

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	保内町商工会（法人番号 4500005003638） 八幡浜市（地方公共団体コード 382043）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>① 小規模事業者の自律的な経営力の強化による事業継続の実現 －活力ある小規模事業者の創出に向けた経営力強化－</p> <p>② 6次産業化等、地域資源の魅力を生かした「地域のにぎわいづくり」の推進 －地域資源を活用した商品及びサービスの開発と販路拡大・開拓支援－</p> <p>③ 小規模事業者との対話及び傾聴を通して、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体で持続的発展へと向かうための取組強化 －経営指導員等の資質向上及び支援体制の強化－ －創業者・後継者の育成及び事業承継支援による域内事業者の維持並びに増加－</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること 地域の経済動向等について独自調査・分析を行い、地域経済の実態が域内小規模事業者に伝わるようにする。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 新商品開発等を行う支援事業者のターゲット先に対して、需要動向調査や試食アンケート調査を実施し、支援事業者へフィードバックする。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること ワークショップ型の経営分析セミナーを実施し、事業計画の策定・活用についての理解を深めるとともに、強いモチベーションを持つ事業者を掘り起こし、経営分析個別指導により事業計画策定に結び付ける</p> <p>4. 事業計画の策定支援 事業計画策定とDX推進に関する意識の醸成セミナー及び、基礎知識の習得及びDX推進に向けたITツールの導入やWebサイト構築推進等を目的としたセミナーを開催し、経営指導員が個別に事業計画策定支援を行う。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画の進捗状況を確認しながら、経営者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮につなげるとともに、状況に応じてフォローアップの頻度を調整し、自立</p>

	<p>を促す。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p> <p>事業計画策定事業者に対し、愛媛県や八幡浜市が推奨する商談会への参加支援及び、各種ECサイトやSNSを活用した販路開拓支援を行う。</p>
連絡先	<p>保内町商工会</p> <p>〒796-0201 愛媛県 八幡浜市 保内町川之石 3-25-1</p> <p>TEL:0894-36-0519 FAX:0894-37-2045</p> <p>e-mail:honai.sci@gmail.com</p> <p>八幡浜市 商工観光課</p> <p>〒796-0201 愛媛県 八幡浜市 北浜 1-1-1</p> <p>TEL:0894-22-3111 FAX:0894-24-0610</p> <p>e-mail:syokokanko@city.yawatahama.ehime.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



(出典：八幡浜市移住・定住支援ポータルサイト)

① 現状

【立地・交通・歴史】

■立地

愛媛県八幡浜市保内町(面積37.01km²)は、四国の西南方、日本で一番細長い愛媛県佐田岬半島の基部に位置し、東は、旧八幡浜市・大洲市長浜町。西は、伊方町に接し、北は、伊予灘。南は、宇和海に面している。

保内町は、平成17年(2005年)3月、隣接する八幡浜市と合併し、人口約42,000人の新八幡浜市として発足した。商工会は合併することなく既組織(旧八幡浜市は八幡浜商工会議所管内、旧西宇和郡保内町は保内町商工会管内)で現在に至っている。

○ 磯津(いそつ)地区

市内で唯一瀬戸内海に面する漁村地区

磯津地区は、佐田岬半島の付け根に位置し、八幡浜市で唯一瀬戸内海に面する地区である。農業・漁業が主産業で、のどかな田園や港に泊まる船、海を眼下に望む高台の家々など、様々な風景を持つ地区である。穏やかな海は海水浴場としても人気で、夏には大勢の人が訪れ、地元若手グループが運営する「海の家」ではSUPが楽しめる。

○ 宮内(みやうち)地区

生活と自然と文化が融合する地区

平地が多い宮内地区には、市役所保内庁舎、図書館、保育所や幼稚園、小学校、スーパー、病院、銀行など生活に必要な施設が集まり、市外へのアクセスも良好で、近年、便利な市街地として発展している。

○ 川之石（かわのいし）地区

近代産業のモダン建築物が残る風情あふれる地区

川之石湾に面し、古くから海運業、鉱山、金融、養蚕、紡績などの多様な産業で栄えた川之石地区は、愛媛県初の銀行が設立され、四国で初めて電灯が灯った地である。現在も贅を凝らした豪商家屋や国登録有形文化財の建物を持つ現役の蚕種会社などが立ち並び、地元の方が各々の軒下に活けた花が、歴史ある街並みを散策に来た人々を迎えている。

生活に必要な施設は近隣に充実しており、加えて市中心部へも車で約10分の立地であり、海沿いで利便性の高い生活が送れる地区となっている。

○ 喜須来（きすき）地区

子育て世帯増加中。穏やかな暮らしができる地区

昔ながらの住宅と新興住宅、それらを囲むならかなみかん山が特徴の地域である。第39代横綱・前田山英五郎の出身地であることから、地元の小学校では毎年相撲にまつわるイベント等が行われ、健やかな子どもの成長に一役買っている。公園、スーパーやホームセンター、病院、美容院など、子育てや暮らしに必要な施設が充実し、利便性を保ちつつのどかな生活ができる地域として近年、子ども連れの家族に人気が高まっている。

■交通

社会基盤である道路整備は、平成3年(1991年)頃から急速に進展し、県都松山市と結ばれる国道378号が順次整備され、平成11年(1999年)国道378号警女(ごぜ)トンネルが開通し、移動時間が大きく短縮された。

■歴史

保内町は、海と山と川に恵まれた温かく穏やかな気候で柑橘栽培の適地である。古来より農・林・水産業をそれぞれの時代の社会構造の要請にうまく適合させながら、豊かな歴史と優れた産業・文化を育んできた。

産業では、江戸時代からハゼ栽培や海運業が盛んになり、明治に入ると新政府の殖産興業政策を受けて鉱業・海運業・紡績業などの商工業が発達した。明治11年(1879年)には、愛媛県で初めての第二十九国立銀行が開業、同22年(1889年)には四国で最初の宇和紡績工業が稼働し同時に電灯が灯るなど、強い財力を背景に古くから愛媛県南予地域の経済界をリードしてきた。

【観光の現状】

保内町川之石地区は、先にも記したように明治政府の殖産興業の推進により鉱業・海運業・紡績業など近代産業が発達した。同地区では、近代産業を象徴する建築物である赤レンガ倉庫をはじめ近代洋風建築物等が数多く残り町並みとして形成されている。同地区は、地域住民と事業所、行政が協働して近代化産業遺産の保存・活用に取り組んでいるところが最大の強みである。

地域及び事業所では、自らが所有する建築物を国登録有形文化財及び近代化産業遺産に登録したり、企業では銅山坑道の復元に力を入れたり、行政は、近代化産業遺産を生かした修景整備を行ったりするなど、町の歴史・文化が観光資源となっている。

平成25年(2013年)4月に開設された道の駅「八幡浜みなと」は新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの年間100万人近くの来場者を誇っている。更に、黒湯温泉「みなと湯」及び既存の観光地である佐田岬と魅力ある海鮮の効果により川之石の近代化産業遺産(明治の町並み)見学者も増加し、有志が組織する「ボランティアガイドの会」が案内する見学者は、年間3,000人を超えている。



赤レンガ倉庫ともっきんろーど、美名瀬橋



琴平地区レンガ小路



旧白石和太郎洋館（市指定有形文化財）



愛媛蚕種（国登録有形文化財）

（出典：保内町商工会）

【農林水産業の現状】

農業では、柑橘栽培を中心に営まれている。日本屈指のみかん産地であるが、後継者不足により農家数は減少の一途をたどっており、農業就業者の平均年齢も60歳を超えている。農業後継者の確保・育成、収穫期における労働力不足の解消、農業の効率化に努めるとともに、6次産業の推進など、消費者ニーズにマッチした新しい形の農業経営の推進が急務である。

