

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	美馬市商工会（法人番号 5480005005826 ） 美馬市（地方公共団体コード 362077）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 1. 小規模事業者との対話と傾聴を通じた課題抽出から解決までの支援による、小規模事業者の経営力強化 2. 地域特性と資源を活かしたサービス・商品開発及び販路開拓による地域活性化推進 3. 新たな地域活力を創造する創業・事業承継の推進
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 「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域経済動向分析を実施し、「中小企業景況調査」を四半期毎に実施することで管内景況感を把握する。それらの調査・分析結果について本会ホームページで公開する。 4. 需要動向調査に関すること 美馬市の自然環境や農林産品を活かした商品を中心に、一般消費者を対象とした物産展や食品バイヤーが来場する商談会の会場において、試食やアンケート調査を実施して需要動向を把握する。また、調査結果を分析したうえで調査対象事業所へフィードバックすることで商品開発のブラッシュアップに資する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーの開催により、経営分析に積極的に取り組もうとする事業者を発掘し、更に経営分析セミナー参加者や、事業計画策定支援希望者の財務・非財務分析を支援する。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者に対し、実施した経営分析を最大限に活用出来るよう事業計画策定個別相談会への参加を呼びかけ、事業計画策定を促す。また、生産性向上や競争力強化を踏まえた事業計画が策定できるよう DX 推進セミナーを実施する。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業所の自走化を意識しつつ、伴走型支援により事業計画の進捗状況を確認するため、職員による定期的なフォローアップを目的とした巡回訪問を実施する。専門的且つ緊急性を要する計画修正については専門家派遣を行う。 8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること 美馬市の自然環境や農林産品を活かした商品のほか、販路開拓に取り組む小規模事業者の取扱商品について展示販売会への出展支援を行う。また、販路開拓における DX 導入のため、専門家派遣による支援を行う。
連絡先	美馬市商工会 〒779-3610 徳島県美馬市脇町大字脇町字北島 1265-1 TEL：0883-53-7393 FAX：0883-53-7514 E-mail： tsci3300@tsci.or.jp 美馬市 企業応援課 〒777-8577 徳島県美馬市穴吹町穴吹字九反地 5 番地 TEL：0883-52-1263 FAX：0883-52-1200 E-mail： kigyouden@mima.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美馬市の現状

【立地】

美馬市は徳島県の西部に位置し、西側が東みよし町・つるぎ町・三好市と、北側が讃岐山脈の山頂で香川県と、東側が阿波市・吉野川市・神山町、南側が那賀町と接している。総面積は 367.14 ㎢で、市のほぼ中央を東西に吉野川が、南北には穴吹川などの吉野川水系の河川が流れ、その沿岸の平野部が主な可住地となっており、北側の讃岐山系、南側の剣山山系をはじめ、総面積の約 8 割が森林で清らかな水と豊かな緑に囲まれた自然の美しい地域である。

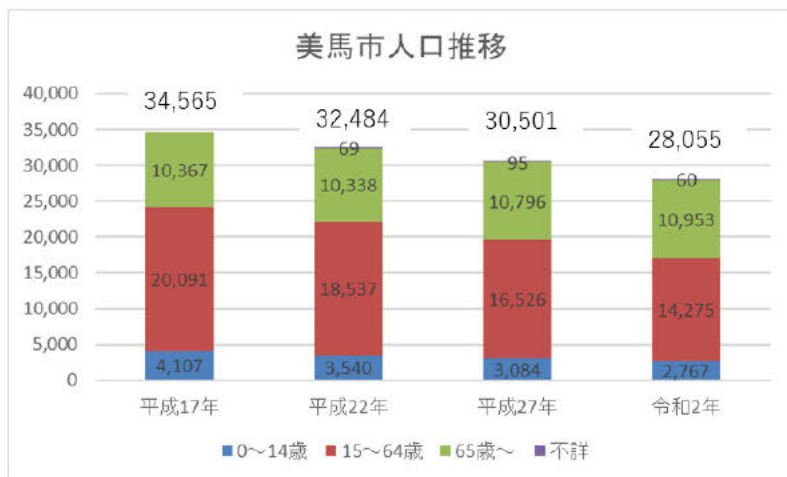


(出典：美馬市ホームページ)

主要な道路網としては、徳島自動車道（市域内 2 インターチェンジ）、国道 192 号、193 号、438 号、492 号、主要地方道鳴門池田線があり、公共交通としては JR 徳島線が運行されている。

【人口】

平成 17 年 3 月 1 日に旧美馬郡内の脇町、美馬町、穴吹町、木屋平村が合併して発足した本市の総人口は、令和 5 年 4 月 1 日現在で 27,098 人となっている。



(国勢調査調べ)

平成 17 年から令和 2 年までの年齢 3 区分別の構成比率を比較すると、15 歳未満の年少人口は 32.6% (1,340 人) 減少、15 歳から 64 歳までの生産年齢人口は 28.9% (5,816 人) 減少、65 歳以上の老年人口は 5.3% (586 人) 増加となっており、少子・高齢化が著しく、今後も人口減少や更なる高齢化が予想される。また、世帯数についても減少傾向であり、平成 30 年には 12,858 世帯であった世帯数は、令和 5 年 1 月 1 日現在では 12,558 世帯となり 300 世帯減少している。

美馬市は、人口減少問題の克服と持続可能な地域づくりに向けて「第2期美馬市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を推進。「本市にしごとをつくり、雇用の創出や所得の増加を実現する」「本市への新しいひとの流れをつくる」「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」「時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」を基本目標とし、美馬市人口ビジョンで示した2060年の本市人口「2万人」の確保を目指している。

【産業】

美馬市には、日本百名山の一つ「剣山」や四国一と呼ばれる清流「穴吹川」といった豊かな自然環境と、藍の集散地として栄え、多くの藍商人で賑わった「うだつの町並み」や堂々たる山門、伽藍をもつ寺がいくつも立ち並ぶ「寺町」といった歴史的・文化的資源を持ち、市外から多くの観光客を誘致できる観光資源に恵まれた地域である。これら観光資源は合併以前から各町村に点在しており、全国的にも知名度が広がってきている。「うだつの町並み」については町並みの内部に和傘や竹細工の工房があり、日本の歴史と文化を感じられる観光地としてインバウンド顧客が多く訪れる。また、平成30年3月には、美馬市を含む徳島県西部の2市2町で営まれている傾斜地農耕システムが世界農業遺産に認定され、SDGsの観点からも注目されている。

