

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高知商工会議所（法人番号 5490005000396） 高知市（地方公共団体コード 392014）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 主要産業を中心とした労働生産性の引上げ 国内外の外貨獲得（取引拡大、観光振興）を推進 小規模事業者等の DX の推進 経営指導員等、職員の資質向上
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 「RESAS（地域経済分析システム）」や「jSTAT MAP（地理情報システム）」等のビッグデータを取り入れ、経営指導員等が事業計画の策定支援や、個社および地域の状況について、各調査結果を総合的に分析し、事業計画策定への活用を行う。 2. 需要動向調査に関すること 需要動向調査の結果を活かし、売れる商品づくりを行いたい小規模事業者が、販売する商品又は提供する役務の需要動向に関する情報の収集・分析・整理などを通じて、経営指導員等が事業計画の策定や商品づくり等に活用する。 3. 経営状況の分析に関すること 中小企業の経営力再構築伴走支援モデルに沿った形式で企業レベル表による事業者管理を実施し、個々に応じた適切な打ち手を立案し、経営状況分析へとつなげる。 4. 事業計画の策定支援 小規模事業者を①創業期、②成長期、③成熟期、④衰退期の4ステージに分類し、個々に応じた適切な事業計画策定への活用を支援する。またセミナーや個別相談会を通じて、域内事業所のIT化・デジタル化に取り組む事業所数を増やし、DXに取り組むためのきっかけを醸成する。

	5. 事業計画策定後の実施支援 小規模事業者をD（実施支援）、C（評価支援）、A（改善支援）の3ステージに分類し、ステージに応じた適切な伴走型支援を行う。計画策定後のフォローアップを通じて、事業者が自社事業の本質的課題を認識、納得した上で自ら行動する力を引き出せるように、自走化に向けて自己変革していく機運を醸成していく。 6. 新たな需要の開拓支援 販路開拓を目指す小規模事業者等を対象に、需要動向調査や消費者ニーズを踏まえた商品ブラッシュアップを支援し、事業者と商品がもつ潜在的な価値を掘り起こすことで、新たな付加価値創出を支援する。また、域外販路開拓に向けてDXを取り入れた販路開拓手法の導入等を事業者の段階に応じて支援する。
連絡先	高知商工会議所 〒780-0870 高知県 高知市本町 1丁目6番24号 TEL:088-875-1176 FAX:088-873-0572 e-mail:keian@cciweb.or.jp 高知市 商工観光部 商工振興課 〒780-8571 高知県 高知市本町 5丁目1-45 第二庁舎2階 TEL:088-823-9375 FAX:088-823-4024 e-mail:kc-151705@city.kochi.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

【図】高知市の地図 出所：Map-It



高知市は、高知県の中部に位置する市。高知県の県庁所在地及び最大の都市で、中核市に指定されている。平均気温が高く、年間2,000 時間を超える全国有数の日照時間、年によっては3,000 mmを超す世界的にも有数の降水量がある温暖多湿な気候となっており、植物の生育条件として重要な水、光及び気温に恵まれ、農作物などの生産に有利な気候条件にある。また、消費量日本一を誇るかつおに代表される豊富な食材を有し、高知の気候風土に育まれる中で、全国に誇れる豊かな食文化や酒文化が形作られており、高知の新鮮で多彩な食文化を象徴する日曜市等の街路市とともに、訪れる多くの人々を魅了している。

よさこい祭り



かつおのタタキ



日曜市

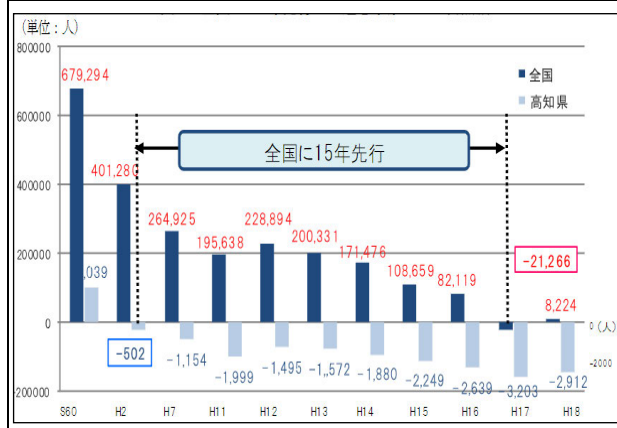


出所：画像は全て高知市ホームページより

高知市の総人口は少子化の進行と転出者が転入者を上回る社会移動により、今後減少していくことが見込まれている。国立社会保障・人口問題研究所の試算によると高知市の人口は、2030 年（令和12）年には2015（平成27）年の337,190 人から約30 万人まで、急速に減少すると予想されている。

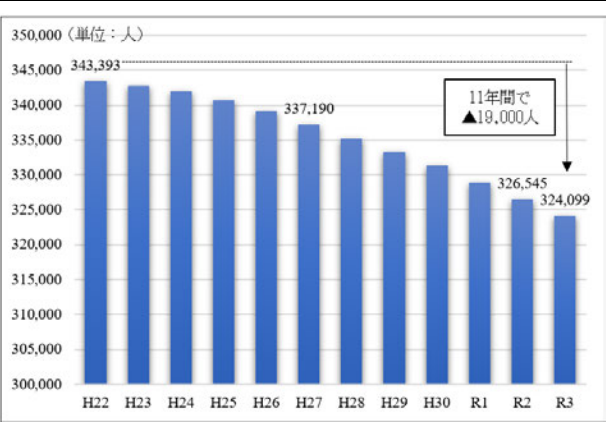
高知県人口動態調査

出所：第4期高知県産業振興計画 Ver.3



高知市の推計人口推移

出所：高知市統計資料より独自作成



高知県全体では、全国より15年先行して平成2年から人口が自然減の状態に陥り、また、高齢化も全国より10年先行して進行している。これにより、働き手となる「生産年齢人口」の減少が加速し、同時に、消費意欲が旺盛な若者を中心に、「モノを買う人」の数が減少した結果、本県の年間商品販売額は平成9年から平成19年の10年間で約2割減少するなど、県内市場も大きく縮小。人口の社会減による経済の縮小が、さらに人口の社会減を加速させ、それが過疎化と高齢化を同時に招いている。特に、出生率の低い中山間地域ほどこうした傾向が顕著になった結果、全国に先行して人口が自然減の状態にも陥り、より一層経済が縮むという「人口減少による負のスパイラル」をたどってきた。将来的にも少子高齢化の加速は避けられない状況である。

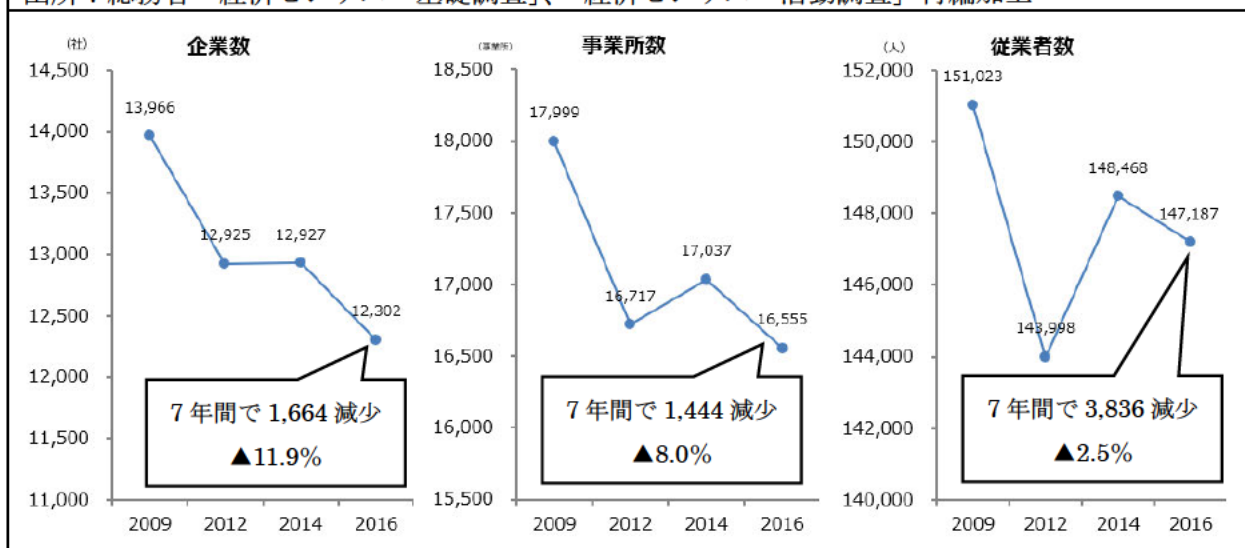
（２）管内小規模事業者を取り巻く状況

① 地域の事業者の現状

全国的に中小企業数は減少傾向で推移している中、高知市内の企業数、事業所数、従業員数も減少傾向で推移している。企業数は2009（平成21）年から2016（平成28）年の7年間で1,664社減少、事業所数は1,444者減少、従業員数は3,836人減少となっている。こうした経済規模の縮小や、若者の県外流出など働き手の不足、地域経済の衰退は更なる人口減少となり「負のスパイラル」を起こすことで、管内小規模事業者を取り巻く環境は厳しくなることが予想される。

高知市の全産業企業数、事業所数・従業員数の推移

出所：総務省「経済センサス基礎調査」、「経済センサス活動調査」再編加工



また、高知市における企業数を産業大分類別の構成比でみると「卸売業、小売業」（構成比24.1%）が最も多く、続いて「宿泊業、飲食サービス業」（同16.4%）、「生活関連サービス業、娯楽業」（同11.1%）、「サービス業（他に分類されないもの）」（同5.7%）となっており、この4分類で産業の57.2%を占めている（全国50.9%）。また、最も構成比の高い「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」の減少数が顕著である。

産業大分類別に見た高知市、全国の企業数と構成比

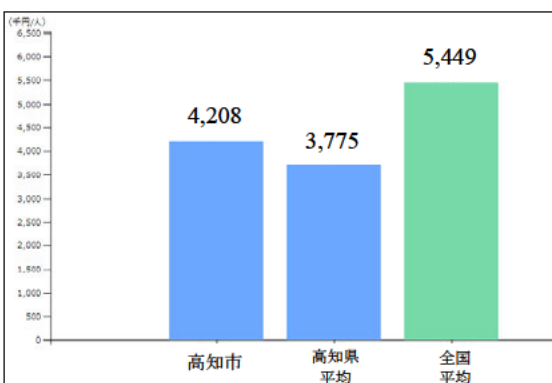
出所：総務省「経済センサスー基礎調査」、「経済センサスー活動調査」再編加工

産業大分類	高知市								全国	
	2012年		2014年		2016年		増減数	増減率	2016年	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比			企業数	構成比
卸売業、小売業	3,251	25.2%	3,178	24.6%	2,959	24.1%	-219	-6.9%	842,182	21.8%
宿泊業、サービス業	2,116	16.4%	2,121	16.4%	2,015	16.4%	-106	-5.0%	511,846	13.3%
生活関連サービス業、娯楽業	1,363	10.5%	1,379	10.7%	1,361	11.1%	-18	-1.3%	366,146	9.5%
サービス業（他に分類されないもの）	772	6.0%	742	5.7%	699	5.7%	-43	-5.8%	242,588	6.3%
建設業	1,146	8.9%	1,153	8.9%	1,100	8.9%	-53	-4.6%	431,736	11.2%
医療、福祉	971	7.5%	1,014	7.8%	987	8.0%	-27	-2.7%	294,371	7.6%
製造業	719	5.6%	725	5.6%	685	5.6%	-40	-5.5%	384,781	10.0%
教育、学習支援業	392	3.0%	443	3.4%	424	3.4%	-19	-4.3%	114,451	3.0%
運輸業、郵便業	230	1.8%	217	1.7%	201	1.6%	-16	-7.4%	68,808	1.8%
金融業、保険業	154	1.2%	146	1.1%	145	1.2%	-1	-0.7%	29,439	0.8%
学術研究・専門技術サービス業	633	4.9%	663	5.1%	656	5.3%	-7	-1.1%	189,515	4.9%
不動産業、物品賃貸業	997	7.7%	955	7.4%	891	7.2%	-64	-6.7%	302,835	7.9%
情報通信業	114	0.9%	116	0.9%	104	0.8%	-12	-10.3%	43,585	1.1%
複合サービス業	25	0.2%	25	0.2%	24	0.2%	-1	-4.0%	5,719	0.1%
電気、ガス、熱供給、水道業	5	0.0%	9	0.1%	7	0.1%	-2	-22.2%	1,087	0.0%
農業、林業	27	0.2%	34	0.3%	35	0.3%	1	2.9%	23,094	0.6%
鉱業、採石業、砂利採取業	6	0.0%	4	0.0%	5	0.0%	1	25.0%	1,376	0.0%
漁業	4	0.0%	3	0.0%	4	0.0%	1	33.3%	2,884	0.1%
合計	12,925	100.0%	12,927	100.0%	12,302	100.0%	-625	-4.8%	3,856,443	100.0%

