

経営発達支援計画の概要

| | |
|------|--|
| 実施者名 | 中村商工会議所（法人番号 3490005002287） 四万十市（地域公共団体コード 392103） |
| 実施期間 | 令和7年4月1日～令和12年3月31日 |
| 目標 | <p>経営発達支援事業の目標</p> <p>(1) 事業者の自己変革力の向上 事業者自らが経営環境等の変化に迅速に対応できるよう、意識づけを行い、自社を変革させていく自己変革力を高めていく。</p> <p>(2) 事業計画策定支援・フォローアップの実施 新たな事業者の発掘と、経営分析等の結果を踏まえた事業計画策定及びフォローアップ支援に取り組み、事業者の経営力の向上を図る。</p> <p>(3) 地産地消・地産外商の促進 地域資源を活用した商品の開発や磨き上げを通じて、商品のもつ付加価値を向上させ、域内外に向けた販路拡大を推進する。</p> |
| 事業内容 | <p>経営発達支援事業の内容</p> <p>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。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 消費者アンケートやバイヤーヒアリング等により、地域資源を活用した商品の需要動向及び顧客ニーズを把握すること。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経済産業省等のツールの活用や、「対話と傾聴」を重視した分析等によるヒアリングを行い、自走化への支援や事業計画の策定へとつなげる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「経営分析」等の結果を活用し、事業計画策定に前向きに取り組む事業者及び創業者を「経営力再構築伴走型支援」の考え方にに基づき支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画及び創業計画を策定した事業者を大別し、事業者レベルに応じた予実管理等を行っていく。また必要に応じて専門家を活用していく。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 域内外の商談会・展示会等への参加や商品開発支援、IT等を活用した商品・サービスの認知度向上等により需要開拓に寄与する。</p> |
| 連絡先 | <p>中村商工会議所 経営指導課 〒787-0029 高知県四万十市中村小姓町 46 TEL : 0880-34-4333 FAX : 0880-34-1451 E-mail : nakacci6@cciweb.or.jp</p> <p>四万十市 観光商工課 〒787-8501 高知県四万十市中村大橋通 4 丁目 10 TEL : 0880-34-1126 FAX : 0880-34-2525 E-mail : syoukou@city.shimanto.lg.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

現 状

1) 四万十市の概要

四万十市は平成17年4月10日に旧中村市と旧西土佐村が合併し発足した。位置的には高知県西南部「幡多地域」(3市2町1村)のほぼ中央にあり、総面積632.50km²である。日本最後の清流として知られる四万十川は旧中村市のほぼ中央を貫流しており、黒尊川、後川等の支流を集めながら太平洋へ注いでいる。

地勢は三方向を山に囲まれ、南は太平洋に面する地形で、平地は海岸沿いと四万十川下流域周辺に発達し、市街地が形成された。

四万十市のうち当会議所は、旧中村市(人口29,193人 令和6年9月30日時点)を担当エリアとしている。



「出典：四万十市の魅力(四万十市地域おこし協力隊)」

2) 産業の変遷

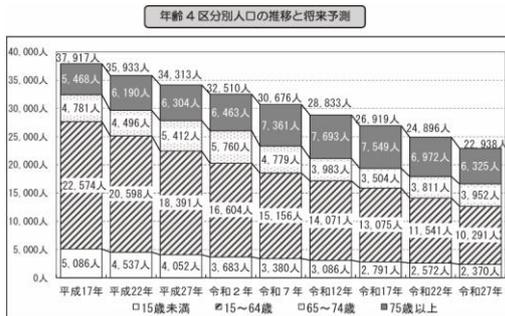
四万十市は高知県人口の47%が集中する高知市(県庁所在地)から遠く離れていることから、古くより独自の商流・商圏を築いてきた。

幡多地域の中でも最も人口の多い四万十市(旧中村市)は、国や県等の官公庁や企業の拠点多く集まる文化・経済の中心として栄え、近隣市町村から買い物客が集まる「幡多の商都中村」として発展してきた。現在、四万十市を訪れる観光客は約110万人で、宿泊施設や飲食店等の観光関連産業が当地域の主要産業となっている。一方で、四万十市及びその周辺市町村では、人口減少と高齢化の進展が著しく、市場が縮小し独自の商流、商圏の維持が難しくなっている。

3) 人 口

四万十市の人口は、昭和60年(40,609人)をピークに年々減少傾向にある。また、少子高齢化が進展しており、今後もこの傾向は進むと予測されている。

さらに、生産年齢人口は平成22年の20,598人から令和27年の10,291人へと、その約2分の1にあたる10,307人が減少すると見込まれている。これにより、域内市場の縮小がさらに進展するとともに、担い手不足による産業の活力低下が懸念される。



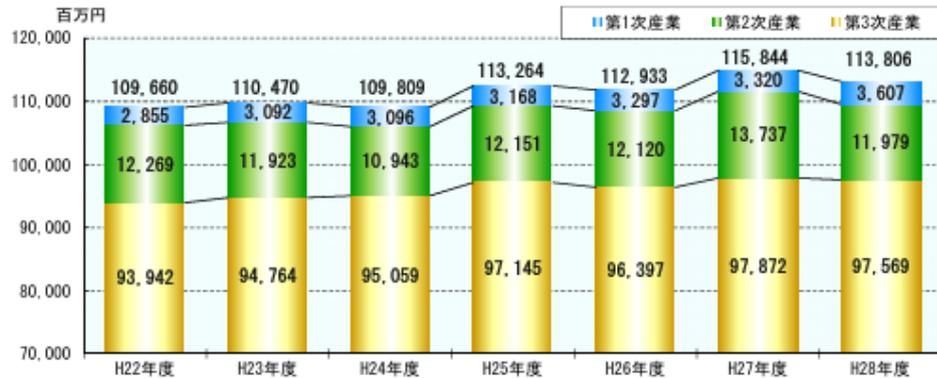
| 区分 | H17年 | H22年 | H27年 | R2年 | R7年 | R12年 | R17年 | R22年 | R27年 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 生産年齢人口率 | 66.1% | 63.8% | 60.7% | 59.1% | 58.5% | 57.7% | 56.4% | 53.9% | 52.5% |
| 高知県 | 61.2% | 59.0% | 55.5% | 53.5% | 52.7% | 52.0% | 51.4% | 49.1% | 47.6% |
| 四万十市 | 59.5% | 57.5% | 53.8% | 51.1% | 49.4% | 48.8% | 48.6% | 46.4% | 44.9% |
| 高齢化率 | 20.2% | 23.0% | 26.6% | 28.9% | 30.0% | 31.2% | 32.8% | 35.3% | 36.8% |
| 高知県 | 25.9% | 28.8% | 32.8% | 35.4% | 36.8% | 37.9% | 38.8% | 41.2% | 42.7% |
| 四万十市 | 27.0% | 29.8% | 34.3% | 37.6% | 39.6% | 40.5% | 41.1% | 43.3% | 44.8% |
| うち後期高齢化率 | 14.4% | 17.3% | 18.5% | 19.9% | 24.0% | 26.7% | 28.0% | 28.0% | 27.6% |

