

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	羽ノ浦町商工会（法人番号 2480005004293） 阿南市（地方公共団体コード 362042）
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 代表的産業や観光資源のない本町では、小規模事業者は如何に地域内消費者に情報(特徴・魅力)を伝え、消費(売上)に結びつけるかが重要である。そのための課題把握と解決のため、事業計画策定と計画策定後の支援、情報発信と販路拡大、円滑な事業承継と新規創業への支援、職員の資質向上と支援体制の構築を図り、地域小規模事業者の持続的な発展を支援する。
事業内容	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 町内事業所からのヒアリングを行うとともに、他機関の調査結果を参考に纏めた上で公表する。また RESAS を活用した分析も実施し公表する。 3－2. 需要動向調査に関すること 比較的若年層の世帯や大型団地に暮らす家族層をターゲットとし、地元イベント出店時にアンケート調査を実施する。 4. 経営状況の分析に関すること 経営指導員の巡回訪問時にヒアリングを行い、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、ネット de 記帳の経営分析システム等の経営診断ツールを活用し、分析を実施する。 5. 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所を対象として、計画的な経営に向け事業計画の必要性を理解していただき、経営改善を目指す事業所に対して、事業計画書作成ツールの活用や経営指導員による作成支援など計画策定に向けての支援を実施する。 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 四半期に1回の頻度で経営指導員による巡回訪問を基本として、進捗状況についてヒアリング等から確認を行う。計画の見直しが必要な場合は、経営指導員或いは専門家派遣の活用など検討・対処を柔軟に行う。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 現状とは異なる販路を開拓し事業の継続性を高めようと商品改良・開発を行う事業所に対して、展示会への出展準備から出店後のフォローまでの継続的な支援を行う。その他、事業所のWEBサイト構築等、情報発信力の強化についても支援するとともに、新しい商品やメニューの考案など、売上向上に繋げるべく地道な改善努力を重ねてきた事業所については、地元タウン情報誌への広告掲載による広報支援を実施する
連絡先	羽ノ浦町商工会 〒779-1102 徳島県阿南市羽ノ浦町宮倉羽ノ浦居内 78 番地 4 TEL:0884-44-4858 FAX:0884-44-5322 E-mail:tsci0700@tsci.or.jp 阿南市 商工観光労政課 〒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

①現状

本町は行政合併により平成 18 年 3 月に、東隣的那賀川町及び南隣に位置する旧阿南市と合併した街であり、羽ノ浦町と旧阿南市の境を流れる一級河川「那賀川」の下流北岸に位置している。

(商工会地域としては、阿南商工会議所・那賀川町商工会・羽ノ浦町商工会の 3 団体が旧行政区のまま阿南市内に併存している。)

徳島県の東側海岸の中央部に位置し、(緑が本町。真下が阿南市、右側が那賀川町。) 東西に 6.7km、南北に 3.4km の小さな町ではあるが、2020 年 4 月 1 日現在人口 13,303 人で現在まで人口増加傾向が続いている。増加幅は減少し現在は横這状態であり、今後は減少傾向に転じる見通しであるが、現状では県南において唯一の人口増加地域である。



■羽ノ浦町人口推移

	H12	H17	H22	H27	R2
人口(人)	11,735	12,163	12,912	13,268	13,303
増加率(%)	—	3.6	6.1	2.7	0.2

本町から周辺地域へのアクセスは、徳島市へ車で 30 分、阿南市中心市街地へも 15 分、また市内には LED 青色発光ダイオードで有名な日亜化学工業(株)があるが、本社、各工場にも 10 分程度である。その立地の良さに加え、JR 牟岐線の羽ノ浦駅は、特急の停車駅であり、金融機関、高校もあり、スーパー・コンビニも充実、その利便性からベッドタウン化が進んでいる。

ほとんどがサラリーマン世帯で、日中は徳島市内、阿南市中心部、日亜化学工業(株)等に勤めに出ている世帯が多いと思われ、若年夫婦やその子供といった年令層が増えているのが、本町の強みでもある。一方で、造成から 40 年以上が経過した 1000 世帯を超える古い大型団地も存在し、以前から居住地としてのニーズが高くベッドタウン的要素があり、まとまった高齢世帯を有する特徴もある。また、隣的那賀川町と並び徳島県南地域に含まれる阿南市、海部郡、那賀郡への市北部の玄関口に位置し、この県南地域へはお遍路、マリンスポーツ等による観光客の入込も多い。

羽ノ浦町の産業は、昭和 59 年には、524 件の小規模事業者があり、「那賀川」の恩恵により、肥えた土地での農業と那賀川上流域からの筏による材木輸送により製材業が栄えた町であった。しかし、農家の高齢化、外材に押され製材業の衰退により、

小規模事業者数は、平成 17 年には 369 件、平成 24 年には 340 件と減少を続け、令和 2 年現在は、小規模事業者数は 327 件となっている。業種別では、卸・小売、飲食・サービス業などの商業が全体の約 7 割を占めており、周辺地域における F C 店、大手チェーン店の出店などにより、一層の競争が激化してくるなど、産業構造の転換が進んでいる地域である。

