

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）
実施期間	平成30年4月1日 ～ 平成35年3月31日
目 標	小規模事業者の振興策として、小規模事業者が直接肌を感じている「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。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 - 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 - 小規模企業景気動向調査の実施 - 消費マインド200人調査の実施 「RESAS」を積極的に活用した地域の経済動向調査の実施 - 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 - 経営状況の分析に関すること【指針①】 - 経営指導員による簡易な経営分析 - 専門家との連携による詳細・高度な分析の支援 - 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） - 事業計画策定支援に関すること【指針②】 - 事業計画策定支援セミナーの開催 - 個別相談会の開催 - 経営指導員による事業計画策定支援の実施 - 各種支援機関等との連携・専門家等の活用 - 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 - 経営指導員による定期的なフォローアップ - 各種支援機関等との連携・専門家等の活用 - 需要動向調査に関すること【指針③】 - 個社の販売する商品・役務を対象とした調査支援 - 業種別・品目別の需要動向調査 - 大都市圏バイヤーとの意見交換会 - 海外販路開拓に関する需要動向調査 - 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 - 商談会への参加（B to B） - 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） - マスメディア等による広報支援 - 徳島県よろず支援拠点等との連携によるITを活用した販路開拓支援セミナー - その他海外展開の検討 II. 地域経済の活性化に資する取組 - 新たなステージを目指した日曜市支援事業「トモニSunSunマーケット」への注力 - 中小企業社員人材育成事業による小規模事業者向けに特化したOFF-JT支援
連 絡 先	徳島商工会議所 経営支援部 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)1階 電話番号：(088) 653-3211 FAX番号：(088) 623-8504 ホームページアドレス：http://www.tokushimacci.or.jp/ メールアドレス：keieishien@tokushimacci.or.jp

1（別表1）

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【地域の現状】

徳島商工会議所管内〔徳島市国府町（H28.10.1現在）を除き、名東郡佐那河内村（H28.9.30現在）を含む〕の行政人口は、245,441人であり、管内小規模事業者数は、総務省平成26年経済センサス基礎調査結果から10,106事業所「前年度調査から▲12.1%減」（H21調査では11,330事業所）が存在し、商工業者13,956事業所（H29.3月末現在）に対して占める割合は、実に72.4%を小規模事業者が占めていることになり、今後創業が見込まれる事業所を含めればその小規模事業者の比率は約80%近くが伴走型支援の対象となる。

喫緊の課題となっている時流の変化に対応しきれていない小規模事業者に対し、身近な存在である徳島商工会議所がハンズオン支援を行うことにより、小規模事業者が抱える経営課題の解決に対し、小規模事業者自らが徳島商工会議所をアサインしてくれるよう常時情報発信し、寄り添う支援体制を含め周知することが必要である。

特に、重点課題として、小規模事業者の経営課題を早期に察知することであり、かつ地域社会になくてはならない存在を目指し、小規模事業者が求める新しい満足度を生み出す手助けを支援する。徳島商工会議所が入居する徳島経済産業会館（KIZUNAプラザ）は、徳島県・徳島市の後押しにより、平成24年4月、県内中小企業の「総合的な応援拠点」として完成以降、小規模事業者等が抱える経営課題の解決に向けたワンストップ・サービスを大きな武器として館内入居経済団体等が一丸となり一体的に包括支援するネットワークの整備を敷いている。

【中長期的な振興のあり方】

今後10年間の振興策として、『新たな成長へのチャレンジと活力ある地域の発展』を目標として掲げ、①産業に活力、②地域に活力、③組織に活力を重点的な3本柱としターゲットを絞り込み、①については、地域経済の再生・発展には産業の基盤を構成する小規模事業者等の活力が必要不可欠であるため、高付加価値な製品や技術の開発、地域のリソースを活用した創業や起業などの新たなチャレンジや競争力の強化の促進、さらには事業承継・引継ぎによる有用な経営資源の移転といった新陳代謝の促進、人材の育成・確保などを支援し、②については、地域の資源を活かし、市民や企業、国内外からの訪問者が魅力を感じる地域づくりを推進するとともに、ミッシングリンクの解消など産業インフラの整備促進や、安心安全で災害に強い県土づくりに対し積極的に協力する。③については、小規模事業者への更なる支援向上を進めるとともに、徳島経済産業会館内の入居団体や地域金融機関等の支援機関をはじめ、行政、全国515の商工会議所などと多様な連携・情報共有を通じ地域に活力と元気を取り戻すことを目標とする。

【5年間の目標】

小規模事業者の振興策として、小規模事業者が直接肌を感じている「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在る存在感を示す。

