

(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

【西条市の概要】

西条市は愛媛県の東部、道前平野に広がる地域であり、平成16年11月1日、西条市、東予市、丹原町、小松町の2市2町が合併し誕生し、面積509.07km²で県内では3番目の面積を有している。南には西日本最高峰の石鎚山(1982m)、北には瀬戸内海が広がっている。平成19年4月1日には西条



西日本最高峰石鎚山 1982M



湧き出る地下水「うちぬき」

商工会議所と東予市商工会議所が合併し現在の「西条商工会議所」となった。市域の平坦部では、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、それらの河川の表流水が地下に伏流して、全国的にもまれな被圧地下水の自噴地帯が広範囲にわたり形成されており、その自噴水や自噴井は「うちぬき」と呼ばれ、昭和60年に環境庁(現環境省)から「名水百選」に選定されるとともに、平成7年には、国土庁(現国土交通省)から「水の郷」に認定された。

豊富な水資源を擁する西条市は県下有数の経営耕地を有し出荷量は県内1位の大農業地帯を持っており、1次産業にとどまることなく、食品加工(2次産業)や流通・観光(3次産業)を一体化した総合産業(6次産業)の創出を進めており、日本経済団体連合会より「未来都市モデルプロジェクト」実証地域に選定され、企業、地域農業者、行政が作り上げる農業活性化モデルとなる農業革新都市プロジェクトを立ち上げた。

2次産業では、昭和39年東予新産業都市の指定を受け、積極的な企業誘致活動を行い、西条臨海工業団地、東予インダストリアルパークをはじめとする広大な敷地に企業が立地し、平成26年度の製造品出荷額は8,593億円と四国屈指の工業地帯となっている。

また、国土交通省と内閣府(地方創生推進事務局)が連携し、社会資本整備総合交付金と地方創生推進交付金などハードとソフトの両面から3年間重点的に支援する「地方再生コンパクトシティ」モデル都市に愛媛県で唯一選定された。

②課題

このような西条市であるが、平成 30 年 3 月 31 日現在の西条市の人口は 110,236 人（県内では 4 番目）と合併当初（116,455 人）より 6,219 人減少しており、今後は本格的な少子高齢化・人口減少時代を迎える。厚生労働省の推計では 22 年後の平成 52 年には西条市全体の人口は 89,273 人とされ高齢化率は 40%を超え、生産人口が激減するとされている。（表-1 グラフ 1 2）生産人口の減少は地域経済の縮小をもたらすとともに、その影響が大きい小規模事業者数が激減するとされ、労働力の確保難、地域内における市場取引の縮小など経済の供給面と需要面の双方にマイナスの影響を与えることが予測される

人口・事業所の推移

表-1

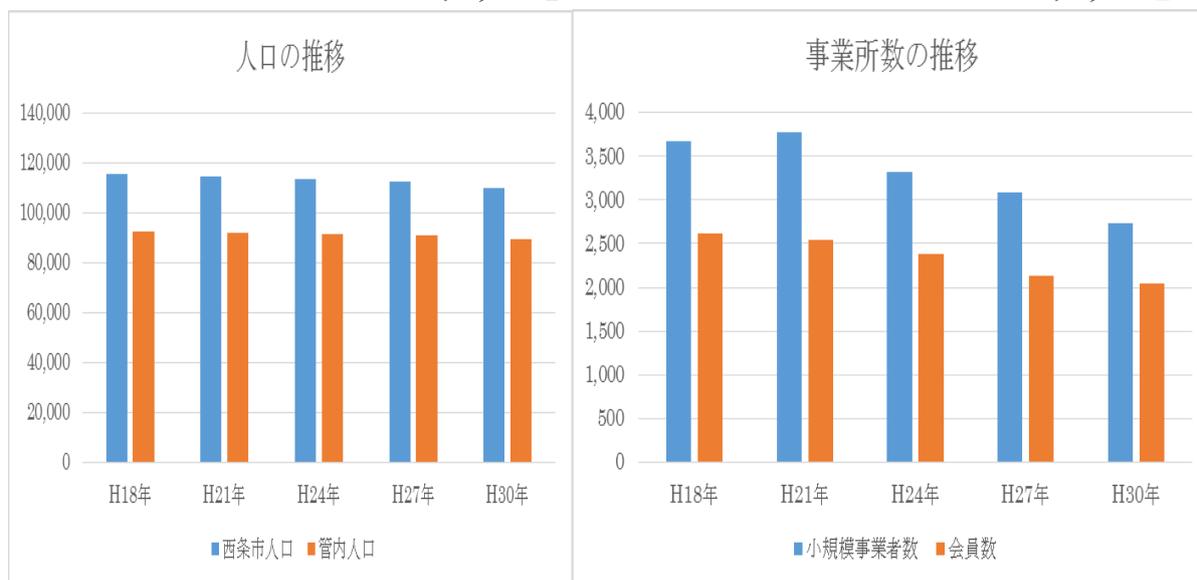
調査年	H18 年	H21 年	H24 年	H27 年	H30 年
西条市人口	115,913	114,606	113,845	112,363	110,236
管内人口	92,501	92,014	91,648	90,884	89,533
小規模事業者数	2,996	3,081	2,730	2,730	2,730
会員数	2,614	2,540	2,386	2,135	2,042

※人口調査は西条市の 3 月末調査

※小規模事業者数については経済センサスによるもの

グラフ 1

グラフ 2



事業所数に目を向けてみると、総事業所数は 3,976 事業所となっており、そのうち個人事業所は 1,546 事業所の約 4 割となっている（表-2）。一方、従業員数は、4 人以下の小規模事業者は 2,339 事業所で約 6 割を占め、19 名以下の事業所数の割合をプラスすると 9 割を超えており、小規模事業者、それに次ぐ事業者が多く存在している（表-3）。

事業所数は平 21 年をピークとして減少しており、人口の減少、後継者不足で今後更に減少すると思われる。

事業所調査（事業所数）

表-2

平成28年経済センサスより抽出

	総事業所数	個人事業所	法人事業所 (会社)	会社以外 法人事業所	その他
事業所数	3,976	1,546	2,056	360	14
割合 (%)	100%	39%	52%	9%	0%

事業所調査（従業員数）

表-3

平成28年経済センサスより抽出

従業員数	合計	1～4人	5～9人	10～19人	20～29人	30人以上	その他
事業所数	3,976	2,339	827	462	145	188	15
割合 (%)	100%	59%	21%	12%	4%	5%	0%

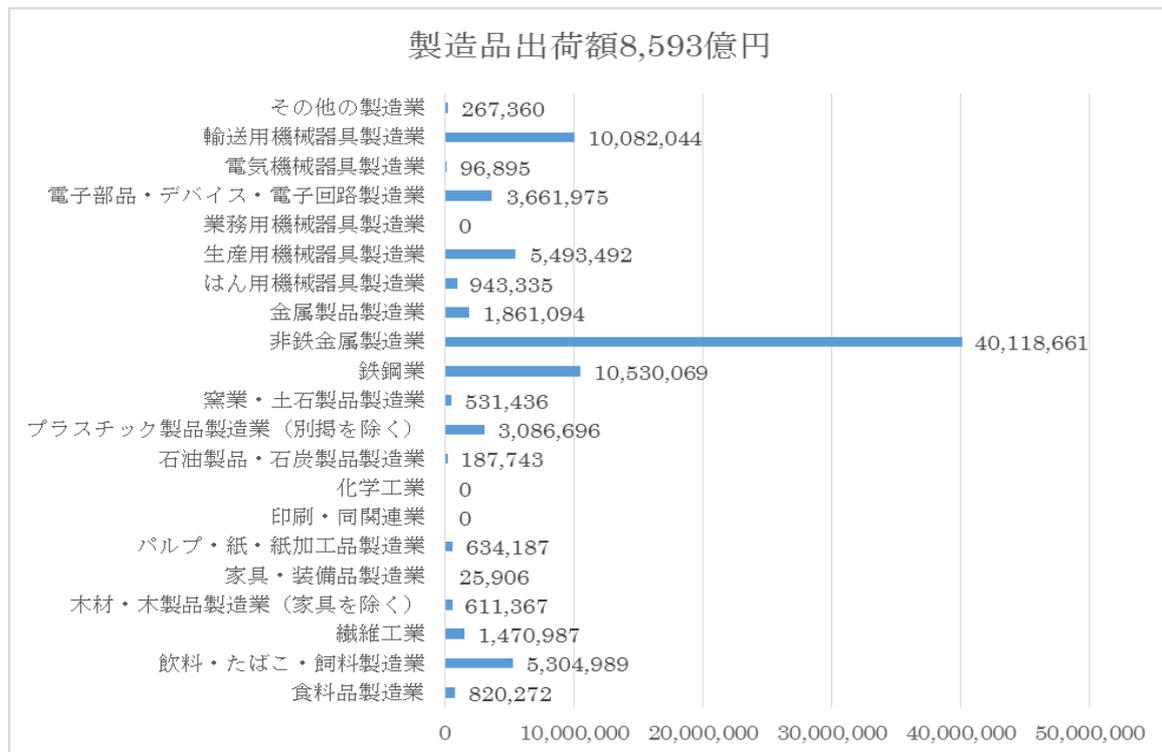
次に、業種別に見てみると、事業所数では卸・小売業や建設業、宿泊業・飲食業が多いものの、従業者数では製造業が多くなっている。1事業所における従業員数でも製造業が多く、大手企業の企業誘致が進んだ結果となっている（表-4）。しかしながら、大手企業の企業誘致は、撤退と同時に、関連する下請け企業等の倒産・廃業、雇用喪失など大きな影響を与えると考えられる。中でも製造品出荷額 8,500 億円のうち約5割を占める非鉄金属の製造業は、主要産業となっており（グラフ3）、関連する小規模事業者も多く、一つの産業が後退すると全産業に影響を及ぼすことから、製造業に限らず、管内の約7割（表-5）を超えて存在する小規模事業者の販路拡大（販売先）や取引先（仕入先）の拡大は急務となる。

産業大分類別事業所数及び従業者数

表-4

資料：経済センサス - 基礎調査(平成26年7月1日現在)

	事業所数	割合 (%)	従業者数	割合 (%)	1事業所あたりの 従業者数
農林漁業	51	1.3%	376	1.1%	7.4
建設業	496	12.5%	3,364	9.4%	6.8
製造業	354	8.9%	8,147	22.8%	23.0
電気・ガス・水道業	7	0.2%	191	0.5%	27.3
情報通信業	16	0.4%	55	0.2%	3.4
運輸業・郵便業	87	2.2%	1,650	4.6%	19.0
卸売業・小売業	993	25.0%	7,130	20.0%	7.2
金融業・保険業	57	1.4%	657	1.8%	11.5
不動産・物品賃貸業	158	4.0%	575	1.6%	3.6
学術研究・専門技術	156	3.9%	744	2.1%	4.8
宿泊業・飲食サービス	519	13.1%	3,046	8.5%	5.9
生活関連・娯楽業	383	9.6%	1,730	4.8%	4.5
教育・学習支援	95	2.4%	345	1.0%	3.6
医療・福祉	311	7.8%	5,400	15.1%	17.4
複合サービス業	37	0.9%	697	2.0%	18.8
分類されないサービス	255	6.4%	1,602	4.5%	6.3
その他	1	0.0%	5	0.0%	5.0
合計	3,976	100.0%	35,714	100.0%	9.0



