

経営発達支援計画の概要

実施者名	新居浜商工会議所（法人番号 2500005004324） 新居浜市（地方公共団体コード 382051）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 1. ローカルベンチマーク等の支援ツールの活用により、小規模事業者の経営状況を把握し、小規模事業者と経営指導員等が同じ目線で対話を行い、事業計画策定を支援し、管内小規模事業者の経営力向上を図る。 2. 地域資源等を活用した商品開発や既存商品の魅力度向上とあわせ、情報発信を強化するとともに、大都市圏における販路開拓を支援する。本事業を通じて、新居浜ブランドを確立し、地域経済の活性化につなげる。 3. 創業と事業承継支援の強化により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。
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 (1) 国が提供するビッグデータの活用 (2) 経済情勢調査等の活用・実施 4. 需要動向調査に関すること (1) 展示会等への出展による需要動向調査 5. 経営状況の分析に関すること (1) 経営分析を行う事業者の発掘（巡回・窓口・セミナー・金融支援） (2) 経営状況の分析（簡易分析・詳細分析・高度な分析） 6. 事業計画策定支援に関すること (1) 事業計画策定支援（巡回・窓口・セミナー・個別相談等） (2) 事業承継支援、創業支援（個別相談等） 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること (1) 事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援 （予実差異・新たな戦略づくり） 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること (1) 小規模事業者の売れる商品づくり・販路開拓に向けた支援 ① 大都市圏で開催される展示会等へ事業 (2) インターネットを活用した販路拡大支援 ① おもてなしギフトショップ、越境ECモールへの出店支援
連絡先	新居浜商工会議所 産業振興部経営支援課 〒792-0025 愛媛県新居浜市一宮町二丁目4番8号 TEL：0897-33-5581 FAX：0897-33-5609 E-mail：info@niicci.or.jp 新居浜市 経済部産業振興課 〒792-0025 愛媛県新居浜市一宮町一丁目5番1号 TEL：0897-65-1260 FAX：0897-65-1305 E-mail：sanshin@city.niihama.lg.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

〔現 状〕

①立地

愛媛県新居浜市(図 1-1)は、四国の瀬戸内海側のほぼ中央に位置している。北は瀬戸内海に面し、南は標高 1500m 級の四国山地(赤石山系)が連なる海と山に囲まれており、面積は 234.500 km²(図 1-2: 東西 20.52km、南北 21.48 km)、四国全域へのアクセスも便利な人口約 11 万人の臨海工業都市である。

新居浜市は、江戸時代の元禄 4 年(1691 年)に住友により開坑された別子銅山によって繁栄した。別子銅山は日本三大銅山のひとつに数えられ、開坑以来閉山まで 283 年の間、営々と掘り続けられ新居浜市の礎を築くとともに、日本の近代化をリードした。昭和に入ると鉱山本体である住友金属鉱山(株)はもとより、鉱山の精錬から派生する化学的処理の過程から住友化学(株)が、機械の修理関係からは住友重機械工業(株)が、長年の鉱山経営で伐採されてきた山の木々を元の緑に戻す植林事業からは住友林業(株)が、というように現在の住友グループの中心的企业の数々が新居浜から生まれており、「住友グループの発祥の地」として位置付けられている。

②交通網・公共交通機関

新居浜市においてはマイカーが主要な移動手段として広く利用されており、自動車分担率は 7 割を超える。新居浜 IC から、松山・高知 IC へは約 1 時間、高松・徳島・岡山 IC へは約 1 時間 30 分で行くことが出来、四国全域、中国地方にアクセスしやすい高速道路が整備されている。

公共交通機関としては JR 予讃線が市の中心部を通っている。新居浜駅の年間乗降人数は約 140 万人であり、普通列車及び特急列車が停車し、特急列車は上り・下りともに 1 日 18 本が運航して通学・通勤利用のほか、四国各県や中国・関西地方への移動手段となっている。また、路線バスは交通結節点である新居浜駅を起点に 7 路線及びイオンモール新居浜へのシャトルバスが運行しているが、年間利用者数は約 24.7 万人と低迷している。

③観光資源

全国的に誇れる地域の資源としては、別子銅山の近代化産業遺産群が挙げられる。東洋のマチュピチュと呼ばれる別子銅山の東平エリアなどを通して、別子銅山発展の過程で残されてきた近代化産業遺産の歴史と魅力を体感することができる。また、四国三大祭の一つとして位置付けられる新居浜太鼓祭りなどの観光資源も有している。

図 1-1 新居浜市の位置図
(出典：新居浜市 HP)



図 1-2 新居浜市の面積
(出典：新居浜市 HP)



新居浜太鼓祭りの様子
(出典：新居浜市 HP)

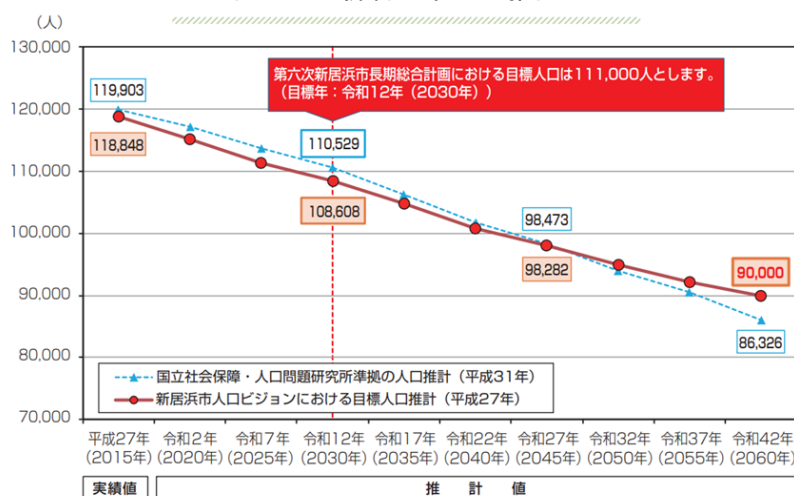
④人口推計

昭和 35 年に 125,688 人だった新居浜市の人口は、昭和 55 年の 132,339 人をピークに減少傾向にあり、令和 6 年 9 月には 113,050 人（▲19,289 人）となっている。

国立社会保障・人口問題研究所が平成 31 年に発表した推計によると新居浜市の人口は令和 42 年に 86,326 人となり、令和 6 年時点より 23.6%減少すると予想されている。平成 27 年時点での同推計からは約 11,000 人改善されているものの、減少傾向に変化はない。

こうした予測を踏まえ、新居浜市では第六次長期総合計画において、合計特殊出生率と社会増減の改善を図ることにより、令和 12 年（2030 年）の目標人口を 111,000 人、令和 42（2060）年の目標人口を 90,000 人（国立社会保障・人口問題研究所の推計人口より約 3,600 人増）としている。

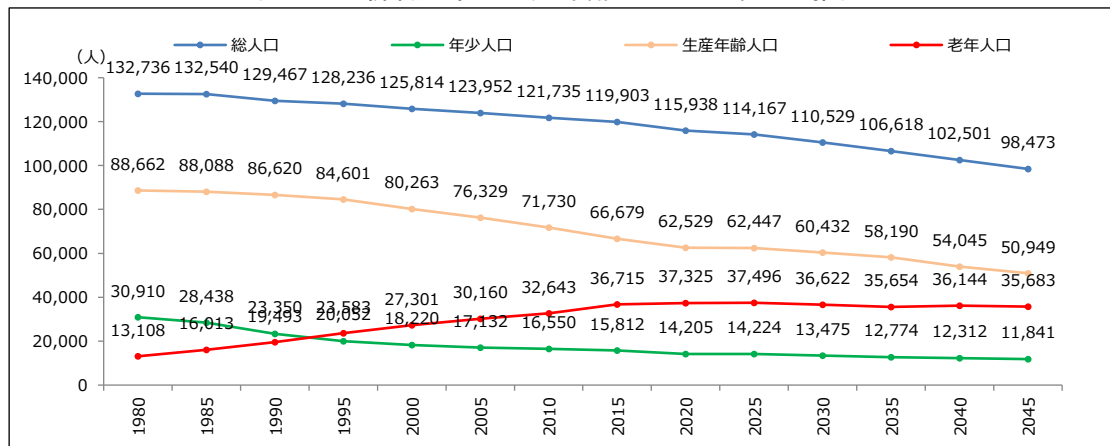
図 2-1 新居浜市人口推計



（出典：新居浜市第六次長期総合計画）

次に、新居浜市の年齢階層別人口割合については、図 2-2 のとおり、15～64 歳の生産年齢人口割合は 2045 年までに約 11,500 人減少する一方、65 歳以上の高齢者人口の割合は増加し、高齢化率は 36.2%となる超高齢社会となっている。2035 年には新居浜市の生産年齢人口は 58,000 人余りで 2020 年と比べて約 4,400 人の減少となる見込みである。このように、2045 年の目標値である 98,000 人台の人口を維持したとしても、労働人口減少は進み人手不足がいつそう深刻化することは避けられない。

