

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	四万十市西土佐商工会（法人番号 8490005002282） 四万十市（地方公共団体コード 392103）
実施期間	令和4年4月1日～令和9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資源と経営力の強化 ②小規模事業者の自律した経営 ③新たな生活様式等に対応した新商品・サービス開発や販路開拓 ④「道の駅よって西土佐」を核とした地域の活性化 ⑤DX推進に向けた取組み
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分析および管内小規模事業者の景気動向調査を行い、広く管内事業者等に周知するとともに、事業計画策定を支援する際の参考資料として活用する。 4. 需要動向調査に関すること 地域資源を活用して開発した新たな商品等について消費者アンケートを実施する。さらに地産外商につなげるため、県内の有力バイヤー等を招聘し需要動向調査を行い、商品改良等の資料として活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 定量分析（財務分析）と定性分析（非財務分析）の双方を行い、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 経営分析を行った事業者を対象として、経営指導員等が担当制で、必要に応じて外部専門家も交えて確実に事業計画の策定を支援する。 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て、定期的なフォローアップを実施する。小規模事業者の自律的な経営を促すため、事業者自身が計画の実行・見直しが実施できるような支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新たな販路開拓、顧客獲得に向けて IT 活用、商談会等出展支援、情報発信について個社の事業計画に合わせて伴走型で支援する。
連絡先	四万十市西土佐商工会 〒787-1601 高知県四万十市西土佐江川崎 2642-1 TEL0880-52-1276 FAX0880-52-2388 E-mailksnsci@nishitosa.net 四万十市西土佐総合支所産業建設課 〒787-1601 高知県四万十市西土佐江川崎 2445-2 TEL0880-52-1113 FAX0880-52-2124 E-mailn-sangyou@city.shimanto.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) 立地および交通

高知県四万十市は高知県西南部に位置し、総面積は632.29㎢と県内2番目の面積と、約84%の森林率を有し、市の中央部に日本最後の清流と呼ばれる四万十川が流れている。また南東部は太平洋に面しており、山・川・海の豊かな自然環境に恵まれている。

四万十市は平成17年、西土佐村と中村市が合併して誕生した。旧西土佐村が四万十市西土佐商工会管内、旧中村市が中村商工会議所管内と、1つの行政区域に商工会と商工会議所が併存している。当商工会は人口2,545人、面積248㎢（令和3年9月1日現在）の西土佐地域を担当エリアとしている。北から西は愛媛県宇和島市・松野町、南は高知県宿毛市・旧中村市、東は四万十町に接している。

鉄道はJR予土線が走り、西土佐地域に3駅あるが運行便数は上り・下りともに1日7便で、最も乗降客数の多い江川崎駅でも1日あたり50人程度、その他2駅では10人程度となっている。当地域の中心地となる江川崎で、国道381号線と441号線が交差している。江川崎から四万十市役所（旧中村市）まで国道441号線を南下し車で約40分、県庁所在地である高知市までは国道381号線と高速道を上り約2時間の移動時間を要する。鉄道・国道ともに愛媛県から高知県への入口であり、経済・文化圏は愛媛県宇和島市に入っている。



(出典：Mapion 都道府県地図)



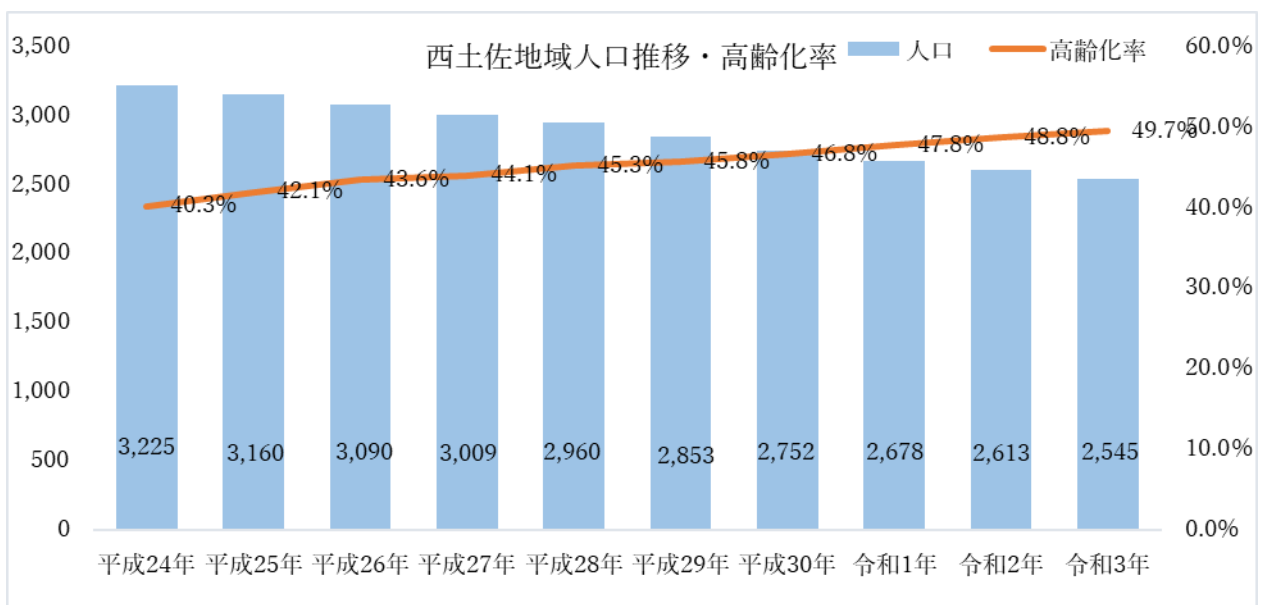
(出典：四万十市地域おこし協力隊 HP)

ii) 人口

四万十市西土佐地域の人口は過去10年間で680人減少（減少率21.1%）、65歳以上の高齢化率も直近の令和3年9月1日には49.7%となっており、人口減少、高齢化に歯止めがかからない状況である。過去5年間の減少率から予測すると、令和8年には2,270人、高齢化率53.8%になると推測される。

