

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	久万高原町商工会（法人番号2500005002427）
実施期間	平成31年4月1日～平成36年3月31日
目標	<p>現状の商工業者及び商工会員等の減少が地域経済活性化を阻害する大きな問題と捉え、目標に以下4点を掲げ目標とする。</p> <p>(1) 小規模事業者の経営状況に応じた時期を逸しない経営支援  (2) 農商工連携による6次産業化支援  (3) 「道の駅 天空の郷さんさん」と連携した観光振興  (4) 事業承継支援と創業支援による商工業の新陳代謝の促進</p>
事業内容	<p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</b>  各種調査を活用した情報収集により、地域経済の現状明らかにし、明確な支援方針の決定に結び付ける。</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</b>  小規模事業者を多面的に見つめ、定性・定量の両面から分析する事により、本質的な課題を発見するとともに、有効事業計画の策定に結び付けていく。</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</b>  定性面も踏まえた実効のある計画書策支援により、PDCA サイクルを実現していく。</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</b>  毎年度、事業計画書と実際の達成を比較分析比較分析することで、PDCA サイクを  実行し、きめ細かい検証を実現する。</p> <p><b>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</b>  バイヤー等の目線でマーケットを見据えたニーズ調査を行い、各ターゲットの消費性向を絞り込む事で、有効な事業計画策定や商品開発・販売チャネルの確立性向を確立目指す。</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</b>  各支援対象者のターゲットとして最適な展示会・商談物産等提案による域内外需要の掘り起こしを行うとともに、バイヤーとの交渉を見据えた出展支援により、事業計画の定量的成果へ繋げていく。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b>  各種団体の有識者等で組織する「久万高原町活性化連絡協議会」（仮称）を立ち上げ、地域活性化の在り方を検討します。</p> <p><b>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</b></p> <p><b>1. 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</b>  他の支援機関との意見交換、情報交換の場を設け支援ノウハウ等についての資質向上を行います。</p> <p><b>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること</b>  各種機関・団体が開催する研修会等に参加し、支援能力の向上を図ります。</p> <p><b>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</b>  毎年度、事業の実施状況について、「久万高原町経営発達支援事業評価委員会（仮称）」を設置し、発達支援事業の実施状況、成果の評価、見直しの方針を検討します。</p>
連絡先	<p>久万高原町商工会 愛媛県上浮穴郡久万高原町久万188  TEL 0892-21-2061 FAX 0892-21-2361  Email <a href="mailto:info@Kumakogen.or.jp">info@Kumakogen.or.jp</a></p>

(別表 1)

## 経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

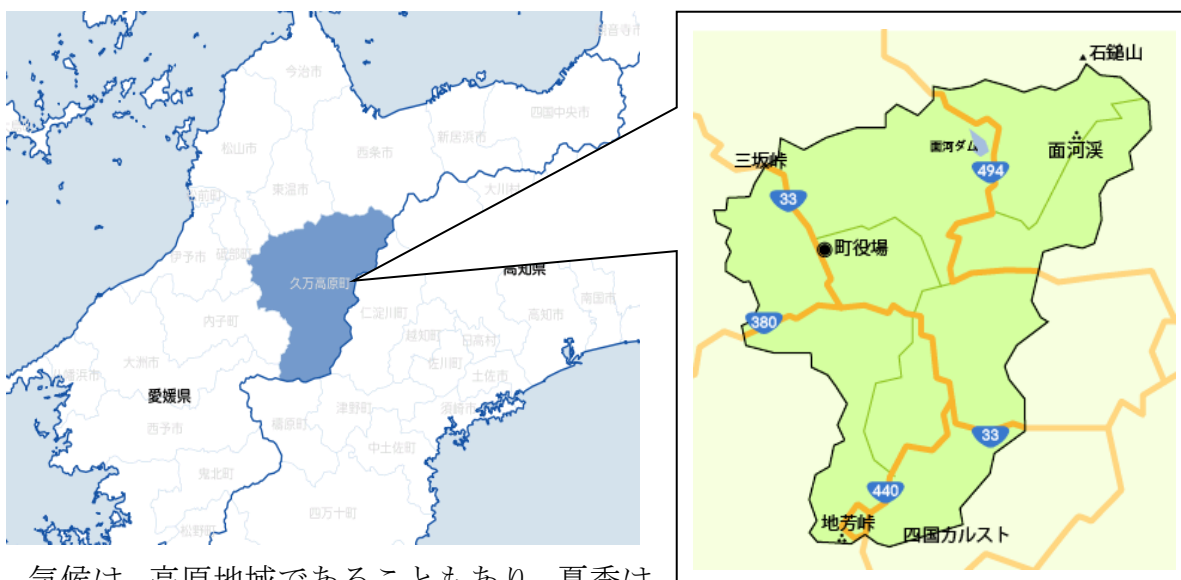
#### 1. 地域の現状と課題

##### (1) 久万高原町の概要

久万高原町は、愛媛県のほぼ中央部に位置し、旧久万町・旧面河村・旧美川村・旧柳谷村の1町3村が平成16年8月に合併した。

地勢としては県都松山から約34km、総面積は584平方キロメートル、標高1,000mを超える四国山地に囲まれた山間地である。

町内の約9割が林野であり（林野面積52,461ha）、仁淀川の水源地である面河川、久万川ほか多くの支流が縦走する。



気候は、高原地域であることもあり、夏季は冷涼で、冬季は寒冷で積雪もあり高原野菜の産地として市場では名がとおっており、農業・林業（第1次産業）が主産業となっている。

交通は、愛媛県と高知県を結ぶ国道33号がありその要所として旧久万町、旧美川村、旧柳谷村は発展してきた。しかし、平成4年度に松山自動車道、高知自動車道が開通したことにより松山市から高知市まで4時間かかっていたのが2時間30分となり交通の流れが高速道路に移行し国道33号の交通量が激減した。その為、沿道サービス事業を行っていた事業者がまず打撃を受け、次いで農産品等特産品加工販売を行っていた地域産業も打撃を受けた。平成24年3月に町民待望の三坂道路が開通し、難所とされていた三坂峠はトンネル（自動車専用道）により松山へのアクセスが大幅に改善されて、自然散策を行いたい人が来町しやすい環境が整った。

##### (2) 人口の推移

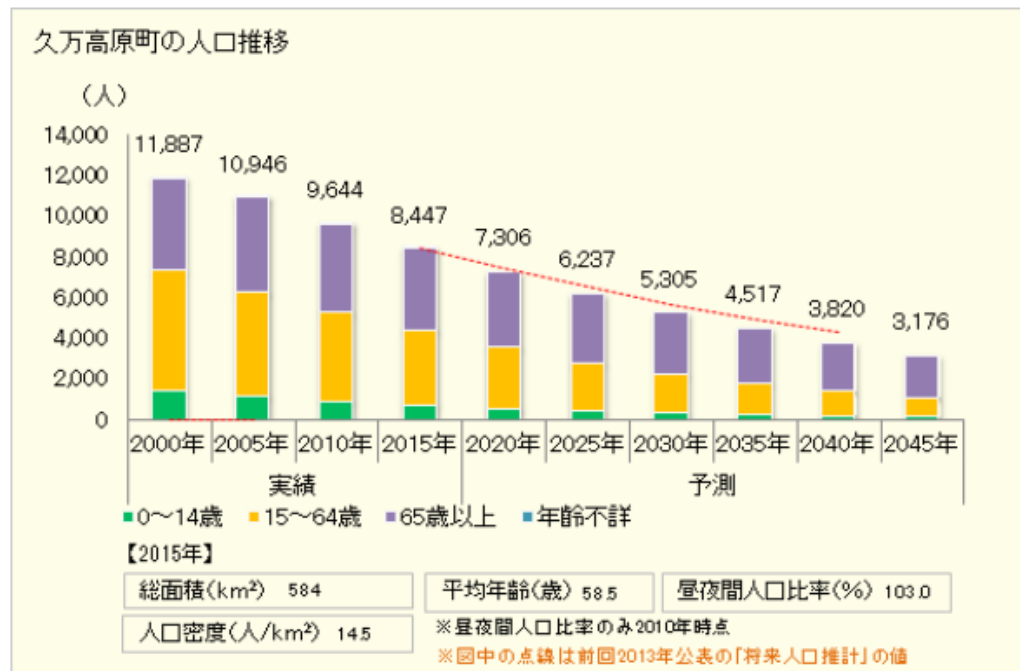
旧久万町は盆地が開け世帯が比較的固まっているが、旧美川村、旧面河村、旧柳谷村は中山間地に位置し点在型の集落状況となっている。