図 2-2 新居浜市の生産年齢人口・老年人口推計



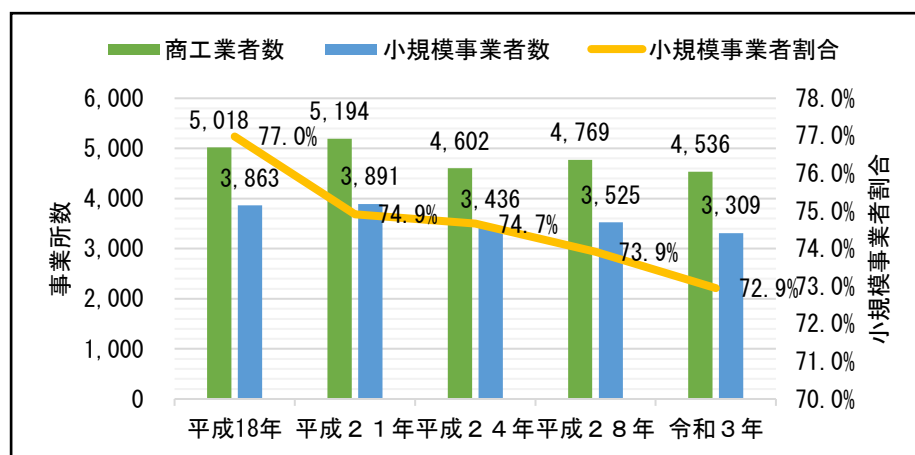
（出典：「RESAS」地域経済分析システム）

⑤産業構造の推移

1) 事業所数

商工業者数については、図 3-1 のとおり 4,536 事業所であり、小規模事業者数は 3,309 事業所（72.9%）である。平成 28 年から令和 3 年間の推移については、233 事業所が減少したが、そのうち 216 事業所が小規模事業者であった。

図 3-1 新居浜市の事業所数・小規模事業者数



（出典：経済センサス活動調査（令和 3 年 6 月 1 日現在））

また、図 3-2 のとおり、事業所数（商工業者以外を含む）は平成 23 年から令和 3 年の 10 年間で 230 事業所が減少した。医療、福祉の業種が 121 事業所増加した一方、他の業種はおおむね減少しており、特に最も事業者数が多い「卸売業・小売業」では 256 事業所が減少し、そのほとんどが小規模事業者と想定される。引き続き、事業所数は減少傾向にあり、創業及び事業承継支援のさらなる強化が必要である。

新居浜市内の就業者数は、令和 3 年度においては平成 28 年度と比して 4,124 人増加しており、製造業、サービス業、教育、学習支援、医療、福祉業などで増加しているが、建設業や運輸業、卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業などでは減少している。また、従事者数は「製造業」、「卸売業、小売業」、「医療・福祉」がトップ 3 で地域の雇用を吸収していることがわかる。

図 3-2 新居浜市の事業所数、従業員数の推移

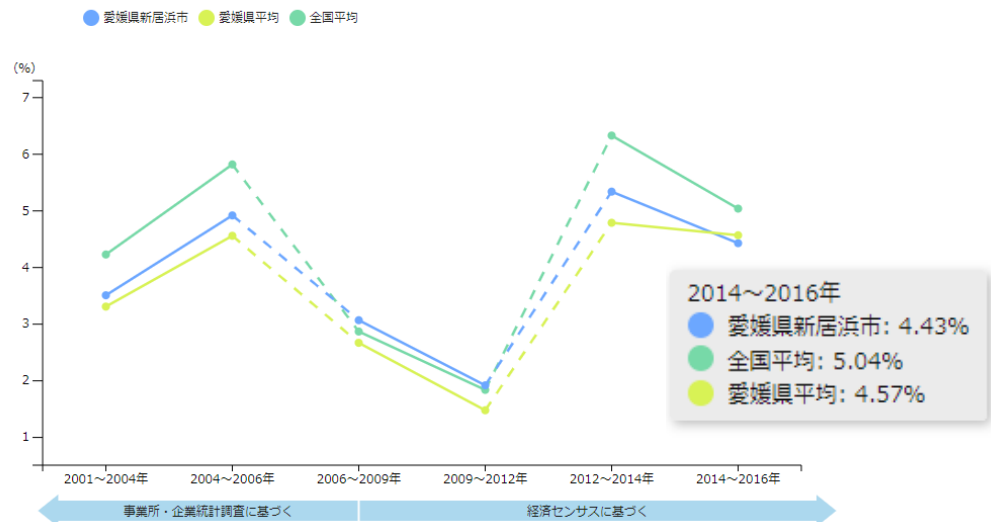
26 産業(大分類)別事業所数と従業者数

産業	平成23年		平成26年		平成28年		令和3年	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
総数	5,353	54,020	5,377	53,335	5,235	53,020	5,123	57,144
農林漁業	15	118	19	168	15	122	16	94
鉱業、採石業、砂利採取業	2	21	2	139	1	2	1	2
建設業	603	4,912	602	4,593	590	4,791	582	4,591
製造業	383	10,399	397	9,933	381	9,847	346	10,694
電気・ガス・熱供給・水道業	5	319	6	338	7	370	15	413
情報通信業	46	456	43	348	39	325	35	307
運輸業、郵便業	134	3,738	127	3,293	126	3,128	114	2,553
卸売業、小売業	1,487	10,190	1,410	9,931	1,365	9,814	1,231	9,766
金融業、保険業	105	1,304	98	1,219	96	1,137	95	1,047
不動産業、物品賃貸業	216	700	206	657	184	645	182	679
学術研究、専門・技術サービス業	237	1,922	246	2,189	239	2,276	246	2,447
宿泊業、飲食サービス業	673	4,117	684	4,002	687	3,887	613	3,540
生活関連サービス業、娯楽業	526	2,268	530	2,133	511	2,155	497	1,905
教育、学習支援業	147	850	150	875	146	929	211	2,571
医療、福祉	390	8,023	452	8,628	454	8,546	511	9,658
複合サービス事業	28	180	39	534	37	515	33	498
サービス業	356	4,503	366	4,355	357	4,531	358	5,159
公務	—	—	—	—	—	—	37	1,220

（出典：経済センサス活動調査（令和 3 年 6 月 1 日現在））

2) 創業及び廃業

図 3-3 新居浜市の創業比率推移



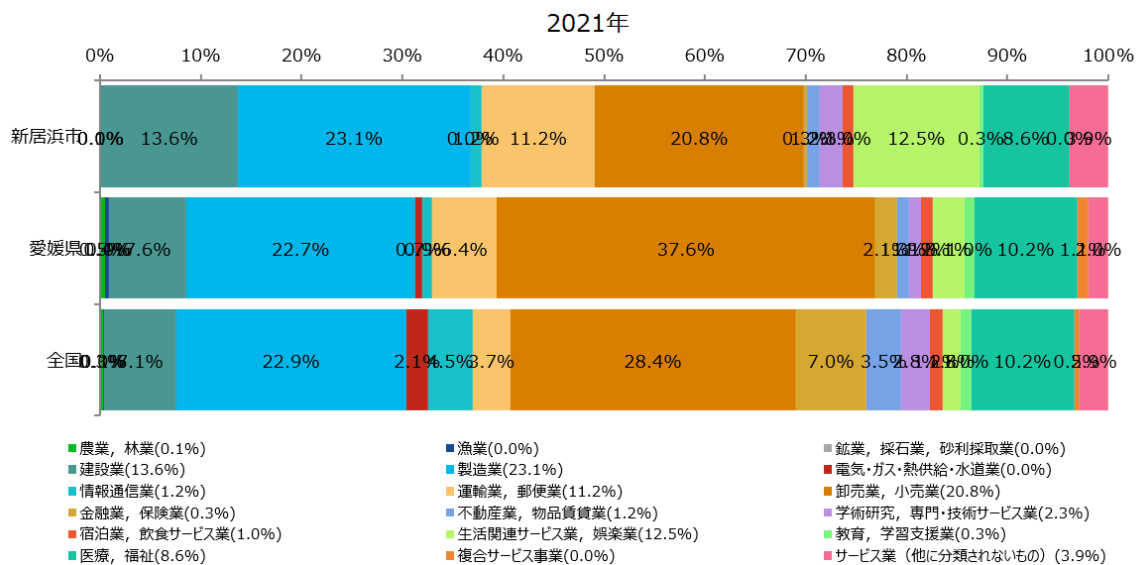
(出典:「RESAS」地域経済分析システム)

創業比率推移を見ると、図 3-3 のとおり 2006 年～2012 年間に全国平均を上回る期間があったものの、おおむね全国平均より低い傾向が続いており、2014 年～2016 年には全国平均 5.04% に対し 4.43% となっている。

また、帝国データバンクの調査によると愛媛県の後継者不在率は 62.5% と非常に高い。新居浜市においても経営者の高齢化が進み、特に小規模事業者での事業所数減少に直結している。

3) 業種別の構成 (売上高)

図 3-4 新居浜市の業種別売上高構成比



(出典:「RESAS」地域経済分析システム)

図 3-4 は、新居浜市の業種別売上高の構成比を示している。産業別にみると、新居浜市では「製造業」が 23.1%で最も大きな割合を占めている。一方で事業数が最も多い「卸売業・小売業」は、20.8%と愛媛県平均（37.6%）・全国平均（28.4%）に比べ割合が低い状況にある。

