

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	香南市商工会 (法人番号 6490005005287) 香南市 (地方公共団体コード 392111)
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日 ~ 令和 11 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 小規模事業者の経営力強化 (2) 地域資源を活用した新たな商品・サービス開発や販路開拓による新たな需要開拓 (3) 小規模事業者の労働生産性向上 (4) 創業支援の強化
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ(「RESAS」)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行い、当会 HP にて広く管内事業者にも周知するとともに、事業計画策定支援時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 バイヤーへの、サンプル送付によるアンケート調査、ヒアリング調査等と、集客施設での来場者アンケートを実施。対象事業者にはフィードバックを行い、商品開発・改良に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 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し、事業計画策定に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること デジタル化に取り組む事業所数を増やす為の DX 推進セミナーを開催する。 経営分析を行った事業者を対象として、伴走型支援によって、事業者とともに問題点とその要因、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。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対し、定期的にフォローアップを行い、乖離がある場合は、その真因を究明し、事業者とともに課題設定・解決に向けたアクションプランの立案・実行を推進する 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域内需要を喚起するための広報や、地域外需要を獲得するための商談会・展示会への出展を積極的に実施する。併せて、販路開拓に必要な DX 推進も実施する。
連絡先	香南市商工会 〒781-5310 高知県香南市赤岡町 691 番地 2 TEL:0887-54-3014 FAX:0887-54-4497 E-mail: konan@kochi-shokokai.jp 香南市 商工観光課 〒781-5292 高知県香南市野市町西野 2706 TEL:0887-50-3013 FAX:0887-50-3014 E-mail: shoukou@city.kochi-konan.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 現状

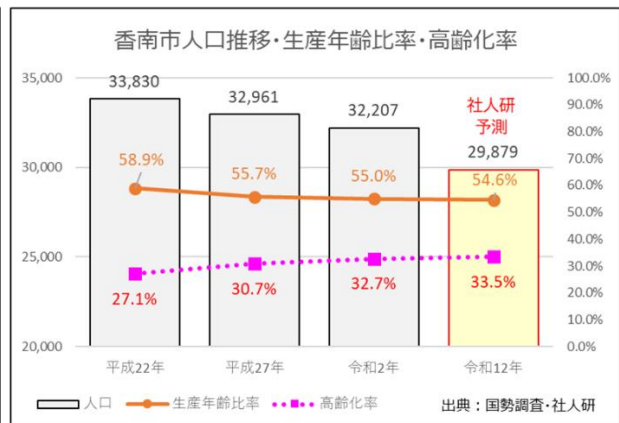
i. 香南市の概要

当市は県都高知市の東部 17km に位置する高知県では高知市、南国市に次ぐ第 3 の都市で、高知市のベッドタウンの側面もある。

市域の東西は約 20km、南北は約 15km の広さを持ち、面積は 126.48 ㎢。

土佐くろしお鉄道が走り、さらに高知市と安芸市を結ぶ高知東部自動車道の整備も進んでおり、広域交通網の発展が見込まれる。

人口については、過去 10 年間で 1,623 人減少していることに加えて、生産年齢比率の減少、高齢化比率は増加している。今後の予測についても、令和 12 年に人口 29,879 人、生産年齢比率 54.6%、高齢化比率 33.5%になると予測されている。当市では、2060 年(令和 42 年)に 30,800 人を目標とする人口ビジョンを策定しているものの、全国及び高知県の推移と同様に、人口減、高齢化の傾向は年々強くなっている状況である。



代表的な農産物の地域資源は日本一の生産量を誇るニラ、高知県で一番の生産量を誇るみかんがある。ニラとみかんの他にも、メロンやスイカ、フルーツトマトなどが地域資源として認知されている。また、当市には 4 つの港があり、イワシシラスやシイラの漁獲が盛んで、水産物の地域資源として認知されている。上記の一次産品を活用した加工品や飲食店メニュー等も販売されている。

【香南市地域資源 例】

ニラ



山北みかん



マスクメロン



しいら



シラス



出典：香南市 HP

また、観光資源としては、県立のいち動物公園、絵金蔵、弁天座、アクトランド、井上ワイナリー等があり、令和 4 年度の観光施設入込客数は 102.4 万人となっている。令和 5 年 5 月の新型コロナウイルス感染症 5 類移行に伴い、観光施設入込客数はコロナ禍前までの水準(105 万人程度)に回復が見込まれる。

ii. 商工業者・小規模事業者について

香南市の商工業者、小規模事業者は、令和 1 年から令和 2 年に商工業者は 24 者、小規模事業者は

23 者減少したが、その後は微減にとどまっている。業種構成としては、卸売業・小売業、飲食サービス業、建設業、製造業が多い。全体としては、廃業する事業所も一定数いるが、開業者も多い為、商工業者数、小規模事業者数ともに減少の度合いは低い。

