

# 中期行動計画

(2011-2013)

平成23年2月23日  
松山商工会議所

## 1. 松山商工会議所 中期ビジョン

### 『企業を育て地域を伸ばす』商工会議所

商工会議所の使命は、企業の発展と地域の活性化です。その使命を表現した「企業を育て地域を伸ばす」というキャッチフレーズは、松山商工会議所をはじめ、全国の商工会議所で掲げられ、その言葉のもとに各種事業を展開してきました。平成24年に創立130周年を迎える松山商工会議所ですが、あるべき姿は設立から変わらない普遍の原理である『「企業を育て地域を伸ばす」商工会議所』です。時代の変遷の中で、そのビジョンを達成するための手法は大きく変わろうとしています。中期行動計画で掲げるビジョンは新しい時代の潮流の中で『「企業を育て地域を伸ばす』商工会議所であり続けること』です。

企業家の熱き想いと情報の湧き出づる商工会議所。そこに商工業者が集いブラッシュアップを図り、情熱を燃やす場であり安らぎの場でもあります。そして、松山の先人がチャレンジ精神のもとに、日本の発展に大きく貢献したように、その志を礎に「地域の発展に取り組み地域を伸ばす」商工会議所を目指します。

## 2. 中期行動計画 スローガン

スローガン

### 「改革への挑戦」

～新しい時代への対応～

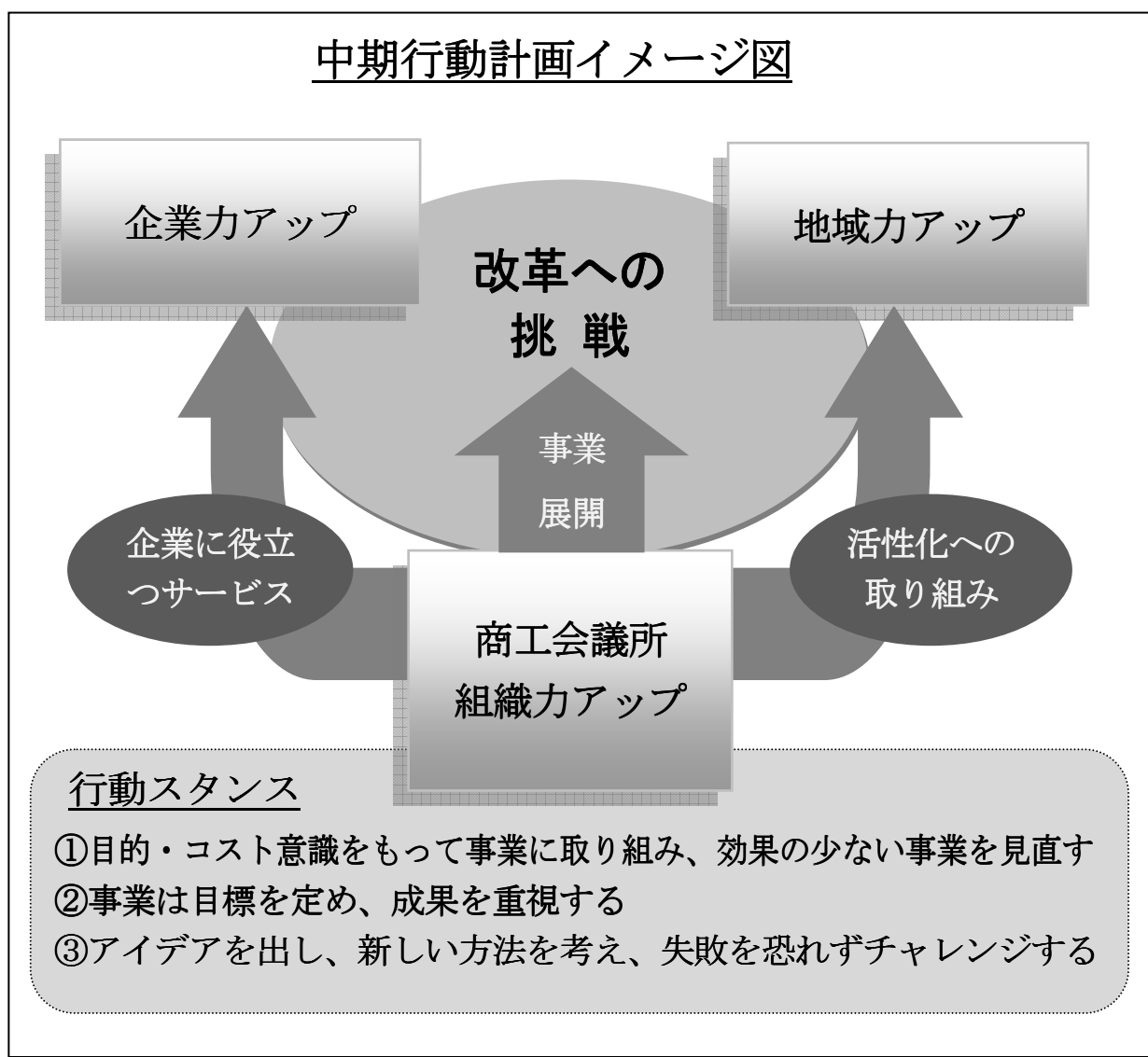
経済のグローバル化や少子高齢化の急激な進展により経営環境が著しく変化するなか、新しい時代の潮流に対応するためには、企業自らの改革はもとより、地域の経営環境の改善を進め、新しい市場の開拓や地域力を高めていかななくてはなりません。そして、その取り組みをサポートすることが商工会議所の使命でもあります。

