

経営発達支援計画の概要

実施者名	土居町商工会（法人番号 3500005005734） 四国中央市（地方公共団体コード 382132）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日～令和 12 年 3 月 31 日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①ビジネスプランに基づく経営の推進 ②マーケットインの視点に立った商品づくりを支援 ③DXの促進 ④伴走型支援体制の強化</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータを活用し、年 1 回地域経済動向分析を実施。さらに年 4 回の景気動向調査を行い、管内事業者に広く周知する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること オンラインアンケートと事業所へのヒアリングを実施。分析結果を事業者にフィードバックし、新商品開発やビジネス戦略に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 事業者の経営状況の実態把握調査を行うとともに、対話と傾聴を通じた本質的な経営課題の抽出を行う。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること DXに向けたセミナーや、事業計画書策定セミナーを実施し、本質的課題の解決に向けた計画策定を推進する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画策定後、事業の進捗を確認しながら状況に応じフォローアップを行い、事業者への内発的動機付けを行い、自走化をサポートする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域資源を活用する事業者を対象に、ホームページの作成、SNSの活用、ネットショップの開設などの販路開拓支援を行うとともに、ITリテラシー向上のためのセミナーを開催する。</p>
連絡先	<p>土居町商工会 〒799-0712 愛媛県四国中央市土居町入野 965-1 TEL：0896-74-5889 FAX：0896-74-8208 E-mail：mail@doi-s.jp 四国中央市 経済部産業支援課 〒799-0497 愛媛県四国中央市三島宮川 4 丁目 6 番 55 号 TEL：0896-28-6186 FAX：0896-28-6242 E-mail：sangyoushien@city.shikokuchuo.ehime.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

<町の概要>

四国中央市土居町は、東に旧伊予三島市、西に新居浜市と四国有数の工業都市の間に位置する。町の面積は86.68㎢で、東西10km、南北12kmに広がり、関川や浦山川などの河川が流れ、平野を潤している。また、瀬戸内海の燧灘に面し、町の南には「土居三山」と呼ばれる東赤石山、二ツ岳、赤星山がそびえている。気候は温暖で、降水量も適度で、冬でも積雪はほとんど見られないが、春から初夏にかけて「やまじ風」という局地風が吹き、農作物や住居に被害をもたらすことがある。自然豊かな山々と美しい海岸を持ち、全国から登山客や観光客が訪れる。特に、10月に開催される秋祭りでは、豪華な太鼓台が町を巡り、多くの観光客が訪れる。しかし、道の駅のような観光施設が整備されていないため、地域の情報発信や観光客の滞在・消費を促進する仕組みが不足している。(右図出典：四国中央市)



<人口の推移>

世帯数は6,901世帯、人口は14,717人で、10年前と比べると世帯数は増加傾向であるが、人口は1,987人減となっている。年齢層を見てみると65歳以上の割合が37.0%で、10年前と比べると7.6%増となっており、少子高齢化が今後も進行すると考えられる。

	世帯数	男	女	総人口	65歳以上
令和6年4月	6,901	7,199	7,518	14,717	37.0%
平成26年4月	6,878	8,101	8,603	16,704	29.4%

出典：四国中央市住民基本台帳人口

<産業別の動向>

・農業

土居町では、「やまじ風」の影響で、稲作に変わる風の影響を受けない作物である「里いも」や「山の芋」の生産が盛んであり、町の特産品となっている。市では関係機関が連携し、農業版ワンストップサービスが行われており就農環境も整備されているが、担い手の高齢化や後継者不足による耕作放棄地の増加、有害鳥獣による農業被害、資材等のコスト上昇による農業所得の低下などの問題が表面化している。

・商業

町内は近隣工業地域のベッドタウンとしての役割を果たしているが、町外の工業都市部に乱立する大型商業施設への購買力流出が目立つ。また、24時間営業の商業集積型スーパーの進出や、その他のスーパー、コンビニエンスストア等のロードサイド店舗の進出も顕著となっており、小規模店舗数が激減している。商業集積地は駅前や旧国道から国道沿いに変化しており、商店街といえる商業集積地はなくなりつつある。

・工業

四国中央市は、紙・紙加工品の製造品出荷額が日本一であり、近隣の伊予三島地域・川之江地域での主力産業となっている。町内には、紙製造会社はないが、それに関連する業種が多く、主に紙加工、産業用機械製造、建設、物流等が多く存在する。また、町内は広大な土地があり、四国の中心に位置して高速道路網が整備されていることから、工業誘致に最適な場所と考えられている。四国中央市では、事業所向け用地の不足から紙関連を含む地元事業所が市外へ流出しつつあることに歯止めをかけるため、工業団地の整備を進めている。

・建設業

道路整備事業や耐震工事、河川整備工事、給排水整備工事等の公共事業をはじめ、民間工事や家屋建設工事等の事業を行っているが、工事自体の減少などから依然として厳しい状況が続くとともに、限られた需要をめぐる競争が激化し、企業経営の効率化が求められている。公共工事の予算も縮小傾向にあることに加え物価高騰が重なり、企業の利益体質の悪化を招いている。

・サービス業

土居町は四国の中央部分に位置し、高速道路エクスハイウェイの中心部分にあることから、流通面での利点がある。このことから製紙関連会社をはじめとした製品を預かる倉庫業が多い。また車販売の大型オークション会場がある事から自動車修理工場なども数多く営業している。

