

経営発達支援計画実施報告書  
(平成30年度分)

令和元年11月

徳島商工会議所

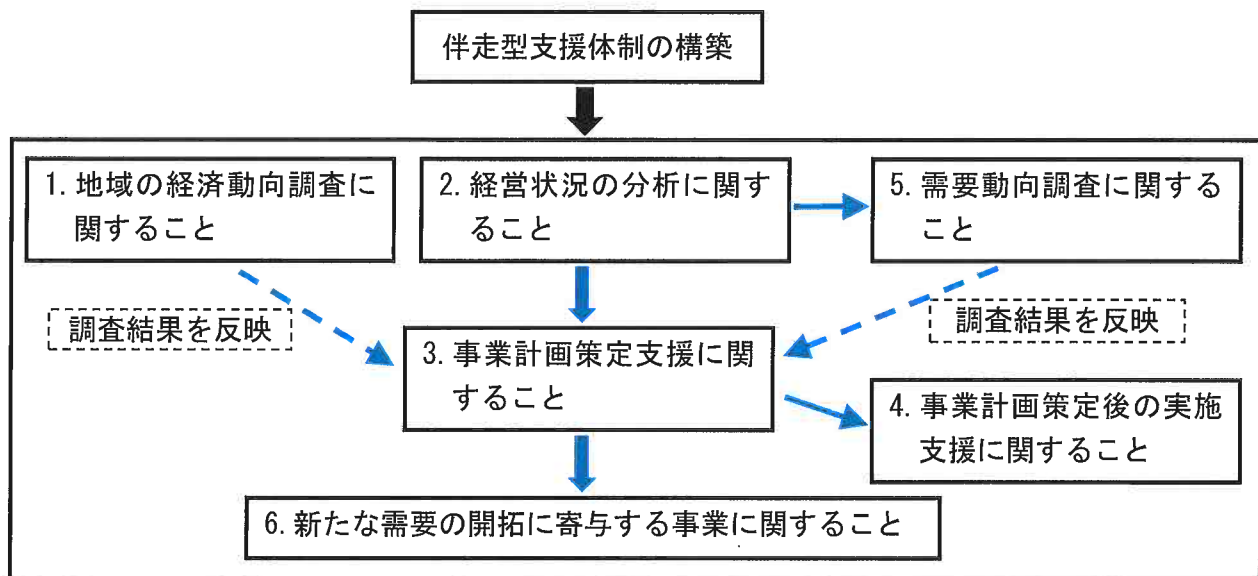
● 経営発達支援計画の実施期間

平成 30 年 4 月 1 日～令和 5 年 3 月 31 日

● 経営発達支援計画の内容

I. 経営改善発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関する事
2. 経営状況の分析に関する事
3. 事業計画策定支援に関する事
4. 事業計画策定後の実施支援に関する事
5. 需要動向調査に関する事
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事



II. 地域経済の活性化に資する取り組み

1. 地域経済振興・活性化事業
2. 人材の教育・育成・確保

III. 経営改善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り組み

1. 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事
2. 経営指導員当の資質向上等に関する事
3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

## 平成30年度経営発達支援事業実施に関するトピックス

- 経営発達支援計画事業の開始年度のため、限りある職員で効果的に事業を推進した。しかし、未実施事業もあり、検討、改善の余地がある。
- 平成30年度伴走型小規模事業者支援推進事業補助金事業を実施  
(経営発達支援計画認定商工会議所向け補助事業)  
補助事業総額 3,510,236円
- 平成29年度補正予算「小規模事業者持続化補助金」の申請、採択について

### 【総括表】

有効申請件数	うち採択数	うち不採択数
35件	26件	9件

※小規模事業者持続化補助金(原則上限50万円、補助率2/3)

小規模事業者が策定する持続的経営に向けた「経営計画」に基づく、地道な販路開拓等の取り組みに係る対象経費の補助金

- 売上、利益率などについては、窓口及び巡回指導時でヒアリングを実施し、把握。

## I. 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【指針③】

#### 【実施計画】

徳島市内や当所管内という対象エリアの絞込みや小規模事業者をターゲットにした調査を実施し、地域の状況をしっかりと把握したうえで、小規模事業者に役立つ情報に加工し、経営指導員の巡回訪問時や窓口相談時に提供、会報誌やホームページ等で公開するなど、小規模事業者に届くようにする。

当所としては、提供する情報を小規模事業者への支援事業や施策を推進するための基礎資料及び指標として活用するほか、地域経済の現状把握と将来予測に役立てる。

#### 【実施した事業内容】

##### (1) 地方公共団体が提供するオープンデータ「RESAS(リーサス)」<sup>※1</sup>を積極的に活用した地域の経済動向調査の実施

主な調査項目は、RESASを活用して、管内における第1次産業から第3次産業において、それぞれの産業における強みと、現状課題等(地域の経済循環、農林水産業、観光、人口、消費、自治体比較等)を把握。また、近隣市町村の現状の把握、人やモノの流れの把握、自治体で起きていることを時系列で調査・分析を行った。

具体的には、地域の第1次産業については、RESASの農林水産業マップ<sup>※2</sup>を活用し、第2産業及び第3次産業については、全産業火花図<sup>※3</sup>を用いて経営指導員等が調査・分析を行った。

調査・分析で得られた情報は、事業者ごとに必要な情報を抜粋し提供し、販路開拓や事業計画策定の際に活用して頂いた。

計画では、当所会報及びホームページに掲載を予定していたが、分析結果を掲載すると膨大なデータ量となり、また事業者ごとに必要な情報が異なるため、地域の小規模事業者に役立つ情報に加工するなど、一目で的確に地域の景気状況が理解できるよう改善を行い、提供した。

※1 RESAS(リーサス):内閣官房(まち・ひと・しごと創生本部事務局)及び経済産業省が産業

構造や人口動態、人の流れ等に関する官民ビッグデータを集約し、可視化するための地域経済分析システムとして平成27年4月21日より提供している。地域創生を実現するために必要な戦略を立案する際に参考となるデータが詰まったオープンなシステムであり、データの内容は公的データだけではなく、民間データも含まれている。

- ※2 農林水産業マップは、RESAS 独自機能で地域の農業の実態をつかめる3つの機能が付加された。1つは、農業花火図（稲作、露地野菜、果樹類）といった分類で地域の販売金額が確認でき、日本全国の主要作物をマップ上で確認できる。2つめは、農産物販売金額（農産物の販売額や、農協、卸売市場、小売業者などの出荷先別の販売額が確認可能。最後は、農地分析「（経営耕地面積（総面積）」「経営耕地面積（1経営体あたり）」「経営耕地面積10ha以上の経営体の割合」「農地流動比率」「耕作放棄地率」の5つを確認可能。すべてにおいて年度や都道府県・市町村ごとの表示もでき、他の自治体との比較も可能。
- ※3 全産業花火図は、RESAS 独自機能で、地域を指定することで、取引ネットワークから地域内の主要産業の全体像を把握できる機能。なお、地域の特長については、Google Earth（Google社が無料で配布している地図ソフトのこと）（<http://www.google.co.jp/intl/ja/earth/>）のように、空間的に自由に設定することが可能であり、必ずしも都道府県や市区町村といった行政区域に限定されるものではないとされている。

## （2）県・市町村・民間シンクタンク等が公表する経済指標・業界情報の活用

経営指導員等は、中小企業庁の「中小企業実態基本調査」をはじめ、中小企業白書・小規模企業白書は常に確認し、情報の更新に努め、公益財団法人徳島経済研究所<sup>※4</sup>が毎月発行する「徳島経済レポート」<sup>※5</sup>、四半期ごとに発行する「企業経営動向調査」<sup>※6</sup>、年1回発行する機関誌「徳島県の経済と産業」<sup>※7</sup>、年2回発行する「徳島経済」<sup>※8</sup>に掲載される、徳島県内の景況、指数、実情について経営指導員等による整理・分析を行った。整理・分析した情報は、事業者ごとに必要な情報が異なるため、地域の小規模事業者役に役立つ情報に加工し、一目で的確に地域の景気状況が理解できるよう改善を行い、提供した。

また、当所会報及びホームページへの掲載は、前記理由により、実施しなかった。

- ※4 公益財団法人徳島経済研究所：徳島市西船場町2丁目12番地（阿波銀行第2別館4階）に位置し、阿波銀行系列のシンクタンク。徳島県内の経済・産業動向、企業経営及び地域開発に関する調査研究ならびに総合的な情報収集を行い、経済活動全般に対する適切な情報提供と積極的な支援活動を通じて、地域経済・産業の振興と健全な発展に寄与することを目的として昭和60年3月20日設立。地域経済・産業動向、企業経営、地域開発等に関する調査研究ならびに資料、情報等の収集及び提供を主な事業内容としている。
- ※5 徳島経済レポート：公益財団法人徳島経済研究所が毎月発行する経済レポートであり、徳島県内の景気動向の調査結果を取り纏めたものである。
- ※6 企業経営動向調査：公益財団法人徳島経済研究所が県内の主要企業約500社を対象に実施しているアンケート調査。（季刊）
- ※7 徳島県の経済と産業：公益財団法人徳島経済研究所が年1回発行している徳島県の実情等（県勢、産業、暮らしの3つの視点から）に関する調査報告書。
- ※8 徳島経済：公益財団法人徳島経済研究所が年2回発行しており、徳島の経済をさまざまな視点からフォーカスして調査・研究レポート。

## 【未実施事業】

### （3）小規模企業景気動向調査の実施

管内小規模事業者を対象とした景気見通し調査を四半期毎に実施するほか、付帯調査として経営の現状把握及び課題の抽出のための調査を行う。例えば、小規模事業者のIT活用状況、海外展開に関する調査、雇用関係調査、大型店出店状況調査（イオンモール徳島）など、小規模事業者を取り巻く経営環境や経営課題の把握を目的とした調査を行い、小規模事業者が経営方針の確認及び見直し、新たな事業展開の参考資料として活用できるものとする。

また、従来の調査は、報告書のボリュームが多く小規模事業者には取り扱いにくいものであ

ったため、今後は、市内や当所管内を対象エリアとし、小規模事業者に絞り込んだ集計を行い、地域の小規模事業者に役立つ情報に加工（概要版）するなど、一目で的確に地域の景気状況が理解できるよう改善していく。

