経営発達支援計画の概要

実施者名 （法人番号）	徳島商工会議所（法人番号　３４８０００５０００６２２） 徳島市　　（地方公共団体コード　３６２０１８） 佐那河内村　（地方公共団体コード　３６３２１９）
実施期間	令和５年４月１日～令和１０年３月３１日
目標	**【目標①】** 小規模事業者が環境変化へ迅速、柔軟に対応する「自己変革力」向上を支援することで、地域経済が自立的に活力を維持していく好循環創出をめざす。 **【目標②】** 小規模事業者の国内（域内・域外を問わず）、海外に向けた新たな需要の開拓を支援することで、地域の稼ぐ力向上（外貨獲得）をめざす。 **【目標③】** 小規模事業者のＤＸなどのデジタル技術を活用した経営力強化を支援することで、地域全体の所得向上（従業員の賃金引上げ）をめざす。 **【目標④】** 小規模事業者の藍染製品、さくらももいちごといった地域資源を活用した魅力ある商品づくりを支援することで、地域のにぎわい創出をめざす。 **【目標⑤】** 上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体の持続的発展をめざす。
事業内容	**３．地域の経済動向調査に関すること** ①小規模企業景気動向調査（アンケート調査） ②消費マインド２００人調査（アンケート調査） ③地域の経済動向分析 **４．需要動向調査に関すること** ①店頭での商品（ニーズ）調査 ②女性による商品のモニタリング **５．経営状況の分析に関すること** ・小規模事業者の経営分析 **６．事業計画策定支援に関すること** ・事業計画策定支援 **７．事業計画策定後の実施支援に関すること** ・事業計画のフォローアップ **８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** ①沖縄大交易会の出展支援（ＢｔｏＢ） ②商工会議所の共同展示商談会「ｆｅｅｌ　ＮＩＰＰＯＮ」の出展支援（ＢｔｏＢ） ③スーパーマーケット・トレードショーへの出展支援（ＢｔｏＢ） ④物産展・即売会の出店支援（ＢｔｏＣ） ⑤ＳＮＳ（ライブコマースなど）を活用した販売促進支援（ＢｔｏＣ） ⑥「おもてなしギフトショップ」の出店支援（ＢｔｏＣ） ⑦マスメディア等による広報支援（ＢｔｏＢ）（ＢｔｏＣ） ⑧越境ＥＣプラットフォームを活用した販路開拓支援（ＢｔｏＢ）（ＢｔｏＣ）
連絡先	徳島商工会議所　経営支援部支援第１課 〒７７０－８５３０　徳島県徳島市南末広町５番８－８号 ＴＥＬ：０８８－６５３－３２１１　ＦＡＸ：０８８－６２３－８５０４ Ｅ－Ｍａｉｌ：keieishien@tokushimacci.or.jp 徳島市　経済部経済政策課 〒７７０－８５７１　徳島県徳島市幸町２丁目５番地 ＴＥＬ：０８８－６２１－５２２５　ＦＡＸ：０８８－６２１－５１９６ Ｅ－Ｍａｉｌ：keizai_seisaku@city-tokushima.i-tokushima.jp 佐那河内村　産業環境課 〒７７１－４１９５　徳島県名東郡佐那河内村下字西ノハナ３１番地 ＴＥＬ：０８８－６７９－２１１５　ＦＡＸ：０８８－６７９－２１２５ Ｅ－ｍａｉｌ：sankan@sanagochi.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

徳島商工会議所（以下、当所）は、徳島市（徳島市国府町を除く）及び佐那河内村を管轄エリアとする商工団体である。そのため、地域の現状及び課題では、徳島市（徳島市国府町を除く）及び佐那河内村の現状及び課題を記述する。

■立地

ア）徳島市

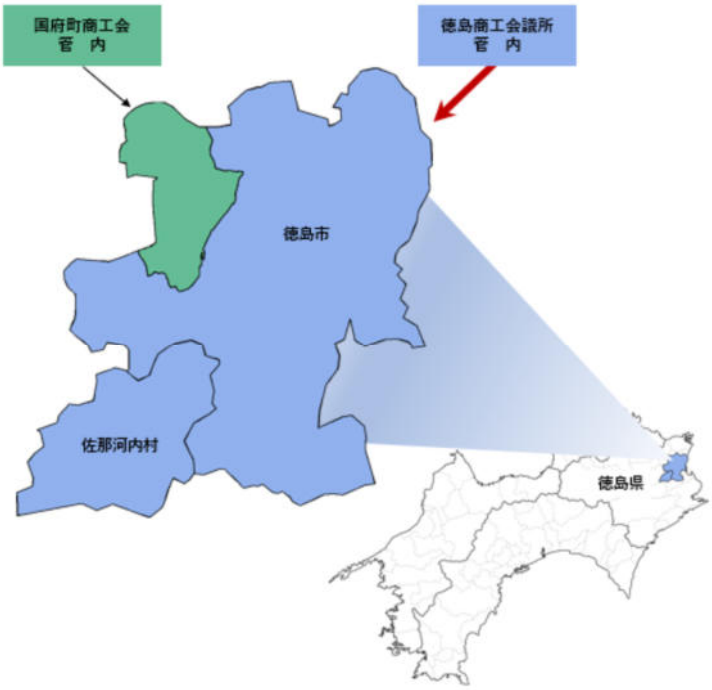
徳島市は、徳島県の東部に位置し、市内北部を流れる吉野川とその支流がつくり育てた沖積平野の三角州上に造られた東西１６．４㎞、南北１９．４５㎞、市域面積１９１．５２㎢の県都である。

東部は紀伊水道に臨み、南部は山々の緑を背にした自然豊かな都市で、当市中心部には市の象徴ともいうべき眉山（標高２９０m）を望む。また市内には「四国三郎」と呼ばれる吉野川をはじめ、大小合わせて１３４本の河川が流れており、古くから水運が発達。それらを活かした藍産業を中心に全国有数の商業都市として発展。徳島市は、川とともに発展してきた「水都」とも言える。中心市街地には「ひょうたん島」の愛称で広く市民に親しまれている中州（川に囲まれた地域）がある。

イ）佐那河内村

佐那河内村は、徳島県の中東部に位置し、西北は名西郡神山町、南は勝浦郡勝浦町、上勝町に接し、東は徳島市に接している。東西約９．５km、南北約４．５km の平行四辺形の形状となっており、総面積は４２．２８㎢である。徳島県で唯一の村であるが、徳島市にある徳島県庁やＪＲ徳島駅までは約１６km、車で約３０分、徳島阿波おどり空港には車で約４５分の距離に位置している。また、剣山山脈の東端に位置し、山麓近くには緩慢な傾斜面があり、村の中央を東西に走る丘、中山が南北二渓に分けている。

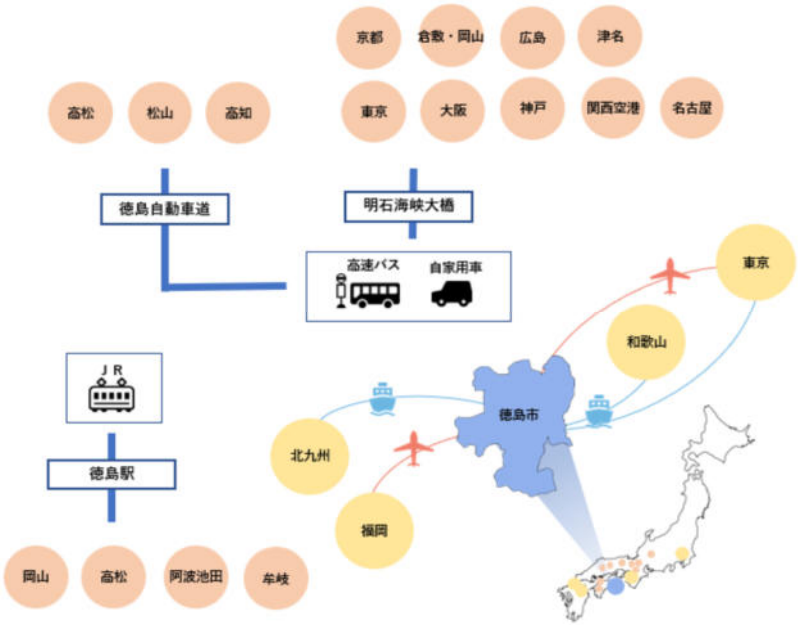
＜徳島商工会議所管内地図＞



出典：徳島商工会議所作成

徳島市は四国縦貫・横断道の結節点であり、当市へのアクセスは、関西圏からは神戸鳴門ルートを利用して約２時間、東京からは高速バス利用で約９時間、飛行機利用で羽田空港から１時間１０分、フェリー利用で約１８時間２０分かかる。

＜徳島市への交通アクセスマップ＞



出典：徳島商工会議所作成

■人口

ア）徳島市（徳島市国府町を除く）

令和４年（２０２２年）４月１日時点の徳島市の人口は２４９，９６２人である。このうち、当所管内の人口は２２６，７４４人であり全体の９０．７％を占める。

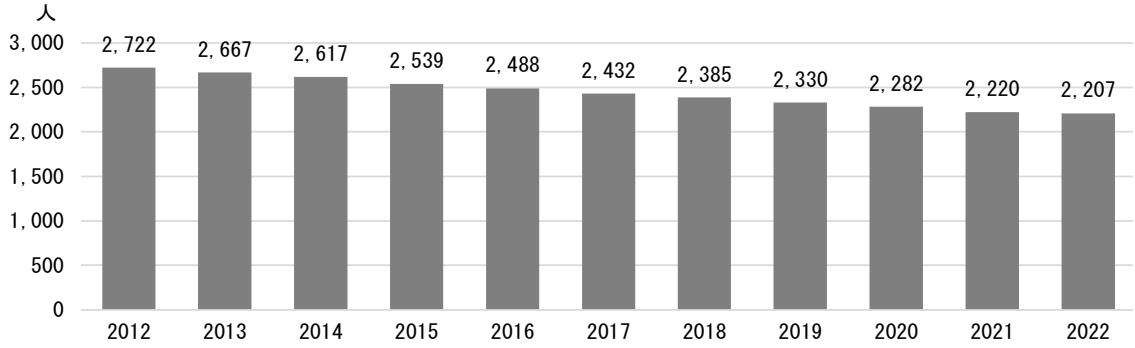
＜徳島市の人口＞

出典：徳島市「住民基本台帳人口（各年４月１日）」

イ）佐那河内村

令和４年（２０２２年）３月３１日時点の佐那河内村の人口は２，２０７人である。前述の徳島市の人口と比較して、人口減少率が高くなっている。

＜佐那河内村の人口＞

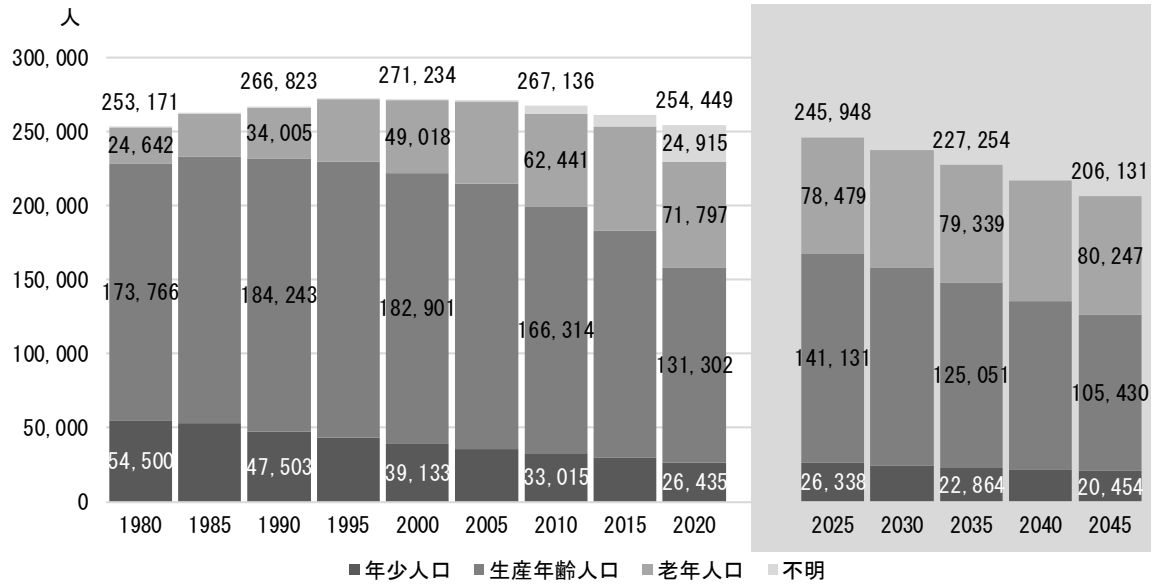


出典：佐那河内村「住民基本台帳人口（各年４月１日、２０２２年のみ３月３１日時点）」

ウ）徳島市と佐那河内村の人口推計（合算）

参考として、国勢調査および国立社会保障・人口問題研究所の推計値を基に、徳島市ならびに佐那河内村の合算人口の推移をみると、現在、人口は減少傾向となっており、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。年齢別人口について将来の推移をみると、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