平成 16 年には、市町村合併に伴って金融機関の店舗統廃合が進み、各支店が土居町から撤退するといった流れが起こったが、それ以後、事業所数の大きな変化はない。

<管内商工業者数の推移>

ここ 5 年間で事業者数は 9 者減少しており、業種別では、サービス業やその他を除き、同様の減少傾向が見られる。特に製造業の減少が顕著である。この要因として、少子高齢化による人手不足や後継者不足が挙げられる。近年では、新型コロナウイルス感染症の影響や物価高騰の影響により廃業が増加している。さらに、管内の事業者の多くは地域に依存した経営体質であり、地域の経済・社会動向に影響されやすく、人口減少による市場縮小に直面している。

区分	建設業	製造業	卸売・小売業	宿泊・飲食業	サービス業	その他	合計
平成 28 年	81 者	77 者	146 者	39 者	139 者	25 者	520 者
令和 3 年	77 者	69 者	145 者	37 者	150 者	33 者	511 者
増減率 (平成 28 年と令和 3 年の比較)	△4.9%	△10.3%	△0.6%	△5.1%	7.9%	32%	△1.7%

出典：経済センサス

②地域の現状を踏まえての課題

四国中央市の中でも特に急速に進む高齢化地域であり、工業都市に挟まれたベッドタウンとして機能している地域であることを踏まえ、以下 2 点の課題を捉えている。

i 地域商工機能の再興

少子高齢化による人口減少・後継者不在による廃業が多くみられる。特に小売業はそれに加えてネット販売や大型店との激しい競合による廃業者が多い。今後、大規模資本と競合しない商品・サービスの提供に加え、地域の消費者ニーズを取入れたきめ細かいサービスの提供等、地域構造の変化に応じた商業機能の変革、また、高速道路網の整備によるアクセスの良さなどの利点を活かし、創業や事業承継を通じた地域事業者の技術・ノウハウの承継、担い手の確保・育成が喫緊の課題である。

ii 事業活動のDX

コロナ禍を経て生活様式や働き方に大きな変化が生じている中、消費者の購買動向におけるデジタルシフトや人口減少による消費者減少が急速に進んでおり、管内での展開には限界が見受けられる。これまでの事業活動のあり方を見直し、デジタル技術を活用した経営力強化、生産性向上、事業活動の広域的展開などが課題である。

③商工会の現状と課題

個社の経営戦略に踏み込んだ事業創造型の支援による売上・利益の確保に重点を置いた支援を継続してきたが、補助金等を活用した課題解決型支援に偏っていた側面があり、そもそも何を課題として認識・把握するかという経営の本質的課題の掘り下げを行えていなかった。経営者が変革に挑む心の準備がない状況での経営支援の効果は薄く、継続性が見られないケースも多かった。支援の効果を持続させるために課題解決型支援に加え、課題設定型支援も加えていくことが課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

四国中央市は、令和5年度から10年間を計画期間とする「第三次四国中央市総合計画」を策定している。パルプ・紙・紙加工品の製造品出荷額が日本一である「紙のまち」として知られており、原材料から最終製品までの全工程を市内で行える環境にあり、商社、運輸、機械などの関連産業が集積している。このような独自の「紙産業クラスター」をさらに発展させるための以下の地域産業振興策を明記しており、「支え合い 未来へつなぐ 魅力都市」の実現を目指している。土居町商工会の事業計画との連動性及び整合性は一致していると考えられる。

- 中小企業の活力維持のため、経営相談や事業承継、新技術導入などを支援する体制を充実させる。新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者に対しては、感染症対策や事業転換を支援する。
- 支援機関や商工団体と連携した商品開発、起業・創業支援、ベンチャー支援、新産業育成を図る。
- ウィズコロナ・アフターコロナに対応できる企業を育てるため、より手厚い経営・雇用支援に取り組む。
- 人口減少による将来の労働力不足に対応するため、地場産業の魅力発信や雇用機会の確保に取り組む。

・商工会の長期ビジョン

新型コロナウイルス感染症、物価・エネルギー価格の高騰、DXの浸透といった構造的な潮流の中で経営者が環境変化に対応できず、先を見通すことが困難となっている。このような環境下では、スポット的な支援では効果が薄く、ビジネスモデルの転換など事業の根幹から見直しも必要となってくる。このことから、普段の支援では気付かない経営者の潜在的問題や事業活動のボトルネックを発見するため、繰り返し対話と傾聴を行う必要がある。市の取り組み内容からも創業や事業再構築といった、ゼロからのスタートを想定した取り組みが並べられており、巡回訪問や相談を基軸に市と連携しながら、真の経営課題について向き合い、気付きと自己変革を促す取り組みを行っていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

長期的な振興のあり方や小規模事業者の課題を踏まえ、次の目標を設定する。

- ① ビジネスプランに基づく経営の推進
- ② マーケットインの視点に立った商品づくりを支援
- ③ DXの促進
- ④ 伴走型支援体制の強化

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標達成の方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～ 令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① ビジネスプランに基づく経営の推進