○主な調査項目（情報収集する項目）

景況感・売上高・売上単価・資金繰り・採算性・業界の業況、経営上の問題点及び調査に関する具体的事例等について情報収集する。（定点観測調査）

○調査対象

当所管内小規模事業者約150社を対象に、『業種別』（製造業（10社）、建設業（20社）、小売業（50社）、卸売業（20社）、サービス業（50社）等）ごとに調査票への記述回答方式とする。

○手段・手法

経営指導員が巡回訪問・窓口相談等を通じて、地域内小規模事業者の景気動向等についての情報を四半期毎に収集する。

**（４）消費マインド200人調査の実施**

身近な景気動向を察知し易い消費者200人を対象として、景気マインド調査（景気の現状、見通しなど）を四半期毎に実施し、消費のマインド動向を調査・分析する。

○主な調査項目（情報収集する項目）

景気の方角性、景気の見通し、個人消費動向（例：年齢、性別、職業、自由に使える金額、お金の使い途、商品別の購入場所など）など

○調査対象

当所管内の消費者200人を調査対象とする。

○手段・手法

経営指導員が巡回訪問・窓口相談等を通じて、小規模事業者の協力を得、従業員＝消費者200人を対象に四半期毎、調査票に回答してもらい、情報を収集する。

また、スポット調査（例：JR徳島駅前付近（市内中心部）、大手GMS（イオンモール徳島など）で、一般通行人（来店客）に対して経営指導員が聴き取り調査を行う。）も行う。

**【目標及び実績】**

調査事業名	H30年度 実績	H30年度 目標	R1年度 目標	R2年度 目標	R3年度 目標	R4年度 目標
小規模企業景気動向調査の実施	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
会報並びにホームページ による情報提供回数	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
消費マインド調査の実施	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
会報並びにホームページ による情報提供回数	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
RESASによる地域経済 動向情報の調査・分析回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
会報並びにホームページ による情報提供回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
地方公共団体等が公表する データを活用した経済指標・業 界情報の調査・分析回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
会報並びにホームページ による情報提供回数	未実施	2回	2回	2回	2回	2回



## 【担当者自己分析】

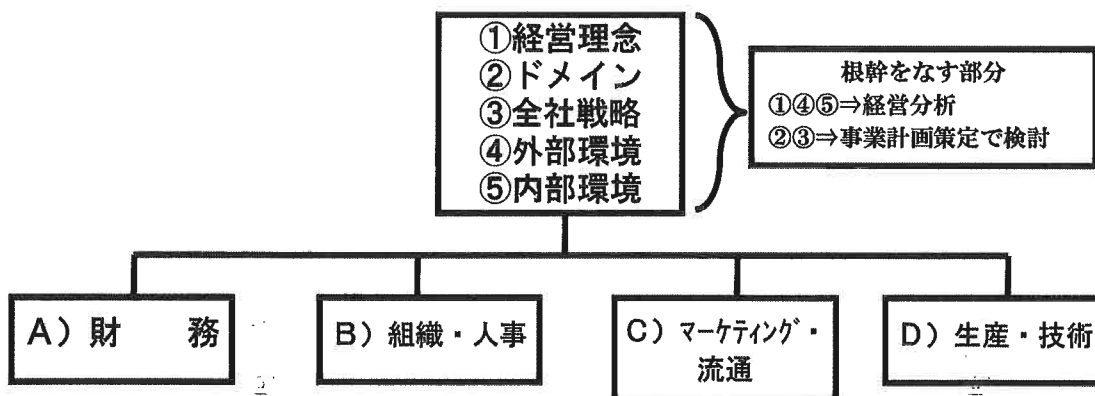
- 既存事業についてのブラッシュアップは予定通り。今後、経営指導員等は、小規模事業者自身が地域データをいかに活用するか、助言ができるよう研修会等を通じて研鑽することが課題。  
具体的には、小規模事業者を取り囲む情報を収集・整理し、経営判断に用いることが可能なデータへと処理していくプロセス・文化を支援先に根付かせるよう心掛ける。
- 企業トレンドと自己が担当する地域・支援先のトレンドを比較分析できるよう支援先の経営情報の定量的な把握を心掛けた。
- 常識、定説は時代によって変化することを受け入れ、常に新しい情報・知識を習得し、実務に昇華することに努めた。
- 統計等から全体のトレンドを把握しつつも、小規模事業者各個社の状況は百社百様であり、また、多様性に富んだ存在であるため、情報提供時には多様性を前提としたコミュニケーションを心掛けた。
- 会報誌等の掲載は、情報量が限定的、リアルタイムではない情報などのデメリットがあるため、個社ごとに必要な情報を提供した。
- 小規模企業景気動向調査及び消費マインド 200 人調査については、マンパワー不足のため断念。効率的に実施することを念頭に準備を進め、小規模事業者に絞り込んだ情報収集を行いサマリー版（概要版）の作成により、瞬時に地域の景気状況が理解できるよう努める。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### 【実施計画】

小規模事業者の持続的発展には、自社の経営状況の分析及び事業計画の策定が不可欠である。しかしながら現状は自社の直面する課題を場当たりに改善する傾向が強く当所の支援もそれに応じたものとなっていた。

そのため、まず現在の自社の経営分析を行うために、「経営問診票」を活用した経営分析を行い、事業計画策定の足掛かりとする。また、事業計画策定支援セミナーを始めとする各種セミナーにおいても「経営問診票」を用いて経営分析を行う。



## 【実施した事業内容】

### (1) 経営指導員による簡易な経営分析

#### ①経営問診票を活用した経営状況の把握（非財務分析）

経営指導員による巡回訪問・窓口相談時および当所主催のセミナー開催時に小規模事業者  
に「経営問診票」を記入してもらう予定だったが、主目的となる相談やセミナー参加を優先  
せざるを得ないため調査実績数は106社となり目標達成率96.3%の結果となった。

事業計画に馴染みがない小規模事業は、数値等による分析に心理的な抵抗があり、必要性  
に気付かないことも多い。そこで、分析項目を安全性・生産性・収益性の基本的な項目と自  
社の強み・弱みに絞った簡易な分析シートを相談窓口・巡回・セミナー等で配布。また、持  
続化補助金の申請者に対して考えの整理のために利用を促した。また、事業計画の重要性を  
認識していただくため、補助事業において配布した「事業計画作成掘り起こし冊子」を配布  
し、周知・啓蒙を図った。

#### ②ローカルベンチマーク<sup>※1</sup>等を活用した経営分析

経営問診票を記入したなかで、経営分析に前向きで意識レベルの高い事業所、新事業の取  
り組みを行う事業所、問題点を有する小規模事業者などについては、経営指導員が巡回訪問  
や窓口相談の頻度を高め、小規模事業者がローカルベンチマークや中小機構が提供する「経  
営自己診断システム」などを利用して、定量面（財務諸表等）・定性面（経営資源等のヒア  
リング）を含めた経営状況分析を行うことを支援した。併せて「SWOT分析（強み、弱み、  
機会、脅威）」の支援も行ったが、実績数35件となり、目標達成率35%の結果となった。

※1 ローカルベンチマークとは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、  
企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行う  
ための基本的な枠組みであり、事業性評価の入口として活用されることが期待されるもの。

### (2) 専門家との連携による詳細・高度な分析の支援

事業計画等、目的をもった小規模事業者を中心に、伴走型補助金や各種支援団体の制度を活  
用し、中小企業診断士等の専門家を派遣し高度で専門的な相談への対応を実現した。分析結果  
は、小規模事業者が理解できるよう丁寧に説明し、正確な現状把握をし、必要な対策の実行に  
繋げた。

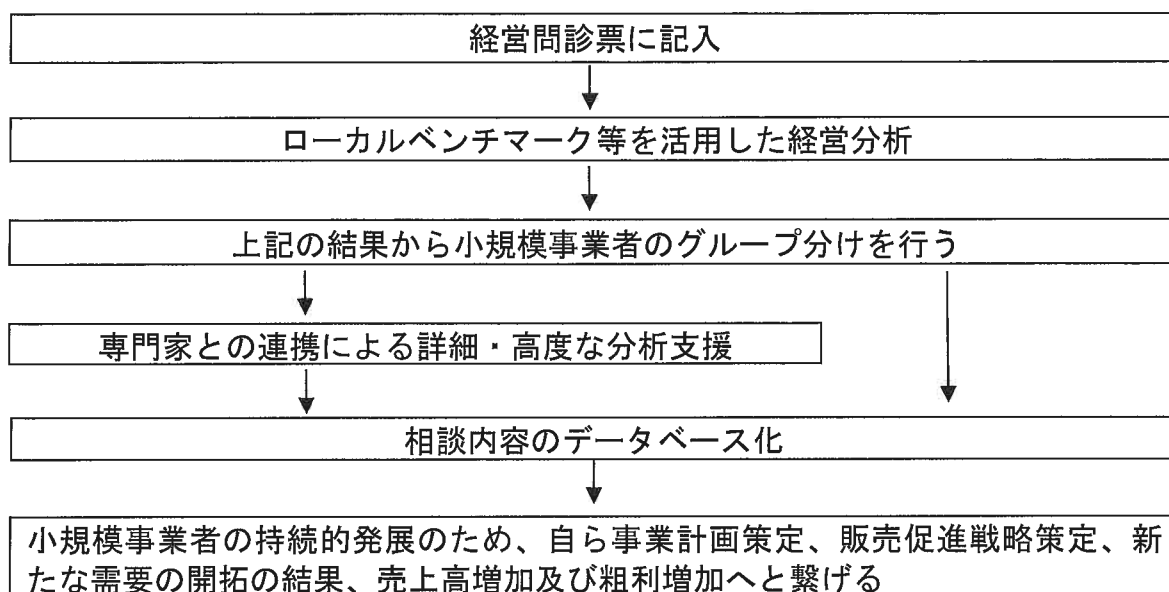
また、徳島県よろず支援拠点等を通じて事業者が抱える課題解決を図ったが、財務分析の実  
績数は3件にとどまり目標達成率30%の結果となった。

