

経営発達支援計画の概要

実施者名	須崎商工会議所（法人番号 9490005003676） 須崎市（地方公共団体コード 392065）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目的 須崎商工会議所管内の小規模事業者の現状・課題や中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。 経営発達支援事業の目標 ①経営強化を目指す事業計画策定の支援 ②地域資源を活かした販路開拓の推進 ③IT化・DX推進による販路拡大と業務効率化 ④経営指導員等の支援力の向上
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」等を活用して地域の経済動向分析や、景気動向調査を行い、支援の際の経営分析や事業計画策定時に活用する。 4. 需要動向調査に関すること 事業者の商品・サービスに関する需要動向や消費者目線での意見等を収集し、それを分析し、結果を事業者へフィードバックする。客観的な視点で自社の強みを把握することで販路開拓や新商品開発につなげる。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営状況を定性面・定量面の両面からの的確に把握・分析し、本質的経営課題の設定と事業者の“腹落ち”に繋げる。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を踏まえて需要拡大や生産性向上の取組みによる売上・利益の増加、付加価値の向上、雇用拡大などを目指す事業計画策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の円滑な実施のため、進捗状況に合わせた助言・指導・計画の見直し等のフォローアップ支援を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会や即売会等への出展支援、また IT を活用した販路開拓支援を、専門家を交えて伴走型でおこなう。
連絡先	須崎商工会議所 中小企業相談所 〒785-0030 高知県須崎市多ノ郷甲 5476 番地 5 TEL：0889-42-2575 FAX：0889-43-2696 E-mail：susaki@cciweb.or.jp 須崎市 元気創造課 商工外商係 〒785-8601 高知県須崎市山手町 1 番 7 号 TEL：0889-42-3951 FAX：0889-42-7320 E-mail：syokol@city.susaki.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

【立地】

須崎市は高知県のほぼ中央部に位置し、県都高知市から西へ約 30 km の距離にある。市域は東西約 25 km、南北約 13 km、総面積は約 135.20 km²である。本市の南は土佐湾に面し、リアス式海岸に囲まれた複雑な海岸線を有する。市街地は湾を囲む低地に形成され、湾口から外海へとつながる地形となっており、海運・漁業・港湾産業の拠点として歴史的に発展してきた。

一方で、市域北部および内陸部には山地が広がり、多くは森林に覆われている。しかし、湾沿いや新荘川流域、浦ノ内湾・横浪三里の入江部などでは、豊かな自然と海・山の恵みを活かした暮らしと産業の基盤が形成されてきた。

このように、須崎市は「海」「山」「湾」「港」「平野・低地」を併せ持つ多様な地形と立地特性を備えており、漁業、農業、物流、観光など複数の産業を支える地域資源を内包している。

気候は温暖で、平均気温は約 17 度、年間日照時間は 2,000 時間以上と全国的にも長い方である。一方、年間降水量は 2,780mm と多く、高温多湿な環境は農作物の生育に適している。

【地域資源・文化】

市内を流れる新荘川は、昭和 49 年にニホンカワウソの生息が確認され、昭和 54 年に再度確認されたのを最後に日本での目撃例がなくなった。このニホンカワウソをモチーフにしたマスコットキャラクター「しんじょう君」は、平成 28 年のゆるキャラグランプリで 1 位を獲得し、SNS のフォロワー数は 11 万人以上に達している。しんじょう君を活用したインフルエンサーマーケティングは順調で、関連グッズの販売促進やふるさと納税の寄付額増加、さらにはコロナ禍で卸売が困難になった事業者の支援にも貢献している。

また、須崎市の名物料理として日本一熱いラーメン「鍋焼きラーメン」があり、半世紀近く地元で愛されてきた。親鳥の鶏がら醤油ベースのスープに、親鳥の肉、ねぎ、生卵、ちくわなどの具材を加え、土鍋で提供されるのが特徴である。市内には専門店をはじめ約 30 店舗が存在し、訪れる人々を魅了している。



「出典：Map-It マップイット (c)」



▲しんじょう君



▲鍋焼きラーメン

「出典：しんじょう君オフィシャルウェブサイト及び須崎 HP」

【地域動向・今後のまちづくり】

2025年春より、市内中心部では新たな図書館等複合施設の整備が進められている。PCルーム、コワーキングスペース、ホール、貸室、キッズパーク等、多世代が利用可能な空間として2027年春の開館を目指しており、デジタル環境整備と新たな交流拠点の創出による「中心市街地のにぎわい再生」が期待されている。



「出典：すさきのすづくり」

【人口】

須崎市の人口は減少傾向が続いており、令和7年3月末時点で18,938人となっている。過去5年間で約1,800人減少しており（令和3年：20,743人 → 令和7年：18,938人）、減少幅は年々拡大している（下表1）。

少子高齢化の進行に伴い労働力人口も縮小しており、地域企業では人材確保が困難となっている。また、単身世帯の増加や担い手不足が地域経済の縮小を加速させており、こうした状況を背景に須崎市は「消滅可能性自治体」に分類されている。

表1. 須崎市の人口と世帯数の推移（須崎市調査）

	令和3年 3月末	令和4年 3月末	令和5年 3月末	令和6年 3月末	令和7年 3月末
人口	20,743人	20,285人	19,884人	19,432人	18,938人
世帯数	10,519世帯	10,414世帯	10,421世帯	10,366世帯	10,244世帯

【産業】

須崎市は水産業・農業・港湾産業を中心に産業が形成されてきた地域である。産業構造を分析すると、2020年時点で全就業者数9,384人のうち、第一次産業が19.2%、第二次産業が17.6%、第三次産業が61.8%を占めている。全国平均と比較すると、第一次産業の割合が高く、農林水産業が盛んな地域であることがわかる。

漁業分野では、定置網や一本釣りのほか、カンパチ・ブリ・マダイなどの養殖業も盛んであり、県内でも有数の水産加工集積地となっている。

農業分野では、ミョウガ生産量が全国一位を誇り、キュウリ・ピーマン等の施設園芸も行われている。また、温暖多雨な気候を活かした柑橘や露地栽培も続けられ、小規模ながら地域の食文化と農産物流通を支えている。

港湾産業では、昭和40年に重要港湾として指定された須崎港を中心にセメント・木材等の物流機能を担い、県内における主要輸送拠点として発展してきた。特に、仁淀川町の鳥形山から続くべ

ルトコンベアによる石灰石輸送は、産業構造を象徴する地域インフラとなっている。

一方、市内産業の多くは小規模事業者が占めており、卸売・小売業、製造業、宿泊・飲食サービス業、建設業、生活関連サービス業など幅広い業種が地域経済と雇用を支えている。しかし、後継者不足や人材確保難、販路拡大の遅れ、デジタル化への対応不足など、構造的課題も顕在化している。

