

経営発達支援計画の概要

実施者名	宿毛商工会議所（法人番号：3490005002568） 宿毛市（地方公共団体コード：392081）
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>宿毛商工会議所は事業者が能動的な経営が実践できるよう、事業上に対する課題設定型と課題解決型の支援を両輪で行っていきます。その際、生産性の向上を目的としたIT化の取組を推進し、「DX」につながるよう支援します。併せて、経営指導員等の資質向上を図るとともに、支援ノウハウを共有し商工会議所としての支援能力を高めていきます。</p> <p>事業の「新陳代謝」と「承継」を進め事業計画に基づく事業者の労働生産性の向上、所得向上につながるよう、以下の3点を経営発達支援事業の目標に定め、宿毛市の有する地域の特性や強みを最大限活かしながら、小規模事業者支援に取り組んでいきます。</p> <p>①小規模事業者が事業課題に対して「能動的な活動」ができるきっかけづくりを支援</p> <p>②生産性の向上による小規模事業者の経営力強化</p> <p>③事業の新陳代謝や創業者による新たな取り組み支援</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p><u>3. 地域の経済動向調査に関すること</u></p> <p>地域の経済状況等を的確に把握し現状等を踏まえ、経営方針策定・新分野への展開に向けた基礎データとして積極的に活用することで、実効性の高い支援へとつなげていきます。</p> <p><u>4. 需要動向調査に関すること</u></p> <p>需要を見据えた経営の促進を図るため、必要に応じたマーケットイン型の需要動向調査を実施します。</p> <p><u>5. 経営状況の分析に関すること</u></p> <p>小規模事業者の財務内容を分析し安全性・作業効率・収益性等を経営指導員や専門家による経営分析を行うほか、専門性の高い内容に対しては関係機関等の協力を頂きながら支援します。</p> <p><u>6. 事業計画策定支援に関すること</u></p> <p>事業計画を策定し、誰に何を売るか、どのような仕組みにするのか、自社の能力・資源等を明確にします。必要に応じて事業計画を細分化し、売上計画、費用計画、設備投資計画、資金計画等を作成し、継続的に支援を行います。</p> <p><u>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u></p> <p>事業計画通りに事業が進められているか、進捗状況の確認を行います。その結果を踏まえ、個別案件毎に深耕し、小規模事業者等の状況に応じて幅をもたせませす。</p> <p><u>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u></p> <p>事業者が自社の事業の強みを理解し、能動的な経営が実践できるよう支援します。</p>
連絡先	<p>◆宿毛商工会議所 中小企業相談所 指導課 〒788-0000 高知県宿毛市宿毛 1748 番地 3 TEL (0880)63-3123 FAX(0880)63-4436 E-mail:sukumo4@mb.gallery.ne.jp</p> <p>◆宿毛市 商工観光課 〒788-8686 高知県宿毛市希望ヶ丘 1 番地 TEL (0880)62-1242 FAX(0880)62-1272 E-mail:kanko@city.sukumo.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) 現状及び課題

①地域の現状と課題

宿毛市は、四国の西南端に位置し、全国どこよりも早い桜の開花が示すように、温暖な気候と、山・川・海の全てがそろった美しい自然がほぼそのまま残されており、多様な住環境のもと、生活の豊さを感じることができます。



また、豊後水道に面した宿毛湾は、魚のゆりかご・天然の養殖場といわれるほど魚種の豊富な海であり、11月中旬頃～2月中旬頃にかけてみられる「だるま夕日」は、当市の冬の風物詩となっており、「日本の夕日百選」にも選ばれています。

磯釣りに適した場所も多く、釣り人にはあこがれの場所とされています。県内で唯一の有人離島である、沖の島・鶴来島周辺の海は透明度も高く、珊瑚や熱帯魚が豊富に見られ、全国有数のダイビングスポットにもなっています。



「沖の島」

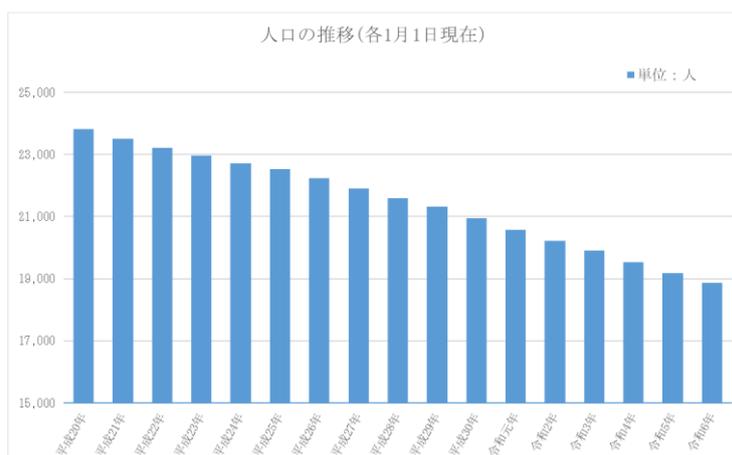


「だるま夕日」

宿毛平野の農業、山間部の林業のほか、古くから漁業が盛んですが、現在は養殖業に重心が移っています。

中心市街地については土佐藩家老、伊賀氏の小城下町。一帯には史跡等も多く、松田（宿毛）城跡、宿毛貝塚（国の史跡）等も残されています。

また、市内には四国霊場第 39 番札所の延光寺があり延喜 11 年（西暦 911 年）につくられた銅鐘（国指定重要文化財）も残っています。



出典：宿毛市「令和 6 年宿毛市人口推移表」より当所作成

課題として当市は、小規模・零細事業者が多く経営基盤が弱い傾向にあります。その為、雇用の場を求め若年層を中心に人口が流出、少子化・高齢化も加わり、当市の人口は減少傾向にあります。

平成 12 年時点で 26 千人いた人口が令和 6 年 10 月時点では 19 千人をきっており、わずか 24 年で約 27% もの人口が急激に減少し、今後も減少傾向は続く予想されます。

国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると令和 12 年には 1.6 万人を割り込み、また、令和 22 年頃には生産年齢人口が高齢者人口を下回ってしまうことが予測されています。

②地域産業の現状と課題

域外から所得を獲得している基盤産業は、農林水産業が中心です。当市の総土地面積の 83.9% を森林が占めています。「文旦」の生産量が、年間 2,610t(県内 2 位)、「小夏(日向夏)」736t(県内 1 位)となっており、県内でも有数の産地となっています。高知県全体を合わせると全国でも「ぶんたん」全国 1 位、「小夏(日向夏)」全国 2 位となっています。

水産業では養殖が「ブリ」や「真鯛」、旋網漁では「アジ・イワシ類(ウルメ等)」の出荷額が多く、最近では HACCP (ハサップ) を導入した加工所等も建設されています。

平田地区には、昭和 63 年 3 月に高知西南中核工業団地が造成されました。団地面積は 70.7ha、総事業費は約 91 億円となっています。現在は 44 社が入っており、約 1,000 人が雇用されています。

宿毛市の商工業者数は令和 5 年 3 月時点においては、1,190 者、その内小規模事業者が 997 者となっており商工業者の約 84% を占めています。主な産業別では、「卸売業・小売業」が 244 者、「宿泊業、飲食サービス業」が 202 者、「建設業」が 155 者、「製造業」が 115 者、「その他」が 281 者となっています。

課題としては、小規模事業者が減少傾向にあり、次ページの「業種別小規模事業者数推移」を確認すると特に「卸売業・小売業」については平成 30 年を 100 とした場合、83.3 となっており、16.7% の減少となっています。当所の脱会理由については、後継者不足による廃業が約 9 割を占めている点です。

また、小規模事業者数の減少の内、卸売業・小売業の減少率が大きいです。デジタル技術の活用による商品購入や大型量販店の出店、コンビニエンスストアの普及等により、地域における卸売業・小売業の売上が減少傾向にあると考えています。

さらに他業種と比較して、特に小売業の営業利益率等が低いなど収益構造が一因であると推察しています。

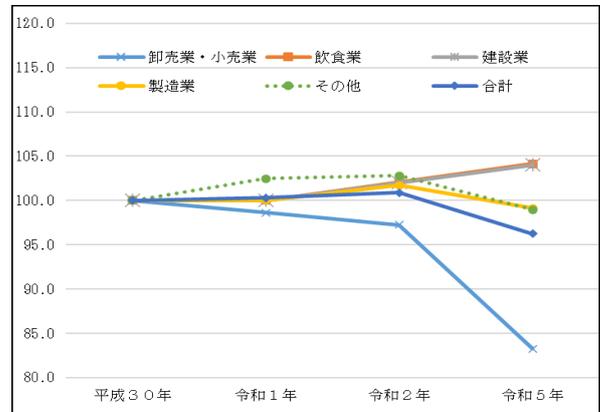
◆宿毛市の主たる業種別小規模事業者数推移

	卸売業 小売業	飲食業	建設業	製造業	その他	合計
令和5年	244	202	155	115	281	997
令和2年	285	198	152	118	292	1045
平成30年	293	194	149	116	284	1036

出典：当所データにより作成

◆宿毛市の主たる業種別小規模事業者数推移
(平成30年を100として指数化)

