

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	西条商工会議所（法人番号 8500005003766） 西条市（地方公共団体コード 382060）
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対話と傾聴を通じての事業計画の策定と実行支援による経営力向上 ②新たな販路開拓や需要拡大、DX推進による生産性向上 ③職員の資質向上と経営支援体制の強化
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 中小企業景況調査に加え、RESAS等のビッグデータで地域内の経済動向を分析し、調査結果はホームページに掲載し情報提供するとともに事業計画策定の基礎資料として活用する。 4. 需要動向調査に関すること 大都市圏の百貨店等でのテストマーケティングにおいてアンケート調査を行い、収集したデータを事業者へ提供し商品改良等の資料として活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーや経営指導員等による巡回訪問等を通じて支援対象者を掘り起こし、財務分析・非財務分析で得た分析結果を事業者に提供し、経営課題の解決に向けた事業計画に繋げる。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業者自らが分析に基づいた課題を理解し、事業計画策定に取り組み、持続的な発展ができるようサポートする。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 経営指導員等が定期的に訪問し、事業計画の進捗状況を確認し状況に応じて専門家を交えて支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 大都市圏で開催される展示会・商談会への出展支援を行う。ECサイトを活用した販路開拓を希望する事業者に専門家派遣による個別相談を実施する。
連絡先	西条商工会議所 〒793-0027 愛媛県西条市朔日市 779-8 TEL：0897-56-2200 FAX：0897-56-2206 E-mail：info@saijocci.or.jp 西条市産業経済部産業振興課 〒793-8601 愛媛県西条市明屋敷 164 番地 TEL：0897-52-1482 FAX：0897-52-1200 E-mail：sangyoshinko@saijo-city.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

平成 16 年 11 月 1 日には、旧西条市、東予市、周桑郡丹原町、小松町の 2 市 2 町が合併し西条市となり、平成 19 年 4 月 1 日には旧西条商工会議所と東予市商工会議所が合併し西条商工会議所となった。

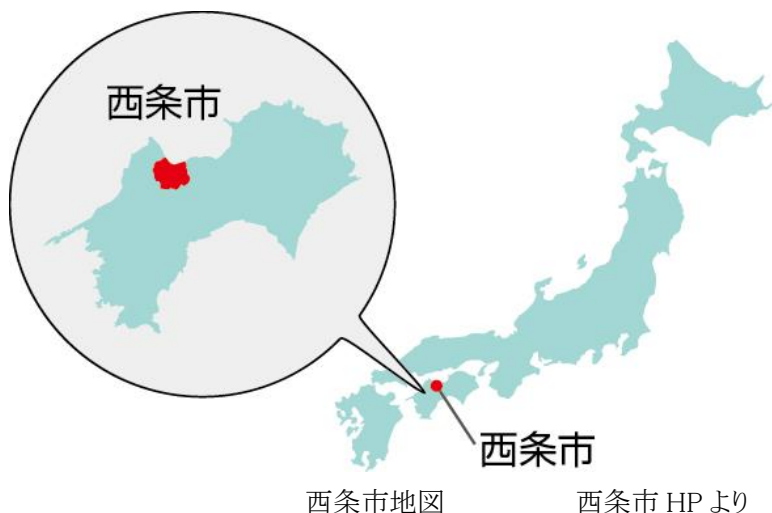
西条市は、愛媛県東部に広がる道前平野に位置し、北は瀬戸内海の燐灘に面し、北西は今治市、西は東温市、南は久万高原町と高知県のいの町、東は新居浜市と接している。

市域の南部一帯及び西部は、西日本最高峰の石鎚山（海拔 1,982m）を主峰とする石鎚山系や高縄山系を背景にして、急峻な山岳地帯となっている。それ以外の地域は、比較的緩やかな平坦部となっており、市街地が集積するとともに、石鎚山系を源流とする水量豊かな加茂川や中山川をはじめ、中小の河川が貫流している。その伏流水など豊富な水資源や肥沃な土地が多く、多くの農水産物を育んできた。経営耕地面積は四国第 1 位（2020 年農林業センサス）の規模を誇り、生産量国内トップクラスの愛宕柿や裸麦、春の七草をはじめ、生産量県内第 1 位の水稲、きゅうり、メロンなど、多品目の農産物を産出している。また、養鶏（採卵鶏）や養豚などの畜産業も盛んであるとともに、ワタリガニや車えびなどの海産物にも恵まれているほか、海苔養殖などの栽培漁業も盛んに行われている。また、平成 23 年には日本経済団体連合会による「未来都市プロジェクト」の実証地域に選定され、地域の農業生産・流通の高度化、耕作放棄地の有効活用や雇用の創出などを通じて地域農業の活性化を実現するプロジェクトを立ち上げた。

重要港湾である東予港や四国縦貫自動車道、今治小松自動車道、国道 194 号などの交通網の整備の進展と併せて、合併により市域が拡大したことに伴い、四国縦貫自動車道と今治小松自動車道との結節点であるジャンクションや、複数のインターチェンジなど、近畿地域及び中国地域に直結する広域交通拠点を内包することとなり、四国地域における交通の要衝としての優位性を併せ持つこととなった。

