

経営発達支援計画の概要

実施者名	松茂町商工会（法人番号 3480005003534） 松茂町（地方公共団体コード 364011）
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 (1) 外貨獲得による売上拡大を意識した事業計画策定支援の実施 (2) DX の推進による労働生産性向上 (3) 地域資源活用による商品開発・販路開拓の強化と町のイメージアップ実現
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 地域経済分析システム「RESAS」を活用した地域の経済動向分析や管内小規模事業者の景気動向等について調査を実施し、これらの分析結果を本会ホームページ等で公表する。 4. 需要動向調査に関すること 町内の地域資源を活用した商品や小規模事業者の新開発商品等を対象とし、地域の催事や首都圏における展示会等に出展した際「エンドユーザー／バイヤー向けアンケート調査」を実施する。中小企業診断士等を交えて分析した調査結果は事業者へフィードバックし、今後の販促展開や商品改良等に役立てる。 5. 経営状況の分析に関すること 巡回指導や金融相談を入口とした経営状況分析を行うことに加え、経営者自身が経営分析に興味を抱き、分析に関する基礎知識や実践スキル習得を目的とした「経営分析個別相談」を実施し、事業計画の策定や目標達成に意欲的な事業者の発掘・育成に努める。 6. 事業計画策定支援に関すること 対話と傾聴によって個者の本質的課題を見極め、経営者の内発的動機付けを意識した事業計画策定支援を行う。また、計画目標のサブテーマとして「外貨獲得による売上拡大」と「DX 推進による労働生産性向上」を含めることを提案し、地域全体の経済活性化を目指す。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 個社の「自己変革力」や「自走化」を意識し、事業計画の進捗状況等を考慮しつつ PDCA サイクルが自然と根付くよう、定期的なフォローアップ支援を実施する。また、必要に応じ専門家を交えた個別指導を実施する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 松茂町の地域資源を活用した商品を中心に、首都圏における展示会への出展支援を行うほか、販路拡大を目的とした DX 導入支援にも取り組み、需要の拡大と地域の活性化を目指す。
連絡先	松茂町商工会 〒771-0220 徳島県板野郡松茂町広島字東裏 32 番地 5 TEL：088-699-3574 FAX：088-699-7276 E-mail：tsci2000@tsci.or.jp 松茂町産業環境課 〒771-0295 徳島県板野郡松茂町広島字東裏 30 番地 TEL：088-699-8714 FAX：088-699-2141 E-mail：sangyou@town.matsushige.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

【立地】

本町は徳島県の北東部にあり、徳島市、鳴門市及び北島町の二市一町に囲まれ、町の東側は海に面している。町域は東西に約 6.5km、南北に約 5.5km（総面積は 14.24 km²）であり、町内を旧吉野川と今切川が流れ、肥沃な三角州が町の大部分を占めている。



「交流拠点施設 Matsushigate」(出典：公式 HP)

町内には徳島阿波おどり空港をはじめ、四国横断自動車道（松茂スマートインターチェンジ）

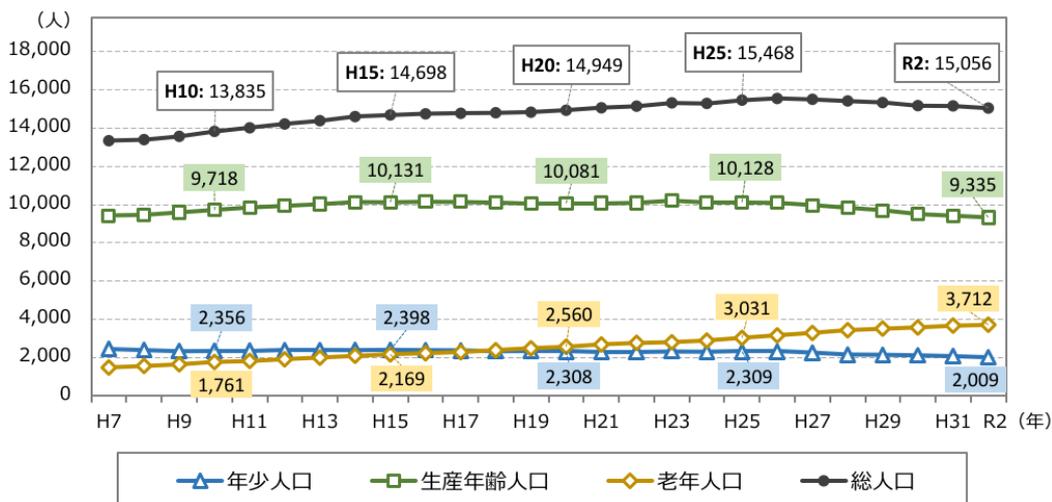
や都市間高速バスターミナルを擁するなど、全国主要都市へのアクセスにも優れることから、本町は国内外の人々が行き交う四国交通の要衝となっている。

このようなロケーションを活かし、令和 3 年 5 月には交流拠点施設「Matsushigate（マツシゲート）」が誕生。防災拠点という性質を持ちつつも、共有オフィスやものづくりスペースなどが設けられ、異業種交流の中で新たな産業の創出を目指しており、県内外の企業から注目を集めるに至っている。

また、地理的特性から水産業や農業も盛んな地域であり、町は「空と海が輝く緑の臨空都市まつしげ」を基本理念に掲げ、街づくりや観光拠点整備、産業支援など様々な分野にて地域活性化策に取り組んでいる。

【人口】

本町の人口は平成 26 年 1 月 1 日現在の 15,566 人をピークに年々減少し、現在は 15,000 人を割り込んでいる。高齢化率は令和 2 年にて 26.9%と全国平均を 1.7 ポイント下回る状況であるが、転入者の減少による社会減と、少子高齢化による自然減は着実に進行中である。(国勢調査)



(出典：総務省「住民基本台帳」)

【産業】

古くから農業と工業が盛んな町であり、緑豊かに広がる農地にはサツマイモや蓮根・梨などの農産物が栽培されている。臨海部の工業団地には電機・化学・製薬などの大手企業が立地しているが、これは本町が「新産業都市建設促進法（1962年）」に基づく工業化地域に指定され、高速交通体系の整備や、国・県及び民間の積極的な投資が松茂町で展開されたことに由来している。

