

経営発達支援計画の概要

実施者名	阿南商工会議所(法人番号 9480005004295) 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 阿南市は発電所や大手企業の工場が立地しており、県内他市町村と比べ豊かな市で県南の中核都市である。(財政力指数・所得ランキングとも県南1位)反面、後継者問題に関し当市独特の理由があり、その他市外県外事業者の進出等により、地元小規模事業者数は減少し苦境が続いている。 地域経済活性化の為に小規模事業者の存続と持続的な成長が必要であり、そこで、やる気のある小規模事業者や新規開業者の支援を強化し、コロナウイルス感染症の悪影響を乗り越え、5年後には経営革新、販路開拓などに取り組む積極的な経営姿勢をもった小規模事業者を増加させることを目標とする。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査、需要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、管内小規模事業者動向調査・実態調査を実施し、景気動向や小規模事業者の経営状況・課題を把握する。また、消費者アンケートの実施支援を行うほか、その他公表資料と合わせ、把握したデータは小規模事業者に対する経営計画策定等の基礎資料として活用し、当所ホームページ等により管内事業所へ情報提供を行う。 2. 小規模事業者の経営状況分析に関すること 持続的発展のために経営状況の分析が必要なことを認識して貰い、地域の経済・需要動向に合わせた販路開拓等のための事業計画策定に結び付くよう支援する。 3. 事業計画策定支援に関すること 需要開拓のため事業計画策定が必要なことを認識して貰い、小規模事業者が主体的に策定できるよう、地域経済動向調査や経営分析の結果を踏まえ支援を行う。また、創業者・事業承継者に特化した支援方法も提供できる体制を整える。 4. 事業計画策定支援先に対する計画実行支援に関すること PDCAサイクルを回すことに意識を払い、定期的な巡回を行いフォローアップ支援を行う。特に計画と大きな差異がある場合は、専門家の知見を活用し、課題解決が図れるよう支援を行う。 5. 新たな需要の開拓支援に関すること 新商品開発・新市場進出を検討する小規模事業者に対し、ECサイトへの登録・商談会等の開催情報等は関係機関からも情報提供を貰い、出展等は専門家の知見を活用し有意義なものになるよう支援を行う。また、次に続く小規模事業者が現れるよう仕組みづくりを行う。 6. 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 専門家・地元金融機関の担当者との協議会を設け、PDCAサイクルが行えるよう体制を整える。
連絡先	阿南商工会議所 〒774-0030 徳島県阿南市富岡町今福寺 34-4 TEL:0884-22-2301 FAX:0884-23-5717 E-mail:anancci@anancci.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1 2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阿南市の現状と課題

四国の最東端、徳島県のほぼ中央海岸線に位置し、一級河川那賀川水系により形成された沖積平野と、リアス式海岸を持つ臨海部、四国山系東側に連なる地であって、豊かな自然と温暖な気候に恵まれている。

農業では、冬季の積雪はほとんどなく温暖多雨な気候を活かし、コシヒカリに代表される早期水稻の栽培が盛んで、また促成きゅうり、促成いちご、トンネル洋にんじん、ハウスみかん、シンビジウムなど施設

設園芸が盛んな地域でもあった。また海岸近くの山地には竹林が広がっており、ここで生産される筍は、古くから地域の特産物となっていた。また漁業では、紀伊水道に面した豊かな漁場を活かし、漁獲高日本一となったことのあるハモをはじめ、タチウオ・アジアカエビ・シラスなど様々な魚種が取れ隆盛を誇っていた。現在、農業者の平均年齢は68歳(2015年徳島県資料より)を超え、また、漁業者も同じく高齢化や後継者不足もあり厳しい状況にある。ただ、定年退職者の第二の人生として・都会からのUターンなどで農業に従事する事例も見受けられる。

観光地として、四国八十八カ所霊場二十二番札所「平等寺」、猫神さまで有名な「お松大権現」の他、1996年7月「日本の渚・百選」に認定された「北の脇海水浴場」があり、広大な松林と広い砂浜で毎年シーズンになると多くの海水浴客でにぎわっている。最近では、2019年11月に「阿南市B&G海洋センター複合型施設」が完成し、カヤックやカヌー、SUPなどが利用できるようになり、新たな観光施設として期待されている。

商業では、県南の中核都市としてかつては阿南駅前を中心に商店街が発達していたが、車社会の到来や消費者の嗜好の変化など全国に共通する問題の他、後述する本市独自の理由があり、地元商業者は小規模事業者に限らず減少の一途をたどっている。

工業では1964年に「新産業都市」の指定を受け今日まで、南部の海沿いに四国電力(株)と電源開発(株)の発電所や、辰巳工業団地・大渦工業団地などに大手企業の工場が立地する工業都市として発展し、2019年の工業統計調査速報の市町村別製造品出荷額等は、

県都徳島市を凌ぎ1位となっている。

交通に関しては、後述の11. 地域経済の活性化に資する取組みに関することで記載するが阿南市は他地域に比べ非常に交通の便が悪い環境にある。

現在の阿南市は2006年3月に、旧阿南市・旧羽ノ浦町・旧那賀川町の合併によって誕生しているが、支援機関の統合は行われておらず旧阿南市をエリアとする阿南商工会議所と、旧羽ノ浦町をエリアとする羽ノ浦町商工会と旧那賀川町をエリアとする那賀川町商工会と3つの支援機関が存在する。

核家族化の進展に伴い世帯数は増加し続けているが、合併前の羽ノ浦町・那賀川町も考慮した人口は1985年の82,715人をピークに緩やかに減少しており、特に2015年の総人口にしめる65歳以上の割合（高齢化率）は30.6%とすでに3割を超えており、全国平均（26.6%）よりも4.0ポイント高い。今後、高齢化率は2045年までに8.8ポイント上昇し、39.4%に達し、おおよそ10人に4人が高齢者になると見込まれ、また、生産年齢人口の急速な減少は最大の脅威であると考えられる。

(単位:人)

年	年少人口	生産年齢人口	高齢人口	総人口
2000年(平成12年)	11,828	49,952	17,191	78,971
2005年(平成17年)	10,948	48,021	19,033	78,002
2010年(平成22年)	10,254	45,526	20,283	76,063
2015年(平成27年)	9,365	41,404	22,250	73,019
2020年(令和2年)	8,500	37,631	23,541	69,672
2025年(令和7年)	7,676	38,342	20,075	66,093
2030年(令和12年)	6,974	35,465	22,654	65,093
2035年(令和17年)	6,519	34,048	21,788	62,355
2040年(令和22年)	6,199	30,738	21,547	58,484

参照元：阿南市発行人口ビジョン(2016年3月)

当所に係る第二次産業及び第三次産業の事業所数は大幅に減少を続けており、2016年の総数は2,918事業所と2006年の3,705事業所と比較し787事業所が減少している。特に、卸小売・飲食業(1,463→770)と建設業(410→319)との減少が目立ち、サービス業のみが微増(1,138→1,223)となっている。

従業者は、31,506人から29,603人と1,903人と若干の減少にとどまっている。これは、製造業が7,781人から10,759人へと2,978人の大幅に増加しているからである。

事業所数の推移

(単位:事業所数)

区分	計	農林水産業	鉱業	建設業	製造業	電気ガス水道業	運輸通信業	卸小売飲食業	金融保険業	不動産業	サービス業	公務他
2006年	3,705	24	3	410	326	9	114	1,463	65	103	1,138	50
2009年	3,706	44	4	406	312	8	145	1,401	69	133	1,132	52
2012年	3,321	45	1	376	324	6	134	907	65	127	1,336	
内小規模数	3,070	45	1	358	284	0	117	726	39	117	1,025	
2014年	3,392	44	2	345	303	8	128	839	62	129	1,478	54
2016年	2,918	45	2	319	280	8	112	770	57	104	1,223	
内小規模数	2,270	39	2	301	232	1	84	529	18	87	977	

(阿南市企画政策課「事業所・企業統計調査」)

小規模事業者数は、2012年・2016年経済センサスより建設業・製造業は20人以下、それ以外は5人以下の事業所数集計

従業者数の推移

(単位:人)

区分	計	農林水産業	鉱業	建設業	製造業	電気ガス水道業	運輸通信業	卸小売飲食業	金融保険業	不動産業	サービス業	公務他
2006年	31,506	173	53	2,977	7,781	346	2,003	6,609	668	178	9,598	1,120
2009年	32,461	329	49	2,769	9,100	371	1,780	6,967	727	411	9,113	845
2012年	29,625	439	4	2,609	9,875	315	1,751	4,535	659	325	9,113	
2014年	36,573	371	31	2,317	13,789	370	1,589	4,482	629	384	11,593	1,018
2016年	29,603	368	4	2,217	10,759	322	1,476	4,124	628	300	9,405	

(阿南市企画政策課「事業所・企業統計調査」)

業種別事業所数で、特に卸小売・飲食業の事業者数の減少が目立つのは、下記製造事業者の成長により2010年当時、所得ランキングが県内24市町村中6位(小松島市以南の県南では1位)となり、この頃を前後し市外・県外資本の大手事業者の進出による経営圧迫で地元小規模事業者をはじめとする事業者の廃業が目立つようになり、現状、阿南市に本社を構えるスーパーマーケット(総合食料品等小売業)はない状態にまでなっている。建設業は、公共事業が大幅に減少した時期に大量の廃業が発生したことがあげられる。また、製造業での従業者が大幅に増加しているのは、市内企業がノーベル賞の受賞に至った製造技術を開発したことなどにより急成長し、従業者数が大幅に増えたことが要因である。全国的に後継者不足で事業承継が行われていないという問題があるが、特に当市に於いてはその企業が地元住民を大量に採用し(新卒・中途採用だけでなく、廃業した製造業者の建物や従業員などを承継する事例もあった。)給料も高額なため、小規模事業者等では、「息子・娘はその企業に勤めているため、商売は自分の代で終わり」と考える事業主が多い。

