

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	東温市商工会（法人番号 8500005002339） 東温市（地方公共団体コード 382159）
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】 ①地域資源を活用した新たなビジネスモデルの確立支援の強化 ②小規模事業者との対話及び傾聴を通じ、自立かつ持続的な経営力強化に向けた支援の実施 ③市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる製品づくり”の支援の実施 ④展示会・商談会・アンテナショップ出展等を通じた新たな域外需要の開拓支援の強化 ⑤小規模事業者へのDX推進支援
事業内容	【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 地域の経済動向等について独自調査や分析を行い、小規模事業者へ情報を開示する。支援方針の決定に結び付け、経営計画の実行性を高める。 4. 需要動向調査に関すること 東温市の地域資源を活用した商品開発・需要の掘り起こし・販路拡大に取り組む事業者支援として、ニーズ調査を行い、フィードバックする。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析から本質的な課題を発見し、事業計画の策定を行う。事業者自らが課題克服に向けた戦略・戦術を定め、自走化できるよう促す。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定とDX推進に関するセミナーを開催する。セミナー出席者に対し、希望や理解度の向上のための個別フォローも実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 支援対象者に対して重点的な巡回指導を行い、新たな経営課題の発見を通じた計画の軌道修正を促しながらPDCAサイクルの円滑な遂行を支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会出展支援、出展後のフォローを行う。
連絡先	■東温市商工会 〒791-0211 愛媛県東温市見奈良 495 番地 3 Tel：089-964-1254 Fax：089-964-3938 E-mail：touon-s@esci.or.jp URL：https://toon-sci.or.jp ■東温市産業建設部地域活力創出課 〒791-0292 愛媛県東温市見奈良 530 番地 1 Tel：089-964-4414(直通) Fax：089-964-4447 E-mail：chikaso@city.toon.lg.jp URL：https://www.city.toon.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 東温市の成立

愛媛県は、第一次産業が中心の南予地域（県南西部）、第二次産業が集積する東予地域（県東部）、第三次産業が盛んな中予地域（松山市を中心とする県中央部）と、三地域それぞれに特色ある産業が集積した、全国的にも珍しいバランス型産業構造である。

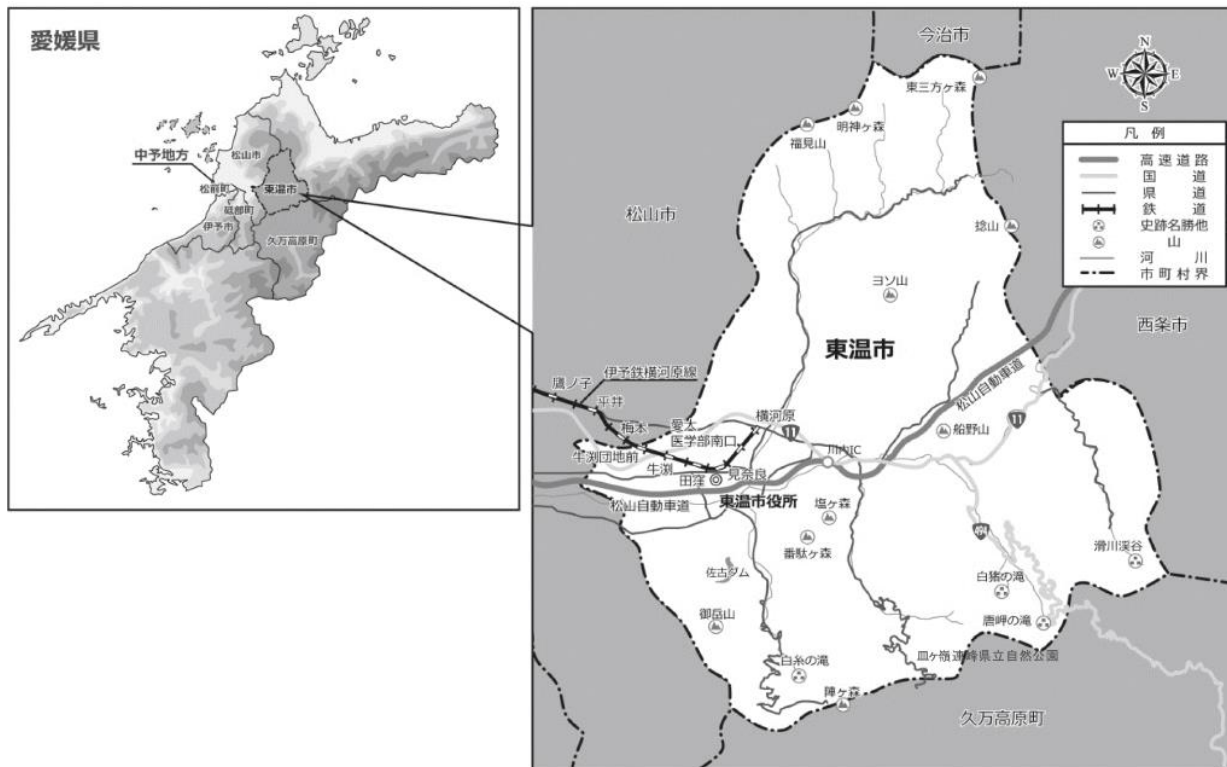
東温市は愛媛県の中央部に広がる道後平野の東部に位置し、前述の区分では中予地域に属する。平成16年9月21日に「重信町」と「川内町」が合併して新たに東温市が誕生した。

近年では道路交通網の整備が進む中、従来からある四国縦貫自動車道（松山自動車道）川内インターチェンジに加えて、東温スマートインターチェンジの整備及び隣接する工業団地の造成により、さらなる利便性の向上、観光の促進や企業誘致による新たな雇用の創出が期待されている。また、隣接する松山市と一体的な都市圏が形成されている中で、志津川地区に土地区画整理事業による、新たな移住者を受け入れるための魅力ある市街地が形成される等、総合的かつ計画的なまちづくりが進められている。

また、日本でも極めて珍しい地域拠点型劇場である「坊っちゃん劇場」が東温市内のショッピングモールに隣接している。坊っちゃん劇場は平成18年に設立され、四国や瀬戸内圏の歴史や伝統文化、偉人を題材にした自主制作のミュージカル作品を1年間上演している。県庁所在地である松山市からシャトルバスも出ており、周辺には食事処や温泉もあるため、日帰り旅行も可能である。

<図1> 東温市の位置

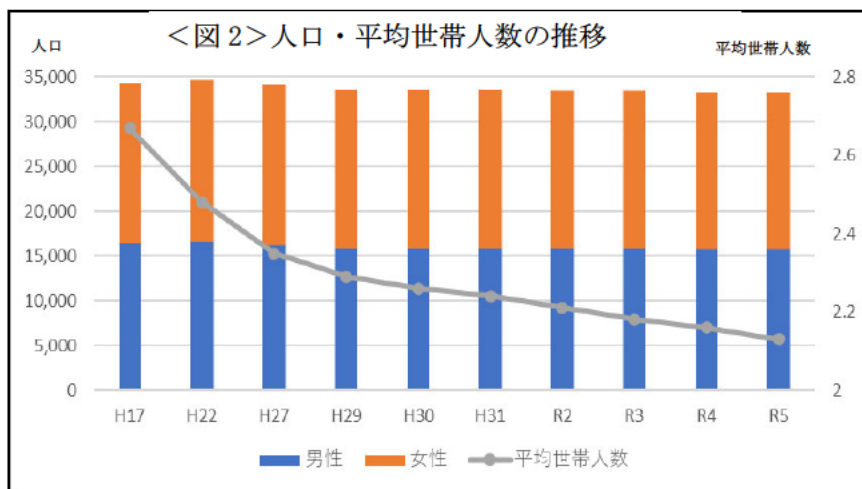
（出典：第2次東温市総合計画より）



②東温市の人口の推移

東温市は県庁所在地である松山市、東予地域の中心都市である今治市に隣接しており、総面積は211.30 k m²、人口は33,250人（令和5年1月1日現在）の県内では中堅都市である。