出典：当所データにより作成



③商工業者の現状と課題

1) 商業・サービス業

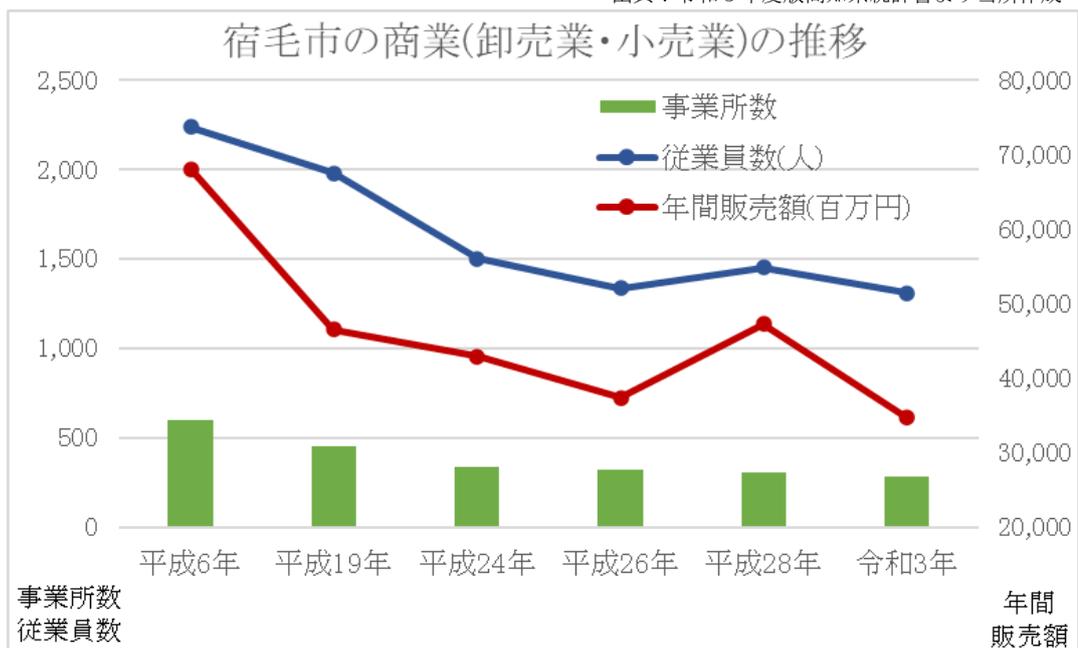
小規模事業者が全体の84%を占めており経営基盤が弱い傾向にあります。また、経営者の高齢化、後継者の不在による休廃業・解散が増加しています。さらに、消費者の購買形態の変化などにより、空き店舗数も増加傾向にあります。

宿毛市の商業（卸売業・小売業）の年間販売額は、平成6年は、67,982百万円から令和3年は34,656百万円となっており約49%の減少となっています。

また、令和3年における事業所当たりの年間販売額は121百万円/年・軒、従業者当たりの年間販売額は26百万円/年・人。小売業の売場面積一坪当たりの年間販売額は69百万円/月・㎡となっています。

中心市街地では、商業的な活動が郊外の大型店へ移り、真丁通りはじめ中心部の商店街を中心に活気がなくなっています。街から人通りが途絶えた一方、「宿毛文教センター」では各種講座やサークル活動などが盛んです。また、平成30年から「宿毛まちのえき林邸」が、開館しており各種イベントや、施設内の見学、テナントで入居している飲食店の利用等、関係人口の集積が進んでいます。

出典：令和5年度版高知県統計書より当所作成



2) 食料品製造業

I. 柑橘類加工の産業振興

宿毛市内には、果樹農家93事業所(令和2年農業センサス調べ)があります。高知県下の生産量順位を見ると文旦2位(2,610t)、日向夏1位(736t)と柑橘の生産が盛んです。

特に、文旦産地の振興の中で、「すくも文旦育成会^(※)」があり、新商品の開発、後継者育成、生産性向上、販路拡大などに向けた活発な動きがあります。

個々の事業者は、B to Cで直接消費者へ販売する動きが加速しています。また、青果が無い時の販路拡大が難しいという課題認識から6次産業化を意識し、加工品の開発が活発になってきています。また、市の地方創生計画「まち・ひと・しごと創生総合戦略」にも入っている通称直七。正式名は「田熊スダチ」という酢みかんですが昔、直七という魚屋さんが広めた事から、その名がついたとされています。市内に本社を置く、直七の里株式会社、直七生産株式会社が果樹生産から加工、販路開拓(搾汁、ドレッシング、ポン酢など)まで行っています。2012年のスーパーマーケット・トレードショーでは、ポン酢が「フード30選」に選出されています。

(※) 地元文旦農家の若手集団。収穫期間が12月～3月頃と限られている為、6次産業化を目指し、新販路開拓等についても積極的。

◆令和5年産 果樹生産量 (出典：高知県農業の動向(令和6年度)より)

日向夏		
順位	市町村名	生産量(t)
1	宿毛市	736
2	土佐市	455
3	黒潮町	204
	高知県	2,046

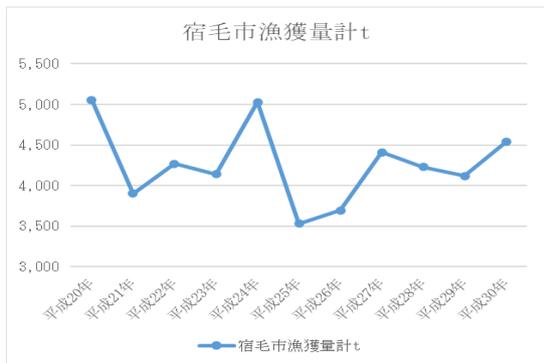
文旦		
順位	市町村名	生産量(t)
1	土佐市	5,563
2	宿毛市	2,610
3	須崎市	569
	高知県	11,437

II. 水産加工の産業振興

宿毛市は昔ながらの漁業の町です。一方、農林水産省「海面漁業生産統計調査」によると宿毛市の漁獲量が減少傾向にあります。養殖業(ブリ、真鯛)を見ても平成20年から21年にかけて大幅に増えたもののその後は横ばい傾向にあり、大きな生産量の増加がありません。

宿毛市内では水産加工場が少ないことや、6次産業化による付加価値増大を狙い水産加工場の整備が進んでいます。

市内加工施設の主なものには、(株)土佐西南丸は平成30年3月にマダイなどの加工施設の操業を開始。刺身やすしネタ用に加工を行い、大都市圏やすしチェーンなどに提供しています。(株)高知道水は養殖魚(マグロ、ブリ、真鯛など)の工場や冷蔵、冷凍施設が平成31年7月から稼働しています。また、食品管理の国際基準「HACCP」の認証を取得し、海外へ輸出しています。与力水産(株)については、高知県版HACCP(第3ステージ)認証、海外展開、都市部への販路開拓(さかな屋高知家)等、事業展開しています。新たに(株)N'sファクトリーが、令和4年から食品製造工場を開始し真鯛等を使用した商品を製造、販売し始めています。



出典：農林水産省 海面漁業生産統計調査より当所作成



出典：農林水産省 海面漁業生産統計調査より当所作成

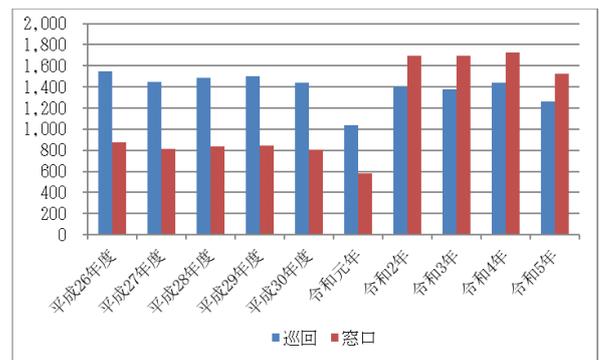
④宿毛商工会議所の現状と課題

宿毛商工会議所の経営支援は、巡回・窓口指導を合わせて年間延べ1,900件から3,000件程度で年度推移しており、各年度の増減はあるが、一定の水準で推移しています。令和2年2月から新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、生活様式が変わり、令和元年度は外出自粛等により一時的に巡回・窓口相談件数が減少、その後、小規模事業者の支援ニーズ（計画策定支援等）への変化があり、窓口相談が巡回相談件数を上回りました。

相談内容の推移でみると内容は、平成26年度については税務、労働支援が約69%を占めています。これは法改正以前の経営改善普及事業（記帳、税務、労働保険・社会保険の手続き等）に偏った支援を受動的に行ってきたことが主な原因と分析しています。

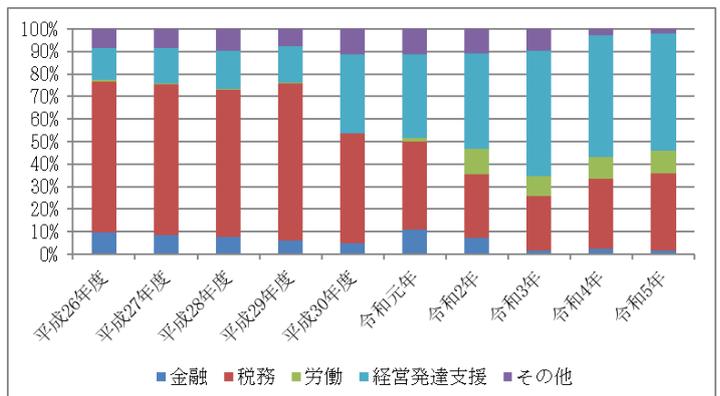
また、経営発達支援事業が平成26年度に新たに位置づけられてから以降、経営発達支援業務の割合が増加しています。特に平成30年度以降は増加傾向にあります。所内のヒアリングによると、1事業者あたりの支援時間が伸びています。法改正以前は、1回あたり20分程度、頻度が2回程度で実施していましたが、1回90分程度、頻度が5回程度となっており、1事業者あたりの支援時間が伸びている傾向があります。

