

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	中島商工会 (法人番号 6500005001144) 松 山 市 (地方公共団体番号 382019)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>③ 小規模事業者へのDX推進支援</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
連絡先	<p>中島商工会 〒791-4501 愛媛県松山市中島大浦1626番地 TEL:089-997-0218 FAX:089-997-0569 mail:nakajima@ehime.email.ne.jp</p> <p>松山市 産業経済部 ふるさと納税・経営支援課 〒790-8571 愛媛県松山市二番町4丁目7番地2 TEL:089-948-6783 FAX:089-934-1844 mail:keiei@city.matsuyama.ehime.jp</p>

(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

①現状

(成り立ち)

愛媛県松山市は、平成17年1月、松山市、北条市、温泉郡中島町が合併し誕生したが、旧松山市は松山商工会議所管内、旧北条市は北条商工会管内、旧温泉郡中島町は中島商工会管内と地勢的な問題等から、1つの行政区域に、1商工会議所と2商工会が存在している。



(愛媛県ホームページより)

(立地・環境)

中島地域は、県都松山市から北西へ海を行くこと15km、6つの有人島と22の無人島から成り立っており、総面積は 37.29 km²、町全体が瀬戸内海国立公園の中にあり、多様な景観に恵まれた風光明媚な島々が連なっている。東から野忽那島、睦月島、中島、怒和島、津和地島、二神島の各島々が並び、古くから忽那諸島と呼ばれている。南北朝時代、豪族の忽那氏が水軍の雄として瀬戸内海を舞台に活躍した栄華の名残が今もなお跡をとどめている。

温暖な瀬戸内海気候で、年間平均気温は 15℃強と温かく、年間降水量は 1,400mm弱で全国的には少ない地域に属するが、瀬戸内海の島しょ部では多い地域に属する。これは豊後水道や関門海峡からの影響を受けているものである。

(産業等)

農業においては中島の基幹産業である「柑橘類」の栽培が盛んであり、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。

また、忽那諸島最大の島である中島の夏に繰り広げられる熱い戦い「トライアスロン中島大会」は、昭和61年からスタートし毎年8月下旬に前夜祭と合わせ2日間に渡り開催され、島人と参加者、そしてその家族など全ての人で作り上げる島ならではの最大イベントであり、全国的にも人気の高い大会になっている。



トライアスロン中島大会 (松山市ホームページより)

(人口等)

平成17年松山市合併時の中島商工会管内の人口は 6,161 人であったが、令和7年11月1日では 2,850 人で約 53%減少している。高齢化率を見ても平成17年度の 45.1%から令和7年度では 68%と全国平均(29%)を大幅に上回り、地域の存亡が懸念されている。

また、就業者の多くが松山市へと流れ、消費動向視点においても、ネット販売や、通信販売の台頭により中島商工会管轄外での消費となっており、地域経済は減退傾向にある。

【中島地域の人口推移】

年 度	人 口	世帯数		
		男	女	
令和3年4月	3,404	1,561	1,843	2,021
令和4年4月	3,261	1,488	1,773	1,956
令和5年4月	3,122	1,415	1,707	1,902
令和6年4月	3,024	1,374	1,650	1,858
令和7年4月	2,897	1,315	1,582	1,809
平成17年1月 (参考)行政合併	6,161	2,883	3,278	2,534

出典:松山市住民基本台帳登録

中島商工会管内の商工業者数は平成21年度の221事業所が、令和3年度では、147事業所と大幅に減少している。原因としては人口減少に伴う売り上げ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が主な原因となっている。会員数においても、減少の一途をたどっているのは紛れもない事実である。

【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21年の商工業者数を100とした増減率
平成21年	302	221	202	—
平成24年	271	205	188	△7.2%
平成28年	225	168	149	△23.9%
令和3年	182	147	129	△33.4%