このため、「改革への挑戦」をスローガンに掲げ、会員企業の発展、地域経済の活性化へ向け、企業の経営改革、地域力の向上、それをサポートできる商工会議所づくりに取り組みます。

### 3. 中期行動計画 基本方針

#### 基本方針

- (1) 公平・公正なルールのもとで自由・活発な企業活動を支援します
- (2) 『坂の上の雲』の志のもとに地域力を高め会員企業を元気にします
- (3) 会員に役立つ商工会議所組織に改革します



- ・時流、効果、組織能力を勘案して必要なものを優先して実施します
- ・行動計画は常に見直しを行い、時宜に適した事業展開に努めます

## 4. 中期行動計画 行動内容

### I. 公平・公正なルールのもと自由・活発な企業活動を支援します

企業を育てる商工会議所の目的を達成するため、地域企業の経営をサポートし、活発な企業活動を支援します。また、商工会議所という中立的な立場から、諸制度の改善策を提案し、自由な企業活動が行える経営環境の整備に取り組みます。

#### (1) 「商工会議所を利用してもらうキャンペーン」(仮称)の実施

- ・ 会員への訪問を中心としたアプローチの拡大
- ・ 企業へ経営支援メニューや各種共済をはじめとした諸制度利用の提案
- ・ 企業の支援ニーズや経営環境などの情報収集を行い、効果的な支援メニューの拡充

#### (2) 企業の経営改善・改革に向けたサポートの推進

- ・ 高度化、多様化する諸課題に対応できる経営相談のプラットフォーム作りの推進
- ・ 経営改善普及事業（記帳指導・労働保険・金融斡旋等）の効率的な推進
- ・ 創業から経営革新、IT経営や企業再生・事業承継などの企業のライフサイクルに応じた経営課題に対して、専門家や支援機関等と連携し、サポートを推進
- ・ 行政、支援機関、金融機関と連携した販売促進支援の実施

#### (3) 経営の基盤となる人材育成の推進並びに労働力の確保

- ・ 企業の成長を促すために必要不可欠な人材育成を支援
- ・ 多様なニーズに対応したセミナーの開催
- ・ 企業と大学等の雇用情報交換の場を提供
- ・ 雇用のミスマッチなどを解消し、労働力の確保を推進

