経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	周桑商工会（法人番号：４５０００５００４６３６） 西条市（地方公共団体コード：３８２０６０）
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月３１日
目標	経営発達支援事業の目標 ①経営の方向性の明確化を図る ②地域資源を活用した商品開発や地域ブランドの浸透に向けた販路開拓支援 ③小規模事業者へのＤＸ推進支援 ④職員の資質向上と支援体制の構築
事業内容	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 地域内の経済動向等に関するデータを収集し、情報提供する。 ４．需要動向調査に関すること 地元特産品を活用した新商品開発に取り組む事業者を対象に消費者等のニーズ調査を行い、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 クラウド型経営支援ツール等を活用し、より精度の高い経営分析を行い、小規模事業者の有効な事業計画策定に結びつける。 ６．事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析結果を踏まえ、セミナーを開催し、事業の本質的な課題抽出や将来の具体的な行動計画まで策定していく。 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的な巡回訪問による進捗状況の確認及び計画の修正等についてサポートを行い、事業成果に結びつけていく。 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会等への出展支援やネット販売等ＩＴの活用を通じた販路開拓支援を行い、新たな需要開拓を支援する。
連絡先	周桑商工会 〒791-0508　愛媛県西条市丹原町池田 1711-1 TEL：0898-68-7244　FAX：0898-68-3544 E-mail：info@shusou.or.jp 西条市　産業経済部産業振興課 〒793-8601　愛媛県西条市明屋敷 164 番地 TEL：0897-56-5151　FAX：0897-52-1386 E-mail：sangyoshinko@saijo-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】

平成１６年１１月１日に旧西条市、東予市、丹原町、小松町の２市２町による合併により現在の「西条市」が誕生するとともに平成１９年４月には、丹原町商工会と小松町商工会が合併し、現在の「周桑商工会」がスタートした。

西条市は、愛媛県東部に広がる道前平野に位置し、北は瀬戸内海の燧灘に面し、北西は今治市、西は東温市、南は久万高原町と高知県いの町、東は新居浜市と接している。

平野部に肥沃な農地が広がり、良質で豊富な地下水に恵まれていたため、古くから農業をはじめ、酒造や手すき和紙などの利水産業が盛んであった。

耕地面積は四国地方トップクラスの規模を誇り、生産量国内トップクラスの愛宕柿や裸麦、春の七草をはじめ、生産量県内第１位の水稲、きゅうり、メロンなど、多品目の農産物を産出している。また、養鶏（採卵鶏）や養豚などの畜産業も盛んであるとともに、ワタリガニや車えびなどの海産物にも恵まれているほか、海苔養殖などの栽培漁業も盛んに行われている。

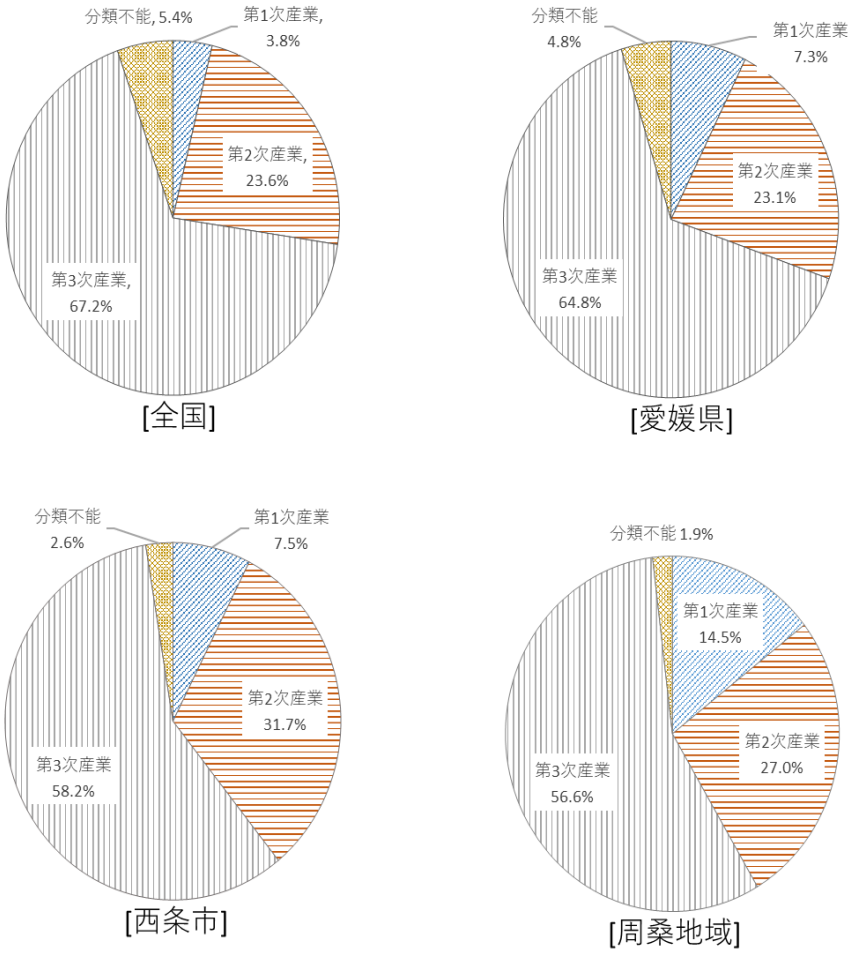
第２次産業についても昭和３９年の「新産業都市」の指定や、昭和４８年の黒瀬ダムの完成、100 万坪の大規模臨海工業用地が造成されたことを契機として、半導体製造工場、鉄鋼・機械工場、飲料工場、電子機器製造工場や造船工場などの立地も進み、第１次産業及び第２次産業共に就業者割合は全国及び愛媛県の割合を上回っている状況である。

このような経済環境のなか、企業誘致により地域経済の活性化を図る「誘致外来型」の産業経済から、新規産業の創出やベンチャー企業の創業支援により地域活性化の原動力を強化する「内発型」の産業政策への転換を図るため、平成３年には新居浜・西条広域圏を網羅する（公財）えひめ東予産業創造センターが設立され、また平成１１年には、西条市が公設民営型の産業支援機関（西条市産業情報支援センター）を設立し、株式会社西条産業情報支援センター（サイクス）が中心になって積極的な内発型の産業振興事業を実施してきた。

さらに、平成２７年１月には、西条市が提案した「四国経済を牽引する【総合６次産業都市】推進計画」が四国で唯一、国の地域再生計画の認定を受け、国が推進する地方創生のモデル事業として位置付けられた。これを受けて西条市と愛媛大学などの高等教

育機関が連携して地域創生事業に取り組む拠点として平成２８年４月に西条市地域創生センターを開館し、総合６次産業の仕組みづくりへ貢献できる高度専門人材の育成を行うと共に、工業分野も含めた産学官金連携事業、研究者養成事業を推進することとしている。

産業別の就業者割合



【資料】総務省H27年国勢調査

そのような中で周桑地域においては、西日本最高峰の石鎚山（標高 1,982m）を主とした石鎚連峰の下に位置し、山岳部から流れ込む清冷で豊かな水資源と瀬戸内海の温暖な気候に恵まれ、県内有数の農業地帯となっていることから、西条市全体と比べて第１次産業の割合が多い。米麦のほか、野菜（アスパラガス、サトイモ等）や果物（柿、キウイフルーツ、イチゴ等）の栽培が盛んである。西条市が平成１４年度に初めて「総合６次産業」の考え方を提唱し、「総合６次産業都市」の実現に向けて取り組みを行ってきたことを背景に、６次産業化や特産品を生かした商品開発が進められており、地元道の

駅や産直市場に出荷するだけでなく、展示会や商談会を通じて、地域外に販路を求める事業者が出始めている。

【人口の推移】

西条市（全体）

年		平成 29 年	平成 30 年	令和元年	令和２年
人　　口		111,194	110,236	109,235	108,654
男		53,626	53,290	52,775	52,584
女		57,568	56,946	56,460	56,070
世　帯　数		50,411	50,521	50,474	50,815
年代別人口	0～14 歳以下	14,024	13,825	13,575	13,373
	15～64 歳以下	63,141	62,010	60,998	60,491
	65 歳以上	34,029	34,401	34,662	34,790

出典：西条市住民基本台帳登録

周桑地域（旧丹原町、旧小松町）

年	平成 29 年	平成 30 年	令和元年	令和２年
人　　口	20,967	20,703	20,356	20,036
男	10,035	9,957	9,775	9,663
女	10,932	10,746	10,581	10,373
世　帯　数	9,334	9,386	9,366	9,354

