

(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17年4月1日、伊予郡中山町と同郡双海町が市町村合併により伊予市の一部になったことを機に、中山町商工会及び双海町商工会は合併協議会を設置した。以降3年間の協議を経て平成20年4月1日、対等合併により双海中山商工会となった。伊予市の行政区に2つの経済団体がある併設商工会として地域経済の活性化に寄与している。

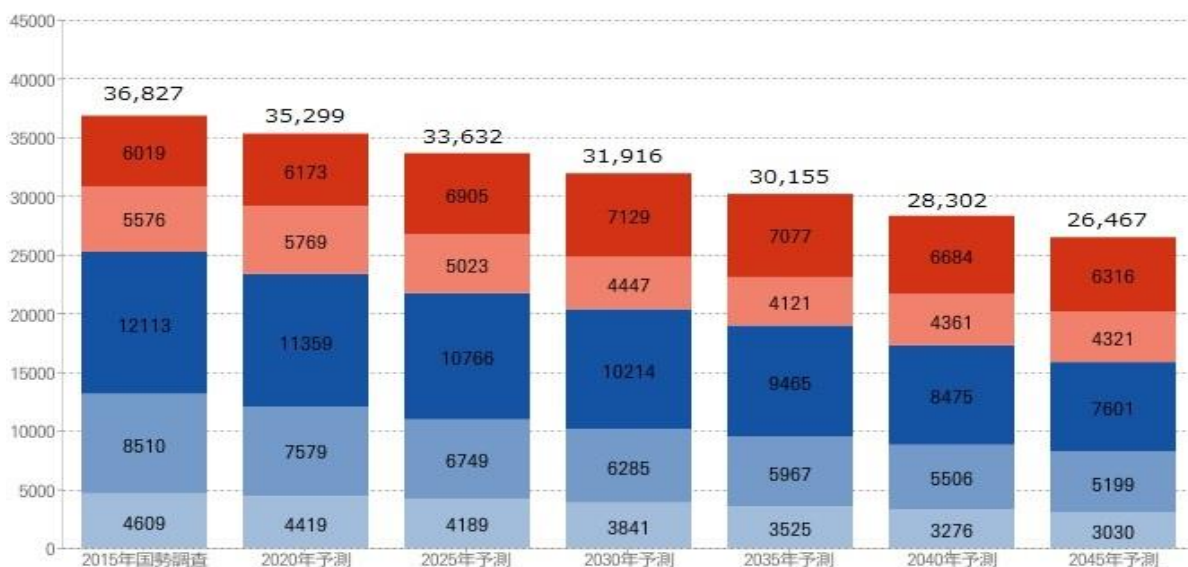
本商工会本所のある中山地域は、愛媛県の中央部に位置し、県都松山から国道56号を南下した約27km地点にあり、旧大洲街道の宿場町として栄えてきた地域である。平成12年の高速道路松山自動車道延長により、国道56号の交通量が激減したが、令和2年3月に中山スマートインターチェンジが設置され交通量の増加が期待されている。

本商工会支所のある双海地域は、瀬戸内海に面した風光明媚な海岸線を国道378号（通称、夕やけ・こやけライン）が通り、松山市まで約23kmの地点に位置している。国道378号沿線には、四国電力伊方原子力発電所や九州四国連絡航路が整備されていることから、九州、四国間の物流を支える主要幹線道路となっており、日々トラックを中心に多くの車両が行き交っている。



【人口推移】

伊予市の人口は、2015（平成27）年36,827人であるのに対して、2025（令和7）年には推定33,632人となり、約3,200人減少する見通しとなっている。



(単位：人)

データ：国立社会保障・人口問題研究所（2018年3月推計）

年齢階層	国勢調査	将来推計人口					
	2015 年	2020 年	2025 年	2030 年	2035 年	2040 年	2045 年
年少人口 (0～14 歳)	4,609	4,419	4,189	3,841	3,525	3,276	3,030
生産年齢人口Ⅰ (15～39 歳)	8,510	7,579	6,749	6,285	5,967	5,506	5,199
生産年齢人口Ⅱ (40～64 歳)	12,113	11,359	10,766	10,214	9,465	8,475	7,601
高齢者人口 (65 歳以上)	11,595	11,942	11,928	11,576	11,198	11,045	10,637
後期高齢者人口 (75 歳以上＝再掲)	6,019	6,173	6,905	7,129	7,077	6,684	6,316
総人口	36,827	35,299	33,632	31,916	30,155	28,302	26,467

さらに、2035（令和17）年には30,155人、2040（令和22）年には、伊予市の人口維持目標でもある3万人を切り28,302人になると予測され、年齢別にみると、年少人口（15歳未満）と生産年齢人口（15歳～65歳未満）は引き続き減少傾向で、対して増加傾向にあった高齢者人口も2020（令和2）年を境として減少に転じる見通しである。

【産業】

双海・中山地域管内の基幹産業は、第一次産業（農林水産業）であり、双海地域は瀬戸内海に面していることから漁業（海面漁業）が盛んで、下灘地区は「鯛」「鱧」の水揚げが多く、主に京阪神に出荷されており、上灘地区ではマル共（共栄網）で有名な瀬戸内の「イリコ」、「干しエビ」等水産加工品を製造し県内外に出荷している。一方、陸地では日当たりの良い斜面を利用して、「柑橘（早生みかん等）」や「キウイフルーツ」の栽培も盛んに行われ、県内有数の産地として高値で取引されている。