「出典：四万十市産業振興計画（Ver.2）」

4) 産 業

ア. 四万十市内総生産の推移

市内総生産額の推移をみると、平成25年度以降は1,100億円以上となっており、増加傾向にある。平成26年度を基準に産業別にみると、第1次産業は「農業」が毎年上昇傾向で、平成28年度前年比8.6%、第2次産業は減少に転じ、平成28年度前年比△12.8%、第3次産業は、「保険衛生・社会事業」、「専門・科学技術、業務支援サービス業」等が伸びているものの、全体で平成28年度前年比△0.3%で、ほぼ横ばいとなっている。



| 区分 | H22年度 | H23年度 | H24年度 | H25年度 | H26年度 | H27年度 | H28年度 |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 第1次産業 | 2,855 | 3,092 | 3,096 | 3,168 | 3,297 | 3,320 | 3,607 |
| 農業 | 1,873 | 2,012 | 2,057 | 1,933 | 1,944 | 2,165 | 2,544 |
| 林業 | 689 | 808 | 717 | 951 | 1,056 | 763 | 799 |
| 水産業 | 293 | 272 | 322 | 284 | 297 | 392 | 264 |
| 第2次産業 | 12,269 | 11,923 | 10,943 | 12,151 | 12,120 | 13,737 | 11,979 |
| 鉱業 | 392 | 500 | 382 | 457 | 85 | 83 | 68 |
| 製造業 | 3,073 | 3,603 | 3,190 | 3,198 | 3,321 | 4,080 | 3,941 |
| 建設業 | 8,804 | 7,820 | 7,371 | 8,496 | 8,714 | 9,574 | 7,970 |
| 第3次産業 | 93,942 | 94,764 | 95,059 | 97,145 | 96,397 | 97,872 | 97,569 |
| 電気・ガス・水道・廃棄物処理業 | 2,993 | 2,557 | 2,238 | 2,358 | 2,985 | 3,017 | 3,218 |
| 卸売・小売業 | 14,391 | 15,335 | 14,895 | 14,961 | 14,954 | 14,952 | 15,155 |
| 運輸・郵便業 | 6,618 | 5,950 | 6,561 | 7,131 | 7,801 | 7,792 | 7,222 |
| 宿泊・飲食サービス業 | 5,644 | 5,634 | 5,422 | 5,876 | 5,631 | 5,590 | 5,901 |
| 情報通信業 | 598 | 912 | 899 | 897 | 1,039 | 1,048 | 1,049 |
| 金融・保険業 | 7,618 | 7,372 | 7,204 | 7,232 | 6,814 | 7,244 | 6,909 |
| 不動産業 | 11,613 | 11,547 | 11,470 | 11,432 | 11,318 | 11,360 | 11,430 |
| 専門・科学技術、業務支援サービス業 | 6,586 | 6,833 | 6,986 | 7,523 | 7,657 | 8,013 | 8,292 |
| 公務 | 8,445 | 8,772 | 8,861 | 9,127 | 8,542 | 8,637 | 8,255 |
| 教育 | 9,074 | 9,103 | 8,998 | 8,738 | 8,837 | 8,822 | 8,736 |
| 保健衛生・社会事業 | 12,725 | 13,007 | 13,505 | 13,634 | 13,827 | 14,304 | 14,553 |
| その他のサービス | 7,637 | 7,742 | 8,020 | 8,236 | 6,992 | 7,093 | 6,849 |
| 輸入品に課される税・関税 | 1,059 | 1,246 | 1,264 | 1,434 | 1,905 | 1,905 | 1,630 |
| (控除) 総資本形成に係る消費税 | 465 | 555 | 553 | 634 | 786 | 990 | 979 |
| 総計 | 109,660 | 110,470 | 109,809 | 113,264 | 112,933 | 115,844 | 113,806 |

「出典：四万十市産業振興計画（Ver.2）」

イ. 四万十市の業種構成

業種別にみると、「卸売・小売業」が27.1%と最も多く、「宿泊・飲食サービス業」18.3%、「サービス業（生活関連サービス業・その他）」17.1%と続き、これらで四万十市全産業の約6割を占めている。これらの業種に属する事業所の多くは、大きく域内居住者と観光客をターゲットにしたものに大別される。このうち、域内居住者をターゲットにした事業所は、人口減少とともに徐々に数を減らす一方、観光客をターゲットにした事業所は緩やかに増加傾向にある。



「出典：令和3年経済センサス活動調査」

ウ. 業種別の現状

i. 商業・サービス業

平成28年度に高知県が実施した県内企業動向調査によると、10年前に比べ、来店客数が減少したと回答した事業所は57.8%を占めている。

これらの主な理由として、「ドラッグストアやコンビニエンスストアといった競合先の増加」や「人口減少」が要因と考えられる。これらは特に、最寄り品や生活関連サービスを提供する事業者が影響を受けており、これら業種における業績低下の一因となっている。