#### (4) 国際化・グローバル化への支援

- ・ 海外経済視察団などによる現地の最新動向の収集・提供
- ・ 海外ビジネスの研究と関係機関と連携した国際化の支援

#### (5) 持続可能な社会を構築する企業の社会的責任（CSR）活動の支援

- ・ 企業の社会的責任と企業価値の向上を同時に進める CSR 活動の推進
- ・ ISO26000 の発行を契機とした活動の推進

## (6) 企業の環境と経営の両立に向けた支援

- ・環境行動計画の推進
- ・環境経営に対する助成金等の支援制度に関する情報収集及び提供
- ・サンシャインプロジェクト等との連携による環境ビジネスの創造
- ・エコ検定試験の普及・促進

## (7) 公平・公正な立場から、経済活動に関する法制度を見直し改善策を提案

- ・公平・公正な立場から税制や雇用のあり方等、企業活動を促進するための規制の緩和などについて改善策を提案
- ・日本商工会議所などを通じて関係機関への積極的な改善策の提言・要望

## II. 『坂の上の雲』の志をもとに、地域力を高め会員企業を元気にします

観光産業をはじめとする基幹産業の振興を図るとともに、魅力ある街づくり等の推進により地域力の向上に努め、地域の活性化を図ります。

### (1) 「坂の上の雲」を活用した観光振興の推進

- ・「坂の上の雲」商品化事業の拡充
- ・観光文化コンシェルジェ育成事業の拡充
- ・スペシャルドラマ「坂の上の雲」放映後を見据えた対応策の検討

### (2) 滞在型観光都市に向けた取り組みの推進

- ・俳句等の地域資源を活用した新しい松山の魅力づくりに努め、滞在型観光都市の推進
- ・内子をはじめとする近隣地域との連携による、松山を拠点とした滞在型観光商品の開発

### (3) 国際観光都市に向けた取り組みの推進

- ・東アジア地域等の外国人観光客の受け入れ体制の整備
- ・国際航空路線の利用促進

### (4) 魅力ある「街なか・商店街」づくりの推進

- ・中心市街地の魅力を高める商業・まちの機能の整備促進
- ・スポーツやイベント等の機能を兼ね備えた城山公園の整備促進
- ・JR松山駅並びに松山市駅周辺地域の、やすらぎと潤いに満ちた緑あふれるまちづくり
- ・安心・安全でにぎわいのある商店街づくりの推進
- ・まちを支える「人」の育成とネットワークづくりの推進

### (5) 地域おこしにつながる地域産業ブランド力の向上と新産業の育成

- ・地域資源を活かした新製品開発とブランド化の支援
- ・農商工連携の推進
- ・個性を活かした魅力ある店づくりの支援
- ・行政との連携による新たな産業の育成・支援

### (6) 松山まつり活性化への取り組みの推進

- ・城山公園を活用した魅力あるイベントとして開催

## Ⅲ. 会員に役立つ商工会議所組織に改革します

変革の時代に対応した、会員企業に役立つ事業を展開するための、商工会議所機能の強化と組織力の拡充に努めます。

### (1) 「もの申す商工会議所」・・・地域経済の発展につながる提言・要望活動の展開

- ・企業や地域の発展に資する政策などについての幅広い提案・意見を踏まえた、適時適切な提言・要望活動の積極的な展開
- ・財政再建、社会保障改革、地域主権、TPP等、国の重要施策の研究

### (2) 情報交換やネットワークづくりの場の提供

- ・活発な議員・部会・委員会活動の展開
- ・産業構造に適合した部会のあり方の研究と再編の検討
- ・青年部、女性会、EC研究会等との連携強化
- ・県内外の商工会議所や、行政・関係機関との連携強化

### (3) 130年の歴史を有する商工会議所に相応しい組織・財政基盤の確立

- ・商工会議所の組織力や公益性を活かした会員がメリットを実感できる事業の拡充
- ・会員サービスを拡充し、会員定着率の向上と会員増強運動の展開
- ・収益事業の強化による財政基盤の確立