さらに、労働生産性（企業単位）においては、2016年時点で高知市 4,208 千円/人となっており、全国平均 5,449 千円/人に比べて 1,241 千円/人の差が生じている。非製造業を中心とした企業では、人手不足感の強まりとそれに伴う人件費の上昇が起こっており、小売業では、Eコマースの利用拡大や県外資本の低価格業態（ドラッグストア等）の新規出店に伴う競争激化にも直面している。コスト上昇分を販売価格に転嫁し難い経営環境によって、収益が圧迫されているのが現状である。

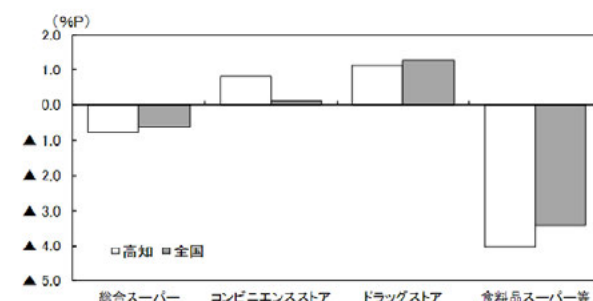
労働生産性（企業単位） 2016年

出所：総務省・経済産業省「経済センサスー活動調査」再編加工、RESAS より



業態別販売シェアの変化（2007年→2014年）

出所：日本銀行高知支店「高知県企業の労働生産性向上に向けた取り組み」



インターネット消費額推移（全国）

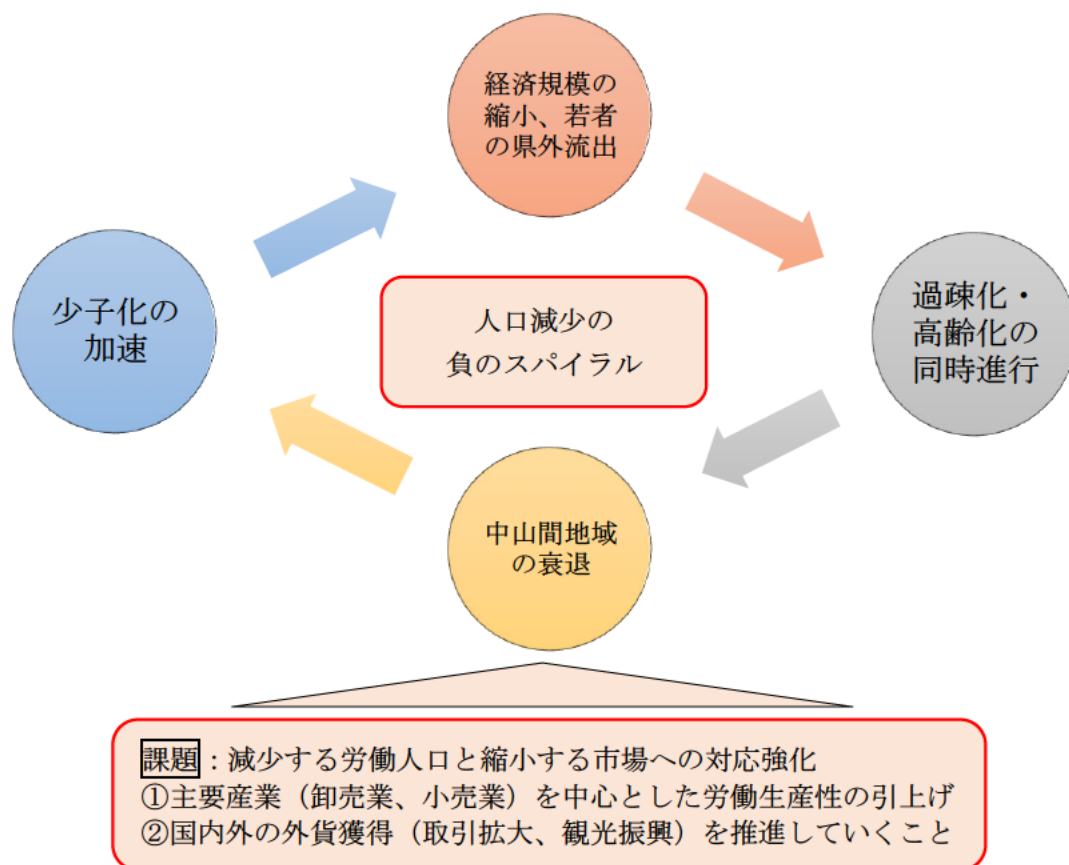
出所：日本銀行高知支店「高知県企業の労働生産性向上に向けた取り組み」



こうした状況を踏まえて、高知市経済が持続的な発展を遂げるためには、労働生産性の引上げは必要不可欠である。一部では、設備投資やビジネス・プロセスの改善等によって、労働時間や必要人員の減少に繋げることで、付加価値の拡大に取り組んでいる先も見られるものの、全国と比べると後手に回っている感は否めない。

② 課題

高知県全体としての人口減少による経済の縮みが若者の県外流出と中山間地域の衰退を招き、さらなる経済縮小を招く「人口減少の負のスパイラル」を克服することは、第4期高知県産業振興計画Ver.3にも明記されているように、地域の最重要課題である。高知市においては、人口減少や高齢化の進行に対応した都市機能集約のほか、地産外商の振興による付加価値や労働生産性の高い産業の推進を掲げる。今回の経営発達支援計画においても、第1～2期計画と同様に「減少する労働人口と縮小する市場への対応強化」が高知商工会議所の最大の課題であることに変わりない。その克服に向けて、①主要産業（卸売業、小売業等）を中心とした労働生産性の引上げ、②国内外の外貨獲得（取引拡大、観光振興）を推進していくことで、活力ある事業者を生み出し、地域の消費、雇用を維持していく必要がある。



(3) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方〔継続〕

① 高知県産業振興計画、高知市まち・ひと・しごと創生総合戦略との連動性、整合性

高知県の第4次産業振興計画 Ver.3 の中で、「外商の推進」と「地産の強化」を産業振興計画の戦略の柱としつつ、その方向性として「付加価値や労働生産性の高い産業を育む」、「ウィズコロナ・アフターコロナ時代への対応」の2点を踏まえ、経済活性化に向けた取組を展開している。また、高知市では「第2期高知市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の基本目標の一つとして、「地産外商、観光振興等による産業活性化と安定した雇用の創出」を掲げており、高知県産業振興計画に沿って推進していくこととしている。「2011 高知市総合計画」の後期基本計画において、令和3年度から令和5年度までの3年間の期間とする第1次実施計画のなかでも、地場企業の強みを活かしたもののづくりの振興や、新しい市場の開拓に向けた地産外商による販路拡大がうたわれている。さらに、令和4年7月に施行された「高知市中小企業・小規模企業振興条例」に基づき、中小企業の振興を総合的に図るためのプランの策定が進められている。

そして、コロナ禍によって社会のデジタル化が加速度的に進むなか、高知県が旗振り役となり、DX化を強力に推し進めている。高知県では令和元年からデジタル化の取組みをスタートしており、「高知県デジタル化推進計画」に基づき、生活、産業、行政の各分野における取組をポイントとし、「デジタル化の恩恵により、暮らしや働き方が一変する社会」を目指して計画をバージョンアップさせている。当所でも、高知県デジタル政策課が主催するITセミナーに経営指導員の参加を促し、IT支援能力の底上げを図ったほか、インボイス制度やWEBマーケティング等のデジタル対応が求められる経営課題について特化したセミナーを企画し、小規模事業者のDX推進に向けた支援に着手しているところである。

② 長期的な振興のあり方

高知県、高知市の経済活性化に向けた取組・目標に則り、高知商工会議所では中長期的な振興のあり方について「労働生産性および地産外商の強化とDXの促進により、小規模事業者が高付加価値化を実現し、持続的発展を図り続けること」と定めた。

そのために、高知商工会議所では概ね10年程度の将来を見据えて、「卸売業、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業（他に分類されないもの）」の4業種を中心とした伴走型支援を実施していく。

振興のあり方	労働生産性および地産外商の強化とDXの推進により小規模事業者の高付加価値化を実現し、持続的発展を図り続けること。
	主要4業種を中心とした事業者に対しての伴走型支援を実施し、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、経営力の強化を施すことで、地域全体での持続的発展へ繋げること。

(4) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえて、目標を以下の通り設定する。

- 目標① 主要産業を中心とした労働生産性の引上げ〔継続〕
- 目標② 国内外の外貨獲得（取引拡大、観光振興）を推進〔継続〕
- 目標③ 小規模事業者等のDXの推進〔新規〕
- 目標④ 経営指導員等、職員の資質向上〔新規〕

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

前述の目標の達成に向けて、小規模事業者が激しい経営環境の変化に対応し、目標項目についての方針として以下のように定めた。

①主要産業を中心とした労働生産性の引上げ

主要4業種を中心とした事業者に対する伴走型支援(※)を実施し、企業レベルの把握・向上を施すことで、経営者の自己変革力を高める支援を実施する。これにより経営課題の真因への気づきを促し、経営課題の解決に向けた能動的な行動(自走化)を経て、主要産業を中心として業種の労働生産性の引上げに寄与していく。

※ここでいう伴走型支援は、過去の経営発達支援計画で、独自に定めた「伴走型支援の定義」ではなく、「経営力再構築伴走支援モデル」の実践とし、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築することを目的とした伴走型支援に改める。

②国内外の外貨獲得（取引拡大、観光振興）を推進

小規模事業者等が、消費者ニーズやトレンドを踏まえた商品開発や販路開拓に取り組めるよう、情報提供や商談会、展示会等において、同行支援やアフターフォロー、資金調達に至るまで総合的なサポートを実施する。地域産品等の加工などを通じて高付加価値商品の開発支援などを実施し、地域内・外に向けた小規模事業者等の販路拡大を後押しすることで、外貨獲得の推進を行う。地域小規模事業者に対する販路開拓を、高知県内の商工会議所協働にて実施していく。(広域連携協議会を活用)。

【広域連携協議会とは】

高知県内6商工会議所にて構成され、連携した事業の実施や情報交換など、経営発達支援計画の濃密化、組織風土の向上、支援体制の強化を実施する協議会。

③小規模事業者等のDXの推進

新型コロナウイルス感染症の流行以後、経営環境は大きく変わり、デジタル化の重要性が再認識された。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の推進を実施していく。

④経営指導員等、職員の資質向上

高知商工会議所では、経営指導員等に対する能力開発や、支援ノウハウの組織的蓄積・共有を通じて、「指導レベル表」に基づく組織的な支援力向上を図る。さらに指導レベルの可視化を通じて、個々の適正を把握し、目標管理を実施することで、支援力の向上を図る。小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組に繋げることで、支援力を身に着ける。

【指導レベル表とは】

経営支援能力における技能面と事業運営にかかる能力面を項目毎にレベル分けし、職員ひとりひとりが自己分析にてレベルを選択。管理職との面談で精査を行いながら、能力開発につなげる。

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

前回の経営発達支援計画では、高知市における業種、業界の状況、消費者動向などの経済動向を調査・分析したうえで、月次レポートとしてとりまとめ、会報及び当所ホームページ等にて公開してきた（毎年、会報及び当所ホームページによる情報公開を12回実施）。また、情報の一元管理を進め、経営指導の際の適切かつ有効な活用を図っている。

