

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	佐川町商工会（法人番号：8490005003495） 佐川町（地方公共団体コード：394025）
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) 経済動向および個者分析を通じた小規模事業者の自立した経営の促進 (2) 独自資源の利活用および小規模事業者と町が連動した相乗効果の創出 (3) 域外需要（外貨獲得）に繋がる販路開拓支援の促進 (4) 地域課題の解消および激変する環境変化に対応するための DX 促進
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること 町と連携した人口調査および RESAS を活用した地区の内経済動向調査・分析を行い、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 地域資源を活用した独自商品・サービスに対する需要動向調査を実施。対象事業者にフィードバックすることで、マーケットインの考え方を加味した商品開発・改良に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーを開催し、自社の経営課題の把握、自社の強み・弱みなどの気づきを与える事で事業計画策定支援ニーズの掘り起こしを行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者を対象とする伴走型支援を通じて事業者の抱える問題点とその要因、問題解決の為の課題抽出を行い、経営者が自発的に自らの目標を設定し、達成するための事業計画策定に繋げる。 7. 事業計画策定後の実施支援 事業計画を策定した小規模事業者に対し、巡回訪問を主軸とする 4 半期に 1 度の巡回訪問等によるフォローアップを行い、事業計画の進捗状況に応じた支援を実施することで、事業計画の実現性を高める。 8. 新たな需要の開拓支援 域外需要の獲得に向けた初動支援を通じて県内外の展示会や物産展へのきめ細やかな支援ならびに I T 活用による販路開拓支援を実施する。
連 絡 先	佐川町商工会 〒789-1201 高知県高岡郡佐川町甲 1650 番地 2 TEL：0889-22-0053 FAX：0889-22-5354 E-mail：sakawa@kochi-shokokai.jp 佐川町産業振興課 〒789-1292 高知県高岡郡佐川町甲 1650 番地 2 TEL：0889-22-7708 FAX：0889-22-4950 E-mail：sk07010@town.sakawa.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) 佐川町の現状及び課題

① 現状

《立地・特色》

佐川町は高知市から自動車で1時間(約30km)の位置にあり総面積100.80km²のうち約73%を森林が占める。

膨大な森林面積と盆地の寒暖差といった地域特性を活かし新高梨・イチゴの生産が盛んであり、近年では大正5年創業の「吉本乳業」が企画開発した地産牛乳「ぢうち」をはじめブルーベリーや栗といった新たな地域資源の加工品等、当町ならではの「他にない独自商品」の製造・販売が主軸になりつつある。また、当町は「歴史と文教のまち」として知られており、高知県指定文化財「名教館」、土佐三名園の「青源寺」、「乗台寺」や国指定の重要文化財「竹村家住宅」など歴史的に重要な建築物を多数有しているほか、NHK連続テレビ小説「らんまん」のモデルである植物学者「牧野富太郎」や中岡慎太郎の右腕として活躍した政治家「田中光顕」など全国的な知名度を有する著名人の輩出地でもある。

こうした「他にない独自の地域資源・観光資源」により当町に対する県内外の認知度・注目度は飛躍的に向上しておりこれらを軸に産業活動の活性化に向けた取り組みも進んでいる。



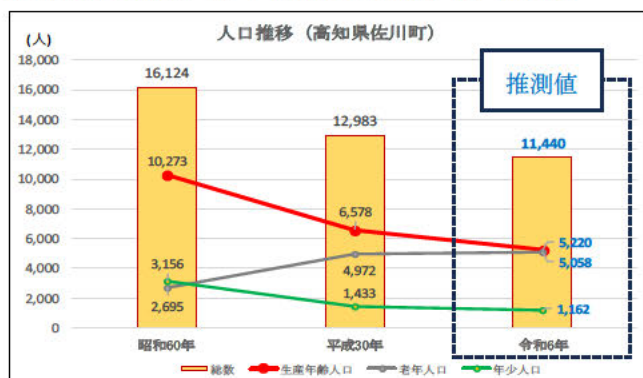
- ・高知県の中山間地域に位置する。
- ・地域特性を活かした「他にない独自の地域資源」や「歴史に基づく全国的に高い知名度を誇る観光資源」を数多く有している歴史と文教のまち。

《人口》

佐川町の人口は昭和60年の16,124人をピークに減少傾向が続き、平成30年は12,983人、令和6年は11,140人(推測値)と少子高齢化・過疎化に歯止めがかからず地域内購買は低下している。年齢別人口構成を見ても、生産年齢割合と老年割合がほぼ同水準に変化しており、事業主の高齢化が進む中、地域内の生産年齢人口減少による後継者不足も顕在化しつつあり、今後、域内小規模事業所の衰退・廃業は更に加速すると懸念されている。

こうした課題への対応策として、域外需要を取り込む販路開拓支援、生産年齢人口の減少に伴う地域内の人材不足(生産性低下等)を補填するデジタル化支援等、地域の経済活動を停滞させない激変する経営環境をふまえた取り組みが強く求められている。

【佐川町の総人口と年齢別人口構成(予測含)】

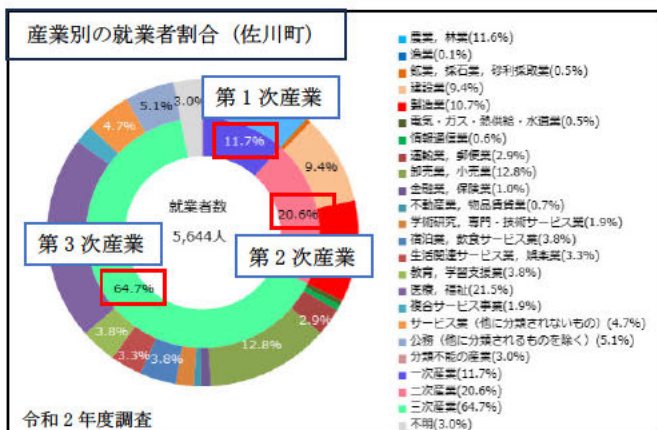


	昭和60年	割合	平成30年	割合	令和6年	割合
総数	16,124	100.0%	12,983	100.0%	11,440	100.0%
生産年齢人口	10,273	63.7%	6,578	50.7%	5,220	45.6%
老年人口(65歳以上)	2,695	16.7%	4,972	38.3%	5,058	44.2%
年少人口(0～14歳)	3,156	19.6%	1,433	11.0%	1,162	10.2%