◆巡回・窓口相談件数の推移



出典：当所データにより作成

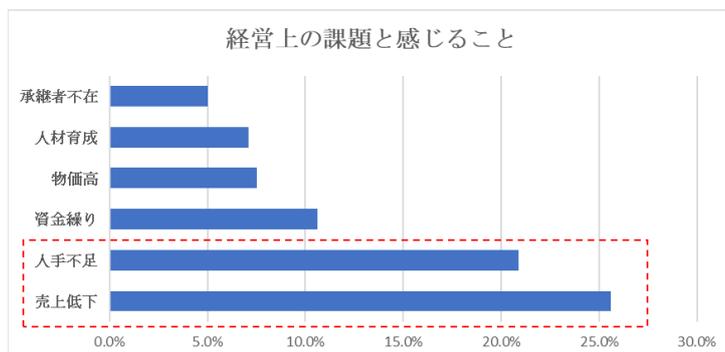
◆相談内容の推移



出典：当所データにより作成

一方で、管轄区域内の小規模事業者のニーズは多様化しており、課題や問題の内容についても個々で分かれています。令和5年12月に実施したヒアリング調査によると、「売上低下」が最も多く、25.6%となっており、次いで「人手不足」が多く20.9%となっています。

その他、「売上単価の低下」「利益率の改善」といった点が課題としてあげられており、具体的な課題や問題の解決型支援が求められています。



出典：当所データにより作成

(2) 宿毛市における小規模事業者の長期的な振興のあり方

①宿毛市振興計画との連動性・整合性

宿毛市振興計画^(※1)の中で当市行政は、「商工業の振興」のめざす姿として「地域産業に元気があり、魅力ある生産と販売・サービスの提供が行われている」としています。

方向性としては、「商工業は雇用の場であり、市民生活を支える場という認識のもと、商工会議所等とともに、地域資源を活かした商品・サービスの開発、創業支援・事業承継の促進、地域の外交力の向上や販路拡大に向けた支援、企業誘致などに努めます」とあります。

②長期ビジョンを見据えた宿毛商工会議所としての役割

「宿毛市都市計画マスタープラン」が令和3年から目標年次が20年後と定められ公表されています。また、「宿毛市まち・ひと・しごと創生総合戦略」第2期総合戦略（令和2年度～6年度（5年間））を定めています。令和7年度からは、第3期総合戦略が予定されています。

当市行政の方向性を踏まえた上で、宿毛商工会議所は今後10年先を見越した振興策の在り方として、以下の取り組みを行います。

◆小規模事業者が、その活力を最大限に発揮し、成長発展するのみならず、事業を持続し、地域を支え続ける存在となるよう支援します

◆小規模事業者が事業計画に基づく経営を推進し「成長発展」「事業の持続的発展」「生産性の向上」につながることで、商工業者の所得向上を目指します

◆小規模事業者の後継者等に対する第二創業支援を通じた地域・地元のリーダー育成を行います

◆小規模事業者のライフステージに応じた支援施策を実施し、「創業者支援」「経営力向上」、事業の「新陳」と「代謝」を図っていきます

◆地域資源を生かした取り組みを推進する。小規模事業者の「地産」でモノやサービスを磨き上げ、「外商」で域外からの所得を獲得する取り組みへとつなげていきます。また、宿毛湾港工業流通団地^{※2}、高知西南中核工業団地等の利活用も促進していきます

(※1) 宿毛市振興計画（計画期間＝令和3年度～令和11年度、9年間）

(※2) 宿毛湾港工業流通団地（平成12年12月2日より供用開始した4万トンクラスの大型貨物船の入港にも対応できる四国屈指の大型公共岸壁（水深-13m）に隣接。）

（3）経営発達支援事業の目標

宿毛商工会議所は、長期的な振興のあり方を踏まえ事業計画策定を支援し、能動的な経営が実践できるよう、事業上の課題設定型と課題解決型の支援を両輪で行っていきます。その際、生産性の向上を目的としたIT化の取組を推進し、「DX」につながるよう支援します。

また、創業者・事業承継者育成のため支援体制を整え、円滑な事業承継等による地域の活性化につながるよう取り組みます。本計画期間における目標を以下の3点とします。

①小規模事業者が事業課題に対して「能動的な活動」ができるきっかけづくりを支援

事業者が当事者意識を持ち、課題解決へ能動的に行動できるよう支援します。また、「3. 地域の経済動向調査」、「4. 需要動向調査」、「5. 経営状況の分析」事業を行った結果を踏まえ、事業計画策定支援等による支援を通じて、事業者の「気づき・腹落ち」につながるよう「対話」と「傾聴」のプロセスを意識しながら取り組みます。

②生産性の向上による小規模事業者の経営力強化

事業者のIT化により「生産性が向上した」「課題が解決した」といった実感が持てる点を訴求し、小規模事業者の経営力強化を目指します。さらには、「DX」の取組につながるよう支援します。

③事業の新陳代謝や創業者による新たな取り組み支援

新たな取り組みを「スモールビジネス※1」と位置づけ取組を支援します。特に「6. 事業計画策定支援」事業において具体化したアクションプランや事業計画について、進めていきます。事業者の「売上増加」や「商品・サービス利益率の増加」につながるよう取り組みます。また、個々事業者の「スモールビジネス」の取組が積み重なり、地域への裨益につながるよう支援します。

※1：Ⅰ. 事業者の長期的な取り組みとします（スタートアップのような短期的な成果を求めるものではありません）Ⅱ. 地域で堅実な成長を目指します（開始時点で海外展開等は基本的に目指していません）Ⅲ. 既存事業（すでに世の中にある事業）で新たな取り組みを支援していきます。想定している事例としては以下の通りです。スタートアップを否定するものではありません。

例1：1坪スペースで地元柑橘を使ったノンアルコール含めたビアスタンド事業、例2：キッチンカーを導入した新たな事業展開、例3：新たなB to Bの販路開拓支援、例4：既存事業（学校用品販売）＋第2創業（学校教科書の販売事業）を組み合わせた新たな事業展開等、例5：移住者による創業＋地域の事業承継等

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小規模事業者が事業課題等に対して「能動的な活動」ができるきっかけづくりを支援

- 1) 真の経営課題に対し、事業者と共に「何を取り組めばうまくいくのか」を考え抜き、事業計画の策定へとつなげていきます。策定については、以下の図表①（当会議所が独自に作成）に示すステップアップ形式の進捗管理を行い、ステップ毎に成果を確認します。事業計画は、時間の経過とともに創発的な事象に対して対応が必要な為、事業者が行動にうつせるよう伴走支援します。
- 2) 課題解決型支援と課題設定型支援の両輪で、事業者支援を推進、能動的に事業者が行動できるように支援します。また、機会やチャンスを逃さないように幅広い情報提供を行います。この点に関して各関係団体とも連携し、情報力を強化していきます。

②生産性の向上による小規模事業者の経営力強化

- 1) 生産性向上を目的とした事業規模に見合うITツールの導入等、バックオフィス業務の効率化を推進します。人材確保、環境整備、働き方改革推進等のアフターケアや事業の高度化、新規事業分野への展開などを支援することで所得向上を目指します。
- 2) バックオフィス業務のデジタル化推進を通して、業務を効率化（直接利益は生まない）から、新たな価値を探る（直接利益を生む）といった取り組みにつながる可能性があります。
デジタル化の取組によって、事業者の所得向上に向けたその他取組課題（主にフロントオフィス業務）の表面化を期待します。

③事業の新陳代謝や創業者による新たな取り組み支援

- 1) 管内事業者は、少子高齢化、人口構造の変化等により、従来通りの商品やサービスを従来の提供方法で従来の顧客に販売し続けることが困難な環境にあります。解決方法の一つとして新たな販路拡大、新たな取り組みをスモールビジネスとして、地域に定着することで、所得向上につながり地域全体の所得拡大につなげ、地域への裨益となることを目指します。

特に「ローカルフード※1」等に代表される特色ある商品の磨き上げにより、販路拡大につなげていきます。「(仮称)フードバレーすくも」として、まずはITツールを活用した情報発信を行います。併せて「ローカルビジネス※2」として、地域の特徴ある事業を中心に発掘していきます。

※1：特色ある地域の食材、食品と定義する。例文旦に代表される柑橘類、きびなご、羊羹ぱん（ご当地パン）、養殖鯛・ブリ、水耕栽培の野菜等 ※2：管内で根付いているサービス、商圏ビジネス

- 2) 市行政等とも連携し、創業支援・第二創業支援、事業承継の拠点としての役割を担います。合わせて創業、事業承継時の支援、情報の提供、人材教育の機会提供等を行います。また、深く関わることで地域における将来のリーダー育成につなげます。特に事業承継については、各関係機関との情報連携を密に行い、マッチング機能を強化し、情報の蓄積を行い地域に事業を残します。

