

経営発達支援計画の概要

実施者名	那賀川町商工会（法人番号 4480005004119） 阿南市（地域公共団体コード 362042）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 目標1 自己変革のできる小規模事業者の育成支援 目標2 地域資源を活用した収益力強化 目標3 事業承継の促進並びに偶発的リスクに対応できる小規模事業者の育成支援 目標4 DX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 ビッグデータを活用した地域経済動向調査・分析のほか、景気動向把握のため事業者アンケート調査を実施する。経営分析や事業計画策定のための基礎資料とする。 4. 需要動向調査に関すること 製造・建設・小売り業者を対象に、業種毎に価格評価、施工物調査、店舗評価など6項目程度のアンケート調査を実施する。結果は対象事業者へフィードバックする。顧客の意見を聞きマーケットINの手法を定着させる。 5. 経営状況の分析に関すること 相談事業者に対し財務分析、SWOT分析を実施し、事業計画策定のための資料として活用するほか商工会において事業者支援のための資料として蓄積し活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した事業者を対象に支援を行い、売上及び利益向上を主たる目的として計画を策定する。このほかDX推進のための後押しを行う。 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事業者に対し実施。進捗管理、計画修正を行う。期間中3回を目安にフォローアップを行い、事業者のPDCAサイクルの構築を後押しする。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販路拡大を目指す事業者に対して、展示会、ECサイトへの出展支援、SNSの活用などDXへの取組支援を行う。新たな顧客及び収益の確保を目指す。
連絡先	那賀川町商工会 〒779-1235 徳島県阿南市那賀川町苅屋 357 番地の 2 TEL：0884-42-1772 FAX：0884-42-2645 E-mail：tsci0600@tsci.or.jp 阿南市産業部商工政策課 〒774-8501 徳島県阿南市富岡町トノ町 12 番地 3 TEL：0884-22-3290 FAX：0884-22-0075 E-mail：shoukou@anan.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

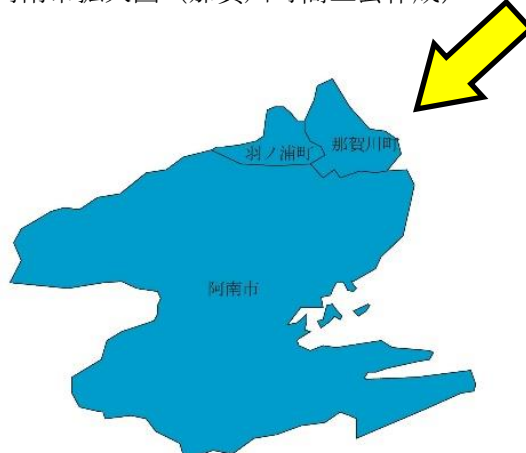
ア、概要

阿南市は徳島県東南部、一級河川・那賀川の河口に位置し、西部の四国山系と東部の沖積平野・三角州からなり紀伊水道と太平洋に面する。西は勝浦郡勝浦町と那賀郡那賀町に、南は海部郡美波町に、北は小松島市に接している。市域は東西約 3.2 km、南北約 2.2 km で、総面積は約 27.9 km² (そのうち那賀川町は 1.8 km²)。交通網は JR 牟岐線が南北を走り、国道 195 号線が東西の骨格を形成する。車で徳島市まで約 40 分、神戸まで約 2 時間 30 分と、神戸淡路鳴門自動車道を利用することで京阪神へのアクセスも良好である。市民の主な交通手段は自家用車で、JR やバスなどの公共交通機関は路線・本数とも少なく、日常的に利用するのは自動車免許のない学生のほか、駅の近隣住民に限られる。

徳島県地図



阿南市拡大図 (那賀川町商工会作成)



