い合わせ先】**

**発行：松山市産業経済部地域経済課**

**〒790-8571**

**愛媛県松山市二番町四丁目 7-2**

**TEL 089-948-6399**

**FAX 089-934-1844**

**E-MAIL:sme@city.matsuyama.ehime.jp**