

経営発達支援計画の概要

実施者名	吉野川市商工会（法人番号 2480005006001） 吉野川市（地方公共団体コード 362051）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>吉野川市商工会管内の5年後の小規模事業者数約600の現状数の維持</p> <p>(1) 小規模事業者の自立力の向上及びPDCAサイクルの徹底</p> <p>(2) 事業承継の促進による小規模事業者数の維持と地域経済の活性化</p> <p>(3) 梅酒特区など地域資源を活用した新商品・新サービスの開発</p> <p>(4) 展示会への出展による新たな販路の開拓</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビッグデータの内容を活用した情報提供や吉野川市商工会管内景気動向調査の実施 <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イベントや展示会を活用した需要動向調査の実施 <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務分析やSWOT分析による事業所の定量的・定性的な把握 <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・巡回窓口相談者、融資相談者、記帳指導実施事業者に対する事業計画策定支援 ・新規創業予定者など新たな取組みを実施する事業者を対象とした事業計画策定支援 ・事業承継を考えている小規模事業者への事業計画策定支援 <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者全てを対象とした巡回指導を中心としたフォローアップの実施 <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・展示会への出展による新たな販路の開拓
連絡先	<p>吉野川市商工会 〒779-3401 徳島県吉野川市山川町翁喜台 117 TEL:0883-42-5642 FAX:0883-42-5349 E-mail:tsci3000@tsci.or.jp</p> <p>吉野川市 商工観光課 〒776-8611 徳島県吉野川市鴨島町鴨島 115-1 TEL:0883-22-2226 FAX:0883-22-2237 E-mail:satou-minoru@yoshinogawa.i-tokushima.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

①現状

ア. 吉野川市の概要

吉野川市は、徳島県を東西に流れる一級河川である吉野川の中流域南岸に開けた総面積144.19km²の市で、北は吉野川を挟んで阿波市、東は石井町、南は神山町、西は美馬市に接している。平成16年に鴨島町、川島町、山川町、美郷村の3町1村の合併により誕生した。

主要交通網は、国道192号線とJR徳島線があり、共に徳島市から吉野川市を経て三好市に向かっている。この路線は吉野川市の鴨島町、川島町、山川町を結び、市の交通の骨格をなしている。また、市東部からは徳島自動車道土成IC、市西部からは脇町ICが近く、徳島空港や高松空港が約30km圏内にあるなど、高速交通網へのアクセスが容易である。

本市鴨島地区(旧鴨島町)は、吉野川中流域の拠点的な町で、県内有数の商業地域でもある。マルナカやケーズ電機、キョーエイ等の県内外の大手小売店が出店しており、飲食店も多い。本市の管内人口は約41,000人で、鴨島地区に約22,000人(55%)、川島、山川、美郷地区の合計で約19,000人(45%)となっている。事業所数は、平成24年の経済センサスでは、鴨島地区に約80%、川島、山川、美郷地区の合計で約20%となっており、人口数では約半分だが、事業所数では80%が鴨島地区にある。



※吉野川市総合計画後期基本計画より

吉野川市拡大図

鴨島地区=旧鴨島町、川島地区=旧川島町

山川地区=旧山川町、美郷地区=旧美郷村



※吉野川市観光ガイドマップより

イ. 観光文化



※徳島県観光情報サイト阿波ナビより

本市山川町には、四国百名山にも数えられ、秀麗な姿から「阿波富士」ともいわれる標高1,133mの高越山がある。頂上には阿波国修験道の発祥地として知られる高越寺があるほか、標高1,060m付近には国の天然記念物に指定されている樹齢300年ともいわれるオンツツジが群生する「船窪つつじ公園」があり、紅色の花が一斉に咲く5月中旬から下旬にかけて多くの観光客が訪れる。その他、本市山川町忌部山には、延喜式神名帳(927年著、全国の官社神社の一覧)にも記載された古社、山崎忌部神社があり、新天皇の即位関連儀式である「踐祚大嘗祭」で天皇陛下がお召しになる大麻の織物「籠服(あらたえ)」は本社で織られ、献上される。

また、本市美郷地区は西日本有数の梅の産地として知られており、青果での出荷の他、梅干しなどの加工品にも利用されている。平成20年には構造改革特区制度を利用した全国初の梅酒特区に認定され、現在5つの業者が梅酒の製造販売を行っている。美郷地域は、他にもホタルの生息地として国の天然記念物の指定を受けており、ホタルの舞う季節にはホタルまつりが開催され、多くの観光客が訪れる。美郷地区は地域資源を活用した活動が積極的に行われている。