【今後の取り組みの方針】

徳島市産業振興ビジョンによれば、喫緊の課題として、全業種とも「売上の減少」と「利益の減

少」が、約 75%～約 88%を挙げていることから、経費削減と同時に新商品・新サービスの提供や業態転換など第二創業に結びつく支援が必要であり、「販路開拓難」や「IT化の遅れ」の割合が少ない点については、経営者に「気づき」を与え、「売上、利益の減少」への突破口になる解決案を提示する。

人材育成のために実施している取り組みでは、全業種とも「OFF-JT」よりも「OJT」に依存している体質がみられる上に、自己研鑽という経営者側からみればネガティブな育成方針が多く、ここにも打破できる余地がある。

「加盟している関係団体」、「関わりがあった産業支援機関」において、商工会議所、徳島商工会議所が1位を占めている点について、地元に着した支援に取り組む商工会議所は、今後も小規模事業者に寄り添った発達支援体制を継続することにより歯止めが掛けられる。

「これまでに活用した支援策」については、全業種とも1位から4位まで「補助金・助成金の受給」「事業資金の融資」「セミナー等への参加」「各種交流会への参加」が占めているが、これについても従来型の支援メニューに挙げられることから、今後は、海外展開を含めた国内販路開拓（商談会含む）や人材の育成・確保を連携機関とともに総合的かつ一体的に推し進め、地域資源として保有するポテンシャルを最大限に発揮し、意欲をもって経営革新や事業拡大に取り組む小規模事業者を側面支援することにより、産業の競争力を強化するとともに、新たな産業の創出、創業の促進、人材育成等未来投資型事業を積極的に展開し、地域経済の循環を機軸とした自立性を高める取り組みを支援し、持続可能な地域経済社会を形成することにより小規模事業者を支える経済基盤の確立を目指す。

その方法については、徳島商工会議所の支援体制に関わる経営指導員・専門経営指導員等の課題解決への動機づけ、意識の改革も必要であり、現在のルーチンワークの大幅な見直しを図り、既存事業のスクラップ&ビルドも並行しながら、商工会議所本来の姿である経営改善事業と経営発達支援事業を車の両輪のごとく回し、PDCAサイクルを上手く取り込み事業展開を図りたい。

■徳島市産業振興ビジョン-平成 25 年 7 月 25 日～9 月 6 日までに実施 [平成 26 年 9 月公表]

製造業-事業所形態

回 答 項 目	割 合
単独事業所	79.2%
本社	10.2%
支社・支店、分工場等	7.9%
その他	0.4%
無回答	2.3%

商業・サービス業-事業所形態

回 答 項 目	割 合
単独事業所	53.8%
支社・支店、分工場等	22.9%
本社	20.6%
その他	1.1%
無回答	1.6%

製造業-徳島市内従業者数

回 答 項 目	割 合
1～3 人	43.8%
4～9 人	25.3%
10～29 人	16.2%
30～49 人	5.7%
50～99 人	4.2%
100～299 人	1.9%
300 人以上	0.8%
無回答	2.3%

商業・サービス業-徳島市内従業者数

回 答 項 目	割 合
1～3 人	8.1%
4～9 人	34.8%
10～29 人	34.3%
30～49 人	8.5%
50～99 人	8.1%
100～299 人	4.5%
300 人以上	0.9%
無回答	0.7%

製造業-過去 1 年間の新規取引のきっかけ
(全てに○)

回 答 項 目	割 合
取引先からの紹介	46.8%
営業開拓	22.3%
HPなどのネット関連	6.4%
展示会、マッチング会	5.7%
異業種交流会	1.9%
メディアでの報道	1.1%
産業支援機関からの紹介	0.8%
その他	3.8%
無回答	38.9%

商業・サービス業-過去 1 年間の新規取引
のきっかけ (全てに○)

回 答 項 目	割 合
取引先からの紹介	42.2%
営業開拓	37.0%
HPなどのネット関連	11.4%
展示会、マッチング会	5.6%
メディアでの報道	3.8%
異業種交流会	3.6%
産業支援機関からの紹介	1.3%
その他	5.6%
無回答	28.0%

製造業-経営上の課題・問題点 (3 つまで○)

回 答 項 目	割 合
売上の減少	47.9%
利益の減少	40.0%
設備の老朽化	29.1%
取引先の減少	26.8%
コストの増大	24.5%
資金繰りの悪化	13.2%
人材の不足	10.9%
販路開拓難	9.4%
人件費の増大	6.4%
新商品の不足	4.5%
I T 化の遅れ	4.2%
技術力の低下	3.4%
その他	3.0%
特に問題はない	7.2%
無回答	2.6%

