

経営発達支援計画の概要

実施者名	小松島商工会議所（法人番号 8480005002382） 小松島市（地方公共団体コード 362034）
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月３１日
目標	経営発達支援事業の目標 （１）小規模事業者のＤＸ実装への対応支援 （２）小規模事業者の事業計画策定支援 （３）新たな需要の開拓に取り組む事業者への支援 （４）小規模事業者の事業計画策定後の継続支援
事業内容	経営発達支援事業の内容 １．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）を活用した地域の経済動向分析を行い、事業者へ情報提供を行う。 ２．需要動向調査に関すること 開発した新商品を首都圏の展示会に出店し、来場者アンケートを実施分析し、事業者にフィードバックする。 ３．経営状況の分析に関すること 経営分析によって事業者の経営課題を把握し、事業計画の必要性を認識してもらう。 ４．事業計画策定支援に関すること ＤＸをはじめとするセミナーや個別相談会を開催し、競争力の維持・強化につながる事業計画を策定する。 ５．事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した計画が着実に実行されているかどうか、定期的かつ継続的に確認し改善策の支援を行う。 ６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ＤＸに向けた取組みとしてＩＴ活用による営業・販路開拓、また首都圏で開催される展示会や商談会に参加する。
連絡先	小松島商工会議所 中小企業相談所 〒773-0001 徳島県小松島市小松島町字新港 36 TEL:0885-32-3533 FAX:0885-32-0008 E-mail: komacci@e-awa.tv 小松島市 商工観光課 〒773-8501 徳島県小松島市横須町 1 番 1 号 TEL:0885-32-3809 FAX:0885- 33-0938 E-mail: shoukou@city.komatsushima.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

小松島市は、徳島県の東部、瀬戸内海に面し、市域は東西 9.1 km、南北 8.5 km。面積は 45.37 km²である。

1951 年 6 月に市制を施行し、本年 6 月で市制施行 70 周年を迎えた。

市の中心部は北部の勝浦川、南部的那賀川と両河川の堆積による肥沃な平野部が広がり、北西部は県都の徳島市と隣接している。

東部は紀伊水道に接し、静穏で深い水域をもった天然の良港を有しており、豊富な漁獲量があるハモやシラスなどを京阪神市場へ多く出荷している。

また、農地では稲作はもちろんのことトマト、ヤマモモ、椎茸などの有機栽培による生産物も数多く収穫されている。

以前、徳島小松島港は四国と京阪神を結ぶ海上交通の要衝として発展してきたが、近年は、小松島港赤石地区大型公共ふ頭の機能充実をはじめ、物資流通の拠点都市としてのまちづくりに取り組んでいる。

歴史については、平安時代に京都の公家小松卿の荘園があった場所としても知られているほか、商売繁盛の神様として市民に親しまれている「金長たぬき」や、屋島へ逃れた平家を討つために訪れた「源義経の物語」などの民話や伝説が今でも多く語り継がれている。

観光については、四国八十八か所霊場十八番札所「恩山寺」と十九番札所「立江寺」が当市にあることもあり、シーズンにはたくさんのお遍路さんが訪れている。

人口は、《表1》のとおり核家族化に伴い、世帯数は変わらないものの、本年 3 月には 37,000 人を切り、ここ 10 年間で 4,000 人以上の減少となっている。

《表1》

	世帯数	人口	生産年齢人口	65 歳以上人口
2012 年 3 月	16,857	40,876	25,022	10,881
2013 年 3 月	17,076	40,733	24,602	11,288
2014 年 3 月	17,059	40,333	23,881	11,731
2015 年 3 月	17,092	39,866	23,265	12,039
2016 年 3 月	17,162	39,358	22,726	12,267
2017 年 3 月	17,143	38,817	22,163	12,427
2018 年 3 月	17,079	38,156	21,598	12,547
2019 年 3 月	17,118	37,795	21,172	12,708
2020 年 3 月	17,083	37,243	20,651	12,807
2021 年 3 月	17,096	36,670	20,139	12,900

参照元：小松島市ホームページ 町別・年齢階層別人口（住民基本台帳）

小松島市では、2017 年 4 月“未来へ輝く 希望と信頼のまち こまつしま”の実現に向けた「小松島市第 6 次総合計画」を策定し、10 年間計画で 4 つの政策と 8 つの基本目標を定めている。

政 策	基本目標
①安心・安全で快適に暮らせるまちづくり	1. 安心・安全なまちづくり
	2. 快適な暮らしづくり
	3. 自然と共生するまちづくり
②ひとりひとりが輝けるまちづくり	4. 子育てしやすいまちづくり
	5. 健やかな暮らしづくり
	6. 心豊かなひとづくり
③未来への活力を育むまちづくり	7. 活気あふれるまちづくり
④みんなで創るまちづくり	8. 市民参画・協働のまちづくり

商工業に関わる基本目標 7 の施策の中で「産業の振興とブランド産品育成」として、次の 2 点が重要事項として挙げられている。

- ・地産地消を促進する取組み
地産地消を推進し、産直施設等への支援や学校・病院・福祉施設、市内飲食店等での地元食材の利用を図ります。
- ・6 次産業化を促進する取組み
農林漁業者と商工業者とのネットワークづくりや、地域資源を活用した新たな商品開発、販路開拓など 6 次産業化に取り組みます。

(小松島市第 6 次総合計画の引用)

○小松島市及び小松島商工会議所の基礎データ

※小松島商工会議所会員数の推移《表 2》

業 種	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度
商 業	308	305	296	289	287
工 業	293	287	282	280	279
運輸業	26	26	26	25	25
金融業	17	16	19	18	18
サービス業	186	189	191	189	206
計	830	823	814	801	815