(出典：四万十市人口統計月報 各年9月1日現在)

	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和1年	令和2年	令和3年
人口（人）	3,225	3,160	3,090	3,009	2,960	2,853	2,752	2,678	2,613	2,545
前年に対する増加率（%）	△1.5	△2.0	△2.2	△2.6	△1.6	△3.6	△3.5	△2.7	△2.4	△2.6
高齢化率（%）	40.3	42.1	43.6	44.1	45.3	45.8	46.8	47.8	48.8	49.7



iii) 産業

四万十市西土佐地域の商工業者および小規模事業者は、過去 10 年間で約 14%減少している。商工業者の 90%以上が小規模事業者であり、63%の事業者は従業員がおらず、後継者不足による高齢者の廃業、新規創業が進んでいないことが主な原因となっている。業種構成は建設業、小売業、サービス業、飲食・宿泊業が多い。

＜四万十市西土佐地域の業種別商工業者数推移＞ 出典：四万十市西土佐商工会商工業者台帳）

	平成 22 年		平成 27 年		令和 2 年		
	商工業者	うち小規模	商工業者	うち小規模	商工業者	うち小規模	構成比
建設業	46	44	44	42	36	35	25%
卸・小売業	38	37	40	38	32	31	22%
サービス業	33	32	38	36	32	30	21%
飲食・宿泊業	30	29	24	23	23	23	16%
製造業	17	17	17	17	15	15	11%
運輸業	5	5	4	4	7	6	4%
その他	0	0	0	0	1	1	1%
合計	169	164	167	160	146	141	(100%)

＜四万十市西土佐地域の従業員規模別会員事業者数＞ （出典：四万十市西土佐商工会実態調査）

従業員数	0 人	1 ～ 2 人	3 ～ 5 人	6 ～ 20 人	21 ～ 50 人	51 人超	合計
会員事業者数	61	7	17	11	1	0	97
構成比	63%	7%	18%	11%	1%	—	(100%)

建設業は、第二次産業の大半を占めているが、高齢化などにより従業員の減少が著しく熟練工の技術継承が危惧されている。技術継承につながる人材育成に取り組むことが重要となっている。

小売業は、高齢化や人口減少による消費購買力の低下、大規模小売店の郊外進出、ネット販売や通信販売の発達など、事業者を取巻く環境は厳しさを増している。

飲食店は、地元の農林水産物等を活かした“食”を磨き、地域内外からの誘客を促進するなど、PR活動に取り組んでいるが、いまなお繰り返される新型コロナウイルス対策緊急事態宣言やまん延

防止等重点措置による観光客等の減少や地域内消費者の外食自粛が続き、厳しい状況に追い込まれている。

製造業は、機械器具等の大規模なものづくり産業の集積に乏しく食料品、木材・木製品が中心となっており、地域の素材である農林水産物等は、大半が一次産品として素材のまま販売されている。

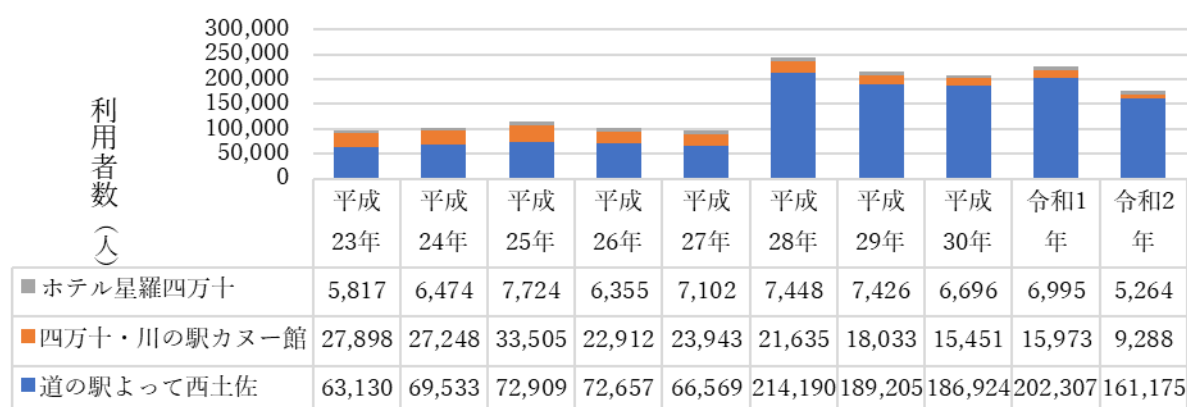
西土佐地域への観光入込客の指標となる主要観光施設の利用者実績に関しては、平成 28 年にそれまでの直販所「西土佐ふるさと市」を大幅に拡充した「道の駅よって西土佐」がオープンし、地域特産品販売や観光による地域の産業振興を強く推進する拠点として機能することにより、大幅な伸びが見られた。一方、令和 2 年以降は、豪雨の影響やコロナ禍により利用者実績は徐々に低落傾向がみられており、さらなる入込客の増加対策が必要となっている。

このような中、四万十市は、平成 31 年から始まった高知県の「自然&体験キャンペーン」を、地域への入込客増加による産業振興の機会ととらえ、バーベキューを切り口に、インストラクターの養成や関連イベントの開催、商品開発、戦略的な情報発信等を行って、地域への誘客を促進する「しまんとリバーベキュープロジェクト^(※1)」に取り組んでいる。また令和 2 年には、「しまんとリバーベキュープロジェクト」の拠点の 1 つとなる「四万十・川の駅カヌー館」に、オートキャンプサイトを整備した。

