

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	香美市商工会 (法人番号 7490005005286) 香美市 (地方公共団体コード 392120)
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) 小規模事業者の自走化につながる経営力強化支援 (2) 地域資源を活用した新商品の開発と販路開拓支援 (3) 新規創業、事業承継支援の強化 (4) 経営指導員等の資質向上と支援体制の強化
事業内容	経営発達支援計画の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済分析システム（RESAS）などを活用し地域の経済動向分析を行うほか、四半期毎に実施している中小企業景況調査を行い、当会HPにて広く管内事業者にも周知するとともに、事業計画策定支援時の基礎資料として活用する。 4. 需要動向調査に関すること 地域資源を活用した商品開発や伝統産業の販路開拓に取り組む事業者を対象に消費者ニーズ調査を行い、当該事業者にはフィードバックを行い、商品改良に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析から本質的な課題を発見し、事業計画の策定を行う。事業者自らが課題解決に向け自走化できるよう経営力強化につなげる。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業所の事業計画策定とDX推進に関するセミナーを開催する。事業計画策定に意欲的な事業者には専門家派遣を行い、小規模事業者の経営力強化を目指す。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回訪問時に事業計画策定後の進捗状況を確認し、必要に応じて修正を行うことで事業者が自発的に課題解決に取り組む体制を支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域内需要を喚起するための広報や、地域外需要を獲得するための商談会・展示会への出展を積極的に実施する。併せて、販路開拓に必要なDX推進も実施する。
連絡先	香美市商工会 〒782-0034 高知県香美市土佐山田町宝町 2-2-27 TEL：0887-53-4111 FAX：0887-53-4113 E-mail：kami@kochi-shokokai.jp 香美市商工観光課 〒782-0034 高知県香美市土佐山田町宝町 1-2-1 TEL：0887-53-1084 FAX：0887-53-5877 E-mail：shoko@city.kami.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

【地理】

香美市は、平成18年3月1日、旧香美郡のうち土佐山田町、香北町、物部村の3町村が合併して誕生した。県庁所在地の高知市から東北の約15～40kmの圏内に位置している。四国山地三嶺から高知平野に至る物部川中流域を占める面積は約538km²で広大な面積を有し南国市、香南市、安芸市、大豊町、本山町、徳島県三好市、那賀町に隣接している。

『香美市へのアクセス』

ACCESS MAP



出典：香美市 HP

【交通】

交通については、市の中心線を通る物部川に沿って走る国道195号を幹線に、県道、市道が支線となり道路網が各地を結んでいる。高知龍馬空港から車で15分、鉄道ではJR高知駅から特急で15分、岡山から2時間20分、高速道路の南国インターチェンジから15分の距離にある。また、市内には鉄道のほかにJRバス、とさでん交通バス、市営バスがある。

【観光資源】

気候は総じて温暖で四季の変化に富み、新緑や紅葉の名所「べふ峡」、「西熊溪谷」、「三嶺」のほか香北町出身の漫画家・やなせたかし記念館「アンパンミュージアム」、国指定の天然記念物・史跡「龍河洞」などの観光スポットは県外からも多くの観光客が訪れる。

特に「アンパンマンミュージアム」は令和7年春に始まるNHKの連続テレビ小説『あんぱん』のゆかりの地でもあり、高知県への注目度が高まり観光客の誘客が進めば、当地には経済波及効果が生じることが期待され、これまで以上に観光需要が見込まれる。

また国・県の伝統的工芸品・特産品の指定を受けている土佐打刃物やフラフ製造は香美市を代表する伝統産業として現在に承継されている。

『土佐打刃物』



出典：協同組合土佐刃物流通センターHP

『フラフ』



出典：香美市観光協会 HP

【人口推移】

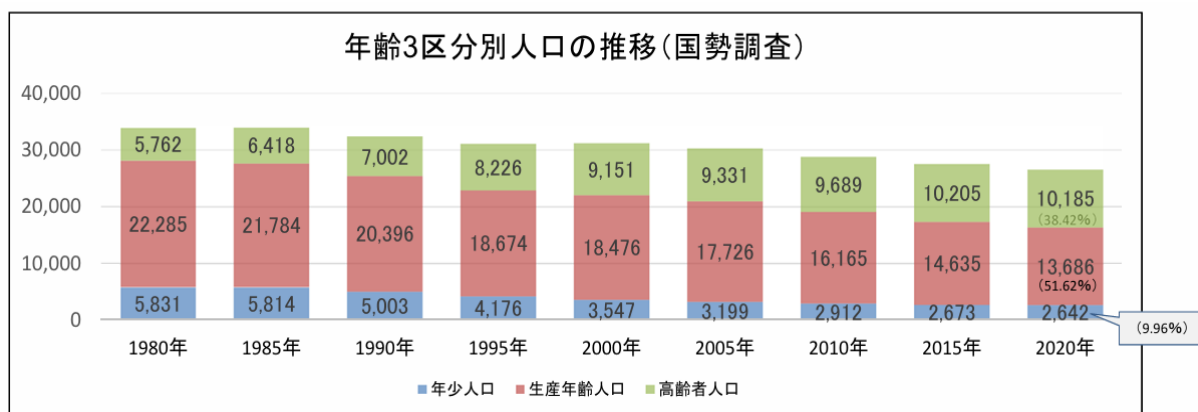
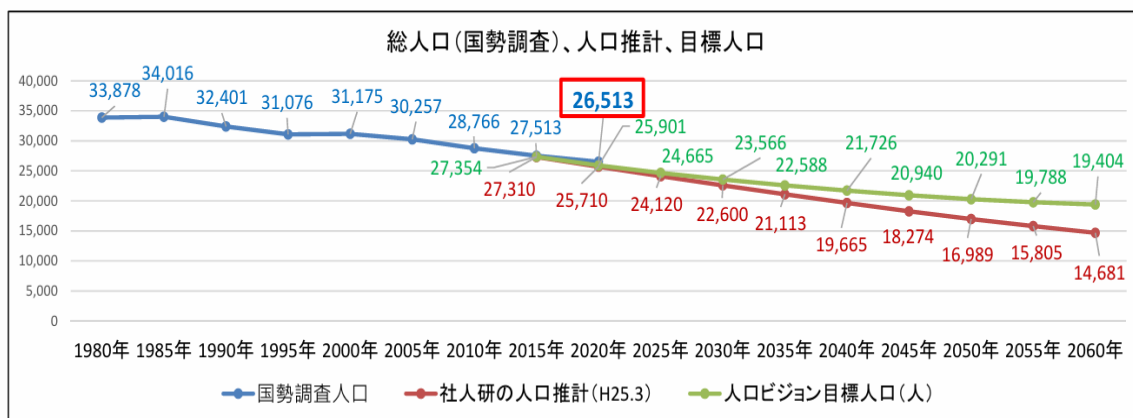
本市の人口は、令和 6 年 10 月 1 日現在 24,713 人（住民基本台帳）となっている。国勢調査では 1980 年には 3 万人を超えていた総人口は、2010 年には 3 万人を割り、現在に至るまでに徐々に減少を続け、2020 年の調査結果では、26,513 人となった。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2040 年には 19,665 人まで減少し、さらに 2060 年には 14,681 人まで減少するとされている。年齢別にみると、年少人口（15 歳未満）と生産年齢人口（15 歳～65 歳）は引き続き減少傾向で、対して増加傾向にあった高齢者人口も 2020 年を境として減少に転じ、今後も予想される出生率の低下に加え、将来的な生産年齢人口の縮小という問題も抱えている。