中山地域は中山間地域にあり、林業や農業が主産業で、日本3大栗にも数えられ高級ブランドとしても認知されている「中山栗」や「椎茸」、「そば」等の生産が盛んに行われている。しかしながら、生産者の高齢化や後継者不足、耕作放棄地の増加等、多くの問題を抱えており、地域住民全体で問題解決に取り組まなければ地域の産業が衰退することが予想される。

【商工業の現状】

旧伊予市、松前町、松山市に点在する大型スーパー、ショッピングモール、ドラッグストア等への購買流出により、地域の経済が衰退している。それに輪をかけて管内に大手コンビニエンスストア出店により、個人商店は窮地に追い込まれ廃業する店舗が多く、特に双海地域においては高齢化及び後継者不在が著しく商店街が壊滅状態にある。

＜商業の推移＞

調査年	商店数		従業員数		販売額（百万円）	
	伊予市	双海中山	伊予市	双海中山	伊予市	双海中山
平成11年	640	183	2,912	568	47,664	6,741
平成14年	583	171	2,842	524	58,372	6,064
平成16年	540	148	2,601	486	49,612	4,646
平成19年	504	—	2,527	—	71,715	—
平成26年	359	—	2,209	—	87,510	—
平成28年	374	—	2,522	—	69,140	—

※商業統計調査は、平成27年以降は実施されていない。

出典資料：商業統計調査

※平成28年の数字は、経済センサス活動調査を記載

市町村合併後の平成19年以降は、伊予市全体のデータしかないが愛媛県商工会連合会が公表している県内商工会地区の実態調査を見ると、双海中山地域の商店数は約100件弱程度になっていると推測される。約4割が廃業及び転出となっており、その背景には事業主の高齢化と後継者不在があると考えられる。

工業は、伊予地域については工業団地や愛媛県が整備した臨海埋立地に工場及び企業が集積されている反面、中山地域では合併前に岐阜プラスチック工業㈱、入江工研㈱等が企業誘致された程度で、その後進展していないのが現状である。

また、双海地域では大規模な工場が稼働できるまとまった土地がないため、地域資源を活かした水産加工や食品製造の中・小規模の工場が点在している状況である。

＜工業の推移＞

調査年	事業所数	従事者数（人）	製品出荷額（百万円）
平成20年	90	3,152	10,815,629
平成25年	69	2,306	7,753,244
平成30年	68	2,346	7,059,579

出典資料：工業統計調査

＜事業所及び会員の推移＞

年度	商工業者数	小規模事業者数	会員数	組織率（％）
平成20年	397	375	264	66.5
平成22年	351	329	228	65.0
平成24年	351	329	217	61.8
平成26年	322	307	217	67.4
平成28年	292	278	205	70.2
平成30年	292	249	200	68.5

出典資料：商工会実態調査

＜商工会会員業種比率＞

業種	建設業	製造業	卸売業	小売業	サービス業	その他
事業者数	72	29	14	97	56	21
割合	24.9	10.0	4.8	33.6	19.4	7.3

平成31年3月31日現在 本商工会調べ

商工会実態調査の事業者及び会員の推移を見ると、事業者が減少している割に組織率が上がっている原因は、非会員の廃業が著しいことであり、会員への加入促進が急務であると考えられるが、大半が高齢で後継者がいないことから、廃業及び転出等による脱会が進んでおり、現状を維持することもままならないという現状である。

前回、認定された経営発達支援計画の内容は、これらの対策を設定し会員減少をくい止めるため、国の補助事業等を活用して創業者・起業家の創出や地域内での起業・開業を促進することを目的としたセミナーを開催したものの、せっかく受講しても資金調達ができないこ

とや身内、関係者に反対されるなどの諸事情により創業にまで至らないことが多く、結果、当地域内で創業した人数は2人に留まっている。

今後、創業セミナーを受講した方々（事業者）を支援するため、定期的にミーティングを行いながら経営力向上を目指すと共に、経営ノウハウを身につけられるよう実践的な研修を取り込んで起業へのステップアップを図りたい。

【双海中山地域を取り巻く経済活動】

市内全域の経済活動である市内総生産は、愛媛県が推計した「県民経済計算」のうち、「総生産」及び「県民所得」を各種統計資料により市町別に按分推計したもので、その推計によると、平成28年度は106,490百万円の経済規模であり、愛媛県経済規模の2.10%である。特に農林水産業の県内に占める割合は5.53%と高い比率になっている。

市内の産業別構成比をみると、製造業が22.90%と全体の5分の1以上を占めて最も高く、旧伊予市内に本社機能を持つヤマキ(株)、マルトモ(株)等の大企業が存在するためであり、次いで不動産業13.01%、卸・小売業12.81%の順となっている。

産業別総生産額でみると、産業全体では平成9年度以降ほぼ横ばいで推移しているが、建設業と農林水産業が減少傾向にあり、金融・保険業や不動産業、サービス業等が増加傾向、製造業が微増傾向にある。

本商工会の双海中山地域で営業活動する上では、経営資源の農産物、海産物を利活用した6次産業化、農商工連携を中心としたビジネス展開を行うことを推進する。

＜伊予市内総生産（平成28年度）＞

産業別	伊予市		愛媛県	
	百万円	構成比	百万円	伊予市対比率
農林水産業	5,831	5.48%	105,377	5.53%
鉱業	0	0.00%	2,822	0.00%
製造業	24,392	22.90%	1,255,078	1.94%
電気・ガス・水道業	2,610	2.45%	181,709	1.44%
建設業	5,892	5.53%	277,420	2.12%
卸・小売業	13,637	12.81%	506,507	2.69%
運輸業	5,594	5.25%	269,381	2.08%
宿泊・サービス業	1,683	1.58%	127,575	1.32%
情報通信業	2,452	2.30%	151,042	1.62%
金融・保険業	2,824	2.65%	207,387	1.36%
不動産業	13,855	13.01%	518,723	2.67%
専門科学サービス業	4,537	4.26%	268,868	1.69%
公務	4,224	3.97%	237,993	1.77%
教育	4,607	4.33%	241,910	1.90%
保健衛生・名会事業	9,857	9.26%	473,862	2.08%
その他サービス業	4,495	4.22%	237,697	1.89%
産業合計	106,490	—	5,063,351	2.10%