ただ、昨今では大手事業所といえどもいつ経営難に陥るかもしれず、万が一に備え、やる気のある小規模事業者や新規開業者への支援を通じ、事業所の競争力を向上させ、新たな需要の創出や販路拡大を行い、物と金の流動性を上げ、地域経済の活性化を図ることが必要不可欠である。

②あなん(地域好循環)総合戦略(2016年3月策定)

阿南市では戦略人口として2060年63,000人超という目標を掲げている。その実現を目指し、阿南市総合戦略では以下5つの基本目標として定めている。

- | | |
|-------|---------------------------------------|
| 基本目標1 | 地域における安定した雇用を創出する |
| 基本目標2 | 地方への新しいひとの流れをつくる |
| 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 |
| 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 |
| 基本目標5 | 未来の阿南市を見据え、地域創生を追求する |

この中で商工業に関わる基本目標1においては、雇用創出数5年間で1,000人という数値目標を設定し、その目標に向けて以下の方針を掲げている。

基本的方向(抜粋)

- 企業誘致や創業・起業支援によって、新産業の創出を支援します。

I. 新産業の創出

- ① 企業誘致 ② 創業・起業等の支援 ③ 商業・サービス業の活性化

③阿南商工会議所の現状

当所の会員数も市内事業所数の推移と同様減少傾向にあり、過去20年では商業は半減以下、工業も約半減、建設業も同じく約3割減少している。2019年度は会員入会キャンペーンを実施し、従来入会勧奨をあまり行っていなかったが市内に数多くある、海運業者・病院・学習塾・保険代理店へ入会依頼を行った結果、それらの事業所の会員数は増加した。ただ減少傾向は続いており、特に商業・工業・建設において減少幅が大きくなっている。

業種別 会員数	2000年度	2003年度	2006年度	2009年度	2012年度	2015年度	2019年度
商業	648	570	370	336	325	305	261
工業	295	241	194	174	176	173	157
交通	55	55	57	55	60	57	69
建設	279	236	256	232	210	202	191
サービス	218	198	189	177	193	198	240
金融	27	27	28	28	27	30	36
合計	1,522	1,327	1094	1,002	991	965	954

④阿南商工会議所の小規模事業者支援への課題

上記の現状を踏まえて、支援を行う当所には下記のような課題がある。

個社支援に関する課題

- ・ 金融、税務、労務、記帳などの直面する問題に対してその場かぎりの支援になりがちで、経営状況の分析から事業計画策定まで至っていないことが多い。一步踏み込んだ提案型の支援を行うために、事業計画にもとづく経営に変更を促し、小規模事業者の実態把握ができる仕組み作りが必要である。
- ・ 小規模事業者自らが問題意識をもって事業に取り組んでいるが、克服できない問題により、事業計画を立てても途中で断念しているケースが多い。そのため、持続的に経営できるように支援することが必要である。特に創業者に対しては、事業開始前から開業後数年間の事業遂行を細かく支援する必要がある。
- ・ 商談会・展示会等の案内は最近では1回しか行ったことがなく、また、小規模事業者の商品や技術について、職員が個別に情報を得ているが情報共有ができておらず、組織だった需要開拓のためのサポートが不十分である。これを踏まえ、組織での情報共有により需要開拓をサポートする態勢とツールが必要である。
- ・ 当所の経営指導員の定数は4名だが、うち1名は2020年度経営指導員に任命され、記帳税務指導・持続化補助金等での事業計画書作成の支援は行ったことはなく、2年後に指導員定数が1名減となり指導員から外れることが確定している。また、もう1名の経営指導員は3年前に就任したばかりであり、記帳税務指導は行っているが、同じく事業計画書作成の支援は行ったことがない。若手経営指導

員の育成も含め、事業計画書作成等の経営指導にかかる能力開発が必要である。
各種データの調査整備と活用に関する課題

- ・ 地域経済動向調査などが少なすぎることで、経営支援に十分に活用されていないのが現状で、組織として情報を共有して支援に活かせるものにしていくことが課題である。当所が行う調査は中小企業庁の「中小企業景況調査」、徳島県商工会議所連合会の「景況調査」のみであり、それも調査票を回収し報告するだけで分析公表は行ってこなかった。これを踏まえ、調査の充実と経営支援に役立てる仕組み作りが必要である。

相互連携と内部体制の課題

- ・ 当所は認定支援機関にはなっておらず、「ものづくり補助金」「経営革新計画」「先端設備導入計画」などの相談は単独で解決することはできない。そこで、他の支援機関や専門家と連携し相互の支援ノウハウ等の情報交換の場を持つことが必要である。また、当所では部会・委員会活動が活発で、経営指導員のなかには部会・委員会事業により多くの時間従事している者もいる。その他、内部での人事異動がないためマンネリ化が懸念される。人事異動は難しいが、経営指導員とその他の職員の業務の見直し、支援ノウハウの共有と教育する仕組みと体制の構築が必要である。

今回の申請を通じ上記の課題が解消できるよう、経営発達支援事業に取り組んでいく。

(2) 10年程度の期間を見据えた小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①阿南市総合計画との連動性・整合性

上記(1)-② I. 新産業の創出で②創業・起業等の支援を掲げているが、当所では開業手続・創業計画策定・実施等に関し知識・実績もあり、また③商業・サービス業の活性化では、当所の事業としてお店紹介小冊子「ぶらりあなん」や「まちゼミ」などを行っており、今後経営発達支援事業等を実施するにあたり、阿南市のビジョンに連動性・整合性を保ちつつ新たな需要を見だし、地域の商業・サービス業をはじめとする小規模事業者の売上や従事者が増え地域の活性化が図れるよう推進していく。

②阿南市総合戦略における阿南商工会議所としての役割と方向性

当所では、これまでも金融、税務等を中心とする経営改善普及事業に取り組んでおり、長年の慣行から地元小規模事業者にも商工会議所と言えば日本政策金融公庫の金融斡旋、記帳・税務の指導機関との認識が広く行き渡っている。(税務署も新規開業者の記帳指導先の一つとして中小企業相談所内の青色申告会を紹介してくれている。)地域経済発展のためには小規模事業者の振興は不可欠であり、相談者となる小規模事業者の入口は従来通り記帳・税務相談ではあるがそれだけではなく、持続的発展を目指す小規模事業者を発掘し、継続的に経営分析・事業計画の策定・販路開拓まで踏み込んだ支援を行い、「ぶらりあなん」など経営発達支援事業でなく別の予算で実施する事業や「まちゼミ」その他「商談会や展示会」など経営発達支援事業で実施する事業を通じ、市の総合戦略に明記されている商業・サービス業をはじめとする小規模事業者の売上や所得、雇用の拡大等の経営基盤の強化を目指し小規模事業者の振興を図っていく。

また、新型コロナウイルス感染症・後継者がいないなどの内外環境の悪化による廃業の増加はやむを得ないが、後継者育成と事業承継を含めた創業の支援も今以上に取り組んでいく。

そして10年後には、商工会議所は「金融斡旋・記帳税務指導だけでなく、売上・所得向上に向けた経営課題に相談に乗ってくれる指導機関」として認識してもらうことを目標に、今後5年間に亘り下記の内容に取り組み、5年後には経営革新、販路開拓などに取り組む積極的な経営姿勢をもった小規模事業者を増加させ、法人なり等小規模事業者を卒業し中小企業となる事業所が1社でも増えることを目指す。

(3) 経営発達支援計画期間の目標

阿南商工会議所は、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方針を設定する。

基本方針

- ① 小規模事業者の経営力向上及び販路開拓を推進する。
- ② 創業の促進・高齢化に対応するための事業を推進する。
- ③ 後継者の育成、事業承継のための支援を推進する。
- ④ 効果的な支援体制を構築する。

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

①小規模事業者の経営力向上と販路開拓を推進する。

- ・巡回や窓口相談及びセミナー等により、小規模事業者の実態の把握、ニーズの収集に努め伴走型の経営支援に活かし、小規模事業者の売上・所得増加ができるよう支援する。
- ・事業計画策定への意識啓発を図り、計画策定支援を実施し各支援機関と連携し、伴走型かつ提案型の指導助言を行い、小規模事業者の持続的発展を図る。
- ・事業計画策定後も引き続き支援を行い、専門的な課題等が発生した場合には、専門家とともにフォローアップしていく。
- ・地域の経済動向と需要動向に関する情報を積極的に収集し、その情報を専門家とともに分析する。そして、収集した情報を活用し、具体的な支援ができるように充実していき、各関係機関と連携した各種商談会などを通じて販路開拓を支援する。

②創業の促進・高齢化社会に対応した事業を推進する。

- ・創業者にあたっては、創業計画作成、金融支援にとどまらず、専門家と連携し、販売促進・労務関係などの指導を伴走型で行うとともに創業計画の遂行状況を逐次把握しフォローアップしていく。

- ・また地域で増えているシニア世代がこれまで培った経験能力を活かし、定年後も引き続き活躍できる方策を検討していく。

③後継者育成、事業承継のための支援を推進する。

- ・事業承継に関する調査を行い、現状分析をするとともに、専門家、徳島県事業承継ネットワーク等と連携し事業承継計画を策定、実行支援を行う。
- ・後継者のある事業所は後継者育成支援を行い、小規模事業者が持続できるように努める。
- ・後継者がいなく事業の整理を希望する事業所には、徳島県事業引継支援センターでのM&A事業の譲渡等、又は、経営安定特別相談室を活用した弁護士による円滑な整理が行えるよう体制を整える。

④効果的な支援体制を構築する。

- ・伴走型支援を構築するために、課題の分析・整理（SWOT分析、財務分析等）→対策の提案・事業計画策定の支援→計画実行支援→検証と、切れ目なく対応する体制の構築に取り組む。
- ・商工会議所、他の支援機関、専門家と連携し、相互の支援ノウハウを情報交換する仕組みの構築を目指す。
- ・事業を実施における評価及び見直しを行うために、PDCAサイクルを構築する。