下表（松茂町の業種別従業員数：R3年）にも示す通り、本町の雇用を大きく支えているのは製造業（57社/2,883名）となっており、卸売業・小売業（143社/1,600名）がそれに続く。

また、“交通の要衝”という地域特性があることから、運輸業・郵便業（41社/1,347名）における雇用者数が3番手となっている。近隣の北島町（人口22,640人）と比較しても、運輸・郵便事業者数/雇用者数とも約2倍の数字となっており、本町の特長を表す要素となっている。

■松茂町の業種別事業所数と小規模事業者数

（出典：経済センサスデータ）

産業（中分類）	平成28年			令和3年		
	事業所数	小規模事業者数	小規模事業者率	事業所数	小規模事業者数	小規模事業者率
農林漁業	7	7	100.0%	6	6	100.0%
鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	100.0%	1	1	100.0%
建設業	52	48	92.3%	53	49	92.5%
製造業	55	33	60.0%	57	37	64.9%
電気・ガス・熱供給・水道業	2	2	100.0%	4	2	50.0%
情報通信業	1	1	100.0%	1	1	100.0%
運輸業・郵便業	48	30	62.5%	41	22	53.7%
卸売業、小売業	154	88	57.1%	143	76	53.1%
金融業、保険業	7	7	100.0%	4	4	100.0%
不動産業、物品賃貸業	36	23	63.9%	38	29	76.3%
学術研究、専門・技術サービス業	11	10	90.9%	15	12	80.0%
宿泊業、飲食サービス業	69	62	89.9%	71	64	90.1%
生活関連サービス業、娯楽業	40	39	97.5%	38	36	94.7%
教育、学習支援業	17	14	82.4%	26	15	57.7%
医療、福祉	48	35	72.9%	53	37	69.8%
複合サービス業	4	3	75.0%	4	2	50.0%
サービス業（他に分類されないもの）	41	38	92.7%	44	31	70.5%
合計	593	441	74.4%	599	424	70.8%

■松茂町の業種別従業員数

(出典：経済センサスデータ)

産業（中分類）	平成 28 年		令和 3 年		比較増減	
	事業所数	従業員数	事業所数	従業員数	事業所増減数	従業員増減数
農林漁業	7	40	6	40	-1	0
鉱業、採石業、砂利採取業	1	1	1	1	0	0
建設業	52	326	53	400	1	74
製造業	55	2,763	57	2,883	2	120
電気・ガス・熱供給・水道業	2	15	4	20	2	5
情報通信業	1	1	1	1	0	0
運輸業・郵便業	48	1,252	41	1,347	-7	95
卸売業、小売業	154	1,618	143	1,600	-11	-18
金融業、保険業	7	49	4	41	-3	-8
不動産業、物品賃貸業	36	194	38	179	2	-15
学術研究、専門・技術サービス業	11	47	15	89	4	42
宿泊業、飲食サービス業	69	529	71	532	2	3
生活関連サービス業、娯楽業	40	208	38	202	-2	-6
教育、学習支援業	17	48	26	233	9	185
医療、福祉	48	1,075	53	1,231	5	156
複合サービス業	4	16	4	24	0	8
サービス業（他に分類されないもの）	41	336	44	467	3	131
合 計	593	8,518	599	9,290	6	772

■第 5 次松茂町総合発展計画（後期基本計画） ※商工会と関連性の深い項目を抜粋

【基本理念】「空と海が輝く緑の臨空都市 まつしげ」

【町の将来像】「安全で安心 豊かな心を育む 松茂町」

【序 論】

（課題）

- ・産業別就業人口について、製造業、医療・福祉、卸売業・小売業、農業に従事する方が多く、特化係数で見ると、漁業と農業が高くなっていることから、このような産業を基軸とした施策の推進が求められる。
- ・町の自慢として、「空港がある」ことや「交通の便がよい」ことが上位に挙げられているため、交流人口や関係人口の拡大、誘客のための取組等について、一層活発にしていく必要がある。

【後期基本計画】（計画期間：令和 3 年度～令和 7 年度）

（多様な産業、元気な産業のまちづくり）

商工業の振興と雇用対策

- ・徳島阿波おどり空港に隣接して造成された松茂工業団地には、大企業をはじめ多くの企業が立地し、町の工業の中心を担っている。本町は、徳島阿波おどり空港や四国横断自動車道による広域アクセス網が整備されていることから、地理的な優位性を生かした企業誘致を進め

るとともに、町内での雇用拡大に努める必要がある。

- ・近隣の地域に大型商業店舗があること等から、特に小売業をはじめとする商業者には厳しい環境にあり、町と商工会が連携して、地元の商工業者へ様々な支援を行う必要がある。

【主な施策】

(1) 商工業の振興

- ①誘致企業に対して固定資産税の減免及び雇用奨励金の交付を行い、新たな企業誘致と雇用の拡大を図ります。
- ②商工会と連携して町内の商工業者に経営に関する様々な支援を行うとともに、起業・創業支援にも取り組みます。

(2) 雇用対策

- ①町内に立地する企業・事業所に対して、町民の雇用につながる取組や労働環境の改善等を促します。
- ②中学生を対象に、町内に立地する企業・事業所へ職場体験を実施し、将来に向けた就労意欲の向上と町内の企業・事業所の魅力発信を行います。

(3) 地場産品の情報発信

- ①インターネットによるふるさと納税の各種ホームページを通して、町内の商工業者や農水産業者による地場産品の PR と販路の拡大に取り組みます。

②地域の課題

イ) 商業

本町においては商業集積の核となる大型商業施設が存在せず、地域内経済循環率（2018年）は134.7%と高いものの、地域外からの消費者を思うように獲得できていない。

民間消費の地域外流出額は2013年（-56億円）2015年（-22億円）と改善傾向にあり、2018年調査では流入（+13億円）とプラスに転じたものの、隣接する北島町（流入額62億円）や藍住町（流入額67億円）と比較すると、まだまだ弱い数字となっている。（RESAS調べ）

人口減少や老年人口比率の上昇が予測されるなか、内需に頼った商業活動を繰り返しているといずれ右肩下がりになることは明白であるため、「外貨獲得を意識した商業・サービス業の振興」が重要な課題となっている。

