

## 経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 鬼北町商工会 (法人番号 4500005006467)   |
| 実施期間           | 平成28年4月1日～平成33年3月31日  |
| 目 標            | <p>鬼北町は、少子高齢化と人口減少が進行する人口1万1千人の中山間地域で、地域経済が停滞し、小規模事業者は廃業の増加と後継者不足に直面している。</p> <p>商工会では、10年先を見据えた次の四つの目標を設定して、以下のとおり小規模事業者が経営持続化に向けビジネスモデルを再構築する経営発達支援事業を積極的に展開し、地域経済の再生を目指す。</p> <p>① 儲かる事業づくり 経営発達や経営革新等に取り組む元気な企業の育成<br/>         ② 担い手づくり 次代を担う若手経営者（人材）の育成<br/>         ③ 新陳代謝の促進 高齢事業者等の事業整理支援と事業承継等支援<br/>         ④ ブランドづくり 地域ブランドづくりと情報発信力の強化</p>   |
| 事業内容           | <p><b>経営発達支援事業の取組方針</b></p> <p>&lt;事業推進の基本姿勢&gt; 商工会の事業環境に対応した事業推進の基本姿勢</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 職員の情報共有や連携協力による効率的な事業執行の体制づくり</li> <li>◎ 経営発達支援事業の効果を高める事業の仕組みづくり</li> <li>◎ 意識啓発による事業者の経営発達支援ニーズの掘り起こし</li> </ul> <p>&lt;支援事業者数の数値目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 事業者の20%（72社）を支援目標に地域経済のボトムアップを図る。</li> </ul> <p><b>経営発達支援事業の内容（概要）</b></p> <p>&lt;地域の経済動向調査に関すること&gt; 【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 定期景況調査、調査機関等の経済指標や経済政策を整理・分析し、事業者に情報提供し、経営分析や事業計画策定等の支援に活用する。</li> </ul> <p>&lt;経営状況の分析に関すること&gt; 【指針①】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 経営発達支援のニーズ調査と巡回訪問により経営課題等を補足する。</li> <li>◎ 財務分析・SWOT分析等により財務体質、企業の強みや弱みを判定し、実効性の高い事業計画の策定に繋げる。</li> </ul> <p>&lt;事業計画策定支援に関すること&gt; 【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 事業の必要性を周知徹底し、経営計画作成セミナー等を開催し事業者の計画策定スキルやノウハウを向上させる。</li> <li>◎ 指針③①の成果を活用するとともに、専門家支援や巡回指導等により、高度専門的できめ細かな策定支援を行い、事業計画の完成度を高める。</li> </ul> <p>&lt;事業計画策定後の実施支援に関すること&gt; 【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 指導員等の巡回指導を徹底し、専門家等とも連携して継続的な伴走型支援を実施し、計画達成状況に応じて計画内容の見直し変更を行う。</li> </ul> <p>&lt;需要動向調査に関すること&gt; 【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 消費者購買活動調査やマーケット情報を需要・販路開拓等に活用する。</li> </ul> <p>&lt;新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること&gt; 【指針④】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 「鬼のまちブランド」を確立し大都市圏等における需要・販路を開拓する。</li> <li>◎ アンテナショップ、商談会等を活用し需要・販路開拓の支援を拡充する。</li> </ul> <p>&lt;地域経済の活性化に資する取組（鬼北町、商工会、農協等の連携）&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 「鬼北町地域経済力創生会議」を創設し活性化基本計画を策定する。<br/>             (テーマ) ・鬼北町のイメージアップと情報発信力の充実強化<br/>             ・「鬼のまちブランド戦略」の策定<br/>             ・特産品開発（農商工連携、6次産業化等）など</li> </ul> |
| 連絡先            | <p>〒798-1341<br/>             愛媛県北宇和郡鬼北町大字近永800-3<br/>             鬼北町商工会 ☎ 0895-45-0813 FAX 0895-45-3200<br/>             E-mail : kihoku@kihoku.or.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. 地域経済の現状と商工会の課題

## (1) 地域経済の現状

鬼北町は、愛媛県・南予地方の中山間地域にあり、高知県四万十地域と県境を接する人口1万1千人の町であり、少子高齢化に伴う人口減少により高齢化率は40.5%（愛媛県29.5%）に達している。一方、国民所得の減少率は、第1表のとおり人口の減少率を大きく上回り、地域経済の停滞が進行している。また、地域経済の担い手である小規模事業者は急速に減少しており、長期間このような傾向が続くと、さらなる地域経済の低迷が危惧される。

## 【(第1表) 鬼北町の人口・国民所得等の推移】

(単位：人、百万円、%)

| 区分      | 平成13年(a) | 平成17年  | 平成22年  | 平成24年     | 平成27年(b) | 減少率   |
|---------|----------|--------|--------|-----------|----------|-------|
| 人口      | 12,999   | 12,432 | 11,633 | 11,293    | 11,049   | 15.0% |
| 国民所得    | 27,943   | 25,120 | 21,675 | (b)21,429 | —        | 23.3% |
| 小規模事業者  | 517      | 499    | 435    | 428       | 366      | 29.2% |
| 商工会法定会員 | 439      | 411    | 369    | 330       | 308      | 29.8% |

減少率 {1 - (b/a)}

## (2) 商工会の課題

商工会では、このような厳しい状況にある商工会員が抱える経営に関する課題を把握するため、平成26年9月「会員アンケート調査」を実施した。調査結果の概況は第2表のとおりであるが、次の3点がとりわけ重要な課題であることが判明した。

経営発達支援事業では、このような課題に正面から向き合い小規模事業者をしっかりと支援していくことが強く求められる。

- ① 会員の高齢化が進行し、40歳代以下の比率が17.6%と著しく低下しており、近い将来地域経済を支える経営者不足に陥る恐れがある。
- ② 多くの高齢事業者は後継者がなく廃業を見込んでおり、深刻な後継者不足に直面している。
- ③ 地域経済の停滞や高齢事業者の増加に伴い、小規模事業者の経営姿勢は積極性に欠ける傾向にあり、商工会への支援ニーズは、金融や税務など従来型の支援ニーズが半数を占める一方、意欲的に経営革新等の取り組む経営発達支援ニーズが13.2%と低調で、次代を担う有能な人材育成が急務である。

## 【(第2表) 会員アンケート調査の概況】

|                   |                              |            |               |
|-------------------|------------------------------|------------|---------------|
| 会員の年齢構成           | 60歳代 34.7%                   | 50歳代 23.3% | 70歳代 21.0%    |
|                   | 40歳代 13.6%                   | 39歳以下 4.0% | 80歳代 3.4%     |
| 経営状況              | 悪い 28.4%                     | 普通 28.4%   | やや悪い 27.3%    |
|                   | まあまあ 12.5%                   | よい 3.4%    |               |
| 後継者の状況            | 決めていない 50.0% (うち廃業を予定 71.1%) |            |               |
|                   | 決まっている 27.3%                 |            | 決めかねている 19.9% |
| 利用している商工会の業務・サービス | 金融サービス                       | 26.2%      | 経理・税務 24.1%   |
|                   | 労働保険・社会保険                    | 18.0%      | 各種共済 10.8%    |

|                        |              |              |
|------------------------|--------------|--------------|
| 今後利用したい商工会の<br>業務・サービス | (従来型経営支援ニーズ) | (経営発達支援ニーズ)  |
|                        | 税務(申告) 19.1% | 異業種交流等 4.7%  |
|                        | 資金調達 15.9%   | 販路拡大 4.1%    |
|                        | 経理・記帳 15.0%  | 経営革新 3.2%    |
|                        |              | 技術生産性向上 0.6% |
|                        | _____        | 専門家個別指導 0.6% |
|                        | (計) 50.0%    | (計) 13.2%    |

アンケート調査は無回答を含む

## 2. 経営発達支援事業の目標

当商工会では、従来から商工会運営は役員中心に意見集約を図ってきたが、経営発達支援事業については、中長期的な視点から小規模事業者の経営持続化と地域経済再生への取り組みが求められるため、将来に向けて前向きに経営や事業に取り組む若手経営者のビジョンや提案を採り入れ、経営発達支援計画を作成することになった。

平成27年9月、若手経営者を主要メンバーとする「鬼北町商工会経営発達支援計画策定推進事業検討委員会」を設立し、地域特性を生かし小規模事業者と地域経済を元気にする中長期的な施策や取り組みについて協議を重ね、次の提案を得た。

