

経営発達支援計画の概要

実施者名	今治商工会議所（法人番号 6500005004881） 今治市（地方公共団体コード 382027）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>当所地区内の小規模事業者の現状や課題、長期的な振興の在り方を踏まえ、本計画の期間における目標を下記の通りとする。</p> <p>（1）経営改善・金融支援</p> <p>経営課題を可視化し、計画策定と実践支援を連動させることで、売り上げ目標の達成可能性を高め、経営基盤の安定化・金融支援の強化につなげる</p> <p>（2）創業・事業承継支援</p> <p>経営者の世代交代や創業の初期段階における課題を早期に把握し、専門家と連携した支援を行い事業の継続性と安定成長を確保する</p> <p>（3）販路開拓支援</p> <p>市内人口が減少傾向にあり大都市圏の人口が増加する現状の中、売上拡大や収益性向上に直結する支援を市内事業所に対して行う</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>(1) 国が提供するビッグデータの活用（RESAS）</p> <p>(2) 経済情勢調査等の活用・実施</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>(1) 大都市圏の百貨店、高質スーパー等との商談による調査</p> <p>(2) 大都市圏の百貨店、高質スーパー等でのテストマーケティングによる調査</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>(1) 経営分析を行うために、経営課題を持つ事業者を巡回・窓口相談・セミナー等の開催により掘り起こし、経営分析を行う。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>(1) 多様な事業環境変化への対応力の向上を図るため、経営分析の結果を踏まえた目標を設定し、PDCAサイクルの手法を活用して伴走型支援を実施し、認識段階には小規模事業者を【創業期～成長期～成熟期～衰退・危機期】の各カテゴリーに区分し、各カテゴリーで必要とする事業計画の策定を支援する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>(1) 創業期の事業計画実施支援（創業フォローアップ支援セミナー・個別支援）</p> <p>(2) 成長・成熟期の事業計画実施支援（ワンストップ相談会）</p> <p>(3) 衰退・危機期の事業計画実施支援（経営改善・事業承継）</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>(1) 小規模事業者の情報収集と情報発信</p> <p>(2) 今治市・愛媛県との連携による販路拡大</p> <p>(3) 首都圏への販路拡大支援（販売会・商談会・同行商談営業等）</p> <p>(4) 訪日外国人市場の獲得</p>
連絡先	<p><b>今治商工会議所 中小企業振興部 振興課</b> 〒794-0042 愛媛県今治市旭町2丁目3-20 TEL：0898-23-3939 FAX：0898-31-6667 E-mail：info@imabaricci.or.jp</p> <p><b>今治市 産業部 産業政策局 産業振興課</b> 〒794-8511 愛媛県今治市別宮町1丁目4番地1 TEL：0898-36-1540 FAX：0898-33-8066 E-mail：sangyou@imabari-city.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

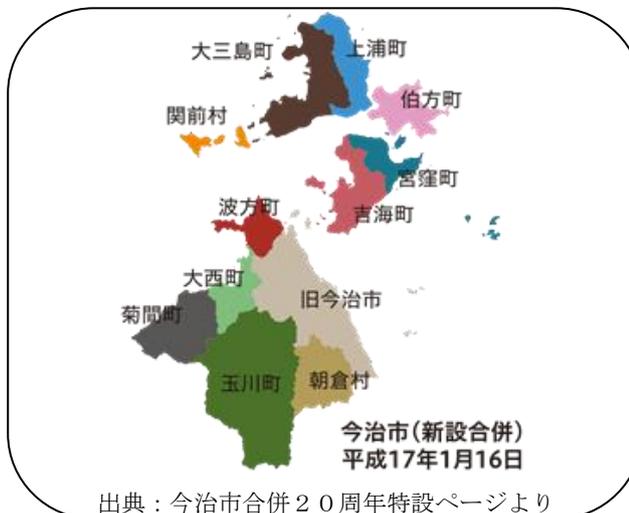
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

(イ) 立地・交通

今治市は、愛媛県の北東部（東予地方）に位置し、古くから国府・城下町として繁栄してきた。瀬戸内海のほぼ中央部に突出した高輪半島の東半分を占める陸地部と、世界有数の多島美を誇る瀬戸内海に浮かぶ大小およそ100の島々で形成される島しょ部からなり、日本三大急潮の一つとして知られる来島海峡や、市街地が位置する平野部、緑豊かな高縄山系など変化に富んだ地勢が特徴である。平成11年5月には「瀬戸内しまなみ海道」が開通し、四国側の玄関口となり中四国地方の広域交流や流通の拠点となり、平成17年1月には12市町村と合併し、松山市に次ぐ県下第2の都市、新「今治市」が誕生した。



(ロ) 人口

今治市の総人口は令和7年3月末日現在146,721人で、人口及び世帯数ともに減少傾向にある。自然動態、社会動態を見ても、ともに減少要因となっており、将来推計人口は、令和52年に、約8万1千人となる見込みである。なお今治商工会議所管内の人口は令和7年3月末日現在で111,212人となっている。

図表 23. 将来推計人口構成

	令和2年 (2020年)	令和7年 (2025年)	令和12年 (2030年)	令和17年 (2035年)	令和22年 (2040年)	令和27年 (2045年)	令和32年 (2050年)	令和37年 (2055年)	令和42年 (2060年)	令和47年 (2065年)	令和52年 (2070年)
総人口	151,672	143,756	135,479	127,458	119,805	112,618	106,091	99,812	93,596	87,535	81,788
男性	71,799	68,475	64,945	61,528	58,345	55,394	52,734	50,031	47,255	44,501	41,887
女性	79,873	75,281	70,534	65,930	61,460	57,225	53,357	49,781	46,341	43,035	39,900
年少人口 (15歳未満)	16,942	14,901	13,170	12,316	11,691	11,260	10,802	10,188	9,577	9,140	8,896
生産年齢人口 (15-64歳)	80,470	76,250	72,075	67,048	60,385	55,582	51,735	48,801	46,572	43,789	41,089
老年人口 (65歳以上)	54,260	52,606	50,235	48,095	47,729	45,776	43,554	40,822	37,448	34,606	31,803
年少人口割合 (15歳未満)	11.2	10.4	9.7	9.7	9.8	10.0	10.2	10.2	10.2	10.4	10.9
生産年齢人口割合 (15-64歳)	53.1	53.0	53.2	52.6	50.4	49.4	48.8	48.9	49.8	50.0	50.2
老年人口割合 (65歳以上)	35.8	36.6	37.1	37.7	39.8	40.6	41.1	40.9	40.0	39.5	38.9

出典：今治市人口ビジョン（令和7年3月策定）より

今治商工会議所管内の人口推移

調査年	平成26年度末	令和元年度末	令和6年度末
管内人口	121,762	117,950	111,212

出典：今治市の住民基本台帳人口統計（令和7年3月）より

## (ハ) 産業・観光

本市は、瀬戸内の海上交通の要衝として古くから海運業が発達してきた。100年余りの歴史を持ち四国初の開港場である今治港は、平成8年には四国初のコンテナ用ガントリークレーンが設置され、国内外の物流の拠点となっている。海運業の繁栄により、各種船舶を建造する造船業も盛んである。市内にある14の造船所で多種多様な船舶を建造し、外航・内航海事関連産業とともに国内最大の海事産業集積地を形成している。また、次世代の人材育成と国際交流機会の創出を図るため、西日本唯一の国際海事展「パリシップ」が隔年で開催されるなど、世界に向けて海事都市今治を発信している。加えて、タオル、縫製、捺染などの繊維産業も盛んで、特にタオルの生産は、全国の年間の生産量約1万2千トンに対し、5割以上のシェアを誇り、国産タオルにおいても存在感を示している。造船やタオル以外にも、全国的な競争力を持つ食品や石油・ガスなどの大手企業のほか、大島石の石材加工、伝統工芸・伝統産業として桜井漆器や菊間瓦など地域に根ざした産業があり、ものづくりのまちとして、四国有数の製造品出荷額を誇る。穏やかな気候や美しい瀬戸内海、緑豊かな森林や里山などの自然環境を生かした農林水産業も盛んであり、多様な農作物、良質な木材、豊富な魚介類を生かした「食と農のまちづくり」に市民と行政が一体となって取り組むため、地産地消の推進、食育の推進、有機農業の振興を3つの柱とした「今治市食と農のまちづくり条例」を制定し、様々な事業を先駆的に実施している。

