

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	今治商工会議所 (法人番号6500005004881)
実施期間	平成28年4月1日～平成33年3月31日
目標	<p>今治商工会議所は、地場産業である造船、タオル等の小規模事業者を中心に、地域の身近な相談相手として、これまで以上に企業に寄り添った伴走型支援を実施していく。</p> <p>また、近年の小規模事業者の減少による地域活力の低下を防ぐため、今治市、金融機関、専門家と連携をとりながら、創業応援ネットワークを構築して、創業・第2創業を支援する。さらに売上の拡大に向けて、小規模事業者の経営体質強化のための支援を実施する。</p>
事業内容	<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 中小企業景況調査や会員ニーズ調査を実施して、その結果を会報やホームページで公開して広く情報を提供する。 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 対象企業を巡回訪問やセミナー参加者の中からアンケートにより抽出し、財務分析やSWOT分析などによる経営分析を行って経営計画策定の参考資料とする。 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 小規模事業者の創業、成長、成熟、衰退・危機の各段階に応じた事業計画の策定を支援機関や専門家と連携して支援する。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 弁護士、税理士、中小企業診断士などで組織する「さむらい会」やえひめ産業振興財団（よろず支援拠点）などの専門家と連携して、創業を中心に進捗状況に応じた支援を実施する。 5. 需要動向に関すること【指針③】 地区内外の消費者の需要動向をアンケート調査や各種情報ツールにより収集分析し、消費者の求める商品、サービスを専門家と連携して開発し、売上の拡大を目指して支援する。 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】 地域資源を活用した魅力的な商品の開発や、地元での大型商業施設への出店を支援し、さらに首都圏のアンテナショップでのテストマーケティング事業も実施する。 <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み しまなみ海道のサイクリング支援、産業人材としての外国人の受入れ、今治シティプロモーション事業、中心市街地の活性化などの各種取り組みにより、小規模事業者の販路開拓や人材確保となることで、経営の改善発達を支援する。</p>
連絡先	<p>今治商工会議所 中小企業振興部振興課 担当 山本 一馬 TEL 0898-23-3939 FAX 0898-31-6667 e-mail:info@imabaricci.or.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 今治市の概況

今治市は四国の西北部、高縄半島の先端部に位置する風光明媚な歴史のある町である。また中国地方と四国に挟まれた瀬戸内海には、数千にも及ぶ島々が点在しており、かつては中国地方や島嶼部への海上輸送の玄関口として、非常に重要な役割を果たしてきた。現在は『しまなみ海道』により、その役割が担われている。

今治市は多種の地場産業の町として発展を続けてきた。なかでも国内外に有名なのは、造船業・海運業・タオル製造業の3業種である。これらは浮沈の激しい業種でもあり、10年以上前までは、全業種ともに厳しい産業の代表格であったが、現在では経済環境（為替等）の好転やJAPANブランド育成支援事業による、「今治タオル」のブランド化等で、全業種ともに順調に経営が推移している。その他の地場産業として、繊維業、製瓦業、漆器業等があり、全国でも有数の工業生産都市である。

2. 今治市の現状と課題

地場産業の中心である造船業は、組立産業であり、その舶用部品、金属部品加工は多くの下請け企業から成り立っている。同様にタオル業界もタオルメーカーを頂点に、撚糸、染色整理、捺染、縫製、刺繍等幾多の下請け企業から成り立っている。その下請企業の多数は零細な小規模事業者が占めており、親企業からの厳しいコスト削減要請等により、厳しい経営環境に置かれているという現実がある。また、小売・サービス業においては、大型商業施設の郊外への出店や、商圏人口の減少等の影響を受けて、商店街には空き店舗が拡大するなど、地域の活力低下が懸念されている。小規模事業者については、経営者の高齢化や後継者不足による休廃業が増加しており、減少傾向にある。さらに、営業を続けている小規模事業者も財政基盤が弱く、人手不足もあって販路開拓や新商品開発を行う情報収集能力やノウハウ、人員の余裕が無いのが現状である。

今治商工会議所管内人口の推移

調査年	平成 18 年調査	平成 21 年調査	平成 24 年調査	平成 27 年調査
管内人口	1 2 8, 0 3 6	1 2 5, 4 4 2	1 2 3, 5 0 6	1 2 1, 7 6 2

※今治市の統計による。

小規模事業者数の推移

調査年	平成 18 年調査	平成 21 年調査	平成 24 年調査
小規模事業者数	5, 0 3 9	5, 0 0 0	4, 4 0 0

※3年毎の企業統計調査による。

3. 支援の目標と方針

(1) 中長期的な振興のあり方

今治市は、今治市まち・ひと・しごと創生総合戦略の中で、人口減少問題の克服と地域課題の解決を、目標に掲げて各種施策を実施している。人口減少問題の克服のために商工会議所として出来ることは、新たな雇用を創出して、人口の流出を防ぐことである。雇用の創出には、事業所が継続的に利益を獲得して成長していく必要があるので、そのための各種経営発達支援を実施する。

(2) 支援の目標

小規模事業者数を増加させるために、経営基盤の強化や、商品開発、販路開拓を支援し、持続的発展を実現させることにより、休廃業する事業所を1件でも少なくするよう、事業所の状況に応じた伴走型の支援を実施する。さらには、創業支援に積極的に取り組

み、10年後に小規模事業者数が4,700以上になることを目指して、年間50件以上の創業支援を達成する。

(3) 事業方針

① 経営基盤強化のための伴走型支援の実施

小規模事業者の支援に際しては、国や地方自治体、商工団体、産業支援機関、金融機関等と互いに顔の見えるネットワークを構築し、企業の強みや主体性を生かしつつ、きめ細かな視点でサポートする。また、ビジネスモデルのブラッシュアップのために、健全な財務体質への改善を指導する。さらに、ビジネスモデルを検討して、継続する事業と撤退する事業とを、中小企業診断士等の専門家と協議しながら、これまで以上に企業に寄り添った伴走型の支援を実施する。

② 創業の促進

小規模事業者数が減少している中で、地域経済の活力を維持していくためには、創業を促進する必要がある。地場産業の造船、タオル業界においては、技術継承と生産力強化のため若年者の創業を支援する。また今後、美容・健康関連分野や医療・介護サービス分野、さらにはIT分野等、女性や若者の感性や能力を生かせる事業分野に対するニーズが高まっており、行政や社会全体で女性や若者の創業を積極的に支援していく。また、創業の拡大を図るためには、豊かな社会経験やビジネススキル、幅広いネットワークを有する、アクティブシニアの創業もあわせて促進していく。さらに創業時のみならず、経営を安定させるために重要な、創業後3年から5年程度の間、産業支援機関や金融機関等と連携しながら、地域を挙げて支援を行う。

③ 売上の拡大に向けた販路開拓支援

小規模事業者は、収益性を重視してイノベーションに取り組んでおり、販路開拓を意識した情報収集・分析を重視して、イノベーションを推進することが収益力向上につながる。そこで、商工会議所では、自社の強みを生かせる市場を見つけることが難しい小規模事業者に代わって、各種情報を収集分析し、企画やアイデアを提供して販路開拓を支援する。また、商品・サービスの開発や販路開拓・商品サービスの提供には、資金やノウハウが必要となるので、「小規模事業者持続化補助金」等を活用した、展示会出展やテストマーケティングを、「よろず支援拠点」等の専門家と経営指導員が一体となって取り組む。

④ 地域経済の活性化

今治市の経済の活性化には、地域資源を活用した商品開発や観光開発が重要となる。今治市にはタオル、農産品等を活用した商品開発が進んでおり、これらを利用した地域ブランド開発に取り組む小規模事業者を、商工会議所が中心となって産学官連携で支援する。また、今治市には「しまなみ海道」という一級の観光資源がある。「しまなみ海道」は近年サイクリストが増加しており、サイクリスト向けのビジネスが盛んになってきている。この機会を捉えて、国内外からの観光客を誘致して、タオルや地域資源を使った商品の購買客とすることで、小規模事業者の販路拡大が図れる。

⑤ 経営指導員等が実施する経営支援業務の質の向上

これまで、小規模事業者の経営改善（記帳や税務指導等）を行ってきた、経営指導員等による経営支援業務について、質の向上を図り、事業の強みや需要等の分析を背景としたビジネスモデルを構築し、コンサルティング的な支援が出来るよう、経営指導員等の能力向上を目指して、各種研修への参加やOJT等の実施を推進する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

