

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	内子町商工会（法人番号 1500005002832） 内子町（地方公共団体コード 384222）
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) 従来事業の効率化に伴った伸長する分野への新しい取組を含めた自主的な経営力強化による事業継続の実現 (2) 観光及び農産物資源を有する強みを活かした、農商工連携を視野に入れた商品開発・改良による販路拡大及び、来町客への販売機会の増大 (3) 小規模事業者との対話を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引出し、地域特性を活かした全体での持続的発展の取組へ繋げる
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によるビッグデータを活用した地域動向及び景気動向分析を行い、年1回公表する。 4. 需要動向調査に関すること 首都圏・インバウンド等目指すべき市場のニーズを把握するため、宿泊者を対象としたアンケート調査を実施し、観光振興及び第二創業のためのデータとして事業計画等に反映する。 5. 経営状況の分析に関すること 多数の実績のある持続化補助金申請者ほか、DX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 多様な内容のDX推進セミナーや専門家派遣を受ける事業者ほか、持続化補助金等を通じた事業計画の策定や見直しを含め、実効性のある事業策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者を対象に、経営指導員が巡回訪問等を実施して策定した計画が着実に実行されているか定期的・継続的にフォローアップを行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 各種首都圏大規模展示会や新規輸出1万者支援プログラムによる販路拡大ほか、SNS、ECモール、自社ネットショップ開設など幅広い手法により新たな需要開拓を目指す。
連絡先	■内子町商工会 〒791-3301 愛媛県喜多郡内子町内子 1502 TEL:0893-44-2166 FAX:0893-44-4936 E-Mail:uchiko@uchiko-shokokai.or.jp ■内子町 町並・地域振興課 〒791-3392 愛媛県喜多郡内子町内子 1515（内子分庁） TEL:0893-44-2118 FAX:0893-44-2157 E-Mail:machinami-g@town.uchiko.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現状

当地域は、平成17年に以下の3つの旧地域の合併によって誕生した中山間地で、農林業が主産業の町です。その後の平成19年、同地域において商工会も合併いたしました。



- ・旧小田町：県内で3つしかない 内の一つのスキー場と、3地域を流れる清流小田川水源や豊かな山林を有する自然豊かな山間地域で、産業では特に林業、土木建築業を主体としています。合併当初の会員は全体の約23%の比率でしたが、現在は約16%と最も事業所の少ない地域です。
(実数：平成19年度／186人⇒令和4年度90人、約52%減少)



出典：本会 HP／小田スキー場



出典：本会 HP／小田川上流

- ・旧五十崎町：旧くから職人の町として、多様な製造業者が存在し、中には高級和紙（大洲和紙）及び派生する伝統的工芸品も存続、新たな付加価値創造にも熱心な地域で、役場本所の所在地でもあります。合併当初の会員は全体の約27%、現在も約25%と一定の会員比率を保っています。

(実数：平成19年度／209人⇒令和4年度134人、約36%減少)



出典：内子町観光協会 HP／和紙工場



出典：五十崎社中 HP／和紙ギルディング

- ・旧内子町：旧くから宿場町として流動人口の多い地域で、卸売業を始め商業も盛んでしたが、歴史

的町並み保存活動に力を入れ、「伝統的建造物保存地区」や大正時代建造で今なお芝居小屋として活用されている「内子座」の2大観光資源が有名です。合併当初の会員は全体の約49%で、現在は約59%であり、比率としては一番事業者が多く、実数での減少も少ない地域です。

(実数：平成19年度／386人→令和4年度317人、約18%減少)

日本最古の湯として知られる「道後温泉」を有する県下最大の観光地であり、県庁所在地でもある「松山市」から車で約1時間という距離にあり、同市の観光衛星地としての地位を確立。観光入込客数約100万人を誇り、インバウンド顧客も増加している中心市街地です。



出典：内子町 HP／内子座



出典：内子町 HP／伝統的建造物保存地

現在、各地域は、それぞれの特色を活かしながら、連携を図ることによって産業の発展を目指していますが、少子高齢化と後継者不足によって、年々人口と商工業者数は減少を続け、商店街では全ての地域において空き店舗が増加しています。

内子町の事業者数及び会員数の動向は以下の通りです。令和1年～2年には新型コロナでの助成金の支援を緒とした非会員の加入によって一時的に加入が増えた結果、最近5年間では増加に転じています。