※出典 Map-It より

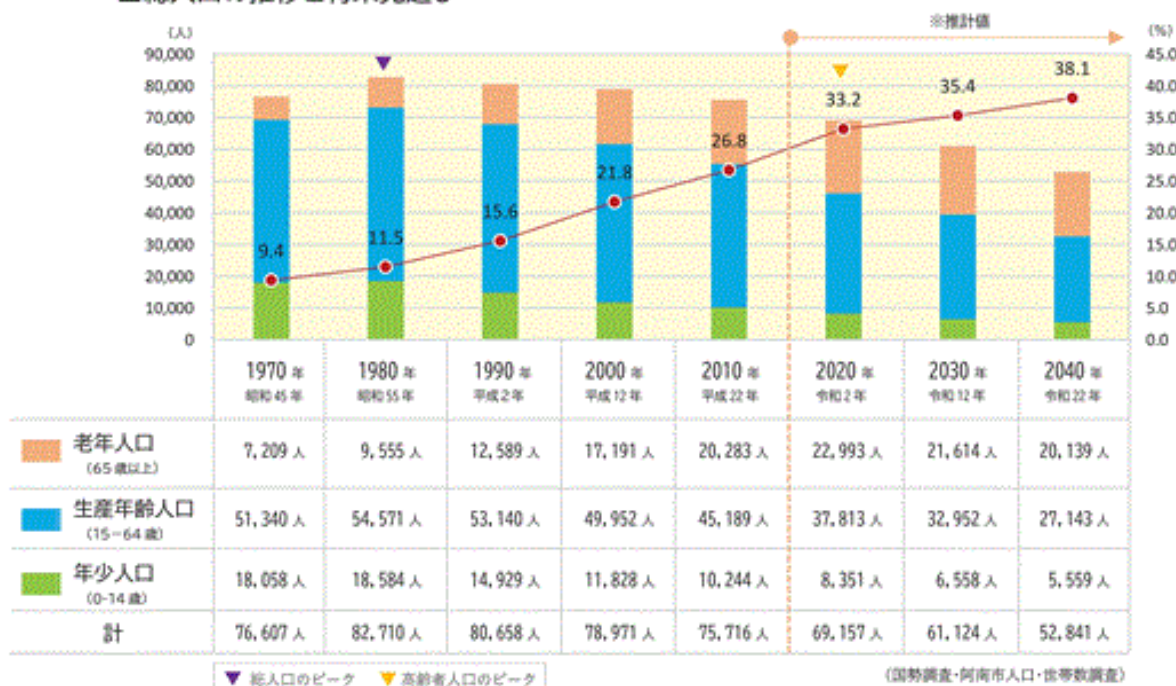
イ、阿南市の沿革と経済団体

阿南市は 1958 年 5 月に当時の富岡町と橘町が合併して誕生した。さらに 2006 年 3 月に那賀郡那賀川町と那賀郡羽ノ浦町を編入し現在の形となった。市内には那賀川町商工会 (阿南市那賀川町)、羽ノ浦町商工会 (阿南市羽ノ浦町)、阿南商工会議所 (旧阿南市域) があり、各地区で商工業者の支援を行っている。

ウ、人口動向

2024 年 3 月末の阿南市の人口は約 6.8 千人 (那賀川地区は約 1.0 千人)。1980 年をピークとなり、その後は緩やかに減少している。2030 年には約 6.1 千人、さらに 2040 年には約 5.3 千人まで減少すると見込まれている。65 歳以上の老年人口は 2020 年がピークで減少に転じるが、高齢化率は上昇し続け、2040 年には 38.1% になる見込み。年齢 3 区分別の人口構成比を見ると、年少人口 (0—14 歳) と生産年齢人口 (15—64 歳) は減少し続け、労働力不足や消費の低迷など、地域経済の生産性や消費活動に深刻な影響を与えることが懸念される。

■総人口の推移と将来見通し



※出典 阿南市総合計画 2021 ▶ 2028 より

阿 南 市 の 人 口

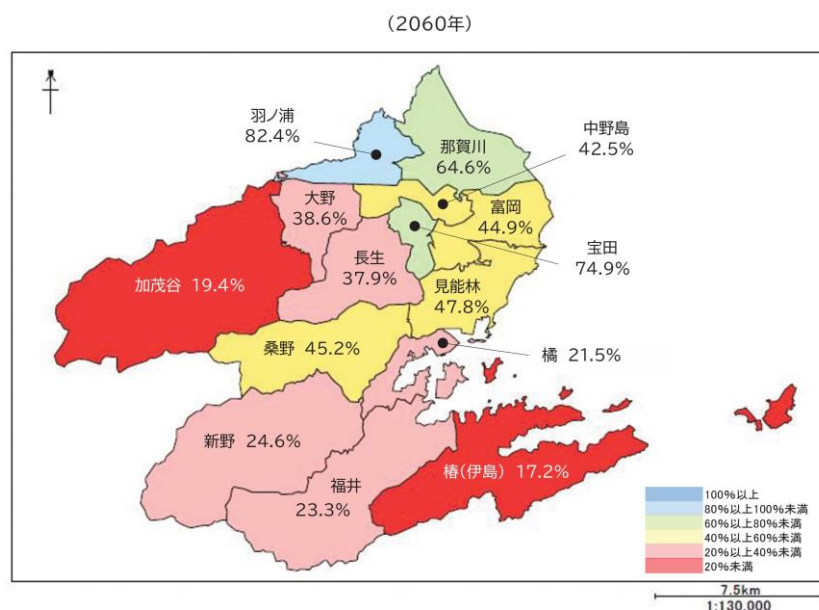
令和6年3月31日現在

地区名	世帯数	人 口		
		男	女	合計
富岡地区	4,846	4,907	4,987	9,894
宝田地区	1,345	1,421	1,524	2,945
中野島地区	2,131	2,192	2,336	4,528
長生地区	1,278	1,337	1,338	2,675
大野地区	960	1,076	1,146	2,222
加茂谷地区	761	817	895	1,712
桑野地区	1,495	1,675	1,788	3,463
見能林地区	4,472	4,714	4,998	9,712
新野地区	1,354	1,381	1,577	2,958
福井地区	860	850	945	1,795
椿地区	523	512	556	1,068
伊島地区	59	58	52	110
橋地区	1,098	1,005	1,040	2,045
那賀川地区	4,689	5,061	5,088	10,149
羽ノ浦地区	5,632	6,356	6,887	13,243
合 計	31,503	33,362	35,157	68,519

※出典 阿南市 HP より

地区別では、すべての地区で減少が想定され、2015年の人口指数を100とした場合、変動を变化指数で見ると、2060年における数値が最も小さい(変動が最も大きい)のは椿(伊島)地区で17.2、最も大きい(変動が最も小さい)のは羽ノ浦地区で82.4となっており、地区により人口減少のスピードが異なる。将来人口の推移を市全体の人口に占める地区人口の割合で見ると、宝田、那賀川、羽ノ浦の3地区はシェア率が増加し続けるのに対し、その他の地区は減少し続ける。すべての地区人口が減少する中で当該3地区の割合が増えるということは、3地区以外の人口減少が、より速く進むことを意味する。また、2060年のシェア率を見ると、那賀川地区と羽ノ浦地区の合計が46.5%(参考値)に達し、市全体の過半数近くの人口がこの2地区

に偏在することが見込まれる。



※出典 阿南市人口ビジョン（2020策定版）より抜粋

エ、産業

(ア) 阿南市の産業

阿南市は徳島県南部の中核を担う産業都市で、主要な産業は製造業、農業、漁業である。とくに製造業は阿南市の重要な産業であり化学工業や電子部品製造が盛んで、臨海部には大手企業の工場が多数立地している。LED で有名な日亜化学工業や王子製紙、倉敷紡績、阿南橘湾火力発電などが本社や工場を構えており、これらの企業は地域経済を牽引している。これらの企業は旧阿南市に本店や工場等がある。