3-1. 地域経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当所では、中小企業庁が行う「中小企業景況調査」に協力しているほか、四半期毎に「徳島県商工会議所連合会景況調査」を実施しているが、現状調査報告のみに留まっており、調査結果の公表等を行っていない。

また、中小企業庁が行う調査は、全国的なものであり地域に特化したものではなく、同様に県連が実施する調査も徳島県全体の傾向であり、管内小規模事業者を支援していくためには、不十分な調査であった。さらに、行政や調査研究機関、業界団体等から需要・市場動向調査レポートの提供を受けているが、経営指導の現場で役立ててきたとは言い難く、具体的な小規模事業者支援への活用には至っていない。総じて地域全体の経済動向に関する現状分析及び実態把握が十分出来ていない。

(2) 目標

(単位：回)

	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
①ビッグデータを活用した阿南市の経済・消費者動向の把握・公表回数	未実施	1	1	1	1	1
②地域経済動向調査(中小企業景況調査・徳島県連景況調査)公表回数	4	4	4	4	4	4
③管内小規模事業者動向調査結果公表回数	未実施	1	1	1	1	1
④管内小規模事業者実態調査結果公表回数	未実施	1	1	1	1	1

調査結果の公表は会報や当所HPで実施するが、会員以外でも閲覧できるよう地元新聞に会議所のHPアドレスを明記した広告を掲載する。

(3) 事業内容

地域全体の経済動向に関する現状分析及び実態把握を行うことで、小規模事業者の持続的発展に向けた事業計画を策定する上での基礎情報の取得や、外部環境分析などの経営分析に必要な地域経済基礎データの取得を主体とし小規模事業者支援へ活用する。

①ビッグデータを活用した阿南市の経済・消費者動向の把握

管内の経済・消費者動向の把握に必要なデータの収集、整理、分析を行うべく「RESAS」(地域経済分析システム)を活用し地域経済動向の分析を行う。

【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」により、市内の産業構造を分析する。
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」により、市内、近隣市町の人動きについて分析する。

- ・「産業構造マップ」により、管内の産業の現状について分析を行う。

【分析手法】

経営指導員が外部専門家と連携し分析を行い、「RESAS」に公開されているデータと更新されたデータを基に、市内の経済・消費者動向がどのように推移し、変化しているのかをグラフ化する。

【分析頻度】 年1回

【公表方法】

調査及び分析結果は、年1回を目標に当所HPに掲載し、広く管内事業所等に周知する。

②地域経済動向調査

a. 中小企業景況調査

【収集】

「中小企業景況調査」は、中小企業庁及び中小機構が中小企業の景況を把握し、中小企業施策立案の基礎資料を収集するために、四半期毎に全国の中小企業約1,900社に対して実施、集計・公表している。当所に於いては、売上や従業員数等が業種別管内において平均的な、建設業5社、製造業14社、小売業9社、卸売業5社、サービス業12社の計45社に対し景況調査している。

調査項目：売上高、採算、仕入単価、従業員数、業況、資金繰り、付帯調査

b. 徳島県商工会議所連合会「景況調査」

【収集】

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。当所では、建設業5社、製造業11社、卸売業5社、小売業7社、サービス業8社の計36社に対し景況調査している。

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

【分析手法】

「中小企業景況調査」調査と徳島県商工会議所連合会「景況調査」の業種別DI値や業況についての判断・業況見通し・調査ポイントを全国と徳島県の結果として対比させながら分析・加工する。

【公表方法】

調査及び分析結果は、第4四半期ごと（年4回）に当所HPに掲載し、広く管内事業所等に周知する。

③管内小規模事業者動向調査

【収集】

既に行っている上記②地域経済動向調査は、中小企業に該当するが小規模事業者でない事業所も含まれる。そこで新たに、管内小規模事業者の経営状況および経営課題を把握するため、紙面によるアンケート調査を実施する。収集した情報は業種別および規模別に分類して傾向を分析し、経営支援に活用する。

調査項目 経営状況（売上高、仕入、採算、雇用、資金繰り、在庫、設備）
経営分析および経営計画策定状況、事業承継・販路拡大・IT活用・
商品開発・人材育成・BCP（事業継続計画）策定状況等の取組状況

調査方法 当所会員事業所のうち小規模事業者へアンケート用紙を郵送し、FAXおよび訪問によって回収

実施回数 管内小規模事業者に対し、毎年1回実施

アンケート回収数 目標100件

【分析手法】 業種別、規模別等に分類し、傾向を分析する。

【活用】

所内で集計分析を行いその結果の情報共有を図り、④管内小規模事業者実態調査の参考資料にする他、小規模事業者へ情報提供の際の参考資料とする。

【公表方法】

分析結果は、年1回を目標に当所HPに掲載し、広く管内事業所等に周知する。

④管内小規模事業者実態調査

【収集】

経営課題に対する真の要因を発見し、個者支援等に活用するため、③の調査結果をもとに重点テーマを設定し、ヒアリングによって詳細な実態調査を行う。調査項目についての質問を行うとともに、なぜそのような現状を生んだのかを掘り下げて質問することによって地域の小規模事業者に共通する課題と傾向についての実態把握を行う。

調査項目：想定するテーマと項目の例

想定するテーマ	
事業承継	後継者の有無、後継者の属性と意欲 事業承継計画の有無、事業承継を妨げる要因等
販路拡大	販路拡大への意欲、商圈およびニーズの把握 ターゲット設定、販路拡大手法、人材の有無等
IT活用	IT機器の導入状況および活用方法 ITに関する知識の有無、ITリテラシー等
BCP（事業継続計画）	BCPの策定状況 発災への備えについて等

調査方法：経営支援担当者によるヒアリング調査

分析方法：ヒアリング内容から特徴的な傾向を整理する。

目標：小規模事業者に対し年1回実施

ヒアリング実施事業所数目標：50件

【活用】

所内で情報共有を図り、経営指導員間で経営課題の解決方法を検討する。その検討結果を個者支援や各種セミナーおよび施策実施の際に活用する他、小規模事業者へ情報提供を行う。

【公表方法】

分析結果は、年1回を目標に当所HPに掲載し、広く管内事業所等に周知する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

個店ごとに本格的な需要動向の調査を指導することが少なく、勘や漠然とした地域環境に頼ったものになっており説得力に乏しかった。

(2) 目標

「需要＝商品を購入する意欲」

3-1の地域経済動向調査からマクロの動向・店主による実態調査、後述4の現状分析（経営分析）を踏まえ、今後の事業計画の方向性が顧客ニーズに合致したものにするために、下記で地元顧客の需要動向調査を実施し、小規模事業者の商品、サービスなどの需要動向に関する情報の収集・整理・分析を行い、小規模事業者の需要の開拓に寄与する情報を提供する。

(単位:事業所)

	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
まちゼミ実施参加店舗の消費者ニーズ調査等参加事業所数	—	30	30	40	40	50

(3) 事業内容

「阿南まちゼミ」での需要動向調査

平成25年度から継続して開催している消費者の購買意識を直接聴取できる「阿南まちゼミ」で各個店の消費者ニーズを把握する。

まちゼミ事業の実施に伴う調査

平成25年度から中心市街地で開催している「まちゼミ」(※)で、直接一般消費者を対象に店主が消費者の属性別の購買意識、消費トレンド、消費者動向などをアンケートで調査し、その内容を小規模事業者提供に提供する。

※まちゼミとは、個店のスタッフが講師となり、プロならではの専門的な知識と情報、コツを受講者(お客様)にお伝えする少人数制のゼミで地域の方々に、お店の存在や特長を知っていただくとともに、お店のファン創りを勧め個店と商店街の活性化を行う事業である。

具体的には経営指導員が下記の支援を行う。

【サンプル数】

- ・まちゼミ参加店30～50店舗、各店10～20人程度 回収目標：500部

【調査手段・手法】

- ・地域消費者のニーズを獲得するためにテーマ・アンケート項目の検討、選定を行う。
- ・受講者確保のための告知と募集。
- ・満足度を高めるためのセミナー運営を店主と共に考える。
- ・受講者から評価を受けることによる各個店の消費者ニーズの調査を実施する。

【分析手法・手段】

- ・調査結果は、外部専門家の意見を参考にし、経営指導員が分析を行う。

【調査項目】

- ・調査対象 近隣消費者
- ・調査項目 (共通項目)
 - 年齢・性別・住所・個店認知度・購買動向(何を・頻度・ニーズ)等 (小売業向け)
 - 味・パッケージ・価格・感想・ニーズ 等 (サービス業向け)
 - サービス内容・価格・感想・ニーズ 等 (飲食業向け)
 - 味・見た目・価格・感想・ニーズ 等

【調査・分析結果の活用】

- ・分析結果は経営指導員が参加店に調査結果を説明する。
 - まちゼミ参加店はお客様が求めている商品・サービスを知ることができ、更なる改良等顧客ニーズに合った商品・サービスづくりができる。
 - また結果を基に、経営分析・事業計画書作成を行うよう勧める。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状では、小規模事業者から相談があった事項についての支援を行っているが、その相談内容が真の経営課題であるとは限らない。事業者の持続的な発展のためには、定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「SWOT分析」から経営全般についての分析を行い強みや弱みの把握などとともに、小規模事業者の抱える経営課題を抽出し、適切な支援へとつなげていかなければならない。

(2) 目標

小規模事業者に経営分析の意義を認識してもらうこと、また、目先の問題のみに惑わされず、持続的な経営に向けた総合的な現状把握のための経営分析を行うことを目的に、下記のセミナー開催、事業者の掘り起し、経営分析件数を目標とする。

	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
セミナー開催件数 (回)	0	1	1	1	1	1
セミナー参加者数 (人)	0	10	15	15	20	20
巡回等による掘り起し (人)	0	30	35	40	45	50
経営分析件数 (件)	0	20	25	27	32	35

(3) 事業内容

まずは、経営分析の必要性を記載したホームページ掲載やチラシを配布し、セミナー開催や、巡回・窓口相談を通じて経営分析を実施する小規模事業者の掘り起こしを行う。そこで興味を持ってくれた事業所を対象に経営分析を実施する。

