

経営発達支援計画の概要

実施者名	四国中央商工会議所（法人番号：４５００００５００５７３３） 四国中央市（地方公共団体コード：３８２１３２）
実施期間	令和７年４月１日～令和１２年３月３１日
目標	経営発達支援計画の目標 ①伴走型支援を通して自立的な経営力強化による事業継続を支援する。 ②ＤＸ導入による新たな販路開拓・生産性向上を支援する。 ③紙産業及び関連事業者の支援による地域活性化を目指す。 ④創業支援及び事業承継支援による事業者数の維持・増加を目指す。 ⑤職員の資質向上及び支援体制の強化を図る。
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商工会議所ＬＯＢＯ調査の実施と活用 ②国が提供するビッグデータの活用 ４．需要動向調査に関すること クーポンマガジンニーズアンケート調査 ５．経営状況の分析に関すること ①経営分析セミナー ②経営分析対象事業者の掘り起し ③経営分析の手法 ローカルベンチマークを活用した経営分析 ６．事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定対象事業者の掘り起し ②既存の小規模事業者に対する事業計画策定支援及びＤＸの推進 ③創業者に対する創業計画策定支援 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画を策定した既存小規模事業者に対するフォローアップ ②創業計画を策定した小規模事業者に対するフォローアップ ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会・商談会支援 ②ＳＮＳの活用 ③ＥＣサイトの活用 ④クーポンマガジン（特典クーポン付き集合広告）支援
連絡先	四国中央商工会議所 中小企業相談所 〒799-0111 愛媛県四国中央市金生町下分 789-1 TEL：0896-58-3530 FAX：0896-58-6294 E-mail：cci@e-scci.or.jp 四国中央市 経済部 産業支援課 〒799-0497 愛媛県四国中央市三島宮川４丁目 6-55 TEL：0896-28-6186 FAX：0896-28-6242 E-mail：sangyoushien@city.shikokuchuo.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

【位置・地勢】

四国中央市は、愛媛県の東端部に位置し、東は香川県に面し、南東は徳島県、更に南は四国山地を境に高知県に接しており、四国で唯一4県が接する地域である。

松山市と高松市へは約80km、高知市までは約60km、徳島市までは約100km、大阪市へ約300km、東京都まで約800kmの距離にあります。また、地形は、東西に約25kmの海岸線が広がり、その海岸線に沿って東部には全国屈指の「製紙・紙加工」の工業地帯を擁し、その南に比較的幅の狭い市街地を形成している。その海岸線西部には、美しい自然海岸が広がりその南には広大な農地が広がっている。更に、南には急峻な法皇山脈から四国山地へと続く山間部を擁し、この豊かな自然により豊富な水の恵みを与えられ、産業や生活が支えられている。

また、本市は高速道路網の整備により、三島川之江・土居・新宮の3つのインターチェンジと川之江・川之江東の2つのジャンクションを持ち、四国の「エクスハイウェイ」の中心地となっていて、4県の県庁所在地のいずれにも、ほぼ1時間で結ばれるという好条件の位置にある。また、海路においては、重要港湾三島川之江国際物流ターミナルの整備が進み、海外も含めた海上貨物の取扱いが活発となり、四国4県屈指の物流拠点地域である。

現在の四国中央市は、平成16年4月1日に川之江市、伊予三島市、土居町、新宮村が合併して誕生した市である。この宇摩地域には、川之江商工会議所（川之江市と新宮村が管轄）、伊予三島商工会議所、土居町商工会の支援機関がそれぞれ活動していましたが、市町村合併を受けて、平成20年4月1日に伊予三島商工会議所と川之江商工会議所とが合併し、四国中央商工会議所が誕生した。よって、四国中央市には、四国中央商工会議所と土居町商工会の2つの支援機関が存在している。

【人口】

四国中央市の総人口は、令和6年3月末現在で81,704人であるが、平成2年の97,215人をピークに、それ以降減少を続けている。年少人口及び生産年齢人口は年々減少している一方、老年人口は年々増加している。高齢化率も、県平均とほぼ同水準で推移しており、高齢化が加速的に進行している。また、世帯数は核家族化の進展により、平成7年31,412世帯から、平成27年34,900世帯、令和6年には38,811世帯となり、単身世帯の増加や核



四国中央市の位置 (出典: 四国中央市)



三島公園から望む三島川之江港付近の工業地帯 (出典: 四国中央市)

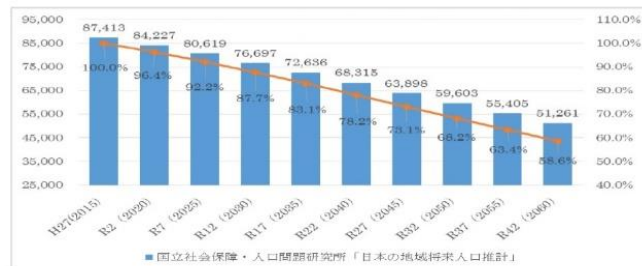
■総人口および年齢3区分人口の推移



総人口および年齢3区分人口の推移 (出典: 四国中央市人口ビジョン)

家族化が進行している。また、今後の人口の見通しにおいては、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、四国中央市の人口は、令和27（2045）年には63,898人まで減少すると試算されている。また、総人口に占める生産年齢人口（15～64歳）は、約37%減少し31,499人、年少人口（14歳以下）は、約41%減少し6,363人とされている。これに対し、老年人口（65歳以上）は、令和7年（2025年）をピークに減少に転じ26,036人とされている。

