

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	西予市商工会（法人番号 6500005003363） 西予市（地方公共団体コード 382141）
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 小規模事業者の「対話と傾聴」を通じた自走的な経営力の強化 ② 地域資源等を活用した新商品の開発と販路開拓支援 ③ 新規創業及び事業承継による後継者育成支援 ④ 経営指導員等の資質向上等による伴走支援体制の強化
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 独自の地域経済動向調査を実施し分析の上、経営計画策定時の有効な資料として活用するとともにその情報を商工会ホームページに掲載する。 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や販路開拓に取り組む事業者を対象に消費者ニーズ調査を行う 当該事業者にフィードバックする。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーやローカルベンチマーク、クラウド型経営支援システムの活用によりより精度の高い経営分析を行い小規模事業者の個別支援に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること ビジネス環境の激しい変化に対応するためDXセミナーや事業計画作成セミナーを開催し小規模事業者の企業競争力のアップを図る。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問時に事業計画作成後の進捗状況を確認し必要に応じ修正を行うことで小規模事業者の自発的な事業活動の支援を活性化する。 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	西予市商工会 〒797-0015 愛媛県西予市宇和町卯之町三丁目 297 番地 TEL 0894-62-1240 FAX 0894-62-5800 E-mail seiyo-s@esci.or.jp 西予市産業部経済振興課 〒797-8501 愛媛県西予市宇和町卯之町三丁目 434 番地 1 TEL 0894-62-1111（代表） 経済振興課 0894-62-6408 FAX 0894-62-6564 Email keizaishinkou@city.seiyo.ehime.jp

経営発達支援計画

旧町分布図

保内町 八幡浜市 二瓶町 明浜町 宇和町 野村町 城川町 日吉村 大洲市 五十崎町 河辺村 脇川町

拡大図

50km

出典：愛媛県立図書館 愛媛県郡市町図

出典：愛媛県立図書館 愛媛県郡市町図

出典：国土地理院地図

(1) 地域の現状及び課題

当商工会のある西予市は、愛媛県の南予地方の中心部に位置しており、平成 16 年 4 月 1 日、東宇和郡の明浜町・宇和町・野村町・城川町の 4 町全てと西宇和郡三瓶町 1 町の 5 町が合併して誕生した。現在の人口（令和 5 年 5 月 31 日）は 34,847 人である。

海抜0mから1,400mの地理的条件の下に海岸部から山間部まで東西に長く、県下でも広大な地域を持ち、西は宇和海に接し、東は四国カルストを擁する山地で高知県と境を接しており、地域の75%を山林が占めている。この4億年も前から四国山地と宇和海に育まれた海・里・山は、多様な地形の恵みから平成25年9月に日本ジオパーク(四国西予ジオパーク)に認定されている。

特産品は愛媛を代表するみかん（柑橘類）を始め、「奥地あじ」などの海産物、宇和米、ぶどう、栗、標高 500m の高地で栽培されているトマトなどなど四国一ともいえる多品目産地である。

また、市の中心部である宇和町に残る歴史的景観は、重要伝統的建造物群保存地区として選定されており、開明学校や高野長英の隠れ家などの多くの施設は愛媛県の選定を受けた「宇和文化の里」として伝統行事の保存伝承とともに観光産業の拠点ともなっている。

交通面では、平成 16 年 4 月に四国横断自動車道西予宇和インターチェンジが開通。県都松山への所要時間も 1 時間 30 分程度にまで短縮され、県南部の拠点として人・物の交流が一段と活発になってきている。

このような背景の下に、西予市商工会は、平成 18 年 4 月 1 日に市内の 5 商工会(宇和町・野村町・三瓶町・城川町・明浜町の各商工会)が合併して発足した。

西予市は、農林水産業を基幹産業として産業振興を図ってきたが、高齢化や後継者不足の影響で生産性が低下し、さらに価格の低迷が追い打ちをかけたことにより個人事業を中心に

経営が成り立たなくなっている。特に第一次産業の中でも水産業は最も厳しい状況である。

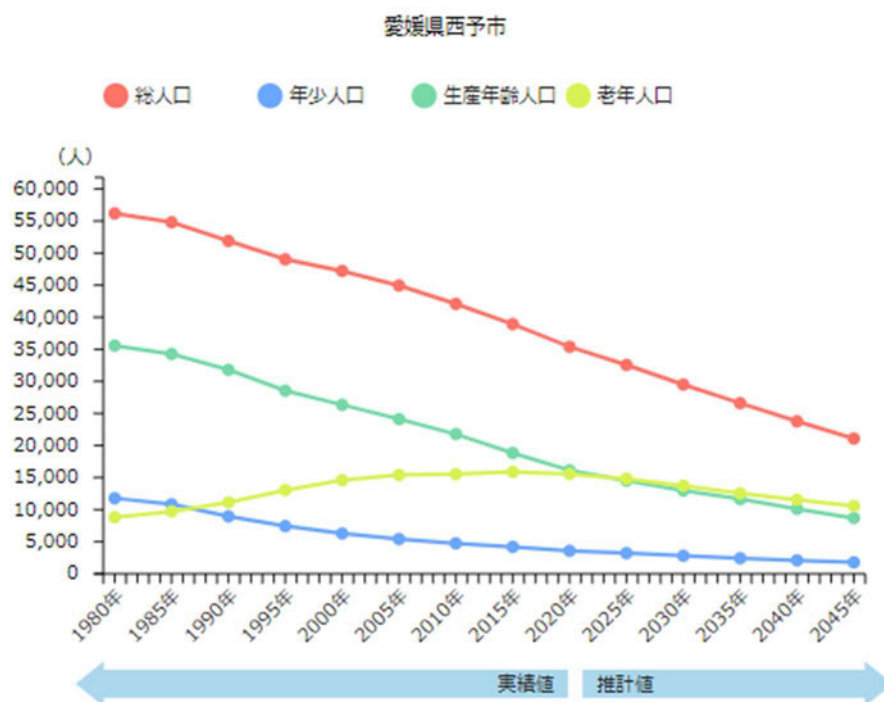
管内の商工業者の業種別内訳は、小売業が最も多く 23.5%、次いで建設業 22.4%、サービス業 18.2%となっている。どの業種も残念ながら突出した業種とは言えないため中核といえる産業がない状況である。

