

高知商工会議所 経営発達支援計画
平成 27 年度実績評価並びに 28 年度実施に向けた改善案について

平成 28 年 3 月 30 日

1. 経営発達支援計画とは

平成 26 年 6 月に商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律(平成 5 年法律第 51 号 以下「小規模事業者支援法」という)の一部を改正。

本改正は、中小企業のなかでも特に、小規模事業者の事業の持続的発展を支援するため、商工会及び商工会議所が、小規模事業者の事業計画作成や伴走型での実施支援、販路開拓支援などを網羅した支援計画を作成。その計画を経済産業大臣が認定する仕組みである。

平成 27 年 12 月現在、326 件(357 単会)が認定されている。

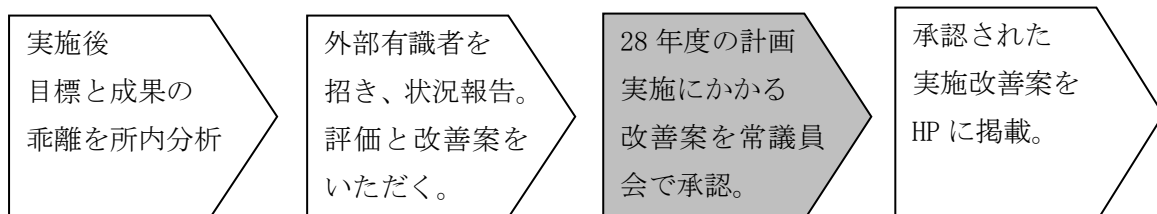
2. 高知商工会議所経営発達支援計画について

平成 27 年 9 月に大臣認定。

創業支援、経営革新（経営改善含む）支援	… 計画策定支援、伴走型実施支援等
販路開拓支援（海外販路含む）	… 商談シート作成、展示会・商談会開催等
BCP 支援	… 計画作成支援、救命講習等の実施等
中心市街地活性化	… まちゼミ実施等
経営指導員の育成	

※支援要請ごとにレベル分けし、レベルに合った支援内容を提供することが特色。

3. 28 年度事業に向けた運営改善について



高知商工会議所 経営発達支援計画
平成 27 年度目標と実績について

項目	27 年度		
	目標	実績	
各種経営計画等策定数	目標	117 件	△
	実績	68 件	
創業計画書策定数	目標	60 件	△
	実績	14 件	
経営計画書策定数 ※経営革新計画書は、自社の経営力を高める取組みを包括したものであり、経営改善計画書や設備投資計画書等の他、自社の経営力強化を目的とした計画書全般	目標	30 件	○
	実績	31 件	
事業計画書策定数（国内販路） ※商品規格書の策定支援はもちろん、商談シートや、戦略面を定める事業計画書の策定支援	目標	20 件	○
	実績	20 件	
事業計画書策定数（海外販路） ※経営戦略の確認、リスク回避の方法などを具備した、成功率を高める事業計画書の策定支援	目標	2 件	○
	実績	2 件	
BCP 策定数	目標	5 件	△
	実績	1 件	
付加価値額の増加企業件数 ※加価値額＝経常利益＋人件費＋減価償却費	目標	28 社	○
	実績	36 社	

I. 経営発達支援事業の内容

1. 経営分析支援

項目	27 年度		
	目標	実績	
経営分析件数	目標	100 件	○
	実績	214 件	
レベル 1 企業	目標	50 社	○
	実績	74 社	
レベル 2 企業	目標	30 社	△
	実績	29 社	
レベル 3 企業（うち、今年度新規レベル 3 企業 59 社）	目標	20 社	○
	実績	111 社	

(参考) 高知商工会議所 経営発達支援計画

「I. 経営発達支援事業の内容 1. 経営分析支援」より抜粋

企業レベル把握シートの活用は、支援先の小規模事業者等の階層を適切に理解することで、適切な手法をもって、必要な対応を怠りなく適切に行うことを通じ、小規模事業者等のレベルアップを促し、「PDCAを回す仕組みづくりを推進すること」を目的としている。

レベル0は、資金調達などの応急処置的な改善しか求めている状態の小規模事業者等を位置付けている。この状態での支援要請を繰り返しているうちは、本格的な継続支援は不可能である。そこで、応急処置では根本的な問題の解決にはならないことを理解いただき、課題解決支援の入口となるレベル1へと引き上げる。

レベル1は、方向性は定まっていないが、ターゲット像や独自の強み、経営環境を明らかにしようとしている状態の小規模事業者等を位置付けている。環境分析や財務分析等の各種分析をすることによって、自社の現状や問題点、そして課題を正しく認識していただき、自社独自の強みを生かした事業計画策定への意欲喚起を図り、レベル2へと引き上げる。