※ふるさと納税サイトふるさとチョイスより

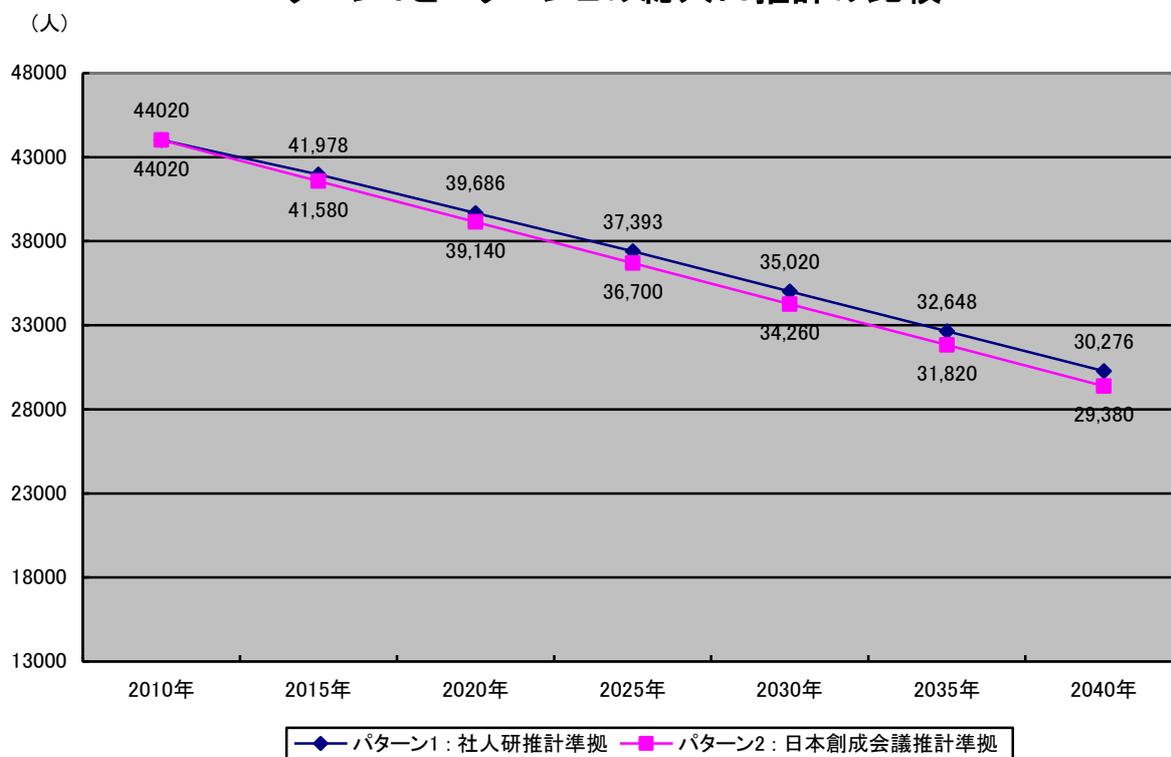
ウ. 商工会と商工会議所

吉野川市商工会は、平成24年に川島町商工会・山川町商工会・美郷商工会が合併し、発足した。行政合併に伴い、1行政区に商工会と商工会議所が併存する状態となっている。本市鴨島地区を吉野川商工会議所、川島地区・山川地区・美郷地区（以下 吉野川市商工会管内という）を吉野川市商工会が管轄している。

エ. 人口動向

吉野川市の人口は、1985（昭和60）年の49,302人をピークにゆるやかに減少が続いた後、1995（平成7）年以降はさらに減少傾向にあり、2015（平成27）年の推計人口は41,978人となっており、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、今後も人口減少が続き、2040（令和22）年には、30,276人（パターン1）にまで減少する見込みとなっている。

パターン1とパターン2の総人口推計の比較



※吉野川市人口ビジョンより抜粋

オ. 産業

吉野川市商工会管内の平成29年度の商工業者数は699となっており、このうち小規模事業者は623で商工業者の89%を占めている。業種別では、小売業が最も多く149、サービス業が146で、この2業種で全小規模事業者の47%となっている。建設業が116で全小規模事業者の19%、製造業が97で15%と続く。平成29年度から過去5年の小規模事業者数の増減をみると卸売業、小売業、飲食・宿泊業、建設業の減少率が10%以上と高い。サービス業の△4%に比べ小売業の減少は△18%と高く、小売業とサービス業の事業者数が逆転するのは時間の問題と思われる。個別の業況について、卸売業・小売業の減少が多い背景には、体質的に薄利多売の業種であり、大規模小売店の出店やネット販売の拡大による競争に晒されていることが要因として考えられる。飲食店・宿泊業については、景気停滞やライフスタイルの変化等による来店客・宿泊客の減少、建設業については、公共工事の減少等による業況の悪化もあり、それぞれ事業所数が減少していると考えられる。製造業については、比較的に売上が安定していること、サービス業については利益率が高い業種であることも一因となり、それぞれ業況が落ち着いていることから、事業所数の減少が少ないと考えられる。また、これは全業種に言えることだが、事業主の高齢化も事業所減少（廃業）の要因として考えられる。

カ. 産業別総生産

■小規模事業者数

業種	平成19年度	平成24年度	増減(%) 【19th24th】	平成29年度	増減(%) 【24th29th】
建設業	151	134	△11	116	△13
製造業	107	104	△3	97	△7
卸売業	14	14	0	10	△29
小売業	199	182	△9	149	△18
飲食店・宿泊業	67	69	3	57	△17
サービス業	146	152	4	146	△4
その他	58	49	△16	48	△2
合計	742	704	△5	623	△12

※商工会事業実態調査より

サービス業の総生産額が各年とも最も高くなっており、就業人口と域内総生産がサービス業に集中し、吉野川市にとって重要性が高いことがわかる。また、製造業や卸売・小売業等の従業員数、事業所数が多い産業は域内総生産も高くなっている。一方、不動産業は従業員数が多くないものの域内総生産が高く、従業員一人当たりの総生産額が高いことがわかる。

■産業別域内総生産

単位：百万円

業種	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
農林水産業	2,720	2,520	2,517	2,450	2,650	2,393	2,215	2,537	2,827	2,669
鉱業	187	164	200	239	248	321	398	384	348	367
製造業	12,333	10,446	10,057	10,557	11,829	11,311	13,422	13,064	17,375	12,554
電気・ガス・水道業	2,648	2,665	2,689	2,344	2,079	2,269	2,626	2,955	3,356	3,475
建設業	4,390	4,622	5,086	5,068	4,319	5,079	5,033	4,371	4,775	6,202
卸売・小売業	7,773	8,037	7,829	8,217	8,417	8,896	8,656	8,368	8,407	8,104
運輸・通信業	運輸業	5,646	5,362	5,029	4,423	4,635	4,922	4,549	4,460	4,527
	情報通信業	2,906	3,087	3,197	3,184	3,129	3,146	3,216	3,241	3,036
金融・保険業	3,500	3,595	3,478	3,395	3,396	3,480	3,409	3,674	3,473	3,707
不動産業	15,803	16,447	16,936	17,321	17,748	18,322	18,499	18,691	18,847	19,071
サービス業	26,799	25,915	25,069	24,428	24,048	23,851	24,090	24,891	24,903	25,050

※資料：徳島県市町村経済計算

なお、「第2期吉野川市まち・ひと・しごと創生総合戦略」（戦略期間：令和2年度から令和6年度）には、商工業等の振興として、市内企業の大多数を占め、本市の地域経済や雇用を支える小規模事業者等が多様で活力ある成長が図れるよう平成31年3月に制定した「吉野川市中小企業者、小規模企業者及び小企業者の振興に関する基本条例」に基づき、小規模事業者等に対する振興策を進めていくと示されている。

また、販路拡大のため、吉野川市ブランド認証制度※で認証を受けた事業所に対して、市外でのイベント等への出展支援やふるさと納税返礼品への市産品（ブランド認証品）の活用を推進すると示している。

※吉野川市ブランド認証制度：吉野川市ならではの魅力ある特産品を吉野川市ブランドとして認証する制度。認証制度の詳細は後述「9. 地域経済の活性化に資する取組に関すること」に記載。

一方、観光面の振興については、地域資源を活かした観光の推進として、市内にある多くの観光資源を活かした交流人口増加の取組を加速していくと示されている。また、市内各地区において1年を通して多くのイベントが行われており、地域の活性化に起用しているため、今後も引き続きイベント等を通じて地域のにぎわいの創出を図っていくと示している。

