

経営発達支援計画の概要

実施者名	上島町商工会（法人番号 ９５００００５００５４９７） 上島町（地方公共団体コード ３８３５６２）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目 標	経営発達支援事業の目標 (1) 異分野連携や新事業展開への取り組みの促進 (2) 事業と人の新陳代謝の促進 (3) D Xを通じた販路開拓の推進
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 上島町景気動向調査を始め、管内独自調査への配分を高め、町内外の経済動向を明らかにすることで、小規模事業者の事業計画策定に活用するとともに、その分析結果をレポートに取りまとめ、広く情報提供を行う。 ４．需要動向調査に関すること 「域内観光客」「バイヤー」を対象としたニーズ調査を行い、各ターゲットの消費性向を絞り込む事で、有効な事業計画策定や商品開発・販売先の確立を目指す ５．経営状況の分析に関すること 個別相談会を通じて個別具体的な経営分析支援を行い、「対話と傾聴」を通じた構造的な経営課題を抽出し、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 個別指導を通じて事業者毎の経営課題を抽出するとともに、既存事業者、創業事業者に対して、行政や外部機関と連携したセミナーや個別相談会の開催により事業計画の策定を支援する。 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対して、定期的な進捗確認や外部機関との連携による専門家派遣等にて、計画の実施支援及び課題解決を図る。 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新たな販路を開拓するために需要開拓支援を行い販路拡大に導く。そのために県外で開催される商談会や I T活用による販路開拓支援を実施する。
連 絡 先	上島町商工会 〒794-2410 愛媛県越智郡上島町岩城 1388 TEL:0897-75-3074 FAX:0897-75-3272 E-mail:kamijima@kamijima.or.jp 上島町 観光戦略課 〒794-2506 愛媛県越智郡上島町弓削下弓削 1037 番地 2 TEL:0897-77-2252 FAX:0897-77-2292 E-mail:kanko-senryaku@town.kamijima.lg.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

◆上島町の概要

上島町は、瀬戸内海のほぼ中央にあり、愛媛県の東北部、広島県境に位置し、平成16年10月1日に、弓削町、生名村、岩城村及び魚島村が全国でも例のない離島町村同士の合併により誕生した。面積は、30.38平方キロメートルで、有人島7、無人島18の離島で構成されており、そのため交通手段は航路しかない。周囲は瀬戸内海国立公園区域に囲まれ、風光明媚な瀬戸内の景勝拠点地となっている。令和4年3月に岩城橋が開通し、岩城島、弓削島、佐島、生名島は3つの橋でつながっている（ゆめしま海道）。

様々な歴史的背景をもった上島町であるが、江戸期は、松山藩・今治藩に属し、民間航路の要衝であった当地域では、港を中心として商業や廻船業で大いに賑わっていた。古くは、製塩の歴史を有し、中央の権門勢家が上島の島々を荘園化していき、その後、農業・漁業が主産業となり、上島地域では、造船関連産業の発達により、その中心地であった広島県尾道市因島との結び付きを強めてきた。現在では、造船関連産業は、因島に勝るとも劣らない勢いを示しており、町内産業の基盤となっている。

観光面では、サイクリストの聖地とされる「しまなみ海道」に隣接しており、サイクリストを呼び込むために、船の自転車運賃を無料にする「サイクルフリー」に取り組んでいる。コロナ禍で一時的に減少したものの、令和4年度は過去最高の貸出量となっている。上島町は、信号機がなく車の交通量も少ないため、ストレスフリーなサイクリング環境となっている。

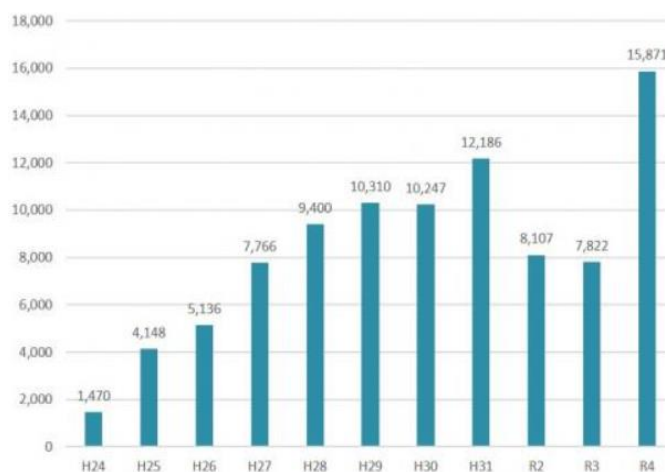
人口は、合併時の平成16年10月は8,431人だったが、令和6年4月で6,171人となっており、26.8%のマイナスと継続的に減少している。一方、高齢化率は合併時の平成16年10月で33.5%であったものが、令和6年4月で47.1%と極めて高い水準となっている。

上島町の位置



出典：上島町公式 HP より

上島町におけるサイクルフリー利用者の推移



出典：上島町公式 HP より

上島町の人口推移

(上島町住民基本台帳より)

年	H16年10月 行政合併	H18年4月 商工会合併	H25年4月	H31年4月	R6年4月
人口	8,431人	8,116人	7,526人	6,965人	6,171人
高齢化率	33.5%	35.7%	40.4%	45.3%	47.1%

◆上島町の産業

当町の産業は、漁業や農業に加え、近世の舟運時代からの造船業が盛んであり、岩城島を中心に町内の主要産業となっている。漁業については、弓削島において浮き流し養殖によるクロノリ養殖が行われており、弓削漁業協同組合の板ノリ生産は出荷量・金額とも県内一となっている。また、加工販売として、島の特産品を使用した「タイ飯」、「味付けノリ」、「乾燥ひじき」、「ノリの佃煮」を地域イベントなどで販売展開している。農業については、瀬戸内海特有の気候条件をいかした柑橘栽培が中心となっており、特に岩城島の「青いレモン」は知名度が高く、レモンを中心にライムや新種の柑橘類などでブランド化が進められ、柑橘を使用した加工品の製造など6次産業化が進んでいる。造船業については、岩城島を中心に大手造船会社の系列大型会社が4事業所あり、上島町の基幹産業となっている。

このような中、ここ10年間事業者数は39%（142者）の減少となっている。業種別では、製造業を除く全ての業種で減少の傾向が見られる。ほとんどの事業者は管内地域に依存した経営体質であり、人口減少による市場縮小に見舞われている。製造業のみ増加となった要因として考えられるのは、造船関係の恩恵を少なからず受けており、その影響から製造業（主に工業）が増加していると考えられる。

主たる業種別事業者数推移（経済センサスより）単位：事業所数

年	卸売業 小売業	製造業	建設業	宿泊・飲食 サービス業	生活関連サービス 娯楽業	全産業 事業所数
平成21年	90	37	46	31	31	357
令和3年	72	47	44	29	23	215
増減率	△20.0	27.0	△4.3	△6.4	△25.8	△39

◆上島町第2次総合計画（計画期間：令和3年～令和7年）

上島町の第2次総合計画では、商工観光におけるまちづくりの課題とその課題解決に向けた方向性として以下の計画を示している。

（まちづくりの課題）

① 産業構造の変革への対応

当町の基幹産業の一つである造船業の市場は、国際市場の振幅を大きく受けるとともに、当町もその影響を直接受ける状況が続いている。もう一つの基幹産業である第1次産業の農業は、専業農家の減少や、後継者不足が課題となっている。漁業についても、温暖化による生息域の変化や乱獲、漁場の荒廃などにより、漁獲量が減少傾向にあり、いずれも規模拡大が難しい状況にある。また、商圈不足による第三次産業の機能低下も指摘されている。

