

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>松野町商工会（法人番号 5500005006532） 松野町（地方公共団体コード 384844）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日～令和12年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援計画の目標 松野町の基幹産業である農林業にスポットをあて、地域資源と自社の経営資源を活用した新たな事業展開や事業計画策定支援を推進し、農商工連携の促進による“森の国ブランド”の確立を目指し、小規模事業者の視点に立った伴走型の経営支援を実践するため、以下の目標を掲げる。 ① “森の国ブランド”によるビジネスモデルの展開と支援の強化 ②市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる商品づくり”の支援の実施 ③伴走型支援を通じた小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に向けた取り組みの強化</p>
<p>事業内容</p>	<p>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 地域内・外の経済動向を分析し、小規模事業者の事業計画策定における有効な資料提供や適切な経営戦略につなげる。 4. 需要動向調査に関すること バイヤーニーズ調査や消費動向調査を行い、消費者の求める商品・サービスを的確に把握し、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。 5. 経営状況の分析に関すること。 地元金融機関と連携した研修会の開催による計画策定事業者の掘り起こしを行い、SWOT分析・財務分析等を踏まえた経営課題の抽出を図り、有効な事業計画策定の参考資料とする。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析結果を基に、実効性のある計画書策定支援を行い、PDCAサイクルの実現を目指す。 また、DX普及に向けたセミナーを実施し、事業者自身がAI等を駆使した事業活動が行えるように指導する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問による事業計画と事業実施状況の確認を行い、計画の軌道修正をサポートしながらPDCAサイクルの円滑な遂行を支援し、確実な事業成果につなげる。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 支援対象事業者のターゲットとして最適な展示会・商談会・物産展等提案による域内外の需要の掘り起こしを行い、バイヤーとの交渉を見据えた出展支援により、定量的成果へつなげていく。 また、SNSやECサイトによる事業所や商品のPRを行うことで商圏を地域から全国に広げるための販路開拓支援を実施する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>松野町商工会 〒798-2101 愛媛県北宇和郡松野町大字松丸 455 TEL 0895-42-0505 FAX 0895-42-1800 E-mail matsuno@matsuno-sci.or.jp 松野町 ふるさと創生課 〒798-2101 愛媛県北和郡松野町大字松丸 343 TEL 0895-42-1116 FAX 0895-42-1119 E-mail m-sousei@town.matsuno.ehime.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【立地・環境】

松野町は、県内西南部、四国山脈南部の太平洋斜面に開けた鬼北盆地に位置し、鬼ヶ城山系や戸祇御前山系など1,000 級の山岳に囲まれた山間地であり、宇和島市・鬼北町および高知県四万十市に接する県境の町である。

町の総面積は98.45 km²で、約84%が山林原野となっており、残りは耕地や宅地として、四万十川の支流である広見川・目黒川の流域に集積している。町内の標高は、広見川の河岸段丘の最低地点で65 ㍎から、最高地点は鬼ヶ城山系小屋ヶ森頂上の1,184 ㍎まで高低の差が激しい地形となっており、気候や植物相の垂直的変化も大きい。

このような地勢から、茶、柚子、桃、梅、栗などバラエティー豊かな特産作目を持ち、恵まれた自然を活用した観光交流産業の振興も行われ、足摺宇和海国立公園滑床溪谷の「森の国ホテル」や、四万十川の自然をテーマにした「虹の森公園」、JR予土線松丸駅構内の「森の国ぼっぼ温泉」などの整備を通じ、「森の国」を標榜した交流人口の増大による地域経済活性化を推進している。

これまで国及び県とともに防災事業に取り組んできたが、近年は異常気象の影響も大きく、当地も平成30年7月豪雨に見舞われ、事業者へ甚大な被害が出たことに伴い、災害救助法の適用を受けた。



出典：J-LIS 地方公共団体情報システム機構

【人口推移】

松野町の人口は令和6年9月末時点で3,473人である。平成20年と比較して約24.8% (1,144人) 減少しており、高齢化率は約47.5%と少子高齢化が著しく、域内産業の廃業や創業の停滞を招いている。

【参考：松野町 人口及び世帯数の推移について (12月末時点)】 (単位：人)

年度	人口			世帯
	全体	男性	女性	
平成20年	4,617	2,184	2,433	1,950
平成25年	4,321	2,030	2,291	2,037
平成30年	4,002	1,888	2,114	2,062
令和5年	3,580	1,703	1,877	1,943
令和6年(9月末時点)	3,473	1,646	1,827	1,893

【産業の現状】

町内産業は農林業従事者が全体の約4%を占めており、第三次産業においても医療・福祉・公務業が約半数を占めており、商業・サービス業をはじめとした商工業従事者は推定300人(約28%)程度と想定される。

【出典：令和3年国勢調査；市町別の産業(大分類)別就業者】 (単位：人)

第一次産業	第二次産業	第三次産業	合計
41 (4%)	273 (26%)	732 (70%)	1,046

ア. 農林業

米・野菜・果樹などの農業が主要産業である。近年では零細特有の生産性の低さや過疎化・少子高齢化を背景とした担い手不足、国際化による価格競争の激化に伴う社会経済構造の変化に伴い、農家戸数は年々減少を続けている。林業も同様の現況から、森林の適切な管理が困難になってきている。新規就農者が確保できなければ、地域の経済を支えてきた農林業の消失、ひいては農林業を基幹として成立していた地域社会そのものの消滅も考えられる。

これといった産業がない当地域において、農業振興は大変重要視されており、低迷を契機として経営体質の構造変化が求められている。従来の農産物の生産、供給のみならず、新規就農者の育成や集落営農や大規模農家への農地集約に併せて、農商工連携を通じた経営力向上を目指すとともに、有望品目のブランド化、高付加価値化、競争力・収益力強化への取り組みが課題である。

林業も同様に、木材価格低迷や生産コスト増加による採算性の悪化、林業従事者の高齢化による担い手不足等を解消するため、地域内外での木材利用拡大（学校机の木造化・公共施設の木造化等）が課題である。