②課題

ア. 人口減少等による企業収益の低下

2018年の吉野川市人口は41,592人（当会管内地区は18,328人）で、前述エ. 人口動向の吉野川市将来人口のグラフでは、22年後の2040年には、30,276人（パターン1）となり、11,316人が減少する。年平均にすると毎年514人、5年で2,570人となり、5年後の2023年の人口は、吉野川市全体で39,022人となる。

管内地区（川島地区、山川地区、美郷地区）の人口が市全体の約44%（2018年4月1日時点）とすれば、10年後の吉野川市商工会の管内人口は、16,038人となり、実に2,290人の人口減少が見込まれ、これに伴う需要や消費が低迷することは避けられない。特に、販路を広く持たない地域密着型の小規模事業者は厳しい経営を強いられる。加えて、ネット通販の拡大や高齢者人口の増加（2015年の65才以上人口比率は約37%、2028年は約40%と予測されている）なども、こうした流れを加速させていると思われる。

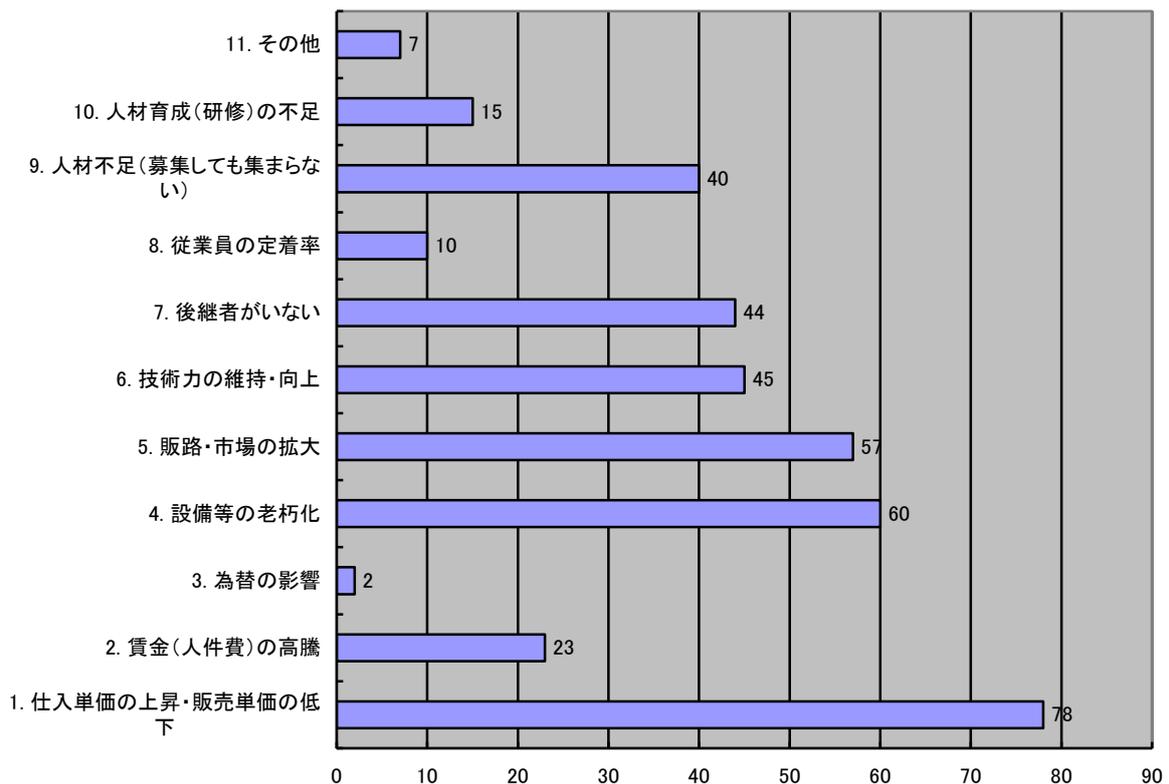
イ. 企業収益の減少及び後継者・人材不足

平成30年1月に吉野川市が実施した「中小企業等振興基本条例に伴うアンケート」によると、経営上の主な課題として、「1. 仕入単価の上昇・販売単価の低下」と答えた事業所が78件と多く、次いで「4. 設備等の老朽化」60件、「5. 販路・市場拡大」57件と答えた事業所が多かった。次いで「6. 技術力の維持・向上」45件、「7. 後継者がいない」44件、「9. 人材不足」40件と続いた。

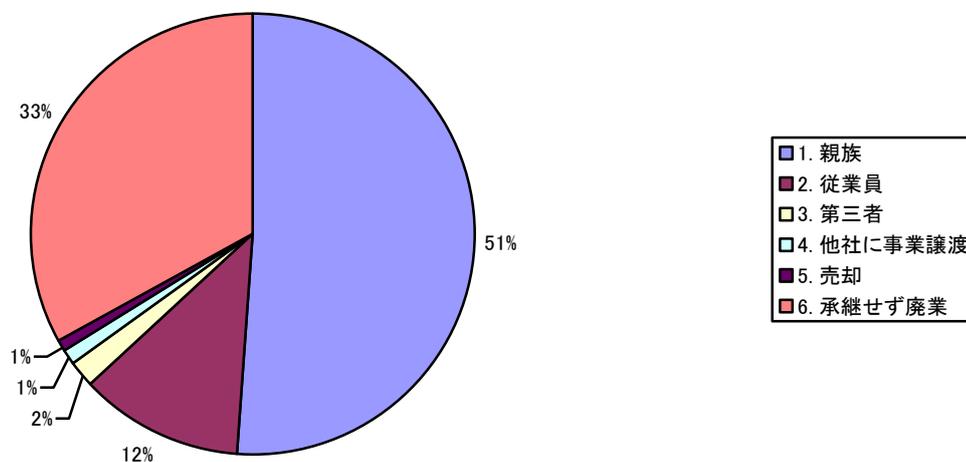
回答からは、売上は減少する一方、支出面は増加しており、収益が低下している現状が浮き彫りとなっている。設備の老朽化については、収益の低下による資金不足や後継者がいないため、設備投資を控えている現状が垣間見える。販路・市場拡大については、現状では売上が先細りしていると考えられ、広く販路を開拓する必要が出てきたのではないかと考える。他の回答からは、人材不足や後継者不足などの課題も浮かび上がった。また、事業承継についての質問では、承継候補として親族と答えた事業所が51%と大半を占めた。「承継せず廃業する」と回答した事業所が33%あり、高い値となっている。事業主の高齢化が進めば、廃業が加速的に進行する危険をはらんでおり、早急な対策が必要と思われる。