レベル2は、事業計画書は未策定だが、行動計画や財務計画を明らかにしようとしている小規模事業者等を位置付けている。クロスSWOT分析や3C分析等の各種分析を用いて戦略を検討し、その戦略に基づいて戦術を検討し、事業計画書へと落とし込み、レベル3の計画実行へと引き上げていく。

なお、ここで満足のいく計画ができない場合は、レベル1に立ち戻り、再度、方向性を定めるための調査・分析を行う。

レベル3は、事業計画書に基づいて実行に移し始めた小規模事業者等を位置付けている。まず、計画通りに進捗しているかを確認するために、アクションプランの計画・実績チェックを行う。その後、計画乖離による資金繰りショートの危険性がないかを確認するために、資金繰り表の計画・実績チェック等を行い、必要に応じて修正・見直しを行っていく。

また、計画実施に移した際に、想定外の乖離が生じたり、外部環境が変化したりすることがあるため、環境変化等による方向性を再度見極める必要がある場合にはレベル1に差し戻し、戦略の失敗と判断される場合にはレベル2に差し戻して、再検討を行う。

以上の支援を行うことで、それぞれの小規模事業者等に応じた課題を抽出し、さらに、個々課題のレベルアップに具体的対策を講じて、経営力強化を図っている。

2. 市場・需要調査および経済動向の把握に関する調査

項目	27 年度		
①市場・需要調査の実施企業数	目標	100 社	○
持続化補助金申請にかかる調査 103 件、創業補助金申請にかかる調査 5 件 ものづくり補助金申請にかかる調査 14 件	実績	122 件	
②月次産業別動向調査の実施、レポート作成・会報掲載	目標	12 回	○
会報毎月実施	実績	12 回	
③景況調査の実施、レポート作成・会報掲載	目標	4 回	○
会報四半期毎実施	実績	4 回	
④高知市長と高知商工会議所役員との経済座談会の実施、 レポート作成・会報掲載	目標	1 回	○
会報 1 月号実施	実績	1 回	

3. 事業計画の策定・実施支援

項目	27 年度		
①創業支援事業			
・創業セミナーへの講師派遣	目標	4 回	△
日本政策金融公庫講師派遣 1 回、高知市個別相談会 1 回	実績	2 回	
・創業計画書策定数	目標	60 件	△
14 件	実績	14 件	
②経営革新支援事業			
・セミナー・フォーラム開催数	目標	2 回	○
経営革新フォーラム、経営計画策定セミナー	実績	2 回	
・ビジネス交流会の開催	目標	1 回	○
経営革新フォーラム時に実施	実績	1 回	
・個別相談会開催数 ※販路開拓および経営革新	目標	6 回	○
販路開拓等相談会（川上先生）6 回、ディスプレイ相談会（板倉先生）1 回、 POP 相談会（橋本先生）1 回、パッケージ相談会（楸コンタン等）1 回	実績	9 回	
・承認件数	目標	8 件	○
9 件	実績	9 件	
・経営計画書策定数	目標	30 件	○
経営革新計画策定数 11 件、経営改善計画 8 件 ものづくり補助金申請にかかる計画策定数 12 件	実績	31 件	
③国内販路開拓支援事業			
・セミナー開催数	目標	3 回	○
販路開拓塾、販促セミナー（3 回） ディスプレイセミナー、POP セミナー	実績	6 回	

・個別相談会開催数 ※販路開拓および経営革新	目標	6回	○
②に記載分	実績	10回	
・事業計画書策定数	目標	20件	○
商談シートまたは商品規格書	実績	20件	
④海外販路開拓支援事業			
・セミナー開催数	目標	2回	○
12月海外セミナー	実績	3回	
・個別相談会開催数	目標	1回	○
12月海外販路開拓相談会、3月エクスポーター相談会	実績	2回	
・事業計画書策定支援 ※F S調査サービス支援含む	目標	2件	○
2件	実績	2件	
⑤事業継続計画（BCP）支援事業			
・個別策定支援件数	目標	5件	○
BCP策定推進プロジェクトでの策定完了数37件	実績	37件	
・救命講習開催回数	目標	2回	×
今年度予定なし	実績	0回	
⑥人材育成支援事業			
	目標	5回	○
4月新入社員研修、4月自衛隊研修、10月フォローアップ研修、 11月パワーアップ研修、1月リーダーシップ研修1月	実績	5回	

4. 需要開拓事業

項目	27年度		
①バイヤー招聘セミナー&個別相談会	目標	1回	○
6月バイヤー招聘セミナー、11月パッケージセミナー&個別相談会	実績	2回	
②逆見本市開催	目標	1回	○
11月に実施	実績	1回	
③ビジネスフェア中四国開催	目標	1回	○
2月に実施	実績	1回	
④国内展示会出展支援先	目標	6社	○
日本百貨店 5社、ホテルオークラ 1社、ビジネスフェア 1社	実績	7社	
⑤合同プレス発表会開催数	目標	1回	×
実施せず	実績	0回	
⑥海外展示会・物産展等支援先	目標	5社	○
試飲試食会 6社現地出店（商品出展他23社）	実績	45社	
フード台北 4社現地出店			
微風広場 2社現地出店（商品出展他18社）			

