

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）<br>今治市（地方公共団体コード 382027）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 実施期間 | 令和3年4月1日～令和8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）小規模事業者の自主的な事業計画に基づく経営状況の改善と金融支援の強化。</p> <p>（２）独立心旺盛な風土における創業支援への積極的な取り組みや、愛媛県事業引継センターや愛媛県事業承継ネットワークを活用した事業承継支援の実施。</p> <p>（３）消費者の多い首都圏への販路開拓支援を実施し、新規成約による売上増加に繋げる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 事業内容 | <p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>３－１．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>３－２．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>４．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>５．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>６．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>○各事業計画実施支援における手段及び手法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営指導員等による窓口・巡回支援</li> <li>・日本政策金融公庫との連携による金融支援</li> <li>・地域プラットフォームによる支援体制の構築</li> <li>・専門家派遣による支援</li> </ul> <p><b>７．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 企画・指導課</b></p> <p>〒794 - 0042 愛媛県今治市旭町2丁目3-20</p> <p>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></p> <p>〒794-8511 愛媛県今治市別宮町1丁目4番地1</p> <p>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

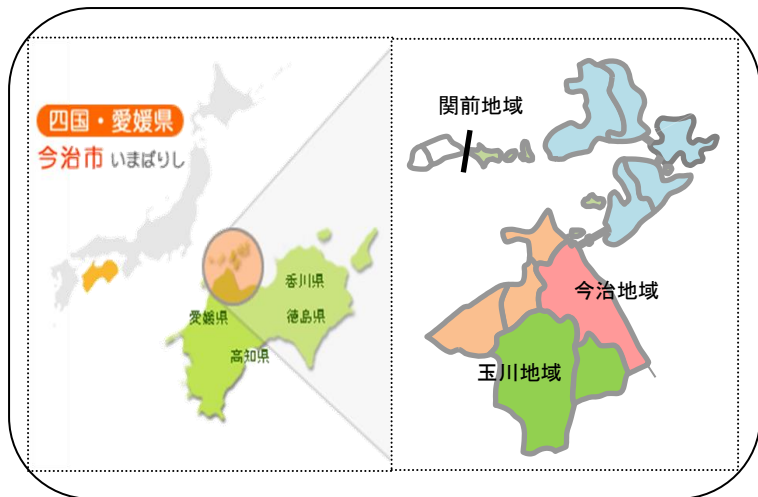
1. 目標

(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 年には「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 月には越智郡 11 町村との合併により、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 1 年 3 月末日現在 157,644 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 47 年に、約 7 万 6 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 2 年 3 月末日現在で 117,950 人となっている。

| 今治市の将来推計人口      |         |         |         |         |         |         |         |        |        |        |        |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| (単位：人)          |         |         |         |         |         |         |         |        |        |        |        |
|                 | 平成27年   | 令和2年    | 令和7年    | 令和12年   | 令和17年   | 令和22年   | 令和27年   | 令和32年  | 令和37年  | 令和42年  | 令和47年  |
| 総数              | 158,114 | 149,652 | 140,688 | 131,406 | 122,048 | 112,902 | 104,528 | 96,883 | 89,663 | 82,709 | 75,950 |
| 年少人口            | 18,819  | 17,509  | 16,057  | 14,843  | 13,465  | 12,465  | 11,694  | 11,036 | 10,485 | 9,967  | 9,462  |
| 生産年齢人口 (15~64歳) | 86,385  | 78,179  | 72,545  | 67,194  | 61,810  | 54,628  | 49,368  | 45,094 | 41,730 | 38,953 | 36,127 |
| 老年人口 (65歳以上)    | 52,910  | 53,964  | 52,086  | 49,369  | 46,773  | 45,810  | 43,466  | 40,753 | 37,448 | 33,789 | 30,361 |

今治市人口ビジョンより

今治商工会議所管内の人口推移

| 調査年  | 平成 21 年度末 | 平成 26 年度末 | 令和元年度末  |
|------|-----------|-----------|---------|
| 管内人口 | 124,921   | 121,762   | 117,950 |

※今治市ホームページより

## (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。90 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。市内には 14 の造船所があり、その他の海事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「バリシップ」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。タオルや縫製品などの繊維産業も盛んで、特にタオルの生産は、年間の生産量が約 1 万 1 千トン、全国の約 6 割のシェアを誇っている。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、四国最大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、食育、有機農業を 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など、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支援することとされている。

## ②課題

本市は、造船・舶用・海運業の繁栄を背景として拡大してきた海事産業やブランド戦略などにより活況を見せる繊維産業、古くから受け継がれ高い技術を持つ伝統産業など、ものづくりが盛んなまちとして発展してきた。また、農林水産業は、地産地消や食育などの取組により、生産者と消費者の交流を通じて、地域経済活性化の一翼を担っている。その一方で、いずれの産業においても、生産年齢人口の減少などを背景とした担い手不足が顕著であり、併せて海事産業においては、若年層の造船技能者の育成・次世代の人材確保・国際競争力の強化など、繊維産業については、競争力の維持向上のための国内外への発信力強化・ブランド保護への取組などが課題となっており、今後も引き続き、事業者と教育、行政などが共働した人材の確保・育成の取組が求められている。

また、企業誘致の地域間競争の激化や企業拠点の市外移転など、地域経済にとって厳しい状況が続いており、企業の流出防止に向けた取組や、市外企業への一層の魅力 PR などが求められている。