商業・サービス業-経営上の課題・問題点
(3 つまで○)

回 答 項 目	割 合
利益の減少	37.9%
売上の減少	37.2%
人材の不足	32.5%
大型店や同業他社との競争激化	20.8%
コストの増大	16.6%
取引先の減少 (集客力の低下)	15.0%
人件費の増大	12.6%
設備の老朽化	10.1%
資金繰りの悪化	7.6%
経営者の高齢化	6.5%
販路開拓難	5.6%
組織力の低下	5.1%
新商品・サービスの不足	3.2%
店舗の利便性が悪い (立地条件等)	1.8%
I T 化の遅れ	1.6%
その他	3.6%
特に問題はない	6.7%
無回答	2.9%

製造業-人材育成のために実施している取
り組み (全てに○)

回 答 項 目	割 合
O J T (現場での指導)	23.8%
社内研修	15.8%
自己啓発・自己研鑽	14.7%
公的機関主催の研修	10.2%
業界団体主催の研修	8.7%
民間企業主催の研修	8.3%
他社への派遣	1.1%
その他	0.8%
特に行っていない	46.8%
無回答	12.5%

商業・サービス業-人材育成のために実施
している取り組み (全てに○)

回 答 項 目	割 合
O J T (現場での指導)	48.4%
社内研修	43.3%
自己啓発・自己研鑽	26.0%
業界団体主催の研修	22.2%
民間企業主催の研修	15.3%
公的機関主催の研修	15.0%
他社への派遣	2.5%
その他	1.1%
特に行っていない	16.6%
無回答	4.3%

製造業-加盟している関係団体（全てに○）

回 答 項 目	割 合
商工会議所・商工会	60.8%
同業者の団体（協同組合、任意団体等）	31.3%
経済同友会	3.4%
まちづくり協議会、自治会等地域コミュニティ団体	2.3%
観光関係団体	1.9%
その他団体	4.5%
特になし	22.6%
無回答	6.0%

商業・サービス業-加盟している関係団体（全てに○）

回 答 項 目	割 合
商工会議所・商工会	61.7%
同業者の団体（協同組合、任意団体等）	47.7%
経済同友会	12.5%
まちづくり協議会、自治会等地域コミュニティ団体	4.3%
商店街振興組合、商店街組合（任意団体）等	4.2%
観光関係団体	4.0%
その他団体	6.7%
特になし	16.1%
無回答	3.6%

製造業-関わりがあった産業支援機関（全てに○）

回 答 項 目	割 合
徳島商工会議所	28.7%
徳島県工業技術センター	21.5%
とくしま産業振興機構	21.5%
四国経済産業局	7.9%
日本貿易振興機構（ジェトロ）	6.8%
中小企業基盤整備機構	6.4%
徳島大学等の教育研究機関	6.4%
その他	1.1%
産業支援機関の名称が分からない	1.1%
産業支援機関との関わりはない	37.4%
無回答	14.0%

商業・サービス業-関わりがあった産業支援機関（全てに○）

回 答 項 目	割 合
徳島商工会議所	42.2%
とくしま産業振興機構	13.0%
四国経済産業局	6.5%
中小企業基盤整備機構	5.1%
日本貿易振興機構（ジェトロ）	4.5%
徳島大学等の教育研究機関	3.6%
その他	2.0%
産業支援機関の名称が分からない	2.2%
産業支援機関との関わりはない	36.3%
無回答	9.4%

製造業-これまでに活用した支援策（全てに○）

回 答 項 目	割 合
補助金・助成金の受給	22.6%
事業資金の融資	22.3%
セミナー等への参加	22.3%
各種交流会への参加	12.1%
試験・検査・研究の委託	9.8%
マッチングイベント・商談会への参加	8.7%
技術指導・支援	7.9%
人材の教育・育成	7.5%
経営相談・専門家派遣	6.8%
人材の確保	3.0%
知財・特許等の取得・譲渡支援	3.0%
海外進出に関する支援	1.5%
その他	0.0%
なし	38.1%
無回答	5.7%

商業・サービス業-これまでに活用した支援策（全てに○）

回 答 項 目	割 合
セミナー等への参加	29.8%
補助金・助成金の受給	16.1%
各種交流会への参加	13.9%
事業資金の融資	11.2%
マッチングイベント・商談会への参加	6.5%
人材の教育・育成	5.1%
経営相談・専門家派遣	4.9%
人材の確保	4.3%
技術・サービス指導・支援	2.3%
知財・特許等の取得・譲渡支援	1.1%
海外進出に関する支援	0.4%
その他	0.0%
なし	38.6%
無回答	10.3%

