

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 久万高原町商工会（法人番号 2500005002427）<br>久万高原町（地方公共団体コード 383864）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 実施期間           | 令和6年4月1日～令和11年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 目標             | <p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現</p> <p>②「道の駅 天空の郷さんさん」と連携した観光振興及び域外需要の取り込み</p> <p>③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>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>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及び金融機関と連携した景況調査を行い、小規模事業者における事業計画策定への活用を推進する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>道の駅さんさんによる新商品開発の支援を行い、商品完成後は当該施設及び町内他道の駅施設にて試食・アンケート調査を行い、調査結果を事業計画に反映する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>参加者自らが経営分析を行うワークショップ型の経営分析セミナーを通じて、自社の経営課題を把握し、事業計画策定等への活用について理解を深める。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>DX推進セミナー、事業計画策定セミナーを開催し、事業者各々の本質的経営課題の解決に向けた計画策定を推進する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>事業の進捗状況を確認しながら、各事業者の状況に応じてフォローアップの頻度を調整し、自走化を後押しする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>他地域の商工会と連携した個別商談の実施、専門家を活用したホームページ及びSNSの新規開設等を通して、事業者の販路拡大を後押しする。</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</p> <p>TEL 0892-21-2061   FAX 0892-21-2361</p> <p>Email   info@kumakogen.or.jp</p> <p>久万高原町まちづくり営業課</p> <p>愛媛県上浮穴郡久万高原町久万 212</p> <p>TEL 0892-21-1111   FAX 0892-21-2860</p> <p>Email   machidukuri@kumakogen.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

###### ①現状

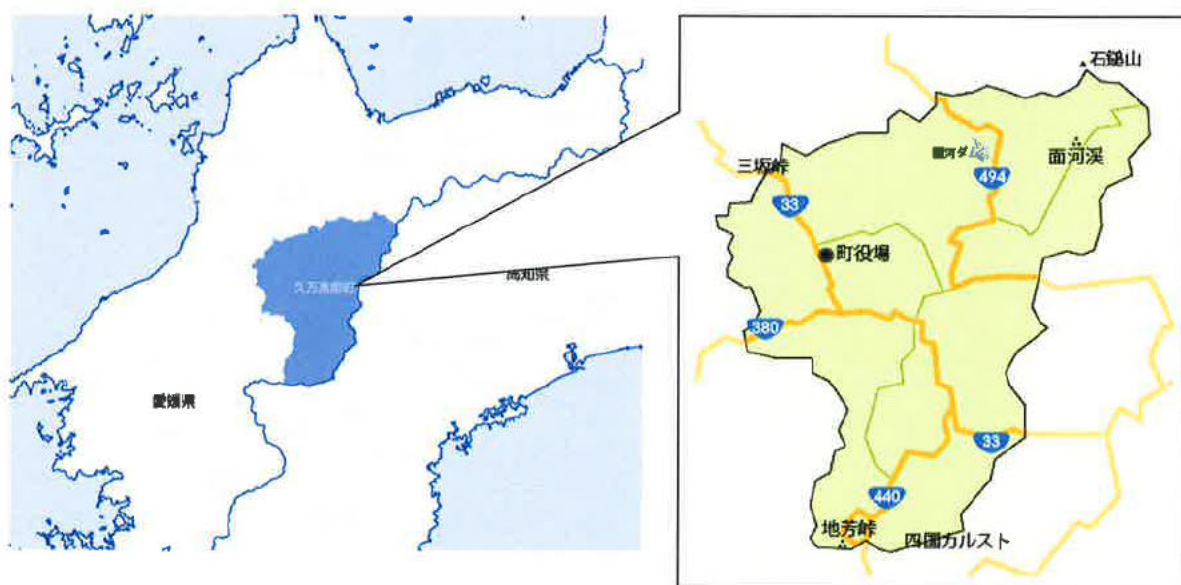
久万高原町は、愛媛県のほぼ中央部に位置し、旧久万町・旧面河村・旧美川村・旧柳谷村の1町3村が平成16年8月に合併した。