管内の商工業者数・小規模事業者数の推移
愛媛県提供（経済センサスより）

表- 5

	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年
商工業者数	3, 732	3, 951	3, 470
小規模事業者数	2, 996	2, 730	2, 730

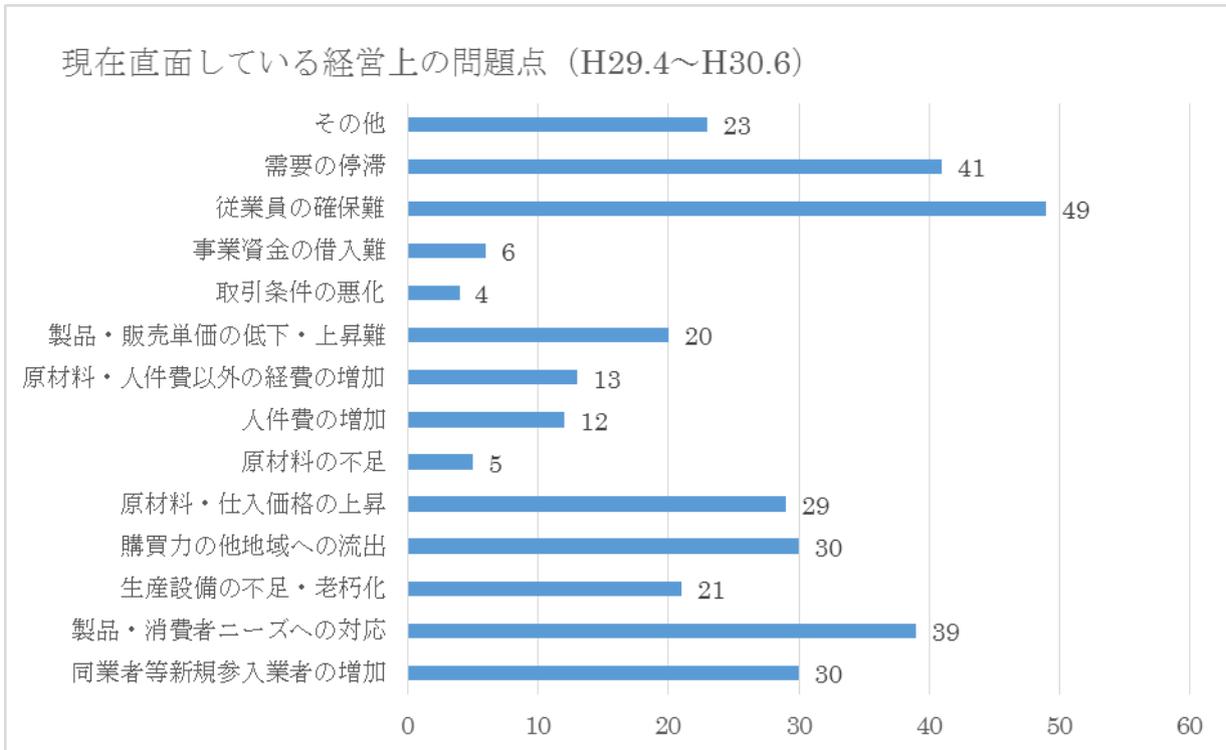
また、平成 28 年度に西条市雇用対策協議会（西条商工会議所が事務局）が実施した企業の経営課題に対するアンケートでは（表-6）、人材の確保、売上の向上を求める事業者が多く存在している。

経営課題について
雇用対策協議会実施アンケート

表- 6

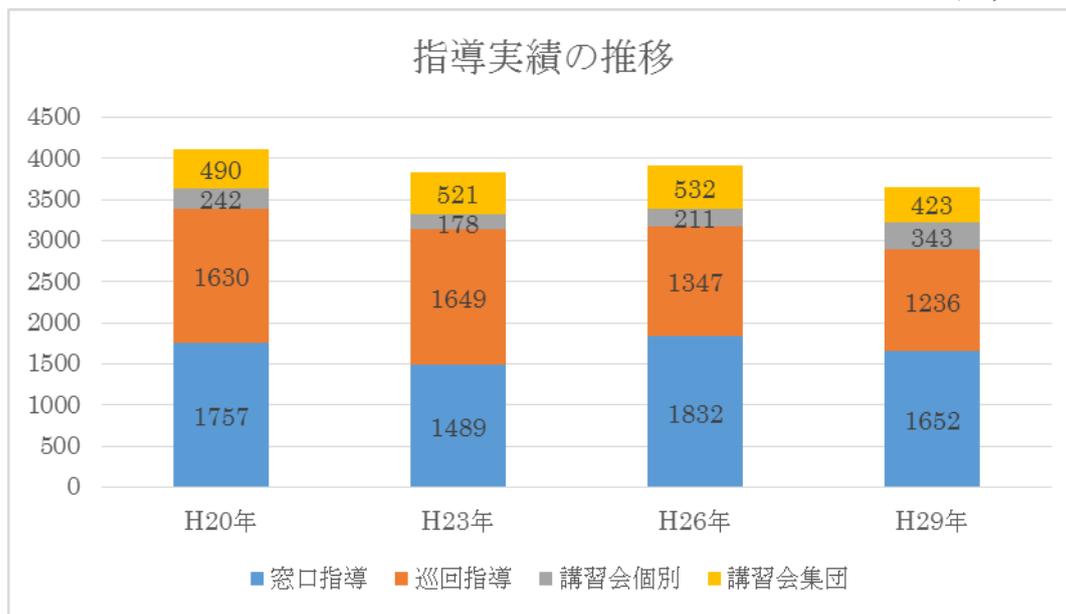
全体	人材確保	売上の向上	人材育成	その他
75	32	27	13	3
割合	42. 7%	36%	17. 3%	4%

四半期毎に実施している中小企業景況調査においても、現在直面している経営上の問題点として、人材確保が最も多いが、次いで需要の停滞、製品消費者ニーズの対応、大手企業や同業者の新規参入が挙げられており、経済の動向調査、それに基づく経営分析、事業計画の作成、販路拡大、商品開発は小規模事業者にとって最も重要なことだと考える（グラフ 4）。



このような課題がある中、当所の経営支援の実績は、年間窓口相談 1,600 件 巡回相談 1,200 件、講習会個別 343 件 講習会集団 423 件 と減少傾向にある（グラフ-5）。職員数や小規模事業者数が減ったことも原因の一つだが、事業所への訪問自体減ったのも否めない。相談内容としては、制度融資の斡旋、労働保険・社会保険手続き、税務・申告相談等が主で、一步踏み込んだ、小規模事業者の将来を見据えた経営指導、経営分析・診断、そして事業計画書の作成など本来商工会議所が行なうべき経営指導が出来ていなかった。

グラフ 5



(2)小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

西条市では、平成 27 年 10 月に「西条市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定しておりそのなかで、基本的な考えのひとつとして人口減少と地方経済縮小の克服を挙げている。この克服のためには、地域が一体となって相互協力のもと雇用の機会を与え、質の良い雇用を創出すること。また、地方経済拡大のため、小規模事業者の地域内外での取引の拡充、販路開拓が必要であると考えられている。

当商工会議所としては、地域経済を支える小規模事業者の事業継続はもちろんのこと、質の良い雇用を創出し、小規模事業者に対し、持続的な発展を創出するために支援を行なっていくことが大事であると考えます。そのためには、西条商工会議所は地域総合経済団体として、愛媛県、西条市等の行政機関、並びに地元金融機関、その他関係する支援機関とも連携し、小規模事業者における現状や課題を踏まえ、基本的な統計情報等を収集し現状を再確認する。その上で、事業計画を策定し、販路開拓や売上の拡大に繋がるような調査を行ない、販路拡大・利益確保に繋げることを目標とする。今後 10 年先を見越した振興策のあり方は以下に示すとおり。

- ①小規模事業者の経営基盤強化のための支援により、事業が発展できる「街」を目指す
- ②小規模事業者の地域資源等を活用した商品開発や大学等の研究成果をマッチング・支援することにより、交流人口の拡大、販路の拡大を目指す。
- ③小規模事業者同士の連携支援により、地域経済を循環させ地域経済の活性化を目指す。
- ④小規模事業者の創業・事業承継、雇用等に関する支援により、小規模事業者数の減少の歯止めを図る。

(3) 経営発達支援事業の目標

西条市における小規模事業者の特性、現状、課題を抽出し、現状を打破するために中長期的な計画のもと本計画の期間における目標を以下のとおりとする。

- ①小規模事業者の経営基盤の改善と強化（財務改善、雇用確保、販路拡大）を図る
- ②地域資源を活用した商品開発（マーケティング 販売戦略）推進する
- ③地域内における新しい取引の拡大と地域外への販路開拓・拡大を目指す
- ④小規模事業者（従業員 4 人以下の事業所）現状維持を目標とする。（事業継続、事業承継、M&A、新規創業、雇用確保）

(4) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者への経営分析をとおして、経営状態や資金繰り状態等財務分析を行なう。それらの分析をもとに、地域経済景気動向調査や需要動向調査などを踏まえた事業計画策定支援に取り組む。また、事業計画策定後の調査とフォローアップを実施し、確実に目標達成まで支援するなど小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。

②西条市の地域資源を再調査し、地元大学における研究や発明について年間1回程度の講義・発表会を開催し、興味のある小規模事業者を参加させることで、マッチングをはかる。そして、小規模事業者の持つ技術やアイデアを加えることによる新商品やサービスの開発を、事業計画策定支援をとおして促進する。また、出来上がった商品は、首都圏等におけるマーケティング調査や需要動向調査から、新たな販路開拓など支援する。

③展示会や個別の商談会を開催し販路の拡大を図る。また、小規模事業者への異業種交流、同業種交流を年1回開催することで、地域内外取引の拡大を図り地域内における経済の活性化を図る。

④事業承継や効果的なM&Aの実施に向けた個別相談会やセミナーなどを関係機関と連携し事業継続を図る。また、創業のためのワンストップ窓口を設置するとともに、西条市創業支援事業計画に基づいて連携している、(株)西条産業情報支援センター、地元金融機関、信用保証協会、日本政策金融公庫とともに、創業塾やセミナーを開催し創業に向けた取組みを強化させる。また、西条市雇用対策協議会（事務局西条商工会議所）とも連携し、小規模事業者の安定した雇用の確保に努める。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題

