

経営発達支援計画の概要

実施者名	砥部町商工会（法人番号 8500005002256） 砥部町（地域公共団体コード 384020）
実施期間	令和 7 年 4 月 1 日 ～ 令和 1 2 年 3 月 3 1 日
目 標	経営発達支援事業の目標 (1) 伝統産品を有する強みを活かし、市場調査や需要動向調査に基づいた商品開発・改良の支援 (2) 展示会・アンテナショップ・商談会（オンラインを含む）への出展等を通じた新たな域外需要の開拓支援の強化 (3) 支援対象小規模事業者の掘り起こしと事業計画策定支援の強化 (4) 他の中小企業関係機関・専門家との連携支援等を活用した事業計画策定後の伴走型支援の強化
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 中小企業景況調査や景気動向調査に加え、RESAS を活用した地域経済動向分析及び景気動向調査を行い、年 1 回公表する。 4. 需要動向調査に関すること 市場のニーズを把握するため、展示会やイベント開催時に消費者を対象にアンケート調査を実施し、地域資源を活用した商品開発等に取り組む事業者の事業計画策定や販路開拓につなげる。 5. 経営状況の分析に関すること 国・県の補助金申請者やマル経等による資金調達者のほか、各種セミナー等で広く周知を行い、より進んだ個別の経営分析を実施する。 6. 事業計画策定支援に関すること 3. 4. 5. で得られた成果を踏まえ、セミナーや個別指導を通じて、実効性のある計画策定を伴走型で支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対し、巡回訪問による進捗状況の確認や課題解決に向けた指導・助言を伴走型で行うとともに、支援施策の情報提供や必要に応じて専門家派遣を行い、目標達成に向けた着実な支援を行う。 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・アンテナショップ等への出展支援のほか、ネット販売等の IT を活用した販路開拓支援を行い、新たな需要開拓を支援する。
連 絡 先	砥部町商工会 〒791-2132 愛媛県伊予郡砥部町大南 394 番地 TEL：089-962-2148 FAX：089-962-6695 E-mail:tobecho-s@esci.or.jp 砥部町商工観光課 〒791-2195 愛媛県伊予郡砥部町宮内 1392 番地 TEL：089-962-7288 FAX：089-962-4277 E-mail:025shoukan@town.tobe.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) 地域の現状と課題

①現状

i. 成り立ち・立地

砥部町（平成17年1月1日に伊予郡砥部町と広田村が合併して誕生）は、愛媛県の中央に位置し、北部は県都松山市に重信川を隔てて接し、西部は松前町、伊予市、東部は松山市、久万高原町、南部は内子町と接している。

東西9km、南北21kmの細長い地形となっており、面積は101.59km²、北部は、重信川に注ぐ砥部川が中央部を流れる盆地状の地形、南部に向かうにつれ標高が高くなり、北ヶ森（1,010m）、三郷の辻（932m）などの高峰に囲まれた山間地域になっている。

（第2次砥部町統合計画：本町の地域の特性部分からの引用）



（当町の位置 出典：砥部町HP）

ii. 人口の推移

直近5年の総人口は、ほぼ横ばいで微減傾向となっている。（図1）

年齢3区分別人口の推移をみると、年少人口（0～14歳）と生産年齢人口（15～64歳）は年々減少しており、平成22年を100とした場合、令和2年の年少人口は約17ポイントの減、生産年齢人口は約20ポイントの減となっている。一方で、老年人口（65歳以上）は増加が続いており、令和2年の老年人口は約29ポイントの増となり、少子高齢化が顕著である。（図2）

【砥部町の人口の推移】

図1 総人口推移

年次	総人口	世帯数	
		男	女
令和2年	20,480	9,519	10,961
令和3年4月1日現在	20,613	9,806	10,807
令和4年4月1日現在	20,448	9,727	10,721
令和5年4月1日現在	20,468	9,745	10,723
令和6年4月1日現在	20,280	9,599	10,681

（資料：令和2年国勢調査、令和3年～砥部町行政区別人口）

図2 年齢3区分別人口推移

年次	総数	0～14歳			15～64歳			65歳～ ※不詳含		
		小計			小計			小計		
			男	女		男	女		男	女
平成22年	21,981	2,921	1,522	1,399	13,491	6,439	7,052	5,569	2,386	3,183
平成27年	21,239	2,671	1,373	1,298	12,161	5,846	6,315	6,047	2,776	3,631
令和2年	20,480	2,425	1,209	1,216	10,864	5,193	5,671	7,191	3,117	4,074

（資料：国政調査）

iii. 商工業者数・小規模事業者数および会員数の推移

商工業者数は減少し続けており、平成21年と比較し、令和元年には建設業を除く全ての業種で事業者数が減少している。(図 1)

商工会会員数は令和2年～令和5年にかけては、新型コロナウイルス感染症対策支援を会員非会員問わず実施したため増加した。令和6年も創業者支援等による新規会員加入を得たが、廃業事業者も多く減少に転じている。(図 2) (図 3)

創業と合わせて商工会に入会された事業者の多くは、知人や取引先、金融機関等の紹介を受け、創業の前後に商工会に来所され、記帳指導や開業資金、補助金活用の支援を受けることを希望し、自ら入会を申し込まれた方である。

【商工業者数・小規模事業者数および会員数の推移】

図 1 商工業者数・小規模事業者数の推移

年次	商工業者数	うち小規模	建設	製造	卸売	小売	飲食 宿泊	サービス	その他
平成21年	819	670	105	148	40	200	79	160	87
平成26年	773	590	170	174	15	158	52	130	74
令和元年	716	558	155	132	28	173	55	93	80