### <計画策定推進事業検討委員会の提案(例)>

|  |
|--|
| <b>【知名度の低い鬼北町のイメージアップ】</b>   |
| 鬼北町は県内でも知名度の低い市町であり、地域外に特産品や地域産品等の販路を開拓する上で大きなハンディとなっている。現在、鬼北町は『鬼』の字がつく全国唯一の自治体として、『鬼の町』を全国に発信しようとしている。平成27年2月、道の駅「森の三角ぼうし」に恐ろしくリアルな赤鬼のモニュメント「鬼王丸」が登場し、町外から来訪者が訪れ盛況を博している。さらに、平成28年2月14日には、「鬼嫁コンテスト」が開催され、全国にテレビ放映される。今後もこのようなプロモーション活動を強化し、鬼北町を『鬼の町』として売り出しイメージアップを図り、販路開拓等に繋げる。 |
| <b>【中山間地の農産物等を活用した特産品開発やブランド化】</b>   |
| 地域需要が縮小するなか、大都市圏等の地域外における需要開拓は、地域経済に活路を拓く重要な手段となる。鬼北町には、ユズを使ったポン酢や飲料等の特産品を製造販売する有力企業がある。また、「鬼北きじ工房」では、キジ養殖農家が飼育したキジ肉の加工品を特産品として販売している。このような農商工連携や6次産業化を更に推進し、特産品開発やブランド化の取り組みを強化する。  |
| <b>【地域イベントの経験を生かしたキジ肉料理プロジェクト】</b>   |
| 『でちこんか』(方言で「出てこい」)は、3万人(町人口の約3倍)の集客を誇る鬼北町最大のイベントである。イベントでは「ジャンボキジ鍋」3千人分がふるまわれる。商工会青年部と女性部が作る「ジャンボキジ鍋」は20年来の名物料理となっており、この経験を生かしてキジ肉料理のレシピを開発し、ご当地グルメとして売り出す「キジ肉料理プロジェクト」の提案である。   |
| <b>【高齢者向けデリバリーサービスの起業】</b>   |
| 鬼北町の高齢化率は40%に達し多くの高齢者が日々の買物に不便をきたしている。さらなる高齢化に備え、小規模事業者が共同して高齢者の生活を支えるデリバリー事業の起業に取り組む提案である。  |

昨年11月、第4回委員会（最終回）において、地域経済と商工会の課題及び委員会の事業提案を踏まえ、10年先を見据えた目標と事業プランを次のとおり決定した。

- <目標1 儲かる事業づくり> 経営発達や経営革新等に取り組む元気な企業の育成
- ① 経営発達支援 経営持続化のための事業計画に基づく事業者支援
  - ② 特産品の開発 キジ・ユズなど地域資源を活用した特産品開発
  - ③ 新ビジネスの研究 キジ料理プロジェクト、高齢者デリバリー事業、新たな山里・農村観光事業の研究
- <目標2 担い手づくり> 次代の地域経済を担う若手経営者（人材）の育成
- ① 次世代経営研究会 若手経営者グループによる経営研究会の開設
  - ② 専門研修等派遣 中小企業大学の専門研修や「創業スクール（中小企業庁）」への若手経営者派遣
- <目標3 新陳代謝の促進> 高齢事業者等の事業整理支援と事業承継支援
- ① 高齢事業者等の事業整理支援
  - ② Uターン者等とのマッチングによる事業承継支援
- <目標4 ブランドづくり> 地域ブランドづくりと情報発信力の強化
- ① 「鬼のまちブランド戦略」の策定と展開
  - ② 鬼北町の知名度向上と需要開拓に向けた情報発信力の強化

上の4つの目標と事業プランは、小規模事業者の経営支援を行う個社支援型と地域の活性化に向け関係機関が連携協力する地域支援型の2種類の事業が併存する地域経済振興対策としての性格を有している。一方、経営発達支援事業は、個社支援にウエイトを置く事業構成となっており、対象範囲が事業プランと若干異なる。

このため、経営発達支援計画では、経営発達支援事業に4つの目標と事業プランを可能な限り反映するため、5ページの「経営発達支援計画の目標と支援事業の概要図」に示すとおり、経営発達支援事業の基本指針第二の3における4項目6事業に事業プランを組み込み、4つの目標を強く意識した小規模事業者経営発達支援事業の展開を目指す。

### 3. 経営発達支援事業の取組方針

さらに、当事業の取組方針については、商工会と小規模事業者を取り巻く困難な状況に柔軟に対応するため、次のとおり効率的な事業の執行体制、効果的な事業の仕組み、経営発達支援ニーズの掘り起こしと事業者の弱点を補強する支援に傾注するとともに、5年間で支援目標を72社として、本編に基づく経営発達支援事業を展開し、小規模事業者が中長期的に利益を確保し経営を持続できる経営基盤の再構築を目指す。

#### <商工会における事業への取組姿勢>

商工会における事業の実施環境については、職員が経営発達支援事業の経験やスキルが乏しいなか、限られたマンパワー（事務局長1人、経営指導員2人・経営支援員3人）での取り組みが必要となるため、事業への取組姿勢として、次の2点を常に意識した事業運営に取り組む。

- ・ 職員の情報共有や連携協力による効率的な事業の執行体制づくりに取り組む。
- ・ 経営発達支援事業の効果を高める事業の仕組みづくりに取り組む。

#### <小規模事業者の弱点を補強する支援姿勢>

小規模事業者については、経営発達支援事業への認知度が低く、また、経営発達支援の考え方と異なる経営慣行が強いいため、商工会の支援姿勢として、次により事業者の弱点を補強し、事業者自らが自立経営を持続できる経営発達支援に取り組む。

- ・意識啓発による事業者の経営発達支援ニーズの掘り起こしに取り組む。
- ・小規模事業者は、経験や勘を頼りに経営を行うケースが多く、経営発達支援事業で想定する、経済動向や需要動向に関する情報収集力、客観的な経営分析力、事業計画に基づく経営実践や新たに販路等を開拓する力に乏しいため、当事業では、このような事業者の弱点を補強する支援に傾注する。

＜支援対象事業者の数値目標＞

経営発達支援事業により事業計画策定に取り組む支援対象事業者については、下表に示すとおり各業種の20%に相当する事業者を目標に、5年間で合計72社を支援し、地域経済のボトムアップを目指す。

【支援業者の数値目標】

平成27年12月末現在 (単位：社)

| 区 分          | 建設業 | 製造業 | 小売・卸売業 | 飲食店・宿泊業 | サービス業 | その他 | 合計  |
|--------------|-----|-----|--------|---------|-------|-----|-----|
| 小規模事業者       | 73  | 27  | 105    | 37      | 102   | 19  | 363 |
| 経営発達支援小規模事業者 | 15  | 5   | 21     | 7       | 20    | 4   | 72  |

経営発達支援事業者は業者の20%相当

経営発達支援計画の目標と支援事業の概要図（鬼北町商工会）

<4つの目標と事業計画プラン>

目標期間 平成28～37年度（10年間）

【目標1】儲かる事業づくり

経営発達や経営革新等に取り組む元気な企業の育成

個社支援型（個別事業者）

- ◎ 個別事業者の経営発達支援
  - ・ 経営持続化に向けた事業計画に基づく事業者支援（経営革新、創業等を含む）
  - ・ 高齢事業者の事業承継支援

地域支援型

- ◎ 特産品の開発支援
  - ・ キジ・ユズ等の地域資源を活用した特産品開発
- ◎ 新ビジネスの研究
  - ・ キジ料理プロジェクト、高齢者デリバリー事業

【目標2】担い手づくり

次代の地域経済を担う若手経営者（人材）の育成

個社支援型

- ◎ 次世代経営研究会
  - ・ 若手経営者による研究会の開設
- ◎ 若手経営者の専門研修等派遣
  - ・ 中小企業大学校等の専門研修への派遣
  - ・ 「創業スクール」への派遣