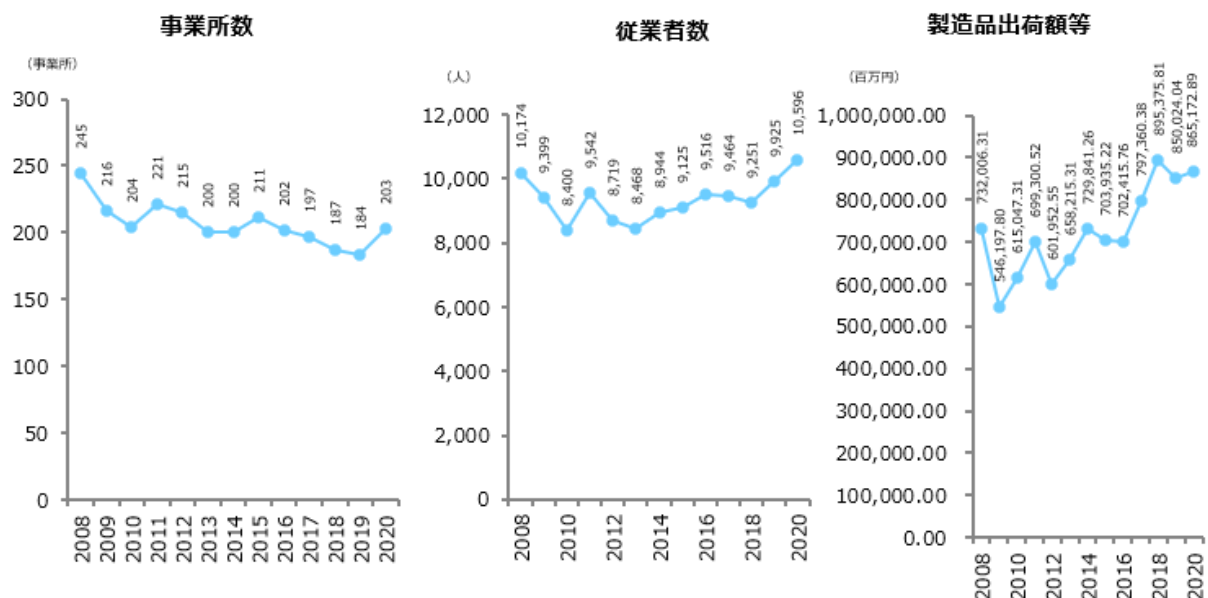
4) 主要産業の推移

【工業】

製造業は当地域の基幹産業であり、住友グループの事業活動に伴い機械加工や各種プラント製作、配管工事、機械の据え付け、メンテナンス等それぞれの企業に特化した協力工場として卓越した技術・技能を有している。

推移をみると、事業所数は 2019 年から 2020 年に微増、従業員数も近年増加傾向であり、製造品出荷額は平成 30 年(2018 年)には 895,375 百万円でリーマンショック以前の水準（2007 年 831,703 百万円）を超え、令和 2 年(2020 年)には 865,172 百万円となっている。

図 3-5 製造業の従業員数・製造品出荷額の推移



【出典】 経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工、
総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」

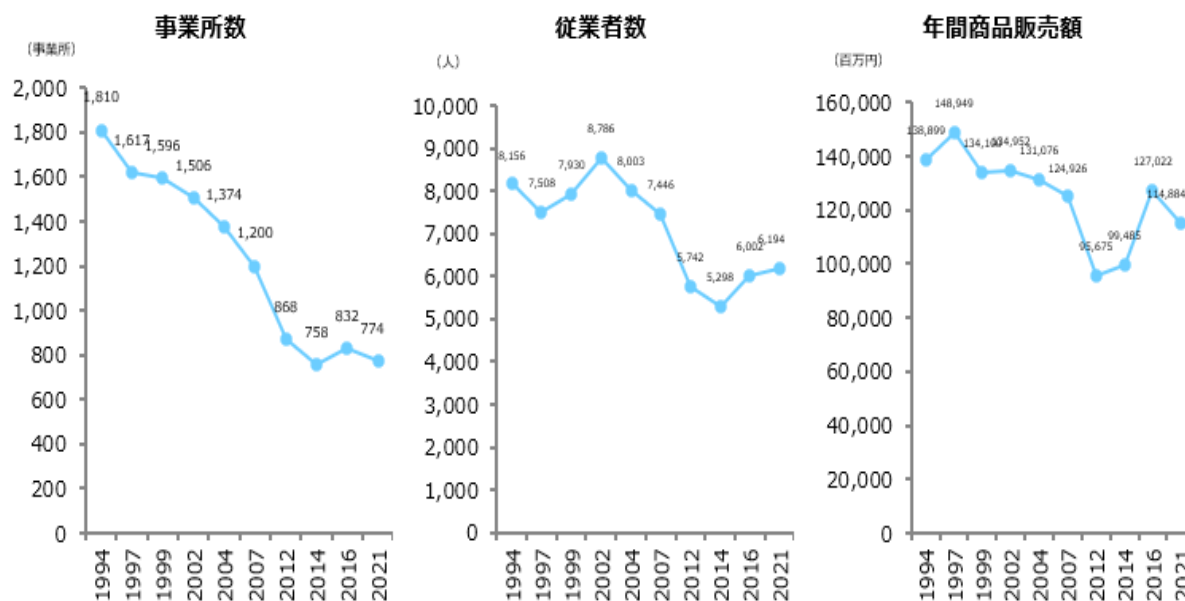
【その他の留意点】 従業員数4人以上の事業所が対象。

（出典：「RESAS」地域経済分析システム）

【小売・卸売業】

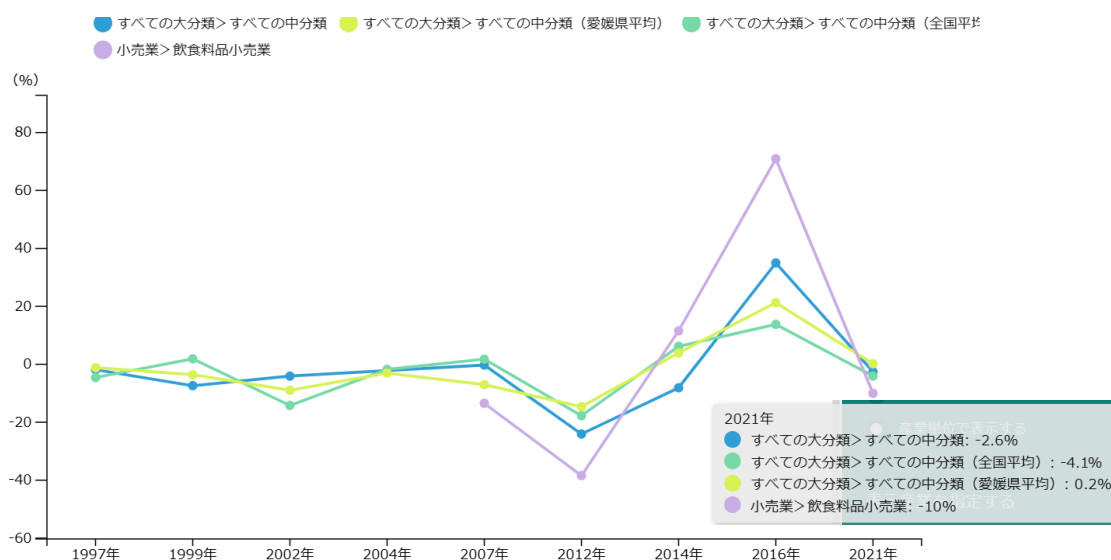
小売業では、人口減少や 2001 年の大型ショッピングモール開業の影響も大きく、図 3-6 のとおり、事業所数は平成 6 年(1994)年の 1,810 事業所から令和 3 年(2021)年に 774 事業所と 42.7%まで減少している。年間商品販売額は 2008 年のリーマンショック後回復傾向にあったものの、令和 2 年(2020 年)からのコロナ禍により再び減少し、令和 3 年(2021 年)では 114,884 百万円となった。近年はコロナ禍による顧客離れや通信販売の拡大が著しく、消費行動の多様化とともに実店舗での販売が減少している。特に、図 3-7 のとおり、新居浜市における飲食料品販売額の 2016 年から 2021 年までの増減率は、全国、また愛媛県の卸・小売業の増減率に比べて減少率が高く歯止めをかける必要がある。

図 3-6 小売・卸売業の従業員数・年間商品販売額の推移



(出典：「RESAS」地域経済分析システム)

図 3-7 年間商品販売額（新居浜市飲食料品小売業）の増減率



(出典：「RESAS」地域経済分析システム)

[課 題]

地域全体においては長期的に人口減少、高齢化の進行が予測され、今後の消費減少と労働人口減少の影響が甚大となる。

労働力不足においては女性や外国人材など多様な人材の活用とともに、IT の活用などによる効率化、生産性の向上がいつそう求められる。また人口の高齢化とともに経営者の高齢化も進行するため、事業承継への対応も課題となっている。

現在、外国人労働者の増加もあり新居浜市での就業者数は増加しているが、生産年齢人口が減少

する状況下で人材確保の都市間競争は厳しさを増すことが予測され、就労、さらに居住の地として選ばれるための環境整備が必要である。そのうち創業においては、創業比率の下降に対し、適切な情報提供や行政と連携した開業支援などにより、他市からの移住者によるものも含めた多様な業種の新規開業を促す必要がある。

さらに、事業者数は年々減少しており、特に小売・卸売業における減少幅が大きい。地域の消費を下支えする商業への支援が必要となっており、消費の縮小傾向が続くなかでは、域内のみならず、域外、特に消費者人口の多い大都市圏における販路開拓に力を入れていくことが必要である。

また、当地域の基幹産業である製造業においては、製造品出荷額等が増加傾向にあるなど好調な面もある一方、諸経費の高騰や人材不足、脱炭素への取り組みなど新しい課題も多い。現状分析による自社状況の把握から生産性の向上に向けた取り組みに繋げ、DXによる効率化の推進等が課題となる。

