

経営発達支援計画の概要

| | |
|------------------------|---|
| <p>実施者名 (法人番号)</p> | <p>善通寺商工会議所（法人番号 7470005002863） 善通寺市（地方公共団体コード 372048）</p> |
| <p>実施期間</p> | <p>2023/04/01 ～ 2028/03/31</p> |
| <p>目標</p> | <p>経営発達支援事業の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 小規模事業者に対する事業計画策定支援 情報化社会の利点を生かし、各地の成功事例や各種データ、タイムリーな情報を経営者と共有し、経営指導員・経営支援員、また他専門家の意見とともに、事業計画策定に必要なセミナーの開催定期的な巡回指導を行う。 ○ 小規模事業者に対するDXへの取り組み支援 コロナ禍による社会構造がデジタル化へと促進され、IT環境は身近なものだが小規模事業者の取り組みや対応は遅れている。DX導入による販路拡大や、生産・事務効率の向上による経費削減など、経営者自ら体験や動機づけにつながるセミナー等を行う。 ○ 創業支援による新たな雇用の確保と地域の魅力向上 創業相談のワンストップ化と、RESASによる地域の経済動向や景気動向を生かした創業計画書の策定を行う。新規創業支援を進め、市内の産業の活性化や新たな雇用機会の創出と人材確保、ひいては定住人口の増加につなげ新たな地域の魅力向上につなげる。 ○ 職員の資質向上と支援体制の強化 経営環境の変化が進み個々の経営支援能力が求められ、経営指導員・経営支援員・職員全体のレベルアップが必要である。県下支援担当者会をはじめ、職員会議や所内OJTによる資質向上や外部専門家や地元金融機関との連携強化しトータル的な支援体制の構築を図る。 |
| <p>事業内容</p> | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 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）を活用した地域の経済動向分析及び景気動向分析を実施し、分析データの公表と分析結果をふまえた個社支援を行う。 2. 需要動向調査に関すること まちゼミ受講者（一般消費者）アンケート調査からの消費者ニーズを把握し新規顧客の獲得と販路開拓による売上増加と、参加店舗アンケート調査による参加店 |

| | |
|------------|--|
| | <p>舗を増加し地域全体での活性化と継続事業の定着化を図る。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーによる要支援者の選定と経営分析ソフトによる定量・定性分析を行い、経営課題の把握と解決につなげる事業計画書策定に活用する。</p> <p>4. 事業計画の策定支援 DXを活用した効率良い経営手法の推進と経営分析による経営課題を見える化につながるセミナーを開催し、円滑な事業計画書策定に向けた個社支援を行う。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 経営指導員等による策定した事業計画書の進捗状況の確認や新たな経営課題の抽出等、定期的に把握しつつ伴走型によるフォローアップを実施する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援 物産展への出展や、特筆する管内の事業者を取り上げた動画制作による新たな需要開拓をDXやSNS、さらにはECサイトを活用した取り組みによる個社支援を行う。</p> |
| <p>連絡先</p> | <p>善通寺商工会議所 〒765-0013 香川県 善通寺市 文京町3丁目3番3号 TEL:0877-62-1124 FAX:0877-62-8941 e-mail:info@zcci.or.jp 善通寺市 産業振興部商工観光課 〒765-8503 香川県 善通寺市 文京町2丁目1番1号 TEL:0877-63-6315 FAX:0877-63-6356 e-mail:shoukan@city.zentsuji.kagawa.jp</p> |

(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

善通寺市（以下「市」という。）は、香川県の北西部に位置する面積約 40 ㎞²の町で、南に大麻山、西に五岳山に囲まれ市内には金倉川、中谷川、弘田川が流れ、ため池も多く点在し水量豊富で冬は比較的暖かく温暖寡雨な気候である。

交通や観光に関しては、市内北東部には高松自動車道善通寺インターチェンジがあり、四国四県はもとより、近隣エリアへの交通アクセスは良く、弘法大師空海の生誕の地、総本山善通寺を中心に四国八十八ヶ所霊場第 72 番から第 76 番まで5つの札所にお遍路さんをはじめとした多くの参拝客や観光客が訪れている。

歴史や文化については、明治時代に旧陸軍が設置されたことによる市街地化が促進され、中心市街地には商店を中心とした赤門筋商店街や大通り商店街が形成された。また、初代師団長に乃木希典将軍が駐在し、現在では陸上自衛隊第 14 旅団として変遷をたどっている。また、市内には大小約 400 基の古墳があり歴史的遺物・建造物が多く存在している。

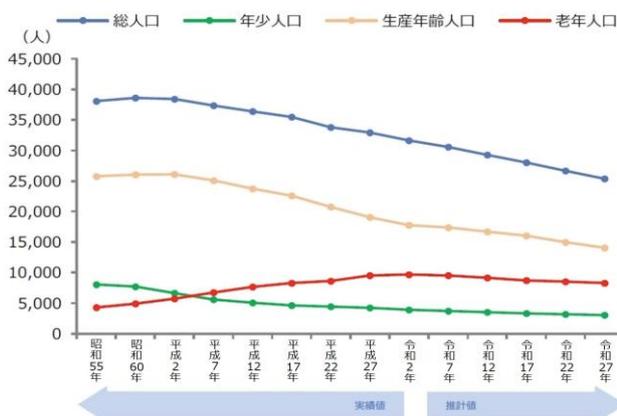
市の総人口は、他の市町村と同様に平成 2 年以降は徐々に減少が進み、生産年齢人口も減少に転じている。また、令和 4 年 4 月 1 日現在の総人口は、30,776 人、世帯数は 13,059 世帯となっており、人口推計では令和 2 年と比較して、令和 7 年に 96.7%、令和 17 年に 88.5%、令和 27 年に 80.2%と段階的に減少していくことが予想されており、当市においても近い将来深刻な人手不足に陥る可能性が考えられる。

香川県善通寺市地図



出典：第 6 次善通寺市総合計画より

善通寺市の総人口と世代別人口推移



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より

○善通寺市の業種別商工業者数（平成24年経済センサス活動調査）

| 業種 | 建設業 | 製造業 | 卸小売業 | サービス業 | その他 | 合計 |
|---------|-----|-----|------|-------|-----|-------|
| 商工業者数 | 121 | 106 | 413 | 457 | 278 | 1,375 |
| 小規模事業者数 | 117 | 77 | 289 | 347 | 235 | 1,065 |