イ. 製造業

製造業者は少ないものの、誘致企業として水産加工品や大手化粧品メーカーが存在し、町内の雇用確保に大きく貢献している。しかし、小規模事業者は地域経済の減退により、売上は減少し大手のような企業体力はないため、新たな雇用を創出する余裕はない。そのため、IT 導入による業務効率化や省人化を図り収益構造の改善が求められる。

ウ. 商業・サービス業

宿場町として栄えた経緯から松丸地域が商業集積地として発展し、高知県の北幡地域を含む近隣町村の中心地として機能していたが、近年の IT の進展に伴うネット販売や大規模店の流入により顧客を奪われており、道路整備やモータリゼーションの進展と共に隣町の広見地域や宇和島市街へと購買力は流出し、厳しい経営環境となっている。

今後、域内需要が減少する中、域外顧客獲得や観光客誘客を通じた顧客ターゲット拡大、IT を活用した業態転換や商品開発を通じて事業転換を図っていく事が課題である。

エ. 建設業

公共事業の削減や大手との価格競争による受注量の減少を招く中、大手ゼネコン等の下請けとして利益の出にくい体質を余儀なくされており、収益悪化につながっている。また、雇用の担い手としての側面も現在では陰りつつあり、町外への進出や下請けからの脱却が課題である。

オ. 観光業

観光面では、足摺宇和海国立公園の一角をなす滑床溪谷（なめとこけいこく）をメインに、四万十川をテーマとした虹の森公園にある、おさかな館（水族館）、ガラス工房、JR 松丸駅構内のぽっぽ温泉などの観光交流施設、キャニオニングや農家民宿などの体験型観光により、一定の集客効果を得ているが、観光客数は年々減少傾向にあり、平成 19 年～26 年の間に約 11 万人減（21%減）となっている。話題性や採算性が課題となっており、安定している状況とは言えない。

【商工業者の現状】

商工業者の約 8 割が小規模事業者であり、半数の事業者は従業員がおらず、後継者の不存在が顕著となっている。業種構成は商業・サービス業で約 58%を占めており、そのほとんどが松丸地区の商店街に一局集積していることから、地域に依存した経営体質である事が伺える。このことから地域の経済・社会動向の影響を受けやすく、人口減少や産業の衰退による市場縮小に見舞われている。

しかし、高齢化による廃業者が増える一方で、地域おこし協力隊を卒業した人が新しく町内で起業するケースもある。

[管内事業者数の推移]

(出典：経済センサス活動調査)

年	平成 24 年	平成 28 年	令和 3 年
商工業者数	148	128	120
小規模事業者数	135	111	104

商工会員の推移を見ると、飲食宿泊業以外のすべての業種で減少しており、卸売業に至っては町内で1事業所のみとなっている。一方で飲食宿泊業が増加した背景に民泊業者が増えたためである。

[商工会の会員事業者数の推移]

(出典：商工会実態調査)

年度	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食宿泊業	サービス業	その他	合計
平成 20 年度	31	13	5	47	8	27	13	144
平成 30 年度	29	9	3	27	5	21	12	106
令和 5 年度	27	8	1	32	9	26	6	109
平成 20 年/令和 5 年対比 (%)	△12.9	△38.5	△80	△31.9	+12.5	△3.7	△53.8	△24.3

②課題

【商工会のこれまでの取組】

これまでの事業者支援は、既存ビジネスモデルの永続を前提とした経営資源不足の補完を重点に置く支援に留まっており、新たな事業展開への取り組みはおざなりとなっていた。

今後も既存のビジネスモデルの崩壊と域内市場が縮小が想定される中、新たな活路を見出すため、個々の経営戦略に踏み込んだ事業創造型の支援による売上・利益の確保に重点を置いた支援への転換が課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

松野町の第5次総合計画（平成27年度～令和6年度）では、商工業施策の方針として、商工会の機能強化を支援し、小規模事業者等への支援対策を充実させるとともに、地域活性化事業による商店街の活性化と人材掘り起こしによる事業承継の取組を推進すると明記されている。

この計画は令和6年度で終了するが、現在、新しい計画を策定中であり、同計画にも上記の内容が記載される予定である。商工会としても松野町と同じ方向で小規模事業者への支援・振興を実施していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

松野町の基幹産業である農林業にスポットをあてつつ、地域資源と自社の経営資源を活用した新たな事業展開や事業計画策定支援を推進し、“森の国ブランド”の確立を目指し、小規模事業者の視点に立った伴走型の経営支援を実践するため、以下の目標を掲げる。

- ① “森の国ブランド”によるビジネスモデルの展開と支援の強化
- ②市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる商品づくり”の支援の実施
- ③伴走型支援を通じた小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に向けた取り組みの強化

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① “森の国ブランド” によるビジネスモデルの展開と支援の強化

松野町等と連携して、地域資源を活かした特産品・サービス開発、またイベント活用等による需要開拓支援を通して、森の国ブランドの認知度向上とイメージアップを図る。

②市場調査や需要動向調査に基づいた“売れる商品づくり”の支援の実施

森の国ブランドの強化を図りつつ、需要動向等に基づくマーケットインの商品づくりにより、域内外の需要を呼び込める魅力ある商品開発・磨き上げを支援する。

③伴走型支援を通じた小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に向けた取り組みの強化

小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の本質的課題の設定とともに、課題解決の実行支援を伴走することで、潜在的な自己変革を後押しし、個々の経営発達、さらには地域全体への経済活性化へ波及させる。

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

これまでの取り組みは、事業者支援の際に一時的に情報収集を行うのみで、定点観測による調査・分析を通じた事業者全体への情報提供体制が不十分であり、情報の内容と鮮度が低かった。

今後は、調査内容の範囲と項目を増やすとともに、経済状況と提供情報の乖離を防ぐように努めることが課題である。

(2) 目標(景況調査の回数)

項目	現 状	R 7年度	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度
ホームページでの公表回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
町広報での周知回数	0回	4回	4回	4回	4回	4回
事業計画策定時の情報提供者数	0者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