①経営分析セミナーの実施

経営分析の必要性をホームページに掲載し、また、同じ内容のチラシを作成し配布を行い、経営分析の必要性を啓蒙し、経営分析を実施する小規模事業者の掘り起こしを行う。チラシ配布は、融資申込や記帳相談などの窓口相談や巡回指導時、青年部や女性会など当所で行う各種会議開催時、また、金融機関等との情報交換の際などに年間200枚を目標に配布し周知を行う。

周知を通じ、経営分析セミナーに参加して貰い、経営分析の必要性と手法を理解してもらう。その場で自社の簡易な分析ができるので、経営分析への理解がより深まり、さらに精密な分析を行うための個社支援である③経営分析支援へと誘導する。

- ・経営分析セミナー募集活動

募集内容 経営分析の内容および必要性・活用事例

募集媒体 当所ホームページ、チラシ

募集方法 窓口相談、巡回指導、各種会議時に周知・配布

募集件数 チラシ配布数年間200枚

セミナー開催件数 年1回の開催とする。

セミナー講師 経営分析指導に定評のある外部講師にお願いする。

- ・セミナー講座内容（1回2講座）

経営分析の内容および必要性・活用事例等について説明

決算書の見方（財務分析）と定性分析である3C分析（自社・顧客・競合）/ SWOT（強み・弱み・機会・脅威）等について解説

上記を基に、受講者各自が自社について簡易な分析を行う。

②巡回・窓口相談を介した経営分析を行う小規模事業者の掘り起こし

上記経営分析セミナーは年1回の開催の為、時期により参加できない小規模事業者がいる。そこで経営指導員が常時行っている巡回訪問、窓口相談の中で経営分析の意義等を説明し経営分析を行う小規模事業者の掘り起こしを行い、経営指導員が上記セミナー内容の説明と簡易な経営分析を支援し、詳細な経営分析を希望される場合は、③個別相談会（経営分析支援）を案内する。

③個別相談（経営分析支援）

セミナー受講者や巡回・窓口相談で簡易な経営分析を行った小規模事業者のうち意欲的に販路開拓を行う意思のある方を対象に、それぞれの事情に合わせ、経営計画つくるくん・経営自己診断システム（中小企業基盤機構）・財務診断サービス・（日本政策金融公庫）ローカルベンチマークツール（経済産業省）などを活用して経営分析を実施する。経営分析支援を行う際、3-1地域経済動向調査や3-2需要動向調査で得られた情報をアドバイスし、かつ上記各ツールをもとにヒアリングすることで経営分析に必要な項目をモレなく整理することができる。

また、その整理した情報をもとに、事業所に分析結果と課題を説明して現状を認識してもらう。

収集情報 損益計算書、貸借対照表、事業状況のヒアリング

分析項目 売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性

経営者（経営理念・方針、意欲、後継者 他）

事業（強み、弱み、生産性、IT利活用 他）
 経営環境（市場、競合、顧客、雇用 他）
 管理体制（組織体制、開発、知的財産権、人材育成 他）
 業務フローと差別化ポイント
 商流（仕入先、協力先、得意先、エンドユーザー）

（４）分析結果の活用

分析シートをもとに事業所に説明することで、分析結果に対する事業所の理解が深まり、事業計画策定への意欲が高まると考えられる。

また、各種ツールを活用することで、財務・非財務情報のヒアリングをモレなく行うことができるので、適切な分析結果を事業計画策定へと活用することができ、事業主だけでなく経営指導員のスキルアップにも活用できる。

5. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

これまで小規模事業者は、小規模事業者持続化補助金等各種補助金、日本政策金融公庫等の経営改善貸付などの金融支援で必要な際に事業計画策定の機会があり、外部資金を獲得するための手段としての計画づくりを行っていたが事業運営の根幹として活用が不十分であった。

もともと自分の構想を紙に書くことが苦手な小規模事業者が多く、計画策定にあたっては支援者に任せたりであり、主体的に策定してないため小規模事業者の意志が反映されていないことが多かった。今後は、事業計画の必要性、有効性の説明を強化し、事業所が認識することで経営力向上につながるよう改善していく必要がある。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者の経営課題を解決するために経営分析を行った小規模事業者に対し、事業計画策定の必要性・有効性の説明を行い、事業計画策定の意識啓発を図る。また、地域経済動向調査、経営状況分析の結果を十分に把握した上で、需要動向調査を活用し、各支援機関と連携し、専門家のアドバイスを取り入れながら小規模事業者の事業計画策定支援にあたる。

創業者・事業承継者・シニア世代に対しては、阿南市の創業支援計画などにもとづいて、よろず相談拠点など各支援機関と連携し創業者の事業計画策定に伴走支援する。

（３）目標

	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
事業計画作成セミナー・個別相談(回)	1	1	1	1	1	1
セミナー受講者数(1 開催毎)(人)	10	15	20	20	25	25
事業計画策定事業所数(社)	4	8	10	10	12	12
創業塾・シニア向け創業塾(回)	1	1	1	1	1	1

創業塾・シニア向け創業塾参加者数(人)	15	20	20	20	20	20
創業計画策定件数(件)	4	5	5	5	6	6
創業者数(社)	1	1	1	1	2	2
事業承継計画策定件数(件)	1	1	1	1	2	2

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

a. 事業計画策定事業所の掘り起し及び計画策定支援

経営分析を行った小規模事業者に対し、巡回・窓口訪問を通じ事業計画策定の必要性、有効性を普及・啓蒙していく。

また、事業計画作成セミナー、個別相談会を開催し、セミナー・個別相談会に参加した小規模事業者から事業計画策定を目指す支援対象小規模事業者の掘り起しを行う。

事業計画策定は経営状況分析結果を基に支援を行う。その他、3-1地域経済動向調査結果や3-2の需要動向調査結果などの情報を提供し、さらに必要に応じて、よろず相談窓口等の各支援機関と連携し専門家のアドバイスを取り入れながら行う。

b. 事業計画策定セミナー、個別相談会の開催

事業計画策定セミナー、個別相談会を開催し小規模事業者に事業計画の必要性、重要性の理解を深めて頂き、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。また、セミナーに参加した小規模事業者を対象に、個別相談では担当する経営指導員を指定し、伴走型で計画策定支援を行う。

・事業計画策定セミナー

【募集方法】

経営分析を行った小規模事業者に対し、巡回訪問等を通して、事業計画策定の必要性、有効性を訴え、参加者を募る。

【開催回数】

年1回の開催とする。

【カリキュラム】

事業計画作成に定評のある外部専門家に講師を依頼し、事業計画策定の必要性など要点を集中的に講義し、3回開催とし、最終的に事業計画書策定まで行う。

- ・事業計画の必要性・重要性（なぜ事業計画を作る必要があるのか）
- ・事業計画の作成手順・考え方（どのような流れで事業計画を作成するのか）
- ・行動計画（課題の克服に向けた具体的な行動計画の設定）
- ・事業計画書の作成（行動計画を踏まえた事業計画の作成）

【参加者数】

現状経営分析セミナーを行わず、持続化補助金申請の為の事業計画作成セミナーを行っておりチラシ配布のみで10名程度参加しているため、経営分析を行った事業者に対し個別に案内を行い15名以上の参加を目標とする。

- ・事業計画策定個別相談会

セミナー参加者を対象に事業計画策定を行う小規模事業者に対し、時期を指定せず、巡回等で担当する経営指導員を決め個別の相談を行う。また必要に応じて、外部の専門家による個別の相談を行い、実現性の高い計画策定を支援する。

なお、専門家の相談には担当経営指導員が同行し、経営計画書作成のスキルを習得、磨き、ノウハウを蓄積する事で、今後の指導に活かしていく。

また、フォローアップ計画シート及びスケジュールを作成し、6の事業計画策定後の実施支援に活用する。

【事業計画策定件数】

現状1回限りのセミナー実施で4社程度の作成件数であり、カリキュラムを充実させることにより、4. で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

②創業・シニア向け創業等現役活躍支援(仮)及び事業承継支援

a. 創業支援・シニア向け創業等現役活躍支援(仮)

阿南市と連携し市の創業支援事業計画にもとづき、創業塾を開催し創業者へ創業計画の策定支援をする。創業計画の策定支援を行うことにより地域内の創業を促す。また、地域金融機関及び各専門家、他の支援機関と連携し潜在的な創業者の発掘及び創業計画策定支援に取り組む。なお、上記(1)①「阿南市の現状と課題」通り、阿南市の高齢化率は全国平均より高く今後も上昇が見込まれる。そこで阿南市と連携し、主に定年退職者を対象に、今まで培ってきた技能を活かした創業・シルバー人材センターへの斡旋・就農支援等を通じ、増加する医療費の低減と、地域経済の活性化への支援を行う。なお、シニアに特化した創業塾を開催しても受講者はそれほど集まらないと思うので、費用対効果を考え上記創業塾と併せて開催する。過去には定年後、電気管理業・設計業・土壌改良コンサルタントなどで創業する方の支援を行ったこともあり実現不可能なことではない。

(チラシには「過去に培った技能で創業・セカンドライフの応援」などシニア世代でも参加しやすくなるよう工夫を施す。その他、シルバー人材センターや就農に関しても問い合わせがあれば、市役所の担当課へ取り次ぐことにする。)

・創業塾の開催

【募集方法】

チラシを作成しより多くの方の目に留まるよう、地元紙への折込広告の他、当所や市・市内金融機関に設置して貰い受講者を募る。

【開催回数】

年1回の開催とする。

【カリキュラム】

これから創業を目指す方は、計画書の作成は行ったことがないと思われるので、創業指導に定評のある専門家に講師を依頼し、経営分析セミナーや事業計画書作成セミナーより時間を掛けた内容とし、創業計画の意義など要点を講義し、8回講座とし、最終的に創業計画書作成演習まで行う。