西条商工会議所では従来から管内の小規模事業者等の景気動向調査や商店街の交通量調査を実施しており、管内の景気動向を把握し、商取引、マーケティングの判断材料とし、調査結果は広く会報やホームページ等で公開してきた。しかしながら、経営支援時における検討資料としての活用はほとんどされることは無く、小規模事業者等への情報提供が不十分であった。今後は、各種調査を活用した情報収集により、地域における経済の現状を把握し、明確な支援方針の決定に結びつける。

(2) 事業内容

中小企業景況調査からは中小企業の景気動向について、その実態と要因を四半期ごとに分析し、業種間の比較によって、差異分析を行い、その分析結果に基づき、今後の経営活動の健全な発展を図るために行なう。LOBO 調査からは、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、今後の経営活動支援に役立てる。商店街交通量調査からは、地域内の商店街の通行量を把握することで人の流れを分析し、商店街等における小規模事業者の活性化、販路拡大支援等に役立てる。

【現在実施している調査項目】

①中小企業景況調査【継続】

調査数 32 事業所

※（製造業 10 社 建設業 6 社 卸売業 1 社 小売業 10 社 サービス業 5 社）

※全国的な業種の構成比は製造 25% 建設 14% 卸売 6% 小売 27% サービス 28%となっているが、製造業（非鉄製造業）が基幹産業となっているため、構成比を上げている。

調査時期 四半期毎に実施

調査項目 業況・売上・仕入価格・設備投資・従業員・引合・支払条件・借入状況の推移

（前年同期比・前期比・翌期予測）・経営課題等

調査方法 訪問等によるヒアリング調査

分析方法 基調判断より、中小企業全体の景気を把握し、業種別に調査項目を整理し分析する。

②LOBO 調査（日本商工会議所早期景気観測システムに提供する資料調査）【継続】

調査対象 管内小規模事業者等で構成される団体、組合 5 業種

調査時期 毎月

調査項目 業況・売上・仕入価格・設備投資・従業員・引合・支払条件・借入状

況の推移

(前年同期比・前期比・翌期予測)・経営課題等

調査方法 訪問等によるヒアリング調査

分析方法 日本商工会議所からの調査結果を元に、業種別に調査項目を整理し分析する。

③商店街交通量調査【継続】

調査対象地域 旧西条市中心商店街8地点 旧東予市中心商店街1地点

調査時期 毎年8月～9月(平日及び日曜日)

調査項目 歩行者数及び自転車数

調査方法 職員による調査(一部外部に依頼)

分析方法 定点観測により、気象条件や出来事(イベント)、大型店等の立地などによってどのように変化するのか分析する。

【新たに実施する調査項目】

西条商工会議所では部会活動が(商業部会、工業部会、建設部会、観光アクセス部会、情報産業部会)盛んであり、各部会とも年3回以上は部会(役員会)を開催している。部会開催時には、情報交換として各業種より様々な意見が出ることから、会議所会員に限定すること無く業界の最新の経済状況や、業界の動きが聞き取ることができる。これらの情報は、現場の情報として、異業種間にも活かされる。具体的には、業況・売上・仕入価格移・設備・投資・従業員・引合・支払条件・借入状況の推移をアンケート形式でとり、その他、総合的な動向についての意見の集約(公共工事、原油高、ヒット商品、為替相場、休日、雇用情勢等)したものを年4回、広く公開することで、それまで無関心だった小規模事業者にも、興味を持たせ経営改善や売上増に向けたヒントになると考えられる。

また、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、経営指導員が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した経済動向の分析を行い年1回公表する。その他、外部機関が発行している各種統計調査結果から、業況判断、融資状況、倒産状況を分析し、調査内容を分かりやすく加工したレポートを作成し四半期ごとにまとめホームページ等で公開する。

④小規模事業者に係わる地域の経済動向調査の実施【追加】

調査対象 西条商工会議所5部会(商業 工業 建設 観光アクセス 情報産業)

調査時期 年3回(各部会役員会にて)

アンケート回収数 150/年 (5部会×年3回×部会参加者10名)

調査項目 ・業況・売上・仕入価格・設備・投資・従業員・引合・支払条件
・借入状況の推移の他、各部会の議員による総合的な動向

調査方法 部会開催時にアンケートによる定点観測の他、意見交換の集約

分析方法 各指導員が調査項目を元に、部会別に分析

⑤国が提供するビッグデータの活用【追加】

調査対象 地域内における消費者

調査時期 年2回の定点観測

調査項目 生産分析 産業構造 人の動き

調査方法 「RESAS」(地域経済分析システム)より、
地域経済循環マップ…生産分析・支出分析(消費)
まちづくりマップ…滞在人口分析
産業構造マップ…産業構造・稼ぐ力分析

分析方法 これらの分析を指導員により年2回定点観測を行い、年1度総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

⑥主要統計による経済動向調査【追加】

調査時期 景況調査時に合わせ、四半期ごと(年4回)レポート

調査項目・方法 次のとおり

表-7

	調査名 入手元	調査項目	公表 時期	調査方法
i	県内経済動向調査 いよぎん地域経済研 究センター	①業況判断②売上高③設備投 資④仕入、販売、雇用、採算 ⑤生産⑥公共工事⑦住宅着工 ⑧物価⑨消費⑩観光	毎月	産業別業況判断 DIについて分析 結果を元に指導員 による分析
ii	保証月報 愛媛県信用保証協会	①業種別状況②金額別状況 ③使途別状況④市町別状況	毎月	業種別融資(保証) の分析結果を元に 指導員による分析
iii	倒産月報 株東京商工リサーチ	①倒産状況②業種別状況 ③倒産原因④従業員別 ④企業情報の提供	毎月	業種別倒産月報の 分析結果を元に指 導員による分析

(3) 調査結果の活用

それぞれの調査結果についてはホームページで四半期ごとに広く公開するが、分析結果については毎月蓄積し、公表できるようにすることで、小規模事業者等の支援の際に活用できるようにする。また、分析結果については、商工会議所の判断はもとより、必要な場合は外部調査会社に委託し専門的に分析し、多角的な視点からより効果的な支援を行ない、巡回指導を行う際の参考資料とする。

(4) 目標

表-8

実施内容	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①中小企業景況調査 (公表回数) 調査対象 32 事業所	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②LOBO 調査 (公表回数) 調査対象 5 組合等	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③商店街交通量調査 (公表回数) 調査対象 2 商店街	2回	2回	2回	2回	2回	2回
④経済動向調査アンケート (公表回数) 調査対象 5 部会	0	3回	3回	3回	3回	3回
⑤国が提供するビッグデータの活用 (公表回数)	0	1回	1回	1回	1回	1回
⑥主要統計による経済動向調査レポート (公表回数)	0	4回	4回	4回	4回	4回

(5) 効果

各調査結果は、小規模事業者への経営分析や事業計画策定の判断基準となるため、戦略的に活用することで、販路拡大・売上の拡大を促すことを期待する。

3. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題

これまで、マル経融資時、西条市振興資金融資時などの金融（融資）調査では、独自の調査票（PL/BS）は作成するものの、経営分析、財務分析は十分といえなかった。また、各種補助金（持続化補助金、ものづくり補助金等）申請が提出された時のみの経営分析で、受身の支援体制で分析後のフォローも不十分であった。

(2) 事業内容

本事業を通して小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員・経営指導補助員の巡回、窓口相談、部会開催、経営分析セミナーの他、中小企業診断士による経営相談会、青色申告等決算申告相談会、などの事業者との接触機会を利用して、広く聞き取り調査を実施し、経営分析を行うことで経営状況の把握と経営課題の掘り起しをする。

①経営分析セミナー

専門家による個別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う。
なお、セミナー後希望者には個別相談会を設ける。

【募集方法】市報掲載や巡回時のチラシの配布、HP 掲載

【開催回数】：年 2 回

【参加者数】：1 回あたり 30 社

【カリキュラム内容】

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 vii 危ない会社の見分け方

【個別相談会】10 社

②経営分析

【経営分析対象事業者の掘り起し】

経営指導員・経営指導補助員の巡回・窓口相談を通して売上、営業利益、資金繰り、経営上の問題点などのヒアリングを行う。結果は、経営カルテや独自調査票（PL/BS）に記載し、日本商工会議所ソフト（TOAS）へ入力することで小規模事業者の経営状況を把握する。その後、2 期連続赤字や減収減益している事業者を抽出し、経営分析の必要性を説明し、本人の意向を確認しながら経営分析を行う小規模事業者を掘り起こす。

【対象者】

i セミナー参加者

中小企業診断士や日本政策金融公庫と連携しセミナー終了後、個別経営相談会を実施。

ii マル経融資・西条市振興資金等 融資事業者

融資申込者すべてに対して、経営分析を行う小規模事業者を掘り起こす。

iii 窓口・巡回訪問事業所

経営相談に係る相談を受けたすべての事業所に対して、経営分析を行う小規模事業者を掘り起こす。

③経営分析の内容

【分析項目】

i 定量分析

定量分析においては、小規模事業所から決算書を提出してもらい、独自調査票にて分析を行ない（表-9）企業情報の蓄積を行なうほか、中小企業基盤整備機構の経営自己診断システムを利用し財務分析を行なう。

独自調査票 (A4)

表-9

事業所名				売上高営業利益率	(収益性)	
代表社名				総資本回転率	(効率性)	
住所				自己資本比率	(安全性)	
略歴				借入金月商倍率	(借入余力)	
				経常利益成長率	(成長性)	
電話		資本金		従業員一人当たりの経常利益	(成長性)	
営業年数		従業員数		当期経常利益	前期経常利益	
資産		負債・資本		支出		収入
前期実績	売上高	所得	前々期実績		売上高	所得
販売先	条件		仕入先		条件	
借入先	借入額		残高		毎月の返済額	

調査項目は、収益性8項目、効率性3項目、生産性3項目、安全性10項目、成長性3項目で、経営状況がどのような評価に値するのか、また、いかに改善をするべきか、財務数値から具体化する。実施については、経営分析セミナー時やセミナー終了後のフォローアップで行なう。具体的な項目は次の通り(表-10)。

表-10

収益性	売上高総利益率	安全性	自己資本比率
	売上高営業利益率		流動比率
	売上高経常利益率		当座比率
	総資本営業利益率		固定長期適合率
	総資本償却前経常利益率		減価償却率
	インタレスト・カバレッジレシオ		手元現金預金比率
	債務償還年数		借入金月商倍率
	債務償還年数		借入金依存度
効率性	総資本回転率	成長性	預借率
	売上債権回転日数		売上高支払利息割引料率
	棚卸資産回転日数		
生産性	一人当り売上高	成長性	前年比増収率
	一人当り有形固定資産額		総資本回転率増減
	一人当り経常利益		自己資本比率増減

ii 定性分析

定性分析については、ヒアリングをしながらSWOT分析表（表-11）を作成する。SWOT分析では、財務以外の様々な経営資源を含め小規模事業者の現状を把握し、今後の持続的な事業計画に繋げていくための個者支援の取組みとして、個々の特徴を整理する。