②課題

西条市総合計画によると総人口が平成 27 年（2015 年）の 108,174 人から令和 27 年（2045 年）には 78,307 人へ 30 年間で約 30%減少するとの予測が示されている。令和 5 年 3 月 31 日における人口は 104,955 人となっており、予測よりは緩やかではあるものの人口の減少が進



んでいる。その中でも、生産年齢人口（15歳から64歳）が平成27年の61,050人から令和27年には36,749人と約40%減少する予測されている。既に人手不足が社会問題となっているが、生産年齢人口の減少は地域経済に深刻な影響を及ぼす要因といえる。具体的には、地域内の労働力が減少し、企業の生産性や競争力が低下する。小規模業者にとっては労働力不足の影響を受け、適切なスキルを持った労働者の確保が難しくなる。賃金の上昇による収益の悪化や、人口減少により需要が変化することも予想され、事業を継続するための方策を検討する必要がある。

西条市将来推計人口

(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
108,174	104,056	99,400	94,485	89,367	83,913	78,307

※西条市総合計画 後期基本計画より

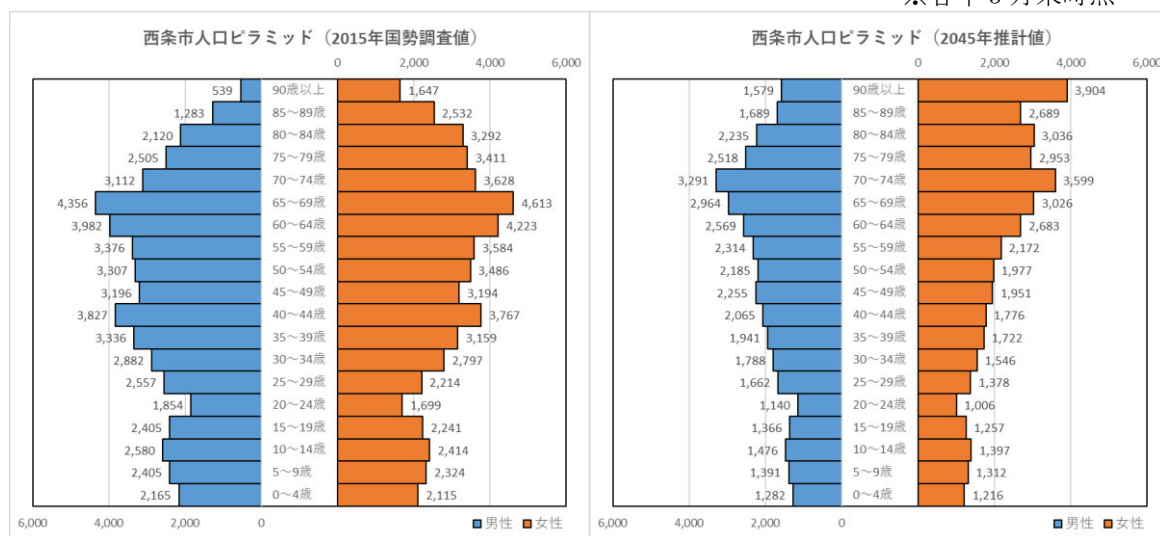
西条市の人口の推移

(単位:人)

	平成31年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
総人口	109,235	108,654	107,503	106,265	104,955
管内人口	88,879	88,618	87,777	86,932	85,937

※西条市ホームページより

※各年3月末時点



※西条市総合計画 後期基本計画より

管内商工業者数・小規模事業者数

	平成24年	平成28年
商工業者数	3,470	3,604
小規模事業者数	2,730	2,808

※経済センサスより

当所会員数は、令和３年から５年にかけて若干の増加となっておりその要因としては、コロナ禍における金融相談など継続的な支援を希望する事業者の入会が多くなっている。しかし令和４年度の新規入会者 77 件に対し 73 件の退会があり、その多くが事業主の高齢化、後継者不在による廃業である。

商工会議所部会別会員数の推移

	平成 31 年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年	備考
商業	435	420	412	411	400	
工業	338	328	324	324	316	
建設	452	454	462	461	475	
観光 アクセス	423	414	409	443	445	運輸・理美容・飲食等
情報産業	367	360	364	366	373	金融・保険・土業等
計	2,015	1,976	1,971	2,005	2,009	

※各年 3 月末現在

※西条商工会議所調べ

新型コロナウイルス感染症の法的位置づけが変更され、コロナ流行以前の状況となったが、疲弊した経済状況が元に戻るには時間がかかると考えられる。さらに、ロシアによるウクライナへの侵攻に端を発した原油価格、食料及びそれらに関連する様々な原材料等の価格高騰は、世界経済に影響を及ぼし当地域においても例外ではない状況となっている。そこで、令和 5 年 6 月に小規模事業者に対しコロナ流行前と比較した経営状況について聞き取り調査を実施し 62 者から回答を得た。