【図表①】事業計画策定のステップ

段階	事業所の状況	目指す成果	各種手法等	考え方
ステップ4	・事業主は当事者意識を持ち、課題解決へ能動的に行動	・目標、課題、解決策を示した事業計画の策定	【小規模事業者】 ・各種補助事業等の事業計画書等を利用した事業計画を策定(誰に何を売るか、どのような仕組みにするのか、自社の能力・資源等を明確にする) 【宿毛商工会議所】 ・事業計画策定ヒアリングシートの利用 ・売上計画、費用計画、設備投資、資金計画の検証支援 ・新市場を目指す小規模事業者等にモニタリングレポートを作成(年1回)	・優先順位を付けた個別解決策の深耕 ・個別事業計画について方向性を設定・実行する ・個別解決策から派生する問題等について全般的な解決策を検討する ・解決策を具体化し、結果を生み出すための対策について実行する ・支援者の課題解決力の強化
「現状、目標、課題が明確」になった場合、ステップ3に進む			「現状、目標、課題が不明確、実行不可」の場合はステップ1～ステップ3に戻る	
ステップ3	・当事者意識を持ちつつあり、脱落した課題がある ・事業等の改善を図りたい	・個別解決策の設定(現状の課題に対する考えられる限りの解決策を設定する)	【小規模事業者】 ・事業計画シートに解決策を記入、重要解決策の選定、選定理由の記入 【宿毛商工会議所】 ・「成長計画の概要把握」「ビジネスモデルの理解」「勝ち方の整理」「実行体制状況の確認」 ・ビジネスモデルの方向性を確認(PEST分析、アンゾフの成長ベクトル、PPM等)必要に応じた分析手法を利用 ・必要に応じてバランスト・スコアカード(財務、顧客、内部プロセス、学習と成長)の作成支援	・網羅した「形式知」(現状、目標、課題)から、解決策を検討 ・解決策については、優先順位をつける ・事業主の課題設定力の強化 ・技術的問題と対応課題を分けて取組む
ステップ2		・個別課題の設定(現状考えられる限りの課題をあげる)	【小規模事業者】 ・事業計画シートに課題を記入、重要課題の選定、選定理由の記入 ・課題内容によって方向性を検討(生産性の向上、域内外への販路開拓、商品開発、資金調達、技術開発、生産体制、人材・経営、M&A、事業承継、IoTの利用等)	・宿毛商工会議所は、実態・リソース(財務諸表、背景、ヒト、モノ等)から経営分析(実態から仮説を立て現場検証を繰り返しながらの質を高める)を実施する ・事業者の現状について、自らも想像力を発揮し目標、課題、解決策を網羅する ・網羅する際に現状、目標、課題について言語化することにより、「形式知」とする ・技術的問題と対応課題を分けて理解する
ステップ1	・当事者意識がない ・現状の把握が出来ていない	・目標の設定(定量、定性の目標設定)	【小規模事業者】 ・事業計画シートに目標を記入、重要目標の選定、選定理由の記入 【宿毛商工会議所】 ・SWOT分析(企業の強み・弱みを整理)実施支援 ⇒内部環境要因:設定した目標(魅力的な機会)において成功するためのコンピタンスが自社内にあるかどうかを、強み/弱みとして評価 ⇒外部環境分析:自ら利益をあげる能力に影響を与えるマクロ環境要因(経済、技術、政治、法規制、社会、文化)とミクロ環境要因(顧客、競合他社、流通業者、供給業者)の変化を観察し、関連する機会と脅威を確認する	
小規模事業者への訪問等による「対話と傾聴」(ベースとなる行動)				
※1:各ステップを伴走型で支援する。ステップ1～3の目安は1～2ヶ月程度を想定(ただし、個別ケースにより異なる)				
※2:ステップ4において、事業計画等が実行不可、目標・課題・解決策が不明確となった場合はステップ1～3のいずれかに戻る				
※3:事業所の状況は千差万別で必ずしも当てはまるものではない				

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

第一期における事業の取組と成果としては、「景気動向指数調査」や「企業短期経済観測調査」といった地域の事業者にとって比較的親しみやすい指標を調査することで、事業者の活用促進と当所職員の景況感把握のレベルアップにつながりました。また、「聞き取り調査」については、タイムリーな情報として事業者との話題のきっかけづくり、「地域経済環境分析」については地域内の資金の流れを俯瞰的につかむため、特に創業や承継時に活用する場面が見られました。事業者にも今後も基礎的な経済環境の活用方法の一つとして、実感して頂けるように工夫していきます。

これまでの経済動向調査は全国的な指数を調査することによって、景況感把握に努めてきました。地域の経済動向については「聞き取り調査」により、景況感の把握を図りました。全体的な経済の動向を把握する上で有効な手法でした。

一方、地域特有の景況感を「聞き取り調査」で把握することは、地域の経済主体や関係者から直接情報を得るといった利点があるものの情報の偏りや主観性の課題が生じます。

(2) 経済動向調査(情報収集・整理・分析)の目標

①周知方法については、各調査項目をデータとして編集し、HP含め当所にて閲覧できるよう公表します。また、経営指導員等が巡回・窓口相談時に参考資料として活用します。

②公表回数は以下の通りです。

内容	現状	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
RESASを活用した地域動向調査の公表回数	—	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
RESASを活用した業種別業界動向調査の公表回数	—	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
景気動向指数調査の公表回数	年6回	年6回	年6回	年6回	年6回	年6回
企業短期経済観測調査の公表回数	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
聴き取り調査の回数	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

(3) 経済動向調査を行う項目・事業内容

①RESASを活用した地域動向調査(新規)

地域動向調査により地域の滞在人口の推移を把握します。

②RESASを活用した業種別業界動向調査(新規)

業種別業界動向調査により特定業種の動向等を把握します。

③景気動向指数調査(継続)

毎月の景気動向指数調査により、景気循環を把握します。

④企業短期経済観測調査(継続)

速報性が高い企業短期経済観測調査により、足もとのマインドの動き、雇用や生産設備の過不足判断、資金繰りなど金融に対する認識、企業の業績見通し等を確認します。

⑤聞き取り調査(継続)

地域の小規模事業所の対象先を選定し、調査を行いニーズの掘り起こしに対しても活用し、指導員を中心に共有、情報を精査した上で活用します。

項目	RESASを活用した地域動向調査	RESASを活用した業種別業界動向調査	景気動向指数調査	企業短期経済観測調査	聴き取り調査
スケジュール	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
調査項目・情報収集等	・滞在人口の月別推移 ・平日、休日の差異分析	・特定業種の業界の規模、業界の動向 ・付加価値額	・先行指数(12系列) ・一致指数(11系列) ・遅行指数(6系列)	・業況判断DI ・売上・利益・設備投資計画 ・雇用・生産設備に対する判断DI	・業況 ・資金繰り ・売上変化要因 ・事業承継 ・現在の課題等
調査先、委託先	RESAS	RESAS	内閣府公表資料の確認	日本銀行公表資料の確認	地域内の約25事業所
目的・狙い	地域動向調査により地域の滞在人口の推移を把握する	業種別業界動向調査により特定業種の動向等を把握する	景気循環を把握し、方向性を知る。	企業マインドの動き、業績見通し等を把握するため。	地域の経済・消費動向等を把握するため。

(4) 経済動向調査結果の活用方法

①各種調査を実施することで、地域経済の動向を客観的に把握することが可能となり、事業者に提供することで、個々の事業計画等に対する支援の実効性を高めることにつながります。

また、事業者の実態面として捉え、行政等に対する支援策の検討につなげていくことが、意欲改善に結び付くと考えています。

②情報収集・調査、分析した結果はHPに掲載し、広く管内事業者等に周知します。また、経営指導員等が巡回・窓口相談時に参考資料として活用します。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

第一期における事業の取組と成果としては、消費者の「生の声」を調査するため、マーケットイン型の需要動向調査を行いました。具体的には、商談会(とさのさと)でのテストマーケティング支援、都市圏におけるテストマーケティングの実施、特定業種に特化した業種別審査事典やショートレポート(矢野経済研究所)を使用した調査分析を実施しました。これらの調査結果を事業者にフィードバックし、新たな商品開発、ブラッシュアップ、計画策定支援に繋がりました。

これまでの取り組みは主にテストマーケティングや特定業種に関する調査結果のフィードバックにとどまっており、小規模事業者が需要動向調査に関する体系的に把握するための支援が不足しています。さらに、需要動向調査に対する事前のフォローアップが不十分であったため、消費者ニーズの変化や市場トレンドの予測が遅れがちとなっています。

(2) 需要動向調査(情報収集・整理・分析)の目標

内容	現状	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
マーケティング調査の対象事業者数	-	3者	3者	5者	7者	10者
セミナー参加者数	-	5名	5名	5名	5名	5名

(3) 需要動向調査を行う事業内容

①宿毛の「食」を再認識し、「ローカルフード」をキーワードに需要動向調査(新規)

具体的には、マーケットイン型の調査を行い、ローカルフードの磨き上げ(6次産業化)と販路拡大を支援します。

「6. 事業計画策定支援」事業と連動しながら、特に販路開拓では、高知市内にあるアンテナショップ「てんこす市場」、JA高知の高知市内にあるアンテナショップ「とさのさと」等、まずは県内のアンテナショップを中心に取り組みます。

応用として、東京都中央区にある「まるごと高知」、大阪府大阪市内にある「SUPER LOCAL SHOP とさとさ」等でマーケティング調査を実施し、分析した上で内容をフィードバックします。また、必要に応じて首都圏を中心に商業集積地にてテストマーケティングを実施します。

②需要動向に関するセミナーの実施(新規)

「需要動向を踏まえた事業経営」を実践するため、セミナーによりその手法の習得を目指します。

まずは、需要動向を踏まえつつ「B to C」向けの市場で実績を積めるように、商品開発を行い、その実績を持って「B to B」向けに、主にはバイヤー等と販路交渉が行えるよう販路拡大に向けた方向性を確認しつつ取組を支援していきます。

(4) 需要動向調査を行う項目、手法、活用方法

①宿毛の「食」を再認識し、「ローカルフード」をキーワードに需要動向調査

1) 支援対象：サンプル10商品

2) 調査手段・手法：上記キーワードをもとに、高知県内のアンテナショップ「てんこす市場」、JA高知のアンテナショップ「とさのさと」、「幡多商談会」、東京都中央区の「まるごと高知」、大阪府大阪市内にある「SUPER LOCAL SHOP とさとさ」等、域内外での試食会を通じて、ヒアリングを実施し、アンケート用紙に記入します。