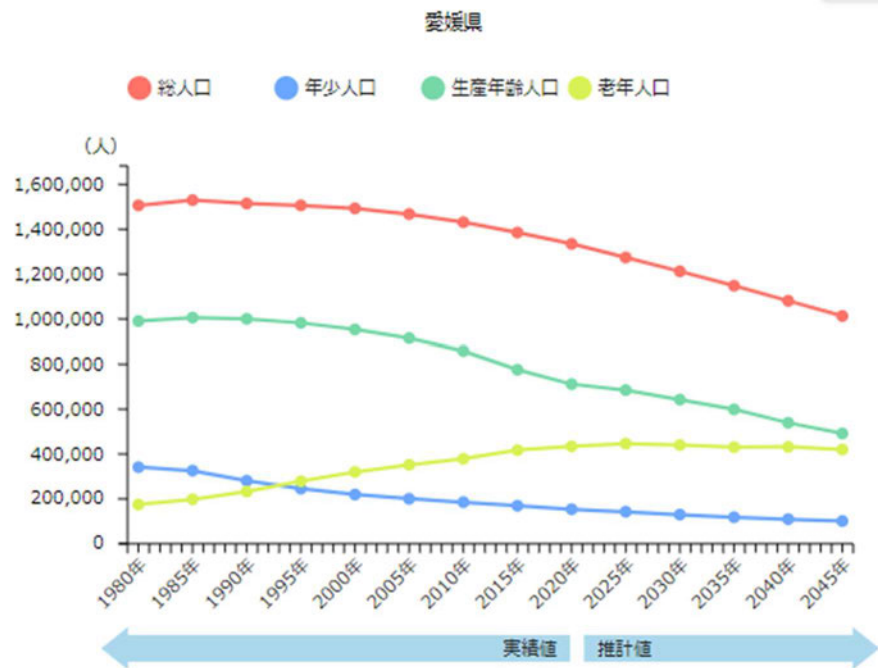
行政合併や松山自動車道など交通網の発達により宇和地区以外の地方経済は衰退を続けこれまでにない厳しい状況が続いている。そのうえ、平成 30 年には西日本を中心に広範囲で被害の出た平成 30 年 7 月豪雨災害により野村地区が壊滅的な打撃を受け、追い打ちをかけるように新型コロナウイルスの感染拡大により飲食業を中心に広範囲の業種で事業縮小などの影響が出た。

前段の地域の現状でも記載のとおり海拔 0 m から 1,400m の地理的条件のもと地域に特化した農林水産物が豊富にあり、それら地域資源を活用したスイーツ・地酒・水産物・農産物・ジュエリー等の特産品の開発は行われているが地域の事業者がその商品価値を十分に理解していないため商品開発や販路拡大の可能性を損失しているのが現状である。

①-3 人口の現状

少子・高齢化による人口減少が大きく影響し、市制発足当時の平成 16 年に 47,034 人を有していた人口が、令和 5 年には 35,000 人下回り減少率は 74%（12,187 人減少）となっている。少子高齢化は当地域だけの問題ではないが、総務省の国勢調査によると 2025 年には老年人口が生産年齢人口を逆転することが分かっている。これは愛媛県の中でも早く高齢化が進んでいる現状である。





※出典：総務省「国勢調査」を基にRESAS（地域経済分析システム）が作成

①-4 商工業者の現状

西予市の小規模事業者分類〔令和5.4月現在〕

(件)

		商工業者 数合計	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
商工業者数	令和3年	1,864	417	228	60	437	194	339	189
	令和4年	1,864	417	228	60	437	194	339	189
	令和5年	1,864	417	228	60	437	194	339	189
	割合(%)	100	22.4	12.2	3.2	23.5	10.4	18.2	10.1
		会員数 合計	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
商工会員数の 推移	令和3年	959	214	115	30	224	108	171	97
	令和4年	939	209	114	30	216	111	167	92
	令和5年	947	211	110	31	216	114	172	93
	割合(%)	100	22.3	11.6	3.3	22.8	12.0	18.2	9.8
	令和5年 小規模事業者数	1,562							

【出展：愛媛県商工会連合会『商工会実態調査』】

管内の商工業者と当会会員の状況は上記一覧表に示すとおりである。小売業が最も多く22.8%、次いで建設業22.3%、サービス業18.2%となっている。商工業者、並びに会員事業者の減少傾向は顕著であり、経営者の高齢化、後継者の不在と事業廃止が大きな要因となっている。

② 課題

当地域は

- ・対外的に誇れる第一次産業を支える資源が豊富である。
- ・自然環境に恵まれた地域であり、観光資源を有している。
 - I 四国西予ジオパークの認定(管内各地域に認定箇所がある)。
 - II 重要伝統的建造物群保存地区として選定(宇和地区に選定箇所がある)。
 - III 「乙亥大相撲」をはじめ、伝統行事が伝承されている。

等の強みを持った地域である。

当会は、このような強みを活かした地域づくりのため、地域で唯一の経済団体として経営改善や地域振興に取り組んできたが、当面の補助金を活用した設備投資がしたいなどの目先の課題解決に終始し、小規模事業者の技術革新・DXやSDGs・CN（カーボンニュートラル）、自然災害など環境変化に柔軟に対応した支援が出来て ないのが課題である。

