

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	東かがわ市商工会（法人番号：5470005004606） 東かがわ市（地方自治体コード：372072）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の経営基盤の改善・経営力向上及び売上・利益の拡大 ②地場産業の振興と地域資源を活用した販路開拓・販路拡大の支援 ③小規模事業者に対する支援体制の強化
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 四半期毎の管内の企業景況調査や各種調査情報（RESAS等）の収集を行い、経営分析に活用する。調査結果は、ホームページや会報誌に掲載し、事業計画策定の基礎資料とする。 4. 需要動向調査に関すること 多くの来場者が見込まれる物産展会場において、アンケート調査等を実施し、「マーケットイン」の思考浸透や事業計画策定における販売計画・商品改良のデータに活用し売上拡大の支援を行う。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナー等において、定量的・定性的な経営状況の分析により事業者の課題抽出を行い、抽出された課題を自発的な事業計画策定への支援につなげていく。 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に対して、個別相談会を開催することで抽出された課題解決に向けた事業計画策定を支援する。併せて、業務の効率化・広範囲への販路開拓を行う為に、DX化に向けた知識の向上と活用意識の醸成を図る。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定した事業者に対して、定期的な巡回による進捗確認と改善へのフォローアップを行い目標達成に向けた伴走型支援を行う。ズレが生じた場合は専門家と連携して原因や問題点を抽出し、問題解決と事業計画の見直しを支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること IT活用を推進し、DX化による販路開拓を支援する。また、商談会参加の事業者においては事前からのフォローを行い、専門家派遣を活用しながら、より効果的な商談を実施できるよう支援を行っていく。
連絡先	東かがわ市商工会 〒769-2701 香川県東かがわ市湊 1810-1 T E L : 0879-25-3200 F A X : 0879-25-9190 E m a i l : higashikagawa@shokokai-kagawa.or.jp 東かがわ市総務部地域創生課 〒769-2792 香川県東かがわ市湊 1847-1 T E L : 0879-26-1276 F A X : 0879-26-1366 E m a i l : hk-chiikisousei@city.higashikagawa.kagawa.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

① 東かがわ市の概要

東かがわ市は、香川県の東端に位置し、市の南部は東西に連なる讃岐山脈によって徳島県に接する。西はさぬき市に隣接し、北東は瀬戸内海に臨み、高松市と徳島市のほぼ中間に位置する地域であり、市内の東西を J R 高德線、高松自動車道、国道 1 1 号がほぼ平行する形で貫き、高松市と徳島市を結ぶ交通の重要地点である。(図表 1)

平成 1 5 年に引田町、白鳥町、大内町の旧 3 町が合併して、東かがわ市が誕生した(図表 2)。それに伴い、各町を管轄していた引田町商工会、白鳥町商工会、大内町商工会が合併し、平成 1 6 年に東かがわ市商工会が設立された。旧引田町は、香川県の最東端、瀬戸内海に面し、ハマチ養殖発祥の地として有名。旧白鳥町は、東かがわ市のほぼ中央に位置する町で、市役所本庁舎が所在する行政の中心である。また明治期からは手袋製造が盛んになり、現在では日本一の生産高を誇っている。旧大内町は、市内を東西に貫く国道 1 1 号沿いに多くの店舗が立地し、かつては東讃地区の商業の中心地として繁栄した。

(図表 1) 東かがわ市の位置



(図表 2) 旧 3 町の位置



(出典: 国土地理院 全国都道府県別・市町村合併新旧一覧図より抜粋)

② 東かがわ市の人口の推移

(図表 3) 東かがわ市の人口推移

H28	H29	H30	H31	R2	R3	R4	R5
30, 500	30, 046	29, 544	29, 139	28, 279	27, 916	27, 336	26, 817

(出典: 香川県人口移動調査報告)

東かがわ市の人口は 28, 279 人(総務省 令和 2 年国勢調査)で、香川県に占める割合は 2. 9% となっている。これまでの人口推移を概観すると、昭和 22 年の 46, 248 人をピークに緩やかに減少し平成 30 年には 3 万人を割り込み、漸減している(図表 3)。

また、人口構成を平成 17 年と令和 2 年を比較すると(図表 4)、年少人口は 4, 198 人(全体に占める割合 11. 7%)から、2, 477 人(同 8. 8%)へ低下、生産年齢人口も 21, 174 人(同 58. 9%)から、13, 704 人(同 48. 5%)に低下、一方、老年人口は、10, 551 人(同 29. 4%)から 12, 098 人(同 42. 8%)に増加し、少子高齢化がここ 15 年で一段と進行した。

(図表 4) 東かがわ市の年齢別人口

	H17	H22	H27	R2
年少人口	4,198	3,580	2,983	2,477
年少人口比率	11.7	10.7	9.6	8.8
生産年齢人口	21,174	18,563	15,752	13,704
生産年齢人口比率	58.9	55.4	50.8	48.5
老年人口	10,551	11,390	12,244	12,098
老年人口比率	29.4	34.0	39.5	42.8

(出典：総務省統計局・国勢調査)

③東かがわ市の産業

平成 28 年及び令和 3 年の経済センサスから東かがわ市の業種別商工業者数・小規模事業者数（図表 5）の推移をみると、平成 28 年に 1,314 事業者から令和 3 年には 1,140 事業者と 174 事業者減少（13.2%減）となっている。小規模事業者数も 1,074 事業者から 929 事業者と 145 事業者減少（13.5%減）と何れも減少傾向にある。

令和 3 年の業種別商工業者数をみると、卸売業・小売業が（305 事業者）が最も多く、製造業（233 事業者）、宿泊業・飲食サービス業（127 事業者）、生活関連サービス業・娯楽業（122 事業者）の順となっており、この 4 業種で全体の約 69%を占めている。