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。

(久万高原町位置図)

出典：久万高原町新町建設計画



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。

#### 【人口の推移】

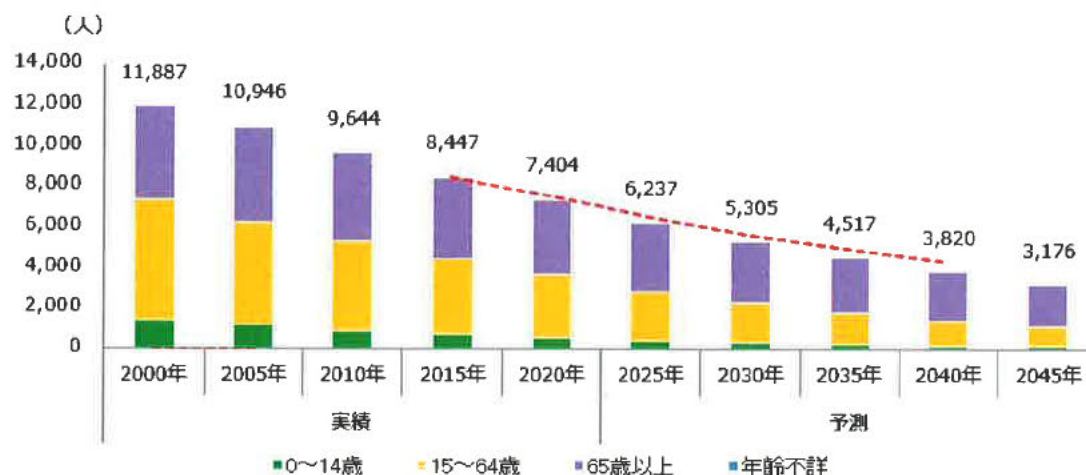
旧久万町は盆地が開け世帯が比較的固まっているが、旧美川村、旧面河村、旧柳谷村は中山間地に位置し点在型の集落状況となっている。

令和2年の国勢調査によると、管内人口は7,404人であり、前回の国勢調査から約12%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一の高齢化が進んでいる町となっている。

### 久万高原町の人口推移



【2020年】

|                           |      |                   |      |             |       |
|---------------------------|------|-------------------|------|-------------|-------|
| 総面積 (km <sup>2</sup> )    | 584  | 平均年齢 (歳)          | 59.8 | 昼夜間人口比率 (%) | 103.0 |
| 人口密度 (人/km <sup>2</sup> ) | 12.7 | ※昼夜間人口比率のみ2015年時点 |      |             |       |

※図中の点線は前回2013年公表の「将来人口推計」の値

© jp.gdfreak.com

### 久万高原町(久万ヶ丘)愛媛県)の人口と世帯 《高齢化率の推移》

#### 久万高原町の高齢化率の推移



※高齢化率=総人口に占める65歳以上の人口割合(%), 年齢不詳を除いて算出

※図中の緑の点線は、前回2013年3月公表の「将来人口推計」に基づく当地域の高齢化率

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」

### 【産業の現状】

久万高原町の令和2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のかについては、国勢調査によると、全就業者数は2,918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。

#### ◆ 農業・林業

管内では、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。また、立地条件による昼夜の温度差、石鎚山系から流れ出る清流が豊富にあることから県内有数の米産地として認知されている。

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。

#### ◆ 製造業

管内では、地域の農産物（トマト等）を使った調味料、飲料等を製造する食品製造業が存在する。また、山間部において伝統的な製法により作られた「美川手延べそうめん」は地域の特産品となっており、廃校の中学校を活用した麺工場は観光スポットの1つとなっている。

#### ◆ 観光業

管内では、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、高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。