クロス SWOT 分析シート

視点：強みを活かす→機会としての魅力的拡大
弱みを補う →脅威への対応

表-11

		内部環境	
外部環境		強み 生かすべき強みは 目標達成に貢献する企業内部の特質	弱み 克服すべき弱みは 目標達成の障害となる企業内部の特質
	機会（ビジネスチャンス） 市場機会はあるのか 新規参入の脅威	強み×機会 自社の優位性を高めるために、追い風に乗った積極的な戦略	弱み×機会 機会損失を生じさせない
	脅威 回避すべき脅威は 目標達成の障害となる外部の特質	強み×脅威 脅威を逆手にとり強みを生かすことで、競合他社との差別化	弱み×脅威 徹底的に防衛策を図るか、事業そのものを撤退するのかの判断

（3）経営分析結果の活用

分析の結果は、経営上の問題点とともに巡回訪問を通して小規模事業者の説明し、事業計画策定時の重要性を訴える。またデータは日本商工会議所ソフト「TOAS」や所内サーバーの共有フォルダに事業所毎に集約して経営指導員、経営指導補助員が共有できるようにし、事業者が個別経営相談会や金融相談会、経営革新、新商品開発、販路拡大などの相談に来所した際や、事業計画策定の基礎資料として活用する。

また、分析の結果、多重債務によるリスクや事業再生、相続・事業承継など、より高度で専門的な課題が明らかになった場合は、ミラサポによる専門家派遣や愛媛県よろず支援拠点、愛媛県事業引き継ぎセンターなどと連携して解決支援を行う。

（4）目標

巡回訪問した小規模事業者や窓口相談に来た小規模事業者の他、融資関係申込者や経営分析セミナーの参加者・個別相談会受講の事業者を対象に5年間で、当所地区内の小規模事業者数 2,730 の約9%である 250 件程度の経営分析を行う。

表-12

	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①経営分析セミナー開催件数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析件数	0件	30件	50件	50件	60件	60件

4.事業計画の策定実施に関すること【指針②】

(1) 現状と課題及び改善点

①事業計画の策定実施の現状と改善点

これまでの事業計画の策定は、融資や補助金に伴う資金繰りの計画など、財務面に偏った支援が多く、経営に活用できる事業計画の策定までは出来ていなかった。今後は、小規模事業者の持続的発展を実現するため、融資や補助金の申請に関係なく、すべての小規模事業者に対して事業計画の必要性を指導し、定量分析のほか定性面の分析結果も踏まえた実効性のある事業計画の策定支援を行なうことで、経営の促進と経営のPDCAサイクル構築を支援していく。

②事業承継の現状と改善点

小規模事業者の後継者不足、高年齢化はGDP（国内総生産）や雇用の喪失を意味し、中小企業庁の試算では、今後10年で70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人。うち約半分の127万人が後継者未定とされ、大量廃業の危機が目の前に迫っている。このような中、当商工会議所では事業引継ぎ支援センターに任せるだけで、何もしていなかった。今後は事業承継に関わる課題を掘り起こし、事業承継時における事業計画の必要が生じた場合、積極的な支援を行なうとともに、中小機構等からの専門家等の派遣による個々の企業に合った支援を連携して行い事業所数の減少に歯止めをかける。

③創業支援の現状と改善点

人口や小規模授業者が減少していく中、この地域経済を活性化させるためには雇用の創出が必要であり、雇用を生み出すには創業を促進することが不可欠である。当商工会議所では創業に関しての相談は主に資金繰りが中心の対応で、創業計画等の指導はほとんどしていなかった。今後は、積極的に創業計画書に関係機関と連携して作成するとともに、創業後、経営不振な小規模事業者に対しては、経営計画の見直し、事業計画の再構築（策定）まで行い、伴走的に支援する。また、創業に関心の無いものに対して、創業に関心を持ってもらうような取組みを、西条市、(株)西条産業情報支援センターや金融機関と行なうことで事業所数の減少の歯止めをかける。

(2) 支援に対する考え方と効果

①事業計画の策定実施

経営者自身が自ら事業計画書を策定しようとする意欲と自助努力が重要であるため、経営分析で得られた成果を活用し、自社の強み、消費者ニーズを的確に捉えた経営の実現に向けた事業計画書を策定できるように支援する。そうして策定された事業計画を実践させPDCAサイクルを回転させることで、目標達成への課題、アクションプランの抽出を再認識することにより持続的発展が図られる。

②事業承継

事業承継にあたり、次世代の育成や売上・利益の向上、人事制度の設計など、現状の分析を行った上で、戦略的な方向性を確認する。そして、事業承継時期をいつにするのか、事業承継後はどの分野に力を入れるのかなど明確にした上で、①の事業計画に盛り込む。

③創業

創業する事業者を増やすことは、地域における活力を維持・発展させることにつながる。事業所数が増えることは比例して消費、雇用が拡大していくため、創業者に対し、経営面、資金面に対して支援を行なう。創業後についても、継続的な支援を行ない必要な場合は①の事業計画策定実施まで持つていく。

(3) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

【募集方法】 3の経営分析を行なった事業者を対象に募集する

【回数】 年3回

【カリキュラム】 ・財務諸表の見方 ・金融機関が見る財務諸表の見方
・事業計画の必要性について ・事業計画作成手順
・現状分析課題の抽出 ・行動計画 ・損益計算書の作成

【参加者数】 30名（経営分析を行なった事業所の約6割）

②事業計画の策定

【支援対象者】 事業計画策定セミナーで経営分析を行った事業者のほか、融資等を行なった事業所を対象に事業計画の重要性や役割を説明し策定に結びつける。

【手段・手法】 策定にはあたっては、日本政策金融公庫に掲載されている経営指標などを活用し指導員、経営指導補助員が個別指導を行なう。また、中小企業基盤整備機構が提供する「経営計画つくるくん」を活用し事業計画の精度を上げることとする。「経営計画つくるくん」では、自社の強み、弱み、市場分析、競合分析、短期目標、中期目標、ターゲット設定などPC、タブレット、スマートフォンで出来ることから、訪問時にも簡単に事業計画の基礎が説明できるため、ヒアリングに対しての時間ロスを省略できる。そして、先に実施している地域経済動向調査や需要動向調査、経営分析結果も活用しながら進め、明確な事業計画書を策定する。加えて、目標の売上高、利益を見据えた損益計算書、資金繰り表を用いて数値目標を作成する。なお、売上利益目標については、需要動向調査に基づいた新商品・サービス、地域資源商品の開発導入を見据えた目標とし、具体的な開発導入の検討にあたっては、中小企業診断士等の専門家や愛媛県よろず支援拠点、地元大学などと連携して取り組む。経営分析事業者 250社に対して 5年間で 6割の 150社程度の策定を目指す。

③事業承継

小規模事業者が事業承継を必要としているかの判断はつきにくいため、事業計画を策定していく中で、事業承継が必要な場合は事業承継センターや税理士、金融機関、ミラサポとの連携で支援していき、事業計画策定セミナー等への参加を要請し、事業計画の見直し、策定まで伴走的に支援する。

④創業

創業を考えている小規模事業者についてはワンストップ窓口を設置することで創業に対する促進を図り、関係機関（西条市や金融機関）が実施しているセミナーの斡旋をする他、創業後、経営不振の事業者に対しては個別に、資金繰りだけではなく、経営分

析を行い事業計画策定まで伴走支援を行なう。

(4) 目標

①事業計画策定セミナー

表-13

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定セミナー回数	0	3	3	3	3	3
参加者数（1回あたり）	0	30	30	30	30	30

②事業計画策定

表-14

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定件数	0	18	30	30	36	36

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題及び改善点

これまでは、事業計画の策定すら出来ていなく、小規模事業者への経営に関する十分な支援が出来ていなかった。また、事業承継、創業についても同様で、その後に対する支援が出来ていなかった。そのために、小規模事業者の廃業や売上低迷に歯止めがかからなかった。既存事業者の事業計画書策定後は、定期的に巡回訪問を実施し、計画の進捗状況のモニタリングをするとともに必要な助言・指導をし、目標達成まで伴走型支援を行う。

(2) 事業内容

①事業計画

【事業計画の検証】

事業計画策定した全ての事業者を対象として、四半期毎の巡回訪問を実施し、売上、営業利益、資金繰りなどの状況をヒアリングによって確認し、期末（年度末）に決算書、申告書を提出してもらおう。その上で、事業計画の一貫性、具体性、実現性を維持するために、目標達成まで伴走支援を行う。なお、計画目標から著しく乖離してきた場合は、達成できなかった項目を抽出し、何をどうすべきかを考える。

【支援内容】

四半期毎の個別訪問において問題が発生した場合は、ミラサポの専門家派遣事業や愛媛県よろず支援拠点の第三者的な視点と専門的知見・機能を活用して原因の検証と解決策の立案を行い、資金調達が必要な事業者には、補助金の活用や低利で融資が受けられることができる制度融資を効果的に活用してもらおう。

②事業承継

事業計画策定時において事業承継を行なった小規模事業者については四半期毎の定期的な訪問により、事業承継で発生した問題点、課題を抽出し、専門機関と連携し伴走的な支援を行なう。

③創業

創業した小規模事業者については、四半期毎の定期的な訪問の他、創業経営者との懇談、各分野の専門家による個別相談を織り交ぜ、早期の経営基盤確立並びに経営発展に向けた伴走型の総合的支援を実施する

(3) 目標

①事業計画

表-15

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
フォローアップ対象事業者数	0	18	30	30	36	36
頻度（延数）	0	72	120	120	144	144

②事業承継

表-16

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業承継フォローアップ対象事業者数	0	5	5	5	5	5
事業承継後訪問回数	0	20	20	20	20	20

②創業

表-17

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
創業フォローアップ対象事業者数	0	10	10	15	15	15
創業後訪問回数	0	40	40	60	60	60

(4) 保存・共有化

上記（2）の巡回訪問によって確認した状況は、経営カルテに記載し、所内イントラネットシステム（日商開発のシステム TOAS）に事業所毎に入力、共有化を図る。

6. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状と課題と改善点

需要動向調査については、これまで、東京新橋にあるアンテナショップ「せとうち旬彩館」や松山市にある百貨店等での販売時の簡易なアンケートは取ってきたが、具体的なニーズ調査やバイヤーのニーズ調査などの分析は行なわれてこなかった。今後は、多様化する消費者ニーズに対応できるよう、消費者が求める商品・サービスは何かを的確に把握するため、需要動向調査を行う。得られた情報は、個々の事業者に対する新商品開発や販売戦略、サービスの向上、事業計画策定などに活用し、販路拡大を更に促進する。

