経営発達支援計画

令和２年度　事業評価報告書

経営発達支援事業の実施期間

（令和２年４月１日～令和３年３月31日）

自己評価における評価基準は
　各項目の目標に対する達成度合いで評価している。
　Ａ：目標を達成することができた。（１００％以上）
　Ｂ：目標を概ね達成することができた。（８０％～９９％）
　Ｃ：目標を半分程度しか達成することができなかった。（３０％～７９％）
　Ｄ：目標をほとんど達成することができなかった。（３０％未満）

高松市中央商工会

Ⅰ．経営発達支援事業の内容

２．地域の経済動向調査に関すること

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

①中小企業景況調査（継続）

目的	地域内の経済動向・景況感について継続的に調査分析し、景気動向を継続的に把握するため
調査対象	計 10 社（製造業 2 社、建設業 1 社、小売業 3 社、サービス業 4 社）
調査項目	財務状況（売上・客単価・採算）、雇用状況（従業員数・従業員過不足・外部人材）、資金調達環境（長・短期借入難易度）、設備投資の動向、総合的な状況から考えられる自社の業況等
調査回数	四半期ごと（6 月、9 月、11 月、1 月）に実施
調査方法	定点観測として地域内の 10 事業者を選定した後、巡回訪問によるヒアリング調査
分析・活用方法	上記の調査項目について、全国商工会連合会、香川県商工会連合会から提供される「中小企業景況調査報告書」を活用して、全国及び県内事業者と地域内事業者との比較・分析等を行い、管内の経済動向を把握するとともに、職員間で共有の上、地域内小規模事業者への巡回及びホームページ掲載による情報提供や経営指導員等が小規模事業者の経営分析や事業計画の策定を支援する際の経済動向の判断のための基礎資料として活用する。

②「小規模企業景気動向調査」（改善継続）

対象となる事業所を、全国調査に必要な 10 業種に絞り込み下記項目の調査を実施し、全国的な基礎データとするとともに、地域の現況を把握することで、日々の巡回指導の際に情報提供し、積極的に活用する。

目的	全国的な基礎データとするとともに、地域の小規模事業者の現況を毎月把握するため
調査対象	平成 30 年度実績　145 社内訳 ・食料品製造業 5 社、繊維工業製造業 11 社、機械・金属製造業 12 社 ・建設業 32 社 ・食料品小売 16 社、耐久消費財小売 7 社、 ・旅館業 3 社、理・美容業 4 社、 ・サービス 38 社、その他 14 社、運輸 3 社、 ⇩ 全国調査実施業種　計 10 業種へ絞り込み ・食料品製造業、繊維工業製造業、機械・金属製造業 ・建設業 ・衣料品小売業、食料品小売業、耐久消費財小売業 ・旅館業、洗濯業、理・美容業
調査項目	財務状況（売上額、仕入単価、採算、資金繰り）、業界の業況
調査回数	毎月実施
調査方法	毎月 10 事業者以上を選定し、巡回訪問によるヒアリング調査

分析・活用方法	上記の調査項目について、管内の各項目を取りまとめて全国商工会連合会へ報告し、翌月全国商工会連合会から提供される「小規模企業景気動向調査結果」を活用して、全国及び県内事業者と地域内事業者との比較・分析等を行い、管内の経済動向を把握するとともに地域内小規模事業者への巡回及びホームページ掲載による情報提供や事業計画策定支援などに活用する。また、管内で取りまとめた過去のデータも含めてエクセルファイルにデータベース化し職員間で共有することで支援の質を高め、適切な情報提供を行う。 また、経営指導員等が小規模事業者の経営分析や事業計画の策定を支援する際の経済動向の判断のための基礎資料として活用する。

③高松市中央商工会管内景況調査

（ア）決算申告データ活用した管内景況調査（継続）

目的	地域内小規模事業者（個人事業者）の経営状況及び業種動向の実情を把握するため
調査対象	高松市中央商工会が管内の個人事業所より委託を受けて高松税務署へ提出した青色申告個人事業者のうち、過去2年間にわたってデータがある事業者 約380事業所 （平成30年度実績 製造業29社、建設業86社、運輸業32社、卸売・小売業54社、 宿泊飲食サービス業27社、不動産賃貸業40社、理美容業43社、 その他68社）
調査項目	収入金額、常用従業員数、特前所得(利益)
調査回数	年１回（7月）
調査方法	確定申告税務指導等実施している個人事業者の決算書から損益状況を全体で集計及び分析
分析・活用方法	上記の調査項目について、管内の各項目を取りまとめて前年との比較・分析等を行い、報告書に取りまとめ、管内の小規模事業者（個人事業者）の経済動向を把握する。作成した報告書は、職員間で共有のうえ、地域内小規模事業者への送付やホームページ掲載により情報提供する。 また、経営指導員等が小規模事業者の経営分析や事業計画の策定を支援する際の経済動向の判断のための基礎資料として活用する。

（イ）アンケート調査による管内景況調査（継続拡充）

これまでの評価と反省を踏まえ、今後は、高松市と事前協議して、アンケートを作成し連携して実施する。

目的	高松市中央商工会管内の経済動向を財務状況や雇用状況、資金調達環境や設備投資の動向、総合的な状況から考えられる自社の業況等の項目において調査・分析することにより、地域及び各業種等の最近の状況や傾向を把握し、小規模事業者が自社の現状を把握できるように情報提供支援を実施する際の参考資料とするため
調査対象	約800事業所に調査票を配布し160社程度実施 （製造業110社、建設業210社、卸売・小売業140社、 宿泊飲食60社、サービス業180社、その他100社）

調査項目	売上額、採算、客数(引き合い)、客単価(受注・製品単価)、資金繰り、経費、在庫(製品)、雇用者数、融資状況、設備投資、今後の見通し、経営課題（事業承継など必要に応じて内容検討)
調査回数	年１回（10 月）
調査方法	郵送による任意記名調査方式（配布及び回収)、指導員による巡回回収
分析・活用方法	上記の調査項目について、管内の各項目を取りまとめて前年との比較・分析等を行い、報告書に取りまとめ、管内の小規模事業者（個人事業者）の経済動向を把握する。作成した報告書は、高松市及び職員間で共有のうえ、地域内小規模事業者への送付やホームページ掲載により情報提供する。 また、経営指導員等が小規模事業者の経営分析や事業計画の策定を支援する際の経済動向の判断のための基礎資料として活用する。

④国が提供するビッグデータの活用（新規）

「ＲＥＳＡＳ」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年１回、公表する。

目的	当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため
分析手法	「地域経済循環マップ・生産分析」：何で稼いでいるか等を分析 「まちづくりマップ・From-to 分析」：人の動きなどを分析 「産業構造マップ」：産業の現状等を分析
分析・活用方法	上記の調査項目について、総合的に分析し、地域の経済動向を把握する。分析結果は、職員間で共有のうえ、地域内小規模事業者への送付やホームページ掲載により情報提供する。 また、経営指導員等が小規模事業者の経営分析や事業計画の策定を支援する際の経済動向の判断のための基礎資料として活用する。

目標及び実績

支援内容	１年度	２年度		３年度	４年度	５年度	６年度
	実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
①景況調査(年間延べ件数)	40	40	40	40	40	40	40
情報提供回数(回)	4	4	4	4	4	4	4
②景気動向調査(年間延べ件数)	145	145	145	150	160	168	168
情報提供回数（回）	12	12	12	12	12	12	12
③管内景況調査(年間延べ件数)（ア）決算申告データ活用	379	380	403	380	390	390	400
ＨＰでの情報提供（回）	1	1	1	1	1	1	1
報告書送付（回）	1	1	1	1	1	1	1
③管内景況調査(年間延べ件数)（イ）アンケート調査	150	160	190	160	170	170	180
ＨＰでの情報提供（回）	1	1	1	1	1	1	1

	報告書送付（回）	1	1	1	1	1	1	1
④ＲＥＳＡＳによる分析結果の情報提供	ＨＰ（回）	1	1	1	1	1	1	1
	報告書送付（回）	1	1	1	1	1	1	1

実施した事業内容

①『中小企業景況調査』

・調査数

高松市中央商工会管内１０事業者（年４回）年間延べ４０事業所
（製造業２社、建設業１社、小売業３社、サービス業４社）

・調査項目

財務状況（売上・客単価・採算）、雇用状況（従業員数・従業員過不足・外部人材）、資金調達環境（長・短期借入難易度）、設備投資の動向、総合的な状況から考えられる自社の業況等

・調査方法

巡回訪問によるヒアリング調査

・調査結果

中小企業庁で取りまとめ４回の結果が公表された。調査結果については調査協力頂いた事業所に配布するとともに高松市中央商工会のホームページに掲載した。

②『小規模企業景気動向調査』

・調査数

高松市中央商工会管内事業者　年間延べ１４５事業所

・製造(機械):15 社　・製造(繊維):4 社　・製造(食料品) : 17 社
・小売(食料):14 社　・小売(耐久消費財):6 社　・小売(衣料):3 社
・建設:68 社　・理美容:13 社　・旅館:5 社

