

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鬼北町商工会（法人番号 ４５０００５００６４６７） 鬼 北 町（地方公共団体コード ３８４８８７）
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月３１日
目 標	経営発達支援事業の目標 Ｉ．小規模事業者の経営力強化 II．地域特産品開発と販路開拓・拡大 III．創業者、後継者育成及び事業承継による廃業防止 IV．災害等リスクに強い事業所の育成 V．経営指導員等の資質向上及び支援体制の強化
事業内容	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 地域の経済動向を調査分析し、事業計画策定時の有効な資料として情報提供するとともに、商工会ホームページ等に掲載する。 ４．需要動向調査に関すること 地元特産品の消費者ニーズ及びバイヤーニーズを把握することで、商品改良及び新商品開発に役立てる。 ５．経営状況の分析に関すること クラウド型経営支援システム等により精度の高い経営分析を行い、小規模事業者の有効な事業計画の策定に結び付ける。 ６．事業計画策定支援に関すること 地域小規模事業者に対し、事業計画策定の必要性を認識させるとともに、セミナーや個別相談会を開催し、新たな需要開拓に向けた事業計画の策定支援を行う。 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的な巡回訪問による事業実施状況の確認及び計画の修正等についてのサポートを行い、課題解決に向けた事業実施支援を行う。 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 愛媛県商工会連合会が開催する商談会や首都圏で開催される展示会等への出展支援を積極的に行う。
連絡先	鬼北町商工会 〒798-1342 愛媛県北宇和郡鬼北町大字近永 1214 番地 ■電話番号：0895-45-0813 ■FAX 番号：0895-45-3200 ■E-mail：info@kihoku-sci.jp 鬼北町 企画振興課 〒798-1395 愛媛県北宇和郡鬼北町大字近永 800 番地 1 ■電話番号：0895-45-1111 ■FAX 番号：0895-45-1119 ■E-mail：shinkou@town.kihoku.ehime.jp

(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

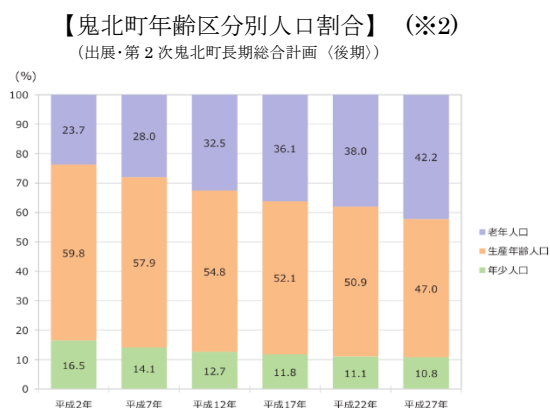
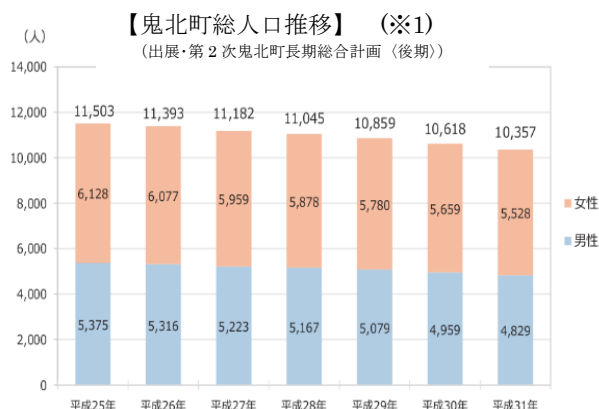
①現状

愛媛県鬼北町は、平成 17 (2005) 年 1 月 1 日に歴史的にも地理的にも密接な関係にある広見町と日吉村が合併し、誕生した。

鬼北町は、愛媛県の西南部に位置し、東西 28.0km、南北 20.8km、総面積 241.87 km²の町で、南予の生活圏の中心である宇和島市に隣接している。地形は、四方を四国山地に囲まれた盆地で、日本最後の清流と呼ばれる四万十川の源流の一つとして町民に親しまれている広見川が町の中央を貫流している。周囲は、鬼ヶ城連峰や戸祇御前山など豊かな自然に恵まれ、温暖な気候を利用した多彩な農林業を基幹産業としている。

鬼北町中心部の J R 予土線近永駅周辺の通称「近永商店街」及び鬼北町を縦貫する国道 320 号線沿いに点在する小倉地区、三島地区、日吉地区には、商店や飲食店が立地し、この地域の住民生活を支えるとともに地域コミュニティの核となっていたが、近年では廃業等により事業者数は減少している。

鬼北町の平成 31 (2019) 年 1 月 1 日現在の人口(※1)は 10,357 人。平成 25 (2013) 調査と比較すると▲10.0%となっており当町の人口は減少を続けている。年齢 3 区分人口割合(※2)の推移をみると、平成 27 (2015) 年では、年少人口 (15 歳未満) が 10.8%、生産年齢人口 (15~64 歳) が 47.0%、老年人口 (65 歳以上) が 42.2%となっており、少子高齢化が進んでいる。



地域内産業は、産業別就業者で見ると農林従事者が 17%、商工業者は 83%を占めており相対的に高い水準である。

・鬼北町産業区分別人口【資料：平成 27 年国勢調査】

第一次産業	第二次産業	第三次産業	合 計
801 人 (17%)	959 人 (20%)	3,004 人 (63%)	4,764 人

(第 3 次産業人口の中には医療福祉・公務の就業者 1,243 人を含む)

当地区の商工業者の約 84%が小規模事業者であり、業種構造は、商業・サービス業が 49%を占めている。また鬼北町商工会員の 43%の事業者は従業員がおらず、31%の事業者は後継者がいない。商工業者のほとんどが旧広見町の中心である近永地区及び旧日吉村の中心である日吉地区に集中しており、地域に依存した経営体質であるといえる。

このようなことから地域の経済・社会動向の影響を受けやすく、人口の減少や産業の衰退による市場規模縮小に見舞われている状況である。

■鬼北町商工業者・小規模事業者数の推移【資料：商工会実態調査 R2.4.1】

区分	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 2 年
商工業者数	531 社	507 社	499 社	439 社
小規模事業者数	485 社(91%)	466 社(92%)	455 社(91%)	369 社(84%)

()内は商工業者に占める小規模事業者数の割合

■鬼北町業種別商工業者数【資料：商工会実態調査 R2.4.1】

区分	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
商工業数	108 社	43 社	6 社	111 社	36 社	107 社	28 社	439 社
割合	25%	10%	1%	25%	8%	24%	7%	100%

■鬼北町商工会員における従業員規模別割合【資料：商工会実態調査 R2.4.1】

区分	0 人	1～2 人	3～5 人	6～20 人	21～50 人	51～100 人	100 人超	合計
割合	43%	19%	18%	15%	4%	1%	—	100%

■鬼北町商工会員における後継者候補割合

【資料：事業承継実態調査(愛媛県商工会連合会実施)H30.4.1】

区分	親族内承継	親族外承継 (従業員)	親族外承継 (第三者)	いない
割合	60%	4%	5%	31%

②課題

i) 農林業

鬼北町は中山間地域のため野菜や果樹、特に柚子、椎茸、ブルーベリー、^{ほおずき}鬼灯などの栽培や、豚、キジなどの畜産がおこなわれ、特にキジは鬼北町の特産品として販路開拓・拡大に取り組んでいるものの、全国区ブランドとはなっていない。

今後は、安全・安心で質の高い農産物の生産と産地化、意欲のある担い手の確保・育成、生産者などが主体的に取り組む 6 次産業化や農商工連携の支援などが必要である。

ii) 商工業

旧広見町・旧日吉村地区は、地元の雇用を支えている建設業および小売・サービス業がほとんどであり、経営基盤の弱い小規模事業者が多く、長引く景況悪化、大型店の進出、E コマースの台頭、少子高齢化、後継者不足等により事業者数は減少している。