■世帯数・世帯人員の推移



世帯数・世帯人員の推移（出典：四国中央市人口ビジョン）

将来人口推計（出典：四国中央市人口ビジョン）

【産業】

四国中央市は、日本一の紙産業の集積拠点であり、典型的な紙産業クラスターを形成している。産業クラスターはM. ポーターが主張した概念であり、特定の産業を中心に関連産業、支援機関が葡萄の房のように集積し、高い競争力を形成している産業集積地域を意味している。令和元年、本市の紙産業は、事業所179者、従業員8,726人、製造品出荷額5,289億523万円を記録し、製造品出荷額全体6,691億3,950万円の79%も占めており、本市のプラスチック製品製造業490億円は、紙加工業から発展したものである。生産用機械器具製造業251億円は、製紙機械製造業である。製造の大半が製紙及び関連産業から構成されており、本市は文字通り「紙のまち」である。本市の紙及び紙関連産業の高度の集積が高い競争力を形成しているのであり、全国の製紙産業の出荷額が1990年代をピークに減少傾向にあるのに対して、本市の紙産業が出荷額を増加させていることに注目すべきである。

2020年工業統計表 地域別統計表データ 令和3(2021)年8月25日掲載

3. 市区町村別産業中分類別統計表

市区町村			産業分類	年次	事業所数		従業者数	現金給与 総 額	原 材 料 使用額等	製造品出荷額等	粗附加価値額	
					計	内従業者						内従業者
						30人～299人						300人以上
					(人)	(万円)	(万円)	(万円)	(万円)			
38213	四国中央市	00	製造業計	2019	330	95	5	13,015	5,632,899	44,350,877	66,913,950	21,224,795
38213	四国中央市	09	食料品製造業	2019	24	6	-	577	164,045	1,460,202	2,085,459	579,125
38213	四国中央市	10	飲料・たばこ・飼料製造業	2019	5	-	-	52	21,309	43,271	105,194	47,182
38213	四国中央市	11	繊維工業	2019	10	4	-	518	226,296	1,339,728	2,322,062	911,884
38213	四国中央市	12	木材・木製品製造業(家具を除く)	2019	6	-	-	69	20,072	75,270	108,168	30,319
38213	四国中央市	14	パルプ・紙・紙加工品製造業	2019	179	61	4	8,726	3,843,488	35,871,391	52,890,523	16,016,280
38213	四国中央市	15	印刷・関連産業	2019	17	4	-	408	155,763	358,900	682,606	298,850
38213	四国中央市	16	化学工業	2019	8	-	-	92	38,697	316,866	390,160	67,594
38213	四国中央市	18	プラスチック製品製造業(別掲を除く)	2019	28	10	1	1,426	606,726	3,143,038	4,901,716	1,706,145
38213	四国中央市	19	ゴム製品製造業	2019	2	-	-	31	X	X	X	X
38213	四国中央市	20	なめし革・同製品・毛皮製造業	2019	1	1	-	48	X	X	X	X
38213	四国中央市	21	窯業・土石製品製造業	2019	4	1	-	76	28,898	97,447	171,326	68,341
38213	四国中央市	24	金属製品製造業	2019	12	1	-	130	55,367	103,986	199,589	88,147
38213	四国中央市	25	はん用機械器具製造業	2019	3	1	-	62	30,645	72,247	265,932	180,739
38213	四国中央市	26	生産用機械器具製造業	2019	26	6	-	723	389,253	1,275,985	2,516,189	1,154,005
38213	四国中央市	29	電気機械器具製造業	2019	2	-	-	35	X	X	X	X
38213	四国中央市	32	その他の製造業	2019	3	-	-	42	13,507	20,607	32,595	11,049

四国中央市産業中分類別統計表（出典：経済産業省）

②課題

【地域の魅力を活かす観光物産の振興】

四国中央市は産業・歴史・自然など多様な観光資源を有しており、エックスハイウェイの結節点に位置し、四国各県の県庁所在地まで約1時間で結ばれるという好条件にあり、四国遍路道や土佐北街道の玄関口とし広域から人々が訪れています。

四国を訪れた観光客にとって、本市が重要な立ち寄り場所となるよう、情報収集や発信等を総合的にマネジメントできる機能を地域に備えるとともに、定住人口が減少の一途をたどる中、観光振興により交流人口を拡大し、地域に活力をもたらす必要がある。

<商業>

海陸交通の要衝として古くから商業が発達しており、製紙業の発達と相まって駅前を中心に商店街が成長し、多くの買い物客でにぎわっていたが、モータリゼーションの進展と大型店の郊外への進出とともに、商業の中心は郊外へと移行し、高速インターチェンジ周辺や国道11号バイパス方面への商業集積が続いている。また、近年のインターネットの普及による通信販売の拡大もあって、既存の商店街及び商店の活力低下が深刻化している。

<工業>

前述の「産業」でも触れたように、本市は、紙製品の出荷額、粗付加価値額ともに日本一を誇るまちとなっており、「紙のまち」として、原材料から最終製品に至る全工程が市内で行える環境にあり、商社、運輸、機械等の各種産業、製紙関連技術に由来する素材産業等の関連産業が幅広く集積し、本市特有の高度な紙産業クラスターが形成されている。また、世界を市場とするオンリーワン企業の存在や、愛媛県産業技術研究所紙産業技術センター及び愛媛大学紙産業イノベーションセンターが立地する環境もあって、近年、広域で進めている産学官プロジェクト「四国は紙国」の中核として重要な位置づけにある。これ以外にも、「紙まつり」、「書道パフォーマンス甲子園」「紙のまち資料館」等の本市を特徴付けるイベントや施設が市民の誇りとなっている。