出典資料：愛媛県統計課「市町民所得統計」

【伊予市の取組み】

伊予市が作成した「第2次伊予市総合計画（将来像：まち・ひと ともに育ち輝く伊予市）」は、今後のまちづくりの目標を示した「基本構想」が、平成28年度から令和7年度までの10年間、基本構想を実現するための基本的方針及び体系を示した「基本計画」が前・後期各5年間で計画され、現在前期の終盤を迎え計画実現に向け各種施策を実行しているところである。本商工会が深く関わる項目は、基本目標4「産業振興都市の創造」のうち下記の基本施

策で、伊予市産業建設部を中心として取り組んでいる。

- 魅力ある農業の振興
- 持続的な林業・水産業の振興
- 活力ある商業・工業の振興
- 賑わいのある観光の振興
- 食と食文化を活かしたまちづくり

上記の項目から、地域の農産・水産等加工品の高付加価値化（地域ブランド化）により、外貨を域外から取り込む、販路拡大・開拓を推し進めるとともに、関係団体と連携し第一次産業の「売れる」商品づくりを支援していく必要がある。

② 地域の課題

基幹産業である一次産業の活性化が乏しく農産物や水産物のブランド化といった付加価値を付けた販売戦略ができていない。

地区内に雇用を創出する事業者が少ないことから、労働力人口が域外（松山市、松前町、旧伊予市）に流失することから雇用を創出可能な事業者を育てることが必要となる。

観光振興では、プラットホームコンサート、夏祭り、鱧まつり、栗まつり等のイベント実施時期に各団体が個別に出店しているが、思うような成果につなげていない。

観光の活性化においても地域住民が一体となったコミュニティの構築が求められている。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

伊予市の総合計画にも、地域住民が安心・安全で暮らせるための生活環境の向上を今後のまちづくりに不可欠な要素の一つに位置付けているが、本商工会としても雇用環境の整備、特産品のブランド化の推進、起業・創業の推進及び支援、買い物・交通弱者対策の実施、地域団体との協働による生活インフラの整備・充実など、今後10年間、伊予市や関係団体等との強固な連携のもと様々な取組みを進めていく。

（３）経営発達支援事業の目標

- ① 事業継続可能な事業者の経営強化
- ② 特産品のブランド強化
- ③ 買い物、交通弱者に対する生活インフラ関係事業者の維持
- ④ 雇用環境整備に資する移住者及び若年層の起業・創業の推進
- ⑤ 地域コミュニティの構築及び活性化を推進するため他団体との連携強化

この５項目を目標に、本商工会事業の推進及び展開を行う。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和3年4月1日 ~ 令和8年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

- ① 令和2年度本商工会独自調査(後継者及び事業承継)事業を地区内事業者対象に実施する。その調査結果をもとに、今後10年以上事業が持続可能な事業者を抽出し年度当初に職員及び関係者で支援会議を開催、毎年8事業者抽出、その事業者に対し経営指導員が訪問し事業の情報や業界動向を事業主からヒアリングを行い、そのデータを基に支援計画を策定し専門家及び他支援機関と連携して経営強化を図る支援を行う。
- ② 地域特産品のブランド化については、伊予市が推進しているブランド認定(ますます、いよし。ブランド^{※1})事業にまだ参加していない事業者を発掘し、その事業者が取り扱う商品を中小企業診断士や専門家等の協力を得てブランディングを行い「売れる商品」にブラッシュアップして販路拡大支援を行う。
- ③ 買い物・交通弱者対策として、高齢化が著しい当地域の生活インフラ関係事業者(ガソリンスタンドの誘致、移動販売等)の維持を図るため、経営基盤の強化支援を行う。
- ④ 雇用環境を整備するため、域外からの移住者及び事業意欲のある若者を対象に起業・創業の推進を行う。
- ⑤ 住民が、安心・安全に暮らせる地域にすることが本会の使命と考え、住民が主体となったまちづくりを行えるよう、各種団体、企業、行政などと協働して、地域コミュニティの活性化支援を行う。

※1 伊予市には、豊かな自然と景観に育まれた「食材」と「食文化」、優れた技能・技法から生み出された市産品など、魅力的で大きな可能性をもった地域資源があります。これらの地域資源のなかから、特に優れたものを、伊予市独自のブランド「ますます、いよし。ブランド」として認定を行い、生産意欲高揚、地域産業の活性化を図るものです。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 前回経営発達支援計画認定を受け、巡回訪問時のヒアリング調査や中小企業庁が発行している中小企業白書・小規模事業者白書により、地域経済動向調査分析を行っていたが、データが大雑把で業種毎の分析を行うことができないことから調査結果を公表する機会がなく、個々の指導・支援に活用することができていなかった。