また、平成11年に開通した瀬戸内しまなみ海道は、本市と広島県尾道市の多くの島を橋で結び、自転車や歩行者が世界有数の多島美を眺めながら渡ることができるのが最大の特徴である。世界中のサイクリング愛好家から注目されており「サイクリストの聖地」として知られ、平成26年から2年ごとに、自動車専用道路の本線をコースとした国内最大級の国際サイクリング大会が開催されるなど、本市のシンボリックな存在となっている。

今治市総合計画においても、「サイクリストの聖地」にふさわしいおもてなしを提供するため、きめ細かな観光情報の提供や公共交通機関利用によるアクセス利便性の向上、観光案内板やパンフレットの多言語化など快適性を高める受入れ体制の充実を図る他、地域の特色ある観光資源を磨きあげ、国内外からの誘客を促進する新たな観光商品づくりを後押ししている。近年は、今治港の賑わい作りとして毎月2回開催されるみなとマルシェでは多くの人が集い、今治の魅力と住み良い街づくりを促進している。令和7年1月16日には今治市合併20周年を迎え、同マルシェを含む市内各所にて記念事業が実施された。

## ②課題

本市は、造船・舶用・海運業の発展を背景とした海事産業や、ブランド戦略により活況を呈する繊維産業、さらに歴史的に培われた高い技術を有する伝統産業など、ものづくり産業を中心に発展してきた。また、農林水産業においても、地産地消や食育の推進を通じ、生産者と消費者の交流促進に寄与し、地域経済の一翼を担っている。

しかしながら、いずれの産業においても、生産年齢人口の減少に伴う担い手不足が顕著であり、特に海事産業では、若年技能者の育成、次世代人材の確保、国際競争力の強化が重要な課題となっている。繊維産業では、今治タオルの生産数量が減少傾向にあることから、国内外への情報発信力の強化およびブランド保護が求められており、引き続き産学官が連携した人材確保・育成の取組が必要である。

さらに、企業誘致をめぐる地域間競争の激化や市外移転の増加により、地域経済は厳しい状況が続いている。このため、企業流出の防止、市外企業への魅力発信の強化が喫緊の課題である。

### ③第2次今治市総合計画との連動制・整合性

今治市では、平成28年から令和7年までの「第2次今治市総合計画」を策定し、基本方針に基づいて、「資源を活かした産業の振興と創造を図ることで、まちに活力をもたらす基盤づくり」や「魅力ある資源を磨き上げ、観光振興による交流とにぎわいを拡大・創出する基盤づくり」に向けた下記の施策を掲げており、アンダーラインの施策については、関係機関と連携を強化し支援を実行した。現在第3次今治市総合計画を策定中である。計画の基本構想の方向性に関しては、今回の経営発達支援計画において取り組む事業内容と一致している。

取組	主な内容
地場産業の振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>○<u>販路拡大や商品開発、人材育成、担い手の確保などの取組を支援する。</u></li> <li>○高齢化や人材不足により、<u>伝承していくことが難しい、特色ある各地場産業の技術・技法の保存に努める。</u></li> <li>○<u>関係機関と連携して、研究環境などの充実に努める。</u></li> </ul>
産業振興の取組への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>○<u>食品産業や石油・ガスなどのエネルギー産業について、関係企業・機関との連携を密にして、操業環境などの充実に努める。</u></li> <li>○<u>トップセールスをはじめとしたシティプロモーションにより販路拡大を支援する。</u></li> <li>○<u>企業の取組を総合的に支援し、中小企業の成長を促進するとともに、新規創業者への支援に努める。</u></li> <li>○<u>産学官金労言のネットワーク連携による新産業の創出や新分野への進出を支援する。</u></li> <li>○<u>地域の経済支援団体が行う中小企業支援などの産業振興の取組を支援する。</u></li> </ul>
企業誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>○<u>奨励金制度の活用などにより、市内企業はもとより、市外企業を含めて幅広く雇用の拡大と創出につながる企業誘致に努めるとともに、企業がこれからも本市で事業活動を継続できる環境の整備に努める。</u></li> </ul>
サイクルシティ構想の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○<u>瀬戸内しまなみ海道沿線地域の「サイクリストの聖地」としての拠点化を進めるため、サンライズ糸山の拡張整備と機能強化や重点「道の駅」と連携したサイクリストの受入れ体制の強化を図る。</u></li> <li>○<u>国内はもちろん外国人誘客のため、サイクリングガイドやインストラクターなどの観光人材の育成、案内板やサイクルスタンドの設置、二次交通との連携などのおもてなし体制の充実やPR活動の強化、マナー向上を図るとともに、本市の豊かな地域資源を活かしたサイクリングイベントの実施などによるサイクルツーリズムの推進を図る。</u></li> <li>○<u>瀬戸内しまなみ海道自転車歩行者道の利便性の向上とまちの交流促進を図るため、自転車通行料金の無料化を推進する。</u></li> </ul>
広域観光周遊ルート形成と外国人観光客の受入れ環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>○<u>瀬戸内しまなみ海道沿線地域との連携強化に加え、ゆめしま海道、安芸灘とびしま海道、中国やまなみ街道との広域観光連携により、外国人を含む交流人口の増加に努める。</u></li> <li>○<u>広域観光周遊ルート「せとうち・海の道」、「スピリチュアルな島～四国遍路～」や日本遺産「『四国遍路』～回遊型巡礼路と独自の遍路文化～」を活かして広域観光連携を強化し、外国人を含む交流人口の増加に努める。</u></li> <li>○<u>重点「道の駅」などにおいて、観光分野に関する人材の育成と活用を促進し、併せて消費税免税制度の活用など外国人観光客にも対応できる受入れ環境を整備する。</u></li> </ul>

#### ④当所地区内の小規模事業者数

(単位：事業者)

平成 28 年度	令和 3 年度
4, 5 1 7	4, 0 0 2

当所地区内の小規模事業者数は、経済センサス基礎調査において平成 28 年度から令和 3 年度の 5 年間で 4,517 者から 4,002 者へと 515 者減少している。創業者が一定数存在する一方、経営者の高齢化等により廃業が増加傾向にある。

このため、円滑な事業承継支援や創業支援の強化により、小規模事業者数の維持・増加を図ることが重要となっている。

#### ⑤管内商工業者の現状

当所では、四半期ごとに中小事業者 50 社を対象とした「業種別業界景気動向調査」を実施し、企業の経営状況や抱える課題を把握している。また、業種別に設置した各部会では、業界特有の課題や将来展望について情報交換を行い、必要に応じてセミナーの開催や先進企業視察等を実施し、経営発展に資する支援を行っている。

直近の「業種別業界景気動向調査（令和 7 年 10～12 月期）」結果における、「経営上の問題点」についてみると、第一位は「材料仕入れ単価の上昇」、第二位は「人件費の増加」、第三位は「従業員の確保難」である。

これらの課題から、多くの事業者において市場変化や人手不足への対応が遅れ、業績が徐々に悪化している実態が確認される。

#### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

販路拡大や新規顧客獲得のためには、長期的視点に基づいた事業計画の策定が不可欠であり、計画に沿って差別化戦略、ターゲット設定、PR 活動の強化等を段階的に実施していくことが重要である。また、人口減少などの外部環境変化に適応し、事業承継等の内部課題へ適切に向き合うことも求められる。

今治市では「第 2 次今治市総合計画」に基づき、基幹産業や農林水産・地場産業の振興、創業支援、雇用環境整備に注力している。当所としても市と連携し、小規模事業者が継続的に発展できる環境整備を進めていく。

これらを踏まえ、今後 10 年間の振興方針を以下のとおり定める。

#### 今後の振興方針

- ① 小規模事業者が策定した事業計画に基づく経営改善を促進し、地域における事業者数の減少を抑制する。
- ② 創業支援体制の充実と事業承継支援の強化により、技術や知識を次世代へ継承し、地域経済の安定化を図る。
- ③ 独自性ある商品開発と販路開拓を支援し、成約機会を創出し、売上向上を実現する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者の現状・課題および振興方針を踏まえ、本計画期間中の目標を以下のとおり設定する。

