

経営発達支援計画の概要

実施者名	川上商工会（ 法人番号 6500005003000） 大 洲 市（ 地方公共団体コード 382078）
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）小規模事業者の持続可能な経営基盤の強化</p> <p>（2）地域資源を活かした小規模事業者の販路開拓</p> <p>（3）経営指導員等の資質向上による支援能力の強化</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 RESAS等を活用した経済動向及びニーズ把握調査、他機関等が実施する経済動向調査の活用により、得られた情報を整理分析し、商工会HPに掲載する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 個社商品・サービスの需要動向調査実施により、調査結果を分析したうえで、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定に繋げる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 個別指導を通じた経営分析支援を行い、事業計画の策定等に活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること DXセミナーの開催や、経営分析を実施した小規模事業者を対象に、伴走型支援により事業計画を策定する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対し、巡回指導時に進捗状況の確認を行うとともに伴走支援によりフォローアップ支援を行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会や展示会等への出展支援を行うとともに、SNSやECサイトを活用した販路開拓支援を行う。</p>
連絡先	<p>川上商工会 〒797-1504 愛媛県大洲市肱川町山鳥坂32番地 TEL:0893-34-2531 FAX:0893-34-2871 E-mail:kawakamisyoukoukai2531@gmail.com</p> <p>大洲市 環境商工部商工産業課 〒795-8601 愛媛県大洲市大洲690番地の1 TEL:0893-24-1722 FAX:0893-24-1736 E-mail:shokosangyoka@city.ozu.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

ア. 商工会の地域

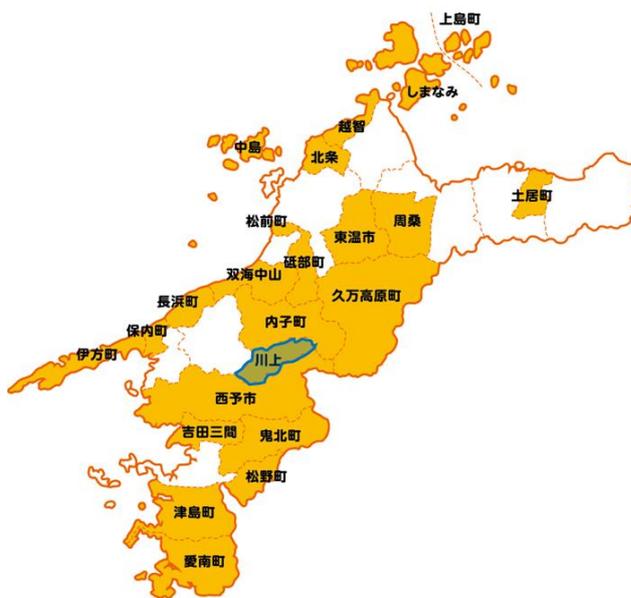
愛媛県大洲市は、平成17年1月、一級河川である肱川流域の大洲市、長浜町、肱川町及び河辺村が合併し誕生した。

上流域の旧肱川町及び旧河辺村は川上商工会、中流域の旧大洲市は大洲商工会議所、下流域の旧長浜町は長浜町商工会と地域的な問題から1つの行政区内に1つの商工会議所と2つの商工会が混在している状態である。

当商工会地区（肱川町・河辺町）は、面積116.42km<sup>2</sup>（肱川町63.30km<sup>2</sup>・河辺町53.12km<sup>2</sup>）で、愛媛県の中南部、大洲市の南に位置し、肱川の中上流域に属する。地域住民及び事業所は、肱川及び支流に沿ってわずかな平地が開け、溪流に沿った平地と段丘地帯に点在している。

当商工会地区の人口は令和7年10月31日現在で、2,171人（肱川町1,693人、河辺町478人）となっており、人口減少と高齢化が著しく、域内産業の縮小が進んでいる。

<愛媛県内23商工会地域分布>



[出典：愛媛県商工会連合会]

<川上商工会地域の人口推移>

	平成25年	平成28年	令和元年	令和4年	令和7年
肱川町人口	2,501	2,281	1,992	1,845	1,693
河辺町人口	858	758	647	566	478
合計	3,359	3,039	2,639	2,411	2,171
肱川町世帯数	1,036	983	885	889	847
河辺町世帯数	438	409	370	345	304
合計	1,474	1,392	1,255	1,234	1,151

[出典：大洲市住民基本台帳 人口・世帯（各年とも10月31日現在）]

