

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	越智商工会（法人番号 4500005004883） 今治市（地方公共団体コード 382027）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援計画の目標 (1) 事業計画策定を通じた環境変化への対応強化と経営改善支援の推進 (2) 地域資源や地場産業の技術を活用した新たなビジネスモデル確立と販路開拓支援の強化 (3) 伴走型支援を通じた小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に向けた取組強化
事業内容	経営発達支援計画の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 愛媛県内及び越智商工会地域の経済動向調査のほか、国が提供するビッグデータも活用して調査を行い、得られた情報を整理分析のうえ広く管内事業者へ周知提供する。 4. 需要動向調査に関すること 地域資源や地場産業の技術を活用した商品開発等に取り組む事業者を対象として、消費者等のニーズ調査を行い、事業計画策定や販路開拓に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 個別指導による経営分析支援を行い、「対話と傾聴」を通じた真の経営課題を抽出することで、事業計画策定に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること DXの理解を深めるセミナーや、事業計画策定セミナーを実施し、本質的課題の解決に向けた計画策定を推進する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業の進捗状況を確認しながら、各事業者の状況に応じたフォローアップの頻度を調整し、自走化を後押しする。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会や商談会への出展支援を行うと共に、SNSやECサイトを活用した販路開拓支援を実施する。
連絡先	越智商工会 〒799-2205 愛媛県今治市大西町宮脇甲 1515-2 TEL:0898-53-3853 FAX:0898-53-6245 E-mail:ochi-s@esci.or.jp 今治市 産業振興課 〒794-8511 愛媛県今治市別宮町1丁目4-1 TEL:0898-36-1540 FAX:0898-33-8066 E-mail:sangyou@imabari-city.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

【現状】

①商工会の地域

今治市は、愛媛県の北東部（東予地方）に位置し、古くから国府・城下町として繁栄した地域。平成 11 年の「しまなみ海道」開通により、四国側の玄関口となる中四国地方の広域交流拠点としての機能を有する。

平成 17 年 1 月に今治市と越智郡 11 か町村が合併し、現在の人口約 14 万 8 千人と松山市に次ぐ県下第二の都市である。

この今治市の中で、平成 19 年 4 月に市内の波方町・大西町・菊間町の商工会が合併し、現在の越智商工会を設立した。商工会の地域は今治市の陸地部にあり、北西部の三方が海に面している。3 地区の人口は令和 6 年 4 月 1 日現在で 20,486 人。当商工会の 3 地域の内訳は、波方町 7,770 人、大西町 7,789 人、菊間町 4,927 人となっている。市町村合併後は下表のとおり人口減少と高齢化が進んでいる。

【越智商工会の地域】

[出典：今治市総合計画]



<越智商工会の地域人口推移>

[出典：今治市統計]

年	平成 17 年 市町村合併	平成 19 年 商工会合併	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
地域人口	26,192	25,492	24,992	23,817	22,307
波方町	9,654	9,412	9,296	8,948	8,352
大西町	9,003	8,834	8,774	8,572	8,422
菊間町	7,535	7,246	6,922	6,297	5,533
前回比率	—	▲2.7%	▲2.0%	▲4.7%	▲6.3%
高齢化率	25.5%	26.2%	29.3%	34.4%	38.0%

②産業

海運業が発達してきた地域で、古くから瀬戸内の海上交通の要衝となっている。四国初の開港場で100年を超える歴史を持つ今治港は、平成8年に四国初のコンテナ用ガントリークレーンが設置され、国内外の物流の拠点となっている。

造船業も海運業の繁栄に伴い盛んな地域で、市内には陸地部と島しょ部を合わせ14の造船所がある。関連する海事産業とともに国内最大の海事産業集積地を形成する地域である。次世代の人材育成と国際交流機会の創出を図るため、西日本で唯一の国際海事展「バリシップ」が隔年開催され、世界に向けて海事都市今治を発信している。

タオルや縫製品などの繊維産業も盛んで、特にタオル製造は、年間の生産量が約1万1千トン、全国シェアで6割近くを誇る地場産業。

菊間瓦は、地域に良質な粘土層が存在していたこと、温暖で雨の少ない気候が乾燥工程に適していたこと、燃料の松葉にも恵まれ、輸送の船便が便利だったことなどから、約750年前の鎌倉時代から瓦づくりが発展し、菊間地区に20社以上の製瓦関連企業が集積する。伝統のある技法、技術によって作られた菊間瓦の格調高い美しさは、全国でも評価が高く、明治17年に皇居御造営の御用瓦の栄に浴すなど、大山祇神社・松山城をはじめとする神社・寺院・城郭や、瀬戸内地域を中心とする住宅にも広く使われている。

【課題】

地域の商工業者は、経営環境の変化や後継者難などによる廃業を中心に減少傾向が続き、経済センサスでは平成24年に比べ令和3年には12.1%の減少となっている。人口減少に伴う域内経済の縮小も拍車をかけ、現在も減少傾向に歯止めがかかっていない。

会員数はコロナ禍に相談急増で横ばいであったが、足元では減少傾向が進む状況。

＜越智商工会の業種別商工業者数＞

[出典：経済センサス活動調査]

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
平成24年	139	220	20	174	55	163	75	846
平成28年	136	184	18	165	60	165	72	800
令和3年	126	172	17	153	55	154	67	744
H24-H28 増 減率	▲9.4%	▲21.8%	▲15.0%	▲12.1%	±0%	▲5.5%	▲10.7%	▲12.1%

