

経営発達支援計画の概要

実施者名	高松市中央商工会（法人番号 9470005002028） 高松市（地方公共団体コード 372013）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の売上・利益向上のための支援 ②地域資源等を活用した販路開拓・販路拡大の支援 ③小規模事業者支援体制の強化
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ①高松市中央商工会管内景況調査、②国が提供するビッグデータの活用 4. 需要動向調査に関すること ①個店の顧客に対する需要動向調査（BtoC） ②展示会でのバイヤーに対する需要動向調査（BtoB） 5. 経営状況の分析に関すること ①支援対象者の発掘、②経営分析実施の内容 6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援対象者の発掘、②事業計画策定支援の手法、③ブラッシュアップ支援 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①伴走型支援の実施、②各種支援施策の活用支援、③専門家派遣の実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①消費者を訴求対象とした販売会展支援（BtoC） ②バイヤーを訴求対象とした展示会展支援（BtoB） ③販路開拓セミナーの開催
連絡先	高松市中央商工会 指導課 〒761-1701 香川県高松市香川町大野 916-1 TEL：087-814-3133 / FAX：087-814-3134 E-mail：takamatsushichuou@shokokai-kagawa.or.jp 高松市 創造都市推進局 産業経済部 産業振興課 〒760-8571 香川県高松市番町一丁目 8 番 15 号 TEL：087-839-2411 / FAX：087-839-2440 E-mail：shoukou@city.takamatsu.lg.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

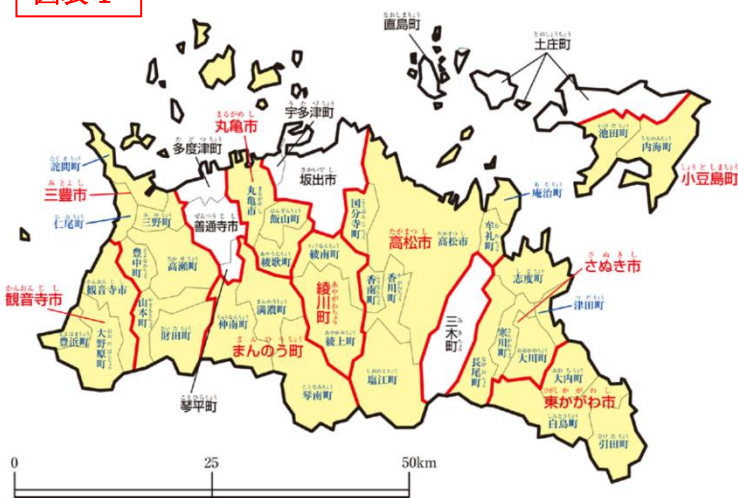
①高松市中央商工会管内の概要

高松市中央商工会の行政区である高松市は、四国の北東部、香川県のほぼ中央に位置しており、同県の県庁所在地である。高松市の面積は 375.67 km² (香川県 1,876.86 km²) であり、香川県の約 20% を占めている。高松市の推計人口は約 40.9 万人 (香川県約 91.9 万人) であり、香川県の約 44.5% を占めている。(図表 1)

平成 17 年 9 月に香川郡塩江町が、平成 18 年 1 月に香川郡 (香南町、香川町) と綾歌郡の一部 (国分寺町) が高松市に編入合併したことに伴い、平成 19 年 4 月に塩江町商工会、香南町商工会、香川町商工会と昭和 41 年に高松市に編入合併していた高松市山田商工会の 4 商工会が合併し、「高松市中央商工会」を設立する。平成 20 年 4 月に国分寺町商工会と合併、地域の支援機関として現在の「高松市中央商工会」を形成している。(図表 2)

高松市中央商工会は、高松市の南部から西部に位置しており、国分寺町が飛び地となっている。

図表 1



現在の香川県地図 (8 市 9 町)

図表 2



左図を高松市と合併前地域に拡大

※青枠で囲った地域が高松市山田商工会エリア

(出典：国土地理協会 香川県最新の地図)

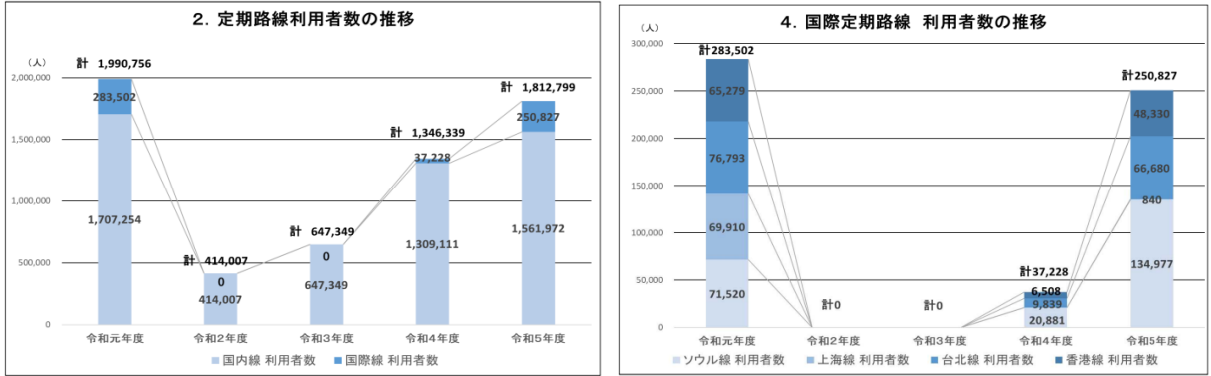
当地域内に一般国道 193 号線 (高松市～徳島県海部郡) が香川地区から塩江地区の中央を南北に走り、一般国道 11 号線 (徳島市～高松市～松山市) が国分寺地区北側を東西に走っている。他に、鉄道路線としては、国分寺地区内を J R 予讃線 (高松駅～松山駅～宇和島駅)・J R 土讃線 (高松駅～多度津駅～高知駅～窪川駅)・J R 本四備讃線 (高松駅～宇多津駅～茶屋町駅～岡山駅) があり、国分寺地区内に J R 端岡駅、国分駅がある。当地域の塩江地区以外は、約 20 分で高松市の中心部にアクセスできる地域である。

当地域は、讃岐平野の一部である高松平野に位置し、瀬戸内海気候区に属し、降水量が少なく、日照時間が長いという特徴があり、年間を通じて温暖な気候に恵まれている。中でも当地域の南部にあ

る塩江地区は、徳島県境に位置する山間部にあり、奈良時代に僧行基により発見され、弘法大師空海が湯治の地として伝えたという由緒正しき「塩江温泉郷」があり、「高松の奥座敷」と呼ばれる湯の町である。

また、高松市中心部から南へ約 14 km（車で約 25 分）の香南地区には高松空港がある。
 令和 5 年度(令和 6 年 3 月 31 日現在)の高松空港の定期路線（国内・国際）利用者数は、前年度比 134.6%の 1,812,799 人（前年度比 466,460 人増）となり、昨年度に続き 3 年連続の増加となった。この結果、チャーター便（国内・国際）の利用者数 12,585 人を含めた令和 5 年度の高松空港の総利用者数は、前年度比 135.3%の 1,825,384 人（前年度比 476,532 人増）となった。増加の主な要因は、新型コロナウイルス感染症が 5 類に移行されたことにより国内線の利用者数が堅調に推移したことに加え、国際線（ソウル線・台北線・香港線）の通年運航や、増便等によるものである。これにより、令和元年度の国内・国際線定期路線利用者数（1,990,756 人）の約 9 割まで回復している。**(図表 3)**

図表 3



（出典：香川県 交流推進部 交通政策課）

②高松市中央商工会管内人口の状況

高松市住民基本台帳登録人口から当管内の人口推移（図表 4）を見ると、5 商工会合併となった平成 19 年 4 月の 84,671 人から令和 6 年 4 月には 76,911 人と△7,760 人（△9.16%）となっている。

次に、地区別に見てみると平成 19 年比較で前回(平成 30 年)は国分寺地区のみ微増であったが、今回（令和 6 年）は全地区にて減少という結果となった。

また、当管轄内の年少人口（0 才～14 才）の推移は、平成 19 年 4 月 12,708 人から令和 6 年 4 月には 8,426 人（4,282 人減、33.70%減）、逆に、高齢者人口（65 才以上）の推移は、平成 19 年 4 月 17,025 人から令和 6 年 4 月 24,958 人（7,933 人増、46.60%増）となっており、全国的な問題である少子・超高齢化が当管轄内においても進行している。

(図表 4) 高松市中央商工会管内人口の推移

年	H19	H21	H24	H27	H30	R3	R6
山田地区	23,296	23,258	22,989	22,833	22,354	22,092	21,548
塩江地区	3,413	3,318	3,071	2,851	2,569	2,393	2,178
香川地区	7,998	7,969	7,791	7,587	7,360	7,095	6,828
香南地区	25,054	24,709	24,479	24,205	23,390	22,911	22,029
国分寺地区	24,910	24,919	24,980	25,064	25,037	24,885	24,328
管内全体	84,671	84,173	83,310	82,540	80,710	79,376	76,911