<目的>

各種調査を活用した情報収集の定点観測により、地域内・外の経済動向を明らかにし、適切な外部環境分析を通じて得られた知見を経営指導に役立てるとともに、事業者へのタイムリーな資料提供に結び付け事業計画策定や適切な地域への営業戦略につなげ、職員及び事業者双方にとって、役立てることのできる情報への反映を図る。

<分析手法>

町内・県内それぞれの観点から、産業構造や人口の実態を収集・把握し、企業動向や消費者の購買実態・消費動向を明らかにすることで、事業者の経営判断に有効な情報となるよう加工する。

なお、クラウド型経営支援ツールを活用したデータベースを集積する。

	調査名	実施主体	公表時期
①	松野町商工会中小企業景況調査	商工会	四半期毎
②	県内中小企業景況調査【えひめ版】	愛媛県商工会連合会	四半期毎
③	県内主要統計調査	愛媛県	毎年3月
④	観光客数とその消費額	愛媛県	毎年6月

①松野町商工会中小企業景況調査

i 調査目的

管内事業者の経営状況や経営動向の把握

ii 調査期日

毎年度4半期に1回

iii 調査対象

管内事業者の製造業・建設業・小売業・サービス業から15社を選定

iv 調査方法

商工会職員がヒアリングを行う

v 調査項目

- ①売上項目（売上高・購入単価・数量） ②仕入項目（単価・数量・在庫数量）
③従業員の雇用状況 ④設備投資や操業の状況 ⑤経営上の問題点 ⑥業界動向

②県内中小企業景況調査【えひめ版】

i 調査目的

県内商工会地域の業種別景気動向の把握

ii 調査期日

毎年度4半期に1回

iii 調査対象

管内事業者の製造業・建設業・小売業・サービス業から100社を選定

iv 調査方法

業種別に、過去2年間に渡るD I 値の推移と経営上の問題点を連合会よりデータ収集

v 調査項目

- ①製造業・・・売上額・採算性・資金繰り・経営上の問題点
②建設業・・・完成工事額・好転・資金繰り・経営上の問題点
③小売業・・・売上額・採算性・資金繰り・経営上の問題点
④サービス業・・・売上額・採算性・資金繰り・経営上の問題点

③県内主要統計調査

i 調査目的

県内及び市町別の産業・企業・消費動向等の把握

ii 調査期日

毎年度1回

iii 調査対象

愛媛県が発行する県内統計資料「愛媛県統計年鑑」

iv 調査方法

愛媛県が発行する「愛媛県統計年鑑」を活用する。

v 調査項目

- ①人口（年齢・性別） ②所得（企業・家計） ③産業（生産量・生産額）
④企業（事業者数・従業者数）

④観光客数とその消費額

i 調査目的

観光地・施設を通じた観光入込客数の動向把握

ii 調査期日

毎年度1回

iii 調査対象

県内約962ヶ所の観光地・観光施設

iv 調査方法

愛媛県が公表する「観光客数とその消費額」

v 調査項目

県内を5ブロックに分類した次の項目

- ①時期別の県内・外観光客数 ②消費額 ③前年度比較とその要因分析
④目的別観光状況 ⑤県外観光客の発地状況 ⑥宿泊施設別利用状況
⑦交通機関別の利用状況 ⑧観光支出項目の状況

(4) 調査結果の活用

「松野町商工会経済レポート」として、四半期に1度、本会ホームページへの掲載を行うとともに、町広報への折り込みを通じて町内事業者へ広く周知する。事業計画策定の際、外部環境情報として事業者へ情報提供を行うことで、計画書の精度と実効性を高める。

4. 需要動向調査に関すること

(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、かつ2020年から発生した新型コロナウイルスによりイベントの開催が困難となり、不十分であった。

今後は、本会が管内の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「観光客」「バイヤー」を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・販売先の確立を目指す。

(2) 目標

事業名	項目	現 状	R 7年度	R 8年度	R 9年度	R10年度	R11年度
①道の駅・直売所でのアンケート調査	バイヤー調査支援対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
	商品・サービス開発・改良のための調査実施回数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
②バイヤーニーズ調査	バイヤー調査支援対象事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
	商品・サービス開発・改良のための調査実施回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(特記事項)

- ・アンケート調査は当地域の観光シーズン7月・11月に行う。
- ・アンケート調査1回あたり100人の回答を得る。
- ・事業計画策定事業者を対象に実施する想定。

(3) 事業内容

当管内の地域資源である「梅」を活用した商品を製造販売する事業者や、当地域のジビエ「シカ」を活用した商品を開発する事業者が、少数であるが存在する。「梅」「シカ」は愛媛県が地域産業資源活用事業の促進に関する地域産業資源の内容の指定する松野町の地域資源であり、“森の国ブランド” 確立の足掛けとして、これらの地域資源にスポットをあて、消費者、バイヤーが求める商品・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。

また、着地型観光商品の開発にも着手するため、域内観光施設でのヒアリングを実施し、滞在型観光客の拡大に取り組む飲食業・サービス業等を営む事業者への基礎データとしてフィードバックする。

①「道の駅・直売所でのアンケート調査」 B t o C 向け

i 調査目的

管内の事業者が製造する地域資源や特産品を活用した商品が、来場者にどのような評価を得ているのか、試食や商品評価を実施し、観光客の動向を分析したうえで、当該個者にフィードバックし、地域資源を活用した商品開発・改良へ活用する。

ii 調査対象

観光客（想定サンプル：年200件）

iii 調査項目

○商品について（梅・シカの加工品を想定）

- ① 観光客の「居住地」「年代」「性別」
- ② お土産に求める商品の「大きさ」「重さ」「価格」「パッケージ」
- ③ お土産を「だれ」に「いつ」「どのように」渡すか
- ④ 既存商品に対する意見・要望（自由解答）