② 離島が抱える諸課題への対応

当町は、主要な島が架橋によって地続きとなる見込みであるが、本土とは航路による往来が必要であることは変わらない。船便の運行時間や頻度に限りがあることから、広域の移動に制約があり、買物、通勤、通学、通院等住民の暮らしの不便さと、都市部からの観光の回遊ルートに入りにくいなどの課題がある。

（町の課題解決に向けた施策の方向性）

① 上島ならではの「しごとづくり」

基幹産業である造船業の振興が、まちのしごとづくりの基本となる。第1次産業については、新たな担い手の確保や、新規就労者の定着に向けた活動が求められている。また、6次産業化の推進による新たな町の特産品の開発も必要である。

② 上島ならではの「まちづくり」

離島ならではの魅力を最大限にいかした取組が求められる。特に「離島であること」を逆手にとった島の魅力づくりは、U・Iターン者拡大といった定住人口増にもつながる。上島架橋「ゆめしま海道」整備と関連した新たな海上交通網の整備は、今後のまちづくりに大きく影響する。

◆商工業者の現状と課題

(商業・サービス業)・・・近隣市町の大型店の出店、ネット販売の急速な普及により、消費が町外へ流出している。加えて人口減少、過疎化に伴い売上が減少している。小売業においては、経営者の高齢化、後継者不足による廃業が多くなっているが、近年では、主にサービス業のIターンによる創業が増えている。

新たな商業者の発掘と若手後継者の育成や、後継者への円滑な事業承継、上島町の地域資源を活用した商品サービスの開発など、新たな取り組みにより活性化を図ることが重要になっている。

(農産物加工業)・・・岩城島では、1980年代に「青いレモンの島」をキャッチフレーズに島おこしの一環としてレモン栽培が奨励され、約9haのレモン園がある。レモンの市場出荷に加えて2級品の通信販売や果汁の製造販売などが積極的に行われている。上島町の第3セクターである株式会社いわぎ物産センターが、平成8年に本格的な加工場を建設した。当初の売れ行きは芳しくなかったが、レモンブームが起こりつつあった2012年頃より島外の業者からレモン加工品用のオファーが増え始め、売上額が急増するようになった。しかし、レモンを主とした農業従事者数の伸び悩みによる供給不足のため、レモンの加工品に対する需要に答えきれていないことが課題となっている。

また、これまではゴミとして捨てられていたレモン果汁の搾りかすを豚の飼料に混入させて育てた豚は、脂のサシが多く肉質が柔らかいと評価が高く「レモンポーク」としてブランド化されており、東京都内の飲食店や近隣のスーパー等へ納品している。今後は、ITを活用したタイムリーな情報発信やECサイト開設による全国に向けたネット販売事業に取り組むことで新たな販路を開拓することが必要とされている。

(水産物加工業)・・・弓削島では、海苔の養殖が昭和30年頃より始まり、永らく愛媛県有数の生産高を誇っている。弓削島周辺の早い潮流に浸かったまま育つ弓削海苔は、硬く歯応えのある海苔に育っており、その特徴から近年は業務用としても需要が高く、愛媛県内のシェア6～7割と高い数字を誇っている。世界的な日本食ブームやコンビニエンスストアの普及に伴うおにぎり用の海苔の需要の高まりにより、海苔の平均単価は数年前から右肩上がりに上がっている。

弓削島には海苔業者が4事業所あり、それぞれが加工場を有し乾海苔を製造している。そのため、製造設備の性能の違いから品質が統一されておらず、ブランド化には至っていない。また、製造機械の更新をする際は、事業所ごとに大きな負担となるため、約20年前の機械を未だに使用している事業所もある。現在、4事業所の後継者の世代で、乾海苔製造部門を協業にするための法人化の動きがある。この法人化は、加工場を1箇所を集約することで設備投資の合理化を図ることと、均一で高品質な海苔を作ることで「弓削海苔」としてブランド化を図り、平均単価を上げることを目的としている。しかし、加工場の土地や建物の確保、事業計画の策定、資金調達等多くの課題をもっている。

(観光業)・・・現在、当町には、年間約20万人の観光客が訪れているが、上島町が実施した観光客を対象としたアンケート調査によると、「日曜日に空いていない店が多い」、「お土産を買いたいけど値ごろ感のある商品が少ない」、「食事をするところが少ない」などの意見が多かった。そのため、観光客は来ているものの町内での環境整備が整っていない。

当町に隣接する「しまなみ海道」沿線は、国土交通省による「日本風景街道」に選定され、米CNNが展開する旅行情報サイトで、「世界で最もすばらしい7大サイクリングコース」に

選定されるなど、国内外で多くの注目を浴びている。「しまなみ海道」のサイクリング客は例年 34 万人程度と推計されている中、当町への誘客をいかにして呼び込むかが課題である。

また、主要観光施設利用者数はコロナが明けた事もあり前年比増となっているものの、観光客数に対して利用者が少ない。観光施設の活用促進を通じて滞在時間や日数を増やすことで、消費していただく仕組みづくりが課題である。

主要観光施設利用者数（令和 5 年実績）（愛媛県；「観光客数とその消費額」より） 単位：人

入込場所	R5 年度	R4 年度
積 善 山	11, 318	15, 755
サ ウ ン ド 波 間 田	2, 401	2, 283
海 水 温 浴 施 設 潮 湯	11, 209	11, 431
インランド・シー・リゾート・フェスパ	38, 972	30, 599
合 計	63, 900	60, 068

R 4 年 3 月に町内の弓削島、佐島、生名島、岩城島の 4 つの島が 3 つの橋で結ばれる「ゆめしま海道」が開通した。これに伴い、町内 4 島のサイクリングが楽しめるようになり、町のサイクリスト向けの自転車無料貸し出し数が徐々に増えてきている。今後もしまなみ海道を通じて多くのサイクリストが訪れることが予測され、観光客が増大することが見込まれる。観光客やサイクリストが消費しやすい環境の整備や旅行者の多様化するニーズと急速に進む情報化への対応が急がれる。上島町、観光協会、水産業、農業などの各団体及び各産業間が連携した総合的な観光振興が必要である。

（商工業者全般の課題）

① 地域産業の担い手の確保

少子高齢化による人口減少・後継者不在による廃業が多くみられる。特に小売業はそれに加えてネット販売や大型店との激しい競合による廃業者が多い。今後、大規模資本と競合しない商品・サービスの提供に加え、地域の消費者や観光客のニーズを取入れたきめ細かいサービスの提供等、地域構造の変化に応じた商業機能の変革、また、創業や事業承継を通じた地域事業者の技術・ノウハウの承継、担い手の確保・育成が喫緊の課題である。

② 事業活動の D X の推進

コロナ禍を経て生活様式や働き方に大きな変化が生じている中、消費者の購買動向におけるデジタルシフトや人口減少による域内消費者減少が急速に進んでおり、域内での展開には限界が見受けられる。これまでの事業活動の在り方を見直し、デジタル技術を活用した経営力強化、生産性向上、事業活動の広域的展開などが課題である。