- ・創業の意義、成功に向けての心構えなど
- ・創業計画作成に向けて(事業コンセプト、計数計画)

- ・会社法・労働法等開業に向けての法的知識
- ・創業後の計数管理について（決算書と税務申告書）
- ・創業計画書作成演習

【参加者数】

現状15名程度の参加なので、カリキュラムを見直すことにより20名程度の参加を見込む。

【創業計画策定件数計画策定件数】

現状以上の策定ができるよう支援を行い、5件を目標とする。

【個別相談】

創業セミナー参加者を対象に創業計画策定を行う方に対し、担当する経営指導員を決め個別の相談を行う。また必要に応じて、外部の専門家による個別の相談を行い、実現性の高い計画策定を支援する。専門家の相談には経営指導員が同行し、創業計画書作成のスキルを習得、磨き、ノウハウを蓄積する事で、今後の指導に活かしていく。

また、フォローアップ計画シート及びスケジュールを作成し、6の事業計画策定後の実施支援に活用する。

b. 事業承継計画策定支援

当地域においては事業者の高齢化や、(1)①「阿南市の現状と課題」の通り家内後継者の他社での就業などにより、後継者問題及び事業承継問題は、現在進行形の課題である。よって後継者不足等による廃業に歯止めをかけるために事業継続を目的とした、家内後継者や事業所内従業員等への事業承継計画策定支援を行う。

なお策定支援は、急に事業承継計画を作成することは困難が生じると思うので、経営者が65歳を超える小規模事業者で後継予定者がいる方に経営分析セミナーを受講するよう勧め、経営分析を行い事業承継を希望する方を対象に実施する。事業承継計画は、税務等専門的な問題が発生するので、徳島県事業承継ネットワークや中小機構の事業承継コーディネーターなどの専門家を活用し計画を作成する。また、3-1.(3)③・④の管内小規模事業者動向調査・実態調査で抽出した結果より、親族・従業員等への事業承継が難しい小規模事業者で、第3者への事業承継を考えている方にはマッチングを行うため、徳島県事業引き継ぎ支援センターや金融機関、専門家などと連携し、事業承継先の紹介などを行う。

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

当所の既存の取組では、小規模事業者の事業計画策定の機会となった補助金申請や金融支援での融資決定以降、実施状況や進捗状況について報告が必要な場合は確認を行っていたが、それ以外の場合は、定期的・客観的に確認することがなされていない状態であった。事業計画を策定することが、小規模事業者等と経営指導員等の双方の目的となり、計画ができた時点で支援が終了していたため実施支援が不十分なケースがあった。今後は、事業所の持続的発展を支援することが事業計画策定の本来の目的であることをしっかり認識し、小規模事業者の状況に

応じた巡回・窓口相談での経営状況の確認等のフォローアップを行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画の策定を行った小規模事業者等に対して、①事業計画の実施状況の確認、②計画と実績との差の確認、③計画と実績の差から事業計画の修正や売上アップ、収益確保に向けた取り組みの立案を行う。進捗状況の確認、問題点等を聞き取り必要があれば、外部専門家や各支援機関と協力しながら計画の見直し・再検討を行っていく。これによりP D C Aサイクルを回す支援を意識し実施していく。

(3) 目標

	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
事業計画フォロー対象事業所数 (社)	5	8	10	10	12	12
事業計画フォロー回数(回) (1企業×3回)	0	24	30	30	36	36
利益率2%以上増加事業所数(社)	—	4	5	5	6	6
創業計画フォロー対象者数(人) (※)	4	5	7	7	9	10
創業計画策定後フォロー回数(回) (1企業×3回)	0	15	15	15	18	18
売上増加創業事業所数(社) (創業時は売上0の為)	—	5	7	7	9	10
事業承継フォロー対象数(社)	1	1	1	1	2	2
事業承継計画作成後フォロー回数 (回) (1企業×2回)	0	2	2	2	4	4
売上増加事業承継事業所数(社)	—	1	1	1	2	2

(※) 創業計画フォロー対象事業所数は、シニア向けも含む。

(4) 事業内容

①事業計画策定後の進捗状況の確認、計画の検証

事業計画を策定した小規模事業者については、策定時に担当した経営指導員がP D C Aにより管理し、計画策定後は、原則4か月に1回巡回又は窓口相談を行い(ただし、事業所からの申出や状況に合わせて、臨機応変に対応する。)、進捗状況を確認する。経営計画の実行管理(経営計画の周知徹底と実行)、計画の進捗状況管理(管理項目の明確化、タイミング)、計画と実績管理(かい離原因の明確化、解決手段の検討)、計画の修正管理(解決するための行動計画)までの伴走型の支援を行う。

計画通りの成果が上がったか否かを検証し、計画通りであっても思うような成果（顧客獲得、売上増加、コストダウンなど）が上がりなかった場合は、原因を抽出し修正を行い、継続の是非を検討する。計画とズレが生じた場合や、専門的な課題が上がった場合は、必要に応じて外部専門家や各支援機関を活用しながら事業計画を見直し再検討する。

②創業者(含シニア創業者)の創業計画策定後の実施支援

創業計画策定後の実施支援については、担当した経営指導員により4か月に1回進捗状況の確認を行う（ただし、事業所からの申出や状況に合わせて、臨機応変に対応する。）。創業当初においては状況を鑑み、事業を進める上で困ったこと等を確認し、販路開拓・新商品開発など新たな課題が出てきた場合は、外部専門家や支援機関と協力してフォローアップしていく。

なお、月次損益のチェックや資金繰り表の作成支援も行い、併せて金融機関との情報交換や連携支援により、資金不足が生じないよう円滑な事業運営をサポートする。

また①と同じく計画とズレが生じた場合や、専門的な課題が上がった場合は、必要に応じて外部専門家や支援機関を活用しながら創業計画を見直し再検討する。

シニア創業者が創業する場合も同様の支援を行い、シルバー人材センター登録・就農等を希望される場合は阿南市の担当部局を通じてそれぞれの専門支援機関の紹介を行う。

③事業承継計画策定後の実施支援

事業承継計画策定後の実施支援について親族・従業員の場合、計画策定前後に事業に従事しており頻度は少なくとも大丈夫だと考えるが、担当した経営指導員により、6か月に1回進捗状況の確認を行う（ただし、事業所からの申出や状況に合わせて、臨機応変に対応する。）。また①と同じく計画とズレが生じた場合や、新たな課題や専門的な課題が上がった場合は、必要に応じて外部専門家や徳島県事業承継ネットワークなど各支援機関を活用しながら事業計画を見直し再検討するなどフォローアップしていく。

なお第3者が事業承継する場合その方にとっては創業にあたるので、上記②創業者の創業計画策定後の実施支援と同じ内容とする。

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

人材や時間に制約もあり新たな需要を開拓する活動が十分に行えていない小規模事業者が多く、積極的な情報発信や販路拡大のための取組みも一部の中小企業の事業所に限られている。現状当所単独では物産展や商談会を開催することは困難で、「電源立地商談会」（当地に発電所があるため、電源立地振興センターが開催する、大手百貨店等のバイヤーとの商談会に参加が可能である。）など各種情報提供に留まっており、また、EC支援のうちBtoBでは過去に数社支援したことがあるが、すべて中小企業の範疇にあり小規模事業者ではない。さらにBtoCでは今年度初め

て支援に携わり、また、いわゆる地場産業がないため積極的な働きかけはできていないのが現状である。

(2) 支援に対する考え方

当所単独で物産展等を開催することは困難であり、職員がすべての商談会を把握することは不可能なので、連携先からも物産展等開催状況の情報提供を受け、まずは、出店する小規模事業者の掘り起こしと次に続く事業者が出現することを期待し、出店を希望する事業者の支援を行って行く。具体的には、物産展等の情報提供・事前・事後の出展支援等を行い、経営指導員が小規模事業者に寄り添いつつ、必要に応じて各種専門家を活用できる支援体制を整える。

【参考】電源立地商談会

概要：電源地域の特産品の開発・改良および販路拡大を支援。

(参加者が限られる為、採用される可能性が高い。)

参加者数：事業所数9社 バイヤー等8社 商談数36 (H30実績)

当所からは6年前に1件紹介し経営指導員が同行参加し、大手百貨店との取引が始まった。

(3) 目標

(単位:事業者数)

	現状	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
展示・商談会参加事業所数	0	1	2	2	3	3
展示・商談会成約事業所数	0	1	1	1	2	2
EC支援事業所数	1	2	2	2	3	3
ECでの売上高対前年比10%以上増加事業所数	0	1	1	1	2	2

(4) 事業内容

まずは、新たな需要の開拓に取り組む事業所の掘り起こしを行う。各種商談会や見本市、販路拡大支援施策等、各種チャンネルや支援施策の情報について、ホームページや巡回指導を通じて紹介および勧奨を行い、需要開拓に取り組む小規模事業者を掘り起こす。

次に、事業計画に沿った商品企画やチャンネルの選択を検討し、さらに実践的な「①展示・商談会支援」または「②EC支援」へと移行し、需要拡大を図る。全スキームを通して経営指導員が一貫した支援を展開し、必要に応じて外部専門家と連携し、適切なチャンネル開拓やプロモーションを講じていく。

①展示・商談会出展支援

新商品や地域資源を活用した商品等を製造する小規模事業者のうち事業計画を策定した事業者を優先し、展示会および商談会等の出展支援を行う。成約率を高めるため、経営指導員が事業所と一緒に適切な出展先を選定し、ブース設営や商談方法の検討、企画書の作成、アフターフォロー等、一貫した支援を行う。また、

必要に応じて専門家による相談を活用する。その他、展示会等の出展に関する補助を設け、終了後、参加報告書の提出と会報及びHP掲載を条件に出展参加費の一部（上限2万円）を負担する。会報・HPに掲載することにより、次に続く小規模事業者が現れることを期待する。

支援内容 需要動向調査等から出展商品および出展先の検討
出店企画書およびアンケートの作成
ブース設営および商談方法の検討
展示会後の営業および商談
出展参加費の一部負担（上限2万円）