水産業では、近年の水産資源の減少、魚価の低迷や燃油及び飼料の高騰などによる漁業環境の悪化に伴い漁業従事者数も減少し、高齢化が進行している。水産業の衰退は、古くから練り製品の製造が盛んな当地区の事業所にも影響を及ぼし地産地消の先細り、食文化が失われていくことも懸念される。

〔保内町の専業兼業別農家数及び農業人口〕

年次	専業兼業別農家数		兼業農家			農業人口		
	総農家数	専業農家	総数	第1種	第2種	総数	男	女
平成22年	471 戸	223 戸	168 戸	69 戸	99 戸	1,394 人	676 人	718 人
平成27年	347 戸	181 戸	166 戸	74 戸	92 戸	1,210 人	591 人	619 人

農林業センサス(各年2月1日現在)より

〔保内町の年代別漁業就業者数〕

年次	総数			男			女	
	総数	男	女	20～39才	40～59才	60才以上	40～59才	60才以上
平成25年	75 人	71 人	4 人	8 人	20 人	43 人	2 人	2 人
平成30年	52 人	48 人	4 人	8 人	13 人	27 人	1 人	3 人

漁業センサス(各年11月1日現在)より

【商工業の現状】

商業は、交通体系が整備され国道沿いに量販店、ドラッグストアーなど大型店舗、コンビニエンスストアが進出し、卸売・小売業者は平成21年(2009年)141店から、平成26年(2014年)には111店となり30店減少している。併せて、少子高齢化・人口減少・ネット販売及び通信販売の増加等により町内での集客力・購買力は衰退の一途をたどり、それに合わせるように全体の事業所数も減少が続いている。今後は、更なる交通体系の整備により人・物の流れは活発化されることが予想される。小売業者はこれをチャンスと捉え、隣接する地域への商圈域の拡大・ITを活用した通販など販路開拓等が急務となる。

また、保内町の町並み観光は、通過型となっており町並み観光による消費の向上は見られない。地域の魅力である「近隣では見られない近代化産業遺産」と融合させた「新たな観光サービス」の情報発信により地域消費向上を図らなければならない。更には、隣接する八幡浜、伊方町、大洲市など広域での観光推進を図り、地域滞在型による地域及び経済の活性化を目指して行わなければならない。第2次八幡浜市総合計画の中にも主要課題として「観光の推進」は謳われており、保内のまち並みへの誘導の検討が進められている。

工業は、特産の柑橘を加工するジュース工場、水産資源を加工する魚肉加工場、和・洋菓子の食料品加工場、梱包資材製造業が保内町の工業の大きな柱となっている。一方、高齢化・過疎化の進行により労働力の確保や技術の継承等に困難を抱えることが予想される。

〔保内町の産業別全事業所数〕

業種	平成21年度	比率	平成26年度	比率
農林漁業	7	1.5%	9	2.0%
鉱業	0	0.0%	0	0.0%
建設業	46	9.6%	43	9.5%
製造業	43	9.0%	44	9.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	0	0.0%	1	0.2%
情報通信業	2	0.4%	1	0.2%
運輸・郵便業	19	4.0%	11	2.4%
卸売業、小売業	141	29.4%	111	24.4%
金融業、保険業	5	1.0%	4	0.9%
不動産業、物品賃貸業	54	11.3%	49	10.8%
学術・専門・技術サービス業	7	1.5%	6	1.3%
宿泊業、飲食サービス業	33	6.9%	36	7.9%
生活関連サービス業、娯楽業	47	9.8%	40	8.8%
教育・学習支援業	14	2.9%	28	6.2%
医療・福祉	26	5.4%	34	7.5%
複合サービス業	8	1.7%	7	1.5%
他に分類されないもの	27	5.6%	30	6.6%
合計	479	100.0%	454	100.0%

(出展：平成21年度および平成26年度経済センサス)

【人口の状況】

市町合併の平成17年(2005年)の保内町の人口は10,775人、世帯4,325戸で、1万人をキープしていたが、合併10年後の同27年(2015年)1万人を割ってしまった。令和3年の人口及び世帯を平成17年(2005年)と比較すると1,572人減少しているが、世帯では逆に25世帯増加している。また、老年人口は、34.4%と高い水準で増加している。

人口減少の内訳では、商店街の中心地であった川之石地区の減少率が合併当時と比べると26.5%となっており、喜須来地区・宮内地区では、人口が減少するもののその程度は緩やかである。両地区とも生活基盤である道路整備が進み、集合住宅が増えている。また、核家族化が進んでいることがわかる。

今後においても人口は、現状の推移で減少が見込まれる一方、保内町の中心地となった喜須来・

宮内地区の一部に人口が集中すると予想される。

〔保内町の人口の推移〕

(単位：人・世帯)

	人口	世帯数		1世帯あたり人口	
		男	女		
令和3年度	9,203	4,389	4,814	4,350	2.12
平成30年度	9,509	4,511	4,998	4,374	2.17
平成27年度	9,925	4,765	5,160	4,428	2.24
平成17年度	10,775	5,148	5,627	4,325	2.49

資料 八幡浜市住民基本台帳人口・世帯数の年度推移 (各年12月現在)

〔保内町の合併当時と現在の人口の推移〕

地区名	平成16年度	令和3年度	減少率
保内町全体	10,892人	9,203人	9.8%
喜須来地区	2,784人	2,770人	0.5%
川之石地区	3,471人	2,550人	26.5%
宮内地区	3,832人	3,397人	11.4%
磯津地区	805人	486人	39.6%

資料 八幡浜市住民基本台帳人口・世帯数の年度推移

【小規模事業者の現状】

保内町商工会会員の事業者全体に占める小規模事業者は、8割を超している。業種別の構成比は、令和4年度において「卸売業、小売業」26.8%「建設業」20.1%「宿泊業、飲食サービス業」13.9%で全体の60.8%を占めており、以下「生活関連サービス業、娯楽業」9.3%「製造業」7.7%と続いている。商工業者のほとんどは、喜須来・宮内地区に集中しており、地域に依存した経営体質である。そのため、地域経済や社会動向等に大きく左右される傾向が強い。また、事業者アンケート(平成28年実施)結果では、60才以上の経営者が全体の45%を占め、後継者がいない事業所が多く、なりゆきのまま廃業を良しとする傾向が見られる。

〔保内町の会員事業者数の推移と小規模事業者の割合〕

年次	平成22年度			平成27年			令和4年		
	総数	小規模	比率	総数	小規模	比率	総数	小規模	比率
業種									
農業・林業	3	2	66.7%	3	2	66.7%	4	3	75.0%
漁業	2	2	100%	3	3	100%	2	2	100%
建設業	53	47	88.7%	43	40	93.0%	41	39	95.1%
製造業	38	21	55.3%	33	16	48.5%	28	15	53.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	3	3	100%	2	2	100%	2	2	100%
情報通信業	2	2	100%	1	1	100%	2	2	100%
運輸業、郵便業	12	10	83.3%	10	7	70.0%	7	6	85.7%
卸売業、小売業	82	66	80.5%	73	58	79.5%	63	52	82.5%
金融業、保険業	2	2	100%	2	2	100%	2	2	100%
不動産業、物品賃貸業	8	8	100%	8	8	100%	6	6	100%
学術研究、専門・技術サービス業	5	5	100%	6	6	100%	6	6	100%
宿泊業、飲食サービス業	25	24	96.0%	21	21	100%	27	27	100%
生活関連サービス業、娯楽業	22	19	86.4%	21	19	90.5%	19	18	94.7%
教育、学習支援業	2	1	50.0%	2	1	50.0%	4	3	75.0%
医療、福祉	7	6	85.7%	8	7	87.5%	7	5	71.4%
複合サービス業	2	0	0.0%	2	0	0.0%	0	0	-
サービス業(他に分類されないもの)	6	5	83.3%	7	6	85.7%	6	5	83.3%
分類不能の産業	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%
合計	275	224	81.5%	246	200	81.3%	227	194	85.5%