### 【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 30 年度 | 399  | 368     | 308    | 271 | 67.9% |
| 令和 1 年度  | 422  | 368     | 308    | 269 | 63.7% |
| 令和 2 年度  | 434  | 372     | 312    | 263 | 60.6% |
| 令和 3 年度  | 434  | 372     | 312    | 255 | 58.8% |
| 令和 4 年度  | 443  | 372     | 312    | 256 | 57.8% |

出典：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・<br>宿泊業 | サービス業 | その他 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-------|-----|
| 平成 30 年度 | 264 | 41  | 26  | 6   | 65  | 31          | 71    | 24  |
| 令和 1 年度  | 262 | 41  | 23  | 6   | 67  | 31          | 70    | 24  |
| 令和 2 年度  | 255 | 26  | 21  | 4   | 68  | 30          | 70    | 36  |
| 令和 3 年度  | 247 | 27  | 22  | 4   | 66  | 29          | 68    | 31  |
| 令和 4 年度  | 239 | 27  | 21  | 4   | 60  | 28          | 68    | 31  |

出典：商工会実態調査

## ②課題

### ◆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い難い状況にある。

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策定し、継続的な支援を図ることが課題である。

### ◆久万高原町商工会の課題

当商工会も本計画に沿って、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、ものづくり補助金をはじめとする、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い難い状況にある。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、充分とは言い難い状況である。



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) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方**

### **①10年程度の期間を見据えて**

現状の地域の現状と課題、久万高原町第2次総合計画（後期）（令和3年度～令和7年度）の方向性に沿った商工会として、本会の役割を踏まえ、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、事業計画策定支援、事業承継支援、創業支援、地域資源を活用した地域活性化を展開することで、地域事業者の自足的発展を図る。

### **②久万高原町総合計画との連動性・整合性**

久万高原町の久万高原町第2次総合計画（後期）では、次のとおり掲げており、久万高原町商工会が取り組む経営発達支援計画の連動性・整合性がとれている。

- ・商工振興関連施策の基本方針として、「久万高原町中小企業振興計画に基づき、既存企業の金融支援、販路開拓など安定した経営の確立や事業の継続に向けた支援体制の強化に取り組みます。農林商工連携による6次産業化を推進することにより、地域資源を活用した産業振興を促進します。（一部抜粋）」
- ・観光関連施策の基本方針として、「交流人口の拡大による経済の活性化を図るために、本町の地域資源を一体的に発信できる「高原ブランド」の確立や、通年誘客のためのイベント、「コト消費」といわれる体験コンテンツの開発・実施、インバウンド観光の推進及び着地型旅行商品の造成・販売などを通じて、本町ならではのツーリズムを推進します。久万高原町ならではの魅力を発掘し、観光地としての知名度向上を目指します。」

### **③商工会としての役割**

上記総合計画の達成に向け、本会においては、本計画に沿って次の役割を担っている。

- ・商工振興に対しては、事業者の中長期的な事業計画の策定を通して、金融支援による資金繰り改善、販路開拓等による売上拡大等を支援する。また、農商工連携など、異業種間の連携を促進し、新たな付加価値を生み出す商品・サービスの開発に注力する。
- ・観光に対しては、消費者のニーズに基づき、事業者の経営資源の強み、地域資源の強みを最大限に活用した地域ブランドの開発・強化に注力する。

## **(3) 経営発達支援計画の目標**

上記を踏まえ、本会としては、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3点を掲げ本計画の目標とする。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現
- ②「道の駅天空の郷さんさん」と連携した観光振興及び域外需要の取り込み
- ③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

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

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

### (2) 目標の達成に向けた方針

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小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する経営環境の変化に対応し、業務改善を図っていく中で、財務データ等の表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通して、本質的課題は何かを事業者自身に認識させ、課題解決に納得感をもって取り組める事業計画の策定を支援する。また、事業者が、当事者意識を持って事業計画を実行するため、多様な課題解決ツール、DXを推進しながら、伴走支援を実施する。