農業も盛んで、米・なす・ピーマン・ニンジン・レタス・ブロッコリー・ぶどう・ゆず・ブルーベリーなど農産物出荷額は県内有数であり、その農産物を活かした様々な加工品が生まれている。美馬市産とうがらしの加工品である「みまから」は、商工会女性部活動から生まれた商品であり、美馬市農産品に付加価値を加えた特産品となっている。さらに、県下有数のブロイラーの産地であり、地鶏日本一の販売シェアを誇る阿波尾鶏の飼育生産は美馬市の主要産業である。

美馬市の観光資源



うだつの町並み



清流穴吹川

(出典：美馬観光ビューローホームページ)

農産品や加工品



みまから
(出典：(有)美馬交流館
ホームページ)

県下一の栽培面積を誇るブルーベリー (出典：美馬市ホームページ)

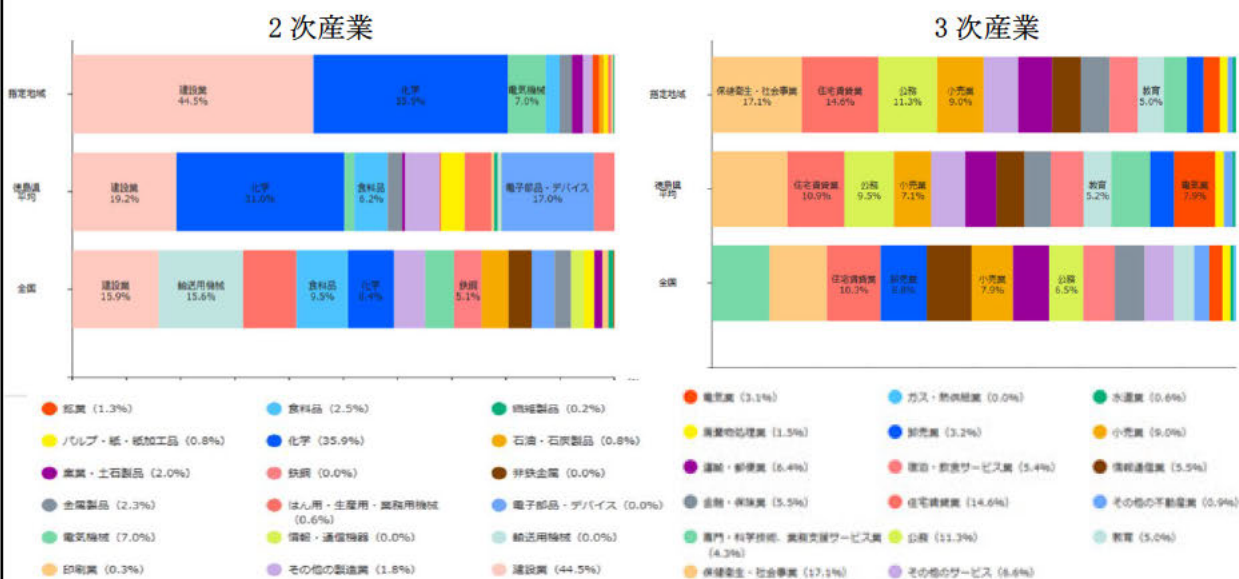
地域の雇用を支える中核となっているのは、大塚製薬(株)やPHC ホールディングス(株) (旧パナソニックヘルスケア(株)) といった医療関連製品の製造工場である。また、(株)ナプラ、ファインケミコス(株)等へアケア製品製造工場が集積していること、(株)河野メリクロン (洋ラン) といった特徴的な製品を生産する企業を有している等、美馬市の製造業は美馬市の経済発展に欠くことができない存在である。

また、美馬市の産業で最も大きい生産額を占めるのは建設業である。建設業の 93.4%が小規模事業者であることから、地域に根付いた建設業者が美馬市の産業を支えていることがわかる。

商業については、事業所数の多い卸小売業、飲食宿泊業、生活関連サービス業は減少の一途を辿る一方、不動産業や教育・学習支援業、医療・福祉業の事業所数は増加している。生活しやすいまちづくりに必要な業種が増加しているのは、美馬市が住居地としてのポテンシャルが高いと判断した事業所が増加しているためだと考えられる。

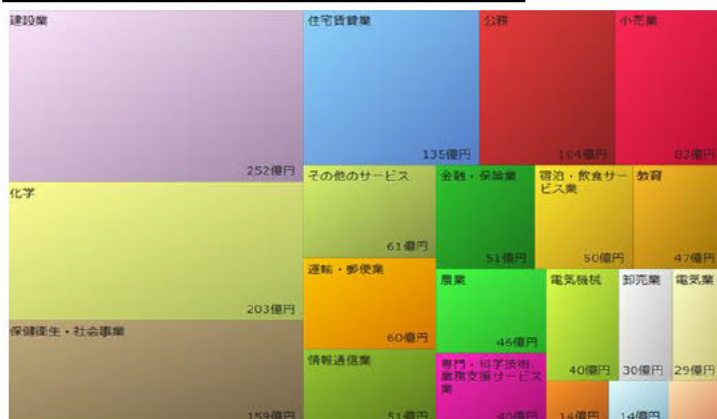
平成 30 年美馬市産業の構成割合 (生産額 (総額))

(出典: RESAS 地域経済循環マップ)



平成 30 年 美馬市産業の業種別生産額

総額 1,545 億円



(出典: RESAS 地域経済循環マップ)

人口・世帯が減少する一方、美馬市内事業所の従業員総数は 800 人弱増加している。事業所数の増加している業種での従業員数増のほか、製造業では事業所数が 15 事業所減少しているにも関わらず、従業員数は 174 人増加している。これにより、製造業は淘汰が進み小規模零細企業が廃業するなか企業体力のある会社が雇用を創出していること、また、美馬市外在住の就労者が増加していることが伺える。