平成27年の国勢調査によると、管内人口は9,151人であり、ここ30年で約40%減

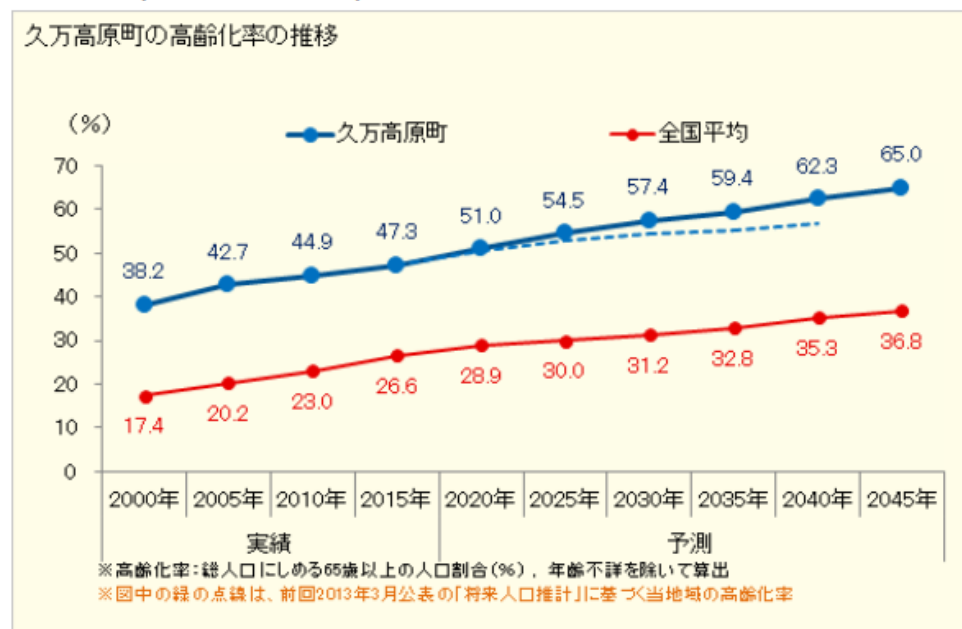
少している。

同時に世帯数も一貫して減少しており、単独世帯・核家族世帯の増加が伺え、加えて年少人口(15歳未満)は8.2%、生産年齢人口(15歳～64歳)は46.3%、高齢者人口(65歳以上)が45.5%となっており、県内他地域に先がけて少子高齢化が進んでいる。愛媛県の調査でも県下の一の高齢化が進んでいる町となっている。

久万高原町(カワカヅチヨ 愛媛県)の人口と世帯 《人口推移》



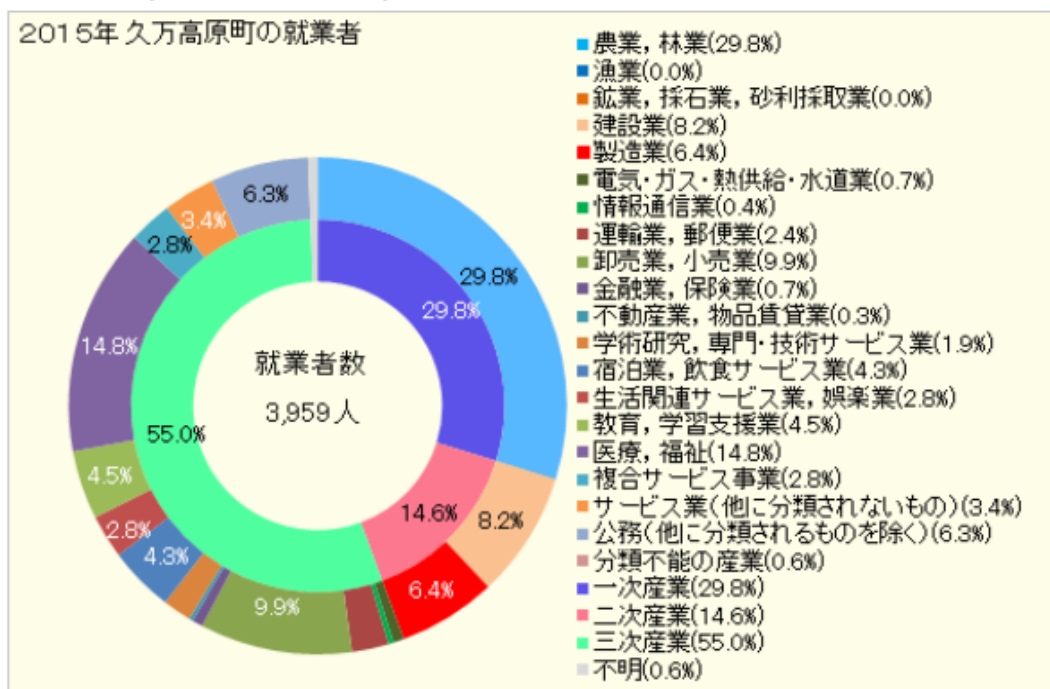
久万高原町(カワカヅチヨ 愛媛県)の人口と世帯 《高齢化率の推移》



出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

### (3) 産業の現状

久万高原町(マカゲノホリ 愛媛県)の人口と世帯 《就業者数とその産業構成》



出典：総務省「国勢調査」

久万高原町の平成 27 年における就業者数とその人たちがどのような産業分野で働いているかを国勢調査に基づいて示している。これから久万高原町の産業構造の特徴を読み取ることができる。全就業者数は 3,959 人で、その内訳は農林水の第一次産業が 29.8% (全国:4.2%)、建設業と鉱工業からなる第二次産業が 14.6% (全国:25.2%)、残り 55.0% (全国:70.6%) が第三次産業となっている。全国の産業構成と比べると、第一次産業の割合が高く、第二次産業の割合が低いことが特徴となっている。

#### ① 農業・林業

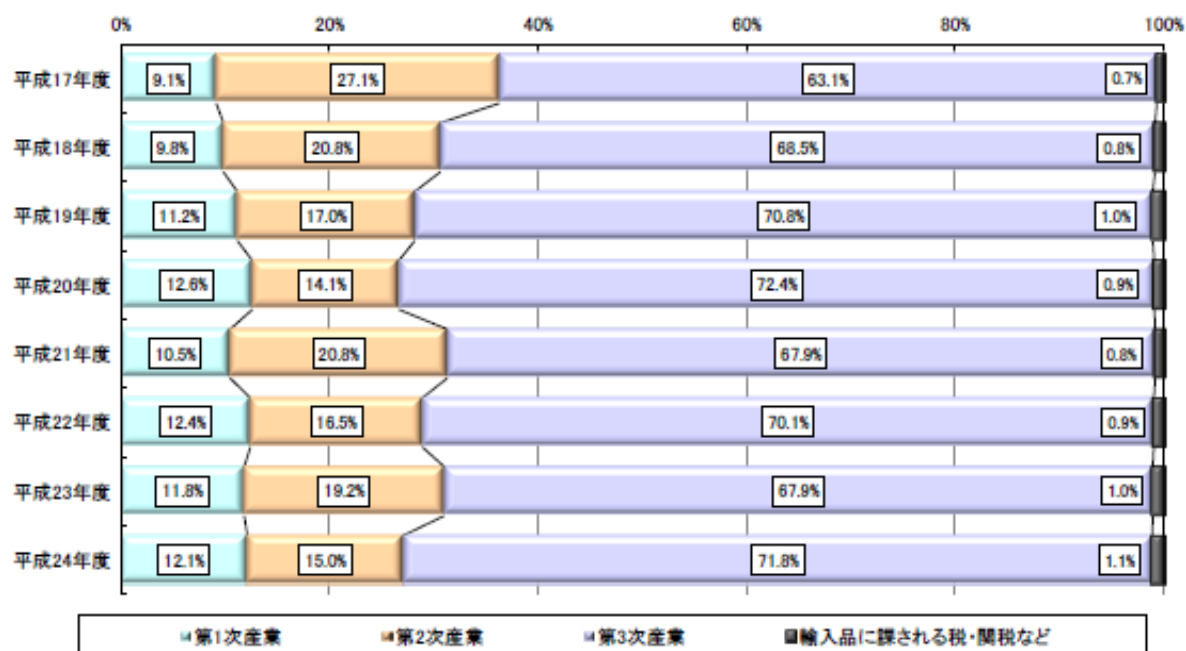
管内は、農業算出額の多くを野菜が占めており、標高 400m~600mの冷涼な気候を活かした農産物の生産を行い、中でもトマト・ピーマンの 2 品目は国の産地指定を受けるなど、市場関係者に高い評価を得ている。

ぶどう、リンゴ、ブルーベリー等気候を活かしたフルーツを栽培し、季節毎に観光農園が開園するなど様々な取り組みが行われている。

林野面積は、町全域の約 90%を占めている。林野構成は、スギ・ヒノキで約 80%となっており大半が植林した人工林で被われている地域である。

従来から、外国産資材の市場流入による価格低下や担い手不足、生産コストの高騰などの影響から、林業経営の改善が課題となっている。このことから、豊富な資源を有効活用するために、安定した価格と量を維持できる生産体制の確立や間伐・除伐材の木質バイオマス製造所の設立など、無駄のない林業経営による収益改善への取り組みが行われている。

町内総生産額の産業別構成比の推移



資料：愛媛県市町村民経済計算

## ② 観光業

この地域には、西日本最高峰石鎚山、面河溪、日本三大カルストに数えられる四国カルストといった1,500mを超える山岳地帯を有し、自然を求めて当地を訪れる観光客も数多くいたが、町村合併後は施設の管理も十分でなく、老朽化が進み訪れる観光客も年々減少している。ただ、平成26年4月にオープンした道の駅「天空の郷 さんさん」の来場者は増加傾向である。また、四国霊場88か所札所を2ヶ所所有しており、これらの参拝者だけでも年間50万人を下らない人々が訪れているが、ほとんどの方が観光バス利用であり、売上を見込んだ商店も利用が少なく、老齢による自然廃業で年々その数を減らしている。

三坂道路の開通を始めとした道路交通網の整備は、これらの観光資源を求めた交流人口の増加に寄与する一方、町外の大規模商業施設への購買力の流出などにより、後継者不足や商店街の空洞化を招き、旧村地域で営業していた食料品及び雑貨店等は、高齢化が進み後継者がいないことを理由に自然廃業に追い込まれている。

加えて、工業は農林業に関連した事業所が主であるが、従業員規模50人を超える事業所は久万広域森林組合が管轄する製材事業のみとなっている。

観光資源としては、石鎚国定公園に指定された地域がありその中には西日本最高峰の石鎚山・土小屋まで至る石鎚スカイライン、面河溪がある。日本三大カルストのひとつ、四国カルスト県立自然公園や上黒岩岩陰遺跡（縄文時代早期を中心とする岩陰遺跡である）、天体観測館、山岳博物館、ラグビー場、スキー場やゴルフ場と魅力ある資源に恵まれている。