しかし、近年のコロナ禍による事業環境の激変により、小規模事業者の置かれている状況は悪化しており、限られた経営資源を集中投下した経営改善が求められている。事業計画策定にあたっては、より精緻な経済動向の分析が必要となっており、従来の経済動向調査は継続しつつ、「RESAS（地域経済分析システム）」や「JSTAT MAP（地理情報システム）」等のビッグデータも取り入れ、専門的な分析を実施していくことが課題である。

(2) 目標

項目	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
① 月次産業別動向調査の実施 レポート作成・会報掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回
② 月次以外の調査のうち、景況調査の 実施、レポート作成・会報掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③ 高知市長と高知商工会議所 役員との経済座談会の実施 レポート作成・会報掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④ ホームページ掲載回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

経営指導員等が事業計画の策定支援や、的確な指導を行うために、支援を行う個社および地域の状況について、組織全体で収集・分析・整理・提供を実施する。各調査結果を総合的に分析し、実効性の高い事業計画策定支援を行うことがねらいである。

① 収集・分析について

地域の経済動向調査にあたり、以下項目について情報収集・分析等を実施していく。

1) 高知県内における月次産業別動向調査

(i) 建設業・製造業における動向調査〔継続〕

県内公共工事請負件数及び金額（西日本建設業保証・毎月）、県内新設住宅件数（高知県建築指導課・毎月）、県内手形交換状況（高知手形交換所・毎月）を調査する。

(ii) 卸売業・小売業における動向調査〔継続〕

県内大店販売額（四国経済産業局企画調査課・毎月）、県内新車登録台数（四国運輸局高知運輸支局・毎月）を調査する。

(iii) サービス業における動向調査〔継続〕

行先別空港利用客数（高知県交通運輸政策課・毎月）、県内観光施設利用者数（高知県観光政策課・毎月）、桂浜及び中央公園の有料駐車場利用台数（高知県観光政策課・高知市中心街再開発協議会・毎月）を調査する。

(iv) 産業全体における動向調査〔継続〕

県内倒産状況（帝国データバンク・毎月）、県内融資状況（高知県信用保証協会、日本政策金融公庫高知支店、商工組合中央金庫高知支店・毎月）を調査する。

(v) 市内の消費者動向調査〔継続〕

高知市の人口動向調査（高知市総務課・毎月）、高知市家計収支（総務省統計局・毎月）を調査する。

(vi) 県内の労働環境調査〔継続〕

求人・求職状況（高知労働局・厚生労働省・毎月）、正社員有効求人倍率（高知労働局）、月間現金給与額と労働移動率（高知県統計分析課・毎月）を調査する。

2) 月次以外の産業別動向調査〔継続〕

分野別傾向を把握するために、高知県工業統計（高知県統計分析課・毎年）、高知市工業統計（高知市総務課・毎年）、高知市内商店街空き店舗調査（高知市と高知商工会議所共同・毎年）、商店街通行量調査（高知県経営支援課・半期）、高知県観光調査（高知県観光振興課・毎年）を、全体傾向を把握するために、日銀短観（日銀・4半期）、景況調査（高知商工会議所・4半期）、LOBO 調査（高知商工会議所・毎月）、高知県統計書（高知県統計分析課・毎年）、高知市統計書（高知市総務課・毎年）、経済センサスおよび商業統計（総務省統計局・5年）を用いる。

3) 高知市の政策調査・確認〔継続〕

高知市長および高知商工会議所の正副会頭・部会長が出席する座談会（高知商工会議所・毎年）を開催し、産業振興にかかる市の方針、計画の進捗状況、重点政策等を確認するとともに、意見交換を実施する。

② 整理・提供について

調査・分析した結果については、以下の項目で域内の小規模事業者に対し、整理・提供する。

1) 整理について

(i) 簡易レポートの作成〔継続〕

地域経済動向の調査・分析した結果については、各調査項目の実数および時系列の傾向を分析の上、月次単位や調査実施毎に簡易レポートを作成する。

(ii) 閲覧環境の整備〔継続〕

地域経済動向を調査・分析した結果については、業種・業界の状況、消費者動向、労働環境等の情報を月次でファイリングし、共通の書棚で管理する。さらに、とりまとめたレポートはネットワーク上にて管理し、全ての経営指導員等が個社支援時に随時提供可能なよう体制を整備する。取りまとめたレポートを掲載した会報誌は、毎月1部ずつ全ての経営指導員等に配布し、地域経済動向について逐次確認するよう意識付けを行う。

2) 提供について

(i) 簡易レポートの公開〔継続〕

各調査項目の実数および時系列の傾向を分析した簡易レポートは、高知商工会議所会報やホームページを通じて、管内の小規模事業者に広く公開する。

(ii) 個別経営相談等で活用〔継続〕

地域経済動向の調査・分析した結果について、全ての経営指導員等が可視化方式で実施する。経営状況分析や事業計画策定支援の際、各自が所内ネットワークに接続し、必要な情報を個別対応にて提供していく。「RESAS」等の国が提供するビッグデータについては、所内で活用ノウハウの共有化を進め、経営指導において地域経済動向分析を積極的に活用する。

(4) 調査結果の活用

地域の経済動向調査を通じて、個社および地域の状況の把握につなげる。また、事業計画策定支援等において活用し、小規模事業者に対する的確な指導の実施を実現する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

前回の経営発達支援計画では、事業計画の策定等において、現状分析や経営方針を裏付ける仮説検証の手段として市場・需要調査を実施した。具体的には、一次情報（バイヤー・エクスポーターや一般消費者の生声）やメディア等から取得した二次情報を用いた各種分析（商圏分析、競合分析、市場調査等）等である。

しかし、令和2年から続くコロナ禍により、各種展示会やセミナーが中止や延期となるなど、例年通りの需要動向調査ならびに販路開拓支援を実施できていないのが現状である。補助金や給付金の現場支援においては、事業者の置かれている状況やニーズのヒアリングを行ってはいないものの、変革の激しい近年の需要動向に適切に対応していくためには、既存の調査項目や分析内容では不十分であることも推測され、改善した上での実施が必要となっている。

(2) 目標

※現状は令和3年度実績に基づく

項目	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
商談会等でのアンケート調査回数（回）	0	2	2	2	2	2
うち商談会アンケート収集数・バイヤー（件）	0	5	5	5	5	5
うちフェアアンケート収集数・消費者（件）	0	50	50	50	50	50
商品開発実施 対象事業者数（者）	0	2	2	3	3	3

年2回程度商談会やフェアを開催予定。そのなかで、バイヤー及び消費者へのアンケートを実施し、ニーズの分析結果を元に確度の高い商品開発実施につなげる。

(3) 事業内容

需要動向調査の結果を活かし、売れる商品づくりを行いたい小規模事業者を対象とし、販売する商品又は提供する役務の需要動向に関する情報の収集・分析・整理などを通じて、経営指導員等が事業計画の策定や商品づくり等に活用する。

①収集・分析について

高知の地域資源を活用した加工食品や日本酒などを想定し、食品製造業者を中心に、小規模事業者が新たな販路開拓や新商品開発に活かせるよう、以下の項目について情報収集・分析を実施していく。

1) バイヤーの意向調査〔継続〕

高知商工会議所が実施する展示会・相談会（バイヤー招聘セミナー&個別相談会、輸出業者個別相談会等）にて、バイヤー意向調査を実施する。

【サンプル数】バイヤー5者

【調査項目】商品選定基準、容量やパッケージに関する考え方、希望の価格帯、掛け率、商流、想定する顧客層等

個別相談会には経営指導員も同席し、バイヤーの目線や考え方について知見を深める。

【想定する商談会等の一例】

商談会等	内容
海外販路輸出支援セミナー (参加想定人数 30 名)	海外進出のための準備や商品ブラッシュアップ、ターゲットや販売チャネルの選定、販売方法について学ぶ。個別相談会も併催し、バイヤー等の輸出に関する専門家からアドバイスを受けることができる。個別相談会のなかでは、商品の完成度によっては具体的な商談につなげていく。

2) 一般消費者の意向調査〔継続〕

高知商工会議所が実施するフェア・物産展において、経営指導員等が一般消費者の意向調査を実施する。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査項目】主要顧客層、好まれるフレーバー、商品の用途、購入しやすい価格帯、販売員への質問項目、購入する決め手、購買しない理由等

【想定する商談会等の一例】

商談会等	内容
九州福岡への販路開拓 高知フェア (参加想定事業者数 10 社)	「地域産品改良」と「販路開拓及び営業支援」を行う地域商社である(株)ジブブリッジへの委託により、九州福岡地域で高知フェアを開催。2 週間程度のフェアのなかでテストマーケティングを行い、専門家のアドバイスにより商品改良につなげる。フェアに先立って、オンライン商談を実施し商品選定を実施する。

3) 調査結果の活用方法

収集・分析した結果については、フェアや個別相談に参加した当該小規模事業者等にフィードバックし、中小企業診断士やデザイナーなどの専門家を適宜活用して商品のブラッシュアップや新商品開発につなげるほか、経営指導員が日々の指導の中で商品開発についてアドバイスを行う。調査結果を活用し、令和 5 年度は 2 者を目標として商品開発を実施する。また、取得した情報においてはレポートとしてまとめ、電子データとして所内の共通ネットワーク上で管理する。それにより、事業計画策定を始めとする個社支援時に随時提供可能な体制を整備する。その結果、マーケットインの考え方が浸透され、質の高い事業計画の策定が可能となる。また商品づくり等に関する志向の変革により、買い手ニーズを踏まえた展開が可能となる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状

前回 2 度目の計画では小規模事業者持続化補助金や、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、高知県・高知市の補助金等を入口とした個社支援を経て、支援の中で得られた事業者の財務資料を基に、財務内容の把握と経営状況の分析を実施し、小規模事業者の現状を正しく把握した上で、事業計画の策定・実施支援へのスムーズな移行を施す取組を実施した。また、独自の企業レベル表で小規模事業者管理を行い、個々のレベル向上を促進していく手法を採用し、最終的な小規模事業者の自立を支援してきた。



現在でも、補助金等の活用を入口とした個社支援件数は増加傾向にある。特に、新型コロナウイルス感染症の影響から、経営相談件数は増加しており（令和2年度 5,067 件、令和3年度 5,720 件）、経営指導員のみならず、補助員、記帳専任職員も相談や給付金書類の事前確認にあたったことで、事業者との接点が増えており、事業計画策定や補助金制度の活用を通じた継続的な個社支援、経営状況分析に移行するケースが増加している状況である。ピンポイントでの融資や補助金の支援ではなく、経営の根本課題の解決につながる経営状況分析へと移行する事業者も増加してきており、一連の伴走型支援で事業者に寄り添った支援を継続的に実施してきたことが商工会議所のファンづくりにもつながっている。支援を受けた事業者が新たな事業者を呼び込み、紹介をきっかけとして新規相談に訪れるという現象が起こり、経営支援が新たな経営支援を生む好循環が生まれている。

（２）課題

目標として設定した経営状況分析件数は達成している一方で、最終的な事業者自身の自立、自走化を実現するという点においては課題が残っている。前回の経営発達支援計画では企業レベル表による事業者管理を実施してきたが、近年は特に経営環境の変化の度合いとスピードが高まっていることで、当初想定していたレベル設定の概念では、形式的なレベリングに留まり、経営指導員等の個々の判断に頼ったレベル分けとなってしまうている。事業者自身の自走化を施す支援の概念が薄く、変化の激しい現在の経営環境を踏まえたレベル分けが必要である。

そこで、今回の経営発達支援計画では、経済産業省が示している中小企業の経営力再構築伴走支援モデルに沿った形式で、企業レベルの概念を刷新し、伴走支援を経て自走化へ導くことを目的とした内容にバージョンアップする。新レベル表の策定にあたっては、現場支援に携わる経営指導員で協議を行い、実際の事例を元に評価基準のすり合わせを行った。事業計画を策定し、自らが課題解決に向けて能動的に行動を起こす状態であるレベル3の事業者を増加させることが課題である。