## 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する。

| 取組                                                                        | 主な内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 地 場 産 業<br>の 振 興                                                          | <p>○販路拡大や商品開発、設備導入、人材育成、担い手の確保などの取組を支援する。</p> <p>○高齢化や人材不足により、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。</p> <p>○関係機関と連携して、研究環境などの充実に努める。</p>                                                                                                                                                                                           |
| 産 業 振 興<br>の 取 組 へ<br>の 支 援                                               | <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p>                                                                    |
| 企業誘致                                                                      | <p>○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。</p>                                                                                                                                                                                                                              |
| サイクリ<br>シティ構<br>想の推進                                                      | <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> |
| 広 域 観 光<br>周 遊 ル ー<br>ト の 形 成<br>と 外 国 人<br>観 光 客 の<br>受 入 れ 環<br>境 の 整 備 | <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p>                                              |

#### ④当所地区内の小規模事業者数

(単位：事業者)

| 平成 24 年度 | 平成 28 年度 |
|----------|----------|
| 4, 4 0 0 | 4, 5 1 7 |

当所地区内における小規模事業者数は、経済センサス活動調査の開始年度である平成 24 年度から、4 年間で 117 事業者増加しており、当地区内での創業人口の多さが窺える。しかし、経営者の高齢化等により今後廃業を余儀なくされる事業者も増加していくことが予測されるため、円滑な事業承継や創業支援の強化により、地域を支える小規模事業者数の維持・増加に努めることが重要である。

### ⑤管内商工業者の現状

当商工会議所では、四半期ごとに管内の中小事業者等 50 社を対象に「業種別業界景気動向調査」を実施し、管内企業の経営状況並びに各企業が抱える経営上の悩みを把握して、経営発展に向けた具体的な経営支援を実施している。また当所会員企業を構成員として、それぞれの事業の適切な改善発達を図ることを目的に、業種別に「部会」を設置し、業種特有の悩みや今後の発展に向けた取り組みについて情報交換を行うとともに、必要に応じて部会開催によるセミナーの開催や先進企業の視察を実施するなど、更なる経営発展に役立つ様々な事業を実施している。

とりわけ、「業種別業界景気動向調査（令和 2 年 7 月～9 月期）」結果における、「経営上の問題点」についてみると、第 1 位は「需要の停滞」、第 2 位は「製品ニーズの変化への対応」であり、回答した事業所の多くは、新型コロナウイルス禍における市場変化への対応の遅れから、徐々に業績が低迷した様子が伺える。

### （2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

上記の調査結果等から、新規顧客獲得や販路開拓のために長期的視点から、今後の経営発達支援への柱となる「事業計画」を策定し、この計画をもとにポジショニング（差別化）検討、ターゲットの明確化、広告宣伝の強化等を推し進めることが重要である。

さらに事業者の持続的発展のためには、今後進展する人口減少などの外部環境の変化への対応に合わせて、事業承継などの内部環境への対応も重要である。

また、今治市では「第 2 次今治市総合計画」において、同市を取り巻く現状と課題を踏まえ、政策方針の一つとして、世界で活躍する基幹産業や地域に根ざして発展を続けてきた農林水産業や地場産業などの振興を図り、併せて起業支援や就労機会の拡大、働きやすい環境整備に向けた取り組みを推進している。

当所では、今後とも今治市との連携を一層強化し、地域経済を支える小規模事業者を持続的に発展させる伴走型の支援を継続的に行うため、今後 10 年間を見越した振興策の在り方を以下のとおりとする。

- ①小規模事業者自らが立てた計画と目標に基づく経営を実施する事により、持続的な発展を促し、商工業者の減少を抑制すること。
- ②創業希望者のための円滑な支援を行うとともに、事業承継を促進し小規模事業者の有する技術・ノウハウ等を次代に継承することで地域経済の安定化が図られること。
- ③消費者目線のオンリーワン型の商品開発と販売を促進させることで販路開拓を支援し、成約成立による売上拡大が図られること。

### （3）経営発達支援計画の目標

当所地区内の小規模事業者の現状・課題や長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における目標を以下のとおりとする。

- ①小規模事業者の自主的な事業計画に基づく経営状況の改善と金融支援の強化。
- ②独立心旺盛な風土における創業支援への積極的な取り組みや、愛媛県事業引継センターや愛媛県事業承継ネットワークを活用した事業承継支援の実施。
- ③消費者の多い首都圏への販路開拓支援を実施し、新規成約による売上増加に繋げる。

## 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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ①経営分析を通して小規模事業者の事業診断を行い、景気動向調査や需要動向調査などを踏まえた事業計画策定支援に取り組む。また、策定後のフォローアップを実施し、目標とする売上数値等の目標達成まで支援するなどの取り組みや金融支援を通して小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。
- ②当地区内小規模事業者への巡回指導や窓口指導により、創業や事業承継の支援ニーズを的確に把握し、各種セミナーや相談会等を開催する。また、創業予備層を掘り起こし、スムーズな経営発展を促すために、ワンストップで総合的な経営支援に応える。さらに、必要に応じて専門家等を活用し、可能な限り早期かつ円滑な事業承継支援を行う。
- ③需要動向調査をもとに新商品・サービス開発支援を行い、金融支援等の充実に加え価格設定や表示方法など、専門家による実践的な支援を行う。

### 3-1. 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、企業が持つ経営課題などを調査・分析することにより、経営発達に必要な支援策を検討するとともに、小規模事業者に必要な情報を提供する。

【課題】

上記調査結果に加え、ビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていないため、「RESAS」を活用するなど、改善した上で実施する。

(2) 事業内容

①国が提供するビッグデータの活用

国の統計データや民間のデータは数多く存在し、目的のデータを見つけるには大変な労力がかかる。限られたマンパワーで効率的な経済動向調査を行うため、「RESAS」（地域経済分析システム）を積極的に活用する。「RESAS」は、地域の企業と産業構造、人口の増減、人と金の流れなどに関する官民のビッグデータが集約されているため、その客観的データを分析し、可視化された「地域経済データ」を年1回公表する。

