

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	北条商工会（法人番号 3500005001147） 松山市（地方公共団体コード 382019）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる商品づくり”の支援 ② 展示会・商談会（オンラインを含む）への出展等を通じた新たな域外需要の開拓支援の強化 ③ 小規模事業者へのDX推進支援 ④ 支援対象小規模事業者の掘り起こしと事業計画並びに創業計画策定支援の強化 ⑤ 他の中小企業関係機関・専門家との連携支援等を活用した事業計画並びに創業計画策定後の伴走型支援の強化 ⑥ 地域資源を活用した新たなビジネスモデル確立支援の強化
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 地区内の経済動向に関する情報を調査・分析し、その結果をHP等で広く情報提供するとともに、事業計画策定時の参考とする。 4. 需要動向調査に関すること 地域資源を活用した商品開発等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、事業計画策定や販路開拓につなげる。 5. 経営状況の分析に関すること SWOT分析や財務分析等による経営分析を行い、本質的な課題を発見するとともに、有効な経営計画策定に結び付ける。 6. 事業計画策定支援に関すること 3. 4. 5. で得られた成果を踏まえ、セミナーや個別指導を通じて、気づきにより自社の強みと消費者ニーズを捉えた経営の実現に向けた計画策定を伴走型で支援する。 また、DX推進に向けたセミナー開催や個別指導を行い、競争力の維持、強化を目指す。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問による進捗状況の確認や課題解決に向けた指導・助言を伴走型で行うとともに、支援施策の情報提供や必要に応じて専門家派遣を行い、目標達成に向けた着実な支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会等への出展支援やふるさと納税返礼品登録支援、ネット販売等のITを活用し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	北条商工会 〒799-2432 愛媛県松山市土手内125番地1 TEL 089-993-0567/FAX : 089-993-1718 E-mail hojo-shokokai@bell.ocn.ne.jp 松山市産業経済部地域経済課 〒790-8571 愛媛県松山市二番町四丁目7番地 TEL 089-948-6783 / FAX 089-934-1844 E-mail chiikikeizai@city.matsuyama.ehime.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) 現状及び課題

①現状

(成り立ち)

松山市の北部に位置する北条地域は、2005年1月、市町村合併により、温泉郡中島町とともに松山市へ編入された地域である。

(立地・環境)

東と北は今治市に接し、西は瀬戸内海に向かって開けており、陸地部は正方形に近く、総面積は102.13k㎡である。浅海・立岩・難波・正岡・北条・河野・栗井の7地区で構成されている。地形は標高986mの高縄山を最高地点として東の山地から西の瀬戸内海に向かって傾斜し、山地、丘陵、台地、低地に区分されており、地域の東側の山地から立岩川、河野川、高山川及び栗井川等が並行して流れ、瀬戸内海に流れ込んでいる。海岸線の延長は16.9kmに及び、東部の山林を背にこの海岸線に沿って細長い市街地が南北の帯状に形成され、その東端に位置するJR予讃線が市街地と田園地帯を画している。

温暖な瀬戸内海気候で、年間平均気温は約16℃強と暖かく、年間降水量は1,000mm前後と少雨である。積雪や台風の通過も少なく、穏やかで恵まれた環境にある。

(産業)

農業においては米作が中心であったが、近年は、なだらかな丘陵を利用して伊予柑等各種の栽培、平野部では「キウイフルーツ」、「イチゴ」などの栽培が盛んである。

水産業においては、瀬戸内海で育った豊富な魚介類に恵まれているが、新鮮な瀬戸内の小魚を独自の漁法で獲り、天然塩のみで干しあげた「いりこ」と無添加・低塩で仕上げた「ちりめん」などが生産されている。

北条地域は、県のほぼ中央に位置する地理的条件を背景に、近世には海上輸送の基地として栄えてきた。今治市と隣接する関係で繊維、いぶし瓦工業等の地場産業が存在していたが現在は衰退している。理由は、輸送手段が海上から鉄道や自動車の陸路に移行してきたことで、港は小規模な漁港として、また街路は単なる通過車両を通す機能しか持ち合わせなくなっているからである。

北条地域の小売商業は、地域の基幹産業であった繊維等の低迷に伴って、商業活力も次第に低下し、本来あるべき拠点商業としての役割や機能を十分果たさなくなっている。北条地域の中心市街地である北条地区の商店街は国道196号線（北条バイパス）の開通により、域外への購買力の流出が著しく、商業の発展は厳しい現状である。

(商工業者)

経済センサス基礎調査を基に管内の商工業者数の推移を過去10年で比較すると、次頁の表【事業所数・商工業者数・小規模事業者数の推移】のとおり、15.7%減少しており、年平均増減数は、(870者－733者)/10年＝年平均△13.7者である。

なお、全体の約80%を占める小規模事業者の減少率もほぼ同様19.0%減少しており、年平均増減数は、(719者－582者)/10年＝年平均△13.7者である。

しかし、平成24年と平成28年の商工業者数と小規模事業者数を比較すると、商工業者数は僅か△4者（増減少率△0.5%）、小規模事業者数は1者増（増減率0.1%）といった状況である。

【松山市北条地域】



(本会作成)

【事業所数・商工業者数・小規模事業者数の推移】

年 度	事業所数	商工業者数	小規模事業者数	平成 18 年の商工業者数を 100 とした増減率
平成 18 年	1,000	870	719	0.0%
平成 21 年	1,004	884	706	1.6%
平成 24 年	896	737	581	△15.2%
平成 28 年	842	733	582	△15.7%

(出典：経済センサス基礎調査)

なお、過去 5 年間の北条商工会の会員数の推移は下表の通りである。

【北条商工会の会員数推移】

年 度	製造	建設	商業	サービス	合計
平成 31 年 3 月末	64	102	111	185	462
令和 2 年 3 月末	61	103	110	183	457
令和 3 年 3 月末	64	108	106	184	462
令和 4 年 3 月末	66	111	103	183	463
令和 5 年 3 月末	64	108	103	190	465
(参考) 平成 17 年 3 月末	108	136	168	230	642

