

経営発達支援計画の概要

実施者名	中芸地区商工会（法人番号 1490005005647） 奈半利町（地方公共団体コード 393029） 田野町（地方公共団体コード 393037） 安田町（地方公共団体コード 393045） 北川村（地方公共団体コード 393053） 馬路村（地方公共団体コード 393061）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の経営力強化 ②地域資源を活用した商品・サービスの売れる仕組みづくり ③小規模事業者の労働生産性向上
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 RESASを活用した地域の経済動向調査および管内事業者実態調査を実施し、当会HPにて広く周知を行うとともに、経営分析や事業計画策定支援に活かしていく。 4. 需要動向調査に関すること 商談会参加時等におけるバイヤーへのヒアリング調査、催事出展時等における消費者アンケートを実施、対象小規模事業者の結果をフィードバックし、商品開発・改良につなげる。 5. 経営状況の分析に関すること 財務分析ツールを用いた定量分析、SWOT分析等の定性分析を実施し、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 経営分析を実施した事業者に対し、着実に事業計画策定支援を実施する。またDXセミナーの開催等を通じ、デジタル化やDXの視点を加味した、実効性の高い計画策定につなげる。 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実施する。なお計画と実行にズレが発生している場合、第三者の視点を投入し、スケジュール変更や課題の再設定を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 催事の開催や商談会出展支援を通じ、商圏を拡大する事業者を支援する。またSNSやECの活用、取引に必要なデジタル化・DX推進についても支援していく。
連絡先	中芸地区商工会 〒781-6410 高知県安芸郡田野町 1716-12 Tel : 0887-38-3141 FAX : 0887-38-2411 E-mail : chuugei@kochi-shokokai.jp 奈半利町 地方創生課 〒781-6402 高知県安芸郡奈半利町乙 1659-1 Tel : 0887-38-7775 FAX : 0887-38-7788 E-mail : chihousousei@town.nahari.lg.jp 田野町 地域振興課 〒781-6410 高知県安芸郡田野町 1828-5 Tel : 0887-38-2813 FAX : 0887-38-2044 E-mail : chiiki@town.kochi-tano.lg.jp 安田町 地域創生課 〒781-6421 高知県安芸郡安田町大字安田 1850 Tel : 0887-38-6713 FAX : 0887-38-6780 E-mail : sousei@town.kochi-yasuda.lg.jp 北川村 経済建設課 〒781-6441 高知県安芸郡北川村大字野友甲 1530 Tel : 0887-32-1222 FAX : 0887-32-1234 E-mail : kensetsu@vill.kitagawa.lg.jp 馬路村 地域振興課 〒781-6201 高知県安芸郡馬路村大字馬路 443 Tel : 0887-44-2114 FAX : 0887-44-2779 E-mail : shinkou@vill.umaji.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) 地域の現状と課題

①現状

◎中芸地区商工会管轄地域の立地

当会は、高知龍馬空港から東に約 40km に位置する田野町 (6.53 k m²) および奈半利町 (28.36 k m²)、安田町 (52.36 k m²) の 3 町、北川村 (196.73 k m²)、馬路村 (165.48 k m²) の 2 村を管内とする商工会である。(平成の大合併以前は 5 か町村各々に商工会が点在していたものの、平成 18 年に行政合併によらず商工会における合併を実施、田野町を拠点に中芸地区商工会が誕生した。)

地理的には 3 町が海岸に面しているとともに、2 村は山間に位置している。地域内には馬路村の源流を二手に分ける奈半利川、安田川の 2 河川を有し、5 か町村の形成はそれら河川の川上から川下までに至る。

<中芸地区 5 町村の地図>



出典：白地図専門店 <https://www.freemap.jp/>

◎人口（推移）

中芸 5 町村の経済を支える中芸地区商工会管内の人口は、魚梁瀬ダム建設時にあたる昭和 40 年の 26,597 人をピークとし、その後の高度成長期から続く都市部への人口流出、出生率の低下等により人口が減少、令和 6 年 9 月時点の人口はピーク時の 33.5%程度まで減少し 8,926 人となっている。また高齢化率は 46.6%程度にまで達している。

中芸地区 5 町村の年齢別推計人口（令和 6 年 9 月 1 日現在）

（単位：人）

		奈半利町	田野町	安田町	北川村	馬路村	合 計
年 齢 別	0 歳～14 歳	221	234	173	75	67	770
	15 歳～64 歳	1,181	1,078	883	516	333	3,991
	65 歳以上	1,378	1,000	1,021	491	275	4,165
総 人 口		2,780	2,312	2,077	1,082	675	8,926

出典：高知県 産業振興推進部 統計分析課 HP 月別推計人口<詳細>より

◎産業の構成

主な産業としては、昭和 40 年代ごろまでは第 1 次産業の農業（ハウス園芸、柚子）、林業（国有林資源）を基盤に、第 2 次産業の製材業が基幹産業として確立していた。

