

経営発達支援計画の概要

実施者名	松山商工会議所
実施期間	平成 27 年 4 月 1 日 ~ 平成 32 年 3 月 31 日
目標	<p>人口減少や少子高齢化など社会構造の変化をチャンスと捉え、小規模事業者の経営発達を支援し、持続的に発展できる地域を目指す。</p> <p>目標 伴走型の支援により小規模事業者の発展を図る。</p> <p>目標 柑橘や水産物など松山の豊富な地域資源の活用を促すとともに首都圏や海外への販路開拓を支援し小規模事業者の売上を拡大する。</p> <p>目標 松山が有する豊かな自然と歴史、全国的に知名度の高い観光資源を活用し、交流人口の獲得を図り、管内の市場を拡大する。</p>
事業内容	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 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。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営実態を的確に把握し、経営分析を行った上で、小規模事業者の利益の確保に資する新たな事業活動の取組みに結び付ける。</p> <p>3. 事業計画の策定支援に関すること 経営分析の結果を踏まえ、外部支援機関や専門家等と連携しながら、新たな経営目標の確立や販売戦略を具体化するなど、事業計画の策定支援を行う。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者の経営にPDCAを定着させて、環境変化に対応できる経営の自立を目指して、着実な取組みが行えるよう伴走型で支援する。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が取り扱う商品やサービスに関する特定の情報を調査・分析することにより、新商品の開発や需要を見据えた事業計画策定及び販路開拓に役立てる。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の販路開拓を支援するため、保有する製品やサービスに関する情報収集を拡充し効果的に発信する。あわせて、地域資源を活用した魅力的な製品・サービスの発掘を図る。更に首都圏や海外への販路を開拓できるような支援を展開する。</p> <p>・地域経済の活性化に資する事業 松山まつりなどのイベント開催やサイクリングの推進、着地型旅行商品の開発を通して、交流人口の拡大を図るとともに、当地に根付く「おもてなし文化」を活用しながら、リピーターの増加にも努め、持続可能なまちづくりを推進する。</p>
連絡先	<p>〒790 0067 愛媛県松山市大手町 2 丁目 5-7 TEL : 089-941-4111 (代表) E-mail : jemcci@jemcci.jp http://www.jemcci.jp/ 小規模事業担当窓口 : 経営支援部 (連絡先 : 同上)</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

松山市は人口 50 万人超を有する愛媛県の県都として、道後温泉、松山城などの観光資源があり、大学などの学術機関も立地している。産業は、観光業をはじめ大型百貨店などの小売業、放送局などの情報サービス業、一般機械や金属加工のメーカーなどの製造業がある。中小企業は、小売業、飲食・宿泊サービス業など第2次・3次産業を中心に構成されているが、少子高齢化やグローバル化、ICT活用の遅れ、規制緩和により、総じて厳しい経営環境にある。また、地域の商店街や商店は、大型店との間で価格などの競争が激化しており、経営を圧迫している。

更に、愛媛県は、2040年には人口が約33万人減少することが予測されており、松山市は県全体よりも減少ペースは緩やかなものの、産業構造の特性から、周辺地域の人口減少は市内中小企業の経営に大きな影響を及ぼすことが考えられる。

こうした社会構造の変化に対応するため、企業は付加価値の創造や首都圏、海外への販路開拓などに取り組むことが求められている。

地域総合経済団体である当会議所としては、企業や地域が、少子高齢化と人口減少、ICTの進展、グローバル化といった社会構造の変化を新しい仕組みを創造するチャンスと捉え、持続的かつ自律的に発展できるよう、「変化をチャンスに!」を中期行動計画のスローガンに掲げ、中小企業の支援はもとより、女性の活躍推進や交流人口の拡大などの事業を展開しているところである。

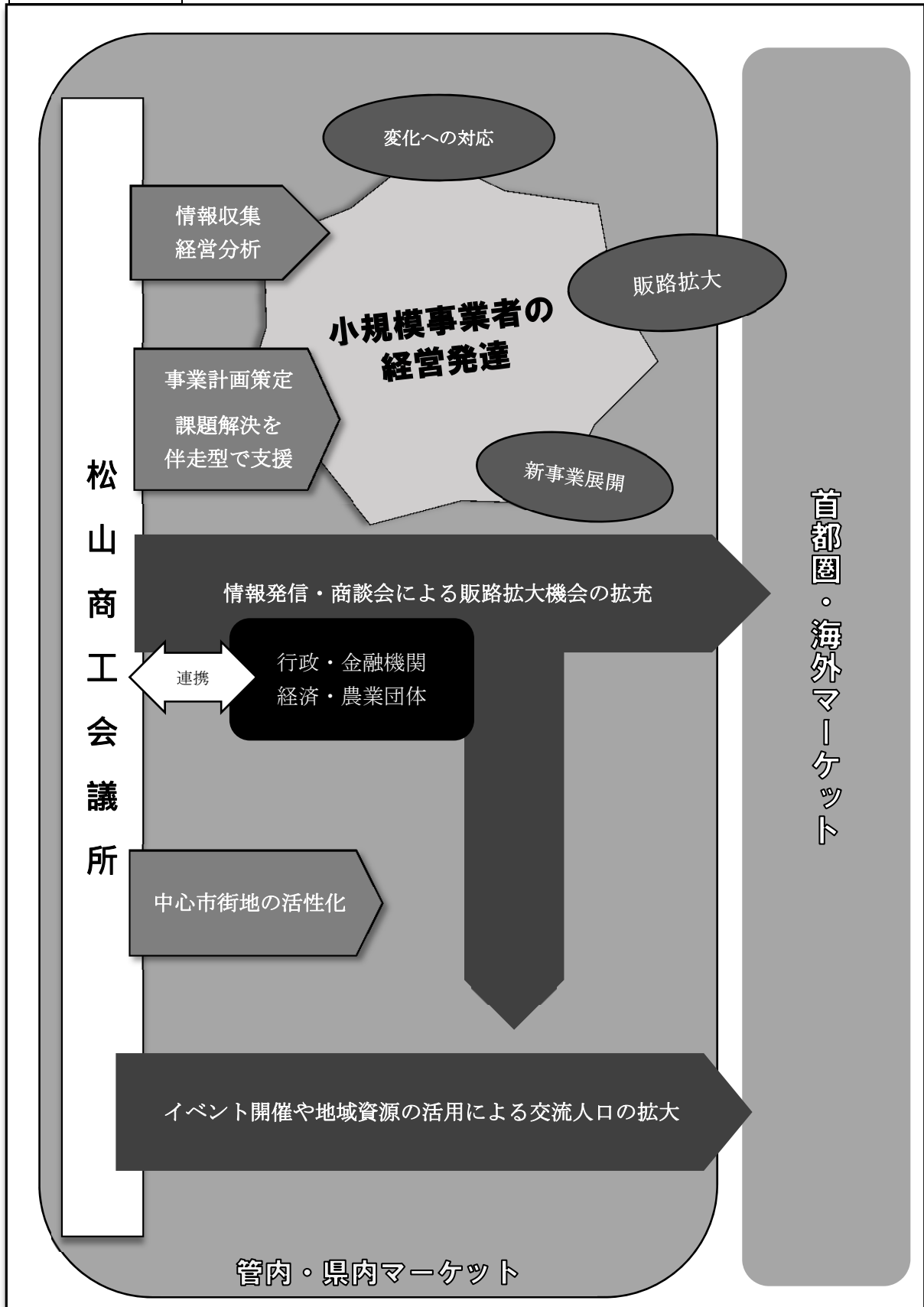
しかしながら、小規模事業者においては、経営資源が限られていることもあり、その持ち味を發揮できず、新しい取り組みに躊躇する事業者も多くなっている。松山市の地域経済は、商業・サービス業を中心とした小規模事業者に支えられており、その経営発達が地域経済の活性化に大きく寄与していることから、今回、以下の目標を掲げるとともに、目標達成と成果を見込める事業計画を定め、常に寄り添いながら事業を実施することで、小規模事業者の事業発展を目指す。

①行政や関係機関、また、地域金融機関と連携して、小規模事業者の経営課題を抽出、その課題解決を図る。社会構造が変化する中で、小規模事業者が持続的に発展できる体制を構築するため、経営課題の抽出から事業計画の実施まで、伴走型の支援を提供する。経営力の弱い小規模事業者でも、こうした支援策を活用することで、事業が発展する「街」を目指す。

②管内の市場縮小が避けられない中、小規模事業者には、積極的な販路拡大、特に、成長する首都圏、海外マーケットを獲得することが求められている。また、松山市には柑橘や水産物、その加工品など豊富な地域資源があり、魅力ある製品やサービスを有する小規模事業者も数多く存在する。小規模事業者が有する製品・サービスを発掘し、管内企業間のマッチング行うほか、首都圏・海外への販路開拓機会を提供することで、小規模事業者が新しい市場にチャレンジできる仕組みを構築する。

③松山市は、一次産品のみならず、豊かな自然と歴史、また、全国的に知名度の高い観光資源を有している。こうした資源を有効に活用し、これまで以上に交流人口の拡大を図ることができれば、地域全体の活性化につながる。愛媛県や松山市等と歩調をあわせ、サイクリングなど地域独自の施策にも取り組むことで、訪日外国人を含めた誘客に努め、交流人口を獲得し、松山市の市場拡大を目指す。

事業イメージ



注記：本計画において現状より新規・拡充する内容に下線を引く。
計画内の連動性が重要であることから、他の内容の引用部を□で囲む。

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 27 年 4 月 1 日～平成 32 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。

現状の課題と対応 現在の情報収集や調査は内部資料止まりとなっており、十分活かされていない。小規模事業者が活用できるように加工し提供数を増やすとともに、その「声」については、常に収集してとりまとめる。ニーズに合った事業が展開できる体制の構築を目指す。

(事業内容)

①情報提供の目的

地域の経済動向調査の中で、小規模事業者の経営発達につながる事業計画策定や中長期的な経営判断に役立つ情報を選択して、継続的かつ広範囲に提供する。【指針③】

②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松山市が実施する「中小企業実態調査」にあわせ、現在、当会議所が独自に行っている「中小企業景況調査」、「ニーズ調査」を活用する。特に「ニーズ調査」に関しては、その内容を会員に限らず、小規模事業者へ対象を広げるとともに海外展開やICTの利活用状況、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】

【情報項目】

情報タイトル (名称)	調査主体	頻度・回数
松山市中小企業実態調査	松山市 地域経済課	隔年
中小企業景況調査	松山商工会議所	四半期 (年 4 回)
ニーズ調査	松山商工会議所	随時 (年 6 回)