【分析手法】

|                                         |                                |
|-----------------------------------------|--------------------------------|
| 人口マップ<br>(人口構成・人口増減・将来人口推計等)            | 年代別人口構成、人口増減、将来の人口推移等を分析する。    |
| 地域経済循環マップ<br>(地域経済循環図・生産分析等)            | 生産、分配、支出のほか、当市が何で稼いでいるか等を分析する。 |
| 産業構造マップ                                 | 産業の構造やこれまでの付加価値額等の増減の推移を分析する。  |
| まちづくりマップ<br>(From-to 分析・滞在人口率・事業所立地動向等) | 人の流入・流出、滞在人口、事業所の立地動向を分析する。    |

## 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

管内の景気動向については、日本商工会議所が行っている「中小企業景況調査」、「L O B O 調査」を活用する。さらに、今回新たにアンケートスタイルの「会員ニーズ調査」を実施し、対象を会員に限らず管内小規模事業者へ広げることにより、支援ニーズなど、きめ細かい調査内容とする。また、常時収集・分析を行い、小規模事業者に寄り添った支援を展開するための基礎情報とする。

#### ②－１． 中小企業景況調査（日商）※年４回

- 【調査対象】管内の中小企業・小規模事業者 50 社  
(製造業 15 社・建設業 2 社・卸売業 6 社・小売業 7 社・サービス業 20 社)
- 【調査項目】売上・資金繰り・設備投資計画・経営課題など
- 【調査手法】経営指導員が巡回訪問等により調査票回収
- 【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析

#### ②－２． 中小企業景況調査（今治商工会議所） ※年 12 回

- 【調査対象】管内の中小企業・小規模事業者 230 社  
(タオル 22 社、縫製 18 社、造船 26 社、工業 27 社、建設 30 社、商業 46 社、飲食 24 社、陸運 18 社、海運 19 社)
- 【調査項目】売上・資金繰り・受注残・取引条件など
- 【調査手法】調査票を郵送し返信用ハガキで回収
- 【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析

#### ②－３． L O B O（早期景気観測）調査（日商）※年 12 回

- 【調査対象】管内の中小企業・小規模事業者 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・経営課題など
- 【調査手法】経営指導員が巡回訪問等により調査票回収
- 【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析

#### ②－４． 小規模事業者ニーズ調査 ※年 12 回

- 【調査対象】管内の小規模事業者約 3,000 社程度
- 【調査項目】経営課題・支援ニーズなど
- 【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒等で回収
- 【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析

### (ロ)巡回による個別ヒアリング調査の実施と情報提供

今治商工会議所では、管内を 7 地区に分け、経営指導員等 10 名が担当し、会員が抱える課題やニーズ等をヒアリングして、経営指導等に役立てる。具体的には 5 年間で管内小規模事業者 4,500 社を目標として訪問する。

## (3) 成果の活用方法

### 【成果の発信】

- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とし、小規模事業者に提供する。
- ・当商工会議所のホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。

### 【活 用 方 法】

分析した情報は、支援時に提供するほか、ホームページにて公開し、広く管内事業者等に情報提供を行う。また、ホームページはより活用しやすいようリニューアルするほか、必要に応じてプレスリリースを行い、広く地域の事業者へ情報発信する。さらに、経営指導員等が巡回指導を行う際

の参考資料として活用する。

#### (4) 目標

| 事業内容                         | 現状 | 3 年度 | 4 年度 | 5 年度 | 6 年度 | 7 年度 |
|------------------------------|----|------|------|------|------|------|
| ① 地域経済データ分析の公表回数             | —  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  |
| ②-1 中小企業景況調査（日商）分析公表回数       | —  | 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 | —  | 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   | —  | 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         | —  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  |

### 3-2. 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マンパワーが圧倒的に少なく、日々変化する市場動向への察知能力や消費者ニーズを正確に把握する事が困難である。また、消費者が求める商品を作り出すための需要動向調査や分析といった踏み込んだ調査を行うこともできず、販路を見出す事が困難な状況である。

##### [課題]

地方都市の人口は減少しているが、東京を中心とした大都市圏の人口は増加し続けており、今後は消費者の多い大都市圏での新たな販路を開拓しなければ地域に生きる小規模事業者の存続は厳しくなるため、大都市圏への販路拡大に繋げるための各種調査が必要となる。

大都市圏では食文化や味に加え、持ち帰り方法にも大きな違いがあるため、後述する 7. 首都圏への販路拡大支援において実施する大都市圏の百貨店や高質スーパーとの商談会におけるバイヤー評価の結果や、大都市圏におけるテストマーケティングでの消費者にアンケート調査（味・容量・パッケージ・価格等）の分析結果を商品別に事業者へ提供することにより大都市圏で売れる新たな商品づくりを支援する。

#### (2) 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

大都市圏の百貨店や高質スーパーのバイヤーを当市に招聘する商談会や同行商談において、アンケート調査を実施する。具体的には、大都市圏のバイヤー4～5 社を当市に招聘し、試飲・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。加えて、事業者・販路開拓支援会社・今治商工会議所の3 者による「大都市圏への同行商談営業」にて、これまでの支援事業者の中から約 10 社のブラッシュアップした商品をバイヤー目線で評価していただき、評価結果を分析した上で当該 10 社にフィードバックすることで事業計画に反映する。

【サンプル数】大都市圏バイヤー4 社～5 社

- 【調査対象事業者】販路開拓支援事業者（過去支援した 24 社の内 10 社程度）  
 【調査手段・手法】商談会や同行商談の際に、大都市圏の百貨店、高級・高品質スーパーのバイヤーに試食していただき、評価票へ記入していただく。  
 【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓の専門家と経営指導員等が分析を行う。  
 【調査項目】(1)味、(2)大きさ、(3)見た目、(4)価格、(5)パッケージ、(6)取引条件 等