ここ十年の人口は緩やかに減少しているが、世帯数は15,581世帯（令和5年1月1日現在）とやや増加傾向で、一世帯当たり人員は2.13人（令和5年1月1日現在）と核家族化が進んでいるのが特徴である。



（出典：住民基本台帳年報 各年1月1日時点）

③東温市の産業の現状

ア. 農業

東側を石鎚山系、南は皿ヶ嶺連峰、北は高縄山塊と、三方を山に囲まれた水と緑豊かな地域性を活かし、第三次産業が盛んな中予地域にあって、水稻や麦、野菜、いちご、みかんなどの農業が盛んである。特に、愛媛県の食文化に欠かせない麦味噌の材料となる裸麦の県内主要産地である。

イ. 工業（製造業）

従来、川内地区を中心とし、電子産業が主要産業だった。しかし東温市が誕生する以前の平成14年7月に、パナソニック四国エレクトロニクスの本社工場が旧川内町に移転してきたことにより、中小企業を中心に医療・健康関連機器製造業への事業転換・再編が進み、産業構造が変化してきている。

「＜表2＞東温市内総生産内訳」より、令和2年の産業分野の市内総生産額135,407百万円のうち、製造業は製造業36,948百万円（27.3%）を占めており、東温市を支える基盤産業は製造業であるといえる。

ウ. 医療・福祉サービス業

昭和49年に愛媛大学医学部が現在の志津川地区に開設されて以来、同附属病院やその他の医療系の専門学校が近隣に立地し、それらに関連する医療・健康関連機関なども併せて広く展開してきた。

現在では東温市の代表的産業の一つに成長しており、「＜表3＞東温市の産業（大分類）別事業所数及び従業者数の推移」の産業（大分類）別従業者数をみると、令和3年度の東温市の総従業者数18,767人のうち医療・福祉関連は4,366人と、全業種従業者の23.3%を占める高割合となり、増加傾向となっている。

④商工業

＜表3＞の令和3年の東温市の産業大分類別事業所数において、産業別事業所における最大数は卸売・小売業で313事業所（25.2%）となっている。卸売・小売に関しては、愛媛県内の同規模他市町と比較して年間商品販売額は突出した数値を誇っており、東温市は商工業が活発な地域といえる。

一方で＜表3＞の東温市の業種毎の事業者数の推移をみると、事業所数・従業者数の総数は増加傾向にあるものの、卸売業・小売業については事業所数が減少傾向にある。大型ショッピングセンターの出店が相次いでいることや消費者動向の変化により、小規模零細事業所の廃業が多いと推測する。

また、農業・情報通信業については、事業所数が増加している一方で従業者数は減少しており、従

業員を雇わない事業主のみの事業所の増加が見て取れる。

教育、学習支援業は事業所数・従業者数ともに増加しており、東温市内には県立高校と特別支援学校があること、前述の志津川土地区画整理事業地区に若い夫婦が新しく家を建てて移住してくる例も多く見受けられることから、子どもたちに対するサービスの需要が増加していると予測される。

<表1>愛媛県内の同規模市町との比較

※1：個人企業含まない

	人口 (R2 国政調査)	事業所数	商業（卸売・小売）	
			事業所数	年間商品販売額※1 (単位：百万円)
大洲市	40,575	2,358	542	87,044
西予市	35,388	2,099	478	74,711
八幡浜市	31,987	1,998	477	65,134
伊予市	35,133	1,579	348	76,263
東温市	33,903	1,353	263	122,427
松前町	29,630	1,280	289	81,335
砥部町	20,480	840	179	61,282
愛南町	19,601	1,188	258	20,180

(人口以外のデータは令和3年経済センサス-活動調査より)

<表2>東温市内総生産内訳

(単位：百万円)

	平成23年		平成28年		令和2年	
	総生産額	割合	総生産	割合	総生産	割合
A 農林水産業	1,786	1.5	1,979	1.4	1,711	1.3
B 鉱業	—		—		—	
C 製造業	32,168	27.1	47,153	32.2	36,948	27.3
D 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	2,642	2.2	3,305	2.3	2,863	2.1
E 建設業	6,144	5.2	5,240	3.6	5,942	4.4
F 卸売・小売業	11,046	9.3	13,702	9.4	12,711	9.4
G 運輸・郵便業	8,455	7.1	10,787	7.4	10,478	7.7
H 宿泊・飲食サービス業	2,059	1.7	1,951	1.3	1,143	0.8
I 情報通信業	3,703	3.1	3,759	2.6	3,538	2.6
J 金融・保険業	2,291	1.9	2,154	1.5	2,193	1.6
K 不動産業	12,403	10.5	11,748	8.0	11,276	8.3
L 専門・科学技術、業務支援サービス業	1,504	1.3	1,967	1.3	2,125	1.6
M 公務	2,953	2.5	3,303	2.3	5,928	4.4
N 教育	11,639	9.8	12,219	8.4	11,789	8.7
O 保健衛生・社会事業	14,703	12.4	22,306	15.2	22,518	16.6
P その他のサービス	5,187	4.4	4,747	3.2	4,244	3.1
	118,683	100.0	146,320	100.0	135,407	100.0

(出典：令和2年度愛媛県市町民所得統計)

＜表3＞ 東温市の産業（大分類）別事業所数及び従業者数の推移

大分類	H28 経済センサス				R3 経済センサス			
	事業所数		従業者数		事業所数		従業者数	
	(者)	構成比	(人)	構成比	(者)	構成比	(人)	構成比
A 農業、林業	11	0.9	268	1.6	17	1.4	259	1.4
B 漁業	0	0	0	0	0	0	0	0
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0	0	0	0	0
D 建設業	112	9.4	537	3.3	113	9.1	662	3.5
E 製造業	112	9.4	3,132	19.2	108	8.7	3,153	16.8
F 電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.2	26	0.2	7	0.6	48	0.3
G 情報通信業	7	0.6	125	0.8	9	0.7	26	0.1
H 運輸業、郵便業	62	5.2	1,989	12.2	63	5.1	2,021	10.8
I 卸売業、小売業	331	27.7	2,678	16.4	313	25.2	2,800	14.9
J 金融業、保険業	16	1.3	141	0.8	18	1.4	146	0.8
K 不動産業、物品賃貸業	41	3.4	151	0.9	35	2.8	139	0.7
L 学術研究、専門・技術サービス業	24	2.0	55	0.3	31	2.5	105	0.6
M 宿泊業、飲食サービス業	115	9.6	1,008	6.2	109	8.8	848	4.5
N 生活関連サービス業、娯楽業	117	9.8	682	4.2	117	9.4	908	4.8
O 教育、学習支援業	46	3.9	1,149	7.0	61	4.9	1,861	9.9
P 医療、福祉	98	8.2	3,703	22.7	117	9.4	4,366	23.3
Q 複合サービス業	11	0.9	175	1.1	11	0.9	151	0.8
R サービス業（他に分類されない）	89	7.5	505	3.1	101	8.1	678	3.6
S 公務（他に分類されるものを除く）	-	-	-	-	13	1.0	596	3.2
計	1,194	100.0	16,324	100.0	1,243	100.0	18,767	100.0

（出典：令和3年経済センサス-活動調査）

⑤小規模事業者の現状

令和4年度 愛媛県商工会連合会『商工会実態調査』を基に、管内商工業者数の推移を過去10年で比較すると、「＜表4＞東温市の商工業者数の推移と業種別会員比率」のとおり、13.2%減少している。なお、全体の約70%を占める小規模事業者の減少率も6.2%減少している。

管内の商工業者のうち小規模事業者数は777事業所（令和4年）で、10年前と比較すると減少しているものの、5年前からは増加しており、増減を繰り返している。業種別では、建設業とサービス業は増加傾向である一方、その他の業種は減少傾向にある。特に小売業は37.6%減、飲食業・宿泊業は25.5%と減少率が著しい。