### 主要観光施設利用人数

主要観光施設名	平成28年	平成27年	平成26年	平成25年	備 考
面河山岳博物館	9,746	8,787	6,745	7,533	
石鎚山(土小屋)	112,800	124,550	172,500	180,980	石鎚カライイ4～11月
古岩屋荘	14,474	14,616	14,686	17,643	
物産館みどり	6,285	7,620	11,165	19,109	
久万高原ふるさと旅行村	17,794	13,609	26,880	28,716	
久万農業公園	16,985	15,705	15,673	17,369	
久万美術館	5,867	5,639	7,201	7,068	
久万スキーランド	42,479	61,609	73,465	69,649	
農村活性センターみかわ	44,531	43,679	41,948	51,053	
道の駅「天空の郷 さんさん」	1,091,000	1,070,000	1,028,000	H26.4月オープン	
国民宿舎古岩屋荘	7,705	7,839	7,956	8,484	
国民宿舎石鎚	2,795	3,374	3,740	3,926	
国民宿舎面河	H27.11月閉店	525	1,232	868	
姫鶴荘	718	750	539	911	
姫鶴平コテージ	1,042	913	588	792	

愛媛県統計調査

#### (4) 商工業者の現状

建設業及び林業関係が商工業の主要な業種であるが、公共工事の発注が抑えられていることから建設業は平成17年の合併当初時の事業所数が約半数になってきている。さらに、従業員が辞め地区外へ流出しているため、小売業も約半数に落ち込んでいる状況である。

飲食、サービス業については比較的観光客等の町外からの流入によりその減少傾向は少なくなっているが、高齢化等の自然廃業対策が急務となっている。

#### 管内商工業者・小規模事業者の推移

	商工業者	小規模事業者数	内小企業者数	会員数	組織率
平成17年度	761	714	653	472	62.0%
平成20年度	621	576	518	396	63.8%
平成23年度	560	542	458	336	60.0%
平成26年度	522	454	420	318	60.9%
平成29年度	415	368	332	274	64.5%

平成29年度商工会実態調査

※会員数には定款会員含む



## 会員数の推移

	計	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・ 宿泊業	サービス業	その他
平成17年度	462	101	43	9	154	44	68	43
平成20年度	386	85	37	8	135	43	65	13
平成23年度	330	65	35	8	108	43	62	9
平成26年度	314	62	37	8	92	43	59	13
平成29年度	274	55	34	8	81	39	47	10

商工会実態調査

### (5) 小規模事業者の課題

管内の小規模事業者は、補助金の活用・専門家派遣において、短期的な課題解決には至るものの、同事業者から前回と同じ内容、類似テーマでの相談が頻発しており、根本的な経営改善につながっているとは言えない状況にあります。

単発的な事業活動から脱却し、事業計画に基づく中長期的な経営が可能な支援計画を本会で策定し、継続していく事が課題である。

### (6) 久万高原町商工会の課題

当商工会もこの計画に添って観光客向けの飲食店に対する6次化製品の支援、林業で安心して働けるよう労働保険の設置等取り組んでいるが、効果が上がっていない状況である。また、持続化補助金、ものづくり補助をはじめとする、補助金の活用・専門家派遣によって短期的な課題解決を行っているが、同事業者から前回支援と同じ内容、類似テーマでの相談の終始しており、根本的な経営改善に繋がっているとは言えない状況にある。また、支援体制においても、実務における経営支援事例の共有、知識集積、個社に対するチームワークを活かした支援は、充分とは言えない状況である。

単発的な支援から脱却し、事業計画に基づく中長期的な経営が可能な支援計画を本会で策定し、商工会内で共有し職員の異動に対応した支援を行うと同時に職員の知識向上と支援力強化が求められている。

加えて豊富な地域資源や価値ある事業があるにも関わらず、高齢化・後継者不在による廃業・廃業予備軍が多く存在しているため、地域の持続的発展を促すうえで、失われつつある事業者の技術・ノウハウを次世代に承継するためにも担い手の確保及び育成が喫緊の課題となっている。

## 2. 中長期的な振興のあり方

久万高原町の第2次総合計画は平成28年度から平成37年度までの10年間である。基本計画は前期5年、後期5年となっている。「ひと・里・もりがふれあい」と

もに輝く 元気なまち ～地域が手を取りあい まちを次代へ～」(現在3年目)の中で政策目標として、魅力ある産業づくりが掲げられ1.農業2.林業3.商工観光振興施策が定められている。

- ① 農業分野では所得のアップに向け管内で収穫される農産物の6次産業化に向けた付加価値の向上及びブランド化
- ② 林業分野では安定した生産体制を構築するための雇用拡大
- ③ 商工観光としては、6次産業化の推進、ICT環境の整備、周辺市町村と連携した広域的な周遊ルート開発以上3項目が掲げられている。

行政の第2次総合計画を踏まえ、商工会として、10年後の久万高原町の地域振興を考えたとき、「小規模事業者の維持により、地域の持続的維持を図る」ことを目標とする。現在の久万高原町商工会の商工業者は約415事業者、うち274事業者が商工会員である。高齢による自然廃業を除き、この数値の維持を図ることが地域の持続的維持につながると考える。

### 3. 経営発達支援計画の目標

以上を踏まえ、当会として、現状の商工業者及び商工会員等の減少が地域経済活性化を阻害する大きな問題と捉え、商工会の地域の総合的経済団体、小規模事業者支援機関としての役割を踏まえ、以下4点を掲げ本計画の目標とする。

- ① 小規模事業者の経営状況に応じた時期を逸しない経営支援  
小規模事業者それぞれの事業段階(スタートアップ期、成長期、成熟期、衰退期)に応じた的確かつ迅速な伴走型支援を実施し、小規模事業者の時代変化に即した持続的発展を実現する。
- ② 農商工連携による6次産業化支援  
第2次久万高原町総合計画で重点施策に取り上げられている①農業振興②林業振興の中で農産品、木材を素材として出荷しており市場での評価は高いものの付加価値を付ける状況にない。そこで、当会が中心となり農業者、林業者、商工業者の連携を図り6次産業化の推進を進めていくことにより農業者と商業者の所得向上つなげる支援を積極的に行う。
- ③ 「道の駅 天空の郷さんさん」と連携した観光振興  
商工会が、町内の観光施設への来場者を示す図の通り年間約100万人超の観光入込客数のある「道の駅 天空の郷さんさん」を利用し町内にある観光資源への導線をモデル化の提案を行い町内の交流人口増加につながる取り組みを実施する。
- ④ 事業承継支援と創業支援による商工業の新陳代謝の促進  
経営者の高齢化が進んでいることから、事業承継支援を積極的に展開し、強力に推進する。また、創業希望者に対する創業計画策定や金融支援を実行し、商工業の新陳代謝を活発化させ、商工業者数の減少に歯止めをかける。



#### 4. 目標達成に向けた事業の方針

それぞれの目標の達成に向けた方針は以下のとおりとする。

##### ①「事業計画策定支援と計画実現に向けた伴走型支援の実行」に向けた方針

まずは、計画的巡回指導等を通じて経営計画作成支援ニーズを掘り起こす。そして、個者支援に係るツールを活用しながら、伴走支援の着実な遂行を図る。また、各種調査・分析を通じて事業者には有益な情報を随時提供していく。

##### ②「農商工連携による6次産業化支援」に向けた方針

商品開発のためのセミナーの実施し6次化商品の開発気運を高める。既存商品については域内、域外への販路拡大を進めるため、各種商談会への出展を推進し、商談シートを作成やブースの演出、商談会後の商品開発・改良に至るまで専門家を活用しつつ支援するとともに、需要動向調査を通じてマーケットを見据えた商品開発を支援する。

##### ③「道の駅 天空の郷 さんさん」と連携した観光振興に向けた方針

商工会が、町役場、各種団体と協議会を立ち上げ石鎚国定公園、県立自然公園等多数の観光資源をつなげる周遊ルートを作成し、本町を訪れる観光客に提案すると共に県内外に発信する仕組みづくりを行い観光産業に従事する飲食・小売業の支援を行う。

##### ④「創業、事業承継支援による事業所数減少に歯止めをかける」に向けた方針

新規創業者に対して創業計画策定やその実行を支援していく。また、60歳以上の経営者に対して、中小企業庁作成の「事業承継ガイドライン」に沿って事業承継支援を実行し、円滑な事業引き継ぎ及び事業継続を図る。後継者のいない事業者には、他の支援機関と連携し、後継者マッチングに取り組む。

以上の方針により、商工会は、地域の小規模事業者支援機関として、小規模事業者の経営を支援する体制の整備を図り、個者の経営発達段階に応じた的確な支援策並びに助言を講じることにより、小規模事業者の持続的な経営発展に寄与し、地域産業の底上げと地域経済の発展を図る。

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

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(1) 現 状

これまでは、国・全国連をはじめとする調査物「中小企業景況調査」「経済動向調査」等の実施と報告とを行っていたが、その報告書を分析、整理、活用が行えていないことが課題となっている。

