

経営発達支援計画の概要

実施者名	観音寺市大豊商工会（法人番号：2470005004278） 観音寺市（地方公共団体コード：372056）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 （1）小規模事業者の自走化への支援 （2）起業・創業支援 （3）事業承継支援 （4）地域ブランドの確立
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 小規模事業者に対するヒアリング調査や国のビッグデータから収集したデータを専門家と分析し、詳細な地域経済動向を把握・公表する。 4. 需要動向調査に関すること 各種統計資料による調査だけでなくマーケットインの視点に立った個社の販路開拓に繋がる調査を実施し、支援対象者の販路拡大を促進する。 5. 経営状況の分析に関すること 財務分析（定量分析）に加えて経営者等への経営状況等のヒアリングやSWOT分析などの定性分析を実施し、総合的な経営状況の分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営指導員と中小企業診断士等の専門家が連携して事業計画の策定を支援する。創業希望者や事業承継希望者に対しても、それぞれ専門家と連携しながら計画策定支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 支援対象者の事業の進捗状況に応じた巡回頻度を設定して、定期的に状況確認を行い、円滑な事業計画の実行を支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 消費者、バイヤー等の訴求対象に応じた商談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、ITを活用して通年で実施する施策を活用して支援対象者の需要・販路拡大を支援する。
連絡先	観音寺市大豊商工会 〒769-1611 香川県観音寺市大野原町大野原 1967-3 TEL:0875-54-2159 FAX:0875-54-4927 E-mail: <a href="mailto:ootoyo@shokokai-kagawa.or.jp">ootoyo@shokokai-kagawa.or.jp</a>  観音寺市経済部商工観光課 〒768-8601 香川県観音寺市坂本町一丁目1番1号 TEL:0875-23-3933 FAX:0875-23-3956 E-mail: <a href="mailto:shoukan@city.kanonji.lg.jp">shoukan@city.kanonji.lg.jp</a>

(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) 地域の現状と課題

①地域の概要

観音寺市は、香川県の西南部に位置し、西は瀬戸内海の濠灘（ひうちなだ）に面し、沖合には伊吹島などの島を有している。南は讃岐山脈の雲辺寺山、金見山などを境に徳島県や愛媛県に接し、高知県にも近く、四国のほぼ中心に位置しており、市の総面積は 117.83 k m<sup>2</sup>で、県の総面積の約 6.3%を占めている。

市の中央部には三豊平野が広がり、東部から西部に向かって財田川、柞田川などの河川が流れる豊かな田園地帯となっており、河口付近に市街地が形成されている。東部から南部にかけては山間地が、北部には七宝山などの丘陵地が連なっている。三豊平野にはため池が多数点在し、観音寺市の地勢の大きな特色となっている。(図表1)

本市には、国道11号、377号が北東から南西に走っており、それに平行して四国横断自動車道があり、大野原インターチェンジを有している。また、特急列車の停車するJR観音寺駅ほか、豊浜駅、箕浦駅があり、通勤、通学等の要所になっており、高松、岡山までそれぞれ約1時間と交通の便に恵まれている。

観音寺市大豊商工会(以下、本会)は、平成17年10月に平成の大合併により旧観音寺市、旧大野原町、旧豊浜町が一つとなり新観音寺市が誕生したことに伴い、平成19年4月に大野原町商工会、豊浜町商工会が合併し設立され、地域の支援機関として現在に至っている。(図表2)

図表1 観音寺市の位置



図表2 旧大野原町・旧豊浜町地域



【出典：市場情報評価ナビ MieNa より転載】

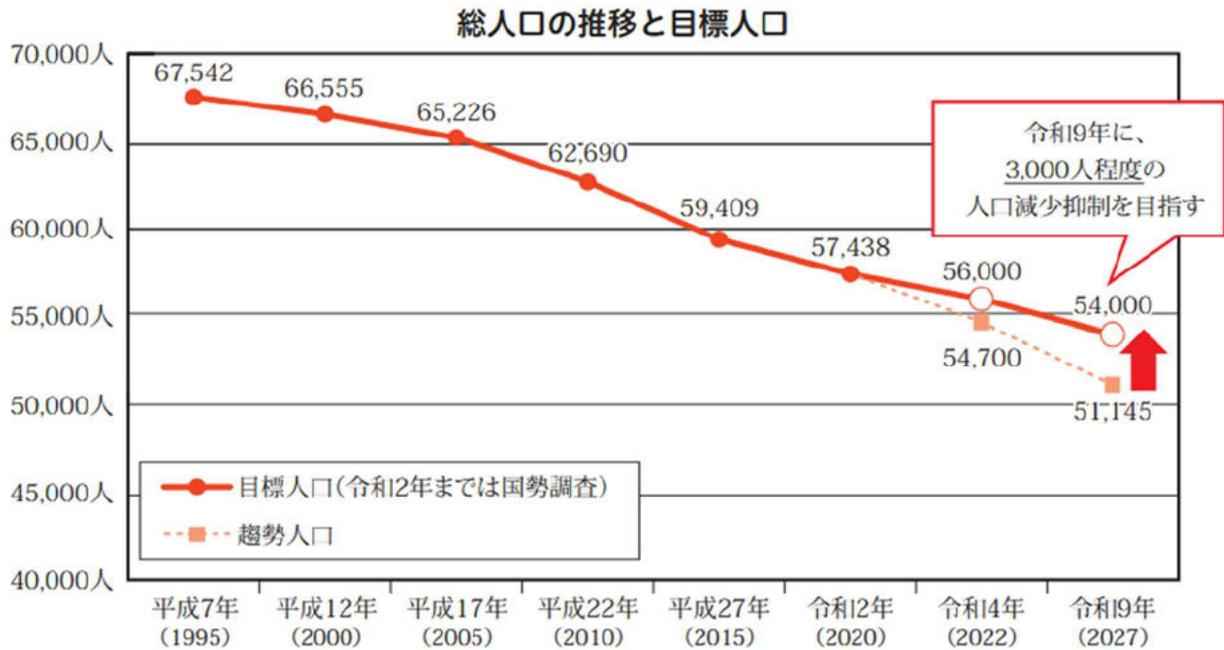
本市においては昭和60(1985)年の69,308人を境に人口減少が始まり、令和2(2020)年の国勢調査では人口が57,438人となっており、ピーク時と比較すると11,870人減少している。第2次観音寺市総合振興計画(後期基本計画)の策定に当たっては、産業振興や交通網の整備、子育て支援体制の強化、教育環境や医療福祉施策の充実、移住や交流の促進、観光振興などの各種施策を講ずることにより、令和9(2027)年度の目標人口を、54,000人と設定している。(図表3)

また、国立社会保障・人口問題研究所資料(平成30年3月推計)によると、本市の人口は令和17(2035)年に45,187人、令和27(2045)年に37,909人まで減少すると推計されている。

加えて、少子高齢化も進行しており、平成27(2015)年と令和27(2045)年と比較すると、年少人口(14歳以下)の割合は12.1%から9.9%に、生産年齢人口(15歳~64歳)は55.7%から46.5%に低下するが、老年人口(65歳以上)の割合は32.2%から43.6%に増加し、生産年齢人口と高齢人口が同水準となるなど、少子高齢化が進行する極めて深刻な状況となっている。

図表 3

【年齢区分別人口と推移と将来推計】



【出典：第2次観音寺市総合振興計画（後期基本計画）】

本会の管轄地域である旧大野原町地域・旧豊浜町地域の人口の推移を、令和2年と令和7年11月とで比較すると【大野原町▲935人（▲9.64%）】、【豊浜町▲651人（▲9.61%）】となっている。（図表4）

図表 4

地区別人口推移

単位：人

年 度	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年 11月
大野原町	11,298	11,080	10,861	10,724	10,527	10,363
豊浜町	7,490	7,370	7,222	7,088	6,953	6,839
合 計	18,788	18,450	18,083	17,812	17,480	17,202

【出典：観音寺市HP】

②地域産業の現状

平成28年及び令和3年の経済センサス（図表5）によると、本会地域の商工事業者数は平成28年の747事業所から令和3年には789事業所と42事業所の増加（5.6%）となっている。しかしながら業種別では減少も見られ、卸・小売業が最も多く（38件）、次いで宿泊・飲食サービス業（13件）、以下、製造業（10件）、建設業（5件）等となっている。