イ. 産業

i) 農林水産業

中山間地域のため、野菜（トマト等）や果樹（ゆず等）のほか、多くの生産量を誇る原木しいたけや乾たけのこ等の特養林産物の産地となっている。また、河辺町では肱川の支流を使い、川魚（あまご、いわな等）の養殖が行われており、肱川町・河辺町ブランドの創出を図ってきた。

ii) 商工業

大洲市唯一の酒蔵や50年以上続く和菓子屋等もあり、地域ブランドの一役を担っている。しかしながら、商工業者のその多くが経営基盤の弱い小規模事業者であり、平成30年7月豪雨災害により甚大なダメージを受け、肱川町中心部で後継者不在の約1割の小規模事業者が廃業に

追い込まれた。令和7年現在においても事業者の高年齢化・後継者不在・経営不振を理由に、廃業を選択する事業者が増えている。

iii) 観光業

肱川町には「鹿野川湖」「しゃくなげ谷」「風の博物館」「歌麿館」等の観光資源と温泉を備えた鹿野川荘（ホテル）と小藪温泉（旅館）があり、河辺町には「龍馬脱藩の道」「河辺浪漫八橋」等の観光資源があるが、近年増加しているインバウンド観光客は市内中心区域に限られ、当地域にまで影響が及んでいない。

②課題

地域の商工業者は、経営環境の変化や後継者難などによる廃業を中心に減少傾向が続き、経済センサスでは平成28年に比べ、令和3年には14.4%の減少となっている。また、人口減少に伴う域内経済の縮小も拍車をかけ、現在も商工業者数及び会員数減少に歯止めがかかっていない。

<川上商工会の業種別商工業者数>

[出典：経済センサス活動調査]

	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	合計
平成28年	34	12	1	27	14	23	7	118
令和3年	32	12	1	26	14	13	3	101
平成28-令和3 増減率	▲5.9%	±0	±0	▲3.7%	±0	▲43.5%	▲57.1%	▲14.4%

<川上商工会の会員数推移>

[出典：商工会実態調査書]

	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	合計
令和2年度	26	10	1	20	12	13	5	87
令和3年度	25	10	1	19	13	13	4	85
令和4年度	24	10	1	21	13	13	4	86
令和5年度	24	10	1	20	13	12	3	83
令和6年度	25	10	1	20	12	11	3	82
令和2-令和6 増減率	▲3.8%	±0%	±0%	±0%	±0%	▲15.4%	▲40.0%	▲5.7%

今後の当商工会地域は、人口減少に比例して消費者需要の低下と労働力の減少、加えて事業者の高年齢化、円安等による物価高騰や平成30年7月豪雨並びにコロナショックでの経済悪化による廃業の増加など、地域事業者を取り巻く環境は厳しいことが予想される。このように千変万化する現代社会において、地域事業者が持続していくためには、生産性向上と業務効率化による収益改善への取り組みや設備投資など、長期の視点に立った経営計画に基づく計画実行の支援が不可欠であり、地域経済の底上げを図っていくことが課題として挙げられる。

(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

近年急速な変化にさらされている経営環境において、既存の固定観念にとらわれない柔軟な発想及び戦略が必要となってきている。今後の10年を見据え、変化をチャンスと捉え、自立的な変革を実行できる「やる気のある人材・事業者」を創出し、農業・水産業・商工業といった産業構造にとらわれず、産業全体の底上げにつながる取り組み（農・水・商の連携による特産品の新たな販路開拓など）を実施していく。また、AIやICTといったデジタル技術の進展に対応し、DXを活用した販売戦略の構築にも努めていく。

## ②大洲市総合計画との連動性・整合性

第2次大洲市総合計画（平成29年4月～令和9年3月）の主要施策である「地場産業の振興」の中で「地元企業との連携強化」、「売れる商品開発とPR強化」、「企業の経営支援・事業承継の支援」と明記しており、地場産品のPR・ブランド力アップ、小規模事業者の経営改善及び事業承継を中心とした連携による新たなビジネスチャンスの支援等については当会事業計画と連動性・整合性を有している。

### 【第2次大洲市総合計画後期基本計画】<抜粋>

#### 基本目標1 活力きらめくまちづくり

#### 施策4 商工業の振興

#### 主要施策1 地場産業の振興

#### ①地元企業との連携強化

- ・市内企業への市長訪問などにより、企業と行政の連携強化に努めます。
- ・企業との情報交換を図り、国・県の支援事業などの有効活用に向けた対策を行います。

#### ②売れる商品開発とPR強化

- ・「大洲産業フェスタ」などの機会を活用し、地場産業や地場産品の市内外への積極的なPR、情報発信を図ります。
- ・農林水産業や観光業とのマッチング支援、地場産品を使った新商品開発への戦略的な支援などにより、「おおずブランド」の創造を図ります。
- ・市内で製造・加工された商品、収穫される農林水産物を「大洲ええモンセレクション」に認定し、積極的にPRすることにより、「おおずブランド」の魅力向上を図ります。
- ・部局を越えた横断的な連携を図り、「おおずブランド」を全国展開できる仕組みづくりに努めます。