(羽ノ浦町小規模事業者数)

	H28	H29	H30	R1	R2
小規模事業者数	332	328	328	328	327

(業種別小規模事業者数)

業 種	建設	製造	卸売	小売	飲食	サービス	その他	合計
事業所数	32	39	7	105	33	88	23	327
割合 (%)	9.8	11.9	2.2	32.1	10.1	26.9	7.0	100

(令和 2 年商工会実態調査より)

平成 28 年阿南市は「第 5 次阿南市総合計画（後期基本計画）」を策定し、LED による「光のまち」、野球によるまちおこしに取り組む「野球のまち」といった、市の持つ地域イメージの統一化を図り、広域商圈における市の役割の再確認に基づく位置づけを明確化し、個性的な商業・サービス業の振興を図ることを掲げている。また、あなん地域好循環総合戦略では、日本全体が人口減少局面に入り将来的には人口が半減することが想定されること、また都市部への人口流出を招いている背景に対応するため、「豊かな自然と調和した産業都市」として「持続可能な発展」を進めるという基本方針を掲げて、5 つの基本目標を柱とする取り組みを行うとしている。

○あなん地域好循環総合戦略の基本目標

基本目標 1 地域における安定した雇用を創出する

I 新産業の創出

(企業誘致、創業・起業等の支援、商業・サービス業の活性化)

II 地域産業の振興

(産業間連携、新規就業・後継者育成、産業の強化)

基本目標 2 地方への新しいひとの流れをつくる

I 移住・定住の促進

II 交流の拡大

III 新たなつながりの創出

基本目標 3 若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる

I 主産希望の実現

II 結婚希望の実現

III 若者の家庭づくりを応援

基本目標 4 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

I 地域コミュニティの活性化

II 安心な暮らしの確保

III 安心なまちづくり

IV 定住自立圏の拡充

基本目標 5 未来の阿南市を見据え、地域創生を追求する

I 未来の戦略づくり

特にこれら目標の中で、本町小規模事業者で関わりが深いのは、創業を含め新産業の創出を掲げる目標 1 となる。そのなかでは、「個々の商店等においては、量より質の向上をめざし、店構え・品揃え、サービス形態の工夫等に取り組むことが求められています。商店・商業集積においては、ハードとソフトを組み合わせること等により、消費生活に密着した魅力ある商店街・商業集積づくりに取り組んでいくことが需要です。大型店との共存共栄を図りながら、商業・サービス業の振興に取り組めます。」と記されており、商業・サービス業の比率が高い本町の特徴及び本会と取り組むべき方向が一致している点である。

②課題

- i. 人口増加地域という羽ノ浦町の強みを、町内小規模事業者が活かしきれてない。
→ほとんどの事業所が業態を変えていない。
- ii. 県南、阿南市には観光入込客が多いが、ほとんどが本町通過客で、購買に結びついていない。
→本町における観光資源はほぼなく、看板商品も少ない。幹線道路を通過するだけなら 5 分程であり、町としての印象が薄い。
- iii. 情報発信力が弱いため自社の強みや新商品を広く、魅力的に PR できず各事業所の認知度が低い。
→周辺住民と口コミのみである程度事業が成り立っていた。
- iv. 情報収集力、商品開発力に乏しい事業者が大半で、そのため魅力的な町外商品に購買力が流出している。看板メニューがないため町外から集客できない。
→iii と同様であるが、改善への切っ掛けに気付くに至っていない。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

地域の総合経済団体である商工会は、小規模事業者と行政、地域を結ぶパイプ役として、更には、会員事業者や地域の身近な相談窓口としての役割が期待されている。本会としては、羽ノ浦町の小規模事業者全般を対象に経営支援にあたるが、特に主力産業である商業を中心に経営発達支援事業を実行する。

本町商業者の殆どが小規模事業者であり、本町で増加する若者等サラリーマン家庭に対して、店舗、商品の認知度が低く、各店の強みも発信できておらず、若者のニ

ーズの把握も進んでいないのが現状である。人口増加という本町のメリットを活かしていないことから、町内サラリーマン家庭の他地域への購買力の流出阻止と、県南への観光通過客の購買力流入が課題と取り組むべき対策となる。

上記の課題を受けて、本会では経営発達支援計画第1期以前（平成27年度以前）まで県補助金や全国商工会連合会の補助金などを利用して、新商品開発による購買力流入を目指し、小規模事業者を中心に南阿波グルメと称した商品やメニューの開発を推進し、阿南市主催のイベントや近隣商工会主催のイベントへの出品による販路開拓を支援してきた。

イベント時には、新聞社、タウン誌各社への記事掲載、TV局による放送での商品紹介などの情報発信により、売上を伸ばす事業所も出てきているが、引き続いて実施した需要アンケート調査による商品のブラッシュアップや、商品開発とともに市場開拓、顧客開拓を計画的に実施するため、経営分析、需要調査を踏まえた販売計画等の事業計画書作成が必要となっている。