出典：人口問題研究所

《産業》

当町の産業構成は全国平均と比べると、第1次産業の占める割合が高く中山間地域特有の特徴を示しているが、町内における各産業別の就業者数割合を見ると、第1次産業は昭和55年の24.3%から令和2年は11.7%（▲12.6%）、第2次産業も昭和55年の28.8%から令和2年は20.6%（▲8.2%）と、両産業の就業者数・割合が共に減少している反面、第3次産業は昭和50年の46.9%から令和2年64.7%（17.8%）と飛躍的に増加しており当町の産業構造が第3次産業へとスライドしている事が分かる。



出典：総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所

《地域資源（特産品・観光資源）》

・地域資源

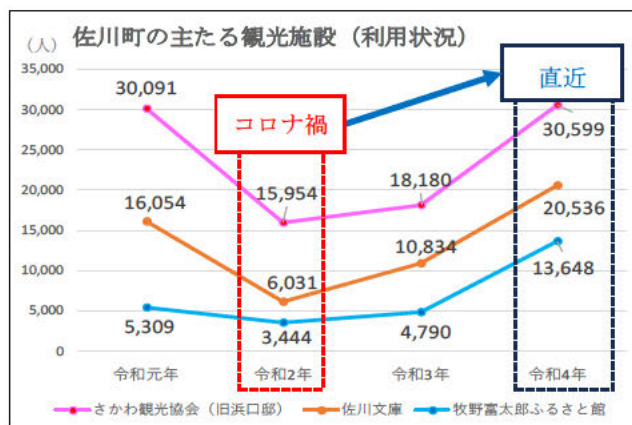
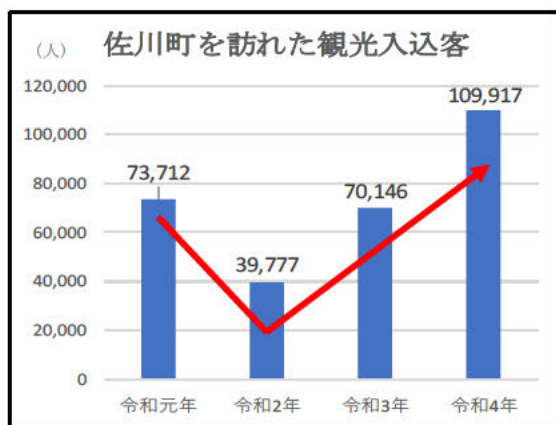
吉本牛乳「ぢちち」を使用した商品の開発及び普及、従来からの地域資源である新高梨やイチゴに加えてブルーベリーや栗といった農産物を使用した加工品等を主力商品とする新規参入者の増加が顕著であり、独自の地域資源を活用した商品数の増加に伴い、道の駅やさかわ観光協会直営の売店、ふるさと納税にも好影響を与えている。

・観光産業

国の指定重要文化財「竹村家住宅」、県の指定文化財「名教館」をはじめ、当町独自の観光集客施設として、坂本竜馬や西郷隆盛、牧野富太郎といった歴史的著名人の文献・資料等を数多く網羅した観光施設「青山文庫」「牧野富太郎ふるさと館」等、魅力溢れる観光資源が数多く存在する。

平成25年度には当町の魅力発信拠点として、「観光産業の振興と地域経済の発展及び文化、芸術の向上を図ること」を目的に、古民家である旧浜口邸を活用し「さかわ観光協会」が設立された。

【佐川町（観光入込客）の推移】



出典：さかわ観光協会

新型コロナウイルスの影響で一時的減少傾向にあった観光入込客だが、魅力発信拠点である「さかわ観光協会」の設立を機に、当町の強みを活かした独自の取組が促進され、令和5年度には当町出身の植物学者「牧野富太郎博士」が主人公のNHK連続テレビ小説「らんまん」が放送開始され、観光入込客が大幅に増加した。当町ではこの千載一遇の機会を一過性で終わらせず恒常的なものとするため、道の駅やおもちゃ館の開業等新たな取組も進行しており、地域資源を活かした独自商品・サービスを域外顧客に幅広く提供できる基盤（新たな機会）が創出されつつある。

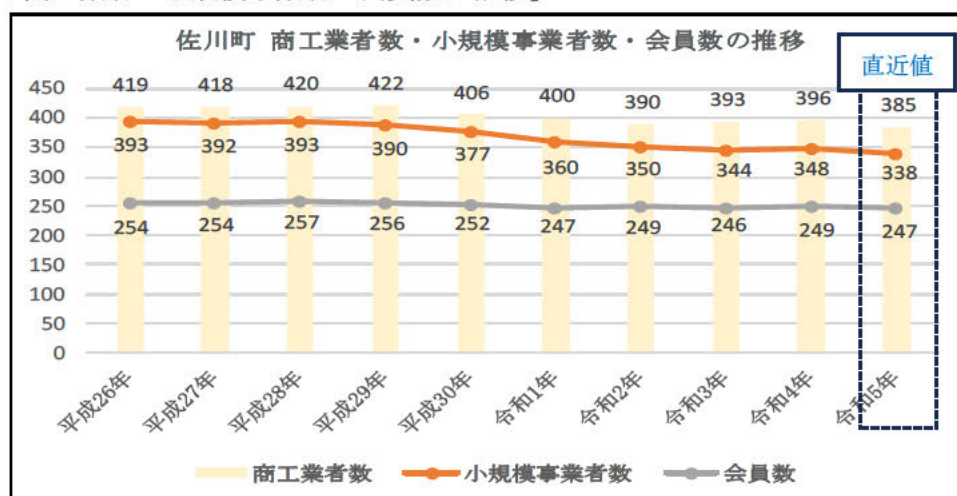
今後は、高い付加価値を有する独自商品・サービス等を生み出す意欲の高い事業所の発掘と、増加傾向にある観光産業と地域資源が連動した相乗効果の創出が強く求められている。

