

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 伊方町商工会（法人番号 2500005003680）<br>伊方町（地方公共団体コード 384429）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 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<br>①持続的発展にむけた小規模事業者の創出・自己変革力向上<br>②地域資源を活かした小規模事業者の新規販路開拓<br>③小規模事業者のDXやデジタル技術の推進による経営基盤強化<br>④職員の資質向上と支援体制の構築                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 事業内容           | 経営発達支援事業の内容<br>3. 地域経済動向調査に関すること<br>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等調査の活用により、得られた情報を整理分析、提供することで小規模事業者の経営発達を図る。<br>4. 需要動向調査に関すること<br>個社商品・サービスの需要動向調査実施によりデータを蓄積し、小規模事業者に提供することで、事業計画の策定に繋げる。<br>5. 経営状況の分析に関すること<br>相談における対話と傾聴を重視し、定期的な経営分析1日相談会の開催により、より多くの小規模事業者の持続的発展に繋げる。<br>6. 事業計画の策定支援に関すること<br>やる気のある小規模事業者の掘り起しと共に、その経営基盤の底上げのため、事業計画の策定支援を実施する。<br>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br>進捗状況シートを作成し巡回訪問、事業の進捗状況の把握の徹底と新たな課題抽出等を行い、解決を図る。<br>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br>商談会や展示会等への積極的な出展を提案し、需要動向を踏まえた上での販路開拓・情報発信を計画的に行う。 |
| 連絡先            | 伊方町商工会<br>〒796-0301 愛媛県西宇和郡伊方町湊浦 846<br>TEL:0894-38-0809／FAX:0894-38-1021<br>E-mail:ikatacho-s@esci.or.jp<br>伊方町 観光商工課<br>〒796-0301 愛媛県西宇和郡伊方町湊浦 1993-1<br>TEL:0894-38-2657／FAX:0894-38-1373<br>E-mail:shokoshinko@town.ikata.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) 地域の現状及び課題

##### ①現状

##### ■立地及び交通アクセス

伊方町は、四国の最西端、豊予海峡に突き出した佐田岬半島に位置し、古来より「岬十三里」と呼ばれる通り、東西 33.6 km、南北 19.2 km、面積 93.98 km<sup>2</sup>の細長い地形となっている。半島の北側は瀬戸内海、南側は宇和海に面している。佐田岬半島を国道 197 号線が横断しており、半島の先端部に位置する三崎港からは九州・大分県佐賀関港を結ぶ「国道九四フェリー」が運航している。

##### ■産業

伊方町の産業は風土を生かした農業と、豊かな漁場に支えられた水産業を中心としている。農業では、傾斜地を利用した温州みかん、清見タンゴールなど地域に適した柑橘品種の生産や、「金太郎いも」などを特産品としている。水産業では、三方を海に囲まれ、宇和海と伊予灘という2つの好漁場があり、小型船による沿岸漁業を中心に発展してきた。宇和海側ではしらす漁が盛んに行われ、釜揚げしらす、しらす干し等の加工品を製造販売しており、三崎地域ではタイ、ハマチ、アジ、サバの一本釣りが行われている。また、四国で唯一の原子力発電所「四国電力伊方発電所」が立地しているが、平成 23 年の東日本大震災での福島第 1 原発事故に起因して、1 号機及び 2 号機は廃炉が決定し、現在は 3 号機のみ稼働となっている。