③市外・観光客動向の現状把握と情報提供

県内の経済概況のほか、首都圏や海外の需要動向、観光客の動向や消費額、宿泊者数、ジェットロなど関係機関の調査結果を収集・分析する。新たに、小規模事業者が経営に活用しやすい情報への加工と提供を行う。【指針③】

【収集項目：需要動向、地域特性、観光客数、観光消費額、施設入込客数、訪日外国人数】

【情報項目】

情報タイトル (名称)	調査主体	頻度・回数
愛媛県金融経済概況	日本銀行松山支店	毎月 (年 12 回)
愛媛県経済情勢	愛媛県 産業政策課	毎月 (年 12 回)
地場産業の景気天気図	(株)いよぎん地域経済研究センター	毎月 (年 12 回)
ジェットロ調査レポート (投資関連)	(独)日本貿易振興機構 (ジェットロ)	年 1 回
観光施設利用者数に関する調査	松山市 観光・国際交流課	毎月 (年 12 回)
道後温泉宿泊者数	道後温泉旅館協同組合	毎月 (年 12 回)

④新しいデータの活用による情報分析

行政が保有するビックデータを地域経済の活性化に活用する取り組みが進められており、松山市でも検討が始まっている。新たに、このような「地域経済動向システム」に関して研究を行い、小規模事業者の需要開拓に資する情報を提供する。【指針③】

⑤情報の収集及び整理方法

提供する情報ごとに担当者を決めて、小規模事業者に対する情報の有益性を考慮した上で収集、分析、整理を行う。入手した情報は、そのまま転記して提供するのではなく、データを分析して、読み取れる傾向や小規模事業者に対する有益なアドバイスを加えることで、分かりやすく整理して、効果の高い情報リストを作成する。【指針③】

⑥情報分析の方法

データの多くは、単に傾向を示す程度に留まっているものや、小規模事業者には理解しづらい文章表現であるものが多いことから、提供するデータが有効活用されるよう、整理することが重要になる。そのため、調査データの、どの項目を比較して提供するか、また、増加・減少の度合いによって、何を伝えるべきかなど、分析方法を定型化することで、継続的で連続性ある分析を行う。また、小規模事業者の意見を踏まえながら、情報提供のあり方を確立していく。【指針③】

⑦情報の活用方法

整理、分析された情報は、幅広く管内の小規模事業者に行き渡るよう、提供できる仕組みをつくる。具体的には、経済動向の調査資料に加えて、経営力の弱い小規模事業者のニーズを反映した支援策を会報誌、メールマガジン、ホームページを通じて提供するほか、事業計画策定時に市場規模などを推測する際の支援に役立てる。また、巡回やセミナー、研修会においても提供することで、地域の経済動向への関心度を高めていく。【指針③】

⑧情報の提供手段

分析した情報は、支援時に提供するほか、会報誌（約 7,000 部）、メールマガジン（約 5,000 先）、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】

（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	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
②中小企業景況調査実施回数	4	4	4	4	4	4
②ニーズ調査実施回数	1	6	6	6	12	12
③各種調査分析・報告回数	0	2	3	4	5	6
④新データ提供回数	0	2	2	4	4	5
⑧情報発信媒体数	3	4	5	5	6	6

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の経営実態を的確に把握し、経営分析を行った上で、小規模事業者の利益の確保に資する新たな事業活動の取組みに結び付ける。

現状の課題と対応 新たな事業活動の妨げになっている理由のひとつとして、小規模事業者が、自らの実態を把握できていないことがある。そこで、経営指導員が経営状態の把握及び分析によるアドバイスをを行うことで、事業計画策定につなげていく方法を確立する。

①経営分析対象者の掘り起し

現在は、経営指導員が、担当地区の巡回や金融・税務等の相談、各種セミナー等で、小規模事業者と接触している。新たに、「経営サポート事業」(※1)の活用や小規模事業者が多数を占める青色申告会・商店街等の会議への積極的な参加、更には、政策金融公庫との帯同訪問等により、これまで以上に接触機会の拡大を図る。これらの接触を通じて、小規模事業者の経営状態を把握し、分析対象者の掘り起し・情報収集を行う。

経営分析の目標は、年400先程度を想定しているが、当面、マル経融資利用者(150先/年)、経営支援センター(※2)相談者(200先/年)、記帳継続指導先(600先)を主体として、「売上が前年比10%以上減少」、「2期以上連続赤字」などの基準を設け、優先順位を決めて、経営状況の分析を行う。【指針①】

②経営分析手法と項目

小規模事業者の経営発達を図るため、「商品・サービス」、「顧客・市場」などの項目について、「強み・弱み・機会・脅威」などの経営分析を行う。更に、マル経調査、経営支援センターの相談時においても同様とする。【指針①】

③経営分析の手段

経営分析の前提となる小規模事業者の経営実態を把握し、得られた情報に基づいて有益な助言が行えるよう分析、整理する。実態把握については、巡回や窓口相談時のヒアリング、更にはセミナー等の機会を通じて、小規模事業者の販売する商品、提供する役務の内容、保有する技術・ノウハウ、従業員等の経営資源の内容、財務内容などの項目を収集する。

実態把握にあたっては、経営分析シート(P6参照)を用いて行うとともに、他の支援機関の効果的な把握手法も取り入れながら、内容の充実を図る。【指針①】

④分析結果の活用方法

把握された経営実態に基づいて、小規模事業者の利益の確保に資する有益な助言ができるよう、SWOT分析、3C分析などの手法を活用した分析を行い、事業計画策定時に活用する。

また、経営の改善や革新につながる可能性の高い経営資源の強みや小規模事業者自身が認識できていない経営課題を助言するために、売上や利益の推移などの財務状況や経営資源などの項目を分析する。これにより、商品構成の見直しや既存サービスの改善、新たな顧客ターゲットの設定などにつなげ、経営分析に基づいた新たな事業活動の取組みに結び付ける。【指針①】

⑤職員間の情報共有の方法

経営分析を行う上で、職員間で情報を共有することは支援の際にも有効であることから、小規模事業者のヒアリング時に収集された情報や分析結果については、月2回程度、職員連絡会を開催する。【指針①】

⑥ 専門家・外部支援機関との連携による経営分析

経営分析は、小規模事業者と綿密な意思疎通を図りながら経営指導員が主体的に行うが、高度な分析が必要な場合は、当会議所の「経営支援センター」や「経営アドバイザー」(※3)の専門家を活用するほか、「チームえびす」(※4)、よろず支援拠点、中小機構等の外部支援機関と連携しながら実施する。【指針①】

※1 経営サポート事業

松山市からの委託事業。経営サポーター4名が小規模事業者を訪問し経営相談を行う。

※2 経営支援センター

当会議所に中小企業診断士が週4日常駐して、小規模事業者の経営相談に対応し経営分析・課題解決等を行う。

※3 経営アドバイザー

弁護士、税理士など各分野の専門家20名を経営アドバイザーとして委嘱。高度な課題に対応する。

※4 チームえびす

県内の支援機関や金融機関、大学など18機関が連携し、中小企業の高度・専門的な経営課題に対応する組織。

(目標) 事業内容の○数字は事業内容の項目と連動

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
①巡回訪問件数	6,431	6,600	6,700	6,800	6,900	7,000
①窓口相談件数	965	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
①セミナー開催回数	62	65	65	70	70	70
①⑥経営分析件数	365	400	410	420	430	440

《経営分析シート》

A4・1枚程度の分量で、小規模事業者が取り扱う商品などの概要や財務の状況を把握するための項目を設け、経験の浅い経営指導員でも記入可能な工夫を行う。このシートを導入することで、経営実態の速やかな把握と分析手法の共有につなげる。

経営分析シート

経営状況の分析			
社名 代表者名			
従業員数		業種	
経営理念			
主要顧客			
主要品目			
販売価格			
販売方法			

財務状況の分析 (過去3年の推移)			
損益	売上高	営業利益	
	売上原価 (うち減価償却費①)		
	粗利益額	当期利益③	
貸借	一般管理費 (うち減価償却費②)	(減価償却費+当期利益) キャッシュフロー ①+②+③	
	預金・現金	年間借入元金	
	長短借入金残高		

財務分析	
現・預金/月商	年間借入元金-キャッシュフロー
粗利益率、営業利益率	借入金残高/年商

SWOT分析	
外部環境 (市場、顧客ニーズ、競合) 機会 (例) ICT、女性社会進出	経営資源 (人、物、金、情報、ノウハウ) 強み (例) 高い技術力、老舗
脅威 (例) 競争激化、人口減少	弱み (例) 資金不足、人材育成

↓

目指すべき事業領域 (ドメイン)
①誰に
②何を
③どのように

↓ 現状とのミスマッチ

解決すべき課題
・経営戦略の策定
・経営資源の改善 (売上拡大・収益改善・コストダウンなど)

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

◆小規模事業者の計画策定支援（第二創業・経営革新含む）

I - 2. 経営状況に関する分析の結果を踏まえ、外部支援機関や専門家等と連携しながら、新たな経営目標の確立や販売戦略を具体化するなど、事業計画の策定支援を行う。更に、国等の施策の活用を踏まえながら、事業計画の実施から完了まで伴走型の支援を行い、小規模事業者の事業の持続的な発展を図る。

現状の課題と対応 現在は対症療法的な支援が中心となっている。小規模事業者の経営向上のため、事業計画の策定から実施まで、伴走型で支援できる体制の構築を目指す。

【事業計画：経営革新計画、販売戦略、経営改善計画、資金繰り表等】

(事業内容)

①事業計画策定事業者及び支援の拡大

経営課題を抽出した小規模事業者に対して、訪問頻度を上げて重点的に巡回を行い、課題解決に有用なセミナー情報や支援メニュー等を提供して、計画策定に向けた意識を高める。その他、課題等が生じる懸念のある小規模事業者にも積極的に働きかけることで、計画策定事業者の拡大を図る。また、計画策定に向けたセミナー及び個別相談会の開催回数も増やす。【指針②】

②事業計画策定手法

事業計画の策定にあたっては、小規模事業者と経営指導員が経営課題を共有し、目標の確立や販売戦略など、課題に沿った計画を策定する。その中で、経営指導員は、外部支援機関や専門家等と連携するほか、小規模事業者の経営に深く関与し、質の高い計画策定を支援していく。

【指針②】

③時代のニーズにあわせた課題解決

小規模事業者は、現在抱える経営課題の解決に止まらず、女性の活躍推進やダイバーシティ経営、環境経営、海外取引、次代を見据えた技術革新などに取り組むことが求められている。このような事業への取り組みを促すとともに、専門家等と連携しながら、実際の事業実施を支援する。新たに、海外への販路拡大にも対応できるよう「経営支援センター」の機能拡充も図る。【指針②】