◆商工会の現状と課題

これまでは、個社の経営戦略に踏み込んだ事業創造型の支援による売上・利益の確保に重点を置いた支援を継続してきたが、補助金等を活用した課題解決型支援に偏っていた側面があり、そもそも何を課題として認識・把握するかという経営の本質的課題の掘り下げを行えていなかった。経営者が変革に挑む心の準備がない状況での経営支援の効果は薄く、継続性が見られないケースも多かった。支援の効果を持続させるために課題解決型支援に加え、課題設定型支援も加えていくことが課題である。加えて、他地域に先んじて少子高齢化の進む管内において、産業の持続的発展のため、若手経営者の創出や事業性が高いにも関わらず廃業を予定している事業の担い手確保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

上島町第２次総合計画では、産業振興のうち、事業者支援について次の取り組みを示している。

①起業支援

- ・新規ビジネスの創出：異業種連携を促進し、新たなビジネスアイデアや市場機会の創出を支援
- ・補助制度の活用：起業支援のための補助金や融資制度を充実させ、地域の起業環境を整備

②商業とサービス業の強化

- ・ICT活用：インターネットを活用したマーケティングや販売促進を支援し、地域商業の競争力を向上
- ・観光産業の連携：観光客向けサービスの拡充を図り、地域資源を活用した観光資源の開発

新型コロナウイルス感染症、物価・エネルギー価格の高騰、DXの浸透といった構造的な潮流の中で経営者が環境変化に対応できず、先を見通すことが困難となっている。このような環境下では、スポット的な支援では効果が薄く、ビジネスモデルの転換など事業の根幹から見直しも必要となってくる。このことから、普段の支援では気付かない経営者の潜在的問題や事業活動のボトルネックを発見するため、繰り返し対話と傾聴を行う必要がある。町の取り組み内容からも起業支援など、ゼロからのスタートを想定した取組みが並べられており、巡回訪問や相談を基軸に町と連携して行いながら、経営者の本当の経営課題について向き合い、気づきと自己変革を促す事が求められる。同時に、情報化を通じて観光プロモーションや販売戦略等の対外的発信の他、業務効率化を推し進める事で、事業環境の整備が求められる。

これらを踏まえて、本会の長期的なあり方としては、地域の事業者や経営者とともに成長し、持続可能で競争力のある地域経済を支えるための支援体制を構築することにある。事業者支援においては、単に一時的な解決策ではなく、長期的な視点での経営改善や変革を促すための対話と実践が不可欠である。また、ICTの活用や異業種連携を通じて、地域のポテンシャルを最大限に引き出すことが使命となる。

（３）経営発達支援計画の目標

上記（１）及び（２）を踏まえ、次の目標を設定する。

① 異分野連携や新事業展開への取り組みの促進

地域資源と自社経営資源を活用した異分野連携や、新たな事業展開に取り組む事業所への事業計画策定と実行を支援し、地域経済の牽引役となる人材を育成する。併せて、これらのネットワークを形成し、地域内外における資金の好循環を生み出すことで経済の活性化を図る。

② 事業と人の新陳代謝の促進

当地域の高齢化・担い手不足を改善するため、移住者等の若年者の創業支援ならびに、廃業者とのマッチングによる世代交代を支援する。これらの担い手の確保・育成を通じて地域産業の持続的発展を促す。

③ DXを通じた販路開拓の推進

企業活動や消費行動のデジタル化が進展する中、中小・小規模事業者は対応が遅れており、事業活動の縮小の主要因となっている。これらの事業者のDXを進めるため、eコマースやオンラインマーケットプレイス、ソーシャルメディア等の活用による経営力強化と域外新規顧客開拓を推し進める。

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マーケットインの視点に立った商品づくりを支援

マーケットインに基づく「売れる商品づくり」の実行をサポートする。具体的には町の特産品である海産物やレモン等を活用し、農林・商工・観光業の垣根を越えた連携を行い、地域の産直市、販売イベント等を積極的に活用することで地域産品のさらなるPR及び活用する事業者の売上を増加させる。また、地域経済・需要動向調査を通じた外部環境分析や農林生産者、食品製造・観光業者等との引合いを実施、情報提供とともに専門家のアドバイスを効果的に組合せた商品や観光サービスづくりを支援していく。

②ビジネスプランに基づく経営の推進

新事業展開、事業承継、創業などを目的とした事業者を対象に、経営力再構築伴走支援による内発的動機付けを行い、明確なビジョンに基づく事業計画書の作成と実行を側面支援し、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醸成を促す。併せて、計画実行を担保するための定期的な進捗管理を行い、PDCAサイクルの仕組みを通じて事業の安定軌道に導く。

③ITツール利活用促進

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、実際にDXに向けたITツールの導入やWebマーケティングの知識の習得・実践を促す。ITツールの導入については、企業別に課題(生産性向上・販路拡大・コスト削減等)が異なるため、個別に職員による導入プランの作成や専門家派遣を適宜実施する。実施後には売上・利益にどのような効果があったか定量的な効果検証を行うとともに、改善を繰り返していく。

④伴走型支援体制の強化

上記3点の事業を円滑に行うため、愛媛県商工会連合会等の支援機関や専門家とのネットワークを最大に活かし、支援ノウハウ等の情報共有を行う。また、当商工会内部においても、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。経営発達支援計画の実施においては、PDCAを効果的に回すことで支援の精度を高め、個々の経営課題に応じた情報の提供、課題の解決を図る。

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

全国・県内の動向は把握できたものの、管内での売上の状況（売上高・客単価・客数）、仕入の状況（仕入額・仕入単価・在庫数量）・財務の状況（資金繰り・借入金の状況）等、小規模事業者の個別具体的な経営状況が把握出来ていなかった。今後は、管内の独自調査への配分を高め、町内外の経済動向を明らかにしつつ、適切な外部環境分析を通じて得られた知見を経営指導に役立てるとともに、事業者へのタイムリーな資料提供に結び付ける。

(2) 目標

	区 分	現 状	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
①	県内中小企業景況調査【えひめ版】の公表回数	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②	県内経済情勢調査の公表回数						
③	中小企業景況調査の公表回数						
④	地域経済分析システム (RESAS) 活用調査の公表回数						
⑤	事業計画策定時の情報提供者数の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

〈調査一覧〉

	調 査 名	入手元	公表時期	調査方法
①	上島町景況調査	商工会が実施	四半期毎	・商工会職員によるヒアリング調査
②	県内中小企業景況調査【えひめ版】	愛媛県商工会連合会	四半期毎	・県内の業種別D I による業況判断
③	県内経済情勢調査	愛媛県	四半期毎	・管内及び県内の経済概況（個人消費・生産活動・雇用等）、業種別動向の把握
④	中小企業景況調査	独立行政法人 中小企業基盤整備機構	四半期毎	・全国の業種別D I による業況判断、調査対象企業の経営状況に係るコメントの把握
⑤	地域経済分析システム (RESAS) 活用調査	内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局	年 1 回	・管内の人口、産業構造、観光動向、企業活動、地域間格差の動向の把握

①上島町景況調査…小規模事業者を対象に 4 半期毎（1 月～3 月、4 月～6 月、7 月～9 月、10 月～12 月）に実施する。

【調査対象】：小規模事業者 15 事業所を抽出

- 業種別内訳（小売業 4 件、建設業 2 件、サービス業 6 件、製造業 3 件）
- 【調査項目】：・売上状況（売上高・客単価・客数）
・仕入状況（仕入額・仕入単価・在庫数量）
・財務状況（資金繰り・借入金の状況）
・設備投資状況（土地・店舗・什器備品）
・経営上の問題点（購買力の他地域への流出・消費者ニーズの変化への対応等）
- 【調査手法】 前述の 15 事業者に対する聞き取り調査