#### ③企業の経営支援・事業承継の支援

- ・中小企業などの経営改革に向けた研修機会や先進情報の提供、商店の経営診断の充実、相談・指導体制の強化、融資制度の充実などに取り組みます。
- ・ISO認証の取得支援など、企業による環境問題対策を支援します。
- ・事業所を市内に新設・増設・移転する企業に対して資金面から支援します。
- ・後継者の確保・育成を支援するとともに、南予市町や関係機関と連携した事業承継の仕組みづくりに取り組みます。
- ・移住・定住の促進と合わせて、起業家意識の高い若者などの積極的な移住を促進するとともに、企業のUJIターン者の雇用を支援します。

## ③商工会としての役割

第2次大洲市総合計画後期基本計画を受け、当会の役割としては、小規模事業者への粘り強い伴走支援（対話と傾聴）によって、地域や事業者の課題を発見し、「新たな価値の創出」と「変化に対応できる経営力構築」に導いていくことで、地域経済活性化の実現に寄与していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

前述の地域商工業者の現状や課題を踏まえ、事業者が持続していくためには生産性向上と業務の効率化による収益改善と新たな販路開拓が必要であると考え、当会の支援体制人員が限られているなかでその目的を成すためには、職員の支援能力の底上げが必要である。以上のことから、本計画の実施期間（5年間）における3つの目標を以下のとおり設定する。

#### ①小規模事業者の持続可能な経営基盤の強化

項目	K G I	K P I
長期的な振興	生存率 95%以上	事業計画策定 25 件
デジタル化推進	営業利益率 5%増加	D X 導入支援 10 件

#### ②地域資源を活かした小規模事業者の販路開拓

項目	K G I	K P I
商談会・物産展	売上高 10%増加	出展 20 件
S N S 活用	売上高 5%増加	S N S 導入支援 5 件

#### ③経営指導員等の資質向上による支援能力の強化

①～②の目標を実現するため、支援機関としての経営支援能力向上とともに、小規模事業者との対話と傾聴に重きを置くことで、事業者の課題やチャンスを発見し、収益力向上と持続的発展を実現する。

## 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小規模事業者の持続可能な経営基盤の強化

小規模事業者との対話を通じて、自社の現在の状況や外部環境等を的確に分析し、事業計画策定の重要性を認識させ、策定（年間5件）後にはPDCAサイクルを実践できるよう、当地域で持続可能な経営をしていくためのノウハウが身につくよう伴走支援する。また、策定前段階において、業務改革のヒントになるDX推進に向けたセミナー（年間1回）を行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

設定した理由：地区内小規模事業者の持続的発展につなげるためには、事業計画の策定及び業務効率化や生産性向上につながるDXへの取組みが不可欠であるため。

#### ②地域資源を活かした小規模事業者の販路開拓

肱川町・河辺町の地域資源の付加価値を高め、域外へ販路拡大していくため、域内の企業・行政・団体等との連携を深め、各種商談会や物産展への出展支援（年間4件）を実施していく。

設定した理由：人口減少が極めて顕著な地域において、単一販路依存は需要変動に脆弱であるため、催事参加により認知拡大と売上の平準化を図ることができる。また、販路の分散はリスク低減と顧客獲得効率の向上に直結するため。

#### ③経営指導員等の資質向上による支援能力の強化

上記①～②の目標を達成すべく、愛媛県商工会連合会や中小企業基盤整備機構等が主催する研修会に参加し、資質向上に努めるほか、専門家や連携先、行政や他の支援機関との連携で得た情報を職員間で共有（クラウド型経営支援ツールに保存）する。また、職員のDX対応能力の向上が不可欠であるため、DX推進セミナー等へ積極的に参加することにより、知識・スキルを習得し、相談対応・支援能力の向上を図る。

設定した理由：職員の支援能力にばらつきがあり、DX対応や課題設定力等の新たな支援領域への知識習得が遅れている。企業経営に係る問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ため。

## 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】

当会では令和4年度から令和6年度の期間において全国商工会連合会の中小企業景況調査を実施し、過去にも繰り返し同調査を実施してきた。

#### 【課題】

調査をするも分析を通じた情報提供が不十分であったことや、RESAS（地域経済分析システム）等のビッグデータを活用した地域分析ができておらず、経営計画作成に必要な市場の動向等の有益な情報が提供できていないことも課題として挙げられる。