また平成 31 年には当地域の官民をメンバーとする「西土佐地域産業振興推進協議会^(※2)」を設立し、地域資源の有効活用、新たな自然体験メニューの開発、情報発信力の強化などを具体的に進め、域外からの入込客数を増やすことにより、西土佐地域の産業振興を図っている。

(出典：四万十市産業建設課から提供)

西土佐地域主要観光施設の利用実績



※「道の駅よって西土佐」の利用者数について、平成 27 年までは直販所「西土佐ふるさと市」の実績。

(※1) しまんとリバーベキュープロジェクト

日本バーベキュー協会、商品開発関連会社等のサポートのもと、四万十市からバーベキュー文化を発信し、日本のバーベキューの聖地化を進めることにより観光誘客を促進し産業振興を図るもの。令和 1 年度から 3 か年の事業計画で国の山村活性化支援交付金を活用。バーベキューインストラクターの育成、本格的なバーベキューができる場所づくり（カヌー館など）、地元の一次産品を活用したバーベキュー商品の開発などを展開する。

(※2) 西土佐地域産業振興推進協議会

平成 31 年 2 月設立。(株)西土佐ふるさと市（「道の駅よって西土佐」を運営）、(株)しまんと企画（「ホテル星羅四万十」を運営）、(株)西土佐四万十観光社（「四万十・川の駅カヌー館」を運営）、(株)四万十牛本舗（黒毛和牛四万十牛を飼育販売）、四万十市、高知県幡多地域本部、J A 高知県西土佐支所、四万十市西土佐商工会などで構成。

iv) 特産品

当地域の地域資源は、農作物では多品目の園芸野菜（米ナス・シシトウなど）や果樹（ユズ・栗）の他、水産物では四万十川の天然鮎、畜産物では黒毛和牛四万十牛などがあるが、品目に特化した産地としての地位は十分には確立されていない。

v) 四万十市総合計画および四万十市産業振興計画（商工・観光分野）

四万十市総合計画（平成 27 年度～令和 6 年度）において、「人が輝き、夢が生まれる悠久と躍動のまち四万十市」を実現するための基本目標の 1 つに、「地域資源を活かした産業の力みなぎるまちづくり」が掲げられており、より具体的な取組内容を示す個別計画として四万十市産業振興計画（平成 27 年度～令和 6 年度）が策定され、それらに対する戦略の柱や施策とアクションプランが下記の通り、明記されている。

（商工業分野）

目指す姿：顧客に選ばれる商工業と賑わいの創出

戦略の柱	施策とアクションプラン
顧客に選ばれる商工業の振興	○地域資源を活かした商品開発 ○四万十の“食”文化の磨き上げと発信 ○地震防災対策における建設事業の推進
中心市街地・商店街等の活性化	○中心市街地・商店街等の魅力・賑わいづくり ○創業や経営革新への支援強化
中山間地域の商業機能の確保	○小さな（田舎）ビジネスの推進
企業誘致	○情報通信関連産業の誘致促進

（観光分野）

目指す姿：地域の誇りが人を誘う、おもてなしの“環光”地 (※3)

戦略の柱	施策とアクションプラン
滞在型の観光地づくり	○地域の観光資源、フィールドを活かした滞在型の観光商品づくり ○広域連携による周遊観光の推進
観光商品の外商の推進	○観光商品のセールス及び情報発信の強化
おもてなしの向上	○おもてなし環境の整備 ○おもてなしサービスの充実
組織力の強化と観光リーダーの発掘・育成	○観光関連事業者のスキルアップ ○観光人材の育成、確保

（※3）環光

“環光”には、本市の豊かな環境（山川海、景観、暮らしなど）を守り育み続けながら、人、経済が循環する観光地を目指すという四万十市の思いが込められている。

② 課題

上記①に記載の通り、当地域は人口減少と高齢化に歯止めがかからない状況である。さらにコロナ禍の影響により、多くの小規模事業者が深刻な打撃を受けている。一方で「道の駅よって西土佐」のオープンやオートキャンプ場の整備、「四万十リバーベキュープロジェクト」等、また官民をメンバーとする「西土佐地域産業振興推進協議会」を中心にこれらの地域資源を活用した産業振興に取り組む等、明るい兆しも見えており、地域外からの入込増も期待できるところである。以上を踏まえて、当地域の課題は以下の通りである。

i) コロナ影響下の経済社会への対応

緊急事態宣言、三密を避ける新たな行動様式、自粛要請など、小規模事業者を取巻く経営環境が目まぐるしく変化する中、小規模事業者が事業を継続していくためにはコロナ禍によって起きた大きな経営環境の変化への対応が求められている。また、多くの小規模事業者は経営資源に限りがあり、今後の事業継続に向けた経営力の向上が必要である。

ii) 「道の駅よって西土佐」を核とした地域外需要の獲得

観光ニーズや観光スタイルは多様化し、また地域間競争が激しい中、当地域が有する四万十川をはじめとする豊かな自然観光、農林水産物などの地域資源を磨き上げ、観光分野と連携して発信していくことで、地域内外からの誘客を促進する必要がある。そのため、一次産品（素材）を活かした加工商品などの商品開発を推進し、製造業の底上げを図るとともに、観光客に売れる商品づくりと観光分野と連携した誘客、そして地域に人を呼び込む魅力ある商業活動、PR活動等に取り組む必要がある。

iii) 地産外商の取組み

四万十市や高知県とも連携しながら物産展・商談会等へ積極的に出展し、外商活動を促進するとともに、地域独自のプロモーション活動、ICTを活用した情報発信、販売力の強化への取組みが必要である。

iv) DX推進に向けた取組み

ITやデジタル技術を有効活用し、生産性の向上（業務効率の向上および付加価値額の上昇）やSNS、ECサイトやネットショップを活用した販売促進を図ることで、厳しい環境下にある中山間地域でも生き残れる意欲ある小規模事業者を育成するための取組みが必要である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