《商工業者数（小規模事業者数）の推移》

佐川町商店街は中本町・富士見町・東町・西町・上郷・斗賀野・黒岩の計7地区から成り立ち、それぞれ地域性のある商店街を形成してきた。しかし近年では新型コロナウイルスの影響を受け、飲食・サービス業を中心に購買力が大幅に低迷。コロナ禍で変化した消費者嗜好、ライフスタイルや消費者ニーズをふまえた新たなビジネススタイルの構築が求められている。

令和5年度現在の佐川町における商工業者数・業種別の内訳は以下の通り。

【佐川町の商工業者・小規模事業者・会員数の推移】



出典：佐川町商工会（調査データ）

【業種別の商工業者数（令和5年度現在）】

人口	町内 商工業者数	建設業	製造業	卸・小売業	宿泊・飲食 サービス業	生活関連 サービス業	その他
12,142 人	385	56	41	114	46	52	76
うち小規模 事業者数	338	51	37	87	43	45	75

出典：佐川町商工会（調査データ）

町内小規模事業者数を業種別で見ると卸・小売・サービス業の割合が最も高く、全体 338 者うち 175 者（51.8%）を占めており、当会の会員数は令和5年現在で 247 会員となっている。会員数こそ横ばい推移しているが、町内には各業界の大型店舗（スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター、家電量販店・衣類販売店等）が数多く出店しており、未だ続く新型コロナウイルスの影響と相まって売上が減少し、赤字経営の事業者が増加する等、厳しい経営状態にあり、今後は管内小規模事業者の維持・存続に向けた具体的施策が強く求められている。

②課題

これまでに示した通り、少子高齢化・過疎化に伴う人材不足、地域内購買力の低下、売上減少と様々な課題を抱えている当町だが、現状を打破すべく、情報収集・設備投資・販路拡大に向けた取り組み、様々な場面で商工会を活用する意欲の高い事業者が増加しつつある。

このように、厳しい環境にあっても地域経済を支え、店舗を活性化したいと取り組む高い経営意識を持った事業所を中心に小規模事業者全体の意識向上を図り、独自の観光資源や地域資源を活かした高付加価値商品・サービスを生み出すことで、個々の経営力強化に繋げ、域外顧客の獲得・販路拡大を実現し、県内外からの外貨を獲得する事が当会が目指す域内商工業者のあるべき姿である。

（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

管内の小規模事業者を取り巻く経営環境が一層厳しさを増す事が予想される中、令和２年～６年度までの５年間を対象に当町の特性をふまえ策定された「第２期佐川町まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、先に策定・遂行した第１期計画の総括（成果）をふまえ、地域の特色と将来ビジョンから成る以下４つの基本目標を基本方針とし、地方創生に取り組んでいる。

＜第２期佐川町まち・ひと・しごと創生総合戦略＞

- ・基本目標１：地産外商を中心に魅力のある仕事をつくる
- ・基本目標２：ふるさと愛を醸成するとともに、新しい人の流れをつくる
- ・基本目標３：若い世代の結婚・妊娠・出産・子育ての希望をかなえる
- ・基本目標４：小さな拠点を中心として地域の暮らしを守る

出典：第２期佐川町まち・ひと・しごと創生総合戦略（抜粋）

これまでに示した「佐川町の現状と課題」、「第２期佐川町まち・ひと・しごと創生総合戦略」に掲げられている基本目標の内容を踏まえ、当会が求められている役割を加味した「今後１０年を見据えた小規模事業者振興のビジョン」を以下に示す。

- １．小規模事業者の自立的な経営を促すため、対話と傾聴を通じて小規模事業者個々の経営課題を明確化し、根拠性・実現可能性の高い事業計画立案を通じた経営力強化支援を実施する。
- ２．当町ならではの「他にない独自の地域資源」を活用した特徴ある商品・サービスの強化・開発支援を通じて、小規模事業者の経営力を向上させ、町が主体となり進めている観光資源の普及・促進と連動することで相乗効果を創出し、相互に地域経済の活力維持を担う体制を構築する。
- ３．域内需要に依存せず、「自立的に外貨を稼げる地域」を目指し、域外顧客等をターゲットとする新たな販路開拓支援を促進することで今後に繋がる確固たる経営基盤を確立する。
- ４．当町が抱える課題（人口減少・少子高齢化・過疎化）に伴う人材不足・生産性低下を打破し、激変する経営環境に対応するための手法の１つとしDX推進に資する取り組みを実施する。

②佐川町総合計画との連動制・整合性

佐川町総合計画は町民がより幸せで豊かに暮らせるよう、また計画的で持続可能な行政運営を行っていくための具体的な方法と考え方が示されており、具体的戦略として総合計画に組み込まれている「第２期佐川町まち・ひと・しごと創生総合戦略」では重点施策として、「地産外商を中心に魅力ある地場産業の創出」、「安定した雇用と新しい人の流れを作る」「地域資源を活用した新商品・新サービスの開発、売上高を確保する販路開拓」、「観光需要との相乗効果等」が掲げられており、当会が本計画で目指す今後１０年間の小規模事業者支援の在り方と連動性・整合性を有する。

③商工会としての役割

当会の役割は、佐川町が総合計画を通じて目指す方向性を認識しながら、「地域に根差した支援機関」として、総力を上げて経営発達支援事業を推進し、管内小規模事業者の経営改善・経営力向上を通じて地域経済の活性化（維持・発展）に寄与することを地域への裨益目標とする。

地域課題である生産年齢人口減少に伴う人材不足に加え、少子高齢化・過疎化による地域内購買力の低下が小規模事業者の経営の低迷や廃業に直結していることから、当会最大の強みである「地域に根差した支援機関」として小規模事業者に寄り添ったきめ細かな相互コミュニケーションを通じて事業計画の立案からその実施・フォローアップまで丁寧な伴走支援を実施する。

上記の役割を満たすことで、地域経済の中心的な支援機関としての責務を果たす。

（３）経営発達支援事業の目標

小規模事業者振興の在り方をふまえ、当会が佐川町とともに取り組み、実施する「今後５年間の経営発達支援事業の目標」を下記の通りとし、地域全体での持続的発展の実現を目指す。