・調査項目

財務状況（売上・仕入単価・採算）、資金繰り、総合的な状況から考えられる自社の業況等

・調査方法

巡回訪問によるヒアリング調査

・調査結果

全国商工会連合会で取りまとめ１２回の結果が公表された。調査結果については、高松市中央商工会ホームページに掲載した。

③『高松市中央商工会管内景況調査』

（ア）決算申告データ活用した管内景況調査（継続）

・調査項目：

調査は、個人青色申告事業者の経営状況について、個人青色申告事業者決算内容を調査し、主要業種、売上高の状況、利益の状況、常用従業員の状況等についての６項目にわたり分析を実施した。

・調査対象者　：　令和元年度に高松市中央商工会が管内の会員事業所より委託を受けて高松税務署へ提出した青色申告個人事業者のうち、過去２年間にわたってデータがある事業者

・調査事業所数 ： ４０３事業所

（イ）アンケート調査による管内景況調査（継続拡充）

・調査項目：

調査は、会員企業の経営状況と新型コロナウイルス感染症の影響について下記の通り実施した。

Ⅰ．属性

主要業種、企業形態、創業後の経過年数、従業員数

Ⅱ事業者の経営状況等（新型コロナウイルス流行前と比較した実績または見込み）

売上高、利益、客数など、９項目

Ⅲ．新型コロナウイルス感染症の影響について

影響が最も大きかった月、具体的な影響など５項目

・調査対象者 ： 管内の中小企業・小規模事業者

・調査期間 ： 令和２年１１月５日～１２月２１日

・回収状況 ： 配布数：１，２５８枚
回収数：１９０枚
回収率：１５．１％

④国が提供するビッグデータの活用（新規）

・調査項目：

「ＲＥＳＡＳ」（地域経済分析システム）及び各種指標を活用して地域の経済動向及び需要動向など下記のとおり分析した。

・各種指標による高松市の概要、主要データ、人口ピラミッドなど
・観光マップ・From-to分析による来県者の動きなどを分析
・産業構造マップによる高松市の産業構造の現状等を分析

評価内容　　自己評価　　A

各種調査においてはすべての項目で目標数値を上回ることができた。管内の景気動向調査(アンケート調査)の実施によって本会管内の新型コロナウイルス感染症の影響度合いを図ることができ、厳しい経営環境の実態が把握できた。また、新たに実施した RESAS を活用した分析では、香川県や高松市全体の産業別の指標や産業構造について取りまとめることで地域の事業者に有益な情報提供ができた。

３．経営状況の分析に関すること【指針①】

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

①支援対象者の発掘

（ア）経営分析セミナー等開催による発掘（継続拡充）

「経営分析セミナー」を 8 月ごろ開催して、経営分析の基礎知識のほか、分析の必要性や分析を行うことによる問題点の把握、事業の方向性が明確になった事例等に関する内容等の情報提供を行うとともに、セミナー開催チラシは作成して送付するだけでなく、経営指導員等の巡回によって必要と思われる小規模事業者には手配りし、参加勧奨を行う。参加者には経営分析の実施勧奨を行うことで、支援対象事業者を発掘する。

対象者	新事業展開等により販路開拓や売上拡大などを図る管内小規模事業者
募集人数	15～30 名（1 会場　5～10 名の少人数制）
内　容	経営分析（定性及び定量）の基礎知識のほか、分析の必要性や分析を行うことによる問題点の把握、事業の方向性が明確になった事例紹介、経営分析のワークショップ
募集方法	・地域内小規模事業者へのチラシの作成及び配布 ・ホームページでの周知 ・巡回によって必要と思われる小規模事業者に手配り勧奨
開催回数	3 会場で各 1 回（8 月ごろ）
セミナー後のフォロー	セミナー終了後は、担当指導員が巡回等によりセミナー参加者の経営分析の実施及び勧奨を行う

（イ）経営分析チラシを活用した発掘（新規）

経営指導員等による巡回訪問の機会を捉えて、当商工会独自に経営分析を促すためのセルフチェック欄（例えば、売上の推移 ⇒ 客数・客単価の状況 ⇒ 既存客・新規客の状況、購入点数・商品単価の状況などを把握しているか、など）を設け簡易な自己分析ができるチラシを作成し、これを活用した情報提供や意識啓発を行い、支援対象者を発掘する。

（ウ）日常業務における発掘（改善継続）

各種セミナーの開催時や巡回・窓口相談で経営・経理・税務・労働・金融などに関する相談の機会には、経営分析の必要性を説明して支援対象事業者を発掘する。

（エ）事業承継支援による発掘（新規）

60 歳以上の高齢の事業主情報を整理し、「事業承継ヒアリングシート」を活用してヒアリングし、経営者の想いや後継者の有無を把握し、事業を存続させる必要性や価値について説明して支援対象事業者を発掘する。

②経営分析実施の内容（継続拡充）

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「ＳＷＯＴ分析」の双方を行う

《財務分析》「成長性」、「収益性」、「安全性」、「効率性」の分析

《ＳＷＯＴ分析》強み、弱み、機会、脅威

【外部専門家との連携】

「経営状況セルフチェックシート（簡易自己診断）」までは、経営指導員が実施するが、ヒアリング後の深掘りや分析、ブラッシュアップ等については、適宜、必要に応じて中小企業診断士等の専門家と連携して実施する。

③全国商工会連合会の「経営計画作成支援ツール」を活用した定性分析の手法（新規）

目標及び実績

支援内容	1年度	2年度		3年度	4年度	5年度	6年度
	実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
セミナー等開催回数（回）	1	3	3	3	3	3	3
経営分析件数（定性・定量）（社）	30	35	131	38	42	47	55

実施した事業内容

①支援対象者の発掘

（ア）経営分析セミナー等開催による発掘（継続拡充）

・経営分析・事業計画策定セミナー

地域の経済動向や需要動向調査の結果をもとに、自社の取り巻く環境や強み・弱みを洗い出すなど経営分析の手法について演習を交えた経営分析セミナーを開催した。また、経営分析の結果を基に、事業計画策定につなげるための事業計画策定セミナーを開催した。

会　場	回数	開催日	講　師	延べ人数
商工会　国分寺支所	3	R2/12/1・12/8・12/15	笠居　昭司	9
香南コミュニティセンター	3	R2/12/2・12/9・12/16	笠居　昭司	9
川島コミュニティセンター	3	R2/12/3・12/10・12/17	笠居　昭司	13

※　**伴走型小規模事業者支援推進事業**にて実施

（エ）事業承継支援による発掘（新規）

「事業承継ヒアリングシート」作成件数　　５件

②経営分析実施の内容（継続拡充）

経営分析実施事業所数　　１３１社

③全国商工会連合会の「経営計画作成支援ツール」を活用した定性分析の手法（新規）

上記経営分析実施件数のうち、全国商工会連合会の「経営計画作成支援ツール」と経済産業省「ローカルベンチマーク」を活用し定性分析及び定量分析を行った件数

４１件

【外部専門家との連携】

・経営・技術強化支援(エキスパート)事業　　２件

事業主が必要とする専門的、実践的な技術や技能について、深い知識及び技能を有する専門家を事業所の要請に応じ、当該事業所に派遣する経営支援事業であり、1 テーマ 2 回に限り相談無料。

・経営改革サポート事業　　１件

経営・技術強化支援（エキスパート）事業での課題解決が困難な場合に複数回（概ね５回）専門家を派遣し、経営改善計画策定など具体的、実践的な事項に関して指導、助言を集中的に行うことにより、その経営力の向上に資することを目的とする。

評価内容　　自己評価　A

セミナーの実施については、新型コロナの影響もあり、感染対策を取りながら実施したが、参加者は少なかった。コロナの影響を受けた事業所向けの補助金も公募されたこともあり、補助金を目標とした経営分析件数は大幅に増加した。

また、新たなツールとして、全国連が提供する「経営計画作成支援ツール」とローカルベンチマークを活用した経営分析を行うことで分析結果の共有など支援体制強化を図ることができた。ただし、今後の運用方法や管理方法などについてはもう少し効率よく行えるよう改善が必要である。

４．事業計画策定支援に関すること

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

①事業計画策定支援対象者の発掘

（ア）新事業展開等(※)を検討している事業者の発掘（改善継続）

経営分析を実施した事業者に対し、新分野進出や新商品開発、販路開拓などに取り組むべき課題がある事業者に対して、課題解決につながるような公的制度などの情報提供や事業計画を作成して売り上げを伸ばした事例及び補助金を活用できた事例などを説明し事業計画策定のモチベーションを高め支援対象事業者を発掘する。