(北条商工会、独自調査)

このことから、近年、北条地域の事業所数や商工業者数、小規模事業者数、商工会員数減少に一定の歯止めがかかっていることが分かるが、その大きな要因に創業者の増加があげられる。

事業を始められて間もない方は、商工会を知らない場合が多く、創業による本会への入会者の方のうち多くは、知人や取引先等の紹介を受け、創業の前後に商工会に来所され、指導や支援を受けることを希望し、自ら入会を申し込まれた方である。

【北条商工会への加入者数（うち創業による加入者数）】

年 度	平成 30年度	令和 1年度	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度
商工会入会者数	12	17	21	23	22
(うち、創業による入会者数)	(6)	(11)	(9)	(10)	(12)

(北条商工会、独自調査)

また、ここ 20 年の北条地域の人口は緩やかに減少しているが、約 10 年前から北条地区南部で新興住宅地の造成が進んだことから、世帯数は 10,456 世帯（令和 5 年 3 月末現在）と数年前からやや増加傾向にあり、一世帯当たり人員は 2.33 人（令和 5 年 3 月末現在）と核家族化が進んでいるのが特徴といえる。

【北条地域の人口の推移】

年 度	人口			世帯数
		男	女	
平成 31 年 3 月末日	25,562	11,833	13,792	10,398
令和 2 年 3 月末日	25,281	11,747	13,534	10,415
令和 3 年 3 月末日	25,052	11,695	13,357	10,457
令和 4 年 3 月末日	24,721	11,539	13,182	10,460
令和 5 年 3 月末日	24,388	11,388	13,000	10,456
(参考) 平成 17 年 4 月	28,807	13,493	15,314	10,706

(出典：松山市住民基本台帳登録人口)

北条地域の事業所数・商工業者数・商工会員数の減少に一定の歯止めがかかっているとはいえ、減少傾向にあることは事実である。このため、雇用の面も含め、地域経済を下支えする商工業者の持続的発展が課題となっているほか、地域資源等を活用した新商品開発や販路開拓支援、DXを活用した顧客や社会のニーズを捉えた商品やサービス、ビジネスモデルの変革、創業支援による商工業の活性化が急務である。

経営発達支援計画の策定以前の本会は、記帳・税務・金融指導・労働保険代行等の定型的な経営改善業務を中心に、セミナー・研修、青色申告会・商業サービス協同組合等の受託業務や旧北条市が主催するイベントへの協力等を通じて、地域活性化や地域振興に携わってきた。

しかし、個々の小規模事業者に対する経営状況の分析、経営課題の抽出から事業計画策定支援やフォローアップ支援等の伴走型支援は十分ではなかった。

また、地域団体が主催する事業やイベントは地域の連帯や活性化に少なからず貢献しているものの、多様な産業構造や慣習等から各団体がそれぞれ活動を行っているため、情報の集約・発信が限定的となっており、かつ、内向きのイベントとなっている面は否めず、農業・林業・漁業と商工業との連携や交流、6次産業化等の「産業振興」の動きには全く繋がっていなかった。

②課題

近年、北条地域の商工業者数等の減少は一定の歯止めがかかっているものの、平成20年前後と比較した場合、小規模事業者数が大きく減少していることは、【事業所数・商工業者数・小規模事業者数の推移】や【北条商工会の会員数推移】からも明らかであり、雇用の面からも地域経済を下支えする小規模事業者の持続的発展が課題となっているため、地域資源等を活用した新商品開発や市場調査、需要動向調査に基づく“売れる商品づくり”支援、DX推進支援、創業支援等による商工業の活性化と地域経済の活性化が急務である。

（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

本会は、前述の地域の現状や課題を踏まえ、今後の10年間を見据えて、下記の項目について伴走型支援を実施することで、“がんばる小規模事業者”を育成し、小規模事業者の持続的発展と経営力向上を図り、地域経済の活性化を目指す。

（イ）農林水産品等の地域資源を活用した取組みの支援

農林水産業者や商工業者による農林水産品等の地域資源を活用した高付加価値商品の開発や販路開拓支援を求められており、農林水産業・商工業・観光業等の産業構造の垣根を越えた商品開発・販路開拓等をマーケティング等の各種専門家の指導を仰ぎながら実施し、“北条ブランド”の確立を支援する。

（ロ）市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる商品づくり”への支援

地域を支える商工業の発展には、市場調査や需要動向調査のデータに基づいた“売れる商品づくり”が不可欠であり、各種セミナーの開催による情報提供やテストマーケティングや商談会、各種統計調査の活用による市場調査や需要動向調査結果の提供とそれらに基づいた伴走型支援を行う。

（ハ）小規模事業者へのDX推進支援

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十分な対応ができていなかったため、DX推進支援に加え、IT分野の専門家と協働した支援を行う。

（ニ）創業者への支援

雇用の創出や地域経済を活性化するためには、既存の商工業者への支援のみならず、地域経済

を下支えする小規模事業者を中心とした商工業者の創業支援とその後のフォローアップ支援で創業成功率を高め、成長を支援することが必要である。

従って、創業までの支援だけでなく、創業後の支援も重要であり、創業準備期～創業期～創業直後期～成長期～安定期（成熟期）と、成長段階を追って組織的かつシームレスな伴走型支援を実施することが必要である。