- ・目標 1. 経済動向及び個体分析を通じた小規模事業者の自立した経営の促進
- ・目標 2. 独自資源の利活用および小規模事業者と町が連動した相乗効果の創出
- ・目標 3. 域外需要（外貨獲得）に繋がる販路開拓支援の促進
- ・目標 4. 地域課題の解消および激変する環境変化に対応するための DX 推進

上記目標に沿った支援を通じて当町で経営を営む小規模事業者各々が抱える各種課題を解消し、域内小規模事業者と町の魅力が連動した地域全体の価値創出に繋げていく。

対話と傾聴を重んじた伴走支援を通じて「小規模事業者自らが考え行動する力」を促すことで管内小規模事業者の自立的な経営力強化を図り、商工業全体への波及効果を創出すること、更には地域経済の活性化（持続的発展）に繋げていくことを本計画の目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

佐川町商工会では、小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続、経営力向上を通じた地域経済の維持発展を前提に、今後5年間の経営発達支援事業での目標と方針を下記の通り設定する。

【目標1】 経済動向及び個者分析を通じた小規模事業者の自立した経営の促進

【方針】 激変する経営環境に対応するため、地区内の経済動向調査・分析に加え、対話と傾聴の中で個々の課題を設定し、収益確保に向けた根拠性の高い計画立案と自立的行動を促すことで、自らの意思で経営力向上を目指す意欲的な小規模事業者を増加させる。

【目標2】 独自資源の利活用および小規模事業者と町が連動した相乗効果の創出

【方針】 地域資源を利活用した独自商品と町主体で行う自然を生かした観光ビジネスをより効果的に連動させる事で、相乗効果の創出に伴う域外需要の取り込み・獲得に向けた土台を構築する。

【目標3】 域外需要（外貨獲得）に繋がる販路開拓支援の促進

【方針】 上記（目標2）で創出した新たな価値を域外顧客に向け発信・波及させるため、町内で高い集客率を誇る集客施設および県内外の展示会や物産展等への積極的参加の勧奨および実質距離を問題としないインターネット上での需要開拓（IT活用等）の支援で新たな販路の開拓に繋げる。

【目標4】 地域課題の解消および激変する環境変化に対応するためのDX推進

【方針】 激変する経営環境の中で特に順応が求められるDX推進に向けた動きに混乱なく対応し、地域課題を打破する効率的な経営を実現するため、事業者の理解度に合わせた対応支援を実施する。

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

これまで佐川町商工会では、小規模事業者の事業計画策定支援ニーズに対し、経営指導員が巡回訪問や窓口相談等を通じて断片的な地域経済動向情報を収集・提供しているものの、その用途は一過性かつ限定的なものであり、こうした情報を広く有効活用出来ていない現状がある。

第2期となる本計画では、激変する経営環境が地域の小規模事業者に与える影響を慎重に見極め、地域内と全国的な同行の両面から経済動向調査を実施する。具体的には町と連携した人口調査およびRESASを活用した効果的な経済動向調査を実施する。調査データについては事業計画策定等、限定的な用途ではなく、専門的な経済動向調査結果として管内小規模事業者に広く周知する。

(2) 目標

	公表方法	現状	令和6年	令和7年	令和8年	令和9年	令和10年
① 佐川町内人口調査 【調査・公表回数】	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
② RESAS活用分析 【調査・公表回数】	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①佐川町内人口調査

管内小規模事業者の域内ターゲット層を把握し、将来的な経営ビジョン策定に向けた判断材料として活用するため、佐川町内人口調査を実施し、年1回当会ホームページにて情報提供する。

【調査手法】

経営指導員が佐川町役場の担当課と連携し、町が保有する下記データの調査・分析を実施する。

【分析項目】

項 目	内 容
佐川町内人口調査	・過去5ヶ年の人口・世帯数・高齢化率を時系列で示す ・人口・世帯数・高齢化率データ等をタイムリーに収集・分析 ※ RESAS より高精度かつリアルタイムでの情報把握が可能

②RESAS 活用分析

佐川町の現状を把握し、管内小規模事業者の販路開拓や経営課題の解決に向けた判断材料として活用するため、RESAS を活用した経済動向調査を年1回実施し、当会ホームページで公表する。

【調査手法】

経営指導員が RESAS（地域経済分析システム）を活用し、調査・分析を実施する。

【分析項目】

項 目	内 容
生産分析・産業構造マップ	当町が何で稼いでいるか、当町産業の現状等
From-to-分析	当町における人の動き等（入込客数の把握等）

(4) 調査結果の活用

調査した結果（調査データ）は当会ホームページに掲載し、管内事業者に広く周知する。

また、調査データは経営指導員を中心に巡回訪問や窓口相談を行う際の参考資料に活用する。

これによって小規模事業者独力では把握・分析が困難な外部環境について効果的な情報提供体制が構築されるため、より根拠性に基づいた実現可能性の高い事業計画策定支援が可能となる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまでは、地域イベントに訪れる来場者や、地域内の飲食店等に来店される一部顧客をターゲットに消費者アンケートを実施してきたが、あくまで限定的な情報収集に留まっており、個社が商品・サービス改善に活用するための需要動向調査とは言い難く、「良いものさえ作ればおのずと売れる」というプロダクトアウトの意識から脱却できない小規模事業者も未だ多い現状（課題）がある。

第2期となる本計画ではこうした現状をふまえ、より効果的な需要動向調査へと繋げていくため、「当町ならではの地域資源を活用した商品」の需要動向調査に注力し、こうした独自商品・サービスに対する需要動向、消費者志向等を収集・分析し、個社に直接フィードバックすることで、マーケットインの考え方を加味した「売れる商品づくり」を支援していく。

(2) 目標

	現状	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年	令和 9 年	令和 10 年
地域資源を活用した独自商品評価調査：対面方式 【調査対象事業者数】	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

① 地域資源を活用した商品評価調査（対面方式）

NHK連続テレビ小説「らんまん」効果は大きく、初めて本県に訪れる県外層から「らんまん」視聴を機に当町を訪れる県内層まで幅広い入込客が増加傾向にある。この千載一遇の機会を入口とし、地域資源を活用した独自商品（新商品・既存商品）の評価を希望する食品製造業、飲食業者を対象に、「まきのさんの道の駅・佐川」への来場者を対象とした対面方式の商品評価調査を実施する。