※小松島市内の事業所数（2014 年経済センサス）《表 3》

業種	建設業	製造業	電気・ガス・通信	運輸業	卸売業 小売業	金融・不動産業	観光・サービス業	計
事業所数	147	152	8	35	512	102	759	1,715
内小規模 事業者数	145	117	7	24	371	88	539	1,291 (75.3%)

② 課題

「商業」

1980 年代から自家用車の普及による道路整備が進んだことで大型量販店が郊外に相次いで出店した。これにより、中心商店街への人の流れがなくなり、地元店舗の閉店による空き店舗が

増加した。

2006 年には、24 時間対応の高度救命救急センターや小児救急医療拠点等の特殊機能を備えた「徳島赤十字病院」が移転改築されたことに伴い、井利ノ口地区周辺を核とする中心市街地の整備が行われた。

徳島赤十字病院の跡地には、発達障がいのある生徒の自立と社会参加の促進を目的とする「徳島県立みなと高等学園」が開校されるなど、市では医療・介護・福祉が充実した安全・安心のまちづくりの実現に向けた施策を進めているが、周辺商店への来客減少には歯止めがかかっていない。当所の会員数だけをみても、2016 年度からの 5 年間で 21 事業所の減となっている。

「工業」

2000 年代の東洋紡績小松島工場と日本製紙小松島工場の閉鎖によって工業が大きく衰退した。

現在は鉄工業の他、特産品である水産加工品、水産練製品の工場が地域の工業を支えている。

事業所数および従業者数、製造品出荷額は、1998 年頃までは概ね横ばいで推移していたが、その後は、高齢化による技術伝承が思うように進まず、また大手との価格競争などが影響し減少傾向が続いている。当所の会員数も 2016 年度からの 5 年間で 14 事業所の減となっている。

「サービス業」

理美容室、飲食業が市内に点在しているが、近年は大手飲食店が郊外に進出してきており、従来ある地元飲食店への影響が大きく、売上の伸び悩みに苦しんでいる。

また、2021 年は大手のホテルチェーン 2 社が相次いで進出し、地元旅館に大打撃を与えている。しかし一方で 2 社とも、地域連携、地域社会貢献をコンセプトにしており、ホームページ上では小松島市内 9 店舗の飲食店と 9 カ所の観光スポットを紹介するなど、今後の更なる連携も期待できる。

当所の会員については、美容室、飲食店の新規開業が多く 2016 年度からの 5 年間で 20 事業所の増となっている。

（２） 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

小松島市の人口は 1985 年に 43,998 人に達して以降、減少を続け、2040 年には 27,193 人になると推測されており、若い世代の減少と高齢者の増加が予想される。

小規模事業者数においても、人口に比例するように減少している。

小松島商工会議所会員数は、ここ数年横ばい（《表 2》参照）となっているが、今後も人口減少が急速に進むと考えられ、現状の会員数を維持し続けるのは厳しくなると想定される。

このような状況の中、事業継続や雇用維持のための支援策を多くの事業者にも周知し、引き続き、その活用を徹底的に支援することが必要である。

小松島市では、農林水産業が盛んである強みを活かし、小松島市第 6 次総合計画にもありとおり、6 次産業化の推進、地産地消、地域資源を活用した新たな商品開発や観光開発など、ローカルファーストのまちづくりに取り組んでいる。

商工会議所としては、市の取り組みに加え、事業者がデジタル化、IT 化に後れを取らないよう支援し、テレワークやクラウドの活用など小規模事業者の DX の推進を加速させ、10 年後も持続可能な社会の実現を目指す。

（３） 経営発達支援事業の目標

小松島商工会議所は、地域及び小規模事業者の課題を踏まえ、地域経済の発展を目指すため、以下のとおり経営発達支援計画期間の目標を設定する。

目 標

① 小規模事業者のD X実装への対応支援

小規模事業者に関わる各種支援策を積極的に周知するのはもちろん、変わりゆく市場の変化へ対応するだけでなく、業務効率化や生産性向上にもつながるD X化について、今後3年～5年を目途に浸透させる。

② 小規模事業者の事業計画策定支援

10年後も事業を続けられるよう、ビジネスモデルの変革も含めた事業計画策定の継続的な支援に重点をおく。

③ 新たな需要の開拓に取り組む事業者への支援

変わりゆく環境変化に対応し、持続可能な新たな需要の開拓に取り組む事業者を支援する。

④ 小規模事業者の事業計画策定後の継続支援

計画策定後は、定期的かつ継続的に進捗確認し円滑な計画進行や新たな課題解決に向けて支援する。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者のD X実装への対応支援

テレワークやクラウドを活用したビジネス変革への対応を強化しD X実装を支援する。

D X（デジタルトランスフォーメーション）の注目度が高まっているが、その具体的内容まで理解している小規模事業者は少ない。今後、行政手続きの電子化、補助金や助成金の電子申請はもちろん、事務や業務面の効率化や生産性向上、市場ニーズの把握から新商品開発にいたるまで、小規模事業者にとって様々な場面でD Xに向けた知識とその活用が必要となってくる。場合によっては、ビジネスモデル変革も含めた事業計画策定支援も必要となってくる。

また、知識の習得だけでなく、実際にI Tツールの導入を進めていくためには、事業者が正しい方向に進むよう継続的な指導を行い、必要に応じてI T分野に強い専門家などに指導を仰ぎながら事業者支援を行う。

② 小規模事業者の事業計画策定支援

小規模事業者は従来のビジネスモデルを維持することが困難になってきており、需要や売上回復のためには事業者自らが積極的なビジネスモデルの変革に取り組む必要がある。

そのため、業態転換や事業再編、事業承継に挑戦する取り組みを積極的に支援する。

小松島市第6次総合計画にもあるとおり、地域資源を活かした商品開発を促進し販売までを確立させた6次産業化の推進と、地域で育った産品を地域内で循環するシステムを構築し地産地消を図る。