（出典：高松市住民基本台帳登録人口）

③高松市中央商工会管内の産業

平成 28 年経済センサス（図表 5）による当地域の商工業者数は 2,480 事業所から令和 3 年経済センサスでは 2,383 事業所と△97 事業所（△4.58%）となっている。

当地域は地場産業がなく、山田地区・香川地区・国分寺地区は、高度成長時代に高松市のベッドタウンとして人口が増加し、卸・小売業を中心として発展してきた地域である。また、香南地区は、他地区からの工場移転により製造業従事者割合が管内他地区に比べると高く、塩江地区は山間部に位置し、温泉観光地を有していたが温泉施設等の減少もあり、急速に過疎化の進んでいる地域である。

（図表 5）業種別商工業者・小規模事業者数

大分類	H28			R3		
	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者率	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者率
A 農業、林業	31	26	83.8%	39	31	79.4%
B 漁業	1	1	100.0%	1	1	100.0%
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	－	0	0	－
D 建設業	374	359	95.9%	358	339	94.6%
E 製造業	306	255	83.3%	277	219	79.0%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	3	3	100.0%	12	12	100.0%
G 情報通信業	10	9	90.0%	15	14	93.3%
H 運輸業、郵便業	89	68	76.4%	93	68	73.1%
I 卸売業、小売業	680	449	66.0%	610	370	60.6%
J 金融業、保険業	25	21	84.0%	24	23	95.8%
K 不動産業、物品賃貸業	117	98	83.7%	123	109	88.6%
L 学術研究、専門・技術サービス業	89	70	78.6%	97	77	79.3%
M 宿泊業、飲食サービス業	231	148	64.0%	216	141	65.2%
N 生活関連サービス業、娯楽業	222	203	91.4%	209	183	87.5%
O 教育、学習支援業	76	63	82.8%	73	58	79.4%
P 医療、福祉	80	63	78.7%	87	66	75.8%
Q 複合サービス業	14	14	100.0%	14	14	100.0%
R サービス業(他に分類されないもの)	132	97	73.4%	135	86	63.7%
合 計	2,480	1,947	78.5%	2,383	1,811	75.9%

（出典：経済センサス）

経済センサス（令和 3 年）業種別事業者数の割合の多い順として、サービス業 615 事業者（25.8%）、卸・小売業 610 事業者（25.5%）、飲食・宿泊業 216 事業者（9.0%）と商業系事業者が 60.4%を占めている。なお、建設業 358 事業者（15.0%）、製造業 277 事業者（11.6%）と工業系事業者は 26.6%である。その他 307 事業者（12.8%）となっている。

また、経済センサス（令和 3 年）商工業者の内で 1,811 事業者が小規模事業者であり、商工業者の 75.9%を占めている。商工業者数に対する小規模事業者数の割合では、工業系として建設業 94.6%、製造業 79.0%となっている。商業系も卸・小売業 60.6%、宿泊・飲食業 65.2%であることから、当地域内の商工業者の大半が資金・人材・情報収集力の脆弱な小規模事業者である。

④地域の課題

当地域の卸売業・小売業等の事業者の多くは小規模事業者であることから、企業活動において自ずと地域内を商圈とした地域密着型の活動となっているため、景気の低迷や消費者ニーズの変化、大型小売店舗及びコンビニエンスストアの出店、他地域への消費購買流出により、顧客の減少や売上高の低迷が進んでいた。それに加えて、国内で新型コロナウイルス感染者が確認された令和 2 年 1 月以

降、業況は急速に悪化、令和 5 年 5 月 8 日から新型コロナウイルス感染症の位置づけが「5 類感染症」に移行した現在も多く事業者で経営への影響が継続、顧客の減少や売上の低迷に拍車がかかり廃業が進んでいる。

実際に、当商工会における令和 5 年度の脱退事業所の約 8 割が廃業事業所であり、中には事業所として存続できる状況にあるにも関わらず、事業承継の進め方・実情に対する認識不足、事業承継への着手を先送りしたために後継者を確保できなかったというケースもある。後継の育成期間も含めれば、事業承継には 5 年～10 年を要し、また、経営者の平均引退年齢は 70 才前後ということであるので、60 才頃には事業承継の準備をスタートしないとスムーズな承継ができない。そのため、円滑な事業承継に向けての早期準備を促すことも含めて支援する必要がある。

また、第 2 期経営発達支援計画において新たな需要の開拓に寄与する事業として BtoB、BtoC ともに県内での販路拡大から県外での販路開拓という流れで支援を実施したものの、支援対象事業者も一部に限られており、思ったような成果をあげることはできず、最終的に支援事業者も 7 者で頭打ち状態となった。

これまでは既存商品の販路拡大を中心に支援を実施していたが、今後は新たな地域資源等を活用した商品の掘り起こしや既存商品の磨き上げ、DX 技術等を駆使した商品 PR が課題となると考えている。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

高松市は、新たな目標と発展の方向性を定め、新しいまちづくり及び市政運営の基本方針として、『第 7 次高松市総合計画（令和 6 年度～令和 13 年度）』を策定し、「人がつどい 未来に躍動する 世界都市・高松」の実現を目指し、6 つのまちづくりの目標を設定している。

商工業の振興施策については、『目標 3 魅力ある資源をいかし、都市の活力を創造するまち』において、政策 1「人と活力であふれる産業の振興」の中で、地域経済の持続的な発展に向けて、地域経済の根幹である中小企業の経営基盤の強化や人材の確保・育成を支援するとともに、新分野への進出など、企業の成長の促進、起業・創業しやすい環境の整備、企業誘致・立地を積極的に推進することとしている。

具体的には、「高松まちづくりプラン 第 1 期 令和 6 年度から令和 8 年度」にて下記のとおり記載されている。

○中小企業等の育成・振興

本市経済の持続的な発展のため、国、香川県、経済団体、大学、金融機関等と連携・協力を図りながら、中小企業等の経営基盤の強化や人材の確保・育成、新分野への挑戦、創意工夫による経営革新などに対する支援を行います。

また、デジタル技術の進展など、経営環境の変化に対応できるよう、生産性の向上や経営課題の解決、新たなビジネスの創出などに取り組む中小企業等の支援を行います。

○企業誘致・立地の推進

企業立地をさらに促進するため、各種助成制度の充実を図りながら、企業誘致専門員を中心とした立地手続等のワンストップサービスでの支援、東京事務所を拠点とした東京圏の企業に対する積極的な誘致活動などに取り組みます。

また、既に本市に立地している成長企業の定着を図るため、継続的な支援を行います。

○起業・創業支援の充実

起業・創業の拡大に向け、商工会議所や商工会、金融機関等と連携・協力を図りながら、経営に関する知識を習得するためのセミナーの開催や個別相談の実施など、起業・創業希望者に対する支援を行います。

○特産品の育成・振興

盆栽、漆器、石製品を始めとする本市の特産品の更なる振興を図るため、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの創出や販路の拡大、現代のニーズにマッチした商品開発に対する支援を行います。

また、特産品の新たな商品の開発や伝統的ものづくりの更なる促進、市内外に向けた積極的な情報発信を推進し、後継者の確保・育成に取り組みます。

○観光資源の掘り起こしと磨き上げ

国内外の観光客が何度も本市を訪れたくなるほど魅力的で、持続可能な観光地域づくりを推進するため、国や香川県、観光関連事業者等と連携を図りながら、屋島、塩江温泉郷等の観光スポットの活性化や瀬戸内の海の幸と山の幸をいかした多様な食のPRに取り組みます。

また、本市ならではの歴史や文化、自然を楽しめる地域資源を掘り起こし、観光資源として磨き上げた上で、観光客誘致を推進します。

≪ 基本構想(8か年) ≫

総合的・計画的なまちづくりや市政運営の根幹をなす計画

- (1) まちづくりの最上位計画
- (2) 総合的・計画的な市政運営の方針
- (3) 市民と行政が将来のまちづくりのイメージ・活動の方向性を共有する指針
- (4) 国・香川県等の関係機関から尊重される地域の方針

目指すべき都市像 『人がつどい 未来に躍動する 世界都市・高松』

まちづくりの目標

- 1 誰もが自分らしく健やかに暮らせるまち
- 2 人を育み、多様な生き方が尊重されるまち
- 3 魅力ある資源をいかし、都市の活力を創造するまち
- 4 安全・安心に暮らせるまち
- 5 都市機能と自然が調和し、快適さと利便性を兼ね備えたまち
- 6 さまざまな主体がつながり、ともに力を発揮できるまち

第7次総合計画

基本構想
(たかまつ未来ビジョン)

政策(17)
施策(43)

実施計画
(高松まちづくりプラン)

≪ 実施計画(3か年) ≫

基本構想に定めた施策を実現するための取組方針や具体的な事務事業等を示す計画

(出典：高松まちづくりプラン)