環境変化が激しい時代において、事業所が直面する課題は多様化しているため、商工会議所に求められる支援はこれまでの資金繰り支援にとどまらない。支援者として成長を続けるためには、「個人としての支援スキルの向上」を図るとともに、「組織としての支援力の向上」が必要である。支援手法の標準化、IT化、専門家活用等による「経営支援の生産性向上」に努める必要がある。

(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

先述のとおり、2035年には新居浜市の生産年齢人口は58,000人余りで2020年と比べて約4,400人の減少となる予測であり、労働人口不足がより進行すると想定される。また、平成23年から令和3年の10年間で230事業所が減少し、中でも卸売・小売業の減少数は256事業所と突出している。

こうしたなかでも、製造業においては事業所数の減少は抑えられており、地域経済を支えている。愛媛県や新居浜市が(公財)えひめ東予産業創造センターや(一社)新居浜ものづくり人材育成協会等各種支援機関と連携して行う展示会出展支援や人材育成支援により、生産性向上や人材確保などの各種課題に対応しているため、当商工会議所では関係する支援機関と連携した販路開拓支援、新事業展開・産官学金連携の推進、ものづくり人材の確保に努める。

○(公財)えひめ東予産業創造センター：

愛媛県東予地域におけるベンチャー・中小企業の総合支援窓口。「ものづくりサポート」「ひとつづくりサポート」「ネットワークづくりサポート」を軸に各種事業を展開している。

○(一社)新居浜市ものづくり人材育成協会：

中小鉄工業の作業員・現場管理・監督者及びその候補者を対象に、高度技能を担う人材の育成を行っている。

一方「卸売業・小売業」については、郊外型大型小売店舗・コンビニエンスストア・大手ドラッグストア等の増加、インターネット通信販売の活用など、市民の買い物のあり方は多様化している中、引き続き事業所数は減少傾向にある。人口減少社会にあつて、廃業者数を減少させるためには、多様な地域資源を活用した商品開発や既存商品の魅力度向上とあわせ、情報発信を強化する必要がある。域内のみならず、域外、特に消費者人口の多い大都市圏における販路開拓に力を入れていくことが必要である。

したがって、小規模事業者に対する長期的な振興の考え方として、事業承継・創業支援の強化はもちろんのこと、潜在顧客を開拓するために自社の強みを活かしたビジネスモデルの再構築を支援することで、経営力向上を実現させる。また、事業計画策定支援では、「ローカルベンチマーク」等の支援ツールを活用し、計画経営の推進を強化していく。また、経営指導員等の資質向上を図り、「アウトカム」を意識した支援を行うことによって、支援した小規模事業者の成長・発展を図る。

②新居浜市長期総合計画等との連動性・整合性

1) 第六次新居浜市長期総合計画

新居浜市では、令和3年度から令和12年度までの「第六次新居浜市長期総合計画」を策定し、基本方針に基づき、経済・雇用分野において「活力とにぎわいにみち、魅力ある職場が生み出されるまちづくり」に向けて、以下の施策が示されており、アンダーラインの施策については、行政と連携を強化し、支援を実行する。

工業の振興	<u>(1)ものづくり人材の確保と育成</u> <u>(2)販路開拓・新事業展開の促進</u> <u>(3)中小企業の経営体質の強化と企業価値の向上</u> (4)企業誘致及び立地の促進
商業の振興	<u>(1)にぎわいと魅力あふれる商店街の形成</u> <u>(2)経営基盤強化・創業の支援</u>
雇用環境の充実	<u>(1)産業を支える人材の確保</u> (2)働きやすい環境づくり
観光・物産の振興	(1)近代化産業遺産を活用した観光の振興 <u>(2)新居浜ブランドの育成・拡大</u> (3)地域資源の磨き上げと次世代の観光資源の発掘 (4)観光マーケティング機能の導入と受入体制の充実
農業の振興	(1)農産物の地産地消の促進 (2)農地の有効活用と環境にやさしい農業の推進 (3)担い手の育成と営農支援体制の確立 (4)農業生産基盤の整備 <u>(5)農産物のブランド化と高付加価値化の促進</u>
林業の振興	(1)環境保全とふれあいの森林づくり (2)林業生産基盤の整備 (3)木材の加工流通の整備 (4)林業経営体の育成と就労体制の支援
水産業の振興	(1)漁業生産基盤の整備 (2)漁業協同組合の強化と漁業の担い手への支援 <u>(3)水産物の高付加価値化の推進</u>

2) 新居浜市総合戦略

令和2年度～6年度における「第二次新居浜市総合戦略」では、国において地方へのひと・資金の流れを強化し、新しい時代の流れを力にする「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定されたことを受け、第一次総合戦略を踏襲しつつ、新たな雇用の創出による産業振興や定住人口・交流人口の拡大を中心とした施策と目標を定めている。経済分野では以下の施策が示されており、アンダーラインの施策については、行政と連携を強化し、支援を実行する。

ものづくり産業の振興	<u>(1)販路開拓への支援、新事業展開・産官学金連携の推進</u> <u>(2)ものづくり人材の確保と育成</u> <u>(3)中小企業の経営体質の強化と企業価値の向上</u>
新産業の創出、創業への支援	(1)エネルギー関連産業や成長産業の創出支援 <u>(2)意欲ある起業家等への支援</u>
地元産業の振興	<u>(1)中心商店街の活性化</u> <u>(2)第一次産業の新たな取り組みへの支援</u>
住友各社との連携強化と企業誘致の促進	<u>(1)住友各社との関係深化と企業誘致の促進</u>

③商工会議所としての役割

これまでにない様々な課題に直面する地域の小規模事業者は、単なる売上増加ではなく、誰に何を売り、どのように利益を確保して事業を継続・拡大するかを常に意識しなければならない。しかし現状では、「係数把握をしたことがない」、「日常業務に追われて時間がない」、「経営に貢献している商品が分からない」、「将来の事業について中期的な視点がない」、「事業計画を策定することの重要性・有効性を認識していない」、「進捗管理をしていない」等という状況にある小規模事業者は依然として多くを占める。

そのような状況の中、小規模事業者との直接接点が多く、地域の小規模事業者等の「かかりつけ医」となるべき商工会議所は、地域の小規模事業者の経営状況を正確に把握するとともに経営問題を特定し、さらに経営課題を抽出することが第一の役割であり、各種専門家や他支援機関等と連携しながら事業計画策定から実行支援までワンストップで小規模事業者に寄り添った経営サポートをすることが重要な役割である。

(3) 経営発達支援計画の目標

- ①ローカルベンチマーク等の支援ツールの活用により、小規模事業者の経営状況を把握し、小規模事業者と経営指導員等が同じ目線で対話を行い、事業計画策定を支援し、管内小規模事業者の経営力向上を図る。
- ②地域資源等を活用した商品開発や既存商品の魅力度向上とあわせ、情報発信を強化するとともに、大都市圏における販路開拓を支援する。本事業を通じて、新居浜ブランドを確立し、地域経済の活性化につなげる。
- ③創業と事業承継支援の強化により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。

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

経営発達支援計画の目標達成に向けて、以下の方針に則り経営発達支援事業を推進する。

【目標①】

ローカルベンチマーク等の支援ツールの活用により、小規模事業者の経営状況を把握し、小規模事業者と経営指導員等が同じ目線で対話を行い、事業計画策定を支援し、管内小規模事業者の経営力向上を図る。

【方針①】

支援にあたっては、ローカルベンチマーク等の支援ツールを活用し、「経営の見える化」を図るほか、行政や金融機関等と連携することによって事業計画策定支援を強化する。また、計画策定後のフォローアップについては、予実差異・今後の戦略作りを支援することによって、事業期間の5年間で350社の事業計画策定を支援し、売上増加事業者及び利益率増加事業者120社を目指す。

【目標②】

地域資源等を活用した商品開発や既存商品の魅力度向上とあわせ、情報発信を強化するとともに、大都市圏における販路開拓を支援する。本事業を通じて、新居浜ブランドを確立し、地域経済の活性化につなげる。

【方針②】

支援にあたっては、新居浜の製品の全体的な底上げを図るために、専門業者等とともに支援事業者の経営状況を分析し、商品・パッケージ等を大都市圏の商流に乗せられるようブラッシュアップし、事業期間の5年間で延べ37社の商談・商談成立を目指す。これらを通じて個社のブランド力を上げ、大都市圏での販路開拓を実現するとともに、地域経済全体の活性化につなげる。

【目標③】

創業と事業承継支援の強化により、小規模事業者数の減少に歯止めをかける。

【方針③】

産業競争力強化法における創業事業計画に基づく創業支援を中心に、引き続き創業希望者の掘り起こしを行い、創業を促進する。また、事業承継については、ローカルベンチマーク等の支援ツールを活用しながら、経営の見える化を行い、専門機関である愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し、専門性の高い支援を実施する。これらを通じて事業期間の5年間で50者の創業を支援するとともに、20社の事業承継支援を行う。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

巡回による個別ヒアリングや住友4社（住友金属鉱山㈱別子事業所、住友化学㈱愛媛工場、住友重機械工業㈱愛媛製造所、住友共同電力㈱）への経済情勢調査、大規模小売店舗の売上動向調査等を実施している。

【課題】

管内小規模事業者の想定商圈内の消費支出高・マーケット水準・マーケット特性等に関して、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。このため、地域経済分析システム（RESAS）などを活用した専門的な分析に基づく情報提供体制の構築が課題となっている。

（２）目標

項目／年度	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
②-1) LOBO 調査の公表 回数	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

（３）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あり、知りたいデータを見つけるの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 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 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 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**1) 日本商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）**

