

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名</p>	<p>南国市商工会（法人番号 7490005004701） 南国市（地方公共団体コード 392049）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b> 南国市は、人口減少・高齢化や市街化区域への大型店舗進出が小規模事業者に影響を与え、製造業では労働力不足が生産力低下を招いている。また、災害リスクへの対応が不十分であり小規模事業者の対策が懸念されている。その様なことを踏まえ第5次南国市総合計画に掲げている「企業立地の推進」「商工業の振興」「観光の振興」「雇用対策の推進」を実現するため、経営発達支援計画の目標を以下の通りとする。</p> <p>(1) 小規模事業者の持続可能な経営基盤の強化 (2) 小規模事業者の創業支援・事業承継 (3) ものづくりサポートセンターを核とした観光地への流入人口や地域外需要への対応 (4) 産業集積地を中心としたサプライチェーンの機能維持 (5) 事業継続力強化計画の普及促進</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 国のビッグデータ活用による地域経済動向調査、管内小規模事業者の景況調査を実施し、広く管内事業者にも周知するとともに、事業計画策定の基礎データとして活用する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 県内量販店、土産物店、県外食品スーパー・量販店等のバイヤーに対し、サンプル送付によるアンケート調査及び展示会出展時の聞き取り調査を実施し、商品開発に活用する。また、「道の駅風良里」に立寄る消費者に対して試食会・アンケート調査を行い、地域外住民のニーズを収集し、商品開発に活用する。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 財務諸表を元にした定量分析と、財務諸表に表れない項目については、対話と傾聴により定性分析を実施し、事業計画策定に活用する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析を行った事業者を対象として、経営指導員等が担当制で実施する。経営指導員等は、俯瞰的な立場から、問題点とその要因、問題解決の為に課題抽出を行い、実効性の高い事業計画策定の支援を行う。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 支援先の事業遂行レベルに応じた訪問頻度でフォローアップ支援を実施する。また、事業者の自浄能力の育成を図り、PDCAサイクルでの改善方法を定着させ小規模事業者の自立的な経営を促す。</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> 地域内需要を喚起するための広報やイベント開催、地域外需要を獲得するための展示会への出展、SNS/ECを積極的に活用しターゲット別に取組事業を構成し、支援対象者への効果的な需要開拓を実施する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>南国市商工会 〒783-0004 高知県南国市大埴甲 1623 番地 5 TEL:088-864-3073 FAX:088-863-0201 mail:<a href="mailto:nankoku@kochi-shokokai.jp">nankoku@kochi-shokokai.jp</a></p> <p>南国市 商工観光課 〒783-8501 高知県南国市大埴甲 2301 番地 TEL:088-880-6560 FAX:088-880-6205 mail:<a href="mailto:n-shoukou@city.nankoku.lg.jp">n-shoukou@city.nankoku.lg.jp</a></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

【南国市の現状】

①概要

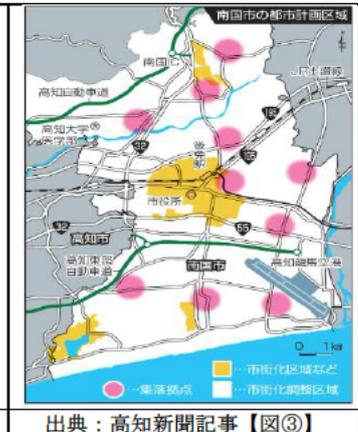
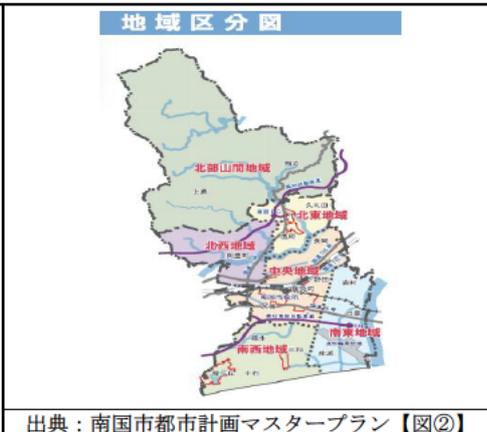
当市は高知県の中東部に位置し、県庁所在地の高知市の東に隣接する高知県第2の都市である。

【図①参照】高知龍馬空港があり、鉄道はJR四国土讃線・とさでん交通・土佐くろしお鉄道が走っている。また、道路では高知東部自動車道が走り、北部四国方面からの国道32号と室戸岬方面からの国道55号、徳島方面からの国道195号が交わる交通要衝のまちである。

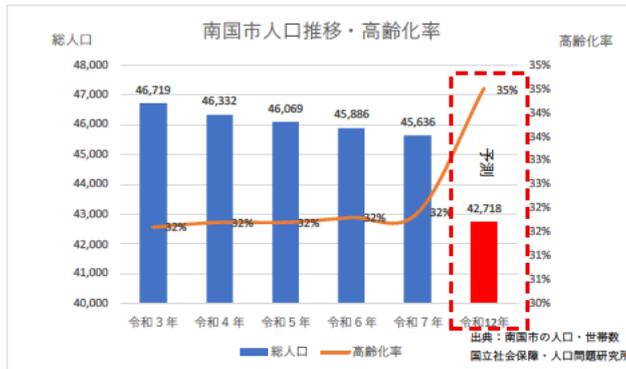
市内においては、南国市立地適正化計画における中心拠点の都市機能誘導区域を計画区域とし、平成29年から6か年に渡る都市再生整備計画を作成して、公共公益施設の誘導・集約に伴う都市活力の強化と魅力ある中心市街地の再生に取組み、シンボルロード等他道路整備、下水道、公園、図書館等地域生活基盤施設が整備され、魅力ある中心市街地として再生しつつある。

また、長年に渡り市街化調整区域であったが合わせて規制緩和が行われ都市再生整備が進むにつれ中央地域への定住、流入人口増加が図られている。【図③参照】

一方、北部山間地域においては、森林ゾーンとして区分けされ少子高齢化、若年層流出によって限界集落が点在している状況であるが山間地域での乗合タクシー、市運営バス等が生活拠点となる施設、公共交通を結び、南北に広い行政区域で市民生活が維持されている。【図②参照】



当市の人口は、経営発達支援計画策定2期目（令和3年）より1,083人減少し、65歳以上の高齢化率も直近の令和7年は32.0%となっている。高知県第2の都市ではあるが、人口減少、高齢化に歯止めがかからない状況で、今後の予測では、令和12年には42,718人、高齢化率35%になると予測されている。【図④参照】



【図④】

当市の地域資源は、鉱業では、北部山間地域から産出されている石灰石や南西地域には石灰石の1次加工事業が集積している。工芸品では、「土佐打刃物」で知られる鍛冶刃物の発祥の地として農具、包丁等製造事業が隣接する香美市まで及び集積している。農作物では、施設園芸作物であるピーマン・シシトウの他、秋のわずかな期間しか採れない四方竹がある。また、平成20年より地域活性化を目的に「ごめんケンカシャモ」のブランド化に取組み、当市の地域グルメとして認知されご当地キャラクターとしても採用されている。近年では、クラフトビール製造業者による「ご当地ビール」が人気で新たな地域資源として期待されている。



## ②商工業者・小規模事業者

南国市の商工業者、小規模事業者については、過去5年間で微増減している。業種構成としては、小売業・飲食業、建設業、製造業、生活関連サービス業が多い。小売業については、都市再生整備が進み中央地域にドラッグストア、ディスカウントストア、コンビニエンスストアの出店が相次ぎ既存の小売業を営む小規模事業者が減少している。製造業については、雇用者が最も多い業種で、県内外主力業者からの受注があり、横這いで安定している。生活関連サービス業については、パーソナルな美容関連、スポーツジム等がトレンドで中心市街地に増加傾向である。