#### ① 小規模事業者が自主策定した事業計画に基づいた経営改善と金融支援の強化

支援の認定機関（5年間）目標：

KGI：小規模事業者の経営改善・売上向上の実現、事業計画策定企業の金融機関からの資金調達成功率を80%以上にする。

事業計画を策定した小規模事業者のうち、翌年度に売上が前年比5%以上向上した事業者の割合を30%以上にする。

KPI：金融支援（融資）に繋がった回数年間35件以上、市内小規模事業者のうち15%が経営相談を利用。

設定した理由：

資金繰りは小規模事業者の最大の経営課題であり、質の良い事業計画＝資金調達の成功率向上につながるため資金調達率及び売上の増加をKGIに設定した。

#### ② 県内支援機関と連携した創業および事業承継支援

支援の認定機関（5年間）目標：

KGI：年間の市内創業件数を20%増加させる。

後継者未定の事業者のうち、事業承継計画を策定した事業者の割合を50%以上にする。

KPI：創業に至った件数年間50件以上、事業承継計画策定支援（専門家派遣）の件数年間15件以上。

設定した理由：

人口減少が続く今治市においては後継者不足が深刻化しており、特に製造、小売、サービス業で廃業リスクが高まっており、その中で事業承継支援は地域経済維持の鍵となるため。承継と同様に、創業についても地域経済を支える担い手を確保するため、創業数の増加をKGIに設定した。

#### ③ 大都市圏への販路開拓支援

支援の認定機関（5年間）目標：

KGI：大都市圏（東京・大阪・名古屋等）での新規取引先獲得数を年間10件以上とする。支援事業所の大都市圏向け出荷額を5年間で20%増加させる。

KPI：商品ブラッシュアップ（パッケージ改善・規格調整）支援数年間15件以上、大都市圏でのテストマーケティング回数年間2回以上、商談会・展示会への出店支援件数年間5件以上。

設定した理由：

今治タオルや農産物、海産物などの人気商品が多い今治市においては大都市圏での認知向上が売り上げ拡大における主要ルートである。そのため新規取引先獲得件数と出荷額の増加をKGIに設定した。

## 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 小規模事業者が自主策定した事業計画に基づいた経営改善と金融支援の強化

達成方針1：小規模事業者の経営診断と計画策定

小規模事業者に対し、経営分析や事業診断を行う。年40回の景気動向調査、需要動向調査等のデータを活用し、事業計画策定を支援する。策定後は金融支援を含めたフォローアップを実施し、売上や利益等の目標達成まで継続的に伴走する。

設定した理由：

経営課題を可視化し、計画策定と実践支援を連動させることで、売上目標の達成可能性を高め、経営基盤の安定化・強化につなげるためである。金融支援と組み合わせることで、資金面の課題も解消し、持続的な事業運営を支える。

#### ② 県内支援機関と連携した創業および事業承継支援

達成方針1：巡回指導・窓口相談によるニーズ把握

地区内の小規模事業者への年600件の巡回指導や窓口相談により、創業や事業承継の支援ニーズを的確に把握する。

達成方針2：セミナー・相談会の実施と創業予備層への対応

各種団体（商工会議所・商工会・日本政策金融公庫・信用保証協会）との連携を密にした支援ネットワークを構成し、年5回の経営支援セミナーや、年2回の創業や承継に関する各種セミナー、相談会を開催し、年50件の創業予備層の掘り起こしやスムーズな経営発展を促す。ワンストップで総合的な経営支援を提供する。

達成方針3：専門家活用による円滑な承継支援

必要に応じて中小企業診断士や公認会計士等の専門家を活用し、可能な限り早期かつ円滑な事業承継を支援する。

設定した理由：

経営者の世代交代や創業の初期段階における課題を早期に把握し、専門家と連携した支援を行うことで、事業の継続性と安定成長を確保するためである。

#### ③ 大都市圏への販路開拓支援

達成方針1：需要動向調査に基づく販路開拓支援

テストマーケティングによる需要動向調査の結果をもとに、商談会を通じた大都市圏におけ

る販路の開拓支援を年2回行う。

#### 達成方針2：金融支援・価格設定・表示方法の実践支援

販路開拓を通じた新たな需要の開拓に際しては、必要に応じて金融支援を提供するとともに、価格設定や商品表示方法等について都度専門家による実践的な助言を行う。

#### 設定した理由：

市場ニーズに沿った商品・サービスの販路開拓を支援し、市内人口が減少傾向にあり大都市圏の人口が増加する現状の中、売上拡大や収益性向上に直結する支援を市内事業所に対して行うためである。

### 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：

- 地区内の経済動向や企業の経営課題を把握するため、調査・分析を行い、経営発達に必要な支援策の検討および小規模事業者への情報提供を実施している。
- 国や民間の統計データは多数存在するが、限られた人的資源で効率的に活用する仕組みが十分ではない。

##### 課題：

- ビッグデータ等を活用した専門的分析が十分に行えていない。
- 今後は「RESAS」をはじめとしたデータを活用し分析精度を向上させる必要がある。

##### (2) 目標

事業内容	公表方法	現状	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 地域経済データ分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②-1 中小企業景況調査（日商）分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②-2 中小企業景況調査（今治商工会議所）分析の公表回数	HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回

②-3 L O B O (早期景気 観測) 調査 の公表回数	HP 掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②-4 小規模事 業者ニーズ 調査の公表 回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②-5 事業承継 ヒアリング調 査の公表回数	HP 掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回

### (3) 事業内容

#### ① 国が提供するビッグデータの活用

**概要:** 国の統計データや民間データを効率的に活用するため、「RESAS」を用いた分析を実施。人口動態、地域経済循環、産業構造、まちづくりなどのデータを可視化した「地域経済データ」を年1回公表する。

#### 分析手法例:

**人口マップ:** 年代別人口構成、人口増減、将来人口推計

**地域経済循環マップ:** 生産・分配・支出、地域の稼ぐ力の分析

**産業構造マップ:** 産業構造や付加価値額の推移分析

**マーケティングマップ:** 人の流入・流出、滞在人口率、事業所立地動向

#### ② 経済情勢調査等の活用・実施

##### (イ) 管内景気動向及び小規模事業者の現状把握

日本商工会議所の「中小企業景況調査」「L O B O調査」を活用。

新たに「会員ニーズ調査」を実施し、管内小規模事業者全体を対象を拡大。常時収集・分析を行い、支援策検討の基礎情報とする。

##### ②-1 中小企業景況調査（日商）※年4回

**【調査対象】:** 管内中小企業50社（製造業15社、卸売業5社、小売業7社、サービス業21社）

**【調査項目】:** 売上、資金繰り、設備投資計画、経営課題

**【調査手法】:** 経営指導員による巡回訪問で調査票回収

**【分析手法】:** 経営指導員等が外部専門家と連携

**【調査目的】:** 管内景気動向及び小規模事業者の現状把握

##### ②-2 中小企業景況調査（今治商工会議所）※年12回

**【調査対象】:** 管内中小企業230社（タオル22、縫製15、造船29、工業27、建設30、商業（卸）22、商業（小売）26、飲食22、陸運18、海運19）

**【調査項目】:** 売上、資金繰り、受注残、取引条件

**【調査手法】:** 郵送調査票・返信用ハガキ

【分析手法】：経営指導員等が外部専門家と連携  
【調査目的】：管内景気動向及び小規模事業者の現状把握

②-3 LOBO調査（日商）※年12回

【調査対象】：管内中小企業7社（建設工事、縫製製品製造、織物外衣製造2社、商店街、旅館、その他小売）  
【調査項目】：売上、資金繰り、採算、業績、経営課題  
【調査手法】：巡回訪問による調査票回収  
【分析手法】：経営指導員等が外部専門家と連携  
【調査目的】：管内景気動向及び小規模事業者の現状把握

②-4 小規模事業者ニーズ調査 ※年12回

【調査対象】：管内小規模事業者約3,000社  
【調査項目】：経営課題・支援ニーズ  
【調査手法】：郵送・返信封筒で回収  
【分析手法】：経営指導員等が外部専門家と連携  
【調査目的】：管内景気動向及び小規模事業者の現状把握

②-5 事業承継ヒアリング調査

【調査対象】：代表者の年齢が概ね60歳以上の中小企業者  
【調査項目】：事業承継ニーズ  
【調査手法】：巡回訪問による調査票回収  
【分析手法】：経営指導員が事業引継ぎ支援センターと連携  
【調査目的】：管内小規模事業者の現状及び事業承継ニーズの把握

(ロ) 巡回による個別ヒアリング調査

管内を6地区に分け、経営指導員6名が担当  
5年間で3,000社を訪問し、課題・ニーズをヒアリングし、  
分析を行うことで管内景気動向及び小規模事業者の現状を  
把握するとともに、支援策検討の基礎情報とする。