LOBO 調査は、日本商工会議所が商工会議所のネットワークを活用し、各地域における「肌で感じる景況感」を全国ベースで行う調査として毎月実施しており、当商工会議所管内では製造業・建設業・卸売業・小売業・サービス業の 5 業種を対象に行っている。調査期間当月の景況感が当該月の最終営業日に公開されるリアルタイム性の高い調査であり、全国規模・地域ブロック別の分析結果を踏まえて毎月 1 回公表し、小規模事業者の事業活動の参考に供するほか、個別事業所の経営支援時に利用する。

2) 住友 4 社への経済情勢調査

当市経済の根幹をなす住友 4 社への経済情勢調査を実施する。

3) 巡回による地域経済動向の調査

計画的な事業所訪問の実施による面談ヒアリングを行うことにより、事業者自身が肌で感じている事業所の現状、抱える問題・課題などの調査を行う。

【調査対象】(1)製造業（新居浜機械産業(協)傘下事業所）

建設業（新居浜建設業(協)傘下事業所）

卸売業（食品関係卸売事業所）

小売業（新居浜商店街連盟傘下事業所、大規模小売店舗）

サービス業（新居浜料飲組合傘下事業所、新居浜市ホテル旅館組合傘下事業所）

(2)当市に製造拠点のある住友 4 社

〔 住友金属鉱山(株)別子事業所、住友化学(株)愛媛工場、
住友重機械工業(株)愛媛製造所、住友共同電力(株) 〕

(3)管内中小企業・小規模事業者

【調査項目】売上高、採算、仕入単価、従業員数、業況など

【調査手法】調査票形式で実施し、FAX 等で返信していただく

【調査頻度】毎月 1 回実施する

【分析手法】経営指導員が分析を行う

(4) 調査結果の活用

【成果の発信】

- ①一般職員を含め経営指導員等の巡回時に小規模事業者に提供する。
- ②当商工会議所のホームページ・フェイスブックに掲載し、管内事業者に周知する。

【活 用 方 法】

- ①事業計画策定時の参考資料として活用していただく。
- ②各事業所において、地域経済の現状把握と将来予測に役立てていただく。
- ③小規模事業者の施策利用や事業計画策定時の基礎資料として活用していただく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

大都市圏の百貨店、高級・高品質スーパーのバイヤーを当商工会議所に招聘した商談会におけるバイヤーの評価や、JR 秋葉原駅前にある食のテーマパークとして日本の「食」を発信している「日本百貨店しょくひんかん」においてテストマーケティングを実施し、消費者へのアンケート調査（味・容量・パッケージ・価格等）を行い、分析した調査結果を商品別に事業者へフィードバックすることによって、大都市圏で売れる商品づくりを支援してきたが、新型コロナウイルス感染拡大により令和元年以降はテストマーケティングを行っていない。

【課題】

新居浜市の人口は昭和 55 年をピークに約 19,000 人減少し、令和元年と比較しても約 1,500 人減少している。特に生産年齢人口の減少が、今後、より顕著になってくると見込まれる。このため、消費者の多い大都市圏において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より厳しくなると考えられる。

四国地方と大都市圏では食文化や味、交通手段（持ち運び）等に大きな違いがある。これまで当商工会議所で実施してきた商談会では招聘できるバイヤーが 4 社程度と少ないことから、多くのバイヤーと出会う機会を提供するなど、大都市圏における需要動向調査に係る新たな支援が必要である。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
展示会等における調査対象事業者数	—	6 社	7 社	8 社	8 社	8 社

(3) 事業内容

展示会等への出展による需要動向調査

大都市圏の百貨店、高級・高品質スーパー等のバイヤーに対し、後述する 8. (4) ①で支援する事業者の商品を中心に、バイヤー目線で評価していただく。

【サンプル数】(展示会前) 大都市圏バイヤー4 社～5 社

(展 示 会) 大都市圏バイヤー50 社程度 (出展する小規模事業者 1 社につき)

【調査対象事業者】和洋菓子・酒・調味料など食料品製造業・卸売業・小売業

【調査手段・手法】8. (4) ①の審査会后、大都市圏のバイヤーに対し、需要動向調査を行う。
商品ブラッシュアップ後、東京ビッグサイトで開催される「グルメショー」
等に出展することによって、出展ブースに訪れるバイヤーに試食していた
だき、事業者と商工会議所職員が協力して評価票へ記入する。

【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、(6)取引条件 等

【調査結果の活用方法】バイヤーからの評価結果を分析した上で出展者にフィードバックする
ことで、事業計画に反映する。

(注)「グルメショー」は東京ビッグサイトにて年 2 回開催される、新しいフードマーケットを切
り拓くプレミアムフードの見本市。既存食品流通バイヤー、異業種バイヤーなどが多数来場
する。3 日間の期間で出展社は約 330 社、来場者は約 3 万人の規模となっている。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

①セミナー開催による経営状況の分析について

当商工会議所で実施している経営セミナーにおいてアンケート調査を実施しており、参加事業
所が考える問題・課題を記名式で記載していただいている。このアンケート調査結果を活用
し、経営状況の分析を行う小規模事業者の発掘を行っている。しかしながら、現状のアンケ
ート調査では補助金を活用したい事業者については次の展開につなげることができているが、ア
ンケートの回答内容の細かい分析は行えていないため、事業承継や既存事業の停滞など、他の
事業計画策定支援につなげることができていない。

②金融支援による経営状況の分析について

金融支援(新居浜市中小企業融資制度・小規模企業経営改善資金(マル経融資)等)を実施す
る時には、決算書に基づく財務分析(定量分析)を行ったうえで訪問し、事業者に対してヒア
リングを行っている。しかしながら、必ずしも SWOT 分析(定性分析)とセットで行えていな
いのが現状である。

③専門家と連携した経営状況の分析について

より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】

コロナ禍によるライフスタイルの変化や借入総額・返済額の増加、物価高騰等の影響により、今
後更に経営環境が厳しくなる事業者が増加することが見込まれる中で、当商工会議所では支援
担当者により手法や支援レベルにバラつきがある。このため、支援レベルの足並みをそろえ、経
営状況の分析を積極的に取り組んでいく必要がある。

①セミナー開催による経営状況の分析について

アンケートの集計については、現在行っている単純集計ではなく、クロス集計によるデータ分
析を行うことで、回答者を構造化し、事業計画策定につなげる。

②金融支援による経営状況の分析について

現在は財務分析中心であるが、非財務分析(SWOT 分析)も併せて実施し、ローカルベンチマー
ク等の支援ツールを活用してデータとして蓄積することにより、支援事業者を可視化する。

③専門家と連携した経営状況の分析について

事業再構築や経営改善、事業承継など、より高度な分析については、中小企業診断士等の専門家と連携した支援を継続実施する。

(2) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①セミナー回数	10回	10回	10回	10回	10回	10回
②経営分析事業者数	150社	150社	150社	150社	150社	150社

(3) 事業内容

①経営状況の分析を行う事業者の発掘

1) 巡回・窓口相談等による事業者の発掘

巡回や金融・税務・労務等の窓口相談において、経営状況の分析を行う小規模事業者を発掘する。

2) セミナー等の開催による事業者の発掘

企業経営の各段階に応じた課題解決型のセミナー後に記入していただく記名式のアンケートにおいて、「経営問題・課題がある」などと回答した事業者や、セミナー後の個別相談を活用して、経営分析を行う小規模事業者の掘り起しを行う。

【募集方法】チラシの配布、市報の活用、他セミナー参加者へのDMおよびメール、ホームページ・Facebookにより周知する。

【開催回数】年間10回程度

【参加者数】毎回30人程度

【アンケート内容】会社名、代表者名、代表者の年齢、事業内容（業種・取扱商品）、取組課題、販売方式、国の各種施策の利用の有無、補助金等の活用希望、後継者など

3) 金融支援による事業者の発掘

マル経融資・新居浜市中小企業融資制度等の制度融資の調査を通じて、客観的な財務分析を行うとともに、強み・弱みなどの内部環境分析を行う。これらを通じて、管内小規模事業者の経営課題把握と事業計画の策定を促進する。

②経営分析の実施

以下の3つ手法により、段階に応じた経営状況の分析を行う。

1) 簡易な経営分析

【対象者】巡回・窓口相談、セミナーアンケート回答者

【分析項目】売上・利益の増減、経営者の現状認識

【分析手法】巡回・窓口相談時に経営指導員、補助員、記帳専任職員等が経営者にヒアリングを行う。

2) 詳細な分析

【対象者】金融支援、国・県・市の施策利用者

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う。

【財務分析】：売上高、売上高総利益率、営業利益、経常利益、損益分岐点等

【SWOT分析】：強み、弱み、機会、脅威等

【分析手法】経営支援機関システム（Bizミル（注））を活用して、経営状況分析、財務状況分析、ローカルベンチマーク、SWOT分析を支援担当職員が行う。

(注)「Biz 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旨としたソフトウェアである。

3) 高度な分析

【対象者】金融支援、事業承継支援、国・県・市の施策利用者

【分析項目】財務・SWOT 分析、問題点の真因、新事業のためのコア・コンピタンスの明確化

【分析手法】専門的な課題等については、必要に応じて中小企業診断士等の専門家および支援機関等と連携し、地区担当職員同席のもと総合的な企業診断・経営分析を行う。

(4) 分析結果の活用

②-1)の活用：企業の分類を行い、次の詳細分析や高度な分析につなげる。

②-2)の活用：当該事業者にフィードバックし、次の事業計画策定等の基礎資料に活用する。データベース化し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。