四万十市総合計画および四万十市産業振興計画における基本目標である「地域資源を活かした産業の力みなぎるまちづくり」の実現を見据え、当商工会として、今後10年間の小規模事業者の振興のあり方として、以下の取組みを行う。

- ① 小規模事業者がコロナ禍を乗り越えることで事業を継続し地域経済を支え続ける存在とする。
- ② 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、経営力向上を実現し、地域小規模事業者の減少を防ぐ。
- ③ 小規模事業者が、コロナ禍によって起きた大きな経営環境の変化に対応した新たな商品・サービス開発や販路開拓を行うことで売上増を図り、地域経済の活性化につなげる。
- ④ 地域内小規模事業者が「道の駅よって西土佐」を核とした商業およびPR活動の波及効果を受けられるような支援を行い個々の小規模事業者の発展による地域経済の活性化を図る。
- ⑤ IT活用による生産性向上および販売促進の強化を通じて販路開拓に取り組むことで、ハンドのある中山間地域でも生き残っていける小規模事業者の経営力向上を実現する。

（３）経営発達支援事業の目標

当地域の現状、課題、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とおりとする。

① 小規模事業者の経営資源と経営力の強化

コロナ禍の影響により、多くの小規模事業者が深刻な打撃を受けている。今後の事業継続、持続的発展のためには、経営資源と経営力の強化が必要である。

② 小規模事業者の自律した経営

小規模事業者自らが、事業計画に基づく戦略の実行と評価、改善を繰り返していくことで売上増および生産性向上を図る。

③ 新たな生活様式や価値観に対応した新たな商品・サービス開発や販路開拓による需要開拓

コロナ禍によって消費者の生活様式や価値観が変化しており、小規模事業者も対応が必要となっている。これらに対応した新たな商品・サービスの開発や販路開拓による需要開拓を実現する。

④ 「道の駅よって西土佐」を核とした地域の活性化

道の駅よって西土佐は、コロナ禍により利用者実績は低落傾向にあるものの年間約 16 万人のレジ通過者がある。周辺には飲食店や小売店も多く、その新たな商品やサービス開発等の支援を行い、小規模事業者の売上増を図ることで、地域経済の活性化をめざす。

⑤ DX推進に向けた取組み

小規模事業者が、データに基づく顧客管理など業務効率化による生産性向上を図り、かつ SNS や EC サイトやネットショップを活用した販売促進など、DX 推進に向けた取り組みを行うことで、意欲ある地域の小規模事業者の経営力向上に繋げていく。

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 4 年 4 月 1 日～令和 9 年 3 月 31 日)

(2) 目標の達成に向けた方針

前頁記載の経営発達支援計画の目標達成に向けた方針は以下のとおりである。

目標	方針
①小規模事業者の経営資源と経営力の強化	地域の経済動向、需要動向等の外部環境や小規模事業者の強み、弱み、財務状況等の内部環境分析を基に事業計画策定支援を実施。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、事業の持続的発展のために経営資源と経営力の強化を支援する。
②小規模事業者の自律した経営	事業計画策定、実行段階におけるフォローアップや販路開拓を伴走型で支援する一方で、小規模事業者が実施すべきことを主体的に考えて行動し、持続的な利益と成長をめざすことができる自律経営への取組みを支援する。
③新たな生活様式や価値観に対応した新たな商品・サービス開発や販路開拓による需要開拓	個々の小規模事業者がもつ経営資源を見える化し、新たな消費形態や生活様式に合致した商品・サービスの開発を専門家やバイヤー等を交えて支援するとともに、商談会やWEBを積極的に活用し販路開拓を支援する。
④「道の駅よって西土佐」を核とした地域の活性化	「道の駅よって西土佐」周辺の飲食店・小売店や、道の駅に商品等を出荷する小規模事業者に対して、事業計画策定、商品開発、販路開拓等の支援を行い、個々の小規模事業者の売上増を

⑤D X推進に向けた取組み	図ることで、地域経済の活性化をめざす。 各小規模事業者の現況、I Tスキルをふまえ、人的資源の不足を補うための業務効率化ソフトの導入、中山間地域の課題である商圏内購買力の縮小を克服するS N S、E Cサイトやネットショップの利活用を通じて、意欲ある小規模事業者の生産性向上と販売促進を図り、経営力向上に繋げていく。
---------------	--

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] これまでは、各事業者の売上・利益等の推移を追い、その内部環境情報をもとに事業計画策定を支援してきたが、外部環境の分析が不十分であり、事業者が今後の方向性を見出すような調査にはなっていなかった。

[課題] 地域経済や小規模事業者への影響を慎重に見極めるとともに、事業計画策定につながる地域経済動向調査が課題となっている。

(2) 目標

	公表方法	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

限られたマンパワーで有益なデータ収集を行い、効率的な地域経済活性化をめざすため、経営指導員等がR E S A S（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行い、年1回ホームページで公表する。

【調査手法】 経営指導員等がR E S A S（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 以下の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

調査項目	分析内容
地域循環マップ/生産分析	何で稼いでいるか等
まちづくりマップ/From-to分析	人の動き
産業構造マップ	産業の現状等

② 景気動向分析

i) 景気動向調査

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、管内小規模事業者の景気動向について年1回調査・分析を行う。

【調査手法】 調査票を郵送し、ファックス・メール・電話・訪問による聞き取りで回収する。

経営指導員等が、高知県商工会連合会・外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者 60 社

(建設業 10 社、小売業 15 社、サービス業 15 社、飲食業 10 社、製造業 10 社)