出典：西条市住民基本台帳登録

西条市の人口は 1985 年から減少しており、人口減少に歯止めがかからない状況が続いている。周桑地域においては、直近 3 年間で約 5%減少しており、西条市全体と比較して人口減少は厳しさを増している。

【管内商工業者数・小規模事業者数】

年	平成 23 年	(10 年間)	令和２年
商工業者数	853	△60	793
うち小規模事業者数	724	△105	619

出典：経済センサス基礎調査

【商工会の会員数の推移】

年	平成 30 年	令和元年	令和２年
建設業	96	101	97
製造業	64	67	65
卸売業	7	9	9
小売業	85	85	93
サービス業	146	162	147
合計	398	424	411

出典資料：商工会実態調査

商工会管内の商工業者は、ここ１０年間で大きく減少している。平成２３年に 853 事業者があったのに対し、令和２年では 793 事業者にまで減少し、会員数も減少傾向にある。原因としては、人口減少に伴う売上の減少やネット販売、通信販売の台頭による競争激化、さらには後継者不足による高齢者の廃業、新規創業があまり進んでいないことであるが、特に小規模事業者数の減少は、管内地域に依存した経営体質や地域の経済・社会動向にも影響している。

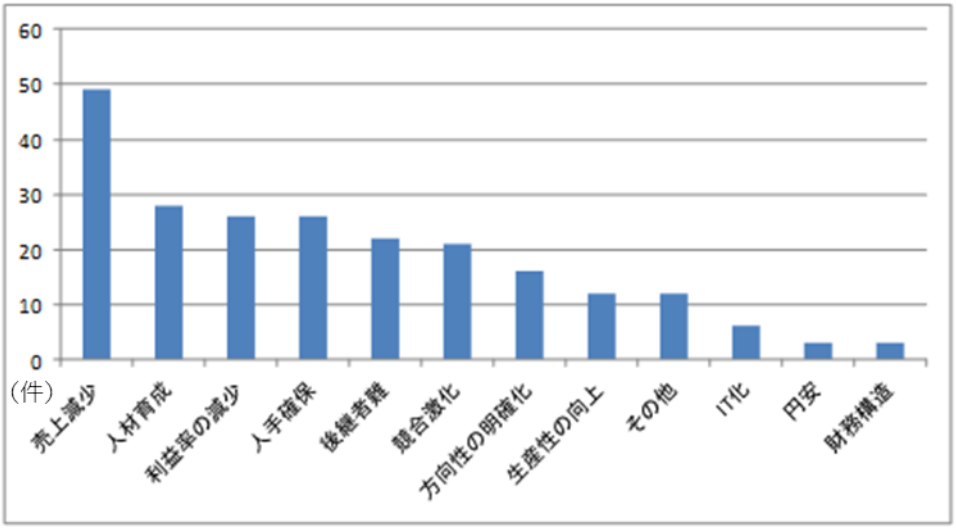
【課　題】

周桑商工会経営発達支援計画策定のため、「経営発達支援計画策定推進事業」（２７年度全国連事業）の採択を受け、商工会三役のほか商業・工業・建設・青年部・女性部の各部会長及び中小企業診断士を構成員とした経営発達支援計画策定委員会を商工会内に設置し、地域小規模事業者が抱える問題把握のための聞き取りや適宜アンケートの実施、それから経営発達支援計画策定に向けて委員会を重ねた。

小規模事業者の現状把握に実施した聞き取り調査から得られた情報を整理し、抱える問題や解消すべき課題抽出を進めた。その中で「会社の重要課題」として挙がってきた項目は、①売上減少　②人材育成　③利益率の減少　④人手確保　⑤後継者難　⑥競合激化　などであった。浮び上った上記問題を解決する課題としては、「人材育成」、「人手不足」、「経営の方向性の明確化」に取り組むことが事業所から求められていることが分かった。

また、「会社活性化のために商工会に望む事業とは何か」との問いに対しては、順に①補助金その他各種施策のきめ細やかな案内　②経営者の勉強会　③販路開拓支援　④事業計画策定支援が挙がっており、将来の経営に対する方向性の明確化に高いニーズが示されている一方、生産性の向上やＩＴ化等は経営課題としてあまり重要視されていないことが分かった。

【会社の重要課題（会員からの回答を集計）



（本会アンケートを集計）

◎課題のまとめ

【当地域における小規模事業者の課題】

①地域の強みである農産品や観光農園といった地域資源を個々の経営の中に取り込めていない。

②開発した商品の販路開拓がうまくいっていない。

③廃業者数が創業者数を上回り、地域の雇用力やサービス提供力が低下している。

④人口減少や高齢化や後継者不在のため、リスクを伴った経営の新たな取り組みが難しい。また、それを躊躇する傾向も強い。

⑤地域内の小規模事業者においては、ＤＸ化が殆ど浸透しておらず、その意識や重要性も低い傾向にある。

【小規模事業者の課題に対する、商工会の取組み課題】

①前回の経営発達支援計画においては経営分析が中心で、地域経済動向や需要動向の把握ができていなかったため、小規模事業者の支援ニーズ変化や経営目標を捉えた対応が必要である。

②事業計画作成支援が中心だったため、事後支援（フォローアップ等）が不十分であった。

③物産展・商談会など販路開拓支援については支援が十分ではなかった。また、商品開発段階からの支援や商品改良支援もできていなかった。

④小規模事業者がＤＸに向けた意識の向上だけでなく、知識習得や実際にＩＴツールを導入して生産性向上、業務改善を行う努力が必要であるが、事業者を支援する立場である経営指導員等が事業者からの相談に対して、十分な対応ができていなかった。また、ＩＴ分野の専門家と協働して支援することが少なかった。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

◎第２期西条市総合計画　後期基本計画

西条市では、平成２７年度から令和６年度までの１０年間を計画期間とする「第２期西条市総合計画」、並びに平成２７年度から令和元年度までの５年間を計画期間とする「西条市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、各種施策を推進してきた。

令和元年度末に「第２期西条市総合計画」を構成する基本計画と「西条市まち・ひと・しごと創生総合戦略」が見直し時期となり、総合計画と総合戦略のめざす方向性が同一のものであることから、両計画を「第２期西条市総合計画　後期基本計画（第２期西条市まち・ひと・しごと創生総合戦略）」として一体的に策定した。

そのなかで、活力あふれる産業振興まちづくりとして、農林水産業の振興（経営の安定、基盤整備）、企業活動の活性化（企業誘致、ものづくり産業支援）、商業の振興（中心市街地を軸とした商業地域活性化等）、新規産業の創出（創業推進、産学官連携、農商工連携、西条ブランドの構築・推進）、観光産業の創出（いちづちブランド構築、観光プロモーション推進等）、産業人材の育成（就労支援、労働環境支援）、西条の価値や魅力の向上（まちのブランド化）を掲げている。

◎西条市総合計画との連動性・整合性と商工会としての役割

本会の役割としては、西条市が目指す「まちづくり」のあり方や方向性を認識しながら、上述した商工業者や地域の現状と課題を踏まえ、商工業の活性化や特産品を生かした地域ブランドの構築等に向けて、地域の小規模事業者に対して伴走型支援を継続して実施する。従来の経営体質を改善し、経営者の経験や勘に頼った経営から、事業計画の策定を起点とした経営への切り替えを図るため、事業計画策定支援（経営分析、課題解決等）や事後支援（フォローアップ、販路開拓支援等）を通じ、小規模事業者の持続的発展と活性化に努める。

◎１０年程度の期間を見据えた振興のあり方

西条市総合計画、商工会の役割のほか、上述した地域の現状や課題を踏まえて、本会では、今後１０年を見据えて下記の項目について推進を図り、小規模事業者の発展と地域活性化につなげる。