- 3) 分析手段・手法：調査結果については、よろず支援拠点の販路開拓等の専門家から意見を集め、指導員等がとりまとめます。
- 4) 調査項目：価格の適正、文旦等については特に食べ方の分かりやすさ、味、見た目、販売方法の利便性、デザイン性等
- 5) 需要動向調査の活用：分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックを行い、改善に取り組みます。

②需要動向に関するセミナーの実施

- 1) 支援対象者：販路拡大を課題とする小規模事業者とします。
- 2) 募集方法：巡回提案、当会議所HPへの掲載、会報告知等で行います。
- 3) 手段・手法：少人数制セミナーとし、テーマは顧客ニーズやトレンド等を踏まえた内容とします。
- 4) 実施内容の活用：受講者が実践で活用できるよう実施します。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第一期における事業の取組と成果としては、「小規模事業者への訪問によるヒアリング調査」については、「5つの視点によるヒアリングシート」を実施し、販路開拓、人材不足、事業承継、働き方改革、生産性向上(IT ツール活用)の5つの視点についてヒアリングを行いました。調査結果は、地域の状況、ニーズを把握し、小規模事業者の現状認識、課題設定に繋がる基礎資料となり、小規模事業者支援に役立てました。

これまでの取組は、小規模事業者の現状認識、課題設定に繋がる基礎資料となりました。「事業計画策定のステップ1～3」に沿って実施してきましたが小規模事業者が現状認識、課題設定に対して「腹落ち」出来ていたか疑問が残っており、探求する必要があります。

(2) 経営分析の目標

小規模事業者の経営安定と経営力向上を図るため、各事業者の抱える経営課題をヒアリング調査で抽出するとともに、事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を精査し、さらに顧客ニーズや自社の現状、強み・弱みを把握し、事業計画に基づく経営を推進していくことを目標とします。

支援内容	現状	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
ヒアリング調査数	20者	50者	70者	80者	80者	90者
経営分析事業者数	—	30者	40者	50者	50者	60者

(3) 経営分析の実施手法

- ①基本となる取組は、窓口相談、巡回相談、下に示す「小規模事業者への訪問等による「対話と傾聴」(ベースとなる行動)」等を通じて、幅広く地域の小規模事業者のニーズを捉えていきます。その中で、意欲的で自助努力だけでは、克服し得ないような問題を抱えている事業者を支援します。
- ②次に、経営状況の分析を下記図②の「事業計画作成のステップ」(当会議所が独自に作成)に示すステップ1～ステップ3に分けて支援を行います。このステップ1～3では経営状況を分析す

るため、主に現状認識・課題設定等を目標とします。

③小規模事業者に対して支援を実施するにあたり、現状や課題、ニーズは千差万別であることを認識しつつ、この「事業計画策定のステップ」を形式知化することで、組織における支援レベルの資質向上を目指します。

【図②】事業計画策定のステップ

段階	事業所の状況	目指す成果	各種手法等	考え方
ステップ4	・事業主は当事者意識を持ち、課題解決へ能動的に行動	・目標、課題、解決策を示した事業計画の策定	【小規模事業者】 ・各種補助事業等の事業計画書等を利用した事業計画を策定(誰に何を売るか、どのような仕組みにするのか、自社の能力・資源等を明確にする) 【沼毛商工会議所】 ・事業計画策定とアラインメントの活用 ・売上計画、費用計画、設備投資、資金計画の検証支援 ・新市場を目指す小規模事業者等にモニタリングレポートを作成(年1回)	・優先順位を付けた個別解決策の深耕 ・個別事業計画について方向性を設定・実行する ・個別解決策から派生する問題等について全般的な解決策を検討する ・解決策を具体化し、結果を生み出すための対策について実行する ・支援者の課題解決力の強化

「現状、目標、課題が明確」になった場合、ステップ4に進む

「現状、目標、課題が不明確、実行不可」の場合はステップ1へステップ3に戻る

ステップ3	・当事者意識を持ちつつあり、脱落した課題がある ・事業等の改善を図りたい	・個別解決策の設定(現状の課題に対する考えられる限りの解決策を設定する)	【小規模事業者】 ・事業計画シートに解決策を記入、重要解決策の選定、選定理由の記入 【沼毛商工会議所】 ・「成長計画の概要把握」「ビジネスモデルの理解」「勝ち方の整理」「実行体制・状況の確認」 ・ビジネスモデルの方向性を確認(PEST分析、アンゾフの成長ベクトル、PPM等)必要に応じた分析手法を利用 ・必要に応じてバランスト・スコアカード(財務、顧客、内部プロセス、学習と成長)の作成支援	・網羅した「形式知」(現状、目標、課題)から、解決策を検討 ・解決策については、優先順位をつける ・事業主の課題設定力の強化 ・技術的問題と対応課題を分けて取組む
ステップ2		・個別課題の設定(現状考えられる限りの課題をあげる)	【小規模事業者】 ・事業計画シートに課題を記入、重要課題の選定、選定理由の記入 ・課題内容によって方向性を検討(生産性の向上、域内外への販路開拓、商品開発、資金調達、技術開発、生産体制、人材・経営、M&A、事業承継、IOTの利用等)	・沼毛商工会議所は、実態・リソース(財務諸表、背景、ヒト、モノ等)から経営分析(実態から仮説を立て現場検証を繰り返し分析の質を高める)を実施する ・事業者の現状について、自らも想像力を発揮し目標、課題、解決策を網羅する ・網羅する際に現状、目標、課題について言語化することにより、「形式知」とする ・技術的問題と対応課題を分けて理解する
ステップ1	・当事者意識がない ・現状の把握が出来ていない	・目標の設定(定量、定性の目標設定)	【小規模事業者】 ・事業計画シートに目標を記入、重要目標の選定、選定理由の記入 【沼毛商工会議所】 ・SWOT分析(企業の強み・弱みを整理)実施支援 ⇒内部環境要因:設定した目標(魅力的な機会)において成功するためのコンピタンスが自社内にあるかどうかを、強み/弱みとして評価 ⇒外部環境分析:自ら利益をあげる能力に影響を与えるマクロ環境要因(経済、技術、政治、法規制、社会、文化)とミクロ環境要因(顧客、競合他社、流通業者、供給業者)の変化を観察し、関連する機会と脅威を確認する	

小規模事業者への訪問等による「対話と傾聴」(ベースとなる行動)

※1:各ステップを併走型で支援する。ステップ1～3の目安は1～2ヶ月程度を想定(ただし、個別ケースにより異なる)

※2:ステップ4において、事業計画等が実行不可、目標・課題・解決策が不明確となった場合はステップ1～3のいずれかに戻る

※3:事業所の状況は千差万別で必ずしも当てはまるものではない

(4) 経営分析を行う項目・事業内容

①実態把握 (継続)

本計画では、ヒアリング調査の結果、意欲的な小規模事業者の実態把握の為、定量分析として財務諸表から(売上高、営業利益、経常利益、損益分岐点、粗利率、労働生産性等)の確認を行います。

【ヒアリングシートの活用】

上記、図②事業計画策定に基づき、小規模事業者への巡回・窓口相談によるヒアリング調査を実施し、意欲的な事業者を選定します。

訪問時には「4つの視点によるヒアリングシート」等を活用予定。必要に応じて個者毎に、より詳細なヒアリングを行います。その際、「対話」と「傾聴」をベースとなる行動とします。

ヒアリングシート		名称	期	月	日
訪問先	訪問者名	所属先			
訪問日時	訪問者名	所属先			
◎基本情報					
1. 法人形態について	1. 株式会社 2. 有限会社 3. 連帯責任 4. その他() 5. その他()				
2. 従業員数について	1. 4人以下 2. 5~10人 3. 11~20人 4. 21~50人 5. 51~100人				
3. 代表者の年齢について	1. 20歳以下 2. 20歳代 3. 30歳代 4. 40歳代 5. 50歳代 6. 60歳代 7. 60歳以上				
◎人材ニーズ					
4. 法人承認ですか(人材の確保が滞っていますか)	1. はい 2. いいえ				
5. 人材確保が滞っている理由(人材確保が滞っている理由)は、どのような理由が考えられますか(人材確保が滞っている理由)	1. 人材確保が滞っている理由(人材確保が滞っている理由)は、どのような理由が考えられますか(人材確保が滞っている理由)				
6. 人材確保が滞っている理由(人材確保が滞っている理由)は、どのような理由が考えられますか(人材確保が滞っている理由)	1. はい 2. いいえ				
7. 人材確保が滞っている理由(人材確保が滞っている理由)は、どのような理由が考えられますか(人材確保が滞っている理由)	1. はい 2. いいえ				
◎事業内容					
8. 事業内容が変化していますか	1. はい 2. いいえ				
9. 事業内容が変化している理由(事業内容が変化している理由)は、どのような理由が考えられますか(事業内容が変化している理由)	1. はい 2. いいえ				
10. 事業内容が変化している理由(事業内容が変化している理由)は、どのような理由が考えられますか(事業内容が変化している理由)	1. はい 2. いいえ				
◎働き方意識					
11. 働き方意識(働き方意識)は、どのような意識が考えられますか(働き方意識)	1. はい 2. いいえ				
12. 働き方意識(働き方意識)は、どのような意識が考えられますか(働き方意識)	1. はい 2. いいえ				
13. 働き方意識(働き方意識)は、どのような意識が考えられますか(働き方意識)	1. はい 2. いいえ				
14. 働き方意識(働き方意識)は、どのような意識が考えられますか(働き方意識)	1. はい 2. いいえ				
◎ITツール					
15. ITツール(パソコン・スマートフォン・タブレット・クラウド利用)を活用した生産性向上については、どのような活用が考えられますか(ITツール)	1. はい 2. いいえ				
16. ITツール(パソコン・スマートフォン・タブレット・クラウド利用)を活用した生産性向上については、どのような活用が考えられますか(ITツール)	1. はい 2. いいえ				
17. ITツール(パソコン・スマートフォン・タブレット・クラウド利用)を活用した生産性向上については、どのような活用が考えられますか(ITツール)	1. はい 2. いいえ				
18. ITツール(パソコン・スマートフォン・タブレット・クラウド利用)を活用した生産性向上については、どのような活用が考えられますか(ITツール)	1. はい 2. いいえ				
■どのような分野の専門支援が必要ですか(複数選択可)					
19. 人材ニーズ	事業承継	働き方改革	ITツール	その他()	