(2) 事業内容

①地域外調査 (BtoB)

地域外での購入の増加をさせるため、域外のバイヤーを対象とした需要動向調査を行なうことにより、既存商品の売れ筋商品や改良が必要な商品のニーズを把握し、販路・売上拡大を目指す。

【調査目的】

地域外で取引される企業間のニーズ調査

【調査対象者】

飲食業やお土産販売小売を中心とした 10 事業所

【調査回数】

年 1 回 (ビジネスフェア中国四国の開催に合わせて)

【実施場所】

ビジネスフェア中国四国開催地

【調査項目】

i 業態 ii 商品の見た目 iii 味 iv 価格 v 内容量 (個数) vi パッケージデザイン
vii 商品デザイン viii 市場トレンドとの整合性

【調査方法】

出展者の主力商品 (1 ~ 2 品) を対象として選定。各ブース内に訪れたバイヤーに聞き取り調査。50 社程度。

【集計方法】

回収した調査票は属性ごとに分類し整理し、出展業者にフィードバックし、事業計画作成時の基礎資料として活用する。

②地域外調査 (BtoC)

地域外の消費を増加させるために、域外における一般消費者の需要動向調査を実施。主力商品の現状把握を行い、販路拡大・売上の増加を目指す。

【調査目的】

地域外で消費される消費者ニーズ調査

【調査対象者】

飲食業やお土産販売小売を中心とした 10 事業所

【調査回数】

年 1 回 (ビジネスフェア中国四国の開催に合わせて)

【実施場所】

ビジネスフェア中国四国開催地

【調査項目】

i 年齢 ii 性別 iii 居住地 iv 購入目的 v 価格 vi 内容量 vii 味
viii 商品デザイン ix パッケージデザイン (商品)

【調査手段・手法】

ビジネスフェア中国四国への一般来場者 1 商品 50 名～70 名を対象にヒアリング

【集計方法】

回収した調査票は属性ごとに分類し整理し、出展業者にフィードバックし、事業計画作成時の基礎資料として活用する。

③地域内調査 (BtoB)

年 1 回、市内の会場を借り、新たに商談会を開催し、地域内における需要動向調査を行なうことにより、既存商品の売れ筋商品や改良が必要な商品のニーズを把握し、販路・売上拡大を目指す。

【実施目的】

地域内で取引される企業間のニーズ調査

【調査対象者】

飲食業、小売業、食品製造業等 20 社

【調査回数】 年 1 回**【実施場所】**

西条市内会場 (会議所会館も含む)

【調査項目】

i 業態 ii 商品の見た目 iii 味 iv 価格 v 内容量 (個数) vi パッケージデザイン
vii 商品デザイン viii 市場トレンドとの整合性

【調査方法】

出展者の主力商品 (1～2 品) を対象として選定。各ブース内に訪れたバイヤーに聞き取り調査。30 社程度。

【集計方法】

回収した調査票は属性ごとに分類し整理し、出展業者にフィードバックし、事業計画作成時の基礎資料として活用する。

④地域内調査 (BtoC)

地域内の消費を増加させるために、域内における一般消費者の需要動向調査を実施。主力商品の現状把握を行い、販路拡大・売上の増加を目指す。

【調査目的】

地域内で消費される消費者ニーズ調査

【調査対象者】

飲食業、小売業、食品製造業等 30 社

【調査回数】

年 1 回 1 1 月

【実施場所】

西条農業高等学校

【調査項目】i 年齢 ii 性別 iii 居住地 iv 購入目的 v 価格 vi 内容量 vii 味
viii 商品デザイン ix パッケージデザイン (商品)**【調査手段・手法】**

西条市産業祭への一般来場者 1 商品 50 名～70 名を対象にヒアリング

【集計方法】

回収した調査票は属性ごとに分類し整理し、出展業者にフィードバックし、事業計画作成時の基礎資料として活用する。

(3) 目標

調査対象事業者数

表-18

項目	現状	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
① 地域外調査 (BtoB)	0	10 社				
② 地域外調査 (BtoC)	0	10 社				
③ 地域内調査 (BtoB)	0	20 社				
④ 地域内調査 (BtoC)	0	30 社				

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】**(1) 現状と課題と改善点**

当地域の小規模事業者の多くは、既存の取引先・顧客先をベースにして、新たな商品の開発や販路開拓には消極的になっている。今後、急速な高齢化、人口の減少を考えると、取引先の減少、消費者の減少等経済環境が変化してくると思われ、小規模事業者もその環境に合わせなければ、存続していくことが難しい。商工会議所の支援もこの環境の変化に対応したものが必要となってくる。既存のイベント等の支援だけでなく、販路拡大を積極的に行なっていく小規模事業者について、伴走的な支援を行い、必要であれば、地元の大学（研究）や関係する他の小規模事業者とも連携し、商品開発を促進する取組みが必要とされる。

(2) 支援対象者

販路拡大・商品開発、需要の掘り起しに取り組む小規模事業者（飲食業、小売業、食品製造業等）特に事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展させ、新たな需要開拓を支援する。

(3) 事業内容

①地域外へ販路拡大を目指す事業者 (BtoB)

【事前指導】 商談シートの作成指導 (専門家・経営指導員) 項目は表-19

【商談会への案内】 アグリフード EXPO 大阪 (国産農作物・展示商談会)

【当日指導】

- i. 支援事業者の各ブースを回り、バイヤー等の案内・紹介を行なう。
- ii. 支援事業者の商品の説明、PR のフォローアップなど伴走支援を行なう

【事後指導】

- i. 展示商談会で得られたアンケートや名刺、商談シートをもとに、顧客リストを作成することを指導。
- ii. 商談の成立までのスケジュールの作成指導を行い、スケジュール通り実施されているか確認し、商談成立まで事業所をフォローする。
- iii. 商談成立まで至らない事業所については、専門家や支援機関の紹介を行ない、商談が成立しない原因を再調査し、商談成立まで指導する。

商談シートの項目

表-19

出展企業概要	商品概要	販売	写真	品質
代表者名	商品名	ターゲット	事業所	衛生管理
住所	時期・賞味期限	売り先	製造工程	危機管理
FAX	原産地	利用シーン	商品(全体)	
電話	原材料	商品の特徴	商品(個別)	
ホームページ	内容量			
メール	個数			
担当者	希望小売価格			
	最低 LOT			

②地域外へ販路拡大を目指す事業者 (BtoC)

【事前指導】 商品の選定 (専門家・経営指導員) 地元大学と連携した商品開発

【販売場所】 東京にあるアンテナショップ「せとうち旬彩館」や大阪にある(株)ダイキ (ホームセンター) 等出店

【事前準備】 出店に向けての段取り (資材やポップ、入店許可証等の事務手続き)

【当日指導】

- i. 支援事業者の各ブースを回り、一般消費者への商品の説明など伴走支援
- ii. 支援事業者の各商品の売上の把握

【事後指導】

出店後は、需要動向調査をもとに、売れ筋商品の把握と、売れない原因を究明し、商品の改良の指導やサービスの向上など個社支援を行う。

③地域内へ販路拡大を目指す事業者（BtoB）

【事前指導】 商談シートの作成指導（専門家・経営指導員）項目は表-19

【商談会への案内】 えひめが誇るすご味・すごモノ商談会等出店の案内

【当日指導】

- i. 支援事業者の各ブースを回り、バイヤー等の案内・紹介を行なう。
- ii. 支援事業者の商品の説明、PR のフォローアップなど伴走支援を行なう

【事後指導】

- i. 展示商談会で得られたアンケートや名刺、商談シートをもとに、顧客リストを作成することを指導。
- ii. 商談の成立までのスケジュールの作成指導を行い、スケジュール通り実施されているか確認し、商談成立まで事業所をフォローする。
- iii. 商談成立まで至らない事業所については、専門家や支援機関の紹介を行ない、商談が成立しない原因を再調査し、商談成立まで指導する。

④地域内へ販路拡大を目指す事業者（BtoC）

【事前指導】 商品の選定（専門家・経営指導員） 地元大学と連携した商品開発

【販売場所】 市内で開催される、西条市産業祭（来場者数 2 日間 2 万人）

【事前準備】 出店に向けての段取り（資材やポップ、入店許可証等の事務手続き）

【当日指導】

- i. 支援事業者の各ブースを回り一般消費者への商品の説明等伴走支援を行なう。
- ii. 支援事業者の各商品の売上の把握

【事後指導】

出店後は、需要動向調査をもとに、売れ筋商品の把握と、売れない原因を究明し、商品の改良の指導やサービスの向上など個社支援を行う。

⑤EC・ネット販売支援セミナーの開催

【実施主体】 西条商工会議所

【支援内容】 EC、ネット販売、SNS 活用等に関するセミナーの実施。

【回数】 年 1 回

【カリキュラム内容】

- i ネットショップにおける商品価格設定の考え方
- ii ネット向け商品作り
- iii EC 業界で生き残る戦略
- iv 代金回収

【効果】 小規模事業者でも、首都圏での販売を容易にし、地域にとらわれなく新たな取引先、顧客拡大につながる。

⑥異業種交流の実施

【実施主体】西条商工会議所

【支援内容】異業種交流会を実施し、新たな販路開拓を支援。また、交流会では大学の研究を通じて開発された商品の紹介を行い、新しい商品の開発の支援を行なう。

【効果】小規模事業者同士が連携して商品開発を行なうことで、異業種同士の横の繋がりが生まれ、地域が活性化する。異業種が持っているそれぞれのユーザーに加え、新たな顧客獲得につながる。

【開催回数】年1回

⑦地元大学研究成果講習会・発表会

【実施主体】西条商工会議所

【支援内容】研究機関が無い小規模事業者に対して、大学の研究成果の発表会を行なうことで新商品のアイデア、開発等の促進を行なう。

【効果】大学と小規模事業者等の連携により、新商品開発が促進され、完成された商品は地域内外で販路拡大につながる。

【開催回数】年1回

(4) 目標

表-20

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
①地域外へ販路拡大を目指す事業者(BtoB)数	—	10社	10社	10社	10社	10社
成約件数/社	—	3社	3社	3社	3社	3社
②地域外へ販路拡大を目指す事業者(BtoC)数	—	30社	30社	30社	30社	30社
売上額/社	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
③地域内へ販路拡大を目指す事業者(BtoB)数	—	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数/社	—	1社	1社	1社	1社	1社
④地域内へ販路拡大を目指す事業者(BtoC)	18社	30社	30社	30社	30社	30社
売上額/社	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
⑤EC・ネット販売実施者数	0	5社	5社	5社	5社	5社
売上額/社	0	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
⑥異業種交流の実施社数	0	30社	30社	30社	30社	30社
成約件数/社	0	2社	2社	2社	2社	2社
⑦地元大学研究成果発表会参加者数	0	30社	30社	30社	30社	30社
新商品開発数	0	1	1	2	2	2