### (3) 相談内容の組織内での活用による支援力向上（データベース化）

これまで事業者との接触情報は、巡回・窓口、セミナー時での相談、対応が主流であり、調  
査・分析情報までは管理されていなかった。しかし、現在は、経営指導員等がそれらの情報もク  
ラウドを活用した経営支援基幹システムである事業所管理システムへ登録を行い、情報を経営指  
導員間で情報を共有している。その結果、定性面（SWOT分析）、定量面（財務分析）での分  
析も可能となり、「経営状況分析表」として出力し、事業者により理解しやすいデータを提供す  
ることができた。今後は、さらに踏み込んだ支援実績の見える化を工夫する。

また、令和元年度から経営発達支援計画を進めるに当たり、支援事業所のアウトカム（支援に  
より売上高（粗利益）が増加したか）の把握が求められており、以降の重要課題となっている。

## 【経営状況の分析支援の流れ】



### (4) その他各種セミナーの開催（財務分析関連セミナー）

#### ・平成30年度 中小企業大学校 中小企業会計啓発・普及セミナー

独立行政法人中小企業基盤整備機構・当所が主催となり、管内小規模事業者を対象にセミナーを開催。参加者に対して、どのような目標をめざすにしても、まずは経営状況分析から始まる事業計画策定が必要であることを説明した。また、ローカルベンチマークの活用方法等、国が提供する新たな指標が登場し、「動画共有サイトYouTube」上でも公開されたことを周知し、活用するよう促した。

開催日	テーマ	受講人数
平成31年2月12日（火） （19時～21時） （当所1階小会議室）	基本編：儲けとお金の関係 応用編：経営の羅針盤としての利益・資金計画の 作り方	16名

## 【目標及び実績】

支援事業内容	H30年度 実績	H30年度 目標	R1年度 目標	R2年度 目標	R3年度 目標	R4年度 目標
巡回・窓口相談件数 （延べ事業所数）	1,086社	1,000社	1,000社	1,200社	1,200社	1,200社
各種セミナー開催回数	10回	10回	10回	10回	10回	10回
セミナー受講者数	155人	200人	200人	210人	300人	300人
経営問診票による 経営把握事業所数	106社	300社	300社	420社	600社	600社
ローカルベンチマークなど を活用した詳細分析支援件 数（SWOT分析など）	35件	100件	100件	100件	100件	100件
専門家との連携による 高度な分析支援件数	3件	10件	10件	10件	10件	10件
経営状況分析実施件数	106件	110件	110件	100件	110件	110件



## 【担当者自己分析】

- 経営状況分析の目標達成率 96.3%の結果となった。小規模事業者に対して、限られたマンパワーのなかで、きめ細やかな支援を行った。今後は、ローカルベンチマークのほか、3C分析<sup>※2</sup>、経営デザインシート<sup>※3</sup>、バリューポートフォリオ<sup>※4</sup>など、国が提供する新たなフレームワークの活用を推進し、達成件数以上をめざす予定。
- 限られたマンパワーで事業を効率的に実施するため、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」の活用を広く呼び掛ける。事業者自身が、同システムを活用し、収益性・安全性・生産性・成長性等の詳細な分析を行い課題の抽出と改善の方向性を検討する。パソコン操作が不得手な事業者には、経営指導員等が操作方法のレクチャーを行い、効率的に経営状況分析の実施目標件数を達成する予定。  
令和元年度においては、中小企業基盤整備機構と協議のうえ、当所ホームページ内にリンクを貼り、小規模事業者に対して利活用を促すよう努める。
- 経営指導員等が行う経営支援は事業者を多面的に観察して行うものであるが、その入口となるのが財務内容の分析であり、定量的評価を心掛ける。一方、経営環境、人的要素、経営活動の分析は、企業内に入り込まなければ行うことが難しく、また、支援者の主観・定性的評価が大きい分野であるため、専門家と連携した支援を心掛ける。
- 経営指導員等が事業計画策定支援、策定後のフォローアップを適正に実行していくためには、まず、事業者の財務状況や強み、弱み等、現状を深く知る必要があるため、事業者に対してしっかりと財務分析を行うよう心掛ける。
- 経営指導員等が事業者の現況や経営課題を把握もせずに、制度融資や補助金等の事業メニューを提示することは、事業者のリスクを高めかねない危険な行為である。最低限、財務諸表から収益性「総資本経常利益率、損益分岐点分析、従業員一人当たり付加価値額」（利益を上げているか）・安全性「総資本対自己資本比率、流動比率、固定比率」（経営は堅実であるか）を確認するよう徹底する。
- 経営分析の重要性を啓蒙するため、セミナー及び専門家の活用を積極的に行い、一層、事業者の意識を高めるよう努める。
- 経営指導員等が行う制度融資の斡旋、推薦という行為そのものは外部資金の調達の指導ではないことを念頭に、支援先のリスク・リターンを可能な限り可視化したうえで、貸し手（資金供給者）から見たリスクの軽減、リターンの原資の増加を図り、外部から資金の融通を受けやすい存在へと小規模事業者を変化させていくような支援を心掛ける。
- その他、小規模事業者経営改善資金融資制度（マルケイ融資）<sup>※5</sup>の推薦件数が 29 件、徳島市小規模事業者経営改善資金利子補給制度<sup>※6</sup>利用事業者が 17 社となった。  
今後は、小規模事業者経営発達支援資金制度<sup>※7</sup>の活用も推進する。

※2 市場・顧客（Customer）・競合（Competitor）・自社（Company）の情報を整理・分析し、それぞれの関係性から経営戦略を設定する手法。外部環境の現状から自社を考えることを重視したフレームワーク。

※3 自社の現在の内部資源・外部資源、ビジネスモデル、提供してきた価値を（これまでの姿）整理したうえで、これからの在りたい姿と実現に向けた手順を整理して経営戦略を設定する手法。外部環境の変化・市場ニーズへの対応を重視したフレームワーク。

※4 複数の事業を行う企業に対して勧めることが多いフレームワーク。各事業について、縦軸を ROI の高低、とし、企業のビジョンと利益の一致、経営資源の振り分け戦略を設定する手法。

- ※5 商工会議所の経営指導を受けている小規模事業者の商工業者が、経営改善に必要な資金を無担保・無保証人で利用できる制度。（国民政策金融公庫）
- ※6 経営改善に取り組む小規模事業者の負担を軽減し、経営の安定及び発展を図る目的で、株式会社日本政策金融公庫が行う小規模事業者経営改善資金（マル経融資）を受けた当所管内の小規模事業者に対して、その利子の一部を補助するもの。
- ※7 経営改善発達支援計画の認定を受けた商工会議所から事業計画の策定・実施の支援を受け、持続的発展に取り組む小規模事業者を対象に運転資金及び設備資金を利用できる制度。（国民政策金融公庫）

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### 【実施計画】

前述の「2. 経営状況の分析に関すること」において支援を行った事業所に対し事業計画の重要性について認識してもらおう。また事業計画策定支援セミナーや個別相談会を実施し、事業所が自主的な努力で事業計画を策定できるよう支援を行う。

#### 【実施した事業内容】

##### （1）事業計画策定支援セミナーの開催

開催日時：平成30年12月6日（木） 19時～21時

開催場所：徳島商工会議所3階会議室

講師：株式会社エイチ・エーエル 中小企業診断士 荒井 幸之助 氏

内容：事業の継続と発展を行うための事業計画

将来ビジョンの設定

ワークショップ及び個別相談

経営革新計画、経営力向上計画とはなにか

実際の事例紹介

参加者数：13人（うち小規模企業者数13者）

実施結果：事業の持続的発展を実現するための事業計画策定をめざし、必要な考え方、目的、目標、手段等を伝える内容のセミナーを実施。事業計画の策定が、自社の経営資源および強みなどの把握、販路拡大・売上増加のために必要不可欠であることを事業者に理解して頂いた。

##### （2）個別相談会の開催

前記①のセミナー終了後に個別相談会を開催。展示会等に出展後、販路開拓に繋げる手法など専門家による支援を実施した。

##### （3）経営指導員による事業計画策定支援の実施

前記事業計画策定支援セミナー参加者を中心に、事業計画策定の手助けとなる、経営分析の方法、自社を取り巻く状況（商圈、ニーズ、時代背景）などの情報提供を行った。

なお、セミナー及び個別相談会への参加のみで、支援する小規模事業者の事業計画が完成するとは限らないため、完成に至っていない事業者については、経営指導員が巡回訪問・窓口相談等を通じて、事業計画完成まで伴走支援を実施。また、当該セミナーに参加できなかった事業所も、経営指導員等が当日の資料を持参し、巡回訪問・窓口相談を通じて、1社でも多くの小規模事業者の事業計画策定支援に努めた。

具体的には、巡回訪問・窓口相談等を通じて、経営指導員が小規模事業者とともに経営計画策定アプリ※1、小規模事業者の事業計画づくり・サポートキット（中小機構）等を活用しながら

ら、事業計画の策定を行った。同時に、経営分析結果をもとに経営指導員が個社の外部環境や内部環境などをもとにドメインを設定し、「1. 地域経済動向調査に関すること」、「5. 需要動向調査に関すること」で実施する調査・分析の結果から抽出された個社のそれぞれの課題を踏まえて、事業計画の策定に反映させ、新たな需要の開拓に繋がるような支援を行った。

なお、小規模事業者持続化補助金申請書策定支援（平成29年度補正予算）については、年度内に1回の公募があり、有効申請件数35件（昨年度：2回の公募、49件）の申請支援に対し、26件（昨年度41件）が採択された。

※1 独立行政法人中小企業基盤整備機構が開発し、提供する経営計画書の作成に不慣れな事業者又は中小企業・小規模事業者の経営計画書作成の支援者が利用することを目的とした、経営計画作成アプリ。

#### （4）各種支援機関等との連携・専門家等の活用

小規模事業者及び経営指導員では対応できない課題については、徳島県よろず支援拠点、ミラサポ、徳島県中小企業再生支援協議会、徳島県経営改善支援センター※2等と連携を図り、専門家からの助言を得ながら、より精度の高い事業計画策定を支援した。また、創業相談、融資相談、補助金申請、販路開拓、経営改善計画など、具体的な目的を持った計画策定においては、これまで当所の経営指導員が相談対応を行ってきたが、各種支援機関と連携し、専門家を積極的に派遣し、より精度の高い計画策定を実現するよう支援した。

経営指導員等が専門家と帯同した結果、高度な知見を有する専門家のスキルを学ぶことで、計画策定能力向上を図った。専門家活用後も、経営指導員等が、小規模事業者へのフォローアップを継続中である。