本アンケートから、大まかではあるが収益の減少によるものと後継者や人材不足の2つが大きな課題として浮かび上がった。

事業所の課題(3つまで)



事業承継について



※吉野川市「中小企業等振興基本条例に伴うアンケート」より問8・問9抜粋

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

上記から、企業収益の減少と事業承継等を含む人材不足が、2つの課題として浮かび上がった。上記の2つの課題は関連性があり、事業承継が進まない背景には「事業の将来性を悲観している」＝「収益が先細りしている」からであり、収益が改善するか、もしくは事業計画等の策定により今後の事業の見通しが明るくなれば、事業の将来に希望が持て事業承継にも前向きに考える人が増えるはずであると考えます。

今後、吉野川市の人口減少による消費の低迷はますます進むことが予想され、特に広く販路を持たない地域密着型の小規模事業者は一層厳しい経営を強いられることが明白である。そうした状況を踏まえ、本会が第一に取り組むべきことは、既存事業の立て直しを図り、地域経済の縮小に対応できる収益力のある小規模事業者の育成であると考えます。ただ、既存事業を見直すだけでは、収益は先細りするだけであり、新たな収益の柱を模索する必要があります。具体的には、吉野川市ブランド認証制度を活用するなど、地域産品等を活用した新商品・新サービスの開発をすすめ、新たな収益の柱を構築し、地産地消を推進し地域経済に貢献していきたいと考えています。

以下、10年後を見据えた小規模事業者の振興のあり方について次のとおり定める。

- ①小規模事業者が事業計画を策定し、PDC Aサイクルに沿った事業を行い、自主的に事業を点検・改善できるようになる。財務体質の改善や事業承継の円滑化が進み小規模事業者の廃業数が減少する。
- ②事業承継が円滑に進み世代交代が図られる。若手事業主が増えることにより経営意欲が高まり、新規事業への取り組みや人材確保への要求が高まる。
- ③地域資源等を活用した新商品・新サービスを開発する。新たな収益の柱が構築される。
- ④小規模事業者が元気になり地域内資金循環が活発となり、地域経済が活性化する。

(3) 経営発達支援計画の目標

吉野川市商工会管内の小規模事業者の課題並びに長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画期間の目標を以下のとおりとする。推進にあたっては、経営資源の脆弱な小規模事業者に特に配慮することとし、数値的目標として5年後の小規模事業者数について、約600の現状数の維持を目的とする。

- ①小規模事業者の自立力の向上を図る。事業計画を策定した上で、PDCAサイクルの意識付けを行い、経営者が自身により事業を見直せる力を養う。廃業数を減らし小規模事業者数の維持を図る。
- ②事業承継の促進を図り、若手事業主の増加を目指す。また、親族承継のみならず、従業員によるもの、第三者による承継など幅広い手段を模索する。小規模事業者数の維持を図るとともに、新規事業への取組みを加速させ、地域経済の活性化を図る。
- ③梅酒特区など地域資源を活用した新商品・新サービスを開発する。利益率の高い新たな事業の柱を構築し、売上を増やし事業継続を促進する。
- ④展示会へ出展し県外の新たな販路を開拓する。地域内の先細りする売上を補完する。

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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ①事業計画の策定を本事業の核とする。計画策定の重要性を説き策定を促す。事業計画の策定により、目標を明確にし、目標と現状との乖離を可視化し、経験の経営からの脱却をはかり、PDCAサイクルによる経営ができるよう支援を行う。事業者は自身で事業の見直しができ持続的な経営が可能となる。
- ②徳島県事業引継ぎ支援センター等との連携による事業承継を中心とした巡回相談を実施し、先延ばしされがちな事業承継問題を積極的に解決していく。事業承継を考える事業者には経営状況の分析を実施し、あわせて事業承継計画策定を促す。
- ③梅酒特区などを最大限活用し、地域ブランドの価値を高めるとともに、地域資源の掘り起こしを図り、新商品や新サービスの開発を促す。あわせて、展示会などの出展による情報を商品開発にフィードバックさせ、事業者にマーケットインの考え方を定着させる。
- ④グルメ&ダイニングスタイルショーや全国物産展などの展示商談会に出展し、商談の機会の拡大を図り、新たな取引先の開拓や新商品等のテスト販売を行う。販路の拡大、多様な収入基盤の構築を図り、地域の人口減少や景気の波に耐えられる足腰の強い小規模事業者の育成を目指す。

上記の目標達成のため、吉野川市や徳島県商工会連合会、徳島県事業引継ぎ支援センターなど関係支援機関との連携を図り、事業効果の最大化を目指す。また、事業評価委員会を設置し第三者の意見を取り入れるなど、適切な事業を推進していく。

経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

現状

吉野川市商工会においては、地域経済の動向調査や情報提供については、窓口指導や巡回指導時に聞き取りを行う程度である。情報の定期的な収集や分析、小規模事業者に対する提供は行われていない。

課題

計画的な情報提供が行われておらず、事業者は全国的なトレンドや地域的な傾向を捉えられずにいる。本計画を通し、ビッグデータ「RESAS」を活用した経済動向分析に加え、吉野川市商工会管内における小規模事業者に対し、業種別の景気調査を実施し、地域の経済動向や事業所の抱える問題を正確に把握し分析することにより、経営上の課題を明確にする。得られ

た情報を地域の小規模事業者に伝え、今後の経営に活かしていく。

事業内容

①「RESAS」を活用した情報の提供

(目的) 吉野川市内の情報を分析提供

(調査対象) 吉野川市内全産業

(調査項目) ア、産業構造 イ、稼ぐ力 ウ、企業数 エ、事業所数 オ、従業員数
カ、付加価値額 キ、労働生産性

(調査方法) 「RESAS」の産業構造マップ

(分析手法) 商工会事務局にて集計、分析

②吉野川市商工会管内景気動向調査

(目的) 吉野川市商工会管内の情報を分析提供

(調査対象) 吉野川市商工会管内小規模事業者に対し半期毎に年2回

建設業30、製造業25、卸売業3、小売業38、飲食店・宿泊業15、
サービス業37、その他123、計160

※上記H29小規模事業者数の25%

(調査項目) ア、景気の現状・見通し：イ、売上・仕入・利益：ウ、資金繰り
エ、設備投資：オ、その他問題点

(調査方法) 調査票を送付し返信封筒にて回収

(分析手法) 調査毎に商工会事務局にて集計、内容に応じ専門家と商工会事務局が連携し分析する。

成果の活用

上記情報を収集・整理・分析した結果を今後の経営に活かすとともに、事業計画の策定のための資料として活用する。また、提供方法については、本会HPで管内小規模事業者等に提供する。