廃業者が多い一方、開業者も増えており、商工業者数、小規模事業者数ともに減少数は低い。

【図⑤参照】

【業種別商工業者数・小規模事業者数の推移】

出典：南国市商工会 商工業者台帳

業種	令和2年度		令和3年度		令和4年度		令和5年度		令和6年度	
	商工業者	小規模								
AB・農林・水産業、漁業	30	29	30	28	27	25	27	25	28	26
C・鉱業、採石業、砂利採取業	13	8	13	9	13	9	13	9	13	9
D・建設業	193	173	196	178	200	182	200	182	203	185
E・製造業	178	134	181	131	184	134	182	133	182	133
F・電気・ガス・水道・熱供給	5	2	5	2	6	3	6	3	5	2
G・情報通信業	19	11	20	11	16	8	16	8	15	8
H・運輸業、郵便業	68	37	66	35	65	34	65	34	65	34
I・小売業・卸売業	413	284	426	300	403	279	399	274	391	270
J・金融・保険業	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4
K・不動産業・物品賃貸業	69	55	63	53	61	52	62	53	63	54
L・学術研究、専門・技術サービス業	54	45	53	43	52	43	52	43	52	43
M・宿泊業・飲食業	162	131	157	123	164	129	166	131	158	124
N・娯楽業・生活関連サービス業	108	94	114	101	116	102	121	107	122	108
O・教育・学習支援業	15	12	17	14	16	13	16	13	15	12
P・医療・福祉	52	38	50	37	49	37	50	38	52	40
QR・サービス業	100	81	109	90	111	93	108	89	105	86
合計	1,485	1,138	1,506	1,159	1,489	1,147	1,489	1,146	1,475	1,138

【図⑤】

また、交通アクセスが良い立地のため高知県、南国市、中小機構基幹整備機構等が中心となり下記産業集積地の開発が進み、大企業から小規模事業者が入居している。

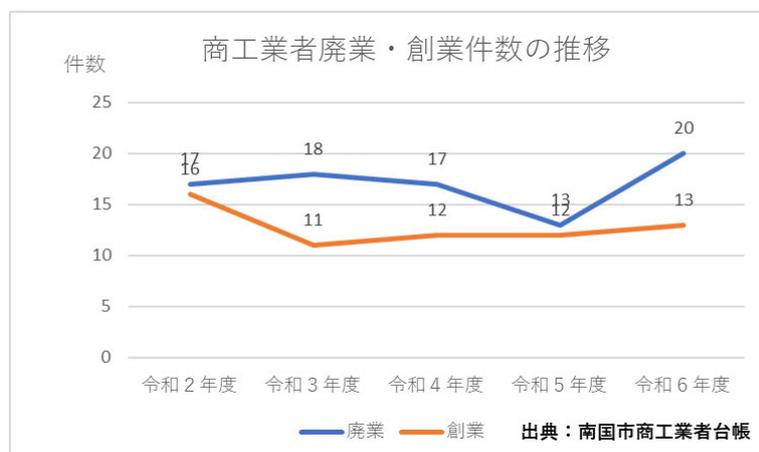
特に機械金属製造業者が多く占めていることから、従業員の雇用も多く、労働力不足による生産性の低下が懸念されており、技能実習生等の雇用対策の推進を図っているところである。

産業集積地名称	特長
南国オフィスパークセンター	南国オフィスパーク内にある賃貸事務所として本棟 35 室、別棟 21 室を構え、南国オフィスパーク関連会社等が入居している。
南国オフィスパーク	13 区画あり、サービス業を中心に入居している。
高知県中央木材工業団地	18 区画あり、木材製品製造業、金属加工製造業、卸売業が入居している。
テクノ高知	5 区画あり、金属加工製造業が入居している。
なんごく流通団地	45 区画あり、運送業を中心に入居している。
高知みなみ流通団地	35 区画あり、高知市との境界に立地し、高知新港にも近く食品メーカー関連が中心に入居している。
南国日章産業団地	7 区画あり、高知龍馬空港に近く金属加工製造業等を中心に入居している。3 区画は分譲中である。

### ③廃業と創業

廃業、創業ともに多い当市だが、直近 5 年間では、廃業が創業を若干上回っていることから、商工業者が減少している。【図⑥参照】廃業の理由としては、経営者の高齢化、死亡等である。多くは事業承継されてない傾向にあるが、事業規模等から事業承継されないことが理由として挙げられる。

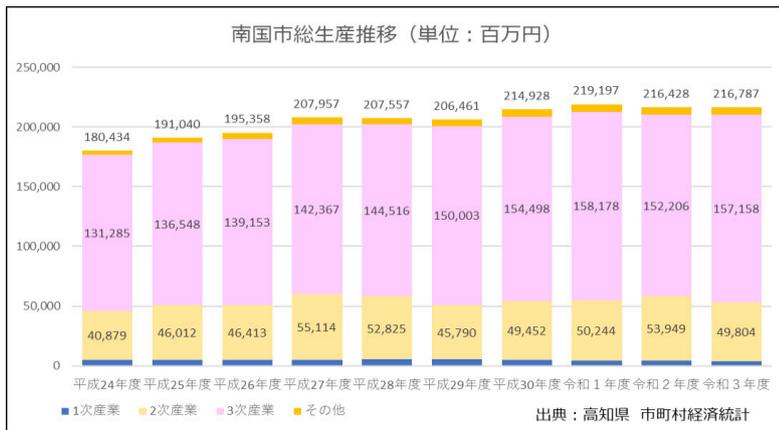
一方、創業では飲食業、生活関連サービス業等が多く特に中央地域の中心市街地で創業・開業する事業者が多い。主な要因としては、県・市が取り組む中心市街地への「空き店舗補助金」「チャレンジショップ事業」等スタートアップ施策が充実しており創業・開業を促す環境であると思われる。



【図⑥】

### ④南国市の総生産

産業別の総生産推移については、右肩上がりの経済成長を遂げて 2,000 億円を超えて推移している。令和元年度末に新型コロナウイルス感染症を発端とした経済停滞が発生したことで多少減少したが、経済対策もあり横這いで推移している。1 次産業については、コロナ禍を境に農業生産者の高齢化、新規就農者減少が影響し大幅に減少傾向にある。2 次産業については、1 年遅れで感染症の影響が開始減少している。3 次産業については、(1) ②に記載のとおり大型店舗等の小売業の進出、近年では、高齢化に伴う地域福祉事業者の増加が寄与しているものと推察される。【図⑦参照】



【図⑦】

(1) ②に挙げた通り、特長である産業集積地があることで製造業者が多くあり従業者数も多い。令和2年にはコロナの影響もあり、事業者数、従業者数が減少したことにより、出荷額が著しく減少していることが判る。コロナ禍より回復の兆しがあるが、労働力不足による生産力低下で出荷額が減少傾向にあると推察される。【図⑧参照】



【図⑧】

⑤第4次南国市総合計画

第4次南国市総合計画（平成28年度～令和7年度）において、「緑とまち 笑顔あふれる 南国市」を実現するための基本目標として「企業立地及び経営の支援」「商業の振興」「観光の振興」「雇用対策の推進」が掲げられており、それらに対する振興の方針も銘記されている。また、第5次南国市総合計画（令和8年度～令和17年度）についても現在策定中である。

【第4次南国市総合計画：基本目標及び振興の方針抜粋】

基本目標	振興の方針
企業立地及び経営の支援	企業誘致と新たな産業団地の開発 製造業における経営体質の強化による県外からの受注拡大
商業の振興	創業・既存事業の業態変換を支援 特産品づくりの推進、販路開拓支援 中心市街地における産業の強化を目指し、創業の誘導による活性化に努める。
観光の振興	地域資源を活かしたイベントと連動した観光推進 新たな観光、地域振興の拠点となる「ものづくりサポートセンター」を核とした観光誘客を図り、来場者の周遊を促し周辺観光関連事業者等への波及を図る。