今後は、既存企業の経営改革の促進や集客力の高い商業環境づくり、創業及び事業承継支援、商工業と農林水産業・観光業が連携した新たな事業の展開などに取り組み、地区内の産業振興を図るとともに、地域住民が安心・安定して働き続けられる新しい産業の創出による雇用の場の確保と人材の育成に努める必要がある。

iii) 観光業

鬼北町には、成川溪谷、安森鍾乳洞などの観光資源とホテルが 1 件、民宿が数件あるが旅行業者等はいない。これまで日本で唯一「鬼」と言う字の付く自治体であることをアピールしてきたが、今後も引き続きアピールし、既存の観光事業・観光メニューの整備・充実に努めるほか、ポストコロナを見据えたインバウンド対策の充実、観光ボランティア等のガイドの強化、観光案内等の整備、情報発信の強化などに取り組んでいく必要がある。近年では、「道の駅 広見森の三角ぼうし」、「道の駅 日吉夢産地」を中心に特産品の販売及び PR の拠点として、地元農産物などの販売や地域の魅力の発信等により、地域内外の消費者に向け鬼北町ブランドの創出を図ってきたが、今後もこれらの取り組みを継続して行う必要がある。

【鬼北町商工会の現状と課題】

①現状

当商工会は職員 6 名（本所：事務局長 1 名、経営指導員 2 名、経営支援員 2 名、日吉支所：経営支援員 1 名）、会員数 298 名（一般会員 288 名、定款会員 8 名、特別会員 2 名）であり、愛媛県内の商工会平均会員数は 379 名であることから、県内平均と比較しやや小規模な商工会である。

当商工会は、平成 28 年度から令和 2 年度まで第 1 期経営発達支援計画事業を実施、また税務・記帳・金融指導・労働保険代行・共済事業等の一般的な経営改善業務、青色申告会・法人会等の受託業務や、鬼北町等が主催するイベントの協力を通じて地域の活性化や振興に携わってきた。

【鬼北町商工会業種別会員数の推移】

業 種	平成 27 年 4 月 1 日	平成 30 年 4 月 1 日	令和 3 年 4 月 1 日	対平成 27 年 増 減
小売業	84	79	69	△15
卸売業	7	4	4	△3
製造業	29	29	27	△2
サービス業	95	96	99	4
建設業	76	75	73	△3
定款会員	7	8	8	1
特別会員	17	17	18	1
合 計	315	308	298	△17

②課題

第 1 期経営発達支援計画（平成 28 年度～令和 2 年度）では、平成 30 年に発生した西日本豪雨災害復旧・復興支援や、令和 2 年年初より発生した新型コロナウイルス感染症拡大に関する各種関連施策等の小規模事業者への対応と並行し、地域小規模事業者の持続的発展に向けた各種事業を実施し、平成 28 年度、29 年度及び令和元年度の 3 年間は概ね計画通り各種事業を実施することができた。しかし、平成 30 年度と令和 2 年度の 2 年間は、豪雨災害及び新型コロナウイルス感染症に関する対応や支援のため、当初の計画通りに各種事業を実施することができなかった。

今後も既存のビジネスモデルの崩壊と域内市場の縮小が想定され、また現段階ではコロナ禍の終息する様相が見通せない中、不測の災害や感染症対策への対応も行いながら、新たな活路を見い出すため、個者の経営戦略に踏み込んだ伴走型の支援による売上・利益の確保に重点を置いた施策への転換が必要不可欠である。

また、今後導入されるインボイス制度への対応や補助金申請における電子申請など IT 化への取り組みが加速する中で、小規模事業者にも様々な局面で DX に向けた取り組みが必要であると理解と認識をしてもらい、DX に対する意識の向上が必要である。

【鬼北町総合計画について】

鬼北町では第二次鬼北町長期総合計画〈前期〉（平成 28 年度～令和 2 年度）が終了したことから、前期計画策定時からのニーズの変化や社会構造の変化を踏まえ、第二次鬼北町長期総合計画〈後期〉（令和 3 年度～令和 7 年度）を策定した。

第二次鬼北町長期総合計画〈後期〉では、基本目標に「豊かな地域資源を活かした基幹産業の再生～安心して働けるまち」と掲げ、『特色ある産業を創り育て、「稼ぐ地域の実現」、「安心して働ける環境の整備」を目指します』を基本方針として明記されている。

また、商工業振興として下記の施策方針を推進するとしている。

1. 商業の活性化
2. 起業支援
3. 経営基盤の強化支援

4.鬼にちなんだ観光・物産の振興

(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

現在の鬼北町商工会地域の現状と課題、これからの第二次鬼北町長期総合計画〈後期〉の方向性に沿った商工会としての役割を踏まえて、当商工会では今後の 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次に掲げる項目を推進し、小規模事業者の安定的で継続的な発達による地域経済の発展と活性化に努力していく。

②第二次鬼北町長期総合計画〈後期〉との連動性・整合性

第二次鬼北町長期総合計画〈後期〉の基本目標に、『「豊かな地域資源を活かした基幹産業の再生～安心して働けるまち」があり、その中で「新産業（雇用）の創出・整備」、「既存商工業の基盤強化と魅力再生」と明記しており、地元特産品等製造業者の特産品開発、ブランド力アップ、小規模事業者の経営改善、創業及び事業承継を中心とした連携による新たなビジネスチャンスの支援等については鬼北町商工会事業計画と連動性、整合性は一致している。

③商工会としての役割

第二次鬼北町長期総合計画〈後期〉での本会の役割としては、現在の鬼北町商工会地域の現状と課題を踏まえ、目指すまちづくりの方向性を共有しながら、その担い手である小規模事業者の安定的で持続的な経営支援を伴走しながら継続的な支援を実施し、魅力のあるまちと魅力のある企業を育成していくことで、賑わいのあるコミュニティや地域をつくり、雇用の安定化や若者の定着を目指す。

鬼北町の特産品を活用した新商品開発に係る支援を行い、魅力のある企業へ育成することにより、地域内産業全体の活性化が行え、小規模事業者の経営体質の改善・強化により、今までのような経験と勘を頼りにしているような経営からの脱却を促し、しっかりした事業計画を作成しそれに基づいた経営体質を構築し、後継者不足の問題等の解決策にもつなげて、スムーズな事業承継の支援を行って後継者不足による廃業を防ぐ。

(3) 経営発達支援事業の目標

鬼北町商工会地区の小規模事業者の現状と課題、長期的な振興のあり方等を踏まえて、経営発達支援計画の目標を下記のとおり実施する。

- I. 小規模事業者の経営力強化
- II. 地域特産品開発と販路開拓・拡大
- III. 創業者、後継者育成及び事業承継による廃業防止
- IV. 災害等リスクに強い事業所の育成
- V. 経営指導員等の資質向上及び支援体制の強化

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時期 (令和4年4月1日～令和9年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

I. 小規模事業者の経営力強化

経営資源の乏しい小規模事業者にとっては、強みを活かした経営ビジョンを明確にした事業計画に基づく経営を推進することは極めて重要である。経営指導員等による巡回を強化し、経営の現状や抱えている課題等の把握と事業計画策定の必要性を認識させ、事業計画策定に取り組む小規模事業者の掘り起こしを行うとともに、セミナーの開催や専門家を活用した個別相談会等による事業計画策定の支援とフォローアップによる着実な事業の推進を支援する。

II. 地域特産品開発と販路開拓・拡大

地域資源を活用した売れる商品作り及び鬼にちなんだ鬼北町ブランド力向上を目的として製造している主力商品や新たに開発した新商品等に対する消費者並びにバイヤーを対象とした需要動向調査を実施し、買い手のニーズを捉えた評価に基づく商品の改良や新たな商品の開発等による商品力・販売力の向上を支援する。

III. 創業者、後継者育成及び事業承継による廃業防止

小規模事業者は経営者の高齢化や後継者不足等により減少傾向にあることから、創業・第二創業予定者に対しては、愛媛県よろず支援拠点及び鬼北町役場担当課等との連携によるビジネスプラン策定支援と開業に向けたフォローアップ支援を専門家との連携のもと支援を実施し、新たなビジネス創出により地域商工業の新陳代謝を図る。

また、事業承継支援に関しては、巡回訪問等により事業承継に問題・課題を抱える小規模事業者のニーズ等の把握を行うとともに、個別相談会の開催や愛媛県事業承継・引継ぎセンター等との専門家と連携のもと、事業承継計画の策定を支援し、計画に基づき円滑な事業承継を支援する。

IV. 災害等リスクに強い事業所の育成

不測の災害や新たな感染症、事故・病気など、日々の様々な経営リスクから企業を守るため、巡回及び窓口経営指導時に、ハザードマップやリスクチェックシート等を用いながら事業所の災害時等のリスクについて説明、事業継続計画（BCP）策定の推進を行い、実効性のある取り組みや、効果的な訓練等について指導及び助言を行いながら事業継続を支援する。