【業種別商工業者数・小規模事業者数の推移】

出典：香南市商工会 商工業者台帳

業種(大分類)	令和1年		令和2年		令和3年		令和4年	
	商工業者	小規模	商工業者	小規模	商工業者	小規模	商工業者	小規模
A・B 農業、林業、漁業	16	16	16	16	15	14	15	15
C 鉱業、採石業、砂利採取業	3	3	3	3	2	2	2	2
D 建設業	150	148	143	141	141	139	142	140
E 製造業	105	92	101	89	103	91	102	90
F 電気・ガス・熱供給・水道業	3	2	2	1	2	1	2	1
G 情報通信業	5	1	8	2	8	2	8	2
H 運輸業、郵便業	18	14	19	15	19	15	19	13
I 卸売業、小売業	308	264	296	251	294	249	288	244
J 金融業、保険業	7	4	8	5	8	5	8	5
K 不動産業、物品賃貸業	25	23	26	24	25	23	24	20
L 学術研究、専門・技術サービス業	34	34	36	36	40	40	42	42
M 宿泊業、飲食サービス業	160	151	162	153	163	152	161	150
N 生活関連サービス業、娯楽業	128	116	121	111	118	108	122	112
O 教育・学習支援業	32	29	31	28	31	27	31	27
P 医療・福祉	28	27	29	28	30	28	30	28
R・Q サービス業	72	66	69	64	68	64	70	63
合計	1,094	990	1,070	967	1,067	960	1,066	954

iii. 香南市の経済動向について

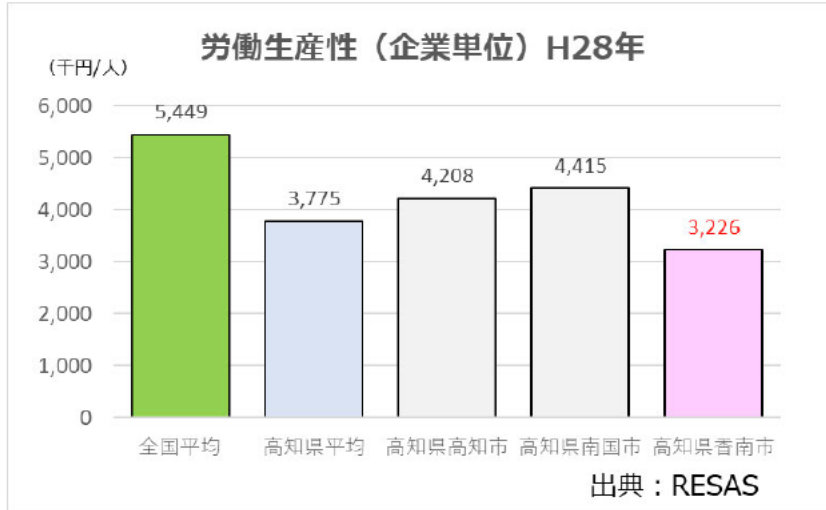
平成 23 年から令和 2 年の 10 年間で、香南市の総生産額は△5,527 百万円(△6.2%)の減少となった。減少要因を業種別にみると、製造業が△3,325 百万円(△23.3%)、宿泊飲食サービス業が△791 千円(△51.1%)となっている。製造業減少の主要因は、平成 28 年に大手半導体メーカーが撤退したことが大きな要因である。宿泊飲食サービス業減少の主要因は、新型コロナウイルス感染症の影響であり、5 類移行を契機に徐々に回復していくと考えられる。一方で卸売、小売についてはほぼ増減ないものの、大手ドラッグストア出店によるものと推察され、小規模の卸売・小売業は厳しい状況と推察される。

【香南市総生産比較】

出典：市町村経済統計

産業/年度	平成23年	令和2年	増減	増減率
一次 第一次産業 計	4,784	5,459	675	14.1%
二次 第二次産業 計	23,405	18,758	△ 4,647	-19.9%
二次 鉱業	9	7	△ 2	-22.2%
二次 製造業	14,269	10,944	△ 3,325	-23.3%
二次 建設業	9,127	7,807	△ 1,320	-14.5%
三次 第三次産業 計	59,997	58,489	△ 1,508	-2.5%
三次 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	2,183	2,436	253	11.6%
三次 卸売・小売業	9,374	9,375	1	0.0%
三次 運輸・郵便業	1,060	1,043	△ 17	-1.6%
三次 宿泊・飲食サービス業	1,537	746	△ 791	-51.5%
三次 情報通信業	198	187	△ 11	-5.6%
三次 金融・保険業	1,184	907	△ 277	-23.4%
三次 不動産業	10,496	10,347	△ 149	-1.4%
三次 専門・科学技術、業務支援サービス業	1,912	1,895	△ 17	-0.9%
三次 公務	12,985	12,903	△ 82	-0.6%
三次 教育	4,363	4,046	△ 317	-7.3%
三次 保健衛生・社会事業	8,682	9,795	1,113	12.8%
三次 その他のサービス	6,023	4,809	△ 1,214	-20.2%
輸入品に課される税・関税	1,089	1,470	381	35.0%
(控除)総資本形成に係る消費税	541	969	428	79.1%
計(総生産)	88,734	83,207	△ 5,527	-6.2%