【目標3】新陳代謝の促進

高齢事業者等の事業整理支援と事業承継支援

個社支援型

- ◎ 高齢事業者等の事業整理支援等
  - ・ 事業整理支援と事業承継支援

個社支援型・地域支援型

- ◎ Uターン者等とのマッチング
  - ・ 事業承継のマッチング支援

【目標4】ブランドづくり

地域ブランドづくりと情報発信力の強化

地域支援型

- ◎ 「鬼のまちブランド戦略」の策定と展開
- ◎ 鬼北町の知名度向上と需要開拓に向けた情報発信力の強化

<経営発達支援事業の概要>

計画期間 平成28～32年度（5年間）

【指針③】地域の経済動向調査

個社支援型

- ◎ 定期景況調査や調査機関の経済指標等の整理・分析と情報提供

【指針①】経営状況の分析

個社支援型

- ◎ 経営発達支援ニーズ調査と巡回指導による経営課題等の補足
- ◎ 財務分析、SWOT分析による財務体質や強みと弱みの判定

【指針②】事業計画策定支援

個社支援型

- ◎ 経営計画策定セミナー等の開催
- ◎ 経営持続化に向け指針③①を活用した実効性の高い事業計画の策定支援

【指針②】事業計画策定後の実施支援

個社支援型

- ◎ 徹底した巡回指導による伴走型支援と専門家等と連携した継続支援

【指針③】需要動向調査

個社支援型

- ◎ 消費者購買活動調査やマーケット情報を活用した需要・販路開拓等の支援

【指針④】

新たな需要の開拓に寄与する事業

個社支援型・地域支援型

- ◎ 「鬼のまちブランド」の確立と大都市圏等における需要・販路開拓

個社支援型

- ◎ アンテナショップや商談会等を活用した需要・販路開拓支援の強化

【その他】

地域経済の活性化に資する取組

地域支援型

- ◎ 「鬼北町地域経済力創生会議」の創設と活性化基本計画の策定
- <構成> 鬼北町、商工会、農協等
- <テーマ> ブランド戦略、特産品開発 等

## 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28年4月1日～平成33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】

地域経済動向調査の現状は、従来から独自調査は実施しておらず、新聞・経済誌等の経済情報は組織的なデータ管理や利活用をほとんど行っていない。

現在、小規模事業者を取り巻く経営環境は、地域需要が急速に縮小し顧客ニーズが短期間で変遷するなど大きく変化するなか、事業者には、地域の経済動向に常に目を向け予期せぬ変化にも対応できる経営の柔軟性が求められる。

しかしながら、小規模事業者はこのような環境変化等に関する情報収集力が弱いいため、経営発達支援事業では、以下のとおり定期景況調査とシンクタンク等が公表する経済指標等を整理・分析し、環境変化にも対応できる利用価値の高いタイムリーな経済情報として事業者を提供するとともに、個別事業者の「経営状況の分析」【指針①】、「事業計画の策定支援」【指針②】や「事業計画策定後の実施支援」【指針②】の基礎データとして有効活用する。

(事業内容)

#### ① 定期景況調査 《新規》

地域の小売業、飲食業、建設業、サービス業及び製造業を対象に定期景況調査(1業種5件のサンプル調査)を年4回(全国調査年4回)行い、定期的に地域経済の現状を把握する。調査項目は「中小企業景況調査(中小企業庁)」の項目を売上・採算・引合い・業況・経営上の問題点の5項目に絞り、地域の景況情報を国及び愛媛県と対比して公表する。

#### ② シンクタンク等の情報活用 《拡充》 \* 拡充部分に下線表示(以下同様)

シンクタンク等が公表する経済指標や経済施策について、次により分析・整理し、いつでも事業者を提供できるようサーバーに共有データとして蓄積し、主要データはホームページに公開する。また、個別事業者の経営支援に寄与する情報は経営分析や事業計画の策定支援のデータとして活用する。

##### ・地域経済分析システムのビッグデータの活用(年1回)

産業マップの産業連関データ、自治体比較マップの地域経済施策比較データや地域経済循環マップの地域経済循環図の分析・整理

##### ・いよぎん地域経済研究センターの調査研究レポートの活用(月1回)

県内の経済動向・景気動向、その他特集レポートの分析・整理

##### ・ミラサポ・施策マップの活用(年3～4回)

施策マップから創業・起業、販路・需要開拓などの目的ごとに、地域の小規模事業者が便利に利用できる補助事業や金融・税制等のメニューの抽出・整理

##### ・愛媛新聞、日本経済新聞、えひめ経済レポートの活用(毎日)

小規模事業者の需要・販路開拓等の経営支援に役立つ新聞やレポート紙の経済記事の分析・整理

③ 聴き取り調査 《拡 充》

域外企業の誘致や撤退、大規模な開発計画や地域の大型イベントなど地域経済に大きな影響を及ぼす案件について、金融機関、業界団体、行政機関等から聴き取りを行い、経済動向調査を補足する。

④ 情報提供等の方法 《拡 充》

事業者が調査結果を経営分析や事業計画の策定に活用できるよう、次の方法により情報提供する。

また、当計画初年度にホームページを改修し、経営発達支援事業専用のコーナーを開設して、タイムリーに経済動向調査や需要動向調査等の情報を提供する基盤を整備する。

- ・ HPによるタイムリーで経営に役立つ分かり易い経済情報の提供
- ・ 研修会やセミナー等における経済情報の提供
- ・ 巡回指導時のSWOT分析の外部要因となる経済情報の提供
- ・ 事業計画策定支援や伴走型支援のための事業者への情報提供

(目 標)

| 区 分     | 現 状 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 | H32年度 |
|---------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 定期景況調査  | —   | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| HP情報のUP | —   | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |

HPの不定期情報は随時にUPする。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

経営状況の分析は、これまで専門家が財務分析やSWOT分析を行った実績はあるが、職員が経営分析を駆使し組織的な経営支援を行うことは少なかった。

また、小規模事業者には、損益計算書等による客観的な損益状況・コスト水準の把握、自らの強みや弱みなどの分析を行うことなく、経験や勘を頼りに経営を行う事業者が多く、原因が判らないまま非効率な経営に陥るケースも見受けられる。

今後は、客観的な経営分析に基づく経営発達支援を進めるため、以下の手順により小規模事業者全員に支援ニーズ調査を実施し支援対象者を絞り込み、巡回指導時に支援ニーズと経営課題を補足し、多角的な分析手法を駆使し財務体質や事業者の強みと弱みを判定し、中長期的な経営戦略づくりに役立つ分析結果を事業者へ情報提供し、実効性の高い計画策定支援に繋げる。

(事業内容)

### ① 支援ニーズ調査 《新 規》

支援ニーズ調査は、小規模事業者全員を対象に、次の支援類型に基づき経営発達等の支援ニーズを把握し、経営発達支援事業の対象事業者を絞り込み、効果的な経営分析と事業計画の策定に繋げる。また、この調査は、当計画初年度に専門家の指導助言を得て実施し、調査用紙の配布時には、経営発達支援事業の必要性や仕組みを分かり易く説明したパンフレットを同封し、支援ニーズの掘り起こしを行う。

その後は必要に応じて随時補足調査を行うことにしているが、ニーズ調査で支援事業の希望者が少ない場合は、巡回指導や商工会の支部総会を通じて事業者の理解を促進し掘り起こしを図ることとしている。

【類型1 経営発達支援ニーズ】

- ・事業計画に基づく経営発達支援事業の取り組みに関する意向確認
- ・経営発達関連の経営革新、創業、第二創業等の取り組みに関する意向確認

【類型2 事業支援ニーズ】

- ・設備投資、技術改良、商品開発、需要開拓、販売促進等の支援ニーズ

【類型3 新陳代謝支援ニーズ】

- ・高齢事業者等の新陳代謝を促進する事業整理や事業継承等の支援ニーズ

② 巡回指導による経営課題等の把握 《拡 充》

アンケート調査で経営発達支援を希望する事業者には、巡回指導時のヒアリングにより経営状況や支援ニーズを補足し、事業者の経営課題を把握する。

なお、巡回指導については、経営状況の分析だけでなく、他の経営発達支援局面【指針②③④】においても、事業者から経営状況や経営課題に関する生の声を聴き、指導員が事業者と信頼関係を築き支援を円滑に進める重要なツールとして、積極的に取り組むことにしている。

③ 多角的な経営分析と強み弱みの判定 《拡 充》

次の財務分析と定性分析によりの確に経営状況を把握するため、年間で支援事業者15件（5年間75件）の経営分析を行い、客観的に財務体質や経営の強み・弱み・機会・脅威を判定し、実効性の高い事業計画の策定支援に活用する。

- ・財務分析については、貸借対照表、損益計算書やキャッシュフロー計算書等のデータを用いて、財務分析診断シートによる経営分析、収益性分析を行い、経営状態を客観的に判断する資料として事業者を提供する。そのうちNet de 記帳については、利用者を現在の27人から2年後には50人に増やし、システム上に蓄積したデータを財務分析に利用する。
- ・事業者の経営に関連する各種要因を判定する定性分析では、SWOT分析を採用する。まずSWOT分析では、事業者の経営姿勢、人的資源（経営者・従業員）、マーケティング、顧客、競争関係（他社との比較優位性）などのミクロ的な内部要因を徹底的に洗い出し、企業の強みと弱みを的確に把握するとともに、経済、社会、政治、技術進歩、産業構造、顧客ニーズなどマクロ的な外部要因の変化を構造的に分析・整理し、経営上のチャンスと脅威を見極め、新たなビジネスモデルとなる事業計画の策定に活用する。

