

経営発達支援計画の概要

実施者名	さぬき市商工会（法人番号：2470005004534） さぬき市（地方公共団体コード：372064）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>(1) 労働生産性改善に向けた小規模事業者の事業の効率化 (2) 労働生産性改善に向けた小規模事業者の製品・サービスの販売額の向上</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援計画の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 国が提供するビッグデータの活用、事業者実態調査の実施から市場の状況を確認し地域小規模事業者の事業計画策定のための基礎的データを取得する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 消費者等へのアンケート結果などマーケットインの視点に立った支援事業者の需要開拓に繋がる需要動向調査も実施し、商品・サービスの改良や新商品開発、マーケティングの方向性に活用することで販路拡大を推進する。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 経営指導員の巡回、窓口相談やセミナー、事業承継支援などを通し、現状から導かれる課題と目標を提案し、実現可能な経営改善、販路拡大のための事業計画を策定するために経営状況の分析を行う。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 事業計画を作成し業績が向上した成功事例などを巡回訪問、セミナー等で伝え対象事業者を掘り起こし、展示会出展やIT活用をした販路開拓等に対する事業計画策定支援を行う。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画策定後は経営指導員が訪問し、実施状況の聞き取りによる確認を行い、滞りのある場合は原因の特定と対応策の策定実行を支援する。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 経営状況の分析等で確認した支援対象者の顧客層に対して展示会、ネットの活用といった既存とは異なる販路から新たな顧客へ効果的に訴求することで販路開拓と販売額の向上を支援する。</p>
連絡先	<p>さぬき市商工会 〒769-2101 香川県さぬき市志度 5385 番地 30 TEL:087-894-3888 FAX:087-894-1533 E-mail:sanuki@shokokai-kagawa.or.jp</p> <p>さぬき市 商工観光課 〒769-2195 香川県さぬき市志度 5385 番地 8 TEL:087-894-1114 FAX:087-894-3444 E-mail:syokokanko@city.sanuki.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

i. 立地と特色

さぬき市は、下図1のように四国地方の香川県の東部に位置し、北側を瀬戸内海に、南側を讃岐山脈に面した行政区域を持ち、平成14年の平成の大合併時に5町が合併して誕生した市である。

現在の人口は44,539人で、人口密度は、280人/k㎡となっており、これは全国の市町村順位において中央あたりに位置している。

さぬき市には、全国的に知名度が高い観光資源として四国遍路88か所の86、87、88番目の寺院があり、「四国遍路上り三ヶ寺」とし多くの参拝者や観光客が訪れており、その中でも88番目の寺院は、結願寺(けちがんじ)として、年間約30万人の来訪者がある。当さぬき市商工会の管轄地域がさぬき市全域であり、データが管轄地域と一致している。



図1 さぬき市の位置  
出典：さぬき市HP

ii. 人口(推移)

合併前の平成12年から5年毎の(最終は令和6年)人口をグラフにすると右図2のようにほぼ直線で下降しており、令和12年には、当初に比べて7割への減少がほぼ確実となっている。

毎年の減少率は1.7%で、これは日本全体の0.48%と比べて4倍の速度となっている。

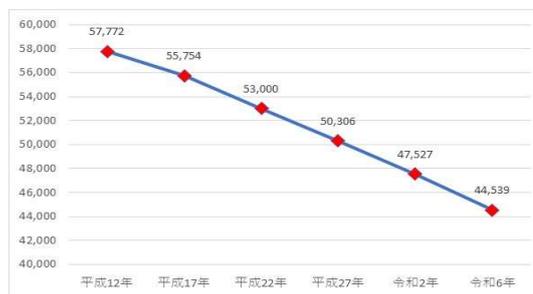


図2 さぬき市人口の推移  
出典：さぬき市HP：住民基本台帳集計より

iii. 産業(業種別の景況感、業種別の商工業者数特産品など) 2~3次産業の構成比

2~3次産業の業種別の事業所数は、右表1のとおりである。これからさぬき市における業種の構成比を国・県を1とした特化係数と比較すると製造業が最も大きく対全国と対香川県共に1.7倍の構成比となっている。

このようにさぬき市に製造業が多い理由は、建設用クレーンの国内シェアが1位で世界的にも同分野で上位の(株)タダノの本社が香川県高松市にあり、その工場がさぬき市にあることが大きく影響している。

さぬき市には、タダノの下請け企業として同社へ部品供給を行っている金属加工業者が多い。

表1 さぬき市の業種別事業所数と特化係数

業種	事業所数	特化係数	
		対全国	対香川県
建設業	202	1.36	1.34
製造業	226	1.78	1.69
卸売業・小売業	448	1.19	1.12
サービス業	739	0.76	0.78
合計	1615		

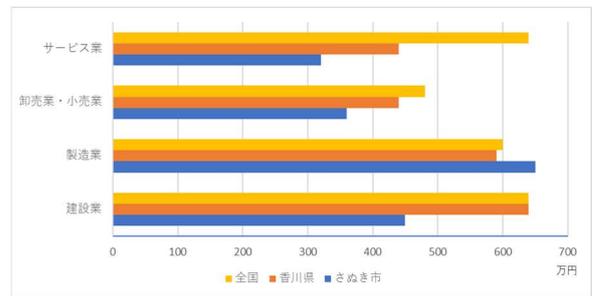
出典：令和3年経済センサス活動調査報告より算出

iv. 全国等と比較した業種別の景況感と課題

右の図3は、業種別の労働生産性のさぬき市と香川県、全国との比較であるが、製造業以外の業種は、県平均、全国平均を下回っており、生産性の改善が課題であることを確認できる。

特に製造業以外の業種は、労働生産性がどれも全国平均に対して75%未満の額となっており、これらの業種では、販売価格の値上げ対策や自動化等による効率化が必要と思われる。

図3 業種別労働生産性（市・県・全国比較）



出典：令和3年経済センサス活動調査報告より算出

v. 「第2次さぬき市総合計画」（平成27年3月策定・計画期間：平成27年度～令和8年度）における産業、観光振興の方針と目標

当該計画は主要課題として、先ず雇用の場の確保を挙げその第一項に企業誘致と地域商工業の販路拡大などの支援による雇用の場の創出と労働環境の充実という目標を掲げている。

また、産業振興の節では、

- ・新商品開発、販路開拓及び製造現場の改善や人材育成等について、市行政の積極的な経営支援による事業展開の促進
- ・さぬき市内商工団体や徳島文理大学など産学官連携の促進による新規創業や地域資源を活用した新商品、サービスの開発の支援
- ・消費者ニーズや先進地等の調査、研究を行うことでの、魅力ある商品展開や個店づくりへの積極的な支援による商業振興

について記載している。

観光振興では、本計画のi. 立地と特色で記載した観光資源の活用、また目標として

- ・観光資源のブラッシュアップによる観光メニューの充実での、国内外からの誘客、市内での消費の促進
- ・さぬき市外での観光PR活動の強化

を設定し、観光協会、当会等と協力した観光振興事業の展開を計画している。

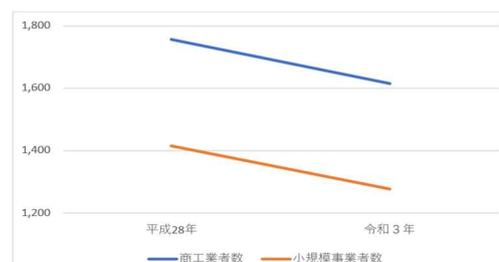
②小規模事業者の課題

i 小規模事業者数の推移

経済センサスによるとさぬき市の小規模事業者数の推移数は右の図4のように令和3年には、平成28年に比べ10.9%減少し1,276事業所となった。

これは、同期間の商工業者の減少率8.7%よりも2.2%も大きく、さぬき市において小規模事業者は、中小企業の中でも特に支援の必要な規模であることが確認できる。

図4 さぬき市の商工業者数と小規模事業者



出典：平成28年、令和3年経済センサスより

ii 小規模事業所の業種別の強み・弱みと課題

さぬき市の小規模事業者の業種別での趨勢を概観する為に、令和3年の事業所数の平成28年に対する増減率を確認すると右の表2の①列のように全業種で減少している。

傾向は、全業種とも全国と同じ減少傾向であるが、卸・小売業以外の減少速度は全国よりも1.3～7.5倍となっている。

さぬき市の小規模卸・小売業は、事業所の減少速度が全国平均より緩やかになっているが、これは過去の減少率が高く小規模事業業所がある程度淘汰された為であると考えられる。

