

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	国府町商工会（法人番号：9480005000625） 徳島市（地方公共団体コード：362018）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 (1) 多様化する支援ニーズに対応した事業計画の策定及び策定後の支援 (2) 魅力の創出と情報発信による販路開拓支援 (3) 職員の資質向上と支援体制の構築 (4) 起業・創業支援
事業内容	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 地域の経済動向分析を行い、小規模事業者へ情報提供をすることで、経営分析や事業計画策定の際の基礎資料としての活用につなげる。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の取り扱う商品やサービスに関する需要動向を収集・整理・提供することで、勘や経験に頼った判断だけでなくデータに基づいた経営判断へとつなげる。 5. 経営状況の分析に関すること 財務状況や強み、弱みなどの現状を知ること、思い込みや成り行き経営からの脱却を図り、潜在的な経営課題を導くために経営分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析結果を踏まえ、経営課題解決及び経営力強化につながる事業計画策定支援に取り組む。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者に対し、計画目標が着実に実践されるようフォローアップ支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の需要開拓を支援するため、多様な顧客ニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させる支援を行う。
連絡先	国府町商工会 〒779-3122 徳島県徳島市国府町府中宇宮ノ西 679-2 TEL:088-642-0258 FAX：088-642-0231 徳島市経済政策課 〒770-8571 徳島県徳島市幸町2丁目5番地 TEL:088-621-5225 FAX：088-621-5196 E-mail：keizai_seisaku@city-tokushima.i-tokushima.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

(ア)位置

徳島市の北西部に位置し、徳島市国府町国道 192 号、県道徳島引田線及び JR 徳島線に沿って市街地が形成されている。近年では県道徳島鴨島バイパス線に沿って商業地が集積している。地域の北側には吉野川、東側には鮎喰川が流れ、豊かな田園地帯が広がっている。幹線道路として徳島南環状線や徳島西環状線の整備が進められており、交通アクセスの利便性が期待できる。

徳島市には国府町商工会と徳島商工会議所が設置されているが、国府町商工会の管轄エリアは国府町（北井上地区・南井上地区・国府地区の全域）のみとなっており、その他の地区は徳島商工会議所の管轄となっている。



※国府町商工会作成

(イ)沿革

四国霊場の 4 つの札所をはじめとする寺社郡や伝統工芸である阿波しじら織でかつては栄え、歴史的な観光資源が集約されている。

(ウ)人口

国府町の人口は、徳島市人口比 9 % を占める人口 23,281 人（令和 3 年 8 月）である。徳島市全体では人口減少しているが、高齢化率は市全体の平均よりやや高いものの、国府町全体では人口増となっている。人口増加の理由としては、若いファミリー層の流入が多いことがあげられる。定住理由としては、東南海地震等による津波の影響が低いこと、徳島市（通勤・通学先）中心部まで車で 20 分という立地が良く、徳島市の「住」の役割を担う。

(エ)商工業

国府町北部を横断する徳島鴨島バイパス線の開通で町外資本の沿道サービス業の進出が著しい。大型店のない本町は、徳島市中心部への流出と合わせて、近隣に大型ショッピングセンターが相次ぎ出店し、町内購買力滞留率の低下を招いている。地元小規模事業者での買い物機会は減少しており、店主の高齢化、規模や品ぞろえ、駐車場等店舗の整備状況の格差の拡大と合わせ、経営環境はますます厳しいのが現状である。

工業面では伝統工芸品に指定されている「阿波正藍しじら織」や木工業に関連する業種が多く、地場産業として振興し、地域の雇用を支えてきていた。しかし近年は、安価な海外商品の台頭による需要の低迷、規模縮小による従事者の減少から商業サービス業全般へ資本、労働力がシフトしている状況となっている。

国府町の北部、北井上地区では、吉野川がもたらす肥沃な土壌や温暖な気候などの恵まれた自然条件を活かし、農業が盛んでブロッコリーや枝豆、ほうれん草等多様な農産物が存在している。

国府町商工会管内事業者数推移

	平成 21 年度		平成 24 年度		平成 26 年度		平成 28 年度	
	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数
農林漁業	16	183	11	171	11	198	10	162
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0	0	0	0	0
建設業	113	632	108	591	103	524	102	556
製造業	82	1098	81	1072	76	1110	71	1021
電気、ガス、熱供給、水道業	1	14	1	22	1	22	1	21
運輸業、情報通信業、郵便業	18	191	17	176	13	138	14	160
卸売業、小売業	222	1203	198	1143	204	1271	201	1284
金融業、保険業	11	72	14	132	12	82	9	77
不動産業、物品賃貸業	30	70	30	85	31	81	35	272
学術研究	24	108	22	89	23	105	23	129
宿泊業、飲食サービス業	80	552	85	677	83	548	78	526
生活関連サービス業	88	271	82	273	87	236	82	374
医療、福祉・教育、学習支援	101	1345	89	808	127	1459	112	1529
複合サービス業	6	76	3	27	6	77	6	72
サービス業	74	570	64	560	66	726	67	479
合 計	866	6385	805	5826	843	6577	811	6662

出典 経済センサス 基礎調査より

②課題

国府町管内事業所数推移よりの課題

地域消費の中心にある小売業、卸売業では、平成 21 年度から事業所数減少（-9.5%）しているものの、従業員数は地域雇用の約 20%を支えており、重要な役割を持っている。

医療、福祉・教育、学習支援などをはじめとするサービス業が増加している背景には、地域が福祉の町として国府特別支援学校や総合医療施設、福祉専門学校等が充実している基盤があることや地域内の少子高齢化が進んでいる課題がうかがえる。

国府町の地域課題

増加する若い人口をビジネスチャンスとして活かされず、消費の町外流出を招き、国府町内での活発な経済循環が機能していない。地元小規模事業者が地域住民や若年層に支持され、消費の選択肢に位置づけてもらえるよう商品・商店の育成や地域資源を活用した地域活性化が必要である。