②県内中小企業景況調査【えひめ版】…県内商工会地域の業種別景気動向を 4 半期毎（1 月～3 月、4 月～6 月、7 月～9 月、10 月～12 月）に把握

- 【調査対象】：県内小規模事業者 150 事業所を抽出
業種別内訳（小売業 42 件、建設業 20 件、サービス業 59 件、製造業 29 件）

- 【調査手法】 文献調査を行い、関連する情報を分類・要約し、文献比較や考察を行う。これらの結果をもとに、調査書として取りまとめる。

③県内経済情勢調査…県内経済指標を 4 半期毎（1 月～3 月、4 月～6 月、7 月～9 月、10 月～12 月）に把握

- 【調査対象】：愛媛県が公表する県内各種経済指標や産業動向を取りまとめた「最近の県内経済情勢」

- 【調査項目】：・個人消費の推移（小売店販売額・新車販売台数）
・住宅・公共工事の推移（新設住宅着工数・公共工事請負金額）
・生産活動の推移（鉱工業生産指数）
・雇用・所得の推移（有効求人倍率・現金給与総額）
・業種別の操業度の変化や動向

- 【調査手法】 文献調査を行い、関連する情報を分類・要約し、文献比較や考察を行う。これらの結果をもとに、調査書として取りまとめる。

④中小企業景況調査…全国の中小小規模事業者を対象に 4 半期毎（1 月～3 月、4 月～6 月、7 月～9 月、10 月～12 月）に把握

- 【調査対象】：中小小規模事業者 18,832 事業所を抽出
業種別内訳（小売業 4,554 件、建設業 2,417 件、サービス業 6,094 件、製造業 4,593 件）

- 【調査項目】：・地域別の動向（業況・売上・利益・業況）
・業種別の動向（製造・建設・卸売り・小売り・サービス）
・下請中小企業の動向（全産業・産業別）
・都道府県別の調査対象企業のコメント

- 【調査手法】 文献調査を行い、関連する情報を分類・要約し、文献比較や考察を行う。これらの結果をもとに、調査書として取りまとめる。

⑤地域経済分析システム（RESAS）…データの更新頻度に合わせて年 1 回把握

- 【調査対象】：上島町管内

- 【調査項目】：・人口（人口総数・男女別・年齢層別・世帯数・転入出者数）
・産業経済（業種別売上高・事業所数・従業員数・新設及び廃業企業数）
・観光（観光地点別観光客数・宿泊施設数・観光消費額）
・労働（雇用者数・失業率・職業別就業者数・平均賃金）

【調査手法】 サイト内の二次情報データ調査を行い収集したデータを比較・分析し、調査目的に沿った考察や結論を導き出す。これらの結果をもとに、調査書として取りまとめる。

(4) 調査結果の活用

事業者に対しては、「上島町商工会経済動向レポート」として、四半期に1回、本会ホームページへの掲載を行うとともに、巡回訪問等を通じて町内事業者へ広く周知を行う。また、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い、事業所ごとの経営課題や必要な調査項目を分析することで、事業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

前回の計画策定時にコロナ禍に見舞われ、イベント等の開催も無いまま調査も実施できなかった。今後は、商品開発や需要の掘り起こしを通じた販路拡大に取り組む事業者を支援する事を目的に、「域内観光客」「バイヤー」を対象としたニーズ調査を行い、各ターゲットの消費性向を絞り込む事で、有効な事業計画策定や商品開発・販売先の確立を目指す。

(2) 目標

区 分	現 状	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
① 町内観光客を対象とした特産品需要アンケート調査対象事業者数	0 者	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者
② バイヤーを対象とした消費者嗜好調査対象事業者数	0 者	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者

(3) 事業内容

①町内観光客を対象とした需要動向調査

「いわぎ桜まつり」…上島町岩城島の3千本桜が満開になる期間（約1週間）に開催されるイベント。町内外から多くの観光客が訪れる。

【調査目的】

町内での観光客向け特産品需要動向の把握

【サンプル数】

「いわぎさくらまつり」の来場者：100人

【調査方法】

イベント会場において、来場者に既存の商品や開発中の商品を試食してもらい、経営指導員等や学生ボランティア10人がスタッフ1人につき参加者10人（合計100人）にアンケート調査を行い、データ化したものを集計する。

【調査項目】

基本情報：年代、性別、居住地域、来場手段、同伴者等

食 品：味、食感、価格、量、食べやすさ、パッケージ、ネーミング、改善点

【分析手段・手法】

調査結果は、上島町観光戦略課の職員、上島町観光協会の職員、愛媛県よろず支援拠点の販路開拓の専門家、と経営指導員で、観光客が上島町で求めている商品について分析を行う。

【調査結果の活用方法】

分析より得られた各商品の顧客性向を、事業所ごとに経営指導員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、事業所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。また、事業計画策定者の基礎資料としても活用する。

②商談会でのヒアリング調査（BtoB）

地域資源を活用した商品の都市圏への域外販路拡大を目指す事業者を対象とし、都市圏の消費者嗜好を把握しているバイヤーから聞き取る。

【調査目的】

百貨店や飲食店等業者向けへの販路開拓を目指す事業者を対象に商品改良・開発を目的とする。

【実施場所】

グルメ&ダイニングスタイルショー（東京都 ビッグサイト）

フードビジネス向けの展示会で、外食産業や食品業界の最新トレンドや商品が一堂に会するイベント。飲食業界のプロフェッショナルやバイヤー、メーカーが集まり、食材、調理器具、テーブルウェア、飲料など多岐にわたる商材が紹介される。

（来場者数 33,497 名、出展社数 416 社 令和 6 年度実績）

【実施時期】

11 月頃

【調査商品】

地域農産物・海産物を活用した加工食品（柑橘、鯛、海藻類等）

※ 1 商品あたり 3 社のバイヤーから評価を得る。

【調査項目】

都市圏の消費者ニーズや商品評価（価格、味、容量、素材、製法、パッケージなど）

【調査手法】

商談ブースに商工会職員が同席し、調査項目をあらかじめ記入したヒアリングシートをもとに質問する。

【分析手法】

ヒアリング結果から、商品別のターゲットや利用シーン、改善点等を取りまとめる。

【調査項目】

『食 品』

①味、食感②価格、③競合品との比較、④デザイン、⑤パッケージ⑥商品コンセプト、⑦ターゲット等

『非食品』

①デザイン、②サイズ、③価格、④パッケージ、③商品コンセプト、⑥ターゲット等

【調査結果の活用方法】

調査結果を対象事業者にフィードバックし、今後の商品改良について提案するとともに、事業計画策定者の基礎資料としても活用する。

需要動向調査ヒアリングシート

記入者()

1. 日時 平成30年1月19日(金)
2. 場所 (えひめが誇るすこ味・すこモノ商談会)
3. 事業名 (松山全日空ホテル 4階 ダイナモンドホールルーム)
4. 対象企業 社名() 業種()
担当者()
5. 対象商品 () ※「FGP展示会・商談会シート」別添
6. 情報入手先(バイヤー)
社名() 業態()
所属部署() 職位() 氏名()