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】

地区内の経済動向、企業が持つ経営課題などを調査・分析することにより、経営発達に必要な支援策を検討するとともに、小規模事業者に必要な情報を提供する。

(事業内容)

①市内動向及び小規模事業者の現状把握と情報提供

「経済センサス調査」などの公的な調査や現在、今治商工会議所が行っている「中小企業景況調査」、「L O B O（早期景気観測）調査」を活用する。今回新たにアンケートスタイルの「会員ニーズ調査」を実施して、その内容を会員に限らず、小規模事業者へ対象を広げることにより、支援ニーズなど、きめ細かい調査内容とする。また、常時収集・分析を行い、小規模事業者に寄り添った支援を展開するための基礎情報とする。【指針③】

【収集項目：業種動向、景況、資金繰り、経営課題、需要動向、支援ニーズ】

②巡回による個別ヒアリング調査の実施と情報提供

今治商工会議所では、管内を7地区に分け、職員17名が担当して、会員が抱える課題やニーズ等をヒアリングして、経営指導等に役立てる。具体的には、5年間で管内小規模事業者4,400社を目標として訪問する。【指針③】

【収集項目：需要動向、経営課題、地域特性、労働問題】

③小規模事業者への情報提供手段

分析した情報は、支援時に提供するほか、当所会報誌（約3,650部）、ホームページにて公開し、情報提供を行う。ホームページは、小規模事業者がより活用しやすいようリニューアルするほか、新たに、SNSなどの情報発信媒体の拡大を図る。【指針③】

※1 中小企業景況調査（日商）

調査対象：管内の中小企業・小規模事業者 50 社
調査項目：売上・資金繰り・設備投資計画・経営課題など

※2 中小企業景況調査（今治商工会議所）

調査対象：管内の中小企業・小規模事業者 230 社
調査項目：売上・資金繰り・受注残・取引条件など

※3 L O B O（早期景気観測）調査（日商）

調査対象：管内の中小企業・小規模事業者 7 社
調査項目：売上・資金繰り・採算・経営課題など

※4 小規模事業者ニーズ調査

調査対象：小規模事業者約 3,000 社程度
調査項目：経営課題・支援ニーズなど

(目標) 事業内容の○数字は事業内容の項目と連動

事業内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
①中小企業景況調査 (日商) 実施回数	4	4	4	4	4	4
①中小企業景況調査(今 治商工会議所) 実施回数	12	12	12	12	12	12
①L O B O (早期景気観 測) 調査回数	12	12	12	12	12	12
②小規模事業者ニーズ 調査実施企業数	0	600	600	600	600	600

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

今治商工会議所管内小規模事業者の経営の特徴を勘案し独自の経営分析を実施し、成果の出る支援体制を構築する。

(1) 小規模事業者の選定・抽出

本支援を活用するに当たり、対象者となる小規模事業者の選定が必要であるが、現在、4,400の小規模事業者が管内に存在しており、現在は職員(17名)が訪問してニーズ調査・広報活動を行っているが、さらに効率を上げるためには以下のような方法を検討している。【指針①】

- ① 無作為抽出法によるアンケートの実施(HPからの自由参加型アンケート)
- ② 無作為抽出法によるアンケートの実施(郵送による依頼型アンケート)
- ③ 会報への告知(小規模事業者限定の研修会・無料相談会等の実施)
- ④ 経営指導員の重点事業者の新規訪問(目標件数 月5件訪問/1名)
- ⑤ セミナー参加者からの抽出

(2) 経営状況の分析及び活用方法

① 財務的な観点からの経営状況分析

- ・ アンケートによる無作為抽出法により選定した、経営改善が必要な小規模事業者には、会計知識に乏しい経営者が自社の財務状況を把握できるよう、決算書(貸借対照表、損益計算書)を財務分析し、自社の財務内容を理解してもらいながら、収益力向上と経営基盤の強化にむけて指導する。
- ・ 巡回による企業訪問の際に依頼の有った事業所の決算書から、収益性・効率性・生産性・安全性・成長性等を分析し小規模事業者の実態把握を行う。

② その他の経営状況分析

- ・ 財務分析の結果からビジネスモデルを作成し、事業の全体像を「見える化」した上で、経営者に提示し経営指導員と一体となって、改善策を検討する。
- ・ 小規模事業者の経営状況をSWOT分析で精査することにより、各方面の改善点を浮かび上がらせ、解決すべき課題を特定し、経営改善を指導する。
- ・ 事業構造を抜本的に見直し、事業計画の策定支援を行い、設備投資や新市場開拓を目指して、「持続化補助金」や「ものづくり補助金」等各種補助金の申請を支援する。

(3) 分析手法

●財務分析項目

- ① 短期支払能力については、流動比率(流動資産/流動負債×100)を参考にする。この比率が100~120%に達していない事業所については、収益力の強化になるよう指導する。
- ② 資産運用の安定性については、長期固定適合率(固定資産/固定負債+自己資本×100)を参考にする。この比率が100%以上ある事業所は改善を指導する。

- ③ 資本構成については、自己資本比率（自己資本／総資本×100）を参考にする。この比率が30%以下の事業所は、改善を指導する。
- ④ 収益性については、売上高限界利益率・経常利益率（限界利益・経常利益／売上高×100）を参考にする。各業種の標準値に達していない事業所は、改善を指導する。
- ⑤ 借入返済能力については、キャッシュフロー（減価償却費＋当期利益）－年間借入元金支払額を参考にして、マイナスの場合は改善を指導する。

● SWOT分析

SWOT分析による分析により、小規模事業者の目指すべき方向性や解決すべき課題を抽出し、収益性の向上や経営基盤の強化に役立てる。また、下記の記入シートに記入することにより経営指導員が分析内容を検討する時の資料とする。

外部環境(市場、顧客ニーズ、競合)	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウ)
機会 (例) 高齢化、空き家増加	強み (例) 高い技術力、老舗
脅威 (例) 大手企業参入	弱み (例) 営業力不足



目指すべき事業の方向性
①ターゲット
②何を
③どのように



解決すべき課題
①販売計画の策定
②財務の改善(売上拡大・収益改善・コストダウン)

(4) 小規模事業者抽出・選定・セミナー等目標件数

目標値・年度	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
無作為抽出法による依頼件数	0	240	240	300	300	300
新規巡回・相談による抽出件数	100	100	200	200	200	200
経営分析件数	41	50	50	60	60	60
持続化、ものづくり補助金等申請支援件数	20	25	25	30	30	30

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 『ビジネス・ライフサイクルのステージ認識』について

小規模事業者の経営実態がビジネス・ライフサイクルにおいてどのステージ段階にあるのかを予備調査・ヒアリング等において見極め、最適な次の一手がリアルタイムで対応できる認識法。小規模事業者と経営指導員及び専門家が同じ認識に立ち、改めて目標設定を行いその実現に向けてPDCAサイクルの手法を活用し、能動型伴走支援を実施する。

認識段階には小規模事業者を【創業期～成長期～成熟期～衰退・危機】の各カテゴリーに区分し更に各カテゴリーで必要とする事業計画の策定を支援する。【指針②】

(2) 小規模事業者の各カテゴリー別支援メニュー【指針②】

(I) 創業

- ① 創業時点支援・・・創業塾・各種研修会・講演会等において創業の理念・計画・手続きの取得
- ② 創業後支援・・・創業後の諸課題（法人化・確定申告・社内規定整備・従業員雇用等販路開拓）について事業計画策定支援

(II) 成長

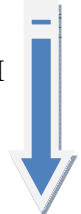



- ① 事業拡大支援・・・補助金・キャッシュフロー分析から資金調達重点支援策を策定
- ② 高成長支援・・・従業員階層別研修・講演会・中小企業施策の導入（革新的技術・海外販路拡大設備投資）について事業計画を策定

(III) 成熟・安定

- ① 経営安定化支援・・・新事業開発・新商品/新市場展開・企業連携・会社法務関係
- ② 経営再構築支援・・・①に加え経営分析・経営者/社内組織問題・事業承継の策定

(IV) 衰退・危機（このカテゴリーは、各経営状況において支援策が大きく異なる。）

- ① 衰退・危機前支援・・・(初期段階) 売上拡大策・事業承継 財務分析による現状把握（課題抽出）・変動費用系見直し
 (中期段階) 金融機関等連携によるリスク・人員削減等固定費系リストラ・経営者交代等
 (終期段階) 資産売却・債務免除・企業/事業分割の検討
- ② 自主廃業・破産・倒産に関する処理支援
 自主廃業処理・破産（自己破産含）・会社更生（管財人）・民事再生（計画書作成）
 雇用確保など、中小企業再生支援協議会への取次ぎ
 ステージ毎の対象者及び専門家、支援機関候補