【実施内容】

対象事業者	佐川町内小規模事業者：2者（食品製造業、飲食業）
調査場所（施設）	①まきのさんの道の駅・佐川 【年間来場者（見込）400,000人】 （※ R5.6月オープンから4ヶ月の来場者数：140,000人）
調査項目	・消費者特性（年齢、性別等） ・商品評価（味、食感、価格、分量、パッケージ、ネーミング、POP等の良い点・悪い点、購入希望価格、購入意向の高さ等）
調査回数	年1回
調査手法	来場者を対象とした対面方式の商品評価調査（アンケート調査）
収集サンプル数	50件/者（※1者あたり2品を想定）

※ まきのさんの道の駅・佐川 … 令和5年6月にオープンした施設。

NHK連続ドラマ「らんまん」の視聴者を中心に、オープンから4か月段階で当初想定を遥かに超える来場者があり、県内外の幅広い年齢層をターゲットとする需要動向調査が期待できる。

【分析手法】

収集した調査データは経営指導員が取り纏め、高知県商工会連合会等のサポートを受け、収集データを分析する。調査結果（分析データ）は必要に応じて外部の支援機関（よろず支援拠点：販路開拓の専門家等）と連携し、専門的知見を交えた需要動向調査データとする。

【調査結果の活用】

県内外の幅広い入込客から収集し、専門的知見をふまえ分析した当該データは、当町の地域資源を活かした独自商品に対する消費者の生の声・反応に基づく需要動向調査データとなる。

当データは、経営指導員等が直接個者にフィードバックし、マーケットインの観点をふまえた改善および販路開拓に向けた実現性の高い支援に活用すると共に、事業計画に随時反映させる事で円滑な事業計画の実施支援に繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで、小規模事業者の経営改善及び持続的な発展のために、経営指導員の巡回指導・窓口指導の際に、経営課題を把握すると共に経営分析を行い、小規模事業者にデータを提供することによって、計数管理の第一歩となるよう取り組みを行ってきたが、その効果が管内小規模事業者に浸透しているとは未だ言い難く、継続して経営分析の重要性を周知・啓蒙していく必要がある。

第2期となる本計画では、経営分析セミナーを入口とする経営分析支援ニーズの掘り起こしに加え、これまで行ってきた巡回訪問や窓口相談を強化し、支援事業者の現状・実態を定性・定量の両面から数値化し、対話と傾聴を通じて本質的な課題や強み・弱みを抽出する。

経営分析を通じて感覚的な経営からの脱却を図り、共に解決への道筋を検討していく事で、アフターコロナをはじめとする環境変化にも対応できる今後を見据えた事業計画の策定支援へと繋げる。

(2) 目標

	現状	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年	令和 9 年	令和 10 年
① 経営分析セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 経営分析事業者数	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを開催し、自社の経営課題の把握、強み・弱みなどの気づきを与える事で、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、管内小規模事業者配布。加えて巡回訪問で参加啓蒙を図る。

【参加者数】15 者

②巡回訪問・窓口相談を通じた経営分析の周知・啓蒙活動

経営指導員等が経営分析に特化した巡回・窓口相談の機会を通じて、随時経営分析の必要性を小規模事業者に広く周知・啓蒙を図る。具体的には小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、経営分析から導き出される本質課題や自社の「強み」「弱み」への気づきを促し、事業者自身の経営分析力の向上へと繋げていく。

【支援対象者】セミナー参加者および巡回指導先事業者の中から意欲的な事業者 12 者を選定する。
(※現在、激変する環境変化の影響で経営が悪化している事業者を含む)

【分析項目】

＜財務分析＞

- ・支援対象事業者の財務諸表データ（3 ヶ年）をベースに財務分析を行う。

分析手法は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や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」等のソフトを活用し、「収益性」「生産性」「安全性」「成長性」等の項目について時系列で見える化し、業界値との比較を通じて支援事業者の現状把握・問題点（本質課題）の抽出まで踏み込んだ経営分析を行う。

＜非財務分析＞

- ・内部環境および外部環境の両面から自社の強みや弱み、今後あるべき姿を抽出する。

分析手法は SWOT 分析等のフレームワークを活用し、支援対象事業者を取り巻く経営環境から本質課題等を見える化し、クロス SWOT 分析によって今後あるべき姿まで導き出す。

＜財務分析・非財務分析で活用する主なツール＞

ローカル ベンチマーク	財務・非財務の両面から企業診断を行える特色を活用する ・定量面…「財務情報」で企業の過去から現在までの姿を把握 ・定性面…「非財務情報」から将来の成長可能性を評価
経営自己診断 システム	・入力項目が少なくネットで簡易診断が可能な特色を活用する ・巡回訪問時の簡易分析で自社の特徴や課題を把握できる

※ ツールで導き出せない非財務項目は巡回訪問等を通じた傾聴・対話の中で引き出す。
定量面・定性面ともに可視化することで、更なる気づきと事業者の自走力を促す。

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は支援事業者へ直接フィードバックし、事業計画策定ニーズ掘り起こしに繋げる。
- ・分析データは共有フォルダに蓄積・共有し、職員全てが利活用できる体制を構築する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまでは小規模事業者の自発的な目標設定およびあるべき姿の実現に向けた具体的行動指針となる事業計画策定支援を目的に周知・啓蒙に注力した事業計画策定支援を行ってきた。

しかしながら、未だ国・県の各種補助施策をきっかけとする事業計画策定（単発的支援ニーズ）が大半であり、事業計画を策定する本当の目的・重要性を浸透させるには至っておらず、実質的な行動・意識変化に繋がっていない現状（課題）がある。

また、激変する経営環境の中、IT 活用をはじめとする DX 推進が業種に関わらずあらゆる世代で求められているが、当地域では事業者が未だ時代の波に乗り切れておらず、変容しきれていない。