愛媛県地図

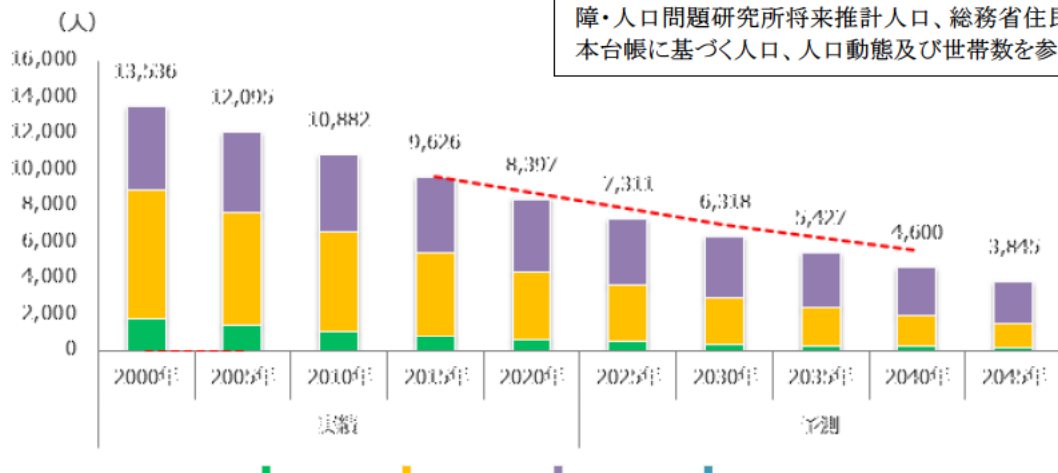


出典: Mapion 地図

##### ②課題

平成 17 年 4 月 1 日に、伊方町、瀬戸町、三崎町が合併し、新「伊方町」が誕生したが、合併前の昭和 40 年には 3 町合せて 25,000 人を超えていた人口も、合併時には約 12,000 人となり、令和 5 年 8 月末現在では 8,144 人と減少の一途をたどっている。令和元年に愛媛県が公表した「高齢者人口等統計表」では、高齢化率が 46% 超となり、愛媛県下で 2 番目に高い高齢化率の自治体となった。また、同じく愛媛県が令和 2 年国勢調査に基づき計算した「将来推計人口」では、2060 年に 1,898 人という人口推計値が示されており、2020 年との比較では愛媛県下で最も高い 77.4% という減少率となっている。これらの統計結果の原因を生み出している少子高齢化や若者の流出を食い止めるため、雇用増進につながる産業の育成や、魅力あふれる地域経済振興策の充実を図ることが、伊方町の将来にとって大きな課題となっている。

# 伊方町の人口推移



【2020年】

総面積 (km<sup>2</sup>) 94

平均年齢 (歳) 58.4

15歳以上人口比率 (%) 107.7

人口密度 (人/km<sup>2</sup>) 89.3

※15歳以上人口比率の2015年時点

※図中の点線は前回2013年公表の「将来人口推計」の値

© jp.gdfreak.com

人口減少による域内の消費低迷により、商工業者の減少も続いている。3町の商工会が合併した当時(平成19年)の商工業者数は614者であったが、平成28年経済センサスに基づく商工業者数は416者となり、10年足らずで198者の商工業者が廃業や転出を余儀なくされた。高齢化や後継者不足で小売業者の減少が特に目立っており、地域における商業機能の維持が難しい状況となっている。交通手段を持たない高齢者の多くは買物弱者となり、日常生活に不便を余儀なくされている。

## 【伊方町の業種別商工業者数】

出典：経済センサス基礎調査

|                | 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   |
|----------------|-------|-------|-----|--------|--------|--------|-------|-------|
| 平成24年          | 443   | 84    | 46  | 16     | 125    | 66     | 60    | 46    |
| 平成28年          | 416   | 83    | 46  | 14     | 103    | 66     | 60    | 44    |
| H24_H28<br>増減率 | ▲6.0% | ▲1.1% | — % | ▲12.5% | ▲17.6% | — %    | — %   | ▲4.3% |

## 【伊方町商工会の会員数推移(業種別)】

出典：商工会実態調査

|               | 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    |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 平成30年         | 304    | 60     | 33     | 11     | 83     | 44     | 40     | 33     |
| 令和元年          | 291    | 59     | 32     | 8      | 78     | 44     | 38     | 32     |
| 令和2年          | 276    | 57     | 31     | 8      | 73     | 42     | 57     | 8      |
| 令和3年          | 267    | 56     | 30     | 9      | 66     | 39     | 53     | 14     |
| 令和4年          | 261    | 56     | 28     | 9      | 66     | 37     | 51     | 14     |
| 令和5年          | 251    | 54     | 27     | 9      | 65     | 36     | 46     | 14     |
| H30_R5<br>増減率 | ▲17.4% | ▲10.0% | ▲18.1% | ▲18.1% | ▲21.6% | ▲18.1% | △15.0% | ▲57.5% |

