

高松商工会議所経営発達支援計画評価書

(平成 27 年 7 月～平成 28 年 3 月)

平成 28 年 6 月

評価にあたって

高松市は、古くから城下町として支えてきた香川県の県都であり、また、四国の玄関口として、政府系機関や大手企業の出先・支店が集中し、支店経済都市としての地位を築いてきた。このようなことを背景にして、特に小売・卸売業・サービス業が発達し、全国有数の商店街として活況を呈していたが、1988年の本四架橋の開通に伴い、当地域の拠点性が徐々に薄れるとともに、一方で交通の利便性が高まったことで、大手流通資本による郊外型大型店の立地が加速し、地元中小企業は厳しい流通競争に巻き込まれることとなった。さらに長期にわたるデフレ経済の中で消費低迷の波をもろに受けて極めて厳しい経営状況が続いている。

平成26年6月、国は小規模支援法を改正し、商工会議所が作成する小規模事業者の需要開拓に向けた事業計画策定や実施支援等を「経営発達支援計画」として認定する制度を創設した。

当会議所が策定した「経営発達支援計画」は、平成27年7月15日に国の認定を受けたことから、今期は、5カ年計画のスタートとして、支援体制の基盤整備の年度と位置付け、各事業を実施した。

平成24年経済センサスによると、当地域には、香川県内の総事業所数の約45.9%が集まっており、その業種割合をみると約50%が第3次産業であり、商業・サービス業が大きなウエイトを占めているため、主としてこの業種を中心に、小規模企業の販売力強化と利益向上に向けた支援を行うこととし、その事業実績について評価を行う。

1. 評価の目的

経営発達支援計画に基づいて実施した事業の客観的な評価を行い、次年度以降の各事業の見直し等につなげることを目的とする。

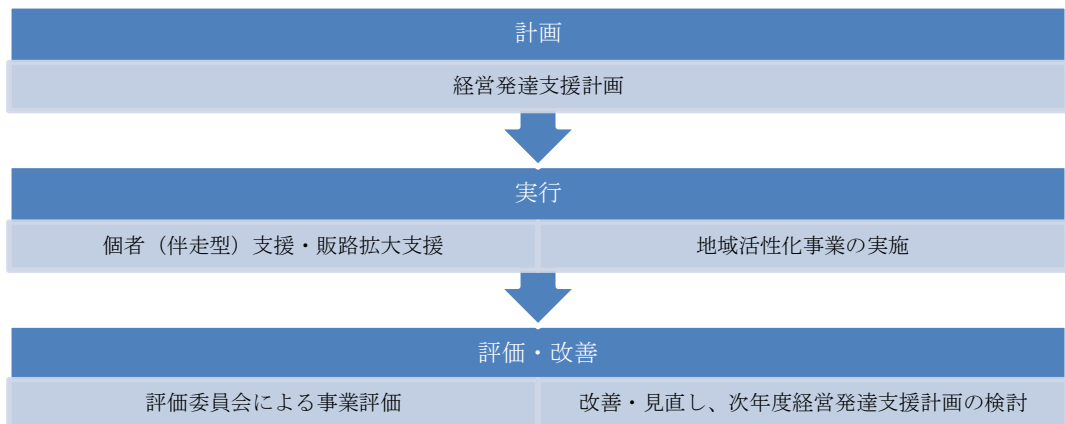
2. 評価の手法

各評価事項における今年度実施した事業実績について、定量及び定性的観点から評価する。

3. 評価の反映

評価委員会からの提言を基に改善案を提案し、翌年度の事業計画等に反映する。

4. 事業評価及び見直し



1. 経営発達支援事業の内容

高松商工会議所は、関連団体と緊密な連携のもと、経営発達支援計画において「繁盛支援プロジェクト」を構築し、個別企業の実態把握と経営状況の分析、新たな需要の開拓に資する経営計画の策定支援を行った。特に当地域においては、商業・サービス業が大きなウエイトを占めているため、この業種を中心として、小規模企業の販売力強化と利益向上支援に努め、新規創業者の育成、並びに円滑な事業承継を図るため、地域の総合力を活用して中長期にわたって伴走型の総合的支援を実施し、活力ある地域づくりに努めた。

実施期間：平成27年7月15日～平成28年3月31日

I. 地域の経済動向調査

【実施した事業内容】

(1) 業種別景気動向調査等

「中小企業景況調査」、「業種別景気動向調査」、「L O B O調査（日本商工会議所早期景気観測システムに提供する資料調査）」を行い、当所会報やHPに調査結果を掲載し周知した。