また、数多くの地域資源については、身近すぎるためその希少価値が十分に理解されていないのが現状である。当会は、経営発達支援事業を通じて当地域や自社商品の良さを再認識していただき小規模事業者自らが本質的な経営課題とは何かという気づきに導くことが喫緊の課題である。

(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

西予市の人口は転出超過も進み人口減少に歯止めがかからない状況となっている。商工会においても会員事業者はもとより小規模事業者の減少は続き当会の法定会員も 1,000 名を下回り今後も事業者の高齢化や後継者不足等から廃業が増加することが予想される。この先 10 年後にどのような西予市・商工会になっているのか目指すべき目標が明確でなければ持続可能な地域を維持することはできない。

当会は、西予市とともに 10 年後の未来像をしっかりと目標をもって経営発達支援事業や創業支援・事業承継支援に当たり、併せて地域資源を活用した地域活性化を展開することで小規模事業者の持続的な発展を図っていく。

②第2次西予市総合計画との連動性・整合性

西予市第2次総合計画において「常に危機感」「常にチャレンジ」「常に一步先行く」「常に市民とともに手を取り合って」という基本理念を掲げている。特に産業・雇用創出においては、市内の物産品・サービスなどのブランド化、販路開拓、地産地消等、官民連携した取り組みにより再生させることが重要であるとの認識は、当会の経営発達支援計画に相通じるものである。

当会は「すべては小規模事業者の持続的な発展」を第一に考え常に危機感をもって小規模事業者の伴走型支援や特定創業事業での創業支援及び事業承継支援にあたり、会員事業所を中心とした小規模事業に寄り添ったきめ細かい支援を地域振興にまで波及させていくものである。

③商工会としての役割

第2次西予市総合計画と連動した目指すべき町づくりを地域の現状と課題を踏まえ着実に推し進めていくため、「より危機感」を持ち「よりチャレンジ精神」をもって小規模事業者の安定的かつ持続的な伴走型支援のもと小規模事業者の自走化を図ることで活気ある地域社会の構築を目指す。

また多発する自然災害や新型コロナウイルス感染症などからのサプライチェーン等の確保や早期の事業再開のため、愛媛県・西予市・その他関係機関と更なる連携を深め事業継続力強化を推し進める。

(3) 経営発達支援計画の目標

第1期計画の取組からの反省をもとに、支援する小規模事業者の求めている経営方針や将来像に具体的に対応できる実現可能な目標設定を行いこれまでの課題解決型伴走支援ではなく、「対話と傾聴」による真の経営課題への気づきを与えることで、小規模事業者の持続的な自走化を全面的に支援する。

- ① 小規模事業者との「対話と傾聴」を通じた自走的な経営力の強化
- ② 地域資源等を活用した新商品の開発と販路開拓支援
- ③ 新規創業及び事業承継による後継者育成支援
- ④ 経営指導員等の資質向上等による伴走支援体制の強化

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) 目標達成に向けた方針

- ① 小規模事業者との「対話と傾聴」を通じた自走的な経営力の強化
独自で行う小規模事業者に対する景気動向調査を分析・公開するとともに事業計画作成セミナーやローカルベンチマークの導入により小規模事業者との「対話と傾聴」を重視した支援により真の経営課題への気づきを与え自走的な経営力の強化を図る。
- ② 地域資源等を活用した新商品の開発と販路開拓支援
展示会や商談会等で開催する消費者動向調査を分析し、地域資源を活用した商品開発や改良に活用する。
支援事業所の要望に沿った展示会・商談会への出展を企画し展示会・商談会への出展支援を強力に行うとともにECサイトやSNSを活用した販路開拓をセミナーや個別相談会を開催し支援を行う。
- ③ 新規創業及び事業継続による後継者育成事業
特定創業支援事業を積極的に活用し創業支援を強化する。適宜行うアンケートや巡回時のヒアリングにおいて事業承継の問題点を早期に発見・解決することで事業承継を円滑に行い後継者の育成を図る。
- ④ 経営指導員等の資質向上等による伴走支援体制の強化

愛媛県商工会連合会や中小企業庁・中小基盤整備機構、中小企業大学校が主催する研修会に職員全体で参加して資質向上を図るほか、専門家派遣事業や特定創業支援事業を活用したOJTにより支援能力の向上と共有を図る。グループウェアやクラウドを活用した支援ノウハウのデータベース化を図る。

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]

第1期経営発達支援計画においては、公的機関や民間調査機関による景況調査報告書を活用し経済状況を把握するとしていたが、全国商工会連合会の行う「中小企業景況調査」を年4回、管内の15事業所（製造業3・建設業2・小売業4・サービス業6）に対して実施したほか、商工会独自で西予市商工会実態調査を実施し、管内の小規模事業者の課題の掘り起こしに努めた。

[課 題]

地域内の経済動向の把握には15事業所の調査のみでは十分な調査結果や分析は困難であることから、全会員を対象にした景況調査を実施するなど調査対象を拡大することが必要であると考えます。

また、この調査データを活用し全国商工会連合会の行う「中小企業景況調査」との管内と全国データとの比較分析や国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用した専門的な分析により事業計画策定に活用できる経済動向データを提供していくことが課題である。

(2) 目標

	公表 方法	現状	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 小規模事業者に対する景気動向調査の公表回数	HP掲載	—	5回	5回	5回	5回	5回
② 国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用した調査分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 小規模事業者に対する景気動向調査

管内30事業所を対象に、景気動向調査を年4回実施する。さらに、調査対象を拡大するため年1回は、商工会の全会員を対象にしたGoogleフォーム等を活用した景気動向調査を実施する。