ロ) 工業

工業者にとっては人手不足や職人の定着率悪化が問題視されてきた。これらに加え、近年は燃料・原材料費の歴史的な高騰や、半導体不足に代表されるサプライチェーンの脆弱性が表面化するなど、工業関係者を取り巻く環境は年々厳しさを増している。さらに、令和6年11月には徳島県の最低賃金が時給980円（引上げ幅は全国最大の84円増）となり、工業関係者の圧倒的多数を占める中小零細企業の経営にとって大きな打撃となる恐れがある。

一方、本町の2021年における労働生産性は4,633千円/人であり、徳島県平均（4,008千円/人）との比較では上位（県内2位）となっているが、全国平均（6,095千円/人）には遠く及ばない状況である。（出典：経済センサス）

人材確保や適正な価格転嫁の推進、賃上げ対応など課題は多く、また難易度の高いテーマを多く含むが、DX化の推進による労働生産性の向上やキャッシュフローの改善に注力し、事業の継続性を担保することが重要な支援テーマとなる。

ハ) 観光

松茂町は京阪神方面から車で約2時間未満という距離に位置しており、高速バスターミナルや徳島阿波踊り空港の存在など、徳島県のみならず東四国の玄関口という好立地である。

また月見ヶ丘海水浴場や、隣接する海浜公園など、近年のアウトドアブームに対応できる施設（コンテンツ）も有しており、2021年5月には交流拠点施設「Matsushigate（マツシゲート）」が誕生するなど、観光面においても多くのアドバンテージを持っている。

しかしながら、現状において観光を目的とした本町への流入は少なく、ビジネスマンの宿泊需要や他の観光地に向けた通過点とした利用のされ方が中心となっている。魅力ある商店の育成やPRに注力することはもちろん、松茂町が観光の目的地として活用されるための「仕組み」と「仕掛け」づくりについて、戦略的に取り組むことが大きな課題となっている。

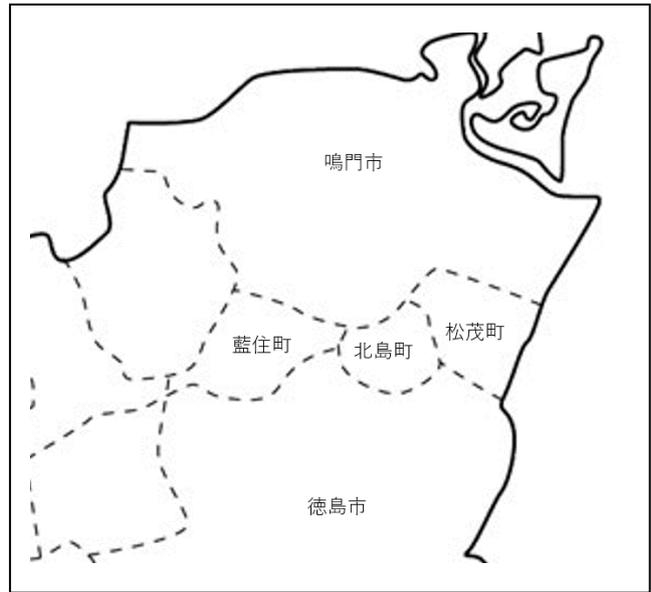
(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年後を見据えた小規模事業者に対する振興のあり方

松茂町は県都徳島市と観光名所を多数有する鳴門市に挟まれた板野郡東部エリアに位置し、近隣の北島町・藍住町とは商圏的にはほぼ同一といえるほどの距離関係にあり、古くから交流も盛んである。

昭和の時代は3町とも工業を中心とした発展を遂げてきたが、平成に入ると大型商業施設の出店によって街の様子が一変。

徳島市内中心部の商店街が苦戦する一方、郊外型の大型商業施設がもてはやされる状況が続き、フジグラン北島（商業施設面積：約 19,000 m²）や、ゆめタウン徳島（商業施設面積：約 40,000 m²）を擁する北島・藍住の両町は商業地としての発展を続け、唯一大型ショッピングモールの出店がない松茂町と大きな差が生まれている。



自治体名	2020年		2018年				2016年
	人口 (人)	人口増減 (%)	生産 付加価値額	付加価値額 /人口 (円)	民間消費額	民間消費 流入額	創業率
鳴門市	54,622	-7.58	2,510 億円	4,595,218	1,198 億円	△2 億円	3.69%
松茂町	14,583	-4.08	885 億円	6,068,710	336 億円	13 億円	4.86%
北島町	22,745	1.33	764 億円	3,358,979	474 億円	62 億円	6.67%
藍住町	35,246	1.79	889 億円	2,522,272	718 億円	67 億円	8.28%
徳島市	252,391	-2.38	11,248 億円	4,456,577	5,247 億円	991 億円	4.95%

上記は図で示した2市3町の主要な指標（RESASにて取得できる直近データ）を横に並べたものである。（近隣3町を比較するため赤囲いし、強い数字を朱色・弱い数字を水色で表記）

松茂町は付加価値を生む力が強く、人口1人あたり付加価値額は2市3町でトップであるのに対し民間消費が弱く、また他地域から民間消費を呼び込む力も他の2町と比較すると弱い数字となっている。

一方、北島・藍住の2町は県内で唯一人口が増えており、生み出す付加価値額に対し民間消費額が強く、他地域からの消費流入額も大きい。2町の商業地としての魅力が増加している状況を受け、創業率が高いことも特徴である。

【10年後を見据えた小規模事業者振興策の在り方】

出生率の推移などから人口減少は避けられない状況であり、本町において今後大型ショッピングモールの誘致等を行うことは現実的でない。かといってこのまま放置していれば、「近隣エ

リア」との差はますます開くことが予想される。

一方、松茂町が本来持つポテンシャル（付加価値を生み出す力/交通利便性/優れた一次産品や観光資源など）は高く、大型店がなくとも本町の3次産業が善戦しているのは、優れた商品やサービスを提供する小規模事業者が多く存在していることの証ともいえる。

こうした小規模事業者が10年先も持続的に発展するためには、内需に頼った経営を改め、「**地域外からの消費を獲得することに真剣に向き合うこと**」が大切であると考えます。