(イ) 阿南市那賀川町の産業

当会が管轄する阿南市那賀川町は阿南市の東北部に位置し、那賀川河口の三角州が広がる地域で、那賀川が運んだ肥沃な土壌と平坦な地形（最高標高 8m）から、農業に非常に適した土地で、早場米（8月には稲刈りが始まる）の産地として知られている。苳や胡瓜のハウス栽培も盛んである。

また、漁業では紀伊水道に面した豊かな漁場があり、ハモをはじめ、タチウオ・アジアカエビ・シラスなど様々な魚種が獲れる。

那賀川町の商工業の特徴としては、過去に那賀川上流からの木材の集積加工地として繁栄したことから、建具や製材業者などの木工関連業種が多くみられる。しかしながら、近年は安価な海外木材の輸入増加や、建築様式の洋風化、木造以外の建築工法の普及により、製材業や建具を中心とする木材加工業者は減少し、事業主の高齢化も進んでいる。

住宅需要は旺盛でアパートの建設や分譲住宅の開発が多くみられる。不動産業者によると、近隣の工場等に勤める従業員向けとのこと。田園地帯で低平地が多く宅地造成が容易で、まとまった広さの土地があり、さらに不動産価格がお手頃なことが理由と思われる。上記の地区別の人口変動でも 2015 年と 2060 年の比較で羽ノ浦町に次いで那賀川町の変動が少ないのは（羽ノ浦町と那賀川町は阿南市の他の地域と比較して人口シェア率の低下が小さい）那賀川町のベッドタウン化が進んでいることが一因として考えられる。

阿南市那賀川町の商工業者数

業 種 \ 年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
建設業	53	55	55	58	59
製造業	53	55	54	54	53
卸売業	6	7	7	7	7
小売業	58	53	52	52	51
飲食店・宿泊業	13	11	13	14	15
サービス業	49	44	44	43	45
その他	24	21	21	21	21
商工業者数	256	246	246	249	251
内小規模事業者数	255	245	243	222	221

※商工業事業の実態（徳島県商工会連合会作成）より抜粋

那賀川町の商工業者数をみると、小規模事業者が 88%（令和 6 年）と圧倒的に多い。一人事業所や家族経営の事業者が大半を占める。業種別にみると建設業、製造業、小売業、サービス業の順で多く、この 4 業種で商工業者の 83%を占める。町内に中心的な商店街や商業集積場所は無く、食料品などの日々の買い物は店舗の多い周辺地域（阿南市中心部（旧阿南市）や羽ノ浦町・小松島市）に依存している。

業種別特性

建設業・・・農場や用水の改修・整備、圃場整備など農業関連工事多い、宅地造成が盛んで、新築住宅工事も多い

製造業・・・製材、建具など木工関連多いが、新規開業は少ない、鉄工関連も多い

小売業・・・食料品店少ない、雑貨品など身の回り品中心、衣料品店、電気店など

サービス業・・・理美容多い（町内各地に点在、地域密着）

飲食・宿泊業・・・業者数少ない、飲食店 5 事業者、宿泊業者 1 事業者

オ、小規模事業者の課題

（ア）経営者の高齢化

経営者の高齢化が進んでおり廃業理由の多くが高齢化に伴うものである。売上の減少と先行きの不透明感から、体力、財政に余力の在るうちに廃業を決断している。売上減少の要因は複数あるが、オンライン取引の拡大や競合店の増加・人口減少等による売上減少が主な要因と考えられる。こうした事業者の多くは店舗や設備は古く更新されておらず、取引先も固定化している。経営資源が枯渇しているため事業承継に至らない場合が大半である。

（イ）経営コストの増加と価格転嫁

昨今の物価高から資材、光熱費、人件費など全ての面でコスト増となっており、小規模事業者は、価格に十分に転嫁できていない。大手の下請け中心の企業や公共工事を行う建設業者など、一部の事業者は価格転嫁が進んでいるものの、零細な事業者ほど価格転嫁が進んでいない。一時的な物価高騰とみる人も多く、取引の停滞もみられる。取引条件や見積を提示したのちの交渉が先に進まないことも多い。建設業関連業種など産業構造が重層的な B to B 取引ではこの傾向が顕著で、B to C とともに様子見状態といったところである。量と質の調整により総額を抑えるなど、各々で工夫をしている事業者もいるが、一時的な対処療法であることは否定できない。大手企業の好決算や賃上げなどから、景気的好循環の波が地方まで波及するまでの我慢ととらえる向きもあるが、沈静化はしているものの世界的なインフレ傾向はしばらく続くと考えられ、国内においても物価が落ち着く

様子は見えない。時節ごとの物価に見合った適正な価格転嫁を促す支援が必要と考える。

(ウ) 災害リスクへの対応不足

当町内のほぼ全域が低平地で、一級河川「那賀川」の下流域に位置し、広い海岸線を有している。夏場は降水量も多く、台風の影響も受けやすい。地域の街並みは古く、道路も狭く迷路のようである。南海トラフ地震も今後30年以内に70%程度の確率で発生すると言われている。当地区の気象条件や地理的要因を考えると、風水害や地震などの自然災害等が発生した場合は甚大な被害が予想される。対策は大手企業で一定程度進んでいる一方で、小規模事業者が大部分を占める当地区における備えはほとんど進んでいない。経営資源が脆弱な小規模事業者は対策が後回しとなり、火災保険や地震保険の加入のみといった場合も多い。ひとたび被災すると経営者や従業員は収入の場を失い、当地での生活が成り立たず、生活全てを失う可能性を秘めている。