商工会会員数については緩やかに増加している。商工業者の推移と比例するように、建設業は会員数15.4%（管内商工業者数の推移：1.5%）サービス業は会員数8.8%（管内商工業者数の推移：11.0%）と増加している。飲食業・宿泊業については、管内商工業者数が△25.5%に対し、会員数は1.9%増加している。

事業を始めて間もない方は商工会を知らない場合が多く、創業による本会への入会者のうち多くは知人や取引先等の紹介を受けての入会となっている。また、ここ数年は新型コロナウイルス感染症の影響で、商工会による支援を希望し入会した事業所も多かった。

近年は、開業に必要な設備や運転資金が比較的少額で済む美容室やエステ、整体などのサービス業の開業が増えており、商工会加入事業者もサービス業の割合が増えつつある。また、経営資源の乏しい小規模事業者は、店舗や工場・事務所を持たない事業所がほとんどであるため、商工会としても創業の事実を掴み難い状況があるが、潜在的な創業支援ニーズは創業による商工会入会者数と同数程度存在すると予想される。そのため、商工会を中心とした支援機関による組織的かつ継続的な支援が必要である。

なお、卸売業・小売業の激減については、大型ショッピングモール、ディスカウントストア、コンビニエンスストア等の競合先の増加とインターネットショッピングの普及による消費者の購買プロセスの変化、これに伴う既存サプライチェーンの崩壊など、構造的変化が要因である。また、新型コロナウイルス感染症の影響による外出機会の激減といった外部的要因も挙げられる。

＜表4＞東温市の商工業者数の推移と業種別会員比率

(単位：件)

		商工業者 (小規模事業者)		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 の 推 移	(A) 平成 24 年	1,165	(828)	204	134	53	271	110	263	130
	(B) 平成 29 年	1,017	(719)	206	127	31	203	89	230	131
	(C) 令和 4 年	1,011	(777)	207	121	44	169	82	292	96
	令和 4 年度 構成比 (%)	100.0	(100.0)	20.5	12.0	4.3	16.7	8.1	28.9	9.5
	(D) 増減数 (C)-(A)	△154	(△51)	3	△13	△9	△102	△28	29	△34
	(E) 増減率 (%) (D)/(A)	△13.2	(△6.2)	1.5	△6.7	△17.0	△37.6	△25.5	11.0	△26.2
商 工 会 員 数 の 推 移	(F) 平成 24 年	599		130	91	23	154	54	147	-
	(G) 平成 29 年	620		144	89	22	142	62	161	-
	(H) 令和 4 年	625		150	86	20	99	55	160	55
	令和 4 年度 構成比 (%)	100.0		24.0	13.8	3.2	15.8	8.8	25.6	8.8
	(I) 増減数 (H)-(F)	26		20	△5	△3	△55	1	13	-
	(J) 増減率 (%) (I)/(F)	4.3		15.4	△5.5	△13.0	△35.7	1.9	8.8	-

※括弧書きは小規模事業者数

(出典：愛媛県商工会連合会『商工会実態調査』)

＜表5＞東温市の商工会加入者数

(単位：者)

項目 \ 年度	平成30年	平成31年 令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
商 工 会 入 会 者 数 (うち、創業1年以内の加入者数)	26 (7)	18 (8)	46 (8)	45 (20)	26 (10)

(商工会独自の調査より)

⑥東温市の現状を踏まえての課題

ア. 地域の特産品と市場調査や需要動向調査に基づいた製品づくりへの支援

地域の強みである農産物などの地域資源を個々の経営の中に取り込めていない。また、ターゲットや需要を反映した製品づくりをできていない事業所も多く見受けられる。

また、長期にわたる景気の低迷や国際競争の激化等により、これからも一層厳しい経営環境が予想されるため、市場調査や需要動向調査に基づいた製品づくりへの支援が課題となっている。

イ. 地域事業者のDXの促進

地域内の小規模事業者においては、DXが浸透していない。仮にホームページやECサイトを構えていても、効果的な販路拡大に至っていないのが現状である。よって、DXに向けた意識の向上や、ITツール等を使いこなせる知識の習得が課題である。

ウ. 組織的かつ継続的な創業支援

全国の商工会地域では、景気の低迷に加え、過疎化や経営者の高齢化等の要因により、小規模零細事業者を中心とする商工業者数の減少が著しい。しかし、東温市においては、松山市に隣接していることや交通の便が良いこと、地価が比較的安いこと、水が豊富にあることなどから企業の転入や営業所等の新設が多い。加えて創業により「＜表5＞東温市の商工会加入者数」のとおり、全体として創業に伴う商工会加入者は増加傾向にある。

今後はこのような創業への潜在ニーズをくみ取り、ワンストップで対応できる体制を整えることが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年先を見据えた長期的振興のあり方

- ・ 地域の強みである農産物や観光、地域資源を活用した商品開発や販路開拓支援を行う。
- ・ 新型コロナウイルス感染症や物価の高騰などの課題を克服するため、事業転換や経営基盤の強化に通じる「自己変革力」が身につく支援を行う。
- ・ 小規模事業者自身が「自走化」できるよう、対話を通じた伴走型支援の確立を図る。
- ・ 創業・事業継承等による雇用拡大を目指し、持続可能な経営を支援する。

② 東温市総合計画との連動性・整合性

東温市では振興施策を総合的に推進し、東温市の経済の健全な発達と市民生活の向上を図るため、平成25年に「東温市中小零細企業振興基本条例」を制定した。基本条例では、地域において中小零細企業が担う役割とその重要性を示すとともに、市、企業、市民等の役割が明確に位置づけられた。

また令和3年4月には「第2次東温市総合計画 後期基本計画（令和3年度～令和7年度）」を策定し、平成28年度から10年間の長期的なまちづくりの将来目標を示す基本構想と、前期5年間の具体的な施策を示した前期計画を踏まえて、社会情勢の変化への対応、これまでの施策の進捗や取組の成果、今後の課題などを整理・分析し、基本構想の実現に向けてさらなる取組を進めていくための後期5年間の方針が示された。この基本計画には、「創造性と活力に満ちた元気産業のまち」として次の産業政策目標が挙げられている。

■ 商工業の振興（地域を挙げて市内企業を応援し、にぎわいと活気のあるまちを目指す）

1. 商工業の振興
2. 産業振興体制の確立・中小零細企業の経営基盤の強化
3. 産業支援・研究開発体制の整備
4. 起業への支援
5. 愛媛大学医学部を核とした全学部と市内企業との連携

■ 観光・物産の振興（地域の魅力ある資源を活用し、誰もが訪れたいまちを目指す）

1. 観光・物産の振興
2. イベント等の充実
3. 広域観光体制の充実とPR活動等の強化
4. 物産の振興

「東温市中小零細企業振興基本条例」及び「第2次東温市総合計画」を踏まえ、東温市商工会は地域資源の有効活用や地域の担い手確保とともに、創業支援や地域資源を活用した取組への支援、各種調査と情報提供、経営計画策定及び実施支援、販路開拓支援を通じ、小規模事業者自身が自走化できる力と、自己変革力を育てる必要がある。

③商工会としての役割

商工会にはこれまでの税務・金融・労務などのベーシックな指導に加え、小規模事業者への市場拡大・販路の拡大強化、中小企業支援策に関する情報提供や人材育成・資金繰り支援、創業者支援等が求められてきたが、今後は人材の育成や支援指導体制の再構築を行う必要がある。

さらに農林業・商工業・観光業が業種の垣根を超えたネットワークを形成し、各地域の点を線として結びつけ、面に広げる取組を進めるとともに、資金の循環を促す地域全体の包括的な取組を行い、活気ある地域社会を創造していくことを目指す。

更に、多発する自然災害や新型コロナウイルス感染症に代表されるような様々なリスクに対応した事業継続力の強化支援を行う。

一方で東温市全体としての商工業者数は増加傾向にあるが、卸売業・小売業、建設業を中心に小規模零細事業者数が減少していることは、「④商工業の現状」「＜表4＞東温市の商工業者数の推移と業種別会員比率」のとおり、東温市商工会の産業別会員数の推移からも明らかである。