そのためには、より幅広い知識やノウハウが求められるため、本会が中心となって行政や他の支援機関、金融機関等と連携し、創業者への支援体制を構築する。

②第6次松山市総合計画との連動性・整合性

松山市では、「第6次松山市総合計画：後期基本計画」（平成30年度～令和6年度）の基本目標として、「地域の魅力・活力があふれるまち」を目指している。

暮らしを支え、地域経済を活性化するための具体的な施策体系は下記のとおり。

施策1：雇用・就労環境の整備	(I) 求職者の能力開発・向上
	(II) 就労機会の拡充
	(III) 労働環境の整備
施策2：事業所立地と雇用創出の推進	(I) 企業誘致の推進と流出防止
	(II) 産業基盤の充実
	(III) 商業集積等による活性化
	(IV) 流通機能の充実
	(V) 企業の事業拡大の推進
	(VI) 中小企業の振興
施策3：農林水産業の活性化	(I) 持続可能な農林水産業の構築
	(II) 生産基盤と集落環境の整備

上記(1)②において掲げるそれぞれの課題の解決は、いずれもこの「地域の魅力・活力あふれるまち」づくりに係る施策を実現することと軌を一にして実施するものであり、連動性・整合性がある。詳細は下記のとおり。

本計画における課題と取組み	第6次松山市総合計画における施策
(イ) 農林水産品等の地域資源を活かした取組みの支援	施策3：(I) 持続可能な農林水産業の構築の実現に寄与するもので、連動性・整合性がある。
(ロ) 市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる商品づくり”への支援	施策2：(V) 企業の事業拡大の推進の実現に寄与するもので、連動性・整合性がある。
(ハ) 小規模事業者へのDX推進支援	いずれも施策2：(VI) 中小企業の振興の実現に寄与するもので、連動性・整合性がある。
(ニ) 創業者への支援	

③本会の役割

本会は、上記の「第6次松山市総合計画：後期基本計画」（平成30年度～令和6年度）を基本とした松山市の取組みを踏まえ、地域資源の有効活用や地域の人材確保とともに、創業支援や地域資源を活用した取組みへの支援、各種調査と情報提供、経営計画策定～実施支援、販路開拓支援等の伴走型支援を通じ、“がんばる小規模事業者”を育成する必要がある。

さらに農林水産業・商工業・観光業が業種の垣根を超えたネットワークを形成し、各業種の「点」を「線」として結びつけ、「面」に広げる取組みを進めるとともに、資金の循環を促す地域全体の包括的な取組みを行う。

(3) 経営発達支援計画の目標

経営発達支援事業については、中長期的な視点から小規模事業者の「経営の持続的発展と地域経済の再生」及び活性化への具体的な取り組みが求められている。

そこで本会は、先述の1.(1)②で挙げた課題を解決するため、「第6次松山市総合計画：後期基本計画」（平成30年度～令和6年度）と連動しつつ、経営課題の克服に自らが率先して取り組もうとする意欲の高い事業者や地域雇用の確保、企業付加価値の向上が期待できる小規模事業者と地域経済の底

上げを図る新たな担い手としての創業者を持続的・継続的、かつ事業者に寄り添う形で積極的に支援し、小規模事業者の持続的発展と経営力向上を図り、ひいては地域経済の活性化を目指して、以下のとおり、経営発達支援計画の目標を策定する。

- ① 市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる商品づくり”の支援
- ② 展示会・商談会（オンラインを含む）への出展等を通じた新たな域外需要の開拓支援の強化
- ③ 小規模事業者へのDX推進支援
- ④ 支援対象小規模事業者の掘り起こしと事業計画並びに創業計画策定支援の強化
- ⑤ 他の中小企業関係機関・専門家との連携支援等を活用した事業計画並びに創業計画策定後の伴走型支援の強化
- ⑥ 地域資源を活用した新たなビジネスモデル確立支援の強化

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期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる商品づくり”の支援

- ・ 北条地域の地域資源を活用した商品開発・需要の掘り起こし・販路拡大に取り組む事業者を支援するため、地域住民・観光客・首都圏のバイヤーを対象としたアンケート調査やテストマーケティング、商談会での情報収集及び提供、各種統計・機関誌の情報を活用・分析した結果を提供し、それぞれの顧客ターゲットの消費性向を絞り込む事で、“売れる商品づくり”を支援する。

② 展示会・商談会（オンラインを含む）への出展等を通じた新たな域外需要の開拓支援の強化

- ・ アンケート調査やテストマーケティング等で得られた顧客ニーズ・地域別動向をもとに、販路開拓や新たな需要の掘り起こしに取り組む事業者毎・商品毎にターゲットとして最適な展示会・商談会・物産展（オンラインを含む）等への出展提案と新たな域外需要の開拓を支援することにより、事業計画の定量的成果へ繋げてゆく。
- ・ サービス業を営む事業者に対しては、商工会ホームページ作成サービス“グーペ”を活用した自社ホームページ作成による情報の発信を支援し、地域内外の新たな需要の開拓を支援する。

③ 小規模事業者へのDX推進支援の強化

- ・ 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 支援対象小規模事業者の掘り起こしと事業計画並びに創業計画策定支援の強化

- ・ 経営分析支援と事業計画策定支援を通じ、経営課題の克服に自らが率先して取り組もうとする意欲の高い事業者や地域雇用の確保、企業付加価値の向上が期待できる小規模事業者を掘り起こし、事業計画策定支援の強化を図る。
- ・ 窓口相談等を通じ、地域経済の底上げを図る新たな担い手としての創業者を掘り起こし、創業計画策定支援の強化を図る。

⑤ 他の中小企業関係機関・専門家との連携支援等を活用した事業計画並びに創業計画策定後の伴走型支援の強化

- ・ 事業計画策定支援事業者や創業計画策定事業者を対象に重点的な巡回指導を行い、四半期毎の巡回訪問によるスケジュールの進捗状況や成果を確認し、新たな経営課題の発見を通じた計画の軌道修正を促しながらPDCAサイクルの円滑な遂行を支援するとともに、事業者のライフサイクルや経営課題に合せた伴走型支援の強化を図る。
- ・ 経営革新計画や地域資源活用事業計画等の認定、事業承継支援に関しては、必要に応じ、他の中小企業関係機関・専門家との連携を促進する。