④ 経営分析カリキュラムの受講 《新 規》

事業者は、経営分析の能力向上を図るため、次章「3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】」で開催する経営計画作成セミナーにおいて、財務分析やSWOT分析の手法を習得するカリキュラムを受講する。

なお、経営計画作成セミナーは、経営分析手法や計画策定スキルの習得を目的に年に1・2回開催する。

⑤ 専門家等の支援 《拡 充》

指導員単独で困難な経営分析の事案については、「3. 事業計画策定支援に関すること」【指針②】に掲げる専門家の支援を受ける。

(目 標)

| 区 分    | 現 状 | H28 年度 | H29 年度 | H30 年度 | H31 年度 | H32 年度 |
|--------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 経営分析件数 | 2 件 | 15 件   | 15 件   | 15 件   | 15 件   | 15 件   |

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

事業計画の策定は、これまでに経営発達支援に関連する経営持続化補助金に伴う事業計画8件と経営革新に伴う事業計画1件の策定実績はあるが、経営発達支援事業の基本指針に基づく本格的な事業計画の策定については、経験がなく策定後の継続支援も未経験である。また、小規模事業者についても、事業計画を策定し計画に基づく経営に取り組む事業者はほとんどいない。

今後、事業計画の策定支援では、中長期的な視点から事業者の売上増加と利益確保を図るため、経済動向調査【指針③】、経営分析【指針①】や需要動向調査【指針③】の成果を活用して、以下とおり全事業者の20%に当たる年間15件を目標に計画策定支援に取り組み、地域経済のボトムアップを目指す。

まず計画策定の前段階では、未作成事業者のための事業計画説明会を開催し、前向きに計画策定に取り組む事業者を確保する。次に、本格的な計画策定に向け経営計画策定セミナー等を開催し、事業者が計画策定スキルやノウハウを習得し、顧客ニーズや経営環境の変化に適合した事業計画の策定を支援する。さらに巡回指導の充実や専門家支援などにより、事業計画の実効性と精度を高める。

なお、経営発達支援事業の目標として掲げた「担い手づくり（次代を担う若手経営者の育成）」と「新陳代謝の促進（高齢事業者等の事業整理支援と事業承継支援）」については、本章末尾に補足した。

（事業内容）

#### ① 支部における事業計画説明会 《新規》

商工会では、計画策定経験のない事業者が大半を占めており、計画策定に取り組む事業者を確保するため、策定の前段階で7支部と連携して、未策定事業者が計画概要と作成手順（経営課題→経営目標→手段・方法）を平易に学習できる事業計画説明会を支部ごとに年1回開催する。

#### ② 経営計画作成セミナーの開催等 《拡充》

事業者の策定スキルやノウハウの習得を目的とする経営計画作成セミナーは、次のカリキュラムにより受講日数を2日間とし、参加人数20人を目標に年に1・2回開催する。また、セミナーでは、多くの受講者が前向きに計画策定に取り組むよう動機付けを行う。

#### 【経営計画作成セミナー・カリキュラム】

- 計画の必要性 経営計画（事業計画）策定の目的と必要性。
- 経営ビジョン 10年先を見越した経営戦略ビジョン
- 経営分析手法
  - その1 財務諸表を活用した財務分析による経営課題の把握
  - その2 人的資源等の経営資源、マーケティング、顧客、競争関係等から事業者の強みと弱みを洗い出す定性分析（SWOT分析）
  - その3 経済社会、業界、技術進歩、顧客ニーズ等の外部要因からビジネスの機会と脅威を判定する構造分析（SWOT分析）
- 経営計画作成演習
  - 経営課題の解決に向け「経営状況分析手法」を活用し、経営ビジョンを設定し、取り組むべき手段や対策（経営手法、技術や設備の導入、人的資源の確保、資金融資など）を整理し、中長期的な売上増加と利益確保を目指す事業計画の作成演習を行う。

そのほか、事業計画の中で新たに経営革新、創業や第二創業に取り組む事業者には、必要に応じて次のセミナーを随時開催し、円滑に新たな事業に取り組めるよう支援する。

- ・ 経営革新セミナー
- ・ 創業セミナー（第二創業を含む）
- ・ マーケティングセミナー

③ 巡回指導の徹底 《拡 充》

経営指導員を中心に巡回指導を徹底して、ヒアリングや経営資料の提供を受け経営課題を詳細に把握し、全国連推奨のタブレットシステムによる顧客ニーズや市場動向等の情報を即時に提供し、円滑な計画策定を支援する。

④ 専門家の支援 《拡 充》

高度専門的な事業計画事案については、次の専門家から情報提供や指導・助言を受け、さらに計画の精度を高める。

- ・ 中小企業基盤整備機構の専門家支援
- ・ えひめ産業振興財団のよろず拠点コーディネーター支援
- ・ 愛媛県商工会連合会の広域サポートセンターの高度専門支援
- ・ 日本政策金融公庫宇和島支店など金融機関との金融支援協議

⑤ その他の支援 《新 規》

事業計画の策定に当たっては、事業展開に必要な農商工連携、6次産業化、需要開拓やブランド化、さらに補助事業・制度資金の活用や年次計画の詳細に至るまできめ細かな指導・助言を行い、事業計画の完成度を高める。

<補足>

① 『担い手づくり（次代を担う若手経営者の育成）』 《新 規》

若手経営者の育成支援については、若手経営者の経営研究グループ「次世代経営研究会（仮称）」を設立するとともに、中小企業大学校の専門研修や「創業スクール（中小企業庁）」等への参加費用を一部助成する。

② 『新陳代謝の促進（高齢事業者等の事業整理支援と事業承継支援）』 《新 規》

【事業整理支援】 事業整理を予定する高齢事業者等については、支援ニーズ調査や巡回指導により支援ニーズを確実に把握し、事業整理に向けた財務・税務処理、資産・債務の整理、親族や従業員への事業承継に向けた取り組みを支援する。

【事業承継等支援】 そのほか、後継者のいない収益力等に優れた企業価値を有する事業整理予定者には、第三者等への事業承継を奨励し、「事業承継セミナー」への参加支援、「愛媛事業引継ぎ支援センター」や「南予地域官民連携事業承継推進事業（9市町広域連携事業）」と連携してUターン希望者等とのマッチングを行う。また、マッチング後の事業承継希望者には、経営発達支援事業の対象者として手厚く支援する。

（目 標）

| 区 分        | 現 状 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 | H32年度 |
|------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定     | 4件  | 15件   | 15件   | 15件   | 15件   | 15件   |
| 経営計画策定セミナー | 5人  | 20人   | 20人   | 20人   | 20人   | 20人   |
| 専門家等支援     | 3件  | 12件   | 12件   | 12件   | 12件   | 12件   |
| 事業整理支援     | —   | 7件    | 7件    | 7件    | 7件    | 7件    |

「事業計画の策定」と「経営計画策定セミナー」は、支援対象事業者の目標数値に同じ。  
「専門家等支援」は、経営状況の分析と伴走型支援の対象者を含む。

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

商工会では、これまで単発的な事後指導は行ってきたが、経営発達支援事業の指針②で求める継続的な伴走型支援は行っていない。

今後は、円滑な策定後の支援に向け、計画策定時に事業者と伴走型支援の年間スケジュールを取り決め、次の事業内容に沿って事業者に寄り添った伴走型支援に取り組む。また、事業計画に課題を抱える事業者には、専門家支援を活用した計画の見直しを行うなど、継続的にフォローアップしていく。

また、伴走型支援では、支援のための支援に陥ることなく、事業者が計画策定後はOJTにより自らの経営能力を高め、自立経営ができるよう継続支援し、最終的には、地域経済のリーダーとなる有能な事業者の輩出を目指す。

(事業内容)

##### ① 計画達成状況等の確認 《拡 充》

計画策定時に取り決めた支援スケジュールに従い、計画を策定した全事業者に少なくとも年間4回の巡回指導を3年間継続し、事業計画の進捗状況等を確認する。計画未達成の事業者には、早期に個別面接等により原因を究明し改善点を整理する。