経済センサス（令和3年）の商工業者の内で578事業者が小規模事業者であり、商工業者の73.3%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、卸・小売業が70.7%、宿泊業・飲食サービス業が61.1%、生活関連サービス業が92.4%（従業員5人以下の小規模事業者）、製造業が72.7%、建設業が96.8%（従業員数20人以下の小規模事業者）等となっていることから、本会地域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。

図表 5

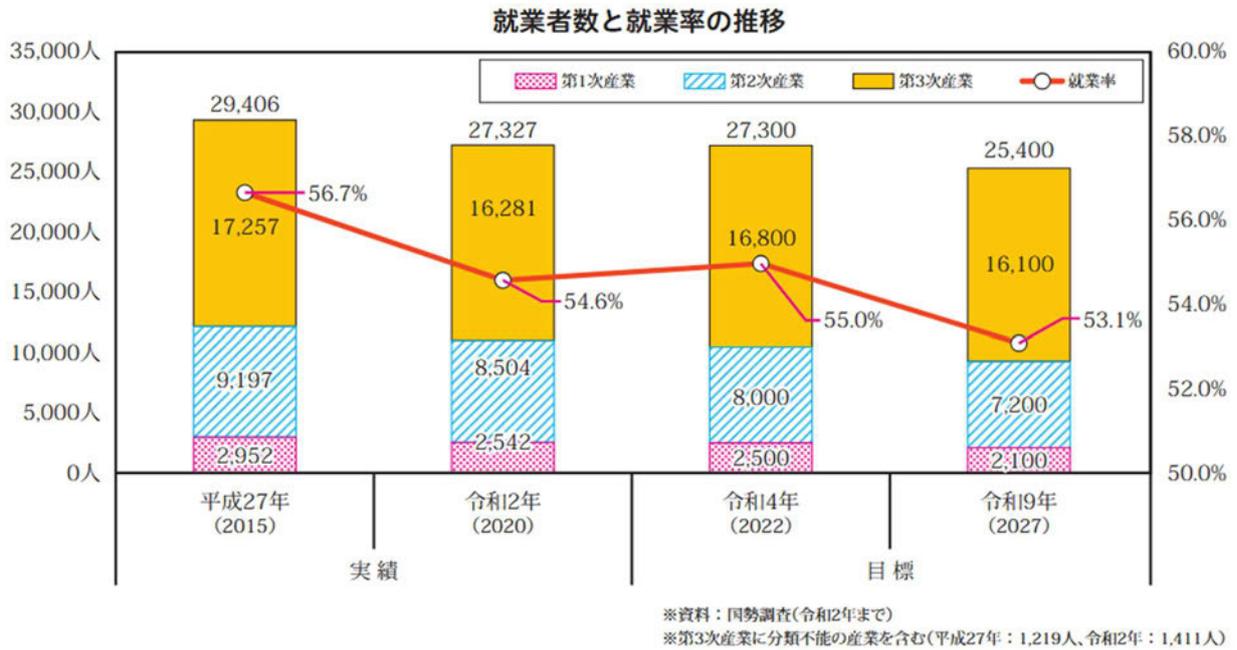
## 観音寺市大豊商工会地域 業種別商工業者数推移

	平成 28 年	令和 3 年			
	商工業者数	商工業者数	増減	構成比	内 小規模 事業者数
農業、林業	20	31	11	3.9	25
漁業	0	0	0	0.0	0
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0.0	0
建設業	68	63	△ 5	8.0	61
製造業	131	121	△ 10	15.3	88
電気・ガス・熱供給・水道業	0	11	11	1.4	11
情報通信業	4	4	0	0.5	4
運輸業、郵便業	26	27	1	3.4	16
卸売業、小売業	253	215	△ 38	27.2	152
金融業、保険業	5	4	△ 1	0.5	4
不動産業、物品賃貸業	18	27	9	3.4	27
学術研究、専門・技術サービス業	17	18	1	2.3	15
宿泊業、飲食サービス業	67	54	△ 13	6.8	33
生活関連サービス業、娯楽業	67	66	△ 1	8.4	61
教育、学習支援業	18	31	13	3.9	16
医療、福祉	14	47	33	6.0	18
複合サービス業	7	13	6	1.6	7
サービス業(他に分類されないもの)	32	57	25	7.2	40
合 計	747	789	42	100.0	578

【出典：経済センサス】

また、令和 2 年の産業別就業者割合（図表 6）は、第 1 次産業 9.3%、第 2 次産業 31.1%、第 3 次産業 59.6%となっている。第 1 次産業と第 2 次産業は減少傾向にあるのに対し、第 3 次産業の就業者割合は平成 27 年と比べ横ばいであり、地域の産業はこれまでの第 1 次産業、第 2 次産業から、徐々に第 3 次産業へシフトしてきていると言える。

図表 6



【出典：第2次観音寺市総合振興計画（後期基本計画）】

[商業]

観音寺市内には、本会地域の他に観音寺商工会議所地域があり、同一地域内に2つの商工団体が併存している。都市型商業・サービス機能は商工会議所地域である観音寺駅周辺に集積しており、本会地域内の商店街は衰退、消滅し、商店は点在している。

観音寺市・本会・観音寺商工会議所が連携し創業支援を行っている効果もあり、生活に密着した小規模な個人経営の理美容業や飲食店、介護関連業種等の創業が多くなっている一方、経営者の高齢化や後継者難による廃業も年々増加しており、創業時だけでなく、地元で根付くための継続した幅広い支援が求められている。

[工業]

観音寺市の主要な製造業は、水産加工の低温貯蔵技術から発展したエビフライやうどんといった冷凍食品製造業であるが、観音寺商工会議所地域が中心となっている。

対して本会地域には、綿製品や讃岐味噌や水引細工といった伝統的ものづくりが息づいている。

豊浜地域は鎌倉時代から綿の栽培が行われており、江戸時代には讃岐を代表する特産品として全国に広められ、砂糖・塩とともに讃岐三白と称された。その流れを受けて、同地域では地場産業として製綿業が発達し、綿布団を主とした豊浜綿製品の普及や技術伝承等を目的として設立された「豊浜綿製品協同組合」は、最盛期は20社以上の組合員がいた。しかしながら、近年は婚礼布団文化の衰退や安価な羽毛布団の普及等により綿製品市場は縮小傾向が続いており、廃業等により組合員は4社にまで減少している。

讃岐味噌は、香川県内で作られる甘みの強い白みそで、京都の「西京みそ」、広島「瀬戸内表みそ」と並ぶ白みその代表格であり、当地域は県内1位の出荷額を誇っている。

また、水引細工は、和紙を漉って糊で固めた「水引」を使い立体的に仕上げた伝統工芸品である。水引には魔除けや人と人を結びつける意味合いがあり、水引細工は結納や金封に気持ちを添える飾りとして日本の贈答に欠かせない物であったが、贈答の簡素化や贈り物文化の衰退により需要は減少している。そのため、新たな取り組みとして、水引細工をアレンジした髪飾りやアクセサリーといった普段使いができる小物を開発し、東京等の都市圏への販路開拓を強めている。

[農業]

大野原・豊浜地域は従来より農業地域であり、耕地面積は減少傾向にあるがレタスや玉ねぎの生産量は県内1位である。これらは、本県の主要農産物として関東や京阪神といった大消費地を中心に出荷されている。また、瀬戸内の温暖な気候を生かした果物の栽培も盛んで、特に梨や柑橘類は有名である。

以上のような地域産業の現状のなか、観音寺市では平成30年3月に「第2次観音寺市総合振興計画（計画期間10年）」を策定し、5年を計画期間とする「前期基本計画」と併せて、将来像の実現に向けた、市政運営の指針としてきた。そして令和5年に、「前期基本計画」の終了に伴う計画の中間見直しを行い、本市の将来像である、「みんなで奏でる“にぎわい やすらぎ ときめき”の都市～元気印のかんおんじ～」の実現に向けて、令和5年度から令和9年度までの5年間のまちづくりの方向性を示す「後期基本計画」を策定した。

基本施策1-1「地域産業を活性化する仕組みづくり」において、「産業競争力の強化、創業支援体制の充実、雇用促進と勤労者支援の強化、企業誘致の推進」、基本施策1-4「にぎわいと活気を生み出す商工業の振興」において、「商業の振興、工業の振興、中小企業・小規模事業者への支援」を掲げ、地域商工業の育成と企業誘致・創業支援を強化し雇用の促進に努めるとしている。