また、当市の労働生産性(企業単位)を見ると、平成 28 年時点で 3,226 千円/人となっており、全国平均と比べて低だけでなく、高知県平均、近隣の高知市・南国市と比べても低い数値となっている。現在(令和 5 年)は、平成 28 年時点よりも物価や人件費が上がっていることによるコスト負担増に加えて、インボイス制度等社会環境の変化によって更に収益力の低下を招いていると推察される。



iv. 第 2 期香南市産業振興計画について

第 2 期香南市産業振興計画(令和 2 年度～令和 6 年度)において、『地域住民が元気にいつまでも働けることのできる香南市』『次代を担う若者が、地域で誇りと希望を持ち、産業の新たな担い手となって活力が保たれる香南市』の実現を目標としている中で、商業分野、工業分野における小規模事業者支援と関連する項目として、下記事項が銘記されている。

【第 2 期香南市産業振興計画より抜粋】

分野	数値目標	小規模事業者支援に関連する内容
商業分野	商業者数の維持 (758 社/令和 6 年度末)	増加している空き店舗のさらなる利活用や創業支援等により新たな商業者を生み出していくとともに、既存事業者への支援や後継者育成、事業承継の取り組みを進めることで、地域商業機能の維持を図る。
工業分野	製造品出荷額 (累計 2,000 億円/令和 6 年度末)	市内中小企業は本市の経済を支える重要な役割を果たしており、地域経済の真の発展のためには、大企業が生み出す経済効果に頼るだけでなく、中小企業の力がさまざまな分野で発揮され、市内取引・市内消費の拡大による循環によって産業が活性化することが必要不可欠であることから、既存企業の育成支援を重要施策として位置づけ、雇用の促進と生産性の向上を図るために必要な企業支援制度の見直しを行う。 第2期からは、「拡大再生産による雇用の拡大と賑わい創出」をスローガンに、製造品出荷額と新規雇用者数の増加を図り、「ものづくり企業が輝き躍動する香南市」を目指す。

以上の数値目標を達成する為、各分野において、戦略の柱が策定されており、戦略に沿った施策展開や支援を実施している。

a 商業分野における戦略の柱

【戦略の柱①】 空き店舗の活用に向けた取り組み

空き店舗の活用により、地域商業のにぎわいを創出させ、市民の多様なニーズに応えられるまちへとつなげていく。

【戦略の柱②】 担い手の確保に向けた取り組み

創業促進や後継者の育成、事業承継の推進により商業者数の維持を図る。

【戦略の柱③】 商業支援の取り組み

既存事業者が持続的に発展できるように支援を実施する。

b 工業分野における戦略の柱

【戦略の柱②】 既存企業への育成・支援に向けた取り組み

市内企業を元気にする取り組みや人材の育成、確保につながる取組を行い、香南市ブランドの構築を進め、ものづくり企業が輝き躍動する香南市へとつなげていく。

② 課題

上記 I. 香南市の概要に記載の通り、人口減、生産年齢比率減、高齢比率増は避けようが無い。マーケットの縮小に加えて、事業主の高齢化による廃業増加、働き手不足といった問題が生じる可能性が高い。また、物価高騰や過去最大の最低賃金の引上げ等コスト負担は増加している。

こういった厳しい状況の中で、小規模事業者が持続的発展をしていくためには、豊富な地域資源、集客力のある観光資源といった強みや、新型コロナウイルス感染症 5 類移行による消費マインドの回復といった機会を活かしていく必要がある。以上を勘案した当市の課題は下記の通りである。

i. 環境変化への対応

小規模事業者を取巻く環境は時代と共に変化してきたが、近年では特に、コロナ禍、サプライチェーンの変化、物価高騰等変化の度合いが大きくなっており、環境変化への対応が課題である。

ii. 労働生産性向上の取組

当市の労働生産性は、前述の通り、高知県平均よりも低くなっている。生産年齢人口の減少による人手不足や人件費の増加が見込まれる中で、業種を問わず労働生産性向上が大きな課題である。

iii. 地域外需要の獲得

製造業者等の地域資源を活用した商品等、地域外需要を見込める商品については、積極的な地産外商の取組が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

上記の第 2 期香南市産業振興計画の商業分野工業分野での戦略の柱の実行推進と香南市の課題を解決するために、当商工会は今後 10 年間で小規模事業者に対する長期的な振興に対する役割を下記③の通り定め、小規模事業者の持続的な発展に努めていく。

② 第 2 期香南市産業振興計画との連動性・整合性

第 2 期香南市産業振興計画における商業分野・工業分野における数値目標とそれを達成するための戦略の柱に沿って下記③の通り小規模事業者に対する長期的振興のあり方に対する役割を定める。

③ 商工会としての役割

- 小規模事業者が、環境変化に柔軟に対応できる経営力を身に付け、今後持続的発展をできるように、伴走型の支援を実施する。
- 小規模事業者自らが現状を把握し、課題解決に至るまでの自立的な経営ができるよう伴走型支援を行い、小規模事業者の経営力向上を実現し、地域小規模事業者の減少を防ぐ。
- 小規模事業者が、新たな商品・サービス開発や販路開拓を行い、地域内外の需要を獲得することで売上拡大を図り、地域経済の活性化を図る。
- 小規模事業者が、労働生産性を向上させ収益力の強化が行えるように、伴走型の支援を実施する。

(3) 経営発達支援事業の目標

当市の現状・課題や長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の期間における目標を以下の通り設定する。