経営力再構築伴走支援モデルを活用し、事業者の経営力向上と自走化の基盤を築くことを目指す。具体的には、経営診断や課題抽出により改善策を明確にし、専門家が伴走して経営計画の策定と実行を支援する。また、PDCAサイクルの活用を通じて継続的な改善プロセスを構築し、持続可能な経営基盤の確立を図る。さらに、地域資源や異分野連携による新たな事業展開を推進し、事業者が地域経済を牽引する存在となることを目指す。

② マーケットインの視点に立った商品づくりを支援

地域の特産品である里芋や紙加工品を活用し、農林業、商工業、観光業が連携して売れる商品づくりをサポートする。地域の産直市や販売イベントを積極的に活用し、地域産品をPRしながら、事業者の売上向上を目指す。さらに、地域経済や需要動向の調査を通じて外部環境を分析し、農林生産者や製紙・物流関係者との連携強化を図るほか、専門家のアドバイスを効果的に取り入れた商品開発を支援する。また、地域の基幹産業における高齢化や後継者不足を改善するため、創業支援や事業者間のマッチングを実施することで世代交代を促し、地域産業の持続的発展を目指す。

③ DXの促進

企業活動や消費行動のデジタル化が進む中、中小・小規模事業者は対応が遅れ、事業縮小の原因となっている。これらの事業者のDXを支援するため、ホームページやソーシャルメディアを活用し、経営力強化と新規顧客開拓を推進する。DX（デジタルトランスフォーメーション）に関する基礎知識の習得と、ITツール導入やWebサイト構築を支援し、事業者ごとの課題に応じた導入プランを作成する。さらに、導入後は売上や利益に対する効果を定量的に検証し、改善を繰り返すことで、持続的な成長を目指す。

④ 伴走型支援体制の強化

上記3点の事業を円滑に行うため、愛媛県商工会連合会等の支援機関や専門家とのネットワークを最大に活かし、支援ノウハウ等の情報共有を行う。また、当商工会内部においても、職種を超えた連携支援体制の構築に努め、職員全体での支援スキルの向上を図る。経営発達支援計画の実施においては、伴走型支援のPDCAを効果的に回すことで支援の精度を高め、個社ごとの経営課題に応じた情報の提供、課題の解決を図る。

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

(1) 現状と課題

【現状】 中小企業景況調査と愛媛県統計の活用により、全国・県内の動向を把握してきたが、商工会内部での活用に留まり、事業者等へ発信できる形式で作成できていない。

【課題】 管内における売上の状況（売上高、客単価、客数）、仕入れの状況（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）など、小規模事業者の個別具体的な

経営状況が十分に把握できていない。今後は、小規模事業者への事業計画策定時やフォローアップ時の財務状況の分析に注力し、内外の経済動向を明らかにするとともに、適切な外部環境分析を通じて得られた知見を経営指導に活用する。また、ビッグデータなどを活用した専門的な分析を行い、事業者へのタイムリーな資料提供に結び付けることを目指す。

(2) 目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
分析結果の公表回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定時の公表回数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

(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）

当地域で真に成長が期待できる産業や事業者に対して、限られたマンパワーや政策資源を効率的に投入し、経済活性化を目指すために、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、ホームページで年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」→地域がどの産業で稼いでいるか等を分析

・「人口マップ」→土居町の流動人口を把握

・「産業構造マップ」→産業の現状を分析

⇒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する。

【調査対象】管内小規模事業者（商業、サービス業から10者）

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、下記の調査を活用し、管内小規模事業者の景気動向等について年4回調査・分析を行い、ホームページで公表する。

【調査手法】管内の事業所のヒアリング調査と下記県内の調査を勘案し、「土居町商工会経済レポート」として取りまとめる。

調査名	入手元	公表時期	調査方法
県内経済動向調査	いよぎん地域経済研究センター	毎月	・事業計画策定時の情報提供 ・商工会職員による産業別経済指標の分析 ・商工会の支援方針策定
管内中小企業景況調査	商工会が実施	四半期毎	・事業計画策定時の情報提供 ・商工会職員によるヒアリング調査
県内中小企業景況調査【えひめ版】	愛媛県商工会連合会	四半期毎	・事業計画策定時の情報提供 ・事業者への分析結果の情報提供 ・商工会の支援方針策定
県内主要統計調査	愛媛県	毎年6月	・事業計画策定時の情報提供 ・商工会職員が管内及び県内の人口・産業構造を分析

【調査項目】

・県内経済の推移（鉱工業生産指数・公共工事請負金額・消費者物価指数など）

・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)
- ・人口(年齢・性別)・所得(企業・家計)・産業(生産量・生産額)
- ・企業(事業者数・従業者数)

【調査対象】管内小規模事業者(商業、サービス業から10者)

(4) 調査結果の活用

管内事業者に対しては、「土居町商工会経済レポート」として調査結果をまとめ、本会のホームページに掲載することで最新の市場動向の把握につなげる。また、巡回訪問などを通じて管内の事業者にも広く周知し、情報を積極的に提供する。さらに、事業計画策定の際には、外部環境情報として事業者に対し必要な情報を提供する。この過程で、事業所ごとの経営課題や必要な調査項目を分析することで、事業計画書の精度と実効性を高めることを目指す。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