①地域の強みである農産品や観光等、地域資源を活用した商品開発や販路開拓支援等を行う。

②事業承継及び雇用拡大等に関する支援により、地域内事業所の減少を食い止める。

③新型コロナウイルスの情勢を見据えた経営転換、事業展開に向けた支援を行う。

④小規模事業者に対する伴走型支援体制の確立を図る。

（３）経営発達支援事業の目標

【目　　標】

①経営の方向性の明確化を図る

②地域資源を活用した商品開発や地域ブランドの浸透に向けた販路開拓支援

③小規模事業者へのＤＸ推進支援

④職員の資質向上と支援体制の構築

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期間、目標の達成方針

（１）経営発達支援事業の実施時期（令和４年４月１日～令和９年３月３１日）

（２） 目標の達成に向けた方針

①経営の方向性の明確化を図る

小規模事業者数（619 事業者）のうち、75 事業所を５年かけて経営戦略と経営計画を明確にするため、事業計画策定支援とその計画の基づく事業について伴走型支援を行う。経営戦略策定においては、出来る限り多くの企業で地域資源の活用を盛り込むよう指導する。さらには、経営の方向性を導き出すことに消極的な小規模事業者をも戦略的アイディアの活用において感化し、小規模事業者の企業文化を改革する。

②地域資源を活用した商品開発や地域ブランドの浸透に向けた販路開拓支援

地域資源、特に観光や農林水産物を活用した売れる商品づくりとそのブランド化を目的として、地域内の関連小規模事業者（食品加工、販売、飲食等）に主力商品等に対する消費者及びバイヤーを対象とした調査を実施し、買い手ニーズを捉えた商品・サービスへの改良や新たな商品・サービスの開発支援を行う。また、販売力、商品力強化の一環として、各種商談会や物産展への出展支援を行うほか、ＩＴ等を十分に活用した情報発信力の向上支援を行い、新たな販路開拓を後押しする。

③小規模事業者へのＤＸ推進支援

ビジネス環境の激しい変化に対応するためには、データやデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを捉えた商品やサービス、ビジネスモデルを変革することは必要不可欠となっており、小規模事業者のＤＸ化に向けた支援を充実させ、商品やサービス、販売方法、ビジネスモデル、社内体制の変革を推進する。

④職員の資質向上と支援体制の構築

よろず支援拠点や公益財団法人えひめ産業振興財団等の支援機関をはじめ、各種専門家等とのネットワークを生かして、支援ノウハウ等の情報共有を図る。また、国（経済産業省、中小企業庁等）や政府系支援機関（中小機構等）、愛媛県商工会連合会が主催する各種研修会に積極的に参加するとともに、職場内においても、職種を超えた連携支援体制の構築に努め、職員全体での支援スキルの向上を図る。そして、計画実施においては、情報の蓄積と組織内での共有、連携を強化しながら、ＰＤＣＡに基づいて支援方法の見直し、改善を図り更なる支援能力向上に努める。

３．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

［現状］

これまでの取り組みは、事業者支援の際に一時的に情報収集を行うのみで、定点観測による調査・分析を通じた事業者全体への情報提供体制が不十分であり、情報の内容と鮮度が低かった。

［課題］

今後は調査内容の範囲と項目を増やすとともに、経済状況と提供情報の乖離を防ぐように迅速な対応に努める。また、エリアの産業構造の特徴を捉えた上での専門的な分析、情報提供が必要であることから、国が提供する「ＲＥＳＡＳ」を有効活用し、小規模事業者の事業計画策定に活用可能な経済動向結果を提供する。

（２）目標

	公表方法	現 行	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
①景気動向分析の公表回数	HP掲載	０回	２回	２回	２回	２回	２回
②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

（３）事業内容

①景気動向分析

ⅰ. 調査目的

管内事業者の経営状況や経営動向の把握

ⅱ. 調査期日

年２回調査・分析を行う

ⅲ. 調査対象

管内小規模事業者の製造業・建設業・小売業・サービス業から 15 社を選定

ⅳ. 調査方法

商工会職員がヒアリングを行う

ⅴ. 調査項目

・売上項目（売上高・購入単価・数量）
・仕入項目（単価・数量・在庫数量）
・従業員の雇用状況
・設備投資や操業の状況
・経営上の問題点
・業界動向

②地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域で事業展開を行っている事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「ＲＥＳＡＳ」（地域経

済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年１回公表する。

ⅰ.調査手法

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。

ⅱ.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

・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

（４）成果の活用

情報収集・調査、分析した結果は、商工会のホームページへ掲載するとともに、巡回指導等を通じて管内事業者へ広く周知する。事業計画策定の際、外部環境情報として事業者へ情報提供を行うことで、計画書の精度と実効性を高める。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

［現状］

これまでの取り組みは、イベントでの不定期なアンケート調査や事業者から消費者の動向を伝え聞く程度であり、事業者が提供する商品・役務の販路開拓に直接的に結びつけられるデータとはならなかった。

［課題］

今後は、管内の地域資源を活用した商品開発に取り組む事業者に対して、買い手である消費者及び取引先（バイヤー）のニーズ等の需要動向の提供を行うための調査を行い、事業者に対する「売れる商品づくり」や「消費者ニーズを捉えたサービス展開」等による新たな販路の開拓につなげる。

（２）目標

	現　　行	令和 ４年度	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度
① 新商品開発の調査対象事業者数	０者	３者	３者	３者	３者	３者
② バイヤーのニーズ調査対象事業者	０者	３者	３者	３者	３者	３者

（３）事業内容

①新商品開発の調査

地元特産品を活用したジャムやドレッシング等の新商品開発に取り組む食品加工等

３事業者を対象とし、消費者ニーズ調査を行う。具体的には、地元の産直市である周ちゃん広場（2006 年３月にオープンし、人口５万人ほどの当地域に年間 100 万人が訪れ、休日には観光バスを連ねて県外からのお客様も多い）において、試食及び来訪客アンケートを実施し、調査結果を分析したうえで当該事業者にフィードバックする。また、当調査の分析結果を事業計画に反映する。

【サンプル数】
１者あたり来訪客 50 人
【調査方法】
年に１回経営指導員等が対面にて、アンケート調査を行う。
【調査項目】
味、食感、価格、競合品との比較、デザイン、パッケージ、商品コンセプト等
【分析手段・手法】
調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析する。
【調査・分析結果の活用】
分析により得られた各商品の顧客性向等を、事業者ごとに経営指導員等が直接説明する形でフィードバックすることで、今後の商品改良について提案するとともに、事業者ごとの商品の特徴を活かした販路開拓の戦略策定に役立てる。

②バイヤーのニーズ調査
　愛媛県商工会連合会が開催する、えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会において、面談するバイヤーから商品評価を得る。

【商談会概要】
愛媛県商工会連合会と愛媛県が例年１回、松山市において共催。食品等を対象とし、県外大手百貨店等バイヤーが招へいされるほか、参加事業者が交流するなど県内最大規模の商談会。（来場バイヤー40 社、出展事業者 150 社　令和元年度実績）
【支援対象者】
地元特産品を活用した商品の販路開拓を目指す事業者３社
【調査手段・手法】
商談ブースに経営指導員等が同席し、１商品あたり３社のバイヤーから意見を聞く。
【調査項目】
味、食感、価格、競合品との比較、デザイン、パッケージ、商品コンセプト等
【分析手段・手法】
バイヤーから説明された消費者ニーズや競合品の動向、利用シーン等を整理し、今後の改善点としてまとめる。
【調査・分析結果の活用】
経営指導員等が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良を支援する。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

［現状］

これまでは、経営改善普及事業の一環として、記帳指導や融資相談の際に定量的な財務分析を行う程度であり、表面的な分析に留まっていた。また、支援ターゲットが不明確であったこともあり、持続化補助金等の活用をきっかけとした簡易な経営分析が多く、課題の抽出が出来ても自社の強みまで見出すことができず、経営基盤の確立に繋げる戦略策定を導くための経営分析に至っていないケースも多く見受けられた。

［課題］

今後は、個社の経営戦略に踏み込んだ支援を見据え、定性・定量の両面から事業者とともに振り返りながら分析することにより、本質的な課題を発見するとともに、小規模事業者の有効な事業計画の策定に結び付けていく。

（２）目標

	現　　行	令和 ４年度	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度
経営分析事業者数	０者	２０者	２０者	２０者	２０者	２０者

※現行では、財務分析や粗利益率等のみで、定性分析は補助金等の申請書の中でしか実施していないため対象なし。

（３）事業内容

地元特産品を活用した新商品開発に取り組む事業者や新たな事業展開を目指す事業者をピックアップし、個別指導を通じて、より精度の高い経営分析を行う。分析にあたっては、クラウド型経営支援ツール等を活用し、次のプロセスで進めていく。