(資料：経済センサス基礎調査)

図 2 会員数推移 (4月1日時点)

年次	合計	建設	製造	卸売	小売	飲食 宿泊	サービス	その他
令和2年	444	116	102	6	71	29	83	37
令和3年	475	120	104	6	84	35	87	39
令和4年	484	126	104	6	87	42	84	35
令和5年	510	133	107	7	92	41	86	44
令和6年	500	133	107	7	89	41	84	39
R2 比	+56	+17	+5	+1	+18	+12	+1	+2
※参考 平成21年	547	116	115	14	117	45	95	45

(資料：商工会調査)

図 3 商工会入脱会の内訳 (令和5年度内訳)

	入会者の属性		脱会理由			
	既存事業者	新規創業者	廃業	移転	区分変更	任意
事業者内訳	9	11	18	2	3	7
計	20		30			
入脱会差数	-10					

(資料：商工会調査)

iv. 産業

【建設業】

中小の事業者、また一人親方と言われる個人の事業者が多数を占める。かつての公共工事削減により中小事業者は統廃合が進み、慢性的な業界の技能者不足により、一人親方による下請の構造が出来上がっているため、各事業者の経営は比較的安定している。

【製造業】

240余年の歴史を持つ国の伝統的工芸品「砥部焼」(県の無形文化財)の産地であり、100余りの窯元が存立する。窯業・土石製品製造業が製造業全体に占める割合は52.4%となっており、国・県平均と比較して極めて高い割合を占めている。(図 1) また、町北部地域ではパン、電気機械、農業機械等の大企業の工場が立地し、就業者数も多い。

【卸売・小売業】

県の経済の中心である松山市に接し、高速松山インターにも近く、県南部方面・東部方面への交通の便にも恵まれているうえ、松山市内に比べると地価も低いことから、北部地域では卸売事業者の倉庫、物流センターが立地している。

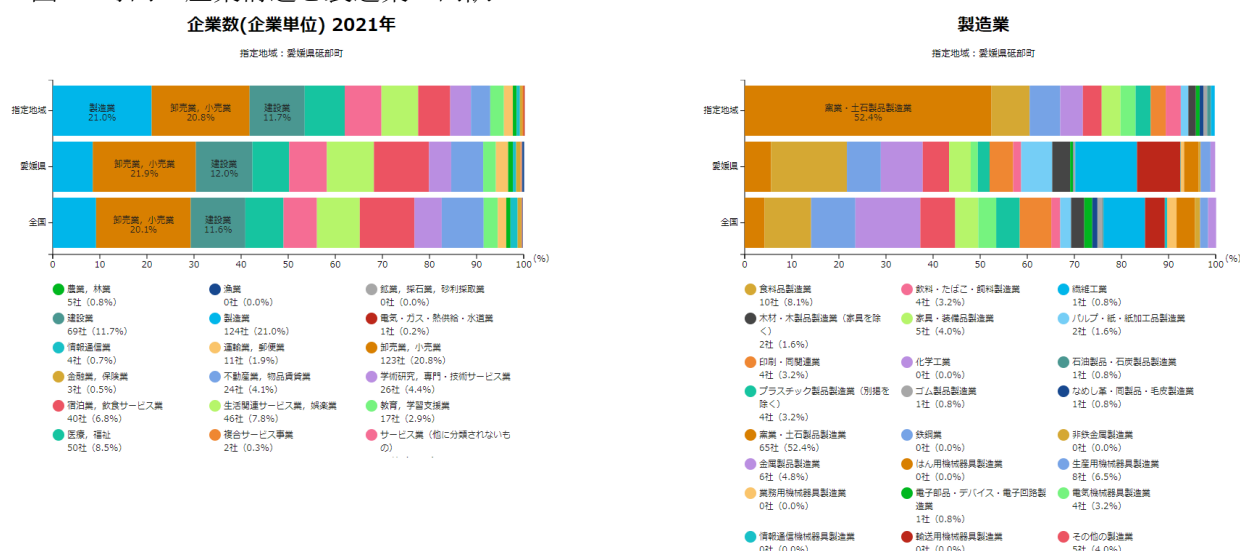
また、北部地域には大規模なショッピングセンターが2件立地し町内および松山市南部の一般消費者に利用されている。一方で日用品などを扱う個人商店は人口減少の影響で廃業が相次いでいる。

【飲食・宿泊、サービス業】

北部地域には、年間約50万人が来園する愛媛県立とべ動物園があり、動物園来園者や工場就業者を見込んだ飲食店が多い。宿泊業は松山市や高速インターに近いこともあり、極めて少ない。

自動車整備業や理美容業などのサービス業はほぼ個人経営の小規模事業者で地域に根差した経営をしており、町内に満遍なく存在している。

図 1 町内の産業構造と製造業の内訳



②課題

砥部町の商工業者数は減少を続けており、商工会員数も直近5年間は増加傾向にあるものの、令和6年会員数は平成21年会員数と比較して約10%減少している。【年齢3区分別人口推移】からも読み取れるとおり、年少人口と生産年齢人口の減少、高齢人口の増加による少子高齢化は地域経済縮小の一因となり、【令和5年度商工会入脱会内訳】から読み取れる廃業の多さは地域経済を支える小規模事業者の持続的発展や事業承継が円滑に行われていないことを示している。