商工業者数の特化係数では優位と見られた製造業においても、小規模事業者の減少率が全国

に比べ高くなっており、全業種において、小規模事業者への支援強化が必要であることが分かる。

表2 さぬき市と全国の平成28年と令和3年に対する業種別小規模事業所の増減率

業種	①さぬき市	②全国	①-②
建設業	-13.5%	-1.8%	<b>-11.6%</b>
製造業	-20.9%	-15.6%	<b>-5.3%</b>
卸・小売業	-8.7%	-15.3%	6.7%
サービス業	-8.2%	-3.5%	<b>-4.8%</b>

出典：平成28年、令和3年経済センサスより作成

以上から小規模事業者の業種別での課題を設定する。

建設業	表2のように全国の7.5倍の速度で当業種の小規模事業所が減少しており、厳しい経営環境にあることが推測できるが、これは図3のさぬき市の建設業の労働生産性が全国の69%の446万円となっていることにも表れており、改善の為に建設機械の導入による効率化や、工期の短縮等から請負単価の改善を図ることなどが必要であると考えられる。
製造業	この業種は、金属加工業を中心にさぬき市の産業の中で全国に比べ事業所数が多い比率にあるが、事業所数の減少率は他の業種に比べ一番高い。これは、地元大手からの下請けで成り立っている事業所が多く、元請の状況により売上が不安定な部分が要因にある。労働生産性は全国平均より高いものの、物価高騰やさぬき市周辺における人材確保難を考えた場合、一社依存状態の脱却など販路開拓による売上増や効率化による改善の余地は大きい。更には、事業承継への早期対応による計画的な設備導入なども必要であると考えられる。
卸売・小売業	表2の当業種の減少率は、8.7%と4業種の中で最も小さい。しかし、平成24年と比べると減少率は最も多い。当業種は地域の人口の影響を最も受ける業種である。しかし、このような環境下でも対象市場の細分化による高齢世帯への配食サービスや移動販売、観光客等交流人口の増加による市場の拡大の為に当地の特産品の販売や通販など販売展開等、さぬき市での新たな取り組みも進められている為、個々の事業者には、自社の経営資源の分析と対象顧客の再設定が課題の一つに設定できる。
サービス業	全国に比べ2.3倍の早さで小規模事業者数が減少した。中でも人口に売上高が大きく影響される飲食業は、平成28年の153事業所から令和3年には129事業所と19%減少している。一方で介護サービス等を提供する小規模事業所は、同じ期間で61から68事業所へ11.5%唯一増加しており、この分野では、人口に占める高齢者の増加を捉えた創業者が増えていることが確認できる。しかし、サービス業においても労働生産性は、全国平均の50%と4業種の中で一番低く、人手不足が深刻な介護事業等の分野においても賃上げの難しさから更に従業員の確保が特に難しくなっており、やはり労働生産性や付加価値率の改善が課題として設定される。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ⑩ 10年程度の期間を見据えて

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方の検討の為に、さぬき市の小規模事業者の外部環境について確認した。

さぬき市では、人口減による市場の縮小が急速である為、さぬき市の人口減による小規模事業者数に与える影響を相関で確認すると、上限の1に近い0.997(図5)となっており、さぬき市の小規模事業者数は、人口に強い影響を受けていることが確認できた。

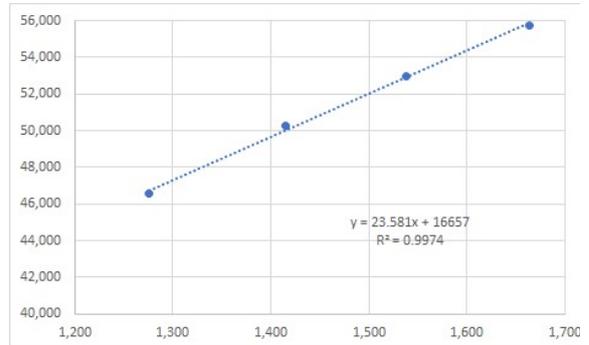


図5 さぬき市の人口と小規模事業者数の関係

そのさぬき市の人口は、さぬき市の予測では、図6の赤矢印のように今後5年毎に7%以上の減少が続くことから、さぬき市の小規模事業者にとっては、長期的に厳しい外部環境となることが確認できる。

更には、人口の減少率は年率1.5%であるのに対し、小規模事業者数の減少率は、年率2.2%と1.5倍の減少速度になっている。これは、人口減少の影響に加え、上記のようにさぬき市の労働生産性が全業種において平均の半分程度であることが大きく影響していると考えられる。

労働生産性は、企業規模の影響を除いた付加価値額での評価が可能となる為、「経営発達支援」の事業効果を表す指標として適している。



資料：まち・ひと・しごと創生本部配布のワークシートを用いて作成

図6 さぬき市の人口予測  
出典：さぬき市人口ビジョン

このことから本計画では、全国平均との比較によるさぬき市の小規模事業者の業種別の労働生産性の改善を最重要課題として設定する。

これによる10年程度の期間を見据えた振興のあり方を次のように策定する。

- i 小規模事業者が提供する商品やサービスのマーケットインの視点への転換から目指す付加価値の向上
- ii IT・DXの活用と自動化の推進による付加価値の向上
- iii 小規模事業者の経営資源の有効活用による異業種や隣接業種での新たな展開

以上からさぬき市での人口減少やその他の外部環境の変化にも対応可能な小規模事業者への変革を支援する。

## ② 「第2次さぬき市総合計画」と本計画の連動性・整合性

下記のように、第2次さぬき市総合計画に示されている中小企業振興の方針や施策と、本会計画は同じ方向性を持っている。この為、当会は本計画を推進することで、同時にさぬき市の総合計画の推進に協力することができる。

また、さぬき市において、平成31年度に施行したさぬき市中小企業等振興基本条例の中で「市は、中小企業等振興施策の策定及び実施に当たっては、経営資源の確保が特に困難であることが多い小規模事業者及び小企業者に配慮するものとする。」とあり、小規模事業者への支援について、それ以外の中小企業への対応と区分しており、こちらも本計画と整合する。

### 『第2次さぬき市総合計画

#### 【産業】

○中小企業の振興
・新商品や新サービスの開発、販路開拓、製造現場の改善、人材育成等支援
・経営基盤の強化と積極的な事業展開の促進
○産学官連携の推進による地域企業の支援
・新規創業や第二創業の促進
・地域企業のニーズへの研究シーズ活用など産学官連携での支援
○魅力ある商業の振興
・消費者ニーズ調査等による商品展開や店舗づくりなどSDGs経営の支援
・小規模事業者の積極的な取組み支援による地域のにぎわいづくり
○企業誘致の推進と流出防止

#### 【観光】

○魅力ある観光振興対策の推進
・市内を周遊できる朝型観光や夜型観光の仕組みづくり
○国内外に向けた観光PRの強化
・市の魅力が伝わるSNS等を活用したPR活動

#### 【定住促進対策】

○定住支援強化
・定住促進のための定住促進奨励事業及び結婚定住奨励事業

### 『さぬき市商工会の本計画での対応

・事業計画策定等、本事業活用助奨のための巡回訪問
・市場調査や持続化、省力化投資、ものづくり、IT補助金等の活用支援

・創業塾の開催と創業者支援
・新商品開発、技術的課題解決のための文理大学等の研究者の紹介

・需要動向調査及び経営計画の策定支援
・新たな需要の開拓に寄与する事業
・事業所の課題解決の支援から市外流出の抑制

・さぬき魅力創活塾の開催
--------------

・グルメフォトコンテストの実施
-----------------

・婚活支援事業の開催
------------

## ③商工会としての役割

### i 当計画とさぬき市の商工観光政策の相乗効果

さぬき市における下記実施施策

- ・商品開発、改良や展示会等出展、IT活用等販路開拓など経費の一部支援を行う中小企業等振興支援事業補助金事業
- ・新規開業を志している方や開業して間もない方への事業経営における基礎知識や事業計画作成の為の特定創業支援事業
- ・各種融資制度の周知と活用による経営体質の強化促進