④課題解決につながる人材育成

事業計画の策定から実施までは、経営指導員や専門家の支援のみならず、事業者内においてP D C Aを回せる人材を育成することが必要となる。現在、当会議所では、人材育成に関するセミナーを幅広く開催しているが、愛媛大学や「ジョブカフェ愛 work」(※5)などと連携し、人材育成機会の拡充を図る。【指針②】

※5 ジョブカフェ愛 work

えひめ若年人材育成推進機構が愛媛県から運営を委託され、就職活動へのアドバイスや合同会社説明会や入社後のスキルアップなど、企業や若者への各種支援事業に取り組む事業。

(目標) 事業内容の○数字は事業内容の項目と連動

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
①セミナー（個別相談会）開催回数	2 (24)	4 (28)	4 (32)	5 (36)	5 (40)	5 (44)
②事業計画策定事業者数	16	35	40	45	50	50

◆創業者の計画策定支援

地域経済の活力の源泉となる創業を後押しするため、創業に関するセミナーや個別相談会を開催し、創業予定者の掘り起しを行うとともに、準備段階から創業後の経営が安定するまで伴走型支援を実施する。また、地域の創業支援機関が連携体制を構築し、地域一体となって支援する。

現状の課題と対応 創業者は、経験が浅く経営ノウハウが不足がちであることから、会計や税務などの基本的な経営知識の習得支援に重点を置くとともに、計画策定から経営が安定するまで、他の支援機関との連携を強化して、伴走型で支援できる体制の構築を目指す。

【事業計画：創業計画等】

①創業者の掘り起し

現在は、創業塾や個別相談会を通じて、創業予定者の支援を行っているが、今後は、女性やシニア層などへ積極的に働き掛け、潜在的な創業者の掘り起しを拡大する。【指針②】

②創業計画の策定

創業計画の策定にあたっては、I - 1. 地域の経済動向調査で作成した資料や提供する商品・サービスの需要動向調査等を活用しながら、事業成否に直結する売上予測や収支見込等を十分に検証するなど、きめ細かく支援する。また、高度な問題については、外部専門家を活用して、助言・指導を行う。あわせて、基礎的な会計・税務など必要な経営知識も提供する。【指針②】

(目標) 項目の○数字は事業内容の項目と連動

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
①創業塾開催回数	2	3	3	4	4	4
①受講者数	76	100	100	120	120	120
②創業計画策定数	21	25	30	35	35	35

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画（創業計画含む）を策定した小規模事業者の経営にP D C Aを定着させて、環境変化に対応できる経営の自立を目指して、着実な取組みが行えるよう伴走型で支援する。

現状の課題と対応 経営環境の変化等により新たな課題が生じることで、計画の遂行が困難になったり、必ずしも予定通り進まないケースがある。そこで、経営指導員が寄り添って親身にアドバイスを行い、進捗を把握して課題解決策を提案するなど、円滑な実施支援が行える方法を確立する。

①伴走型支援の方法

策定した事業計画が着実に実施されるよう巡回による動機付けを行い、ヒアリングにより進捗を管理する。なお、進捗の停滞要因となる新たな課題が生じている場合は、課題解決に必要な対応を迅速に行う。【指針②】

②支援の目標

実施支援の目標は、小規模事業者の経営にP D C Aを定着させることとする。その中で、経営課題の解消が図られ、事業が安定し、それぞれ個社の事業計画の中で、目標とする売上や利益が達成される時点を支援終了の目途とする。その期間については約2年間とする。【指針②】

【実施支援の手順】（P D C A確立によるサポート）

③実施に向けた動機付け（D）

計画を策定したものの、実行に移せていない小規模事業者を動機付けるため、巡回などにより取組み状況について確認する。また、必要に応じて行程表を策定するなど、モチベーションが高まる追加的アドバイスを行う。【指針②】

④進捗状況の把握（C）

計画で設定した売上や利益などの定量的な目標や、顧客満足度・提案力向上などの定性的目標について、設定した項目を丁寧にヒアリングして、試算表などの資料を参考にしながら進捗状況の把握を行う。【指針②】

⑤新たな課題の解消（A）

計画の進捗が遅れていたり、未達成の項目が生じている場合は、小規模事業者自身が把握しきれていない新たな課題が生じている恐れがあることから、適宜、課題抽出及び解決に向けたアドバイスを行う。また、原則として四半期毎にフォローアップを行うが、経営課題や目標の度合いにより、必要に応じて回数を追加する。【指針②】

（目標） 事業内容の○数字は事業内容の項目と連動

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
⑤フォローアップ延べ件数	50	165	230	260	290	300

★事業計画の策定後、上記③～⑤の実施支援は、全ての小規模事業者に行う。また、資金面や展示会出展などの支援が必要な場合は、以下の追加支援（⑥～⑧）を行う。更に、創業者を対象に、補助金の活用や新たなネットワークづくりにつながる交流機会の提供などの支援（⑨～⑫）も行う。

【フォローアップ時の支援】

⑥持続化補助金などの申請支援

小規模事業者の取組みを資金面から側面支援する補助金を有効に活用するため、策定した事業計画をもとに申請書の作成を支援する。具体的には、「持続化補助金」や「ものづくり補助金」などの申請を促すとともに、「小規模事業者経営発達支援融資」など公的融資の情報提供及び活用も支援する。【指針②】

⑦展示会出展などの支援

新たな顧客を開拓する取組みについて、事業計画を実施支援する小規模事業者に対して展示会等の販路開拓につながる事業の活用を働きかける。事業計画において、狙いとする市場が把握できていることから、効果的で有望なツール（事業）を選択した上で、小規模事業者へ個別に提案する。

【指針②】

⑧コンテストへのエントリー支援

小規模事業者の信用力を高めるとともに、利益の確保につなげるため、他の支援機関と連携して、製品・サービスの知名度向上や販路開拓につながる表彰制度の情報を提供し、応募書類の作成を支援する。【指針②】

【創業者への支援】

⑨補助金等の活用

創業計画の実施にあたっては、国の「創業補助金」や「松山市創業資金利子補助金」、低利融資制度等を活用して、円滑な創業を後押しする。【指針②】

⑩交流機会の提供

創業者のネットワークづくりやビジネスチャンスの拡大を図るため、新たに、当会議所青年部や女性会、「サムライ交流会」（※6）等と交流する場を提供することで、創業後も継続した支援を行う。【指針②】

⑪支援機関との連携強化

松山市の創業支援事業計画が国から認定されており、その中で、地域の支援機関の連携強化が謳われているが、当会議所では、独自に「まつやま創業マルシェ事業」（※7）を実施し、支援機関の連携体制を構築している。今後は、その体制を強化し、事業の内容や実施時期等の調整を行うなど、創業者の利便性の向上を図る。【指針②】

⑫事業承継との連動

愛媛県事業引継ぎ支援センターと連携を図り、継続して付加価値を提供できる後継者不在企業等と創業予定者との効果的なマッチングを行い、事業承継による円滑な創業を支援する。

【指針②】

※6 サムライ交流会

弁護士、司法書士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士など 12 士業 40 名で構成し、士業間のネットワークづくりや勉強会、情報交換などを行う交流会。

※7 まつやま創業マルシェ事業

当会議所の主導により 13 創業支援機関でオール松山の連携体制を構築。創業者への支援体制の強化を図る。

（目標） 項目の○数字は事業内容の項目と連動

項目	現状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
⑨市創業資金利子補助金支援事業所数	61	65	65	70	70	70
⑩交流会開催回数	1	1	1	1	1	1

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者が取り扱う商品やサービスに関する特定の情報を調査・分析することにより、新商品の開発や需要を見据えた事業計画策定及び販路開拓に役立てる。

現状の課題と対応 小規模事業者は、自社が取り扱う商品・サービスに関する情報を経営に有効活用できていないケースが多い。そこで、販路開拓につながる需要動向を適切なタイミングで、分かりやすく整理・分析して提供する。

①情報の収集、整理、分析及び提供・活用方法

情報の収集、整理及び分析は、**I - 1. 地域の経済動向調査 (⑤⑥に記載)**の手法と同様に行う。その提供方法については、小規模事業者の「業種業態」や「商品・サービス」を考慮し、有効な情報を巡回や支援時に分かりやすく提供する。なお、商品・サービスの需要動向を定期的に把握することで、商品構成の見直しや販売・仕入計画、更には中長期的な事業展開に向けた資料として、幅広く活用する。【指針③】

【情報項目】

情報タイトル (名称)	調査主体	頻度・回数
四国地域の大型小売店 (百貨店・スーパー) 販売状況	四国経済産業局	毎月 (年 12 回)
住宅着工統計 (県内分)	国土交通省	毎月 (年 12 回)
松山中央商店街通行量調査	(株)まちづくり松山	毎月 (年 12 回)
中央商店街来街者等に関する消費者ニーズの把握のためのアンケート等	(株)まちづくり松山	随時
POS 情報・専門情報	日経テレコン	随時更新

②将来の需要動向について

分析にあたっては、**I - 1. 地域の経済動向調査**で作成した資料や「商品・サービス」に関連する地域のシンクタンク等の調査結果を活用するとともに、外部支援機関・専門家等とも連携しながら、将来の需要動向を踏まえた助言・指導を行う。【指針①、③】

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、保有する製品やサービスに関する情報収集を拡充し効果的に発信する。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。更には、小規模事業者が首都圏や海外の販路を開拓できるような支援を展開する。

現状の課題と対応 現状は、情報発信に重点が置かれているが、関係機関と連携を強化し積極的なマッチングを支援するなど、小規模事業者が新しい市場にチャレンジできる仕組みを構築して、販路拡大を目指す。

(事業内容)

①小規模事業者の情報収集と情報発信

当会議所では、管内事業所の販路拡大を目的に、営業内容や取扱商品・サービスの情報を収集し、その内容を、誰でも簡単に検索できるようなシステムとして、ホームページ上で公開するほかスマートフォン向けのアプリとして提供している。今後、I - 2. 経営状況に関する分析を活用し、小規模事業者の登録事業所数の拡大を図るとともに、新たに、大阪商工会議所が展開するビジネスマッチングサイト「ビジネスモール」を活用し、インターネット上における企業間マッチング機会の拡充を図る。【指針④】

②管内企業間・農業団体等との連携による販路拡大

小規模事業者の市場は松山市内が中心となることから、地域の幅広い企業が参画しているという当会議所の団体特性を活かし、管内企業間における商談会形式のビジネスマッチング機会を拡充する。また、当会議所が実施する「松山ブランド新製品コンテスト NEXT ONE」(※8)などを活用し、小規模事業者の保有する製品の発掘を行う。特に、農商工連携に取り組むほか、新たに、農業団体と連携し、産直市への定期的な出展など、小規模事業者が有する製品の市場調査や販売機会の拡充を図る。【指針④】