しかしながら、一部のペーパーレス化や祝儀慣例の簡素化や海外との競合等の課題もあり、今後とも、基幹産業の集積と高度化を一層進め、競争力を高めていく必要がある。

<農林水産業>

山から海までの自然に恵まれており、古くから農林水産業が営まれていたが、近年は各分野とも生産地域の過疎化、高齢化、経営力の減退が深刻化している。農業は、稲作を中心に野菜、芋、茶、酪農等が営まれているが、兼業農家、零細農家が多く、担い手の高齢化や、生産価格の下落等により後継者不足、耕作放棄地の増加がみられる。林業は、木材価格の大幅な下落から後継者確保が極めて難しい状況にある。水産業は、カタクチイワシ漁を中心に加工業も定着してきたが、漁獲量の減少、経費拡大、高齢化と後継者不足等が進んでいる。特に、消費者の魚離れは深刻であり、魚まつりをはじめ、消費者との交流機会を充実していく等、消費拡大を図っていくことが課題である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

人口減少・少子高齢化が急激に進行する中、経営環境は年々多様化しており、地域経済を支える小規模事業者の減少をいかに食い止めるといった視点から創業・起業の促進、事業承継の円滑化支援することも重要である。経営しやすい経営基盤・経済環境づくりに貢献していくためには、経営指導員等の経営支援能力の向上を図り、支援体制を強化する必要がある。また、小規模事業者が継続的に発展していくためには、当所から支援策を提案する必要性があり、需要動向を見極め、経営分析し、長期的な事業計画策定支援を実施し、対話と傾聴を重視した伴走型支援により経営力を強化する。当所のみで経営支援するには限界があるため、行政や金融機関、専門家やその他の支援機関と連携を強化し、伴走型支援を行う。

②第三次四国中央市総合計画との連動制・整合性

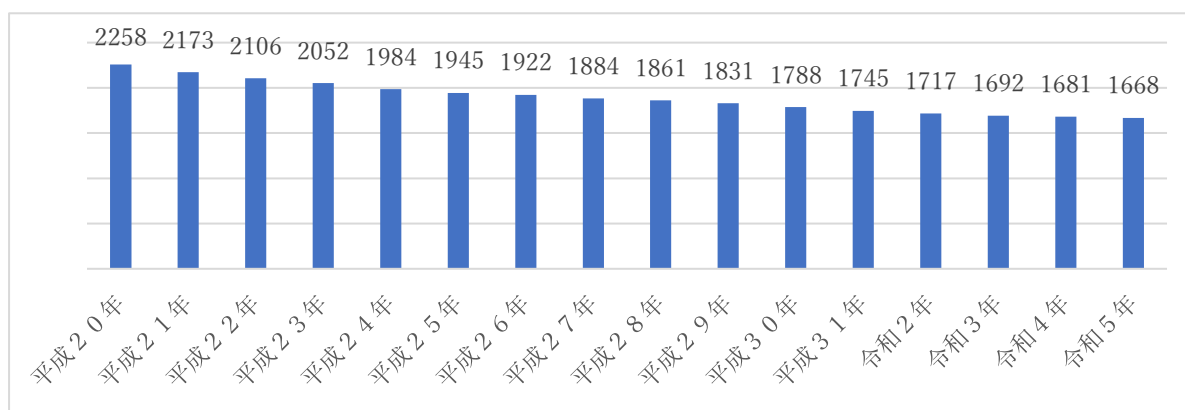
四国中央市では、市に関わりを持つ「産業」や「人」を磨き上げることで、市民に幸せを実感していただくことを念頭に「四国まんなか 人がまんなか ～支え合い 未来へつなぐ 魅力都市～」を将来像に掲げ、令和5年度からの10年間を計画期間とした「第三次四国中央市総合計画」を多くの市民参画を得て策定している

本計画では、各種行政課題に対応するための基本計画（①環境資源を未来へ残すまちづくり、②活力の魅力を創るまちづくり、③にぎわいと定住を支えるまちづくり、④生涯安心して暮らせるまちづくり、⑤未来を拓く人を育むまちづくり、⑥ともに築く持続可能なまちづくり）をもとに、今後、社会情勢が変化していく中においても、人が支え合い、地域が支え合い、四国中央市への誇りと愛着を育み「住みたい」、「帰ってきたい」と思えるようなまちづくり、魅力あふれるまちを目指している。

当所としても、四国中央市のまちづくりを認識しながら、地域事業者及び関係機関と連携し、市内商工業の発展及び活性化に向けた取組を推進し、伴走型支援を通じて、事業者の持続的な支援していく事で、商業発展・振興につなげる。

③四国中央商工会議所の役割

平成16年4月の市町村合併を受け、それぞれ60年弱、地域の総合経済団体として地域経済の発展と小規模事業者の経営改善のために活動してきた川之江商工会議所と伊予三島商工会議所が、平成20年4月1日に合併し四国中央商工会議所が誕生した。合併当初会員数は2,354者であったが、現在は1,645者、組織率54.2%と、下表のように年々減少している。これは、近年の景況の悪化に加え、ライフスタイルの変化やIT普及等経営を取り巻く外部環境に対応できないことによる売上減少や経営者の高齢化や後継者不足による廃業の増加による退会が大きな要因である。



四国中央商工会議所会員数推移

当所におけるこれまでの小規模事業者への支援は、経営指導員が中心となって、巡回及び窓口指導を実施し、経営一般・金融・税務・労働関係を中心に取り組んできた。それによって、小規模事業者の現状及び課題を把握することができ、適宜アドバイスしながら経営支援ができた。また、専門的な知識が必要な課題については、よろず支援による専門家派遣を活用することで、経営課題の解決に取り組んできた。

