

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	阿波市商工会（法人番号648005004018） 阿波市（地方公共団体コード362069）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 数字に強い商売人の育成（基礎的経営指導の徹底） ② 個社支援の徹底による小規模事業者の競争力強化 ③ 創業・事業承継支援による地域経済の活性化 ④ 阿波市特産認証品を中核とした地域資源ブランドの育成と販路拡大
事業内容	経営発達支援事業の概要 <u>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</u> 地域経済動向把握のため①中小企業景況調査事業 ②企業調査シートによる独自調査③ビッグデータ活用による地域経済動向把握 等に取り組む。 <u>3-2. 需要動向調査に関すること</u> 新商品や新規事業の需要動向把握のため①販促支援事業における消費者向けアンケート調査②バイヤー向けアンケート調査 をそれぞれ実施する。 <u>4. 経営状況の分析に関すること</u> 「数字に強い商売人の育成」を商工会のミッションに掲げ、巡回指導や独自調査にて小規模事業者の経営分析ニーズを把握する。①資金繰り表作成セミナー ②専門家個別指導 等を経て、“経営分析シート（独自様式）”による分析を自ら行うことができる経営者を増加させる。 <u>5. 事業計画策定に関すること</u> 意欲的に自社の経営分析に取り組む者や実現可能性の高い事業アイデアを有している者を優先支援先とし、外部専門家を交えた事業計画書策定支援を行う。 <u>6. 事業計画策定後の支援に関すること</u> フォローアップの仕組みを見直すとともに、重点指導先に対する個社支援を強化。外部専門家と協力し対象事業所の売上増加や利益率改善を達成する。 <u>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 阿波市特産認証品の拡充や販路開拓支援のため、①専門家派遣②首都圏における催事出展支援③バイヤー向け商談会開催 等に取り組む。 <u>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</u> 外部専門家を交えた「事業評価委員会」を年二回開催し、事業に対する評価や改善点の確認等を行い、次年度事業に活かす。
連絡先	阿波市商工会 〒771-1622 徳島県阿波市市場町興崎字北分 60-1 TEL:0883-36-5577 FAX:0883-36-5578 E-mail : tsci2700@tsci.or.jp 阿波市商工観光課 〒771-1695 徳島県阿波市市場町切幡字古田 201-1 TEL:0883-36-8722 FAX:0883-36-8762 E-mail : shokokanko@awa.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 地域の現状

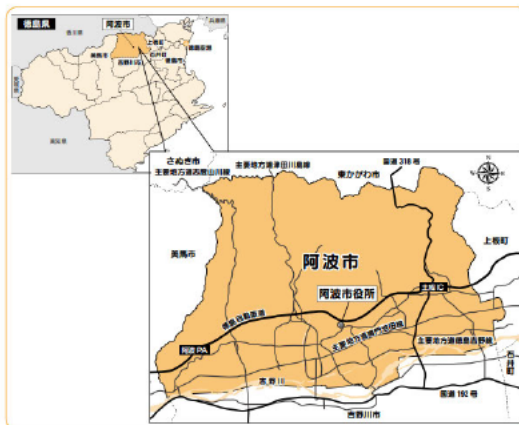
本市は平成 17 年 4 月 1 日に旧吉野町・土成町・市場町・阿波町の 4 町合併によって誕生した。讃岐山脈を背に、四国三郎の愛称で親しまれる“吉野川”を望む、水と緑に恵まれた自然豊かな街である。

吉野川北岸に広がる平坦で肥沃な土地や温暖な気候、京阪神に近い立地条件等を活かし、レタスやナス、トマト、ブドウをはじめ、高品質な農産物を供給する県下有数の農業のまちとして発展してきた。現在 J A 系統での農産物出荷高が 20 品目にわたり県内第 1 位となっているほか、乳用牛・肉用牛・豚の飼養頭数も県内第 1 位となっている。市政においても『農業立市・阿波市』をスローガンに掲げ、各種施策を展開している。

観光面では、国指定天然記念物「阿波の土柱」をはじめ、四国霊場八十八箇所札所の 4 つの札所、さらには御所のたらいうどんや土成のイチゴ等の特産品など、本市の豊かな自然・歴史を背景とした観光・交流資源が多く位置しており、年間 120 万人程度の観光客が訪れるポテンシャルを有している。

【立地】

阿波市の位置と概要



本市は、徳島県の中央北部に位置し、東は上板町、西は美馬市、南は吉野川市、北は香川県東かがわ市に接している。総面積は 191.11 km²で、徳島県 24 市町村の中で、8 番目に広い面積である。



四国八十八箇所霊場 十番札所 切幡寺
(出典:四国八十八ヶ所霊場会公式HP)

【人口】(出典：国勢調査)

(単位：人、%)

項目	年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
総人口		42,388	41,076	39,247	37,202
年少人口 (15歳未満)		5,741 (13.5)	5,113 (12.4)	4,595 (11.7)	4,134 (11.1)
生産年齢人口 (15～64歳)		26,219 (61.9)	24,908 (60.6)	23,267 (59.3)	20,593 (55.4)
高齢者人口 (65歳以上)		10,424 (24.6)	11,054 (26.9)	11,305 (28.6)	12,427 (33.4)

国勢調査によると、平成 12 年から平成 27 年の 15 年間で人口は 5,186 名減少し、高齢化率は 8.8 ポイント上昇している。商工業と関連の深い生産年齢人口については 5,626 名の減少となっており、地元経済を支える“現役世代”が 4 分の 1 近くも減っていることがわかる。

【産業】

（業種別景況観）

大型量販店やネット販売事業者との競合、短期間で変化する消費者ニーズや各種法令への対応、ICTやAI技術の活用など、経営者を取り巻く環境は日々変化・進化を続けている。

一方、地方の小規模事業者は高齢化が進んでおり、若手後継者の有無が業績に直結している印象である。後継者の育成に成功した事業者は、厳しい状況下にあっても環境変化に対応し成果をあげている事例もあり、景況感は業種別トレンドだけでは計れない部分もある。

一方、本年発生したコロナウイルス感染拡大の波が全業種に大きな影響を及ぼし、特に飲食・宿泊・旅行関連サービス業において甚大なリスク要因となっており、その対策が急務な状況となっている。

〔中小企業景況調査による阿波市内の業種別景況観〕

1) 令和元年度 全期間（第1～第4四半期の集計）

業 種	業況			採算			設備投資	
	良い	普通	悪い	黒字	均衡	赤字	実施	未実施
製造業	8.3%	66.7%	25.0%	41.7%	58.3%	0.0%	8.3%	91.7%
建設業	12.5%	87.5%	0.0%	75.0%	12.5%	12.5%	37.5%	62.5%
卸・小売業	25.0%	37.5%	37.5%	37.5%	62.5%	0.0%	25.5%	75.0%
サービス業	50.0%	25.0%	25.0%	66.7%	20.8%	12.5%	41.7%	58.3%

2) 令和2年度 第1～第2四半期（4～9月の集計）

業 種	業況			採算			設備投資	
	良い	普通	悪い	黒字	均衡	赤字	実施	未実施
製造業	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	66.7%	33.3%	16.7%	83.3%
建設業	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	50.0%	50.0%
卸・小売業	0.0%	12.5%	87.5%	12.5%	25.0%	62.5%	25.0%	75.0%
サービス業	25.0%	33.3%	41.7%	58.3%	33.3%	8.4%	16.7%	83.3%

上記は本会が実施した令和元年度全期の中小企業景況調査事業の結果と、コロナ禍の影響が現れた令和2年度第1～2四半期の調査結果を比較したものである。

業況（景況感）は全業種を通じて悪化傾向にあり、特に卸小売業者の9割が業況悪化と判断している状況である。採算性については

【製造業】 黒字回答企業が消え、3割強が赤字化している。

【建設業】 赤字回答は無いものの、収支均衡状態で利益を出せていない。

【卸小売業】 かくろうじて黒字企業が残るも、6割強が赤字化している。

【サービス業】 業況は悪化判断が増加するも、採算性は昨年度と大きく変化していない。

といった特徴を読み取ることができる。

〔農業分野の景況観〕

平成 27 年の農業産出額は、1,509 千万円で、平成 17 年と比較すると 184 千万円減少している。具体的には、米が 80 千万円（31.1%）、肉用牛が 93 千万円（45.4%）、豚が 47 千万円（27.2%）、ブロイラー等が 80 千万円（52.3%）と減少しており、米と畜産が主な要因となっている。しかし、野菜については 127 千万円（20.5%）増加し、農業産出額全体に占める割合も増加するなど、野菜への生産転換が進んでいることが読み取れる。また、農業産出額については全県的に減少する中、県下の農業産出額を維持しており、本県における重要な生産拠点となっている。

阿波市における野菜の経営体数及び作付面積（出典：農林水産省 HP／H27 年データ）

品 目	農業経営体数	作付面積
だいこん	99 経営体	55 ha
にんじん	32 経営体	X
さといも	31 経営体	3 ha
やまのいも	3 経営体	0 ha
はくさい	105 経営体	29 ha
キャベツ	156 経営体	102 ha
ほうれんそう	73 経営体	37 ha
レタス	294 経営体	212 ha
ねぎ	93 経営体	41 ha
たまねぎ	78 経営体	8 ha
ブロッコリー	343 経営体	151 ha
きゅうり	85 経営体	17 ha
なす	373 経営体	48 ha
トマト	130 経営体	33 ha
ピーマン	29 経営体	X
いちご	64 経営体	12 ha
メロン	32 経営体	3 ha
すいか	45 経営体	6 ha
その他の野菜	364 経営体	84 ha