#### (4) 調査結果の活用方法

##### 調査結果の発信

経営指導員の巡回指導における参考資料として提供  
商工会議所ホームページで公開し、管内事業者に周知

##### 活用方法

調査分析結果を基に支援策や補助金活用計画を策定  
ホームページをリニューアルし、必要に応じてプレスリリースも実施  
巡回指導時に小規模事業者への情報提供として活用

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

## 現状

- 小規模事業者は大企業に比べ人員が少なく、市場動向や消費者ニーズを正確に把握することが困難である。
- 消費者の求める商品を生み出すための需要動向調査や分析を十分に行えず、販路開拓にも課題がある。

## 課題

- 地方都市の人口は減少している一方、東京を中心とした大都市圏では人口が増加しているため、地域に根ざす小規模事業者の持続的活動には、大都市圏での新たな販路開拓が不可欠である。
- 大都市圏では食文化や持ち帰り方法などに地域差があり、百貨店や高質スーパーでの商談会、テストマーケティングにおける消費者アンケート（味・容量・パッケージ・価格等）の分析結果を事業者へ提供することで、売れる新商品の開発を支援する必要がある。

## (2) 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
① 商談会による調査対象事業者数	-	10社	10社	10社	10社	10社
② テストマーケティングによる調査対象事業者数	-	15社	15社	15社	15社	15社

## (3) 事業内容

### ① 大都市圏の百貨店・高質スーパーとの商談会による需要動向調査

バイヤーを今治市に招聘し、試飲や試食を通じた総当たりの個別商談を行う。

「商談会 in 今治」の開催や、同行商談でのアンケート調査を実施。

これまでに事業計画策定支援を実施した事業者のうち約10社のブラッシュアップ商品をバイヤーに評価してもらう。

## 調査詳細

【サンプル数】：大都市圏バイヤー4～5社

【調査対象事業者】：過去事業計画策定支援を実施した事業者の内約10社

- ・ 今治市及び周辺地域に所在する食品製造業・食品加工業（菓子製造業、農水産加工業、飲料製造業等）

- ・ 地元産原材料を活用した菓子類、加工食品、惣菜、調味料、飲料等の自社オリジナル商品

【調査手段・手法】：商談会・同行商談での試食・試飲後の評価票記入

【分析手段・手法】：販路開拓の専門家と経営指導員等が分析

【調査項目】：味、大きさ、見た目、価格、パッケージ、取引条件等

【調査結果の活用】：分析結果を事業者にフィードバックして事業計画に反映

### ② 大都市圏の百貨店・高質スーパーでのテストマーケティングによる需要動向調査

日本百貨店などでの販売会において、来場者に試飲・試食およびアンケートを実施し、分析結果を当該10社にフィードバックして事業計画に反映する。

## 調査詳細

【サンプル数】：来場者 100 人

【調査対象事業者】：過去事業計画策定支援を実施した事業者の内約 10 社  
・ 今治市及び周辺地域に所在する食品製造業・食品加工業（菓子製造業、農水産加工業、飲料製造業 等）  
・ 地元産原材料を活用した菓子類、加工食品、惣菜、調味料、飲料等の自社オリジナル商品

【調査手段・手法】：テストマーケティング実施時に試食・聞き取りによるアンケート記入

【分析手段・手法】：販路開拓の専門家と経営指導員等が分析

【調査項目】：味、大きさ、見た目、価格、パッケージ 等

【調査結果の活用】：分析結果を事業者にフィードバックして事業計画に反映

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 現状

- 巡回訪問によるニーズ調査や広報活動、アンケート・セミナー参加者からの抽出を通じ、効果的な小規模事業者の選定に注力している。
- 財務分析や SWOT 分析など、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と連携して実施している。
- 現行の分析手法は、経営指導員の経験や能力に依存する部分が多く、分析の標準化や再現性には課題がある。

#### 課題

- 現状は当会議所を利用する事業者に限定されており、対象者のさらなる掘り起こしが必要である。
- 経営指導員間で分析精度に差があるため、事業計画策定や経営分析結果の活用にばらつきがある。
- 外部支援機関との連携強化および、「BIZ ミル」を活用するなど、分析手法の高度化・標準化が求められる。

※「BIZ ミル」は、(株)エイチ・エーエルと(株)セールスフォース・ドットコムを融合したクラウド型 CRM システムで、伴走型小規模事業者支援における経営発達支援計画に基づく分析・支援を効率化するツールである。

## (2) 目標

	現状	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 -1 巡回訪問件数	600件	600件	600件	600件	600件	600件
① -2 経営支援セミナー開催回数	5回	5回	5回	5回	5回	5回
① -3 販路開拓支援件数	5件	5件	5件	5件	5件	5件
② 経営分析事業者数	100社	100社	100社	100社	100社	100社

## (3) 事業内容

### ① 経営状況の分析を行う事業者の発掘

#### 対象事業者の選定・抽出

管内には4,002の小規模事業者が存在。経営指導員（6名）が巡回訪問・ニーズ調査・広報活動を実施。調査効率化のため、以下の方法を実施する。

1. 経営指導員による重点事業者の新規巡回訪問（月5件/1名）
2. 経営支援セミナー参加者からの抽出（3か月に1回程度開催、30名程度参加）
3. 販路開拓に取り組む事業者（首都圏への販路拡大支援事業者）

### ② 経営分析の内容

#### 目的

- どの商品・どの顧客が利益を生んでいるかを把握し、重点を置いた事業計画策定を支援する。
- 財務分析（利益率、回転率等）とSWOT分析を活用し、内部環境（強み・弱み）・外部環境（機会・脅威）を総合評価。巡回訪問によるヒアリングを強化することで、伴走型の支援を積極的に行い、小規模事業者の経営発達を支援。

#### ①—1 巡回訪問

【目的】 巡回訪問を通して小規模事業者との接触機会を増やし分析対象者を発掘

【対象者】 経営改善に取り組む事業者や新規事業に取り組む事業者

【分析項目】

財務分析：損益計算書（売上、営業利益、経常利益、損益分岐点、粗利益率等）

事業分析：内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）

【分析手法】 経営指導員が必要に応じて外部機関と連携し、分析結果を再巡回時に提示  
経営分析シート、ローカルベンチマーク、BIZミル等のソフトを活用

#### ①—2 経営支援セミナー開催

【目的】 セミナーを通じて小規模事業者との接点を創出し、今後の個別支援や継続的な経営分析につながる支援対象者を発掘

【対象者】 経営改善に取り組む事業者や新規事業に取り組む事業者

【募集方法】 会報、ホームページ、FAX、地域情報誌等への告知

【分析項目】

財務分析：損益計算書（売上、営業利益、経常利益、損益分岐点、粗利益率等）

事業分析：内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）

【分析手法】経営指導員が必要に応じて外部機関と連携し、分析結果を再巡回時に提示  
経営分析シート、ローカルベンチマーク、BIZ ミル等のソフトを活用

### ①—3 販路開拓支援

【目的】どの商品・どの顧客が利益を生んでいるかを把握し、重点を置いた事業計画策定を支援

【対象者】経営改善に取り組む事業者や新規事業に取り組む事業者

【募集方法】関係機関との連携紹介

【分析項目】

財務分析：損益計算書（売上、営業利益、経常利益、損益分岐点、粗利益率等）

事業分析：内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）

【分析手法】経営指導員が必要に応じて外部機関と連携し、分析結果を再巡回時に提示  
経営分析シート、ローカルベンチマーク、BIZ ミル等のソフトを活用

○専門家・外部支援機関との連携

高度な分析が必要な場合、よろず支援拠点、中小機構等の外部支援機関と連携して実施。

## （4）分析結果の活用

### 小規模事業者支援への活用

ヒアリングを通して取得した調査結果は当該事業者にフィードバックを行い、分析内容を経営指導員と小規模事業者間で共有することにより、事業者の経営改善や事業計画策定に活用する。

### 内部活用（商工会議所内）

分析結果を統一フォーマットで記録・共有し、指導員のスキル向上を図る。成功事例・失敗事例を蓄積し、地域全体の課題（資金繰り悪化率、デジタル販路未整備率等）の把握と重点支援分野を設定する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （1）現状と課題

#### 現状

小規模事業者はこれまで、補助金申請や資金調達の際に事業計画を策定する機会があったものの、アクションプラン等の精度は必ずしも高くない状況である。また、事業計画の必要性・有効性を理解していない事業者が多く、体系的な支援体制は未整備である。