Ⅱ. 地域の活性化

1. 地域活性化事業

項目	27年度		
①事業計画策定支援事業			
・助成金・計画策定件数	目標	10件	○
市空き店舗6件、県空き店舗3件、県魅力化4件	実績	13件	
②事業引継ぎ支援事業			
・売却希望情報件数	目標	5件	○
引継センターでの譲渡相談件数21件	実績	21件	
③TMO事業			
・街ゼミ参加店舗数	目標	50店舗	△
5月・11月通算 47店舗（5月44店舗、11月41店舗）	実績	47店舗	
④よさこい祭り			
・経済波及効果	目標	86億円	×
今年度統計取らず（前回2013年86億）	実績		

Ⅲ. 支援力向上のための取組み

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

項目	27年度		
①支援事例発表会			
6月に実施	目標	1回	○
	実績	1回	
②振興委員との情報交換会			
5月、11月、3月に実施	目標	3回	○
	実績	3回	
③日本政策金融公庫・信用保証協会との情報交換会			
マルケイ協議会2回、協会研修会1回実施	目標	3回	○
	実績	3回	
④日本政策金融公庫との融資相談会			
7月、11月に実施	目標	4回	△
	実績	2回	
⑤こうち支援ネットワーク会議への参画			
6月、9月、12月、3月に実施	目標	4回	○
	実績	4回	
⑥高知県プラットフォーム会議への参画			
5月に実施	目標	3回	△
	実績	1回	
⑦高知市商工観光部との情報交換会			
実施せず	目標	1回	×
	実績	0回	
⑧高知商工会議所セミナーなど実施事業の周知件数			
消費税事業の周知件数 571件	目標	900件	○
振興委員による周知研修 1,192件	実績	1,763件	
⑨高知商工会議所への支援要請紹介件数			
振興委員による紹介件数 12件	目標	20件	○
金融機関・再生支援協議会からの紹介件数 10件	実績	22件	

2. 経営指導員等の経営支援力向上に関すること（目標値は30年3月末段階）

お客様の状態		1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	1-5 未満
	目標	5名	2名	2名	4名	5名	
	実績	4名	1名	3名	1名	9名	0名
事業計画作成		2-1	2-2	2-3	2-4	2-5	2-5 未満
	目標	5名	2名	3名	3名	2名	3名
	実績	5名	1名	6名	0名	2名	4名
経営支援		3-1	3-2	3-3	3-4	3-5	
	目標	5名	2名	3名		3名	
	実績	4名	2名	0名	0名	0名	
		3-6	3-7	3-8	3-9	3-10	3-10 未満
	目標	2名				3名	
	実績	6名	1名		1名	1名	3名
調査・分析		4-1	4-2	4-3	4-4	4-5	4-5 未満
	目標	5名	3名	5名		5名	
	実績	4名	1名	1名	4名	4名	4名
金融・財務		5-1	5-2	5-3	5-4	5-5	5-5 未満
	目標	7名	3名	4名	1名	3名	
	実績	4名	2名	4名	3名	2名	3名