## (2) 目標

項目	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
RESAS等を活用した分析調査の公表回数	当会HP	—	1回	1回	1回	1回	1回
中小企業景況調査の公表回数	当会HP	0回	4回	4回	4回	4回	4回

## (3) 事業内容

### ① RESAS等を活用した分析調査(国が提供するビッグデータの活用)【新規】

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、「RESAS」(地域経済分析システム)等を活用した地域の経済動向分析を行い、当会ホームページに年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」等を活用し、地域の経済動向分析を行う。

#### 【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 何で稼いでいるか等を分析
- ・「産業構造マップ・製造業、小売・卸売業、農業の販売金額」 → 事業者当たりの販売金額
- ・「産業構造マップ・製造業、小売・卸売業、農業の各構造」 → 販売金額
- ・「人口マップ・マーケティングマップ」 → 当市の流動人口、人の動き等
- ・「消費マップ」 → 消費の傾向(POSデータ)

⇒上記の項目を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映

### ② 中小企業景況調査

県内商工会地域の業種別景況状況を把握・比較するため、全国商工会連合会及び愛媛県商工会連合会が実施する調査事業の結果を分析し、年4回(4月、7月、10月、1月)公表する。

【調査手法】愛媛県商工会連合会が公表する「中小企業景況調査報告書【えひめ版】」を活用し、分析を行う。

【調査項目】業況判断DI、売上額DI、採算DI、資金繰りDI

## (4) 調査結果の活用

上記調査で収集した情報は、専門家と連携して業種別・内容別等に分析整理し、当会ホームページに掲載し、広く地域小規模事業者等に周知するとともに、地域小規模事業者への巡回訪問及び個別相談の際に提供する。

また、小規模事業者に対する事業計画作成支援等の基礎資料として活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当会管内にある道の駅「清流の里ひじかわ」にて商品購入者を対象として、既存商品のブラッシュアップや新商品開発を目的に消費者ニーズ調査を実施する方針であった。しかしながら、新型コロナウイルスの影響により調査を実施するに至っていない。

#### 【課題】

道の駅での調査はB to Cの調査であったことや、管内の人口減少や観光人口が減っていくなかでは限定的な調査計画であった。これからは地域外からの需要を多く獲得する必要があること、商談会でのバイヤー向けには対象外であったことを踏まえ、拡充が必要である。

## (2) 目標

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
「個社商品・サービス」 の需要動向調査対象 事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者

## (3) 事業内容

当地域の特産品である柑橘や水産物（川魚）の製造・加工業者に対し、以下のとおり「個社の商品・サービス」の需要動向調査を行う。「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販路拡大に直結することから、バイヤーや物産展等来場者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。

### <調査の概要>

【調査目的】 特定個社が販売する商品・サービスの需要把握

【調査頻度】 毎年1回以上

【調査方法】 えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会や、全国商工会連合会が主催するニッポン全国物産展などへの出展を促し、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・新サービスの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、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、アンケート用紙にてニーズを把握する。

### 【ヒアリング及びアンケート項目（調査項目）】

- ・ サンプル数（商談会でのバイヤーアンケート：5社、来場者ヒアリング：20者）
- ・ 個社商品の評価及び改善策（味、技術力、利便性、差別化した付加価値、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）

## (4) 調査結果の活用

「個社商品・サービス」の需要動向調査によって、ターゲット（買い手）の需要動向の詳細を把握し、商品・サービスをマーケットイン思考でブラッシュアップすることで、販路拡大・売上拡大に結びつける。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。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営指導員等が、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る。

#### 【課題】

小規模事業者への経営支援において、経営戦略レベルまで踏み込んだアプローチが不足している。また、定量的データと定性的な実態の両面から現状を分析し、事業者と共に深く振り返るプロセスが欠落しているため、事業の本質的な課題が特定されず、結果として有効な事業計画の策定に至らない点が現状の課題である。

## (2) 目標

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
個別指導等による 経営分析事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者

## (3) 事業内容

### ①経営分析対象事業者の選定

経営指導員等の巡回・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った結果を経営カルテに記載しデータ化する。その後、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を抽出し、効果的な経営分析を行う。

### ②経営分析の手法

#### ・定量分析

選定した事業者の同意を得て財務諸表を取り寄せ、全国商工会連合会の「商工会分析システム」を活用した財務分析を行う。分析項目は、売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等で、経営状況がどのような評価に値するのか、また、いかに改善をするべきか、財務数値から具体化する。

#### ・定性分析

事業者の資産・商品・ノウハウ・技術・後継者・従業員など内部環境に関する強みと弱み、政治・経済・法律・社会など外部環境要因による機会と脅威を対話と傾聴を通じた個別ヒアリングによりSWOT分析表に落とし込み、小規模事業者の課題と解決策を明確化する。