しかし現在は、農家の高齢化や営林署の撤退、2次産業の基幹産業として管内の雇用を担っていた製材業も国内産木材の大幅な需要減によりほとんどが倒産・廃業に至った。

現状の産業別総生産額割合は下記の通り。奈半利町と田野町では、国道沿いを中心に小売・飲食・サービス業が立地しており、比較的第3次産業の構成比率が高いが、他3町村においては、立地に左右されがちな第3次産業の成立が難しい状況にある。

第1次産業の衰退も激しい中、馬路村・北川村を中心として栽培されている柚子、第2次産業においては田野町や安田町で製造される天日塩など、産業振興の契機となりうる地域資源もあり、これらを活かした商品開発や外商活動が課題となっている。

<令和3年度 産業別総生産額割合>

(単位：百万円・%)

	奈半利町	田野町	安田町	北川村	馬路村	合 計	構成比
第1次産業	543	427	1,272	1,110	582	3,934	10
第2次産業	3,179	3,702	2,294	4,107	2,622	15,904	38
第3次産業	5,075	7,939	3,095	3,244	2,069	21,422	51
輸入品に課される税・関税	182	250	138	175	109	854	2
(控除) 総資本形成に係る消費税	81	111	61	78	49	380	1
計 (総生産)	8,898	12,207	6,738	8,558	5,333	41,734	100

出典：令和3(2021)年度 市町村経済統計書(高知県産業振興推進部統計分析課)より

◎業種別商工業者数(小規模事業者数)

直近5年間の業種別商工業者数(小規模事業者数)は下記の通り減少推移している。人口減少の厳しい状況下、地域商工業者数をいかに維持していくかが課題となっている。

業種別商工業者数(小規模事業者数) 各年4月1日現在

	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
農業・林業・漁業	1 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
鉱業・採石業・砂利採取業	1 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)
建設業	79 (69)	77 (68)	78 (70)	78 (70)	79 (71)
製造業	54 (42)	54 (42)	45 (34)	45 (34)	46 (33)
電気・ガス・熱供給・水道業	2 (1)	2 (1)	2 (1)	2 (1)	2 (1)
情報通信業	2 (2)	2 (2)	2 (2)	2 (2)	2 (2)
運輸業・郵便業	16 (12)	16 (13)	17 (14)	17 (14)	16 (14)
卸売業・小売業	120 (105)	115 (99)	124 (109)	118 (107)	117 (100)
金融業・保険業	2 (0)	2 (0)	2 (0)	2 (0)	2 (0)
不動産業・物品賃貸業	4 (4)	4 (4)	4 (4)	4 (4)	4 (4)
学術研究・専門技術サービス業	4 (4)	4 (4)	6 (6)	7 (7)	7 (7)
宿泊業・飲食サービス業	71 (69)	70 (69)	73 (70)	70 (67)	68 (68)
生活関連サービス業・娯楽業	43 (40)	43 (40)	43 (41)	44 (41)	43 (41)
教育・学習支援業	2 (2)	2 (2)	2 (2)	2 (2)	2 (2)
医療・福祉	7 (7)	8 (8)	8 (8)	8 (8)	8 (8)
サービス業	26 (24)	24 (22)	25 (22)	25 (22)	24 (22)
合 計	434 (383)	424 (375)	432 (384)	425 (380)	421 (373)

出典：中芸地区商工会 商工業者台帳より

◎観光産業

観光産業においては北川村の「モネの庭」が観光地としての人気が高く、年間約 89 千人（令和 4 年実績）の来場者が訪れている。また県中心地と県東部を結ぶ道の駅「田野駅屋（田野町）」は、地域小規模事業者の商品販売・PR 拠点として機能している。単なる休憩所ではなく、旅の目的地としても認識されており、再整備（令和 10 年度開駅予定）に向けた基本計画が策定されている。

また中芸 5 町村において、森林鉄道の記憶を残す遺構や、林業からゆず栽培へと産業が移り変わった歴史やストーリーが日本遺産として認定されており、これら観光資源を活かし、地域で稼ぐ仕組みづくりが検討・実施されている。

②中芸 5 町村の課題

中芸 5 町村ではこれら地域の現状と課題に対して、町村毎に下記の創生総合戦略を掲げている。

＜5 町村各々の創生総合戦略（抜粋）＞

◎奈半利町 第 3 期 奈半利町まち・ひと・しごと創生総合戦略 令和 6 年度～令和 9 年度
基本目標

- ①地産外商により安定した雇用・産業を育成する
- ②関係人口づくりから移住への新しい人の流れをつくる
- ③若い世代の希望を応援する施策を推進する
- ④地域内連携により暮らしを守る
- ⑤効率的かつ効果的な行政運営