#### ②「道の駅天空の郷さんさん」を核とした観光振興及び域外需要の取り込み

商工会が、当該道の駅石鎚国定公園、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。

#### ③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

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、個々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、地域産業の活性化と地域経済の発展を図る。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

これまでは、管内の経済動向調査をまとめた「久万高原町経済レポート」を毎年一回、ホームページ公表を行っており、その中では、経営指導員等による事業者への聞き取りや地域経済分析システム（RESAS）を活用した分析を行っている。しかしながら、公表が目的となっており、事業者支援に有効な活用がなされていない。

##### [課題]

調査項目の適宜見直しを行い、事業者支援に活用可能な調査とする。  
巡回指導において、同調査の活用方法を指導し、小規模事業者における事業計画策定への活用を推進する。

## (2) 目標

| 項目                        | 公表<br>方法 | 現行 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|---------------------------|----------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ①ヒアリングシートを活用した地域経済動向調査(回) | HP<br>掲載 | —  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1          |
| ②金融機関と連携した景気動向調査(回)       | HP<br>掲載 | —  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1          |

## (3) 事業内容

### ①ヒアリングシートを活用した小規模事業者に対する地域経済動向調査

個別事業者ごとにデータを回収、分析し、経営に役立つアドバイスを見出すとともに、業種ごとの経済動向状況も把握し個社支援に役立つ情報を提供できるよう努める。

【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50%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】：巡回により全地区を対象とし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】：1月に取りまとめを行う。

【分析・活用方法】

：作成した12月分までのヒアリングシートは、中小企業診断士等の専門家を活用して、翌年1月に分析する。分析結果は、毎年3月にホームページに掲載する。また、同シートは、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及び事業計画策定時の基礎資料として活用する。

### ②金融機関等と連携した景気動向調査

【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

・「地域経済循環マップ・地域経済循環図」

・「観光マップ・From-to 分析（宿泊者）」

・「観光マップ・From-to 分析（滞在人口）」

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）

・「RESAS」（地域経済分析システム）（随時）

イ 融資担当者との情報共有

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、事業計画策定時の基礎資料として活用する。



## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

過去、消費者動向調査、需要動向調査を実施したが、新型コロナウイルス感染症の拡大影響により、調査実施施設への来場者が大きく減少したため、十分な調査結果を得られなかった。

#### 【課題】

アフターコロナにより当地域の消費活動が回復する中、今後の有効なデータを取得するため、①新商品開発の調査、②試食・アンケート調査を実施し、消費者ニーズを収集する。

### (2) 目標

| 調査名                 | 項目        | 現行 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|---------------------|-----------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ①新商品<br>開発調査        | 対象事業者数（者） | —  | 3         | 3         | 3         | 3         | 3          |
|                     | サンプル数（個）  | —  | 30        | 30        | 30        | 30        | 30         |
| ②試食・<br>アンケート<br>調査 | 対象事業者数（者） | —  | 3         | 3         | 3         | 3         | 3          |
|                     | サンプル数（個）  | —  | 30        | 30        | 30        | 30        | 30         |

### (3) 事業内容

#### ① 新商品開発の調査

管内の特産品「久万清流米」を活用した新商品を開発する。新商品は、「道の駅さんさん」において販売予定のため、当該道の駅で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、製造業者3事業者にフィードバックすることで、新商品開発に資する。

また、当該調査の分析結果を事業計画に反映し、マーケットインの考え方に沿った販売戦略を立案する。

##### 【調査手法】

##### (情報収集)

道の駅さんさんの来場客が増加する5月、7月（計2回）に、来場客に対して開発中の商品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

##### (情報分析)

調査結果は、愛媛県よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が集計・分析を行い、改善提案をまとめる。