製造業-今後活用したい支援策（全てに○）

回 答 項 目	割 合
補助金・助成金の受給	19.6%
事業資金の融資	19.6%
セミナー等への参加	16.2%
技術指導・支援	10.9%
人材の確保	9.8%
人材の教育・育成	8.7%
各種交流会への参加	8.7%
マッチングイベント・商談会への参加	8.3%
試験・検査・研究の委託	6.0%
経営相談・専門家派遣	5.3%
知財・特許等の取得・譲渡支援	2.3%
海外進出に関する支援	1.9%
その他	0.4%
なし	40.0%
無回答	7.9%

商業・サービス業-今後活用したい支援策（全てに○）

回 答 項 目	割 合
セミナー等への参加	25.8%
人材の教育・育成	22.4%
補助金・助成金の受給	21.8%
人材の確保	20.9%
各種交流会への参加	14.8%
事業資金の融資	11.0%
技術・サービス指導・支援	9.4%
マッチングイベント・商談会への参加	7.2%
経営相談・専門家派遣	5.4%
海外進出に関する支援	1.4%
知財・特許等の取得・譲渡支援	1.1%
その他	0.5%
なし	26.0%
無回答	10.3%

経営発達支援事業の内容及び実施期間

- (1) 経営発達支援事業の実施期間（平成30年4月1日～平成35年3月31日）
- (2) 経営発達支援事業の内容

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】

【現状と課題】

徳島商工会議所（以下「当所」という。）では、日本商工会議所（以下「日商」という。）が行う「L O B O 調査」及び「中小企業景況調査」に協力しているほか、独自に四半期毎に「徳島県商工会議所連合会景況調査」を実施している。調査結果は、ホームページで公表、機関誌（月1回発行）に掲載するほか、経済記者（マスコミ）との懇談会において調査結果を発表し、地元新聞紙に掲載されるなど事業者等へのフィードバックを行っている。

しかしながら、日商等が行う調査は、全国的なものであり、地域に特化したものではない。

また、当所独自調査も対象地域が全県下商工会議所管内地区と範囲が広く、報告書もボリュームがあり、調査対象事業所には中企業が多く含まれており、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い。

【改善内容】

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したり、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。

【事業内容】

(1) 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。

（２）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。

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

「RESAS」を活用し、地域の経済動向の調査・分析を行う。

○主な調査項目（情報収集する項目）

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）を把握する。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・分析を行う。

○手段・手法

地域の第1次産業については、RESASの農林水産業マップ※²を活用し、第2次産業及び第3次産業については、全産業花火図※³を用いて経営指導員が調査・分析を行う。

※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、地域の特定については、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。

（4）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

中小企業庁の「中小企業実態基本調査」をはじめ、日本政策金融公庫・TKCが公表している小企業の経営指標、市町村・民間シンクタンク等が公表する業種別業界情報などの資料をもとにした地域の経済動向情報を会報誌及びホームページ等で公表する。その他、県内の産業動向、景況、指標及び各調査機関独自の視点から行った調査研究結果から、小規模事業者の持続的発展に役立てるため、地域小規模事業者に深く関わるデータ（地域商圏データなど）の情報を抽出し、経営指導員が巡回訪問・窓口相談時に提供する。

○手段・手法

阿波銀行系列のシンクタンクである「公益財団法人徳島経済研究所」※⁴が毎月発行する「徳島経済レポート」※⁵四半期ごとに発行する「企業経営動向調査」※⁶、年1回に調査・発行している機関誌「徳島県の経済と産業」※⁷、年2回発行する「徳島経済」※⁸に掲載されている徳島県の経済動向、経済調査レポートの内容をもとに、徳島県内の景況、指数、徳島県の実情等に分けて整理・分析を行う。

また、徳島県政策創造部統計戦略課が、毎月作成している「徳島県の経済情勢」※⁹の調査データをもとに、徳島県景気動向指数、売上高、企業収益、業況判断、生産個人消費、観光等に分けて整理・分析を行う。

- ※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。
- ※9 徳島県の経済情勢：徳島県政策創造部統計戦略課が毎月発行しており、経済関連の統計情報を県民に分かり易く伝えるため、グラフを主体とした経済指標集。