### (4) 事務局機能の強化とサービスの向上

- ・効率的な事業展開を可能とする事務局機能の強化
- ・職員の意識改革の推進とサービスレベルの向上
- ・中期行動計画の達成度を測定、結果を検証し改善につなげるプロセスの構築

## 5. 中期行動計画 実施スケジュール

### ◇1年目—2011 「アプローチ」の年

1年目はアプローチの年として、商工会議所の事業を企業、地域に利用してもらうために積極的なアプローチを行います。商工会議所の事業を提案しその利用を拡大することで、中期行動計画の目標を達成するために何が求められているのか、企業、地域、商工会議所の改革につながるよりよい事業の実施手法は何かを検討します。

### ◇2年目—2012 「展開」の年

1年目に検討した内容を行動スタンスの項目をもとに整理し、企業、地域の改革につながる、新しい事業を展開します。効果やコスト、そして結果を重視し、さまざまな新しい事業を展開する中で、企業、地域の発展につながる事業や取り組みの評価を行う展開の年とします。

### ◇3年目—2013 「発展」の年

情報収集→展開→結果のチェック→必要な事業の抽出→改善→効果的な事業の実施という企業が発展するサイクルを回します。新しい取り組みが成果を生み始め、新しい時代の潮流の中で企業、地域の発展がはじまる年とします。

( 参 考 資 料 )

中期行動計画の策定にあたって

## (1) 中期行動計画策定の意義

中期行動計画は全国の商工会議所で策定が進んでいるものですが、今まで商工会議所では単年度の事業計画をもとにその目的を達成してきました。しかし、少子高齢化、グローバル化が進み、右肩上がりの経済成長から、今までに経験したことのない時代を迎えることとなりました。そのため、中期的な視野に立ち、大きな事業の方向性を検討しなくては、新しい時代の潮流への対応が難しいという観点から、中期行動計画を策定することとなりました。

中期行動計画を策定するにあたり、松山商工会議所を取り巻く環境、内部の状況を分析し、現状における課題と課題に対して商工会議所が取り組むことを抽出しました。

## (2) 中期行動計画の位置付け

運営に関する理念等の中で中期計画の位置付けは以下の表の通りです。

運営理念	運営に関する基本的な理念、存在意義、果たすべき使命
	<ul style="list-style-type: none"><li>・国民経済の健全な発展を図り、兼ねて国際経済の進展に寄与する（会議所法第1条）</li><li>・商工会議所等は、営利を目的としてはならない。（会議所法第4条）</li><li>・本商工会議所は、地区内における商工業者の共同社会を基盤とし、商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資し、もってわが国商工業の発展に寄与することを目的とする。（定款第1条）</li></ul>
ビジョン	将来的に目指す具体的な組織像
	「企業を育て地域を伸ばす商工会議所」（本文参照）
中期行動計画	理念・ビジョンを達成するための3年間における戦略・行動計画
	「改革への挑戦」～新しい時代への対応～（本文参照）
年度事業計画	理念・ビジョンを達成するための単年度における事業計画
個別事業計画	個別の事業毎に作成する詳細な計画

## (3) 松山商工会議所の外部環境

### ○人口減少時代の到来

日本全体の人口が減少している中、愛媛県、松山市も例外ではありません。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、20年後の愛媛県の人口は、現在の1,429千人から、1,195千人に、松山市では、県全体での減少率ほどではありませんが、516千人から475千人に減少することが予測されています。また、老年人口の割合が増加することから、実際の労働人口は総人口以上のペースで減少することが予測されています。

愛媛県、松山市ともに今までにない人口減少時代に突入します。総人口、また、労働人口の減少は、基本的な市場が縮小することを意味します。

## ○企業と経済活動の動向

愛媛県、松山市においては、事業所数の減少が顕著になっています。総務省が実施した平成18年事業所・企業統計調査によると、平成13年から平成18年までの事業所数の減少率は、愛媛県で△11.2%（全国ワースト2位）、14大都市圏の中で松山都市圏は△11.8%（14大都市圏ワースト1位）となっており、その減少率は高水準です。業種別（農林漁業・鉱業を除く）に見ると、平成8年と平成18年の対比では、製造業が△23.6%、卸・小売業、飲食店が△19.9%、金融・保険業が△22.1%が減少しています。