## ②大都市圏の百貨店、高質スーパーにおける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、大都市圏の百貨店、高質スーパー等において実施する販売会（テストマーケティング）において、後述する 7. で支援する事業者の商品を中心に、来場者（消費者）に試飲・試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該 10 社にフィードバックすることで、事業計画に反映する。

【サンプル数】来場者 100 人

【調査対象事業者】販路開拓支援事業者（過去支援した 24 社の内 10 社程度）

【調査手段・手法】テストマーケティング実施時に来場者に試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票に記入する。

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓の専門家と経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】(1)味、(2)大きさ、(3)見た目、(4)価格、(5)パッケージ 等

## （3）目標

|            | 現行  | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ① 調査対象事業者数 | 9 社 | 10 社  | 10 社  | 10 社  | 10 社  | 10 社  |
| ② 調査対象事業者数 | -   | 10 社  | 12 社  | 14 社  | 14 社  | 15 社  |

## 4. 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に加え、アンケートやセミナー参加者からの抽出を行い、効果的な小規模事業者の選定に注力している。また、専門的な分析が必要な場合は中小企業診断士などの専門家とともに財務分析やSWOT分析を行っている。

#### 〔課題〕

当会議所の利用事業者にとどまっているため、更なる掘り起しが必要となる。また、経営指導員の能力差により分析が不十分で、事業計画策定や経営分析結果についてもばらつきがあるため、専門家・外部支援機関との連携に加え、新たに導入する※「B I Z ミル」を活用する等、改善した上で実施する。

※「B I Z ミル」は、(株)エイチ・エーエルが持つコンサルティングで培ったノウハウと、(株)セールスフォース・ドットコムが保有する世界最大のクラウドCRM（顧客管理）システムを活用し、融合させることにより実現できたシステムである。「経営発達支援計画」に基づく伴走型小規模事業者支援推進事業を進めるにあたり、基本指針 4 項目 6 事業の実施支援をすることを目指したソフトウェアである。

### （2）事業内容

#### ①経営状況の分析を行う事業者の発掘

・小規模事業者の選定・抽出

本支援を活用するに当たり、対象者となる小規模事業者の選定が必要であるが、現在、4,517の小規模事業者が管内に存在している。現在は経営指導員等（10名）が訪問してニーズ調査・広報活動をおこなっているが、さらに効率を上げるために以下のような方法を実施する。

1. 経営指導員等による重点事業者の新規巡回訪問（目標件数 月5件訪問/1名）
2. 経営分析セミナー参加者からの抽出（3か月に1回程度開催）

【募集方法】

当所会報・ホームページ・ファックス・地域情報誌等への掲載による募集。  
巡回・窓口相談による事業者の掘り起こし等。

【参加者数】

毎回30人程度

3. 販路開拓に取り組む事業者で、7. 首都圏への販路拡大支援事業者

## ②経営分析の内容

小規模事業者にとって、「どの商品で儲かっているか」、「どのお客さんが儲けさせてくれているか」を把握し、そこに重点を置いた事業計画を作成することが重要である。そのためには、顧客別の売上、利益を把握して「利益率」や「回転率」等の財務分析を積極的に行うことが求められる。また、小規模事業者を取り巻く外部環境を機会、脅威、内部環境を強み、弱みに分けて捉え今後の方向性を見出そうとするSWOT分析を活用することで現状把握がより可能となるが、十分なデータが無いことも考えられるので、巡回訪問によるヒアリングを強化し伴走型の支援を積極的に行い、小規模事業者の経営発達支援を手助けする。

【対象者】 前項1～3にて発掘された分析対象者の中から販路拡大の可能性の高い事業所を選定

【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：外部環境分析（機会、脅威等）、内部環境分析（強み、弱み等）等

【手法】 経営分析シートや経済産業省の「ローカルベンチマーク」、新たに導入する「BIZミル」等のソフトを活用し、経営指導員等が各種機関と連携して分析を行い、再巡回時に分析結果を提示する。

## ○専門家・外部支援機関との連携

経営分析は、経営指導員が主体的に行うが、高度な分析が必要な場合は、よろず支援拠点、中小機構等の外部支援機関と連携しながら実施する。

## （3）成果の活用

分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業者の経営改善や、事業計画策定に活用する。また、データベース化して内部で共有することで経営指導員等のスキルアップに繋げる。

## （4）目標

| 目標値・年度        | 現状  | 3年度 | 4年度 | 5年度 | 6年度 | 7年度 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ① -1 巡回訪問件数   | 500 | 500 | 500 | 600 | 600 | 600 |
| ① -2 セミナー開催件数 | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   |
| ① -3 販路開拓支援件数 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| ② 経営分析件数      | -   | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

## 5. 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いものとは言えない状況である。また、事業計画の必要性・有効性を理解していない小規模事業者が未だ多いのが現状である。

#### 〔課題〕

事業計画策定の必要性・有効性を認識させた上で、経営力向上に向けた計画書を作る必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して事業計画策定の在り方や必要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促す事は容易ではない為、ビジネス・ライフサイクルのステージ毎に的確な策定支援を行い、4. で経営分析を行った事業者の6割程度／年の事業計画策定を目指す。

併せて、持続化補助金の申請を契機として経営計画策定を目指す事業所の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

### (3) 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

小規模事業者の経営実態がビジネス・ライフサイクルにおいてどのステージ段階にあるのかを予備調査・ヒアリング等において見極め、最適な次の一手がリアルタイムで対応できる認識法。小規模事業者と経営指導員及び専門家が同じ認識に立ち、改めて目標設定を行いその実現に向けてPDCAサイクルの手法を活用し、能動型伴走支援を実施する。

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】の各カテゴリーに区分し更に各カテゴリーで必要とする事業計画の策定を支援する。