(※)新事業展開等には、地域農産物等を活用した 6 次産業化や農商工連携なども含む

（イ）創業希望者の発掘（新規）

創業を考えている者に対して、高松市・高松商工会議所・高松市牟礼庵治商工会と連携して「創業塾」を開催し、チラシ等による情報提供を管内に広く行い周知することで創業希望者を掘り起こす。

②事業計画策定支援

（ア）新事業展開等計画策定支援（改善継続）

ｉ）セミナーの活用

経営分析を実施した事業者を対象に「事業計画策定セミナー」を少人数制で開催し経営指導員が担当制でワークショップを行うことで事業計画のより深い理解と手法を身に着けることができる。セミナー終了後は引き続き担当指導員が完成まで支援する。

対象者	経営分析セミナー参加者及び経営分析を実施した小規模事業者
募集人数	15～30 名（1 会場　5～10 名の少人数制）
内　容	事業計画の基礎知識のほか、経営分析結果を活用した事業計画作成方法、事業計画を作成して成功した事例紹介、事業計画作成のワークショップ
募集方法	経営分析セミナー参加者へ参加勧奨
開催回数	3 会場で各 1 回（9 月ごろ）
セミナー後のフォロー	セミナー終了後は、担当指導員が巡回等により事業計画の作成勧奨を行い完成まで支援する。また、必要に応じて専門家と連携して作成支援する。

ⅱ）ノウハウ標準化のためのツール活用

①の（ア）による支援対象者に対して、全国商工会連合会の「経営計画作成支援ツール」を活用し、経営分析で作成した「経営状況まとめシート」や「ＳＷＯＴ分析」と「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」の分析結果を踏まえて課題設定・経営方針や目標を設定し実行プラン（「何を」「いつまでに」「どのように」）を設定し事業計画策定を支援する。

ⅲ）専門家の活用

新事業展開等における事業計画作成について、専門性が高く、より高度な事案については、香川県商工会連合会、（独）中小企業基盤整備機構四国本部、（公財）かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等と連携した専門家派遣制度や窓口相談を活用して事業計画策定を支援する。

（イ）事業承継計画策定支援（新規）

３．（２）①（エ）による支援対象者に対して、中小企業庁が発刊する「事業承継ガイドライン」で例示されている事業承継計画書をもとにして、支援対象者が持つ人・モノ・カネ・情報といった経営資源や経営者自身の資産の状況、後継者候補等の現状把握を行い、承継の方法や承継の時期を確定させて、経営指導員が専門家と連携して事業承継計画書の策定を支援する。

（ウ）創業計画策定支援（新規）

①の（イ）による支援対象者に対して、高松市・高松商工会議所・高松市牟礼庵治商工会と連携し高松市創業支援等事業計画の特定創業支援等事業（※下図参照）による「創業塾」の受講を促して、支援対象者の創業に係る基礎知識の習得を支援する。

また、創業計画書の策定に際して、中小企業庁が発刊している「夢を実現する創業」冊子をもとに、創業計画・資金計画策定を支援するとともに、必要に応じて高松市創業支援等事業計画の特定創業支援等事業の活用も促し、支援対象者の円滑な創業に向けて支援する。

③ブラッシュアップ支援（継続）

上記②で策定支援する事業計画書が、より実現可能性の高い計画書となるよう、香川県商工会連合会、（独）中小企業基盤整備機構四国本部、（公財）かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等と連携した専門家派遣を実施して、事業計画書のブラッシュアップ支援を行う。

（例えば、戦略に基づくアクションプランの具体策の相談など）

目標及び実績

支援内容		１年度	２年度		３年度	４年度	５年度	６年度
		実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
セミナー等開催回数(回)		1	3	3	3	3	3	3
事業計画策定事業者数(社)		30	35	131	38	42	47	55
	新事業展開等計画策定事業者(社)	30	31	131	32	36	37	42
	事業承継計画策定事業者数(社)	未実施	3	0	4	4	6	8
	創業計画策定事業者数(社)	未実施	1	0	2	2	4	5

実施した事業内容

○セミナー等開催　　３回

・事業計画策定セミナー

経営分析セミナーと併せて事業計画作成セミナーを実施した。

会　場	回数	開催日	講　師	延べ人数
商工会　国分寺支所	3	R2/12/1・12/8・12/15	笠居　昭司	9
香南コミュニティセンター	3	R2/12/2・12/9・12/16	笠居　昭司	9
川島コミュニティセンター	3	R2/12/3・12/10・12/17	笠居　昭司	13

○事業計画策定件数

※事業計画策定事業者 131 社が作成した件数（複数の計画を作成している事業者もある）

・ものづくり補助金申請における事業計画書及び経営計画書作成支援

	申請件数	採択件数
令和元年度補正予算　第 2 回	**1 件**	0 件
令和元年度補正予算　第 3 回	**2 件**	1 件
令和元年度補正予算　第 4 回	**3 件**	1 件
令和元年度補正予算　第 5 回	**2 件**	1 件
合　　計	**8 件**	3 件

・小規模事業者持続化補助金(一般型)申請における事業計画書作成支援

	申請件数	採択件数
令和元年度補正　第 2 回	**8 件**	8 件
令和元年度補正　第 3 回	**14 件**	12 件
令和元年度補正　第 4 回	**15 件**	審査中
合　　計	**37 件**	20 件

・小規模事業者持続化補助金(コロナ特別対応型)申請における事業計画書作成支援

	申請件数	採択件数	
令和 2 年度補正　第 2 回	**4 件**	4 件	
令和 2 年度補正　第 3 回	**18 件**	8 件	
令和 2 年度補正　第 4 回	**12 件**	3 件	※取下げ４件除く
令和 2 年度補正　第 5 回	**9 件**	6 件	
合　　計	**43 件**	21 件	

・香川県事業者応援総合補助金　　**３５事業所**

・マル経融資等の融資申請　　**４９事業所**

（マル経７事業所、コロナマル経４２事業所）

・経営革新計画認定　　**４事業所**

・事業継続力強化計画　　**４事業所**

・経営力向上計画　　**２事業所**

・先端設備導入計画　　**２事業所**

・新かがわ応援ファンド　　**１事業所**

○上記事業計画策定における専門家派遣

・経営・技術強化支援(エキスパート)事業　　7件
・経営改革サポート事業　　3件
・【伴走型補助金事業】事業計画等作成支援事業（専門家派遣）　　5件
※　伴走型小規模事業者支援推進事業にて実施

評価内容　　自己評価　B

新型コロナウイルス感染症の影響により、各種補助金の増加やコロナマル経の利用などで経営分析同様に事業計画策定件数も大きく増加した。

専門家と連携しながら新型コロナウイルス感染症で苦しんでいる事業所や売上回復を図る多くの事業所の支援をすることができた。

今年度、取り組むことができなかった創業支援については、高松市産業振興課の協力を得て、本会が令和3年度から「特定創業支援等事業」として「創業塾」の開催ができるよう計画の追加申請を行った。新型コロナウイルス感染症による廃業や事業規模縮小などで増加する離職者が創業して新たに事業を開始したいというニーズに応えることができる体制づくりを行った。

事業承継計画策定については、香川県事業引継ぎ支援センターと連携し事業承継無料個別相談を実施したものの、計画策定までには至っていない。今後はさらに連携を深めもう一歩踏み込んだ支援と計画策定の周知が必要と考えている。

５．事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

①フォローアップツールの活用による標準化（新規）

上記（ア）～（ウ）の伴走型支援を実施するためにフォローアップの質の向上とフォローアップ項目の標準化及び進捗状況等の情報共有化を図るため、全国商工会連合会の「経営計画作成支援ツール」の「進捗状況確認　兼　経営発達支援事業報告用シート」を用いて、事業計画策定を行ったすべての事業者を対象に四半期ごとの進捗確認及び年に1回フォローアップ事業所の総点検を行いチェックシートに記録を行い、データベース化する。

②伴走型支援の実施

（ア）新事業展開等に取り組む小規模事業者に対する伴走支援（継続）

経営指導員等が四半期に1回以上巡回訪問を実施して、事業計画に基づくスケジュールに応じた進捗状況や売上金額・利益額の達成状況などの確認を行い、計画と実績に大幅な乖離が見られる事業者に対しては、巡回頻度を高めて、問題点の洗い出しを行うとともに、外部専門家と連携し、計画の見直しを行い計画的な事業の実施を支援する。

（イ）事業承継を目指す者に対する伴走型支援（新規）

事業承継を目指す者に対しては、四半期に1回以上巡回訪問を実施して、事業承継に関する税制や信託、保険、融資などの情報提供を行いながら、現在の売上、利益、債務などの状況をヒアリングによって確認する。

さらに後継者に対しては、経営のノウハウの習得、新たな事業展開に向けた事業計画策定を促し、後継者のいない事業者に対しては、香川県事業引継ぎ支援センターと情報を共有しデータベース化した上、創業希望者とマッチングする仕組みを構築し円滑な事業継承を支援