【図】 企業レベル表（新旧）

現状のレベル表		新レベル表	
	企業の状態		企業の状態
↑	レベル3 経営計画書は完成し、実行に移し始めた。	↑	レベル3 経営計画を策定しており、自ら課題解決に向けて行動を起こしている状態。
	レベル2 経営計画書は策定されてないが、行動計画や財務計画を明らかにしようとしている。		レベル2 企業の方向性や課題の把握がある程度できており、経営計画を策定中または策定済であるが、計画の実行や進捗管理は指導員等の支援を必要としている。
	レベル1 企業の方向性が未確定だが、ターゲット像や独自の強み、経営環境を明らかにしようとしている。		レベル1 企業の方向性や課題の把握に取り組む意欲はあるものの、経営計画の策定には至っていない。ターゲット像や独自の強み、経営環境の把握が不十分な状態。
	レベル0 企業の方向性が未確定であり、何をすべきか明確でないに関わらず、応急処置的な改善しか求めている。縛られていない計画のままで進もうとする。		レベル0 企業の方向性が未確定であり、何をすべきか明確でないに関わらず、応急処置的な改善しか求めている。経営計画書の作成意欲も乏しい。

（２）目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①セミナー開催件数	0	2	2	2	2	2
②経営分析事業者数	354	250	255	260	260	260

※経営分析事業者数の実績は、各種補助金申請の際の経営状況分析や認定支援機関業務等を通じた分析事業者の件数合計。現行数値はコロナ禍で支援数が大幅に増加しており、一過性と考える。

（３）事業内容

経営指導員等の個社支援を通じ、現状の正しい分析と理解を促すことにより、自社の経営資源を活用した適切な事業計画の策定を支援する。また、実現可能性が高く、事業者自身がその有効性に納得できる事業計画の策定を行うことにより、実行支援へのスムーズな移行を可能にする。具体的な事業内容は以下の通りである。

①支援対象者の掘り起こし支援

小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金、事業再構築補助金等の申請にあたっての事業計画策定をきっかけとした窓口相談で、事業者の発掘が増加している。経営状況の分析にあたっては、その必要性について積極的に働きかけ、対象者の掘り起こしを図るとともに、中小企業診断士等の専門家も活用しながら、自ら収益性、効率性、生産性、安全性、成長性等の分析を行い、経営状態が把握できるよう、細やかな支援を行う。

支援対象者	相談業務を通じて販路拡大の意欲が高い事業者を選定
分析項目	定量分析たる「財務分析」 安全性分析、収益性分析、生産性分析、成長性分析、損益分岐点分析等 定性分析たる「非財務分析」 SWOT 分析、ファイブフォース分析、3C 分析、市場環境、競合環境等 経営指導員等による対話と傾聴を通じた経営の本質的課題の把握に繋げる。
分析手法	「ローカルベンチマーク」等を活用し、経営指導員が分析を行う。非財務分析は SWOT 分析等のフレームでの整理を実施し、事業者の状況や局面に合わせた分析を行うほか、事業計画の策定への活用を実施する。

②経営分析に関するセミナーの開催

経営向上の意欲的な事業者を対象とした経営分析に関するセミナーを開催し、経営分析事業者の掘り起こしを行うとともに、経営分析の意義を十分に理解できる内容に努め、次のステップである事業計画の策定を促す。

募集方法	相談業務時の声掛け（巡回・電話など）、会報誌、DM、HP、Twitter による情報発信・誘導を実施。意欲や関係性の高い小規模事業者に対して、経営状況分析の必要性和効果等について理解頂き、参加を促していく。
開催回数	年 2 回
募集人数	20 者（1 回 10 者）

（４）分析結果の活用

財務内容やその他の経営状況分析等は、当該事業者へのフィードバックを行い、事業計画の策定等に活用する。また、分析結果や策定した事業計画はデータベースとして内部共有し、経営指導員等のスキルアップに活用していく。さらに企業レベル表での事業者管理の実施によって、レベル 3 企業への引上げを支援し、経営の自走化を促していく。なお、当所が設定する「レベル 3 企業」とは、経営計画を策定し自ら課題解決に向けて行動を起こしている企業のことである。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまでの経営発達支援計画では、セミナーやフェア等を起点とした見込み事業者の発掘を行い、経営状況分析、事業計画策定へのステップアップを促進し、さらに事業計画の策定支援については、経営指導員等による「可視化方式(※)」にて対応してきた(令和3年度には、354件の策定支援を実施)。しかし、地域の小規模事業者の高付加価値化、事業所数の減少を食い止めるまでには至っておらず、そこに新型コロナウイルス感染症が発生し、管内事業所の多くが甚大な影響を受けた。一方で、当所においても(特にコロナ発生以降)、持続化補助金等の支援施策を活用し多くの事業所に計画策定支援を行ってきたが、コロナ禍における市場や経営環境の変化に対応しきれず、厳しい経営状況に陥っている事業所も多く見られる。

こうした事業所に対して今期計画においては、SNSやデジタル技術の活用等による経営革新(=DX)を図るとともに、新たに設定した企業レベル表と第2期計画の際に作成した事業所のステージに応じた対応策を活用しながら、小規模事業者の課題設定・課題解決に繋がる伴走支援を実施する。

【可視化方式とは】

プロジェクターやモニターを用いた対面式の指導方式のこと。相談者の考えや取り組みをヒアリングし、問題点や課題をその場で抽出し、事業計画書策定までを画面共有しながらリアルタイムで実施していく。内容の可視化および共有化が図られ、納得性が飛躍的に向上していく。

(2) 支援に対する考え方 【継続】

経営戦略(企業戦略・事業戦略・機能戦略)の策定支援を通じた、ビジネスプラン等に基づく経営の促進を図り、経営指導員等の実施支援につなげる。

小規模事業者を①創業期、②成長期、③成熟期、④衰退期の4ステージに分類し、個々に応じた適切な打ち手を立案していく。当所がコロナ禍で補助金・給付金等の支援において関わった事業所等も含め伴走支援を実施することで、付加価値や生産性が高まる事業所を増加させる。なお、高知商工会議所による事業計画策定支援について、その提供価値は、以下2点に集約されると考えている。

① 何をすべきかが分かること

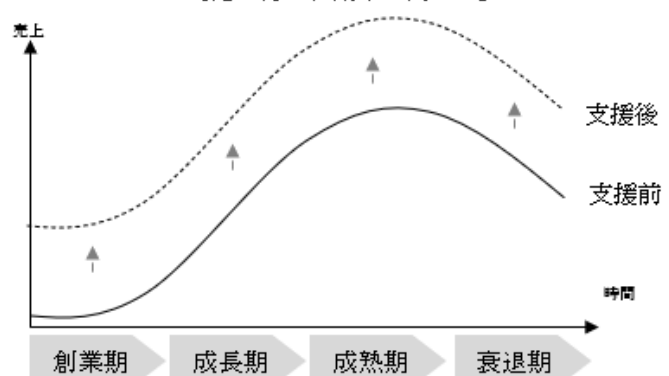
考えがまとまり、だれに、なにを、どのように提供すればよいのかが分かる。具体的には、問題や要因、そして問題点、課題、解決策が分かり、そして定められたゴールに向けて、いつ、どこで、だれが、なにを、なぜ、どのように実行すればよいのかが明確になる。そして、どの程度の投資によりどの程度のリターンが見込めるのかが具体化する。さらに、プロジェクトの手順が分かり迷いなく行動に移すことができる。

② 実現の可能性が高まること

事業計画は、従業員は勿論、金融機関等の社外を含めたステークホルダー(利害関係者)とのコミュニケーションツールとして活用できる。具体的には、第三者に対して、経営者の考えのみならず、定量的な根拠や、必要性、真摯さ、熱意等を論理的に伝えることができ、話の乖離をなくすることができる。そして、納得性が高まった賛同者(協力者)を増やすことができ、計画の実現可能性をさらに高めることができる。

【図】ステージに応じた対応策の概念

「ステージごとの対応を行い、効果を高める」



(3) 目標

項目	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
事業計画策定事業者数（単位：者）	354	150	150	150	150	150
DX セミナー（単位：回）	-(※)	1	1	2	2	2
上記セミナー参加者数（単位：者）	-	10	10	20	20	20

※過去に経営発達支援計画において DX セミナーを開催したことはない。

(4) 事業内容

地域経済動向調査や経営分析結果、需要動向調査の成果を踏まえ、今後の方向性を明確化したい小規模事業者を4ステージに分類して、以下の通り適切な支援を講じていく。

※ ステージに応じた支援方法を導入し、事業計画の効果を高めるため。

① 創業期

我が国では、1年以内に約30%、3年以内に約70%以上の中小企業が廃業されている（10年では約90%超）。つまり、形骸化した経営指導ではもはや通用しない。よって創業期においては、より強度な個者支援を心がけていく。

なお、地域の創業者に対して、「創業に必要な知識や情報」について調査を行った結果、経営計画作成の知識（44.4%）が最も多い結果となった。よって今後は、地域の創業者の期待に応えられるよう、一丸となって取り組んでいく。

1) 事前の備え

創業者がスムーズな事業計画策定に移行できるよう、さらに経営指導員等の説明容易性を高めていくために、創業者向けパンフレットの作成、ホームページの整備を行う。掲載内容は、高知商工会議所が提供する支援サービス一式や、一元管理された国・県・市の補助金などを想定している。なおホームページには SEO 対策を施し、検索順位の向上を図っていく。

2) 事業計画策定支援

全ての経営指導員等が「可視化方式」による事業計画策定支援を実施していく。これにより、創業者にとって不慣れな経営に関する知識を目で見て直感的に理解でき、さらに導き出した内容を経営指導員と事業者が齟齬なく共有することができる。またその際には、必要最低限な経営者スキル（財務・会計、マーケティング、IT、法務等）を付与していくことに留意していく。今後、形骸化した支援ではなく、地域全体の実情を踏まえた、明確なビジョンをもった事業計画の策定支援を個者の実情に合わせて実施していく。

② 成長期

成長期は、業況の急展開等により企業規模が拡大に向かうケース多い。従業員数は増加し、事業者内は活発化していく。その一方、組織風土の活性化や権限委譲、経営戦略の転換、高付加価値商品への転換など、数多くの課題に直面する。そこで高知商工会議所では、成長期に直面する問題・課題に対して、一丸となって取り組んでいく。

1) 事前の備え

成長期にある小規模事業者がスムーズな事業計画策定に移行できるよう、独自の企業レベル表による小規模事業者管理、当所ホームページの整備を行う。なお小規模事業者管理においては、当所が導入している事業所管理システムであるチェンバースバックシステムを活用し、当所ホームページには、活用可能な国・県・市の中小企業施策を掲載する。

2) 事業計画策定支援

成長期の小規模事業者支援において、特に重要になってくるのが問題解決力である。経営指導員等は、事象全体を俯瞰しつつ、問題・要因・課題の把握に努め、可視化方式を取り入れながら最適な解決策を助言・アドバイスできるよう留意していく。

また、企業レベル把握・向上を目指していくとともに、労働生産性の引き上げを視野に入れた事業計画策定支援を実施していく。

③ 成熟期

成熟期は、成長安定期とも表現される。従業員数も現状維持程度で、資産等も十分、そして経営者や組織も充実していることが多い。しかし、成長安定ゆえに様々な問題が生じてくる。経営者や従業員の高齢化、商品開発力の低下などである。よって、成長期の企業体質を再び取り戻すべく、経営戦略の再設定等が必要となってくる。高知商工会議所は、成熟期の小規模事業者に対して、一丸となって支援を講じていく。

1) 事前の備え

成熟期にある小規模事業者がスムーズな事業計画策定に移行できるよう、独自の企業レベル表による小規模事業者管理、当所ホームページの整備を行う。なお小規模事業者管理においては、チェンバースバックシステムを活用し、当所ホームページやツイッター等によりスピード感を持って施策の周知を図る。

2) 事業計画策定支援

成熟期の小規模事業者支援において、特に重要になってくるのが現状把握と経営戦略の再設定である。経営指導員等は、柔軟な組織風土の醸成を図りつつ、最適な解決策を助言・アドバイスできるよう留意していく。可視化方式により経営指導員と経営者の間で経営戦略の共有を行い、経営者の納得性を高めた上で実現に向けた支援を行う。

また、成長期と同様、企業レベル把握・向上を目指していくとともに、労働生産性の引き上げを視野に入れた事業計画策定支援を実施していく。

④ 衰退期

衰退期は、業界での競合乱立等により売上・利益が減少していくケースが多い。一方、円滑な事業承継を行った小規模事業者は後継者の革新的な取組により売上・利益を向上させている。そこで高知商工会議所では、事業承継を視野に入れた事業計画策定支援を実施していく。