調査項目は、全国的な調査結果と比較分析を計画しているため全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」と同じ内容とする。

【目的】 全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」と同じ内容で管内の景況調査を実施することで事業計画策定に活用できる業種別の景気動向を全国と比較して実施することを目的とする。

また、全国商工会連合会や中小企業基盤整備機構、愛媛県商工会連合会が提供する景気動向調査と比較分析イメージ図で公表することで地域小規模事業者の業種別の現状を周知する。

【調査手法】 年4回開催される西予市商工会理事会において理事30名に対し経営指導員が調査票を配布しその場で回収する。愛媛県よろず支援拠点等の関係支援機関の専門家の意見を聞きつつ経営指導員等が分析する。

年1回9月に商工会の全会員を対象としたGoogleフォーム等を活用した景気動向調査を実施する。

【調査項目】 売上・資金繰り・設備投資・経営上の問題点

【公表方法】 ホームページ及びInstagram等のSNSにより公表

② 国が提供するビッグデータ「RESAS」を活用した調査分析

国が提供しているビッグデータ「RESAS」があるにもかかわらず有効活用できていないのが現状である。そのため、事業計画策定等に有効利用することを目的に人口対策や第一次産業・第二次産業・第三次産業、観光客の動向など地域経済動向の分析を行い年1回ホームページに公表する。

【目的】 「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し地域経済動向を分析することで事業計画作成時の基礎資料としての活用や、地域経済における小規模事業者の立ち位置等の把握を目的とする。

【調査手法】 「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し、地域の人口対策や第一次産業・第二次産業・第三次産業、観光客の動向調査分析を行う。

【調査項目】 市内の人口動向分析・・・人口減少、年齢階層別人口減少率等の現状分析
産業別構造マップ・・・産業別の現状及び動向分析

(4) 成果の活用

上記調査で収集した情報は、事業計画策定時の基礎資料として利用するとともに本会ホームページやSNS等を活用し広く地域小規模事業者にも周知する。また地域小規模事業者への巡回訪問や個別相談の際に提供する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現 状]

当初の計画である①商品のブラッシュアップ、新商品開発に関する調査②市内観光施設でのアンケート調査は、平成30年7月豪雨災害や新型コロナウイルス感染拡大のため、いずれも計画通りに実施することはできなかったが、唯一「県・市町連携せいのGoTo 買い物キャンペーン商品券」の取扱店舗及び消費者利用実態に関するアンケート調査を実施した。

[課 題]

これまで実施した調査では、調査対象(業種、商品)を絞れておらず、事業者へ効果的なフィードバックができなかったことが最大の課題である。そのため対象事業者をある程度絞り込んだうえで需要動向や消費者ニーズを収集することが重要である。

(2) 目標

	現状	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 地域資源を活用	—	3者	3者	3者	3者	3者

した商品の消費者動向調査対象事業者数							
② 地域資源を活用した商品の業者需要動向調査対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者	
③ 試食、アンケート調査対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者	

(3) 事業内容

消費者の要望・ニーズを理解して消費者が求めているものを市場に出していく所謂「売れるものだけを作って提供する」というマーケットインの考えのもと西予市内の地域資源を活用した商品の需要動向調査を消費者及びバイヤーの目線で展示会等を活用し実施したうえ調査結果を分析し対象事業者にフィードバックする。

対象事業者（商品）：地域資源を活用したスイーツ・地酒・水産加工品・農産加工品・ジュエリー等

※年度毎の展示会等への参加コンセプトにより対象事業者（商品）を選定する。

① 地域資源を活用した商品の消費者動向調査

年度毎の展示会等への参加対象事業者（商品）の販路開拓又は新商品開発のため、「道の駅どんぶり館」での試食及び来場者アンケートを実施する。

【調査手法】

（情報収集）「道の駅どんぶり館」の8月又は12月を目途に来場者に対し年1回、地域資源を活用した販路拡大を予定している商品又は新商品を対象に試食を含む来場者アンケートを経営指導員等と一緒に対象事業者が行う。

※Googleフォーム等の調査併用も検討。

（情報分析）調査結果は、愛媛県よろず支援拠点等の関係支援機関の意見を聞きつつ経営指導員等が分析する。

【サンプル数】来場者 50 名

【調査項目】年度毎の対象事業者（商品）により決定する。

1. 価格、2. パッケージ、3. 見た目、4. 大きさ・量等

② 地域資源を活用した商品の業者需要動向調査

年度毎の展示会等への参加対象事業者（商品）のBtoB向けの販路開拓又は新商品開発のため、愛媛県や愛媛県商工会連合会が開催する「商談会」において主催者の協力のもと来場するバイヤーに試食・アンケートを実施する。（年1回）

【選定商談会】えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会

【サンプル数】来場バイヤー 10 名

【調査手法】商品を試食してもらいヒアリング方式により意見を集約。

※Googleフォーム等の調査併用も検討。

【分析手法】調査結果は、愛媛県よろず支援拠点等の関係支援機関の専門家の意見を聞きつつ経営指導員等が分析する。

【調査項目】年度毎の対象事業者（商品）により決定する。

1. 価格、2. パッケージ、3. 見た目、4. 大きさ・量、5. 取引条件等

③ 試食・アンケート調査

昨年参加した「GOOD LIFE フェア」や中小企業基盤整備機構等関係支援機関が主催する「展示会」や「商談会」において来場するバイヤーや消費者に対し試食・アンケート調査を実施する。