美馬市の業種別事業所数と小規模事業者数				(経済センサス調べ)		
業種	平成 28 年			令和 3 年		
	事業所数	小規模 事業者数	割合	事業所数	小規模 事業者数	割合
農林漁業	20	19	95.0%	28	25	89.3%
鉱業，採石業，砂利採取業	3	3	100.0%	3	3	100.0%
建設業	152	142	93.4%	137	126	92.0%
製造業	99	97	98.0%	84	66	78.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	2	2	100.0%	7	6	85.7%
情報通信業	3	3	100.0%	6	6	100.0%
運輸業，郵便業	24	19	79.2%	22	6	27.3%
卸売業，小売業	387	294	76.0%	318	236	74.2%
金融業，保険業	26	12	46.2%	21	4	19.0%
不動産業，物品賃貸業	44	40	90.9%	50	46	92.0%
学術研究，専門・技術サービス業	39	34	87.2%	36	28	77.8%
宿泊業，飲食サービス業	138	101	73.2%	126	89	70.6%
生活関連サービス業，娯楽業	141	125	88.7%	125	116	92.8%
教育，学習支援業	26	23	88.5%	51	25	49.0%
医療，福祉	104	29	27.9%	118	40	33.9%
複合サービス事業	13	9	69.2%	16	12	75.0%
サービス業（他に分類されないもの）	118	104	88.1%	115	90	78.3%
合 計	1,339	1,056	78.9%	1,263	924	73.2%

美馬市の業種別事業所数と従業員数			(経済センサス調べ)	
業種	平成 28 年		令和 3 年	
	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数
農林漁業	20	131	28	198
鉱業，採石業，砂利採取業	3	29	3	28
建設業	152	1,078	137	1,050
製造業	99	1,409	84	1,583
電気・ガス・熱供給・水道業	2	13	7	28
情報通信業	3	10	6	11
運輸業，郵便業	24	377	22	367
卸売業，小売業	387	2,225	318	1,941
金融業，保険業	26	267	21	248
不動産業，物品賃貸業	44	106	50	111
学術研究，専門・技術サービス業	39	131	36	245
宿泊業，飲食サービス業	138	696	126	603
生活関連サービス業，娯楽業	141	461	125	304
教育，学習支援業	26	95	51	666
医療，福祉	104	2,076	118	2,251
複合サービス事業	13	204	16	263
サービス業（他に分類されないもの）	118	446	115	625
合 計	1,339	9,754	1,263	10,522

【第3次美馬市総合計画】（計画期間：令和2年度～令和11年度）

美馬市は、令和2年3月に第3次美馬市総合計画で「基本方針2 元気な美馬！賑わいがあり「ひと」と「しごと」が好循環するまちづくり」を掲げている。移住・定住の促進や関係人口の創出からの繋がりによって、本市に「ひと」を呼び込むとともに、世界農業遺産「傾斜地農耕システム」や日本遺産「阿波藍」などの新たな観光資源を活用し、「儲かる」観光を目指した取組をさらに加速することで賑わいを創出。また、地域産業（農業、林業、商業、工業など）の充実支援のほか、新たな企業の誘致などを通じて雇用を創出し、「ひと」と「しごと」が地域内で好循環するまちづくりを進めることを方針としている。

上記総合計画を踏まえ、人口減少問題の克服と持続可能な地域づくりを目指す美馬市の計画が「第2期美馬市まち・ひと・しごと創生総合戦略」である。商工業・観光に関する目標と具体的施策は以下のとおりである。

基本目標（１）「本市にしごとをつくり、雇用の創出や所得の増加を実現する」	
具体的な施策	具体的な事業
工場立地推進等による雇用創出	企業立地推進事業
市民が起業・創業しやすい環境整備	起業・創業推進事業
農・林業における付加価値の向上と販路拡大	農林産物ブランド化事業 産直市売上回復支援事業
「滞在型観光」への転換	農林漁家民宿開業支援事業 うだつの町並み再生プロジェクト Go To Mima キャンペーン事業
地域経済の好循環の創出	デジタル地域通貨（MIMACA）による地域経済好循環創出事業

②美馬市の課題**【商業の課題】**

美馬市の商業は、減少傾向にあるものの卸小売業、飲食宿泊業、生活関連サービス業の事業所数が総事業所約45%を占めている。そのうち、小売業や飲食業においては、大規模店舗の増加やチェーン店の進出、新型コロナウイルス感染の長期化による消費者購買活動の変化（インターネット通販・宅配やテイクアウト利用の急増）により、既存の商店街、個人商店の廃業が増加している。廃業の背景には、先行き不透明な市内商業の状況から、高齢化する経営者が後継者を作らない・求めているという状況が見受けられる。持続的な経営の実現と人口流出の歯止めの観点から、商業活性化策として個店支援、事業承継支援、若手後継者の育成支援が喫緊の課題である。

【工業の課題】

美馬市の工業における大きな課題は人手不足である。建設業・製造業ともに人手不足が深刻であり、資本の少ない小規模事業者は新たな人材獲得が非常に困難となっている。更に、燃料高・物価高騰の影響による利益率低下が人材獲得難に拍車をかけている状況である。本会会員についても、資金繰り難による倒産・廃業となった事業所がここ数年増加している。美馬市の生産額の約3割を占める建設業・製造業の事業所数減少は美馬市産業の全体の縮小化に繋がることから、労働生産性向上支援や新産業の創出支援が必要である。

【観光業の課題】

新型コロナウイルス感染症拡大が落ち着きを取り戻し、インバウンドを含め観光客が美馬市内に訪れる光景が戻り始めている。しかしながら、宿泊業や飲食業における観光収入は大きく伸びてはいな

い。その理由は、美馬市の観光形態が通過型であるためである。そこで美馬市は「第2期美馬市まち・ひと・しごと創生総合戦略」の目標達成施策として滞在型観光への転換を図ろうとしている。この転換に対し、新型コロナウイルス感染症拡大以降収益性が悪化していた美馬市内事業所が、観光客ニーズに応えるための新たな投資が可能であるかが課題である。

【全業種共通の課題】

- 消費活動やサプライチェーンの変化へ対応した新たな供給体制の構築
- 経営者の高齢化と進む事業所数減少への対応
- 生産性向上を目的としたDX化への対応
- アフターコロナにおける収益性の改善

（2）美馬市管内の小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

美馬市内の小規模事業者は73%超を占めており、地域経済の維持や雇用の創出に加え、地域社会において重要な役割を担っている。地域に根付いており、経済面だけでなく、地域福祉の面からも住民として寄与してきた事業者は多い。地域の活力を保持するため、小規模事業者の振興を図ることは美馬市にとって極めて重要である。商業、工業ともに経営を持続、成長させるための経営資源を確立し、変化するマーケットニーズに対応するためDX化による生産性向上を図り、収益力を拡大していかなければならない。

また、既存小規模事業者の持続的な経営に加え、人口・事業所数縮小の流れの中に新たな地域経済の成長を促す起爆剤となる事業者が参画することを目的に、新規創業、第二創業、事業承継の促進に注力する必要がある。