※「南阿波グルメ」とは、県南の一次産品を食材とした料理、加工品をいう。

経営発達支援計画認定後（第1期：平成28年度～令和2年度）は、本計画に基づく伴走型支援として、専門家派遣や持続化補助金など各施策活用による支援の実施に加えて、商店や商店街支援として、平成28年度には先行して開催していた阿南商工会議所と連携するかたちで、地元商店及び商店街の魅力を地域住民へ発信するために阿南まちゼミ事業に参加した。また、平成30年度からは個店支援として(株)商店街支援センターの繁盛店づくり支援事業を活用して店舗改善や情報発信に取り組んだ。残念ながら現状はコロナ禍において事業は中断しているが、支援先の改善意識の向上などに繋がっており、引き続き継続した支援を実施する。

その他、阿南市では6次産業化の展開など産業間連携の推進や観光資源ネットワークの強化等による観光開発の推進を掲げている。本町における観光資源は少ないものの小売業・飲食業等がその間接的な経済効果の受け皿となるべく事業所への支援として、計画中にも記載がある「山の幸、海の幸を活用したグルメ商品、特産品開発とブランド化の推進」「道の駅における販売や物産展の開催等、各種機会を捉えたPR・販促活動の展開」と連携して飲食業者によるグルメ商品、小売業者による加工品の特産品開発とその販路開拓を中長期的に支援する。

これら小規模事業者の抱える多岐にわたる課題の解決や目標達成に向けては、職員の支援ノウハウとスキルの向上が常に不可欠であり、また2名という限られた人員では支援の範囲に限界があるため、県連合会や専門家、地元金融機関のほか関連機関との連携強化を図ることで、伴走型支援体制を確立する。

（3）経営発達支援事業の目標

上記に記載した地域小規模事業者への長期的な振興のあり方を踏まえて、本計画期間は、以下を目標に小規模事業者の持続的な発展を支援する。

【目標①】経営を見直し地域の需要を踏まえた事業計画策定と計画策定後の支援

本会としても、前述した第5次阿南市総合計画及びあなん地域好循環総合戦略を踏まえて、個店としては店構えや品揃えを見直すなど店舗改善に取り組み、情報発

信を繰り返すことで小規模事業者らしい特徴を打ち出していくことや商店街として地元消費者から大型店の利便性とは違った愛され方をされるような努力を重ねていく事業所の支援を実施する。そのためには個店の特徴や強みを把握し、それを活かしていくビジョンや計画策定が必要であり、そのことに事業所が気付くことが重要である。そのため巡回訪問を強化し、現状認識・課題把握、そして事業計画策定からフォローアップまで一貫した支援を継続する。とりわけ業種別の割合が高い小売・飲食業を中心に伴走型支援を実施し、活力ある事業所への育成に努め、ひいてはそのことで商店街や地域の活力に繋がると考える。

【目標②】 情報発信と販路拡大への支援

これまでは県南唯一の人口増加地域として比較的若い世帯も多く、これまでと変わらぬ経営形態で事業を継続できたが、今後は、本町においても人口減少の流れは表れてくる。近隣地域には大型店やチェーン店の出店が相次いでおり、減少・流出する購買力に対して何も手を打たなければ事業規模が縮小していくのは明らかである。本会としては、店舗改善や商品開発とともに情報発信にも支援の重点を置き、広報面の強化を支援する。ホームページの整備やSNS等を活用した情報発信を行い、周辺地域からも支持される個店づくりを実現し、商店街全体の賑わいに繋げたい。こうした取り組みの中で、これまで地域内消費のみで事業を行っていたが、未曾有の大規模自然災害や新型コロナウイルス感染症の影響等、先が見通せない状況下において継続性ある事業展開を考慮して、地域外への販路を求める事業所については展示販売会等への出展等、新たな販路拡大に向けての支援を実施する。

【目標③】 円滑な事業承継と新規創業への支援

また、地域と同様に事業所の高齢化も進んでおり、廃業を考えている事業所が少なくないのも現実である。円滑な事業承継と新規創業への支援も地域経済力の維持にとっては大きな課題である。徳島県事業引継ぎ支援センターや専門家との連携、阿南市創業支援セミナーなど新規ビジネスプラン検討の支援や専門家によるフォローアップなど各機関とも連携し地域経済の維持・活性化に努める。

【目標④】 職員の資質向上と支援体制の構築

上記支援については、課題が多岐にわたり、それに対するノウハウやスキルが豊富に必要となることから、中小機構や県連合会が主催する研修会・講習会に参加し、資質向上に努めるほか、専門家に同行した際や他の支援機関との連携で得た情報等を職員間で共有し、データ化することで支援体制の強化を図る。