【令和4年4月1日現在／事業者数の内訳 経済センサス及び本会調べ】

	建設	製造	卸売	小売	飲食宿泊	サービス	その他	合計
事業者数	156	97	14	240	102	121	56	786
会員数	111	75	10	155	70	87	33	541

【平成30年～令和4年の会員数の動向／各4月1日現在 本会実績】

	建設	製造	卸売	小売	飲食宿泊	サービス	その他	合計
H30	109	65	10	162	71	80	35	532
R1	108	71	10	162	71	84	34	540
R2	111	72	10	160	75	84	34	546
R3	112	74	10	160	75	82	31	544
R4	111	75	10	155	70	87	33	541
H30 比	+2	+10	—	▲7	▲1	+7	▲2	+9

【小売業】小売業においては、内子町内及び近隣地域の大型商業施設の誕生によって、消費も流出、地域内消費だけでは存続が難しい状況にあります。既存店舗は、これまでの利益の蓄積及び固定顧客によって、細々と経営を継続していますが、廃業の最も多い業種です。既存店舗でも後継者不在が多く、廃業予備事業者が多く存在します。旧来の商店街では空き店舗が増加する一方、全国から来客のある「伝統的建造物保存地区」においては、個人経営ながらランプを中心としたアウトドア用品専門店や古本取扱い店、喫茶を兼ねた製造小売りのパン店が空き店舗に入るなど、地域の特性を活かした新しい業態の開業も見られます。

【飲食・宿泊及びサービス業】空き店舗への出店が見られ、地域内商工業の中でも動きのある業種となっています。前述のとおり、内子町には年間約100万人の観光客の入込があり、旧来の飲食業者についても、従来対象としてきた地域内の多人数の夜の宴席だけでなく、昼間の観光客対応へもターゲットを広げつつあります。また、宿泊業については、小田地域～内子地域が「四国八十八カ所」のへんろ道に該当することもあるため、近年は個人経営の小規模な民宿、ペンションの開業も見られるほ

か、他地域資本による90室を抱えるビジネスホテルもできるなど受入体制が整っていますが、コロナ禍によって地域一番の老舗旅館が廃業するなど、競争の原理が働いています。

【製造業】特に素材・製品に偏りがあるわけではなく、業界でも有数なシェアを確保している企業もあり、一定の雇用確保を継続しています。しかしながら、少子高齢化とはいえ、地元や近隣の学生等の雇用を一手に引き受けるほどの規模にはありません。地域独自産業として、観光との関連でも期待される高級な大洲和紙及び派生するギルディング加工は、就労数規模は大きくはないものの、若手就労の動きもみられ、特に和紙と木材等によるコラボ商品を生み出すなど、新しい活用方法の模索や高付加価値化の動きがあります。また旧来の産業でありながら、全国的に統廃合の動きが顕著な日本酒を中心とした酒造や、味噌・醤油の醸造は、それぞれが昨今の新しい消費形態や嗜好を採り入れた商品を開発して販路開拓するなど、根強く存続しています。また昨今では、農産物の加工販売を主とした小規模な起業者が見られます。

【建設業】旧3地区とも、過去には地域雇用の多くを担ってきましたが、約20年前の公共事業削減により、土木事業者を中心に統廃合が進み、一定の規模と安定性を有した企業が存続、その後町合併に伴う道路・急傾斜地等への対策整備や、近年の地震対策による各種公共施設等への耐震工事や、同業者の減少もあって各事業者単位では安定しています。一般建築業においては、地域内の若年層の将来不安や賃金の停滞、雇用先の不足から低迷する個人住宅の建設需要を、地域外に求めている状況です。そうした厳しい状況にありながら、一部では所有する資産（不動産や設備等）を活かした、介護や農業等の新たな業種への参入も見られます。

【農商工連携】内子町では農商工連携も盛んであり、落葉果樹の販路拡大、二次製品の開発も旺盛です。特に「道の駅からり」では、トータルサビリティによってブランド力を高め、それら二次製品のギフト化による需要開拓や県庁所在地への店舗出店など、積極的に販路開拓も推し進めています。また、高齢化や規模縮小によって減少傾向にある農業の担い手対策として、法人化やIターン者等の就農支援を行っています。