◎田野町 田野町総合計画・総合戦略 令和 2 年度 ～ 令和 6 年度
基本目標

- ①地産地消・外商の強化により安定した収入を確保し雇用を創出する
- ②新しい人の流れをつくる
- ③結婚・妊娠・出産・子育てしやすい環境を整備する
- ④時代に合った地域をつくる

◎安田町 安田町総合振興計画 令和 2 年 ～ 令和 11 年
基本目標

- ①稼ぐ地域をつくるとともに、安心して働けるようにする
- ②地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる
- ③結婚・出産・子育ての希望をかなえ、次世代の地域人財を育てる
- ④ひとが集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる

◎北川村 北川村まち・ひと・しごと創生総合戦略 令和 2 年度 ～ 令和 6 年度
基本目標

- ①ゆずを柱とした地産外商により、村で生活できる収入を確保する
- ②新しい人の流れをつくる
- ③魅力的かつ特色ある子育て・教育環境をつくる
- ④地域の支え合いや自立により人々の暮らしを守る

◎馬路村 第 2 期 馬路村まち・ひと・しごと創生総合戦略 令和 2 年度 ～ 令和 6 年度
基本目標

- ①魅力的なしごとをつくる
- ②村外の人々とのつながりを築き、新しいひとの流れを作る
- ③結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- ④魅力的な地域をつくる

商工業分野の成長および持続発展を検討していくうえで、5 町村に共通した課題は、地域で稼ぐ仕組みづくりにあり、解決の糸口として「地域資源やブランドを活かした地産外商」、また観光振興を通じた「新しい人の流れづくり」が挙げられている。人口減少が顕著な管内において、如何にして域外に販路を開拓していくか、入込客の増加につなげていくかが課題で、そのためには魅力ある商品・サービスの開発が重要視される。

なお田野町・北川村・馬路村の 3 町村の総合戦略の実施期間は、令和 2 年度～令和 6 年度であり、現在新たな戦略策定に向け検討がなされているが、方向性としてはこれまでの戦略を踏襲した見直しがされる。

また上記に加え、併せて起こる、生産年齢人口の減少による人手不足問題や、激変する経営環境への対応が課題としてあげられる。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

上記の各種データを鑑み、今後 10 年程度の期間を見据えた小規模事業者振興のあり方を検討すると、人口減少の環境下においても、地域資源や地域の特色に、個社の強みを掛け合わせ、安定した収入を確保することで、雇用を確保し、また魅力的な地域をつくっていく原動力となることが求められている。

②中芸地区 5 町村創生総合計画との連動性・整合性

上記、10 年程度の期間を見据えた振興策は、5 町村の創生総合戦略と連動したものである。よってこの振興策に則って商工会の役割を下記の通り定義し、小規模事業者に対する長期的な振興につなげていく。

③中芸地区商工会としての役割

◎急激な経営環境変化に対して、小規模事業者自らが課題を抽出し、柔軟に対応できる様に伴走型支援を実施し、経営力向上につなげる。

◎人口減少下においても、小規模事業者が新たな需要を開拓し持続発展が出来るように、魅力ある商品・サービスの開発および地域内外への販路拡大を支援し、地域経済の活性化につなげる。

◎生産年齢人口の減少が進むなか、小規模事業者の労働生産性を高め、効率的かつ収益力の高い経営への転換を図ることで、持続発展につなげていく。

（３）経営発達支援事業の目標

当地域の現状・課題や長期的な小規模振興のあり方を踏まえ、本計画期間における目標を下記の通り定める。

①小規模事業者の経営力強化

近年においては、コロナ禍、物価高、賃金上昇、災害の発生等、小規模事業者は激しい環境変化に見舞われている。今後もこの様な環境変化に柔軟に対応すべく、小規模事業者自らが PDCA を回し、自走式で課題の抽出と解決が出来るように、巡回訪問で対話と傾聴を重ね、内発的な動機づけにより事業者の潜在力発揮を促す、経営力再構築伴走型支援を実施する。

②地域資源を活用した商品・サービスの売れる仕組みづくり

中芸地区の地域資源・特色を活かし、魅力ある商品・サービスづくりに取組む小規模事業者に対し、商品・サービスの強み及び課題の抽出や、販路開拓上の課題の抽出を行い、地域内外に PR・販売していくことで、地域の魅力を高めていく。

③小規模事業者の労働生産性向上

今後も小規模事業者の人手不足が進むことが予想される中、業務効率化、ビジネスモデルの変革、付加価値向上を支援し、競争力強化につなげていく。

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) 目標達成に向けた方針

①小規模事業者の経営力強化

地域経済動向調査や需要動向調査による外部環境分析と、定量・定性両面の内部環境分析を実施し、分析結果を鑑みた事業計画策定支援・実行支援につなげていく。支援時には経営力再構築伴走支援ガイドラインに基づき、小規模事業者自らがPDCAを回し、自走式で課題の抽出と解決が出来るように、巡回訪問で対話と傾聴を重ね、内発的な動機づけにより事業者の潜在力発揮を促していく。