町内事業者数のうち最も高い21%を占める製造業、そのうち過半数の52.4%を占める窯業（砥部焼）は関係事業者への経済効果も勘案すれば町内で重要な位置を占める産業である。そのため、伝統製品の強みを活かし、市場調査、需要動向調査に基づく新商品開発・改良の支援を行うほか、全ての業種に対する事業承継支援、創業支援等による商工業の活性化と地域経済の活性化が急務である。

(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

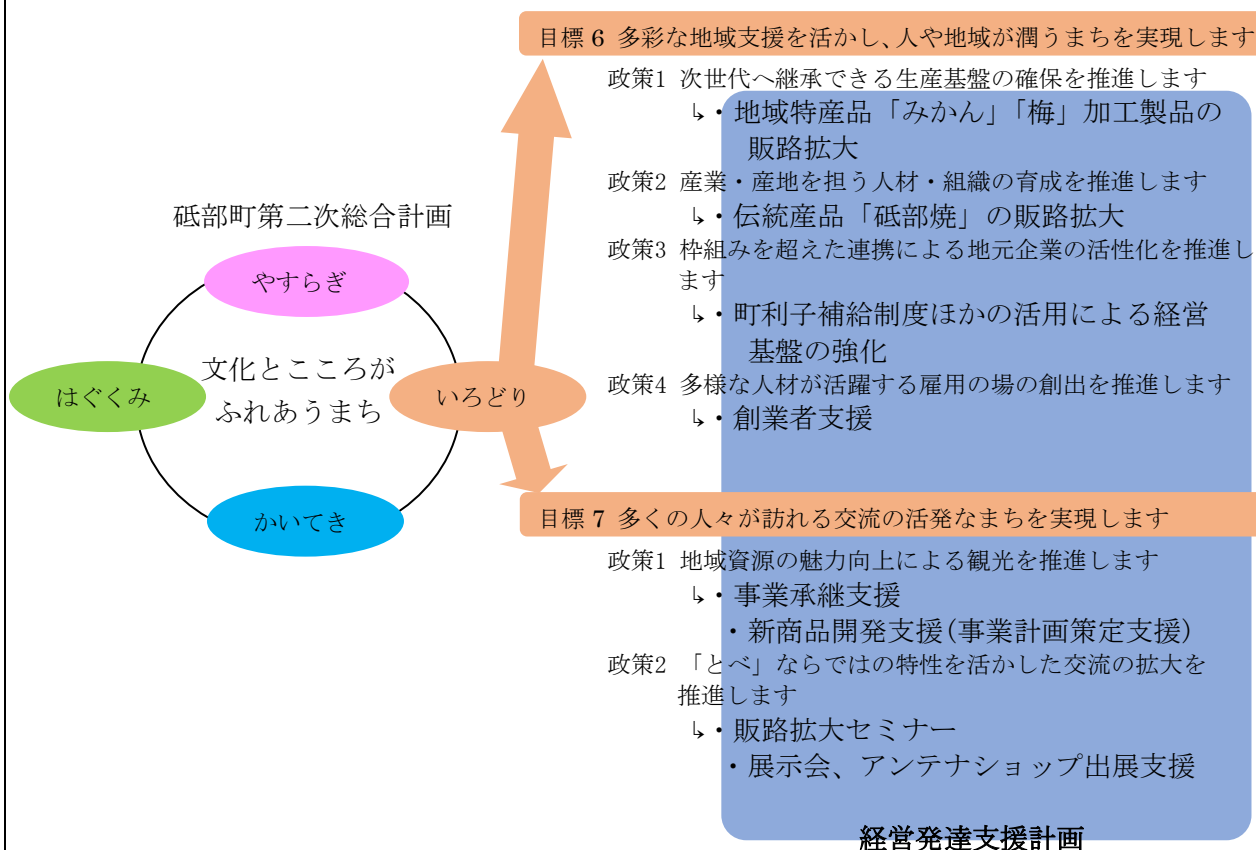
新型コロナウイルス感染症の蔓延を経て、経済構造は大きく変容し、当町においても変革期を迎えている。飲食業においては、テイクアウト・デリバリーといった中食産業が一定の定着を見せ、小売業は大型店やネット販売との競合、サービス業は地域の人口減少と高齢化、建設業は少子化と働き方改革による人手不足が顕著な課題となっている。

これらに対応するため、当町や支援対象事業所にしかない商品やサービスの開発と販路開拓、ITやAIを活用した労働生産性の向上が不可欠となっている。

②砥部町第2次総合計画との連動性・整合性

砥部町は、少子高齢化や人口減少の進行、情報のグローバル化などにより、社会情勢が大きく変化する中、複雑かつ多様化する地域課題を適確に捉えて戦略的かつ持続可能なまちづくりを展開するため、平成30年度から10年間のまちづくりの指針となる第2次総合計画を策定した。町が将来目指す姿を「文化とところがふれあうまち」とし、実現に向けた要素を「やすらぎ」「はぐくみ」「いろどり」「かいてき」の4つに分類した。そのうち、地域振興・地域経済分野は「いろどり」に含まれ、産業分野では枠組みを超えた連携による地元企業の活性化を推進、観光・交流分野では地域資源の魅力向上による観光を推進し、目指すまちの姿の実現に取り組むこととしている。