さらに、産業競争力強化法に基づく「高松市創業支援等事業計画」を作成し、平成 27 年 10 月 2 日付けで国の認定を受けている。

「高松市創業支援等事業計画」では、商工団体や金融機関等、同計画に参画する支援機関が連携して、市民へ広く創業支援等事業を P R し、相談受け入れ体制や創業後のフォローアップ体制を強化することで、創業相談件数の増加を図るとともに、潜在的創業者等を対象とする創業塾等を開催し、創業機運の醸成を図る。年間目標数は、令和 6 年 10 月時点で、創業支援対象者数が延べ 674 人、創業者数が延べ 285 人、創業機運醸成事業の対象者数が 135 人としている。

高松市中央商工会は、地域の経済団体として、「商工業の振興施策」は高松商工会議所、高松市牟礼庵治商工会とともに担うべき役割と認識した上で、行政・各関係機関と連携し、商工会の持つノウハウやネットワークを活かした事業を実施することで基本構想にある「人がつどい 未来に躍動する 世界都市・高松」の推進を目指していく。

新型コロナウイルスの感染拡大を受けた経済活動停滞期を経て、多くの管内小規模事業者は企業体的に厳しい状況にある。それに加え、長引くウクライナ侵攻や物価高騰、賃上げ等課題は山積している。

本経営発達支援計画事業の実施に際しては、人口減少、少子高齢化による小規模事業者の減少や人材不足、後継者難、経営環境の変化に対応可能なデジタル技術を活用した新ビジネスの創出など、小規模事業者の課題解決に向け、従来のギャップアプローチ(問題点検型アプローチ)に加えて、小規模事業者の自走化を促し、企業の潜在力を引き出すことを目的に、対話型アプローチによる巡回訪問の徹底を図る。

また、それら支援を可能とすべく経営指導員をはじめとした全職員の支援能力及び資質の向上を目指すとともに、小規模事業者が抱える専門的な課題を円滑に解決へ導くため、香川県や高松市の行政機関、香川県商工会連合会、(独)中小基盤整備機構四国本部、(公財)かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等の支援機関と連携して、小規模事業者の経営の持続的発展による産業振興を図ることで、活気あふれる「まちづくり」に資することを中長期的な振興のあり方として、本事業を推進するものである。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記(2)の「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえて、厳しい経営環境にある小規模事業者の経営発達を支援するため、これまでの当商工会の小規模事業者支援の取組を見直し・改善を図り、下記の 3 つの目標を掲げて本事業を実施し、地域内小規模事業者の事業の持続的発展を支援する。

本事業の実施 5 年間については、当商工会と高松市が連携を図り、小規模事業者の経営環境や消費者ニーズを踏まえて経営分析を実施し、その経営課題に対して課題解決の為の事業計画を策定し、その計画が確実に実行できるよう経営指導員による伴走型支援を実施することで、小規模事業者の経営力向上を支援する。

①小規模事業者の売上・利益向上のための支援

小規模事業者への経営指導員等による巡回訪問・窓口相談において、対話と傾聴を通じて事業の本質的課題の掘り下げ、それに応じた事業計画の策定支援、各種施策活用等のフォローアップを実施することで、小規模事業者の売上・利益向上につなげる。

②地域資源等を活用した販路開拓・販路拡大の支援

10 年後を見据え、外部の中小企業診断士やデザイナー等専門家と協力し、これまでの地域資源等を活用した販路開拓とともに小規模事業者の潜在力を引き出し、新たな新商品、新サービス、広報戦略を通した販路開拓・販路拡大の支援を行う。

③小規模事業者支援体制の強化

職員全員が小規模事業者の持続的発展に向けた経営分析・経営計画の策定、D X化の支援ができるように各種研修会・セミナーへ積極的に参加するとともに取得した知識や支援ノウハウの共有を強固にすることで小規模事業者に対する支援体制を強化する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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小規模事業者の売上・利益向上のための支援

小規模事業者への経営指導員等による巡回訪問・窓口相談において、個々の経営状況や市場動向を分析しながら、対話と傾聴を通じて経営者にとっての本質的課題の掘り下げを実施、経営者の「自走化」のための内発的動機付けを行い、それに応じた事業計画の策定支援、各種施策活用等のフォローアップを実施することで、小規模事業者の売上・利益向上につなげる。

創業の拡大に向け、「高松市創業支援等事業計画」に基づき、関係機関と連携・協力を図りながら、経営に関する知識を習得するためのセミナーの開催や個別相談の実施など、起業・創業希望者に対する支援を行う。

巡回訪問の際に事業承継診断チェックリストを用いて、小規模事業者毎の事業承継の必要度合いを把握し、他の支援機関との連携支援体制を活用して円滑な事業承継に努める。

②地域資源等を活用した販路開拓・販路拡大の支援

10年後を見据え、需要動向調査にて自社の強みを把握した上で、外部の中小企業診断士やデザイナー等専門家と協力し、これまで同様、展示会出展による地域資源等を活用した販路開拓とともにセミナーや巡回訪問により小規模事業者の潜在力を引き出し、新たな新商品、新サービスの輩出、D Xを活用した広報戦略を通じた販路開拓・販路拡大の支援を行う。

③小規模事業者支援体制の強化

経営指導員のみならず、高松市中央商工会の職員全員が小規模事業者の持続的発展に向けた経営分析・経営計画の策定、D X化の支援ができるように各種研修会・セミナーへ積極的に参加する。

また、高松市中央商工会内部での情報の共有・支援データの蓄積、専門家の同行支援により支援能力の向上に努めることで小規模事業者に対する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〕 現在実施している管内地域の経済動向を表す調査は、管内事業者を対象に年2回実施している「高松市中央商工会管内景況調査」と、ビッグデータ「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し地域の経済分析を行う「地域経済動向調査」であり、当地域の現状

把握に有用であるため積極的に活用している。

〔課題〕 「高松市中央商工会管内景況調査」については、調査件数も多く確保できており有用な調査となっている。「RESAS（地域経済分析システム）」を活用した「地域経済動向調査」についても、ビッグデータを活用して地域の経済動向が把握できる分析結果をホームページ等で情報提供している。しかし、これらの報告書が事業計画策定にうまく活用されていないため、経営分析時にこれらの分析結果報告書を提供し積極的に活用いただけるよう情報提供を強化する。

（２）目標

		現状	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
高松市中央商工会管内景況調査	HPでの情報提供	2回	2回	2回	2回	2回	2回
	報告書送付	2回	2回	2回	2回	2回	2回
RESASによる分析結果の情報提供	HPでの情報提供	1回	1回	1回	1回	1回	1回
	報告書送付	1回	1回	1回	1回	1回	1回

（３）事業内容

①高松市中央商工会管内景況調査

高松市中央商工会管内景況調査として、高松市内でも当地域に絞込んだ唯一の景況感が把握できるデータを収集できるため下記（ア）及び（イ）について積極的に実施し、周知を行う。

（ア）決算申告データを活用した管内景況調査＜改善継続＞

目的	地域内小規模事業者（個人事業者）の経営状況及び業種動向の実情を把握するため
調査対象	高松市中央商工会が管内の個人事業所より委託を受けて高松税務署へ提出した青色申告個人事業者のうち、過去２年間にわたってデータがある事業者 約 380 事業所
調査項目	収入金額、常用従業員数、特前所得(利益)
調査回数	年１回（７月）
調査方法	確定申告税務指導等実施している個人事業者の決算書から損益状況を全体で集計及び分析
分析・活用方法	上記の調査項目について、管内の各項目を取りまとめて前年との比較・分析等を行い、報告書に取りまとめ、管内の小規模事業者（個人事業者）の経済動向を把握する。作成した報告書は、職員間で共有のうえ、地域内小規模事業者への送付やホームページ掲載により情報提供する。 【改善】経営指導員等が小規模事業者の経営分析や事業計画の策定を支援する際の経済動向の判断のための基礎資料として報告書を配布し、より精度の高い分析になるよう支援する。

（イ）アンケート調査による管内景況調査＜改善継続＞

これまでの評価と反省を踏まえ、今後は、高松市と事前協議して、アンケートを作成し連携し

て実施する。

目的	高松市中央商工会管内の経済動向を財務状況や雇用状況、資金調達環境や設備投資の動向、総合的な状況から考えられる自社の業況等の項目において調査・分析することにより、地域及び各業種等の最近の状況や傾向を把握し、小規模事業者が自社の現状を把握できるように情報提供支援を実施する際の参考資料とするため
調査対象	約 800 事業所に調査票を配布し 160 社程度実施 (製造業 110 社、建設業 210 社、卸売・小売業 140 社、 宿泊飲食 60 社、サービス業 180 社、その他 100 社)
調査項目	売上額、採算、客数(引き合い)、客単価(受注・製品単価)、資金繰り、経費、在庫(製品)、雇用者数、融資状況、設備投資、今後の見通し、経営課題(事業承継など必要に応じて内容検討)
調査回数	年 1 回 (10 月)
調査方法	郵送による任意記名調査方式(配布及び回収)、指導員による巡回回収
分析・活用方法	上記の調査項目について、管内の各項目を取りまとめて前年との比較・分析等を行い、報告書に取りまとめ、管内の小規模事業者(個人事業者)の経済動向を把握する。作成した報告書は、高松市及び職員間で共有のうえ、地域内小規模事業者への送付やホームページ掲載により情報提供する。 【改善】経営指導員等が小規模事業者の経営分析や事業計画の策定を支援する際の経済動向の判断のための基礎資料として報告書を配布し、より精度の高い分析になるよう支援する。