V. 経営指導員等の資質向上及び支援体制の強化

当商工会の職員全体が商品開発等に係る事業計画策定、税務、金融、創業、事業承継、BCPといった各支援における幅広い知識が求められているため、職員の知識、資

質向上のための OJT 含む内部研修や関係機関の実施する外部研修に積極的に参加し、研修で習得した情報はデータベース化するとともに、定期的にミーティングを開催し、職員全員で情報を共有するとともに、今後ますます電子化が加速される諸手続き等に職員が対応できるよう DX 対応能力の向上が不可欠であるため、DX 関連のセミナー等に積極的に参加し IT スキルを向上させ、相談・指導能力の向上を図り、地域の唯一の支援機関として役割を果たせるよう支援体制を強化する。

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]

第 1 期計画の取り組みとしては、四半期ごとに全国商工会連合会が実施している中小企業景況調査において町内 15 事業者（製造業 3・建設業 2・小売業 4・サービス業 6）の調査結果を鬼北町の経済動向として集計し、必要に応じて小規模事業者へ調査結果を提供した。

[課題]

町内 15 業者のみを対象とした調査では、町内全体及び県内や近接市町の経済動向としては弱いものであり、本計画では、調査内容の範囲と項目を増やすとともに、地域の特徴を捉えた上で専門的な分析、情報提供が必要であることから、県内のシンクタンクや管内の商工会・商工会議所及び日本政策金融公庫宇和島支店が参加する会議等で得られた経済動向情報を、小規模事業者の経営策定に活用できるよう提供する。

(2) 目標

	現状	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①愛媛県内経済動向情報の集約	未実施	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎
②宇和島管内経済動向情報の集約	未実施	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
ホームページでの公表回数	未実施	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
商工会だよりきほく発行回数	1 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①シンクタンクの情報を活用した愛媛県内の経済動向調査

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、シンクタンクが公表する情報を基に当地域の経済動向、小規模事業者の経営動向、消費者ニーズ等を把握し、四半期ごとに調査結果の記録と集計を行い、年 4 回公表する。

《情報収集項目等》

i 調査目的

県内経済動向・指標の把握

ii 調査期日

四半期毎

iii 調査対象

(株)いよぎん地域経済研究センターが発行する「調査月報 IRC」

iv 調査手段

月刊「調査月報 IRC」に掲載された経済動向・指数および経済関連記事等は四半期ごとに指標別・カテゴリー別に収集し分析する

v 調査項目

- ①県内経済の推移(鉱工業生産指数・公共工事請負金額・消費者物価指数など)
- ②県内観光・産業の新たな取り組み動向
- ③県内企業景況感(業況判断・売上高・設備投資など)

②地元金融機関と連携した宇和島管内の経済動向調査

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、宇和島管内の商工業者・小規模事業者の経済動向情報等に関し、年2回開催される情報交換会議に経営指導員が出席し、管内の経済動向や商工業者・小規模事業者の経営動向及び商工会・商工会議所の事業の取り組み事例等の情報を収集する。そしてその情報を集約・分析し、年2回公表する。

《情報収集項目等》

i 調査目的

管内の域経済動向の把握

ii 調査期日

年2回

iii 調査対象

宇和島管内の商工会・商工会議所及び金融機関等が保有している経済動向情報(業界・金融・消費者・店舗・物価等)

iv 調査手段

日本政策金融公庫宇和島支店において年2回(7月、11月)開催される「マル経協議会」を活用して情報収集し、年2回集約・分析を行う

第1回:7月に収集した情報を集約・分析

第2回:11月にした収集した情報を集約・分析

v 調査項目

- ①宇和島管内の経済動向(融資件数、資金使途、業況、業界情報など)
- ②宇和島管内の商工会・商工会議所の取り組み事例、消費者ニーズ、空き店舗情報、大型店情報、物価、地価等

(4) 調査結果の活用

- ①得られた調査結果を、DI値やコメントを使った読みやすい内容に整理・分析し、本商工会ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。

②「商工会だよりきほく」(注1)に掲載し経営指導員等が巡回訪問・窓口相談する際の参考資料とする。

※(注1) 本商工会が発行する会報

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期計画の取り組みとしては、鬼北町内の消費者200名に購買活動調査を実施するとしていたが、西日本豪雨災害や新型コロナウイルス感染症対策に係る各種支援及び持続化補助金を始めとする各種補助金等の申請支援に経営指導員等のマンパワーを割かざるを得なかったため未実施であり、経営指導員等が事業者等から消費者の動向を伝え聞いたものを小規模事業者へ伝える程度であったため、小規模事業者への商品・役務の販路開拓に結びつく情報提供が出来ていなかった。

[課題]

マーケットインの観点により鬼北町の地域資源を活用した商品を開発するため、「キジ」をはじめ鬼北町の特産品を活用した商品及び「鬼」にちなんだ新たに開発した商品に対して、買い手である消費者及び取引先(バイヤー)のニーズ等の需要動向の提供を行うための調査を行い、小規模事業者に対する「売れる商品づくり」や「消費者ニーズを捉えた商品開発」等による新たな販路の開拓を支援する。

(2) 目標

【目標実施件数等】

支援事業者	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①消費者に対する需要動向調査対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
②バイヤーに対する需要動向調査対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①消費者ニーズを捉えるための需要動向調査

道の駅「広見 森の三角ぼうし」において、「キジ」をはじめ鬼北町の特産品を活用した商品及び「鬼」にちなんだ新たに開発した商品に対する需要動向を調査するため、消費者を対象とした来場者アンケートを行い、調査結果を分析したうえで当該小規模事業者へフィードバックすることで、新商品開発を支援するとともに当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【道の駅 広見 森の三角ぼうしでの消費者ニーズ調査】

目 的	鬼北町の地域ブランドを確立するため、町内外の消費者の需要を把握することにより既存の特産品のブラッシュアップ、新たな商品開
-----	--

	発につなげ、6次産業化及び地域特産品ブランド力UPを目指す。
実施場所	道の駅「広見 森の三角ぼうし」 (1日平均レジ通過客 671人)
調査方法	1商品に対し、来場者 50名にアンケート調査をおこなう
調査回数	毎年度 10月 (毎年 10月中旬に行われる鬼北町最大の地域振興イベント「でち こんか(当地域の方言で、「出てきませんか」という意味)」(町内外より来場者 3万人)に合わせ、イベント会場に近接する道の駅「広見 森の三角 ぼうし」で調査を実施)
調査品目	対象事業者が提供する既存商品及び新商品のうち毎年度 2商品を選 定し調査する
調査項目	消費者の属性：居住地・年代・性別 商品の評価：価格・味・量・パッケージデザイン・購入動機 商品の改善点：消費者ニーズとの整合性 等
分析手法	商品別のターゲット、利用シーン、改善点をまとめる
効 果	鬼北町の特産品に対して、消費者が求めている物のイメージを把握 することにより、既存の地域特産品のブラッシュアップと新規地域 ブランドの商品開発につながり、小規模事業者の今後の事業計画策 定に向けての貴重な資料とすることができる。
分析結果の活用	調査結果は愛媛県よろず支援拠点等の専門家に意見を聞きつつ経 営指導員等が商品ごとに調査項目を整理し、対象事業者に直接フィ ードバックし、今後の商品改良や事業計画策定における重要なデー タとする。

②商談会におけるバイヤーへの需要動向調査

事業計画策定を行い、「キジ」をはじめ鬼北町の特産品を活用した商品及び「鬼」に
ちなんだ新たに開発した商品で新たな販路に取り組む小規模事業者を対象に、評価や
改善点を把握するため、愛媛県商工会連合会が主催する展示型商談会「えひめのすご
味・スゴモノ商談会」への出展を促し、商談対象の商品について、参加するバイヤー
にヒアリング調査を実施する。

【えひめのすご味・スゴモノ商談会でのバイヤーニーズ調査】

目 的	鬼北町の地域ブランドを確立するため、バイヤーのニーズを把握す ることにより既存の特産品のブラッシュアップ、新たな商品開発に つなげ、6次産業化及び地域特産品ブランド力UPを目指す。
実施場所	松山市で開催される「えひめのすご味・スゴモノ商談会」 (来場バイヤー104社、出展事業者 114社) 令和2年度実績
調査方法	1商品につきバイヤー5名
調査回数	毎年度 1月
調査品目	対象事業者が提供する既存商品及び新商品のうち毎年度 2商品を選 定し調査する