(ア) 高齢や後継者不足を理由とする商業・サービス業の事業者の衰退。

(イ) 人口増という国府町の強みを町内小規模事業者が活かされていない。

(ウ) 地域活性化につながる賑わい拠点がない。

この変化の激しい事業環境に対応するためには、地域小規模事業者による事業計画の策定実行が重要である。しかし、経営資源の限られる小規模事業者は日々の経営活動に注力せざるを得ないため、策定のための知識も不足していることが多々ある。そして、小規模事業者にとっては、中長期的な事業計画の策定が難しいという現実もある。そこで当会が経営支援機関として個々の事業者の事業計画策定支援等を通して、事業者の経営基盤の確立及び計画実行を支援することが求められている。この支援によって、小規模事業者の中長期的な目標を設定し、見通しを立てることで持続的な経営を維持することを目的とする。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 徳島市総合計画 2021

徳島市では、令和3年度からおおむね10年後を展望した基本構想と、令和3年度から令和5年度までの3年間の実施計画により構成された、まちづくりの指針となる「徳島市総合計画2021－水都とくしま「新創造」プラン－」を策定しており、徳島市の将来像『わくわく実感！水都とくしま』の実現に向け、地域産業の振興について、目指す姿・方向等について示している。

徳島市総合計画には、以下のとおり記載されている。以下引用。

■ 目指すべき姿

経済に大きな変革をもたらすAIや5Gなどの技術革新により、活力ある産業が育成されるとともに、新たなビジネスモデルによるイノベーションの創出が図られ、本市経済を牽引しています。

また、経済発展と事業課題の解決に取り組む社会（Society5.0）の実現に向けてICTの活用による働き方改革の推進や生産性向上に向けた取組が強化され、経営基盤の安定化が図られています。

■ 成果指標

指標（単位）	現状値 (R1)	目標値	
		R5	R12
市内事業者の事業活動が活発になったと感じる市民の割合（％）	29.4 (R2)	32	39
付加価値額（百万円）	563,908 (H28)	583,000	600,000
市内製造品出荷額（従業員4人以上）（億円）	4,414 (H28)	4,436	4,458
創業支援を受けた者のうちの創業者数（人）	46	65	65
企業等の誘致件数（件）※累計	25	37	58

■ 社会情勢の変化

我が国の経済は、近年、雇用・所得環境の改善が続く中で、ゆるやかに回復基調にあったものの、新型コロナウイルス感染拡大を受け、サプライチェーンの寸断やインバウンド需要の減少などにより、これまでにない地域経済の停滞が起こり深刻な影響を受けており、企業収益を押し下げています。

また、平成30年6月に企業の本社機能を地方に移した場合に税制の優遇が可能となる「改正地域再生法」が成立したことを受け、徳島県において地域再生計画が変更され、移転型についての事業税と不動産取得税が不均一課税免除に変更されるなど、東京一極集中の緩和に向けた動きが始まっています。

さらには、平成30年7月の「産業競争力強化法」改正を受け、市区町村が民間事業者と連携し、地域の創業を促進させる創業支援事業に加え、創業の普及啓発を行う創業機運醸成事業にも取り組んでいます。

■ 本市の現状と課題

市内の事業所のほとんどが中小・零細企業であり、従業者の大半が中小・零細企業の従業者です。中小・零細企業の多くが、資金・人材・情報・技術等の経営基盤が脆弱であり、外的な環境変化への対応に困難を抱えています。また、人口減少による生産年齢人口の減少が、地域産業及び地域経済の衰退につながっていることから、従業員の高齢化や人材確保難等の影響が懸念

されます。

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中においても、新たな価値の創造に取り組む企業や労働生産性の高い産業を支援することで、地域経済の底上げを図る必要があります。

また、社会構造の変化に対応した地域経済の新陳代謝を活発化し、新たな雇用を創出するため、創業を促進する必要があります。

■取組方針

①新たな価値の創造

新たなビジネスモデルによるイノベーションの創出や企業成長を生みだせるよう、次世代を牽引する起業家の育成や事業者の経営革新を支援します。

②域外所得の獲得強化

販路拡大により域外需要を高め、地域産業の持続性を高めるとともに、地域経済の活性化を支援します。

③企業誘致の推進

高速道路の延伸等の好機を捉え、引き続き県や関連団体と連携し、効果的な企業誘致活動を推進します。

④産業人材の育成

産業を支える人々がより高度な産業人へと成長することにより、持続的に産業の発展を牽引する役割を果たせるよう、産官学の連携により人材の育成を図ります。

⑤創業の促進

創業支援等事業者との連携を深め、創業前後の支援を充実させることにより新規創業を促進します。

②商工会としての役割

徳島市総合計画における本会の役割としては、目指すまちづくりの方向性を共有しつつ、その担い手となる地域小規模事業者に対して安定的かつ持続的な経営基盤の確立に向けた伴走型支援を継続的に実施し、徳島市が目指す将来像の実現に向け市と協働で推進していくことにある。

第1期計画においては、小規模事業者が持つ強みや保有する経営資源「ヒト・モノ・カネ・情報」を有効に活かし、経済循環できるよう、専門家派遣による経営分析や事業計画の策定、新たな需要の開拓のための展示会出展支援等の伴走型支援を行ってきた。また、持続化補助金をはじめとする各種補助金への申請のための計画書作成支援を行い、町内の小規模事業者の経営力強化を目指してきた。

第2期計画では、徳島市総合計画の方向性、それに伴う商工会の役割を踏まえて、今後10年程度を見据えた長期的な小規模事業者の振興のあり方として、小規模事業者が抱えている多岐にわたる経営課題や、多様化する支援ニーズに対応できる伴走型支援体制の確立を図る。