②EC支援

新商品や地域資源を活用した商品等を製造する小規模事業者のうち事業計画を策定した事業者を優先し、ECを活用した販路拡大支援を行う。自社ECサイトの導入促進や他者ECサイトの紹介に加え、新規需要拡大につなげるため、専門家のアドバイスも取り入れ、サイトデザインやアクセスアップ、購買率アップにむけた方策の検討を行う。また、BtoB支援として国内向け「ザ・ビジネスモール」（大阪商工会議所運営）、海外向け「ジェグテック」（中小企業基盤整備機構運営）のサイト活用について説明し、同意を得た事業所に登録の申請手続きなど需要開拓に繋がる支援を行う。

なおBtoC支援は新型コロナウイルス感染症の影響もあり2020年に初めて支援に取り組み出した。（食品加工業者が既存取引業者への納入が減少した為、ECを活用し直接消費者に販売する事例）今後益々BtoCでの取引は増えてくると想定されるので、希望する小規模事業者に対し専門家の知識も活用しながら売上が10%以上増加する事業所が1件でも増えるよう支援を行う。

支援内容 自社サイトの構築やデザインの検討
アクセスアップや購買率アップの検討
他社ECサイトおよびマッチングサイトの紹介

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

当所では事業計画を3月の予算総会・事業報告を6月の決算総会で報告し承認を頂いている。経営発達支援事業を進めるに当たり、本事業の実施状況及び成果について定期的に評価・見直しができ、継続的に改善ができる体制の構築が求められる。

(2) 事業内容

以下の方法で経営発達支援事業の実施期間内の毎年度、事業の実施状況報告・評価・見直しを行う。なお、評価・見直しにあたっては年度ごとに行い、総会において報告し承認を得ることにより、効果的なPDCAサイクルの構築を行う。

経営発達支援事業協議会（外部有識者）（年2回）

毎年度、経営発達支援事業の実施状況について、阿南市商工観光労政課担当者、当所専務理事・法定経営指導員と外部有識者として、中小企業診断士、阿南信用

金庫本店担当者（支店長を予定）による会合を年2回（1月・8月）開催し、事業の目標、実施内容、成果を報告し、次年度以降の計画に関し評価及び見直しについての検証と意見交換を行う。

- ・協議会で受けた評価・指摘された問題点については、法定経営指導員を中心として改善案・見直し案を作成した上で役員会へ報告し、評価・見直しの方針を決定する。
- ・見直しを行った事業計画は、運営委員会・常議員会を経て、3月の予算総会で報告し承認を得る。
- ・事業の成果・評価・見直しの結果については、運営委員会・常議員会を経て6月の決算総会で報告し承認を受ける。
- ・事業の見直しの結果、変更があれば四国経済産業局へ申請し変更認定を受ける。
- ・事業の成果・評価・見直しの結果は当所HPに掲載するとともに事務所へ常時備え付けを行い、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

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

当所では、これまで小規模事業者に対する経営支援実績が乏しく、補助金申請や融資申込時以外での事業計画策定はほとんど実績がない。まずは、新任・若手経営指導員が単独で事業計画書作成支援を行えるようになることと、2名の法定経営指導員も含め、経済動向分析、経営分析や課題抽出、事業戦略策定、組織開発、マーケティング等の体系的な知識の習得と、コミュニケーション等の現場に則したスキルの習得のために、O f f – J TとO J Tを適切に組み合わせ資質向上を図るとともに、一般職員に関しても、経営指導員不在の場合、対応ができるだけの知識とスキルの取得と、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の構築が必要である。

(2) 事業内容

①体系的な知識習得（経営指導員）

経営指導員のそれぞれの知識習得度を確認し、不足する知識を習得するためにO f f – J Tを実施する。

テーマ 経済動向分析、経営分析や課題抽出、事業戦略策定、組織開発、マーケティング等

手法 中小企業大学校での専門研修、当所および各支援機関のセミナーに参加する。

WEB研修（日本商工会議所経営指導員等WEB研修と法定指導員研修の両方受講）

②体系的な知識取得（一般職員）

上記当所で実施する、経営分析・事業計画書作成セミナーに参加を義務付け、それ以外にも日本商工会議所が実施している経営指導員等WEB研修を受講し、マーケティングや組織開発、生産性向上等の知識習得を各自で実施するよ

う自己啓発を促す。

③支援スキルの習得

経営支援を行う際に体系的な知識だけではなく、事業所のレベルに応じた支援の進め方やコミュニケーションスキルが必要となるが、これは知識学習のみによって得られるものではなく、経験が重要となる。そこで、法定経営指導員は中小企業診断士等専門家の相談に同席し、若手経営指導員や一般職員は、法定経営指導員の相談の際に同席し、できる限り短期間でスキルを習得できるようOJTを実施する。

④情報共有の仕組み構築

経営指導員が現場で得た経験や知識を形式知として活用するため、全職員が経営指導員の作成する経営支援カルテを閲覧できるシステムを構築することと、毎月1回（出来れば職員会議の際に）、セミナーに参加した者による概要説明、経営指導員より前月の支援状況・当月の支援予定等について発表を行い、個々にどのような知識を取得したか・経営支援を行っているかを全職員で共有する。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

他の支援機関との地域の小規模事業者の情報や意見交換を行ったことはなく、単独で問題を解決するか、他の支援機関の紹介に留まっていた。

地域小規模事業者の持続的発展と地域経済活性化を願う支援機関が、地域の小規模事業者の情報や支援情報を共有することによって、各機関がそれぞれの事業や施策に役立てるとともに、各機関の連携を通じたノウハウの共有し多面的な支援へと繋げていく必要がある。

①阿南市及び同一行政区内1会議所・2商工会との連携（年4回）

阿南市商工観光労政課と阿南商工会議所及び那賀川町商工会・羽ノ浦町商工会が定期的に情報交換会を実施し、阿南市管内の小規模事業者の現状、需要の動向、支援ノウハウの習得に役立てる。

②徳島県事業承継ネットワークでの情報交換（年1回）

四国・徳島県内の行政・金融機関・商工3団体等のすべて機関の担当者が集まり、事業承継に関し、情報交換を行うことにより地域の廃業を防ぎ事業所の維持に努める。

③経営安定特別相談事業 行政庁・金融機関との懇談会（年1回）

徳島県・徳島県信用保証協会・日本政策金融公庫徳島支店・商工組合中央金庫徳島支店・阿波銀行・徳島銀行・四国銀行・徳島信用金庫・阿南信用金庫・徳島県中小企業再生支援協議会・徳島商工会議所・鳴門商工会議所・阿南商工

会議所の担当者が集まり、県内事業所の経営安定等について、行政庁からは主な支援策の紹介や各機関の取り組み等の情報交換を行うことにより、地域事業所が経営不振に陥った場合に経営の維持等として活用する。

④四国ブロック中小企業相談所長会議（年1回）

四国ブロック中小企業相談所長会議等により、支援状況や景気動向等を情報交換し、効果的な支援手法や支援事業についての検討を行う。

⑤日本政策金融公庫徳島支店との連携（年2回）

日本政策金融公庫徳島支店と情報交換会を実施、県内・四国・全国の金融動向を把握し、小規模事業者を巡る現状等について情報交換を行い、融資先の掘り起しや事業計画の策定における支援に役立てる。

⑥認定支援機関（地元金融機関）との連携

認定支援機関でもある地元金融機関（阿波銀行・四国銀行・徳島銀行・高知銀行・阿南信用金庫）と景気動向や融資の現状等について情報交換を行うことにより、経営支援の際の財務分析や資金計画を検討する際の知識およびスキルアップにつなげる。

頻度 年1回程度（金融機関担当者の面談の際および電話等での情報交換）

⑦専門家派遣の際の情報交換および学習（随時、月1回目標）

小規模事業者に対し、よろず相談・専門家派遣等専門家指導を紹介する際、指導現場に経営支援担当者が同行し、連携して支援を行うことにより、支援手法やスキルを学ぶことにより支援能力の向上を図る。

1.1. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

(1) 現状と課題

地域経済活性化には、地域外からの来客を増やすのと、地域の客を逃さないことが重要である。特に当市のような地方都市は域外からの来客を増やす必要があるが、阿南市には高速道路が通っておらず、またJRでは2019年のダイヤ改正により特急汽車が1日当たり3本から1本になるなど、地域外からの来訪客を招くには非常に不利な環境にある。地域経済活性化の為地域外からの来訪者を増やすために、過去には当所単独で「光のまちづくり事業」「地域料理創造事業あなん井」などの事業を行ったが、単独での活動では、スタッフ・予算に制約があり大きな成果があったとは言い難い。また、工業都市である地域の特徴を生かした地域経済活性化に向けた取り組みも必要であり、今後は、各機関との意識共有を図り、域外からの来訪者増加及び域内の経済活性化を図るうえでの役割を認識し、地域と一体となった事業の実施および調整を行う必要がある。

(2) 事業内容

①阿南市高規格道路建設促進期成同盟会の開催（年2回程度）

阿南市をはじめとする徳島県南部・四国東南部地域は、産業・経済・社会活動を支える最も基本的な社会的基盤整備である高速道路ネットワークが極め

て遅れており、地域間格差がますます広がることや、南海トラフ巨大地震をはじめとする大規模災害に備えた、安全・安心の確保が懸念されている。

当同盟会では、阿南市内の各種団体で組織し、阿南市はもとより徳島県南部地域、さらには、四国東南部地域の物流や企業立地、観光、地域間交流など地域経済の活性化の促進と、防災・命の道の形成を目的に、高速道路等の早期の建設促進に繋がる活動として調査研究及び要望活動などを行っている。