○観音寺市 第2次観音寺市総合振興計画 基本施策1-1、1-4 抜粋

基本施策1-1 地域産業を活性化する仕組みづくり

基本方針 地域における産業競争力を高めるために、企業間や産業間、産官学金の連携の土台作りに取り組むとともに、企業誘致や創業支援体制を強化し、雇用の促進と働きやすい環境づくりに努めます。

成果指標

指標の名称	単位	令和3年度（実績）	令和9年度（目標）
1 創業支援による創業者数	人	21	46
2 就職説明会の来場者数	人/年	137 (R1)	150
3 観音寺ブランド認証の産品数	件	24	35

基本施策1-4 にぎわいと活気を生み出す商工業の振興

基本方針 人が集まり、企業が集まるまちをつくるため、商工業における経営基盤強化を支援するとともに、商店街の活性化や地元産品の販路拡大、工業用地の整備や企業誘致を推進します。

成果目標

指標の名称	単位	令和3年度（実績）	令和9年度（目標）
1 利子補給制度の利用事業所数	事業所	90	150
2 製造品出荷額等※ ※公表年度の数値	万円	20,364,189	20,600,000

### ③地域の課題

観音寺市の業種別構成比を近隣他市と比べると小売業と製造業の割合が高く、商業とものづくりが併存している。しかし、都市型商業・サービス機能は商工会議所地域である観音寺駅周辺に集積しており、冷凍調理食品等の製造業も商工会議所地域が中心となっている。

本会地域の大野原・豊浜地区はもともとレタス・玉ねぎ・柑橘類を中心とした農業地域であったが、第1次産業の減少分を吸収する形で第3次産業が増え、現在では商工業は縮小・衰退傾向である。

観音寺市においても、市街地への大型店出店や広域幹線道路沿いへのロードサイド店の出店が増加していることに加え、消費者ニーズの多様化や人口減少・少子高齢化への対応の立ち遅れから、他地域への消費購買流失が高くなってきており、当地域の小規模事業者を取り巻く経営環境は厳しさを増し事業者数は減少傾向にある。特に食料品や衣料品を取り扱う事業者の減少が顕著であり、後継者の有無を考慮すると今後この現象に拍車がかかると予想される。

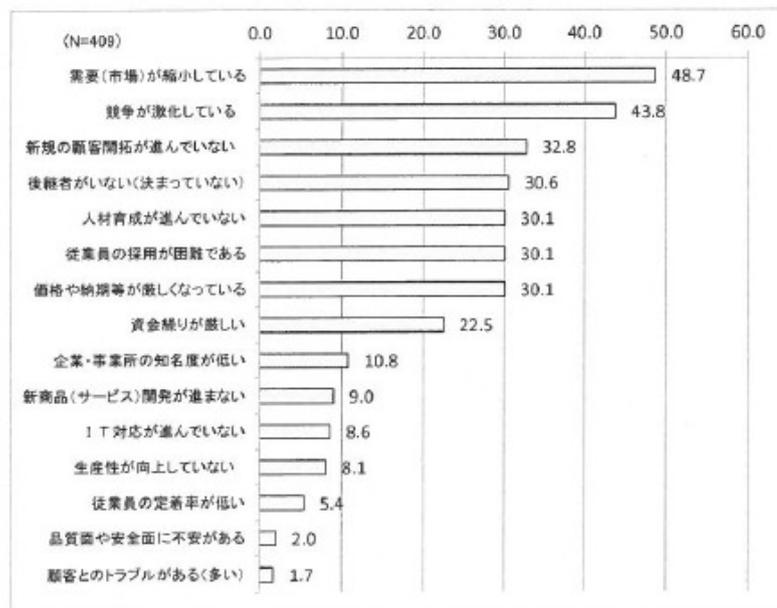
また、観音寺市中小企業実態調査の結果から本市の事業者の経営課題を見ると、「需要（市場）の縮小」「競争の激化」「新規顧客の開拓が進まない」といった売上面での課題が上位になっており、本市の人口減少・少子高齢化により経済活動の規模自体が縮小していることに加え、限られたパイを地域の事業者が奪い合うといった悪循環に陥り、地域経済における活力が失われつつある実態が伺える。（図表7）

このような状況の中、地域小規模事業者の経営改善や創業者育成、事業承継の円滑化を促進することで小規模事業者の新陳代謝を活性化させ、地域経済の安定化が図られるように支援する役割が本会には求められる。

図表7

■本市中小企業の経営課題

(単位:%)



資料:「観音寺市中小企業実態調査(アンケート調査)」

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①小規模事業者の自走化への支援

#### 【10年後のあるべき姿】

管轄地区内の小規模事業者が自ら経営課題を把握し、その課題解決に向けて主体的に取り組むこと(経営の自走化)で経営基盤の確立を図れるように経営支援を行うとともに事業計画が円滑に自己遂行できるようPDC Aサイクルでの伴走型支援を実施する。

**【理 由】**

小規模事業者の多くは、経営者の高齢化・後継者問題・デジタル対応の遅れといった課題を抱えており、市の産業基盤を支える小規模事業者の経営自走化により地域経済の持続に貢献するため。

**②起業・創業支援**

**【10年後のあるべき姿】**

地域内で若年層・女性などの多様な人材の創業により、地域課題解決型ビジネスが持続的に生まれ、支援創業者の5年生存率80%を維持する。

**【理 由】**

人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、創業により新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援ではなく、計画・資金・実行・検証の伴走体制を整え、失敗コストを下げ、生存率を高めることが重要である。

**③事業承継支援**

**【10年後のあるべき姿】**

後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の60%が計画的に承継完了する姿である。承継後のフォローアップ支援により、売上・利益の回復と雇用維持を実現する。

**【理 由】**

廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

**④地域ブランドの確立**

**【10年後のあるべき姿】**

観音寺市が推進している「観音寺市ブランド認証品」が自発的に発展し、実店舗・EC販売・ふるさと納税等の安定販路を確保する姿である。ブランド認証品の数を増加させるとともに生産・加工・販売の連携体制を確立し、付加価値を高め、観光・輸出需要も取り込む地域内好循環を実現する。

**【理 由】**

人口減少で域内需要が縮小する中、ブランディングと高付加価値化により外需を獲得し、価格主導権を確立する必要がある。生産者のデジタル化による経営の効率化、品質標準化と物語性で差別化を図るためである。

**(3) 経営発達支援事業の目標**

**【支援計画の認定期間（5年間）目標】**

**① 小規模事業者の自走化への支援**

K G I：小規模事業者の生存率を3%の向上させる

K P I：事業計画策定支援件数年間15者

**【設定した理由】**

小規模事業者が消費者ニーズに対応した経営が行えるよう「対話と傾聴」による課題設定を行い、事業計画の策定支援や策定後の伴走型支援を実施する。これにより、小規模事業者がPDCAサイクルを活用して自発的に経営改善に取り組み、経営力向上を促進させ、小規模事業者の自走化により生存率向上を図る。

**② 起業・創業支援**

**【支援計画の認定期間（5年間）目標】**

K G I：創業者数25件、5年生存率80%

K P I：事業計画策定年間5件、創業融資・補助金採択年間3件

創業セミナー参加者年間10名（当管轄地区内）

**【設定した理由】**

KGIでは、小規模事業者の事業所数を維持・増加させるために創業者数を目標にする。KPIでは、創業者の輩出のための創業プロセスの定量化を目的に、創業計画策定・各種関連施策等の利用者数を目標とする。

③ 事業承継支援

**【支援計画の認定期間（5年間）目標】**

KGI：承継完了10者、承継後2年で売上15%増

KPI：事業承継計画策定年間2者

**【設定した理由】**

KGIの完了件数と事後業績は実効性の最終指標である。KPIは承継プロセスのプロジェクト行程を可視化するための事業承継計画の策定数とし、計画遂行のボトルネックの特定と計画変更及び経営資源集中を可能にするためである。

④ 地域ブランドの確立

**【支援計画の認定期間（5年間）目標】**

KGI：地域ブランド認定取得5商品

KPI：地域ブランド商品の相談件数年間5件

地域ブランド商品の専門家派遣件数年間3件

**【設定した理由】**

KGIは観音寺市が推進する「観音寺市ブランド」の認定数とする。KPIでは、認定数の増加に向けて、申請企業の掘り起こし・申請商品のブラッシュアップ・申請手続き支援等を把握するため、相談件数及び専門家による指導件数とする。