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

ii) 西土佐地域主要観光施設の利用者数調査

西土佐地域の主要施設に年間どれくらいの数の利用者が訪れ、どのような利用を行ったのかを把握するため、年 1 回調査・分析を行う。

【調査手法】四万十市役所からのデータ提供により回収する。利用実態を把握するとともに経年比較や傾向分析等を行い、小規模事業者の事業計画の策定に役立てる。

【調査対象】道の駅よって西土佐、四万十・川の駅カヌー館、ホテル星羅四万十

【調査項目】道の駅テナントおよび商品ごとの月別売上高、各施設の利用者数（カヌー・キャンプ・ホテル・温泉）など

(4) 調査結果の活用

① 調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知するとともに、当商工会事務所にて閲覧可能な状態にしておく。

② 経営指導員等が巡回訪問を行う際、また事業計画策定を支援する際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]これまで行っていた需要動向調査については消費者ニーズ調査など、トレンド・傾向を重視したものに留まっており、小規模事業者の売上・利益に直結することができていなかった。

[課題]地域資源を活用した商品ごとの需要動向調査を行い、その結果を活用した新商品開発等につながるような、調査とフィードバックが課題である。

(2) 目標

	現状	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
地域資源を活用した 商品の調査事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
試食・アンケート調 査事業者数	—	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の調査

地域資源を活用した魅力的な商品づくりを通じて、品目に特化した産地としての地位を確立し、新たな需要を開拓することを目的に、地域資源を活用した商品に資する需要動向調査を実施する。

支援の内容としては、管内食料品製造業者等 2 者/年において、地域資源（米ナス・鮎・四万十牛等）を活用した新たな商品開発および改良を支援する。開発および改良された商品を対象に「道の駅よって西土佐」において、試食および来場者アンケートを実施し、調査結果を分析したうえで当該 2 者にフィードバックすることで、新商品開発および改良に資する。また当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査手法】外商活動を促進するため、年間約 16 万人超の利用客のうち地域外からが約 70%を占める「道の駅よって西土佐」で、来場者が増加する 7 月に管内食料品製造業者等が改

良中の商品を店頭で試食してもらい、経営指導員等が聞き取りのうえ、アンケート票に記入する。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、経営指導員等が分析を行い、当該事業者にはフィードバックする。商品に対する消費者の声や反応を直接聞くことで、商品改良等の契機とする。

【サンプル数】 来場者 50 人/1 者あたり

【調査項目】 味、パッケージ・デザイン、見た目、価格、興味 など

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、さらなる改良等を行う。

② 試食・アンケート調査

地域資源（米ナス・鮎・四万十牛等）を活用した新商品を地産外商につなげるため、県内の有力バイヤーや専門家を招聘し、需要動向調査を行う。

【調査手法】 例えば高知の食を発信する拠点「とさのさとアグリコレット」などの県内の有力バイヤーや食の専門家を招聘し、新商品の試食・アンケート調査を行うとともに、改良点等のアドバイスを頂く。調査結果は、経営指導員等が分析を行う。

【サンプル数】 2 商品/1 者×3 人（バイヤーおよび専門家）

【調査項目】 味、パッケージ・デザイン、見た目、価格、取引条件、想定される売先など

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員が当該小規模事業者に対してフィードバックし、事業計画策定、商品の開発・改良に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

[現状] 経営分析については、主に小規模事業者持続化補助金等の各種補助金や融資斡旋を契機とした単発的な分析が主となっており、また分析の内容についても、企業概要・顧客の推移・市場の動向・自社および商品等の強み等、簡易な経営分析に終始してしまっている。

[課題] コロナ禍により外部環境や内部環境が大きく変化している事業者も少なくないことから、事業者に対し、経営分析から事業計画策定の重要性を認識していただくことと、事業者の発掘が課題である。また今後は、定量分析・定性分析をあわせて実施することで、効果的な事業計画策定につなげていく。

（2）目標

	現状	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
セミナー開催件数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析事業者数	12 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

（3）事業内容

① 巡回・窓口相談での事業者の発掘

需要動向調査を行った事業者、また実施予定の事業者に対して経営分析を行う。あわせて新型コロナウイルスの影響が大きかった事業所を中心に、巡回・窓口相談を通じて経営分析を行う事業者の発掘を行う。また、従来行っていた各種補助金や融資斡旋を契機とした経営分析ニーズに対しては、単発的な分析ではなく、定量・定性面まで踏み込んだ専門的な分析を行い、実現可能性の高い事業計画策定支援へと繋げていく。

② 経営分析セミナーの開催による事業者の発掘

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘起こしを行う。

【支援対象】新型コロナウイルスの影響が大きかった事業所、事業計画策定をめざす事業者等。

【募集方法】チラシを作成し、本会ホームページで広く周知。巡回・窓口相談時に案内。

【講師】中小企業診断士等

【回数】1回/年

【カリキュラム】経営分析の意義、決算書から見える予兆など。

【参加者数】10名程度

③ 経営分析の内容

【対象者】需要動向調査を行った事業者、また実施予定の事業者やセミナー参加者の他、巡回・窓口相談を通じて、意欲的で販路拡大の可能性の高い15者を選定。

i) 定量分析

【分析項目】直近3期分の収益性、生産性、安全性、成長性の分析

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し経営指導員等が分析を行う。

ii) 定性分析

【分析項目】内部環境：商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産、デジタル化・IT活用状況、事業計画の策定・運用状況など。

外部環境：商圏内の人口・人流、競合、業界動向など。

【分析手法】SWOT分析のフレームで事業者を取巻く環境を内部（強み・弱み）、外部（機会・脅威）の両面から見つめ、事業者のビジネス機会の創出および再発見に繋げる。さらに事業環境がある程度定まっている事業者に対しては3C分析（自社・顧客・競合）のフレームで競合との差別化や注力すべきポイントなどを明確に分析する。

なお、経営指導員等が事業者と対話を重ねながら分析を行うことで、事業者の自律経営への取組みを支援する。

（４）分析結果の活用

分析結果は、経営指導員等が当該事業者にフィードバックし事業計画の策定等に活用する。またデータベース化し内部共有をすることで、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]事業計画の策定は過去5年間で概ね達成できたが、依然として補助金申請や融資相談の一面的な対応から抜け出せない状態である。また、コロナウイルス感染症の影響により、経営環境が大きく変化している事業者も少なくない。