観光資源である地域イベントについては、賑わいの創出にはなっているが人口減が加速している中、参加者は減少している。これからは小松島市外の人を意識したイベントにする必要があるため新たな観光資源の開発にも取り組む。

急速に変化する経済状況の中、地方の小規模事業者にとって、需要の把握、トレンドなど情報収集がどうしても立ち遅れ気味になっているのが現状である。

当所の情報収集能力を活かし需要の動向をいち早くつかみ、先を見据えた事業計画が策定できるよう、必要に応じて関係機関や専門家の指導を仰ぎながら伴走支援する。

③ 新たな需要の開拓に取り組む事業者への支援

少子高齢化や人口減少により、地域内の限られた商圈での対面販売では、売上や顧客数の増加は望めないのが現状である。新たな商圈を獲得する必要があるが、十分な経営資源を持たない小規模事業者が多いため、展示会や商談会等へ出店し新規顧客増に挑戦する事業者を支援する。

また、首都圏で開催される展示会や商談会に参加する事業者に対し、参加前のプレゼン研修や参加後のフォローアップを行う。

④ 小規模事業者の事業計画策定後の継続支援

事業計画策定後は計画策定が目標で終わってしまわないよう、従来よりも巡回訪問や窓口相談回数を増やし、計画の実施状況や進捗状況についてヒアリングを行うとともに、必要ならば事業計画の見直し再検討を関係機関や専門家の助言を仰ぎながら支援する。

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〕当所では、毎月「L O B O 調査」（実施主体：日本商工会議所）と四半期毎に「景況調査」（実施主体：徳島県商工会議所連合会）を実施しており、調査結果はホームページにて公表している。

〔課題〕L O B O 調査は全国の景気動向を把握でき、直面する経営課題を全国レベルで感じることができる。また、景況調査については徳島県内事業者の現状を把握できるが、これまでは事業者に直接周知することが十分できていなかったため、管内事業者にも調査結果を巡回指導や窓口相談時に提供する。

また、新たに「R E S A S」（地域経済分析システム）等のビッグデータを活用し、事業者のニーズに応じた調査結果を提供する。

(2) 目標

	公表 方法	現行	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度
① 地域の経済動向分析と公表回数 (L O B O 調査)	HP 掲載	HP 掲載	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
② 地域の経済動向分析と公表回数 (景況調査)	HP 掲載	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③ 地域の経済動向分析と公表回数 (国が提供するビッグデータの活用)	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

① 地域の経済動向分析と公表（L O B O 調査※）実施主体：日本商工会議所

※商工会議所早期景気観測（CCI-The Quick Survey System of Local Business Outlook）の略称
商工会議所のネットワークを活用し、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで調査するとともに、月毎にテーマを設定して調査（例：設備投資や採用・賃金の動向等）を実施・講評することにより、企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして、経済対策に関する政策提言・要望活動などに活用することを目的としている。

当地域においても全国と比較することによって都市と地方の差の解消をなくすため、小松島市への要望活動に役立てるようにする。

【調査対象数】 全国の 338 商工会議所で約 2,700 企業。

当所では 10 社（製造業 3 社、建設業 2 社、卸売業 1 社、小売業 1 社、サービス業 3 社）を対象に実施。

【調査手法】 当所経営指導員による調査票配付・回収・分析。

【調査項目】 当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況および、自社が直面している経営上の問題（D X・最低賃金・消費税など）について調査。

② 地域の経済動向分析と公表（景況調査）実施主体：徳島県商工会議所連合会

徳島県商工会議所連合会として県内 6 商工会議所が四半期ごとに 5 業種に分け、売上高や受注、収益などの景況調査を行っている。この調査は、当所管内事業者の現状だけでなく、徳島県内 6 商工会議所が一斉に行うことで徳島県内全域の事業者の現況が把握でき、当所管内と県内全域との比較や、各地域における商工会議所の事業計画や地方行政への提言活動に役立てることを目的としている。

【調査対象数】 徳島県内 6 商工会議所、306 社。

当所では 30 社（製造業 6 社、建設業 3 社、卸売業 4 社、小売業 10 社、サービス業 7 社）を対象に実施。

【調査手法】 当所経営指導員による調査票配付、回収、分析。

【調査項目】 売上高、受注、収益、製品在庫、資金繰り、雇用人員、設備投資、経営上の問題点、業績の見通し、業況の見通し

③ 地域の経済動向分析と公表（国が提供するビッグデータの活用）

小規模事業者の持続可能な事業計画を策定、実施するためには現状の経済状況の分析が必要である。そのため、当所管内の経済動向に関する現状分析と実態把握を行うため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）や（株）日本統計センター運営の MieNa（市場情報評価ナビ）」を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

【調査手法】 経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）や「MieNa（市場情報評価ナビ）」を活用し、当所管内の経済動向分析を行う

【調査項目】 ・「地域経済循環マップ・生産分析」のデータにより産業別売上を分析する。
・「産業構造マップ」のデータにより労働生産性、賃金状況を分析する。
・「消費マップ」のデータにより消費の傾向等を分析する。
・「観光マップ」のデータにより市外からの観光客の目的を分析する。

分析した結果を総合的に判断し小規模事業者の事業計画策定支援等に反映する。

（４） 調査結果の活用

- ・調査した結果は当所ホームページや会報に掲載し、広く管内事業者に周知する。
- ・経営指導員が巡回指導や個別相談を実施する際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

需要動向調査として、地方の事業者が首都圏にて販路拡大を進めていく上で消費者ニーズを掴むことが必要であると考え、2018 年と 2019 年に年 1 回（一週間）、和菓子、焼き菓子等を日本百貨店しょくひんかんに出店し、アンケート調査を実施した。