＜徳島市と佐那河内村の人口推計＞



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

■特産品

ア）徳島市（徳島市国府町を除く）

徳島市は、江戸時代以前は城下町として、明治以降は商業都市として栄えた背景から歴史のある工芸品や菓子、麺類などの特産品が多くある。

当所管内における主な特産品は下表のとおりである。

＜徳島市の特産品＞

特産品名	概要
菓子	「滝の焼き餅」は蜂須賀家政公が国主として徳島城を築き、その祝いに献上嘉納されたといういわれを持つ代表的な菓子の一つ。眉山山麓の湧き水を使って米粉を練り、餡を入れて薄く焼いた素朴な菓子である。
藍染製品	洗えば洗うほど色あいに深味を増す阿波藍。しじら織と組み合わせた藍製品は徳島の伝統工芸に指定されている。美しい藍色は「ジャパンブルー」と呼ばれて、海外からも人気を博す。
麺類	名物「徳島ラーメン」は、徳島のご当地ラーメン。徳島市の有名店「いのたに」が１９９９年の９ヵ月間「横浜ラーメン博物館」に出店。４ヵ月連続売上トップという快挙を成し遂げたことから一躍全国区となる。そのほか、徳島市内に本店を構える『東大（とうだい)』は県内外で圧倒的人気を誇る。

イ）佐那河内村

佐那河内村は、平野部は、村内を流れる園瀬川、嵯峨川流域の地域に集落、農地が広がっている。また、山間部には、棚田、段々畑、山地が広がり、集落が点在しており、山間地を利用して、さくらももいちごや達磨キウイフルーツ・大川原ネギ等のブランド品や、みかん・すだち・菜の花・しいたけなどの栽培が盛んである。

主な特産品は下表のとおりである。

＜佐那河内村の特産品＞

特産品名	概要
みかん	佐那河内村で広く作られる代表的な農産物のひとつで、１１月中旬から翌３月下旬まで全国に出荷される。その美味しさに加え、収穫期に村の山々をオレンジ色に彩る非常に美しい風景をもたらしてくれる、村にとって欠かせない要素である。

特産品名	概要
達磨キウイフルーツ	佐那河内村の秋の名産品は多くあるが、果物といえばこのキウイが最初に頭に浮かぶ。昼夜の温度差が激しい山間部の環境は、甘く美味しいキウイを育てるのに最適となっている。
棚田米	佐那河内村では古くから山間部を開墾して棚田をつくり、稲作が行われてきた。県内でもトップクラスの品質の水と、赤土を含む粘土質の土壌で作られる棚田米は、かつて天皇に献上された歴史があり、今も周辺の地域から高い需要のある良質な米である。
すだち	徳島県の顔ともいえる特産品のひとつ「すだち（酢橘)」。爽やかな風味と、美しい緑の外見から、「緑の宝石」の愛称を持つ香酸柑橘である。佐那河内村は県内でも有数の産地で、毎年多くのすだちが作られ、全国に出荷されている。
菜の花	佐那河内村の多くの畑で、冬から春先にかけて栽培される菜の花。独特でほのかな苦みが美味しい菜の花は、カルシウム、マグネシウム、カリウム、鉄など、豊富なミネラルやビタミンＣと高い栄養価をもつ。
さくらももいちご	さくらももいちごは、佐那河内村でしか栽培されていない、希少価値の高い高級ブランドである。酸味が少なく上品な甘みが特徴であるこのいちごは、全国的に高い評価を得ており、全国流通の０．０１％と大変貴重ないちごとして知られている。

■観光資源

ア）徳島市（徳島市国府町を除く）

数多く流れる川と市のシンボル眉山が四季折々の風景を紡ぎ出し、豊かな自然と歴史を感じる街並み、そこに息づく伝統行事など多くの観光資源に恵まれている。
当所管内における主な観光資源は下表のとおりである。

＜徳島市の観光資源＞

観光資源名	概要
伝統文化・伝統行事	４００年以上の歴史を誇る、徳島県の「阿波おどり」。徳島県内各地で開催されるが、毎年８月１２日～１５日の４日間に開催される徳島市の阿波おどりは、その中でも最大級であり、大勢の観光客が訪れる。 国の重要無形民俗文化財「阿波人形浄瑠璃」は、今でも市内の「犬飼の農村舞台（八多町)」でその面影をみることができる。
眉山	「眉のごと雲居に見ゆる阿波の山……」と万葉集にも詠まれた眉山。山頂へはロープウェイが通じ、徳島市街はもとより、天気の良い日は淡路島、紀伊半島までもが一望できる。
ひょうたん島クルーズ	徳島市内には大小１３４本の川が流れ、水都とも呼ばれている。その水都の景色を水上から眺めることができるのが「ひょうたん島クルーズ」である。「ひょうたん島」とは新町川と助任川に囲まれた中州のこと。１周約６㎞をクルージングできる。

イ）佐那河内村

佐那河内村には、豊かな自然やすばらしい農村景観、大川原高原などの観光資源がある。主な観光資源は下表のとおりである。

＜佐那河内村の観光資源＞

観光資源名	概要
大川原高原	標高１，０１９ｍ頂上（旭ヶ丸）から東へ広がるゆるやかなスロープが大川原高原である。ここからは、遠く紀伊水道、徳島平野、阿讃山脈、橘湾など３６０度のパノラマが眺望でき、標高９００ｍ付近では、７月上旬から下旬にかけて、約３万本のあじさいが咲く。頂上付近では、アワノミツバツツジ・アセビなどが群生、遊歩道が整備され、ハイキングに適している。
清流の源	佐那河内村を貫流し、新町川と合流するまで、延長２５．５㎞の園瀬川の湧水源である。園瀬川は、旭ヶ丸の湧水源を起点に、音羽川を合わせて東流し、佐那河内村下の高樋で嵯峨川を合わせ、北東に進んで徳島市に入り、新町川と合流した後、紀伊水道に注いでいる。
しゃくなげ（徳円寺）	文政７年(１８２４年)、徳円上人により開基された徳円寺は、色鮮かに咲くしゃくなげの名所としても有名である。４月下旬から５月上旬が見ごろで、多くの見物客でにぎわう。

観光資源名	概要
嵯峨峡	園瀬川の支流・嵯峨川の上流部にあり、神秘的な奇岩が点在するスポットである。川魚の女王ともいわれるアメゴが放流されている。初夏にはたくさんのホタルが飛び交い、幻想的な光景が広がる。

ウ）観光入込客数の推移

令和３年（２０２１年）度の観光入込客数は３９．３万人（徳島市）である。推移をみると、新型コロナウイルス感染症の影響により、大幅減があったものの、平時には、年間２００万人程度で推移していたことが読み取れる。また、佐那河内村の令和３年（２０２１年）度の観光入込客数は９千人である。推移をみると、約１万人前後で推移していることが読み取れる。

＜徳島市および佐那河内村の観光入込客数＞　（単位：千人）

年	徳島市	佐那河内村
平成２９（２０１７）年	２，１６３	１１
平成３０（２０１８）年	１，９４３	１３
令和元（２０１９）年	１，５２５	８
令和２（２０２０）年	３７３	４
令和３（２０２１）年	３９３	９

出典：「徳島市統計年報」・「佐那河内村独自調査」

■産業

Ａ）業種別の景況感

当所が実施している「景況調査」から業種別の景況感を確認する。なお、現在、新型コロナウイルス感染症が事業者の経営に与える影響が大きいため、コロナ禍前（令和元年４－６月期）および直近期（令和４年４－６月期）のデータを利用する。

全業種をみると、業況予想ＤＩは、コロナ禍前が△７．４ポイント、直近期が△９．２ポイント。売上ＤＩは、コロナ禍前が５．３ポイント、直近期が０．０ポイントとなっている。直近期の業況予想ＤＩがマイナス値であるとおり、長引く新型コロナウイルス感染症の影響を受け、少しずつ回復傾向にあるものの、依然として厳しい業況判断を行う事業者が多いことが読み取れる。

業種別にみると、サービス業は良い経営環境にある一方、製造業はコロナ禍前後問わず、業況予想ＤＩ、売上ＤＩともマイナス値となっており、厳しい経営環境にあることが読み取れる。

＜景況調査結果＞

	売上 DI		業況予想 DI	
	コロナ禍前 令和元年 4-6 月期	直近期 令和 4 年 4-6 月期	コロナ禍前 令和元年 4-6 月期	直近期 令和 4 年 4-6 月期
全産業	5.3	0.0	-7.4	-9.2
建設業	22.2	-16.7	33.3	-16.7
製造業	-17.4	-8.7	-21.7	-21.7
卸売業	-6.7	12.5	-20.0	-37.5
小売業	0.0	-21.4	-28.0	-14.3
サービス業	36.4	28.0	22.7	28.0

出典：徳島商工会議所独自調査

Ｂ）業種別の商工業者数（小規模事業者数）の推移

ア）徳島市（徳島市国府町を除く）

徳島市における当所管内の人口比率は９０．７％となっている。そのため、事業所数においても、徳島市全体の事業所数と徳島市における当所管内の事業所数では相違が少ないものと考えられる。そこで、ここでは徳島市全体の事業所数・小規模事業所数を徳島市における当所管内の事業所数とみなす。

＜徳島市の業種別商工業者数＞

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	1,095	866	167	3,830	2,178	1,021	3,733	1,738	14,628
小規模事業所数	1,037	731	104	2,608	1,542	413	2,876	1,566	10,877
平成28年									
事業所数	1,021	784	146	3,612	2,119	1,134	3,696	1,670	14,182
小規模事業所数	956	673	98	2,311	1,507	444	2,860	1,488	10,337
増減(H28年-H24年)									
事業所数	△74	△82	△21	△218	△59	113	△37	△68	△ 446
増減割合	△6.8%	△9.5%	△12.6%	△5.7%	△2.7%	11.1%	△1.0%	△3.9%	△3.0%
小規模事業所数	△81	△58	△6	△297	△35	31	△16	△78	△ 540
増減割合	△7.8%	△7.9%	△5.8%	△11.4%	△2.3%	7.5%	△0.6%	△5.0%	△5.0%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

イ）佐那河内村

＜佐那河内村の業種別商工業者数＞

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	32	5	0	27	5	3	15	7	94
小規模事業所数	32	5	0	24	5	1	13	5	85
平成28年									
事業所数	28	6	0	21	7	3	15	3	83
小規模事業所数	28	5	0	19	5	0	13	2	72
増減(H28年-H24年)									
事業所数	△4	1	0	△6	2	0	0	△4	△ 11
増減割合	△12.5%	20.0%	－	△22.2%	40.0%	0.0%	0.0%	△57.1%	△11.7%
小規模事業所数	△4	0	0	△5	0	△1	0	△3	△ 13
増減割合	△12.5%	0.0%	－	△20.8%	0.0%	△100.0%	0.0%	△60.0%	△15.3%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

ウ）当所管内の事業所数

上記ア、イの事業所数を合算し、当所管内の事業所数、小規模事業所数を算出する。

平成２４年の事業者数は１４，７２２者、平成２８年の事業者数は１４，２６５者となっている。また、小規模事業者数は平成２４年が１０，９６２者、平成２８年が１０，４０９者であり、４年間で５．０％減少している。産業別に減少率をみると、卸・小売業が△１１．５％と最も高く、その後、建設業の△８．０％、製造業の△７．９％が続いている。一方、医療、福祉では７．２％の増加がみられる。

＜当所管内の事業所数＞

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	1,127	871	167	3,857	2,183	1,024	3,748	1,745	14,722
小規模事業所数	1,069	736	104	2,632	1,547	414	2,889	1,571	10,962
平成28年									
事業所数	1,049	790	146	3,633	2,126	1,137	3,711	1,673	14,265
小規模事業所数	984	678	98	2,330	1,512	444	2,873	1,490	10,409
増減(H28年-H24年)									
事業所数	△78	△81	△21	△224	△57	113	△37	△72	△ 457
増減割合	△6.9%	△9.3%	△12.6%	△5.8%	△2.6%	11.0%	△1.0%	△4.1%	△3.1%
小規模事業所数	△85	△58	△6	△302	△35	30	△16	△81	△ 553
増減割合	△8.0%	△7.9%	△5.8%	△11.5%	△2.3%	7.2%	△0.6%	△5.2%	△5.0%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