## 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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

経営発達支援事業計画の実施に際して、「(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、「(3) 経営発達支援事業の目標」に掲げた4つの目標に対して、次に記載する達成方針を設定して小規模事業者に対する支援を実施する。

① 小規模事業者の自走化への支援

**【達成方針1】** 経営診断・伴走支援の強化

小規模事業者の自走化に向けて、「傾聴と対話」による定量・定性的な経営分析を年15者行い、経営上の課題を抽出し経営力向上に関する事業計画を年10者策定する。必要に応じて中小企業診断士等の専門家による指導を通じて、実行可能な事業計画の策定を支援するとともに、計画の確実な実施に向けた伴走支援を行う。

**【設定した理由】**

「傾聴と対話」による経営分析により、抽出した経営課題を事業者自らが腹落ちすることで作成後の計画実行を円滑に行うことが出来る。事業者が納得した経営計画を策定することで、計画の実効性と実現性を大きく高められるため。

**【達成方針2】** セミナーと個別支援の連動

原価管理、人材育成、販路開拓、デジタルマーケティングなど、事業者が不足している課題に沿ったテーマでセミナーを年1回開催する。学んだ知識を実際の経営改善に結びつけるため、セミナー受講者に対して、事後の個別支援を実施する。

**【設定した理由】**

セミナーと個別支援と組み合わせることで、取得した知識を自社の経営改善及び経営計画に反映するため。

**【達成方針3】** DX・デジタル活用支援の推進

キャッシュレス決済や会計、SNS・ECを活用した販路拡大など、デジタル導入の初期段階を支援するためセミナーを年1回開催するとともに、事業者のデジタル習熟度に応じて実務に応じた支援を行い、高度な支援の場合には専門家による指導を行う。

**【設定した理由】**

人材・資金的に乏しい小規模事業者が自社の弱みを克服・強みを発揮するには、デジタル化は必要不可欠であり、事業者の習熟度に応じたデジタル化支援をすることで、経営力の向上を図るため。

② 起業・創業支援

**【達成方針1】**：創業セミナーによる計画策定

観音寺市・観音寺商工会議所と共催にて創業スクールを年1回開催する。受講者に対して、創業計画策定から実際の創業に至るまで、個別相談等で伴走支援を行う。

**【設定した理由】**

事業計画と計画遂行状況を検証する伴走支援により、創業後の顧客獲得までの時間を短縮し、資金調達・採択の可能性を高める。

**【達成方針 2】 新規創業者への連携支援**

創業を目指す者を対象に、個別相談窓口において、ビジネスモデル構築・資金調達・補助金申請・販路開拓などに関する総合的な支援を行う。なお、資金調達においては、日本政策金融公庫と連携し、年2回開催する公庫の相談会へ繋げることで資金調達の支援を行う。

**【設定した理由】**

創業を検討する際、ビジネスモデルづくりから資金調達、補助金、販路拡大まで、複数のテーマで悩みを抱えることが多いため、個別相談窓口において総合的に支援することで、相談者が抱える複雑な課題を一括してサポートできるため。

**【達成方針 3】 相談体制の充実**

創業希望者が気軽に相談できる体制を整備して、相談時の課題整理・改善提案を明確かつ迅速に行い、加えて、相談内容や支援状況をデータ管理し、事業者の状況に応じた継続支援を実施する。

**【設定した理由】**

創業を検討する事業者は、資金調達、人材、マーケティング、法務、後継者探しなど多岐にわたる課題を抱えているため、気軽に相談できる体制を整備して、初期段階から適切に支援することで、地域の創業につなげられるため。

**③ 事業承継支援**

**【達成方針 1】 事業承継支援体制の構築とマッチングの推進**

事業承継の準備状況や課題を把握するため、事業承継診断を年3者実施する。後継者不在の事業者を中心に個別の承継支援を行い、必要に応じて、後継者マッチングシステム等への登録を支援して、域外の後継希望者と事業譲渡希望者のマッチングを推進する。

**【設定した理由】**

事業承継は長期的な準備が必要であり、後継者不在や承継課題の発見が遅れると廃業リスクが高まることから、定期的なヒアリング・診断を行い、企業の状況を早期に把握することで、適切なタイミングで支援を提供できるため。

**【達成方針 2】 相談体制の充実**

事業承継対象者が気軽に相談できる体制を整備して、相談時の課題整理・改善提案を明確かつ迅速に行い、加えて、相談内容や支援状況をデータ管理し、事業者の状況に応じた継続支援を実施する。

**【設定した理由】**

事業承継を検討する事業者は、資金調達、人材、マーケティング、法務、後継者探しなど多岐にわたる課題を抱えているため、気軽に相談できる体制を整備して、初期段階から適切に支援することで、承継促進につなげられるため。

**④ 地域ブランドの確立**

**【達成方針 1】 商品開発支援**

地域資源を活用した商品のブランド化に向け、専門家と連携しながら商品企画・試作・パッケージ・表示・販路戦略などを支援する。地域ブランドの認定に関する支援件数年間5件行う。

**【設定した理由】**

地域資源を活かして差別化し、商品企画やパッケージ開発などを通じて付加価値を高め、持続的な競争力を生み出す必要があることから、専門家と連携した支援を行い、実現性の高い商品開発につなげるため。

**【達成方針 2】 商品企画力の向上支援**

市場分析、マーケティング、ターゲット設定など、商品企画の基礎を習得できる個別相談会を開催して、新商品開発へ取り組む事業者の企画力の向上を支援する。

**【設定した理由】**

商品開発の課題は、業種・規模・商品特性によって異なるため、個別相談形式にすることで、事業者ごとに最適な企画アプローチを提供でき、支援効果を高められるため。

**【達成方針3】 販路拡大支援とオンライン販売の強化**

ECサイト活用支援、オンラインモール出店、SNS等を活用したデジタル販促など、オンライン販売を強化するとともに、物産展や商談会等のリアル販路を組み合わせ、複数チャンネルで売上拡大を図る。各種団体への催事出展を5者、商談会出展を3者行う。ECサイトについては、出展斡旋を年3者行う。

**【設定した理由】**

ECサイトやオンラインモールは、アクセス解析や購買データを取得しやすいため、顧客ニーズを把握でき、物産展は、試食・対話などを通じてリアルでしか伝えられない価値を提供できることから、複数チャンネルを活用することで相乗効果が生まれるため。

**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】**

景況感や需要動向は経営指導員の巡回訪問で実施するヒアリング調査や、香川県商工会連合会から提供される報告書をもとに実施しているが、RESAS等のビッグデータとの連携や業種横断で比較可能な指標は十分に整備されていない。また、RESAS等のビッグデータからの調査については、事業計画策定時の個別提供に留まっている。

**【課 題】**

目標に掲げた目的別（地域ブランド・創業・事業承継）に必要なデータ定義が曖昧で収集・分析が形骸化している。RESASについては、個別提供に留まり、定期公表が未実施のため、事業者・関係機関への還元が限定的である。

(2) 目 標

	公表方法	現状	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
① 中小企業景況調査 (四半期毎)	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
② 産業構造分析 (RESAS活用)	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査<継続>

**【事業目的】** 現在実施している「中小企業景況調査」に巡回訪問のヒアリングにより得た情報を加味して、地域内の経済動向・景況感について継続的に調査分析し、全国商工会連合会、香川県商工会連合会から提供される「中小企業景況調査報告書」と比較分析を行う。分析結果は、地域内小規模事業者へ情報提供を行い、経営分析や事業計画策定支援の際の基礎資料として活用する。

**【調査対象】** 管内小規模事業者10社（製造業2社、建設業1社、小売業3社、サービス業4社）

**【調査項目】** 売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資の状況など。

- 【調査回数】 4回（6月・9月・12月・3月に実施）  
 【調査手法】 経営指導員が調査対象事業者を巡回して聴き取りにて実施。  
 【分析手法】 調査結果を経営指導員と外部専門家が連携し、「中小企業景況調査報告書」との比較分析を実施。  
 【公表回数】 4回（7月・10月・1月・4月） ※調査の翌月に公表

②産業構造分析（RESAS活用）＜改善＞

- 【事業目的】 本会地域において、地域内の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、経営指導員が「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。  
 【調査回数】 年1回（9月に実施）  
 【分析手法】 「地域経済循環マップの生産分析」：産業ごとの生産額の変化と傾向を分析  
 「産業構造マップ」：小売業の購買（消費）金額、購入（利用）人数などの情報を収集して産業の現状等を分析  
 「人口マップ」：当市への人の動き等を分析  
 上記の3つの分析を総合的に分析して、事業計画支援等の基礎資料に活用する。  
 【公表回数】 1回（10月） ※調査の翌月に公表