四万十市の地元購買率を見ると、生鮮食品等は平成28年度で92.7%と比較的地元での購買率が高い反面、紳士服・婦人服等の品は地元購買率が57.8%であり、平成22年度の84.8%と比べると約7割に低下している。

ii. 建設・建築業

四万十市の建設業は161事業所（令和3年度経済センサス基礎調査調べ）と域内第2次産業の大半を占めている。

平成24年度まで公共工事の減少により、四万十市総生産額が約73億円まで減少した。しかし、平成24年度以降は南海トラフ地震等の災害対策関連工事や、高速道路及び高規格道路の延伸等の公共工事が増加しており、平成27年度には約95億円まで回復し地域経済をけん引している。

これらのことから、域内第2次産業の業況は公共工事の依存が高く、震災関連等の大規模公共工事終了後には収益の柱を欠くこととなり、連鎖的に倒産するリスクを抱えている。また、労働者の域外流出や域内人口減少等により従業員数の減少が著しく、事業者の小規模化による施工力の低下、熟練工の技術承継が危惧されている。

iii. 製造業

製造業について、製造品出荷額等の業種別の構成比は、「食料品」が52%と大半を占め、次いで生コン、採石等の「窯業・土石製品」14%、「木材・木製品」6%等となっている。近年では食品製造業を中心に四万十ブランドを活用した商品を開発し、地産外商に取り組む事業者が増加している。

しかし、このような地域資源を活用した食品製造業者は未だ少数であり、四万十市で生産される農林水産物の多くは、付加価値の低い素材のまま販売され、効果的な外貨獲得に結び付いていない。また、近年では、環境の変化から四万十川の資源枯渇が懸念されており、河川資源に限らず、農産物の中から地域資源を見出し、ブランド化を試みる動きが活発である。

エ. 事業所数及び小規模事業者数の推移

事業所数及び小規模事業者数は年々減少しており、高齢化、人口減少による市内消費購買力の低下、大規模小売店の進出、さらにはネット販売、通信販売の発展により、四万十市内事業者の取り巻く環境は厳しさを増している。

| 項目 | H20年度 | H25年度 | H30年度 | R5年度 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| 事業所数 | 2,766 | 2,371 | 2,287 | 2,051 |
| うち小規模事業者数 | 2,228 | 2,068 | 2,049 | 1,848 |

「出典：経済センサス-活動調査（事業所数）、中村商工会議所独自調査（小規模事業者数）」

課題

1) 新たな需要の獲得

四万十市の人口は強い減少傾向にあり、10年後には約20%減少すると予測されており、市場規模の縮小に伴う需要の減少が見込まれていることから、新たな需要獲得への対応が求められている。

2) 生産性の向上

四万十市の生産年齢人口は10年後に約15%減少すると予測され、働き手の減少が見込まれていることから、DXの積極的な活用等による省力化を図る等、生産性向上の取り組みへの対応が求められている。

3) 効果的な外貨獲得

地域資源を活用した商品開発を行う事業者は増加している一方、四万十市で生産される農林水産物の多くは、付加価値の低い素材のまま販売されることが多く、効果的な外貨獲得ができていない。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

1) 10年程度の期間を見据えて

域内小規模事業者は人口に依存する業態が多く、域内市場の縮小が懸念される。また郊外型大型店舗の進出、高速道路の延伸による交通利便性の向上、ECサイトの普及等により、域内消費者の購買行動に変化が起きている。これらの現象はさらに加速していくことが見込まれており、域内外における販路拡大等を視野に入れた経営が求められている。

今後も人口減少や外部環境の変化により、域内市場の縮小や労働力不足等の諸問題の深刻化が予測されるため、行政等と連携・協力して取り組んでいく必要があると考えている。

2) 四万十市総合計画との連動制・整合性

四万十市では将来都市像や施策の方向性を定める指針として、平成27年に四万十市総合計画（前期計画期間：平成27年4月～令和2年3月、後期計画期間：令和2年4月～令和8年3月）を策定し、以下の6項目を基本方針として掲げている。

- ・自然と共生した安心で快適なまちづくり
- ・にぎわいと住みやすさのあるまちづくり
- ・地域資源を活かした産業の力みなぎるまちづくり
- ・豊かな心と学びを育むまちづくり
- ・健やかで笑顔のある支えあいのまちづくり
- ・協働で築く地域力のあるまちづくり

これらを基本構想として踏まえ、産業振興についてはより具体的な取り組み内容を示す個別計画として「四万十市産業振興計画」が作成された。

同計画では四万十市産業が目指す将来像を「地域資源を活かした産業の力みなぎる四万十市」としており、具体的には以下の戦略により実現するものとしている。

産業振興計画によって目指す将来像

「地産地消」を促進し市内における経済の循環を大きくするとともに、本市が有する豊かな地域資源を育て、磨き上げ、組み合わせることで新たな付加価値を生み出し、“四万十”のブランド力を磨き、余すところなく発信し売り出すことで、市外からお金を稼ぐ「地産外商」を推進し、競争力があり持続可能な産業としての力みなぎる四万十市にしていきたいとの思いが込められています。

参照：四万十市産業振興計画

また、“地域資源を生かした産業の力みなぎる四万十市”の具体的な説明は、四万十市産業振興計画中に以下のとおり示されている。



「出典：四万十市産業振興計画（Ver.2）」

四万十市の掲げる将来像は、中村商工会議所が目指す長期的な振興の在り方と方向性を一にしており、四万十市総合計画及び四万十市産業振興計画との連動性・整合性を確認した。

3) 中村商工会議所としての役割

中村商工会議所では、四万十市が目指す産業振興の方向性を支持し、地域の総合経済団体として、長期的視点をもって全力で計画の推進を支援していく。四万十市の将来像を「産業の担い手育成」、「商品付加価値の創出及び向上」、「外貨の獲得」、の3つに分類し、四万十市と中村商工会議所が足並みを揃え取り組んでいく。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述(1)、(2)を踏まえ、以下の3点を経営発達支援事業の目標と定め、重点的に取り組み小規模事業者等の持続的発展につなげていく。