商工会の立場としては、⑦こうした“視点”を事業者に提示し、経営者の腹落ちを促すこと
①事業計画策定支援の際に外貨（地域外からの消費）獲得を意識した目標設定を盛り込むこと
⑧取組後のPDCA（評価方法の設定等）についてもしっかりと助言を行うこと といった点に留意し、小規模事業者の振興と地域経済の発展に寄与すべきであると考えます。

また、松茂町で商売を行う「メリット」や「可能性の大きさをアピール」することによって新たに事業を立ち上げること（新規創業、他所からの移転等を含む）にも積極的に関与し、地域内の商工業者減少に歯止めをかけることも重要な支援のポイントとなる。

② 松茂町総合発展計画との連動性・整合性

第5次松茂町総合発展計画（後期計画）においては下記に掲げる記述があり、松茂町が目指す将来像の実現に向け、町と商工会が協働で商工業振興を推進することが求められている。

- ・交流人口や関係人口の拡大、誘客のための取組等について、一層活発にしていく必要がある
- ・近隣の地域に大型商業店舗があること等から、特に小売業をはじめとする商業者には厳しい環境にあり、町と商工会が連携して、地元の商工業者へ様々な支援を行う必要がある
- ・商工会と連携し、町内の商工業者に経営に関する様々な支援を行うとともに、起業・創業支援にも取り組む

③ 商工会としての役割

小規模事業者が抱える経営課題は多岐にわたっており、経営指導員及び経営支援員の支援スキル向上や職員間の情報共有はもちろん、他の支援機関との定期的な支援ノウハウに関する情報交換等を実施するなど、多様化する支援ニーズに対応するための「伴走型支援体制の確立」を目指す必要がある。

特に、町の活性化や新陳代謝を進めるうえで欠かすことのできない「創業率の向上」や「円滑な事業承継」、また出口戦略としての「販路開拓支援」を実行するうえで、商工会の果たすべき役割や重要性が増加している。

今後は、いままで以上に商工会が町や他の支援機関との連携を密にすることによって、第5次松茂町総合発展計画の実現に向けた取り組みを着実に進めることが必要となっている。

(3) 経営発達支援事業の目標

① 外貨獲得による売上拡大を意識した事業計画策定支援の実施

事業計画策定支援については需要動向調査や経営分析に基づく実効性の高い計画策定を目指すことは勿論、「外貨（地域外からの消費）獲得による売上拡大」を実施項目に盛り込むことで事業者のやる気を引き出し、伴走型支援による売上増加企業の拡大を目指す。

② DXの推進による労働生産性向上

事業者のDX推進による労働生産性向上に積極的に関与し、金融支援と合わせたキャッシュフロー改善を図りながら、事業継続性を阻害する要素（物価高・人件費高騰）に対抗する。

③ 地域資源活用による商品開発・販路開拓の強化と町のイメージアップ実現

松茂町の地域資源を用いた観光開発や特産品開発を促進し、「松のこころ（松茂町地域特産品ブランド化事業）」の確立と地域外への販売強化に繋げ、事業者の販路拡大を実現する。

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

① 外貨獲得による売上拡大を意識した事業計画策定支援の実施

目標の前段となる個者の事業計画策定については、『管内小規模事業者の経営資源（技術、ノウハウ、サービス等）がどのような競争優位性を持っているかについてしっかり分析すること』『経営者に対する「対話と傾聴の実践」によって、個者の本質的な課題を明らかにすること』『市場における需要動向を踏まえた事業計画の策定支援及び実行支援を行うこと』の3点に留意し、伴走型の支援を実施する。

計画を策定する企業はそれぞれに目標値を設定することとなるが、商工会の立場として上記「1. (2) ①小規模事業者に対する長期的な振興のあり方 (P.5)」を踏まえ、『外貨獲得による売上拡大』という視点を事業者に提示し、経営者の共感を得ることに努める。

- ・松茂町に大型ショッピングモールはないが、本町を含む近隣3町を全てあわせても同一商圈といっていいほどの面積しかない。
- ・北島町・藍住町は地域外から多くの消費を獲得しており、既に人の流れや購買ルートが形成されている。アイデア次第でその流れを本町に呼び込むことは十分に可能である。
- ・高速バスターミナル、空港などがあり交通の要所であることや、海水浴場・海浜公園（大型キャンプ施設等）があること、大手製造メーカー等が多く立地し、雇用環境が充実していることなど、本町が持つポテンシャルは他町に勝る部分が多い。
外貨獲得のため人流を本町に呼び込むことで「住みやすさ」や「町の魅力」が伝われば、『松茂町で住みたい』と考える人が増える可能性もあること（内需拡大とのシナジー効果）

こうした点に経営者が納得（腹落ち）し、自ら行動する力を引き出すことができれば、売上拡大を達成できる可能性は自ずと高まるはずである。獲得する外貨の設定は自社売上の5%程度に設定し、目標値に対する実績や評価、次期計画へのフィードバックなど、PDCAサイクルを意識した伴走型支援を実施する。

② DXの推進による労働生産性向上

物価高騰や人材不足などの外部要因によって事業の継続性が危ぶまれる小規模事業者が増加している。経費節減で吸収できないほどのキャッシュフロー不足に対しては、DXの推進による抜本的な業務フロー改善に取り組む必要性がある。単なる業務のデジタル化ではなく「業務の非効率を見直すきっかけになったか」「経営判断のスピード化に繋がったか」「BCP対策の一助となったか」「労働生産性の向上に寄与したか」「人材不足解消の解決策となったか」など具体的な評価基準を設け、個者にとって競争力強化に繋げるべく支援を実施する。

③ 地域資源活用による商品開発・販路開拓の強化と町のイメージアップ実現

小規模事業者の販売促進のため、地元CATVや県内在住のコピーライター、デザイナー等と連携し、地域資源を活用した新商品の開発支援や販路開拓支援を実施する。また、モノ（製品）だけでなく「体験型（コト）観光コンテンツ」の開拓にも注力するなど、本町が持っている強みを積極的にアピールすることで町のイメージアップや活性化に寄与する。こうした取り組みを通じて「松茂町で商売を行うことの価値」を引き上げ、事業承継の円滑化や創業率の上昇といった地域の課題解消を目指す。