(エ) DX への取組不足

広告宣伝や販促・経理など、省力化や費用削減効果から、IT やデジタル技術の導入は企業にとって必須のことと思われるが、当該地域においてははまだ十分に活用している事業者は少ない。経営者の高齢化も進んでおり、DX に対するアレルギーもあることから、急激な進展は見込めないものの、事業の継続性からも、広告宣伝や財務管理のツールとして省力化やコストの面からも取り組まざるを得ない状況と考える。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

ア、「経営力再構築伴走支援」に沿った支援

近年の事業者を取り巻く環境は、産業が高度に成熟し、デジタルやIT技術の進展等によりボーダレス化が進んでおり、このような状況下で事業者が直面する課題は多岐多様で、ごく近い将来における不確実性も過去に類を見ないほど大きなものとなっている。こうしたなかで、事業者が持続的に収益力を高め、さらなる成長をはかるためには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが求められている。しかしながら、経営資源の限られた小規模事業者の経営者が独力で自らの企業を変革させていくことは困難な場合もあり、商工会は、経営者との対話と傾聴を通じて、経営者に企業の本質的な課題への気づきを促し、内発的な動機付けにより社内の潜在力を発揮させ、企業の「自己変革力」の向上や「自走化」の促進を図っていく必要がある。これらを着実に実行するにあたっては、商工会がチームとして一貫性をもって継続的な支援を提供すると同時に、事業者情報や支援スキルを共有し効果的に活用する体制構築が必要と考えている。

阿南市と当会との連動制・整合性

「阿南市総合計画2021▶2028」より政策Ⅱ、Ⅳを抜粋、以下の記載がある。

政策Ⅱ 安全で安心な暮らしを実感できるまちづくり

安全で安心な暮らしを守ることは、まちづくりの基本となるものです。南海トラフ巨大地震や気候変動に伴う豪雨等の災害発生に備えた、市民や企業との対話による地域防災力の向上を図るとともに、消防・救急体制の充実、あらゆる暴力や虐待の根絶、防犯・交通安全対策、消費者保護など、市民が安心して暮らすことができる安全なまちづくりを進めます。また、すべての市民がお互いの人権を尊重し、多様性を認め合い、地域のつながりや支え合い、主体的なまちづくり活動に対する支援や男女共同参画・ジェンダー平等社会の実現に向けた環境整備を進めます。

政策Ⅳ 地域資源を生かした新たなにぎわいと活力を創出するまちづくり

人口減少社会の克服には、経済の活性化はもとより、移住・定住人口や関係・交流人口の増加による地域の活力の創出が不可欠です。四国横断自動車道や阿南安芸自動車道の開通による交通の利便性の向上を視野に入れ、関係団体や事業者とも連携して農林水産業や商工業の振興を図るとともに、新産業の創出や企業立地を推進し、雇用の拡大に努めます。また、「光のまち」や「野球のまち」、「SUPタウン」など、本市の“顔”としての地域ブランディングはもとより、地域資源を活用した観光などの新事業の創出、中心市街地の活性化などに取り組み、移住・定住の促進や関係・交流人口の拡大につなげ、地域の活力を創出します。

イ、安全安心な暮らしを実現する（上記 政策Ⅱに沿った当会の取組）

安全で安心な暮らしを守ることに、南海トラフ巨大地震や気候変動に伴う豪雨等の災害発生に備えた取組を促進する必要がある。また自然災害のみならず、感染症や未知のウイルスなどによるリスクにも未だ対策が不十分であり、先の新型コロナウイルス感染拡大時には、多くの中小企業や個人事業主、特に飲食業や宿泊業は不振にあえいだ。感染症の影響は収束したものの、豪雨や地震などはいつ発生するかわからない。事業者が災害や事故などの緊急事態に遭遇した時に事業資産の損害を最小限に留めつつ、事業の継続や早期復旧を目指すためには、日頃からそうした事態を想定して準備しておくことや、緊急時の対応策をあらかじめ取り決めておくことが大切である。今後も経営者の高齢化による廃業の増加や競争の激化など経営環境が厳しさを増す中で、災害リスク等の偶発的リスクが事業に終止符を打つトリガーとならないよう、BCPや事業継続力強化計画の策定を進めることが重要と考える。計画策定は防災対策のみならず自身の経営を見直すきっかけともなる。

ウ、経営力を高め、地域資源を生かす（上記 政策Ⅳに沿った当会の取組）

当該地区において、少子高齢化や消費の流出・低迷により、小規模事業者を取り巻く環境は一層厳しくなっていくと思われる。こうした状況から、当会は、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題や目標を設定し、それを克服していくことで、地域経済の重要な担い手となる小規模事業者の魅力を引き出し、地域の人々に必要とされる小規模事業者を育成することが、地域活性化のために欠かせないと考えている。特に、小規模事業者が自社の強みや弱み、特色を理解し、付加価値を創出できる企業体質を整えることができれば、長期的な視点で見ると価格転嫁を容易にするとともに、地域全体での持続的発展の取組みに繋げることができる。こうした経営力を高める活動と並行し地域が誇る豊かな農林水産物や観光資源など地域資源を活かした経営を行うことにより「地域のにぎわい」を創出し、地域経済の新たな成長の機会を生み出す必要がある。

（３） 経営発達支援事業の目標

地域とともに歩み続ける小規模事業者

当事業を通じ、小規模事業者が自発的に課題設定を行い、またその課題を解決することで自己変革を促し、地域経済の活性化や雇用を生み出せる地域から必要とされる小規模事業者を育成する。経営変革を自走化させることにより自己改革を活発にさせ、収益力のある息の長い事業者を育成する。収益力のある事業者を育成することは、結果として経営資源を充実させ事業承継を容易にするとともに、企業余力を生み出し災害などの偶発的リスクに備え・耐えられる健全な事業者を生み出すことにつながる。