#### 【支援対象】

4. 経営分析を行った事業者を対象とする。

#### 【手段・手法】

持続化補助金申請事業者や各種セミナー参加事業者に対し、経営指導員等が分担して担当し、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げていく。

#### 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・・・創業塾・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・・・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<br><br>I       | 開業までの相談者<br>開業後 3 年以内程度                       | 中小企業診断士<br>1 級建築士 他<br>社会保険労務士<br>税理士<br>司法書士 | 中小企業整備基盤機構<br>えひめ産業振興財団<br>（よろず支援拠点）<br>今治地域地場産業振興センター<br>日本政策金融公庫等金融機関<br>今治市    |
| 成長<br><br>II    | 売上・収益拡大<br>市場拡大                               | 中小企業診断士<br>弁護士<br>税理士<br>社会保険労務士              | 中小企業整備基盤機構<br>えひめ産業振興財団<br>（よろず支援拠点）<br>今治地域地場産業振興センター<br>日本政策金融公庫・金融機関<br>ハローワーク |
| 成熟<br><br>III   | 売上・収益安定<br>（微増・微減）<br>不安な将来<br>新機軸課題<br>後継者問題 | 中小企業診断士<br>税理士<br>弁理士                         | えひめ産業振興財団<br>（よろず支援拠点）<br>中小企業整備基盤機構<br>愛媛県産業技術研究所<br>ハローワーク                      |
| 衰退・危機<br><br>IV | 売上・収益<br>（減少・激減）<br>債務超過<br>廃業・破産等<br>危機的経営状況 | 中小企業診断士<br>税理士<br>弁護士<br>不動産鑑定士               | 愛媛県経営改善支援センター<br>愛媛県中小企業再生支援協議会<br>取引金融機関                                         |

**(3) 目標**

|                  | 現状 | 3 年度 | 4 年度 | 5 年度 | 6 年度 | 7 年度 |
|------------------|----|------|------|------|------|------|
| 事業計画策定企業数(創業)    | -  | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   |
| 事業計画策定企業数(成長・成熟) | -  | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   |
| 事業計画策定企業数(衰退・危機) | -  | 40   | 40   | 40   | 40   | 40   |

※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。

## 6. 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]

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てフォローアップを行っており、事業計画実現のために必要に応じて販売促進支援も行っている。

#### [課題]

事業者に対する訪問頻度が少ない事や事業者の状況を定期的に把握していないために、モニタリングが不十分となり事業が計画通りに進んでいないケースがある。適切な訪問頻度、進捗状況の確認により、計画通り事業を進めるよう改善したうえで実施する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を作成した全ての事業者を対象とするが、各カテゴリーごとの進捗状況により、集中的に支援が必要と判断した場合には訪問回数を増やし、順調に推移し訪問回数を減らしても支障ない場合は事業所状況を見極めたうえでフォローアップ頻度を設定する。

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た場合には、他の経営指導員や外部専門家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方針策を検討のうえ、各カテゴリーごとのフォローアップ頻度の変更を行う。

### (3) 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

#### ◆ 1回目セミナー：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、国の創業促進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、失敗するやり方を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“イマバリ・カミジマレッツ創業ネットワーク”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、今治地域地場産業振興センタ

ーや今治商工会議所、各商工会との連携に加え、金融機関や他支援機関とのネットワーク（「イマバリ・カミジマレッツ創業ネットワーク」）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「創業塾修了者向けフォローアップ事業」など、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経営改善支援センター、中小企業再生支援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。

### （４）支援の手段・手法

#### ①経営指導員等による窓口・巡回支援

事業計画策定事業者を対象に、経営指導員による窓口相談や定期的な巡回訪問により進捗状況を定期的に確認し、事業計画実現の為のフォローアップを行う。

#### ②日本政策金融公庫との連携による金融支援

事業計画実施の為に資金調達が必要な場合には、従来の「小規模事業者経営改善資金（マル経資金）」に加え、新型コロナウイルス感染症の影響により売上が減少している事業所対象の「新型コロナウイルス対策マル経融資」などの融資制度の活用を検討するほか、「小規模事業者経営発達支援資金」を勧奨するなど、小規模事業者のニーズ・事業内容に応じた融資制度の活用により資金調達を支援する。また融資実行事業者には、必要に応じて3カ月以内に1度巡回訪問し、進捗状況の確認を行い常にPDCAサイクルを念頭に置いた指導・助言を行うとともに、補助金等の活用を提案するなど、策定した事業計画の実効性を高める。

#### ③「地域プラットフォーム」による支援体制の構築

第1・3・4木曜日、第2金曜日の9:00～16:00の間、中小企業診断士等の専門家を招き、創業時における専門的経営課題の解決、創業計画書策定、創業補助金をはじめとする国・県・市などの各種補助金の活用方法などの指導を行うとともに、事業活動の妨げとなる課題の解決を図る。