(2) 支援に対する考え方

第 2 期となる本計画では、第 1 期に続き「経営者が自発的に自らの目標を設定し、その目標を達成する為の事業計画策定」に向けた実践サイクルを作り出すことが必要である。根拠性が高く、実現可能性の高い事業計画策定支援を通じて、明確な意思（本来あるべき姿・将来ありたい姿）を具現化する経営にシフトする事で、管内小規模事業者の経営力強化と持続的発展に繋げていく。

当会では経営分析を行った事業者の中で意欲の高い事業者を選定し、事業計画策定支援を実施する中で、対話と傾聴を通じてその目的・重要性、気づきを促し、自発的な経営へと繋げていく。

また今後必須となる DX 推進（事業計画に付随する IT 支援等）においては、管内小規模事業者の DX に対する意識を鑑みても、セミナー開催という複数事業者を対象とする単発支援ではなく、各事業者の意欲・経営実態・支援ニーズに合わせた個者支援が最も効果的な取組となる。

事業計画策定支援、DX・IT 支援ともに個者支援で高度な経営課題が発生した際には、高知県商工会連合会に登録されている専門家派遣等を活用し、適切かつ柔軟な支援を実施する。

専門家選定にあたっては、現場を知る経営指導員が支援事業者の性格・特性にマッチングさせ、事業者・経営指導員等・専門家のチーム制で事業計画策定を進めていく。

(3) 目標

	現状	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年	令和 9 年	令和 10 年
事業計画策定事業者数	9 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
事業計画策定に係る 専門家派遣数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
IT 専門家派遣数	—	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(4) 事業内容

○個者支援

経営指導員が需要動向調査および経営分析支援を行った事業者を中心に巡回訪問等で現状把握と聞き取りを行い、事業計画策定支援ニーズの掘り起こしを行う。支援にあたっては、経営指導員が主となり、必要に応じて高知県商工会連合会に登録されている専門家を活用する。

【支援対象】経営分析を行った事業者、需要動向調査を行った事業者

【支援手法】現状把握や聞き取りを通じて得た情報を整理し、経営指導員が主となり実施する。

専門的知見を要する支援については、高知県商工会連合会に登録されている専門家等を活用することで専門的な知識に基づいた実現可能な計画策定支援を行っていく。

○IT 専門家派遣

激変する経営環境の中、DX 戦略が業態関わらず必要不可欠な取組であることは認識されているが、未だ管内では DX 基礎知識やその活用が進んでいない。事業計画と DX には密接な関係性があるため、事業計画策定支援の中で必要に応じて高知県商工会連合会に登録された専門家や高知県よろず支援拠点のコーディネーターと連携して指導を行う。

【支援対象】経営分析を行った事業者、事業計画において DX 戦略の必要性が生じた事業者

【募集方法】広報チラシ、本会ホームページおよび巡回訪問等で周知・案内

【専門家】高知県よろず支援拠点や高知県商工会連合会に登録されている IT 専門家等

【実施回数】1 者あたり年 2 回（※支援対象事業者は 2 者を想定）

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

これまでは、事業計画を策定した小規模事業者を対象に定期的な巡回訪問によるモニタリングを実施し、計画の進捗状況を共有しながら、目標達成に向けた伴走型支援を行ってきた。

事業計画は策定のみならず、策定した計画が当初予定通りに進んでいるか都度確認し、計画にズレが生じた際にはその要因を検証し、対応していく事が何よりも重要になってくるが、事業計画策定事業者全てにフォローアップが行きわたっていない現状があり、改善すべき喫緊の課題となっている。変化の激しい経営環境に対応していくためには、策定した事業計画に対する臨機応変な対応（計画の修正等）を早期に行うため、これまで以上に頻度を上げた計画的な巡回訪問が必要である。

（2）支援に対する考え方

第 2 期となる本計画では事業計画を策定した事業者を対象に、巡回訪問を主軸に対話・傾聴・共感の中で経営上の様々な課題に対し納得のいく答えを見出し、経営者自身の自己変革力を高めていく。

事業計画策定後の実施支援を通じて、支援事業者の潜在力を引き出し、都度発生する様々な経営上の課題を自身で乗り越えるための自走力を促し、真の意味での変革を目指す。

（3）目標

	現状	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年	令和 9 年	令和 10 年
フォローアップ 対象事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延べ回数）	20 回	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
売上増加事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
利益率 5%以上増加 事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

（4）事業内容

事業計画策定支援を実施した事業者を対象に 4 半期に 1 度の巡回訪問でフォローアップを行う。

年 4 回のフォローアップ以外に緊急の課題が発生した事業者に対しては巡回訪問回数を増やし、集中的な支援を行う等、事業者の状況を見極めた上で、柔軟なフォローアップ対応を進めていく。

また、専門的知見を要する課題が発生した際は、必要に応じて税理士などの専門家や高知県商工会連合会と連携することで、様々な視点から課題の解決策を検討できる伴走型支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

これまでは事業計画策定支援等に付随した単発的な販路開拓支援に留まっており、実施後のフォローアップも不十分であり、販路開拓・拡大に寄与する支援とは言い難いものであった。

販路開拓を通じて域外需要を取り組みたい意欲ある事業者が存在する反面、「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由で商圏が近隣地域に留まっている事業者が多く存在する現状がある。

また、DX 推進・IT 化の波が全体的に進んだ事で商圏における距離的概念がなくなっており、こうした昨今の経営環境をふまえた様々なアプローチでの販路開拓支援を進める必要がある。

(2) 支援に対する考え方

第 2 期となる本計画では、上記課題および管内小規模事業者の現状をふまえ段階的な支援策を展開していく。具体的には「魅力ある独自商品を有しており販路拡大の必要性を感じているがノウハウ不足等の理由で県外に向けた販路拡大に不安を抱えている食品製造業者、飲食業者」を対象に、初動支援として販路拡大に必要な基本ノウハウの蓄積を目的とする町内および県内集客施設での即売会・販売会出店支援を実施し、そこから域外需要の獲得に向けた県外展示会・商談会出展支援へと段階的なステップアップを図ることで、域内小規模事業者の需要開拓を促進していく。加えて「非対面型の需要開拓支援」として、距離に関係なく全国的な顧客獲得が期待できる SNS 活用等、DX 推進に向けた支援を行う。