◆その他具体的データ

- ・経済センサス、中小企業白書・小規模企業白書（経済産業省・中小企業庁）
- ・日本銀行徳島事務所（企業短期経済観測調査）

・徳島市中心商店街通行量調査など

【成果の活用方法】

得られた情報について、項目別に収集・整理・分析等を行い、地域の状況をしっかりと把握し、経営指導員の巡回訪問時や窓口相談時に提供するほか、会報誌、ホームページ等に掲載し、管内小規模事業者への周知を図る。また、収集・整理・分析等を行った結果は、「2. 経営状況の分析に関すること」における外部環境分析時や「3. 事業計画策定支援に関すること」における事業計画策定時の参考資料として活用する。そのほか、例えば、個社支援として、前述（1）の小規模企業景気動向調査において「資金繰りが厳しい。」と回答した小規模事業者には直接経営指導員が訪問し、資金繰りの支援を行う。あるいは、例えば、集合支援として「後継者が育たない」と答えた小規模事業者が多い場合は、後継者育成セミナーを実施する。

また、当所で調査した結果の勉強会等を四半期毎に開催し、小規模事業者の実態・動向・ニーズ・課題等を組織内で情報共有するとともに、日々の経営指導員等の相談業務に活用し、小規模事業者の課題解決を支援するとともに、当所が施策を企画立案・提案・実行する際の拠り所とする。

【数値目標】

調査事業名	現状	初年度	2年目	3年目	4年目	最終年度
		30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
小規模企業景気動向調査の実施	準備	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
会報並びにホームページによる情報提供回数	準備	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
消費マインド調査の実施	準備	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
会報並びにホームページによる情報提供回数	準備	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
RESASによる地域経済動向情報の調査・分析回数	準備	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
会報並びにホームページによる情報提供回数	準備	年1回	年1回	年1回	年1回	年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	準備	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回
会報並びにホームページによる情報提供回数	準備	年2回	年2回	年2回	年2回	年2回

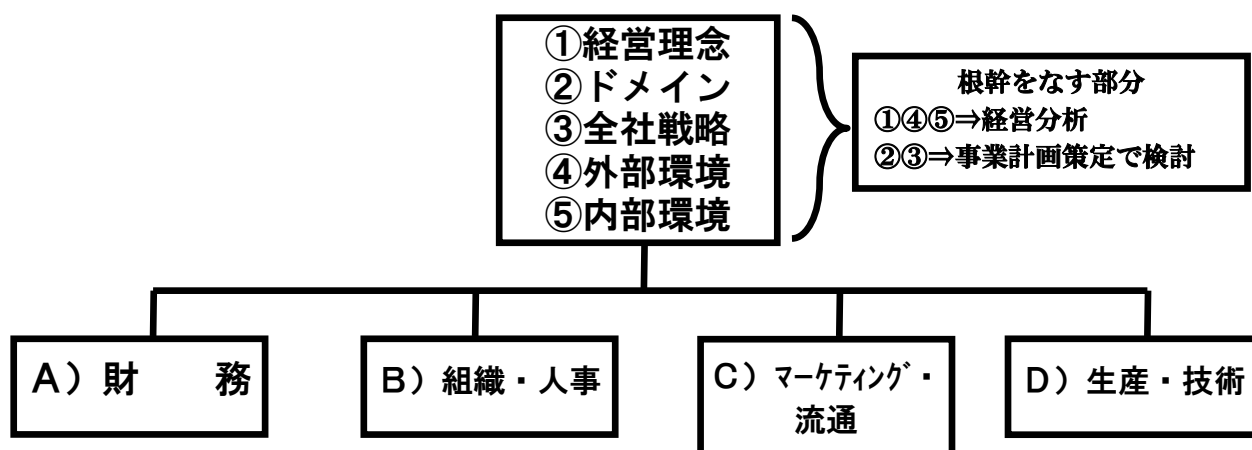
2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

【現状と課題】

これまでの巡回訪問・窓口相談は、経営全般、金融など、小規模事業者が直面する問題に対しての場当たり的で限定的な課題に対してのものであり、「点」としての支援に留まる状況が多かった。また、経営指導員それぞれが、独自のスキルに基づき経営分析を実施していたため、小規模事業者の経営状況が組織的に把握できていなかった。

小規模事業者の持続的発展には、自社の経営状況の分析を行い、その結果を踏まえて事業計画を策定することが不可欠であるが、大半の小規模事業者は過去の経験や勘で経営を行っており、自社の状況把握（売上・損益・資金繰り・在庫等）ですら出来ていないケースが多い。本来