当同盟会の会長は当所会頭が務め、同盟会活動の中心的な役割を果たしている。

②那賀川渇水対策協議会の開催（年2回程度）

当市を流れる那賀川は他の河川と比較し急峻の度合いが高く、台風等で大雨が降ると多大な浸水被害が発生し、反面少雨が連続とすぐに渇水になるという特殊性がある。当市はその下流域にあり、地域には3つの発電所の他、利水を目的に多くの大企業の工場が立地している。過去には当所等でダム建設の推進運動を展開したが、ダム建設には至らなかった。ダム建設は難しいかもしれないが、利水を目的に工場を立地した企業には死活問題であり、過去には大手製紙工場の撤退があった。

そこで地域の産業と雇用を守り地域経済活性化の為に、会頭が会長を務める那賀川渇水対策協議会では、辰巳工業団地立地企業連絡協議会等とともに、那賀川の水資源確保対策調査研究及び要望活動を行っている。

③阿南市中小企業振興審議会への参画（年2回）

中小企業事業者・商工団体・金融機関の関係者等で組織する審議会に当所からは副会頭と事務局長が参画し、阿南市中小企業振興基本条例の基本理念の実現及び基本的施策の実施について調査及び審議している。

（参考）阿南市中小企業振興基本条例

第3条（基本理念）

中小企業の振興は、次に掲げる事項を基本として推進されなければならない。

- （1）中小企業者の創意工夫が生かされること。
- （2）中小企業事業者の経営の改善及び向上に対する自主的な努力が促進されること。
- （3）中小企業事業者の経済的社会的環境の変化への円滑な適応が図られること。
- （4）小規模企業者の事業の持続的発展が図られること。
- （5）市内に存在する多様な技術、特産品及び自然環境その他特色ある地域資源等が十分に活用されること。
- （6）市民の就労意欲及び能力に応じた多様な雇用の機会が与えられ、人材の育成が図られること。
- （7）市、中小企業事業者、商工団体、大企業者、金融機関、学校教育機関及び市民の間で相互の協力が図られること。

④DMO「四国の右下観光局」への参画（年5回程度）

徳島県南部圏域の活性化を目的として、県と域内1市4町及び各市町の商工会・商工会議所、観光協会、JA等で構成するDMO「四国の右下観光局」に当所からは専務理事が参画し、地域資源を活用した交流拡大、販売拡大に向けた方向性を検討し、その実現に向けた活動方針、数値目標の設定を行う。

(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																								
(2024年4月現在)																								
<p>(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)</p> <p>①実施組織図</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[専務理事] --- B[阿南市商工観光労政課] A --- C[事務局長] C --- D[業務課] C --- E[総務課] C --- F[中小企業相談所] </pre> </div>																								
<p>②実施体制</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">担当事業</th> <th style="width: 30%;">職務・役割</th> <th style="width: 15%;">統括責任者</th> <th style="width: 15%;">主担当者</th> <th style="width: 25%;">担当者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>個社支援</td> <td> 1. 地域経済動向調査・需要動向調査 2. 経営状況の分析 3. 事業計画の策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 5. 新たな需要の開拓支援 </td> <td>専務理事</td> <td>相談所長兼金融課長・業務課長兼指導課長</td> <td>経営指導員2名 補助員2名 経営支援員1名</td> </tr> <tr> <td>支援力向上</td> <td> 1. 事業の評価及び見直しの実施 2. 経営指導員等の資質向上等 3. 他の支援機関との連携等 </td> <td>専務理事</td> <td>相談所長兼金融課長・業務課長兼指導課長</td> <td>経営指導員2名 補助員2名 経営支援員1名</td> </tr> <tr> <td>地域支援</td> <td>1. 地域経済活性化に資する取り組み</td> <td>専務理事</td> <td>事務局長・総務課長</td> <td>一般職員2名 嘱託1名</td> </tr> </tbody> </table>					担当事業	職務・役割	統括責任者	主担当者	担当者	個社支援	1. 地域経済動向調査・需要動向調査 2. 経営状況の分析 3. 事業計画の策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 5. 新たな需要の開拓支援	専務理事	相談所長兼金融課長・業務課長兼指導課長	経営指導員2名 補助員2名 経営支援員1名	支援力向上	1. 事業の評価及び見直しの実施 2. 経営指導員等の資質向上等 3. 他の支援機関との連携等	専務理事	相談所長兼金融課長・業務課長兼指導課長	経営指導員2名 補助員2名 経営支援員1名	地域支援	1. 地域経済活性化に資する取り組み	専務理事	事務局長・総務課長	一般職員2名 嘱託1名
担当事業	職務・役割	統括責任者	主担当者	担当者																				
個社支援	1. 地域経済動向調査・需要動向調査 2. 経営状況の分析 3. 事業計画の策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 5. 新たな需要の開拓支援	専務理事	相談所長兼金融課長・業務課長兼指導課長	経営指導員2名 補助員2名 経営支援員1名																				
支援力向上	1. 事業の評価及び見直しの実施 2. 経営指導員等の資質向上等 3. 他の支援機関との連携等	専務理事	相談所長兼金融課長・業務課長兼指導課長	経営指導員2名 補助員2名 経営支援員1名																				
地域支援	1. 地域経済活性化に資する取り組み	専務理事	事務局長・総務課長	一般職員2名 嘱託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：津山 浩範（中小企業相談所長兼金融課長）

羽田 慎也（中小企業相談所経営指導員）

連絡先：阿南商工会議所 TEL. 0884-22-2301

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）

自身でも事業に取り組み、若手指導員にもその都度、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を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①阿南商工会議所

〒774-0030

徳島県阿南市富岡町今福寺34-4

TEL：0884-22-2301

FAX：0884-23-5717

E-mail：anancci@anancci.or.jp

②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	3,600	3,600	3,600	4,200	4,200
3-1 地域経済動向調査	400	300	300	300	300
3-2 需要動向調査	600	600	600	600	600
4 経営分析事業	200	200	200	400	400
5 事業計画策定支援	1,200	1,200	1,200	1,400	1,400
6 事業計画策定後の実施支援	700	700	700	800	800
7 新たな需要の開拓	100	200	200	300	300
8 経営指導員資質向上	400	400	400	400	400

(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当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
<p>(公財)とくしま産業振興機構 徳島県徳島市南末広町5番8-8号 徳島経済産業会館(KIZUNA プラザ) 2階 理事長 熊谷 幸三</p> <p>阿南信用金庫 徳島県阿南市富岡町トノ町 28-14 理事長 佐竹 義治</p> <p>徳島県商工会議所連合会 (徳島商工会議所) 徳島県徳島市南末広町5番8-8号 徳島経済産業会館(KIZUNA プラザ)3階 会頭 阿部 和英</p> <p>那賀川町商工会 徳島県阿南市那賀川町苅屋 357-2 会長 藤坂 菊市</p> <p>羽ノ浦町商工会 徳島県阿南市羽ノ浦町宮倉羽ノ浦居内 78-4 会長 岩崎 寛和</p> <p>進コンサルティング 井元 進一 (中小企業診断士) 徳島県海部郡牟岐町中村字杉谷 121-72</p>
連携して実施する事業の内容
<p>1. 経営発達支援事業の内容</p> <p>(1) 地域経済動向調査・需要動向調査に関すること 景況調査等の結果の情報提供及び当所独自で実施する分のノウハウの提供を受ける。</p> <p>(2) 小規模事業者の経営状況の分析に関すること 分析手法のノウハウ提供を受け・高度な分析や支援が必要な場合、経営分析支援センターや専門家と連携を図る。</p> <p>(3) 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定ツールの提供・セミナー開催時の講師依頼。 (創業計画・事業承継計画も同様)</p> <p>(4) 事業計画策定支援先に対する計画実行支援に関すること 計画と差異が出た場合など見直しが必要な場合、専門家の派遣を受ける。</p> <p>(5) 新たな需要の開拓支援に関すること 連携先が持つ商談会・展示会の情報提供を受け、参加者をマッチングさせ、参加が有意義なものになるよう専門家に出席等の前後に支援を受ける。</p> <p>(6) 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 専門家・地元金融機関に評価見直しを行ってもらう。</p>
連携して事業を実施する者の役割
<p>I 経営発達支援事業</p> <p>3-1 地域の動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・景況調査等の結果の情報提供及び当所独自で実施する分のノウハウの提供。 <p>【(公財)とくしま産業振興機構、徳島県商工会議所連合会 (徳島商工会議所)、</p>

進コンサルティング】

3-2 需要動向調査に関すること

- ・まちゼミ実施の開催協力。

【阿南信用金庫】

4 経営状況の分析に関すること

- ・よろず支援拠点や徳島県経営改善支援センターに高度な分析を依頼。

【(公財)とくしま産業振興機構、徳島県商工会議所連合会(徳島商工会議所内 徳島県経営改善支援センター)、進コンサルティング】

5 事業計画策定支援に関すること

(1) 事業計画策定支援に関すること

- ・事業計画策定ノウハウや策定ツールの提供。

【(公財)とくしま産業振興機構、阿南信用金庫、進コンサルティング】

(2) 創業支援に関すること

- ・創業計画策定ノウハウや策定ツールの提供、各種支援策の紹介。

【(公財)とくしま産業振興機構、阿南信用金庫、進コンサルティング】

(3) 事業承継支援に関すること

- ・事業承継計画策定ノウハウや策定ツールの提供、各種支援策の紹介

【徳島県商工会議所連合会(徳島県事業引継支援センター、徳島県事業承継ネットワーク)、進コンサルティング】

6 事業計画策定後の実施支援に関すること

- ・事業計画策定後に起こる事業の見直し等について、専門的な支援ノウハウの提供。

【(公財)とくしま産業振興機構、徳島県商工会議所連合会(徳島県事業引継支援センター、徳島県事業承継ネットワーク)、阿南信用金庫、進コンサルティング】

7 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

- ・商談会等情報提供

【(公財)とくしま産業振興機構、徳島県商工会議所連合会、阿南信用金庫、進コンサルティング】

- ・EC支援

【(公財)とくしま産業振興機構、徳島県商工会議所連合会、阿南信用金庫、進コンサルティング】

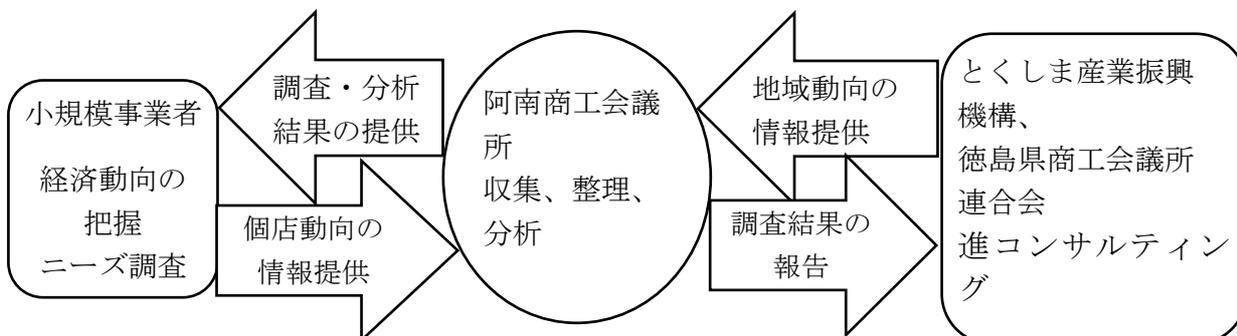
8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