○善通寺市の業種別商工業者数（平成28年経済センサス活動調査）

| 業種 | 建設業 | 製造業 | 卸小売業 | サービス業 | その他 | 合計 |
|---------|-----|-----|------|-------|-----|-------|
| 商工業者数 | 115 | 95 | 374 | 446 | 269 | 1,299 |
| 小規模事業者数 | 109 | 76 | 248 | 355 | 246 | 1,034 |

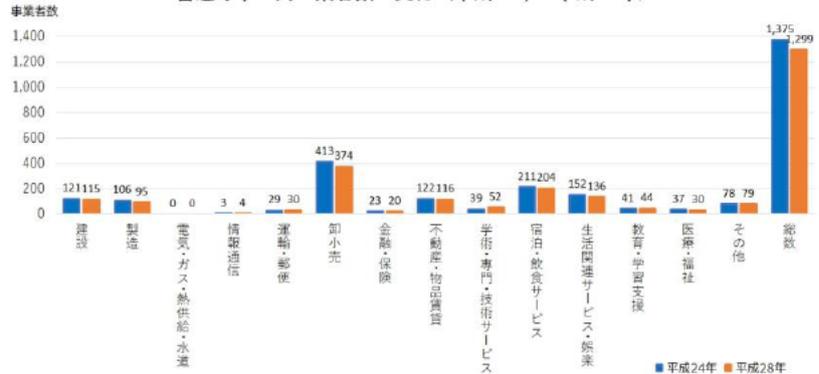
平成28年経済センサス活動調査によれば、当所管内商工業者数は1,299事業所ありその内の小規模事業者数は1,034事業所で約84%を小規模事業者で占めている。

商工業者の業種別分類については、サービス業が約34%、卸小売業が約29%と続き、2つの業種で約63%を占めており商業を中心とした産業構造となっている。

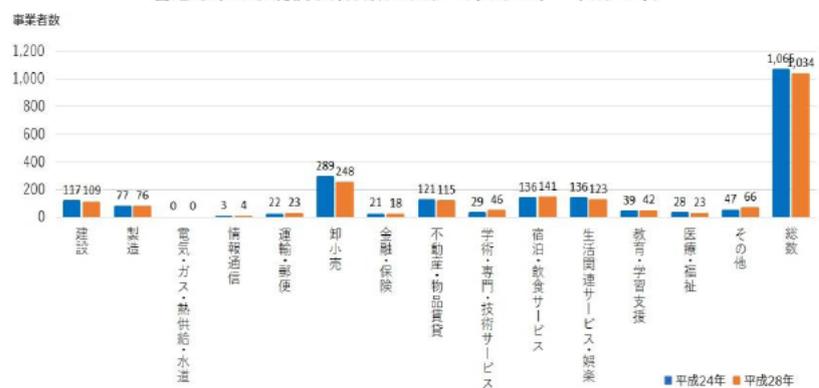
また事業者数の増減については、平成24年の商工業者数は1,375事業者（△5.5%）、小規模事業者数は1,065事業者であり、△2.9%と若干ではあるが減少している。事業者別の減少については、卸小売業の分野で商工業者数が39事業所の減少（△9%）、また小規模事業者数は41事業所が減少（△14%）していることが挙げられ、特に中心市街地に位置する事業者の減少が目立っている。

昨今の新型コロナウイルス感染症による飲食店を中心とした消費の低迷や高齢者化による事業承継問題が事業者を中心に喫緊の課題であり、今後もこの状態は続くものと予想される。

善通寺市の商工業者数の変化（平成24年⇒平成28年）



善通寺市の小規模事業者数の変化（平成24年⇒平成28年）



出典：総務省、経産省「平成24年、平成28年経済センサス活動調査」より

② 課題

小規模商工事業者については、近年の大型店の出店に加えネット通販の台頭により、中心市街地を含む事業者全体的に低迷・疲弊している。加えて、新型コロナウイルス感染症という想定外の事案も発生し、小売・飲食業を中心に消費活動がストップするなど大きな打撃を受けていることから、ネット販売への移行等、デジタル技術を活用した対応が急務である。また、少子高齢化問題による後継者や担い手不足の問題においても、速やかな事業所承継の促進と、新規創業また第二創業への展開など新たな事業や経営革新につなげる必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年後の期間を見据えて

当所が策定した第1期経営発達支援計画期（平成27年4月～平成30年3月）、第2期経営発達支援計画期（平成30年4月～令和5年3月）の8年間において、経営発達支援計画に掲げた年間20者の事業計画書策定支援目標に準じて「金融、労務、税務」を主体に経営全般の個社支援を伴走型で取り組んできた。中でも、当所が積極的に創業に対しての支援を市と連携して実施していることもあり、市内での新規開業者への経営個別指導を重点的に行い、経営相談や記帳相談、補助金等の申請相談に伴う入会が増加し、事業計画書の策定のニーズの高まりが会員増加につながっている。

○普通寺商工会議所会員の推移（平成27年度から令和3年度の7年間）

| 年度 業種 | 平成 27年度 | 平成 28年度 | 平成 29年度 | 平成 30年度 | 令和 元年度 | 令和 2年度 | 令和 3年度 |
|----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 商業 | 336 | 335 | 332 | 331 | 321 | 321 | 329 |
| 工業 | 164 | 167 | 166 | 171 | 174 | 178 | 176 |
| その他 | 262 | 269 | 264 | 256 | 257 | 260 | 271 |
| 合計 | 762 | 771 | 762 | 758 | 752 | 759 | 776 |

(※前述の普通寺市の業種別商工業者数と当所会員業種数の差異は会員登録分野が異なるため)

第3期の経営発達支援計画では、小規模事業者に対する経営指導において、経営指導員・経営支援員を中心に巡回指導や窓口指導にて、経営分析と分析結果をふまえた事業計画策定支援に今まで以上に積極的に取り組むこととする。創業支援に対しても、市独自の補助事業を活用し、創業者に対する個別指導を継続して実施する。