また、順調に計画を実行している事業者は、巡回指導の回数を削減する。

##### ② 計画の見直しと専門家等との連携支援 《拡 充》

事業計画の実施に課題を抱える事業者には、巡回指導の回数と支援年数を増やし、必要に応じて計画の見直しを提案し、計画内容の変更と伴走型支援の期間を延長してサポートを継続する。また、前章「3. 事業計画の策定支援に関すること」の手順に従って、必要に応じて他の支援機関や専門家と連携してきめ細かな支援を行う。

##### ③ 優良事例の活用 《新 規》

他の模範となる事業計画の成功体験や優良事例は、成功原因等を整理・分析し、当該事業者にフィードバックしキャリアアップを図るとともに、職員間で情報を共有し事業計画策定のスキルアップを図る。

(目 標)

| 区 分               | 現 状 | H28 年度 | H29 年度 | H30 年度 | H31 年度 | H32 年度 |
|-------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| フォローアップ<br>(巡回指導) | —   | 15 人   | 30 人   | 45 人   | 55 人   | 55 人   |

フォローアップは原則3年とし、その後は計画達成状況により継続・中止を判断

#### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

需要動向調査は、経済動向調査と同様、これまでに需要動向に関する組織的な情報管理や利活用は行っていない。また、小規模事業者は、需要動向や消費者ニーズの情報収集力が弱く、独自に販路開拓等を行う事業者はほとんどいない。

地域経済の現状は、高齢化と人口減少の進行に伴い大幅に地域需要が縮小する一方、商品・サービスに対する消費者ニーズも大きく変化している。そのような中で、多くの小規模事業者は、このような需要構造の変化に敏感に適応できず売上が伸び悩んでいる。

このような中、消費者や顧客の需要動向について小規模事業者に情報を提供し、販路開拓等を通じて売上増加に繋がる支援が求められる。

このため、需要動向調査では、中長期的な売上増加と利益確保を目指して、事業者がマーケットインの視点から需要や販路の開拓、商品開発などに取り組めるよう、計画初年度（外部委託調査）と第3年度（自前調査）に、次の「消費者購買活動調査要領」に基づきアンケート調査を実施し、最新の市場動向や消費者ニーズ等を分析・整理して事業者に情報提供し、売上増加を実現する販売戦略づくりに活用する。

併せて、市場一般の需要動向については、以下のとおり調査機関等のマーケット情報などを逐次事業者に提供し、事業者の需要・販路開拓や商品開発に繋げる。

（事業内容）

① 消費者購買活動調査 《新規》

消費者購買活動調査については、次の調査要領により地域における消費者に衣食住関連の商品やサービスに関するアンケート調査を実施し、地域における商品やサービスの種類ごとに消費性向や購入先等の情報を分析・整理して、最新の市場動向や消費者ニーズを踏まえた品揃えや販路開拓等に活用できる情報として事業者に提供し売上増加を図る。

また、当調査では、同時に生活を支援する事業やサービスに関する要望調査を行い、高齢者デリバリー事業等のニュービジネスの可能性を探る。

【第1回消費者購買活動調査要領】

- 調査対象 町内の消費者200名（年齢階層ごとにサンプル抽出）
- 調査頻度 計画初年度
- 調査方法  
町内の消費者に、次の項目についてアンケート方式により、町内及び地域外における購買活動の実態を調査する。
- 調査項目
  - ・ 家族構成 年齢・性別家族構成
  - ・ 年収(所得) 年収階層（2百万円以下、2百万円超～5百万円、5百万円超）
  - ・ 調査品目 衣食住に関する商品・サービスの品目（30品目程度）  
＜食品の例＞ 米、鮮魚、精肉、野菜、惣菜、加工食品、パン、菓子類 等
  - ・ 購入形態 購入形態（店頭購入、通信・インターネット販売、訪問販売等）
  - ・ 購入先 小規模事業者店舗、スーパー等大規模店舗、デパート、コンビニ、専門店、直売所（道の駅）、通信販売会社 等
  - ・ 購入理由 価格、品質、ブランド、品揃え、アフターサービス 等
- 生活を支援する事業やサービスの要望調査  
消費者が日常の消費生活で不便や不都合を感ずること、生活支援のための事業やサービスに対する要望について調査する。

② 市場動向等の外部機関情報の活用 《拡充》

小規模事業者の売上増加に繋がる、国内市場における売れ筋商品等の市場動向や需要動向、注目すべき企業活動及びセミナーやイベントに関する情報について、次のとおり日経テレコン、日経流通新聞、中小企業ネットマガジン（中小企業庁）からマーケット情報等を抽出して、広くホームページに公開するとともに、個社の商品開発や需要開拓に資する情報として事業者に提供し、売上増加を図る事業計画の策定支援や伴走型支援に活用する。

- ・日経テレコンの活用  
データベースに30年間蓄積された膨大な記事情報から個別商品・サービスの市場動向や業界動向に関する情報を抽出する。
- ・日経流通新聞の活用  
衣食住のライフスタイルや消費トレンド、最新の買い手動向や売り手の戦略及びヒット商品などに関する情報を収集する。
- ・中小企業ネットマガジンの活用  
元気な中小企業の成功事例、支援や助成金及び経営セミナーやイベントなどの情報を収集する。

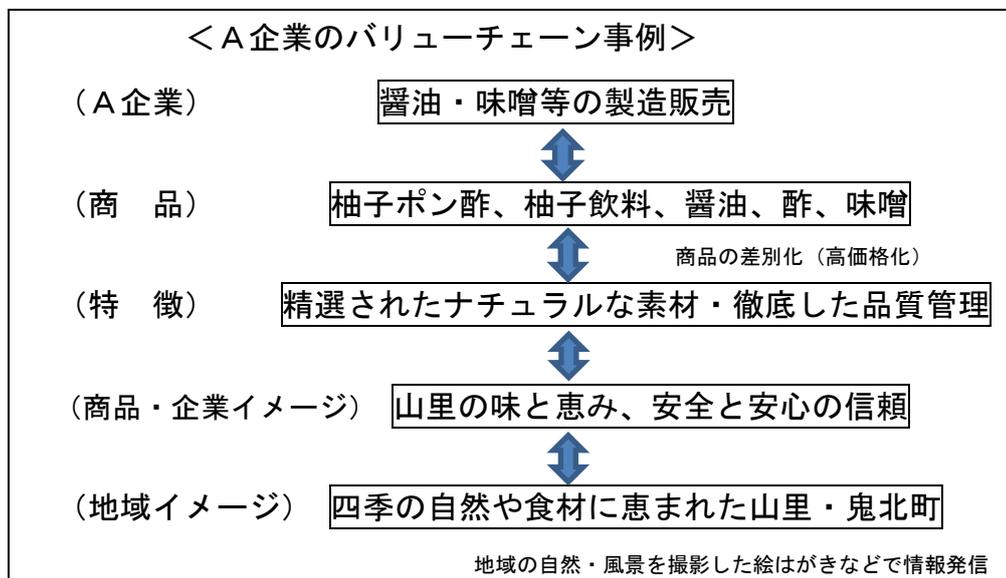
(目 標)

| 区 分     | 現 状 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 | H32年度 |
|---------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 消費者活動調査 | —   | 1回    | —     | 1回    | —     | —     |

#### 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】

人口減少や高齢化に伴い地域需要が縮小するなか、地域経済の活性化は、地域内の需要の掘り起こしだけでは限界があり、広域市場や大都市圏を対象とするブランド化による需要開拓が有効な手段となる。ブランド化は、小規模事業者には個社対応が難しい分野であるため、地域支援型事業として取り組む。

ブランド化については、町内A企業（仮称）の事例が示唆深い。A企業では、下図のような商品の差別化により他社に比べ高価格商品の販売網を確立し、商品や企業のイメージに併せて、鬼北町の自然や風景を地域イメージとして発信することにより、顧客に裾野の広いバリューチェーン（価値連鎖）を提供している。



需要開拓に向けた地域ブランドづくりは、未経験分野ではあるが、「経営発達支援計画策定推進事業検討委員会」の提言を受け、経営発達支援事業の目標に掲げたテーマであり、A企業の事例を参考に地域アイデンティに根ざしたバリューチェーン型の「鬼のまちブランド」の確立に向け、次の地域ブランドづくりに挑戦し広域市場における新たな需要開拓を目指す。

また、鬼北町の特産品であるキジ肉については、キジ肉料理プロジェクトによりキジ肉料理のレシピ開発や町内飲食店での普及を図る。

さらに、商工会ホームページやソーシャルメディアなどのインターネットを活用した販路開拓等の個社支援の強化に取り組む。

(事業内容)