②課題

【小売業】当地域では、既存事業者は非常に小規模な家族経営の小企業者が大半で高齢化している現状です。大型店舗と取扱商品が重複する、昔ながらの商品構成で「待ち」の経営手法を採り続けており、経営手法だけでなく、「業態」自体が時代にそぐわない場合も多く、経営者に革新・変革等の意思がない場合、廃業の時期は予想よりも早まることもあり、商店街など集積する商業区域で空き店舗となった場合の対応を視野に入れる必要があります。新規開業については、従来型の最寄り品ではなく、分野に特化した専門性が高い商品を取り扱う業態がほとんどですが、経営資本の乏しい個人がほとんどであり、資金調達や税務、労務など総合的な経営支援を必要としています。

【飲食・宿泊及びサービス業】宿泊では、隣市・大洲市の古民家宿泊施設との競合や、業種全体及び、個別のインバウンド顧客への対応などの課題があります。また飲食業は、地域内で一番競争の激しい業種でもあり、大都市圏や海外からの顧客も増えていることで、多様な決済方法や多言語表示など地域外顧客の嗜好や要望に応える必要が出てきており、地域内顧客だけに目を向けるのではなく、観光業として大枠を捉える必要性が高まっています。

【製造業】比較的規模の大きい事業所では、成立ちから下請けや取引先が固定化している場合が多く見受けられますが、リスクヘッジの観点から自社オリジナル製品を持とうとしたり、新しい取引先を求める事業所もあります。従来の酒造や醸造に加え、食品の加工・製造分野では、管内の主産業でもある農業からもたらされる農産物を活用した小規模な新規の開業等もあって、販路拡大や生産設備の充実を課題としている事業者が多く見られます。また、規模に関わらず、大半の事業者が人手不足の問題を抱えています。

【建設業】安定した受注を得ている事業者が多く、大半が従業員を雇用する規模になっています。反面、昨今では新規開業はほとんどなく、個人事業主の多くは地域内外の事業所等から外注を受ける一人親方になっています。大規模化した結果、税務・労務など基礎的な経營業務は自社対応するところが多くなってきていますが、工業と同様にどの事業所においても人手不足という問題を抱えています。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

全国的な経済・経営状況の変遷と同様に、当地域においても大きな変革期を迎えています。

具体的には、従来型の小規模な卸・小売業種は大型店や通信販売の伸長によって顕著に経営を圧迫されている上、人口減少によって地域内の消費力も大幅に減少しています。その他全業種でも少子高齢化や働き方改革によって、労働力不足が深刻となっています。それらに対応するためには、当地域やその事業所にしかない商品の取り扱い・開発とともに積極的な販路の拡大、またDXを活用することによって労働力不足をカバーする生産性の向上が必要になっています。

②内子町総合計画との連動制・整合性

内子町では、目指す将来の姿を「町並み、村並み、山並みが美しい持続的に発展するまち」と表現し、平成27年から36年度までの第2期総合計画において、「稼ぐ力」「住み続けられるまちづくり」を戦略に掲げています。中でも産業・観光においては、街並みを活かした着地型観光の振興や地域資源を活用した商品開発・販路拡大を目指しています。本経営発達支援事業では、そのためのニーズ、チャンスは宿泊観光客から得られると捉え、地域内の高価格帯宿泊施設の宿泊客の声を十分に分析して、小規模事業者の経営発達・継続の具体的施策に活かします。

③商工会としての役割

商工会は、平成25年に開始した「小規模事業者持続化補助金」をきっかけとして、それまでの税務・金融・労働保険を中心とした、直面する利他的な課題を解決する機関としての認識から、長期的に経営を伴走支援する機関として認知度が高まってきました。現在は喫緊としていなくても、取り組むべき課題として長期的に捉える必要のあるDXの推進や経営及び事業計画の策定、販路拡大や第二創業について、セミナーや巡回訪問、専門家派遣（同行）など、商工会だからこそ企画・実行できる手段を用いて、地域の経済団体としての役割を果たします。

（３）経営発達支援事業の目標

①従来事業の効率化に伴った伸長する分野への新しい取組を含めた自立的な経営力強化による事業継続の実現

②観光及び農産物資源を有する強みを活かした、農商工連携を視野に入れた商品開発・改良による販路拡大及び、来町客への販売機会の増大

③小規模事業者との対話を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引出し、地域特性を活かした全体での持続的発展の取組へ繋げる

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従来事業の効率化に伴った伸長する分野への新しい取組を含めた自立的な経営力強化による事業継続の実現