伊方町の第2次総合計画(平成27年から10年間)では、重要課題として、地域資源を最大限に活用しながら定住人口の減少を抑制すること、産業同士の連携・国内外との連携・異なる分野同士の連携を深め地域産業全体での成長を官民一体となって推進すること、元気で活躍する「元気人口」を増加させること、などを掲げている。商工会においても、豊富な地域資源を新たな価値に結びつけるために、行政との連携はもとより、商工業・観光・農業・漁業に携わる様々な機関や事業者との連携を深め、地域経済全体の底上げを図っていくことが一つの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

伊方町では、人口の減少に伴う経済規模の縮小、高齢化率の高まりによる生産力の喪失など、小規模事業者を取り巻く環境は厳しさを増す一方となっている。そこで伊方町商工会では、町を活性化するため、行政や各産業支援機関との連携を強化し、伊方町の素晴らしさ(観光資源・特産品)を、もう一度見つめ直し、そこに光を当てて多くの人と需要を呼び込んでいく。

上記実現に向け、小規模事業者に対する経済振興のあり方を以下のとおり設定する。

### 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た。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・漁業・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・漁・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(デジタルトランスフォーメーション)を活用した販売戦略の構築にも努めていく。

## 【伊方町第2次総合計画(平成28年～令和7年)】(後期基本計画 P48, P52, P53 抜粋)

### 第5章 産業・観光

#### ◆目指す姿◆

「農・漁・商工・観光が一体となる、産業全体が成長するまちづくり」

#### ◆観光・商工業の振興◆

- 観光では、新たな拠点整備や町内外の団体・機関との連携が進み、新しい魅力が誕生していますが、観光客入り込み数の増加という目に見える成果が上がるにはまだ時間がかかります。
- 人口減少と高齢化による町内の労働人口の減少や地域購買力の低下を補うためにも、築き上げた連携体制や拠点を活かし、体験型観光(ツーリズム)を軸に観光・交流人口の増加という成果に結びつける創意工夫が重要になります。

#### ◆雇用創出と経済の活性化◆

- 商工業振興事業  
商工業の総合的な発展と地域振興全般に重要な役割を果たす商工会の活動を支援し、地域経済の活性化に寄与する。
- 事業継承システムの構築  
事業経営者の高齢化による廃業や事業所の減少等のリスクを回避するため、関係機関が連携して、町内に働く場所を維持しつつ、町内外の新たな知見による経営改善を促す。
- 起業家への支援  
起業に意欲的な人への総合的な支援を実施し、地域産業の活性化、雇用拡大につなげる。

○特産品開発支援事業

新たな特産品開発による地場産業の育成・強化を図り、地域産業の活性化と雇用拡大に取り組む。

○企業及び研究施設の誘致

町内での創業への働きかけを積極的に進め、地域産業の活性化と雇用拡大を図る。ＩＣＴを重点的に活用することで、サテライトオフィスやテレワーク人材を誘致する。

## ②伊方町総合計画との連動性・整合性

上記の伊方町第２次総合計画では、

「農・漁・商工・観光が一体となる、産業全体が成長するまちづくり」「起業に意欲的な人への総合的な支援」「新たな特産品開発」「ＩＣＴを重点的に活用」

といった取り組みが掲げられている一方、伊方町商工会では「①10年程度の期間を見据えて」において、

「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た。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・漁業・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・漁・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（デジタルトランスフォーメーション）を活用した販売戦略の構築にも努めていく。**」

という計画を掲げている。

以上の点から、伊方町商工会が本計画を通じて目指している今後の小規模事業者支援の在り方と連動性・整合性を有している。

## ③商工会の役割

伊方町第２次総合計画を受け、伊方町商工会の役割としては、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「変化に柔軟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