上記資料のとおり、阿波市においては「なす」「ブロッコリー」「レタス」を手掛ける農家が多く見受けられるが、それ以外にも多くの野菜づくりが盛んに行われている。

吉野川流域の肥沃な土壌や比較的温暖な気象条件を活かし、野菜を中心に果樹・花き・畜産の産地が形成され、県下有数の農業地帯として発展してきた経緯がある。

地元の農業関係者から耳にする「阿波市で栽培できない野菜はない」という言葉を裏付けるかのよう、他県から本市へ移住し有機・無農薬栽培にて年間 80 品目を手掛ける農家が存在するほか、流通大手のイオン株式会社が四国エリア初となるイオン直営農場「イオン徳島あわ農場」をオープン（2016 年 4 月）するなど、阿波市における農業の可能性や注目度は上昇傾向にあると言える。

(業種別商工業者数の推移)

	平成 18 年		平成 21 年		平成 26 年	
	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	11	40	17	120	19	152
鉱業、採石業、砂利採取業	2	2	0	0	0	0
建設業	208	1,142	190	1,120	162	905
製造業	147	3,001	161	3,124	152	2,883
電気、ガス、熱供給、水道業	1	8	1	11	1	8
運輸業、情報通信業、郵便業	30	371	38	451	34	385
卸売業、小売業	462	1,957	410	1,928	314	1,831
金融業、保険業	18	105	18	115	16	112
不動産業、物品賃貸業	14	34	16	39	14	34
学術研究	17	49	22	53	26	73
宿泊業、飲食サービス業	153	646	146	658	129	513
生活関連サービス業	164	485	155	512	139	471
医療、福祉・教育、学習支援	164	1,928	164	2,168	193	2,474
複合サービス業	25	474	23	347	28	372
サービス業	109	392	119	490	118	461
公務	22	345	22	368	22	339
合計	1,547	10,979	1,502	11,504	1,367	11,013

出典 経済センサス 基礎調査より

※平成 18 年と平成 26 年の事業者数を比較すると、建設業（-22%）小売・卸売業（-32%）宿泊・飲食サービス業（-26%）と、軒並み減少傾向にある。設立（合併）当初は 950 名いた本会会員数も、令和元年度末には 719 名と約 25%も減少している。

(小規模事業者数)

平成 26 年経済センサスにおける事業者数 1,367 件のうち小規模事業者数は 1,189 件（全体の 86.9%）である。

【交通】

本市は、古くから四国各所へ通じる阿波北部の東西交通の要衝として栄えてきた。

現在でも、吉野川北岸を東西方向に貫く主要地方道鳴門池田線、香川県と吉野川南岸を結ぶ国道 318 号、主要地方道津田川島線・志度山川線などが走るほか、高速道路として徳島自動車道が東西に走り、土成インターチェンジと阿波パーキングエリアが設置されるなど、広域的な交通の要衝として重要な位置を占めている。

半面、本市には鉄道・路線バスともに不在であることから、交通弱者にとっては日常生活に不便が目立つという側面も存在する。

【阿波市総合計画における商工業振興策（抜粋）】

地方の産業が依然として厳しい状況にある中、本市においても、各産業を取り巻く情勢は厳しく、雇用対策や観光振興、工業振興・企業誘致をはじめとする産業分野の状況に関する市民の満足度が低くなっている。

本市の商業の状況は、平成 26 年の商業統計調査によると、卸売業、小売業を合わせた商店数は 250 店、従業者数は 1,329 人、年間商品販売額は 241 億円となっており、7 年前の平成 19 年と比較すると、商店数・従業者数・年間商品販売額ともに大幅に減少している。

（本市の商業）各地区に点在する小規模な商店と、主要地方道鳴門池田線沿線に立地する商業施設を中心に展開されているが、大型店の進出や消費者ニーズの多様化、高度化等の中で、購買力の流出が勢いを増し、高齢化や後継者不足とも相まって、取り巻く環境は一層厳しさを増している。

このため、商業振興の核となる商工会の育成・支援を行いながら、商店個々の経営の安定化・活性化や市民の消費ニーズに即した商品・サービスの充実等を促進していく必要がある。

一方、工業の振興は、地域全体の活力の向上や雇用の場の確保に直結するものとして、地域活性化に大きな役割を果たしている。

（本市の工業）平成 26 年の工業統計調査によると、製造業の事業所数（従業者 4 人以上）は 82 事業所、従業者数は 2,262 人、製造品出荷額等は 427 億円となっている。

製造品出荷額等は増加しているものの、事業所数、従業者数は減少傾向にあり、商業と同様に、環境は一層厳しさを増している。

このため、商工会との連携のもと、既存事業所の経営の安定化・活性化を促進していくとともに、新規創業や新産業・新商品の開発等に向けた取り組みを一層積極的に進めていく必要がある。

上記を踏まえ、県下有数の農業のまちとしての特性や、人々を癒す観光・交流資源があるまちとしての特性をさらに生かし、農業を主に、商業、工業、観光に至るまで、地域に密着した支援施策を推進し、将来にわたって持続できる産業の育成と、これによる市全体の活力の維持、雇用の場の確保を進めていく必要がある。

② 課題

（産業別の状況）

※令和元年度阿波市商工会経営発達支援計画「企業調査シート」における調査結果

業種	主要課題（1 位・2 位）	
製造業	人件費の増加 19.4%	従業員の確保難 12.9%
建設業	請負単価の低下 21.2%	熟練技術者の確保難 15.2%
卸・小売業	大型店との競合 15%	消費者ニーズ変化対応 15%
サービス業・その他	利用者ニーズ変化対応 16.7%	利用料金の低下 12.5%

※全業種共通の課題

- ・後継者の有無については「ない」または「未定」を合わせると 83% となり、後継者不足と事業主の高齢化が深刻になっている。
- ・業況は「大変いい」「良い」と回答した事業所が 8%、「悪い」「大変悪い」と回答した事業所が 42% である。また、「変わらない」と回答した事業所でも「悪化はしていないが悪いままである」との声もあった。
- ・「従業員の確保難」や「消費者ニーズの変化への対応」が全業種で高い割合で占めており、人件費などの経費増加も課題となっている。

(強み・弱みを踏まえた課題)

- ・会員数は減少傾向にあるものの、阿波市商工会は県下最大の商工会（会員数 719 名）であり、支援対象企業数の多さは本会の強みである。令和元年度の事業計画書策定件数は 45 件であり、補助金申請件数・採択率ともに近隣商工会より高水準である。
⇒指導件数は順調に伸びているが、その反面、支援先企業が「決算書の読み方もわからず、経営分析はおろか自社の財務状況すらまともに把握できていない」という現実を目の当たりにしてきた。経営発達支援計画に掲げる支援手法も重要ではあるが、より基礎的な部分での経営指導を確実に実行する必要がある。

- ・県下有数の“農業のまち”として農業立市を掲げているが、阿波市の全産業における生産高（1,443 億円）に占める農業生産高（110 億円）の割合は 7.6%に過ぎない。
(リーサス調べ 2013 年データ)
⇒農業が盛んという特色（強味）はあるものの、農業振興に傾倒してしまうと事業所数・生産高ともに大多数を占める商工業者の支援が手薄になってしまう。商工会の限られたマンパワーの中で、支援先や支援内容の優先順位を検討する必要がある。

- ・年間 120 万人程度の観光客が訪れるポテンシャル（強味）を有しているものの、日帰り客が殆どを占めるほか、観光客が繰り返し訪れる魅力ある観光基盤として活用されていない。
(出典：平成 30 年 阿波市社会資本総合整備計画)

⇒観光拠点の整備や観光振興計画の立案等は行政や阿波市観光協会が担い、商工会は観光関連事業所に対する個社支援に特化するなど、観光振興に関する棲み分けや連絡調整強化を行い、総合的に観光分野の発展を図る必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

本会の直近 3 か年における“廃業を理由とした脱会者”は 49 事業所あり、このペースが続くと 10 年後の会員数は現状より 160 件も減少する計算となる。

加えて、阿波市でもコロナウイルスの影響により打撃を受けている事業所が相当数存在し、今後この影響が長期化した場合、管内事業所の廃業率が更に加速する恐れがある。

管内では人口減少と高齢化が進み、交通弱者も急増している。地域コミュニティを支えてきた小規模事業者がこれまで以上に減少すれば“まち”としての機能に障害が発生し、阿波市が掲げる“将来にわたって持続できる産業の育成と、雇用の場の確保を進める”という目標にブーキーをかけることになる。