なお事業承継問題については、その多くが水面下に隠れているなど、掘り起こしも必要で、専門知識を要することも多い。よって高知県事業承継・引継ぎ支援センター等との連携強化を図り、諸問題に対応していく。

1) 事前の備え

衰退期にある小規模事業者がスムーズな事業計画策定に移行できるよう、独自の企業レベル表による小規模事業者管理、当所ホームページの整備、高知県事業承継・引継ぎ支援センター等との連携強化を行う。なお小規模事業者管理においては、チェンバースバックシステムを活用し、ホームページや会報等を通じて事業承継や支援施策について情報発信を行う。

2) 事業計画策定支援

衰退期の小規模事業者支援において、特に重要になってくるのが円滑な事業承継問題への対応である。よって高知県事業承継・引継ぎ支援センター等の知見を得ながら、最適な解決策を助言・アドバイスできるよう留意していく。また、企業レベル把握・向上を目指していくとともに、技術やノウハウの継承を視野に入れた事業計画策定支援を実施していく。

小規模事業者をステージ毎に支援するなかで、競争力の維持・強化を後押しすべく、DXについても推進を図る。

(5) DXの推進

地方の地理的・時間的制約を超えた事業展開・競争優位の確立を可能にするのがDXである。昨今の経営環境はSNSの利用による販路開拓やインボイス制度などに対応するためのシステム導入による経営効率の向上などIT化に取り組むことは必須となってきた。しかしながら、本格的に取り組む成果を挙げている小規模事業者はまだ少ない。今期計画期間においては、域内事業所のIT化・デジタル化に取り組む事業所数を増やし、DXに取り組むためのきっかけを醸成する。そのなかで、ステップアップできる事業所についてはDXへの取り組みを促し、実行していくことで経営の革新を図る。

項目	内容
DX セミナー 初級編 (参加想定事業者数 10 者)	DX とは何かを学ぶとともに、販路開拓や自社の経営体制の整備に有効な IT ツール (SNS や EC サイト、クラウドソフト) の紹介を行う。
DX セミナー 実践編 (参加想定事業者数 10 者)	自社の販促や経営の効率化をした事業所がさらに競争力を高めるために DX に本格的に取り組むために必要な知識や自社の分析、事例紹介などを行う。

【募集方法】 相談業務時の声掛け (巡回・電話など)、会報誌、DM、HP、Twitter による情報発信・誘導を実施。意欲や関係性の高い小規模事業者に対して、経営状況分析の必要性和効果等について理解頂き、参加を促していく。

【回数】 初級編・実践編ともに各年 1~2 回

【講師】 全国商工会議所や行政での講義実績を元に、講師を選定

【参加者数】 10 者程度を想定

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

2 度目の経営発達支援計画では、小規模事業者を D (実施支援)、C (評価支援)、A (改善支援) の 3 ステージに分類し、創業期、成長期、成熟期、衰退期に対応した経営指導を実施した。経営指導員各自が、定期的に支援事業所の企業レベルの把握と更新を実施し、支援内容を PDCA サイクルのステージに当てはめることで、各事業所の経営指導時の状況に合わせた伴走型支援を行ってきた。

(2) 支援に対する考え方

策定した事業計画に対して、ステージに応じた適切な伴走型支援を行い、小規模事業者の高付加価値化や持続的発展に寄与すること。また、策定後のフォローアップを通じて、事業者が自社事業の本質的課題を認識、納得した上で自ら行動する力を引き出せるように、自走化に向けて自己変革していく機運を醸成していく。

(3) 目標

①フォローアップ目標

項目	現状	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ対象事業者数 (単位: 者)	-	150	150	150	150	150
フォローアップ頻度 (延回数)	-	600	600	600	600	600
D 実施支援回数 (50 者×年 4 回=200 回)	473	200	200	200	200	200
C 評価支援回数 (50 者×年 4 回=200 回)	251	200	200	200	200	200
A 改善支援回数 (50 者×年 4 回=200 回)	259	200	200	200	200	200
付加価値額増加事業者数 (単位: 者)	-	20	25	30	30	30

(4) 事業内容

① フォローアップ [継続]

P D C Aサイクルのスパイラルアップを通じた、小規模事業者の持続的発展を支援するため、ステージに応じた実施支援を実施していく。具体的には、事業計画策定後の小規模事業者を、D（実施支援）、C（評価支援）、A（改善支援）の3ステージに分類し、創業期、成長期、成熟期、衰退期に対応した経営指導を実施していく。事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し、訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上でフォローアップを行う。

② 事業計画と進捗状況とのズレに対する対処方法

事業計画と進捗状況とのズレが発生した場合（収支、資金繰り等）、その要因分析を通じた改善支援に移行する。また、必要に応じて、資金調達や補助金活用等の検討を実施する。さらに必要性が確認された場合には事業計画の再策定にも移行する。

【表】

「ステージに応じた指導内容や頻度を定めることで、適切な実施支援を展開していく」

項目	指導内容	ステージ	頻度
① D 実施支援	あるべき姿を共有しつつ、進捗・余力管理を実施。更にコミュニケーションを深化させることで、確度を高める。また手本を示しつつ小さな成功体験を付与し続けることで、信頼を勝ち取る。	創業期	1ヶ月に1度以上
		成長期	四半期に1度以上
		成熟期	四半期に1度以上
		衰退期	四半期に1度以上
② C 評価支援	アクションプラン、収支、資金繰り等の予実管理を行い、差異が確認された場合には、要因分析を通じた改善支援に移行する。さらに、必要に応じて、資金調達や補助金活用等も検討する。	創業期	1ヶ月に1度以上
		成長期	四半期に1度以上
		成熟期	四半期に1度以上
		衰退期	四半期に1度以上
③ A 改善支援	評価支援で明らかになった問題・主要因（問題点）・課題等の解決を図るために、改善行動を検討・決定・支援していく。さらに必要性が確認された場合には、事業計画の再策定に移行する。	創業期	1ヶ月に1度以上
		成長期	四半期に1度以上
		成熟期	四半期に1度以上
		衰退期	四半期に1度以上

③ 所内企業レベル管理 [※継続]

経営指導員等が円滑なフォローアップを行えるよう、進捗状況を確認し、さらに必要な対策を講じられるよう、企業レベル表を用いた組織管理を実施していく。企業レベル表については、前述のP11に記載の通り、当所が独自で設定した指標であり、支援事業所の経営計画策定状況や経営課題解決に向けた自走化の状況に応じて事業所毎にレベル0～レベル3に区分したものである。

組織管理の具体的な内容として、担当者別の支援事業所における企業レベルの推移を把握し、半期に一度の頻度でチーフ指導員チーム（中堅経営指導員にて構成）が進捗状況を確認する。なお、レベル0や1の企業が多く自走化に向けた支援成果が見られない等、レベル推移に異常がみられた場合には、担当経営指導員等へのヒアリングを行い、問題解決を図っていく。

【表】 担当者別の企業レベル推移把握シート（イメージ）

管理月 10 月

番号	担当者	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3	計	累計上昇回数
1	A	2	18	16	10	46	4
2	B	0	15	13	1	29	3
3	C	4	8	5	7	24	1

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

2 度目の経営発達支援計画では、高知県内の商工会議所と連携したフェア・物産展の開催や高付加価値商品の開発支援等を通じた需要の開拓、国内外の外貨獲得を推進していくことを目的として、事業を実施した。消費者嗜好やトレンド、買い手目線の要素を取り入れた「マーケットイン」の考えを取り入れ、「新商品開発」を後押ししていくことに併せて、首都圏を中心とした高知フェアの開催を県内商工会議所と共催してきた。しかしながら、新商品開発に軸足を置いた事業は、市場調査から商品企画、新商品のコンセプト設定、開発、テストマーケティング等、成果獲得までのリードタイムが長くなり、実際に販路開拓に取り組むまでに長い時間を要するケースが多かった。また、支援対象事業者も「新商品開発」を前提とした事業者に限られることで、年間 4～5 者程度の支援に留まり、事業実施に係る費用対効果が著しく悪化したことが問題であった。さらに、令和 2 年度以降は、新型コロナウイルス感染症の影響により、十分な販路開拓支援が出来ていない状況にある。

(2) 支援に対する考え方

コロナ禍以降はオンライン商談や Zoom 等の WEB 会議システムを活用した商談などが一般的になり、DX を活用した販路開拓も必要である。また、高知県内の商工会議所と連携したフェア・物産展の開催や、消費者ニーズに合わせた商品開発や、売り手・買い手・使い手視点でのデザインブラッシュアップなど、事業者と商品がもつ潜在的な価値を掘り起こすことで、新たな付加価値創出を支援し、販路開拓を通じた国内外の外貨獲得を推進していくことを目的とする。

地域内の人口が減少し市場が縮小していく中において、売上高を維持拡大していくためには域外への販路開拓が必須である。当所では、域外に向けて積極的な販路開拓を目指す小規模事業者を対象に、需要動向調査等で得られた情報を踏まえた上で、管内小規模事業者等が製造・販売を行う商品を、消費者ニーズやトレンドに合わせてブラッシュアップし、事業者と商品の潜在的な価値を引き出していくための支援が求められる。具体的には外部の地域商社や地域支援事業者等の協力を得て、福岡を中心とした西日本や、東京などの首都圏での販路開拓支援を実施する。また、DX に向けた取組として、特に SNS 情報発信や EC サイトの利用等の IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や個別相談会を行い、域外に向けた情報発信や販路拡大事業を事業者の段階に応じて支援する。

(3) 目標

項目	現状	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①九州福岡への販路開拓 高知フェア出展者数	—	10	10	10	10	10
売上額／者	—	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円
②日本百貨店 販売スペース出展者数	—	5	5	5	5	5
売上額／者	—	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円	100 千円
③海外販路輸出商談会 参加事業者数	—	20	20	20	20	20
成約件数／者	—	15	15	15	15	15
④商品ブラッシュアップ事業 参加事業者数	—	20	20	20	20	20
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤SNS、EC 活用事業者	—	30	40	40	40	40
売上高増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①域外の物産展等フェア事業 (BtoC)

地域産品、加工食品等の製造事業者を主な対象として、西日本、首都圏での物産展を企画開催することで、域外販路開拓の支援を実施する。自前での開催が困難な場合は、地域商社や地域支援事業者の協力を仰ぎ、物産展の企画や開催場所を決定する。FCP シートの作成や PR グッズの準備などの事前支援を行うとともに、フェア現地販売に同行し、事業者のテストマーケティングを支援する。消費者ニーズの調査アンケートの実施や、情報収集・整理を行い、出展者にフィードバックすることで、その後の販路開拓や商品ブラッシュアップに活用する。

計画している物産展	内容	協力地域商社等
九州福岡への販路開拓 高知フェア (参加想定事業者数 10 者)	九州福岡地区での量販店にてテストマーケティングを実施 【開催時期】 例年 11 月 【対象者】 九州地方の消費者に対して販路開拓を目指す小規模事業者等 【規模等】 延べ床面積約 2,000 m ² 、平均来客数は平日 1,900 人、土日 2,200 人程度 (ニューヨクストア住吉店を想定)	(株)ジープリッジ
日本百貨店 販売スペース出展 (参加想定事業者数 5 者)	日本百貨店店舗での販売スペース出展販売。テストマーケティングの実施。 【開催時期】 例年 12 月 【対象者】 首都圏の消費者に対して販路開拓を目指す小規模事業者等 【規模等】 店舗面積約 600 m ² 、月来場者数約 18,000 人 (日本百貨店しょくひんかんを想定)。	(株)日本百貨店

②海外販路輸出商談会 (BtoB)

過去に実施してきた海外販路開拓支援の道筋はコロナ禍以降に閉ざされてしまった。新たに海外にインポーターやディストリビューターを所有する協力商社との連携によって、海外市場への進出をサポートする事業を実施する。海外市場に向けた商品ブラッシュアップやターゲット選定、販売方法の検討などを支援し、地域産品の海外輸出支援を行う。計画期間内に複数回実施することで、販売先での商品定番化を目指す。また、海外販路開拓に向けた基礎知識を習得する為の事前セミナーを併せて開催することで、意欲の高い事業者の掘り起こしを行う。