[課題]コロナ禍により外部環境や内部環境が大きく変化している事業者も少なくないことから、事業者に対し、経営分析から事業計画策定の重要性を認識していただくことが課題である。また、当商工会に不足している専門的な知識等についてはこれまで以上にスーパーバイザーや関係機関と連携するなど、効果的な事業計画の策定に繋げていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営分析を行った事業者等を対象に、地域経済動向調査や需要動向調査、経営分析の結果を踏まえ、伴走型の指導・助言を行い、経営分析を行った事業者の約8割/年を目標に効果的な事業計画を策定し、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。さらに、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化をめざす。

(3) 目標

	現状	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
DX推進セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	10者	12者	12者	12者	12者	12者

(4) 事業内容

① DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けた業務効率化ソフト等、ITツールの導入やWEBサイト構築等の取組みを推進していくために、セミナーを開催する。またセミナーを受講した事業者の中から取組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う。あわせてECサイトやネットショップ運営等については、集団指導ではなく事業者ごとに経営指導員等が伴走型で支援を行い、必要に応じてIT専門家を派遣する。

【支援対象】経営分析を行った事業者等。

【募集方法】チラシを作成し、本会ホームページで広く周知。巡回・窓口相談時に案内。

【講師】高知県よろず支援拠点等

【回数】2回/年

【カリキュラム】i) DX総論や具体的な活用事例
ii) SNSを活用した情報発信

【参加者数】各10名程度

② 事業計画策定支援

コロナ禍により、事業の持続や承継等がこれまで以上に厳しくなることが想定されるなか、新たな生活様式に対応した経営への転換が計画的に図れるように、地域経済動向調査や需要動向調査、経営分析の結果を踏まえた事業計画立案の進め方や戦略策定のノウハウについて、伴走型の指導・助言を行い、事業者の事業計画策定を支援する。

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする。

【支援手法】経営分析を行った事業者に対し、経営指導員等が担当制で高知県商工会連合会スーパーバイザーや高知県よろず支援拠点等の外部専門家を交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

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]希望がある事業者については高頻度、希望がない事業者については低頻度もしくは未実施となっており、定期的なフォローができていない。

[課題]事業者ごとに頻度を設定し、定期的に確実なフォローアップを行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、事業者の進捗状況に応じたフォローアップ頻度を

考慮しながら、事業遂行上の課題解決に向けた支援を実施するとともに、特に売上・利益等の検証を踏まえ事業成果を意識したフォローアップ支援を行う。

なお、計画と進捗状況にズレが生じている場合や、新たな問題・課題が発生している事業者に対しては、高知県よろず支援拠点等の専門家と連携しながら、ズレが発生した要因や対策等を検討し、フォローアップの頻度変更や計画の見直しを図るなど、支援対象事業者の状況に応じた適切な支援を伴走型で実施する。また小規模事業者の自律的な経営を促すため、事業者自身が計画の実行・見直しが実施できるような支援を行う。

(3) 目標

	現状	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
フォローアップ対象事業者数	10 者	12 者	12 者	12 者	12 者	12 者
延べ回数	30 回	50 回	50 回	50 回	50 回	50 回
売上増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者すべてを支援対象とし、経営指導員等が四半期に1回巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的に、計画進捗状況の確認と成果の検証（取組み状況、売上高、販売数量、事業者の自己評価等）を行う。集中して支援すべき事業者と事業計画どおり順調に事業を遂行し成果が出ている事業者を見極め、フォローアップ支援の回数を設定する。ある程度順調と判断し、訪問回数を減らしても支障がないと判断できた場合、定期巡回を半期に1回とする。フォローアップ頻度については、事業計画策定12者のうち、2者は毎月1回、3者は四半期に1回以上、7者は年に2回以上を想定している。ただし、事業者の求めや状況に応じて柔軟に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、高知県商工会連合会の専門経営指導員や高知県よろず支援拠点等の外部専門家など第三者の視点を投入し、課題解決を図っていく。

また小規模事業者の自律的な経営を促すため、事業者とともにPDCAサイクルの実践（目標未達成要因の検証、次の取組み目標の設定等）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

[現状] これまでの活動においては、一般的な展示会等情報の提供に終始し、小規模事業者の出展支援（出展前から出展後の商談成立までの一貫した支援）が実施できていなかった。またコロナ感染対策のため、展示会・商談会・即売会等への出展が積極的にできない状況であり、WEB商談会等の活用が必要となってきた。

一方で、コロナ禍により飲食小売事業者等の売上は大幅に落込んでおり、コロナ対策のPRやテイクアウト・加工品販売等の新サービスを周知し、地域内の需要喚起を図る必要がでてきている。

[課題] 今後はWEB商談会等も含め、展示会等出展に対する一貫した支援を実施するとともに、コロナ禍において有効な手法であるIT等を活用した販路開拓支援に取り組む。あわせて「道の駅よつて西土佐」を拠点とした地域内の需要喚起を図る必要がある。

(2) 支援に対する考え方

高齢化により地域経済の縮小が進んでいる地域だからこそ新たな販路や顧客開拓に向けて、商談会等出展およびIT活用支援とあわせて、コロナ禍で疲弊した地域経済の立て直しを図るため「道の駅よって西土佐」を核とした地域内の需要喚起を図る。

事業計画に、新たな販路開拓等の戦略を盛り込んだ事業者や地域資源を活用した商品を製造販売している事業者に対して、有用性の高い商談会等の情報提供を行う。

IT活用については、事業者の年齢構成や人手不足等の現状を勘案し、小規模事業者でも比較的参入が容易なSNSの活用を重点的に支援し、販路拡大に繋げる。比較的若い年齢層の事業者については、自社ネットショップの開設まで伴走型で支援を行う。