する。

（ウ）創業希望者に対する伴走型支援（新規）

創業に向けて創業計画の実施状況（販売先、売上、利益等）と創業後に生ずる課題（目標数値との差異、販路、資金繰り等）を迅速に把握するため、経営指導員等による巡回訪問による進捗管理を四半期に１回以上行い、長期的に事業を継続できるよう支援する。

また、創業後は必要に応じて、創業に関する補助金の活用を促して、支援対象者の円滑な創業に向けて支援するとともに、会員交流会、各種部会事業などへの参加勧奨を行うことで、地域の人脈と顧客づくりを支援する。

（エ）作成した計画の軌道修正支援（新規）

（ア）～（ウ）の伴走型支援によって進捗状況を確認後、計画通りに事業が進んでいなかったり、経営環境の変化等で計画に変更が必要と判断した場合は、他地区等の経営指導員や香川県商工会連合会、(独)中小企業基盤整備機構四国本部、(公財)かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等と連携した専門家指導を行うなど第三者の視点を必ず投入し、原因及び今後の対応策を検討するとともに、巡回頻度を増やし重点的にフォローアップを行う。

③各種支援施策の活用支援

（ア）資金需要に対する支援（継続拡充）

伴走型支援の実施の際に新たな資金を希望する支援対象者に対しては、事業計画書に基づいて必要資金や返済期間等を判断して、支援対象者へ(株)日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善資金（マル経、高松市の利子補給含む）や小規模事業者経営発達支援資金、公庫の普通貸付、香川県や高松市の制度融資、民間金融機関の融資などの資金調達方法を説明して、その中から、最も有利な融資制度を選定し、借入推薦を行うとともに、当該金融機関との借入交渉を支援して円滑な資金調達を支援する。

（イ）法認定に対する支援（継続拡充）

事業計画に基づいて新規事業や新商品開発を目指す支援対象者に対して、経営革新や地域資源活用、農商工連携等の法認定制度を説明した上で、(独)中小企業基盤整備機構四国本部、(公財)かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等と連携し円滑な法認定を支援する。

（ウ）補助金等の施策の活用支援（継続拡充）

事業計画書に基づいた事業の実施に際して、補助金等の活用を希望する支援対象者に対しては、ミラサポ等の専門家派遣制度を活用して事業内容や事業の開始・終了予定時期、予算規模等を踏まえて、支援の時点で活用可能な補助金・助成金等を選定して、策定している事業計画書を基に補助事業の申請を支援する。

④専門家派遣の実施（継続）

伴走型支援の実施に際して、経営指導員等では解決が困難な問題が生じた場合は、香川県商工会連合会、(独)中小企業基盤整備機構四国本部、(公財)かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等の専門家派遣を活用し、課題の解決を図る。

目標及び実績

支援内容	1年度	2年度		3年度	4年度	5年度	6年度
	実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
フォローアップ対象事業者数(社)	30	35	131	38	42	47	55
フォローアップ回数(回)	125	150	466	165	185	210	250
売上３％以上の増加事業者数(社)	未調査	10	43	12	14	17	20
粗利益率１％以上の増加事業者数(社)	未調査	10	48	12	14	17	20

実施した事業内容

①フォローアップツールの活用による標準化（新規）

②伴走型支援の実施

事業計画策定支援を行った事業所に対して巡回訪問を行い、個別対応型のフォローアップを行った。

③各種支援施策の活用支援

④専門家派遣の実施（継続）

・**【伴走型補助金事業】事業計画等作成後支援（専門家派遣）　２件**

※　**伴走型小規模事業者支援推進事業**にて実施

評価内容　　自己評価　A

事業計画策定後、フォローアップにおいて経営分析や事業計画策定段階から構想していた融資や補助金の採択につなげるとともに、採択を受けることが目的ではなく採択後の実行支援から実績報告、補助金の受取まで、数多くのフォローアップを実施した。

また、新たに導入した全国連「経営計画作成支援ツール」の「進捗状況確認　兼　経営発達支援事業報告用シート」を活用して、1年に1回の総点検を行い事業者の状況を確認できるようにした。コロナ禍においてますます伴走支援の重要性を認識できた。

６．需要動向調査に関すること

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

（１）現状と課題

［現状］　巡回訪問、窓口相談、各種セミナーの開催を通じてピックアップした事業者の一般的な需要動向（市場・競合・商圏・経済動向・産業別動向・消費動向等）について各種統計資料を活用し、調査・分析することで情報提供を行った。

［課題］　各種統計資料を活用したマクロ的な需要動向調査は、事業者が取り扱う商品の販路開拓に必要とする需要動向情報とはずれがあったと思われる。今後は、各種統計資料によ

る調査だけではなくマーケットインの視点に立った個社の需要開拓に繋がる需要動向調査を実施し、販売戦略、サービスの向上に活用することで支援対象者の販路拡大を促進する。

（２）事業内容

①個店の顧客に対する需要動向調査（ＢtoＣ）（新規）

地域内を商圏とする主に小売・飲食・サービス業の事業者にとって、顧客への更なるサービス向上を目的に消費者の需要動向を把握するには、個店ごとにそれぞれの顧客に対して調査を行うことが最も現状に即した調査となる。しかし、現在、当地域の小規模事業者において自店に来店する顧客へのアンケートを実施して需要動向を把握している事業者はほとんどないことから、支援対象者に応じた消費者アンケート票を作成するとともに、個店ごとの顧客に対するアンケートの実施を支援して消費者需要動向の情報収集を行う。

項目	内容
調査対象者	支援対象者の個店に来店する消費者
調査回数	年１回
調査場所	支援対象者の個店
調査項目	①消費者の基礎的情報 「年齢」「性別」「世帯の状況」「居住地区」等 ②個々の調査対象商品に対する情報 「個店への移動手段」「利用頻度」「利用する理由」「今後欲しい商品・サービス」「個店への評価・改善点」等
調査方法	支援対象者に応じたアンケート票を作成して、アンケート票に基づき、経営指導員等と支援事業者が協力の上、調査対象者へヒアリングして実施する。
活用方法	個店のマーチャンダイジング、販売戦略の立案・見直し等に活用する。

目標及び実績

内容	１年度	２年度		３年度	４年度	５年度	６年度
	実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
個店の顧客アンケート実施事業者数（社）	未実施	6	2	6	8	8	10
１事業者当たりの調査回収数(枚)	未実施	100	80	100	100	100	100

実施した事業内容

○個店の顧客に対するアンケート調査

専門家等を活用しながら事業所に応じたアンケート票を作成し、来店顧客に対してアンケート調査を実施した。アンケート調査の実施後は、専門家等を活用しながらアンケートの内容を分析し、個店のマーチャンダイジング、販売戦略の立案・見直し等を行った。

・アンケート調査事業所数：2 事業所（飲食店 1、小売店 1）
・事前事後専門家派遣：2 事業所に延べ 5 回
・アンケート回収数：2 事業所合計 160 件

---

②消費者に対する需要動向調査（ＢtoＣ）（新規）

消費者（県内外からの観光客）が来場するイベントにおいて、観光客をターゲットに需要開拓を行う、地元農産物を使用した加工品（乳製品・発酵食品・ビネガードリンク）や伝統的ものづくり技術等を活かした工芸品（革製品、畳縁素材の装飾品）などの地域資源を活用した特産品を製造する小規模事業者の取り扱う商品のテストマーケティングを支援するとともに、消費者の需要動向を把握するべく、来場者に対して当該商品等に対するアンケート調査を実施する。

（ア）想定するイベント

名称	かがわ物産館「栗林庵」
開催内容	県内の食品、工芸品等を展示販売するアンテナショップであり、県内外から観光客が集う。かがわ物産館「栗林庵」では、商品のＰＲや対面販売等による消費者ニーズの収集も行える物販イベントや飲食イベントを随時開催している。
開催時期	年中随時開催
開催場所	高松市の観光名所である栗林公園の東門横の入園無料区域
出展事業者	県内の食品・工芸品等販売事業者
来場者数等	年間約 110,000 人

（イ）調査内容

項目	内容
調査対象者	イベントに来場した県内外からの観光客
調査回数	年１回
調査項目	①一般消費者の基礎的情報 「年齢」「性別」「世帯の状況」「居住地区」等 ②個々の調査対象商品に対する情報 ・食品 「味」「食感」「香り」「内容量」「パッケージデザイン」等 ・工芸品 「大きさ」「デザイン」「機能性」等 ・共通 「ネーミング」「購入する場合の価格」「改善点」等
調査方法	１事業者あたり調査対象商品を１品選定し、商工会ブースとして取り纏め、イベント会場において経営指導員等と出展事業者が協力の上、消費者にヒアリングして調査する。
活用方法	収集した調査票は、商品・調査項目別に集計分析して、支援対象者へフィードバックし、マーケットインによる商品改良につなげる。