目標１ 自己変革のできる小規模事業者の育成支援

目標２ 地域資源を活用した収益力強化

目標３ 事業承継の促進並びに偶発的リスクに対応できる小規模事業者の育成支援

目標４ DXの推進

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7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

方針1 自己変革のできる小規模事業者の育成支援

小規模事業者の経営力向上のための地域内の小規模事業者への巡回訪問については、従来の経営指導員に経営支援員を加えた全職員が行う。本質的な課題を事業者自らが認識し、自己変革意欲の醸成を促す。事業計画の策定支援及び各種施策活用等のフォローアップの中で財務データの把握やPDCAサイクルの運用を行いながら伴走型の支援を実施し、事業者との対話と傾聴を通じた支援体制を構築する。

方針2 地域資源を活用した収益力強化

豊富な農水産・観光資源を活用し収益力の強化を図る。小規模事業者が製造・販売・提供する地域産品について物産展や商談会への出店を通じてマーケットINによる新商品・新サービスの開発や改良を支援する。また、SNS、EC等を活用して新規顧客の獲得や地域にとられない顧客の獲得を目指す。

方針3 事業承継の促進並びに偶発的リスクに対応できる小規模事業者の育成支援

地域内の事業者数を維持し、地域全体の活力を存続させるためには、安定的な収益基盤の確保による事業の持続性を向上させる必要があり、早い段階からの後継者への円滑な事業引き継ぎに向けた事業承継支援が重要となってくる。これらを促進するため、早期取り組みの重要性を啓発するとともに、現在の経営状況を詳細に把握し、各種支援機関と連携・協力を図りながら円滑な事業承継を目指す。また、事業継続性の観点から、自然災害等の偶発的リスクに柔軟に対応できる事業所を育成する必要があることから、BCP策定や事業継続力強化計画の策定支援及び防災や減災に対する啓発活動を合わせて進めていく。

方針4 DXの推進

事業者のDXに関する意識の醸成や基礎知識の習得を図り、広報宣伝・財務管理・販売管理などの省力化と情報化を進める。IT専門家等の派遣を行いITツールの導入やWebサイト構築等の取り組みを支援するとともに、あわせて平素の支援能力向上のため、経営指導員のDXに関する資質向上を目指す。

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

全国商工会連合会が行っている中小企業景況調査（四半期毎）や（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」の結果を巡回時、窓口相談時に小規模事業者に提供している。第1期計画では「各種資料について専門家を交えた分析を行い、半期ごとに管内事業所に提供する。」こととしていたが専門家の分析までは行えていない。

(2) 課題

調査資料の提供のみに終わった。多くの方が目を通すこともなく、自身の事業活動にも活用できていない。理由としては情報の羅列で取捨選択や整理・分析が行われていないため、事業者にとって読みにくく、また活用方法がわからないことが理由として考えられる。

(3) 目標

公表内容	周知方法	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
地域の経済動向調査の公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
景気動向調査の公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※年度別の回数は公表回数

(4) 事業内容

ア、地域の経済動向調査

(ア) 調査の手法

国が提供するビッグデータを活用する。具体的には経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、地域の経済動向調査・分析を行う。

(イ) 調査を行う項目

地域経済循環マップ・生産分析により地域で何を稼ぎ出しているかを調査・分析する。まちづくりマップ・From-to 分析により、人の流れなどを調査・分析する。ほかにも産業構造マップにより地域産業の現状等について調査・分析を行う。

(ウ) 調査結果の活用方法

経営指導員が広く事業者支援時に活用するデータとして使用するほか、事業計画策定及びフォローアップを行うための資料として利用する。調査結果は HP に掲載し、管内事業者に広く周知する。内容は「読みやすく、わかりやすく」工夫し、「見てもらう」を最優先することとし、公表回数やボリュームを抑え、内容はグラフを活用するなど可視化する。事業者には巡回や来訪時にタブレット（徳島県商工会連合会貸与）を活用し公表内容の説明を行い、調査意図や活用方法を伝える。また、行政等への要望や商工会の事業方針にも反映させる。

「目的とねらい」

鮮度の良い情報を取り入れることで、より確度の高い事業計画の策定支援を行うことができる。ほかにも産業の地域特性や人流を把握することにより、新たな製品開発やサービスの提供を行う上での参考となるほか、そうした事業実施の裏付けともなる。また、平素の自身の経営に気づきを得る機会を提供する側面もある。

イ、景気動向調査

(ア) 調査の手法

地域の景気動向の実態を把握するため、経営指導員等がアンケートを制作し、管内事業者へ配布してオンライン等により情報を収集する。調査対象は管内商工業者で、各業種 5 者程度とする。

(イ) 調査を行う項目

売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

(ウ) 調査結果の活用方法

調査結果は HP に掲載し、管内事業者に広く周知するとともに、対象事業者へフィードバックする。事業者への巡回訪問時や当会への来訪時にタブレット（徳島県商工会連合会貸与）を活用し調査結果の説明を行い、経営方針の修正や定性的な SWOT 分析に活用する。

「目的とねらい」

地域のマクロ的な景気動向を把握し、他の景気動向等と比較することできるようになる。これにより業種ごとの課題解決や経営改善のヒントを得るとともに、商機を的確に測るための判断材料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状

第 1 期計画では「相談時の聞き取り情報や試験販売時のアンケートをまとめ提供する。」ことにしていたが聞き取り情報はまとめておらず、またアンケート調査も実施できなかった。全国商工会連合会や地域の研究機関が公表する情報をそのまま提供していた。

(2) 課題

調査内容が統一しておらず、結果を事業者にフィードバックできる状態になっていなかった。またフィードバックしたとしても、それを事業者が活用できるスキームができていなかった。