ステージ	対象事業者	主たる専門家候補	連携支援機関候補
創業 	開業までの相談者 開業後3年以内程度	中小企業診断士 1級建築士 他 社会保険労務士 税理士 司法書士	中小企業整備基盤機構 えひめ産業振興財団 (よろず支援拠点) 今治地域地場産業振興センター 日本政策金融公庫等金融機関 今治市
成長 	売上・収益拡大 市場拡大	中小企業診断士 弁護士 税理士 社会保険労務士	中小企業整備基盤機構 えひめ産業振興財団 (よろず支援拠点) 今治地域地場産業振興センター 日本政策金融公庫・金融機関 ハローワーク
成熟 	売上・収益安定 (微増・微減) 不安な将来 新機軸課題 後継者問題	中小企業診断士 税理士 弁理士	えひめ産業振興財団 (よろず支援拠点) 中小企業整備基盤機構 愛媛県産業技術研究所 ハローワーク
衰退・危機 	売上・収益 (減少・激減) 債務超過 廃業・破産等 危機的経営状況	中小企業診断士 税理士 弁護士 不動産鑑定士	愛媛県経営改善支援センター 愛媛県中小企業再生支援協議会 取引金融機関

成果目標数値化

ステージ	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営計画策定企業数(創業)	47	50	50	50	50	55
経営計画策定企業数(成長)	10	10	15	15	20	20
経営計画策定企業数(成熟・安定)	10	10	10	10	15	15
経営計画策定企業数(衰退・危機)	0	5	5	5	5	5

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

今治商工会議所では、平成 26 年度の創業塾では、多数の参加者が修了し、創業準備中の方が多くいることを想定し、引き続き「創業フォローアップ支援事業」を実施していく。創業塾修了後の数年間は総合的な経営支援が必要であり、金融、税務、労務等あらゆる分野での支援に努めていき、創業時に発生する困難な問題解決のサポートをするとともに、補助金活用や事業者間のマッチング等による事業発展のバックアップをすることで、創業の実現可能性を高めていく。指導内容についても、セミナーなどの集団指導だけではなく、経営経験のない方へは個別相談が効果的であるため、「経営革新等支援の認定支援機関」であることの強みを活かして、経営指導員 7 人による常時相談可能体制をつくり、特に高度な経営課題については中小企業診断士を月 4 回常駐させ、専門的な経営課題に対応できる体制を築く。

さらに、創業支援の地域連携も拡充させ、既存の 5 団体に加え、新たに日本政策金融公庫・伊予銀行・愛媛銀行・愛媛信用金庫の 4 金融機関を加え 9 団体による「いまばり創業応援ネットワーク」を構築し、地域をあげて創業支援体制の一層の強化を図っていく。この 9 団体が連携を密にして、創業希望者をフォローアップし、起業につなげ、ひいては今治地域経済の活性化に寄与していただくことを最大の目的としていく。

また、成長期の企業に対しては、売上・収益拡大・市場拡大を実現するため、自社の製品や技術が競合他社とは違うことを買い手側に認識してもらえよう、市場調査等を通じてニーズに合った経営計画を実現できるよう専門家と連携して指導を行う。

さらに、企業が成熟期に入るとシェアの拡大を目標とした戦略が多くなっていくが、小規模事業者にとっては、生き残ることが第一目標となるので、売上・収益の安定と後継者問題等を中心に経営課題解決に向けた支援を行っていく。

最後に衰退期に入ると売上・収益は減少してくるので、撤退するか、経営革新等により新たな価値の創造を行うか、どちらかの戦略をとることになるので専門家、支援機関と連携をとりながら間違いの無い判断が出来るよう支援していく。

各ビジネス・ライフサイクルのステージで策定した事業計画について、経営指導員と専門家、支援機関が連携して創業、成長、成熟段階では、売上 10% の向上を目指した支援を行う。

<事業内容>

(1) 創業期の事業計画実施支援について

平成 26 年度創業塾の登録者は 72 人であった。このうち 70% 以上の出席を満了した受講生は 47 人いた。全員講義の中でビジネスプランの作成もしており、今後の創業の可能性は高く、フォローアップをすることで創業の実現性を高めていける。セミナー・ワンストップ相談会を通じて、金融、税務、労務、法律、販路拡大など総合的な支援を行うことで創業に対する垣根をなくし、実現可能性を高めていく。【指針②】

(具体的な計画)

①創業フォローアップ支援セミナーの開催

◆ 1 回目セミナー：実践型ビジネスプランを作成

創業希望者に対してビジネスプラン（開業計画書）の作成を解説し、国の創業促進補助金

や地域密着型ビジネス創出助成事業などの補助金申請における経営計画書策定のポイント解説をメインに講義をする

◆第2回セミナー：成功するビジネスモデルを考える

愛媛県内で活躍する創業経験者を招き、成功する方法、失敗するやり方を経験談を踏まえた講義をする

②「いまばり創業応援ネットワーク」の新設

平成26年度より連携した、今治商工会議所・今治市・今治地域地場産業振興センター・越智商工会・しまなみ商工会による創業ネットワークをさらに拡充させ、新たに、日本政策金融公庫新居浜支店・伊予銀行・愛媛銀行・愛媛信用金庫などの金融機関とも連携し、創業をテーマとした新ネットワーク“いまばり創業応援ネットワーク”を構築し、地域の総合力を結集することで、既存の支援施策の強化を図り、全国的に競争力の高い地域資源に代表される「今治の強み」を創業促進エンジンとしてより多くの創業の実現を目指す。【指針②】

(2) 成長・成熟期の事業計画実施支援

成長期・成熟期は経営革新への取り組みを活発化し、企業成長を実現することが重要な課題となる。実際、長期にわたって存続する企業であっても、同じ事業内容で続くわけではなく、常に変化する市場等の状況に応じて企業規模や業種・業態を変化させる時期である。企業の質的変化を企業の成長につなげていくには、市場動向や市場環境の変化に的確に対応した、経営戦略、事業規模、事業内容とする経営革新が必要となってくる。この経営革新に向けた企業努力を積極的に支援していく。

①ワンストップ相談会の実施

専門家（中小企業診断士2名、税理士1名）や当所の経営指導員を配して、小規模事業者が抱える問題点をワンストップで解決にあたる。【指針②】

②中小企業経営力強化支援法に基づく経営革新等支援の認定支援機関の強みを活かし、経営指導員による創業・経営革新等の経営計画書策定支援体制の構築

中小企業の経営分析や事業計画の策定支援などの複雑な経営課題に対応するために、税務・金融・財務に関する専門的な知識や実務経験が一定のレベル以上に達していれば国から認定を受け、高度な支援が可能になる当認定を平成26年5月9日付で取得している強みを活用し、創業促進補助金事業計画書の策定支援、愛媛県経営革新計画書の策定支援等を、当所経営指導員7人で伴走型の支援を行っていく。【指針②】

(3) 衰退期の事業計画実施支援

企業衰退期においては、経営改善・再生をする企業と退出する企業の峻別が重要であり経営改善（生産性・効率性の向上等）のためには、安定した資金の供給が重要となる。そのためには、再生事業計画を検討し中小企業診断士等の専門家や経営改善支援センター、中小企業再生支援協議会と連携をとりながら、金融機関、信用保証協会の協力が得られるよう支援する。【指針②】

(4) 資金調達等の支援

事業計画実施のために資金調達が必要な場合は、従来の「小規模事業者経営改善資金（マル経資金）」などの融資制度の活用を検討するほか、新設される「小規模事業者経営発達支援資金」を勧奨するなど、小規模事業者のニーズ・事業内容に応じた融資制度の活用により資金調達を支援する。また、必要に応じて3カ月以内に1度巡回訪問し、進捗状況の確認を行い、常にPDCAサイクルを念頭に置いた必要な指導・助言を行うとともに、補助金等の活用を提案するなど、策定した事業計画の実効性を高める。【指針②】