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) 現状と課題

【現状】 現状においては徳島県商工会連合会から中小企業景況調査を受託し、製造業・建設業・小売業・飲食・サービス業の15事業所に対し年4回の巡回訪問とヒアリング調査を実施し、事業所訪問時の報告と事務所での資料掲示（閲覧）を行っている。

【課題】 これまではDI（業況判断）に関する調査の実施と情報公開に留まり、管内の経済動向分析を行えるほどの調査は実施できていないため、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行い、結果を公表する形に改善を図る。

(2) 目標

内 容	公表方法	現行	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
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載 閲覧	—	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 閲覧	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

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。限られたマンパワーのなか効率的な経済動向把握を行うため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した分析を行い、その結果を年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行う。

【調査項目】 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

②景気動向分析

管内小規模事業者等の景況感を的確に把握することを目的とし、景気動向調査・分析及び分析結果の公表を年4回実施する。同調査は徳島県商工会連合会から受託する中小企業景況調査をもってあてるが、受託契約がない年度についてはこれに準拠する独自調査を実施する。

【調査対象】 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2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。

(4) 調査結果の活用

- ・ 情報収集・調査・分析した結果は本会事務局にて誰でも閲覧可能な状態に整備するほか、本会ホームページ等に掲載し、広く管内事業者に周知する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 首都圏における展示会出展支援や、交流拠点施設「Matsushigate (マツシゲート)」における月マルシェ等において、消費者等の反応を確かめるためのアンケート調査を随時開催している。

【課題】 現状では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。(バイヤーを対象とした①売りやすさ評価②表示内容確認③改善ポイントの有無 などが不足しているため調査項目に追加する)

(2) 目標

内 容	現行	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
① エンドユーザー向け アンケート調査対象事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
② バイヤー向け アンケート調査対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

① エンドユーザー向けアンケート調査

本会支援先企業の新開発商品や、地域資源を活用し販路拡大を目指す商品等を対象に、マツシゲートで開催される催事(※1 マツシゲートマルシェ)や、エンドユーザー(レストランオーナーやプロの料理人等)を対象とした展示会(※2 TATSUMI Food&Wine Fair)に出展した際、消費者向けのアンケート調査を実施する。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 100 件

【調査手段・手法】 上記の催事等に出展した際、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中小企業診断士等の専門家にも意見を求めたうえで、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

【調査結果の活用】 調査結果は経営指導員が出展事業者に直接説明を行い、今後の商品改良や新商品開発のヒントとして役立てる。

※1 マツシゲートマルシェ

■毎月第2日曜日開催(松茂町) ■来場者数:約2,000~4,000名(企画により異なる)



写真は本会青年部試作のクラフトビール試飲会及びアンケート調査の様子(令和6年4月)

※2 「TATSUMI Food&Wine Fair (2024)」

■毎年9月開催（東京都） ■来場者数 約4,500人



写真は本会が同展示会に出展支援を行った際に行った商品試食会及びアンケート調査の様子
(令和6年9月)

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、販路開拓支援にて想定する展示会（※3 地方銀行フードセレクション）等への出展機会に試食アンケートを実施し、調査結果を出展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 15 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と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) 売りやすさ評価 7) 表示内容確認 8) 改善ポイントの有無 9) 取引条件 等を追加

【調査結果の活用】上記①に同じ

※3 「地方銀行フードセレクション」

■毎年10月開催（東京ビッグサイト） ■来場者6,782名（令和5年年実績）



写真は本会が同展示会に出展支援を行った際に行った商品試食会及びアンケート調査の様子
(令和5年10月)

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 本会経営発達支援計画第1期においては、経営指導員の巡回指導や金融相談を入口として事業計画策定ニーズを把握。対象事業者の定性要因・定量要因把握を行ったうえで経営分析を実施し、分析結果の提供及び内容説明を行ってきた。

【課題】 現状では経営指導員のヒアリング調査等を基に経営分析を行っているが、本来的には経営者自身が日頃から自社の経営分析を行い、経営課題を正しく導き出す能力を身に着けることが必要である（自走化）。これまで事業計画策定支援は数多く実施しているが、経営分析に焦点をあてた個別指導は実施できていないため、対策が必要である。

(2) 目標

内 容	現行	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
① 経営分析個別指導数	—	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
② 経営分析事業者数	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(3) 事業内容

① 「経営分析個別指導」の実施

巡回指導や金融相談を入口として支援対象事業者の経営状況分析を行う際、経営指導員や外部専門家が一方的に分析結果を提供するだけでなく、対象事業者の置かれている状況や財務資料の「どの部分」から「どのような分析」を行い、「どのような分析結果」を導き出したのかという“分析過程”についてもしっかりと説明を行い、『経営者の腹落ち』を促す。

（上記の取り組みを「経営分析個別指導」と定義する）

経営者自身が経営分析に興味を抱き、分析に関する基礎知識や実践スキルを習得することで個々の経営力強化に努めるほか、事業計画策定や目標達成に意欲的な事業者の発掘に繋げる。

【実施方法】 経営分析の起点となる巡回相談や金融斡旋指導時に直接事業者へ提案を行うほか、商工会ホームページやSNS等による情報発信（事例紹介）にも取り組み、利用者の発掘に努める。

【支援者数】 20 者/年（経営指導員による分析実施のほか、必要に応じ専門家の活用を行う）

② 経営分析の実施

上記「経営分析個別指導」の利用者を対象に、以下の分析を実施する。

【分析項目】 ≪ 定量分析（財務分析） ≫ 収益性・安全性・効率性・生産性 における各指標

≪ 定性分析（SWOT 分析） ≫ 強み・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」を分析ツールとして利用するほか、TKC が公表している業種別黒字企業の経営指標データなども比較材料として活用し、個々の財務状況や強み（儲ける力）等について分析を実施する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者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（経営支援システム Plus）に格納し、内部共有することで事後のフォローアップ資料として役立つ。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 本会ではこれまで持続化補助金など施策活用に関与した事業計画策定支援を数多く取り扱い、一定の成果をあげているものの、なかには個者の本質的な課題の見極めが十分でなく、PDCAの検証が十分でないケースも発生している。