激変する環境変化に対応し、業務改善を図っていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけではなく、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者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定を行っていきます。その上で、DXの導入が最適と判断される場合には積極的に推進して模範事例を作り、波及させます。また、デジタル化や大規模化、少子高齢化及び人口減少などの予想される要因によって淘汰の可能性が高い業種については、従来の市場・顧客にとらわれず、個々に応じた柔軟な経営手法や、業態の変更や追加についても言及・提案も行います。

②観光及び農産物資源を有する強みを活かした、農商工連携を視野に入れた商品開発・改良による販路拡大及び、来町客への販売機会の増大

内子町は農林業が主体の地域であり、観光農園も多数ある「ぶどう」に代表される各種果樹の生産が盛んです。それらの果樹や林業で発生する端材等の活用や商品化を目指し、六次産業化することによって、「稼ぐ力」の素材を醸成します。

③小規模事業者との対話を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引出し、地域特性を活かした全体での持続的発展の取組へ繋げる

②の取組による結果として、農林業者から商工業者への変容や育成はもちろん、従来の家業に囚われない既存事業者での取組も奨励し、従来の最寄り品店に観光客が好む特産品を置くなどした内子町ならではの業態の育成や開発商品の普及を目指します。そのためには、大規模都市圏等をターゲットとした市場及び顧客の獲得及び、生産量の増大も不可欠であり、適宜最適な補助金等の活用を視野に入れた資金獲得を講じることで体制を整えます。

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

本会では現状、中小企業景況調査を実施しており過去に同調査や景気動向調査等も実施したことはありましたが、ビッグデータを活用した専門的な分析はできていなかったため、本事業実施期間においては、これに加えて独自の内容も加味し、改善した上で実施します。

(2) 目標

	公表方法	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
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が分析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及び、地域社会を維持するため存続すべき産業に対し、限られたマンパワーや制作資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、中小企業景況調査や景気動向調査及び、4. で実施する需要動向調査に本調査に必要な項目を追加、それらに経営指導員等が「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加味し、年1回公表します。

【調査方法】上記の調査に加え、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、地域の経済動向分析を行います。

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」⇒何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」⇒人の動き等を分析

・「観光マップ」⇒観光の現状等を分析

⇒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。

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、年4回調査・分析を行います。

【調査手法】本会で決算・確定申告を支援している事業者(約280者)の決算書を基に整理したデータベースを改良し、経営指導員等が外部専門家等と連携し分析を実施。対象事業所は初年度に無作為で選定し、以降5年間固定。

【調査対象】本会会員事業者90社(製造業10、建設業20、卸・小売業30、サービス業30)

【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

(4) 調査結果の活用

○調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知します。

○経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とします。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当地域は観光資源を多く有し、新型コロナの影響のあった令和4年度でも約93万人の観光客の入込がありましたが、着地型観光の発展に資するための需要動向調査は実施していないため、地域内宿泊業者及び宿泊者を対象として需要動向調査を実施します。

(2) 目標

	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
①宿泊業の 調査対象事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者
②調査対象事業者の 調査対象宿泊者数	—	80者	80者	80者	80者	80者

(3) 事業内容

①宿泊客(インバウンドを含めた地域外顧客)のアンケート調査

当地域には多くの観光客が来町しますが、「道の駅からり」の農産物等を求めてくる比較的近隣の来町者も多く含まれます。今後、販路拡大に視野を広げるには大都市圏やインバウンドのニーズを的確に把握することが必要です。商工会の人員も限られている現状、ターゲットをその層が圧倒的に高いと考えられる宿泊者に絞り、管内宿泊業者4者においてアンケートを実施し、地域の強みや弱みを把握することが効率的で実効性が高いと考えます。調査結果は総合的に分析した上で当該4者にフィードバックするとともに、宿泊者が実際に利用した管内の店舗やサービス(飲食ほか)、地域内で購

入した商品等の満足度や根本的に不足している内容を洗い出し、当該4者だけではなく広く管内の観光振興及び、第二創業のためのデータとして事業計画等に反映します。

【調査手法】

（情報収集）

宿泊者にアンケートを実施し、記入の上チェックアウトの際に提出。

（情報分析）

調査結果は、愛媛県よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を実施。

【サンプル数】 宿泊者80人（4事業所×20人）

【調査項目】 ①利用した店舗・サービス ②地域の満足度 ③不足していると思う店舗・サービス
④改善した方がよいと思う点 ⑤価格 ⑥リピートの要望 ⑦宿泊施設の満足度
⑧購入した商品 ⑨購入した商品の満足度、改善点