① 地域ブランドづくり 《新規》

地域のブランドづくりは、「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組」により計画初年度に策定する地域経済活性化基本計画を受け、計画第2年度に、次のとおり実務レベルの研究会を起ち上げ「鬼のまちブランド」の確立に向けた施策や事業の取りまとめを行い、第3年度目から事業の広域展開を図る。

○「鬼のまちブランド」の確立（地域支援型事業）

計画第2年度に鬼北町、商工会、農協、鬼北町農業公社、道の駅、商工業者、農業者、専門家等による実務レベルの「鬼のまちブランド研究会（仮称）」を起ち上げ、「鬼のまちブランド」の確立に向けた調査・研究を行いブランド化施策の事業提案を行う。第3年度目からブランド化に向け、次により「鬼のまちブランド」事業の広域展開を図る。

- ・首都圏におけるアンテナショップ「むらからまちから館（全国連）」や「せとうち旬彩館（愛媛県等）」への出品支援
- ・見本市会場やデパート等で開催される地域特産品展への出店支援
- ・ソーシャルメディアを活用した需要開拓支援  
「ニッポンセレクト（全国連）」  
「愛あるブランド産品（えひめ愛フード機構）」

② キジ肉料理プロジェクト 《新規》

「計画策定推進事業検討委員会」の提案事業であるキジ肉料理プロジェクト（地域支援型事業）については、鬼北町の特産品であるキジ肉が町内では販売されておらず、キジ肉料理を提供する施設が一つしかないため、地域の飲食店や旅館等が連携して、キジ肉料理のレシピを開発し、町内でキジ肉料理の普及を図り、ご当地グルメとして観光客等に提供する事業企画である。

プロジェクトでは、当計画の1・2年目に10品程度のレシピを開発し、3年目に鬼北町、松山市や宇和島市で発表会（各1回）と試食会（各5回）を開催しキジ肉料理の需要開拓に取り組み、旅行誌やマスコミを活用したパブリシティ活動を通じ広範囲にPRを行う。

③ 商工会ホームページによる商品紹介と仲介サービス 《新規》

インターネットを活用した需要開拓の取り組みとして、計画初年度に改修する商工会のホームページに小規模事業者が製造・販売する商品やサービスを紹介・PRするコーナーを開設し、バイヤーや消費者等からの引き合いを事業者に仲介し、小規模事業者の販路開拓を支援する。

④ 展示会や商談会への参加支援 《拡充》

小規模事業者は、地域外のバイヤーとの商談機会や自社商品・サービスの評価機会に恵まれないため、全国商工会連合会、愛媛県、金融機関等が主催する展示会や商談会への参加を支援し、商談のみならず、直接バイヤーの評価や提案を採り入れ、販路開拓や新商品の開発等に繋げる契機として活用する。

(目標)

| 区分       | 現状 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 | H32年度 |
|----------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 展示会等参加支援 | —  | 10件   | 10件   | 10件   | 10件   | 10件   |

## II. 地域経済の活性化に資する取組

地域経済の活性化については、これまで鬼北町、商工会、農協等がそれぞれの立場から取り組んでいるが、概して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。

このため、当計画1年目に鬼北町、商工会、農協、森林組合、農業公社、北宇和高校、専門家等を構成メンバーとする「鬼北町地域経済力創生会議（仮称）」を設立し、以下のテーマに沿った地域経済活性化基本計画を策定し、2年目から官民が協力連携して本格的な活性化対策や事業を推進する。そのうち、鬼のまちブランド戦略や特産品開発については、商工会が地域経済総合団体として積極的に関与し主導的な役割を果たしたい。

さらに、地域経済の活性化については、先に記したバリューチェーンの確立に加え、地域資源を有効に組み合わせるサプライチェーンを構築し、地域で生み出す付加価値を最大化する方法で取り組みを進めたい。

### （事業内容）

#### ① 鬼北町のイメージアップ

- ・「鬼のまち」を全国にアピールし、鬼北町の知名度を飛躍的に向上させるコンセプトづくりに取り組む。コンセプトとして、「鬼」、「安らぎ・癒し」、「健康・食」のキーワードが想定される。
- ・ゆったりとした鬼ヶ城山系、山里や田園の風景、「でちこんか（地域イベント）」など、鬼北町の魅力を全国にアピールする発信力を強化しイメージアップを図る。

\* ①を②③④に活用し相乗効果を高める。

#### ② 「鬼のまちブランド戦略」

- ・キジやユズなどの地域資源を活用した特産品等を「鬼のまちブランド」として確立し、地域外に売り出す「鬼のまちブランド戦略」を策定する。地域ブランドの推進については、商工会が中心となり関係機関と連携し、専門家の指導・助言を得ながら進める。

#### ③ 特産品開発

- ・新たな特産品開発（研究・試作・販路開拓等）と農商工連携や第6次産業化等による事業化の展開方策を協議する。特産品開発については、「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業（中小企業庁）」を活用して商工会主導で取り組みたい。

#### ④ その他

- ・キジ料理プロジェクト、高齢者デリバリー事業や山里・農村観光事業などのニュービジネスの振興方策を協議する。
- ・平成28年開催の「えひめいやしの南予博」と平成29年開催の「えひめ国体」に向けた当面の観光施策について協議する。

## 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

### 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

従来から協力連携関係の強い近隣商工会と連携して、次のとおり経営発達支援事業の関連情報を共有する体制づくりに取り組み広域的な支援力の向上を図る。

また、商工会単独で対応できない各専門分野の事案等については、以下のとおりその他の支援機関や専門家等との連携により支援の精度を高める。

(事業内容)

① 近隣商工会等との協力連携

従来から地域的な繋がりがあり連携協力関係の強い南予地区（宇和島市、北宇和郡及び南宇和郡）の5商工会は、いずれも職員数の少ない小規模商工会で経営発達支援事業の業務環境に恵まれていない。このため、5商工会が連携し「南予地区商工会・経営発達支援連絡会議（仮称）」を結成し年2回の会議を開催する。会議では、互いが事業計画策定、伴走型支援、需要動向調査や需要開拓などの支援ノウハウや取組状況に関する情報を交換し情報共有を図り、成功事例や困難事例の発表や意見交換を行うなど、各商工会の職員がパフォーマンスを高める連携体制を整備する。

② その他の支援機関や専門家等との連携

商工会単独で対応できない専門事案では、次により他の支援機関や専門家と連携して情報交換を密にし、経営発達支援事業の実効性と精度を高める。

○ 他の支援機関との連携・情報交換（随時対応）

他の支援団体である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よろず拠点と連携を密にして、事業計画の策定支援、伴走型支援、需要動向調査、需要開拓の支援に関するノウハウ、施策情報、事業関連情報や参考となる取り組み事例について情報交換を行い、事業者への精度の高い情報提供や指導・助言に活用する。

○ 金融機関との連携・情報交換（定期開催）

日本政策金融公庫、地域金融機関が参加する金融懇談会（年1回）や合同研修会（年2回）において、金融政策、市場動向、景気動向などについて情報交換を行い、事業者への情報提供、計画策定や伴走型支援に活用する。

○ 外部の専門家との連携・情報交換（随時対応）

支援機関では困難な個別事案には、中小企業経営診断士、弁護士や税理士と提携して、複雑高度な事業計画の策定支援、困難事案や資格を要する業務について情報交換を行い、必要に応じて支援を要請し困難事案の解決を図る。

○ 愛媛事業引継ぎ支援センターの事業承継支援（随時対応）

第三者への事業承継を希望する事業者には、愛媛事業引継ぎ支援センターにマッチングの支援を要請する。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

従来から、経営指導員・支援員は、愛媛県商工会連合会が採用する研修カリキュラムに基づき、職種ごとに研修を受講してきたが、その成果は、職員間で共有できずに組織的な活用も図ってこなかった。

特に、経営発達支援事業の推進に求められる職員の資質向上については、以下のとおり基礎的な支援スキルの養成、専門的な支援能力のレベルアップ、さらに組織としての支援力を強化する体制整備を行うことにより、中長期的に支援を継続できる業務執行体制を構築する。

(事業内容)

① 基礎的な支援スキルの養成

○ 基礎的な研修の受講

経営発達支援の基礎的な知識を習得するため、次の研修カリキュラムを早い機会に全ての職員（経営指導員及び経営支援員）が受講する。

「経営指導員等能力開発研修」（愛媛県商工会連合会主催）

「経営発達支援計画策定研修会」（愛媛県商工会連合会主催）

「経営指導員向け小規模事業者支援研修」（中小企業整備基盤機構主催）

○ 経営発達支援スキルの習得

経営指導員・支援員が経営発達支援事業で求められる次の支援スキルを習得するため、連携支援機関、中小企業大学校、経営コンサルタント会社が主催する研修会やセミナーの受講（年2回）を検討する。また、専門家支援時には、OJTによる支援スキルの向上に取り組む。