近年はふるさと納税の寄附増加や地域ブランドの再評価、EC市場への参入、しんじょう君を活用したPR戦略などにより、新たな需要創出や地域の価値発信の動きも見られる。

図表 2. 企業数・事業所数・従業者数の推移

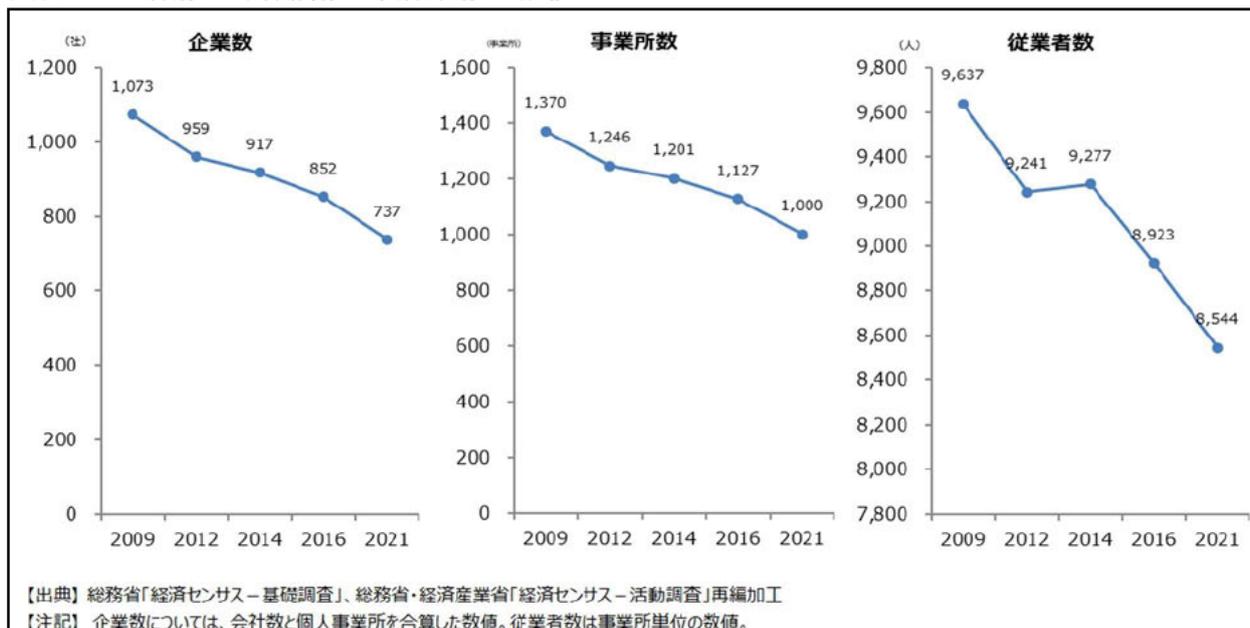


表 3. 須崎商工会議所地区内の事業所業種別割合 (数値=令和3年経済センサス基礎調査)

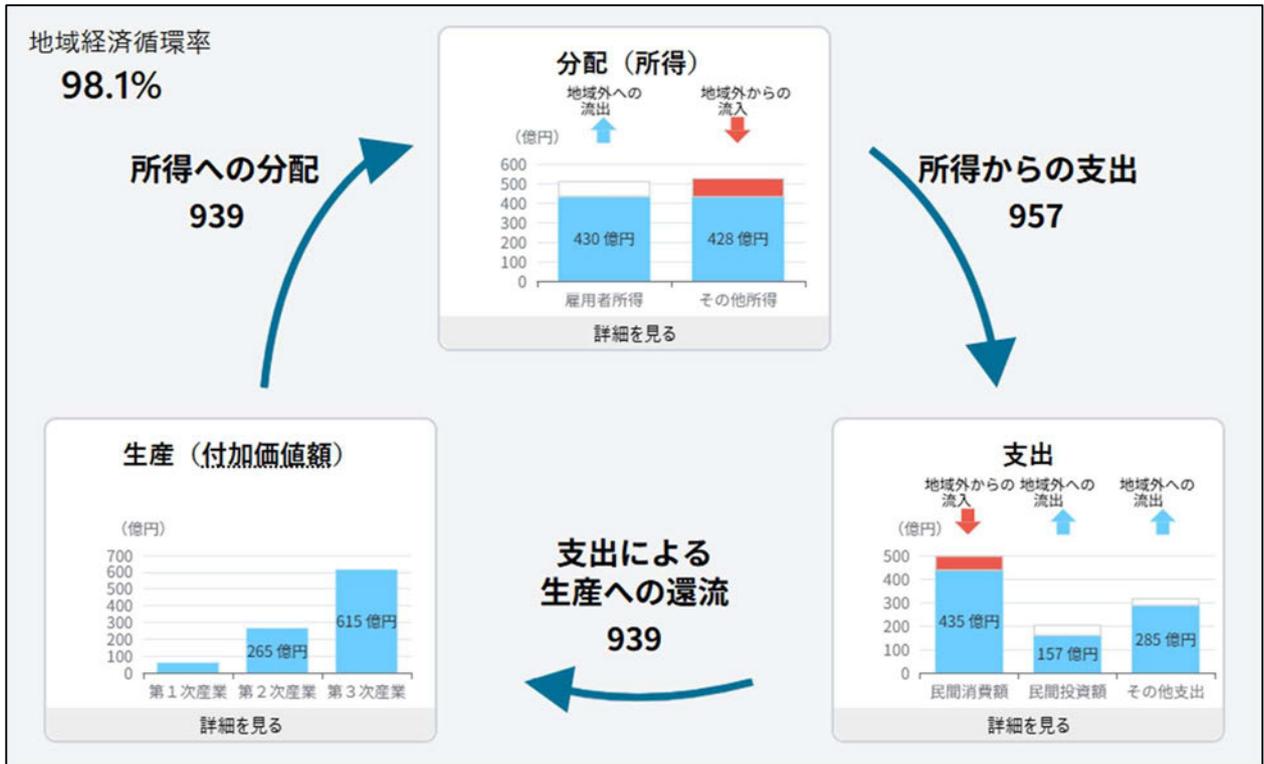
業種	建設業	製造業	卸売業・小売業	宿泊業・飲食サービス業	生活関連サービス業・娯楽業	医療・福祉	※その他	計
商工業者数	76	77	308	135	95	84	225	1,000
割合	7.6%	7.7%	30.8%	13.5%	9.5%	8.4%	22.5%	100%

※サービス業 (他に分類されないもの)、運輸業、不動産業、農林水産業、金融・保険業

なお、当所が独自に把握している範囲では、管内事業者のうち約 880 社が小規模事業者に該当しており、全体の大半を占めている。こうした小規模事業者の多くは家族経営や個人事業形態が中心であり、組織体制や人員規模が限られることから、販路拡大、人材確保、情報発信、経営改善などに十分な経営資源を割けない状況がみられる。

また、事業主の高齢化が進んでおり、今後、廃業や縮小に伴う地域経済への影響が懸念されるとともに、事業承継や第二創業への支援ニーズが高まっている。特に後継者不在による廃業リスクは顕著であり、地域産業の維持・継続に向けた支援体制の強化が求められている。