調査では、売り上げはコロナ前より増加または回復傾向にあるとの回答が多かったが、原材料価格や経費の上昇による価格転嫁が不十分であり、収益の回復までには至っていないとの回答だった。また経営上の課題として、人手不足、事業承継、新たな販路の確保、生産性向上のためのデジタル化などが挙げられた。

当地域の小規模事業者の今後の課題は、経営環境の変化への適応とその戦略策定である。そのためには、事業者の自助努力が不可欠だが、発展のためには当所が主要な支援機関として他と連携し支援体制を強化する必要がある。

(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

小規模事業者が直面する経済環境の変化に適応するため支援の強化が必要である。事業者の自助努力は必要だが、当所としても行政機関や他の支援機関等と連携し、以下の取組に注力することで小規模事業者の長期的な振興を図る。

・事業計画に基づく経営の推進

今後、しばらくの間は、コロナによる経済の疲弊と国際的な問題の影響により不透明

な経済状況が続くと見込まれる。また人口減少が予測される中で経営環境変化への対応が必要となってくる。この課題に対処するためには、事業計画の策定が極めて重要であり、当所は事業者に対して事業計画の策定支援やそれに対するフォローアップを行い、持続的な経営の改善を支援する。

・事業の継続・発展に資する支援の実施

事業の継続・発展には、販路開拓や新規事業展開を促す取組も必要である。そこで当所は商談会・販売会への出展支援、補助金・施策の活用支援を行い、さらに情報提供を通じて経営支援を行っていく。

このような取組を通じて、小規模事業者が将来にわたり持続可能な経済環境に適応し、成長するための基盤を築く支援を行う。関係機関との連携を強化し、地域経済全体に好影響をもたらすことが目標である。

②西条市総合計画・基本計画との連動性・整合性

西条市は、「第2期西条市総合計画」及び「西条市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、10年間の計画期間にわたり様々な施策を実施してきた。これらの計画は「第2期西条市総合計画 後期基本計画」として一体的に見直された。

この計画では、「活力あふれる産業振興まちづくり」を基本目標とし、農業・林業・水産業の振興、企業活動の活性化、商業の振興、新規産業の創出、観光産業の創出、産業人材の育成、地域の魅力向上を推進するとしている。中でも商業振興の項目では「商工会議所や商工会、(株)西条産業情報支援センターなどの支援機関や団体と連携し」商業地域の活性化や商業事業者の経営支援を行うと謳われており、当所としても西条市のまちづくりを認識しながら、伴走支援を通じて販路開拓や新規事業展開を行う等、事業者の持続的な発展を図ることで商業の振興につなげる。

③商工会議所としての役割

商工業の活性化を図るため、販路拡大に意欲的な事業者に対し重点的な支援を進める。対話と傾聴を通じて経営分析と事業計画の重要性を伝え、事業計画策定支援と事後支援等、持続的な成長をサポートし、経営基盤の強化と自立した経営を促進する。

(3) 経営発達支援事業の目標

①対話と傾聴を通じての事業計画の策定と実行支援による経営力向上

②新たな販路開拓や需要拡大、DX推進による生産性向上

③職員の資質向上と経営支援体制の強化

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

①対話と傾聴を通じての事業計画の策定と実行支援による経営力向上

当所が、小規模事業者に対する支援を実行するにあたっては、巡回・窓口相談、セミナー等を通じて経営分析や事業計画策定の重要性を伝え、事業計画を策定する事業者の支援に努める。事業計画の策定には、地域の経済動向や需要動向などの情報提供を行い、経営分析による現状把握と課題抽出を行い、対話と傾聴を通じてその課題を理解しその解決に向けた事業計画策定の支援を行う。事業計画策定後は、経営指導員等による継続した伴走支援によりフォローアップを実施し、計画の実行に向けて各種融資制度や補助金などの施策を活用しながら、小規模事業者の売上の向上や利益の確保に向けて支援する。

②新たな販路開拓や需要拡大、DX推進による生産性向上

需要動向調査を通じて、既存商品の改良と新商品の開発をサポートし競争力を高める。商談会へ出展する機会を提供し、新たな販路を開拓し、売上の向上・利益の確保に向けて支援する。SNSの活用やECサイト・自社オンラインショップの開設などの支援を通じて、新たな顧客とのコミュニケーションの強化や新たな市場を獲得するなど生産性向上に努める。

③職員の資質向上と経営支援体制の強化

小規模事業者の持続的発展を図るため、地域の抱える課題を抽出し適切な方法で解決できる人材を育成する必要がある。小規模事業者の経営改善や販路開拓、事業再生などの取組を支援できるコンサルティング能力の習得を図るため、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。

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]

管内の中小企業景況調査や LOB0 調査、商店街通行量調査を実施し、その結果を当所HPで公表してきた。さらに当所の経営指導員は行政等の各種統計調査を活用している。

[課題]