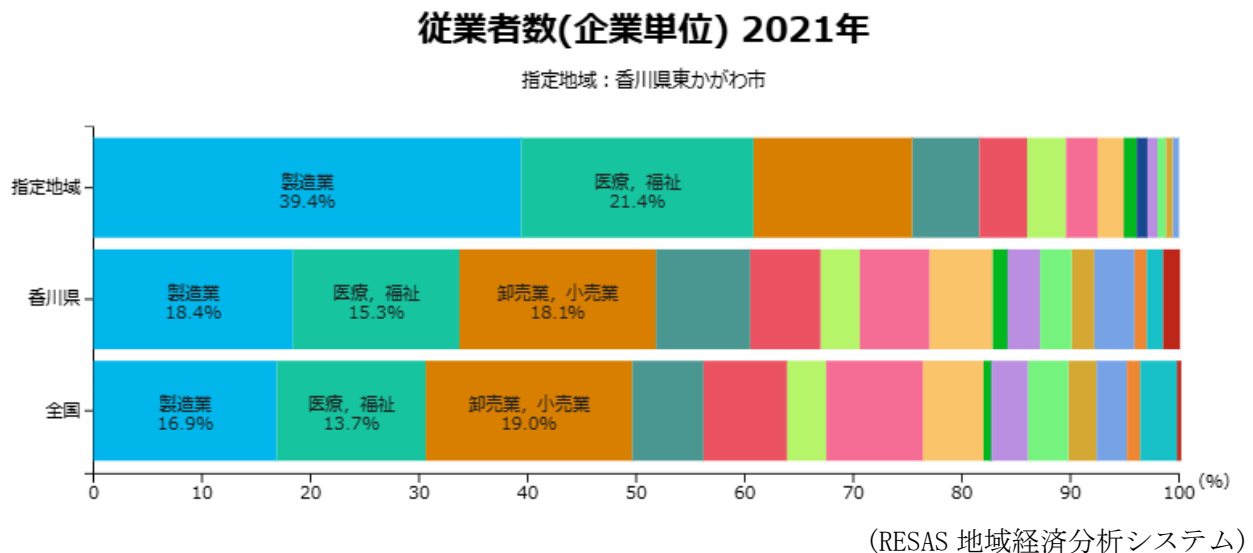
(図表 5) 業種別商工業者・小規模事業者数

大分類	H28			R3		
	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者率	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者率
A 農業、林業	15	14	93.3%	16	13	81.3%
B 漁業	14	14	100.0%	12	12	100.0%
C 鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	－	0	0	－
D 建設業	131	124	94.7%	108	100	92.6%
E 製造業	264	218	82.6%	233	190	81.5%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	1	0	0%	2	2	100.0%
G 情報通信業	4	4	100.0%	3	3	100.0%
H 運輸業、郵便業	22	16	72.7%	25	19	76.0%
I 卸売業、小売業	364	258	70.9%	305	219	71.8%
J 金融業、保険業	25	22	88.0%	29	26	89.7%
K 不動産業、物品賃貸業	37	36	97.3%	26	25	96.2%
L 学術研究、専門・技術サービス業	38	33	86.8%	34	28	82.4%
M 宿泊業、飲食サービス業	156	127	81.4%	127	99	78.0%
N 生活関連サービス業、娯楽業	136	125	91.9%	122	111	91.0%
O 教育、学習支援業	22	19	86.4%	12	11	91.7%
P 医療、福祉	44	33	75.0%	38	30	78.9%
Q 複合サービス業	8	8	100.0%	8	8	100.0%
R サービス業(他に分類されないもの)	33	23	69.7%	40	33	82.5%
合 計	1,314	1,074	81.7%	1,140	929	81.5%

(出典：経済センサス)

東かがわ市の産業構造は「製造業」の企業数、売上高、従業員数が多いのが特徴であり、本市はまさに手袋産業を中心とした製造業のまちである。また老年人口が多い地域ならではの「医療・福祉」の従業員数が多いのも特徴である（図表 6）。

（図表 6） 従業者数(企業単位)



東かがわ市の産業の推移と動向であるが、平成 27 年における就業者総数は 14,627 人で、市内の総人口 31,031 人に占める割合は 47.1%となっており、昭和 50 年の 52.6%から 5.5 ポイント減少、昭和 50 年には、農業など第 1 次産業従事者の割合は 18.6%であったのが、平成 27 年には 8.7%と大幅に減少する一方で、第 3 次産業従事者の割合は昭和 50 年には 33.2%だったものが、平成 27 年には 53.5%を占めるに至っており、県内他市町の傾向と同様に就業構造に変化がみられる。

第 1 次産業の農業については、稲作を基幹に、水耕栽培も進んでいるいちご、レタス、ネギ、ミニトマト、ブロッコリー、パセリなどの野菜、菊などの花き、讃岐和三盆の原料となるサトウキビなどが栽培されている。

漁業は、昭和 3 年に安戸池でハマチ養殖の事業化に成功したことで知られており、ハマチ養殖発祥の地として現在もハマチ、タイ等の養殖業が盛んである。昭和 42 年には引田の沖合いでハマチの小割式養殖が本格化し、業者も年々増加し「ひけた鰯（ぶり）」のブランド化もあって、事業成績も良好に進展し引田における主要漁業として発展していった。

第 2 次産業では、東讃地域の伝統産業である手袋の生産が地場産業の中心を占めており、昭和 25 年以降、手袋業界は活気づき、昭和 30 年代に入って手袋業界は、まさに絶頂期を迎えた。その最盛期も昭和 45 年をピークに縫製工程を海外に依存するようになったことと、生活様式の変化による需要の低迷により地域内の手袋工場は次第に減少していった。しかし、現在、手袋産業は合理化を進め新しい用途への開発や「香川手袋」のブランド化などを進めるとともに、百貨店などでの販売会・展示会を開催するなど、新たな販路開拓に向けた取組みを進めており、手袋の縫製技術を生かした袋物肌着などの関連産業も発展している。

そのほか、讃岐三白の一つにあげられる砂糖の和三盆糖や学校跡でのチョウザメ飼育によるキャビア生産、むしろ麹法によるしょうゆ醸造も脚光を浴びてきている。

④東かがわ市の課題

本市の工業は、東讃地区の代表的な伝統産業である手袋産業をはじめとした地場産業が中心であるが、最近の地場産業を取り巻く状況は、新興海外メーカーによる商品の国内大量流入による価格低下、就労者の減少、縫製技能者の高齢化や後継者問題など厳しい課題が山積している。経営規模は、約 9

割以上の企業が従業員 20 人未満の零細企業で、これらの企業は、人材、技術や資金面で近代化に立ち後れ、生産性が低く収益力も弱体である。従って、新規事業化や消費者ニーズへの対応力が弱小であり、新規雇用の受け皿となる企業が少なく、新卒者はじめ若年層の地域外流出が生じている。

こうした中、今後の工業振興には消費者ニーズへの確に対応できるよう地場産業の体質強化が課題であり、特に手袋産業等の伝統産業は、暮らしを彩る個性的な生活産業への育成が課題である。併せて、高速道路整備や市内全域の光ファイバー網の構築、豊かな自然など、本地域の優れた環境条件を生かした誘致活動の強化や各種優遇制度の充実を図り、企業立地の促進を図ることも必要である。特に、情報化の流れに沿い、若者が魅力を感じやすい情報通信関連産業やテレワークが実施できるサテライトオフィスなどの立地促進が重要である。