目標

年度別公表回数

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①公表回数	0	1回	1回	1回	1回	1回
②公表回数	0	2回	2回	2回	2回	2回

3-2. 需要動向調査に関すること

現状

補助事業や商品券事業など特別な事業の実施時以外に調査はしていない。小規模事業者の多くは、消費者や取引事業者など需要動向を把握する情報源が限られている。

課題

需要動向調査を実施しても経営に活かしかれていない。どう活用してもらうかが課題である。調査項目やサンプル数は、事業者ヒアリングをしながら決定する。また、専門家の意見

を聞くなどの配慮をするとともに、情報の鮮度を考え、結果をスピーディーに提供することを心掛ける。

事業内容

(対象者)

事業計画を策定した事業者や過去に事業計画を策定した事業者で、新たな商品やサービスの開発を行う事業者。

(手法)

①「とくしまマルシェ」に出展し、来場する消費者などに梅酒特区の認定を受けている美郷地区の事業者が開発した梅酒や美郷地区の菓子等製造事業者で構成するスイーツ研究会所属の事業者が開発した梅のし（黄熟した梅を煮詰めて伸ばし乾燥させたお菓子）、梅シロップ、ジャム等の商品について飲食アンケート調査を実施する。徳島県内や近隣府県の来場者が多い「とくしまマルシェ」の商品は、そのコンセプトから来場者も感度の高い若者が中心となる。四国や近畿地方など広い商圈を想定したものや、こだわりの商品・嗜好性の高い商品など高価格帯を意識した需要調査を行うには最適な場であると考え。

※年1回10月に出演、3事業者を予定

「とくしまマルシェ」とは

2012年から徳島市の新町沿い「しんまちボードウォーク」で毎月最終日曜日に開催される食文化イベントで来場者数は平均10,000人。徳島県産のこだわりの農産物や加工品を直売し、生産者と消費者を直接つなぐことをコンセプトとしている。

(サンプル数) 来場者50人

(調査手段・手法) 試食・アンケート調査

(分析手段・手法) 経営指導員が集計・分析を行うとともに、中小企業診断士等の専門家にも重ねて分析を依頼する。

(調査項目) ①味、②内容量、③大きさ、④見た目、⑤価格、⑥パッケージ

(分析結果の活用) 分析結果はサンプル提供事業者へフィードバックするとともに、今後の商品開発等の資料として活用する。

②「グルメ&ダイニングスタイルショー春」(ビジネスガイド社主催)に出展し、来場するバイヤーなどにアンケート調査を実施する。全国から多くのバイヤーや外国人も来場する日本最大級の展示会で、ネットでの販売や全国的な展開、国外を意識した調査を実施することができる。あわせて、業界の最新のトレンドを掴むことも可能となる。

※梅酒特区である美郷地区で梅酒を製造している5事業者予定。グルメ&ダイニングスタイルショーについては、後述項目9で説明。

(サンプル数) 来場者 10人/1日×5日=50人

(調査手段・手法) 年1回2月に開催される「グルメ&ダイニングスタイルショー春」に出展し、来場するバイヤーに出展業者の商品等について試食してもらった上で聞き取り調査を行う。

(分析手段・手法) 経営指導員が集計・分析を行うとともに、中小企業診断士等の専門家にも重ねて分析を依頼する。

(調査項目) ①味、②内容量、③大きさ、④見た目、⑤価格、⑥パッケージ、⑦売れ筋商品(食品)、⑧今後欲しい商品(食品)、⑨吉野川市のイメージや観光資源等について

(分析結果の活用) 分析結果はサンプル提供事業者へフィードバックするとともに、今後の商品開発等の資料として活用する。

目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①調査対象事業所数	0	3	3	3	3	3
②調査対象事業所数	0	5	5	5	5	5

4. 経営状況の分析に関すること

現状

これまでは、決算指導や金融斡旋・補助金の申請時でしか経営分析は行っておらず、補助金獲得のためなど、経営分析が個々の目的達成のため実施されており、定期的・定点的な観点が欠けていた。

課題

小規模事業者の多くが、自社の経営状況を経営者の長年の感覚や経験等で把握しており、数値等で客観的に捉えている事業者は少なく、経験や感覚による経営から脱却できていない。小規模事業者ほど、人手不足や業務の多忙さからこうした傾向が強く、経営が不安定になる要因となっている。経営分析の必要性を事業者に理解してもらうこと、経営分析の実施を事業活動の一環として習慣づけられるかが課題である。今後は、計画的な巡回指導やセミナーを通じ、財務分析やSWOT分析により自身の事業所の状態を定量的・定性的に把握してもらい、その重要性を理解してもらうよう指導にあたる。分析結果は設備投資や新商品・新サービスの開発、販路開拓などを実施する時の指標としても活用する。

事業内容

(対象者) 下記事業者より掘り起こしを行う。12社

①巡回・窓口相談者、日本政策金融公庫融資相談者、記帳指導実施事業者から、経営状況が悪化している、若しくは近年減収減益が続いている小規模事業者

②開業間もない創業者など経営状態が不安定な小規模事業者

③事業承継予定者など経営体制が大幅に刷新される小規模事業者

(分析項目) 財務分析・SWOT分析

(分析手法) 定量分析⇒事業者より損益計算書・貸借対照表を入手し、中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム等を活用し財務分析を行う。収益性・効率性・生産性・安全性・成長性を標準値と比較し検証を行う。

定性分析⇒下記要領によりSWOT分析及びクロス分析により事業の現状整理・分析、事業計画上の意思決定のための材料とする。

分析は経営指導員が対応するが、記帳指導実施事業者については、担当の経営支援員の協力を得て実施する。



S・W・O・Tの各欄に内部要素・外部要素を記載
 S（強み）×O（機会）強みと機会を活用して何ができるか
 S（強み）×T（脅威）強みを活かして脅威をどう克服するか
 W（弱み）×O（機会）弱みの影響で機会を逃さないため何ができるか
 W（弱み）×T（脅威）弱みと脅威が重なった時どう危機を回避するか