②国が提供するビッグデータの活用<改善継続>

「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回、公表する。

目的	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
分析手法	「地域経済循環マップ・生産分析」：何で稼いでいるか等进行分析 「まちづくりマップ・From-to 分析」：人の動きなどを分析 「産業構造マップ」：産業の現状等进行分析
分析・活用方法	上記の調査項目について、総合的に分析し、地域の経済動向を把握する。分析結果は、職員間で共有の上、地域内小規模事業者への送付やホームページ掲載により情報提供する。 【改善】経営指導員等が小規模事業者の経営分析や事業計画の策定を支援する際の経済動向の判断のための基礎資料として報告書を配布し、より精度の高い分析になるよう支援する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 一般消費者に対する需要動向調査としては、個店に来店する顧客に対してアンケート調

査を実施、バイヤーに対する需要動向調査としては、香川食品商談会においてヒアリング調査を実施し、調査内容を集計、分析しフィードバックを行ってきた。経営発達支援計画第2期において支援できた事業者は個店アンケート7者、一般消費者アンケート8者、バイヤーアンケート10者となっていた。

〔課題〕 これまでも需要動向調査を実施してきたが、小規模事業者が自社製品の需要動向、強みを把握していない場合が多く、事業計画を策定する際に、それらのデータ分析が盛り込まれていないケースが多かった。

今後は、マーケットインの視点に立った販売戦略の重要性を浸透させるとともに、需要動向調査によって得られたデータを整理・分析しフィードバックすることでより実効性のある事業計画策定を支援し、支援対象者の販路拡大を促進する。

（２）目標

内容	現状	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
個店の顧客アンケート実施事業者数	3者	7者	7者	7者	7者	7者
1者当たりの調査回収数	各50件	各50件	各50件	各50件	各50件	各50件
バイヤーへの調査実施事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
1者当たりの調査回収数	各5件	各5件	各5件	各5件	各5件	各5件

（３）事業内容

①個店の顧客に対する需要動向調査（BtoC）＜継続＞

地域内を商圏とする主に小売・飲食・サービス業の事業者にとって、顧客への更なるサービス向上を目的に消費者の需要動向を把握するには、個店ごとにそれぞれの顧客に対して調査を行うことが最も現状に即した調査となる。しかし、現在、当地域の小規模事業者において自店に来店する顧客へのアンケートを実施して需要動向を把握している事業者はほとんどないことから、支援対象者に応じた消費者アンケート票を作成するとともに、個店ごとの顧客に対するアンケートの実施を支援して消費者需要動向の情報収集を行う。

項目	内容
調査対象者	支援対象者の個店に来店する消費者
調査回数	年1回
調査場所	支援対象者の個店
調査項目	①消費者の基礎的情報 「年齢」「性別」「世帯の状況」「居住地区」等 ②個々の調査対象商品に対する情報 「個店への移動手段」「利用頻度」「利用する理由」「今後欲しい商品・サービス」「個店への評価・改善点」等
調査方法	支援対象者に応じたアンケート票を作成して、アンケート票に基づき、経営指導員等と支援事業者が協力の上、調査対象者へヒアリングして実施する。
活用方法	収集した調査票は、商品・調査項目別に集計分析して、支援対象者へフィードバックし、個店のマーチャンダイジング、販売戦略の立案・見直し等に活用する。

②展示会でのバイヤーに対する需要動向調査（BtoB）＜継続＞

新たな需要開拓のための出展を支援する展示会において、バイヤーを通じて企業間取引を行う飲食物を中心とした地域資源を活用した特産品を製造する小規模事業者の取扱う商品が、スーパーマーケット、百貨店、卸・商社、中食、外食業界等の食品関連のバイヤーにどのような評価を得ているかを把握するべく、来場するバイヤーに対して当該商品に対するアンケート調査を実施する。

（ア）想定する展示会

名称	香川県食品商談会
開催内容	香川県及び(公財)かがわ産業支援財団の主催により、県内地場産業の中で重要な位置を占める県内食品産業の販路開拓を目的に開催される展示商談会である。
開催時期	毎年9月頃
開催場所	香川県高松市内のホテル
出展事業者	県内の食品関連事業者等約60社
参加バイヤー	県内外の食品バイヤー等約40社

（イ）調査内容

項目	内容
調査対象者	展示会に来場したバイヤー
調査回数	年1回
調査項目	①バイヤーの基礎情報 「展示会等への来場頻度」、「求めている商品・予算」、「商談の際に重視する点」、「商品の選定ポイント」等 ②バイヤーが持つ需要動向の情報 「市場のニーズ」「競合他社品の動向」等 ③個々の出展商品に対する情報 「商品の見た目」「味・パッケージデザイン」「取引金額・予算」「内容量」「販売方法・場所」、「改善点」等
調査方法	1事業者当たり調査対象商品を1品選定し、出展ブースにおいて経営指導員等と出展事業者が協力の上、バイヤーにヒアリングして調査する。
活用方法	収集した調査票は、商品・調査項目別に集計分析して、支援対象者へフィードバックし、マーケットインによる商品改良につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕 巡回や窓口相談及び各種セミナーに参加した事業者の中から対象事業者の掘り起こしに取り組んできた。分析の際には専門家と連携指定支援している。ツールとしては「ローカルベンチマーク」による定量分析と「SWOT」分析を行うことで自社の内部環境及び外部環境を整理し効果的な個社支援につなげているがすべての事業者では実施できていない。また、分析データはサーバーに管理し経営指導員はいつでもアクセスでき情報共有できている体制となっている。

〔課題〕 今後の課題として、財務書類である決算書を税金申告のための書類でしか活用していない事業者も多いため、ツールを活用した定量分析を必ず実施し重要性を認識できるよう説

明する必要がある。また経営者等への経営状況等のヒアリングの手法としては、「対話と傾聴」を重視して定性分析と定量分析の両方をすべての事業者で行えるよう支援することにより本質的な経営課題を抽出した事業計画の策定を行うことが必要である。

(2) 目標

支援内容	現状	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
セミナー等開催回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
経営分析事業者数（定性・定量）	41 者	45 者	45 者	45 者	50 者	50 者

(3) 事業内容

①支援対象者の発掘

(ア) 経営分析セミナー等開催による発掘＜継続＞

「経営分析セミナー」を1月頃開催して、経営分析の基礎知識のほか、分析の必要性や分析を行うことによる問題点の把握、事業の方向性が明確になった事例等に関する内容等の情報提供を行うとともに、セミナー開催チラシは作成して送付するだけでなく、経営指導員等の巡回によって必要と思われる小規模事業者には手配りし、参加勧奨を行う。参加者には経営分析の実施勧奨を行うことで、支援対象事業者を発掘する。

対象者	新事業展開等により販路開拓や売上拡大などを図る管内小規模事業者
募集人数	10～20 名
内 容	経営分析（定性及び定量）の基礎知識のほか、分析の必要性や分析を行うことによる問題点の把握、事業の方向性が明確になった事例紹介、経営分析のワークショップ
募集方法	・地域内小規模事業者へのチラシの作成及び配布 ・ホームページでの周知 ・巡回によって必要と思われる小規模事業者到手配り勧奨
開催回数	1 回（1 月頃）
セミナー後のフォロー	セミナー終了後は、担当指導員が巡回等によりセミナー参加者の経営分析の実施及び勧奨を行う

(イ) 経営分析チラシを活用した発掘＜継続＞

経営指導員等による巡回訪問の機会を捉えて、当商工会独自に経営分析を促すためのセルフチェック欄（例えば、経営理念が可視化できているか。自社商品などの特徴や強みの把握状況、業界動向の把握、など）を設け簡易な自己分析ができるチラシを作成し、これを活用した情報提供や意識啓発を行い、支援対象者を発掘する。

(ウ) 日常業務における発掘＜継続＞

各種セミナーの開催時や巡回・窓口相談で経営・経理・税務・労働・金融などに関する相談の機会には、経営分析の必要性を説明して支援対象事業者を発掘する。

(エ) 事業承継セミナー開催による発掘＜新規＞

60 歳以上の高齢の事業主情報を整理し、「事業承継診断シート」を活用してヒアリングし、経営者の想いや後継者の有無を把握し、事業を存続させる必要性や価値について説明して支援対象事業者を発掘する。