において、商工会との連携が求められており、本計画の実行で、商工会は市の中小企業政策の協力者としての機能も発揮できる。

### ii 事業計画の策定と実行の事業経営への有効性について小規模事業者への認識を促進

小規模企業白書によると経営計画を策定した小規模事業者が支援を受けた機関の1位は、商工会・商工会議所となっている。このように小規模事業者にとって商工会は、最も相談し易い支援機関であることから、多くの小規模事業者にとっては策定の経験や必要性の認識が低い事業計画の立案と実行について有効性を認識していただき、本計画を進めることが当会の役割であると考え、本計画において更に推進する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

さぬき市の人口減少に強く影響を受けている小規模事業者の減少を抑え、その事業の継続と発展を支援する為には、全国と県内他市町に比べて半分程度と大幅に低いさぬき市企業の労働生産性の改善が有効であることが分析から確認できた。

これにより本計画における重要業績評価指標(KPI)を支援先小規模事業者の労働生産性とし、次の目標を設定する。

#### ①労働生産性改善に向けた小規模事業者の事業の効率化

#### ②労働生産性改善に向けた小規模事業者の製品・サービスの販売額の向上

各事業では、支援対象者の労働生産性について年3%の改善を目指し、事業計画策定後の実施支援においては、3%の改善達成者の割合が支援者数の6割となるよう各事業について目標設定する。また労働生産性年3%の改善は、市の「先端設備等導入計画」や国の「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」等での付加価値額の目標増加率でもあり、本計画の目標値とすることも適当であると考えられる。

### 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

さぬき市の「第2次さぬき市総合計画」と当会の「地域の現状及び課題」、「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、前述1.(3)に掲げた目標の達成に向けた基本方針として、小規模事業者が自立し持続的な経営を行っていくために、現事業に対する悩みや今後の想いについて対話を重ね、信頼感の醸成を図る。その上で、経営実態や経営環境についての理解と洞察を行うことで共通認識としての課題設定を行い、事業者が当事者意識を持って能動的に行動することを支援していく。

#### ①労働生産性改善に向けた小規模事業者の事業の効率化

費用の削減とITの活用、設備導入による自動化等、事業の効率化による推進とする。

具体的には本計画の「経営状況の分析」において当該業種で同規模企業の経営指標と比較し、改善の必要性のある経営資源の構成要素や商品の販売方法などの仮定から着手する。

特に、DXをテーマにした支援により、SNS等の活用方法に関する情報提供やeコマースによる新たな販売チャネルの構築、業務フロー・生産ラインのシステム化などを推進していく。コストダウンに繋がる「ムリ・ムダ・ムラ」を取り除き、効率的な事業経営を進められる手段として支援していく。

#### ②労働生産性改善に向けた小規模事業者の製品・サービスの販売単価の向上

人口が減少傾向にあるさぬき市において、四国遍路上り三ヶ寺や瀬戸内国際芸術祭等による観光客や二地域居住者など交流人口の増加を受け、新商品・サービスの開発、販路の開拓、新規事業分野への展開等、新たな売上の創出支援による推進とする。

新商品の開発は、SWOT分析等から支援先が優位性を獲得できそうな市場を特定し、その市場に対してマーケットインの視点により付加価値の拡大が見込める商品やサービスの開発を支援する。

販路の開拓では、新商品以外に支援先の既存品や既存サービスが展開可能な新たな顧客層を市場の細分化等の設定と既存商品やサービスが備えている機能の分解による転用先の可能性検討からも支援する。

新事業分野への展開は、既存の経営資源を適用可能な隣接分野等での事業展開について支援する。

## 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】

全国商工会連合会「中小企業景況調査」の当会での調査から得られた売上高、利益等についての(増加[1]、不変[0]、減少[-1])による回答を当会独自で集計し、小規模事業者の業種別の業績や今後の見通しと、巡回指導の際の聞き取りや業界紙から経済、産業に関する話題を、A4版1枚にまとめた印刷物にして巡回指導や講習会で配布し情報提供を行ってきた。

##### 【課題】

企業への調査による業種毎の景況感や業況の見通しについての情報提供は行っているが、小規模事業者の対象市場や顧客など環境についての調査と情報提供は十分に行えていなかった。

#### (2) 目標

調査項目	現状	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
①各種調査情報の公表回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②管内小規模事業者実態調査の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①各種調査情報(国が提供するビッグデータ等)の活用

具体的な経営戦略や戦術及び事業計画を策定するため、業種別に異なる対象市場・顧客の需要動向等を公的な統計資料から取得し加工・分析を行い、年2回公表する。例えば建設業では、公共工事動向、住生活総合調査から住居に関するニーズ、小売業や製造業でエンドユーザーが消費者の業種であれば、家計消費支出の該当品目の購入額の変化、エンドユーザーが製造業者であれば、製造業事業所調査から家庭向けや事業用製品の生産高の前年比増減等を算出し公表する。また観光振興に関しては、RESASの観光マップメニューからさぬき市へはどこからの旅行者が増えているか等について公表する。

以上から業種別に下表のように加工し、年2回当会ホームページで公表する。

##### 【調査手法】・【調査項目】

提供先業種	【調査手法】	【調査項目】
建設業	公共工事動向／住生活総合調査等	公共工事の予定 住宅に関するニーズ
製造業・運送業	家計消費支出／製造業事業所調査	家庭用・工業用品需要動向 トラック運送需要見込み
卸・小売業	家計消費支出／RESAS(地域経済分析システム)／MieNa(市場情報評価ナビ)	商品の需要見込み 商品価格の推移
サービス業	家計消費支出 サービス産業動向調査	消費者向けと事業者向けサービスの需要動向
旅行・宿泊業	RESAS(地域経済分析システム)	当市への旅行者の出発地の割合等

【分析手法】：調査目的の内容で必要データを抽出しグラフや表に加工して可視化を行い、外部専門家と連携し分析を行う。

## ②管内小規模事業者実態調査

さぬき市の業種別での企業の業績の動向について、より詳細な実態を把握するため全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自に次の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行い当会のウェブサイトで公表する。

**【調査手法】**：市内小規模事業者10社（製造業2社、建設業1社、卸売・小売業3社、サービス業4社）に対し、調査票を郵送し経営指導員が巡回によりヒアリングと回収を行う。

**【調査項目】**：毎月の売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資状況、売上総利益と従業員数からの労働生産性、経営課題 等

**【分析手法】**：経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

## （4）調査結果の活用方法

- ・情報をデータベース化して共有サーバーにて保管し、巡回や窓口相談時に事業者の経営状況の分析に活用する。
- ・管内事業者の業種別動向を指導員の例会で共有し、業種別共通課題の確認や支援の方向性などを協議し、セミナーの開催や経営支援に活用する。
- ・調査結果や課題の解決事例は、当会のホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

## 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、各種講習会の開催を通じ、販路拡大や新たな製品・サービスの開発に取り組む小規模事業者に対し、県別の家計調査など公的統計や市販のPOSデータ等の取得と分析から、市場規模、市場の細分化、商圈、売れ筋商品動向、消費者動向などの情報提供を行ってきた。

#### 【課題】

第2期計画では、各種統計資料による調査だけでなく、消費者等への聞き取りやアンケート結果などを活用したマーケットインの視点に立った支援事業者の需要開拓に繋がる需要動向調査も実施し、商品・サービスの改良や新商品開発、マーケティングの方向性に活用することで販路拡大を推進してきた。しかし、情報提供だけでは新商品・新サービスの開発が進んでいないのが現状の課題である。そこで既存商品の改良やパッケージのリニューアルによる商品派生を行う。年々の人口減少やさぬき市内にある大学キャンパスの市外移動に伴う下宿学生の流失等、このままでは、さぬき市の市場は縮小の一途をたどる。一方で、瀬戸内国際芸術祭の開催により県外からの来県者は増加している。ことから地元消費者向けにだけでなく、市外、県外へ向けての商品力の向上が必要不可欠である。これにより調査対象を市外、県外へ見直しを図る。外部調査機関のシステム利用に関しては消費動向を分析できる商圈分析システムMieNaを使用し、需要開拓に取り組む事業者を提供する。