1) 事業者の自己変革力の向上

小規模事業者等自らが経営環境の変化を踏まえて、経営課題を冷静に見極め迅速に対応できるように、意識づけを行い、自社を変革させていく自己変革力を高めていく。

2) 事業計画策定支援・フォローアップの実施

新たな支援先の発掘と、景気動向や需要動向、経営分析等の結果を踏まえた事業計画策定及びフォローアップ支援を行い、事業者の経営資源の活用と経営力の向上を図る。

3) 地産地消・地産外商の促進

地域資源を活用した商品の開発や磨き上げを通じて、商品のもつ付加価値を向上させ、域内外に向けた販路拡大を推進する。

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) 事業者の自己変革力の向上

事業所を繰り返し訪問し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し、内発的な動機づけにより事業者の潜在力を引き出し、課題解決に至るよう側面的に支援することで自己変革力を高めていく。

2) 事業計画策定支援・フォローアップの実施

経営上の問題点や今後取り組まなければならない課題を正確に把握し、地域の需要動向を見据えた実現可能性の高い事業計画策定を支援する。また予実管理やフォローアップを通じて、ブラッシュアップを行うことで事業計画の精度を高めていく。

3) 地産地消・地産外商の促進

首都圏等でのテストマーケティングや専門家の活用による新商品開発の推進、既存商品のブラッシュアップ等を行い、自社商品の付加価値向上を図るとともに、ホームページ・SNS等のIT活用、首都圏等で開催される大規模商談会や展示会等への参加を通じ、地産地消・地産外商の促進を図る。

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

当会議所の経済動向調査は、これまで日々の窓口指導、巡回指導時に景況感や地域の動向、抱えている問題や今後の見通し等について聴き取りを行うほか、官公庁の公開する統計を分析し、地域経済の動向について調査・公表を行っている。

課題

当会議所が有するデータは国等が広く公表するビッグデータが多く、地域の実情を的確に捉えたデータとなっておらず、事業者が求める内容との乖離が見られ、有用性が低いものとなっている。

(2) 目 標

| 項 目 | 公表方法 | 現 状 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|----------------|----------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| 地域の経済動向分析の公表回数 | 会報及びHP掲載 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| 景気動向分析の公表回数 | 会報及びHP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

事業者は限られた地域、業種の中で事業活動を行うことが多く、地域の俯瞰的な傾向を見出すことが難しい。そんな中で効率よく事業活動を進めていくため、経営指導員等が地域経済分析システム「RESAS」等を活用して地域の経済動向分析を行い、年1回分析結果を会報及び当会議所ホームページにて公表し、広く管内事業者の経営に役立てていただく。

【調査手法】

経営指導員等が「RESAS」等を活用して、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」→地域経済の循環と何で稼いでいるかを分析
- ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の流入・流出、滞在人口等を分析
- ・「産業構造マップ」→地域の産業構造とその推移等を分析

2) 景気動向調査の実施

管内事業所の景気動向について詳細な実態を把握するため、下記の内容のアンケートを当会議所独自に行い、景気動向を調査・分析し、提供する。

また調査結果及び分析結果は、当会議所会報及びホームページにて公開する。

【調査手法】

- ・経営指導員等が調査票を作成し、郵送または指導の際に配布し後日回収する。
- ・回収したデータは業種別に集計し、各年毎の状況をグラフ化して傾向を把握する。

【調査項目】

売上・利益の推移、雇用、資金繰りの状況 等

(4) 調査結果の活用

調査・分析した結果は、管内事業者へ当会議所会報及びホームページで広く周知するほか、経営指導員等が情報共有して共通の知識として把握することにより、事業所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

(1) 現状と課題

現 状

管内では地域資源等を活用した商品開発が増加傾向にある。また行政においても、地域資源を活用した商品製造者を対象に首都圏等への商談会参加を促す等、官民一体となった支援が打ち出されている。一方で、地域資源を活用して商品開発を行う事業者の多くが、経験と勘に頼った商品開発を行っており、消費者及びバイヤーの支持を得られていない場合が多い。

課 題

顧客ニーズに基づく経営の重要性を十分に理解できていないため、地域資源を活用した商品の需要動向及び顧客ニーズを把握できていないこと。

(2) 目 標

| 項 目 | 現 状 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|--------|--------|
| アンケート調査 対象事業者数 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 |

(3) 事業内容

ぶしゅかん等の地域資源を活用した商品の開発・改良を支援するにあたり、各種商談会や展示会等の機会を活用し、想定する首都圏等の消費者及びバイヤー等からの客観的な商品評価をいただき、商品の改善点等を模索する。具体的には、後述する「関西圏におけるテストマーケティング事業」、「首都圏等における商談会・展示会への参加」等の事業により、消費者及びバイヤー等からヒアリングによるアンケート調査を実施する。なお、アンケートは、経営指導員等と事業者で仮説を立てながら設計し、検証していく。

【調査手法】

消費者アンケート、バイヤーヒアリング調査

【サンプル数】

消費者アンケート 30 件／アイテム、バイヤーヒアリング調査 5 名／アイテム

【分析手法】

- ・経営指導員等と事業者で分析を行う。
- ・必要に応じて専門家による当該商品に対する評価をいただき、食味、外観、価格等について分析を行う。

【調査項目】

- ・食 味：味の濃淡、バランス等
- ・外 観：商品単体、パッケージ、包装、デザイン、サイズ等
- ・価 格：容量、価格の妥当性等
- ・購入理由：購入動機、惹かれた点等

(4) 調査結果の活用

調査結果は事業者にフィードバックするとともに、事業者とともに分析を行い、納得性を高めることで事業者の意欲を掻き立てながら、アンケート結果や消費者ニーズを反映した商品開発・改良を行っていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状

当会議所では、主に補助金申請や金融斡旋時にヒアリングによる経営分析や、経営分析セミナーを実施し、多くの事業所の経営分析を行ってきた。しかし分析の多くは、申請等のための表面的な分析となっており、本質的な課題解決に結びついていないケースが多い。

課題

経営分析時に、事業者自らが経営分析の必要性を理解・認識できておらず、目標達成に向けた、より具体性のある経営分析ができていないこと。

(2) 目標

| 項目 | 現状 | R7年度 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 |
|----------|-----|------|------|------|-------|-------|
| 経営分析事業者数 | 60者 | 60者 | 60者 | 60者 | 60者 | 60者 |