本市の商業は、従業員 1～4 人の零細企業が約 7 割を占めている。商店街には空き店舗が多く、商業の中核地域とは言い難い状況となっており、高速道路の整備により購買客の京阪神への流出や大型小売店舗の県内及び近県への進出等により購買力が市外へ流出している。こうした広域競争の中での商業振興には、商店街が単なる商品提供場所ではなく、活気を作り出す中心地との認識のもとで、新しい商業空間の創造や既存店舗の連携強化が必要であり、店舗の個性化や専門店化、経営の近代化、人材の育成と確保が課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 中長期的ビジョン（10 年程度の期間を見据えて）

本市の小規模事業者は地域社会において重要な役割を担っているが、人口減少、少子高齢化に伴う労働者不足に対応するため、生産の向上を図るなど経営力の強化を行うことが極めて重要な課題である。このような小規模事業者を取り巻く外部環境の変化に対応するために、本事業第 2 期までの取組みをブラッシュアップし、今後の 10 年を見据えて更なる支援の強化を図る。

② 東かがわ市まち・ひと・しごと創生総合戦略との連動性・整合性

東かがわ市では、中長期的・総合的な視野に立ったまちづくりの方向性を示した「【第 2 期】東かがわ市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（期間：令和 2 年～令和 6 年度）において、人口減少と地域経済縮小の克服の為に各種施策を実施している。

基本目標 1 しごとをつくり、安心して働ける環境を創る

企業立地の促進により、新たな職場をつくります。

地元産業の支援、今ある地域資源の活用、産学官連携による連携とマッチングや地域課題をしごとにつなげる活動など、イノベーションによる新しい価値を生み出すことで、本市にしごとをつくり、安心して働ける環境づくりを支援します。

また、新たな観光戦略をはじめとした戦略的な情報発信により、本市の認知度の向上を目指します。

（1）産業支援や地域の魅力をしごとにつなげる

市内企業や新規進出企業に対する経済等の支援により、労働生産性の向上や働く場所の確保につなげます。また、観光戦略の強化、地元産品のブランド化、農林水産業への支援や地域資源の活用など、イノベーションにより新たな価値を生み出し、地域の魅力をしごとにつなげます。

（2）連携とマッチングによる地域マネジメント

戦略的な情報発信体制の機能強化により、本市の認知度を向上させます。また、産官学による連携や、行政と企業、企業と企業など、異業種間での連携とマッチングにより、課題解決を支援します。

基本目標 1 で、東かがわ市としては「しごとをつくり、安心して働ける環境を創る」を掲げており、「企業立地の促進により、新たな職場をつくります。地元産業の支援、今ある地域資源の活用、産学官連携による連携とマッチングや地域課題をしごとにつなげる活動など、イノベーションによる新しい価値を生み出すことで、本市にしごとをつくり、安心して働ける環境づくりを支援します。また、新たな観光戦略をはじめとした戦略的な情報発信により、本市の認知度の向上を目指します。」との方針を示している。

基本目標 1 の中で地域経済の活性化及び商工業の振興につながるものとして「地域ブランドの促進観光の振興、6 次産業化」は、当商工会が担うべき役割と認識した上で、行政・各関係機関と連携し、商工会の持つノウハウやネットワークを活かした事業を実施することで基本構想にある「東かがわ市新時代構想～誰もが知っているワクワクするまち～」の推進を目指していく。

③東かがわ市商工会の役割

本経営発達支援事業の実施に際しては、小規模事業者の減少や人材不足、後継者難などの事業所の抱える現状と経営課題を認識し、また、地域における人口の減少・高齢化などの社会情勢を捉えた上で市と協働しながら、地域経済を支える小規模事業者の抱える課題解決に向け、小規模事業者への巡回訪問の徹底を図るとともに、経営指導員をはじめとした全職員の支援能力及び資質の向上を目指す。

また、小規模事業者であっても地域の特色を活かしながらも自立した経営を推し進めていけるようなデジタル等を活用した中長期的な経営計画の必要性をご理解頂き、それを遂行していけるような支援事業に取り組むこととする。

そして、小規模事業者が抱える専門的な課題を円滑に解決へ導くため、香川県や東かがわ市の行政機関、香川県商工会連合会、(独) 中小企業基盤整備機構四国本部、(公財) かがわ産業支援財団香川県よろず支援拠点などの支援機関と連携して、地域ぐるみで小規模事業者を面的に支援する体制を構築することを中長期的な振興のあり方として、本事業を実施するものとする。

(3)経営発達支援事業の目標

上記(2)の「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえて、厳しい経営環境にある小規模事業者の経営発達を支援するため、これまでの当商工会の小規模事業者支援の取組を見直し・改善を図り、下記の 3 つの目標を掲げて本事業を実施し、地域内小規模事業者の事業の持続的発展を支援する。

本事業の実施 5 年間については、当商工会と東かがわ市が連携を図り、小規模事業者の経営環境や消費者ニーズを踏まえて経営分析を実施し、「対話と傾聴」により事業者の自己変革力、潜在力を引き出した上で、その経営課題に対して実現可能性の高い事業計画を策定し、その計画が確実に実行できるよう経営指導員による伴走型支援を実施することで、小規模事業者の経営力向上を支援する。

①小規模事業者の経営基盤の改善・経営力向上のための計画策定・実行支援

経営分析を通して小規模事業者の経営状態を把握し、経営課題の抽出、改善の方向性、地域の経済動向等を示して小規模事業者自身が事業計画を作成し、売上の増加、利益の確保につながるための事業計画策定支援に取り組む。策定後は、定期的な巡回訪問によるフォローアップを実施することで小規模事業者の経営基盤の改善・経営力の向上を促進し事業の持続的発展を図る。

②地場産業の振興と地域資源を活用した製品の販路開拓・販路拡大の支援

小規模事業者の潜在的な能力を引き出し、自らの強みを把握した上で需要の創出、掘り起こし他の事業者とのビジネスマッチング（技術面・ノウハウ面、販売ルート面での相互利用）、デジタルの活用（SNS、EC）による情報発信、展示会出展を通じて「マーケットイン」による新商品・新サービスの開発や改良を支援することで、販路開拓、販路拡大のための取り組みを行政や市観光協会等と連携しながら、さらなる地域内の産業の維持・発展を目指し、域内経済の活性化に寄与する。

③小規模事業者に対する支援体制の強化

当商工会の全職員が、小規模事業者の持続的発展に向けた経営分析や事業計画の策定やD X化等の支援が行えるよう各種研修会・セミナーへの積極的な参加と、当商工会内での情報共有、支援データの蓄積、専門家との同行支援によって、職員の支援能力の向上と小規模事業者に対する支援体制を強化する。