図表 4. 地域経済循環について



「出典：RESAS 地域経済循環マップ」

「地域経済分析システム (RESAS)」の地域経済循環分析 (平成 30 年) によると、当市の地域経済循環率は 98.1% である。これは、地域内で生産された付加価値が概ね地域内で循環していることを示す一方、100% をわずかに下回っており、生産された富の一部が循環の過程で地域外へ流出していることを示唆する。具体的には、生産 (付加価値額) 939 億円に対し、分配後の支出 (地域内需要) は 957 億円と需要超過の状態にあるが、最終的に地域内生産へ還流するのは 939 億円にとどまっており、約 18 億円規模の経済循環の「漏れ (域外流出)」が生じている状況である。

産業構造を詳細に見ると、当市は「稼ぐ力」において特異な強みを有している。豊富な石灰石資源を背景とした鉱業・セメント製造業等の第 2 次産業と、全国有数のシェアを誇るミョウガや養殖漁業等の第 1 次産業が経済を牽引しており、特に第 1 次産業の一人当たり付加価値額はおよそ 680 万円と極めて高い生産性を誇る。また、第 2 次産業も 265 億円の付加価値を創出しており、資本集約的な装置産業としての基盤の盤石さが窺える。

しかし、分配・支出面には構造的な課題も見受けられる。分配面では、雇業者所得 (430 億円) とその他所得 (企業所得等：428 億円) がほぼ同規模で拮抗している。これは一般的な地域経済と比較して企業所得の比率が極めて高く、生み出された付加価値が必ずしも家計 (労働者) に十分に分配されず、本社機能を持つ地域外へ流出している可能性を示唆している。支出面においても、民間投資額が 157 億円と活発である一方、民間消費 (435 億円) については近隣都市や EC への流出が推測される。

②課題

【付加価値額増大に向けた生産性の向上と DX の推進】

当市の分配構造において、雇用者所得が伸び悩み、労働分配率が低迷している背景には、多くの小規模事業者が低付加価値・労働集約型のビジネスモデルから脱却できていない現状がある。「給料が魅力的でない」ことによる若者の流出を食い止めるためにも、個社単位での DX や省力化投資を促進し、業務効率を劇的に改善させる必要がある。限られた人員でも高い付加価値を生み出し、それを賃上げの原資とすることができる「稼げる経営体質」への転換が不可欠である。

【地域資源のブランド化による地産外商の加速】

縮小する内需を補うためには、地域産品を磨き、付加価値を高めた上で域外へ販売する「地産外商」をより一層強化しなければならない。EC 市場への参入支援、ふるさと納税返礼品の開発、展示会商談会への出展などを通じて、大都市圏や海外市場などの需要を取り込む「攻めの経営」へのシフトが求められる。

【事業承継と地域産業基盤の維持】

管内事業者の大半を占める小規模事業者の経営者は高齢化が進んでおり、後継者不在による廃業リスクが高まっている。黒字であっても後継者が見つからずに廃業するケースは、地域独自の技術や雇用、サプライチェーンの喪失に直結し、地域経済の衰退を加速させる要因となる。親族内承継だけでなく、第三者承継（M&A）や従業員承継、あるいは創業希望者とのマッチングなど、多様な選択肢を提示し、円滑な事業のバトンタッチを支援することが、地域経済の持続可能性を確保する上で待ったなしの課題である。

（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

令和 6 年に公表された将来人口推計では、須崎市の人口は令和 32 年（2040 年）に約 1 万 3 千人まで減少すると見込まれており、65 歳以上人口が生産年齢人口を上回る超高齢社会が確実視されている。こうした人口構造の変化に伴い、地域市場の縮小や労働力不足、需要構造の変化は、今後 10 年間でさらに加速することが想定され、小規模事業者を取り巻く経営環境は一層厳しさを増すことが予測される。

管内の小規模事業者が、地域の需要動向や市場環境を踏まえて収益拡大等の目標を設定し、自ら事業計画を策定し実行に移すことが重要である。計画実施後には改善点を抽出し、改善行動へつなげることで、PDCA サイクルの定着を図り、経営基盤の強化へと結びつける。

また、顧客や消費者のニーズを踏まえた高付加価値商品・サービスの開発、新たな販路開拓、創業・第二創業・事業承継への対応など、多様なテーマに対し継続的に支援することで、地域経済の活性化や小規模事業者数の減少抑制、地域活力の維持・向上を図る。

こうした問題に対応するためには、地域の実情を踏まえながら、小規模事業者が 10 年先を見据えて継続可能な事業計画を策定し、その実行と改善を積み重ねられるよう、長期的かつ体系的な伴走支援が求められる。

また、重点的な取組として DX の推進を掲げる。深刻化する人手不足への対応として、デジタル技術の活用は避けて通れない課題である。段階的なデジタル化・IT 化から本格的な DX へと事業者を導き、10 年後も地域で事業が存続・発展できる環境を創出することを、長期的な振興の基本方針とする。

②須崎市総合計画及び第 3 期須崎市総合戦略との連動制・整合性

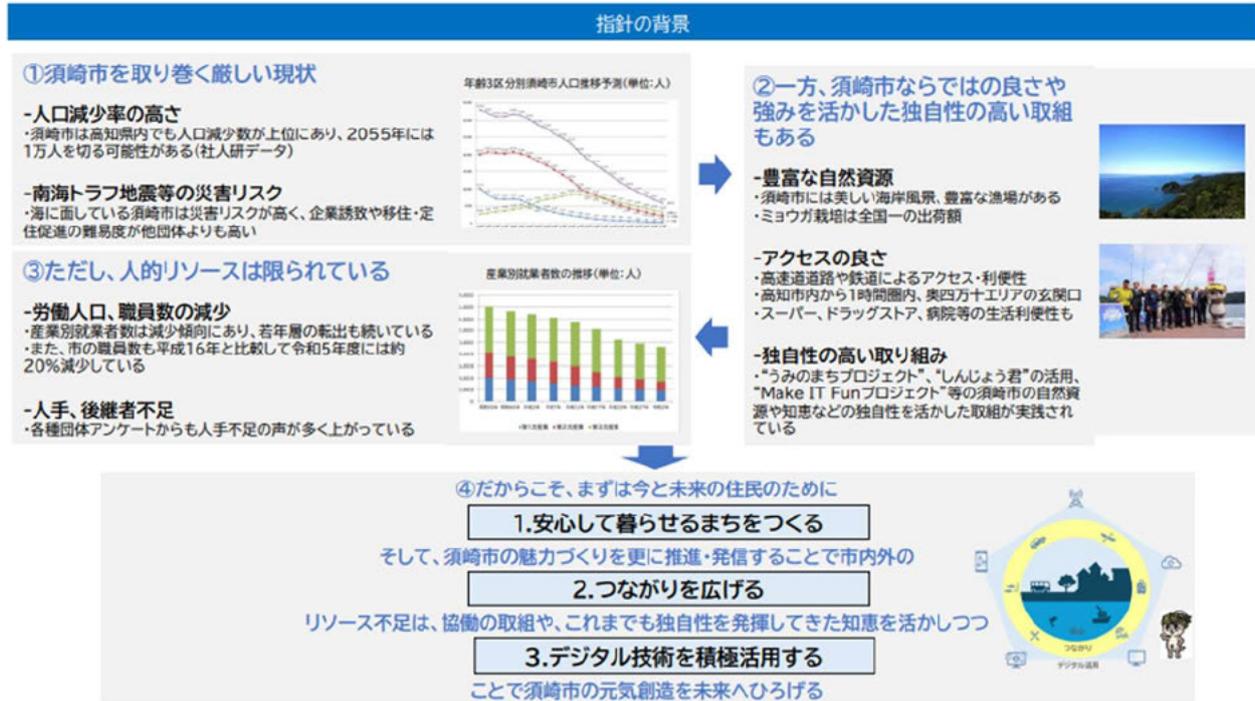
須崎市総合計画に掲げる「雇用創出」「商工業振興」「地域資源の活用」と方向性を共有し、市と連携しながら小規模事業者の成長支援を進めていく。経営力向上、創業支援、販路拡大、