しかしながら、常に受け身であり、その場しのぎの経営指導であったように感じる部分はある。会員及び商工業者数の減少に歯止めをかけ、様々な経営課題に対応し、小規模事業者が継続的に発展していくためには、当所から小規模事業者へ支援策を提案する必要性があり、需要動向を見極め、経営分析し事業計画策定支援を実施しながら、「伴走型の経営指導」をすることが必要である。

また、地域社会の活力の維持・発展に繋げるために、巡回指導、専門家による相談対応、経営分

析や事業計画策定など、小規模事業者の経営基盤の安定強化を支援し、小規模事業者の事業継続や新規事業展開をサポートする。また、「四国は紙國」ビジネスマッチング機能の充実と活用を軸に、事業者間の連携や共同事業を支援するなど、積極的な事業展開や販路開拓を推進し、商品開発、起業・創業支援、新産業の育成を図ることで、10年先も地域の産業、経済基盤を確立していく。

【小規模事業者の現状と課題】

四国中央市のうち、当商工会議所管内の商工業者数は、3,035者、その内小規模事業者数は、2,282者（令和3年経済センサス基礎調査）であり、商工業者の75.2%を占めている。しかしながら、当所の会員小規模事業者の動向をみても、厳しい経営環境の中、業績不振であり後継者がいなくて高齢のために廃業するケースが多く、商工業者数及び小規模事業者数は減少傾向にある。

	民営事業所数		商工業者数		小規模事業者数		小規模増減率（%）	
平成24年	4,415		3,874		3,067			
	四国中央	土居町	四国中央	土居町	四国中央	土居町	四国中央	土居町
	3,784	631	3,327	547	2,614	453	▲11.3	▲14.8
平成28年	4,212		3,901		3,013			
	四国中央	土居町	四国中央	土居町	四国中央	土居町	四国中央	土居町
	3,630	582	3,381	520	2,598	415	▲0.6	▲8.4
令和3年	3,845		3,546		2,686			
	四国中央	土居町	四国中央	土居町	四国中央	土居町	四国中央	土居町
	3,273	572	3,035	511	2,282	404	▲12.2	▲2.7

経済センサス基礎調査に基づく小規模事業者数等（出典：愛媛県）

平成24年、平成28年、令和3年経済センサス基礎調査に基づく小規模事業者数等表中の四国中央は、四国中央商工会議所管内、土居町は、土居町商工会管内の数字

（３）経営発達支援事業の目標

- ①伴走型支援を通して自立的な経営力強化による事業継続を支援する。
- ②DX導入による新たな販路開拓・生産性向上を支援する。
- ③紙産業及び関連事業者の支援による地域活性化を目指す。
- ④創業支援及び事業承継支援による事業者数の維持・増加を目指す。
- ⑤職員の資質向上及び支援体制の強化を図る。

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

①伴走型支援を通して自立的な経営力強化による事業継続を支援する。

経営分析を通して小規模事業者の経営状況と経営課題を把握し、各種景気動向調査や需要動向調査等を踏まえた事業計画策定支援に取り組む。また、策定後には継続的にフォローアップを実施しながら、必要であれば専門家も活用し、確実に目標達成まで支援する取組を通して、小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図り持続的発展を支援する。

②D X導入による新たな販路開拓・生産性向上を支援する。

専門的なノウハウやネットワークが充分でない小規模事業者に対して、需要動向調査等を踏まえて、自社製品やサービスを積極的にPRするために、D Xの推進や各種支援策を活用していただくことで販路開拓及び売上増に繋がる取組を支援する。

③紙産業及び関連事業者の支援による地域活性化を目指す。

四国中央市は、日本一の紙産業集積拠点であることから、紙産業及び関連企業の発展が地域経済の活性化には不可欠であることから、販路開拓に向けた展示会や商談会への出展を支援し、地域活性化に資する取組を支援する。

④創業支援及び事業承継支援による事業者数の維持・増加を目指す。

創業支援カリキュラムを実施し、創業計画策定に始まり税務署への各種届出及び開業資金融資の斡旋等について伴走型支援を実施する。また、創業後のフォローアップについても定期的に実施し、事業が継続できるように支援する。また、四国中央市が実施している「四国中央市起業塾」に積極的に参画協力し、四国中央市とも密接に連携を図る。

経営者の高齢化が進む中、事業承継アンケート調査等の実施により、事業承継ニーズの掘起し、各支援機関と連携を図りながら、事業承継を円滑に進めていく。

⑤職員の資質向上及び支援体制の強化を図る。

小規模事業者を支援するため、経営指導員は幅広い知識と経験が必要なため、外部機関が主催する研修会やセミナーなどに積極的に職員を参加させ、支援能力の向上を図る。

以上の事業目標を実現するために、これまでの支援体制を見直し、自らの組織力強化と支援スキルの向上を図り、小規模事業者の経営力向上と持続的発展のために必要な支援策を提案する。そのために、愛媛県、(公社)愛媛県紙パルプ工業会、(独)中小企業基盤整備機構、(公財)えひめ産業振興財団、愛媛県よろず支援拠点及び金融機関等の各支援機関と連携し事業を進めていく。

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】

当所では、現在、商工会議所ＬＯＢＯ調査（早期景気観測）を実施し、日商が取りまとめた調査結果を毎月会報にて公開してきた。しかしながら、経営指導員等による巡回・窓口相談の際に景況ヒアリングを実施する程度で、市内全域、各業種に対しての経済動向調査を実施しておらず、行政や金融機関等が実施した景況調査についても充分活用できていない状態である。

【課題】

ＬＯＢＯ調査やビックデータの有効活用と管内の小規模事業者を対象に経済動向調査を実施するとともに、業種別の景気動向を把握し、より深く地域に根付いた調査が必要である。