（4）調査結果の活用

景況調査結果を基に、価格転嫁・資金繰り・人材確保の重点支援を決定し、専門家派遣や補助金申請支援の対象企業の選定に活用する。RESAS分析では、付加価値額・取引流入額の高い業種を抽出し、該当業種の企業に対して、販路開拓・DX等の経営力向上の支援計画を策定支援し、商談会等への斡旋・出展支援に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（1）現状と課題

【現状】

巡回訪問、窓口相談、各種セミナーの開催を通じてピックアップした事業者の需要動向（市場・競争・商圈・経済動向・産業別動向・消費動向等）についての一般的な調査に留まっており、個社が取り扱う商品やサービスに対する需要動向の把握については不十分である。また、物産展等を通じて出店者の商品調査は行っているものの、事業者・商品が限定的かつ定量データが不足しており、事業計画への反映までには至っていない。

【課題】

各種統計資料を活用したマクロ的な需要動向調査は、個社が取り扱う商品の販路開拓に必要とする需要動向情報とはズレがあるため、各種統計資料による調査だけではなくマーケットインの視点に立った個社の需要開拓に繋がる需要動向調査が必要である。事業者の販売戦略、サービスの向上に直結する調査分析が必要である。

（2）目標

	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
物産展での需要動向調査対象事業者数（BtoC）	3者	5者	5者	8者	8者	8者
1事業者当たりの調査回収数	20枚	20枚	20枚	20枚	20枚	20枚
商談会での需要動向調査対象事業者数（BtoB）	1者	1者	1者	2者	3者	3者

1事業者当たりの調査回収数	20枚	20枚	20枚	20枚	20枚	20枚
---------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(3) 事業内容

① 需要動向調査（一般消費者）＜継続＞

地元農産物を使用した加工品（柑橘類のストレートジュース・味噌等）や伝統的ものづくり技術等を活かした工芸品（水引細工等）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の取り扱う商品について、新たな需要開拓の支援で出展を行う物産展や商談会の場を利用して、来場者から対象商品の需要動向を把握するため、テストマーケティングを支援するとともに、来場者に対して当該商品等に対するアンケート調査を実施する。

＜想定する物産展＞

	県内開催	首都圏開催
名 称	高松空港催事販売事業 讃岐のイッピン！特別販売会	四国のまんなか！ まるごと かんおんじフェア
開催概要	香川県商工会連合会の主催により、小規模事業者の商品の売り方やデザイン等を工夫して商品力を高めて、販売力の強化、商圏の拡大を目的に、8月頃に高松空港内出発ロビーで販売会を開催して、空港利用者に向けた販路拡大を行う。	観音寺市の地域活性化と市のPRを目的として、観光情報、移住相談のほか市の特産品を集めた物産展などを開催して、約6,000人の来場がある観音寺市主催の市の総合イベントである。
開催時期	毎年8月頃	毎年11月の週末1日
開催場所	高松空港	東京都有楽町
主催	香川県商工会連合会	観音寺市

【調査方法】 1事業者あたり調査対象商品を1品選定し、物産展会場において経営指導員等と出展事業者が協力の上、消費者にヒアリング（食品に関しては試食を実施）を行い調査する。

【サンプル数】 来場者20人

【調査対象者】 物産展に来場した県内外からの消費者

【調査項目】 ①一般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

・食品：「味」「香り」「内容量」「パッケージデザイン」等

・工芸品：「大きさ」「デザイン」「機能性」等

・共通：「ネーミング」「購入する場合の価格」「改善点」等

【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。

【調査回数】 物産展毎に年1回

② 需要動向調査対象事業者数（バイヤー）＜継続＞

地元農産物を使用した加工品（柑橘類のストレートジュース・味噌等）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、観音寺市内で開催される商談会場において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して需要動向を把握する。

《想定する物産展①》

名称	香川県青果物・加工食品交流商談会
開催内容	香川県農政水産部（農政課・農業経営課・農業生産流通課・西讃農業改良普及センター）、香川県信用農業協同組合連合会主催により、県内地場産業の中で、重要な位置を占める農林水産業者、加工食品製造業者の販路開拓を目的に開催されるバイヤーとの商談会である
開催時期	毎年2月頃
開催場所	観音寺市民会館（ハイスタッフホール）

《想定する物産展②》

名称	香川県食品商談会
開催内容	香川県、（公財）かがわ産業支援財団、県内金融機関の主催により、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支援することを目的に、9月頃に高松市内のホテルで開催される商談会であり、バイヤー60社程度、県内食品関連事業者90社程度が参加している。
開催時期	毎年9月頃
開催場所	高松市内のホテル

【調査方法】 1事業者あたり調査対象商品を1品選定し、物産展会場において経営指導員等と出展事業者が協力の上、バイヤーに試食等を通じて調査項目についてヒアリングを行う。

【サンプル数】 バイヤー10社

【調査対象者】 商談会に参加する食品バイヤー 約30社

【調査回数】 毎年1回

【調査項目】 個々の調査対象商品に対する情報  
「味」「香り」「内容量」「パッケージデザイン」「ネーミング」  
「改善点」「取引条件」等

【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】

実施している経営分析は限定的で、決算書に基づいた財務分析（利益率等）の把握に偏り、非財務面（強み・弱み、外部機会・脅威、顧客価値、競争優位仮説など）の体系的整理が不足している。また、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール等の活用は一部にとどまり、面談・ヒアリングの内容も指導員により異なり、標準化が未整備である。なお、セミナー等の参加機会は散発的で、分析後のアクションプラン・フォローアップが弱い。

【課題】

財務分析・非財務分析の2層分析を標準化し、支援担当者による分析内容・手法の均一化が必要である。新規事業開発、販売戦略、起業・創業、事業承継など目的別に必要なデータが異なるため、テーマ別の指標・ヒアリング項目を定義・運用する体制が不足している。財務分析（定量分析）と経営者等への経営状況等のヒアリングやSWOT分析などを用いた定性分析との統合分析が必要である。

(2) 目標

	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
経営状況の分析事業者数	10者	15者	15者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

①経営分析セミナー<継続>

【目的】 経営分析の手法を説明し、参加者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見できるようにする。分析の意義と具体的活用法を説明し、個別支援につなげる入口を形成する。

【受講者】 管内小規模事業者 15～20名程度

【開催時期】 年間1回(7～8月)開催

【開催内容】 中小企業診断士を講師に、経営分析の重要性、代表的な経営分析の手法、分析結果の読み解き方などの講義を行う。事例に基づく、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツール(中小機構「経営計画つくるくん」等)の操作体験を実施する。

【募集方法】  
・開催案内チラシを作成して配布するとともに、本会ホームページへ掲載する。  
・経営指導員等による巡回訪問の機会をとらえて、支援対象者を掘り起こすとともに、小規模企業景気動向調査の対象企業に対して経営分析の必要性を説明する。  
・窓口での経営、税務、金融相談等の基礎的な経営支援の機会をとらえて、経営分析の重要性を説明する。

【受講後の対応】 受講者に対して、本事業による自社の経営分析の実施及び勧奨を行う。

②個別経営分析(財務+非財務) <拡充>

【目的】 意思決定に直結する財務指標と、競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、施策優先順位を明確化。経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込む。

【対象者】 セミナー参加者から希望者10者を選定+巡回等から5者追加(計15者)

【分析項目】

- ・財務分析：収益性(売上総利益率・営業利益率等)、生産性(労働生産性等)、安全性(自己資本比率・流動比率等)、成長性(売上高増加率等)
- ・非財務分析：内部：商品・サービス/仕入・取引先/人材・組織/技術・ノウハウ(知財)/デジタル・IT/経営計画運用 \*SWOT分析を活用
- ・外部：商圏人口・人流/競合/業界動向
- ・市場・顧客視点：4P/4C、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャンネル別成約率

【分析手法】

- ・財務 掘り起こした支援対象者の損益計算書や貸借対照表、収支内訳書などの財務諸表を基に、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営自己診断システム」を活用して「財務分析」を実施する。
- ・非財務 支援対象者に対して、SWOT分析により経営状況の把握を行うとともに、60歳以上の経営者に対しては、「事業承継診断チェックリスト」を用いて、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者を発掘する。