① 小規模事業者の経営力強化

コロナ禍による経営資源の毀損、昨今の物価高によるコスト増等、環境変化による多大な影響を受けている。小規模事業者との対話と傾聴を通じた経営力再構築伴走支援を行うことで、小規模事業者自らが事業計画に基づくPDCAを実行し目標達成できるよう経営力強化を図る。

② 地域資源を活用した新たな商品・サービス開発や販路開拓による新たな需要開拓

コロナ禍以降新たな生活様式、消費形態が誕生しており、小規模事業者も対応が必要となっている。当市の豊富な地域資源を活かし、それらに対応した新たな商品・サービス開発や販路開拓による新たな需要開拓を実現する。

③ 小規模事業者の労働生産性向上

生産年齢層減少による人手不足やコスト高といった脅威がある中で、小規模事業者の労働生産性向上が必須である。労働生産性向上による競争力強化の実現を図る。

④ 創業支援の強化

香南市と香南市商工会が積極的に連携し、香南市での創業者増加を図り、小規模事業者減少に歯止めをかける。

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6年4月1日～令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

目標	達成に向けた方針
① 小規模事業者の経営力強化	地域の経済動向、需要動向等の外部環境分析や、強み、弱み、財務状況等の内部環境分析を元に事業計画策定支援を実施する。支援時には、対話と傾聴により、小規模事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し、内発的な動機づけにより事業者の潜在力を発揮させることで、経営力強化を図る。 計画実行段階においても定期的なフォローアップを行うことで、自立経営を可能にしていく。
② 地域資源を活用した新たな商品・サービス開発や販路開拓による新たな需要開拓	個々の小規模事業者が持つ技術・ノウハウを活かし、アフターコロナの消費形態や生活様式に合致した高付加価値商品・サービス開発を専門家やバイヤー等を交えて行うとともに、展示会やWEB商談会を積極的に活用し販路開拓支援を実施する。
③ 小規模事業者の労働生産性向上	小規模事業者が持続発展していくためには、業務の見直し、設備投資による効率化に加えて、デジタル化による競争力強化が必須である。単に業務効率化の為にデジタル化を実施するだけでなく、競争力を高めることを目的としたDXの推進を実施する。
④ 創業支援の強化	香南市内での創業を支援・促進していく。また創業後の成功確率を高め、成長していくために、計画策定・実行について支援していく。

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】

1期目の取組としては、毎年4半期毎に、小規模事業者40社に対して経営動向調査を実施しているが、職員間で共有・活用しているのみで、個社支援に効果的な活用ができていない。また、新型コロナウイルスの感染拡大期には緊急の動向調査を実施し、当会HPにて公表した。

【課題】

個社支援に活用可能なビッグデータを活用した地域経済動向調査を行い広く公表することが課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
① 地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	---	1回	1回	1回	1回	1回
② 景況分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 地域経済動向分析

ビッグデータから有益なデータ収集を行うため、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回公表する。

調査回数	年 1 回
調査目的	ビッグデータから有益なデータ収集を行い、個社支援に活用するため
調査項目	<地域経済循環マップ・生産分析> 移輸出入収支を分析し、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 景況分析

令和 2 年 3 月、令和 3 年 8 月に新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響調査を実施。5 類移行後の景況状況や、物価高等の影響について調査を行い、結果について当商工会にて分析・公表を行う。また、個社支援にも活用する。

調査対象	香南市 小規模事業者 約 950 社
調査目的	香南市の小規模事業者の景況把握を行うと同時に個社支援に活用するため
調査項目	売上高、売上総利益、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等 各項目についてコロナ禍前との比較を行う
調査手法	調査票を郵送し、FAX・メール・電話による聞き取りで回収
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) 調査結果の活用

情報収集・調査、分析した結果は当会ホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。
また、経営指導員等が事業計画策定支援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】

1 期目は、主として食品製造事業者の商品について、高知県アンテナショップ(まるごと高知)や、高知市中心部の商業施設での来店者からの調査、展示会でのバイヤーからの調査を実施し、各事業者にフィードバックを実施したが、調査に基づく新商品開発、パッケージデザインの変更、容量・価格の調整等は限定的であった。また、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。

【課題】

各事業者・商品にあったアンケートシート・ヒアリングシートの準備や、フィードバック結果の活用が課題である。

(2) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① バイヤー需要動向調査 対象事業者数	--	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
② 来場者アンケート調査 対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

① バイヤーからの需要動向調査

コロナ禍によって、食品加工分野への新分野進出や、新商品・新サービスの開発を行った事業所が多く、そういった相談も増加傾向にある。その為、新分野進出や新商品開発・改良にあたってバイヤー等現場の声を収集し、その後の商品展開、改良等に活かす。

支援対象	食品加工業者
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、セレクトショップ 等
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
調査手法	・サンプル送付によるアンケート調査 ・WEB 会議システムを活用したインタビュー ・展示会や商談会出展時に聞き取り調査
情報分析	調査結果の分析は経営指導員が行う。必要があれば、販路開拓の専門家、県連合会の経営支援エキスパートの意見を聞く。
調査結果・分析結果の活用	経営指導員等が事業者にフィードバックし、商品開発や改良等に活かす。