■総合計画

ア）徳島市（徳島市国府町を除く）

「徳島市総合計画２０２１－水都とくしま「新創造」プラン－」の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点からみると、「地域産業の振興」では、ＡＩや５Ｇなどの技術革新により、活力ある産業が育成されるとともに、新たなビジネスモデルによるイノベーションが創出されることや、経済発展と事業課題の解決に取り組む社会（Ｓｏｃｉｅｔｙ５．０）の実現に向けて、ＩＣＴの活用による働き方改革の推進や生産性向上に向けた取組が強化され、経営基盤の安定化が図られること、「商業・サービス業の振興」では、商店街をはじめとする商業地において、生活や娯楽などの需要を満たした魅力的な店舗が集積していること、「働く環境づくりの推進」では、テレワークなど多様な働き方の採用により、誰もがいきいきと働ける魅力的な職場環境への改善や雇用の場を創出するために働き方改革の推進により『仕事と生活の調和』が実現されることなどをめざしている。

＜基本構想（令和３年度からおおむね１０年後を展望）＞

将来像	わくわく実感！水都とくしま 「本市ならではの魅力があふれ、誰もが『このまちが好き』と感じられるわくわくするまち」をめざします。
基本目標 （商工・観光）	基本目標４　地域経済を牽引する！活力あふれるまち「とくしま」の創造 〈人がにぎわい、魅力と活気にあふれ、誰もが躍動するまち〉 人口減少の進行に伴う消費経済市場の縮小や環境変化などを背景に地域経済が衰退しており、地方において喫緊の課題となっています。地域産業の競争力強化などの産業振興に取り組むとともに、働き方改革などの働く環境づくりを推進し、地域経済の活性化に向けて取り組んでいきます。 大都市への人口流出や都市構造の変化、それに伴う中心市街地の衰退などにより地方における活力低下が深刻になっています。活気あふれる都市づくりや文化財の魅力をいかしたまちづくりを推進するとともに、観光地域づくりや移住・定住の促進を図り、にぎわいや人の流れの創出に取り組んでいきます。 こうしたまちづくりを推進することで、『人がにぎわい、魅力と活気にあふれ、誰もが躍動するまち』をめざします。
政策 （商工・観光）	政策７　市民の豊かな暮らしと社会を支える経済基盤を確立するまちづくり 政策８　まちのにぎわいと人の流れを創出するまちづくり

＜実施計画＞

施策２９　地域産業の振興
①新たな価値の創造／②域外所得の獲得強化／③企業誘致の推進／④産業人材の育成
⑤創業の促進
施策３０　商業・サービス業の振興
①魅力的な商業地の形成／②中央卸売市場機能の充実／③食肉センターの整備
施策３１　働く環境づくりの推進
①雇用の場の創出／②良好な労働環境の確保／③女性や若者、高齢者の活躍促進
施策３４　観光・交流の促進
①阿波おどりの振興／②魅力ある観光地域づくりの推進／③コンベンションの誘致推進
④効果的な魅力発信

イ）佐那河内村

「佐那河内村総合計画」の商工・観光部分は下表のとおりである。

小規模事業者支援の視点からみると、「地場企業の育成・支援」では、村に眠っている地域資源を発掘、活用し、新たな産業を育成するとともに、こうした産業や企業を連携させ特産品の開発を促進すること、「活力ある商業の育成・支援」では、地域に根差し、地域の特色を生かした魅力ある店づくりや、人材育成や経営体質の強化などによる商業基盤の確立、「資源を生かした観光の振興」では、観光客のニーズへの対応などをめざしている。

＜基本構想（令和２年度～令和１１年度）＞

将来像	豊かな未来に向かって つづくむら宣言 さなごうち
基本的な考え方 （商工・観光）	○生き生きとした魅力あふれる村づくり これまで大切に受け継がれてきた豊かな自然や農林産物、伝統、文化

基本的な考え方 （商工・観光）	などの地域の財産を活用して、移住・定住や産業振興、学校教育の充実、地域活性化を推進し、みんなが元気で生き生きとした魅力あふれる村づくりを進めます。
基本目標 （商工・観光）	基本目標４　産業が元気で生き生きと働ける村をつくります 　基幹産業の農業を取り巻く環境は、農業従事者の高齢化や、担い手・後継者不足などの問題がますます深刻化するとともに、産地間競争の激化や、環境対策、機械の大型化などによる投資コストの増大などにより、一層厳しさを増しています。 　また、消費者ニーズの多様化やインターネットによる通信販売の普及など、商業を始めとする地域経済全体が厳しい状況となっています。 　このようなことから、産業基盤の整備や農産物のブランド化、経営体質の強化、担い手の育成・確保に努めるとともに、環境に配慮した生産活動や支援システムの構築など、基幹産業としての農業を中心に、産業の持続的発展に努めます。 　また、農村景観や多様な地域資源、歴史や文化を生かしながら、農業・商業・観光などが連携した産業振興に努めます。

＜前期基本計画（令和２年度～令和６年度）＞

２．地場企業の振興
　１　地場企業の育成・支援
　　特産品の開発と販路開拓／起業及び継業支援
　２　活力ある商業の育成・支援
　　地域商業の育成／商工共栄会の育成と経営体質の強化／消費者対策の推進
３．観光の振興
　１　資源を生かした観光の振興
　　観光資源の活用／観光基盤の整備／観光受入れ体制の整備

■徳島市産業振興ビジョン

「徳島市総合計画２０２１」の下位計画として位置付けられている「徳島市産業振興ビジョン」は、小規模事業者支援の視点からみると、徳島市が「事業活動のサポート役」、「市内産業のコーディネーター」として、国・徳島県等の役割分担を踏まえたうえで、①地域産業の特性に応じた事業の重点化を行う。②国・徳島県等の事業と一体化することで、効率的、効果的な事業の展開を図る。③国・徳島県等の事業の隙間（ニッチ）の部分を見つけ出し、事業化に繋がるよう、きめ細かい支援を行う。④国・徳島県等の事業に上乗せすることにより、より大きな効果を生み出す。以上の手法を意識し、産業振興に取り組む。

＜基本構想（平成２７年度『２０１５年度』から令和6年度『２０２４年度』までの１０年後を展望）＞

将来像	○新たな挑戦を地域で支える体制の構築 ○地域経済循環による自立力の形成 ○産業振興を支える人材育成・連携強化 ｝を実現する。
戦略①	・域外所得の増加をめざした産業の育成・創出 産業の成長を促し、競争力を高めることで、域外の需要を取り込み、多くの財を獲得することにより、域内経済の規模の拡大を図ります。
戦略②	・域内での経済循環の促進 域内産業間の繋がりを強化することで、社会・経済の環境変化に対応できる強い体質をつくるとともに、域内需給、財の循環を拡大し、自立した地域経済づくりを進めます。
戦略③	・活発な経済活動と安定的な経済基盤づくり 新たな産業の創出による地域経済の持続的発展を図るとともに、経営資源の確保や資金供給の円滑化等、企業等の活動を支え、自発的挑戦を促す経済基盤づくりを進めます。

■その他

今後５ヵ年で小規模事業者の経営環境に変化を与える出来事

　令和２年８月に「そごう徳島店」が営業を終了し、徳島市の中心市街地が極めて重要な局面を迎える中、アミコビル（※）再生や「徳島県・徳島市協調新ホール整備基本計画」に基づき、徳島文化芸術ホール（仮称）整備、新町西地区の新たな再開発事業などと連動し、中心市街地への新たな人の流れとにぎわいを創出するため、「徳島市中心市街地活性化基本計

画」に基づく取り組みを着実に進める必要がある。
※JR 徳島駅前に立地し、テナント・ホテル・駐車場・公共施設などを含む複合商業施設。

＜徳島文化芸術ホール（仮称）＞

出典：徳島市ホームページ

②課題

これまで記述した内容から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

■全業種横断的な課題

最初に「徳島市産業振興ビジョン」より、全業種横断的な課題を確認すると、下表の弱みや脅威への対応が課題となる。

市の現状（内部要因）	社会経済動向（外部要因）
■Strength（強み） ・需要拡大とともに発展するサービス産業の存在（医療、福祉等） ・独自の技術や商品を有するニッチトップ企業の存在 ・近畿圏（京阪神）への地理的優位性 ・豊富な農林水産資源 ・高水準な情報通信インフラ ・観光資源となる可能性を秘めた豊かな自然（眉山、吉野川等）、歴史・文化（四国八十八ヶ所霊場、阿波おどり、お接待等）の存在 ・中心市街地の機能集積	■Opportunity（機会） ・新興国の経済成長による市場拡大 ・就業意欲のある高齢者、女性の存在 ・デフレ脱却、経済成長に向けた国の施策 ・消費者の食に対する安全・安心志向、健康志向の高まり ・情報通信技術（ＩＣＴ）の普及、新たな活用の可能性 ・外国人観光客増加の期待 ・医療・福祉・環境分野等における市場拡大
■Weakness（弱み） ・製造業等における事業所数、従業者数の減少 ・今後全国平均を上回る速度での人口、生産年齢人口の減少、高齢化 ・化学工業以外にコアとなる産業がない ・中心市街地の商業空洞化　・卸売業の低迷 ・経営資源が限られた中小・零細企業が大半 ・伝統産業、農林水産業の低迷　・滞留型の観光資源の乏しさ ・徳島の認知度の低さ、ブランド力の弱さ ・企業誘致の用地不足	■Threat（脅威） ・日本経済の低迷（人口減少による国内市場の縮小及び雇用、生産年齢人口の減少による生産力の低下、少子高齢化の進行による社会保障負担の増加） ・グローバル化による企業間競争の激化、国内産業の空洞化 ・大都市圏への人口・資本等の集中 ・エネルギー供給、コストの不安 ・貿易自由化による農産物等への打撃 ・大規模災害発生の懸念

出典：徳島市「徳島市産業振興ビジョン概要」（『弱み＝課題』、『脅威＝課題』として読み替える。）

■業種別課題

ｉ）商業・サービス業（佐那河内村は商業・サービス業・工業を便宜的に包摂する）

【徳島市・中心商店街人通り１０年（Ｈ２４～Ｒ３）で半減
／地域シェア獲得競争の激化と新たな胎動】

徳島市の中心市街地にある東新町商店街がある徳島市新町地区の人通りが１０年間で半減した（当所の調査による）。徳島駅前から県内唯一の百貨店のそごうが撤退し、新型コロナウイルス感染症の影響も広がったこの２年間（Ｒ２～Ｒ３）だけで、３割以上減少した。これにより、徳島市中心商店街のシャッター通り化等の衰退に拍車がかかり、活気を失っている。

郊外に目を向けると、徳島市の中心市街地からにぎわいが薄れつつある一方で、県道・徳島北環状線沿いでは商業施設の開業が相次いでいる。郊外型の商業施設の開業が相次ぐなか、既存商店においては、大型店舗の競合状況の中で集客の確保等が困難となっている。加えて、インターネットの普及などにより、消費者ニーズの多様化や消費者のライフスタイルが大きく変化し、買い物行動が多様化している。

今後、さらに人口減少や少子高齢化が進むことで、消費の減衰が予測される。このよう

に商業を取り巻く環境は変化しているものの、経営者の高齢化が進んでいること等から、小規模事業者が積極的な対策を打つことが難しいという現状もあり、中心市街地から買い物客らが車で訪れやすい地域（マストラ拠点）（※）へ店舗を移す動きも出ている。

今後、顧客ニーズとライフスタイルの多様化さらには、情報通信技術（ＩＣＴ）の普及により、さまざまな分野でのサービス需要が見込まれることから、商業、観光、市民活動など各分野の連携・強化した市民生活を支えるサービス業の育成も課題である。また、アミコビル再生や徳島文化芸術ホール（仮称）整備、新町西地区の新たな再開発事業の動きと連動した、新たな顧客層を惹きつけるような店舗づくり等も課題と言える。

※空港、高速道路、ターミナル駅など大量輸送機関（マストラフィック）拠点のこと。

【佐那河内村・買い物弱者を支援する声が大】※令和２年４月佐那河内村総合計画より引用

佐那河内村では、小売業を主体としているが、近年は消費行動も多目的化・多様化し、隣接自治体の大型店や専門店へと流出しており、地元商店での消費傾向は日常的な生活物資を中心としたものとなっている。また、人口減少による消費の減少もあり、今後ますます商業環境は厳しくなることが予想される。村民を対象にした村の取り組みに係る『分野ごとの満足度・重要度』に関するアンケート結果から、特に「買い物弱者の支援」は優先して改革、改善すべき施策となっている。そのほか「商店街がない」・「買い物に不便」などが当村の『商業の課題』となっている。