(2) 地域産業振興のための基礎調査

地域に根ざした独自性のある元気な企業づくりを支援するため、対象となる地区内の商圈特性や市場の経営環境変化等に重点を置く調査、「地域産業振興のための基礎調査」を5年間実施する。

初年度である本年度は、高松商工会議所が実施する調査および国・県・市・その他の機関の資料を収集・分析したうえで基礎的情報としてまとめ、多角的な視点から効果的な支援を行う基礎資料として役立てた。

○調査期間：平成27年10月1日～平成28年3月10日

○調査方法：一般社団法人香川県中小企業診断士協会に委託し、当所管内を7つの地区に分け、地理、人口推移、交通体系（道路・公共交通機関）、産業構造（一次産業、二次産業、三次産業）について分析を行った。

【目標・実績】

高松商工会議所が実施する調査に加えて、国、県、市及びその他の機関の資料を活用し、「地域産業振興のための基礎調査」をとりまとめ、多角的な視点から、より効果的な支援の実施に資する。

調査内容	26年度 (現状)	27年度 (目標)	27年度 (結果)
L O B O調査（日本商工会議所早期景気観測システムに提供する資料調査）回数	12	12	12
業種別業界景気動向調査回数	4	4	4

中小企業景況調査回数	4	4	4
地域振興のための基礎調査回数	0	1	1

【平成28年度へ向けての取組み】

平成28～31年度の4カ年は、平成27年度の基礎的情報に加え、必要に応じて郵送・メール・ヒアリング等により支援用途別の調査(アンケート)を実施し、中小企業・小規模事業者の経営支援に必要な情報を収集・分析する予定である。

II. 経営分析・需要動向調査

【実施した事業内容】

(1) 小規模事業者の経営分析

小規模事業者経営改善資金(以下「マル経融資」)や小規模事業者持続化補助金など、相談業務により分析の対象となる小規模事業者をピックアップし、経営状況等を把握し、専門知識を有する中小企業診断士、税理士等と連携することで、売上高、粗利益率、必要経費等の項目を基に経営分析を行った。

また、香川理容生活衛生同業組合との共催により「合同衛生講習会」を実施し、経営環境や経営課題について、新たな対策や改善策を示し、理容業の経営力向上を支援した。

(2) 商圏分析やABC分析等の情報提供

事業所の商品の需要動向について、各支援機関及び、各分野の専門家の保有情報等を収集・分析するほか、商圏分析ソフト「商圏大勝」や、日経テレコン、業種別貸出審査辞典、業種別業界情報を活用して、商圏分析やABC分析による売筋・死筋商品の明確化等、販売促進に役立つ、より具体的且つ有効な情報を提供した。

【目標・実績】

相談企業の経営状況进行分析し、より適切且つ効果的な経営支援を実施するため、下記の目標を定め、個別企業の経営実態把握の機会創出に努めた。

支援内容	26年度(現状)	27年度(目標)	27年度(結果)
窓口・巡回件数	13,800	14,000	13,170
業種別セミナー開催回数	1	2	2
経営分析件数	59	70	144

【平成28年度へ向けての取組み】

本年度はマル経融資や小規模事業者持続化補助金の申請時において、今後の経営計画策定に必要な経営分析を中心に行った。小規模事業者持続化補助金の申請に際して、顧客分析やABC分析を始めて行う事業所も多く、経営基礎資料を作成した結果、多くの事業所において自社の経営力向上につながったため、今後もセミナーや窓口・巡回指導を通じて、経営分析の必要性について啓蒙を深めていく。

Ⅲ. 事業計画の策定・実施支援

【実施した事業内容】

(1) 事業計画策定の啓蒙普及・策定支援

マル経融資等金融相談、創業補助金・小規模事業者持続化補助金等の利用申請時を捉えて、セミナーや個別相談を通じて、事業計画の策定支援を行い、小規模事業者の持続的発展を支援した。

小規模事業者持続化補助金、91件、創業計画7件、経営革新計画1件について計画作成支援を行った。

(2) 事業計画策定フォローアップ

マル経融資決定後や小規模事業者持続化補助金採択後に、窓口・巡回相談を通じ、円滑な事業運営に向けてフォローアップ支援を行った。

【目標及び実績】

補助金や効果的な施策等、小規模事業者の支援制度を広く周知し、事業の円滑な実施に向けた有効活用について検討を行うとともに、事業計画策定支援を行う。

支援内容	26年度（現状）	27年度（目標）	27年度（結果）
セミナー・説明会開催回数	2	3	2
事業計画策定事業所数	50	80	99
周知によるフォローアップ件数	6	55	86