(出典：保内町商工会)

【会員ニーズアンケート調査の概要】

設問	回答内容
代表者の年齢	39歳以下：1% 40歳代：24% 50歳代：29% 60歳代：31% 70歳代：9% 80歳以上：5%
現在の経営状況	良い：3% まあまあ：10% 普通：37% やや悪い：32% 悪い：18%
現在抱えている経営上の問題点 (上位4項目抽出、複数回答)	先行きの不安：64人 売上の伸び悩み：53人 利益の減少：50人 人材の確保：35人
将来の事業計画(経営計画)策定状況	立てている：29% 立てていない：45% 今後たてる予定：14% たてる予定はない：9% 関係機関の指導があれば立てる：3%
今後の事業(経営)展開について	これまで通りの経営方針を続ける：63% 新たな販路を開拓したい：26% 新たな商品を開発したい：7% その他：4%
後継者について	決めている：33% 決めかねている16% 決めていない：51% (内将来廃業の考え70%)
今後商工会に提供してもらいたいサービス、 支援(上位5項目抽出、複数回答)	経理や記帳、税務申告等：57人 円滑な資金調達：46人 中小企業施策や補助金の情報提供：41人 社会保険・労働保険事務：36人 経営講習会やセミナー開催：34人

(出典：2016年保内町商工会会員ニーズアンケート【回答総数137人】)

【八幡浜市の商工・観光計画の引用】

■第2次八幡浜市総合計画

施策分野

2

産業・観光

地域が自立し発展していくためには、競争力のある産業が欠かせません。活力ある産業は、雇用の場を増やし、若者の定住を促す等、地域に活力をもたらします。本市には、柑橘栽培を中心とする農業や水産関連産業など、他地域に負けないブランド力を持つ産業が育っています。今後は、将来を見据え、激化する産地間競争に打ち勝つため、加工品開発など地域産品の高付加価値化を積極的に進めていきます。また、「商都復活」に向けては、かつてと大きく変わった消費者行動を踏まえ、新たな視点に立って、商工団体などと連携しながら有効な対策を講じていきます。観光面では、ちゃんぽんやみなと効果により本市への来訪客が増えてきました。今後は、市内各所にある地域資源をうまく連動させながら、この流れをより広いエリアへと拡大し、経済効果が還流する仕組みづくりに努めます。

基本計画

【農林業の振興】

- ▶産地の維持
- ▶農家の所得向上 等

【水産業の振興】

- ▶生産・流通基盤の整備
- ▶加工産業基盤の整備
- ▶八幡浜市水産物のPR活動の推進と消費拡大 等



【商工業の振興】

- ▶陸、海の玄関口と商店街等中心市街地を結び付け、市街地の魅力アップを図る取組
- ▶八幡浜ちゃんぽんを活用した知名度向上による中心市街地の活性化 等

【雇用の場の確保】

- ▶企業誘致の促進
- ▶就業確保や労務環境の充実 等

【観光の推進】

- ▶みなとを拠点とした交流人口の拡大
- ▶サイクリングによるまちづくり 等

(引用：第2次八幡浜市総合計画)

■第2期 八幡浜市まち・ひと・しごと創生総合戦略

**基本目標1
強い産業をつくり、しごとを維持・創出する**

(1) 数値目標

指標名	単位	基準値 (H30)	目標値 (R6)	備考
市内総生産額	億円	1,132	1,250	愛媛県市町民所得統計 ※基準値から1%増の額 過去10年間ではH18の1,276億が最高額
一人当たり市民所得	千円	2,368	2,800	愛媛県市町民所得統計 ※市民所得を基準値から1%増とし、R6の推計人口(約3万人)で除した額
就業者数	人	17,057 (H27)	16,000	国勢調査 ※働き手である生産年齢人口は減少するが、高齢者(65歳以上)の就業増により減少幅を抑制

(2) 基本的方向

■収穫期の労働力や担い手の確保・育成について、JA、行政が一体となって取り組み、日本一の品質を誇るみかん産地の維持を図るとともに、生産性の向上を図り、強みを生かした特色ある農業の振興や農産物の付加価値を高めることで農家所得の向上を目指す。併せて、地産地消の推進とともに、首都圏等の大消費地や国外への新たな市場の開拓に向け、農商工が連携し外商の強化を図る。

■水産基盤の整備を進めるとともに、西日本有数の水揚げ量と豊富な魚種を生かした加工品開発や販路開拓、魚食普及活動、特徴ある離島振興策などを講じながら、水産業従事者の所得向上を目指す。また、担い手の確保・育成を図り、水産業従事者の減少に歯止めをかける。

■商業、工業などの地元企業、地場産業の経営安定を促進するとともに、市内企業の留め置きや誘致、創業支援等により、雇用の場の確保及び創出を図る。

■商店街を商いと暮らしが融合する空間とし、中心市街地を魅力ある場所として磨き上げ、子どもから大人までまちなかで過ごしたくなる空間を創出し、賑わいの創出につなげる。

■商工会議所や商工会と連携して、高齢者・外国人・女性など、誰もが活躍できる就業環境の整備を図り、人手不足解消につなげる。

■新型コロナウイルスにより大きな打撃を受けた事業者支援、地域経済対策を必要に応じて迅速に実施するとともに、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた支援を行う。

(引用：第2期八幡浜市まち・ひと・しごと創生総合戦略)

② 課題

【農林水産業の課題】

農業の中心を担っている柑橘栽培であるが、人口減少に伴う後継者不足や収穫期の労働力不足、また消費者の生果離れも進んでおり、農作業の効率化に努めるとともに農産物の高付加価値化を図る必要がある。品質の向上に努める一方で、今後は6次産業の推進など、これまでとは違った販売手法を取り入れる必要がある。そのためには、農商工連携の支援が必要となる。

水産業では、魚介類の摂取量が減少する状態が進行する中、新たな魅力を引き出す地元水産物を使った郷土料理や創作料理の発信及び新たな加工品の開発など魚食文化を活性化させることが重要である。

【商工業の課題】

保内町内の事業所は、宮内・喜須来地区に集中している。割合的には、卸売・小売業、宿泊・飲食サービス業が大半を占め、経営基盤の弱い小規模事業者が多く、長引く景況悪化、ネットショッピングの台頭、少子高齢化、後継者不足等により事業所数は減少している。

今後は、経営体質の強化を促進していくほか、指導・支援体制の強化のもと、経営意欲の高揚や後継者の育成、消費者ニーズを的確に捉えた商品や地域に密着したサービスの提供など、新たな時代に即した商業環境整備を支援する必要がある。

また、創業及び事業承継支援、地域の資源を最大限に活用するために商工業と農林水産業、観光業が連携した新たな事業の展開などに取り組み、域内の産業振興を図るとともに、ものづくりの活力を強化するために、企業の技術力の高度化や販路開拓・拡大を図るための支援が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

八幡浜市の現状からすると、今後も人口の減少は歯止めがかからず、進行していくものと思われる。それに伴って、事業者の高齢化・後継者不足等から廃業が加速していくことも予想される。このことを踏まえて、今後10年程度を見据えた長期的な小規模事業者の支援施策として、事業計画に基づいた経営発達支援、事業承継支援、創業・第二創業支援を重点的に実施し、併せて地域資源を活用した地域活性化を展開することで、域内事業者の持続的発展を図っていく。