＜越智商工会の会員数推移＞

[出典：商工会実態調査]

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	合計
令和2年	104	171	16	61	25	64	62	503
令和3年	106	170	16	61	25	66	62	506
令和4年	102	174	18	59	28	63	61	505
令和5年	95	170	18	59	29	63	60	494
令和6年	97	164	17	53	26	52	61	470
R2-R6 増減率	▲6.7%	▲4.1%	6.2%	▲13.1%	4.0%	▲5.5%	▲18.8%	▲6.6%

地域の主要産業においても課題は多い。海運業は荷動きの低迷と船員不足に加え、建造船価と人件費の増加に反して用船料収入の上昇は鈍く、低収益の経営環境に置かれている。造船業は元請造船所が受注残を豊富に持つものの、建造船の契約船価が低いと、受注単価と仕事量の上昇が鈍く、人手不足と人件費上昇も相まって収益の足かせとなっている。タオル・縫製の繊維業では、アフターコロナのライフスタイル変化など経営環境の悪化が響き、需要減少による仕事量の低迷と単価改善の鈍さが顕著となっている。菊間瓦は洋式建築の進展で瓦を用いない住宅が急増し、需要減少による収益低迷が著しく、事業所数の激減で産地の生き残りをかける窮状にある。これら産業の共通課題として、人手不足の顕在化があり、業種によっては外国人実習生の受入を進める事業所もあるが、働き手の不足による労務廃業の発生が懸念される環境が現実味を帯びつつある。

地域へ消費人口の流入を増やす観光産業では、インバウンドを含めた「しまなみ海道」や「サイクリング」、地域内に札所がない「四国八十八ヶ所遍路」などの需要取り込みが進んでおらず、地域の祭事やイベントによる単発的な集客にとどまっているため、地域経済への好影響を得られずにいる。

このように、製造業が多くものづくりの町と言える地域特性の中で、収益向上が難しい経営環境に置かれており、課題解決の実現には、生産性向上と業務効率化による収益改善への取組や設備投資など、長期の視点に立った経営計画に基づく計画実行の支援が不可欠な状況にある。地域事業者への計画策定と実行の支援を着実に積み上げることで、地域全体への経済波及効果を高める取組が求められている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

全国の地方経済が抱える課題と同じように、当地域の事業所も経済縮小・人口減少・高齢化・人手不足といった経営環境の悪化に直面している。各産業においても、仕入価格や人件費・光熱費などの諸経費が高騰する反面、消費者の生活防衛や下請け構造による価格転嫁難があり、収益の低下傾向に歯止めがかかっていない。これらの環境変化を踏まえ、今後の10年を見据えたときに、変化に適應するために地域資源や地場産業の技術を活用し、自立的なビジネスモデルの転換を計画的に取り組む事業者の創出に向けた支援の取組が欠かせない。地域事業者の販路開拓や労働力不足といった課題解決を、デジタル技術の進化を取り込むDX活用によって支援し、地域経済の活性化に貢献する。

②今治市総合計画との連動制・整合性

今治市が令和3年から令和7年の取組計画をまとめた「第2次今治市総合計画後期基本計画」には、施策の大綱として「産業の飛躍と創造に満ちた活力あるまちづくり」が掲げられている。その具体的な分野別施策として、「世界で活躍する産業のさらなる飛躍の基盤づくり」、「いきいきと働ける活力ある産業の基盤づくり」に取り組む計画である。市が産業の基盤づくりを目指す計画は、DXのデジタル技術を取り込みながら地域資源や地場産業の技術を活用し、自立的なビジネスモデルの転換を計画的に取り組む事業者の創出を支援する越智商工会の事業計画及び小規模事業者支援のあり方と連動制・整合性を有している。

③商工会としての役割

越智商工会では、経営計画の策定を通じた各種補助事業への取組のほか、事業再生の局面にある経営改善計画の策定・実行、コロナ禍における国・県・市・関係支援機関が実施する補助金制度への計画活用など、自立的なビジネスモデルの転換を支援してきた。今後も巡回訪問で事業者に寄り添いながら、対話と傾聴で自発的に導く課題設定と、自立した課題解決への取組を通じ、経営力再構築に目指す事業者を支援するため、DX活用や事業計画の策定、販路開拓や生産性向上などのテーマを持って、セミナーや専門家派遣の同行支援ほか、地域に密着した商工会の特性を活かした方法で、地域経済団体である商工会としての役割を果たしていく。

（３）経営発達支援事業の目標

- ①事業計画策定を通じた環境変化への対応強化と経営改善支援の推進
- ②地域資源や地場産業の技術を活用した新たなビジネスモデル確立と販路開拓支援の強化
- ③伴走型支援を通じた小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に向けた取組強化

経営発達支援事業の内容及び実施期間

２．経営発達支援事業の実施機関、目標の達成方針

（１）経営発達支援事業の実施期間（令和７年４月１日～令和１２年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

