

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	愛南町商工会 (法人番号 2500005006774) 愛南町 (地方公共団体コード 385069)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	経営発達支援事業の目標 ①事業計画策定による自企業の強みを活かした経営の実現 ・業種を問わず、自企業を見つめ直す定性的・定量的な経営分析から強みを見出す ②新たな需要の開拓による収益力の強化 ・市場の縮小に甘んじることなく、域外需要を開拓する ③職員の資質向上による小規模事業者支援体制の強化 ・常に「ウィズコロナ」を意識し、ビジネスモデルの変遷に対応した支援
事業内容	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 地域の経済動向、企業の経営状況を四半期ごとに調査を実施し、景気動向を把握する。把握したデータは小規模事業者に対する景況情報として広く周知するため、当会ホームページに掲載する。 4. 需要動向調査に関すること 愛南町は合併当初から新町名を広く周知するための活動を行ってきたことから、県内外での知名度は向上し、海産物・柑橘類が豊富なことでも知られている。柑橘加工食品・水産加工食品・農産品加工食品の需要調査を行い、徐々に対象商品を拡大していく。 5. 経営状況の分析に関すること 自社の経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。事業計画の策定等に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性和ビジネスモデルの変遷を認識してもらうため「事業計画策定セミナー」を通して事業計画策定に繋げる。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、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。 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を対象として、巡回訪問を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的且つ継続的にフォローアップを行う。 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、商談会への参加を通じて自社商品の評価を基にブラッシュアップを行い、販路開拓を支援する。併せて、域外需要の獲得を図るために当会の開設したオンラインショップ「AINAN STAND」を活用して販路開拓を支援する。
連 絡 先	愛南町商工会 〒798-4110 愛媛県南宇和郡愛南町御荘平城2298番地1 TEL:0895-73-0700 / FAX:0895-73-0466 E-mail : ainan@iaa.itkeeper.ne.jp 愛南町 商工観光課 〒798-4196 愛媛県南宇和郡愛南町城辺甲2420番地 TEL : 0895-72-7315(直通) / FAX:0895-72-3517 E-mail : shokokanko@town.ainan.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

(出典：愛南町 HP より)

(1) 地域の現状及び課題

①現状

・立地と交通

当会の活動地域である愛南町は、平成 16 年 10 月 1 日、南宇和郡内の旧 4 町 1 村(内海村・御荘町・城辺町・一本松町・西海町)が合併して誕生した。

本町は、北に宇和島市、東に高知県宿毛市と隣接し、南は太平洋を望み、西の豊後水道に面するリアス式の海岸部は「足摺宇和海国立公園」の一部を構成しており、海と山を有する面積 238.99 ㎢の県最南端の町である。気候は四季を通じ温暖で、水不足も殆んどない自然環境に恵まれた地域である。

反面、町内を縦断する四国の基幹道路である国道 56 号線が唯一の交通手段であり、県都松山市への所要時間は県南部方面へ延伸途中の高速道路と国道を利用して 2 時間 20 分を要する。緊急時の代替道路もなく、最寄りの鉄道駅(JR 宇和島駅)まで車で 1 時間、空港(松山空港)に至っては 2 時間 30 分を要し、地理的には交通の利便性が低い。高速道路(四国横断自動車道・自動車専用道)の延伸計画により宇和島市以南の工事に取り掛かっているが、近い将来の南海トラフ地震(津波)も想定される中、湾沿いに走る国道 56 号のみが命綱であり、当地域は四国の中で空港から最も遠い地域の一つ「陸の孤島」との表現以来、今なおそのイメージを払拭できない状況にある。

※高速道路の延伸により当町内海地区にインターチェンジが設置され、当町から宇和島市津島町に至る延長 10.3km の津島道路(四国横断自動車道に並行する一般国道自動車専用道路)が、現在工事進行中である。

・人口

平成 16 年合併当時の当町人口は、28,775 人であったが、現在(令和 3 年 9 月 1 日)は 20,186 人(10,147 世帯)で、この 17 年間で 8,589 人と 29.8%も減少し、10 年後の推定人口は 15,000 人台[RESAS より]とも予測されている。少子・高齢化による人口減少が大きく影響し、人口減少社会にある中、当地域だけの問題ではないが、経済規模が縮小することにより、当会が経営支援に携わる商工業者を含む産業をはじめ、福祉、教育等、管内経済のあらゆる分野にマイナスの影響をもたらしている。

また、管内の高齢化率は、45%に上っており、相対的な購買力の低下に拍車がかかっている状況である。

■愛南町の人口の推移(愛南町合併時の 10 月 1 日を基準/令和 3 年度は直近数値)

	平成 16 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	令和 元年度	令和 2 年度	令和 3 年度(9 月)
人 口 (人)	28,775	22,136	21,598	21,072	20,586	20,186
世帯数 (件)	11,312	10,491	10,383	10,271	10,232	10,147
高齢化率(%)	—	40.8	42.0	43.1	44.3	45.1
・10 年前同時期人口(人)	—	26,851	26,337	25,862	25,420	24,960

(出典：愛南町発行広報誌より)

・産業（業種別の景況感）

愛南町を含めた本県南予地域は、柑橘類栽培、養殖漁業を中心とした第一次産業が基幹産業であり、瀬戸内海側の一大工業地帯を構成する各種製造業主体の東予地域や、政治・経済、商業活動の中心を担う県都松山市を擁し、メイン産業である第三次産業に加え、臨海部に化学工業が発達する中予地域とは産業構造が明らかに異なっている。

本町の水産業においては、最盛期には及ばないものの、漁船漁業、魚類養殖漁業、真珠・真珠母貝養殖漁業等の漁獲高は、平成30年度に約230億円〔RESASより〕に上っている。

また、大手電機メーカー工場が本町合併と同時期に撤退し、地域の雇用を吸収できる企業の不在も地域経済活動に大きなダメージを与えた経緯がある。

当会では、製造業5者、建設業5者、小売業7者、サービス業9者の計26者を対象に地域経済動向調査を実施しており、直近の景況は、今なお新型コロナウイルス感染症拡大の収束の見通しが不確実なことから、生活関連サービス事業者を除き、利益確保が困難な状況にある。

●管内商工業者業種別内訳（商工会実態調査）

単位：商工業者数各期の上段は件数、下段は割合%

事業者区分	比較年度	合 計	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他
商工業者数	平成 28 年度	1,144	136	89	49	276	159	295	140
		100	11.9	7.8	4.3	24.1	13.8	25.8	12.3
	令和 2 年度	1,082	125	88	43	245	149	272	160
		100	11.6	8.1	4.0	22.6	13.8	25.1	14.8
増減件数		▲62	▲11	▲1	▲6	▲31	▲10	▲23	20
増減率(%)		▲5.4	▲8.0	▲1.1	▲12.2	▲11.2	▲6.3	▲7.8	14.3

<愛南町第2次愛南町総合計画 後期基本計画より抜粋>

1 就業者数の推移

町内の就業者数は、一貫して減少傾向にあり、平成27年では1万人を下回っている。20年間で比較すると、第1次産業が5割以上減少、第2次産業が約6割の減少、第3次産業は約15%の減少となり、約5000名の就業者が減少している。（下部資料1参照）

2 商業（卸売業・小売業）事業所数の推移

町内の商業（卸売業・小売業）事業所数は、一貫して減少傾向にあり、平成26年は281事業所となっている。10年間で比較すると、約5割減少している。平成26年の事業所内訳と販売額は、卸売業が43事業所で68億円、小売業が238事業所で165億円となっている。（下部資料2参照）

3 製造品等出荷額の推移

町内の製造品等出荷額は、平成23年に大きく落ち込んだが、その後、順調に回復し平成22年の水準に近づいている。直近5年の傾向では、横ばいの状況である。（下部資料3参照）