本経営発達支援計画では、以下のとおり町総合計画に連動し、効果的な小規模事業者の経営発達・事業継続支援を推進する。



③商工会としての役割

当商工会としての役割は、行政の目指すまちづくりの実現に向けたこの先10年程度の在り方を見据え、少子高齢化や人口減少の急速な進行等による社会情勢が大きく変化する厳しい状況の中においても、小規模事業者の振興として、事業者が共通する課題に対して経営改善普及事業を実施しながら事業の持続的発展のための伴走型支援を図り、経営基盤の強化・事業継続の支援、新たな事業の立ち上げ、人手不足と就労機会の拡大、2030年の目標人口19,729人維持など、長期的なビジョンを行政と共有して連携し、経済振興に資する事業を展開することにより、地域経済や小規模事業者の維持発展に繋がっていくものとする。

(3) 経営発達支援事業の目標

令和7年4月からの5年間を実施期間として、地域経済動向の調査分析、個社の経営分析、事業計画策定、計画の実現並びに需要動向調査、需要開拓に向けた支援を行い、小規模事業者の振興を図る。

また、小規模事業者が身を置く地域経済の活性化のために、砥部焼や地場産品等の販路開拓を推し進めるとともに、地域ぐるみで行う小規模事業者への支援体制を確立する。

さらに、事業計画策定、販路開拓など様々なセミナーの開催により、事業者自らが自社の課題・潜在力を自覚し、経営発展に繋げていく機会を提供する。

- ①伝統産品を有する強みを活かし、市場調査や需要動向調査に基づいた商品開発・改良の支援
- ②展示会・アンテナショップ・商談会（オンラインを含む）への出展等を通じた新たな域外需要の開拓支援の強化
- ③支援対象小規模事業者の掘り起こしと事業計画策定支援の強化
- ④他の中小企業関係機関・専門家との連携支援等を活用した事業計画策定後の伴走型支援の強化

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伝統産品を有する強みを活かし、市場調査や需要動向調査に基づいた商品開発・改良の支援

当町の伝統産品である「砥部焼」、地域資源である「みかん」「梅」の加工製品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商談会での情報収集及び提供、各種統計・機関誌の情報を活用・分析した結果を提供し、それぞれの顧客ターゲットの消費性向を絞り込む事で、新商品の開発、既存商品の改良を支援する。

②展示会・アンテナショップ・商談会（オンラインを含む）への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者毎・商品毎にターゲットとして最適な展示会・商談会・物産展（オンラインを含む）等への出展提案と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ゆく。

飲食業、サービス業を営む事業者に対しては、自社ホームページ作成による情報の発信を支援し、地域内外の新たな需要の開拓を支援するほか、セミナー等を通じてA I活用などによる生産性向上を支援する。

③支援対象小規模事業者の掘り起こしと事業計画策定支援の強化

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を掘り起こし、事業計画策定支援の強化を図る。

④他の中小企業関係機関・専門家との連携支援等を活用した事業計画策定後の伴走型支援の強化

事業計画策定支援事業者を対象に重点的な巡回指導を行い、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するとともに、事業者のライフサイクルや経営課題に合せた伴走型支援の強化を図る。

経営革新計画や地域資源活用事業計画等の認定、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・専門家との連携を促進する。

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〕 全国商工会連合会の請負事業である景況調査を活用し、平成30年度からの請負により、平成30年度に年4回の調査を実施。集計された全国データ及び県の結果を調査協力事業者15社へ情報提供。

〔課題〕 これまで全国商工会連合会の請負事業である景況調査を活用し、集計された全国データ結果を調査協力事業者15社へ情報提供しているものの、請負している期間のみであり、ビッグデータ等を活用した専門的な分析も出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	—	2回	2回	2回	2回	2回

※公表は当会ホームページにより行う

(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

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RE S A S」（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、公表する。

【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるかなどを分析

・「まちづくりマップ・From-to分析（滞在人口）」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒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「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について調査・分析を行い、年2回、公表する。

【調査対象】管内小規模事業者25社

（製造業、建設業、卸売業・小売業、サービス業から5社ずつ）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

【調査手法】調査票を郵送し、巡回により回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(4) 調査結果の活用

○情報収集・調査、分析した結果は当会ホームページに掲載し、管内事業者等に周知する。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 これまで春に開催する砥部焼まつり会場において、来場者を対象として属性調査を実施している。

〔課題〕 砥部焼まつりの来場者に属性(年代、居住地、来場人数等)のみ実施しており、砥部焼に対する顧客層等は把握できていたが、ニーズや購入頻度等は把握できていなかった。また、砥部焼以外の地場産品等に対する調査が不足しているため分析内容が不十分となっており、改善したうえで実施する。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①砥部焼に対する域内需要動向調査対象事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
②砥部焼等に対する域外需要動向調査対象事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者

※現行は来場者の属性調査(約300者)のみ実施しており、事業者に対する調査は実施していない

(3) 事業内容

①砥部焼に対する域内需要動向調査

砥部焼に対するニーズの把握のため、これまで実施した春の砥部焼まつり来場者へのアンケート調査とは別に、来場者に対するアンケート調査を実施する。

【調査対象事業者】 春開催の砥部焼まつり第2会場出展者(砥部焼窯元)のうち10者。
(令和6年度出展者数と同等程度に設定)

【調査手段・方法】 春開催の砥部焼まつり終了後、アンケート調査票を郵送または巡回にて配布し、回答後返送してもらう。

※春の砥部焼まつり…例年5月開催、来場者数約8万人(R6実績)

【サンプル数】 来場者300人

【調査項目】 ①購入の決め手、②値頃感、③購入頻度、④砥部焼で作って欲しい商品・グッズ等

②砥部焼等に対する域外需要動向調査

砥部焼ほか地域地場産品(みかん・梅加工食品)に対するニーズの把握のため、秋に実施している東京都内でのアンテナショップにおいて出展事業者へのアンケート調査を実施し、調査結果を分析したうえで相談指導での参考資料や活用を図る。

