

松山市中小企業振興計画

【第2期計画】

令和7年3月

松 山 市

《 目 次 》

はじめに.....	1
第1章 基本的な考え方.....	2
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
第2章 中小企業を取り巻く環境.....	3
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.....	6
第3章 松山市中小企業の現状・課題.....	10
1. 創業の促進.....	10
2. 中小企業の経営基盤強化.....	12
3. 人材の確保・育成.....	16
4. 高齢者の就労促進.....	19
5. 女性の就労促進.....	19
6. 販路拡大と付加価値の向上.....	20
第4章 展開する施策.....	22
1. 展開する基本施策・推進施策.....	22
2. 基本施策ごとの施策内容や評価指標等.....	23
第5章 計画の推進体制と進捗の管理.....	32
1. 計画の推進体制.....	32
(1) 松山市の責務.....	32
(2) 中小企業の自主的な努力.....	32
(3) 中小企業関係団体の役割.....	32
(4) 大企業の役割.....	32
(5) 金融機関の役割.....	32
(6) 学校の自主的な協力.....	32
(7) 市民の理解及び協力.....	32
2. 計画の進捗管理・効果検証.....	33

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%であり、また、約 89%の従業者が、従業者数 300 人未満の事業所に勤務しています。

したがって、本市の事業所の大部分を占める中小企業は、地域の雇用を確保・拡大し、市民生活の向上に寄与する地域経済の振興・活性化の重要な担い手です。

しかし、経済活動の国際化や少子高齢化の急速な進展に伴い、経済的・社会的環境が大きく変化する中で、多くの中小企業は、経営資金の調達、人材の確保、物価高騰による仕入れ価格の上昇、市場の縮小など、様々な場面で厳しい状況に直面しています。

そこで、本市では中小企業振興を積極的に推進するため、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。また、条例の実効性を担保し、総合的かつ戦略的に推進するため、その基本方針に基づいて目標や施策を定めた「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を通じて地域経済の活性化に取り組んできました。

今後は、特に、少子高齢化・人口減少という問題が顕在化する中、構造的な人手不足の克服へ向けて、自動化やデジタル化による生産性向上、専門的な技術や知識を持つ人材の確保・育成などに、官民を挙げて取り組まなければなりません。

また、生産性が向上した結果、付加価値が高まり、賃金を上げられるという好循環を実現するためには、国内外への販路拡大に挑戦するほか、循環のエンジンである人材へ投資し、ビジネス環境の変化に対応できる従業者の育成を推進するなど、中小企業自らが稼ぐ力を高めていくことが重要となります。

そのため、本計画に基づき、関連する各種制度の拡充及び新設に積極的に取り組むことで、地域経済に重要な役割を果たしている中小企業の中長期的な成長力を強化できるよう後押ししていきます。

さらに、女性や若者、高齢者、外国人など多様な人材が働きやすく、一人ひとりの幸せが実現するまちへ向けて、「第 7 次松山市総合計画 前期基本計画」に掲げる政策「人と仕事と暮らしをつなぐ【産業・経済分野】」の取組を推進していきます。

また、本計画に基づいて実施する具体的な支援事業は、支援団体などの関係機関だけでなく、本市の中小企業振興を推進する組織である「中小企業振興円卓会議」（以下「円卓会議」という。）との連携を強化し、計画的に展開していきます。

今後も必要に応じて本計画の内容を見直し、地域の実情に即した中小企業等へ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とし、中小企業関係団体、金融機関、大企業、学校、市民、そして市が一体となって、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として策定します。

2. 計画の位置付け

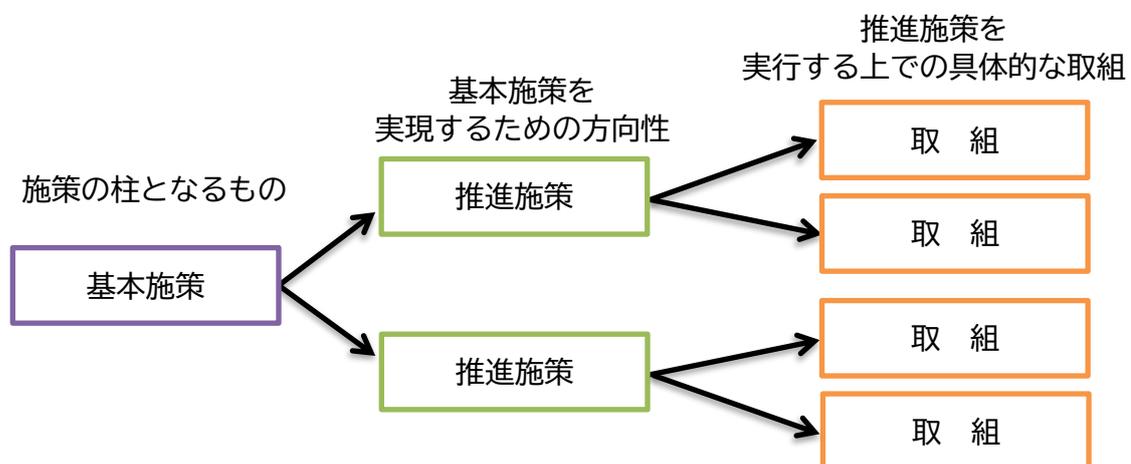
本計画は、条例第12条第1項に基づき、中小企業の振興に関する施策とその目標を示しています。

この計画での中小企業振興の施策範囲は、市内の中小企業や中小企業関係団体を直接対象とする取組であり、結果として中小企業振興に繋がる観光振興や農業振興などは、既存の各種推進施策と関連性を保ちながら推進していきます。

また、中小企業の振興は、「第7次松山市総合計画」（「松山市まち・ひと・しごと創生総合戦略」含む）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、本計画では、施策の柱となる基本施策を定め、その基本施策を実現するための方向性として推進施策を設け、これらに基づき中小企業の振興に向けた具体的な取組を展開します。



4. 計画の進捗管理・効果検証

計画の進捗管理及び効果検証については、本市の中小企業振興を推進する組織である円卓会議にて進捗状況を報告し、客観的な検証を実施して、必要に応じた見直しを行います。

5. 計画の期間と見直し時期

本計画の期間は、**令和7（2025）年度から令和11（2029）年度までの5年間**とします。

条例の趣旨を考慮し、社会経済情勢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、見直しを行います。

第2章 中小企業を取り巻く環境

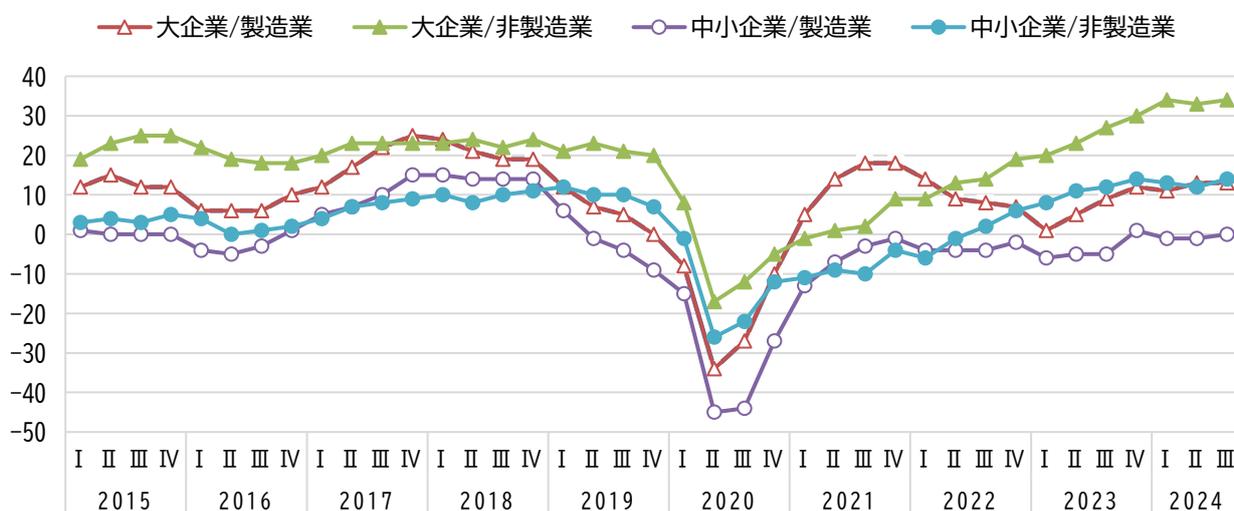
1. 我が国を取り巻く社会経済環境の変化と中小企業

業種別の業況判断指数では、2022年以降、非製造業の業況判断が急速に改善しています。特に大企業の非製造業においてその改善が顕著です。一方で、製造業の業況判断は低調で、特に中小企業の製造業の状況が厳しいことが分かります。

ドル・円レートの推移は、2018年から2021年は100～120円の間で推移していましたが、以降は円安傾向が続き、最近では140～160円程度の水準で推移しています。

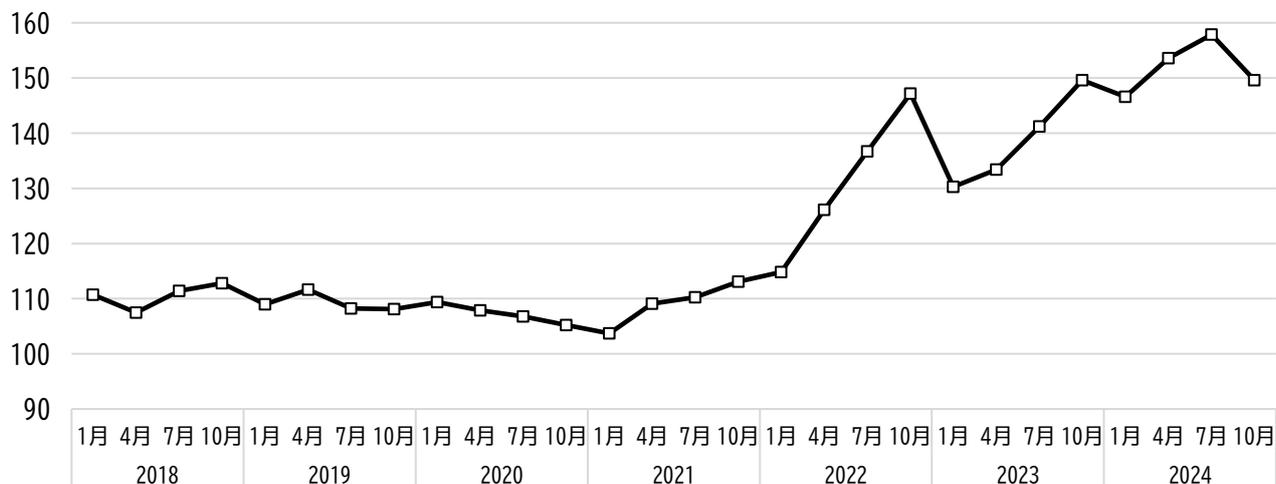
また、円安の進行に伴い、輸入原材料やエネルギー価格の上昇が多くの企業の経営を圧迫しています。

図表1 企業規模別、業種別の業況判断指数の推移



(資料) 日本銀行「全国短期経済観測調査」

図表2 ドル・円レート (月次平均) の推移



(資料) 日本銀行の外国為替サイト

消費者物価指数は、2022 年以降上昇傾向にあり、2023 年4月以降は、「財」の消費者物価指数が 110 以上の水準で推移しています。また、「サービス」の消費者物価指数も緩やかに上昇しています。

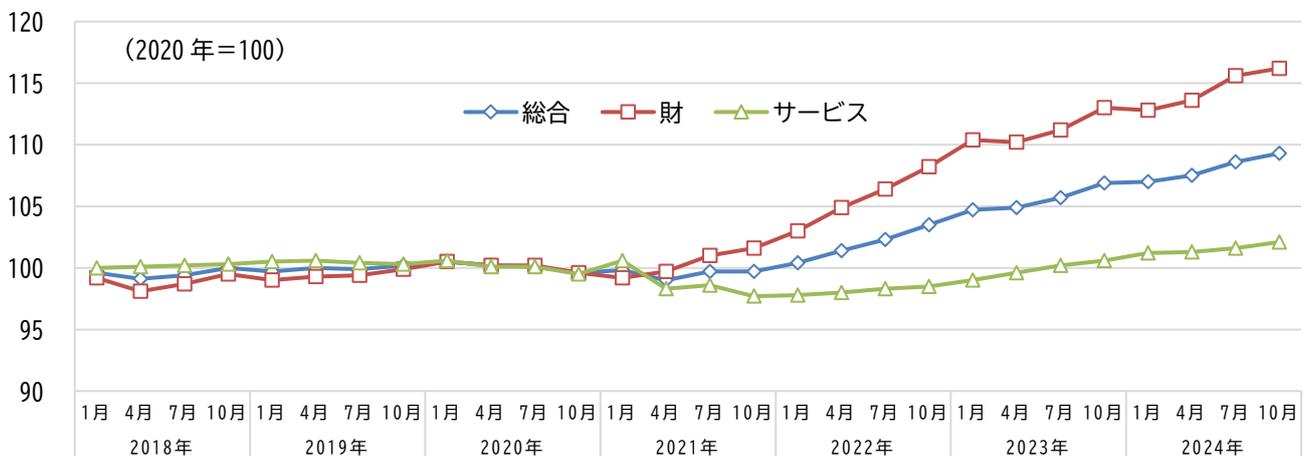
企業物価指数では、2021 年以降は比較的高い水準が続いています。

国内企業物価指数は、2021 年以降に上昇傾向にありましたが、2023 年以降は 120 前後で推移しています。

輸入物価指数も 2021 年頃から上昇し、2022 年 10 月頃から低下しましたが、2023 年以降は 160 前後で推移し、輸出物価指数も同じく 2021 年頃から上昇し、2022 年 10 月頃から低下しましたが、近年は 140 前後で推移しています。