【平成28年度へ向けての取組み】

青色申告決算・確定申告個別指導時は、経営課題抽出・把握の好機であったが、本年度においては、この機会を十分活用できなかったため、次年度は、経営計画策定の必要性について個別に啓蒙を深めるとともに、経営課題の把握の視点から、決算・確定申告の指導に取り組む。また「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用や、専門家を交えて事業計画策定後のフォローアップ相談を行うなど、伴走型支援体制の充実に取り組む。

Ⅳ. 創業・第二創業（経営革新）支援

【実施した事業内容】

(1) 創業塾・創業フォローアップセミナー・個別相談会の開催

日本政策金融公庫や地元金融機関と共催で「2015 たかまつ創業塾」を開催し、延べ83人が受講し、創業予定者の掘り起こしと、創業希望者への情報提供を行った。

過去5年間（平成22年度～平成26年度）の「創業塾」受講生、及び創業融資申込者に対し、創業実態、並びに創業時の課題等を把握するため、「2015創業追跡アンケート調査（新規創業者の課題と今後の支援策）」を実施した。

創業者は、相談後概ね1年以内に創業しており、準備の段階では、創業資金の不足や事業内容、専門知識等、事業自体に課題を抱えている方が38.6%ある一方、創業後の収入や経営者としての能力に不安を抱えているとの回答も31.6%あった。創業後、経営上の悩みについて、特に相談していないとの回答が27.9%あり、創業後は不安を抱えながら経営を行っている現状が浮き彫りになった。

また、創業後、最も悩んでいる課題である「販路開拓」に特化した創業フォローアップセミナーを開催し、ターゲット毎の自社商品のプレゼンテーションや顧客管理方法について情報提供を行った。

(2) 第二創業（経営革新）セミナー・個別相談会の開催

更なる経営発展を目指す小規模事業者に対し、経営資源の棚卸、ビジネスチャンスの分析など、新商品の開発や新たなサービスの提供に必要な自社分析の方法について、実践支援を行った。

また、経営革新計画申請に向けて、専門家と連携し伴走型の支援を行い、香川県知事の計画承認（1件）に導いた。

【目標及び実績】

創業塾等セミナーの開催、及び具体的かつ効果的な個別支援を実施する。

支援内容	26年度（現状）	27年度（目標）	27年度（結果）
創業塾開催回数	1	1	1
創業フォローアップセミナー開催回数	0	1	1
創業計画策定支援回数	66	70	94
第二創業（経営革新）セミナー開催回数	0	1	1
第二創業（経営革新）支援回数	11	12	11
各種施策活用に向けた事業計画策定支援件数	3	3	3

【平成28年度へ向けての取組み】

平成27年10月2日付で、高松市の創業支援計画が国の認定を受け、当所が特定創業支援事業を実施している。これにより、創業補助金の申請や、創業時の登録免許税の軽減など、事業者のメリットが拡大することになったため、積極的に周知を行い、创业者の輩出に努める。

また、創業フォローアップセミナーとして、税務・経理・労務・経営・金融等の様々な知識や情報を提供する予定であったが、販路拡大や売上増加についての課題が最も多く寄せられたため、「販路拡大」と「顧客管理」方法に特化し情報を提供した。2015創業追跡アンケート調査の実施に際し、現在の経営課題について記入欄を設けたことで、経営指導員や専門家による相談の機会を提供する事が出来た。次年度以降も、引き続きアンケート調査を実施し、フォローアップを行う予定である。

第二創業（経営革新）については、事業計画の必要性について周知・啓蒙するとともに、経営革新塾や専門家による個別相談を活用して円滑な第二創業（経営革新）計画の策定を支援し、計画の達成並びに香川県知事の計画承認に向けた伴走型の支援を実施する。

V. 小規模事業者販路開拓支援

【実施した事業内容】

(1) マッチングフェア（展示・商談・販売会）の実施

平成 28 年 1 月 22 日 「かがわ産業マッチングフェア」を実施し、小規模事業者等の販路拡大の促進に努めた。商品の特徴、ターゲットなどを分析支援した上で、パンフレットの作成を行い、HP に掲載するとともに、バイヤーや出展者、支援機関に提供し、商品の PR を支援した。