人口推移

	令和 2 年 10 月 1 日	令和 6 年 10 月 1 日	増減	増減率
香美市	25,948 人	24,713 人	-1,235 人	- 4.8%
土佐山田町	19,957 人	19,378 人	- 579 人	- 2.9%
香北町	4,351 人	3,958 人	- 393 人	- 9.0%
物部町	1,640 人	1,377 人	- 263 人	-16.0%

出典：住民基本台帳



【香美市商工会管内の商工業者数、小規模事業者数の推移】

香美市の商工業者、小規模事業者は令和 2 年と令和 5 年を比較すると商工業者は 78 者減少、小規模事業者は 79 者の減少となり、いずれも対前年比で減少し、経営者の高齢化や後継者不足による廃業が増加している。

【管内業種別商工業者数・小規模事業者数の推移】

出典：香美市商工会 商工業者台帳

業種（大分類）	令和 2 年		令和 3 年		令和 4 年		令和 5 年	
	商工業者	小規模	商工業者	小規模	商工業者	小規模	商工業者	小規模
A・B 農業、林業、漁業	8	8	8	8	9	9	9	9
C 鉱業、採石業、砂利採取業	2	2	2	2	2	2	2	2
D 建設業	142	135	142	136	139	133	137	131
E 製造業	131	117	126	112	120	106	118	103
F 電気・ガス・熱供給・水道業	3	2	3	2	3	2	3	2
G 情報通信業	5	5	5	5	7	7	7	7
H 運輸業、郵便業	21	18	21	18	19	16	19	16
I 卸売業、小売業	234	214	223	203	210	190	205	185
J 金融業、保険業	10	4	10	4	10	5	10	5
K 不動産業、物品賃貸業	29	29	24	24	21	21	24	24
L 学術研究、専門・技術サービス業	56	56	56	56	54	54	54	54
M 宿泊業、飲食サービス業	127	124	123	120	118	115	114	110
N 生活関連サービス業	110	106	112	107	108	103	106	101
O 教育・学習支援業	21	21	17	17	15	15	16	16
P 医療・福祉	18	16	19	17	18	16	18	16
Q・R サービス業	53	50	53	50	51	48	50	47
合 計	970	907	944	881	904	842	892	828

【香美市の経済動向】

市内全域の経済活動である市内総生産は、高知県の統計資料によると平成 23 年度は 69,967 百万円の経済規模であったものが令和 3 年度には 80,999 百万円と 15.8%の増加を遂げている。増加要因としては市内の高知テクノパークへの企業誘致が功を奏したこと、情報通信業と製造業の総生産額が増加したことが大きな要因となっている。

産業別総生産額でみると、産業全体では平成 23 年以降、緩やかな上昇傾向で推移しているが、一次産業が減少傾向にある。特に情報通信業が大幅な増加傾向にあり、その他には製造業、卸売・小売業、電気・ガス・水道・廃棄物処理業も増加傾向にある。

総生産額の減少した業種において主な要因としては、事業主の高齢化や新型コロナウイルス感染症の影響で事業縮小や廃業等が増加したことである。

【香美市総生産比較】

(単位：百万円)

産業/年度		平成 23 年度	令和 3 年度	増減	増減率
一次	第一次産業 計	4,482	3,795	-687	-15.3%
二次	第二次産業 計	16,409	22,292	5,883	35.9%
	鉱業	175	109	-66	-37.7%
	製造業	10,030	15,263	5,233	52.2%
	建設業	6,204	6,920	716	11.5%
三次	第三次産業 計	48,643	53,989	5,346	11.0%

電気・ガス・水道・廃棄物処理業	2,262	2,849	587	26.0%
卸売・小売業	4,487	6,151	1,664	37.1%
運輸・郵便業	1,973	1,744	-229	-11.6%
宿泊・飲食サービス業	1,381	945	-436	-31.6%
情報通信業	724	3,636	2,912	402.2%
金融・保険業	1,821	1,559	-262	-14.4%
不動産業	7,286	7,059	-227	-3.1%
専門・科学技術、業務支援サービス業	1,956	1,973	17	0.9%
公務	5,529	5,409	-120	-2.2%
教育	6,864	7,820	956	13.9%
保健衛生・社会事業	9,486	10,979	1,493	15.7%
その他のサービス	4,874	3,865	-1,009	-20.7%
輸入に課される税・関税	859	1,660	801	93.2%
(控除) 総資本形成に係る消費税	426	737	311	73.0%
計 (総生産)	69,967	80,999	11,032	15.8%