【調査手法】商品を試食してもらいヒアリング方式により意見を集約。

商品を購入していただいた方へのQRコード等を活用したアンケートの実施

※Google フォーム等の調査併用も検討。

【サンプル数】来場者・商品購入者50名

【分析手法】調査結果は、愛媛県よろず支援拠点等の関係支援機関の専門家の意見を聞きつつ経営指導員等が分析する。

【調査項目】年度毎の対象事業者（商品）により決定する。

1. 価格、2. パッケージ、3. 見た目、4. 大きさ・量、5. 取引条件等

（４）需要動向調査の活用方法

①から③の調査結果は、いち早く事業者へ個別のフィードバックを行うとともに、販路開拓や売上拡大につながる事業計画の策定に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

〔現 状〕

経営状況の分析に関しては、経営計画策定支援に係る事業の入口に位置し事業所を数値化する、書面として可視化することで経営改善の意識が高まることから、経営改善に積極的に取り組む意欲ある事業者を対象に経営分析の実施を行ってきた。しかし、小規模事業者持続化補助金等の支援に終始し本質的な課題の把握に至っていないのが現状である。

〔課 題〕

これまでは補助金の活用を目的とした経営状況の分析に終始していたものの、真剣に経営分析や財務分析を考えている事業者が増加傾向にあるのも現実である。今後は、目先の課題解決に特化した経営分析ではなく、「対話と傾聴」を通じた経営の総点検により経営者に真の経営課題の真因への気づきに導いていくことが課題である。

（２）目標

	現状	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 経営分析セミナー開催件数	—	2回	2回	2回	2回	2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 経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

経営課題は、技術革新・DXやSDGs・CN（カーボンニュートラル）、自然災害など不確実性の高まりから唯一の正解は存在しない現状となっている。そのためこれまでのような目先の課題への課題解決型伴走支援だけでなく「対話と傾聴」を通じ真の経営課題への気づきへ導くため、参加者自らが経営分析を行うワークショップ型の経営セミナーを開催する。

自社の強み、弱みなどの気づきを与えることで自社の経営課題を把握し、事業計画等への活用に理解を深めるとともに対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページや Instagram 等で広く周知を行う。また、巡回や窓口相談時に案内することはもちろんであるが、強化月間※1に合わせたDMでも周知を行う。

※1 強化月間…愛媛県では例年9月を経営改善普及事業の強化月間と定め、小規模事業者の経営の安定を図るためきめ細やかな巡回経営指導の強化に努めている。

【セミナーの内容】経営分析や財務分析の手法及び自社の経営環境の解析等

【開催回数】年2回

【参加予定者】1回あたり15名

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から経営分析に意欲的で販路拡大や売上拡大の可能性の高い15者を選定する。

【分析項目】定量分析となる「財務分析」とSWOT分析を中心とした定性分析を実施する。

財務分析…直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

SWOT分析…「対話と傾聴」により事業者内の内部環境における強み、弱み、事業所を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【分析手法】財務分析に関しては、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」を活用し経営指導員等が行う。

(4) 成果の活用

経営分析結果については、当該事業者にはフィードバックすることで自社の経営課題について経営者自らが気づき、当事者意識をもって自らが課題解決に行動する動機付けに繋げて今後の事業計画の策定等に活用する。

さらに、経営分析結果はデータベースに蓄積し、内部共有することで経営指導員だけでなく全職員のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現 状〕

当事業計画策定支援は、「自社を知り、自社の中の何かに気付いてもらう。」ことを目的とする経営分析から、「もっと経営をよくしませんか。売上アップを考えてみませんか。」と柔らかに一歩踏み込んだ事業計画策定を目指し、従来の補助金等の申請という限定支援を払拭し、業績の良し悪しに拘らず作成するべきものとの意識付けを込めて支援してきた。しかしながら、補助金申請に伴う簡易的な事業計画に留まっているケースも多いのが現状である。

〔課 題〕

自社の事業計画作成に興味を持ってきている人が増えていることは良い傾向であるが、まだまだ事業者が積極的に事業計画の作成に関わっていないことが最大の課題である。

地道な伴走型支援により少しずつ小規模事業者が課題解決に能動的に取り組めるよう支援を実施していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者

との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく把握した上で当事者意識を持って課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、D Xに向けたセミナーやI T専門家派遣、事業計画策定セミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項 目	現状	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
事業計画策定事業者数	56 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
D X推進セミナー開催回数 (参加者)	—	1 回 (15 者)	1 回 (15 者)	1 回 (15 者)	1 回 (15 者)	1 回 (15 者)
事業計画策定セミナー開催 回数(参加者)	—	1 回 (20 者)	1 回 (20 者)	1 回 (20 者)	1 回 (20 者)	1 回 (20 者)

※ 事業計画策定支援事業者数は経営指導員 1 人年間 5 者を目指す。

※ 事業計画策定支援事業者数について、現状の支援事業者数には補助金申請に伴う簡易的な事業計画策定支援が多数含まれている。

今後、事業者には環境変化に迅速・柔軟に対応する「自己変革力」が求められているため、小規模事業者が課題解決に向け自主的で能動的な一歩踏み込んだ事業計画作成支援を目標値としている。

(4) 事業内容

①「D 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するため、また実際に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に、セミナーを開催する。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページ・SNS で広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【支援対象】事業拡大、販路開拓に意欲的な事業者

【想定するカリキュラム】

- ・D X総論
- ・経営におけるクラウドサービス、A I等の活用事例
- ・S N Sを活用した情報発信
- ・E Cの始め方 等

【講 師】D X支援に実績のある講師を選定予定

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個別相談で対応し、必要に応じてI Tコーディネータなどの専門家派遣・個別相談を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

経営状況の分析を実施した事業所のうち、事業継続・拡大に前向きな事業者を対象とした事業計画策定セミナーを開催し、経営環境の変化を踏まえ、需要を見据えた事業計画を策定するためのノウハウの習得を図る。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページ・SNS により周知、巡回・窓口相談時に案内