消費の冷え込みが激しい商業者にあたっては、地域の経済動向と景気動向によるデータを活用した販売戦略とDXを活用した販売促進に努め、中心市街地の再活性化も目指し、以前のような賑わいと商業者のヤル気を見出す事業にも積極的に取り組んでいく。

また、今後の新たな経営手法の一つとして事業の財産である人材（＝従業員）にも着目し、従業員の健康増進と健康管理を経営課題の1つとして捉え、健康経営を推し進めていく。健康経営は「従業員の健康維持と事業所の生産性向上」につながり、事業所の経営安定化に向けた第1歩となる。

商工会議所として大きな役割を果たしていく必要項目に「SDGs（持続可能な開発目標）」に基づく経営支援を追加する。当所では、この取り組みを率先して実行するため、令和4年8月に「普通寺商工会議所SDGs」を策定し、香川県より「かがわ地方創生SDGs」の認証を受け、自らが環境アクションプランを策定し実行している。事業者一人一人が全世界共通の目標を共有し、実践することで真に「持続可能な企業経営」が可能となる。安定して継続的に事業者が発展できるよう、国が求めている「経営者の自己変革力や潜在能力の引き出し、経営力の強化・再構築」に向けた経営力再構築伴走型支援モデルを推進するために、職員の資質向上を行いながら、地域の総合経済団体としての役割を市や各種支援機関と連携し持続可能な社会の実現を目指していく。

【第6次善通寺市総合計画】(抜粋)

(総合計画とSDGs)



「善通寺市は、総合計画にSDGs達成のための取り組みを

関連づけ、諸課題の解決に貢献し、地方創生を推進します！」

新たな総合計画は、まちづくりの基本的な理念を分かりやすく示すとともに、善通寺市が目指すものと、そのための取組方針などを明らかにするものです。

○基本的方針②「魅力と活力に溢れる、働きやすいまち」

(商工業分野)

産業振興と雇用対策においては、創業・起業の支援などを通じて市内産業の活性化を図るとともに、企業の誘致や地場産業の振興など商工業支援施策の強化に努め、新たな雇用の創出につなげる。

(観光分野)

地域への誇りと愛着を創造し、地域の持続的発展を可能にするため、また、より効果的なシティプロモーションを行うため、地域の魅力をブランド化し、善通寺市ブランドの確立を目指す。

② 第6次善通寺市総合計画との連動性・整合性

上記の第6次善通寺市総合計画では、産業振興と雇用対策について「新規創業」に対する支援を主体に掲げており、当所では市からの委託事業として「善通寺市認定特定支援事業」を令和2年度より受託し、密接に連携して事業を実施している。市独自の事業者支援事業である「善通寺市中小企業振興支援事業」や「善通寺市空き店舗活用等活用支援事業」の補助金活用に関して、当所の役割は新規創業事業計画書の策定支援や金融・労務・税務といった経営の三本柱の経営指導を併せて行い「継続し安定した経営」につながるようワンストップにて個社支援を行っている。

また、イメージアップ戦略として、伴走型小規模事業者支援推進事業を活用して「さとり旅」というテーマで「市内で個性ある複数の事業者(店主)にスポットを当て物語形式で一同に紹介する動画」を制作し、YouTubeやSNSによる配信を実施している。地元の「ひと」「まち」「しごと」を地域の魅力として情報発信することで、地元産業の活性化やインバウンド観光誘致につなげるシティプロモーションへとつなげて行き、市と連携・協力して展開することで連動性と整合性を図るとともにスケールメリットを確保している。

(3) 経営発達支援事業の目標

当所は、第6次善通寺市総合計画をふまえて、地域の小規模事業者の経営発達を支援するために、事業者が抱える経営全般に対する課題を抽出・見える化し、地域の経済発展を目指すために経営力再構築伴走型支援モデルとして以下を経営発達支援計画期間の目標とする。

【目標】

- ①小規模事業者に対する事業計画策定支援
- ②小規模事業者に対するDXへの取り組み支援
- ③創業支援による新たな雇用の確保と地域の魅力向上
- ④職員の資質向上と支援体制の強化

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

当所が策定する計画は、小規模事業者が安定的な経営及び事業拡大に向け持続的に自走し、発展できることを目的とする。事業実施にあたっては、市や各種支援機関、また金融機関とも緊密な連携体制によるワンストップ型での相談体制により、経営者の自発的な事業活動を助長する伴走型個社支援を継続し、経営分析による事業者自身の経営環境の理解を高めるとともに、事業者に対して最も効果的な支援策を提供等のフォローアップを実施する。

① 小規模事業者に対する事業計画策定支援

情報化社会では、全国の成功事例や各種データ、タイムリーな情報に基づく経営の舵取りが肝となる。明確な経営ビジョンや経営戦略を構築し、経営指導員・経営支援員のほかその他専門家の意見とともに、事業計画策定に必要なセミナーや定期的な巡回指導を行い、事業者の能力を開発しながら意識改革の醸成を図る。

② 小規模事業者に対するDXへの取り組み支援

昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大により社会全体でのデジタル化がより一層進み、小規模事業者でも取り組みやすい環境が整備されてきている。しかしながら、当所所管内の小規模事業者においてはデジタル技術を活用した経営への対応は遅れている。DX導入による収益に貢献する販路拡大や、生産効率や事務効率の向上による費用の圧縮などメリットも数多い分野に対して、セミナー等で経営者自ら体験し動機づけを促す取り組みを行う。

③ 創業支援による新たな雇用の確保と地域の魅力向上

市が策定している産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画及び第6次善通寺市総合計画に基づき、創業相談に係るワンストップ窓口として情報提供や助言を行うほか、専門的指導が必要と判断した場合は事業計画書策定及び専門的知識習得に係る支援を行う。支援内容は、「RESAS」(地域経済分析システム)のビッグデータを活用し、地域の経済動向や景気動向を反映した創業計画書の策定、創業者が利用できる市独自の補助金及び融資制度の紹介、さらに希望者に対して創業前に専門的知識(経営・財務・人材育成・販路開拓)を習得するための創業講座の開催、創業後の定期的な経営指導員・経営支援員による巡回指導等の実施により、策定した事業計画書の進捗状況や経営状態の確認を行い、経営者に寄り添った伴走型での支援に取り組む。新規創業者の増加により、市内における市内の産業の活性化や新たな雇用機会の創出と人材確保、ひいては定住人口の増加につなげ、市の新たな魅力向上につなげる。