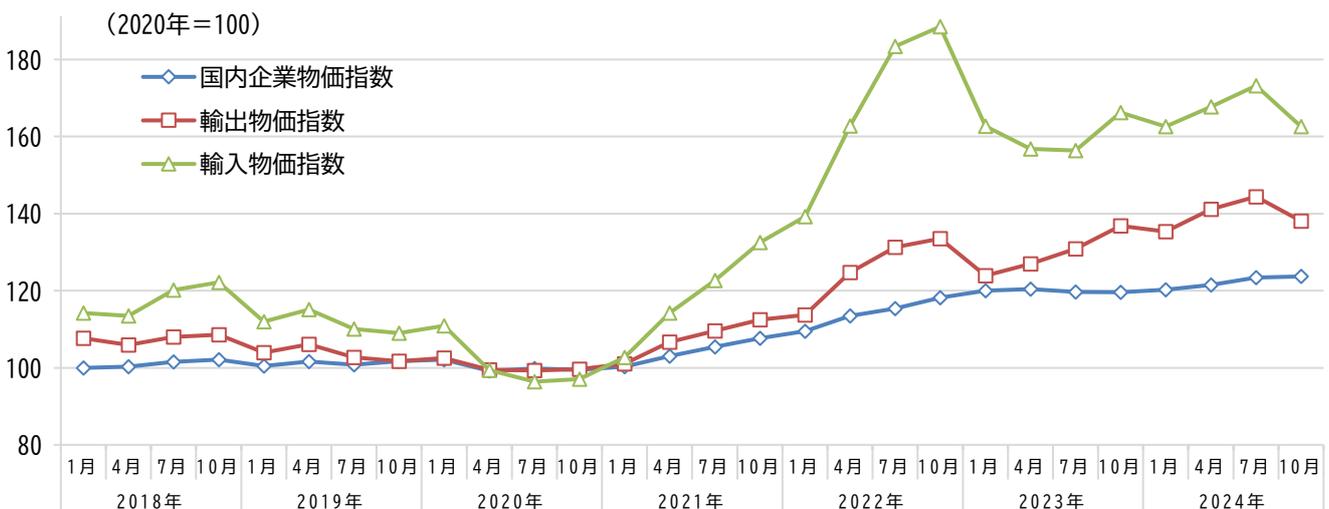
消費者物価指数に比べて企業物価指数のほうが、伸び率が高いことがわかります。

図表3 消費者物価指数（季節調整済指数）の推移



(資料) 総務省「消費者物価指数」

図表4 企業物価指数の推移

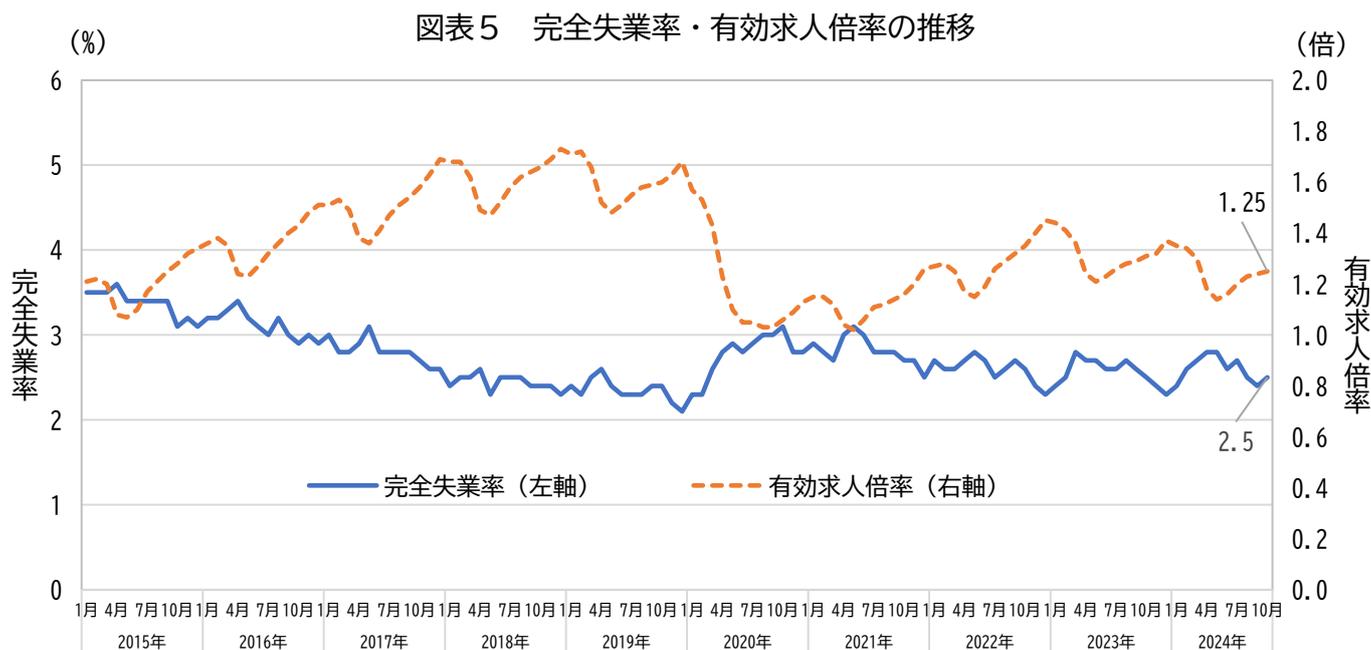


(資料) 日本銀行「企業物価指数」

完全失業率は、2017年以降、コロナ禍で一時的に3%を超えたものの、おおむね2%台で推移しています。

有効求人倍率も、同感染症への対策で営業時間の短縮などが要請されていた2020年から2021年頃にかけて減少し、その後は再び上昇傾向にあるものの、コロナ禍前の水準には至っていません。

賃金の推移では、2022年以降、賃金指数が上昇傾向にあります。消費者物価指数（前項図表3）には、まだ完全には追いついていない状況です。



(資料) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況」



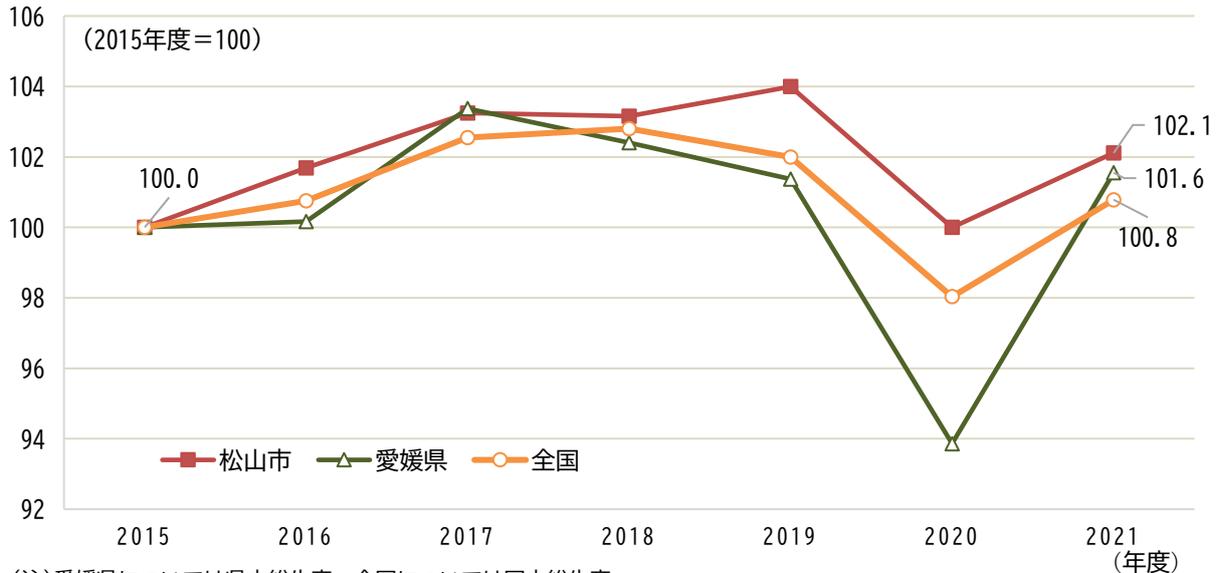
(注) 事業所規模5人以上の「きまって支給する給与指数」の調査産業計
 (資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

2. 松山市の経済・産業構造等の概況

松山市の市内総生産は、2019年度までは増加傾向にありましたが、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に減少しました。

給与所得者等一人当たりの所得は、全国平均や愛媛県平均と同様に、2018年以降はほぼ横ばいで推移していましたが、2020年以降は緩やかに上昇しています。

図表7 市内総生産等の伸び

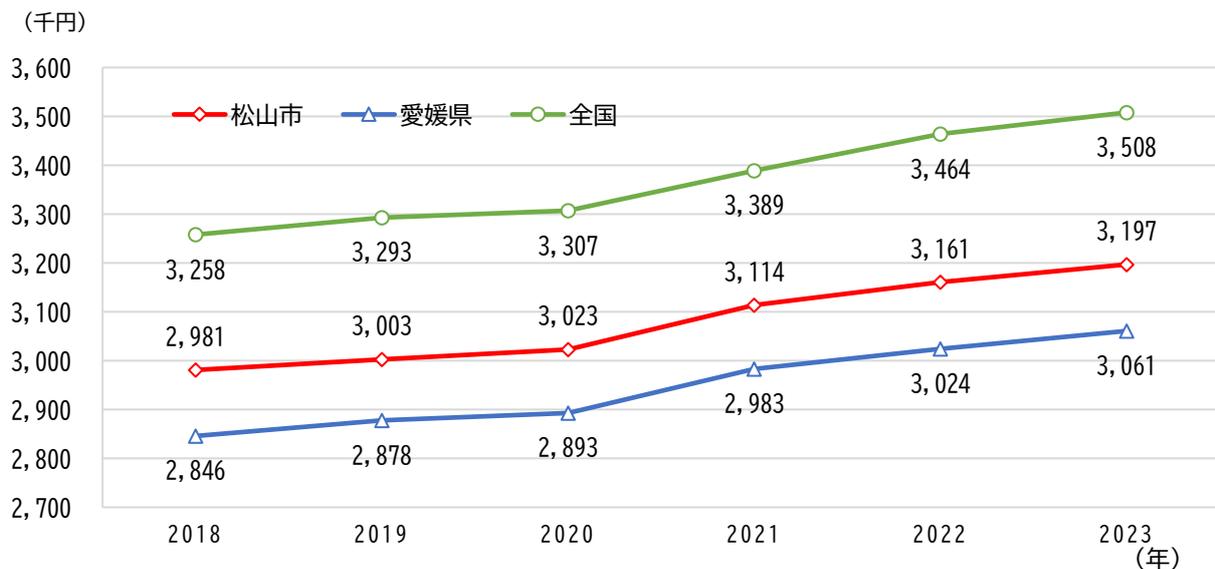


(注)愛媛県については県内総生産、全国については国内総生産

(注)松山市は、市内総生産(名目)を基に2020年基準消費者物価指数で調整し、市内総生産(実質)を算出

(資料)内閣府「国民経済計算」、愛媛県「令和3年度愛媛県県民経済計算」、総務省「2020年基準消費者物価指数」

図表8 給与所得者等一人当たりの所得



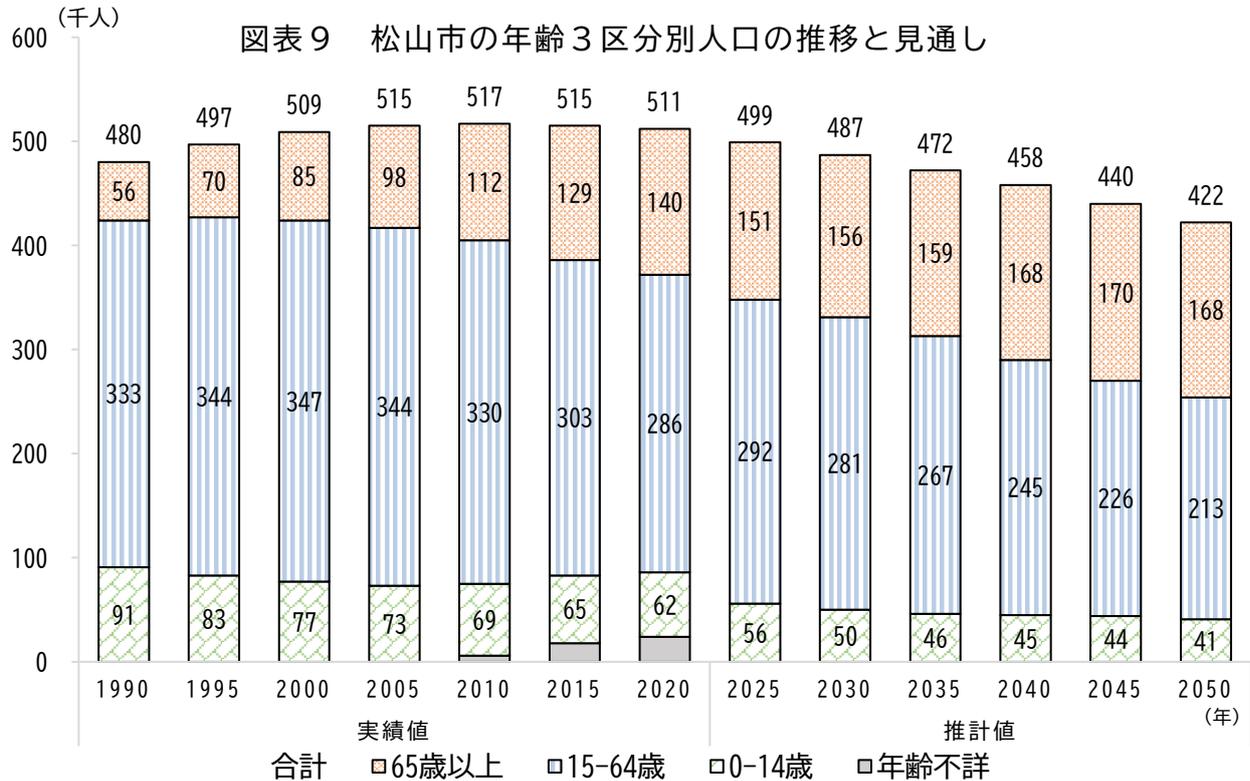
(注)全国、愛媛県、松山市の給与所得者等一人当たりの所得については、市町村民税(所得割)が課税されている人の「総所得金額等」をその人数で除して算出