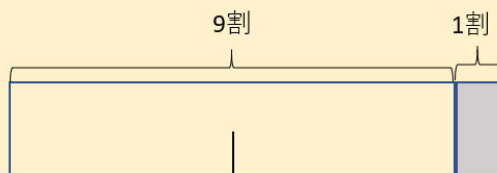
廃業率抑制のため、資金調達支援や事業計画策定支援など、商工会としてあらゆる策を講じる必要があるが、本会に支援を求める企業のなかには「決算書の読み方を知らない」「資金繰り表を作成したことがない」といった企業が大半であるのが現実である。そこで、

- 1) 自社の経営状況を正しく把握し、分析ができる“数字に強い商売人”を育成すること
- 2) “数字に強い商売人”に対して経営発達支援計画に掲げる支援策を講じることで、支援の実効性を高めること
- 3) 上記 1) 2) を繰り返し実施することで競争力の高い事業所を増加させ、結果として“廃業率の抑制”や“地域産品のブランディング実現”など、支援の果実を獲得する

という 3 段階の支援アプローチを小規模事業者に対する長期的な振興のあり方に織り込む必要がある。

長期的な小規模事業者の振興イメージ

【管内の小規模事業者の現状】



数字に明るく、自社の分析ができる企業は自発的に事業計画を立案し、PDCAを回すことができる。
※重点指導先として発達支援計画に掲げる支援を実施した場合の効果が最大となる。

現状では約9割の企業が資金繰り表の作成経験もなく、決算書の意味が正しく理解できていない。事業計画を策定しても絵に描いた餅に終わるケースが目立つ。こうした状況を放置すれば、発達支援計画に取り組む効果が半減するばかりでなく、①儲ける力に乏しい②後継者対策ができない③第三者への譲渡も進まないという廃業予備軍が増加し、地域経済やコミュニティの存続に赤信号が灯る。

【今回の発達支援計画期間（R3.4月～R8.3月）】



数字に強い企業の中から重点指導先を選定し、各種支援策を講じることで営業利益率改善などをを目指す。

全ての企業を発達支援計画に掲げる支援スキーム（調査・分析・計画・販促）にあてはめるのではなく、基礎的な経営指導の充実によって“数字に強い企業を増加させる5か年”と位置付ける。

【次回の発達支援計画期間（R8.4月～R13.3月）】

10年後



数字に強い企業の増加
※小規模事業者の底上げ

資金繰り表の作成や経営分析を自ら行うことができる経営者を育成するため、年間10社に対し重点指導を実施する。こうした取り組みを継続実施することで10年後には数字に強い企業が100社増加することとなる。（現状の約2.4倍）
この取組方針にて管内小規模事業者の底上げを果たし、経営発達支援計画の有効性を高めることで、以下の効果を見込む。

- ・売上増加や利益率改善などの効果が現れ、儲かる企業が増加する
- ・儲かる企業が増加することで、後継者確保やM&Aによる事業承継が円滑化する
- ・上記により廃業率が抑制され、地域における経済活動やコミュニティが守られる

② 阿波市総合計画との連動制・整合性

総合計画の中には商・工業とも「商工会と連携し、個々の経営の安定化・活性化を促進する」との記載があり、基礎的な支援（経営安定）に取り組む方針が示されている。そのうえで、商業については「消費ニーズに即した商品・サービスの充実等を促進」工業については「新規創業や新産業・新商品の開発等に向けた取り組みを一層積極的に進める」と記載されている。各々につき発達支援計画に掲げる各種事業を活用しながら個社支援に取り組み、事業所が抱える課題や問題解決に取り組む必要がある。

③ 商工会としての役割

平時から自社の経営数字をしっかりと掴み、分析し、自らが為すべきことを把握している“基礎力の高い企業”は、コロナ禍にあっても業績を伸ばしている例もある。

逆に、“数字を見る”という基礎的な能力が身につけていない事業所に対し、いくら事業計画策定や販促支援を行っても、思ったように PDCA が回らず、一過性の支援で終了するといったケースが目立っている。

商工会の本来の役割は、普段から自社の現状把握や資金繰り計画を適切に行い、自らが経営計画を立案できる能力を持った経営者を育てることにある。

小規模事業者の意識を刺激し、数字にこだわりを持つ経営者を育成することができれば、それが商売人の基礎体力を向上させ、企業の儲ける力を増進することに繋がる。

きちんと儲かる仕組みが定着している企業であれば、後継者にバトンを渡すことも可能であるし、第三者への事業譲渡の道も開けるため、結果として阿波市管内における廃業率の抑制に寄与すると考えている。

経営発達支援計画にて掲げる支援策の実効性や有効性を高めるためにも、基礎的な自店の経営分析ができる小規模事業者を育てることが商工会の役割として求められている。

(3) 経営発達支援事業の目標

目標① 数字に強い商売人の育成（基礎的経営指導の徹底）

資金繰り表の作成や簡易な経営分析（財務・SWOT 等）を自ら行うことのできる企業を年間 10 社育成する。

目標② 個社支援の徹底による小規模事業者の競争力強化

事業計画策定や販路開拓など小規模事業者の新たな取り組みを支援し、売上増加や利益率改善など、個社の強みを活かしながら競争力強化を果たす小規模事業者を年間 10 社育成する。

目標③ 創業・事業承継支援による地域経済の活性化

関係機関と連携のうえ創業セミナーの開催や事業承継支援に取り組み、新規創業者の創出や若き後継者への事業承継を積極的に推進する。新たな視点を持つ経営者を多く育成することで地域経済の活性化を図るとともに、管内の廃業率抑制に寄与することを目指す。

目標④ 阿波市特産認証品を中核とした地域資源ブランドの育成と販路拡大

阿波市が掲げる“農業立市”をサポートするため、商工会として特産認証品の認証申請支援や地域資源を活用した新商品開発等の支援を行うほか、商談会事業の開催等により対象商品の取引量拡大に繋がる販促支援を行う。

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

上記1. (3) で設定した目標ごとに記載のこと

目標① 数字に強い商売人の育成（基礎的経営指導の徹底）

「達成に向けた方針」

小規模事業者が経営活動を行うなかで、資金調達や補助金活用・事業承継対策など、様々な場面で自社の経営状況分析が必要になるが、自己分析できる企業はごく少数である。

大多数は経営指導員がヒアリング調査のうえ経営分析を行い、経営者に説明するという手法をとってきたが、これでは数字意識に欠けた経営者を放置している状態といえる。

これまでの反省を踏まえ、“数字に強い商売人を育成すること”が商工会のミッションであることを全職員間で共有し、経営指導員・経営支援員が一丸となって日々の業務における基礎的経営指導を丁寧に実践する。また“資金繰り表作成セミナー”の開催や、本会が独自に実施するアンケート調査“企業調査シート”にて経営分析に関するニーズ把握を的確に行い、対象事業所に対する伴走型支援を重点的に実施することで目標達成を目指す。

目標② 個社支援の徹底による小規模事業者の競争力強化

「達成に向けた方針」

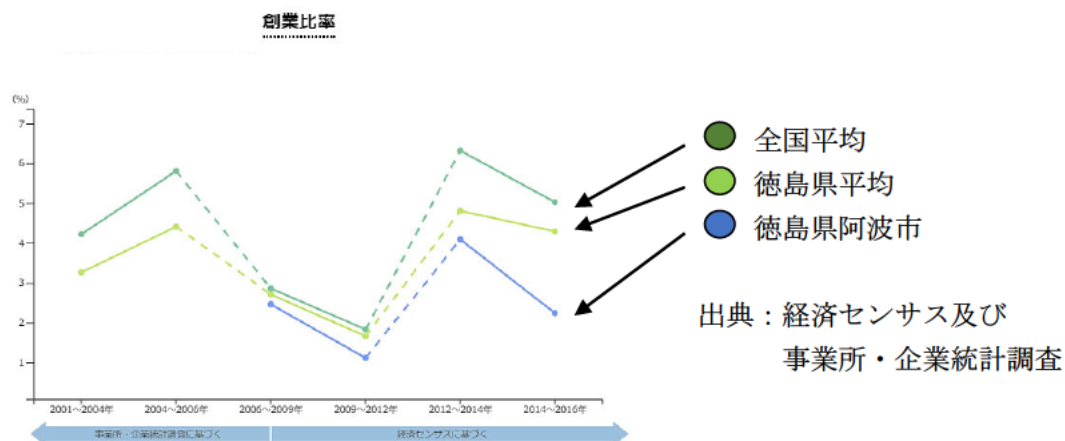
目標①に掲げた“数字に強い商売人を育成”するプロセスにおいて、資金繰り表の作成や損益分岐点分析等を行うことになるが、目標売上と現状に乖離がある場合、経営資源に乏しい小規模事業者が具体的に“何をどうすれば良いのか”を真剣に検討する必要がある。

こうした“事業計画書策定の重要性”について「気づき」が生まれると、経営者の“やる気”や目標達成に対する“スピード感”等が醸成されると考えている。

このように、数字に対する関心や拘りを持った経営者に対し、経営発達支援計画に掲げる支援施策（個社支援）を重点的に実施することで、売上増加や利益率改善、新規取引先拡大等具体的な支援の果実を生み出し、管内小規模事業者の競争力強化に繋げる。