##### 【サンプル数】

来場者 30人

##### 【調査項目】

a 商品としての魅力度、b 味、c 色（見た目）、d パッケージのデザイン、e 価格、f 分量

##### 【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接説明する形でフィードバックを行う。また、今後の商品改良に向けた基礎資料として活用する。

#### ② 試食・アンケート調査

管内道の駅において、地域特産農産物（トマト等）の加工食品製造業者の既存商品について、来場客に試食及びアンケート調査を実施し、消費者ニーズを反映した商品改良に資する。

**【調査手法】****(情報収集)**

道の駅さんさん及び道の駅みかわにおいて、来場客に対して開発中の商品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票へ記入する（各道の駅1回）。

**(情報分析)**

調査結果は、経営指導員等が集計・分析を行い、改善提案をまとめる。

**【サンプル数】**

来場者 30 人

**【調査項目】**

a 商品としての魅力度、b 味、c 色（見た目）、d パッケージのデザイン、e 価格、f 分量

**【調査結果の活用】**

調査結果は、経営指導員等が当該事業者へ直接説明する形でフィードバックを行う。また、今後の商品改良に向けた基礎資料として活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

**[現状]**

未だに補助金申請や融資等に係る簡易的な財務分析にとどまり、中長期的な事業計画作成を見据えた定量的・定性的な分析まで至っていない。

**[課題]**

経営分析ツールの活用、対話と傾聴を通して、定量的・定性的な分析を実施し、中長期的な事業計画の策定を見据えた経営の本質的課題の把握につなげる。

### (2) 目標

| 項 目                  | 現行 | 令和<br>6 年度 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 |
|----------------------|----|------------|------------|------------|------------|-------------|
| ①経営分析セミナー<br>開催件数（回） | —  | 1          | 1          | 1          | 1          | 1           |
| ②経営分析<br>実施事業者数（者）   | —  | 20         | 20         | 20         | 20         | 20          |

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナーの開催

参加者自らが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、事業計画の策定等への活用について理解を深める。

**【募集方法】**

チラシを作成し、ホームページ、巡回、窓口相談において周知する。

#### ②経営分析の内容

**【対象者】**

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 20 者を選定する。

### 【分析手法及び分析項目】

| 分析    | 分析手法                             | 分析項目                                                                                                                                 |
|-------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 財務分析  | ①経営支援システム Plus<br>(財務分析表)        | 収益性・安全性・成長性・効率性                                                                                                                      |
|       | ②ローカルベンチマーク<br>(財務分析シート)         |                                                                                                                                      |
| 非財務分析 | ③経営支援システム Plus<br>(経営状況まとめシート)   | <b>【内部環境】</b><br>・商品、製品、サービス、仕入先、取引先<br>・人材、組織 ・技術、ノウハウ等の知的財産・デジタル化、IT活用の状況<br>・事業計画の策定・運用状況<br><b>【外部環境】</b><br>・商圏内の人口、人流・競合 ・業界動向 |
|       | ④ローカルベンチマーク<br>(商流・業務フロー、4つの視点)  |                                                                                                                                      |
|       | ⑤事業承継診断シート<br>(事業承継・引継ぎ支援センター提供) | 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                                                                                                 |

事業者の状況や局面に合わせて、(株) WorkVision 社の「経営支援システム Plus」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画作成キット」等のソフトを活用し、経営指導員等 が分析を行う。その他、非財務分析は SWOT 分析のフレームで整理する。

#### (4) 分析結果の活用

- ・分析結果を当該事業者へフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、商工会内部のクラウドサービス「経営支援システム Plus」にデータベース化し、組織的な共有を行い、持続的な支援を実施する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

補助金申請や融資等に係る一過性の事業計画の策定にとどまり、事業者の本質的課題の解決に向けた計画の策定まで至っていない。また、DX関連の研修は開催しておらず、ITツール等の導入に関して、消極的な事業者が多い。

#### [課題]

補助金申請や融資等のための一過性の計画ではなく、経営分析に基づき、本質的課題の解決に向けた計画となるよう、対話と傾聴を通して、事業者の内発的動機付けを行う。また、課題解決にはITツールを積極的に活用するなど、経営環境の変化に対応する。