ブランド化に加え、DX 活用による生産性向上を重点テーマとし、持続可能な地域経済の実現を目指す。

以下の図のように、須崎市を取り巻く環境は人口減少の加速や労働力不足など課題が深刻化している一方、自然資源や交通アクセスの良さ、地域独自の取組といった強みも存在している。今後は、こうした現状と強みを踏まえ、安心して暮らせる地域づくりや産業振興に加え、デジタル技術の活用による新たな価値創出を図ることが重要となる。

須崎市総合計画期間：令和7年～令和16年

第3期須崎市総合戦略期間：令和7年～令和11年



「出典：須崎市総合計画及び第3期須崎市総合戦略（概要版）」

表3. 須崎市総合戦略のアクションプラン

基本目標	項目	当計画との関連性
豊かな自然と独創的なアイデアによる産業を創出する	新たな事業機会の創出	<ul style="list-style-type: none"> ・起業創業支援 ・新産業の創出 ・雇用の創出
	商工業の振興	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品開発 ・地元商品のブランド化の推進 ・販路拡大支援 ・売上増加支援

③須崎商工会議所の役割

本市における豊かな暮らしと持続的な経済活動を支えるため、地域の総合経済団体として現場に寄り添った支援を行い、地元消費の促進や地域を担う人材育成に取り組む。あわせて、中

小・小規模事業者の経営課題に応じた丁寧な支援体制を整備し、創業・事業承継をはじめとする新たな取組や事業力強化を推進する。

須崎市総合計画および第3期須崎市総合戦略が掲げる「未来へひろがる“元気創造”と“協働”のまち」の理念を踏まえ、行政・商店街・関係機関等と連携しながら支援情報の共有と地域課題の解決を図り、地域経済の活性化につなげる。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記で示した10年後のあるべき姿を実現するため、地域の現状と課題を踏まえ、以下の目標を設定する。小規模事業者に対し、対話と傾聴を通じて強みを引き出しながら事業計画の策定を支援し、課題抽出・課題設定・課題解決まで一貫した伴走支援を行う。

また、須崎市および関係支援機関との連携を強化し、商工会議所としての役割である小規模事業者支援の質と実効性の向上を図る。

①経営強化を目指す事業計画策定の支援

小規模事業者が自ら経営課題を把握し、将来を見据えた経営計画を策定できる体制を整えることで、持続可能な経営基盤の確立につなげることを目標とする。

②地域資源を活かした販路開拓の推進

須崎市の強みである水産加工品、農産物等の地域資源を磨き上げ、商談会や即売会等の機会を活用し販路開拓を進めることで、地域ブランド力の向上と市場拡大を図ることを目標とする。

③IT化・DX推進による販路拡大と業務効率化

SNS活用、ECサイト整備、業務デジタル化など小規模事業者が取り組みやすい領域からIT活用を促進し、販路拡大および生産性向上につなげることを目標とする。

④経営指導員等の支援力の向上

個々のスキルや能力を向上させるだけでなく職員間で情報やノウハウを共有し、事務局全体の支援力向上を図り、多様化する小規模事業者の経営課題に的確に対応できる支援体制を構築することを目標とする。

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、目標達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日 ～ 令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①経営強化を目指す事業計画策定の支援

小規模事業者自身が経営課題を把握し、自ら改善に取り組む状態を目指す。そのため、対話と傾聴を重視しながら現状把握・課題抽出・計画策定へと導き、策定後もフォローアップを通じPDCAの定着を支援する。

あわせて、資金繰り改善や設備投資、販路拡大、働き方改善など、事業者が直面する課題に応じて専門家と連携し、実行フェーズまで一体的な支援体制を構築する。

②地域資源を活かした販路開拓の推進

小規模事業者は新たな商品・サービス開発や販路開拓においては、豊富なアイデアと素早い意思決定が可能であるが、資金力や専門的な知識に課題を抱える場合が多い。そのため、商談会・即売会の出展支援に加え、商品磨き上げや販促物整備、バイヤー視点の提案方法など実践的な支援を組み合わせ、地域製品の競争力を高める。

③IT化・DX推進による販路拡大と業務効率化

事業者のITリテラシーに応じ、段階的なDX支援を行い、負担の少ない形でDXの定着を図る。初期段階では、SNS発信やEC掲載、業務のデジタル化など取り組みやすい内容から着手し、必要に応じて生成AIや各種管理ツールの導入へと発展させる。

④経営指導員等の支援力の向上

支援の質と一貫性を確保するため、職員間で知識・情報・支援ノウハウを共有し、組織全体として支援能力の底上げを図る。外部研修への参加やOJTに加え、支援事例やデータの共有体制を強化し、支援の属人化を防ぐ。併せて、専門家や支援機関との連携体制を構築し、複雑化する経営課題にも対応できる支援基盤を整備する。

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

【現状】

地域経済動向の把握は、経営指導員による聞き取りを中心に行ってきたが、収集した情報を地域全体の傾向として分析・共有するところまでは十分に行えていない。また、国・県の統計やRESAS等の外部データも活用し始めているものの、支援施策や個社支援へ効果的に結び付ける体制には至っていない。

【課題】

地域経済データの収集は行っているものの、情報量自体が十分とは言えず、収集したデータも整理・分析が不十分であるため、支援に活かしかれていない。今後は、情報収集の幅を広げるととも

に、地域の経済・消費動向等を分かりやすく加工し、小規模事業者の創業・事業計画・販路開拓等に活用できる形で提供していく仕組みづくりが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①地域経済動向調査分析の公表回数	HP等 ※1	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP等 ※1	—	2回	2回	2回	2回	2回

※1 須崎商工会議所ホームページ、LINE 公式アカウントでの発信を想定

(3) 事業内容

①地域経済動向調査分析「ビッグデータ等の活用・分析」(継続)

小規模事業者が中長期的な経営判断を行うための基礎資料として、全国的な経済情勢、人口動態、産業構造、市場の動向等に関するデータを収集し、年1回、経営指導員が定量・定性の両面から分析を行う。

得られた分析結果は、創業支援、事業計画策定、補助金申請支援等の個社支援に活用する。また、分析結果は地域内の事業者が活用できるよう、当所ホームページおよび公式LINEアカウントにて公表し、広く地域の経営環境情報として提供する。