また、分析結果については、小規模事業者への経営支援に役立てるとともに、会報やホームページにも掲載し、活用を促すことにより事業者の業績向上を図る。

(2) 目標

事業内容	現行	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
ＬＯＢＯ調査の公表回数 周知方法：ホームページ	12回	12回	12回	12回	12回	12回
RESAS（地域経済分析システム）の公表回数 周知方法：ホームページ	未実施	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

①商工会議所ＬＯＢＯ調査の実施と活用

日本商工会議所が、商工会議所のネットワークを活用し、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで毎月調査するとともに、月毎にテーマを設定して付帯調査を実施・公表しているが、当所では、以下の要領で調査を実施し、企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとしての的確に判断し、年12回（毎月）、公表する。

【調査対象】 製紙業（愛媛県紙パルプ工業会）、手漉き製紙業（伊予手漉和紙振興会）、建設業（川之江建設業協同組合）、卸売業（川之江青果協同組合）、小売業（㈱フジ川之江店）、飲食業（川之江料飲業生活衛生同業組合）

【調査時期】 毎月

【調査項目】 売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰り等

【調査手法】 調査票をFAXで送付し、FAXで回収する

【分析手法】 経営指導員等が、日本商工会議所の全国ベースの調査結果を元に、業種別に調査項目を整理し分析する

②国が提供するビックデータの活用

当地域において販路拡大や売上の拡大を目指す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に、経営指導員等が、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年2回、公表する。

【調査時期】 年2回の定点観測

- 【分析手法】 ・「地域経済循環マップ」・・・生産分析、分配分析、支出分析により産業別の輸出入の収支状況及び地域のお金の流れを分析
- ・「産業構造マップ」・・・産業の現状等を分析
- ・「企業活動マップ」・・・企業情報及び海外取引等を分析
- ・「まちづくりマップ」・・・From-to 分析（滞在人口）により人の動きを分析
- 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。

（４）調査結果の活用

それぞれの調査、分析結果については、会報及びホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知するとともに、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料として幅広く活用する。また、必要に応じて専門家（中小企業診断士等）に分析を依頼することで、多角的な視点からより効率的な支援が実施出来るようにする。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

小規模事業者が、需要動向、地域の市場環境を知ることは、自身の経営環境を知り、持続的発展を続けていく上で極めて重要であるが、経営資源の乏しい小規模事業者が単独で商品・サービス等について、顧客や取引先の需要動向を調査・分析することは難しくコストもかかる。当所においても、これまで需要動向について、巡回・窓口相談時に事業者からの簡単な聞き取り調査による情報収集程度に留まり、経営指導員等の経験則による肌感覚の推測によることが多く、具体的で論理的な情報提供は、十分にできていない。

【課題】

多様化する消費者ニーズに対応できるように、消費者が求める商品・サービスを的確に把握できる本当に必要な調査が不足しているため、改善して実施する。

（２）目標

事業内容	現行	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
クーポンマガジン利用者へのアンケート調査調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

（３）事業内容

クーポンマガジンの利用者へのニーズアンケート調査

当所で、毎年、年2回実施しているクーポンマガジン事業では、登録店舗数が37者あり、期間内に2店舗利用された消費者が参加できるスタンプラリーを行い、抽選で20名に掲載事業所で利用できる商品券を進呈している。

本調査では、スタンプラリー応募者に、以下のアンケートを実施する。

【サンプル数】 約100人

【調査方法】 年2回のスタンプラリー応募者に、アンケートを実施する。

【設置場所】 掲載店舗37者、管内46か所、管外9か所（コンビニ、銀行、宿泊施設、公民館）

【掲載店舗】 飲食店・食料品店17者、化粧品店・エステ・美容5者、生活用品店2者、生活雑貨・生花店2者、クリーニング店・清掃サービス関連3者、その他8者。

【分析方法】 アンケート結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きながら、経営指導員等が分析を行う。

- 【調査項目】 利用店舗名、購入商品等、購入金額、商品/サービスの満足度（味、価格、容量、ネーミング、デザイン等）、店舗の満足度（接客、雰囲気、陳列、POP等）
※各設問を5段階で評価してもらうのと、意見を自由に記述してもらう。
- 【分析結果の活用】 店舗ごとに集計し、分析した結果を、経営指導員等が当該事業者に対してフィードバックし、地域需要を捉えた商品内容や品揃え及び今後の商品開発や販売促進の判断材料とする。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

これまでは、マル経融資の金融調査と補助金申請時及び青色申告決算等の資料を基に経営基幹システム「Bizミル」に入力し、財務分析・指導を行ってきた。

【課題】

「Bizミル」に入力した情報を基に、経営改善に向けた具体的な提案が不十分であるため、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが経営の課題を認識できるよう、経営分析を行うとともに、本質的課題を把握する。

（２）目標

事業内容	現行	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
経営分析セミナー 開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業所数	36者	60者	60者	60者	60者	60者

（３）事業内容

①経営分析セミナー

よろず支援拠点のコーディネーター（中小企業診断士等）等による経営分析セミナーを開催し、経営分析の概要について学んでもらい、事業所の現状認識と将来目標を明らかにし、課題と対応策を明らかにすることの重要性を認識してもらう。

【募集方法】 会報に折り込みすると同時に巡回時に配布、HPにも掲載

【開催回数】 年1回

【参加者数】 30者

【内 容】 i 経営分析の概要、ii 経営分析の進め方、iii 財務諸表の読み方、iv 経営分析方法、v 経営資源からの経営分析、vi 財務諸表項目別の分析等

【開催方法】 対面式もしくはオンライン形式

②経営分析の内容

【募集方法】 経営分析セミナーや個別相談会（よろず支援相談等）・巡回訪問を通じて、経営分析を行う事業者を選定する。

【分析項目】

《財務分析》 直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

《非財務分析》 内部環境：商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織 など
外部環境：商圏内の人口、人流、競合、業界動向など