(5) 専門家との連携

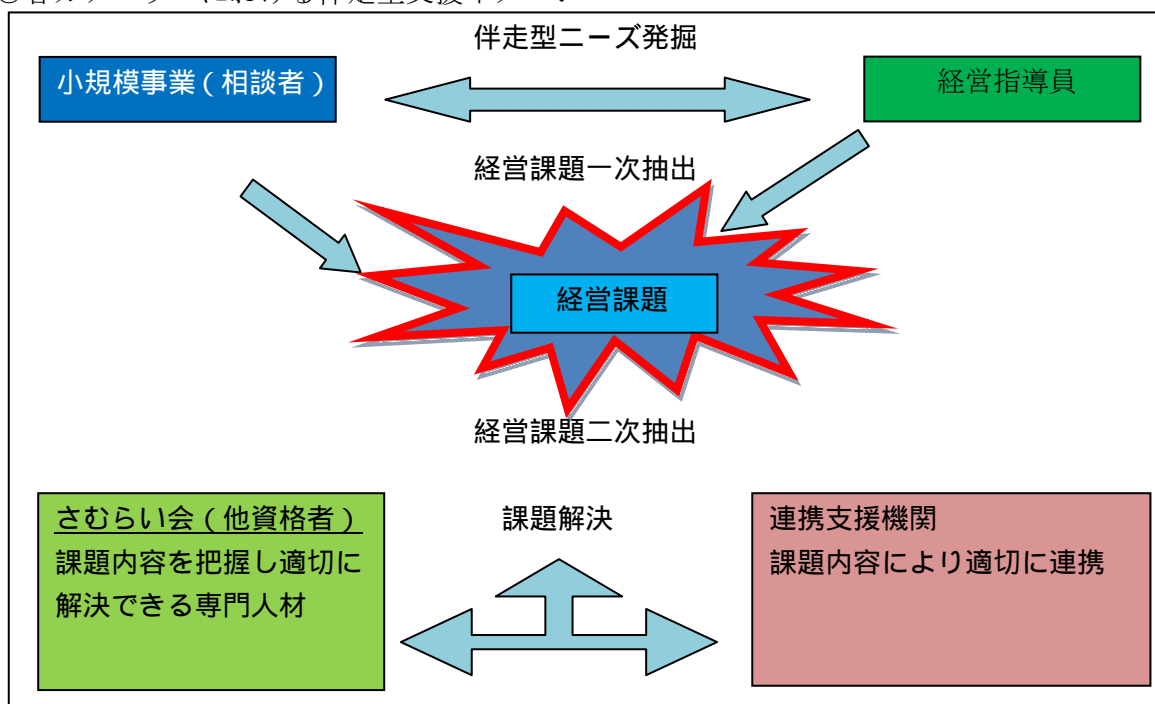
- ① 現在活動中の有資格者・・・さむらい会・・・
弁護士・司法書士・税理士・社会保険労務士・中小企業診断士
- ② その他有資格者
一級建築士・土地家屋調査士・宅地建物取引業者・弁理士・公認会計士
- ③ 「地域プラットフォーム」による支援体制の構築

第1・2・3・4金曜日の9:00～16:00の間、中小企業診断士等の専門家を招き、創業時における専門的経営課題の解決、創業計画書策定、創業補助金をはじめとする国・県・市などの各種補助金の活用方法などの指導を行うとともに、事業活動の妨げとなる課題の解決を図る。

- ・第1・3金曜日…今治市との業務連携による事業
- ・第2金曜日……………公益財団法人えひめ産業振興財団（愛媛県よろず支援拠点）との業務連携による事業
- ・第4金曜日……………今治商工会議所経営力強化支援事業【指針②】

※地域プラットフォーム・・・地域プラットフォームとは、専門家派遣の利用や経営の相談、イベント・セミナー参加など中小企業・小規模事業者をサポートする地域のネットワークです。

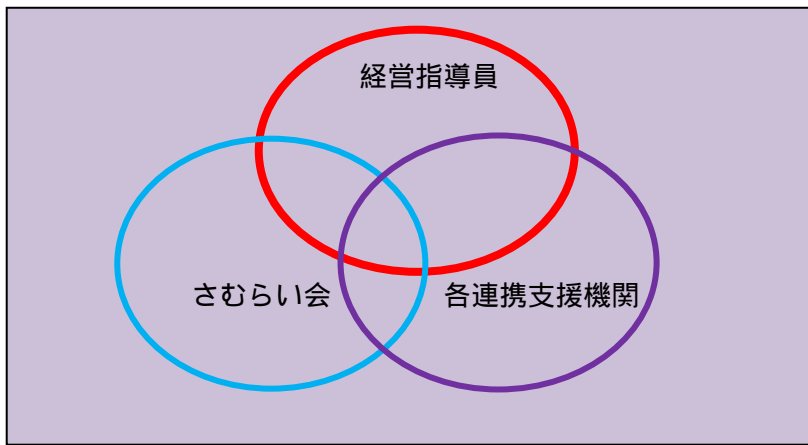
○各カテゴリーにおける伴走型支援イメージ



○伴走型小規模事業者支援連絡会議

小規模事業者に対して支援体制の効率化及び情報共有の為、経営指導員及びさむらい会（専門人材）・連携支援機関の担当者は3カ月に1度程度連絡会議を実施する。

- ①小規模事業者に対し各支援状況及び目標に対する進捗確認
- ②支援に関する各部門における課題を逐次抽出



* 経営指導員・さむらい会・連携支援機関の3者が適切に連携できているか相談者ごとに情報共有できる機会を構築（機密情報・個人情報に関する契約書を締結し情報交換できる仕組みを作り上げる）

③進捗・成果管理の為に「PDCAサイクル報告書」作成

（相談者・専門家・支援機関同一用紙記入）

④成果目標数値化

実施目標項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
一次課題抽出件数(経営分析)	0	75	80	80	90	95
二次課題抽出件数(経営分析)	67	75	80	80	90	95
経営計画実施支援企業数(創業)	47	50	50	50	50	55
経営計画実施支援企業数(成長)	10	10	15	15	20	20
経営計画実施支援企業数(成熟)	10	10	10	10	15	15
経営計画実施支援企業数(衰退)	0	5	5	5	5	5
売上高10%増加企業数	0	5	5	10	10	10

* 一次課題抽出経営分析は、経営指導員が実施するヒアリング用簡易型経営分析をさす。

（売上・収益中心）

* 二次課題抽出経営分析は、専門家・連携機関が実施する専門的経営分析をさす。

資産系・会社実態把握

* 目標数の設定については、当商工会議所の過去の実績等を参考に、本経営発達支援計画による職員の資質向上による質・量ともに増加を見込み、小規模事業者1社1社に質の高い支援を実施することを前提に、目標数以上の実績を達成できるよう取り組んでいく。

* 平成26年度の創業支援者数は、創業塾を開催（参加者72人）したため通常年度より大幅に増えている。

(6) 事業計画策定者へのフォローアップ

すべての事業計画策定者に対して、4半期に1回フォローアップを行う。フォローアップは、経営指導員、さむらい会（中小企業診断士、税理士等の有資格者）、連携支援機関（よろず支援拠点等）が連携して実施する。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

（現状）

小規模事業者は、大企業に比べ外部環境である市場動向を察知し、読み解く時間もノウハウも圧倒的に少なく、漠然と勘に頼った経営をしている所も多い。また、消費者ニーズを正確に把握しきれておらず、消費者が求める“売れる商品・サービス”を作れておらず、作ったとしても、販路を見出せないでいるのが現状である。

(目標)

小規模事業者への持続的発展を支援するためには、管内および全国のタイムリーな需要動向を把握しなければならない。現在の消費者のトレンドやニーズを調査し、正確に分析して、既存あるいは新規の顧客に対して新商品・新サービスを提供し、大企業とは違った独自性のある、強みを活かした事業所を創出していく。以下にあげる(1)消費者ニーズ、売れ筋商品(2)市場動向(3)消費者トレンド(4)消費者購買動向、消費額について正確に把握する。当情報を活用し「売れるモノづくり」を行い、消費者の多い首都圏や関西圏に対して「販路拡大」を支援していく。また、当情報を用いて経営計画書の策定あるいは、現在実行している計画の修正をし、日本商工会議所の販路拡大における支援補助金である「小規模事業者持続化補助金」の申請を積極的に推し進めていく。さらに、職員全員が閲覧できる情報ファイルを作成し、経営指導員全員で月に1度の需要動向ミーティングを行い、情報の共有を図る。

(事業内容)