〔課題〕 これまで本格的な外部（業界）環境分析が出来ていなかったことから調査結果が公表できるデータになっていなかった。今後は、国や地方自治体及び民間調査会社が公表しているビッグデータ（RESAS）等を活用し地域経済の現状を調査して、各業種に合わせた分析を専門家や民間シンクタンク等の協力を得ながら整理し、この分析結果を個社支援に活用すると共に商工会ホームページで公表を行い幅広く周知する。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 公表回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
③ 公表回数	—	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

- ① 国等が提供するビッグデータ（「RESAS」（地域経済分析システム）や総務省が公表している消費動向調査）を活用して、当地域で事業展開を行っている企業や事業者に対し、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、経営指導員等による地域経済動向分析を行う。

【分析手法】

- ・地域経済循環図・生産分析（何で稼いでいるかを分析）
- ・まちづくりマップ・From-to 分析（交流人口を含めた人の動きを分析）
- ・産業構造マップ（産業の現状等を分析）
- ・消費動向調査（愛媛県）資料

⇒上記のデータを事業計画策定支援等に反映できる資料を作成する。

- ② 中小企業庁が作成する中小企業白書、小規模事業者白書の内容を地域の経済動向に照らし合わせて分析するとともに、四国経済産業局や愛媛県が毎月公表している経済指標等、金融機関が発行している情報誌（日本政策金融公庫「調査月報」、いよぎん地域経済研究センター「調査月報」等）を参考に、伊予市及び双海中山地域の経済動向分析を行い、年2回ホームページで公表する。

- ③ 本商工会地域の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、中小企業庁（全国商工会連合会が受託）が行う「中小企業景況調査」の調査項目を活用し、管内小規模事業者の景気動向について、9月、3月の各20日を基準として調査し、分析結果を年2回〔上半期分（11月）、下半期分（5月）〕ホームページで公表する。

【調査対象】管内小規模事業者 8社

（製造業、建設業、小売業、サービス業各2名を抜粋し調査を行う。）

※3年（12回調査）毎に調査企業を変更する。

※卸売業、農林水産業は、調査対象外のため愛媛県が作成した月報を参考にする。

【調査項目】売上額、仕入価格、資金繰り、雇用、設備投資、経営課題等

【調査手法】各地区担当職員が巡回訪問しヒアリングにより情報収集する。

【分析手法】経営指導員等が情報収集した資料をもとに専門家（地元に精通している中小企業診断士）及び民間シンクタンク（いよぎん地域経済研究センタ

一)と連携し、分析を行い業種毎に整理する。

【公表手段】商工会ホームページに掲載すると同時に巡回訪問時に周知する。

(4) 成果の活用

○情報収集・調査、分析した結果は、商工会のホームページに掲載し一般に公開する。

○調査、分析した結果を業種毎にデータベース化し2年毎に民間シンクタンクと共同で情報紙等を作成、関連企業及び事業者へ郵送及び手配りして経営計画作成に利用する。

○経営指導員等が、事業所の計画策定や巡回訪問を行う際の参考資料として利活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 小規模事業者が取扱う商品等の情報は、需要動向調査として体系化しておらず、そのため小規模事業者が求めているニーズと経営指導員が考えるニーズとがミスマッチを生じ、ビジネスチャンスを逃していることも多々あり、収集した情報を業種毎に活用するまでにいたっていない。

〔課題〕 全国、四国、県エリア毎に公表されている需要動向調査結果（ビッグデータ）を蓄積するに留まり活用するまでに至っていないことから、商工会地域の需要動向を業種毎に推測して商工会が定期的に行う景況調査に落とし込み、専門家や民間シンクタンクの協力を得て地域内小規模事業者へ提供できる資料・データに整理・加工することにより、小規模事業者の経営支援に活用する。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 調査	—	2回	2回	2回	2回	2回
調査対象事業者	—	2社	2社	2社	2社	2社
② 出展者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
③ 商品券販売分析	1回	2回	2回	2回	2回	2回

(3) 事業内容

- ① 小規模事業者が行う地域の特産品を活用した商品等のブランディングを支援するため、集客の多い本商工会管内2か所の「道の駅」において、試食及び来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で関係事業者へフィードバックすることで、「売れる商品」にブラッシュアップする。

【サンプル数】来場者 60 人

【調査手段・手法】「道の駅ふたみ※¹」「道の駅なかやま※²」の来場客が増加する8月に実施し、来場客に商品を店頭で試食してもらい、はがきによるアンケートを実施。

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓等専門家（愛媛県よろず支援拠点コーディネーター等）に意見を聞き経営指導員が商品分析を行う。

【調査項目】①味、②大きさ、③見た目、④食べやすさ、⑤価格、⑥素材感等

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該関係事業者へ直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行い「売れる商品」に仕上げる。

※¹ 「道の駅ふたみ」は、国道378号に設置された施設（令和元年度利用者数約25万人）

※² 「道の駅なかやま」は、国道56号に設置された施設（令和元年度利用者数約14万人）

- ② ブラッシュアップした商品を、愛媛県や地方金融機関が開催する「ビジネス商談会」「販売会」「展示会」や、中小企業基盤整備機構が主催する「中小企業総合展」において、

主催者の協力を得て来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

【サンプル数】来場者 10 人

【調査手段・手法】商品を試食してもらい、ヒアリング方式による意見を収集

【分析手段・手法】調査結果は、販路開拓等専門家（愛媛県よろず支援拠点コーディネーター等）等に意見を聞き経営指導員が商品分析を行う。

【調査項目】①味、②大きさ、③見た目、④食べやすさ、⑤価格、⑥素材感等

【分析結果の活用】分析結果は、経営指導員等が当該関係事業者直接向説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行