(3) 事業内容

1) 経営分析の実施

これまでの表面的な分析から、「経営力再構築伴走支援モデル」における経営者等との「対話と傾聴」を重視し、事業者とともに現状を数値化することで「本質的課題」を引き出し、経営者の「気づき・腹落ち」を促すことで、分析の重要性と理解促進を図る。

【支援対象】

販路開拓等に取り組む意欲ある事業者及び金融斡旋時に経営改善が必要であると判断した事業者

【経営分析を行う項目】

- ・財務分析：直近3期分の収益性・生産性・安全性・成長性・効率性の分析
- ・非財務分析：SWOT分析等による内部環境・外部環境の分析

| 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 ・ 技術、ノウハウ等の知的財産 ・ デジタル化、IT活用の状況 ・ 事業計画の策定・運用状況 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 商圏内の人口、人流 ・ 競合 ・ 業界動向 ・ 新規参入 ・ 需要動向 |

【分析手法】

- ・ 財務分析には、経済産業省「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営自己診断システム」等の関係ツールを活用する。
- ・ 非財務分析には、「対話と傾聴」を重視したSWOT分析等によるヒアリングを行い、自走化に向けた支援を実施する。
- ・ 経営分析を行った事業者の中から、より専門的な経営課題の解決や、事業の見直しが必要な場合は、中小企業診断士等の専門家による分析を行い、事業計画の策定へとつなげる。

(4) 分析結果の活用

財務分析・非財務分析結果は当該事業者へフィードバックし、事業計画策定に使用するだけでなく、当会議所としてデータベース化し内部共有を図ることで、経営指導員等の支援精度の向上及び平準化へとつなげていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現 状

事業計画策定は、セミナー及び専門家派遣事業を通じて、必要性の啓発や意欲喚起を行ってきたが、補助金申請や金融斡旋時等、必要に迫られて時間がない中で作成する事業者が大多数であった。そのため、事業計画策定の必要性が広く浸透していない。

課 題

事業者自らが事業計画策定の必要性を理解・認識できておらず、意識変化や実質的な行動に変化が見受けられないこと。また、慣行に起因するものや記帳、顧客管理等の日常業務の省力化ができておらず、事業計画策定の時間が確保できていない。

(2) 支援に対する考え方

経営分析を行った小規模事業者を対象として、外部環境を見極めながら需要を的確に捉えた事業計画策定を支援し、PDCA サイクルを意識させることで、着実に成長する事業者を育成する。

支援機関としては、事業者の取り組み意欲や受入態勢の確認を行い、対話と傾聴を通じて本質的な経営課題について気付かせ、積極的な伴走支援を行っていく。

(3) 目 標

| 項 目 | 現 状 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|--------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| DX 推進及び専門家派遣 | — | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 | 2 回 |
| 事業計画策定セミナー 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 | 60 者 | 60 者 | 60 者 | 60 者 | 60 者 | 60 者 |

※今後は「経営力再構築伴走支援」に積極的に取り組むため、1 者あたりに係る支援の時間が増加することが想定されることから、現状 60 者を目標に事業計画策定支援を行っていく。

(4) 事業内容

1) DX 推進及び専門家派遣の実施

【支援対象】

主に事業計画の重要性を理解し、策定に前向きな事業者。

【手段・手法】

事業計画策定の妨げの一因となっている日常業務を省力化していくため、DX の推進及び専門家派遣を実施する。経営指導員等が事業者とともにオペレーションから課題等を抽出し、DX での打ち手を検討していく。想定される改善業務としては、会計ソフトを活用した記帳機械化、省力化製品の導入、顧客管理等、身近な項目を見直していく。また、専門的かつ高度な事案等、必要に応じて専門家の派遣を受けながら、省力化を実現していく。

2) 事業計画策定セミナーの実施

【支援対象】

巡回等により発掘した意欲ある事業者や経営分析を実施した事業者等を対象とする。併せて、管内では創業のニーズが高く、同時に創業予定者にも訴求したいことから、当会議所のホームページ等で広く周知することにより、支援先の発掘を積極的に行う。

【カリキュラム】

事業計画策定の必要性、分析手法、経営課題の抽出、行動計画、目標の設定等

【想定される参加者数】

10 者

【手段・手法】

事業計画策定の意欲喚起と必要性を理解するためのセミナーを年 1 回開催する。カリキュラムは、自社の経営分析の内容を踏まえたものを演習として実施し、納得性及び実効性の高い事業計画を策定するためのスキルを習得する。また、創業予定者については、経営指導員等が相談時に事業計画策定を積極的に推奨することで、策定の意欲喚起を促し、経営分析等を事前に行った上で、セミナーに参加することとする。

3) 管内事業者の事業計画策定の支援

【支援対象】

前述 1)「DX 推進及び専門家派遣」、2)「事業計画策定セミナー」の受講者及び経営分析を実施した事業者等

【手段・手法】

事業計画策定にあたっては、経営指導員等が「経営力再構築伴走支援」の考え方にに基づき、巡回等で把握した経営資源や強みに導きながら、策定するための支援を行っていく。また、より高度な課題解決が必要な場合は、専門家を積極的に活用していく。

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、経営指導員等が巡回等により、進捗確認を行っている。また当会議所におけるマンパワー不足を補うため、補助員等のスキルアップ教育に努め指導レベルの平準化を図ってきたが、コロナ禍であったことに起因し、計画的に訪問する等のフォローアップが十分にできていない状況にある。また補助金や融資の実行後、事業計画の実施に着手しない事業者が散見されている。

課 題

事業者自らが事業計画策定の必要性を理解・認識できておらず、策定後の進捗管理が十分にできていないこと。また事業者のレベルに応じた計画的なフォローアップができていないこと。

(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、「集中した支援が必要な事業者」と、「自発的に行動できる事業者」に大別し、フォローアップの頻度を設定していく。また経営指導員等は、経営力再構築伴走支援の考え方にに基づき、売上拡大や資金繰り等について、具体的な課題解決を心がけ、事業者に動機づけを行うことで課題解決を支援していく。