①事業計画策定を通じた環境変化への対応強化と経営改善支援の推進

地域の経済縮小・人口減少・高齢化・人手不足のほか、仕入・経費の高騰と価格転嫁難などの激しい環境変化に対応するため、小規模事業者が自立的に課題を設定して解決に取り組む潜在力を対話と傾聴に重点を置いて引き出しながら、事業計画の策定を支援する。事業計画の策定にあたっては、市場調査や競合分析など経済動向調査データを活用して現状把握し、事業者の強みを活かして課題を解決する目標と戦略が「見える化」できる計画とする。事業計画により明確となる目標と戦略の実現に向け、計画の実行段階も伴走型支援することで、経営の効率化や業務改善を伴う生産性向上を通じた収益改善に導き、事業者の自走化を促しながら事業計画を実行していくための支援を行う。

②地域資源や地場産業の技術を活用した新たなビジネスモデル確立と販路開拓支援の強化

地域資源や地場産業の技術を活用した新たなビジネスモデルを確立させるため、市産業振興課とも連携し、ＤＸ活用を促しながら地域資源、新技術、新デザインなどを用いた新たな商品・サービスの開発を支援する。地域内外やオンラインなど幅広い各種のイベントや展示会等への出展により、地域の資源や技術を活用した高付加価値の商品・サービスの販路開拓、農商工等連携の促進による地域ブランド確立と情報発信などに取り組むことで、地域経済の活性化を図る。

③伴走型支援を通じた小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に向けた取組強化

伴走型支援の能力を強化するため、研修受講やＯＪＴを通じた経営指導員等の全体的なスキルを底上げし、ノウハウの蓄積と共有化を図る。進歩の著しい生成ＡＩやＩＣＴなどデジタル技術を取り込み、小規模事業者の支援で効果的にデジタル活用するため、ＤＸに関するセミナーや研修を積極的に受講し、職員がＩＴの知識とスキルを高めることで、時代に合わせた支援能力向上を図り、ＤＸ支援の充実によってビジネスモデルの変革をサポートする。急速な人口減少などの環境変化に対し、地域経済と地域事業者の持続的発展を支えるため、伴走型による経営課題の設定から課題解決までの個社支援において、事業者との対話を通じて潜在力を引き出す支援実績の成果を積み重ねることで、結果として幅広く地域全体の課題に向き合い、自己変革に取り組む事業者を一步步創出していく。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

越智商工会は現在、令和4年度から令和6年度の期間において全国商工会連合会の中小企業景況調査を実施中で、過去にも繰り返し同調査を実施してきた。

【課題】

課題として、同調査の内容のほかに、ビッグデータを活用した専門的な総合分析はできていなかった。本事業の実施期間には、様々な調査媒体の結果も加えた独自の分析を取りまとめる改善を施し、効果的な地域経済動向調査を実施する。

(2) 目標

	公表方法	現状	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が分析するビッグデータの活用）

当地域で持続的発展に必要な収益を確保している産業や事業者、地域社会の維持に不可欠な産業に対して、限られたマンパワーと制作資源を効率投資し、効果的な経済活性化を目指すため、中小企業景況調査や景気動向調査のほか、4. で実施する需要動向調査に本調査に必要な項目を追加し、さらに経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用して地域の経済動向分析を加味した分析結果を年1回公表する。

【調査手法】上記の調査に加え、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」➡何で稼いでいるか等を分析
・「産業構造マップ：各業種の販売金額」→ 事業者当たりの販売金額
・「消費マップ」→ 消費の傾向（POSデータ）
・「人口マップ」→ 商工会管内の流動人口
・「まちづくりマップ・From-to 分析」➡人の動き等を分析
・「観光マップ」➡観光の現状等を分析
⇒これらの調査結果を総合的に分析し、事業計画策定の支援等にも活用する。

②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】本会で決算申告を支援する事業者（約140者）の決算書を基に整理したデータベースを改良し、経営指導員等が外部専門家等と連携し分析を実施。対象事業所は初年度に無作為で選定し、以降5年間固定。

【調査対象】会員事業者90者（製造業30・建設業20・卸小売業20・サービス業20）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

(4) 調査結果の活用

- 調査した結果は商工会ホームページに掲載し、管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料として共有する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

愛媛県が主催する「すご味・すごモノ商談会」において、バイヤーにヒアリング・アンケート調査する方針であった。令和2年度からコロナ禍の期間にはリアル開催されず、ヒアリング・アンケート調査を実施するに至っていない。

【課題】

商談会でバイヤーへのヒアリング・アンケート調査を実施する計画で、B to Bの事業者のみ実施予定であったため、出展者が限られた。物産展等での一般消費者向けには調査しておらず、B to C (特に製造小売業)の事業者は本調査の対象外であったため、拡充が必要である。

(2) 目標

	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
個社商品・サービスの需要動向調査対象事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

当地域の特産品である農産物や海産物の製造・加工業者のほか、造船業や関連海事産業の溶接・切断・金属の加工、タオル・縫製の繊維産業の専門工程の技術、菊間瓦など、地場産業の技術を活用する製造業者に対し、次の通り「個社の商品・サービス」の需要動向調査を行う。「個社の商品・サービス」は、『味』や『技術力』、『サービスの利便性』、『既存商品・サービスと差別化した付加価値』、『デザイン』といった詳細なニーズ対応が販路拡大に繋がるため、バイヤーや来場者に対するヒアリング及びアンケート調査で直接的に需要調査を行い、販路開拓や新商品開発に有効かつ具体的なニーズを把握する。