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の経営基盤の改善・経営力向上のための計画策定・実行支援

地域内の小規模事業者への巡回訪問を経営指導員、経営支援員、全職員が行う。本質的な課題を事業者自らが認識し、自己変革意欲の醸成を促すために、事業計画の策定支援および各種施策活用等のフォローアップの中で財務データの把握やPDCAサイクルの運用を行いながら伴走型の支援を実施するなど、事業者との「対話と傾聴」を重視した訪問体制を構築し、小規模事業者の経営基盤の改善・経営力の向上を促進し事業の持続的発展を図る。

② 地場産業の振興と地域資源を活用した製品の販路開拓・販路拡大の支援

当地域には、地域資源として地場産業である手袋、縫製品、カバン・袋物等の産業や観光資源として県内唯一の動物園、ハマチ養殖などが既にあり、地域外からの交流人口・観光客の呼び込みによる地域の活性化要因はあるものの十分に活かされていないのが現状である。このような現状において小規模事業者が有する経営資源（優れた技術・ノウハウ等）を十分に活用し、付加価値の高い商品やサービスを開発・提供することにより、新たな需要を開拓する可能性は高いと考えられる。小規模事業者の潜在的な能力を引き出し、自らの強みを把握した上で需要の創出、掘り起こし、他の事業者とのビジネスマッチング（技術面・ノウハウ面、販売ルート面での相互利用）、ITの活用による情報発信、展示会出展支援などにより販路開拓、販路拡大のための取り組みを行政や市観光協会等と連携しながら支援していく。

③ 小規模事業者に対する支援体制の強化

当商工会と東かがわ市、加えて香川県商工会連合会、(独)中小企業基盤整備機構四国本部、(公財)かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等の支援機関と連携し支援体制を構築することで小規模事業者への支援を強化する。

また、経営分析や事業計画の策定をし、DX化に関する各種研修会・セミナーへの参加、専門家との同行支援において個々の職員の支援能力向上を図る。そして、経営発達支援事業を通して得た情報やデータの共有化を行い、当商工会内でのデータ蓄積・データ分析を実施することで、さらなる支援能力の向上を図る。

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》

経営指導員、経営支援員による小規模事業者への巡回訪問の際のヒアリング調査と、香川県商工会連合会等から提供される報告書からの情報収集にとどまっており、蓄積されたデータを経営支援に活かしていない。

《課題》

小規模事業者への決算指導により財務・損益データを保有しているものの、地域経済動向の視点で活用ができていない為、これまで実施している経営指導員、経営支援員によるヒアリング調査に加えて、国が提供するビッグデータ「RESAS（地域経済システム）」等を分析することで、当地域特

有の経済動向の把握と小規模事業者の経営判断に役立つ情報の提供に繋げる。

(2) 目標

	公表方法	現行	R7	R8	R9	R10	R11
中小企業景況調査公表回数	HP・会報	未実施	4	4	4	4	4
地域の経済動向調査公表回数	HP・会報	未実施	1	1	1	1	1

(3) 事業内容

① 中小企業景況調査〔拡充実施〕

地域の小規模事業者に対して、管内の景気動向についてより詳細な実態を把握することを目的に香川県商工会連合会からの委託を受けて実施しており、本計画においても以下の内容で本調査を継続実施する。また、現在は年2回程度会報のみ掲載しているがホームページにも掲載する。

【調査対象】 当商工会管内10事業者

(製造業2社、建設業1社、小売業3社、サービス業4社)

【調査回数】 四半期ごとに年間4回実施

【調査項目】 売上高、収益、資金繰り、経営課題、設備投資、事業承継 等

【調査手法】 経営指導員の巡回訪問等によるヒアリングを行い、調査項目を記載する。

【分析手法】 調査項目ごとにD I 値(増加・上昇・好転の割合から減少・低下・悪化の割合を差し引いた値)を算出して、前年同期と比較して景況感を分析する。

② 地域の経済動向調査〔新規実施〕

地域の小規模事業者に対して、限られたマンパワーや政策資源を集中的に投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等がビッグデータである「RESAS(地域経済分析システム)」を活用した地域の経済動向分析を行い、年に1回公表する。

【調査回数】 年間1回実施

【分析手法】 ・「産業構造マップ」：産業の現状等を分析

・「まちづくりマップ From-to 分析」：人の動き等を分析

・「地域経済循環マップ 生産分析」：産業毎の生産額の変化と傾向分析

(4) 調査結果の活用

調査結果は多くの事業者が活用できるように当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者等へ情報提供を行うとともに、全職員で共有し小規模事業者への巡回訪問・窓口相談時に経営分析や事業計画の策定を支援するための基礎資料とし、また課題の解決方法と支援の方向性を検討してセミナーの開催に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

小規模事業者も「マーケットイン」の考え方が浸透してきており、需要動向を把握し市場のニーズに合った商品開発・サービスの提供が求められている。

《課題》

管内の小規模事業者は自社の扱う商品やサービスに関する情報を収集・整理・分析を行うことは難しく、需要動向調査について補助金申請支援時にしか実施していなかったため、イベントを通じて地域や個人の需要動向の情報収集や分析を実施し、小規模事業者へ提供して共に消費者の需要動向や買い手のニーズを踏まえた売れる商品(製品)作り、サービスの提供を検討し、小規模事業者へ「マーケットイン」の思考をさらに浸透させる。

(2) 目標

イベントを活用した調査	現行	R7	R8	R9	R10	R11
新商品開発調査対象事業者数	未実施	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
試食、アンケート調査対象事業者	未実施	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

【イベントを活用した調査】

小規模事業者が取扱っている商品や地域の特産品(手袋、和三盆糖、パセリ等)について、地域の内外から多くの来場者があるイベントを利用してテストマーケティングを行い、消費者ニーズを把握するためのアンケート調査を実施する。この調査結果により消費者ニーズを踏まえた新商品の開発、既存商品の改良等に活かす。

【調査手法】

(情報収集) 毎年、地元で開催され、域内外から多くの来場者がある「あいらぶ東かがわ大物産展」において、来場客等に対して小規模事業者の提供する商品等に対するアンケート調査を実施する。

－開催時期：毎年11月上旬の日曜日

－開催場所：東かがわ市とらまる公園多目的広場周辺

－開催内容：当商工会の主催(東かがわ市、JA大内ふれあい市 等後援)により

－開催規模：(出店者) 東かがわ市の事業者約30事業者

(来場者) 香川県を中心に徳島県、兵庫県、大阪府 等より約1万人

(情報分析) 経営指導員を中心に全職員(場合によっては専門家派遣を利用)