出典：市町村経済統計

【香美市の取組み】

香美市が作成した第2次香美市振興計画（後期基本計画）は、今後のまちづくりの目標を示した基本構想が、令和4年度から令和8年度までの5年間で計画され、現在後期の中盤にあり、計画実行に向け各種施策を実行している所である。本商工会が深く関わる項目は、基本方針4「賑わいを興す」のうち下記の基本施策で、香美市商工観光課を中心として取り組んでいる。

■商工業の振興

[基本的方向]

土佐打刃物やフラフ製造は、本市を代表する伝統産業として、昔ながらの技術や文化の継承を図るとともに、経営指導や他産業とも連携した販路開拓、後継者育成による経営力の強化、技術開発や新たな製品開発等について、県、商工会、高知工科大学等と連携を図りながら支援体制を充実させる。

[施策の内容]

1. 刃物まつりの継続

刃物まつりは、土佐打刃物職人の後継者を育成する「鍛冶屋創生塾」による刃物研ぎ等のPR効果が大きく、優れた郷土の技術を間近にふれることのできる機会であるため、継続して開催することで販路拡大につなげる。

2. 見学や製造体験機会の拡充

製造業者の理解と協力を得ながら、県内外の多くの人々が土佐打刃物、フラフをはじめとする伝統産業の魅力にふれることができるよう、ホームページや観光パンフレットで製造の現場を紹介する。

3. 特産品開発の支援制度や体制の検討

地域の特徴的な資源を活かした特産品の開発を促進するため、必要な情報、人材、施設・設備等の提供等支援の在り方を商工会や観光協会と連携を図りながら検討を進める。

■商店街の活性化

[基本的方向]

商品売り買いする場というだけでなく、地域コミュニティの中心的な役割を担うなど、商店街が持つ公共性を再評価するとともに、商工会や各地域の商業者が共同で実施する様々な企画の支援、空き店舗の活用、市民及び観光客をはじめ地域外の人々にもアピールする商品販売や商店街づくりを進め、消費需要の拡大を促進する。

[施策の内容]

1. 魅力的な共同事業づくり

商業まつりや商店街における同時開催イベントを支援する。

2. 魅力ある商店街の形成

起業者を増やすことで空き店舗数を減少させ、レトロな雰囲気を活かした特徴ある商店街の景観づくりやイベントを開催する。

商店での特産品の販売、農林業と連携した地産地消型の飲食メニューの提供等、観光客や市外からの買い物客にアピールする商品・商店づくりを支援する。

3. 高齢者等にやさしい商店街・買い物環境形成

商店街のユニバーサルデザイン化、宅配、移動商店、日中を過ごす居場所づくりを支援する。

4. キャッシュレス化の推進

商工会等と連携して事業所におけるキャッシュレス化を推進することで、決済方法の多様化による新たな顧客需要を取り込み、地域の活性化を図る。

上記の項目から、商工会としても地域の伝統産業である土佐打刃物やフラフ製造等の地場産業を香美市や関係団体と連携し、広く PR することで観光に結び付け、販路拡大・開拓に取り組む。また商店街の活性化を目的としたチャレンジショップ事業や空き店舗等の利活用に資する支援策を今後も継続実施して新規創業者支援をしていくとともに、地域電子マネー「kamica」の普及拡大に努め、キャッシュレス化と域内経済活性化を推し進める必要がある。

※kamica…高知県香美市内の加盟店事業者で利用できる香美市が発行する「地域電子マネー」。香美市民は、kamica カードが全員に配布されている。香美市民以外の方は、スマートフォンの kamica アプリをインストールする事で、利用する事ができる。

② 地域の課題

香美市の商業は大手ドラッグストアの進出、インターネットショッピングの普及、消費の域外流出、経営者の高齢化等、小規模事業者を取り巻く環境は厳しさを増しており、後継者不足の個人商店の廃業が増加している。特に山間地域の地域住民を対象にしている小売業は今後、経営が成り立たなくなる可能性が高いので、商業活性化策としての個者支援・事業承継支援が課題となっている。

飲食業や観光業ではコロナも収束し、各種イベントも再開され、少しずつ回復の兆しが見え始めている中で、地域の特産品を活かした観光客向けの商品を開発して新たな販路の開拓に取り組み、地域経済全体を押し上げることが重要となってくる。

建設業は、公共事業と民間需要がある程度安定しているが、従業員の高齢化や人材不足が深刻となっている。製造業とサービス業も同様の状況となっている。

香美市の伝統産業である土佐打刃物とフラフ製造においては、事業主の高齢化が進む中で、土佐打刃物では「鍛冶屋創生塾」による伝統技能を承継する取り組みが進められる一方で、フラフ製造では熟練工の技術をこれまでの世襲から第3者への承継という形で次世代に伝える後継者となりうる若手人材の育成確保が喫緊の課題となっている。

香美市経済の活性化や持続可能な産業の発展のためには、新規創業支援、事業承継支援、若手後継者の育成支援等が必要となる。

全産業に共通して昨今の原材料価格や人件費の上昇に価格転嫁が追い付かず、利益率が低下しているため、限られた経営資源の中でどのように生産性を高めていくかが課題である。

今後、少子高齢化による過疎化はますます進行することが予想されるため、デジタルトランスフォーメーション（DX）の導入により労働生産性の向上や消費者ニーズに迅速に対応するためのデジタル技術の活用が求められている。

（２）小規模事業者の長期的な振興のあり方

①10 年先を見据えた長期的振興のあり方

上記の第 2 次香美市振興計画の商工業の振興分野の基本的方向の中で、地域に根差した産業の振興と交流によるまちづくりや地場産業の一層の充実を図ることが今後のまちづくりに不可欠な要素の一つに位置付けている。

今後、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事業継続と持続的発展のために今後 10 年間、香美市や関係団体等との強固な連携のもと様々な取組みを進めていく。

②香美市振興計画との連動性・整合性

第 2 次香美市振興計画（後期基本計画）の具体的施策のうち、本会が大きく関わる項目として『刃物まつりの継続』、『特産品開発の支援』、『魅力ある商店街の形成』、『キャッシュレス化の推進』があり、商工業の振興と商店街の活性化を達成するため、下記の通り、小規模事業者に対する長期的振興のあり方に対する役割を定める。