ⅱ）工業

【化学工業に続く、『コア』となる産業育成が課題】

徳島市の製造業全体の製造品出荷額の６６．７％は「化学工業」が占め、事業所数は全体の５．７％と少ないものの、従業者の占める割合は３２．４％と多い。また、全国と比較して、製造品出荷額等の伸び率、特化係数（付加価値額・労働生産性）ともに高く、雇用面も含め、本市製造業の中核をなす産業である。しかし、製造業全体でみると、事業所数、従業者数が減少しており、今後、社会構造の変化に対応した地域経済の新陳代謝を活発化し、新たな雇用を創出するための創業促進など、化学工業に続く「コア」となる産業を育成していくことが課題となっている。（ＲＥＳＡＳより一部引用：出典、２０１９年：経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工、総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」）

ⅲ）観光業

【徳島市・新たな観光資源の発掘が急務】

徳島市の観光客入込状況については、平成２９年（２０１７年）２，１６３千人、令和３年（２０２１年）には３９３千人と、８割の大幅な減少傾向がみられる。平成２９年においては、「阿波おどり」が半数以上を占め、本市の観光の柱となっていた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響などにより、２０２０年には、戦後初めて中止となるなど、観光産業にとって大打撃であった。２０２２年は、阿波おどりが再開となったものの、２０１９年の期間中の人出７０万人を下回る４６万人（推計値）となった。このことから、不可逆的な環境下で、観光客の増加をめざすうえにおいては、「阿波おどり」に代表される従来の観光資源に加え、新たな観光資源を発掘し、通年型・滞在型の観光資源を作り上げていくことが課題となっている。

【佐那河内村・宿泊施設等に課題】※令和２年４月佐那河内村総合計画より引用

佐那河内村では、豊かな自然やすばらしい農村景観、大川原高原などの観光資源があり、こうした観光資源を活用した体験型観光を推進している。特に農業と観光を一体化したグリーンツーリズムやワーキングホリデーなどの取り組みを推進している。

しかし、村のアピールポイントとして「大川原高原」や「自然農村風景」などさまざまな観光資源が挙げられている一方、「宿泊するところがない」、「観光資源に乏しい」といった当村の課題が挙げられている。

■その他の課題

まず、人口推移をみると、現在、管内の人口は減少傾向にあり、今後は減少が加速することが見込まれている。商業者にとっては、ターゲットの見直しなどによる、人口減少による消費の減衰への対応が課題となる。さらに、年齢３区分別人口をみると、高齢化率が上が

り、消費構造が変化していくことから、この変化への対応が課題となる。また、生産年齢人口の減少が見込まれ、人手不足が進行することが予測されることから、ＩＴ活用等による生産性の向上等への取組が必要となる。

特産品をみると、徳島市では「麺類」や「藍染製品」、佐那河内村では「棚田米」や「さくらももいちご」といった全国的にも知名度が高い特産品がみられる。小規模事業者においても、これら特産品を活用した高付加価値商品・サービス等の開発が期待される。また、地域としてもこれら特産品のブランド化などによる地域の認知度向上が課題となっている。

観光面では、徳島市では、数多く流れる川と市のシンボルである眉山が四季折々の風景を紡ぎ出し、豊かな自然と歴史を感じる街並み、そこに息づく伝統行事など多くの観光資源がある。また、佐那河内村では豊かな自然やすばらしい農村景観、大川原高原などの観光資源がある。これらの観光資源は多くの観光客を惹きつけており、毎年約１万人程度（新型コロナウイルス感染症の拡大前）の観光客を誘客している。現在、地域として滞在型の観光資源が少ない点が課題となっていることから、小規模事業者としても、体験型サービス等の提供により、観光消費を獲得することも必要となる。

景況感をみると、業況予想ＤＩはコロナ禍前が△７．４ポイント、直近期が△９．２ポイント。売上ＤＩは、コロナ禍前が５．３ポイント、直近期が０．０ポイントとなっており、事業者は比較的安定した経営環境のなかで事業を行えていることが読み取れる。しかし、これを業種別にみると、サービス業は良い経営環境にある一方、製造業はコロナ禍前後問わず、業況予想ＤＩ、売上ＤＩともマイナス値となっており、厳しい経営環境にあるといえる。そのため、主に製造業において、ターゲットの見直しや下請けからの脱却など、拡大市場へ目を向けたビジネスモデルの転換等が課題であるといえる。

業種別の事業所数の推移をみると、小規模事業者数は平成２４年が１０，９６２者、平成２８年が１０，４０９者であり、４年間で５．０％減少している。また、業種別にみると、卸・小売業が△１１．５％、建設業が△８．０％、製造業が△７．９％となっている。近年の創業の状況をみても、卸・小売業や製造業での創業者は少ないため、地域の活力維持のためにも、これらの業種の経営改善や事業承継による事業所数の維持が課題となる。

そのほか、今後５ヵ年で小規模事業者の経営環境に変化を与える出来事をみると、中心市街地において、徳島県・徳島市協調の新ホール「徳島文化芸術ホール（仮称）」の整備が進んでいる。これにより人流が変化することが見込まれるため、小規模事業者においても経営環境の変化を捉え、対応することも必要である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①１０年程度の期間を見据えて

経営環境の変化はこれまでも常々起こってきたが、近年特にその変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的で課題ごとの柔軟な対応が必要となっている。今後、１０年を見据えたとき、具体的な課題として、生産年齢人口の減少による働き手不足の問題、後継者不在による休廃業事業所の増加、頻発する自然災害や近い将来発生すると言われている南海トラフ巨大地震などの事業所を取り巻くリスク（自然災害）への対応などが予測される。

また、ＡＩ・ＩｏＴ・ロボットなど社会のデジタル技術（技術革新）が一層進み、小規模事業者にとってもＤＸに向けた取り組みも必要不可欠となる。

このような時代にあって、地域経済の基盤を支えている小規模事業者の振興・発展の支援は、商工会議所に課せられた最大のミッションであると認識し、アフターコロナに向けたＤＸやＧＸ（グリーントランスフォーメーション）をはじめ、事業承継対策、創業支援、小規模事業者の経営力強化に向けた売上増加・利益確保、生産性向上、人材確保対策、事業継続力強化等の支援を行うことが必要である。

このような課題に対して当所では、小規模事業者のあるべき姿を以下のとおり定め、これを実現するため小規模事業者を支援する。

ⅰ）小規模事業者が成長と持続的発展をすることで、地域への裨益（従業員の賃金引き上げ、雇用創出、付加価値向上、取引先企業等への波及）をもたらし、地域経済が自立的に活力を維持していく好循環を生み出していること。

ⅱ）小規模事業者が環境変化に迅速、柔軟に対応する「自己変革力」を持ち合わせていること。

ⅲ）小規模事業者が地域の活気や賑わいを創出していること。

ⅳ）経営状況と外的環境要因の分析に基づき、国内（域内・域外を問わず）、海外に向けた新

たな需要の開拓を行っていること。

ⅴ）小規模事業者がＤＸやＧＸなどデジタル技術を活用した経営力強化を実現していること。

ⅵ）事業承継が促進され、状況に応じて事業の見直しとブラッシュアップ、産業力と雇用の維持を実現していること。

ⅶ）小規模事業者が藍染製品、さくらももいちごといった地域資源を活用した魅力ある地域ブランド力向上の創出に取り組み、新たな需要を創出していること。

ⅷ）小規模事業者が自然災害等のリスクを回避するために必要な知識とノウハウを習得し、実践していること。

ⅸ）新たな起業家が育成され、次世代を牽引する小規模製造事業者が発展していること。

ⅹ）地域産業の新陳代謝や新しいしごとをつくる新規創業等が促進され実現していること。また、創業者の状況によっては、既存事業の引継ぎマッチング等が活発に行われていること。

ⅺ）ⅰ～ⅹに掲げる支援については、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへと繋げる。

②総合計画との連動性・整合性

ア）徳島市総合計画２０２１との連動性・整合性

前述の「①１０年程度の期間を見据えて」は、「徳島市総合計画２０２１－水都とくしま「新創造」プラン－」と下表のとおり連動性・整合性がある。

「徳島市総合計画 2021」実施計画の施策	連動性・整合性がある前項の項目
地域産業の振興－新たな価値の創造	ⅱ、ⅴ、ⅹ
地域産業の振興－域外所得の獲得強化	ⅳ、ⅴ
地域産業の振興－創業の促進	ⅸ、ⅹ
商業・サービス業の振興－魅力的な商業地の形成	ⅰ、ⅱ、ⅲ
観光・交流の促進－魅力ある観光地域づくりの推進	ⅶ

イ）佐那河内村総合計画との連動性・整合性

前述の「①１０年程度の期間を見据えて」は、「佐那河内村総合計画」と下表のとおり連動性・整合性がある。

「佐那河内村総合計画」の施策	連動性・整合性がある前項の項目
地場企業の振興－地場企業の育成・支援－特産品の開発と販路開拓	ⅳ、ⅶ
地場企業の振興－地場企業の育成・支援－起業及び継業支援	ⅵ、ⅸ、ⅹ
地場企業の振興－活力ある商業の育成・支援－地域商業の育成	ⅰ、ⅱ、ⅲ

③商工会議所としての役割

当所は、１８９７年（明治３０年）１月２２日に徳島県内初の商工会議所として創立以来、商工会議所法に基づく地域総合経済団体として、地域経済の発展はもとより、社会一般の福祉増進のため、さまざまな事業活動を推進してきた。当所では、徳島駅前をはじめとする徳島市中心市街地の活力とにぎわい創出を図るため、徳島市中心市街地活性化基本計画の策定に関し必要な事項を取りまとめる組織『徳島市中心市街地活性化協議会（以下、協議会という。)』を設立。そして、徳島市が策定した「徳島市中心市街地活性化基本計画」に対する意見書を協議会で取りまとめ、令和４年３月には、徳島市が提出した基本計画が国において認定された。

今後、中心市街地活性化基本計画に基づくまちづくりがスタートし、行政、経済団体等をはじめ関係機関が一丸となってダイバーシティ（多様性）とイノベーション（創造性）を基本理念とした、中心市街地のにぎわいづくりや関係人口増加をめざしている。

また、「中小企業・小規模事業者に寄り添う温かみのある徳島商工会議所」をスローガンに掲げ「人が輝く」・「事業所が輝く」・「街が輝く」・「社会が輝く」の４つの行動指針に沿って、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている管内中小企業・小規模事業者をはじめ、それぞれの事業者の立場に立ったきめ細やかな温かみのある事業や支援において、感染対策を徹底し

たうえで、国等の施策の積極活用に相応の役割を担い、事業者に対して支援を行っている。その過程において、これまで当所に関わりのなかった事業所または非会員事業所との接触の機会が増大しており、温かみのある開かれた商工会議所として一歩を踏み出したところである。

今後は、地域の商工団体として緊急時だけではなく、平時から相談に利用され、『希望と期待』が寄せられる経営支援を心掛けることが必要である。

第１期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者を支援してきた。今後は、第２期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となって取り組む。さらに小規模事業者の多くが市内の顧客（市内居住者・市内への観光客）をターゲットにしており、地域の活性化が小規模事業者の持続的発展に繋がることから、観光客誘致のための情報発信やイベントの充実を図り、小規模事業者の事業基盤の整備・拡充を図る。

目標（第１期経営発達支援計画）

小規模事業者の振興策として、小規模事業者が直接肌に感じている「売上減」・「利益減」に対応する施策等をダイレクトに伝え、支援し実現性のある売上増、利益増への方途を示し、経営基盤の持続性を高めることが重要と考え、一過性の伴走支援に留まらず、支援後も四半期に１回程度の頻度でモニタリングを実施し、アンテナを高く上げ最新の情報収集に努め、常に小規模事業者の隣にいる存在感を示す。

（３）経営発達支援事業の目標

これまで記述した『（１）地域の現状及び課題』及び『（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方』を踏まえ、本計画の目標を以下のとおり定める。