地域の経済動向及び景気動向をよりの確に把握するには、情報の適切な収集と分析が必要である。それには経営指導員等のデータ分析スキルを向上させ、収集した情報を有効に活用する能力を高めることが課題である。

(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	1回
②景気動向分析の 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

当地域において、特に積極的に域外需要の取り込みを図る事業者や、新製品・新サービスの開発・販売を目指す事業者に対し、有効な外部環境分析に活用し、効率的な経済活性化を目指すため、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1回公表する。

【調査手法】

経営指導員等が「RESAS」等を活用し、中小企業診断士など外部専門家と連携し地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- ・「人口マップ」→市場規模の基礎資料である人口の増減と人口構成の推移を分析
- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→地域の産業循環と、何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の流入・流出、滞在人口等を分析
- ・「産業構造マップ」→地域の産業構造とその推移等を分析

→上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、日本商工会議所が行う「中小企業景況調査」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について、年4回調査分析を行う。

【調査手法】

調査票を郵送し、経営指導員等が回収。回収したデータを整理し、中小企業診断士など外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】

管内小規模事業者 32 者

【調査項目】

- ・売上項目（売上高・購入単価・数量）
- ・仕入項目（単価・数量・在庫数量）
- ・従業員の雇用状況
- ・設備投資や操業の状況
- ・経営上の問題点
- ・業界動向

(4) 調査結果の活用

調査結果については、経営判断の材料、事業計画策定の基礎資料として活用できるよう、ホームページに掲載し広く周知を図る。また、西条市が新型コロナウイルス感染症拡大に伴い影響を受けた本市の中小企業者等の現状を把握する目的でまとめた「西条市中小企業等経営環境調査報告書」が公表されており、所内においても伴走支援における資料として共有し活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

これまで、大都市圏では日本商工会議所が日本百貨店しょくひんかんで開催する「地域うまいもんマルシェ」や首都圏のコンセプトショップや高質スーパーにおいて、近隣圏域では来島海峡サービスエリアにおいて試食販売とアンケート調査を通じて需要動向を把握してきた。収集したデータについては事業者へフィードバックし商品の改良へつなげることができた。

〔課題〕

今後地方の人口減少が進んでいく中で消費人口の多い首都圏をはじめとした大都市圏への販路拡大が必要である。しかし、コロナ禍により消費者行動が変化しているため、需要の正確な

把握と適切な対応が課題である。

(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
試食、アンケート 調査対象事業者数	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

(3) 事業内容

①テストマーケティング

管内の事業者 12 者において新商品・売れ筋商品について消費者を対象に聞き取り調査を実施する。首都圏、近畿圏、九州圏のコンセプトショップや高質スーパー、サービスエリア等に出展し、試食・販売及びアンケート調査を実施。調査結果を分析したうえで当該事業者にフィードバックし新たな販路拡大につながるようブラッシュアップを図る。併せて当該調査の分析結果を事業計画に反映する。調査場所については、商品の賞味期限や運送コスト、事業計画などを考慮し選定する。

【調査方法】

(情報収集) 来店客に店頭において試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上アンケート票へ記入する。

(情報分析) 調査結果は、中小企業診断士など販路開拓等の専門家に意見を聞き経営指導員等が分析を行う。

【アンケート数】

1 者あたり来店客 50 人

【調査項目】

(商 品) 味・内容量・価格帯・パッケージデザイン、購入目的、購入条件

(来店者) 性別、年齢、住所など

【調査場所】

日本の御馳走えん（東京都千代田区丸の内 1-5-1 新丸ビル内）

日本百貨店しょくひんかん（東京都千代田区神田練堀町 8-2 CHABARA 内）

大野屋商店（神奈川県横浜市中区桜木町 1-1-7 コットマーレ内）

きしな屋（大阪府大阪市中央区南久宝寺 1-9-8）

来島海峡サービスエリア（愛媛県今治市大浜町 3-9-68）

（以上はこれまでの実績、商品の賞味期限や運送コスト、事業計画などを考慮し選定する。）

②その他

上記のヒアリングに加えてWEBアンケートも実施する。配布チラシにQRコードを掲載し、商品購入者の正直な声や来店客の商品の印象を調査する。この結果を事業者へフィードバックし、課題抽出等の一助とし、更なる商品の改良、事業計画の実現につなげる。

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・市振興資金などの融資相談や決算・確定申告相談時に決算資料を基にその情報を経営基幹システム「Bizミル」に入力し分析資料を作成し事業者との経営改善等に向けた情報共有を図ってきた。

[課題]

収集した情報の有効活用と経営改善に向けた具体的な提案が不十分であることが課題である。財務分析だけでなく、商品・サービス、人材や技術などの内部環境と市場動向や競合などの

外部環境を評価する非財務分析が重要である。そして、事業者との対話を通じて経営改善の具体的な提案に結び付ける能力を高めることが必要である。

(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セミナー開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②経営分析事業者数※	—	60 者	80 者	80 者	80 者	80 者