【支援対象】

- ・経営分析を行った事業者
- ・事業継続・拡大に前向きな事業者
- ・事業計画策定を目指す事業者（巡回・窓口相談でニーズを把握）

【想定するカリキュラム】

- ・現状把握（現状分析・環境分析）
- ・経営戦略（経営理念・経営ビジョン・目標設定）
- ・行動計画（アクションプラン・マーケティング）
- ・数値計画
- ・補助金活用 等

【講 師】中小企業診断士等の専門家

【支援手法】 セミナーを通じて事業計画策定の重要性を説き、計画策定の意識醸成を図る。

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〕

過去に事業計画策定を支援した小規模事業者に対しては、その後の業況確認を行ってきたが、補助金獲得のための支援に終始し、本支援の目的であるPDCAサイクルを実現できるような継続したフォローアップ支援に至っていない。

〔課 題〕

定期的できめ細かなフォローアップを実施し、その中で、事業計画を実施する上で発生した経営課題等に対し、事業者と一緒に解決を図る。これらの支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現していく。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。

フォローアップに際しては、経営者自身が自発的に課題解決に取り組むよう、事業者からのニーズを傾聴し、きめ細やかな対話を通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

（３）目標

項 目	現状	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
フォローアップ対象事業者数	56 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
フォローアップ回数	314 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
売上増加事業者数	-	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

（算定根拠）

- ・事業計画策定件数は年間 15 件を目標とする（前段の目標値）。
- ・事業計画策定支援事業者数について、現状の支援事業者数には補助金申請に伴う簡易的な事業計画策定支援が多数含まれている。今後、事業者には環境変化に迅速・柔軟に対応する「自己変革力」が求められているため、小規模事業者が課題解決に向け自主的で能動的な一歩踏み込んだ事業計画作成支援を目標値としている。
- ・フォローアップ回数は事業計画策定事業者を四半期に 1 回の巡回訪問数（事業計画策定事業者×4 回）とする。

（４）事業内容

事業計画を策定した事業所すべてを対象として、経営指導員が新経営支援システムを用いて

巡回及び窓口相談を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、4半期に1回を基本とするが、事業計画の進捗状況等により、臨機応変に対応する。

なお、事業計画と進捗状況にズレが生じている場合や、新たな問題・課題が発生している事業所に対しては、中小企業診断士等の専門家と連携しながら、当該ズレの要因を検討し、今後の対応策を提案する。

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]

当商工会では、地域外への需要を探るために各種の展示会・商談会への出展を奨励し、首都圏での展示会の出展支援を行った。また、自社商品やサービスのPRによる販路拡大を目指し、SNS活用セミナーやHP・ネットショップ作成セミナーを実施し事業所の販路開拓支援に努めている。

[課 題]

今後は、オンラインによる販路開拓に小規模事業者が足踏みすることが無いよう、販路開拓支援をしていく中で、SNSやECサイトの活用事例を紹介しつつ、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらうことが課題である。また、関係機関が開催する展示会・商談会への出展支援を通じて需要開拓に活用できる場を提供していくことも課題である。

(2) 支援に関する考え方

地域資源を活用した商品の需要動向調査を行ったスイーツ・地酒・水産加工品・農産加工品・ジュエリー等の新商品や既存商品のさらなる販路拡大・開拓を目指す事業所を重点的に支援する。

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。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、出展する事業者に対して売り方・見せ方など、専門家による個別相談等を活用して、効果的な出展支援を実施する。

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、ECサイトの利用等、個別に相談対応を行う。

(3) 目標

自社商品の地域外への販路拡大を支援することで、対象事業者の売上額3%の増加を目指して支援を行う。

	項 目	現状	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
i	商談会出展支援	—	1回	1回	1回	1回	1回
	出展事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
	商談成約数	—	1件	1件	1件	1件	1件
	展示会等出展支援	1回	1回	1回	1回	1回	1回
	出展事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
	商談成約数	—	3件	3件	3件	5件	5件
ii	IT活用セミナー開催数	2回	1回	1回	1回	1回	1回

	セミナー参加者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
iii	S N S活用支援事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
	売上増加率	—	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
	E Cサイト開設事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
	売上増加率	—	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %

(4) 事業内容

①展示会・商談会出展事業

【想定している展示会】

- ・GOOD LIFEフェア (BtoB、BtoC)

東京ビッグサイトで開催される展示会

メインは一般消費者 (BtoC) であるが、多くのバイヤーも来場するイベントである。

(令和5年度実績)

来場者数 (3日間) 35,371 人

出展社ブース 224 ブース

バイヤー ○百貨店・スーパー ○ネット通販 ○セレクトショップ ○卸売業

○メーカー ○外食・フードサービス業 など多数来場。

【支援対象】

需要動向調査で地域資源を活用した商品の需要動向調査を行った事業者を中心に地域外へ販路拡大に意欲のある事業者を対象に出展支援を行う。

(令和5年度実績)

出展支援事業者 3社

【効果的な取組み】

出展を希望する場合、当該催事の情報を提供する。出展の前段階の支援として商品PRに係るプライスカード作成、POP作成、ディスプレイ等のクチャーを行う。また、展示会に向けた営業力やコミュニケーション手法の講座を行い、効果的なPRを支援する。また、出展後のアフターフォローとして、現地で対応したバイヤー等の顧客リスト作成を支援し、顧客管理の重要性を認識してもらう。

【想定している商談会】(BtoB)

- ・えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会

※「えひめが誇るすご味」、「えひめが誇るすごモノ」データベース掲載事業者等を対象に県内外の百貨店・専門商社・セレクトショップ・量販店等のバイヤーを招へいたマッチング商談会で、愛媛県並びに愛媛県商工会連合会共催にて例年、2月～3月にかけて開催されている。