(4) 分析成果の活用

経営状況の分析結果（財務指標・SWOT・顧客構造・業務プロセス）を基に、小規模事業者ごとに短期・中期・長期の改善策を明確化し、当該小規模事業者にフィードバックし、事業計画に反映させる。また、分析結果を統一フォーマットで記録し、指導員間で共有するとともに分析手法（財務・SWOT・KPI設定）やフォローアップの事例を内部研修でも共有し、指導員のスキル向上及び支援の質を平準化する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで事業計画策定支援は経営状況の分析を実施し、希望した小規模事業者に対して分析結果に基づき、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえ、事業計画の策定を支援している。しかしながら、実施事業者の大半は融資斡旋時や補助金申請時に各申請様式に合わせた事業計画書の策定にとどまっており、対象者が限定的であり、体系的な支援体制は未整備である。

【課題】

事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に十分に浸透しておらず、セミナーの内容や支援手法の見直しが必要。創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境づくりが求められる。また、支援体制において、体系的に取り組む仕組みづくりが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対して、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づけにならないことが多かった。今後は、事業計画を策定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を小規模事業者に説明することで策定の意義などの理解を促すとともに、「経営分析セミナー」の参加者の中から事業計画策定へステップアップする事業者の見極めを行う。

創業者については、観音寺市、観音寺商工会議所などと連携して「創業セミナー」を開催して、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セミナーへの参加を促し、創業計画書の作成段階から支援を行い創業につなげる。

事業承継を希望する事業者に対しては、後継候補者の選定から始まり、承継時期の検討や計画策定により、個社の持続的発展を維持しながら後継者に安心してバトンを渡せるよう支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
① 事業計画策定セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
② DX活用セミナーの開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
③ 創業セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④ 事業計画策定事業者数	10者	15者	15者	15者	15者	15者
経営力向上 事業計画策定事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者

創業計画策定事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
事業承継策定事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定セミナーの開催<継続>

【目的】 経営分析を実施した事業者や創業・事業承継を予定している事業者向けに「事業計画策定セミナー」を開催して、事業計画の意義や必要性、計画作成の流れや留意点などの基礎知識の習得を図る。

【支援対象者】 経営分析を実施した小規模事業者 10名+巡回等から 5者追加 (計 15者)

【募集方法】 分析結果から導き出された課題に対して、その課題解決のための公的制度などの情報提供や事業計画を作成して売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て事業者のモチベーションを高めるとともに、事業計画策定セミナーへの参加を勧奨して円滑な事業計画の策定支援につなげる。

【講師】 県内中小企業診断士等

【回数】 年間1回(9月)開催

【内容】 中小企業診断士を講師にして、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を実施する。

##### ②DXセミナーの開催<継続>

【目的】 DXに対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していく。

【支援対象者】 経営分析を実施した小規模事業者 10~15名

【募集方法】 経営分析を実施した小規模事業者 10名+巡回等から 5者追加 (計 15者)

【講師】 中小企業診断士・ITコーディネーター等

【回数】 年間1回(11月)開催

【内容】 DX総論・活用事例、事業計画策定におけるDX導入の重要性、デジタルマーケティング等についてスクール形式で開催する。実施後、IT専門家による個別支援を希望者に実施する。

##### ③創業セミナーの開催<継続>

【目的】 観音寺市・観音寺商工会議所と連携して「創業セミナー」を開催し、創業希望者に対し、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での創業を促進する。

【支援対象者】 創業を希望する者 25名

【募集方法】 観音寺市HP・本会HP掲載及びチラシ等による情報提供。創業希望者の掘り起こしを金融機関と連携しながら取り組む。

【講師】 中小企業診断士

【回数】 年間1回(10~11月)開催 \*1回当たり2h×4日間

【内容】 創業の心構えから経営、マーケティング、人材確保・育成などの基礎知識から開業資金計画と調達方法など新規創業に係る基礎知識取得に向けた講義を行う。

また、セミナー参加者の中から早期の創業を希望し、明確なプランを有する者に対し、創業計画の策定支援を行う。

#### ④事業計画策定<改善>

##### (i) 経営力向上事業計画の策定支援

経営分析を行った小規模事業者等を対象にして、分析結果から導き出された経営課題の解決に向けた取り組みや新たな需要の開拓を図るため、次のステップ①からステップ④の計画策定の流れに沿って経営指導員が支援対象者へ「対話と傾聴」によるヒアリングを行い、事業計画の策定支援を行う。

ステップ① コンセプト：顧客にどのような商品・サービスをどのように提供するか検討する。

ステップ② 市場分析：自社の製品やサービスを購入する潜在顧客を把握する。

ステップ③ 競合分析：競合相手となる商品を把握・分析する。

ステップ④ アクションプラン：3年後の目標を実現するための具体的な方法を検討する。

##### (ii) 創業計画の策定支援<継続>

創業セミナーを受講して創業を希望する者を支援対象として、「夢を実現する創業」を基に、経営指導員と中小企業診断士等の専門家が共同して、冊子に掲載されている「経歴」「創業動機」「創業分野」「取扱商品・サービス」「取引先」「雇用の有無」「現在の資金の状況」「開業に必要な資金と調達法」「事業見通し（収支計画）」等創業に向けて必要となる項目をヒアリングして創業計画の策定を支援する。

##### (iii) 事業承継計画の策定支援<継続>

事業承継が必要となる事業者に対しては、「事業承継ガイドライン」に例示されている事業承継計画書を基に、事業承継引支援センターや中小企業診断士等の専門家の知見を活用して、後継者の状況、現在の経営状況や資産・負債の状況、新たな事業への計画立案、事業の将来性を明確にしたうえで、承継方法や時期を確定させて、事業承継計画の策定を支援する。

上記(i)～(iii)について、専門的な課題等は、香川県商工会連合会のエキスパート指導や香川県よろず支援拠点の専門家指導を実施して専門的な課題の解決に向けた計画策定を支援する。

### 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】

事業計画策定後のフォローアップは一部で実施しているものの、実施頻度・方法が統一されておらず、担当者や時期により訪問／面談回数・記録様式・評価指標が不定期となっている。

##### 【課題】

フォローアッププロセス（頻度、様式、KPI、記録管理）と様式の整備及び起業・創業計画、事業承継計画、経営力向上事業計画等のテーマに対応した類型型支援メニューの策定が必要である。経営者の経営スキルを診断し、段階に応じた支援内容の設定が必要である。

#### (2) 支援に関する考え方

経営の自走化を重視し、コーチング・伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援する。現場の当事者意識醸成のため、経営者と従業員の協働を促す。事業計画を策定した全小規模事業者を対象としつつ、進捗・リスク・リソース状況に応じて支援強度を最適化する。

進捗状況が芳しくない場合は、(a) 目標・KPI達成度の点検、(b) ボトルネックの仮説検証、(c) 事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案を提案する。

収集データの適正管理・秘密保持を徹底し、データに基づくPDCAで支援品質を継続的に改善する。

(3) 目標

支援内容	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象 事業者数	10者	15者	15者	15者	15者	15者
フォローアップ(延 回数)	40回	84回	84回	84回	84回	84回
売上増加事業者数	3者	4者	4者	7者	7者	7者
粗利益率3%以上の事 業者数	1者	2者	2者	3者	3者	5者

※フォローアップ延べ回数の内訳

	対象者数	頻度	延回数
経営力向上を目指す小規模事業者	10者	3か月に1回(年間4回)	40回
新規創業を目指す者	3者	毎月1回(年間12回)	36回
事業承継を目指す小規模事業者	2者	3か月に1回(年間4回)	8回
合計	15者		84回

(4) 事業内容

①事業計画を策定した事業者への伴走型支援<継続>

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、四半期に1回(3か月に1回)、経営指導員が定期的に巡回訪問を行い、作成した計画に基づく事業の進捗状況の確認や事業実施による成果の検証を行い、集中して支援すべき事業者と事業計画どおり順調に事業を遂行し成果が出ている事業者を見極めて事業者の要望に応じて柔軟に対応する。

なお、計画に基づいて順調に事業が進捗していると判断できる支援対象者については、訪問回数を減らして、半期に一度定期巡回を行い、逆に計画どおりに事業が進んでいない事業者に対しては、1~2か月に1度程度に巡回間隔を短縮して支援を行う。

②創業希望者への伴走型支援<改善>

創業希望者に対しては、月1回の頻度で巡回等を行い、策定した創業計画に基づく開業準備に向けた支援を行うとともに、必要に応じて補助金・融資制度等の活用による資金繰り支援や税務・労務等諸手続きを支援する。