そのほか、徳島県よろず支援拠点と連携を図り、「小規模事業者持続化補助金活用申請セミナー」及び「ものづくり補助金セミナー」を計5回並びに「IT導入補助金による生産性向上セミナー」、「先端設備等導入計画セミナー」を計4回、合計9回実施した。

#### （5）経営計画の掘り起こし冊子の作成・配布（500部配布）

事業計画に馴染みがない小規模事業者に対して、事業計画の作成のきっかけを提供し、「成り行き経営」から「計画経営」への重要性を啓蒙し、個社の経営力向上を図った。

配布手段としては、

- ①小規模事業者への巡回訪問時。
- ②平成30年度伴走型小規模事業者支援推進事業補助金を活用したセミナー参加者
- ③当所主催の事業者向けセミナー参加者（主として経営者を対象としたセミナー）
- ④専門家派遣同行の際

など、あらゆるシーンで事業者に対して配布を行い、事業計画の必要性を説明した。

- ・配布期間：平成30年12月1日～平成31年2月28日
- ・冊子内容：事業計画の必要性等を啓蒙する冊子（A5版／全28P）
- ・配布先：地域の小規模事業者
- ・配布数：500部

※2 中小企業庁が実施する事業で徳島商工会議所が委託を受け事業を実施。平成29年5月29日から「早期経営改善計画策定支援」事業もスタートし、管内小規模事業者自身の現状分析が必要であると認識した事業者に対して、国が専門家に支払う費用の一部を支援する制度。

## 【目標及び実績】

支援内容	H30年度 実績	H30年度 目標	R1年度 目標	R2年度 目標	R3年度 目標	R4年度 目標
事業計画策定支援セミナー 開催回数	1回	1回	1回	1回	2回	2回
参加事業者数	13社	50社	50社	50社	75社	75社
個別相談会開催回数	1回	1回	1回	1回	2回	2回
参加事業者数	1社	5社	5社	5社	8社	8社
事業計画策定完了件数	76社	40社	40社	50社	55社	55社

※事業計画策定件数は、販路拡大・新商品開発等の事業計画、単年度計画・中長期計画・経営力向上計画、経営改善計画、経営革新計画などの通常の事業計画のほか、事業承継計画、創業計画などの合計件数。

＜事業承継支援実績（実施期間：平成30年4月1日～平成31年3月31日）＞

	件数
事業承継診断	915件
診断後のフォローアップ	161件
支援機関への引継ぎ	91件
徳島県事業引継ぎ支援センターへ引継ぎ	30件
事業承継計画等策定支援	4件
事業承継専門家派遣	18件

※支援機関・団体数：53

## 【担当者自己分析】

- 事業計画策定完了件数は、76社で達成率190%となり、計画どおりに進められている。
- 事業計画策定支援セミナー参加事業者数は13社で目標達成率26%にとどまった。引き続き事業計画策定の必要性を啓蒙する。
- 持続化補助金等目的をもった事業計画策定への支援は計画どおりに進められている。今後は、事業の進捗状況に応じて、必要なサポートを行い、確実な事業化支援を心掛ける。
- 経営指導員等が経営支援の一環として行う個別の補助金申請件数・採択件数、融資のあっせん件数等は、目的・目標ではなく、支援の一過程、活動量の一指標に過ぎないことを一人ひとりが理解するよう心掛ける。
- 経営指導員等が事業計画を策定し実行していくことは、事業者の持続的発展のためには有効であることをあらゆるシーンで意識して支援していく必要があり、今後も引き続き啓蒙活動を行う予定。
- 経営指導員等は、経営力向上計画、経営革新計画の策定支援、承認申請に向けての支援にも注力する予定。
- 経営指導員等は、事業計画の結果の発露である経済循環を意識して支援を行う必要があるが、経営の判断権と責任は、あくまでも独立した企業である指導先自身にある。選択肢を提示する助言をしつつも、事業計画は事業者自身の手で作成させなければならない、件数及び達成率を上げるために、作成代行、代作のような行為は行わないよう十分留意する。
- その他、創業支援者数は145名、うち創業者は22名。  
事業承継支援事業者数（徳島県事業引継ぎ支援センターへの取次ぎ含む）は16社。  
先端設備等導入計画策定支援は18件。  
ものづくり・商業・サービ経営力向上支援補助金事業計画書策定支援は7件。



## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

### 【実施計画】

策定した事業計画が計画倒れにならないため、事業計画策定に関わった経営指導員がフォローアップとして四半期毎に計画の進捗状況を点検し、PDCAサイクルを回すことを意識して、早期の課題発見・改善策の立案を支援する。また、その過程で顕在化した高度な課題に対しては、専門的な知識やノウハウを有する専門家や各種支援機関と連携を図りながら、地域ぐるみで小規模事業者を面的に支援することで課題を解決する。

### 【実施した事業内容】

#### (1) 経営指導員による定期的なフォローアップ

これまで、経営指導員が個々の判断で行っていたフォローアップについて、今後は、3ヵ月に1回以上（四半期毎）を目標として、「3. 事業計画策定支援に関すること」で事業計画を策定した小規模事業者を対象に経営指導員が巡回訪問・窓口相談を通じて、事業計画の進捗状況の確認を行った。

この定期的に行う進捗状況の確認において、計画が順調な小規模事業者は巡回訪問等の頻度を落とし、計画通りに進んでいない小規模事業者については頻度を上げる。小規模事業者とともに計画実行における課題を確認し、取り組むべき課題を明確にし、計画の修正を行うことで事業計画の実効性を高める支援を行った。

#### ○組織的なフォローアップ

事業計画実施の支援段階では、より現場レベルでの具体的なアドバイスが求められる。当所の経営指導員はそれぞれが得意分野を持ったため、事業計画実施の支援状況を組織内で情報共有し、組織的に小規模事業者の支援を行った。具体的には、クラウドを活用したソフトウェア、経営支援基幹システム（BIZミル）を導入した結果、組織支援活動をデータとして蓄積ができるため組織内で経営指導員及び個社ごとの支援活動の情報が共有可能となった。さらに、個社ごとに支援の段階が確認でき、支援が必要とされる個社のピックアップも可能となっているため、経営指導員一人ひとりの能力に依存しない「属人的な経営支援」から「組織的な経営支援」にも繋がるきっかけとなった。また、ベテラン経営指導員、若手経営指導員に関わらず、経営支援の標準化にも繋がり、組織的な伴走型支援が可能となった。そのほか、関係支援機関等とも連携を図りながら、小規模事業者への地域一体となった支援体制を構築することで小規模事業者の売上向上ひいては粗利向上に繋げることができた。

#### (2) 各種支援機関等との連携・専門家等の活用

フォローアップに当たる経営指導員が、より専門的な知見が必要であると判断した場合には、経営指導員が、専門家（ミラサポ、徳島県経営改善支援センター、徳島県よろず支援拠点など活用）と連携し、課題の解決を図った。その際には、経営指導員が専門家と帯同し、協力して継続した支援を行う。また、事業承継計画実施の支援段階では、後継者のマッチング、事業売却先の探索などが必要となった場合、徳島県事業引継ぎ支援センターと連携し、新規創業者との後継者マッチングなども実施した。さらに、日本政策金融公庫や地元金融機関、徳島市等とも連携を図り、「とくしま創業塾」及び「創業相談会」並びに「各種セミナー」を開催する一方で、事業計画の実施に必要な資金の調達や事業計画の見直しなど、個社の状況に応じた必要なフォローアップを継続的に行い、事業計画策定で終わることなく、事業の持続的発展に繋がる効果的な支援を行った。



\*\*\*\*\*

【参考】平成30年度の専門家派遣事業実績

四半期ごとの実績（ 4月から 6月）対前年比 240%  
 （ 7月から 9月）対前年比 900%  
 （10月から12月）対前年比 325%

※合計では、平成30年度実績42件（前年度：10件）（対前年比：420%）となった。

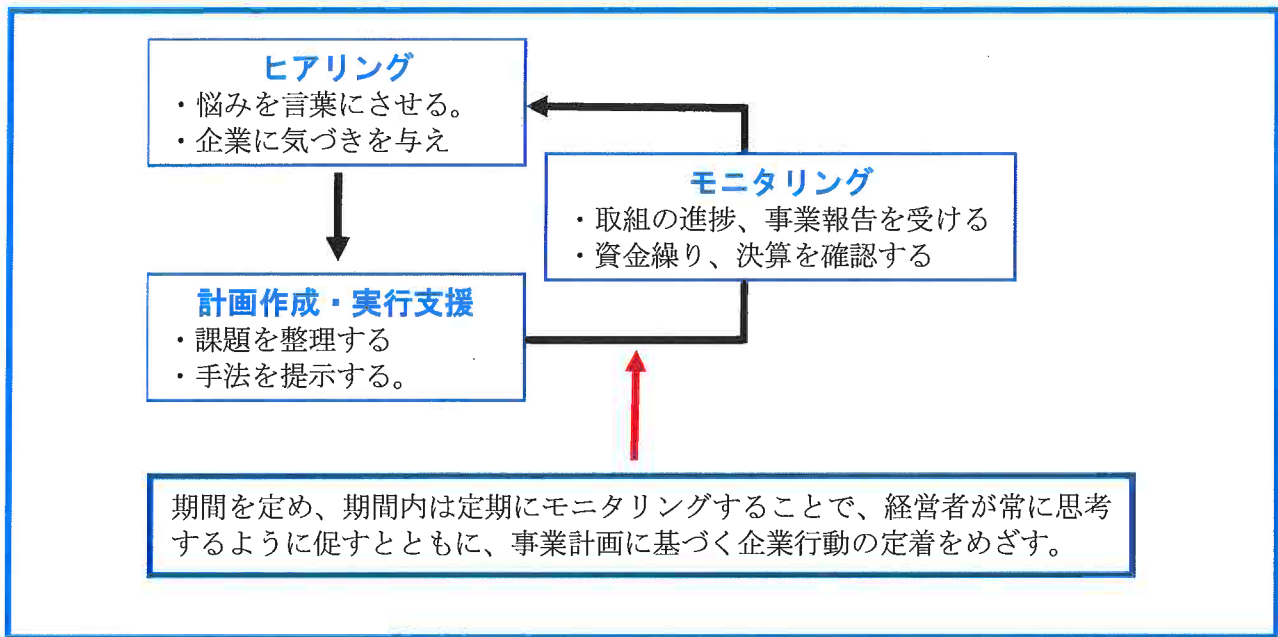
\*\*\*\*\*

【目標及び実績】

支援内容	H30年度 実績	H30年度 目標	R1年度 目標	R2年度 目標	R3年度 目標	R4年度 目標
事業計画策定済事業者への フォローアップ実施事業者数	38社	40社	40社	50社	55社	55社
売上高増加事業者数	5社	10社	15社	20社	25社	30社
粗利増加事業者数	5社	10社	15社	20社	25社	30社
事業計画策定済事業者への フォローアップ延べ回数 (巡回訪問・窓口相談数)	152回	160回	160回	200回	220回	220回