また、「事業承継セミナー」を12月頃を開催して、事業承継の意識啓発や引き継ぐ際の自社の現状（経営資源・外部・内部環境・資産状況・課題）を洗い出すワークを行う。

対象者	・親族や第3者（M&A）への事業の承継・引継ぎを検討する小規模事業者及びその後継者
募集人数	5～10名
内 容	事業承継の現状と必要性、事業承継の進め方、支援施策の紹介、自社の現状（経営資源・外部・内部環境・資産状況・課題など）を洗い出すワーク
募集方法	・地域内小規模事業者へのチラシの作成及び配布 ・ホームページでの周知 ・巡回によって必要と思われる小規模事業者に手配り勧奨
開催回数	1回（12月頃）
セミナー後のフォロー	セミナー終了後は、担当指導員が巡回等によりセミナー参加者の経営分析の実施及び勧奨を行う

②経営分析実施の内容＜継続＞

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う

《財務分析》

「成長性」、「収益性」、「安全性」、「効率性」の分析

《SWOT分析》

強み、弱み、機会、脅威

【分析手法】

支援の標準化を図るため、以下のツールを活用する。

《定量分析》

経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用

「ネットde記帳」利用者は提供される分析データを活用

《定性分析》

「SWOT」を活用

《その他の分析》

・商業の事業者には「MieNa（ミーナ）」の活用による商圈分析も行う

※「MieNa（ミーナ）（市場情報評価ナビ）」とは、㈱日本統計センターがクラウド型で各種統計データ（人口・世帯データ・消費支出・購買力データなど）を提供するサービス。店舗周辺地域の特性やターゲットの分布状況、競合先の分布状況などを調べることができる。

・代表者が60歳以上の場合は上記に加えて「事業承継診断シート」（香川県事業承継・引継ぎ支援センター提出用）を活用

（４）分析結果の活用

分析結果は以下のとおり活用する。

○当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○商工会内でサーバーに保管し、共有できるようデータベース化することで、異動などで担当が変わっても活用できるようにする。

- 統一したツールの活用により、支援の標準化と職員のスキルアップに活用する。
- 分析結果を基に現状を説明し、事業者の問題点や課題に自発的に気付いてもらい腹落ちを促進させる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 対象事業者の掘り起こしについては、巡回や窓口相談でヒアリングを通して実施するとともに経営分析セミナー等に参加した事業者等の中から行ってきた。

また、創業者については、令和3年度から「創業塾」を実施し、その後の個別相談や専門家派遣などを活用し創業を支援してきた。

事業承継予定者に対しては、個別相談会を香川県事業承継・引継ぎ支援センターと共催で実施しているが、積極的な事業承継計画策定の推進及び作成支援は実施できていない。

事業計画策定支援については、融資あっせん時や補助金活用時などを通じて計画書の作成を促進し、セミナーや専門家派遣を活用して計画作成を伴走支援している。

〔課題〕 経営指導員のスキルの向上や専門家との連携により成果に結びつく事業計画の作成に取り組めるようになってきているが、事業計画策定の意義や重要性が浸透していないため計画作成まで至らない場合や、実現性が乏しい計画になる場合も散見されている。今後は、これら重要性などをさらに浸透させ計画作成につなげる必要がある。

また、創業者に対する支援は、創業塾や個別指導ができる体制を構築できたが、創業塾の参加者が減少していることもあり、地域の創業予定者への周知や参加しやすいカリキュラムの構築が課題となっている。

さらに、当地域の課題でもある高齢の事業者に対して、その必要性を啓発し、事業承継の早期準備を促し、計画に基づく事業承継を行うための計画作成支援を推進する必要がある。

加えて、DX化の取組は企業経営において重要な役割を担うようになっており、業務の効率化や販路開拓による競争力強化のためのツールとして活用するよう意識情勢を図るとともにDX化に向けた取り組みを含めた計画策定が必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、漠然と事業計画策定の意義や重要性を述べても計画策定の動機付けにならないことが多かった。今後は、事業計画を作成して新たな事業に取り組み売上を伸ばした事例など身近な成功事例などを小規模事業者に説明することで作成の意義などの理解を促すとともに、「事業計画策定セミナー」の内容を工夫することで事業計画策定者の掘り起こしを行う。

創業者については、「創業塾」・「個別指導」を実施し、管内の創業希望者を掘り起こすとともに管内で創業を計画している人に創業塾への参加を促すなど創業計画策定段階からスムーズな支援につなげる。

事業承継が必要と想定される事業者に対しては、「事業承継セミナー」や「個別相談会」を実施して、後継候補者の選定から始まり、承継時期の検討や計画に基づく磨き上げにより、後継者に安心してバトンを渡せるよう支援を行う。

計画作成時には、作成した経営状況の分析や地域の経済動向調査結果、需要動向調査結果を活用して計画作成支援を行う。その際には、事業者とともに考え内発的動機を醸成し当事者意識をもって計画に取り組めるよう支援する。

また、DX化の取り組みを事業計画に盛り込めるようDXセミナーを実施する。

(3) 目標

支援内容	現状	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
セミナー等開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定事業者数	46者	51者	52者	54者	60者	62者
新事業展開等計画策定事業者数	41者	45者	45者	45者	50者	50者
事業承継計画策定事業者数	0者	1者	2者	3者	4者	5者
創業計画策定事業者数	5者	5者	5者	6者	6者	7者

(4) 事業内容**①事業計画策定支援対象者の発掘****(ア) 新事業展開等(※)を検討している事業者の発掘<継続>**

経営分析を実施した事業者に対し、新分野進出や新商品開発、販路開拓などに取り組むべき課題がある事業者に対して、課題解決につながるような公的制度などの情報提供や事業計画を作成して売り上げを伸ばした事例及び補助金を活用できた事例などを説明し、事業計画策定のモチベーションを高め支援対象事業者を発掘する。

(※)新事業展開等には、地域農産物等を活用した6次産業化や農商工連携なども含む。

(イ) 創業希望者の発掘<継続>

創業を考えている者に対して、「創業塾」及び「個別指導」を開催し、チラシ等による情報提供を管内に広く行い周知することで創業希望者を掘り起こす。

②事業計画策定支援の手法**(ア) 新事業展開等計画策定支援<継続>****i) セミナーの活用**

経営分析を実施した事業者を対象に「事業計画策定セミナー」を開催しワークショップも行うことで事業計画のより深い理解と手法を身に着けることができる。セミナー終了後は引き続き担当指導員が完成まで支援する。

対象者	経営分析セミナー参加者及び経営分析を実施した小規模事業者
募集人数	10～20名
内 容	事業計画の基礎知識のほか、経営分析結果を活用した事業計画作成方法、事業計画を作成して成功した事例紹介、事業計画作成のワークショップ
募集方法	経営分析セミナー参加者へ参加勧奨
開催回数	1回（1月頃）
セミナー後のフォロー	セミナー終了後は、担当指導員が巡回等により事業計画の作成勧奨を行い完成まで支援する。また、必要に応じて専門家と連携して作成支援する。

ii) 専門家の活用

新事業展開等における事業計画作成について、専門性が高く、より高度な事案については、香川県商工会連合会、(独)中小企業基盤整備機構四国本部、(公財)かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等と連携した専門家派遣制度や窓口相談を活用して事業計画策定を支援する。

(イ) 事業承継計画策定支援<継続拡充>

事業承継セミナーに参加して経営分析を行った支援対象者に対して、中小企業庁が発刊する「事業承継ガイドライン」で例示されている事業承継計画書をもとにして、承継の方法や承継の時期を確定させて、経営指導員が専門家と連携して事業承継計画書の策定を支援する。

(ウ) 創業計画策定支援<継続拡充>

管内で創業を計画している創業予定者に対して「創業塾」及び「個別指導」の受講を促して、支援対象者の創業に係る基礎知識の習得を支援する。

また、創業計画書の策定に際して、必要に応じて高松市創業支援等事業計画の特定創業支援等事業の活用も促し、支援対象者の円滑な創業に向けて支援する。

i) 創業塾の活用

対象者	管内で創業を計画している創業予定者、創業後5年未満の者
募集人数	10～20名
内 容	創業の準備と心構え・販路開拓、経営基礎知識、創業計画書作成ワークショップ、会計・税務の基礎知識、人事・労務の基礎知識
募集方法	チラシを作成し、高松市中央商工会及び高松市役所・コミュニティセンターなどの窓口で配布する。高松市中央商工会の地区内小規模事業所へ配布する。 高松市中央商工会ホームページで掲載
開催回数	1回4日間コース(10月頃)
セミナー後のフォロー	創業塾終了後は、担当指導員が巡回等により創業計画書の作成勧奨を行い完成まで支援する。また、必要に応じて専門家と連携して作成支援する。

ii) 個別指導の活用

対象者	管内で創業を計画している創業予定者、創業後5年未満の者
内 容	1か月以上にわたって下記内容を4回以上実施 (創業の準備と心構え・販路開拓、経営基礎知識、創業計画書作成ワークショップ、会計・税務の基礎知識、人事・労務の基礎知識)
募集方法	チラシを作成し、高松市中央商工会及び高松市役所・コミュニティセンターなどの窓口で配布する。高松市中央商工会の地区内小規模事業所へ配布する。 高松市中央商工会ホームページで掲載
個別指導後のフォロー	個別指導期間中や終了後は、担当指導員が巡回等により創業計画書の作成のフォローアップや創業に係る手続などを支援することで創業後も引き続きスムーズに経営支援を行えるようにする。