	選定し調査する
調査項目	商品の評価：価格・味・量・パッケージデザイン・消費者嗜好 商品の改善点：改善提案・類似商品の動向・取引条件 等
分析手法	愛媛県よろず支援拠点等の専門家と連携して行う
効 果	鬼北町の特産品を活用した商品に対して、バイヤーが求めているイメージを把握することにより、既存の地域特産品のブラッシュアップと新規地域ブランドの商品開発につながり、小規模事業者の今後の事業計画策定に向けての貴重な資料とすることができる。
分析結果の活用	調査結果は、経営指導員等が商品ごとに調査項目を整理し、対象事業者に直接フィードバックし、今後の商品改良や売り上げ拡大等の具体的な販路開拓戦略を見出すための事業計画策定に繋いでいく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期計画の取り組みとしては、経営分析の重要性の認識と経営者の意識改革を狙い、巡回訪問や窓口相談時に事業者の掘り起こしを行ったが、支援ターゲットが不明確であったこともあり、持続化補助金等の活用をきっかけとした簡易な経営分析が多く、経営基盤の確立につなげる戦略策定を導くための経営分析に至っていないケースも見受けられ、多くは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。

[課題]

商工業の現状と課題を踏まえて、地域資源を活用した新たな特産品開発や特産品のブラッシュアップを目指す小規模事業者を優先支援の対象とし、経営実態から経営課題と強みを出すための「経営の分析」からスタートし、「事業計画の策定」、そして「新たな需要の開拓」へと一連した支援に繋ぎ、活力のある企業を育成する。

(2) 目標

項 目	現 状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
個別指導による 経営分析事業者数	4 者	6 者	8 者	10 者	12 者	12 者

(3) 事業内容

個別指導を通じた経営分析支援

本計画では、小規模事業者が自らの経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の「強み」「弱み」を把握し経営課題に気づき、事業者自身の経営分析力の向上を促すため、鬼北町の地域資源を活用した新たな特産品開発や特産品のブラッシュアップを目指す事業者を中心に、経営指導員等が巡回・窓口相談の機会を活用し、随時、経営分析の必

要性を小規模事業者に広く啓蒙し、個別指導を通じてより精度の高い経営分析を行う。
経営分析を行う事業者は、実現可能性の高いものを選定し、より精度の高い経営計分析支援を行う。

[分析手法]

クラウド型経営支援システム Biz ミル(注 2)等を活用し、次のプロセスで経営分析を進めていく。

(注 2) Biz ミルとは、経営支援機関が活用するシステムで、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた『経済・需要動向調査』『経営状況の分析』『事業計画策定支援』『組織内での支援能力向上』および『支援ノウハウを組織内で共有する体制の構築』に寄与するシステム。

[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	・事業環境の棚卸 シート ・事業者概要シ 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	事業所経営分析表	P L 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
			B S より効率性・安全性
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			
③、④	定性分析	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（I T 技術の進展など）
⑤		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

[実施方法]

STEP1：事業者内容の整理（分析ツール①・②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。

STEP2：事業環境の整理（分析ツール①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。

STEP3：定性・定量分析の実施（分析ツール③・④を活用）

Step2 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、事業主にフィードバックし、事業計画策定へ繋げる。
- ・分析結果をクラウド型経営支援システム Biz ミル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今後の経営指導の方針決定に役立てる。

[分析ツール一覧]

①

事業者名		最新記入日	
------	--	-------	--

事業環境の棚卸しシート

◆商品・製品・サービスの棚卸し

主な売上構成	商品・製品・サービスの名称	内訳(千円or%)		粗利益率(推定)	主な商品・材料の仕入先
	合計	0			
特長等	①: 品種・品質・ラインナップ等				
	②: 価格帯・値ごろ感等				
	③: 立地・流通チャネル等				
	④: 販促、接客、営業手法等				

◆顧客の棚卸し

主な顧客構成	顧客(群)の名称	内訳(千円or%)		粗利益率(推定)	主な販売ルート等
	合計	0			
特長等	①: 属性(年齢・性別、嗜好等)				
	②: 地域・エリア等				
	③: ニーズ(品質・価格・手軽さ等)				
	④: その他の特長				

◆競合・業界の棚卸し

主な競合先	競合企業、店舗等の名称	商品・製品・サービスの特徴		主な顧客(群)
		高品質・低価格・手軽さ	・他()	
		高品質・低価格・手軽さ	・他()	
		高品質・低価格・手軽さ	・他()	
		高品質・低価格・手軽さ	・他()	
		高品質・低価格・手軽さ	・他()	
業界全般、トピック等 (売上傾向、新商品や技術動向、新規参入、業種の傾向等)				

②

事業者概要シート

最新記入日

◆事業者の概要

事業者概要	企業名・屋号					従業員数		名	
	事業主・代表者名			年齢(○代目)		(うち家族)		名	
	業種			主な商品・製品 サービス等					
	沿革						資本金	百万円	
							創業年月	年	月
							業歴 (現在地)	年	年
							後継者の有無		
	事業主・ 経営者の 略歴・技能等						家族構成		
	経営理念 (指針等)						資産等		
	趣味・ 人柄等						健康 状態		
主な 事業所等	用途等	所在地				名義			
主な幹部	役職・役割	氏 名	年齢	親族○	経歴など				
主な株主			株	主 会 融 な 機 取 引					
			株						
			株						
			株						

◆業績推移(単位:千円)

年度	売上高	粗利益	税引後利益	備考
3期前				
2期前				
前年				

◆最近の相談事項、話題等

--

③

(法人用)

事業所経営状況分析表

さいたま商工会議所

作成者: NPOワンツ(菅澤南)

更新日: 2017/12/5

印刷日: 2018/2/13

事業所名: B I Zミル合同会社

代表者名: ローレンス・高橋

TEL: 048-782-5555 FAX: 048-782-0000

所在地: さいたま市大宮区坂本4丁目2-4 2階 高橋ビル15号

事業内容: クラウドシステムの開発・販売

業種: 情報通信業 40 インターネット付随サービス業

ホームページ: <http://bizmiru.jp/201703/>

資本金: 1,000,000 円 従業員数: 4 人
mail: m-takahashi@hal-jco.jp

I. 決算データ

項目	2015年03月期	2016年03月期	2017年03月期	参考値	単位
売上高	20,150	20,160	22,017	44,425	千円
売上総利益	18,135	18,144	20,000	24,616	千円
営業利益	1,691	2,144	▲170	1,244	千円
経常利益	1,659	2,140	▲252	1,444	千円
収益性					
売上高営業利益率	90.00	90.00	90.84	55.41	%
売上高増減率	8.39	10.63	▲0.77	2.80	%
成長性					
売上高増減率	900.50	0.05	9.21	10.72	%
生産性					
一人あたり売上高	5,038	5,040	5,504	12,248	千円
一人あたり売上総利益	4,534	4,536	5,000	6,787	千円
効率性					
売上債権回転期間	36.23	36.21	34.83	49.06	日
棚卸資産回転期間	36.23	54.32	41.86	3.48	日
流動比率	142.86	200.00	194.14	222.98	%
安全性					
当座比率	114.29	140.00	131.04	157.59	%
自己資本比率	50.00	50.00	49.75	41.94	%
借入金月商倍率	4.17	5.36	4.91	2.74	ヶ月
従業員数	4.00	4.00	4.00	3.31	名

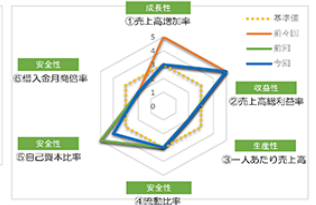
II. 重みづけSWOT分析

内部環境	外部環境
Strength (強み) 【技術(知識)】他社にはない安全性の高いサーバを持っている。 【技術(知識)】最新の情報漏洩で、当社が原因で漏洩した場合に取り返しのつかない負債を抱える 【フリーソフト】セキュリティの保証がないので、当社はセキュリティ重視に設計 【株式会社〇〇自動車】【品質】オリジナルクラウドシステムの構築	Opportunity (機会) 【販売価格の下落・原材料(仕入)価格の高騰】安価に抑えた高機能のソフトを開発中(セキュリティ面での信頼性を確保) 【技術(知識)】このサーバを他社にも貸し出しをしたい 【株式会社〇〇自動車】【品質】〇〇自動車の子会社にも導入される見込み 【セキュリティ】に対する脅威が世界的に高まっている
Weakness (弱み) 【営業/販売力・技術力不足】ソフトに詳しい人間はいるが、販売力に欠ける 【営業/販売力・技術力不足】見込み客が結局、フリーソフトに傾いてしまっている。	Threat (脅威) 【販売価格の下落・原材料(仕入)価格の高騰】安価なソフトやフリーソフトが増えている 【販売価格の下落・原材料(仕入)価格の高騰】小規模事業者を中心にフリーソフトを導入している 【フリーソフト】ネット上で悩まされた方が書き込みをして、即要望を反映したソフトを構築している。