○観光商品について

- ① 観光客の「移住地」「年代」「性別」
- ② 観光しようと思ったきっかけ「自然に触れたい」「食べ物」「人との交流」「アウトドア」
- ③ 各観光拠点の周遊の快適性について「交通アクセス」「施設の充実」「観光時間」
- ④ 観光巡りに要した時間（一時間ごとに区切って選択）
- ⑤ 来訪回数（回数ごとに選択）
- ⑥ 意見・要望（自由解答）

iv 調査手段・手法

例年2回（7月、11月）に観光施設「虹の森公園」（令和5年度年間来場者数198,851名）の1ヶ所でヒアリングを実施する。

v 分析手段・手法

収集した情報から観光客の消費性向や潜在ニーズを分析し、「ニーズのある商品・サービス」「売れる商品」「集客できる観光コース」の観点からその方向性を導く。分析には専門家の活用も検討する

②「バイヤーニーズ調査」 B t o B 向け

i 調査目的

管内の事業者が製造する地域資源や特産品を活用した商品が、バイヤーにどのような評価を

得ているのか、試食や商品評価を実施し、分析したうえで、当該個者にフィードバックすることで、地域資源を活用した商品開発・改良へ活用する。

ii 調査対象者

域外販路開拓を目指す事業者 3者

- ・鳥獣類の皮を活用した身の回り品の生産業者 1者
- ・梅を中心とした農産品の生産・加工販売事業者 2者

想定するヒアリングシート

需要動向調査ヒアリングシート

記入者()

1. 日時 平成30年1月19日(金)
2. 場所 (えひめが誇るすこ味・すごモノ商談会)
3. 事業名 (松山全日空ホテル 4階 ダイヤモンドホールルーム)
4. 対象企業 社名() 業種()
担当者()
5. 対象商品 () ※「FCP展示会・商談会シート」別添
6. 情報入手先(バイヤー)
社名() 業態()
所属部署() 職位() 氏名()

iii 調査手法

ニッポン全国物産展（令和6年度来場者 80,327人）において、商談ブースに商工会職員が調査対象者（3者）と同席し、調査項目をあらかじめ記入したヒアリングシートをもとに質問し、1商品あたり5名のバイヤーから意見を聞く。

観点	(1)ニーズの把握
・ターゲット ・利用シーン ・商品選定基準 ・価格帯 など	

観点	(2)商品評価
・味、食感(試食) ・パッケージ ・価格 ・競合品との比較 ・改善点 など	

7. 今後の課題

iv 調査商品

1社1商品を想定し、地域資源である梅、梅味噌、革製品（シカの革を使用した財布、バック）を想定

v 分析手法

ヒアリング結果から、商品別のターゲットや利用シーン、改善点等を取りまとめる。

【調査項目】

『食品』

- ①味・食感、②価格、③競合品との比較、④デザイン、⑤パッケージ、⑥商品コンセプト、⑦ターゲット等

『非食品』

- ①デザイン、②サイズ、③価格、④パッケージ、⑤商品コンセプト、⑥ターゲット等

(4)活用方法

上記の調査及び分析した結果は、事業者へ情報提供を行い、事業計画策定や策定後の支援に役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

これまでの取り組みは、経営改善普及事業の一環として、記帳指導や融資相談の際に定量的な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、個者の経営戦略に踏み込んだ支援を見据え、定性・定量の両面から事業所とともに振り返りながら分析する事により、本質的な課題を発見するとともに、小規模事業者の有効な事業計画の策定に結び付けていく。

(2)目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
研修会開催件数	2回	4回	4回	4回	4回	4回

個別指導による 経営分析事業者数	0 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

i 研修会の開催

<目的>

外部有識者を講師に招き、事業計画策定への意欲の醸成を目的とした研修会を年4回開催し、定期的に経営分析対象事業者の掘り起しを図るとともに、参加者同士の異業種連携や六次産業化を促す。

<対象者>

農林業・商工観光業者等

<年間スケジュール・募集方法・回数>

①年間スケジュール

開催月	想定される講義内容
令和7年7月	組織を知る～経営資源の棚卸～ (ヒト・モノ・カネ・情報・知恵・技術等)
// 9月	市場を知る～外部環境分析手法の習得～ (市場・業界・競合動向等)
// 11月	財務諸表の基本 (バランスシートの作成)
// 2月	財務分析 (成長性・収益性・生産性・安全性)

②募集方法

小規模事業者への郵送による案内、職員巡回による案内

③回数

年間4回

ii 個別指導を通じた経営分析支援

前述の研修会を契機として、新たな事業展開を目指す事業者をピックアップし、個別指導を通じて、より精度の高い経営分析に移行していく。

<対象者>

i の勉強会参加者から選定

<分析手法>

クラウド型経営支援ツール等を活用し、次のプロセスで経営分析を進めていく。

<分析項目>

分析ツール 番号	支援フェーズ	活用ツール	項目
①、②	事業者情報 及び事業環境 の把握	・事業者概要シート ・事業環境の棚卸 シート	事業沿革、経営理念、ステークホルダー
			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
			既存顧客の構成・年齢・性別・嗜好・地域・所得
④	定量分析		PLより収益性・安全性・生産性
			変動費率・固定費・損益分岐点売上高
			BSより効率性・安全性
③、④	定性分析	事業所経営分析表	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
		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・競合の動向など
			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(IT技術の進展など)

⑤

事業承継診断シート

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

<実施方法>

STEP 1：事業者内容の整理（分析ツール①・⑤を活用）

まず、支援者と事業者相互の理解を促すため、対話を通じて事業の成り立ちや現状、経営者の人となりなどを把握する。事業承継が必要な場合は、併せて後継者の有無や進捗状況も把握する。

STEP 2：事業環境の整理（分析ツール②を活用）

事業を「商品・サービス」と「顧客」「競合・業界」に分けて現状の棚卸しを行い、その特徴を洗い出すとともに外部環境を踏まえて課題の設定を行う。

STEP 3：定性・定量分析の実施（分析ツール③・④を活用）

STEP 2で整理した内容を「強み」、「弱み」を整理して記載するとともに、決算書数値を書き出し、経営指標を用いて業界平均との比較や各費目の検証を行い、定量面の課題を洗い出す。