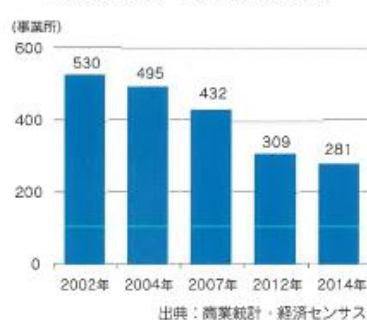
（資料1）

就業者数



（資料2）

商業（卸売業・小売業）事業所数



（資料3）

製造品等出荷額



【第2次愛南町総合計画 後期基本計画】（商工・観光部分抜粋）

第2次愛南町総合計画は、前期基本計画4年、後期基本計画4年の構成となっており、平成29年度末で前期基本計画が終了となった。～中略～ 前期基本計画の内容を見直し、平成30年度からの施策別計画を策定している。～中略～

<政策3 活力ある産業を育てるまちづくり>

商工業については、商工会等と連携し、中小事業者の生産性や販売力強化に向けた支援を行います。雇用対策では、雇用相談や各種研修を実施し雇用促進を図るとともに、企業誘致や企業留置の推進により、雇用の維持・確保及び拡大をめざします。

本町の豊かな自然環境に育まれた農林水産物は、本町の貴重で魅力的な資源の一つです。農林水産物の収益性を高めるため、町内の農林水産業、商工業、観光などが連携し、生産から商品開発、加工、流通・販売ルートの開拓まで一体となった取組が求められます。今後は、地域資源の有効活用をテーマとして、特産品の開発・販売、地産地消、グリーン・ツーリズム等を行い、交流人口の拡大や6次産業化への展開を図ります。

〔政策3-3 商工業の振興〕

あるべき姿：商工会及び商店街振興組合と連携して、小売業者及び商工業者の生産性や販売力強化に向けた経営支援を図る。

環境変化・現状と課題

- 本町の商業はほとんどが小売業ですが、長引く景気低迷によって商店街の空き店舗数も増加傾向にあり、商店街の形成が危ぶまれる状況にある。今後とも、商工会及びその会員との連携を強化し、商店街を含む小売業の持続的な活性化策を模索する。
- 本町の工業は、平成20年の製造業及び情報通信関連企業の企業誘致後、事業所数もほぼ横ばいの状態で推移している。そのため、新たな企業誘致活動とともに、誘致企業の留置施策及び既存企業への優遇施策を推進する。
- 商工会及び商店街振興組合との連携を強化し、小売業者及び商工業者の経営基盤の強化のため、財政的な支援を継続するとともに、町民の日常生活の利便性向上を目指す。

基本事業

- 1 日常生活の買物環境づくり：日常品の買物環境が整っていることを目指す。
- 2 経営面の支援強化：中小事業者の経営支援、運転資金の円滑な調達等を支援し、事業活動が持続的なものとなるよう努める。

〔政策3-4 観光・物産の振興〕

あるべき姿：地域の魅力を理解し、町外から多くの観光客が訪れる。

環境変化・現状と課題

- 本町の観光客数は、高速道路延伸やイベント等の影響により平成24年度に1,359千人あったが、平成28年度には1,231千人と10%減少している。今後は、開催されるイベントに磨きをかけ、観光スポットのPRや受け入れ態勢の充実を図って、町の魅力が十分に発信できる環境づくりに努める。
- 本町の魅力を広く発信し、更なる交流人口の増加を図るため、町内に点在する地域資源を利活用しながら、観光振興に対する町民の理解を深め、町民が地域への誇りと愛着をもつことが出来る、活力に満ちた地域社会の実現を目指す。
- 町観光協会の機能を充実・強化することにより、誘客機能を向上させ、情報発信力や広域連携の強化を図りながら、まちづくりの情報発信拠点となるよう取り組んでいく。これから増加が予想されるインバウンドに備え、受け入れ態勢の強化や充実を図る。

基本事業

- 1 地域資源の有効活用：地域の資源(特産品や観光スポット)を一つとして捉え、観光客と食事客を同じ立場で位置付けることで付加価値をつけ誘客を促進する。
- 2 観光PRの推進：具体的な効果のあるPRを充実させ、旅行会社等と連携することにより観光客が望む内容を理解し、多くの方々に本町の魅力を知ってもらう。
- 3 観光資源の充実：観光施設の維持管理やリニューアル、体験型観光等のメニュー見直しなどをして、魅力の向上を図る。

②愛南町における課題と強み

<課題>

前段で示したとおり、当町の人口の自然減少は着実に且つ留まるところなく進行しており、市場の縮小に繋がり収益力強化を阻む支障となっている。加えて、雇用を吸収する企業立地に恵まれていないことが上げられ、域外への雇用流出が町外転出に拍車をかけ、人口減少の一因になっている。

一方では、当町の基幹産業である魚類養殖業、柑橘農業は日本有数の生産基地を維持しており、双方の生産者の加工品製造への意欲が見られる。次段で示す当町の強みである特産品の農・水産物資源を活用した「食」の魅力を追求したブランドを育成していくことで、新たな商品開発による販路開拓へ期待ができる状況にもある。また、当町は自然環境に恵まれた地域であり、多くの観光資源を有していることから、延伸してくる高速道路の移動時間短縮効果による来訪者の増加に期待できるところが大きい。

小規模事業者支援において、事業者の意欲と当会の経営改善普及事業に係る支援手法の発揮と愛南町の産業振興を合わせて販路開拓に取り組んでいく必要があると捉えている。

<地域の強み>

- i 当町は基幹産業である第一次産業を支える水産海洋資源の豊饒な海の恵をもつ地域である。
 - * 魚類養殖漁業、真珠・真珠母貝養殖が盛ん(真珠母貝の養殖は日本一)で、地域経済に大きく貢献している。マダイ・ハマチの日本有数の養殖地である本県において、当町の養殖漁業者が大きくその一翼を担っている。
 - * 県内一の知名度がある牡蠣(地域ブランドの愛南牡蠣)を養殖し、その知名度は県内に広く知れている。
 - * 県内唯一のカツオの水揚げ港である深浦港を抱え、その知名度は県内に広く知れている。
 - * 柑橘類の栽培が盛んであり、中でも愛南ゴールド(品種名：河内晩柑)は出荷額・生産量が日本一で更なる知名度向上を図っている。
- ii 自然環境に恵まれた地域であり、多くの観光資源を有している。
 - * 四国八十八ヶ所の四十番札所「観自在寺」があり、県内外、国内外から参拝者が訪れる。
 - * 豊後水道に面するリアス式の海岸部は「足摺宇和海国立公園」に指定された名勝である。
 - * 本県主導の「南予レクリエーション都市」開発により、整備管理された大規模公園・施設を有している。

・当会のこれまでの取り組み

第1期の経営発達支援事業(平成29年度～令和3年度)では小規模事業者の持続的発展に向けた事業を以下とおり実施してきた。

①地域経済動向調査

当会では、製造業5者、建設業5者、小売業7者、サービス業9者の計26者を対象に地域経済動向調査を実施し、ホームページ掲載等により広く情報を提供している。

②需要動向調査

平成29年度に当町の恒例事業である「食」をメインとしたイベント会場への来訪者と当町の大規模量販店の協力を得て、買い物客を対象にアンケート調査を行った。当町の豊富な海産物に対するニーズが高いことと大規模量販店と小規模店舗の利用頻度の違いが改めて浮き彫りになった。また、商談会出展によりバイヤー並びに消費者の率直な商品ニーズを収集した。

③事業計画の策定支援

事業計画策定において、入口として定性的・定量的な経営状況の分析を行い、自社・自店を見つめ直した。事業計画策定セミナー・BCP作成セミナーを開催し、経営者の抱くざっくりとしたアイデアを実行に向けて具体化させた事業計画を策定し、実行段階において事業への効果の確認と指導を実施した。経営状況の分析、事業計画策定、計画実行に伴うアフターフォローの支援により、経営者の意識の高揚を含めて経営改善に繋がっている。