III. 売上・利益推移



IV. 経営分析結果



V. 将来ビジョン

事業全般について
売上目標: 40百万円/年(5年後に売上倍増)
自社開発のクラウドシステム
株式会社〇〇自動車など事業界(特に二次下請け以下)の受発注システム
組織体制について
正社員(営業・開発)各1名増加

損益分岐点分析

	変動費率	固定費(千円)	損益分岐点売上高(千円)	現在の営業利益(千円)	現在の売上高(千円)
現在	30.42	12,017	17,271	2,017	20,170
将来	30.00	24,034	34,334	4,034	40,097

VI. 今後の展開に向けてやるべきこと
クラウドを利用したCAD・CAMシステム
CAD図面上からの工数、原価計算
顧客の業務フローに合わせたシステム構築
既存顧客の満足度を高め新規顧客へプレゼン
CAM開発専用の工作機械の導入

④

財務状況分析表

2017年03月期

事業所名：

企業概要：

貸借対照表(BS)			損益計算書(PL)		
資産の部			売上総利益		
流動資産			売上高	22,017	千円
現金預金・有価証券	4,649	千円	売上原価	2,017	千円
受取手形	999	千円	うち労務費	0	千円
売掛金	1,102	千円	うち減価償却費	0	千円
棚卸資産(仕掛り含む)	2,525	千円	売上総利益	20,000	千円
その他流動資産	725	千円	営業利益		
流動資産計	10,000	千円	販管費	20,170	千円
固定資産			うち人件費	16,666	千円
固定資産計	10,000	千円	うち減価償却費	3,019	千円
資産合計			営業利益	▲ 170	千円
	20,000	千円	営業外収益	116	千円
負債の部			営業外費用	198	千円
流動負債			うち支払利息	190	千円
割引手形	0	千円	経常利益		
支払手形	0	千円	経常利益	▲ 252	千円
設備支払手形	0	千円	特別利益	0	千円
買掛金	1,500	千円	特別損失	100	千円
前受金	0	千円	税引前当期利益		
短期借入金	4,000	千円	税引前当期利益	▲ 352	千円
その他流動負債	▲ 349	千円	法人税等	70	千円
流動負債計	5,151	千円	当期利益(純利益)		
固定負債			当期利益(純利益)	▲ 422	千円
長期借入金	5,000	千円			
社債	0	千円			
その他固定負債	0	千円			
固定負債計	5,000	千円			
純資産の部					
純資産計	9,849	千円			
負債・純資産合計	20,000	千円			

指標計算			
収益性	売上高総利益率	90.84	%
	売上高営業利益率	▲ 0.77	%
成長性	売上高増加率	9.21	%
	一人あたり売上高	5,504	千円
生産性	一人あたり売上総利益	5,000	千円
	売上債権回転期間	34.83	日
効率性	棚卸資産回転期間	41.86	日
	流動比率	194.14	%
安全性	当座比率	131.04	%
	自己資本比率	49.24	%
	借入金月商倍率	4.91	ヶ月

備考

印刷日 2018/2/13

⑤

<事業承継診断票（相対用）>

企業名：

取扱い支援機関名：

事業承継ヒアリングシート			
経営者の年齢：	歳	業種：	
従業員数：	人	売上：	百万円
Q1 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。			
☐	はい	それは誰ですか？	☐ いいえ
※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。			
Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。			
☐	はい		☐ いいえ
※「はい」→Q3～Q6、「いいえ」→Q8～Q9をお答えください。			
Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。			
☐	はい		☐ いいえ
Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。			
☐	はい		☐ いいえ
Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。			
☐	はい		☐ いいえ
Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。			
☐	はい	それは誰ですか？	☐ いいえ
Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。			
☐	はい		☐ いいえ
※「はい」→Q8～Q9、「いいえ」→Q10～Q11をお答えください。			
Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。			
☐	はい		☐ いいえ
Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）			
☐	はい		☐ いいえ
Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。			
☐	はい		☐ いいえ
Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますか。			
☐	はい	それは誰ですか？	☐ いいえ
☐	はい		☐ いいえ

Q3～Q6

で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

Q8～Q9

で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q10～Q11

で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

第1期計画の取り組みとしては、事業計画策定セミナー及び個別相談会を通して事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行うとともに、経営分析を行った事業者等を対象に、事業計画策定を支援してきたものの、経営分析と同様に、その大半は補助金申請に伴う簡易的な事業計画に留まり、課題解決のための戦略策定計画には至っていないケースが多く、事業者側における事業計画必要性の認識もまだ低い状況である。

創業・第二創業支援について、経営指導員等による巡回・窓口相談等を通じ、創業希望者の掘り起こしを行うとともに、愛媛県よろず支援拠点等の専門家派遣事業の活用及び鬼北町起業チャレンジ支援事業補助金を活用した鬼北町役場担当課との連携により、創業に向けたビジネスプランの策定を支援し5年間で6人の創業に繋がったことから、本計画についても第1期の支援方法を実施していく。

事業承継支援については、創業・第二創業支援と同様に経営指導員等による巡回・窓口相談及び愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家による個別相談日の開催等を通じ、承継希望者の掘り起こしを行うとともに、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等の専門家派遣事業を活用し創業に向けたビジネスプランの策定を支援し5年間で4人の事業承継に繋がったことから、本計画についても第1期の支援方法を実施していく。

[課題]

鬼北町の地域資源を活用した特産品開発や、不測の災害等に対応できる事業継続支援等の経営戦略に踏み込んだ支援を見据え、事業者とともに事業の本質的な課題の抽出から将来の具体的な行動計画まで明確にし、事業遂行に有効となる事業計画書の策定に結び付けていく。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、前述の新たな特産品開発や特産品のブラッシュアップを目指し経営分析を行った小規模事業者等を中心に事業計画策定セミナーを開催し、地域経済動向調査結果や経営分析結果、需要動向調査を踏まえ、経営分析を行った事業者の7割／年を目標に効果的な事業計画の策定を目指す。

また、管内の小規模事業者のうち経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

創業・第2創業予定者に対しては、経営指導員等による巡回・窓口相談等を通じ、創業希望者の掘り起こしを行うとともに、愛媛県よろず支援拠点等の専門家派遣事業の活用及び鬼北町起業チャレンジ支援事業補助金を活用した鬼北町役場担当課との連携により、創業に向けたビジネスプランの策定を支援する。

事業承継支援については、経営指導員等による巡回・窓口相談及び愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターの専門家による個別相談日の設置等を通じ、承継希望者の掘り起こしを行うとともに、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等の専門家派遣事業を活用し創業に向けた事業計画策定を支援する。

(3) 目標

項 目	現 状	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①DX 推進セミナー	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②DX 専門家派遣	0 回	随時	随時	随時	随時	随時
③事業計画策定 セミナー開催数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定 事業者数	4 者	5 者	6 者	7 者	8 者	8 者
創業計画策定 事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
事業承継計画 策定件数	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

①DX 推進セミナー

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取り組みを推進していくために、事業計画の策定前段階において、DX 分野に強い専門家を講師にセミナーを開催する。

【DX 推進セミナー概要】

開 催 数	年 1 回
対 象 者	・ 事業計画策定予定事業者・管内小規模事業者 ・ 持続化補助金等の申請を契機に経営計画の策定を目指す事業者のうち実現可能性の高いもの
参加者数	5～10 者程度を想定
募集方法	管内事業所へ広く周知するため、新聞折込や本会ホームページ等の活用
セミナー カリキュラム	・ DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス・AI 等） ・ DX の具体的な活用事例 ・ SNS 活用した情報発信方法 ・ EC サイトの利用方法等

②DX 専門家派遣

DX セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対して、経営指導員等による相談対応・経営指導を行い、必要に応じて DX 専門家派遣を実施する。