「個社商品・サービス」の需要動向調査

<調査の概要>

- i 調査目的 特定個社が販売する商品・サービスの需要把握
- ii 調査頻度 毎年1回以上
- iii 調査方法 えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会や、全国商工会連合会が主催するニッポン全国物産展などへの出展を促し、商品・サービスに関するヒアリング調査及びアンケート調査を実施し、新商品・新サービス・新技術の開発や販路開拓へのアイデアやヒントを得る。支援対象は商談会への参加事業者とし、試食等を行いながらバイヤーの評価やニーズについてヒアリングするとともに、アンケート用紙にてニーズを把握する。
- iv ヒアリング及びアンケート項目(調査項目)
 - ・サンプル数 (商談会でのバイヤーアンケート：5社、来場者ヒアリング：20者)
 - ・個社商品の評価及び改善策

(味、技術力、利便性、差別化した付加価値、利益率、価格、商品コンセプト、容量、パッケージ、ターゲット、素材・製法、ネーミング、取引条件、商品供給体制、商品構成(ラインナップ)など)

- ・バイヤーが重視する項目(商品力、価格、供給、取引条件、支払条件、納期など)
- ・売れる商品づくりのヒント
(ネーミング、パッケージ、価格、デザイン、ターゲット、成長市場、キーワードなど)

(4) 活用方法

「個社商品・サービス」の需要動向調査によって、ターゲット(買い手)の需要動向の詳細を把握し、商品・サービスをマーケットイン思考でブラッシュアップすることで、販路拡大・売上拡大に結びつける。調査結果については、調査対象事業者へフィードバックする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【 現状 】

経営指導員等が、補助事業活用等の巡回訪問や窓口相談において、経営分析の対象となる小規模事業者(事業の持続的発展や販路開拓、生産性向上、事業再構築、物価高騰対策、環境変化対応、人手不足に対応する設備投資、事業再生の経営改善などに取り組む事業者)の掘り起こしを行った。支援ニーズのある事業者には伴走型で支援し、「収益状況」、「利益構造」、「市場動向」、「商品力・サービス力・技術力」、「経営資源の調達と投資の環境」、「販路開拓」など課題を把握し、経営分析によって自社の強みを活かす戦略や、ターゲット選定など計画・実行の支援につなげている。

【 課題 】

個社支援に重点を置いた支援であったため、限られた事業者への経営分析となっている現状。「経営分析セミナー」を開催するなど、一度に複数の事業者へ経営分析の重要性を広め、分析手法の活用を浸透させる手段を新たに設ける必要がある。

(2) 目標

本計画の実施期間となる5年間に於いて管内の商工業者75者の経営分析を行う。

	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①経営分析セミナー 開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

①経営分析対象事業者の掘り起こし

- ・巡回及び窓口相談の強化

経営指導員等の巡回・窓口相談を通じて収益状況、利益構造、資金繰り、経営上の問題点などをヒアリングする。結果は経営カルテ登録によってデータ化し、収益の改善・持続・向上の3つフェーズで4者ずつ計12者を抽出し、対話と傾聴を通じて経営分析の必要性の理解を促しながら、事業者にあった分析ツールを活用することで自律的に真の課題を見極める支援を行う。

- ・経営分析セミナーの開催

小規模事業者を対象に経営分析セミナーを開催する。受講事業者からは経営分析の活用を目

指す3者を抽出し、事後の経営状況の分析につなげる。1回のセミナー開催で、複数事業者に経営分析の重要性を広め、簡易な財務分析やSWOT分析等を実施することで、補助事業の活用や事業再生の取組実施に前向きな事業者を抽出する。その後は伴走型支援による詳細で効果的な経営分析を行う。

- i 募集方法 チラシ案内の郵送と本会ホームページによる周知で受講者を募集
- ii 開催回数 計画期間の各年度に1回

②経営分析の手法

・ 定量分析（財務分析）

抽出した事業者に決算書や財務諸表を用意いただき、中小機構の「経営自己診断システム」のほか、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」などを活用した財務分析を行う。分析項目は、収益性・効率性・生産性・安全性・成長性の5項目27指標で、財務状況を客観的に評価し、改善をするべき項目・指標を判定することで、取り組むべき財務課題を把握する。

・ 定性分析（非財務分析）

分析する事業者に関して、経営者（経営理念・経営ビジョン・経営方針・経営意欲・後継者等）、内部環境（経営基盤・地域シェア・販売力・営業力・商品力・技術力・従業員・資産・ノウハウ等）の強みと弱み、外部環境（市場動向・競合・景気動向・地域特性・顧客や取引先・PEST分析等）の機会と脅威を対話と傾聴のヒアリングやウォッチングでSWOT分析し、小規模事業者の課題と解決策を明確化する。

（4）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。組織内ではデータベース化して共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用し、組織的な支援力の向上につなげる。

6. 事業計画策定支援に関すること

（1）現状と課題

【 現状 】

平成25年度に小規模事業者持続化補助金が創設されて以降、同補助金のほかものづくり補助金やIT導入補助金など、補助金活用を目指す事業計画の策定支援が増えている。コロナ禍には持続化補助金のコロナ特別対応型や低感染リスク型、事業再構築補助金など国の制度のほかに、県の新ビジネスモデルや地域産業成長力の支援、市の課題解決やものづくり、飲食店チャレンジの支援など多くの制度が創設された。以降も経営環境の変化に応じて、物価高騰対策や省エネ設備更新、脱炭素型ビジネススタイル転換などの補助事業が公募され、本会にも申請に必要な事業計画の作成支援の相談が増えている。低コストで課題解決に取り組む事業者ニーズに合致する支援である側面はあるものの、単発的な支援となるケースも多く、策定した事業計画と実行による課題解決の成果にギャップが生じる場合もあり、計画の実現性は十分ではない。