(エ) DX を活用する事業計画の策定支援＜新規＞

DX による業務効率化や販路開拓計画を作成できるように、DX 関連技術や活用事例などの紹介、ツールの使い方などの説明を行うことで、事業計画に DX 化を盛り込めるよう推進する。

i) DX セミナーの活用

対象者	管内小規模事業者及び創業予定者
募集人数	10～20 名
内 容	AI、SNS、業務効率につながる各種ツールやアプリの紹介、EC、IT 導入補助金の紹介、IT 戦略ナビなど、毎年情勢を反映させ、テーマを変えて実施する。
募集方法	チラシを作成し、高松市中央商工会の窓口で配布する。高松市中央商工会の地区内小規模事業所へ配布する。 高松市中央商工会ホームページで掲載
開催回数	1 回（2 月頃）
セミナー後のフォロー	セミナー終了後は、担当指導員が巡回等 DX 化に向けたツール導入支援や Web サイト構築等の取組を推進するため経営指導員による伴走支援や、必要に応じて専門家と連携して支援する。

③ブラッシュアップ支援＜継続＞

上記②で策定支援する事業計画書が、より実現可能性の高い計画書となるよう、香川県商工会連合会、(独) 中小企業基盤整備機構四国本部、(公財) かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等と連携した専門家派遣を実施して、事業計画書のブラッシュアップ支援を行う。

(例えば、戦略に基づくアクションプランの具体策の相談など)

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] 事業計画作成を行った新事業展開等に取り組む小規模事業者、創業希望者、事業承継を目指す者に対して、定期的に巡回を実施して、策定した事業計画の進捗状況の確認、必要に応じて専門家を交えた助言・指導を実施、施策の活用などを行い着実に事業計画が実施できるよう伴走支援を行った。

[課題] フォローアップの回数もさることながら支援内容や質を向上させる必要がある。事業の進捗だけでなく PDCA サイクルを意識し、特に Check (評価)、action(改善)に係る指導も行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

策定した計画が実行 (Do) されるよう進捗状況の確認はもとより、その結果がどうであったか何が要因であったのか分析し改善し、次の事業計画策定につながるような PDCA サイクルを回せるようフォローアップを行う。

また事業者の自走化を意識し、経営者自身が能動的に行動できるよう動機付けを行い潜在力の発揮できるよう、支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
フォローアップ対象事業者数	46 者	51 者	52 者	54 者	60 者	62 者
フォローアップ回数	165 回	204 回	208 回	216 回	240 回	248 回
売上 3 %以上の増加事業者数	27 者	34 者	35 者	36 者	39 者	41 者
粗利益率 1 %以上の増加事業者数	18 者	24 者	25 者	26 者	28 者	30 者

(4) 事業内容

①伴走型支援の実施

(ア) 新事業展開等及び DX を活用する事業計画の策定者に対する伴走支援<継続>

経営指導員等が四半期に 1 回以上巡回訪問を実施して、事業計画に基づくスケジュールに応じた進捗状況や売上金額・利益額の達成状況などの確認を行い、計画と実績に大幅な乖離が見られる事業者に対しては、巡回頻度を高めて、問題点の洗い出しを行うとともに、外部専門家と連携し、計画の見直しを行い計画的な事業の実施を支援する。

(イ) 事業承継を目指す者に対する伴走型支援<継続>

事業承継を目指す者に対しては、四半期に 1 回以上巡回訪問を実施して、事業承継に関する税制や信託、保険、融資などの情報提供を行いながら、現在の売上、利益、債務などの状況をヒアリングによって確認する。

さらに後継者に対しては、経営のノウハウの習得、新たな事業展開に向けた事業計画策定を促し、後継者のいない事業者に対しては、香川県事業承継・引継ぎ支援センターと情報を共有し、創業希望者とマッチングする仕組みを構築し円滑な事業継承を支援する。

(ウ) 創業希望者に対する伴走型支援<継続>

創業に向けて創業計画の実施状況（販売先、売上、利益等）と創業後に生ずる課題（目標数値との差異、販路、資金繰り等）を迅速に把握するため、経営指導員等による巡回訪問による進捗管理を四半期に 1 回以上行い、長期的に事業を継続できるよう支援する。

また、創業後は必要に応じて、創業に関する補助金の活用を促して、支援対象者の円滑な創業に向けて支援するとともに、会員交流会、各種部会事業などへの参加勧奨を行うことで、地域の人脈と顧客づくりを支援する。

(エ) 作成した計画の軌道修正支援<継続>

(ア)～(ウ)の伴走型支援によって進捗状況を確認後、計画通りに事業が進んでいなかったり、経営環境の変化等で計画に変更が必要と判断した場合は、他地区等の経営指導員や香川県商工会連合会、(独)中小企業基盤整備機構四国本部、(公財)かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等と連携した専門家指導を行うなど第三者の視点を必ず投入し、原因及び今後の対応策を検討するとともに、巡回頻度を増やし重点的にフォローアップを行う。

②各種支援施策の活用支援

(ア) 資金需要に対する支援<継続>

伴走型支援の実施の際に新たな資金を希望する支援対象者に対しては、事業計画書に基づいて必要資金や返済期間等を判断して、支援対象者へ(株)日本政策金融公庫の小規模事業者

経営改善資金（マル経、高松市の利子補給含む）や普通貸付、香川県や高松市の制度融資、民間金融機関の融資などの資金調達方法を説明して、その中から、最も有利な融資制度を選定し、借入推薦を行うとともに、当該金融機関との借入交渉を支援して円滑な資金調達を支援する。

（イ）法認定に対する支援＜継続＞

事業計画に基づいて新規事業や新商品開発を目指す支援対象者に対して、経営革新や地域資源活用、農商工連携等の法認定制度を説明した上で、（独）中小企業基盤整備機構四国本部、（公財）かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等と連携し円滑な法認定を支援する。

（ウ）補助金等の施策の活用支援＜継続＞

事業計画書に基づいた事業の実施に際して、補助金等の活用を希望する支援対象者に対しては、専門家派遣制度を活用して事業内容や事業の開始・終了予定時期、予算規模等を踏まえて、支援の時点で活用可能な補助金・助成金等を選定して、策定している事業計画書を基に補助事業の申請を支援する。

③専門家派遣の実施＜継続＞

伴走型支援の実施に際して、経営指導員等では解決が困難な問題が生じた場合は、香川県商工会連合会、（独）中小企業基盤整備機構四国本部、（公財）かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等の専門家派遣を活用し、課題の解決を図る。

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〕 需要開拓支援については、全国商工会連合会通じて案内のあった展示会等の情報提供を行うとともに、かがわ産業支援財団が主催した「香川食品商談会」などの出展支援を重点的に行った。

〔課題〕 小規模事業者は時間と人材に制約があることもあり展示会等へ出展するなどして意欲的に販路開拓に取り組む事業者は少なく、支援対象事業者も一部に限られており、経営発達支援計画第２期において支援できた事業者は７者となっていた。

また、支援対象事業者への展示会等への出展に対する支援スキームは作成していたものの、場面ごとの支援は不十分な所もあった。

（２）支援に対する考え方

展示会等出展支援については、支援対象者が取り扱う商品や製品等の新たな需要開拓、認知度の向上を図るため、消費者、バイヤー等の訴求対象に応じた展示会等に対して出展前・出展中・出展後の各場面に応じた支援を実施するとともに、通年で実施する施策を複合的に活用して支援対象者の需要・販路拡大を支援する。そして、さらなる商談・取引の機会を創出するため、首都圏で開催される大規模展示会に出展するような事業所を発掘していく。

展示会等出展支援以外では、販路開拓セミナーを開催することで、展示会等へ出展し意欲的に販路開拓を行う事業者の掘り起こしを行うとともに、プレスリリースによる広報、ＤＸ推進に向けた取り組みであるＳＮＳによる情報発信、ＥＣサイトの構築、オンライン取引など、展示会等出展以外での販路開拓について個社支援につなげる。

(3) 目標

内容	現状	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度	11 年度
消費者を訴求対象とした販売会展支援事業者数	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
売上 3%以上増加の事業者数	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
バイヤーを訴求対象とした展示会展支援事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
商談成約件数／者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
販路開拓セミナーの開催	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①消費者を訴求対象とした販売会展支援（BtoC）＜継続＞