雇用の面からも地域経済を下支えする小規模零細事業者の持続的発展が課題となっているほか、地域資源等を活用した新商品開発や販路開拓支援、農商工等連携支援、創業支援による商工業の活性化が急務である。

ア. 農林産品等の地域資源を活かした取組の支援

東温市商工会が中心となり支援機関同士としてJA等と連携し、商工業者による農林産品等の地域資源を活用した高付加価値商品の開発や販路開拓支援を求められている。その他、農林業・商工業・観光業等の産業構造の垣根を越えた商品開発・販路開拓等の農商工等連携事業支援をマーケティング等各種専門家の指導も受けつつ、地域ブランドの確立を支援する必要がある。

イ. 市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる製品づくり”への支援

商工業の発展には、市場調査や需要動向調査のデータに基づいた“売れる製品づくり”が不可欠である。各種セミナーの開催による情報提供やテストマーケティングや商談会、各種統計調査の活用による市場調査や需要動向調査結果の提供と、それらに基づいた事業計画書の策定支援と策定後の実施支援を行う必要がある。

ウ. DXに対する支援

小規模事業者のDXに向けた意識の向上だけでなく、知識習得や実務面でのフォローアップを実施する。単なるITツールの導入に止まらず、事業計画策定支援も効果的に行い、効果的な販路拡大に繋がるような支援を行う必要がある。

エ. 創業者への支援

雇用の創出や地域経済を活性化するためには、創業件数を増加させるだけでなく、創業成功率を高め、成長を支援する必要がある。従って、創業までの支援だけでなく、創業後の支援も重要であり、創業準備期～創業期～創業直後期～成長期～安定期（成熟期）と、成長段階を追って組織的かつ継続的にシームレスに支援することが必要である。

そのためには、より幅広い知識やノウハウが求められるため、東温市商工会が中心となって行政や他の支援機関、金融機関等と連携し、創業者への支援体制を構築する必要がある。

(3)経営発達支援計画の目標

「東温市中小零細企業振興基本条例」及び「第2次東温市総合計画」と連動しつつ、経営課題の克服に自らが率先して取り組もうとする意欲の高い事業者や地域雇用の確保、企業付加価値の向上が期待できる小規模事業者と地域経済の底上げを図る新たな担い手としての創業者を持続的・継続的、かつ事業者に寄り添う形で積極的に支援する。

中長期的な視点から小規模事業者の持続的発展と経営力向上、ひいては地域経済の活性化を目的として、以下のとおり経営発達支援計画の目標を策定する。

- ① 地域資源を活用した新たなビジネスモデルの確立支援の強化
- ② 小規模事業者との対話及び傾聴を通じ、自立的かつ持続的な経営力強化に向けた支援の実施
- ③ 市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる製品づくり”の支援の実施
- ④ 展示会・商談会・アンテナショップ出展等を通じた新たな域外需要の開拓支援の強化
- ⑤ 小規模事業者へのDX推進支援

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 地域資源を活用した新たなビジネスモデルの確立支援の強化

- ・地域経済の活性化を目指すには、地域資源を活用した新たなビジネスモデルを確立させる必要がある。域内の各種イベント出店による地域資源を活用した高付加価値商品の販路拡大、農商工等連携の促進による地域ブランド確立と情報発信・販路拡大による滞在型観光客の拡大に取り組む。

② 小規模事業者との対話及び傾聴を通じ、自立的かつ持続的な経営力強化に向けた支援の実施

- ・経営分析支援と事業計画策定支援を通じ、経営課題の克服に自らが取り組もうとする意欲の高い事業者や地域雇用の確保、企業付加価値の向上が期待できる小規模事業者を掘り起こし、事業計画策定支援の強化を図る。
- ・環境変化に対応し業務改善を図っていく上で、データから見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業主自らが認識することに重点を置き、事業計画策定の支援を行う。
- ・事業計画策定支援事業者や創業計画策定事業者を対象に、四半期毎の巡回訪問によるスケジュールの進捗状況や成果を確認する。新たな経営課題の発見を通じた計画の軌道修正を促しPDCAサイクルの円滑な遂行を支援するとともに、事業者のライフサイクルや経営課題に合わせた伴走型支援の強化を図る。
- ・経営革新計画等の認定、事業承継支援に関しては、必要に応じ他の中小企業関係機関・専門家との連携を図る。
- ・地域経済の底上げに繋がる新たな担い手である創業者に対し、創業計画策定支援の強化を図る。

③ 市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる製品づくり”の支援の実施

- ・東温市の地域資源を活用した商品開発・需要の掘り起こし・販路拡大に取り組む事業者を支援するため、地域住民・観光客・首都圏のバイヤーを対象としたアンケート調査やテストマーケティング、商談会での情報収集及び提供、各種統計・機関誌の活用による分析・情報提供を行う。それぞれの顧客ターゲットの消費性向を絞り込むことで、“売れる製品づくり”を支援する。

④ 展示会・商談会・アンテナショップ出展等を通じた新たな域外需要の開拓支援の強化

- ・アンケート調査やテストマーケティング等で得られた顧客ニーズ・地域別動向をもとに、販路開拓や新たな需要の掘り起こしに取り組む事業計画策定事業者毎・商品毎のターゲットとして最適な展示会・商談会・物産展・アンテナショップ出展等を提案する。新たな域外需要の開拓を支援することにより、事業計画の定量的成果へ繋げていく。
- ・グーペを活用した自社ホームページ作成による情報の発信による、地域内外の新たな需要の開拓を支援する。小売業を営む事業所については、自社ホームページだけではなく、ECサイトの作成を支援し、地域内外の新たな需要の開拓を目指す。

⑤小規模事業者への DX 推進支援

- ・顧客や社会の変化やニーズをとらえ、データやデジタル技術を活用して自社の課題の克服や新事業展開につなげられるよう支援する。
- ・ビジネス環境の激しい変化に対応し、事業者自らがビジネスモデルを変革する“自己変革力”を身に付けられるよう支援を行う。

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]

事業者支援の際に雑多な情報収集を行うのみで、定点観測や事業者全体への情報提供が不十分である。

[課題]

今後は、各種調査を活用した情報収集により、地域経済の現状や業種別の景気動向、事業所毎の経営課題を抽出し、明確な支援方針の決定に結び付け、経営計画の実行性を高める。

国が提供する「地域経済分析システム (RESAS)」を活用し、事業計画策定に有用な情報を提供する。

(2) 目標

項目 \ 年度	公表方法	現状	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
「県内経済動向調査」 分析結果公表回数	HP 掲載	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
「東温市商工会中小企業景況調査」 分析結果公表回数	HP 掲載	0 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
「中小機構中小企業景況調査」 分析結果公表回数	HP 掲載	0 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①県内経済動向調査（国が提供するビッグデータの活用）

i. 調査目的

地域経済の現状や県内の業種別の経済指標の推移を把握し、効率的な経済活性化や経営基盤の強化を目指す。

ii. 調査手法

「RESAS」（地域経済部分分析システム）を活用し、職員が地域の経済動向の分析を実施。

iii. 調査項目

以下の分析等を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」を参考に、何で稼いでいるか等を分析
- ・「産業構造マップ」を参考に、県内及び市内の産業の現状等を分析
- ・「決済データから見る消費動向」を参考に、需要の動向等を分析

②東温市商工会中小企業景況調査

i. 調査目的

事業所毎の景気の状態や今後の見通し、売上高・採算状況、資金繰りの状況、設備投資の予定、経営課題の抽出。

ii. 調査手法

毎年度四半期に 1 回、商工会独自で職員による事業者へのヒアリング。

iii. 調査対象

中小・小規模事業者から選定した製造業（3社）、建設業（2社）、卸売・小売業（4社）、サービス業（6社）の計15社。

iv. 調査項目

- ・ 売上の状況（売上高・客単価・客数）、仕入の状況（仕入額・仕入単価・在庫数量）
- ・ 財務の状況（資金繰り・借入金の状況）
- ・ 設備投資の状況（土地・店舗・什器備品）
- ・ 経営上の問題点（購買力の他地域への流出・消費者ニーズの変化への対応等）
- ・ 支援要望調査