(4) 分析結果の活用

- ・定性・定量分析・事業承継診断票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、事業計画策定へ繋げる。
- ・分析結果をクラウド型システムのデータベースとして蓄積し、小規模事業者の詳細な実態把握と事業者へのフィードバックを行い、今後の経営指導の方針決定に役立てる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまでの取り組みは、補助金申請や融資相談等の際の一面的な対応に留まっており、事業の中長期的な視点を持った計画書の策定など、事業の在り方を振り返り、考える機会を提供できていなかった。また、事業所におけるDXの意識に大きな差があり、特に高齢の事業所は進化を続けているDX化に対応できていない事業所が多い。

上記の事より、事業計画策定やDXに向けた取り組みとして、事業者自身が自社の課題に気づき、それを解決していく能力を有する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

前述の「地域経済動向調査」「経営分析」、後述の「需要動向調査」で得られた成果を踏まえて、事業者自身の気付きにより、プロダクトアウトからマーケットインへの発想転換を促すとともに、他者に依存しないデータに基づく思考力の養成を図る。また、経営者との対話と傾聴を重視し、自走化のための内発的動機づけを行い、課題解決に向けた支援を実施する。

(3) 目標

項目	現 状	R 7年度	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度
事業計画策定セミナー開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	0社	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容及び手法

i 事業計画策定セミナーの開催

事業計画の作成方法を習得するため、外部有識者（中小企業診断士）を招聘し、セミナーを実施する。

○セミナー概要

開催数

毎年1回

対象者	経営分析を行った事業者及び参加希望の管内事業者
参加者数	経営分析実施者を含め20者程度を想定
募集方法	管内事業所へ広く周知するため、新聞折込や町広報等を活用
セミナー カリキュラム	STEP1：将来のビジョンの設定
	STEP2：事業の方向性の決定
	STEP3：課題の整理と解決策（アクション）の検討
	STEP4：優先課題とアクションの決定
	STEP5：事業計画書への落とし込み

○支援の手法

<STEP1：将来のビジョンの設定>

行動計画の策定に際し、中長期的な事業の在りたい姿（目標【定性・定量】、組織体制、解決すべき課題）を洗い出し、取りまとめることで、計画のゴール（目標）を明確にする。

<STEP2：事業の方向性の決定>

経営分析で「事業環境棚卸しシート」に記載した商品・顧客の特徴・競合等を参考にしながら、事業の実態に合った今後の方向性を考える。

(A)新規顧客へのアプローチ

既存商品・サービス力を新規客開拓に結びつける。

(B)新商品によるアプローチ

既存顧客に対する新商品・サービスの提案を通じた需要の掘り起こしを行う。

(C)既存事業の改善

既存顧客・商品等での収益力・生産力アップを図る

<STEP3：課題の整理と解決策（アクション）の検討>

前述の事業の方向性を基に、具体的な課題・アクションを次の観点から検討する。

- ①商品（新製品・サービスへの取組み・サービスの階層化・オプションの拡充等）
- ②顧客（上級サービスへのシフト推進・優良顧客の囲い込み等）
- ③販売方法（HPやSNSの導入・販促手法の見直し等）
- ④差別化（新技術への取組み・対象顧客に基づくコンセプトづくり等）
- ⑤その他管理方法（人材育成・作業工程や工数の見直し・業務フローの標準化等）

<STEP4：優先課題とアクションの決定>

設定した課題・アクションを基に、計画策定事業者の組織体制・ヒト・資金・時間等の制約を勘案しながら、優先順位を決定する。

【手順】

- ①アクション毎の重要度（影響や効果が大きいもの）を◎・○・△で区別する。
- ②アクション毎の緊急度（大きな赤字要因等の対応を急ぐべきもの）を◎・○・△で区別する。
- ③アクション毎の販売数量・販売単価・原価率・経費額の変動を前期の損益計算書に反映させ、目標売上高・利益と比較検討しながらシミュレートする。

<STEP5：事業計画書への落とし込み>

優先課題の絞り込みで整理した課題・アクションをフォーマットに落とし込む。加えて、目標利益・売上を見据えた損益・資金計画書を用いて数値計画を作成する。

ii 個別相談を通じたフォローアップ支援

セミナーで計画書の完成に至らなかった事業者に対しては、専門家の活用や職員による個別指導の実施により完成へと導く。

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

これまでの取り組みは、補助金申請や融資相談等を目的とした一面的な対応に留まっており、計画策定後の進捗管理は行っていなかった。

策定した計画が頓挫しないよう、四半期毎の巡回訪問により、計画の軌道修正をサポートしながらPDCAサイクルの円滑な遂行を支援し、事業成果に結び付けていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業者との対話を通じて、計画の進捗フォローアップを実施し、事業者の内発的動機づけを高めるとともに、潜在力の発揮を目指す。

原則、事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、商工会の人的リソースを鑑み、事業計画の進捗や課題内容等に合わせて、事業者毎のフォロー回数を設定のうえ、フォローアップを実施する。

(3) 目標

項目	現状	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	2者	5者	10者	10者	10者	10者
フォローアップ回数(延数)	2回	20回	40回	40回	40回	40回
売上10%以上の増加事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
利益率3%以上の増加事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者

(特記事項)

- ・フォローアップは事業計画策定事業者に対し、四半期ごとに行う。
- ・個者の事業実施状況によっては、フォローアップ回数の増減を考慮する等、適宜対応する。
- ・計画と進捗状況のズレが生じている事業者に対しては、計画が妥当なものであったのか、計画を実行するための施策に問題があったのかを検証し、新たな施策の立案とスケジュール管理を明確にし、フォローアップ回数の増加を検討する。

(4) 事業内容

○支援の手法

i マイルストーンによる進捗状況の確認(第1四半期から第3四半期)

設定したマイルストーン(定量目標)の進捗状況を評価し、計画通りの活動ができたか、成果があったかについて検証を行う。できなかった場合はスケジュールと定量目標を変更すべきか検討する。目標を達成したが効果(顧客獲得・売上増・コストダウン等)が得られなかった場合は、その原因の把握と方法の修正を行い、継続すべきか考える。

ii 計画・実績の検証(第4四半期)