【調査結果の活用】 該当業者に直接かかわる調査結果は、経営指導員等が直接説明する形でフィードバックし、更なるサービスの向上を図ります。また、地域全体の満足度や不足しているサービスや新しい要望等が確認された際は、該当業者以外でも既存店舗に情報提供するとともに、現在の商品・サービスの見直しや事業所自身の事業拡大の要素（チャンス）として活用します。

5. 経営の状況の分析に関すること

（1）現状と課題

平成25年度の小規模事業者持続化補助金開始以来、当会では新聞折込チラシやホームページ、会報等による広報、経営指導員の巡回、窓口対応によって、水害やコロナ等の災害の折に実施された県単独で実施した類似する補助金等を含めると、令和4年度までに延べ351件、実事業者数165者（法定会員比率約30%）の支援を通じて、多業種の個別事業者の経営状況と市場概況分析を行い、経営計画の蓄積を行ってきました。しかしながら、事業実施後の財務的データ等の把握は不十分であり、数値的な結果をもとに客観的な計画の評価や中長期的な計画の確認・変更に活かすため、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋がります。

（2）目標

	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
①新規補助金 申請支援件数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
②経営分析事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

（3）事業内容

①経営分析（持続化補助金申請）を行う事業者の発掘

本会では過去の多数の支援（申請）実績により、現在では持続化補助金についての周知度は比較的高い傾向にあって、実施者によるクチコミ効果もあります。今後もチラシやホームページ、会報等を活用した広報を継続することによって対象事業者の掘り起こしを行います。更に、本事業で計画するDXセミナー等の参加について、指導員等の巡回も併せて募ることで実施事業者数の底上げを図ります。

②経営分析の内容

実際の折込チラシ例

■内子町商工会よりお知らせ

事業者の皆さんがつかいやすい補助金 始まりました!

小規模事業者持続化補助金 のお知らせ

新設店舗の看板やメニューのデザインを決定したい
飲食店のトイレを洋式に張り替えたい
商品のパッケージや包装紙を変更したい
店舗内の商品陳列を変えたい
ホームページをつくりたい
看板を架け替えたい
商談会に出展したい

このような経営改善への取組み **商工会** が応援します!

必要な費用の2/3 上限 **50万円** まで補助されます
※費用を併用するものは100万円を上限とします。

費用総額が75万円（自己負担25万円を含む）を超える部分は自己負担となります。
※機械設備については、汎用性が高く目的外使用ができるもの（例：パソコン等）及び、中古品で80万円を超えるものは対象外です。また、一般車両も対象外です。

対象事業所

常時使用する従業員数（※）が以下の表に該当する事業所

製造業・小売業	常時使用する従業員の数 5人以下
サービス業（飲食業・接客業を除く）	常時使用する従業員の数 5人以下
サービス業のうち製造業・接客業	常時使用する従業員の数 20人以下
製造業・小売業	常時使用する従業員の数 20人以上

（※）製造業の従業員については、法定人数を勘定します。

申請内容については、商工会経営指導員が親身に対応し、申請の支援を行います。

【対象者】持続化補助金（事業再構築補助金等を含む）等を申請するすべての事業者
 【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。
 ≪財務分析≫直近３期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析
 ≪非財務分析≫下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。実情として衰退及び廃業する事業者には先代等から続く事業内容・商品を頑なに守り続け、変革を嫌う傾向が強いため、本会の実施する経済・需要動向の結果を反映した柔軟な経営手法の提案も心掛ける。

（内部環境）	（外部環境）
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 ・後継者の有無	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、ＩＴの活用状況 ・事業計画の策定、運用状況 ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向 ・首都圏、インバウンドの需要

【分析手法】事業者の状況や局面に併せて、過去の補助金申請で行った分析資産や、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトも活用しながら、経営指導員等の分析を行う。非財務分析はＳＷＯＴ分析のフレームで整理する。

（ＳＷＯＴ分析シート）

クロスＳＷＯＴ分析シート			
		内部環境	
		強み （自社が本来もっている強み）	弱み （自社が不得意な部分）
外部環境	機会 （自社として追風となる環境の変化）	積極的戦略 （機会を捉えて強みを活かす）	段階的施策 （弱みのために掴み損ねている機会を段階的に捉える）
	脅威 （自社のビジネスにとって脅威となる環境要因）	差別化戦略 （強みを活かして脅威を回避する）	専守防衛・撤退 （最悪の事態を回避し被害を最小限に抑える）