⑥ 地域資源を活用した新たなビジネスモデルの確立支援の強化

- ・ 地域経済の活性化を目指すには、地域資源を活用した新たなビジネスモデルを確立させる必要があり、域内の各種イベント出店による地域資源を活用した高付加価値商品の販路拡大、農商工等連携の促進による“北条ブランド”確立と情報発信の強化による滞在型観光客の拡大に取り組む。

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]

全国商工会連合会の請負事業である景況調査を活用し、令和2年度から年4回の調査を実施。集計された全国及び県内の調査結果を、本会ホームページを通じて北条地域の小規模事業者へ情報提供している。

[課題]

これまで全国商工会連合会の請負事業である景況調査を活用し、集計された全国及び県内の調査結果を、本会ホームページを通じて北条地域の小規模事業者へ情報提供しているものの、請負している3年間のみであり、ビッグデータ等を活用した専門的な分析も出来ていなかったため、改善したうえで実施する。

(2) 目標

支援内容	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① 地域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 国が提供するビッグデータの公表回数	HP掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 地域景気動向分析

北条地域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、北条地域の小規模事業者の景気動向等について調査・分析を行い、年2回、公表する。

i 調査対象

北条地域の小規模事業者25社（製造業、建設業、商業（卸売・小売業）、サービス業から5社ずつ）

ii 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

iii 調査手法

調査票を郵送し、巡回により回収する

iv 分析手法

経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

② 国が提供するビッグデータの活用

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、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 分析手法

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるかなどを分析
 - ・「まちづくりマップ・From-to分析（滞在人口）」→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北条地域の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、イベント等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、不十分である。

〔課題〕

今後は、北条地域の地域資源を活用した商品開発や需要の掘り起こし、販路拡大に取り組む事業者に対して、買い手であるバイヤーおよび消費者やマーケットを見据えたニーズ調査を行い、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」等による有効な事業計画策定や販路開拓につなげる。

(2) 目標

支援内容	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 「個社商品・サービス」の 需要動向調査事業者数	0 者	1 者	2 者	3 者	3 者	3 者
② 「品目（業種）別」の市場 動向調査情報提供事業者数	0 者	5 者	10 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業内容

北条地域の地域資源である柑橘やキウイフルーツ、イチゴ、いりこ、ちりめんの加工業者や日本酒や味噌等醸造製品の製造業者に対し、以下の通り「個社の商品・サービス」、「品目（業種）別」という調査単位に分けて調査を行う。

① 「個社商品・サービス」の需要動向調査

「個社の商品・サービス」は、『味』や『デザイン』といった詳細なニーズ対応が商談等の成果に直結することから、バイヤーへのヒアリング及びアンケート調査により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。

② 「品目（業種）別」の市場動向調査

「品目（業種）別」では、統計資料等を活用して市場動向及び需要動向を調査し、事業計画の策定や新商品開発に活用可能な情報を収集・分析する。

(調査内容)

調査名	調査方法	調査項目	調査頻度
① 「個社商品・サービス」の需要動向調査	バイヤーへのヒアリング及びアンケート	個社既製品・試作品に対するバイヤーの評価・ニーズ	毎年1回
② 「品目（業種）別」の市場動向調査	統計資料等の調査	品目（業種）別の需給動向、市場規模、課題と展望	毎年1回

(各調査の概要)

① 「個社商品・サービス」の需要動向調査

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 調査期日

毎年10月

iii 調査方法

- ・ 毎年1月頃に開催される松山圏域中小企業販路開拓市において出席するバイヤーに対し、個社商品・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、基本的に対面形式にて既製品(試作品含む)を持参し、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、事後的にアンケート用紙にてバイヤーニーズを把握する。

iv 地方公共団体連携型広域展示販売・商談会の概要

- ・ 主催：松山圏域中小企業販路開拓市実行委員会
- ・ 内容：「食」をテーマに、県内外の百貨店、スーパー等のバイヤーがブースを設け地元売り手事業者が直接売込みをかけることにより、地元で居ながら流通のノウハウを習得し、首都圏から県内までの販路開拓につなげる。

v ヒアリング及びアンケート項目（調査項目）

- ・ 個社商品の評価及び改善策
味、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

② 「品目（業種）別」の市場動向調査

i 調査目的

品目（業種）別の消費動向、需要動向の把握

ii 調査期日

毎年10月

iii 調査方法

書籍、インターネット等から他機関が実施する調査データを収集・抽出・加工・分析

iv 主な調査資料及び調査項目

調査資料	調査項目
中小企業基盤整備機構「J-NET21」 (http://j-net21.smrj.go.jp)	業種別市場規模、消費者アンケートデータ
㈱きんざい「業種別審査辞典」	業種別市場規模、市場特性、需給動向、海外展開、業界の課題と展望、技術革新
総務省統計局「家計調査」	品目別消費支出金額、市場規模の推移
内閣府「消費動向調査」	消費者マインド、各種サービス等への支出予定等
日経メディアマーケティング㈱ 「日経POS 情報・POS EYES」	品目別の売れ筋速報、地域比較、時系列推移、市場の拡大・縮小状況
民間シンクタンクの調査レポート	品目（業種）別消費動向、市場推移

（４）活用方法

① 「個社商品・サービス」の需要動向調査

「個社商品・サービス」の需要動向調査を特定個社と連携しながら実施することにより、ターゲット（買い手）の需要動向の詳細を捉え、自社商品・サービスをマーケットインの考え方で再開発を図り、展示会や商談会等で目に見える成果に結びつけるとともに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。

② 「品目（業種）別」の市場動向調査

「品目（業種）別」の市場動向調査は、定性データは必要箇所を抽出、定量データは表にするなど事業者にとって分かりやすく加工しながら、ターゲット市場の動向を把握・分析することで、外部環境分析の参考とし、優位性の高い計画策定、商品開発に活用する。そして、一度調査した情報は、適宜同業者にも情報提供し、現事業見直しの参考材料として活用するとともに、新たな取組を啓発する動機づけとして、巡回時等に情報提供する。