⑥観光流入人口

コロナ禍であったが令和3年3月にものづくりサポートセンターがオープンし、想定していた年間来場者数33,000人を大幅に超えた66,000人の利用者数があり全体の入込数が増加している。【図⑨参照】

また、令和7年度にはNHK連続テレビ小説「あんぱん」の放送が開始され、「アンパンマン」の作者である「やなせたかし」先生が幼少期を過ごされた所縁の地である当市に訪れる流入人口も増加傾向にある。



【図⑨】  
出典：南国市商工観光課



ものづくりサポートセンター  
出典：第4次南国市総合計画



やなせたかしロード  
◎やなせたかし  
◎やなせたかし／フレーバル館・TMS・NTV  
出典：(一社)南国市観光協会

上記で挙げた通り、当市は高知県第2の都市として発展してきたが、近年は人口減少・高齢化の進展等の問題に加え、市街化調整区域等の都市再整備による大型店舗、コンビニエンスストアの進出により、小規模事業者が影響を受けている。また、産業集積地等の製造業を中心とした労働力不足が生産力低下の要因となっており、製造品出荷額が減少傾向にある。

一方、南国日章産業団地の整備による企業誘致にともなう従業員等の定住人口増加、ものづくりサポートセンターやテレビドラマ等による「やなせたかし」先生所縁の地としての認知度向上や2024年高知龍馬空港国際線ターミナル運営開始で、地域外からの流入も期待できるところである。

そのほか、南海トラフ大地震等での災害（建物倒壊・津波・浸水）のリスク対応についても希薄であり、令和4年度～令和7年度迄で「事業継続力強化計画」が認定された事業者は20社に留まっており小規模事業者の対応が懸念されている。

以上を踏まえた、「当市の課題」は以下の通りである。

## 【南国市の課題】

### 課題①大型店舗との共存を目指した小規模事業者への対応

大型店舗の進出により、特に小売業を営む小規模事業者が影響を受けている。消費動向が変化している中、今後小規模事業者が生き残っていくためには、既存事業の業態変換やビジネスモデルの大幅な見直し等、大きな変化が求められている。多くの小規模事業者は、経営資源に限りがあることから事業継続に向けた経営力向上等への支援が必要である。

### 課題②「ものづくりサポートセンター」を核とした流入人口の増加、地域外需要への対応

令和3年に中心市街地の新たな集客施設としてもものづくりサポートセンターがオープン、令和7年にNHK連続ドラマ小説「あんぱん」放送を契機に地域内外からの流入人口も当初の目標を超えて来場しており、それに伴った周辺店舗への波及効果は一定程度得られているが、継続性に課題がある。

一方、令和9年春オープン予定の高知龍馬空港国際ターミナルの運用開始に伴い国内外からの更なる流入人口の増加が期待されている。周辺小売店・飲食店・サービス業においては、SNS等デジタルツールを活用した店舗の魅力・認知度向上への取組み、製造業においては特産品開発等の取組みを行うことで、流入者からの外貨獲得が図れる支援が必要である。

### 課題③地産外商への支援

上記課題②流入客からの需要獲得に加え、製造業者の商品を県内外で開催される展示会及びEC等デジタルツールを活用し需要がある県外・海外に販売する等、地産外商の支援が必要である。

### 課題④雇用促進への支援

上記(1)④の製造品出荷額の減少要因としては、労働力不足による生産力の減少が推察されており雇用促進への支援が必要である。

### 課題⑤持続した経営への支援

65歳以上の経営者が増加しており高齢化が進んでいる。南国市においても商工業者のうち約33%（商工会事業者台帳より）を占めており増加傾向にある。事業承継への相談、計画策定への支援が必要である。

また、近い将来発生するであろう南海トラフ大震災等からの災害対策、早期普及を目指した事業継続力強化計画策定に向けた啓蒙、作成支援が必要である。

## (2) 南国市における小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

～第5次南国市総合計画との整合性、今後10年間の振興のあり方～

第5次南国市総合計画（策定中）における基本目標である「企業立地の推進」「商工業の振興」「観光の振興」「雇用対策の推進」の実現を見据え、当商工会として、今後10年間（令和8年度～令和17年度）の小規模事業者の振興のあり方として、下記の取組みを行う。

取組①：小規模事業者自らが課題発見から解決に至るまでの自律的経営ができるよう、県・市・産業振興センター等の支援機関と連携し経営力向上支援を強化する。

取組②：創業・事業承継への支援により地域小規模事業者の減少を防ぐ。

また、空き店舗の活用を行政と連携支援し中心市街地再整備と連動した商業環境の形成を図る。特に創業支援体制の拡充を図り多様で新たな事業や業種が生まれる環境づくりを目指す。

取組③：小規模事業者が取組む新たな商品・サービス開発や販路開拓・プロモーション活動を支援し、認知度向上・売上拡大を図り、地域経済の活性化を図る。

取組④：「歴史」と「食」などの地域資源を活用し、地域小規模事業者が取組む地産地消・外商や流入人口の周遊を行政・南国市観光協会等関係団体と連携し、流入人口の波及効果を受けられるような観光と一体的な情報発信等支援を図り地域経済の発展を図る。

取組⑤：小規模事業者が災害など有事に備えた防災、復旧を可能とする計画等を支援し事業継続力向上を図る。

### (3) 経営発達支援計画の目標

当市の現状・課題および長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画に基づく経営発達支援事業の目標を以下のとおりとする。

#### ①：小規模事業者の持続可能な経営基盤の強化

消費者動向の変化によって、小売業・飲食業を営む小規模事業者が影響を受けており、今後の生き残り・持続的発展の為に、事業転換、ビジネスモデルの見直し等を「よろず支援拠点」他支援機関、専門家と連携支援し、経営基盤の強化を図る。

また、小規模事業者自らが、事業計画を作成し、戦略の実行と検証、改善を繰り返していくことで「売上拡大」「生産性向上」が図れる様に、マインドの醸成、計画策定、フォローアップを支援し、経営力向上を図る。

支援目標	内 容
KGI	計画目標達成件数 63 件
KPI	セミナー参加者 25 件、事業計画作成支援 125 件、支援機関連携 10 件
設定理由	KGI：計画策定後の計画目標達成した事業者割合 50%とした。 KPI：本事業で想定している定量数とした。

#### ②：小規模事業者の創業支援・事業承継

当市においては、一定創業件数があり中心市街地を希望する事業者は多い。市担当課と連携し不動産情報の共有、特定創業支援事業等でのスタートアップの支援、また事業承継から創業に至る場合もあり、「事業承継引継ぎ支援センター」と連携することで持続可能な経営へと繋げ、小規模事業者の減少を抑止する。

支援目標	内 容
KGI	創業者 25 件、65 歳以上の事業承継 25 件
KPI	セミナー参加者及び相談 75 件、計画作成支援 50 件、支援機関連携 25 件
設定理由	KGI：開業率・廃業率ともに 1.3%を目標に選定した。 KPI：本事業で想定している定量数とした。

#### ③：ものづくりサポートセンターを核とした観光地への流入人口や地域外需要への対応

ものづくりサポートセンター周辺は、当市の中心市街地であり、小売店・飲食店が多く存在しており地域経済への期待は大きい。将来的には国内外からの流入人口が増加すると予測されることから、行政枠を超えた各観光施設及び団体との連携協力体制が必要である。

小売店・飲食店への支援や、特産品、お土産品を販売するための商品開発、国内外の販路開拓、SNS、EC 等デジタル活用の支援を行うことで、小規模事業者の発展を図り、中心市街地の活性化及び地域経済振興を目指す。