【調査項目】・食品：①味 ②食感 ③香り ④デザイン ⑤価格 ⑥改善点

・非食品：①肌触り ②機能的性 ③デザイン ④価格 ⑤改善点

【調査方法】1事業者あたり対象商品を1品選定し、会場において試食や試用を実施するとともに全職員でアンケート票を使用して、消費者へのアンケート調査を行う。

【サンプル数】調査対象事業者毎に20件

【調査の活用】収集した調査結果は経営指導員等が分析してまとめ、支援対象者へ直接説明する形でフィードバックし、「マーケットイン」による商品改良に繋げる。

また、商品改良の際に生じた高度な問題は、専門家派遣も活用しながら課題解決を図る。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

小規模事業者から相談があった事項についての支援や処理を行っているのみとなっている。

《課題》

融資あつせん時や補助金等の申請時に分析は行っているが、事業者が納得し自発的な動きに繋がるような分析および課題の抽出が行えていないため、「対話と傾聴」を通じて事業者自身が自発的な事業展開を検討していけるようにSWOT分析や(独)中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等を活用するとともに、本質的課題の把握を促す事業計画策定等の活用に向けて、分析を行い理解を深める働きかけが必要と考える。

(2) 目標

	現行	R7	R8	R9	R10	R11
①セミナー開催件数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②経営分析事業者数	未実施	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3)事業内容

経営指導員等の巡回・窓口相談や当商工会会報誌を通じて、経営分析の必要性を周知し、経営分析を実施する小規模事業者の掘り起こしを行う。経営分析を希望する事業者に対して経営分析セミナーを実施し、自社状況の把握と本質的な課題の抽出を行い、自発的な計画立案に繋げることとし、経営状況の分析の重要性、必要性を説明するなど啓発に努める。

①経営分析セミナーの開催

【受講対象】巡回・窓口、記帳指導先で相談のあった地域資源や地域ブランド等の技術・特色を活かした商品サービスの販路開拓や売上拡大を図る小規模事業者

【受講者数】20名程度の規模で開催

【開催時期】年間1回

【開催内容】中小企業診断士を講師に招聘し、経営分析の基礎知識、代表的な分析手法、分析結果からの経営課題の抽出方法、活用事例等の講演やワークショップを実施する。

【募集方法】・開催案内チラシを作成し小規模事業者への巡回訪問・窓口相談にて配布
・当商工会ホームページにてチラシ掲載
・当商工会会報誌にてチラシ掲載

②経営分析の実施

【対象者】前述のセミナー参加者の内、意欲的で販路拡大の実現可能性の高い15者を選定

【分析項目】定量分析として「財務分析」と、定性分析として「非財務分析」の双方を実施

《財務分析》売上高・営業利益・経常利益他、直近3期分の決算から収益性、安全性成長性等を分析する。

《非財務分析》「対話と傾聴」を通じて、内部環境を洗い出し、分析実施時に想定される人口動態や業界の動向等の外部環境要因を整理する。

【分析方法】経済産業省「ローカルベンチマーク」、(独)中小企業基盤整備機構「経営計画つくるくん」等のツールを活用し、経営指導員をはじめとする指導職員が分析を行う。非財務分析においてはSWOT分析・ファイブフォース分析等を活用する。

(4)分析結果の活用

分析結果は、支援対象者にフィードバックし、経営課題の抽出と対策について説明・助言を行いさらには香川県商工会連合会のエキスパートバンク事業等による指導を受けるための資料として活用することによって事業計画の策定、経営改善計画の策定支援につなげていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

《現状》

小規模事業者持続化補助金、東かがわ市企業立地促進補助金(創業)を始めとする各種補助金の申請や、融資の際に金融機関への提出を契機とする事業計画書の策定が大半である。

《課題》

小規模事業者に対して、事業計画の策定意義や重要性に対する理解が深められておらず、補助金や融資の申請の為に行う表面的な計画策定になっており、経営状況の分析から導き出された経営課題に対して理解を得るとともに、経営指導員と中小企業診断士等の専門家が連携して事業計画の策定を支援する。

(2)支援に対する考え方

①既存の小規模事業者に対して、漠然と事業計画作成の意義や重要性を述べても、自発的な計画策定には繋がりにくいことから、今後も経営指導員による小規模事業者への巡回訪問、また経営分析セミナー開催を通じて事業計画の策定につなげていく。セミナーを通じて、自ら経営分析を行い、自社

の強み・弱み等の気づきを得て現状を正しく認識した上で、個別相談会への参加を促す。個別相談会では事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むことができるよう「対話と傾聴」を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

②創業希望者に対しては、事業計画作成の意義や重要性の理解を深めた上で、市と連携して個別相談会を開催する。この個別相談会では、創業希望者自らが分析に携わり、想定される強みや弱み外部環境からの気づきを得て、現状を正しく認識した上での分析に基づき、当事者意識をもって課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むことができるよう「対話と傾聴」を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

③D X化に向けた取り組みとして、小規模事業者の業務の効率化・販路開拓による競争力強化を目指し、データとデジタル技術を活用する意識醸成を図り、D X関連技術を取組みに含めた事業計画の策定を支援する。

(3) 目標

	現行	R7	R8	R9	R10	R11
①計画策定個別相談会開催数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②計画策定個別相談会開催数(創業)	随時	随時	随時	随時	随時	随時
③D X推進セミナー開催数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	21 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
既存小規模事業者	13 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
創業予定者	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

経営分析セミナー開催後に、経営状況の分析を実施した小規模事業者に対して個別相談会を開催し抽出された課題に対してのアプローチ手法の検討、課題解決に向けた事業展開・計画策定を支援する。

また、業務の効率化・広範囲への販路開拓を行っていくために、D X化に向けた知識の向上と活用意識の醸成を図り、個別計画にD X関連技術を組み込む為にD Xに関連したセミナーを開催する。

①計画策定個別相談会〔新規実施〕

【実施対象】経営状況の分析を支援した小規模事業者（15事業者）

【開催時期】年間1回(9～12月)

【募集方法】経営状況の分析を支援した小規模事業者に対して巡回訪問の際に参加勧奨を行う。

【開催内容】香川県商工会連合会や香川県よろず支援拠点等の協力、中小企業診断士等の専門家派遣も活用しながら、対面指導にて競争力強化を目指す事業計画の策定を支援する。

②計画策定個別相談会（創業）〔拡充実施〕

【実施対象】創業予定者（10事業者）

【開催時期】随時開催（年間10回程度）

【募集方法】創業予定者に対し、HPにて周知する。

【開催内容】香川県商工会連合会や香川県よろず支援拠点等の協力、中小企業診断士等の専門家派遣も活用しながら、市の担当職員も交えて対面指導にて競争力強化を目指す事業計画の策定を支援する。