③首都圏・海外などへの販路拡大

現在、首都圏や海外に販路の開拓を希望する小規模事業者に対し、商談会の出展支援やICTを活用した販路開拓などのノウハウ提供を行っている。愛媛県や松山市、金融機関、JETROなどの関係機関との連携を強化し、商談会に関する情報提供や実務支援を拡充する。新たに、出展経費の補助や首都圏のバイヤーを松山に招へいた商談会などを開催し、首都圏や海外への販路開拓を支援する。【指針④】

④広告宣伝の支援

広告経費に限りのある小規模事業者に代わり、新たに、当会議所が窓口になって、報道機関に対して、小規模事業者の新製品やサービスなどの情報提供を積極的に行うほか、テレビ・ラジオ・新聞などのメディアを活用した、小規模事業者のPR機会を拡充する。【指針④】

⑤訪日外国人市場の獲得

増加する訪日外国人観光客の当地への誘客及び販売機会の創出が求められている。対応が遅れている小規模事業者に対し、外国人観光客向けホームページの開設など、ICTツールを活用した情報発信やメニュー・看板などの多言語化に関する支援を拡充する。【指針④】

※上記の事業はI - 3 事業計画の策定支援・I - 4 策定後の実施支援の際に支援策として活用する。

⑥他の支援機関との連携

【これまでの取り組み】

当会議所ではこれまで、小規模事業者の需要の開拓を支援するために、他の支援機関と連携し、共同での見本市等への出展、他の支援機関が開催や出展する商談会などの情報を発信・提供するなど協力関係を構築し、効果的に事業を実施してきた。

なかでも、愛媛県やえひめ産業振興財団、愛媛県中小企業団体中央会、地域金融機関などとの連携により、首都圏で開催される「FOODEX JAPAN」や「スーパーマーケット・トレードショー」は共同で愛媛県ブースを出展。加工食品を製造・販売する小規模事業者に対し、首都圏を中心とするバイヤーや経営者との商談機会を提供し、商談成立などの実績を上げている。

【今後の展開】

今後は、個社の経営資源の特性やターゲットに合わせ、より戦略的にかつ成果につながる販路開拓が支援できるよう、新たに、JAえひめ中央や名古屋商工会議所と連携を図る。その上で、新製品のブラッシュアップや工業製品向け見本市への出展、管内の小規模事業者が接触機会の少ない地域やバイヤーなどに対する商談機会を提供する。

特に、出展する商談会や展示会については、新たな需要開拓のため、単なる機会の提供だけでなく、商談成立に向けて関係機関や専門家と連携し、商談シートの作成やプレゼン技術の向上をサポートする。加えて、出展後は商談先との交渉などのアドバイスを行うとともに、来場バイヤーの意見をもとに商品のコンセプトやデザインのブラッシュアップ、販売チャネルの見直しなどについて、伴走型の支援を行っていく。

また、海外への販路開拓では、東アジアを対象とした製品の開発支援を地元大学（留学生）との連携により実施するほか、海外マッチング商談会では、開催後に参加企業ごとにヒアリングを行い、課題解決に向けた支援を拡充していくなど小規模事業者の海外市場への取引拡大をきめ細かく支援する。【指針④】

【新たな連携事業】

「産直市チャレンジコーナー」

JAえひめ中央と連携し、1日平均2,200名の来客がある産直市「太陽（おひさま）市」にて、愛媛県の農水産物を活用した加工食品の試食・販売を行い、地域の消費者への知名度向上や商品ブラッシュアップ、テストマーケティングの機会を提供する。地域資源を活用した加工食品の開発を積極的に行う小規模事業者に対し、農業団体と協同し売上拡大に貢献する。

「まつやま・とうおん販路開拓市」

松山市、東温市、東温市商工会や地域金融機関との連携により、当地域に県内外のバイヤーを招聘した「逆」商談会を実施する。地元開催により、商談会への参加負担を軽減し、参加経験がない小規模事業者など、多くの販路開拓支援につなげていく。

実施体制については、関係機関が一体となり実行委員会を設立し、バイヤーの招聘から小規模事業者への参加勧奨、商談成立を目的とした研修の開催、広報関係など、それぞれの機関が持つ強みを活かし支援することで、より多くの商談成立につなげる。

「メッセナゴヤ出展」

名古屋商工会議所等と連携し、工業製品最大級の見本市である「メッセナゴヤ（会場：名古屋市）」に共同で出展。当会議所が実施する新製品コンテストの工業製品部門の受賞製品を紹介し、日本有数の工業地帯である東海エリアの企業関係者等に対して、松山地域の“きらりと光る”新製品の知名度向上と販路拡大を図る。

★加えて、従来連携により実施してきた次表の事業についても、定期的な連絡会議や情報交換などを通じて、更なる高い成果を目指していく。

【連携事業と連携先】

分類		事業の名称 【支援対象/訴求対象】	目的	連携先（形態）
地元	商談会	まつやま・とうおん販路開拓市 【食品製造・販売業者/県内外バイヤー】 愛媛信用金庫ビジネスマッチングフェア 【製造・販売業者/県内外バイヤー】	新たな取引 先の開拓	松山市、東温市（共催） 愛媛信用金庫（出展補助）
県外		新価値創造展（中小企業総合展） 【ベンチャー企業/県外バイヤー】 全国ビジネス商談会 【製造・販売業者/県外バイヤー】		中小企業基盤整備機構（情報提供） 日本政策金融公庫（情報提供）
地元	展示 会・販売 会	産直市チャレンジコーナー 【食品製造・販売業者/地域消費者】 えひめ・まつやま産業まつり 【製造・販売業者/地域企業、消費者】 えひめうまいものフェア 【食品製造・販売業者/地域消費者】	新たな顧客 の開拓	JA えひめ中央（共催） 愛媛県、松山市（共催） 愛媛県（情報提供）
県外		FOODEX JAPAN 【食品製造・販売業者/県内外バイヤー】 スーパーマーケット・トレードショー 【食品製造・販売業者/県内外バイヤー】 東京インターナショナル・ギフトショー 【製造・販売業者/県内外バイヤー】 メッセナゴヤ 【製品製造・販売業者/県内外バイヤー】		愛媛県（共同出展） 愛媛県（共同出展） えひめ産業振興財団（情報提供） 名古屋商工会議所（共同出展）
海外	商談会	ビジネスマッチング商談会 （東南アジア地域） 【製品製造・販売業者/県内外バイヤー】	新たな取引 先の開拓	愛媛県、愛媛県商工会議所連合 会（共催）
販路拡大用の 冊子作成		えひめ「スゴ技」データベース えひめ「すごモノ」データベース えひめ「すご味」データベース えひめ「スゴVen」データベース 【製品製造・販売業者/販路開拓先すべて】	地域の優れた 製品・技術 の集約・紹介	愛媛県（推薦）
海外取引支援 講座		貿易取引「基礎」コース 貿易取引「実務者」コース	貿易取引の 拡大	ジェトロ愛媛、愛媛県産業貿易 振興協会（共催）

⑦連携することの効果

他の支援機関と連携することにより、商談会などの参加者（出展者、来場者）や機会が増え、出展する小規模事業者のビジネスチャンス拡大につながるほか、効果の高い事業が期待できる。単独で主催、出展するには限界のある事業を相互連携することにより、小規模事業者の利益の確保に貢献できる。【指針④】

※8 松山ブランド新製品コンテスト「NEXT ONE」

松山地域の優れた資源や技術・人材を活かした魅力ある新製品を発掘して顕彰するとともに、製品の認知度向上や販路開拓を支援することを目的としたコンテスト。平成27年度で11回目。

（目標） 事業内容の○数字は事業内容の項目と連動

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
①企業DB登録数	2,500	2,600	2,700	2,800	2,900	3,000
②管内商談会等開催数	1	3	3	5	5	7
③販路開拓支援企業数	8	20	20	20	20	20
④広報実施回数	0	10	10	15	15	15
⑤インバウンド支援企業数	30	30	30	35	35	40

※①は中小企業も含めた全体の掲載数とする。

II. 地域経済活性化に資する取組

愛媛県・松山市と定期的な意見交換を行い、交流人口拡大につながる観光振興策を展開するほか、商業集積の核となっている中心市街地の活性化を図る。

現状の課題と対応 現状はイベントの実施に注力しているが、小規模事業者のイベントへの積極的な参加を求め、経営力の向上を図る。

(事業内容)

①松山まつり

「松山まつり」は当会議所と松山市などで構成する「松山まつり実行委員会」が毎年8月上旬に実施している。約1万人の市民が参加するほか、約30万人の観客が訪れており、松山市最大の夏のイベントとなっている。今年は第50回の節目を迎えることから、さらなる交流人口の拡大につながるよう、魅力的なイベントを追加して盛大に開催する。新たに、I - 6 新たな需要の開拓に寄与する事業につながるよう、観客向け販売ブースなどを設置するなど、小規模事業者の販路拡大につながるようなイベントも実施する。

②サイクリングの振興

愛媛県では、しまなみ海道(今治市)をはじめとした観光資源を活用し、インバウンドの起爆剤とするべく、サイクリングを推進している。平成26年10月に、しまなみ海道国際サイクリング大会を実施し、国内外から約7,000人が参加した。当会議所では、「サイクリングに関する特別委員会」を設置し、松山市におけるサイクリング振興に取り組んでいる。今後、県内の経済・農業団体により設立された「サイクリング・パラダイスえひめ推進会議」と連携し、新たに、I - 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業につながるよう、市内サイクリングコースの開発やしまなみ海道との連動方法、サイクリストの増加が小規模事業者の経営向上に寄与する方策を研究する。

③着地型旅行商品の開発

当会議所では、観光客の滞在時間延長を目的に、周辺市町と連携した広域での旅行商品の造成に取り組んでいる。現在、3ルートをモデル化して検証を行っているが、今後、モデルルートの旅行商品化を促進する。新たに、県内市町や広島県まで連携の枠を広げ、サイクリングなどのツールを切り口とした、旅行商品の造成を研究し、交流人口の拡大を図る。

④「おもてなし」の提供

松山市に根付く「おもてなし文化」は外国人をはじめ、観光客のリピーター獲得に有用である。当会議所は松山市とともに「おもてなし日本一のまち」を宣言し、おもてなしの意識を市民や企業に普及啓発するほか、市民が誰でも観光ガイドができるよう、松山大学と連携し、「観光コンシェルジュ事業」(※9)を展開している。今後、こうした取り組みを拡充し、リピーターの増加による交流人口の拡大を図る。