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、各種補助金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が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が散見される。

〔課題〕

小規模事業者においては、経営分析の重要性や必要性を十分に認識できている事業者は少ない。今後は日常の巡回指導や窓口相談、本会が経営改善普及事業で開催するインボイスセミナー、SNS活用セミナー等を通じて、小規模事業者に積極的にアプローチし、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ゆく。言わば量より質の経営状況の分析を行う。

なお、高度専門的な分析が必要な場合は中小企業診断士等の専門家を活用する。

（２）目標

目標値／年度	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
経営分析事業者数	75 者	30 者	35 者	35 者	40 者	40 者

（注）定量的な分析のみから、定性・定量の両面からの分析を中心に行うため、目標値は現行値より下がる。

（３）事業内容

以下の中小企業基盤整備機構のツールを活用して経営分析を行う。

- ① 事業環境の棚卸シート…自社の経営資源、商品、顧客の把握
- ② SWOT分析作成シート…自社の内部環境『強み・弱み』と外部環境『機会・脅威』の把握
- ③ 目標&構想整理シート…全社的な経営ビジョン・目標の明確化
- ④ 財務分析シート…自社の財務状況の洗い出し、業界平均との比較
- ⑤ 事業承継診断票…事業承継に向けた進捗状況の把握

なお、事業継続や拡大に前向きな事業者、若い事業承継者、経営課題の解決に自らが前向きに取り組もうとする事業者等、経営支援が必要とされている個社を重点事業者として設定する。

<分析項目>

○財務的な観点からの経営状況分析

経営改善が必要な小規模事業者には、会計知識に乏しい経営者が自社の財務状況を把握できるよう決算書（貸借対照表、損益計算書）を基にし、自社の財務内容を理解してもらいながら、収益力向上と経営基盤の強化にむけた指導を行う。

また、巡回による企業訪問の際に依頼のあった小規模事業者には、収益性・効率性・生産性・安全性・成長性等を分析し、小規模事業者の客観的な実態把握を行う。

尚、使用ツールとして、中小企業基盤整備機構が提供する事業計画作成キットを活用し、財務的な観点から現状分析する。

○その他の経営状況分析

財務分析の結果及び喫緊の経営課題に併せ、小規模事業者の経営状況を SWOT 分析で精査することにより、各方面の改善点を浮かび上がらせ、解決すべき課題を特定する。

具体的には、下記の記入シートに記入することにより経営指導員が分析内容を検討する際の資料とする。

SWOT 分析シート	
外部環境 (市場、顧客ニーズ、競合)	経営資源 (人、物、金、情報、ノウハウ)
機会 例) 少子高齢化、空き家	強み 例) 高い技術力、老舗
脅威 例) 大手企業参入	弱み 例) 営業力不足



目指すべき事業の方向性記入シート
① ターゲット
② 何を
③ どのように



解決すべき課題記入シート
①販売計画の策定
②財務の改善 (売上拡大・収益改善・コストダウン)

(4) 分析結果の活用

小規模事業者の目指すべき方向性や解決すべき課題を抽出し、事業構造を抜本的に見直し、収益性の向上や経営基盤の強化に役立てる。

また、経営分析結果を踏まえて、小規模事業者にとって必要な支援メニューを選択・提案する。

併せて、事業計画策定の実効性・販路開拓の有効性を高めるために分析結果を活用し、事業者毎の分析結果と具体的な支援内容は、事業年度毎に整理・蓄積し、組織として一貫性のある継続支援が実施できるようにする。

なお、分析から得られた事業の現状と事業主の目標とのギャップを明確な課題と捉え、事業者にフィードバックし、これから何をすべきかの気づきを与え、有効な事業計画策定へ繋げてゆく。

また、クラウド型経営支援ツールを活用し、各種分析結果のデータベース化を図り、今後の事業者支援に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

これまでの、経営状況の分析と同様に経営改善普及事業の一環として、その大半は借入申込や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く、中長期的な視点を持った事業計画書の策定等、自社の置かれた経営環境や事業の在り方を振り返り、考える機会を提供できていない。

〔課題〕

経済動向調査や経営状況分析で得られた成果を活用し、事業者自身の気づきによって、プロダクトアウトからマーケットインへの経営者の発想転換を促すことで、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、小規模事業者の持続的発展を図る。

なお、創業予定者については「創業融資」を主たる目的にせず、創業後生存率を高めるために、事前に事業開始後の採算性や資金繰り等を十分検討させてゆく。

なお、高度専門的な支援が必要な場合は中小企業診断士等の専門家を活用する。

（２）支援に対する考え方

前述の「３．地域の経済動向調査」や「４．需要動向調査」、「５．経営状況の分析」等で得られた成果を踏まえて、前述の経営分析実施事業者や創業予定者自身が、気付きにより自社の強みと消費者ニーズを捉えた経営の実現に向けた計画書を策定できるように支援する。

また、現在の業務プロセスの在り方も再検討することで「成長」と「改善」の両面から目標達成への課題・アクションプランを抽出し、事業計画へ落とし込む。

なお、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

事業計画策定支援については、前述の（イ）経営分析実施事業者と（ロ）創業予定者に分けて行う。

（３）目標

（イ）経営分析実施事業者

支援内容	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
事業計画策定セミナー開催数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー参加者数	0名	5名	5名	5名	5名	5名
事業計画策定事業者個別支援回数	72回	60回	30回	60回	30回	60回
事業計画策定事業者数	24者	20者	20者	20者	20者	20者
DX推進セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回

（注）簡易的な視点の事業計画策定支援から、中長期的な事業計画策定支援を中心に行うため、目標値は現行値より下がる。

（ロ）創業予定者

支援内容	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
創業予定者個別支援回数	10回	30回	30回	30回	30回	30回
創業者数	12者	10者	10者	10者	10者	10者