【調査項目】上記①に加え、改良（改善）点、取引条件等

③ 地域内住民の日常生活での需要動向調査

【調査手段・手法】本商工会で年 2 回実施している割引商品券事業で商品券換金での調査を実施し、何に商品券が使われているかその都度、調査・分析を行い支援先に情報を提供する。

【分析結果の活用】この商品券を何処で利用しているかを分析して、消費者が何に利用しているかを商品券取扱店等に公開し、今後の経営や取り扱う商品に活かしてもらうことを目的に公表する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 前回、経営発達計画認定後は、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請書に記載することが、経営状況の分析や指導・支援の実績としてきたが、経営指導員等の専門的知識が不足していることから、一歩踏み込んだ状況分析を行うことが出来なかった。

したがって他支援機関との連携や外部専門家を活用する必要性があると知っていたながら、放置していた。

〔課題〕 経営状況を分析できる対象事業所を絞り込むことが出来なかったことから、各指導員が思いつくまま、事業者の経営状況の分析を行ってきたため中途半端な分析しかできなかった。

そこで本商工会が令和 2 年度に実施する「事業承継アンケート」の結果から、年度当初に職員会議を開催し今後 10 年以上事業が継続できる事業者の中から「経営再建（事業再生）」、「事業承継」、「販路拡大」の 3 グループに分けその中から毎年 2 事業者を抽出して経営状況の分析を行う。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業所巡回訪問件数	20 件	90 件	90 件	90 件	90 件	90 件
基本情報収集件数	—	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
経営計画セミナー開催	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
セミナー参加者数	—	12 名	12 名	12 名	12 名	12 名
経営状況分析実施数	3 社	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社
データベース事業者数	—	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社
経営目標設定事業者	—	6 社	6 社	6 社	6 社	6 社

※データベースは、経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用し、毎年事業者の決算申告後経営指導員が情報収集し早々に変更を行い、常に最新情報にする。

※巡回訪問件数は、経営発達支援計画事業に係る事業者の件数としている。

※経営計画セミナーは、本・支所で年間 1 回開催予定

(3) 事業内容

- ① 10 年以上事業継続可能な小規模事業者を経営指導員等が巡回訪問して代表者からヒアリングを行い、その内容をデータベース化して事業者の経営課題や経営の方向性を整理する。

【対象者】小規模事業者（抽出した事業者）

【情報収集方法】職員が対象事業者を訪問し、聞き取り（ヒアリング）調査する。

【資料活用方法】支援先の基本データベースとして経営再建、事業承継、販路拡大等支援内容の資料とする。

- ② 年 2 回（毎年 8 月）「経営計画セミナー」を開催し、参加した事業者を対象に経営計画策定に必要な情報を提供する。

【対象者】関心を寄せられた小規模事業者（抽出した事業者）及び過去に創業セミナーに参加し、創業している者

【周知方法】文書案内を郵送及び巡回訪問時に口頭で案内

【セミナー内容】経営分析の重要性：内部・外部環境分析、自社を再確認
財務会計の基礎：決算書の見方、予想損益計算書の作成
地域動向調査結果の利活用方法

- ③ 経営状況分析

参加事業者の経営計画（5 年間）策定を支援する。

【対象者】経営計画セミナー参加者の中から希望する事業者

【分析項目】定量（財務）分析と、定性分析の双方を行い個々の経営状況を把握する。

《財務分析》 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率

《SWOT 分析》 強み・弱み（内部環境）、脅威・機会（外部環境）

【分析手法】経済産業省が作成した「ローカルベンチマーク」を活用し事業者と職員が一緒になって毎年（申告月の翌月）見直しを行う。

- ④ 目標設定

経営分析を行った事業者に対して経営の目標を設定する。

【対象者】経営分析を行った事業者

【設定方法】経営分析内容を経営指導員が精査し、その結果を事業者と共有し設定する。

【支援区分】目標内容を経営支援会議（局長、指導員と外部専門家で隔月開催）で協議し支援区分する。

- ・経営再建（事業再生）
- ・事業承継
- ・販路拡大

(4) 分析成果の活用

- 分析結果は、当該事業者が、実行可能な経営計画策定等に活用する。
- 分析結果は、自社を見直す機会であり利益増加（生産性向上）に繋げる。
- 分析結果をデータベース化し、内部資料として共有することで職員のスキルアップに活用すると共に、個々の事業者支援を「見える化」する。
- 目標設定内容別に支援方法を変え適切な支援体制を構築する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまでの小規模事業者の経営分析や経営計画・事業計画策定については、そのほとんどが補助金・助成金等の申請目的だけに行っており、持続可能な経営計画の策定になっていない。また事業者が、経営計画、事業再生計画、事業承継計画、販

売促進計画（以下、「経営・事業計画等」と称する。）を作成しないで長年経営に携わってきたことにより、必要性を感じていないのが現状であり、課題でもある。

〔課題〕 経営・事業計画等の策定の意義や重要性の理解が小規模事業者に浸透していないため、巡回、窓口相談やセミナー等で理解させることが必要であり、事業計画策定セミナーの開催方法や内容等を見直し、小規模事業者が目的をもって「やる気」を起こせるセミナー内容に改善するとともに、事業計画や経営計画策定の必要性を周知する。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者に対し、経営・事業計画等の策定意義や重要性を漠然と語っても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、事業者に対し「経営再建（事業再生）」、「事業承継」、「販路拡大」のグループに分けた事業計画策定セミナーを開催し、事業者の経営分析を行い、利益（生産性）向上を目指すことで自ら進んで目的を持った事業計画策定や計画推進に取り組めるよう支援する。