また、開業後も経営が軌道に乗るまでの間は継続して月1回、経営指導員による定期的な巡回訪問を実施して、金融・税務・労務等に関する基礎的経営支援に加え、計画の進捗状況や経営の状況、新たな問題・課題等を確認して、必要に応じて香川県商工会連合会エキスパート指導や香川県よろず支援拠点等の専門家指導を実施する。

③事業承継事業者への伴走型支援<継続>

事業承継計画を策定した小規模事業者に対して、経営指導員が、四半期に1回巡回訪問し、計画の進捗状況を確認するとともに、承継が計画通りに進んでいない場合には、事業者に対するヒアリングにより、その要因と問題・課題等の分析・抽出を行い、香川県商工会連合会エキスパート指導や香川県よろず支援拠点等の専門家指導を実施して課題解決に向けた伴走型の支援を行う。

④策定した計画の軌道修正支援<継続>

伴走型支援によって進捗状況を確認後、計画どおりに事業が進んでおらず、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、香川県商工会連合会エキスパート指導や香川県よろず支援拠点等の専門家指導を実施して、原因及びその対応策を検討して計画書の軌道修正を支援する。

#### ⑤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、観音寺市の利子補給含む)や公庫の普通貸付、香川県や観音寺市の制度融資、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。

#### ⑥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。

#### ⑦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、香川県よろず支援拠点と連携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。

### 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、商談会等への出展手続き等の支援に留まっており、さらに出展に対する支援は単発であり、商談会等の期間中の支援や出展後のフォローアップなどの支援は不十分であった。

##### 【課題】

D X推進の理解促進と導入支援( EC、SNS、データ分析)の体系化が必要である。また、展示会出展を単発で終わらせず、事前・事後の販売戦略と顧客獲得計画に反映させる必要がある。催事・商談会については、期間が限定的のため、ITを活用したECサイト等、通年で実施できる需要開拓支援が必要である。

#### (2) 支援に対する方針

- ・ 新たな道の駅の整備をはじめとした商業空間のにぎわいづくり、販売力の強化
- ・ 企業誘致や創業支援、小規模企業の持続化支援等による地域産業の活性化と雇用の創出
- ・ 「観音寺ブランド」認証の拡大、高付加価値化とトップセールス等による販路拡大

(出典：第2次観音寺市総合振興計画 後期基本計画 2023-2027)

上記の観音寺市の基本計画に沿い、下記を重点対象者と設定する。

対象者：創業5年以内の事業者、域外販路開拓に意欲のある地域資源活用型事業者

第2次観音寺市総合振興計画に沿い、創業5年以内の事業者、域外販路開拓に意欲のある地域資源活用型事業者(業種は問わず)に対し、商談会等への出展に際して出展前・出展中・出展後の各段階に応じた支援や通販サイトへの出品などの支援を行うことで、支援事業者の新たな需要開拓

を目指す。

本会地区の支援対象事業者は、家族従業員を中心とした小規模事業者が大半であるため、長期間の県外物産展に参加するには経営体力が弱いため、支援事業者の負担の少ない販路開拓として県内の商談会や県外においても短期間で開催されるイベントでの需要開拓を支援する。

また、物産展や商談会に参加できない小規模事業者に対して、全国連が斡旋する EC サイト「カラーミーショップ」への出品を勧奨するとともに、商品の訴求力を高めるノウハウの提供や売上拡大に成功した事例や対策について情報提供を行い、販路拡大に取り組む。

### (3) 目標

内容	現状	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
需要開拓支援事業者数 (BtoC) 【県内物産展】	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円
需要開拓支援事業者数 (BtoC) 【県外物産展】	1者	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
需要開拓支援事業者数 (BtoB)	—	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	3件	3件	3件	3件	3件
ECサイトでの需要開拓支援業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率	—	103%	103%	103%	103%	103%

### (4) 事業内容

地元農作物を使用した加工品（柑橘類のストレートジュース・味噌等）や伝統的ものづくり技術等を活かした工芸品（水引き）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、以下の記載する一般消費者またはバイヤーなどの訴求対象に応じた商談会等への出展を支援して新たな需要・販路拡大を目指す。

また、全国連が GMO ペパポ(株)と連携し、会員向けのサービスを提供する EC サイト「カラーミーショップ」の出展支援を行い、IT を活用した販路開拓を目指す。

#### ①消費者を訴求対象とした需要開拓支援 (BtoC) <継続>

消費者を対象にして支援対象者が取扱う商品のブランド力向上と新規顧客開拓に向けた販売機会の創出を目的にして、香川県商工会連合会が開催している「讃岐のイッピン！特別販売会」や観音寺市が首都圏で開催している「四国のまんなか！ まるごと かんおんじフェア」への出展を支援する。

出展に際しては、需要動向の調査結果を踏まえて、専門家と連携して、商品選定やプロモーション手法等の事前指導を行い、会期中は、販売ブースの展示方法や装飾及び商品説明を含む接客などについて会場での個別指導を行うことで、事業者の販売及び展示技術の向上を図り、持続可能な需要創出と競争力強化を図る。

《想定する物産展》

	県内開催	首都圏開催
名 称	高松空港催事販売事業 讃岐のイッピン！特別販売会	四国のまんなか！ まるごと かんおんじフェア
開催概要	香川県商工会連合会の主催により、小規模事業者の商品の売り方やデザイン等を工夫して商品力を高めて、販売力の強化、商圏の拡大を目的に、8月頃に高松空港内出発ロビーで販売会を開催して、空港利用者に向けた販路拡大を行う。	観音寺市の地域活性化と市のPRを目的として、観光情報、移住相談のほか市の特産品を集めた物産展などを開催して、約6,000人の来場がある観音寺市主催の市の総合イベントである
開催時期	毎年8月頃	毎年11月の週末1日
開催場所	高松空港	東京都有楽町
主催	香川県商工会連合会	観音寺市

②バイヤーを訴求対象とした需要開拓支援（BtoB支援）＜継続＞

バイヤーを対象にして支援対象者が取扱う商品の新たな取引拡大を目的にして、香川県農政水産部が主催する「香川県青果物・加工食品交流商談会」への出展を支援する。

出展する事業者に対しては、商談技術や商品アピール手法の向上、FCPシート作成等、販路開拓専門家と連携した事前相談会を開催するとともに、商談会当日は経営指導員も出展者に帯同しバイヤー等の意見や商品の評価等を整理し、商談後は、整理した内容を小規模事業者へ提供しながら、商品開発・改良等、バイヤーとの成約に向けた取組みを継続的に支援する。小規模事業者のバイヤーへの販路開拓を支援することで、商圏外及び安定的な新たな需要開拓に結びつける。

《想定する商談会》

名称	香川県青果物・加工食品交流商談会
開催内容	香川県農政水産部（農政課・農業経営課・農業生産流通課・西讃農業改良普及センター）、香川県信用農業協同組合連合会主催により、県内地場産業の中で、重要な位置を占める農林水産業者、加工食品製造業者の販路開拓を目的に開催されるバイヤーとの商談会である。
開催時期	毎年2月頃
開催場所	観音寺市民会館（ハイスタッフホール）
出展事業者	県内の農林水産業者、加工食品製造業者約30社
参加バイヤー	県内外の食品バイヤー約30社
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。

③ECサイト「カラーミーショップ」を活用した販路開拓支援

物産展や商談会に参加できない小規模事業者に対して、全国商工会連合会が斡旋している「カラーミーショップ」を活用した需要開拓を提案し、一般消費者を対象にして、通年を通じた需要・販路拡大の獲得を目指す。

- 【開設前支援】 支援対象者が掲載を希望する商品や製品の情報の取りまとめを支援する。
- 【開設中支援】 同業他社の掲載事例を示して、掲載を希望する商品や製品の見せ方やページ構成の作成を支援する。
- 【開設後支援】 定期的な伴走型支援を実施して出品商品の販売動向の確認を行う。特に売上が伸びていない支援対象者へは外部専門家と連携した支援を実施して、商品訴求力の向上

に向けた商品写真や紹介コメント、商品の活用提案などの情報更新を支援する。

## 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】

事業の評価及び見直しに関する仕組みを計画していたものの、十分機能しておらず、評価・見直しが出来ていない。

##### 【課題】

自治体・外部有識者を加えた協議会を設置し、年1回の評価・見直しの定期化と、結果をHPで公開する体制の確立が必要であり、評価に関しては、KPI・成果指標を用いた定量的評価の仕組みの構築が課題である。