【担当者自己分析】

- 事業計画策定済事業者へのフォローアップ実施事業者数及び延べ回数ともに、目標達成率95%となった。売上高増加事業者及び粗利益増加事業者ともに目標達成率50%となった。
- フォローアップする対象事業所をリストアップし、充実を図るよう改善する予定。
- 経営指導員等は、指導先の計画策定が完了したことをもって支援が終了するのではなく、本格的な支援の始まりであることを肝に銘じる。これは、補助金等の事業メニューも同様。
- 経営指導員等は、計画が着実に実行されているか、支援先がつかずいている部分はないか、計画に見直しの必要はないかと常日頃からモニタリングを意識するように努める。
- 経営指導員等が創業支援を行った者など創業間もない事業者へのフォローを目的とした、セミナー及び個別相談会を新たに開催することなどを検討する。一方、「とくしま創業塾」（基礎編）では、先輩経営者からアドバイスを聴く場を提供した。
- クラウドを活用したソフトウェア、経営基幹システム（BIZミル）のクラウドの利点を活かす。具体的には、個社及び経営指導員ごとに経営支援情報をクラウド上に蓄積できるため、他の経営指導員等がどのような経営支援を行っているかを組織として常に把握することができ、情報共有が可能となる。  
 また、経営支援の進捗管理として、  
 ①経営状況分析件数、②事業計画策定件数、③フォローアップ数、④売上増加事業所数、⑤粗利増加事業所数等の実績把握も可能となり、組織の支援活動を一元管理し、支援先の多い経営指導員等の業務負担が顕在化しないよう心掛ける。



## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### 【実施計画】

「2. 経営状況の分析に関すること」で経営分析をした小規模事業者を対象に、個社が取り扱う商品・役務について、消費者ニーズ、市場動向等などの調査を実施する。その調査から得られた情報を事業計画策定や需要開拓に繋げていく。

### 【実施した事業内容】

#### (1) 個社の販売する商品・役務を対象とした調査支援（一部未実施）

新たな販路開拓や新商品・サービスの開発、販売戦略の見直しをする際に、顧客ターゲットを想定し、ニーズなどを把握するため、以下の調査を実施する。

##### ①女性による商品のモニタリング

新商品を開発する場合は、買い手のニーズを踏まえた「マーケットイン」の考え方を取り入れたものでないと成果に繋がらない。前述の①と②に加えて、消費の大半を占めるといわれている女性目線によるモニタリングを実施し、新たな需要の創造及び開拓や販路の開拓に繋げた。

##### ・消費者アンケート調査の実施

調査期間：平成31年1月7日から1月31日

調査目的：小規模事業者にとって、消費者目線・生活者目線での品ぞろえや商品開発が重要となる。そこで、個社が販売・開発する商品に消費者の声を収集し、マーケットインの視点から完成度の高い商品づくりまたは商品のブラッシュアップを支援した。

対象者数：5者

調査項目：原則、個社で取り扱っている単品。

回答人数：396名（5社合計）

概要：飲食店2社、美容室1社、食料品製造販売業2社の計5社による、自社の商品のアンケート調査（モニタリング）を実施した。計画では女性によるモニタリ

ングを想定していたが、業種の関係上要望があった事業者は男性も対象とした。5 社合計で 396 人からアンケートの回答があった。そのうち、回収できたアンケートは消費者の生の声であり、自社の商品・サービスの開発及びブラッシュアップには必要不可欠なものがある。その回収結果については、経営指導員が事業者ごとに整理・分析したものを提供し、グラフ化するなど個社に一目で分かるように工夫した情報を、巡回訪問・窓口相談時に直接フィードバックした

事業者の声：

- ・お客様が思っている価格や容量と事業者が思っている価格や容量に差がある事が判明し、商品化への貴重な情報源となった。
- ・お客様から自店の事をどう思っているのかがよく分かり、店舗の改善のきっかけとなった。
- ・お客様も自身の声に耳を傾けてもらっているということで、新しい商品づくりに参加した感じになり、今まで以上に信頼関係が構築できた。
- ・アンケート調査を実施することでお客さまが、弊社が何か新しいことをしようと考えていると敏感に反応した。事業者は、常に動きがなくてはならない存在でなければならず、動きがあることでお客様が目を離さない事業所になると感じた。
- ・需要が見込めるターゲット層が明確になったので、そのターゲット層に向けたパッケージの制作に取り掛かることができた。
- ・自社製品は甘味が不足しているということが判明し、風味の改良をすることが出来た。

## ②商圏の調査

「1. 地域の経済動向踏査に関すること」の調査結果を、事業所ごとの業種やターゲット等、個社の状況に合わせて加工し、調査・分析した結果を事業計画の策定の際に活用し、新たな需要の開拓（新たな販路開拓や新商品・サービスの開発、販売戦略の見直し）に役立てた。

平成30年1月からは、自社の顧客分布分析もできる独立行政法人統計センターの「地図による小地域分析（jSTAT MAP）の運用も行い、事業者への周知と利活用を図った。

## ③店頭調査（来店消費者向け）（未実施）

個社が販売する新商品・役務などについて、来店者を対象に調査を実施する。

### ○情報収集項目

- ・来店客の属性（住所、氏名、年齢、家族構成、購買履歴、ライフスタイルなど）
- ・商品について（価格の妥当性、味、パッケージの印象、従来商品・他社商品との比較など）
- ・お店について（立地、駐車場、店の雰囲気、ディスプレイなど）

※個社の抱える課題によって調査項目は異なることから、上記に掲げた内容をもとに、個社の状況に応じた調査項目とする。

例えば、

<ケーキ屋>

価格、品質、味、見た目、接客態度、立地、駐車場、店の雰囲気（清潔感、照明、ディスプレイ）、当店を、あなたの親しい人や知り合いに勧めようと思いませんか（収益貢献度（口コミ効果等）を調べるため）、その他気付いた点など

<マッサージ店>

価格、技術、接客態度、立地、駐車場、店の雰囲気（清潔感、照明、ディスプレイ）、当店を、あなたの親しい人や知り合いに勧めようと思いませんか（収益貢献度（口コミ効果等）を調べるため）、その他気付いた点など

### ○調査・分析手段

小規模事業者が経営指導員との協議のもと、顧客アンケートの作成支援を行い、来店客に回答してもらう。

回答結果については、経営指導員が情報収集項目別に整理して、グラフ化するなど個社に一目で分かるように工夫した情報を、巡回訪問・窓口相談時に直接フィードバックする。

#### ○成果の活用

調査・分析した結果を事業計画の策定の際に活用し、新たな需要の開拓（新たな販路開拓や新商品・サービスの開発、販売戦略の見直し、ターゲット顧客の絞り込みなど）に繋げる。

#### (2) 業種別・品目別の需要動向調査

個社が新商品等の開発や新たな販路開拓を行ううえで有効であることから、個社が販売ターゲットとする市場の消費動向や規模を把握するために、経営指導員等が、日本政策金融公庫やTKCが公表している小企業の経営指標、民間シンクタンクによる豪種別業界情報や、各種市場動向情報等を巡回時に管内小規模事業者に対して情報提供し、事業計画策定等に役立てた。

### 【未実施事業】

#### (3) 大都市圏バイヤーとの意見交換会

大都市圏に販路を拡大しようとする小規模事業者のために大都市圏のバイヤーの生の声の情報収集を行う。

#### ○情報収集項目

大都市圏のトレンド（年代別、性別、地域別、業種・品目、ヒット商品、消費者の流行、好み、嗜好など）及び小規模事業者が販売する商品について（味、価格、容量、機能、素材、パッケージデザイン、ネーミングなど）

#### ○調査・分析手段

徳島県東京本部・大阪本部（名古屋事務所含む）などと連携し、大都市圏バイヤーと経営指導員が意見交換を行う場を設け、意見交換を通じて、ヒアリングシートをもとに聴き取り調査を行う。回答結果については、経営指導員が情報収集項目別に整理して、グラフ化するなど個社に一目で分かるように工夫した情報を、巡回訪問・窓口相談時に直接フィードバックする。

#### ○成果の活用

調査・分析した結果を事業計画の策定の際に活用し、大都市圏への新たな需要の開拓（新たな販路開拓や新商品・サービスの開発、販売戦略の見直し）に繋げる。

#### (4) 海外販路開拓に関する需要動向調査

さらに、日本国内だけではなく、海外市場も見据えた販路開拓を希望する小規模事業者については、ジェトロ徳島など公的機関を活用する。

過去においても、市内事業者が香港、ベトナムに販路を開拓した際に、ジェトロの世界的ネットワークを活用することにより、海外進出に成功した一因となった事例があるため、今後においてもジェトロのネットワークの活用を継続していく。