（４）事業内容

（イ）経営分析実施事業者

①事業計画策定セミナーの開催及び中小企業診断士等専門家派遣によるフォローアップ

事業計画策定セミナーの開催を通じ、事業者の理解と知識の向上を図ったうえで、経営指導員及び専門家の活用による個別支援のもと、経営分析に引き続き、中小企業基盤整備機構の事業計画作成キットを活用し、事業の方向性の決定、課題の整理と解決策（アクション）の検討、優先課題とアクションの決定を行い、これらを5W1Hでスケジュールに落とし込み、実効性の高い事業計画策定を行う。

なお、セミナーを受講した事業者のうち、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個別支援を行うなかで、必要に応じて中小企業診断士等の専門家派遣を実施する。

【事業計画策定セミナー概要】

- 開催数： 年1回
- 対象者： 経営分析を行った事業者、地域資源を活用した新商品開発に取り組む事業者及び北条地域の参加希望事業者
- 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5者を想定
- 募集方法： 北条地域の事業者へ広く周知するため、新聞折込や商工会広報等を活用
- カリキュラム： 中小企業基盤整備機構の事業計画策定キットを活用
- 目標と構想を整理し、事業の方向性の決定
 - 課題の整理と解決策（アクション）の検討
 - 優先課題と解決策（アクション）の決定
 - 事業計画書への落とし込み

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、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するために、DX推進セミナーを開催する。

また、窓口・巡回指導やセミナーを受講した事業者のうち、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・経営指導を行うなかで必要に応じてITの専門家派遣を実施する。

【DX推進セミナー概要】

- 開催数： 年1回
- 対象者： 経営分析を行った事業者、地域資源を活用した新商品開発に取り組む事業者及び北条地域の参加希望事業者
- 講師： ITコーディネーター
- 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： 北条地域の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
- 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

（ロ）創業予定者

個別支援により有望な創業アイディアの絞り込みを支援し、更に中小企業診断士等の専門家にも指導を仰ぎながら、具体的なビジネスプランや創業計画を作成する創業計画策定支援を行う。

経営指導員及び専門家の活用による個別指導のもと、前述の（イ）経営分析実施事業者と同様に創業計画書（中小企業基盤整備機構）を活用した事業計画策定を行う。

①事業の方向性の決定

事業計画をより具体化するために、個別支援で絞り込んだ有望な創業アイディアを事業テーマ、事業コンセプト、強みと市場性、独自性・実現性の項目を「事業分析シート」にまとめ、取り組もうとしている事業の方向性を決定する。

②創業計画書の作成

中小企業基盤整備機構の創業計画書を活用した事業計画策定を行う。

なお、創業計画書の内容は以下のとおりである。

i 創業の動機

「なぜ創業するのか、創業に向けてどのような経験を積んできたのか。」といった観点で、事業が成り立つ「具体的かつ客観的な根拠」を明確にする。

ii 経営者の略歴等

創業を計画している事業を実施するうえで、役立ったと思われる経験を記載にする。

iii 取扱商品・サービス

事業分析シートで整理した内容なども踏まえ、「どんな商品・サービスを誰にどのように提供するのか」を具体的に記載する。

iv 取引先・取引関係等

販売先（一般個人の場合はターゲット層まで）のほか、代金回収条件等も記載する。仕入先については販売戦略に沿った商品の安定的な確保が出来るか、支払いサイト等支払条件も記載する。

また、最低発注ロットや納品までのリードタイムを確認する。

v 従業員

必要な売上を確保するための適正な従業員数か、またパートやアルバイトの検討も行う。

vi 借入の状況

生活費確保のために、現在の借入金残高や年間返済額を記載し、資金繰りの参考とする。

vii 必要な資金と調達方法

創業時に必要な資金について、設備資金・運転資金に分けて明細から積み上げ、設備資金については必要最低限の資金、運転資金については余裕を持った計画となるよう検討する。

調達の方法については、過大な金融機関借入とならないよう親族からの借入も検討すると同時に毎月の返済金額も検討する。

viii 創業後の見通し（月平均）

商品単価や顧客数、販売数等からの積み上げによって予想売上高を算出するが、業種や地域事情を加味し、見込課題とならないように注意する。

原価については業界平均から設定、経費についてはもれなく検討できるようアドバイスを行う。そのうえで、収支の見通しを導き出すが、その利益から借入金の返済原資や税金、個人事業主の場合は生活費も捻出することになるので、注意を促す。

また、軌道に乗った後の収支の見通しと併せ、1年ごとの売上・利益・顧客数の定量目標（マイルストーン）を明確にする事で進捗状況の確認・検証ができるようにする。

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〕

これまでは、補助金申請や融資相談等を目的とした一時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る。

〔課題〕

事業計画を策定した全ての事業者に対して、四半期毎の重点的な巡回指導により、計画の進捗状況や成果を確認し、新たな経営課題の発見を通じた計画の軌道修正を促しながら、PDCAサイクルの円滑な実践を支援し、事業成果に結び付けてゆくことが必要である。

（2）支援に対する考え方

フォローアップ支援は、事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、四半期毎の重点的な巡回訪問を実施し、経営者との対話と傾聴を通じて、企業の本質的な課題への気づきを促し、内発的な動機付けにより社内の潜在力を発揮させ、企業による課題解決を支援することにより企業の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進を図り、「経営力」そのものを持続的に高めていくことを目指して実施する。

なお、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とともに、高度専門的な支援が必要な場合は中小企業診断士等の専門家を活用する。

(3) 目標

支援内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ支援事業者数	8 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ支援回数（延べ）	43 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
売上増加事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
営業利益率3%以上の増加事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