② 来場者アンケートの実施

食品加工事業所が、消費者の声を商品開発・改良に活かせる様に、集客力のある施設での即売会実施時に、試食及び来場者アンケートを行う。

支援対象	食品加工業者
実施予定場所	アグリコレット(高知市)、薦屋書店(高知市)、道の駅やす(香南市) まると高知(東京都)
サンプル数	1 商品につき 100 人程度
調査項目	パッケージ、価格、量、味、等
調査手法	試食提供によるアンケート
情報分析	調査結果の分析は経営指導員が行う。必要があれば、販路開拓の専門家、県連合会の経営支援エキスパートの意見を聞く。
調査結果・分析結果の活用	経営指導員等が事業者にフィードバックし、商品開発や改良等に活かす。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

コロナ禍以降、経営方針の転換、新たな経営資源の発掘、強みを活かした新分野への展開等、コロナ禍からの事業回復のための経営相談が急増し、特に持続化補助金、事業再構築補助金、高知県・香南市の独自補助金等を契機とした支援が増加傾向となっている。それらを契機とした経営状況分析や事業計画策定に積極的に取り組んでいる。

【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おらず、小規模事業者の自立化・自走化に向けた意識改革が課題であると感じている。また、コロナ禍以降経営環境の変化の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開始等、経営分析から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。

今後は、経営力再構築伴走支援ガイドラインに沿い、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

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
経営分析者数	18 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者

(3) 事業内容

① 経営分析を実施する事業者の発掘

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。

i. 定量分析

過去 3 期分の財務諸表にて実施。各指標については、事業所毎に必要な指標を取捨選択し、有用な分析を実施する。

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、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

ii. 定性分析

経営者、従業員等関係者と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)等を想定。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

iii. 分析手段・手法

定量分析については、分析用の Excel シートやローカルベンチマークを活用、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

分析結果を、当該事業所にフィードバックし、事業計画策定支援等に活用する。

また、分析結果は当会のサーバー上フォルダに保存し、内部共有を行うことで、人事異動等で担当者が変わった時でも対応可能な環境を作る。

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の通り、持続化補助金等の各種補助金を契機とした事業計画策定が主となっており、小規模事業者の販路開拓、生産性向上、事業転換に寄与することで、小規模事業者の経営力向上に成果をあげている。小規模事業者の DX 推進に関しては、第 1 期中に Excel 講習会、キャッシュレス講習会、HP作成講習会を実施したが、DX 化を盛り込んだ事業計画策定支援に殆どが至っていない。

【課題】

上記 5. 経営状況の分析に関することに記載と同様、小規模事業者の自立化・自走化の実現に至って
おらず、自立化・自走化の実現にむけた伴走型支援を行うことと、DX 推進を盛り込んだ事業計画策定
支援が課題である。

(2) 支援に対する考え方

① DX に向けた取組

IT 技術の発展によりビジネスが多様化している中で、あらゆる業種で新規参入者が現れており、競争
環境が激化している。小規模事業者であっても、デジタル化による業務プロセスの改善、コスト削減等
による生産性向上を行い競争力を強化する必要性が高まっている。一方で、本格的に DX に取組み成果
を挙げている小規模事業者はまだ少なく、またデジタル化への拒否反応も多い。まずは、小規模事
業者者にデジタル化の必要性について理解をしてもらうことで、デジタル化に取り組む事業所数を増やし、
DX に取組むためのきっかけを醸成する。

また、小規模事業者者にデジタル化への敷居を低く感じてもらうために、高知県産業デジタル化推進課
が発行している「今すぐ試したいデジタルツール 23 選」の紹介・利用促進を実施する。簡単に効果を実
感することで、DX に向けた取組の意識醸成を図る。

② 事業計画策定支援

経営分析を行った事業者、セミナー参加者を主な対象者として、経営指導員等が担当制で実施する。
コロナ禍以降の環境変化に対応していくには、経営分析から事業計画策定が重要であるという周知・啓
蒙によって事業者の発掘を行う。既に過年度に事業計画を策定した事業者についても、コロナ禍や物価
高騰で外部環境・内部環境共に大きく変化している事業者は、再度、現状の経営分析から事業計画の
見直しが必要であることから、窓口相談時、巡回相談時にヒアリングを実施し事業計画の見直しを行う。
創業者に対しても、創業後事業を継続・成功させる為には、事業計画策定が重要であると認知して頂
き、事業計画策定支援を実施する。

環境変化への対応、コロナ禍からの事業の回復・発展、DX 推進観点から事業計画策定の重要性を理
解・認識して頂き、伴走型支援により実効性の高い事業計画策定を行う。併せて、創業者や各種補助金
申請を契機とする事業計画策定も同様に実施する。

経営指導員等は、地域経済動向調査・需要動向調査・経営分析結果を踏まえた上で、問題点とその要
因、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支援を実施する。

支援の際は、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが道筋を理解し、実行していく自走化・自立
化が可能な計画となるよう留意する。

(3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
① DX 推進セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 事業計画策定事業者数	35 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者

事業計画策定事業者数について、現行 35 者から目標値 24 者と減少目標となるが、現在当商工会の
3 名の経営指導員の内 2 名が経験が浅い指導員であることが理由である。

(4) 事業内容

① DX 推進セミナーの開催

参加者の満足度向上と必要な知識習得の観点から、初級編・中級編で対象者を分け、参加者のレベ
ルをある程度統一してセミナーを実施する。セミナー参加者の中から、DX 推進・デジタル化を盛り込
んだ事業計画策定をしたい事業者を発掘し、事業計画策定に繋げていく。