⑤「中心市街地の活性化」

当会議所、まちづくり松山、松山市、伊予鉄道、商店街連盟、ほか関係機関で組織する「中心市街地活性化協議会」において、商業や観光の核となっている中心市街地の活性化を図っている。個店の魅力向上を図る「まちゼミ」や市内全域で販促イベントを行う「商店街フェスタ」などの事業をはじめ、小規模型の再開発、空き店舗対策などの商店街の基盤整備や商業と観光の融合等をより推進することで、中心市街地の活性化を図る。

※上記事業はI. 経営発達支援事業の実施の際に情報提供及び活用を促し経営力向上につなげる。

※9 観光コンシェルジュ事業

市民の方々に、松山の魅力について自信を持って案内していただくため、「松山観光文化コンシェルジュ検定ガイドブック」による検定(初級)、松山大学で開催するセミナー形式の「ふるさとふれあい塾」(中級)を実施。

(目標) 項目の○数字は事業内容の項目と連動

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
観光客数(万人)	564(H25)	570	575	580	585	590
観光客消費額(億円)	639(H25)	650	675	700	725	750
①松山まつり観客数(万人)	10	35	30	32	34	35
③コース作成数	3	3	4	4	5	5
④初級認定者数	80	90	100	110	120	130
④ふれあい塾参加数	168	175	175	180	180	180

⑤商店街通通行量	127,900	130,000	140,000	150,000	160,000	170,000
----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

※⑤は毎年11月の平日と休日の2日間、10時～20時まで計測した数値。中心市街地8地点の通行量の合計値。

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。

現状の課題と対応 他の支援機関との会議等の機会で、小規模事業者の経営発達をテーマにした意見交換や情報・ノウハウの共有を強化する。

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、その内容を当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」、当会議所が実施する「まつやま創業マルシェ事業」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行政との情報共有

愛媛県等が主宰する「愛媛県中小企業支援ネットワーク会議」や松山市が主宰する「松山中小企業振興円卓会議」など、当会議所が参画する行政主宰会議を活用し、行政と小規模事業者の現状や施策動向について意見交換を行い、情報共有を図る。

④専門家との連携及び情報共有

当会議所の「サムライ交流会」を通して、中小企業診断士などの専門家と小規模事業者の現状や支援手法について情報やノウハウの共有を図るほか、伴走型支援の効果的な協働方法について意見交換を行う。

⑤地域経済活性化を担う機関との連携及び情報共有と事業展開

販路拡大や地域経済の活性化に関しては、行政はもとより、愛媛大学・松山大学などの学術機関、他の経済団体、商店街などと定期的な情報交換や実行組織の構築を行う。それぞれの機関の資源を共有・活用した事業展開を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営発達計画をマネジメントできる経営指導員を最終モデルとし、当計画に基づき、経営指導員の求められる資質を段階化するとともに、OJT及びOFF-JTの研修を行い、資質の向上を図る。

現状の課題と対応 現状の経営指導員の研修は、専門的な知識向上が中心となっている。経営発達計画のマネジメントを最終モデルに、一貫した資質向上策と評価システムを構築し、経営指導員の資質向上を図る。

①経営発達計画の目標を達成するにあたり経営指導員に求められる資質モデル

第1ステップ

- ・小規模事業者の需要開拓に関する情報（施策等）の分析・提供
- ・経営分析に際して現状を把握するためのヒアリング
- ・経営分析結果から経営課題の抽出と必要な事業計画の選定

第2ステップ

- ・専門家と連携し必要な事業計画を策定
- ・事業計画の中間目標設定・進捗確認・実績管理・計画の見直しの支援
- ・必要な施策の活用及び関係機関との連絡調整

第3ステップ

- ・専門分野に関する事業計画の策定
- ・関係機関やステークホルダーとの連携の創造及びリーダーとして事業を実施
- ・支援企業や組織内部に関するマネジメント

経営発達計画を
マネジメント
できる経営指導員

②資質モデルと現状の把握

前記の資質モデルにあわせて、毎年1回、経営指導員の支援能力をステップ別に評価。次のステップに上がるための研修項目を年1回程度確認し、個別の研修計画に反映する。

③研修方法

☆OFF-JT

- (1) 経営指導員等の資質向上を図ることを目的に、中小企業庁、中小企業大学校、日商、中小機構等において開催されている研修会・セミナーについて、ステップに合わせて研修を選定し、全経営指導員が年1回以上受講する。
- (2) 愛媛県内経営指導員が一堂に会する研修会（年2回）に参加し、支援ノウハウを習得するとともに、施策の研究や各地商工会議所、商工会と情報共有を図る。
- (3) 当会議所内において、新たに、階層別、職種別、の研修会を実施し、マネジメント能力の向上や女性の活躍推進手法などのスキルアップを行うほか、専門的知識の習得を図る。

☆OJT

- (1) 年に1案件以上、ステップに合わせた支援先を選定し、中小企業診断士などの専門家と協働して支援を行うことで、スキルの習得を図る。
- (2) 2ステップ以上の経営指導員は年に1案件、下位ステップの経営指導員と共同支援を行う。

☆事例・ノウハウ共有

- (1) 経営指導員をはじめとした、職員連絡会を毎月2回開催し、小規模事業者の経営分析など経営支援のノウハウ・手法や、Ⅲ-1. 他の支援機関との連携で入手した情報などの共有を行い、支援スキルの向上を図る。
- (2) 当会議所が構築する企業管理システムにより、支援の内容や企業の情報を蓄積し、全職員が

何時でも自由に情報共有できる仕組みを構築する。また、**I. 経営発達支援事業**で収集した企業情報や事業利用状況などもシステムで共有する。

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。

現状の課題と対応 当会議所事業全体のPDCAの中に経営発達計画を位置づけ、確実な進捗管理と実効性を確保する。

①進捗管理 **C**heck

年2回以上、当会議所の事業計画及び当事業の進捗状況を取りまとめ、全職員が共有する。

②評 価 **C**heck

毎年2月、事務局にて進捗状況をもとに目標値と実績値の管理結果により各事業を評価する。当会議所の小規模事業担当副会頭を長とし、企業経営者、行政関係者、専門家などを構成員とした当計画の評価機関を設置する。(構成員は会頭の承認を経て委嘱 任期1年)
評価機関は年1回、数値をもとに事業進捗の報告を受け、事業の評価及び見直し案を提言する。

③改 善 **A**ction

事務局での評価及び評価機関の提言をもとに翌年度の事業計画について改善案を検討する。改善内容について全職員で共有するとともに事業計画への反映内容を策定する。

④計画反映 **P**lan

評価機関の提言、改善案、事業計画への反映内容案を当会議所の事業や予算を所管する「総務委員会」に提示する。
総務委員会の諮問を経て事業計画に反映、正副会頭及び総会へ報告する。



※計画反映を経て、内部共有後に事業を実施 (**D**o)、翌年度①の進捗管理

へ

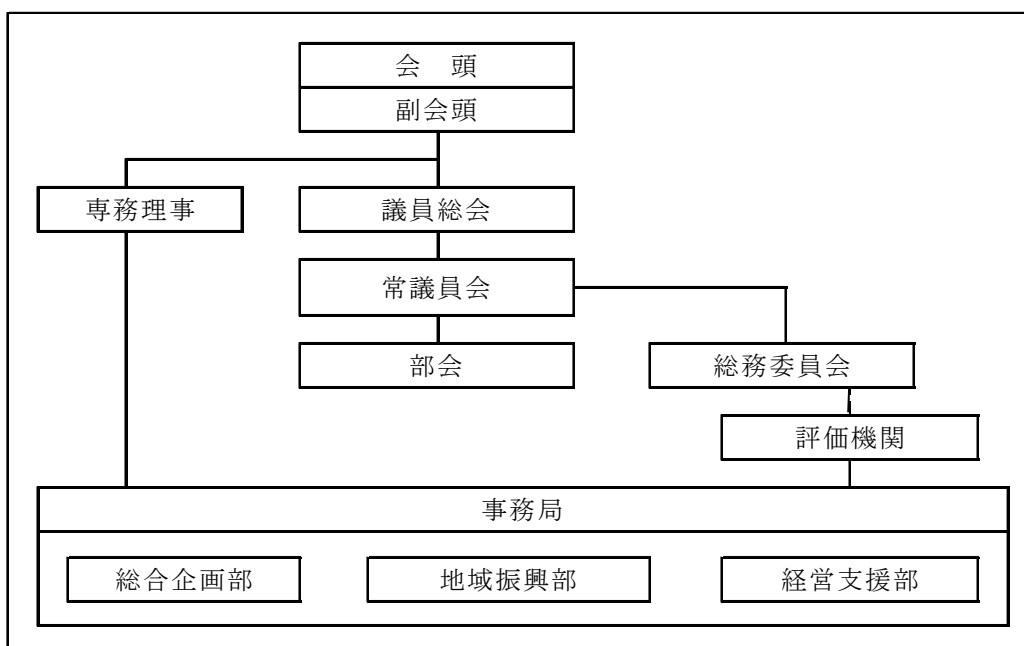
※事業の成果・評価・見直しの結果については、当会議所の会報誌やホームページにて公表する。
松山商工会議所 HP アドレス <http://www.jemcci.jp/>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(1) 組織体制 (平成27年4月現在)



(2) 事務局体制

部署名	発達計画における担当事業	発達計画に関する事業を実施する人員
総合企画部	経営相談・経営分析・事業計画策定及び実行支援 金融・販路開拓・ICT推進・サイクリング・人材育成	経営指導員 3名 補助員 3名
地域振興部	経営相談・経営分析・事業計画策定及び実行支援 観光振興(松山まつり)・販路開拓・産学連携	経営指導員 8名 補助員 2名
経営支援部	経営相談・経営分析・事業計画策定及び実行支援 金融・税務・労務・創業・経営革新・事業承継	経営指導員 7名 記帳専任職員 2名

他 一般・臨時職員 8名

(3) 連絡先

松山商工会議所(経営支援センター同じ)

〒790 0067 愛媛県松山市大手町2丁目5-7

TEL: 089-941-4111(代表) E-mail: jemcci@jemcci.jp <http://www.jemcci.jp/>

小規模事業担当窓口: 当会議所 経営支援部 (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)