[現状]2019 年 9 月 3 日～9 日に日本商工会議所主催の日本百貨店しょくひんかん（東京都千代田区神田練堀町 8-2）「地域うまいもんマルシェ」に出店した際、来場者 500 人に対して出店した 5 者の 10 商品について調査を実施。

※2020 年、2021 年はコロナウィルス感染症の影響で出店を見合わせた。

[課題]各商品のターゲットやコンセプトを明確にしないまま調査をしたため、幅広い年齢層からの意見が反映されてしまった。

また調査分析内容の検討が不十分なまま出店者に結果報告だけをしていたため、調査結果の分析については専門家等の意見を聞いて、商品の味、見た目、価格等の改善や新商品の開発を促せるように実施する。

(2) 目標

	現行	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度
① 新商品開発の調査対象事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

① 新商品開発の調査

当所管内事業者 5 者（菓子製造業、水産加工物製造業等、食料品を製造販売する事業者）において、主として地域資源を活かした新商品を全国に売り込むため、「地域うまいもんマルシェ」において、試食及び来場者アンケートを実施する。調査結果は、分析した上で当該 5 者にフィードバックし、新商品の開発改良に活用する。また、当該調査の分析結果は、他社の事業計画にも活用する。

【調査手法】

（情報収集）「地域うまいもんマルシェ※」の来場客（1 週間）に、新商品を店頭で試食してもらう。

アンケートについては、事前に出店事業者から回答してほしい年齢層や性別をヒアリングにて決めておき、経営指導員等が試食してもらった来場者に対し聞き取りの上、アンケート票へ記入する。

※東京都千代田区神田練堀町 8-2「日本百貨店しょくひんかん」内のブースを日本商工会議所が借上げ、年間を通して希望のあった各商工会議所が 1 週間単位で地場産品を中心に出店している。

（情報分析）調査結果は、専門家意見に聞きつつ、経営指導員が分析を行う。

【サンプル数】来場者 500 人（1 事業者あたり 100 人）

【調査項目】①味、②甘さ、③食感、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査結果の活用】調査結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕これまでは小規模事業者から個別案件ごとに相談があった場合、相談支援を行っているため、経営の全体をとらえた中での課題がつかみ切れていない。

〔課題〕経営分析を行うに際して、通常の「SWOT分析」による「強み」「弱み」「機会」「脅威」の把握はできているが、より専門的な分析については、よろず支援拠点や中小企業診断士、社会保険労務士等と連携を図りながら、全体的かつ部分的な課題を抽出・整理、それらを共有し、改善策について支援する。

(2) 目標

	現行	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度
① セミナー開催数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 経営分析事業者数	—	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

① 経営分析セミナーの開催と個別相談の実施

経営分析セミナーを開催し、小規模事業者自らに事業実態を分析できる能力を持たせることで今まで見えてなかった経営課題を把握し、経営分析と事業計画の必要性、その策定についての重要性を理解してもらう。また、セミナー参加者はもちろんのこと、巡回相談や窓口相談の際に積極的に経営分析と事業計画を策定しようとする事業者を見つけ出し支援を行う。

【募集方法】案内チラシを作成し、当所ホームページで公開、会報誌に掲載、巡回相談・窓口相談時に案内

【参加者数】経営分析セミナー30 事業者、個別相談 30 事業者

【分析対象者】セミナー参加者、小規模事業者持続化補助金・事業再構築補助金等の各種補助金の事業計画作成支援者、L O B O 調査先、景況調査先、その他、巡回相談・窓口相談時に案内し、積極的に経営分析と事業計画を行おうとする販路拡大と売上増加が見込める 60 者を選定（経営分析セミナー30 事業者、個別相談 30 事業者）

【分析項目】財務分析：「ローカルベンチマーク」「経営計画つくるくん」「Biz ミル」
非財務分析：「SWOT 分析」

財務分析については、直近 2 期分の損益計算書、貸借対照表を参考に、売上高、収益性、労働生産性、健全性、持続性および成長性を分析する。

また、「SWOT 分析」等により、事業者の商品、製品、サービスに対しての「強み」「弱み」「機会」「脅威」を把握し、事業計画策定の際に、プラスとなるもの、障害となるもの、販路拡大の可能性のあるもの、販路縮小の恐れのあるものなどを分析する。

(4) 分析結果の活用

分析結果については、分析シートを作成し作成事業者に説明、現状を理解し事業計画策定の重要性も認識させることで、計画策定への意識を高めてもらう。

また、当所の経営指導員等全員が分析結果を閲覧できるようにデータベース化することで、職員のスキルアップに繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまでは個別の案件で、小規模事業者持続化補助金等各種補助金・日本政策金融公庫の経営改善資金等の融資を受ける際の事業計画を支援してきた。

[課題] 個別の案件に特化した事業計画が多く、経営全体を考慮した事業計画になっていなかった面があり、事業計画策定の意義や重要性の理解を深める必要がある。

セミナー開催時には個別相談の時間を設け、個々の経営実態に合わせた支援ができるよう実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に経営課題の自己認識とその課題に対する解決策を探すため、事業計画策定の必要性と重要性を理解してもらうよう、「事業計画策定セミナー」を開催する。内容については需要動向調査の結果分析をふまえ、参加者の事業計画策定に向けての意識を高めるよう、需要動向調査と比較して自社の立ち位置と問題認識、消費者が求めているもの、事業計画作成の手順、経営課題の解決に向けた行動計画等を組み込んだカリキュラムにする。

また、小規模事業者持続化補助金、事業再構築補助金等の各種補助金申請時に事業計画を作成した事業者に対しても、さらなる経営力向上につながる事業計画の策定を支援する。

前項の5. 経営状況の分析に関することで経営分析を行った事業者の中から5割以上の事業計画策定を目指す。

さらに急激な環境変化に伴い、DXについての理解が事業計画策定において必須となってきたため、DX推進セミナーを行い、小規模事業者のDXの推進と経営力向上を目指す。

(3) 目標

	現行	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度
① DX推進セミナー・専門家派遣	—	11回	11回	11回	11回	11回
② 事業計画策定セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
③ 事業承継セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
④ 事業継続力強化計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者