④ 職員の資質向上と支援体制の強化

昨今の経営環境は目まぐるしいほど流動的であり、特にITリテラシーを高めるには、指導を行う経営指導員・経営支援員をはじめ職員全体のレベルアップが必要である。県下6商工会議所支援担当者会や中小企業支援担当者会、また職員会議や所内OJTによる資質向上と情報共有をより一層推進し、経営支援能力の向上に努める。また、市と連携したワンストップ支援をはじめ、香川県よろず支援拠点や外部専門家、地元金融機関を交えたトータル的な支援体制の構築により、経営者との対話と傾聴を確実にしながら支援を行う。

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〕 第2期までの経営発達支援計画期間では、「事業所調査」、「消費者アンケート」、「中心市街地空き店舗調査」などのデータを各種補助金申請時の事業計画書や販促等に活用してきた。しかしながら、調査項目や調査時のデータが古く地域の旬な情報を小規模事業者へ提供ができていなかった。

〔課題〕 当所では、消費者アンケート調査や中心市街地空き店舗調査等の実施はしていたものの、RESAS（地域経済分析システム）等を活用したビッグデータによる専門的な分析ができておらず、小規模事業者が望む「全国的水準」や「地域特性」などについて有益な情報を提示できていない。

(2) 目標

| | 公表方法 | 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地域の経済動向分析の公表回数 | ホームページ掲載 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ②景気動向分析の公表回数 | ホームページ掲載 | 1回 | 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と公表

RESAS（地域経済分析システム）を活用した小規模事業者の現状の把握に加え、消費のトレンドとといった経済動向のデータ等を利用して事業計画策定に生かした経営指導を行う。また地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員・経営支援員が中心となり、当所管内の経済動向分析を行う

【調査項目】

| 調査項目 | 分析内容 |
|---------|-------------------------------|
| 人口構造マップ | RESASのデータにより、人口の流入等に関する分析 |
| 産業構造マップ | RESASのデータにより、労働生産性、賃金状況に関する分析 |
| 消費マップ | RESASのデータにより、消費の傾向等に関する分析 |
| 観光マップ | RESASのデータにより、市外からの観光客に関する分析 |

② 景気動向分析と公表

管内の小規模事業者の実態把握を行うため、景気動向調査と分析を実施し、年1回公表する。

【調査手法】 調査票に返信用封筒を同封して郵送し、巡回指導時や窓口訪問時に回収する。

回収したデータに基づき中小企業診断士等の外部専門家の意見を集約・分析する

【調査対象】 管内の卸小売、製造、建設、サービス業等の小規模事業者を規模別に抽出
調査対象 50 者

【調査内容】 売上高や経常利益高の増減、新型コロナウイルス感染症に関する影響
雇用と設備投資の予測等

(4) 調査結果の活用

○調査結果は、当所ホームページや会報に掲載し広く管内事業者に周知する

○経営指導員・経営支援員による、巡回指導や個別相談を実施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〕 第2期までの経営発達支援計画期間では、中心市街地の再活性化と商業者へ新たな活力を見出すために小売・サービス業者を中心に「得する街のゼミナール」通称「まちゼミ」を平成27年度より年1回1ヶ月かけて実施した。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開催を中断しているが、お店の店主やスタッフが講師となり、プロならではの専門的な知識と情報、コツを受講者（＝お客様）に伝える少人数制のゼミを定期的に開講している。より多くの地域の方々にお店の存在や特徴を知っていただきお店（＝店主）のファンづくりによる個店の再活性化を目的としている。なお、まちゼミを受講したお客様からのアンケート調査結果をもとに、消費者が求める商品やサービスの改善を図り、地域の一番店を目指し知名度向上と販路開拓による売上増加につなげる事業に取り組んだ。

〔課題〕 受講者からのデータをもとに、開催するテーマや事業者が目指す方向性を理解し、経営の改善や経営の啓発に繋げてはいるものの、消費者が求める商品やサービスを十分に提供するには至っていない。また、新型コロナウイルス感染症拡大防止のために3年間中止をしており、再開に向けて今一度、事業者の「ヤル気」を促す必要がある。

(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 |
|---------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 受講者アンケート回数 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 受講者数 | 250者 | 300者 | 300者 | 300者 | 300者 | 300者 |
| 参加店舗へのアンケート調査 | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 調査対象事業者数 | 25者 | 30者 | 30者 | 30者 | 30者 | 30者 |

(3) 事業内容

① 「善通寺まちゼミ」受講者アンケート調査（まちゼミ受講者＝一般消費者）

まちゼミ終了に一般消費者への「受講者アンケート」を受講者全員に実施（参加者の年代、男女、参加時間帯、参加曜日、交通手段など）して、消費者動向や消費者ニーズを把握し、次回講座へとつなげる。

【調査手法】 まちゼミ受講者全員に、アンケート調査票またはQRコードによる調査

【調査対象】 まちゼミ受講者に対して、まちゼミ終了後にアンケート調査の実施

【調査数】 まちゼミ受講者全員（300者を想定）

【調査項目】 受講者の属性（男女、性別、年代、職業、交通手段、開催時間帯、曜日など）

まちゼミの内容（人数設定、ジャンル、参加費など）

＜新規アンケート追加項目（店舗ごとの商品やサービス強化を図る）＞

○店舗の満足度（店舗レイアウト、店格、商品構成、導線、陳列など）

○サービスの満足度（接客態度、店舗の雰囲気など）

【調査結果の活用】

調査結果は、経営指導員・経営支援員が参加店舗へ訪問し、店舗ごとの改善点に活用し、新規顧客獲得へ向けた取り組みを行う

② まちゼミ参加店舗へ受講者アンケートを活用した次回対策調査

まちゼミ参加店舗を増やし地域全体で商業活性化を行うため、参加店舗同士の連携強化と地元消費者に加え近隣の消費者（未来の新規顧客）獲得に向け、参加店に対して調査し分析を行う。