目標及び実績

内容		１年度	２年度		３年度	４年度	５年度	６年度
		実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
消費者アンケート実施事業者数（社）		未実施	2	0	2	3	3	4
	１事業者当たりの調査回収数(枚)	未実施	50	0	50	50	50	50

実施した事業内容

新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、消費者が来場するイベントに参加しなかったためアンケート調査を実施することが出来なかった。

---

③展示会でのバイヤーに対する需要動向調査（ＢtoＢ）（新規）

新たな需要開拓のための出展を支援する展示会において、バイヤーを通じて企業間取引を行う地元農産物を使用した加工品（乳製品・発酵食品・ビネガードリンク）を製造する小規模事業者の取扱う商品が、スーパーマーケット、百貨店、卸・商社、中食、外食業界等の食品関連のバイヤーにどのような評価を得ているかを把握するべく、来場するバイヤーに対して当該商品に対するアンケート調査を実施する。

（ア）想定する展示会

名称	香川県食品商談会
開催内容	香川県及び(公財)かがわ産業支援財団の主催により、県内地場産業の中で重要な位置を占める県内食品産業の販路開拓を目的に開催される展示商談会である。
開催時期	毎年 9 月頃
開催場所	香川県高松市内のホテル
出展事業者	県内の食品関連事業者等約 90 社
参加バイヤー	県内外の食品バイヤー等約 70 社

（イ）調査内容

項目	内容
調査対象者	展示会に来場したバイヤー
調査回数	年１回
調査項目	①バイヤーの基礎情報 「展示会等への来場頻度」、「求めている商品・予算」、「商談の際に重視する点」、「商品の選定ポイント」等 ②バイヤーが持つ需要動向の情報 「市場のニーズ」「競合他社品の動向」等 ③個々の出展商品に対する情報 「商品の見た目」「味・パッケージデザイン」「取引金額・予算」「内容量」「販売方法・場所」、「改善点」等
調査方法	１事業者あたり調査対象商品を１品選定し、出展ブースにおいて経営指導員等と出展事業者が協力の上、バイヤーにヒアリングして調査する。
活用方法	収集した調査票は、商品・調査項目別に集計分析して、支援対象者へフィードバックし、マーケットインによる商品改良につなげる。

目標及び実績

内容		1年度	2年度		3年度	4年度	5年度	6年度
		実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
バイヤーへの調査実施事業者数（社）		未実施	2	0	2	3	3	4
	1事業者当たりの調査回収数(枚)	未実施	30	0	30	30	30	30

実施した事業内容

新型コロナウイルス感染症の影響により、「香川県食品商談会」がWeb開催となったことから、アンケート調査を実施することが出来なかった。

評価内容　　自己評価　D

個店の顧客に対する需要動向調査については、コロナ感染症の影響により、アンケート調査実施を希望する事業者が少なく目標を達成することが出来なかった。また、実施したアンケートでは、来店顧客が減少していることから思うようにアンケートを回収することが出来なかった。

消費者及びバイヤーに対する需要動向調査については、新型コロナウイルス感染症の影響により当初計画していたイベントへの不参加、展示会がＷｅｂ開催となったことからアンケート調査を実施することが出来なかった。

今後は、新型コロナウイルス感染症の状況に応じて柔軟に変化、対応しながら需要動向調査を実施していく。

７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

（１）現状と課題

［現状］　需要開拓支援については、香川県商工会連合会が主催した「讃岐のイッピン！ええもんフェスタ」、全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」への出展支援を重点的に行った。

［課題］　展示会等への出展に対する支援は単発であり、展示会等の期間中の支援や出展後のフォローアップなどの支援は不十分であった。今後は、支援対象者が取扱う商品や製品等の新たな需要開拓、認知度の向上を図るため、消費者、バイヤー等の訴求対象に応じた展示会等に対して出展前・出展中・出展後の各場面に応じた支援を実施するとともに、ＩＴを活用して通年で実施する施策を複合的に活用して支援対象者の需要・販路拡大を支援する。

（２）事業内容

①消費者を訴求対象とした需要開拓支援（ＢtoＣ）（改善継続）

地元農産物を使用した加工品（乳製品・発酵食品・ビネガードリンク）や伝統的ものづくり技術等を活かした工芸品（革製品、畳縁素材の装飾品）などの地域資源を活用した特産品を製造する小規模事業者を支援対象にして、県内・県外で開催されるアンテナショップ、イベント、物産展への出展を通じて、一般消費者や観光客の訴求対象に対する需要・販路拡大を支援することで、支援対象者毎に対前年同期の売上額に対して 3%の売上増を目指す。

（ア）想定する販路先

（ｉ）県内外からの観光客を訴求対象とする支援対象者には、次のアンテナショップ等への出品、出展を支援する。

名称	かがわ物産館「栗林庵」	道の駅しおのえ
内容	高松市の観光名所である栗林公園の東門横の入園無料区域に立地する県内の食品、工芸品等を展示販売するアンテナショップであり、県内外からの観光客が集う。	塩江温泉郷の観光拠点施設として、農林産物、加工品等を展示販売する道の駅である。当商工会管内で唯一の道の駅であり、県内外の観光客が集う。高松市塩江地区で一番集客力がある。
出品事業者	県内の食品・工芸品等販売事業者	食品・工芸品等販売事業者、農林産物生産業者
来場者数等	年間約 110,000 人	年間約 130,000 人

（ⅱ）県外への販路拡大を目指す支援対象者には、次のイベントへの出展を支援する。

名称	ニッポン全国物産展
開催内容	全国 47 都道府県の食品、名産品、工芸品が集まる物産展である。
開催時期	毎年 11 月
開催場所	東京・池袋サンシャイン
出展事業者	全国の食品、名産品、工芸品販売事業者
来場者数	3 日間で約 150,000 人

（イ）場面毎の支援内容

【出展前（準備支援）】

香川県商工会連合会や香川県よろず支援拠点等と連携した専門家指導を実施して、接客マナーの指導を行うとともに、会場内で来場者へ配布する「商品情報」や「事業者情報」のほか、「イメージ写真」や「利用方法」、「こだわり」、「注文方法（注文票）」などを掲載した「商品チラシ」や来場者へ商品訴求させるためのＰＯＰ等の作成を支援する。

【出展中（同行支援）】

経営指導員等が出品商品や会場什器に応じた商品が見やすくて手に取って選びやすい商品陳列や出展前に作成を支援したＰＯＰの装飾など、来場者へ商品訴求をさせる出展ブースの設営を支援するとともに、出品商品のテストマーケティングを実施して来場者に対する需要開拓を支援する。

【出展後（フォローアップ）】

支援対象毎の出品商品のテストマーケティングや来場者アンケートを来場者の属性に応じて集計・分析を行い支援対象者へ提供することで、出展後の商品改良や新商品の開発につなげるとともに、アンケート回答者に対するお礼状や商品チラシなどを同封したＤＭ等の作成を支援することで継続した需要・販路拡大を支援する。

目標及び実績

内容		1年度	2年度		3年度	4年度	5年度	6年度
		実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
県内への観光客を訴求対象とした需要開拓支援事業者数（社）		未実施	6	0	6	8	8	10
	支援事業者ごとの売上目標	未実施	対前年同期比3%増	―	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増
県外消費者を訴求対象とした需要開拓支援事業者数（社）		1	2	1	2	3	3	4
	支援事業者ごとの売上目標	未調査	対前年同期比3%増	対前年同期比2.62%減少	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増

実施した事業内容

○県内への観光客を訴求対象とした需要開拓支援

香川県商工会連合会主催の「讃岐のイッピン！ええもんフェスタ」への出展支援を計画していたが、当イベントが新型コロナウイルス感染症の影響により中止となったこともあり需要開拓支援を実施出来なかった。

○県外消費者を訴求対象とした需要開拓支援

全国商工会連合会主催「ニッポン全国物産展」への出展支援

・開催日：11月21日（土）～22日（日）
・開催場所：池袋サンシャイン
・出展者数：　**１事業所**
・支援内容：事前事後専門家派遣　**２回**
　企業ＰＲ動画作成支援　**１事業所**

※　伴走型小規模事業者支援推進事業にて実施

---

②バイヤーを訴求対象とした需要開拓支援（ＢtoＢ）（新規）

地元農産物を使用した加工品（乳製品・発酵食品・ビネガードリンク）などの地域資源を活用した特産品を製造する小規模事業者を支援対象にして、展示会等への参加経験に応じた展示

会等への出展を通じて、スーパーマーケット、百貨店、卸・商社、中食、外食業界等の食品関連バイヤーを訴求対象にした需要・販路拡大を支援することで、出展者毎に最低 1 件の成約を目指す。

（ア）想定する展示会等

（ｉ）展示会等への出展経験の少ない支援対象者に対しては、支援対象者の商談の経験値を高め、需要開拓を進める観点から県内で開催される展示商談会への出展を支援する。また県内への需要開拓を望む支援対象者に対しても同様に出展を支援する。