### ①持続的発展にむけた小規模事業者の創出・自己変革力向上

急速に変化する外部環境に柔軟かつ迅速に対応できる小規模事業者を創出し、最新の情報を活用した事業計画策定を支援することで、事業者の経営力向上を実現する。

### ②地域資源を活かした小規模事業者の新規販路開拓

地域資源を活かした小規模事業者の県外への新たな販路開拓を実現する。

### ③小規模事業者のＤＸやデジタル技術の推進による経営基盤強化

小規模事業者のＤＸやデジタル技術の推進を支援することにより、事業者の新たなビジネスモデル構築を促し、経営基盤強化を実現する。

### ④職員の資質向上と支援体制の構築

①～③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共に、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。

## 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持続的発展にむけた小規模事業者の創出・自己変革力向上

経営者の巡回訪問を繰り返し、対話と傾聴を通じて、日々変化する経営環境の中で、課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策をともに考え、事業者が抱える本質的な課題に気付くように促し、柔軟な発想と内発的な動機付けにより事業者の潜在能力を発揮させ、真の課題解決に至るよう導いていく。

### ②地域資源を活かした小規模事業者の新規販路開拓

伊方町の豊富な地域資源の付加価値を高め、域外へ販路拡大展開していくため、域内の企業・行政・団体などとの連携を深め、各種商談会や物産展への出展支援を実施していく。

### ③小規模事業者のDXやデジタル技術の推進による経営基盤強化

ビジネス環境の急速な変化に対応するため、個社に適応したデジタル技術等を活用した業務効率化・生産性向上を促す。また、多様化する消費者ニーズに合った商品・サービス・販売方法の在り方等を経営者とともに模索し、実施を促すことで経営力向上を図っていく。

### ④職員の資質向上と支援体制の構築

①～③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。また、クラウド型経営支援ツールに保存・共有していき、データを蓄積していく。③の目標達成のためには、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、知識の習得・スキルを習得し、相談対応・支援能力の向上を図る。

## I. 経営発達支援事業の内容

## 3. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ・平成30年度～令和2年度に中小企業景況調査(全国連受託事業)を実施した。  
(15事業所に対して年4回)
- ・令和2年度に「新型コロナウイルス」感染拡大による町内事業者への緊急影響アンケート調査を実施した。
- ・令和5年度に「伊方町商工会 会員アンケート」を実施した。
- ・景況調査、景気動向調査に関しては、その集計結果を調査対象事業者へ配布するのみで、小規模事業者へ幅広く情報提供を行っておらず、その他の調査結果においても、集計結果の一部を会報に掲載するのみであった。
- ・アンケート調査においても、単純集計のみで結果の分析・公表には至っていない。

**【課題】**

- ・調査を実施するも分析を通じた情報提供が不十分であった。
- ・アンケートは無記名形式をとったため、個々の事業実態の把握はできておらず、個社支援には至っていない。
- ・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のも課題として挙げられる。

**(2) 目標**

| 項目                    | 公表方法 | 現行 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|-----------------------|------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ①RESAS等を活用した分析調査の公表回数 | 本会HP | —  | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回         |
| ②中小企業景況調査の公表回数        | 本会HP | 4回 | 4回        | 4回        | 4回        | 4回        | 4回         |

**(3) 事業内容****①RESAS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、本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
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」 → 人の動き等を分析
- ・「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」 → 伊方町の流動人口
- ・「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の把握・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、本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】

愛媛県が主催する「すご味・すごモノ商談会」と「FOODEX JAPAN」の商談会にてバイヤーにヒアリング・アンケート調査する方針であったが、「すご味・すごモノ商談会」は令和2年度より開催されていない。

「FOODEX JAPAN」は、第5期(令和5年3月7日～令和5年3月10日)に出展者を募ったもののヒアリング・アンケート調査をするまでには至っていない。

##### 【課題】

前計画では、商談会でバイヤーへのヒアリング・アンケート調査を実施する計画であり、BtoBの事業者のみの実施計画であったため、出展者が限られていた。

物産展等での一般消費者向けには調査しておらず、BtoC(特に製造小売業)の事業者は本調査の対象外であったため、拡充が必要である。

#### (2) 目標

| 項目                            | 現行 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|-------------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ①「個社商品・サービス」の需要動向調査<br>対象事業者数 | 3者 | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者         |