【調査手法】 まちゼミ参加店舗全員に、アンケート調査票またはQRコードによる調査

【調査項目】 開催講座調査（希望ジャンル、参加して欲しい管内の店舗など）

【調査結果の活用】事業終了後に参加店舗が参加する全体会にて報告した後、当所ホームページと参加店舗の声掛けによる次年度開催へ向けた周知を行う

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 第2期までの経営発達支援計画期間では、タブレット端末を活用したヒアリングシートを独自で作成し、事業所への巡回訪問や窓口相談時に経営指導を行うと同時に財務データを基本に経営指導実績を見える化したことで、経営指導員・経営支援員の情報共有や、多人数による側面からの経営指導が行える体制を構築した。

〔課題〕 会計ソフトやローカルベンチマークによる財務データを主体とした定量分析を中心に行ってきたが、財務諸表に現れない定性分析をより深く実施し、経営者の感覚的な経営手法からデータに基づき、具体的かつより実践的に理解する経営分析の実施が必要である。

(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 |
|----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| セミナー開催回数 | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| セミナー参加者数 | — | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 | 20者 |
| 経営分析事業者数 | 15者 | 15者 | 15者 | 15者 | 15者 | 15者 |

(3) 事業内容

① 経営分析セミナーによる経営分析事業者の発掘

事業者自身が自社の強みや弱みを理解し、経営課題の把握により課題解決に向けた経営セミナーを開催する。経営者に気づきと見える化につなげ、自らが事業計画策定に活用できるワークショップ型のセミナーを年1回開催する。

【募集方法】チラシや当所ホームページ、巡回指導や窓口指導時に広く周知する。

② 経営分析の内容

【対象者】経営分析セミナー参加者の中で、現状を改善し新たな事業に取り組む意思のある15者

【分析項目】直近3期分の財務諸表から財務分析（定量分析）と非財務分析（定性分析）の実施

○財務分析…下記項目について事業者とコミュニケーションを取りながら、財務諸表を基に収益性、安全性、生産性、成長性の4分野について指導を行う。

| 分析項目 | 指標 | 内容 |
|------|------------|------------------|
| 収益性 | 売上高総利益率他 | 効率よく収益をあげているか？ |
| 安全性 | 流動比率、固定比率他 | 倒産リスクや支払い能力の有無は？ |
| 生産性 | 労働分配率他 | 経営資源をうまく使っているか？ |
| 成長性 | 売上高成長率他 | 成長性・将来性があるか？ |

○非財務分析…下記項目について事業者とコミュニケーションを取りながら、事業者が気づいていない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SWOT分析により整理し指導を行う。

| 内部環境 | 外部環境 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 商品、製品、サービス・技術開発力 ノウハウ等の知的財産 ブランド認知度 デジタル化、IT活用状況 人材、組織、事業承継者 事業計画の策定・運用状況 | <ul style="list-style-type: none"> 商圏内の人口、人流、競合店 法改正 円高・円安 少子高齢化 業界動向 経済動向 |

【分析手法】 企業の経営状態の把握には、経済産業省の経営分析ソフト「ローカルベンチマーク」を活用し、各業界の指標等を参考に経営指導員・経営支援員による分析を行う

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定に活用する。
- 分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員・経営支援員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】 第2期までの経営発達支援計画期間では、金融相談時の経営分析、融資決定後や補助金申請、創業時の事業計画策定を行ってきたが、事業計画に基づいた数値や改善内容につながない事案等、フォローアップ時に判明することが多く見受けられた。

【課題】 新型コロナウイルス感染症の発生以降は、小規模事業者に対する補助金や助成金への申請や相談が増加し、経営継続に向けた事業者自らが自発的に取り組む姿勢が見受けられた。申請には自社の経営状態の把握や経営環境の変化に対応した事業計画策定が必要であり、今後はDXを活用した経営手法を取り入れた事業計画策定を推進していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定に対しては、経営者自らが自発的に事業継続に必要な計画を策定するものであり、補助金や助成金申請書の作成しやすい環境や、経営指導員・経営支援員の支援能力も向上していることから、経営者との対話と傾聴を心がけコミュニケーションを図り事業計画策定に取り組む。また、経営分析を行った事業者に対して、事業計画策定セミナーや巡回指導・窓口指導を通じて、いかに事業者にとって事業計画書の策定が経営の肝であるかを理解し必須アイテムとして経営戦略の位置づけとして導いていく。

(3) 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 |
|-------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①DX推進セミナー | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ②事業計画策定セミナー | — | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 事業計画策定事業者数 | 15者 | 15者 | 15者 | 15者 | 15者 | 15者 |

(4) 事業内容

① DX推進セミナーの開催

事業者が取り組むDXには様々な分野があり、ITを活用した経営手法が経営の業務改善や生産性向上につながることから、身近で簡単な取り組み方法について、より小規模事業者の経営メリットが高い内容で専門家によるセミナーを開催する。

【支援対象】 DX化による取り組みによる業務効率や生産性向上が図られ効果が高い事業者

【募集方法】 当所HPや新聞折込、経営指導員・経営支援員が巡回指導時や窓口指導時に案内

【講師】 中小企業診断士、香川県よろず支援拠点IT専門家

【回数】 年1回

【内容】 DXの具体的活用事例（DX総論、SNS・ECサイト、キャッシュレス等）

【参加者数】 5者

【支援手法】 DX推進セミナー受講者の中で、継続的に支援を要するものに対し、経営指導員・経営支援員による伴走型支援を実施し、必要に応じて中小企業診断士等の外部専門家を派遣し、二人三脚で個社支援を行う

② 事業計画策定セミナーの開催

経営分析を行うことにより事業者が抱える経営課題の見える化につながり、課題解決の糸口をつかむことができる。事業者自ら自発的に解決と新たな需要の開拓が図られることによる事業計画策定の意義と重要性を認識できるセミナーを開催する。

【支援対象】 経営分析を行った小規模事業者

【募集方法】 当所 HP や新聞折込、経営指導員・経営支援員が巡回指導時や窓口指導時に案内

【講師】 中小企業診断士、香川県よろず支援拠点専門家

【回数】 年1回

【内容】 事業計画書策定の重要性や課題解決の考え方、新たな需要開拓など

【参加者数】 5者

【支援手法】 事業計画策定セミナー受講者の中で、継続的に支援を要するものに対し、経営指導員・経営支援員による伴走型支援を実施し、必要に応じて中小企業診断士等の外部専門家を派遣し二人三脚で個社支援を行う