②地域資源を活用した商品・サービスの売れる仕組みづくり

地域資源と小規模事業者がもつ強みを掛け合わせ、魅力ある商品・サービスの開発や磨き上げを支援する。また地域内人口減少が進む中、商圈の拡大を目指し、催事の開催や展示会・商談会への出展支援、ECへの取組支援を実施、これら支援を通じて発掘した個社の課題をフィードバックし、持続的に売れる仕組みづくりにつなげていく。

③小規模事業者の労働生産性向上

労働者不足や賃金上昇が進むなか、貴重な人材を有効に活用し、付加価値をあげていくため、デジタル技術等を通じた省力化、さらにはDXを通じたビジネスモデルの変革を支援していく。これらの支援においては特に関係機関や専門家との連携を密にし、当会で不足するノウハウを補完しつつ、支援効果を高めていく。

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】

これまでの取組では、景況調査とRESASを活用した調査分析を実施してきた。

【課題】

これまでの、RESAS（V-RESAS）を活用し効率的に調査を実施することができた。一方、景況調査においては15社程度の調査を実施していたが、サンプル数も少なく、毎回ほぼ同じ内容の回答であり、事業計画策定等に有効な調査・分析とはなっておらず、公表も出来ていない。そのため、より管内事業者の実態を把握できる調査内容に改善し、実施する必要がある。

(2) 目標

	周知方法	現行	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地域の経済動向分析の公表回数	当会HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②管内事業者実態調査の公表回数	当会HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）（継続）

管内の人口動態や産業の特徴をつかみ、効果的な地域経済活性化につなげるため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向調査を行い年1回公表する。

【調査方法】経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向調査を行う

【調査項目】◎人口推移 ⇒ 消費や労働力の基礎となる人口推移を分析

◎産業特性 ⇒ 地域の産業構造や労働生産性を分析

◎観光客 ⇒ 地域に訪れる観光客の動向を分析

⇒上記の結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する

②管内事業者実態調査（継続 内容修正）

感染症・物価高・賃金上昇・金利上昇・各種制度改正等、調査時点で訪れている外部環境変化に対して、管内事業者が受けている影響を年1回調査し、経営指導員等が集計・分析を行い、年1回公表する。

【調査方法】調査票を送付し返信用封筒または巡回で回収する

経営指導員等が回収した調査票を集計し、分析を行う

【調査対象】管内小規模事業者 100 社程度

【調査項目】調査時点において影響が大きいと思われる外部環境変化に対し、小規模事業者の売上高・利益高・資金繰り・雇用等がどのような影響を受けているかを調査する。

(4) 調査結果の活用

◎調査した結果は当会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

◎管内事業者実態調査を通じて、個社課題を把握した場合は、経営指導員等が課題を掘り下げ、経営分析や事業計画策定支援に活かしていく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでは、催事・商談会への出展時に、各小規模事業者が取り扱う商品について、消費者やバイヤーからの意見や反応を収集し、事業者にはフィードバックを行っていた。

【課題】

収集方法について、項目を定めず、主に自由意見を収集していたため、意見が分散的で、効果的な商品等のブラッシュアップにつながっていない。事前に各商品等の課題がどこにあるのか、仮説に基づいた質問項目を設定し、検証を行うことで、事業者に腹落ちさせ、商品・サービス改良につなげていく支援が必要である。

(2) 目標

	現行	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バイヤーへのヒアリング 調査対象事業者数	2 者	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バイヤーへのヒアリング調査（継続）

個社の商品の魅力を高め、売れる商品かつ利益の確保できる商品に育成するため、PR すべきポイントや課題を、展示商談会に訪れたバイヤー等から収集する。

支援対象	地域資源を活用した食料品・雑貨等、特色のある商品を取り扱っている小規模事業者
調査先	県内外セレクトショップ・量販店等のバイヤー（展示・商談会来訪者） （財）高知県地産地商外商公社の営業担当者
調査項目	＜食料品＞ 味・内容量・パッケージ・ネーミング・想定ターゲット・想定チャネル・値頃感・値入率・取引条件 等について商品毎の課題に応じて設定する ＜雑貨＞デザイン・素材・ネーミング・想定ターゲット・想定チャネル・値頃感・値入率・取引条件 等について商品毎の課題に応じて設定する
調査手法	訪問・来訪やサンプル送付によるヒアリング調査
分析手法	経営指導員等が調査結果の分析を行う。必要に応じ高知県よろず支援拠点コーディネーター等からアドバイスを頂く。
調査・分析結果の活用	対象小規模事業者にフィードバックし、商品の開発・改良につなげる。