【初級編】

項目	内容
対象者	デジタル化に取り組めていない、取組んだばかりの事業者
内容	簡単なデジタル化の事例、アプリ・ソフトの紹介 SNS の情報発信方法
募集方法	当会 HP 及び広報誌
参加人数	20 人
講師	県内の中小企業診断士または IT コーディネーター

【中級編】

項目	内容
対象者	デジタル化実践中で、さらなる DX 取組を目指す事業者
内容	DX 推進に係るプロダクト活用方法 ■ グループウェア ■ AI OCR ■ RPA ■ 予兆検知システム
募集方法	当会 HP 及び広報誌
参加人数	15 人
講師	県内の中小企業診断士または IT コーディネーター

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】

1 期目の過去 4 年(令和 1 年度～令和 4 年度)に 154 社の事業計画策定支援を行っており、フォローアップについても、4 年間で延べ 1,923 回実施している。

【課題】

フォローアップについて十分な頻度、回数となっているが、多くの回数のフォローが必要ということは、逆の見方をすれば、自走化・自立化が進んでいないとも言える。経営指導員のマンパワーが限られていることから、漫然とフォローアップを実施するのではなく、フォローアップの際に事業者自らが PDCA を回すことができるような体制に移行させる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後は、一度はすべ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、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を行い、事業計画の見直しや課題解決の為に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、小規模事業者の自主的な経営を促すため、小規模事業者自身の自己変革力の向上を図り、計画の実行・見直しができるような支援を実施する。

(3) 目標

	現行	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ対象事業者数	67 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者
延べ回数	499 回	68 回	68 回	68 回	68 回	68 回
売上増加事業所数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

事業計画策定支援を実施した 24 者全てを支援対象とし、その内 10 者は四半期に 1 回、14 社は半期に 1 回訪問し、フォローアップを実施する。

【目標値の積算根拠】

	事業者数	回数/年	延べ回数
四半期に1回	10 者	4 件	40 回
半期に1回	14 者	2 件	28 回
合計	24 者	---	68 回

初回フォローアップ時に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。

事業計画と乖離が生じている場合、新たな問題が発生していることが想定されることから、その真因を究明し、事業者とともに課題設定・解決に向けたアクションプランの立案・実行を推進する。

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、高知県商工会連合会の専門経営指導員、経営支援エキスパート、中小企業診断士等の専門家の視点も投入する。

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

① 地域内需要の開拓

【現状】

香南市内に店舗を構えて、店舗で商品・サービスを提供している小売業・飲食業・サービス業等の事業所に関しては、地域情報誌への掲載等の支援を実施しており、店舗知名度向上や来店の動機付けに繋がり、売上向上に寄与できている。

【課題】

情報誌掲載直後は売上向上の効果が見られたが、その後のリピーターの獲得、継続的な売上の獲得が課題である。

② 地域外需要の開拓

【現状】

主として食品製造業の小規模事業者支援として、高知県のアンテナショップであるまると高知(東京都)での即売会とテストマーケティング、アグリフード EXPO 東京への出展支援、商談シート作成セミナー、オンライン商談会出展支援、高知県内での商談会出展支援を実施し、新規取引先確保に繋がっている。当商工会においても、上記の支援を行ってきたことで、支援ノウハウを蓄積している。

【課題】

出展後のフォローと、継続的な売上の獲得が課題である。

③ 販路開拓における DX の取組推進

【現状】

キャッシュレス講習会・HP 作成講習会や、専門家派遣による EC、SNS を活用した販路拡大支援も実施している。

【課題】

キャッシュレス対応、EC、SNS を活用した販路拡大等への対応の他、コロナ禍以降、WEB 会議システムを活用したオンライン商談が増加しており、こういったオンライン商談に対応していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

① 地域内需要の開拓

事業計画策定支援を行った小売業・飲食業・サービス業等、BtoC 形態の事業所を対象として、引き続いて、地域情報誌への掲載を実施する。特に開業後間もない小売・飲食・サービス業事業者、新分野進出や業態転換、店舗コンセプトの変更を行ったばかりの小売・飲食・サービス業事業者を重点的に支援

する。

② 地域外需要開拓

事業計画策定支援を行った食品製造業者を対象として、首都圏での展示会出展、高知県内での商談会出展支援を行う。また、中小機構基盤整備機構が開催するオンライン商談会等への参加を行う。

③ 販路開拓における DX の取組推進

DX の取組については、事業者毎に温度差があり、言葉が先行して自分には無理と考えている方も多。まずは、DX の取組を行っていない小規模事業者を対象として、手軽にできる DX 支援を実施する。

高度な取組に対する支援に関しては、高知県商工会連合会の経営支援エキスパート、高知県産業デジタル化推進課、IT コーディネーター等の専門家の力を借りて支援を行う。

(3) 目標

	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
地域情報誌への掲載	9 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
年間売上増加額/者	200 千円	300 千円	300 千円	300 千円	300 千円	300 千円
リアル展示会・商談会 出展事業者数	--	2 者	2 者	4 者	4 者	4 者
成約件数/者	--	2 件	2 件	4 件	4 件	4 件
オンライン商談会	--	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	--	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
SNS・EC 活用事業者	--	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	--	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① 地域情報誌への掲載(BtoC)