そこで、本事業の中で3つの経済動向調査を実施し、ホームページや巡回指導で情報提供をすることにより、小規模事業者の事業計画の策定に役立てる。

(2) 事業内容

① ヒアリングシートを活用した小規模事業者への地域経済動向調査

【調査対象】：管内事業所（会員を中心に）

※ 職員の異動があるため会員とコミュニケーションを取るため巡回とする。

※ 昼間不在先があるため会員数の80%とする。

【調査項目】：ア 景気の現状、見通し イ 売上高の状況 ウ 採算の状況 エ 資金繰り状況 オ 後継者の状況 カ 業界情報 キ 困っていること

【調査方法】：巡回により地区を5地区に分け全職員で調査を進める。毎年ローテーションを行い調査能力の質を高める。

【集計方法】：初年度は第3四半期までに情報収集を行い翌月末までに情報の集約を行う。翌年度からは半期での情報収集を実施し情報集約を行う。

【分析・活用方法】：ヒアリングシートは小規模事業者ごとに商工会の基幹システムに登録しデータベース化することにより、組織内での情報共有に役立てる。また、ヒアリングシートを、中小企業診断士等の専門家を活用し12月分までを翌年1月に分析し、分析結果（経済動向）をホームページに掲載するとともに、チラシを作成して3月に公表する。翌年度からは年2回とするため6月分までを7月に分析し結果を9月に公表、12月分までを翌年1月に分析し3月に公表するサイクルを組み、情報提供を行う。また、事業計画策定時の基礎資料として活用する。

【目標】

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
① 商工業者景気動向調査	未実施	1	2	2	2	2
HPによる広報	未実施	1	2	2	2	2
チラシによる広報	未実施	1	2	2	2	2

② 金融機関と連携した地域経済動向調査

【調査対象】：町内金融機関及び日本政策金融公庫

【調査項目】：ア 管内の景気動向 イ 管内の融資状況 ウ 他地区の成功事例等

【調査方法】：ア 経済レポート等の利用

いよぎん地域経済研究センター発行の調査月報「ICR Monthly」  
(月1回発刊)

日本政策金融公庫発行の「日本公庫総研レポート」  
(年4回発刊)

イ 融資担当者との情報共有による  
町内金融機関とは随時。  
日本政策金融公庫とは年1回

【集計方法】：3月と9月に取りまとめを行う。

【分析方法】：クロス分析やデータ比較を行いながら、経済動向を把握する。経済指標はDI(ディフュージョン・インデックス)値により、推移を把握する。

【活用方法】：ホームページへの掲載及びチラシの作成を行い事業計画策定に役立てる。

【目 標】

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
②金融機関と連携した景気動向調査	未実施	1	1	1	1	1
HPによる広報	未実施	1	1	1	1	1
チラシによる広報	未実施	1	1	1	1	1

③ 小規模企業白書・中小企業白書等の分析による経済動向調査

【調査対象】小規模企業白書、中小企業白書(年1回発刊)

【調査項目】ア 国・地域の事業者の地域経済動向 イ 小規模事業者のイノベーションと販路開拓事例 ウ 中小企業施策

【集計方法】9月に取りまとめを行う。

【分析方法】：当地域の産業・観光に合わせた情報の抽出を行う。

【活用方法】小規模事業者に必要なと思われる内容をまとめホームページへの掲載チラシの作成を行い事業計画策定及び販路開拓支援時に役立てる。

【目 標】

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
③中小企業白書等の分析による景気動向調査	未実施	1	1	1	1	1
HPによる広報	未実施	1	1	1	1	1
チラシによる広報	未実施	1	1	1	1	1

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### (1) 商工会の現状と課題及び改善点

これまでは、記帳機械化事業利用者、融資相談からの求めに応じて財務分析を行う程度であり、表面的な分析に留まっていた。

今後は小規模事業者を多面的に見つめ、定性・定量の両面から分析する事により、本質的な課題を発見するとともに、有効な事業計画の策定に結び付けていく。また高度専門的な分析が必要な場合は中小企業診断士等の専門家を活用する。

### (2) 支援対象者

以下の事業者を支援対象者とする。また、経営計画や軽減税率、IT活用他ニーズの高いテーマの講習会を開催し、その参加事業者に対して積極的に支援アプローチを図るとともに、その他の接触機会においても経営分析事業について周知・提案することで支援対象者の拡充を図る。

- ・講習会参加事業者 参加事業者
- ・巡回指導によりニーズを汲み取った事業者
- ・チラシ等広報物の反応事業者
- ・経営一般、労務等相談事業者
- ・金融相談事業者
- ・記帳継続指導事業者
- ・創業相談者

### (3) 手段・手法

以下の公的支援機関のツールを活用して経営分析を行う。

- ① 事業環境の棚卸シート・・・(事業計画作成キット：中小企業基盤整備機構)
- ② SWOT分析作成シート・・・(事業計画作成キット：中小企業基盤整備機構)
- ③ 目標&構想整理シート・・・(事業計画作成キット：中小企業基盤整備機構)
- ④ 財務分析シート・・・(事業計画作成キット：中小企業基盤整備機構)
- ⑤ 事業承継診断票・・・(事業承継ガイドライン：中小企業庁)

### (4) 分析項目

分 析	分析ツール	観 点
内部環境	事業環境の棚卸シート	売上構成・粗利・価格帯・品質・ラインナップ・供給体制・販売促進
	SWOT分析作成シート	
	事業環境の棚卸シート	既存顧客の構成・年齢・性別・嗜好・地域・所得
	SWOT分析作成シート	
内部環境	事業環境の棚卸シート	流通業者の業種・選定基準
外部環境		交通機関のアクセス・誘因施設(商業施設)・駐車場の有無
内部環境	SWOT分析作成シート	競合先の商品・サービス・顧客
		社内人材の年齢構成・幹部社員・組織風土・後継者・能力
		工場・設備・方法・コスト・品質

		調達先・金融機関との交渉力 情報収集の分析及び活用能力・情報ルート
外部環境	SWOT分析作成シート	中小・小規模事業者施策の動向(補助金・法認定) 経済・産業・業界の動向など 消費者動向(価値観・ライフスタイル)・人口動向・自然環境 技術革新(I T技術の進展など)
財務状態	財務分析シート	収益性・安全性・成長性・効率性
目標設定	目標&構想整理シート	経営ビジョン・目標売上高・目標利益
事業承継	事業承継診断票	後継者の有無・資産の引継状況・関係者の理解・相談先の有無・M&Aへの理解

#### (5) 成果の活用方法

各種分析ツールから得られた事業の現状と事業主の目標とのギャップを明確な課題と捉え、これから何をすべきかを事業者に気付を与え、有効な事業計画策定へ繋げていく。

【経営分析目標】 5年間で、管内小規模事業者数 368 件の内約 15%である 55 社の経営分析を行う

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
経営分析事業者数	未実施	10件	10件	11件	12件	12件

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### (1) 既存の小規模事業者に対する事業計画策定支援（支援に対する考え方）

これまで、事業計画を策定するのは事業者からの要望、補助金、助成金申請のとき専門家等を利用して作成するだけであったが、これからは「2. 経営状況の分析に関すること」で記載した経営状況の分析した先を計画的に事業計画策定支援の実施が必要である。また、地域内事業者の維持のためアンケート結果を活用し第二創業、事業承継計画策定も重要になってくる。

事業者の経営課題を解決するため、1. 地域経済動向調査、2. 経営状況の分析、3. 需要動向調査の結果を踏まえた事業計画策定支援が必要である。内容が高度な場合は、愛媛県よろず支援拠点、ミラサポ、愛媛県中小企業診断士協会、愛媛県商工会連合会広域サポートセンターと連携し事業計画を作成し、P D C A サイクルを実現する伴走型の支援・助言を行い、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

#### <支援対象者>

前述の経営分析実施事業者

#### ① 事業内容

巡回・窓口相談時に、地域経済動向調査及び需要動向調査、経営分析結果の成果を活用しつつ、定性面を踏まえた実効性のある事業計画策定支援により

PDCA サイクルを実現し小規模事業者の持続的発展を実現していく。

② 手段・手法

ア 経営分析を実施した事業者の中から商工会内の会員割合で減少率の低い小売業、サービス業（飲食業含む）、製造業よりそれぞれ2事業所を選定し経営指導員2名が手分けをして事業計画策定支援を実施する。

【事業計画策定支援目標】5年間で、経営分析を行った事業者の35%の20社を目標とする。

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
ア事業計画策定件数	未実施	4件	4件	4件	4件	4件

(2) 創業、第二創業に対する創業計画策定支援及び事業承継計画策定支援

当会では、年間延べ2件程度の創業者の相談があり、開業に伴う金融、税務、経理、労務などの相談に2名の経営指導員が随時応じていたが、創業計画書等の策定支援はできていない状況であった。今後は愛媛産業振興財団の個別相談（特定創業支援事業計画）を活用して創業計画策定までの支援を強化する。

また、異業種進出、事業内容を考えている事業者についても創業支援と同じ支援メニューで対応し第二創業計画書策定支援を行っていく。

<支援対象者>

創業、または創業して間もない事業者

① 事業内容

当会を訪問する創業希望者に対し愛媛産業振興財団等を活用し創業計画書作成支援を行う。また、ヒアリング等で得た情報の活用として第二創業に結び付ける。また、第二創業に結び付けられない事業者については事業承継計画策定支援を行い地区内事業者数の維持発展に結び付ける。

② 手段手法

ア 窓口を訪ねてくる創業希望者を当会で取りまとめ、えひめ産業振興財団の個別相談会（特定創業支援事業計画）に参加を促し創業計画書の策定の支援を行う。策定目標数は、年間2件で地域内での創業の後押しを行うとともに早期の廃業を減らし事業の継続的発展につなげる。

イ ヒアリングシートで売上等減少している事業所を2件抽出し2名の経営指導員でヒアリングを行い異業種進出について希望する事業所についてえひめ産業振興財団の個別相談会（特定創業支援事業計画）への参加を呼びかけ第二創業計画策定支援を行う。