支援目標	内 容
KGI	支援事業者売上高増加率 10%
KPI	特産品、お土産品開発支援 5 件、展示会等支援 10 件、デジタル活用 25 件
設定理由	KGI：販売における目標に選定した。 KPI：本事業で想定している定量数とした。

④：産業集積地を中心としたサプライチェーンの機能維持

当市の特長として産業集積地が多数あり、その周辺には小規模事業者等のサプライチェーンが形成されている。

工業出荷額の増加・維持していく為には、受注高・生産力の向上への支援が必要である。

受注高向上を実現するためには、高知県産業振興支援センターと連携した展示会等への出展、企業訪問による販路開拓への取り組みが必要であり、生産力向上を実現するためには、南国市、民間企業と連携した人材雇用への取り組み体制が必要である。

販路開拓、雇用促進への支援を行うことで、定住者増加、地域経済振興を目指す。

支援目標	内 容
K G I	支援事業者売上高増加率 6%
K P I	展示会等支援 10 件、雇用促進イベント 5 回、雇用促進支援 25 件
設定理由	KGI: 国内製造事業者成長率から想定される目標数値とした。 KPI: 本事業で想定している定量数とした。

⑤：事業継続力強化計画の普及促進

当市は、南海トラフ大震災等の有事による小規模事業者への影響として事業継続が困難な状況に陥ることが想定されている。早期復旧させる為の事業継続力強化計画（BCP）策定に向けた啓蒙、計画策定支援を行い、サプライチェーンの毀損の改善、廃業を抑制し事業継続力強化を目指す。

支援目標	内 容
K G I	製造業における小規模事業者の策定率 20%
K P I	セミナー開催 5 回、計画策定支援 25 件
設定理由	KGI: 経済産業省が開示する統計数値を参考に目標数値とした。 KPI: 本事業で想定している定量数とした。

## 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

①: 小規模事業者の持続可能な経営基盤の強化

#### 【達成方針】

年間では、セミナー開催1回、参加者5件、計画策定としては、セミナー参加者・その他相談より25件うち「よろず支援拠点」、専門家との連携は2件である。

計画策定事業者へのフォローアップ、PDCA進捗管理により計画目標達成率50%を目指す。

#### 【設定理由】

事業再構築、新事業展開を必要としている小規模事業者に対して、新たな付加価値を生み出すセミナーを開催し経営革新への啓蒙、自社の強みを見出し、新たな取組による持続可能な経営へシフトできるよう自立した経営者を育成し、多様な業種を生み出す事に資する。

②: 小規模事業者の創業支援・事業承継

#### 【達成方針】

65歳以上の経営者を対象に事業承継を促進し、当会が把握している現在の廃業率1.8%から1.3%に抑制させ、同率の創業率を達成することで小規模事業者数の減少を抑止する。

#### 【設定理由】

創業・事業承継については、行政・支援機関が各々対応するのではなく、各施策等の関連性を重視し商工会が窓口となりワンストップで対応できるよう連携事業等を実施し漏れなく創業のシーズ・事業承継の機会を捉える。

③: ものづくりサポートセンターを核とした観光地への流入人口や地域外需要への対応

#### 【達成方針】

特産品・お土産品開発を年間1SKU支援し「道の駅風良里」「高知龍馬空港」等小売店での販売、飲食店では「ご当地グルメ」の開発・提供を図る。

飲食物の販路開拓としては、スーパーマーケット等バイヤーを対象とした「展示会」へ年間1回出展し2事業者を関東方面への展開を支援する。

また、デジタル活用による認知度向上、EC販売を目指し、SNS等デジタル化への啓発、販売向上、海外展開等を図るセミナーを年間1回開催し5事業者支援をする。

付加価値の高い新事業への取り組みとして、支援事業者の売上高10%増加を目指し、利益率向上等達成を目指す。

#### 【選定理由】

単一事業者での広告では、訴求力が脆弱である。行政・南国市観光協会・物部川DMO協議会と連携し、観光地、飲食店、物販店の点を線とした動線を形成させ地域経済への波及を図る。

展示会へは、BtoC向け商品となることから人口が多い関東近隣で開催される展示会を選定。

デジタルを活用した販路開拓を促進させて、立地環境に左右されない方法で国内及び海外へ展開しやがて来る需要減少に寄与する。

④: 産業集積地を中心としたサプライチェーンの機能維持

#### 【達成方針】

受注高向上への取り組みとしては、高知県産業振興センターと連携し機械要素をテーマとした展示会へ年間1回出展し、2事業者を支援する。雇用促進への取り組みとしては、南国市、民間企業と連携しIターン・Uターン者を対象にイベントを年間1回開催し、5事業者支援をする。

製造業における中小企業の売上高増加率 4%（中小企業白書 2024 年から抜粋）を参考に小規模事業者ではやや劣る傾向があるが物価・人件費高騰を踏まえ増加率 6%を目指す。

**【選定理由】**

南国市は、産業集積地が多く「ものづくりのまち」として製造業が基幹産業の一翼を担っており、地域経済発展には、産業集積地における製造業者及びサプライチェーンを形成する小規模事業者の発展が不可欠である。単一事業者の取組みでは、資源が脆弱であり、特に課題となる販路開拓・労働力不足への対応が必要である。

⑤：事業継続力強化計画の普及促進

**【達成方針】**

有事の際、当市の基幹産業である製造業を中心に、サプライチェーンの毀損を抑制するために、年間 1 回の BCP セミナーを開催し、5 事業者の事業継続力強化計画策定の支援をする。

**【選定理由】**

南国市における想定される災害の影響について、事業者の意識が希薄である為、復旧に向けた行動計画が必要であることの啓蒙、サプライチェーンの毀損、地域経済の停滞を防ぐ必要がある。

## 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：

- ・南国市の経済動向調査として、人口動態、総生産の推移、消費動向、空き店舗調査、中心市街地実態調査、通行量調査等から経済レポートを作成し、当会ホームページで周知を行ってきた。

##### 課題：

- ・個社支援に活用できるデータとしては不十分であったため、上手く活用できていなかった。  
今後の課題としては、個社支援に活用可能な地域経済動向調査が課題となっている。

#### (2) 目標

	現状	周知方法	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 地域経済動向分析の公表回数	1回	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回
② 景況調査・分析の公表回数	-	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ① 地域経済動向分析

地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を把握するためにビッグデータから有益なデータ収集を行う。データ収集し、分析することで、有効な施策の情報提供を行う。具体的には、経営指導員等が「RESAS」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回当会ホームページで公表する。

##### 【地域経済動向分析】

分析手法	分析内容
地域経済循環マップ・生産分析	移輸出収支を分析し、市外から稼げる産業を把握する。
産業構造マップ	当市産業の現状を把握する。

##### ② 当市事業者の景況調査等の実施

今般の物価高騰、最低賃金引上げ等が事業に与える影響を把握するために、当市における景況の実態調査を実施する。

##### 【景況調査・分析】

調査対象	管内小規模事業者 1,000社
調査項目	売上高、営業利益、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等 各項目について
調査手法	調査票を郵送し、巡回・FAX・メール・電話による聞き取りで回収 公式ラインで周知し、回答フォームを活用。
頻度	年1回
分析手法	経営指導員が、高知県商工会連合会・外部専門家と連携し分析を実施。

#### (4) 調査・分析結果の活用

情報収集・調査、分析結果は当会ホームページに掲載し、広く管内事業者にも周知すると同時に、当商工会事務所にて閲覧可能な状態にしておく。また、経営指導員等が事業計画策定を実施する際の基礎資料として活用する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 現状：