1年経過時に、決算書の実績を含めた1年間の計画全体を振り返る事で、将来の計画の見直しを含めた検討を行う。計画の一貫性・具体性・実現性を維持するために、伴走者である経営指導員が客観的な立場で取組みを冷静に振り返る事で、達成できなかった項目は、改めて誰が・何を・どうすべきかを考える。また、売上目標などの定量目標と実績とのギャップを検証する。最初に策定した事業計画の進捗状況に遅れが生じている場合は、再度、経営分析・事業計画策定セミナーへの参加を促し、事業計画の修正及び変更を行う。

なお、クラウド型システムを活用した支援活動実績をデータベースとして蓄積し、個者ごとの

実績管理の確度を高めていく。

iii 公的施策の活用促進

上記 i と ii の実施のほか、事業者のライフサイクルや経営課題の発生に合わせて、次の支援を想定する。

①財務・金融支援

- ・商工会の記帳代行業務を通じた財務の把握
- ・マル経融資や小規模事業者経営発達支援資金による資金調達支援
- ・税制措置を活用した資金繰りの円滑化

②創業支援

- ・創業補助金の申請支援
- ・新創業融資制度による資金調達支援
- ・会計・労働保険・損害保険等の管理関係の支援

③経営革新支援

- ・経営力向上計画の認定申請支援
- ・経営革新計画の認定申請支援
- ・新事業に係るパートナーの取り次ぎ支援

④販路開拓支援

- ・小規模事業者持続化補助金の申請支援
- ・農商工連携事業計画の認定申請支援
- ・展示・商談会の推薦
- ・需要動向調査等を活用した顧客ニーズ情報の提供

⑤事業承継支援

- ・創業・事業承継補助金の申請支援
- ・M&Aや事業承継税制の活用に伴う専門家の紹介

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

当地域の小規模事業者の多くは、旧態依然の経営のままであり、少子高齢化・人口減少による取引先・顧客の減少や経済環境の変化による顧客ニーズに対応できていない。また、商工会による販売機会の提供は、単発的なイベント開催・出展に留まり、一過性の効果に終わり成果についても検証していなかった。

当地域の小規模事業者は、地域外への展示会・商談経験が乏しく、それらの機会を提供しプロモーション活動の強化を図ったうえで、計画的な新規顧客獲得や販路拡大につなげることが課題である。

(2) 支援に対する考え方

地域資源を活用した商品製造及び販路拡大・需要の掘り起こしに取り組む事業計画策定事業者（梅・シカを活用した商品を製造する事業者）を重点に支援する。

各種調査で得られた顧客ニーズ・地域別動向をもとに、支援対象事業者のターゲットとして最適な展示会等へ導くとともに、展示会前後の伴走支援を通して、売上・利益の向上を目指す。

(3) 目標

事業内容	項目	現状	R 7 年度	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度
①FOODEX JAPANへの出展	出展支援事業者数	-	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
	1 者あたり商談件数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
	1 者あたり商談成立件数	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
②ニッポン全国物産展への出展	出展支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
	1 者あたり前年度比売上高伸び率	-	10%増	10%増	10%増	10%増	10%増

(特記事項)

売上高伸び率は、出店事業者の売上高の実績とともに昨年度比で把握する。

(4) 事業内容

① 「FOODEX JAPAN」への出展 B t o B

【目的と狙い】

近隣地域ではなく、広く国内外の市場をターゲットとした事業者向けに、商談の場を体験して経験を積んでもらう事を原点に、百貨店・セレクトショップなど、様々な業態を持つバイヤーとの接見を通じて、自社商品の客観的な評価を認識してもらう。

【展示会概要】

「FOODEX JAPAN/国際食品・飲料展」は、アジア最大級の食品・飲料専門展示会であり、1976年より毎年開催している。“食”にかかわる最新情報の提供とより良いサービスの提供を通じて、国内外から多くの食品バイヤー・購買担当者が訪れ、活発な商談が行われる。

【来場者数】：76,183人（前回：令和5年度実績）

【出展者数】：2,879事業者（前回：令和5年度実績）

i 実施主体

一般社団法人日本能率協会他

ii 実施時期

例年3月初旬、4日間開催

iii 目的

食品製造業者の域外販路拡大

② 「ニッポン全国物産展」への出展 B t o C

【目的と狙い】

商談や展示会に慣れていない初心者を対象に、地域資源を活用した商品選定を主とする全国商工会連合会が主催するニッポン全国物産展への出展を呼びかけ、新たな需要の拡大と地域資源商品の知名度向上を図る。

【物産展概要】

全国の地域特産品（食品・非食品）が一堂に会して展示・実演販売を行い、首都圏の一般消費者が訪れる。

【来場者数】：80,327人（令和6年度実績）

【出展者数】：181事業者（令和6年度実績）

i 実施主体

全国商工会連合会

ii 実施時期

例年11月中旬

iii 目的

地域外の需要開拓と地域資源の知名度向上及び販売拡大に取り組む事業者

(5) 商工会が行う効果的な取組み

i 事前指導

① 商談であれば効果的な商品シートの作成を指導する。

② 商品のマーケティングリサーチであれば、商品の現状分析の中で問題点の仮説をたて、「誰に、何をどのように聞くか」を明確にした調査票の作成支援を行う

③ 専門家を活用したブースの演出・集客方法に関するセミナーを開催する。

④ 物産展の場合は、アンケートの実施や試食コーナーの設置により、顧客データの収集に努めるよう指導する。「誰に、何をどのように聞くか」を明確にした調査票の作成支援を行う。

ii 事後指導

① 展示会等で得られたアンケート・名刺・会話などの情報を基に顧客リストを作成し、適切な見込客へのアプローチを行えるように支援する。

② 問題点の仮説と調査結果を検証し、商品計画の見直しなどの円滑なマーケティング・プロセスの実行を支援する。

③ 展示会で得られた成果を活用した商品開発・改良にあたり、専門家を活用した支援を行う。

- ④物産展で得られたアンケートや試食結果に基づき、管内消費者・観光客のニーズを分析した資料を事業者へフィードバックするとともに、商品、販売方法等を検討していく。