さらに、管内小規模事業者の競争力強化のため、地域固有の特性や資源を利用し、事業者自身の持つ特性や強みを活かした経営に取り組む事業者への支援も重要であると考ええる。

②第3次美馬市総合計画及び第2期美馬市まち・ひと・しごと創生総合戦略との連動性・整合性

「第3次美馬市総合計画」において、商工業の振興として「商工会をはじめとする関係機関との連携により、市内企業の経営基盤が強化され、経営の安定化と地域経済の活性化を目指します」と記載されている。本会としても美馬市が掲げる目標や課題を認識し、足並みを揃えた商工振興を推進する。また、「第2期美馬市まち・ひと・しごと創生総合戦略」については本会経営指導員が検討委員として参画しており、美馬市と美馬市商工会が一体となって計画推進をしていく体制が確立されている。

美馬市総合計画及びまち・ひと・しごと創生総合戦略における本会の役割は以下のとおりである。

美馬市の施策	美馬市商工会の役割
市民が起業・創業しやすい環境整備	起業・創業者の育成支援
農・林業における付加価値の向上と販路拡大	6次産業化の支援 地域産品の販路開拓支援
「滞在型観光」への転換	観光資源活用・創出と観光関連事業所への事業 転換・拡大支援
地域経済の好循環の創出	デジタル地域通貨（MIMACA）の浸透と導入事業 所への活用支援

③美馬市商工会としての役割

商工会は、これまで記帳、税務、金融指導、労働保険事務代行等の定型的な経營業務改善を中心に、事業者の要請に応じた補助事業を紹介、斡旋、助言あるいは、専門家派遣といった受動的支援が多かった。しかし、小規模事業者の抱える多岐にわたる経営課題の解決をゴールとし、事業者との対話を通じて信頼関係を構築する中で事業計画の策定・実行支援・フォローアップを行う伴走型支援体制が

確立されつつある。そのため、多様化する支援ニーズに対応できるよう、商工会職員は経営支援能力の向上と支援ノウハウの共有を図る必要がある。

また、地域産業の活性化のために不可欠である、新規創業・事業承継の支援や、地域特性や資源を活かした商品・サービスの販路開拓支援において、本会が果たすべき役割は重要である。美馬市の商工観光振興目標と連動し、支援機関として事業者に寄り添い、事業者の経営目標の実現に向けた支援に取り組んでいく。

（３）経営発達支援事業の目標

地域の現状と課題を踏まえ、小規模事業者の持続的発展と新たな事業展開に向けて、伴走型の支援を行いながら、地域活性化に繋げていくことを目標とする。

目標① 小規模事業者との対話と傾聴を通じた課題抽出から解決までの支援による、小規模事業者の経営力強化

小規模事業者との対話と傾聴を通じて信頼関係を醸成し、解決すべき課題抽出から課題解決に向けた伴走型支援を実施することで、自立的経営力強化を図る。小規模事業者の規模に応じ、それぞれの小規模事業者が取り組むことが可能なDX化による生産性向上、需要に応じた新たな商品・サービス開発について共に考え、共に事業計画を策定することにより、販路拡大・売上向上の実現性を高める。

目標② 地域特性と資源を活かしたサービス・商品開発及び販路開拓による地域活性化推進

美馬市内の豊かな自然環境や観光資源を活かした観光コンテンツの創出や、農林産品の高付加価値化を目的とした商品開発や6次産業化の支援により、美馬市の目指す「儲かる」観光を実践する事業所の創出を目指す。また、開発商品の販路開拓を支援し、需要拡大を図ることにより事業者の収益性向上を目指す。

目標③ 新たな地域活力を創造する創業・事業承継の推進

高齢化に伴う廃業が多くなっている状況に対して、創業希望者の掘り起こしと創業支援をはじめ、後継者への円滑な事業承継支援を実施し、管内事業者の廃業抑制と新規創業による新陳代謝を図ることにより、管内小規模事業者数減少の歯止めに寄与する。

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・目標と達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標① 小規模事業者との対話と傾聴を通じた課題抽出から解決までの支援による、小規模事業者の経営力強化

小規模事業者が解決すべき課題の抽出のため経営分析を実施する。地域動向・需要動向を踏まえ、収益性・生産性向上のために事業計画策定を支援する。小規模事業者との対話と傾聴を通じて、一連の取り組みを事業者と経営指導員が共に行うことで、課題や強みを事業者自らが認識し、PDCAサイクルを自ら回せる体制を構築し自立的経営力強化を図ることができるよう、伴走型支援を実施する。

目標② 地域特性と資源を活かしたサービス・商品開発及び販路開拓による地域活性化推進

美馬市の自然環境や農林産品を活かした商品開発に取り組む事業者に対し、商品ブラッシュアップのための調査、販路開拓を目的とした販売会や展示商談会への出展支援を実施する。また、新たなサービス・商品の提供にあたり必要な設備投資等に対し、費用対効果の分析や資金調達支援を実施する。

目標③ 新たな地域活力を創造する創業・事業承継の推進

管内での創業を目指す創業者に対し、創業のノウハウを学ぶ創業塾を開催。これにより創業ニーズを把握し、創業計画策定の支援を実施することで前向き且つ計画的に事業に取り組む事業者の創出を図る。また、徳島県事業承継支援センターと連携し円滑な事業承継の支援を実施、更に事業承継後に経営者となった後継者への伴走型支援によるフォローアップを継続して行い、承継後の経営基盤強化を積極的に支援する。

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

[現状] 全国商工会連合会の受託事業として「中小企業景況調査」を実施している。製造業・建設業・小売業・サービス業の計15事業所に対し、四半期毎に調査を実施、全国・徳島県の調査結果を調査事業所に対し報告を行っている。

[課題] 現在実施している景況調査では、調査事業所の業況判断と商圈の異なる事業所の調査結果を得ることしかできない。そのため、経営計画策定時に経済動向分析を行うには不十分である。そこで、国が提供するビッグデータを活用した地域経済動向分析を実施し、管内小規模事業者へ公開する。

(2) 目標

	公表方法	現状	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
① 地域経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

① 地域経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

既存事業者の新たな事業展開や新規創業者の出店に際し、限られたマンパワーや政策資源を集

中投下し、効率的な地域経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向分析を実施し、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域経済動向分析を実施する。