## (4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用するとともにデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用し、組織的支援力を底上げしていく。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

前計画期間は、新型コロナウイルス感染症が全国的に猛威を振るい、影響が生じた事業者に向けた持続化補助金等の施策があり、当会も申請時の事業計画作成支援に携わり、事業者のニーズに応じてきた。しかしながら、実際には単発的な支援となるケースが多く、策定した事業計画と実態との乖離が大きく、実現性は高いものとはいえない。

#### 【課題】

これまでの事業計画策定支援は、ほとんどが補助金申請のためのものとなっており、事業者主体の事業計画かつ根本的な課題解決に向けた計画策定には至っていない。対話と傾聴を基にした経営力再構築伴走支援に取り組み、自社内で潜在的に発生している問題の把握や成長に向けた事業活動ができるよう、真の経営課題の気付きを促し、内発的な動機付けをしたうえで事業計画策定をしていくことが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

地区内の商工業者の9割以上を占める小規模事業者の経営を持続的に発展させることが地域経済の安定に繋がる。そのためには、小規模事業者がこれまで行ってきた計画性の乏しい経営から転換し、事業者が本質的課題を認識・納得したうえで目標をもった計画経営にシフトさせる必要がある。当会では、小規模事業者が当事者意識を持って自ら課題に取り組むよう内発的動機付

けを促すとともに地域経済動向調査や需要動向調査、経営分析などを踏まえ、経営発達支援事業の根幹をなす事業計画策定支援を強化していく。

また、事業計画の策定前段階において、業務改革のヒントになるDX推進に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

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
事業計画策定事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
DXセミナー開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定支援

経営分析支援を実施した小規模事業者を対象とし、経営指導員が対話と傾聴によるヒアリングを繰り返しながら、事業者との伴走により事業計画を策定していく。

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【支援手法】

経営状況の分析により抽出した強みを活かした事業計画を策定するため、関連する需要動向調査も活用しながら機会を捉えた指導・助言を行う。事業計画の策定にあたっては、小規模事業者の持つ強みを再認識していただき、「誰に」「何を」「どこで」「どのようにして」売るのがの仕組み作りを行い、有効かつ実行可能な事業計画策定に向けた支援を行う。事業計画の策定にあたっては、経営指導員等が主導で計画策定を支援する。また、必要に応じて、愛媛県商工会連合会、愛媛県よろず支援拠点、(公財)えひめ産業振興財団、(一社)愛媛県中小企業診断士協会、愛媛県事業引継ぎ支援センター等の外部専門家と連携し、精度と実現性の高い事業計画策定支援を実施する。

#### ②DXセミナーの開催【新規】

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ツールの導入等の取組を推進していくためにセミナーを実施する。

【支援対象】 経営分析事業者かつ事業計画着手事業者

【募集方法】 開催案内文書等の送付

【講師】 中小企業基盤整備機構等の公的機関や講師派遣会社を想定

【回数】 年1回

【カリキュラム】 ・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス・AI等)や具体的な活用事例

・クラウド型顧客管理ツール等の紹介

・SNSを活用した情報発信方法

・ECサイトの利用方法等

## 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】

国や県、市の補助金申請を支援し、採択を受けた事業者もいるが、事業計画策定後のフォローアップは、採択後の補助事業の進捗確認や交付決定が成されるための書類確認等が主であり、補助金が交付されて以降は計画の進捗状況や経営状況の確認はできていないケースが多い。

### 【課題】

補助金が交付されて以降は、計画の進捗状況や成果・経営状況の確認はできていないことが課題である。計画した取り組みがその事業者にとって適切であったかどうか、適切でなかった場合は、何が原因なのか。今後どのように取り組んでいくべきかのPDCAサイクルを回していく必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者は、日々の業務に追われている事に加え、需要動向等の外部環境変化により計画通りの実施が困難となるケースがある。また、計画策定後の実施段階になって、新たな課題が発生したため、計画を修正しなければならないケースも想定される。そこで、PDCAサイクルを回すことが重要と捉え、定期的に訪問しフォローアップを行うことにより、効果的な実施支援につなげていく。

小規模事業者の経営にPDCAサイクルを定着させることにより外部環境変化への対応力を向上させ、経営課題の解消を図り、事業の安定、目標とする売上や利益の達成を目指す。

#### (3) 目標

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
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	15回	15回	15回	15回	15回
売上増加事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
利益率5%以上増加の事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

#### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象とし、定期的な巡回指導により対話と傾聴を行い、経営計画の進捗状況を確認しつつ伴走型でフォローアップを実施する。