- ・2期目の経営発達支援計画では、県外展示会でのバイヤーからの聞き取り調査、来場者を対象にアンケート調査を実施した。

###### 課題：

- ・調査結果の活用については、調査に基づくパッケージデザインの変更、容量・価格等の調整など、一定の効果を創出することができた反面、限定的な活用に留まった。
- ・令和2年度～令和4年度の3年間は、コロナ禍による商談会中止や外出自粛等により実施回数が少なくなった。  
 今後は、調査結果を活用した新商品開発等が行えるような、調査項目の精査とフィードバックが課題である。

##### (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
① バイヤー需要動向 調査対象事業者数	2社	2社	2社	2社	2社	2社
② 来場者アンケート 調査対象事業者数	2社	2社	2社	2社	2社	2社

##### (3) 事業内容

###### ① バイヤーからの需要動向調査

新事業展開で飲食店が加工食品製造販売を開始する事例が増えてきており、新分野進出にあたって、バイヤー等現場の声を反映させるため、アンケート調査を実施する。

調査対象となるバイヤー	県内量販店、土産物店、県外食品スーパー・量販店
調査手法	・サンプル送付によるアンケート調査 ・展示会出展時に聞き取り調査
サンプル数	想定バイヤー数：20者
調査項目	パッケージ、価格、量、味、ロット数、値入率、取引条件等
調査結果の活用	調査結果は、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が集計・分析した上で、事業者に直接フィードバックする。

###### ② 来場者アンケート調査の実施

現在南国市にお土産物が少ないため、南国市の地域資源（野菜・シャモ肉・クラフトビール等）を活用した南国市土産物・特産品開発において、地域外住民のニーズを探るため、試食会・アンケート調査を実施する。

調査対象	地域外住民（一般消費者）
調査手法	試食会（イベント型式）によるアンケート
サンプル数	100名程度×1回
実施予定場所	道の駅南国 風良里
実施回数/年	1回
調査項目	味、価格、パッケージ 等
調査結果の活用	アンケート結果を取りまとめ、分析した上で、経営指導員が当該事業者に対して直接フィードバックを行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 現状：

- ・2期目の取組みにより、当商工会内で経営分析のノウハウは蓄積できている。
- ・経営状況の分析支援を通じて、ものづくり補助金・持続化補助金等の各種補助金や高知県利子補給制度を契機とした支援ニーズを発掘し、支援に繋げる事ができている。

#### 課題：

- ・小規模事業者が主体的に経営分析に取り組むケースが少なく、どちらかと言えば経営指導員が主体となった分析になっており、最終的な小規模事業者の自立化・自走化の実現には至っていない。
- ・物価高騰、賃金引上げ等、経営環境の変化度合いと速度が高まっていることや、ゼロゼロ融資の返済による資金繰り等、経営分析を通じた経営状況の把握および現状をふまえた事業計画策定の重要性が増しており、そのことを小規模事業者にも認識していただく必要がある。

今後、小規模事業者の自立化・自走化に向けた意識改革を醸成していくため、まず経営力再構築伴走支援ガイドラインに沿った対話と傾聴を重視した経営分析を実施。その後も事業計画策定、需要開拓、フォローアップといった一貫した小規模事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続ける力を得られるような伴走型支援を実施する。

### (2) 目標

経営分析事業者数	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
	50社	35社	35社	35社	35社	35社

現状は、経営指導員が主体となった経営分析になっている。今回は分析件数をただ増やすのではなく、小規模事業者の自立化・自走化を目的とした「真の意味で事業者が主体的に取り組んだ経営分析」を実現するため、経営指導員が伴走支援可能な事業所数を目標とする。

### (3) 事業内容

#### ① 巡回・窓口相談での事業者の発掘

従来通り各種補助金等の施策を契機とした経営分析に加えて、資金繰りに不安のある事業者や、販路開拓、新分野展開・ビジネスモデルの見直しを考えている事業者を対象として、経営指導員等が巡回・窓口相談時に経営分析の重要性を啓蒙することで、事業者の発掘を行い、経営分析を実施する。

#### ② 経営分析の内容

財務諸表を元にした定量分析と、財務諸表に表れない定性分析を実施する。

#### 【定量分析】

項目	指標
安全性分析	当座比率、流動比率、自己資本比率、固定長期適合率、経常収支比率、借入金依存度 等
収益性分析	売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率 等
効率性分析	総資産回転率、売上債権回転率、棚卸資産回転率、仕入債務回転率、有形固定資産回転率 等
生産性分析	労働生産性、労働装備率、従業員一人当たり売上高 等
成長性分析	対前年売上高比率、対前年比経常利益増加額 等
債務償還能力	営業C/F対有利子負債比率、債務償還年数 等

### 【定性分析】

経営者、従業員等関係者からのヒアリングや現地調査により、分析を実施する。使用するフレームワークとしては、SWOT分析（強み、弱み、脅威、機会）、3C分析（自社、顧客、競合）等を活用する。ヒアリング項目については、事業者毎に仮説を基に事前整理し、効果的な分析を行う。

### 【想定するヒアリング項目】

項目	内容	
経営理念	■ 明文化したものがあるか	
内部環境	■ 商品・サービス ■ 販売先・仕入先 ■ サプライチェーン ■ 設備 ■ 技術・ノウハウ	■ デジタル化の状況 ■ 組織 ■ 後継者の有無 ■ 人材確保・育成
外部環境	■ 商圏人口 ■ 競合	■ 関係する法律・規制 ■ 市場規模

### 【手段・手法】

定量分析については、独立行政法人中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム活用やローカルベンチマークを活用する。定性分析については、市場分析ソフトの活用や事前のヒアリングシート作成によりヒアリングを実施し効率的に行う。

## （4）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者へ直接フィードバックし、事業計画策定に活用する他、自社の経営状況をこれまで以上に深く把握してもらうことで、事業者の自立化・自走化を促していく。また、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### （1）現状と課題

現状：

- ・上記「5. 経営状況の分析に関すること」に記載した通り、持続化補助金や経営力向上計画等の各種補助金や高知県利子補給制度を契機とした事業計画策定に係る支援ニーズ発掘へと繋げる事ができており、販路開拓や生産性向上といった課題解決策においては、各種補助金等の施策を活用することで、一定の実績を残している。

### 【令和6年度各種施策活用件数】

施策名	件数
持続化補助金採択	1
経営力向上計画	3
先端設備導入計画	6
高知県ものづくり省力化設備投資支援事業費補助金採択	1
高知県事業戦略等推進事業費補助金採択	3
南国市中小企業振興事業費補助金採択	8

### 課題：

- ・地域経済を取り巻く経営環境が激しく変化している今、既存事業の業態変換やビジネスモデルの大幅な見直し等が必要な小規模事業者も多数存在すると考えられる。
- ・今後は、経営分析から成る事業計画策定の重要性を認識して頂き、支援ニーズへと繋げるため、セミナーの開催を行うことが課題である。また、既に過年度に事業計画を策定している事業者についても、外部環境・内部環境共に大きく変化していることから、再度の経営分析と事業計画の見直しが必要な事業者も多数存在している。

### (2) 支援に対する考え方

事業の回復・発展の観点から事業計画策定の重要性を認識して頂き、実効性の高い事業計画策定を行う。併せて、各種補助金申請を契機とする事業計画策定も継続する。また、事業者自ら事業計画を策定できるようセミナーを実施する。内容については、啓蒙からの意識向上を促し、グループワークで思考や取組方法を個人ワークにて実務的な計画策定に繋げる。

事業者の発掘方法については、窓口相談・巡回相談・広報により事業者の発掘を行う。

### (3) 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
①事業計画策定事業者数（合計）	35社	35社	35社	35社	35社	35社
セミナー・補助金他を契機とした事業計画策定事業者数	—	25社	25社	25社	25社	25社
創業・事業承継計画策定事業者数	—	10社	10社	10社	10社	10社
②事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
③創業・事業承継支援セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
④事業継続力強化計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回