は、個社の財務状況や強み・弱み・機会・脅威など、現状を深く知る必要があるにもかかわらず、経営分析も行わず、下図のA（財務部門）、B（組織・人事）、C（マーケティング・流通）、D（生産・技術）のどれか弱い部門を場当たりの改善しようという傾向が、過去の巡回訪問・窓口相談時に多く見受けられる。まずは、「経営分析」は融資や補助金などの目的ありきで取り組むものではなく、小規模事業者が主体的に自助努力により分析することが重要であることを小規模事業者理解してもらい、ここで行う経営状況の分析では、①経営理念及び④外部環境、⑤内部環境を検討する。その後、後述の事業計画策定において、②ドメイン、③全社戦略を検討する。



【改善内容】

当所の各種セミナー開催時や経営指導員の巡回訪問・窓口相談時に経営分析の必要性を説明し、経営分析の取っ掛かりとして「経営問診票」を活用する。その後、「経営問診票」を記入した小規模事業者を対象に経営分析の支援を行い、1社でも多くの事業者を次の事業計画策定へと繋げていく。

【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・窓口相談時や、当所が主催する各種セミナー開催時に、小規模事業者の主体的な自助努力による経営状況分析やその後の事業計画策定の必要性を説明し、小規模事業者「経営問診票」を記入してもらい、簡易な経営状況を把握する。

○分析項目（経営問診票の問診項目例）

- ・企業概要（業種・従業員数・最近の売上・利益の増減等）
- ・経営の基本的理念など経営者の現状認識
- ・個社の外部環境、内部環境
- ・描いている将来ビジョン
- ・経営分析及び事業計画策定の重要性の認識の有無
- ・自社が考える自社の強み
- ・業種特性について
- など

○手段・手法

前述のとおり、まずは小規模事業者に記入していただくが、小規模事業者が記載した経営問

診票のなかで不足点や不明点が発生した場合には、経営指導員がアドバイスをを行いながら分析内容を充実させる。

○成果の活用

完成した経営問診票をもとに、小規模事業者と面談。後述の経営分析及び事業計画作成等の支援に繋げていく。

②ローカルベンチマーク※¹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する。併せて「SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）」の支援も行う。

<ローカルベンチマークを活用した分析項目例>

（財務情報）

- 小規模事業者の成長性や持続性等を把握し、対話を行うためのきっかけとなる6指標。

(1) 売上高増加率（売上持続性）＝（（最新期売上高／前期売上高）－1）×100

(2) 営業利益率（収益性）＝（営業利益／最新期売上高）×100

(3) 労働生産性（生産性）＝営業利益／従業員数

(4) EBITDA 有利子負債倍率（健全性）＝（借入金－現預金）／（営業利益＋減価償却費）

(5) 営業運転資本回転機期間（効率性）＝（売上債権＋棚卸資産－買入債務）／月商

(6) 自己資本比率（安全性）＝（純資産／総資産）×100

（非財務情報）

- 財務情報に加えて非財務情報についても、経営問診票などを活用し、対話を通じて得られた経営上の把握、経営者の気づきを期待する。

(1) 経営者への着目

- ・経営者自身のビジョン
- ・後継者の有無

(2) 事業への着目

- ・事業の商流
- ・ビジネスモデル、製品・サービスの内容
- ・市場規模・シェア、競合他社との比較
- ・技術力、販売力の強み／弱み
- ・ITの能力

(3) 関係者への着目

- ・顧客リピート率、主力取引先企業の推移
- ・従業員定着率、勤続日数、平均給与
- ・取引金融機関数とその推移、対話の状況

(4) 内部管理体制への着目

- ・組織体制
- ・社内会議の実施状況
- ・経営目標の共有状況

・人事育成システム
など

※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。

○手段・手法

ローカルベンチマーク等の財務情報については、経営指導員がツールを活用しながら決算書をもとに分析を行う。非財務の部分については、経営指導員が小規模事業者ヒアリングを行いながら分析を行う。

SWOT分析については、まずは、小規模事業者に記述をしていただき、不明点・不足点があれば経営指導員がアドバイスして完成に繋がるよう支援する。

○成果の活用方法

得られた分析結果を経営の現状を可視化した形で提供する。そのうえで、問題点を有する小規模事業者や新事業に取り組む小規模企業をピックアップし、小規模事業者が今後どの程度の支援が必要となってくるのかを見極め、以下の4グループ（例）に分ける。Ⅰ～Ⅲのグループに対して事業計画策定などの支援を重点的に行っていく。

【グループ分けの具体例】

- Ⅰ. 経営分析の結果に関わらず、新商品開発及び販路開拓等の課題解決に意欲があり、経営指導員及び専門家の支援のもと自助努力で課題を解決できるグループ
- Ⅱ. 経営分析の結果に関わらず、課題解決に意欲はあるが、方向性が見えていないグループ
- Ⅲ. 分析結果が悪く、経営分課題解決に意欲はないグループ
- Ⅳ. 上記以外のグループで課題を自助努力で解決できるため、支援を必要としないグループ