③商工会としての役割

小規模事業者が抱える経営課題は多岐にわたっており、職員の支援スキル向上や職員間の情報共有はもちろん、他の支援機関との定期的な情報交換を実施するなど、多様化する支援ニーズに対応するための「伴走型支援体制の確立」を目指す必要がある。特に商工業の振興を図るうえで新規創業支援や円滑な事業承継が重要である。また、事業者の売上を伸ばす取り組みとして地域資源を活用した商品等の開発や販路開拓支援、深刻化している人手不足を補い、生産性を高めるための DX の推進等、商工会の果たす役割は重要性が増している。

今後は今まで以上に商工会が市や他の支援機関との連携を密にすることによって第 2 次香美市振興計画の実現に向けた取り組みを着実に進めることが必要になっている。

本会では新規創業者に対する事業計画策定支援として、チャレンジショップへの出店支援、香美市空き店舗等利活用助成金の申請支援を通じた商店街での創業支援、事業者の IT 活用、地域資源を活用した特産品の開発、販路開拓等を香美市商工観光課と連携して実施している。

また、毎年 10 月に開催する「刃物まつり」においては、刃物の販売や刃物研ぎの実演及びフラフ展示を行い、伝統産業である土佐打刃物とフラフの魅力を広く伝え、販路拡大と地域外からの観光客を呼び込みためのイベントを開催している。

併せて、地域電子マネー kamica の普及拡大のため来場者に kamica アプリのインストールキャンペーンを実施し、キャッシュレス決済の利便性やメリットの啓発活動を香美市商工観光課と今後も継続して実施することが本会に対しては支援機関としての役割が期待されている。

（３）経営発達支援事業の目標

上記に記載した地域小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の 5 年間について以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的な発展を目指し支援を行う。

- ①小規模事業者の自走化につながる経営力強化支援
- ②地域資源を活用した新商品の開発と販路開拓支援
- ③新規創業、事業承継支援の強化
- ④経営指導員等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小規模事業者の自走化につながる経営力強化支援

経営環境が目まぐるしく変化し、不確実性が高まる中で唯一の正解は存在せず、小規模事業者には環境変化に迅速、柔軟に対応する「自己変革力」が必要となっている。

小規模事業者との「対話と傾聴」を通じて本質的課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

経営分析結果や地域経済動向調査に基づいた、実効性の高い事業計画の作成支援を実施するとともに、フォローアップ活動により課題抽出・解決を図ることで、小規模事業者の持続的発展につなげる。

②地域資源を活用した新商品の開発と販路開拓支援

需要動向調査や専門家のアドバイスを取り入れながら、小規模事業者の地域資源等を活用した商品開発から販路開拓の効果的な取組みを支援する。

支援事業所の要望に沿った展示会・商談会への出展を企画し出展支援を行うとともに、セミナーや個別相談会を開催し、ECサイトやSNSを活用した販路開拓支援を行う。

③新規創業、事業承継支援の強化

香美市内に興味を持ち、Uターンや移住により新規創業を計画する事業者も増加傾向にあり、市内の空き店舗等を活用して開業する創業予定者には香美市の取り組む空き店舗等の利活用施策を積極的に活用し、挑戦意欲の高い小規模事業者の創業及び創業後5年未満の支援を強化する。

事業承継については専門家と連携し、高知県事業承継・引継ぎ支援センターの事業承継診断シートを活用したアンケート調査や巡回訪問時のヒアリングにおいて事業承継の問題点を早期に発見することで、転換点にある事業承継を円滑に行い、後継者の育成を図る。

④経営指導員等の資質向上と支援体制の強化

よろず支援拠点や各種専門家等とのネットワークを活かして、支援ノウハウ等の情報共有を図る。また中小機構や高知県商工会連合会等が実施する各種研修会に積極的に参加するとともに、職場内においても情報共有を密にすることで、経営指導員をはじめ職員全員の経営支援能力の向上を図る。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、DX化等の支援が行えるよう、更なる支援能力向上に努める。

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】

活用の幅を広げるために1期目の取組としては、高知県商工会連合会から中小企業景況調査を受託し、製造業・建設業・小売業・サービス業の15事業所に対し、年4回の巡回訪問とヒアリング調査を実施してきたが、調査分析結果は巡回訪問時に資料提供や窓口閲覧で公表するに留まっており、事業者全体への情報提供が不十分であった。

【課題】

地域の経済動向の把握には 15 事業所の調査だけでは小規模事業者の正確な景気動向を把握分析し、経営に活かすことが難しく有効活用に至っていない。また、国が提供するビッグデータ「RESAS」等を活用しているのは一部の事業者に限られており、活用の幅を広げるためには、様々な業種の情報を提供することによって、事業者が事業計画や戦略を策定する際に活用するとともに、ホームページや会報に掲載し広く小規模事業者へ情報提供をする。

(2) 目標

内容	周知方法	現行	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
①地域の経済動向分析の 公表回数	当会 HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景況調査の公表回数	当会 HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）（継続、内容修正）

地域経済の現状や県内の業種別の経済指標の推移を把握し、小規模事業者の事業計画策定等に有効利用することを目的に、人口対策や観光客の動向など地域経済動向の分析を行い、年 1 回、当会ホームページにて公表する。

【調査手法】経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、地域の経済動向の分析を実施する。

【調査項目】市内の人口動向分析⇒人口増減、将来人口推計等の現状分析
産業別構造マップ⇒県内及び市内の産業別の現状及び動向分析
まちづくりマップ・From-to 分析⇒人の動き等を分析

【分析手法】上記の調査項目を分析し、事業計画の策定・実行支援の基礎資料とする。

②中小企業景況調査（継続）

地域の景気動向等について業種ごとの詳細な実態を把握するため、高知県商工会連合会から受託する中小企業景況調査を年 4 回継続実施し、その結果を年 4 回当会ホームページにて公表する。