③D X推進セミナー〔新規実施〕

【受講対象】巡回・窓口での相談者、D X関連技術の活用を希望する事業者、記帳指導先等、管内小規模事業者

【受講者数】20名程度の規模で開催

【開催時期】年間1回(9～12月)

【募集方法】・開催案内チラシを作成し小規模事業者への巡回訪問・窓口相談にて配布

- ・当商工会ホームページにてチラシ掲載
- ・当商工会会報誌にてチラシ掲載

【開催内容】 I T 専門家を講師に招聘し、D X 関連技術や活用事例を示した上で支援対象者毎に業務の効率化・販路開拓等それぞれの目的に応じた I T ツールや E C サイト等の選定・導入 S N S の活用といった助言を行い、競争力強化を目指す計画策定の支援を行う。
また、セミナーを受講した事業者の中から取り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を行う中で必要に応じて、 I T 専門家の派遣を行う。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

《現状》

事業計画策定を支援した事業者に対し、フォローアップは不定期の実施となっており、計画の遂行状況についても予定と大きくズレが生じている事業者もあり、それらを是正するため、計画に基づいた定期的なフォローアップが必要である。

《課題》

フォローアップについては各指導員の裁量に任せ不定期実施となっており、指導員間での情報が共有化されず、計画策定を支援した担当者のみがその事業者を支援する結果となっていたので、各事業者の進捗状況や計画策定後の検証・修正等について共有するための包括的な支援体制の構築と、P D C A サイクルによる伴走型支援の計画的な実施が課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定を支援した小規模事業者全てを支援対象とし、事業者が策定した事業計画のアクションプランに合わせて適切な時期に巡回訪問を行い、事業の進捗状況を確認する。次のアクションに向けて自走化を意識し、対話を通じての気づき・答えを見出すことを促すことにより、内発的動機付けを行い潜在力の発揮に繋げる。進捗状況によっては集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断して訪問頻度を減らすなど見極めを行った上で、着実に事業計画を遂行できるよう支援する。

(3) 目標

	現行	R7	R8	R9	R10	R11
フォローアップ対象事業者数	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
フォローアップ頻度(延回数)	100 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	16 者	18 者	18 者	18 者	18 者	18 者
利益率 3 % 以上増加の事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

策定した事業計画に基づく事業が着実に実行できるよう原則 3 ヶ月に 1 回（四半期）の頻度で経営指導員等による巡回訪問を実施して計画の進捗状況等の確認を行い（フォローアップ）、目標達成に向けた伴走型支援を行う。既存小規模事業者、創業予定者（第二創業予定者を含む）の区分や事業内容、進捗状況により、支援回数を増やす事業者と支援回数を変更しない事業者を見極めてフォローアップの頻度を設定する。

既存小規模事業者・・・原則：3 ヶ月に 1 回以上

創業予定者・・・・・・原則：2 ヶ月に 1 回以上

また、事業計画と進捗状況がズレている場合（取組や目標数値の乖離が見られる等）は、巡回回数を増やし、問題点の抽出、改善点の検討を行い、計画の修正・見直し等について専門家の第三者の視点を必ず投入し、経営指導員と見解をまとめることで、問題解決への取組と事業計画の見直しを支援する。

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》

地域内の小規模事業者の多くは、事業者および従業員の「高齢化」、「人材不足」、「知識不足」といった要因により、ITを活用した販路開拓等、DX化に向けた取り組みは進んでいない状況にあることから、商圏に限られており販路開拓が不十分である。

また、展示会・商談会・物産展への出展についても、若手後継者がいながらも人員不足によって店や工場を空けられず、新たな商圏への販路開拓に踏み出せない事業者が多いのが現状である。

《課題》

過疎・高齢化が進む地域において、新たな商圏に対してアプローチを試みることができるのがIT技術の活用であり、大きな費用をかけずに集客や顧客・販路拡大を狙える可能性があるが、現状では情報や知識の不足から踏み出せない事業者が多い。地域の特性ある商品やサービスを広く周知していく為にも、まずはその有用性と利便性を理解、認識してもらう必要がある。

また、実際に展示会等に参加できる事業者においても、消費者およびバイヤー目線の「マーケットイン」の視点を持てるような支援をしていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

手袋産業を中心とした製造業のまちであるが、近年、過疎・高齢化が進み、当該事業者の廃業が増加している地域の実情と課題を踏まえ、DXに向けた取り組みとして、デジタルを活用した販路開拓、とりわけSNS活用した情報発信とECサイトを活用した利便性の高いチャネルの拡充が重要と考える。支援にあたっては、「ITを活用できていない」「販路開拓を行いたいけど時間と人手がない」といった特産品生産・販売事業者などを対象に、DXを通じたデジタル活用の利便性・有用性を理解度を高めたうえで、IT専門家の招聘やセミナーの実施により、実際の活用状況がイメージできるよう促し、ECサイト等構築の支援により新たな商圏を開拓、売上向上を図ることで、事業の活性化に繋げていく。

(3) 目標

	現行	R7	R8	R9	R10	R11
①SNS等の活用支援事業者数	未実施	10者	10者	10者	10者	10者
売上高増加率(対前年度比)		3%	3%	3%	3%	3%
②ECサイト開設支援事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
売上高増加率(対前年度比)		5%	5%	5%	5%	5%
③国内商談会等の出展支援事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
商談契約件数		2件	2件	2件	2件	2件

(4) 事業内容

①② IT活用による販路開拓支援 [新規実施]

専門知識等が不足し積極的に取り組めない事業者を対象として、セミナーなどを通してホームページ作成、SNS(X、Instagram等)活用、ECサイトの開設と活用による販路拡大を目指す。

フォローアップとして、セミナー受講者には経営指導員および経営支援員による個別支援を行う。

【受講対象】先の事業計画策定支援を実施した事業者に、ITを活用した新たな販路開拓に取り組む意欲のある小規模事業者。

【受講者数】10者

【開催回数】年1回

【支援内容】下記のとおり

○SNS活用支援(B to C)

多くの事業所は限られた商圏であり、商圏外に対しての発信力が脆弱である。地域

の魅力ある商品を広く認知されるように、X、Instagram 等の SNS を活用することで、情報発信の有効性、宣伝効果等について理解してもらい、EC サイト等への誘導方法なども併せて学ぶ。

○EC サイト開設および活用支援（B to C）

検索した際、自社の情報発信拠点および商品購買のチャネルとなる EC サイトの設置を支援する。商品構成、ページ構成、PR 方法等を IT 専門家と連携して立ち上げその後の支援を継続して行い、ネット販売による新たな売上を目指す。