香南市及び隣接する 2 市(南国市・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。

情報誌掲載にあたって、店舗・商品紹介文の作成支援を実施する。

【地域情報誌概要】

誌名	月刊 こじゃんと
配布地域	香南市、南国市、香美市の全世帯及び事業所
発行部数	約 39,000 部

地域情報誌「こじゃんと」は、地域内での広告媒体として優れており、地域内で利活用する消費者も多い。広告を掲載した事業所は、広告掲載後新規顧客の来店、売上増、その後のリピーター獲得に繋がっている。また、当誌は紙媒体での広告掲載の他、店舗紹介、クーポン獲得アプリ「フリモ」への無料掲載サービスも行っておりアナログ面・デジタル面両面での広告宣伝が可能で、優良な広告媒体である。

② 展示会出展(BtoB)

事業計画策定支援を行った食品製造業者で地域資源を活かした特色のある製品を製造している事業者の県外販路開拓を目的として、展示会出展支援を行う。展示会出展支援によって新規取引先確保による売上拡大の効果を見込む。

具体的な展示会や商談会は出展が実現できかつ効果的と思われる事業者とともに都度選定する。

支援内容としては、商談シート作成等の事前準備、期間中の接客・バイヤーからのヒアリング、出展後のフォローを実施する。

【想定する展示会】

下記の展示会を想定しているが、小規模事業者の商品や来場するバイヤー、目指すべき販路等を勘案し必要があれば見直しを実施する。

名称	概要	開催場所	来場者数
スーパーマーケットトレードショー	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る	幕張メッセ	62,525 人
フードストアソリューションズフェア	関西で唯一の小売流通業に特化した展示商談会	インテックス大阪	15,561 人
FOOD STYLE	小売、中食、外食産業といったフードビジネスの垣根を超えた食の総合展示商談会	マリンメッセ福岡 インテックス大阪	15,541 人 18,029 人

③ オンライン商談会(BtoB)

中小機構基盤整備機構が開催するオンライン商談会等への参加を行う。

商談会の事前の企業紹介シート、品質管理情報シート作成支援と、経営指導員等が商談会に同席することで、成約に結び付けられるような支援を実施する。

④ 販路開拓における DX の取組推進

DX の取組を行っていない小規模事業者を対象として、データベースに基づく顧客管理、管理業務のデジタル化、SNS の活用による集客等、手軽にできる DX 支援を実施する。

また、自社 EC サイト構築、EDI 導入等高度な支援に関しては、専門的知見が必要であるため、高知県商工会連合会の経営支援エキスパート、高知県産業デジタル化推進課、IT コーディネーター等の専門家の力を借りて支援を行う。

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】

1 期目は、芸西商工会との共同認定を得ており、下記メンバーで経営発達支援計画評価検討委員会を組織し、年に 1 回経営発達支援事業の内容の各項目について 5 段階評価を得ている。

【課題】

結果の公表が行っていなかったため、結果の公表が課題である。

【委員会委員】

- | | |
|------------------|--------------------|
| ■ 香南市商工会 会長 | ■ 芸西商工会 会長 |
| ■ 香南市商工会 副会長 2 名 | ■ 芸西商工会 副会長 2 名 |
| ■ 香南市商工観光課長 | ■ 芸西村商工観光課長 |
| ■ 外部有識者(中小企業診断士) | ■ 高知県商工会連合会 経営支援課長 |

(2) 事業内容

現状と同様に、年 1 回、当会正副会長、法定経営指導員、香南市商工観光課長、高知県商工会連合会経営支援課長、外部中小企業診断士を委員とする評価委員会を開催し、成果の評価・見直し案の提示を受け、次年度以降の改善・計画修正を実施する。計画の成果・評価・次年度計画の修正内容を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。

【今後の委員会委員構成】

- | | |
|------------------|--------------------|
| ■ 香南市商工会 会長 | ■ 香南市商工会 法定経営指導員 |
| ■ 香南市商工会 副会長 2 名 | ■ 外部有識者(中小企業診断士) |
| ■ 香南市商工観光課長 | ■ 高知県商工会連合会 経営支援課長 |

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】

1 期目には、OJT、OFF-JT(外部研修参加)の実施と支援企業別の支援データの見える化を行った。

【課題】

香南市商工会では、1 期目(令和 1 年度～令和 5 年度)の間で、経営指導員が 1 名減となり、経験の浅い経営指導員も在籍している。また令和 1 年度当初と現在(令和 5 年 11 月)では、人事異動や退職により事務局長・経営指導員が全員入替っている。今後も人事異動が見込まれることから、支援スキルの共有化を進めることが課題である。

また、対話と傾聴に重きをおいた経営力再構築伴走支援手法の習得、DX 推進に向けた支援能力の習得等、絶え間ない資質向上も課題となっている。

(2) 事業内容

① OJT の実施

支援現場において、支援事例を多く持つ経営指導員が、支援経験の浅い経営指導員、経営支援員に同行し同行者の支援能力向上のための実践経験の場や、知識・ノウハウを提供し、支援に関するアドバイスや結果に対するフィードバックを通して、人材育成を図る組織的な取り組みを行う。