※フォローアップ支援の回数については、10 者が四半期に 1 回、10 者が半年に 1 回とする。

(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）の進捗状況の評価し、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、その原因の把握と計画の修正を行い、継続すべきか考える。

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、クラウド型新経営支援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ゆく。

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
- ・マル経融資等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
- ・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]

北条地域の小規模事業者の多くは、依然として既存の取引先・顧客をベースとした経営を行っており、少子高齢化・人口減少による取引先・顧客の減少や社会・経済環境の変化による顧客ニーズ

に充分に対応できていない。

また、本会による販路開拓機会の提供は、単発的なイベント開催・出展及び商談会の紹介に留まり、一過性の効果に終わっている。

【課題】

新たな販路開拓を目指す展示会出展には事前・事後のフォローが不可欠であり、市場ニーズや出展者の意向を加味して改善したうえで紹介する。

また、今後、新たな販路開拓にはDX推進が不可欠であるため、活用推進を支援してゆく必要がある。

（２）支援に対する考え方

これまでの経営状況の分析、事業計画策定、販路開拓支援を行った意欲ある北条地域の地域資源である柑橘やキウイフルーツ、イチゴ、いりこ、ちりめんの加工業者や日本酒や味噌等醸造製品の製造業者を重点的に支援する。

本会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、松山圏域の3市3町（松山市、伊予市、東温市、松前町、砥部町、久万高原町）が開催する「食」をテーマに、県内外の百貨店・スーパー等のバイヤーがブースを設け、松山圏域の地元売り手事業者（中小企業・小規模事業者）が直接売り込みをかける「逆」商談会や愛媛県等が主催するオンライン商談会への出展を目指す。

なお、出展にあたっては、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、きめ細かな伴走支援を行う。

また、ふるさと納税制度を活用した販路開拓の成功事例や人気返礼品の情報提供等を行い、松山市ふるさと納税返礼品の登録を積極的に促し、登録申請に係る手続きと併せて支援する。

さらに、DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、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、理解度を高めたうえで、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

支援内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① 松山圏域中小企業販路開拓市（オンラインを含む）等への出展事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	0件	1件	1件	1件	1件	1件
② 松山市ふるさと納税返礼品（ふるなび）登録事業者数	6者	7者	8者	9者	10者	12者
同登録返礼品数	26品	29品	32品	35品	38品	44品
③ SNS活用事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	0%	5%	5%	10%	10%	10%
④ ECサイト利用事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	0%	5%	5%	10%	10%	10%
⑤ ネットショップの開設者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	0%	5%	5%	10%	10%	10%

（４）事業内容

販路拡大・需要の掘り起こしに取り組む食品製造業者、特に日本酒・醤油・味噌・いりこ・ちりめんの製造業者については、商談会情報や商工会支援メニュー等について積極的に情報提供することと出展者の拡大を図るとともに、SNS、ECサイト、ネットショップの活用を推進する。

①松山圏域中小企業販路開拓市（オンラインを含む）等への出展（B to B）

各種商談会等へ支援においては「事前指導」と、商談会で得られた成果を今後活かすことを目的とした「事後指導」の2つの経過段階に分け、以下の方法により支援する。

○事前指導

- ・ 商談であれば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リサーチであれば、商品の現状分析の中で問題点の仮説をたて、「誰に、何をどのように聞くか」を明確にした調査票の作成支援を行う。
- ・ 専門家を活用したブースの演出・集客方法に関する個別相談を開催する。

○事後指導

- ・ 商談会等で得られたアンケート・名刺・会話などの情報を基に顧客リストを作成し、適切な見込客へのアプローチを行えるように支援する。
- ・ 問題点の仮説と調査結果を検証し、商品計画の見直しなどの円滑なマーケティング・プロセスの実行を支援する。
- ・ 商談会で得られた成果を活用した商品開発・改良にあたり、中小企業診断士等の専門家を活用した支援を行う。

<主な支援対象商談会等一覧>

i 松山圏域中小企業販路開拓市（B to B）

- ・ 特徴 百貨店・スーパー等の大手流通業や県内の食品販売店などのバイヤー・仕入担当者が会場内にブースを設け、新規取引を希望する中小・零細企業が自社製造・生産品を売り込む「逆」商談会。
- ・ 目的 小規模事業者が地元にながら流通業界のトレンドを体感し、製品のブラッシュアップやプレゼン能力の向上に繋げ、販路拡大に向けた機会も提供する。
- ・ 時期 例年2月開催
- ・ 主催 松山圏域中小企業販路開拓市実行委員会
- ・ 規模 バイヤー30社、事業者40社程度参加

ii えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会（B to B）

- ・ 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あり、首都圏の百貨店や専門店のバイヤーが多数招聘される。
- ・ 目的 大手百貨店等バイヤーや参加事業者の交流などでビジネスチャンスを提供するとともに、さらなる販路拡大に向けた商品力強化を目的とする。
- ・ 時期 例年1月開催
- ・ 主催 愛媛県商工会連合会
- ・ 規模 バイヤー40社、事業者150社程度参加

iii 地域イベントを活用した販路開拓支援（B to C）

地元で毎年開催されている北条商工文化祭（主催：北条商工会）や農林水産参観デー（主催：愛媛県農林水産研究所）の展示即売会への出展を促し、地域内外の一般消費者へ知名度向上を図ることで販路拡大に繋げてゆく。

- ・ 支援対象 地域資源活用事業者、商品・サービスの試作開発に取り組む小規模事業者、販路開拓に取り組む小規模事業者（主に製造小売業、飲食業を対象）
- ・ 支援内容 ○出展前支援
従来の出店斡旋や出店場所確保の調整に加え、出展する商品の選定、展示レイアウト方法、チラシ・ポップ・のぼり等販促物の準備、容量・価格の設定、自店舗への誘引を促す仕組み構築を支援する。

○出展後支援

出店商品の販路拡大方法、出展商品の改良、今後の商品構成の検討等を愛媛県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。