飲食物を中心とした第 1 次産品を使用した加工品や伝統的ものづくり技術等を活かした工芸品などの地域資源を活用した特産品を製造する小規模事業者を支援対象にして、県内・県外で開催されるアンテナショップ、イベント、物産展への出展を通じて、一般消費者や観光客の訴求対象に対する需要・販路拡大を支援することで、支援対象者毎に対前年同期の売上額に対して 3%の売上増を目指す。

(ア) 想定する販路先

県内・県外への観光客を訴求対象とする支援対象者には、次のアンテナショップ等への出品、出展を支援する。

名称	高松空港催事販売支援事業
内容	販売力強化、商圈の拡大を支援するため、高松空港内ショップにて販売台を設置し、観光客に向けた商品 P R を行う。
出品事業者	地域の特産品等を販売する 30 事業者
来場者	空港利用者（月平均 15 万人）

(イ) 場面毎の支援内容

【出展前（準備支援）】

香川県商工会連合会や香川県よろず支援拠点等と連携した専門家指導を実施して、接客マナーの指導を行うとともに、会場内で来場者へ配布する「商品情報」や「事業者情報」のほか、「イメージ写真」や「利用方法」、「こだわり」、「注文方法（注文票）」などを掲載した「商品チラシ」や来場者へ商品訴求させるための P O P 等の作成を支援する。

【出展中（同行支援）】

経営指導員等が出品商品や会場什器に応じた商品が見やすく手に取って選びやすい商品陳列や出展前に作成を支援した P O P の装飾など、来場者へ商品訴求をさせる出展ブースの設営を支援するとともに、出品商品のテストマーケティングを実施して来場者に対する需要開拓を支援する。

【出展後（フォローアップ）】

支援対象毎の出品商品のテストマーケティングや来場者アンケートを来場者の属性に応じて集計・分析を行い支援対象者へ提供することで、出展後の商品改良や新商品の開発につなげるとともに、アンケート回答者に対するお礼状や商品チラシなどを同封した D M

等の作成を支援することで継続した需要・販路拡大を支援する。

②バイヤーを訴求対象とした展示会出展支援（B to B）＜継続＞

飲食物を中心とした第 1 次産品を使用した加工品や伝統的なものづくり技術等を活かした工芸品などの地域資源を活用した特産品を製造する小規模事業者を支援対象にして、展示会等への参加経験に応じた展示会等への出展を通じて、スーパーマーケット、百貨店、卸・商社、中食、外食業界等の食品関連バイヤーを訴求対象にした需要・販路拡大を支援することで、出展者毎に最低 1 件の成約を目指す。

（ア）想定する展示会等

バイヤーとの商談・取引の機会を創出するため、県内で開催される開催される展示商談会への出展を支援する。

名称	香川県食品商談会
開催内容	香川県及び(公財)かがわ産業支援財団の主催により、県内地場産業の中で重要な位置を占める県内食品産業の販路開拓を目的に開催される展示商談会である。
開催時期	毎年 9 月頃
開催場所	香川県高松市内のホテル
出展事業者	県内の食品関連事業者等約 90 社
参加バイヤー	県内外の食品バイヤー等約 70 社

（イ）場面毎の支援内容

【出展前（準備支援）】

経営指導員等が主催団体と連携して出展に必要な申請書類の作成・出展手続支援を行うとともに、展示会等でバイヤーへ提示する「商品情報」や「事業者情報」のほか、「ターゲット」や「卸価格・希望小売価格」、「最低ロット」、「納期」、「原材料」、「製造工程（製造フロー）」、「製造の際に工夫した点」等を記載した「取引条件シート」の作成を支援する。

さらに、香川県商工会連合会や香川県よろず支援拠点等と連携した専門家指導を実施して、展示会場でのバイヤーとの商談を想定した模擬演習等を行う。

【出展中（同行支援）】

経営指導員等が展示会等へ同行して、ブース作りを支援するとともに、バイヤーとの商談に同席して商談内容やアドバイス等を記録して出展事業者へ提供することで、取引拡大のみならず今後の商品改良に生かされるよう支援を行う。

【出展後（フォローアップ）】

同行支援を行った経営指導員等がバイヤーからのアドバイスを基にした商品改良を支援するとともに、展示会等で商談したバイヤーに対する出展後のアプローチ手法やフォローアップの支援を行うことで確実な取引成約につなげる。

③販路開拓セミナーの開催＜新規＞

「販路開拓セミナー」を 8 月頃開催して、展示会等出展に向けての基礎知識のほか、販路開拓に向けた取組手法の情報発信を行うことで、展示会等への出展経験の少ない小規模事業者を出展に導く。また、プレスリリースによる広報、D X 推進に向けた取り組みである SNS による情報発信、E C サイトの構築、オンライン取引など販路開拓に向けた様々な取組手法の情報発信を行うことで展示会等出展以外での販路開拓を支援する。

対象者	・展示会等への出展経験の少ない小規模事業者 ・展示会だけでなく自社の商品・サービスをアピールしたい小規模事業者
開催時期	毎年 8 月頃
開催回数	年 1 回
参加募集方法	・地域内小規模事業者へのチラシの作成及び配布 ・ホームページでの周知 ・巡回によって必要と思われる小規模事業者到手配り勧奨
開催内容	・展示会等出展に向けての基礎知識 ・プレスリリース作成 ・マスコミへの情報発信 ・D Xによる販路開拓
セミナー後のフォロー	・セミナー終了後は、担当職員が巡回等によりセミナー参加者が展示会等に出展し販路開拓を実施できるよう支援する。 ・プレスリリース作成支援、S N Sによる情報発信、E Cサイトの構築、オンライン取引などD Xによる販路開拓支援を行うなど販路開拓に向けた個社支援を行う。 ・必要に応じて中小企業診断士、I Tコーディネーターなどの専門家を交えて伴走型支援を実施する。

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〕 外部有識者及び高松市担当者を含む評価会議において実施状況の成果、見直しの機会を確保しており、P D C Aサイクルを適切に回す仕組みを構築している。

〔課題〕 年度途中での自己評価や進捗状況確認、課題抽出において不十分な部分があるため、それを踏まえての計画見直しや実施内容の修正サイクルが十分に機能していない。

(2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

①所内会議の実施＜新規＞

四半期毎に法定経営指導員を中心とした所内会議を開催し、各事業の進捗状況確認・課題抽出等自己評価と検証を行い、計画見直しの必要性を見極めて次期計画に反映させる。

②実施状況評価会議の設置＜継続＞

高松市産業振興課長、法定経営指導員、高松市中央商工会各地区代表役員（香川地区、山田地区、国分寺地区、塩江地区、香南地区）と中小企業診断士等の外部有識者、事務局長、経営指導員による評価会議を1回開催(4月)し、本計画書に記載した事業の実施状況及び成果について見直しを検討する。

③実施状況の確認<継続>

4月に上記②の会議を開催して、前年度の事業の実施状況の確認や支援事業者、支援の成果等実績数の取りまとめ及び事業評価を行う。

④事業評価書の作成<継続>

4月に上記③にて取りまとめられた前年度実績データを基に実施状況評価会議の構成員である中小企業診断士等の外部有識者に対して、実績に対する評価、また次年度の取組に向けた改善案や提言書の作成を依頼して提案を受ける。

⑤理事会での承認<継続>

本会会長に上記④提言書決裁を受けた後、理事会で成果、評価、見直しの承認を得る。

⑥総代会への報告<継続>

理事会にて承認された前年度の実績をもとに5月開催の本商工会総代会において、事業の成果及び次年度の事業計画を報告する。

⑦結果の公表<継続>

事業の成果・評価・見直しの結果については、高松市中央商工会のホームページ(<http://takamatsushichuou.com/>)で公表し、地域の小規模事業者等が常に閲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] 香川県商工会連合会主催の経営指導員研修会等への参加や、中小企業大学校、他の支援機関や関係団体主催の研修会にも経営指導員等は積極的に参加し資質向上を図ってきた。
また、当商工会として課題となるテーマについて経営指導員会の中で勉強会を開催した。自主的な個々のスキルアップを図ることにより社会保険労務士等の公的資格者が誕生した。

[課題] 上記研修会における取得した知識やノウハウは個人に帰属している。研修等の情報共有は報告書等での閲覧にとどまっており、組織全体の財産として十分に活用されていない。
当商工会として課題となるテーマについて支援能力向上に向けた勉強会は経営指導員のみとなっている。

(2) 事業内容

①支援能力向上への取組

(ア) 中小企業大学校等の主催する研修の受講<継続>

ベテランの経営指導員に対しては、支援ノウハウの更新・補充のために年1名以上、中小企業大学校等が実施する経営計画作成や事業承継、販路開拓等の専門研修へ参加させることにより、更なる資質の向上を図る。

また、若手経営指導員には、3年以内に中小企業大学校で実施される長期研修を受講させて、基礎的な税務や財務などの支援能力の向上、併せて本計画の実施に必要な経営分析やマー