#### (2) 事業内容

##### ①定量的把握

事業計画策定件数、セミナー参加者数等のKPIの定量的評価を行う。

##### ②評価手法

「評価協議会」を設置し、構成員に外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員、市担当者を含める。毎年度1回、事業終了後速やかに協議会を開催して、前年度の経営発達支援事業の進捗状況や支援実績等について評価及び必要に応じて変更申請等の見直しの方針を決定する。

##### ③評価・見直しの頻度

事業終了後年1回の総合評価と半期(9月末)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。

##### ④結果の公表方法

理事会において協議会での評価結果を報告し承認を受ける。評価結果はHPに掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。

評価結果については、本会ホームページ (<http://www.shokokai-kagawa.or.jp/ootoyo/>) にて公表する。

### 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が、知識やノウハウは個人に帰属しており、情報の共有は報告書等での閲覧にとどまっている。

##### 【課題】

個人に帰属している知識やノウハウが、組織全体の財産として十分に活用されている体制ではないため、経営支援における能力の共有化が必要である。そのために、組織体制を見直し、全職員が一定の知識やノウハウを身につけた上で支援を実施できる体制づくりを行っていく。

#### (2) 事業の内容

昨今の小規模事業者を取り巻く経営環境は大変厳しい状況にあり、事業者が抱える経営課題も高度化かつ多様化している。それらに対して効果的な支援を行う為に、下記の取組を通じて経営指導員等の支援能力の向上を図り、小規模事業者への円滑な支援に努める。

① 香川県商工会連合会、中小企業大学校、他の支援機関等の研修会への参加 <継続>

経営指導員・経営支援員については、香川県商工会連合会主催の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積極的に参加し資質向上を図る。習得した知識や支援ノウハウは定期的な職員会議にて情報共有する。

② コミュニケーション能力向上等の研修会実施 <拡充>

定期的実施しているマナー研修に対話力向上等のコミュニケーション能力を高めるカリキュラムを追加することにより、支援の基本姿勢「対話と傾聴」の取得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成と本質的課題の掘り下げにつなげる。

③ DX推進に向けた支援能力の向上<新規>

喫緊の課題である地域の事業者へのDX推進への対応については、全職員のITスキルを向上させニーズに合わせた相談及び支援を可能にするために下記のセミナー等について積極的に参加する。

- ・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ITツール、情報セキュリティ対策等
- ・需要開拓等：取組 SNSを活用した広報、ECサイト構築・運用、AI活用、オンライン展示会等

DX支援を自ら実践していく為に、特に経営指導員はPC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、税務を始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。

④ 定期的な職員会議の開催<継続>

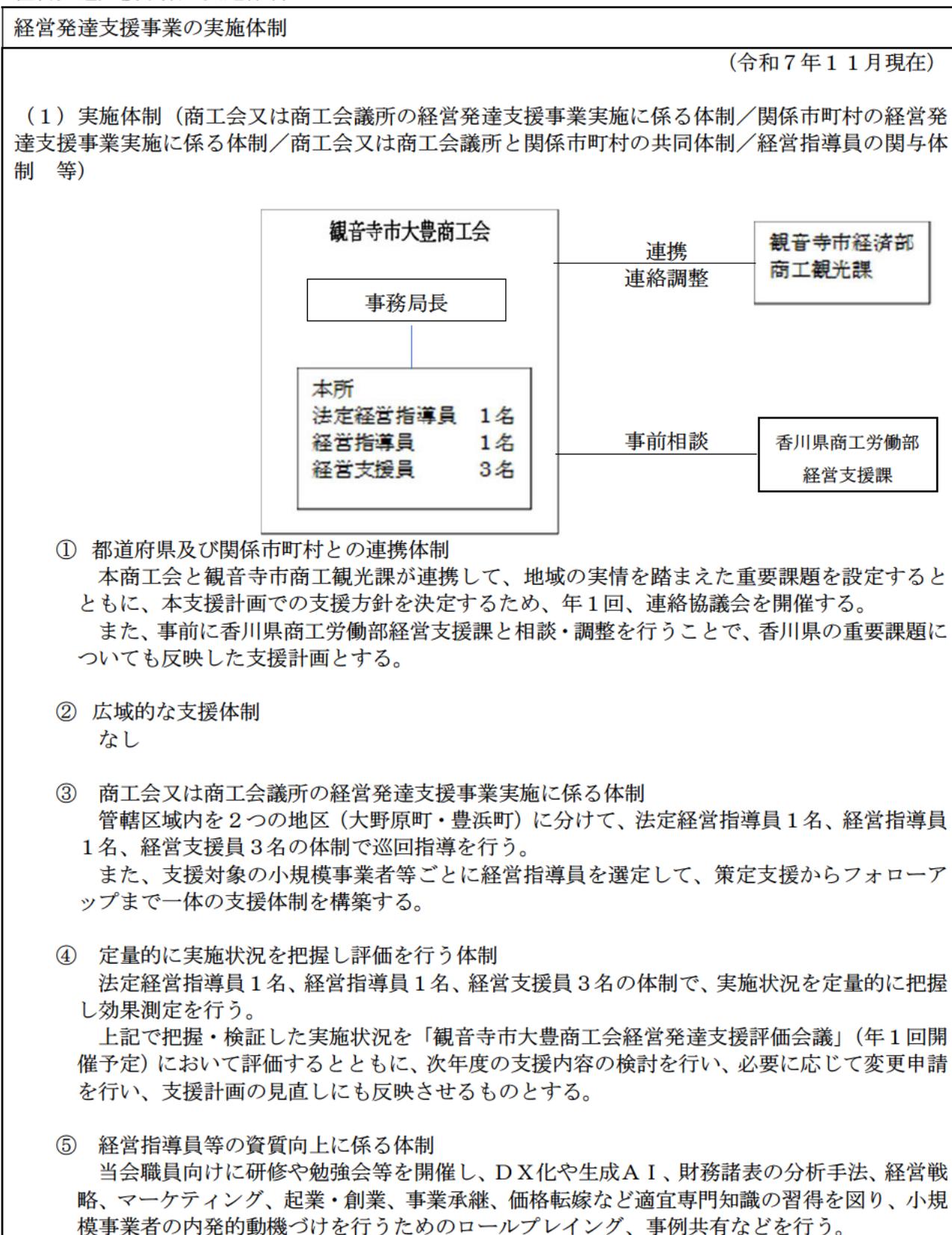
現在は月1回経営指導員のミーティングを開催している。今後は、それとは別に毎月1回、全職員参加の職員会議を開催し、経営指導員を中心に相談分野（金融・税務・労務など）ごとにテーマを設定し支援における施策情報の共有化や支援上の課題や解決方法の検討などを協議し、相互に共有することで職員の支援能力の向上と支援体制の強化を図る。また、研修会出席後は職員会議時に、研修会出席者が講師役となり、研修内容のレクチャー等を行うことで、組織自体の支援能力の向上を図っていく。

⑤ 支援ノウハウのデータベース化<拡充>

本商工会の共有ファイルサーバーに経営発達支援事業の共有データフォルダーを設けて、支援対象者毎の需要動向データや経営分析、事業計画の策定支援での分析データのほか、経営指導員が実施した支援手法や支援事例等の情報、専門家指導を通じた支援ノウハウ等の情報をデータベース化し、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。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：森眞三樹

連絡先：観音寺市大豊商工会 TEL：0875-54-2159

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

なし

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

観音寺市大豊商工会

〒769-1611 香川県観音寺市大野原町大野原 1967-3

TEL:0875-54-2159 FAX：0875-54-4927

E-mail：[ootoyo@shokokai-kagawa.or.jp](mailto:ootoyo@shokokai-kagawa.or.jp)

②関係市町村

観音寺市経済部商工観光課

〒768-8601 香川県観音寺市坂本町一丁目1番1号

TEL:0875-23-3933 FAX：0875-23-3956

E-mail：[shoukan@city.kanonji.lg.jp](mailto:shoukan@city.kanonji.lg.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 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
セミナー開催費	200	200	200	200	200
専門家派遣費	200	200	200	200	200
販路開拓対策費	200	200	200	200	200
職員資質向上研修費	200	200	200	200	200
各種調査事業費	200	200	200	200	200

(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、手数料収入、観音寺市補助金 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。