（４）分析結果の活用

- 分析結果を当該事業者及び事業計画策定や補助金申請等にフィードバックします。
- 分析結果をデータベース化、内部共有を行い、経営指導員等のスキルアップに活用します。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

本会では前述の通り持続化補助金を中心とした補助金申請を通じ、個別の経営分析とともに事業計画策定まで取り組んで参りましたが、同補助金においては補助金で取り組む事業が主体で、その他の事業計画については一部立案に留まる内容が大半でした。同補助金は一つの大きな契機と捉え、補助金申請で取り組む内容だけでなく、掲げた全般的な各々の事業にも踏み込んだ計画策定・実施の伴走支援に注力します。

（２）支援に対する考え方

集合型研修は参加意識が低いのが現状です。そのため本会では事業者にとって実利を伴う「持続化補助金」の周知・広報に努め、個別の支援件数を積み上げてきたところであり、事業者自身の努力と本会の支援をその場限りにしないよう、５．で経営分析を行った事業者の５割／年の事業計画策定を目指します。

また集合型研修に引き続き、事業計画の策定前段階においては、これからの経営管理・発展には欠かせないＤＸについての専門家派遣（事務局同行）を行い、継続的に伴走支援することで事業者自身

が自発的に取り組む内容としての認識を強めていただき、その競争力の維持・強化を図ります。

(3) 目標

	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
①D X推進セミナー	1回	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定専門家派遣	1回	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定事業者	—	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

①「D X推進セミナー開催・I T専門家派遣」の開催

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にD Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組を推進していくために、毎年内容を変えたセミナー開催に加え、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談指導、経営指導を行う中で、必要に応じてI T専門家派遣によって具体的な取組まで支援します。

【支援対象】管内小規模事業者及び経営分析を行った事業者

【募集方法】ホームページ、新聞折込チラシ、直接配布

【講師】中小企業119登録専門家及びITコーディネータ等

【回数】セミナー／年1回、専門家派遣／年2回

【カリキュラム】

- ・D X総論、D X関連技術（クラウドサービス、A I等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・S N Sを活用した情報発信方法
- ・E Cサイトの利用方法 等

②「事業計画策定専門家派遣」の開催

【支援対象】過去に持続化補助金等を申請（採択）された事業者で、概ね実施後1年を経過した者。

【支援手法】持続化補助金等実施後の効果測定とともに、それをきっかけとした今後の事業計画の見直し、再策定について、申請段階で支援した経営指導員等が担当となり、必要に応じて外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げる。

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

これまで、詳細かつ中長期的な事業計画策定を要する、先端設備等導入計画等を申請・実施する一部の事業所の実施支援が主体となっており、事業者の自発的取組に追随するかたちで実施してきました。今後は、そういった補助金の申請支援にとらわれず、6. で計画策定した事業者を中心として、積極的に巡回訪問を交えて実施していきます。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋がります。

事業計画を策定した全ての事業者を対象としますが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行います。

そのうち、第二創業を目指し、新市場進出等に際して特殊・専門的な支援が必要な事業者に対しては、県内近隣等で適切な専門家が確保できない場合など、愛媛県よろず支援拠点や中小企業119の専門家派遣等を活用し広範に最適な専門家を求め、結果を伴う支援を実施します。

(3) 目標

	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
フォローアップ対象事業者	3者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度(延回数)	3回	40回	40回	40回	40回	40回
売上増加事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3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

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行います。その頻度については、全て概ね3か月に一度としますが、事業者からの申出等により、臨機応変に対応します。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、当該事業者担当外の経営指導員や外部専門家等など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行います。

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

現状においては、主に愛媛県商工会連合会が募集する、全国商工会連合会等主催の展示会や商談会の情報提供及び参加勧奨を実施するとともに、自発的な需要開拓について、持続化補助金等を活用して都市部の展示会等出展やECサイトの構築を支援してきました。

令和5年度には、無料で自社ホームページが作成できる全国連のシステム「グーペ」研修会を愛媛県商工会連合会と共同で開催したところであり、以降も参加事業者のフォローアップと新規利用者の開拓、支援を行っていきます。今後も基本的な方針は現状の方法を採りながら、6.でのDXの推進の必要性を充分に理解いただくため、その手法を取り入れた取り組みを支援します。