そこで、徳島市の取組方針の中の「①新たな価値の創造」及び「⑤創業の促進」に照準を合わせ、小規模事業者の経営における体質の改善・強化を図り、新たな商品・役務の開発・提供を促し、経営者の経験と勘に頼る成り行き経営を脱し、経営計画の作成を起点とした経営に取り組むことができるよう支援する。また、今般の新型コロナウイルス感染症の影響を受け、厳しい経営を強いられている多くの小規模事業者に対して、ビジネスモデルの転換や新たな需要の開拓に向けた支援を積極的に行うとともに、産業構造・人口構造の変化に柔軟に対応できる起業しやすい環境づくりを行い、経営革新や創業、第二創業の促進を支援する。

(3) 経営発達支援計画の目標

小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえて、当地域の小規模事業者に共通する課題「売上の

向上」「利益の確保」に対して、事業計画の策定やその着実な実施を事業者に寄り添って支援し、「経営力を向上させることで当地域の多くの小規模事業者の経営を持続的に発展させること」を目標とし、管内小規模事業所の「営業利益3%以上増加企業の排出（年間3企業※5年間15企業）、創業支援、なども行い当初5年間で商工業者数の現状維持を目指す。

【目標①】 多様化する支援ニーズに対応した事業計画の策定及び策定後の支援

【目標②】 魅力の創出と情報発信による販路開拓支援

【目標③】 職員の資質向上と支援体制の構築

【目標④】 起業・創業支援

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4年4月1日～令和9年3月31日）

（2）目標の達成に向けた方針

①多様化する支援ニーズに対応した事業計画の策定及び策定後の支援

経営資源の乏しい小規模事業者にとっては、強みを活かした経営ビジョンを明確にした事業計画に基づく経営を推進することは極めて重要である。創業後まもない事業者やコロナ禍による影響により、商品構成や販売形態等の再構築の必要性を迫られた事業所を中心に、経営指導員等による巡回訪問を強化し、経営の現状や抱えている課題等の把握と事業計画策定の必要性を認識させ、事業計画策定に取り組む小規模事業者の掘り起こしを行う。さらに、セミナーの開催や専門家を活用した個別相談会等による事業計画策定の支援とフォローアップによる着実な事業の推進を支援し、生産性の向上や新たな需要開拓による経営力向上を支援する。

②魅力の創出と情報発信による販路開拓支援

小規模事業者の中には、良い商品・サービスがあるにもかかわらず、情報発信がうまくできておらず、その良さが消費者に伝わっていないケースが多い。そこで、経営分析による自社の強みを引き出し、取り巻く経営環境や消費者ニーズを的確に捉えた経営戦略等の策定を支援するとともに、ホームページの整備やSNS等を活用した情報発信力の強化による新たな需要開拓の取組みを支援することで、市内外の消費者から支持される魅力ある個社の創出を図る。また、新商品・新サービス等については商談会や展示販売会等への出展、商談支援により、更なる販路開拓を目指す。

③職員の資質向上と支援体制の構築

上記の目標を達成するためには、職員においてもノウハウの蓄積やスキルの向上が不可欠となる。そこで、中小企業基盤整備機構や徳島県商工会連合会が主催する研修会等に積極的に参加するほか、管内金融機関やよろず支援機関等の他支援機関、専門家との連携を通じて支援ノウハウ等の情報共有を図る。また、研修会等において得た情報等は、職場内OJT等により経営指導員をはじめ職員全員の経営支援能力の向上のために共有するとともに、支援情報等のデータはクラウド型経営支援ツール「BIZ ミル」を活用し、個別に集約・蓄積することで、組織全体で共有できる仕組みを構築し、支援体制を強化する。

④起業・創業支援

国府町は若いファミリー層の流入が多く、人口は増加傾向にあるものの、小規模事業者は減少傾向にあることから、徳島市が行う創業促進事業に基づき、創業・第二創業予定者に対する創業相談窓口の設置や創業促進事業補助金の申請支援を実施、徳島県が行うあったかビジネス認定支援制度等によるビジネスプランの策定支援及び、開業に向けたフォローアップ支援を専門家との連携のもと実施することで、新たな創業の創出を促進する。

また、巡回訪問等により創業支援事業者との連携を深め、支援ニーズ等の把握を行うとともに、創業前後の支援を充実させることにより、産業構造・人口構造の変化に柔軟に対応できる起業しやすい環境づくりを行い、創業や第二創業を支援する。

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

第1期計画の取り組みとしては、四半期毎に全国商工会連合会が実施している中小企業景況調査において調査対象になっている町内15事業者（製造業3・建設業3・小売業4・サービス業5）の調査・分析結果及び、（公財）徳島経済研究所が毎月発行している「徳島経済レポート」を整理・分析結果を当会ホームページと会報誌へ掲載し、地域の小規模事業者への情報提供を行った。

課題としては、情報公開のみでは地域の経済動向を経営に活かすということに結び付きにくく、有効活用に至らなかった点があげられる。活用の幅を広げるためには、人口の構成・推移・商圈・人流把握等の事業計画に落とし込める特徴を捉えた専門的な分析、情報提供が必要であることから、国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）や（株）日本統計センターが提供する「Miena」（市場情報評価ナビ）等を活用し、小規模事業者の経営計画策定に活用可能な経済動向結果を提供する。

(2) 目標

	公表 方法	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①地域の経済動向 分析の公表回数	HP 掲載	2回	4回	4回	4回	4回	4回
②県内の経済動向 分析の公表回数	HP 掲載	2回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

国が提供するビッグデータ「RESAS」等を活用した分析調査

より効果的な経済活性化を目指すため、経営指導員が国の提供するビッグデータ「RESAS」（地域経済分析システム）や「Miena」（市場情報評価ナビ）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回、本会ホームページ及び会報誌に公表する。