管内の中小企業者からは商談会等の出店希望があるが、小規模事業者からのニーズがなく、これまで実施していない。

【課題】

現在、直売所や商談会において事業者からの要望がなく、支援先の発掘が困難な状況である。これを改善するため、今後は管内の小売・サービス業者を対象に、オンラインアンケートを活用した顧客アンケートを実施する。小規模事業者は自社商品の価値や特徴に対する意識が薄いことが多い。そのため、アンケートを通じて自社商品についての理解を深め、事業者自身の意識を高めることが重要である。さらに、これらの調査結果を事業者にも周知することで、有効な事業計画の策定や商品開発、販売先の確立を目指す。

(2) 目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
アンケート調査対象事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

管内の飲食店や製造小売店を対象に、Googleフォームでの顧客アンケートや事業所へのヒアリングを通じて、顧客の満足度や要望、新商品のアイデアについて意見を収集する。集まったデータは分析し、事業者にもフィードバックすることで新商品の開発や既存商品の改善に活かす。調査結果から、より効果的なビジネス戦略を策定することで、地域資源を活かした魅力的な商品を生み出し、地域経済の活性化に寄与する。

【調査手法】

Googleフォームでのアンケート調査(B to C)

地域資源を活かした商品の売上拡大を目指す飲食・製造小売店10者を対象に、顧客ニーズを聞き出す。

① 調査目的

管内での需要動向の把握

②実施場所と選定理由

実施場所：オンライン

選定理由：インターネット環境があれば、パソコンやスマートフォンからでも回答できる。また、フォームのデザインや質問内容を自由にカスタマイズでき、特定のニーズやターゲット層に合わせた調査が可能のため。

③実施時期

顧客来店時など適宜実施

④調査商品

地元産品を使った商品・メニュー（地域産野菜、里芋加工食品、柑橘類、菓子など）

⑤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、ネーミング、改善点

⑥標本数

1商品あたり50人から聴取

⑦調査方法

店舗に設置した二次元コードからグーグルフォームに遷移しアンケート調査を行う。

⑧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する。

⑨成果の活用方法

分析より得られた各商品の顧客性向を、事業所ごとに経営指導員等が直接説明する形でフィードバックすることで、今後の商品改良について提案するとともに、事業所ごとの商品の特徴を活かした販路開拓の戦略策定に役立てる。また、事業計画策定者の基礎資料としても活用する。

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、事業計画策定の際に、事業所の強み・弱み、経営資源、商品・サービスの内容、競合状況、現状の課題などを定性・定量の両面から分析してきた。

【課題】

事業者は補助金申請や融資を受ける際に計画書を作成する過程で経営分析を行っているものの、「売上増加」や「利益率改善」といった表面的な財務データにのみ着目しがちである。そのため、さらなる「対話」と「傾聴」を通じて、経営の本質的な課題を明確にし、持続可能な成長戦略を策定する必要がある。

(2) 目標

・今後5年間で、管内の小規模事業者100件に対して経営分析を行うことを目標とする。

項 目	現 状	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
経営分析事業者数	-	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

当商工会は、経営意欲の向上を目的とした講習会を年間5回程度開催し、その際に参加者へのアンケートを実施して個々の事業展望を把握する。経営力再構築伴走支援モデルに基づき、新たな事業展開を目指す意欲的な事業者を特定し、個別指導を通じて事業環境を分析。その後、精度の高い定量・定性分析を行い、課題解決に向けた経営戦略の策定を支援し、持続的な成長を促進

する。

・令和5年度の講習会実績

開催月	講義内容
9月	ChatGPT活用セミナー（ChatGPTのビジネス活用について）
12月	決算説明会（青色申告決算について）
12月	人財採用セミナー（採用戦略・採用マーケティング）
2月	確定申告説明会（確定申告について）
3月	SNS徹底活用セミナー（SNSマーケティングについて）

②経営分析の内容

経営指導員等が、通常の会員巡回訪問とは異なる経営分析に特化した訪問や窓口相談を通じて、売上、営業利益、資金繰り、経営上の問題点などをヒアリングし、経営カルテに記載してデータ化する。その後、減収・減益が顕著な事業所を抽出し、経営分析の必要性を説明する。外部環境・内部環境の分析にはSWOT分析シートを使用し、財務状況の把握には事業所経営分析表を、また必要に応じて事業承継診断票を用いて調査を行い、今後の経営戦略や事業計画策定に役立てる。

【対象者】

セミナー参加者の中から、特に販路拡大の可能性が高い20事業者を選定する。

【分析手段】

事業者の状況に応じて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」などのツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

定性・定量分析や事業承継診断票を通じて、事業の現状と事業主の目標とのギャップを明確化し、課題として整理する。これを基に事業計画の策定を支援し、分析結果をクラウド型のデータベースに蓄積し、管内の小規模事業者の実態を詳細に把握し、将来の経営指導の方針策定に役立てる。さらに、分析結果と事業計画案については事業者にフィードバックし、今後の経営に活用してもらうものである。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員等などによる支援に加え、専門家の知見を活用した事業計画書のブラッシュアップ（個別相談会）を実施し、事業計画書の一貫性、具体性、実現性を高める取り組みを行ってきた。

【課題】

これまで、主に補助金申請や融資相談に対応する形での事業計画策定が多く、中長期的な視点を持った事業計画の重要性が十分に理解されていない。今後は、より実践的で、中長期的な経営戦略を反映した事業計画書の策定支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援の目的は、管内の小規模事業者が持続的に発展できるよう、中長期的な視野