（３）目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
セミナー開催回数	—	3回	3回	3回	3回	3回
セミナー参加人数（延べ）	—	24名	24名	24名	24名	24名
事業計画書策定件数	3件	6件	6件	6件	6件	6件

（４）事業内容

① 「事業計画策定セミナー」の開催

【対象者】経営分析を行った事業者

【周知方法】文書配布、対象事業者へ巡回訪問による周知

【セミナー内容】他の支援機関や外部専門家の意見を反映させた経営支援会議で検討し、セミナー等の内容やカリキュラムを決定する。

- ・事業再生計画（再生計画策定のポイント、融資の注意事項について）
- ・事業承継計画（事業承継のポイント他）
- ・販路拡大計画（商談の心構え、展示の方法等）

② 事業計画の策定

【支援対象】事業計画策定セミナーを受講した全事業者

【手段・手法】セミナー受講者に対し、経営指導員が事前に「経営計画つくるくん」で作成した計画書を基に、支援先事業者と一緒に中長期（３年間）事業計画を完成させ、外部専門家も交えて確実に事業計画が遂行できるものにする。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕 今までの事業計画策定は、国・県等の補助事業申請のために作るだけの、その場しのぎの計画であったため、作成後は経営改善普及事業の忙しさを理由に実施支援は行っていないのが現状であった。

〔課題〕 その場しのぎの事業計画であったため、実施可能な事業計画書になっていないことが課題であることから、計画と実際の状況との差異を見極めるため、経営指導員が経営・事業計画等の策定を行った事業者を定期的に職員が巡回訪問し、この計画

の進捗状況について事業者ヒアリングを行い、その差異の原因を明確化する。その後、定期的に開催される経営支援会議においてその原因・問題点をあらゆる角度から検証し、支援方法の再検討をすることにより対応する。

(2) 支援に対する考え方

持続化補助金等を獲得のための机上の計画を実行性のあるものにするため、事業者と経営指導員とが二人三脚で同じ目標に向かって事業展開を行い、そこに現れる課題を検証し、その計画の見直しや進捗状況に応じた最良の対応策を事業者に提示しPDCAサイクルをもって支援する。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定事業者数	3社	6社	6社	6社	6社	6社
事業再生計画		(2社)	(2社)	(2社)	(2社)	(2社)
事業承継計画		(2社)	(2社)	(2社)	(2社)	(2社)
販路拡大計画		(2社)	(2社)	(2社)	(2社)	(2社)
巡回訪問件数(延べ回数)	20回	144回	144回	144回	144回	144回
支援会議		12回	12回	12回	12回	12回
事業計画策定見直し		—	3社	3社	3社	3社

(4) 事業内容

経営・事業計画等の策定支援をした全事業者を対象に、経営指導員が定期的に巡回訪問を行い、経営・事業計画等の進捗状況等を把握し、経営支援会議において計画の進捗状況や事業内容を吟味することにより、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、支援(フォローアップ)頻度を設定する。具体的には、事業計画を策定した事業者のうち、計画策定初年度は毎月2回程度巡回訪問を実施し進捗状況を経営支援会議で検討を行う。進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に大きく差異が生じていると判断する場合には、他支援機関(愛媛県よろず支援拠点・愛媛県信用保証協会)や外部専門家(中小企業診断士、ミラサポ(専門家派遣事業))などを投入し、当該差異の発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ支援(フォローアップ)頻度の変更等を行い、さらに実行支援の成果が出てくれば、事業所の許可を得てモデル事例として支援内容を公開し他事業者に刺激を与える。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまでは、伊予市が実施する市観光物産商談会(伊予商工会議所委託事業)への出展要請を受け、地区内の小規模事業者に参加要請を行ってきた。しかし、出展する小規模事業者は、実績が上がらないことを理由に年々減少し現在は、固定化されている。

また、全国商工会連合会が運用するニッポンセレクトに出品している事業者は1社のみとなっており、施策周知が不十分であった。

[課題] 小規模事業者の販路拡大(開拓)に繋がる機会を創出するため、愛媛県や金融機関等が行う展示会、販売会、商談会への斡旋や情報の周知が事業者に行き届いていなかったことを踏まえ、毎月インターネットで展示会、商談会等の情報を収集し事業者へ周知すると共にバイヤー等の意見を取り入れ、商品・サービスのブランド力

強化に繋げ売上（生産性向上）の支援を行う。

（２）支援に対する考え方

支援会議において、商品・サービスの販路拡大（開拓）支援が必要とされる事業者を選定し、必要に応じて展示会、商談会、インターネット販売、更には企業マッチング等に出品して事業者の売上増加に繋げる。

（３）目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① セミナー開催	—	1回	1回	1回	1回	1回
参加事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
② 展示会	—	2社	2社	2社	2社	2社
成約件数	—	1社	1社	1社	1社	1社
③ ニッポンセレクト	—	10万円	20万円	30万円	50万円	50万円
すご味・すごモノ	—	5万円	10万円	20万円	40万円	100万円
プレスリリース	—	2社	2社	2社	2社	2社
④ マッチング支援	—	1社	1社	1社	1社	1社
契約件数	—	1社	1社	1社	1社	1社

（４）事業内容

① 販路開拓・ブランディングセミナーの開催

販路拡大計画を策定した事業者を対象に、首都圏のバイヤーや専門家を招聘し、商談会、販売会等の出展の心構え、展示ブース設定等のセミナーを開催する。

受講した事業者の中から1名を選定し、スーパーマーケットトレードショーの全国レベルの商談・展示会に出展し実践的支援を行う。

【参考】「スーパーマーケットトレードショー」は、春と秋の年2回、二日間にわたり、県内外から延約1,000名が来場する恒例イベントで、100程度の展示ブースがあり、愛媛県もブースを設置。