(参考) 高知商工会議所 経営発達支援計画

「Ⅲ. 支援力向上のための取り組み 2. 経営指導員等の経営支援力向上に関すること」より抜粋

経営指導員のスキルアップについて

種類	← 困難				簡易 →
お客様の状態	1-1 支援対象企業に計画以上の成果が生まれる。	1-2 支援対象企業に想定内の成果が生まれる。お客様による紹介が生まれる。	1-3 お客様とともに作成した計画に対し実際に取り組むと意思表示を受ける。	1-4 お客様から信頼を得、積極的に支援を受けたいと要請される。	1-5 融資、補助金のための支援を受けたいと要請される。
事業計画作成	2-1 ものづくり補助金が採択されるレベルの計画作成支援ができる。	2-2 経営革新や、創業補助金が採択されるレベルの計画作成支援ができる。	2-3 空店舗対策事業や持続化補助金が採択されるレベルの計画作成支援ができる。	2-4 経営力強化資金(保証)が決定されるレベルの計画作成支援ができる	2-5 創業融資が決定されるレベルの計画作成支援ができる。 (3-6以上)
経営支援	3-1 支援企業間マッチングが実施でき、成果を生むことができる。	3-1 従業員を巻き込みながら企業支援を行うことができる。	3-3 計画のPDCAサイクルを回す支援ができる。	3-4 内部・外部の分析に基づいたドメイン設定や経営計画を策定できる。	3-5 自分なりの調査・分析により課題を想定できる。
	3-6 単独で企業支援ができ、単独でヒアリングベースの経営計画を策定できる。	3-7 ヒアリングで得たお客様の構想や問題点を紙面に整理できる。	3-8 専門家を活用した企業支援ができる。	3-9 ヒアリングから提供する支援内容を見極めることができる。	3-10 ターゲットの絞込みやマーケットインの必要性を説明できる。
調査・分析	4-1 お客様が気づいていない潜在窮境要因や、潜在市場等を明らかにできる。	4-2 自社商品・サービスの優位性根拠と、ターゲットを明らかにできる。	4-3 競合の量や各企業の戦略を分析できる。	4-3 市場の規模や傾向、立地の人口構造などを分析できる。	4-5 業界動向や商習慣、収益構造などを面談前に調査できる。
金融・財務	5-1 部門別会計や予実管理の指導ができる。	5-2 財務分析に基づき、収益性、成長性、安定性など財務内容を説明できる。	5-2 資金繰り表が作成でき、資金繰り表に基づき適切な借入額と、返済額にかかる指導ができる。	5-4 企業に適した貸付を紹介できる。マル経の貸付業務ができる。	5-5 仕訳、BS、PLに係る基本的な知識を理解している。

※スキルアップの要件については、必要に応じ、適宜見直しをはかるものとする。

高知商工会議所 経営発達支援計画
平成 27 年度実績評価並びに 28 年度実施に向けた改善案

平成 28 年 3 月 18 日

標記について、自主原因分析と外部有識者による見直し案をもとに、平成 28 年度事業を改善いたします。

1. 計画未達成の項目に対する対応

項 目	目標	実績	原因及び次年度対応
創業計画書策定数	60 社	14 社	創業補助金の要件厳格化等の要因もあり、商店街での創業以外、ほとんど案件を発掘できなかった。28 年度は高知市等との連携のもと案件発掘・支援する体制を構築する。
創業支援 日本政策金融公庫等講師派遣	4 回	2 回	開催回数を公庫に委ねた。28 年度は実施回数を公庫とも協議する。
救命講習開催回数	2 回	0 回	経営発達計画を中小企業相談所主導で進め救命講習会開催を担当する総務課との協業が十分はかれていなかった。28 年度は目標共有の上、達成に向け所内連携を進める。
合同プレス発表会開催数	1 回	0 回	本計画が承認された 9 月以降に事業が集中し、劣後になった。28 年度は 5 月に実施する。
TMO 事業 まちゼミ参加店舗数	50 店	47 店	商店街との協力のもと呼びかけするも、目標値には達しなかった。28 年度は中心街での創業支援先に重点的に参加を呼び掛ける。
よさこい祭り (8 月 9 日～8 月 12 日)	86 億円	統計 取らず	本計画の承認が 9 月に延期されたため統計を実施しなかった。28 年度は実施する。
日本政策金融公庫との 融資相談会	4 回	2 回	開催回数を公庫に委ねた。28 年度は実施回数を公庫とも協議する。
高知県プラットフォーム 会議への参画	3 回	1 回	主管である高知県産業振興センターに開催回数を委ねた。28 年度は実施回数をセンターとも協議する。

2. 外部有識者からの指摘に基づく 28 年度運用の改善事項

(1) 成果指標の細分化

① 指標「事業計画書策定数（国内販路・海外販路）」の細分化

商談シートや、商品規格書の策定数のみを報告するのではなく、策定したシート等の利用回数（商談数）、販路開拓数などの成果をカウントする。

また、利用したお客様の声を外部委員会で報告する。

② 指標「付加価値額の増加企業件数」の細分化

レベル 3 支援企業については、増加した付加価値額の合計、分布を可能な限りカウントする。

(2) 達成状況の 4 半期毎評価体制構築

レベル別支援件数、計画策定数について、4 半期毎で達成状況を確認できる体制を構築する。

(3) 創業者に向けた支援策の向上

① 創業者発掘策の充実

高知市との連携や補助制度上の連携に留まらず、国民生活金融公庫、高知県信用保証協会、金融機関等との発掘体制構築を進める。

② 創業者の支援内容向上

創業者支援策を今まで以上に手厚い内容にすべく、高知市等とも協議をはかる。

(4) 経営指導員の支援スキル向上

① 帯同支援 0JT に目標設定

熟練経営指導員が中心となり、支援経験が浅い経営指導員を伴っての帯同支援を実施する。熟練経営指導員、支援経験が浅い経営指導員とも、それぞれ帯同支援の事業所件数に目標を設定する

② 0JT の効果分析

支援経験が浅い指導員が受けた帯同での支援事業所件数と、支援スキルの向上にかかる相関を分析し、外部委員会で報告すること。