(1) 消費者需要動向(アンケート)調査の実施「消費者ニーズ・売れ筋商品の把握」

●対象：タオル、食品製造・販売業者

今治の主要産業であるタオルと「しまなみ海道サイクリング」などの観光で、全国的に注目を集めている現状を考え、「タオル」と「お土産としての食品」の需要動向を探るアンケート調査を行い、顧客の声を聞いた商品開発の材料とする。アンケート調査には首都圏・関西圏などの販路拡大に強みを持つ販路拡大コーディネート会社に依頼して、その実現性を高める。具体的には、タオルについては今治繊維リソースセンターが経営する、タオルショップ今治本店にて年に1度来客100人に対して、使用用途、色、大きさ、肌触り、価格、デザイン等の項目で調査する。食品については地元大型スーパーのフジグラン今治で行われる「うまいもの市今治物産フェア」にて年1度来客100人に対し、味、ネーミング、使用材料、価格、デザイン等の項目で調査を行い、今治市の特徴であるタオルと食品について、市内での消費者需要動向を実施する。また、市外での調査については、愛媛県内最大の観光地である道後温泉の商店街振興組合の協力を得て、土産物店にてタオルと食品について前述のアンケート調査を、年に1回来客100人(タオル50人・食品50人)に対し実施し、商品づくりにフィードバックさせ、首都圏・関西圏のデパートやスーパー、あるいは通信販売などへの販路拡大を実現させる。当調査は性別・年齢・居住地を調査項目とし、単純集計並びにクロス分析を用いて、消費者の商品選びのポイントを分析して、報告書を作成する。消費者のリアルなニーズを読み解き“売れる商品”作りの参考資料として、事業者への報告会を行い、タオル・食品関連団体へは報告書を配布する。広義な情報提供手段としては、ホームページへのアップや会報への掲載をする。狭義の情報提供手段としては個別指導にて情報を提供する。これらの情報提供を活かして新商品開発・商品改良をうながし、大都市圏に対して販路拡大や店舗展開を推し進めていく。

<フローチャート>

1. アンケート調査(タオルショップ今治本店(今治市)、うまいもの市今治物産フェア(今治市)、道後商店街土産物店(松山市))の実施(首都圏や関西圏などの販路拡大に強みを持つ、コーディネート会社に依頼)
↓
2. 消費者ニーズ(消費者の嗜好、素材・製法・売れ筋価格帯、パッケージ、容量等)の把握
↓
3. 報告書作成(上述のコーディネート会社に依頼し、タオル・食品関連団体については報告書を配布)
↓

4. 事業者への報告会の実施（タオル・食品製造・販売関連小規模事業者を対象にした報告会を実施し、参加者には商品ブラッシュアップを実施）
 - ↓
5. 情報発信
 - ・ 広義の情報発信（ホームページへのアップ、商工会議所会報掲載）
 - ・ 狭義の情報発信（巡回・窓口での個別指導）
 - ↓
6. 新商品開発・商品改良（消費者ニーズを把握した消費者が求める“売れる商品”の開発）
 - ↓
7. セールス（首都圏・関西圏などの大都市圏のデパートやスーパー、通信販売等へ販路拡大するためにバイヤー・専門家の意見を聴取する）

(2) 公的資料の活用「市場動向の把握」

●対象：全業種

今治市人口統計（今治市市民課）、家計調査年報（総務省）、消費動向調査（内閣府）、消費者購買動向調査（経済産業省）、住宅着工件数（国土交通省）などの公的資料を活用し、小規模事業者に対して、人口・商圈分析、市場規模、景況感を把握し「市場動向」の情報を提供する。当情報提供により、今治市人口統計・家計調査年報・消費動向調査・消費者購買動向調査では、商業・サービス業に対して、出店計画や景気の動向にあわせた商品やサービス内容の反映に活かし、住宅着工件数では、建設・建築関連に対して、受注見込みを予測した経営戦略の構築に活かす。

(3) 各種情報ツールによる情報の活用「消費者トレンドの把握」

●対象：全業種

商工会議所職員フェイスブック、中小企業庁ミラサポコミュニティ、中小企業白書、各種新聞、経済情報誌（愛媛経済レポート、日経トレンディ）、経済情報番組（ワールドビジネスサテライト、羅針盤、カンブリア宮殿）などで個々に収集した情報について、全体で共有できる「消費者トレンド」ファイルを作成する。また、月に1度経営指導員で需要動向ミーティングを行い、情報の共有を図る。また、今治地域外の情報についてリアルな情報交換を収集するために、当所職員が商工会議所職員フェイスブックや中小企業庁ミラサポコミュニティ等を用いて、首都圏中心の情報誌では収集できない、今治地域の人口規模・産業・地域性に似た地域の「消費者トレンド」をつかむ。製造業においては、革新性の高いものづくりを推し進め、経営革新に活かしていき、非製造業においては、強い同業者の“今実際に売れているモノ”を把握し、商品ラインナップの見直しに活かし、巡回・個別相談時に情報提供をする。

(4) 大規模小売店舗販売額調査の活用「消費者購買動向、消費額把握」

●対象：商業・サービス業者

今治市内の大規模小売店舗である4店舗（イオン今治店・フジグラン今治・フジ今治店・ワールドプラザ）の販売額調査を毎月1回実施している。衣料品・身回品・雑貨・家庭用品・食料品・その他と各項目ごとに調査しており、小規模事業者に対して、大規模小売店舗への最終消費者の動向から、イベント・催事、顧客動向を把握し「消費者購買動向、消費額」の情報を提供する。大型店は専門の社員やコンサルタントを活用して、しっかりと市場調査をしており、「今売れている」あるいは「今後売れることが予想される」商品・サービスを扱っている。小規模事業者についてもそれを参考に、自身の商品・サービ

ス内容等に反映させ、さらに、大型店にはない小回りを利かせた独自性のある商品・サービス内容の充実やアフタフォローを図り、顧客満足度を高め、価格競争に巻き込まれない経営体制を構築するための情報提供とする。

(目標)

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
① <タオルについてのアンケート> 消費者アンケート調査(タオルショップ今治本店)回収件数	0	100	100	100	100	100
② <食品についてのアンケート> 消費者アンケート調査(今治物産フェア)回収件数	0	100	100	100	100	100
③ <タオル・食品についてのアンケート> 消費者アンケート調査(道後商店街土産物店)回収件数	0	100	100	100	100	100
④ 消費者アンケート調査報告書のタオル・食品事業者への配布数	0	500	500	500	500	500
⑤ 事業者報告会(ブラッシュアップ会)への参加事業者(タオル・食品関係対象で2回開催)数	0	60	60	60	60	60
⑥ 消費者アンケート調査のホームページへの情報提供回数(タオルショップ今治本店、今治物産フェア、道後商店街土産物店の3回分)	0	3	3	3	3	3
⑦ 消費者アンケート調査の情報を提供した事業所数	0	50	50	50	50	50
⑧ 消費者アンケート調査の情報を販路拡大・商品開発で活用した事業所数	0	30	30	30	30	30
⑨ 小規模事業者持続化補助金経営計画書策定者分析情報提供数	0	30	30	30	30	30
⑩ 職員の需要動向ミーティング回数	0	12	12	12	12	12

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】

当地域における小規模事業者の販路開拓を支援するため、消費者需要動向調査等の各種調査により情報収集分析した情報を、効果的に発信する。あわせて、地域資源を活用した魅力的な製品やサービスの発掘を図る。さらには、小規模事業者が首都圏での販路を開拓できるような支援を展開する。

(事業内容)

①小規模事業者の情報収集と情報発信

商工会議所では、管内事業所の販路拡大を目的に、巡回訪問時に収集した商業・サービス業の店舗情報、新商品情報を商工会議所のホームページで公開し、問い合わせに対応して、店舗紹介や商品説明を行う。また、自社の新商品、新サービスの情報をメディアに広くアピールしたいと考えているが、マスコミへのアプローチが分からない小規模事業者には、プレ

スリリース支援サービス事業により、商工会議所が事業所に代わって、記者クラブ等を通じてマスコミに情報を提供することにより、広報活動を支援し、販路拡大につなげる。さらに、自社のホームページを持たない事業者には、ミラサポのIT専門家に依頼してホームページ制作を支援し、商談やネット販売に役立てる。