②-3)の活用：当該事業者にフィードバックし、次の事業計画策定等の基礎資料に活用する。データベース化し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】

①小規模事業者は、コロナ禍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増加した。しかしながら、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。これまで事業計画策定セミナーや個別相談会を毎年開催してきた。

②事業承継については、仕事への対応に精一杯で、事業承継を顧みる余裕がない等の理由で計画立案に至っていない事業者と、後継者がおらず自分の代で廃業すると考えている事業者が多い。現在、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、事業承継診断や事業承継計画立案に向けた個別相談会を行っているが、関心度が低い状況である。

【課題】

①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く、関心度が低い状況である。このため、小規模事業者に事業計画の必要性・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事業承継は、「人」「資産」「知的資産」という 3 つの要素を引き継がなければならないが、それが浸透していない。このため、当商工会議所職員の資質向上を図るとともに、専門機関と連携を強化することで事業承継計画の立案支援を実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画は、経営の根幹をなすものであり、融資や補助金の申請等のほか、応用範囲も広く、日頃からしっかりと事業計画を立て実行していくことが求められている。しかしながら、現実には、経営者の頭の中で漠然と考えている、いわゆる「どんぶり経営」「成り行き経営」である小規模事業者が未だ多い。これまで、管内小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を述べても実質的な行動や意識改革は成されなかった。

しかしながら、少子・超高齢社会や人口減少社会等を勘案すると、「従来の商品やサービス」を「従来の販売方法・周知方法」で「従来の顧客」に提供・販売しているままでは、管内小規模事業者の持続的発展・成長は難しい。

したがって、以下の 3 つの視点をもって管内小規模事業者の事業計画策定支援をしていく必要があると考える。

- ①「従来の商品やサービス」から「新たな商品やサービスの開発」をする必要があるのか
- ②「従来の販売方法・周知方法」から「新たな販売方法・周知方法」に転換する必要があるのか
- ③「従来の顧客」から「新たな顧客」を開拓するためにはどのようにすれば良いのか

事業計画策定にあたっては、各種課題解決型セミナーへの参加者やマル経融資・新居浜市中小企業融資制度の利用者、60 歳以上の事業主を対象にした事業承継診断など、5. で経営状況の分析を行った事業者積極的にアプローチすることによって、計画策定件数の増加を図る。また、経営状況の分析により抽出した小規模事業者の持つ「物的」「人的」「知的財産」等の強みを活かすとともに、「地域・全国の経済動向」や「需要動向」等の調査結果を踏まえ、(公財)えひめ産業振興財団や愛媛県よろず支援拠点、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関との連携強化や、職員のスキルアップの取り組みにより、需要を見据えた事業計画の策定支援を行う。

支援にあたっては、事業者が当事者意識をもって本質的な課題に気づき、向き合い、事業計画策定に能動的に取り組めるよう、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

既存小規模事業者に対する事業計画策定支援における目標数の設定については、地域内の小規模事業者 1 社(者)1 社(者)に手厚い支援を行い、有効かつ実現可能な事業計画の策定支援を実施するために、当商工会議所の職員数および現状での資質を勘案し導き出したものである。本経営発達支援計画の事業期間である 5 か年を通じて職員の資質向上を図り、目標数以上の実績を達成できるよう取り組んでいく。

また、創業者(予定者)の支援については、創業者自身の生活および人生がかかっているため、より慎重な支援が必要と考えている。このため、1 人 1 人に手厚い支援を行い、有効かつ実現可能な創業計画の策定支援を実施するために当商工会議所の職員数および現状での資質を勘案し導き出したものであるが、諸条件により創業に至らなかった相談者へも必要に応じてフォローアップを行い、創業者数の増加に努める。

事業承継支援については、60 歳以上の事業主を対象に事業承継診断を行い、さらに経営分析によりそのままでは廃業となる事業所の潜在的な魅力と強みを気づかせ、地域の経済動向分析等を活用し強みを生かした事業承継計画を策定支援し、事業所の魅力向上・売上向上により後継者が承継できるよう支援していく。さらに家族内に後継者がいない小規模事業所でも M&A が可能であることを説明した上で、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携し継承していただける後継者探しを支援する。事業承継については承継までに時間が必要となるため、長期的な継続支援を行っていく。

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定事業者数	68 社	70 社	70 社	70 社	70 社	70 社
事業計画策定事業者数 (創業)	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
事業計画策定事業者数 (事業承継計画)	2 社	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
合 計	80 社	84 社	84 社	84 社	84 社	84 社

(4) 事業内容

5. で経営状況の分析を行った事業者に対し、一時的な事業計画策定支援ではなく、顕在化されていない「設定型問題」を抽出し、その問題を分析し、「真の課題」を明確化した事業計画の策定支援を行う。

①既存小規模事業者に対する事業計画策定支援

1) 巡回・窓口相談、金融支援を窓口とした事業計画策定事業者の掘り起こし

巡回や金融・税務・労務等の窓口相談、金融支援など、5. で経営状況の分析を行った事業者（②2）～3））を対象に、事業計画策定を支援する。

2) 事業計画策定セミナー・個別相談会の開催

5. で経営状況の分析を行った事業者等を対象とした事業計画策定セミナーや個別相談会を開催する。個別相談会では、必要に応じて専門家を交えて実施し、実現可能な事業計画策定につなげていく。

①セミナー

【募集方法】チラシの配布、他セミナー参加者への DM およびメール、地元金融機関との連携、ホームページ・Facebook により周知する。

【開催回数】セミナー年間 1 回程度

【参加者数】20 人程度

【カリキュラム】事業計画策定の必要性、経営理念等の構造、外部内部環境分析、ターゲット・マーケティング等販売戦略、財務分析や DX 推進に係る活用事例等を学ぶ。また、自社の現状分析を行い、経営課題について考えるとともに、経営環境に基づいて、「事業においてやるべきこと」「自社の進むべき方向性」を検討し、そのために最適な取り組みについて計画の素案をまとめる。

②個別相談会

【募集方法】セミナー参加者への周知、チラシの配布、他セミナー参加者への DM およびメール、金融支援・地元金融機関との連携、ホームページ・Facebook により周知する。

【開催回数】月 2 回程度

【参加者数】1 回につき 5 人程度

3) 事業計画の策定

経営支援機関システム（Biz ミル）を活用し、事業計画策定セミナー参加事業者や小規模事業者持続化補助金等の国・県・市などの支援施策を活用する事業者への計画策定支援に取り組む。また、資金需要がある場合には、必要に応じてマル経や新居浜市中小企業振興資金を勧奨し、事業計画の策定支援を行う。

【支援対象】5. で経営状況の分析を行った事業者を対象とする

【手段・手法】経営状況の分析により抽出した強みを活かした事業計画を策定するため、関連する需要動向調査も活用しながら機会を捉えた指導・助言を行う。事業計画の策定にあたっては、小規模事業者の持つ強みを再認識していただき、「誰に」「何を」「どこで」「どのようにして」売るのがの仕組み作りを行い、有効かつ実行可能な事業計画策定に向けた支援を行う。

事業計画の策定にあたっては、担当地区の経営指導員等が張り付き、計画策定を支援する。また、必要に応じて、（公財）えひめ産業振興財団や愛媛県よろず支援拠点、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等の外部専門家と連携し、精度の高い事業計画（事業承継計画）策定支援を実施する。

専門家や経営指導員等との対話と傾聴を通じて、自社の本質的な課題に気づきを与え、納得したうえで課題解決のための取り組みを主体的に計画に落とし込んでいく。これにより、環境分析の結果を基に様々なシナリオを想定した実現性の高い事業計画の策定を支援するとともに、近い将来、自走化できる事業者に成長させる。

4) 事業承継支援

事業承継については、事業承継個別相談会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・引継ぎ支援センター等と連携し、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。

②創業者（予定者）に対する事業計画策定支援

1) 窓口相談及び個別相談会の実施

開業手続き、各種届出、経営戦略、マーケティング戦略、人材戦略、財務戦略、創業資金の融資制度及び創業計画書作成等の個別相談会を実施する。より専門的な相談については、（公財）えひめ産業振興財団等と連携した支援を行う。これらを実施することにより、創業計画書の作成はもとより、資金計画、収支計画に基づいた融資斡旋等、地域金融機関との連携により具体的な創業の実現に繋げる。

2) 事業計画の策定

通常窓口相談や個別相談会を通じて、事業計画策定支援に取り組む。

【支援対象】新居浜市内で創業を検討している方、創業して間もない方

【手段・手法】事業計画の策定にあたっては、担当地区の経営指導員等が張り付き、計画策定を支援する。また、必要に応じて、（公財）えひめ産業振興財団や愛媛県よろず支援拠点等の外部専門家と連携し、精度の高い事業計画策定支援を実施する。資金需要がある場合は、必要に応じて日本政策金融公庫や地域金融機関、愛媛県信用保証協会等と連携し、情報の共有化を図ることによって円滑な事業実施に向けた支援に取り組む。

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】

当商工会議所においては、事業計画策定が目的となっており、事業を実施した結果どのようになったのか等のフォローアップが十分でない。実施支援では、売上・費用・販売数・客数・客単価などの年次計画を月次計画に落としなおした上で差異分析を行い、今後の戦略づくりを行わなければならないが、当商工会議所の標準ルールが設定されていないため、支援担当者により手法や支援レベルにバラつきがあるのが現状である。