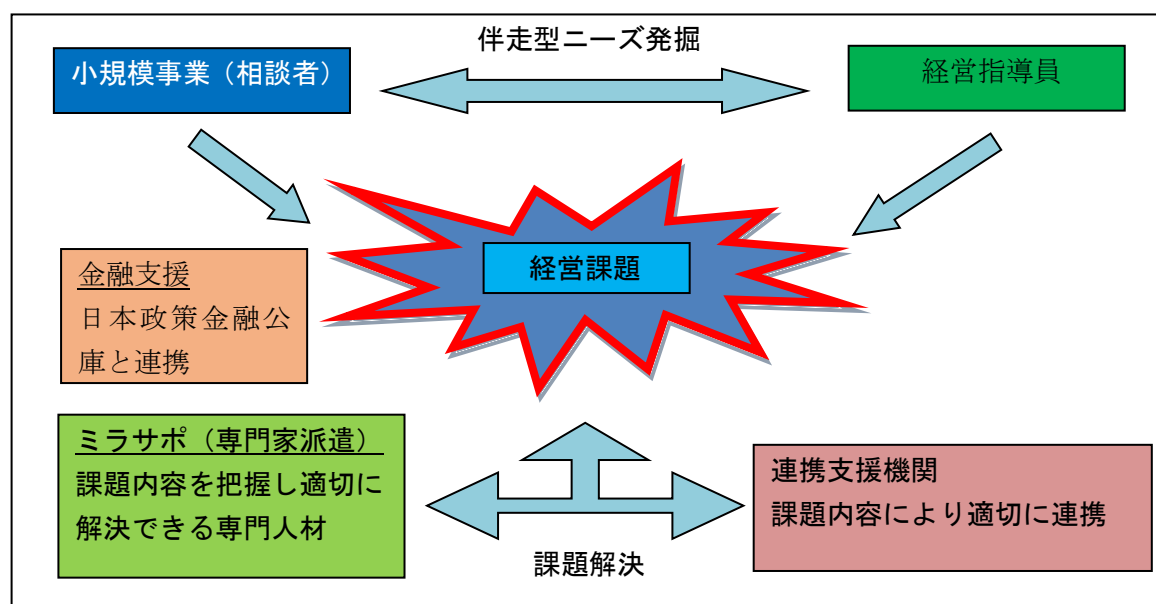
- ・第1・3金曜日…今治市との業務連携による事業
- ・第2金曜日………公益財団法人えひめ産業振興財団（愛媛県よろず支援拠点）との業務連携による事業
- ・第4木曜日………今治商工会議所経営力強化支援事業

※地域プラットフォーム・・・地域プラットフォームとは、専門家派遣の利用や経営の相談、イベント・セミナー参加など中小企業・小規模事業者をサポートする地域のネットワークです。

#### ④専門家派遣による支援

経営に関する各種問題について専門家の派遣が必要となる場合には、中小企業庁の原則3回まで無料で受けられる“ミラサポ”を活用し、課題解決に向けた支援を行う。

○各カテゴリーにおける伴走型支援イメージ



#### (5) 目標

| 実施目標項目                | 現状 | 3年度 | 4年度 | 5年度 | 6年度 | 7年度 |
|-----------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| (イ)事業計画実施支援企業数(創業)    | -  | 50  | 50  | 50  | 50  | 50  |
| 頻度(延べ回数)              | -  | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| (ロ)事業計画実施支援企業数(成長・成熟) | -  | 20  | 20  | 20  | 20  | 20  |
| 頻度(延べ回数)              | -  | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| (ハ)事業計画実施支援企業数(衰退)    | -  | 40  | 40  | 40  | 40  | 40  |
| 頻度(延べ回数)              | -  | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 |
| 売上増加事業所数              | -  | 20  | 22  | 24  | 26  | 30  |
| 利益率5%以上増加事業所数         | -  | 20  | 22  | 24  | 26  | 30  |

※目標数の設定については、当商工会議所の過去の実績等を参考に、小規模事業者 1 社 1 社に質の高い支援を実施することを前提とし、目標数以上の実績を達成できるよう取り組んでいくが、事業者からの申出等がある場合には臨機応変に対応していく。

※(イ)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。

※(ロ)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。

※(ハ)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。

## **7. 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]**

事業者の取扱商品の情報発信として当所ホームページや会報誌等での情報発信を行うほか、報道機関に対して商品やサービスなどの情報提供支援、首都圏での展示会出展支援を実施している。

#### **[課題]**

現状は関係機関と連携して積極的なマッチングを支援するなど、小規模事業者が新しい市場にチャレンジできる仕組みを構築しているが、実際の販路開拓や売上拡大に繋げるための長期的な支援が求められる為、必要に応じて一部改善したうえで実施する。

### **(2) 支援に対する考え方**

当事業で毎年度支援する飲食加工製造業の 5 社及び過去の支援事業者の商品については、当所主催の販売会や商談会に加え、直接の売り込みを行う同行商談営業の実施により販路拡大に繋げるが、展示会等については自前で開催するのは困難であるため、首都圏で開催される既存のアンテナショップや展示会等への出展を目指す。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、出店期間中には、陳列、接客など、きめ細やかな伴走支援を行う。

ただし、新型コロナウイルス感染症の終息状況次第では、非対面型の支援として商品サンプルを事前に送り、Microsoft Teams や Zoom 等の非対面型会議アプリを用いたオンライン商談にスムーズに移行できるよう準備は周到にする。

### **(3) 事業内容**

#### **①小規模事業者の情報収集と情報発信**

当会議所では、販路拡大を目的に今年度支援する飲食加工製造業の 5 社を対象として、営業内容や取扱商品・サービスの情報等を収集し、その内容を、ホームページ上で公開するほかプレスリリース支援事業により商工会議所が会員事業所に代わってマスコミ等に情報提供を行っているが、例年販路拡大に繋がる高い効果があるため、今後も引き続き実施する。

#### **②今治市・愛媛県との連携による販路拡大**

小規模事業者の市場は今治市内が中心となっており、市外への販路開拓には単独では資金面や人材面に関する問題が多い。そこで、当所が中心となって会員企業を取りまとめ、さらに今治市や愛媛県と連携し販路拡大を支援する。

今治市では“アイアイ今治”(I'm into imabari: 今治にはまってる・今治に首ったけ)という今治市全体をブランディングする大規模な企画を平成 30 年度より実施しており、総合プ

ロデューサーにはクリエイティブディレクター兼デザイナーとして知名度の高い佐藤可士和氏が監修している。今治商工会議所もこれに参画しており、今年度支援する飲食加工製造業の5社と過去3年間支援したOB事業者については“アイアイ今治”とコラボして、商品にロゴを貼付し、当事業によるブラッシュアップ商品を今治市の新しい特産品として大々的にPRして浸透を図る。