- ・経営分析スキル（財務分析、SWOT分析）
- ・事業計画策定スキル
- ・経済動向調査と需要動向調査の分析スキル
- ・売上増加と利益確保を図る需要開拓スキル

② 専門的な支援能力のレベルアップ

中堅経営指導員の専門的な支援能力を高めるため、当計画開始3年以内に全国商工会連合会が認定する「経営支援マネージャー資格」の取得を予定している。そのほか、連携支援機関、中小企業大学校、経営コンサルタント会社が主催する専門的な支援能力を養成する研修やセミナーに経営指導員を参加させる。

③ 組織としての支援力強化

全職員がOJTにより日常的な支援能力のアップを図り、研修やセミナーで修得した支援スキルや計画策定事業者の経営情報を職員間で共有するため、「経営発達支援学習会」を年4回開催する。併せて、事業計画策定の最終段階において、全職員による「事業計画検討会」を開催し計画内容の充実を図るなど、組織としての支援力を強化する。

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

事業の評価・見直しについては、第3表による「鬼北町商工会経営発達支援事業評価委員会」を設置し、第4表のとおり毎年3月に委員会を開催しPDCAサイクルに基づく評価・見直しを行う。また、4つの目標は10年の時間軸を設定しているため、最終年度に次回計画の策定方針を提案することになっている。

なお、当評価委員会における「評価と見直し」の結果は、商工会ホームページに誰もが閲覧できる公開情報として掲載する。

【(第3表) 「鬼北町商工会経営発達支援事業評価委員会」の委員構成】

| 区分        | 人数 | 構成                 |
|-----------|----|--------------------|
| 商工会役員     | 6  | 会長、副会長（2）、その他役員（3） |
| 若手経営者     | 3  | 若手経営者（3）           |
| 県商工会連合会職員 | 1  | 広域サポートセンター長        |
| 専門家       | 1  | 中小企業経営診断士等（1）      |
| 鬼北町職員     | 1  | 産業課長（1）            |
| 計         | 12 |                    |

事務局は商工会事務局（事務局長、経営指導員）が担当

【(第4表) 事業評価・見直しスケジュール】

| 年 度                            | 評価・見直し項目  |
|--------------------------------|---|
| <今回認定申請する経営発達支援計画 H28年度～H32年度> |   |
| H28年度                          | ・ 28年度事業の評価      ・ 29年度に向けた課題検証と対策  |
| H29年度                          | ・ 29年度事業の評価      ・ 30年度に向けた課題検証と対策  |
| H30年度                          | ・ 30年度事業の評価      ・ 31年度に向けた課題検証と対策<br>・ 28～30年度分の中間評価と経営発達支援計画の見直し        |
| H31年度                          | ・ 31年度事業の評価      ・ 32年度に向けた課題検証と対策  |
| H32年度                          | ・ 32年度事業の評価<br>・ 28～32年度経営発達支援計画全体の総括<br>・ 次回経営発達支援計画（H33年度～H37年度）策定方針の提案 |
| <次回認定申請する経営発達支援計画 H33年度～H37年度> |   |

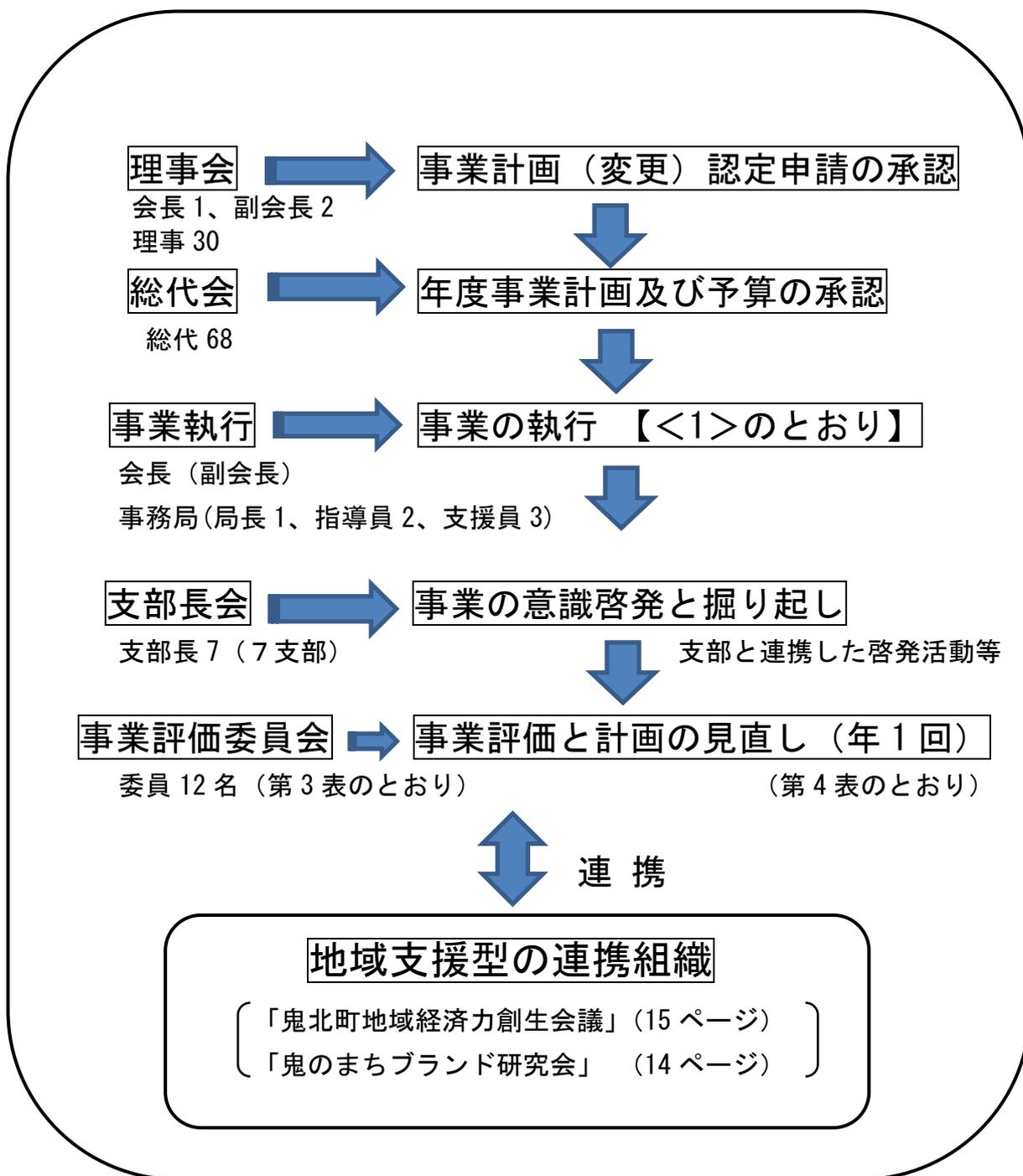
評価委員会は毎年3月（年度末）に開催

## (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                         |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| (1) 組織体制                              |  |   |
| <1> 事業執行体制                            |  |   |
| 職 務                                   | 氏 名                                    | 業 務 内 容   |
| 統括責任者                                 | 会長<br>岡本 國和                            | ① 事業運営の統括に関すること<br>統括責任者の代理 副会長 赤松 尚政   |
| 事業執行責任者<br>(兼 事業執行者)<br><br>〔事業執行補助者〕 | 事務局長<br>三好 利治<br><br>〔経営支援員〕<br>大森 典古  | ① 総括責任者の業務補佐<br>② 事業の進行管理に関すること<br>③ 地域支援型事業連携機関との調整等に関すること<br>④ 支援プラン関係業務<br>・指針【③】に関すること<br>＜連携機関＞鬼北町、えひめ南農協、南予森林組合、<br>鬼北町農業公社(きじ工房) 県立北宇和高校、<br>道の駅「森の三角ぼうし」・「日吉夢産地」等<br>副査 経営指導員 善家 哲也 |
| 事業執行者<br><br>〔事業執行補助者〕                | 経営指導員<br>善家 哲也<br><br>〔経営支援員〕<br>佐竹 和代 | ① 経営発達支援事業の意識啓発に関すること<br>② 事業プラン関係業務<br>・儲かる事業づくりに関すること<br>・ブランドづくりに関すること<br>・新陳代謝の促進に関すること<br>③ 支援プラン関係業務<br>・指針【①②④】に関すること<br>・②の事業プラン関係業務に関すること<br>副査 経営指導員 城戸 慎也                        |
|                                       | 経営指導員<br>城戸 慎也<br><br>〔経営支援員〕<br>岡本 志津 | ① 事業プラン関係業務<br>・儲かる事業づくりのうち<br>経営発達支援に関すること<br>・担い手づくりに関すること<br>② 支援プラン関係業務<br>・指針【①②④】に関すること<br>・①の事業プラン関係業務に関すること<br>副査 経営指導員 善家 哲也   |