出典:経済センサス基礎調査

【中島商工会の会員数推移】

年 度	建設業	製造業	卸・小売業	サービス業等	合計
令和3年4月	7	5	59	30	101
令和4年4月	8	7	53	28	96
令和5年4月	6	6	53	24	89
令和6年4月	6	7	51	24	88
令和7年4月	5	7	47	24	83
平成17年4月 (参考)	18	11	115	59	203

(中島商工会独自調査)

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、青色申告会等の受託業務やイベント等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、イベント等に積極的に参加し、地域の連帯や活性化に少なからず貢献しているものの、慣習等から各団体がそれぞれ個別に活動を行っているため、農業・漁業と商工業との連携や交流、6次産業化等の「産業振興」の動きには繋がっていなかった。

②課題

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【中島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、“中島ブランド”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等と連携し、創業者への支援体制を構築する。

②第7次松山市総合計画との連動制・整合性

松山市では、「第7次松山市総合計画:前期基本計画」(令和7年度～令和11年度)の【経済・産業】分野における政策として、「人と仕事と暮らしをつなぐ」を掲げ、未来像として「さまざまな仕事や働き方で、暮らしが豊かになる」ことを描いている。その実現のための具体的な施策体系は下表のとおり。

施策 061: 地域経済を支える人づくりの推進	(1)多様な人材が働きやすい環境づくり
	(2)松山で働く人材の確保・育成
施策 062: 地域産業の振興	(1)新産業の創出
	(2)企業間連携の推進
	(3)中小企業の振興
	(4)商店街の活性化
	(5)持続可能な農林水産業の構築
施策 063: 産業を支える基盤づくりの推進	(1)企業立地の推進
	(2)農林水産業の生産基盤等の整備
	(3)流通機能の充実

上記(1)②において掲げるそれぞれの課題解決の取組みは、いずれも「人と仕事と暮らしをつなぐ」という政策のもとに描く未来像、「さまざまな仕事や働き方で、暮らしが豊かになる」を実現するための施策と同様の考えや方向性を持って実施するものであり、連動性・整合性がある。詳細は下表のとおり。

本計画における課題と取組み	第7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用した取組み支援	施策 2:(5)持続可能な農林水産業の構築に寄与するもので、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:(2)企業間連携の推進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	施策 2:(3)中小企業の振興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	施策 2:(2)企業間連携の推進に寄与するもので連動性・整合性がある。

③本会の役割

本会は、上記の「第7次松山市総合計画:前期基本計画」(令和7年度～令和11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・商工業等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) 経営発達支援事業の目標

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7次松山市総合計画:前期基本計画」(令和7年度～令和11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

支援計画の認定期間(5年間)目標:

KGI: 地域ブランド売上を 50,000 千円、平均粗利率を 30%へ。

KPI: 商標取得 3 件、統一パッケージ導入 2 件、百貨店等催事出展 3 回

設定した理由：売上・粗利の KGI は外需取得と価格主導の実現度を測るためである。KPI はブランド要素（知的財産・パッケージ・販売チャネル）を段階的に積み上げ、成果に因果接続するプロセス管理を可能にするためである。

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
支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI: 域外での売上が 30% 増加、域外に新規取引先を 5 社獲得

KPI: 展示会・商談会への出展回数を年間 2 回、域外企業との商談成立件数を年間 1 件

設定した理由：KGI は外需獲得の実現度を測るためである。KPI は、展示会・商談会出展の成果を段階的に測定できるためである。

③: 小規模事業者への DX 推進支援

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI: オンライン売上比率 20%

KPI: ネットショップ開設 2 社

設定した理由：KGI はデジタル化の成果を、事業の根幹である「売上」という分かりやすい指標で測るためである。KPI はインターネット上にお店の「顔」を作り、存在を知ってもらうための基礎を固めるためである。

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

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI: 年間創業件数 1 件、創業者 5 年生存率 100%、創業後 3 年の平均年間売上 10,000 千円/社