【分析項目】

分析ツール番号	支援フェーズ	活用ツール	項目
①、②	事業者情報及び事業環境の把握	・事業者概要シート ・事業環境の棚卸シート	事業沿革、経営理念、ステークホルダー
			売上構成・粗利・価格帯・品質・ラインナップ・供給体制・販売促進
			既存顧客の構成・年齢・性別・嗜好・地域・所得
④	定量分析	事業所経営分析表	ＰＬより収益性・安全性・生産性
			変動費率・固定費・損益分岐点売上高
			ＢＳより効率性・安全性
③、④	定性分析		競合先の商品・サービス・顧客
			社内人材の年齢構成・幹部社員・組織風土・後継者・能力
			工場・設備・方法・コスト・品質
			調達先・金融機関との交渉力

		SWOT 分析作成シート	中小・小規模事業者施策の動向(補助金・法認定)
			経済・産業・業界・競合の動向など
			消費者動向（価値観・ライフスタイル）・人口動向・自然環境
			技術革新（ＩＴ技術の進展など）
⑤		事業承継診断票	後継者の有無・資産の引継状況・関係者の理解・相談先の有無・Ｍ＆Ａへの理解

【分析方法】

ＳＴＥＰ１：事業者内容の整理（分析ツール①・⑤を活用）

まず、支援者と事業者相互の理解を促すため、対話を通じて事業の成り立ちや現状、経営者の人となりを把握する。事業承継が必要な場合は、併せて後継者の有無や進捗状況も把握する。

ＳＴＥＰ２：事業環境の整理（分析ツール②を活用）

事業を「商品・サービス」「顧客」「競合・業界」に分けて現状の棚卸しを行い、その特徴を洗い出すとともに外部環境を踏まえて課題の設定を行う。

ＳＴＥＰ３：定性・定量分析の実施（分析ツール③・④を活用）

ＳＴＥＰ２で整理した内容を「強み」、「弱み」を整理して記載するとともに、決算書数値を書き出し、経営指標を用いて業界平均との比較や各費目の検証を行い、定量面の課題を洗い出す。

（４）分析結果の活用

分析結果から得られた事業の現状と今後の目標とのギャップを課題と捉え、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等につなげる。また、クラウド型経営支援ツールを使って分析結果をデータベース化し、内部共有することで経営指導員等のスキルアップに活用するとともに、個々の事業者支援を「見える化」する。

【分析ツール一覧】

①

事 業 者 概 要 シ ー ト

最新記入日	

◆事業者の概要

事業者概要	企業名・屋号				従業者数	名
	事業主・代表者名		年齢（○代目）		（うち家族）	名
	業種		主な商品・製品サービス等			
	沿革				資本金	百万円
					創業年月	年 月
					業歴（現在地）	年 年
					後継者の有無	
	事業主・経営者の略歴・技能等				家族構成	
	経営理念（指針等）				資産等	
	趣味・人柄等				健康状態	
	主な事業所等	用途等	所在地			名義

主な幹部	役職・役割	氏　名	年齢	親族○	経歴など

主な株主			株		主な金融機関取引	
			株			
			株			
			株			

◆業績推移（単位：千円）

年度	売上高	粗利益	税引後利益	備考
3期前				
2期前				
前期				

◆最近の相談事項、話題等

②

事業者名		最新記入日	

事業環境の棚卸しシート

◆商品・製品・サービスの棚卸し

	商品・製品・サービスの名称	内訳（千円or%）		粗利益率（推定）	主な商品・材料の仕入先
主な売上構成			#DIV/0!		
			#DIV/0!		
			#DIV/0!		
			#DIV/0!		
			#DIV/0!		
	合計	0	#DIV/0!		
特長等	①：品種・品質・ラインナップ等				
	②：価格帯・値ごろ感等				
	③：立地・流通チャネル等				
	④：販促、接客、営業手法等				

◆顧客の棚卸し

	顧客（群）の名称	内訳（千円or%）		粗利益率（推定）	主な販売ルート等
主な顧客構成			#DIV/0!		
			#DIV/0!		
			#DIV/0!		
			#DIV/0!		
			#DIV/0!		
	合計	0	#DIV/0!		
特長等	①：属性（年齢・性別、嗜好等）				
	②：地域・エリア等				
	③：ニーズ（品質・価格・手軽さ等）				
	④：その他の特長				

◆競合・業界の棚卸し

	競合企業、店舗等の名称	商品・製品・サービスの特徴	主な顧客（群）
主な競合先		高品質・低価格・手軽さ　・他（　　）	
		高品質・低価格・手軽さ　・他（　　）	
		高品質・低価格・手軽さ　・他（　　）	
		高品質・低価格・手軽さ　・他（　　）	
		高品質・低価格・手軽さ　・他（　　）	
業界全般、トピック等 （売上傾向、新商品や技術動向、新規参入・撤退の傾向等）			

③

(法人用)

事業所経営状況分析表

さいたま商工会議所　作成者：NPウォンツ（管理用）　更新日 2017/12/5　印刷日 2018/2/13

事業所名：	代表者名：
TEL: 048-782-5555　FAX: 048-782-0000	所在地：i
事業内容：クラウドシステムの開発・販売	業種 情報通信業　４０　インターネット付随サービス業
ホームページ http://bizmiru.jp/201703/	資本金：1,000,000 円　従業員数：４ 人
	mail: m-takahashi@hal-j.co.jp

Ⅰ．決算データ

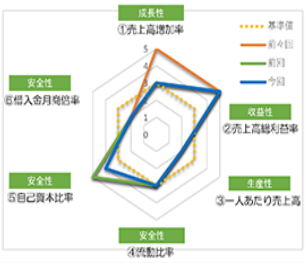
項目		2015年03月期	2016年03月期	2017年03月期	参考値	単位
売上高		20,150	20,160	22,017	44,425	千円
売上総利益		18,135	18,144	20,000	24,616	千円
営業利益		1,691	2,144	▲170	1,244	千円
経常利益		1,659	2,140	▲252	1,444	千円
収益性	売上高総利益率	90.00	90.00	90.84	55.41	%
	売上高営業利益率	8.39	10.63	▲0.77	2.80	%
成長性	売上高増加率	900.50	0.05	9.21	10.72	%
生産性	一人あたり売上高	5,038	5,040	5,504	12,248	千円
	一人あたり売上総利益	4,534	4,536	5,000	6,787	千円
効率性	売上債権回転期間	36.23	36.21	34.83	49.06	日
	棚卸資産回転期間	36.23	54.32	41.86	3.48	日
安全性	流動比率	142.86	200.00	194.14	222.98	%
	当座比率	114.29	140.00	131.04	157.59	%
	自己資本比率	50.00	50.00	49.75	41.94	%
	借入金月商倍率	4.17	5.36	4.91	2.74	ヶ月
従業員数		4.00	4.00	4.00	3.31	名

Ⅱ．重みづけSWOT分析

	内部環境	外部環境
	Strength （強み）	Opportunity （機会）
良影響	・【技術（知識）】他社にはない安全性の高いサーバをもっている。 ・【技術（知識）】昨今の情報漏洩で、当社が原因で漏洩した場合に取り返しのつかない負債を抱える ・《フリーソフト》セキュリティーの保証がないので、当社はセキュリティー重視に設計 ・《株式会社〇〇自動車》【品質】オリジナルクラウドシステムの構築	・【販売価格の下落・原材料（仕入）価格の高騰】安価に抑えた簡易版のソフトを開発中（セキュリティー面での信頼性を強調） ・【技術（知識）】このサーバを他社にも貸し出しをしたい ・《株式会社〇〇自動車》【品質】〇〇自動車の子会社にも導入される見込み ・セキュリティに対する脅威が世界的に高まっている
	Weakness （弱み）	Threat （脅威）
悪影響	・【営業/販売力・技術力不足】ソフトに詳しい人間はいるが、販売力に欠ける ・【営業/販売力・技術力不足】見込み客が結局、フリーソフトに傾いてしまっている。	・【販売価格の下落・原材料（仕入）価格の高騰】安価なソフトやフリーソフトが増えている ・【販売価格の下落・原材料（仕入）価格の高騰】小規模事業者を中心にフリーソフトど導入している ・《フリーソフト》ネット上で悩みを抱えた方が書き込みをして、即要望を反映したソフトを構築している。