(3) 目標

	周知方法	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
調査事業所数 (製造業)	HP 掲載	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者
調査事業所数 (建設業)	HP 掲載	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者
調査事業所数 (小売業)	HP 掲載	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者	5 事業者

※年1回の調査及び公表

(4) 事業内容

ア、調査の手法

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、経営指導員が管内小規模事業者（管内事業所数上位 3 業種の製造業 5 社、建設業 5 社、小売業 5 社の計 15 社の顧客に対しアンケート調査を行う。調査対象者は 1 事業者あたり 3 件程度とする。調査は事業者ごとの業種や業態に応じた内容を設定するため、必要に応じ外部専門家の助言を得て調査項目、内容、時期、対象を策定する。

イ、調査を行う項目

・製造業の場合

製品品質評価、価格評価、納期評価、納品評価、IoT活用評価、環境への配慮評価等

・建設業の場合

施工物品質評価、価格評価、予算評価、納期評価、安全性評価、アフターサービス評価

環境配慮評価等

・小売業の場合

性別、年齢、住所、物品評価、価格評価、販売方法評価、店舗設備評価、接客評価、競合商品比

較

※全対象事業者を俯瞰し、調査結果の平準化をはかるため項目の詳細を変更する場合がある。

ウ、調査結果の活用

調査・分析結果は調査依頼事業者にフィードバックする。顧客ニーズに適応した販路拡大や新商品の開発を促進するとともに、経営分析や事業計画策定時に調査結果を反映させる。

「目的とねらい」

事業者が調査手法や調査結果の活用方法を体得しマーケットINの手法が自走化できるよう支援を行う。また、当該事業を通じマーケット調査の重要性を理解してもらう。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状

これまで経営分析は主に金融斡旋や補助金申請の場面で行われており、その目的は個別の申請プロセスを成功させるためのものであった。定期的かつ包括的に経営の状況を把握するという視点が欠けていた。経営指導において簡易的な分析を行うこともあるが、実施時期や分析内容が統一されておらず、経営全体を継続的にモニタリングする体制が整っていない。

(2) 課題

多くの小規模事業者は、経験や直感に基づいて経営状況を把握しており、客観的な情報に基づく経営判断ができていない。特に人手不足で業務の多忙な小規模事業者では、こうした傾向が顕著である。

また、現状の経営分析は「融資斡旋」や「補助金申請」などの短期的なニーズに対応するにとどまっていたが、今後は経営指導員が事業者との対話や傾聴を通じて、より深い本質的な経営課題を掘り起こし、持続的な経営分析を行う体制を整備する。専門的な課題には中小企業診断士や税理士等の専門家と連携し、財務分析や事業再構築に関する具体的なサポートを提供していく。

(3) 目標

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析 事業者数	15事業者	15事業者	15事業者	15事業者	15事業者

(5) 事業内容

ア、対象者

巡回指導や窓口相談を受けている下記の事業者

- ・事業計画を策定した事業者
- ・補助金申請者や融資斡旋事業者
- ・価格転嫁や生産性向上、販路開拓に努める事業者
- ・事業承継に取り組む事業者

イ、経営分析の実施手法

経営指導員による個別対応とする。財務諸表の提供受けたのち事業者と面談し経営分析を行う。専門的知識が必要な場合は中小企業診断士や税理士等の専門家との連携により実施する。

ウ、経営分析を行う項目

(ア) 財務分析

事業者から提供される損益計算書や貸借対照表をもとに、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」や「経営計画つくるくん」などのツールを活用し、標準値と比較しながら収益性、効率性、生産性、安全性、成長性を検証する。

(イ) SWOT分析

経営指導員が事業者との対話を通じ、現状を整理し、強み・弱み・機会・脅威の要素をクロス分析で把握し、事業計画の意思決定に活用する。記帳指導を実施している事業者の場合は、経営支援員と共同で分析を進めることで、より詳細で効果的な経営分析を行う。

(4) 経営分析結果の活用

分析結果は窓口相談や巡回訪問等を通じて分析事業者にフィードバックする。事業者には分析結果だけでなく、その必要性についても伝える。PDCAサイクルを習慣づけることで自発的に経営改善を進められる事業者の育成を目指す。さらに、分析結果はデータとして共有ドライブ等に保管し、職員全員が活用できる状態にし、事業者支援のための基礎資料や補助金申請の参考資料として役立てる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状

事業計画策定支援は経営分析と同様に、主に補助金申請や融資のための書類作成にとどまっており、実際の経営において計画が有効に活用される機会は少ない状況にある。作成される計画は数も限られ、内容も特定のニーズに応じたものに偏っているため、持続的な事業成長に必要な方向性を示す指導が十分ではなかった。

(2) 課題

事業者は受け身の経営が主流で、計画策定の重要性が十分に認識されておらず、経営目標が不明確なまま日々の事業を行っている。補助金の申請や融資の時など、一時的な事業計画にとどまっており、継続的な事業計画策定がなされていない。

(3) 支援に対する考え方

事業者との対話や傾聴を通じて、内発的な動機付けを促すコンサルティングアプローチを採用する。これにより事業者が自ら積極的に計画を立案できる環境を整えることを目指す。経営課題を多角的に分析し、その本質に基づく解決策とともに考え販路拡大等の成長戦略を具体的に描けるよう支援を行う。

(4) 目標

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定事業者数(計)	15事業者	15事業者	15事業者	15事業者	15事業者
経営分析事業者より	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者
補助金申請者より	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者
事業承継等取組者より	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者