(2)目標

支援内容	現 状	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
商品開発等の実施事業者数	未実施	5者	6者	7者	8者	9者
商品開発数	未実施	5品	6品	7品	8品	9品
消費者アンケート回収件数(1社当たり)	未実施	20枚	20枚	20枚	20枚	20枚
バイヤー等へのヒアリング実施事業者数	未実施	5者	6者	7者	8者	9者
展示会出展者・バイヤー等の情報回収数	未実施	20者	20者	20者	20者	20者

(3)事業内容

①消費者に対する需要動向調査(B to C)

小規模事業者が需要開拓を行うさぬき市で収穫される魚介や果物、植物などを使用した加工品や菓子類、酒類などは、日常の消費品等として地元の消費者をターゲットに製造販売されている商品が多い。さぬき市は年々市場が縮小傾向にある中で今後市外、県外消費者向けの付加価値の高い商品開発のため調査を行う。

i) 専門家、バイヤー等の派遣

既存商品等を専門家や観光地、道の駅などのバイヤー等の消費動向に特化した人に評価を依頼し、修正点の聞き取りを行う。

ii) 観光地での調査

商品出店として毎年多くの観光客が訪れる高松(栗林公園栗林庵)等を予定している。

右図は香川県の主要観光地への入込客の推移を表にしたものである。コロナ禍では大きく減少したもののコロナ明けからは客数も戻り始めているため調査として有効であると判断。



令和4年香川県観光客動態調査より引用 (単位/千人)

②展示会でのバイヤー等に対する需要動向調査(BtoB)

さぬき市の製造業者は、(株)タダノの下請けをする金属加工業者も多いが経済状況等により受注には波がある。金属加工業に関わらず商品開発は必要である。製造業が多く集うイベントに出展しどのような評価を得ているかを把握する。また、当該調査の結果を新商品の開発、既存商品の改良等に活かす。

【想定するイベント(BtoC)】

イベント	県内商工観光地の物産館での販売
開催内容	香川県内の商工観光地での出品。県外の観光客及び地元の消費者を主たる対象に広く情報発信することで、事業者の認知度・経営力の向上を図り、各事業所の顧客の拡大、取引先の増加及び地元企業の魅力を再認識してもらうことを目的に開催。
開催時期	毎年9月頃 (1週間程度)
開催場所	栗林庵等県内商工観光地の物産施設
出展事業者	地域の特色を活かした特産品を自社で製造・開発、または販売している中小企業・小規模事業者
来場者数等	年間 504 千人(令和4年香川県観光客動態調査報告より)

**【調査内容】**

調査対象者	観光地物産館に来場した県内外の消費者
調査回数	年1回
調査項目	①消費者情報 「年齢」「性別」「住居地」「家族状況」等 ②調査対象商品情報 ・共通 「価格」「ネーミング」「デザイン（パッケージ含む）」「改善点」等 ・食品 「味」「食感」「内容量」等 ・非食品 「機能性」「購入動機」「選定理由」等
調査方法	1事業者当たり調査対象商品を1品選定し、物産会場において経営指導員等と出展事業者が消費者に聞き取りアンケート調査を行う。
活用方法	商品・調査項目別に集計分析し、支援対象事業者にフィードバックを行うことで、消費者ニーズに合った商品の改良や新商品開発などの事業計画策定に繋げる。

**【想定するイベント(BtoB)】**

イベント名	機械要素技術展
開催内容	モータ、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や切削、プレスなどの加工技術、表面処理などが出展する展示会。設計、開発、試作、製造、生産技術、購買部門をはじめとした企業が多数来場。それぞれ企業の商談を行う。新製品・新技術も多く新たな販路開拓やビジネスチャンスを生み出すことを目的に開催している。
開催時期	毎年7月頃（3日間）
開催場所	幕張メッセ
出展事業者	IT、DX製品、部品、設備、装置、計測製品などを扱う企業が世界中から出展
来場者数等	約7.5万人（3日間）

**【調査内容】**

調査対象者	展示会に来場したバイヤー、出展者
調査回数	年1回
調査項目	出展者バイヤーからの情報 「求める商品内容」「商品選定のポイント」「商談で重視する点」 「消費者の需要ニーズ」「業界の動向」等
調査方法	出展ブースにおいて経営指導員等が出展している事業者やバイヤーにヒアリング調査を行う。
活用方法	商品・調査項目別に集計分析し、支援対象事業者にフィードバックを行うことで、業界動向・バイヤーニーズに合った商品の改良や新商品開発などの事業計画策定に繋げる。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

経営指導員の巡回、窓口相談及び各種講習会などに参加する事業者への聞き取りにより得た情報を蓄積した「基幹システム」(商工会独自の会員管理システム)を活用し、経営状況の把握と経営課題の掘り起こしに取り組んでいる。分析については、主に小規模事業者経営改善貸付(マル経)などの融資相談時や経営環境の変化により売上が減少するなどの業務不振時の経営改善の時には財務分析を中心とした経営状況の分析を行い、持続化補助金やものづくり補助金などの補助金申請時には強み、弱みの把握など定性分析を行なっている。

#### [課題]

分析については、融資相談時には財務分析を中心に経営分析を行い、補助金などの申請時には申請様式にあった定性分析だけを実施するなど、一方に偏った分析になることが多く、効果的な改善策を見出せない時もある。定性分析でわかった結果は、汎用的なものでなく特殊なケースであることもあるため、定性分析でわかった内容を「仮説」とし、定量分析を行うことでより客観的な分析が行えるようにする。

### (2) 目標

支援回数	現 状	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
セミナー開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
経営分析事業者数	51者	61者	71者	81者	91者	101者

※目標件数の設定方法：経営指導員の経験年数により設定

10年以上の指導員-年/年、5年未満の指導員-5件/年とし、5年から1年経過する毎に2件/年の担当数を増加させる。

### (3) 事業内容

小規模事業者が持続的な経営を行うには、現状分析から経営課題を抽出して事業計画を作成することで事業の方向性を示すことが重要となる。その支援として財務分析、事業面における環境分析を重視し、現状から導かれる課題と目標を提案し、実現可能な経営改善、販路拡大のための事業計画を策定するために経営状況の分析を行う。

#### ①支援対象者の発掘

##### ・経営分析セミナー等開催による発掘

「経営分析セミナー」を開催し、経営分析の基礎知識の他、分析の必要性や分析を行うことで問題点の把握や事業の方向性が明確になり事業発展に繋がった事例に関する情報提供を行う。

セミナー開催のチラシは郵送するだけでなく、当会支援情報を蓄積した「基幹システム」等の情報により抽出した小規模事業者には経営指導員等による巡回での参加勧奨を行う。

対象者	経営改善や新事業展開等により販路開拓などでの売上拡大を図る管内小規模事業者
募集人員	20～30名
内容	・経営分析(定性分析及び定量分析)の基礎知識 ・経営分析の必要性や経営分析事例紹介 ・経営分析ツールを活用した演習

募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>管内小規模事業者へのチラシの配布</li> <li>ホームページでの周知</li> <li>抽出した小規模事業者に巡回での参加勧奨</li> </ul>
開催回数	1回(6月頃)

・**簡易チェックシートを活用した発掘**

経営指導員等による巡回時には、全国商工会連合会が作成した「経営状況セルフチェックシート」などのツールを活用し、小規模事業者の経営分析への関心度向上など意識啓発を行う。

・**事業承継支援による発掘**

今年度実施した「事業承継に関するアンケート」結果と巡回時に「自己診断チェックシート」等を活用し、管内小規模事業者の事業承継に関する状況と意識を把握し、事業継続させるために必要な取り組み等を啓発する。

・**日常業務における発掘**

経営指導員等による日常の巡回、窓口相談での経営・経理・税務・労働・金融などにおける相談時や各種講習会の開催の機会には、経営分析の重要性、必要性を説明するなど啓発に努める。

②**経営分析の内容**

[対象者]

上記支援対象者発掘への取り組みで、特に当市の人口減による対象市場の縮小に直面している小規模な小売店やサービス事業者と県内の中堅製造業者の減少から受注量が減少傾向にある小規模製造業者等の中で、課題が顕在化もしくは問題意識など意欲が高い小規模事業者

[分析項目]

定量分析では「財務分析」を行い、定性分析では「SWOT分析」と「3C分析」を行う。

《**財務分析**》

基本的分析項目として「収益性」「生産性」「安全性」「効率性」「成長性」の経営指標について算出、分析を行う。

特に、生産性分析における労働生産性は、重要業績評価指標(KPI)として重要視する。

《**SWOT分析**》

小規模事業者の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を把握することで、経営状況と課題を抽出する。