（２）専門家との連携による詳細・高度な分析の支援

小規模事業者と経営指導員では分析しきれない課題が発生した場合には、経営指導員が専門家（ミラサポ、徳島県プロフェッショナル人材戦略拠点^{※2}、徳島県よろず支援拠点などを活用）と連携し、PPM分析、ABC分析、BSC分析などの詳細・高度な分析の実施支援をする。

※各分析ツールによる分析内容と対象者

分析項目	手段・ツール	支援対象者
自社、商品の強み・弱み	SWOT分析	経営問診票に記入した小規模事業者
顧客、商品の優劣	ABC分析・PPM分析	経営計画、新商品開発予定者
商品力、商品成長性	PPM分析	経営計画、新商品開発予定者
財務、顧客、業務、人材	BSC分析	詳細・高度な分析必要事業者
商圏、客層	ABC分析・ファイブフォース	経営計画・新商品開発予定者
客数、客単価	ABC分析	経営計画、新商品開発予定者

○成果の活用方法

分析結果については、個社にグラフ等を活用した分かりやすい報告書としてフィードバック

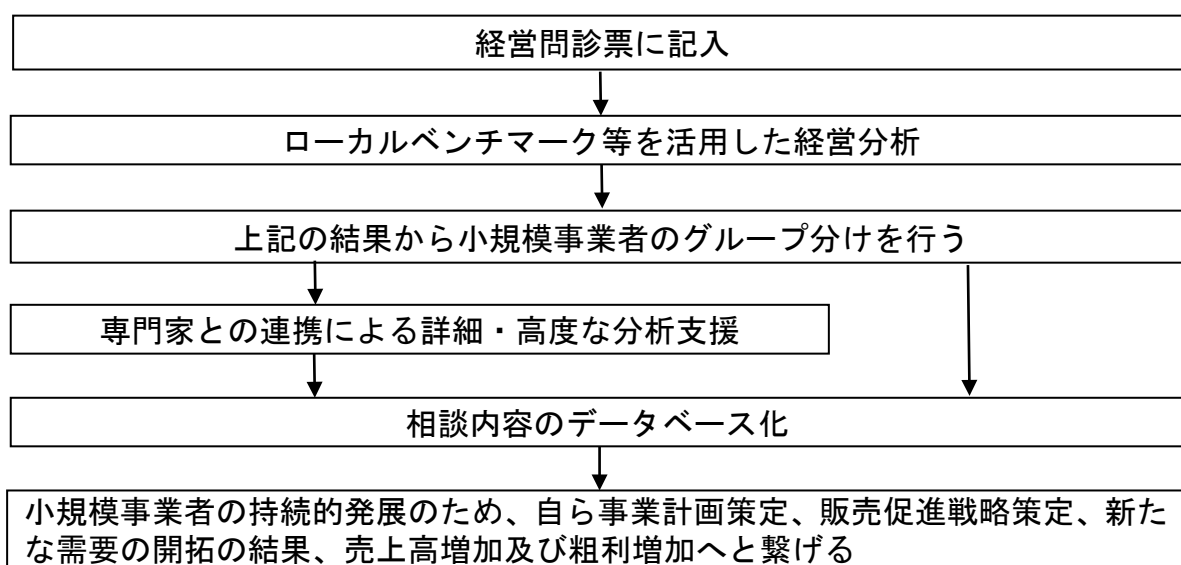
し、問題解決策を専門家とともに支援し、新事業のためのコア・コンピタンスを明確化し、事業計画策定支援へと繋げていく。

※2 徳島県内の潜在成長力のある企業の掘り起こしや意欲の喚起、企業とプロフェッショナル人材のマッチング支援などを行うことにより、企業の経営革新につなげることを目的に設置された組織。

(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、独自のスキルに基づき経営分析を実施していたため、小規模事業者の経営状況が組織的に把握できていなかった。また、小規模事業者に対する巡回訪問・窓口相談における支援情報の管理については、簡易な相談内容に留まっており、調査・分析情報までは管理されていなかった。今後は、経営指導員等がそれらの情報も当所の基幹システムである事業所管理システムへ登録し、システム上で情報を共有できるようにする。

【経営状況の分析支援の流れ】



【数値目標】

支援事業内容	現状	初年度	2 年目	3 年目	4 年目	最終年度
		30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
巡回・窓口相談件数 (延べ事業所数)	800 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	200 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	準備	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)	準備	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	準備	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
経営状況分析実施件数	準備	110 件	110 件	100 件	110 件	110 件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