#### (3) 事業内容

当地域の特産品である柑橘や海産物の製造・加工業者に対し、以下の通り「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。

##### ①「個社商品・サービス」の需要動向調査

###### <調査の概要>

###### 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 調査頻度

毎年1回以上



### iii 調査方法

例年開催される FOODEXJAPAN や産品実践販売等の商談会や物産展に出展を促し、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。

### iv ヒアリング及びアンケート項目（調査項目）

- ・ サンプル数  
(商談会でのアンケート：5社、物産展でのヒアリング：30者)
- ・ 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)

## (4) 活用方法

「個社商品・サービス」の需要動向調査を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、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、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・経営支援員等が、巡回訪問や決算指導等の窓口相談等により、経営分析の対象となる小規模事業者(事業継続・拡大に前向きな事業者)の掘り起こしを行った。その後、伴走支援に移行し、「売上高」「市場の動向」「ヒト・モノ・カネの調達環境」「商工会への要望」など課題を把握し、把握した情報は、経営分析に活用し、自社の強みを活かす戦略や、ターゲットとなる顧客選定などの経営支援につなげている。

#### 【課題】

個社支援に重点を置いて支援を行っていたため、限られた事業者にしかな経営分析を行えていないのが現状である。「**経営分析1日相談会**」を開催するなど、1回に多数の事業者に経営分析の重要性や分析手法の習得等を促していく必要がある。

### (2) 目標

5年間で、当所地区内の商工業者100者の経営分析を行う。

| 項目                | 現行  | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|-------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 経営分析1日<br>相談会開催回数 | —   | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回         |
| 経営分析<br>事業者数      | 12者 | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       | 20者        |

### (3) 事業内容

#### ①経営分析対象事業者の掘り起し

- ・巡回及び窓口相談の強化

経営指導員の巡回・窓口相談をとおして売上、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。結果は、経営カルテに記載しデータ化する。その後、減収減益している事業者を14者抽出し、対話と傾聴を通じて経営分析の必要性の理解を促すとともに事業者にあった支援ツールを活用することで本質的な課題を見出していく。

- ・経営分析1日相談会の開催【新規】

小規模事業者を対象にした基礎的な経営分析1日相談会を開催する。伊方町商工会ホームページ等で公開し周知にあたっていく。6者の参加を募り、1日相談会の中で、経営分析の必要性を説明し、簡易な財務分析やSWOT分析等を実施し、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を抽出する。その後、個別訪問で、より踏み込んだ経営分析を行う。

#### 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「経営分析システム」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) 成果の活用

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. 事業計画の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国や県から多く公募され、本会もその申請時に事業計画作成支援に携わり、事業者のニーズに応えてきた。

しかし、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や成長に向けた事業活動ができるよう、真の経営課題に気付くよう促し、内発的な動機付けをしたうえでの事業計画策定をしていくことが課題である。

## (2) 支援に関する考え方

地区内の商工業者の8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。

本会では、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<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|-------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ①事業計画策定事業者数 | 6者 | 8者        | 8者        | 8者        | 8者        | 8者         |
| ②DX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】

国や県の補助金申請を多く支援し、採択を受けた申請者も多い。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って、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ることとし、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<br>6 年度 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 |
|--------------------|------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| フォローアップ<br>対象事業者数  | 6 者  | 8 者        | 8 者        | 8 者        | 8 者        | 8 者         |
| フォローアップ頻度          | 24 回 | 24 回       | 24 回       | 24 回       | 24 回       | 24 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<br>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】

当地区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・顧客の減少や経済環境の変化による顧客ニーズに対応できていない。また、商工会による販売機会の提供は、単発的なイベントや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た。

#### 【課題】

展示会出展の事前・事後のフォローができていなかったことが課題であるため、改善が必要である。また、新たな取り組みとして、販路開拓にはD X推進が不可欠であるとの理解を深めて頂き、需要開拓効果を引き上げていく必要性に迫られている。