【目標①】

小規模事業者が環境変化へ迅速、柔軟に対応する「自己変革力」向上を支援することで、地域経済が自立的に活力を維持していく好循環創出をめざす。

【目標②】

小規模事業者の国内（域内・域外を問わず）、海外に向けた新たな需要の開拓を支援することで、地域の稼ぐ力向上（外貨獲得）をめざす。

【目標③】

小規模事業者のＤＸなどのデジタル技術を活用した経営力強化を支援することで、地域全体の所得向上（従業員の賃金引上げ）をめざす。

【目標④】

小規模事業者の藍染製品、さくらももいちごといった地域資源を活用した魅力ある商品づくりを支援することで、地域のにぎわい創出をめざす。

【目標⑤】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体の持続的発展をめざす。

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５年４月１日～令和１０年３月３１日）

（２）目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者が環境変化へ迅速、柔軟に対応する「自己変革力」向上を支援することで、地域経済が自立的に活力を維持していく好循環創出をめざす。

『達成のための方針』

小規模事業者の「自己変革力」向上のために、まずは経営分析により各事業者の現状（経営状況）を明らかにする。経営分析では、財務データ等からみえる表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置く。同時に、「消費マインド２００人調査」や「地域の経済動向分析」による地域データの分析を通じて、外部環境の整理を実施する。これらの結果を踏まえ、経営環境の変化に応じた経営の方向性をまとめ、結果を事業計画にまとめる。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる。

将来的には、事業者自身がこれらの取組を自主的に行えるようにすることで「自己変革力」を向上させる。

【目標②】小規模事業者の国内（域内・域外を問わず）、海外に向けた新たな需要の開拓を支援することで、地域の稼ぐ力向上（外貨獲得）をめざす。

『達成のための方針』

小規模事業者の新たな需要開拓のために、「目標①」の支援に加え、個社の販路開拓を支援する。具体的には、「沖縄大交易会／ｆｅｅｌ ＮＩＰＰＯＮ／スーパーマーケット・トレードショーの出展支援」、「物産展・即売会の出店支援」「マスメディア等による広報支援」「越境ＥＣプラットフォームを活用した海外展開支援」などを行う。

加えて、「目標③」のＤＸなどのデジタル技術を活用した販路開拓も支援する。

【目標③】小規模事業者のＤＸなどのデジタル技術を活用した経営力強化を支援することで、地域全体の所得向上（従業員の賃金引上げ）をめざす。

『達成のための方針』

ＤＸに関する意識の醸成や基礎知識を習得させること、実際にＤＸ化に向けたＩＴツールの導入やＷｅｂサイト構築等の取組を推進していくことを目的にＤＸ推進セミナーを開催する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による支援やＩＴ専門家派遣を実施する。さらに、ＩＴを活用した販路拡大を志向する事業者に対しては、ＳＮＳ（ライブコマースなど）を活用した販売促進支援や「おもてなしギフトショップ」の出店支援を通じて、売上拡大が実現するまで伴走型で支援を実施する。また、これらの支援で成果をあげるため、経営指導員がＤＸやＩＴ利活用に関する資質向上を行い、実行力を向上させる。

【目標④】小規模事業者の藍染製品、さくらももいちごといった地域資源を活用した魅力ある商品づくりを支援することで、地域のにぎわい創出をめざす。

『達成のための方針』

小規模事業者の藍染製品、さくらももいちごといった地域資源を活用した魅力ある商品づくりを支援するために、「店頭での商品調査」や「女性による商品のモニタリング」を通じて、消費者ニーズを把握し、結果を基に商品のブラッシュアップに繋げる。また、ブラッシュアップした商品は、「目標②」や「目標③」で記載した販路開拓手法により支援する。これらをワンストップで行うことで、商品開発～販路開拓までを円滑に推進する。

【目標⑤】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体の持続的発展をめざす。

『達成のための方針』

経営分析、事業計画の策定、策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。また、これを実現するために、経営指導員等の資質向上を実施する。

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】

小規模事業者が近年の経営環境の変化（不確実性の高まり、不可逆的変化）に対し、迅速、柔軟に対応するためには、まずはこの変化を的確に捉える必要がある。この方法のひとつとしてデータの活用があるが、小規模事業者の多くは、客観的データを活用した経営判断が不十分である。

【課題】

小規模事業者の経営判断に資するような地域の経済動向に関するデータを公表する必要がある。特に、小規模事業者の多くはこれらのデータを見慣れていないため、活用しやすいよう、分かりやすく分析し提供することが課題である。なお、分析結果は、事業計画策定に活用する。

（２）目標

項目	公表方法	現行	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
①小規模企業景気動向調査結果公表回数	ＨＰ掲載	４回	４回	４回	４回	４回	４回
②消費マインド２００人調査結果公表回数	ＨＰ掲載	４回	４回	４回	４回	４回	４回
③地域の経済動向分析・徳島市中心商店街通行量調査結果公表回数	ＨＰ掲載	１回	１回	１回	１回	１回	１回

（３）事業内容

①小規模企業景気動向調査（アンケート調査）

事業名	小規模企業景気動向調査（アンケート調査）（**継続**）
目的	管内小規模事業者の景況感を把握することで、効果的な施策の立案に活用する。
調査の内容／調査の手段・手法	四半期毎に経営指導員が巡回訪問・窓口相談等を通じてアンケート票の配布・回収を行う。対象は、当所管内小規模事業者約１５０社（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）とする。
調査を行う項目	景況感、売上高、売上単価、資金繰り、採算性、業界の業況、経営上の問題点等
分析の手段・手法	当所の経営指導員等がデータを集計し、経年分析や全国との比較分析などを行う。また、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。
調査・分析結果の活用	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知する。 また、当所でも、結果を支援施策の検討（重点支援先業種の決定など）に活用する。

②消費マインド２００人調査（アンケート調査）

事業名	消費マインド２００人調査（アンケート調査）（**継続**）
目的	管内消費者の消費マインドを調査・公表することで、小規模事業者（主に商業）の経営判断に役立てる。
調査の内容／調査の手段・手法	四半期毎に経営指導員が巡回訪問・窓口相談等を通じてアンケート票の配布・回収を行う。対象は、当所管内小規模事業者の従業員２００人とする。
調査を行う項目	景気の方向性、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、お金の使途、商品別の購入場所） 等
分析の手段・手法	当所職員（経営指導員含む）がデータを集計し、男女別・年齢別・職業別等にクロス集計を行うことで、属性別の消費マインドを分析する。また、経年分析を実施する。分析結果に対しては簡単なコメントを付ける。

調査・分析 結果の活用	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

③地域の経済動向分析

事業名	地域の経済動向分析（**継続**）
目的	地域の小規模事業者に市内の状況(経営環境の変化等)を周知することで、小規模事業者が今後の事業展開を検討する際の基礎資料とする。
調査の内容／ 調査の手段・手法	（ＲＥＳＡＳ） 地域経済分析システム（ＲＥＳＡＳ）の内容の中で、地域の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで公表する。 （徳島市中心商店街通行量調査） 徳島市の中心商店街の活性化を図るための基礎的統計である通行量の実数把握を目的として毎年１０月（第３金曜日・日曜日の２日間）に実施。午前１０時から午後７時（１時間毎）までの通行人数をカウンター（数取器）により計測のうえ集計する。
調査を行う項目	（ＲＥＳＡＳ） 地域経済循環マップ・生産分析　→何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・Ｆｒｏｍ－ＴＯ分析　→人の動き等を分析 産業構造マップ　→産業の現状等を分析 等 （徳島市中心商店街通行量調査） 各調査地点（１７地点)、調査方向数（３４方向）における歩行者及び自転車の通行量 ・方向別　・時間帯別　・男女別
分析の手段・手法	（ＲＥＳＡＳ） 経営指導員が外部の中小企業診断士などの専門家と連携し、ＲＥＳＡＳの情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。 （徳島市中心商店街通行量調査） 当所の経営指導員等がデータを集計し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査・分析 結果の活用	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

４．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

小規模事業者の競争力強化のためには、競争相手である郊外型商業施設、大型店、ＥＣ等と差別化された商品や、消費者ニーズを捉えた商品（地域資源を活用した商品を含む）の提供が必要である。小規模事業者がこれらのような商品を開発するためには、顧客の声を聞いた商品のブラッシュアップが必要であるが、当所ではこのマーケットインの支援が十分でなかった。

【課題】

競合と差別化された商品づくりや消費者ニーズに合った商品づくりのために、マーケティング調査を支援する必要がある。また、マーケティング調査の結果を受け、商品のブラッシュアップを支援することが課題である。なお、分析結果は、事業計画策定に活用する。

（２）目標

項目	現行	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度
①店頭での商品（ニーズ）調査 調査対象事業者数	３０者	３０者	３０者	３０者	３０者	３０者
②女性による商品のモニタリング 調査対象事業者数	１０者	１０者	１０者	１０者	１０者	１０者

（３）事業内容

①店頭での商品（ニーズ）調査

事業名	店頭での商品（ニーズ）調査（継続）
目的	小規模事業者の商品・サービス等（以下、商品等）について、当該事業者の来店客より評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品等のブラッシュアップに繋げる。
対象	店舗で販売する（販売予定含む）小規模事業者の商品【具体例：藍染製品・さくらももいちご等】（食品や飲食店のメニュー・サービス）等、 ３０商品／年（１者あたり１商品）を対象とする。
調査の内容／ 調査の手段・手法	各店の店舗にて、事業者が主体となりアンケート調査を実施する。アンケート調査は、紙アンケートもしくはＷｅｂアンケートにより実施し、１商品あたり３０名以上の来店客からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	≪食品（飲食店のメニュー含む）の場合≫ □商品の総合評価（直感的な評価） □味 □パッケージ □独自性 □価格 □購入意向 □その他改善点 等 ≪サービスの場合≫ □サービスの総合評価（直感的な評価） □サービスの内容 □独自性 □価格 □今後もサービスを受けたいか □その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は当所経営指導員が中小企業診断士等の専門家と連携し分析を行う。分析では、各項目について男女別、年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析 結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

②女性による商品のモニタリング

事業名	女性による商品のモニタリング（継続）
目的	前述の『①店頭での商品（ニーズ）調査』は、店舗を運営している事業者の商品が対象となる。一方、小規模事業者のなかには、店舗を運営していない事業者もいる。また、前述の調査は既存顧客を対象としているが、事業者のなかには新商品の開発で新たな顧客を獲得したいと考える場合もある。そこで、これらの事業者を対象に、女性による商品のモニタリング調査を実施し、来店客より評価を得ることで、顧客の声を取り入れた商品等のブラッシュアップに繋げる。なお、「女性による」としているのは、女性の方が購買活動を行う割合が高いためである。
対象	小規模事業者の商品【具体例：藍染製品、さくらももいちご等】（食品や飲食店のメニュー）、１０商品／年（１者あたり１商品）を対象とする。
調査の内容／ 調査の手段・手法	当所（及び当所ビル内に入居する支援団体等）の女性職員もしくは女性が集まる場（女性会等）を対象に、経営指導員が主体となり調査を実施する。アンケート調査では、１商品あたり２０名以上の女性からアンケート票を回収する。
調査を行う項目	□商品の総合評価（直感的な評価） □味 □パッケージ □独自性 □価格 □購入意向 □その他改善点 等
分析の手段・手法	アンケート収集後は当所職員（経営指導員含む）が中小企業診断士等の専門家と連携しながら分析を行う。分析では、各項目について年齢別にクロス集計を実施。結果から商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査・分析 結果の活用	分析結果は、経営指導員が簡易なレポートにまとめ事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点を抽出し、商品のブラッシュアップに活用する。ブラッシュアップにあたっては、経営分析や事業計画策定を実施し、経営指導員が伴走型で支援する。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

小規模事業者が環境の変化に応じた事業の軌道修正等を行うためには、まず各事業者が現状（経営状況）や経営課題を把握することが必要である。当所ではこれまでも経営分析を支援してきたが、表面的な分析に留まっていることも多く、必ずしも事業者の本質的な課題までは抽出で

きていなかった。

【課題】

これまで表面的な分析もみられたことから、今後は事業者との対話と傾聴を通じて、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置いた経営分析（非財務分析『ＳＷＯＴ分析等』・財務分析）を実施する必要がある。

（２）目標

現状の経営分析事業者数は１１０者／年を定量的目標値としているが、この分析の内容をみると、財務分析のみ、非財務分析のみといった分析もみられた。今後は、財務分析および非財務分析の多面的な経営分析を実施。また、実施数も最終年度までに２２５者／年（経営指導員１５名×１５者）まで増加させる。

項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
経営分析事業者数	１１０者	１２０者	１３５者	１５０者	１８０者	２２５者
経営分析セミナーの開催回数	－	5回	5回	5回	5回	5回
経営分析個別相談会	－	5回	5回	5回	5回	5回