目標③ 創業・事業承継支援による地域経済の活性化

「達成に向けた方針」



上記の表に示した通り、阿波市の創業比率は全国平均・徳島県平均を大きく下回る状況となっており、地域活性化を図る観点から創業者向けの支援は重要なテーマとなっている。

本会では、阿波市と協力し国の特定創業支援事業（創業セミナー）の実施に取り組むほか、阿波市が創設した創業者向け補助事業の申請支援を行っている。こうした取り組みに加え、若手後継者の集団である本会青年部に対する事業計画策定支援や、後継者候補を擁する記帳代行先など、商工会と関係性の深い事業所に対して積極的に事業承継診断を行うなど、次世代の経営者に対しスムーズにバトンを渡すための下準備にも積極的に取り組む必要がある。

目標④ 阿波市特産認証品を中核とした地域資源ブランドの育成と販促拡大 「達成に向けた方針」

本会では前回の経営発達支援計画認定期間中、阿波市特産品認証制度※1の充実強化を目指し、特産認証品の申請支援ならびに認証品の販路拡大のための“OUR GOOD TABLE 事業※2”に取り組んできた。これに関連し、対象製品に対する首都圏への催事出展支援や、バイヤーを招聘した商談会を実施するなど、具体的な販路拡大に繋がる取り組みを実践してきた。

こうした基本方針は継続するほか、阿波市特産認証品の枠だけに捕らわれることなく、広く地域資源ブランドの育成や販路拡大に繋がる取り組みを支援し、地域経済の活性化を目指す。

※1 阿波市特産品認証制度



阿波市特産品認証制度は、阿波市の特色ある優れた農畜産品やそれを利用した加工品を「阿波市の特産品」として認証し、認証マークを付けて市場での積極的な販売促進や認知度の拡大などを支援する制度である。

現在 22 品目が認証登録されており、うち 5 品目が本会の認証申請支援を実施したものである。

認証品の紹介

各認証品の写真をクリックすると詳細ページをご覧いただけます。



藍玉



わんさんぽんのお干菓子



本格米焼酎 阿波山田焼



影山のはちみつ



柿島レタス



GOITSO美へいナス



フルーツトマト 星のしずく



スタードロップ



ルオロッサ



赤い宝石



阿波のアラビアータ



ひばりのあしあとクッキー



夢とまと



AGRI ROSSO



アグリロッシンジャム

（出典：阿波市 HP）

（認証品の一例）

特産品認証制度は阿波市農業振興課が主管している。

「がんばる生産者」を応援し、ブランド製品づくりに向けた生産者の意欲向上を目的とした制度である。

認証の対象は阿波市が指定した農畜産品又は阿波市で生産された主原料を加工した食品のみに限定される。

※2 OUR GOOD TABLE 事業



(オープニングイベントの様子)

認証された特産品は各認証事業所単位で販売を行っていたため、認証品のブランディングや消費者への浸透が思うように進んでいなかった。このことを問題視した商工会が音頭を取り、阿波市・阿波市観光協会と本会の三者で組織する阿波市地域活性協議会を立ち上げ、認証品の販促支援を開始。

特産認証品及び今後認証を目指す商品を一か所に集め、消費者がセレクトショップ的に購入できる販売ブースを“OUR GOOD TABLE”と名付け、調査研究事業（試験販売）を実施。

現在は阿波市内の大型商業施設（OURS）及び年間 20 万人が訪れる温泉施設（御所の郷）の 2 箇所にて常設販売化を実現したほか、首都圏における催事出展※3 や、バイヤーを招聘した商談会※4 を開催するなど、活動の幅を広げている。

※3 「交通会館マルシェ」 主催：(株)東京交通会館 企画運営：銀座農園(株)

拘りの美味しい食材をテーマに、全国からセレクトした産地直送の野菜・米・果物、またそれらの加工品等を生産者自らが PR し、販売できる催事会場である。

有楽町駅、銀座一丁目駅徒歩一分の交通会館 1 階ピロティが会場となっており、平日は 5 店舗、週末は 20～30 店舗が出店している。(来場者は 1,500～2,000 名程度)



(R1 年度実績)

□店舗名

「阿波市ええもん市」

□出展時期

11 月下旬～12 月上旬

※4 首都圏バイヤーを招聘した商談会



東京浅草に事務所を構え、徳島県の優れた産品を首都圏で販売する「阿波徳島元気堂」竹本氏をアドバイザーに迎え、交通会館マルシェ（催事会場）にて商談会を開催。

令和元年度に実施した商談会では、島商(株)（日本橋）など 5 社のバイヤーが参加。阿波市からは催事出店した 2 社が直接商談に臨んだほか、他の特産認証品に関しては本会職員がバイヤーからの質問を受け取り、後日事業所へ報告するなどフォローアップを実施した。

経営発達支援計画の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

- 〔現状〕 全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」ならびに本会が独自に作成した「企業調査シート」によるアンケート調査を実施している。
- 〔課題〕 これまで上記2項目を実施しているものの、ビッグデータ活用による分析が不十分であるため、RESAS等を活用し地域経済動向の実態把握と分析を行う。

(2) 目標

調査項目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 中小企業景況調査の 分析結果公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 企業調査シートにおける 分析結果公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③ ビッグデータ活用による 分析結果公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

① 中小企業景況調査

- 【調査対象】 阿波市管内 15 事業所（製造業 3 社、建設業 2 社、小売業 4 社、サービス業 6 社）
- 【調査項目】 売上高、仕入れ単価、在庫数、設備操業率、引き合い、人件費、設備投資額 等
- 【調査手法】 経営指導員 4 名が対象企業を訪問し、ヒアリング調査を行う。
- 【分析手法】 管内における業種別の景況トレンド等について、経営指導員が分析を行う。

② 企業調査シートによるアンケート調査

- 【調査対象】 商工会会員事業所から年間約 100 社を抽出
- 【調査項目】 企業基礎データ（名称・住所・組織形態・従業員数等）直近 3 か年売上/利益額
商工会に対するニーズ項目調査・業種別課題調査
- 【調査手法】 職員全員が対象企業を訪問し、ヒアリング調査を行う。
- 【分析手法】 企業基礎データについては本会データベースの情報更新に活用。その他売上情報、
ニーズ項目・課題調査に関しては経営指導員が業種別に取り纏め、トレンド分析
を行う。

③ ビッグデータ活用による地域経済動向の把握

新規創業者に対する出店計画支援や、既存事業者の業務拡張（新店舗出店・新規サービスの創設 等）など、事業者が新たな取り組みを行う際には地域の経済動向を正確に掴む必要がある。必要とするデータは事業所毎に様々であるため、「RESAS（地域経済分析システム）」を活用した分析結果は相談者本人に提供する。

- 【分析手法】 ・産業構造マップ …管内の産業構造や推移状況、消費傾向等を確認
・地域経済循環図 …地域内のお金の循環や域外への流出状況などを俯瞰
・将来人口メッシュ…地域における人口分布と今後予想される変化を把握 等

(4) 成果の活用

- ・情報収集・調査・分析した結果は本会ホームページに掲載し、広く管内事業者に周知する。

(参考資料)

阿波市商工会 「企業調査シート」

《企業調査シート》

会社 年 月 日現在																									
(ふりがな) 企業名																									
(ふりがな) 代表者名	氏 名 姓 名 生年月日 (大・局・平)																								
業種	運輸業・製造業・卸売業・小売業・飲食業・宿泊業 建設業・不動産業・娯楽業・その他 ()																								
主な事業内容																									
所在地	〒																								
電話番号	FAX 番号																								
ホームページ	http://																								
メールアドレス																									
創業年月日	年 月 日 (法人化 年 月)																								
企業形態	個人 株式会社 有限 合同 合名 合資 組合 - その他 ()																								
資本金(元入金)	円																								
従業員数	人 内訳 常時雇用 人 臨時雇用 人 夜間従業員数 人																								
設備費	あり - 主宅 - なし																								
労働関係	加入 - 未加入 社会保険 加入 - 未加入																								
申告区分	青色 - 白色																								
消費税申告区分	本則課税 - 簡易課税 - なし																								
最近売上(3期) ・利益状況	<table border="1"> <tr> <th></th> <th>売上高</th> <th>売上原価</th> <th>販費</th> <th>営業利益</th> <th>税引後利益</th> </tr> <tr> <td>前年</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>前々年</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> <tr> <td>前々々年</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> <td>円</td> </tr> </table>		売上高	売上原価	販費	営業利益	税引後利益	前年	円	円	円	円	円	前々年	円	円	円	円	円	前々々年	円	円	円	円	円
	売上高	売上原価	販費	営業利益	税引後利益																				
前年	円	円	円	円	円																				
前々年	円	円	円	円	円																				
前々々年	円	円	円	円	円																				
意見	大変良い - 良い - 変わらない - 悪い - 大変悪い																								
商工会への ニーズ	1. 商工会へ相談したいことは何ですか? ☐ 全職 ☐ 経理・税務 ☐ 労働関係 ☐ IT化 ☐ その他(経営全般) 2. 商工会が行う経営支援に期待すること ☐ 経営状況による「強み」「弱み」の分析 ☐ 事業計画策定による「ビジネスチャンス」の明確化 ☐ 営業促進や県外への販路開拓 ☐ 新商品開発や新たな加工に際すること																								
会計区分	*事務電記入簿① 普通 - 定額 - 特別 - 非合算																								
経理システム入力	*事務電記入簿② 入力日 年 月 日 担当者																								