③商談会への出店支援〔新規実施〕

○「香川県食品商談会」への参加支援（B to B）

地場産業の中で重要な位置を占める食品加工事業者及び農林水産事業者等の販路開拓を支援するため、香川県及び（公財）かがわ産業支援財団が主催する「香川県食品商談会」に、事業計画を策定した小規模事業者（和三盆糖やパセリ等の地域産業資源を利用した特産品製造・販売業者）で参加を希望する事業者に対して、参加前の準備から参加後のフォローアップまでの支援を行っていく。商談会へ参加することで、県内は言うまでもなく県外の食品バイヤーにも自社商品を売りこむことが期待できる。

具体的にはバイヤー目線の商談に必要な FCP シートの書き方等について事前支援を行う。事前支援においては香川県商工会連合会によるエキスパートバンク事業等の専門家派遣を活用する。

「香川県食品商談会」

－開催時期：毎年 9 月頃の平日 1 日間

－開催場所：香川県内のホテル(高松市)

－開催内容：香川県及び(公財)かがわ産業支援財団の主催により、県内地場産業の中で重要な位置を占める県内食品産業の販路開拓を目的に開催される商談会

－開催規模：香川県内の食品加工事業者・農林水産事業者等 60 事業者
香川県内を中心に食品関係のバイヤー等 40 事業者

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》

事業の実施について、年度終了後に事務局長・経営指導員全員による会議を開催して実施状況・成果について確認し、事務局が作成した実績表を基にして税理士等の評価を受け、理事会の承認を得て本会の総代会資料等に公表した。

《課題》

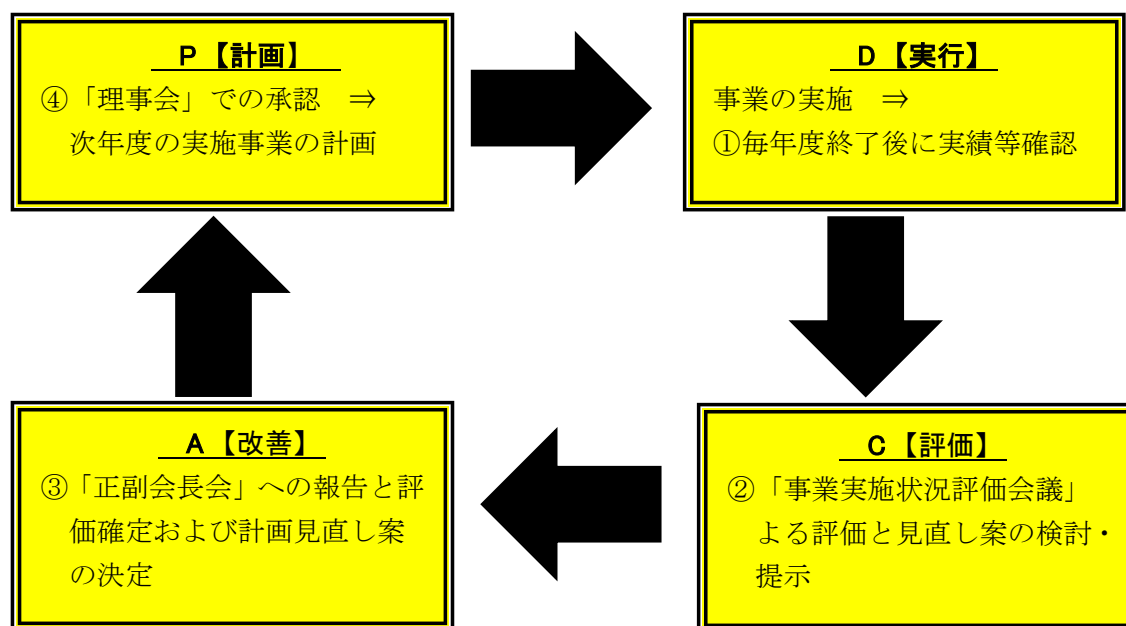
本事業計画の根幹である個者支援においては、より効果的な事業や体制作りが求められている。経営支援における経緯やプロセス、相談者の満足度なども重要であるが、現在は目標数値や実施回数などの定量評価だけで判断しているのが実情である。数ばかりを追うのではなく、伴走型支援の軸ともいえる支援の質を高めていくことも意識していく必要がある。

(2) 事業内容

①毎年度終了後、事務局長及び経営指導員全員による経営指導員会を開催し、前年度における事業実績・成果について確認し実績、成果及び改善事項について確認する。

②事務局長及び法定経営指導員、東かがわ市担当者、中小企業診断士をはじめとする外部専門家等をメンバーとする「事業実施状況評価会議」を年 1 回開催し、実績・成果を評価し、次年度の計画見直しについて意見交換する。

- ③事務局長及び法定経営指導員が、事業実施状況評価会議での協議結果について正副会長会へ報告を行い意見聴取と見直し案を確定する。
- ④「正副会長会」で決定した評価結果と見直し案を理事会へ上程し承認を得る。
- ⑤「理事会」で承認を受けた評価結果等を会報やホームページに掲載し、地域の小規模事業者等が常時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》

香川県商工会連合会主催の経営指導員研修会等への参加や、中小企業大学校、他の支援機関や関係団体主催の研修会にも経営指導員等は積極的に参加し資質向上を図ってきたが、知識やノウハウは個人に帰属しており、情報の共有は報告書等での閲覧にとどまっている。

《課題》

個人に帰属している知識やノウハウが、組織全体の財産として十分に活用されている体制ではないため、経営支援における能力の共有化が必要である。そのために、組織体制を見直し、全職員が一定の知識やノウハウを身につけた上で支援を実施できる体制づくりを行っていく。

(2) 事業内容

昨今の小規模事業者を取り巻く経営環境は大変厳しい状況にあり、事業者が抱える経営課題も高度多様化している。それらに対して効果的な支援を行う為に、下記の取組を通じて経営指導員等の支援能力の向上を図り、小規模事業者への円滑な支援に努める。

①香川県商工会連合会、中小企業大学校、他の支援機関 等の研修会への参加 [継続実施]

香川県商工会連合会 等が実施する研修へ、今後必要とされる分野に応じたコース(特に近年、著しい発達を遂げている ChatGPT に代表される生成AI技術や課題解決の有益な手段であるDXに関する知識 等)を計画的に受講し、全職員が資質向上を図り、支援内容に関して得意分野に応じて複数名で支援にあたることで全職員が支援ノウハウの吸収やコミュニケーション能力などの向上