成果の活用

分析結果については、窓口相談や巡回訪問を通じ当該事業者の説明する。あわせて、事業計画策定の重要性・必要性を説き計画策定を促し、PDCAサイクルによる自発的な改善が図れる事業者の育成を目指す。分析結果はデータとして共有のパソコンに保管し、職員全員が活用できるようにする。また、金融相談、経営革新申請、新商品開発、販路拡大、決算指導などの相談に来所した際の基礎資料や事業計画策定の資料として活用する。

目標

経営分析実施事業所数 5年計60件

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
上記対象者①	0	6	6	6	6	6
上記対象者②	0	3	3	3	3	3
上記対象者③	0	3	3	3	3	3
分析件数	0	12	12	12	12	12

注釈：算出根拠 経営分析実施事業者数＝小規模事業者減少数＝事業計画策定件数合計
 上記、「カ、産業別総生産、小規模事業者数」から742（平成19年度）－623（平成29年）＝119（10年間の小規模事業者減少数）119÷10年×5年＝59、5≒60件

5. 事業計画策定支援に関すること

現状

現状においては、補助金申請や融資斡旋時に事業計画を作成することがあるが、そのためだけの計画作成に留まっており、実経営に活かされてはいない。

課題

事業者には事業計画策定を行う風土はなく、経営上の目標がないに等しい。受け身の経営を行っており、事業計画策定の意義や重要性を事業主にいかに理解してもらうかが課題である。事業計画の策定により、経営上の課題や不測の事態に対応できる持続可能な事業者の育成を支援する。

事業内容

（対象者1）商工会が経営状況を把握しやすい巡回・窓口相談者、日本政策金融公庫融資相談者、記帳指導実施事業者から、経営状況が悪化している若しくは近年減収減益が続いている小規模事業者をピックアップの上、経営分析を実施し、事業計画を策定することで経営の改善発達を図る。

(手法) 経営分析を実施した対象事業所は、経営指導員による面談機会を後日必ず設け、事業計画策定を促す。経営分析（財務分析、SWOT分析）は既に実施されていることから、事業主から今後の経営方針や事業承継の有無などについてヒアリングを行い、地域の経済動向調査や経営分析及び前出の需要動向調査の結果を踏まえた事業計画の策定をすすめる。

目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	0	6	6	6	6	6

経営分析実施事業所数の半分、5年計30件

(対象者2)

新規創業予定者など、新たな取組みを実施する方を支援者とし、計画策定者の掘り起こしを行う。小規模事業者の減少のスピードを鑑みれば、既存事業者の立て直しだけでは小規模事業者数の維持は困難であり、新規創業者の発掘・育成を積極的に推し進めていくことが必要と考える。

(手法)

①創業セミナー

実際に創業を考えている方に対し、専門家（コンサルタント等）や金融機関との連携による操業セミナーを開催し、創業支援にあたる。参加人数は5名を予定。創業セミナーは、創業についての概要をつかんでもらうこと、また、現在は別の業務についている方に配慮する内容とするため、カリキュラムの時間や内容は、極力短時間・簡便に留める。実際に創業を考えている方には後日、経営指導員によるフォローアップを実施し、より詳細な創業計画書の作成を支援する。

セミナーの内容 年2回

内容	時間	講師
創業の流れ	30分	専門家
資金調達の方法	30分	金融機関
創業計画書の作成	30分	専門家+金融機関

②夜間創業相談窓口の開設

創業を考えている会社員や主婦、学生などが相談を行いやすいよう、夜間相談窓口を設置し、新規創業者の掘り起こしを行い、事業計画の策定を支援する。市の広報誌や本会HPなど窓口設置の広報を行う。年4回、6月、9月、12月、3月に各1回開設、経営指導員が対応する。

目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
創業計画策定件数	0	3	3	3	3	3

(対象者3)

事業承継を考えている小規模事業者は、事業承継を考えていても日頃の業務の多忙さから事業承継を先延ばしにする傾向がある。平素の相談業務等を通じ、事業承継問題を抱える事業所の掘り起こしを図り、経営分析を実施した上で事業承継計画の策定を促す。

(手法)

徳島県事業引継ぎ支援センター等の専門家を帯同した巡回相談を実施することで、先延ばしされがちな事業承継問題を掘り起こすとともに、承継問題を積極的に解決していく。事業承継を考える事業者には経営状況の分析を実施し、あわせて事業承継計画策定を促す。事業者のヒアリングには、「事業承継ガイドライン20問20答、中小企業庁」を活用する。巡回相談は年4回、本会HPや広報誌により告知する。

目標

項目	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業承継計画策定	0	3	3	3	3	3

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

現状

事業計画の策定のみ注力し、後日の定点検証が行われていない。また、相談のあった事業所のみ対応しており、事業計画書策定の全事業者に対するフォローアップが不十分である。

課題

事業者は、事業計画を机上の論理と考えている人が多い。実経営にどう活かしていくか、活用の仕方をどう伝えるかが課題である。計画策定後のフォローアップを丹念に行うことで、計画策定後の経営状況と計画書の相違について十分な検証を行い、事業計画書の重要性について認識してもらう。

事業内容

(対象者)

事業計画を策定した事業者

(手法)

経営指導員による巡回・窓口相談による対応を基本とする。原則として、四半期に一度進捗状況を確認する。小規模事業者にPDCAサイクルの意識づけと自発的に経営を検証できる習慣づけ及び体質づくりを支援する。また、状況に応じ地域の経済動向や需要動向、事業所の運営体制の変更などを事業計画の実施に機敏に反映させる。売上や収益など、数値目標を基準に達成度に応じて関係機関との連携により追加の支援を実施する。軽微な修正については、経営指導員があたり、売上や収益の状況が事業計画から大きく乖離するなど、大幅な見直しが必要な場合については、「よろず支援拠点」、「ミラサポ」等の専門家派遣事業を活用し、専門家を連携しフォローアップを実施する。なお、事業承継計画策定の事業者については、徳島県事業引継ぎ支援センターとの連携により対応する。事業計画の実施に対し、資金面の支援が必要な事業所に対しては、日本政策金融公庫との連携による低利な融資制度（マル経融資制度）や持続化補助金、ものづくり・商業・サービス補助金の活用など事後支援を実施する。

目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	0	12	12	12	12	12
経営指導員によるフォロー延べ数	0	48	48	48	48	48
売上増加事業者数	0	0	3	3	3	3
利益率増加事業者数	0	0	3	3	3	3

※売上増加事業者数は、今年度売上÷前年度売上>1となった事業者数

※利益率増加事業者数は、今年度利益率÷前年度利益率>1となった事業者数

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

現状

全国商工会連合会主催の全国物産展や市の主催するイベント等への出展支援は行っているが、販売場所の提供に留まっている。

課題

販路拡大のための場として活用できていない。出展前の準備や出展後のフォローアップが不十分でバイヤーや消費者に対するPRも十分とは言えず、展示会等の機会を十分に活かされていない。