KPI: 事業計画策定件数 5 件、創業計画策定件数 1 件、創業融資 1 件、初年度ネットショップ・キャッシュレス 100%

設定した理由：KGI は創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標である。KPI は、「計画→資金→デジタル基盤」の創業プロセスを定量化し、ボトルネックを特定して改善できるようにするためである。初期のネットショップ・キャッシュレス導入は売上機会の拡大と資金繰り改善に直結する。

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

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI: 年間創業件数 1 件、創業者 5 年生存率 100%、創業後 3 年の平均年間売上 10,000 千円/社

KPI: 事業計画策定件数 5 件、創業計画策定件数 1 件、創業融資 1 件、初年度ネットショップ・キャッシュレス 100%

設定した理由：KGI は創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標である。KPI は、「計画→資金→デジタル基盤」の創業プロセスを定量化し、ボトルネックを特定して改善できるようにするためである。初期のネットショップ・キャッシュレス導入は売上機会の拡大と資金繰り改善に直結する。

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

支援計画の認定期間（5 年間）目標：

KGI: 地域ブランド売上を 50,000 千円、平均粗利率を 30% へ。

KPI: 商標取得 3 件、統一パッケージ導入 2 件、百貨店等催事出展 3 回

設定した理由：売上・粗利の KGI は外需取得と価格主導の実現度を測るためである。KPI はブランド要素（知的財産・パッケージ・販売チャネル）を段階的に積み上げ、成果に因果接続するプロセス管理を可能にするためである。

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8年4月1日～令和13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

達成方針: 知財と品質基準の統一・販路の多様化(ネットショップ×催事)

商標取得3件、統一パッケージ導入2件、百貨店等催事出展3回、ふるさと納税返礼品登録拡充やネットショップ販売を支援する。参加小規模事業者との使用契約(商標・統一ロゴ・パッケージ)を締結し、逸脱品の是正ルールを運用する。

設定した理由: 品質と表示の一貫性は信頼を形成し、価格訴求から価値訴求へ転換できるためである。知財で模倣を抑止しブランド希少性を守る。また、単一販路依存は需要変動に脆弱であるためである。

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

達成方針: 認知拡大

展示会・商談会への出展回数を年間2回、域外企業との商談成立件数を年間1件を支援する。

設定した理由: 展示会や商談会に出展することは、認知拡大に有効で新たな域外需要の開拓につながる可能性が高まるためである。

③: 小規模事業者へのDX推進支援の強化

達成方針: ネットショップ開設

ネットショップ開設2社の支援を行う。

設定した理由: デジタル化投資の費用対効果が測定できるためである。

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

達成方針: 販路・デジタル基盤の整備

初期にネットショップ・キャッシュレス100%、SNS運用の支援を行う。

設定した理由: 初期売上が立たないと資金繰りが悪化し、撤退リスクが高まるため、デジタル販路の即時整備にて商圏を広げ、少人数でも販売できる体制を構築する。

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

達成方針: 販路・デジタル基盤の整備

初期にネットショップ・キャッシュレス100%、SNS運用の支援を行う。

設定した理由: 初期売上が立たないと資金繰りが悪化し、撤退リスクが高まるため、デジタル販路の即時整備にて商圏を広げ、少人数でも販売できる体制を構築する。

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

達成方針: 知財と品質基準の統一・販路の多様化(ネットショップ×催事)

商標取得3件、統一パッケージ導入2件、百貨店等催事出展3回、ふるさと納税返礼品登録拡充やネットショップ販売を支援する。参加小規模事業者との使用契約(商標・統一ロゴ・パッケージ)を締結し、逸脱品の是正ルールを運用する。

設定した理由: 品質と表示の一貫性は信頼を形成し、価格訴求から価値訴求へ転換できるためである。知財で模倣を抑止しブランド希少性を守る。また、単一販路依存は需要変動に脆弱であるためである。

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】

全国商工会連合会の事業である景況調査を活用し、集計された県内の調査結果を、本会ホームページを通じて中島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事業である景況調査を活用し、集計された県内の調査結果を、本会ホームページを通じて中島地域の小規模事業者へ情報提供しているものの、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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①地域景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4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