#### 課題

事業者の事業計画に対する理解不足と、経営力向上に直結する計画策定支援および創業・承継・新展開を包括した体系的・持続的支援体制が十分に整備されていない点。

### （2）支援に対する考え方

- 小規模事業者に事業計画策定の意義を漠然と伝えても、行動変容は促せないため、ライフサイクルステージ（創業期・成長期・成熟期・衰退期）に応じた的確な支援を行う。
- 5. で経営分析を行った事業者の約6割／年の事業計画策定を目標とする。

- 持続化補助金申請を契機とした経営計画策定について、実現可能性の高い事業者を選定し、伴走型で支援する。
- 事業計画策定前段階にDXセミナー等を実施し、事業者の競争力維持・強化を図る。
- 支援方針：
  1. 経営分析を実施した事業者のうち、年間6割程度が事業計画を策定する
  2. 持続化補助金申請を契機に、実現可能性の高い事業計画策定を支援
  3. 起業・創業、事業承継、新事業展開、生活関連事業の支援を体系化し段階的に実施
  4. ワークショップ型セミナーを通じ、事業者が自ら強み・弱みを認識し課題解決力を養成
  5. 経営指導員による対話・傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施

### (3) 目標

	現状	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(創業)	50社	50社	50社	50社	50社	50社
事業計画策定事業者数(成長・成熟)	20社	20社	20社	20社	20社	20社
事業計画策定事業者数(衰退・危機)	40社	40社	40社	40社	40社	40社

※当地域では創業人口が多いため、実情を鑑みて創業支援に力を入れているが、当然既存事業者に対する支援にも注力している。

### (4) 事業内容

#### ①『ビジネス・ライフサイクルのステージ認識』について

目的：小規模事業者の経営実態をビジネス・ライフサイクル（創業期～成長期～成熟期～衰退・危機）に応じて見極め、最適な支援をリアルタイムで提供する。

手法：予備調査・ヒアリングを通じて事業者のステージを判定し、PDCAサイクルを活用しつつ経営指導員・専門家と同じ認識で目標設定を行う。

支援対象：5. 経営分析を行った事業者

具体手段：持続化補助金申請者やセミナー参加者に対して、経営指導員が分担して担当、外部専門家も活用し事業計画策定に確実に結びつける。

#### ②小規模事業者の各カテゴリー別支援メニュー

##### (I) 創業

①創業時点支援・・・創業セミナー・各種研修会・講演会等において創業の理念・計画・手続の取得

②創業後支援・・・創業後の諸課題（法人化・確定申告・社内規定整備・従業員雇用等販路開拓）について事業計画策定支援

##### (II) 成長

①事業拡大支援・・・補助金・キャッシュフロー分析から資金調達重点支援策を策定

②高成長支援・・・ワークショップ型セミナー・従業員階層別研修・講演会・中小企業施策の導入（革新的技術・海外販路拡大設備投資）について事業計画を策定

**(Ⅲ) 成熟・安定 (状況により (Ⅱ) 成長と合わせた策定支援を行う)**

- ①経営安定化支援・・・新事業開発・新商品/新市場展開・企業連携・会社法務関係  
 ②経営再構築支援・・・①に加え経営分析・経営者/社内組織問題・事業承継の策定

**(Ⅳ) 衰退・危機 (このカテゴリーは、各経営状況において支援策が大きく異なる)**

- ①衰退・危機前支援・・・(初期段階) 売上拡大策・事業承継 財務分析による現状把握  
 (課題抽出) 変動費用系見直し  
 (中期段階) 金融機関等連携によるリスク・人員削減等固定費系リストラ・経営者交代等  
 (終期段階) 資産売却・債務免除・企業/事業分割の検討  
 ②自主廃業・破産・倒産に関する処理支援  
 自主廃業処理・破産(自己破産含)・会社更生(管財人)・民事再生(計画書作成)・雇用確保など、中小企業再生支援協議会への取次ぎ

※ステージ毎の対象者及び専門家、支援機関候補

ステージ	対象事業者	主たる専門家候補	連携支援機関候補
創業 I 	開業までの相談者 開業後3年以内程度	中小企業診断士 1級建築士 他 社会保険労務士 税理士 司法書士	中小企業整備基盤機構 えひめ産業振興財団 (よろず支援拠点) 日本政策金融公庫等金融機関 今治市 しまなみ連絡協議会
成長 II 	売上・収益拡大 市場拡大	中小企業診断士 弁護士 税理士 社会保険労務士	中小企業整備基盤機構 えひめ産業振興財団 (よろず支援拠点) 日本政策金融公庫・金融機関 ハローワーク しまなみ連絡協議会
成熟 III 	売上・収益安定 (微増・微減) 不安な将来 新機軸課題 後継者問題	中小企業診断士 税理士 弁理士	えひめ産業振興財団 (よろず支援拠点) 中小企業整備基盤機構 愛媛県産業技術研究所 ハローワーク
衰退・危機 IV 	売上・収益 (減少・激減) 債務超過 廃業・破産等 危機的経営状況	中小企業診断士 税理士 弁護士 不動産鑑定士	愛媛県中小企業活性化協議会 取引金融機関 えひめ産業振興財団

**7. 事業計画策定後の実施支援に関すること**

現状：

- 事業計画を策定した事業者に対して、経営指導員が定期的に訪問し、フォローアップや必要に応じた販売促進支援を実施している。
- 創業期、成長期、成熟期、衰退期の各カテゴリーに応じた事業計画策定後の伴走支援が

行われている。

**課題：**

- 訪問頻度が不十分であり、事業者の状況を定期的に把握できない場合があるため、モニタリングが不十分となり、事業計画が計画通りに進んでいないケースがある。
- 経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用）の把握と段階別支援が十分でない。
- 進捗不良時の原因分析・改善策の導入、事業計画の見直しルールが未整備である。

**(2) 支援に対する考え方**

- 事業計画を策定した全小規模事業者を対象とする。
- 進捗状況やリスク、経営リソース状況に応じて支援強度を最適化し、重点対象には訪問・面談を高頻度化する。
- 進捗状況が芳しくない場合は、目標・KPI の点検、ボトルネックの仮説検証、事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて計画の見直し（目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計）を行う。外部専門家や他地区指導員の第三者視点も導入する。
- フォローアップでは経営リテラシーに応じた段階別支援を実施する（例：財務基礎→管理会計→KPI 設計、知財の理解→出願活用、会計クラウド・EC・SNS 活用の導入支援）。
- 収集データの適正管理・秘密保持を徹底し、データに基づく PDCA で支援品質を継続的に改善する。

**(3) 目標**

	現状	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フォローアップ対象事業者数（創業）	50社	50社	50社	50社	50社	50社
頻度（延べ回数）	170回	170回	170回	170回	170回	170回
②フォローアップ対象事業者数 （成長・成熟）	20社	20社	20社	20社	20社	20社
頻度（延べ回数）	100回	100回	100回	100回	100回	100回
③事業計画実施支援企業数（衰退）	40社	40社	40社	40社	40社	40社
頻度（延べ回数）	145回	145回	145回	145回	145回	145回
売上増加事業所数	20社	20社	22社	24社	26社	30社
利益率5%以上増加事業所数	20社	20社	22社	24社	26社	30社

※①事業計画策定50社の内、5社は毎月1回、20社は4ヶ月に1回、他25社は年2回とする。

※②事業計画策定20社の内、5社は毎月1回、10社は4ヶ月に1回、他5社は年2回とする。

※③事業計画策定40社の内、5社は毎月1回、15社は4ヶ月に1回、他20社は年2回とする。

※各企業の訪問頻度は状況に応じて調整（創業期は毎月1回～年2回、成長・成熟期は毎月1回～年2回、衰退期は毎月1回～年2回）。

目標は質の高い支援を前提として設定し、事業者の申出により柔軟に対応する。

**(4) 事業内容**

**(イ) 創業期の事業計画実施支援について**

当所管内には地場産業を中心とした創業希望者が多くいることを想定し、引き続き「創業フォローアップ支援事業」を実施していく。造船下請業・製造業を中心に今後の創業の可能性は

高く、フォローアップを実施することで創業の実現性を高めていく。創業を後押しするため、セミナー・ワンストップ相談会を通じて、金融、税務、労務、法律、販路拡大など総合的な支援を行うことで創業に対する垣根をなくし、実現可能性を高めていく。