事業内容

(対象者)

事業計画を策定した事業者や過去に事業計画を策定した事業者で、新たな需要の開拓に取り組む事業者や吉野川市ブランド認証品に認定された商品等を取り扱う事業者。

吉野川市ブランド認証品とは

吉野川市ならではの魅力ある特産品を、学識経験者等で組織される「吉野川市ブランド認証委員会」が認証基準に沿って審査を行い、評価基準を満たした商品を吉野川市ブランドとして認証し、安全・安心な商品として県内外に広くPRする。また、認証された商品に認証マークを表示することができる制度。認証品としては、「梅のし」、「美郷桑茶」、「あまさけ（甘酒）」、「るみちゃんのおかずみそ」、「梅シロップ」、「手作りポン酢ゆずの郷」、「ブルーベリージャム」、「ぶっとび焼梅」、「白竜峡（梅酒）」、「藍染和紙」等がある。

①支援に対する考え方

自社製品を広くPRすることで、販売チャンネルを増やし取引の増減や景気に左右されない安定した売上の確保を目標とする。

展示会（B to B）や物産展（B to C）は、首都圏で開催される既存事業へ出展する。バイヤーや出展者の多さ、個別商談会や実施やセミナーの開催など、運営業者によるサポート体制も充実しており、既存展示会や既存物産展等への参加が、需要開拓にあたり最も効果が高いと考えた。

②出展事業名及び支援内容

●「グルメ&ダイニングスタイルショー春」出展事業（B t o B）

出展予定者 梅酒特区の認定を受けた美郷地区で梅酒を製造している5事業者

年1回2月に開催されるグルメ&ダイニングスタイルショー春に出展し、支援対象者の首都圏を中心とした全国的な販路の開拓を図る。一過的な取組みとならないよう注意する。

グルメ&ダイニングスタイルショーとは（B t o B）

東京ビッグサイトで開催される地域のプレミアムフードが集まる品質・ライフスタイル志向の食の見本市で2019年2月開催の来場者数は4日間で延べ24,385人、294社の出展があった。B t o Bの商談を重視した見本市で、食を切り口に優良バイヤーが業界を超え集まる。

項目	支援内容
出展前支援	アンケート作成、商談シート作成 商品説明書作成、成約件数等の目標設定
出展時支援	専門家による展示レイアウト設営や運営支援、接客対応
出展後支援	来場者リスト製作、礼状作成、見込み客へのアプローチ

●ニッポン全国物産展への出展事業（B t o C）

毎年11月に東京で開催される『ニッポン全国物産展』への出展を支援する。出展事業者については、前述記載と同様に展前、展中、展後の支援を行うこととする。展後には、物産展での消費者とのコンタクトを継続できるよう、将来の顧客としての取り込みを強化するため、全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト．c o m」などECサイトへの登録支援を行う。

出展予定者 ゆずやすだち等の地元食材を使ったお菓子、調味料、飲料を製造している事業者及びその他魅力ある地域産品等製造事業者の計3事業者

ニッポン全国物産展とは（B t o C）

本物産展は、各地域の特色を活かした産品を全国から集め、消費者や流通業者に紹介することで新たな出会いの場を提供し、市場開拓を支援するとともに、中小・小規模事業者の商品展開力・販売力向上、地域経済の活性化を図ることを目的に毎年11月に開催される。全国から約350社が参加し、3,000点以上のグルメ・特産品・工芸品などの販売が行われる。来場者は、3日間で約15万人。

ニッポンセレクト．c o mとは

中小・小規模事業者等が、魅力ある地域産品等をウェブを通じて紹介・販売し、中小・小規模事業者の商品展開力・販売力の向上等を図ることを目的とした全国商工会連合会公式のサイト。

項目	支援内容
出展前支援	商品説明チラシの作成支援、運営計画支援
出展時支援	出展ブースの設営、運営支援、購入者アンケート
出展後支援	来店者分析、ECサイト登録支援

目標

項目	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①展示会出展事業者 商談成約件数	5 0	5 2	5 2	5 2	5 2	5 2
②物産展出展事業者 売上額／1社	0 0	3 10万円	3 10万円	3 10万円	3 10万円	3 10万円

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

8. 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

現状

年度当初に策定した事業計画に基づいて事業を遂行しているが、次年度の総会において事業報告を行うのみである。

課題

第三者（外部有識者として中小企業診断士など）の目から見た評価が反映されておらず、専門的・客観的な立場からの評価がなされていない。

事業内容

P D C A サイクルの構築を図り、本事業の評価・見直しが適切に図れるよう配慮する。事業評価委員会を設置し、第三者の評価を取り入れる。毎年、下記の①～④の順により、事業の評価及び見直しを行う。※①～④は、時系列に記載している。

- ① C H E C K . . . 事業評価委員会の開催（毎年1月に開催）
外部有識者として中小企業診断士・市商工観光課・商工会長・商工会部会長・法定経営指導員で構成される事業評価委員会を設置し、当年度事業の評価・今後の方針について意見交換を行う。
- ② A C T I O N . . . 状況分析・対策立案（毎年2月）
事業評価委員会の意見を踏まえ、法定経営指導員が状況分析・対策立案を行う。
- ③ P L A N . . . 事業推進会議を開催（毎年3月上中旬開催・3月下旬に理事会へ）
本商工会正副会長及び法定経営指導員で改善計画を策定する。改善計画案を理事会へ提案し、承認を受ける。
- ④ D O . . . H P 及び会報誌で評価委員の意見及び事業計画について公表する。
商工会事務局が行う。（毎年4月上旬を目途）

地域経済の活性化に資する取組

9. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

現状

吉野川市美郷地区の各種団体が、梅酒まつりやホテルまつりなど、地域資源を活用した地域経済活性化のための取組みを行っている。

課題

吉野川市美郷地区は、合併以前より住民が一体となって国の天然記念物であるホテルや特産品である梅などの地域資源を活用した地域振興活動を積極的に行っており、県内外に広く認知されている。平成20年には、全国初となる「梅酒特区」に認定されるなど、一定の成果も上がっている。本会においても、吉野川市の補助金を活用し支援を行っている。今後も、こうした活動を継続し、梅酒特区や美郷ブランドのさらなる向上と特区や特産品である梅等を活用した地域振興に取り組んでいく。ただ、活発な地域経済活性化の取組みは行われているものの、地域経済の活性化に繋げるための仕組みづくりができておらず、知名度の向上には繋がっているが、地域経済への波及は限定的なものとなっている。こうした取組みを地域経済の発展にどう結びつけるかが今後の課題である。