名称	香川県食品商談会
開催内容	香川県及び(公財)かがわ産業支援財団の主催により、県内地場産業の中で重要な位置を占める県内食品産業の販路開拓を目的に開催される展示商談会である。
開催時期	毎年 9 月頃
開催場所	香川県高松市内のホテル
出展事業者	県内の食品関連事業者等約 90 社
参加バイヤー	県内外の食品バイヤー等約 70 社

（ⅱ）バイヤーとの商談や県内外で開催される展示会等への出展経験を積んだ支援対象者に対しては、さらなる商談・取引の機会を創出するため、首都圏で国内外のバイヤーが来場して開催される次に想定する大規模展示会を対象として出展を支援する。

名称	スーパーマーケット・トレードショー
開催内容	スーパーマーケットを中心とする食品流通業界への販路の開拓を目的に、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、海外などから多数のバイヤーが来場する展示商談会である。
開催場所	幕張メッセ
出展事業者	約 2,200 社
参加バイヤー	約 88,000 社

（イ）場面毎の支援内容

【出展前（準備支援)】

経営指導員等が主催団体と連携して出展に必要となる申請書類の作成・出展手続き支援を行うとともに、展示会等でバイヤーへ提示する「商品情報」や「事業者情報」のほか「ターゲット」や「卸価格・希望小売価格」、「最低ロット」、「納期」、「原材料」、「製造工程（製造フロー)」、「製造の際に工夫した点」等を記載した「取引条件シート」の作成を支援する。

さらに、香川県商工会連合会や香川県よろず支援拠点等と連携した専門家指導を実施して、展示会場でのバイヤーとの商談を想定した模擬演習等を行う。

【出展中（同行支援)】

経営指導員等が展示会等へ同行して、ブース作りを支援するとともに、バイヤーとの商談に同席して商談内容やアドバイス等を記録して出展事業者へ提供することで、取引拡大のみならず今後の商品改良に生かせられるよう支援を行う。

【出展後（フォローアップ）】

同行支援を行った経営指導員等がバイヤーからのアドバイスを基にした商品改良を支援するとともに、展示会等で商談したバイヤーに対する出展後のアプローチ手法やフォローアップの支援を行うことで確実な取引成約につなげる。

目標及び実績

内容		1年度	2年度		3年度	4年度	5年度	6年度
		実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
県内開催展示会等における需要開拓支援事業者数（社）		未実施	2	3	2	3	3	4
	商談成約件数（件）	未実施	2	0	2	3	3	4
県外開催展示会等における需要開拓支援事業者数（社）		未実施	1	0	1	2	2	2
	商談成約件数（件）	未実施	1	0	1	2	2	2

実施した事業内容

○県内開催展示会等における需要開拓支援

香川県食品商談会(Web 商談会)への出展支援

・開催日：11 月 24 日（火）
・開催場所：ＪＲホテルクレメント高松
・出展者数：　**３事業所**
・支援内容：事前事後専門家派遣　**３事業所延べ４回**
　　企業ＰＲ動画作成支援　**３事業所**

※　**伴走型小規模事業者支援推進事業**にて実施

○県外開催展示会等における需要開拓支援

スーパーマーケット・トレードショーへの出展支援

※新型コロナウイルス感染症の影響により香川県ブースでの出展中止

・開催日：2021 年 2 月 17 日(水)～19 日(金)
・開催場所：幕張メッセ
・出展者数：　**３事業所**
・支援内容：事前事後専門家派遣　**１事業所２回**
　　企業ＰＲ動画作成支援　**１事業所**

※　**伴走型小規模事業者支援推進事業**にて実施

---

③ＩＴを活用した販路開拓支援（改善継続）

経営指導員等による小規模事業者に対する巡回訪問を通じて、インターネットユーザーに対する需要開拓を目指す小規模事業者の発掘を行い、全国商工会連合会が運営しているＥＣサイト「ニッポンセレクト.com」を活用した需要・販路拡大を支援する。

【掲載前（準備支援)】

サイトへの商品掲載に対する支援では、小規模事業者へ同業他社の掲載事例を示して、掲載を希望する商品や製品の情報を取りまとめ、商品等の見せ方やページ構成を支援する。

【掲載後（フォローアップ)】

商品掲載後は、定期的な伴走型支援を実施して出品商品の販売動向の確認を行うとともに、香川県商工会連合会や香川県よろず支援拠点等と連携した専門家指導を実施して、商品訴求力の向上に向けて、季節に応じた商品写真や紹介コメント、商品の活用提案などの情報更新を支援することで、通年を通した需要・販路拡大を支援する。

目標及び実績

内容		1年度	2年度		3年度	4年度	5年度	6年度
		実績	目標	実績	目標	目標	目標	目標
ＥＣサイトによる販路開拓支援事業者数（社）		1	2	1	2	3	3	4
	支援事業者ごとの売上目標	未調査	対前年同期比3%増	対前年同期比2.62%減	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増	対前年同期比3%増

実施した事業内容

○ニッポンセレクト.com への出店支援　　**１事業所**

評価内容　　自己評価　Ｄ

各種展示会等への出展支援については、新型コロナウイルス感染症の影響により、「讃岐のイッピン！ええもんフェスタ（県内消費者を訴求対象)」は開催中止、「ニッポン全国物産展（県外消費者を訴求対象)」は県内で１事業所のみの出展募集、「香川県食品商談会（県内開催展示会)」Ｗｅｂでの縮小開催、「スーパーマーケットトレードショー（県外開催展示会)」は香川県ブースでの出展中止となったことにより、計画通りの出展支援が出来なかった。

また、出展支援ができた展示会においても、新型コロナウイルス感染症の影響により、出展後アプローチが出来ない状況もあり、成約及び売上増加に繋がらなかった。

ＥＣサイトによる販路開拓支援については、１事業所の出展支援を実施できたが、店頭販売での売上減少をカバーできるだけの売上増加には繋げる事が出来なかった。

今後は、新型コロナウイルス感染症の状況に応じて柔軟に変化、対応しながら需要開拓支援を実施していく。

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

８．地域経済活性化に資する取組に関すること

（１）現状と課題

［現状］　地域経済の活性化については、各地区におけるイベント開催が中心であり、実行委員等として参画し、企画から運営までに携わっている。

［課題］　イベント実施は、開催当日の一過性の効果を得るに留まっていた。高松市では、目指すべき都像「活力にあふれ 創造性豊かな 瀬戸の都・高松」を掲げ、暮らしやすい地域特性をいかしながら、産業振興、経済の活性化はもとより、観光振興による交流人口の増加を図ることとしている。今後は、本会においてもその実現向けて、香川県や高松市、地域団体等と連携した地域経済の活性化に努める。

（２）事業内容

①地域コミュニティの維持活動（継続）

人口減少、少子・超高齢社会の到来、国・地方を問わず厳しさを増す財政状況等、高松市のまちづくりは大きく変化しており、これらの変化に適切に対応して魅力と活力ある新たなまちづくりを進めるため、それぞれのコミュニティ協議会のメンバーとして、各地区のコミュニティの維持に向けた協議や魅力あるまちづくりを推進している。

②地域活性化イベントの開催（継続）

各地区で地域活性化イベントを開催しており、どのイベントも長く継続実施することで認知度も高く、地域活性化になくてはならないイベントとなっている。

（ア）ドリーム中央の開催

毎年 9 月に山田地区の公渕森林公園にて「～子どもが主役！子どもに夢を～」をテーマに掲げ、次代を担う子ども達に、夢や希望を持ってもらい地域を明るく照らしてもらおうと、職業体験、スポーツ体験、工作体験等を行うイベントを本会青年部が主体となって開催している。2 日間で 5,000 人の来場がある。

（イ）各地区のイベントの開催

各種地域団体が連携しながら地域毎に特色ある地域活性化イベントを開催しており、本会はそれぞれのイベントの実行委員会の委員として参画するなど、各イベントの企画から運営までに携わっている。

地区	イベント名	内容	来場者数
山田地区	かわしまホタルまつり	ホタルを鑑賞する機会を設け、環境について考えるきっかけづくりとして毎年 6 月に開催。	約 2,400 人
塩江地区	塩江さくらまつり	自然豊かな塩江町を満喫してもらうべく毎年さくらが満開になる 4 月に開催。	約 1,100 人
	塩江ホタルまつり	塩江町の観光資源でもある「ホタル」の認知度向上を図るべく毎年 6 月に開催。	約 7,000 人