《**3C分析**》

「市場・顧客」「競合」「自社」を把握することで、販路開拓に欠かせないマーケティング戦略を行う。

[分析手法]

小規模事業者の経営状況やニーズはそれぞれ違うので、各事業者に合った分析項目、分析手法を検討し、経営状況の把握と分析を行う必要があるため、以下のツールを活用する。

《**財務分析**》

- ・経済産業省「ローカルベンチマーク」
- ・中小機構「経営自己診断システム」

《**SWOT分析・3C分析**》

- ・全国商工会連合会「経営計画作成支援ツール」

#### 《その他の分析》

- ・商業・サービス業事業者には、商圏の人口・世帯データ・消費支出・購買力など市場の統計データを提供する「MieNa（ミーナ：市場情報評価ナビ）」の活用による商圏分析、ABC分析を行う。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果は以下の通り活用する。

##### ①支援対象者へのフィードバックと事業計画の策定等への活用

分析結果は当該支援事業者にフィードバックし経営課題の抽出と対応策について説明、助言を行い、事業計画の策定、経営改善計画の策定支援に活用する。

##### ②職場内での情報共有

分析結果は共有フォルダーに保存、データベース化し職場内で共有を行う。同種、同規模の事業者における経営状況、課題について、情報共有や分析手法等の標準化及び見直しを図り、経営指導員等の分析スキルのアップに繋げる。

##### ③専門家との連携支援

分析の結果、事業再生や事業承継など専門的な課題が発生した場合は、当会伴走型支援事業、ミラサポ専門家派遣、香川県よろず支援拠点専門家派遣などの専門家と連携して課題解決に向けた支援を行う。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

巡回、窓口相談及び各種講習会、創業塾などに参加する事業者への聞き取りにより得た情報にて経営状況や課題を把握し、対象事業者の掘り起こしに取り組んできた。事業計画策定支援については、創業資金を含める融資相談時や持続化補助金やものづくり補助金、創業補助金などの補助金申請時の各申請様式に合わせた計画書の作成になっており、ほとんどが借入や補助金の採択が目的となっている計画策定にとどまっている。

##### [課題]

事業計画の策定において、事業計画書に基づく経営の重要性について周知不足であったり、意識の低さにより経営に活かすことができる実効性ある事業計画や実行計画が作成できていない場合が多々ある。

今後は更に事業計画策定の重要性と意識啓発を強化し、意欲のある事業者を掘り起こし、事業計画を策定し、持続的発展に繋がる事業者の支援を行う。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、巡回訪問等で事業計画策定の意義や重要性を伝えても計画策定への強い動機付けにはならず、計画策定をした場合でも実効性のある計画策定には至っていないことも少なくはないのが現状である。今後は、事業計画を作成したことで業績向上した成功事例などを巡回訪問など小規模事業者と接する機会に伝えることを強化し、また「事業計画策定セミナー」の内容にも入れることで対象事業者の掘り起こしを行っていく。

また、融資相談や補助金申請支援の時だけではなく、日頃の経営改善支援や事業承継支援などにおいても事業者に対して事業計画策定の重要性や事業計画を自ら作成し実行することへの意識改革を支援の入口として捉え、実効性のある事業計画を経営指導員による伴走型で支援を行っていく。

### (3) 目標

支援内容	現 状	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
事業計画策定セミナー 開催回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	30者	36者	42者	48者	54者	60者
新規事業、改善支援 件数	28件	32件	36件	40件	44件	50件
事業計画策定セ ミナー件数	18件	19件	20件	21件	23件	28件
事業承継計画策定 件数	1件	2件	3件	4件	5件	5件
創業計画策定件数	1件	2件	3件	4件	5件	5件

※目標件数の設定方法：経営分析件数の6割が計画策定に移行すると想定。

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定支援対象者の発掘

##### ・事業改善と新事業展開等事業者の発掘

経営指導員の巡回、窓口相談及び経営分析セミナーなど各種講習会により経営状況の分析を実施した事業者の中から、事業承継も含め事業改善や事業展開、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、課題解決に繋がる公的施策などの情報提供や事業計画を作成したことで業績向上した成功事例などを説明することで、事業計画策定への関心度を高め意欲ある支援対象事業者を掘り起こす。

##### ・創業希望者の発掘

当会は、さぬき市と連携して「ワンストップ創業相談窓口」を設置し、「特定創業支援事業」による個別相談事業として創業予定者に随時相談対応を行っている。また、創業塾も開催し受講者への創業補助金の申請支援も行っている。その相談者、受講者の中から、実現可能性の高い創業予定者を掘り起こす。

#### ②事業計画策定支援の手段・手法

##### ・新事業展開等事業計画策定支援

##### i) 事業計画策定セミナーの開催

経営分析を実施した事業者の中で、自らの意思で経営の持続的発展を図ろうとする事業者、新たな取り組みを行う事業者など意欲ある事業者を対象に、「事業計画策定セミナー」を少人数制で開催し、経営指導員が付き添いながらワークショップ形式で事業計画を作成することにより、事業計画作成の理解と手法を身に付けることができる。セミナー終了後は引き続き経営指導員が事業計画の完成までを支援する。

対象者	経営分析を実施した小規模事業者
募集人員	20～30名
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画作成の基礎知識</li> <li>・経営分析結果を活用した事業計画作成方法</li> <li>・労働生産性向上のための売上増加（販売単価向上）及びコスト削減</li> </ul>

	(事業効率化) への取組について ・ 事業計画を作成したことで業績向上した成功事例の紹介 ・ 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の参加勧奨 ・ 融資、補助金等活用時に経営分析を実施した事業者への参加勧奨
開催回数	1回 (7月頃)
セミナー後のフォロー	経営指導員が巡回等により事業計画の完成まで支援を行う。また、必要に応じて専門家と連携して作成を支援する。

### ii) 事業計画策定のためのツールの活用

新事業展開等の支援事業者に対して、全国商工会連合会の「経営計画作成支援ツール」を活用し、経営状況の内容、分析結果と地域の経済動向調査や需要動向調査の結果を踏まえた課題や経営方針・目標及び今後の実行プランを設定する事業計画策定を支援する。

### iii) 専門家との連携

策定支援において生じた専門的な課題や計画のブラッシュアップについては、香川県商工会連合会、中小企業基盤整備機構四国本部、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。

### iv) 労働生産性向上への対応

上記セミナー及び専門家等との連携を通じ、労働生産性向上のための売上増加（販売単価向上）及びコスト削減（事業効率化）への取組についての対応を十分に図る。

### ・事業承継計画策定支援

中小企業庁の「事業承継ガイドライン」で示されている事業承継計画書を活用して、支援事業者の人・モノ・カネ・情報といった経営資源や経営者自身の資産の状況、後継者等の現状把握を行い、経営指導員が専門家と連携しながら承継方法や承継の時期など事業承継計画の策定を支援する。

### ・創業計画策定支援

創業希望者に対して、さぬき市創業支援等事業計画に基づく特定創業支援等事業による「さぬき創業塾」の受講を促し、創業に係る基礎知識の習得を支援する。創業計画書の策定では、中小企業庁の冊子「夢を実現する創業」を活用し、創業計画、資金計画策定を支援すると共に、さぬき市創業支援事業補助金申請の場合には、申請に伴う事業計画の作成支援も行う。

#### <全体像>

※下線は特定創業支援事業



## 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2期計画においては、小規模事業者の経営改善と新規事業の実行支援を行っている。経営改善に関しては、専門家と併に主に財務内容の改善を目的とする取り組みの実行支援を行い、新規事業に関しては、主に立ち上げまでの支援を行っている。

#### [課題]

第2期計画においては、改善計画、新規事業共に開始後における訪問と支援が十分に行えておらず、改善施策等の不十分な実行や想定外の課題の発生等により目標に未達の支援案件が散見されるようになっている。本計画においては、開始後、立ち上げ後についても定期的な訪問を継続し、目標の達成までを支援する。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者のほとんどの経営者は、経営者であると同時に工場での製造業務や店頭での販売業務へも従事しており、両者の時間配分の割合も現場業務への従事が大部分を占めている。この為、事業計画を遂行し目標を達成する為には、計画の進捗よく確認と遂行を促す第三者の支援が必要となる。「事業計画策定後の実施支援」では、この役割を経営指導員が担い支援先の目標達成を支援し、当会として本計画の目標達成を目指す。