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

【目標①】経営を見直し地域の需要を踏まえた事業計画策定と計画策定後の支援

前述したように本町においても人口減少の波は押し寄せてくるようになり、これまでのように住宅が増え、若年世帯が多く見られるような人口増加・維持の恩恵である地域消費によって事業が成り立つことは徐々に厳しくなってくる。本町周辺に出店が相次いでいる大型店やチェーン店に消費が流れている現状では尚更である。地域消費により成り立つ小規模な小売・飲食業が多い本町において、これらの事業所が今のうちに自らの特徴を把握し、強みを活かした事業計画を策定し、行動に移すことが重要である。これについては、事業計画策定の必要性やメリット、現状課題への気づきを経営指導員の巡回訪問やセミナー開催等で認識していただく。事業計画策定後は着実な計画実行に向けての定期的なフォローアップや随時専門家派遣を実行していく。

【目標②】情報発信と販路拡大への支援

小規模事業者が多く占める本町の事業所においては、高齢化も関係するが情報化への対応の遅れも目立つところである。ある程度従業員を抱える事業所や繁盛している飲食店等では何らかのITツールを活用し、また自社・自店の情報発信も積極的である。一方で事業計画策定でも同様であるが過去からの流れのままに経営してきた事業所においては、レジは機械式、キャッシュレス未対応、ホームページの未整備、SNSの活用も無いというのも珍しくないのが現状である。広報手段として情報ツールの活用は必須と考えるが、その理解には至っていただけていない。これについても経営指導員の巡回訪問時における説明により自店の魅力を発信するツールとして、難しくなく意外に大きな効果が得られることを理解していただき活用を勧めていく。ITツールの活用やホームページの整備等については随時専門家派遣による指導を実施し、その後のフォローアップを実行していく。

【目標③】円滑な事業承継と新規創業への支援

本町の人口は増加傾向が縮小はしてきているものの周辺地域に比べて安定しており、高齢化率も県平均を下回っている。しかし小規模事業者においては地域以上に高齢化が進んでおり、後継者不在により自分の代で事業を終え则认为る事業所が、特に商店街地域に多く占める。事業所の数は地域の活力であり、健全な事業継続が可能な事業所には円滑な事業承継を進めたい。これについては、複雑な事情で難しいケースが多いため、徳島県事業引継ぎ支援センター等との専門家と連携して、事業承継計画の策定からその後の円滑な事業承継の支援を実行していく。また、地域活性化にも大きな効果がある新規創業は、最近では立地の魅力から年間数件あるが、これまでと同様に阿南市創業支援セミナー受講や各施策の紹介、新規ビジネ

スプランの相談など開業と確実な事業定着に向けて、専門家とも連携して創業支援を実行していく。

【目標④】職員の資質向上と支援体制の構築

現状の経営環境は、社会環境の変化により変革が求められているが、そこに対する課題は多岐にわたり複雑化している。それに応えられる支援ノウハウやスキルを習得し、常に新しい情報に書き変えていく必要がある。そのために中小機構や県連合会が主催する研修会・講習会への参加や専門家に同行した際の対処方法、情報から学ぶことで資質向上に努めるとともに、得た知識・情報等を職員間で共有し、データ化することで支援体制の強化を図っていく。

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〕管内経済状況の把握のため、町内5事業所（建設・製造・飲食・小売×2）より年2回の聞き取り調査で実施している。調査事項については県内他機関のレポートを参考に、全体の景気動向との比較を行い、商工会館での掲示と事業所訪問時に報告を行っている。

〔課題〕これまでの実施内容において、調査数は少ないものの県内他機関の報告と大きな差はなく、町内業種ごとの景況感を掴むことは出来ていると思われるが、他地域の事情や大きな経済の流れを掴み、経営計画策定に有用な水準の資料と考えると疑問符が付くのも否めない。そこでこれまで利用していなかった地域経済分析システムRESASを活用してビッグデータ分析を加えて、経営計画策定にも活用可能な地域経済動向調査結果の提供を可能なものとする。

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
景気動向分析の公表回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
地域経済動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①管内の景気動向等について実態を把握するために、町内の5事業所より現状についてヒアリングを行うとともに、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」や公益財団法人徳島経済研究所の「経済レポート」などを参考に年2回の調査と分析を実施し、年1回の公表を行う。

〔調査対象〕小規模事業者5社（建設、製造、飲食、小売×2）

〔調査項目〕景況、業況、売上額、客単価、客数、仕入単価、採算、経営課題等

〔調査方法〕巡回訪問によるヒアリング

〔分析手法〕経営指導員が専門家と連携して分析を行う

②経営計画策定に地域経済動向の分析結果を有効活用するため、経営指導員が地域経済分析システムRESASを活用して国が提供するビッグデータを分析し、年1回の公表を行う。