を図ったうえで、支援の実施状況・課題・成果を相互で確認する体制を作る。

②コミュニケーション能力向上 等の研修会実施〔拡充実施〕

定期的実施しているマナー研修に対話力向上等のコミュニケーション能力を高めるカリキュラムを追加することにより、支援の基本姿勢「対話と傾聴」の取得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成と本質的課題の掘り下げにつなげる。

③DX推進に向けた支援能力の向上〔新規実施〕

喫緊の課題である地域の事業者へのDX推進への対応については、全職員のITスキルを向上させニーズに合わせた相談及び支援を可能にするために下記のセミナー等について積極的に参加する。

○事業者にとって内向け（業務効率化等）取組

クラウド会計システム、電子決済システム等のITツール、情報セキュリティ対策 等

○事業者にとって外向け（需要開拓等）取組

SNSを活用した広報、ECサイト構築・運用、AI活用、オンライン展示会 等

DX支援を自ら実践していく為に、特に経営指導員はPCやスマートフォンを活用し、事業者支援において支援施策情報の共有やオンライン会議、セミナー等への積極的参加・利用を行う。また、経営支援員においては記帳、税務を始めとする届け出書類等を電子文章の使用に変更し、適正にデータ管理を行う。

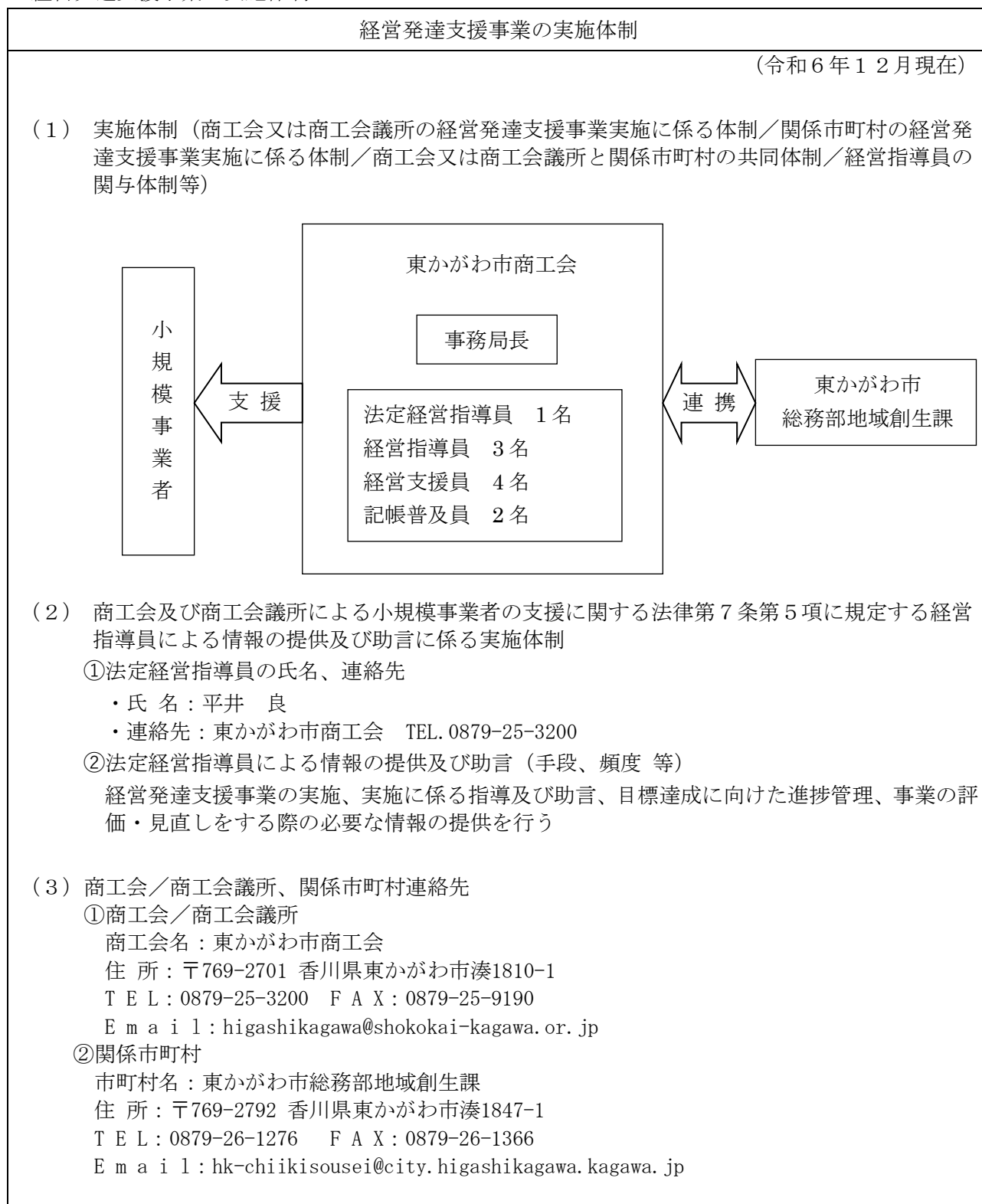
④定期的な職員によるカンファレンスの開催〔拡充実施〕

現在は毎週1回開催している経営指導員のミーティングであるが、毎月1回以上、全職員参加のカンファレンスを開催し、経営指導員を中心に相談分野（金融・税務・労務など）ごとにテーマを設定し支援における施策情報の共有化や支援上の課題や解決方法の検討などを協議し、相互に共有することで職員の支援能力の向上と支援体制の強化を図る。

また、研修会出席後は定期的実施しているミーティング開催時に、研修会出席者が講師役となり、研修内容のレクチャー等を行うことで、自身の、ひいては組織自体の支援能力の向上を図っていく。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



①法定経営指導員の氏名、連絡先

- ・氏名：平井 良
- ・連絡先：東かがわ市商工会 TEL. 0879-25-3200

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施、実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供を行う

①商工会／商工会議所

商工会名：東かがわ市商工会

住 所：〒769-2701 香川県東かがわ市湊1810-1

T E L：0879-25-3200 F A X：0879-25-9190

E m a i l：higashikagawa@shokokai-kagawa.or.jp

②関係市町村

市町村名：東かがわ市総務部地域創生課

住 所：〒769-2792 香川県東かがわ市湊1847-1

T E L：0879-26-1276 F A X：0879-26-1366

E m a i l：hk-chiikisousei@city.higashikagawa.kagawa.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	1, 500	1, 500	1, 500	1, 500	1, 500
セミナー開催費	300	300	300	300	300
専門家派遣費	200	200	200	200	200
販路開拓対策費	500	500	500	500	500
職員資質向上研修費	300	300	300	300	300
各種調査事業費	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、手数料収入、東かがわ市補助金 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携者なし。	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	