⑥新たな需要の開拓支援

小規模事業者単独では困難と思われる自社PRを目的とした「愛南町探索マップ」の作成と令和2年12月に域外需要の獲得に注力する当会独自のオンラインショップ「AINAN STAND」を開設し、現在27事業所から122商品のラインナップが実現している。登録事業者の売上増加と商品の認知度向上並びにDX化の取り組みとして効果のある支援となっている。

・取り組みに対する評価委員会の評価(外部専門家の中小企業診断士より)

- i 経営振返りシートによる経営分析や財務分析は目標をほぼ達成しており、中小零細企業にとっては、経営的にも大きな効果があったものと推察される。
- ii 事業計画セミナー開催回数やBCP作成セミナー開催回数も目標通りであり、次年度も計画をなるべく早期に立てて、実施することを期待したい。
- iii 巡回訪問時における聞き取り調査や販路開拓支援者数は目標を達成しており、中小零細企業の販路開拓と売上に貢献する活動ができていると思われる。
さらに、個店探索マップ作成掲載事業者数も目標を達成しており、町内の業者を県内外へ幅広く発信できたのではと思われる。
- iv 一方、事業計画セミナー参加者数やBCP作成セミナー参加者数は目標を大きく下回っており、原因分析を行うなど、今後の課題と思われる。セミナーの集客数の関連から、BCP策定件数、BCPフォローアップ数、事業計画フォローアップ数も目標を下回っているが、上述の通り、今後の課題であろう。

＜事業実施における改善策＞

上記ivの指摘に対して、小規模事業者の経営実状から時間的余裕がない、事業計画作成は面倒だという意識を払拭するため、事業計画の策定・実行により売上・生産性の向上に繋げるという意識付けを図る。事業計画の策定・実行により、「当社の強み・弱み、経営歴などを把握したことで業績の動向が分かりたためになった。お客さんが増えている。」との率直な声を周知し、有効な経営改善策であることを認識してもらう。

(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

愛南町は「人口減少時代の到来と少子高齢化の進行」「グローバル化経済の進展と産業・雇用の動向」に注視し「情報通信技術の発展 高速通信ネットワーク環境の整備」(以上「」箇所は産業分野に該当)を見据えて、持続可能なまちづくりを推進するために、平成30年度から4年間に亘る第2次愛南町総合計画後期基本計画を策定されている。特にグローバル化経済の進展は、コロナ禍におけるサプライチェーンの崩壊により電化製品等の供給停止に至り、世界経済の停滞を招いたところである。愛南町が掲げる商工業振興においては、商工会等と連携し、中小事業者の生産性や販売力強化に向けた支援を行い、観光・物産振興においては、地域の資源(特産品や観光スポット)を一つとして捉え、観光客と食事客を同じ立場で位置付けることで付加価値をつけ誘客を促進するという基本姿勢を示されている。

当商工会において、地域小規模事業者の経営力向上が安定した産業の発達に資すると考え、愛南町の基本姿勢に沿って、共同で小規模事業者支援を実施していくことで「管内事業所の成長を商工会の成長、愛南町の成長」に繋げる。管内の商工業者約1,000件の約2割にあたる200件を10年後に経営改善がなされた事業者に変革していることを見据え、流動する経済環境に対応できる経営力を培っていくように地に足の着いた事業を伴走型支援により推進することで小規模事業者の持続的発展を目指す。

[小規模事業者の目指すべき方向性]

- 豊富な地域資源を活用した次なる地域ブランドの醸造
- 更なる情報発信力の強化による販路開拓
- 身近な経営相談窓口である商工会と伴走できる体制を構築する

②愛南町総合計画との連動性・整合性

愛南町と当会が小規模事業者の抱える課題を共有し、愛南町の制定する施策の活用を通して、安定的且つ持続的な経営基盤の確立に向けた伴走型支援を実施する。愛南町が掲げる「町内の農林水産業、商工業、観光などが連携し、生産から商品開発、加工、流通・販売ルートの開拓まで一体となった取組」と「地域資源の有効活用をテーマとして、特産品の開発・販売、交流人口の拡大や6次産業化への展開」において、柑橘加工業者・水産加工業者・農産品加工業者等の第一次産品に係る食品製造事業者への支援を実施しており、売上げ向上のための事業展開支援は当会事業計画と連動しており、整合性は保たれる。

③商工会としての役割

当商工会が推進する商工業振興においては、上記②で示したとおり、地域小規模事業者の経営力向上が安定した産業の発達に資すると考え、愛南町の基本姿勢に沿って、共同で小規模事業者支援を実施していくことで「管内事業所の成長を商工会の成長、愛南町の成長」に繋げる。円滑な事業者支援を実施するために、愛南町との連携強化により管内事業者の生産性や販売力強化に向けた持続的な活性化策を継続的に支援していく必要がある。

愛南町から小規模事業者振興支援に対する当会への期待度は高く、このことから、当会が実施する本経営発達支援事業への町行政からの継続的な力強い支援に対して呼応できるように努めていく。事業者とともに経営改善による収益力強化を図ることが、活力ある事業者の創出に繋がり、愛南町の産業全体の底上げに寄与する。

（３）経営発達支援事業の目標

①事業計画策定による自企業の強みを活かした経営の実現

②新たな需要の開拓による収益力の強化

- i 市場の縮小に甘んじることなく、域外需要を開拓する
- ii 正直な商品販売により収益向上を実現する。

③職員の資質向上による小規模事業者支援体制の強化

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4年4月1日 ～ 令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標1 事業計画策定による自企業の強みを活かした経営の実現

- ・業種を問わず、自企業を見つめ直す定性的・定量的な経営分析から強みを見出す。
改めて「自社を知り、自社の中の何かに気付く」ことが強みと弱みを把握することになり、気付きにより経営改善の第一歩を踏み出し、「もっと経営をよくしたい、売上アップを図りたい」という売上向上を図る事業展開により持続的発展へと繋げる。

目標2 新たな需要の開拓による収益力の強化

- ①市場の縮小に甘んじることなく、域外需要を開拓する。
「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDX化に向けた取組みが進まず、商圈が近隣の限られた範囲に留まっている小規模事業者の販路開拓を支援する。当会が取り組む小規模事業者単独では困難と思われる自社PRを目的とした「愛南町探索マップ」と域外需要の獲得に注力する当会独自のオンラインショップ「AINAN STAND」を積極的に推進するとともに、商談会等への積極的な参加を通して、人としての事業者自身並びに商品を周知し事業者の認知度を高める。
- ②正直な商品販売により収益向上を実現する。
「AINAN STAND」活用や自社ECサイトの構築支援等のDX化への対応を支援し、事業者(ヒト)と商品(モノ)を積極的に周知(情報提供)し、顧客の認知度を高めて売上(カネ)増加に繋げる。

目標3 職員の資質向上による小規模事業者支援体制の強化

- ・常に「ウィズコロナ」を意識したビジネスモデルの変遷に対応した支援
新たなビジネスモデルの提案に不可欠となるITを活用した販路開拓手法のDX化に向けて、事業者のみならず職員の支援スキルとして知識の習得を図る。

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

地域内の経済動向を調査・分析することにより、地域小規模事業者が抱える経営課題を業種業界別にタイムリーに把握する。この調査で収集した情報を経営計画策定の入口となるよう基礎的資料として役立てる。

(1) 現状と課題

[現状] 当会では「中小企業景況調査(全国商工会連合会扱い／調査期間：令和元年度～令和3年度の3年間)」と連動して「愛南町商工会小規模事業者経済動向調査(当会独自事業)」を実施している。製造業5者、建設業5者、小売業7者、サービス業9者の計26者を対象に年4回の調査を実施してきた。

[課題] これまで実施しているものの、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

	公表 方法	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①地域の経済動向 分析の公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②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

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において販路拡大に意欲のある事業者に対し、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回当会ホームページに公表する。

〔調査手法〕経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）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
・「まちづくりマップ・From-to分析」「流動人口」 →人の動き等を分析
・「産業構造マップ」 →産業の現状等を分析
・「消費の傾向」 →何を消費しているのか分析
→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。