### (2) 支援に関する考え方

募集・受付を商工会にて行っているため、柑橘や海産物の製造・加工業者を中心に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いく。その他の商談会・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、需要動向調査によって得られた買い手の需要動向も精査し、必要に応じて専門家を活用しながら前記の支援を実施することで事業者の需要開拓を図る。特に、伊方町の特産品である柑橘及び水産加工品を取り扱う事業者については、新たに県外の都市部中心に進出する意欲のある先を重点的にピックアップし、販路拡大支援に取り組んでいく。

D Xに向けた取り組みとして、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

|   | 項目                      | 現行 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|---|-------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 1 | 展示会・商談会<br>(BtoB)出展事業者数 | 2者 | 2者        | 2者        | 2者        | 2者        | 2者         |
|   | 成約件数／者                  | 1件 | 1件        | 1件        | 1件        | 1件        | 1件         |
| 2 | 産品実践販売<br>(BtoC)事業者数    | —  | 1者        | 1者        | 1者        | 1者        | 1者         |
|   | 売上額／者                   | —  | 10万円      | 10万円      | 10万円      | 10万円      | 10万円       |
| 3 | SNS活用事業者数               | —  | 1者        | 1者        | 1者        | 1者        | 1者         |
|   | 売上増加率／者                 | —  | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%        |
| 4 | ECサイト<br>利用事業者数         | —  | 1者        | 1者        | 1者        | 1者        | 1者         |
|   | 売上増加率／者                 | —  | 10%       | 10%       | 10%       | 10%       | 10%        |

| ＜想定される展示会等＞ ※事業者の要望や支援時期に応じて、他の商談会・物産展に代替する。 |                                                                                                                                                                     |                 |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 商談会等名称                                       | 概要                                                                                                                                                                  | 出展支援対象者         |
| 1. FOODEX JAPAN<br>(BtoB)                    | ①主催 一般社団法人日本能率協会他<br>②内容 アジア最大級の国際食品・飲料展であり、国内・海外のバイヤーと直接出会えるビジネスチャンスを提供する商談会。国内及び海外への販路拡大を図る(毎年3月)。<br>③規模 出展ブース数：約4,100ブース<br>来 場 者：約8万人                          | 事業計画を策定した事業者を優先 |
| 2. 産品実践販売<br>(BtoC)                          | ①主催 一般社団法人電源地域振興センター<br>②内容 電源市町村内の地域特産品の物産展。都市部で行われ、客からの意見や催事担当者から商品の陳列方法・接客方法など販売において有益なアドバイスを得られる。<br>③実施場所 首都圏や地方都市の百貨店やマルシェ等の催事場(※過去実績：高島屋、三越伊勢丹、近鉄百貨店、博多大丸など) | 事業計画を策定した事業者を優先 |

#### (4) 事業内容

各種商談会・物産展等への出展を支援する。出展にあたっては、買い手の需要動向に応じた出展先の選定を図っていく。支援手法としては、商談会等にて成果を出すことを目的とした商談会参加前の「事前指導」と、商談会で得られた成果を今後に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て支援する。また、SNSでの情報発信による販路開拓支援やECサイトを活用した販売方法を推進していく。

##### ①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。

##### ②事後指導

- ・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、専門家を活用した支援を行う。

##### ③SNSを活用した販路開拓支援

「Instagram」や「X」等のSNSを活用した企業商品情報等の発信の有効性等について、経営指導員等の巡回訪問を通じて理解の促進に務める。

##### ④ECサイトの活用推進

ネット販売による販路拡大に前向きな製造小売業を中心に巡回等で推進し、サイトへの掲載手続き・掲載後の事務補助等の支援を行う。また、ECサイトにおける商品の訴求力を高めるノウハウの提供やその対策、売上拡大事例の紹介などについて情報提供を行い、販路拡大に取り組む。

## Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援向上のための取り組み

### 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】

伊方町役場、伊方町商工会会長・副会長・各部会長、愛媛県商工会連合会、外部有識者にて経営発達支援計画事業評価委員会を設置し、毎年度末に第3者の視点で適正に評価をいただいている。

##### 【課題】

評価結果の報告は、理事会でのみとなっており、本会ホームページへの掲載や職員間での共有ができていないことが課題である。

#### (2) 事業内容

前計画に引き続き、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3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。