また、中小企業景況調査（調査対象15件：製造業3・建設業3・小売業4・サービス業5）を実施する。

地域の経済動向を小規模事業者に提供することで、個社の経営分析や事業計画策定支援の際の外部環境情報として活用することができる。

【情報収集等を行う項目】

①県内の経済動向を調査するため、国が提供するビッグデータを活用し、経営指導員等が地域の人口の構成・推移・商圈・人流把握等の事業計画に落とし込める専門的な分析情報を整理する。

調査手法：「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し地域の経済動向分析を行う。

調査項目：産業構造・人口構成・推移・商圈・人流等

②町内の小規模事業者の動向を四半期に一度調査するため、中小企業景況調査（調査対象15件：製造業3・建設業3・小売業4・サービス業5）を実施し、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、業種別経済動向の分析及び経営上の問題とその対応についての分析を行う。

調査手法：調査票を郵送し、返信用封筒で回収する。

調査項目：調査対象事業所の売上、仕入、景況感、設備投資予定等

上記の調査内容を小規模事業者に対し、地域の現状をしっかりと把握してもらうために情報提供を行う。巡回指導や本会ホームページ、国府町商工会発行広報誌「商工会だより」等へ掲載し広く周知する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

小規模事業者の中で、商品構成を見直しする機会を持たず、そのための情報源を持たない事業者が多く存在し、需要や市場動向をかえりみることなく、従来どおりの旧態依然とした品揃えに終始している現状がある。

そこで、第1期計画の取組としては、経営分析をおこなった小規模事業者の取り扱う商品やサービスにかかる需要動向を収集・整理し、提供してきたが、小規模事業者が提供する商品・役務の販路開拓に直接的に結び付けられるデータとはならなかった。また、需要動向調査を行う事業所が固定されつつあることが課題となっている。

本計画では、小規模事業者へマーケット・インの考えの浸透を図り、事業者の販売する商品及び提供する役務に対して、買い手である消費者及び取引先（バイヤー）のニーズ等の需要動向の提供を行うための調査を行い、小規模事業者に対する「売れる商品づくり」や「消費者ニーズを捉えたサービスの展開」等による新たな販路の開拓を支援する。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
調査対象事業者数 (JFW ジャパンクリエーション)	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
調査対象事業者数 (地方銀行フートセレクション)	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

管内の小規模事業者、主にコロナ禍の影響を受け、事業の再構築を図っている小規模事業者や、創業後まもない小規模事業者を対象に、消費者ニーズを捉えた新商品の開発及び既存商品の改良等による売れる商品づくりによる新たな販路の開拓を支援することを目的に、展示会等へ出展し、来場者アンケートを実施することで需要動向を調査する。収集した情報を、専門家の意見を聞きつつ加工・整理し、支援対象事業者へ直接フィードバックを行い、需要動向を考慮した商品政策や販売戦略立案のデータとして事業計画策定に活用する。

これにより、小規模事業者の勘や経験に頼った判断だけでなく、需要動向を活かすことで自社の商品やサービスと需要動向の各種情報を比較することができ、データに基づいた経営判断へとつなげる。

(ア) 「JFW ジャパンクリエーション」

開催時期：毎年11～12月頃の2日間

開催場所：東京国際フォーラム

出展対象者：しじら織製造事業者3者

出展社数：608社（2019年開催実績）

【調査対象事業者】

当会管内のしじら織製造事業者

【調査商品数】

対象事業者(3者程度)が提供する既存商品及び新商品を選定し調査する。

【調査方法】

来場者へアンケートを実施、経営指導員等が聞き取りを行う。

【サンプル数】

来場者 50 人

【調査項目】

居住地域、性別、年代、使用感、見た目、価格、満足度、改善点等を基本とした上で、調査対象事業者の意向や中小企業診断士等の専門家の意見を踏まえて設定する。

【分析方法】

調査結果は中小企業診断士等の専門家に意見を聞きつつ経営指導員等が商品毎に調査項目を整理分析する。

【調査結果の活用方法】

支援対象事業者へ直接提供、フィードバックを行い、消費者ニーズに対応した商品等の見直しや新商品開発を通じた売上拡大等の具体的な販路開拓戦略を見出すための事業計画へ反映させる。

イ)「地方銀行フードセレクション」

開催時期：毎年 9～11 月頃の 2 日間

開催場所：東京ビッグサイト

出展社数：1,031 社（2019 年開催実績）

【調査対象事業者】

国府町内の食品製造事業者や小売事業者

【調査商品数】

対象事業者（2 者程度）が提供する既存商品及び新商品を選定し調査する。

【調査方法】

来場者へアンケートを実施、経営指導員等が聞き取りを行う。

【サンプル数】

展示会等への来場者 50 人

【調査項目】

居住地域、性別、年代、味、見た目、価格、容量、パッケージデザイン、満足度、改善点等を基本とした上で、調査対象事業者の意向や中小企業診断士等の専門家の意見を踏まえて設定する。

【分析方法】

調査結果は中小企業診断士等の専門家に意見を聞きつつ経営指導員等が商品毎に調査項目を整理分析する。

【調査結果の活用方法】

支援対象事業者へ直接提供、フィードバックを行い、消費者ニーズに対応した商品等の見直しや新商品開発を通じた売上拡大等の具体的な販路開拓戦略を見出すための事業計画へ反映させる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

第 1 期計画の取り組みとしては、経営指導員が中小企業診断士等の専門家とともに、小規模事業者に対して、経営状況の分析の重要性を伝え、自社の強みや弱み、置かれている経営環境や保有する経営資源を正しく把握できるよう、巡回指導の中で「経営状況を分析する」目的をもって巡回指導を行ってきた。

自社の経営状況を把握し強みを活かした経営を推進するための経営分析の重要性の認識と経営者の意識改革を狙い、巡回訪問や専門家派遣等を行い、事業者の掘り起こしを行ったが、支援ターゲットが不明確であったこともあり、持続化補助金等の活用をきっかけとした簡易な経営分析が多く見受けられた。