※これまで決算書をもとに財務分析のみ実施してきた。ローカルベンチマーク等も活用し、非財務分析も行う。初年度は指導員等のスキルアップも必要であるため 60 者を目標とする。

(3) 事業内容

①「経営分析セミナー」の開催

販路拡大を目指す事業者向けに、経営分析の基礎を学び、自社の経営課題を明確化し事業計画策定に生かすセミナーを開催する。

【募集方法】ホームページや市報に掲載、会報に折り込むなど広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。

【講師】中小企業診断士

【回数】1 回

【人数】40 者

【カリキュラム】経営分析の基礎知識、代表的な分析手法、分析結果からの経営課題の抽出方法、活用事例を紹介し、分析の重要性を理解する。

【実施方法】対面式とオンラインでのハイブリッド形式で 1 回開催する。セミナーについては録画しアーカイブで配信し反復して学習できるようにする。

②経営分析の内容

セミナー参加者のほか小規模事業者合わせて 60 者を選定しローカルベンチマーク等を活用し、現状の把握と分析を行い、それぞれの課題を抽出する。自社を取り巻く外部環境、内部環境の整理、自社のポジショニングを確認し、経営上の課題を明確にし、需要を見据えた事業計画策定を促すために活用する。

【募集方法】セミナー参加者のほか巡回・窓口相談等による掘り起し等

【分析項目】

《財務分析》ローカルベンチマーク等を活用し、直近 3 期分の決算資料を基に収益性、生産性、安全性および成長性について分析する。

《非財務分析》事業者からヒアリングし、内部環境の SWOT 分析を行い、自社の内部環境における強みと弱み、外部環境における機会と脅威を整理する。

【分析手法】財務分析については、「Bizミル」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」などのソフトを利用し、非財務分析については、SWOT 分析表を活用する。経営指導員等が分析をサポートする。

(4) 分析結果の活用

経営指導員等が行った分析結果を事業者にフィードバックすることで、事業者は経営状況を適切に把握し、事業計画の策定等に活用できる。分析データについては、「Bizミル」や日本商工会議所ソフト「TOAS」などに保存し所内において共有する。事業計画策定に係る支援のみならず、金融相談や相続・事業承継支援等の資料としても活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当所では「小規模事業者持続化補助金」など補助金申請や金融支援の際、事業計画策定支援に取り組んでいる。

[課題]

これまでの日常の支援において、生産性向上のためのD Xの推進支援や、事業者が自身の強みと課題を認識するための対話と傾聴が不十分なことが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

受講後迅速に計画策定に取り組めるよう「事業計画策定セミナー」を開催し、5. で経営分析を行った事業者の6割程度／年、初年度は36者、以降48者の事業計画策定を目指す。

事業計画策定の前段階においてD Xセミナーを開催し、生産性の向上や新たな販路開拓などに焦点を当て、小規模事業者の競争力の維持・強化を支援する。

事業者が自ら経営分析を行い、自社の強みと弱みを認識し現状を理解することが必要である。ここで、事業者との対話と傾聴を通じて分析に基づいた課題を理解し、自ら事業計画策定に取り組み、持続的な発展ができるようサポートを行う。必要に応じて中小企業診断士やI Tコーディネーター等の専門家を派遣し支援を行う。

(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	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定者数	20者	36者	48者	48者	48者	48者

(4) 事業内容

①「D X推進セミナー」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。

【支援対象】経営分析を行った事業者、D X関連技術の導入を検討している事業者等

【募集方法】ホームページや市報に掲載、会報に折り込むなど広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。

【講師】I Tコーディネーター等の専門家

【回数】1回

【人数】10者

【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
- ・R P Aシステム、クラウド会計・顧客管理等業務効率化を図るI T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】 ホームページや市報に掲載、会報に折り込むなど広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。

【講師】 中小企業診断士

【回数】 1回

【人数】 30者

【カリキュラム】 事業計画を作る目的・効果・目標の設定・策定の流れ・予算・収益計画の作成・実行体制・スケジュールの確定・実行（PDCA）の確認等とし、事業計画の意義を理解させ、計画策定に必要なポイントを習得できるセミナーとし、受講後すぐに取り組めるような実践的なものとする。

【支援手法】 受講後の支援として担当する経営指導員等が中小企業診断士等の専門家を交えて支援する。経営分析の結果をもとに、事業者と経営指導員等が対話と傾聴を通じて現状と課題を共有し、経営課題の解決を図り、持続可能な事業計画を策定する。

【実施方法】 対面式とオンラインでのハイブリッド形式で1回開催する。セミナーについては録画しアーカイブで配信し反復して学習できるようにする。

③「専門家派遣個別相談会」開催

【支援対象】 事業計画策定やDX推進を目指す事業者

【募集方法】 ホームページや市報に掲載、会報に折り込むなど広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。