コロナ禍により大幅に売上が落込んでいる飲食小売事業者等については、「道の駅よって西土佐」の来場者に向けた販促活動の強化を支援し、個々の事業者の売上増を図ることで、地域経済の活性化をめざす。

(3) 目標

	現状	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①商談会（WEB含む）参加者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
②SNS活用者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
③ネットショップ開設者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
④道の駅販促者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
目標売上額/者	-	100千円	100千円	100千円	100千円	100千円

(4) 事業内容

① 商談会等への出展支援（BtoB支援）

事業計画に新たな販路開拓等の戦略を盛り込んだが販路開拓に着手して間もない事業者や商談会未経験の事業者に対しては、高知県幡多地域の商工会および商工会議所が主催する「幡多商談会」の出展支援を行う。出展前には、プロモーション方法の指導やFCPシート作成のサポート、WEB商談会出展については事業者および商品PR動画の作成支援等を行い、出展当日は経営指導員等が同行し事業者とバイヤーとの意見や評価をつなぐ役割を果たす。また出展後もバイヤー等の評価をもとに商品の開発や改良に事業者とともに取組み、事業者の外商活動を支援する。

【主催者】高知県幡多地域の商工会および商工会議所

【来場規模】高知県幡多地域の企業を対象とした主として県内バイヤーが集まる商談会

令和3年度からはオンライン商談含め、一部県外バイヤーも招聘

出展事業者数：約20者 県内バイヤー数：約120者 県外バイヤー数：約10者

【支援対象】展示会・商談会等出展経験の浅い小規模事業者

【支援手法】

i) 出展前支援

商品規格書およびFCPシートの作成や自社商品のプロモーション方法など、商談能力向上の支援を行う。WEB商談会に出展する事業者については自社および商品PR動画の作成支援等を行う。また必要に応じて中小機構等の販路開拓専門家を派遣し、効果的な出展・商談等が行えるような事前準備を支援する。

ii) 出展中支援

出展当日は経営指導員等が同行し、展示レイアウトの指導やバイヤーの反応・評価、競合商品の状況等を収集し、当該事業者に対しフィードバックを行う。

iii) 出展後支援

出展後は当日接触したバイヤーへの再アプローチについてフォローアップを行い、継続して成約までの支援を行う。また、バイヤー等の評価をもとに商品の開発や改良に事業者とともに取り組む。

② SNSの活用支援（BtoC支援）

事業計画に新たな販路開拓等の戦略を盛り込んだ事業者や地域資源を活用した商品を製造販売している事業者に対して、高知県よろず支援拠点等の専門家派遣制度を活用しつつ、効果的なSNS活用支援を行い、事業者の売上増につなげる。1事業者あたり3回程度の専門家派遣により、コンテンツの作成から写真の選定方法、ハッシュタグの付け方、フォロワーや口コミ投稿の増やし方等、経営指導員等が伴走型で支援していく。

③ 自社ホームページによるネットショップ開設および運用支援（BtoC支援）

事業計画に新たな販路開拓等の戦略を盛り込んだ事業者や地域資源を活用した商品を製造販売している事業者のうち、比較的若い年齢層の事業者に対して、高知県よろず支援拠点等の専門家派遣制度を活用しつつ、ネットショップ開設・運用による販路開拓を支援する。1事業者あたり3回程度の専門家派遣とあわせて、サイトの構築から運用方法、売上アップの方法まで、経営指導員等が伴走型で支援していく。

④ 「道の駅よって西土佐」の来場者に向けた販促活動支援（BtoC支援）

コロナ禍により大幅に売上が落ち込んでいる飲食小売事業者等の商品力の向上と新規顧客の獲得を目的に、「道の駅よって西土佐」の来場者に向けた販促活動の強化を支援し、個々の事業者の売上増を図る。

地域外からの利用客が約70%を占める「道の駅よって西土佐」で、個々の事業者が来場者に向けた、コロナ対策のPRやテイクアウト・加工品販売等の新サービス等にかかる販促活動を行うことは、新たな需要の獲得とあわせて、商品に対する消費者の声や反応を直接聞くことができ、商品改良等の契機になる。また販促活動を行う事業者の販売および展示技術の向上を図るため、需要動向調査結果を踏まえ、高知県よろず支援拠点等の専門家と連携し、商品選定やプロモーション方法等の事前指導を行い、当日は販促ブースの展示方法や商品説明を含む接客などについて会場での個別指導を行う。あわせて実施後においては、来場者から収集した反応等に基づき、商品の改良や新たな販促手法等を事業者とともに検討していくことで、販路開拓を支援する。

【支援対象者】事業計画に新たな販路開拓等の戦略を盛り込んだ飲食小売事業者3者/年

【実施時期】「道の駅よって西土佐」の来場者数が多い毎年度5～9月の休日に3回/年

【実施場所】道の駅よって西土佐

【来場者数】約700人/日

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] 年1回、当商工会正副会長、四万十市産業建設課長、高知県商工会連合会スーパーバイザー等を委員とする事業評価委員会を開催し、当商工会が行う経営発達支援事業の成果に対する評価・見直し案の提示を受けている。

[課題] 事業評価委員会の評価・見直しの結果および次年度計画の公表が行えていなかったため、改善して実施する。

(2) 事業内容

現状と同様に年1回、当会正副会長、四万十市産業建設課長、法定経営指導員、高知県商工会連合会専門経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等の小規模事業者支援に関する専門家）を委員とする事業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・次年度計画の内容を本会ホームページにて公表し、広く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] OJTや研修受講を通して、支援能力のレベルアップを図っている。