【 課題 】

これまで事業計画の策定支援では、補助金申請を目指す相談がほとんどで、事業者が自立的に本質的な課題の解決に向けた計画を策定するケースは少ない。対話と傾聴を通じた経営力再構築伴走支援に取り組み、自社の潜在的な問題にも目を向け、真の経営課題を自発的に導き出す気づきを促し、計画の実現に向けた意識と行動の自己変革につながる過程を伴う事業計画の策定支援の実施が課題である。

(2) 支援に対する考え方

地域小規模事業者の経営を持続的に発展させることは、その積み重ねが地域経済の活性化につながる。小規模事業者によく見られる勘や経験に頼って計画性のない経営や、収益や資金繰り裏づけのないどんぶり勘定から脱却し、事業者自身が本質的課題を認識し、腹落ちして課題解決するための目標を立てる計画に基づく経営に転換する必要がある。こうした事業者の意識と行動の変革を少しずつでも浸透させるため、地域経済動向調査や需要動向調査、経営分析などを有効活用し、経営発達支援事業による事業計画の策定支援を強化していく。事業計画の効率性や実現性を高め、計画実行の成果を上げるために、業務効率化や生産性向上につながるD Xの有効活用を学ぶセミナーを開催し、小規模事業者の経営力向上と競争力の強化を図っていく。

(3) 目標

	現状	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10年度	令和 11年度
①D X推進セミナー 開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー 開催回数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、D Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組を推進していくため、セミナーを開催する。セミナー受講者で取組意欲の高い事業者には、経営指導員等の相談対応を行うと共に、必要に応じたI T専門家派遣による具体的な取組フォローアップまで支援していく。

＜D X推進セミナー概要＞

- 【支援対象】 管内小規模事業者及び経営分析を行った事業者
- 【募集方法】 ホームページ、案内チラシ郵送
- 【講師選定】 I T コーディネータ等
- 【開催回数】 セミナー：年1回、専門家派遣：年2回
- 【開催内容】 ・D X総論、D X関連技術（クラウドサービス、A I等）や具体的な活用事例
・クラウド型顧客管理ツールの紹介
・S N Sを活用した情報発信方法
・E Cサイトの利用方法 等

②事業計画策定セミナーの開催

事業計画作成セミナーを開催し、計画作成の進捗に合わせて経営指導員がフォローアップしながら、効果的で実現性の高い計画策定を継続的に支援する。

＜事業計画策定セミナー概要＞

- 【支援対象】 管内小規模事業者及び経営分析を行った事業者
- 【募集方法】 ホームページ、案内チラシ郵送
- 【講師選定】 中小企業診断士等
- 【開催回数】 年2回（2回連続シリーズの場合あり）
- 【開催内容】 ・事業計画策定の意義、
・問題の主要因と本質的課題の設定
・顧客ニーズと市場動向の把握
・競合と比較した強みの抽出

・経営方針とアクションプランの設定

③事業計画策定支援

経営分析を実施した小規模事業者を対象に、経営指導員が対話と傾聴のヒアリングを通じて、伴走型支援により事業計画を策定していく。

【支援対象】経営分析を行った事業者

【支援手法】経営状況の分析により抽出した強みを活かして、効果的な事業計画を策定するため、地域経済動向調査や需要動向調査を有効活用し、自立的な計画策定を意識した指導・助言を行う。事業計画は、事業者の強みを意識し、「誰に」「何を」「どのように」して販売していく仕組みを織り込む新たなビジネスモデルの確立を目指して、有効性と実現性の高い計画の策定に向けた支援を行う。事業計画策定は、経営指導員等が主に支援するが、必要に応じて愛媛県商工会連合会、愛媛県よろず支援拠点、(公財)えひめ産業振興財団、(一社)愛媛県中小企業診断士協会、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等の外部専門家とも連携して、計画策定を支援する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

国・県・市の補助金制度を数多く申請支援し、補助事業の採択率も高い。事業計画策定後の実施支援の現状は、補助事業の採択後からスタートし、進捗確認や事業実施の相談対応、実績報告書の作成と必要書類等の確認等のフォローアップが中心で、補助金の受給後は計画の進捗状況や事業効果など、定期的な経営状況や計画の継続的な取組などを確認できていないケースも多い。

【課題】

補助金の受給後に計画の進捗状況や成果・経営状況の確認はできていないことが課題である。計画の取組内容が適切であったか、成果が目標達成できていない原因は何か、今後の取組と計画の見直しを含む改善点等どのように把握するのか、これらを定期的な伴走型支援によって確認しながら、事業者が自立的にPDCAサイクルを回していく行動の定着を促す支援が求められる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者は、日々の業務に追われることが多く、内部環境や外部環境が変化することで計画スケジュールに沿った実行が滞りやすいケースが見られる。中には計画策定後の実施段階で、対応を要する新たな課題が発生し、計画の修正が必要になる場合や、計画そのものを中断や廃止するような場合も散見される。このような不確実性を抑え、計画の有効性と実現性を高めるため、定期的に巡回訪問によるPDCAサイクルを意識したフォローアップを行うことで、効果的な計画の実行支援につなげていく。小規模事業者の意識と行動の変革を促し、自発的に経営のPDCAサイクルを定着させることは、外部環境や内部環境の変化への対応力を向上させ、経営課題の解決や目標達成の成果向上につながる。