【講師】 中小企業診断士、ITコーディネーター等

【回数】 50回（1回2時間程度 1者あたり2回）

【支援手法】 担当する経営指導員等と中小企業診断士やITコーディネーターなどの専門家を交えて事業計画の策定支援やDX推進に関する取組の提案等支援を行う。

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〕

事業計画策定後の計画実施支援については、持続化補助金などの申請者に対して事業計画の進捗状況の確認や事業終了後の手続きなどについてフォローを行っている。

〔課題〕

現状では支援が限定的で、伴走支援に対する認識不足に課題がある。今後はより効果的な支援を行うため、計画策定者全体に対して担当者を割り当て、定期的な訪問による進捗管理とフォローアップの仕組みを構築し、対話と傾聴を積極的に取り入れる必要がある。

（2）支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者が、計画通りに事業を実行し、自立した経営を実現できるよう支援する。支援にあたっては、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、経営者と従業員と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り組むことなど、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、潜在力の発揮に繋げる。

（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 対象事業者数	20者	36者	48者	48者	48者	48者

頻度（延回数）	120 回	144 回	192 回	192 回	192 回	192 回
売上増加 事業者数	—	6 者	8 者	8 者	8 者	8 者
利益率 3 % 以上 増加の事業者数	—	6 者	8 者	8 者	8 者	8 者

（４）事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、支援した経営指導員等を担当者とし、ヒアリングを実施する。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う。

その頻度については、事業計画を策定した事業者の全てを原則として四半期に 1 回訪問する。ただし、事業者の状況に応じて訪問回数は柔軟に対応する。

なお、進捗が思わしくない、目標数値（売上・利益率等）の未達など事業計画に課題が生じていると判断する場合には、中小企業診断士等の外部専門家の視点を投入し、その課題の発生の要因及び今後の対応方策を検討のうえ、事業期間途中での計画の見直しの支援等、課題解決に取り組む。

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〕

商工会議所が「グルメ&ダイニングスタイルショー」や「FOOD STYLE」など多くのバイヤーが参加する商談会への出展機会を提供し、支援を行っている。出展後にはバイヤー等情報を整理し、成果を評価しフィードバックを行い、商談成立に至っている。

〔課題〕

特色ある商品やサービスを提供する小規模事業者は情報発信力が不足し、新たな販路開拓の機会が限られている。商談会に参加することで新たな販路を見つけられるかが課題である。新たな販路との取引には、発注システムの導入を求められる場合があり、商談会等にはECサイト事業者をターゲットにしたバイヤーも多く参加している。そのため、DXに向けた取組が不可欠であり、事業者はその必要性を理解・認識させ、支援を行っていく必要がある。

（２）支援に対する考え方

経営分析・事業計画策定支援を行った事業者で飲食品製造・販売業で地元産品を活用した新商品の開発や改良を行った事業者を重点的に支援する。

当地域の小規模事業者の多くは、商圏が狭く、新たな需要を獲得する手段を持ち合わせていない。また将来の人口減少が予測される中、消費人口の多い大都市圏等での商談会に出展し、新たな販路や商圏の拡大につながる支援を行う。出展に際しては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行い、出展期間中には、陳列や接客などの細かいサポートを行う。

DXに向けてデータに基づく販売促進、SNS情報発信、ITを活用した営業や販路拡大に関するセミナーを開催し、事業者の理解度を高める。必要に応じてIT専門家等を派遣し、事業者の状況に合った支援を行う。

（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商談会 出展事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

成約件数／者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②SNS活用事業者	－	4 者	8 者	8 者	8 者	8 者
売上増加率／者	－	5%	5%	5%	5%	5%
③ECサイト 利用事業者数	－	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップの 開設者数	－	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上増加率／者	－	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①商談会出展事業（BtoB）

商談会に当所がブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな販路拡大を支援する。4. の首都圏等で行った需要動向調査の結果に基づきブラッシュアップを図った商品等を新たな商流に乗せるため本事業に出展する。

これまで実施してきた首都圏に加え、商品の賞味期限や運送コストを考慮し九州、近場から徐々に販路拡大を検討できるよう近畿圏、中部圏で開催される商談会を選定する。以下の商談会を候補とし、商品や事業者の事業計画、時期などを考慮し決定する。