- ・協議会の開催

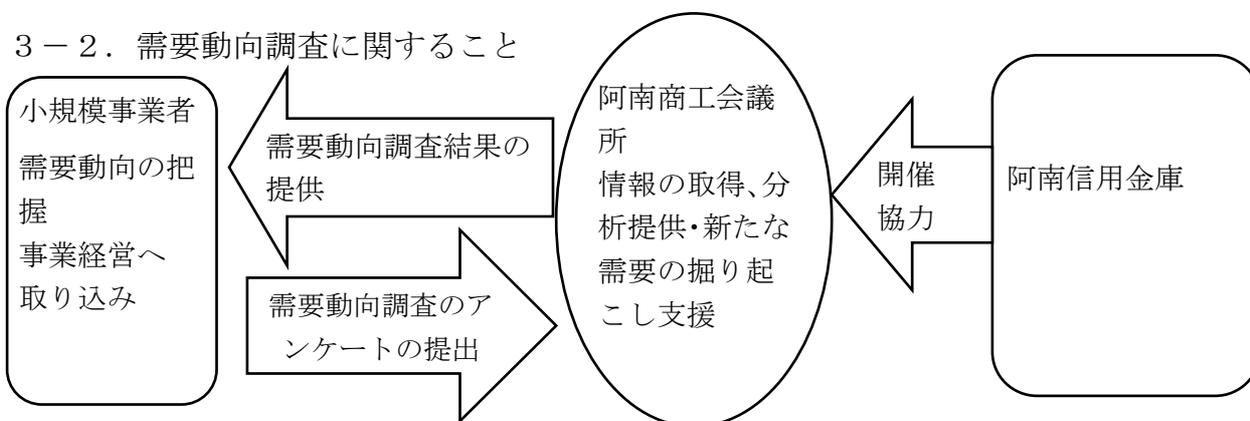
【阿南信用金庫、進コンサルティング】

連携体制図等

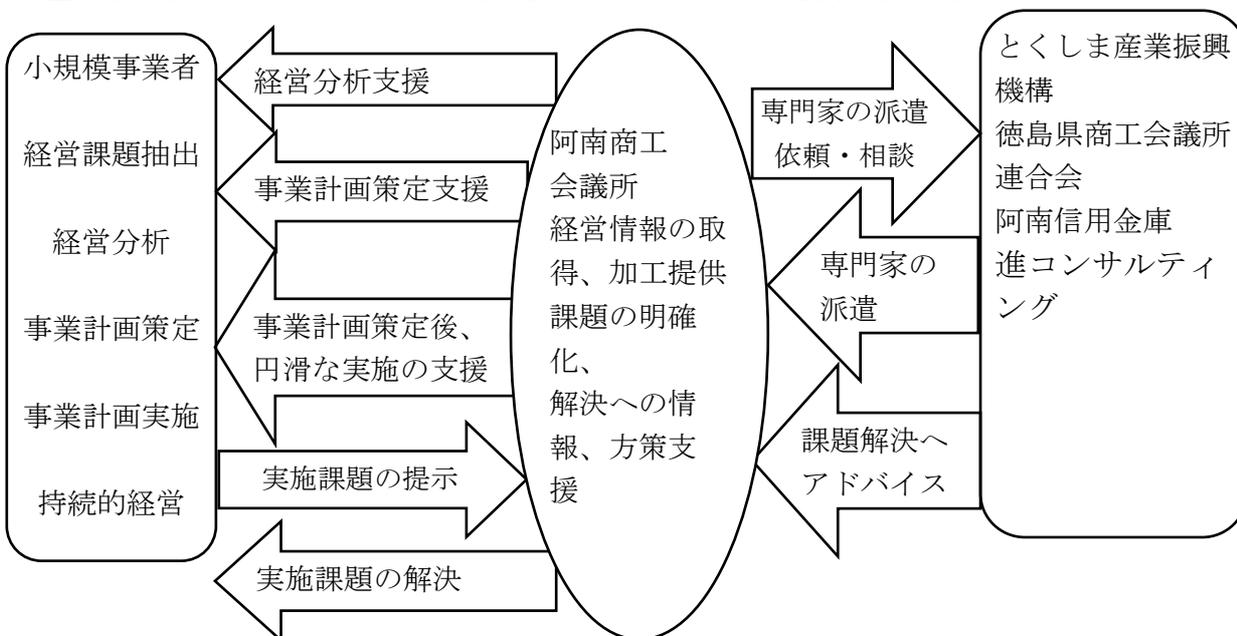
3-1. 地域経済動向調査に関すること



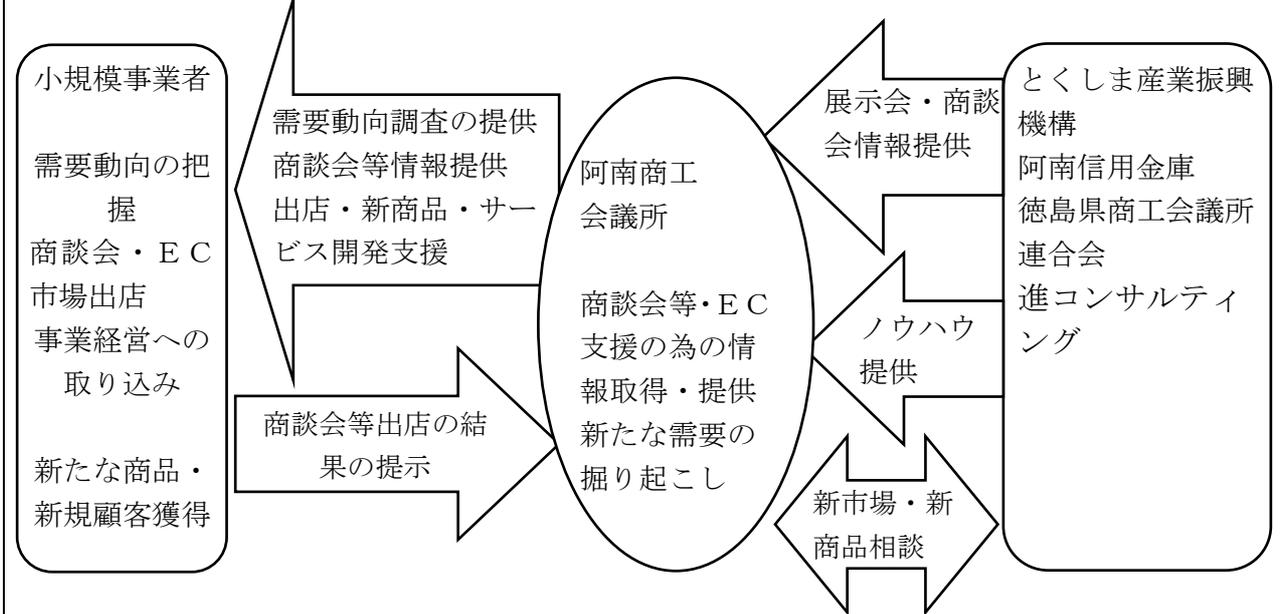
3-2. 需要動向調査に関すること



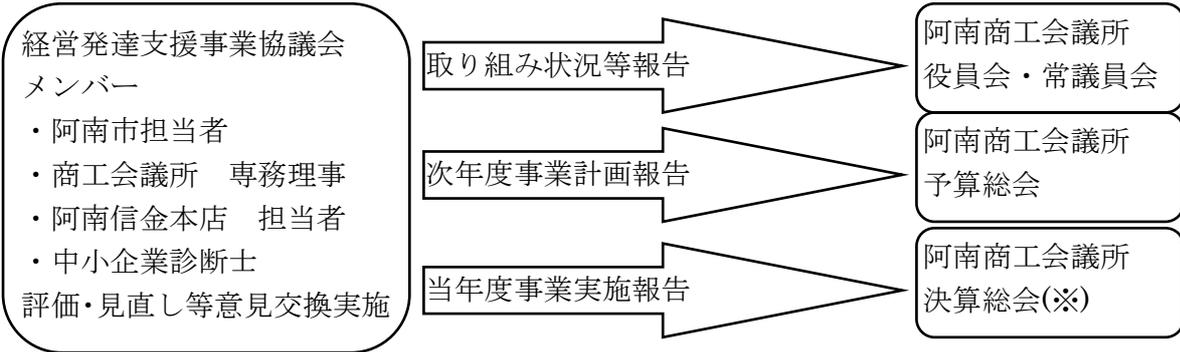
4 経営状況分析、5 事業計画策定支援、6 事業計画策定後に関すること



7 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること



8 事業の評価及び見直しをするための仕組み



(※)決算総会で承認後、事業報告書を当所HP掲載及び事務所に備え付ける。