②非財務分析 (継続)

定性的、非財務分析としては、事業背景の把握、ヒトの現状、モノの現状、SWOT分析(強み・弱み・脅威・機会)等ビジネスモデル、解決策の方向性を確認する支援を行います。現状・実態から仮説を立て検証を繰り返し、分析の「質」を高めていきます。

③専門家との連携 (継続)

分析の「質」を高める為、高度・専門的な知識が必要な場合は、ミラサポや高知県の専門家派遣事業等の外部専門家と連携した上で、分析の「質」をさらに高め解決策を探る支援を行います。

(5) 分析手法について

①前ページ図②事業計画策定のステップ1：目標の設定を行います。

現状の把握が出来ていない小規模事業者に対し、事業計画シートに目標、重要目標の選定、選定理由を記入します。宿毛商工会議所はSWOT分析を基本とし、企業の強み・弱み・機会・脅威を分析する中、現状を把握する支援を行い、目標設定を行う為、情報を提供します。実態把握の為、財務諸表等は適宜使用します。

②前ページ図②事業計画策定のステップ2：個別課題の設定を行います。

現状の把握が出来ていない小規模事業者は個別課題の設定を行います。事業計画シートに課題、重要課題の選定、選定理由を記入します。宿毛商工会議所は、課題の内容によって方向性(生産性の向上、域内外への販路開拓、商品開発、資金調達、技術開発、生産体制、人材・経営、M&A、事業承継等)を検証します。実態把握の為、財務諸表等は適宜使用します。

③前ページ図②事業計画策定のステップ3：個別解決策の設定を行います。

事業等の改善を図りたい小規模事業者は、事業計画シートに解決策を選定、選定理由を記入し

ます。宿毛商工会議所は、「成長計画の概要把握」「ビジネスモデルの理解」「事業の勝ち方整理」「実行体制・状況の確認」を行います。必要に応じて、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用します。実態把握の為、財務諸表等は適宜使用します。

(6) 経営分析結果の活用方法

- ①ステップ1～3による支援により、小規模事業者は現状、課題、目標を認識し、自ら行動し、事業等の改善を図ります。今後、より発展的な経営計画策定の足掛かりができるよう当該事業者へフィードバックを行い事業計画の策定等に活用します。
- ②さらに、経営指導員間で共有ファイル（基本は紙ベース）にて内容を共有し、経営改善普及事業及び経営発達支援等の様々な側面から支援を行う体制を強化します。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第一期における事業の取組と成果としては、事業計画策定支援について「事業計画策定のステップ」に沿って、計画策定支援を行いました。経営状況の分析を経て、事業の現状、課題、目標を明確にした小規模事業者に対して、段階に合った事業計画策定支援を実施し、専門性が高いと判断した案件については、セミナー参加や専門家との連携を実施し、計画策定支援(誰に何を売るか、どのような仕組みにするのか、自社の能力・資源等を明確にする。)等を行いました。

これまでは、計画策定に係る支援について経営指導員による個別支援に偏っていました。事業者が事業計画策定支援に至るきっかけは補助金申請が中心となり、事業者が本質的な経営課題に気づくきっかけとなる事業計画策定支援が求められます。

(2) 計画策定支援の考え方

- ①原則として経営力再構築伴走支援モデルを念頭に「対話」と「傾聴」により、1) 事業者が本質的な経営課題に気づき、2) 事業者が当事者意識を持ち、課題解決へ能動的に行動できるよう支援します。
- ②課題解決型支援と課題設定型支援の両輪で事業者を支援していきます。その際、より本質的な課題を追求できるように、適応課題※にスポットをあてて取り組みます。
※既存の思考様式を変え、さらに行動を変える必要があり問題の発見には、積極的な学習、分析が必要となります。

(3) 計画策定支援の目標

経営分析を行った小規模事業者が、経済社会情勢の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築するため、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進します。

支援内容	現 状	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
事業計画策定事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者

(4) 計画策定支援の対象

- ①対象はステップ1～ステップ3を経て事業の現状、課題、目標が明確になった小規模事業者で、自分なりの調査、分析、個別課題の抽出が概ね出来ている状況を想定しています。
- ②経営状況の分析を経て、事業の現状、課題、目標を明確にした小規模事業者に対し、下記図③事業計画策定のステップ4では、主に事業計画(誰に何を売るか、どのような仕組みにするか等)策定を支援します。

③事業計画の策定段階で専門性が高いと判断した案件については、専門家等、関係機関と連携します。また、経営状況の分析が不明確、実行不可となった場合は、現状認識・課題設定等（ステップ1～ステップ3）に戻るようになります。

【図③】事業計画策定のステップ



(5) 計画策定支援の手法

まずは、必要なリソース（財務3表、製品・サービス内容等）やその他情報の整理を行い、事業目的、支援内容、事業者負担の説明を実施します。続いて事業計画策定の「5. 経営状況の分析」事業にて行ったステップ1～3の取り組みを踏まえ、ステップ4へと進める手法を実施します。

(6) 事業内容

① ITツールの利用（新規）

事業計画策を行う際にITツールを活用し、事業者の思考をアウトプットすることで「見える化」、情報を整理するノウハウを身につけ、より詳細な現状把握、アウトプットから新たな気づきを得られるきっかけづくりが実現できるように支援します。

② 少人数セミナーの実施（継続）

事業経営においてどのように「課題」→「突破口」→「打ち手」を見出していくのか、その一連のプロセスを疑似体験できる内容の少人数セミナーを実施します。「3. 地域の経済動向調査」や「4. 需要動向調査」事業と連動しながら、需要を見据えた経営の促進につながるよう取り組みます。具体的には小規模事業者を対象に、5～15者の参加者を想定します。会報や商工会議所HP等に掲載し告知をします。年1回以上実施し、支援先は、セミナー参加者を中心に決め、他の事業での支援に繋げ、連動していくことを想定しています。

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

第一期における事業の取組と成果としては、「事業計画の策定支援後のきめ細やかな支援先」＝「支援モデルの構築先」と位置づけ、支援事業者の自立を目指しました。事業計画において作成したコンテンツや事業計画策定支援の中で特定した課題に対して積極的にフォローを行いました。

具体的には専門家と連携し、事業計画の見直し等フォローアップを実施し、またデジタルサイネージ、特設ページ作成等を利用したフォローアップ体制を充実し、売上増加、認知度向上に寄与しました。

事業計画策定後に、事業計画の見直しや広報活動等を支援してきました。しかし、これまでの事業計画策定後の実施支援事業は、他の事業と連動し、相乗効果を出すという視点が不足していたため、連動性が低かったことを認識しました。さらに小規模事業者が具体的な行動(アクション)を実施する際の支援が不十分で、より一層の広報活動支援のブラッシュアップが求められています。

(2) 計画策定後支援の手法・考え方

①事業計画策定後は、事業計画策定支援を実施した全ての小規模事業者を対象に、巡回指導を中心としフォローアップを行います。ただし、必要に応じて専門的なフォローアップが必要な場合の手法としては、専門家(「ミラサゴでの専門家活用」「地域支援コーディネーターの活用(高知県の専門家制度)」等)と連携し、検証します。

②事業計画と進捗状況にズレが生じた場合は、原因を特定する為に訪問頻度を月1回以上に高め、手法としては必要に応じて専門家等の第三者の意見を確認します。事業計画の見直しも含めフォローアップを行います。

③事業計画の策定支援先の取組内容について、「対話」を重視したフォローアップを行い、小規模事業者の「気付き」「腹落ち(納得)」を図ります。当計画をより「対話」を重視した支援モデルとし、横展開を行っていきます。

この取組を「事業計画の策定支援後のきめ細やかな支援先」＝「当会議所の支援モデルの構築先(Ver2.0)」と位置づけ、支援事業者の自立を目指します。

(3) 計画策定後支援の目標

支援内容	現状	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
フォローアップ対象事業者数	20者	20者	25者	25者	25者	30者
頻度(延数)	60回	60回	75回	75回	75回	90回
売上増加事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
売上総利益増加事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者