計画している事業	内容	協力地域商社
海外販路輸出支援セミナー (参加想定事業者数 20 者)	海外市場へ進出するための基礎準備やターゲットとする海外市場にマッチ難い商品のブラッシュアップ、販売方法について学ぶセミナー 【開催回数】 1 回 【対象者】 海外 BtoB での販路開拓を目指す小規模事業者等	(株)ジープリッジ

海外販路輸出商談会 (参加想定事業者数 10 者)	輸出国としてシンガポールを想定。数少ないフリーポート国であるため、輸出先国としてハードルが低く、そうした市場に向けた販路開拓を行いたい小規模事業者等を対象とする。	(株)ジーブリッジ
------------------------------	---	-----------

③商品ブラッシュアップ事業

域外の販路開拓における商品パッケージデザインや、売り手、買い手、使い手目線での商品ブラッシュアップを行い、事業者と商品が持つ潜在的な価値の掘り起こし、新たな付加価値創出を支援していく事業。売れる商品に関するノウハウを持つバイヤーの視点や意見交換などを行うことで、地域産品を「売れ筋商品」へとレベルアップを図り、域外への販路開拓を支援する。商品改良や開発の完了した商品はテストマーケティングとして、上記の物産展などの事業への出品によって、消費者の反応を直に取得することで、商品の磨き上げに活用していく。

計画している事業	内容	協力地域商社等
商品ブラッシュアップ セミナー、個別相談会 (参加想定事業者数 20 者)	事業者の持つ商品のデザイン、コンセプト等の改良を目的として、バイヤー目線のアドバイスや、新たな付加価値の創出を行う。 【対象者】 加工食品等の地域産品製造事業者で、地域内・外での新規販路開拓を目指す意欲ある小規模事業者等	(株)ジーブリッジ (株)日本百貨店

④SNS、EC活用による販売力向上支援

域外での販路開拓を効率的に実施する為の、SNS や EC を活用した情報発信、販売チャネル構築によって小規模事業者等の DX 化推進を図る支援を実施する。

昨今の経営環境は SNS の利用による販路開拓やインボイス制度などに対応するためのシステム導入による経営効率の向上など IT 化に取り組む支援事業を実施する。IT 化・デジタル化に取り組む事業所数の増加を図るため、DX に取り組むためのきっかけ作りを行う。事業実施を通じて、ステップアップできる事業所については DX への取り組みを促し、実行していく。

計画している事業	内容
DX セミナー 初級編、実践編、 個別相談会 (参加想定事業者数 10 社)	DX についての基礎的知識の習得を促す。販路開拓や自社の経営体制の整備に有効な IT ツール (SNS や EC サイト、クラウドソフト) の紹介。自社の販促や経営の効率化をした事業所がさらに競争力を高めるために DX に本格的に取り組むために必要な知識や自社の分析、事例紹介などを行う。

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

経営発達支援事業の実施に伴い、経営発達支援計画推進チームによる予実管理を行うとともに、事業の評価及び見直しを行ってきた。しかし、令和2年度及び令和3年度は長引くコロナ禍により当初予定していた事業の中止や縮小を余儀なくされ、単発での各種コロナ給付金対応に追われる結果となった。そのなかでも、前向きな事業再構築に取り組む事業所も多く、継続支援につながっている先が増加していることは前述の通りである。ウィズコロナにおいて実施できる支援策を講じつつ、事業所の付加価値向上のため、効果的なPDCAを回していくことが課題である。

(2) 事業内容

効果的なPDCAサイクルを回していくため、毎年度、各事業の実施状況および成果について、評価・見直しを実施していく。具体的には、「経営発達支援計画推進チーム」による予実管理を実施する。

【表】年間スケジュール

「経営発達支援計画推進チームで進捗管理・評価・見直しを実施」

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
内部進捗管理の実施 経営発達支援計画推進 チーム												
検討委員会の開催 評価、検証、見直し案提示												
常議員会への報告												
ホームページで公表												

① 内部進捗管理の実施【継続】

各年度、四半期毎の進捗予実管理を実施していく。

進捗予実管理は、経営発達支援計画推進チームを中心とし、評価の結果、乖離が顕著である場合には要因の分析を行い、日程計画を含めた見直し案を作成する。なお、各事業の結果・成果は、所内ネットワーク上にて一元管理していくことで、管理を容易化していく。

② 検討委員会の開催【継続】

各年度2月を目処として、経営発達支援計画検討委員会を開催する。当委員会では、高知市商工振興課長、外部有識者(当所非会員の中小企業診断士等)、法定経営指導員をメンバーとし、実施状況の報告を行う場を設ける。事業の成果・評価・見直し案の提示を受ける。

③ 高知商工会議所常議員会への報告【継続】

各年度3月を目処として、計画の成果・評価・次年度計画の修正内容を当所常議員会に報告し、承認を受ける。

④ 成果・評価・計画修正内容についての公表【継続】

各年度3月を目処として、計画の成果・評価・計画修正の結果を高知商工会議所ホームページにて公表(高知商工会議所 HP: <http://www.cciweb.or.jp/kochi/>)し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

⑤ 所内での情報共有

公表した内容については、全職員の間で情報共有を行い、経営支援の場やセミナー等当所事業の立案・運営のなかで活かしていく。

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

2度目の経営発達支援計画では、経営指導員等の支援能力の向上について「指導レベル表」を活用した現状把握、各種OJT（若手伴走支援制度、重点指導事業）・Off-JT（指導員研修会、外部研修事業等）を実施してきた。指導レベルの評価数値化や可視化した上での目標管理実施で、支援力向上に繋げることができた。一方で、「どういった目標を設定し、どの能力をどの位置まで引き上げていけばよいか」といった観点で、指導員のスキルアップを行う上でのロードマップが描けていなかった。

また、経営指導員の指導レベル表は各個人の支援能力の把握にとどまっており、それを踏まえての全所の支援能力については可視化できていなかった。

(2) 事業内容

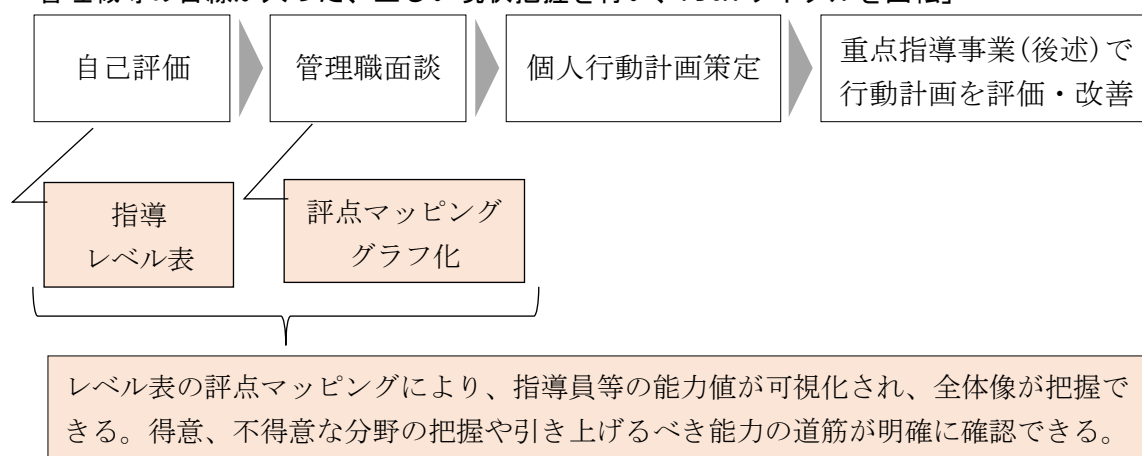
経営指導員等に対する能力開発や、支援ノウハウの組織的蓄積・共有を通じて、「指導レベル表」に基づく組織的な支援力向上を図り、地域の問題・課題に対応可能な人材育成、組織体制を構築すること。そして、高知商工会議所全体の支援レベルを把握し、人員配置や職員育成の最適化を図る。

①「技能」「能力」2軸評価を用いた評点マッピングによる指導レベルアップ支援〔新規〕

小規模事業者の利益確保に資する支援ノウハウの習得を図るため、以下OJTおよびoff-JTについて、組織一丸となって実施していく。それに伴い、2度目の取組みで使用していた指導レベル表を全面的に刷新。指導レベル表とは、経営指導に関する能力を、計画策定や財務分析等の項目毎に5段階でレベル分けし、各指導員が自己評価するものである。管理職との面談で自己評価の内容を精査し、自己分析と今後の能力開発につなげている。しかし、近年の補助金の増加や社会情勢の変化に伴い、レベル表の内容と現場支援にズレが生じていた。また、各自のレベル把握にとどまり、組織全体の支援能力の把握には至っていなかった。そこで、「技能（支援面）」「能力（事業面）」の二つの観点から評価する新指導レベル表を導入し、個人・組織のレベル全体像（評点マッピング）の把握により、引き上げるべき能力を可視化し、支援力向上の為の道筋を示した上で、組織的に指導レベルの向上を図る。

【図】指導レベル表の活用プロセス

「管理職等の目線が入った、正しい現状把握を行い、PDCAサイクルを回転」



【図】新指導レベル表技能（支援面）

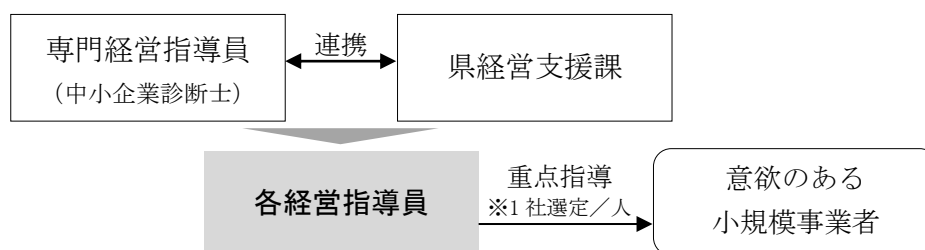
種 類	Lv. 5	Lv. 4	Lv. 3	Lv. 2	Lv. 1	Lv. 0	自己分析
伴走支援力	支援先の状況や支援結果を踏まえ、事業者自ら問題解決に向けた動きを促せる。	事業者のアクションに対して、実効的な内容のフォローが継続的にできる。	支援者の提案で、事業者の自己決定を促し、能動的なアクションにつなげることができる。	支援企業に関する支援方針があり、今後の支援内容が説明できる。	個別相談やセミナー、専門家派遣等を通じ支援を実施し、課題を明確にしようと努めている。	それ以外	
財務の精通	財務の視点から課題を抽出でき、アクションプランに落とし込むことができる。	財務分析に基づいた現状把握ができ、支援対象企業に説明できる。	修正 B/S を作成でき、事業実施に合わせた財務分析及び、原価管理ができる。	管理会計の考え方を元に変動損益計算書等の諸表を作成できる。	B/S の勘定科目を理解し、P/L との連動が説明でき、資金繰り表が作成できる。	それ以外	
調査・分析の精度	定量的な調査・分析だけではなく定性的な調査・分析もできる。	紙、電子媒体からの調査・分析だけではなく、現場での調査・分析ができる。	市場規模や傾向、立地特性、競合、利益構造などを調査・分析でき仮説を立てられる。	調査・分析の目的を明確に定め、調査・分析すべき項目及びその手法を理解している。	調査・分析に必要なとなる、適切なデータを収集する事ができる。	それ以外	
戦略策定のプロセス	各アクションプランによって財務がどうなるかを定量的に示せる。	立案した計画に経営資源を勘案した優先順位をつけることができる。	現状のビジネスモデルの課題と重要成功要因が説明できる。	市場動向、競合各社や業界全体の状況と収益構造が説明できる。	「強み」「機会」を明らかにできる。	それ以外	
事業計画作成の水準	事業者の考えを客観的に捉え精査して、「財務」「事業」それぞれの視点が、整合性、一貫性があり、KPI が設定された事業計画が策定できている。	事業者の考えを客観的に捉え精査して、「事業領域」「戦略」「戦術」を踏まえた事業計画が策定でき、計画には一貫性と整合性がある。	事業者の考えを客観的に捉え精査して、「事業領域」「戦略」「戦術」を踏まえた事業計画が策定できる。	的確な現状分析から課題を抽出し、課題解決に向けた事業計画が策定できる。	「外部環境」「内部環境」等の現状分析に即した事業計画が策定できる。	それ以外	
経営支援の濃度	PDCA を回す伴走支援を行うことで企業の業績回復を支援できる。	設定した目標やアクションプランが計画通りに実行できたかどうか事業者と一緒に検証している。	計画策定後のフォローアップを実施し、実行支援を行っている。	経営者の想いを汲み取り計画の策定を単独で支援できる。	他の力を借りながらも自分が主体となり、計画策定支援ができる。	それ以外	