【調査項目】

- ・地域経済循環マップ→管内の産業別収支動向や消費傾向を分析
- ・産業構造マップ→管内産業構造や推移状況を分析
- ・将来人口メッシュ→地域における人口分布と今後の人口推移を分析
- ・観光マップ・From-to分析（宿泊者）→滞在型観光推進への取組に対する指標として分析

②景気動向分析

管内の景況感についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会より受託する「中小企業景況調査」を四半期毎に実施、その結果を年4回公表する。

【調査手法】経営指導員等が対象事業所に対し、調査票に基づいてヒアリングを実施する。

【調査項目】売上高・仕入単価・受注・収益・資金繰り・雇用・設備投資・経営上の問題点等

【調査対象】管内の調査対象事業者

業 種	企業数	内 訳
製 造 業	3 社	製材業、木工所、印刷業
建 設 業	2 社	建築、建設
小 売 業	4 社	燃料小売、ガソリンスタンド、食料品雑貨、農業用機械器具
サービス業	6 社	美容室2社、ネイルサロン、自動車整備、飲食 テイクアウト飲食
合 計	15 社	

（４）調査結果の活用

調査・分析結果は美馬市商工会ホームページに掲載し、管内事業者にも周知する。また、事業計画策定支援時の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕令和4年度に管内事業者の新品・既存商品について、とくしまマルシェへの出展支援時に消費者に商品アンケート調査を実施。結果を取りまとめて事業者へフィードバックした。バイヤー向けのアンケート調査についてはこれまでに実施していない。

〔課題〕消費者向けアンケート調査について今後も継続して実施する。改善点として、フィードバックした調査結果をその後の商品開発に反映するかどうかを事業所任せにしていた部分があったため、調査の効果を高めるためフィードバック後の支援も行う。また、販路開拓時のBtoB取引を効果的に支援するために、バイヤー向けのアンケート調査も実施する。

（２）目標

	現状	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
① 消費者向けアンケート調査 対象事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
② バイヤー向けアンケート調査 対象事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(3) 事業内容

管内小規模事業者が製造・販売する地域特産品のなかで、美馬市産野菜（米・ゆず・すだち・山かぼちゃ・唐辛子）やジビエ、食用藍を使用した加工品、藍染製品や木工製品、竹製品を中心に、「新たな需要の開拓に寄与する事業」で支援する一般消費者を対象とした物産展や食品バイヤーが来場する商談会の会場において、試食やアンケート調査を実施して需要動向を把握する。また、調査結果を分析したうえで調査対象事業所へフィードバックすることで商品開発のブラッシュアップに資する。さらに、今後の商品開発事業について調査結果を事業計画策定に反映する。

①消費者向けアンケート調査

想定する調査会場	
名称	とくしまマルシェ
開催時期	毎月最終日曜日開催 本会が出展するのは毎年秋頃
開催場所	徳島市新町川沿いのボードウォーク周辺
開催内容	白いパラソルが並ぶ徳島県最大級の産直市。とくしまマルシェ事務局スタッフが直接足を運び、徳島県内のおいしい食材を探し、出展交渉を行う逆指名スタイルで、その選び抜かれた生産者がそれぞれ自慢のこだわりの逸品を対面販売する。 本会は、マルシェ会場の一部で「美馬フェア」として出展する。
開催規模	来場者数約 8,000 人 出展者数約 80 社

【調査手法】来場者に出展商品を試食してもらい、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。

【サンプル数】1 対象事業所につき来場者 100 名

【調査項目】味、見た目、価格、パッケージ、用途、従来品との比較等

【調査結果の活用】調査結果について経営指導員より出展事業者に直接報告。商品ブラッシュアップに活用する。

②バイヤー向けアンケート調査

想定する調査会場（食品）	
名称	グルメ&ダイニングスタイルショー春
開催時期	毎年 2 月開催
開催場所	東京ビッグサイト
開催内容	（株）ビジネスガイド社が主催。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。
開催規模	来場者数約 29,000 人 出展者数 530 社 （2023 年春実績）

【調査手法】商談会に参加したバイヤーに出展商品を試食してもらい、アンケート票に記入してもらう。

【サンプル数】1 対象事業所につき 5 件（バイヤー商談会参加人数）

【調査項目】味、見た目、価格、パッケージ、販売のしやすさ、表示内容、取引条件等

【調査結果の活用】調査結果について経営指導員より出展事業者に直接報告。商品ブラッシュアップに活用する。

想定する調査会場（非食品）	
名称	東京インターナショナルギフトショー春
開催時期	毎年2月開催
開催場所	東京ビッグサイト
開催内容	（株）ビジネスガイド社が主催。日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市で、一般の方の来場はなく、ショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤーが商談を目的に来場する。
開催規模	来場者数約 229,968 人 出展者数 2,774 社 （2023 年春実績）

【調査手法】商談会に参加したバイヤーに出展商品を試食してもらい、アンケート票に記入してもらう。

【サンプル数】1 対象事業所につき 5 件（バイヤー商談会参加人数）

【調査項目】見た目、価格、パッケージ、販売のしやすさ、表示内容、取引条件等

【調査結果の活用】調査結果について経営指導員より出展事業者に直接報告。商品ブラッシュアップに活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕重点支援事業者を 5 社選定し、第 1 期経営発達支援計画実施期間中（平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日）に、年 1 回専門家による経営分析を実施している。また、金融指導や持続化補助金等補助金申請支援の際に、経営指導員が個別対応で経営分析を実施している。

〔課題〕経営分析の結果が事業経営に反映されていないように見受けられる。経営者自身が分析結果をどう受け止め、どう活かすかといった考えに及んでいないためと考えられる。経営者自身が経営分析結果を「腹落ち」させ自社の経営力強化のために必要なプロセスであることを理解するために、定量分析に加えて、対話と傾聴を通じて定性分析も行うことで、より本質的な経営課題を抽出して事業計画の策定につなげる。

（2）目標

	現状	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① 経営分析セミナー開催	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 経営分析事業者数	25 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

（3）事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

セミナー開催の周知を行うとともに、自社の発展の機を逃さない事業者になるには、自ら経営分析をできるようになることであると理解してもらうことで、経営分析への意識が高い事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】セミナー開催チラシを作成し、ホームページでの発信、郵送による会員事業所への周知や、巡回・窓口相談時に案内を行う。