	塩江温泉まつり	塩江温泉の源泉を発見したと伝えられる名僧行基をたたえるとともに水神様の祭りとして毎年8月に開催。	約6,000人
	塩江紅葉まつり	自然豊かな塩江町を満喫してもらうべく毎年紅葉の時期である11月に開催。	約5,500人
香川地区	川東夏まつり	「世代間交流による明るく住みよいまちづくり」をテーマに伝統文化を次世代に繋ぐべく毎年8月に開催。	約1,300人
香南地区	盆フェスティバル in 香南	地域のつながりを深め、郷土を愛する心を育てることを目的に毎年 8 月に開催。	約3,500人
	まちづくりフェスティバル in 香南	地区の賑わい創出に繋げるべく毎年11月に開催。	約2,500人
国分寺地区	国分寺まつり	「Let’s Enjoy 子供と大人のふれあい」をテーマに毎年8月に開催。	2日間で約25,000人
	国分寺町冬のまつり	「子どもたちに本物の雪で雪遊びを！」との思いで毎年1月に開催。	約4,000人

③観光振興への取り組み（継続）

高松市は、高松の奥座敷とも言われる塩江地区の塩江温泉郷を「オンリーワンの価値を持つ温泉郷」に磨き上げるための指針として、平成29年3月に「塩江温泉郷観光活性化基本構想」を策定した。高松市はこの構想に基づく施策を着実に推進することで、塩江温泉郷の活性化を図り、観光振興につなげていくとしている。

本会においても、塩江地区コミュニティ協議会の地域活性化専門部会に委員として参画し、年1回以上の会議を開催することで塩江温泉郷の活性化及び観光振興について協議していく。

④地域資源を活かした特産品開発・販路開拓支援（新規）

塩江町には、既に塩江温泉観光協会が開発し販売している「湯愛の架け箸」（塩江地区に群生している孟宗竹を使い、独自の手法で燻製した素材で製作された箸）、地域おこし協力隊が開発中の特産品、土産品がある。それら特産品等のブラッシュアップ支援、販路開拓支援を実施する。

⑤地域資源を活かした地域活性化対策の実施（新規）

塩江地区にある塩江温泉郷は、約1300年前の奈良時代初期に名僧行基が発見したと伝えられ、平成14年に国民保養温泉地に指定された温泉地である。また、塩江温泉郷を貫流する香東川では、6 月頃になるとゲンジボタルが乱舞し、平成元年には、環境庁自然保護局より「ホタルの里」として選定されるなど、美しい自然環境に恵まれた地域である。このような中にあって、各種団体、地域小規模事業者と連携しながらこれらの特色を活かした新たな取り組みを検討し実施していく。

評価内容　　自己評価　D

新型コロナウイルス感染症の影響により各種イベントがすべて中止になったこともあり、地域経済活性化へ協力が全く出来なかった。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業所に対する維持、継続支援に重点を置いていたこともあり、新たな地域経済活性化への取り組みを実施することが出来なかった。

今後は、新型コロナウイルス感染症の影響下でも取り組めることを模索しながら、香川県や高松市、地域団体等と連携して地域経済の活性化に努める。

Ⅲ．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．他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

①高松市及び同一行政区内１会議所・２商工会との連携

高松市の担当者と本会を含む高松市内に併存する高松商工会議所及び高松市牟礼庵治商工会の事務局長 、経営指導員による情報交換会を年１回開催する。第６次高松市総合計画を踏まえて各機関での小規模事業者に対する支援の現状と課題や支援事業、支援ノウハウ、地域経済活性化に対して情報交換を行うことにより、小規模事業者への支援や地域振興に向けた支援能力の向上を図る。

②讃岐ブロック４商工会との連携

本会が所在する讃岐地区では、地区内の４商工会で「讃岐ブロック商工会連絡協議会」を組織しており、協議会内に「事務局長・経営指導員部会」と「経営支援員部会」の２部会を設置して、職種毎に年２回程度の研修会を開催して、商工会を取り巻く環境や各商工会の実施事業等について意見交換・情報共有等を行っている。引き続き、この協議会の職種毎の研修会へ担当職員を派遣して、小規模事業者に対する支援の現状と課題や支援事業、支援事例、支援ノウハウ、各商工会が実施する地域振興事業等の情報交換を行うことにより、小規模事業者への支援や地域振興に向けた支援能力の向上を図る。

③専門家派遣機関を通じたノウハウの吸収

経営指導員等の伴走型支援では解決が困難な専門的な課題に対して、香川県商工会連合会、(独)中小企業基盤整備機構四国本部、(公財)かがわ産業支援財団、香川県よろず支援拠点等の支援機関と連携した専門家指導を実施する。この専門家指導を通じた経営分析等ノウハウの吸収は確実に個々の職員の支援能力向上に繋がっており、実際に平成28年補正から平成30年補正まで３年間の小規模事業者持続化補助金採択件数は21件、24件、31件と県下トップクラスを保っている。また、支援をした経営指導員が専門家指導を実施した案件毎の支援方法や支援の際の留意点を随時指導員会等にて説明、情報共有を図り、さらなる全経営指導員の支援能力底上げを図る。

④(株)日本政策金融公庫高松支店との連携

(株)日本政策金融公庫高松支店との年1回(10月)の懇談会を実施し、金融制度以外にも創業や需要開拓に関する内容など小規模事業者に対する幅広い支援内容について情報の共有や意見交換を行う。また、本会で年2回（7月、11月）開催する公庫一日金融相談会において、同行訪問等を通じ公庫担当者の金融支援ノウハウの吸収を行い、支援能力の向上を図る。なお、相談件数増加の対策として小規模事業者への事前訪問の強化に取り組む。

⑤よろず連絡会での支援ノウハウ吸収

本会は、高松市が事務局となって、香川県よろず支援拠点や四国経済産業局、(独)中小企業基盤整備機構四国本部、高松商工会議所、高松市牟礼庵治商工会、市内金融機関等をメンバーとするよろず連絡会に参画しており、毎月1回開催されるよろず連絡会に経営指導員を派遣して、各参加機関からの小規模事業者支援の事例や支援施策等の情報共有、支援ノウハウ吸収を図る。

実施した事業内容

〇高松市及び同一行政区内1会議所・2商工会との連携

・「事業継続力強化支援担当者会」　１回

〇讃岐ブロック4商工会との連携

・「事務局長・経営指導員会」　１回

・「経営支援員会」　２回

〇専門家派遣機関を通じたノウハウの吸収

・香川県商工会連合会　専門家派遣「エキスパート事業、経営サポート事業」
３６件

・新型コロナウイルス感染症対策経営相談事業　４１件

〇(株)日本政策金融公庫高松支店との連携

一日公庫（日本政策金融公庫　高松支店国民生活事業）を下記内容にて実施した。

・下半期　11/25　本所　１回

〇よろず連絡会での支援ノウハウ吸収

・「よろず連絡会議」　１回

評価内容　自己評価　B

昨年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、特に前半対面による支援ができなかったため、専門家派遣及び日本政策金融公庫の一日公庫の件数は前年比で減少した。

そのなかで高松市の同一行政区内1会議所・2商工会との連携については、昨年に引き続き高松市主導にて、香川県商工会連合会も含めた「事業継続力強化支援担当者会」を開催し、担当者が集まり状況報告等を行うことができた。今後、地域内での連携体制充実も重要となってくることから事業継続力強化支援だけでなく経営発達支援計画における情報交換の場としても有意義な会となった。

１０．経営指導員等の資質向上等に関すること

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

①支援能力向上への取組

（ア）中小企業大学校の主催する研修の受講

ベテランの経営指導員に対しては、支援ノウハウの更新・補充のために年１名以上、中小企業大学校が実施する経営計画作成や経営革新、事業承継、販路開拓等の専門研修や（独）高齢者・障害・求職者雇用支援機構が実施する生産管理やマーケティング管理等の生産性向上支援訓練へ参加させることにより、更なる資質の向上を図る。

また、若手経営指導員には、3 年以内に中小企業大学校で実施される長期研修を受講させて、基礎的な税務や財務などの支援能力の向上、併せて本計画の実施に必要となる経営分析やマーケティング等の支援能力の向上を図る。

（イ）香川県商工会連合会が開催する職員研修の受講

香川県商工会連合会が職種に応じて開催する商工会職員研修を計画的に受講させることで、その時々の国や県、市の支援施策の知識の定着・補完の他、他の支援機関や専門家の講演、グループワークを通じて、個社支援に必要な支援ノウハウや目利き力、コミュニケーション能力等の向上を図る。

（ウ）経営指導員会等の月１回定期開催

経営指導員会等の勉強会を月１回開催し、状況に応じて中小企業診断士等の専門家を講師に招へいする。会議では指導員が専門家を交えて取組み支援した事例をもとに支援内容や効果的な方法について報告を行い、小規模事業者の需要開拓に必要となるマーケティング手法やターゲットの訴求方法など支援ノウハウを情報共有し、各指導員の指導能力向上を図る。