### (2) 支援に対する考え方

前述の「地域経済動向調査」「需要動向調査」「経営分析」で得られた成果を踏まえて、自社の本質的課題の解決に向けた経営書を策定できるように支援する。なお、事業者自身の気づきを与えられるよう、事業計画策定セミナーのカリキュラムを工夫して、事業者が主体的に関与できるようにする。

また、小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて事務効率化・生産性向上を図るため、策定前段階においてDX推進セミナーを行い、ITツールの活用も踏まえた事業計画とする。

### (3) 目標

| 項 目            | 現行 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|----------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ①D X推進セミナー(回)  | —  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1          |
| ②事業計画策定セミナー(回) | —  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1          |
| ③事業計画策定事業者(者)  | —  | 5         | 5         | 5         | 5         | 5          |

### (4) 事業内容

#### ①D X 推進セミナーの開催

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また事業計画においてD Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

##### 【支援対象】

5. の経営支援セミナーに参加し、経営分析を実施した事業者

##### 【募集方法】

チラシを作成し、ホームページ、巡回、窓口相談において周知する。

##### 【カリキュラム】

- ・D X総論、D X関連技術(クラウドサービス、A I等)や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・S N Sを活用した情報 発信方法
- ・E Cサイトの利用方法等

#### ②事業計画策定セミナーの開催

事業者が主体的に参加できるように、ワークショップを主体としたセミナーを開催する。

##### 【支援対象】

5. の経営支援セミナーに参加し、経営分析を実施した事業者

##### 【募集方法】

チラシを作成し、ホームページ、巡回、窓口相談において周知する。

##### 【支援手法】

同セミナー受講者に対し、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。

## 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】

計画策定後のフォローアップは行っているが、不定期的な巡回に付随したものであり、P D C Aサイクルに則った継続した支援につながっていない。

#### 【課題】

事業者ごとの進捗状況を的確に把握し、重点化する先とそうでない先を区分した巡回計画を作成し、計画的に巡回を実施する。事業者との対話により計画遂行上の問題点の有無を見出し、迅速に対応策を提案する必要がある

### (2) 支援に対する考え方

事業計画の実行にあたっては、事業者が納得感を持って取り組めるよう、定期的な巡回支援により、内発的動機づけを行う。また、外部専門家の第三者視点を適宜導入することで、事業者の

自走化に向けた効果的なフォローアップとなるよう留意する。

なお、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等を踏まえ、重点化する事業者とそうでない事業者を分別し、効率的にフォローアップを実施する。

### (3) 目標

|                         | 現行 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 | 令和<br>9年度 | 令和<br>10年度 |
|-------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| フォローアップ対象<br>事業者数（者）    | —  | 5         | 5         | 10        | 10        | 10         |
| フォローアップ回数<br>（延数）（回）    | —  | 20        | 20        | 40        | 40        | 40         |
| 売上増加<br>事業者数（者）         | —  | 2         | 2         | 3         | 3         | 3          |
| 営業利益率3%以上<br>の増加事業者数（者） | —  | 1         | 1         | 2         | 2         | 2          |

### (4) 事業内容

事業計画策定者に対して、原則として四半期に一度行う。ただし、事業者の進捗状況により、次のa～cに区分し、事業者ごとに濃淡をつけて、支援を実施する。

- a. 進捗状況が良好で事業計画の達成見込みが非常に高い事業者
- b. 進捗状況が概ね良好で事業計画の達成に支援が必要な事業者
- c. 進捗状況が不良で事業計画の達成に重点的な支援が必要な事業者

なお、cの事業者、bのうち事業計画とのズレが生じていると判断する場合には、愛媛県よろず支援機関コーディネーターなど第三者の視点を導入し、改善提案を行う。

## 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]

BtoBの取引では、管内の製造業者は事業規模が零細であり、過去にも物産展、商談会への参加を得た経緯はあるものの、パイヤーとの協議のなかで、求められるロット数、取引方法等が対応できないため、商談成立につながらない事例が多い。