(3) 目 標

| 項 目 | 現 状 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|--------------------|------|-------|-------|-------|--------|--------|
| フォローアップ 対象事業者数 | 60 者 | 60 者 | 60 者 | 60 者 | 60 者 | 60 者 |
| 頻度（延べ回数） | — | 240 回 | 240 回 | 240 回 | 240 回 | 240 回 |
| 売上増加事業者数 | — | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 |
| 利益率 5%以上 増加事業者数 | — | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 |

※フォローアップ頻度については、事業者のレベルに応じて増減が見込まれる。

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし、大別した事業者に対して、経営指導員等が計画的に訪問していく。支援に際しては、独自様式である企業レベル把握シートを活用し、事業者レベルに応じた予実管理を行っていく。具体的には、未実施事項の確認や新たな課題設定、目標未達原因の究明等について、対面によるヒアリング指導を定期的実施する等、継続的なフォローアップを行っていく。事業計画との乖離が見受けられる事業者については、訪問頻度を高め、課題を洗い出し、ブラッシュアップや打ち手を提案していく。また専門性の高い課題等に対しては、専門家を活用し、事業計画のブラッシュアップや効果的な打ち手を模索し、提案する。なお、定期的な訪問頻度は、自発的に行動可能な事業者に対しては年 2 回、進捗が芳しくない事業者は年 4 回等、必要性に応じて実施していく。

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

これまで当会議所が企画した商談会や首都圏等で開催される展示会への参加、エンドユーザーへの販売、またこれらに係る出展準備等、様々な販路開拓支援を実施し、一定の成果を挙げることができている。

課 題

商品本来の強みを十分に打ち出せていないものや、販路開拓先の地域向けに商品改良が必要なもの、生産体制が追い付いていないもの等、商品開発を行う事業者の多くが、経験と勘に頼った商品開発を行っており、消費者目線、取り扱いバイヤー目線に立った商品づくりができていないこと。また商談会等への参加経験値が浅く、商談ノウハウを習得できていないこと。

(2) 支援に対する考え方

通常であれば、経営分析や事業計画策定等を終え、売上目標を達成するために販路開拓を行うこととなるが、多くの事業者がこの過程を見過ごし、販路開拓を目指す傾向が強い。そこで、当会議所ではこの現象を鑑み、「販路開拓を経営支援の入口（きっかけ）」と位置づけ、単なる出展支援とせず、経営課題の設定から見直すよう、再構築モデルによる伴走支援を実施する。

よって、当会議所が行う伴走支援では、「地域の経済動向調査に関すること」、「需要動向調査に関すること」、「経営状況の分析に関すること」、「事業計画策定支援に関すること」、「事業計画策定後の実施支援に関すること」、「新たな需要の開拓に寄与すること」で実施する事業について、連動性をもたせて事業者を段階的に成長させていくことで、事業効果を高めていくこととする。

(3) 目 標

| 事業 No. | 項 目 | 現 状 | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|--------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1) | 商品開発・改良支援事業者数 | — | 0 者 | 4 者 | 0 者 | 4 者 | 0 者 |
| | 商品改良・開発アイテム数/者 | — | 1アイテム | 1アイテム | 1アイテム | 1アイテム | 1アイテム |
| | 商品改良前後の売上伸長率 | — | 0% | 5%増 | 0% | 5%増 | 0% |
| 2) | 商品開発・改良支援事業者数 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 |
| | テストマーケティング支援事業者数 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 | 4 者 |
| | 商品改良前後の売上伸長率 | — | 5%増 | 5%増 | 5%増 | 5%増 | 5%増 |
| 3) | 商談会出展支援事業者数 (管内) | 31 者 (5 者) | 30 者 (5 者) |
| | 1 者あたり売上増加額/月 | 30 千円 |
| | 1 者あたり成約件数 | — | 2 件 | 2 件 | 2 件 | 2 件 | 2 件 |
| 4) | 商談会等出展支援事業者数 | — | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 |
| | 1 者あたり成約件数/回 | — | 1 件 | 1 件 | 1 件 | 1 件 | 1 件 |
| 5) | IT セミナー参加事業者数 | 20 者 |
| | IT 活用後の売上伸長率 | — | 5%増 | 5%増 | 5%増 | 5%増 | 5%増 |

(4) 事業内容

1) 名物商品開発事業 (商品開発・改良支援)

【目 的】

顧客ニーズや市場ニーズに合致した商品開発を行い、商品の見直しを行うとともに、次期主力を担う商品開発に着手することで、域内外に向けた販路拡大を推進すること。

【概要】

専門家による「事業所訪問による直接指導」及び「オンラインツールを活用した間接指導」を行い、DXの推進とともに商品開発・改良の支援を実施する。また経営指導員等は指導に同席することで、専門家による指導内容等を把握・共有し、濃密なフォローアップを実施する。なお、本事業は2年計画とし、1年目に専門家を活用した上記支援、2年目に後述「関西圏におけるテストマーケティング事業」によって追加指導及びテストマーケティングを行い完成となるため、成果が現れるのは2年後と想定している。

【支援対象】

食品加工業者等

2) 関西圏におけるテストマーケティング事業（商品開発・改良支援）**【目的】**

当該商品を取り扱ってもらった仮ゴールを設定することで、事業者の意欲醸成と専門家から受けたアドバイスの確実な実行を促進するとともにフォローアップの強化を図ること。また消費者アンケートを実施することで、自社商品の評価を確認し、今後の商品開発に生かしていくことで、域内外に向けた販路拡大を促進する。

【概要】

当会議所が実施する前述「名物商品開発事業」に参加した事業者のうち、引き続き専門家の支援を必要とする事業者に対し、専門家による訪問及びオンラインツールを活用した追加指導を実施し、試作品完成後は専門家の運営する店舗でテストマーケティングを行う。テストマーケティングでは3ヶ月間商品を陳列し、商品の販売及び消費者アンケートを実施する。また期間中に最低1回、事業者が直接店頭販売に行き、直に顧客の反応を確認するとともに、販売における経験値の積み上げを行う。なお、テストマーケティング終了後は専門家による消費者アンケートフィードバック等の追加指導を受け、商品開発を促進するとともに、今後の販路開拓における知識等の拡充を図る。