(5) 事業内容

ア、対象者

- ・経営分析を実施した事業者

- ・補助金申請者や融資斡旋事業者
- ・価格転嫁や生産性向上、販路開拓に努める事業者
- ・事業承継やDXに取り組む事業者

イ、事業計画策定支援の手法

対象者は経営指導員のほか商工会が記帳指導等を行う平素の商工会支援事業者から掘り起こし、個別に対応する。支援対象者は経営分析実施事業者を優先する。補助金申請者並びに事業承継等取組者は経営分析が必須となることから、経営分析にさかのぼり実施する。将来的な事業承継の有無を勘案し、数年間の売上及び利益目標を設定し、必要な戦略を考える。計画や戦略は財務のバランスを重視し、財政的リスクがなるべく低くなるよう支援スタンスを取る。なお、経営者が異なる判断した場合はこの限りではない。また事業承継が予定される場合など、必要に応じ外部機関や専門家との連携をはかる。

上記に加えDXに対する取組み意欲が高い事業者には、事業計画に記された目標達成を補完するため、ITツールやSNSの活用、Webサイトの再構築など、中小企業診断士やITコーディネータなど外部専門家の協力を得ながら新たな販路開拓や省略化に向けた取り組みの後押しを行っていく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状

事業計画が策定された後の計画実行事業者を対象に、定期的にフォローアップを実施してきた。訪問の頻度は事業者によって異なり、重点的な支援が必要と判断された事業者には、頻度を増やし目標の達成に向けた伴走支援を実施している。

(2) 課題

これまで、事業計画の実行支援は実施してきたものの、訪問時期や頻度にバラツキがあり、進捗管理に一貫性が欠けていた。事業者と支援者が一体となって進捗管理を進めるためには、計画的な訪問などフォローアップ体制の強化が必要である。また、専門的な問題については他の支援機関や専門家と連携して支援を行う体制の充実も必要と考える。

(3) 支援に対する考え方

小規模事業者は人材、時間など限られた経営資源で対応するため、長期的で一貫的な進捗管理が難しい。支援対象事業者との面談は事前のスケジュールリングにより、事業者の対応者は固定できるように事業所の都合に合わせ、応対日時は柔軟に対応する。事業者には経営状況分析、事業計画策定に至るPDCAサイクルを実際に体験してもらうことで、その必要性和重要性を理解し、自走化に向けた一歩を踏み出してもらう。

(5) 目標

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	15事業者	15事業者	15事業者	15事業者	15事業者
頻度(延回数)	45回	45回	45回	45回	45回
売上増加事業者数	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者	5事業者

(6) 事業内容

ア、対象者
事業計画策定事業者

イ、計画策定後支援の手法

定期的な訪問は10月から2月を基本的なフォローアップ期間として経営指導員による前期・中期・後期の、合計3回実施する。計画の進捗や事業者の状況に応じて訪問日は調整する。中期の訪問で進捗に遅れが見られる場合、3回の訪問とは別に中小企業診断士など外部専門家の助力を得て、計画の見直しを行うなど、ズレを補完するフォローアップ体制を整える。高度で専門的な支援が必要な場合は徳島県商工会連合会の専門家派遣制度を活用する。また、事業承継センターなど課題内容に応じ、必要な機関と協力して支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状

全国商工会連合会や徳島県商工会連合会、徳島県などが主催する展示会への開催案内を周知することだけであり、具体的な支援策は十分に実施されていない。

(2) 課題

出展情報等の周知にとどまっており単に機械の提供のみとなっていた。また、出展したとしても目の先の売上の追求のみとなってしまう。消費者動向調査や商品やサービスの試作など、新たな需要を開拓する場として効果的に活用できていない。

(3) 需要開拓支援の考え方

費用や人員の都合もあり商工会が自ら展示会や商談会を開催することは難しい。全国商工会連合会が実施する既存の全国物産展への出展を支援するほか、ビジネスマッチングサイトの活用など主眼に進めていきたい。また、DXへの取組として、SNSでの情報発信や電子マネーの導入など、DXにアレルギーを持っている高齢の経営者でも取り組める簡単なものから進めていく。実施にあたっては個別に相談対応を行い、事業者の規模や情報リテラシーに沿った柔軟な支援体制を取る。展示会の出展に際しては、経営指導員が事前・事後の支援を行い、機会を最大限に生かすようサポートを行う。

(4) 需要開拓支援の目標

内容	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
展示会出展事業者数	3者	3者	3者	3者	3者
新規取引先開拓数（上記成果）	3件	3件	3件	3件	3件
ECサイト登録者数	3者	3者	3者	3者	3者
新規取引先開拓数（上記成果）	3件	3件	3件	3件	3件
SNS登録事業者数	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加事業者数（上記成果）	1者	1者	1者	1者	1者

(5) 事業内容

ア、対象者

経営状況の分析や事業計画策定支援を行った事業者で、県外等に広く販路を開拓したい事業者やDXを活用した新規顧客の獲得を目指す事業者。

イ、需要開拓支援の手法

(ア) 展示会出展事業（B to B）

新たな取引先を獲得し、引き合いを増加させることを目的とし、全国商工会連合会が実施する全国物産展など関係機関が実施する展示会への出展を支援する。従来の出展募集だけでなく、出展する展示会の選定は、内容や集客力・受注実績を慎重に考慮し、出展前には準備（パンフレット作成や製品プレゼンテーションの方法など）や効果的なブース設営に関する専門家の指導を受ける機会を提供する。

ニッポン全国物産展とは（B to B並びにB to C）

各地の特色ある産品を全国から集め、流通業者などへの新たな出会いの場を提供することで新たな市場への開拓を支援し、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として毎年11月に開催される。全国から約200社が参加する