ウ ヒアリングシートで売上がアップしているが後継者のいない事業所を2件



抽出し 2 名の経営指導員でヒアリングを行い愛媛事業引継ぎセンター、金融機関、税理士と連携しながら事業承継計画策定支援を行う。

#### 【創業計画策定支援及び事業承継計画策定支援目標】

項目	現状	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
ア創業希望者事業策定	未実施	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
イ第二創業計画策定	未実施	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
ウ事業承継計画策定	未実施	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
事業計画策定数合計	未実施	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件

#### 4. 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

事業計画を策定するのは、事業者からの要望、補助金、助成金申請の時作成するのみであり、その後のフォローは、ほとんど行われていない状況であった。今後は、策定した事業計画と実際の状況との対比が大切でありその為にはPDCAサイクルの導入が重要性を事業者伝えていく必要がある。

##### (2) 事業内容

事業計画策定支援の事業者を支援対象者とし事業計画策定後も定期的に巡回するとともに、課題発生時には商工会内に蓄積した事業計画書を利用し対応する。また、本会だけでは対応出来ない場合、連携先の支援機関と協働して課題解決を行いビジネスモデル、経営計画の見直しを行う。

創業・起業者、第二創業者に対してはきめ細やかな巡回をおこない、伴走型の支援を実施する。また、創業後間もない融資については日本政策金融公庫、地元金融機関と連携し支援を行う。資金需要が発生する場合、日本政策金融公庫の小規模事業者経営発達支援融資制度の活用を行う。

##### (3) 手段・手法

###### ① 既存事業者に対する支援

事業計画策定者に対して、4ヶ月に1度巡回訪問し、売上、営業利益、資金繰り等ヒアリングを行い計画と実績との差異がないか確認を行なう。差異が大きい場合はミラサポ、愛媛県よろず支援拠点の専門家派遣を活用し事業計画の見直しを図る。進捗状況及び支援内容は経営カルテに記載し、他の職員も効果的で即応可能な支援ができるようにする。

###### ② 創業者に対する支援

創業者は事業開始からさまざまな問題が発生するため、きめ細やかな支援が必要であり創業後6ヶ月以内は月1回の巡回を行う。事業計画と大きな差異が生じた場合はミラサポ、愛媛県よろず支援拠点の専門家派遣を活用し事

業計画の見直しを図る。事業が順調に進展すれば訪問回数を減らし6ヶ月に1回程度支援に切り替えていく。

③ 第二創業者に対する支援

個別相談（特定創業支援事業計画）により作成された事業計画の計画実施状況把握による伴走型支援・助言及びブラッシュアップ支援を実施する。訪問頻度は創業者と同じ頻度とする。事業計画と大きな差異が生じた場合、ミラサポ、愛媛県よろず支援拠点の専門家派遣を活用し事業計画の見直しを図る。

④ 事業承継先に対する支援

事業承継支援計画を策定した先については4ヶ月に1度巡回訪問し、事業承継に関する税制、保険、融資などの情報提供を行いながら、経営状況の確認を行う。その結果、承継計画との大きな違いが生じた場合は愛媛よろず支援拠点、愛媛県事業引継ぎ支援センターと連携して解決するなどして円滑な事業承継に向けた取り組みを進める。

(5) 保存・共有化

小規模事業者においては目標管理の意識は低く、決算所のみで経営状況を判断している状況である。事業計画を策定しその見直しを図ることがいかに経営に役立つか知ってもらい事業の継続発展につなげることができるものと考えられる。

【目 標】

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	未実施	10社	10社	10社	10社	10社
①既存事業者に対する支援(1事業者3回、4ヶ月毎)	未実施	12回	12回	12回	12回	12回
②創業者に対する支援(1事業7回)	未実施	14回	14回	14回	14回	14回
③第二創業者に対する支援(1事業7回)	未実施	14回	14回	14回	14回	14回
④事業承継先に対する支援(1事業者3回、4ヶ月毎)	未実施	6回	6回	6回	6回	6回
事業計画策定後のフォローアップ回数合計	未実施	46回	46回	46回	46回	46回

※フォローアップ対象事業者は、既存事業者の事業計画策定事業者、創業計画書策定事業所、事業承継計画書策定事業所数を加えている。

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### (1) 現状と課題

これまでの取り組みは、イベントでの不定期なアンケート調査や事業者から消費者の動向を伝え聞く程度であり、不十分であった。今後は、管内地域資源を活用した商品開発・需要の掘り起こし・販路拡大に取り組む事業者を支援する事を目的に「地域住民」「観光客」対象としたニーズ調査を行う。各ターゲットの消費性向を絞り込む事で、有効な事業計画策定や商品開発・販売チャネルの確立を目指す。

#### 〈調査一覧〉

	調査方法	実施主体	活用方法
①	道の駅・直売所でのアンケート調査	商工会	・事業者への分析結果の情報提供 ・事業計画策定時・策定後の支援
②	テストマーケティング調査	商工会	・事業者への分析結果の情報提供 ・事業計画策定時・策定後の支援

#### ① 道の駅での需要動向調査

町内にある「道の駅 天空の郷 さんさん」「農村活性化センターみかわ」を活用し夏休みシーズン（8月）・紅葉の季節（10月）の年2回特産品の需要動向調査行う。

※「道の駅 天空の郷 さんさん」年間来場者数 1,091,000 人

※「農村活性化センターみかわ」年間来場者数 44,531 人

【調査目的】：観光客及び地区内消費者の需要動向を収集する

【調査対象者】：来場する観光客及び地区内一般消費者

【調査回数】：年2回

【調査品目】：パン、ケーキ、饅頭等の菓子類、漬物等の加工食品及び醤油等の調味料（地元で製造されている食品及び加工食品）

【調査項目】：i 年齢、性別、居住地

ii 商品の見た目、価格、内容量、デザイン

iii 求める地域資源商品、サービス等

【調査方法】：地区内事業者で特産品として出品している製造業社 33 社（34 社の内 1 社は機械製造業の為除く）のうち 2 社を選定しその中の 1 品を対象としてヒアリング方式で 2 カ所において実施する。なお、実施については久万高原町商工会青年部員の協力を得る。

【調査標本数】：「道の駅 天空の郷 さんさん」50 件×2 社

「農村活性化センターみかわ」10 件×2 社

【集計活用方法】：回収したアンケートを属性、調査項目ごとに専門家と協力して集計分析を行い、出展者へフィードバックし、地域資源商品の開発やサービス向上、事業計画の個社支援時の基礎資料として活用する。

② 「テストマーケティング調査」

町内にある「道の駅 天空の郷 さんさん」「農村活性化センターみかわ」を活用し夏休みシーズン（8月）の年1回特産品のテストマーケティング調査を行う。

【調査目的】：消費者に開発・改良商品の評価をしていただき、商品へフィードバックする

【調査対象】：観光客及び地元一般消費者

【調査項目】：i 年齢、性別、居住地（属性）

ii 量・味・価格・パッケージ・意見

iii 商品ごとの売上高・販売数

【調査手段・手法】：地区内事業者で特産品として出品している製造業社 33 社で 1 社新商品開発又は商品の改良を希望する事業者に対し①で記載した道の駅 2 カ所で 8 月に協力を得て実施する。

i アンケートを実施し、消費者の生の声を収集する。

ii 色や大きさなど、パッケージに変化をつけた数種類の商品を地元小売店・道の駅などに設置して販売動向を見る。

【調査標本数】：「道の駅 天空の郷 さんさん」50 件×1 社

「農村活性化センターみかわ」10 件×1 社

【分析手段・手法】：テストマーケティングを繰り返し、アンケートと販売実績による商品評価をもとに売れる商品の傾向を把握する。

【集計活用方法】：売上、販売数量についてはポスシステムを利用させてもらいデータ化し回収したアンケートと一緒に取りまとめる。アンケートについては属性、調査項目ごとに専門家と協力して集計分析を行う。結果は出展者へフィードバックし、地域資源商品の開発やサービス向上、事業計画の個社支援時の基礎資料として活用する。

【目 標】

項目	現状	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	34 年度
①特産品の需要動向調査事業所数	未実施	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
アンケート回収数	未実施	120 枚	120 枚	120 枚	120 枚	120 枚
調査結果の情報提供事業者数	未実施	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社
②テストマーケティング調査事業所数	未実施	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
アンケート回収数	未実施	60 枚	60 枚	60 枚	60 枚	60 枚
調査結果の情報提供事業者数	未実施	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

## 6. 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

平成 27 年度、平成 28 年度と全国商工会連合会が実施する全国物産展への参加を行った。久万高原町内の事業所から品物を預かり出店する形をとっているが、出品物をだす小規模事業者は固定化しており、新たな出品は少ない。また、ホームページ活用については、全国商工会連合会の無料ホームページ作成ツール「SHIFT」の利用普及を小規模事業者巡回等で勧奨してきたが、登録事業者数（21 社）は伸び悩んでおり、主に商工会の施策情報を広報するだけになっている。

これからは、より事業者の販路開拓につながる機会を創出するため、展示会や商談会への事業者の参加、さらに SNS、ホームページでの情報発信を促進し、売上向上とブランド力強化につなげる支援を行うことが必要である。

### (2) 事業内容

#### ① 販路開拓・売り方セミナー・情報セミナーの開催（BtoB、BtoC）

事業計画策定支援または創業・起業のためのビジネスプラン策定支援を実施した小規模事業者、新商品を開発し販路開拓を計画する小規模事業者に対し中小企業診断士や販路開拓の専門家による商品別販路開拓セミナーを実施するとともに、出展者の体験談を発表してもらい新たな取り組みに挑戦できる環境を構築し事業者が積極的に物産展、商談会へ出席するようにする。