③中小機構中小企業景況調査

i. 調査目的

全国・県・管内別に整理し、業種毎のDI（ディフュージョン・インデックス）値により、業種毎の景気動向を把握する。

ii. 調査手法

毎年度四半期に1回、中小機構の作成する書類に基づき職員が業種毎に整理・分析。

iii. 調査対象

製造業・建設業・小売業・卸売業・サービス業から選定された全国約19,000社の中小・小規模事業者を対象に行った調査結果を整理・分析。

iv. 調査項目

- ・ 売上の状況（売上高・客単価・客数）、仕入の状況（仕入額・仕入単価・在庫数量）
- ・ 財務の状況（資金繰り・借入金の状況）
- ・ 設備投資の状況（土地・店舗・什器備品）
- ・ 経営上の問題点（購買力の他地域への流出・消費者ニーズの変化への対応等）

(4)成果の活用

「県内経済動向調査情報」「東温市商工会中小企業景況調査」「中小機構中小企業景況調査」の分析結果を本会ホームページへの掲載を行うとともに、巡回訪問や郵送を通じて資料として提供する。

また、事業計画策定の際に、事業者へ外部環境情報として提供をすることで、計画書の精度と実効性を高める。

4. 需要動向調査に関すること

(1)商工会の現状と課題

[現状]

これまでの取組は、イベントでの不定期なアンケート調査や事業者から消費者の動向を伝え聞く程度であり、不十分である。

[課題]

東温市の地域資源を活用した商品開発・需要の掘り起こし・販路拡大に取り組む事業者を支援する事を目的に「地域住民」、「観光客」、「バイヤー」を対象としたニーズ調査を行う。

飲食業・小売業・製造業を中心に、各ターゲットの消費性向を絞り込む事で、実行性のある事業計画策定や商品開発・販売チャネルの確立を目指す。

(2)目標

調査 番号	項目	現状	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
①	支援対象事業者数	0 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
	1 社あたりの標本数	0 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件
②	支援対象事業者数	0 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
	バイヤーからの延べ情報収集数	0 件	12 件	12 件	12 件	12 件	12 件

(3)事業内容

調査 番号	調査対象物	調査方法	公表 時期	活用方法
①	お土産商品	産直市でのアンケート調査	毎年 5 月、12 月	・事業者への分析結果の情報提供 ・事業計画策定時・策定後の支援
②	首都圏への販路 開拓を行う商品	商談会での情報収集	毎年 2 月	・事業者への情報提供 ・事業計画策定時・策定後の支援

①「産直市でのアンケート調査」

i. 調査目的

観光客や地元客の当地域での土産品ニーズの把握。

ii. 実施手法

情報収集：特産品や土産品の売上拡大を目指す製造業 3 者を対象に、観光客のニーズを聞きだす。職員が対面にて、アンケートをもとにヒアリング。

分析方法：収集した情報を年齢別、性別、居住地域等の観点で商品別に整理。

iii. 実施場所

約 1,000 坪の産直市場『いしづち山麓マルシェ』。県内産の生鮮野菜・果物・物産・加工品、地域資源を活用した土産品が並ぶ他、朝市等の集客イベントも行われている。

iv. 実施時期

例年 4 月と 11 月

v. 調査商品

地元特産品 3 者・計 3 商品（どぶろく、日本酒、スイーツ等の農産物加工食品）

vi. 調査項目

基本情報：年代、性別、居住地域、来場手段、同伴者等

食 品：味、食感、価格、量、食べやすさ、パッケージ、ネーミング、改善点等

vii. 標本数

1 商品 1 回あたり 20 人から聴取。

viii. 成果の活用方法

分析より得られた顧客性向を、各事業者へフィードバックする。

②商談会での情報収集

i. 調査目的

都市圏の消費者ニーズの把握を通じて商品改良を行う。

ii. 調査手法

情報収集：都市圏をはじめとした域外販路拡大を目指す 3 事業者（飲食業・小売業・製造業）を対象とし、都市圏の消費者嗜好を把握しているバイヤーから、商品の評価と助言を通じて消費者ニーズに即した商品改良に活用する。商談ブースに商工会職員が同席し、調査項目をあらかじめ記入したヒアリングシートを基に質問し、1 者商品あたり 4 名のバイヤーから意見を聞く。

分析手法：ヒアリング結果から、商品別のターゲットや利用シーン、改善点等をまとめる。

iii. 実施場所

『松山圏域中小企業販路開拓市（愛媛県松山市）』

都市圏の百貨店・スーパー・ネット販売事業者等の大手流通業や県内の百貨店・スーパー等のバイヤーや仕入担当者が会場内にブースを設け、新規取引を希望する中小・零細企業が自社製造・生産品を売り込む「逆」商談会形式で行われる。

iv. 実施時期

例年 1 月開催

v. 調査商品

観光客をターゲットとして地域資源を活用したお土産商品を製造・販売する事業者の加工食品 3 商品（どぶろく、日本酒、スイーツ等の農産物加工食品）

vi. 調査項目

都市圏の消費者ニーズ、商品評価（価格、味、容量、素材、製法、パッケージなど）

vii. 成果の活用方法

調査結果を対象事業者にフィードバックし、今後の商品改良についても提案。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまでは、記帳指導や融資相談の際に定量的な財務分析を行ったり、持続化補助金等の活用をきっかけに簡易的な経営分析を行ったりと、表面的な分析に留まっていた。課題や今後の目標を抽出できても、経営戦略策定に繋がるまでに至っていない。

[課題]

今後は、小規模事業者を多面的に見つめ、定性・定量の両面から分析する事により、本質的な課題を発見するとともに、有効な事業計画の策定に結び付けるほか、高度専門的な分析が必要な場合は中小企業診断士等の専門家を活用する。

事業主自らが自身の課題を見つめ直し、課題克服に向けた戦略・戦術を定め、自走化できるような支援を目指す。

(2) 目標

項目 \ 年度	現状	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
経営分析実施事業者数	0 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

（特記事項）・現行では簡易的な分析のみの実施のため、対象無しとする

(3) 事業内容

地元特産品を活用した新商品開発に取り組む事業者や新たな事業展開を目指す事業者をピックアップし、個別指導を通じてより精度の高い経営分析を行う。また、後述（「6. 事業計画策定支援に関すること」に詳細は記載）の「DX セミナー」「事業計画策定セミナー」参加者にも声掛けし、対象事業者の掘り起こしを行う。

分析にあたっては、以下の中小企業基盤整備機構のツールを活用する。

- ①事業環境の棚卸シート・・・自社の経営資源、商品、顧客の把握
- ②SWOT 分析作成シート・・・自社の内部環境『強み・弱み』と外部環境『機会・脅威』の把握
- ③目標&構想整理シート・・・全社的な経営ビジョン・目標の明確化
- ④財務分析シート・・・自社の財務状況の洗い出し、業界平均との比較
- ⑤事業承継診断票・・・事業承継に向けた進捗状況の把握

分析	分析ツール	項目
内部環境	事業環境の棚卸シート	売上構成・粗利・価格帯・品質・ラインナップ・供給体制・販売促進
	SWOT 分析作成シート	
	事業環境の棚卸シート	既存顧客の構成・年齢・性別・嗜好・地域・所得
	SWOT 分析作成シート	
内部環境	事業環境の棚卸シート	流通業者の業種・選定基準
		交通機関のアクセス・誘因施設(商業施設)・駐車場の有無
外部環境		競合先の商品・サービス・顧客
内部環境	SWOT 分析作成シート	社内人材の年齢構成・幹部社員・組織風土・後継者・能力
		工場・設備・方法・コスト・品質
		調達先・金融機関との交渉力
		情報収集の分析及び活用能力・情報ルート
外部環境	SWOT 分析作成シート	中小・小規模事業者施策の動向(補助金・法認定)
		経済・産業・業界の動向など
		消費者動向(価値観・ライフスタイル)・人口動向・自然環境
		技術革新(IT技術の進展など)
財務状態	財務分析シート	収益性・安全性・成長性・効率性
目標設定	目標&構想整理シート	経営ビジョン・目標売上高・目標利益
事業承継	事業承継診断票	後継者の有無・資産の引継状況・関係者の理解・相談先の有無・M&Aへの理解