【課題】 計画策定の場面において、事業者が望む「やりたいこと」が必ずしも経営上の本質的な課題と合致していないケースがある。支援を通じ対話と傾聴のなかから個者の本質的な課題を導き出すことや、その課題に対し経営者が自発的に取り組むための内発的動機付けを意識した事業計画策定支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定においてはヒアリング（対話と傾聴）によって個社の本質的な課題を的確に捉え、「地域経済動向調査」「経営状況分析」「需要動向調査」等を踏まえた実効性の高い計画書の策定支援を行う。また、本会が経営発達支援計画に掲げた目標（①・②）についても提案を行い、納得（腹落ち）を生んだ事業者については「外貨獲得による売上拡大」と「DX推進による労働生産性向上」を事業項目に追加する。それぞれの数値目標については経営者自ら設定するよう促すことで事業者の目標達成に向けた自走力を醸成する。

(3) 目標

内 容	現行	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
① 事業計画策定個別講習	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
② 事業計画策定事業者数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(4) 事業内容

① 専門家を活用した「事業計画策定個別講習会」の実施

【実施目的】 事業計画の実効性を高め、精度の高い計画書作成支援を行うため

【支援対象】 対話と傾聴による経営課題の設定を経て、経営分析を行った者 等

【支援内容】 専門家と担当経営指導員による事業計画策定個別指導の実施（10 回程度/年）

【講 師】 中小企業診断士 等

② DX 推進を目的とした IT 専門家派遣の実施

【実施目的】 上記事業計画策定に関連し、DX 化の意識醸成や DX 導入支援を円滑に行うため

【支援対象】 事業計画策定希望者、IT ツール導入希望者 等

【指導内容】 DX 活用事例、生産性向上に直結する DX ツール、SNS/EC 活用による販路拡大 等

【講 師】 IT コーディネーター等

③ 職員による個者支援の実施

【支援対象】 日々の経営指導の中で特に重点的指導が必要と認められる事業者（重点支援先）を選定し、上記①、②を含め年間 15 者程度の事業計画策定支援を実施する。

【支援手法】 これまでのギャップアプローチ（問題点検型）の一点突破ではなく、「傾聴型アプローチ」や「強み発見型アプローチ」を取り入れ、対話のなかから個者の本質的な経営課題を導き出し、課題解決に向け実効性の高い事業計画策定支援に取り組む。

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] 事業計画策定後のフォローアップは原則年4回（四半期に1回）、計画達成率7割を超える企業については年2回実施と定めるなど支援方法の明確化を図っているが、事業者によっては効果検証や次期計画へのフィードバックを軽視する者も存在している。

[課題] 「本質的な経営課題の把握」や「目標設定」の段階で経営者の納得（腹落ち）を生むことで『計画に掲げた目標の達成率』や『達成を阻害する障壁』に自ずと目が向き、PDCAサイクルが正常に回る状態を企業に根付かせることが可能となる。小規模事業者は経営資源に限りがあるため、実効性の評価や検証を軸としてフォローアップの精度を上げる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

経営環境変化に柔軟に対応する「自己変革力」が求められる時代にあつて、経営者の「自走化」や「潜在力」を引き出す支援が必要である。こうした『経営力再構築伴走支援』の考え方を事業計画策定後のフォローアップ支援にも取り入れ、対話と傾聴によって個者の状況や局面を適切に把握し、伴走支援を行うことで個者の自走化や自己変革力の向上を目指す。

(3) 目標

内 容	現行	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者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度（延回数）	60回	60回	60回	60回	60回	60回
売上増加事業者数（5%増加）	—	5者	5者	5者	5者	5者

※事業計画策定支援支援先15者のうち、3割（5者）が売上増加達成することを目標値に設定した。

(4) 事業内容

①職員による定期的な巡回訪問の実施

現状では事業計画の進捗確認等を行うため、「四半期に一度の訪問」を基本的な考え方として事業者に対するフォローアップ支援を行っている。事業計画の進捗確認や売上・利益等の経営指標を把握し、継続的な指導助言を行うが、単年では経営指標が計測できないケースもあるため、支援を受けた事業者は商工会へ毎年決算書を提出することをルール化するなど改善を図り、PDCAサイクルが自然と事業者に根付くよう支援を行う。

なお、事業者から追加支援の申し出があった場合や、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、中小企業診断士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状況に応じ適宜変更を行う。

②専門家活用による事業計画フォローアップ個別講習会の開催

職員（主に経営指導員）がフォローアップ支援を行うなか、より専門性や緊急性の高い事案に関しては中小企業診断士等の専門家を活用した個別指導を実施し、①事業計画の実効性を高めること ②売上拡大や利益率改善を確実に実行すること などを実現するための重点指導を実施し、事業計画に掲げた目標を達成する事業者を増やすべく、伴走型の支援を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 現状では販路開拓に取り組む小規模事業者に対し、地元で開催される催事等において商品 PR が可能な販促型イベントを企画するほか、地域外への販路拡大を目指す事業者に対しては首都圏で開催される展示会等への出展支援を実施している。

〔課題〕 松茂町にはサツマイモや蓮根、梨、シラス、ハモなど優れた一次産品が多数存在しており、こうした地域資源の発掘や活用（商品開発やセールスプロモーション）目的として、本会では令和元年より「うまつつしげ発掘隊事業※」を展開している。「食」や「体験」を組みあせた同事業を調査研究事業だけで終わらせることなく、個社の商品開発や販路開拓に繋げ、積極的に活用していくことが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

基本方針としては販路開拓に取り組む全ての小規模事業者に対し、商工会が側面的な実行支援を行うべきであり、対象は必ずしも特産品に限るものではない。しかしながら、松茂町総合発展計画において「町内の商工業者や農水産業者による地場産品の PR と販路の拡大に取り組む」と謳われていることから、地域資源（さつま芋・蓮根等）を活用した商品開発支援や販路開拓支援を求める事業者については重点支援先と位置づけ、集中した支援を行うべきと考える。

また、需要動向調査や経営分析を経て事業計画策定を行った事業者の販促支援であることが理想であり、当然にPDCAサイクルを意識した支援であることも重要となる。これらの支援を積み重ねることで本計画に掲げた「目標③ 地域資源活用による商品開発・販路開拓の強化と町のイメージアップ実現」を目指す。

(3) 目標

内 容	現行	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
① 展示会出展支援事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
新規成約件数/者	2 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
② DX 導入支援事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
新規成約件数/者	—	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%