#### <セミナー開催目標>

項目	現状	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度	35 年度
セミナーの開催	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
セミナー参加者数	未実施	5 人	5 人	5 人	5 人	5 人

#### ② 個別マッチング商談会

久万高原町が所属する中予地域には 2 つの商談会がありそれらに参加するよう指導を行うことにより事業所の販路拡大に伴う売上向上につなげていくことが出来る。

#### ア. 愛媛県「すご味」「すごもの」商談会（BtoB）

【支援対象】：食料品及び木工加工品製造業者

【訴求対象】：全国のバイヤー及び海外（百貨店、スーパー、コンビニ）

【内容】：愛媛県の「すご味」「すごもの」登録事業者の商談会。愛媛県産品を加工した「加工食品」、愛媛県の「地場産品」、愛媛県内の材料を利用した「ものづくり」産品、愛媛県産の「農畜産物」、愛媛県産の「林産物」、愛媛県で水揚げされた「水産物」を全国のバイヤー、海外のバイヤーと商談会を毎年実施して取引を行っている。

※「すご味」

実施主体：愛媛県

### 1. 事業の趣旨

共通の営業ツールとして、愛媛県の優れた食材・食品を網羅したバイヤー向けの商品カタログを作成し、「すご味」として強力にPRすることにより販路の拡大を図る。

### 2 対象品目

えひめが誇る「すご味」としての特徴がPRできる食品・食材等であって、愛媛県内で生産されているもの及び愛媛県内に主たる事務所を有する事業者等により製造されているもの。

### 3. 選考基準

- 原則、愛媛県内で生産・製造された商品であること。
- 県内に主たる事務所を有し、商品の製造管理を行っていること。
- 県産品としての特徴（愛媛らしさ）がPRできること。

## ※「すごもの」

実施主体：愛媛県

### 1. 事業の主旨

愛媛県指定伝統的特産品の伝統工芸士や次代を担う技術者が制作した市場価値の高い商品のほか、「愛媛県産」として特徴（愛媛らしさ）がPRできる商品を発掘し、これらの製品に生かしている優れた技術や情報等を収集公開することで、愛媛の技術力や愛媛産の商品の素晴らしさを対外的に広くアピールし、その社会的評価を高めるとともに、様々な分野における販路拡大を図る。

### 2. 対象品目

愛媛が誇る「すごモノ」としての特徴（愛媛らしさ）がPRできる県産品（食品は除く）であって、次のいずれかに該当するのうち商品価値が高く今後需要拡大が期待できるもの。

- ・ 県指定の伝統的特産品（かまぼこは除く）
- ・ 愛媛県内で培われた技術又は技法により製造されたもの
- ・ 愛媛県産の原材料を用いて製造されたもの

なお、原則として、愛媛県内に主たる事業所を有す企業により、愛媛県内で製造されたものを対象とする。

## イ. 松山圏域販路開拓市（BtoB）

【支援対象】：食料品製造業者

【訴求対象】：全国のバイヤー約30社（百貨店、スーパー、コンビニ）

【内容】：松山圏域（松山市、伊予市、東温市、松前町、砥部町、久万高原町）で実施する販売開拓市

### （※1）松山圏域中小企業販路開拓市

平成28年度より久万高原町も参加して取り組みを始める販路開拓市（松山市、伊予市、東温市、松前町、砥部町、久万高原町）事前対策セミナーを3回実施。バイヤー企業県内外約30社参加。

開催は平成31年1月17日（木）



〈目標〉

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
ア. すご味への登録	未実施	1社	1社	1社	1社	1社
すごものへの登録	未実施	1社	1社	1社	1社	1社
商談会への参加	未実施	2社	2社	2社	2社	2社
上記売り上げ目標	未実施	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増
イ. 松山圏域中小企業販路開拓市展示会出展指導社数	4社	4社	4社	4社	4社	4社
松山圏域中小企業販路開拓市展示会・商談会への参加	2社	2社	2社	2社	2社	2社
松山圏域中小企業販路開拓市商談件数	2社	2社	2社	2社	2社	2社
松山圏域中小企業販路開拓市成約件数	未実施	1件	1件	1件	1件	1件
上記売り上げ目標	未実施	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増

③ ソーシャルネットサービス（SNS等）を活用した販売支援（BtoC）

即時広報のツールとして有益なSNSの講習会を毎年1回開催しホームページと連動したフェイスブック、ツイッターの使い方を習熟してもらい会員自ら、自社の商品・サービスのPRや地域情報発信、オンラインショップの活用につながる支援を行う。

〈目標〉

項目	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
SNS利用社数	未実施	5件	5件	5件	5件	5件
上記売り上げ目標	未実施	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増	1社 前期比約 10%増

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

従来への取り組みは、毎年同様な祭等イベント実施が主で住民交流場提供にぎわいの創出が主な目的であり、地域の課題解決に向けた取り組みに欠けていた。

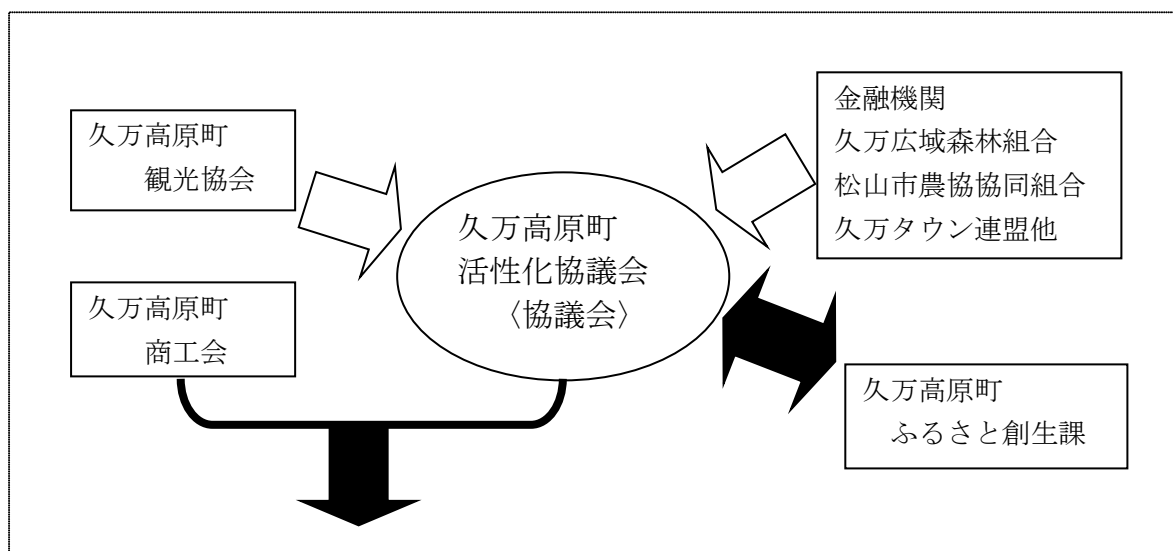
今後は、地域の課題に対応した取組みを行っていく必要がある。

久万高原町では第2次久万高原町総合計画（平成28年3月）の中で示す人口ビジョンにおける将来展望のなかで平成72年度まで人口4,000人を保持することを目標に掲げている。それを達成する為の施策として①農業振興②林業振興③商工業環境の整備④観光振興⑤地域の仕事と人材のマッチング（医療・介護など）が取り上げ

られている。

当会としては①農業振興「6次産業化、付加価値の向上」②林業振興「雇用環境の整備」③商工業環境の整備「ICT環境整備」④観光振興「道の駅 天空の郷さんさん」を起点とした観光振興に取組み地域経済の活性化に取り組む。その為、久万高原町、観光協会、商工会理事、各種団体の有識者等で組織する「久万高原町活性化連絡協議会」を立ち上げ④を検討し実施出来る体制を平成32年3月までに構築する。

- ① 高原で生産されるトマト、お茶、ぶどう、ブルーベリー、リンゴを活用したスイーツ、ジュース等の加工品製造の提案及び飲食店での提供する仕組みづくりを6次産業化中央サポートセンター等利用して行う。
- ② 商工会が得意とする労務指導で就業規則の整備、労災、雇用保険の設置を行い安心して働ける職場づくりの提案をおこなう。
- ③ 町内に高速回線が導入される予定でありこれを活用したビジネスチャンス創出のための講習会、研修会の実施。
- ④ 当会地区内には数多くの景勝地があるが結びついていない状況である。そこで、久万高原町活性化協議会を立ち上げテーマ別モデル周遊ルートのリフレットを作成し「道の駅 天空の郷さんさん」に設置し来町される方に提供し町内を周遊する仕組みづくりを行う。また、補助事業を活用し石鎚国定公園、四国カルスト県立自然公園等の観光資源を全国に発信していく。



### 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等の情報交換に関すること

##### (1) 現 状

これまで他の支援機関等との情報交換は、小規模事業者の新たな需要の開拓を進めるといった目的意識に乏しかった。今後は、以下に示す狙いと考え方を持って連携・情報交換を積極的に実施し、支援能力の向上を図る。

##### (2) 情報交換の内容

- ① 経営支援における課題解決手法の標準化と効率化を図るため、同じ業務を実施する「他の商工会」と情報共有を行う。
- ② 地域の小規模事業者の資金需要動向を把握するため、日頃からマル経資金の斡旋を通じて情報交換を密に行っている「株式会社日本政策金融公庫」と情報共有により一層連携を深めていく。
- ③ 商工会 単独で対応しにくい高度専門的な分野の支援ノウハウを習得するため、「他の支援機関等」と、それぞれの支援実績や得意分野に応じた情報を共有する。
- ④ 平成 30 年度で 44 回の開催を迎える予土隣接商工会交流会（愛媛県：久万高原町 高知県：仁淀川町、越知町、佐川町）による情報交換会で、県を超えた指導内容のノウハウを共有する。