令和3年度、令和4年度はオンライン開催であったが、令和2年度は出展企業104社、バイヤー114社が参加され、出展企業にとって、大きなビジネスチャンスとなっている。

【支援対象】

需要動向調査で地域資源を活用した商品の需要動向調査を行った事業者を中心に地域外へ販路拡大に意欲のある事業者を対象に出展支援を行う。

【効果的な取組み】

出展の前段階の支援としてF C P商談シートの作成支援や商談会に向けた営業力やコミュニケーション手法の講座を行い、効果的なP Rを支援する。また、商談会後のアフターフォローとして、現地で応対したバイヤー等の顧客リスト作成を支援し、顧客管理の重要性を認識してもらう。

② I T活用セミナーの開催

小規模事業者にとってI T活用は販路拡大の大きなチャンスと言える。しかし、専門知識等が不足し積極的に取り組めない事業者を対象として、ホームページ作成・S N S活用、E Cサイトなどを活用した新たな販路拡大を目指すセミナーを開催する。

さらにフォローアップとして、セミナー受講者には、経営指導員等による個社支援を行う。

【支援対象者】

前述した事業計画策定支援を実施した事業者を中心として、I Tを活用して新たな販路開拓に取り組む意欲のある小規模事業者

【開催回数】 年 1 回

【参加者数】 1 回 10 名程度

【支援内容】

(ア) S N S活用支援 (BtoC 及び BtoB)

・販路開拓の目的のため市外・県外の顧客に対して、企業商品情報を「LINE」や「Instagram」等のS N Sを活用することで、情報発信の有効性、宣伝効果等について理解してもらう。また、活用を希望する小規模事業者に対しては、経営指導員等が支援を行う。

(イ) E Cサイト開設支援 (BtoC 及び BtoB)

・自社のホームページに新たにE Cサイトを立ち上げるため、商品構成、ページ構成、P R方法等、I T専門家等と連携して、ホームページ立上げ、立上げ後の支援を継続して伴走支援を行い、ネット販売による販路開拓を支援する。

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]

事業の評価及び見直しは商工会役員や西予市役所経済振興課・愛媛県商工会連合会の担当職員、中小企業診断士で組織する「経営発達支援計画事業評価委員会」を年1回以上開催し計画期間中の事業内容・評価について評価や見直しなどの提案をいただいた。委員会の評価内容は、理事会で報告を行い今後の事業計画のブラッシュアップに役立ててきた。

[課 題]

第2期計画においてもこの仕組みを継続していくが、技術革新・D XやS D G s・C N (カーボンニュートラル)、自然災害など不確実性の高まりから事業所には環境変化に迅速、柔軟に対応する「自己変革力」が求められているため、これらに精通した有識者を新たに選任するなど事業者の自走化に適した支援の評価・見直しができる体制の構築が課題である。

(2) 事業内容

理事会と併設して、西予市役所経済振興課担当職員、法定経営指導員、経営力再構築支援に精通した中小企業診断士、地元金融機関支店長等をメンバーとした「経営発達支援計画事業評価委員会」を年1回以上開催し、事業の実施状況、成果の評価・検証を行い必要に応じて見直し案の検討を行う。

経営発達支援計画事業評価委員会

構成委員	人数
会長	1名
副会長	2名
支部長	3名
青年部長	1名
女性部部長	1名
西予市役所経済振興課担当職員	1名
愛媛県商工会連合会経営支援課担当職員	1名
地元金融機関支店長	1名
専門家 中小企業診断士	1名
法定経営指導員	2名

当該委員会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で事業実施方針等に反映させるとともにホームページや Instagram 等の SNS、会報に年1回以上掲載するとともに本所・支所の事務所への常時備え付けを行い、地域の小規模事業者等が常に閲覧できる体制を整える。

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]

第1期における経営指導員等の資質向上の取り組みは、愛媛県商工会連合会が実施する研修の受講に加え、国・県が主催する「経営セミナー」や中小企業大学校の研修事業を経営指導員だけでなく経営支援員も受講することを計画していたが、現状は愛媛県商工会連合会実施する研修会に参加し支援知識の習得を図るにとどまっていた。

[課 題]

当会は、一般職員が一定数在籍するとはいえ職員の異動等があり計画的に研修計画を立てることも難しい状況ではある。

昨今の地域小規模事業者が抱える経営課題は複雑化・専門化していることを鑑みると職員個人の資質向上はもちろん商工会全体での支援ノウハウの共有は喫緊の課題である。

さらに小規模事業者の真の経営課題の発掘により小規模事業者の自走化を推し進めていく上では、全職員が事業計画策定やITを活用した生産性向上などの専門的な支援スキルを身につけることが重要である。

(2) 事業内容

愛媛県商工会連合会や中小企業庁・中小企業基盤整備機構、中小企業大学校が主催する小規模事業者支援研修等を経営指導員だけでなく経営支援員も派遣させ必要となる知識・能力の習得を図る。研修で習得した支援ノウハウ等は研修資料等を中心にデータ化し全職員が共有する。

また、専門家派遣や特定創業事業などの小規模事業者支援に経営指導員や経営支援員も同席することで専門家の支援ノウハウの共有を図る。

① 愛媛県商工会連合会や中小企業庁・中小基盤整備機構は実施する研修会への参加

経営指導員等が実施する事業計画策定やITを活用した生産性向上などの専門的な能力の習得のため、愛媛県商工会連合会の主催する研修会に積極的に参加し自己研鑽するほか、中小企業庁・中小基盤整備機構が主催する事業計画策定セミナーやDX推進セミナー