(4) 事業内容

① 「DX推進セミナー・専門家派遣」の開催

DX導入を推進するには事業者における既存事業の見直しと、ノウハウからの脱却、発想の転換、新しい価値や取り組みに挑戦しようとする意識改革と意欲が必要である。

既存の商品・サービス、事業活動からのデジタル変革によって、作業の時間短縮、人件費削減、ヒューマンエラーがなくなる事による正確性向上、業務効率化によって従業員がより重要度の高い業務に集中して取り組めるメリットが考えられる。

D Xを導入しようとする事業者に以下（１）～（６）項目のヒアリングを行い、D Xが定着し、事業者にとって真の効率化が図れる体制が取れるよう伴走支援する。

- （１） D X導入を計画している事業の流れを把握する。
- （２） その事業はD Xすることが必要か検討する。
- （３） D Xを行うことにより効率化を図ることができるか検討する。
- （４） その事業をD X化するためにはなにが必要か検討する。
- （５） 既存のD Xソフト等に事業を合わすことができないか検討する。
- （６） D X化することで投資効果が図れるか検討する。

セミナーと専門家派遣後、事業者が継続的にD X導入を推進していくには、人的資源に制約がある中、経営指導員が巡回訪問や窓口相談にて進捗状況を常に把握し、導入計画がスムーズに進むよう伴走支援していく。

＜セミナー＞

事業者を取り巻く環境が急激に大きく変わろうとしており、D Xに関する知識の習得とビジネスモデルの変革を含めた事業計画を策定することが求められる。個々の事業者にとって必要なI Tツールの導入方法、またD X経営で成功する秘訣等を習得するため、D X推進セミナーを開催する。

【支援対象】管内小規模事業者（小売業、サービス業）

【募集方法】案内チラシを作成し、当所ホームページで公開、会報誌に掲載、L O B O調査や景況調査等でD Xに関心がある事業所を中心に巡回相談・窓口相談時に案内

【参加者数】1回20事業者

【想定されるセミナーカリキュラム】

- ・D Xとは、D Xの導入の現状
- ・D Xの必要性と重要性
- ・D Xを活用した業務のデジタル化による効率化方法
- ・S N Sを活用した新たなビジネスモデルの確立方法
- ・W E Bサイトの構築による情報発信方法
- ・D Xによる生産性向上、需要開拓を可能にした事例紹介等

【講師】専門家（I Tコーディネータ）

＜専門家派遣＞

セミナー参加者の中から、D Xに対して積極的に取り組もうとする事業者については、経営指導員による個々の事業者に対応した相談指導を行うが、専門的な知識が必要な場合は専門家派遣を実施し、D X導入を推進する。

【支援対象】5者

【講師】専門家（I Tコーディネータ）

【回数】1事業者2回で計10回

②「事業計画策定セミナー」の開催

小規模事業者に対し、先行きの見通しが読みづらい経営環境であることを前提に、事業計画の必要性、重要性を認識してもらい、策定方法を習得してもらうためセミナーを開催する。

【支援対象】管内小規模事業者（食品製造業、小売業、サービス業）

【募集方法】案内チラシを作成し、当所ホームページで公開、会報誌に掲載、経営分析セミナー参加者や経営分析を行った事業者の他、巡回相談、窓口相談時に案内

【参加者数】30事業者

【想定されるセミナーカリキュラム】

- ・事業計画作成に対する現状認識
- ・事業計画の重要性や必要性
- ・需要動向調査、経営分析の結果を踏まえた実現性の高い行動計画
- ・経営環境の変化にも対応できるような事業計画作成

【講師】 専門家（中小企業診断士）

なお、セミナーの開催のフォローアップとして、参加者を対象に必要なに応じてよろず支援拠点等の関係機関を効果的に活用しながら個々の事業者に合わせて事業計画の作成に対し、納得いくまで伴走型の支援を行う。

③ 「事業承継セミナー」の開催

小規模事業者は事業承継対策の必要性の認識が低く、他人への事業引き継ぎには消極的である。高齢化が進む中、現状のままでは事業継続が困難になるため、早急に対応が必要である。

また、親族内承継の場合も、スムーズに世代交代が進んでいないことも見られることから、後継者の育成も含めた支援も必要となってきた。

【支援対象】 管内小規模事業者（全業種）

【募集方法】 案内チラシを作成し、当所ホームページで公開、会報誌に掲載、その他ＬＯＢＯ調査や景況調査等にて経営指導員が事業承継の必要があると判断した事業所を中心に巡回相談・窓口相談時に案内

【参加者数】 1回 20 事業者

【想定されるセミナーカリキュラム】

- ・事業承継の基本
- ・企業価値を引き継ぐ知的資産経営
- ・事業承継時の法律と税制
- ・事業承継時の人事と労務

【講師】 専門家（中小企業診断士）

セミナーのフォローアップとして、随時必要な助言を行い、他人への譲渡など、複雑な事柄が発生したときは、徳島県事業承継・引継ぎ支援センターや税理士等の専門家に依頼して解決していく。

④ 「事業継続力強化計画策定セミナー」の開催

発生確率が高まっている南海トラフ巨大地震、風水害や感染症対策を盛り込んだ、事業継続のための計画策定を支援する。

自然災害などの時に事業活動への影響を軽減することを目指し、事業活動の継続に向けた計画策定が必須課題となってきたことを事業者にも周知する。

【支援対象】 管内小規模事業者（全業種）

【募集方法】 案内チラシを作成し、ホームページで公開、会報誌に掲載、その他ＬＯＢＯ調査や景況調査等にて事業継続力強化計画に関心がある事業所を中心に巡回、窓口相談時に案内