(資料)総務省「課税標準額段階別所得割額等に関する調」

■松山市の人口は2010年頃をピークに減少

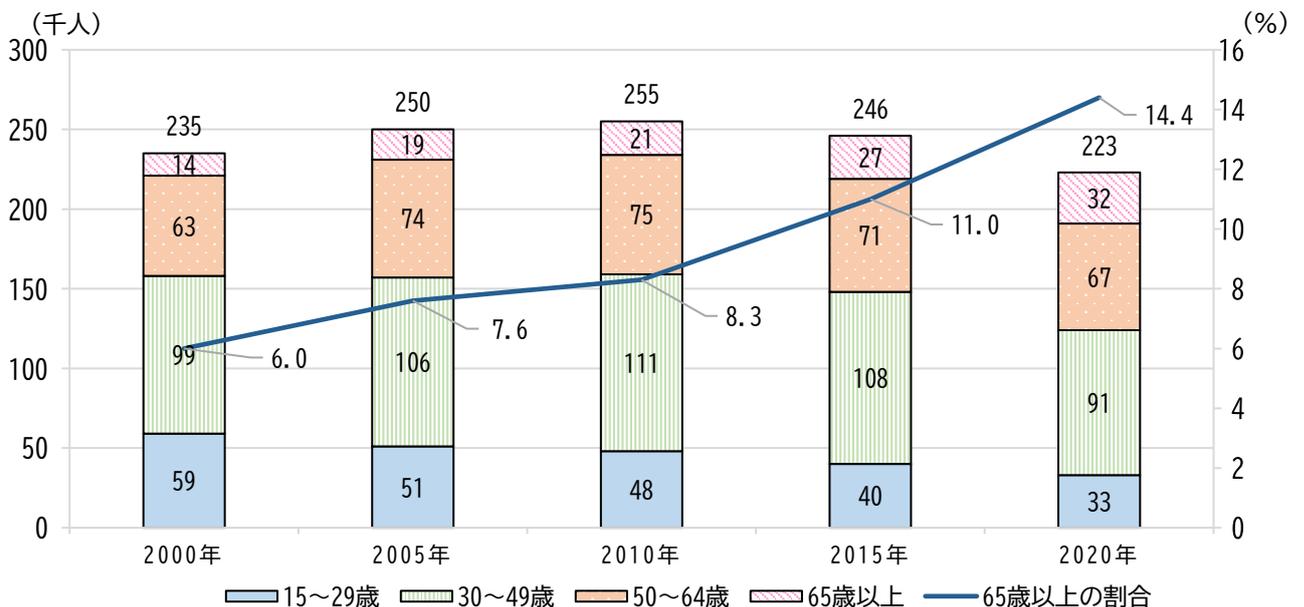
松山市の国勢調査での人口は、2010年頃までおおむね横ばいで推移していましたが、松山市の推計人口では、2013年以降は減少に転じています。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2050年には42.2万人まで減少する見通しです。

松山市の国勢調査での労働力人口は、2010年まで増加していましたが、2015年頃から減少に転じています。また、労働力人口に占める65歳以上の割合は、2015年以降大きく上昇しています。



(資料) 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)」
総務省「国勢調査」

図表10 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

市内の事業所数の構成比に従業者数の規模別にみると、従業者数 300 人未満の事業所が全体の約 99%を占めており、同じく従業者数を規模別にみると、約 89%の従業者が、従業者数 300 人未満の事業所に勤務しています。

図表 11 松山市の従業者規模別事業所数・従業者数（2021 年）

	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）	20,990	100.0%	100.0%	230,074	100.0%	100.0%
1～9人	15,584	74.2%	99.1%	51,972	22.6%	89.2%
10～29人	3,741	17.8%		60,422	26.3%	
30～99人	1,281	6.1%		62,970	27.4%	
100～299人	194	0.9%		29,824	13.0%	
300人以上	46	0.2%	0.2%	24,886	10.8%	10.8%
出向・派遣従業者のみ	144	0.7%	0.7%	-	-	-

（資料）総務省・経済産業省「令和3年経済センサス - 活動調査」

■商業・サービス業を主要産業とする第三次産業中心の都市

市内の産業構造を事業所数と従業者数の構成比からみると、「卸売業、小売業」が事業所数、従業者数ともに全体の 20%以上を占めています。

次いで事業所数では「宿泊業、飲食サービス業」が、従業者数では「医療、福祉」が高い割合を占めています。

市内では、第三次産業の事業所数が全体の 86.3%を占めており、松山市は商業及びサービス業を主要産業とする都市であることがわかります。

図表 12 松山市の産業別の事業所数・従業者数の構成比（2021 年）

		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）	20,990	100.0%	230,074	100.0%
第一次・第二次産業	農林漁業	70	0.3%	610	0.3%
	鉱業、採石業、砂利採取業	1	0.0%	8	0.0%
	建設業	1,924	9.2%	13,925	6.1%
	製造業	880	4.2%	17,032	7.4%
第三次産業	電気・ガス・熱供給・水道業	37	0.2%	946	0.4%
	情報通信業	352	1.7%	7,422	3.2%
	運輸業、郵便業	476	2.3%	10,478	4.6%
	卸売業、小売業	5,016	23.9%	46,029	20.0%
	金融業、保険業	525	2.5%	9,168	4.0%
	不動産業、物品賃貸業	1,594	7.6%	6,263	2.7%
	学術研究、専門・技術サービス業	1,133	5.4%	7,109	3.1%
	宿泊業、飲食サービス業	2,406	11.5%	20,937	9.1%
	生活関連サービス業、娯楽業	1,918	9.1%	9,993	4.3%
	教育、学習支援業	821	3.9%	12,967	5.6%
	医療、福祉	2,077	9.9%	43,261	18.8%
	複合サービス事業	134	0.6%	2,381	1.0%
	サービス業（他に分類されないもの）	1,626	7.7%	21,545	9.4%

（注）表中の網掛けは、構成比 10%以上

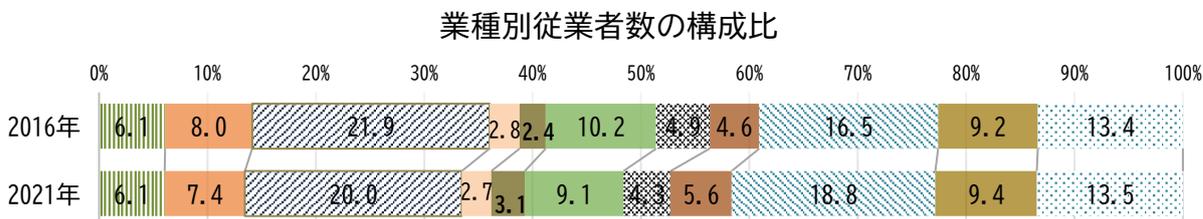
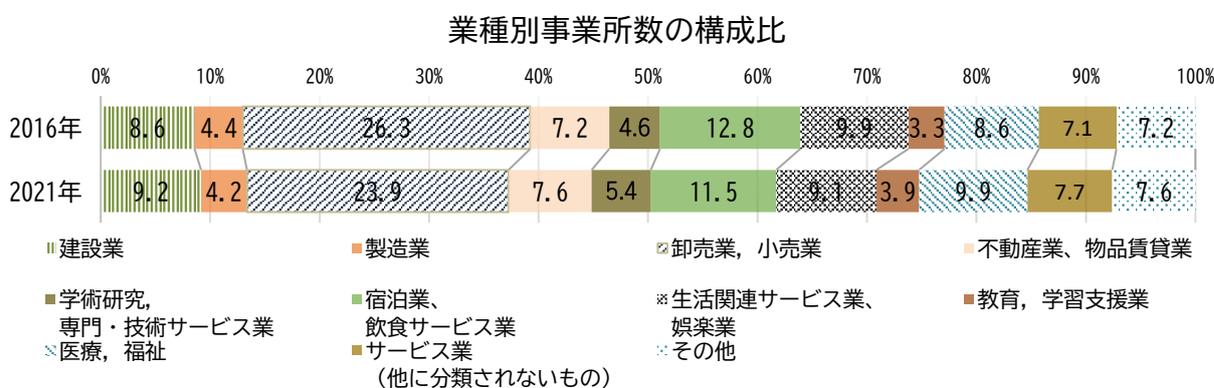
（資料）総務省・経済産業省「令和3年経済センサス - 活動調査」

■市内企業の概況

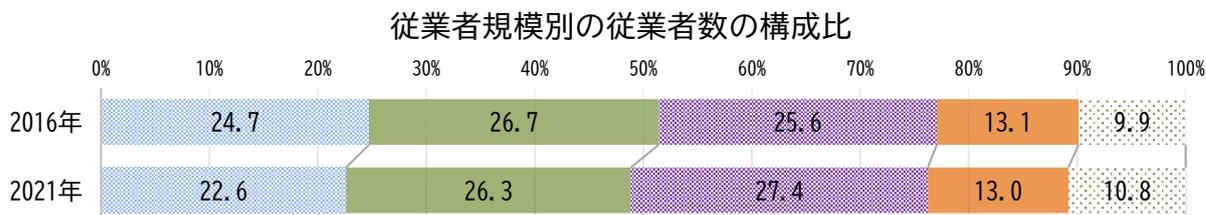
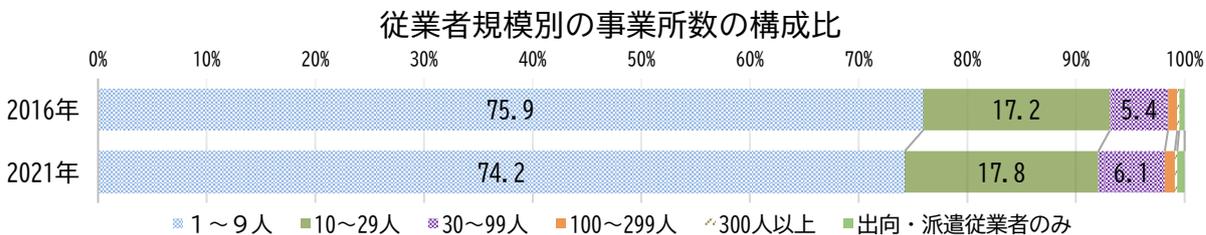
市内企業の概況を2016年と2021年を比較すると、業種別事業所数の構成比では、「卸売業、小売業」の割合が2.4ポイント減少、同様に従業員数の構成比でも1.9ポイント減少しています。また、「宿泊業、飲食サービス業」でも、事業所数の構成比が1.3ポイント、従業員数の構成比が1.1ポイントそれぞれ減少しており、コロナ禍の影響で需要が低迷し、これらの業界の縮小が進んだ可能性があります。

また、従業員規模別の事業所数の構成比を比較すると、「1～9人」の事業所の割合が1.7ポイント減少、同様に従業員数の構成比でも2.1ポイント減少していることから規模の小さい事業所が減少傾向にあり、小規模事業者にとって厳しい環境が続いている一方で、成長や統合が進んでいる可能性もあります。

図表13 市内企業の概況（経年比較）



※凡例は、上記「業種別事業所数の構成比」と同様



※凡例は、上記「従業者規模別の事業所数の構成比」と同様

(資料) 総務省・経済産業省「令和3年経済センサスー活動調査」「平成28年経済センサスー活動調査」

第3章 松山市中小企業の現状・課題

第3章では、国や県の統計データ及び2024年7・8月に実施した「松山市中小企業等実態アンケート調査」（以下「松山市実態調査」という。）の結果などを参考に、本市の中小企業を取り巻く現状と課題を整理し、それらの課題に対応する施策の考え方を示します。

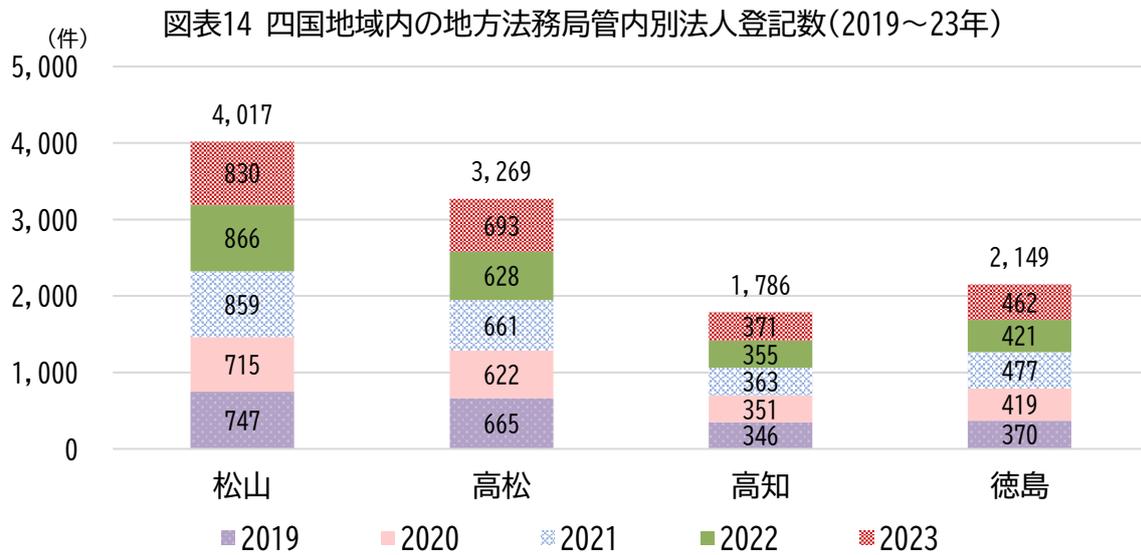
1. 創業の促進

■松山市の新設・廃業事業所数等

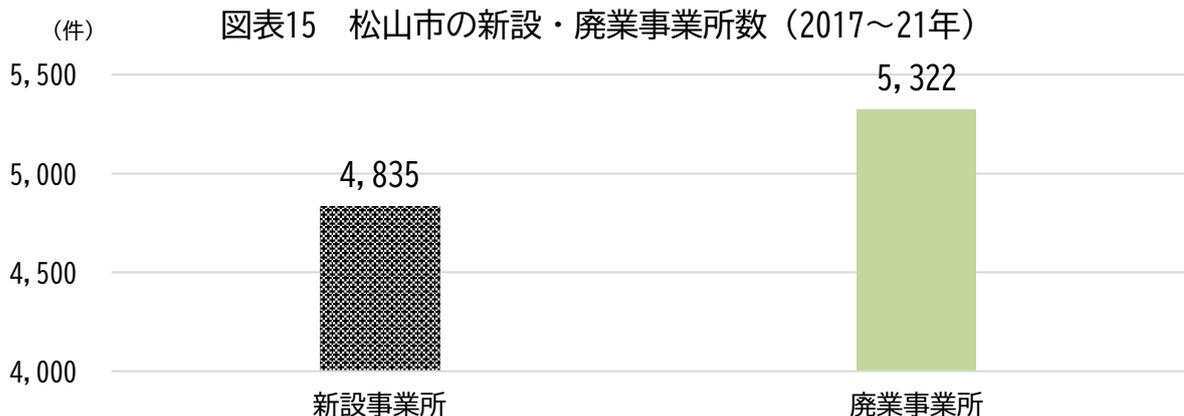
四国地域内の法務局管内別の法人設立登記件数をみると、松山地方法務局管内では、2019～23年の5年間で約4,000の法人が設立されており、法人設立件数が四国地域内で最も多くなっています。