【調査対象事業者】 砥部町アンテナショップ出展事業者のうち8者。
(令和6年度出展者数と同等程度に設定)

【調査手段・方法】 砥部町アンテナショップ終了後、アンケート調査票を郵送にて送付、回答後返送してもらう。

※砥部町アンテナショップ…例年10月開催、来場者数約2千人(R6実績)

【サンプル数】 来場者100人

【調査項目】 ①興味を持った地域産品、②実際に購入した地域産品、③値頃感、④次回の来場意向等

(4) 調査結果の活用

○集計分析結果を出展者にフィードバックし、今後の出展計画や出展内容・新製品開発を検討

する際の参考としてもらう。

○経営指導員等が相談指導を行う際の参考資料や、地場産品に関連する小規模事業者が事業計画を策定する際への活用を図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 事業承継セミナー、事業計画策定セミナー、販路開拓セミナーを開催したが、事業所ニーズの多様化等の影響により参加者が少なく、個別相談指導において外部専門家を活用し、経営相談や補助金申請支援の一部を実施。また、報告における経営分析は、セミナー参加者のアフターフォロー時や、補助金申請、融資実行時に併せて行うことが多く、巡回指導によるニーズ掘り起しで実施した経営分析は少なかった。

〔課題〕 小規模事業者においては、経営分析の重要性や必要性を十分に認識できている事業者は少ない。今後は日常の巡回指導や窓口相談、本会が開催する各セミナーを通じて、小規模事業者に積極的にアプローチし、個社の経営戦略に踏み込んだ支援を見据え、定性・定量の両面から事業者とともに振り返りながら分析することにより、本質的な課題を発見するとともに、小規模事業者の有効な事業計画の策定に結び付けてゆく。言わば量より質の経営状況の分析を行う。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
経営分析事業者数	14者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

① セミナー参加者へのアプローチを積極的に行うにあたり、参加者増を目指し従来の郵送による案内に加えて商工会理事に協力を求め、地域事業者への周知と内容浸透を図る。また、マル経融資・経営発達支援資金等における金融指導時のみならず、確定申告における税務指導で貸借対照表まで作成している事業者への経営分析も試み、事業者の持続的な経営発達支援に結び付ける。

② 経営分析の内容

【対象者】 本会開催セミナー参加者および補助金や経営計画認定等の申請に意欲的で関心のある事業者及びマル経融資・経営発達支援資金等における金融指導、確定申告における税務指導で貸借対照表まで作成している事業者の中から関心のある事業者を対象とする。

【選定方法】 セミナー参加者に対し巡回指導により個別に実施提案を行う。
金融指導・税務指導時に個別に実施提案を行う。

【実施回数】 対象事業者に対し年1回

【分析項目】 ・定量分析(直近3期を対象とした売上・原価・営業利益率・キャッシュフロー・流動比率の推移分析 等)
・定性分析(SWOT分析・PEST分析、ファイブフォース分析 等)

【分析手法】 中小機構の「経営自己診断システム」とエクセルシートによる定性分析シートによる整理等を活用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用。また、商工会内で内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 多くの小規模事業者は、需要動向の変化に大きく影響を受けている一方で、顧客ニーズや自社の強み・弱み等の自社の経営状況を十分に把握できていない。そのため、自社の課題解決のために事業計画策定の必要性についての認識が低い現状である。

〔課題〕 これまでは、経営状況の分析と同様にセミナー参加者へのアフターフォローとしての簡易的な計画策定支援のほか、経営改善普及事業の一環として、借入申込や補助金申請に伴う簡易的な事業計画に留まり、課題解決のための戦略策定計画には至っていないケースも多く、中長期的な視点を持った事業計画書の策定等、自社の置かれた経営環境や事業の在り方を振り返り、考える機会を提供できていない。

景気動向調査や経営状況分析で得られた成果を活用し、事業遂行に有効となる事業計画書の策定に結び付け、小規模事業者の持続的発展を図る。

また、事業者高齢化による廃業が地域事業者数の減少につながっていることから、円滑な事業承継を実現するための支援を実施する。

(2) 支援に対する考え方

前述の「3. 地域の経済動向調査」や「4. 需要動向調査」、「5. 経営状況の分析」等で得られた成果を踏まえて、前述の経営分析実施事業者や事業承継支援事業者自身が、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。

事業計画策定支援については、前述の（イ）経営分析実施事業者と（ロ）事業承継支援事業者に分けて行う。

事業承継支援については、概ね65歳を超える事業者を対象とし、事業承継セミナーにより長期的な承継準備の重要性に気付きにより事業承継計画の重要性を理解してもらい、計画書策定支援につなげるほか、具体的な事業承継を検討する事業者に対しては、県事業引継ぎセンターや日本政策金融公庫等外部機関や専門家を活用した事業承継計画の策定により、円滑な事業承継を実現する。

(3) 目標

（イ）経営分析実施事業者

（注）簡易的な視点の事業計画策定支援から、中長期的な事業計画策定支援を中心に行うため、個別支援回数・事業者数の目標値は現行値より下がる。

（ロ）事業承継支援事業者

（イ）

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業計画策定セミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者個別支援回数	50回	40回	40回	40回	40回	40回
事業計画策定事業者数	24者	20者	20者	20者	20者	20者