【参加者数】 1回 20 事業者

【カリキュラム】

- ・事業継続力強化計画とは
- ・事業所における計画の必要性
- ・計画策定に資する助成制度（税制、金融の支援など）
- ・事例紹介

【講師】 専門家（中小企業診断士）

セミナーのフォローアップとして、受講者に対し、随時、経営指導員が個社に合った計画策定についてアドバイスを行い、必要に応じて専門的知識を有する中小企業診断士等に助言をもらいながら、事業者に合わせて事業継続力強化計画が策定できるまで継続的に支援する。

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、補助金や融資先からの実施状況や資金繰りなどの報告が必要な場合にはヒアリングを行い、フォローアップしてきたが、定期的に目標数値や進捗状況については確認ができていない。

[課題]事業計画を策定することが、事業者にとって目標で終わってしまいがちになり、計画見直しの認識が薄い。当所においても巡回訪問や窓口相談回数を増やす。また、決算月または計画開始時期を基点に3カ月毎に往訪するなどの改善をした上で必要な支援を実施する。

(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し、四半期に一度の巡回訪問を基本に、事業計画の進捗状況や問題点を聞き取り、必要があれば専門家の意見を聞き円滑な事業計画の進行を支援する。

(3) 目標

	現行	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度
フォローアップ対象事業者数	—	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度（延回数）（四半期に一度）	—	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
利益率3%以上増加の事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

事業計画策定が目標で終わってしまわないよう、策定した事業者を対象として、従来よりも巡回訪問や窓口相談回数を増やし、四半期に1度の頻度で、策定した計画の実施状況や進捗状況についてヒアリングを行い現状の確認をする。なお、事業者からの支援要請があった場合はその都度対応する。

「PDCAサイクル」により管理し、当初の事業計画と実施状況にズレがあった時には、事業計画の再検討と計画修正を、必要に応じてよろず支援拠点等の関係機関や中小企業診断士等専門家の助言を仰ぎながら支援する。

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]①販路の拡大のためのIT活用セミナーと個別相談会を年1回開催し、参加者に対しホームページ作成、SNS活用についての必要性の認識を図っている。しかし管内事業者の関心は薄く、また活用に向けても小規模事業者は時間と手間を取りにくく、日常の業務

を優先してしまいがちである。そのため新たな需要の開拓が十分に行えておらず、現状の商圈を広げることができていない。

- ②「地域うまいもんマルシェ」に過去 2 回出店し、試食とアンケートを行うことで首都圏の消費者のニーズを認識することができ、商品開発の参考となった。

[課題]①販路の拡大について、現状の商圈では、少子高齢化による人口減少が進み需要が縮小していくことがより顕著になってくることから、急速に進むデジタル化の中で、D Xによる業務効率化などのメリットをしってもらうことと、その必要性和重要性を認識してもらい、商圈の拡大、認知度向上に向けて早急に取り組む必要がある。

- ②展示会や商談会については、これまで実施しているものの、出店時の体面販売の仕方、売場レイアウト等の事前のアドバイス、事後のフォローが不十分であったため、これらを改善した上で実施する。
また、出店時に行った調査結果の分析と商品のブラッシュアップを専門家の意見を交えながら行っていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ① 需要の開拓には、D X推進による消費者動向の変化や顧客ニーズの把握を可能とすることを最重要課題と位置づけ、事業者の I T 化による、売上管理、顧客データの管理に基づく販売促進を支援する。

また、S N S を使った自社製品の情報発信やコミュニケーション、E C サイトの活用、自社 H P を活用した販売システムの構築、展示会への出展等、販路開拓と売上増加のためのセミナーや個別相談会を開催する。

なお、必要に応じて I T コーディネータ等の専門家に助言を受けながら、個々の事業者に対応して支援を行う。

- ② 当所が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される「地域うまいもんマルシェ」へ出店し、事業者の新商品を P R 販売する。出店にあたっては、中小企業診断士等専門家の助言を仰ぎながら、事前・事後の出店支援を行うとともに、出店期間中には、経営指導員が同行し陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

また、出店時にはアンケート調査を行い、フォローアップを確実に実行する。

その他、個別に中小機構が開催する商談会にも参加し、販路の拡大を目指す。

(3) 目標

	現行	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度
① 「地域うまいもんマルシェ」 出店事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上額／者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
② 商談会参加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③ SNS活用事業者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ EC サイト利用事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
⑤ ネットショップの開設者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容**① 「地域うまいもんマルシェ」出店事業（BtoC）**

当所が「地域うまいもんマルシェ」において 1 週間ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出店し、新たな需要の開拓を支援する。

【支援対象事業者】地域資源を活用した食料品製造販売業者 5 者

【募集方法】案内チラシを作成し、ホームページで公開、会報誌に掲載、その他 L O B O 調査や景況調査等にて主に首都圏への販路開拓に関心がある事業所を中心に巡回、窓口相談時に案内

【講師】専門家（中小企業診断士）

【参考】「地域うまいもんマルシェ」は、東京都千代田区神田練堀町 8-2 の日本百貨店しょくひんかん内のブースを日本商工会議所が借上げ、年間を通して開催している。

来場者数（店舗全体）：平日 1,000 名/休日 2,500～3,000 名

客層：平日は秋葉原に職場があるビジネスマン・OL、休日はファミリー層が多い。

客単価（日本百貨店しょくひんかん店舗全体）：平日 1,700 円、休日 2,000 円

客単価（地域うまいもんマルシェのみ）：463 円（2018 年時点）

地域うまいもんマルシェの平均売上：84,185 円/週（2018 年時点）

② 商談会参加事業（BtoB）

参加する「商談会」については、商品が「地域うまいもんマルシェ」の内容に合わない場合や、販売したいバイヤーが参加している等、個別の案件が生じた場合に参加する。参加する事業者の商談成立が実現するよう、事業者にとって最も適切な商談会に参加させ、企画書の作成や効果的なプレゼンテーションができるように事前研修を実施する。また可能な限り