② 展示会・商談会の販路開拓（拡大）支援（BtoB・BtoC）

県主催、金融機関共催の「すご味・すごモノ商談会」に、毎年、管内の販路拡大計画を策定した小規模事業製造業者2社を経営支援会議で優先し参加させ事業者の了解を得て本会職員を同席させる。商談会に向けての心構え等事前研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。スーパーマーケットトレードショーへ出展する事業者については、商談会同様商品陳列方法並びに心構え、出展後のフォローについての方法を専門家に指導を受けることを条件に助成を行う。

主催者の協力を得て、開催後の1年間追跡調査を行い、県外需要動向をデータベース化し他支援機関に情報提供行う。

③ インターネット販売への支援（BtoC）

全国商工会連合会が運用する「ニッポンセレクト」、県が運用する「愛媛百貨店」等のインターネット販売へ支援事業者の商品斡旋や大手インターネット通販会社等の情報を提供、マスコミ（プレスリリース）等の活用で販路拡大支援を行う。

④ 製造・販売事業者のマッチング支援（BtoB）

商品はあるが生産資本が乏しいことから大量生産ができず百貨店、スーパーマーケット等の販売先に商品売ることが出来ない事業者が多く販路開拓が困難な事業者と、大量生産が可能な製造事業者とのマッチングを行い、販路開拓を支援する。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 経営発達支援計画事業評価委員会を設置しているが、経営指導員が事業所支援内容の詳細説明がないまま事業の進捗状況の報告を行っており、評価委員が問題点や改善点を指摘できる状況にないためPDCAサイクルを回すことが出来ていない。

〔課題〕 経営発達支援計画事業で抽出した事業者の支援目標や項目別の遂行状況を各指導員が説明できていなかったことから、各事業者の事業目標や計画に対して支援状況を説明し、評価委員の意見を反映した年間支援計画の見直しを行い、事業者支援が効率的に遂行できるよう環境を整える。

(2) 事業内容

- ① 商工会の理事者、伊予市産業建設部経済雇用戦略課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、日本政策金融公庫松山支店長をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を3月に開催し、個々の経営発達支援事業進捗状況等について評価を行う。
- ② 当該委員会の評価結果は、理事会等にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページに掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態とする。
- ③ 当該委員会の評価結果を通常総会時に経営指導員が説明し、会員の立場からも意見を徴集し、今年度の計画に反映させる。

9. 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〕 経営指導員等の資質向上は、愛媛県が行う義務研修や中小企業大学校の講義に計画性もなく各経営指導員が参加していたが、目的を持った受講ができていないため個々の支援能力、支援強化に繋がることなく、効果的な事業者支援が出来ていない。

〔課題〕 支援ノウハウを念頭に置いた中小企業大学校、中小企業基盤整備機構四国本部、愛媛県商工会連合会等が主催する研修に参加して、基礎的な知識を取得し効果的な事業者支援を行えるよう計画的に行う。

(2) 事業内容

- ① 外部講習会等の積極的活用
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四国本部が主催する「経営指導員研修」及び愛媛県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」等研修会に対し、計画的に職員（経営指導員等）を派遣する。
本商工会では、経営発達支援計画事業評価委員会において、事業計画策定件数の増加と、その支援能力の向上が指摘されているため、中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学校が実施する「支援能力向上セミナー等」への参加を実施する。
- ② 職員会議（定期ミーティング）の開催
定期的（月1回）な職員会議において、研修会等へ出席した職員が研修内容を発表し、内容について意見交換等を行うことで、職員（経営指導員等）の支援能力向上を図る。
- ③ データベース化
担当職員が基幹システム（Bizミル）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状況等を職員全員が相互共有できるようにすることにより、担当外及び

異動してきた職員（経営指導員等）でも今後の対応ができる環境にする。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕 経営改善普及事業の推進を目的に、日本政策金融公庫が開催する小規模事業者経営改善貸付協議会や中予ブロック商工会単位間で行う勉強会の中に組み込まれている地域情報や商工会運営について情報交換を実施してきたが、その情報を活かす場がなかった。

〔課題〕 各職員の意向のみで経営改善普及事業、経営発達支援事業を行ってきたが知識不足があり、専門的知識が必要な場合はミラサポ（専門家派遣）を利用し対処してきたため地域の他支援機関や専門家との連携ができない状況にあった。

そこで連携を密にするため支援ネットワーク会議（新事業）を設置して伴走型支援を強化する。

（2）事業内容

① 地域経済支援対策会議への出席

伊予市産業建設部経済雇用戦略課、双海中山商工会、伊予商工会議所、伊予銀行、愛媛銀行、愛媛信用金庫等の関係担当者が参加する「地域経済支援対策意見交換会（仮称）」（令和3年以降定期的に開催予定）に出席し、伊予市内の最新経済動向及び状況等を把握するとともに、参加者相互の情報交換を行うことで、支援力の一層の向上に努める。

② 愛媛県商工会職員協議会（中予ブロック）主催の商工会情報交換会への出席

全職員の資質向上を目的とした研修に加え、情報交換会へ出席し、ブロック各商工会の支援体制や職場環境についての意見交換・情報収集を行い、統一した商工会環境を整えることで異動してきた職員がスムーズに業務を行える体制を構築する。