II. 地域経済の活性化に資する取り組み

8. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

(1) 現在の取組み

【石鎚山を活用した山岳観光】

①くさりプロジェクトの実施

西条商工会議所では、平成24年度より、西日本最高峰石鎚山を切り口とした山岳観光に着手してきた。石鎚山の急斜面にかかる「くさり」は、その大きさ、長さとも日本最大級とされることから、山と市内を結ぶ新観光ルートの開発を目指したこの事業は「くさりプロジェクト」と呼ばれ、西条商工会議所が中心となって行なってきた。その中で開発されたイベント「石鎚山スターナイトツアー」は、(株)石鎚登山ロープウェイや西条

自然学校、(株)JTB 中国四国と連携し現在も継続して行なわれており、年間 1,000 人を超える参加者までになっている。

②広域連携による山岳観光事業

西条市（愛媛県）、久万高原町（愛媛県）、いの町（高知県）、大川村（高知県）が当地域最大の観光資源「石鎚山」を活用した広域での連携を行うことにより、「石鎚山」の認知度を上げ、登山客の増加、それに伴う、宿泊客の増加や消費拡大など地域経済の好循環の創出を目指している。西条商工会議所は発足当時からメンバーに加わっており、環境・安全分科会に所属し、登山客の安全、貴重な高山植物の保護等の調査を行っており、この事業の他の分科会（登山分科会 サイクリング分科会 企画情報分科会）とも連携している。参加している団体は次の通り

自治体 (西条市 久万高原町 いの町 大川村)	大学 (愛媛大学 高知大学)
観光協会 (一・社) 西条市観光物産協会 久万高原町観光協会 いの町観光協会	観光関係 (一・社) 仁淀ブルー観光協議会 (一・社) 大川ふるさとむら公社 (株)石鎚観光 西条商工会議所
交通関係 石鎚登山ロープウェイ(株) 四国開発フェリー(株)	山関係 NPO 法人西条自然学校 NPO 法人石鎚森の学校 面河溪を愛する会
サイクリング関係者 西条市サイクリング大会実行委員会 高知県サイクリング協会	

②商店街の活性化

【イベントの実施】

商店街では誘客の増大を図るため次のイベントを実施

i 産業文化フェスティバル ii 紺屋町バル iii 夜市の開催 iv 夏彩祭 v 冬フェス

【役割】 実行委員会への参加・協力

【中心市街地活性化協議会】

商工会議所、商店街、行政で組織されており、紺屋町商店街再開発事業、道路拡幅事業に着手し、完成。

③その他地域内の活性化

【イベントの実施】

西条祭り、西条市産業祭、いもたき、東予地区文化祭など、市内への観光客の増大を図り、地域における消費拡大を目指している。西条商工会議所は各イベントへの実行委員会の参加・協力を行なっている。

(2) 課題

いろいろな事業やイベントを行なっているが、それぞれに実行委員会等を組織していることから、同じ人物が同じような組織に所属しており、意見がマンネリ化し、新たな事業、活性化、イベントに伴った関連業種の雇用創出に至っていない。また、多くの事業は補助金を利用しており、補助事業が終了すると、イベントそのものが消滅してしまう問題がある。

(3) 今後の事業内容

①石鎚山を活用した山岳観光事業

上記(1)②のとおり、1市2町1村によるDMC設立を目指しており、数々の石鎚山を核とした協議会の集約を図ろうとしている。DMCでは、西条市、久万高原町、高知県の町、大川村と県境を越えての連携を考えており、収益力の高い観光サービス産業を創出するという「先進的観光サービス機能」、行政に対して必要最小限の費用で最大の効果を発揮する有効活用方策を提言する「提言型集客補完機能」を持たせている。西条商工会議所は、一般社団法人西条市観光物産協会や㈱JTB 中国四国、金融機関とともにDMCの中心的メンバーとして観光開発の推進に役割を果たしていく。

②西条ブランド確立のための認定事業

小規模事業者による、独自ブランドや地域資源を利用した商品については、商工会議所で組織する認定委員会を立上げ、審査され承認された商品に対しては認定書を交付し、パンフレットやカタログによるPRを実施し商品販路拡大を支援する。また、新たな商品開発については、行政、大学、専門家を交えた勉強会を年1回程度開催し、6. 需要動向調査に関すること【指針③】で行なう事業に関連してくるため、事業計画書の策定を目指す。

③西条の未来を考える委員会・経済団体交流委員会

当市には、周桑商工会と西条商工会議所の二つの経済団体があることから、それぞれ独自の視点で事業者に対して支援を行なってきた。現時点では、合併することが難しいことから、平成29年に周桑商工会との交流を図りそれぞれの事業について理解を深めるため、経済団体交流委員会が設立された。この委員会では、地域活性化につながる事業を協議する。現在は商工会の1団体であるが、市内青年会議所やライオンズクラブ、ロータリークラブなどとも交流を図り、地域の発展に貢献する。

④その他

平成31年度に開催される、東予東部地域振興イベントは、全県を挙げての事業となるため、多くの観光客が訪れる。新たな商品開発(お土産)を小規模事業者と開発していく他、飲食店や観光等の情報の提供をホームページやSNSで迅速に提供する。

Ⅲ. 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み

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウの情報交換に関すること

以下のとおり他の支援機関との連携を強化し、情報交換などをおしてそれぞれの専門分野における支援ノウハウを学び、毎月月末に行う職員全体会議において報告、共有化することで経営発達支援事業のより効果的な実施を図る。

【名称】：金融協会支店長会議

【時期】：年12回のうち4回程度

(地域経済調査のホームページ公開が3ヶ月に一度であるため合わせる)

【目的】：市内金融機関(伊予銀行 愛媛銀行 東予信用金庫、愛媛信用金庫、広島銀行、百十四銀行、香川銀行、四国労働金庫西条支店)の支店長会議に出席し、直近の金融情勢や資金需要など情報交換と金融支援のノウハウなどの意見交換を行い、円滑な資金供給策について学ぶ。

【名称】：小規模事業者経営改善貸付連絡協議会

【時期】：年1回、6月

【目的】：日本政策金融公庫新居浜支店と連絡協議会を開催し、各種の政策金融制度について学ぶとともにマル経融資の推進策について意見交換を行い、効果的活用について学ぶ。

【名称】：経済団体交流委員会

【時期】：年4回 4月 7月 10月 12月

【委員】西条商工会議所副会頭 西条商工会議所常議員 西条商工会議所議員 西条商工会青年部代表 周桑商工会会長 周桑商工会副会長 周桑商工会工業部会長 周桑商工会商業部会長 周桑商工会建設部会長

【目的】：当市における経済団体(周桑商工会)との定期的な情報交換会を通じ市内の景気・経済の情報、業界、地域の情報を把握する

【名称】：西条の将来を考える委員会

【時期】：年3回程度

【委員】：西条商工会議所副会頭 西条商工会議所建設部会長 西条商工会議所議員 西条商工会議所青年部代表 西条商工会議所女性会代表 西条商工会議所一般会員

【目的】：西条市の全体的な将来像を探り、現状を検証し、会議所活動方針等へ反映することを目的として地域の活性化を図る。

※上記に出席した経営指導員等は、学習した内容や支援ノウハウを報告書にして毎月月末に行う職員全体ミーティングにおいて報告する。また、報告書は所内サーバーの共有フォルダ内にデータベース化し、経営指導時にいつでも参考にできるよう共有化を図る。

2.経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

当所では、西条市の商工業者の持続的な発展を果たすためには、地域や小規模事業者の抱える課題を的確に抽出し、適切な方法で解決できる人材を育成することが必要であると考えているが、職員数が減ったことから、一人が一つの業務に長く就き、担当者以外はその業務が出来ていない状態であった。今後は、小規模事業者の経営改善や販路開拓、事業再生などの取り組みを支援できるコンサルティング能力や目利き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る。また所内におけるOJTを強化し、効果的な伴走支援ができる人材を育成するとともに、職員全体の資質向上と知識の平準化を図るために定期的な人事異動を行う。

(2) 事業内容

【経営指導員】

OFF-JT

●若手経営指導員には、中小企業大学校での長期義務研修を3年以内に受講させ、経営発達支援計画を遂行する上での必要となる経営分析、マーケティングなどの基礎知識を習得させる。

●愛媛県商工会議所連合会が毎年実施する経営指導員研修（一般コース、特別コース）義務研修を通して、基礎知識の定着と目利き力やコミュニケーション能力を習得させる。

(1) 経営指導員一般コース

- ①開催 年1回
- ②対象 愛媛県下経営指導員（商工会も含む）
- ③内容 マイナンバー制度や働き方改革などその時期にあったテーマ

(2) 経営指導員特別コース

- ①開催 年2回
- ②対象 愛媛県下経営指導員（商工会議所のみ）
- ③内容 消費税や事業計画書の作成など机上演習

●日本商工会議所や中小企業基盤整備機構、中小企業大学校が実施する経営革新や事業承継、事業計画作成セミナーなど専門性の高い研修には中核となる経営指導員を参加させることにより更なる資質の向上を図る。

OJT

●中小企業診断士による個別経営相談会や専門家派遣事業、個別商談会などに経営指導員を同席、帯同させ、売上、利益確保のための新商品・新サービスの開発や顧客開拓、業再生などの支援ノウハウを実践で学ばせることで支援能力の向上を図る。

【経営指導補助員・記帳専任職員】

OFF-JT

●愛媛県商工会議所連合会が毎年実施する補助員研修会（義務研修）をとおして、税務・金融・労務・法律などの経営指導員をサポートする上で必要となる基礎的知識を習得させる。

- ①開催 年1回
- ②対象 経営指導補助員 記帳専任職員
- ③内容 経営指導員の補助となるカリキュラム（消費税 働き方改革等）

●上記基礎知識を身に着けた経営補助員・記帳専任職員には、日本商工会議所や中小企業基盤整備機構、中小企業大学校が実施する研修会に参加させ将来の経営指導員として平行育成する。

OJT

●経営指導員の業務サポートをとおして経営支援のノウハウを学んでもらう。また、記帳専任職員にあたっては、記帳指導をとおして経営指導員といっしょに経営分析の手法を学んでもらい将来の経営指導員を見据えた教育を行う。

【一般職員】

OJT・OFF-JT

- 一般職員については、必要に応じセミナー等の参加を命じ、基礎的知識を習得させる。
- ①各種セミナー（経営 税務）等の参加（OJT）
 - ②勉強会の実施（経営指導業務についての内部勉強会の開催）（OFF-JT）

【研修内容の共有と蓄積】

●研修会で学習した内容は、報告書にして毎月月末に行う職員全体ミーティングにおいて報告する。また、研修会資料及び報告書はファイリングするとともに、電子データ化（PDF）し、所内サーバーに蓄積することで、いつでも教科書代わりに誰もが参照できる状態で事務所内書庫に税務・金融・創業・事業承継・マーケティングなどテーマ別に蓄積して行く。