### (3) 目標

	現状	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
フォローアップ対象事業者数	45者	50者	54者	60者	64者	68者
頻度(延回数)	90回	150回	162回	180回	192回	204回
売上高増の目標達成者数	36者	40者	43者	48者	51者	54者
労働生産性3%改善事業者数(支援対象者の8割)	36者	40者	43者	48者	51者	54者

※頻度について：3か月～6か月毎の間で訪問するとしているため平均4か月に一回訪問すると仮定した場合頻度は1事業所あたり3回になるためフォローアップ対象事業者数×3回で表示している。

### (4) 事業内容

事業計画を策定した全ての支援対象者の計画実行を支援する。

事業計画における改善策や新商品等の販売開始までの準備や開発の期間においては各支援先へ経営指導員が訪問し、実施状況の聞き取り等による確認を行い、滞りのある場合は原因の特定と対応策の策定実行を支援する。改善策や新規事業の開始後においても経営指導員が6か月毎に訪問し、支援先の設定した目標値の到達度を確認し、必要な支援を行う。

### (5) 手段・手法

準備から効率化や販売の開始までの期間においては、日常業務への対応から新たな事業の準備に時間を取り難い小規模事業者に事業の推進を促す為、支援先の状況に応じて2週間～3か月毎に訪問し、実行に必要な経営資源の整備状況についての進捗確認や開発の支援を専門家と連携して進める。

改善等の開始後においても支援先の事業推進状況に併せ3か月～6か月毎に訪問する。各支援

段階で効率の変化、売上高、付加価値額の目標との比較から事業評価を実施する。いずれも目標と結果に大きな差異がある場合は、原因の特定と対策策定から支援先の目標達成を経営や技術の専門家と伴に支援する。

本事業の支援について、1年以内に効果が見込める「効率の向上」と1年を超える期間を必要とする「新たな売り上げの創出」について、それぞれの主な手段・手法を下表3のように定め遂行する。

表3 短期と長期計画別での計画実行の支援内容

順序	支援のタイミング	支援内容	
		短期的目標	長期的目標
		コスト削減、効率化	新たな売上の創出
	準備状況の確認	必要な経営資源の整備	開発、テスト販売等
	資金調達の支援	設備投資資金等	開発資金、広告費等
	改善策や販売の開始	問題の確認	
	顧客等の反応調査	削減効果の測定	顧客の評価確認
	事業計画との差異確認	原因の特定と対策策定	原因の特定と対策策定
	目標とする売上高等	6か月に1回の訪問	

#### 「事業計画と進捗状況とがズレている場合の対処方法」

上の表3の「事業計画との差異確認」において、またその後の6か月毎の遂行状況の確認時に、環境変化や問題の発生等により計画と遂行状況にズレが生じた場合は、原因の特定と対策の実施を支援する。その際には必要に応じて以降に実施予定となっている計画内容の開始時期の変更や代替案の策定等を支援する。

## 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】

BtoC また BtoB を目的とした展示会の出展支援を行っている。第2期計画においてバイヤーからの商品に関する改善点等の意見収集をし、商品改良に役立てるよう支援を行った。

#### 【課題】

第2期計画において、BtoC また BtoB を目的とした展示会の出展支援を行っているが、既存品の販促に対しては、新製品の販促支援のように浸透させたい商品イメージを確定しそれらをパンフレット、パッケージデザイン、サービス、価格などを反映するブランディング戦略に基づいた総合的な販促支援は、十分には行えていなかった為、改善し実施する。

IT の活用支援事業では、ウェブサイト立ち上げ後における支援が十分でなかった為、アクセス数やサイト内誘導経路の改善等で支援を強化し、支援先の販売促進を図る。

### (2) 支援に対する考え方

事業の主な支援対象者は、さぬき市での人口減により対象市場の縮小に直面している小規模な小売業やサービス事業者と県内の中堅製造業者の減少から受注量が減少傾向にある小規模製造業者等である。

小規模事業者は、経営資源が十分で無く販路開拓に必要な資金も十分で無いことから費用対効果の最大化の為に対象顧客の明確化とそこに対する効果的な訴求が必要である。本事業では、「経営状況の分析」の3C分析等で確認した支援対象者の顧客層に対して展示会、ネットの活用といった支援先の既存の販路とは異なる販路から新たな顧客へ効果的に訴求することで販路開拓と販売額の向上を支援する。

### (3)目標

BtoC向け展示会 出展支援事業	現状	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
BtoC向け展示会出展 支援事業者数	5者	5者	6者	7者	8者	9者
販売額/者	4万円	4.5万円	6万円	7万円	9万円	10万円

BtoB向け展示会 出展支援事業	現状	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
BtoB向け展示会出展 支援事業者数	12者	15者	15者	16者	16者	16者
商談件数/者	24者	30者	45者	64者	80者	160者
成約者数/者	2者	3者	4者	6者	16者	32者

IT活用支援事業	現状	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
支援数	10者	15者	20者	25者	25者	25者
新規顧客獲得数	0者	5者	6者	10者	15者	15者

### (4)事業内容

下記の①と②の展示会等出展支援事業では、出展事業者の「事業計画」で確認した顧客への訴求効果を高める為、ブランドイメージに基づきパンフレット等の販促ツールやブースのディスプレイを統一的なデザインとして出展商品を印象付けて認知の促進を図る。③のITの活用支援においては、サイトの立ち上げと活用支援により、支援する製造業者へのウェブサイトを通じた問い合わせ件数や小売業者の販売数量の向上等を図る。

#### ①BtoC向け展示会出展支援事業

消費者向け展示会を活用し、消費者への出展品の認知促進と共に出展品についての評価を受け商品の改良や新商品開発の資料とすることを目的とする。

当地香川県において2日間の開催で来場者数年間50万人を集客する栗林庵への出展者を下表の①の事業者数を目標として募り支援する。本展示会では、出展者の商品を展示会以降にも購入するリピート顧客の獲得と下表のような販売額の達成に向けて支援する。また、出展に際して出展が重要視している商品について消費者向けの需要動向調査を実施する。

#### ②BtoB向け展示会出展支援事業

世界規模展開する技術展で出展品の改良の為、ブースの企業や展示会に来場している企業に1出展品についての評価を受けることを主な目的として出展する。

本事業では、東京で開催され、3日間で7.5万人の製造業の担当者が来場する「機械要素技術展」においてさぬき市が設けるさぬき市ブースでの展示方法と商談の進め方について専門家と共に支援する。本事業の目標は、上表のように出展者の成約数とする。また、出展に際して出展が重要視している商品について事業者向けの需要動向調査を実施する。

### ③ IT 活用支援事業

第2期計画の中で販促支援を通して小規模事業者には、ホームページはネット上にあるが活用できていない、また取り扱い品が消費者向け商品やサービスで無いのでネット活用には向かないと考えている等から販促にネットを活用できていないケースが多いことを確認している。

本事業では、毎年の年度初めに販路開拓の為にネットの活用事例や活用効果を内容としたセミナーを開催してネットの費用対効果の高さと利用が難しくないことを説明し本事業の支援対象者を募る。支援希望者に対しては、上記の展示会出展支援事業と同様に経営状況の分析、事業計画の策定から支援し、本事業でその実行を支援する。

#### ・IT 活用販路開拓セミナーの開催内容

対象者	ネットを販促に活用していない、また活用が不十分な小規模事業者
募集人員	20～25名
内容	未活用者向け「BtoC、BtoB向けウェブサイトのコンテンツの構成要素と成功事例」 活用が不十分な事業者向け「自社サイトの訴求効果を高めるソーシャルメディアやネット広告の活用方法」
募集方法	・経営指導員の巡回訪問による参加勧奨 ・案内文の市役所や銀行窓口での配布
開催回数	各1回（6月頃）
セミナー後のフォロー	下記個別支援への移行

#### ・個別支援

上記で募集した新たにウェブサイトの構築を行う支援対象者には、ウェブサイトの製作者への発注に必要なサイトの構成と各ページの掲載概要、機能等に基づく仕様書の作成から支援し、サイトの公開後には、目標への到達度から掲載内容の改善やSNSの活用等を支援する。既存のウェブサイトの改善を希望する支援対象者には、事業計画で確認した対象顧客に対するページの内容とそこに使用されていて検索エンジンに認識されるワードの適切性についての確認と改良等を専門家派遣等により支援する。