本計画は、経営分析により自社の状況を数値化することで、思い込みや成り行き経営からの脱却を図り、潜在的であった本質的な課題や強み・弱みを抽出するとともに、経営課題解決のためだけでなく、展示会等への出展やウィズコロナ・アフターコロナにも対応可能となる事業計画の策定、新たな

需要の開拓へと一連した支援へとつなげる。また、分析手法として「ローカルベンチマーク」等の分析ツールを取り入れ、より経営の現状に踏み込んだ経営分析を行うとともに、統一的な支援が可能とする体制を整える。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
① セミナー 開催件数	2回	2回	3回	3回	3回	3回
② 経営分析 事業者数	10者	15者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

巡回訪問等による経営分析の必要性や重要性の周知・啓蒙活動

小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の「強み」「弱み」を把握し経営課題に気づき、事業者自身の経営分析力の向上を促すため、経営分析に意欲的な事業者及び創業・二次創業後間もない小規模事業者を中心に経営指導員等が巡回・窓口相談の機会を活用し、随時、経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓蒙を図ることで、変化する外部環境と自社の経営資源を踏まえた経営実態把握の重要性を認識させるとともに、経営者の意識改革に努める。

【対 象 者】 巡回指導先事業者や記帳代行事業者の中から意欲的な事業者 20 社を選定する。

【分 析 手 法】 ローカルベンチマーク「経営分析シート」による分析

【分析の目的】 小規模事業者の財務状況（財務分析項目）や強み、弱みなど現状（経営資源項目）を深く知ること、思い込みや成り行き経営からの脱却を図り、潜在的であった本質的な課題や強み・弱みを抽出するとともに、事業計画策定支援、策定後の支援を適切に実施する。

【分析を行う項目】

定量分析

項 目	内 容
1. 分析目的	小規模事業者の現状を分析することにより、経営状態を把握することで、今後の支援策に繋げる。
2. 分析項目	売上高（工事高）増加率（売上持続性）、営業利益率（収益性）、労働生産性（生産性）、EBITDA 有利子負債倍率（健全性）、営業運転資本回転期間（効率性）、自己資本比率（安全性）、付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）売上高総利益率、流動比率、損益分岐点、キャッシュフロー など
3. 分析方法	経済産業省が企業の健康診断ツールとして提供するローカルベンチマークを活用し、収益性、安全性、資本効率性、成長性に関する指標について、財務情報から得られた内容から分析を行い、小規模事業者の経営状態を把握する。

定性分析

項 目	内 容
1. 分析目的	小規模事業者に対する個社支援を実施するために、競争力の源として、人材、技術、技能、知的財産、組織力、ネットワークなど、財務諸表には表れてこない『資産』を発掘する。この内部環境の把握に加え、外部環境として、地域経済動向調査結果を踏まえることでSWOT分析を行い、事業計画策定へと繋げ、将来的な業績の向上に結び付ける。小規模事業者の現

	状を分析することにより、経営状態を把握することでき、今後の支援策に繋げる。
2. 分析項目	「強み」と「経営課題」の内部環境の把握を行い、それらを「見える化」し、地域経済動向調査の結果によって得られる外部環境を加味したSWOT分析を経営指導員等が実施することにより、小規模事業者の業績向上へ繋げる。 ①経営者への着目 ・経営者自身について、ビジョン、経営理念、・後継者の有無 ②事業への着目 ・企業及び事業沿革、・技術力、販売力の強み、 ・技術力、販売力の弱み、・ITの能力 ③企業を取り巻く環境 関係者への着目 ・市場規模・シェア、競合他社との比較、 ・顧客リピート率、主力取引先企業の推移 ・従業員定着率、勤続日数、平均給与 ・取引金融機関とその推移 ④内部管理体制への着目 ・組織体制、 ・経営目標の有無、共有状況 ・社内会議の実施状況 ・人事育成の仕組み

(4) 成果の活用方法

経営状況の分析結果については、当該事業所に対してフィードバックし、経営実態からどこに問題があるのか等の経営課題を明確化させ、事業計画策定支援などに活用していく。また、個別の経営分析の結果は、業種別・分析項目別に整理し、必要な時にスムーズな提供が図れるよう経営指導員間で情報の共有を図り、巡回訪問や窓口相談を通して、情報の提供を図るとともに、事業計画策定の基礎資料として活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

第1期計画の取り組みとしては、事業計画策定セミナー及び個別相談会を通して事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行うとともに、経営分析を行った事業者等を対象に事業計画策定を支援してきたものの、経営状況の分析と同様に、その大半は補助金申請に伴う簡易的な事業計画に留まり、課題解決のための戦略策定計画には至っていないケースが多く、事業者側における事業計画必要性の認識もまだ低い状況にある。事業計画は、補助金の申請の有無に関わらず、小規模事業者が経営状況の分析結果による経営課題を解決し、需要を見据えて策定・実践していくことにより黒字化経営を実現し、持続的発展へとつなげる重要性への意識付けが必要である。

本計画では、特に厳しい経営環境におかれている小規模事業者や創業まもない小規模事業者に対して巡回を強化し、積極的に意識改革を促すとともに、事業計画に基づく経営を推進するために、セミナー及び個別相談会を通して同様の働きかけを行い、新たな価値を創出し、経営力強化に繋がる事業計画策定を支援する。

(2) 支援に対する考え方

経営発達支援事業において事業計画策定支援は、個社支援の中心となる支援策である。経営分析を行った事業者等を対象に、事業計画策定セミナーや個別相談会を開催し、地域の経済動向調査結果や経営分析結果、需要動向調査を踏まえ、積極的な提案による伴走型の指導・助言を行い、経営分析を