(4) 成果の活用方法

各種分析ツールから得られた事業の現状と事業主の目標とのギャップを事業者へとフィードバックする。明確な課題とこれから何をすべきかを事業者に気付きを与え、有効な事業計画策定へ繋げる。

また、クラウド型経営支援ツールを利用して分析結果をデータベース化し、内部共有することで職員のスキルアップに活用し、個々の事業者支援を「見える化」する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

これまで巡回・窓口相談で新商品開発や新分野進出等、新たな取組や経営課題の克服にチャレンジする小規模事業者の支援ニーズを掘り起こし、公庫開業資金借入申込に係る開業計画書や小規模事業者持続化補助金申請に係る事業計画書、資金繰り改善等の簡易な事業計画書の作成は経営指導員が行ってきた。

経営革新計画や事業承継計画策定等においては、中小企業診断士等の外部専門家の支援を得ながら計画書策定を支援してきた。

DX については知識のある事業者は独自に実施しているが、デジタルと名の付くものに抵抗感のある事業所や取組方が分からない、使いこなせない事業者も多い。

[課題]

事業計画策定の意義や重要性が浸透しておらず、DX の具体的な取組も進んでいない。事業者が自身で考え、事業計画を策定できるよう、セミナーの開催を行うとともに、個社支援として外部専門家の支援を強化していく。

新規創業者については、個別に創業計画策定支援を行うこととする。

(2)支援に対する考え方

前述の「地域経済動向調査」「経営状況の分析」「需要動向調査」で得られた成果を踏まえ、経営状況の分析を実施した事業者等を対象に「事業計画策定セミナー」を開催し、事業者または創業予定者自身が気付きにより、自社の強みと消費者ニーズを捉えた経営の実現に向けた計画書を策定できるように支援する。

また、現在の業務プロセスの在り方も再検討することで「成長」と「改善」の両面から目標達成への課題・アクションプランを抽出し、事業計画へ落とし込む。

事業計画及び創業計画策定前段階において、実践形式での DX セミナーも実施し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3)目標

項目 \ 年度	現状	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
DX 推進セミナー開催数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定セミナー開催数	0 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
事業計画策定事業者数(A)	0 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
事業計画策定事業者個別支援回数(B)	0 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件
創業計画策定事業者数(C)	0 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業計画策定事業者個別支援回数(D)	0 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件

(特記事項) ・(B)は((A)の事業所数×4回)として計算する。

・(D)は((C)の事業所数×3回)として計算する。

(4)事業内容

①DX 推進セミナー開催・IT 専門家派遣

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、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。

セミナーを受講した事業者の中から意欲の高い事業者に対しては、職員による相談対応・必要に応じて外部専門家(IT コーディネータ、愛媛県よろず支援拠点)を派遣する。

開催回数	年 2 回
対象者	経営分析を行った事業者、創業予定者及び参加希望の管内事業者
講師	IT コーディネータ
参加者数	1 回あたり 5 者を想定
募集方法	商工会 HP への掲載や商工会広報等を活用
セミナーカリキュラム	DX 総論 DX 関連技術や具体的な活用事例 クラウド型顧客管理ツールの紹介 SNS を活用した情報発信方法 EC サイトの利用方法

②事業計画策定セミナーを開催による事業計画策定支援

事業計画策定セミナーを開催し、事業者の理解と知識の向上を図る。その上で必要に応じ、経営指導員及び専門家の活用による個別指導による経営分析と事業計画策定支援を行う。

開催回数	年 3 回
対象者	経営分析を行った事業者、創業予定者及び参加希望の管内事業者
講師	中小企業診断士
参加者数	DX 推進セミナー参加者を含め 1 回あたり 10 者を想定
募集方法	商工会 HP への掲載や商工会広報等を活用
セミナーカリキュラム	STEP1:事業の方向性の決定 STEP2:課題の整理と解決策（アクション）の検討 STEP3:優先課題とアクションの決定 STEP4:事業計画書への落とし込み

〔セミナーカリキュラム〕

STEP1：事業の方向性の決定

経営分析で記載した「目標&構想整理メモ」の商品・顧客の現状、「事業環境棚卸しシート」に記載した商品・顧客の特徴・競合等を比較検討しながら事業の実態に合った方向性を選定する。

(A)新規顧客へのアプローチ

既存商品・サービス力を新規顧客開拓に結びつける。

(B)新商品によるアプローチ

既存顧客に対する新商品・サービスの提案を通じた需要の掘り起こしを行う。

(C)既存事業の改善

既存顧客・商品等での収益力・生産力アップを図る。

STEP2：課題の整理と解決策（アクション）の検討

STEP1 での方向性を基に、具体的な課題・アクションを下記の観点からヒアリングする。

- i. 商品(新製品・サービスへの取組・サービスの階層化・オプションの拡充等)
- ii. 顧客(上級サー スへのシフト推進・優良顧客の囲 込み等)
- iii. 販売方法(HP や SNS の導入・販促手法の見直し等)
- iv. 差別化(新技術への取組・対象顧客に基づくコンセプトづくり等)
- v. その他管理方法(人材育成・作業工程や工数の見直し・業務フローの標準化等)

STEP3:優先課題とアクションの決定

課題・アクションを基に、計画策定事業者の組織体制・ヒト・資金・時間等の制約を勘案しながら、下記の「課題解決による効果検証シート」を使用して優先順位を決定する。

- i. アクション毎の重要度(影響や効果が大きいもの)を◎・○・△で区別する。
- ii. アクション毎の緊急度(大きな赤字要因等の対応を急ぐべきもの)を◎・○・△で区別する。
- iii. アクション毎の販売数量・販売単価・原価率・経費額の変動を前期の損益計算書に反映させ、目標売上高・利益と比較検討しながらシミュレートする。

STEP4:事業計画書への落とし込み

STEP3 で整理した課題・アクションを 5W1H でスケジュールに落とし込み、明確な事業計画書を策定する。加えて、目標利益・売上を見据えた損益・資金計画書を用いて数値計画を作成する。

i. 目標

課題・アクションの検討結果を踏まえ、活動の目的・定量目標を設定する事で計画期間を通じて「何を実現したいのか？」を明確にする。

ii. アクションのスケジュール化

課題を通じたアクションプランの実行者・取組の進捗を評価できる定量目標(マイルストーン)を明確にする事で進捗状況の確認・検証ができるようにする。

iii. 損益・資金計画の作成

STEP3で行った優先課題・アクションの決定とその効果としての目標売上・利益の試算を基に、目標とする損益計画を作成する。加えて資金調達の有無を考慮した資金計画の作成を行う。

③創業予定者に対する事業計画書策定支援

創業希望者に対し、経営指導員及び専門家の活用による個別指導のもと、事業計画策定を行う。

[個別指導カリキュラム]

STEP1：事業の方向性の決定

事業計画をより具体化するために、有望な創業アイデアを「事業分析シート」を活用し、事業コンセプト、強み、市場性や独自性、実現性など、取り組もうとしている事業の方向性を決定する。

STEP2：創業計画書作成

中小企業基盤整備機構の「創業計画書」を活用した事業計画策定を行う。

i. 創業の動機

「なぜ創業するのか、創業に向けてどのような経験を積んできたのか」といった観点で、事業が成り立つ具体的かつ客観的な根拠を明確にする。

ii. 経営者の略歴等

創業を計画している事業を実施するうえで、役立ったと思われる経験を記載する。

iii. 取扱商品・サービス

事業分析シートで整理した内容なども踏まえ、「どんな商品を誰にどのように提供するのか」を具体的に記載する。

iv. 取引先・取引関係等

販売先（一般個人の場合はターゲット層まで）のほか、代金回収条件等も記載する。仕入先について販売戦略に沿った商品が安定確保できるか、支払いサイト等支払条件も記載する。