(具体的な計画)

#### ①創業フォローアップ支援セミナーの開催

##### ◆第1回セミナー：実践型ビジネスプランを作成

創業希望者に対してビジネスプラン（開業計画書）の作成を解説し、市のスタートアップ創業支援補助金や、地域密着型ビジネス創出助成事業などの補助金申請における経営計画書策定のポイント解説をメインに講義をする。

【募集方法】当所会報・ホームページ・ファックスによる募集。地域広報誌・新聞広告掲載。巡回・窓口相談による事業者の掘り起こし等。

##### ◆第2回セミナー：成功するビジネスモデルを考える

愛媛県内で活躍する創業経験者を招き、成功する方法、失敗する方法について経験談を踏まえた講義をする。

【募集方法】当所会報・ホームページ・ファックスによる募集。地域広報誌・新聞広告掲載。巡回・窓口相談による事業者の掘り起こし等。

#### ②“しまなみ連絡協議会”による支援

今治市と上島町の連携により創業支援等事業計画を策定し、愛媛県信用保証協会今治支部や日本政策金融公庫、今治商工会議所、各商工会とのネットワーク「しまなみ連絡協議会」を構築し、成果の上がる創業支援等に向け、地域の総合力を結集している。加えて、愛媛銀行や愛媛信用金庫、愛媛県信用保証協会が実施する「個別相談」の支援の実施、伊予銀行が実施する「いよぎん今治みらい起業塾」や「個別相談」、当所での中小企業診断士への創業相談など、産業競争力強化法に基づく特定創業支援等事業を通して既存の支援施策の充実・強化を図り、「創業しやすいまち、今治・上島」の実現を目指す。

#### (ロ)成長・成熟期の事業計画実施支援

成長期・成熟期は経営革新への取り組みを活発化し、企業成長を実現することが重要な課題となる。実際、長期にわたって存続する企業であっても、同じ事業内容で続くわけではなく、常に変化する市場等の状況に応じて企業規模や業種・業態を変化させる時期である。企業の質的变化を企業の成長につなげていくには、市場動向や市場環境の変化に的確に対応した、経営戦略、事業規模、事業内容とする経営革新が必要となってくる。この経営革新に向けた企業努力を積極的に支援していく。

#### ○ワンストップ相談会の実施

事業計画を策定した事業所を対象に、専門家（中小企業診断士、税理士）や当所の経営指導員を配した相談会を年1回、9月に開催し、小規模事業者が抱える問題点をワンストップで解決にあたる。

#### (ハ)衰退・危機期の事業計画実施支援

企業衰退期においては、経営改善・再生をする企業と退出する企業の峻別が重要であり経営改善（生産性・効率性の向上等）のためには、安定した資金の供給が重要となる。そのためには、再生事業計画を検討し中小企業診断士等の専門家や中小企業活性化協議会と連携をとり

ながら、金融機関、信用保証協会の協力が得られるよう支援する。

また、事業承継については、事業承継セミナーや事業承継税制の広報活動等を引き続き強化していく。高度化する相談については、専門機関である愛媛県事業承継ネットワークや愛媛県事業引継ぎ支援センター、愛媛県よろず支援拠点等と連携し、事業の存続に関する相談・円滑な事業承継を支援することによって、後継者不在による廃業に歯止めをかけるとともに、M&Aなども含め事業拡大を支援する。

## (5) 支援の手段・手法

### 1. 経営指導員による窓口・巡回支援

定期巡回・訪問により進捗状況を確認し、事業計画実現のためのフォローアップを実施

### 2. 金融支援（日本政策金融公庫等）

「小規模事業者経営改善資金」や「マル経融資」、「小規模事業者経営発達支援資金」などの活用を検討

融資実行事業者には3カ月以内に1度巡回訪問し、PDCAを意識した助言・補助金活用提案を行う

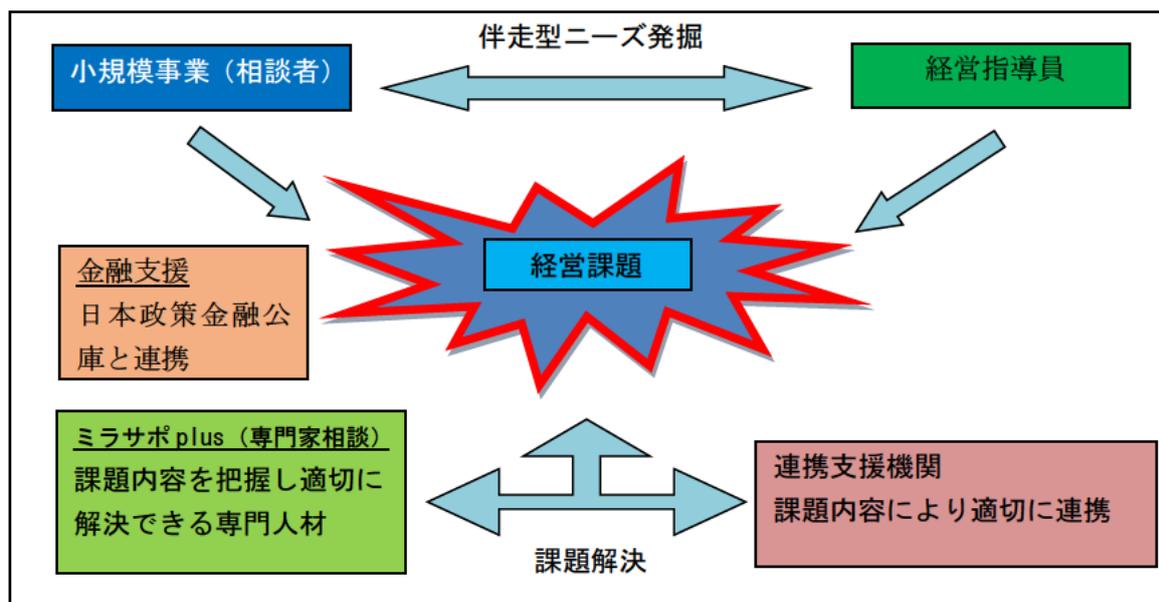
### 3. 地域プラットフォームによる支援体制構築

専門家派遣や相談、セミナー・イベント参加による地域ネットワーク支援を実施。  
例：今治市・公益財団法人えひめ産業振興財団・商工会議所との連携

### 4. 専門家相談による支援

中小企業庁「ミラサポ plus」を活用し、課題解決に向けた専門相談を提供

○各カテゴリーにおける伴走型支援イメージ



## 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：

- 当所では、飲食加工製造業の小規模事業者に対して、ホームページや会報誌での商品・サービス情報発信、報道機関への情報提供支援、首都圏での展示会出展支援を行っている。
- 販路拡大に向けて、自治体や関係機関と連携したマッチング支援も実施している。
- 4商工会議所（松江・尾道・今治・松山）が提携した首都圏での「やまなみ・しまなみ観光物産展・個別商談会」を通じた販路開拓を実施している。

#### 課題：

- 現状の支援は単発的な出展・情報発信が中心であり、販路開拓や売上拡大につながる長期的な伴走支援が必要である。
- 首都圏への販路開拓や訪日外国人市場への対応など、地理的・人的リソースの制約により、事業者単独では取り組みが困難な分野がある。

### (2) 支援に対する考え方

- **重点支援対象：**飲食加工製造業の小規模事業者（本年度支援 5 社、過去 3 年間支援事業者）
- **支援方針：**

販路開拓支援：首都圏の既存展示会・アンテナショップへの出展支援を実施。出展前の事前準備、出展期間中の陳列・接客・商談対応、出展後のフォローまで伴走支援を行う。

オンライン対応：感染症状況に応じて、商品サンプルを事前送付し、Microsoft Teams や Zoom 等を活用したオンライン商談に移行可能な体制を構築。

自治体・地域連携：今治市・愛媛県との連携により、地域ブランド商品を活用した販路拡大、販売会や商談会の実施、営業人脈活用による独自販路開拓を実施。

長期的支援：首都圏店舗販売、商談会・同行商談営業、アンテナショップ・展示会への参加を通じた継続的な売上拡大支援。

訪日外国人市場開拓：サイクリングツーリズム等を活用し、観光施設での販売、新商品開発支援、ICT を活用した多言語情報発信を行う。

### (3) 目標

項目	現状	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マスコミへの情報提供支援事業者数	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
売上額/社	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円
②自治体との連携による販路開拓支援事業者数	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
売上額/社	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
③-1 販売会支援事業者数	-	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
売上額/社	-	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円