（３）事業内容

<table>
<tr><td>事業名</td><td>小規模事業者の経営分析（拡充）</td></tr>
<tr><td>目的</td><td>小規模事業者の経営状況を把握・分析し、結果を当該事業者にフィードバックする。</td></tr>
<tr><td>支援対象</td><td>小規模事業者（業種等問わず）</td></tr>
<tr><td>対象事業者の
掘り起こし</td><td>チラシの配布や当所ホームページにより広く周知するだけでなく、巡回訪問・窓口相談、各種セミナー開催時に訴求する。また、記帳代行支援や金融支援、補助金支援の際などの個者支援の際に経営分析を提案する。また、経営分析セミナー及び経営分析個別相談会を開催する。
■経営分析セミナー及び経営分析個別相談会
<table>
<tr><td>募集方法</td><td>チラシ・当所ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr>
<tr><td>回数</td><td>年５回（セミナー）、年５回（個別相談会）</td></tr>
<tr><td>カリキュラム</td><td>実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーとし、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自走化、自己変革力のための内発的動機付けを促す。そして、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるカリキュラムとする。
また、個別相談会では、セミナーで取り組むべきことに腹落ちし当事者意識を持った経営者が、経営分析を通じた自社の本質的課題を設定することを想定している。</td></tr>
<tr><td>想定参加者数</td><td>１５名／回（セミナー）、３名／回（個別相談会）</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>分析の手段・手法・項目</td><td>経営分析は、経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。また、経営指導員のみでは十分な分析を行うことができない場合は中小企業診断士・税理士等の専門家派遣を行う。具体的な分析内容は以下のとおりである。定量分析たる財務分析と定性分析たる非財務分析の双方を実施する。分析にあたっては、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくる君」等のソフトを活用する。
■経営分析を実施する項目
財務分析　：直近３期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析
非財務分析：強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）その他（デジタル化・ＩＴ活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）</td></tr>
</table>

分析結果の活用	・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、経営指導員が解決策を提案する。高度で専門的な経営課題の場合は中小企業診断士・税理士などの専門家を通じて解決を図る。 ・分析結果は、クラウド型支援ツール（ＢＩＺミル等）上に集約し、すべての経営指導員・職員が内容を共有し、確認できるようにする。これらの取組により、経営指導員以外も含めた組織全体の支援能力向上を図る。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当所ではこれまでも事業計画の策定支援を行ってきたが、目先の課題解決に偏重する支援である、いわゆる「課題解決型」の支援に留まっていた。

【課題】

小規模事業者が課題解決に能動的に取り組めるよう、いわゆる「経営力再構築型（課題設定型）」の事業計画策定支援を実施する必要がある。具体的には、事業者自身が「自己変革力」を身に付けられるよう内発的動機付けを行いながら事業者が主体となった事業計画の策定支援を実施することが課題である。

（２）支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」及び「経営状況の分析」並びに「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画の策定支援を実施する。特に、事業計画の策定前には必ず経営分析を実施し、事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自らが自社の強みや弱みなどの現状（本質的課題）を正しく把握したうえで、当事者意識を持って自らが課題に向き合い、能動的に事業計画策定に取り組むことをめざす。

事業計画の策定支援では、経営分析件数の約５割の事業計画の策定を目標とする。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に、ＤＸ化に向けたＤＸ推進セミナーの開催やＩＴ専門家派遣を通じて、ＩＴの利活用を促すことで小規模事業者の競争力の維持・強化をめざす。

（３）目標

項目	現行	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
事業計画策定事業者数	５５者	６０者	７０者	７５者	９０者	１１０者
事業計画策定セミナーの開催回数	１回	１回	１回	１回	１回	１回
ＤＸ推進セミナーの開催回数	－	２回	２回	２回	２回	２回

（４）事業内容

事業名	事業計画策定支援（**拡充**）
目的	「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、小規模事業者の持続的発展や成長発展を目的とした事業計画の策定を支援する。なお、事業計画策定事業者に対してＤＸに関する意識の醸成や基礎知識を習得させ、併せてＤＸ化に向けたＩＴツールの導入やＷｅｂサイト構築等の取組を推進していくために、ＤＸ推進セミナーの開催やＩＴ専門家派遣を実施する。
支援対象	経営分析において事業計画策定の必要性を感じた事業者の他、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、補助金のための事業計画などの策定に意欲的な事業者を対象とする。
対象事業者の掘り起こし	経営分析のフィードバック時や需要動向調査結果報告時、補助金・助成金申請時に事業計画策定を提案するだけでなく、巡回訪問・窓口相談時、各種セミナー開催時、記帳代行支援や金融支援などの個者支援の際に案内する。

<table>
<tr><td>対象事業者の
掘り起こし</td><td>また、事業計画策定セミナーを開催する。
■事業計画策定セミナー
<table><tr><td>対象事業者</td><td>すべての小規模事業者を対象とするが、経営分析を実施した事業者に対しては個別に周知する</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>チラシ・当所ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr><tr><td>回数</td><td>年１回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>「事業計画とは」、「ＳＷＯＴ分析の方法」、「経営方針」、「経営課題ごとの取組」、「アクションプラン」、「数値目標」、「補助金の活用」 等</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>２０名／回</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>支援内容／
支援の手段・手法</td><td>事業計画策定支援は、①小規模事業者が作成した事業計画に対し経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の２つの方法で実施する。策定にあたっては、高度で専門的知見を必要とする場合は、徳島県よろず支援拠点、中小企業１１９専門家派遣、徳島県中小企業活性化協議会と連携を図る。なお、事業計画においてＤＸやＩＴツールの活用を促進するため、主に事業計画策定に意欲的な事業者を対象にＤＸ推進セミナーの開催やＩＴ専門家派遣を実施する。
■ＤＸ推進セミナー（新規）
<table><tr><td>対象事業者</td><td>すべての小規模事業者を対象とするが、事業計画策定に意欲的な事業者に対しては個別に周知する</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>チラシ・当所ホームページ・巡回等による周知、関連機関による周知</td></tr><tr><td>回数</td><td>年２回</td></tr><tr><td>講師</td><td>地元ＩＴコーディネーターをはじめとしたＩＴ事業者等を想定</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>毎回、時流に合ったＩＴ関連テーマを定め、セミナーを開催する。なお、カリキュラムのなかで、ＤＸ総論、ＤＸ関連技術（クラウドサービス、ＡＩ等）、各種ＩＴツール紹介等の総論的な内容も紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>２０名／回</td></tr></table></td></tr>
</table>

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】

現状、事業計画策定後のフォローアップについて、売上・利益の増加といったアウトカムにまで着目したフォローアップが十分でなかった。

【課題】

今後は、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則四半期ごとにフォローアップを実施する。そのなかで、事業計画を実施する上で発生した経営課題等に対し、事業者と一緒になって解決を図る。これらの支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

（２）支援に対する考え方

事業計画策定を支援したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、事業計画では、フォローアップ対象事業者の売上増加割合・経常利益増加割合が２０％（※）（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目標とする。

また、フォローアップにあたっては、自走化を意識し、小規模事業者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、事業者と従業員が一緒に作業を行うことで当事者意識を持って取り組むこと等に重点を置いた支援を行い、計画の進捗状況に係るフォローアップを通じて事業者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

※これまでの当所の支援のなかで、前年同期比で売上高や経常利益が増加している小規模事業者の割合は実績ベースで『約１～２割程度』である。(コロナ禍前)。そこで、本事業においては、伴走型のフォローアップを実施することで、事業計画策定及びフォローアップを実施した対象事業者については、売上増加事業者割合・経常利益増加事業者割合が２０％（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）を目標とする。

（３）目標

項目	現行	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度
フォローアップ対象事業者数	５５者	６０者	７０者	７５者	９０者	１１０者
頻度（延回数）	２２０回	２４０回	２８０回	３００回	３６０回	４４０回
売上増加目標達成事業者数	－	１２者	１５者	１８者	２１者	２４者
経常利益増加目標達成事業者数	－	１２者	１５者	１８者	２１者	２４者

（４）事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ（事業計画策定の全事業者を対象）（**継続**）
目的	計画を伴走型支援することで、計画どおりの成果を上げる。
支援対象	事業計画の策定を支援したすべての事業者
支援内容／ 支援の手段・手法	四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の進捗状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、事業計画と進捗状況とが『ズレ』ている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やしながら軌道に乗せるための支援を実施する。 事業計画のフォローアップでは、より現場レベルでの具体的なアドバイスが求められる。そのため、対話と傾聴による事業者との面談を重ねて信頼関係を構築し、経営者自らが当事者意識を持って能動的に行動し、『答え』を見いだすことを目標とした支援を行う。当所の経営指導員は、それぞれが得意分野を持つため、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を支援する。 また、フォローアップを行う経営指導員が、より専門的な知見が必要であると判断した場合には、専門家（中小企業１１９専門家派遣、徳島県よろず支援拠点などの外部支援機関等）と連携し、その課題解決を図る。さらに、徳島市、佐那河内村、株式会社日本政策金融公庫、地元金融機関等とも連携を図り、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に取り組む。

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】

小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により、ＩＴを活用した販路開拓等のＤＸ化に向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、ＩＴを活用した販路開拓等の支援が不十分であった。

【課題】

各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果が出るまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまでＤＸ化に関する支援が十分でなかったことから支援を強化する必要がある。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ売上拡大効果（新たな需要獲得効果）が高い取組の支援をする。特に、地域内の小規模事業者の多くはＩＴを使った販路開拓等が遅れていることから、ＩＴを活用した販路開拓として、ＳＮＳを活用した販売促進支援や「おもてなしギフトショップ」の出店支援を実施する。

（３）目標

項目	現行	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度	令和９年度
① 沖縄大交易会の出展支援 出展事業者数	－	５者	５者	５者	５者	５者
（ＢｔｏＢ）：成約件数／者	－	２件	２件	２件	２件	２件
②「ｆｅｅｌ ＮＩＰＰＯＮ」 出展支援事業者数	－	５者	５者	５者	５者	５者
（ＢｔｏＢ）：成約件数／者	－	２件	２件	２件	２件	２件
③スーパーマーケット・トレードショー 出展事業者数	－	３者	３者	３者	３者	３者
（ＢｔｏＢ）：成約件数／者	－	１件	１件	１件	１件	１件
④物産展・即売会の出店支援 出店事業者数	１０者	１０者	１０者	１０者	１０者	１０者
（ＢｔｏＣ）：売上額／者	３万円	５万円	５万円	５万円	５万円	５万円
⑤ＳＮＳを活用した販売促進支援 支援事業者数	－	５者	５者	５者	５者	５者
（ＢｔｏＣ）売上増加率／者	－	３％	３％	３％	３％	３％
⑥「おもてなしギフトショップ」 出店支援事業者数	－	５者	５者	５者	５者	５者
（ＢｔｏＣ）：売上額／者	－	５万円	５万円	５万円	５万円	５万円
⑦マスメディア等による広報支援 支援事業者数	１３者	１５者	１５者	１５者	１５者	１５者
（ＢｔｏＣ）：売上増加率／者	３％	５％	５％	５％	５％	５％
（ＢｔｏＢ）：成約件数／者	１件	３件	３件	３件	３件	３件
⑧越境ＥＣによる販路開拓支援事業者数	－	３者	３者	３者	３者	３者
（ＢｔｏＣ）：売上増加率／者	－	３％	３％	３％	３％	３％
（ＢｔｏＢ）：成約件数／者	－	２件	２件	２件	２件	２件

（４）事業内容

①沖縄大交易会の出展支援（ＢｔｏＢ）

事業名	沖縄大交易会の出展支援（**新規**）
目的	特に、対企業の事業者にとって、商談会は新たな取引先の獲得に有効である。一方、小規模事業者は独自に商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に交易会（商談会）の出展支援を実施する。
支援対象	管内小規模事業者 （青果・農産加工品、鮮魚・水産加工品、食品加工品、お菓子・スイーツなど）
訴求相手	１０の国と地域（海外１３５社、国内５２社）／２０２１年度実績
展示会等の概要	沖縄は東アジアを中心に位置する地理的優位性を活かし、国際物流貨物ネットワーク（沖縄国際航空物流ハブ）の構築・拡大をめざしている。本交易会はこのネットワークを活用し、日本全国の特産品等の海外販路拡大に繋げることを目的に開催する「食」をテーマにした国際食品商談会で、リアル商談とオンライン商談を融合させた「ハイブリッド型」で開催。 本交易会の特徴としては、①食をテーマに日本全国の特産品が集まる国際食品商談会であること、②リアルとオンラインを掛け合わせたハイブリッド型の商談会で切れ目のない商談を実現、③リアルについては、事前マッチングによる個別相談会で効率的な商談を実施、④オンラインについては、長時間にわたりフリー商談の場を提供し、『いつでも、どこでも、何度