【対象】 事業計画策定完了事業者

【対応方法】 巡回訪問等による事業計画書の進捗状況確認等のフォローアップ

【対応頻度】 事業計画策定事業者1者につき原則3回(年)とする。ただし、事業者からの申出等により柔軟に対応する。なお、進捗状況等が芳しくなく、事業計画と実態のズレが生じていると判断した場合は、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を模索する。

## 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】

地域の小規模事業者は、既存の取引先や顧客を中心に販売する事業所が多く、人口減少や少子高齢化の影響による市場縮小や顧客減少といった経営環境の変化に合わせた顧客ニーズの変容を十分に把握できておらず、新たな販路開拓の取組は乏しい。これに対し、商工会が提供する販売機会は、単発的なイベント開催や出展に留まり、継続的な効果や販路開拓の成果は低調である。

**【課題】**

商談会への出展の事前・事後の指導を行い、一過性の効果で終わらず継続性が期待できる販売機会を提供するなど、事業者への継続的な支援につながる需要や販路の開拓を下支えできていない。販路開拓の支援にDX活用を取り入れ、効率性と有効性を高めることで、事業者に新たな需要を生み出す取組の支援強化につなげる。

(2) 支援に対する考え方

支援対象者は、地域資源や地場産業の技術を活用して新たな商品・サービスを開発する意欲が高く、経営状況の分析や事業計画策定支援を行った事業者とする。前述の4. 需要動向調査で示したアンケート調査で得られる顧客ニーズ・地域別動向をもとに、支援対象者のターゲット選定と販路開拓の有効な方法を提案する。具体的な販路拡大は都市部で開催される商談会の出展やSNS活用、ネットショップの開設等、販路拡大につながる取組支援を行う。商談会出展時は事前・期中・事後の出展支援を行い、SNS情報発信やネットショップ開設支援時は、IT活用による販路開拓セミナー開催や相談対応を行い、事業者の段階に合わせた支援を行う。

(3) 目標

	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	えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会参加支援事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
	商談成立件数	—	2件	2件	2件	2件	2件
2	ニッポン全国物産展参加支援事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
	売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
3	SNS活用支援事業者数	0者	1者	1者	1者	1者	1者
	売上増加率/者 (%)	—	5%	5%	5%	5%	5%
4	ネットショップ開設支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
	売上増加率/者 (%)	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会への参加 (B to B)

愛媛県の主催により地域外への販路開拓を目的に松山市で開催される商談会への参加を促し、出展時に加え事前・事後にも支援することで、新たな販路先開拓のための情報を提供し、需要の開拓を後押しする。

<商談会の内容>

**【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、首都圏の百貨店や専門店のバイヤーが多数招聘される。

- 【時期】 例年1月開催  
【主催】 愛媛県  
【規模】 参加バイヤー40社、全出展事業者150社程度

## ②「ニッポン全国物産展」への出展（B to C）

事業計画策定事業者のほか、地域資源や地場産業の技術を活用して新たな商品・サービスの開発に取り組む事業者を対象に、全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」への出展を促し、新開発した商品・サービスの新たな需要の開拓と認知度向上を支援する。

<物産展の内容>

- 【特徴】 食品等が中心に全国の地域特産品が一同に会して展示・実演販売を行い、首都圏の一般消費者が多数訪れる。
- 【時期】 例年11月中旬頃  
【主催】 全国商工会連合会  
【規模】 来場者数約15万人 出展者数約350事業者

<商談会、物産展出展事業者に対して商工会が行う伴走支援内容>

- 【出展前支援】・商談にあたり、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として、商品の課題を「誰に、何を、どのように聞くか」など明確なヒアリングシートの作成を支援する。
  - ・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実施する。
- 【出展時支援】・商談ブースに同席し、商談シナリオや時間配分の管理を助言しながら、バイヤーの重要なアドバイス等の記録をサポートする。
- 【出展後支援】・商談相手の企業情報や催事情報（予定・内容など）、商談会時のアドバイス等の顧客情報リストを作成サポートし、今後のアプローチのためにデータ活用できる情報管理を支援する。
- ・商品ニーズの調査結果によって課題を検証し、商品計画の見直しやマーケティングプロセスの実行を支援する。
  - ・バイヤーのニーズに合わせた商品の開発や改良にあたり、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。

## ③SNS活用

事業計画策定事業者のほか、地域資源や地場産業の技術を活用して新たな商品・サービスの開発に取り組む事業者を対象に、商工会が開催するDX推進セミナーに参加した事業者に対して、需要と販路を開拓するため、各種SNS（X（旧Twitter）、Facebook、Instagram）の活用を促し、広報戦略を強化するための支援を行う。