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】 第2期までの経営発達支援計画期間では、経営指導員・経営支援員による巡回指導時にタブレット端末による経営分析の実施など伴走型巡回指導を実施してきた。またデータの共有化によるあらゆる側面からのフォローアップ会議や専門家派遣等の支援を行った。

【課題】 事業計画策定後の進捗状況の把握はできるものの、当初に計画した内容とのズレが発生した場合の対応が遅れているケースがあった。計画との相違について、財務的な問題なのか業種による外部要因が原因なのかを定期的にヒアリングとフォローアップを行う必要があり、事業者ごとに計画的な巡回指導の実施を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者を対象に、事業者の実施計画内容に対応したフォローアップの回数を設定し、事業計画どおりの進捗状況の確認を定期的に巡回指導にて支援する。策定した当初計画とのズレが生じた場合には、速やかな対応が必要であり、内容によっては当所全体で情報共有をし、必要時には中小企業診断士等の外部専門家の支援を加え、事業者に対話と傾聴にもとづき、経営者自らが気づきをもたらす寄り添った伴走型で個社支援を実施する。

(3) 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 |
|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ対象事業者数 | 10者 | 15者 | 15者 | 15者 | 15者 | 15者 |
| 延べ回数 | 30回 | 56回 | 56回 | 56回 | 56回 | 56回 |
| 売上増加事業者数 | 5者 | 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支援対象とし、経営指導員・経営支援員による定期的な巡回指導により対話と傾聴を行い、経営計画の進捗状況を確認しつつ伴走型でフォローアップを実施する。

事業計画書にズレや大幅な変更を要する事業者に対しては、再度、経営分析に立ち戻り、景気や需要動向調査や RESAS（地域経済分析システム）等のデータを活用しながら事業計画の見直しを図る。また、より専門的な知識を有した経営指導を行う必要があるケースでは中小企業診断士等の外部専門家の意見を交えながら支援を行うなど、当所全体での会議を実施したうえで経営者自らが主体的に事業計画の変更策定ができるよう促し、伴走型での支援を継続実施する。

フォローアップ体制については、経営指導員・経営支援員による個社支援とし、事業計画の内容や進捗状況に応じて期間や回数を設定し臨機応変に対応していく。

| | | 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 | | 15 者 |
| 事業計 画内容 別対応 | 2 者 (毎 月) | 24 回 |
| | 3 者 (4 半期) | 12 回 |
| | 10 者 (年 2 回) | 20 回 |
| 延べ回数 | | 56 回 |

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〕 第2期までの経営発達支援計画期間では、新たな需要の開拓に寄与する事業に位置付けた「まちゼミ」、市内の個性ある事業者を紹介するショートフィルム「さとり旅」、インバウンドを見据えた接客対応を学ぶ体験型ワークショップ「外国語体験講座」を実施した。これまでに当所が取り組んでいない事業を実施し小規模事業者への新規顧客獲得による販路拡大や経営意欲の向上、さらには意識改革につなげることができた。また、新型コロナウイルス感染症拡大により飲食店への影響が大きく、テイクアウト販売へのニーズが高まり、販売機会の創出として飲食店の共同チラシを作成し SNS や当所ホームページ、新聞折込等で周知し個社支援を実施した。

〔課題〕 新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、コロナ禍の巣ごもり需要の中で、多くの消費者は対面販売でなくネット販売による消費行動を行っている。これによりしばらく続くコロナ禍の消費トレンドを生かし、自社のホームページ開設や EC サイトの構築など時代が求める販売戦略を目指す必要がある。多くの事業所は自社のホームページを持っているが、まだまだ IT ツールを活用した販売形態をとっていない事業者も多く、DX への取り組みとして親しみやすい SNS での情報発信といった事業者に適材適所な DX 手法を進め、時代に合った販売を進めていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者への DX への取り組みは、現代社会の中で必要不可欠な経営手法の代表例であり、IT の活用について不慣れな経営者に対しても、RESAS（地域経済分析システム）などの各種データや景気動向などを用いた販売方法に対し今すぐにでも必要性を肌で感じて導入する必要がある。

まずは気軽に扱いやすい SNS に馴染み、大手サイトを間借りした自社ホームページの開設、さらには EC サイトをスタートさせるなど順を追って支援し、経営者に対し販路拡大に DX への取り組みを必要と認識してもらうことが先決である。経営指導に対しては多岐に渡るが、IT 分野に対しても経営者も同様にスキルアップしながら伴走型での支援が必要であり、事業者の取り組み内容によっては IT 専門家の支援を加えながら新たな売上獲得に向けた取り組みを実施する。

(3) 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さぬきのIPPINええもんフェスタ出店事業者数 | — | 1 者 | 2 者 | 3 者 | 4 者 | 5 者 |
| 売上額/者 | — | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % |
| ③SNS 活用事業者 | — | 5 者 | 5 者 | 5 者 | 5 者 | 5 者 |
| 売上増加率/者 | — | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % |
| ④EC サイト利用事業者 | 4 者 | 5 者 | 6 者 | 7 者 | 8 者 | 9 者 |
| 売上増加率/者 | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % | 5 % |

(4) 事業内容

① 「さぬきのIPPINええもんフェスタ」出店支援

展示会については、近隣で開催される展示即売会を優先的に選び出店する。消費者が求める商品や最新のトレンドについて、バイヤーや消費者との対話により実際に肌で感じることで自社商品の改良や新商品開発などにフィードバックするとともに見識を深めるために参加する。

経営指導員・経営支援員による出展前のPOPや商品チラシ等の販促グッズ作成、出展中使用するアンケート調査票等の作成、出展後のアンケート集計による商品改良や新商品開発につなげる支援を行う。