### (4) 事業内容

- ①経営分析を行った事業者を対象に、経営指導員等が担当制で事業計画策定支援を実施する。

経営指導員等は、地域経済動向調査・需要動向調査・経営分析の結果を踏まえたうえ、俯瞰的な立場から、問題点とその要因を抽出し、問題解決の為の課題抽出を行い、実効性の高い事業計画策定の支援ができるよう留意する。

#### ②「事業計画策定セミナー」の開催

##### 目的

事業者が経営環境の変化に対応し、計画的な事業経営を行うための知識とスキルを提供し、経営課題の発見と解決を導き出すよう、事業計画の策定手法を習得すること。

##### 具体的手法

- ・内容：小規模事業者が事業計画策定の意義を深め、客観的な例で計画策定の手法を学び、実務的な計画策定と自立した経営を目指した経営者育成を実施
- ・支援対象：経営分析を実施、もしくは事業計画策定希望の小規模事業者
- ・募集方法：地域内チラシ配付、LINE、商工情報誌への掲載
- ・講師：中小企業診断士若しくは外部専門家
- ・カリキュラム：  
ア. 事業計画の重要性・意義の説明・理解を深める

イ. グループワークにて作成方法等を学ぶ

ウ. 個人ワークにて実務的な計画を策定

- ・回数：1回
- ・参加者数：5者
- ・成果指標：事業計画策定件数

### ③「創業・事業承継支援セミナー」の開催

#### 目的：

創業希望者や後継者に対し、事業内容の具体化と事業計画策定を支援し、小規模事業者の持続可能な経営を促進すること。なお、セミナーは南国市役所との共同開催を実施する。

#### 具体的手法

- ・内容：創業者及び事業承継者のスタートアップを支援し持続可能な経営を目指して、経営の基礎を学び経営者育成を図る。
- ・支援対象：創業予定者、後継者
- ・募集方法：LINE、商工情報誌への掲載
- ・講師：中小企業診断士若しくは外部専門家
- ・カリキュラム：
  - ア. 事業承継者、創業者へ経営者としての心構え等ガイダンス
  - イ. 現状分析・市場分析
  - ウ. 計数計画・資金繰り表作成
- ・回数：1回
- ・参加者数：5者
- ・成果指標：創業件数、事業承継件数

### ④「事業継続力強化計画策定セミナー」の開催

#### 目的

地震、水害等の自然災害から感染症、サイバー攻撃へ備えるため、自社を取り巻く環境、今後発生が予見されるリスクをふまえ、事業継続力強化計画の策定に自ら取り組むこと。

#### 具体的手法

- ・内容：小規模事業者が当該地区で発生する災害を理解し、自社の損害を想定し持続可能な経営に繋がる実務的な計画策定を実施
- ・支援対象：BCP計画を策定途中、未策定の小規模事業者
- ・募集方法：LINE、商工情報誌への掲載
- ・講師：損害保険会社等
- ・カリキュラム：
  - ア. 当該地区の災害影響等ガイダンス
  - イ. 事業継続力強化計画策定の意義の説明・理解を深める
  - ウ. 実務的な計画策定
- ・回数：1回
- ・参加者数：5者
- ・成果指標：事業継続力強化計画策定件数

## 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：

- ・事業計画を策定した事業者のうち、継続支援を希望する事業者に対しては、高頻度の巡回訪問で策定した計画の実効性・ギャップ検証までフォローアップ支援を実施できている。

**課題：**

- ・希望が無い事業者については低頻度もしくは未実施となっている。
  - ・2期目の経営発達支援事業において、当会では既に多数の事業計画策定支援を行っているため、
  - ・現実問題として全ての事業者のフォローアップを定期的に行うことは困難である。
- こうした現状をふまえ、今後は高頻度のフォローアップを要する事業所、既に自立化・自走化に至っているため、フォローアップの必要がない事業所の分類・精査が必要である。

**(2) 支援に対する考え方**

事業計画策定後は、一度は全ての事業者を対象としたフォローアップを実施する。その上で、上記に記した通り、「高頻度のフォローアップが必要な事業所、必要の無い事業所」の分類（自己完結・通常支援・重点支援の区分）を行い、事業計画の見直しや課題解決の為の取組みが必要な事業所に対しては重点的なフォローアップを実施する。また、小規模事業者の自立的な経営を促すため、小規模事業者自身が計画の実行・見直しができるような支援を行う。

また、経営指導員も研鑽を重ね支援能力を向上させていく。

**(3) 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
フォローアップ対象事業者数	35社	35社	35社	35社	35社	35社
頻度（延回数）	110回	105回	105回	105回	105回	105回
売上増加事業所数	12社	12社	12社	12社	12社	12社

**(4) 事業内容**

事業計画策定支援を実施した35社全てを支援対象とし、事業者レベルに応じたフォローアップ回数を下表のとおり設定する。初回訪問時に進捗状況のヒアリングを実施し、今後のフォローアップの必要性について事業者と検討し、訪問頻度の決定を行う。ただし、事業者からの申出によって臨機応変に対応する。

また、電話やメールによる相談は随時受付、日々コミュニケーションをとることで、事業計画との乖離をいち早く察知する。事業計画策定時に設定したKPI・KGI（売上、利益率、顧客数など）をダッシュボードで可視化する。事業計画と乖離が生じている場合、新たな課題が発生していることが想定されることから、新たな課題を抽出し、解決に向けたアクションプランの立案・実行を促進する。

フォローアップにあたっては、担当する経営指導員以外の経営指導員の視点を投入することに加えて、必要に応じて、高知県商工会連合会の専門経営指導員の視点も投入する。事業計画の実施に当たって生じる課題解決や、事業計画の見直し等で専門的な知見が必要な時は、適宜専門家派遣を実施し、課題解決を図っていく。

指導員の支援の能力向上については、高知県商工会連合会が主催する研修会や他の商工会が実施している支援能力向上研修に参加する。

**【フォローアップ頻度】**

支援先区分	①想定構成比	②訪問頻度	①（構成）×②（頻度）
自己完結レベル	25%	2回/年	0.5
通常支援レベル	50%	3回/年	1.5
重点支援レベル	25%	4回/年	1
平均訪問頻度	—	3回/年	3.0回/年

## 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

#### ①地域内需要の開拓について

##### 現状：

小売業・飲食業・サービス業等、B to C形態の事業所に関しては、地域内需要を開拓するため、地域情報誌への掲載等の支援を実施してきた。

その結果、店舗知名度向上や来店の動機付けに繋がっており、売上向上に寄与できている。

##### 課題：

人手不足や原材料費、光熱費の高騰によって利益が圧迫されている。セルフレジの導入や、原価管理の徹底、提供する商品やサービスの品質を向上させ顧客満足度を上げていき、地域内需要の喚起を図っていく必要がある。

#### ②地域外需要の開拓について

##### 現状：

- ・製造業等 B to B 形態の事業所に関しては、高知県地産外商公社と連携した展示会出展（スーパーマーケットトレードショー、食の逸品 EXPO）や高知県のアンテナショップまるごと高知（東京都有楽町）での南国市フェアの開催を実施し、新規取引先確保に繋がっている。
- ・当会においても展示会等の出店準備、期間中の接客、出展後のフォロー等一定のノウハウを蓄積してきた。また、専門家によるホームページや EC サイト運用方法支援等を実施してきており、新規取引先の確保や EC サイト上での売上増加に寄与できている。

##### 課題：

- ・地域外への需要開拓支援は一定充実しており、成果に繋がっているが、海外への販路拡大および工業製品の需要拡大に対する支援はまだ充実しているとは言い難い現状がある。今後は、既存の取組を強化させ、かつ新たな需要開拓支援にも挑戦していく必要がある。