(4) 事業内容

① 展示会出展支援

【支援対象】 事業計画策定支援事業者、松茂町地域特産品ブランド化事業(松のころ)認定企業等

【支援内容】 想定する展示会

(食 品) グルメ&ダイニングスタイルショー、地方銀行フードセレクション 等

(非食品) インターナショナルギフトショーLIFE & DESIGN 等

【支援方法】 パッケージデザイン開発 (改良)、販促ツール製作支援 (名刺・リーフレット等)

FCP シート作成支援、展示会出展登録事務、名刺交換先へのフォローアップ対策 等

展示会前後の支援につき、必要に応じ専門家を活用し出展成果の向上を狙う。

② 新たな需要の開拓に繋がるDXの推進

【支援対象】 展示会出展支援 (上記①) を受ける者、事業計画書策定支援を受ける者 等

【支援内容】 オンライン取引、SNS 活用、ネット販売機能を含む HP 新設支援 等

【支援方法】 IT コーディネーター等の専門家を活用した個別指導

〈グルメ&ダイニングスタイルショー〉

- 【概要】会場：東京ビッグサイト 会期：2月12日（水）～14日（金）※2025年実施予定
特徴：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
- 【対象者】食品・雑貨・厨房器具・フードサービス等の各種メーカー等
- 【規模】開催規模：約280社/300小間 来場者数：約20,000人

〈地方銀行フードセレクション〉

- 【概要】会場：東京ビッグサイト 会期：10月29日（火）～30日（水）※2024年実施時
特徴：出展者は食品生産・加工・販売事業者に限定した見本市。
- 【対象者】百貨店・卸業・商社等のバイヤー ※一般人の来場はなし。
- 【規模】開催規模：約800社 来場者数：約10,000人

〈インターナショナルギフトショーLIFE & DESIGN〉

- 【概要】会場：東京ビッグサイト 会期：9月4日（水）～6日（金）※2024年実施時
特徴：リノベーションとデザイン・ものづくりの見本市（家具・インテリア・内装等）
- 【対象者】パーソナルギフトマーケットに携わる国内外の流通関係者・住宅関連産業関係者
- 【規模】開催規模：約500社/400小間 来場者数：約30,000人

（参考）

※うまっしげ発掘隊事業



松茂町内の優れた一次産品の収穫体験や商品（レシピ）開発、また観光アクティビティの発掘等を目的として本会が取り組む事業。スタンプラリーの開催やSNS・マスメディアを使った情報発信にも取り組み、町のイメージアップや若手起業家の育成等に繋げ、地域の活性化を目指している。

他に、町が掲げる「空と海が輝く緑の臨空都市まつしげ」を象徴するイベントとして月見ヶ丘海水浴場とマツシゲートを舞台に『Tシャツアート展』を開催し、本町の魅力を内外にPRしている。



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) 現状と課題

【現状】 現状においては外部有識者（中小企業診断士）、行政（松茂町担当課職員）及び本会正副会長にて「経営発達支援委員会」を組織し、本会が取り組む経営発達事業に対する評価や意見聴取を実施し、次年度事業に対する反映を行っている。

【課題】 当年度に実施した事業の特徴や支援件数、支援を受けた事業者の声などを委員会にて紹介し、これらが評価の基礎となっているが、「本事業のPDCAサイクルが適正に回せているか」という観点で不足している部分があり、これを補う必要がある。

(2) 事業内容

①経営発達支援委員会の開催

外部有識者（中小企業診断士）、行政（松茂町産業環境課長）、松茂商工会選出理事（正副会長）及び本会法定経営指導員が参加する経営発達支援委員会を年1回開催し、事務局から経営発達支援事業の実施内容とその成果、反省事項等について報告を行う。委員からは事業に対する評価と改善要望等に関する意見を受け取り、見直し案の取り纏めを行う。

なお、これまでは事業の実施状況や支援事業者数が評価のポイントとなっていたが、正しいPDCAサイクルを回す観点から「以下の視点」を明らかにしたうえで意見聴取を行うなど、委員会運営の改善を図る。

【 PLAN 】 支援計画に掲げた目標や、目標達成のために用いた支援手段は適切であったか

【 DO 】 計画実行の時期や件数などは適切であったか

【 CHECK 】 計画実行によって得られた成果を客観的に把握できているか

【 ACTION 】 次年度の支援計画について、職員側の立場から改善ポイントをどう認識しているか

②報告事項

実施区分	報告内容
1) 経済動向調査	対象事業者数、分析数、分析結果の内容
2) 需要動向調査	対象事業者数、分析数、分析結果の内容
3) 経営状況分析	分析実施事業者数、分析結果の内容
4) 事業計画策定支援	計画策定事業者数、専門家指導件数
5) 事業計画策定後の支援	フォローアップ事業者数、実施回数、専門家指導件数
6) 新たな需要の開拓	展示会出展事業者数、商談件数、成約件数

※支援実施年度に結果が測定できないもの（売上増加事業者数、展示会出展後の取引増加数等）については過年度分の成果として適切に報告し、事業を正確に評価できるよう改善を図る。

③評価・見直しに関する報告と承認

経営発達支援委員会にて取り纏めた評価・見直し案を理事会に報告し、承認を受ける。

④事業の成果、評価・見直し結果の公表

事業成果と評価結果は松茂町商工会のホームページへの掲載及び商工会事務所にて張り出しを行い、地域の小規模事業者に対し常に閲覧可能な状態とする。

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] 現状における経営指導員等の資質向上については、徳島県商工会連合会や徳島県、中小企業基盤整備機構四国本部等が主催する研修の受講や、板野地区商工会広域連携協議会※を主体とする経営指導員研修・経営支援員研修の実施により、支援に関する知識やノウハウの習得に努めている。また、専門家派遣等の実施時には必ず担当職員が帯同し、OJTによって得られた知識を他の職員と情報共有するなど、支援能力の底上げを図っている。

[課題] 小規模事業者が取り組むべき課題は年々多様化・複雑化し、新たな事業分野への対応はもちろん、あらゆる分野でいままで以上にデジタル化対応が求められており、商工会が果たすべきDX対応など職員全体として取り組みを進める必要がある。