【課題】

- ①実施支援に係る当商工会議所のフォローアップ体制を構築する必要がある。
- ②小規模事業者は、事業計画書に記した取組項目に期日を設定しているものの、日常業務に追われ、着手が遅れることがある。また、資金的な要因により実行できない場合もある。事業計画の練り直しや新たな課題に直面した場合に速やかに対応できる支援体制の構築が必要であるとともに、職員の資質向上が必要である。

（2）支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象とする。事業計画の策定段階では「年次ベース」で計画を立案しているケースが多いが、実施支援については「月次ベース」で検討するとともに、差異分析（予実差異）を行う。また、計画の修正が必要な場合は戦略を立案する支援を行う。

事業計画において設定した目標を達成できるよう、経営指導員だけでなく、補助員・記帳専任職員を含めて情報の共有化を図り、継続的な支援を実施していくなかで、計画の進捗フォロー

を通じ事業者に対して意識づけを行い、事業者自身が自発的に考え実践していく自走化を促す。

(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	80 社	84 社	84 社	84 社	84 社	84 社
頻度（延回数）	320 回	336 回	336 回	336 回	336 回	336 回
売上増加事業者数	19 社	24 社	24 社	24 社	24 社	24 社
営業利益率増加事業者数	—	24 社	24 社	24 社	24 社	24 社

※売上増加事業者数及び営業利益率増加事業者数は、事業承継計画を除く 80 社のうち 30%で算出。

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象とする。事業計画の進捗状況（売上・利益の状況）等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業所と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らして支障ない事業所とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。具体的には、事業計画策定後に一度は訪問し、事業の進捗状況等を確認する。その後、四半期に 1 回程度の巡回訪問を実施する。ただし、事業者からの申し出等により、訪問は臨機応変に対応する。

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ていると判断する場合には、(公財) えひめ産業振興財団や愛媛県よろず支援拠点等の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対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当商工会議所では、地域における優良な産品を「新居浜の逸品」として認定しており、1 期目では新居浜の逸品に認定している小規模事業者の販路開拓を支援した。2 期目においては、新居浜の逸品に認定されている小規模事業者以外にも優れた産品を持つ小規模事業者を発掘し、販路開拓を実現するため、以下の事業を実施した。

- 1) 全国「にいはま倶楽部（東京・大阪）」における逸品商品の PR
- 2) 新居浜の商品ブラッシュアップ及び大都市圏の百貨店、高級・高品質スーパーとの商談会
- 3) IT を活用した販路開拓に向けた専門家派遣
- 4) 越境 EC モール（ZenPlus）出店支援

特に、2) の「新居浜の商品ブラッシュアップ及び大都市圏百貨店、高級・高品質スーパーとの商談会」では、支援した多くの事業者が大都市圏への販路開拓ができ、また、新居浜の産品を地元以外に販売するという自信が芽生え、自らが商談対応できうる状況が生まれてきた。

また、IT を活用した販路開拓を実施するために、EC コンサルタントを専門家として派遣し、ギフト専用商品の開発・売れる商品づくりを専門家とともに支援し、Yahoo! 内にある「おもてなしギフトショップ」への出店を支援した。越境 EC モール出店支援については、令和 5 年度に ZenGroup(株)と業務提携し、越境 EC モール ZenPlus を通じた海外販路開拓支援を実施している。

【課題】

- ①新居浜市の人口は減少しており、特に生産年齢人口の減少が、今後、より顕著になってくると見込まれる。このため、消費者の多い大都市圏において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より厳しくなると考えられるため、その対策を検討する必要がある。

- ②これまで大都市圏のバイヤーを当市に招聘した商談会を開催し、管内小規模事業者の販路開拓を伴走型で支援してきた。当商工会議所で開催することによって効率的・効果的に商談することができるものの、商談できるバイヤーが少ないというデメリットがあるため、多くのバイヤーと出会う機会を提供するなど大都市圏での販路開拓支援を強化する必要がある。
- ③インターネットを活用した販路開拓においては、「おもてなしギフトショップ」への出店を中心とした支援を行ってきたが、窓口を1つに絞った支援であると支援事業者の商品特性に合わないケースが生じる。人口減少により国内需要が減少する中、海外販路開拓を目的に越境ECモールへの出店を支援しているが、インターネット上には類似店舗が数多くあり、早期の売上につながらないことも多い。このため、事業者の商品特性に応じた支援を行うとともに、事後フォローも不十分であったため、改善した上で支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

地域の小規模事業者が開発した地域産品は、優れた商品が多い。しかしながら、マーケティングの4P (Product=製品、Price=価格、Place=流通、Promotion=プロモーション) が不十分のまま販路開拓に取り組んでいることが多いため、実際には思うように販売実績をあげていないのが実情である。これらを踏まえ、マーケティング戦略への取組強化の醸成を図り、オフラインとオンラインの両面から新たな需要の開拓支援に取り組む。

オフラインによる販路開拓については、ターゲットやコンセプトを再構築し、デザインを含め商品をブラッシュアップした後、大都市圏で開催される大型展示会に出展することによって、より多くのバイヤーと出会う機会を提供し、管内小規模事業者の販路開拓を支援する。

また、オンラインについては、ホームページ、Instagram等のSNSを活用した情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による販路開拓セミナーの開催や専門家を招聘するなど、具体的な成果に結びつく支援を実施する。

これら支援を通じて、地域の小規模事業者の意識改革、経営スキルの向上、商品開発意欲の促進を図り、地域の小規模事業者全体の底上げを図るとともに、「売れる仕組み」をつくり、「商流の定番化」を目指すことで、新居浜の魅力を地域外に発信し、地域経済の活性化につなげる。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①商品ブラッシュアップ事業者数	5社	4社	4社	4社	4社	4社
大都市圏で開催される展示会参加事業者数	5社	6社	7社	8社	8社	8社
成約件数	—	6社	7社	8社	8社	8社
②インターネットショップ出店支援事業者数	6社	6社	6社	6社	6社	6社
売上増加事業者数	—	6社	6社	6社	6社	6社

※大都市圏で開催される展示会への参加事業者数については、当該年度の商品ブラッシュアップ事業者に加え、過年度に商品ブラッシュアップを受けた事業者を含めることで、伴走支援を実施する。

(4) 事業内容

①小規模事業者の売れる商品づくり・販路開拓に向けた支援の実施 (BtoB)

1) 大都市圏で開催される展示会等への出展支援事業

これまで当商工会議所では、大都市圏のバイヤーを当市に招聘した商談会を開催し、管内小規模事業者の販路開拓を伴走型で支援することによって、支援した食料品製造業・食料品小売業など多くの事業者の商談が成立し、大都市圏での販路を開拓することができた。当市において商談

会を実施することにより、限られた時間の中で多くの商談ができるとともに、当該年度の支援事業所のみならず過去に支援した事業所も商談会に参加できるなど、効率的・効果的に商談することができるものの、商談できるバイヤーが少ないというデメリットがあるため、多くのバイヤーと出会う機会を提供するなど大都市圏での販路開拓支援を強化する必要がある。

これらを踏まえ、ターゲットやコンセプトの再構築によりデザインを含め商品をブラッシュアップした後、大都市圏で開催される大型展示会に出展することによって、より多くのバイヤーと出会う機会を提供し、管内小規模事業者の販路開拓を支援する。

事業実施にあたっては、新たな支援事業者を発掘するため公募し、審査会を経て支援事業者を決定する。その後、大都市圏における販路開拓で実績を有するコンサルタントやデザイナーと連携し、大都市圏の市場動向・需要動向を把握する。その上で支援事業者との対話を通じ経営状況を分析し、商品を大都市圏の商流に乗せられるようブラッシュアップする。さらに、展示会出展後は名刺交換した事業所情報や商談結果を分析し、より多くの成約につながるよう次のアクションや今後の方向性等について検討する。

新居浜市では「卸売業・小売業」の事業所数が大きく減少しているという結果を踏まえ、計画期間中は「食料品製造業・卸売業・小売業」を重点支援する。

②インターネットを活用した販路拡大支援の実施（B to C）

1) 国内向けインターネット販売支援

インターネット活用・ネットショップ運営に係る小規模事業者の「時間がない」「投資資金がない」「人材・スキルがない」という問題や地域産品の持つ「販路がない」「ブランド力がない」「地域で埋もれてしまう」という問題を解決するため、インターネット販売初心者に対して、「おもてなしギフトショップ」への出店を支援する。このショップは、横須賀商工会議所がYahoo!ショッピング上に開店したギフト専門店であり、現在は全国の商工会議所と連携して運営している「地域ブランドギフト専門店」である。ギフト専門店のため、安売りする必要がなく、出店に際しては当商工会議所職員と専門家が連携してフォローアップするため、店舗構築・運営に手間がかからない。したがって、ネットショップ出店に係る「時間がない」「お金がない」「スキルがない」という3つの問題を解決する。

2) 海外向けインターネット販売支援

国内人口が減少している中、インターネットを活用した海外販路開拓を支援する。国内向けインターネット販売を行う上での「時間がない」「投資資金がない」「人材・スキルがない」という問題に加え、海外販路開拓を検討していく際に小規模事業者は、「輸出入の通関ルールや配送などのカントリーリスク」、「言語・通貨・決済方法が分からない」、「海外の知識やノウハウを持った人材がいらない」、「海外での取引や契約が不安」をいった問題を抱えている。これらを解決するため、海外向けインターネット販売支援では、「越境 EC モール ZenPlus」を活用する。同モールは、ユーザー数約 190 万人、発送した国の数は 165 か国を有する。また、同モールは日本語で入力すると自動的に 19 か国語に翻訳されるため、出店者は日本語で商品を出品し、注文が入った場合、ZenPlus が海外発送を行うのみで良い。顧客サポート・海外発送・決済などは ZenPlus が対応するため、事業者の抱える海外販路開拓の問題を解決できる。