【分析手法】

経営者との対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、経営者に一度立ち止まって経営を振り返ってもらう機会となるよう、ローカルベンチマークを活用し、「財務情報」と「非財務情報」に関する各データを入力し、定量分析と定性分析を実施することにより、お互いに事業課題を認識し行動につなげていく。

（４）分析結果の活用

分析結果は、経営指導員等が巡回訪問を通して、小規模事業者にフィードバックすることで、抽出された強みを活かした経営方法や経営課題を認識してもらう。経営課題に対しては、助成金・補助金・公的融資等の施策の活用を積極的に提案するとともに、事業計画策定支援に活かし、事業者のニーズに合った課題解決に必要な手段へと導いていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当所では、これまで小規模事業者に対する事業計画の策定支援は、小規模事業者持続化補助金の申請時やマル経融資・創業融資の申請時の直面する課題に対応するだけの支援であり、より経営に踏み込んだ支援には繋がっていなかった。

【課題】

今後は、何かの申請時だけに対応するのではなく、長期的な視点のもと、生産性向上のためのDXの推進支援や、小規模事業者へ事業計画策定の意義や重要性を訴えながら積極的に周知する必要がある。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

「5. 経営状況の分析に関すること」で実施する経営分析セミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどに気づき、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、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

事業内容	現行	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
DX推進セミナー	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	36者	30者	30者	30者	30者	30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We bサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【募集方法】 チラシを作成し、会報やホームページで周知、巡回・窓口相談時に案内。

【支援対象】 管内小規模事業者

【回 数】 年1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

【講 師】 D X支援に実績のある講師（I Tコーディネーター等）

【参加者数】 20名程度

また、セミナーを受講した事業者の中から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対応・経営指導を行う中で必要に応じてI T専門家を派遣する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】 経営分析を行った事業者や事業計画策定支援を希望する事業者

【募集方法】 チラシを作成し、会報やホームページで周知、巡回・窓口相談時に案内。

【講 師】 中小企業診断士

【回 数】 年1回

【参加者数】 20名程度

【支援手法】 経営指導員等が担当制で張り付き、必要であれば専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げていく。事業計画策定は、中小企業基盤整備機構が提供する「経営計画つくるくん」を活用する。はじめて経営計画をつくる時に、1. 自社のことを知る、2. 周囲のことを知る、3. 将来の目標を定める、4. 目標を達成するための方法を決めると言ったステップに沿って入力できることから、経営指導員等がP Cまたはタブレットを使って、事業者から質疑応答方式で聞き取り入力する。事業者がまとまった時間が取れないような場合には、事前に「経営計画つくるくん」で聞く質問内容を独自に落とし込んだ「ヒアリングシート」を作成し、それを事業者に渡し、おいて、記入できたら回収し、後日入力する方法も考慮する。

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】

小規模事業者の事業計画は、融資や補助金申請のためのものがほとんどであり、事業計画の進捗状況の確認や事業終了後の手続きをフォローしている。

【課題】

当所でも、フォローアップを実施しているとはいえ、計画の進捗状況や事業課題の把握が充分とは言えず、訪問も不定期であり、回数も少ないため、改善した上で継続的・定期的な支援ができるような体制づくりが必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の着実な推進のために、事業計画の遂行を断念する事が無いように、P D C Aに沿って対話と傾聴を重視した、きめ細やかなフォローアップにより、事業者の自走化を見据えた経営力強化を目指す。事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、進捗状況により、訪問回数を増や

して集中的に支援する事業者と、順調であると判断し訪問回数を減らしても支障のない事業者を見極めた上で、フォローアップの頻度を設定する。

(3) 目標

事業内容	現行	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
フォローアップ 対象事業者数	35者	35者	35者	35者	35者	35者
フォローアップ頻度 (延回数)	70回	70回	70回	70回	70回	70回
売上増加事業者数	未調査	10者	10者	10者	10者	10者
利益率3%以上増加の 事業者数	未調査	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者には、経営指導員等の担当者を定め、原則6ヶ月に1回巡回訪問及び窓口指導等により、定期的にフォローアップを実施する。それにより、売上、営業利益、資金繰り等の状況をヒアリングや試算表等で確認しながら、目標達成まで伴走支援を実施する。フォローアップ状況は、担当者以外の経営指導員等にも共有し意見交換を行う。

また、売上の増加や販路開拓等経営改善に取り組むために運転資金や設備資金等が必要になれば、日本政策金融公庫や地元金融機関等と連携を図りながら、融資活用の必要性を提案したり、計画どおり事業の実施が困難であったり、経営課題が出てきた場合には、よろず支援の専門家派遣事業を活用するなど課題解決に向けて、継続的かつ定期的にフォローアップを実施する。

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、他地区等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対応方策を検討のうえ、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】

これまで、クーポンマガジンの発行や紙まつりでの紙製品の販売及びPR並びに愛媛県が実施するビジネスマッチング商談会及びフェスへの参加呼びかけを実施していた。地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでいない。

【課題】

新たな需要の開拓に少なからず寄与してきたものの、成果を検証する等で継続的な支援ができておらず、小規模事業者に対して継続的な伴走型支援とはなっていなかった。今後、ITの普及により、これまでの商圈を越えて新たな販路を開拓するには、DX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(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のある事業者を重点的に支援する。当所で展示会等を開催するのは大変困難なため、外部機関が開催する既存の展示会等の出展を目指す。また、出展に向けての商談方法や、効果的な展示方法など、ソフト面も併せてサポートする。