（ロ）

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
事業承継セミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継計画策定事業者 個別支援回数	3回	6回	6回	6回	6回	6回
事業承継計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

(イ) 経営分析実施事業者

事業計画策定セミナーの開催を通じ、事業者の理解と知識の向上を図ったうえで、経営指導員及び専門家の活用による個別支援のもと、経営分析に引き続き、中小企業基盤整備機構の事業計画作成キットを活用し、事業の方向性の決定、課題の整理と解決策（アクション）の検討、優先課題と解決策の決定を行い、これらを5W1Hでスケジュールに落とし込み、実効性の高い事業計画策定を行う。

なお、セミナーを受講した事業者のうち、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個別支援を行うなかで、必要に応じて中小企業診断士等の専門家派遣を実施する。

【事業計画策定セミナー概要】

開催数：年1回

対象者：経営分析を行った事業者、地域資源を活用した新商品開発に取り組む事業者及び砥部町内の参加希望事業者

講師：中小企業診断士

参加者数：前述の経営分析実施者を含め、1回あたり8者を想定

募集方法：砥部町内の事業者へ広く周知するため、郵送や理事による勧誘を実施

カリキュラム：中小企業基盤整備機構の事業計画策定キットを活用

- 目標と構想を整理し、事業の方向性の決定
- 課題の整理と解決策（アクション）の検討
- 優先課題と解決策（アクション）の決定
- 事業計画書への落とし込み

(ロ) 事業承継支援事業者

事業承継セミナーの開催を通じ、事業者の理解と知識の向上を図ったうえで、取り組み意欲の高い事業者に対しては、専門家の活用による個別支援のもと、現状の経営分析を踏まえ、5年間を目途に具体的な事業承継計画策定を行う。

【事業承継セミナー概要】

開催数：年1回

対象者：概ね65歳を超えた事業者及び砥部町内の参加希望事業者

講師：税理士、司法書士、中小企業診断士

参加者数：1回あたり8者を想定

募集方法：会員名簿からピックアップして個別巡回指導により参加を促すほか、砥部町内の事業者へ広く周知するため、郵送や理事による勧誘を実施

カリキュラム：相続税や事業承継税制等の税に関する内容のほか、事業承継計画の必要性を認知するための内容や計画の概要を知るための内容

①事業の方向性の決定

事業計画をより具体化するために、個別支援で絞り込んだ有望な創業アイデアを事業テーマ、事業コンセプト、強みと市場性、独自性・実現性の項目を「事業分析シート」にまとめ、取り組もうとしている事業の方向性を決定する。

②事業承継支援事業者については、事業者ごとに承継にあたっての課題が異なり、高度な専門知識を要するため、事業引継ぎセンター等の外部機関や税理士等の専門家活用を前提とする。

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〕 これまでは、補助金申請や融資相談等を目的とした一時的な対応、またセミナー参加者への簡易なフォローアップに留まっており、状況に応じた計画の見直しを行うなど適切かつ十分なフォローアップを行うことができていない。

〔課題〕 本会におけるフォローアップの支援体制や支援方法等が明確に定まっていないこともあり、計画策定後の進捗管理の取組みは不定期であった。

事業計画を策定した全ての事業者に対して、半期毎の重点的な巡回指導により、計画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サイクルの円滑な実践を支援し、事業成果に結び付けていくことが必要である。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップ支援は、事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、半期毎の重点的な巡回訪問を実施し、経営者との対話と傾聴を通じて、企業の本質的な課題への気づきを促し、内発的な動機付けにより社内の潜在力を発揮させ、企業による課題解決を支援することにより企業の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進を図り、「経営力」そのものを持続的に高めていくことを目指して実施する。

なお、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うえで、フォローアップ頻度を設定するとともに、高度専門的な支援が必要な場合は中小企業診断士等の専門家を活用する。

また、町利子補給制度の活用を支援することにより、事業者の財政基盤の強化を図り、円滑な事業計画の遂行に資する。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	17者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度（延回数）	19回	40回	40回	40回	40回	40回
売上増加事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
利益率3%以上増加の事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
町利子補給制度の利用事業者数	53者	55者	55者	55者	55者	55者

(4) 事業内容

① マイルストーンによる進捗状況の確認（上半期）

設定したマイルストーン(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、その原因の把握と計画の修正を行い、継続すべきか考える。

② 計画・実績の検証（下半期）

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ことで、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みを冷静に振り返ることで、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。

③事業計画にズレが生じた場合の対応

売上目標などの定量目標と実績とのギャップを検証し、事業計画のズレが伴う場合は、外部連携機関や専門家を活用した支援を実施することで個別事案の改善を図る。

なお、クラウド型新経営支援システムを活用した支援活動実績をデータベースとして蓄積し、個社ごとの実績管理の確度を高めていく。

④公的施策の活用促進

上記①～③の実施のほか、事業者のライフサイクルや経営課題の発生に合わせて、次の支援を想定する。

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
- ・マル経融資等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
- ・町利子補給制度の活用支援

ii 経営革新支援

- ・経営力向上計画の認定申請支援
- ・経営革新計画の認定申請支援
- ・新事業に係るパートナーの取り次ぎ支援

iii 販路開拓支援

- ・小規模事業者持続化補助金の申請支援
- ・展示・商談会の推薦
- ・需要動向調査等を活用した顧客ニーズ情報の提供

iv 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の紹介

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〕 これまで松山圏域中小企業販路開拓市の商談会、砥部町主催のアンテナショップや宮城県仙台市で開催される「えひめ・松山の観光と物産展」へ出展支援を実施するほか、販路拡大セミナーを開催し、ITを活用した販路拡大支援を実施。