商談会等は、本会が部分的に主催者業務を担い、募集・受付も本会で行っているため、支援対象事業者に対して積極的に出展提案するとともに、開催方法やバイヤーとのマッチング等において、事業者の要望に応えられるよう調整及び検討を行ってゆく。

また、この他の商談会・展示会・即売会等においても、事業者への情報提供を密にし、必要に応じて専門家を活用しながら前記の事前及び事後指導等を実施することで、事業者の需要開拓を図る。

②SNS活用（BtoC）

事業計画策定事業者や地域特産品を活用した新商品に取り組む事業者、DXセミナーに参加した意欲的な事業者を対象に支援を行う。現状の顧客が近隣商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込みのため、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。

③ECサイト・④ネットショップの開設（BtoC）

自社から消費者へ直接商品販売を行うECサイト、ネットショップの立ち上げ、HPの構成、PR方法等につきITの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の継続した支援を行う。

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]

これまでは、年1回、経営発達支援委員会を開催し、計画の確認、該当年度の事業報告の説明と事業評価を行い、事業計画の見直しを検討し、理事会へ内部報告をしている。

[課題]

これまでは、成果目標に対する結果を整理し、達成しなかったところの点検と改善等の意見が、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態となっていないため、改善した上で実施する。

(2) 事業内容

- ・ 当会の理事会と併設して、松山市地域経済課担当課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、愛媛県商工会連合会担当者、正副会長、7地区の責任者の理事をメンバーとする「経営発達支援委員会」を毎年1回以上開催し、経営発達支援事業の進捗状況について5段階評価を行い、次年度への改善対応を図る。
- ・ 同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、事業実施方針等に改善策を反映させるとともに、本会ホームページ (<https://hojo-sci.jp>) へ掲載(年1回)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]

これまでは、OFFJTとして、経営指導員等が愛媛県商工会連合会主催の研修(経営一般コース、能力開発研修、診断基礎・財務・税務の基礎知識・販路開拓支援等)や中小機構主催の個社支援型研修、中小企業大学校の税務・財務診断(旧基礎Ⅰ)や経営診断基礎(旧基礎Ⅱ)等を受講している。

OJTとしては、支援経験の豊富な経営指導員が、不明点や課題に直面した若手経営指導員や経営支援員にその都度、指導を行ってきた。

[課題]

OFFJT受講の成果や事業者支援のノウハウは職員個人に蓄積され、職員間での知識・ノウハウの共有が十分にできておらず、職員の支援能力にバラツキがあり、組織全体の支援能力の向上・平準化が課題であるため、特にOJTによる職員の支援スキル向上を図るとともに、支援業務の分担や情報共有により、「チーム商工会」で事業者を支援する必要がある。

(2) 事業内容

① OFFJTの積極的活用

i 経営支援能力向上セミナー

愛媛県商工会連合会が主催する研修会と、中小企業大学校が主催する中小企業向け支援に関する研修会、その他公的支援機関が開催する各種セミナーの中で、経営指導員及び経営支援員それぞれの支援レベルに応じて参加すべき研修会等を見極め、毎年2回以上参加することにより職員全員の支援能力向上を図る。

ii 事業計画策定セミナー

事業計画の策定件数の増加と策定後のフォローアップ支援件数の増加を図るため、若手職員に中小企業大学校等が開催する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

iii DX推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域の小規模事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の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＞

- ・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、オンライン会議対応、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等
- ・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、モバイルオーダーシステム等
- ・その他の取組
オンラインによる経営指導の方法

iv コミュニケーション能力向上セミナー

対話力や傾聴力向上等のコミュニケーション能力を高めるための研修会に参加することにより、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

v 小規模事業者課題設定力向上研修

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後に続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

② OJTの強化

若手経営指導員や経営支援員が、支援経験の豊富な経営指導員の巡回指導や窓口相談に定期的に同行・同席を行い、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上と支援ノウハウの習得、支援レベルの向上を図る。

また、逆に支援経験の豊富な経営指導員が、若手経営指導員や経営支援員巡回指導や窓口相談に定期的に同行・同席し、相談指導にあたるほか、気付いた点を指導し、支援レベル向上を図る。

③ 経営支援カンファレンスの開催

月1回、経営支援カンファレンスを開催し、支援の進捗状況や直面する課題、解決方法を職員同士で共有し、意見やアイデアを出し合い、「チーム商工会」で事業者を支援する。

④ 支援内容のデータベース化

相談支援を実施した担当職員全員が、支援活動実績をクラウド型新経営支援システムでデータベースとして蓄積し、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

(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5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）

経営発達支援事業		
事務局体制		
統括	事務局長	(1名)
事業担当	法定経営指導員	(1名)
事業担当	経営指導員	(1名)
事業支援	経営支援員	(3名)

協働

松山市
産業経済部地域経済課

(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：白戸 謙一

■連絡先：北条商工会 TEL089-993-0567

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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北条商工会

〒799-2432

愛媛県松山市土手内125番地1

TEL 089-993-0567/FAX : 089-993-1718

E-mail hojo-shokokai@bell.ocn.ne.jp

HP <https://hojo-sci.jp/>

②松山市

〒790-8571

愛媛県松山市二番町四丁目7番地

産業経済部地域経済課

TEL 089-948-6783 / FAX 089-934-1844

E-mail chiikikeizai@city.matsuyama.ehime.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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年 度
必要な資金の額	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	300	300	300	300	300
経営状況分析支援	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	800	800	800	800	800
事業計画策定後の支援	200	200	200	200	200
需要開拓事業	200	200	200	200	200
経営指導員資質向上	200	200	200	200	200
事業評価・見直し	50	50	50	50	50

(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
会費収入、各種手数料収入、県補助金、市補助金、事業受託費

(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
連携無し
連携して実施する事業の内容
連携無し
連携して事業を実施する者の役割
連携無し
連携体制図等
連携無し