(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意欲ある製造業を重点的に支援します。

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、現状のとおり愛媛県商工会連合会が募集する、首都圏等で開催される既存の展示会への出展並びに、海外の新規輸出への取組を促進します。出展にあたっては、過去に中小企業119専門家派遣制度で活用し、商品レイアウトに確かな実績のある専門家と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います。DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行います。

出典：本会支援時撮影
(中小企業119専門家派遣)



(3) 目標

	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
①首都圏大規模展示販売会 出展事業者(代理販売会)	1者	3者	3者	4者	4者	4者
売上額/者	—	10万円	20万円	50万円	70万円	100万円

②海外輸出促進事業	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上割合／者	—	3 %	5 %	5 %	7 %	7 %
③SNS活用事業者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	7 %	7 %
④ECサイト利用事業者	—	2 者	3 者	3 者	4 者	5 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	7 %	7 %
⑤ネットショップ開設者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

（４）事業内容

①首都圏大規模展示販売会事業（BtoC、BtoB）

全国連が実施し、愛媛県商工会連合会が募集する各種首都圏大規模展示販売会（ニッポン全国物産展、スーパーマーケット・トレードショー等）に、事業計画を策定した事業者を選定し参加いただきます。参加だけでなく、商談会でのプレゼンテーションが効果的になるよう連合会と相談の上事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談支援に向けた実効性のある支援を行います。

【参考】ニッポン全国物産展は、実演販売を行う食品事業者を中心に集め、東京池袋において大規模な展示販売会です。ご当地フードコートおよび物販ブースを展開し、地域色溢れるイベントとして実施。来場者は約7万人を想定しています。

【参考】スーパーマーケット・トレードショーは、スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会です。全国の小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などから多数のバイヤーにご来場いただいております。出展者の新たな販路やビジネスチャンスにつながる場として、来場者は約6万人強を想定しています。

※全国連や愛媛県連が新しい企画等による募集を始める際は、上記物産展だけではなく参加勧奨を行い、同様の支援を実施します。

②海外輸出促進事業

新規輸出1万者支援プログラムを活用し、はじめての海外取引並びに、既存取引事業者のサポートを実施します。商工会職員では知識・ノウハウとも不足するため、巡回訪問を含めたプログラムの周知・広報によって、まずは登録者を獲得し、ジェトロの専門員との相談内容や進捗状況等の情報を共有し、必要に応じて金融支援や適切な補助金の獲得支援など、段階に応じた支援を実施します。

③SNS活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行います。すでに取り組んでいる事業者には、商工会員が無料で作成・運営できる自社ホームページ作成（グーペ）及び連携の提案を行い、実効性を高めます。

④ECサイト（モール）利用（BtoC）

ECサイト利用（出展）は、どれだけ経営資源（人、資金、時間）を投入できるかによって出展先も変わります。中小企業119等による専門家の随行を伴い、まずはその事業者に適するECサイトの選別・提案を行い、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成等の伴走支援を行います。

⑤ 自社HPによるネットショップ開設（BtoC）

既に自社HPを作成している場合には、ネットショップの立ち上げから、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行います。実際には自社HPがなく、③に留まっている事業者も多いため、それらの事業者にはまずは無料できる「グーペ」を活用した自社HPの開設と、連携して利用できる

ECサイト（カラーミーショップ）の提案により、取組開始の障壁を低くすることで新規支援事業者を得て、伴走型の支援に繋がっていきます。

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

令和元年に第1回の経営発達支援計画の認定を受け、初年度は各種講習会や物産展・出展を中心とした計画を実施し、本会役員並びに有識者委員（中小企業診断士）で構成する評価委員会で事業報告並びに検証を行いました。その後の事業期間は新型コロナウイルス感染症のまん延によって、直面する助成金・補助金の対応を優先せざるをえず、限られたマンパワーでは十分な計画の実践はできませんでした。そのため、内子町町並・地域振興課長と法定経営指導員の参加による商工会理事会の場で簡便に計画及び報告のみ実施し、十分な事業評価や見直しができなかった状況にあります。

（２）事業内容

○内子町町並・地域振興課長、法定経営指導員、外部有識者として日本政策金融公庫松山支店長等をメンバーとする「協議会」を年1回に開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について5段階評価を行い、次年度への改善対応を図ります。

○当該協議会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載（それぞれ年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にします。