また、今治市との連携により当市の持つ営業人脈を駆使した独自の売り込み先へ販路開拓が実施できることは我々の大きな強みであり、加えて昨年度より新たに連携した愛媛県では、当会議所管轄外地域の島かんきつ・島野菜・伯方の塩などの特産物を活用する意欲ある事業者に対しての人脈が強いいため、更なる販路拡大に期待が持てる。

### ③首都圏への販路拡大

現在、首都圏に販路開拓を希望する飲食加工製造業者に対して商品のブラッシュアップを行う事で売れる商品へと磨き上げ、販売会や商談会への出展支援や販路開拓などのノウハウ提供を行っている。

#### 1. 首都圏店舗での販売会

当事業でブラッシュアップした商品を最終消費者の多い首都圏の百貨店や高質スーパーにて販売会を実施し、さらにその反応を検証する。期間中に多くの成果を上げる為、陳列等の販売方法にもこだわり、ブラッシュアップ商品の手応えを掴む。仮に売れない場合には、その要因を抽出して検証する事が重要であるため、テストマーケティングとしての役割も担う。販売会には商工会議所職員も1名随行し、陳列や試飲・試食に加え、商品説明のフォローアップ等きめ細やかな伴走支援を行う。

＜対象店舗＞

伴走支援した過去3年間の19事業者と本年度支援事業者の5社を加えてブラッシュアップ商品並びにその関連商品を都内店舗にて2週間販売する。

ターゲットは高価格・高品質商品を扱う高質スーパーもしくは百貨店。業界での影響力が大きく、今後の全国展開にも繋がるため、デザインブラッシュアップを通じて付加価値を付けた商品が活きる店舗を選定する。

なお、当販売会実施については、新型コロナウイルス感染症の状況次第では、手渡しの試食・試飲は行わず、人と人が接触しないフリースタイル型にする。

#### 2. 都内食品バイヤーとの商談会・同行商談営業の実施

大都市圏の百貨店や高質スーパーのバイヤーを当市に招聘し、試飲・試食を通じた総当たりの個別商談を行う「商談会 in 今治」を開催する。店舗を空ける事ができない事業者に対する商談機会の創出にも繋がり、商談の為に訪れる熱意あるバイヤーとの商談は成約の可能性も高い。さらに、バイヤー目線での率直な意見や改善点は既存の商品のみならず、今後の新商品開発に向けての重要な参考資料となる。

また、これまで多くの成約をあげることがで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3者で食品バイヤーに対する直接の売り込みは成果を求めるうえで必要不可欠である。3者が同行する理由としては、商品の誕生経緯・コンセプト・特徴を一番理解する作り手である事業者と、営業人脈豊富な販路開拓支援会社、事業の企画・主催者である今治商工会議所の3者がそれぞれの持ち味を生かして連携し、本気の営業に取り組むことである。

＜対象店舗＞

伴走支援した過去3年間の19事業者と本年度支援事業者の5社を加えた事業所を対象に、商談会・大都市圏への同行商談営業を行う。

ターゲットは高価格・高品質商品を扱う高質スーパーもしくは百貨店。業界での影響力が大きく、今後の全国展開にも繋がるため、デザインブラッシュアップを通じて付加価値を付けた商品が活きる店舗を選ぶ。

なお、新型コロナウイルス感染症の状況次第では、非対面型支援として商品サンプルを事前に送り、Microsoft Teams や Zoom 等の非対面型会議アプリを用いたオンライン商談に移行する。

### 3. その他の販路開拓・売上拡大に繋げる長期的な支援

#### (イ) 首都圏アンテナショップへの出展

最終消費者の多い首都圏においては、新橋の愛媛・香川のアンテナショップ「せとうち旬彩館」でのテストマーケティングを、愛媛県東京事務所と共同で開催する。このテストマーケティングには、地元大型商業施設で開催する物産展や、道後温泉の商店街で実施したアンケート調査で、人気の高かった商品を1週間限定で販売する。その際には、日本商工会議所のネットワークで首都圏の百貨店やギフトショップのバイヤー等との商談会をセッティングし、継続販売可能なものは、その後も随時「せとうち旬彩館」にて販売する。アンテナショップには、主婦やOL、サラリーマンの他、観光客や家族連れも訪れるため、幅広い層に対して販売することができる。出店事業者は本年度の支援事業者に加え、過去に支援を行った事業者も対象とする。

#### (ロ) 首都圏展示会への出展

東京都内で開催される展示会に出店を希望する小規模事業者のためには、商工会議所が過去に出展実績のある、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等の展示会を紹介する。パーソナルギフトマーケットに携わる国内外の流通関係者やバイヤーが多く来場するため、新たな販路やビジネスチャンスにつながる場として、これまでの販路開拓支援事業者に対して積極的な参加を促し、補助金活用による資金的支援や、デザイナー等による展示方法の支援でサポートする。

※販路拡大の成果としては、昨年度、商談を行った9社において商談会及び同行商談での支援事業者7社の延べ合計73商品の成約が決まり、下記の通り都内店舗店頭の商品が並んだ。この結果は今治商工会議所会報はじめ各メディアにも取り上げられ、販路開拓に向けた起爆剤として多くの売上に繋がった。

#### 【バイヤー別成果：全9社】

1. ㈱エムアイフードスタイル（クイーンズ伊勢丹）5品
2. ㈱紀ノ國屋 5品
3. ㈱サザビーリーグ（アコメヤ東京）9品
4. スマイルサークル(株) 1品
5. ㈱日本百貨店 15品
6. ㈱松屋銀座本店 13品
7. ㈱まるごとにつぼん 6品
8. ㈲みんなの食品 6品
9. ヴィレージヴァンガードプレース(株) 13品