②同業種間及び異業種間での連携による販路拡大

小規模事業者の中には、農産品等の地域資源を活用して、魅力的なお土産スイーツ等を製造している事業者もいるが、市場は今治市内が中心となっており、市外への販路開拓は単独では資金面や人材面で問題が多い。そこで、商工会議所が巡回訪問等で事業内容を把握して、マッチング可能事業所リストを作成し、マッチングが可能と思われる事業所を引き合わせたり、情報を提供したりする。マッチングが成立した場合は、同業種間及び異業種間で連携して、市内大型小売店舗で定期的に開催されている、「ふるさとフェア」や「みやげものフェア」等の販売会に共同出店し、自社の店舗以外での販売場所を確保し、売上の増加につなげる。また、異業種間で連携することにより、今治の地域資源であるオレンジやレモンを使ったスイーツや、スイーツ製造業者とタオル業者がコラボして、タオルとスイーツの詰め合わせギフトを商品化することも出来る。これらの出店や新商品開発には、資金面では、地域資源商品等販路開拓支援資金等の補助金を活用し、パッケージデザインでは、よろず支援拠点のデザイナーを紹介するなど、資金力の小さい小規模事業者にも販路拡大の道が開ける。今後の支援目標は、同業種間及び異業種間のマッチングをいかに促進するかであるが、商工会議所がマッチングの機会を設けることにより、企画を実現させる。

③首都圏への販路拡大

首都圏に販路開拓を希望する小規模事業者に対し、展示会や商談会への出展支援や販路開拓などのノウハウ提供を行っている。首都圏では、新橋の愛媛・香川のアンテナショップ「せとうち旬彩館」でのテストマーケティングを、愛媛県東京事務所と共同で開催する。このテストマーケティングには、地元大型商業施設で開催する物産展や、道後温泉の商店街で実施したアンケート調査で、人気の高かった商品を1週間限定で販売する。その際には、日本商工会議所のネットワークで首都圏の百貨店やギフトショップのバイヤー等との商談会をセッティングする。その後、継続販売可能なものは、「せとうち旬彩館」に置かせてもらう。また、東京都内で開催される展示会に出店を希望する小規模事業者のためには、商工会議所が過去に出展実績のある、東京インターナショナルギフトショーや、スーパーマーケットトレードショー等の展示会を紹介し、出展しやすいように、補助金活用による資金的支援や、デザイナー等による展示方法の支援でサポートする。

④今治・尾道・松江・松山お土産スイーツ対決及び物産展

「しまなみ海道」と「やまなみ街道」でつながっている、今治、尾道、松江の商工会議所に松山も加えた4商工会議所の共催で、各地の菓子製造販売業者が自慢のお土産スイーツでエントリーし、ご当地お土産スイーツの試食対決というイベントを開催している。このイベントを通して集客力を高めて、地域の特産品（今治タオル等）を販売することにより、今治の菓子製造販売業者やタオル販売業者が愛媛、広島、島根の3県に渡って販路を開拓することが出来る。また、マスコミ等が取り上げることによるPR効果も期待できる。今後の課題としては、出店を希望する小規模事業者をどのようにして集めるかがポイントとなるが、経営指導員等が巡回訪問時に企画内容や出店方法を説明し、小規模事業者が出店しやすいように、費用面、販売面のサポートをする。

⑤訪日外国人市場の獲得

「しまなみ海道」のサイクリング等で今治市を訪れる外国人観光客に対する、販売機会の創出が求められている。対応が遅れているタオル、お土産スイーツなどの地元特産品販売業者に対し、消費税免税制度を活用し、従来免税販売の対象になっていなかった消耗品が対象となることで、特産のお菓子や地酒などの地場産品を買ってもらえるチャンスであることから、この制度を広くPRするためのセミナーを、四国経済産業局、四国運輸局、今治税務署から講師を招いて開催し、小規模事業者には制度の周知を図り、手続き等を指導する。また、外国人観光客向けホームページの開設など、ICT ツールを活用した観光、物産情報の発信や飲食店のメニュー・看板などの多言語化に関する支援を拡充する。

(目標) 事業内容の○数字は事業内容の項目と連動

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
①マスコミへの情報提供件数	3	6	10	15	15	15
②連携による販路開拓企業数	10	12	12	15	15	15
③首都圏への販路開拓支援 展示会、販売会出展企業数	3	5	7	10	10	12
④お土産スイーツ対決・物産展参加企業数	6	8	10	10	12	12
⑤訪日外国人市場獲得支援企業数	0	3	5	5	5	7

II. 地域経済の活性化に資する取り組み

(事業内容)

今治市・国家戦略特区（国際観光・スポーツ拠点）を踏まえ、しまなみ海道や出湯と溪谷の里「鈍川」を中心とした観光資源を、どのように地域経済の活性化に活かせるかを、愛媛県、今治市、まちおこし団体、関連企業と連携して各種事業を展開する。この取り組みには、国内のみならず海外の観光客を、いかに誘致できるかを重点項目として、外国人向けサービスがもたらす小規模事業者への波及効果を検証しながら取り組んでいく。また、地域の課題である産業人材の不足や伝統工芸産業の全国発信、中心市街地の活性化についても、小規模事業者が地域一体となった取り組みを実施するため、商工会議所が計画策定、実施を支援する。

①スポーツ・ベンチャーの振興

愛媛県は、しまなみ海道を「サイクリストの聖地にしよう」と提唱し、広島県、今治市、上島町、尾道市と連携して、環境整備や地元住民の理解促進・支援、インバウンドを含めたサイクリスト及び観光客誘致プロモーションに積極的に取り組んでいる。そこで今治商工会議所としても、しまなみ海道におけるサイクリングやウォーキングのインバウンド需要を見越した上で、スポーツ関連の様々なサービス（例：メディカルトレーニング、手荷物宅配サービス等）を提供する小規模事業者を中心としたベンチャー企業を、経営計画策定や広報活動等で支援する。

②産業人材としての外国人の受入れ促進

今治市は従来、少子高齢化の下で持続的な経済成長を達成するために、タオル、縫製、造船等の産業分野で多くの「外国人技能実習生」を受け入れてきたが、こうした伝統的な地場産業を維持していくためにも、「技能実習制度の拡充」に向けて、活用企業と非活用企業の差異や日本人労働者に対するオファー賃金の比較等の調査研究を行う。また、今治市、中小企業団体等と連携しながら、産業人材の育成とより一層の受入れを推進することにより、雇用確

保の一助となり、バランスの取れた労働市場の確立を目指す。

③出湯と溪谷の里「鈍川」観光集客力向上支援事業

今治商工会議所では、今治市の財産の一つである鈍川温泉の活性化に向けて、愛媛県・今治市の支援並びに地元の協力を得て、官民一体となった組織を立ち上げ、再生に向けてスタートを切った。平成 26 年 2 月に鈍川温泉地区振興に向けた公園事業計画を取りまとめ、同年 4 月に愛媛県報に告示、愛媛県立自然公園条例に基づき、鈍川集団施設地区公園計画の決定を見た。今後は、湯けむりコンサート、野外映画祭、マルシェ、ライトアップ事業開催の他、他団体とも連携を進め、集客力の向上を図る。一方外国からスポーツ、観光目的で集まりつつある外国人観光客に対して、十分なサービスを提供できる「高度外国人材」の積極的な受入れの検討を進めて国際化を進める。

④今治シティプロモーションによる地域活性化事業

今治には全国的にも突出した様々なコンテンツ（今治タオル、桜井漆器、菊間瓦）があるが、これらは単発的な取り組みも多く、横連携が乏しい現状である。このため、今治地域全体の活性化・地域の活力向上に十分寄与しているとは言い難い。そこで、これまでの取り組みの結果、売上を向上させた今治お土産スイーツ「ごっつおーら」と今治市の他の地場産業と結び付ける取り組みを行うことで、今治という市そのものを全国へ発信することを目的として実施している。平成 26 年度には、今治タオル、桜井漆器、菊間瓦、今治お土産スイーツ「ごっつおーら」が連携して、今治市を全国に PR する事業を展開した。その成果として、桜井漆器塗りの自転車と菊間瓦のタイヤ止めが完成して、東京ギフトショーにも出展した。この事業により、異業種間及び同業種間での連携が促進された。今後は、この取り組みを拡大し、小規模事業者が中心となって共同で商品開発や販路開拓が出来るよう、愛媛県よろず支援拠点と連携しながら、事業展開できるよう協力する。