企業調査シート(No. 2) 企業の課題について

【製造業】

☐ 1. 大企業の出店による競争の激化
☐ 2. 新規参入業者の増加
☐ 3. 製品ニーズの変化への対応
☐ 4. 生産設備の不足・老朽化
☐ 5. 生産設備の過剰
☐ 6. 原材料価格の上昇
☐ 7. 原材料の不足
☐ 8. 人件費の増加
☐ 9. 原材料費・人件費以外の経費の増加
☐ 10. 製品(加工)単価の低下・上昇
☐ 11. 金利負担の増加
☐ 12. 事業資金の借入
☐ 13. 従業員の確保
☐ 14. 熟練技術者の確保
☐ 15. 廃棄の増大
☐ 16. その他(※下記に内訳記入)

【建設業】

☐ 1. 大企業の出店による競争の激化
☐ 2. 新規参入業者の増加
☐ 3. 材料価格の上昇
☐ 4. 材料の入手難
☐ 5. 人件費の増加
☐ 6. 材料費・人件費以外の経費の増加
☐ 7. 請負単価の低下・上昇
☐ 8. 下請け価格の上昇
☐ 9. 金利負担の増加
☐ 10. 取引条件の悪化
☐ 11. 事業資金の借入
☐ 12. 従業員の確保
☐ 13. 熟練技術者の確保
☐ 14. 下請業者の確保
☐ 15. 官公需要の増大
☐ 16. 民間需要の増大
☐ 17. その他(※下記に内訳記入)

複数回答可。自社の業種に該当する欄の2桁番を記載します。
該当欄には印を記入して下さい。

【小売業】

☐ 1. 大型・中堅店の出店による競争の激化
☐ 2. 同業者の出店
☐ 3. 購買力の他地域への流出
☐ 4. 消費者ニーズの変化への対応
☐ 5. 店舗の狭小・老朽化
☐ 6. 駐車場の確保
☐ 7. 商品在庫の過剰
☐ 8. 人件費の増加
☐ 9. 人件費以外の経費の増加
☐ 10. 販売単価の低下・上昇
☐ 11. 仕入単価の上昇
☐ 12. 金利負担の増加
☐ 13. 代金回収の悪化
☐ 14. 事業資金の借入
☐ 15. 従業員の確保
☐ 16. 廃棄の増大
☐ 17. その他(※下記に内訳記入)

【サービス業】

☐ 1. 大企業の出店による競争の激化
☐ 2. 新規参入業者の増加
☐ 3. 利用者ニーズの変化への対応
☐ 4. 店舗施設の狭小・老朽化
☐ 5. 人件費の増加
☐ 6. 人件費以外の経費の増加
☐ 7. 利用料金の低下・上昇
☐ 8. 材料など仕入単価の上昇
☐ 9. 金利負担の増加
☐ 10. 事業資金の借入
☐ 11. 従業員の確保
☐ 12. 熟練技術者の確保
☐ 13. 需要の増大
☐ 14. その他(※下記に内訳記入)

調査シート①(左側)については、会員企業の基礎情報(代表者・住所・業種・従業員数・資本金等)に関する変更有無の確認、直近3か年の売上・利益状況、商工会に対する支援ニーズ項目について調査する内容としている。

調査シート②(右側)は業種別に想定されるお困りごとを列挙し、該当箇所にチェックを入れて頂くことで各業界の課題ポイントを探る内容となっている。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

- 〔現状〕 OUR GOOD TABLE 事業（P11 記載）にて特産認証品販売ブースに関する評価を受けるため、試験設置を含めた 3 会場にてアンケート調査を実施。（有効回答 266 件）
- 〔課題〕 事業自体に関する評価は得られたものの、事業所にフィードバックすべき商品ごとの調査項目が不足するなど、分析内容が不十分であるため、改善のうえ実施する。

(2) 目標

調査項目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 消費者向けアンケート調査 対象事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
② バイヤー向けアンケート調査 対象事業者数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社

(3) 事業内容

① 消費者向けアンケート調査

地域資源を活用し販路拡大を目指す商品（阿波市特産認証品 P9 参照）や、同様の目的にてこれから商品開発を行う試作品を対象に、催事出展等の機会に消費者向け試食会やアンケート調査を行う。（商品例：白ナスのジャム・トマトのコンポート・米粉パン 等）

調査の分析結果については対象企業にフィードバックするとともに、今後の商品開発や販促活動を含めた事業計画策定等に役立てる。

【サンプル数目標】 1 商品あたり 30 件

【調査手段・手法】 11 月末に開催予定の交通会館マルシェ（有楽町）等に出展した際、来場者に店頭で試食会を実施し、商工会職員がヒアリング調査の上アンケート票に記入する。

【分析手段・手法】 調査結果については徳島県 6 次産業化アドバイザーに登録の専門家等にも意見を聞いたうえで、経営指導員が分析を行う。

【調査項目】 ①味 ②見た目 ③価格 ④パッケージ
⑤用途（どのようなシーンで使いたいのか）

【分析結果の活用】 分析結果は経営指導員が出品事業者に直接説明を行い、今後の商品改良や新たな商品開発のヒントとして役立てる。

② バイヤー向けアンケート調査

首都圏での販路拡大を目指す為には、販社との良好な関係を築くことが肝要である。そのためにも、バイヤー向け FCP シート作成支援を行うことはもちろん、対象商品に対する評価や改善点に関するアドバイスを頂く機会を作ることが重要である。そこで、都内における催事出展等の機会にバイヤーを招聘した商談会を実施するとともに、試食アンケートを実施し、調査結果を出品事業者にフィードバックする。

【サンプル数目標】 1 商品あたり 5 件（バイヤー参加人数）

【調査手段・手法】 商談会に参加したバイヤーに対し試食会及アンケート調査を実施する。

【分析手段・手法】 上記①に同じ

【調査項目】 上記①に加え、⑥売りやすさ ⑦表示内容の可否 ⑧改善点の有無
⑨取引条件 等を追加

【分析結果の活用】 上記①に同じ

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

- 〔現状〕 現状では事業計画策定の必要が認められる企業に対し、経営指導員が財務諸表の確認やヒアリング調査による分析を行ない、分析結果を事業所に説明している。
- 〔課題〕 理想は自社の経営状況を分析できる経営者を育成すべきであるが、商工会職員や専門家が代行している状態であるため、本来あるべき姿に改善を図る必要がある。
- また、現在本会経営指導員が使用してる「経営分析シート」「資金繰り管理表」などの支援ツールがあるが、後者については小規模事業者自身が操作できる簡易な仕様に改め、経営支援員を含む職員全員が小規模事業者に指導できる体制を構築する必要がある。

(2) 目標

項 目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 資金繰り表作成セミナー 開催回数／受講企業数	—	1 回 10 社	1 回 10 社	1 回 10 社	1 回 10 社	1 回 10 社
② 企業調査シートによる 経営分析ニーズ把握数	—	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
③ 分析件数	45 件	30 件	30 件	35 件	35 件	40 件

※平成 30 年度までの経営指導員 5 名体制が、令和元年より 4 名に減員となっている。また、従前はベテラン 1 名・中堅 3 名・新人 3 名という構成であったが、人事異動等により現在は中堅 2 名・新人 2 名（うち 1 名は令和 2 年 7 月採用）となった。こうした状況を踏まえ、分析件数の目標値は直近の現状値より低めに設定し、計画期間後半に向け増加させる予定としている。

(3) 事業内容

① 資金繰り表作成セミナーの開催

P7 に掲げた「目標① 数字に強い商売人の育成」を達成するため、その入り口部分として「資金繰り表作成セミナー」を年 1 回開催する。

講義を通じ、自社のお金の流れの“見える化”を学ぶことからスタートするが、資金繰りの適正化を行うためには経営改善が欠かせず、またこの改善に終わりはない。企業の“今”を“どう改善すべきか”を判断するためには、普段から自社の経営状況を正確に把握する必要がある。

こうした基礎的な経営指導を丁寧に積み重ね、分析を他人に丸投げする経営者ではなく“自身で経営分析できる事業所”を多く育成することを目指す。

② 企業調査シートによる経営分析ニーズの把握

上記のセミナー受講者だけでなく、本会が実施する会員向けアンケート調査にて「経営分析に関する支援が欲しい」とする企業ニーズを把握し、適宜経営指導員による指導や専門家派遣等を実施するなど、将来的には経営者自身が経営分析できるよう、助言指導を重ねていく。

③ 経営分析の内容

上記①②にて経営分析に取り組む事業所を発掘するとともに、各種補助金の活用を希望する企業や、巡回指導を通じ経営改善に意欲的な企業等をピックアップし、経営状況分析支援を実施する。

【対 象 者】 セミナー参加者 補助事業計画策定企業 経営改善に意欲的な企業 等

【分析項目】 定量分析（財務分析）と定性分析（SWOT 分析）の双方を実施

《財務分析》収益性・安全性・効率性・生産性 における各指標

《SWOT 分析》強味・弱み・機会・脅威

【分析手法】 経済産業省「ローカルベンチマーク」及び本会製作「経営分析シート」を活用

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者にフィードバックし、事業計画策定に活用するほか、データベース（商工会基幹システム）に格納し内部共有することで事後フォローアップ資料として役立てる。