首都圏

【商談会名】 グルメ&ダイニングスタイルショー

【開催時期】 例年 2 月上旬頃

【開催場所】 東京ビッグサイト（東京都江東区）

【出展者数】 530 者・団体（令和 4 年度）

【来場者数】 28,270 人（令和 4 年度）

九州圏

【商談会名】 FOOD STYLE Kyushu

【開催時期】 例年 11 月中旬頃

【開催場所】 マリンメッセ福岡（福岡県福岡市）

【出展者数】 1,092 者（令和 4 年度）

【来場者数】 15,541 人（令和 4 年度）

近畿圏

【商談会名】 FOOD STYLE Kansai

【開催時期】 例年 1 月下旬頃

【開催場所】 インテックス大阪

【出展者数】 572 者（令和 4 年度）

【来場者数】 18,029 人（令和 4 年度）

中部圏

【商談会名】 ファベックス中部

【開催時期】 例年 7 月下旬頃

【開催場所】 ポートメッセなごや（愛知県名古屋）

【出展者数】 255 者（令和 5 年度）

【来場者数】 11,107 人（令和 5 年度）

②、③、④「専門家派遣個別相談会」開催（6. 事業計画策定支援と重複）

- 【支援対象】 事業計画策定支援を実施した事業者を中心として、ITを活用して新たな販路開拓に取り組む小規模事業者
- 【募集方法】 ホームページや市報に掲載、会報に折り込むなど広く周知、巡回・窓口相談時に案内する。
- 【講師】 中小企業診断士、ITコーディネーター等
- 【回数】 50回（1回2時間程度 1者あたり2回）
- 【支援手法】 担当する経営指導員等と中小企業診断士やITコーディネーターなどの専門家を交えて支援を行う。事業者の求めるターゲットに沿ったデジタルツールの提案等を行う。
- 【支援内容】
- ②SNSの活用（BtoB）（BtoC）
現状の顧客等は近隣の商圈に限られていることから、市外・県外の顧客に対して、企業商品情報を「Facebook」や「Instagram」等のSNSを活用することで、情報発信の有効性、宣伝効果等について理解してもらうとともに、導入へ向けた支援を行う。
 - ③ECサイトの利用（BtoC）
楽天、Amazon等が運営するショッピングサイト等への出品・出店の提案を行いながら、専門家と連携してのECサイトにおける商品の訴求に関するノウハウの提供や対策、事例紹介などを通じて出品・出店効果を高めるための支援を行い、ネット販売による販路開拓を支援する。
 - ③自社オンラインショップ開設（BtoC）
ネットショップ開設を希望する事業者に対し、システムの構築や商品構成、PR方法などについてITコーディネーターなどの専門家と連携し支援する。立ち上げ後も販売状況を確認するなど継続的に支援する。

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〕

市内金融機関支店長（1名）、税理士（2名）をメンバーとする「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〕

年1回委員会を開催しているが、評価の方法が目標に対しての実績数での評価のみとなっているため、実際の事業内容についての評価コメントを受けていないことが課題である。検証・見直しを行い事業者のニーズに沿った経営支援につなげる必要がある。

（2）事業内容

①事業評価委員会の設置

本事業の実施状況、成果について評価・見直しを行うため、西条商工会議所専務理事、西条市産業振興課長、中小企業診断士、法定経営指導員等をメンバーとする「事業評価委員会」を設置する。

②事業評価委員会の開催

本委員会を年に1回以上開催し、本事業の実施状況について報告を行う。委員から事業に対する評価と改善点について意見を募り、必要に応じて計画に反映させる。

【報告事項】

- 経済動向分析・景気動向分析結果
- 需要動向調査結果
- 経営分析実施事業者数
- 事業計画策定事業者数
- フォローアップ事業者数及び回数
- 展示会出展事業者数
- D X 導入事業者数
- セミナー、個別相談実施回数

③評価結果の公表

経営発達支援計画及びその実施状況・結果・評価などをホームページにて公表し広く周知する。

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]

経営指導員については、経営指導員研修として1回10時間の研修を年2回受講している。また必要に応じて、中小企業基盤整備機構等が実施する研修にも参加している。補助員については1回7時間の研修に参加している。一般職員については、当所主催の事業者向けの経営セミナー等へ参加を促している。事業計画策定などの個社支援については、全職員が対応することとしている。

[課題]

職員の伴走支援に関する認識不足が課題である。小規模事業者が取り組むべき課題は多岐にわたっており、研修や講習会への計画的な参加を促す事で職員全体の資質の向上を目指し、伴走支援に対する認識向上が重要である。また新たな事業展開や販路拡大など、あらゆる分野でデジタル化への対応が以前よりも不可欠となっており、当所としてもD Xを推進するための知識習得とその活用について取り組む必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

○経営指導員

経営支援能力の向上を図るため、経営指導員研修に指導員を派遣する。中小企業基盤整備機構が実施する「経営力再構築伴走支援研修」を受講し、支援に必要なスキルの取得を図る。

○補助員

経営支援能力の向上を図るため、補助員研修に補助員・記帳専任職員を派遣する。

○全職員

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等が開催する、「経営支援能力向上セミナー」をはじめとする研修事業に、計画的に派遣する。

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行い、支援の基本姿勢である対話と傾聴の習得・向上を図る。事業者との対話により信頼関係を構築し、本質的な課題へのアプローチにつなげる。

○D X推進に向けたセミナーの受講による経営支援能力の向上に努める

小規模事業者のD X推進に向けて経営指導員等のI Tスキルを高める必要がある。そのため、従来の経営改善に加えて、積極的にI T及びD X関連のセミナー等に参加する。また、必要に応じ、講師派遣を要請し事務局内で研修会も行う。

<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（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の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

②OJT

○事業者支援

職員を3班に分け、事業者支援の際には職員に経営指導員が同席・帯同し、専門知識、ヒアリングスキル・指導内容・情報収集手段・提案資料等について指導し、支援能力の向上を図る。