#### ○情報収集項目

海外（進出希望先）の消費者の嗜好、ライフスタイル、カントリーリスクやビジネス環境等

#### ○調査・分析手段

個社と経営指導員が早期のうちから、ジェトロ徳島の専門家に調査・分析依頼をする。

#### ○成果の活用

調査・分析した結果を個社、経営指導員、ジェトロ徳島の専門家の3者で協議し、事業計



画の策定の際に活用し、海外への新たな需要の開拓（新たな販路開拓や新商品・サービスの開発、販売戦略の見直し）に繋げる。

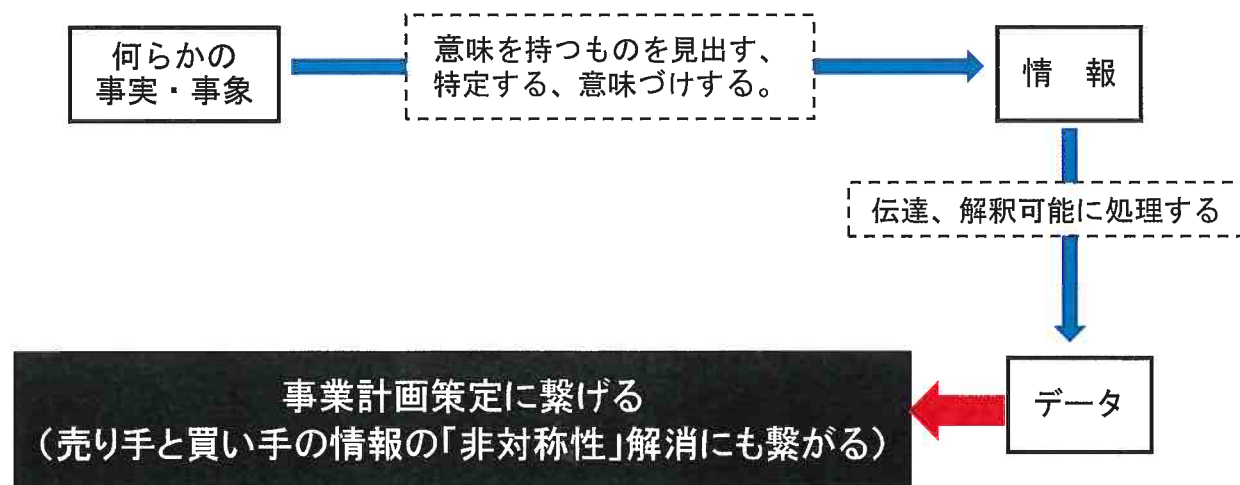
### 【目標及び実績】

支援内容	H30年度実績	H30年度目標	R1年度目標	R2年度目標	R3年度目標	R4年度目標
店頭調査の実施	未実施	40件	40件	50件	55件	55件
個社支援数*	未実施	40社	40社	50社	55社	55社
商圈調査の実施	5件	40件	40件	50件	55件	55件
個社支援数*	5社	40社	40社	50社	55社	55社
モニタリング実施回数	5件	5件	5件	5件	7件	10件
個社支援数	5社	5社	5社	5社	7社	10社
業種別・品目別の需要動向調査回数	5社	40件	40件	50件	55件	55件
個社支援数*	5社	40社	40社	50社	55社	55社
大都市圏バイヤーとの意見交換会開催回数	未実施	2回	2回	2回	2回	2回
個社支援数*（延べ支援数）	未実施	160社	160社	200社	220社	220社
海外販路に関する需要動向調査	未実施	2件	2件	2件	2件	2件
個社支援数	未実施	2社	2社	2社	2社	2社

※「経営状況の分析に関すること」、「事業計画策定に関すること」の一連の流れと関係していることから、事業計画策定件数を目標に設定する。

### 【担当者自己分析】

- モニタリング実施回数及び個社支援数は100%達成したが、以外は未達成、未実施等の結果となった。限られたマンパワーで未実施であった事業を遂行するよう改善する予定。
- 各事業とも小規模事業者が非協力的であった。これは店頭調査における個社支援数をはじめ、「商圈調査」及び「業種別・品目別の需要動向調査」並びに「大都市圏バイヤーとの意見交換会」及び「経営状況の分析に関すること」「事業計画策定に関すること」が一連の流れとなっていることから、事業者には事業計画の重要性を一層啓蒙していく必要がある。
- 経営指導員等が一丸となり、小規模事業者にとって有用なデータが蓄積され非対称性を解消する手段に成り得るデータの情報収集・整理を行う予定。





## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】

### 【実施計画】

小規模事業者の販路の維持・拡大、販路開拓の支援するうえで、今後は、「5. 需要動向調査に関する事」で実施したデータ等の活用や他の支援機関、近隣商工会議所・商工会、徳島県物産協会、専門家などと連携し、商談会、展示会、即売会等への積極的な出展支援のほか、アンテナショップなどを拠点として積極的に活用する。また、多くの消費者に情報発信するための支援として、ITを活用した販路開拓支援やマスメディア等を活用した広報活動による販路開拓支援も合わせて実施する。なお、商談会、展示会等へ出展・参加した小規模事業者には、出展後のフォローアップとしてアンケート調査を行い、具体的な指標（商談件数、成約件数、売上額など）を調査・検証する。

また、販路開拓支援後に検証した結果、問題点がある場合は、専門家等を活用しながら、原因究明等の検証を行い、解決に向けた支援を行う。

### 【実施した事業内容】

#### (1) 商談会への参加（B to B）

大都市圏に販路を拡大しようとする小規模事業者に対して、日本最大級の大手流通業との「逆」商談会である「買いませ！ 売れ筋商品発掘市<sup>\*1</sup>」への参加を提案した。

原則、本商談会に参加する小規模事業者を対象に徳島商工会議所3階会議室において「展示会・商談会への出展準備支援講座」を開催した。

回数	第1回	第2回	第3回	第4回
日時	H30.10.23 (19時～21時)	H30.10.30 (19時～21時)	H30.11.6 (19時～21時)	H30.11.13 (19時～21時)
講座名	バイヤーが伝授 「売れる」商品の 秘密	バイヤーが語る！ 商談力向上講座	新商品・新サービス 開発講座	ディスプレイの基礎 と色彩の仕掛け
参加者	13名	9名	10名	10名

※上記講座参加者のうち、**商談成立1件、商談中3件**と徐々に効果が出始めている。

#### 【第1回概要】

講師（元バイヤー）から、顧客ニーズの把握と情報収集の方法、販路とターゲットの絞り方、商品開発・売り場・販売時の工夫などの支援があった。

#### 【第2回概要】

講師（元バイヤー）から商談のポイント、セールスポイントやセールストーク、商談の流れについて、ワークショップ形式を用いた支援があった。

#### 【第3回概要】

新商品・新サービスの開発を考える手順やヒット商品・サービスの最近の傾向の支援があった。新商品や新サービスのコンセプトを作成するワークショップも合わせて実施した。

#### 【第4回概要】

展示会・商談会出店時のディスプレイの基礎と色彩の仕掛けについての支援があった。自社の商品を用いて、顧客の心をつかむ陳列方法、魅せ方のワークショップも合わせて実施した。

以上、4回にわたって、専門家と連携し事前準備に関する支援を行った。また、商談前日は経営指導員が、事前準備通りに行われているかどうかを確認し、できていない小規模事業者に

対しては助言を行った。商談会に参加した後も、問題点や課題点などの検証を行い、フォローアップを実施した。

※1 買い手企業（大手小売業など）が会場のブースで待機。そこに売り手（流通業など）が商品売り込む形式の「逆」商談会。2001年度から大阪商工会議所が全国に先駆けて開催しており、現在は、買い手企業（74社、うち海外企業8社「日本支社有り4社」）が参加しており、高い商談成約・継続率を誇っている。（商談継続／成約可能性有り 6,648件中1,352件、総商談数の20.2%が商談継続・成約可能性有り）

## （2）即売会の開催、物産展・アンテナショップ等への参加支援（B to C）

（一部未実施）

### ①まちなかKIZUNAオープン・カフェの開催【年1回】

地域住民への販路開拓をめざす小規模事業者を対象に、徳島市内のイオンモールと連携し、オープンスペースを活用した展示会を開催した。

即売会当日は経営指導員が、事前準備通りに販売が行われているかどうかを確認し、できていない小規模事業者に対しては助言を行う。即売会に参加した後も、問題点や課題点などの検証を行い、フォローアップを実施した。

実施日時：平成30年11月26日～12月2日の1週間

実施場所：イオンモール徳島2階（ASBe前 催事スペース）

出展者：2社（うち小松島商工会議所から1社）※当所からは木製品製造業。

主催：徳島商工会議所・小松島商工会議所



### ②物産展への参加（B to C）（未実施）

大都市圏に販路を拡大しようとする小規模事業者に対して、日本商工会議所と提携している「日本百貨店しょくひんかん<sup>※2</sup>」「全国から毎週集まる！！地域うまいもんマルシェ<sup>※3</sup>」への出展を次年度に向けて提案を行った。

※2 作り手と消費者の出会いの場。都心のマーケットで自慢の商品を販売することができる。様々なイベントも行っており、「店舗内試食販売」「テスト販売」「期間限定物産展」「観光誘致イベント」なども行っている。

※3 日本商工会議所が「食のテーマパーク」として全国のおいしいものを提供する「日本百貨店しょくひんかん」（東京・秋葉原）と連携して「全国から毎週集まる！！地域うまいもんマルシェ」を開催。期間中、各地商工会議所を通じて集まった「地域の自慢の商品」を週替わりで出品している。

### ③あるでよ徳島<sup>※4</sup>のアンテナショップと連携した販路開拓支援（B to C）（未実施）

大都市圏に販路を拡大しようとする小規模事業者を対象に、徳島県物産協会の東京・名古屋・大阪・福岡にあるアンテナショップ並びに同協会が主催する商談会・展示会の情報提供にとどまった。

※4 「あるでよ」とは「ありますよ」という徳島の方言。正式には徳島県物産観光交流プラザといい、徳島市のランドマーク「眉山」のふもとにある「阿波おどり会館」内にある。

### （3）マスメディア等による広報支援

小規模事業者の情報発信をサポートするため、徳島県商工会議所連合会・徳島県商工会連合会・徳島県中小企業団体中央会と連携し、新商品・新サービス合同プレス発表会<sup>※5</sup>を開催した。当該プレス発表会を通じて前述の（1）及び（2）に参加・出品等をする小規模事業者等を対象に新商品及び新サービスの情報発信を行った。また、当所のホームページ、フェイスブックなどのSNSでも上記内容の情報発信を行った。

日時	場所	参加事業者
H30. 4. 24（13時～15時）	徳島商工会議所 1階小会議室	5社 （うち小規模事業者数4社）
H30. 6. 19（13時30分～14時30分）	〃	2社 （うち小規模事業者数1社）
H30. 7. 26（13時30分～15時）	〃	3社 （うち小規模事業者数1社）
H30. 10. 25（13時～14時）	〃	1社 （うち小規模事業者数0社）
H30. 11. 20（13時30分～14時30分）	〃	1社 （うち小規模事業者数0社）
H30. 12. 18（13時30分～14時30分）	〃	1社 （うち小規模事業者数0社）
H31. 2. 19（13時30分～14時30分）	〃	1社 （うち小規模事業者数1社）