また、引き続いて支援企業別の支援データの見える化を推進する。

また、職員全員が、経営力再構築伴走支援ガイドラインを理解し、経営力再構築伴走支援プラットフォームに掲載されている支援事例を精読し、ノウハウを習得する。

② OFF-JT の実施

特に、小規模事業者の喫緊の課題となっている DX 推進への対応に関して、支援者側の IT スキル向上、DX への理解が必要である。小規模事業者のデジタル化、DX 推進への相談対応を可能にするため、中小企業基盤整備機構や高知県産業デジタル化推進課が主催する DX 推進に関するセミナーに積極的に参加し、資質の向上を図る。

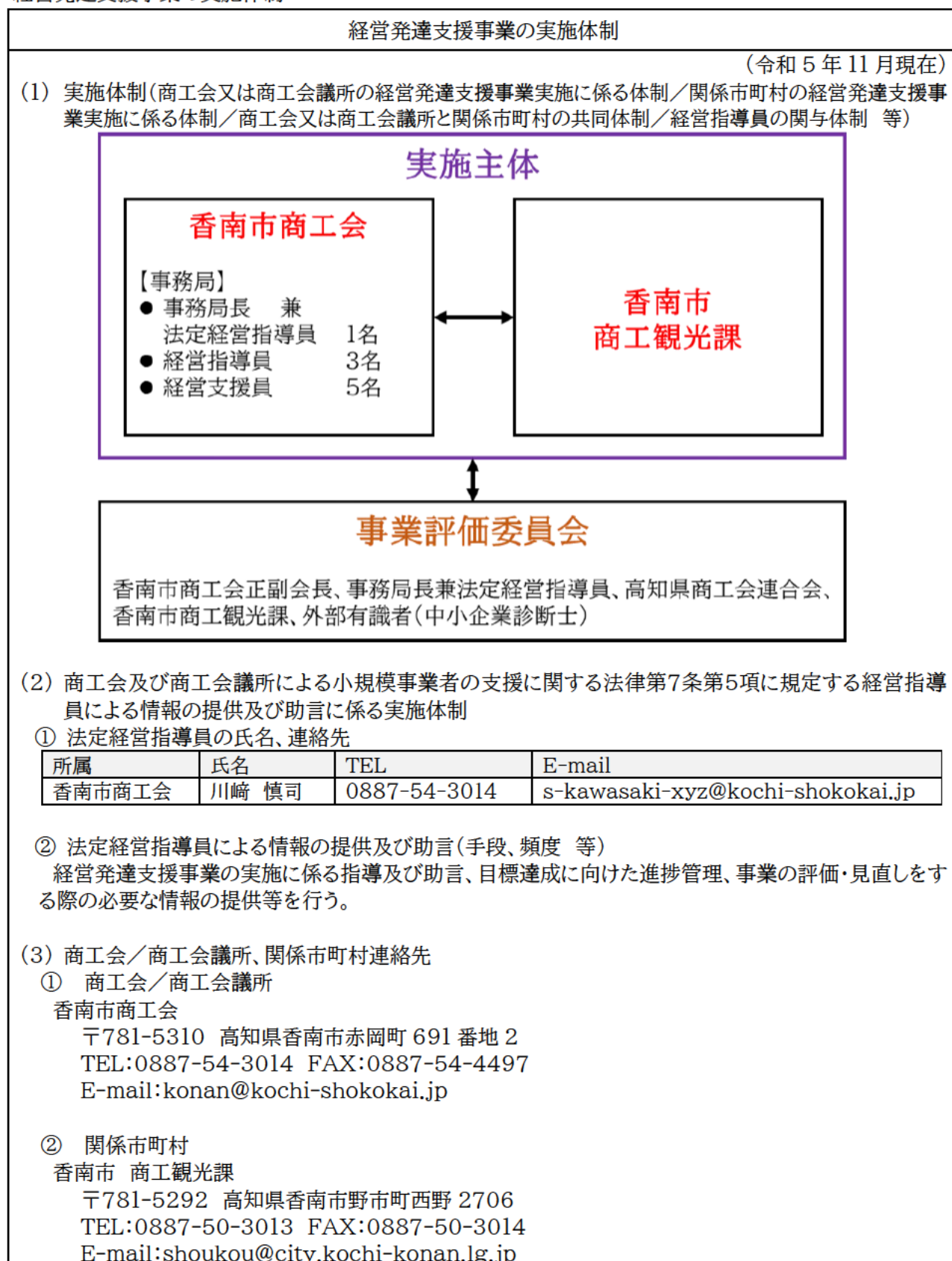
また外部研修に参加した職員は、週次ミーティングの際に、受講した内容を他の職員に伝達研修を行うことで、組織的な支援力の向上を図っていく。

【想定する DX 推進に関するセミナー】

項目	内容
業務効率化	補助金電子申請、RPA、AI OCR、グループウェア等
需要開拓	ホームページによる自社 PR、EC サイト構築と運用等

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
専門家謝金・旅費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	150	150	150	150	150
展示会出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
広報費	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
ソフトウェア費	200	200	200	200	200
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 並びに法人にあっては、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