[課題] 経営指導員等の専門的知識の習得に向け、これからも継続して研修を受講するとともに、職員間で支援スキルを共有し、組織としての支援力強化が必要である。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

i) 経営支援能力向上セミナー

経営指導員および経営支援員の支援能力を一層向上させるため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」および高知県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。その他、それぞれに不足していると思われる能力（財務戦略、SDGs、マーケティング・商品企画等）を補うため以下のセミナーを受講する。

受講者	受講内容	受講手法
経営指導員	財務戦略等	土佐MBA ^(※4) （オンライン・教室受講）
経営支援員	SDGsセミナー等	土佐MBA（オンライン・教室受講）
経営支援員	マーケティング・商品企画等	土佐MBA（オンライン・教室受講）

(※4) 土佐MBA

土佐まるとビジネスアカデミー（土佐MBA）は、高知県が行うビジネスに役立つ研修カリキュラム。令和3年度からオンライン講座を本格導入し、いつでもどこでも何度でもビジネスに役立つ知識を学ぶことができる。

ii) DX推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域のDX推進への対応にあたっては、経営指導員および経営支援員のITス

キルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、D X推進取組みに係る相談・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加する。セミナー受講計画は、E Cサイト立上げやS N S活用の他、動画やデジタルブックの制作、業務効率化等。

受講者	受講内容	受講手法
経営指導員	D Xセミナー（業務効率化等）	土佐M B A（オンライン・教室受講）
経営支援員	D Xセミナー（S N S導入・活用等）	土佐M B A（オンライン・教室受講）
経営支援員	D Xセミナー（動画制作編集活用等）	土佐M B A（オンライン・教室受講）

② O J T制度の導入

支援経験が浅い職員に対し、経験豊富な経営指導員が、巡回指導や窓口相談の機会を活用した、O J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

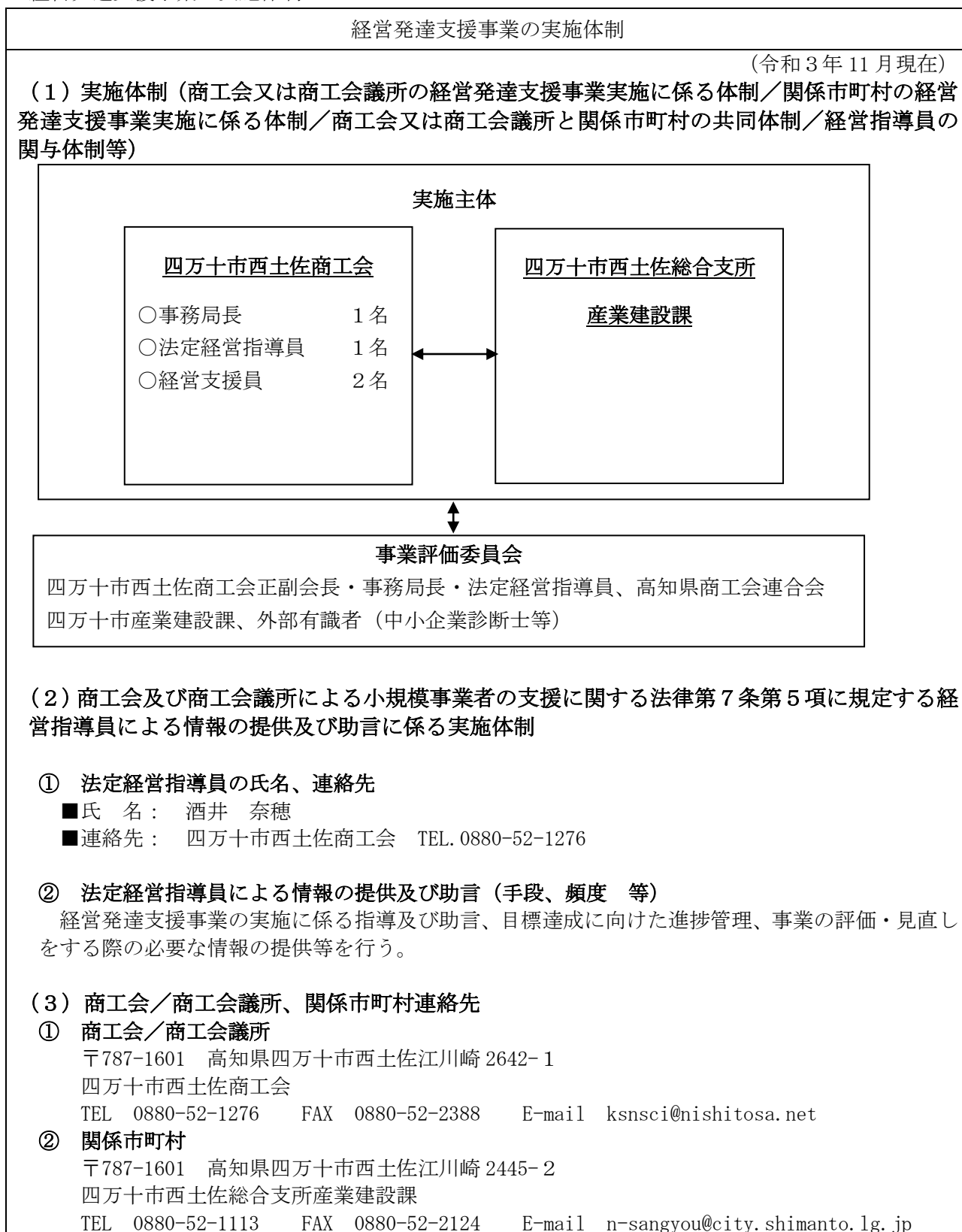
経営指導研修会およびD X推進に向けたセミナー等へ出席した職員が講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等について紹介し、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力向上を図る。

④ データベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模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、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
専門家謝金	200	200	200	200	200
セミナー開催費	200	200	200	200	200
展示会出展費	400	400	400	400	400
広報費	200	200	200	200	200
研修費	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
会費収入、四万十市補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業 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