(2) 出展情報、バイヤー情報の提供、出展希望者向け広報等戦略セミナーの開催

出展希望者に対し、創業フォローアップセミナー「販路開拓塾」を活用し、自社商品の分析と、取引先ごとの商品 PR の方法、顧客管理方法について情報提供を行った。

(3) 各種商談会情報の提供

当所窓口やHPにおいて、香川県・かがわ産業支援財団が開催する「食品商談会」や、「近畿・四国合同広域商談会」並びに、広島商工会議所「こだわり良品発掘メッセ ビジネスフェア中四国」、大阪商工会議所「買いませ！売れ筋商品発掘市」等の開催情報を提供した。

(4) 交流会の開催

「夏季会員交流会」や「新春会員名刺交換会」など会員交流会や、産学官連携の交流会「高松 5:30 クラブ」の開催など、異業種交流の場を提供した。また、「イノベーション実践経過報告会」では、地元の中小企業経営者等を講師に招聘し、経営理念や経営への取組みについて発表の機会を設け、商品の PR を行う等、販路開拓の機会を提供した。

【目標及び実績】

マッチングフェアの開催、及び出展に際しての広報・PR 等情報発信力の向上を支援し、販路拡大の促進に努める。

支援内容	26 年度（現状）	27 年度（目標）	27 年度（結果）
展示会出展企業数	40	42	34
バイヤー来場企業数	34	36	24
商談件数	104	108	182
商談成立数	11	13	14

【平成28年度へ向けての取組み】

出展企業数、バイヤー来場数は減少したものの、事前の情報提供の徹底やプレゼン等により、商談成立数は増加し、一定の成果を上げた。次年度は小規模事業者持続化補助金を活用して新商品を開発する事業者等に対し積極的な出展案内を行い、より充実した販路開拓支援を行う。

本年度は計画を予定していた広報等戦略セミナーや食品関連の卸・小売業に精通した専門家を招聘したセミナーが、講師の日程等の調整がつかず、実施が出来なかったため、

次年度実施に向けて検討を行う。

交流会については、引き続き、年2回の会員交流や5:30クラブなど、異業種交流の場の提供を行う。

2. 地域経済の活性化に資する取り組み

I. 地域経済活性化事業

【実施した事業内容】

高松市中心市街地活性化協議会において、第2期高松市中心市街地活性化基本計画の変更や、平成27年度認定中心市街地活性化基本計画のフォローアップに関する報告内容を基に、協議を重ねるとともに、瓦町駅核化プロジェクト事業経過について情報を共有した。

高松中央商店街を形成する8商店街内15か所で「高松中央商店街通行量調査」を年2回実施するとともに、「高松中央商店街店舗立地動向調査（空き店舗調査）」を年2回実施し、高松中央商店街の現状を調査した。

また、高松市・高松まつり振興委員会が行う「さぬき高松まつり」に協力するとともに、屋島地区の活性化のため「竹あかり」のイベントを実施した。また、3年に1度開催する瀬戸内国際芸術祭のPRに協力した。

【目標及び実績】

関連機関との連携のもと、魅力ある街づくりと地域経済活性化に努める。

支援内容	26年度（現状）	27年度（目標）	27年度（結果）
高松市中心市街地活性化協議会開催回数	3	3	2
各種調査事業の実施	4	4	4

【平成28年度へ向けての取り組み】

本年度に引き続き、「高松中央商店街通行量調査」と、「高松中央商店街店舗立地動向調査（空き店舗調査）」を実施する。

また、瀬戸内国際芸術祭や高松ピアノコンクールなど、県外のみならず、海外からのインバウンド（訪日外国人旅行）による増加が見込まれるため、高松の魅力発信と経済活性化に向けて、各種事業への協力を行う。

3. 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り組み

【実施した事業内容】

I. 他の機関と連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

香川県下中小企業相談所長会議を2回開催し、香川県内の商工会議所が実施している事業内容や支援状況、小規模事業者の景気動向等について情報交換し、効果的経営支援方法等について検討を行った。

また、かがわ産業支援財団や香川県商工会联合会、日本政策金融公庫等、地元の主要な支援機関と相談企業の経営課題解決のため連携を図った。

II. 経営指導員等の資質向上に関すること

中小企業大学校や日本商工会議所が主催する各種研修会に 11 回、香川県下商工会議所経営支援担当職員研修に 6 回参加し、支援能力の向上と効果的経営手法の習得等に努め総合的な支援能力の向上を図った。併せて小規模事業者の個別相談において、若手経営指導員とベテラン経営指導員がチームとなって支援することにより、若手経営指導員に対し、O J Tによる効果的かつ実践的な伴走型支援能力の向上を図った。