②来場者アンケート調査（継続）

個社の商品の魅力を高め、売れる商品かつ利益の確保できる商品に育成するため、PR すべきポイントや課題を、催事出展時に消費者から直接収集する。

支援対象	地域資源を活用した食料品・雑貨等、特色のある商品を取り扱っている小規模事業者
実施場所	県内集客施設 アグリコレット・高知蔦屋書店ほか 県外アンテナショップ まるごと高知（東京都）・とさとさ（大阪府）ほか
調査項目	＜食料品＞味・内容量・パッケージ・ネーミング・価格 等について商品毎の課題に応じて設定する ＜雑貨＞デザイン・素材・ネーミング・価格 等について商品毎の課題に応じて設定する
調査手法	対面でのアンケート調査・試食アンケート調査
サンプル数	1 商品につき 30 人程度
分析手法	経営指導員等が調査結果の分析を行う。必要に応じ高知県よろず支援拠点コーディネーター等からアドバイスを頂く。
調査・分析結果の活用	対象小規模事業者にフィードバックし、商品の開発・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】

財務分析ツールによる定量分析や SWOT 分析等による定性分析を実施し、事業計画策定支援につなげている。

【課題】

これまでは徴求した決算書類や企業概要書等により、理論値や原則からの乖離を問題点や課題として分析、そのため解決手法も広く一般的な手法となりがちで、実効性の高い支援とはなっていなかった。今後はこれまで以上に巡回による現場確認や、対話と傾聴により事実を積み上げ、問題点が発生している真因を追及し、事業者がもつ本質的課題の把握に努めていく。

(2) 目標

	現行	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
経営分析事業者数	18 者	14 者	14 者	14 者	14 者	14 者

※令和4年度まで経営指導員3名体制であったが、現在は2名体制に縮小。支援の質的向上を図る観点からも対実績値で減少目標としている。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（継続）

需要動向調査の対象先と同様に、地域資源を活用した食料品・雑貨等、特色のある商品を取り扱っている先、販路開拓に積極的な先、設備投資を計画している先、事業承継を見据え経営を見直していく先、新事業を検討している先、資金繰りに不安を抱える先等を見込み先とする。経営指導員等はこれらの視点を踏まえ、対象事業者を発掘するための、経営分析に特化した巡回・窓口相談を行い、定量・定性両面の分析を実施する。

②経営分析の内容

◎定量分析（財務分析）（継続）

過去3期分の財務諸表から収益性・効率性・生産性・安全性（健全性）・成長性について、事業者の状況に応じた指標を活用し分析を行う。

なお現場確認とヒアリングにより、財務諸表と実態に乖離がある場合は、修正事項を加味したうえで分析を実施する。

<分析に活用する主な指標>

分 類	指 標
収益性	売上高総利益率・売上高営業利益率・売上高経常利益率・総資本経常利益率・インタレストカバレッジレシオ・債務償還年数
効率性	総資本回転率・売上債権回転日数・棚卸資産回転日数・営業運転資本回転日数
生産性	一人当たり売上高・一人当たり有形固定資産額・一人当たり経常利益・労働生産性
安全性 (健全性)	自己資本比率・流動比率・当座比率・固定長期適合率・借入金月商倍率・借入金依存度・売上高支払利息割引料率・EBITDA 有利子負債倍率
成長性	売上増加率・自己資本比率増減

◎定性分析（非財務分析）（継続）

経営者およびスタッフへのヒアリング、現地訪問により、内部環境（強み・弱み）、外部環境（機会・脅威）を整理する。

【想定するヒアリング項目】

内部環境	■商品・製品・サービス ■人材・組織 ■後継者の状況	■販売先・仕入先 ■技術・ノウハウ	■デジタル化の状況 ■設備状況
外部環境	■商圈人口 ■関係する法律・規制	■競合	■業界動向

◎真因の追及と本質的課題の設定（新規）

定量・定性分析によって抽出された問題点に対する真因を追及したうえで、本質的課題の設定に努める。

◎分析手法

事業者の状況に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」等のソフトを活用し、経営指導員等が定量分析を行う。定性分析についてはSWOT分析等のフレームで整理する。また真因の追及と本質的課題の設定は、WHYツリーの活用やヒアリングの深堀によって実施する。

（４）分析結果の活用

◎分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定に活用する

◎分析結果は当会共有フォルダに保存、職員間において共有し、チームでの支援実施やスキルアップにつなげる

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状及び課題

【現状】

経営分析を実施した事業者については、ほぼ全て事業計画策定支援につなげている。

【課題】

事業計画を策定したのみで、実行が伴っていない事業者も存在している。経営分析によって抽出した本質的課題に基づいて、事業者が腹落ちした計画の策定支援を実施する必要がある。