③ 支援ネットワーク会議を開催

本商工会及び連携支援機関で構成する支援ネットワーク会議（令和3年以降開催）を定期的（年2回）に開催し、地域経済、小規模事業者の支援に係る情報を共有することで支援体制の見直しや資質向上に繋げるとともに、支援方法を共有する。

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕 伊予市が「第2次伊予市総合計画」を策定しているものの、商工会では詳細な計画内容を把握しておらず、独自の方針により経営改善普及事業や地域振興イベントを実施してきた。

〔課題〕 伊予市と商工会が連携した基本計画（ビジョン）のもと、地域経済の振興を推進しなければならないが、統一した計画になっていなかった。この計画策定においても伊予市の総合計画を推進するために「第2次伊予市総合計画」に掲げる施策と連携・連動した地域経済の活性化施策を推進していく。

（2）事業内容

① 管内の生活インフラの検討事業

各種団体等で構成する双海・中山地域まちづくり協議会（仮称）を設置し、定期的に協議会を開催して、生活環境の整備や安心安全な地域づくりを検討し行政当局に提言していく。

② 観光振興事業

観光産業を活性化するため、管内の観光地、飲食店等のパンフレットを作成し県内主要観光案内所に設置し、幅広く観光客を誘致する。

③ 創業・起業家の掘り起こし事業

地域の経済活性化を目的に創業・起業家の掘り起こしを行う「創業スクール」を開催し、経営の基礎や知識を学び習得できる場を提供すると共に創業機運を高める。

なお、創業スクールの参加者を増やすための魅力づくりの工夫が必要となることから、地区内の事業後継者がいない経営者から、事業承継することの許可を得た事業分野を紹介することにより、実践的経営スクールを行う。

④ 地域コミュニティの促進事業

各種団体、企業、行政などの協力のもと、地域住民が主体となり地域の実情に見合ったまちづくりを行えるような環境を整備すると共に、地域自治コミュニティの活性化を支援する。

(別表 2) 経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 2 年 11 月現在)	
(1) 実施体制 商工会事務局及び経営発達支援事業実施体制 事務局長 本所 法定経営指導員 1 名 経営支援員 2 名 双海支所 法定経営指導員 1 名 経営支援員 1 名 伊予市産業建設部 経済雇用戦略課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導による情報の提供及び助言に係る実施体制 ① 法定経営指導員の氏名、連絡先 ■氏 名：亀田 哲也、藤久 陽介 ■連絡先：双海中山商工会 TEL：089-967-0197 ② 法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 連絡先 ① 双海中山商工会 〒791-3205 愛媛県伊予市中山町中山丑 285 番地 1 双海中山商工会 TEL：089-967-0197 FAX：089-967-1562 E-mail：info@futaminakayama.com ② 伊予市 〒799-3193 愛媛県伊予市米湊 820 番地 伊予市 産業建設部経済雇用戦略課 TEL：089-982-1111 FAX：089-982-1728 E-mail：keizaikoyou@city.iyo.lg.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 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
経営発達支援事業費	785	1,315	1,185	1,565	1,185
経済動向調査	300	550	300	550	300
調査委託分	300	300	300	300	300
報告書作成	0	250	0	250	0
経営分析等	300	300	300	300	300
派遣業務	150	150	150	150	150
支援会議	150	150	150	150	150
商談会出席	0	150	400	400	400
商談会・販売会	0	0	250	250	250
展示会	0	150	150	150	150
セミナー	70	200	70	200	70
講師・旅費	50	180	50	180	50
資料料他	20	20	20	20	20
経営発達支援計画 事業評価委員会運営費	115	115	115	115	115

調達方法
会費収入、事業収入（共済手数料、事務手数料等）、伊予市補助金、国補助金 他

(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	
・愛媛県 愛媛県松山市一番町 4 丁目 4 番地 2 知事 中村 時広 営業本部長 八十島 一幸 ・愛媛県信用保証協会 愛媛県松山市千舟町 3 丁目 3 番地 3 千舟町スクエアガーデン 会長 上甲 俊史 ・公益財団法人えひめ産業振興財団 愛媛県松山市久米窪田 337-1 テクノプラザ愛媛 理事長 大塚 岩男 ・いよぎん地域経済研究センター 愛媛県松山市三番町 5 丁目 10 番地 1 伊予銀行本店南別館 4 階 代表取締役 重松 栄治 ・愛媛県商工会連合会 愛媛県松山市宮西 1 丁目 5 番 19 号 会長 村上 友則	
連携して実施する事業の内容	
・地域経済動向、消費動向について情報交換 ・企業再生についての情報交換 ・創業・起業及び事業承継についての情報交換及び支援 ・特産品（地域資源）開発・販路拡大開拓について情報交換及び支援 ・地域動向・アンケート調査及び分析結果を業種毎に整理及び監修 ・専門性の課題についての協力	
連携して事業を実施する者の役割	
・地域経済動向、消費動向調査及び分析に関すること いよぎん地域経済研究センター、愛媛県信用保証協会、愛媛県商工会連合会と連携 ・創業及び事業承継等に係る金融等支援に関すること 愛媛県信用保証協会、公益財団法人えひめ産業振興財団と連携 ・企業再生支援に関すること 愛媛県信用保証協会、公益財団法人えひめ産業振興財団、愛媛県商工会連合会と連携 ・専門性の高い課題に対応する支援に関すること 公益財団法人えひめ産業振興財団と連携 ・商談会及び販売会等（販路拡大及び開拓支援）の情報共有及び新商品開発に関すること 愛媛県、愛媛県商工会連合会と連携	

連携体制図等

支援ネットワーク