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。

##### 【構成委員】

|                 |               |    |
|-----------------|---------------|----|
| ・伊方町商工会         | 会長            | 1名 |
| ・伊方町商工会         | 副会長           | 2名 |
| ・伊方町商工会         | 商業・サービス部会 部会長 | 1名 |
| ・伊方町商工会         | 建設・工業部会 部会長   | 1名 |
| ・伊方町商工会         | 青年部 部長        | 1名 |
| ・伊方町商工会         | 女性部 部長        | 1名 |
| ・伊方町            | 観光商工課 課長      | 1名 |
| ・伊方町            | 観光商工課 課長補佐    | 1名 |
| ・愛媛県商工会連合会      | 経営支援部 部員      | 1名 |
| ・中小企業診断士(外部有識者) |               | 1名 |
| ・法定経営指導員        |               | 1名 |

当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反映させるとともに本会のホームページ及び会報へ掲載(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である状態にする。

### 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。

企業経営に係る問題は広範多岐にわたる事から、組織全体での広域的な指導体制が望まれる。

そこで、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の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、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

### ①OJT の実施

#### 【内容】

定期的に先輩経営指導員の巡回訪問や窓口相談に同行し、若手経営指導員や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、中小企業大学校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支援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。

### ④D X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D Xを理解する必要があり、経営指導員等のI Tに対する情報収集やスキルを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。

#### 【D Xに向けたI T、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I T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I T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P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N S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



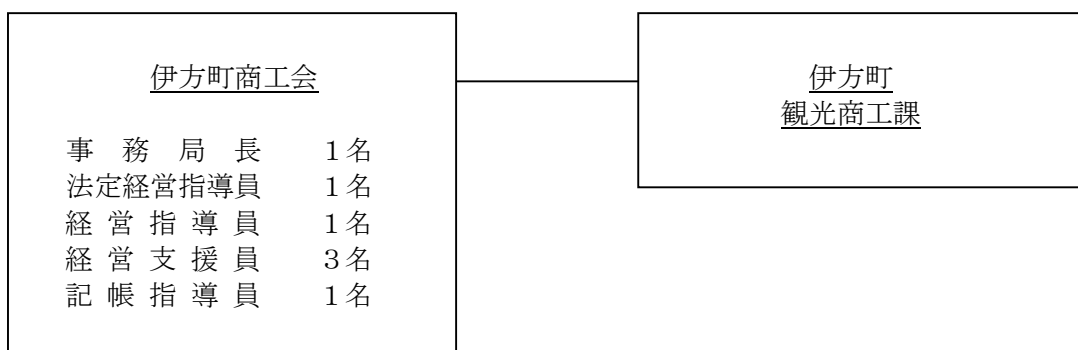
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

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)**



**(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：中村 喜範

連絡先：伊方町商工会 TEL:0894-38-0809

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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商工会／商工会議所

〒796-0301

愛媛県西宇和郡伊方町湊浦 846

伊方町商工会

TEL:0894-38-0809／FAX:0894-38-1021

E-mail:ikatacho-s@esci.or.jp

②関係市町村

〒796-0301

愛媛県西宇和郡伊方町湊浦 1993-1

伊方町 観光商工課

TEL:0894-38-2657／FAX:0894-38-1373

E-mail:shokoshinko@town.ikata.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 | 950     | 950     | 950     | 950     | 1,150    |
| 調査費     | 0       | 100     | 0       | 100     | 0        |
| セミナー開催費 | 150     | 150     | 150     | 150     | 150      |
| 専門家派遣費  | 150     | 150     | 150     | 150     | 150      |
| 販路開拓事業費 | 150     | 150     | 150     | 150     | 150      |
| 観光・広報費  | 100     | 0       | 100     | 0       | 300      |
| 資質向上対策費 | 200     | 200     | 200     | 200     | 200      |
| 事業評価費   | 200     | 200     | 200     | 200     | 200      |

(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<br>② 伊方町 商工業活性化対策事業補助金<br>③ 会費収入<br>④ 賦課金収入<br>⑤ 国・県の補助金制度の活用 |

(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<br>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                                         |
|                                                |