（２）支援に対する考え方

これまでの取組みと同様、経営分析を行った事業者に対し着実に事業計画策定支援に結び付ける。

一方で課題に記載した通り、計画策定で終わらず、実行に移すことが重要である。本質的課題解決にむけた効果的・具体的・現実的なアクションプランを設定するため、事業者との対話と傾聴を重ねていく。

また計画の実効性を高めるには、デジタル化やDXの推進が不可欠である。各事業者の取組みレベルに応じた課題を設定し、段階を追ってDXへの取組を進められる様に支援していく。

（３）目標

	現行	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
①DX推進セミナー開催回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	18者	14者	14者	14者	14者	14者

※令和4年度まで経営指導員3名体制であったが、現在は2名体制に縮小。

支援の質的向上を図る観点からも対実績値で減少目標としている。

（４）事業内容

①DX推進セミナーの開催（新規）

管内の小規模事業者の状況を鑑みると、DXの取組に対しては入口段階の事業者が多い。このため計画年度期間の始めは初級編セミナーの開催を中心とし、徐々に中・上級へとレベルをあげていくものとする。なお設定レベルに合わない事業者については、他機関のセミナー紹介や専門家派遣等による個別支援で対応する。

項 目	内 容
支援対象	<初級> デジタル化に取り組めていない方・デジタル化に取り組んだばかりの方 <中・上級> 初級セミナーに参加した方・デジタル化の取組が一定進んでいる方
募集方法	当会 HP への掲載・当会支援情報誌（新聞折り込み）への掲載
講師	高知県よろず支援拠点コーディネーター・県内 IT コーディネーター 他
カリキュラム	<初級> SNS 活用講座・ChatGPT 入門講座・アプリ紹介 他 <中・上級> AI ツールの活用方法・ネットショップ運営 他
参加者数	10 名程度

セミナー受講者のうち取組意欲が高い事業者については、経営指導員等による個別指導や IT 専門家の派遣を集中的に実施し、事業者の成長発展に寄与していく。

②事業計画の策定（継続）

<計画策定支援の対象>

上記「5. 経営状況の分析に関すること」において経営分析を実施した先とする。

<計画策定支援の手法>

「地域の経済動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析」の結果をふまえ、3～5 年の事業計画策定支援を実施する。計画に記載する内容は下記を参考とし、事業者の状況や課題に応じたものとするが、本質的な課題に迫り、事業者が腹落ちした計画とするため、経営分析の実施手法と同様に対話と傾聴を重ね、事業者と共同で計画策定に取り組んでいく。

【計画内容】

企業概要および経営状況、企業理念、経営環境（内部・外部）、事業領域、事業戦略、機能別戦略（商品・価格・チャネル・販促・財務・人材等）、アクションプランおよび実施スケジュール、損益計画、債務償還計画、投資計画

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】

事業計画策定支援を実施した全事業者に対して、必要なフォローアップを実施している。

【課題】

これまでのフォローアップは、各事業者が抱える問題について都度解決策を提供するものが中心であり、支援者として一定の信頼感は得ているものの、本質的課題の解決に迫る支援にはなっていないかった。

今後も課題解決支援を通じた信頼関係構築に努めつつも、事業者の内発的動機づけを通じ、自走式で PDCA を回すことを目的と捉え、バランスをとった支援に移行することが課題である。

（2）支援に対する考え方

これまで同様に、事業計画策定支援を実施した全事業者に対してフォローアップを実施する。

主目的である自走式で PDCA を回す事業者の育成には、定期的な接触は必須であると考え。本計画期間中（5 年間）は育成期間と捉え、基本的にいずれの事業者においても、四半期に 1 度のフォローアップはマストとし、事業者の状況に合わせて、支援内容や支援回数を変えていくこととする。

事業計画において設定したアクションプランがスケジュール通りに実行されているか、効果が出ているかを検証し、改善していく取組みを、事業者とともに実行し、将来ビジョンに近づいていくことで、内発的動機に働きかけ、自走式での PDCA サイクル構築を支援していく。

(3) 目標

	現行	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	18 者	14 者	14 者	14 者	14 者	14 者
頻度（延べ回数）	111 回	56 回	56 回	56 回	56 回	56 回
売上増加事業者数	—	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
営業利益増加事業者数	—	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者

(4) 事業内容（継続）

事業計画策定支援を実施した全ての事業者に対し、原則四半期に 1 回の頻度でフォローアップを実施し、策定した計画のアクションプランが実行されているか、またその結果、売上高・営業利益高の増加に結びついているかを検証する。（集中的にフォローアップが必要な状況にある場合等については、臨機応変に対応する）

なお、進捗状況が思わしくない場合や、計画と実績との間にズレが生じている場合は、計画の修正が必要となるとともに、他に解決すべき課題や、より本質的な課題が内在していることが考えられる。他の職員や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの要因検証及びスケジュール変更、課題の再設定を実施し、フォローアップ回数を増やす等、柔軟に対応していく。