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	370,366	354,650	354,650	354,650	354,650
(1)当会議所小規模事業特別会計	208,416	208,000	208,000	208,000	208,000
(2)当会議所一般会計					
商工振興費	22,602	23,000	23,000	23,000	23,000
観光事業振興費	13,100	13,500	13,500	13,500	13,500
金融税務関係費	450	450	450	450	450
地域経済振興費	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
国際化問題・交流関係費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
情報化関係費	2,520	2,600	2,600	2,600	2,600
中小企業創業・経営支援事業費	16,600	16,600	16,600	16,600	16,600
中小企業景況調査事業費	250	250	250	250	250
事業引継ぎ支援センター事業費	36,610	37,000	37,000	37,000	37,000
(3)松山まつり実行委員会					
松山まつり事業費	66,568	50,000	50,000	50,000	50,000

(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、松山市、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(松山まつり)

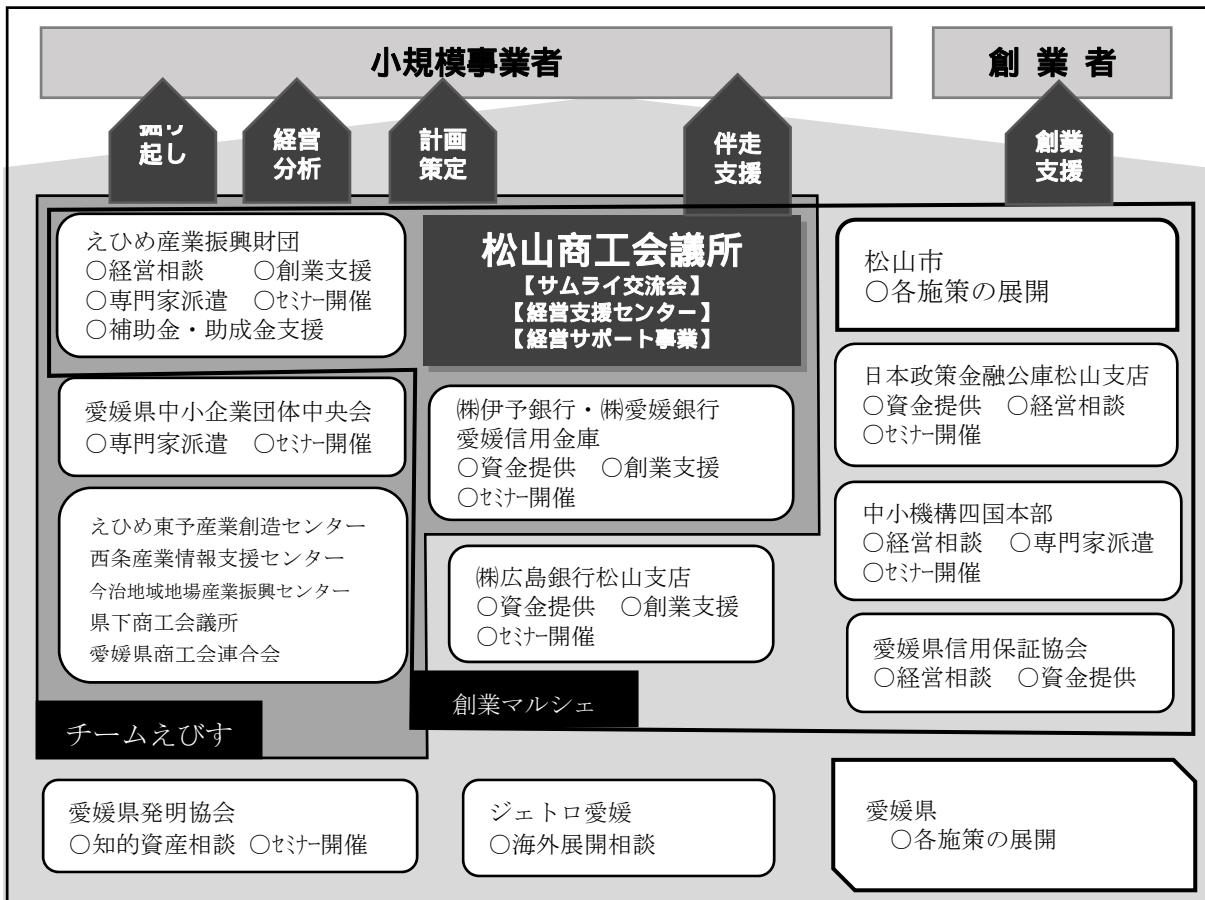
(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

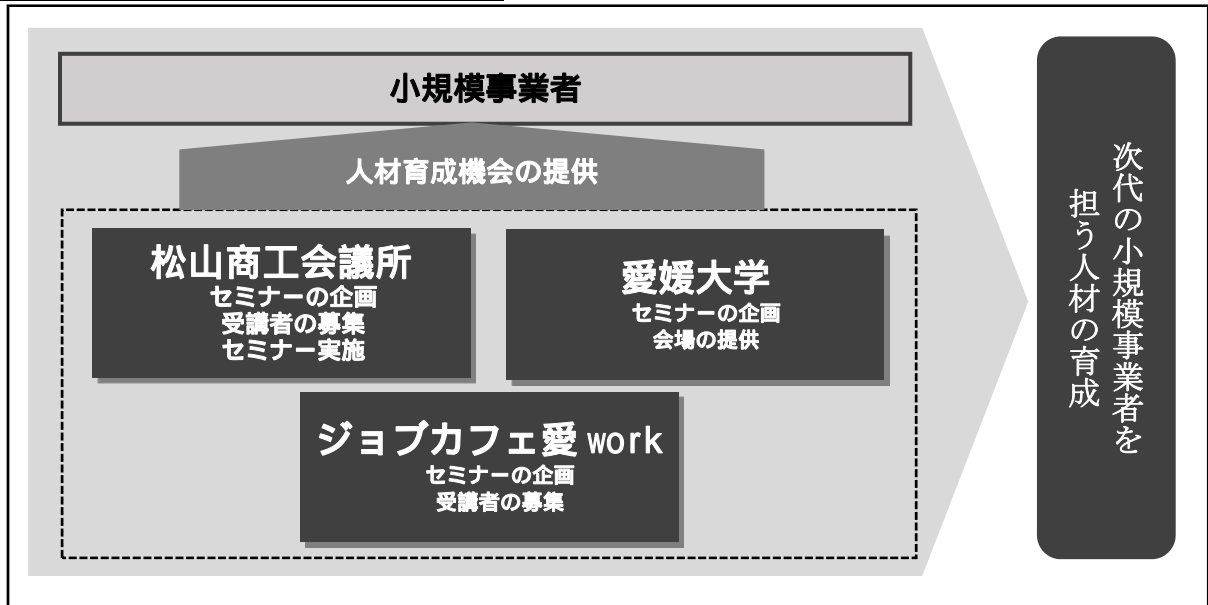
商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
小規模事業者の経営分析から課題抽出、伴走型支援まで 事業計画策定及び実行に係る人材育成 小規模事業者の販路拡大 松山まつり サイクリング振興 滞在時間延長に関する取り組み 中心市街地の活性化
連携者及びその役割
連携者の氏名及び住所などは別紙とする。 連携者の役割は以下の連携体制図に記載する。
連携体制図等