観点	①ニーズの把握
・ターゲット ・利用シーン ・商品選定基準 ・価格等 など	

観点	②商品評価
・味、食感(試食) ・パッケージ ・価格 ・競合品との比較 ・改善点 など	

7. 今後の課題

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

個社の経営戦略に踏み込んだ支援を見据えて、事業所の持つ強みや弱み、経営資源、商品・サービスの内容、競合等の実態把握のために、定性・定量の両面から分析を推し進めてきたが、それらは補助金や金融支援等、直近の状況に関する部分的な分析に留まっており、長期的な事業の本質を捉えた分析とはなっていなかった。今後は、普段の支援では気付かない、経営者の潜在的問題や事業活動のボトルネックを発見するため、繰り返し対話と傾聴を行う。

(2) 目標

5年間で、経営指導員が管内小規模事業者数 50 者程度の経営分析を行う

項 目	現 状	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
経営分析事業者数	20 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

※経営指導員 1 名あたり 10 件として計算

※5年間で地域の小規模事業者数 240 社の内、約 20%以上の実施を目標とする。

(3) 事業内容

①巡回・窓口

経営指導員の巡回・窓口相談を通じて売上、営業利益、資金繰り、経営上の問題点などのヒアリングを行う。その後、事業計画作成への意欲の出し、経営分析の必要性を説明する。その中から将来の計画について構想を持ち、計画策定に対して意欲の高い事業者をピックアップする。支援手法としては、前述のヒアリングを通じて現状把握と課題の共有を行い、分析結果のフィードバックや将来計画の必要性を中心に経営分析の重要性を説明する。

②個別相談会の開催

画一的な指導に留まるセミナー開催では、事業者の現状と課題を踏まえた計画書の精度向上に繋がりにくく、実効性が低い傾向にあった。そのため、個々の意欲が醸成されやすく、事業者毎の個別具体的な課題の把握や解決に繋がりやすい個別相談会を実施する。経営指導員が個別指導を実施のうえ、計画内容の複雑性から専門的知見が必要な場合は、専門家との共同支援を行う。個別相談会の実施後は一者あたり年間 4 回程度を目安に巡回を行う。

【対象者】・・・将来的な事業の構想を持ち、販路開拓及び商品開発を通じて売上・利益の拡大を目指す事業者

【分析手段】

以下の公的支援機関のツールを活用して経営分析を行う。

- ① 事業環境の棚卸しシート・・・(事業計画作成キット：中小企業基盤整備機構)
- ② 事業者概要シート・・・(事業計画作成キット：中小企業基盤整備機構)
- ③ 事業所経営状況分析表・・・(事業計画作成キット：中小企業基盤整備機構)
- ④ 財務分析シート・・・(事業計画作成キット：中小企業基盤整備機構)
- ⑤ 事業承継診断票・・・(事業承継ガイドライン：中小企業庁)

【分析項目】

分析ツール 番号	支援フェーズ	活用ツール	分析項目
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	財務分析	事業所経営分析表	P L より収益性・安全性・生産性
③、④	非財務分析		変動費率・固定費・損益分岐点売上高
			B S より効率性・安全性
			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
⑤	事業承継診断票	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(I T 技術の進展など)
⑤	事業承継診断票	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

【分析手法】

STEP 1：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経営者の人となり把握する。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。

STEP 2：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」と「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。

STEP 3：定性・定量分析の実施（分析ツール③・④を活用）

STEP 2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

- ・定性・定量分析・事業承継診断票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、事業計画策定へ繋げる。
- ・分析結果をクラウド型経営支援システムのデータベースとして蓄積し、小規模事業者の詳細な実態把握と今後の経営指導の方針決定に役立てる。
- ・フィードバックの方法としては、分かりやすい形式で結果を整理：経営者が理解しやすいように、複雑な経営データや分析結果をシンプルに整理する。グラフや表を活用して、視覚的に分かりやすくまとめる。例：売上推移を折れ線グラフで表示、利益率を円グラフで示す。また、

主要な指標を強調：売上高、利益率、キャッシュフロー、自己資本比率など、事業者にとって重要な指標を選定し、それらを重点的に説明する。これにより、経営状態の全体像が短時間で把握できるようにする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

事業者毎の個別具体的な計画策定支援を行ってきたものの、補助金や金融支援等、直近の状況に関する部分的な計画に留まっており、長期的な事業の本質を捉えたものとはなっていなかった。今後は、対話と傾聴を通じた経営者との信頼構築に重点を置き、そもそもの事業の在り方の振り返りや考える機会を提供しながら、密な指導を意識していく。

(2) 支援に対する考え方

前述の「地域経済動向調査」「経営分析」、後述の「需要動向調査」で得られた成果を踏まえて、目指すべき方向性を定め、5年先・10年先のあるべき姿に近づくために必要な事業計画を作成することで地域内小規模事業者の持続的発展を図ることを事業計画策定支援の目的とし、経営状況分析を行った事業者を対象に、事業計画に沿った経営を実行していくことの必要性・重要性を説明し、積極的なアプローチを図り支援を行う。加えて、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、小規模事業者の生産性向上や競争力の維持・強化を目指す。また、事業計画については、セミナー形式だと個別のニーズに対応しにくく、一般的な内容が中心になるため、事業者への更に踏み込んだ支援を可能とする個別対応に特化する。

また、伴走支援に対する考え方として、「事業者の主体性を引き出すサポート」を基本として、伴走支援では、必要な知識やスキルを教えるだけでなく、事業者自身が問題を発見し、解決策を模索できるような問いかけやアドバイスを行う。加えて、事業計画を策定するのは事業者自身であり、支援者としてその計画が効果的かつ実行可能なものになるよう、側で伴走しながら適切な助言を行う。

(3) 目 標

区 分	現 状	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
DX推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定 事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

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。

【支援対象】 経営分析実施事業者及び管内小規模事業者

【募集方法】 チラシによる配布、郵送、巡回訪問での手配り、ホームページでの募集

【講 師】 ITコーディネータ等の専門家

【回 数】 年1回

【カリキュラム】

- ・DXの基本概念と重要性
- ・デジタル戦略の策定（ビジョンと目標設定、ロードマップの作成）
- ・DX推進に役立つツールの紹介
- ・クラウドサービス、ビッグデータ、AI等の具体的なツールの活用事例

※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。

【支援対象】 上記のDXセミナーに参加し、DX対応を検討する事業者

【募集方法】 個別に相談指導を行い、事業者の希望により対応

【講師】 ITコーディネータ等の専門家

【回数】 1事業者あたり2回を想定

②事業計画策定個別相談

事業者毎に計画内容や課題が異なるため、一対一で個別相談を実施する。経営分析結果をもとに、自社の経営資源に見合った今後の方針の決定、事業内容の整理、収支計画、スケジュール、実施体制等を策定する。

【支援対象】 経営分析実施事業者及び管内小規模事業者

【支援手法】 経営分析実施済みの事業者に対し、経営指導員等が個別対応を行う。高度専門的な課題が発生した場合は、外部専門家を交えて助言を基に精度の高い内容とし、計画の整合性等も精査いただく。

【募集方法】 経営分析実施者に個別に呼びかけ

【講師】 中小企業診断士等

【回数】 1事業者あたり2回を想定

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

これまでは、既存事業者や創業者、事業承継者の計画策定後は、不定期な巡回により進捗状況を確認するにとどまっていた。今後は、定期的に巡回訪問を実施し、計画の進捗状況のモニタリングをするとともに必要な助言・指導をし、目標達成まで伴走型支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