【経営分析結果等の共有と蓄積】

●経営分析の結果や事業計画策定支援の相談内容や支援データ、指導事例によるノウハウなどは、日商開発のシステム TOAS 内にある経営指導カルテに入力反映させ、支援事例として蓄積するほか、経営指導員が異動、退職後も組織の財産として蓄積できるよう入力体制を徹底する。また、支援事例は毎月月末に行う職員全体ミーティングにおいて発表させ情報の共有と OJT を交えたスキルアップ体系を構築する。

【全職員共通】

自己啓発

●今後、全職員に最低日商簿記3級以上を取得させる。また、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士など国家試験受験者に対して受験料を負担し、自己啓発を促進する。

3. 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

これまでは、事業の評価及び見直しをすることがなかったため、小規模事業者等への支援はやりっぱなしで、本来の経営支援ができていなかった。

(2) 事業内容

毎年度終了後、年1回本計画に記載の事業実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

①毎月（年間の職員全体会議において進捗状況を報告し、年度終了までに事業実施報告会を開催し、事業の自己評価（5段階評価）を行い見直し案の内容を検討し、翌期の方針を決定する。（毎年実施）

②金融機関の支店長、税理士（2名）など外部有識者で構成する委員会において、前年度の事業実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。（毎年実施）

③事業成果・評価、翌期の方針については、年度末及び年度初めに行なわれる三役会（正副会頭・専務理事）へ報告し、承認を受ける。（毎年実施）

④評価・見直しの結果は、当所のホームページで計画期間中公表する。（毎年実施）
アドレス <http://www.saijocci.or.jp>

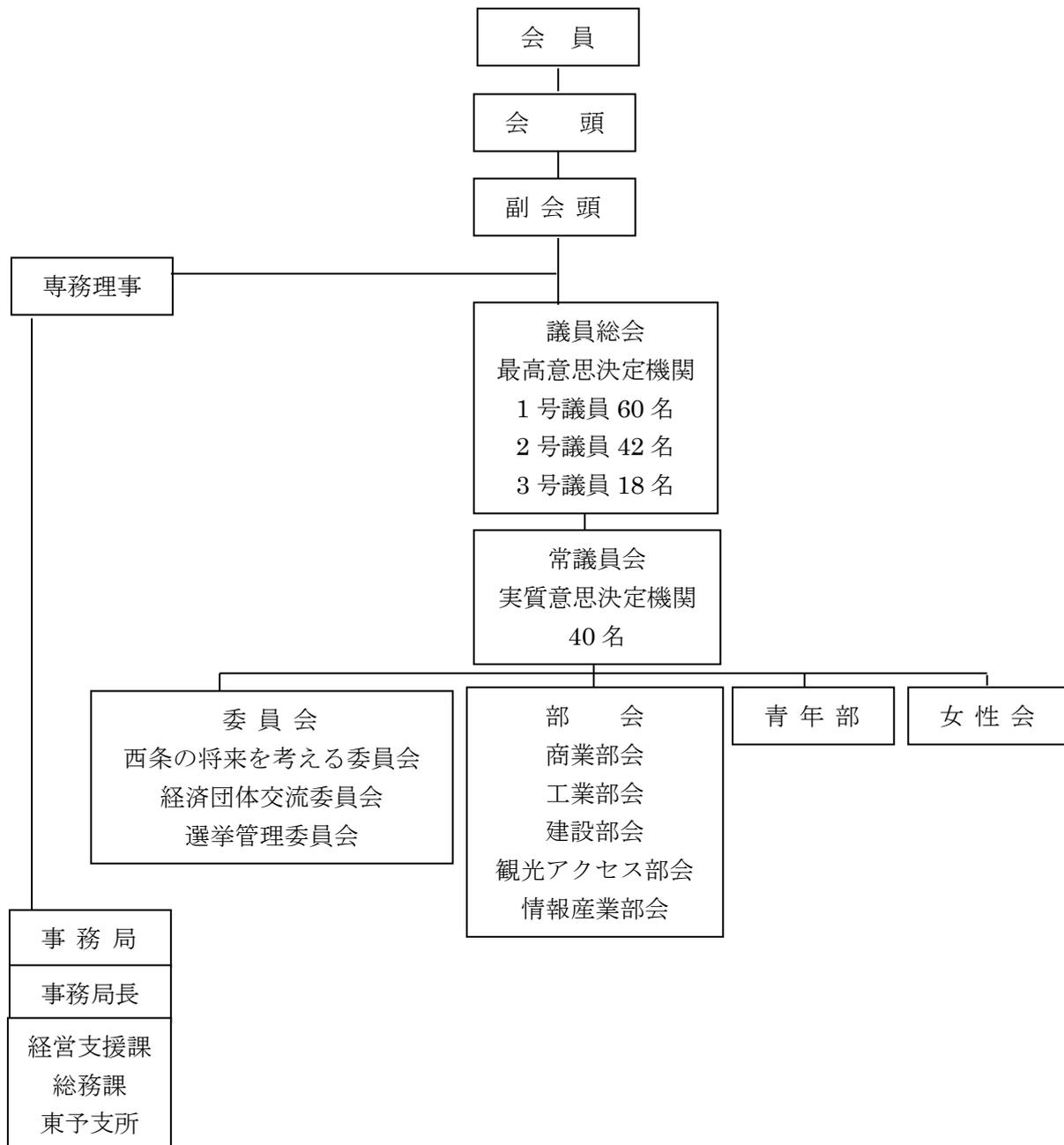
(別表2) 経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

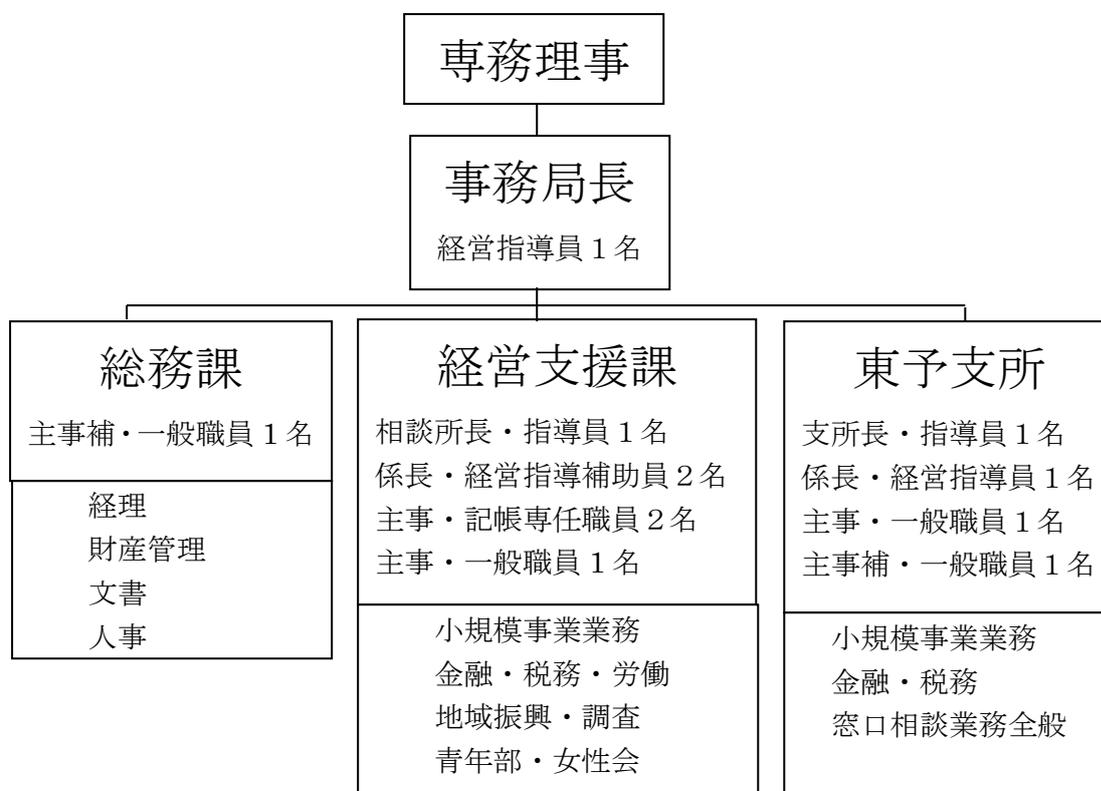
(平成30年4月現在)

(1) 組織体制

①西条商工会議所組織図

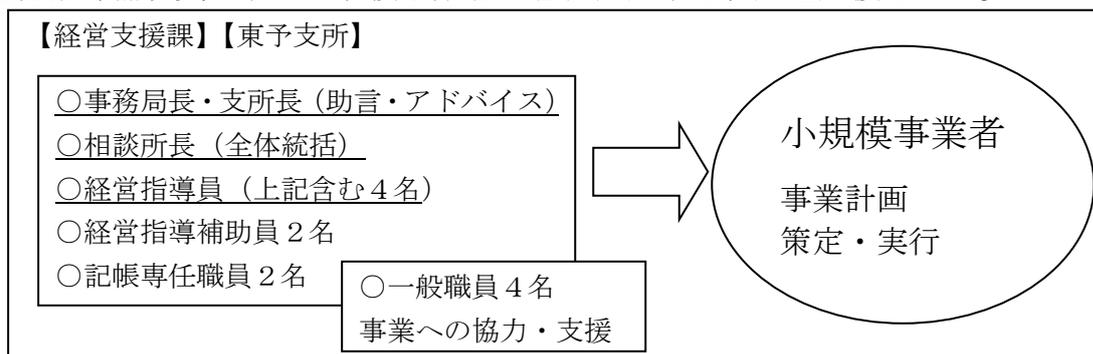


②事務局組織図



③経営発達支援事業実施体制

経営指導員を中心に、全体で協力体制を構築する。原則、経営指導員 4 名 経営指導補助員 2 名が小規模事業者の各種計画策定、実施支援を担当。



(2) 連絡先

西条商工会議所 経営支援課
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
HP <http://www.saijocci.or.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)

	31年度 (31年4月以降)	32年度	33年度	34年度	35年度
必要な資金の額	55,553	55,553	55,553	55,553	55,553
小規模事業特別会計	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
(給与費)	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000
(事務費)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
(事業費)	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
一般会計	5,553	5,553	5,553	5,553	5,553
(商工振興費)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
(調査広報費)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
(観光費)	450	450	450	450	450
(中心商店街活性化事業費)	500	500	500	500	500
(西条農業革新都市プロジェクト協力事業)	100	100	100	100	100
(特産品・観光調査開発事業)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
中小企業景況調査費	3	3	3	3	3