（エ）受講者からの他の職員へのＯＪＴ実施

上記(ア)、(イ)、(ウ)各研修会受講後は、受講者から他の職員へＯＪＴを実施して、職員間での資質向上と支援ノウハウの共有化を図る。

（オ）継続的な自己啓発による支援能力向上

全職員に対して、継続的な自己啓発を推進するとともに香川県商工会職員協議会が助成する資格取得支援制度を活用し、商工会業務に必要な中小企業診断士、社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー等の資格取得を奨励し、支援能力の向上に努める。

②職員間の情報共有（継続拡充）

（ア）経営指導員会等会議における情報交換、情報共有

小規模事業者に対する経営指導員等による巡回訪問を通じて、企業が抱える課題やニーズの発掘を行うとともに、発掘された案件に対しては、経営指導員会、経営支援員会において、職員間での情報交換・情報共有を図るとともに、今後の支援方針を協議してその方針に基づき支援を実施する。

（イ）全職員の支援情報の共有化

これまで経営指導員等が小規模事業者と面談した際の対応内容等の情報管理は、商工会基幹

システムへ相談対応情報を入力するのみであったが、今後は、支援対象者に対する支援内容や対応情報と合わせて、経営分析や事業計画書、需要動向調査結果等の支援資料を支援対象者毎に保存・蓄積して、担当者以外の職員も共通情報として支援の経過を閲覧できる仕組みを構築することで支援情報の共有を図る。

（ウ）支援ノウハウ情報のデータベース化

本商工会の共有ハードディスクに本経営発達支援事業の共有データフォルダーを設けて、支援対象者毎に提供した需要動向データや経営分析や事業計画の策定支援で活用した分析データのほか、経営指導員が実施した支援手法や支援による成功事例情報、さらに他の支援機関等との連携を通じた支援ノウハウ等の情報をデータベース化して、全職員が閲覧できる仕組みを構築して支援情報の共有を図る。なお、疑問点については該当職員への質疑応答をリアルタイムに行い、全職員の支援能力の向上を図る。

実施した事業内容

○中小企業大学校研修への派遣		
		０名（新型コロナウイルスのため今年度は派遣無し）
○中小企業大学校以外の各種機関による職員研修		
研修名	開催日	受講人数
職員応用研修（CS データ分析コース）	R2/7/28	４人受講
経営指導員基本研修	R2/8/18	７人受講
役員研修会、監事研修会	R2/7/11	７人受講
若手職員研修会	R2/8/19	１人受講
事務局長等研修会(人事評価者研修会)	R2/8/26	１人受講
職員応用研修（事業承継セミナー）	R2/9/2	１人受講
職員応用研修（IT スキル情報収集力コース）	R2/9/9	２人受講
事業継続力強化計画策定支援能力向上講習会	R2/9/11	４人受講
経営支援員基本研修	R2/9/15	７人受講
経営支援員基本研修	R2/9/16	４人受講
職員応用研修（IT スキル表計算コース）	R2/10/7	４人受講
職員応用研修（市場調査コース）	R2/10/20	１人受講
若手職員研修会	R3/1/28	１人受講
○組織内部でのノウハウ取得や情報共有のための会議		
会議名		回数
経営指導員会		１２回
○資格取得による支援能力の向上		
取得資格名		人数
ファイナンシャル・プランニング技能士　１級		１名

評価内容　　自己評価　　A

事業者への支援能力向上を図るため職員が積極的に研修への参加や資格取得に励むことができ、ファイナンシャル・プランニング技能士などの有資格者を増やすことができた。

また、研修会への参加や組織内部での情報共有の充実により支援に必要な能力を高め、職員の専門性を高めることで、持続化補助金では 80 件の申請に繋げることができた。今後も事業者における地域に身近な「かかりつけ医」として頼られる商工会になれるよう、より高度な知識の習得に向けて資質向上を図っていきたい。

１１．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

経営発達支援計画の内容（記載事項抜粋）

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

①実施状況評価会議の設置

高松市産業振興課長、法定経営指導員、高松市中央商工会各地区代表役員（香川地区、山田地区、国分寺地区、塩江地区、香南地区）と中小企業診断士等の外部有識者、事務局長、経営指導員による評価会議を２回開催(4 月、10 月)し、本計画書に記載した事業の実施状況及び成果について見直しを検討する。

②実施状況の確認

4 月、10 月に上記①の会議を開催して、4 月は前年度の事業の実施状況の確認や支援事業者、支援の成果等実績数の取りまとめ及び事業評価、10 月は 4～9 月の事業進捗状況確認、評価を行う。

③事業評価書の作成

4 月に上記②にて取りまとめられた前年度実績データを基に実施状況評価会議の構成員である中小企業診断士等の外部有識者に対して、実績に対する評価、また次年度の取組みに向けた改善案や提言書の作成を依頼して提案を受ける。

④理事会での承認

本会会長に上記③提言書決裁を受けた後、理事会で成果、評価、見直しの承認を得る。なお、10 月会議の評価内容については直近の理事会にてフィードバックし、事業実施方針等に反映させる。

⑤総代会への報告

理事会にて承認された前年度の実績をもとに５月開催の本商工会総代会において、事業の成果及び次年度の事業計画を報告する。

⑥結果の公表

事業の成果・評価・見直しの結果については、高松市中央商工会のホームページ（http://takamatsushichuou.com/）で公表し、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

実施した事業内容

管内５地区の代表理事と外部専門家として中小企業診断士　笠居昭司氏及び事務局８名で構成する検討委員会を下記のとおり開催した。

①検討委員会

第１回

日　時：令和２年４月１７日

参加者：７名（委員５名、事務局２名）

協議事項：１．令和元年度事業結果及び評価見直しについて
２．令和２年度事業計画(案)について
３．その他（意見交換）

第２回
日　時：令和２年１１月９日
参加者：９名（委員５名、事務局４名）
協議事項：１．令和２年度事業計画進捗状況確認、評価について
２．その他（意見交換）

３．その他（意見交換）

②理事会(書面決議)
日　時：令和２年５月８日
本会理事会にて、検討委員会にて評価見直しを行った評価報告書について内容説明し、承認を受けた。

③総代会(書面決議)
日　時：令和２年５月２５日
本会総代会において、理事会で承認された評価報告書について内容説明し、総代への報告を行った。

④ホームページでの公表
高松市中央商工会のホームページ（http://takamatsushichuou.com/）にて、令和元年度事業評価報告書を掲示した。

【総　括】

検討委員会　外部専門家　中小企業診断士　笠居昭司

令和２年度経営発達支援計画における事業実績について評価を行った結果、昨年同様目標を達成した事業が多いが、新型コロナウイルス感染症の影響で十分に取り組めなかった事業もある。同感染症の見通しが未だ立たない状況ではあるが、次年度以降も可能な限り意欲的に事業に取り組み、小規模事業者の発展に寄与することを期待する。

Ⅰ．経営発達支援計画の内容

１．地域の経済動向調査に関すること

前年度同様、中小企業景況調査、小規模企業景気動向調査、高松市中央商工会管内景況調査が行われ、全て目標件数を達成、特に管内景況調査は目標件数を上回っている。管内の景気動向調査（アンケート調査）によって新型コロナウイルス感染症の影響の実態確認もできており有効な調査であったと評価する。

２．経営状況の分析に関すること

経営分析セミナーは目標通り開催されたが参加者が少なく動員数が次年度の課題である。経営分析件数については補助金の公募が多かったこともあり目標を大幅に上回っている。「経営計画作成支援ツール」と「ローカルベンチマーク」を新たなツールとして活用することで支援体制強化に繋がっており有効な取り組みであったと評価する。

３．事業計画策定支援に関すること

事業計画策定セミナーは経営分析セミナーと併せて実施。事業計画策定事業者数は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて補助金や融資の利用が増加したことから大幅に目標を上回っている。事業承継計画、創業計画の策定には取り組むことができておらず次年度以降の課題である。

４．事業計画策定後の実施支援に関すること

事業計画策定後のフォローアップについて、実施事業者数、フォローアップ回数、ともに目標を大幅に上回っている。また売上高３％以上の増加事業者数、粗利益率１％以上の増加事業者数ともに目標を大幅に上回っており高く評価できる。

５．需要動向調査に関すること

新型コロナウイルス感染症の影響で、十分な個店の顧客に対する需要動向調査ができていない。また消費者やバイヤーに対する需要動向調査も同様で、同感染症収束後の事業実施に期待する。

６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

新型コロナウイルス感染症の影響で、十分な物産展出展支援等ができていない。同感染症の収束後の事業実施に期待する。

Ⅱ．地域経済の活性化に関する取組

新型コロナウイルス感染症の影響で各種イベントが中止となり、地域経済活性化に向けた取り組みが出来ておらず、同感染症の収束後の事業実施に期待する。

Ⅲ．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

前年度に引き続き今年度も「事業継続力強化支援計画」打ち合わせ会が開催されている。
経営指導員の資質向上等についても前年度同様有資格者が増加する等、成果が出ている。
事業の評価及び見直しをするための仕組みも検討委員会等において定着していると評価する。

以　上