## 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]

第2計画では、さぬき市商工観光課課長、法定経営指導員、外部識者として日本政策金融公庫の担当者、中小企業診断士で構成する「さぬき市商工会経営発達支援事業推進協議会」を開催し、本計画の各事業の目標到達度の確認と各事業の評価、改善について協議し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の検討を毎年実施している。

##### [課題]

事業環境の変化に伴い事業者における課題も複雑化する中で、各事業の内容について実態に沿わない部分や新たな課題が発生する場合に、第2期計画では、迅速な対応策を行っていない。

## (2) 事業内容

### 【事業の実施状況を定量的に把握する仕組み】

事業の実施状況については、毎月前期・後期の2回提出する業務遂行計画により法定経営指導員が進捗管理すると共に、毎月1回開催する指導員例会において各業種担当の経営指導員より、各支援事業の目標に掲げる項目の件数等について報告を行うことで把握し、評価を行う。

### 【事業評価の手法】

当会にさぬき市商工観光課の担当者、法定経営指導員、外部識者として日本政策金融公庫の担当者、中小企業診断士で構成する「さぬき市商工会経営発達支援事業推進協議会」を継続して設置し、本計画の各事業の目標到達度の確認と各事業の評価、改善について協議し、結果を正副会長会に報告すると共に次期の事業推進に反映する。

### 【事業の評価・見直しを行う頻度】

毎年2回以上実施する。

### 【評価結果の公表方法】

推進協議会で決定された本計画の遂行状況の評価と時期の実施内容についての改善点を、当会のホームページで公開する。

## 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】

55歳未満の経営指導員4人にそれぞれに不足していると思われる知識、技術を補う目的で事務局長と当該指導員が相談して履修科目を設定し、中小機構の大学校の研修に毎年、派遣している。また、これらの外部研修の参加者は、月1回の指導員の例会及び研修内容報告書の全職員回覧により受講内容を報告し知識の共有化を図っている。

他にも当会独自に日本政策金融公庫高松支店による勉強会を年1回、中小企業診断士や社会保険労務士、税理士による研修会を年1回以上開催し職員の資質向上を図っている。

更には、事業計画策定など支援事例もデータベース化し全職員が閲覧可能にすることで、担当者による支援の効率化を図るとともに、指導員の例会等で支援内容を担当者が説明し、職員の能力向上を図っている。

#### 【課題】

外部研修内容の共有や外部講師招聘による勉強会を開催しているが、支援能力向上には支援先での実地での支援ノウハウも必要であると感じている。また、昨今の人材不足や物価高騰等による利益率確保への対策としてIT活用による効率化が求められており、ITに関する知識習得が更に必要となっている。

### (2) 事業内容

#### 【経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組】

##### ①外部講習会等の積極的活用

経営指導員及び経営支援員等一般職員の支援能力の向上のため、香川県商工会連合会が開催する応用研修等への参加を継続する。経営指導員については、55歳未満の全指導員を毎年、中小企業大学校に派遣し、先進的な経営手法等についての習得により支援能力の向上を図る。

##### ②当会独自での研修会の開催

日本政策金融公庫職員や中小企業診断士、税理士、社会保険労務士を講師とした独自の研修を、経営指導員及び経営支援員等一般職員を対象に継続して実施し、重複した借入金の借り換えによる資金繰り改善や働き方改革における各種諸規定の作成などの知識を習得する。

また本計画では、人材不足や物価高騰等による利益率確保への対策としての相談に対応するため、ITコーディネータによるDX活用やIT技術に関する知識習得のための研修を実施する。

### ③支援先への同行訪問の実施

研修会では得られない基本姿勢（対話と傾聴）などの支援の仕方に関して、専門家や担当経営指導員と同行し、支援先現場での支援ノウハウの習得を行う。

### 【個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み】

#### ①外部研修内容の共有

外部研修の内容は、月1回の指導員の例会及び研修内容報告書の全職員回覧により受講内容を報告し知識の共有化を図る。

#### ②データベース化

専門家派遣等による高度な支援事例をデータベース化し職員間で共有化する。これにより、全職員がこれらを参考とし、経営指導員が担当する支援先への適用、経営支援員が記帳指導先への事例紹介までを行える能力の向上を他の研修と併せて目指す。

#### ③専門家による支援事例の担当職員による報告会の開催

専門家等による高度な支援事例の報告を月1回の指導員例で行う。直近の同事例から適当な事例を選び担当者が報告し、参加者が議論により理解を深め支援レベルの向上を図る。

## 1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

日本政策金融公庫高松支店との情報交換会の開催を年1回開催している。また、専門家とのさぬき市の小規模事業者支援に関する会議を年2回開催している。

#### [課題]

事業環境の変化に伴い小規模事業者の経営課題は多様化されてきており、真の経営課題の見つけ方や解決策においても多面的な捉え方が必要となってきた。多くの経験とノウハウを持っている専門家と、複雑化する課題に対する必要な対応を共有化する場が少ない。

### (2) 事業内容

#### ①日本政策金融公庫高松支店との情報交換会の開催

相手方：日本政策金融公庫高松支店

目的：国が新規に設ける中小企業融資制度の情報を得ることと支援ノウハウについての情報交換による当会職員の支援ノウハウの向上

頻度：年1回

#### ②専門家とのさぬき市の小規模事業者支援に関する連絡会議の開催

相手方：株式会社 Growth Management Consultant、株式会社ビットコミュニケーションズ

目的：経営コンサルタントから小規模事業者の課題と対策についての情報提供を受け、それに対する議論により理解を深めることでの支援ノウハウの向上を図る。

頻度：年4回

## 1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

創業塾の開催：地域の活性化の方策として、平成24年より商工業者創出を目的とした創業塾を平均12名の受講者を集め毎年5日間開催している。

就職支援事業：さぬき市での就職による中小企業の人手不足への対応と定住化等を目的とした市内企業とさぬき市内高校進路指導教員との意見交換会。人材募集の情報をまとめた独自求人サイトの掲載による支援を行っている。

**[課題]**

就職支援事業：就職支援事業は、26社が当会の求人サイトに登録しているが、大手サイト、ハローワーク等の掲載されているさぬき市内の企業の求人募集に比べてまだまだ掲載件数が少ない。

滞在人口の低迷：右の図7は、RESAS 観光マップによる 2022 年の年間宿泊者数であるが、赤枠のさぬき市のその数は 2,236 人となっている。これは、隣接市で人口が当市の 6 割程度の東かがわ市の 6,946 人に比べて 4 割程度の人数である。また、当市には四国遍路 88 か所の結願寺が県外からの参拝と観光客に人気であることを上の立地と特色の項目で紹介したが、参拝者等の多くは、結願寺で参拝を済ますと当市で宿泊せずに移動していることが分かる。令和 2 年からさぬき市津田を中心に宿泊施設が増加しており、供給面での基盤は固まっており、需要の開拓が必要である。右の図 8 は、さぬき市での居住者を含む滞在者の 1 日の時間別での推移であるが、水平の赤線の居住人口を深夜と早朝以外は休日、平日ともに下回っており、このことから職場や学校が少なく、観光等の余暇活動に関して魅力の低い市であることが認識できる。本事業では、これらへの対策の為に観光協会等と協働し、滞在型での観光ルートでの設計とその利用促進活動を行う。令和 7 年には志度・津田エリアが瀬戸内国際芸術祭の会場に選出されるなど多くの観光客の出入りが予想される中、現状のままでは魅力発信力不足が懸念される。

生産人口の低迷：さぬき市の生産年齢人口は平成 7 年の 38,389 人がピークで年々右肩下がりに低迷しており、令和 2 年には 25,360 と 13,029 人の減少、年少人口も昭和 57 年の 11,762 人をピークに減少を続け、令和 2 年 4,655 人にまで減少している。

**(2) 事業内容**

就職説明会の開催と大手求人サイトの活用による学生等の当市企業への就職支援による定住と交流人口増の促進、観光施設、飲食店、宿泊施設等を統合した旅行ルートでの設計と旅行者への提案による集客活動により地域経済活性化を図る。またさぬき市での定住を目的とした婚活支援を行う。