##### 〈情報交換内容一覧〉

連携する支援機関	情報交換の方法・内容	頻度
① 他の商工会	<ul style="list-style-type: none"><li>・各種経営指導員向け研修会（年 3～4 回）に出席し、支援ノウハウを共有する。</li><li>・経営支援事例発表大会（年 1 回）に参加し、支援事例の情報を収集する。</li></ul>	年 4～5 回
② 株式会社日本政策金融公庫	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営改善資金推薦団体連絡協議会（年 1 回）に参加し、管内資金需要動向や金融支援事例の共有を行う。</li><li>・事業者支援における同行支援の際、支援ノウハウについて情報交換を行う。</li></ul>	年に 1 回以上
③ 他の公的支援機関等 ・愛媛県商工会連合会 ・中小企業基盤整備機構 ・えひめ産業振興財団 ・愛媛県よろず支援拠点 ・事業引継ぎ支援センター	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業者支援における同行支援の際、支援ノウハウについて情報交換を行う。</li></ul>	随時

④ 予土隣接商工会交流会

・隣接商工会同士の交流会を実施して情報交換の場を設け、業務及び支援の在り方について意見交換を行う。

年に1回  
(持ち回り制)

(特記事項) 必要な協議等があればその都度、招集し情報交換を行う。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現 状

愛媛県商工会連合が行う研修への参加や事業者支援を中で、その成果は職員個人に蓄積され、職員間での知識・ノウハウの共有がほとんどできていない。このことから、職員の支援能力にばらつきがあり、組織全体の支援能力向上・平準化が課題である。

### (2) 資質向上の狙いと考え方

企業経営に係る問題は広範多岐にわたる事から、組織全体での広域的な指導制が望まれる。そこで、研修・講習会への計画的な参加・資格取得の学習を促す事で経営指導員等資質向上やチームでの巡回訪問指導を通じた実践経験積みげにより、計画的に情報共有と能力向上・平準化を図る。

### (3) 資質向上の取組内容

#### ① OJT の実施

##### ア 内 容

定期的に先輩経営指導員の巡回訪問や窓口相談に同行し、若手経営指導員や経営支援員の支援レベル向上を図る。また、中小企業診断士等の専門家が事者を個別指導する時には経営指導員が同行し、専門家持つ支援ノウハウを習得する。

##### イ 効 果

普段の業務を通して、経営発達支援に必要な知識やスキルなどを効率よく習得できる。また、支援手法の属人性を排除することができる。

#### ② OFF-JT の実施

##### ア 内 容

愛媛県商工会連合が主催する研修と、中小企業大の主催する中小企業向け支援に関する研修会、その他公的支援機関が開催する各種セミナーの中で、経営指導員及び経営支援員それぞれの支援レベルに応じて参加すべき研修会等を見極め、年1回以上参加することにより職員全員の支援能力向上を図る。

##### イ 効 果

現場の状況に左右されず、OJT では習得できない知識とノウハウを習得できる。また、経営指導員等の得意分野と不得意分野の支援能力の的確な向上を図ることができる。

### ③ 支援ノウハウや支援状況の組織内での共有

#### ア 内 容

月1回、開催している正副会長会の後、経営支援事例共有会議を開催し、個々の職員が保有する支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等報告することで、経営指導員個人に蓄積しがちな支援手法や成功事例等について、組織として共有する。また、事業者支援に用いるデータは、事務所内の共有ハードディスク内の事業者毎のフォルダに保存することで、有用なデータを組織内で共有し、他の事業者支援に応用していく。

#### イ 効 果

個々の経営指導員等に属人的集積しがちな情報を共有し、組織全体で支援力向上を図ることができる。また、職員の人事異動等の際に円滑な引継ぎと支援の継続が可能となる。

### ③ WEB研修の積極的受講

#### ア 内 容

全国商工会連合会が実施するWEB研修（eラーニング）を積極的に受講し職員的能力向上を図る。

#### イ 効 果

経済学・経済政策、財務・会計、企業経営理論、運営管理、経営法務、経営情報システム、中小企業経営・中小企業政策の知識を深めることにより事業所を支援する能力向上につなげる。

## 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

毎年度、本計画に記載する事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行い計画の見直しを行います。

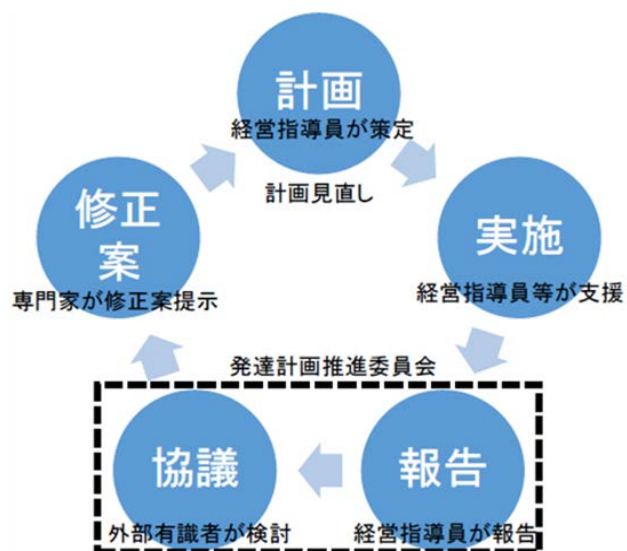
- ① 久万高原町（担当課）、商工会理事、中小企業診断士等の有識者により、「久万高原町経営発達支援事業評価委員会（仮称）」を設置し、事業の計画実施状況、成果の評価、見直しの方針を決定する。（年一回実施）
- ② 事業の成果・評価の結果は、商工会理事会へ提出し承認を受け、次期総代会で報告する。
- ③ 発達計画事業の成果・評価  
・見直し等の結果を本会ホームページで公表する。
- ④ 発達支援計画の修正は、本会職員及び中小企業診断士とで共同で行い年度当初に「久万高原町経営発達支援事業評価委員会（仮称）」へ提出し了解を得て年度更新し、スムーズな小規模事業者の支援を実践する。

#### 構成委員

- ① 内部委員(7名)

- 会長、副会長 2 名、理事 2 名、青年部代表 1 名、女性部代表 1 名
- ② 外部委員(2 名)  
久万高原町 1 名、中小企業診断士 1 名
- ③ 事務局 (4 名)  
事務局長、経営指導員 2 名、経営支援員 1 名

### 【経営発達支援計画（P D C A）】





(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10月現在)

(1) 組織体制

事務局体制

久万高原町商工会 [職員数6人]

- 事務局長 [1]
- 経営指導員 [2]
- 経営支援員 [3]

事業統括責任者：事務局長 正岡健司  
担当者：経営指導員 伊藤重紀、吉村昌巳  
経営支援員 中内美幸、三好和歌子、大嶋哲矢

事業内容	主査	副査	副査
経営支援事業統括・進行管理	正岡健司	伊藤重紀	吉村昌巳
関係機関との連絡・調整	正岡健司	伊藤重紀	吉村昌巳
1. 地域の経済動向調査	伊藤重紀	吉村昌巳	中内美幸
2. 経営状況の分析	伊藤重紀	吉村昌巳	中内美幸
3. 事業計画策定支援	伊藤重紀	吉村昌巳	三好和歌子
4. 事業計画策定後の実施支援	伊藤重紀	吉村昌巳	三好和歌子
5. 需要動向調査	吉村昌巳	伊藤重紀	大嶋哲矢
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	吉村昌巳	伊藤重紀	大嶋哲矢
7. 地域経済の活性化に資する取組	吉村昌巳	伊藤重紀	大嶋哲矢
8. 経営指導員等の資質向上	正岡健司	伊藤重紀	吉村昌巳
9. 事業評価見直し	正岡健司	伊藤重紀	吉村昌巳

(2) 連絡先

久万高原町商工会

愛媛県上浮穴郡久万高原町久万188

TEL 0892-21-2061

FAX 0892-21-2361

Email [info@Kumakogen.or.jp](mailto:info@Kumakogen.or.jp)

HP <http://www.kumakogen.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)

	平成 31 年度 (31 年 4 月以降)	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
必要な資金の額	400	1,920	3,600	5,200	5,800
小規模企業対策事業費	400	1,920	3,600	5,200	5,800
・調査事業費	200	350	450	450	450
資料作成費用	0	150	250	250	250
調査委託費用	200	200	200	200	200
・セミナー開催費	50	220	300	300	300
経営計画	0	40	70	70	70
創業・承継	50	80	100	100	100
経営	0	150	130	130	130
・販路開拓等支援費	150	650	1,000	1,100	1,200
商品開発費用	0	0	350	450	550
物産展参加費用	150	150	150	150	150
商談会展展（補助）	0	500	500	500	500
・観光ルート策定会議	0	80	100	100	100
・活性化会議費	0	80	100	100	100
・事業評価費	0	40	100	100	100
・パンフレット等作成 及びHP修正費	0	300	250	750	250
・経営計画支援	0	200	300	300	300
専門家派遣	0	200	300	300	300
・創業支援金	0	0	1,000	2,000	3,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金：経営発達支援事業補助金 全国展開事業費補助金
町補助金：商工会活動補助金
自己財源：手数料等（労働保険及び各種団体委託金等）、運営安定積立金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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
<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【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) ヒアリングシートを活用した小規模事業者への地域経済動向調査</li><li>(2) 金融調査と連携した地域経済動向調査</li><li>(3) 小規模企業白書・中小企業白書等の分析による経済動向調査</li><li>(4) 久万高原町地域経済動向調査報告書の作成</li></ul> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 巡回指導による経営分析</li><li>(2) 金融機関との連携で経営分析</li><li>(3) 経営計画作成セミナー開催での経営分析</li></ul> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 事業計画策定支援</li><li>(2) 事業承継に繋がる経営計画策定支援</li><li>(3) 創業・起業者のビジネスプラン作成支援</li></ul> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 事業計画策定者に対し3月に1回の支援を実施</li><li>(2) 年2回発行する広報誌及びホームページを活用した施策の周知を実施</li><li>(3) 創業のためビジネスプラン作成者の支援の実施</li></ul> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 重点支援先の需要動向調査</li><li>(2) 各種団体の公表する需要動向調査</li><li>(3) 他団体との連携による需要動向調査</li></ul> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 販路開拓・ブランディングセミナー・情報セミナーの開催</li><li>(2) 展示会・物産展・イベントへの出展による販路開拓支援</li><li>(3) 松山圏域と連携した販路開拓支援</li><li>(4) マスコミ（プレスリリース）の活用支援</li><li>(5) ITを活用した販路開拓支援</li><li>(6) 事業戦略に対応した個別販路開拓支援</li></ul> <p>II. 地域経済の活性化に資する事業</p> <p>1. 地域経済活性化事業</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 農業振興「6次産業化、付加価値の向上」</li></ul>