【調査手法】経営指導員が調査対象企業を訪問し、ヒアリング調査を行う。

【調査項目】売上高、資金繰り、仕入単価、採算、業況、等

【調査対象】管内小規模事業者 15 社

（製造業 3 社、建設業 2 社、小売業 4 社、サービス業 6 社）

【分析手法】四半期毎に調査結果を全業種および業種別に集計したうえで、全国商工会連合会が取りまとめる全国版の景況調査結果と比較・分析する。

(4) 調査結果の活用

情報収集・調査、分析した結果は当会ホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。また経営指導員等が事業所の計画策定や巡回訪問を行う際の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

1 期目は、主として土佐打刃物製造業者、フラフ製造業者の商品について、「刃物まつり」や高知市中心部の商業施設での来場者からの調査、展示会での調査を実施し、各事業者にフィードバックを実施したが、調査に基づく販路開拓や商品改良は限定的であった。また、

令和２年度～令和４年度の３年間はコロナ禍によるバイヤー相談会中止や外出自粛等により計画通り実施できなかった。

【課題】

これまで実施した調査では、多様化する消費者ニーズを的確に把握することが出来なかったことが最大の課題であり、今後は調査対象内容や対象エリアを拡大し、事業者に腹落ちさせ、実効性のある事業計画策定や商品開発・販売チャネルの確立を目指す。

(2) 目標

内容	現行	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
①バイヤー向けアンケート調査対象事業者数	3者	3者	3者	4者	4者	4者
②消費者向けアンケート調査対象事業者数	6者	6者	6者	8者	8者	8者

(3) 事業内容

①商談会でのバイヤーへの試食会およびアンケート調査（BtoB）（新規）

東京や大阪等の都市部で開催する商談会に参加し、香美市内の食品事業者が来場するバイヤーに対し試食会、アンケート調査を実施する。

調査対象	地域資源を活かした特色ある商品を取り扱う食品事業者
調査予定場所	地方銀行フードセレクション、その他商談会
調査項目	①デザイン ②味 ③価格設定 ④コンセプト等
調査手法	商談会に参加したバイヤーに対し試食会、アンケート調査を経営指導員・出展事業者等が実施する。
調査結果の活用	調査結果は、経営指導員が対象事業者にフィードバックし、マーケットインによる商品開発や事業計画策定の基礎資料として活用する。

②来場者アンケート調査の実施（BtoC）（継続、内容修正）

香美市の伝統産業である土佐打刃物とフラフの販路拡大やブラッシュアップを支援するため、イベント時や集客力のある施設での展示会時に来場者アンケートを行う。

調査対象	土佐打刃物・フラフ製造事業者
調査予定場所	刃物まつり会場（香美市）、蔦屋書店（高知市）、とさのさと（高知市）、全国規模のよさこい祭り会場（東京都、北海道等）
調査項目	①用途 ②デザイン ③価格設定 ④大きさ ⑤取引条件等
調査手法	入場者に対しアンケート調査を当会職員や外部委託業者等が行う。
調査結果の活用	調査結果は、経営指導員が対象事業者にフィードバックし、販路拡大や売上拡大につながる事業計画の策定に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営状況の分析については、経営改善に積極的に取り組む意欲ある事業者を中心とした経営分析の実施に留まっている。また、事業承継等の複雑化する経営課題を抱える事業所には他の支援機関との連携や外部専門家を招聘し、事業者への個別相談を実施して経営分析を行い、分析結果の提供及び内容説明を行っている。

【課題】

これまでは経営課題の解決に積極的に取り組む事業者の経営状況分析に終始していたものの、コロナ危機を契機に経営改善に取り組む事業者が増加傾向にある。

今後は目先の課題解決のための経営分析ではなく、「対話と傾聴」を通じて経営者に本質的な経営課題の気づきを促すことが重要となる。小規模事業者には環境変化に迅速、柔軟に対応する「自己変革力」が得られるような伴走型支援を実施していく。

(2) 目標

内容	現行	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
経営分析事業者数	15 者	15 者	15 者	16 者	17 者	18 者

※経営分析事業者数を令和8年度までは現行と目標値を同じにしているのは、経営分析内容の充実を図ることに力点を置き、次第に件数を増やしていく予定のため。

(3) 事業内容

①経営分析を実施する事業者の発掘（継続、内容修正）

土佐打刀物やフラフ製造事業者ならびに地域資源を活かした特色ある商品を取り扱う食品事業者等の経営分析をはじめ、販路拡大・新分野展開・ビジネスモデルの見直し等を考えている事業者、事業承継予定事業者や創業予定・創業間もない事業者を対象として、経営指導員等が経営分析に特化した巡回・窓口相談によって経営資源や財務諸表の確認、市場分析と必要資金額の算定など、事業継続性の為にも経営分析の重要性を啓蒙することで、事業者の発掘を行い、経営分析を実施する。

②経営分析の内容（継続、内容修正）

財務諸表を元にした定量分析と、財務諸表に表れない定性分析を実施する。

『定量分析』

決算書等から財務諸表を算出し、売上持続性・収益性・生産性・健全性・効率性・安全性における各指標から対象小規模事業者の問題点を抽出する。財務諸表の算出にはローカルベンチマーク等を活用する。

<定量分析に活用する主な指標>

分類	指標
売上持続性	対前年売上高比率、対前年比経常利益増加額 等
収 益 性	売上高総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率 等
生 産 性	労働生産性、従業員一人当たり売上高 等
健 全 性	EBITDA 有利子負債倍率 等
効 率 性	総資本回転率、売上債権回転率、棚卸資産回転率、仕入債務回転率、有形固定資産回転率、営業運転資本回転率 等
安 全 性	当座比率、流動比率、自己資本比率、固定長期適合率、借入金依存度 等