【図】新指導レベル表能力（事業面）

種 類	Lv. 5	Lv. 4	Lv. 3	Lv. 2	Lv. 1	Lv. 0	自己分析
企画力	高いレベルで効果的な独自性のある企画立案ができる。	事業者のニーズに応じて、主体的に企画立案し委託事業等を探してゼロから企画する事ができる。	委託事業等のアウトカムを達成するための適切なプロセスも含め企画できる。	委託事業等の要領を理解したうえで、アウトカムを設定できる。	既存の委託事業等を前年踏襲せず改善しながら企画できる。	それ以外	
実施力	複数の事業等を同時に管理、運営する事ができ、機動的に活用して成果を生み出すことができる。	事業運営に際し状況の変化に応じ臨機応変に対応でき、最善の結果に導くことができる。	事業の予算と支出を管理しつつ、主体的に支援、運営しながら目標通りの実施ができる。	事業のスケジュールの管理ができ遅滞なく事業実施できる。	事業実施に向けて適切な順序や手順、準備を取りまとめ、事業実施に臨むことができる。	それ以外	
資源の活用力	外部機関と良好な関係性を維持しつつ、新たな外部資源の発掘と職員間への承継を実施することができる。	所内外の事業を俯瞰的に捉え、連携や協働によって事業及び組織の相乗効果を生み出すことができる。	所内の事業を俯瞰的に捉え、事業間の連携や協働によって相乗効果を生み出すことができる。	他の支援機関等と協働での事業運営ができ、予算、支出等を管理しながら主体的に運営できる。	支援・事業運営等に必要な外部資源を理解し、適定できる。	それ以外	
関係性構築力 （当所事業に参加する講師や専門家、事業者間の関係性）	人材の紹介や有益な情報提供によって、支援、事業の成果が出せる。	事業実施にあたり参加している関係者のエンゲージメントにポジティブな影響を与え、事業終了後も積極的に連絡が取れる状態。	企画や提案内容について、納得し相互に当事者意識が醸成されている。	事業を実施するうえで、期待以上の情報提供や協力を頂ける。	当所の運営事業や企画について提案できる状態。	それ以外	
交渉力	複雑・困難な場面でも、問題解決力・人間性を活かし、相手を納得させ、主導権をもって目的を達成している。	経験・知識・表現力を活かし、相手を納得させ、目的を達成している。	相手の意見や考え方を十分聞き、相互の目的達成に向けた交渉ができていく。	基本的には交渉を任せることができるが助力も必要。経験・知識・表現力がやや不足。	経験・知識・表現力に欠けることがあり、容易な交渉しかできない。	それ以外	
課題設定の水準 （支援・事業共通項目）	問題の特定から課題設定までが論理的に説明でき、整合性がある。	事実と仮説の両面から問題を特定し、課題設定ができる。	最も影響の大きい問題が特定でき課題設定ができる。	問題を切り分け、解決すべき問題の優先順位を設定することができる。	現状と「あるべき姿」のギャップを整理でき、どのように問題として認識したのか説明できる。	それ以外	

【図】重点指導事業

「専門経営指導員から、経営指導のノウハウ等を直接学べる」



【図】重点指導ヒアリングシートの例

令和	年度	重点指導 事業所シート	担当指導員
＜⑥基本情報＞ ※必須			
1. 企業名	〒 TEL		
2. 所在地			
3. 代表者名 (姓・名)	代表者との関係、年齢		
4. 創業年月 (西暦)	年	月	創業年数 年/法人化 年 月
5. 組織形態 (個人、有限会社、株式会社など)	6. 業 種		
7. 後継者 (有○無○) 有の場合	8. 資本金	千円	
9. 従業員数 人 (内パート 人)	10. 役員数	人 内訳	
企業概要 ※他企業情報詳細のうち、1、2、3、4について記載している場合には要記入で可。			
＜⑦企業からの支援要請の内容＞ ※必須			
担当指導員名 0			
＜⑧指導員の調査結果＞ ※記入できる範囲で			
1. 業界の状況および特長(金融審査辞典等から記載)		企業への結果報告 済・未	
2. 競合の状況(指導員調査結果)		企業への結果報告 済・未	
3. 市場の規模や傾向(家計調査年報等活用)		企業への結果報告 済・未	
4. 財務分析調査結果(BS・PLシートより)		企業への結果報告 済・未	

③Off-JT

1) 経営指導員研修会の開催〔継続〕

当所で開催する経営指導員研修会を年6回程度開催していく。同研修会では、外部コンサルタント等を講師としたセミナー、金融機関との勉強会、商工会と連携した支援事例発表会等を開催していく。

2) 外部研修事業への派遣〔継続〕

中小企業大学校や中小企業庁主催の経営指導員向け小規模事業者支援研修などといった外部研修事業に対して、職員派遣を行う。

④DX推進に向けたセミナー等

小規模事業者の喫緊の課題となっているDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の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、日本商工会議所や高知県等が主催するDX推進に資するセミナーに積極的に参加する。

⑤組織内共有の体制構築〔継続〕

所内で導入している事業所管理システムであるチェンバーズバックシステムを活用して、全員が共通のデータベースにアクセスし、個人に蓄積しがちな支援手法や成功事例等について、組織として共有する仕組みを引き続き維持・強化していく。所内サーバー内で補助金毎に案件一覧や計画書、報告書を管理するほか、チェンバーズバックシステムでは、経営状況の分析結果、事業計画書、確定申告決算書等についてもデータベース上で蓄積・共有していく。また企業ごとのレベル推移が時系列で管理可能となるほか、経営状態を正しく把握できる。

電子媒体でルールを決めて管理することにより、過去の支援履歴の管理・閲覧や案件の引継ぎもスムーズになり、他指導員の策定した事業計画書を自らの支援にも活かすことで、支援ノウハウの共有化を図ることができる。

1.1. 他の支援機関との連携を通じたノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

2度目の経営発達支援計画では、高知県内6商工会議所にて構成される広域連携協議会の活性化を狙い、連携した事業の実施や情報交換など、経営発達支援計画の濃密化、組織風土の向上、支援体制の強化を実施してきた。しかしながら、その他の外部中小企業支援団体等との関係性強化には至っていない。一方で、コロナ禍においてはオンラインでの情報交換などが標準化し、簡易に情報共有や意見交換ができる環境整備が整った。

(2) 事業内容

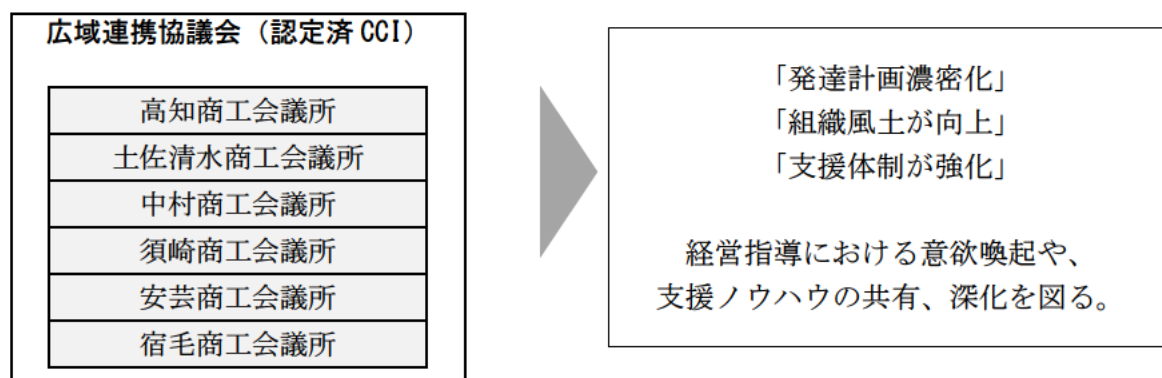
高知県内の商工会議所のネットワークを強化することで、支援ノウハウの迅速な情報交換、そして連携事業を促進していく。

①「広域連携協議会」[継続]

高知県内商工会議所にて構成する広域連携協議会を活性化させていく。これまでは、定例の意見交換会を年間2回程度開催し、経営発達支援計画や伴走型小規模事業者支援推進事業の連携・進捗確認など、様々な連携を図ってきた。現在は県内全ての商工会議所で経営発達支援計画が認定されており、6商工会議所で、全県内横断的に活性化を図っていく。2度目の経営発達支援計画から継続して、協働事業や支援ノウハウの共有化（事例発表会の開催等）を図る。また、コロナ禍を経てオンライン会議の導入などにより、一カ所の会場へ集合して会議を行う必要性も無く、より簡易に情報共有が可能となっている。

【図】広域連携協議会

「意欲の高い経営指導員等が集結する協議会は、県内横断的な取組を強く推進」



【目標】

項目（単位：回）	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
広域連携協議会開催数	2	2	2	2	2	2

※高知県は東西に長く、県内商工会議所が一カ所に集まるには片道3時間かかる会議所もあるため、オンラインを取り入れながら開催する。

(3) 小規模事業者に対する効果

県内商工会議所が地域の垣根を超えて連携することで、伴走型の事業計画策定・実施支援のための体制整備が強化される。それにより、小規模事業者が地域で経営を持続的に行うためのビジネスモデルの再構築が推進される。

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

2度目の経営発達支援計画では、「中心市街地に資する鮮度の高いコアコンテンツが開発できていないこと」の解決に向けて取り組んだ。具体的には「まちあそび人生ゲーム」の開催などを計画し、新しい商店街の個店支援イベントを検討したが、参加する商店街にとってのメリットや成果が見えづらいこと、コロナ禍での開催が困難であったことなどが影響し、実現には至っていない。

高知商工会議所では、従前より中心市街地活性化を目的とした「TMO 事業」「よさこい祭り」等を継続的に実施してきた。一方で、商店街の各個店における厳しい経営環境を鑑みて、個店自身の経営力や販売力向上に向けた取組の不足に着眼し、個店自らが売上確保をするための知識修得を後押しすることが目下の課題であると認識している。

よさこい祭りや TMO 事業等を通じた、国内外の外貨獲得、中心市街地の賑わい創出を通じて、地域経済の活性化および小規模事業者の経営の改善発達に寄与する。

TMO 事業

TMO : Town Management Organization 事業。「まち全体を一つのショッピングモール」と捉えて、「まち全体を総合的に経営するという考え方」を用いた事業の実施。

(2) 事業内容

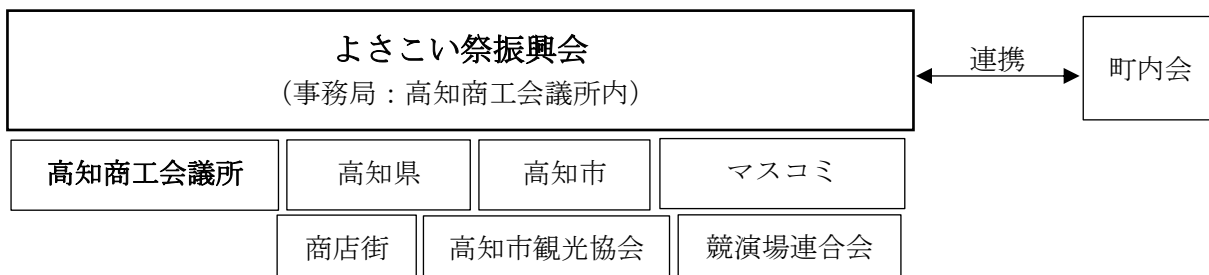
① よさこい祭り【継続】

高知県最大の観光資源として観光客誘致拡大を図っていくために、高知県、高知市、高知市観光協会等との連携を強化し、よさこい祭りにかかる情報の一元化を図っていく。それにより、国内・海外からの観光客増加による経済波及効果拡大を図っていく。