〔課題〕 アンテナショップや展示会に出展し、個別の商談に至っても事後のフォローアップについて計画性を欠き不十分であったため、取引が長続きせず結局イベントでの一過性の売り上げに終始してしまう事例があったため、販路開拓セミナーを実施し継続的な取引の維持拡大を支援していく。

(2) 支援に対する考え方

これまでの経営状況の分析、事業計画策定、販路開拓支援を行った意欲ある町内の伝統産品である「砥部焼」や地域資源である「みかん」「梅」の加工業者や日本酒や醤油醸造業、木工品の製造業者を重点的に支援する。

本会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、松山圏域中小企業販路開拓市【松山圏域の3市3町（松山市、伊予市、東温市、松前町、砥部町、久万高原町）が開催する「食」をテーマに、県内外の百貨店・スーパー等のバイヤーがブースを設け、松山圏域の地元売り手事業者（中小企業・小規模事業者）が直接売り込みをかける「逆」商談会】や砥部町が主催し東京で開催する砥部焼や地域産品を展示販売するアンテナショップ、愛媛県観光物産協会が主催する仙台市ほか地方都市で開催する物産展への出展を目指す。

なお、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。

また、SNSを活用したネット販売やAIを活用した生産性向上を目的としたセミナーを開催し、店頭販売や卸売以外の販路開拓を支援する。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①松山圏域中小企業 販路開拓市等	3者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数	1者	1者	1者	1者	1者	1者
②催事等への出展	15者	15者	15者	15者	15者	15者
売上額/社	26万円	30万円	30万円	35万円	35万円	40万円
③IT活用による販 路開拓セミナー開催	2回	2回	2回	2回	2回	2回
売上増加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者

※②催事等への出展による現行欄の売上額は、砥部町主催のアンテナショップおよび
県観光物産協会主催の物産展における平均額

(4) 事業内容

① 松山圏域中小企業販路開拓市参加事業等（BtoB）

本会独自の販路開拓市(商談会)の開催は困難なことから、松山市を中心とする行政、商工会、商工会議所、金融機関で構成する松山圏域中小企業販路開拓市実行委員会主催の商談会に、継続して管内の食品関連の事業者を参加させる。本販路開拓市は全国の百貨店・スーパー・通信販売業者等のバイヤー約30者が参加することから、高い効果が見込まれる。

なお、参加事業者には、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相談指導を行うとともに、事後には名刺交換した商談相手へのアプローチ支援、取引継続のための商品開発支援など、専門家による個別支援も含めた実効性のある支援を行う。

② 催事等への出展事業（BtoC）

本会独自の展示会の開催は困難なことから、砥部町主催のアンテナショップ(東京)や愛媛県観光物産協会主催の「えひめ・松山の観光と物産展」への出展を支援する。

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ほか、需要動向調査での分析結果をもとに、より“売れる”商品づくりについて、必要に応じ専門家による個別支援を実施する。また、①同様商談会における事前・アフターフォローを実施する。

③ 販路拡大セミナーの開催

消費者の消費行動の変容に合わせ、製造・小売・サービス業においてはSNSやネットショップ等、飲食業においてはデリバリーなどITを利活用した販路拡大、またAI活用による生産性向上のためのセミナーを開催する。

【販路拡大セミナー概要】

開催数：年2回

対象者：経営分析を行った事業者、地域資源を活用した新商品開発に取り組む事業者及び砥部町内の参加希望事業者

講師：ITコーディネータ、中小企業診断士

参加者数：1回あたり5者を想定

募集方法：砥部町内の事業者へ広く周知するため、郵送や理事による勧誘を実施

カリキュラム：SNS(インスタグラム、TikTok等)の効果的な活用、自社HPの構築

U b e r等デリバリーサービスの効果的な活用とメニュー考案
A Iを活用した効果的なチラシ、ネット広告の作成

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]

これまでは、年1回、経営発達支援事業見直し委員会を開催し、計画の確認、該当年度の事業報告の説明と事業評価を行い、事業計画の見直しを検討し、理事会へ内部報告をしている。

[課題]

これまでは、成果目標に対する結果を整理し、達成しなかったところの点検と改善等の意見が、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態となっていないため、改善したうえで実施する。

(2) 事業内容

- ・当会の副会長を委員長、会長をオブザーバーとして、砥部町商工観光課長、町内金融機関支店長、地域活性化団体会長、当会事務局長、法定経営指導員および経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「経営発達支援事業見直し委員会」を毎年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況について評価を行い、事業達成のための見直し案をまとめ、次年度への改善対応を図る。
- ・同委員会の評価結果は、理事会にフィードバックしたうえで、事業実施方針等に改善策を反映させるとともに、本会ホームページ (<https://www.tobe.or.jp/>) へ掲載(年1回)することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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]

これまでは、経営指導員等が愛媛県商工会連合会主催の研修(支援力向上研修、業務別研修)や中小機構主催の個社支援型研修、中小企業大学の専門研修等を受講している。

[課題]

愛媛県商工会連合会が行う研修受講や事業者支援を行うなかで、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おらず、職員の支援能力にバラツキがあり、組織全体の支援能力の向上・平準化が課題であるため、改善した上で実施する。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員・支援員の経験年数の違いにより、事業者の諸課題に対する傾聴能力、整理分析能力に差が生じているほか、急速に発達するITやDXに係る知識が不十分であることから、愛媛県商工会連合会が主催する研修会と、中小企業大学校が主催する中小企業向け支援に関する研修会、その他公的支援機関が開催する各種セミナーの中で、経営指導員及び経営支援員それぞれの支援レベルに応じて参加すべき研修会等を見極め、各々年2回以上参加することにより職員全員の支援能力向上を図る。また、受講結果は他の経営支援員等にも復命書等の書類回覧及び定期ミーティングでの情報共有に取り組む。