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】

食品や雑貨の製造業者を対象に、高知市内アンテナショップでの催事開催や県外商談会への出展を支援している。

【課題】

催事開催や商談会への参画支援については、コロナ禍後に本格化してきたため、まだ地域全体に支援が行き渡っているレベルとは言えない。支援の継続実施を通じ、地域の特色を活かした商品の販路を持続的に拡大していく取組みが求められている。

またリアルでの販路拡大に加え、DX に向けた取組みが必須であることを理解して頂き、効率的かつ効果的に需要の開拓につなげていくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

①BtoC への取組み

主たる支援対象者を、地域資源を活用した食料品や雑貨を製造販売する小規模事業者とする。地域内の人口減少が激しいことを踏まえ、県内中心部における催事開催で顧客獲得につなげるとともに、SNS 活用、EC 運用等を支援することで、さらなる商圏拡大を目指していく。

②BtoB への取組み

主たる支援対象者を、地域資源を活用した食料品や雑貨を製造販売する小規模事業者のうち、販路を全国に求める、意欲ある事業者とする。県外で開催される展示会・商談会への参加を支援し（出展前・出展中・出展後）販路拡大を目指す。また取引等において求められる DX への取組み（WEB 商談・受発注・納品管理 等）についても、専門家と連携しつつ支援していく。

(3) 目標

	現行	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 催事出展支援事業者数	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
年間売上高増加事業者数	7 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
BtoB 商談会出展支援事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
SNS・EC 活用支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上高増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①BtoC への取組み（継続）

管内小規模事業者が製造販売する商品や店舗を PR すべく、高知市内の商業施設においてミニ催事を開催する。具体的な催事の開催場所については、取り扱う商品やメインターゲットによって選定するが、候補地としては、下記の例があげられる。

なお SNS での事前告知や、催事（リアル）から自社 EC サイト（オンライン）への誘導等を意識した PR 等、出展前からフォローアップまで一貫した支援を実施し、持続的な売上高の向上につなげていく。

<ミニ催事 開催候補地>

施設名	概 要	主な出展業種
アグリコレット	県内最大級の土産物店・セレクトショップ 高知 IC 近くで、自動車でのアクセスが良く、高知県の逸品を探しに県内外から多くの来客がある	食品製造販売業
高知蔦屋書店	若年層・小さな子供連れ家族が多数集まり、雑貨やスイーツ等が多数並ぶ、四国唯一の蔦屋書店	雑貨製造販売業

また SNS での PR や EC での通販を積極的に実施する事業者については、専門家と連携した支援が有効であるため、高知県商工会連合会の専門家派遣、よろず支援拠点コーディネーターとの連携支援等を実施し、売上高向上を目指していく。

②BtoB への取組み（継続）

県外への取引拡大を通じた、売上高・利益高確保を目的とし、展示会・商談会への参画支援を実施する。（商工会として出展するブースに事業者を参画させる。）具体的な展示会・商談会は、参加バイヤー等を勘案し、成約の実現が見込まれるものを都度選定するが、下記の例があげられる。

なお出展支援の一環として、見込みバイヤーの事前絞り込みや商談シート作成、出展後のフォローアップ等を実施し、成約に結び付ける。また取引に必要なデジタル化・DX 推進についても専門家派遣等を通じて支援していく。

<想定する展示会・商談会>

名 称	概 要	開催場所	直近来場者数
FOOD STYLE	外食・中食・小売業界へ販路拡大するための「食」を核とした総合展示商談会	マリンメッセ福岡 インテックス大阪	16,523 人 23,789 人
地方銀行フード セレクション	地方銀行の伴走支援協力のもと、地域色豊かな食品関係企業が集結する商談会	東京ビッグサイト	6,782 人
ギフト・ショー	日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市	東京ビッグサイト OMM（大阪）	142,351 人 15,118 人

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】

法定経営指導員および5町村の担当課長に外部有識者（中小企業診断士）を加え、会議を開催している。

【課題】

主に商工会からの事業報告と、それに対する改善意見の聴取等に終始し、項目ごとの評価点を定量的に検証する形式になっていない。

(2) 事業内容（継続）

◎管轄5町村の担当課長、法定経営指導員ほか担当職員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする事業評価会議を年1回開催する。当会議で経営発達支援事業の各項目（全項目）の成果を5段階で定量的に評価するとともに、改善意見を聴取し、次年度への改善対応を図る。

◎上記の評価結果は理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、年1回当会HPに掲載することで、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

各職員が支援能力向上や不足する知識を補完するべく、各種研修に参加するとともに、通信教育への取り組みも行っている。また事業計画等の支援関係書類は共有フォルダで見える化し、互いの得意分野を教え合う組織風土が一定醸成されている。