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

これまでの取り組みは、事業の評価及び見直しについて、商工会内部での実施にとどまってお
り、第三者による評価や見直しを実施することがなかった。

そのため、松野町関係者や外部有識者等を交えた実施状況の定量的評価を行う体制を構築す
る必要がある。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実績状況及び成果について、以下のとおり評価・検証を行う。

- ①商工会に「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、PDCAサイクルに基づき事業の実施状
況、成果の評価・見直しを行う。

・ 構成委員	(松野町商工会) 会 長	1 名
	副会長	2 名
	総務経営委員長	1 名
	商店振興委員長	1 名
	法定経営指導員	1 名
	(外部有識者) 中小企業診断士	1 名
	(松 野 町) ふるさと創生課	1 名

・ 開催時期 毎年 3 月

- ②事業の成果・評価・見直し結果については、理事会に報告し承認を受ける。

・ 報告時期 毎年総会前に開催される理事会

- ③事業の成果・評価・見直し結果を誰もが閲覧できるように松野町商工会ホームページで計画期
間中公表する。

・ 公表時期 総会終了後ホームページにより公表

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

愛媛県商工会連合会が行う研修会への参加や事業者支援を行う中で、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、経験の少
ない層の支援能力不足や全体のばらつきがあり、組織全体の支援能力の向上・平準化が課題であ
る。

(2) 事業内容

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体制が望まれる。
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の経営指導員等の資質の向上やチ
ームでの巡回訪問指導を通じた実践経験の積み上げにより、計画的に情報共有と能力の向上・平
準化を図る。

< 取組方法 >

i 組織内で共有する取組内容

- ①経営支援会議の開催

事業者の抱える課題について、職員全体で現状を把握し、今後の支援内容について意見交換

を行うことで支援担当者への新たな気づきを促すとともに、組織全体でのノウハウ共有を図る。

②ノウハウの一元化

経営指導員・支援員の各々が日々の事業者支援の具体的内容をクラウド型経営管理システムに入力し、情報を一元管理（データベース化）する。事業者ごとの支援状況や経過を各自が自由に閲覧できるため、ノウハウの共有化が可能となる。

【基幹システム入力項目】

- ・事業者の要望・課題・指導事項・今後の支援内容・次回訪問予定日・財務情報・金融情報・事業承継ニーズ

ii 職員の能力向上に関する取り組み

①OJTの強化

事業者支援の際には、必ず経験不足の職員を帯同させ、小規模事業者との信頼関係を築くためのコミュニケーションを通じて、対話力・診断力・構想力・提案力を向上させ、支援現場で実践経験の積み上げを図る。

②各種研修会・講習会への参加

参加にあたっては、経営発達支援計画の遂行上、顕在化した課題をもとにその高度専門知識・手法の習得により、必要な能力を補うことを目的とする。一方、組織マネジメントやリーダーシップに関する能力不足が著しいため、職位型研修を通じた組織管理手法の習得に努める。その他、経営発達支援計画を遂行する上で、各職員が担う役割に沿った研修会等の参加を計画的に進めていく。研修会参加後は経営支援会議において研修で得た知識・ノウハウの共有を図り、組織全体での支援能力の底上げを行う。

- ・中小企業大学校の開催する販路開拓・創業支援・海外展開等の研修会
- ・愛媛県商工会連合会が行う研修・経営指導員WEB研修

11. 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

これまで愛媛県商工会連合会との情報共有や専門家の活用、日本政策金融公庫のマル経協議会での情報交換などを行ってきたが、他機関とのノウハウ共有は限定的な範囲にとどまっております。そのため、連携機関の拡充と役割の明確化を行い、効率的な支援ノウハウの共有を図る。

(2) 事業内容

以下のとおり、他機関と連携し、支援ノウハウの情報交換を実施する。

連携する支援機関	情報交換の方法・内容	頻度
(1) 金融機関 ・日本政策金融公庫宇和島支店 ・伊予銀行近永支店	・管内事業者の経営状況・経済動向・販路に関わる情報に対する報告・連絡・相談などの情報交換の場として、金融支援協議会を設ける。 ・事業者支援の際、帯同訪問による課題解決を行うなど、連携体制の強化を行う。	年に2回
(2) 事業引継ぎ支援センター	・商工会での事業承継診断を実施後、診断結果を踏まえた事業承継計画の策定支援を連携して行う。 ・事業承継の成功事例や支援ノウハウ等について具体的な情報交換を行う。	適宜
(3) 南予地区商工会・経営発達連絡会議	・商工会同士での連絡協議会を設け、事業者支援や業務のあり方について、情報交換の場を設ける。	年に2回

12. 地域経済の活性化に資する取り組み

(1) 現状と課題

【現状】

地域経済の活性化について、当地域では森の国ブランド・特産品に特化したイベント開催はほとんどなく、平成29年度から「松野町特産品販売促進協議会」を立ち上げて取り組んでいるが、目的意識の共有や協力体制の構築はまだ途上であるため、新たな商品やサービスの開発等につながる地域の観光振興・活性化には至っていない。

【課題】

これまでの地域活性化策では、短期的かつ単発的な取り組みとなるケースが多く、成果に乏しい面があった。今後は、地域創生の一環として長期的な視点に立って地域の活性化に向け関係機関が目的意識を共有し、協力連携して地域経済の再生に取り組むことが求められる。

(2) 事業内容

松野町の地域資源を活用し、特産品 PR・地域情報発信等を実施するため、本会が実施している「森の国軽トラ市」を定期開催し、地元地域での特産品・森の国ブランドイメージの確立を目指す。また、松野町が主体となり、農林水産物等の開発・販売促進を行っている「特産品販売促進協議会」との連携を密に行い、目的意識の共有や協力体制を強化し、新たな観光商品及び特産品の開発（研究・試作・販路開拓）とブランド化等について、本会が積極的に関与し主導的な役割を果たし、農商工連携や6次産業化等による事業化の展開方を協議する。