を持った事業計画を作成することであり、「経営力再構築伴走支援モデル」の考え方を踏まえている。このモデルに基づき、事業者が変化する経済環境に適応し、競争力を強化できるよう支援を行う。

また、前述の「地域経済動向調査」「経営分析」及び後述の「需要動向調査」で得られたデータを活用し、5年先、10年先を見据えた計画を策定することで、経営の方向性を明確に定める。さらに、DX（デジタルトランスフォーメーション）導入支援として、AIやIoTなどの最新技術を活用したセミナーを年1回開催し、事業者が時代の変化に対応し、競争力を強化できるよう支援する。

(3) 目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①DX推進セミナーの開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定塾の開催数	-	3回	3回	3回	3回	3回
③事業計画策定事業者数	-	20者	20者	20者	20者	20者

(特記事項)

- ・5年間で管内の小規模事業者100件の事業計画を策定することを予定している。

(4) 事業内容

①DX推進セミナーの開催

DXに関する基礎知識の習得やITツールの導入を促進するためのセミナーを開催する。

○概要

支援対象	経営分析を行った事業者や希望者
募集方法	個別案内、巡回訪問でのチラシ配布、郵送、ホームページでの公募
参加者数	20者を想定
講師	ITコーディネータ等の専門家
回数	年1回
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ・DX総論と技術解説（クラウド、AIなど） ・クラウド型顧客管理ツールの活用法 ・SNSを活用した情報発信方法

②事業計画策定塾の開催

事業計画策定に意欲的な事業者を対象に、事業計画の作成を支援する塾を開催する。中小企業診断士など専門家を講師に招き、演習を交えながら事業計画書の完成を目指す。

○概要

支援対象	経営分析を行った事業者や希望者
募集方法	経営分析を行った事業者へ個別案内
参加者数	1回あたり5者を想定
講師	中小企業診断士等の専門家
回数	年3回
カリキュラム	STEP1：将来のビジョンの設定 STEP2：事業の方向性の決定 STEP3：課題の整理と解決策の検討 STEP4：優先課題とアクションの決定

STEP 5：事業計画書への落とし込み

※未完成の事業計画については、職員や専門家がフォローアップし、計画策定のサポートを行う。

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】

これまでは、策定された事業計画が頓挫しないように、巡回訪問や窓口対応を通じて、計画の軌道修正や販路開拓に向けたフォローアップ支援を行ってきた。しかし、事業実施後の進捗状況に応じた計画の見直しや適切なフォローアップが十分に行われていない。

【課題】

これまでの支援は、不定期で訪問回数が少なかったため、計画の停滞や新たな経営課題の発生に対応しきれていない。今後は、定期的な巡回訪問を通じて、事業者の進捗を適切に把握し、PDCAサイクルの円滑な遂行を支援する。

(2) 支援に対する考え方

支援は「自走化」を意識し、経営者自身が課題に対する「答え」を見出し、「対話」を通じて深く考えられる環境を整えることが重要である。加えて、経営者と従業員が一体となり、現場レベルで当事者意識を持って計画に取り組むことが必要である。フォローアップを通じて経営者の内発的動機付けを行い、潜在能力の引き出しを促す。

(3) 目標

項目	現 状	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R 10 年度	R 11 年度
フォローアップ対象事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ回数 (延数)	40 回	40 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上 10%以上の増加事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
利益率 5%以上の増加事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(特記事項)

- ・フォローアップ対象事業者数は20者、創業計画策定事業者は4者を想定。
- ・事業計画策定事業者へのフォローアップは原則として年2回、2年間実施する。創業事業者は四半期ごとに訪問を行い、2年間フォローを継続する。

(4) 事業内容

①マイルストーンによる進捗状況の確認(第1～第3四半期)

設定されたマイルストーン(定量目標)の進捗状況を評価し、計画通りの活動が行われたか、成果が出ているかを検証する。計画が遅れている場合は、スケジュールや目標の修正を検討する。目標を達成しても効果(顧客獲得、売上増、コストダウンなど)が得られない場合、その原因を把握し、方法を見直す。また、事業計画の進捗状況や課題の大きさに応じて訪問回数を調整し、進捗が遅れている事業者に対しては重点的な支援を行う。順調な事業者には訪問回数を減らすなど、状況や支援の必要性に応じてアプローチでフォローアップを実施する。

②計画・実績の検証(第4四半期)

1年経過時に、決算書の実績から年間計画を振り返る。計画の一貫性・具体性・実現性を保つために、経営指導員等が客観的に取り組みを評価する。達成できなかった項目については、再度計画を見直し、必要に応じて誰が何をすべきかを明確にする。事業計画の構造的な変更が必要な場合は、再度経営分析や事業計画策定セミナーへの参加を促す。