② 第2次八幡浜市総合計画との連動性・整合性

八幡浜市の「第2次八幡浜市総合計画」では、めざすべきまちの将来像を「過去に学び 現在(いま)を見つめ 共に創ろう 輝く未来」として、まちづくりの基本方針の「産業・観光」には、「雇用の場の確保」「ブランド力を持つ産業の維持・育成」「加工品開発など地域産品の高付加価値化」「新たな視点に立った商都復活」「経済効果が還流する観光への取組」と明記しており、保内町商工会が取り組む経営発達支援、事業承継支援、創業・第二創業支援、地域資源の活用及び販路開拓支援との連動性・整合性が取れている。

③ 商工会としての役割

第2次八幡浜市総合計画を受け、保内町商工会の役割としては、地域の現状と課題を踏まえ、目指すまちづくりを共有しながら小規模事業者に寄り添い、安定的かつ持続的な伴走型経営支援を継続的に実施し、活気ある地域社会を創造していくことを目指す。

更に、多発する自然災害や新型コロナウイルス感染症に代表されるような様々なリスクに対応した事業継続力の強化支援を行うとともに、DXの推進など急激な社会経済環境の変化にも対応した経営支援ができるよう、愛媛県や八幡浜市、関係支援機関等との連携をとった支援体制を強化し、併せて職員の資質能力の向上に努める。

(3) 経営発達支援事業の目標

第1次計画（平成30年～令和4年）の取組で得た成果と課題及び、事業評価委員会等での外部評価者からの指摘、域内の小規模事業者の現状と課題及び長期的な振興のあり方等を踏まえて、支援対象とする事業者と将来像を明確化させるとともに、具体的な目標を掲げ小規模事業者の持続的発展による地域経済の維持、発展を目指す。

■地域への裨益

小規模事業者の持続的発展により雇用を創出し、地域の生活基盤の拡充や交流人口の増加により、地域住民が住みやすいまちに発展していくことに寄与する。

■管内の支援すべき「小規模事業者」の想定例

支援事業者ペルソナ	
名前	村上 花子
年齢	35歳
性別	女性
在住	八幡浜市保内町
家族構成	同い年の夫と5歳の男の子
業種	菓子製造業
事業規模	30㎡の製造小売店舗
事業年数	2年
商品/サービス	地域の果物を使用した和菓子/ アットホームな接客
スタッフ数	パート従業員
売上高	700万円
5年後の売上目標	2,000万円
将来の展望	地域資源を生かした新商品開発による販路開拓
得意なこと	お菓子のレシピ開発・写真撮影
苦手なこと	事業計画作成・自社分析
商工会とのかかわり	月に1回は商工会に相談
最近の関心事	D Xの導入方法
経営に関する情報収集方法	インターネット

① 小規模事業者の自律的な経営力の強化による事業継続の実現

－ 活力ある小規模事業者の創出に向けた経営力強化 －

② 6次産業化等、地域資源の魅力を生かした「地域のにぎわいづくり」の推進

－ 地域資源を活用した商品及びサービスの開発と販路拡大・開拓支援 －

③ 小規模事業者との対話及び傾聴を通して、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体で持続的発展へと向かうための取組強化

－ 経営指導員等の資質向上及び支援体制の強化 －

－ 創業者・後継者の育成及び事業承継支援による域内小規模事業者の維持並びに増加 －

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時期（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

① 小規模事業者の自律的な経営力の強化による事業継続の実現

－ 活力ある小規模事業者の創出に向けた経営力強化 －

人的資源・物的資源・情報等、経営資源に乏しい小規模事業者にとって、経営ビジョンを明確にした事業計画を立て経営を推進することは重要である。経営指導員の巡回訪問等において、事業計画策定の重要性を認識させ、策定に取り組む事業者の抽出を行う。また「地域の経済動向調査」及び、クラウド型経営支援ツール「Bizミル」による解析結果と、国が提供するビックデータ「RESAS」を活用し、分析結果をクロス集計した資料を提示することによって事業者の納得を図る。さらにDX推進セミナーや経営分析セミナー等を開催し、小規模事業者の事業計画作成支援を行い、経営基盤の強化を図る。

② 6次産業化等、地域資源の魅力を生かした「地域のにぎわいづくり」の推進

－ 地域資源を活用した商品及びサービスの開発と販路拡大・開拓支援 －

トップブランドである柑橘を始め、良質な水産物など地域資源を活用した魅力ある商品を開発・改良するため、消費者及びバイヤーを対象とした需要動向調査を実施し、買い手のニーズに応える商品等の開発や改良を行い商品力・販売力の向上を支援する。また、良い商品・サービスがあっても情報発信ができていない事業者も見られることから、商談会への参加支援やECサイトを活用した販路開拓支援を行うとともに、Webサイトの整備やITツールの活用支援を専門家と連携して行い、情報発信力の向上を支援する。

③ 小規模事業者との対話及び傾聴を通して、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展へと向かうための取組強化

－ 経営指導員等の資質向上及び支援体制の強化 －

上記の目標を達成するために、ノウハウの蓄積とスキルの向上が不可欠となるため、中小企業基盤整備機構、愛媛県商工会連合会が主催する研修会に参加し資質向上に努めるほか、専門家や連携先、行政や他の支援機関との連携で得た情報等を職員間ミーティングで共有するとともに、データとしてクラウド型経営支援ツール「Bizミル」に保存・共有し、専門家との連携により事業所支援をする。

また、情報化の急速な発達により電子化が進展する中、DXへの対応能力の向上が経営指導員や経営支援員の必要条件となるため、DX推進セミナーへの積極的参加によりITスキルを向上させ、相談・支援能力の強化を図る。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

－ 創業者・後継者の育成及び事業承継支援による域内小規模事業者の維持並びに増加 －

事業者数の維持は、地域経済の活力であるため、創業・第二創業予定者に対しては、八幡浜市役所担当課及び愛媛県よろず支援拠点との連携による開業に向けた支援を行う。

また、健全な事業所の円滑な事業承継を愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターや専門家との連携のもと、事業承継計画の策定を支援する。

更に、八幡浜市役所と連携して「八幡浜市Uターン移住者事業承継補助金」を活用し、地域商工業の新陳代謝を図る。

I. 経営発達支援事業の内容

■実施スケジュール

月	内 容	月	内 容
4月	産業別天気図調査 産業別天気図調査公表 需要動向調査利用希望調査 経営状況分析セミナー	10月	産業別天気図調査 産業別天気図調査公表 DX推進セミナー 事業計画策定セミナー
5月	DX推進セミナー	11月	SNS活用セミナー
6月	事業計画策定セミナー	12月	
7月	産業別天気図調査 産業別天気図調査公表 SNS活用セミナー	1月	産業別天気図調査 産業別天気図調査公表
8月	地域経済の動向分析調査公表	2月	
9月	経営状況分析セミナー	3月	SNS活用セミナー 事業評価委員会

※毎月フォローアップミーディングと事業計画策定後フォローアップを実施

■域内小規模事業者の分類

	分 類	目標事業者数	対 象 事 業
A	自走化事業者	14者	3. 地域の経済動向調査に関すること 4. 需要動向調査に関すること
B	伴走支援事業者	20者	3. 地域の経済動向調査に関すること 4. 需要動向調査に関すること 5. 経営状況の分析に関すること 6. 事業計画策定支援に関すること 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること
C	支援検討事業者	150者	3. 地域の経済動向調査に関すること

■域内小規模事業者への周知方法

	周知媒体	周知内容等
A	保内町商工会だより (以下：商工会だより)	毎年4回、八幡浜市保内町全域の新聞購読者等2,600世帯に対して折込を配布
B	保内町商工会Webページ (以下：Web ページ)	年間1,789アクセスの公式Webサイト 各種支援情報を掲載
C	保内町商工会Facebookページ (以下：Facebookページ)	フォロワー数156人に対し、公的支援情報等を掲載
D	保内町商工会公式LINEアカウント (以下：公式LINE)	域内小規模事業者等113人にセミナー情報等を発信。また個別対応も実施
E	保内町商工会Instagram (以下：Instagram)	愛媛県内の一般消費者に対し、域内事業所の取組を発信
F	保内町商工会メールマガジン (以下：メールマガジン)	登録者118人、地域の小規模事業者が登録者の中心
G	はがき、封書、往復はがき	域内小規模事業者197人を中心にお知らせを周知