また、経済センサスによると、2017～21年で本市の新設事業所数が4,835件であるのに対し、廃業事業所数は5,322件となっており、新設事業所数を487件上回っています。

今後は、より開業数を増加させつつ、廃業数を抑制するため、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。



(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」



(資料) 総務省・経済産業省「令和3年経済センサスー活動調査」

■創業を検討するに当たっての課題等

2024年に松山市が行った創業者等へのヒアリング調査では、創業を目指す際の課題として、「知識・ノウハウ不足」「資金調達の難しさ」「適切な相談場所がわからない」といった点が挙げられました。特に、創業段階では経営やそれに関する各種手続きについての情報が乏しく、全体像を把握できないまま事業を開始しようとするに対して不安が感じられるようです。

また、社会情勢の変化に伴う将来の不透明さや、創業支援機関や各種サポート施策の情報が十分に行き届いていないという指摘もありました。

このような課題等に対しては、創業支援情報の効果的な発信や創業に必要な具体的なステップを学べる環境づくりなどの支援策が必要と考えられます。例えば、創業に必要な知識やノウハウを体系的に学べる冊子・セミナーの場を提供したり、創業者同士が情報交換し、悩みを共有できるコミュニティを開設したり、実践の機会としてチャレンジショップを開催することなどが挙げられます。

図表 16 創業準備時の課題（創業予定者・創業初期事業者へのヒアリング）

知識・ノウハウ	コミュニケーション・伝え方	その他
<ul style="list-style-type: none"> ・経営に関するノウハウ/知識の獲得に不安 ・創業段階ごとで活用すべき支援機関/やるべきこと等の創業までの全体像が分かること(例:創業手帳) ・創業前に体験できる機会がほしい(例:チャレンジショップ) ・ソーシャルビジネスでは、社会貢献性/事業性の両立への葛藤 	<ul style="list-style-type: none"> ・もっと早い段階から支援機関の存在を知りたかった ・相談内容に応じた適切な相談場所がわからない ・支援機関の敷居が高いと感じ、動き出せない ・アンテナを高くはり、関連機関等を積極活用する人は少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会情勢の変化等、不透明さに感じる不安 ・創業に向かって、何から手を付けたら良いかも分からない

図表 17 創業後の課題（創業初期事業者へのヒアリング）

知識・ノウハウ	コミュニケーション・伝え方
<ul style="list-style-type: none"> ・事業規模拡大に伴い資金調達をしたいが、返済計画が不安 ・従業員を雇用したいが、何をすればよいかわからない 	<ul style="list-style-type: none"> ・相談内容に応じた適切な相談場所がわからない ・先輩創業者（5～10年）からのリアルな話を聞きたい

2. 中小企業の経営基盤強化

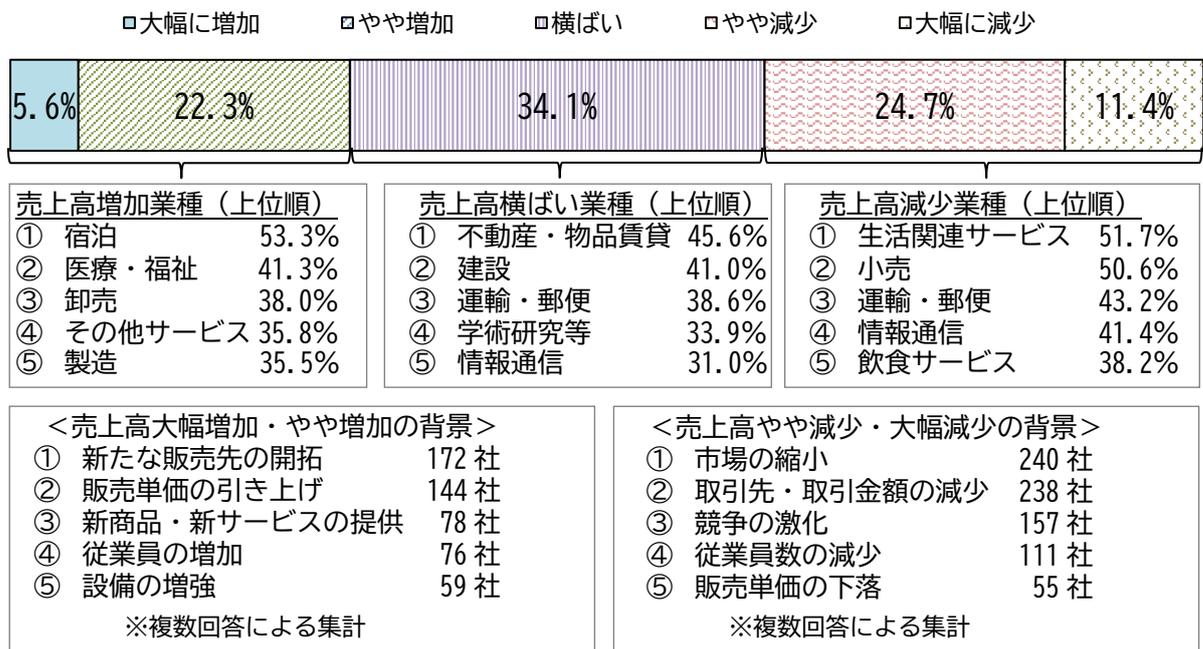
■市内中小企業の直近5年間の売上推移は、36%が減少

松山市実態調査では、直近5年間では、売上高と純利益が減少した企業が、増加した企業を上回っており、依然として新型コロナウイルス感染症や物価高騰の影響を受けていることがうかがえます。

一方で、純利益が減少した企業の減少の背景についてしてみると、「人件費以外の経費の増加」や「人件費の増加」など経費の増加を挙げる企業が多くみられます。

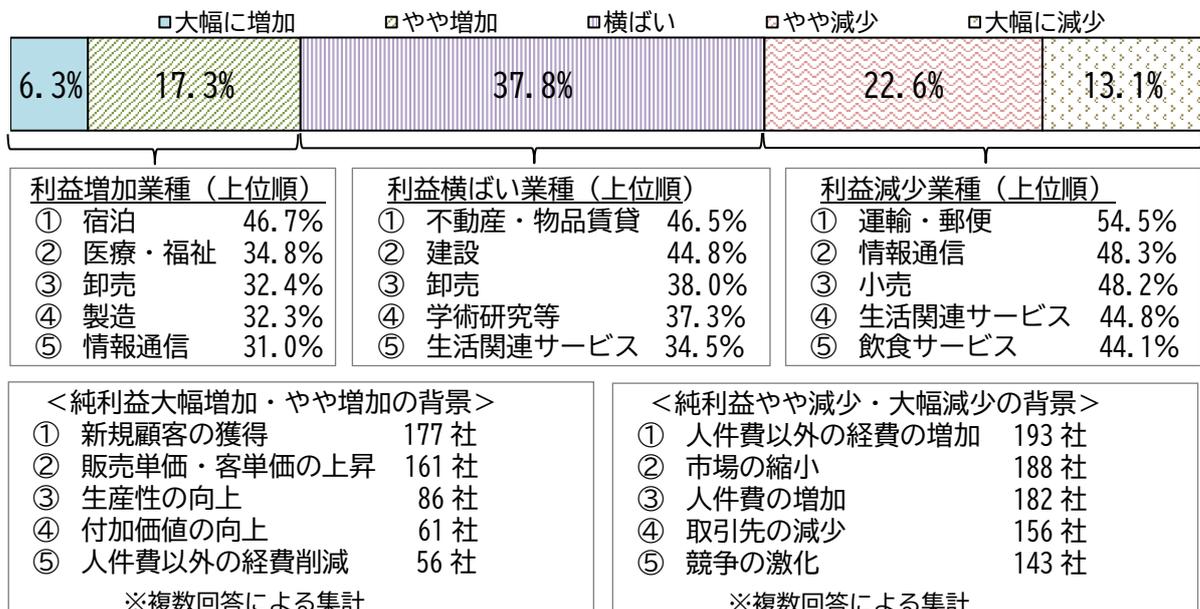
このことから、生産性の向上、経費を補填する取組として円滑な資金の調達を後押しするなど経営基盤の強化に資する施策が求められていると考えられます。

図表 18 売上高の推移（直近5年間）※創業5年未満の事業所を除く



（資料）「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

図表 19 純利益の推移（直近5年間）※創業5年未満の事業所を除く



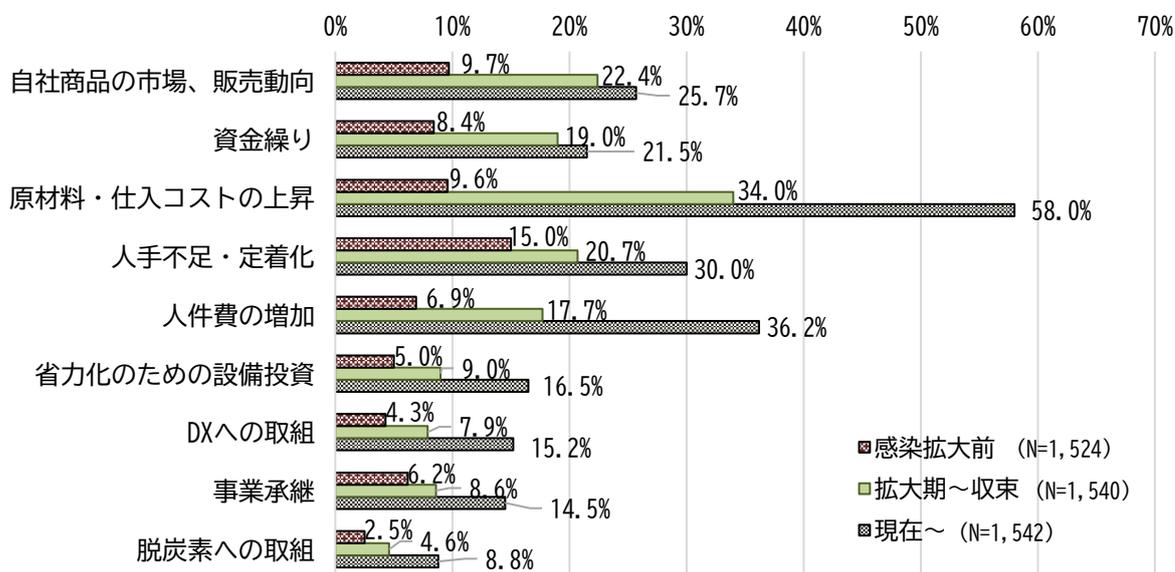
（資料）「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

■新型コロナウイルス感染拡大前後での経営環境の変化等

松山市実態調査では、経営上の課題や問題点として「大いに感じる」と答えた項目として、新型コロナウイルス感染拡大前では「人手不足・定着化」が15.0%で最も多かったが、感染拡大期では「原材料・仕入コストの上昇」が34.0%で最上位に移り変わり、さらに現在では「人件費の増加」も36.2%で上位に加わり、これらいずれの項目においても課題や問題点と感じる割合が増加していることが分かりました。現在の主な経営上の課題である「原材料・仕入コスト上昇」や「人件費の増加」は、物価高騰に対応し、適切に価格転嫁しなければ収益悪化につながることから、市内中小企業にとって重要度の高い課題となっています。

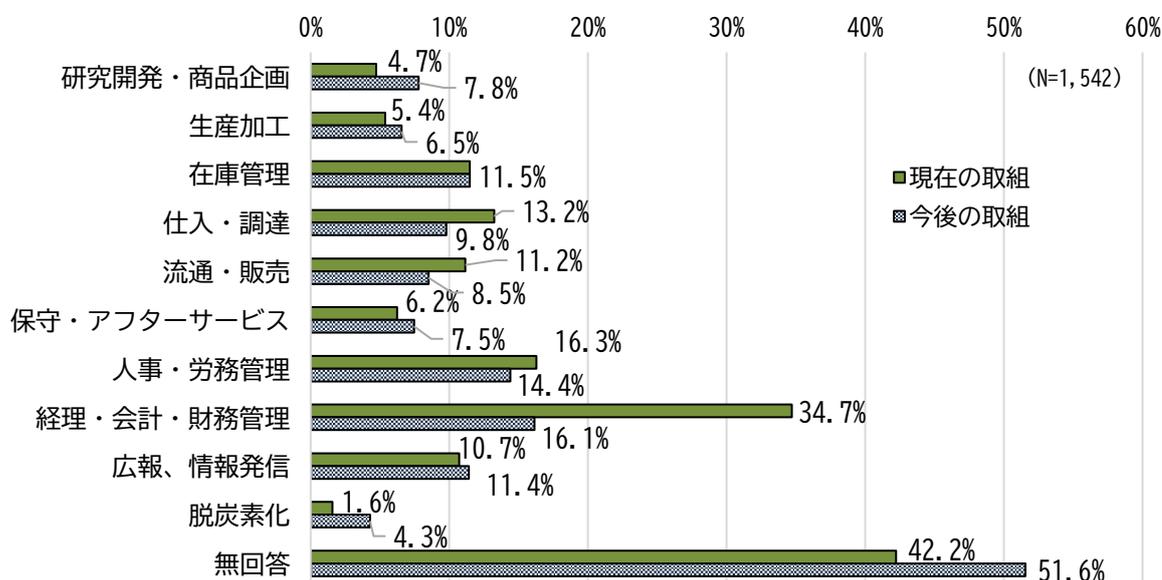
また、生産性向上のためのITツールの導入やDXについての取組では、3割強の企業で「経理・会計・財務管理」などの部門でデジタル化が進む一方で、「広報や情報発信」など何らかの分野で5割弱の企業が今後も取組を予定しているとも言えることから、企業のデジタル化に向けた支援策が必要です。

図表20 「大いに感じる」経営上の課題・問題点の推移



(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

図表21 ITツールの導入やDXについての取組



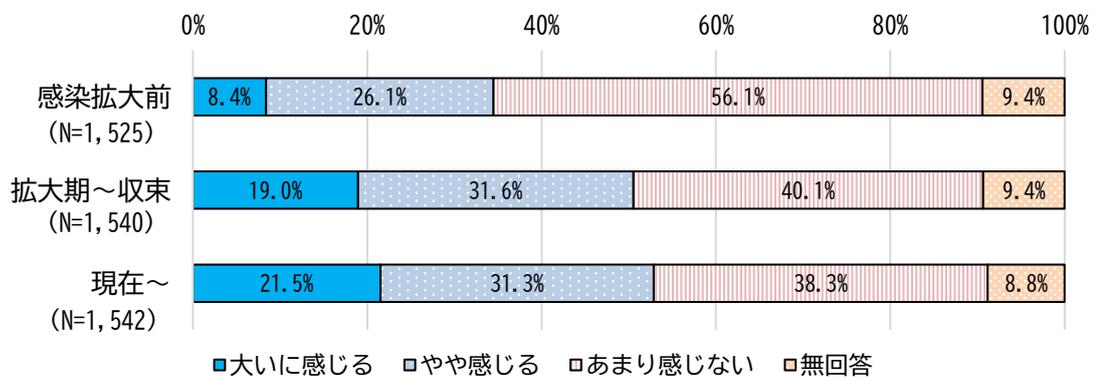
(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