なお、高知商工会議所は、県、市、マスコミ、商店街、高知市観光協会、地区競演場連合会等と「よさこい祭り振興会」を組織している。「観光客の誘引により地域の経済波及効果の増大を目指していく」という方向性を共有しつつ、より効果が期待できる組織運営を検討していく。年 10 回以上会合を開催しており、不定期の意見交換会も実施している。主なものとして、当該年度のよさこい祭りの方向性を決める「振興会総会」、「参加チーム代表者会」等が挙げられる。

【図】「よさこい祭振興会」組織図

「関係機関と方向性を検討・共有しつつ、経済波及効果の増大を目指していく」



② TMO (Town Management Organaization) 事業

中心市街地の活性化を実現するため、そして高知市が策定した中心市街地活性化基本計画をソフト面でサポートするために、TMO 事業を継続実施していく。運営にあたっては、中心商店街等の意向を反映するための事業推進委員会(表)を組織。必要事項を確認・協議することで、円滑な運営を心がけていく。なお、実施する主要事業は以下のとおりであり、問題として掲げた「中心市街地活性化に資する PDCA の取り組みができていないこと」を解決していくために、令和 5 年よりまちゼミと連動する形で数回にわたり勉強会を開催していく。

【表】「TMO 事業推進委員会」名簿

役職	委員名	所属	
委員長	広末 幸彦	高知市商店街振興組合連合会	理事長
副委員長	安藤 浩二	京町・新京橋商店街振興組合	理事長
委員	文野 達朗	帯屋町一丁目商店街振興組合	理事長
委員	森山 剛	帯屋町二丁目商店街振興組合	理事長
委員	小野 大典	愛宕商店街振興組合	代表理事
委員	湯山 眞理	天神橋商店街振興組合	理事長
委員	大西みちる	おびさんロード商店街振興組合	代表理事
委員	小谷 一雄	はりまや橋商店街振興組合	理事長
委員	安藤 一臣	大橋通り商店街振興組合	副理事長
委員	早川 賢二	壱番街商店街振興組合	理事長
委員	岡林 秀享	高知市中の橋商店街協同組合	代表理事
委員	山脇 弘道	高知市商工観光部	副部長
委員	中岡 広昭	高知市都市建設部	副部長
委員	谷脇 明	高知商工会議所	専務理事

1) 勉強会 [※新規]

商店街の個店支援として、集客力を向上させるなど商店街の課題解決に向けた勉強会を開催する。コロナ禍での来店自粛や、ネット通販の隆盛など、来店型店舗の集積地である商店街を取り巻く環境は従前より厳しい。その中で、少ない機会を掴み売上を確保するためには、魅力ある品揃えや通行人の耳目をひく店構え、情報を適宜発信する体制の構築が求められることから、販売手法を学ぶための勉強会を複数回実施し、店舗の販売力向上を実現する。また、勉強会を通して、下述の「まちゼミ」に向けて準備を重ね、商店街の各個店に入るきっかけをつくり、個店の商品、そして店主の魅力を伝えることで新たな顧客獲得を実現する。

2) まちゼミ（得する街のゼミナール）[継続]

個店の専門性強化や、販促向上を通じて、魅力ある店づくりを行うことを目的とした「まちゼミ」を開催する。「まちゼミ」とは、事業者が講師となり、一般消費者を対象として自社店舗の強みを活かした講座を開講する取り組みである。商品やサービスの魅力を参加した消費者に知っていただくと同時に、消費者とのつながりを増やし、生の声を聞いて商品開発に活かすことが狙いである。参加店舗で構成する実行委員会を主体として、参加店舗自らが自発的に行動してもらうことで、中心市街地の活性化への意欲を促進させる。

3) その他のイベント開催[継続]

中心市街地活性化を目的に、情報提供や利便性向上を実現するイベント等を継続開催していく。具体的には、平成13年に発足以来、全国の模範となったエスコーターズ事業等を基軸に、中心商店街の意向を反映した魅力ある事業・イベントを開催していく。エスコーターズとは、商店街で安心して、楽しく、快適に買物ができる場所を演出するため、商店街の案内・介助・清掃等を行うマスコット隊である。地元大学のサークルとして運営されており、中心商店街のイベント等で活動している。

(4) 目標

項目	現状	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
よさこい祭り経済波及効果（数年ごとに調査）	-	96億円	-	-	98億円	-
勉強会の開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
まちゼミ参加事業者数	33者	35者	35者	38者	38者	40者

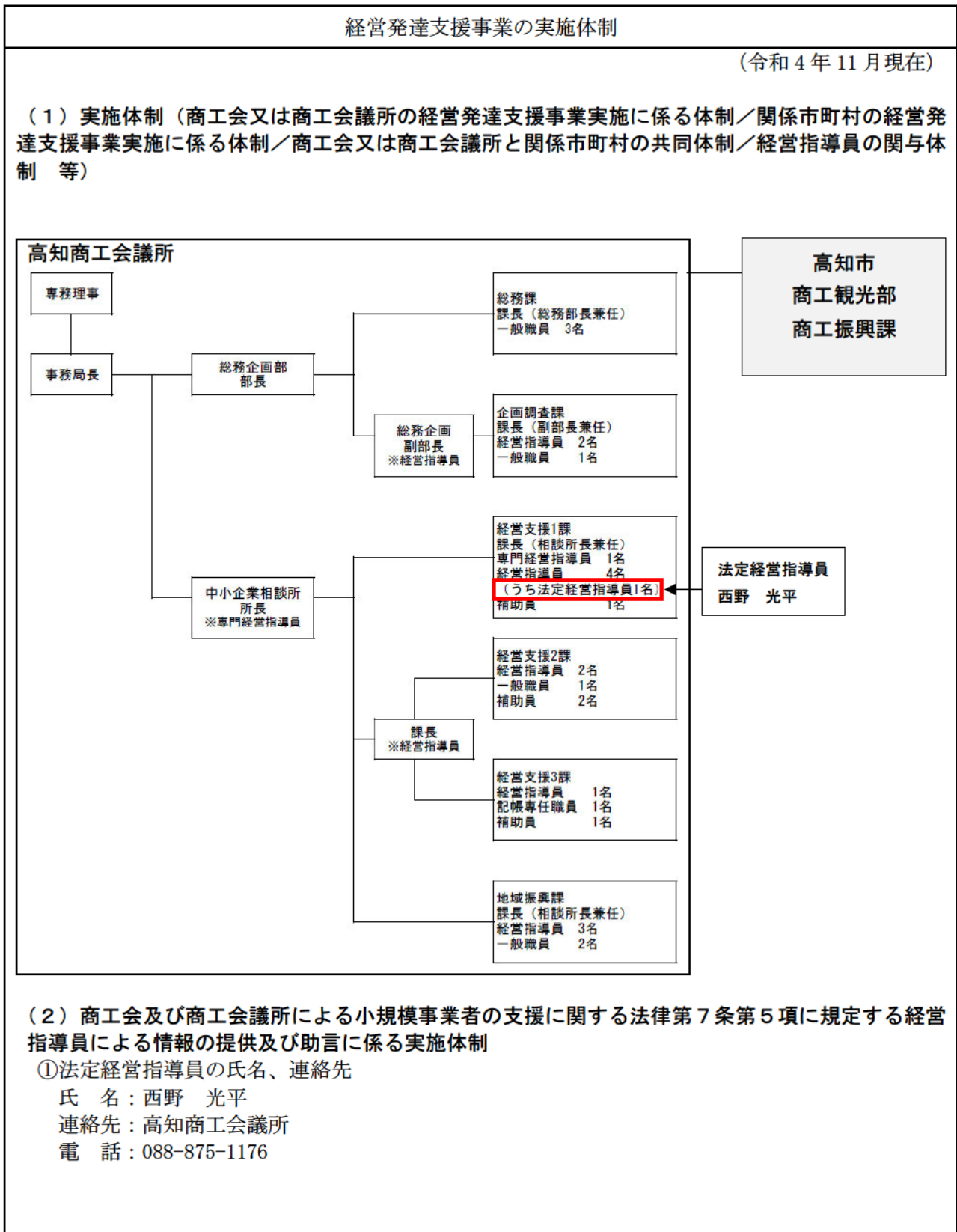
※現状は令和元年度実績に基づく（令和2年以降はコロナ禍により開催していない。令和4年度は通常のよさこい祭りではなく、「2022 よさこい鳴子踊り特別演舞」として特別開催。）

(5) 小規模事業者に対する効果

「よさこい祭り」や「TMO事業」を通じて、地域経済の活性化が促進され、密接な関係を有する、小規模事業者の経営の改善発達が期待される。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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あたり必要な助言を行う。また、計画の進捗管理を行うとともに、当事業が適切に実施できるよう必要に応じて情報提供、見直しを行う。

（３）商工会議所、関係市町村連絡先

①高知商工会議所

〒780-0870

高知県高知市本町 1-6-24

電話：088-875-1176

FAX :088-873-0572

e-mail:keian@cciweb.or.jp

②高知市役所商工観光部 商工振興課

〒780-8571

高知県高知市本町 5 丁目 1-45 第二庁舎 2 階

電話：088-823-9375

FAX: 088-823-4024

e-mail: kc-151705@city.kochi.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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	107,545	107,545	107,545	107,545	107,545
1. 経済・需要動向調査	400	400	400	400	400
2. 経営状況分析、 事業計画策定・実施	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
(1) セミナー・研修等	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
(2) 専門家個別相談会	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
3. 新たな需要の開拓	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
(1) 国内販路開拓	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
(2) 海外販路開拓	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
4. 地域経済の活性化	94,797	94,797	94,797	94,797	94,797
(1) よさこい祭り	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
(2) TMO事業	4,797	4,797	4,797	4,797	4,797
5. 支援力向上	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333
(1) 広域連携協議会	774	774	774	774	774
(2) 指導員研修	559	559	559	559	559
6. 事業の評価・見直し	115	115	115	115	115

(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		
各事業における必要な資金の調達方法は以下の通りである。		
事業名	調達方法	
1. 経済動向・需要動向調査	・高知商工会議所一般会計 ・高知県小規模事業経営支援事業費	
2. 経営状況分析、事業計画策定・実施支援		
(1) セミナー・研修等	・(日商)事業環境変化対応型支援事業 ・(日商)制度改正等の課題解決環境整備事業 ・伴走型小規模事業者支援推進事業	
(2) 専門家	・(日商)事業環境変化対応型支援事業	
3. 新たな需要の開拓		
(1) 国内販路開拓	・高知商工会議所一般会計 ・伴走型小規模事業者支援推進事業	
(2) 海外販路開拓	・高知商工会議所一般会計 ・伴走型小規模事業者支援推進事業	

4. 地域経済の活性化		
	(1) よさこい祭り	・高知県補助金 ・高知市補助金 ・協賛広告 ・寄付金 等
	(2) TMO 事業	・高知市補助金 ・商店街負担金 等
5. 支援力向上		
	(1) 広域連携協議会	・伴走型小規模事業者支援推進事業
	(2) 指導員研修	・経営改善普及事業
6. 事業の評価及び見直し		
	(1) 検討委員会	・伴走型小規模事業者支援推進事業

(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	
安芸商工会議所 会頭：山本 諭 住所：高知県安芸市本町 3 丁目 1 1-5 電話：0887-34-1311 須崎商工会議所 会頭：竹内 建造 住所：高知県須崎市西糺町 4-1 8 電話：0889-42-2575 中村商工会議所 会頭：佐田 博 住所：高知県四万十市中村小姓町 4 6 電話：0880-34-4333 土佐清水商工会議所 会頭：程岡 庸 住所：高知県土佐清水市寿町 1 1-1 6 電話：0880-82-0279 宿毛商工会議所 会頭：立田 雅弘 住所：高知県宿毛市宿毛 1 7 4 8-3 電話：0880-63-3123	
連携して実施する事業の内容	
1 1. 他の支援機関との連携を通じたノウハウ等の情報交換に関すること 広域連携協議会における経営発達支援計画の円滑な推進に向けた情報交換等を実施する。	