※5 新商品・新サービス合同プレス発表会は、毎月1回開催しており、「新商品を開発したものの知名度がないために売上が伸びない。」「事業規模が小さいために、マスコミに情報提供を行っても取材に来てくれない。」と言った管内小規模事業者の声を反映し、小規模事業者が商品プレゼンによるアピールを地元マスコミ記者に対して行い、取材に結びつけるためのもの。参加特典としては、①当所会報での紹介（全会員4,000社や全国の商工会議所に向けたアピールが可能）、②当所及び各商工団体のホームページ及びSNSサイトでの紹介、③プレゼンテーションについて支援が受けられる。

### （4）その他海外展開の検討

事業計画策定事業所のうち、海外への販路を求めている小規模事業者を対象に、ジェトロ徳島の協力を得ながら、早い段階から海外展開への取組の意向を確認し、海外展開支援機関への橋渡しや連携がスムーズに進むよう支援を行った。

### 【未実施事業】

#### （5）徳島県よろず支援拠点との連携によるITを活用した販路開拓支援セミナー

【対象者】 事業計画策定事業者

これからネットショップを始めようと考えている事業者、既にネットショップを始めているが、さらに集客を増やしたい方などを対象

【テーマ】 例) 成功するネットショップの作り方

SNSを活用したネットショップ集客術

## オムニチャネルの考え方

【内 容】 例) 売れるネットショップの仕組み、SNSや動画を活用した集客術等

※セミナー終了後には、経営指導員が小規模事業者の問題点や課題点などを抽出し、課題解決に向けた支援を行う。例えば、ネットショップへの具体的な出店方法やSNSのより詳しい操作方法などについて、小規模事業者が自助努力で利活用できるまで経営指導員が支援を行う。より高度なIT知識が必要な場合は、ITコーディネーターなどの専門家と連携を図り、対応する。

※上記を補完するインターネット活用の情報収集源

- ・EC（eコマース）支援（中小機構）  
中小機構では、eコマース（電子商取引）に取り組む小規模事業者のために、講義形式の動画、基礎から学べるオンライン講座の配信や全国各地での実践講座の開催を展開している。
- ・J-Good Tech（ジェグテック）  
中小機構では、新たな取引先を探している小規模事業者への支援の一環として、BtoB Webマッチングサイトを運営している。

### 【目標及び実績】

支援内容	H30年度 実績	H30年度 目標	R1年度 目標	R2年度 目標	R3年度 目標	R4年度 目標
商談会への参加回数（BtoB）	1回	1回	1回	1回	1回	1回
参加事業者数	19社	20社	20社	25社	30社	35社
商談件数	35件	100件	100件	125件	150社	175社
商談成立件数	4社	3社	3社	5件	7件	7件
見積依頼件数	15社	5社	5社	7件	10件	12件
即売会の開催回数（BtoC）	1回	1回	1回	1回	1回	1回
参加事業者数	1社	20社	20社	25社	27社	28社
売上増加事業所数	1社	5社	6社	7社	10社	10社
物産展の開催回数（BtoC）	未実施	2回	2回	3回	3回	4回
参加事業者数	未実施	5社	10社	15社	17社	20社
売上増加事業所数	未実施	3社	5社	10社	12社	15社
アンテナショップ参加事業所数（BtoC）	未実施	5社	10社	15社	17社	20社
売上増加事業所数	未実施	3社	5社	10社	12社	15社
ITを活用した販路開拓支援 セミナー開催回数	未実施	1回	1回	2回	2回	2回
参加事業所（延べ数）	未実施	30社	30社	60社	60社	60社
売上増加事業所数	未実施	3社	3社	4社	4社	5社

### 【担当者自己分析】

- 初年度のため、当所主催の商談会は実施せず、ほかの商談会への参加提案等を行った。次年度は、需要の開拓に向けて強化を図る予定。
- 展示会等は、まずは地元での開催を目標に、当地域周辺の小松島商工会議所など近隣地域商工会議所及びイオンなどの大型ショッピングモールと連携を図り開催した。
- 小規模事業者は限られた経営資源のなかで、事業者自身の目が行き届き、かつロット等で対応できる範囲内の取引を望んでいるため、引き続き、ニーズを的確に反映できるよう事業を推進する予定。



## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

### 1. 地域経済振興・活性化事業

#### 【実施計画】

地域に根ざした地域経済の循環を考えた時、域内で生活する生活者＝消費者の存在は、非常に大きい。

従来の徳島わくわく日曜日においては、平成 27 年 5 月の新たなスタートを目指し、趣旨に賛同する地元企業や経済団体が中心となり NPO 法人を設立。女性や若者、シニアの新発想のもと地産地消を進めると同時に、起業・ビジネス体験の場にも繋げる産直市とする。また、運営については、事業を統括する創業支援の専門家を置き、スタッフについては、県内の大学や高校、専門学校に協力を呼びかけボランティアで参加依頼する。開催日についても、これまでの毎月第 3 日曜日以外に、新たに第 1 日曜日を追加し、毎月 2 回開催を目指す。この新たなステージへの展開により、創業や農商工連携の支援に向けた新商品の販売なども企画し、多面的で多様な産直市を目指す。また、原動力のひとつである学生においては、商売のやり取りの難しさの原点に触れることで、人間としての成長も期待でき将来の人材の育成の観点からも有効である。これは長期的なビジョンに立った創業支援の一環として捉えることができる。

小規模事業者において、時間的・財政的要因により OJT・OFF-JT などの実施に手をつけられず、社員教育に恵まれていない状況下にあるが、それらの阻害要因を肩代わりすることにより本来の業務に専念してもらう。人材の教育・育成・確保においては、個別企業では実施できない新入社員向け研修やもっと高度な管理職向け研修、専門研修などを実施し個社支援の充実を図る。

また、疲弊した徳島市の顔である徳島市中心市街地の商業を自立支援するとともに、従来の街の賑わいを取り戻す。

#### 【実施した事業内容】

##### (1) 徳島市との共催事業である中小企業社員人材育成事業における地域活性化に繋がる協働

徳島市との共催事業である、中小企業社員人材育成セミナーを全 7 回開催し 128 名が受講した。新社会人のビジネスマナー、クレーム対応の基礎、求人採用のコツと職場定着のためのマネジメントなど多岐にわたる内容で開催し各事業者のスキルアップを図った。

日時	場所	テーマ	参加者
H30. 4. 27 14 時～16 時	徳島商工会議所 3 階会議室	はじめの一步！ 社会人のためのビジネス入門講座	16 名
H30. 5. 18 13 時 30 分～16 時 30 分	〃	新入・中堅社員ビジネス基礎研修	14 名
H30. 7. 24 13 時 30 分～16 時 30 分	〃	信頼と笑顔のクレーム対応術	28 名
H30. 9. 18 13 時 30 分～16 時 30 分	〃	求人採用のコツと職場定着のための 人材マネジメント	17 名
H30. 10. 23 13 時 30 分～16 時 30 分	〃	地元密着型の集客・営業術	15 名
H30. 12. 11 13 時 30 分～16 時 30 分	〃	明日から則実践しよう！お金をかけ ずに集客・リピート客を得る方法	16 名
H31. 2. 18 13 時 30 分～16 時 30 分	〃	部下指導に生かす“怒り”のマネジ メント 9 つのコツ	22 名



## (2) その他の取り組み

中小企業・小規模事業者への事業承継に関する意識啓発を行うとともに、53の支援機関・団体等で組織する「徳島県事業承継ネットワーク」を効果的に運営し、後継者不在により事業承継を要する県内企業の掘り起こしと円滑な事業承継を促進する事業を実施した。

### ①とくしまふるさと回帰セミナーの開催

徳島県と連携を図り、徳島で移住を考えている人に対して、創業を希望する移住者等に、県内において遊休不動産物件（空き店舗など）の探索支援についてセミナーを実施した。

日 時	平成30年8月25日 正午～15時
場 所	ふるさと回帰支援センター（東京都千代田区有楽町 東京交通会館8階）
参加者	20名

### ②とくしまビジネスマッチングデー in 東京

徳島県と連携し、とくしまビジネスマッチングデー in 東京の「マッチングブース」における事業承継に関する相談対応を実施した。県内遊休資産（空き店舗など）を活用した円滑な事業承継・創業支援の推進に当たり、「住んでみんなで徳島で！移住相談センター」を訪問し、情報共有・連携強化を図った。

日 時	平成30年11月1日 17時～20時 平成30年11月2日 9時～
場 所	ホテルオークラ東京別館 住んでみんなで徳島で！移住相談センター

## 【未実施事業】

### (1) NPO法人チャレンジサポーターズが手掛ける産直市と創業支援による地域活性化へ向けた協働

自立した地産地消産直市のリニューアルへの伴走支援（※地元民は「身土不二」を念頭において来街者にもその効果を満喫してもらう。）

### (2) 徳島市内に存在する2私立大学との産学連携事業

徳島市中心市街地に焦点をあて、大学の知を活かし地域の課題に迅速かつ適切に対応し、活力ある個性豊かな地域社会の形成と発展を目指す。具体的には、「まちなかキャンパス事業」を創出し、地元大学の「サテライト授業」を開講し、街なかに賑わいを取り戻す一助とする。

### (3) 徳島市に隣接する名東郡佐那河内村（移住交流センター）との連携推進

同村においては、近年人口減少、超高齢化が進んでいる。現在、活動している「移住交流センター」との事業連携を図り、Iターン、Jターンなど幅広く連携できる事業をさぐり移住者増を支援する。

## 【目標及び実績】

項 目	30年度 実績	30年度 目標	31年度	32年度	33年度	34年度
NPO法人チャレンジサポーターズが手掛ける産直市出店件数 （トモニSun Sunマーケット）	未実施	20件	20件	20件	20件	20件
中小企業社員人材育成事業（徳島市との共催事業）による育成人数	128人	120人	120人	120人	120人	120人
地元大学との産学連携事業 （サテライト授業の開催回数）	未実施	20回	20回	20回	20回	20回
名東郡佐那河内村「移住交流センター」との連携事業（移住斡旋人数）	未実施	8人	8人	8人	8人	8人