②景気動向分析

管内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」の調査項目に準拠し、管内小規模事業者の経営状況等について、年4回調査・分析を行う。

〔調査対象〕管内小規模事業者25者とし、製造業7者、建設業3者、小売業9者、サービス業6者を選定して調査を実施する。近年、農産加工・水産加工事業者及び飲食業者においては、商品のブラッシュアップによる販路開拓への意欲が高く、当該調査配分を厚くすることで調査を入口にして事業計画策定に繋げていく。

〔調査手法〕

- i 現在「中小企業景況調査(全国商工会連合会扱い／調査期間：令和元年度～令和3年度の3年間)」を実施しており、本調査項目に準拠した調査票を巡回にて示し、経営状況を聞き取り回収する。
- ii 管内小規模事業者である本会役員の協力を得ることにより、地域に密着した情報収集の範囲を広め、「中小企業景況調査」に準じた製造業、建設業、小売業、サービス業、その他に大分類して「愛南町商工会小規模事業者経済動向調査(当会独自事業)」を実施する。
・商工会役員28名から抽出。任期3年間(令和3年度通常総代会～令和5年度通常総代会迄)
- iii 過去5度の「中小企業景況調査」において、調査協力は得られるものの、どうしても自社自店経営内容の開示に対する閉鎖的反応を鑑み、調査票の設問について十分な説明を行う。
- iv 調査依頼事業者については、同業種で同規模の事業者を入れ替え、平均値が望めるよう調査継続する。

〔調査・分析項目〕

「中小企業景況調査」に準ずる以下の調査項目を設定する。売上額、資金繰り、仕入価格、在庫数量、採算、従業員、業況、設備投資を主項目とし、業種に応じて項目を変更する。

③活用方法

収集したタイムリーなデータは、管内小規模事業者の経営計画策定の入口となるべき基礎的資料とすることを目的に、小規模事業者の業種業界の見通しを案内とするものとし、巡回指導・窓口相談業務において提供するとともに、本会会報誌及び本会ホームページに掲載し、広く情報

提供していく。また、得られた情報を資料に纏め、経営指導員等職員が使用できる共有ファイル上に管理し、いつでも使用可能なデータとして管内経営環境の分析・把握に役立てる。

●地域の経済動向調査の概要(案)

経済動向調査業種別		調査対象			収集頻度	情報提供頻度
地域の経済動向分析 ・国提供のビッグデータ活用	R E S A S	地域の経済動向			年 1 回	・当商工会会報、 ホームページ 掲載
愛南町商工会 小規模事業者経済動向調査 (当商工会独自事業)	依頼事業者	製造業	7	計 25	定時定点調査 年 4 回 (四半期毎)	
		建設業	3			
		小売業	9			
		サービス業	6			

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕平成 29 年度に当町の恒例事業である「食」をメインとしたイベント会場への来訪者と当町の大型量販店の協力を得て、買い物客を対象にアンケート調査を行った。当町の豊富な海産物に対するニーズが高いことと大型量販店と小規模店舗の利用頻度の違いが改めて浮き彫りになった。また、商談会へ出展した事業者においてはバイヤーから商品評価をいただき、顧客の嗜好情報を得た。

〔課題〕これまで実施しているものの、商談会出展におけるバイヤーからの評価以外は、個社の支援目的とするのではなく、調査の主旨に合致しておらず改善した上で実施する。

(2) 目標

項 目		現状	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
(1)	商談会での調査	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
	商談会での調査対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
	延べ標本数		45	45	45	45	45
(2)	観光地でのアンケート	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
	調査対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
	延べ標本数		100	100	100	100	100

- ・販路開拓に繋がる情報を提供し、マーケットインの考え方の浸透を図り、対象事業者の成果(売上向上)に結び付ける行動を促す。
- ・調査結果を対象事業者へフィードバックし、商品改良や販路開拓に活用してもらうとともに、経営状況分析及び事業計画策定における個社支援の基礎資料とする。

(3) 事業内容

①商品のブラッシュアップ・新商品開発に関する調査(B to B)

〔実施時期〕毎年 1 月

〔実施場所〕えひめが誇る「すご味」「すごモノ」商談会(愛媛県松山市)

⇒ 県内最大規模の商談会(首都圏バイヤーを含むバイヤー50名程度、事業者100社程度が参加)であり、特に都市圏への販路開拓に向けた調査が可能。

〔出展事業者〕地域資源を活用した食品加工事業者 5 社(各社の厳選 3 品)

[支援対象事業者] 域外に販路開拓を目指す次の事業者を主とする。

・柑橘加工事業者、水産加工事業者、農産品加工事業者。

- i 調査目的
 - ・都市圏の消費者ニーズの把握。
- ii 調査対象と標本数
 - ・1商品につき、百貨店・上質スーパーのバイヤー3名からの評価を集める。
[延べ45標本(5社×3商品×3名)]
- iii 調査項目
 - ・バイヤーから見た商品評価(量・味・価格・商品パッケージ)及び改善提案
- iv 調査手段・手法
 - ・出展事業者のブースに商工会職員が同席し、商品を提示の上、バイヤーの意見をヒアリングシートにまとめる。
- v 分析手段・手法
 - ・バイヤーのアドバイスや商品評価を基に、都市圏の消費性向を量・味・価格・商品パッケージから把握し、消費者ニーズに合った商品にするための改善点について分析を行う。

②町内観光施設でのアンケート調査(BtoC)

[実施時期] 年1回

[実施場所] 道の駅 みしょうMIC

※選定理由: 当町はもとより県内基幹道路である国道56号沿線で愛南町の中心部に立地。地域特産商品の品揃え、市内外の集客において「地域の観光の核」であり、サービスエリアとして機能している。

[対象商品] 観光向け土産品

食品: 柑橘加工食品・水産加工食品・農産品加工食品

[支援対象事業者] 食品製造事業者から5社(各社の厳選1商品)。

(調査経緯)

愛南町は平成16年10月に5町村合併により発足し、新町名を広く周知するための周知活動を行ってきたことから、県内外での知名度が向上し、海産物・柑橘類が豊富なことで知られている。まずは上記商品の調査を行い、徐々に対象商品を拡大していく。

- i 調査目的
 - ・町内の観光の核となる道の駅へ訪れる観光客等の商品ニーズ把握。
- ii 調査対象と標本数
 - ・1商品につき、観光客等20名からの評価を集める。
[観光客等100名(5社×1商品×20人)]
- iii 調査項目
 - ・アンケート回答者の属性(年齢、性別、居住地)。
 - ・食品については、味・価格・容量・商品パッケージ等の評価。
- iv 調査手段・手法
 - ・販売コーナーで当会職員等が試食等をもとにアンケート表を使いヒアリング調査を行う。
- v 分析手段・手法
 - ・収集した情報については、回答者の属性毎にまとめ、改善点がどこにあるのかの分析を行なう。
 - ・収集した情報に加え、観光客の動向について行政及び事業者と連携して分析を行う。分析結果をもとに潜在ニーズを把握し、当地域ならではの商品コンセプトの確立に活用する。

③成果の活用方法

- i 対象商品別の調査報告書としてまとめ、個社毎に今後の商品改良に向けた支援計画とともに説明し、マーケットインの考えに基づく商品改良を促す。
- ii 職員間での勉強会等を通して商工会内で共有し、経営支援ツールとして活用していく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 小規模事業者の経営状況については、金融指導・決算指導等の基礎的経営支援業務、及び経営計画作成セミナーでの演習や各種補助金申請に係る支援を通して、114件の分析を実施している。事業者においては、定性的・定量的分析を行い、自社を見つめ直す機会となった。

〔課題〕 これまで実施しているものの、相対的な見解を示すことなどの専門的な知識が不足しているため、中小企業診断士等の意見を拝聴し、改善した上で実施する。小規模事業者の経営状況については、金融指導・決算指導等の基礎的経営支援業務、及び経営計画作成セミナーでの演習や各種補助金申請に係る支援を通じた限定的な事業者の内容把握に留まっていた。近年、事業者自身が経営計画策定における経営状況の分析(把握)の重要性を改めて認識しているところである。