BtoCの取引では、地域内の道の駅等への販売が主であり、ECサイト等を活用した地域外への販売が行えていない。

#### [課題]

BtoBでは、対象事業者と相性の良い取引先の選定、取引先のニーズへの対応力強化を行い、販路拡大につなげる。

BtoCでは、ホームページ、SNS等の活用を促すことによって、商品の強みを訴求し、売上拡大につなげる。

### (2) 支援に対する考え方

経営状況の分析及び事業計画策定支援を行った地域特産農産物（トマト等）の加工食品製造業者及び美川手延べそうめん製造業者を対象とする。

経営指導員等が、対象事業者に対し、事業拡大の意欲の有無、販路開拓ニーズの有無、原材料確保の可能性を聞き取りしたうえで、他地域の商工会等と連携しながら、最適な取引先業者の選

定及び紹介を行う。

また、ホームページ、SNS 等の活用を促すことによって、対象顧客のエリアを地域内から地域外まで拡大する。

### (3) 目標

| 項 目                       | 現行 | 令和<br>6 年度 | 令和<br>7 年度 | 令和<br>8 年度 | 令和<br>9 年度 | 令和<br>10 年度 |
|---------------------------|----|------------|------------|------------|------------|-------------|
| ①他商工会等と連携した<br>個別商談の実施（者） | —  | 5          | 5          | 5          | 5          | 5           |
| 成約件数（者）                   | —  | 1          | 1          | 1          | 1          | 1           |
| ②ホームページ及びSNSの<br>新規開設数（者） | —  | 5          | 5          | 5          | 5          | 5           |
| 売上増加率/者（％）                | —  | 10         | 10         | 10         | 10         | 10          |

### (4) 事業内容

#### ①他商工会等と連携した個別商談の実施（BtoB）

バイヤーが求めるロット量確保が困難、求められる取引方法が対応困難等地元事業者の現状を踏まえながら、県内・県外の商工会等と連携し、対象事業者の意向に合う取引先業者を選定し、個別商談を実施する。商談に当たっては、販路開拓の専門家等と連携し、取引先のニーズに併せた折衝方法、流通、プロモーション等の専門的なフィードバックを実施する。

#### ②自社ホームページ作成・改良及び SNS 活用（BtoC）

ホームページ作成ツールのグーペ等を活用し、自社サイトの開設、ページ構成、キャッチコピー等の助言を行う。また、自社の SNS を開設し、ホームページと連動した効果的な SNS の活用方法を助言する。同支援に当たっては、適宜、WEBデザイナー等の専門家を派遣し、地域外の顧客に向けたプロモーションの支援を行う。

## 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]

事業の評価及び見直しについては、経営発達支援計画事業評価委員会を組織し、事業年度終了時に年1回開催し、本会が実施した内容・成果について協議している。同結果については、職員間で共有、理事会に報告を行ったうえで公表している。

| 区 分   | 人 数 | 構 成                  |
|-------|-----|----------------------|
| 商工会   | 5   | 会長（1）・副会長（2）・理事代表（2） |
| 専門家   | 1   | 中小企業診断士（1）           |
| 久万高原町 | 2   | まちづくり営業課長、ふるさと創生課長   |
| 関係機関  | 1   | 町観光協会                |
| 合 計   | 9   |                      |

##### [課題]

本計画においても、現状の仕組みを継続実施していくが、小規模事業者の経営環境が大きく



変化している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、評価・見直しの提言等が活発に行えるための事業評価委員会の運営が必要である。

## (2) 事業内容

本会に引き続き「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、経営発達支援事業の進捗状況等について5段階評価を行い、次年度への改善対応を図る。

また、当該協議会の評価結果は、職員間で共有、理事会報告を行い、事業実施方針等に反映させるとともに、HP及び会報へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