〔分析手法〕・産業…地域が何で稼いでいるか

・人口…人口構成、推移の把握

・観光…流入が多い地域の把握

→事業計画策定に反映できるように、総合的な分析を行う。

(4) 成果の活用

上記の調査で収集した情報を総合的に分析し、結果は本会ホームページに掲載して広く管内事業所に周知する。また、巡回訪問時や事業計画書作成などの個別相談時には、景気動向や経済状況等の判断基礎資料として提供し、事業計画書作成における顧客層・ニーズや市場の動向など事業の方向性の判断資料の一つとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕第1期（平成28年度～令和2年度）での取り組みでは、小規模事業者の販売、提供する商品について、新商品開発や事業計画作成のための資料にするため、「購入者属性（性別、年齢、地域）、顧客ニーズ（容量、価格など）、購入動機、食材、試作品感想及び改良点」等を阿南市及び近隣で開催されるイベントで、職員及び出展者で、聞き取り調査し、結果を整理、分析を行った。

〔課題〕調査結果をまとめ、巡回訪問時に報告書と提供してきたが、味に関して回答が曖昧であったり、パッケージに関する項目がなかったりと商品改良やその後の販路開拓に活用するには不十分な点もあった。本町においては地元イベントのみに出店し、調査を行ってきたことから、今後は地元消費者から深い回答を得られるような調査項目の設定が必要と思われるので改善して実施する。

(2) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
新商品開発の調査対象事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社

(3) 事業内容

売れる商品づくりや販路開拓を考える上で、需要動向調査は極めて重要で、事業計画書作成、及び商品開発後の計画見直し時にも必要となってくるため、商品開発や商品改良を行った事業所が関係機関等の展示販売会、マルシェ等に出店した際に、商品に対する需要動向調査を行う。主な事業所として、本町の特徴である増加してきた比較的若年層の世帯や大型団地に暮らす家族層をターゲットとし、地元開催の

イベント向きの商品を扱う和菓子店、洋菓子店を想定している。

〔サンプル数〕 来場者 50 人

〔調査方法〕 阿南市活竹祭（出店：70 店舗、来場人数：12,000 人）或いはあなんまちマルシェ（出店：66 ブース、来場者数 3,300 人）の開催時に来場者に向けて新商品等の試食をしていただき、経営指導員等が聞き取り調査の上、アンケート票へ記入する。

〔調査項目〕 年齢、味、食感、容量、価格、食材、見た目、パッケージ、改良点

〔調査結果の活用〕 分析した調査内容を事業者巡回時に報告書として情報提供する。また、新商品、名産品開発の提案、助言の資料として活用するとともに、事業計画書作成時、見直し時の資料としても活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕 第 1 期前半には経営分析セミナー開催から個別の経営分析を促そうと計画実行したものの、実際は持続化補助金等の施策利用時の作成がほとんどであり、経営者の意識も様々で、計画策定とその実行は事業の一部でしかなかった。そのため経営分析をテーマとするセミナーには興味を持っていただけず、補助金施策がなければ経営分析にも至らない事業所が多いのが現状である。

〔課題〕 前述のとおり、経営課題の気づきを与えるため、また、事業計画書作成のステップとして、小規模事業者の持続的発展のためには必要不可欠であるための経営分析であるが、如何にしてその必要性に気付いてもらえるかが大きな課題である。実際のところあまり決算書も確認していない小規模事業者が多いところでもあり、分析や数値的なところは正直面倒であるとの認識が根強いと思われる。そこで難しい言葉は抜きにして、ローカルベンチマーク等のツールを活用して実際に結果を見ていただくことや経営計画作成ツール等で比較的簡単に計画書は作成できることを実感していただくことも必要かと考える。

（2）目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
経営分析件数	12 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件

（3）事業内容

巡回訪問時に「経営ノウハウ、財務内容、従業員等経営資源内容、及び自社商品の強み、弱み、顧客層、ターゲット、課題」などの項目を聞き取りによりシートに記入、本会で簡易診断を実施する。

〔対象者〕 経営指導員の巡回訪問により販路拡大に意欲的な事業所を選定する

〔分析項目〕 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT 分析」の双方を行う。

《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率 等

《SWOT 分析》強み、弱み、脅威、機会 等

〔分析手法〕経済産業省の「ローカルベンチマーク」、ネット de 記帳の経営分析システム等の経営診断ツールを活用し、経営指導員が分析を行う。

（４）分析結果の活用

経営指導員の巡回訪問時に、各小規模事業者の現状、経営課題を認識してもらうとともに、定期的にフォローアップを行い、事業計画書作成へのステップにする。また、経営分析にあたり複雑な事業所や早期に対処が必要な課題に直面した際には、専門家派遣等で対処し、課題解決を図る。分析により得られた結果については、基幹システム及び BIZ ミルシステムに入力し、データの蓄積を図ることで今後の支援に活用する。

５．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕第１期計画では、この項目においても経営分析と同様に、セミナー開催から事業計画策定へと結び付けていこう計画したが、小規模事業者の目は補助金施策の利用に向いていたのが現実であり、計画の内容は限定的なものとなった。しかしながら事業所にとっては計画策定が初めてであるというのがほとんどであり、中には補助金申請が不採用となっても、計画策定の意味は大きなものがあつたと理解を示していただける事業所もあり、その意義は大きかったと思われる。