【情報源および調査項目】

- ・地域経済分析システム (RESAS) …人口動態、産業構造、観光消費、商圈分析
- ・小規模企業白書…小規模事業者の全国的動向、経営課題
- ・総務省統計局…消費者物価、家計消費動向

②景気動向分析 (新規)

管内事業者の業況等を把握するため独自に実態調査を行い、事業者の景況感の把握と経営課題の現状を整理する。

【調査対象】景気動向調査対象事業 約30社 (製造業、建設業、小売業、サービス業、その他)

【調査項目】売上、販売単価、仕入価格、設備投資、従業員数、雇用、課題等

【調査手法】調査票をGoogleフォームで作成し、回答URLをLINE公式アカウント・メールで送信する。または、経営指導員等により巡回時にヒアリング。

【分析手法】経営指導員等が回収したデータを整理し、業況把握や課題抽出を行う。

(4) 調査結果の活用

調査の結果についてはホームページとLINE公式アカウントで公表するほか、管内の小規模事業者の経営判断、および計画策定、今後の需要予測等、各支援の基礎資料として役立てていただく。また、調査結果などのデータを職員が共有し、巡回指導や事業計画策定支援などに活用する他、須崎市及び関係機関と情報共有を図ることで、一体となって小規模事業者支援の基礎的な資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

商談会や即売会等の開催時に指導員による消費者アンケート調査を行い、新商品開発や商品改良に活かすべく結果を整理し、分析結果を参画事業者へフィードバックしてきた。

【課題】

アンケート調査は、消費者の主観的意見を伝えるに留まっている。分析内容によって事業者自らがマーケットインを意識した商品・サービスの改善に取組み、販路開拓に活かせるような仕組みを整える必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
出店・展示会等の調査回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
需要動向調査の対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容 (継続)

商談会や即売会等の機会を活用し、来場者アンケートや購買行動のヒアリング等により需要調査を実施する。調査結果は整理・分析のうえ、事業者へフィードバックし、商品の改良点や価格設定、販促方法の検討材料として活用する。また、必要に応じて専門家と連携し、結果の解釈や改善方向の整理を支援することで、市場ニーズに合った商品づくりにつなげる。

【対象】

小規模事業者の商品、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。なお、対象商品の選定にあたっては、須崎市の地域資源を活用した商品、個社の独自性を活かした商品を優先する。

【調査手法】

当所で出展を支援する商談会や即売会等を利用してアンケート調査を実施する。調査は、経営指導員と事業者が協力して実施し、1商品あたり20名以上からアンケート票を回収する。必要であれば専門家にも協力依頼する。

【調査項目】 ※商品により調査項目を変える

- ・属性（性別、年齢、パイヤーかどうか）
- ・商品の総合評価（直感的な評価）
- ・味（食品の場合）
- ・パッケージ、独自性
- ・コンセプト、価格
- ・その他改善点等

【分析手法】

経営指導員がデータを集計・分析し、商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。

【調査結果の活用方法】

分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること**(1) 現状と課題****【現状】**

借入時の財務分析や補助金等の申請支援時のSWOT分析や3C分析などのフレームワークを中心

に経営状況の分析を実施しているが、自社の課題把握や経営分析の重要性を十分に認識しておらず、分析がその場限りの助言に留まっているのが実情である。

また、経営支援基幹システム（BIZミル）を導入しているが、活用が十分とは言えず、分析結果を継続的な支援に結びつける体制が整っていない状況である。

【課題】

環境変化が大きい中でも、経営分析への意識が高まらず、課題を感覚的に捉える傾向が続いている。定量・定性の分析を組み合わせ、経営者自身が課題を正しく理解し、「何に取り組むべきか」を明確に認識できる状態へ導くことが課題である。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	35者	35者	35者	35者	35者	35者

(3) 事業内容（継続）

補助金申請や金融斡旋支援の事業者だけでなく、窓口や巡回支援の際に事業者に対して、経営分析の必要性や重要性を周知し、対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、事業者に合わせて最適な経営分析を行う。また経営支援システムのBIZミルを利用する。

【財務分析】

直近3期分の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

【非財務分析】

下記項目について、対話を通じて事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

内部環境		外部環境
<ul style="list-style-type: none"> ・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画書の策定、運用状況 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向 等

【分析手法】

事業者の状況や局面にあわせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等の分析ソフトも活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析や3C分析等のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

①分析結果のフィードバック

分析結果は、アウトプットとして当該事業者にフィードバックし、事業者との対話と傾聴から得た情報と合わせることで事業計画の策定等に活用する。

②情報共有とナレッジ化

経営指導員等会議で共有し、単独では判断が難しい課題について複数視点で検討する。併せて、支援内容の標準化と質の向上を図る。

③内部共有

分析結果はデータベース化し、経営指導員等及び一般職員がいつでも閲覧できるようにす

る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

創業希望者や補助金申請を検討する事業者、融資相談を行う事業者を中心に、事業計画の作成支援を行ってきた。経営革新や大きな設備投資を予定する事業者については、必要に応じて専門家と連携し、個別状況に応じた支援も行っている。

計画づくりにしっかり取り組んだ事業者の中には、利益改善や新たな販路の確保につながった例もあり、事業計画が効果を発揮しているケースも見られる。

【課題】

事業計画の作成は補助金申請や金融機関への相談といった「必要に迫られた場面」で取り込まれることが多く、普段の経営に活かしている事業者はまだ多くない。事業計画づくりの重要性や活用方法が十分浸透しておらず、計画に取り組む時間や体制が整っていない事業者も目立つ。

また、記帳や顧客管理などの日常業務が属人的で、業務の整理が進んでいないため、計画づくりに必要な情報が揃っていないケースもあり、計画の質が安定しにくいことも課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画は、補助金や融資等の資金調達のためだけでなく、事業者が自らの現状を整理し、将来を見据えて行動するための「経営の軸」となるものである。当所は、事業者自らが計画策定の意義を認識し、主体的に実行できる状態を目指し、対話を重視した伴走型支援を行う。

計画策定においては、地域経済動向や経営分析を踏まえ、売上・利益確保、生産性向上、コスト削減等の基本的経営課題に加え、市場環境の変化や新たな機会を捉えた事業展開につながる支援を実施する。また、実効性の高い計画となるよう、PDCAを無理なく回せる計画とし、必要に応じて外部専門家と連携した支援を行う。

また、小規模事業者にとって IT・DX の取組は依然としてハードルが高いことから、事業計画の策定段階からデジタル活用を意識できるよう支援していく。近年は生成 AI の活用が進んでおり、計画の骨子づくり、情報整理など、計画策定そのものを効率化できる場面が増えている。当所としても、事業者が負担なく使える範囲で生成 AI を活用できるよう助言し、計画づくりのハードルを下げることで、事業者自らの気づきや発想を引き出すことにつなげたい。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
セミナー開催数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
個別相談会開催数	24回	24回	24回	24回	24回	24回
事業計画策定事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
創業計画策定事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