『定性分析』

個別ヒアリングによる SWOT 分析（強み、弱み、機会、脅威）、3C 分析（自社・市場と顧客・競合）等を実施して経営環境を整理する。

(4) 分析結果の活用

経営分析結果については、当該事業者にはフィードバックすることで自社の経営課題について経営者自らが気づき、当事者意識をもって自らが課題を設定し、解決に向けて自ら行動できる動機付けに繋げて、今後の事業計画の策定等に活用する。なお、より詳細な分析が必要な支援先については、専門家を交えた分析を実施する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで巡回・窓口相談等で管内事業者の経営ステージに応じた支援ニーズの掘り起こしを行い、創業計画書、経営計画書、事業計画書等の作成支援を経営指導員が行ってきた。事業承継計画策定等においては、高知県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援を得ながら計画策定を支援してきた。

また、DX推進支援として高知県よろず支援拠点のIT専門家を活用し、情報セキュリティ対策セミナーの開催や個者支援としてLINEやInstagramを活用した販路拡大支援を実施している。知識のある事業者は独自に実施しているが、知識不足の事業者はDXを使いこなせていない現状にある。

【課題】

事業計画策定の意義や重要性が浸透しておらず、DXの具体的な取組みとしてセミナーの開催とSNSを活用した販路拡大に興味のある個者支援にとどまっている。今後、事業計画の実効性を高めるためにはDXの推進が重要となるため、事業者が自ら考え、腹落ちした事業計画書を策定できるよう、セミナーの開催を行うとともに、個者支援として外部専門家の活用を強化していく。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」及び「経営状況の分析」の結果を踏まえ、経営状況の分析を実施した事業者を対象に事業計画の策定支援を実施する。特に事業者とのコミュニケーションを密にして、対話と傾聴を通じ、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状を正しく理解した上で本質的な課題を引出し、能動的に事業計画策定に取り組むことを目指し、高度な計画などに対しては専門家派遣を活用するなど一貫した支援を実行し、実効性の高い事業計画策定支援を実施する。

また、事業計画策定に意欲的な事業者を対象にDXセミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者の経営力強化を目指す。

(3) 目標

内容	現行	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
①事業計画策定事業者数	15者	15者	15者	16者	17者	18者
②DX推進セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※事業計画策定事業者数のうち、創業計画策定支援4件、事業承継計画策定支援3件

(4) 事業内容（新規）

DX推進に向け、DXに関する基礎知識や最先端デジタル技術の導入により業務効率化・生産性向上等の取組みを推進していく為にセミナーを開催する。セミナー参加者の中からDX推進・デジタル化を盛り込んだ事業計画策定に意欲的な事業者を発掘し、専門家と共に対話の中で事業者自身が課題を認識し課題解決に向けた答えを考える事で事業計画策定に繋げていく。

項目	内容
対 象 者	経営分析を行った事業者、販路開拓に意欲的な事業者
内 容	DX 総論、DX 活用事例、SNS・EC 活用等
募集方法	チラシを作成し当会ホームページ・SNS 等で広く周知、巡回・窓口相談時に案内
開催回数	年 1 回
講 師	県内の中小企業診断士または IT コーディネーター等
参加者数	10 名

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】

これまで経営計画を策定した小規模事業者、または事業承継や新規創業にて創業計画を策定した事業者等のフォローアップを実施してきた。

【課題】

事業計画策定後のフォローアップは適宜実施しているが、事業所によって頻度や内容にばらつきがあり、フォローアップの仕組みを見直し、支援体制や支援方法の明確化を行うなど、改善を加える必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業所の全てを対象として、経営指導員の巡回訪問を基本としたフォローアップを実施して、事業計画の進捗状況や事業者の課題等の確認を行い、事業者が自発的に課題解決に取り組む動機づけを促し、潜在力を引き出し、潜在力の発揮につなげる。

(3) 目標

内容	現行	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
①フォローアップ対象事業者数	15 者	15 者	15 者	16 者	17 者	18 者
②フォローアップ延べ回数	60 回	60 回	60 回	64 回	68 回	72 回
③売上増加事業者数	10 者	10 者	10 者	12 者	13 者	14 者

(算定根拠)

- ・事業計画策定件数は年間 15 者を目標とする（前段の目標値）
- ・フォローアップ延べ回数は事業計画策定事業者数を四半期に 1 回の巡回訪問数（事業計画策定事業者×4 回）とする。

※令和 8 年度までは現行と目標値が同じであるが、現在、当商工会の 3 名の経営指導員のうち 1 名は経験年数が浅い指導員であることが理由である。

(4) 事業内容（継続、内容修正）

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が四半期に一度以上の巡回訪問等を実施し、計画に基づいた目標売上・利益の達成状況や事業の進捗状況をモニタリングにより確認し、助言とフォローの伴走型支援を行う。なお、事業計画と進捗状況に著しいずれが生じた場合は、外部専門家や関係機関と連携を図り、原因の検証と打開策の立案を行い、戦略や目標の軌道修正を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域内需要では、香美市内に店舗を構えて、店舗で商品・サービスを提供している小売業・飲食業・サービス業等の事業所に関しては、地域情報誌への掲載等の支援を実施している。主に販路開拓や販路拡大に積極的に取り組んでいる事業者や、創業して間もない事業者を対象に掲載し、店舗知名度向上や来店の動機付けに繋がり、売上向上に寄与できている。

次に、香美市の伝統的工芸品である「土佐打刃物」と「フラフ」の地域外への需要を探るため、高知市中心部の商業施設である「蔦屋書店」、「とさのさと」へ出展し、経営指導員が同行し、展示レイアウトやアンケート調査を実施して販路開拓支援に努めている。

その他、販路開拓における DX の取組を推進し、専門家派遣による EC、SNS を活用した販路拡大支援を実施している。

【課題】

地域情報誌掲載直後は売上向上の効果が見られたが、その後のリピーターの獲得、継続的な売上の獲得が課題である。

外部への出展については、出展後のフォローと、継続的な売上の獲得及び支援先企業を増やすことが課題である。

また、販路開拓における DX の取組は、知識不足等の理由により DX に向けた取組みが進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲に留まっている事業者には今後、新たな販路の開拓には DX 推進が必要である旨を理解してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