## ④ネット販売事業（B to C）

オンラインショップによる販路拡大に取り組む事業者に対して、事業者が消費者ニーズに訴求するWEBコンテンツの作成や、ページ構成、PR方法等を中心に、県内やミラサポ等のITコーディネータのほか、中小機構のIT経営サポートセンター、中小企業診断士などの専門家の斡旋と事前事後準備の支援等のフォローアップを行う。

## 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

前計画では、新型コロナウイルス感染症拡大による影響等があったため、需要動向調査に関す

る販売イベントの出展や、新たな需要開拓に関する商談会の出展等、予定していた事業が実施できなかった。このため、評価検証を行う「経営発達支援計画事業評価委員会」も実施できなかった。今後は事業評価委員会を継続的に開催し、事業の検証、改善、及び評価を適切に行いたい。

## (2) 事業内容

毎年3月に次のとおり経営発達支援計画事業評価委員会を設置し、第三者の視点から4段階評価を行い、次年度への改善対応を図る。適切なPDCAサイクルを構築し、事業の評価検証を行うとともに、必要に応じて見直し案の検討を行う。

### 【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、DX導入件数、SNS活用件数、ネットショップ開設件数、売上総利益率5%増加件数

### 【構成委員】

・川上商工会 会長	1名
・川上商工会 副会長	2名
・川上商工会 青年部長	1名
・中小企業診断士（外部有識者）	1名
・大洲市 環境商工部商工産業課職員	1名
・愛媛県商工会連合会 経営支援部職員	1名
・川上商工会 事務局長	1名
・川上商工会 法定経営指導員	1名

当委員会の評価結果は、事業実施方針等にフィードバックを行ったうえで、当会ホームページで公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にする。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

愛媛県商工会連合会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、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。

#### 【課題】

職員の支援能力にばらつきがあり、組織全体の支援能力の向上・平準化が課題である。また、DX対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。企業経営に係る問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ため、研修・講習会への計画的な参加・資格取得の学習を促す事で経営指導員等の資質の向上や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、支援情報共有と能力の向上・平準化を図る。

### (2) 事業内容

#### ①OJTの実施

##### 【内容】

経営指導員の巡回訪問及び窓口相談に同行し、対話力・傾聴力を高め、信頼醸成と課題深掘りを実践し、経営支援員の支援レベル向上を図る。また、中小企業診断士等の専門家が事業者を個別指導する時には、経営指導員が同行し、専門家が持つ支援ノウハウを習得する。

##### 【効果】

普段の業務を通して、経営発達支援に必要な知識やスキルなどを効率よく習得できる。また、支援手法の属人性を排除することができる。

## ②OFF-JTの実施

### 【内容】

広範多岐にわたる企業経営の問題に対する支援力向上が必須であるため、愛媛県商工会連合会が主催する一般研修や能力開発研修と、中小企業大学の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、各々年1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。

### 【効果】

現場の状況に左右されず、OJTでは習得できない知識とノウハウを習得できる。また、経営指導員等の得意分野と不得意分野の支援能力の的確な向上を図ることができる。

## ③ノウハウや支援状況の組織内での共有

### 【内容】

月1回、経営支援事例共有会議を開催し、個々の職員が保有する支援ノウハウ及び上記研修で得た情報・知識、小規模事業者の経営状況の分析結果等を報告することで、経営指導員個人に蓄積しがちな支援手法や成功事例等について、組織として共有する。また、事業者支援に用いるデータは、事務所共有のクラウドドライブ内に作成している事業者毎のフォルダに保存することで、有用なデータを組織内で共有し、多岐に渡る事業者支援に即座に対応していく。

### 【効果】

個々の経営指導員等に属人的に集積しがちな情報を共有し、組織全体で支援力向上を図ることができる。また、職員の人事異動等の際に円滑な引き継ぎと支援の継続が可能となる。

## ④DX推進に向けたセミナーへの参加【新規】

ニーズに合わせた相談対応・指導を可能にするには、事業者の業種や抱えている課題に応じて適したDXを理解する必要があるため、経営指導員等のITに対する情報収集やスキルの向上も合わせて必要となってくるため、下記のような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

業種・業態に応じたITツール、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、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策