展示会等の概要	でも』商談を行うことが可能。 令和３年の開催では、サプライヤー４０３社、バイヤー１８７社が参加し、成約率は、リアル商談／２１．６％、オンライン商談／２５．３％となっている。
支援内容／ 支援の手段・手法	展示会では、「商品力」だけではなく、「伝達力」が重要である。そのため、本交易会に出展する事業者を対象にセミナーを開催する。具体的には、展示会で成果を出す出展ノウハウの講義と『誰に何を伝えるための展示会なのか』を明確にするワークショップを行うなど、中小企業診断士等の専門家と連携しながら事前準備に関する支援を行う。そのほか、出展に係る費用（ブース内簡易装飾など）や展示商品の運搬を支援することで、小規模事業者の費用負担を軽減させ出展意欲を高める。また、出展ブースやパンフレット等のデザインを統一化させることで、地域の特産品としてのイメージの定着ならびにブランド力向上を図る。展示会当日は、経営指導員等が事前準備どお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う。フォローアップとして、商談会で名刺交換をした相手に対するフォローをワンストップで支援し、課題が解決できない場合にはＪＥＴＲＯなど専門機関と連携を図り成約件数及び新規取引先開拓数の拡大をめざす。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

②商工会議所の共同展示商談会「ｆｅｅｌ　ＮＩＰＰＯＮ」の出展支援（ＢｔｏＢ）

事業名	商工会議所の共同展示商談会「ｆｅｅｌ　ＮＩＰＰＯＮ」の出展支援（**新規**）
目的	特に、対企業の事業者にとって商談会は新たな取引先の獲得に有効である。一方、小規模事業者は独自に商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に「ｆｅｅｌ　ＮＩＰＰＯＮ」の出展支援を実施する。
支援対象	管内小規模事業者 （出展者に戦略的な需要開拓があり、かつ新規販路獲得に対する意欲が高く、展示会出展を最大限に活用しようとする積極的な姿勢が見受けられる事業者）
訴求相手	大手百貨店や食料品を取り扱う全国のバイヤー
展示会等の概要	ｆｅｅｌ　ＮＩＰＰＯＮとは、全国の小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品を対象に、販路開拓支援等を目的として実施。また、展示会の効果を上げるため、「東京インター・ナショナル・ギフト・ショー」と同時開催の「グルメ＆ダイニングスタイルショー」と併催することで最大限の集客と効果を図る。 ２０２２年春の実績では、「東京インター・ナショナル・ギフト・ショー」：来場者延べ１４４，９２３名、「グルメ＆ダイニングスタイルショー」：来場者延べ２０，０２２名となっている。
支援内容／ 支援の手段・手法	展示会では、「商品力」だけではなく、「伝達力」が重要である。そのため、本商談会に出展する事業者を対象にセミナーを開催する。具体的には、展示会で成果を出す出展ノウハウの講義と『誰に何を伝えるための展示会なのか』を明確にするワークショップを行うなど、中小企業診断士等の専門家と連携しながら事前準備に関する支援を行う。また、出展に係る費用（ブース内簡易装飾など）や展示商品の運搬を支援することで、小規模事業者の費用負担を軽減させ出展意欲を高める。そのほか、出展ブースやパンフレット等のデザインを統一化させることで、地域の特産品としてのイメージの定着ならびにブランド力向上を図る。展示会当日は、経営指導員等が事前準備どお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う。フォローアップとして、商談会で名刺交換をした相手に対するフォローをワンストップで支援し、課題が解決できない場合には、徳島県よろず支援拠点などの支援機関と連携を図り、成約件数及び新規取引先開拓数の拡大をめざす。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

③スーパーマーケット・トレードショーの出展支援（Ｂｔｏ Ｂ）

事業名	「スーパーマーケット・トレードショー」の出展支援（**新規**）
目的	特に、対企業の事業者にとって、商談会は新たな取引先の獲得に有効である。一方、小規模事業者は独自に商談会に出展できていないことも多い。そこで、新たな取引先の獲得を支援することを目的に「スーパーマーケット・トレードショー」の出展支援を実施する。
支援対象	管内小規模事業者 （出展者に戦略的な需要開拓があり、かつ新規販路獲得に対する意欲が高く、展示会出展を最大限に活用しようとする積極的な姿勢が見受けられる事業者）
訴求相手	全国の小売業をはじめ、卸・商社、中食、外食などのバイヤー
展示会等の概要	スーパーマーケット・トレードショーとは、略称ＳＭＴＳ。一般社団法人全国スーパーマーケット協会が主催者となり、スーパーマーケットを中心とする食品流通業界に最新情報を発信する商談展示会。全国の小売業をはじめ、卸・商社、中食などから多数のバイヤーが来場し、出展者の新たな販路やビジネスチャンスに繋がる場として５７回を数える。 ２０２２年の実績、出展者は延べ１，６５２社・団体、２，９７６小間来場者は延べ４２，８８５名となっている。
支援内容／ 支援の手段・手法	展示会において、「商品力」だけではなく、「伝達力」が重要である。そのため、本商談会に出展する事業者を対象にセミナーを開催する。具体的には、展示会で成果を出す出展ノウハウの講義と『誰に何を伝えるための展示会なのか』を明確にするワークショップを行うなど、中小企業診断士等の専門家と連携しながら事前準備に関する支援を行う。また、出展に係る費用（ブース内簡易装飾など）や展示商品の運搬を支援することで、小規模事業者の費用負担を軽減させ出展意欲を高める。そのほか、出展ブースやパンフレット等のデザインを統一化させることで、地域の特産品としてのイメージの定着ならびにブランド力向上を図る。展示会当日は、経営指導員等が事前準備どお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う。フォローアップとして、商談会で名刺交換をした相手に対する、フォローをワンストップで支援し、課題が解決できない場合には、徳島県よろず支援拠点など支援機関と連携を図り、成約件数及び新規取引先開拓数の拡大をめざす。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

④物産展・即売会の出店支援（Ｂｔｏ Ｃ）

事業名	物産展・即売会の出店支援（**継続**）
目的	小規模事業者が新たな商品を開発しても、すぐにテストマーケティングを行うことは難しい。そこで、当所においてテストマーケティングの機会を提供し、商品の販売促進や認知度向上を図る。
支援対象	主に地域資源を活用した商品を販売する事業者
訴求相手	市外の消費者・バイヤー
物産展・即売会の概要	以下のいずれかの物産展・即売会の出店支援を実施する。 ア）地域大型店（ＧＭＳ）イオンモール徳島店のイベントスペースへの出店支援 徳島市内の大型店のイベントスペースを活用した即売会である。商品ＰＲやブランドの認知拡大を目的とした多彩なイベントに対応できるスペース。エンドユーザーと直接コミュニケーションをとることで、より実売に繋がり、効果の高い販売促進活動が期待できる。 （年間来場者数：約７００万人）（対象者：地元消費者） イ）日本百貨店『しょくひんかん』（東京都千代田区神田練塀町８－２） 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。 （対象者：首都圏消費者）（客単価１，７００円～２，０００円）

物産展・即売会の概要	（２０２１年度の当該店舗での平均売上額は７４，８８８円/週、平均売上点数は１７１点/週） ウ）全国から毎週集まる！！地域うまいもんマルシェ（東京都千代田区神田練塀町８－２） 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。 （対象者：首都圏消費者）（客単価１，７００円～２，０００円） （２０２１年度の当該店舗での平均売上額は７４，８８８円/週、平均売上点数は１７１点/週）
支援内容／ 支援の手段・手法	事前準備として、以下のようなことに留意して出品する商品や販売方法などの助言を行う。 ・需要動向を踏まえた商品の選定について ・地域住民に対する広報活動の実施について ・当日の陳列・接客へのアドバイス（サービスとホスピタリティの違いなど） ・来場者への訴求効果が高まるようなチラシ（分かりやすい商品紹介や調理方法・食べ方の工夫・小規模事業者の情報等を記載）の作成支援 ・パッケージのポイント（短時間でコンセプトを伝える、商品価値を伝える、ブランド喚起） ・相手に共感を得るような販売方法 などを行う。 また、出展に係る費用（ブース内簡易装飾など）や展示商品の運搬を支援することで、小規模事業者の費用負担を軽減させ出展意欲を高める。そのほか、パンフレット等のデザインを統一化させることで、地域の特産品としてのイメージの定着ならびにブランド力向上を図る。 即売会当日は、経営指導員が事前準備どお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『対話と傾聴』を通じて、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する。
期待効果	売上拡大を狙う。

⑤ＳＮＳ（ライブコマースなど）を活用した販売促進支援（Ｂｔｏ Ｃ）

事業名	ＳＮＳ（ライブコマースなど）による販売促進支援（**新規**）
目的	近年、新たな販路開拓手法として、ＳＮＳによる販売及び販売促進が盛りあがっており、取り組む事業者も増加している。そこで、ＳＮＳによる販売及び販売促進（情報発信含む）を行う事業者を支援し、さらに徹底的にフォローアップを行うことで売上拡大をめざす。
支援対象	対消費者取引（Ｂｔｏ Ｃ）を行う事業者
訴求相手	全国の消費者
支援内容／ 支援の手段・手法	ＳＮＳによる販売促進を支援することにより売上拡大をめざす。 支援事業者の掘り起こしとして、チラシの配布やホームページの他、『６．事業計画策定支援に関すること』に記載のＤＸ推進セミナー、巡回訪問などで周知を図る。支援にあたっては、ＳＮＳページの立ち上げからページ構成、ＰＲ方法等を伴走型で実施。また、近年はライブコマース（ソーシャルコマースなど）というＳＮＳを活用した販売もできることから、チャレンジする事業者に対しては、ライブコマースの支援も行う。支援にあたっては、徳島県、徳島県観光協会の協力を得て、ＩＴ専門家の派遣等を実施する。構築後は、アクセス数や購入数を四半期に１回程度フォローを実施し、ＰＤＣＡサイクルを回すことで売上拡大をめざす。
期待効果	売上拡大を狙う。

⑥「おもてなしギフトショップ」の出店支援（Ｂｔｏ Ｃ）

事業名	「おもてなしギフトショップ」の出店支援（**新規**）
目的	近年、ネットショップの構築による販路拡大をめざす小規模事業者が増加している。一方、小規模事業者のなかには、独自にネットショップを開設することに不安を感じる方も多い。そこで、「おもてなしギフトショップ」を活用し、ネットショップ参入のきっかけづくりを行う。
支援対象	主に地域の特産品を活用した商品を販売する事業者 ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援する。
訴求相手	全国の消費者
支援内容／ 支援の手段・手法	「おもてなしギフトショップ」とは、横須賀商工会議所がＰａｙＰａｙモールのなかに立ち上げたＥＣショップである。日本全国のギフト商品を取り扱っている。事業者は、年間１万円で参加でき、最大５商品をＥＣショップ内で販売できる。当ショップは小規模事業者が抱える３つの『ない』の課題解決をめざしている。 ①時間がない、②投資資金がない、③スキル（人）がない。これらの『ない』を解決するため、横須賀商工会議所と連携し、「おもてなしギフトショップ」の出店事業者の募集から出店までをワンストップで継続支援する。
支援の手段・手法	経営分析、需要動向調査、事業計画策定支援を通じて、事業者の商品の魅力等を整理し、売れる商品づくりを支援する。また、実際の販売状況等を分析し、改善を行う。これらＰＤＣＡを回しながら、売上拡大させる。
期待効果	売上拡大を狙う。

⑦マスメディア等による広報支援（Ｂｔｏ Ｂ、Ｂｔｏ Ｃ）

事業名	マスメディア等による広報支援（**継続**）
目的	販路拡大をめざす際、マスコミ等の活用は効果的である。一方、小規模事業者にはマスメディア等による広報のノウハウがなく、具体的な行動に移せないことが多い。そこで、当所がプレスリリースの個社支援を実施。マスコミ等の利用を促進する。
支援対象	前述①～⑥に参加・出品等を行う新たな需要開拓に意欲ある小規模事業者 ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援する。
訴求相手	全国の消費者・バイヤー
支援内容／ 支援の手段・手法	新商品・新サービス合同プレス発表会（※）を活用して新商品及び新サービスのプレスリリースを行う。さらに、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う。 新商品・新サービス合同プレス発表会の募集だけでなく、プレスリリース作成時に、取り上げてもらいやすいプレスリリースの書き方などを経営指導員が支援し、取材に繋がる確率をあげる。また、取材に繋がった場合は、顧客増に対応した商品の販売体制や、リピート需要の獲得などについて支援を行う。 ※当所が、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。
期待効果	Ｂｔｏ Ｂの場合：新たな取引先の獲得を狙う、Ｂｔｏ Ｃの場合：売上拡大を狙う。