①地域内需要の開拓

事業計画策定支援を行った小売業・飲食業・サービス業等、BtoC 形態の事業所を対象として、引き続いて地域情報誌への掲載を実施する。特に開業後、間もない小売・飲食・サービス業事業者、販路拡大に取り組む事業者を重点的に支援する。

②地域外需要の開拓

伝統産業工芸品及び事業計画策定支援を行った食品製造業者を中心に首都圏での展示会出展、高知県内での商談会出展支援を行う。

③販路開拓における DX の取組推進

DX に向けた取組みとしてはグーペを活用した自社ホームページ作成による情報の発信や SNS、EC サイトの利用等、個々の状況に合わせた取組みを行えるように必要に応じて IT コーディネーター等の専門家の力を借りて支援を行う。

(3) 目標

内容	現行	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
地域情報紙への掲載	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
年間売上増加者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
リアル展示会・商談会出展事業者数	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者	4 者
成約件数／者	—	2 件	2 件	4 件	4 件	4 件
SNS・EC 活用事業者	—	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地域情報誌への掲載（BtoC）（継続、内容修正）

香美市及び隣接する2市（南国市・香南市）に毎月無料配布される地域情報誌「こじゃんと」に主として小売業・飲食業・サービス業の店舗、商品等を掲載し、地域内での需要開拓を図る。情報誌掲載にあたって、店舗・商品紹介文の作成支援を実施する。

なお、情報誌は掲載する小規模事業者の効果的な集客が見込める媒体を地域の特性や動向を踏まえて選定する。

【地域情報誌概要】

誌名	月間 こじゃんと
配布地域	香美市、南国市、香南市の全世帯及び事業所
発行部数	38,030部（令和6年11月現在）

※地域情報誌「こじゃんと」は、地域内での広告媒体として優れており、地域内で利活用する消費者も多い。広告を掲載した事業所は、広告掲載後新規顧客の来店、売上増、その後のリピーター獲得に繋がっている。また、当誌は紙媒体での広告掲載の他、店舗紹介、クーポン獲得アプリ「フリモ」への無料掲載サービスも行っており、アナログ面・デジタル面両面での広告宣伝が可能で、優良な広告媒体である。

②展示会出展（BtoB）（継続、内容修正）

伝統的工芸品及び事業計画策定支援を行った食品製造品などで、地域資源を活かした特色のある製品を製造している事業者を中心とする県外販路開拓を目的として、展示会出展支援を行う。展示会出展支援によって新規取引先確保による売上拡大の効果を見込む。

具体的な展示会や商談会は出展が実現できかつ効果的と思われる事業者とともに都度、選定する。支援内容としては商談シート作成等の事前準備、期間中の接客・バイヤーからのヒアリング、出展後のフォローを実施する。

【想定する展示会】

下記の展示会を想定しているが、小規模事業者の商品や来場するバイヤー、目指すべき販路等を勘案し、必要があれば見直しを実施する。

名称	概要	開催場所	来場者数
スーパーマーケット トレードショー	全国のスーパーマーケットを中心とした小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食等幅広い業種のバイヤーが集まる	幕張メッセ	75,858人
地方銀行 フードセレクション	各地域の食材を求める企業（スーパーマーケット、商社、ホテル、外食企業等）の食品担当バイヤーが集まる	東京 ビッグサイト	10,373人

※来場者数は、令和6年開催実績、主催者発表

③販路開拓におけるDXの取組推進（継続、内容修正）

ホームページやSNSを活用し、販路開拓活動を実施している小規模事業者、またこれから実施していこうとする小規模事業者に対し、よろず支援拠点など関係支援機関との連携、その他専門家による個別相談を実施し、販路開拓を継続支援する。

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】

事業の評価及び見直しは商工会役員、法定経営指導員、香美市商工観光課担当職員、外部有識者等で組織する「経営発達支援計画評価検討委員会」を年1回開催し、当年度に実施した事業計画の内容とその結果、支援事業者の状況を報告し、評価や見直しなどの提案をいただいた。委員会の評価内容は理事会で報告を行い、今後の事業計画のブラッシュアップに役立ててきた。

【課題】

ブラッシュアップした事業実施方針等は公表まで至っていない。管内事業者に本事業内容を広く周知するため、公表方法を設定する必要がある。

(2) 事業内容（継続、内容修正）

年1回、本会正副会長・理事部会長・香美市商工観光課員、外部有識者（中小企業診断士等）、事務局長、法定経営指導員で組織する事業評価委員会を開催し、成果の評価・見直し案の提示を受け、次年度以降の改善・計画修正を実施する。

事業評価委員会の評価結果は、理事会に報告しフィードバックした上で事業実施方針に反映させるとともに、当会ホームページにて掲載することで、地域の小規模事業者が常に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】

現状における経営指導員等の資質向上の取り組みは、通信教育を活用した自己啓発や高知県商工会連合会や中小企業基盤整備機構四国本部等が主催する研修の受講や、職員協議会が実施する経験年数の浅い経営指導員・経営支援員研修に参加して支援に関する知識やノウハウの習得に努めている。

また、専門家派遣等の実施時には担当職員が帯同し、OJTによって得られた知識を他の職員と情報共有するなど支援能力の向上を図っている。

【課題】

1期目では主に研修会への参加（Off-JT）と実践での学び（OJT）による支援能力の向上に努めてきたが、小規模事業者が抱える経営課題は年々多様化・複雑化しており、一貫性のある伴走型支援が求められる。そのためには職員個人の資質向上や職員全体による支援スキルの共有化を進めることが課題である。

また小規模事業者の自走化を推し進めていく上で、対話と傾聴に重きをおいた経営力再構築伴走支援手法の習得、DX推進に向けた支援能力の習得等を図る必要がある。

(2) 事業内容

①OJTの実施（継続、内容修正）

創業支援や専門家派遣事業を中心とした窓口や巡回相談時に支援事例を多く持つ経営指導員が、支援経験の浅い経営指導員等を帯同させ、小規模事業者の支援にあたり指導や助言の方法についてアドバイスや結果に対するフィードバックを通して、人材育成を図る組織的な取り組みを行う。