中島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「中小企業景況調査」のアンケート用紙を利用し、中島地域の小規模事業者等の景気動向等について調査・分析を行い、年4回公表する。

【調査対象】

管内事業者の製造業・建設業・小売業・サービス業から8社を選定

【調査項目】

売上高、購買動向（購入単価、数量）仕入価格、経常利益、雇用状況、設備投資、操業状況、経営上の問題点 業界動向 等

【調査方法】

商工会職員がヒアリングを行う

【分析手法】

経営指導員等が外部専門家等と連携して分析を行う

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。

【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
- ・「マーケティングマップ・滞留・通過人口メッシュ分析」 → 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) 調査結果の活用

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中島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]

地域ブランド形成に資する調査が未実施であり、小規模事業者の商品・サービス開発に活用できる情報が不足している。

今後は、中島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 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12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	1者	1者	1者	1者
②「品目（業種）別」の市場 動向調査情報提供事業者数	0者	2者	3者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

中島地域の地域資源である柑橘等の加工・製造販売業者に対し、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 需要動向調査事業者数	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 動向調査情報提供事業者数	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1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て、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
株きんざい「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(株) 「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) 調査結果の活用

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

年度	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	3者	4者	5者	5者	5者	5者

(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。

なお、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。

また、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 (少子高齢化、空き家など)	強み (高い技術力、老舗など)
脅威 (大手企業参入など)	弱み (営業力不足など)



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いく。

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]

これまでは、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計画策定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】

これまでの事業計画は、簡易的で課題解決のための戦略的計画には至っておらず、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ことから、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な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、(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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12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
DX推進セミナー開催数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	3者	4者	5者	5者	5者	5者

(ロ) 創業予定者

支援内容	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
創業予定者個別支援回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
創業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1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中島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3～5者を想定

募集方法：中島地域の事業者へ広く周知するため、新聞折込を活用

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、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中島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7～10者を想定

募集方法：中島地域の事業所へ広く周知するため、新聞折込を活用

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、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、計画の進捗状況や成果の確認が不定期で、新たな経営課題の発見や計画の軌道修正に至らず、事業成果に結び付けることができていないことから、四半期毎の重点的な巡回指導やPDCAサイクルの円滑な実践を支援し、成果につなげていく。

(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

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象 事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
フォローアップ頻度 (延回数)	4回	20回	20回	20回	20回	20回
売上増加事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
営業利益率 3%以上の増 加事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

(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・どうするべきかを考える。

なお、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。

また、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]

中島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へ出展する際に、事前・事後のフォローが不足していたことから、しっかりフォローし、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、新たな販路開拓へのDX活用の意識が薄かったことから、活用推進を支援していく必要がある。

(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中島地域の地域資源である柑橘等の加工・製造販売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。

(3) 目標

支援内容 項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年 度	令和 11年 度	令和 12年 度
①松山圏域中小企業販路開拓市（オンラインを含む）等への出展支援事業者数 登録支援事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	0件	1者	1者	1者	1者	1者
②松山市ふるさと納税返礼品登録事業者数	5者	6者	7者	7者	8者	8者
登録返礼品数	6品	7品	8品	8品	9品	9品

(4) 事業内容

販路拡大・需要の掘り起こしに取り組む食品加工・製造販売業者については、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で出展者の拡大を図る。

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、何をどのように聞かか」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 「すご味」ジャンル別商談会（B to B）リアル・オンライン

- ・ 特徴 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と参加事業者との交流などで、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9月開催
- ・ 主催 愛媛県
- ・ 規模 バイヤー30社、事業者80社程度参加