③公的施策の活用促進

計画の進捗に応じて、事業者のライフサイクルや経営課題に応じた以下の施策を活用する。

i 財務・金融支援

- ・商工会の記帳代行業務を通じた財務の把握
- ・マル経融資、小規模事業者経営発達支援資金による資金調達支援
- ・税制措置を活用した資金繰りの円滑化

ii 創業支援

- ・創業補助金の申請支援
- ・新創業融資制度による資金調達支援
- ・会計、労働保険、損害保険などの管理支援
- ・特定創業支援等事業の実施

iii 経営革新支援

- ・経営力向上計画や経営革新計画の認定申請支援
- ・新事業におけるパートナー紹介支援

iv 販路開拓支援

- ・小規模事業者持続化補助金の申請支援
- ・農商工連携事業計画の認定申請支援
- ・展示・商談会への推薦、需要動向調査を活用した顧客ニーズ情報の提供

v 事業承継支援

- ・創業・事業承継補助金の申請支援
- ・M&Aや事業承継税制の活用に伴う専門家紹介

上記支援を通じて、事業計画策定後も継続的に経営改善を図り、事業者の成長と地域経済の活性化に貢献する。

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】

近年、消費者の購買行動や情報収集方法が大きく変化し、特にオンライン取引やSNSを活用したプロモーションの重要性が増している。しかしながら、多くの小規模事業者はITリテラシーやデジタルスキルの不足により、オンライン販路やSNSの活用が不十分である。また、HPを持っていない事業者や、持っているも十分に活用できていない事例が多く見られ、地域内外への販路拡大が遅れている。

【課題】

ネット販売やSNS、ホームページを活用することで、小規模事業者の販路拡大を支援し、地域内外の新たな顧客層に対してアプローチを強化する。また、DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組みを通じて、事業者が効率的に事業運営を行い、持続可能な経営基盤を築くことを目指す。

(2) 支援に対する考え方

各種調査で得られた顧客ニーズや地域別の動向をもとに、IT活用やDX推進による販路開拓

支援を行い、事業者の自立的な成長と競争力強化を目指す。特に、HP作成やECサイト構築の必要性が高い飲食店や小売店を支援対象として、これらの業種における特有のニーズに対応した支援を行う。まず、事業者のITリテラシー向上を図るため、基礎スキルからSNS運用、ECサイト運営に至るまでの支援を実施。さらに、オンライン取引やウェブ活用に関する具体的な指導や、デジタルツール導入による業務効率化を推進する。また、ネット販売の多角化を支援し、複数の販売チャネルを活用することで、持続的なフォローアップを通じて事業計画の定量的成果に繋げていく。

(3) 目標

事業	項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①	IT活用能力向上事業者数※	-	10者	10者	10者	10者	10者
	1社あたりのフォローアップ回数	-	3回	3回	3回	3回	3回
	1社あたりの前年度比売上高伸び率	-	5%	5%	5%	5%	5%
②	オンライン販路拡大支援事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
	1社あたりのフォローアップ回数	-	4回	4回	4回	4回	4回
	1社あたりの前年度比売上高伸び率	-	5%	5%	5%	5%	5%
③	ホームページ開設事業者数(グーペ)	-	3者	3者	3者	3者	3者
	1社あたりのフォローアップ回数	-	4回	4回	4回	4回	4回
	1社あたりの前年度比売上高伸び率	-	5%	5%	5%	5%	5%

※デジタル技術活用能力向上セミナー(後述)に参加し、同分野の基礎スキルを習得した者

(4) 事業内容

① デジタル技術活用能力の向上

販路拡大・需要の掘り起こしに取り組む10社に対し、デジタル技術活用能力向上セミナーを年に1回実施し、受講者の90%以上が基礎スキルを習得する。

i 研修概要

・デジタルマーケティングセミナー

内容：SEO、SNS運用、コンテンツマーケティングなど、デジタルマーケティングの基礎と実践的な技術を学ぶ。

目的：デジタルマーケティングを活用することで、企業はオンラインでの認知度を高め、ターゲット顧客層に効率的にアプローチできるようになる。特に、SNSや検索エンジンの活用により、限られた予算で販路拡大が可能となり、マーケティング活動の効果を最大化するために必要なスキルを習得することが重要である。

・AI活用セミナー

内容：AIの基本概念、機械学習、データ分析、AIツール(例えば、ChatGPTや画像生成AI)の利用方法を学ぶ。

目的：A I 技術の活用は、企業の業務効率化やデータ分析能力の向上に寄与する。A I ツールを導入することで、顧客対応やデータ解析業務の自動化・効率化が進み、意思決定の精度が向上する。これにより、企業は競争力を強化し、新たなビジネスチャンスを生み出すことができるため、デジタル技術活用能力を高めることは今後の成長に不可欠である。

ii 商工会が行う支援

○事前支援

参加企業に対してアンケートを実施し、デジタル技術活用に関する具体的なニーズや課題を把握する。調査結果を基に、研修の内容や講師を選定し、具体的な研修プログラムを構築する。

○セミナー当日の支援

講師が効果的に研修を行えるよう、事前に打ち合わせを行い、当日の進行をサポートする。受講者に対しては質問や相談に対応し、理解を深められるようフォローするとともに、必要に応じて、実践的なハンズオンセッションを実施する。

○事後指導

セミナー終了後、受講者に対してアンケートを実施し、セミナーの効果や改善点を評価する。受講者が学んだ内容を実践する際の相談窓口を設置し、実際の業務におけるIT活用の支援を行う。定期的に関連する情報やセミナーの案内を行い、受講者が引き続きスキル向上に取り組めるようサポートし、受講者の中から成功事例を集め、他の企業と共有することで、デジタル技術活用の動機付けを行う。