(2) 目標

- ・「自社を知り、自社の中の何かに気付いてもらう。」ことを目的として捉える。
- ・今後の自社の経営力向上を図るための貴重なデータとする。

	第1期 累計	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①セミナー開催件数	10回	2回	2回	2回	2回	2回
セミナー参加者	65者	40者	40者	40者	40者	40者
②経営分析実施事業者数	58者	15者	15者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘＜経営分析セミナーの開催＞

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

〔募集方法〕 チラシの作成と当会ホームページで広く周知し、巡回・窓口相談時に打診する。

本経営発達支援計画事業が小規模事業者の売上げ・生産性向上を図るための経営支援策であることを周知し、理解してもらうことが肝要と捉える。

②経営分析の内容

〔対象者〕 セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い15者を選定。

経営分析に関する事業は、後段の経営計画策定支援に係る事業の入口に位置し、関連するものである。事業所を数値化する、文章で表すという可視化することで経営改善される可能性が高まることから、上記①の対象者を、本経営発達支援計画事業の目的に掲げた積極的に経営改善に取り組む意欲のある経営者として、創業を計画される方、若手経営者、事業後継者等を中心に置き波及させる。

〔分析手法〕 財務(定量)分析は経済産業省の「ローカルベンチマーク」「BIZミル」を活用し、非財務(定性)分析は当会独自様式の振り返りシートを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析も行い、整理する。

- ・ローカルベンチマーク（略称：ロカベン）：企業の経営状態の把握、いわゆる「企業の健康診断」を行うツール。企業の経営者と金融機関・支援機関等がコミュニケーション（対話）を行いながら、ローカルベンチマーク・シートなどを使用し、企業経営の現状や課題を相互に理解することで、個別企業の経営改善や地域活性化を目指す。
- ・BIZミル(経営支援基幹システム)：『経済・需要動向調査』『経営状況の分析』『事業計画策定支援』のみならず、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた『組織内での支援能力向上』および『支援ノウハウを組織内で共有する体制』の構築』にも寄与しているシステム。特に地域経済の活力の源泉である小規模事業者の持続的な発展を支援するために、経営支援機関が活用するシステム。

[分析項目]

《財務分析》直近3期分の効率性、安全性、成長性の分析

財務(定量)分析について、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用する。

項目として、①売上高増加率(売上持続性)②営業利益率(収益性)③労働生産性(生産性)

④EBITDA 有利子負債倍率(健全性)⑤営業運転資本回転期間(効率性)

⑥自己資本比率(安全性)

を押さえた数字で表れる経営分析を行う。

財務分析ツール	観 点
ローカルベンチマーク (経済産業省提供) B I Z ミル	①売上高増加率(売上持続性) ②営業利益率(収益性) ③労働生産性(生産性) ④EBITDA 有利子負債倍率(健全性) ⑤営業運転資本回転期間(効率性) ⑥自己資本比率(安全性)

《非財務分析》

経営(定性)分析は財務諸表の数値を元にするが、数字で表せないものがあるため、「振返りシート」(当商工会独自様式)を基本に活用する。

項目として、大分類を i. 事業所概要、ii. 顧客ニーズと市場の動向、iii. 自社(店)の提供する商品・サービスの強み、iv. 経営上の課題・悩み、v. 経営方針・目標と今後のプランとし、各項目をさらに細分化する。

経営分析ツール	観 点	
	大分類項目	小分類
振返りシート (当商工会独自様式)	i. 事業所概要、 ii. 顧客ニーズと市場の動向 iii. 自社(店)の提供する商品・サービスの強み iv. 経営上の課題・悩み v. 経営方針・目標と今後のプラン	各項目を細分化
SWOT 分析フレーム	強み、弱み、機会、脅威	

経営分析に際して、高度な専門的課題への対応は愛媛県商工会連合会及び専門家と連携しながら対象事業者を支援していく。経営課題の解決を目指すことが目的であり、やみくもに全ての小規模事業者を対象とするのではなく、支援ニーズへの適合を前提に実施する。

*経営分析事業者の掘り起し

経営分析は、改めて「自社を知り、自社の中の何かに気付いてもらう。」ことを目的として捉えることから、経営分析という堅苦しいイメージを払拭して「あなたの会社・お店のことを教えてください。」と柔らかく働きかけ、経営発達支援計画事業実施を巡回指導・窓口相談の機会と併せて、チラシ作成並びに当会ホームページに掲載し周知する。

まずは、経営分析の必要性を浸透させることに努め、前向きに取り組む意識付けのために、説明会的な短時間研修で理解を深めることができるような経営セミナーを開催し、対象者を掘り起こす。

(4) 分析結果の活用

得られた分析結果を元に個々の小規模事業者へ前向きな販路開拓、あるいは資金繰り等財務改善等の提案を行い、経営改善に繋げていく。なお、分析の結果明らかになった課題において、専門的な課題に対しては、愛媛県商工会連合会と連携して、中小企業診断士等の専門家の派遣により支援を行っていく。

これらを通じて、事業の現状と目標とのギャップを明確な課題と捉え、これから何をすべきかを事業者に気付くを与え、有効な事業計画策定へ繋げていく。

〈参考資料〉
振返りシート
(当商工会独自様式)
1 ページ

年 月 日 作成

経 営 振 返 り シ ー ト

住 所 豊南町

事業所名 代表者名

連絡先

1. 事業概要
 <(1)自社の概要>
 【概要】
 ①屋号：
 ②代表者：
 <履歴>
 <許可可：>
 <取得資格：>
 ③業種：
 ④創業：
 ⑤立地：
 ⑥店舗面積： 店舗 m²、事務所 m²、駐車場 m²、 台分
 ⑦設備：
 ⑧営業時間：週 日 : ~ : (曜日休業)
 ⑨前期売上高(年 月期)：
 ⑩前期利益：
 ⑪役員、従業員構成：役員 名、従業員数 名(正課 名、パート等 名)
 ⑫後継者：
 【取扱商品・サービスの内容】
 ⑬取扱商品：
 【既存事業の特徴】
 ⑭取扱商品別の売上、利益状況

	売上総額の大きい商品(割合)		利益率の高い商品(粗利率)	
	(%)	万円	(%)	万円
1 位	(%)	万円	(%)	万円
2 位	(%)	万円	(%)	万円
3 位	(%)	万円	(%)	万円
4 位	(%)	万円	(%)	万円
5 位	(%)	万円	(%)	万円

⑮客層(例：取引先の件数ベース)

順 位	区 分	割 合	売 上 金 額
1 位		%	万円
2 位		%	万円
3 位		%	万円

⑯商品と顧客の動向・現況
 ・客単価
 ・伸ばしていきたい客層

〈参考資料〉
振返りシート
(当商工会独自様式)
2 ページ

〈参考資料〉
振返りシート
(当商工会独自様式)
3 ページ

＜(2)顧客ニーズと市場の動向＞

【顧客ニーズ】

①顧客が求めている商品・サービス

②販売において、営業日の込み合う時間帯と、週・月・年間の繁忙期

- ・営業日の込み合う時間帯： ： ～ ： と ： ～ ：
- ・週の繁忙日： 曜日
- ・月の繁忙期：
- ・年間の繁忙期： 月 ～ 月(理由：)

【市場動向】

①業界全体

②管内の同業者の状況

- ・管内に 社 ・近隣 km圏内に 社
- ・価格競争の状況：
- ・競争相手：

③創業時から現在までの経営環境の変化

1.創業時：

- <いつ頃>
- <経済状況>
- <収支>

2.繁盛時：

- <いつ頃>
- <経済状況>
- <収支>

3.衰退期：

- <いつ頃>
- <経済状況>
- <収支>

4.最近(現在を含めて)：

- <経済状況>
- <収支>

④今後の見通し

●課題 n

＜(3)自社や自社の提供する商品・サービスの強み＞

・立地：

・事業所外観、内観：

・販売価格：

・商品品質：

・サービス：

・販売方法：

・宣伝方法：

・得意先：

・自身の持つ技術、資格：

・受賞歴、マスコミ取材(紹介)