③-2 商談会・同行商談営業支援事業者数	2社	10社	10社	10社	10社	10社
成約件数/社	2件	8件	8件	8件	8件	8件
③-3 アンテナショップ参加支援事業者数	-	5社	5社	5社	5社	5社
売上額/社	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
③-4 首都圏展示会参加支援事業者数	-	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数/社	-	1件	1件	2件	2件	3件
④ 訪日外国人市場獲得支援事業者数	-	5社	5社	5社	5社	5社
売上額/社	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

#### (4) 事業内容

##### 目的：

地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援し、オンライン・非対面型支援や自治体連携を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。

##### ① マスコミへの情報提供

販路開拓を目的として、当該年度支援する飲食加工製造業5社を対象に、営業内容や取扱商品・サービスの情報を収集し、ホームページ公開およびプレスリリース支援を通じてマスコミや会員事業者への情報提供を行う。例年販路拡大に繋がる高い効果が出ているため、今後も継続して実施。

##### ② 自治体との連携による販路開拓支援

小規模事業者の主な市場は今治市内に集中しており、市外への販路拡大については、単独では資金面・人材面の制約が大きく、取り組みが難しい状況にある。そのため、当所が会員企業を束ね、今治市および愛媛県と連携しながら、広域的な販路開拓を支援

今治市では、平成30年度より市全体のブランド化を進める大型プロジェクト「アイアイ今治」(I' m into imabari : 今治に夢中)を展開している。この企画は著名なクリエイティブディレクター・デザイナーである佐藤可土和氏が総合プロデュースを担当しており当所も参画している。

当該年度支援対象となる飲食・加工・製造業の5社に加え、過去3年間の支援実績企業(OB事業者)についても、「アイアイ今治」と連携し、商品にロゴを付与することで、当事業でブラッシュアップした商品を今治市の新たな特産品として広く発信し、認知拡大を図る。

また、今治市との連携により、当所が持つ独自の営業ネットワークを活かした販路開拓が可能となる点は大きな強みである。さらに愛媛県は、当会議所の管轄外エリアにおいても、島かんきつ・島野菜・伯方の塩といった特産品に高い関心を持つ事業者とのつながりが豊富であり、これにより一層の販路拡大が期待できる。

##### ③ 首都圏への販路拡大

③-1 首都圏店舗での販売会：ブラッシュアップした商品を、最終消費者の多い首都圏高質スーパーや百貨店にて販売会を実施し、陳列・試食・接客支援を伴走。売れ行きが芳しくない場合は原因を抽出して検証し、テストマーケティングとしての役割も果たす。販売会には当所職員が同行し、陳列・試飲試食・商品説明の補助など細やかな伴走支援を実施。

【対象店舗】 本年度支援の5社のブラッシュアップ商品および関連商品

【販売期間】 都内店舗にて2週間

【ターゲット】 高単価に繋がる高質スーパーおよび百貨店

**③-2 商談会・同行商談営業**：大都市圏の百貨店や高質スーパーのバイヤーを今治市へ招き、試飲・試食を交えた総当たり形式の個別商談を実施する「商談会 in 今治」を開催する。この取り組みにより、店舗を離れにくい事業者にも商談の機会を提供でき、加えて、意欲的なバイヤーとの面談は成約につながる可能性を高める。また、バイヤーから得られる率直な意見や改善点は、既存商品の品質向上や今後の新商品開発に向けた重要なフィードバックとなる。

さらに、これまで数多くの成約を実現してきた最大の要因は「同行商談営業」である。事業者・販路開拓支援会社・今治商工会議所の三者が役割分担しながら連携することで、成果を最大化する実践的な営業活動を展開する。具体的には、事業者が商品の背景やコンセプト、特徴を説明し、支援会社が広範な営業ネットワークを活かして提案を行い、商工会議所は企画・主催者として全体を統括することで、効果的な販路開拓を推進する。

【対象店舗】本年度支援の5社のブラッシュアップ商品および関連商品

【ターゲット】高価格・高品質商品を扱う高質スーパーまたは百貨店

**③-3 アンテナショップ出展**：最終消費者の多い首都圏での販路拡大施策として、新橋にある愛媛・香川のアンテナショップ「せとうち旬彩館」にて、愛媛県東京事務所と連携したテストマーケティングを実施する。ここでは、地元の大型商業施設で開催した物産展や、道後温泉の商店街で行ったアンケート調査で高い評価を得た商品を、1週間限定で販売する予定である。

また、この期間中に、日本商工会議所のネットワークを活用し、首都圏の百貨店やギフトショップのバイヤーなどとの商談会を設定する。テスト販売の結果、継続的な取り扱いが可能と判断された商品については、その後も「せとうち旬彩館」で順次取り扱いを継続する。

【対象店舗】本年度支援の5社のブラッシュアップ商品および関連商品

【ターゲット】主婦・OL・サラリーマンに加えて観光客や家族連れなど

**③-4 首都圏展示会出展**：東京都内で開催される展示会への出展を希望する小規模事業者には、商工会議所がこれまで出展経験を持つ「東京インターナショナルギフトショー」や「スーパーマーケットトレードショー」などの展示会を紹介する。これらの展示会には、パーソナルギフト市場に関わる国内外の流通関係者やバイヤーが多数来場するため、新たな販路開拓やビジネスチャンスを生み出す場として非常に有効である。

そのため、これまで販路開拓支援を行ってきた事業者に対し、積極的な出展を促すとともに、補助金の活用による資金面の支援や、デザイナー等によるブース展示の工夫・演出に関する助言など、効果的な展示につなげるためのサポートを行う。

#### **④訪日外国人市場の獲得**

今治市総合計画では、「サイクリストの聖地」としての知名度向上を図るため、サイクリスト受入体制の整備や観光情報発信の強化など、サイクリング振興に関する施策を推進している。こうした取組みも背景に、瀬戸内しまなみ海道をはじめとしたサイクリング観光を目的に今治市を訪れる訪日外国人は年々増加しており、地域製品の販売機会をさらに創出することが求められている。

中でも、CNNが選ぶ「世界で最も素晴らしいサイクリングコース7選」に挙げられた瀬戸内しまなみ海道を舞台に、国内外から約7,000名が参加する国際サイクリング大会である

『サイクリングしまなみ』は、2014年から2年ごとに開催されている。このイベントは、特産のお菓子や地酒などの地場産品を購入してもらう絶好の機会であり、重点的に販売支援を行う場として位置づけられる。

具体的には、これまで販路開拓支援を行ってきた事業者の中から実績のある5社を選定し、既存商品のブラッシュアップや新商品の開発支援を実施する。そして、サイクリストが多く訪れる「サンライズ糸山」や各種「道の駅」などの観光施設で新商品を販売し、訪日外国人市場の獲得を目指す。

さらに、瀬戸内しまなみ海道沿線地域との連携強化を進めるとともに、外国人観光客向けホームページの開設や、ICTツールを活用した情報発信、メニュー・看板の多言語化など、多様な支援策を拡充し、サイクリングを活用した当市独自の誘客促進につなげていく。

## 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

毎年度、経営指導員と外部有識者として公認会計士、中小企業診断士などの専門家を構成員とした評価委員会を開催し、経営発達支援事業の検証・評価を行っており、事業の見直しを行うなどPDCAサイクルを回している。

##### 課題

評価委員会において事業全体の検証・評価は行っているものの、評価結果が経営指導員の巡回支援内容や支援手法の改善にまで十分に落とし込まれておらず、個々の事業者支援への反映が限定的となっている。そのため今治市産業振興課職員を事業評価委員に加え、毎年度、事業評価委員会を開催することによって、PDCAサイクルを確実に回しながら、経営発達支援事業を実行する必要がある。

#### (2) 事業内容

本事業計画の①進捗管理→②評価→③改善→④計画反映を以下のプロセスにて行う。

##### ①進捗管理

- ・年2回以上、当会議所の事業計画及び当事業の進捗状況を取りまとめ、全職員が共有する。

##### ②評価

- ・四半期毎に、事務局にて進捗状況をもとに目標値と実績値の管理結果により各事業を評価する。
- ・公認会計士、中小企業診断士、行政関係者などの専門家を構成員とした評価委員会を設置する。
- ・評価委員会は年1回、数値をもとに事業進捗状況の報告を受け、事業の評価及び見直し案を提言する。