■中小企業の資金繰りについて

松山市実態調査では、資金繰りが経営上の課題・問題点となっていると感じる度合いについて、コロナ禍の「感染拡大前」は、「大いに感じる」割合が8.4%と比較的低かったものの、感染「拡大期～収束」期では、19.0%と急速にその割合が増加し、「現在」でも21.5%と依然として高い水準を示しており、コロナ禍の経済的混乱が中小企業の資金繰りに深刻な影響を与え、コロナ後も資金繰りが多くの企業にとって根強い課題となっていることが分かりました。

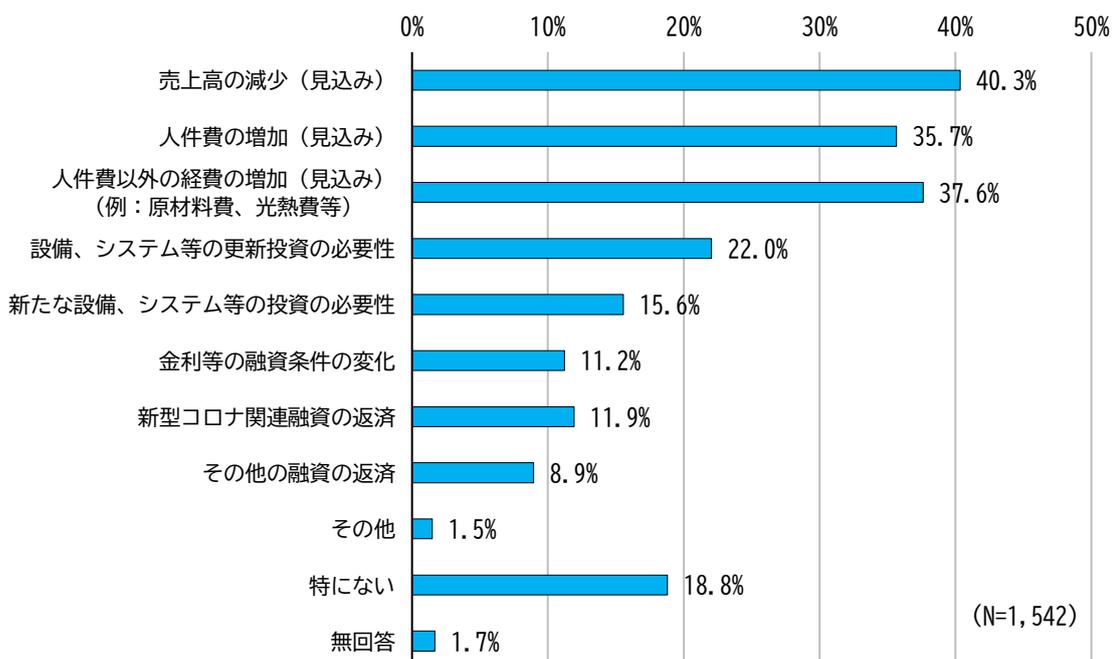
また、資金繰りに影響を与える要因として、「売上高の減少」、「原材料・光熱費等の増加」、「人件費の増加」が多く挙げられました。これにより、需要の低迷や競争激化への対応、原材料費高騰に対する価格転嫁、労働生産性の向上が課題として考えられ、外部環境の変化に柔軟に対応できる経営や、経営効率の向上によるコスト削減、生産性向上を促進する支援策が必要です。

図表22 新型コロナウイルス感染症拡大前後での資金繰りが経営上の課題と感じる度合い



(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

図表23 資金繰りに影響を与える要因



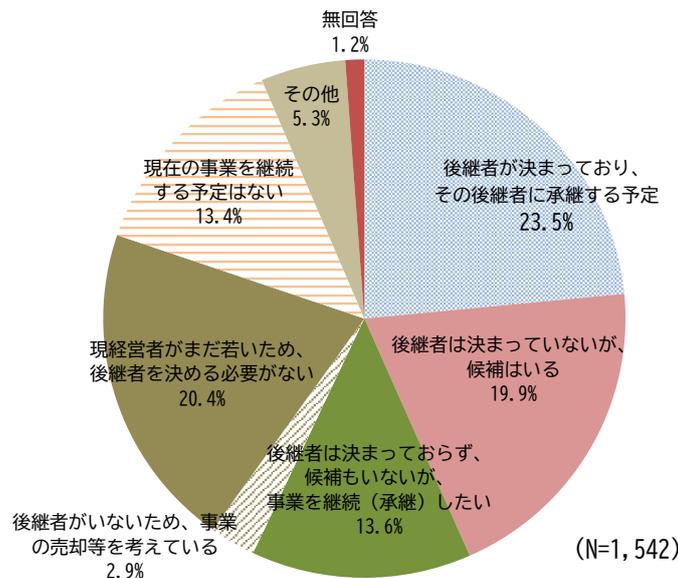
(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

■後継者の確保・事業承継の見通し

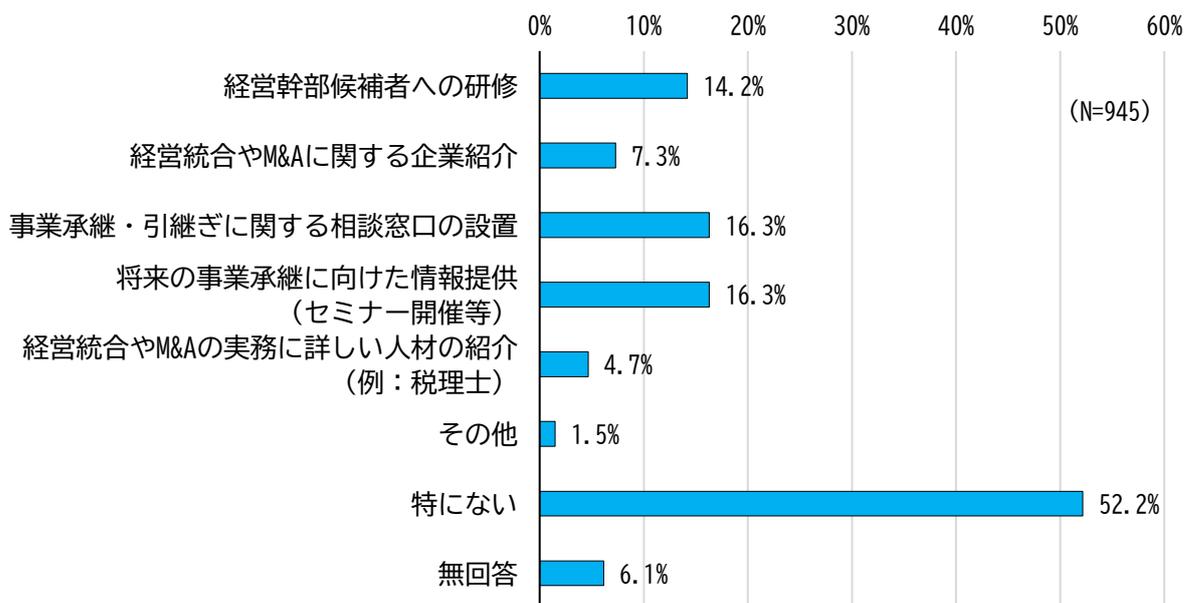
松山市実態調査では、後継者は決まっておらず候補もないが、事業を継続したいと考えている経営者が1割強占めていることから、後継者の確保や育成、事業承継に向けた体制づくりの支援が必要となっています。

事業承継に関して松山市に期待する支援策としては、16.3%の事業者が「事業承継・引継ぎに関する相談窓口の設置」や「将来の事業承継に向けた情報提供（セミナー開催等）」を挙げていることから、事業承継引継ぎセンターをはじめ金融機関や関係経済団体などで構築しているネットワーク（連絡会議）において、情報共有と支援体制の強化を図る必要があると考えられます。

図表 24 松山市の中小企業 現時点での事業承継の予定



図表 25 事業承継で松山市に期待する支援策



(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

3. 人材の確保・育成

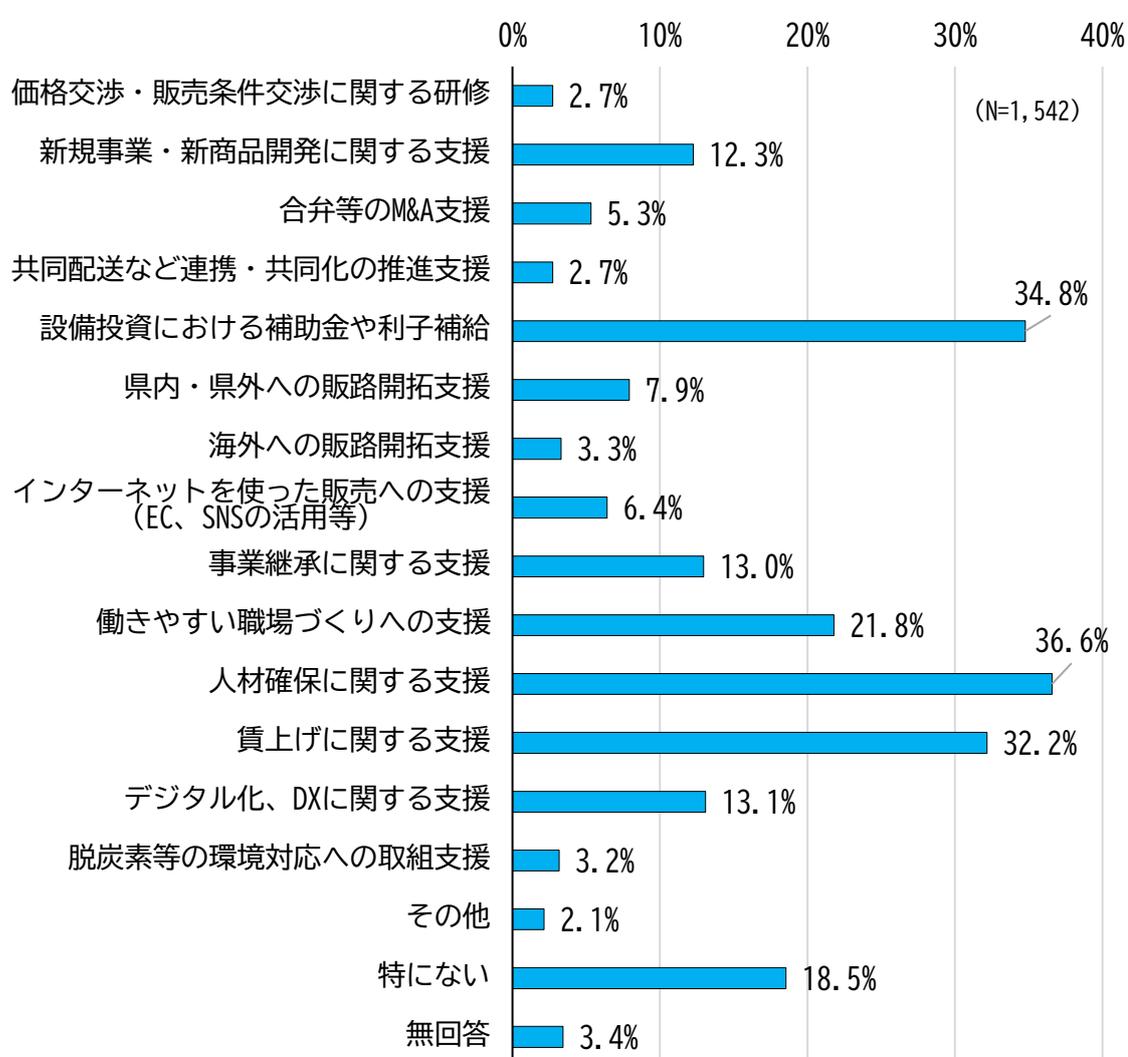
■市内企業の人材確保の現状・課題

松山市実態調査で3割以上の事業者が「人材確保に関する支援」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、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。

また、人材不足に対して取り組んでいることとして、4割以上の事業者が「中途・経験者採用」を、2割以上が「給与水準の引き上げ」、「柔軟な職場環境の整備」を挙げており、一方で、多くの企業が「賃金への補助金」、「人材育成への補助金」、「働きやすい職場づくりへの支援」を松山市に期待しています。

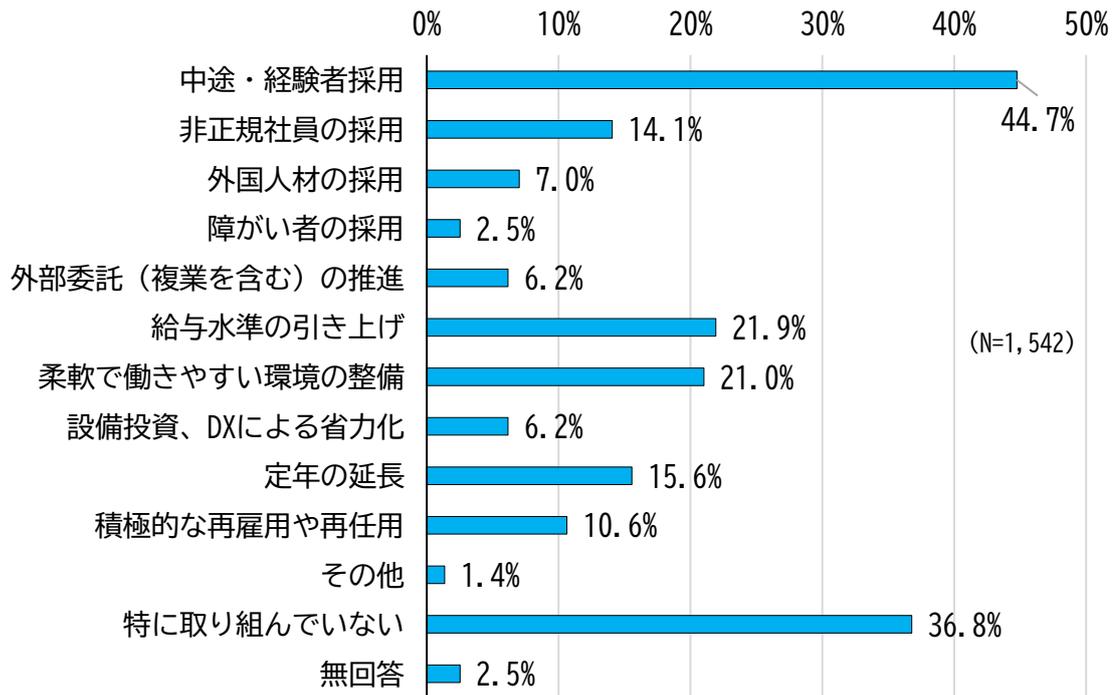
こうしたことから、人材を確保するために、賃金の充実を含む、働きやすい職場環境、働きがいのある職場環境が整備されつつあるものの、継続した取組には、行政による支援が必要になっています。