〔課題〕計画策定は事業所の経営改善への道しるべであり、補助金施策の有無にかかわらず有意義なものであるとの理解を如何にして浸透させていくかが課題である。コロナ禍を経験して、今後更に経営環境の厳しさが増すなか、入口が補助金施策の利用が目的である事業所に対しても、抜本的な課題解決が図られる事業計画書の策定に向けて支援を深めていく。

（２）支援に対する考え方

今後の事業展開を考えた時に、自社の経営分析についての必要性を理解し取り組んでいただくと同様に、次のステップとして事業計画策定に取り組んでいただける動機を如何にして与えられるかであるが、セミナー開催による周知や切っ掛け作りは低調であり、やはり巡回訪問時や補助金施策等の相談時における個々への説明になると考える。これまでのように感覚的に方向性や目標を設定してきた小規模事業者にとっては難しく思われがちなどころではあるが、事業計画作成ツールの活用により大筋の計画概要を作成することはそれほど困難なことではなく、詳細については個別に一貫して支援に当たり、専門的知識が必要な場合は専門家派遣の活用も可能であり、安心して作成が可能であることを理解していただく。これにより人任せの計画ではなく、その必要性和確かな方向性を定めた実現可能性の高い計画策定に結びつける。

また前述のとおり小規模事業者における高齢化も深刻な課題であり、地域の小規模事業者数に対して若手の後継者は圧倒的に少ないのが現実である。そう遠くない将来には伝統的に地域で営んできた事業を終えなければならない事業所が続出す

る事態が予想される。高齢化と同時に後継者不在が大きな要因であるが、地域の経済力維持のためにも事業継続が可能な事業所には円滑な事業承継を進めたい。従業員や第3者への事業譲渡等、その必要性を見極めて徳島県事業引継ぎ支援センター等との専門家と連携して支援にあたる。

そして、新規創業に関しては、開業資金の調達や補助金施策の利用での相談が多いが、これまでと同様に支援にあたるほか、阿南市創業支援セミナー受講や各施策の紹介、新規ビジネスプランの相談など確実な開業と事業定着に向けて、専門家とも連携して創業支援を実行していく。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	9 件	14 件	14 件	14 件	14 件	14 件
創業計画策定件数	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(4) 事業内容

事業計画策定の必要性について、巡回訪問による説明や個別相談時の提案を経て、事業所の理解を得た後に、経営意識の向上と、経営改善、事業活動の継続的発展を確かなものとしていくため、対象事業所への支援を実施する。

〔支援対象〕 経営分析を行った事業者を対象とする

〔手段・方法〕 小規模事業者に経営分析、経営資源、経済動向調査等を踏まえた計画書作成の必要性を巡回訪問、個別相談時に説明、提案を行う。その結果、事業計画策定の必要性を理解し、売上向上、収益改善等経営改善を目指す事業所に対して、事業計画作成ツールの活用や経営指導員による作成支援など綿密な支援と必要時には専門家からのアドバイスも交えて実現可能な計画策定に向けての支援を行っていく。

6. 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〕 第1期計画では事業計画を策定した事業所に対しては、巡回訪問を中心に事業計画の進捗状況を確認しながら、販路開拓等に向けたフォローアップ支援や補助金施策利用や金融支援を行った。

〔課題〕 フォローアップの時期や回数等に明確な定めをおかずに実施したため、場当たり的で事業所ごとにバラつきが生じてしまった。計画の実現可能性の問題もあるが中には計画を中断せざるを得ない事業所もあり、適切なフォローアップの実施に向けて改善する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本計画においては、事業計画を策定した全ての小規模事業者に対してフォローアップを実施することとする。経営指導員の巡回訪問を基本として実施し計画の進捗

状況等の確認を行う。その頻度については、事業所の計画内容や進捗状況に応じて事業所ごとのフォローアップ頻度を変えるなど柔軟に対応していきたい。

(3) 目標

	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	10 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
頻度 (延回数)	40 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
売上増加事業者数	2 社	3 社	3 社	3 社	4 社	4 社
利益率 5%以上 増加事業者数	2 社	3 社	3 社	3 社	4 社	4 社

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業所全てに対して、四半期に 1 回の頻度で経営指導員による巡回訪問を基本として、事業計画の進捗状況についてヒアリング等から確認を行い、計画と実績との対比を検証する。また、経営環境の変化等により計画の進捗が思わしくない場合やズレが生じている場合も想定されるが、計画の見直しが必要な場合は、軽微な見直しは経営指導員が、抜本的・専門的な見直しが必要な場合については、徳島県よろず支援拠点等の専門家派遣事業により検討・対応を行うなど、専門家と連携しフォローアップの頻度や内容について柔軟に変化を持たせて対応する。