また、松山市における平成19年商業統計調査では、平成14年との比較において、卸売・小売業の従業者数は53,278人から46,436人と△12.8%、年間商品販売額は1兆7,696億円から1兆5,029億円と△15%になっています。また、平成21年工業統計調査によると、平成16年との比較において、従事者数は14,964人から14,140人と△5.5%、製造品出荷額は3,983億円から3,322億円と△16.6%となっています。県内他都市との比較では今治市9,170億円、西条市6,760億円、四国中央市6,114億円、新居浜市5,469億円の次となっています。

事業所数、販売額、出荷額全てが減少に転じており、今後の人口減少時代においては、市場の縮小速度がより加速することが見込まれます。

## ○個人消費・交流人口の動向

総務省の実施した平成21年全国消費実態調査によると、世帯年間収入平均は平成16年と平成21年の比較で6,454千円から5,535千円に減少しています。また、持ち家率も77.4%から62.6%へと減少しています。世帯収入の低下、個人消費の低迷も顕著に表れています。

また、交流人口については、愛媛県の試算では、平成21年の県外及び県内観光客総数は、24,730千人と推定され、前年比2.5%の増となっています。県外観光客数は、9,341千人で、前年に比べ13.6%増加しています。スペシャルドラマ「坂の上の雲」放映などの効果と考えられますが、日本銀行松山支店のオレンジ経済レポートでは、当地における大河ドラマ2年分の経済効果（150.8億円）は、『龍馬伝』の長崎県における経済効果（1年で210億円）と比べるとその効果が少ないことが指摘されています。試算のベースとなる県内の観光消費額が大きく異なることが主因（愛媛県：996億円、長崎県：2,508億円（2008年））で、宿泊客数（2008年）でも、愛媛県は全国47都道府県中39位であることが報告されています。

経済取引や従業者数の減少は、個人所得に影響が及んでおり、世帯収入の低下から個人消費が低迷しています。愛媛県の定住人口は減少傾向にありますが、経済効果が見込める交流人口はスペシャルドラマ「坂の上の雲」の放映などにより増加しています。

## ○企業経営の動向

当会議所が実施している松山管内中小企業景況調査の結果では、企業の業況は、リーマンショック以降の最悪期の数値からは回復しているものの、以前、低水準での推移が続いています。特に、全業種において、最も多く回答される経営課題は「需要の停滞」となっており、松山管内の中小企業においては、「仕事がない」状態が経営を圧迫していると思われます。

成長するインターネット取引の分野や新興国をはじめとした海外への進出が需要拡大に期待されますが、平成21年消費者向け電子商取引実態調査では、愛媛県の年間ネット売上高は全国で40位、海外拠点の新設は10件程度と低水準になっています。

## (4) 松山商工会議所の内部状況

### ○会 員 数

会員数は平成8年度末の7,085事業所をピークに減少が続き、平成16年度には6,000事業所を下回りました。平成17年度に実施した増強運動により、約900件の新規加入があり、6,564事業所まで増加しましたが、その後、減少傾向となり、平成21年度末においては、5,899事業所となっています。平成21年と平成8年を比較すると、業種別で減少率の大きいものは、各種商品・衣類・身の回り品・飲食料品小売業が△42.9%、繊維工業・繊維製品製造業が△38.3%、鉄鋼・非鉄金属・金属製造業が△35.6%の減少率となっています。平成21年3月における総組織率は31.9%で四国内県庁所在地では高松（32.9%）に次いでに2番目になっています。

会員数の減少は、事業所数の減少と連動した、廃業・倒産などの件数が増加したこともありますが、希望退会・会費未納といった任意退会の件数が平成17年度の175事業所に比べ平成21年度は217件と増加していること、また、平成21年度の新規加入者数が191事業所と直近7年間で最も低い数字となっていることが主因です。商工会議所に魅力を感じていただけない企業が増えている結果となっています。