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

第1期計画の取組としては、全国商工会連合会が四半期ごとに実施している「中小企業景況調査」における町内15事業者の調査結果や愛媛県中小企業景況調査(愛媛県商工会連合会発行)、八幡浜市内景気動向調査(八幡浜商工会議所)の調査結果、また、IRC Monthly(いよぎん地域経済研究センター発行)や愛媛経済レポート(株式会社愛媛経済レポート発行)を活用した地域経済の動きや新規事業の動きなどを保内町商工会Webサイトや保内町商工会Facebookページ、商工会だよりへの掲載を通して、小規模事業者に情報を提供するようにしていたが、十分な分析ができておらず活用とまではいかなかった。

〔課題〕

域内の事業所を対象とした調査と八幡浜市や愛媛県や国の調査を関連付けた調査結果(クロス集計)でなければ有効な情報は得られないと考える。また域内の事業所15事業所のみでは、偏った傾向になることも考えられるため、調査対象事業者数や調査項目も増やすとともに、これまでは十分な活用ができていなかった国が提供するビッグデータ「RESAS」も活用して、より専門的な分析を行いながら小規模事業者の安定した事業計画策定に対応できる経済動向情報を提供することが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域経済動向分析公表回数	商工会だより・Webページ・はがき・公式LINE・メールマガジン	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②産業別景気天気図公表回数	商工会だより・Webページ・はがき・公式LINE・メールマガジン	0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(国が提供するビッグデータの活用) 【新規】

当地域において真に稼げる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、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8月に公表する。

【調査時期】 4月～7月

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- ・「産業構造マップ・製造業、小売・卸売業、農業の販売金額」→事業者当たりの販売金額
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ・製造業、小売・卸売業、農業の各構造」→販売金額
- ・「人口マップ」→八幡浜市の流動人口
- ・「消費マップ」→消費の傾向(POSデータ)

⇒上記の項目を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映

【公表時期】 毎年8月

【公表方法】 商工会だより、Webページ、はがき、公式LINE、メールマガジン

② 産業別景気天気図 【新規】

各事業所の詳細な経営状態を把握するため、管内小規模事業者の景気動向等について独自

調査・分析を行い、より地域経済の実態が域内小規模事業者に伝わるようにする。

【調査時期】 毎年4回（1月、4月、7月、10月）

【調査手法】 経営指導員等が調査対象先を訪問、「Bizミル」経営状況調査機能を活用した聞き取り調査を実施し、回収したデータを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50社（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から10社ずつ）

【調査項目】 経営状況、景況感、経営資源、販売促進、事業承継等

【公表時期】 毎年4回、（調査の3ヶ月後に公表）

【公表方法】 商工会だより、Webページ、はがき、公式LINE、メールマガジン

(4) 成果の活用

- 調査した結果を広く小規模事業者に周知するため、当商工会 Web ページで管内小規模事業者にも広く提供し、確実に目に届くように、はがきでも周知する（ITに不慣れな事業者まで網羅的に対応するため）。
- 経営指導員等の巡回指導時のコミュニケーションツールにする。
- 創業支援や第二創業や補助金書類申請でのデータ活用に利用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

第1期計画の取組としては、年間100万人の来場者が続いている道の駅「八幡浜みなと」において年2回の水産加工練り製品（かまぼこ・ちくわ・じゃこ天ぷら）の消費者ニーズに関するアンケート調査を行うようにしていた。また、川之石地区の近代化産業遺産見学者へのアンケート調査や旅行代理店へのアンケート調査などを行うようにしていたが、新型コロナウイルス感染拡大による来場者数の激減、イベントの相次ぐ中止などの状況から未実施となった。

代替策として、「大・八幡浜展（主催：八幡浜市、保内町商工会、八幡浜商工会議所、八幡浜市観光物産協会、えひめ技あり鱧プロジェクト）」における来場者及び参加事業者へのアンケート調査を行った。また、愛媛県地産地食プロモーション支援事業で柑橘加工品の消費動向調査を実施、さらに会員事業所の新商品を職員が試食し、商品ブラッシュアップのフィードバックを行った。

〔課題〕

ウィズコロナ・アフターコロナを見据え、需要動向に合った商品となるように事業者ごとに必要な情報をフィードバックし、より確実に需要開拓につなげていくことが最重要課題である。そのために買い手である消費者及びバイヤーのニーズ等の需要動向情報の提供を行うことを目的とした調査を行い、的確な商品開発・改良による販路開拓を支援することが課題である。

(2) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①需要動向調査利用希望調査	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②需要動向調査実施事業者	0者	1者	2者	3者	4者	5者
③試食・アンケートの実施回数	0回	1回	2回	3回	4回	5回
④試食・アンケート利用事業者数	0回	1者	2者	3者	4者	5者

(3) 事業内容

① 需要動向調査利用希望調査【新規】

新商品開発等の意識調査等を行い、事業所の希望を調査し、支援事業者の選定を実施する。

【調査時期】 毎年4月

【対 象】 域内小規模事業者

【調査手法】 往復はがき、商工会公式LINEでアンケートを実施

【調査項目】 経営方針（拡大、維持、縮小）・新商品開発の状況・商品企画での悩み

【調査資料】 回答データをMicrosoft Formsに入力し見込み先データベースを作成する。

② 需要動向調査【新規】

支援事業所のターゲット先に対して、需要動向調査を行う。

【調査時期】 支援事業者と相談して決定

【対 象】 支援事業者のターゲット先30人

【対象選定】 Instagramのフォロワーおよび民間のアンケート会社の活用等

【調査手法】 支援事業者の取り扱うモニター商品を調査対象に提供、Microsoft Formsを活用したWebアンケートに入力依頼をする。高齢者等ターゲットの場合は、往復はがきアンケートにするなど柔軟に対応する。

【調査項目】 (食品の例)①購入頻度の高い商品 ②購入頻度の高い場所 ③購入時の選び方等

【情報分析】 調査結果は、愛媛県よろず支援拠点等の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。

【結果活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に直接説明する形でフィードバックし、さらなる改善を行う。

③ 試食・アンケート実施【新規】

支援事業所のターゲット先に対して試食やアンケート調査を実施する。

【調査時期】 支援事業者と相談して決定

【対 象】 支援事業者のターゲット先30人

【対象選定】 ターゲット先が多数存在する場所

【調査手法】 観光施設等での聞き取り調査、SNSでのアンケート、調査会社等を活用

【調査項目】 (食品の例)①味 ②甘さ ③硬さ ④色 ⑤大きさ ⑥価格 ⑦見た目 ⑧パッケージ等

【調査結果の活用】 経営指導員等がアンケート結果を分析し、利用者にフィードバックする。

[具体例]

2023年4月に地域の小規模事業者に対し商品開発動向調査を行い、事業の選定候補を選ぶ。

各SNSのインフルエンサー等に対しインターネットでお菓子販売を行う事業者の商品を提供し、調査項目と食べた感想をWebアンケートへの入力依頼を行う。可能であれば、Zoom等でインタビュー等も行い、商品の優れている点や改善して欲しい点を聞き取り、お菓子販売を行う事業所に調査レポートを作成し説明する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期計画の取組としては、金融指導（マル経融資相談）や持続化補助金等の申請支援の際、主として経営指導員等が経営分析を行い、事業計画策定の重要性の理解と経営者の意識改革を推進するよう取り組んだか、事業主が経営分析の重要性を理解した上で主体的に取り組むケー