これらの支援を通じて、デジタル技術活用能力向上を効果的に促進し、販路拡大や需要の掘り起こしを実現することを目指す。

②③ ITを活用した販路開拓支援（BtoC支援）

i 概要

ネット通販などインターネットを活用した取引拡大を目指す事業者に対し、グーペでのホームページ作成や、カラーミーショップでの通販サイトの構築・運営、SNS活用等の支援を行うほか、個社支援を通じてフォローアップを行う。

ii 商工会が行う支援

○事前支援

事業者に対して個別ヒアリングを行い、販路開拓に関する具体的なニーズや課題を把握し、支援内容を決定する。また、グーペやカラーミーショップなど、使用するプラットフォームの利用方法についてのマニュアルやガイドラインを準備し、事前に配布する。また、IT活用についての期待される成果についても明示する。

○事後支援

各事業者に対して定期的にフォローアップを行い、実際にサイトを運営する上での課題や疑問に対する相談窓口を提供する。また、支援を受けた事業者の成功事例を集め、他の事業者と共有することで、モチベーションを高め、さらなる販路開拓を促進する。さらに、SNS活用や広告戦略の見直しを行い、販路開拓をさらに強化するためのアドバイスを提供する。

これらの支援を通じて、商工会は事業者のITを活用した販路開拓を促進し、BtoCの取引拡大を目指す。

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】

当商工会では、経営発達支援計画事業の評価及び見直しを図るため、内部関係者（商工会役員）・外部有識者（中小企業診断士）・地方公共団体の職員・事務局（事務局長・法定経営指導員・経営指導員）による経営発達支援計画事業評価委員会を設置し、実施した事業の内容・成果について評価、課題、改善策等をコメントいただいている。

【課題】

本計画においても、この仕組みを継続実施していくが、さらなる効率化と実効性向上を図るため、以下の点を改善していく必要がある。

①データ収集の精度向上

評価委員会の活動をより効果的にするためには、事業に関するデータ収集を強化することが求められる。定量的なデータに加えて、事業者の声や顧客のフィードバックを集める仕組みを整え、評価委員会での議論が実際のニーズに即したものとなるよう努める。

②評価結果の迅速なフィードバック

評価委員会の結果を迅速に事業者へフィードバックし、改善点を共有する仕組みを導入することで、事業者が即座に対応できる環境を整える。これにより、事業の改善サイクルを短縮し、効果的な運営の促進を図る。

③持続可能な評価体制の構築

経営発達支援計画の評価を持続的に行うため、定期的な見直しを組み込んだ評価体制を確立する。定期的な評価を通じて、変化する市場環境や顧客ニーズに柔軟に対応できるよう、事業内容や支援施策の見直しを継続的に行う。

④外部との連携強化

他の商工会や支援機関との情報共有を強化し、成功事例や課題の共有を行うことで、より広範な視点からの評価が可能となる。これにより、当商工会の評価体制が地域全体の発展に寄与するものとなることを目指す。

以上の取り組みにより、経営発達支援計画事業の評価及び見直しがより効果的に行われ、事業者の自立的な成長と地域経済の活性化に貢献することを目指していく。

(2) 事業内容

計画期間中の毎年度末、「土居町経営発達支援計画検証委員会」で本計画に記載している事業の実施状況及び成果について、評価・検証を行う。

①委員会構成員は、以下の通りとする。

内部関係者 商工会長
商工会副会長（2名）

外部有識者 中小企業診断士
地方自治体の職員

事務局 事務局長
法定経営指導員
経営指導員

計8名

②実施状況について、各種データベースの整備状況、事業者支援件数（巡回訪問数、情報提供件数、事業計画策定数等）を基に評価を行う。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、商工会理事会へ報告し承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果を、土居町商工会ホームページにて計画期間中公表する。また、土居町商工会ニュース 6 月号発行時には特集記事を添付し、四国中央市役所土居庁舎や町内金融機関の窓口にて地域の小規模事業者の誰でもが手に取れるようにする。
なお、最新の進捗状況についてはいつでも開示できるようにしておく。

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。また、近年、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の進展により、小規模事業者のITリテラシー向上を図ることが求められているが、それに対応する指導員のスキルは不十分である。

【課題】

経営指導員等のうち、経験の少ない層の支援能力不足や全体のばらつきがあり、組織全体の支援能力の向上・平準化が課題である。また、小規模事業者のDX支援に必要な指導能力の向上も必要である。

(2) 事業内容

企業経営に係る問題は広範多岐にわたるため、組織全体での広域的な指導体制が望まれる。特に、DXに向けたITツールの導入支援や、事業者が抱えるデジタル関連の課題に対応できる経営指導員のスキル向上は急務である。計画的な研修・講習会への参加や資格取得、チームでの巡回訪問指導を通じ、情報共有と能力の向上・平準化を図り、デジタル技術に関する知識の強化を目指す。

(3) 取り組み方法

①支援ノウハウを組織内で共有する取り組み内容

i 経営支援会議の開催（月1回）

事業者が抱える課題について職員全体で現状を把握し、今後の支援内容について意見交換を行う。特にITリテラシーやDXのニーズに対応するため、最新の技術情報や支援事例を共有することで、組織全体のノウハウを向上させる。

ii ノウハウの一元化

各指導員が日々の事業者支援の具体的内容を基幹システムに入力し、情報を一元管理（データベース化）する。事業者ごとの支援状況やDXに向けた取り組みの進捗を含めた情報を共有し、スムーズな連携を図る。