①セミナーの開催（継続）

小規模事業者が事業計画づくりに取り組みやすくなるよう、「事業計画の基礎」「計画の考え方」「販路開拓」「デジタル・AI活用」など、実務に直結するテーマのセミナーを開催する。内容は、事業計画策定の考え方や収益構造の理解、SNS・Google ビジネスプロフィールの活用方法、生成 AI を使った情報整理・販促案作成など、事業者ニーズに合わせて毎年度編成する。

【支援対象】

意欲ある事業者や経営分析を実施した事業者等

【募集方法】

会議所会報、ホームページ、公式 LINE、巡回時の周知、メール配信等で募集する。

【実施方法】

事業計画策定セミナーでは、事業者が自社の現状を整理し、将来の方向性を考えるために必要な基礎知識を中心に構成する。具体的には、収益構造の把握、強み・弱みの整理、外部環境の見方、数値計画の立て方など、事業計画書を作成するうえで欠かせないポイントを分かりやすく学べる内容とする。講師については、中小企業診断士や経営コンサルタントなど、事業計画策定に精通した専門家を中心に選定し、実例やワークを交えた形で理解を深められるようにする。

AI・DX に関するセミナーでは、身近で取り入れやすいツールの活用を中心に扱う。SNS や Google ビジネスプロフィールの運用、生成 AI を用いた文章作成・情報整理・販促案づくりなど、小規模事業者でもすぐに試せるテーマを取り上げ、IT コーディネーターやデジタル活用に詳しい講師を選定する

②高知県よろず支援拠点と連携した個別相談会の開催（継続）

高知県よろず支援拠点の専門家と経営指導員で、事業者の経営課題に個別対応する相談会を定期的実施する。

【支援対象】

意欲ある事業者や経営分析を実施した事業者等

【実施頻度】

月 2 回（オンライン相談日・来所相談日の 2 種類を設定）

【相談枠】

1 事業者あたり 1 時間の個別相談形式

【対応テーマ】

SNS 活用、販路開拓、事業計画書の策定、新商品開発、補助金申請、資金繰りなど幅広い内容に対応する。

③事業計画策定支援「継続」**【支援対象】**

基本的に経営分析を行った事業者を対象とする。

【手段・手法】

経営指導員が日頃の巡回指導等を通じて把握した事業者の強みや経営資源を整理しながら、事業者自身が将来の方向性を描けるよう伴走支援を行う。専門的な知見が求められる場合には、よろず支援拠点や外部専門家との連携を図り、事業者の課題に応じた支援体制を構築する。

④創業計画策定支援「継続」**【支援対象】**

管内で起業を目指す創業予定者を対象とする。

【手段・手法】

創業希望者の状況や経験、想定するビジネスモデルを丁寧にヒアリングし、事業の目的や強み、市場の見通しなど、創業に必要な要素を順を追って整理できるよう伴走型で支援する。専門的な助言が必要となる場合や業種特有の課題がある場合には、よろず支援拠点の専門家や外部専門家と連携し、創業者の状況に応じた支援が行える体制を整える。創業後のフォローアップも継続的に実施し、事業の立ち上がりから定着まで一貫して支援していく。

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】

事業計画を策定した事業者に対して、巡回指導や個別相談の中で進捗状況を確認し、必要に応じて助言を行っている。補助金や設備投資に取り組む事業者も増えており、計画実施の段階で追加の相談を受けることも多い。

一方で、計画策定後のフォローについては、事業者によって進み具合に差があり、実行段階で課題が発生しても十分に寄り添った支援が行き届かない場面もある。また、計画自体は策定したものの、実施が思うように進まない事業者も一定数見られ、継続的に支援していく必要性が高まっている。

【課題】

事業者の進捗に応じたフォローアップをおこない、自走化へ向けた段階的支援を行うことが求められている。支援過程では成果の共有を行い、次の展開への意欲向上を図る。また、状況に応じ巡回頻度を調整することで、支援が必要な事業者へ重点的に支援が出来る体制を確立することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、定期的に連絡や訪問を行いながら進捗状況を確認する。事業計画の実施状況に応じて、集中的な支援を必要とする事業者と、順調に進んでいるため訪問頻度を抑えても支障のない事業者とを見極め、適切なフォローアップ頻度を設定する。事業者の状況に合わせた支援体制とすることで、計画の着実な実行につなげていく。支援の際は、マイルストーンのどこにいるのかを事業者に実感してもらう。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度(延回数)	40回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
利益率1%以上増加の事業者数	—	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を対象として、経営指導員等が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、計画と実績の乖離は無いかなど定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

フォローアップ事業者に対しては、国や県・市など支援施策について広報案内を行い、ステッ

プアップの手段として働きかけるなどの支援を講じる。

なお、進捗が芳しくない、売上の伸長が見られないなど、策定した事業計画・創業計画との乖離が見受けられた場合は、フォローアップ頻度を高め、担当経営指導員並びに法定経営指導員による問題点・課題点の洗い出しを行うとともに、外部専門家による個別相談を実施し、適宜計画の修正を図る。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が持つ技術やノウハウ、地域資源を活かした製品・商品の販路拡大を支援するため、首都圏で開催される商談会や、高知市での販売会などへの出展支援を行ってきた。また、ITを活用した情報発信やインターネットでの販路開拓支援にも取り組んできた。

しかし、商談会等に臨む際の商品力の磨き上げが十分とは言えず、商品力が不十分なまま出展してしまう事業者も見受けられる。そのため、せっかくの機会を成果に結びつけきれないケースもある。

また、ITを活用した販路開拓支援についても、初期のアドバイスに留まり、継続的なフォローができていないため、取り組みが途中で止まってしまう事業者が多い。

【課題】

事業者自身が消費者やバイヤーの視点を十分に踏まえられておらず、商品の特徴整理や改善点の抽出が不十分なまま商談会等に臨むケースが多い。成果につながる商品力を高めるためには、事業者が市場ニーズを理解し、消費者視点での商品開発・磨き上げに取り組めるよう支援することが求められる。また、商談会の経験値が不足している事業者も多く、効果的な提案方法や準備のポイントについて、基礎から支援する必要がある。

ITを活用した販路開拓や情報発信については、初期の設定や運用までは取り組めても、継続的に改善し成果につなげられていない事業者が多く、定着に向けたフォロー体制の強化が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

販路開拓に意欲を有する事業者を対象として、首都圏で開催される商談会や、県内で開催される即売会等への出展支援を行う。

出展にあたっては、事業計画や事業戦略に沿った商品企画、見せ方、接客等について、経営指導員等が事業者と一緒に準備を進め、実践的な伴走支援を行う。

また、インターネットを活用した販売に取り組む意欲があるものの、知識不足等により導入に至っていない事業者に対しては、個別相談会で経営指導員と外部専門家が連携し、事業者の状況に応じた実践的な支援を行う。継続的な支援により、自社ホームページと連動したネットショップの整備など、小規模事業者における新たな販売チャネルの開拓を促進する。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
展示会等出展支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
↳成約件数	1件	1件	1件	1件	1件	1件
SNS新規活用事業者	—	3者	3者	3者	3者	3者
↳売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