(3) 目標

	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①フォローアップ 対象事業者数	5者	8者	8者	8者	8者	8者
②フォローアップ頻度	16回	32回	32回	32回	32回	32回

③売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
④利益率5%以上増加の事業所数	—	3者	3者	3者	3者	3者

※事業計画策定事業者10者のうち2者は事業計画策定が年度末となる見込みであり、当該年度のフォローアップ対象事業者数には含んでいない。

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象に、定期的な巡回訪問で対話と傾聴を繰り返し、事業計画の進捗状況の確認やPDCAサイクルを意識した伴走型支援でフォローアップを継続実施する。

【対象】 事業計画策定完了事業者

【対応方法】 巡回訪問等による事業計画書の進捗状況確認等のフォローアップ

【対応頻度】 事業計画策定事業者1者につき四半期ごとの訪問による年4回程度とする。事業者からの相談対応には別途で柔軟に対応する。計画の進捗状況が予定通りでなく、実行内容や成果にギャップが見られる場合は、外部専門家の活用も検討してPDCAサイクルによる計画の見直しと改善を支援する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域の小規模事業者は、既存の取引先や顧客を中心に販売する事業所が多く、人口減少や少子高齢化の影響による市場縮小や顧客減少といった経営環境の変化に合わせた顧客ニーズの変容を十分に把握できておらず、新たな販路開拓の取組は乏しい。これに対し、商工会が提供する販売機会は、単発的なイベント開催や出展に留まり、継続的な効果や販路開拓の成果は低調である。

【課題】

商談会への出展の事前・事後の指導を行い、一過性の効果で終わらず継続性が期待できる販売機会を提供するなど、事業者への継続的な支援につながる需要や販路の開拓を下支えできていない。販路開拓の支援にDX活用を取り入れ、効率性と有効性を高めることで、事業者に新たな需要を生み出す取組の支援強化につなげる。

(2) 支援に対する考え方

支援対象者は、地域資源や地場産業の技術を活用して新たな商品・サービスを開発する意欲が高く、経営状況の分析や事業計画策定支援を行った事業者とする。食品製造事業者や知的財産権を取得支援した事業所のほか、タオル製造業、縫製業、造船鉄工、菊間瓦など非食品の製造業まで幅広く想定される。前述の4. 需要動向調査で示したアンケート調査で得られる顧客ニーズ・地域別動向をもとに、支援対象者のターゲット選定と販路開拓の有効な方法を提案する。具体的な販路拡大は都市部で開催される商談会の出展やSNS活用、ネットショップの開設等、販路拡大につながる取組支援を行います。商談会出展時は事前・期中・事後の出展支援を行い、SNS情報発信やネットショップ開設支援時は、IT活用による販路開拓セミナー開催や相談対応を行い、事業者の段階に合わせた支援を行う。

(3) 目標

	項目	現状	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
	①えひめが誇る「すご味」 「すごモノ」商談会 参加事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
	商談成立件数	—	2件	2件	2件	2件	2件
	②ニッポン全国物産展 参加事業所数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上額／者（万円）	—	30	30	30	30	30
	③SNS活用事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
	売上増加率／者（％）	—	5％	5％	5％	5％	5％
	④ネットショップ 開設者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上増加率／者（％）		10％	10％	10％	10％	10％

(4) 事業内容

①えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会参加事業（B to B）

愛媛県の主催により地域外への販路開拓を目的に松山市で開催される商談会への参加を促し、出展時に加え事前・事後にも支援することで、新たな販路先開拓のための情報を提供し、需要の開拓を後押しする。

<商談会の内容>

【特徴】 食品及び非食品を対象とした県内最大規模の商談会で、首都圏の百貨店や専門店のバイヤーが多数招聘される。

【時期】 例年1月開催

【主催】 愛媛県

【規模】 参加バイヤー40社、全出展事業者150社程度

②「ニッポン全国物産展」への出展（BtoC）

事業計画策定事業者のほか、地域資源や地場産業の技術を活用して新たな商品・サービスの開発に取り組む事業者を対象に、全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」への出展を促し、新開発した商品・サービスの新たな需要の開拓と認知度向上を支援する。

<物産展の内容>

【特徴】 食品等が中心に全国の地域特産品が一同に会して展示・実演販売を行い、首都圏の一般消費者が多数訪れる。

【時期】 例年11月中旬ごろ

【主催】 全国商工会連合会

【規模】 来場者数約15万人 出展者数約350事業者

＜商談会、物産展・出展事業者に対して商工会が行う伴走支援内容＞

- 【出展前支援】・商談にあたり、効果的な商品シートの作成を指導する。
 - ・商品のマーケティングとして、商品の課題を「誰に、何を、どのように聞くか」など明確なヒアリングシートの作成を支援する。
- 【出展時支援】・商談ブースに同席し、商談シナリオや時間配分の管理を助言しながら、バイヤーの重要なアドバイス等の記録をサポートする。
- 【出展後支援】・商談相手の企業情報や催事情報（予定・内容など）、商談会時のアドバイス等の顧客情報リストを作成サポートし、今後のアプローチのためにデータ活用できる情報管理を支援する。
 - ・商品ニーズの調査結果によって課題を検証し、商品計画の見直しやマーケティングプロセスの実行を支援する。
 - ・バイヤーのニーズに合わせた商品の開発や改良にあたり、よろず支援拠点のアドバイザー等を活用した専門的な支援を行う。