・顧客からの評判：

＊PRポイント：

＜(4)経営方針・目標と今後のプラン＞・・・課題の解決に向けて
【経営方針】

【目標】

【今後のプラン】

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 第1期において、事業計画策定セミナーを10回(参加者65名/策定58名)、BCP作成セミナーを9回(参加者51名/策定24名)開催した。当会ではセミナー参加の是非を問わず、小規模事業者のニーズに応えるため、限定的に経営計画(事業計画)書作成支援を実施してきた経緯がある。小規模事業者にとって今何が必要なのかを把握してもらい、経営改善に繋がっている。

[課題] これまで実施しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

当該事業計画策定支援は、小規模事業者の思いである将来における「あるべき姿」を明確にし、それに向かって何をしなければならないのかという「具体的な行動すべき方法」を見出すために実施する。当事業計画策定支援は、「自社を知り、自社の中の何かに気付いてもらう。」ことを目的とする経営分析から、「もっと経営をよくしませんか。売上アップを考えてみませんか。」と柔らかく一歩踏み込んだ事業計画策定を目指す。従来の補助金等の申請という限定支援を払拭し、業績の良し悪しに拘らず作成するべきものとの意識付けを込めて支援していく。長時間を要する「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを單元ごとに短時間区切りで実施するなどの工夫により、5. で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。経営計画の策定を目指す事業者の中から実現可能性の高いものを選定し、自社・自店の売上向上を見据えた事業計画の策定に繋げていく。

また、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、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナー	—	3回	3回	3回	3回	3回
セミナー参加者	—	45名	45名	45名	45名	45名
②事業計画策定セミナー	19回	3回	3回	3回	3回	3回
セミナー参加者	116名	60名	60名	60名	60名	60名
事業計画策定事業者数	82名	8名	8名	8名	8名	8名

(4) 事業内容

[計画策定の達成手段]

- ① 支援対象者は経営分析を行った事業者とする。
- ② 事業計画策定の要件として、地域の経済動向調査、経営分析、更には需要動向に関する調査を一連の事業として行うことから、その結果を踏まえて小規模事業者毎に異なるニーズに対応した事業計画策定を行う。
- ③ 前段の経営分析に係るセミナーは、主に説明会的要素を持たせた短時間研修を想定するが、当事業計画策定に係る研修会は演習を伴う長時間研修を想定する。ここで、セミナーの進め方としてカリキュラムを單元ごとに短時間区切りの実施により、少しでも負担感の軽減を図り事業者と当会職員が一体となって事業計画を策定していく。適切な支援を行うことにより前向きに取り組むことへの意識付けを行う。
- ④ 事業計画策定に際して、事業計画実施に係る業種毎に必要な許認可等の専門的課題への対応は、愛媛県商工会連合会及び中小企業診断士等専門家の知見を拝借し、相互連携しながら対象

事業者を支援していく。

- ⑤ 経営指導員の連絡会議等において、事業計画策定支援についての検討検証を行い、経営指導員間で情報を共有し必要に応じて連携して作成支援を行う体制を整える。

・ここでのセミナーは、前段の経営分析についての概要説明を受けて、

- i 経営計画の意義 ii 経営理念 iii 経営ビジョン iv 外部環境・内部環境
v 経営目標 vi 経営方針 vii 目標利益計画 viii 主要施策 ix 行動計画 x 見直し

という事業計画策定手順を掘り下げて、中小企業診断士を講師として招聘し研修を実施する。

(5)「事業計画策定セミナー」の開催

[支援対象者] 経営分析を行った事業者を対象とする。

[募集方法] 経営分析を行った事業者に対して個別に打診し、受講を募る。

[講師] 県内の中小企業診断士を想定する。

[回数] 3回の開催を計画する。

[参加者数] 1回あたり20名を募集する。

[カリキュラム] 前段⑤に示した内容と重複するが、i 経営計画の意義 ii 経営理念
iii 経営ビジョン iv 外部環境・内部環境 v 経営目標 vi 経営方針
vii 目標利益計画 viii 主要施策 ix 行動計画 x 見直し
という事業計画策定手順を掘り下げて説明を行い、演習を行う。

[支援手法] 事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、中小企業診断士等の外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げていく。

(6)「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

コロナ禍の中、仕事と生活のスタイルが激変している。ビジネスにおけるDX化は急激に普及しており、オンラインツールの活用による商談会等の開催もその一例であり、経営改善普及事業推進においてのDX化の推奨が求められている。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。

①DX化に向けた知識習得セミナーの開催

[支援対象者] 6. 事業計画策定支援に関するこの段で事業計画を策定した事業者をはじめ、全事業者を対象とする。

[募集方法] チラシの作成と当会ホームページで広く周知し、巡回・窓口相談時に打診する。本経営発達支援計画事業が小規模事業者の売上げ・生産性向上を図るための経営支援策であり、今後、確実に変遷していくビジネスモデルとしての理解を深めてもらうことが肝要と捉える。

[講師] 県内のITコーディネーターを想定する。

[回数] 3回の開催を計画する。

[参加者数] 1回あたり15者を募集する。

[カリキュラム]

- i 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
ii クラウド型顧客管理ツールの紹介
iii SNSを活用した情報発信方法 iv ECサイトの利用方法等

②DX化に向けたビジネスモデル構築に係る個別指導の実施

上記①の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。

[支援対象者] 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、事業者の申出により対応する。

[講師] 県内のITコーディネーターを想定する。

[回数] 3回の開催を計画する。

[カリキュラム] 対象事業者が課題と捉え、実行に伴うDX分野とする。

- i クラウド型顧客管理ツールの導入支援
- ii SNSを活用した情報発信技術の伝播
- iii ECサイト構築支援

※ 販路開拓を求めてECサイトの利用を検討する事業者には、当会が開設した町内特産品を一堂に取り扱うことで、まとめ買いができるECサイト「AINAN STAND」の活用を勧め、DX化の第一歩としていただく。

【当会が開設したECサイト「AINAN STAND」とは】

ECサイトやアプリによるオンラインショッピングの利用が急激に拡大している現状を踏まえ、愛南町商工会がECサイトの需要に対応できる環境を構築し、以下の取組みを実施することで、地域の事業所の負担を軽減しながら販路拡大・売上向上を目指し、地域経済の活性化を図る。

【商品力向上支援】

専門知識を持たない事業者の出店のハードルを下げるため、プロカメラマン及び担当者が写真撮影を行い、インターネット販売に適した商品説明文、食べ方等を作成し、ネット販売での販売向上に欠かせない商品の宣伝を本会が行い、商品力の向上支援を行う。

【決裁システム支援】

本会がネット販売構築・運営を行うことで、事業者の代金回収等の煩雑な事務作業の負担軽減と、多様な決済方法が構築できることから購買力向上を目指す。

【販売促進支援】

ネット販売だけに特化せず、売れる商品の開発、売れるコラボ商品、企画商品の提案を行い、展示会等にも出展し、当ネットショップの宣伝や商品の直接販売も行うことで売上増加を目指す。

【愛南町役場との連携】

昨年度から愛南町役場と連携し販売促進を行っている。愛南町HPやふるさと納税サイトからの誘導、ふるさと納税商品のネットショップ出品等も連携して行う。

【愛南町探索マップとの連動】

愛南町探索マップの配布や愛南町商工会HPによって愛南町の認知度を向上させ、来町に繋げることで地域経済の活性化も図っているが、探索マップで事業者の魅力を発信し、来町せずとも事業者の商品が購入可能な体制を整えることができる。

特産品等商品を通じて、愛南町を「知ってもらう」、「知ってもらって来てもらう」、「来てもらって買ってもらう」、リアル店舗への誘導も考え、当町の魅力を多面的にアピールする手段の一つとしても位置付けたい。