スは少なく、事業計画の策定に向けた課題の抽出はできても、そこから具体的な目標を含んだ経営分析になっていないケースが見受けられた。更に、新たな需要の開拓等への踏み込んだ支援体制が十分ではなく、伴走型の支援が継続的に実施できていない状態である。

〔課題〕

商工業者を取り巻く現状と課題を踏まえ、①詳細な経営実態・経営課題を把握した上で「経営分析」、②実現の可能性の高い解決方法を取り入れた「事業計画の策定」、③第1期で不十分な取組であった踏み込んだ伴走型支援の実現として「新たな需要の開拓」と「フォローアップ」へと一連した支援に取り組む流れを重視し、活力ある事業者を育成することが課題である。

また、経営分析手法については、全経営指導員共有の分析手法として「ローカルベンチマーク」等を取り入れ、情報の統一及び職員間の情報共有によって、組織全体として事業所を支援していく環境整備に取り組むことが課題である。

さらに経営状況分析が定量的情報に偏っているため、財務データから見える表面的な課題だけでなく「対話と傾聴」を通して経営の真の課題把握につなげる。

(2) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①経営分析希望調査	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②セミナー開催件数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
③経営分析個別指導	0回	40回	50回	60回	70回	80回
経営分析事業者数	0者	20者	25者	30者	35者	40者

(3) 事業内容

① 経営分析希望調査

【時 期】毎年4月

【対 象】域内小規模事業者

【周知方法】往復はがき、商工会だより、商工会公式LINE、メールマガジン

【周知内容】経営分析のメリットを伝えるPR資料と経営分析希望調査表を対象先に配布

【調査集計】返信用はがきの内容をMicrosoft Formsを活用、データベースを作成

② 経営分析を行う事業者の発掘(経営分析セミナーの開催)

経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定意義について理解を深めるとともに、強いモチベーションを持っている事業者の掘り起こしを行う。

【時 期】毎年4月と9月

【対 象】希望調査で参加回答された事業者

【募集方法】商工会だより、メールマガジン、公式LINEアカウント

【講 師】経営支援機関での講演が豊富な民間の中小企業専門の経営コンサル会社

【内 容】財務分析と非財務分析の基礎知識と分析方法の実践、フォローアップシートによる習熟度の確認

③経営分析個別指導

【時 期】5月～6月・9月～10月

【対 象】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を指導員1人あたり10事業者以上20事業者以下で選定

【支援体制】経営指導員の個別指導および経営分析支援セミナー講師のフォローアップ

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

《財務分析》直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析
 《非財務分析》下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

内部環境			外部環境
a. 商品	b. 仕入・調達	c. 課金モデル	ア. 市場
d. 顧客ターゲット	e. 販売チャネル	f. 販売促進	イ. 競合
g. 有形資産	h. 無形資産	i. ヒト	ウ. パートナー
			エ. その他外部環境

【分析手法】

本質的な課題を抽出するためには、「企業内部の可視化ができていない」「経営者が現実を直視していない」「組織内外のしがらみや経営者の心理的障壁」「企業内での巻き込み不足」「課題解決のための知見や経験不足」という5つの障壁を乗り越える必要がある。事業者が自分の問題を発見し解決策を考えて実践できるように取組を支援する。

分析ツールは、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析は、イノベーションマトリックス等で整理する。経営状況の見える化と事業者の強みを棚卸しする。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果を該当事業者にフィードバックし、事業計画策定の基礎資料とする。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

第1期計画の取組としては、事業計画策定セミナー及び巡回・窓口相談を通じて事業計画策定を目指す小規模事業者を掘り起こし、経営分析を行った事業者を対象に事業計画策定を支援してきたものの、そのほとんどが補助金等申請のためで、事業者主体の事業計画且つ根本的な課題解決に向けた計画策定には至っていない。経営分析同様に事業計画の必要性・重要性の認識は低い状態である。

創業支援については、経営指導員等による巡回・窓口相談や八幡浜市が主催する創業者支援策としての「いよぎんセミナー」（特定創業支援等事業）との連携等により、創業希望者の掘り起こしを行うとともに、愛媛県よろず支援拠点の専門家派遣事業等を活用し、創業に向けたビジネスプランの策定を支援し、毎年2、3件の創業が実現できている。

事業継承支援については、経営指導員等の巡回相談等を通じて承継希望者の掘り起こしを行い、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等の専門家派遣事業を活用し、専門家と連携した事業承継計画の策定を支援した。これまでに5件の事業承継につながった。

〔課題〕

補助金採択のための事業計画になっており、事業主の熱意や方向性を反映できていない計画が多い。事業所の本質的な課題を解決する事業計画書を作成することが課題である。

(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情報提供しても、実質的な行動や意識の変化を促せるようにはならない。事業計画書作成に苦手意識を持っている方でも参加しやすい「事業計画策定セミナー」カリキュラムを組み、「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2割程度/年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事業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る。

さらに事業計画の策定前段階において業務改革のヒントになるDX推進に向けたセミナー等を行い、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」で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得て、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

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①DX推進セミナー	0回	2回	2回	2回	2回	2回
②IT専門家派遣利用者数	0回	1者	2者	3者	4者	5者
③事業計画策定セミナー	0回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	0者	4者	5者	6者	7者	8者

(4) 事業内容

① DX推進セミナー開催

DX推進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DX推進に向けたITツールの導入やWeb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】経営分析実施事業者

【募集方法】商工会だより、商工会公式LINE、メールマガジン、往復はがき等

【講師】中小企業基盤整備機構等公的機関より派遣

【回数】2回（5月・10月）

【カリキュラム】
 ・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス、AI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
 ・SNSを活用した情報発信方法
 ・ECサイトの利用方法等

② IT専門家派遣

セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

【支援対象】経営分析事業者かつ事業計画着手事業者

【募集方法】巡回指導により募集

【講師】中小企業基盤整備機構および中小企業119等から派遣

【回数】1事業所あたり3回程度

③ 事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】経営分析実施事業者

【募集方法】商工会だより、商工会公式LINE、メールマガジン、往復はがき等

【講師】経営支援機関での講演が豊富な民間の中小企業専門の経営コンサル会社

【回数】2回（6月・10月）

【内容】
 ・現在のビジネスモデルの認識方法
 ・事業計画の作成方法の基礎知識
 ・地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析を踏まえた計画作成方法
 ・商工会地域の事業所の事例

・事業計画書の見直し方

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。自社の「強み」を含めた事業者が置かれている現状の正確な経営分析から、「やりたいこと」の明確化と実現するための道筋を設定。事業者自身が本質的課題に気づき、自走化への動機付けとなるよう対話と聴講を重視する。

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〕

第1期計画の取組としては、事業計画を策定した小規模事業者に対して巡回相談等を通じて計画の進捗状況の確認、新たな需要開拓のための展示会・商談会への出展支援、ECサイトを通じた販路開拓支援等を行った。また出展後のヒアリング等によるフォローアップを実施した。

しかし、実施支援方法が明確ではなく、状況に応じて臨機応変にフォローアップできる体制が不十分であったため、地域資源を活用した実施支援に十分に取り組めていない状態である。

〔課題〕

支援のロードマップが決められてなく支援が自然消滅することがあり、継続的な支援が実施できていない状況ある。また支援者個人の能力に依存しておりチームで支援が出来ていない。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、事業者自身が「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や現場レベルで当事者意識を持って取り組むことなど、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、潜在力の発揮につなげる。

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

(3) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
フォローアップ対象事業者数	0者	4者	5者	6者	7者	8者
フォローアップ回数	0回	96回	120回	144回	168回	192回
フォローアップミーティング	0回	12回	12回	12回	12回	12回
専門家派遣活用	0回	5回	7回	10回	12回	15回
令和4年度対比売上増加事業者数	0者	1者	2者	2者	3者	3者
令和4年度対比売上総利益5%以上増加事業数	0者	1者	1者	1者	2者	2者