【課題】

令和5年度から経営指導員が1名減少、在籍する経営指導員2名は各々登用3年目・4年目であり、引き続き支援スキル向上が必要である。また激しい環境変化の中、全職員が知識をアップデートしていくことが必須で、特にDXや経営力再構築伴走支援の手法等について、重点的に習得・共有していくことが求められている。

(2) 事業内容

①OJTの実施（継続）

支援内容毎に、当該支援の経験が豊富で得意分野とする職員が、他の職員とペアとなり、支援活動の現場で教育訓練を実施することで知識やノウハウの共有化を図る。また組織内でノウハウが不足する支援分野については、外部専門家の協力を仰ぎ支援現場に同行することで補完していく。

これらの活動で得た支援結果（策定した事業計画・その他付随資料やメモ等）は、引き続き共有フォルダで見える化し、組織ナレッジとして蓄積する。

なお全職員が経営力再構築伴走支援ガイドラインや、次頁に記載するOFF-JTで習得したDX推進手法等を理解したうえで支援にあたることで、これまで蓄積してきたノウハウを深化・革新させ、新たなナレッジを形成・共有していく。

②OFF-JT の実施（継続）

高知県商工会連合会・中小企業庁（四国経済産業局）・高知県・中小企業基盤整備機構等が主催する研修会への参加や、通信教育への取組み（高知県商工会連合会幹旋）を実施する。幅広い研修テーマを取組み対象とするが、特に下記テーマの研修については組織内の知識が不足していることを踏まえ、重点的に参加する。

◎経営力再構築伴走支援に関連する研修会

- ・ヒアリングスキル向上
- ・課題設定力向上
- ・支援事例共有
- 等

◎DX 推進に関する研修会

- 業務効率化 ⇒ 各種効率化アプリ紹介 ・導入事例紹介 等
- 需要開拓 ⇒ SNS 活用 ・EC 運用 等
- 情報セキュリティ

◎各種の制度改正に関する研修会

- ・制度改正の内容および具体的な事務手続き 等

研修資料は出来る限りデータ化のうえ共有フォルダに保存し、職員間で閲覧可能な状態とする。また参加者は参加出来なかった職員に内容の伝達を行うとともに、現場での活用が可能な場合は、OJT による共有も実施する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制					
(令和6年12月現在)					
(1) 実施体制（商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等）					
<table><tr><td>事務局長兼 法定経営指導員1名</td><td>奈半利町地方創生課 田野町地域振興課 安田町地域創生課 北川村経済建設課 馬路村地域振興課</td></tr><tr><td>経営指導員 2名 経営支援員 3名 一般職員 2名</td><td></td></tr></table>	事務局長兼 法定経営指導員1名	奈半利町地方創生課 田野町地域振興課 安田町地域創生課 北川村経済建設課 馬路村地域振興課	経営指導員 2名 経営支援員 3名 一般職員 2名		
事務局長兼 法定経営指導員1名	奈半利町地方創生課 田野町地域振興課 安田町地域創生課 北川村経済建設課 馬路村地域振興課				
経営指導員 2名 経営支援員 3名 一般職員 2名					
(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 堅田 元 ■連絡先 中芸地区商工会 Tel : 0887-38-3141					
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) 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 ■〒781-6410 高知県安芸郡田野町 1716-12 中芸地区商工会 Tel : 0887-38-3141 FAX : 0887-38-2411 E-mail : chuugei@kochi-shokokai.jp					
②関係市町村 ■〒781-6402 高知県安芸郡奈半利町乙 1659-1 奈半利町 地方創生課 Tel : 0887-38-7775 FAX : 0887-38-7788 E-mail : chihousousei@town.nahari.lg.jp					

■ 〒781-6410

高知県安芸郡田野町 1828-5

田野町 地域振興課

Tel : 0887-38-2813 FAX : 0887-38-2044

E-mail : chiiki@town.kochi-tano.lg.jp

■ 〒781-6421

高知県安芸郡安田町大字安田 1850

安田町 地域創生課

Tel : 0887-38-6713 FAX : 0887-38-6780

E-mail : sousei@town.kochi-yasuda.lg.jp

■ 〒781-6441

高知県安芸郡北川村大字野友甲 1530

北川村 経済建設課

Tel : 0887-32-1222 FAX : 0887-32-1234

E-mail : kensetsu@vill.kitagawa.lg.jp

■ 〒781-6201

高知県安芸郡馬路村大字馬路 443

馬路村 地域振興課

Tel : 0887-44-2114 FAX : 0887-44-2779

E-mail : shinkou@vill.umaji.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 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	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
専門家派遣費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	250	250	250	250	250
展示会出展費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
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
国補助金、高知県補助金、町村補助金、自己財源（会費収入・手数料収入等）

(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