【募集人数】15 者

【内 容】中小企業診断士を招聘し、経営分析の基礎と活用事例の紹介、ワークショップを実施する。

②経営分析の実施

【対象者】経営分析セミナー参加者や、事業計画策定支援希望者

【分析項目】定量分析・・・「収益性」「安全性」「成長性」「生産性」の経営指標

定性分析・・・経歴、顧客、取扱商品、強み、弱み、脅威、機会

【分析手法】定量分析・・・対象者の貸借対照表や損益計算書、収支内訳書、申告書等の財務諸表を基に、経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し財務状況を把握

定性分析・・・経営指導員が支援対象に対し、対話と傾聴を通じて、SWOT 分析やブレインストーミング等の分析手法により経営状況を把握

(4) 分析結果の活用

分析結果は対象事業者にフィードバックし、事業計画策定に活用する。また、分析結果を経営支援システムに格納し内部共有を図ることで、フォローアップ時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

〔現状〕持続化補助金等の補助金申請や、融資の際に金融機関に提出する事業計画の策定がほとんどであり、事業実施期間の終了や融資決定後に PDCA を回すことができていない事業所も多い。

〔課題〕事業計画策定が、目の前の補助事業の実施や資金調達に繋げることのみが目標となり、次の事業計画策定に繋がらず単発的な計画策定になってしまっているのは、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないためだと考えられる。改めて事業計画策定の必要性について事業者へ発信するとともに、経営指導員と中小企業診断士等の専門家が連携して事業計画の策定を支援する。

(2) 支援に対する考え方

経営分析を行った事業者に対し、実施した経営分析を最大限に活用出来るよう事業計画策定個別相談会への参加を呼びかけ、事業計画策定を促す。事業者の状況に応じた相談会を実施する事で、対話と傾聴を通じ、事業者が当事者意識を持って課題に向き合うことができ、実現性の高い事業計画策定につなげる。

また、補助金申請を機に事業計画策定に取り組もうとする事業所が多いことから、事業計画策定前段階において DX 推進セミナーを実施、生産性向上や競争力強化を踏まえた事業計画が策定できるよう支援する。

(3) 目標

	現状	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① DX 推進セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定個別相談会	24 回	24 回	24 回	24 回	24 回	24 回
③みま創業塾 (全 6 回のカリキュラム)	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数 (創業計画含む)	19 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(4) 事業内容

①DX 推進セミナーの開催

DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得、また実際に DX に向けた IT ツールの導入を円滑に

推進するためにセミナーを開催する。

【対象者】IT ツール導入希望者、生産性向上のために IT ツール導入が課題となっている事業者

【募集方法】セミナー開催チラシを作成し、ホームページでの発信、郵送による会員事業所への周知や、巡回・窓口相談時に案内を行う。

【講師】コーディネーター等専門家

【開催回数】1 回（希望者が多い場合は 2 回開催）

【カリキュラム】DX 総論、DX 活用事例、クラウド活用、SNS 活用、EC サイト利用 等

また、セミナーを受講した事業者の中から具体的に DX 導入についての相談がある場合は、IT 専門家派遣を実施する。

②事業計画策定個別相談会の開催

小規模事業者の経営状況に寄り添った実効性の高い事業計画策定のため、個別相談会を開催する。

【対象者】経営分析を行った事業者

【募集方法】セミナー開催時に受講者に案内するほか、ホームページでの発信、郵送による会員事業所への周知や、巡回・窓口相談時に案内を行う。

【講師】中小企業診断士

【開催回数】24 回

【カリキュラム】経営分析に基づいた事業計画策定指導

③みま創業塾の開催

経営に必要な基礎知識のほか、創業計画策定を入口とした事業計画策定を学んでもらうため、創業セミナーを開催する。

【対象者】美馬市内で創業を検討している市民のほか、美馬市内で創業後 1～2 年の事業者

【募集方法】セミナー開催チラシを作成し新聞折込するほか、ホームページでの発信、郵送による会員事業所への周知や、巡回・窓口相談時に案内を行う。

【講師】創業アドバイザー・税理士・社会保険労務士・IT コーディネーター・デザイナー

【開催回数】1 回（全 6 日間）

【カリキュラム】創業事例紹介、創業の心構え、事業計画・収支計画・資産計画作成、会計・労務について SNS を活用した販促活動、資金調達について

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

〔現状〕本会は旧町村毎に担当経営指導員を配置し、担当エリアの事業計画策定事業所をフォローアップする体制となっている。第 1 期経営発達支援計画では 4 半期に 1 回の巡回指導によるフォローアップ実施を目標としていたが、職員の異動や引き継ぎ状況、また支援事業者のニーズによって内容・頻度にばらつきがある。

〔課題〕支援事業所の事業計画進捗状況によって、フォローアップの必要回数が異なることから、事業所ごとにフォローアップのための巡回頻度を設定し、事業計画の着実な実行及び修正を支援する。

（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、事業所の自走化を意識しつつ、伴走型支援により事業計画の進捗状況を確認する。自ら答えを見つけ、必要なプロセスの判断ができる経営者につい

ては、計画実行の検証、成果、分析等について自社での検討を進めてもらいつつ、専門的且つ緊急性を要する計画修正については専門家派遣を行う。

また、創業者に対しては創業計画作成等支援後も巡回回数を増やし、事業が軌道に乗るまで細やかな支援を行う。

(3) 目標

	現状	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ対象事業者数	19 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
頻度（延回数）	55 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加事業者数	—	7 者	7 者	9 者	9 者	10 者
利益率 3%以上増加の事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①職員による定期的なフォローアップを目的とした巡回訪問の実施

各支援事業所に対し、原則四半期に一度の訪問を実施する。自社で PDCA サイクルを回すことができる事業者については、訪問回数を減らし、相談案件があれば適宜対応する。初めて事業計画を策定し、事業進捗のノウハウがない事業所や創業者については、月に一度訪問。事業計画と進捗に差異が生じている場合は、計画の修正が必要かどうかを事業者と共に分析し対応策を検討する。

上記目標のフォローアップ対象事業所のうち、売上増加事業者へは年半年に一度、利益率 3 % 以上増加事業者については年一度の巡回訪問を実施する事としている。

②専門性や緊急性の高い事業計画修正における専門家派遣の実施

事業計画と進捗に差異があり、専門性や緊急性が高い場合には、専門家派遣を実施し的確な指導を受けることで事業計画の円滑な遂行を支援する。特に、加速するデジタル化は事業計画の見直しや現在の計画へ組み込む必要性を生じることが想定される。専門家と連携することで、実効性の高い事業計画実施を支援する。