②経営力再構築伴走支援に係る支援技術の習得について

経営指導員・支援員が地域内小規模事業者との対話と傾聴を通じた本質的課題の設定から解決支援に結び付ける支援手法である「経営力再構築伴走支援」の支援技術の習得については、愛媛県商工会連合会主催研修及び、中小企業大学校主催研修の受講を行う。優先順位として、法定経営指導員から技術習得に取り組み、順次経営支援員においても技術習得に取り組む。

③O J T制度の導入

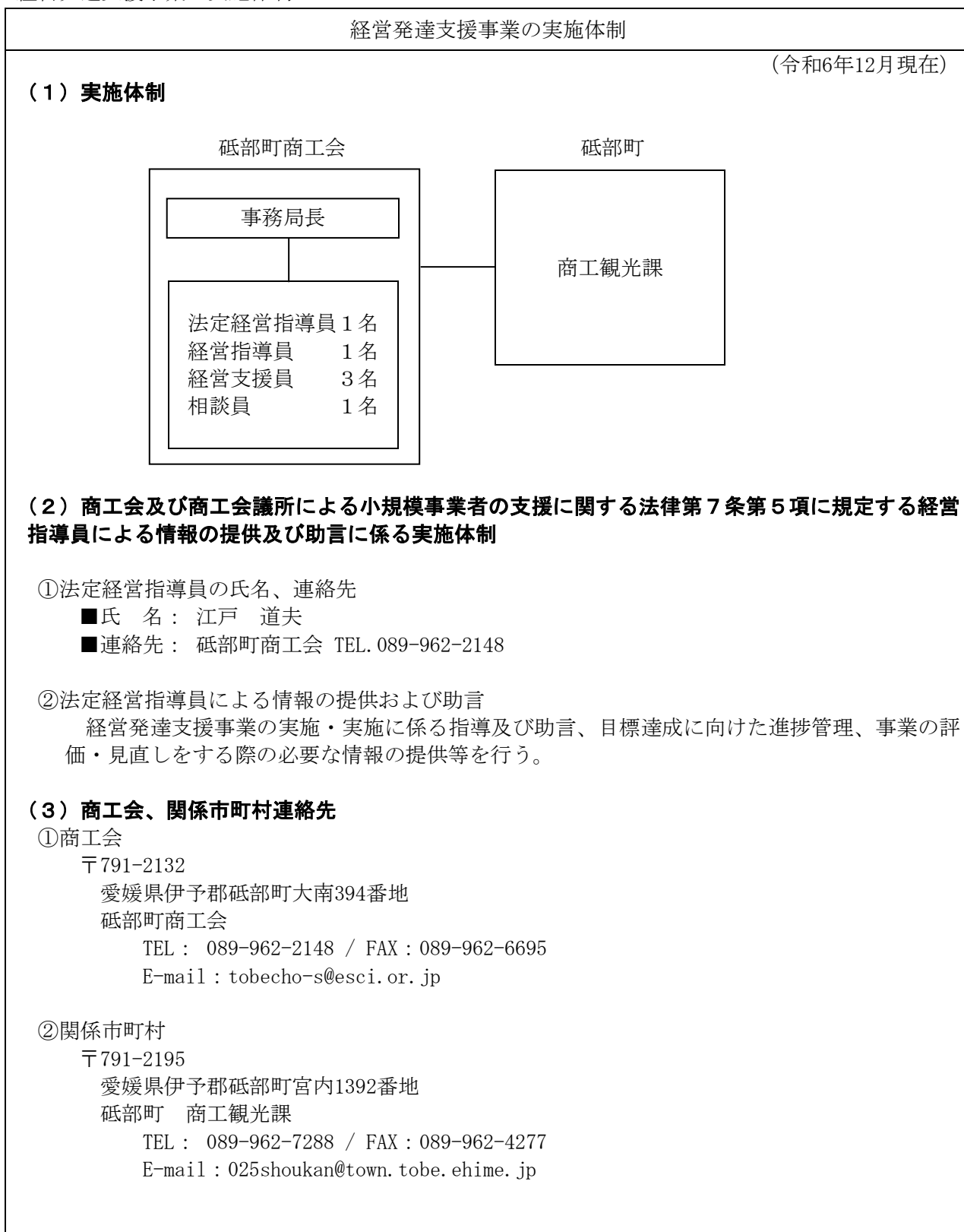
支援経験の豊富な経営指導員と経営支援員等と一緒に相談指導に当たり、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

④支援内容のデータベース化

相談支援を実施した担当職員全員が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。

(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)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	2,370	2,370	2,370	2,370	2,370
地域経済動向調査	100	100	100	100	100
需要動向調査	100	100	100	100	100
経営状況分析支援	100	100	100	100	100
事業計画策定支援	700	700	700	700	700
事業計画策定後の支援	200	200	200	200	200
需要開拓事業	800	800	800	800	800
経営指導員等資質向上	300	300	300	300	300
事業評価・見直し	70	70	70	70	70

(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
会費収入、県及び町補助金収入、伴走型小規模事業者支援推進事業収入、各種手数料・受託料収入、繰入金等収入 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