③ SNS 活用

事業計画策定事業者のほか、地域資源や地場産業の技術を活用して新たな商品・サービスの開発に取り組む事業者を対象に、商工会が開催するDX推進セミナーに参加した事業者に対して、需要と販路を開拓するため、各種SNS（X(旧Twitter)、Facebook、Instagram）の活用を促し、広報戦略を強化するための支援を行う。

④ ネット販売事業（BtoC）

自社ホームページを開設し、オンラインショップによる販路開拓に取り組む事業者に対して、事業者が消費者ニーズに訴求するWEBコンテンツの作成や、ページ構成、PR方法等を中心に、県内やミラサポ等のITコーディネータのほか、中小機構のIT経営サポートセンター、中小企業診断士などの専門家の斡旋と事前事後準備の支援等のフォローアップを行う。

Ⅱ. 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

9. 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

（1）現状と課題

【現状】

本会は令和2年に経営発達支援計画の認定を受け、初年度は事業計画策定の個別相談を中心とした計画を実施したが、理事会及び総代会で事業報告するのみで、本会役員や行政、専門家等で構成する事業評価委員会での事業報告及び検証が十分ではなかった。

【課題】

事業評価委員会において、本会役員や行政、専門家等の幅広い立場から異なる視点で事業評価や見直しができたとはいえない状況にある。事業評価と見直しによるPDCAサイクルの円滑な推進により、小規模事業者の自立的な持続的発展を支援することが重要であるため、定期的に事業評価委員会を開催し、検証、改善、評価を適切に行う必要がある。

（2）事業内容

毎年3月に次のとおり経営発達支援計画事業評価委員会を設置し、第3者の視点から4段階評価を行い、次年度への改善対応を図る。適切なPDCAサイクルを構築し、事業の評価検証を行うとともに必要に応じて見直し案の検討を行う。

＜構成委員＞

■商工会会長	1名
■商工会副会長	2名
■商工会役員	2名
■若手経営者	2名
■中小企業診断士（外部有識者）	1名
■今治市職員（産業振興課）	1名
■愛媛県商工会連合会 経営支援部職員	1名
■法定経営指導員	1名

【審議結果の公表】

事業の成果・評価・見直し（案）の結果は、事業実施方針等にフィードバックを行った上で、越智商工会（<http://www.ochi-sci.or.jp/>）に掲載し、計画期間中公表する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（１）現状と課題

【現状】

愛媛県商工会連合会が開催する研修会への参加や事業者支援を行う中で、その成果は職員個人に蓄積され、職員間での知識・スキル・ノウハウの共有がほとんどできていない。

【課題】

職員の支援能力にばらつきがあり、組織全体の支援能力の向上と平準化が課題である。企業経営にまつわる問題は広範多岐にわたることから、組織全体での広域的な指導体制が望まれる。そのため、研修・講習会への計画的な参加・資格取得の学習を促す事で、経営指導員等の資質向上やチームでの巡回訪問指導を通じた実践経験の積み上げによって、計画的な情報共有と能力の向上・平準化に取り組む。この取組を通じて、経営力再構築型伴走支援の基本姿勢となる対話と傾聴の重要性への認識を高め、そのスキルの習得・向上を促すことで、効果的な経営発達支援事業の実施につなげる。

（２）事業内容

①OJT の実施

【内容】定期的に先輩経営指導員の巡回訪問や窓口相談に同行し、若手経営指導員や経営支援員の支援レベル向上を図る。また、中小企業診断士等の専門家が事業者を個別指導する時には、経営指導員が同行し、専門家が持つ支援ノウハウを習得する。

【効果】日頃の業務を通じて、経営発達支援に必要な対話と傾聴の基本姿勢や、知識やスキルなどを効率よく習得でき、支援手法の属人化を防ぐことができる。

②OFF-JT の実施

【内容】経営発達支援事業を効果的に実施するためには、企業経営の幅広い問題に対する支援力向上が不可欠であるため、愛媛県商工会連合会が主催する一般研修や能力開発研修と、中小企業大学校の主催する中小企業向け支援に関する研修会、中小機構などその他の公的支援機関が開催する各種セミナーの中から、経営指導員等のそれぞれの支援レベルに応じて参加すべき研修会等を適切にピックアップし、各職員が年１回以上参加することによって組織全体の支援能力向上を図る。

【効果】現場の状況に左右されず、OJT では習得できない知識とノウハウを習得できる。また、経営指導員等の得意分野と不得意分野の支援能力の的確な向上を図ることができる。

③支援ノウハウや支援状況の組織内での共有

【内容】月1回の経営支援事例共有会議を開催し、個々の職員が保有する支援ノウハウや、上記研修で得た情報・知識、小規模事業者の経営状況の分析結果等を報告することで、経営指導員個人に蓄積しがちな支援手法や成功事例等について、組織内で共有する。事業者支援に用いるデータは、事務所共有のクラウドドライブ内に作成している事業者毎のフォルダに保存することで、有用なデータを組織内で共有し、多岐に渡る事業者支援に即座に対応していく。