経営指導員が同行し、商談が円滑に進むよう適宜アドバイスする。

参加後は、商談が成立するよう商談相手への対応方法等アフターフォローも確実に一貫した支援をする。

【支援対象事業者】小売業者 5 者

【募集方法】案内チラシを作成し、ホームページで公開、会報誌に掲載、その他 L O B O 調査や景況調査等にて販路開拓に関心がある事業所を中心に巡回、窓口相談時に案内

【事前研修の講師】専門家（中小企業診断士）

③ SNS活用

少子高齢化の現状では、商圏内の顧客は減少傾向にあり、従来のやり方では売上増は望めない。商圏外からの顧客を呼び込むには SNS でコミュニケーションを図り、事業者の魅力を発信する効果的な活用方法について、セミナーや専門家による個別相談会を開催し支援を行う。

【支援対象事業者】食料品製造販売業者・小売業者 10 者

【募集方法】案内チラシを作成し、ホームページで公開、会報誌に掲載、その他 L O B O 調査や景況調査等にて SNS に関心がありそうな事業所を中心に巡回、窓口相談時に案内

【想定されるセミナーカリキュラム】

- ・ SNS とは
- ・ SNS の効果的な使い分け方法
- ・ Facebook、LINE 活用方法
- ・ 活用事例

【講師】専門家（IT コーディネータ）

④ EC サイト利用（B to C）

事業者の商品・製品・サービスを売り込むための EC サイトの利用を促進する。

現状のサイトは多数存在するので、個々の事業者にとって最も効果的なサイトを提案し、売上増加と販路拡大が望めるよう商品を選択する。また紹介文、写真等についても、IT コーディネータ等の専門知識も取り入れて利用促進を図る。

【支援対象事業者】食料品製造販売業者・小売業者 10 者

【募集方法】案内チラシを作成し、ホームページで公開、会報誌に掲載、その他 L O B O 調査や景況調査等にて EC サイトに関心がありそうな事業所を中心に巡回、窓口相談時に案内

【想定されるセミナーカリキュラム】

- ・ EC サイトとは
- ・ EC サイト利用のメリット・デメリット
- ・ 事業者に適した EC サイトの活用方法
- ・ 事例紹介

【講師】専門家（IT コーディネータ）

⑤ 自社HPによるネットショップ開設（B to C）

自社のホームページを持つことの意義と必要性を認識してもらうため、セミナーや個別相談会を開催し、ページ全体の構成、デザイン、商品ラインナップ、アクセスアップの方法等を IT コーディネータ等の専門家に解説してもらう。

セミナーや個別相談会参加者等、ネットショップに積極的な事業者に対して、ホームページを開設することで自社全体の売上が増加するよう支援する。

また、ホームページのリニューアル等のアフターフォローも巡回訪問等でしっかりと実施、継続した支援を行う。

【支援対象事業者】全業種 10 者

【募集方法】案内チラシを作成し、ホームページで公開、会報誌に掲載、その他ＬＯＢＯ調査や景況調査等にて自社ホームページ作成に関心がありそうな事業所を中心に巡回、窓口相談時に案内

【想定されるセミナーカリキュラム】

- ・ 自社ホームページの必要性
- ・ 集客アップのための効果的な作成方法
- ・ 作成後のランニングコスト
- ・ 事例紹介

【講師】専門家（ＩＴコーディネータ）

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〕経営発達支援計画の評価委員会を当所副会頭、徳島信用金庫支店長、小松島市商工観光課長、小松島市シルバー人材センター事務局長、中小企業診断士２名、当所専務理事の計７名で構成し、年１回開催している。

〔課題〕評価委員会の結果を公表しておらず、特定の者しか閲覧できない状態であるので、ホームページ等で閲覧できるようにする必要がある。

（２）事業内容

評価委員会を年１回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

委員は当所副会頭、専務理事、法定経営指導員その他、小松島市商工観光課長、外部有識者として徳島信用金庫支店長、小松島市シルバー人材センター事務局長、中小企業診断士２名の計７名で構成予定。

当評価委員会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、ホームページ及び会報へ掲載することで、地域の小規模事業者等が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〕経営指導員、一般職員とも中小機構主催の【中小企業支援担当者向け研修】中小企業大学校web研修を年１回以上受けている。

〔課題〕職員のスキルアップにつながっているが、知識が不足している分野があるので、引き続き受講していく必要がある。

（２）事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【中小企業支援担当者向け研修】中小企業大学校web研修の活用

経営指導員及び一般職員の支援能力向上のため、中小機構が主催する「中小企業支援担当者等研修」を受講し、DX、働き方改革関連法等、職員それぞれが不足している分野の知識を習得する。

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び徳島県商工会議所連合会主催の「商工会議所職員研修」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【事業計画策定セミナー】

事業計画策定件数の増加と計画策定に対する支援能力の向上を図るため、中小機構や日本商工会議所等が主催する「事業計画策定セミナー」への参加を優先的に実施する。

【D X推進に向けたセミナー】

小規模事業者を取り巻く環境は、特に I T 関連において、急速にデジタル化が進んでいる現状で、特に地方での事業者支援の対応に遅れが出ないように、経営指導員等の I T 関連知識のレベルアップを図るのが急務である。

D X 推進といっても幅が広く全ての知識を同時に習得するのは難しいため、事業者に D X 推進する際の最優先される取り組みは何か等、他の研修より優先して、よろず支援拠点や徳島県等が開催している D X に関するセミナーに参加し、巡回訪問や個別相談会での指導時に活かす。