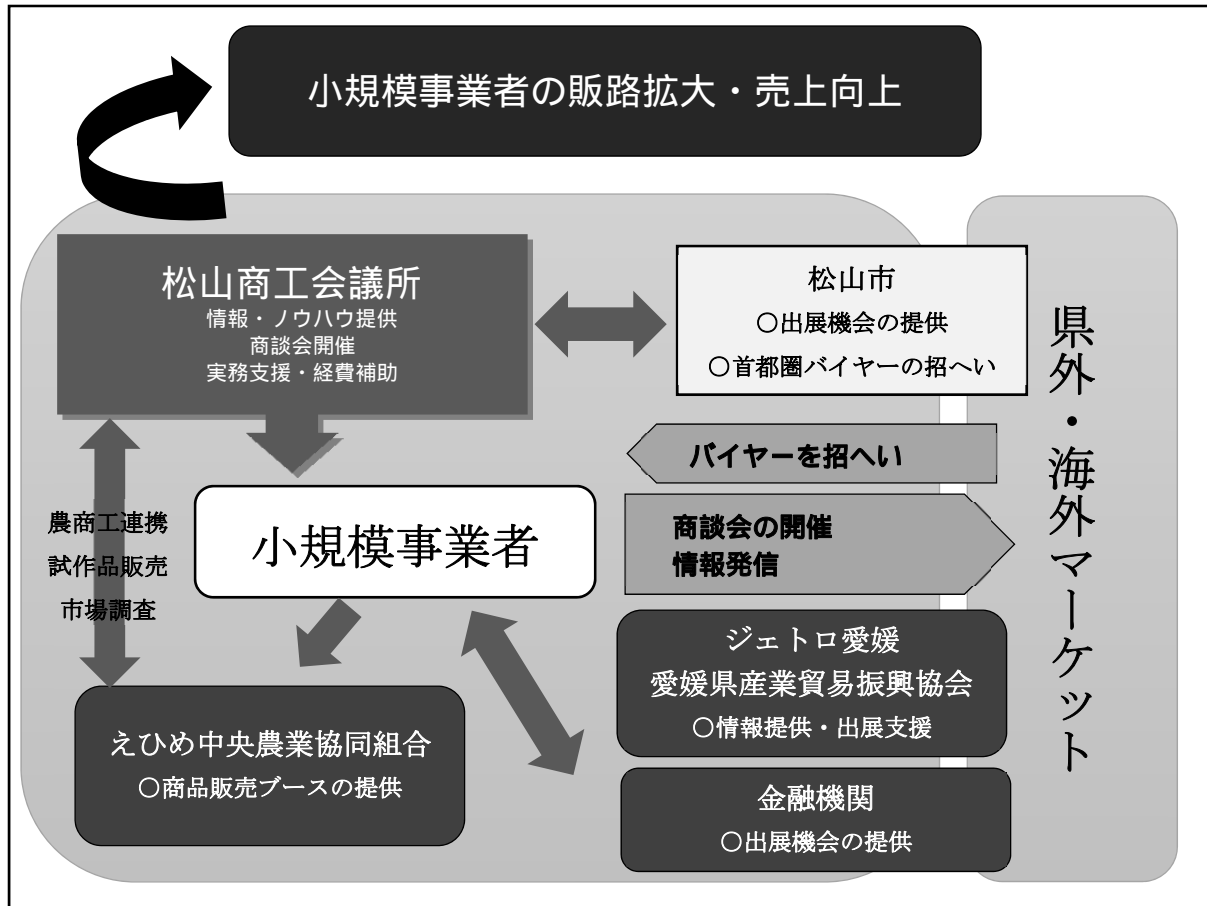
小規模事業者の経営分析から課題抽出、伴走型支援まで



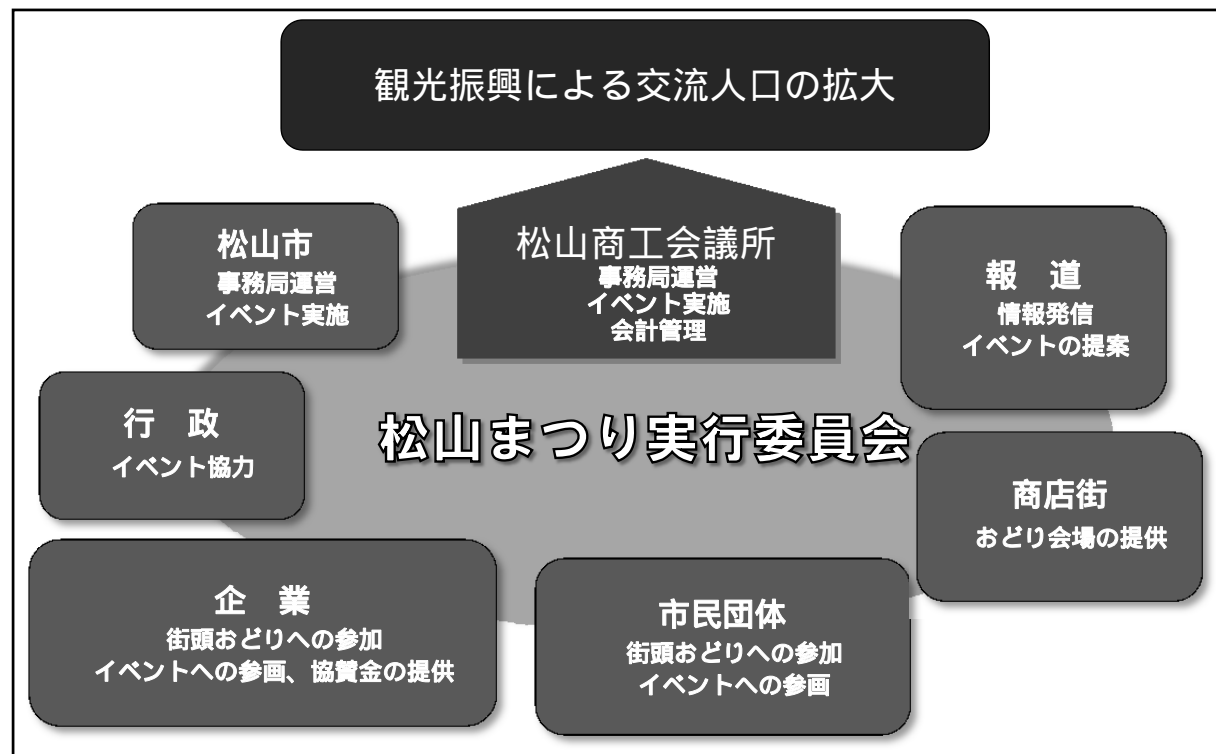
事業計画策定及び実行に係る人材育成



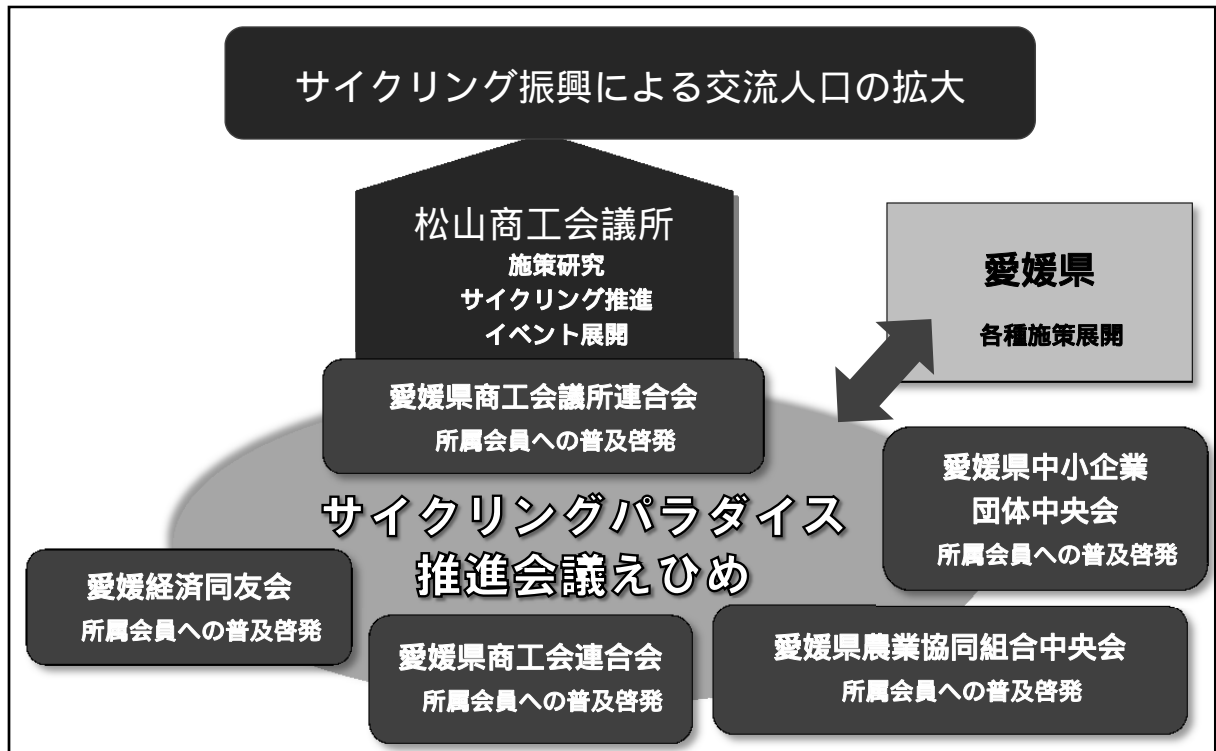
小規模事業者の販路拡大



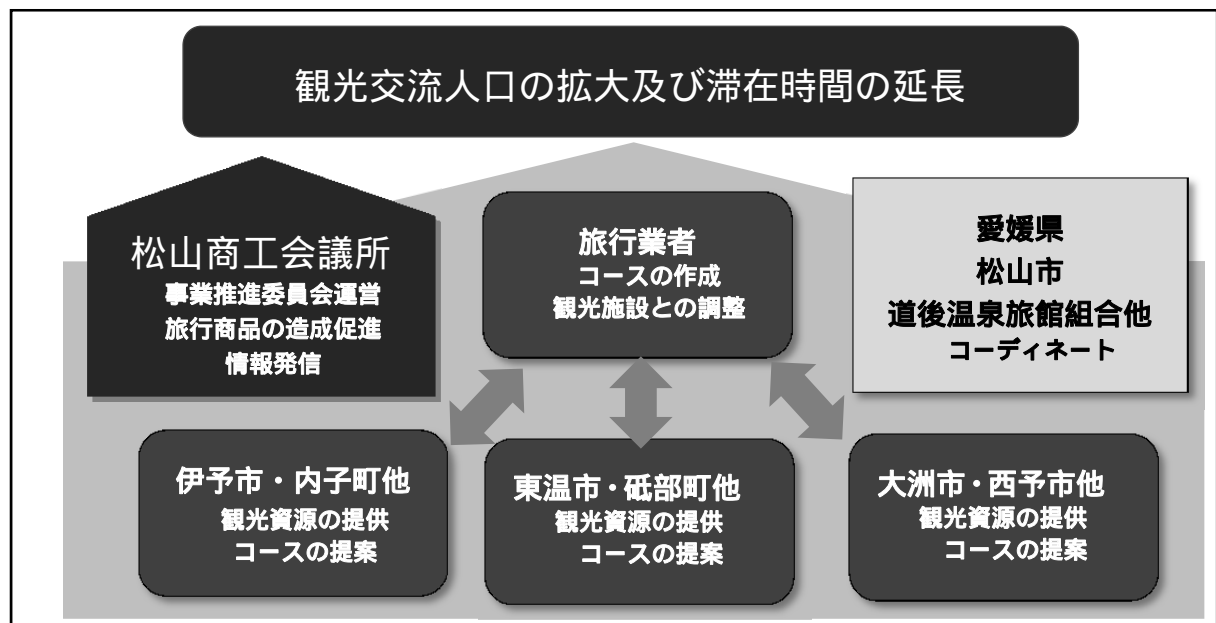
松山まつり



サイクリングの振興



滞在時間延長に関する取り組み



松山市中心市街地活性化協議会

まちづくりの運営を横断的・総合的に調整
事業をサポートし、松山市中心市街地を活性化

松山市
松山市商店街連盟
伊予鉄道
松山観光コンベンション協会
道後温泉誇れる
まちづくり推進協議会
お城下松山
活性化事業の実施

松山商工会議所
まちづくり松山
総会等の会議運営
事務局運営
事業実施

大学
医療福祉
治安・防災
百貨店
金融機関
インフラ事業者など
活性化事業の実施

中心市街地活性化
協議会

学識経験者
助言・アドバイス

タウンマネージャー
まちづくりコーディネーター
協議会活動の円滑な推進

松山アーバンデザイン
センター（UDCM）
事業の連携・補完

連携先名簿

チームえびす

平成 27 年 8 月 31 日現在

名称	代表者名	住所	電話番号
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
愛媛県中小企業団体中央会	服部 正	松山市久米窪田 337-1 テクノプラザ愛媛内	089-955-7150
公益財団法人えひめ東予産業創造センター	石川 勝行	新居浜市大生院 2151-10	0897-66-1111
株式会社西条産業情報支援センター	青野 勝	西条市神拝甲 150-1	0897-53-0010
一般財団法人今治地域地場産業振興センター	菅 良二	今治市旭町 2 丁目 3-5	0898-32-3337
四国中央商工会議所	星川 一治	四国中央市金生町下分 865	0896-58-3530
新居浜商工会議所	小野 幸男	新居浜市一宮町 2 丁目 4-8	0897-33-5581
西条商工会議所	伊藤 剛吉	西条市朔日市 779-8	0897-56-2200
今治商工会議所	川上 昭一	今治市旭町 2 丁目 3-20	0898-23-3939
松山商工会議所	森田浩治	松山市大手町 2 丁目 5-7	089-941-4111
伊予商工会議所	藤村 泰雄	伊予市下吾川 1512-6	089-982-0334
大洲商工会議所	井関 和彦	大洲市大洲 694-1	0893-24-4111
八幡浜商工会議所	鈴木 欽次郎	八幡浜市北浜 1 丁目 3-25	0894-22-3411
宇和島商工会議所	廣瀬 了	宇和島市丸之内 1 丁目 3-24	0895-22-5555
愛媛県商工会連合会	村上 友則	松山市宮西 1 丁目 5-19	089-924-1103
株式会社伊予銀行	大塚 岩男	松山市南堀端町 1	089-941-1141
株式会社愛媛銀行	本田 元広	松山市勝山町 2 丁目 1	089-933-1111
愛媛信用金庫	弓山 慎也	松山市二番町 4 丁目 2-11	089-946-1111