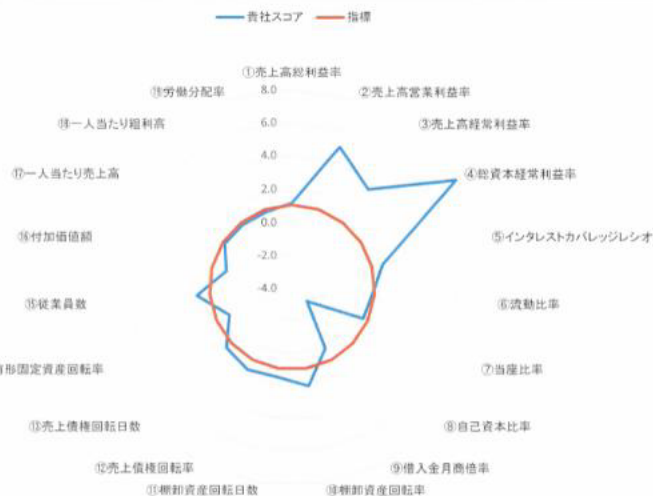
(参考資料) 本会が作成した「経営分析シート」

企業名	村牛乳店
業種	小売業

【主要経営指標分析表】

【主要経営指標】		【算式】	単位	(前々期)	(前期)	傾向	(直近)	傾向	標準指標	スコア	評価
収益性	売上高総利益率(%)	売上総利益÷売上高	%	32.9	33.7	↑	33.7	↑	30	1.1	○
	売上高営業利益率(%)	営業利益÷売上高	%	9.1	3.9	↓	8.9	↓	1.8	4.9	◎
	売上高経常利益率(%)	経常利益÷売上高	%	8.3	2.9	↓	8.1	↓	2.3	3.5	◎
	総資本経常利益率(%)	経常利益÷総資本	%	31.4	12.7	↓	34.8	↑	4.4	7.9	◎
	インタレストカバレッジレシオ(倍)	(営業利益+受取利息・配当金)÷金融費用	倍	5.46	3.74	↑	10.95	↑	6.5	1.7	○
安全性	流動比率(%)	流動資産÷流動負債	%	107.6	141.3	↑	141.9	↑	161.8	0.9	△
	当座比率(%)	当座資産÷流動負債	%	59.8	66.5	↑	74.0	↑	106.3	0.7	△
	自己資本比率(%)	純資産÷総資産	%	-114.1	-115.5	↓	-101.0	↑	36.2	-2.8	×
	借入金月商倍率	有利子負債÷(売上高÷12)	倍	5.33	4.36	↓	4.1	↓	2.3	0.2	×
効率性	棚卸資産回転率(売価)(回)	売上高÷(期首棚卸資産+期末棚卸資産)÷2	回	52.2	35.9	↑	29.4	↓	14.2	2.1	◎
	棚卸資産回転日数(売価)	365日÷棚卸資産回転率	日	7.0	10.2	↓	12.4	↓	25.7	1.5	○
	売上債権回転率	売上高÷期末売上債権(便宜上期末数値を採用)	回	22.1	24.6	↑	24.7	↑	14.8	1.7	○
	売上債権回転日数	365日÷売上債権回転率	日	16.5	14.9	↓	14.8	↓	24.9	1.4	○
	有形固定資産回転率(回)	売上高÷期末有形固定資産(便宜上期末数値を採用)	回	87.1	31.8	↑	28.5	↓	194.1	0.1	×
生産性	従業員数	パート換算後人数	人	3	3	→	3	→	14.0	1.6	○
	付加価値額	営業利益+減価償却費+人件費	千円	8,426	6,400	↑	9,408	↑	92,030	0.1	×
	一人当たり売上高	売上高÷従業員数	千円	18,751	17,950	↑	18,315	↑	21,277	0.9	△
	一人当たり総利益高	売上総利益高÷従業員数	千円	5,503	6,050	↑	6,178	↑	7,287	0.8	△
	労働分配率	人件費÷付加価値額	%	39.2	62.9	↑	41.3	↓	50.0	0.8	△

■TKC黒字企業と比較した御社の経営指標



上記は本会が経営計画策定等で活用している専門家（中小企業診断士）に助言を頂き、ローカルベンチマークの分析項目に追加すべき指標を加え、本会経営指導員がエクセルにて作成したものである。3か年の財務諸表データを入力することで自社の経営指標を自動計算するほか、TKCが発表している業種別の黒字企業の指標と比較のうえ評価を自動表記させることが可能。

上記は実際の支援先データであるが、収益性・効率性は業界値と比べ高いものの、生産性が弱いため、こちらを重点的に改善し、結果として安全性も高めていくべきという方針が“見える化”できる。

指標の意味を理解し、①正確な分析を行なうためには日々の経理が重要性であること②タイムリーな分析を行なうためには半年決算の感覚が必要であることなどが経営者に理解頂ければ、自己分析の実施や事業計画策定に活用することは十分可能と考えている。

(参考資料)「資金繰り管理表」

＜予定資金繰り表＞												
単位：千円												
科目	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
前月繰越高(A)	996	-7,293	-8,875	-10,457	-12,036	-13,617	-15,296	-17,071	-18,850	-20,235	-21,914	-24,120
営業収入	現金売上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	先掛金回収	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他											
	営業収入合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収入	短期借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	貸倒回収											
	財務収入合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	収入合計(B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業支出	現金仕入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	買掛金支払	6,862	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	人件費支出	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777
	営業経費支出	602	605	602	602	602	702	795	602	608	702	702
	その他											
	営業支出合計	8,241	1,382	1,379	1,379	1,379	1,479	1,572	1,379	1,385	1,479	1,479
財務支出	借入金元金返済		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	支払利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	消費税納付										520	0
	法人税										5	
	事業・住民税納付										2	
	固定資産売却	3		3		3		3				
	固定資産減価償却											
	その他支出											
	財務支出合計	3	200	203	200	203	200	203	200	200	727	200
	支出合計(C)	8,243	1,582	1,582	1,579	1,582	1,679	1,775	1,579	1,585	1,679	1,679
	繰越高	-8,243	-1,582	-1,582	-1,579	-1,582	-1,679	-1,775	-1,579	-1,585	-1,679	-1,679
	翌月繰越高(A)+(B)-(C)	-7,293	-8,875	-10,457	-12,036	-13,617	-15,296	-17,071	-18,850	-20,235	-21,914	-24,120

売上比率		50%		50%			
月次	前年売上	現金売上	伸び率	掛売上	伸び率	前年売上と前年掛売上	売上比率
H29年7月	0	0	95.0%	0	110.0%	0	#DIV/0!
H29年8月	0	0	95.0%	0	110.0%	0	#DIV/0!
H29年9月	0	0	95.0%	0	110.0%	0	#DIV/0!
H29年10月	0	0	95.0%	0	110.0%	0	#DIV/0!
H29年11月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
H29年12月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
H30年1月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
H30年2月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
H30年3月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
H30年4月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
H30年5月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
H30年6月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
H30年7月	0	0	95.0%	0	100.0%	0	#DIV/0!
年間合計	0	0		0		0	#DIV/0!

原価率		87.0%		<仕入支払予定>	
月次	仕入原価	現金仕入	買掛金支払	買掛金支払予定	
H29年7月	7,223	361		6月分支払	
H29年8月	0	0	6,862	7月分支払	
H29年9月	0	0	0	8月分支払	
H29年10月	0	0	0	9月分支払	
H29年11月	0	0	0	10月分支払	
H29年12月	0	0	0	11月分支払	
H30年1月	0	0	0	12月分支払	
H30年2月	0	0	0	1月分支払	
H30年3月	0	0	0	2月分支払	
H30年4月	0	0	0	3月分支払	
H30年5月	0	0	0	4月分支払	
H30年6月	0	0	0	5月分支払	
H30年7月	0	0	0	6月分支払	
現金仕入・買掛比率		5%	95%		
買掛金支払いは次月全額支払いです					

上記の「資金繰り管理表」のサンプルは“経営分析シート”の作成に関するアドバイスを頂いた中小企業診断士から提供を受けたもので、本会における金融指導（事業再生）など実際の支援現場で使用しているものである。

自社の財務状況を正しく理解し、資金繰りをコントロールするために必要不可欠なツールと認識しているが、上記サンプル以外にも記入すべきシートが複数あり、経営者自らが全ての項目を正しく理解し数値を入力するには“難易度が高い”という課題がある。

そこで、提供者である中小企業診断士とも相談のうえ、インターフェースの改良や入力項目をシンプルに変更するなど、経営者自身が簡単に使用できるよう、様式を改善する必要がある。

5. 事業計画策定に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 令和元年度は 45 件の事業計画策定支援を行っているが、その殆どが持続化補助金や経営力向上計画など、何らかのリターンを目的とした制度活用に伴う事業計画書である。