### ○事業の利用率

平成20年に実施した会員ニーズ調査では、会員事業所から、商工会議所の実施している事業を知らないとの回答数が大多数を占めました。その結果を受け、商工会議所の事業に関する広報活動を集中的に実施しました。事業の認知度は向上したと考えられますが、同調査において商工会議所に期待する支援として最も多く回答された金融支援の代表的な制度であるマルケイ資金の利用数を見ると、平成19年度は261件の申込がありましたが、平成21年度は201件に減少しており、平成22年度も昨年比減で推移しています。会員事業所からのニーズも高く、全国でも上位の利用件数を誇る事業ですら利用率が低下しています。共済制度をはじめとした会員サービス事業についても、加入者数や利用者数は前年比マイナスが続いています。

### ○財政状況

当所の予算規模は、平成22年度予算で、一般会計335,482千円、小規模特別会計207,779千円、その他会計103,718千円、合計646,979千円となっています。主な収入財源は、①会費や負担金収入、②簿記等の検定事業、生命共済等の事業収入、③国・県・市からの補助金収入、④雇用促進事業等の委託金収入の4種類に大別されます。

会員数が減少する中、会費や負担金収入は年々減少しています。また、補助金収入に関しては、人口や企業が減少するなかで、行政の財政状況から縮減が続いています。収入の減少は商工会議所活動の委縮につながります。

## (5) 松山商工会議所がその使命を達成するためには

### ○新しい市場に挑戦する企業活動のサポート

#### 課題

需要の停滞が企業経営を圧迫しており、また、人口減少社会が到来することを考えると、今後、県内の需要が全体的に増加することは難しい状況にあります。そういった中で企業が発展するためには、成長分野や新しい市場へ挑戦する必要があり、今が経営の大きな転換期でもあります。

#### 課題に対して、商工会議所が取り組むべきこと

商工会議所は新しい市場に挑戦する企業の経営サポートや自由な企業活動を促進するための各種制度のあり方や規制の撤廃などに取り組む必要があります。現在、数多くの事業を提供していますが、今後、何が企業の発展につながるのかをさらに模索しなくてはなりません。そのためには、まず、商工会議所を利用いただき、その中で企業の声を集め、事業のブラッシュアップを行い、企業の発展につながる取り組みを創造していく必要があります。

### ○より経済効果を高める地域環境の整備

#### 課題

人口減少社会において、地域を活性化するためには、交流人口を拡大し、高い経済効果が見込める地域に転換していく必要があります。その経済効果は、企業、地域に還元され、地域経済の活性化に直結します。そのためには、付加価値の高いまちづくりを進めていく必要があります。それは、松山で暮らす人にとっても大きなプラスになります。また、前項の新しい市場を創出するためには、新しい産業の創出に取り組んでいくことも必要です。

#### 課題に対して、商工会議所が取り組むべきこと

地域間競争が激化し、また世代構成や交通インフラが大きく変化する中で、個々の企業では取り組むことが難しい、また、行政や関係機関と連携し全体で取り組まなくてはならない事業は今まで以上に増えています。商工会議所がオピニオンリーダーとして新しいニーズに対応する地域環境の整備に取り組む必要があります。

### ○会員の発展に役立つ商工会議所

#### 課題

商工会議所は、会員数が増え、その利用が拡大し、また、会員の意見をとりまとめて広く提言していくことが存在意義です。顧客とは誰かを改めて問い、会員数、利用率の減少を食い止めるため、より必要とされるサービスを提供する組織に改革する必要があります。

#### 課題に対して、商工会議所が取り組むべきこと

会員企業、部会、委員会、青年部、女性会など商工会議所を構成する組織と商工会議所のあり方を見直し、その声が事業、そして行政の施策に反映される仕組みを作る必要があります。また、補助金に過度に依存しない財政基盤を構築し、以上のような事業を提供するための事務局機能を強化しなくてはなりません。