経営者との信頼関係を維持・構築するため「対話と傾聴」を継続し、「経営者の納得」を得て「自走化」につなげる。フォローアップにおいては、単なる指導者ではなく、パートナーとして当事者意識を持って取組むため、適切なタイミングでの励ましやアドバイスを通じて事業者のモチベーションの維持に努める。このような心構えで定期的なモニタリングや評価を通じてフィードバックの提供を行うとともに実行中の課題解決のサポートを行っていく。原則として1事業者につき年4回のフォローアップを行う。

支援対象	想定割合	想定する頻度
重点的に支援が必要な事業者	2割程度	年5回
安定している事業者	8割程度	年2～3回

(3) 目 標

区 分	現 状	R 7年度	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ 対象事業者数	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延回数）	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
売上増加事業者数	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
利益率 5%以上増加 の事業者数	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者

(特記事項)

- ・計画と進捗状況とがズレている事業者に対しては、計画が妥当なものであったのか、計画を実行するための施策に問題があったのかを検証し、新たな施策の立案とスケジュール管理を明確にし、フォローアップ回数の増加を検討する。

(4) 事業内容

i 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、その原因の把握と方法の修正を行い、継続すべきか考える。

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

ii 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事で、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事で、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。事業計画の構造的変更が伴う場合は、再度、経営分析・事業計画策定を促す。

なお、下図のクラウド型システムを活用して支援活動実績をデータベースとして蓄積し、個社ごとの予実管理を行う。また、個社の事業実施状況によっては、フォローアップ回数の増減を考慮する等、適宜対応する。

☐ 運営支援員
 ☐ 専門家(国・県協会職員)
 ☐ 軽減税率対策補助金
 ☐ IT補助金
 ☐ 経営力向上/先端設備導入計画

☐ ものづくり補助金
 ☐ 農工商連携・6次産業化
 ☐ 創業補助金
 ☐ 持続化給付金
 ☐ 新型コロナウイルス
 ☐ 家賃支援給付金

☐ GoToキャンペーン関連
 ☐ 一時・月次・事業復活支援金
 ☐ インボイス制度
 ☐ ダイハツ工業サプライチェーン関連

☐ 中小企業省力化投資補助金

商工会独自

入力内容・課題や対応等

事業者の現状や
想定される課題
(追加詳細)

支援等内容や
その効果予想

今後の対応

課題

法律認定区分

予備

案件区分

iii 公的施策の活用促進

上記 i と ii 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。

- ① 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
- ② 創業支援
 - ・創業補助金の申請支援
 - ・新創業融資制度による資金調達支援
 - ・会計・労働保険・損害保険等の管理関係の支援
- ③ 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
- ④ 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
- ⑤ 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

管内の多くの小規模事業者は、新たな販路開拓を行うことの必要性を日頃から感じているが、マンパワー不足や日々の業務に追われ、重要性を認識しながらも対応できていない状況にある。また、当会の新たな需要開拓に関する取組の現状として、商談会や展示会への出店等を行ってきているが、出展者や出展内容がマンネリ化してきている現状である。

今後は、加工品を取り扱う事業者を中心に、更なる出展者の発掘を行いつつ需要開拓支援を行い販路拡大に導く。また、商談会・展示会での取引関係を一過性のものとしないうえ、継続取引へと繋げる支援（出展後のフォローアップ）に特に注力していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

各種調査で得られた顧客ニーズ・地域別動向をもとに、各支援対象者の特徴的な商品やサービスを最適な展示会・商談会・物産展等へ出展（出店）するための支援を行う。また、ITを活用した販路開拓支援を提案する事により、事業計画の定量的成果へ繋げていく。

対象となる商品・サービスは、上島町の特産であるレモン、レモンポーク、海苔、活車えび等の農林水産品、畜産品その他、観光関連商品を想定する。

(3) 目 標

事業	項目	現 状	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
ア	商談会出展事業者数	6 者	6 者	7 者	7 者	8 者	8 者
	商談件数	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
	成約件数	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
イ	E C サイト開設事業者数	－	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
	1 社あたりの前年度売上高伸び率	－	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

(4) 事業内容

- ・他の支援機関と密に情報交換し、需要の掘り起しや新規販路開拓を目的とする商談機会の情報を入手し、機会を必要としている小規模事業者へ情報を提供し、新たな需要の拡大に向けての取組を支援していく。
- ・これまでの商工会の取組では、展示会出展の支援が不十分であったため、今後は商工会職員と専門家との連携により、出展前、出展中、出展後の支援を実施することで商談の成功確率を高める。

ア) グルメ&ダイニングスタイルショー (BtoB)

【主 催】：株式会社ビジネスガイド社

【内 容】：食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する、食の専門見本市。多くのマスコミも注目する商談型展示会。

【出展理由】：全国から集まった洗練された食品の中から、競合他社との差別化をするための戦略商材やこれからの売場づくりのヒントを見出すために出展する。その際、商談会によりバイヤーから得た情報を元にブラッシュアップした商品を出展する。

【場 所】：東京ビッグサイト

【開 催】：毎年2月、11月（年2回）

【規 模】：来場者・・・優良なバイヤー（昨年2月 開催実績：延べ人数 33,497 名）
出展者・・・250社／300小間程度

【事前支援】農林水産省が推奨する FCP 展示会・商談会シートの活用を促すため、作成方法等について個社支援を行う。

【商談時支援】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。

【事後支援】商談会で得られたアンケートや名刺などの情報を基に、各事業所が独自で顧客リストを作成し、見込客へのアプローチを行うことができるように個別訪問指導を行う。加えて、顧客ターゲットの見直しや商品改良など、専門家を活用した支援を行う。

イ) ITを活用した販路開拓支援 (BtoC 支援)

【概 要】ネット通販などインターネットを活用した取引拡大を目指す事業者に対し、通販サイトの構築・運営、SNS活用等を支援していく。個社支援を通じてフォローアップを行う。

- 【事前支援】** ①ホームページの作成支援
 ②ホームページとSNSを相互活用した集客方法
 ③情報セキュリティ対策方法
- 【事後支援】** ホームページの作成にあたり、商品の強みを顧客にしっかり伝えるため、専門家を活用しながら個社支援を通じて以下の徹底を促す。そのために、商工会では事業所や商品の強み・PRポイントについて、SWOT分析等を行うことでブラッシュアップしていき、WEBでの販路開拓を支援していく。
- ①事業計画策定で得られた経営分析結果を参考に、自社と商品・サービスの強みを顧客目線でPRできるサイト設計となっているか。
 ②自社の商品・サービスに対する顧客ターゲットを明確にし、それに対応するコンテンツが用意されているか。
- 【HP支援】** ①コンテンツ（記事内容、ページ数、問い合わせフォーム、画像等が適切か）や構造（リンク切れの有無、サイト内の利便性）などを確認する。
 ②ターゲット顧客が検索すると予想されるキーワードの設定やQ&Aが用意されているか指導を行う。
 ③Googleアナリティクスでサイトの訪問者数、訪問者の住居地、使用した端末、どのサイト、SNSから訪問したかを把握し、最適なWEB戦略を指導する。
 ④事業所がホームページの管理を行えるよう、定期的な指導やセミナー開催を行う