D X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う。

(3) 目標

事業内容	現行	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
①商談会・展示会等 出展支援事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者		1者	1者	1者	1者	1者
②SNS活用事業者	未実施	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	—	1者	1者	1者	1者	1者
③ECサイト利用事業者 数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④クーポンマガジン 支援事業者数（年2回）	74者	74者	74者	74者	74者	74者
売上増加率/者	5～ 10%	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①販路開拓

展示会・商談会出展支援

新商品や地域資源を活用した商品等を製造する小規模事業者を対象に、新たな取引先の獲得にとって有効な手段である展示会及び商談会等の出展を支援する。当初の経営指導員が適切な出展先を選定し、商談方法の検討、ブース設営等、出展に向けて一貫した支援を行う。想定される展示会・商談会は下記の通りです。

【商談会名】 中小企業総合展
 【主 催】 中小企業基盤整備機構
 【開催場所】 東京ビックサイト
 【出展者数】 98者
 【来場者数】 約140,000人

【商談会名】 新価値創造展
 【主 催】 中小企業基盤整備機構
 【開催場所】 東京ビックサイト
 【出展者数】 80者
 【来場者数】 約66,000人

【商談会名】 FOOD STYLE Kansai
 【主 催】 FOOD STYLE Kansai 実行委員会
 【開催場所】 インデックス大阪

【出展者数】 572者

【来場者数】 約18,000人

② SNSの活用した需要化開拓支援

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、市外・県外の遠方の顧客の獲得のため、比較的取り組みやすいSNSを活用できるように、基礎セミナーを開催し、基礎知識を習得した上で、専門家派遣事業等を活用した支援により、将来的には事業者自身が実行できる自走化を目指す。

③ ECサイトを活用した需要開拓支援

ECサイト開設に係る全般的な知識の構築のための基礎知識セミナーを開催し、より効果的な「魅せ方」や商品構成等について具体的手法を学べる機会を提供するとともに、専門家派遣事業等を活用した支援により、実効性を高める伴走型の支援を実施する。

④ クーポンマガジン（特典クーポン付き集合広告）支援

市内の商業・サービス業の店舗に参加を呼びかけ、各店独自のサービスを付加したクーポンマガジンを市内に配布することで、販路拡大及び地元消費喚起を図る事業で平成24年から年間2回実施している。また、新たな顧客獲得に繋がるようにスタンプラリーを実施し、当選者には、掲載店舗のみで利用できる商品券を進呈している。

事業を継続することで市民に浸透しており、クーポンラリー応募者も堅調に増え、現在では掲載店舗37者となり、更なる掲載店舗の増加を目指す。また、参加店舗には、この機会を通じて新規顧客開拓や商品構成の改善や新たなターゲット選定に関心を持ってもらおうと同時に、分析した結果をフィードバックし、経営分析や事業計画書策定についての支援も実施していく。

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】

経営発達支援計画事業評価委員会を設置し、事業の実施状況の報告を行い、成果に対する評価を行っている。

【課題】

経営発達支援計画の実施を効果的なものとするためには、毎年度その事業内容を評価し、その結果を基に事業の見直しを実行してきたが、計画の実行性を高めることが課題である。

（2）事業内容

①四国中央市（産業支援課）、法定経営指導員及び外部有識者として中小企業診断士、金融機関等のメンバーを構成員とした「四国中央商工会議所経営発達支援計画事業評価委員会（以下「事業評価委員会」という。）」を毎年度1回、3月に開催し、事業評価・検証をしていただき、見直しが必要な場合は随時反映させる。

②事業評価委員会から見直しの提示を受けた場合は、事務局で見直し案を協議検討し方針を決定する。

③事業の成果。評価、見直しの結果については、正副会頭会議へ報告し、承認を受ける。同結果は、事業評価委員会へも報告をする。

④事業の成果、評価、見直しの結果を、四国中央商工会議所のホームページにて、計画期間中公表する。（当所ホームページ <https://www.e-scci.or.jp>）

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、経営指導員は1回10時間の研修を年2回受講、補助員・記帳専任職員は1回7時間の研修を受講している。また、中小企業基盤整備機構等が開催する研修や当所が開催している経営セミナー等にも参加している。

【課題】

今後、経営発達支援計画を着実に実行するためには、一般職員の協力も必要であることから、全ての職員のスキルアップと意識改革や支援能力の向上を図る機会が必要である。指導員及び各担当者は研修会に積極的に参加し、支援能力向上を図るとともに、各研修会に参加した職員による報告会を開催し、支援ノウハウを共有する。

(2) 事業内容

【外部研修】

①中小企業大学校研修への参加

これまで、経営指導員のみ参加していた当研修に、補助員・記帳専任職員及び一般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スキルを身に着ける。経営指導員についても、計画的に専門研修に参加し、支援スキルの向上を図る。

②愛媛県経営指導員等研修会への参加

愛媛県下商工会議所と商工会が合同で実施する「一般コース」研修と、商工会議所のみで実施する専門的な内容の「特別コース」研修に参加し、支援スキル向上を図る。従来、経営指導員のみ参加していたが、補助員・記帳専任職員の参加についても検討する。

③愛媛県商工会議所補助員研修会への参加

経営指導員の補助者として、経営支援能力の向上を図るために実施されている当研修に、補助員及び記帳専任職員が参加し、支援スキル向上を図る。

④関係機関が実施する研修への参加

日本商工会議所及び中小企業基盤整備機構が主催する小規模事業者へのDX推進対応セミナーやコミュニケーション能力向上セミナー等に、一般職員も含めて積極的に参加し、経営支援能力の向上と情報の共有化を図る。