【支援対象】

前述1)「名物商品開発事業」に参加した事業者及び商品改良に強い意欲をもつ事業者

3) 幡多商談会（販路開拓支援）**【目的】**

商談慣れしていない事業者を育成し、商談会に参加してもらうことでテストマーケティング及び出展ノウハウを習得し、販路拡大を促進すること。また、過去商談会参加者へのフォローアップ強化や自社商品がお金に変わる最後のプロセスを支援し、エンドユーザーとの対話等により、事業者に新たな気づきを与え、当事者意識を高めることで自走化に向けた取り組みを促進すること。

【概要】

高知県西南部の2商工会議所・4商工会、愛媛県南部の1商工会と協力し、各地域より製造・生産者を「売り手」、飲食店・土産品等小売業者を「買い手」とした「事業者向け商談会」を企画・開催する。当商談会では、商談会未経験者や、テストマーケティング及び出展ノウハウ習得の場として位置づけるとともに、域内・近隣事業者同士のマッチングの場とする。また必要に応じて、エンドユーザーである消費者の声を直接聞き、バイヤーとは違った目線からのヒントを得るための「消費者向け即売会」を開催し、事業者の意欲醸成を図るとともに新たな気づきを与え、商品改良等につなげていく。

【支援対象】

販路開拓に着手して間もない事業者や商談会未経験の事業者及び販路開拓や市場調査等を実施したい事業者

【出展者数等】

出展者約30者、バイヤー20者、消費者5,000人

4) 首都圏等における商談会・展示会への参加（販路開拓支援）**【目的】**

一定の成長が見られた事業者に対し、首都圏等で開催される大規模商談会や展示会等に参加することで、人口減少等に伴う域内需要低迷対策を講じ、新たな売上及び顧客の獲得を実現すること。

【概要】

地域資源を活用した商品の販売を通じて地域の魅力を発信するとともに、地域産品の販路開拓支援を行うことを目的として、首都圏等で開催される商談会や展示会等に参加する。具体的には「ビジネスフェア中四国（広島県）※出展約150社、来場約650社」、「買いまっせ！売れ筋商品発掘市（大阪府）※出展約800社、来場約70社」等への出展を目指す。また経営指導員等は、市場調査・経済動向把握、経営状況分析、事業計画策定（商品規格書の作成を含む）・実行支援（対面販売支援やアンケート調査等）等、一気通貫の伴走型支援を実施していくことで、高知の魅力発信をバックアップしていく。

【支援対象】

事業計画を策定した事業者のうち、地域資源を活用した商品開発を行い、首都圏等への販路拡大を希望する事業者

5) ITの活用（販路開拓支援）**【目的】**

新商品開発・新サービスの実施等、新たな需要開拓に取り組む事業者に対し、ITを用いた効果的・効率的な情報発信の手法を学ぶセミナーを開催する。セミナーでは、ホームページ・ECサイト・SNS等の効果的な活用方法や、実践的な手法を学ぶことで、現在の方法を見直し、効果的な販路拡大へとつなげる。

【概要】

IT を効果的に活用できていない事業者に対し、ホームページ・EC サイト・SNS 等、それぞれの特性を理解させるとともに、現在取り組んでいる手法を見直し、常に興味をひきつけ、購買行動につなげていくための支援を行う。

【支援対象】

新たな需要開拓を行いたい事業者。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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

評価委員会当日に外部有識者（中小企業診断士）、四万十市観光商工課長に資料を提出し、法定経営指導員等が事業実績について説明し、評価をいただいている。

課題

評価委員会当日まで、各委員が事業内容を把握できておらず、事業内容を理解するところから始まることで時間的効率が低下するとともに、具体的な指摘を受けにくい状況にあること。

(2) 事業内容

外部有識者、四万十市観光商工課長、当会議所法定経営指導員等で構成される「経営発達評価委員会」を開催する。同委員会では、当会議所法定経営指導員より、当該年度に実施した伴走型小規模事業者支援推進事業の実績をもとに、経営発達支援計画の実施状況等について報告を行う。委員からは事業の評価・見直し案の提示を受け、外部有識者による総合評価レポートの提出を受ける。また本年度より、委員会に提示する資料を全委員に事前提供し、事業内容を把握したうえで委員会に参加することで、より具体的な協議を行い、委員会における効果・効率を高めていく。

【構成員】

外部有識者（中小企業診断士） 1名
四万十市観光商工課 課長 1名
当会議所法定経営指導員 等

【事業の評価・見直しを行う頻度】

年 1 回

【評価結果の公表】

評価結果については、当会議所ホームページにて公開する。また経営発達支援計画及び進捗状況について周知し広く声を収集するため、当会議所総会等で法定経営指導員等による計画内容及び進捗状況を説明する場を設ける。

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

経営指導員等は、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主催する研修会に積極的に参加し、支援ノウハウの習得に努めている。また事業者の支援ニーズは多様化しており、経営指導員のみならず他の職員においても支援能力の強化が必要であるため、研修後は所内情報共有会議で研修内容を共有し、支援レベルの平準化を図っている。

課 題

事業者が腹落ちする深部までの支援が行き届いていないため、支援レベルが向上しても事業者の意欲が持続せず、支援が途中で終わるケースが多く、目標達成までの継続支援ができていないこと。また組織全体としての支援能力向上が十分に図られていないこと。

(2) 事業内容

1) 経営力再構築伴走支援の実践に向けた経営指導員等支援者向け研修の開催及び参加

事業者との対話を通じた信頼の醸成及び本質的課題の掘り下げを行い、事業者が腹落ちすることで潜在力を引き出す再構築モデルによる伴走支援手法について、当会議所経営指導員等を対象とした研修会を開催・参加する。本研修は一昨年より実施しているが、同支援手法は経営支援の根幹にあるものであることから、全経営指導員等が無意識に実践できるまで徹底的に学ぶ。

2) 外部研修会等への積極参加

喫緊の課題である地域事業者のDX推進等、複雑化する経営課題解決に向けた支援スキルを身につけるため、高知県や中小企業大学校、高知県商工会議所連合会等が主催する支援能力向上に係る研修会に積極的な参加を図り、経営指導員等の支援レベル向上を図っていく。