インターネットを活用した販路開拓支援にあたっては、セミナーを開催し、WEB サイトによる効果的な情報発信や販売、SNS の導入等について知識習得を支援する。また、EC コンサルタントや ZenPlus 担当者を専門家として招聘（オンライン含む）し、経営指導員等とともに face to face にて新規販売に向けた経営計画・経営戦略を構築する。専門家派遣終了後は当商工会議所職員が継続してフォローアップし、出店支援・販路開拓支援を行う。計画期間中は「卸売業・小売業」を重点支援する。これらを通じて、小規模事業者にとって少ないコストで日本国内・全世界に向けた販路開拓につなげる。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直し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愛媛県中小企業診断士協会所属の中小企業診断士等をメンバーとする「事業評価委員会」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】

新居浜市経済部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

①事業評価委員について

当商工会議所法定経営指導員ほか経営指導員等職員、新居浜市経済部産業振興課職員、外部有識者として愛媛県中小企業診断士協会所属の中小企業診断士をメンバーとする「事業評価委員会」を年1回以上開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

②実施方法について

1) 事業評価委員による評価・見直しの方向性の検討

当該年度の事業の実施状況、成果に対する評価を受け、見直しの方向性を検討する。

2) 見直し案の立案

外部有識者の提言を受け、新居浜市と連携し見直し案を立案する。

3) 当商工会議所の執行機関である正副会頭会への報告、見直しの方針決定

事業の成果・評価・見直し結果について報告し、評価・見直しの方針を決定する。

4) 事業の成果・評価・見直し結果について公表

当商工会議所ホームページにて計画期間中広く公表する。

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】

資質向上の取り組みとして、従来、経営指導員のみ参加していた中小企業大学校研修や各種研修会に、補助員・記帳専任職員についても計画的・段階的に参加し、経営指導員と同等の基本的な資質を習得させるとともに、支援経験の長い経営指導員によるOJTなどにより資質向上に努めている。

【課題】

熟練した経営指導員と支援経験の浅い職員との間には支援スキルの格差があり、地域小規模事業者に対する不公平感のない一定の支援サービスの提供という点において問題を抱えている。このため、「Biz ミル」等の支援ツールを活用し、対話を重視した支援スキルの向上を図るとともに、支援ノウハウや事例を共有化することにより、さらなる支援能力の向上を図る必要がある。

(2) 事業内容

①外部研修会等の積極的活用

経営指導員及び補助員、記帳専任職員、一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業基盤整備機構（中小企業大学校を含む）や日本商工会議所が主催する専門研修、愛媛県商工会議所連合会が主催する経営指導員研修（一般コース・特別コース）に、補助員、記帳専任職員も積極的・計画的・段階的に派遣し、経営力再構築伴走支援に必要な対話と傾聴能力を取得させるとともに、事業者のDX化に向けた支援スキルの向上を図る。

伴走型支援を確実に実行するためには、経営者が気づいていない原因を追究することが必要となる。当商工会議所では、特に、「ヒアリングや観察あるいはデータ収集などの情報収集力」、「収集された情報から何が経営問題であるかを特定する経営分析力」、「経営問題から経営課題を抽出する問題分析力」の更なる向上が必要と考えている。また、管内の経営者の高齢化に伴い、事業承継に係る支援力向上も必要であると考えている。

したがって、中小企業大学校や日本商工会議所等が実施する「経営分析力研修」や「課題設定・解決シナリオ作成研修」、「事業承継支援研修」等に積極的に参加する。

②OJTによる支援力向上の取り組み

1) 専門家との帯同支援による研修

（公財）えひめ産業振興財団や愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等の専門家による相談実施の際には、経営指導員等を同行・同席させ、「需要開拓」、「経営改善」、「事業承継」等に関する課題抽出方法や相談・解決手法等、実践的な支援ノウハウを習得する。

2) 支援経験が浅い職員に対する取り組み

経営指導員5人のうち3人は支援歴20年以上であるが、残る2人は支援歴7年以下であり、他の経営指導員に比べて支援経験が浅い。熟練した経営指導員のノウハウの共有化を図るために、熟練経営指導員と支援経験の浅い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、組織全体としての支援能力の向上を図る。

3) 職員間のミーティングの開催

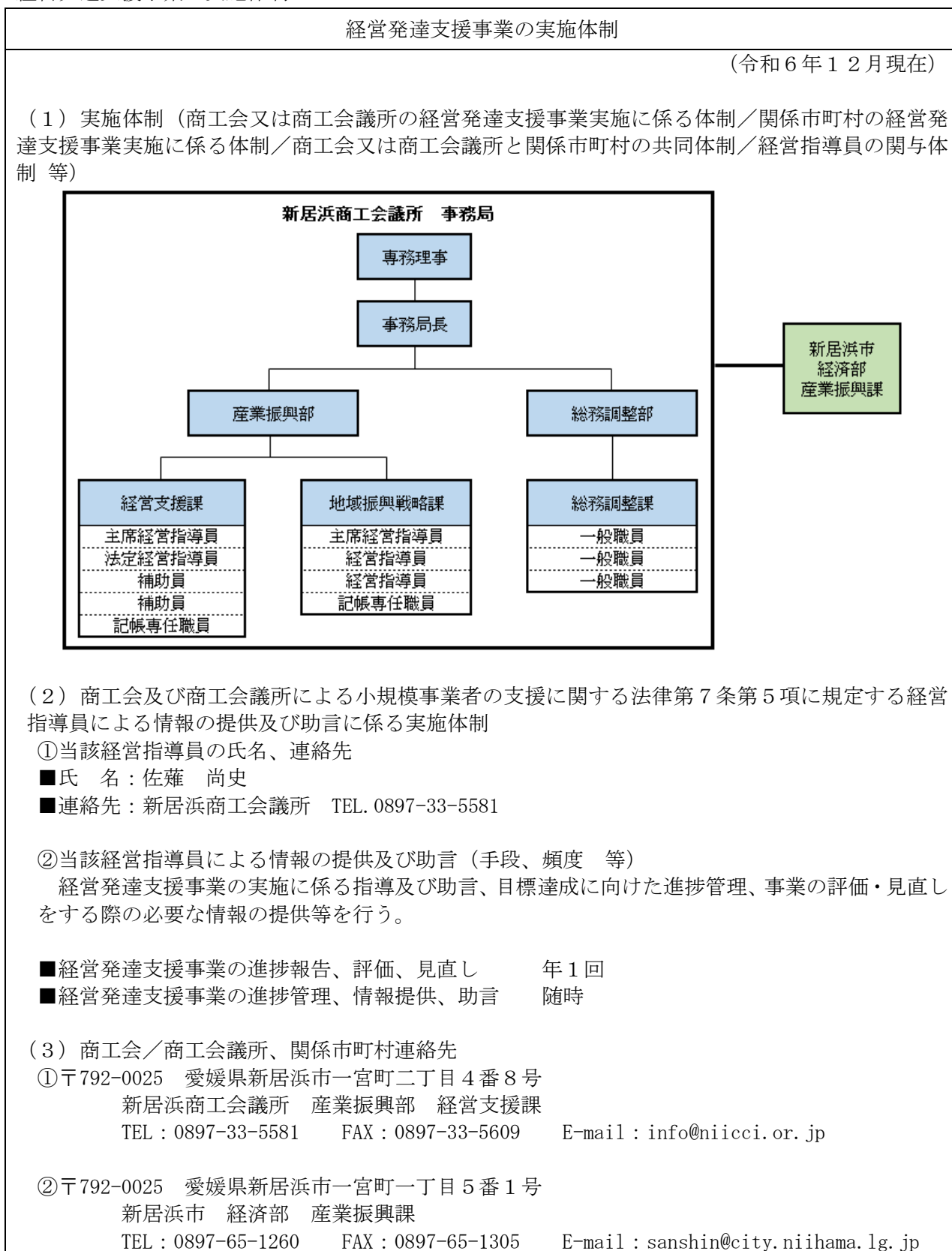
中小企業大学校や日本商工会議所等が主催する外部研修へ参加した経営指導員等が講師となり、支援担当職員全員参加のもと報告研修を実施し、意見交換等を行うことで支援ノウハウ等の共有化を図る。

③データベース化

担当経営指導員等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	85, 580	85, 580	85, 580	85, 580	85, 580
小規模事業者特別会計	67, 530	67, 530	67, 530	67, 530	67, 530
(人件費)	(57, 610)	(57, 610)	(57, 610)	(57, 610)	(57, 610)
(指導事業費)	(8, 350)	(8, 350)	(8, 350)	(8, 350)	(8, 350)
(小規模事業施策普及費)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
(若手後継者等育成事業費)	(1, 200)	(1, 200)	(1, 200)	(1, 200)	(1, 200)
(零細指導事業費)	(320)	(320)	(320)	(320)	(320)
一般会計	18, 050	18, 050	18, 050	18, 050	18, 050
(事業費)	(11, 450)	(11, 450)	(11, 450)	(11, 450)	(11, 450)
(課題解決環境整備事業費)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)
(経営発達支援事業費)	(5, 000)	(5, 000)	(5, 000)	(5, 000)	(5, 000)
(事業環境変化型支援事業費)	(800)	(800)	(800)	(800)	(800)

(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、国補助金、愛媛県補助金、新居浜市補助金、事業委託費

(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	
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	