○商談会等への帯同

商談会やテストマーケティングに帯同し、バイヤー企業が求める商品情報や消費者から直接得られる商品に対する評価を受け、売上向上を目指す事業者に対する経営指導に活用する。

③職員間の定期ミーティング

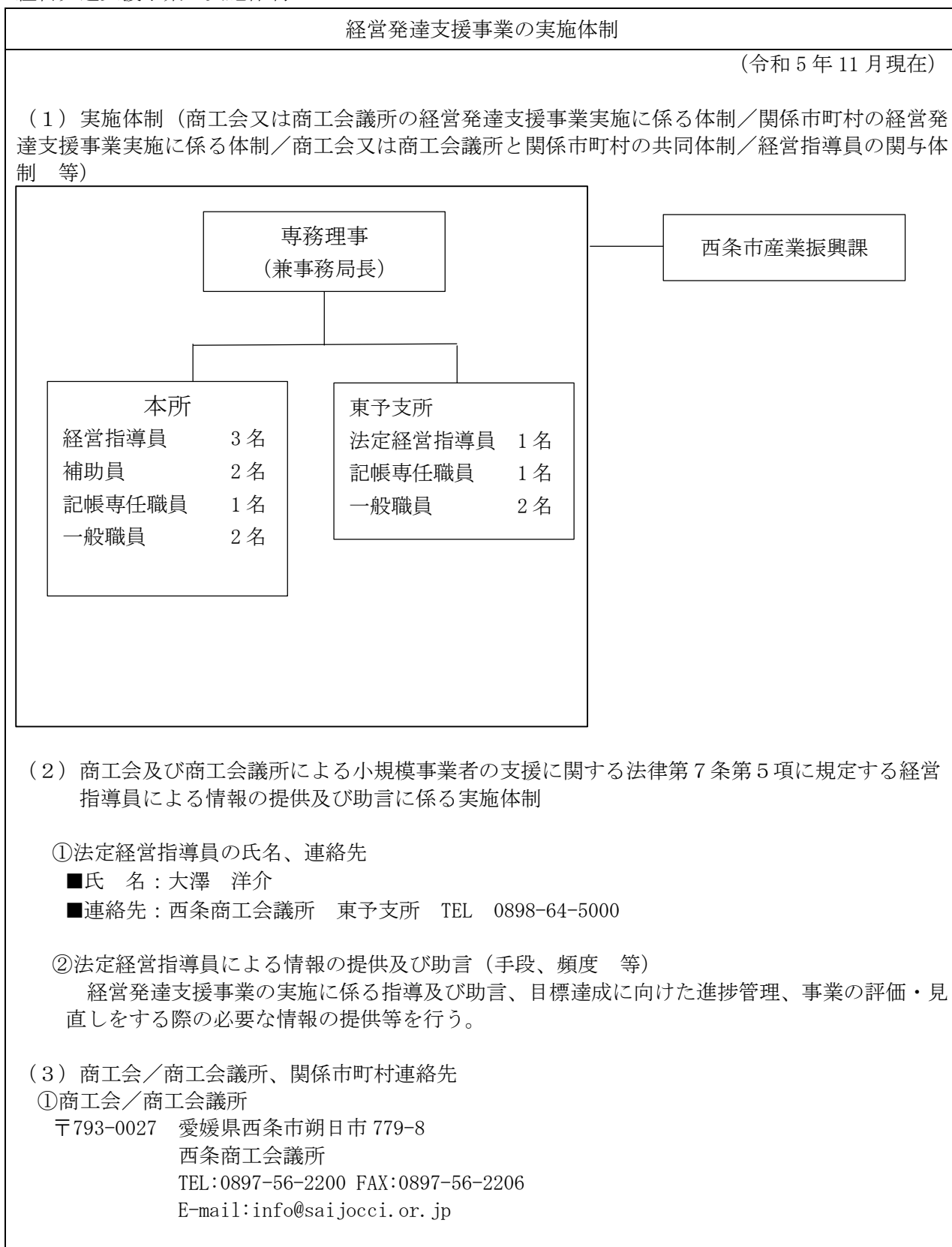
毎月1回開催の職員会議において職員が、1カ月間の支援内容や研修内容について報告し、意見交換を行うことで支援ノウハウの共有を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が事業者への支援内容について、経営カルテシステムのTOASへのデータ入力と財務分析システムのBIZミルへのデータ入力を適時・適正に行い、支援中の事業者の支援状況等を職員全員が共有しミーティングにも活用できるようにすることで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

〒793-8601 愛媛県西条市明屋敷 164
西条市 産業振興課
TEL:0897-52-1482 FAX:0897-52-1200
E-mail:sangyoshinko@saijo-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)

	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	6,550	6,550	6,550	6,550	6,550
専門家派遣事業	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
経営分析事業	350	350	350	350	350
展示会等出展事業	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900

(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
国補助金、県補助金、市補助金、会費収入、手数料収入など

(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