3) 若手職員のOJT研修実施

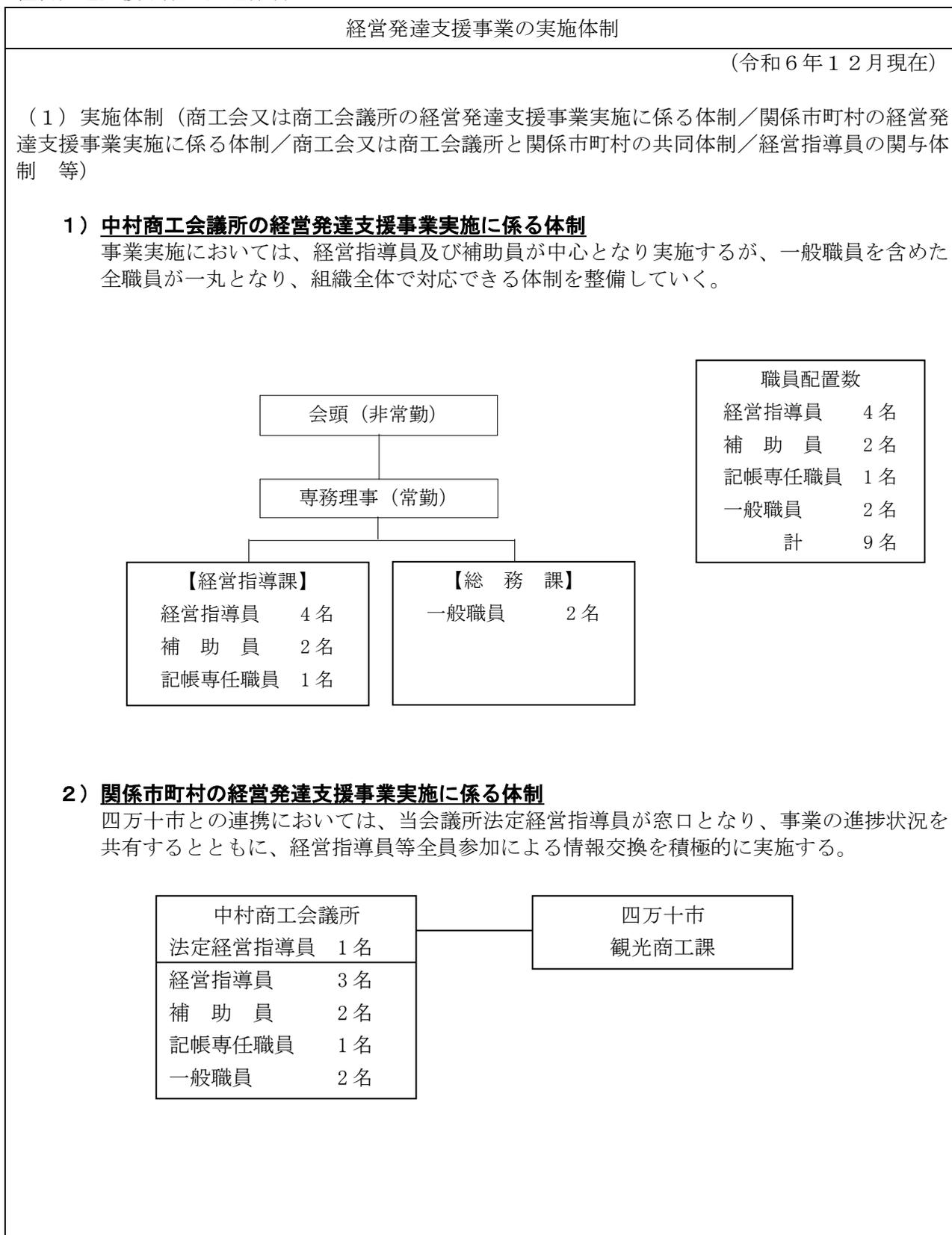
支援経験の浅い若手職員を対象に、ベテラン経営指導員によるOJT研修を実施する。具体的には、巡回指導や窓口指導への同席を通じて、ヒアリング手法等を学び、対面指導終了後に、ベテラン経営指導員から若手職員に対し、解説を伴う個別研修を追加で実施することで、指導内容等に対する理解力を高めるとともに、支援能力の向上を図っていく。

4) 情報共有会議の開催

毎週1回程度の情報共有会議を開催する。会議では、経営指導員等が日常実施している経営支援において発生する新たな支援ニーズや、高度な経営支援、成功事例、研修結果の共有等を行い、経営指導員等の個人スキルのみならず組織全体の支援レベルを向上させるとともに、平準化を図っていく。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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： 井口 和彦

■連絡先： 中村商工会議所 TEL：0880-34-4333

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）

毎週1回程度の所内情報共有会議にて、該当年度の伴走型小規模事業者支援事業及び経営発達支援計画の進捗状況等について共有を図り、予実管理を徹底することで着実な目標達成を目指していく。

(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

中村商工会議所（経営指導課） 〒787-0029 高知県四万十市中村小姓町46
TEL：0880-34-4333 FAX：0880-34-1451
E-mail：nakacci6@cciweb.or.jp

②関係市町村

四万十市（観光商工課） 〒787-8501 高知県四万十市中村大橋通4丁目10
TEL：0880-34-1126 FAX：0880-34-2525
E-mail：syoukou@city.shimanto.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)

| | R7 年度 | R8 年度 | R9 年度 | R10 年度 | R11 年度 |
|---------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 必要な資金の額 | 5,500 | 5,200 | 5,200 | 5,200 | 5,200 |
| 専門家謝金 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 専門家旅費 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 資料購入費 | 300 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 通信運搬費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 印刷製本費 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 消耗品・備品費 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| ソフト等購入 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| 展示会出展等 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 広報費 | 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 | |
|---------------|------------------------------|
| ・高知県補助金 | ⇒ 高知県へ交付申請・交付 |
| ・四万十市補助金 | ⇒ 四万十市へ交付申請・交付 |
| ・会員会費 | ⇒ 会員事業者へ請求・徴収 |
| ・手数料 | ⇒ 各種共済、記帳代行料等 |
| ・経営発達計画認定後補助金 | ⇒ 伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金交付申請・交付 |

(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。