⑧越境ＥＣプラットフォームを活用した販路開拓支援（ＢｔｏＢ、ＢｔｏＣ）

事業名	越境ＥＣへの出店支援（間接貿易）（**新規**）
目的	少子高齢化やコロナ禍等の影響により国内市場の縮小や競争激化が懸念されるため、オンラインで海外に商品を販売する越境ＥＣの注目が高まっている。越境ＥＣの利用促進を支援し、さらに徹底的にフォローアップを行うことで売上拡大をめざす。
支援対象	海外に新たな販路開拓を求める管内小規模事業者 ※事業計画の策定支援を実施した事業者を優先的に支援する。
訴求相手	国外１３５か国（海外バイヤー及び消費者）
越境ＥＣ プラットフォームの内容	海外向けの越境ＥＣプラットフォームを持つゼンマーケット株式会社と業務提携することで、事業者が海外への販売を「簡単」に「安価」で、そしてボトルネックとされている①「海外輸送不要（事業者は商品を大阪府吹田市または門真市の倉庫へ発送（※1）するのみ）」②「リスクが少ない（注文が入らない場合、一切の費用負担なし）」③「外国語不要：当該サイトでは日本語で入力すると自動的に１０か国語（※2）に翻訳されるため事業者は日本語入力で完結」の３要素を備えたＥＣモール「ＣＣＩ×ＺｅｎＰｌｕｓ」を提供する。なお、実績と販売国については、ユーザー数：約９０万人、発送国数：１３５か国。 ※1）倉庫への配送料は事業者負担。 ※2）英語、ロシア語、ウクライナ語、スペイン語、フランス語、マレー語、ベトナム語、中国語、台湾語、アラビア語
支援の手段・手法	越境ＥＣへの登録方法、活用方法を支援する。また、越境ＥＣモール「ＺｅｎＰｌｕｓ」の出店に際しては、業務提携先であるゼンマーケット株式会社と共催で、『はじめての海外向けＥＣ入門セミナー』（仮称）を開催し、スムーズな出店を促す。 出店後は、四半期に１回程度フォローアップを行い、ＰＤＣＡサイクルを回すことで新たな取引先の開拓を実現する。
期待効果	新たな取引先の獲得を狙う。

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、経営発達支援計画の評価を「経営発達支援計画運営・評価委員会」により実施。事業の評価に加えて、より成果を出すための助言を受け、事業の見直しを進めてきた。

【課題】

これまでのところ特段の課題はないため、今後も継続して事業を実施する。

（２）事業内容

事業名	事業の評価及び見直し（**継続**）
目　的	経営発達支援事業の改善のために、ＰＤＣＡを回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組より、経営発達支援事業（計画に記載したすべての項目）のＰＤＣＡを回す。 【ＰＬＡＮ】（事業の計画・見直し） （ａ）前年度の【ＡＣＴＩＯＮ】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 （ｂ）各事業の評価指標（ＫＰＩ）を明確にする。 （ｃ）上記（ａ）～（ｂ）の目標・評価指標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、誰がいつまでに何を行うか等の個々の成果目標を設定する。

事業評価の手段・手法	【Ｄｏ】（事業の実行） （ｄ） 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。 （ｅ） 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（ＢＩＺミル等）に適宜入力する。 【ＣＨＥＣＫ】（事業の評価） （ｆ） 日々の業務の中で、法定経営指導員を中心にクラウド型支援ツール（ＢＩＺミル等）により各経営指導員等の経営発達支援事業に係る指導・進捗状況を確認する。 （ｇ）年１回の「経営発達支援計画運営・評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。 ※「経営発達支援計画運営・評価委員会」の実施の流れ ⅰ 徳島市経済政策課長、佐那河内村産業環境課長、法定経営指導員、外部有識者（国立大学法人徳島大学 副学長、徳島県商工労働観光部 副部長、徳島県社会保険労務士会 会長、株式会社日本政策金融公庫徳島支店国民生活事業 事業統轄、一般社団法人徳島県中小企業診断士会 理事等）をメンバーとする「経営発達支援計画運営・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「Ａ」～「Ｄ」の評価を付ける方法（Ａ：十分達成している、Ｂ：概ね達成している、Ｃ：どちらかというと達成できていない、Ｄ：まったく達成できていない）において、定量的に評価を行う。 ⅱ 当該「経営発達支援計画運営・評価委員会」の評価結果は、役員会にフィードバックしたうえで、事業実施方針に反映させるとともに当所ホームページ（https://www.tokushimacci.or.jp/）へ掲載（年１回）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。 【ＡＣＴＩＯＮ】（事業の見直し） （ｈ）「経営発達支援計画運営・評価委員会」の評価を受け、年１回、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。 以上を着実に実行することで、本事業の目標を達成するための「成功への糧」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】

経営指導員を中心に経営発達支援計画の実行に必要な資質向上に取り組んでいる。そのため経営分析や事業計画策定など一定のスキルはある。一方、これまでの計画実行は経営指導員が中心となり実施してきたため、経営指導員以外の職員を含めた組織全体としての資質向上ができていなかった。

【課題】

本計画では新たに「事業者の売上や利益を向上させること」「効果の高い販路開拓支援を実施すること」「ＤＸ化に向けた相談・指導能力」が必要なスキルとなるため、資質向上・知識習得を図る必要がある。また、経営指導員のみならず、他の職員も含めた組織全体の支援力向上という課題に対し、組織全体の資質向上を実現し、より効果のある支援を行える体制づくりが必要である。

（２）事業内容

①経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組（継続）

参加者	経営指導員、補助員、その他一般職員等
目　的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得する

不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のためには、特に以下の能力向上が必要である。 〔小規模支援法改正により新たに求められる能力〕 ・伴走型支援により、小規模事業者の売上向上や利益向上といった成果を実現する能力 ・展示会等やＩＴを活用した販路開拓支援により、小規模事業者の需要開拓を実現する能力 〔近年の支援環境の変化に対して求められる能力〕 ・ＤＸ化に向けたＩＴ・デジタル化の支援を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上
内　容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下の手段・手法により資質向上を図る。また、これらの研修・セミナーへは、今までは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、補助員も含めて積極的に参加する。そして、経営指導員等に不足している能力を特定したうえで、それを補うための研修会への参加を積極的に行う。 ア）小規模支援法改正により新たに求められる能力向上に向けて 経営指導員等は、徳島県商工会議所連合会や日本商工会議所の経営指導員研修など『上部団体等が主催する義務研修以外のもの』に積極的に参加する。 具体的には、経営発達支援計画の実行に必要な「小規模事業者の売上・利益を向上させる支援力」「効果の高い販売促進の支援力」など、小規模支援法改正により新たに求められる能力向上に繋がるものがある場合、従来の取り組みの域に捉われず積極的に参加する。 イ）ＤＸ化に向けたＩＴ・デジタル化の支援を行う能力の資質向上に向けて 経営指導員等は、小規模事業者に対して技術の向上、新たな事業の分野の開拓等に寄与する情報の提供ができるよう、ＩＴ・デジタル化（ＡＩ、ＦｉｎＴｅｃｈ等）の新たな技術情報の収集やマーケティング調査手法の習得と知識の更新に努める。 具体的には、ＤＸ関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等の開催情報の収集を行い、資質向上に繋がるものがある場合は、積極的に参加する。 ＜ＤＸ化に向けたＩＴ・デジタル化の取組＞ ⅰ）事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組 ＲＰＡシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のＩＴツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策 等 ⅱ）事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組 ホームページ等を活用した自社ＰＲ・情報発信方法、ＥＣサイト構築・運用、オンライン展示会、ＳＮＳを活用した広報、モバイルオーダーシステム 等 ⅲ）その他の取組 オンライン経営指導の方法、経営指導員等に不足している能力を特定し、それを補うための研修会への参加等 ウ）経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上に向けて 単独もしくは近隣の商工会議所と共同で外部講師を招聘し、「コミュニケーション能力向上」や「小規模事業者課題設定力向上」のテーマで研修会を開催するなど、交流等を通じて相互に資質の向上を図る。

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（継続）

目　的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する
内　容	ア）ＯＪＴ制度 経験年数の浅い経営指導員や補助員等と、役職・年齢に関係なく『若手でも実績のある経営指導員等』がチームで小規模事業者の支援を通じてＯＪＴを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活

内　容	用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ）定期ミーティング 月１回の定期ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、研修等へ参加した経営指導員等が順番で講師を務め、経営支援手法やＩＴ等の活用方法、具体的なＩＴツール等について紹介し、ミーティング内で意見交換を行う。また、各人の支援状況等を共有し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。 ウ）データベース化（支援の見える化） 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（ＢＩＺミル等）支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。 以上の（ア）～（ウ）について、役職・年齢に関係なく、『若手でも実績のある経営指導員等』が中心となることで、小規模事業者の持続的発展を支える伴走者としての役割を果たし、地域における小規模事業者支援機能を発揮する。

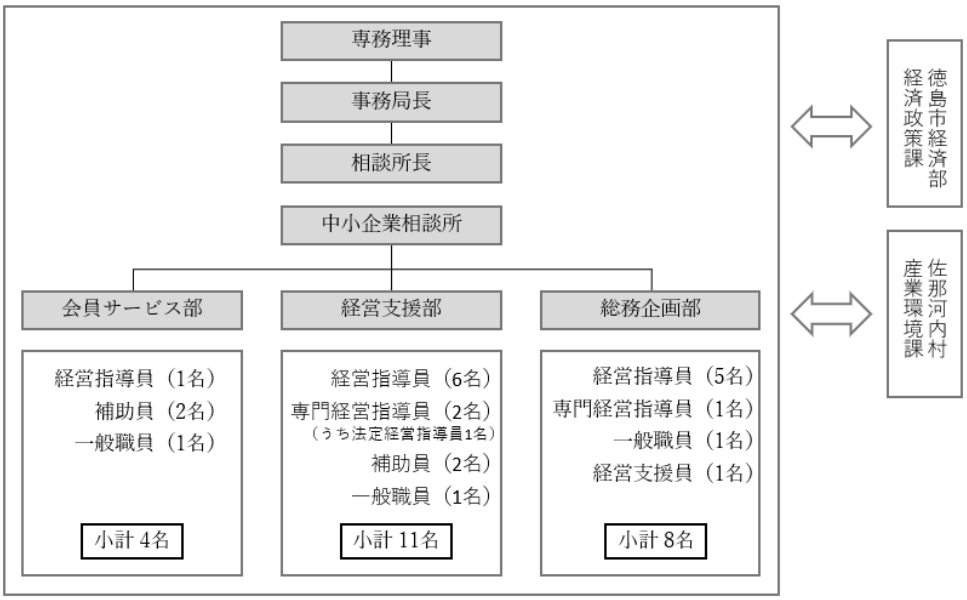
（別表２）

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

【令和４年１１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）



（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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏　名：　中川　誠三

連絡先：　徳島商工会議所　　ＴＥＬ０８８－６５３－３２１１

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒７７０－８５３０

徳島県徳島市南末広町５番８－８号

徳島商工会議所　経営支援部

ＴＥＬ：０８８－６５３－３２１１／ＦＡＸ：０８８－６２３－８５０４

Ｅ－Ｍａｉｌ：keieishien@tokushimacci.or.jp

②関係市町村

〒７７０－８５７１

徳島県徳島市幸町２丁目５番地

徳島市　経済部経済政策課

ＴＥＬ：０８８－６２１－５２２５／ＦＡＸ：０８８－６２１－５１９６

Ｅ－ｍａｉｌ：keizai_seisaku@city-tokushima.i-tokushima.jp

〒７７１－４１９５

徳島県名東郡佐那河内村下字西ノハナ３１番地

佐那河内村　産業環境課

ＴＥＬ：０８８－６７９－２１１５／ＦＡＸ：０８８－６７９－２１２５

Ｅ－ｍａｉｌ：sankan@sanagochi.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 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度	令和 ９年度
必要な資金の額	８，５００	８，５００	８，５００	８，５００	８，５００
・地域の経済動向に関すること	３００	３００	３００	３００	３００
・需要動向調査に関すること	８００	８００	８００	８００	８００
・経営状況の分析に関すること	１，０００	１，０００	１，０００	１，０００	１，０００
・事業計画策定支援に関すること	１，０００	１，０００	１，０００	１，０００	１，０００
・事業計画策定後の実施支援に関すること	８００	８００	８００	８００	８００
・新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	３，８００	３，８００	３，８００	３，８００	３，８００
・経営指導員等の資質向上に関すること	８００	８００	８００	８００	８００

（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
国・伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 徳島県地域産業活性化事業費 一般会計繰入金（会費収入、負担金等）

（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