行った事業者の約7割／年を目標に効果的な事業計画を策定し、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。創業・第二創業予定者に対しては、徳島市と連携し、徳島市創業促進事業補助金等の活用に向けたビジネスプランの策定を支援する。

また、コロナ禍により、飲食店をはじめとする多くの事業所において、非接触型のビジネスモデルへの転換を目指し、販売形態や商品構成等の再構築が進んでいる。これらの経営課題解決のためには、ITツールやデジタル技術の活用が必要となってくることから、セミナーの開催や専門家派遣等によるDX推進支援を行う。

コロナ禍を経験したことにより、その場しのぎの経営ではなく持続的な発展を目指すために、経営分析や事業計画書の重要性は高まっている。これを機に小規模事業者自らが事業計画を立案できるようになることを目標に支援を行うことで、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化への対応力を高めることが期待できる。

(3) 目標

項 目	現 状	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
セミナー・相談会開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
セミナー・相談会参加者数	26者	30者	30者	30者	30者	30者
事業計画策定事業者数	10者	15者	18者	18者	18者	18者
事業計画策定事業者数 (創業・二次創業者)	1者	2者	2者	2者	2者	2者
専門家派遣件数	5件	5件	5件	10件	10件	10件

(4) 事業内容

経営分析を行った小規模事業者等を対象に、直面している経営課題の解決と新たな需要の開拓を図るために、事業計画の必要性と事業計画策定支援について巡回訪問時等に周知及び、事業計画策定セミナーを開催することで、計画書策定に前向きな事業所を発掘する。特に、コロナ禍による影響を大きく受けた事業所や、創業後間もない事業所については、経営指導員と一体となって分析や事業計画の策定支援を行う。

自社の特性や強みを活かしながら、消費者ニーズ等の需要を見据え、アフターコロナに対応できる事業計画策定を支援することで、新たな価値の創出を目指すとともに、持続的発展へと繋げることができる事業計画を策定する。

①事業計画策定支援

【支援対象】

経営分析を行った小規模事業者、創業・第二創業を行った小規模事業者

【支援内容】

地域の経済動向、自社の経営分析、商品・サービスの需要動向等の分析結果を踏まえた事業計画立案の進め方や、戦略策定のノウハウについて支援を行うことで、徳島市が目指す、新しい価値の創出を行うための事業計画やビジネスプランの策定を支援する。

【支援手段】

経営指導員が経営分析結果により経営課題の抽出を行い、小規模事業者の事業計画について策定支援を行う。事業計画（①現状の把握、②目標設定、③目標を達成するための取り組み）を明確にし、実現性の高い効果的な事業計画の実施支援につなげる。支援対象事業者の状況や要望に合わせて、専門家とともに巡回指導を行い、経営分析や需要動向調査等の内容を踏まえた事業計画の策定支援を行う。

②DX推進支援

【支援対象】

コロナ禍による影響を受け、事業形態の転換を課題としている事業者

【支援内容】

新しいビジネスモデルを取り入れるための課題解決の手段としてITツールやデジタル技術を活用できるよう支援することで、DXについての知識を深め、事業計画への反映を図る。

【支援手段】

非接触型のビジネスモデルに対応するためには、ITツール等の活用が不可欠になってくるので、DX推進のためのIT活用セミナーを開催する。

専門的な課題等については、ミラサポ plus やよろず支援拠点等の支援機関と連携して専門家派遣を行い、相談時には経営指導員等も同席することで、計画策定のためのポイントを把握する。

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1期計画の取り組みとしては事業計画を策定した小規模事業者に対しては、巡回訪問等による計画の進捗状況を確認しながら、新たな販路開拓等に向けたフォローアップ支援、新規創業者に対しては、金融・経理・税務・労務等の経営に係る基礎的支援を行うとともに、持続化補助金等の販路開拓に伴う支援施策や資金調達に伴う金融支援を実施しサポートを行ってきた。

しかし、本会におけるフォローアップの支援体制や支援方法等が明確に定まっていないこともあり、状況に応じた計画の見直しを行うなど適切なフォローアップを行うことができず、十分な販路開拓まで至らなかった事案もあった。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、事業計画書を策定した全ての小規模事業者に対し、それぞれの進捗状況に応じたフォローアップ頻度を考慮しながら、外部支援機関の専門家と連携し、事業遂行上の課題解決に向けた支援を実施するとともに、事業成果を意識したフォローアップ支援を実施することとし、必要に応じて追加的支援を行う。

策定した事業計画が着実に実施され、予定する売上が得られているか、取り組みの進捗状況や目標の達成状況を定期的に把握する。取組上の問題点が明らかになった場合は見直しや再構築を検討できるよう支援を行なう。

事業計画の改善に加え、専門的な技術や知識、デザイン力等を必要とし、専門家を要する場合は「よろず支援拠点」や「ミラサポ plus」等の支援機関と連携し、専門家を派遣する。相談には経営指導員等も同席し、伴走型支援のためのポイントを把握する。

専門家派遣：よろず支援拠点、ミラサポ plus 等

事業の持続的な発展のための運転資金の調達が必要な場合や新商品の開発を想定した計画を策定し、その計画の実行にあたり新たな設備投資が必要な場合、資金面での支援をようする際は、金融支援策や補助金の活用など事後支援を実施する。

融資制度：マル経融資制度、日本政策金融公庫斡旋融資等

(3) 目標

項 目	現状	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
フォローアップ 対象事業者数	5 者	15 者	20 者	20 者	20 者	20 者
頻度（延回数）	20 回	60 回	80 回	80 回	80 回	80 回
専門家派遣件数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
売上増加事業者数	—	3 者	3 者	3 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①事業計画を策定した既存事業者へのフォローアップ支援