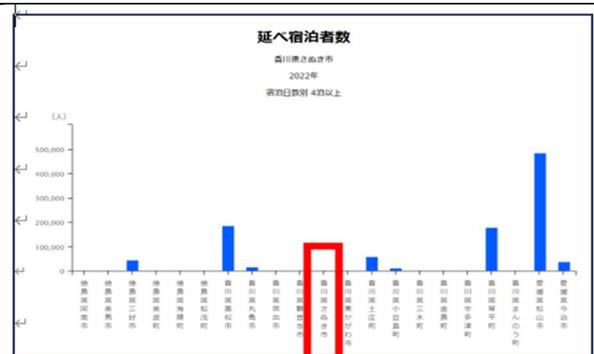


図 RESAS 観光マップで作成

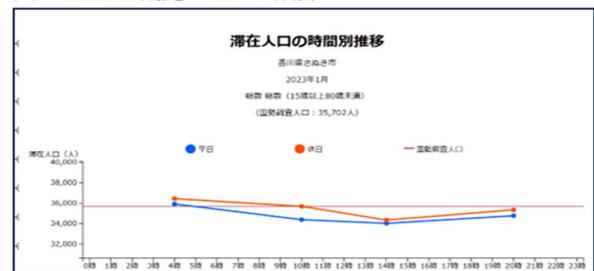


図 RESAS まちづくりマップで作成

**香川県さぬき市の年少人口、生産年齢人口、老年人口の推移**



図 日本人口推移より引用

## ①就職説明会・意見交換会

### 【実施内容】

本計画においては、企業側採用担当と高校等の進路担当間で意見交換を行う。さぬき市内高校に通う生徒にさぬき市内での就職を促し、さぬき市内企業の人手不足への対応とさぬき市内企業への就職による定住と滞在人口の増加を促進、また学校側の就職率の向上も図る。これにより企業・教育の面でも大いに有効である。

### 【方向性検討の仕組み】

さぬき公共職業安定所と連携し当サイトの情報拡大を図る。学校側の意見の取入れ環境整備に努める。また、さぬき市の企業の従業員に対しては、さぬき市が企業の業務に必要な資格の取得や研修の受講に関する費用の一部支給により支援する。

## ②さぬき市滞在型観光の推進

### 【実施内容】

#### ・さぬき魅力創活塾

さぬき市の魅力を創り活かすことでさぬき市の課題解決を図り、持続可能な地域へとつなげる機運醸成を図る。さぬき市内事業等の連携を図ることで産業・自然・文化など地域資産を観光により経済価値に結び付ける取組を勉強する機会を設け、観光地、レジャー施設、飲食店、宿泊施設で構成する旅行ルート的设计と、旅行者への提案による観光客の集客と滞在促進から地域経済活性化を目指す。

### 【方向性検討の仕組み】

さぬき市、さぬき市観光協会と当会で協議会を構成し、旅行会社の支援を受けながら本事業を推進する。

## ③ITを活用した地域経済の活性化に資する取組

#### ・グルメフォトコンテスト

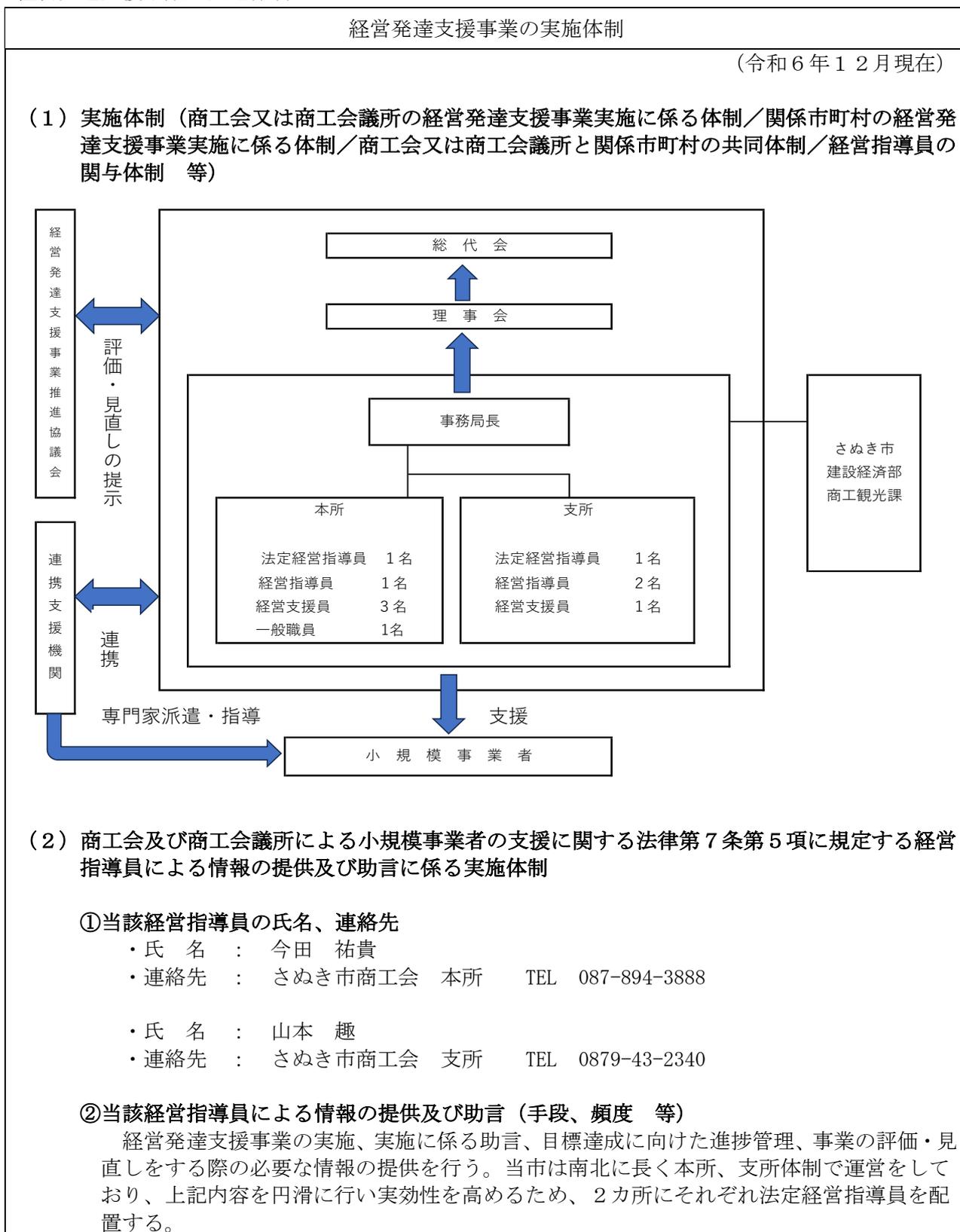
インスタグラムのアカウントを使用してさぬき市内飲食業を盛り上げるグルメフォトコンテストを行う。IT・食の観点からさぬき市内を問わず県内外へのさぬき市内の飲食店の魅力を発信し、交流人口の増加に繋げる。

## ④婚活支援事業

20歳～45歳で結婚を希望する男性、20歳以上の女性を対象に婚活支援を行う。結婚適齢者に対して出会いの場を創出することで、さぬき市で居住したいと思う人を増やし、結婚後もさぬき市に定住してもらい、さぬき市内の人口減や少子高齢者などの課題に貢献する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

さぬき市商工会

〒769-2101

香川県さぬき市志度 5385-30

TEL : 087-894-3888 FAX : 087-894-1533

<http://www.shokokai-kagawa.or.jp/sanukishi>

支所

〒769-2321

香川県さぬき市寒川町石田東甲 330

TEL : 0879-43-2340 FAX : 0879-43-2450

②関係市町村

さぬき市 建設経済部 商工観光課

〒769-2195

香川県さぬき市志度 5385-8

TEL : 087-894-1114 FAX : 087-894-3444

<https://www.city.sanuki.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	2,885	3,270	3,369	3,435	3,435
セミナー開催費	550	660	660	660	660
専門家派遣費	1,815	1,980	2,079	2,145	2,145
案内チラシ作成費	220	330	330	330	330
協議会開催費	300	300	300	300	300

(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

国補助金、市補助金、会費収入から充当

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等