事業内容

①美郷地区の特産品や観光資源を活用した地域活性化

吉野川市美郷地区の特産品である梅を使った特産品の開発や特区認定を受けている梅酒、また、国の天然記念物の指定を受けているホテルなど、美郷地区特有の地域資源を有効に活用し、地域の振興発展に繋げるため、下記事業に委員として参加し運営に尽力する。実施にあたっては、美郷ほたる館や吉野川市など事業内容に応じた団体をメンバーとした実行委員会を組織し、効果的な実施体制の構築に努める。こうした取組みにより、梅酒特区、美郷ブランドのさらなる向上と特区を活用した新規開業・新商品開発・販路拡大を図っていく。

事業名 梅のはなまつり
内容 梅の花PR、地域物産等のテスト販売、新商品PR
時期 3月下旬開催予定
運営体制 実行委員会3回開催、徳島北部森林組合、吉野川市など21名で組織

事業名 美郷ほたるまつり
内容 美郷のほたるPR、地域物産等のテスト販売
時期 5月末～6月上旬 開催予定
運営体制 実行委員会2回開催、NPO法人美郷宝さがし探検隊・婦人会・農家民宿会など12名で組織

事業名 梅酒まつり
内容 梅酒試飲会、新商品PR、観光PR
時期 11月最終土日に開催予定
運営体制 実行委員会年3回開催、美郷梅酒会・吉野川市・美郷ほたる館など13名で組織

②吉野川市ブランド認証制度の活用

吉野川市ならではの魅力ある特産品を吉野川市ブランドとして「吉野川市ブランド認証委員会」が特産品の種別ごとに定める認証基準に沿って審査を行い、評価基準を満たした商品を吉野川市ブランドとして認証している。本会経営指導員も委員として参加しており、吉野川市との連携を図りながらブランド認証を効果的に活用し、本市特産品のブランド力の向上に努めるとともに、市内外への本市特産品の訴求力の強化を図っていく。

吉野川市ブランド認証委員会委員

徳島文理大学、麻植郡農協、吉野川商工会議所、吉野川市商工会
徳島県商工労働観光部観光政策課、吉野川保健所、徳島県東部農林水産局
吉野川市

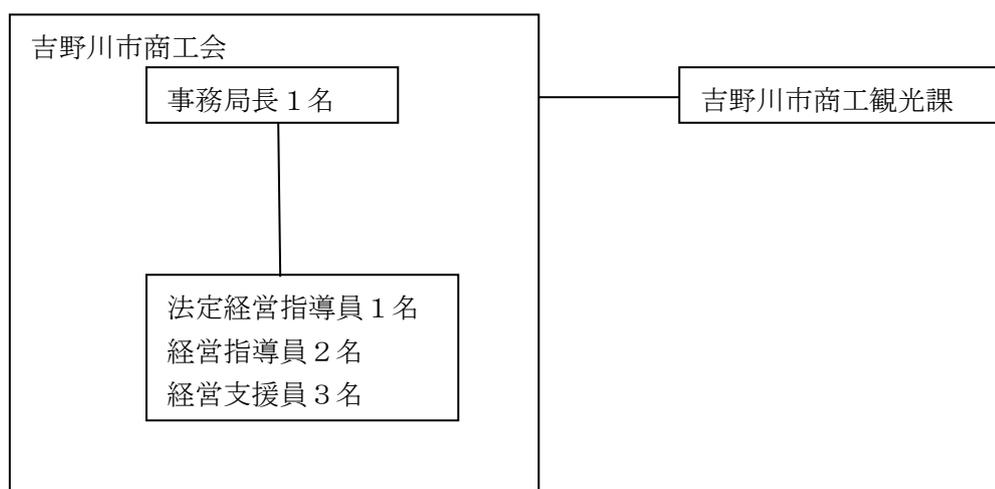
(別表2)

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2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)



(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

■ 竹内 勉 吉野川市商工会 TEL:0883-42-5642

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)

経営発達支援事業の実施にあたり、事務的統括を行う。上記法定経営指導員が担当部門を定め、計画の遂行及び進捗状況を管理する。

また、市商工観光課との連携に努め、経営発達支援計画と市の経済政策や総合計画との協調に努める。

(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

〒779-4801

徳島県吉野川市山川町翁喜台117

吉野川市商工会

TEL:0883-42-5642 FAX:0883-42-5249

E-mail:tsci3000@tsci.or.jp

② 関係市町村

〒776-8611

徳島県吉野川市鴨島町鴨島 1 1 5 - 1

吉野川市産業経済部商工観光課

TEL:0883-22-2226 FAX:0883-22-2237

(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)

	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額	7,240	7,240	7,240	7,240	7,240
経営支援事業費	3,790	3,790	3,790	3,790	3,790
指導事務費	420	420	420	420	420
指導事業費	350	350	350	350	350
地域振興対策事業費	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020
地域総合振興事業費	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450
総合振興費	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
商業振興費	50	50	50	50	50
工業振興費	100	100	100	100	100
観光振興費	100	100	100	100	100
金融対策費	100	100	100	100	100
経営税務対策費	300	300	300	300	300
労務対策費	150	150	150	150	150
部会等対策費	400	400	400	400	400
広報・情報化推進事業費	300	300	300	300	300

(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

本会自主財源 (会費・手数料等)、国・県・市補助金

(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
徳島県商工会連合会 会長 岡本 富治 〒770-0865 徳島県徳島市南末広町5番8-8号 TEL:088-623-2014
連携して実施する事業の内容
経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること 連携実施なし 3-2. 需要動向調査に関すること 連携実施なし 4. 経営状況の分析に関すること 連携実施なし 5. 事業計画策定支援に関すること 事業内容(対象者2) 創業セミナーの開催⇒徳島県商工会連合会との連携開催 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業内容⇒徳島県商工会連合会との連携による事業者フォローアップ 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 連携実施なし 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 8. 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 連携実施なし 地域経済の活性化に資する取組 9. 地域経済の活性化に資する取組に関すること 連携実施なし

連携して事業を実施する者の役割

1. 徳島県商工会連合会

役割

当該事業全般の支援、支援ノウハウの提供・助言、専門家派遣、事業の共同実施など
効果

多彩な専門家を派遣できることから、高度且つ専門的な支援ができる

連携体制図等