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、原則四半期に1回、経営指導員が定期的に巡回し、計画進捗状況の確認と成果の検証を行う。集中して支援すべき事業者と事業計画どおり順調に事業を遂行し成果が出ている事業所を見極め、フォローアップ支援の回数を設定する。計画の進捗状況により、経営の改善や早期に安定化を目指す小規模事業者については、月に1度以上のフォローアップ支援を行う。ある程度順調と判断し、訪問回数を減らしても支障がないと判断できた場合、半期に1回程度定期巡回を行う。但し、事業所の求めや状況に応じて柔軟に対応する。

②創業・第二創業予定者に対するフォローアップ支援の実践

創業・第二創業予定者に対しては、2ヶ月に1回以上の頻度で巡回等を行い、補助金・融資制度等の活用による資金繰り支援や税務・労務等諸手続きの支援を行い、先ずは計画したビジネスプランに基づき開業準備に向けた支援を行う。開業後も、経営が軌道に乗るまでの間は2ヶ月に1回以上、経営指導員による定期的な巡回訪問を実施し、金融・税務・労務等に関する基本的経営支援に加え、計画の進捗状況や経営の状況、新たな問題・課題等を確認するとともに、よろず支援拠点等の専門家等と連携しながら、課題解決に向けた必要な支援を実施する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や、外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップの頻度の変更等を行う。

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

第1期計画の取り組みとしては、阿波しじら織（阿波しじら織協同組合）について展示会等への出展サポートを行ってきた。しかし、一定の事業者に販路開拓支援が偏っており、商工会において販路拡大を必要とする小規模事業者を十分に把握・抽出できず、情報やノウハウの提供を周知できていなかった。また、買い手の需要を直接反映した商品づくりに結び付かなかった点や、バイヤーとの商談に慣れていない小規模事業者への事前のサポートが不足していたこともあり、新たな需要開拓の支援としては十分な成果が上がったとは言い難い状況である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の中で、他社と競合しても勝てる自信のある商品（製品）力やサービス（技術）力は持っているものの、その販売手法や販路、物産展等の情報が解らない、資金や営業（商談）ノウハウ等の不足によって販路開拓が進まないケース等の課題解決を図る。また、これまでの販路開拓支援の偏りをなくし、様々な業種に対する支援を行うことで、多様な顧客ニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会（商談会・展示会等、IT活用等）を増大させ、その取り組みを通じて「売上の向上」「利益の確保」に繋げる。

(3) 目標

項 目	現 状	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
IT 活用販路拡大 E C サイト活用支援者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	0%	5%	5%	10%	10%	10%
IT 活用販路拡大 S N S 活用支援者数	5 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
売上増加率/者	0%	5%	5%	10%	10%	10%
JFW ジャパンクリエーショ ン参加事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
地方銀行フードセレクトシ ョン参加事業者数	0 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	0 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(4) 事業内容

① I T 活用販路拡大支援

日常的な販路開拓機会の提供の場として、全国商工会連合会が運営する E C 販売サイト「ニッポンセレクト.com」の出展支援を行い、インターネット販売等 I T を活用した販路開拓を支援する。また、小規模事業者は I T の活用が遅れていることから、事業者自ら「Instagram」や「Twitter」等の S N S を活用し、企業及び商品の情報発信の取組みが実践できるよう支援する。オンライン販売にも対応可能な環境の構築を図るため、ネット販売の手法、S N S 活用法（ブログや Facebook 等）等に関しては、「よろず支援拠点」や「ミラサポ plus」等の支援機関と連携し、専門家を派遣することで、多様なニーズに対応可能な環境づくりを支援する。

(ア) E C 販売サイト「ニッポンセレクト.Com」を活用した販路開拓支援

食品等製造事業者や小売事業者等の I T を活用した新たな販路開拓を支援することを目的に、全国商工会連合会が開設している E C 販売サイト「ニッポンセレクト.com」への出品勧奨を行うとともに、専門家と連携しての E C サイトにおける商品訴求に関するノウハウの提供やその対策、売上拡大事例の紹介などを通じて出品効果を高めるための支援を行い、ネット販売による販路開拓を支援する。

(イ) S N S 活用及びホームページの整備による販路開拓の取り組み支援

地域小規模事業者に対し「Instagram」や「Twitter」等 S N S を活用した企業商品情報等の発信の有効性等について、経営指導員等の巡回訪問を通じて理解の促進に務める。また、ホームページの整備を行うことで、ネット予約やネット販売等のシステムの導入を図り、新たな販路の開拓を目指す。

希望する小規模事業者に対しては、ミラサポ plus やよろず支援拠点と連携し、I T 専門家を派遣し、実際に S N S の立ち上げ・ホームページの作成・活用を支援する。

② 展示会等への出展による新たな販路開拓に対する支援

事業計画策定に販路開拓支援項目（商談会や展示会等、IT 活用、オンライン販売事業等）を盛り込み、参加する目的（例；販路拡大による商談会取引件数 3 件やオンライン販売事業売上増 3%等）を明確にする。また、オンライン販売事業については、専門家と連携しての E C サイトにおける商品訴求に関するノウハウの提供やその対策、売上拡大事例の紹介などを通じて出品効果を高めるための支援を行い、販路開拓を支援する。

展示会や商談会においては、その場で効果的なプロモーション活動が行えるよう、Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の 4 段階を繰り返し、新たな需要の開拓のための