【経営支援システム入力項目】

- ・事業者の要望、課題、指導事項、支援の履歴、次回訪問予定日、DX導入状況やITリテラシーの課題

②職員の能力向上に関する取り組み

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、対話力、診断力、構想力、提案力を向上させる。特に、ITツールの導入やDXに関連した現場での課題解決力を育成する。

ii 各種研修会・講習会への参加

地域が求めるDXやIT関連支援を実現するために、ITリテラシー向上やDX導入支援に必要な能力を補う研修会への参加を促進する。

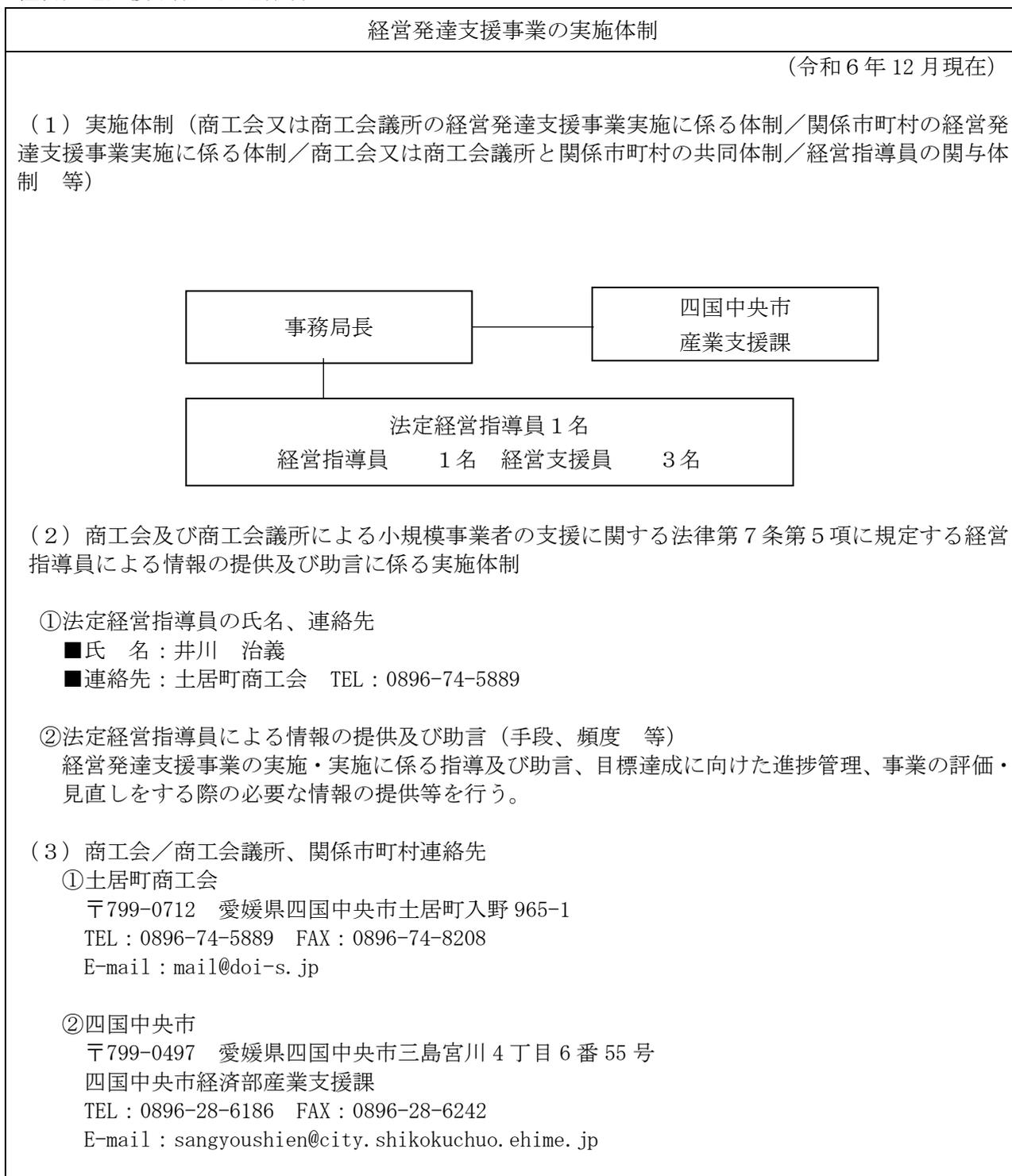
《受講する研修会等》

- ・愛媛県商工会連合会が開催する経営指導員一般研修や能力開発研修の受講
- ・独立行政法人中小企業基盤整備機構が開催する小規模事業者支援研修の受講
- ・経営指導員向けWeb研修の受講
- ・ITコーディネータ資格取得やデジタルスキル研修会への参加

従来の記帳や税務指導等に加え、DX支援ノウハウの習得を進め、習得したノウハウを組織の財産とするために、データベース化と体制構築を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	R 7年度	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度
必要な資金の額	850	850	850	850	850
小規模企業対 策事業費	850	850	850	850	850
(内訳)					
講習会開催費					
・事業計画 策定塾	150	150	150	150	150
・創業塾	150	150	150	150	150
個別支援 専門家派遣費	200	200	200	200	200
職員研修費	150	150	150	150	150
委員会費	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
県補助金、市補助金、会費収入、事務受託手数料 等

(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