地域の特性を生かした農産物加工品、海産物加工品や地域素材を活用した商品等の開発や、既存商品をブラッシュアップすることで、商品の域外需要を積極的に取込み、売上増加を目指す。

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] 第1期において事業計画を策定した58者の計画実施による事業効果の確認と指導を累計で272回実施した。また、BCP策定事業者は24者で177回のフォローアップを実施した。令和2年度からは、コロナ禍による感染拡大状況の把握に留意し、行動抑制もあって十分なフォローアップができない状況にある。

〔課題〕 これまで実施しているものの、フォローアップが不定期であり、決して十分な支援とは言えない状況となっており、改善した上で実施する。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、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上で、フォローアップ頻度を設定する。

（３）目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ 対象事業者数	58 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
頻度（延回数）	272 回	5 2 回	5 2 回	5 2 回	5 2 回	5 2 回
売上増加 事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
利益率 <u>3 % 以上</u> 増加の事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

（４）事業内容

〔支援対象者〕 前述の事業計画策定事業者

〔伴走型指導・助言の確認項目〕

現状を踏まえて、今後は事業計画策定事業者に対して、定期的な接点を有し、計画と実績のギャップ(課題)を捕える。評価・検証のうえ、次なるアクションプランを明確化させ、状況に応じた迅速な意思決定を促す。

〔伴走型指導・助言の具体的内容〕

伴走型の支援方法として、

- ① 経営指導員が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。
- ② 事業計画策定事業者への四半期に 1 回の巡回訪問を実施する。頻度については、事業計画策定 8 者のうち、3 者は毎月 1 回、3 者は四半期に一度、他の 2 者については年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
※ 巡回頻度については、事業(策定した計画)の進捗状況により対応する。
- ③ 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。対象事業所の経営状況に応じて、事業計画の見直しを行い、愛媛県商工会連合会及び中小企業診断士等の専門家と連携しながら対象事業者の経営の維持・発展に寄与していく。
- ④ 「事業計画の進捗を確認する → 支障があれば取除く → 目標達成を共有する」という方針の下に、地域の経済動向調査・需要動向調査から得られた情報を提供し、新たな提案を行っていくことも加味して経営の維持・発展に寄与する。
- ⑤ 事業計画策定が完了し、実施段階においての資金調達等の資金繰りの面でも事業の推進を支援する。

※フォローアップ頻度の整合性

- ・ 3 者（毎月 1 回） → 3 者 × 1 2 回 = 3 6 回
- ・ 3 者（4 半期に一度） → 3 者 × 4 回 = 1 2 回
- ・ 2 者（年 2 回） → 2 者 × 2 回 = 4 回
- 合計 8 者 5 2 回

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〕 小規模事業者単独では困難と思われる自社・自店PRを目的とした「愛南町探索マップ」の作成と令和2年12月に域外需要の獲得に注力する当会独自のオンラインショップ「AINAN STAND」を開設し、現在27事業所から122商品のラインナップが実現している。地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDX化に向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

〔課題〕 需要の開拓を目指す展示会出展には事前・事後のフォローが不可欠であり、出展者の意向を加味して改善した上で実施する。今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、事業者の展開する取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

当会は小規模事業者が独自で展示会等を開催するのは困難なため、隣県の高知県幡多地域の商工会・商工会議所と連携して「幡多商談会」の開催を計画しており、まずは近隣地域の顧客獲得を目指し足元を固める。これを踏まえて順次、大都市圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。併せて、当会独自のオンラインショップ「AINAN STAND」への登録促進を実施し、域外需要開拓の足掛かりを支援する。地域外への需要を求めるのか、地域内で確実に売上を伸ばすのかを区分し、何れの場合も、自社の存在を周知すること、知ってもらうことから始める。自社の商品・サービスを選んでもらい、反復、継続して購入されることを目指し、売上げの向上に繋げる。

ビジネスのDX化に向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS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、理解度を高めた上で、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

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①幡多商談会参加事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数／者	0	2者	2者	2者	2者	3者
②SNS活用事業者	—	8者	8者	8者	8者	8者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ECサイト利用事業者数	27者	30者	33者	36者	39者	42者
売上増加率／者	—	3%	3%	3%	3%	3%
④ネットショップの開設者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

〔需要開拓の対象者〕

経営計画策定事業者において、柑橘加工業者・水産加工業者・農産品加工業者という食品製造事業者等が売上向上のための地域外への事業展開を支援する。

この事業支援が事業者の「前向きな意欲・やる気」を喚起させ、結果として良好な実績に繋がれば、販路開拓の成功要因としての支援意義があるものとする。

[域外へ目を向ける支援]

① 幡多商談会参加事業 (BtoB)

当会をはじめ隣接する高知県幡多地域の商工会・商工会議所8団体が主催する「幡多商談会」に、管内の柑橘加工業者2社、水産加工業者2社、飲食業者1社の計5社を選定し参加させる。参加にあたり、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【事業概要】 高知県幡多地域の7商工団体(中村商工会議所、土佐清水商工会議所、宿毛商工会議所、四万十市西土佐商工会、黒潮町商工会、三原村商工会、大月町商工会)と当会の8商工団体が主催。当該地域コミュニティ内の製造業者や生産者を売り手、飲食店・宿泊業・小売業者を買い手として、地域内におけるBtoBによる販路拡大を目的とした商談会で、県域を越えて連携し、商談会を開催することは全国的にも珍しい事業。

【開催時期】 毎年度11月

【開催場所】 高知県幡多圏域

【出展対象者】 事業計画策定事業者及び域外需要の開拓を求める事業者

【出展規模】 30事業者

【DX化対応】 コロナ禍の中、開催の可否が不安定なことから、商品紹介動画の作成、オンライン商談会への準備を進めている。

② SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

③ 当会が開設したECサイト「A IN AN STAND」利用 (BtoC)

当会が運営するショッピングサイト活用の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。当商工会は小規模零細事業所が大半を占める事業者構成で、ホームページを持たない事業所、ネットで購入したこともない事業者が多く、ネット販売に力を入れたくても自力では難しい状況にある。インターネット活用の不安や販路開拓への期待が入り混じる中、商工会職員の総力を発揮し、「全面的にバックアップします！わからないことは何でも聞いてください！人手がないのだから、サイトに掲載する商品の写真撮影、受注や決済の管理、商品の集荷と発送、さらにお客さんからの質問やクレーム電話の対応も、商工会職員でこなします。」というスタンスでスタートし、現在27事業所から柑橘加工品(飲料・調味料・菓子)、水産加工品(鯛・鯉・ウナギ・ちりめん・真珠)、牡蠣、味噌、醤油、和洋菓子等122商品が揃う。(6. 事業計画策定支援に関すること-DXセミナーにおいて説明)

④ 自社HPによるネットショップ開設 (D2C : Direct to Consumer)

自社チャネルから一般消費者へ直接商品を販売するECサイト(ネットショップ)の立ち上げから商品構成、ページ構成、PR方法等について、WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後に専門家派遣を行い継続した支援を行う。

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

【現状】 第1期目の本事業において、事業年度内に2回の「愛南町商工会経営発達支援計画事業評価委員会」を開催しており、事業の評価及び見直し案の提示を受けている。その内容を職員で共有・協議した後に理事会に報告し、次年度に向けた当該事業の取り組み・方向性を決定している。

[課題] 上記のとおり、当該事業評価委員会を年２回に亘り開催しているが、特に令和２年当初に始まった新型コロナウイルス感染症拡大により、感染防止に伴う行動抑制から書面報告となっており、当該事業評価委員会の機能を発揮させなければならない。