(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、県、市補助金 委託金 共済等手数料

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
1. 経営状況の分析に関すること 2. 事業計画の策定・実施支援 3. 事業計画策定後の実施支援 4. 事業承継支援・創業支援 5. 小規模事業者販路開拓事業			
連携者及びその役割			
1. 経営状況分析に関すること 専門家、金融機関並びに関係機関と連携し、小規模事業者の経営状況を分析し、経営課題の解決手段の検討。(雇用・人材不足対策も含む)			
2. 事業計画策定・実施支援 経営状況の分析より抽出された問題点を、解決するための事業計画の策定			
3. 事業計画策定後の実施支援 実施に向けての支援、検証、改善策の検討			
連携先	代表者	住所	連絡先
(一・社)愛媛県中小企業診断士協会	上田 保	松山市三番町4丁目8-7 第5越智会計ビル1F	089-961-1640
四国税理士会伊予西条支部	支部長 一色 美敏	西条市三津屋東 29-3	0898-64-3900
伊予銀行西条支店	支店長 西原 隆二	西条市大町 681-1	0897-55-2610
愛媛銀行西条支店	支店長 永易 武司	西条市大町 687-6	0897-56-1560
愛媛信用金庫西条支店	支店長 奥 和真	西条市喜多川 382-1	0897-55-3828
東予信用金庫西条支店	支店長 真木 伸生	西条市大町 1695-3	0897-55-2920
百十四銀行西条支店	支店長 真鍋 智	西条市大町 522-5	0897-55-4114
香川銀行西条支店	支店長 多田 直樹	西条市大町 708-1	0897-56-2900
広島銀行伊予西条支店	支店長 栗原 肇	西条市本町 5	0897-55-2003
日本政策金融公庫新居浜支店	支店長 橋本 元気	新居浜市繁本町 3-3	0897-33-9101
愛媛県信用保証協会新居浜支所	支所長 石田 芳隆	新居浜市一宮町 2-4-8 新居浜商工会館 2F	0897-33-8282

中小企業基盤整備機構四国本部	本部長 高山千佳歳	香川県高松市サンポート 2-1 高松シンボルタワー棟 7F	087-811-3330
えひめ産業振興財団 中小企業支援課	理事長 大塚 岩雄	松山市久米窪田町 337-1	089-960-1102
愛媛県よろず支援拠点	チーフコーデ ィネーター 岡本 陽	松山市久米窪田町 337-1	089-960-1131
西条公共職業安定所	所長 蟹江 健治	西条市大町 315-4	0897-56-3015
愛媛県経済労働部 産業支援局 経営支援課	商工団体係	松山市 1 番町 4 丁目 4-2	089-912-2463
西条市産業経済部産業振興課	部長 越智 三義	西条市明屋敷 164	0897-56-5151
愛媛大学地域協働センター西条	センター長 羽藤 堅治	西条市ひうち 1-16	0897-47-8478
西条市雇用対策協議会	会長 星加 隆夫	西条市朔日市 779-8	0897-56-2200

4. 事業承継・創業支援

事業承継計画策定にあたっての助言・指導および創業支援

連携先	代表者	住所	連絡先
愛媛県事業引継ぎ支援センター	統括責任者 平井 一臣	松山市大手町 1 丁目 11-1	089-948-8511
えひめ産業振興財団 中小企業 支援課	理事長 大塚 岩雄	松山市久米窪田町 337-1	089-960-1102
中小企業基盤整備機構四国本部	本部長 高山千佳歳	香川県高松市サンポー ト 2-1 高松シンボルタ ワー棟 7F	087-811-3330
四国税理士会伊予西条支部	支部長 一色 美敏	西条市三津屋東 29-3	0898-64-3900
(株)西条産業情報支援センター	社長 玉井 敏久	西条市神拝甲 150-1	0897-53-0010
伊予銀行西条支店	支店長 西原 隆二	西条市大町 681-1	0897-55-2610
愛媛銀行西条支店	支店長 永易 武司	西条市大町 687-6	0897-56-1560
愛媛信用金庫西条支店	支店長 奥 和真	西条市喜多川 382-1	0897-55-3828
東予信用金庫西条支店	支店長 真木 伸生	西条市大町 1695-3	0897-55-2920
百十四銀行西条支店	支店長 真鍋 智	西条市大町 522-5	0897-55-4114
香川銀行西条支店	支店長 多田 直樹	西条市大町 708-1	0897-56-2900

広島銀行伊予西条支店	支店長 栗原 肇	西条市本町 5	0897-55-2003
日本政策金融公庫新居浜支店	支店長 橋本 元気	新居浜市繁本町 3-3	0897-33-9101
愛媛県信用保証協会新居浜支所	支所長 石田 芳隆	新居浜市一宮町 2-4-8 新居浜商工会館 2F	0897-33-8282
西条市産業経済部産業振興課	部長 越智 三義	西条市明屋敷 164	0897-56-5151

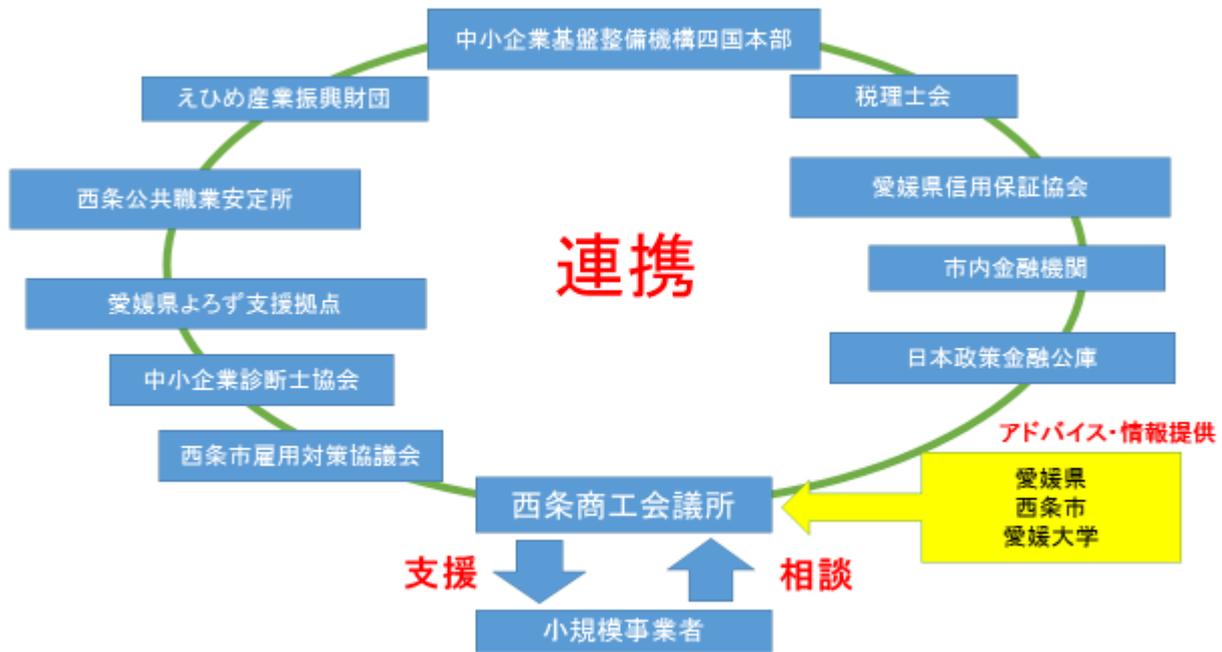
5. 小規模事業者販路開拓事業

商品開発や商談会開催に当たっての助言・指導

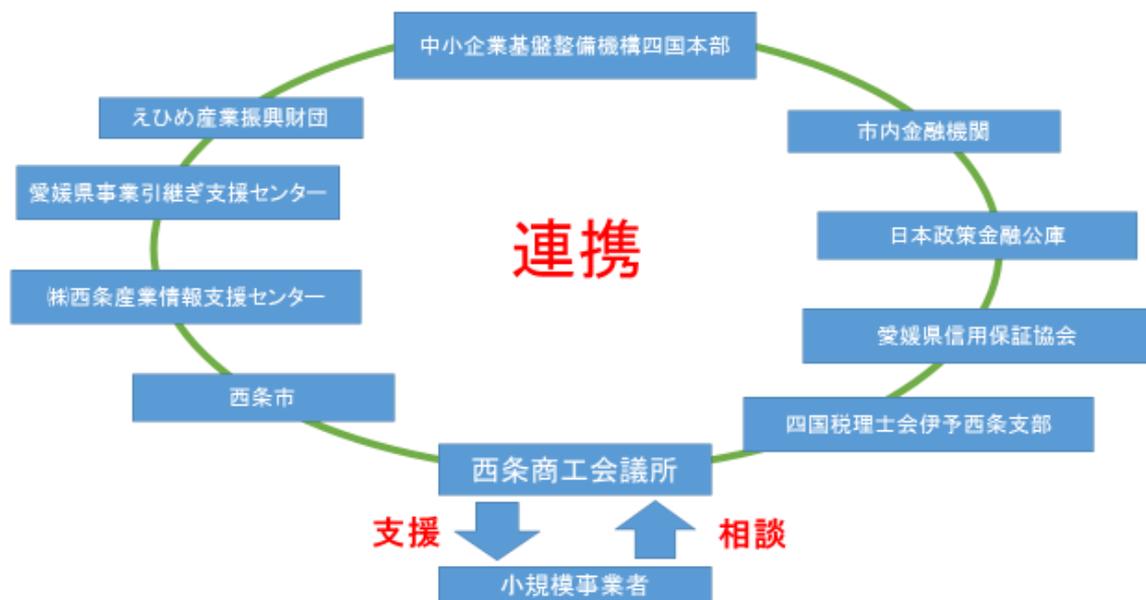
連携先	代表者	住所	連絡先
(株)西条産業情報支援センター	社長 玉井 敏久	西条市神拝甲 150-1	0897-53-0010
西条市農業協同組合	組合長 加藤 尚	西条市神拝甲 478-1	0897-56-1800
周桑農業協同組合	組合長 戸田 耕二	西条市丹原町池田 1701-1	0898-68-7800
東予園芸農業協同組合	組合長 越智 敬一	西条市丹原町今井 431	0898-68-4545
愛媛大学地域協働センター西条	センター長 羽藤 堅治	西条市ひうち 1-16	0897-47-8478
西条市産業経済部産業振興課	部長 越智 三義	西条市明屋敷 164	0897-56-5151
日本商工会議所	地域振興部	東京都千代田区丸の内 2-5-1 丸の内二丁 目ビル 4階	03-3283-7874
せとうち旬菜館	物産品ショップ	東京都港区新橋 2-19-10	03-3574-7792
西条市観光物産協会	会長 関野 邦夫	西条市大町 798-1	0897-56-2605

連携体制図

1. 経営状況の分析に関すること
2. 事業計画の策定・実施支援
3. 事業計画策定後の実施支援



4. 事業承継支援・創業支援



5. 小規模事業者販路開拓事業

連携体制図