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〕本町においては、地域内消費で成り立っている事業所がほとんどであり、地域外への販路を求める声も少なく、第 1 期計画では地域外への展示会等への出店はなく、市内で開催されるイベントへの出展のみであった。そのためもあってか自社の WEB サイトを所有していない事業所が多かったため、IT ツールの活用においては、その入り口として自店の存在そのものや商品の魅力を広くアピールするために WEB サイト制作の支援を行った。

〔課題〕上記のようにこれまでは、地域外の展示会まで出展して販路開拓に取り組もうとする事業所はなく、イベント出展に関する案内にも興味を示すことはなかった。また広報面について情報化に取り組もうとホームページ制作に乗り出し、その後も定期的に更新し、SNS と使分けて有益に活用している事業所がある一方で、WEB サイトの構築後その後の活用になると継続せず、新しい情報の更新が無い状況の事業所もあり、全てが需要開拓に寄与しているとは言えない状況である。

(2) 支援に対する考え方

前述のとおり本町において最近では新たな販路を求めて展示会出展を行った事業所はない。しかしコロナ禍における先の見通せない状況や今後いつ起こるか予想でき

ない未曾有の自然災害の危険に晒されている状況においては、現状とは異なる販路を開拓し事業の継続性を高めることも必要と考える。そこで商品改良・開発を行う事業所に対して、現在のトレンドをいち早く掴んで販路開拓や更なる商品改良に活かしていただくために首都圏で開催される展示会への出展を目指す。当然、展示会出展の経験がない事業所も対象となるため、出展に向けての準備から出店後のフォローまでの継続的な支援を行う。

また、情報発信力の強化については継続して行っていく。情報発信については紙媒体等と合わせて常に欠かすことのできないものである。情報発信ツールとしては様々あるが、本会としてはその基本となる事業所のWEBサイト構築の支援を継続する。最近では無料で十分なクオリティがあるものも多く、自由に広報が行え、高い効果が得られる可能性があることを理解していただければ、その後自主的な運用にも繋がるものと思われる。事業計画策定と同様に触れたことがない者にとっては難しいと敬遠されがちではあるが、一度体験してもらえばそうではないことの理解も進むはずである。その後のSNSとの連動やネット販売等にも活用を進めていただくために情報化への一歩として支援を行う。

そして店内広告やレイアウトの変更、新商品の考案など、売上向上に繋げるべく地道な改善努力を重ねてきた事業所については、身近でいち早く広報とその効果を得るために地元タウン情報誌への広告掲載により商品やメニューの広報支援を実施する。実施については、食をテーマとして、読者層と購買層を考慮した事業所選定を行い、掲載内容についても効果的なものとなるよう専門家の意見も取り入れ実施する。

(3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
展示会参加事業者数	-	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
成約件数／社	-	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
WEBサイト構築事業者数	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社
売上増加率／社		5%	5%	5%	5%	5%
タウン誌掲載事業者数	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
売上増加率／社		5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①展示会出展を通じた販路開拓支援

以前から本会においては、菓子小売業や飲食業が比較的多いため、食をテーマとしてイベント開催や出店を促してきた経緯がある。これら事業者が地域外への販路を求めることに対して、イベントの実績や集客力、トレンド等の情報量などから首都圏で開催される展示会への出展を支援する。出店者候補者に対しては、その経験が乏しいことから自社や商品の説明・アピールが効果的に実施できるように事前準備を確実に行うとともに、得た情報から事後における商品改良や商談成立に向けた

継続した支援を行う。

〔想定される展示会〕 グルメ&ダイニングスタイルショー

〔開催場所〕 東京ビッグサイト

〔来場者数〕 27,395 人

〔出展社数〕 306 社・団体

〔内容〕 地域の魅力「食」「技」「観光」が集結する、国内最大級の総合 BtoB 見本市

②WEB サイト構築の支援

個店それぞれの魅力を積極的に発信するべく情報発信力の強化として、個店のWEBサイトの構築について、個別相談により専門家のアドバイスを交えて、事業所のITスキルに応じた無料WEBサイト作成サービスを利用して、WEBサイト制作を支援する。WEBサイトについては製作することが目的ではなく、その後の継続した更新による情報発信やSNSとの連携がより重要であり、そのことも理解していただきつつ、WEBサイト構築と更新のスキルを習得していただく。このことで事業所のイメージに沿ったWEBサイトの構築が実現し、その後も定期的なチェックによりサイト情報が劣化することがないようにフォローする。

③タウン誌への広告掲載による広報支援

店舗改善など地道な取り組みと並行して、商品改良や新商品開発を行った事業所の商品やメニューを、タウン誌に本会より広報依頼し情報発信を支援する。特に本町は若年層の住民が比較的多いため、ホームページ上からの情報発信と並び、本町を含めて県南地域で学生から一般消費者まで広く親しまれているフリータウン誌を主な広報媒体と想定する。地元消費者からの反応や評価を直接読み取る機会でもあり、更に商品改良や新メニュー考案を進める上での参考材料となるよう広報実施後のリサーチ等、フォローを実施する。