- (2) 林業振興「雇用環境の整備」
- (3) 商工業環境の整備「ICT環境整備」
- (4) 観光振興「道の駅 天空の郷さんさんを起点とした観光振興」

### 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

1. 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) 他の商工会との連携
  - (2) 株式会社日本政策金融公庫との連携
  - (3) 他の公的支援機関等との連携
  - (4) 予土隣接商工会との連携
2. 経営指導員等の資質向上等
  - (1) OJT の実施
  - (2) OFF-JT の実施
  - (3) 支援ノウハウや支援状況の組織内での共有
  - (4) WEB 研修の積極的受講
3. 事業の評価及び見直しをする為の仕組みづくり
  - (1) 久万高原町経営発達支援事業評価委員会（仮称）の設置
  - (2) 総代会前の理事会に報告
  - (3) ホームページによる公表

### 連携者及びその役割

☆ 愛媛県 知事 中村時広

〒790-8570 愛媛県松山市一番町4丁目4-2 TEL : 089-941-2111

《役割》

- ・創業支援関係情報の提供、県施策の情報提供
- ・「すご味」「すごモノ」「スゴ技」「スゴVen.」データベース掲載
- ・販路支援

☆ 久万高原町役場ふるさと創生課 課長 大野和也

〒791-1201 上浮穴郡久万高原町久万212番地

TEL0892-21-1111 FAX0892-21-0922

《役割》

商工会を所管する行政窓口として、行政における地域振興計画の情報提供や地域活性化に関する町行政の調整を行い、地域の取組みを支援する。

- ・地区内の人口動向、産業別経済動向、交流人口等の調査結果他

☆ 中小企業庁 中小企業庁長官 安藤久佳

〒100-8912 東京都千代田区霞ヶ関一丁目3番1号 TEL : 03-3501-1511

- ・ミラサボ派遣

☆ 独立行政法人中小企業基盤整備機構 理事長 高田坦史

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37 森ビル TEL : 03-3433-8811

- ・創業者支援補助金
- ・地域資源活用支援
- ・農商工等連携支援
- ・新商品・新サービスの開発支援
- ・職員の資質向上

☆ 公益財団法人えひめ産業振興財団 理事長 大塚岩男

〒791-1101 松山市久米窪田町337-1 テクノプラザ愛媛内

TEL089-960-1100 FAX089-960-1105

- ・創業支援
- ・事業計画の内容点検から事業計画書作成のほか、経営革新計画の作成支援
- ・新商品開発や販路開拓支援
- ・販路開拓を支援

☆ 愛媛県よろず支援拠点 チーフコーディネーター 岡本陽

〒791-1101 松山市久米窪田町337-1 テクノプラザ愛媛内

TEL089-960-1131 FAX089-960-1105

《役割》

- ・売上拡大につながる支援
- ・経営課題に対し解決策を提示し、フォローアップ支援
- ・研修会・講習会

☆ 一般社団法人愛媛県中小企業診断士協会 会長 上田保

〒790-0003 松山市三番町四丁目8-7 第5越智会計ビル1階

TEL089-961-1640 (FAX 兼)

《役割》

- ・経営計画セミナー
- ・経営課題の抽出方法について指導・助言
- ・経営分析及び経営計画策定支援
- ・アンケート調査の分析とりまとめ

- ・経営課題の解決方法及び経営計画の策定支援
- ・経営に係る施策の助言
- ・事業評価見直し

☆ 全国商工会連合会 会長 森義久

〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目7番1号 有楽町電気ビル北館19階

TEL : 03-6268-0088 FAX03-6268-0997

- ・創業支援関係情報の提供
- ・地域力活用新事業全国展開支援事業

☆ 愛媛県商工会連合会 会長 村上友則

〒790-0065 松山市宮西一丁目5-19

TEL089-924-1103 FAX089-922-0249

《役割》

- ・愛媛県内商工会地域の景気動向を調査結果や県内の景気動向についての公表
- ・専門家派遣
- ・第二創業(多角化、事業転換含む)、事業承継計画作成、経営革新計画書作成
- ・職員の資質向上

☆ 日本政策金融公庫松山支店 統轄支店長 内山圈志

〒790-0003 松山市三番町6-7-3

TEL089-941-6148 FAX089-933-6546

《役割》

- ・一日公庫
- ・小規模事業者経営発達支援融資制度の利用

☆ 株式会社伊予銀行 取締役頭取 大塚岩男

〒790-0003 愛媛県松山市南堀端町1番地

TEL089-941-1141 FAX089-946-9110

《役割》

- ・創業支援
- ・地域経済動向調査

☆ 株式会社愛媛銀行 頭取 西川義教

〒790-8580 愛媛県松山市勝山町2-1

TEL089-933-1111 FAX089-933-6556



《役割》

- ・地域経済動向調査
- ・創業支援

☆ 愛媛信用金庫 理事長 弓山慎也

〒790-0002 愛媛県松山市二番町4丁目2番地11

TEL089-946-1111 FAX089-946-1134

《役割》

- ・地域経済動向調査
- ・創業支援

☆ (株)いよぎん地域経済研究センター 代表取締役 重松栄治

〒790-0003 松山市三番町五丁目10-1 伊予銀行本店南別館4階

TEL089-931-9705 FAX089-931-0201

《役割》

- ・景気動向調査
- ・金融調査

☆ 愛媛県事業引継ぎ支援センター 統括責任者 平井 一臣

〒790-0067 松山市大手町一丁目11-1 愛媛新聞・愛媛電算ビル2階

TEL089-948-8511

《役割》

- ・事業承継
- ・M&A

☆ 愛媛県信用保証協会 会長 上甲啓二

〒790-8651 松山市一番町四丁目1-2

TEL089-931-2111 FAX089-931-2107

《役割》

- ・事業再生に係る金融支援
- ・金融に関する助言・指導
- ・創業及び事業承継等の助言・指導
- ・経営支援強化促進事業（経営支援強化促進補助金）

☆ 6次産業化中央サポートセンター

〒100-8228 東京都千代田区大手町2-6-2

TEL03-3548-8333

《役割》

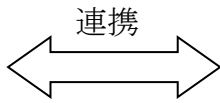
- ・ 6次産業化の取り組みを支援
- ・ 6次産業化プランナーを派遣

☆ 久万高原町観光協会 会長 二宮悟郎  
〒791-1201 上浮穴郡久万高原町久万2 1 2  
TEL0892-21-1192 FAX0892-21-0922

《役割》

- ・ 地域振興に係る助言
- ・ 特産品（久万高原ブランド確立）開発

## 連携体制図等



### 需要動向調査

- \* 国
- \* 愛媛県
- \* いよぎん地域経済研究センター
- \* 日本政策金融公庫 松山支店
- \* 株式会社伊予銀行
- \* 株式会社愛媛銀行
- \* 愛媛信用金庫

### 事業計画策定後の実施支援

- \* 愛媛県
- \* 久万高原町
- \* 全国商工会連合会等
- \* 日本政策金融公庫 松山支店

### 新たな需要の開拓に寄与する事業

- \* 愛媛県
- \* 愛媛県よろず支援拠点
- \* 中小企業診断士協会
- \* 独立行政法人中小企業基盤整備機構
- \* 中小企業診断士協会

### 経営分析

- \* 愛媛県よろず支援拠点
- \* ミラサポ
- \* 愛媛県中小企業診断士協会
- \* 愛媛県商工会連合会広域サポートセンター
- \* 日本政策金融公庫 松山支店
- \* 愛媛県商工会連合会
- \* いよぎん地域経済研究センター

久万高原町商工会

### 地域経済の活性化に資する取組

- \* 久万高原町
- \* 6次産業化中央サポートセンター
- \* 独立行政法人中小企業基盤整備機構
- \* 愛媛県よろず支援拠点
- \* 久万高原町観光協会

### 地域の経済動向調査

- \* 久万高原町
- \* 愛媛県商工会連合会
- \* いよぎん地域経済研究センター
- \* 一般社団法人愛媛中小企業診断士協会

### 支援力向上の取組

- \* 他商工会
- \* 株式会社日本政策金融公庫
- \* 愛媛県商工会連合会
- \* 独立行政法人中小企業基盤整備機構
- \* えひめ産業振興財団
- \* 愛媛県よろず支援拠点
- \* 事務引継ぎセンター

小規模事業者

支 援