(4) 事業内容

【対象】事業計画策定完了事業者

【対応方法】巡回訪問による事業計画書の進捗状況確認等のフォローアップ

【対応頻度】事業計画策定事業者1者につき原則毎月2回とする。ただし、事業者からの申出等により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、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。

組織的にフォローアップ支援を行うために毎月フォローアップミーティング（参加者：全職員）を実施し、専門家派遣等外部人材の活用を検討する。

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〕

第1期計画の取組としては、展示会・商談会等の情報提供等により、需要開拓に意欲的な小規模事業者の発掘に努めてきたが、情報提供活動にとどまり、具体的な出展等につながらない事案が多い。その理由として、展示会・商談会等に参加したいが人手不足で時間がとれない、経験がない、取り組み方が分からない事業者が多く消極的になっていることやバイヤーとの商談に慣れていないことが多い。しかし、愛媛県の「愛媛の生産者『すご味』データベース」に登録した事業所がオンライン商談会で販路開拓に成功した事例もあり、露出を増やすことが必要である。

〔課題〕

展示会や商談会に出店する事業所ではないという捉え方の事業所が多く、商工会の小規模事業者の商談会成功事例等の情報提供を行いながら、事業所全体の底上げを行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が単独で展示会等を開催するより、八幡浜市が対象とする商談会の出店料を補助する「八幡浜市販路開拓支援事業補助金」の採択支援や、低コストで出展できるオンライン商談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。

支援対象者は、食品製造事業者および生活用品製造事業者を優先的に支援する。

DX推進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、愛媛県よろず支援拠点や中小企業基盤整備機構等から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。

支援対象者は、SNSやECサイトの効果が高いBtoCの事業所（飲食業、食品製造、小売業、サービス業）を計画期間中支援する。なお事業計画作成済みの事業所を優先的に支援する。

(3) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①商談会情報提供回数	0回	12回	12回	12回	12回	12回
②八幡浜市販路開拓支援事業補助金申請事業者数	1者	2者	2者	3者	3者	3者
③オンライン商談会出店事業	1者	3者	4者	5者	6者	7者
オンライン商談会実施回数	1回	6回	8回	10回	15回	20回
オンライン商談会成約件数	1件	2件	4件	6件	8件	10件
④SNS活用セミナー開催数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
SNS運用フォローアップ支援事業所数	2者	5者	10者	12者	15者	15者
(BtoC取引) 令和4年度対比売上増加率/者	5%	6%	7%	8%	9%	10%
令和4年度対比売上5%増加者	1者	1者	2者	3者	4者	5者
⑤愛媛の生産者「すご味」データベース登録支援セミナー	個別対応	2回	2回	2回	2回	2回
データベース登録事業者数	1者	1者	2者	3者	3者	4者
(BtoB取引) 新規取引先開拓数/者	1先	1先	1先	2先	2先	2先

(4) 事業内容

① 商談会情報提供

【時 期】毎月1回

【対 象】域内小規模事業者（事業計画を策定した事業者を優先）

【周知方法】公式LINEアカウント、メールマガジン

【周知内容】愛媛県、八幡浜市、中小企業基盤整備機構、全国商工会連合会等が関わっている商談会情報の提供を行う。

② 八幡浜市販路開拓支援事業補助金申請支援

【時 期】随時

【対 象】①の情報提供から返答があった事業所等

【対応方法】八幡浜市販路開拓支援事業補助金申請支援（市役所の担当職員と連携）、会場借上費等の補助対象経費の1/2（上限10万円）の採択を目指す。その後、スーパーマーケットトレードショー等の八幡浜市が推奨する商談会への出展支援を中小企業119に登録している商談会の専門家と共に行う。

③ オンライン商談会

【時 期】随時

【対 象】①の情報提供で返答のあった先等

【対応方法】随時開催されるオンライン商談会への出店支援を実施する。出展準備、商談、出展後の各フェーズに合わせて、適切な専門家を愛媛県よろず支援拠点等から派遣し、「えひめが誇る『すご味』『すごモノ』オンライン商談会」、Buyer's room等への成功率を高める。

④ SNSおよびEC活用セミナー

顧客が近隣の商圈に限られる事業所が多く、商圈を拡大するためのSNSおよびECを活用するセミナーを実施し販路開拓を強化する。

【時 期】7月・11月・3月

【対 象】域内小規模事業者

【周知方法】商工会便り、メールマガジン、公式LINE、往復はがき等

【周知内容】SNSとEC活用啓発のPR資料とセミナー参加案内

【対応方法】商圈を拡大するためのSNS及びEC活用するセミナーを実施し、販路開拓を強化。見込顧客であるSNSフォロワー数増加やECサイト訪問者数増加を目標とする。

⑤ 愛媛の生産者「すご味」データベース登録支援セミナー

費用対効果の高い、公的な宣伝媒体に登録し、知名度の向上と商談会の増加につなげる。

【時 期】6月

【対 象】域内小規模事業者のうち食品製造事業者等

【対応方法】経営指導員が制度内容と申請書の記載方法を説明、モチベーションの高い事業者は個別対応を地域金融機関と愛媛県よろず支援拠点等の専門家と行う。データベース登録後は、愛媛県が主催する「えひめが誇る『すご味』・『すごモノ』オンライン商談会」へでの商談成立を支援する。

※参加を想定する商談会等

名 称	概 要	対 象 者	規 模
スーパーマーケット トレードショー	来場者の約半数が食品・飲料のバイヤー等である日本最大級の展示会	(BtoB取引) 食品関連事業者	来場者数：42,885人(小売バイヤー) 出展数：1,652社 【2022実績】
Buyer's room (非対面型)	現役バイヤーとの商談機会を提供する審査会型ビジネスマッチング	(BtoB取引) 食品製造事業者	累計598件の新規商談 (2020年からの累計)
えひめが誇る「すご味」「すごモノ」オンライン商談会	愛媛県内事業者(食品・非食品メーカー)の販売促進・販路拡大を図るため、オンラインによる事前マッチング型の個別商談会	(BtoB取引) 食品・非食品メーカー	愛媛県内外各企業のバイヤー等117社、愛媛県内事業者104社が参加し、延べ462件のマッチング商談を実施(令和2年度)

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〕

第1期における事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、八幡浜市役所担当課職員、本会三役、本会女性部・青年部部长、中小企業診断士等の外部有識者で構成する事業評価委員会を事業年次終了時に年1回開催し、本会で実施した事業の内容及び成果について評価・見直し案の提示をいただいている。その内容については、職員会議等で全職員間での共有・協議をした後、理事会へ報告を行い、Webサイトで公表している。

〔課題〕

本計画においても現在の委員組織による事業評価委員会を開催し、事業の進捗状況や実施方法の確認を行うが、ウィズコロナ時代への移行に伴い、小規模事業者の経営環境も大きく変化していくことも考えられることから、環境の変化に柔軟かつ迅速に対応した効果的な事業が推進できるよう視点・視野を深め、広げた協議が可能となる事業評価委員会の運営が課題である。

(2) 事業内容

本会に「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、PDCAサイクルを構築し、事業の評価検証を行うとともに必要に応じて見直し案の検討を行う。なお、評価委員会の構成委員は次のとおりとする。また、事業評価委員会の開催は、毎年3月(年1回)とする。

保内町商工会経営発達支援事業評価委員会				
構成委員	【保内町商工会】	商工会会長	1名	
		商工会副会長	2名	
【愛媛県商工会連合会】 【八幡浜市】 【外部有識者】		事務局長	1名	
		法定経営指導員	1名	
		経営指導員	1名	
		経営支援課員	1名	
		商工観光課課長	1名	
		中小企業診断士	1名	