また、最低発注ロットや納品までのリードタイムを確認する。

v. 従業員

必要な売上を確保するために適正な従業員数か、またパートやアルバイトの採用も含めて検討する。

vi. 借入の状況

生活費確保のために、現在の借入金残高や年間返済額を記載し、資金繰りの参考とする。

vii. 必要な資金と調達方法

創業時に必要な資金について、設備資金・運転資金に分けて明細から積み上げ、設備資金については必要最低限の資金、運転資金については余裕を持った計画となるよう検討する。

調達の方法については、過大な金融機関借入とならないよう親族からの借入も検討すると同時に毎月の返済金額も検討する。

viii. 創業後の見通し（月平均）

商品単価や顧客数、販売数等からの積み上げによって予想売上高を算出するが、業種や地域事情を加味し、見込課題とならないように注意する。原価については業界平均から設定、経費についても検討する。そのうえで収支の見通しを導き出すが、その利益から借入金の返済原資や税金、個人事業主の場合は生活費も捻出することになるので、注意を促す。

また、軌道に乗った後の収支の見通しと併せ、1年ごとの売上・利益・顧客数の定量目標(マイルストーン)を明確にする事で進捗状況の確認・検証ができるようにする。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

これまでの取組は、金融支援と小規模事業者持続化補助金採択事業者に限られてきた。伴走型支援という意味では全く満足の行くレベルに達していないのが現状。

〔課題〕

今後は、支援対象者に対して重点的な巡回指導を行い、スケジュールの進捗状況や成果を確認し、新たな経営課題の発見を通じた計画の軌道修正を促しながら PDCA サイクルの円滑な遂行を支援していく。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が対話を通じて考え、答えを出すことができるように促す。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、事業計画の進捗状況に応じて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を行う。

(3) 目標

項目 \ 年度	現状	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
フォローアップ対象事業者数 (A)	0 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
巡回訪問数(B)	0 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加事業者数	0 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
利益率10%以上増加の事業者数	0 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(特記事項) ・(B)は「(A) ×4 回 (四半期毎の巡回)」で算出。

(4) 事業内容

①指導内容

i. マイルストーンによる進捗状況の確認 (第1四半期から第3四半期)

策定した計画が絵空事で終わらぬように、設定したマイルストーン(定量目標)の進捗状況进行评估し、計画通りの実施ができたか、成果があったかについて検証を行う。できなかった場合はスケジュールと定量目標を変更すべきか検討する。目標を達成したが効果(顧客獲得・売上増・コストダウン等)が得られなかった場合は、その原因の把握と方法の修正を行い、継続すべきか考える。

ii. 計画・実績の検証(第4四半期)

1年経過時に、決算書の実績を含めた1年間の計画全体を振り返る事で、将来の計画の見直しを含めた検討を行う。計画の一貫性・具体性・実現性を維持するために、伴走者である経営指導員が客観的な立場で取組を冷静に振り返る事で、達成できなかった項目は、改めて誰が・何を・どうすべきかを考える。また、売上目標などの定量目標と実績とのギャップを検証する。

なお、高度専門的な課題が発生した場合は、外部専門家等と連携し、これを行う。

②支援内容

前記(3)の実施を踏まえて、事業者のライフサイクルや経営課題に合わせた支援を行う。

また、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、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方針を検討の上、フォローアップ頻度の見直しを行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

東温市には、はだか麦、米等、地域の農産物を加工した食品を製造販売する小規模事業者が存在し、中四国地域はもちろんのこと全国や海外へ販路開拓を行っている。多くの小規模事業者は、依然として既存の取引先・顧客をベースとした販路開拓を行っており、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。これまでの商工会による販路開拓機会の提供は、単発的なイベント開催・出展に留まり、一過性の効果に終わっていた。

また、知識不足、人材不足等の理由により、DX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留まっている。EC サイトや SNS を所有していても使いこなせていない事業所も多く、販路拡大には至っていないのが現状である。

〔課題〕

商談会出展前後のフォローを行う。今後、新たな販路の開拓には DX 推進が必要である旨を理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った中で意欲のある飲食業・小売業・製造業を重点的に支援する。各種調査で得られた顧客ニーズ・地域別動向をもとに各支援対象者のターゲットとして最適な展示会・商談会・物産展・アンテナショップ出展等の提案による新たな域外需要の開拓を支援することにより、事業計画の定量的成果へ繋げていく。

また、DX にむけた取組として、グーペを活用した自社ホームページ作成による情報の発信やカラーミーショップ等を利用したネット販売を支援し、地域内外の新たな需要の開拓を目指す。DX については単に実施するだけではなく、目的やターゲットを明確化し、個々の状況に合わせた取組を行えるよう支援する。

(3) 目標

実施内容		現行	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
「buyer's one (バイヤーズ・ワン)」出展	出展事業者数	0 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
	商談件数/者	-	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
	成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
「中小企業販路拡大マッチング事業」出展	出展事業者数	0 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
	商談件数/者	-	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
	成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
アンテナショップ「香川・愛媛せとうち旬菜館」出展	出展事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
	売上額/者	-	30 万円	30 万円	30 万円	30 万円	30 万円
EC サイト開設者数	開設者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
	売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4)事業内容

対象事業者の顧客ターゲット（B to B 展開、B to C 展開）を見極め、展示会等への出展やネット販売を促す。

①展示・商談会への出展促進

①-1 buyer' s one （バイヤーズ・ワン）への出展 / B to B 展開

i. 実施主体

全国商工会連合会

ii. 実施時期

毎年 9 月・11 月

iii. 規模

申込事業者数 84 者（申込商品数 84 品）、バイヤー人数 17 名

iv. 目的

地域の資源・技術の活用などを踏まえ、各バイヤーが事業者の商品開発・改良時点からサポートし、マーケットの需要を踏まえた「売れる製品づくり」、その後の販路開拓まで一貫通貫で支援することを目的とする。

①-2 「中小企業販路拡大マッチング事業」への出展 / B to B 展開

i. 実施主体

松山圏域 3 市 3 町（東温市、松山市、伊予市、松前町、砥部町、久万高原町）

ii. 実施時期

毎年 1 月

iii. 規模

買い手業者：34 社、売り手業者：34 社（令和 4 年度実績）

iv. 目的

市内の中小零細企業と海外・県内外のバイヤーとの商談機会の確保による販路拡大

①-3 アンテナショップ「香川・愛媛せとうち旬菜館」への出展 / B to C 展開

i. 実施主体

全国商工会連合会

ii. 実施時期

通年

iii. 規模

面積 149.15 坪（1 階：53.43 坪、2 階：95.72 坪）

平成 15 年 3 月 25 日にオープン以降、約 900 万人が来訪

iv. 目的

県外の一般消費者向け需要の掘り起こしに取り組む食品製造事業者の商品 PR

①-4 展示・商談会出展にあたって商工会が行う支援 / B to B、B to C 展開

i. 事前指導

- ・B to B 展開の支援として、農林水産省が推奨する FCP 展示会・商談会シートの活用を促すため、作成方法等について個社支援を行う。
- ・B to B、B to C 展開の支援として、展示会出展の場合は、出展ブースの演出・集客方法について、次の内容のセミナーを開催する。
 - 「集客しやすい魅力あるブースと展示物の演出方法」
 - 「案内状・招待状の効果的な活用方法」
 - 「アンケートの作成・回収・利用方法」

ii. 出展時指導

- ・展示ブースや商談テーブルに同席し、顧客ニーズや競合品の動向などを後日、事業者へフィードバックする。

iii. 事後指導

- ・展示会・商談会・アンテナショップ出展等で得られたアンケート・名刺・会話などの情報を基に顧客リストの作成を個社支援で行う。
- ・顧客ターゲットの見直しや商品改良など、専門家を活用した支援を行う。