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

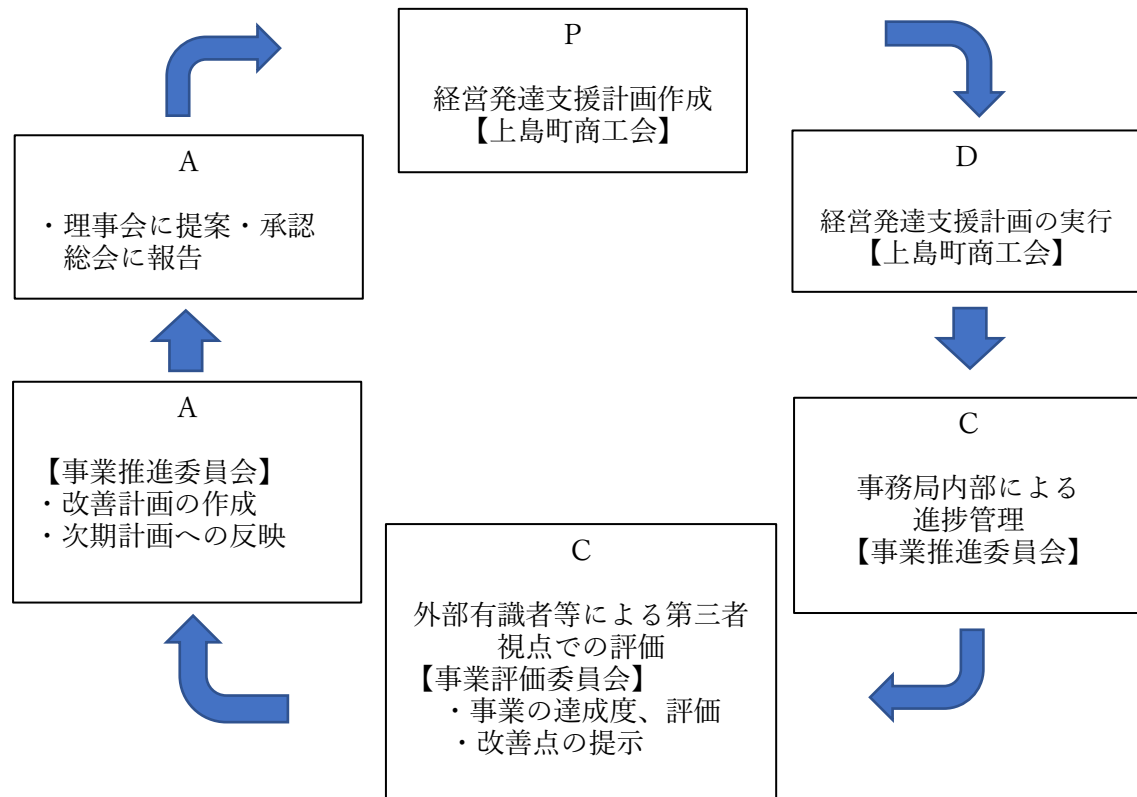
(1) 現状と課題

経営発達支援計画に記載の事業を円滑かつ効果的に実行するために、毎年度、各事業の成果、評価および見直しを図るためのPDCAサイクルを構築してはいるものの、外部有識者の見識を取り入れた、より精度の高い検証、改善が出来ていなかった。今後は、専門家の知見を借りながら、より踏み込んだ評価と改善策の作成を進めていく。

(2) 事業内容

- ① 当商工会経営指導員と経営支援員による事業推進委員会を設置し、四半期ごとに事業の進捗管理を行う。各事業における目標と現状を比較して、乖離がある場合は、改善計画案を作成し、商工会長の承認のもと事業評価委員会に提示する。
- ② 小規模事業者、支援機関、上島町商工会に加えて、愛媛県商工会連合会の法定経営指導員、中小企業診断士等の外部有識者、上島町観光戦略課の担当職員により構成する事業評価委員会を設置し、年1回、各事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行う。
- ③ 事業評価委員会より提示を受けた改善点をふまえ、事業推進委員会において改善計画案を策定する。策定した改善計画案は、上島町商工会の理事会において提案する。承認されれば、次年度の事業計画等に反映する。また、総会にて報告する。
- ④ 事業の成果・評価・見直しの結果を、事業の実施状況を含め、上島町商工会の会報や、HP (<https://www.kamijima.or.jp/>) で計画期間中公表する。

【事業の評価、検証及び見直しをするための仕組み】



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

愛媛県商工会連合会が行う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るだけに留まり、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。このことから、職員間で支援方法等にばらつきがあるため、組織全体の支援能力の向上・平準化が課題である。

事業所における経営課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。研修・講習会への計画的な参加・資格取得の学習を促すことで、経営指導員等の資質を向上させ、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り、計画的に情報共有と能力の向上・平準化を図る。

(2) 事業内容

①組織内で共有する取り組み内容

【経営支援会議の開催】

事業者の抱える課題について、職員全体で現状を把握し、今後の支援内容について意見交換を行うことで支援担当者への新たな気づきを促すとともに、組織全体でのノウハウ共有を図る。

【ノウハウの一元化】

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経営支援システムに入力し、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。

【経営支援システム入力項目】

・事業者の要望 ・課題 ・指導事項 ・今後の支援内容 ・次回訪問予定日 ・財務

②職員の能力向上に関する取り組み

【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・診断力・構想力・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。

【各種研修会・講習会への参加】

参加にあたっては、地域経済動向調査で実施する「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。

- ・ 中小企業大学校の開催する販路開拓、創業支援、海外展開等の研修会
- ・ 愛媛県商工会連合会が行う基礎研修、経営指導員WEB研修
- ・ IT活用（WEB販路開拓や生産性向上に関する内容）に係る研修会

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（１）現状と課題

これまで愛媛県商工会連合会との情報共有や専門家の活用、日本政策金融公庫のマル経協議会での情報交換などを行ってきたが、他機関とのノウハウの共有は限定的な範囲にとどまっており、小規模事業者への十分な支援体制ができているとは言い難い。小規模事業者の経営支援へのニーズは複雑かつ高度化するなか、その対応にもより多くの支援情報が必要であると実感している。小規模事業者の支援ニーズを満たすためにも他の支援機関との連携強化が課題である。

（２）事業内容

【名称】：金融懇談会

【時期】：年１回、１２月

【目的】：愛媛銀行弓削支店との金融懇談会を開催し、直近の金融情勢や資金需要など情報交換と金融支援のノウハウなどの意見交換を行い、円滑な資金供給策について学ぶ。

【名称】：小規模事業者経営改善貸付連絡協議会

【時期】：年２回（６月、１１月）

【目的】：日本政策金融公庫新居浜支店と連絡協議会を開催し、各種の政策金融制度について学ぶとともに地域のマル経融資の推進策について意見交換を行い、効果的活用について学ぶ。

【名称】：経営支援事例発表大会

【時期】：年１回、９月

【内容】：県内の商工会職員が集まる経営支援事例発表大会において、各地の経営支援についての情報交換と先進事例の研究を行う。

【名称】：税務支援協議会

【時期】：年１回、１１月

【内容】：四国税理士会今治支部、今治税務署との税務支援協議会を開催し、税制改正の動向や事業承継問題、消費税の転嫁対策など、専門家の知見から税務支援のノウハウ

ウについて学ぶ。

【名称】：小規模事業者振興対策会議

【時期】：年1回、8月

【内容】：上島町観光戦略課との「小規模事業者振興対策会議」を開催し、直近の地域経済の動向を確認するとともに、販路支援対策、創業支援対策など多岐にわたる地域と小規模事業者の抱える課題を共有し、意見交換を行いながら連携した経営発達支援事業の推進を図る。