※具体的には、今治市産業振興課職員、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士等をメンバーとする評価委員会を毎年開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。事業の成果・評価・見直しの結果については、当会議所の会報誌やホームページにて

公表する。

今治商工会議所 HP アドレス <http://www.imabaricci.jp/>

### ③改善

事務局での評価及び評価機関の提言をもとに、翌年度の事業計画について改善案を検討する。改善内容について全職員で共有するとともに事業計画への反映内容を策定する。

### ④計画反映

評価委員会の提言、改善案、事業計画への反映内容案を正副会頭会議に報告する。

## 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

これまで経営指導員は1回10時間の研修を年2回受講している。また、中小企業基盤整備機構等が開催する中小企業大学校における研修や、当所が開催している経営セミナー等にも参加している。

#### 課題

今後、経営発達支援計画を着実に実行するためには、経営指導員個々のスキルアップが必要不可欠である。研修会への積極的な参加を通して、支援能力向上を図るとともに、各研修会に参加した職員による報告会を開催し、支援ノウハウを共有する。

### (2) 事業内容

#### 外部研修

##### ①中小企業大学校研修への参加

中小企業大学校における約一か月の研修を通して経営指導における基礎的なスキルを身に付け、支援スキルの向上を図る。

##### ②関係機関が実施する研修への参加

日本商工会議所及び中小企業基盤整備機構が主催する、小規模事業者へのDX推進対応セミナー等への積極的な参加を通して経営支援能力の向上と情報の共有化を図る。

##### ③愛媛県経営指導員等研修会への参加

愛媛県下商工会議所と商工会が合同で実施する「一般コース」研修と、商工会議所のみで実施する専門的な内容の「特別コース」研修に参加し、支援スキル向上を図る。

##### ④IT経営サポートセンターを活用したIT化支援の強化

独立行政法人中小企業基盤整備機構が提供するIT経営サポートセンターのオンライン相談を活用し、IT化支援支援先からのITツールに関する相談への対応力の強化を図る。

#### 内部研修

##### ①DX推進に向けたセミナー

地域の事業者のDX推進への対応あたっては、経営指導員及び補助員、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〉

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化）の取組  
クラウド会計ソフト、電子決済システム等のITツール、ZOOMを活用したオンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、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、自所HPやSNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他の取組  
オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入（LineWorks）等

**②コミュニケーション能力向上セミナー**

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿（対話と傾聴）の修得・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。

**③職員間の情報の共有化による支援体制の強化**

経営支援システム（TOAS経営カルテシステム・Bizミル）へ支援内容を入力することで、職員間で支援中の進捗状況等を共有する。また、経営支援実績や経営相談の事例について、定期的にミーティング（毎月1回）を行い、職員全体に報告するとともに、その指導内容等にアドバイスし、支援状況の共有化と全体のスキルアップ強化を図る。

**④OJTの実施**

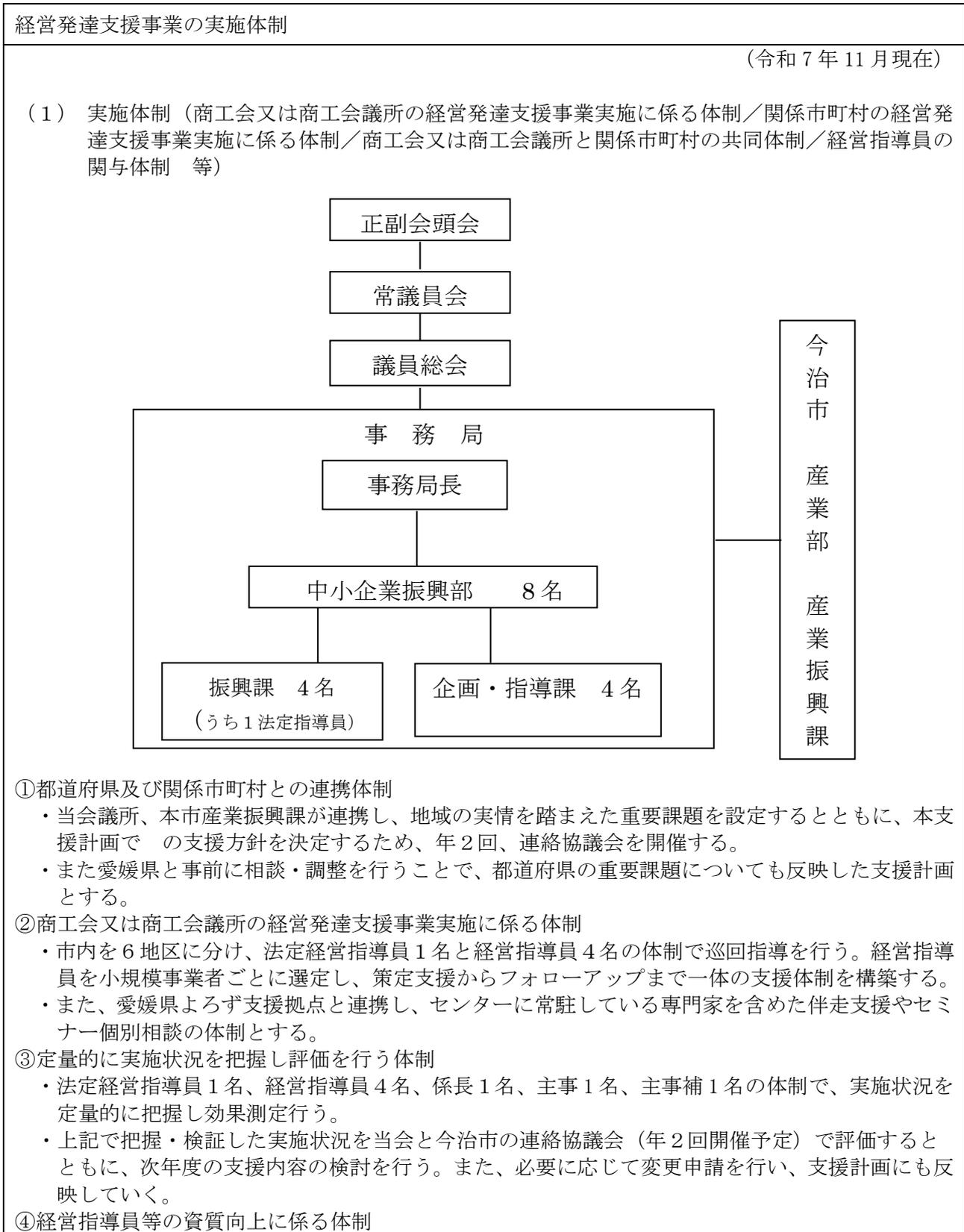
愛媛県よらず支援拠点及び専門家派遣と連携し、支援担当者が同行し、支援実績豊富な専門家によるOJTを積極的に実施し支援能力の向上を図る。

**⑤職員間の報告会と研修会の開催**

受講した研修で得た情報や知識・ノウハウについて、定期的な報告会（毎月1回）を開催し、職員全体の支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



- ・ 当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、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。

#### 事務局体制

部署名	発達計画における担当事業	発達計画に関する事業を実施する人員
企画・指導課	経営相談・経営分析・事業計画策定及び実行支援・金融・創業・経営革新・販路開拓・労働保険・事業承継	経営指導員 2名 係長 1名 主事 1名
振興課	経営相談・経営分析・事業計画策定及び実行支援 観光振興・産学連携人材育成・税務・雇用促進	法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 主事補 1名

(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 当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：越智 文哉

連絡先：今治商工会議所 TEL：0898-23-3939

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の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 広域経営指導員の当否 申請書に記載の経営指導員・越智文哉は、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する又は該当しない。

(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

〒794-0042

愛媛県今治市旭町2丁目3-20

今治商工会議所

TEL：0898-23-3939（代表） / FAX：0898-31-6667

E-mail：info@imabaricci.or.jp <http://www.imabaricci.jp/>

② 関係市町村

〒794-8511

愛媛県今治市別宮町1丁目4番地1

今治市 産業部 産業政策局 産業振興課

TEL：0898-36-1540 / FAX：0898-33-8066

E-mail：sangyou@imabari-city.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	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150
当会議所中小企業相談所特別会計	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150
①事業費	8,320	8,320	8,320	8,320	8,320
②事務費	1,830	1,830	1,830	1,830	1,830

(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、愛媛県、今治市の補助金

(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。