図表 26 松山市に期待する支援策



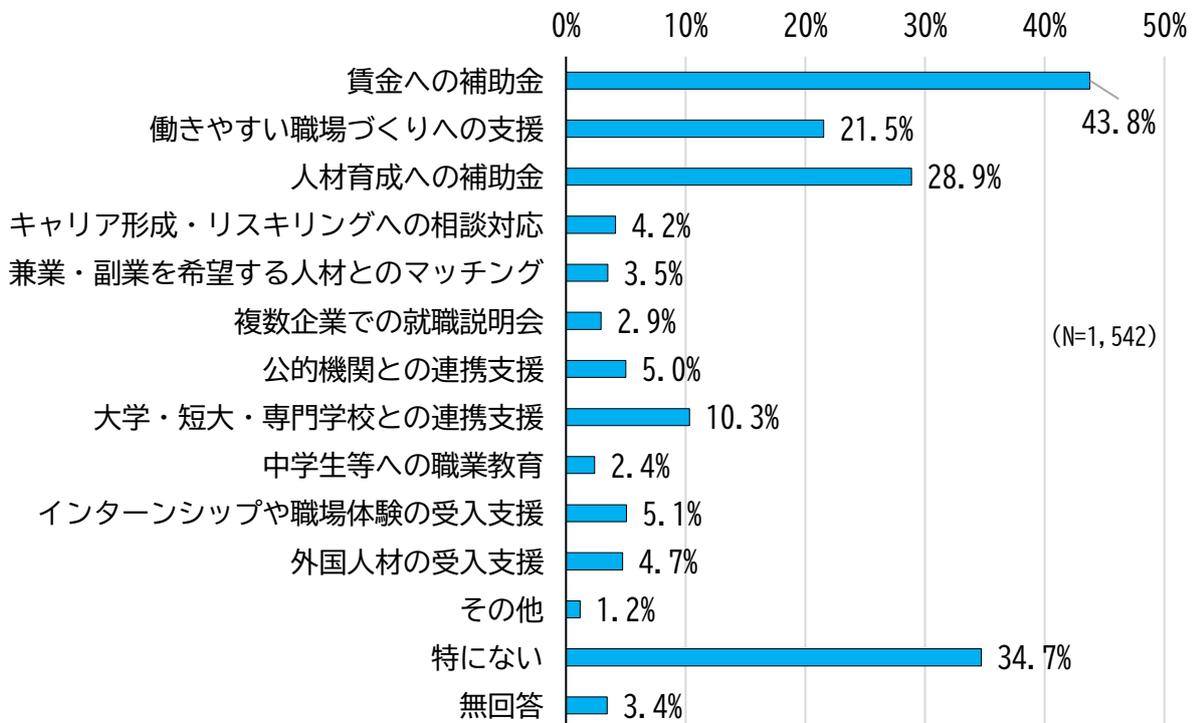
(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

図表 27 人手不足に対して実施（検討）している取組



（資料）「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

図表 28 人材面で松山市に期待する支援策



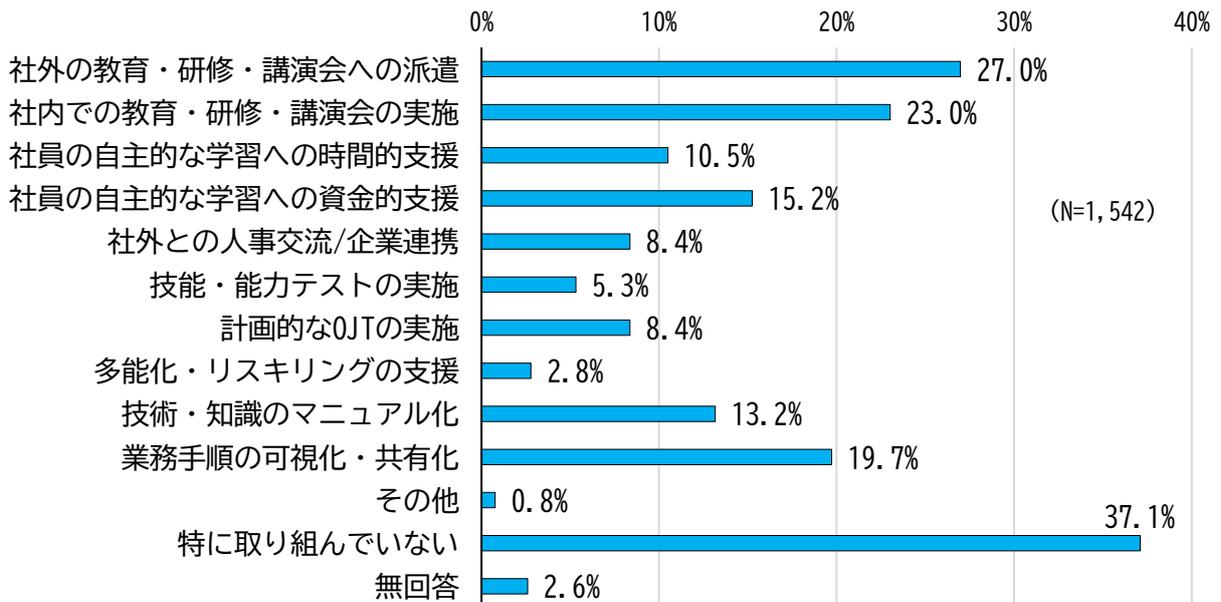
（資料）「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

■市内中小企業の人材育成での取組・課題等

松山市実態調査では、多くの事業者が、社内外での「教育・研修・講演会」、「業務手順の可視化・共有化」、「社員の自主的な学習」への支援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。

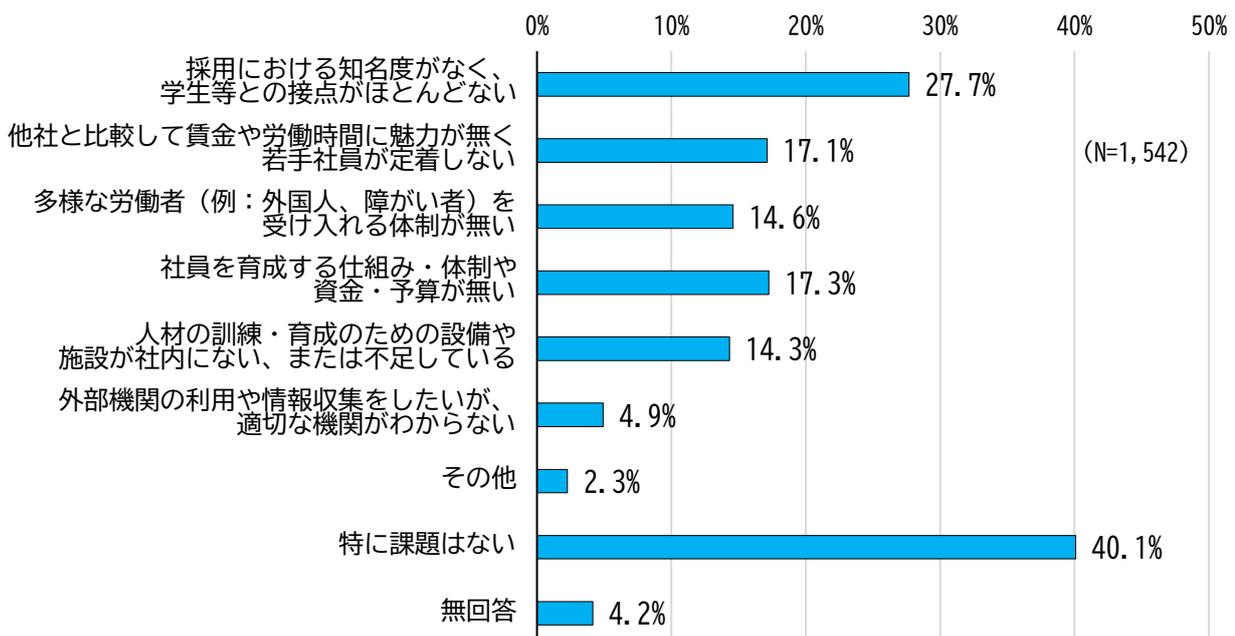
一方、人材面での課題のうち、人材育成に関するものでは、「社員を育成する仕組み・体制や資金・予算が無い」を挙げる事業者が最も多くみられるため、人材育成の取組を後押しする必要があります。

図表 29 人材育成のために実施している取組



(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

図 30 人材面の課題



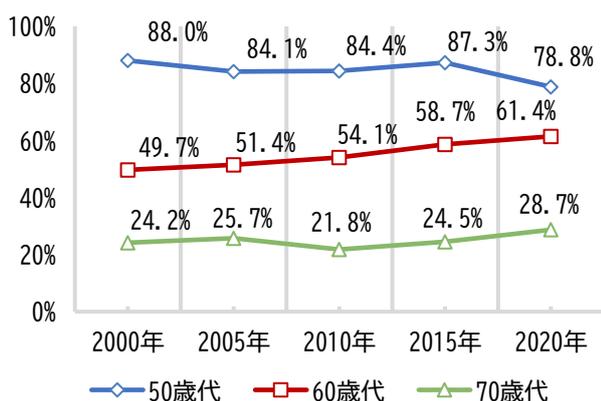
(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

4. 高齢者の就労促進

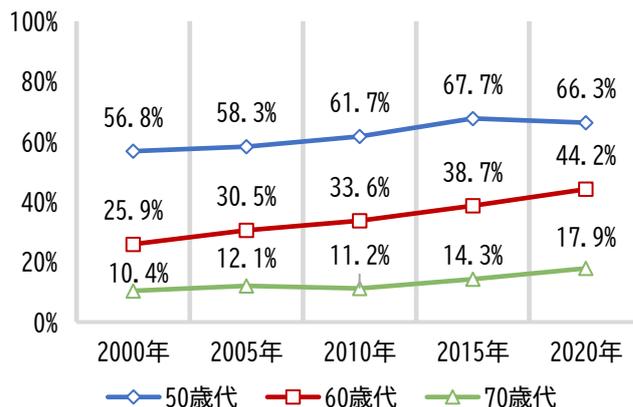
本市の男女別年齢別の就業率をみると、男女ともに基本的に上昇傾向にあります。特に女性は60歳代、70歳代の就業率が上昇傾向にあることが分かります。

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、今後も、高齢者の技能や技術などの人的資産の活用及び就業先の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31 松山市の50歳代～70歳代の就業率の推移【男性】



図表32 松山市の50歳代～70歳代の就業率の推移【女性】

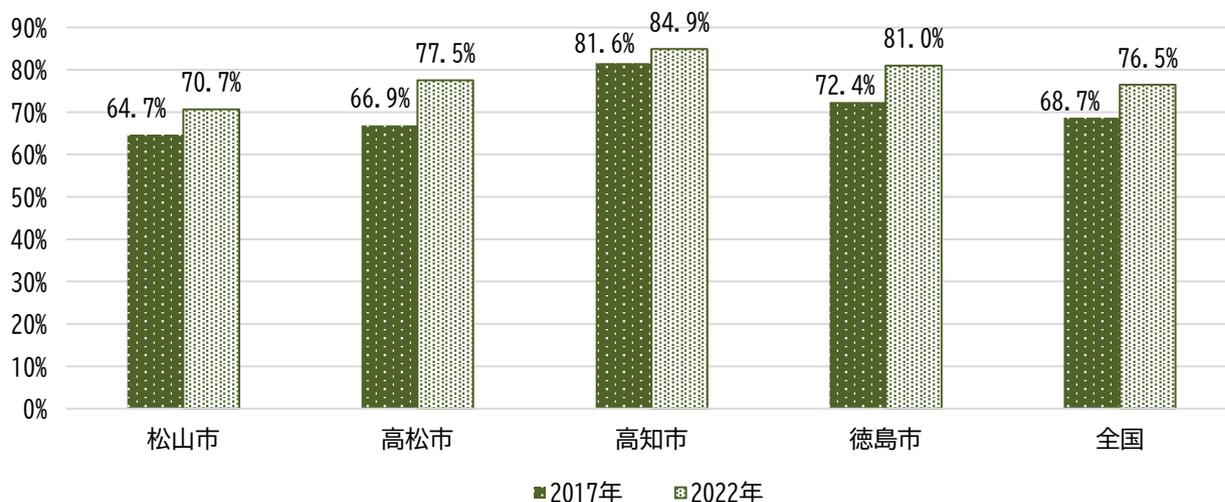


(資料) 総務省「国勢調査」

5. 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上昇傾向にあるものの、四国の県庁所在市の中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も必要です。

図表33 有配偶女性の就業率（四国の県庁所在市）



(注) 「15～19歳」から「40～44歳」までを集計

(資料) 総務省「平成29年就業構造基本調査」、「令和4年就業構造基本調査」

6. 販路拡大と付加価値の向上

松山市実態調査の結果から、松山市に期待する支援策では、「県内・県外への販路拡大」、「海外への販路拡大」、「インターネットを使った販売（EC・SNSの活用等）」などが挙げられました。