Ⅲ．売上・利益推移

Ⅳ．経営分析結果



Ⅴ．将来ビジョン

事業全般について

売上目標：40百万円／年（５年後に売上倍増）
自社開発のクラウドシステム
株式会社〇〇自動車など車業界（特に二次下請け以下）の受発注システム

組織体制について

正社員（営業・開発）各１名増加

損益分岐点分析

	変動費率	固定費(千円)	損益分岐点売上高(千円)	現在の営業利益(千円)	現在の売上高(千円)
現在	30.42	12,017	17,271	2,017	20,170
将来	変動費率	固定費(千円)	損益分岐点売上高(千円)	目標営業利益(千円)	目標利益を達成するための売上高(千円)
	30.00	24,034	34,334	4,034	40,097

Ⅵ．今後の展開に向けてやるべきこと

クラウドを利用したCAD・CAMシステム
CAD図面上からの工数、原価計算
顧客の業務フローに合わせたシステム構築
既存顧客の満足を高め新規顧客へプレゼン
CAM開発専用の工作機械の導入

④

財務状況分析表　　2017年03月期

事業所名：

事業内容：
業種(分析用)
資本金：

貸借対照表(BS)		
資産の部		
流動資産		
現金預金・有価証券	4,649	千円
受取手形	999	千円
売掛金	1,102	千円
棚卸資産(仕掛り含む)	2,525	千円
その他流動資産	725	千円
流動資産計	10,000	千円
固定資産		
固定資産計	10,000	千円
資産合計	20,000	千円
負債の部		
流動負債		
割引手形	0	千円
支払手形	0	千円
設備支払手形	0	千円
買掛金	1,500	千円
前受金	0	千円
短期借入金	4,000	千円
その他流動負債	▲ 349	千円
流動負債計	5,151	千円
固定負債		
長期借入金	5,000	千円
社債	0	千円
その他固定負債	0	千円
固定負債計	5,000	千円
純資産の部		
純資産計	9,849	千円
負債・純資産合計	20,000	千円

損益計算書(PL)		
売上総利益		
売上高	22,017	千円
売上原価	2,017	千円
うち労務費	0	千円
うち減価償却費	0	千円
売上総利益	20,000	千円
営業利益		
販管費	20,170	千円
うち人件費	16,666	千円
うち減価償却費	3,019	千円
営業利益	▲ 170	千円
営業外収益	116	千円
営業外費用	198	千円
うち支払利息	190	千円
経常利益		
経常利益	▲ 252	千円
特別利益	0	千円
特別損失	100	千円
税引前当期利益		
税引前当期利益	▲ 352	千円
法人税等	70	千円
当期利益(純利益)		
当期利益(純利益)	▲ 422	千円

指標計算			
収益性	売上高総利益率	90.84	%
	売上高営業利益率	▲ 0.77	%
成長性	売上高増加率	9.21	%
生産性	一人あたり売上高	5,504	千円
	一人あたり売上総利益	5,000	千円
効率性	売上債権回転期間	34.83	日
	棚卸資産回転期間	41.86	日
安全性	流動比率	194.14	%
	当座比率	131.04	%
	自己資本比率	49.24	%
	借入金月商倍率	4.91	ヶ月

備考

印刷日　2018/2/13

⑤

＜事業承継診断票（相対用）＞

企業名：　　取扱い支援機関名：

事業承継ヒアリングシート			
経営者の年齢：	歳	業種：	
従業員数：	人	売上：	百万円

Q1　会社の１０年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。

□ はい　それは誰ですか？【　　】　□ いいえ

※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。

Q2　候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。

□ はい　□ いいえ

※「はい」→Q3～Q6、「いいえ」→Q8～Q9をお答えください。

Q3　候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。

□ はい　□ いいえ

Q4　役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。

□ はい　□ いいえ

Q5　事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。

□ はい　□ いいえ

Q6　事業承継の準備を相談する先がありますか。

□ はい　それは誰ですか？【　　】　□ いいえ

Q7　親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。

□ はい　□ いいえ

※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q11 をお答えください。

Q8　事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。

□ はい　□ いいえ

Q9　未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる　など）

□ はい　□ いいえ

Q10　事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。

□ はい　□ いいえ

Q11　事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますが。

□ はい　それは誰ですか？【　　】　□ いいえ

□ はい　□ いいえ

Q3～Q6　で１つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

Q8～Q9　で１つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q10～Q11　で１つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

［現状］

これまでは、経営状況の分析と同様に、その大半は補助金申請に伴う簡易的な事業計画に留まり、課題解決のための戦略策定計画には至っていないケースも多い。事業の中長期的な視点を持った計画書の策定など、事業の在り方を振り返り、考える機会を提供できていなかった。

［課題］

今後は、個社の経営戦略に踏み込んだ支援を見据え、事業者とともに事業の本質的な課題の抽出から将来の具体的行動計画まで明確にし、事業遂行に有効となる事業計画書の策定に結び付けていく。

（２）支援に対する考え方

前述の支援事業者（地元特産品を活用した新商品開発に取り組む事業者や経営状況の分析者）の中から実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。また、事業計画の策定前段階においてＤＸに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

（３）目標

	現 行	令和 ４年度	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度
① 事業計画策定セミナー	１回	２回	２回	２回	２回	２回
事業計画策定事業者数	０者	１５者	１５者	１５者	１５者	１５者
② ＤＸ推進セミナー	－	２回	２回	２回	２回	２回

※現行（事業計画策定件数）では、５.経営状況の分析に関することと同様で対象なし。

（４）事業内容

①事業計画作成セミナーを開催し、完成に至らなかった事業者には、経営指導員がフォローアップを行う。

【セミナー概要】

開 催 数	例年２回
対 象 者	経営分析を行った事業者及び地元特産品を活用した新商品開発に取り組む事業者
講　　師	中小企業診断士
参加者数	前述の経営分析実施者を含め、１回あたり１０者を想定
募集方法	管内事業所へ広く周知するため、新聞折込や商工会広報等を活用
セミナー カリキュラム	ＳＴＥＰ１：将来のビジョンの設定
	ＳＴＥＰ２：事業の方向性の決定

	ＳＴＥＰ３：課題の整理と解決策（アクション）の検討
	ＳＴＥＰ４：優先課題とアクションの決定
	ＳＴＥＰ５：事業計画書への落し込み

【手段・手法】

＜ＳＴＥＰ１：将来のビジョンの設定＞

行動計画の策定に際し、中長期的な事業の在りたい姿（目標【定性・定量】、組織体制、解決すべき課題）を洗い出し、取りまとめることで、計画のゴール（目標）を明確にする。