【開催時期】 毎年10月下旬の土日にサンメッセ香川にて開催

【開催内容】 香川県内小規模事業者の取扱商品に対する販路拡大を目的とした物産展

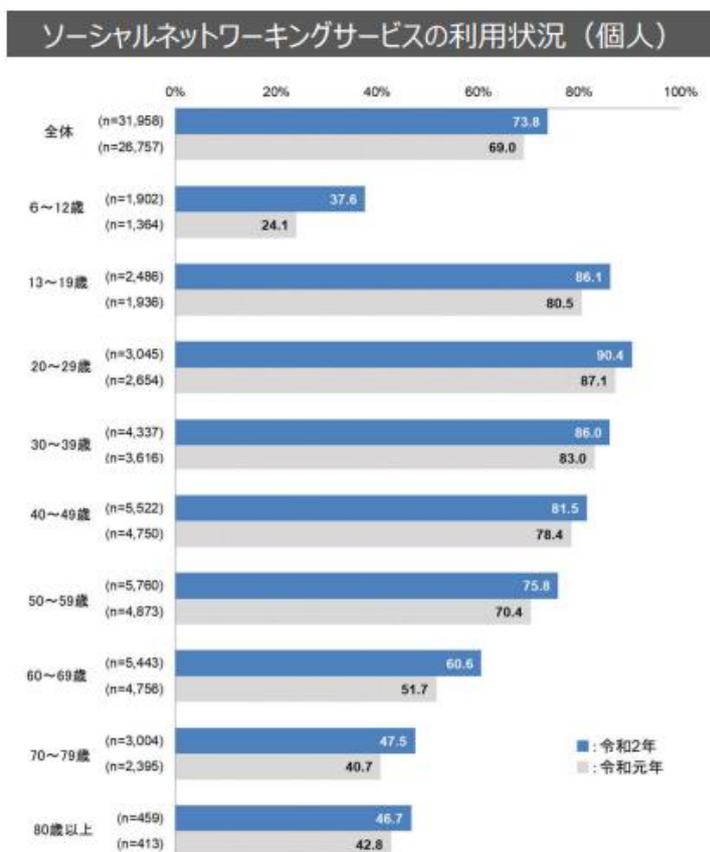
【開催規模】 香川県内小規模事業者(約100者)、約20,000人の来場者

【支援対象事業者】 地元事業者が製造・販売する地域特産品を扱う卸小売事業者

【募集方法】 当所ホームページや新聞折込、経営指導員・経営支援員が巡回や窓口相談時に案内

② 動画制作・発信による需要開拓支援

【現状】 現在では日本国民の大半がスマートフォンやパソコンでSNSを利用しているため、ビジネスを展開する事業所にとって、SNSを活用することで売上につながる効果が大きく期待できる。自店の商品やサービスを多くのSNSユーザーに向けて発信することで、認知度向上は勿論のこと、爆発的な拡散が起こり売上向上につなげている事業所も数多く存在している。



出典：総務省「令和2年通信利用動向調査」より

上記の総務省の通信利用動向調査においても 20 代・30 代での SNS 利用率は非常に高いが、高齢者層（70 代）もおおよそ半数が利用している状況である。もはや SNS は広く浸透し、購買行動にも大きな影響を与えることから、企業側も SNS を積極的に活用しなくては消費者との接点が減少し大きな機会損失となってしまうことが考えられ、SNS のビジネス活用、SNS マーケティングの重要性が高まっていると考察する。

また、近年盛り上がりを見せている「SNS マーケティング」では、企業が Instagram や YouTube などの人気 SNS を活用し、自社商品やサービスの宣伝・ブランディングを行うことにより、認知獲得や売上拡大につなげている企業が多く存在する。

当所では、過去 3 回に渡り、地域経済の活性化へと繋げることを目的に、市内の魅力ある複数の小規模事業者が一同に出演する物語形式のショートフィルムを制作し、動画投稿サイト「YouTube」を通してその魅力を全国へ発信した。

また、令和 4 年度に制作している 4 作目では 1 本の動画で 1 事業所を PR する 1 本完結型ショート動画を 10 本制作するよう動画構成を大きく変更し、現在制作を進めている。加えて、動画とは別にホームページを制作し、ホームページ上でも出演事業所の魅力を紹介することで売上増加に直結する機会の創出に努めた。

※目標数値と実績は下表のとおり

・ 前回の経営発達支援計画申請時の動画再生回数目標数値及び実績

| | 平成 30 年度 | 令和 元年度 | 令和 2 年度 | 令和 3 年度 | 令和 4 年度 |
|----------|-------------|-----------|------------|------------|------------|
| ②出演事業者数 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 |
| 【目標】再生回数 | 200 回 | 600 回 | 1,500 回 | 2,000 回 | 2,200 回 |
| 【実績】再生回数 | 未実施 | 10,642 回 | 10,769 回 | 39,539 回 | 実施中 |

【事業内容】 今後 5 年間においても、管内の事業者の中でも全国に対して魅力が強く、個性や独自性を生かしたこだわりの強い小規模事業者を 10 者程度取り上げ、動画投稿サイト「YouTube」や若い世代で利用されているスマートフォン向け動画共有サービス「TikTok」を通して全国に情報発信を行い、SNS の特徴を最大限に活かした施策を行うことで、短期間での出演事業所の認知度向上及び売上増加といった成果獲得に貢献する。

並行して DX 推進の取り組みとして、管内の事業所で自社ホームページを持つ事業者は数少なく、経営へのデータ活用があまりなされておらず勘に頼る経営が主流となっている中、出演する動画の視聴状況を WEB 解析することで、どの属性の人がどの店舗の動画を閲覧しているかの確認を行い、WEB 解析で得た情報を出演事業所に個別に提示する。それにより、その店舗に関心の高い層はどこなのかを数値上で把握してもらい、その層に向けた商品開発やサービス提供に役立ててもらおう。

【目標】 成果目標については、動画投稿サイト YouTube による動画再生回数とする。

| | 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 |
|----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ②出演事業者数 | 10 者 |
| 【目標】再生回数 | 40,000 回 | 45,000 回 | 50,000 回 | 55,000 回 | 60,000 回 |

③ SNS 活用

SNS はスマートフォンの普及により、日常生活に浸透し Instagram や Twitter などは代表格として多くの利用やフォロワーが存在している。現代社会では、販売促進や事業所 PR には SNS を活用した販売戦略が理にかなっており、特に SNS 映えする投稿により話題性が高まり思いもよらない集客や大幅な販路拡大、商圏拡大などの効果が期待できることから、導入意思のある事業所に対して SNS を活用した事業への取り組み支援を行う。

④ EC サイト利用

自社のホームページを持たない小規模事業者はまだ多く存在している。一方ホームページはあるが更新できずに開設当時の状態の事業者が多いことも現実である。理由としては更新に対して関心がないケースや更新方法が分からない、業者に任せれば費用が掛かるなど、事業者によっては様々な問題を抱えている。