## 【担当者自己分析】

- 徳島市と連携し、人材不足及び確保に悩む小規模事業者を対象に人材育成のための講座を体系的に実施し、社員のスキルアップを図り、参加人数も目標数値を上回り、一定の効果が得られた。
- 地元大学との産学連携事業をはじめ、移住あっせん事業も未実施であった。次年度は事業の推進を図る予定。

## Ⅲ. 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

### 1. 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

#### 【実施計画】

徳島経済産業会館に入居する産業支援団体等がワンストップで経営課題に取り組むため構築した組織体の中で、積極的に徳島商工会議所の活動内容や取り組む事業紹介を従前以上に積極的に提案していく。徳島経済産業会館の入居団体の最新の情報を交換し、小規模事業者へ逸早く有益な情報を届ける。

#### 【実施した事業内容】

##### (1) 連携会議への参加

- ・とくしま中小企業支援ネットワーク会議 2回
- ・とくしま中小企業支援プラットフォーム
- ・徳島経済産業会館農商工連携トータルサポートセンターWG 1回
- ・徳島経済産業会館総合支援連絡会議（とくしま産業振興機構主管） 6回
- ・その他、徳島県よろず支援連絡会議 12回

以上の会議に参加し、各支援団体の担当者と情報交換を行った。

##### (2) その他の取り組み

独立行政法人中小企業基盤整備機構では、はじめての試みとなる四国地区管内主催の「経営発達支援計画認定支援機関向け経営支援能力向上研修会」に参加し、支援機関の間でノウハウ等の情報交換を行った。

日 時：平成30年9月6日

場 所：高松センタービル6階 601号室（高松市寿町2-4-20）

参加者：59名（当所から2名が参加）

## 【担当者自己分析】

- 一層の支援機関の連携を通じて小規模事業者の動向、支援策やノウハウ等の情報交換を行うとともに、金融・創業・ものづくり・農商工連携・海外展開・創業・経営革新・生産性向上等の支援力向上を図り、実質的な効果が得られるよう支援事業を実施する予定。
- 支援ノウハウを共有する仕組みは短期的な情報共有ではなく、支援ノウハウや成功事例が個々の経営指導員等に属人的に集積しがちであり、組織としていかに共有するのか課題となる。また、国からは支援先の支援効果の情報提供が求められており新たな課題が浮上している。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### 【実施計画】

- ①経営指導員等Web研修（日本商工会議所所管）  
小規模事業者のニーズの高度化・専門化に伴い提案型の支援を行うため、スキルアップを目指し、全国の経営指導員が経営指導していく上で必要となる、学習・研修をWEB上で行うオンライン研修の受講を強化する。
- ②経営指導員スクエア（日本商工会議所所管・商工会議所イントラネットCCIスクエア内）  
「伴走型の事業計画策定・実行支援」に果敢に取り組むとともに、地域活性化に向けた域内外の多様な関係者を結ぶ「地域総合コーディネーター」としての役割の推進に資するため開設されたものを有効活用。
- ③経営指導員メルマガ（日本商工会議所所管）  
全国の経営指導員向けに政策支援メニューや今後の政策の動向等についてメルマガ配信されるものを有効活用。
- ④従来型の徳島県下の商工3団体で行う経営指導員等研修。
- ⑤中小企業大学校のカリキュラムを受講。
- ⑥「経営会議支援体」を新たに設置する。（※徳島県下6商工会議所）
- ⑦既に導入を済ませている北九州商工会議所監修により北九州市のソフトウェア会社が開発した商工会議所の基幹業務管理システムである「チェンバース・パック」の一部機能、「経営カルテ」システムを活用。

### 【実施した事業内容】

#### （1）経営指導員等WEB研修（日本商工会議所主管）の受講

小規模事業者のニーズの高度化・専門化に伴い提案型の支援を行うため、スキルアップを目指し、全国の経営指導員が経営指導していく上で必要となる、学習・研修をWEB上で行うオンライン研修受講の強化を図った。

#### （2）経営指導員スクエア（日本商工会議所主管）の活用

「伴走型の事業計画策定・実行支援」に果敢に取り組むとともに、地域活性化に向けた域内外の多様な関係者を結ぶ「地域総合コーディネーター」としての役割の推進に資するため開設されたものを有効活用した。

#### （3）経営指導員メルマガ（日本商工会議所主管）の活用

全国の経営指導員向けに政策支援メニューや今後の政策の動向等についてメルマガ配信されるものを有効活用し、個社支援に役立てた。

#### （4）中小企業大学校（独立行政法人 中小企業基盤整備機構）のカリキュラムの受講

生産性向上・第四次産業革命対応支援事業の一環としてIT活用支援研修に3名（当所から1名）が参加した。事業者向けのIT活用支援について、具体的な導入提案を座学・ワークによる研修を受講した。受講後は県内商工会議所へ資料・情報をフィードバックすることで、県下の経営指導員全体の資質向上に貢献した。

#### （5）商工会議所の基幹業務管理システム「チェンバースパック」内の「経営カルテ」システムの活用

前述の経営支援基幹システムBIZミルと連携させることで、より詳細な情報を指導員の間で共有することが可能となり、これまで以上に事業者の事業計画策定や課題可決のための支援力が向上した。特に、クラウドを活用した本システムを導入した結果、経営支援のノウハウは暗黙知から形式知へ、個社支援の進捗状況を一元管理することができ経営支援力向上に大きく

貢献。導入効果として、いろいろな出来事を経営指導員らがこまめに入力すること（習慣化）で、自然と現状分析表は出来上がり、一回作れば、事業計画や補助金申請書にもすぐに活用でき、小規模事業者への事業計画策定支援（持続化補助金申請支援など）に寄与し、伴走型支援に必要な組織力である「情報の共有・蓄積の仕組化」の構築が出来つつある。

#### （６）従来型の徳島県下の商工 3 団体で行う経営指導員等研修

徳島県下の商工 3 団体（徳島県商工会議所連合会、徳島県商工会連合会、徳島県中小企業団体中央会）で行う経営指導員等研修等を計 6 回実施した。

研修会名	日 時	場 所	参加人数
経営指導員研修 第 1 回一般コース	H30. 9. 11 (10 時～16 時)	小松島総合コミセン	23 名 (当所 11 名)
経営指導員研修 第 2 回一般コース	H30. 12. 12 (10 時～16 時)	阿南商工会議所	21 名 (当所 11 名)
経営指導員研修 第 1 回合同研修	H30. 6. 27 (10 時～15 時)	徳島県立 21 世紀館 ・トキワプラザ	54 名 (当所 13 名)
経営指導員研修 第 2 回合同研修	H30. 10. 1 (10 時～16 時)	徳島県立工業 技術センター2 階ホール	60 名 (当所 14 名)
経営指導員研修 第 3 回合同研修	H30. 11. 26 (10 時～16 時)	徳島県立工業 技術センター2 階ホール	35 名 (当所 6 名)
補助員等研修事業	H30. 8. 29 (10 時～16 時)	K 1 ビル 6 階 602 教室	14 名 (当所 7 名)

#### （７）その他の取り組み

経営発達支援計画と伴奏型支援の成果を創出するためのスキルアップ総合研修の実施。2 日間にわたり実施。

初日は、「組織力を高める」をテーマに国の施策や小規模 3 法について、当所の経営発達支援計画の再確認及び実施に向け必要な能力とは何かについて受講。2 日目は、「個人のスキルを高める」をテーマに経営発達支援計画と伴走型支援の実施に必要な個人のスキルについてのケーススタディを行い、実践的な経営支援に繋がる知識を習得した。

### 【未実施事業】

#### （１）徳島県下の 6 商工会議所による「経営会議支援体」の設置

他の会議所と共同で展示会を行うなど単会同士での連携はあったが、県下商工会議所全体で広域的に支援にあたるための支援体の設置はできなかった。

### 【担当者自己分析】

- 国・県・市などの小規模事業者支援策の充実により、周辺知識が不可欠となり、研修会を通じて経営指導員等に周知させる必要が急速に高まっている。
- 組織全体のレベルアップを図るため、経営指導員や補助員などほかの職員を含めた支援能力向上と支援ノウハウを共有するためのスキルアップ総合研修会を実施した。
- 経営指導員等は、小規模事業者から直接対価を得る必要がないからこそできる支援を行うことを心掛けて支援を行う。（例えば、時に指導先から嫌われることがあったとしても、経営の改善発達と政策目的を実現することなど）
- 基本中の基本であるが、支援先の課題把握をおろそかにした経営支援は行わないよう常に肝に銘じる。また、今後は活動指標データ（窓口・訪問件数等）ではなく、経営支援データ（計画作成件数等、売上増加事業所数）を重視する流れが国の方針として明確になっており、事業の見直し・改善を図る予定。



- 経営指導員等は支援先の課題を把握し、課題に適した選択肢を提示し、支援先自身に選択させることを心掛ける。単一の施策のみを紹介するといった事業者の選択肢を閉ざす、経営支援であってはならないことを理解する。
- 経営指導員等は小規模事業者の伴走者であるが、経営者でも企業のオーナーでもない。企業経営の方向性は、あくまでも企業自身が判断・決定するものであることを忘れてはならない。  
また、支援先と永遠に伴走できるものでもない。あくまでも外部の視点から、事業者としての選択の積み重ね、選択に至るまでの思考プロセス（進む道を自身で選択していくことができる）をコーチングしていくことが大きな役割である。
- 経営指導員等は、独立した存在である「企業」が自身の意思に基づいて、経営を行っていくことをサポートすることであり、自主的な努力を助長させる活動であることが基本であることを肝に銘じる。
- 経営指導員等は、企業が自主的に行える仕組みを提案したり、補助金や融資の利用希望者に対して、別の手法を提案することもあり得る。短期的に、意向・ニーズが沿わないと企業から嫌われることがあったとしても、中長期的な視点から経営支援を実施することが支援先から直接対価を得る必要がないからこそ可能な強みでもあることを忘れてはならない。
- 経営指導員等は一人ひとりが、経営支援を通じて、企業にどのような行動や変化を促したいのかを常に意識していくことが求められていることを忘れてはならない。