- 事業評価委員会の評価結果は、理事会に報告した上で、事業実施方針等に反映させるとともに、商工会だよりとWebページに掲載、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

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〕

第1期における経営指導員等の資質向上等に関する取組は、愛媛県商工会連合会等が主催する研修会やセミナーに積極的に参加し、支援スキルを向上させ職員間のOJTを通じて情報共有することで、個々の職員から商工会組織全体として支援能力の向上につなげることとして計画推進してきた。しかし、第1期時に行った地域の小規模事業者が抱える課題等のアンケート調査から判明した経営者の高齢化や事業承継等の本質的な課題は残ったまま、コロナ禍における給付金申請や補助金申請支援、融資相談に対応せざるを得ない状態が続く一方で、予期せぬ職員の退職や人事異動また長期病気休暇等による入れ替わりやマンパワー不足等があり、満足のいく支援内容ではなかった。

〔課題〕

地域の小規模事業者が抱える経営課題がより複雑化と高度化していく中、一貫性のある伴走型支援が必要とされていることから、個々の職員の資質向上はもちろんのこと、職員全体で課題解決の方向性を確認しながら、事業者に寄り添った経営支援がチームとして取り組めるよう支援ノウハウの共有、更なる組織的支援能力の向上が課題である。

(2) 事業内容

愛媛県商工会連合会が主催する集合研修や動画配信・オンライン研修への参加に加え、中小企業庁や中小企業基盤整備機構及び中小企業大学校等が主催する小規模事業者支援研修会等へ経営指導員を積極的に参加させ、必要となる知識・能力の習得、支援ノウハウの共有など、支援スキルの向上を図る。

また、従来の金融、販路開拓、税務、記帳指導等の基本的な支援に加え、補助金申請における電子申請等、IT・デジタル技術を活用した社会変化に対応するため、DX推進に向けて更に必要となる知識・能力の支援スキルの向上を図る。

① 外部研修会等への参加による資質向上

【経営支援能力向上セミナー】

- 愛媛県、愛媛県商工会連合会が開催する「経営支援能力向上セミナー」等の研修会等へ積極的に参加することで、小規模事業者支援の持続的発展を重視した事業計画策定や生産性の向上、事業承継等、伴走型支援の基本的、専門的な知識を習得し、支援能力の向上を目指す。

【事業計画策定セミナー】

- 中小企業庁が実施する経営指導員等向け小規模事業者支援研修（経営発達支援・ITスキル向上・販路開拓手法など）への参加を図る。
- 中小企業基盤整備機構の運営する中小企業大学校での「経営計画の作り手とフォローアップ研修」等、専門研修会に参加することで、小規模事業者支援に対する専門的で高度な経営手法を習得し、小規模事業者の伴走型経営支援に役立てる。

【DX推進に向けたセミナー】

- 喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員等の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、次に示すような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積極的な参加を促す。

<DX推進に向けた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

クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、補助金の電子申請、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

Webサイトを活用した自社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

【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、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上を図り、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。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

- 課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。

② OJT制度の導入

支援経験の豊富な職員が中心となりチームを組成し、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 職員間の定期ミーティングの開催

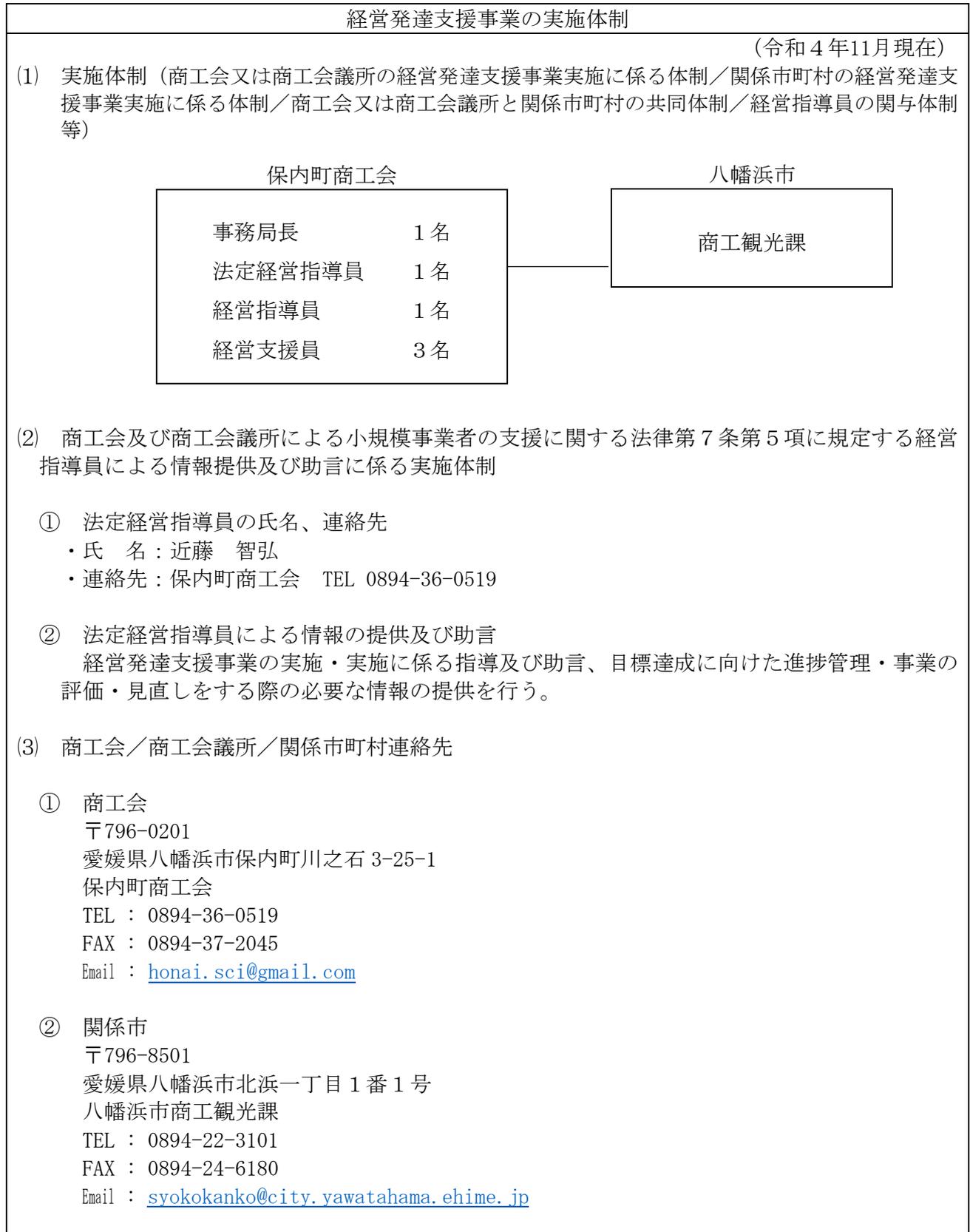
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が、研修会に参加した翌週の朝礼時に10分程度の報告会を実施する。また定期的なミーティング(週1回、年間50回)を開催し、経営支援等の進捗状況の相互確認や意見交換等を行い職員の支援能力の向上を図る。

④ データベース化

担当経営指導員等が、経営支援システム「Bizミル」等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。支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで、当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに支援能力の向上を図る。

(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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
①専門家派遣費	300	300	300	300	300
②セミナー開催費	500	500	500	500	500
③調査費	300	300	300	300	300
④広報費	100	100	100	100	100
⑤評価委員会運営費	50	50	50	50	50

(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、国庫補助金、県補助金、市補助金、手数料、事業受託費

(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。

(別紙4)

経営発達支援事業を共同して作成する商工会及び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もの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