また経営力再構築伴走支援の遂行については「傾聴力の強化」が求められており、知識やノウハウの習得だけでなく職員間での共有体制を構築することが課題となっている。

(2) 事業内容

①経営指導員に不足する能力（DX導入実務に関するノウハウ等）に関する対応

小規模事業者に対する支援はこれまで以上に専門性を求められる状況となるため、上位団体等が実施する研修だけでは現場が求めるノウハウとミスマッチが生じるケースがある。このような不足部分については板野地区広域連携協議会等において職員自らが習得すべきテーマを企画のうえ自主的な勉強会を開催し、必要な知識の習得に努める。また、研修内容については商工会内部で資料を共有し、OJTの実施等を通じて習得した知識を支援の場で実践するなど、職員の資質向上に役立てる。

(例)「IT診断を起点としたDX推進アプローチ法」「傾聴力を高める実践トレーニング手法」等

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みづくり

1) 板野地区商工会広域連携協議会による情報交換会の活用

上記協議会にて経営指導員向けの研修を現在年6回開催し、「講師を招聘した研修事業」に加え「職員相互による情報交換会」を毎回実施している。

この情報交換会の際を利用し、各指導員による支援事例の紹介や、専門家個別指導の実践で学んだ「課題へのアプローチ法（傾聴スキル）」を発表するなど、自らの『気づき』や『学び』『個人に帰属しがちな支援ノウハウ』を他の職員と共有し、組織全体のレベルアップを目指す。

2) OJTの活用

経験の浅い職員の窓口対応等については必ずベテラン職員が同席し、OJTによる実務研修を実施する。こうした取り組みを重ねることで、職員相互に小規模事業者に対する指導や助言の方法を学び、個者支援能力の向上を図る。

3) 支援情報のデータベース化

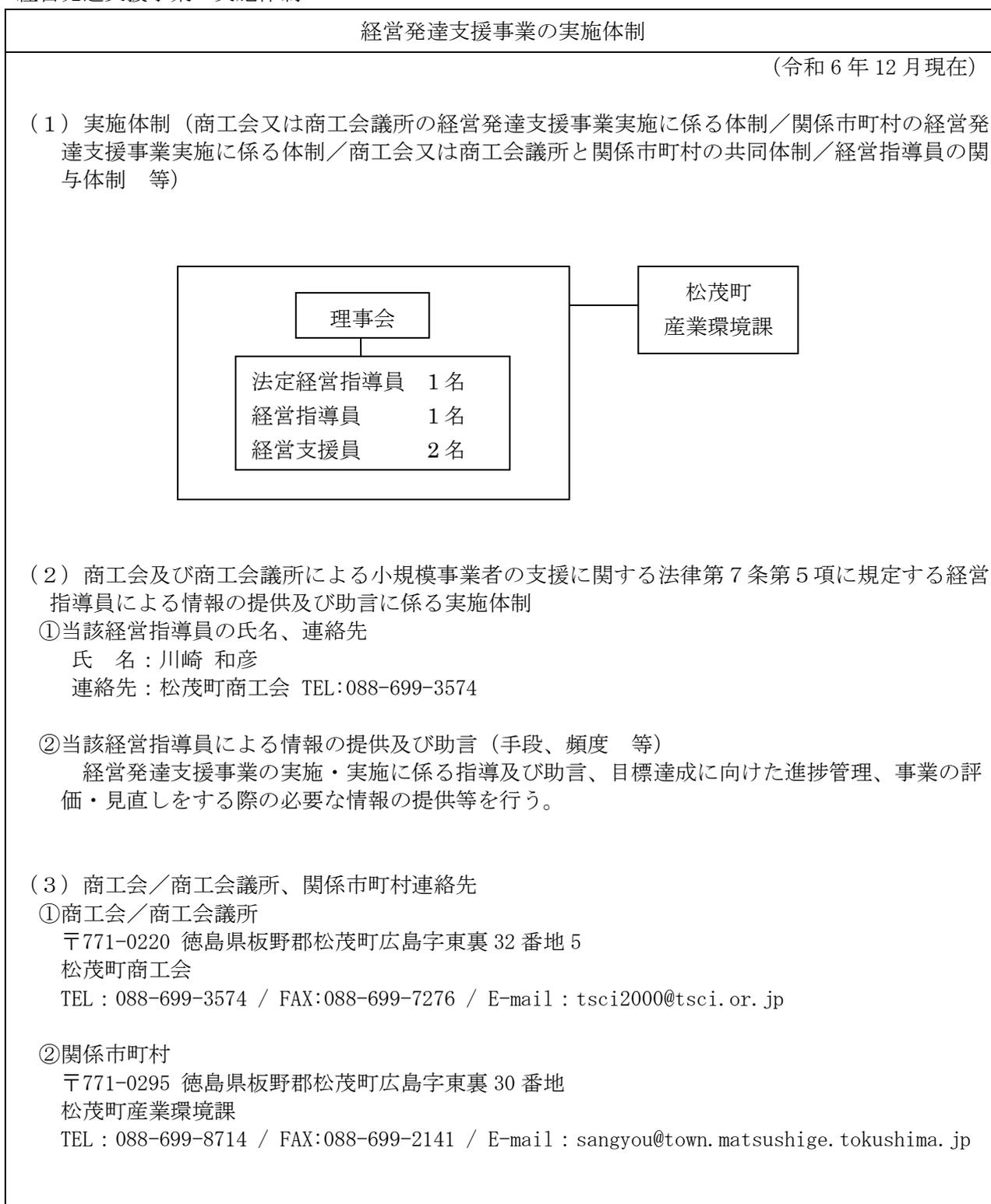
担当経営指導員等が行った支援業務につき、経営支援システム上のデータ入力を適切に行うことでその内容を職員全員に共有し、担当外職員についても一定レベル以上の対応が行えるよう、支援情報のデータベース化に取り組む。

※板野地区商工会広域連携協議会とは…

徳島県下23商工会について、広域的事業を行うための地区ブロック単位として現在7つのブロックが存在する。板野地区商工会広域連携協議会はその1つであり、松茂町商工会、北島町商工会、藍住町商工会、大麻町商工会、板野町商工会、上板町商工会の6商工会にて組織している。

(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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
専門家派遣謝金	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
セミナー開催費	367	367	367	367	367
展示会出展費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
支援ツール費用	33	33	33	33	33

(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、県補助金、町補助金 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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等