(4) 事業内容

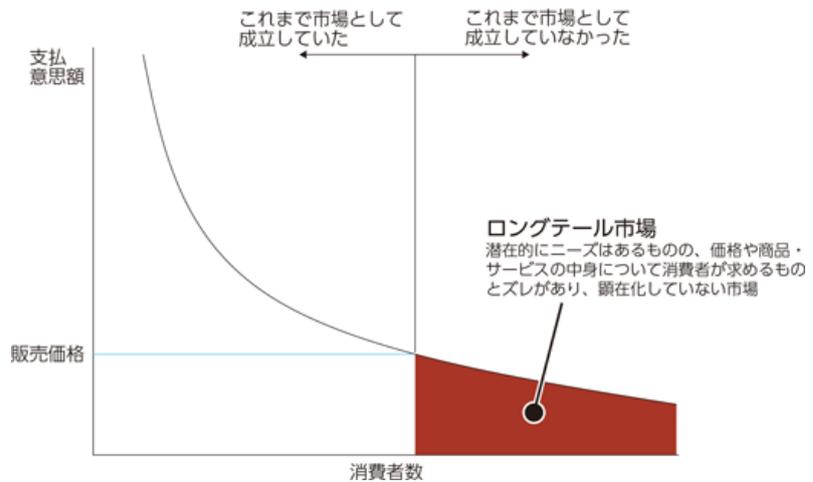
①事業計画策定後のフォローアップ支援事業(新規)

具体的には専門家と経営指導員が連携し、事業所へ訪問、専門的な知見による傾聴を行い、より深い信頼感につなげます。さらに、事業主が納得感の得れる課題や取組を伴走しながら見つけ出し、事業主の潜在力を引き出す取組につなげます。事業計画策定後は、事業計画策定支援を実施した全ての小規模事業者を対象に、巡回指導を中心とし、年3回以上のフォローアップを行います。ただし、必要に応じて専門的なフォローアップが必要な場合の手法としては、専門家(「ミラサゴでの専門家活用」「地域支援コーディネーターの活用(高知県の専門家制度)」等)と連携します。

②ITを活用した情報発信による売上増加支援（新規）

情報発信ツールとして、HPやSNSを活用した情報発信を行います。その際、第一期において作成した需要開拓用PRポスター、需要開拓用PR動画を始め、まずは「ローカルビジネス」としてより管内の商圈を俯瞰的に発信し、支援した事業者の所得向上につながる情報の発信を行います。さらに、より効果的に事業主の所得向上につなげるため多品種少量生産のロングテール市場（下記図）をイメージしながら、販路拡大につなげます。

◆インターネットの普及により、「ある商品が欲しい人に欲しいタイミングで届ける」ということが、可能となり新たなニッチマーケットが存在しています。



出典：株式会社三菱総合研究所

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

第一期における事業の取組と成果としては、全国的な販路開拓に挑戦する事業者や商談慣れしていない事業者を育成するために都市圏向け、高知県内向けの商談会への出展支援を実施しました。さらに商談会に参加する上で、事前に課題等を把握し、必要なフォローアップ支援を実施しました。

具体的には幡多商談会、フードセレクション、スーパーマーケットトレードショーへの出展、テストマーケティングの実施支援を行いました。販促に使用できるポスター・動画作成、デジタルツール活用を支援しました。参加した事業者は、商談会への事前準備や商品PRの仕方など商談会に向けてのノウハウを積み重ねることができ、成約率向上に繋がりました。

これまでターゲットを都市圏、域内、B to B、B to Cと明確にして、販路開拓支援を行ってきました。支援する中で、小規模事業者が新たな需要開拓に挑戦する際、販路開拓の方向性(特に都市圏やB to B向け)に迷いを感じていることが見えてきました。小規模事業者が方向性を明確にする支援が求められ、出口戦略を見据え、他の事業（「4. 需要動向調査」、「6. 事業計画策定支援」、「7. 事業計画策定後の実施支援」）との効果的な連動を図っていきます。

(2) 需要開拓支援の考え方

新たな需要の開拓に寄与する取組を「スモールビジネス」と位置づけ、具体的に支援します。「1. 目標（3）経営発達支援事業の目標」でも触れた事業者の「売上増加」や「商品・サービス利益率の増加」につながるよう進めていきます。

支援事業者は、「6. 事業計画策定支援」事業で、具体化したアクションプランや事業計画、「7. 事業計画策定後の実施支援」事業のフォローアップ対象事業者とします。

個々の取組が地域の活性化や過疎化の歯止めとなり、新たな雇用の場の提供、事業の利益率改善、事業者の所得向上につながるよう支援します。

(3) 需要開拓支援の目標

支援内容	現状	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 I Tツールの活用事業者数	—	5者	10者	15者	15者	15者
実施件数/者	—	1件	1件	1件	2件	2件
②商談会・展示会への出展事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
③事業の購入等 (M&A) や事業承継マッチングに対する情報提供事業者数	—	1者	1者	2者	2者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	2件	2件

(4) 需要開拓支援の手法、事業内容について

① I Tツールを活用し需要開拓に向けた課題の整理、具体化した課題解決に向けた取組を支援します **(新規)**

1) 利益率の改善、所得向上を目的に I Tツールを活用します。

I. I Tを活用し新たな需要の開拓につなげていきます。E Cが実現することで販路、商圏が拡大し、特色ある「ローカルビジネス」と併せ情報発信力の強化が実現します。

具体的には、「新販路開拓」「新商圏開拓」のニーズがある小規模事業者に対し、経営指導員が専門家と共にW e bホームページ、ソーシャルメディアを利用した販売手段を確立する支援を行います。

II. 生産性の向上を目的として、会計ソフトの導入、勤怠管理ソフトウェアの導入等を検討し取組を支援します。

III. 人手不足、人材不足に関してクラウドソーシングサービス、人材マッチングサービス等の活用を促し、課題解決に向け支援します。

IV. 電子商取引 (E C) サイトであるアマゾンと高知県が協定を結んでいる為、幅広い販路開拓が実現できる可能性が高いため需要開拓を支援します。支援対象は、「4. 需要動向調査」事業にて、ニーズが見込まれるサンプル2商品以上について実施します。E Cサイトについては幅広く検討を行います。

2) I Tツール活用セミナーの実施

各カテゴリーのデジタル化推進を通して、バックオフィス業務を効率化 (直接利益は生まない) から、新たな価値を探るフロントオフィス業務 (直接利益を生む) といった取り組みにつながる可能性があります。その為、小規模事業者のニーズを見極めつつ、I T活用をテーマとした少人数制セミナーを実施します。

②商談会・展示会への参加 **(継続)**

1) 全国的な販路開拓のきっかけをつかむため、年1回2月頃行われる「スーパーマーケット・トレードショー」に参加します。1, 300社以上の企業・団体が出展し、8万人以上のバイヤーが参加する日本最大級商談会です。小規模事業者の販路開拓支援の一環として支援します。支援対象は「ローカルフード」を製造、販売している事業者に対して、目標はサンプル5商品以上実施します。

必要に応じた事前準備として、自社の強み、市場性 (顧客のニーズ) などの分析結果を活用し、事業計画策定や出展に向けてアンケートの作成支援、商品企画書作成支援を行います。

さらに、パッケージ・チラシや商品開発に課題がある事業者については、個別に対応します。出展時の支援として、首都圏まで足を運べない事業者について、事前承諾の上、商談を補助的に指導員が行います。

これまでは、出展後、集めたアンケートと名刺収集で終わってしまいフォローが出来ない事業者が多いです。今後は、出店時のアンケート結果を元に事前の想定との差異分析、バイヤーへのアンケート（商談成立状況、意見・要望）結果をフィードバックし、次回の個別相談会、商談会へのマッチング率向上、商品力向上を目指していきます。

- 2) 成約の確立を高める為、個別マッチング相談会を実施します。支援対象は、需要動向調査の結果、ニーズが見込まれるサンプル2商品以上について、個別に支援を行います。専門家と連携した商品企画（パッケージや商品開発等）からマッチング商談会までハンズオン支援を行います。

事前マッチング型個別面談商談会。専門家によるセミナー等を開催し、商品企画、商品の魅力向上を目指します。専門家から販路開拓に関する知識を身に着けた事業者が、助言を活かし商品企画し、販路開拓先の紹介・商談を行います。パッケージや商品開発に課題がある事業者については、個別支援を行います。

- 3) 幡多商談会については、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、販路拡大を促進します。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を目的とします。

高知県西部の3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・開催します。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、地域内・近隣事業者同士のマッチングの場とします。また必要に応じて、エンドユーザーである一般消費者のナマの声を直接聞き、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きます。

対象は、販路開拓に着手して間もない事業所や商談会未経験の事業所及び販路開拓や市場調査等を実施したい事業者とします。また、30者程度の出展事業者数、20者程度の専門家及びバイヤー、一般消費者は5,000人程度を想定しています。

③事業の購入等（M&A）や事業承継マッチングに対する情報提供（新規）

「6. 事業計画策定支援」事業で、具体化したアクションプランや事業計画、「7. 事業計画策定後の実施支援」事業のフォローアップ対象事業者を中心に、事業の購入を検討する事業主に対して、情報提供を行いニーズに合った情報提供を行い、「スモールビジネス」の構築支援を行います。

特に域内での事業承継案件について、情報整理を行い積極的に支援します。地域内での商流が廃業によって無くなってしまふ現状を緩和し、特にマッチングによる相乗効果が見込める案件については、「売上増加」や「商品・サービス利益率の増加」につながるよう支援します。

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

第一期における事業の取組と成果としては、経営発達支援事業の実施内容及び評価、検証を経営発達支援委員会で実施、正副会頭、常議員会、総会へ報告を行い、会報等により公表を行いました。

また、共同申請者とは経過報告、実績報告時に意見交換等を行いました。

毎年度経営発達支援委員会を実施し、事業全体の評価、検証を行ってきました。毎年度、見直し、改善等を行うため、事業内容が複雑化する傾向にあります。事業を円滑かつ効果的に進めるには、委員から事業への深い理解、適切な評価、検証が必要です。そのためには、委員へ明瞭な説明が求められます。