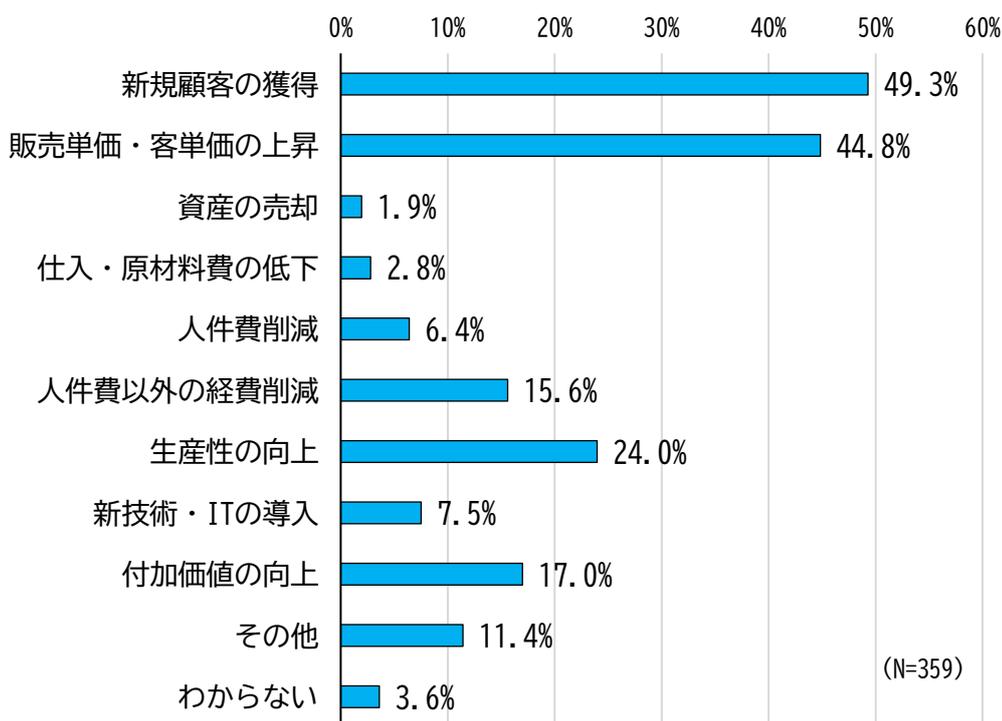
今後、さらに人口減少が進み、地域経済の圏域や国内市場規模が縮小する中で、圏域外や、アジアを中心とする海外市場への展開によって販路拡大を目指す企業に対しては、デジタルマーケティングの手法を取り入れるなどして、中小企業やその商品の競争力を強化する支援が必要となっています。

一方で、経常利益が増加した事業者にその理由を尋ねたところ、「新規顧客の獲得」、「販売単価・客単価の上昇」などとともに、「付加価値の向上」が多く挙げられました。

また、同業他社と比べて優れている点では、「商品・サービスの高い品質」や「納期の順守、迅速な対応」を強みとしている事業者が多いことも分かりました。

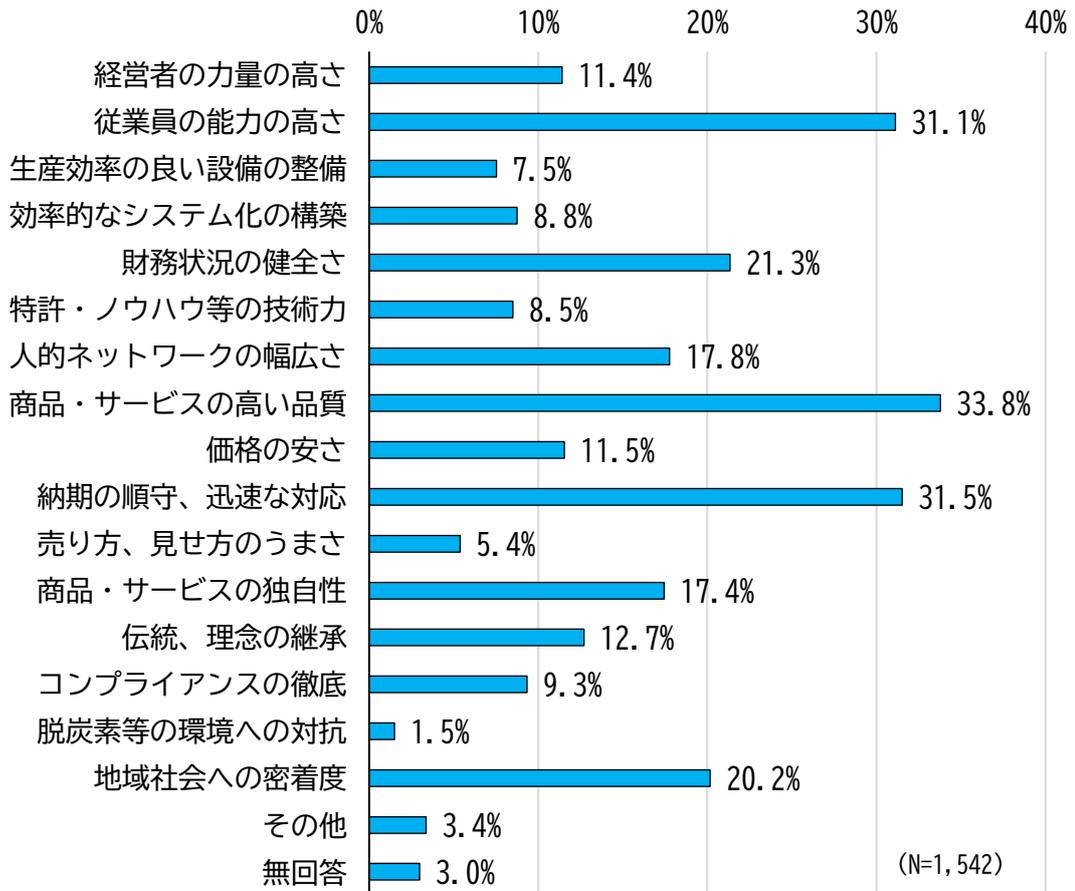
市内中小企業が持つ強みをさらに高めていくためには、こうした付加価値の高い商品づくりに継続して取り組んでいくことが効果的であり、競争力のある商品・サービスの開発につながる支援も必要と考えられます。

図表 34 経常利益が増加した理由



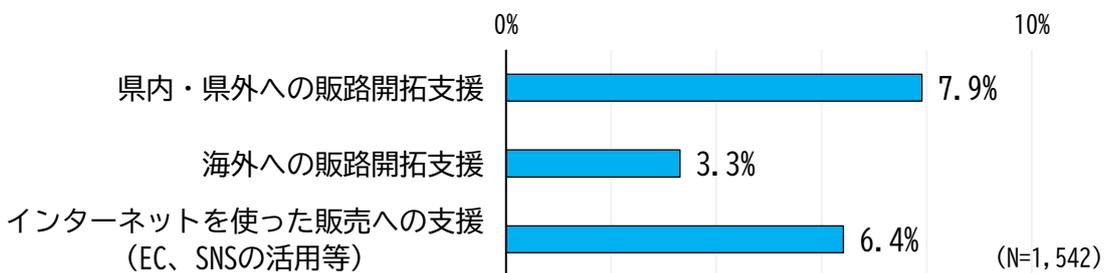
(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

図表 35 同業他社と比べて優れている点



(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

図表 36 松山市に期待する支援策（抜粋）



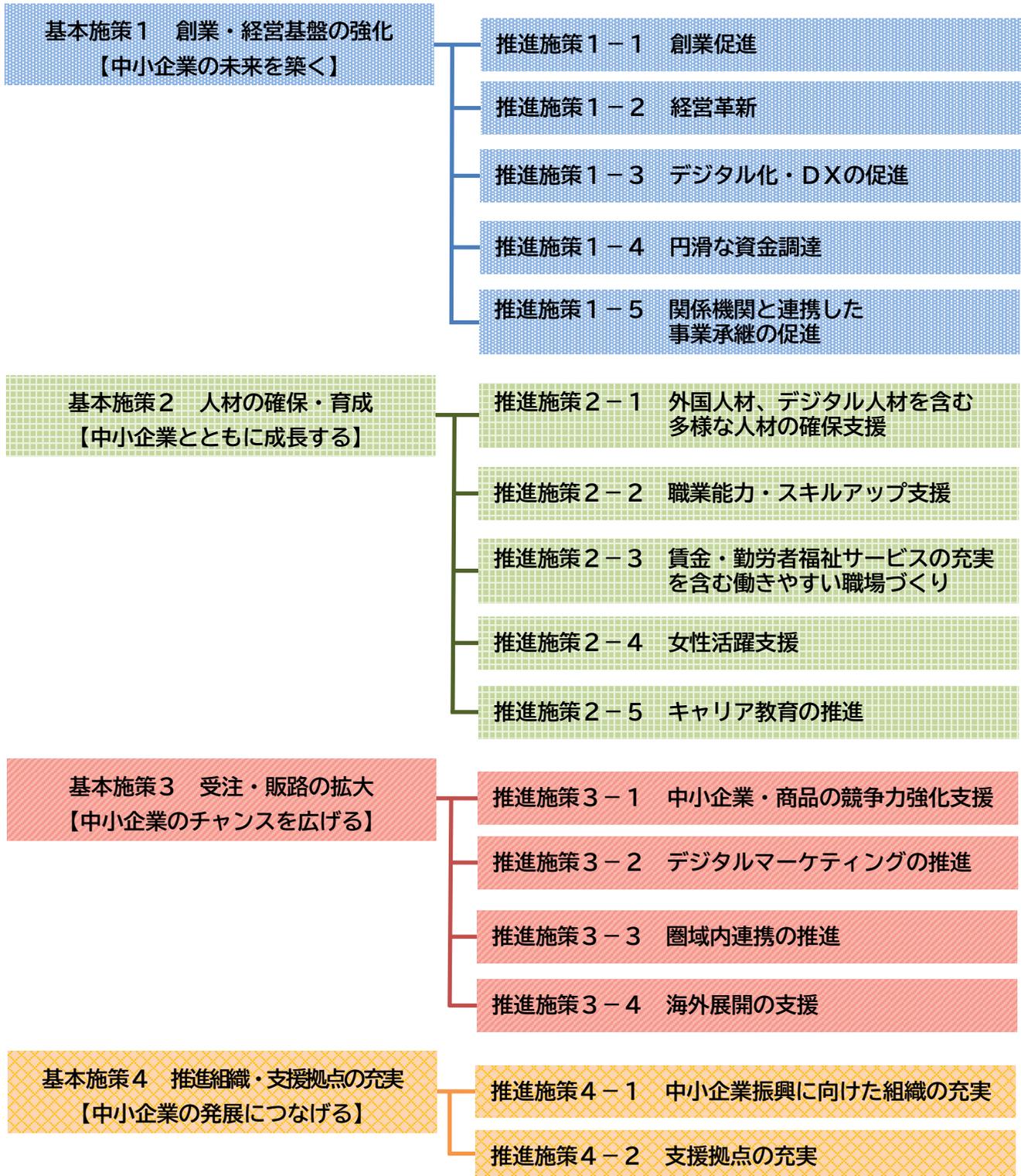
(資料)「令和6年度 松山市中小企業等実態アンケート調査」

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16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16の推進施策 －



2. 基本施策ごとの施策内容や評価指標等

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り組む施策内容とその評価指標を設定し、関係機関との連携によって、それぞれの推進施策に対して具体的に取り組むことで、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【中小企業の未来を築く】

【施策内容】

創業希望者の多様なニーズに合った相談体制や、新産業の創出を目指す創業者への支援体制を強化し、創業時の安定した経営基盤づくりを推進します。

創業者がつまずきやすい経営の初期段階において、支援機関、専門家や先輩創業者、金融機関などとも連携して、事業計画の策定や資金繰り、マーケティング戦略などの課題に対し、寄り添った関係構築を図りながら、創業希望者が自走できるよう、継続的にアドバイスやフォローアップを実施します。

創業後の経営安定期へ向けての成長ステージに応じて、専門家マッチングや事業連携の機会提供など、きめ細やかなサポート体制を整備することで、創業者が地域に根付いて持続的な事業を展開できるよう後押しします。

また、イノベーションや設備投資、デジタル化、DXの推進により、企業の経営力の強化や労働生産性の向上を図ります。

さらに、中小企業の安定した経営基盤を確立するため、資金調達を円滑にする融資制度を実施するほか、将来を見据えた円滑な事業の承継につなげるために関係機関と連携して機運醸成等に努めます。

これらにより、人口減少下において域内需要が先細る中、創業や事業転換、事業承継を加速させ、事業の成長や持続可能性を確保しつつ、中小企業の未来を築きます。

【数値目標】

評価指標（単位）	基準値 （R5年度）	目標値 （R11年度）	該当推進施策
松山しごと創造センターを利用して創業した人数（人）	40	50	推進施策1-1
圏域での連携事業により市が創業を支援した人数（人）	122	150	推進施策1-1 推進施策3-3
松山しごと創造センターでの創業・経営に関する相談件数（件）	552	600	推進施策1-1
市の支援制度を活用してデジタル化・DXに取り組んだ事業者数（件）※累計	— （R5:65）	65	推進施策1-2 推進施策1-3
運転資金等を必要とする市内事業者に対する市融資制度の利用件数（件）※累計	— （R5:580） ※コロナ関連融資除く	2,000	推進施策1-4
関係機関と連携して実施した事業承継セミナーの件数（件）	0	5	推進施策1-5

【取組内容】

推進施策1-1 創業促進

○創業に関する相談・支援窓口の情報提供

創業希望者がニーズに合った相談窓口を認知できるよう、SNSなどを活用し、相談・支援窓口の情報提供を強化します。

また、首都圏で開催される移住フェアへの出展などを通じて、松山市への移住を希望する方の創業を支援します。

○創業に関する相談体制の強化

創業時の知識やノウハウの不足、社会情勢の変化による先行きへの不安などといった課題を解消するため、セミナーの開催や専門家・相談員による「壁打ち相談」の場を提供するなどして、知識やノウハウの習得、事業アイデアのブラッシュアップを支援します。

○創業後の継続的な支援

創業後間もない事業者は、経営基盤、資金調達、人材育成などの課題に直面していることが見込まれるため、関係機関と連携し、事業者訪問や、経営者同士が相談し合えるコミュニティの充実に取り組み、創業後も継続した支援を行います。

推進施策1-2 経営革新

○イノベーションの加速化

新商品・新サービスの開発や、生産工程や手法を大きく変えたり、新たな事業を開拓したりするなど、新たな事業活動へのイノベーションを支援し、経営の質の向上につなげます。

○生産性向上に係る先端設備の導入促進

中小企業等経営強化法に基づき策定した導入促進基本計画により、市内中小企業による先端設備等の活用を推進し、労働生産性の向上を支援します。

推進施策1-3 デジタル化・DXの促進

○市内中小事業者のデジタル化・DX支援

物価の高騰や労働力人口の減少等が事業者の経営に大きな影響を与えている中、生産性の向上、人手不足の解消等を図るため、業務のデジタル化やDX※に取り組む中小企業者を支援します。