② O J T 制度の導入

経営指導員、一般職員ともに、巡回指導や窓口相談の機会を活用した O J T を積極的に実施する。中小企業診断士等の経験豊富な専門家に同行し、個々の事業者に応じた支援方法等を習得することで、組織全体の支援能力向上を図る。

③ 職員間での情報共有

巡回相談や個別相談で培った経験や知識、経営指導員研修会等へ参加した際の知識や情報を全職員で共有できるように毎月 1 回職員会議を開催し、意見交換を行い事業者支援へ最も有効な方法等について議論することで、職員のスキルアップに繋げる。

また、実際に事業者支援を行った経営支援内容を適宜、迅速に経営支援システムに入力し、全職員が常に最新の支援内容が閲覧でき、知識や支援ノウハウを得ることで、全職員の事業者支援能力の向上を図る。

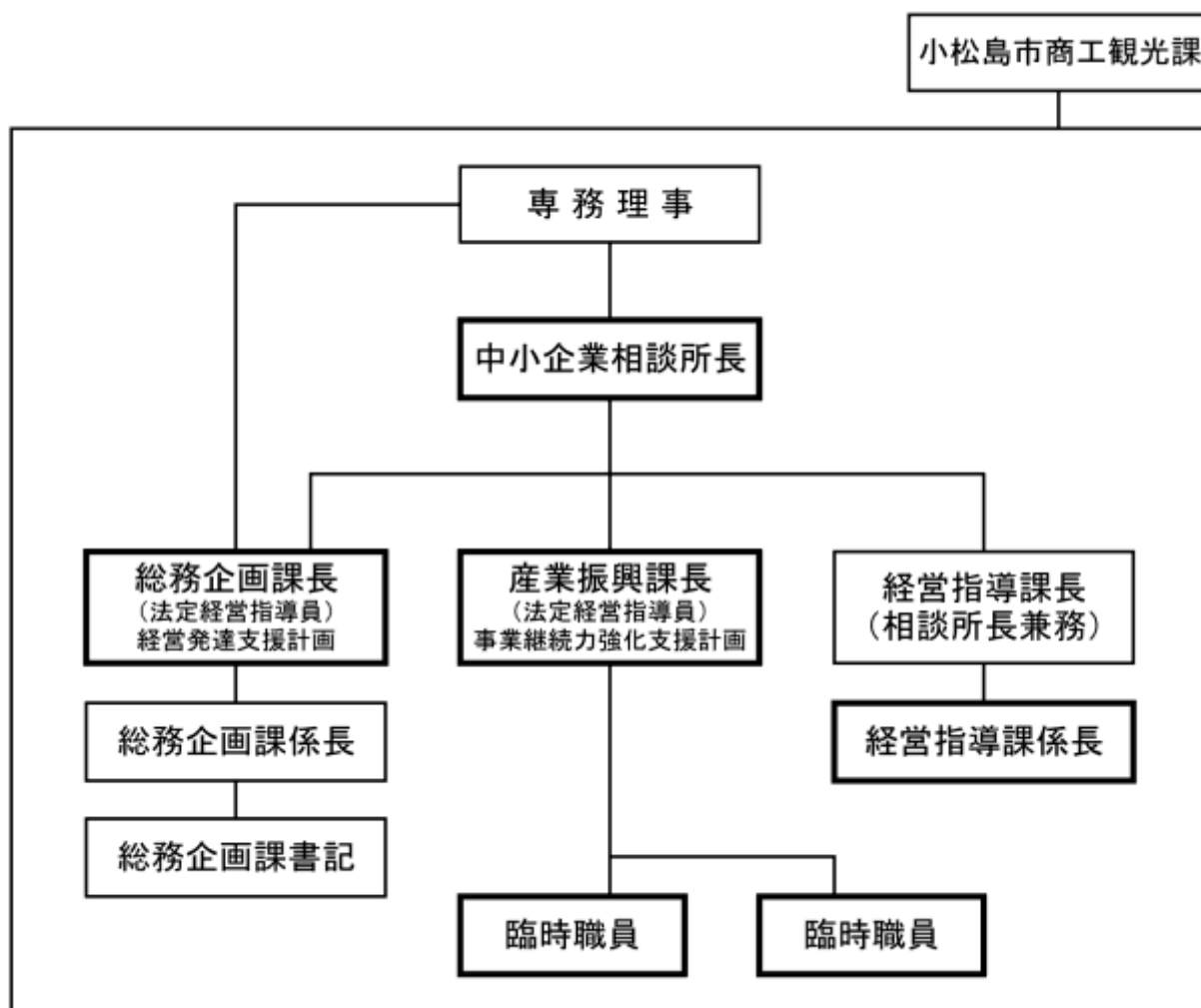
(別表2)

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

(2021 年 10 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）



で表示の 6 名体制で実施。

- (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 当該法定経営指導員の氏名、連絡先

氏 名：四宮孝浩（総務企画課長）

連絡先：小松島商工会議所 中小企業相談所 TEL. 0885-32-3533

②当該法定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。

なお、当計画については、「事業継続力強化支援計画」で既に設置している法定経営指導員の金川正明（産業振興課長）もサポートして事業実施、助言を行うこととする。

（３） 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①小松島商工会議所 中小企業相談所

〒773-0001

徳島県小松島市小松島町字新港 36

TEL:0885-32-3533

FAX:0885-32-0008

E-mail: komacci@e-awa.tv

②小松島市 商工観光課

〒773-8501

徳島県小松島市横須町 1 番 1 号

TEL:0885-32-3809

FAX:0885-33-0938

E-mail: shoukou@city.komatsushima.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)

	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度
必要な資金の額	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
調査・分析	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業計画策定	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900
需要の開拓	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
職員資質向上	100	100	100	100	100

(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補助金等本事業実施にあたり活用可能な事業受託費等

(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