【効果】個々の経営指導員等に属人的に集積しがちな情報を共有し、組織全体で支援力向上を図ることができる。また、職員の人事異動等の際に円滑な引き継ぎと支援の継続が可能となる。

④DX推進に向けたセミナーへの参加

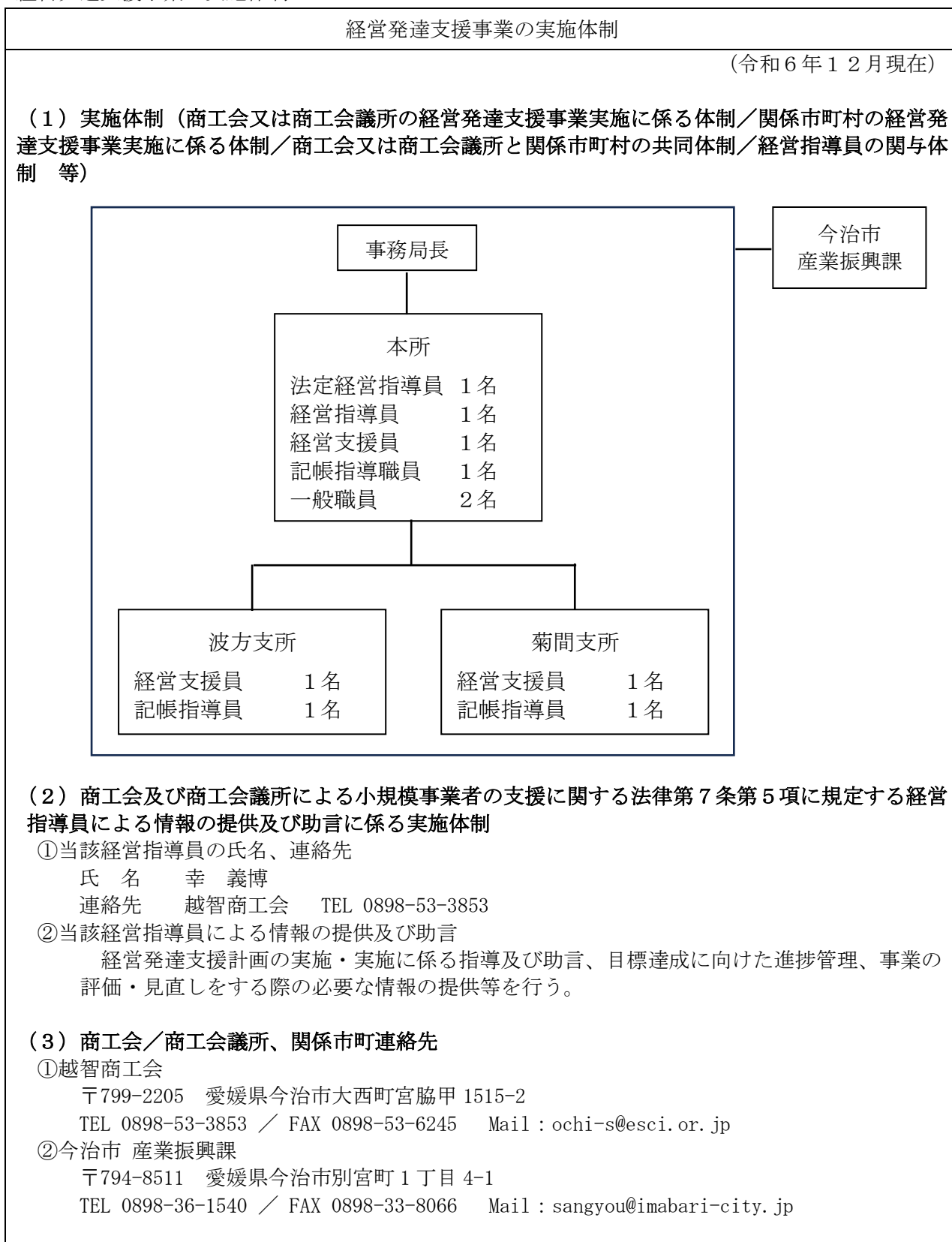
ニーズに合わせた相談対応・指導を可能にするには、事業者の業種や抱えている課題に応じて適したDXを理解する必要がある。経営指導員等のITに対する情報収集スキルの向上も合わせて必要となってくるため、下記のようなセミナーについても積極的に参加する。

【DXに向けたIT、デジタル化の取組】

- ・事業者にとって内向け(業務効率化等)の取組
業種業態に応じたITツール、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策
- ・事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組
ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報
- ・その他の取組 オンラインによる経営指導の方法

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	4 7 3	4 7 3	4 7 3	4 7 3	4 7 3
セミナー開催費	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0
案内チラシ送料	1 4 0	1 4 0	1 4 0	1 4 0	1 4 0
専門家派遣費	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0	1 5 0
システム利用料	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3

(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
①愛媛県商工会連合会 小規模事業経営支援事業費交付金 ②今治市商工会議所及び商工会事業費補助金 ③伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金 ④会費収入 ⑤各種事業・委託費収入

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携者なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等