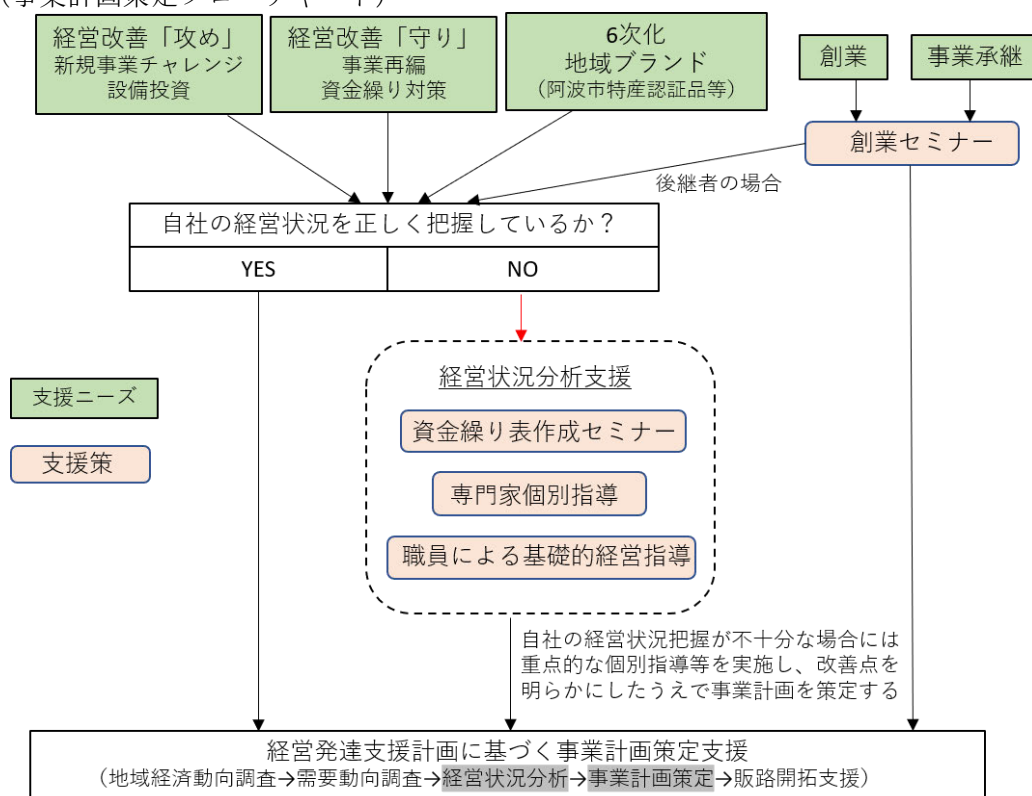
〔課題〕 上記のなかにもしっかりした経営ビジョンのもと、的確な地域動向調査や自社の経営状況分析を経た事業計画を策定し、成果を出している例もあるが、一般的に補助金申請等を目的とした事業計画支援は PDCA が回らず、一過性の支援で終わることが多い。

(2) 支援に対する考え方

P7 に記載の通り、“数字に強い商売人を育成すること” が商工会のミッションであることを意識し、基礎的な経営改善指導を強化する。“数字に強い商売人を育成” するプロセスにおいて、資金繰り表の作成や損益分岐点分析等を行うが、目標値と現状に乖離がある場合、経営資源に乏しい小規模事業者が具体的に“何をどうすべきか”を真剣に検討する必要がある。

こうした過程を経ることで、経営者側に“事業計画書の重要性に関する気づき”や“計画内容を達成しようとする意欲”が生まれる筈である。こうした“気づき”を持った経営者に対し、実現可能性や有効性の高い事業計画を策定するための重点的な支援を行う。

(事業計画策定フローチャート)



※これまでは「支援ニーズ→事業計画策定」という流れが多く見受けられたが、“自社の経営状況を正しく把握できているか？”という視点を盛り込み、不足している経営者に対しては基礎的な経営指導を強化する必要がある。

本会に寄せられる支援ニーズの中から、①意欲的に経営分析に取り組む姿勢がある（既に分析する力がある）②事業計画策定の重要性を認識している ③実現可能性の高い事業アイデアを有している といった条件を満たす経営者を選定し、優先的に事業計画策定支援を行う必要がある。

※経営状況を正しく把握できていない経営者に対し、「資金繰り表作成セミナー」の受講を勧める。

- ① 先ずはセミナー受講により、自社の資金の流れを正確に把握できる経営者を育成する。
- ② 資金繰り表作成により、キャッシュ不足が明らかとなった場合、その原因を探る。
- ③ 入出金サイトの見直しや資金調達で対応可能か、抜本的改善が必要な状態なのかを見極める。
- ④ 損益分岐点分析等の実施により、目標売上と現状に乖離がある場合、そのギャップを埋める為に必要な「事業計画策定支援」を実施する。

①～③においてはP15に記載した経営状況分析支援を着実に行うほか、④フェーズに移行した事業者に対しては担当の経営指導員が張り付き、事業計画策定支援に関する伴走型支援を行う。なお、①～④の各フェーズにおいて、必要に応じ専門家活用による個別指導を実施する。

(3) 目標

項 目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 事業計画策定件数	45 件	20 件	20 件	25 件	25 件	30 件

※現行値は補助事業計画等を網羅した数字となっているが、しっかりと経営状況分析を行い、事業者の課題解決に繋がるような取り組みは単純な事業計画と切り分けて考える必要がある。こうした意味から、後のフォローアップに繋がる計画書の作成件数を目標値として記載した。

※目標件数に占める支援ニーズ別内訳（初年度）

支援ニーズ（テーマ）	事業計画策定件数（目標）
経営改善「攻め」（新規事業チャレンジ 等）	10 件
経営改善「守り」（事業再編 等）	3 件
6 次産業化・地域ブランド（阿波市特産認証品等）	2 件
創業支援	3 件
事業承継支援	2 件

(4) 事業内容

本会が開催する「資金繰り表作成セミナー」「創業セミナー」の受講者や、巡回指導・アンケート調査等を通じて把握した小規模事業者の支援ニーズの中から、①意欲的に経営分析に取り組む姿勢がある②事業計画策定の重要性を認識している③実現可能性の高い事業アイデアを有しているといった条件を満たす経営者を選定し、優先的に支援を行う。

【支援対象者】 意欲的に自社の経営分析に取り組む事業者

※新規創業者や事業承継候補者も支援対象に含む

【手段・手法】 上記の者を対象に、(2) (4) に記載した条件を満たす経営者を優先支援先として経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家の助言・指導を得ながら実効性の高い事業計画書の策定支援を行う。

※外部専門家については事業期間中の毎週火曜日に中小企業診断士を招聘し「専門家窓口相談事業」を開催する。事業計画策定支援はもちろん、計画策定に関連する地域経済動向調査や市場動向調査など、全般的な助言・指導を受ける。

6. 事業計画策定後の支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 事業計画策定後の企業に対するフォローアップは実施しているが、事業所によって内容・頻度にばらつきがある。

〔課題〕 フォローアップの仕組みを見直し、支援体制や支援方法の明確化を行うなど、改善を図ったうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業所が保有する経営改善スキルの程度や事業計画の進捗状況等を考慮し、集中的に支援する事業所と定点観測で差し支えない事業所等を見極め、確実なフォローアップ支援を実施する。

なお、優れたビジネスモデルの考案した者や実現可能性が高い計画を有する者については、重点支援先として外部専門家による個別指導を実施する。

(3) 目標

項 目	現行	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	45 件	20 社	20 社	25 社	25 社	30 社
頻度（延回数）	100 回	70 回	70 回	88 回	88 回	105 回
売上増加事業者数	16 社	10 社	10 社	12 社	12 社	15 社
営業利益率 3%増加事業者数	10 件	5 社	5 社	6 社	6 社	7 社

※売上及び利益率向上のため、重点的にフォローアップ支援を実施する事業者数を年間 20 社と設定した。そのうちの過半数である 10 社が売上増加を果たし、更にその半数である 5 社が営業利益率 3%改善を果たすことを目標値として設定した。

※R5 年度以降のフォローアップ事業者数は P19 記載の事業計画策定目標件数と同数とし、頻度・売上増加／営業利益率増加事業者数については、R3～4 年度の目標値と同じ割合にて設定を行った。

※4 月決算の法人企業が年度末の 3 月に事業計画策定（新規事業）に取り組んだ場合、新規事業の効果を測定するためには最短でも翌々年度の決算書で確認する必要がある。然しながら効果測定タイミングのばらつきを事前予測することは難しいため、各年度とも目標値は同じ比率にて設定した。

(4) 事業内容

事業計画策定 20 社のうち、5 社は 2 か月毎に 1 回、5 社は四半期毎に 1 回、残りの 10 社については年 2 回のフォローアップを実施する。

但し、事業所からの支援申出があった場合や、事業計画と進捗状況にズレが生じていると判断した場合等については、担当地区以外の経営指導員や外部専門家など第三者の視点を交え、事業の進捗を阻む要因を分析し、今後の対応策・修正方針を検討する。またフォローアップ頻度についても適宜変更を行う。