ケティング等の支援能力の向上を図る。

(イ) 香川県商工会連合会が開催する職員研修の受講＜継続＞

香川県商工会連合会が職種に応じて開催する商工会職員研修を計画的に受講させることで、その時々々の国や県、市の支援施策の知識の定着・補完の他、他の支援機関や専門家の講演、グループワークを通じて、個社支援に必要な支援ノウハウや目利き力、コミュニケーション能力等の向上を図る。

(ウ) D X 推進に向けた支援能力の向上＜新規＞

高松市総合計画にも記載のとおり「デジタル技術の活用」は小規模事業者にとって喫緊の課題である。そのため、まず支援する側の経営指導員等のD X推進に向けた知識取得が必要なため中小企業大学校、(独)中小企業整備基盤機構が主催するセミナーに積極的に参加する。

また、全職員を対象に外部講師を招きD X推進支援能力向上に向けた勉強会を開催する。

なお、セミナーテーマについては以下を想定している。

○内部的（業務効率化等）取組

クラウド会計システム、電子決済システム等のI Tツール、情報セキュリティ対策等

○外部向け（需要開拓等）取組

ホームページ等を活用した自社P R、S N Sを活用した広報、A I活用等

経営指導員はP Cやスマートフォンを活用し、事業者支援において支援施策情報の共有やオンライン会議、セミナー等への積極的参加、利用を行う。また、経営支援員においては記帳、税務をはじめとする届け出書類等を電子文章の使用に変更し、適正にデータ管理を行う。

(エ) 経営力再構築伴走支援の基本姿勢取得勉強会の実施＜新規＞

これまでの支援に当たり、対話は行われてきたが、不足している点や問題点を支援者が特定・指摘する方法（ギャップアプローチ）が多かった。しかし、今後は事業者自身が自己変革力を身に付け、自走を促し、企業の潜在力を引き出す対話型アプローチが重要となってくる。そこで、対話力向上等のコミュニケーション能力を高める勉強会を（独）中小企業基盤整備機構 四国本部等の協力の下実施することにより、支援の基本姿勢「対話と傾聴」の取得・向上を図る。

(オ) 受講者からの他の職員へのO J T実施＜継続＞

上記(ア)、(イ)、(ウ)、(エ)各研修会受講後は、受講者から他の職員へO J Tを実施して、職員間での資質向上と支援ノウハウの共有化を図る。

(カ) 継続的な自己啓発による支援能力向上＜継続＞

全職員に対して、継続的な自己啓発を推進するとともに香川県商工会職員協議会が助成する資格取得支援制度を活用し、商工会業務に必要な中小企業診断士、社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー等の資格取得を奨励し、支援能力の向上に努める。

②職員間の情報共有

(ア) 経営指導員等会議における情報交換、情報共有＜継続＞

小規模事業者に対する経営指導員等による巡回訪問を通じて、企業が抱える課題やニーズの発掘を行うとともに、発掘された案件に対しては、経営指導員会、経営支援員会において、職員間での情報交換・情報共有を図るとともに、今後の支援方針を協議してその方針に基づき支援を実施する。

（イ）全職員の支援情報の共有化＜継続＞

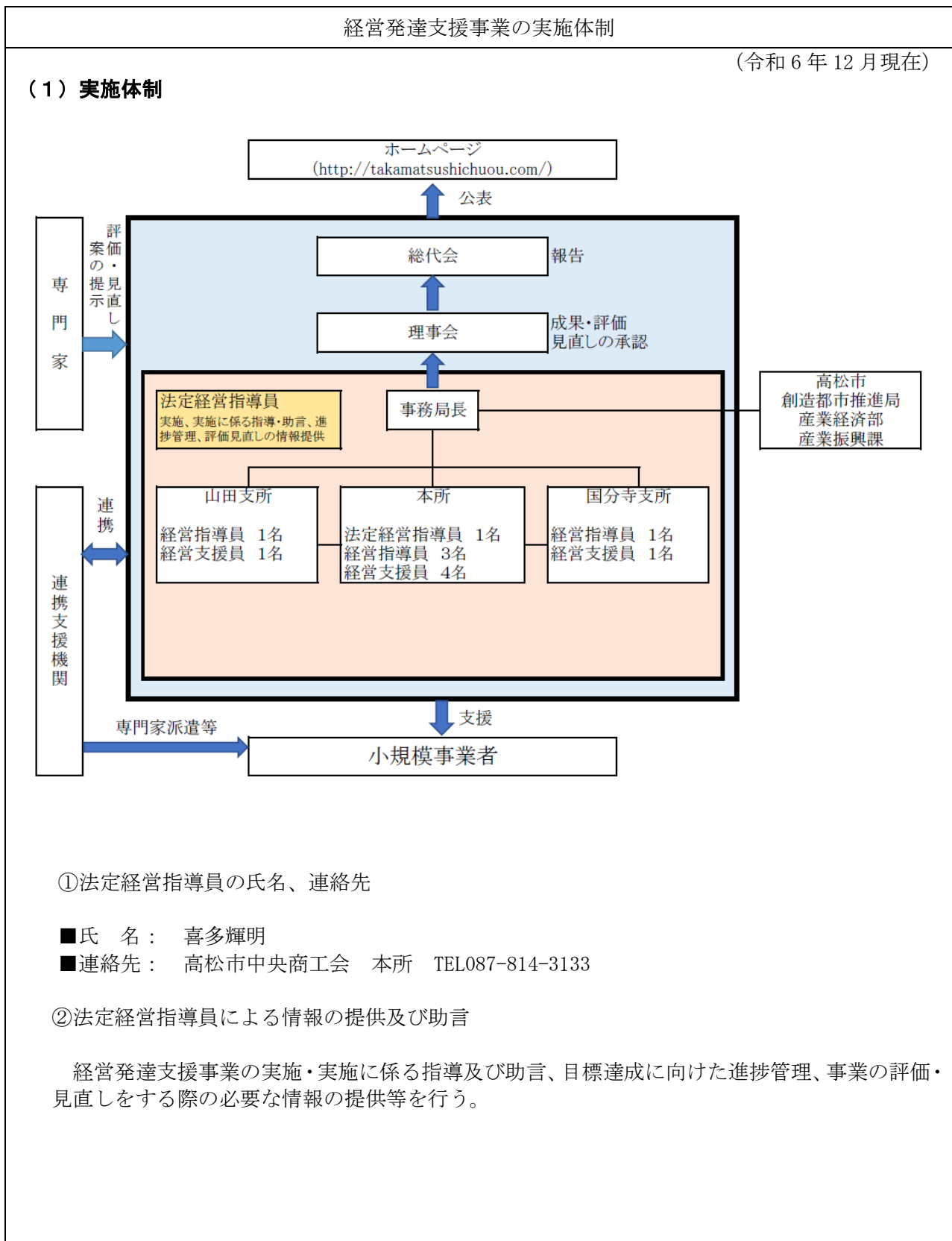
これまで経営指導員等が小規模事業者と面談した際の対応内容等の情報管理は、商工会基幹システムへ相談対応情報を入力するのみであったが、今後は、支援対象者に対する支援内容や対応情報と合わせて、経営分析や事業計画書、需要動向調査結果等の支援資料を支援対象者毎に保存・蓄積して、担当者以外の職員も共通情報として支援の経過を閲覧できる仕組みを構築することで支援情報の共有を図る。

（ウ）支援ノウハウ情報のデータベース化＜継続＞

本商工会の共有ハードディスクに本経営発達支援事業の共有データフォルダーを設けて、支援対象者毎に提供した需要動向データや経営分析や事業計画の策定支援で活用した分析データのほか、経営指導員が実施した支援手法や支援による成功事例情報、さらに他の支援機関等との連携を通じた支援ノウハウ等の情報をデータベース化して、全職員が閲覧できる仕組みを構築して支援情報の共有を図る。なお、疑問点については該当職員への質疑応答をリアルタイムに行い、全職員の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



(3) 連絡先

①商工会

高松市中央商工会 指導課
〒761-1701 香川県高松市香川町大野 916-1
TEL:087-814-3133 / FAX:087-814-3134
<http://takamatsushichuou.com/>

(本会内の支所及び出張所)

【山田支所】〒761-0442 香川県高松市川島本町 191-20
TEL:087-848-1071 / FAX:087-848-1195

【国分寺支所】〒769-0101 香川県高松市国分寺町新居 1298
TEL:087-874-0707 / FAX:087-874-4480

②関係市町村

高松市 創造都市推進局 産業経済部 産業振興課
〒760-8571 香川県高松市番町一丁目 8 番 15 号
TEL : 087-839-2411 / FAX : 087-839-2440
<https://www.city.takamatsu.kagawa.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	2,150	2,150	2,150	2,150	4,150
セミナー開催費	900	900	900	900	900
専門家派遣費	200	200	200	200	200
販路開拓対策費	400	400	400	400	2,400
職員資質向上研修費	300	300	300	300	300
各種調査事業費	350	350	350	350	350

(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、国補助金、県交付金、高松市補助金、事業受託費、受益者負担金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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	
連携者なし	
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	