- ・事業者にとって外向け(需要開拓等)の取組

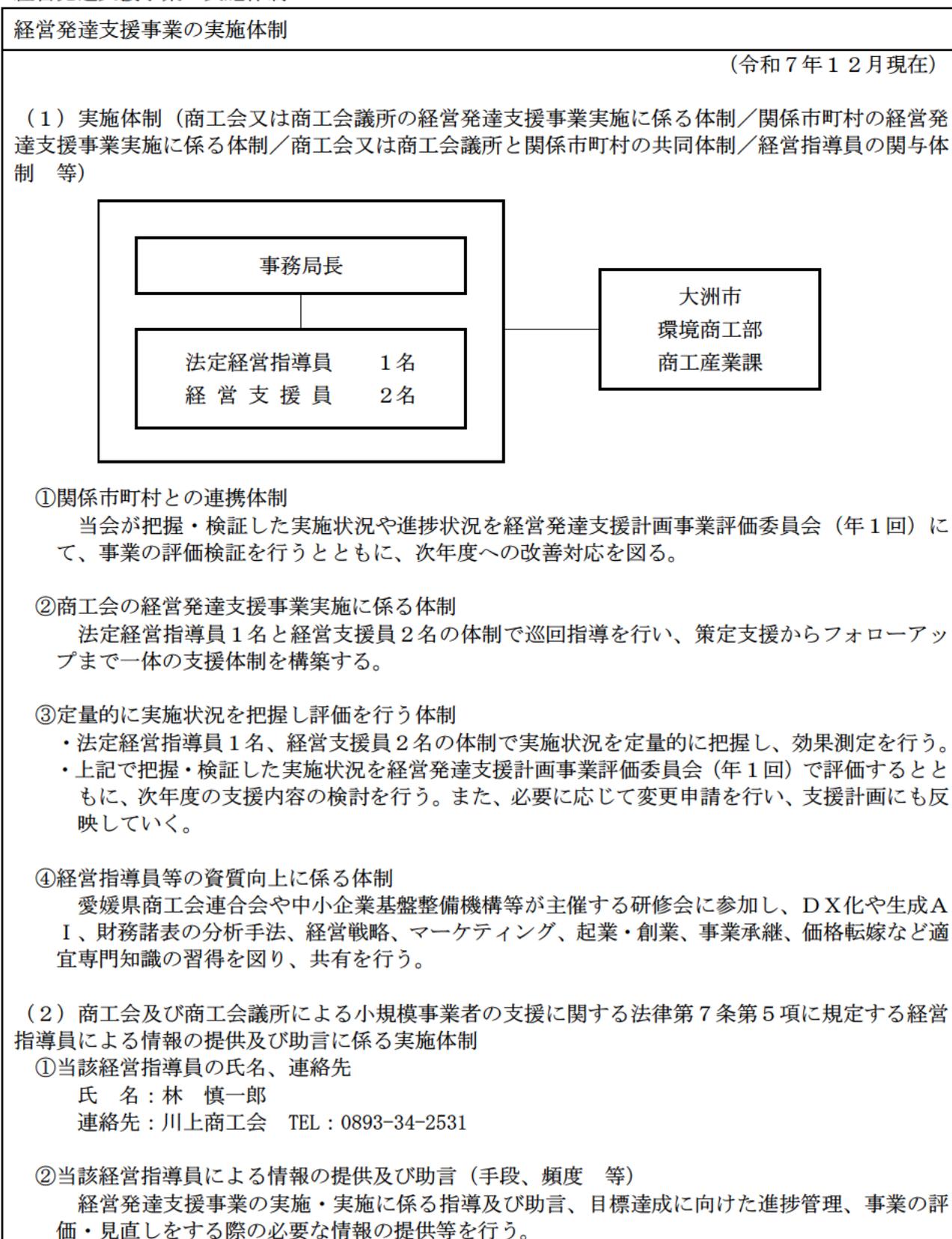
ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報

- ・その他の取組

オンラインによる経営指導の方法

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・林 慎一郎は、施行規則第7条第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

〒797-1504 愛媛県大洲市肱川町山鳥坂3番地

川上商工会

TEL:0893-34-2531 FAX:0893-34-2871

E-mail:kawakamisyokukai2531@gmail.com

②関係市

〒795-8601 愛媛県大洲市大洲690番地の1

大洲市 環境商工部商工産業課

TEL:0893-24-1722 FAX:0893-24-1736

E-mail:shokosangyoka@city.ozu.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	847	847	847	847	847
セミナー開催費	150	150	150	150	150
案内チラシ送料	14	14	14	14	14
専門家派遣費	150	150	150	150	150
販路開拓事業費	150	150	150	150	150
事業評価費	150	150	150	150	150
資質向上対策費	200	200	200	200	200
システム利用料	33	33	33	33	33

(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
①愛媛県商工会連合会 小規模事業経営支援事業費交付金 ②大洲市 商工会事業費補助金 ③伴走型小規模支援事業者支援推進事業費補助金 ④会費収入 ⑤各種事業・受託料収入

(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。