（イ）ECサイト等を活用した販路拡大支援（B to C）

小規模事業者の販路拡大を支援するため、巡回訪問、窓口相談を通じて、新規にECサイトを活用したい事業者を積極的に発掘し、サポートを行う。特に地域の伝統産業である木工業者や地域の農産物などの資源を活用する製造業者等を中心に、新たな販路拡大を後押しし、近隣地域に限定された商取引を拡大し減少する売上や収益の確保を目指す。支援例として、商工会が提供する「Gooppe（グーペ）」を活用したホームページ作成支援を通じて、事業者がオンライン販売にスムーズに参加できるように導入支援を行うとともに、外部のECサイトも活用する。全国商工会連合会が開設する「ニッポンセレクト.com」や中小企業基盤整備機構が運営するマッチングサイト「J-GoodTech（ジェグテック）」への出店・出品を支援することで近隣地域だけでなく全国規模の販路開拓を行う。

（ウ）SNS等の活用（B to C）

地域内の事業者のサービスや商品を広く知ってもらうため、ITに不慣れな事業者でも取り組みやすいSNSを紹介し、宣伝効果を高めるための支援を行う。商品構成、ページ構成、PR方法などを外部の専門家やITベンダーと連携し、人材の派遣を通じて継続的な支援を実施する。このほか上記と同様に電子マネーの導入等の支援を行い利用者の利便性向上を図り、顧客の囲い込みに努める。

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

これまでの事業報告は理事会や役員会での報告に留まり、事業評価委員会は開催されていない。

（2）課題

理事会等には報告していたが事業評価委員会を開催しなかったため、第三者による客観的な評価や見直しがなされないまま計画が遂行されていた。PDCAサイクルの構築が不完全なものとなっていた。

（3）事業内容

ア、事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

法定経営指導員、阿南市商工政策課、中小企業診断士などの外部有識者を構成員とする経営発達支援事業評価委員会を年度末（1回）に開催する。評価委員会の結果を本会理事会へ報告し、意

見徴収を行う。評価委員会及び理事会の結果を踏まえ法定経営指導員が次年度の実施計画を策定する。本会理事会若しくは通常総会へ計画案を提出し決議、実施する。

イ、事業評価の手法

計画実施にあたっては上記会議を着実に実施し適正な運営につとめPDCAサイクルを堅持し、評価を踏まえた改善を行うとともに、確実な計画・実施につなげていく。

ウ、事業の評価・見直しを行う頻度

評価委員会開催 年度末に開催、年1回

理事会での意見徴収 年度末に1回

理事会若しくは通常総会への計画の提出 年度当初1回

エ、評価の公表方法

評価の結果は本会ホームページに掲載し、小規模事業者を含め誰もが閲覧可能な状態にする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状

徳島県商工会連合会や中小機構など関係機関が実施する研修会で資質向上をはかってきた。

(2) 課題

当会のように経営指導員が1名の商工会においては経営指導員同士の意見交換はできず、相談内容が専門的で多様化する現在、組織内部での資質向上は難しい。事業者に対する中長期的で継続的な支援を実施し目標を達成するためには、経営指導員の資質向上は必須だが、人事異動や担当者の変更により左右されることなく、一定レベル以上の支援ノウハウを、変わらず、低下させることなく、継続的に提供できるかが課題である。

(3) 事業内容

ア、定期ミーティングの開催

具体的な事業と当計画に基づいた方針をすりあわせるため、月1回以上を目安に定期的にミーティングを開催する。経営指導員を中心に支援対象者に対する情報共有や支援内容、外部機関との連携方法などを具体的に話し合う。こうした支援機会の共有を通じて職員全体の支援能力の向上を目指していく。

イ、外部との連携による資質向上

徳島県商工会連合会や税務署など関係機関の研修等を計画的に受講し、経営指導員の資質向上をはかる。あわせて、税理士や社会保険労務士、中小企業診断士など専門家を適宜招聘し、その知見を吸収することで商工会全体の支援ノウハウのボトムアップをはかっていく。

ウ、OJT 制度の導入

支援経験豊富な経営指導員当と他の職員がチームを組み、対象事業者にたいし支援をおこなう。巡回指導や窓口相談の場など実務経験を積極的に活用して OJT を実施する。これにより組織全体の支援能力を向上させる。

エ、DX の推進対応のための資質向上

補助金申請に必要な G ビズ取得支援や、電子マネーの導入、SNS を活用した広報活動の推進など、DX のスキルは小規模事業者にとって必須の要件となっている。当会職員も DX 推進能力向上の

ため IT 支援力向上講習会や POS データの活用方法を学ぶ講習会に参加するなど、DX 推進のための基礎知識の習得を図る。また当会自身が先進事例となり SNS の活用を進め、職員自身が接する機会を増やすことで DX に対する支援能力の向上を目指していく。

(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12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）	
那賀川町商工会 事務局長 1名 法定経営指導員 1名 経営支援員 2名 阿南市 産業部商工政策課	
(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 法定経営指導員の氏名、連絡先 ■氏名 小山 孝明 ■連絡先 〒779-1235 徳島県阿南市那賀川町苅屋 357 番地の2 TEL 0884-42-1772 ② 法定経営指導員による情報の提供及び助言 経営発達支援事業実施・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・見直しをする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 那賀川町商工会 〒779-1235 徳島県阿南市那賀川町苅屋 357 番地の2 TEL：0884-42-1772 FAX：0884-42-2645 E-mail：tsci0600@tsci.or.jp ② 関係市町村 阿南市産業部商工政策課 〒774-8501 徳島県阿南市富岡町トノ町 12 番地 3 TEL：0884-22-3290 FAX：0884-22-0075 E-mail：shoukou@anan.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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
必要な資金の額	1200	1200	1200	1200	1200
経営状況分析事業	495	495	495	495	495
事業計画策定支援事業	495	495	495	495	495
需要開拓事業	198	198	198	198	198
資質向上事業	12	12	12	12	12

(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
自己財源、国県市補助金等

(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	
連携者なし	
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	