<2> 事業推進・組織系統図



(2) 連絡先

〒798-1341

愛媛県北宇和郡鬼北町大字近永800-3

鬼北町商工会

TEL 0895-45-0813  
 FAX 0895-45-3200  
 E-mail kihoku@kihoku.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)

| 年 度                                | 平成 28 年度 | 平成 29 年度 | 平成 30 年度 | 平成 31 年度 | 平成 32 年度 |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 必要な資金の額                            | 4,300    | 2,200    | 2,300    | 2,000    | 2,000    |
| 小規模企業対策事業費                         | 4,300    | 2,200    | 2,300    | 2,000    | 2,000    |
| 1 経済動向調査事業費                        | 700      | 100      | 100      | 100      | 100      |
| 2 経営状況分析事業費                        | 800      | 300      | 300      | 300      | 300      |
| 3 セミナー開催事業費                        | 400      | 400      | 400      | 400      | 400      |
| 4 専門家支援事業費                         | 300      | 300      | 300      | 300      | 300      |
| 5 消費者購買活動<br>調査事業費                 | 800      | 0        | 300      | 0        | 0        |
| 6 需要開拓事業費                          | 300      | 500      | 300      | 300      | 300      |
| 7 地域経済活性化事業費                       | 600      | 200      | 200      | 200      | 200      |
| 8 若手経営者育成事業費                       | 400      | 400      | 400      | 400      | 400      |
| (注) 平成 28 年度の「経済動向調査事業費」はHP改修費を含む。 |          |          |          |          |          |
| (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                            |          |          |          |          |          |
| ◎ 補助金      国庫補助金、県補助金、町補助金         |          |          |          |          |          |
| ◎ 一般財源      会費収入、手数料収入、各種事業収入 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)

商工会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

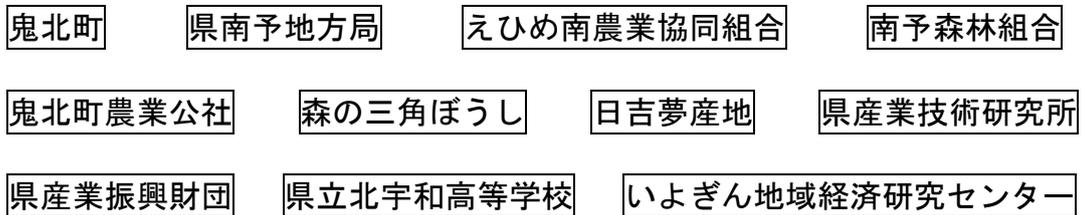
| 連携する内容  |                    |      |        |
|---|--------------------|------|--------|
| 1. 地域経済の活性化に関すること<br>① 鬼北町のイメージアップ                      ③ 特産品開発（農商工連携、6次産業化）等<br>② 「鬼のまちブランド」の確立<br>2. 専門家等との連携に関すること<br><その1 セミナー等の支援><br>① 経営計画作成セミナー                      ④ マーケティングセミナー<br>② 経営革新セミナー                          ⑤ 次世代経営研究会<br>③ 創業セミナー（第二創業を含む）      ⑥ 事業承継セミナー等<br><その2 専門家等との連携支援><br>① 事業計画等に係る専門家等の支援      ② 資金計画等の支援<br>③ 経済動向調査・需要動向調査の支援    ④ 事業承継の支援<br><その3 近隣商工会の広域連携><br>① 経営発達支援事業のノウハウ等の情報共有 |                    |      |        |
| 連携者及びその役割   |                    |      |        |
| 1. 地域経済の活性化に関すること（役割）   |                    |      |        |
| 鬼北町   | 北宇和郡鬼北町大字近永 800-1  | 町長   | 甲岡 秀文  |
| えひめ南農業協同組合  | 宇和島市弁天町1丁目 318-16  | 組合長  | 黒田 義人  |
| 南予森林組合  | 北宇和郡鬼北町大字永野市 221   | 組合長  | 高山 康人  |
| 鬼北町農業公社   | 北宇和郡鬼北町大字岩谷 352    | 理事長  | 甲岡 秀文  |
| 道の駅・森の三角ぼうし   | 北宇和郡鬼北町大字永野市 138-1 | 社長   | 松本 周作  |
| 道の駅・日吉夢産地   | 北宇和郡鬼北町大字下鍵山 54    | 社長   | 音地 保正  |
| 愛媛県南予地方局  | 宇和島市天神町 7-1        | 地方局長 | 稲田 洋一郎 |
| 愛媛県産業技術研究所  | 松山市久米窪田 487-2      | 所長   | 鈴木 貴明  |
| えひめ産業振興財団   | 松山市久米窪田 337-1      | 理事長  | 森田 浩治  |
| 愛媛県立北宇和高等学校   | 北宇和郡鬼北町大字近永 942    | 校長   | 池田 浩   |
| いよぎん地域経済研究センター  | 松山市久三番町 5丁目 10-1   | 社長   | 山崎 正人  |
| 2. 専門家等との連携支援に関すること（役割）   |                    |      |        |
| <その1 セミナー等の支援>  |                    |      |        |
| 愛媛県商工会連合会   | 松山市宮西 1丁目 5-19     | 会長   | 村上 友則  |
| 中小企業基盤整備機構四国本部  | 高松市サンポート 2-1       | 本部長  | 高山 千佳歳 |
| えひめ産業振興財団（よろず支援拠点） 【再掲】   |                    |      |        |
| <その2 専門家等との連携支援>  |                    |      |        |
| 愛媛県商工会連合会 【再掲】  |                    |      |        |
| 中小企業基盤整備機構四国本部 【再掲】   |                    |      |        |
| えひめ産業振興財団（よろず支援拠点） 【再掲】   |                    |      |        |
| 松山商工会議所（県事業引継ぎ支援センター）   | 松山市大手町 2丁目 5-7     | 会頭   | 森田 浩治  |
| 日本政策金融公庫宇和島支店   | 宇和島市丸の内 1丁目 3-24   | 支店長  | 小野 輝彦  |
| 伊予銀行近永支店  | 北宇和郡鬼北町大字近永 664    | 支店長  | 堀家 秀夫  |
| 愛媛銀行近永支店  | 北宇和郡鬼北町大字近永 1014   | 支店長  | 高田 豊彰  |

<その3 近隣商工会との広域連携>

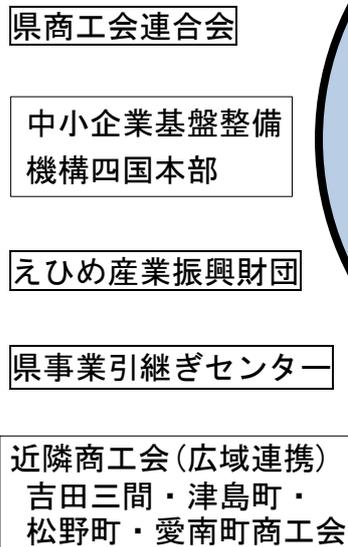
|         |                    |     |       |
|---------|--------------------|-----|-------|
| 吉田三間商工会 | 宇和島市吉田町東小路甲 96-1   | 会 長 | 薬師寺浩幸 |
| 津島町商工会  | 宇和島市津島町岩松 807      | 会 長 | 西崎 徹  |
| 松野町商工会  | 北宇和郡松野町大字松丸 455    | 会 長 | 加藤 勝恵 |
| 愛南町商工会  | 南宇和郡愛南町御荘平城 2298-1 | 会 長 | 平田 稔  |

連携体制図等

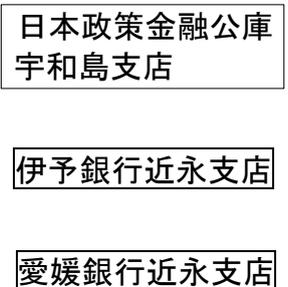
【地域経済活性化のための連携】



【専門家等との連携】



【金融関連の連携】



【経営発達支援・小規模事業者】