〔想定されるタウン誌〕 なんと

〔配布エリア〕 徳島県南 2 市 5 町

〔発行部数〕 15,000 部

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〕 第1期計画における事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、本会三役と商業部会長の内部人員のみで検討会を開催し、協議した結果について後に開催する理事会に報告を行った。その評価により事業の継続・見直しを決定している。

〔課題〕 検討会での協議と理事会への報告での評価は、スムーズではあるが外部の見識が入らないため、周辺環境の変化に対応した事業展開となっているか、小規模事業者経営状況の動きを捉えたものとなっているのか、また判断基準が曖昧なまま或いは甘い評価になっている可能性も考えられることから、外部有識者を加えて事業内容の評価し、効果的な改善が図られる体制を整える。

(2) 事業内容

○「事業評価委員会」の設置による事業の評価と見直し

阿南市産業部商工観光労政課担当職員、本会三役、法定経営指導員に外部有識者として中小企業診断士を構成員とする事業評価委員会を年1回開催し、事業の実施状況を報告、結果への評価と検証を行い、次年度への改善事項については見直しの検討を行う。

○理事会への報告と事業評価と見直し

事業評価委員会の結果を受けて、理事会へ報告を行い、その内容について承認を受けるとともに、改善事項については見直しについて検討を行う。

○理事会で承認された事業の評価・見直し結果については、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能なものとするために、本会ホームページに掲載する。

9. 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〕第1期における経営指導員等の資質向上の取り組みは、県連合会、中小機構四国本部の主催する研修会の受講により支援能力の向上を図るとともに、専門家派遣時には常に帯同することで支援スキルの習得に努めた。受講後及び実施後には、職員間でその内容について共有を図るとともに、管内小規模事業者への支援状況等についても随時情報共有を図った。

〔課題〕研修会受講については積極的に参加し、知識習得に努めることができ、受講後の情報共有も行ってきたが、まだまだ支援に対する職員間の意識レベルの統一感が足りない。少ない人員での支援体制であるため意識共有は必須と考える。また、集団研修で学べるテーマがその時の支援テーマと合致するとは限らず、その不足する部分を個々に習得しようとする動きも見られない。経営環境の厳しさが増し、小規模事業者が抱える課題が一層複雑化するなかで、職員個々の支援能力の向上はもちろん、それを結集して一丸となって課題解決への支援体制を構築する必要がある。

(2) 事業内容

①OJTによる資質向上

経営指導員及び経営支援員がともに現場での支援ノウハウを習得できるように、巡回・窓口を問わず専門家派遣時には可能な限り帯同することにし、専門家による小規模事業者への指導やアドバイスについて、その方法や内容を学び取り、それぞれの支援能力の向上に活用する。

②OFF-JTによる資質向上

県連合会等県内商工団体が主催する研修会や中小機構四国本部が主催する支援能力向上講習会にはこれまで同様に参加をする。また、全国商工会連合会が実施する「経営指導員web研修」を積極的に受講する。団体研修ではその時必要

とする研修テーマであるとは限らないのは当然であり、その部分を職員個々の自主的受講により補うことで、情報や知識の更新を図り、多岐にわたる課題への対応能力を備える。

③組織内での支援ノウハウの共有

研修会やO J Tで得た知識や情報は、都度作成する報告の回覧だけで済ませることなく、特段説明が必要な点や今後の支援方針など口頭での説明を加えて全職員が同一の知識と情報を共有するようにする。

④データベース化

日頃の支援のなかで得た情報や決算データは、基幹システム及びBIZ ミルシステムへの入力を適時行う。職員全員がいつでも事業所への支援状況やデータを確認できるよう情報共有に努めることで、ある程度の対応が常に可能な状況を整備する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和5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）	
理事会 (会長1名・副会長2名・理事17名) 事業内容評価報告 ↑ ↓ 承認 事業評価委員会（7名） 事業内容報告 ↑ ↓ 事業評価に基づく改善提案 阿南市 阿南市商工観光労政課 ← 連携 → (共同) 事務局 法定経営指導員1名 経営支援員 1名	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①当該経営指導員の氏名、連絡先	
■氏名：今井 秋爾	
■連絡先：羽ノ浦町商工会 TEL. 0884-44-4858	
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	
〒779-1102 徳島県阿南市羽ノ浦町宮倉羽ノ浦居内78番地4 羽ノ浦町商工会 TEL. 0884-44-4858 / FAX. 0884-44-5322 E-mail : tsci0700@tsci.or.jp	
②関係市町村	
〒774-8501 徳島県阿南市富岡町トノ町12番地3 阿南市 商工観光労政課 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	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
○専門家派遣費	800	800	800	800	800
○セミナー開催費	200	200	200	200	200
○広告掲載費	100	100	100	100	100
○展示会出展費	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
○委員会開催費	50	50	50	50	50
○資質向上研修費	50	50	50	50	50
○支援ツール導入費	200	200	200	200	200

(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、手数料、国補助金、県補助金、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
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