(3) 目標

	現状	令和 6 年	令和 7 年	令和 8 年	令和 9 年	令和 10 年
① 販路拡大が困難な 事業者への初動支援 県内即売会・販売会（BToC） 【出店事業者数】	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上額／者	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
② 販路拡大に意欲的な 事業者への発展支援 県外展示会・商談会（BToB） 【出展事業者数】	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
成約件数／者	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
③ DX 推進セミナーの開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX に取り組む事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
利益率 5%以上増加事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

① 販路拡大が困難な事業者への初動支援：当町および県内集客施設への出店支援（B to C）

事業計画策定支援を行った事業者と新商品開発・新サービスの提供を実施する事業者のうち、ノウハウ不足等の理由で県外に向けた販路拡大が困難な事業者を対象に、域外から訪れた顧客をメインターゲットとする需要取り込み（囲い込み）が期待できる当町および県内の集客施設等への出店を促し、販路拡大に必須となる基本ノウハウの蓄積・体得を目的とする初動支援を実施する。

<想定する即売会・販売会>

展示会等	概要	対象者	規模
まきのさんの道の駅・佐川 （高知県高岡郡佐川町）	令和 5 年 6 月にオープンした 当町の新たな観光拠点で、産 直市、土産品、地域資源を活 用した加工産品等、幅広いラ インナップが魅力	当町の地域資源を活 用した加工品・特産品 等の生産書者	実績（オープン以降） 2023.6～9 月（4 ヶ月） 売上：181,541 千円 レジ通過者数：118,041 人

とさのさと AGRICOLLETO (高知県高知市)	県産品を一堂に揃え、高知食材の新たな可能性を探索6次産業化に取り組む県内生産者の加工品が並ぶセレクトショップ	1次産業から6次産業まで県産品を取扱う事業者および地域資源を主原料とした加工食品の生産者	2022年実績 売上：426,676千円 レジ通過者数：138,678人
-------------------------------	--	--	--

② 販路拡大に意欲的な事業者への発展支援：県外展示会・商談会等への出展支援（B to B）

上記支援を通じて販路拡大に必須となる基本ノウハウを体得した事業者および当町の地域資源を活用した新商品の開発・新サービス提供に意欲的な事業者を対象に、域外顧客の開拓および商圏の拡大を目的とする県外展示会・商談会への出展支援を実施する。

＜想定する展示会＞

展示会等	概要	対象者	規模
グルメ&ダイニング スタイルショー (東京ビッグサイト)	全国各地のグロッサリーやギフトパッケージが多数出品される国内最大級の展示商談会	1次産業から6次産業まで国産品を取扱う事業者	2022年実績 来場者数：24,983人 出展者数：180者
まるごと高知 (東京都中央区銀座)	(一社)高知県地産外商公社が運営する高知県産品を扱うアンテナショップ	高知県産品を取扱う事業者	2022年実績 売上：413,035千円 来店者数：534,448人 レジ通過者：177,254人

＜支援手法＞

出展前の支援	・販売手法、販売戦術など顧客ターゲットを明確にした支援 ・販売ディスプレイなど店舗演出についての支援
出展中の支援	・出展事業者に同行し、バイヤーや顧客の反応や意見、ニーズ調査を行い、商品開発やブラッシュアップに繋げる支援
出展後の支援	・展示会・商談会で成約に繋がった取引先および良好な反応を頂いた取引先へのフォロー支援（スムーズに取引が行える継続支援）

（５） DXに向けた取り組み

管内小規模事業者に向けたDX推進の取組として、今まで取引のなかった顧客層や既存商圏を超える新たな顧客に対し、距離的な制約に囚われることなく商談・取引を行うことが可能となる。

小規模事業者が取り組めるDXへの理解を深めるため、高知県商工会連合会に登録された専門家や高知県よろず支援拠点のコーディネーターによるDX推進セミナーを開催し、DXになじみの薄い層に対し周知・啓蒙を図るとともに、ITを活用した需要開拓に挑戦する小規模事業者の創出を目指す。

DX推進セミナーを起点にDXに取組む管内小規模事業者を増加させ、継続支援を行っていく。

【DX推進セミナーの開催】

管内小規模事業者の半数以上が高齢者であることをふまえ、初級者向けセミナーを年1回開催し、地域内におけるDX推進を後押し、ITを活用した需要開拓手法に向けた意識を醸成する。

【実施内容】IT非ネイティブ世代（高齢者）でも参加可能な初歩的かつ親しみやすい内容とする。

※ スマホ教室（またはパソコン教室）・SNSを活用した販路拡大手法ほか

【募集方法】管内小規模事業者に対し、商工会広報紙・町広報誌等を通じて募集する。

IT機器に馴染みが薄い（補助頻度の高い）層が参加する事を想定し、十分なサポート体制の中で受講頂くため、1セミナー当たりの募集人数を15名までとする。

【講師】高知県商工会連合会やよろず支援拠点でITに精通した専門家

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（これまでの活動と課題）

これまで、経営発達支援計画については、伴走型小規模事業者支援推進事業を通じて実施した当該年度の計画内容と実績を当会の理事会や事業評価委員会で報告・説明を行い実施して来たが、各計画における実施効果の検証や今後に向けた改善協議を行うまでには至っていなかった。

第2期となる本計画では、管内小規模事業者の支援ニーズを把握しながら経営発達支援計画全体および当該年度に管内小規模事業者に対し実施する経営分析や事業計画策定、需要開拓支援等をはじめとする各計画の事前検討を行い、その上で年度末には実施した各計画の効果検証と次年度に向けた改善協議を行う等、全体計画と年間計画に対する評価・検証サイクルを構築する必要がある。

(2) 事業内容

【事業評価検討委員会の開催】

当会会長、副会長、法定経営指導員、佐川町産業振興課長及び担当者、外部有識者として中小企業診断士等で委員を構成し、事業開始時と事業完了時の年2回、事業検討評価委員会を開催する。

(3) 結果の公表について

当委員会の評価結果は、当会の理事会等にフィードバックした上で、次年度以降の計画（事業実施方針等）に反映し、当会HPや会報に掲載することで管内小規模事業者が常に関連可能な状態とする。