### 【経営発達支援事業評価委員会の構成員】

| 区 分   | 人 数 | 構 成                                        |
|-------|-----|--------------------------------------------|
| 商工会   | 7   | 会長（1）・副会長（2）・理事代表（2）・事務局長（1）<br>法定経営指導員（1） |
| 専門家   | 1   | 中小企業診断士（1）                                 |
| 久万高原町 | 2   | まちづくり営業課長、ふるさと創生課長                         |
| 関係機関  | 1   | 町観光協会                                      |
| 合 計   | 11  |                                            |

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

経営指導員等の資質向上の取り組みについては、愛媛県商工会連合会が実施する専門家研修等の参加を中心に支援知識の習得を図っているが、職員ごとの能力にはバラつきがあり、組織的な支援ノウハウを共有する仕組みを構築できていない。

#### 〔課題〕

小規模事業者の複雑化・高度化するニーズに応えるため、職員個人の資質向上はもちろんのこと、組織的な支援ノウハウの共有を図る。また、DX関連の指導にも対応できるよう、同分野の知識習得、知識の更新に組織全体として取り組む。

### (2) 事業内容

#### ① 外部講習会等への参加及び職員間の共有

##### <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、経営指導員等におけるDXへの専門知識の習得を目的とした下記のセミナー等への積極的な参加を促す。

##### 【内部向け】

クラウド会計ソフト、商工会基幹システム、経営分析ツール等の機能操作、活用方法等の研修

##### 【外部向け】

ホームページ・SNSを活用したWEBマーケティング、事業者向けITツール（電子決済、モバイルオーダー、チャットツール等）の知識習得・活用研修

#### ＜研修内容の共有＞

上記の研修内容は、同研修参加者が、朝礼時のミーティングにおいて、一般職員を含めて共有する機会を設ける。また、商工会の共有フォルダに資料を格納し、全職員が容易にアクセスできるようにする。

#### ② OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導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データベース化

担当経営指導員等が、商工会内のデータベース「経営支援システムPlus」等へ支援状況の入力を適時・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、担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

経営発達支援事業の実施体制

(令和 5 年 11 月現在)

(1) 実施体制

久万高原町商工会 [職員数 6 人]

- 事務局長 [1 名]
- 法定経営指導員 [1 名]
- 経営指導員 [1 名]
- 経営支援員 [3 名]

久万高原町

まちづくり営業課  
ふるさと創生課

(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員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 : 伊藤 重紀

■ 連絡先 : 久万高原町商工会 (TEL: 0892-21-2061)

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・見直しを検討する際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会、関係町連絡先

① 商工会

〒791-1201 愛媛県上浮穴郡久万高原町久万 188

久万高原町商工会

TEL: 0892-21-2061

FAX: 0892-21-2361

Email: info@kumakogen.or.jp

② 関係町

〒791-1201 愛媛県上浮穴郡久万高原町久万 212

久万高原町まちづくり営業課

TEL: 0892-21-1111

FAX: 0892-21-2860

Email: machidukuri@kumakogen.jp

ふるさと創生課

TEL: 0892-21-1111

FAX: 0892-21-0922

Email: furusatosousei@kumakogen.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

|           | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 | 令和 8 年度 | 令和 9 年度 | 令和 10 年度 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 必要な資金の額   | 1, 128  | 1, 128  | 1, 128  | 1, 128  | 1, 128   |
| ①専門家派遣費   | 193     | 193     | 193     | 193     | 300      |
| ②セミナー開催費  | 385     | 385     | 385     | 385     | 300      |
| ③調査費      | 300     | 300     | 300     | 300     | 300      |
| ④広報費      | 200     | 200     | 200     | 200     | 200      |
| 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                          |
|-------------------------------|
| 会費収入、愛媛県補助金、久万高原町補助金、各種手数料収入等 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

|                                                |
|------------------------------------------------|
| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
| 連携者なし                                          |
| 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                                         |
|                                                |