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

愛媛県商工会連合会が主催する各種研修に加え、国（中小企業基盤整備機構等）、県（えひめ産業振興財団等）が主催する、経営力（生産性）向上セミナーや中小企業大学校や税務署等関係機関の主催する実践的研修に、経営指導員、経営支援員等を問わず積極的に参加しています。その時々の経営支援課題をもって毎年度必ず各職員が参加し習得した研修内容を職員間で報告・共有しており、引き続き同体制を持って臨みます。

（２）事業内容

①外部講習会等の積極的活用

現在、国内外の経済・経営動向はもとより、法務や税務、実際の経営手法ではAIの活用等が始まるなど、あらゆる面で変化が起きており、支援機関としては正しく適切な知識を得ることが必須です。

愛媛県商工会連合会が主催する各種研修を主体として、国、県及び関連団体等が実施する経営支援能力向上セミナー及び、事業計画策定セミナー、DX推進セミナー、コミュニケーション能力向上セミナー、小規模事業者課題設定力向上研修に加え、その時節に応じた制度改正や新しい助成・補助制度の説明会には、経営指導員・経営支援員等を問わず参加します。

これらによって習得した知識や技能を前提として、事業所支援を実施して参ります。

②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と経営支援員、一般職員とがチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、組織全体として、事業者に対する対話と傾聴の実践的能力の向上を図ります。

③職員間の定期ミーティングの開催

各種セミナー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、年間１２回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図ります。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援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とともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図ります。特に、本会で実施開始以来注力している小規模事業者持続化補助金については、過去全ての申請内容を本会独自にデータベース化し、即座に過去を含めた個別の申請内容等にアクセスできるようにしており、今後は多様化するその他の補助金等支援内容にも対応するよう追加・改良を加えます。

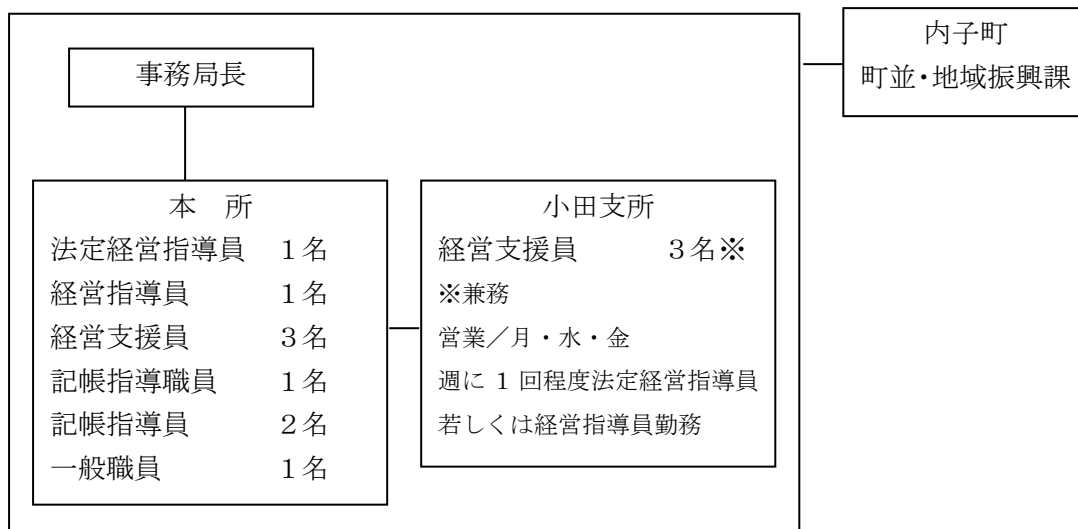
(別表 2)

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 1 1 月現在)

(1) 実施体制



(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：稲井 強

■連絡先：内子町商工会 TEL0893-44-2166

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・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 内子町商工会

〒791-3301 愛媛県喜多郡内子町内子 1502

TEL : 0893-44-2166 / FAX : 0893-44-4936 E. Mail: uchiko@uchiko-shokokai.or.jp

② 内子町 町並・地域振興課

〒791-3392 愛媛県喜多郡内子町内子 1515 (内子分庁)

TEL : 0893-44-2118 / FAX: 0893-44-2157 / E. Mail: machinami-g@town.uchiko.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	773	773	773	773	773
○セミナー開催費	200	200	200	200	200
○チラシ折込料	30	30	30	30	30
○システム利用料	33	33	33	33	33
○専門家派遣	50	50	50	50	50
○業種別研修	60	60	60	60	60
○先進地視察	400	400	400	400	400

(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、内子町補助金 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