上記事業内容で学習した内容や支援ノウハウを報告書にして、職員間で情報を共有することで経営支援の能力向上を図る。

1.2. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

(1) 現状と課題

当町・愛媛県上島町は25の離島からなる、瀬戸内海に浮かぶ町で、海上を渡る「ゆめしま海道」や定期船によって島と島を結んでいる。島々に信号はなく、海沿いの道は、ゆるやかにカーブしながら続き、青い海と緑の島の風景を楽しみに多くのサイクリストが訪れている。当町は、サイクリストの聖地として世界から注目されている「しまなみ海道」の今治、尾道地域に隣接している。令和4年3月に岩城橋が開通し、岩城島、弓削島、佐島、生名島の全てが橋で繋がり、一時的には観光客数が増えたものの、現在ではコロナ禍前の水準に戻りつつある。今後、「しまなみ地域」を訪れる観光客を誘客するために、地域が一体となって、地域資源の観光資源化に取り組み、上島町の魅力をPRしていく必要がある。

(2) 事業内容

①上島町の地域資源の発掘と観光資源化のための「上島町地域活性化ネットワーク」の開催

地域が一体となって上島町の活性化を図るために、上島町、上島町観光協会、上島町商工会等の関係機関と食品加工事業所等が一同に会する意見交換会を開催する。この会は、各種団体が共通した認識のもと、地域資源を掘り起こし、それを観光資源に変えていくための協議会で、商工会はその事務局を担い、新たな特産品開発の中心的な役割を担う。

新商品開発には顧客・市場ニーズの把握が最重要課題であるため、上島町やしまなみ地域で開催されるイベント等積極的に出展させ、市場テストを重ねた上で新商品開発と販路拡大、地域産品の情報発信を行い新たなビジネスチャンスを生み出すこととする。

②イベント推進事業による交流人口の増加

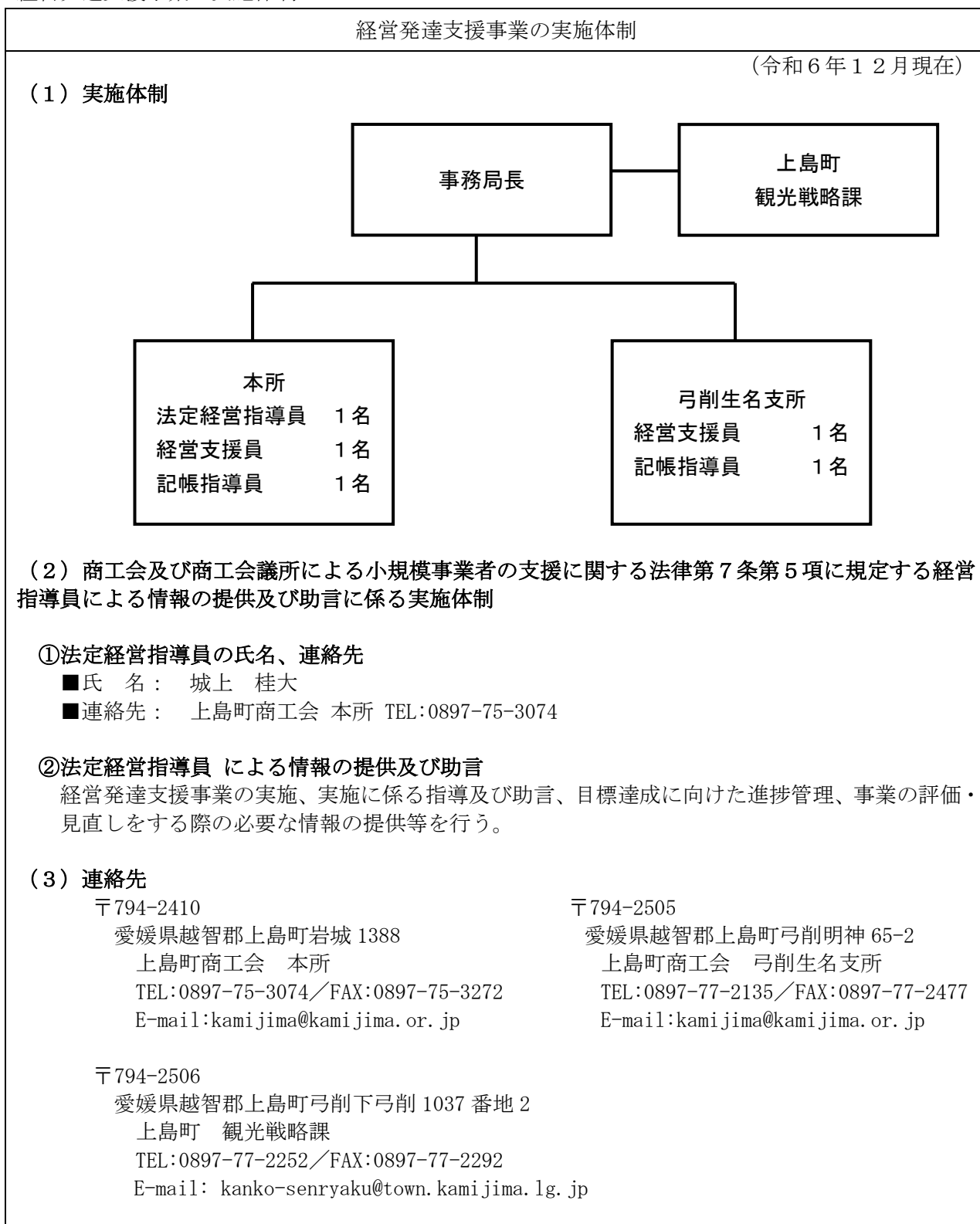
当地域では年間をとおして多くのイベントが開催されているが、各種団体の連携により継続的に行われている。中でも「かみじまふるさと夜市」は、商工会が中心となって、行政、各種団体、企業との協賛により今年度で37回を迎えた事業であり、地域の魅力の情報発信や交流人口の増加、賑わいの場の創出を形成している。今後は、これらのイベントを活用して新商品・既存商品のPR等情報発信を積極的に行い、地域振興事業に進化させる。また、近年増加しているサイクリストの誘客のため、創業者の増加をきっかけに、サイクリストをターゲットとした飲食店や簡易宿泊施設等の観光関連事業所の創出を目指す。これらを通じて、外貨獲得の仕組みを構築するとともに、町内観光関連事業所の需要開拓に繋げる。

③体験型観光「コト」消費の創出

観光客の数は年々右肩上がりに増加しており、観光客の消費行動は、「モノ消費」から「コト消費」へと変わり始めている。「コト消費」は、商品やサービスから得られる“体験(コト)”を重視した消費傾向のことで、今後は、上島町の豊富な地域資源を活かした「シーカヤックツアー」や「クルージングツアー」、「サイクリングツアー」、「無人島体験」、「漁業体験」、「フィッシングツアー」、「かんきつ収穫体験」など島ならではの体験型観光の創出に注力し、観光関連事業の活性化に資する取組を行う。

(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)

	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
必要な資金の額	800	800	800	800	800
1. 専門家謝金	380	380	380	380	380
2. 専門家旅費	100	100	100	100	100
3. 印刷製本費	200	200	200	200	200
4. ソフトウェア・サービス費	120	120	120	120	120

(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
◎補助金 国補助金、県補助金、町補助金、 ◎一般財源 会費収入、手数料収入、各種事業収入 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