【DX 専門家派遣概要】

開催数	随時
対象者	DX セミナーを受講し、取り組み意欲の高い者
参加者数	個別指導
募集方法	経営指導員等による相談対応・経営指導の中で、取り組み意欲の高い者
指導内容	・ DX 関連技術（クラウドサービス・AI 等） ・ DX の具体的に活用事例 ・ SNS 活用した情報発信方法 ・ EC サイトの利用方法等

③事業計画策定セミナー

経営分析を行った小規模事業者を対象に、直面している経営課題の解決と新たな需要の開拓を図るための事業計画セミナーを開催し、経営指導員等が一体となって事業計画の策定支援を行う。

【セミナー概要】

開催数	年 1 回
対象者	経営分析を行った事業者
参加者数	経営分析実施者を中心に 5 ～ 10 者程度を想定
募集方法	経営分析を行った者に個別に声をかける
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

【事業計画策定実施手段】

<STEP1：将来のビジョンの設定>

行動計画の策定に際し、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

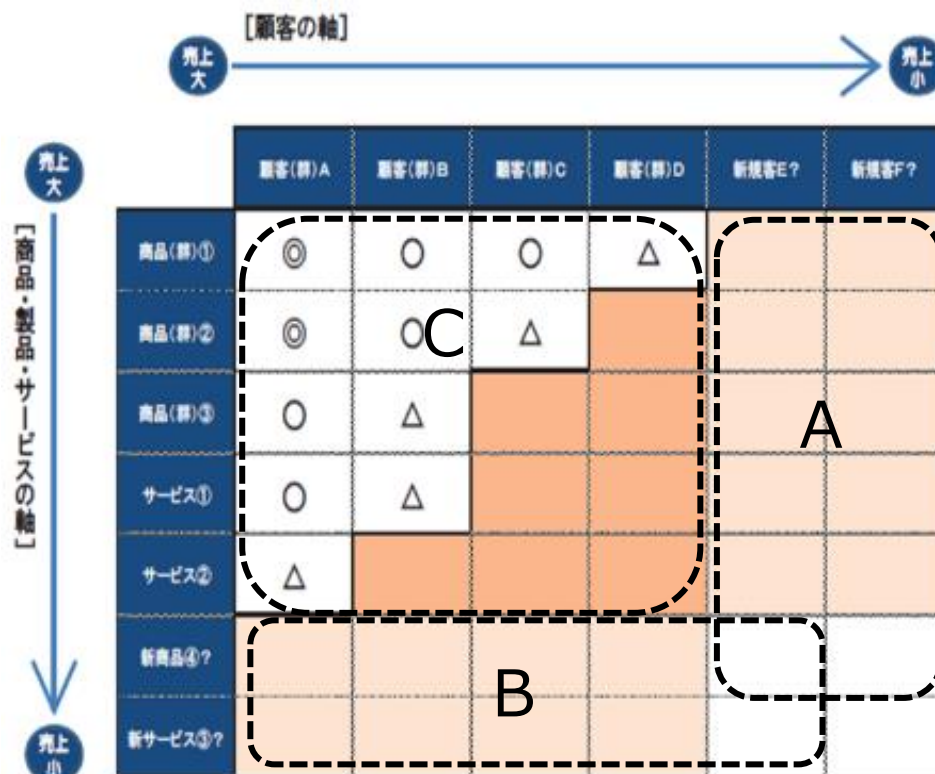
既存顧客・商品等での収益力・生産力アップを図る。

<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・サービスへの取り組み・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(新技術への取り組み・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)

■商品顧客マトリクスシート



<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・利益と比較検討する。

■ 課題解決による効果検証シート

イメージ

No.	区分	課題・アクション	重要度	緊急度	優先順位	I. 販売数量 [UP/DOWN: %]	II. 販売単価 [UP/DOWN: %]	III. 原価率 [UP/DOWN: %]	IV. 経費額 [増加・減少: 円]
						売上増減率(%)	売上増減率(%)	原価増減率(%)	経費増減額(円)
①	顧客	〇〇地区への新規代理店獲得・受注拡大	◎	○	◎	☐ 10.0%	☐ 0.0%	☐ 3.0%	☐ 600,000
②	商品(製品)	高品質新商品の展開	◎	△	○	☐ -10.0%	☐ 20.0%	☐ 0.0%	☐ 1,000,000
③	販売方法	HPによるPR/要注獲得	○	△	○	☐ 10.0%	☐ -5.0%	☐ 3.0%	☐ 500,000
④	仕入(製造)	在庫ロスの低減	○	○	○	☐	☐	☐ -3.0%	☐ ▲ 200,000
⑤	その他管理	月ごとの決算・キャッシュフローの把握	△	△	△	☐	☐	☐	☐ ▲ 50,000

<STEP 5：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・アクションを次の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。

(法人用)

事業計画書

事業所名：BIZミル合同会社	代表者名：高橋 拓	事業内容：店舗修繕・リフォーム業	資本金：1,000,000 円	従業員数：4 人
所在地：さいたま市大宮区桜木町4丁目24-2 第二ビル15階	業種：建設業 06 総合工事業			

<Ⅰ. 現状分析>		<Ⅱ. 新たな取り組み>	<Ⅲ. 売上・利益計画> (単位：千円)					
経営理念		テーマ						
「ものづくり、人づくり」を通してお客様からの事業発展に貢献し、顧客から愛される「夢」と「未来」を想像し、顧客との共生共栄に努めていくことを目指します。		地域で小回りの利く、設計・監理・施工を行える「総合建設業」の展開						
現在の事業内容		具体的内容						
1. 沿革		1. ビジネスモデル						
・昭和41年10月22日 個人事業主として設立 ・平成20年11月12日 高橋 拓 代表社員就任 ・平成22年に経営革新計画を承認（テーマ：店舗開業事業を目指す併発見直し戦略による経営基盤の拡大戦略）。今回は2回目の承認を目指す。 ・平成22年に代表の妹（1級建築士）が参画。1級建築士事務所登録		⇒「1級建築士」であることと強固し、現在は売上比率がまだ低い設計業務の比率を高めていく。同規模の建設業において、1級建築士と施工監督者が1人ずついる工務店・建設会社は少ないことから、他社の設計業務や確認申請業務なども行っていく。小回りの強みを活かして、地域の細かい要望に提案しながら進んでいく。						
2. 現在の事業内容		2. 販路の拡大						
リフォーム（売上比率20%） 店舗修繕事業（50%） 店舗、住宅、倉庫新築事業（20%） 開発新規事業（プラン、設計）（10%）		① 131年度以降、従前取っていたが現在は協定している官公庁の入札資格を復活させる。 ② 既存のスーパーなどの地元の受注を取っていく ③ 一級建築士がない関連会社との連携を行っていく。						
3. 将来ビジョン		3. 新規事業実行のための課題						
(1) 事業全般について		・設備費である1級建築士の活用 ・技術者（資格者、現場を監理、施工管理できる者）の1名採用 ・現社員2名定年退職に伴い、中堅社員2名採用						
(2) 組織体制について		4. 人材確保のために						
・従業員2～3名雇用		・地域の高等学校、工業高校に求人登録をする。 ・求職者が見えるであろう、SNS (Facebookページ)、ホームページなどを更新する。内容は、会社の方針、社長の思い、仕事の魅力などを投稿する。						
4. 今後の展開に向けてやるべきこと		新規性						
・代表の年齢が現在55歳、70歳までの15年間で、借入金を返済する。 ・施工管理のできる技術者（有資格者）の雇用 ・若手従業員の雇用、育成 ・ホームページの更新、コンテンツの拡充 ・入札案件の調査、入札資格の充足 ・関連会社との連携強化 ・XX市内の市場調査、顧客リストの整備		タ						
		グ						
		ン						
		ト						
		販						
		売						
		方						
		法						

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]

第1期計画の取り組みとしては、事業計画を策定した小規模事業者に対して巡回訪問等による計画の進捗状況を確認しながら、新たな販路開拓等に向けたフォローアップ支援、持続化補助金等の販路開拓に伴う支援策を実施してきた。

しかし、本会におけるフォローアップの支援体制や支援方法等が明確に定まっていないこともあり、状況に応じた計画の見直しを行うなど適切なフォローアップを行うことが出来ていなかった。

[課題]

策定した計画が頓挫しないよう、進捗状況とずれが生じている場合や新たな問題・課題が発生している事業者に対しては、3ヵ月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。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、事業計画を策定した全ての事業者を対象にフォローアップを行うこととし、経営指導員等が定期的に巡回訪問・窓口相談を行い、計画の進捗状況を確認し、目標に向けた解決策を支援を行う。特に売上・利益等の検証を踏まえ事業成果を意識したフォローアップ支援を実施する。