※今治お土産スイーツ「ごっつおーら」・・・平成 23 年度、24 年度に今治商工会議所がスイーツコンテストを開催して、認定したスイーツのブランド

⑤「中心市街地の活性化」

当所が中核的な役割を担ってきた、今治市中心市街地再生協議会は、平成 27 年度は第 1 期(5 年)中心市街地再生基本計画の最終年度であり、これまで実施してきたことの評価・検証を行う年度となる。これまで取り組んできた事業と指標及び数値目標(転入・転居人数、歩行者及び自転車通行量、市民の中心市街地への満足度)と照らし合わせ、成果・効果の評価・検証を行う。同時に第 2 期計画策定という節目にも当たる。平成 28 年度からの新たな 5 年間(平成 28 年～32 年度)について、当所がこれまで以上に積極的に協議会と関わり、まちなかの具体的な将来像を描きながら第 2 期計画を考え、官民協働の要として、より一層のにぎわい創出を目指して、人が住む・来る・活きる魅力的なまちづくりに努める。

(目標) 事業内容の○数字は事業内容の項目と連動

項目	現状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
①スポーツベンチャーの企業数	0	3	5	8	10	10
②産業人材としての外国人の受入れ数(今治市)	1,500	2,000	2,500	3,000	3,500	3,500
③鈍川温泉宿泊者数	21,083	21,000	21,200	21,200	21,300	21,300
④シティプロモーション事業参画事業者数	20	25	30	35	40	40
⑤中心市街地歩行者通行量調査(1 日平均)	5,000	5,000	5,000	5,100	5,200	5,200

※⑤は毎年3月の日曜日の2日間、10時～17時まで計測した数値。中心市街地18地点の通行量の合計値。27年度は、平日(3日間)にも通行量調査を実施して、中心市街地活性化の検討材料とする。

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

地域金融機関、外部支援機関及び専門家等と連携し、各地域の小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等を情報交換・共有することで、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

①商工会議所間での支援ノウハウ・情報共有

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。また、その内容を今治商工会議所の職員間で共有し、実際の支援にフィードバックする。

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18機関で構成する「チームえびす」や「よろず支援拠点」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。また、支援策の展開に際して、重複なく相乗効果を見込めるように機関間で調整を行う。

③専門家との連携及び情報共有

今治商工会議所の「さむらい会」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。

④地域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。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

従来は、経営指導員が中小企業大学校の基礎Ⅰ、基礎Ⅱ研修や愛媛県商工会議所連合会の主催する経営指導員研修（一般コース、専門コース）を受講しているものの、それらで得た知識を支援現場で十分に活かされていなかった。また、担当者別に経営支援をおこなっていたため経営状況を共有する仕組みが存在せず、支援ノウハウも共有されていなかった。さらに経営支援は経営指導員が担当するものと決め付けて、一般職員は経営支援に関心を持っていないのが現状であった。

本計画により以下の取り組みを実践することにより、経営指導員の支援能力向上や支援ノウハウ共有と合わせ、若手経営指導員や一般職員の意識改革を含めた人材育成を図り、もって組織的支援能力の向上を図る。

○研修方法

中小企業診断士等の専門家を交えた経営相談、専門家派遣事業の帯同、あるいはTVや雑誌・インターネット等で得られた情報について考察することなど、これらすべてを資質向上のための学習体験としてとらえる。これらの体験を放置することなく、報告書を作成し共有

するための学習会を開催することにより、経営支援力強化につながる。

若手経営指導員については、巡回指導において、ベテラン経営指導員とチームで小規模事業者を支援すること等を通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。

○具体的資質向上目標

- ① 決算書等の財務諸表から財務分析を行い、ヒアリングにより経営上の問題点や課題を抽出し、適切な経営支援が出来る能力を養成する。
- ② 経営支援を行った事業所の報告書を隔週1回経営指導員と一般職員で報告会を開催し、事業所の情報を共有して内容の充実した経営支援が出来るようにする。

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

本事業計画の①進捗管理→②評価→③改善→④計画反映を以下のプロセスにて行う

①進捗管理

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

四半期毎に、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。

公認会計士、中小企業診断士などの外部の専門家を構成員とした評価委員会を設置する。

評価委員会は年1回、数値をもとに事業進捗状況の報告を受け、事業の評価及び見直し案を提言する。

③改 善

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

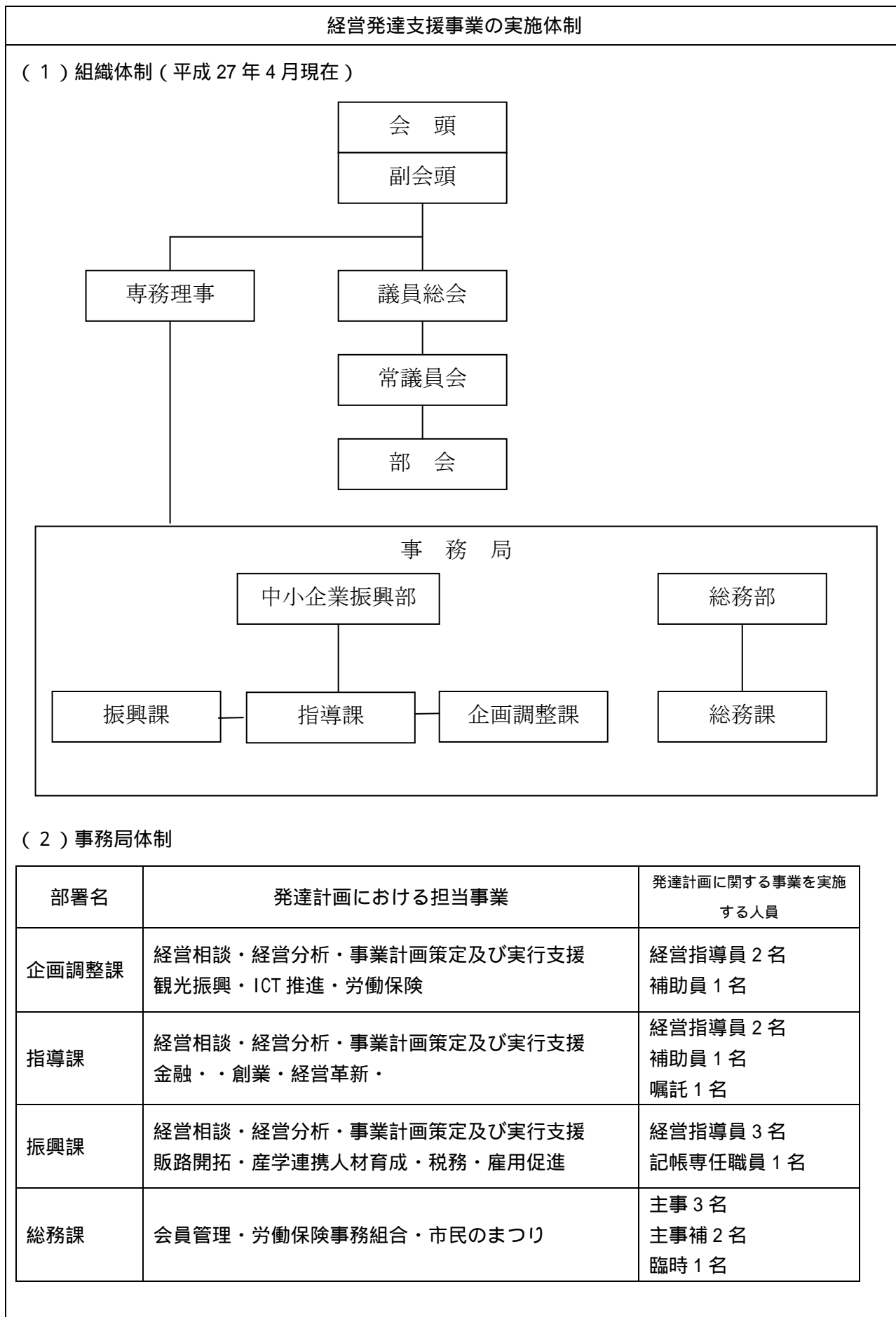
評価機関の提言、改善案、事業計画への反映内容案を正副会頭会議に報告する。

※事業の成果・評価・見直しの結果については、当会議所の会報誌やホームページにて公表する。

今治商工会議所 HP アドレス <http://www.imabaricci.jp/>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



今治商工会議所職員総数 17 名

(3) 連絡先

今治商工会議所

〒790 0067 愛媛県今治市旭町 2 丁目 3-20

TEL : 0898-23-3939 (代表) E-mail : info@imabaricci.or.jp <http://www.imabaricci.jp/>

小規模事業担当窓口： 中小企業振興部 振興課 (連絡先： 同上)

(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)