＜ＳＴＥＰ２：事業の方向性の決定＞

経営分析で「事業環境棚卸しシート」に記載した商品・顧客の特徴・競合等を参考にしながら、事業の実態に合った今後の方向性を考える。

(A)新規顧客へのアプローチ

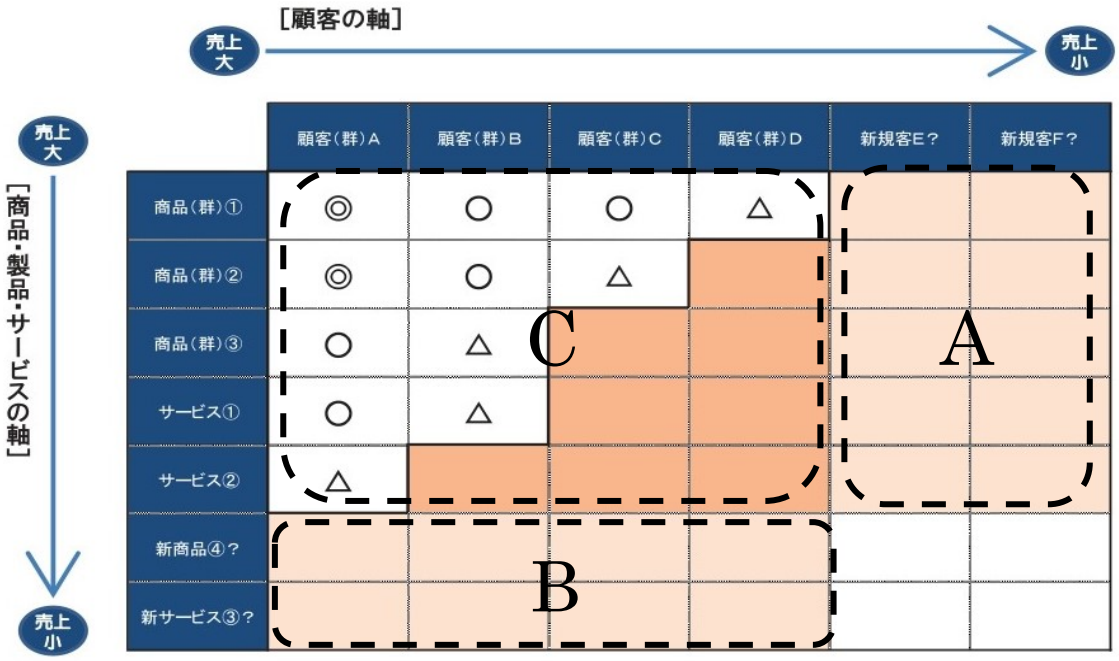
既存商品・サービス力を新規客開拓に結びつける。

(B)新商品によるアプローチ

既存顧客に対する新商品・サービスの提案を通じた需要の掘り起こしを行う。

(C)既存事業の改善

既存顧客・商品等での収益力・生産力アップを図る。



＜ＳＴＥＰ３：課題の整理と解決策（アクション）の検討＞
前述の事業の方向性を基に、具体的な課題・アクションを次の観点から検討する。
①顧客（上級サービスへのシフト推進・優良顧客の囲い込み等）
②商品・製品（新製品・サービスへの取組み・サービスの階層化・オプションの拡充等）
③販売方法（ＨＰやＳＮＳの導入・販促手法の見直し等）
④仕入・製造（新技術への取組み・対象顧客に基づくコンセプトづくり等）
⑤その他管理方法（人材育成・作業工程や工数の見直し・業務フローの標準化等）

＜ＳＴＥＰ４：優先課題とアクションの決定＞
設定した課題・アクションを基に、計画策定事業者の組織体制・ヒト・資金・時間等の制約を勘案しながら、優先順位を決定する。
ⅰ.アクション毎の重要度(影響や効果が大きいもの)を◎・○・△で区別する。
ⅱ.アクション毎の緊急度(大きな赤字要因等の対応を急ぐべきもの)を◎・○・△で区別する。
ⅲ.アクション毎の販売数量・販売単価・原価率・経費額の変動を前期の損益計算書に反映させ、目標売上高・利益と比較検討する。

■ 課題解決による効果検証シート

イメージ

No.	区分	課題・アクション	重要度	緊急度	優先順位	Ⅰ.販売数量 [UP/DOWN・%] 売上増減率(%)	Ⅱ.販売単価 [UP/DOWN・%] 売上増減率(%)	Ⅲ.原価率 [UP/DOWN・%] 原価増減率(%)	Ⅳ.経費額 [増加・減少・円] 経費増減額(円)
①	顧客	○○地区への新規代理店獲得・受注拡大	◎	○	◎	10.9%	6.0%	3.0%	600,000
②	商品(製品)	高品質新商品の展開	◎	△	○	-10.0%	80.0%	3.0%	1,000,000
③	販売方法	HPによるPR／受注獲得	○	△	○	10.2%	-9.0%	3.0%	900,000
④	仕入(製造)	在庫ロスの削減	○	○	○			-3.0%	▲202,000
⑤	その他管理	月ごとの決算・キャッシュフローの把握	△	△	△				▲50,000

＜ＳＴＥＰ５：事業計画書への落し込み＞

優先課題の絞り込みで整理した課題・アクションを次のフォーマットに落し込む。加えて、目標利益・売上を見据えた損益・資金計画書を用いて数値計画を作成する。

(法人用)　　**事業計画書**　　○○○商工会議所　作成者：HALテストユーザ　更新日 2017/10/11　印刷日 2018/3/20

事業所名：　代表者名：　所在地：　事業内容：店舗修繕・リフォーム業　業種　：建設業　06　総合工事業　資本金：1,000,000 円　従業員数：　4 人

＜Ⅰ．現状分析＞

経営理念

「もの創り、人創り、街造り」を通してお客様各々の事業発展に貢献し、顧客から要求されうる「夢」と「未来」を想像し、顧客との共存共栄に寄与していくことを目指します。

現在の事業内容

1．沿革

・昭和41年10月22日　個人事業主として設立
・平成2X年11月12日　高橋　拓　代表社員就任
・平成2X年に経営革新計画を承認（テーマ：店舗開発事業を目指す情報発信拠点構築による経営基盤の拡大戦略）。今回は2回目の承認を目指す。
・平成2X年に代表の妹（１級建築士）が参画。１級建築士事務所登録

2．現在の事業内容

リフォーム（売上比率20%）
営繕修繕事業（50%）
店舗、住宅、音響新築事業（20%）
開発新規事業（プラン、設計）（10%）

前回経営革新時に比べて、売上高が約1.5倍（約2億円⇒3億円）には上がったが、財務状況は依然厳しく、多額の借入は難しい状況である。

3．将来ビジョン

（1）事業全般について

・年商5億円（7年後）を目標とする（現年商の1.6倍）

（2）組織体制について

・従業員2～3名雇用

4．今後の展開に向けてやるべきこと

・代表の年齢が現在55歳、70歳までの15年間で、借入金を返済する。
・施工管理のできる技術者（有資格者）の雇用
・若手従業員の雇用、育成
・ホームページの更新、コンテンツの拡充
・入札案件の調査、入札資格の充足
・同業他社との連携強化
・XX市内の市場調査、顧客リストの整備

＜Ⅱ．新たな取り組み＞

テーマ

地域で小回りの利く、設計・監理・施工を行える「小規模総合建設業」の展開

具体的内容

1．ビジネスモデル

⇒地域で小回りの利く、設計・監理・施工を行える「総合建設業」の地域展開

⇒「１級建築士」であることをもっと強調し、現在は売上比率がまだ低い設計業務の比率を高めていく。同規模の建設業において、１級建築士と施工監理者が１人ずついる工務店・建設会社は少ないことから、他社の設計業務や確認申請業務なども行っていく。小回りの強みを活かし、地域の細かい要望に提案しながら応えていく。

2．販路の拡大

①H31年度以降、従前取っていたが現在は辞めている官公庁の入札資格を復活させる。
②既存のスーパーなどの他県の受注を取っていく
③一級建築士がいない同業他社との連携を行っていく。

3．新規事業実行のための課題

・取締役である１級建築士の活用
・技術者（資格者、現場を監理、施工管理できる者）の１名採用
・現社員２名定年退職に伴い、中堅社員２名採用

4．人材確保のために

・地域の高等学校、工業高校に求人登録をする。
・求職者が見るであろう、SNS（Facebookページ）、ホームページなどを更新する。内容は、会社の方針、社長の思い、仕事の魅力などを投稿する。

新規性	一級建築士を親族者で確保しているということは、確固たる経営資源であり、今後更に伸ばしたい強みである。今までは「待ちの営業」であり、他社との連携なども希薄であった。今後は強みを活かした提案を行い、地域の同業者との結びつきも更に強固にしていく。当社にとっては新しい事業展開である。
ターゲット	基本的には、XX市内の建設ニーズを第一ターゲットとする。XX市内の公共受注も拡大傾向ではないのは承知しているが、同業者のネットワークを活かし、現状維持プラスを狙っていく。第二ターゲットとしては、既存顧客の拡大戦略に対応していく方向性である。こちらの方にも可能性を感じている。
販売方法	基本的には、代表者および妹（一級建築士）による営業活動を継続していく。営業先は既存顧客や、XX市内の工務店が中心となる。人員確保のために始めていくHPやSNSも、販売戦略に役立つものと考える。

＜Ⅲ．売上・利益計画＞

（単位：千円）

		直近期末	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
	新規事業分	0	20,000	40,000	50,000	70,000	90,000
	既存事業分	306,893	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
①売上高　計		306,893	320,000	340,000	350,000	370,000	390,000
	新規事業分	0	14,400	28,800	41,000	55,500	70,000
	既存事業分	281,642	276,000	276,000	276,000	276,000	276,000
②売上原価　計		281,642	290,400	304,800	317,000	331,500	346,000
	新規事業分	0	5,600	11,200	9,000	14,500	20,000
	既存事業分	25,251	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
③売上総利益①－②計		25,251	29,600	35,200	33,000	38,500	44,000
④販売費及び一般管理費		23,566	25,000	26,000	27,000	28,000	30,000
⑤営業利益③－④		1,685	4,600	9,200	6,000	10,500	14,000
⑥営業外収益		902	902	902	902	902	902
⑦営業外費用		2,940	2,940	2,940	2,940	2,940	2,940
⑧経常利益⑤＋⑥－⑦		-353	2,562	7,162	3,962	8,462	11,962
⑨法人税等充当額		0	70	70	70	70	70
⑩税引後利益		14	2,492	7,092	3,892	8,392	11,892