②Web サイト・モール型 EC サイトを活用した販路開拓 / B to B 展開、B to C 展開

都市圏をはじめとした域外販路開拓を目指す事業者に対し、ホームページ・EC サイトの活用を支援する。ホームページ・EC サイトの運営・管理に手間を割けない事業者には、全国商工会連合会が運営する EC サイト（ニッポンセレクト.com）への出展を支援する。

管内商工業者においては自社ホームページや EC サイトを開設・運用している事業者は多いが、コロナ禍で急激に増えたネット販売需要により、売上獲得に直結できていないのが現状である。そのため、SNS（Instagram 等）や Google マップ等と組み合わせ、効果的な販路拡大に繋がるよう支援する。

Web サイトの作成にあたり、商品の強みを顧客にしっかり伝えるため、専門家を活用しながら個社支援を通じて以下の徹底を促す。

[開設前支援]

- ・事業計画策定で得られた経営分析結果を参考に、自社及び商品・サービスの強みを顧客目線で PR できるサイト設計となっているか。
- ・自社の商品・サービスに対する顧客ターゲットを明確にし、それに対応するコンテンツが用意されているか、ページ内における効果的な商品紹介記事作成や写真の掲載などのアドバイスを行う。
- ・ターゲット顧客が検索すると予想されるキーワードの設定や Q&A が用意されているか。
- ・ブログや SNS（Facebook、Instagram 等）を活用した記事更新を通じ、会社・人・商品の動向を切れ目なく提供できる体制が構築されているか。
- ・Google マップへの事業所住所の掲載による、事業所実態の明確化がなされているか。

[開設後支援]

- ・Google アナリティクスを活用し、サイトの訪問者数、訪問者の住居地、使用した端末、どのサイト（Facebook や X/旧 Twitter など）や広告から訪問したかを把握する。
- ・定期的に商品別売上動向、購入者層、商品レビューの調査・分析を支援し、出品商品の見直しや出品時期、価格決定の参考とする。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しのための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

[現状]

コロナ禍における自粛期間もあり、当初予定していた通りの開催ができていなかった。

[課題]

毎年度、本事業に記載の事業実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行い、本経営発達支援計画書が単なる認定に終わらせないよう PDCA サイクルを回すこととする。本来の目的である経営発達支援ツールとして活用できるよう、目標に対する活動とその成果を確認し、問題があれば早期に改善を行う。

(2)事業内容

- ①本会に「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、本事業の実施状況と成果を報告し、評価と改善に関する提言を受ける。
- ②本事業の成果と評価、改善の結果は、商工会理事会に報告し、承認を受けた後、東温市へ報告する。
- ③本事業の成果と評価、改善の結果を東温市商工会ホームページで計画期間中公表する。

【経営発達支援事業評価委員会 構成員】

職 務	備 考
行政（外部関係者）	東温市産業建設部地域活力創出課（担当課） 1名
学識経験者（外部関係者）	中小企業診断士 1名
	東温市観光物産協会事務局長 1名
事業者（外部関係者）	商工会会長 1名
	商工会副会長 2名
事務局	事務局長 1名
	法定経営指導員 1名
	経営指導員 1名

【開催時期】

毎年4月（年1回）

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1)現状と課題

〔現状〕

これまでは、経営指導員等が、愛媛県商工会連合会が主催する各種研修会において、経営支援に必要な様々な知識の習得を行ってきたが、金融・税務・経理・経営・労務知識や法改正や制度改正の内容が中心であった。また、DXについては、職員間で対応スキルにばらつきがある。

これまでは本会が実施するエキスパートバンク事業において派遣する専門家に同行し、各種専門的知識や支援ノウハウの習得を行っている程度である。

〔課題〕

小規模事業者の持続的な発達を継続的に支援するためには、高度な支援ノウハウを必要とする伴走型支援が不可欠である。地域小規模事業者が抱える経営上の問題点は、新型コロナウイルス感染症の影響や原油高の高騰など以前にも増して多岐にわたるようになった。

その中で一貫性のある伴走型支援が求められ、そのためには職員個人の資質向上や職員全体による支援ノウハウの共有が必要となってくる。そこで、職種に応じ、創業、新商品開発、販路開拓等、売上向上や利益拡大を重視した資質向上に取り組むこととする。

組織全体での広域的な指導体制の構築のため、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の経営指導員等の資質の向上や、経営支援員等を含めた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・平準化に取り組む必要がある。

(2)事業内容

①職員の能力向上に関する取組

i. OJT の強化

事業者支援の際には、経験不足の職員を帯同させ、小規模事業者との信頼関係を築くためのコミュニケーションを通じて、対話力・診断力・構想力・提案力を向上させ、支援現場で実践経験の積み上げを図る。

ii. 各種研修会・講習会への参加

参加にあたっては、地域経済動向調査で実施する「支援要望調査」から、地域が求める支援を把握し、その実現を図るために必要な能力を補うことを目的とする。経営発達支援計画を遂行する上で、各職員が担う役割に沿った研修会等（中小企業大学校の開催する販路開拓・創業支援・海外展開等の研修会、愛媛県商工会連合会が行う基礎研修・経営指導員 WEB 研修）の参加を計画的に進めていく。

また、単なる知識向上だけでなく、対話力向上等を目的としたコミュニケーション能力を高める研修にも参加することで、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、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繋げる。

iii. DX 推進に向けたセミナーへの参加

地域の事業者の DX 推進への対応にあたり、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とする。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し、職員間でのスキル向上及び平準化を目指す。

- ・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

→PRA システム、クラウド会計ソフト、電子決済システム等の IT ツール、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

- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

→ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム

- ・その他取組

→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等

②組織内のノウハウの共有に関する取組内容

i. 定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、IT 等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月 1 回）を開催し、意見交換を行う。一般職員を含めた職員全体の支援能力の向上及びノウハウの共有化を図る。

ii. データベース化

それぞれの経営指導員・経営支援員等が日々の事業者支援の具体的内容を、商工会の基幹システム「経営支援システム Plus」等に入力し、情報を一元管理する。事業者ごとの支援状況や経過を各自が自由に閲覧できるため、ノウハウの共有化が可能となる。

入力項目は事業者の支援要望、経営課題とそれに対する指導事項、今後の支援方針、次回訪問予定日、金融支援情報、財務情報、金融情報、事業承継ニーズ等とする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和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)	
<pre>graph TD; subgraph " "; A[事務局長] --- B["法定経営指導員 1 名 経営指導員 1 名 経営支援員 3 名 記帳指導員 1 名"]; end; B --- C[東温市 地域活力創出課];</pre>	
(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：岩井 陽美	
■連絡先：東温市商工会（TEL：089-964-1254）	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言	
経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しを検討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	
〒791-0211 愛媛県東温市見奈良 495 番地 3	
東温市商工会	
Tel 089-964-1254/Fax 089-964-3938	
E-mail touon-s@esci.or.jp	
URL https://toon-sci.or.jp/	
②関係市町村	
〒791-0292 愛媛県東温市見奈良 530 番地 1	
東温市産業建設部地域活力創出課	
Tel 089-964-4414(直通)/Fax 089-964-4447	
E-mail chikaso@city.toon.lg.jp	
URL https://www.city.toon.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	5,360	5,360	5,360	5,360	5,360
経済動向調査事業費	300	300	300	300	300
経済レポート印刷費	400	400	400	400	400
専門家派遣事業費	800	800	800	800	800
セミナー開催費	800	800	800	800	800
需要動向調査事業費	500	500	500	500	500
需要開拓事業費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
地域活性化事業費	800	800	800	800	800
職員研修費	500	500	500	500	500
委員会運営費	60	60	60	60	60

(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
愛媛県補助金、東温市補助金、伴走型補助金、会費収入、各種手数料収入 他

(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