(2) 事業の実施状況を定量的に把握する仕組み及び手法

定量評価としては、評価報告書にて4段階（評価基準：A：十分達している、B：概ね達成している、C：半分程度しか達成できていない、D：ほとんど達成できていない）としその際、経営発達支援計画の目標数値と実績値を照らし合わせ、項目ごとに確認を行い、総合評価を受けます。

(3) 事業の評価・見直しを行う頻度

年1回の経営発達評価委員会にて見直しを行い、次年度に向けた取組内容を検討し反映させる仕組みとします。また、期中にも委員とは、必要に応じて連絡をとり、進捗等について打合せを行っていきます。

外部有識者による評価体制の構築	専門家、税理士、当会議所常議員、小規模事業者、法定経営指導員等で構成する事業評価委員会を組織し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の提示を行います。（年1回）
-----------------	--

(4) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果等について、以下により評価・検証を行います。

共同申請者との検証	法定経営指導員を中心として、宿毛市との意見交換等を行います（必要に応じて都度行います。半期に1回程度。）
次年度計画の見直し・修正	正副会頭会議等において、上記の提示により評価、見直しの方針を検討します。（年1回）

(5) 評価結果の公表方法

①当商工会議所にて常に閲覧可能な状態で対応します。

②当商工会議所議員総会等における報告をします。

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

第一期における事業の取組と成果としては、情報管理体制を構築した上で、指導員等が得た個別事業所の情報、ノウハウ等を個別にファイル保管し、組織内で定期的に共有する場を設けました。また、外部研修や書籍等を利用することによりノウハウの蓄積を実施しました。得たノウハウについては日々の経営指導、事業計画策定支援などに役立ち、経営指導員等の資質向上に繋がりました。

これまで研修への参加者は参加対象が経営指導員、支援員に限られていたことが多かったこともあり、主に経営指導員、支援員が参加してきました。幅広い支援が求められる昨今、一般職員にも資質向上の必要性が求められています。研修の内容についても現状、経営支援に係る幅広い内容となり、特に日進月歩進歩するITツールに対する理解度が不十分であると捉えています。また、市

場環境や経営課題は常に変化しており、指導員等が持っているノウハウが時代遅れになる恐れがあります。こういったインプットに加え、小規模事業者との「対話と傾聴」を通じて、本質的課題に対する事業者の「気づき・腹落ち」を促すことができる支援能力が求められています。

(2) 事業内容

① インターナル・マーケティングの視点を導入（新規）

日々の経営支援業務を無形財と捉え、職員が働くことの満足度が向上できるよう1) 環境整備、2) 研修の機会、3) ミーティングを組み合わせながら年間を通じて取り組みます。

結果的に職員自らも、能力やモチベーションを高めより事業者との接点のあり方を工夫する好循環を目指します。

② 組織内支援ノウハウの共有化（継続）

共有方法は、情報管理体制の構築した上で、指導員等が得た個別事業所の情報、経営発達支援事業を中心とした取組内容を個別にファイル保管し、組織内で定期的に共有する場を設けます。頻度としては週1回程度を想定しています。

また、各種研修参加者に対して、研修内容を全職員に浸透させる場を設け、職員の支援スキルの底上げと共有化を図ります。

③ 外部研修等の積極的な活用（継続）

中小企業大学校（国）の主催する研修参加し基礎コース、専門コース研修、日本商工会議所主催の研修に積極的に参加し、経営指導員等のスキルアップを図ります。特に「身の丈 IT の推進等」小規模事業者の生産性の向上に対して、IT ツールの活用、DXに取り組むための知識等について不足している知識の習得に重点を置きます。

④ 専門家との連携（継続）

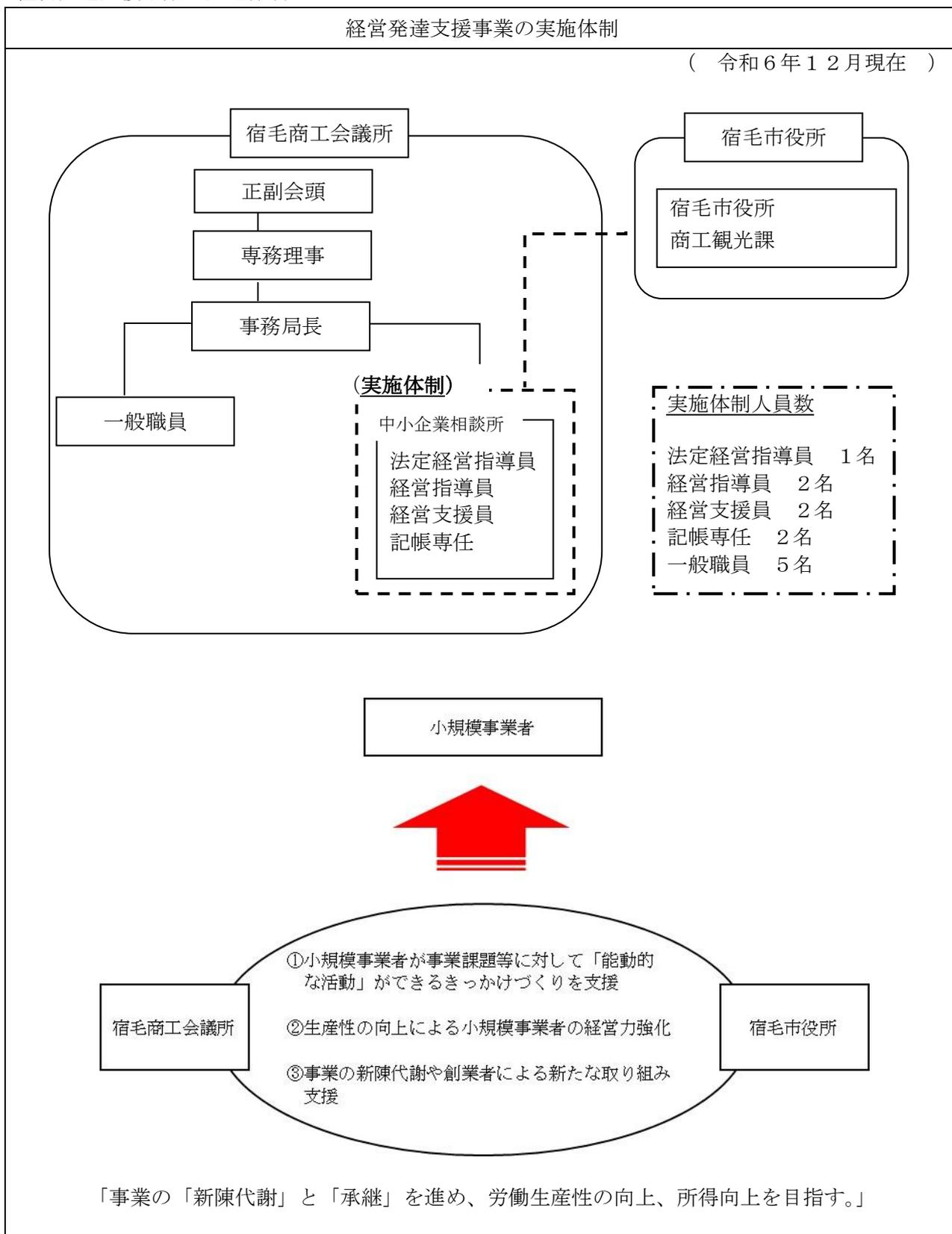
専門家を派遣する場合には、職員も同行する事により、専門家の手法・専門知識支援スキルを実際に体験します。

⑤ 地域内支援ノウハウの共有（継続）

幡多郡等（高知県西南部等）の4商工会・3商工会議所が集まり小規模事業者の支援事例等を通じて、身近な個社支援の手法や情報共有等を行っています。今後は、「3. 地域経済動向調査」事業により調査した内容も踏まえノウハウの共有を目指し経営指導員他、一般職員も含めた支援能力向上を図っていきます。

(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法定経営指導員の氏名、連絡先

- ◆氏名：和田 力郎
- ◆連絡先：宿毛商工会議所 TEL. (0880)-63-3123
- ◆E-mail：sukumo4@mb.gallery.ne.jp

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等を行います。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

〒788-0000
高知県宿毛市宿毛1748番地3
宿毛商工会議所
TEL：(0880) 63-3123 FAX：(0880) 63-4436 E-mail：sukumo4@mb.gallery.ne.jp

〒788-8686
高知県宿毛市希望ヶ丘1番地
宿毛市役所 商工観光課
TEL (0880)62-1242 FAX(0880)62-1272 E-mail：kanko@city.sukumo.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	49,000	50,000	50,000	51,000	51,000
・ 中小企業相談所	45,000	46,000	46,000	47,000	47,000
・ 展示会等実施・出展費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
・ 広報費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ 謝金	200	200	200	200	200
・ 旅費	100	100	100	100	100
・ その他	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
高知県補助金、会費、負担金、事業収入、宿毛市補助金、事業受託費等

(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】 (1)高知県地産外商公社 代表理事 松村和彦 〒104-0061 東京都中央区銀座 1-3-3 銀座西ビルディング 6階 TEL 03-5524-2790 FAX 03-5524-2791	
連携して実施する事業の内容	
【事業の内容】 (1)新たな需要の開拓に関すること(「4. 需要動向調査」「8. 新たな需要の開拓」) テストマーケティング調査、商談会を実施するために助言、指導します	
連携して事業を実施する者の役割	
連携者	役割
(1)高知県地産外商公社	商談会等の販路開拓、商品ブラッシュアップに関する支援を可能とします。
連携体制図等	
<pre> graph TD A[小規模事業者] <--> B(【連携】 宿毛商工会議所 中小企業相談所) B <--> C[(1)高知県地産外商公社] </pre>	