【対象者】経営分析を行った事業者

【募集方法】巡回時に聴き取り

【講師】中小企業診断士・IT コーディネーター

【開催回数】適宜

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕本会では、地域の特色ある商品について、BtoB の取引拡大を目的とした展示商談会、BtoC における認知度向上を目的とした販売会の出展支援を実施している。第 1 期経営発達支援計画策定後から継続して出展支援している事業者は新たな販路獲得した実績がある。

また、EC サイトや SNS 等の IT を活用した新たな需要開拓についても支援してきたが、高齢化している小規模事業者にはその必要性・有用性が浸透していない。

〔課題〕展示販売会については、出展支援事業所のマンネリ化が課題。新たな販路開拓支援商品の掘り起こしが必要である。出展商品のマンネリ化の背景には、販路開拓に関する意識が低い、製造量が少量であるため引き合いに応じられないといった事業所が存在していることがあるため、新たな販路開拓による経営力強化への意識を高めてもらう必要がある。

また、高齢の消費者も活用する EC サイトでの商品販売に対応するための DX 推進支援も必要である。

(2) 支援に対する考え方

展示販売会出展にあたり、美馬市産野菜（米・ゆず・すだち・山かぼちゃ・唐辛子）やジビエ、食用藍を使用した加工品、藍染製品や木工製品、竹製品等で農林産品を高付加価値化した美馬市特産品となりうる商品を中核として販路開拓支援を実施する一方、特産品に限らず販路開拓に取り組む小規模事業者の取扱商品について需要開拓支援を実施していく。そのため、支援事業所の取り扱う商品の性質やターゲットに適合した販路開拓先を探っていく。

また、DX に向けた取り組みである SNS による情報発信、オンライン取引、データによる顧客情報管理等 IT 活用による販売力向上については、事業計画策定時に開催する DX 推進セミナーの他、専門家派遣による支援を行う。

(3) 目標

	現状	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① とくしまマルシェ 出展事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上額/者 (出展者の平均売上額)	5.2 万円	7 万円	7 万円	7 万円	7 万円	7 万円
② 展示商談会参加事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
商談成約件数/者	1 件	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
③ Goope 活用事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ SNS 活用事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③ オンライン取引事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①とくしまマルシェ出展支援（BtoC）

美馬フェア in とくしまマルシェ	
会 期	毎月最終日曜日開催 本会が出展するのは毎年秋頃
開催場所	徳島市新町川沿いのボードウォーク周辺
特徴	徳島最大級の産直市。とくしまマルシェ事務局スタッフが直接足を運び、徳島県内のおいしい食材を探し、出展交渉を行う逆指名スタイルで、その選び抜かれた生産者がそれぞれ自慢のこだわりの逸品を対面販売する。
対象者	一般消費者
開催規模	来場者数約 8,000 人 出展者数約 80 社

【対象者】美馬市特産品となりうる商品の製造販売事業者、事業計画策定支援を受けた事業者

- 【募集方法】 出展募集案内を商工会会員に郵送にて周知
事業計画を策定し販路開拓に取り組みたい事業所を優先的に出展支援する
- 【支援内容】 開催前：出展商品に関するアドバイスの提供
開催中：会場設営、会場への顧客誘導、アンケート調査実施
開催後：アンケート分析、商品ブラッシュアップに関するアドバイス提供

②展示商談会出展支援（BtoB）

	グルメ&ダイニングスタイルショー春 (食品)	東京インターナショナルギフトショー春 (非食品)
会 期	2月6日(火)～8日(木) ※2024年春の予定	
開催場所	東京ビッグサイト	
開催内容	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。	日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市。
対象者	百貨店、商社、卸売業者などのバイヤー 飲食店経営者	ショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤー、国内外の流通関係者、住宅関連産業関係者
開催規模	来場者数約 29,000 人 出展者数 530 社 (2023 年春実績)	来場者数約 229,968 人 出展者数 2,774 社 (2023 年春実績)

【対象者】 美馬市特産品となりうる商品の製造販売事業者、事業計画策定支援を受けた事業者

【募集方法】 出展募集案内を商工会会員に郵送にて周知
事業計画を策定し販路開拓に取り組みたい事業所を優先的に出展支援する

【支援内容】 開催前：FCP シート作成支援、出展商品に関するアドバイスの提供
開催中：会場設営（展示レイアウト）、アンケート調査実施
開催後：アンケート分析、商品ブラッシュアップに関するアドバイス提供
商談後のアフターフォロー支援

③DX 導入支援（販路開拓を目的とした支援）

【対象者】 展示販売会出展事業者、DX 推進セミナー受講者、IT を活用して販路開拓を進めたい事業者

【支援内容】 ・無料で自社ホームページ作成ができる「Goope」の活用支援
・SNS 活用支援
・オンライン取引実施支援

【支援方法】 「Goope」の活用については本会職員が支援する。他に DX 導入を検討している事業者に対し、支援内容に合わせた専門家を派遣することで、販路開拓に資する DX 推進を効果的に実施する。

【派遣を想定している専門家】 IT コーディネーター、IT ベンダー、SE、CE、中小企業診断士等

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り組み

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

[現状] 美馬市商工会正副会長及び商工振興委員長、外部有識者として経営コンサルタント、美馬市経済部企業応援課長、徳島県商工会連合会地域支援課長で構成する事業検討委員会を設置し、年1回事業成果の評価・見直しを行っている。

[課題] 経営発達支援計画の実施結果について、一般の事業者が閲覧できる状況にはなっていないことから、商工会のホームページを活用し閲覧できるように改善する。

(2) 事業内容

①「事業検討委員会」の開催

以下に記載の事業検討委員に加え、本会事務局長、法定経営指導員、経営指導員が参加する「事業検討委員会」を年1回開催する。

事務局より前年度の実施状況、定量的目標達成度、定性的成果、改善事項の提示を行う。委員より事業の評価を受け、次年度への改善対応を図る。

事業検討委員・・・美馬市商工会正副会長
商工振興委員長
美馬市経済部企業応援課長
徳島県商工会連合会地域支援課長
中小企業診断士等（外部有識者）

②事業の評価・見直しの結果の報告

事業検討委員会での評価・見直し案について、本会理事会へ報告、承認を受ける。

③事業の成果及び評価・見直しの結果の公表

事業成果及び評価・見直し案について、本会ホームページに掲載する。

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

[現状] 徳島県商工会連合会、中小企業基盤整備機構が主催する研修会及び美馬・三好地区商工会経営指導員等研修会（徳島県西部2市2町の商工会が合同で開催）において、小規模事業者支援に必要な知識・ノウハウの習得に努めている。