※外部専門家の活用

重点指導先を対象に「事業計画策定フォローアップ個別相談事業」を実施する。経営革新や現場改善の分野にて豊富な指導実績を持つ中小企業診断士を登用し、①支援先の事業計画の実効性を高める②売上拡大や利益率改善を確実に実行する といったピンポイントの支援を行う。

進捗確認・改善提案等の日常的なフォローアップについては P15 に記載した「専門家窓口相談事業」における外部講師と経営指導員が協力しながらその任務を果たす。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

- 〔現状〕 阿波市特産認証品の販促支援（阿波市内における特産認証品販売ブースの設置「OUR GOOD TABLE 事業」）と、同商品を首都圏エリアにて販路開拓するための「阿波市ええもん市&商談会事業」を実施している。事業については阿波市地域活性協議会（阿波市・阿波市観光協会・阿波市商工会）のなかで三者が協力しながら企画・運営等を行っている。
- 〔課題〕 特産認証品の拡充と販路拡大は阿波市にとって重要なテーマであるが、認証を受けた企業のなかには販路開拓に関する意識が低い事業所もあることから、事業計画策定支援等を通じて認証企業間での“数字”に関する意識を高める必要がある。また、展示会出展や商談会事業についてはフォローアップ体制が不十分な点もあるため、改善のうえ実施する。

(2) 支援に対する考え方

阿波市特産認証品を核とした需要開拓支援を行うことに変更はないが、同制度は「本市で製造・加工され、かつその加工品を特色づける原材料として本市で生産された産品を100%使用したもの」というルールがあり、対象となる事業者数や商品数に限りがある。

そのため、認証支援だけに拘ることなく、他分野における販路拡大の取り組みに対し幅広く対応する必要がある。

(3) 目標

項 目	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 阿波市特産認証品 申請支援	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
② OUR GOOD TABLE 参画事業者支援	—	2 社	2 社	3 社	3 社	4 社
③ 阿波市ええもん市 出展事業者数	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
売上高／社	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
④ 阿波市ええもん市 商談会参加事業者数	2 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
成約件数／社	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(5) 事業内容

- ① 「阿波市ブランドづくりアドバイザー派遣事業」による阿波市特産認証品申請支援
徳島県6次産業化アドバイザー登録の中小企業診断士を講師に迎え、特産品認証に係る申請支援（個別相談会）を実施し、年間2品目の認証産品拡充を目指す。
- ② 「OUR GOOD TABLE」参画事業者に対する継続支援
新規に認証支援を行う者については、認証品の販売に伴う事業計画書策定支援やFCPシート作成支援、商談会に係る事後フォローアップ方法の確立とその指導等をセットで実施する。
認証済み事業者に関しても、必要に応じて随時同様の支援を実施する。
- ③ 「阿波市ええもん市&商談会事業」の実施
交通会館マルシェ（P10 記載）など首都圏で開催される催事へ「阿波市ええもん市」として出展し、認証事業者の販促支援を行うほか、バイヤーを招聘した商談会事業を同時開催する。
原則的に首都圏における展示会出展と商談会はセットで開催予定であるが、①コロナ禍の影響 ②移動の制約（費用・時間）によって商談会に参加可能な事業所数が限定的になること等を考慮し、催事出展を中止し阿波市にバイヤーを招聘し商談会のみ開催することも検討する。

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

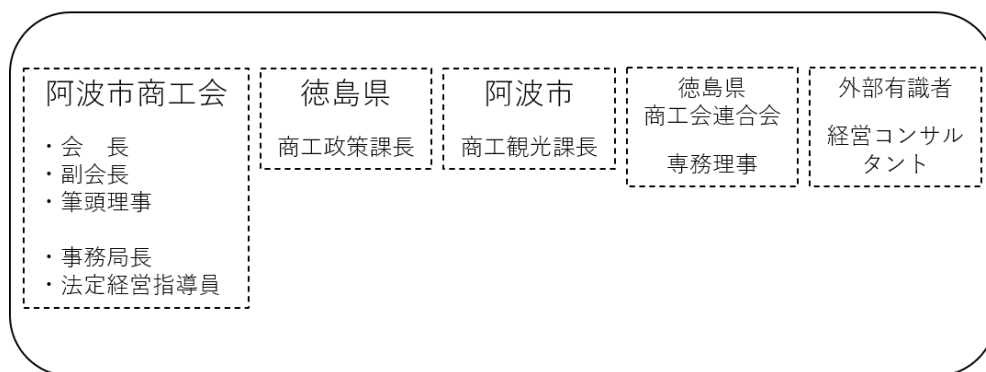
(1) 現状と課題

- [現状] 本会が推進する経営発達支援計画につき、事業の評価及び見直しを行うため外部有識者を交えた「事業評価委員会」を設置し、年二回（半期ごと）に会議を開催している。
- [課題] これまでに県担当課長や県連専務理事を新たに委員として加える等、メンバーの拡充にも積極的に取り組んできた。行政機関の担当職員が異動により交代した場合、経営発達支援計画の趣旨や内容を理解頂くことに時間を要するという程度の課題はあるものの、委員会自体はあくまでも本会の実施事業に対する評価を頂く機関であるため、大きな問題や課題は発生していない。

(2) 事業内容

- 本会の正副会長・筆頭理事・事務局長・法定経営指導員に加え、徳島県商工政策課長、阿波市商工観光課長、徳島県商工会連合会専務理事、外部有識者として経営コンサルタント大久保圭司氏を構成員として「事業評価委員会」を組織する。
- 年二回（半期ごと）に会議を開催し、経営発達支援事業に係る進捗状況や事業の成果等について評価を行う。
- 事業評価委員会の資料作成は主に法定経営指導員が行うが、事業計画内容や実施結果の報告に関しては、事業に関与した経営指導員がそれぞれ委員に対し説明を行う。
- 事業評価委員会が行った評価結果は役員会にフィードバックしたうえで事業実施方針等に反映させるとともに、本会事務所にて常時備え付けを行い、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

事業評価委員会の構成



(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6年1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)	
阿波市商工会 事務局長 本所 法定経営指導員 1名 経営指導員 2名 経営指導員補 1名 経営支援員 5名 阿波市 商工観光課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①当該経営指導員の氏名、連絡先	
■氏 名： 近藤 浩明	
■連絡先： 阿波市商工会 TEL0883-36-5577	
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・実施に係る指導及び助言、目標に向けた進捗管理、事業の評価・見直しを行う際に必要な情報の提供等を行う。	
(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	
〒771-1622 徳島県阿波市市場町興崎字北分 60-1 阿波市商工会 TEL：0883-36-5577 FAX：0883-36-5578 E-mail: tsci2700@tsci.or.jp	
②関係市町村	
〒771-1695 徳島県阿波市市場町切幡字古田 201-1 阿波市 商工観光課 TEL:0883-36-8722 FAX:0883-36-8762 E-mail: shokokanko@awa.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 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
■ 専門家派遣費	1,584	1,584	1,584	1,584	1,584
① 窓口相談	1,056	1,056	1,056	1,056	1,056
② フォローアップ	330	330	330	330	330
③ 阿波市ブランド	198	198	198	198	198
■ 専門家旅費	200	200	200	200	200
■ セミナー開催費	500	500	500	500	500
① 創業セミナー	450	450	450	450	450
② 資金繰表作成	50	50	50	50	50
■ 販促支援費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
展示会・商談会費用					
■ 広報費	260	260	260	260	260
チラシ印刷・郵送費					
■ 予備費	56	56	56	56	56

(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
伴走型小規模事業者支援推進事業・会費収入・阿波市補助金・徳島県補助金 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
①一般社団法人 阿波市観光協会 徳島県阿波市阿波町東原 1 7 3- 1 会長 浅野 敏司
連携して実施する事業の内容
<u>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 上記における阿波市特産認証品の販促支援を目的に、本会・阿波市商工観光課・阿波市観光協会の三者にて『阿波市地域活性協議会』を組織し、具体的な支援方法の協議やそれぞれの役割について確認を行う。
連携して事業を実施する者の役割
(社) 阿波市観光協会が果たす連携者としての役割・効果 【役割】 地域全般の観光振興を推進する立場にて協議会に参画し、情報提供や事業に対する意見を頂く。また、販促事業に係るキャンペーン（イベント）等の実施にあたり、参画事業者に対する連絡調整や事前準備、当日の事業運営補助など全般的な協力を得る。 【効果】 特産認証品に関する販売促進の取組は観光振興とリンクする部分が多く、普段から観光関連事業者と接点の多い同協会から協力を得られるメリットは大きい。 また、観光拠点整備や観光振興計画の立案等は行政や阿波市観光協会が担い、商工会は販促支援事業の企画や対象事業所に対する個社支援に特化できるというメリットも生まれる。
連携体制図等
本会と（一社）阿波市観光協会にはそれぞれ組織を構成する会員企業が存在し、双方に会員登録する企業も多い。 阿波市地域活性協議会の立ち上げによりお互いの事業内容を報告する機会ができた。 同協議会にて目標や方向性を議論することで類似事業の乱立を防ぎ、事業の費用対効果を高めるといった効果がある。 また、特産認証品販促支援のように、お互いの会員企業の枠を超え、同一目的の為に市内全域の事業所を対象とした事業を行うことの連携メリットも大きい。