III. 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

平成 27 年度に実施した経営発達支援事業について、事業の実施状況、成果の評価、効果的支援のための改善策の提示を行い、効果的な P D C A サイクルの構築を図るよう、評価委員会の設置について検討を行った。

【平成28年度へ向けての取組み】

小規模事業者持続化補助金や創業補助金の申請など、より専門的な知識が必要とされてきている。ベテラン経営指導員の支援ノウハウをいかに円滑に若手経営指導員に継承するか、知的資産の見える化・平準化が課題となっている。

次年度は、若手経営指導員を中心に中小企業大学校や日本商工会議所が主催する各種研修会への積極的な参加や、専門家の活用による積極的な O J T を行う。また、情報共有として、「経営支援力向上研修会」を開催し、経営課題解決に向けた代表的な支援事例や経営支援ノウハウ等を経営指導員間で共有する事により、支援能力の向上を図る予定である。

経営発達支援計画運営・評価委員会の意見

高松商工会議所では評価委員会を開催し、実施した事業実績について定量及び定性的観点から評価を頂きました。評価は、経営発達支援計画の事業項目ごとに行い、委員から出された意見は以下の通りです。

1. 経営発達支援事業の内容

I. 地域の経済動向調査

様々なアンケート調査を実施しているが、その効果を高めるため、得たデータを単に列挙するだけでなく、使えるものにしてほしい。

基礎調査は、多様な調査を実施しており、全体を網羅した素晴らしい内容であるので、会員事業者等が有効利用するために、より積極的かつ効果的な周知に努めてほしい。

高松市が策定している「たかまつ創生総合戦略」に沿って、事業者を増やす方法を考えると良い。

II. 経営分析・需要 動向調査

商圈分析は販路開拓を行う上で重要なものである。商圈分析は興味がある方が多いので、商工会議所が行っている情報提供の取組みをもっとPRして、積極的に施策を活用していただき、会員増強に繋げていただきたい。

III. 事業計画の策定・実施支援

IV. 創業・第二創業（経営革新）支援

事業計画策定のほとんどが創業計画と小規模事業者持続化補助金申請時における経営計画になっている。

特に、創業支援は支援機関として力を入れているが、同時に既存事業の継続も重要な課題である。創業と事業承継が引き合わせられるよう、事業引継ぎセンターの人材バンクを活用する等、連携できればよい。それにより、創業者にとっては既存事業所の顧客を引き継ぐことが可能となり、創業時の販路開拓不安の解消につながる。

V. 小規模事業者販路開拓支援

他団体主催のマッチングフェアについてもいえることだが、参加者が同じ顔ぶれになりやすい。

窓口やHPでのPRだけではなく、対象者の切り口を分けて、より幅広い事業者に認知されるよう、こまめな情報提供をするとよい。

2. 地域経済の活性化に資する取組み

I. 地域経済活性化事業

平成27年度に引き続いて、関連機関との連携の下、魅力ある街づくりと地域経済活性化に努めてほしい。

3. 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み

I. 他の機関と連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

II. 経営指導員等の資質向上に関すること

III. 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

広域化、連携化の時代。人的承継は民間組織にとっても重要な課題である。

経営発達支援計画は多岐にわたる取組みであるので、この取組み内容を積極的に推進することにより、他の支援機関との連携の下、支援体制のさらなる充実が図れるのではないか。

5年間でこれまでの課題を解決しつつ、県内6商工会議所など支援機関同士の連携や業務の効率化を一層図り、会員サービスの向上に努めてほしい。

高松商工会議所

経営発達支援計画運営・評価委員会 開催状況

日 時 平成28年6月2日（木）10：00～11：00
場 所 高松商工会議所会館 4階 403会議室

経営発達支援計画運営・評価委員会 名簿

○委員長

岩 村 浩 司 （税）二見・岩村会計事務所 代表社員（公認会計士）

○委員長代理

片 山 将 光 (株)百十四銀行 地域活性化室 創生・新興チーム長

○委員

木 村 安 宏 (株)日本政策金融公庫高松支店 融資第二課長

新 川 秀 雄 (株)JAPAN BRAND HAL 代表取締役（中小企業診断士）