また、全職員が共有するフォルダに支援データを適宜・適切に保存することで、支援中の小規模事業者の進捗状況を全職員で共有することで、支援企業別の支援データの見える化を推進する。

さらには、職員全員が経営力再構築伴走型支援ガイドラインを理解し、経営力再構築伴走型支援プラットフォームに掲載されている支援事例を精読し、ノウハウを習得する。

②OFF-JT の実施（継続、内容修正）

小規模事業者の DX 推進への対応にあたり、支援者側の職員の IT スキルを向上させることが喫緊の課題となっていることから、中小企業基盤整備機構や高知県産業デジタル化推進課が主催する DX 推進に関するセミナーに積極的に参加し、資質の向上を図る。

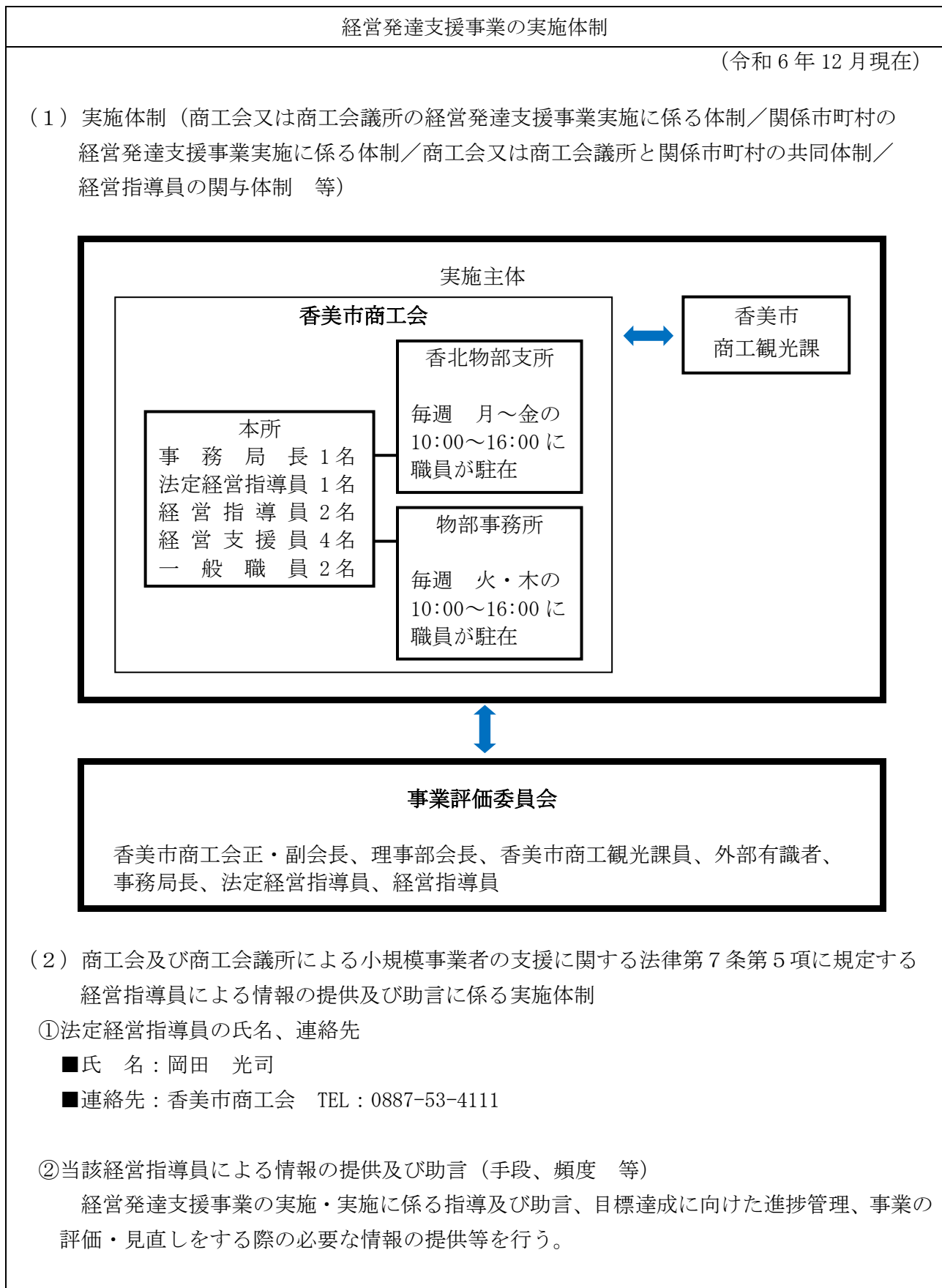
また、外部研修に参加した職員は、定期的なミーティングや朝礼等を通して受講した内容について一般職員を含めた全職員に伝達研修を行うことで、組織的な支援能力の向上を図っていく。

【想定する DX 推進に関するセミナー】

項目	内容
業務効率化	電子申請、RPA システム、AI、情報セキュリティ対策等
需要開拓	ホームページによる自社 PR、EC サイト構築・運用等

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所／、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

■〒782-0034 高知県香美市土佐山田町宝町 2-2-27

香美市商工会（本所）

TEL：0887-53-4111 FAX：0887-53-4113 E-Mail：kami@kochi-shokokai.jp

■〒781-4212 高知県香美市香北町美良布 1101-16

香美市商工会（香北・物部支所）

TEL：0887-59-3100 FAX：0887-59-3101

■〒781-4401 高知県香美市物部町大栃 872-4 奥物部ふるさと物産館内

香美市商工会（物部事務所）

TEL：0887-58-2261 FAX：0887-58-2261

②関係市町村

〒782-0034 高知県香美市土佐山田町宝町 1-2-1

香美市 商工観光課

TEL：0887-53-1084 FAX：0887-53-5877 E-mail：shoko@city.kami.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 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	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
専門家謝金・旅費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	150	150	150	150	150
展示会出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
広報費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ソフトウェア費	200	200	200	200	200
会議費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、高知県補助金、市補助金、自己財源（会費収入・手数料収入等）

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等