EC サイト開設者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
↳売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①県外商談会への出展支援「B to B」(継続)

【目的】

商談会への出展を支援することで、それをきっかけに成約を目指す他、そこで得たバイヤー等のニーズを収集し、その後の商品改良へと繋げる。

【概要】

地域産品の販路開拓と地域の魅力発信を図るため、首都圏等で開催される商談会・展示会への出展を支援する。具体的には、「買いませ！売れ筋商品発掘市」「居酒屋 JAPAN」「スーパーマーケット・トレードショー」「地方銀行フードセレクション」「FOOD STYLE JAPAN」等※2への出展を想定し、事業者の販路拡大につながる機会の創出を目指す。

出展にあたっては、経営指導員が事業者の経営状況や事業計画を踏まえ、商品企画、価格設定、ストーリー設計、商品規格書の作成、販促物の整備など、商談に必要な準備を商談会前から伴走して支援する。また、商談会当日のサポートや、来場者の反応・アンケート結果の整理、商談後の改善点の抽出など、出展前後を通じた一体的な支援を実施することで、成果につながる商品力の向上と継続的な販路開拓を後押しする。

※2

ア 買いませ！売れ筋商品発掘市

通常の商談会とは逆に、買い手企業（大手小売業など）が会場のブースで待機。そこに、売り手企業（中小製造業・卸売業など）が商品を売り込む形式の商談会。売り手企業は商談したい買い手企業のブースを訪問して、直接売り込むことが出来る。令和7年度の開催実績は、買い手企業84社が参加。

イ 居酒屋 JAPAN

「居酒屋の未来を創造する」をコンセプトにした、居酒屋業界向けの展示会。出展者と来場者が交流し、飲食・外食業界の課題解決や新たなビジネスチャンスを見つける場で、主に食品関連事業者が対象。令和6年度開催実績は、20,584人が来場。

ウ スーパーマーケット・トレードショー

スーパーマーケットを中心とする食品流通業界向けの日本最大級の商談展示会。小売業、卸売業者、中食・外食産業などからのバイヤーが集まり、新製品や最新情報を得るためのプラットフォームで、「新しい販路の開拓やビジネスチャンスの創出に繋げることが出来る。令和6年度開催実績は、77,305人が来場。

エ 地方銀行フードセレクション

地域の食品企業と全国の食品バイヤーを結びつける、地域特化型の商談会。主催する地方銀行が、地域産業の活性化や販路拡大を支援する目的で、出展社とバイヤー間の商談機会を提供している。来場者は事前登録した食品バイヤーが中心で、展示、試飲・試食、予約制の個別商談などを通じて、ビジネスの機会を創出することが出来る。令和6年度開催実績は、10,373人が来場。

オ FOOD STYLE JAPAN

外食、中食、小売業界を対象とした、食品・飲料・設備・サービスなど、食ビジネスに関わる商材が集まる全国規模の商談展示会。出展者と全国のバイヤーが直接商談し、

販路開拓や情報交換を行う場であり、東京、愛知、大阪、福岡、沖縄の5大都市を中心に開催される。令和6年度開催実績は、36,302人（東京）が来場。

【支援手法】

経営指導員が参加事業者に対し、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。

＜出展前の支援＞

商談シート（FCPシート）の作成、商品のブラッシュアップ、効果的な展示方法やアピール方法の指導、ロールプレイング指導 等

＜出展後の支援＞

メール等での後追い商談支援、商品のブラッシュアップ 等

②一般消費者等への販売会展支援「B to C」（継続）

【目的】

管内小規模事業者の販路拡大と知名度向上を図るため、高知市および近隣市町村における一般消費者との接点を創出し、地域産品の認知度向上、新規顧客の獲得につなげることを目的とする。特に、出展経験の浅い事業者が消費者ニーズを把握し、自社商品の改善・磨き上げにつなげる機会をつくる。

【概要】

中土佐町・津野町・梶原町・四万十町・須崎市の事業者が参加する「ご当地マルシェ」※3への出展支援を行う。経営指導員が、商品陳列、接客方法、価格設定、販促物の整備など、消費者向け販売に必要な準備について事業者とともに進め、初出展者でも取り組みやすいよう伴走する。また、販売会当日の消費者の反応や売上状況を整理し、次回に向けた改善点や顧客ニーズの把握を支援することで、継続的な販売力向上を後押しする。

※3 ご当地マルシェ

一般消費者等を対象とした高知市内（とさのさとアグリコレット）での特産品・農産物の販売会。令和7年度開催実績は、約3,000人が来場。

【支援手法】

経営指導員が参加事業者に対し、県内即売会において消費者との接点を通じた販路開拓や認知向上につながるよう、商品ディスプレイ、価格設定、接客方法、販促ツールの整備などを含めた伴走型支援を行う。

＜出展前の支援＞

商品のブラッシュアップ、ターゲット設定、POP・商品説明カード等の作成指導、陳列方法やブース設営・導線設計等のアドバイス、販促方法指導 等

＜出展後の支援＞

改善点整理、課題抽出、商品改良や販促方法改善の継続的支援

③SNSや自社HPを活用した販路開拓支援（新規）

【目的】

デジタル化の進展に伴い、消費者の購買行動がSNS・自社HPなどオンライン上へ広がっている中、管内小規模事業者がオンラインでの情報発信や顧客獲得に取り組めるよう支援し、新たな販路開拓につなげることを目的とする。

【概要】

SNS や自社 HP を活用した販路開拓については、事業者ごとに抱える課題が異なることから、個別相談を中心に行う。支援にあたっては、経営指導員と高知県よろず支援拠点の専門家が連携し、アカウント設定、投稿内容の整理、商品ページの改善など、事業者の実情に応じた実践的な助言を行う。

また、情報発信の効果を可視化するため、Google アナリティクス、サーチコンソール、SNS のインサイト等のデータを活用し、アクセス状況や閲覧動向を踏まえた改善ポイントを事業者と共有しながら、継続的な運用につなげる。これにより、事業者が無理なく取り組める形でデジタル販路を整備し、段階的に販路拡大を図ることを支援していく。

【支援手法】

・個別相談の実施

事業者の課題に応じ、投稿内容の整理・写真の改善・商品紹介文の作成等、具体的な操作や運用方法について助言する。

・専門家との連携支援

必要に応じて高知県よろず支援拠点の専門家と連携し、専門的視点から改善案や運用方法を提示する。

・効果検証と改善提案

Google アナリティクスや SNS インサイト等のデータを活用し、アクセス動向・投稿反応などを分析。結果を事業者と共有し、改善案を示しながら PDCA につなげる。

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】

須崎市元気創造課長、須崎市元気創造課商工外商係長、外部有識者（中小企業診断士等）、当所事務局長、経営指導員で構成する「経営発達支援事業評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の評価と見直しを行っている。

【課題】

現状では、評価委員会が年1回の開催に限られていることから、報告事項が中心となり、事業実施途中における柔軟な見直しや十分な議論の機会を確保しづらいという課題がある。また、須崎市元気創造課との連携についても、評価委員会の場に依存する部分が大きく、日常的な情報共有や課題認識の共有を強化する必要がある。