### (2) 支援に関する考え方

#### ①地域内需要の開拓について

第5次南国市総合計画を踏まえ、重点エリアを中心市街地として小売業・飲食業・サービス業等、B to C 形態（来店型店舗）の事業所に対して、地域情報誌への掲載を実施し、更なる認知度向上を図り、売上増加に繋げていく。

#### ②地域外需要の開拓について

第5次南国市総合計画を踏まえ、新たな商品や特産品等の開発・販売に取り組む食品製造業等 B to B 形態の事業所に関しては、首都圏で開催される展示会への出展を行う。

出展にあたっては、経営指導員等が事前、事後の出展支援を行い、出展期間中には、陳列、接客、アンケート調査等の伴走型支援を実施する。上記に加えて、海外への販路を希望している事業所に対し、ZenGroup(株)主催の越境 EC セミナーを実施し、販路開拓支援（越境 EC モール）を実施する。

また、産業集積地に所在する工業製品を製造している事業所に関しては、今まで展示会への出展を支援したことが無く新たな需要開拓のため、高知県産業振興センターと連携し展示会へ出展（機械要素技術展/大阪）する。

### (3) 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
地域情報誌への掲載 支援事業者数	16社	16社	16社	16社	16社	16社
年間売上増加額/社	200千円	300千円	300千円	300千円	300千円	300千円
スーパーマーケット トレードショー出展 支援事業者数	2社	2社	2社	2社	2社	2社
成約件数/社	2件	2件	2件	2件	2件	2件
年間売上増加額/社	—	300千円	300千円	300千円	300千円	300千円
機械要素技術展 出展支援事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
成約件数/社	—	2社	2社	2社	2社	2社
年間売上増加/社	—	1,000千円	1,000千円	1,000千円	1,000千円	1,000千円
越境ECセミナー 参加事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
出展者事業者数	—	3社	3社	3社	3社	3社
年間売上増加/社	—	100千円	100千円	100千円	100千円	100千円

### (4) 事業内容

事業計画策定事業者を対象に、地域内・地域外の需要開拓を目的とする下記①～④支援を行う。

#### ①地域情報誌への掲載 (BtoC)

南国市及び隣接する2市(香南市・香美市)に毎月無料配布される地域情報誌「こじゃんと」に主として小売業・飲食業・サービス業の店舗、商品等を掲載し、地域内での需要開拓を図る。

#### 【地域情報誌概要】

誌名	月刊 こじゃんと
配布地域	南国市、香南市、香美市の全世帯及び事業所
発行部数	約40,000部
支援手法	店舗・商品紹介文の魅せ方・作成支援

#### ②スーパーマーケットトレードショー出展 (BtoB)

全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食等幅広い業種のバイヤーが集まり、来場者数も日本最大級であるスーパーマーケットトレードショーに出展し、地域外需要の開拓を図る。想定する事業者は食品加工業者である。

本展示会は一般財団法人高知県地産外商公社が高知県ブースを確保しており、バイヤーの招聘等に注力していることから、新規取引先開拓の高い効果が見込まれる。

#### 【展示会概要】

開催場所	幕張メッセ
開催時期	2月 (3日間)
来場者数	77,305人
出展者数	2,237社

### ③機械要素技術展 (BtoB)

機械要素技術展は、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し、製造業の設計、開発、試作、製造、生産技術、購買部門の方々と活発に商談が行われる展示会である。本展示会は、高知県産業振興センターと連携し製造業の新たな販路開拓先を発掘していく。

#### 【展示会概要】

開催場所	大阪
開催時期	10月
来場者数	30,615社
出展者数	1,024社

### ④越境 EC モール (BtoC)

ZenGroup(株)が主催する事業である越境ECモールで、日本の事業者が海外に住む人々に商品を販売する、新しいショッピングプラットフォームである。ZenGroup(株)によるセミナーを開催、概要を説明する。事業所が出店する商品選定、マーケティングなどの支援を実施する。

#### 【セミナー概要】

開催場所	オンライン
開催時期	9月～11月
参加人数	5社
出展者数	3社

#### 【支援手法】

	支援手法
出展前支援	商品企画書の作成、自社商品のPR手法、商談能力向上に向けた支援
出展中支援	レイアウト指導、接客サポート、アンケート調査、競合商品の情報収集等
出展後支援	調査結果の分析・フィードバック、出展後の商談サポート等

上記②③展示会出展では、出展前から出展後まで包括した段階支援を実施する。

出展後（商談サポート）では新規取引見込先の信用調査を実施する等、貸倒リスク低減を図る。

また、展示会の選定に関しては、支援対象である「需要開拓に高い意欲を持つ小規模事業者が有する商品や来場するバイヤー、目指すべきターゲット

市場（販路）等を勘案し、必要に応じて出展先の見直しを実施する。

## 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：

- ・第2期目の経営発達支援期間は、事業評価委員会で成果報告を行い、各委員からの講評を経て必要に応じて計画の改善を図る等、計画に沿ったスキームで運営していた。

##### 課題：

- ・計画期間中、度重なる経営指導員の人事異動が発生したことで、職員間の業務引継ぎをはじめ不手際が発生した他、事業評価委員会の運営も止まり、実効的な計画運営まで至らなかった。

事業実績についても、定量的な把握と分析・客観的な評価に欠けていた。

また、商工会理事会・総会での報告に留まり情報開示が不十分であった。

こうした課題をふまえ、今後は計画の進捗管理、見直し等 PDCA サイクルを可能とする運営体制を構築する必要がある。

## (2) 事業内容

### 1. 定量的把握

KPI 設定：上記計画における下記目標数値とする。データ収集後は、目標値と比較できるよう可視化する。

計画項目	目標設定した項目
需要動向調査に関すること	①バイヤー需要動向調査対象事業者数 ②調査対象バイヤー数 ③来場者アンケート調査対象事業者数 ④アンケート調査対象数
経営状況の分析に関すること	経営分析数
事業計画策定支援に関すること	①経営計画策定件数 ②啓発セミナー開催数
事業計画策定後の実施支援に関すること	①フォローアップ対象事業者数 ②実施支援回数 ③売上増加事業所数
新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	①年間売上増加事業所数 ②年間売上増加額

### 2. 評価手法

- ・「経営発達支援計画評価検討委員会」を設置する。構成員としては、当会正副会長、法定経営指導員、南国市商工観光課長、高知県商工会連合会専門経営指導員、外部有識者として中小企業診断士を委員とする。
- ・評価検討委員会を毎年度末に1回開催することで、成果の評価・見直し案の提示を受け、次年度以降の改善・計画修正に繋げていく。計画の成果・評価・次年度計画の修正内容は当会ホームページにて公表し、広く閲覧可能な状態とする。
- ・評価基準は下表のとおりとする。

目標達成 評価基準	客観的評価の基準
A	数値目標の達成率 80%～100%以上
B	数値目標の達成率 60%～80%以上
C	数値目標の達成率 60%以下

## 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2期目の経営発達支援期間には、経営指導員が高知県商工会連合会の支援を受け事業所への支援状況を共有し、適時、適切なアドバイスによるOJTを中心とした重点指導事業に取り組み経営指導スキルを育成してきた。また、経営指導員以外の経営支援員の資質向上を図るべく、階層別カリキュラムに基づいた研修を契機に、組織立った支援能力の向上、経営指導員への登用を図り、支援レベルの底上げに取り組んでいる。

**課題：**

激しい経営環境の変化を受け、経営指導に求められる内容が多岐にわたっており、個人の知見頼りでは、重要な支援ポイントを見落とす可能性がある為、知識不足の習得、支援体制、情報共有方法について課題があると考えている。