支援を行う。

(ア)「JFW ジャパンクリエーション」

開催時期：毎年 11～12 月頃の 2 日間

開催場所：東京国際フォーラム

出展対象者：しじら織製造事業者 3 者

出展社数：608 社（2019 年開催実績）

支援内容：POP 作成や陳列レイアウト、商品アンケートの作成、PR の手法、取引につながる商談へのプロセス、顧客ニーズの把握、商品のブラッシュアップ

(イ)「地方銀行フードセレクション」

開催時期：毎年 9～11 月頃の 2 日間

開催場所：東京ビッグサイト

出展対象者：国府町内の食品製造事業者や小売事業者 2 者

出展社数：1,031 社（2019 年開催実績）

支援内容：POP 作成や陳列レイアウト、商品アンケートの作成、PR の手法、取引につながる商談へのプロセス、顧客ニーズの把握、商品のブラッシュアップ

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 1 期における事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、毎年度終了後、当会正副会長及び理事 3 名を中心に有識者及び、徳島市・徳島県商工会連合会担当で構成される国府町商工会総務委員会において、本会が実施した事業の内容及び成果について評価、見直し案の提示を受けている。その内容は職員会議で共有・協議した後、理事会へ報告を行い、次年度に向けた事業の見直し及び今後の方向性を決定しているが、会員、地域の小規模事業者へ広く周知ができていない状況となっている。

本計画では、第 1 期の仕組みを継続実施していくが、コロナ禍の影響を受け、小規模事業者の経営環境が大きく変化していることも踏まえ、環境変化に対応した効果的な事業へと改善・見直しを行うことができるよう、有識者には徳島市国府町の事業者精通している中小企業診断士を招聘し、見直しの強化を図る。

以下の方法により評価・検証を行い、商工会の実施する経営発達支援事業の効果的な PDCA サイクルを再構築する。

(2) 事業内容

①国府町商工会総務委員会（正副会長・理事 3 名）を中心として徳島県商工会連合会担当者、徳島市経済政策課、中小企業診断士等の外部有識者、法定経営指導員等による「経営発達支援委員会」を年二回開催し、本計画に記載した事業の実施状況、成果の評価・見直しを検討する。

②「国府町商工会理事会」において、成果、評価、見直しの承認を受ける。

③事業の成果結果及び今後の事業計画について、「国府町商工会総会」に報告する。

④事業の成果・評価・見直しの結果については、地域の小規模事業者が常に閲覧できるように国府町商工会のホームページ (<https://r.goope.jp/tsci0300>) で計画期間中公表する。

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

第 1 期計画における取組として、徳島県商工会連合会等が実施する研修等の参加を中心に支援知識の習得を図ってきた。習得した支援知識や地域内小規模事業者の支援状況、事業のスケジュール等につ

いて職員間で情報共有を行ってきたものの、職員ごとに支援内容や能力に偏りが見られ、組織全体の支援能力の向上は大きく上がったとは言い難い状況にある。

地域小規模事業者が抱える経営上の問題は、より複雑化・高度化しているなかで一貫性のある伴走型の支援が求められていることから、経営指導員・経営支援員も個社支援能力を高める資質向上への取り組みを行い、更なる支援能力の向上必要である。

（２）事業内容

徳島県商工会連合会が主催する研修会への参加に加え、中小企業庁や中小企業基盤整備機構等の外部機関が主催する小規模事業者支援研修等へ経営指導員等を派遣させ、必要となる知識・能力の習得、支援ノウハウの共有など、支援スキルの向上を図る。

また、職員や経験年数や能力に応じた研修計画を設定し、計画に基づいた支援能力のレベルアップを図るとともに、職員ミーティングにおいて支援ノウハウの共有と小規模事業者支援システムを活用した支援情報の集約により、組織全体の支援能力向上に努める。

①ＯＪＴによる資質向上

経営指導員をはじめとする職員全員の支援力を高めるため、積極的にＯＪＴの機会を設け、中小企業診断士等の専門家が事業者を個別指導する際、経営指導員が同行し、専門家が持つ指導・助言の内容や、情報収集の仕方等のノウハウを習得し、支援資質向上に努める。

②ＯＦＦ－ＪＴによる資質向上

経営指導員をはじめとする職員全員の支援力を高めるため、中小企業基盤整備機構主催の支援者研修や徳島県商工会連合会主催の研修会に経営指導員等が積極的に参加し職員間での情報共有を行うことで資質向上を図る。

③ＤＸ推進のための資質向上

ＤＸ推進に対応するため、経営指導員、経営支援員ともに IT スキルを向上させ、小規模事業者のニーズに合わせた支援を行う必要がある。そこで、徳島県商工会連合会等が開催するＤＸ推進に向けたセミナー及び研修会には特に積極的に参加し、職員間での情報共有を徹底する。

④ノウハウの共有方法

研修会等で習得した支援ノウハウや情報等については、職場内で週１回ミーティングを行い、支援事業の事例や進捗状況、支援内容や効果的な方法について報告を行い、情報共有する。

経営指導員・経営支援員が知りえた情報は、基幹システムに保存、補助事業や事業計画はグループウェアにより共通のフォルダーに保存することでいつでも閲覧できるように整理、収納する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制							
(令和3年4月現在)							
(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)							
国府町商工会 徳島市 経済政策課 <table><tr><td>法定経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>経営支援員</td><td>2名</td></tr></table>		法定経営指導員	1名	経営指導員	1名	経営支援員	2名
法定経営指導員	1名						
経営指導員	1名						
経営支援員	2名						
(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：小原 貴明							
■連絡先：国府町商工会 TEL. 088-674-0258							
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・見直しを行う際の必要な情報提供等を行う。							
(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							
国府町商工会							
住所：〒779-3122							
徳島県徳島市国府町府中宇宮ノ西 679-2							
電話番号：088-642-0258							
FAX 番号：088-642-0231							
②関係市町村							
徳島市経済部経済政策課							
住所：徳島市幸町2丁目5番地							
電話番号：088-621-5225							
FAX 番号：088-621-5196							
E-mail： keizai_seisaku@city-tokushima.i-tokushima.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 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	1, 050	1, 050	1, 050	1, 050	1, 050
指導事業費	150	150	150	150	150
総合振興費	500	500	500	500	500
商業振興費	150	150	150	150	150
工業振興費	150	150	150	150	150
講習会開催費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
県補助金・市補助金・会費収入・手数料等収入・各種事業収入

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	