また、専門家派遣を実施する際には、必ず職員が帯同し、専門家の知識を吸収し、今後の事業所支援時に活かすこととしている。

[課題] 新型コロナウイルス感染症拡大や大幅な物価高騰といった経済変動が起こった際に、国・県・市から打ち出される事業者への各種施策活用に対し、商工会は早急に・丁寧に・幅広く支援することを求められた。限られたマンパワーで多様化・複雑化する小規模事業者の経営課題解決の支援をしていくには、更なる個々の職員の支援能力向上と商工会組織内での支援ノウハウの共有が必須である。

(2) 事業内容

①職員の資質向上を図る研修会・講習会の開催及び参加

これまで同様、徳島県商工会連合会等関係機関が開催する研修会に参加し更なる支援能力の向

上を図る。また、喫緊の課題である地域事業者の DX 推進への対応のためには、事業者ニーズに合わせた IT ツールや IT 化の手法の知識を獲得し、DX 推進の取り組みに対し相談・指導できる職員の知識が必要である。外部講習会の活用に加え、美馬・三好地区商工会経営指導員等研修会において DX 推進に係る講習会を開催する。

【想定している研修テーマ】

業務効率化や需要開拓に資する IT ツールやデジタル化の手法について→事業所への支援に有効

②OJT の実施

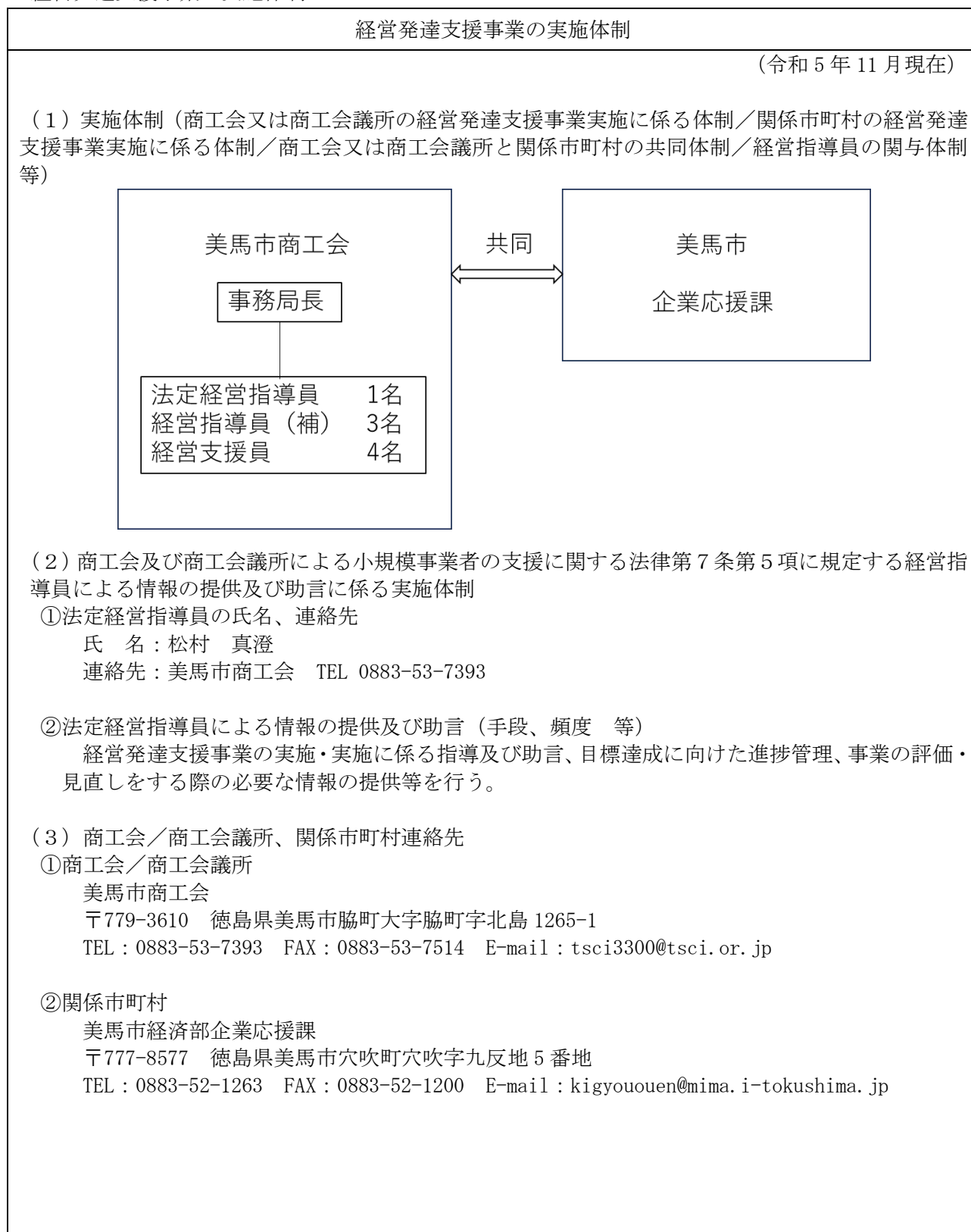
経験の浅い職員については、徳島県商工会連合会が実施する「スーパーバイザー派遣事業」を活用した OJT、OFF-JT による資質向上を図るほか、会員事業所との信頼関係を築いているベテラン職員の巡回・窓口相談に帯同し、会員事業所との対話と傾聴によるコミュニケーション方法、それを踏まえた会員事業所への診断、提案方法について学ぶ機会を設ける。

③組織内での情報・ノウハウの共有

毎週月曜日開催の職員会議にて、研修会参加職員が得た知識・情報について報告することで情報共有を行う。また、全職員が経営支援システムに日々の支援情報を入力することでデータベース化するこれにより、会員事業所の情報を職員間で共有できると同時に、職員の異動があった際データベースにより円滑な引継ぎが可能となる。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	6,143	6,143	6,143	6,143	6,143
専門家謝金	1,273	1,273	1,273	1,273	1,273
講習会開催費	700	700	700	700	700
展示商談会出 展費	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
経営支援ツ ール導入費	170	170	170	170	170

(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
会費収入、手数料収入、国補助金、徳島県補助金、美馬市補助金等

(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
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等