10．経営指導員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題（これまでの活動と課題）

これまでは、高知県商工会連合会および各関係機関が開催する研修会等に可能な限り参加し、かつ全国商工会連合会が運営するWeb研修の受講等を通じて支援能力向上を図ってきたが、激変する経営環境の中、管内小規模事業者が抱える多種多様な経営課題に対応し、かつ事業者自身の内発的動機付け（自立的に課題解決に取り組む意識）醸成のためには、職員全体の資質向上が必須となる。

今後は専門知識・ノウハウを研修等で体得するだけでなく、職場内OJT等で全体共有することで、経営指導員だけでなく支援員も事業計画策定・実行・フォローアップ支援に深く携わっていける体制を構築し、組織全体が連携・連動した支援体制を構築する必要がある。

(2) 実施内容

第2期となる本計画では、時代の変遷によって多様化する管内小規模事業者からの支援ニーズに組織全体として対応していくため、以下の取組を実施する。

① 個の資質向上に向けた取り組み（外部研修会等への積極的参加と自己研鑽）

多様化する管内行規模時御者からの相談・支援ニーズに対応するための基礎スキルの醸成を目的に高知県商工会連合会や中小企業基盤整備機構四国本部主催の「経営支援能力向上研修」「事業計画策定研修」や全国商工会連合会の実施する「経営指導員web研修」等を受講することで、個の資質向上を図る。

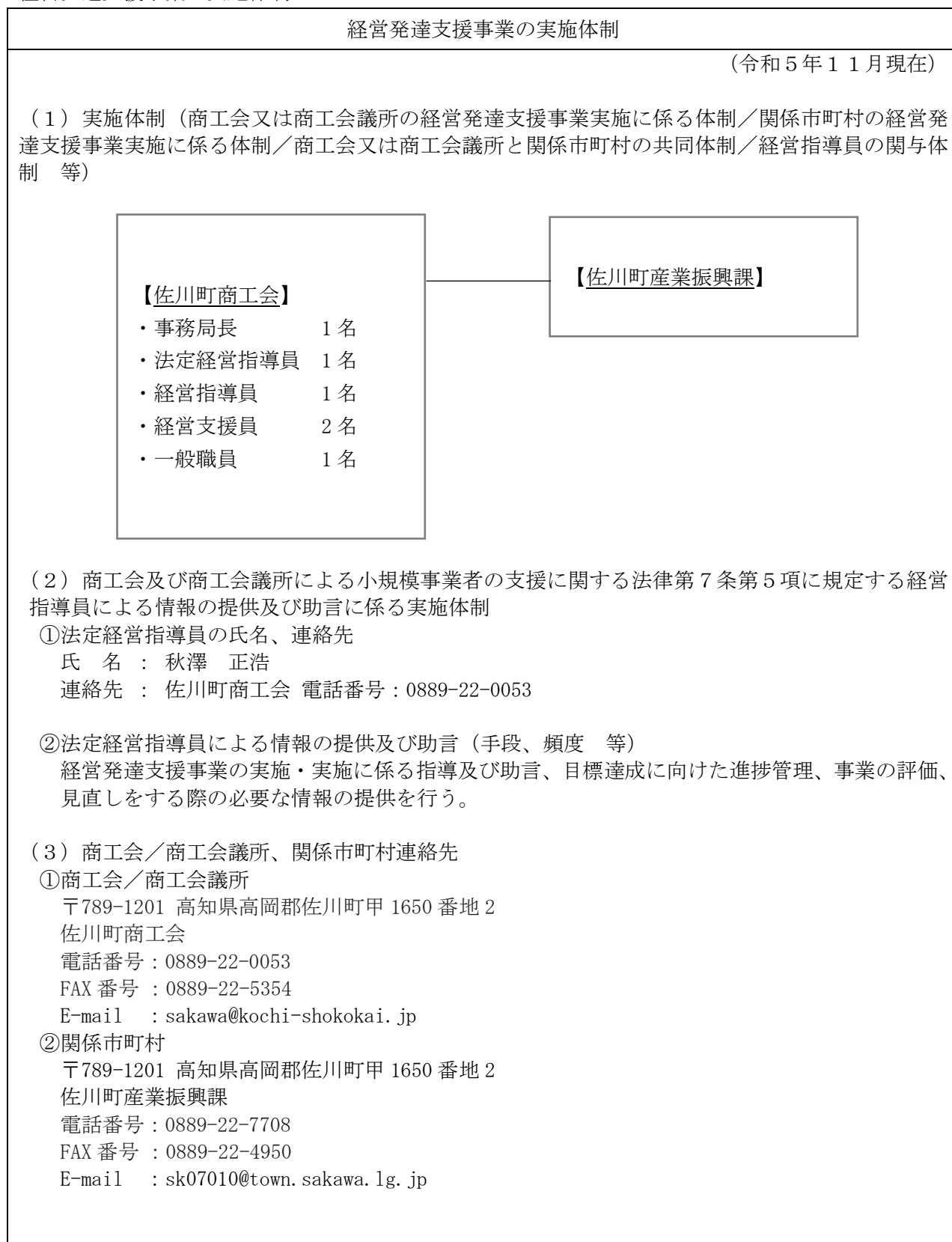
② 組織全体の支援力向上に向けた取り組み（職場内OJT制度の推進・強化）

経営指導員が日常行う巡回・窓口相談に経営支援員が同行、同席する職場内OJTを実施する。「対話と傾聴」を基本とするコミュニケーションスキル、支援事業者との信頼関係の築き方等、経営支援の基本から支援で発揮した知識・ノウハウの再確認を行い、組織全体の資質向上を図る。

また、日々支援で培った情報・データ、支援内容を組織で一元管理し、商工会内のデータサーバー内に保存することで、職員全員が常に事業者の支援状況や支援データを確認できる体制を構築する。これによって個と組織が有機的に連動し、一丸となった支援体制の強化を図る。

(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	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
専門家謝金	300	300	300	300	300
展示会等出展費	500	500	500	500	500
広報費	100	100	100	100	100
各種調査費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国・県及び町補助金のほか本事業実施にあたり活用可能な委託事業費等

(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