(2) 事業内容

① 評価委員会の開催（継続）

従来通り年1回の評価委員会を開催し、事業実施状況・成果の検証及び改善提案の聴取を行うとともに、委員会での議論内容を計画の見直しに反映する。委員構成は、須崎市元気創造課、外部有識者、当所事務局長、経営指導員とし、多角的な視点から評価が行える体制を維持する。

② 年度途中の意見交換会の実施（新規）

年1回の評価委員会に加え、年度途中で須崎市元気創造課の担当者との意見交換会を少なくとも3回開催し、施策の進捗状況や新たに発生した課題を共有する。これにより、必要に応じて事業内容の軌道修正や重点施策の再設定を行い、より効果的かつ機動的な事業運営を図る。

③評価結果の公表

評価委員会の結果は、当所ホームページで公表し管内小規模事業者等が閲覧し得る環境を整備する。

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】

経営指導員を中心に、高知県商工会議所連合会や中小機構、中小企業大学校等が実施する研修へ積極的に参加し、支援スキルの習得に努めている。研修内容については所内会議等で共有し、支援水準の向上に向けた取り組みを進めている。

研修参加者は主に経営指導員に偏っており、事業者支援に関わる事務担当者や一般職員まで十分に知識が広がっているとは言い難い状況である。そのため、組織全体としての支援体制強化には引き続き取り組む必要がある。

【課題】

支援に携わる職員間で支援スキルや経験に差があり、支援内容や対応レベルが均一化されていない点が課題となっている。今後は、職員全体で支援ノウハウを共有し、誰が担当しても一定の質で伴走支援が提供できる体制を整えることが求められる。

(2) 事業内容

①経営指導員等支援者向け研修への参加

経営力再構築伴走支援や事業計画策定支援等、事業者に寄り添う支援手法について、経営指導員を中心に学習を進める。可能な範囲で補助員や一般職員にも参加機会を広げ、段階的に支援スキルの底上げを図る。

②若手職員のOJT研修実施

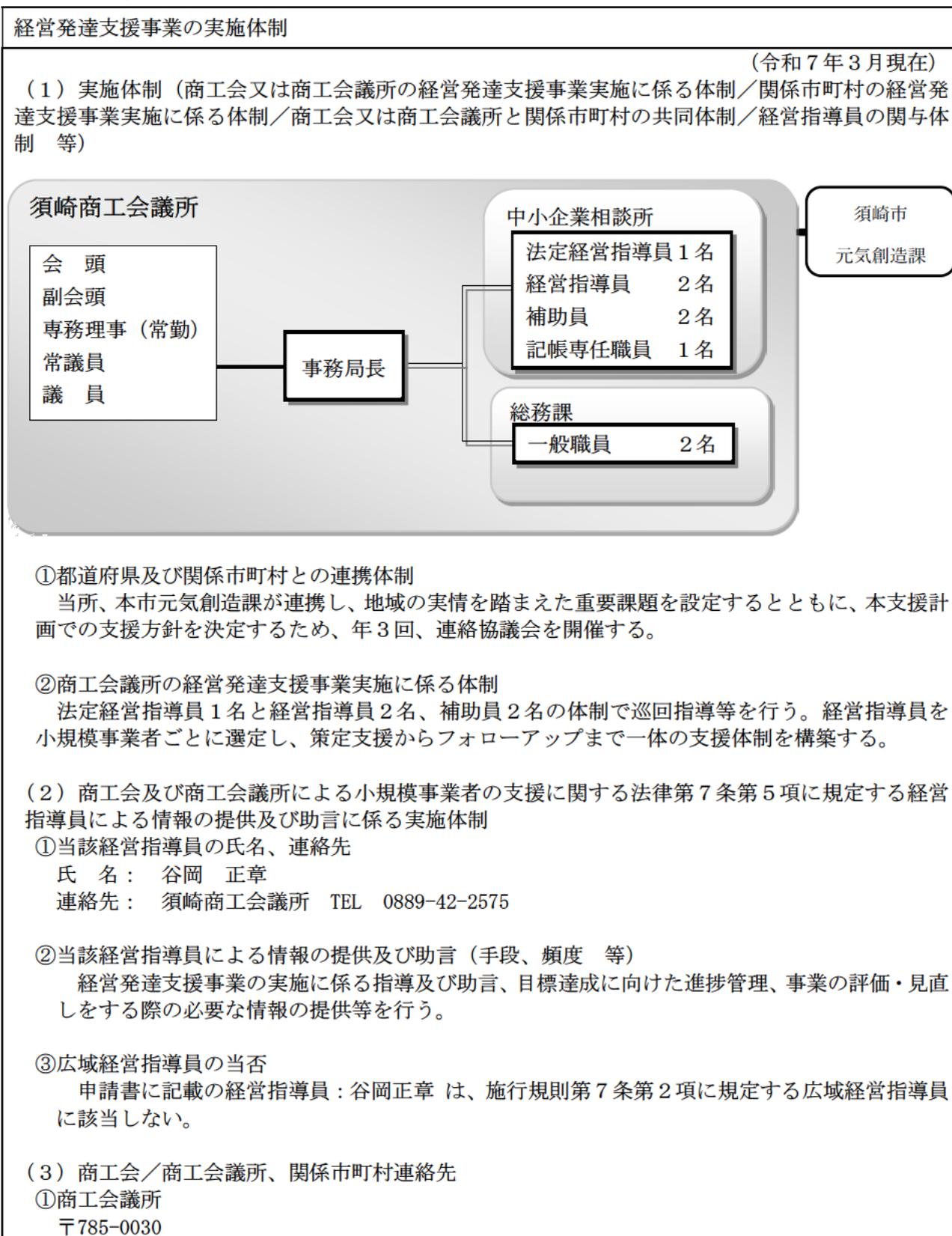
巡回指導や相談対応時に若手職員が同行し、ヒアリング方法や課題整理の視点等を学ぶ。支援後には振り返りの時間を設け、支援能力向上につなげる。

③情報共有会議の開催

週1回程度の支援担当者会議を行い、支援内容、成功事例、課題対応の方法等を共有することで、支援の属人化を避け、組織としての支援力を強化する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



高知県須崎市多ノ郷甲 5476 番地 5
 須崎商工会議所 中小企業相談所
 TEL : 0889-42-2575 / FAX : 0889-43-2696
 E-mail : susaki@cciweb.or.jp

②関係市町村

〒785-8601

高知県須崎市山手町 1 番 7 号
 須崎市 元気創造課 商工外商係
 TEL : 0889-42-3951 / FAX : 0889-42-7320
 E-mail : syoko1@city.susaki.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 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度	令和 1 2 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	500	500	500	500	500
展示会出展費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
セミナー開催費	300	300	300	300	300
広報費	100	100	100	100	100
ソフト等購入費	400	400	400	400	400
研修費	200	200	200	200	200

(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、共済等手数料収入および国・県・市補助金

(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。