【売上高算出根拠】

既存事業	見通し	既存事業分については原則横ばいとする。原価率も横ばい。ただし経費については、仮定経費1,000千円増を見込む。
	増減の理由	
新規事業	見通し	①既存顧客の拡大戦略：スーパーマーケットの新設工事（設計込み）20,000千円×棟数（１年目１棟、２年目２棟、３年目２棟、４年目３棟、５年目４棟） ②公共受注、設計業務：３年目以降、平均受注価格1,000千円×10件
	増減の理由	・売上については上記のとおり。なお原価率は７２％（現行の材料と外注比率72%を適用）。経費については３年目以降１名増員（作業員）を見込む。

＜Ⅳ．資金計画＞

（単位：千円）

		1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
営業	当期利益	2,492	7,092	3,892	8,392	11,892
	減価償却費（※リース料除く）	0	0	0	0	0
	合計（①）	2,492	7,092	3,892	8,392	11,892
投資	設備投資額（マイナス入力）	0	0	0	0	0
	資産売却収入	0	0	0	0	0
	合計（②）	0	0	0	0	0
財務	新規借入金額	12,000	10,000	9,000	8,000	7,000
	借入金返済額（マイナス入力）	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
	増資等	0	0	0	0	0
	合計（③）	0	-2,000	-3,000	-4,000	-5,000
現金預金増減（①＋②＋③）		2,492	5,092	892	4,392	6,892
期末現金預金残高		19,319	24,411	25,303	29,695	36,587
期末借入金残高		100,721	98,721	95,721	91,721	86,721

直近期末現金預金残高	16,827
直近期末借入金残高	100,721

SAMPLE

②ＤＸ推進セミナー開催及びＩＴ専門家派遣によるフォローアップ

ＤＸに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にＤＸに向けたＩＴツールの導入やＷＥＢサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてＩＴ専門家派遣を実施する。

【セミナー概要】

開 催 数	例年２回
対 象 者	経営分析を行った事業者、地元特産品を活用した新商品開発に取り組む事業者及び参加希望の管内事業者
講　　師	ＩＴコーディネータ
参加者数	前述の経営分析実施者を含め、１回あたり５者を想定
募集方法	管内事業所へ広く周知するため、新聞折込や商工会広報等を活用
セミナーカリキュラム	ＤＸ総論、ＤＸ関連技術や具体的な活用事例
	クラウド型顧客管理ツールの紹介
	ＳＮＳを活用した情報発信方法
	ＥＣサイトの利用方法

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］

これまでは、補助金申請や融資相談等を目的とした一面的な対応に留まっており、計画策定後の進捗管理の取組みは不定期であった。本会におけるフォローアップの支援体制や支援方法等が明確に定まっていないこともあり、状況に応じた計画の見直しを行うなど適切なフォローアップを行うことができず、十分な販路開拓まで至らなかった事案もあった。

［課題］

今後は、策定した計画が頓挫しないよう、定期的な巡回訪問により、計画の軌道修正をサポートしながらＰＤＣＡサイクルの円滑な遂行を支援し、事業成果に結び付けていく。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

（３）目標

	現　　行	令和 ４年度	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度
フォローアップ対象事業者数	４者	１５者	１５者	１５者	１５者	１５者
フォローアップ回数（延数）	８回	９０回	９０回	９０回	９０回	９０回
売上 10%以上の増加事業者数	０者	５者	５者	５者	５者	５者
利益率 3%以上の増加事業者数	０者	５者	５者	５者	５者	５者

（特記事項）

・フォローアップの頻度については、事業計画策定１５社のうち、５社は毎月１回、５社は四半期に１回、他の５社については年２回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

（４）事業内容

①マイルストーンによる進捗状況の確認（第１四半期から第３四半期）

設定したマイルストーン(定量目標)の進捗状況を評価し、計画通りの活動ができたか、成果があったかについて検証を行う。できなかった場合はスケジュールと定量目標を変更すべきか検討する。目標を達成したが効果（顧客獲得・売上増・コストダウン等）が得られなかった場合は、その原因の把握と方法の修正を行い、継続すべきか考える。

取組み項目			実行者	実行時期・期間・マイルストーン					
				計画1期目				計画2期目	計画3期目
No.	内容	アクション		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期		
1				→	→	→	→		
	（マイルストーン）								
2									
	（マイルストーン）								

②計画・実績の検証（第４四半期）

１年経過時に、決算書の実績を含めた１年間の計画全体を振り返ることで、将来の計画の見直しを含めた検討を行う。計画の一貫性・具体性・実現性を維持するために、伴走者である経営指導員が客観的な立場で取組みを冷静に振り返ることで、達成できなかった項目は、改めて誰が・何を・どうするべきかを考える。また、売上目標などの定量目標と実績とのギャップを検証する。事業計画のずれが伴う場合は、再度、経営分析及び事業計画策定セミナーへの参加を促す。

なお、下記のフォーマットにて、クラウド型システムを活用した支援活動実績をデータベースとして蓄積し、個社ごとの実績管理の確度を高めていく。

事業者支援シート

支援活動
S001374

編集 削除 コピー

支援概要 活動履歴

事業所
ＢＩＺミル合同会社

担当者名
HALテストユーザ

実施年
2017

実施月
11

実施年月(和暦)
平成29年11月

状態
(5) 完了

活動履歴数
3

支援分類（大分類）
経営支援

支援分類（中分類）
補助金・助成金

支援分類（小分類）
ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金

支援分類（細分類）
平成26年度補正 <第一次>

支援分類（その他）

補助金・融資実施の有無
有

補助金・融資金額

備考

統計用データ

業種（統計用）

小規模事業者
☐

創業支援
☐

支援分類（旧）

支援分類

支援分類(その他)

③公的施策の活用促進

上記①と②の実施のほか、事業者のライフサイクルや経営課題の発生に合わせて、次の支援を想定する。

ⅰ.財務・金融支援

・商工会の記帳代行業務を通じた財務の把握
・マル経融資や小規模事業者経営発達支援資金による資金調達支援
・税制措置を活用した資金繰りの円滑化

ⅱ.経営革新支援

・経営力向上計画の認定申請支援
・経営革新計画の認定申請支援
・新事業に係るパートナーの取り次ぎ支援

ⅲ.販路開拓支援

・小規模事業者持続化補助金の申請支援
・農商工連携事業計画の認定申請支援
・展示・商談会の推薦
・需要動向調査等を活用した顧客ニーズ情報の提供

ⅳ.事業承継支援

・創業・事業承継補助金の申請支援
・Ｍ＆Ａや事業承継税制の活用に伴う専門家の紹介

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］

当地域の小規模事業者の多くは、少子高齢化や人口減少による顧客の減少等経営環境の変化に対応できていない。また、商工会による販売機会の提供は、単発的なイベント開催・出展に留まり、一過性で成果についても検証していなかった。また、オンラインによる販路開拓等に関心はあるものの、知識不足、人材不足等の理由により、ＩＴを活用した販路開拓等のＤＸに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲に留まっている。

［課題］

商談会出展前後の指導を行うなど、事業者の状況に応じた支援が必要であり、新規顧客獲得や販路拡大につなげていく。また、新たな販路の開拓にはＤＸの推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

（２）支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、都市部で開催される既存の商談会等への出展を促す。出展にあたっては、事業計画を策定した事業者を優先し、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、必要に応じて伴走支援を行う。また、ＤＸに向けた取組として、データに基づく販売促進、ＳＮＳ情報発信等、ＩＴ活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてＩＴ専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

（３）目標

事業内容	項目	現 行	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
① えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会	出展事業者数	０者	３者	３者	３者	３者	３者
	1社あたり商談件数	０件	３件	３件	３件	３件	３件
	1社あたりの商談成立件数	０件	１件	１件	１件	１件	１件
② ニッポン全国物産展	出展事業者数	０者	２者	２者	２者	２者	２者
	売上増加率/者	―	１０％	１０％	１０％	１０％	１０％
③ＳＮＳ活用事業者	活用事業者	０者	５者	５者	５者	５者	５者
	売上増加率/者	―	１０％	１０％	１０％	１０％	１０％
④ネットショップの開設者数	開設事業者	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（ＢtoＢ）

金銭的・時間的負担から、首都圏等への展示会に出展できない事業者（事業計画策定事業者を優先する）に対し、県内開催かつ県外のバイヤーが集まる商談会へ出展を呼びかけ、販路開拓を支援する。