※データとデジタル技術で製品や業務を変革し、競争優位を確立すること。

推進施策1-4 円滑な資金調達

○各種融資制度の実施

創業後間もない事業者や中小企業が直面する資金調達の課題を解消するため、市独自の融資制度や創業資金・設備資金の融資に係る利子補給制度を実施し、資金供給の円滑化を図ります。

○地域振興に向けた融資制度の実施

民間金融機関等と連携し、地域振興に資する事業者の投資を資金調達面で支援し、活力と魅力ある地域づくりを推進します。

推進施策1-5 関係機関と連携した事業承継の促進

○関係機関と連携した事業承継セミナー等の実施

事業承継の希望者に対する知識・ノウハウの習得や経営者や後継者候補などの意識の醸成を図るため、金融機関等の関係機関と連携して専門家による事業承継に関するセミナーや勉強会、マッチングイベント等を開催するなどして、円滑な事業の引き継ぎにつなげます。

基本施策2 人材の確保・育成【中小企業とともに成長する】

【施策内容】

労働力不足の解消や競争力の強化に向け、女性や若者、中途人材、高齢者をはじめ、外国人など、多様な人材を確保して IT などの資格取得支援を通じて職業能力の向上を促進することや戦略的に健康管理に取り組む中小企業を支援することで、生産性向上やイノベーションにつなげ、競争力の強化で業績向上を後押しし、人材の定着を促進します。

さらに、持続的な賃上げや福利厚生の実現を支援し、職場環境を改善することで、働きやすい職場づくりを推進します。その中で、女性の創業や就業を支援し、ライフステージや家庭環境に応じた柔軟な働き方を実現する取組を進めるほか、女性活躍推進に積極的な企業の認証制度を活用し、ワークライフバランスの実現を支援します。

また、地域の中小企業と連携し、若者や学生を対象にしたキャリア教育を推進し、地元での就職意欲を高めるとともに、将来のキャリア形成に役立つ場を提供することで、地域経済を担う次世代人材の育成に努めます。

このような取組により、多様な人材が中小企業とともに成長することで、企業の競争力強化や持続的成長につなげます。

【数値目標】

評価指標（単位）	基準値 （R5年度）	目標値 （R11年度）	該当推進施策
市の支援制度を活用し、雇用した 新卒人材及び中途人材の人数（人）※累計	38	140	推進施策2-1
市の支援制度を活用し、 IT資格を取得した人数（人）	—	30	推進施策2-1 推進施策2-2
高齢者雇用対策事業（いきいき仕事センター） での就職者数（人）	51	70	推進施策2-1
市の支援制度を活用して 日本語を学んだ外国人数（人）	0	40	推進施策2-1
市の支援制度を活用し、 国家資格・公的資格を取得した従業員数（人）	172	300	推進施策2-2
従業員の福利厚生の実現に取り組む 企業の会員数（人）※累計	5,813	6,300	推進施策2-3
市の支援を受けて健康経営優良法人認定 を受けた事業者数（件）※累計	—	10	推進施策2-3
松山しごと創造センターの支援を受けて 創業した女性経営者数（人）	15	25	推進施策2-4
認証されたまどんな応援宣言事業所数（件） ※累計	87	100 （R10年度）	推進施策2-4
松山市立中学校での職場体験学習の実施率 （%）	100	100	推進施策2-5

【取組内容】

推進施策2-1 外国人材、デジタル人材を含む多様な人材の確保支援

○新卒人材、中途人材の確保

市内中小企業の人手不足を改善するため、新卒人材や中途人材を雇用するための取組を支援することで、市内中小企業の人材の確保、定着を後押しし、企業活動の活性化につなげます。

○デジタル人材の確保

市内中小企業の生産性向上や業務効率化、人手不足の改善を図るため、主に学生などの若年者や従業員のデジタル資格の取得を推進し、市内中小企業の競争力を強化することで、地元企業の魅力を向上させ、更なるデジタル人材の確保・定着につなげます。

○高齢者人材の活用

市内中小企業の人手不足を改善するため、高齢者雇用への理解を促進し、高齢者が持つ豊富な経験や知識を活用できる環境を整え、雇用の確保、高齢者と企業のマッチングなどを支援することで、高齢者の活躍を推進します。

○外国人材の確保

市内中小企業の人手不足を改善するため、外国人労働者の日本語学習を支援するとともに、受け入れ側の企業に対する制度や情報の周知などを通して地域や職場で円滑なコミュニケーションを図り、住みやすさや働きやすさにつなげ、外国人材の確保・定着を目指します。

推進施策2-2 職業能力・スキルアップ支援

○従業員のキャリア・スキルアップの支援

市内中小企業が従業員のスキルアップに積極的に取り組み、業績の向上につなげられるよう、従業員の技術の習得等に向けた資格取得を支援し、中小企業の生産性向上や競争力の強化を図ります。

推進施策2-3 賃金・勤労者福祉サービスの充実を含む働きやすい職場づくり

○賃上げの支援

持続的な賃上げを後押しするため、経営改善や生産性向上、競争力強化等を通じた収益の向上等により、賃上げが可能な状況を整えるほか、国等の制度を活用し、従業員の賃金を引き上げた中小事業者を支援します。

○福利厚生の充実等

福利厚生は、就労先の選択や人材の定着に密接に関わっているため、市が設置する「勤労者福祉サービスセンター」のサービスの充実・拡大を通じて、従業員の福利厚生事業を後押しし、人材の確保・定着に取り組めます。

また、従業員の健康管理の戦略的な実施を支援することで、従業員の活力や生産性の向上につなげます。

推進施策2-4 女性活躍支援

○女性の創業・就業支援

女性のライフステージや家庭環境に合わせた様々な働き方を支援するため、関係機関と連携して、創業や就業に関するセミナーや交流会を実施します。

○女性が働きやすい・働きがいのある職場づくりの支援

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の開催や、女性のスキルアップを支援し、仕事と仕事以外の生活が両立するワークライフバランスの充実やキャリアアップにつなげます。

○男女ともに働きやすい事業所の認証

女性活躍推進や子育て支援に積極的に取り組む企業を「まどんな応援宣言事業所」として認証し、女性の職域拡大やワークライフバランスの実現につなげます。

推進施策2-5 キャリア教育の推進

○若者の地元就職等の促進

地元経営者の体験談等を通じて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、教育機関等が連携し、中小企業での社会見学や就業及び起業体験等を通じたキャリア教育を推進します。

○学生のキャリア形成支援

学生に対して、地域の中小企業について広く知り、生きた経営実践を学べる場を提供し、進路選択や将来の人生選択などキャリア形成に役立て、中小企業の未来を担う人材を育成します。

基本施策3 受注・販路の拡大【中小企業のチャンスを広げる】

【施策内容】

人口減少に伴い経済圏域が縮小し、市場の競争が激化する中で、あらゆる経営リスクに備え、長期的な事業継続を可能にするため、新規顧客の獲得や売り上げの多角化につながる中小企業の受注・販路の拡大を商談会の開催や、ふるさと納税制度を通じた事業者や商品の魅力発信などで支援します。

さらに、国内外への販路を広げるため、デジタルマーケティングを推進し、EC（電子商取引）の導入等に関する支援をするほか、事業者間の共同による付加価値の向上等を促進します。

また、市で発注する工事では、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を増やす取組を進めます。

これらにより、事業拡大による中小企業の発展のチャンスを広げ、ブランド認知度や競争力を強化し、収益向上につなげます。

【数値目標】

評価指標（単位）	基準値 （R5年度）	目標値 （R11年度）	該当推進施策
松山圏域企業の商談件数（件）	272	350	推進施策3-1 推進施策3-3
本市のふるさと納税制度の 返礼品登録事業者数（件）	228	350	推進施策3-1
市の支援制度を活用して ECモールに出店した事業者数（件）	—	40	推進施策3-2
市の支援制度を活用して 海外への販路を開拓した事業者数（件）	0	10	推進施策3-4

【取組内容】

推進施策3-1 中小企業・商品の競争力強化支援

○商談を通じた商品等のブラッシュアップ

松山市と近隣5市町で構成する松山圏域で実施する中小企業の販路開拓のための商談会に合わせて、事前研修やフォローアップ研修や個別相談等で、効果的な商談スキルの習得や課題解決につなげ、商品等の付加価値や商談成功率を向上させる取組を行い、中小企業の販路開拓を支援します。

○ふるさと納税制度を利用した販路拡大の推進

市内事業者に対し、ふるさと納税の返礼品登録を促すとともに、デジタルマーケティングの知見を活かした効果的なプロモーションを実施することで、市内事業者の販路拡大につなげます。

○適正な取引や価格転嫁の推進

国や県が進める受託事業者との望ましい取引環境の遵守や価格転嫁や賃上げの実現に向けた価格適正化の機運醸成の取組を市内中小企業に周知・啓発し、適正な取引につなげます。

○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 デジタルマーケティングの推進

○ECを活用したデジタルマーケティング

人口減少に伴い経済圏域が縮小する中、オンライン市場の成長に順応し、マーケティング・ブランディング力を強化するため、市内事業者に対し、ECモールに関する販売ノウハウを蓄積するセミナーの開催や、出店に対する支援を行うことで、販路拡大を促進します。

推進施策3-3 圏域内連携の推進

○圏域内連携をいかした販路開拓支援

松山圏域で実施する中小企業の販路開拓のための商談会を開催し、売手事業者同士の交流を通じて、事業者間の共同による新商品開発や付加価値の向上による販路拡大につなげます。

推進施策3-4 海外展開の支援

○海外への販路拡大支援

国内の市場が縮小する中、地域経済の活性化や企業の成長を促進するため、海外市場への展開も選択肢の一つとなり得るため、関係機関等と連携し、越境EC※等を活用し、効果的にプロモーションすることで市内事業者の海外への販路拡大を支援します。

※国境を越えて商品やサービスをオンラインで販売する電子商取引のこと。

基本施策4 推進組織・支援拠点の充実【中小企業の発展につなげる】

【施策内容】

経済団体や金融機関などで構成される円卓会議を通じて、中小企業振興に向けた調査・検証を行い、市の振興施策の実効性を高めます。

また、人的資源の限られた中小企業が多く、経営や資金調達などの専門的な支援により、企業の成長促進や経営課題の解決、競争力強化を図る必要があるため、「松山しごと創造センター」の支援体制を充実・強化し、中小企業の発展につなげます。

【数値目標】

評価指標（単位）	基準値 （R5年度）	目標値 （R11年度）	該当推進施策
松山市中小企業振興円卓会議の開催数（回）	3	3	推進施策4-1
松山しごと創造センターでの 相談・訪問件数（件）	1,055	1,200	推進施策4-2

【取組内容】

推進施策4-1 中小企業振興に向けた組織の充実

○中小企業振興円卓会議の活動支援

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、中小企業の振興に関する調査・検証などの推進活動を支援します。

○振興施策の実効性向上に向けた調査・検証

市の中小企業振興施策の実施状況等の調査検証を行うなどして、支援策の効果向上と充実につなげます。

推進施策4-2 支援拠点の充実

○中小企業支援拠点の充実

創業・経営等に関するワンストップの支援拠点である「松山しごと創造センター」で、関係機関や専門家との連携を強化し、「壁打ち相談」による起業や新たな事業の創出支援、経営相談の実施、経営者コミュニティの運営などを通じて、中小企業の支援体制の充実を図ります。

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・協力して取り組む必要があります。

(1) 松山市の責務

松山市は、本計画に位置付けられた施策を着実に実施するため、予算措置を行い、必要となる各種制度や拠点等を充実させるとともに、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) 中小企業の自主的な努力

中小企業は、自主的な努力による経営改善や技術の高度化、市や関係団体による各種支援の積極的な活用により、経営基盤の強化に努めるとともに、大学及び専修学校と産学官連携等によって新産業を創出するなど、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、高等学校等の学校では、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。

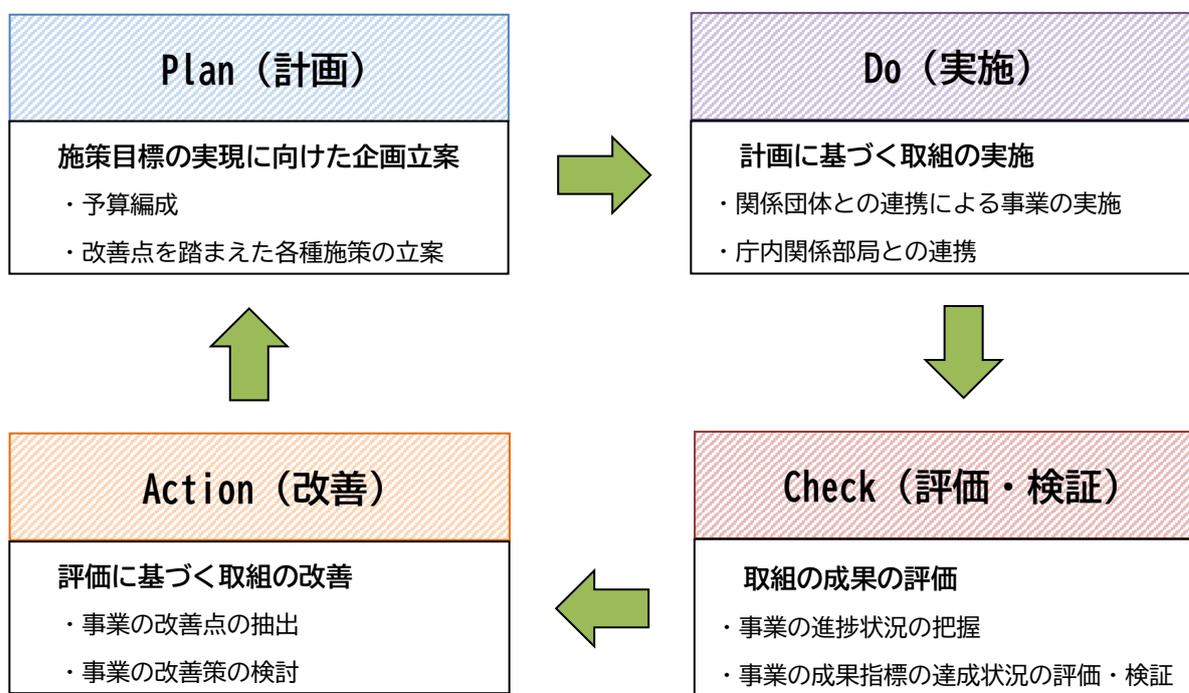
(7) 市民の理解及び協力

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

本市の中小企業振興を推進する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



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四丁目 7-2

TEL 089-948-6783

FAX 089-934-1844

E-MAIL:keiei@city.matsuyama.ehime.jp