(２) 事業内容

- ① 本計画では第１期に設置した「愛南町商工会経営発達支援計画事業評価委員会」による事業の評価及び見直しの仕組みを継続実施する。当該事業評価委員会委員において、愛南町商工観光課長を新たに招聘し、当会役員、事務局長・法定経営指導員及び外部有識者として中小企業診断士をメンバーとした組織改編を行い、事業年度終了後に年１回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行うとともに、必要に応じて事業の見直しを行う。なお、事業実施上、必要に応じて開催回数を検討し対応する。
- ② 当委員会において、評価・見直しの方針を決定する。
- ③ 事業の成果・評価・見直しの結果については、当会理事会へ報告し、承認を得る。
- ④ 事業の成果・評価・見直しの結果を広く周知するために、本会のホームページ等で年１回公表する。
- ⑤ 上記③で承認を得た内容に基づき、事業を実施する。
- ⑥ 上段(１)の課題で記したとおり、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により会議招聘に支障が生じたことから、オンラインでの会議開催を視野に入れて、充実した機能を保全する。

上記①の第２期愛南町商工会経営発達支援計画事業評価委員会委員構成（案）

区 分		人 数	構 成
内部関係者	商工会役員	５名	会長１名・副会長２名・理事２名
	事業責任者 実務総括担当者	２名	事務局長１名 法定経営指導員１名
愛南町関係者	共同実施者	１名	愛南町商工観光課長１名
外部有識者	専門家	１名	中小企業診断士１名
	合 計	９名	

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] 経営指導員のみならず経営支援員の資質向上を図るため、従来、愛媛県商工会連合、全国商工会連合会及び独立行政法人中小企業基盤整備機構等が主催する経営指導員等研修会を通して、経営分析、経営計画策定に関する研修を受講してきているが、実務においては力不足が否めないのが現状である。

[課題] 受講テーマと受講時期の選定に苦慮しており、有効な知識習得に留意を要する。

[取り組みの狙い・考え方]

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。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

- Ⅰ 愛媛県商工会連合会が主催する研修の受講に加え、国・県が主催する「経営セミナー」や中小企業大学の研修事業を経営指導員のみならず経営支援員も受講することにより、当商工会の支

援能力の向上を図る。

- 1) 従来、経営指導員等研修会を通して、経営分析、経営計画策定に関する研修を受講してきているが、実務においては力不足が否めないのが現状である。本経営発達支援事業の推進において、経営環境と財務についての経営分析と経営計画策定が最重要視されるものと捉える。本経営発達支援事業において、この2分野についてのセミナー開催を計画していることから、経営指導員等の参画により知識の習得に努め、経営支援能力の向上を図る。
- 2) 企業の売上げや利益を確保することを重視した支援能力の習得に努め、小規模事業者の経営発達を効果的に推進する。上記1)の支援能力向上を図るために、本事業で当会が企画するセミナーに全職員が参画する。

①経営分析セミナー

- i 経営分析とは ii 経営分析の必要性 iii 経営分析の手法(定性分析と定量分析)の習得を図る。

前述①の経営分析セミナーを受けて、

②経営計画策定セミナー

- i 経営計画の意義 ii 経営理念 iii 経営ビジョン iv 外部環境・内部環境 v 経営目標 vi 経営方針 vii 目標利益計画 viii 主要施策 ix 行動計画 x 見直し
- という事業計画策定手順の習得を図る。

- 3) 中小企業大学校、中小企業基盤整備機構の主催する研修受講については、適時受講することにより、全国の商工会等地域の情報収集も可能であり、支援能力の向上に繋げる。

①中小企業大学校研修

経営指導員、経営支援員を対象に2年に1回を基本として、財務研修、経営計画策定研修、販路開拓研修等の受講を計画する。

②中小企業基盤整備機構研修

経営指導員、経営支援員等を対象に個社支援、地域支援研修等の受講を計画する。県内・県外における研修に参加することにより、他地域の商工会職員との交流を図ることで、経営支援への取組み方、手法等が講義とは違った視点で聴取することができる。また、聴取できるように努めることも職員としての資質向上に繋がることを意識して臨む。

- II 商工会を取り巻く環境、重点実施事項に関する状況、県連合会、行政等の方針への対応協議、経営発達支援事業推進の課題と対策の協議等を通じ、職員の職務意欲喚起と問題意識の共有を図ることを目的に、テーマを決定し、事務局長、経営指導員、経営支援員外全職員の参加のもと、勉強会を年2回、定例的に開催し、商工会職員としての資質向上を図る。

- III 経営改善普及事業支援に経験の浅い職員に対しては、巡回・窓口相談、及び専門家派遣において職員間でのOJT教育を実施し、知識習得・情報収集力向上と経営計画策定及び指導助言等を適切に実施できるよう資質向上を図る。

- IV 上記I・II・IIIを職員全員で実施することにより、得られた支援ノウハウを商工会内で共有、活用することにより支援能力を向上させるとともに、当商工会の経営支援体制の整備に繋げる。
 - ・上記IIの勉強会、並びに職員会において、本経営発達支援事業に係る進捗状況を確認し合うとともに、実績と活用した支援方法について報告を行う。
 - ・個社支援等の実績は、支援事例集としてデータベース化し、商工会内で共有・活用していく。

【DX推進に向けたセミナー】

コロナ禍の中、仕事と生活のスタイルが激変している。小規模事業者の経営改善を支援する当会において、「zoom」「skype」をはじめオンラインツールの活用による会議・研修等の開催頻度が高まっており、経営改善普及事業推進においてのDX化の推奨が求められている。このことから、喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び経営支援

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>

ア) 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

補助金の電子申請

情報セキュリティ対策等

イ) 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

ウ) 経営相談・指導の取組

オンライン経営指導の方法

(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3年10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)

法定経営指導員が総括責任者となり、愛南町商工観光課と共同して、全職員が一丸となって本事業を実施し、必要に応じて愛媛県商工会連合会及び関係支援機関との連携による支援を通して、小規模事業者の伴走型支援を成果あるものとする。

①管内商工業者 1,082 事業者(内 小規模事業者 983 事業者)

②商工会会員数 577 事業者(特別会員除く)

③理事会 人数 26 名 意思決定機関

④商工会及び愛南町の経営発達支援事業の実施職員等

職 種		人 数	経営発達支援事業の主な担当業務(案)
役 員	理事	26 名	本事業の評価・見直しの方針を決定
	監事	2 名	
事務局長		1 名	事業運営統括、事業進捗状況管理、本事業の評価・見直しの方針を決定
法定経営指導員		1 名	事業実務総括、本事業の評価・見直しの方針を決定、経済動向調査、需要動向調査、経営状況分析、経営計画策定支援、事業計画策定後の実施支援、需要開拓、セミナー・研修会開催
経営指導員		1 名	経済動向調査、需要動向調査、経営状況分析、経営計画策定支援、事業計画策定後の実施支援、需要開拓、セミナー・研修会開催
経営支援員		5 名	経済動向調査、需要動向調査、経営状況分析、ホームページ管理

職 種	経営発達支援事業の主な担当業務(案)
愛南町商工観光課	小規模事業者支援施策共同実施、本事業の評価・見直しの方針を決定

本経営発達支援事業を推進するに当たり、既存の商工会事業の検証を含め、小規模事業者支援に取り組む実施体制で臨む。

⑤事業実施上、事業者の課題解決のために愛媛県商工会連合会、及び関係支援機関の支援を受けることで、小規模事業者の伴走型支援を適切に実施する。

⑥「愛南町商工会経営発達支援計画事業評価委員会」を継続して設置し、当会会長が委嘱する。当会の理事からの代表者、及び愛南町商工観光課担当者、中小企業診断士等の外部有識者を交えた委員構成により、年1回開催し、事業の進捗状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

・当該委員構成については、(別表1)経営発達支援計画 経営発達支援事業の内容及び実施期間欄

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 内

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 内

事業内容(2)に記載。

(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 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
経営発達支援事業					
セミナー開催費 (9回)	500	500	500	500	500
展示会・商談会開催費 (出展参加事業費)	600	600	600	600	600
需要開拓に係る経費 (事業者・商品紹介)	500	500	500	500	500

(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
国補助金、愛媛県補助金、愛南町補助金、当会会費、事業受託料、事務手数料などの収入により資金調達を予定。

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等