**(2) 事業内容****目的：**

地域の小規模事業者が抱える課題、求める支援ニーズが多岐に渡る現状に対応していくため、商工会連合会や他機関が実施する講習会・セミナーを活用し、自ら学ぶプロセスを組織として後方支援することで、経営指導員から支援員、一般職員に至るまで、全体の支援能力を高め、かつ組織全体で蓄積してきた専門知識・ノウハウ共有を通じて組織力の強化に繋げていく。

**【取組①：職員の資質向上】****①職員向けセミナー（内部 OFF-JT）**

- ・高知県商工会連合会が実施する職員階層別研修会 経営指導員・事務局長・経営支援員、各々の支援能力向上のため、高知県商工会連合会が実施する階層別研修会に参加し資質向上を図る。

**②支援者向けセミナー（外部 OFF-JT）**

- ・中小企業庁・中小企業基盤整備機構等が主催する研修会に経営指導員等が参加し、資質向上を図る。また、参加した経営指導員等は受講した内容を他の職員に伝達共有し、組織的な支援力向上を図っていく。

なお参加するテーマについて、当会はD X推進に関する知識・ノウハウが不足しているため、当該テーマで開催される研修会には、特に積極的に参加し、事業者の業務効率化・販路開拓・セキュリティ対策等を支援していく。

（※想定するD X推進セミナー例）

業務効率化 POS・電子決済・予約管理・販売在庫管理・顧客管理システムの導入等、販路開拓、HP・SNS活用の情報発信・ECサイトへの参加、構築・WEB商談会への参加、セキュリティ・情報セキュリティ自己診断と対策等

**③事業者向けセミナー（内部 OFF-JT）**

階層別職員研修会では、事業計画策定までの研修カリキュラムがない為、当商工会が開催する事業者向けセミナーへ職員も同席し、事業計画策定に係る支援スキルを向上させる。

**【取組②：支援体制の強化】**

- ・事業者支援については、基本1名体制で対応しているが、経験値・ノウハウ不足、配属されて間もなく、まだ信頼関係が築けていない等、単独支援で対応できないケースも発生している。こうした状況を防ぐため、今後は職員間で相互補完できる「2名チーム」の支援体制に移行し、効果的な支援を実施していく。

**【取組③：共有体制の強化】**

- ・チーム支援体制に加え、職員間および組織内におけるノウハウ共有についても強化を図る。

**①職員間の定期ミーティング**

- ・研修会、セミナーに出席した職員が講師となり、他職員への伝達講習を実施。また支援事業者情報、経営支援方法を協議・共有し、効率的、効果的な支援向上を図る。（月1回/年12回）

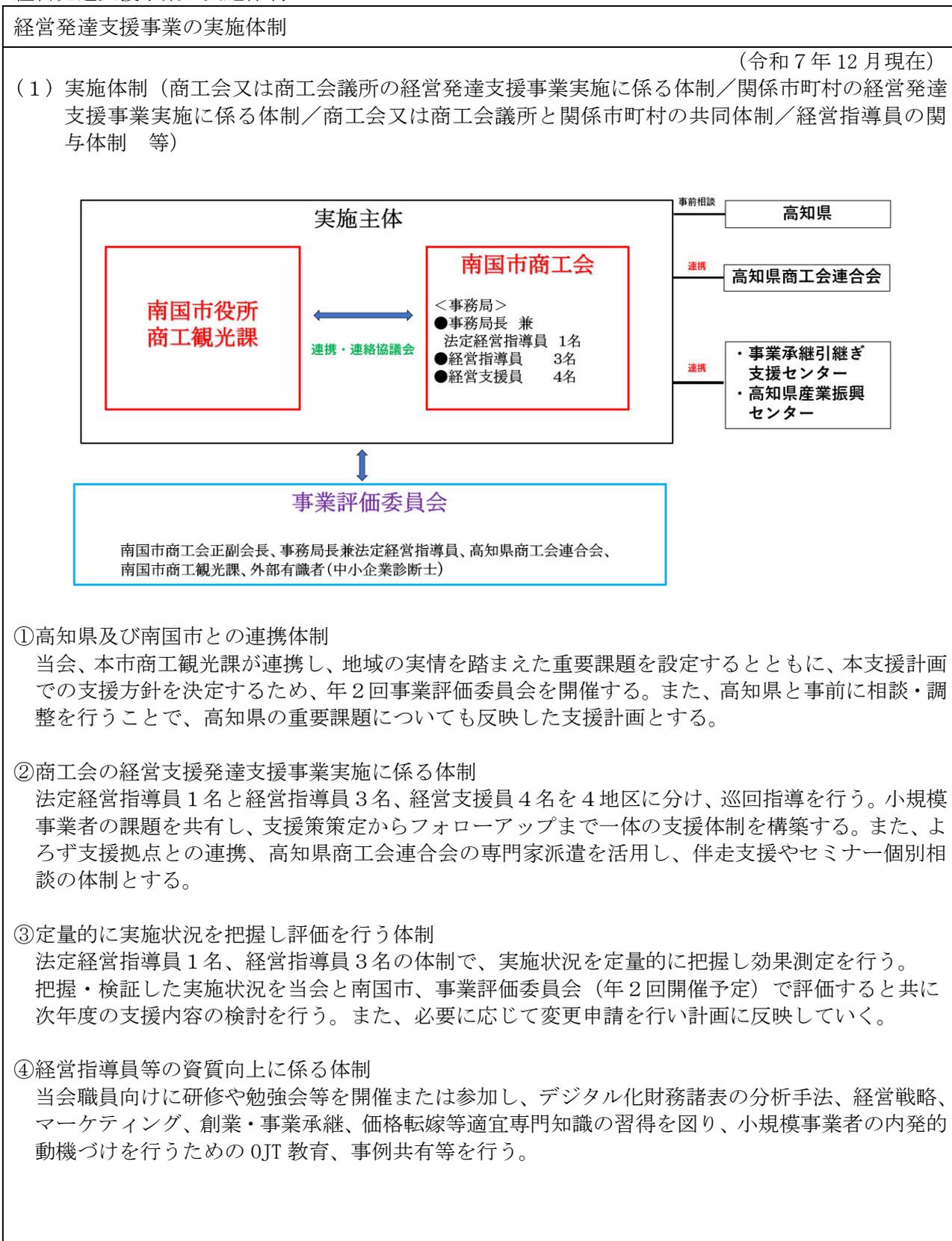
**②データベース化**

- ・支援内容については、基幹システム「経営指導カルテ」に支援データ入を適時・適切に入力

支援中の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、担当外職員でも一定レベル以上の対応ができる仕組みを構築する。また当会ファイルサーバーへ事業者フォルダを作成することで、基幹システムに登録できない電子ファイル情報など「必要な情報」を内部で保管し、相互共有することで効率的・効果的な支援向上を図る。

(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

所属	氏名	電話番号	メール
南国市商工会	西村 幸祐	088-864-3073	<a href="mailto:k_nishimura@kochi-shokokai.jp">k_nishimura@kochi-shokokai.jp</a>

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

申請書に記載の経営指導員 西村 幸祐は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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

南国市商工会

〒783-0004 高知県南国市大桶甲 1623 番地 5

TEL:088-864-3073 FAX:088-863-0201 mail:[nankoku@kochi-shokokai.jp](mailto:nankoku@kochi-shokokai.jp)

②関係市町村

南国市 商工観光課

〒783-8501 高知県南国市大桶甲 2301 番地

TEL:088-880-6560 FAX:088-880-6205 mail:[n-shoukou@city.nankoku.lg.jp](mailto:n-shoukou@city.nankoku.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	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
専門家謝金・旅費	300	300	300	300	300
セミナー開催費	400	400	400	400	400
展示会出展費	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
広報費	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
通信運搬費	250	250	250	250	250
会議費	50	50	50	50	50

(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
全国連補助金(伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金) 自己財源(会費・手数料等)

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
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