### ④訪日外国人市場の獲得

今治市総合計画においても「サイクリストの聖地」として更なる知名度向上に向けたサイクリング振興を図るため、サイクリスト受入れ体制の整備や観光情報発信の強化を図る取組みを推進しているように、瀬戸内しまなみ海道をはじめとしたサイクリングによる観光等で今治市を訪れる訪日外国人は年々増加傾向にあり、更なる地域産品に対する販売機会の創出が求めら

れている。特に、CNNが選ぶ世界で最も素晴らしい7つのサイクリングコースに選ばれた「瀬戸内しまなみ海道」を舞台に、国内外から7000名の参加者を迎えて開催する国際サイクリング大会は2014年から2年毎に開催されており、特産のお菓子や地酒などの地場産品を購入してもらうチャンスであることから、重点的に販売支援を行う。具体的には、これまでの販路開拓支援事業者の中から実績のある5社を絞り込み、既存商品のブラッシュアップ及び新商品開発支援を行い、サイクリストが多く訪れる「サンライズ糸山」や「道の駅」をはじめとした各観光施設にて新たな商品を販売することで訪日外国人市場の獲得に繋げる。また瀬戸内しまなみ海道沿線地域との連携強化など、当市特有のサイクリングを活用した誘客を進めると共に、外国人観光客向けホームページの開設など、ICTツールを活用した情報発信やメニュー・看板などの多言語化に関する支援を拡充していく。

#### (4) 目標

| 項目                    | 現状   | 3年度  | 4年度  | 5年度  | 6年度  | 7年度  |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| ①マスコミへの情報提供件数         | 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   | 7社   | 10社  | 10社  | 10社  | 10社  | 10社  |
| 成約件数/社                | 7件   | 8件   | 8件   | 8件   | 8件   | 8件   |
| ③-3-(イ)アンテナショップ参加事業所数 | -    | 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-(ロ)首都圏展示会参加事業所数   | -    | 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企業数       | -    | 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  |

### 8. 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]

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、今治市産業振興課長、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。

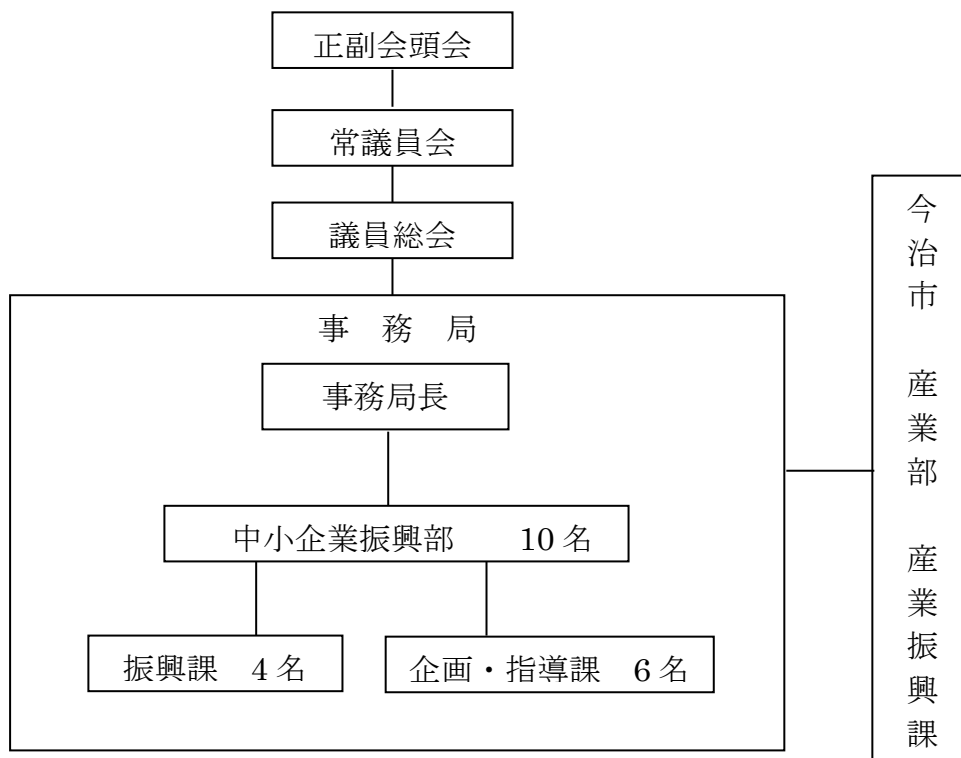
(別表2)

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6年3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）



- (2) 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 | 法定指導員 3 名<br>経営指導員 1 名<br>補助員 1 名<br>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<br>観光振興・産学連携人材育成・税務・雇用促進  | 経営指導員 2 名<br>記帳専任職員 1 名<br>補助員 1 名          |

(3) 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：金尾 憲明          越智 善一  
連絡先：今治商工会議所   TEL：0898-23-3939

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。

(4) 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

〒790 - 0067

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)

|                 | 3 年度    | 4 年度    | 5 年度    | 6 年度    | 7 年度    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 必要な資金の額         | 14, 290 | 14, 290 | 14, 290 | 14, 290 | 14, 290 |
| 当会議所中小企業相談所特別会計 | 14, 290 | 14, 290 | 14, 290 | 14, 290 | 14, 290 |
| ①事業費            | 12, 460 | 12, 460 | 12, 460 | 12, 460 | 12, 460 |
| 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。

(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<br>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                                  |  |
| ①                                              |  |
| ②                                              |  |
| ③                                              |  |
| ・                                              |  |
| ・                                              |  |
| ・                                              |  |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |  |
| ①                                              |  |
| ②                                              |  |
| ③                                              |  |
| ・                                              |  |
| ・                                              |  |
| ・                                              |  |
| 連携体制図等                                         |  |
| ①                                              |  |
| ②                                              |  |
| ③                                              |  |