などに積極的に参加する。

② 中小企業大学校が主催する研修会への参加

中小企業大学校主催の支援機関向けの研修に全職員を対象として年1回、1名の受講を実施する。

中小企業経営改善計画策定及び実践研修

経営診断研修

税務・財務診断研修

③ DX推進に向けたセミナー

小規模事業者のデジタル環境が進みITを活用した業務効率化・生産性向上及び既存サービスの高付加価値化は喫緊の課題となっている。そのため、経営指導員等のDX推進取組に対応できる指導能力向上のためDXセミナーに積極的に参加する。

【DXに向けたIT・デジタル化の取組】

ホームページを活用した販路拡大・ECサイト構築運用・SNSを活用した情報発信

AIを活用した業務の効率化・情報セキュリティ対策

④ データベース化による支援情報の共有

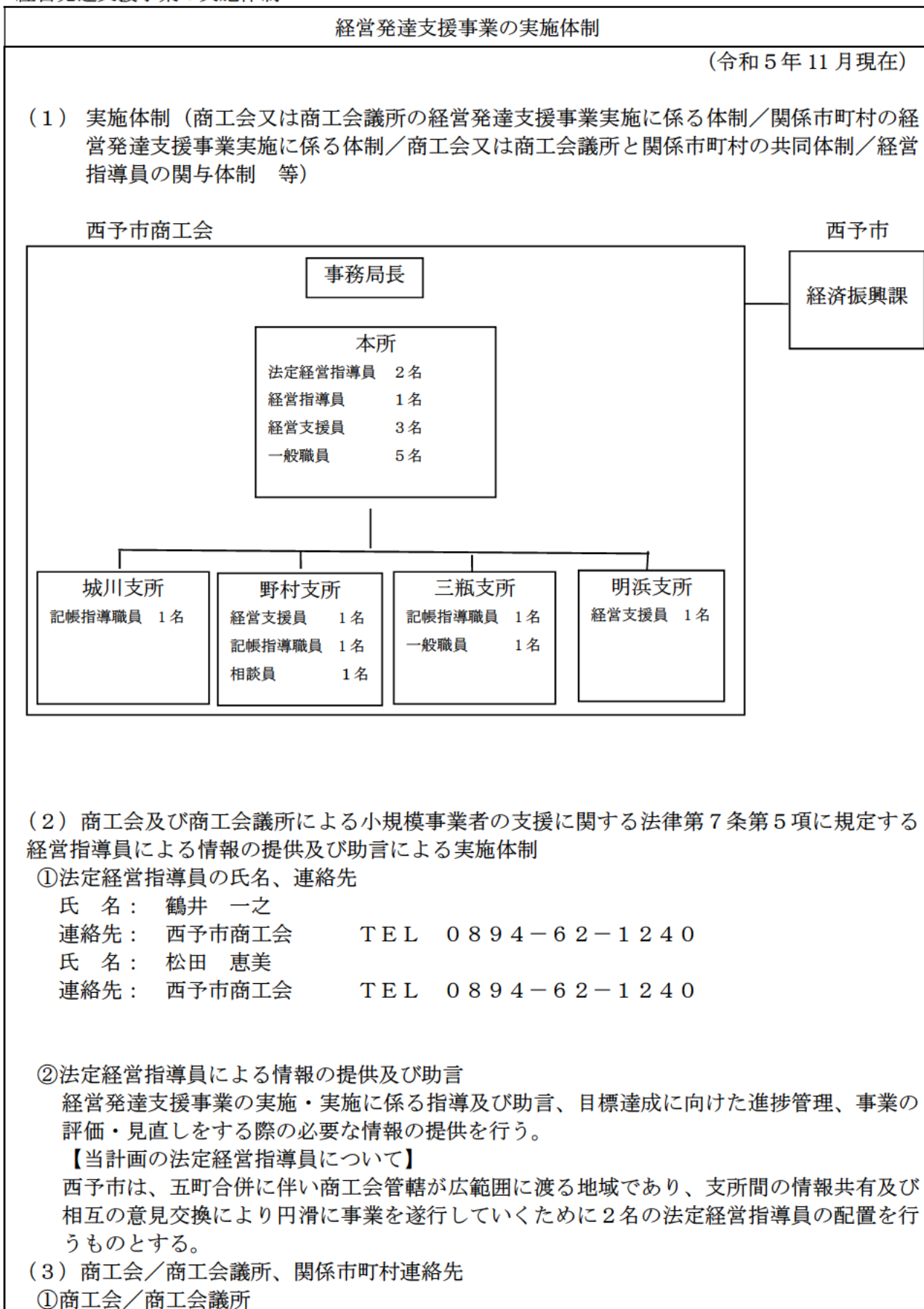
新経営システムのデータ入力を適宜・適切に行い支援中の小規模事業者の進捗状況を全職員で共有するとともに研修等で学習した支援ノウハウ等を研修資料等をデータ化しサーバー等でデータベース化することで小規模事業者家の効果的な支援に役立てる。

⑤ OJTによる資質向上

専門家派遣事業や特定創業支援事業を中心とした窓口や巡回相談時に専門家と同席し支援ノウハウを共有するとともに若手職員はベテラン職員とともに小規模事業者の支援にあたり指導や助言の方法についてスキルアップを図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



〒797-0015

愛媛県西予市宇和町卯之町三丁目297番地

西予市商工会 TEL 0894-62-1240

FAX 0894-62-5800

E-Mail seiyo-s@esci.or.jp

② 関係市町村

〒797-8501

愛媛県西予市宇和町卯之町三丁目434番地1

西予市産業部経済振興課

TEL 0894-62-6408

FAX 0894-62-6542

E-Mail keizaishinkou@city.seiyo.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	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600
需要動向調査	300	300	300	300	300
経営状況の分析	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓 に関する事	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000

(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
小規模事業経営支援事業費交付金 西予市補助金 全国商工会連合会補助金 会費・手数料等収入

(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