(3) 目標

項 目	現 状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
フォローアップ対象事業者数	3 者	5 者	6 者	7 者	8 者	8 者
フォローアップ回数 (延数)	6 回	20 回	24 回	28 回	32 回	32 回
売上 10%以上の 増加事業者数	0 者	2 者	3 者	3 者	4 者	4 者
利益率 3%以上の 増加事業者数	0 者	2 者	2 者	3 者	3 者	3 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、原則年4回、2年間に渡って行う。
- ・各年度のフォローアップ対象事業者数は、当該年度に新規にフォローアップ対象事業者となった者数であり、各年度のフォローアップ回数（延べ数）には2年目フォローアップに関する数字は計上していない。なお、2年目も原則年4回フォローアップを行う。
- ・個々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。

(4) 事業内容

i 四半期ごとの進捗状況確認（第1四半期から第3四半期）

設定した定量目標の進捗状況を四半期ごとに評価し、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について愛媛県よろず支援拠点等の専門家を交えて検討を行い継続すべきか考える。

■ 取組み項目進捗管理シート

取組み項目				実行時期・期間・マイルストーン					
No.	内容	アクション	実行者	計画1期目				計画2期目	計画3期目
				第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期		
1									
	(マイルストーン)								
2									
	(マイルストーン)								

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等が客観的な立場で取り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。事業計画のずれが伴う場合は、再度、経営分析・事業計画策定セミナーへの参加を促す。

なお、下記のフォーマットにて、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、個社ごとの実績管理の確度を高めていく。

事業者支援シート

支援活動
S001374

編集 削除 コピー

支援概要 活動履歴

事業所	担当者名
B I Zミル合同会社	HALテストユーザ
実施年	実施月
2017	11
実施年月(四捨)	状態
平成29年11月	(5)完了
活動履歴数	
3	
支援分類 (大分類)	
経営支援	
支援分類 (中分類)	
補助金・助成金	
支援分類 (小分類)	
ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金	
支援分類 (細分類)	
平成26年度補正 <第一次>	
支援分類 (その他)	
補助金・融資実施の有無	補助金・融資金額
有	
備考	
統計用データ	
業種 (統計用)	
小規模事業者	創業支援
☐	☐
支援分類 (旧)	
支援分類	支援分類(その他)

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等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 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

③ 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
- ・ 展示会及び商談会の推薦
- ・ 需要動向調査等を活用した顧客ニーズ情報の提供

④ 創業・第 2 創業支援

- ・ 愛媛県よろず支援拠点等の専門家派遣等
- ・ 鬼北町起業チャレンジ支援事業補助金

⑤ 事業承継支援

- ・ 事業承継補助金の申請支援
- ・ 愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター等による個別相談会の開催・専門家派遣等
- ・ 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

[現状]

第1期計画の取り組みとしては、他の支援機関が実施する商談会への出展支援による需要開拓を支援し、地域資源を活用した新たな特産品の開発を支援してきた。しかし前述の需要動向調査では単発的な出展に留まり買い手の需要を直接反映した商品づくりに結びつかなかった点や、バイヤーとの商談に慣れていない小規模事業者への事前のサポートが不足していたこともあり、新たな需要開拓の支援としては十分な効果があったとは言えない。

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みが進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっている。

[課題]

事業計画を策定して新たな販路の開拓に取り組む小規模事業者に対して、出展支援を行っていたものの、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善したうえで実施する。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、愛媛県商工会連合会が開催する「えひめすご味・すごモノ商談会」や首都圏で開催される既存の商談会等への出展を促す。出展にあたっては、鬼北町の特産品を活用した新商品開発や既存商品をブラッシュアップした事業者で、事業計画を策定した事業者に優先的に呼びかけ、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、必要に応じて伴走支援を行う。

DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

事業内容	項目	現状	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①えひめの すご味・すご モノ商談会	特産品製造業者 数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
	1者あたり商談 件数	1件	2件	2件	2件	2件	2件
	1者あたりの商 談成立件数	0件	1件	1件	1件	1件	1件

②ニッポン全国物産展	出展事業者数	0 者	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
	1 者あたり売上額	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③-(イ) SNS活用	SNS 活用業者数	—	2 者	4 者	6 者	8 者	8 者
	売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③-(ロ) ECサイト活用	EC サイト利用業者数	—	1 者	2 者	3 者	3 者	3 者
	売上増加率／者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①「えひめのすご味・すごモノ商談会」への出展 (BtoB)

[目的と狙い]

「キジ」をはじめ鬼北町の特産品を活用した商品及び「鬼」にちなんだ新たな商品を開発した小規模事業者で、金銭的・時間的負担から、首都圏等への展示会に出展できない企業体力のない事業者に対し、県内開催かつ県外のバイヤーが集まる商談会へ出展を呼びかけ、BtoBに取り組む事業者の販路開拓を支援する。

[商談会概要]

愛媛県商工会連合会が主催し、例年 1 回、松山市において開催。食品及び非食品を対象とし、県外大手百貨店等バイヤーが招かれるほか、参加した事業者が交流するなど県内最大規模の商談会。

i 開催場所 愛媛県松山市

ii 出展者数 バイヤー104 社、出展事業者 114 社 (令和 2 年度実績)

iii 実施時期 例年 1 月開催

②「ニッポン全国物産展」への出展 (BtoC)

[目的と狙い]

「キジ」をはじめ鬼北町の特産品を活用した商品及び「鬼」にちなんだ新たな商品を開発した小規模事業者で、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。

i 開催場所 東京都豊島区東池袋・サンシャインシティ

ii 来場者数 約 15 万人

iii 出展者数 約 350 事業者

iv 実施主体 全国商工会連合会

v 実施時期 例年 11 月開催

【商工会が行う効果的な取り組み】

i 事前指導

《商談会》

- ・効果的な商品シートの作成を支援する。
- ・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を支援する。

《物産展》

- ・効果的な展示方法（見せ方）等の先進事例を紹介する。
- ・専門家を活用したブースの演出・集客方法に関するアドバイスを行う。

ii 参加時の指導

《商談会》

- ・経営指導員等が出展事業所のサポート役として参加し、展示レイアウト指導や接客について支援する。
- ・各ブースに経営指導員を同席させて、バイヤーに対し、試食等を通じ下記項目についてヒアリングを行うとともに、商品に対する課題、要望などを聴取する。

○味、○容量、○形状、○パッケージ、○価格、○消費者志向、

○類似商品の動向、○取引条件 等

- ・出展経験の乏しい事業者にあつては、バイヤーに伝え漏らした点等があれば説明・フォローを行う。

《物産展》

- ・経営指導員等が出展事業所のサポート役として参加し、商品の展示レイアウト指導や商品販売に立ち会い、来場者から商品に対する意見や要望を聴取する。

iii 事後指導

《商談会》

- ・バイヤーから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。
- ・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を支援する。

《物産展》

- ・アンケートや試食結果に基づき、消費者ニーズを分析して事業者へフィードバックし、商品企画、販売方法等を検討していく。
- ・消費者ニーズにもとづく商品開発や改良にあたり、専門家を活用した支援を行う。

③DX 活用による販路開拓支援（BtoB）

上記の展示会や商談会は、効果が大きい半面、単発的であり機会も限られていることから、日常的な販路開拓機会の提供の場として、「キジ」をはじめ鬼北町の特産品を活用した商品及び「鬼」にちなんだ新たな商品を開発した小規模事業者に、全国商工会連合会が運営する EC 販売サイト「ニッポンセレクト.com」の出展支援を行い、インターネット販売等 IT 活用した販路開拓を支援するとともに、小規模事業者は IT

の活用が遅れていることから、事業者自ら SNS を活用し、企業及び商品の情報発信の取り組みが実践できるようにする。

(イ) SNS 活用

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取り込みのため、取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。

(ロ) EC 販売サイト「ニッポンセレクト.com」の活用

全国商工会連合会が運営するショッピングサイト等の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文・写真撮影、商品構成の伴走支援を行う。

なお、SNS 活用や EC 販売サイト出展の前準備として、小規模事業者の IT 能力・DX への理解度等に応じて、全国商工会連合会が開催する「EC 支援 Web セミナー」等の受講を促し、SNS 活用や EC 販売サイトに対する知識を深めるとともに DX 活用に対する理解度の向上を図る。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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]