	平成 28 年度 (28 年 4 月以降)	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
必要な資金の額	30,826	31,000	31,000	31,000	31,000
(1) 当会議所中小企業相談所特別会計	10,026	10,000	10,000	10,000	10,000
事業費	9,046	9,000	9,000	9,000	9,000
事務費	980	1,000	1,000	1,000	1,000
(2) 当会議所一般会計	20,800	21,000	21,000	21,000	21,000
商工振興費	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
観光文化振興費	600	600	600	600	600
研究調査費	700	900	900	900	900
経済貿易対策費	200	200	200	200	200
労務対策事業費	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
今治市民のまつり協賛事業費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
まちづくり対策費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
運営事業費	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

(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
国、愛媛県、今治市、中小企業基盤整備機構の補助金・委託金 小規模企業共済等の手数料収入 会費収入 当会議所の独自事業収入(広告料・検定等収入) 企業からの協賛金(市民のまつり「おんまく」)

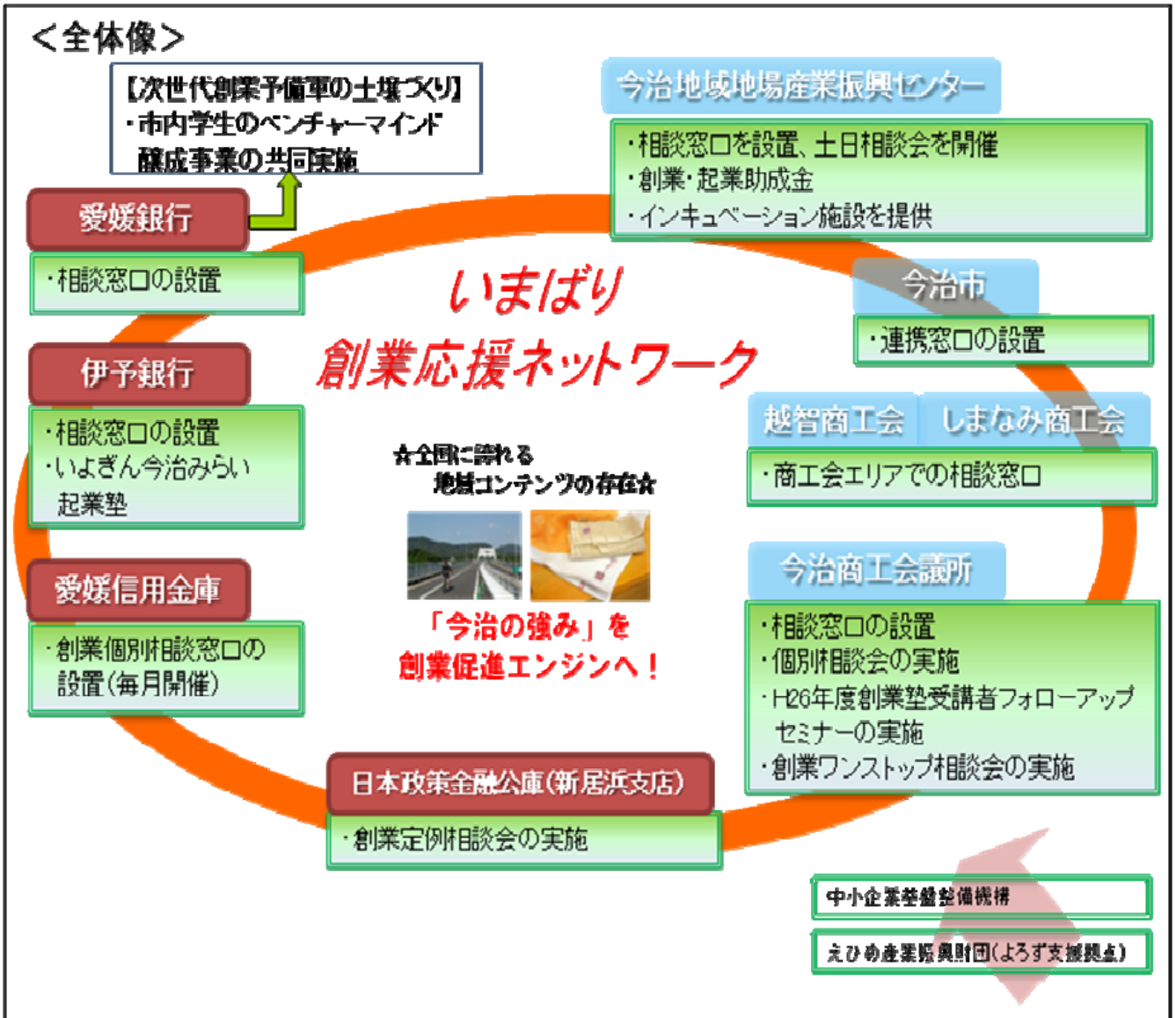
(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
いまばり創業応援ネットワーク 事業計画策定及び実行に係る連携			
連携者及びその役割			
経営発達計画連携名簿<今治商工会議所>			
今治創業応援ネットワーク構成団体			
名称	代表者名	住所	電話番号
今治市	菅 良二	今治市別宮町1-4-1	0898-36-1554
今治地域地場産業振興センター	菅 良二	今治市旭町2-3-5	0898-32-3337
越智商工会	寺井 政博	今治市大西町宮脇甲1515-2	0898-53-3853
しまなみ商工会	村上 友則	今治市宮窪町宮窪2822-9	0897-86-2130
株式会社日本政策金融公庫新居浜支店	谷本 直貴	新居浜市繁本町3-3	0897-33-9101
株式会社伊予銀行今治支店	森岡 研二	今治市常盤町4-2-1	0898-23-3511
株式会社愛媛銀行今治支店	日野 満	今治市大正町1-2-10	0898-32-4470
愛媛信用金庫今治支店	檜垣 直孝	今治市常盤町4-1-15	0898-32-4510
今治商工会議所	川上 昭一	今治市旭町2-3-20	0898-23-3939
今治創業応援ネットワーク協力団体			
名称	代表者名	住所	電話番号
独立行政法人中小企業基盤整備機構 四国本部	中島 龍三郎	高松市サンポート2-1 高松シンボルタワー棟7F	087-811-3330
公益財団法人えひめ産業振興財団	森田 浩治	松山市久米窪田町337-1	089-960-1100
事業計画策定及び実施に係る連携			
名称	代表者名	住所	電話番号
今治市	菅 良二	今治市別宮町1-4-1	0898-36-1554
今治地域地場産業振興センター	菅 良二	今治市旭町2-3-5	0898-32-3337
株式会社日本政策金融公庫新居浜支店	谷本 直貴	新居浜市繁本町3-3	0897-33-9101
株式会社伊予銀行今治支店	森岡 研二	今治市常盤町4-2-1	0898-23-3511
株式会社愛媛銀行今治支店	日野 満	今治市大正町1-2-10	0898-32-4470
愛媛信用金庫今治支店	檜垣 直孝	今治市常盤町4-1-15	0898-32-4510
今治商工会議所	川上 昭一	今治市旭町2-3-20	0898-23-3939
独立行政法人中小企業基盤整備機構 四国本部	中島 龍三郎	高松市サンポート2-1 高松シンボルタワー棟7F	087-811-3330
公益財団法人えひめ産業振興財団	森田 浩治	松山市久米窪田町337-1	089-960-1100

いまばり創業応援ネットワーク



事業計画策定及び実行に係る連携

小規模事業者

情報共有・連携し、経営分析、
事業計画策定を支援

今治地域地場産業振興センター

- ・相談窓口の設置や創業セミナーを実施している。また、創業助成金やインキュベーションルームを提供している。

さむらい会

- ・弁護士・税理士等の専門的知見による経営全般に関する様々な事項に対する総合的アドバイス

金融機関

- ・融資情報など、金融面での総合的アドバイス

愛媛県経営改善支援センター

- ・経営改善・事業再生を行おうとしている事業者に専門家を活用した経営改善計画策定を支援

今治商工会議所
【伴走型支援】

- ・経済動向調査
- ・需要動向調査
- ・経営分析
- ・事業計画策定支援
- ・事業計画実行支援

愛媛県よろず支援拠点

- ・専門的知見による経営全般に関する様々な事項に対する総合的・先進的アドバイス

(公財)えひめ産業振興財団

- ・専門的知見による経営全般に関する様々な事項に対する総合的・先進的アドバイス

(独)中小企業基盤整備機構

- ・専門的知見による経営全般に関する様々な事項に対する総合的・先進的アドバイス
- ・F/S 調査
- ・支援機関支援

愛媛県中小企業再生支援協議会

- ・公認会計士、弁護士等の専門家により個別支援チームを組織し、再生計画の策定支援