当所は「ザ・ビジネスモール（日本全国 530 団体以上の商工会議所・商工会で共同運営する商取引支援サイト）」のオプションサービスとして店舗向けホームページサービス「BM テンポ」を活用した導入を推進している。本サービスでは、安価で更新作業がし易いなどメリットも多く、ホームページの導入にあたっては馴染みややすく、コロナ禍での消費活動につなげるためにもホームページの開設を勧める。あわせてネット販売導入も行い、商品の訴求効果を上げる写真や PR 文、さらには取り扱う商品の選定などを経営指導員・経営支援員が主体となり指導を行い、円滑な EC サイト運営ができるように支援していく。

また、ザ・ビジネスモール内では、事業者同士のビジネスマッチング機能も有しており、仕入先や調達先探しを効率的に行うことができ、事業者の経営課題の解決にも活用していく。

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] 経営発達支援事業の評価について、善通寺市中小企業振興会議において、年 1 回開催している。

[課題] 善通寺市中小企業振興会議での評価結果について、地域の小規模事業者に対して公表をしておらず当所ホームページ等にて結果報告を行う必要がある。

(2) 事業内容

善通寺市中小企業振興会議において、経営発達支援事業の進捗状況等について年 1 回報告を行い評価する。当振興会議のメンバーは、四国学院大学准教授 2 名、善通寺商工会議所副会頭 1 名、百十四銀行・香川銀行支店長 2 名、小規模事業者 4 名、善通寺商工会議所専務理事 1 名、善通寺市産業振興部長 1 名、法定経営指導員 1 名により構成し、市と連携を取りながら実施する。

また、評価結果については、常議員会へ報告と当所ホームページや会報誌へ記事掲載を行い、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態により広く周知する。

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] 経営指導員と経営支援員については、香川県商工会議所連合会主催の「県下6商工会議所支援担当者会」と中小機構主催の中小企業支援担当者等研修（中小企業大学校）での目的別に研修に参加している。

[課題] 参加により、個々の資質向上につながっており、指導体制の強化が図れてはいるが、オールマイティーな指導能力を持つためには、継続して各種研修会に参加し能力向上につなげていく必要がある。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員と経営支援員の経営指導能力向上のために、香川県商工会議所連合会主催の「県下6商工会議所支援担当者会」と中小機構主催の「中小企業支援担当者等研修（中小企業大学校）」の研修会に継続して参加する。

【DX推進に向けたセミナー】

小規模事業者についてはIT分野への対応が遅れており、昨今のデジタル化へ急速に変化していることに対して、経営指導員をはじめとした職員全員のIT分野全般に対し知識の習得を進めていく必要があると考えている。業務効率化や情報セキュリティ等のDX導入に関する相談や、指導能力向上のために中小機構四国本部が開催するIT支援力向上講習会等へ積極的に参加する。

② OJT制度の導入

経営指導員や経営支援員が講師となり、各研修会に参加した内容や注意点などを一般職員も含め会議所内職員研修会を必要に応じて随時実施している。職員間での研修会であり、説明の仕方や内容について各自が考えることによる資質向上につながっており、経営者との対話と傾聴を意識した個々の相談能力向上につなげるために継続して実施する。

③ 職員会議による情報共有

職員全体で毎週月曜日に1週間の行事予定を下に職員会議を実施している。また経営指導員・経営支援員間では、毎週金曜日に事業者からの相談内容や対応策を検討、さらには情報交換による情報共有を行っており、小規模事業者への指導に関してあらゆる角度からの確かな指導を行うための相談体制を行い、今後も継続的に実施し、個々の支援能力の向上に努める。

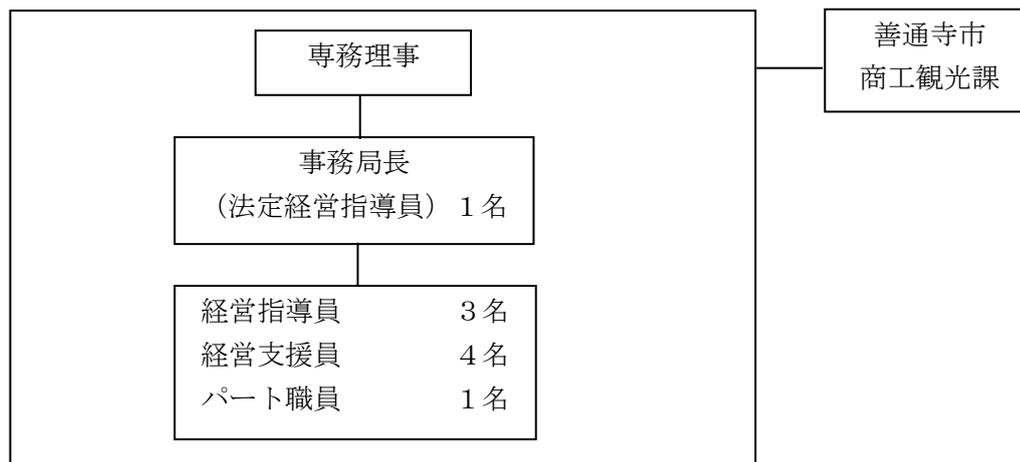
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年11月現在)

(1) 実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：宮崎喜弘

連絡先：善通寺商工会議所 (TEL：0877-62-1124)

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・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等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 善通寺商工会議所

〒765-0013 香川県善通寺市文京町三丁目3番3号

TEL：0877-62-1124

FAX：0877-62-8941

Email：info@zcci.or.jp

② 善通寺市 産業振興部商工観光課

〒765-8503 香川県善通寺市文京町二丁目1番1号

TEL：0877-63-6315

FAX：0877-63-6356

Email：shoukan@city.zentsuji.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 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 商工振興費 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 |
| 調査広報費 | 750 | 750 | 750 | 750 | 750 |
| IT技術活用推進事業費 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 商工業振興特別事業 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 中小企業活力支援推進事業 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| 資質向上費 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 講習会開催費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

| 調達方法 |
|-------------------------|
| 会費収入、手数料収入、県・市補助金、日商補助金 |

(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。