①松野町特産品販売促進協議会との連携による地域活性化

i 事業概要

当地域では松野町が主体となり、松野町産の農林水産物及び加工品の地産地消はじめとした促進を総合的に支援・町産業の活性化を目的に「松野町特産品販売促進協議会」が運営されている。

ii 協議会メンバー

- ・松野町
- ・松野町商工会
- ・えひめ南農業協同組合
- ・松野町認定農業者連絡協議会
- ・(株)まちづくり松野
- ・(株)松野町農林公社
- ・NPO 法人森の息吹

iii 松野町商工会の役割

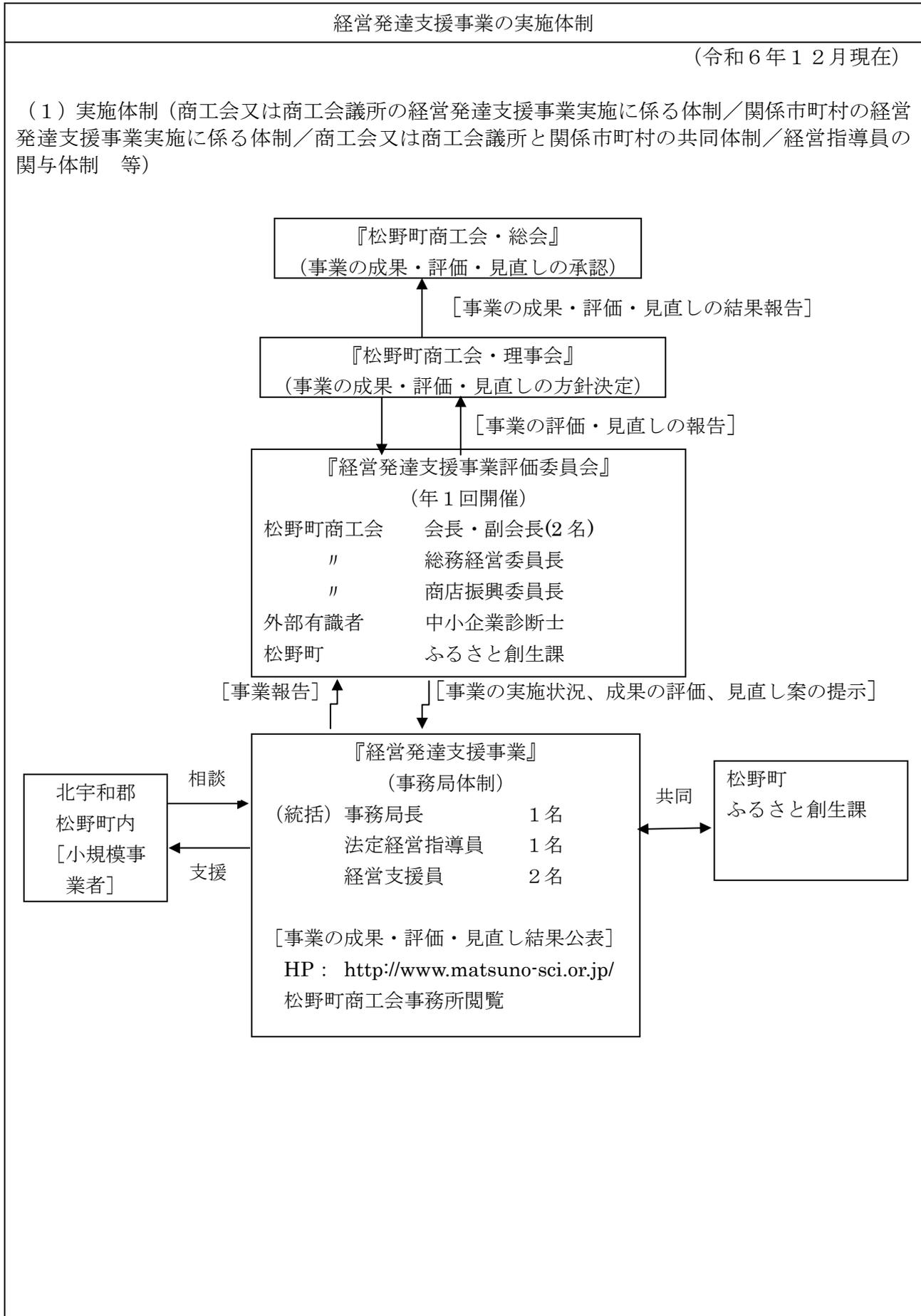
協議会の事業を通じて需要の掘り起こし・販路拡大に取り組む事業者を推薦する事で、当協議会の取組を各事業者の課題解決へと結びつけ、団体の垣根を超えたスケールメリットを活かし、事業者へ多面的な支援を行う。また、本会に設置してある「軽トラ市実行委員会」も積極的に「特産品販売促進協議会」へ参画し、地元地域資源を活用した特産品・新商品紹介 PR 及び周知等を行うと共に、交流人口の増加、滞在型観光の促進による地域経済活性化の取り組みを検討・実践する。

iv 開催回数及び時期

特産品販売促進協議会については、6月・9月・12月の年3回の定期開催とし、「森の国軽トラ市実行委員会」及び「森の国軽トラ市」の開催については、地域内での露出を増やすため繁忙期である4月以外の偶数月での定期開催とする。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 正金 秀夫

■連絡先： 松野町商工会 TEL0895-42-0505

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

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) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

名称 松野町商工会

郵便番号 798-2101

住所 愛媛県北宇和郡松野町大字松丸455

連絡先 TEL 0895-42-0505 FAX 0895-42-1800

E-mail matsuno@matsuno-sci.or.jp

②関係市町村

名称 松野町 ふるさと創生課

郵便番号 798-2192

住所 愛媛県北宇和郡松野町大字松丸343

連絡先 TEL 0895-42-1116 FAX 0895-42-1119

E-mail m-sousei@town.matsuno.ehime.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)

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
経営改善普及事業費	20,300	20,300	20,300	20,300	20,300
地域総合振興事業費	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700

(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

伴走型小規模事業者支援推進事業補助金、愛媛県補助金、松野町補助金、会費収入、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 並びに法人にあつては、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