【内部研修】

①DX推進に向けたセミナー

地域の事業者のDX推進への対応あたっては、経営指導員及び補助員、一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DXに向けたIT・デジタル化の取組>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化）の取組

クラウド会計ソフト、電子決済システム等のITツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

(ウ) その他の取組

オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等

②コミュニケーション能力向上セミナー

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿（対話と傾聴）の修得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

③職員間の情報の共有化による支援体制の強化

経営支援システム（TOAS経営カルテシステム・Bizミル）へ支援内容を入力することで、職員間で支援中の進捗状況等を共有する。また、経営支援実績や経営相談の事例について、定期的にミーティング（毎月1回）を行い、職員全体に報告するとともに、その指導内容等にアドバイスし、支援状況の共有化と全体のスキルアップ強化を図る。

④OJTの実施

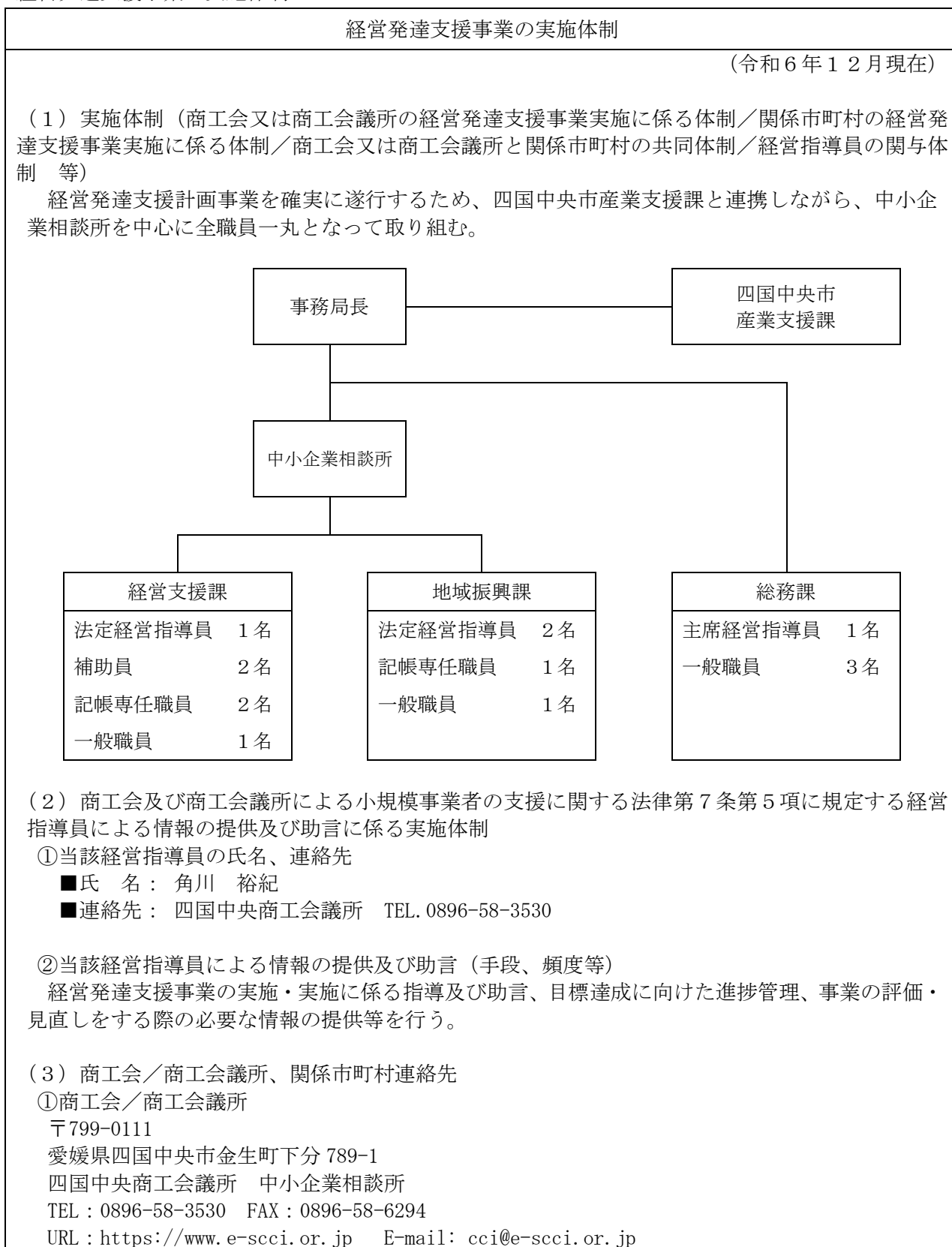
愛媛県よろず支援拠点及び専門家派遣と連携し、支援担当者が同行し、支援実績豊富な専門家によるOJTを積極的に実施し支援能力の向上を図る。

⑤職員間の報告会と研修会の開催

受講した研修で得た情報や知識・ノウハウについて、定期的な報告会（毎月1回）を開催し、職員全体の支援能力の向上を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒799-0497

愛媛県四国中央市三島宮川4丁目6-55

四国中央市 経済部 産業支援課

TEL：0896-28-6186 FAX：0896-28-6242

URL：<https://www.city.shikokuchuo.ehime.jp/>

E-mail: sangyoushien@city.shikokuchuo.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	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
専門家派遣事業	100	100	100	100	100
経営分析事業	100	100	100	100	100
DX推進セミナー	100	100	100	100	100
需要の開拓寄与事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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、県補助金、市補助金、伴走型補助金

(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 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	