創業マルシェ事業

名称	代表者名	住所	電話番号
株式会社日本政策金融公庫松山支店	天鷲 和之	松山市三番町 6-7-3	089-941-6148
独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部	高山 千佳歳	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
愛媛県信用保証協会	上甲 啓二	松山市一番町 4 丁目 1-2 中小企業会館	089-931-2114
松山市（まつやま経営交流プラザ）	野志 克仁	松山市二番町 4 丁目 7-2	089-948-6399
株式会社伊予銀行	大塚 岩男	松山市南堀端町 1	089-941-1141
株式会社愛媛銀行	本田 元広	松山市勝山町 2 丁目 1	089-933-1111
愛媛信用金庫	弓山 慎也	松山市二番町 4 丁目 2-11	089-946-1111
株式会社広島銀行松山支店	柳田 剛	松山市南堀端 6-5	089-921-9132
松山商工会議所	森田 浩治	松山市大手町 2 丁目 5-7	089-941-4111
愛媛県中小企業団体中央会	服部 正	松山市久米窪田 337-1 テクノプラザ愛媛内	089-955-7150

小規模事業者支援

名称	代表者名	住所	電話番号
日本貿易振興機構(ジェトロ)愛媛貿易情報センター	藤井 寛	松山市大可賀 2-1-28 アイテムえひめ 3F	089-952-0015
一般社団法人愛媛県発明協会	川上 昭一	松山市久米窪田 337-1 テクノプラザ愛媛内	089-960-1247

人材育成

名称	代表者名	住所	電話番号
愛媛大学	大橋 裕一	松山市文京町 3 番	089-927-8974
一般社団法人えひめ若年人材育成推進機構	服部 正	松山市湊町 3 丁目 4 - 6 銀天街 GET 4F	089-913-8686

販路拡大

名称	代表者名	住所	電話番号
えひめ中央農業協同組合	菅野 幸雄	松山市千舟町 8 丁目 128-1	089-943-2121
日本貿易振興機構(ジェトロ)愛媛貿易情報センター	藤井 寛	松山市大可賀 2-1-28 アイテムえひめ 3F	089-952-0015
公益社団法人愛媛県産業貿易振興協会	森田 浩治	松山市大可賀 2-1-28	089-953-3313
愛媛県	中村 時広	松山市一番町 4 丁目 4-2	089-941-2111
松山市	野志 克仁	松山市二番町 4 丁目 7-2	089-948-6611
東温市	高須賀 功	東温市見奈良 530 番地 1	089-964-2001
愛媛大学	大橋 裕一	松山市文京町 3 番	089-927-8974
株式会社伊予銀行	大塚 岩男	松山市南堀端町 1	089-941-1141
株式会社愛媛銀行	本田 元広	松山市勝山町 2 丁目 1	089-933-1111
愛媛信用金庫	弓山 慎也	松山市二番町 4 丁目 2-11	089-946-1111
名古屋商工会議所	岡谷 篤一	名古屋市中区栄 2-10-19	052-223-5612
愛媛県中小企業団体中央会	服部 正	松山市久米窪田 337-1 テクノプラザ愛媛内	089-955-7150
愛媛県商工会議所連合会	森田 浩治	松山市大手町 2-5-7 松山商工会館 3 階	089-921-4905
株式会社日本政策金融公庫松山支店	天鷲 和之	松山市三番町 6-7-3	089-941-6148
独立行政法人中小企業基盤整備機構四国本部	高山 千佳歳	高松市サンポート 2-1 高松シンボルタワー棟 7F	087-811-3330

サイクリング

名称	代表者名	住所	電話番号
愛媛県商工会議所連合会	森田 浩治	松山市大手町 2-5-7 松山商工会館 3 階	089-921-4905
愛媛県商工会連合会	村上 友則	松山市宮西 1 丁目 5-19	089-924-1103
愛媛県中小企業団体中央会	服部 正	松山市久米窪田 337-1 テクノプラザ愛媛内	089-955-7150
愛媛経済同友会	薬師神 績 本田 元広	松山市大街道 3-1-1 伊予鉄会館 6 階	089-921-3827
愛媛県農業協同組合中央会	高月 初彦	松山市南堀端 2-3	089-948-5606

松山まつり

名称	代表者名	住所	電話番号
松山市	野志 克仁	松山市二番町4丁目7-2	089-948-6611
NHK松山放送局	泉谷 八千代	松山市堀之内5	089-921-1111
(株)愛媛新聞社	土居 英雄	松山市大手町1丁目12-1	089-935-2111
南海放送(株)	田中 和彦	松山市本町1丁目1-1	089-915-3333
(株)テレビ愛媛	羽牟 正一	松山市真砂町119	089-943-1111
(株)あいテレビ	左納 和宜	松山市竹原町1丁目5-25	089-921-2121
(株)愛媛朝日テレビ	福田 正史	松山市和泉北1丁目14-11	089-946-4600
(株)エフエム愛媛	砂野 孝明	松山市竹原町1丁目10-7	089-945-1111
(株)愛媛CATV	宮内 隆	松山市大手町1丁目11-4	089-943-5001
(公社)松山青年会議所	門屋 光彦	松山市大手町2丁目5-7	089-941-0194
愛媛県	中村 時広	松山市一番町4丁目4-2	089-941-2111
松山市教育委員会	金本 房夫	松山市三番町6丁目6-1	089-948-6810
(一社)愛媛県観光物産協会	佐伯 要	松山市大街道3丁目6番地1 岡崎産業ビル	089-961-4500
(公財)松山観光コンベンション協会	関谷 勝嗣	松山市大街道3丁目2-46	089-935-6711
松山市公民館連絡協議会	橋本 英厚	松山市三番町6丁目6-1	089-948-6813
松山市小中学校PTA連合会	杉原 美由紀	松山市築山町12-33 松山市青少年センター内	089-948-9351
松山市商店街連盟	藤堂 勢治	松山市花園町3-3 棚橋ビル	089-934-4788
愛媛邦楽連盟	小泉 新	松山市平和通1丁目4-13	089-924-5980
伊予民踊研究会	篠森 信子	松山市桑原1丁目9-15	089-943-4643

滞在時間延長

名称	代表者名	住所	電話番号
愛媛県	中村 時広	松山市一番町4丁目4-2	089-912-2490
伊予市	武智 邦典	伊予市米湊820	089-982-1111
内子町	稲本 隆寿	喜多郡内子町平岡甲186	0893-44-2111
大洲市	清水 裕	大洲市大洲690	0893-24-2111
西予市	三好 幹二	西予市宇和町卯の町3丁目434-1	0894-62-6400
東温市	高須賀 功	東温市見奈良530-1	089-964-2001
砥部町	佐川 秀紀	砥部町宮内1392	089-962-2323
松山市	野志 克仁	松山市二番町4丁目7-2	089-948-6558
道後温泉旅館協同組合	新山 富左衛門	松山市道後湯の町6-8	089-943-8342
(株)JTB中国四国松山支店	秋 秀利	松山市三番町4丁目12-10	089-931-2281
(株)伊予鉄トラベル	清水 一郎	松山市大街道3丁目1-1	089-941-1744
(株)愛媛新聞旅行企画旅行部	土居 英雄	松山市大手町1丁目12-1	089-933-3564

松山市中心市街地活性化協議会

名称	代表者名	住所	電話番号
(株)まちづくり松山	加戸 慎太郎	松山市大街道 1-3-3 サンコーセントラルビル 3F	089-998-3533
松山市	野志 克仁	松山市二番町 4-7-2	089-948-6466
(公財)松山観光コンベンション協会	関谷 勝嗣	松山市大街道 3-2-46	089-935-6711
伊予鉄道(株)	清水 一郎	松山市湊町 4-4-1	089-948-3274
松山市商店街連盟	藤堂 勢治	松山市花園町 3-3 棚橋ビル 4F	089-934-4788
道後温泉誇れるまちづくり推進協議会	宮崎 光彦	松山市道後湯之町 6-8	089-943-8342
一般社団法人 お城下松山	加戸 慎太郎	松山市大街道 1-3-3 サンコーセントラルビル 3F	089-998-3533
国土交通省四国地方整備局松山河川国道事務所	横尾 和博	松山市土居田町 797-2	089-972-0034
愛媛県	中村 時広	松山市一番町 4 丁目 4-2	089-912-2463
松山東警察署	工藤 光一	松山市勝山町 2-13-2	089-943-0110
(株)日本政策投資銀行松山事務所	千葉 幸治	松山市三番町 7-1-21-4F	089-921-8211
愛媛大学	大橋 裕一	松山市文京町 3 番	089-927-8974
松山大学	村上 宏之	松山市文京町 4-2	089-926-7266
(公社)松山青年会議所	門屋 光彦	松山市大手町 2-5-7-4F	089-941-0194
(株)伊予鉄高島屋	林 巧	松山市湊町 5-1-1	089-948-2111
(株)松山三越	永木 昭彦	松山市一番町 3-1-1	089-945-3111
NPO 法人日本ガーディアンエンジェルス松山支部	三好 崇大	松山市三番町 1 丁目 11-3-506	089-998-3533
四国電力(株)松山支店	酒井 達夫	松山市湊町 6-6-2	089-941-6111
四国ガス(株)松山本社	安永 眞澄	松山市味酒町 1 丁目 10-6	089-945-1211
(株)伊予銀行	大塚 岩男	松山市南堀端町 1	089-941-1141
(株)愛媛銀行	本田 元広	松山市勝山町 2-1	089-933-1111
愛媛信用金庫	弓山 慎也	松山市二番町 4-2-11	089-946-1111
四国旅客鉄道(株)愛媛企画部	窪 仁志	松山市南江戸 1-14-1	089-943-5005
西日本電信電話(株)愛媛支店	三ツ矢 高章	松山市一番町 4-3	089-934-1276
(株)愛媛CATV	宮内 隆	松山市大手町 1-12-1	089-943-5001
愛媛ホテル協会	野村 忠秀	松山市南堀端町 6 - 16 東京第一ホテル内	089-947-4411
愛媛大学社会連携推進機構	前田 眞	松山市文京町 3 番	089-927-8145
(株)彩都マネジメント	秀野 仁	松山市千舟町 5 丁目 7-6 5F	089-997-7897
(株)大建設工務	正岡 秀樹	松山市湯渡町 5-36	089-933-3311