第1期における事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、鬼北町担当職員、本会三役、外部有識者として地元金融機関の支店長で構成する事業評価委員会を事業年次終了時に年1回開催し、本会が実施した事業の内容及び成果について評価、見直し案の提示を受けている。その内容は職員会議で共有・協議した後、理事会へ報告を行い、次年度に向けた事業の見直し及び今後の方向性を決定している。

[課題]

本計画では、第1期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も大きく変化していくことが考えられることから、環境変化に対応した効果的な事業が推進できるよう、改善・見直しの提言等が活発に行われる事業評価委員会運営を目指す。

(2) 事業内容

商工会に「経営発達支援事業評価委員会」を設置し、PDCAサイクルを構築し、事業実施状況、成果の評価・見直しを行う。

鬼北町商工会経営発達支援事業評価委員会		
構成委員【鬼北町商工会】	会長	1名
	副会長	2名
	事務局長	1名
	法定経営指導員	1名
【愛媛県商工会連合会】	経営支援課長	1名
【鬼北町】	鬼北町企画振興課	1名
【外部有識者】	伊予銀行近永支店長	1名
【 〃 】	愛媛銀行近永支店長	1名

【開催時期】

毎年3月（年1回）

【審議結果公表】

当委員会の評価結果は、理事会にフィードバックしたうえで、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページに掲載することで、地域の小規模事業者等が常に関覧可能な状態とする。

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]

第1期における経営指導員等の資質向上の取り組みは、愛媛県商工会連合会等が実施する専門研修等の参加を中心に支援知識の習得を図っており、また定期的に開催している職員会議等において、習得した支援知識や地域内小規模事業者の支援状況、事業のスケジュール等について職員間で情報共有を行ってきたものの、職員ごとに支援内容や能力に偏りが見られ、さらに職員の異動による入れ替わりもあるなどしたため組織全体の支援能力の向上は大きく上がったとは言いがたい状況にある。

[課題]

地域小規模事業者が抱える経営上の問題は、より複雑化・高度化している中で一貫性のある伴走型の支援が求められていることから、職員個人の資質向上はもちろん、職員全体による支援ノウハウ等の共有を図るなど、更なる支援能力の向上が必要である。

また、今後ますます電子化が加速される各種手続き等に職員が対応できるようDX対応能力の向上が不可欠であるため、DX関連のセミナー等に積極的に参加しITスキルを向上させ、相談・指導能力の向上を図り、地域の唯一の支援機関として役割を果たせるよう支援体制を強化する。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的な活用

- i. 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基本的、専門的な知識を習得し支援能力の向上を目指す。
- ii. 中小企業基盤整備機構の運営する中小企業大学校での「事業計画策定セミナー」等専門研修等に参加することで、小規模事業者支援に対する専門的で高度な経営支援手法を習得し、小規模事業者の伴走型経営支援に役立てる。
- iii. 愛媛県商工会職員協議会が主催する各種研修事業に参加し、同じ境遇の経営指導員や経営支援員等と一緒に経営支援手法を学ぶことで知識の共有と効用を図り、小規模事業者の経営支援につなげる。
- iv. 喫緊の課題である地域の事業者のDX推進の対応にあたっては、経営指導員等のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、中小企業基盤整備機構や関係機関等が開催する「中小・小規模事業者のためのDX推進セミナー」等といったものをはじめ下記のようなDX推進取り組みに係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<DX 推進に向けたセミナー>

(イ) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

RPA システム、クラウド会計ソフト、AI、フィンテック、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

(ロ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用
オンライン展示会、SNS 活用した広報、モバイルオーダーシステム等

②OJT 制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員とそれ以外の職員とがチームを組成し、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職員間の定期ミーティング

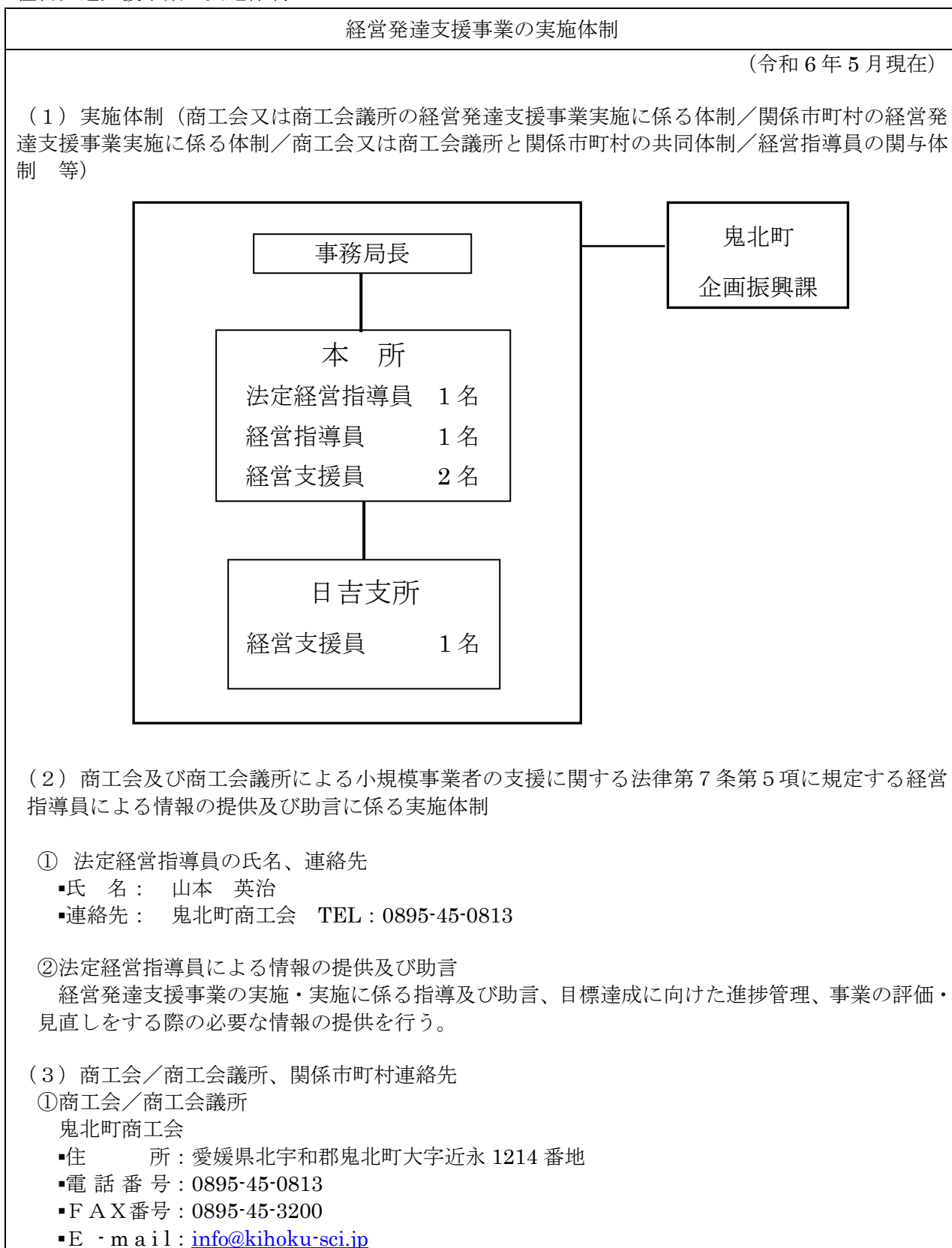
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員等が順番で講師を務め、IT 等の活用方法や具体的なツール等について紹介、経営支援の基礎から話の引き出し術に至るまで、定期的なミーティング（月 1 回、年間 12 回）を開催し意見交換を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が、基幹システムや経営支援システム Biz ミル上のデータ入力を適時・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、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで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



②関係市町村

鬼北町企画振興課

- 住所：愛媛県北宇和郡鬼北町大字近永 800 番地 1
- 電話番号：0895-45-1111
- FAX番号：0895-45-1119
- E-mail：shinkou@town.kihoku.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)

	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
○専門家派遣費	400	400	400	400	400
○セミナー開催費	200	200	200	200	200
○チラシ作成・折込費	200	200	200	200	200
○需要動向調査費	300	300	300	300	300
○新たな需要の開拓に寄与する事業	400	400	400	400	400

(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、鬼北町補助金、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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	