【商談会概要】

愛媛県商工会連合会と愛媛県が例年１回、松山市において共催。食品等を対象とし、県外大手百貨店等バイヤーが招へいされるほか、参加事業者が交流するなど県内最大規模の商談会。

・出展者数　バイヤー40 社、出展事業者 150 社　（令和元年度実績）
・実施時期　例年１月開催

②「ニッポン全国物産展」への出展（ＢtoＣ）

事業計画策定事業者や地元特産品を活用した新商品開発に取り組む事業者を対象に、地域資源を活用した商品選定を主とする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呼びかけ、新たな需要の拡大と地域資源商品の知名度向上を図る。

【物産展概要】

全国の地域特産品（食品等）が一堂に会して展示・実演販売を行い、首都圏の一般消費者が訪れる。

ⅰ. 来場者数　約 15 万人
ⅱ. 出展者数　約 350 事業者
ⅲ. 実施主体　全国商工会連合会
ⅳ. 実施時期　例年 11 月中旬

①②で商工会が行う伴走支援

【事前指導】

・効果的な商品シートの作成を指導する。
・効果的なブースの演出・集客方法について、先進事例をもとにアドバイスする。
・誰に、何をどのように聞くかを明確にしたアンケート調査票の作成支援を行う。

【当日指導】

・支援事業者の商品の説明、ＰＲのフォローアップ等伴走支援を行う。
・商談テーブルに同席し、顧客ニーズや競合品の動向を書きとどめ、後日、外部環境の分析結果を事業所へフィードバックする。

【事後指導】

・商談会等で得られたアンケートや名刺などをもとに顧客リストを作成し、今後のアプローチが行えるように支援する。
・消費者ニーズのズレや競合品の価格などを検証し、商品企画の再考を促す。
・商品改良やパッケージの見直しなど、よろず支援拠点の専門家とともに支援を行う。

③ＳＮＳ活用
ターゲットとしては、前述の支援事業者（地元特産品を活用した新商品開発に取り組む事業者や事業計画策定事業者）やＤＸ推進セミナーに参加した意欲ある事業者を想定している。現状の顧客が近隣の商圏に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいＳＮＳを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④自社ＨＰによるネットショップ開設（ＢtoＣ）
事業計画策定事業者やＤＸ推進セミナーに参加した意欲ある事業者を中心に、ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、ＰＲ方法等ＷＥＢ専門会社やＩＴ専門家と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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］
経営発達支援計画事業評価委員会を設置しているが、経営指導員が事業所支援内容の詳細説明がないまま事業の進捗状況の報告を行っており、評価委員が問題点や改善点を指摘できる状況にないためＰＤＣＡサイクルを回すことが出来ていなかった。
［課題］
小規模事業者の持続的発展には、経営発達支援事業を効果的に取り組むことが重要であり、定期的に第三者を交えて検証する。

（２）事業内容

商工会に「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、ＰＤＣＡサイクルに基づき事業の実施状況、成果の評価・見直しを行う。
【構成委員】
・商工会会長　１名
・副会長　　２名
・西条市産業経済部産業振興課　　１名
・中小企業診断士（外部有識者）　１名
・株式会社西条産業情報支援センター（外部有識者）　　１名
・法定経営指導員　１名
【開催時期】
毎年３月（年１回）
【審議結果公表】
当委員会の評価結果は、理事会にフィードバックしたうえで、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページに掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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主催の研修や中小企業基盤整備機構主催の研修を受講しているが、その成果は職員個人に蓄積され、職員間での知識・ノウハウの共有がほとんどできていない。また、経験の少ない層の支援能力不足や全体のばらつきがあり、効果的な事業者支援ができていない。

［課題］

地域小規模事業者が抱える経営上の問題は、より複雑化・高度化しているなかで一貫性のある伴走型の支援が求められていることから、職員個人の資質向上はもちろん、職員全体による支援ノウハウ等の共有を図るなど、更なる支援能力の向上が課題である。

（２）事業内容

①支援ノウハウを組織内で共有する取組内容

ⅰ.職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、ＩＴ等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月１回）を開催し、意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上及びノウハウの共有化を図る。

ⅱ.データベース化

経営指導員・支援員の各々が日々の事業者支援の具体的内容を基幹システムや経営支援ツールに入力し、情報を一元管理（データベース化）する。事業者ごとの支援状況や経過を各自が自由に閲覧できるため、ノウハウの共有化が可能となる。

【基幹システム入力項目】

事業者の要望、課題、指導事項、財務情報、金融情報、事業承継ニーズ等

②職員の支援能力向上に関する取組内容

ⅰ.ＯＪＴの強化

事業者支援の際には、必ず経験不足の職員を帯同させ、小規模事業者との信頼関係を築くためのコミュニケーションを通じて、対話力・判断力・提案力を向上させ、支援現場で実践経験の積み上げを図る。

ⅱ.各種研修会等への参加

参加にあたっては、管内中小企業景況調査の項目の１つである「支援要望調査」から、地域が求める支援を把握し、その実現を図るために必要な能力を補うことを目的とする。経営発達支援計画を遂行する上で、各職員が担う役割に沿った研修会等の参加を計画的に進めていく。

【受講する研修会等】

・愛媛県商工会連合会が開催する経営指導員一般研修や能力開発研修の受講
・中小企業基盤整備機構が開催する小規模事業者支援研修の受講
・経営指導員向けＷＥＢ研修の受講

ⅲ．ＤＸ推進に向けたセミナーへの参加

喫緊の課題である地域の事業者のＤＸ推進への対応にあたっては、経営指導員等のＩＴスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなＤＸ推進取組に係る相談・指導能力の向上のための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】

ア）事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組
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、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ）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を活用した広報等

ウ）その他の取組
オンライン経営指導の方法等

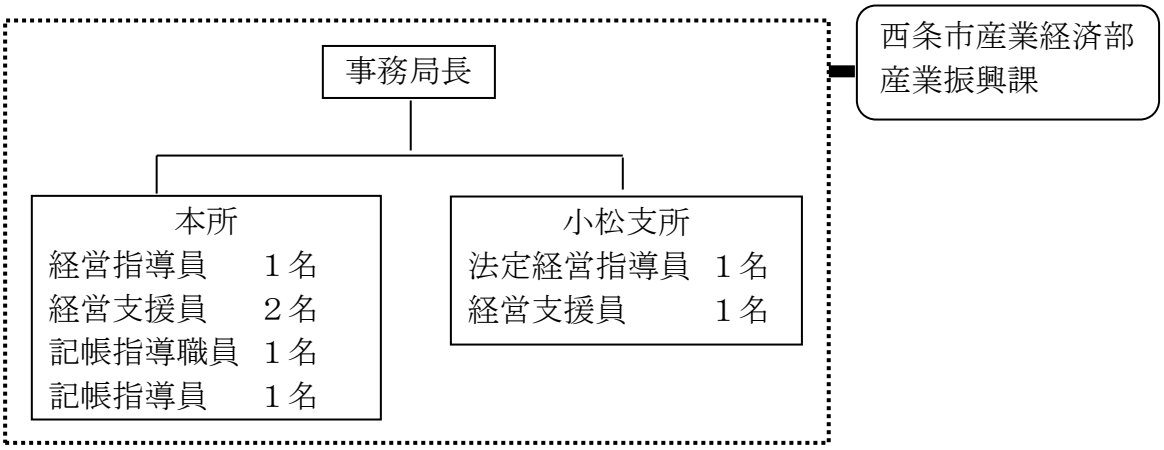
（別表２）

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

（令和３年 11 月現在）

（１）実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制　等）



（２）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第７条第５項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏　名：城ヶ瀧　和博

■連絡先：周桑商工会　TEL：0898-68-7244

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度　等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒791-0508　愛媛県西条市丹原町池田 1711-1

周桑商工会

TEL：0898-68-7244　FAX：0898-68-3544

E-mail：info@shusou.or.jp

②関係市町村

〒793-8601　愛媛県西条市明屋敷 164 番地

西条市　産業経済部産業振興課

TEL：0897-56-5151　FAX：0897-52-1386

E-mail：sangyoshinko@saijo-city.jp

（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４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
必要な資金の額		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	講習会開催費	400	400	400	400	400
	商談会出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	専門家派遣費	400	400	400	400	400
	委員会運営費	100	100	100	100	100
	職員研修費	100	100	100	100	100

（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
愛媛県補助金、西条市補助金、会費収入、各種手数料収入　等

（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