②松山市ふるさと納税返礼品登録支援事業

・ 目的

ふるさと納税への参加に興味はあるものの、手続きが複雑、何から始めて良いかわからない、といった事業者をサポートし、新たな販路開拓のきっかけを提供する。

・ 事業内容

事業者ごとに、どんな商品を返礼品にするか、魅力的な写真の撮り方、寄附サイトへの登録方法、必要な書類の準備などについてのアドバイスや発送代行など実務の支援を行う。

・ 効果

返礼品に選定された事業者の商品やサービスが全国の寄附者に届くことで、新たな顧客獲得や売上の増加につながる。

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、経営発達支援事業評価委員会を開催し、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、商工会理事会へ報告をしている。

[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

1. 定量的把握

- ・KPI 設定：事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、創業者数、営業利益率3%増加等。
- ・データ収集：会員アンケート、実績報告等。

2. 評価手法

- ・本会の正副会長、外部有識者として中小企業診断士、本会事務局長、法定経営指導員、松山市担当者をメンバーとする「経営発達支援事業評価委員会」を毎年1回開催し、経営発達支援事業の実施状況について評価を行い、次年度への改善対応を図る。

3. 結果の公表方法

- ・同委員会の評価結果は、理事会へ報告するとともに、本会ホームページへ掲載（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、中小企業大学校等が開催する「事業計画策定セミナー」へ積極的に参加する。

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行き・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行き・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 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7年12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)									
<table border="1" style="width: 100%;"><tr><td style="text-align: center; padding: 5px;">事務局長</td></tr><tr><td style="text-align: center; padding: 5px;">法定経営指導員 1名 経営支援員 1名</td></tr></table>	事務局長	法定経営指導員 1名 経営支援員 1名	<table style="border: none;"><tr><td style="padding-right: 5px;">連携</td><td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">松山市 ふるさと納税・経営支援課</td></tr><tr><td style="padding-right: 5px;">連絡調整</td><td></td></tr><tr><td style="padding-right: 5px;">事前相談</td><td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">愛媛県</td></tr></table>	連携	松山市 ふるさと納税・経営支援課	連絡調整		事前相談	愛媛県
事務局長									
法定経営指導員 1名 経営支援員 1名									
連携	松山市 ふるさと納税・経営支援課								
連絡調整									
事前相談	愛媛県								
<p>①都道府県及び関係市町村との連携体制</p> <ul style="list-style-type: none">・当会、松山市ふるさと納税・経営支援課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、連絡協議会(年1回予定)を開催する。・また、愛媛県と事前に相談・調整を行うことで、都道府県の重要課題についても反映した支援計画とする。 <p>②商工会の経営発達支援事業実施に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none">・松山市中島地区を法定経営指導員1名と経営支援員1名の体制で巡回指導を行う。策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。 <p>③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制</p> <ul style="list-style-type: none">・法定経営指導員1名、経営支援員1名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。・上記で把握・検証した実施状況を当会と松山市の連絡協議会(年1回開催予定)で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。 <p>④経営指導員等の資質向上に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none">・当会職員向けの勉強会を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。 <p>(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</p> <p>① 法定経営指導員の氏名、連絡先</p> <p style="margin-left: 20px;">氏名： 清水 智之</p> <p style="margin-left: 20px;">連絡先： 中島商工会 TEL 089-997-0218</p>									

② 法定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提供等を行う。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・清水 智之は、施行規則第7条2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

〒791-4501

愛媛県松山市中島大浦 1626 番地

中島商工会

TEL 089-997-0218 FAX 089-997-0569

E-mail nakajima@ehime.email.ne.jp

②関係市町村

〒790-8571

愛媛県松山市二番町 4 丁目 7 番地 2

松山市 産業経済部 ふるさと納税・経営支援課

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

E-mail keiei@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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
地域経済動向調査費	100	100	100	100	100
需要動向調査費	200	200	200	200	200
経営状況分析費	100	100	100	100	100
事業計画策定費	200	200	200	200	200
専門家派遣費	200	200	200	200	200
販路開拓支援費	300	300	300	300	300
事業評価・見直し費	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
会費収入・各種手数料収入・愛媛県補助金・松山市補助金・伴走型補助金 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 並びに法人にあつては、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