大半の小規模事業者は、過去の経験や日々の事業活動のなかで培った勘で経営を行っており、事業計画を策定し、それに基づく経営を行うことの必要性を認識していない小規模事業者が多い。いざ、事業計画を策定する場合でも、その作成方法・手段などについて知識が不十分であり、自ら事業計画の策定を完了させることは難しい状況である。

経営分析の結果から事業計画作成の必要性を認識していただき、事業計画の完成へ向けて支援を行うことが課題である。

【改善内容】

事業計画策定の支援にあたっては、「2. 経営状況の分析に関すること」で支援を行った小規模事業者に、事業計画に基づいた経営の重要性を理解していただき、小規模事業者が主体的に事業計画を策定できるよう、策定支援セミナーや個別相談会を開催し、その後も経営指導員による伴走型支援を行う。

【事業内容】

（１）事業計画策定支援セミナーの開催

「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（Ⅰ～Ⅲのグループ）を対象に、事業計画書策定セミナーを実施する。セミナーでは、事業計画の必要性を説明し、「1. 地域経済動向調査に関すること」、「2. 経営状況の分析に関すること」、「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、事業の持続的発展を実現するための事業計画策定を目指し、必要な考え方、目的、目標、手段等を伝える内容とする。

（２）個別相談会の開催

事業計画策定支援セミナー終了後、徳島県よろず支援拠点等の各種支援機関と連携し、専門家による個別相談会を開催する。相談会においては、専門家による計画書の妥当性や事業可能性評価などの検証、ブラッシュアップなどを行うことにより、より実現性のある計画書として完成度を高めていく。経営指導員も同席して、相談内容や解決策を把握し、相談会終了後に小規模事業者へのアフターフォローも行う。

（３）経営指導員による事業計画策定支援の実施

（１）の策定支援セミナーおよび（２）の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・窓口相談等を通して、事業計画完成まで伴走支援を実施する。また、（１）の策定支援セミナーに参加できなかった事業所においても、経営指導員による巡回訪問・窓口相談を通して、1社でも多くの小規模事業者の事業計画策定を支援する。

具体的には、巡回訪問・窓口相談等を通して、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、事業計画の策定を行う。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う。

その支援において、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、創業計画、事業承継計画などの小規模事業者の規模・課題などに応じた計画の策定支援も実施し、後述の「4. 事業計画策定後の実施支援に関すること」で実施する計画の進捗管理ができるよう、具体的なアクションプランも作成する。

※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ていく。また、各種支援機関と連携を図るうえで経営指導員も同席し、相談内容や解決策を把握し、専門家等を活用後も、小規模事業者へのアフターフォローを実施する。

※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日からは「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。

【数値目標】

計画期間中に、経営分析の分析件数目標を掲げた事業所のうち50%に相当する事業所の事業計画策定を目標とする。

支援内容	現状	初年度	2年目	3年目	4年目	最終年度
		30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定支援セミナー開催回数	準備	1回	1回	1回	2回	2回
参加事業者数	準備	50社	50社	50社	75社	75社
個別相談会開催回数	準備	1回	1回	1回	2回	2回
参加事業者数	準備	5社	5社	5社	8社	8社
事業計画策定完了件数	準備	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。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

多くの小規模事業者においては、経営資源に制約があるため、策定した事業計画を単独で実施し、自ら計画の進捗管理を行い、課題の把握・解決を行うことは容易ではない。これまで当所で行ってきたフォローアップは、回数及びその内容についても、各経営指導員の判断で行ってきた。提供している施策等の情報も一般的な融資制度の案内や補助金公募時期に開催しているセミナーの案内などで、必ずしも個々のニーズに合った情報ではなかった。今後は、各経営指導員の判

断による場当たりの支援ではなく、支援の期間、回数など支援内容の標準ルールを定め、事業計画の実現に向けて経営指導員が伴走型で支援できる仕組みが必要となる。

【改善内容】

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。

【事業内容】

（１）経営指導員による定期的なフォローアップ

これまでは、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）を目標に、「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う。

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ていく。

○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。例えば、SNSでの販路開拓が必要な場合には、SNSに詳しい経営指導員と連携し、能力を補完し合うなど、複数の経営指導員が小規模事業者への支援にあたる。その他、関係支援機関等とも連携を図りながら、小規模事業者への面的な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。

（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（ミラサボ、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、課題の解決を図る。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を実施する。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、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を行い、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、より効果的な支援に取り組む。

【数値目標】

支援内容	現状	初年度	2 年目	3 年目	4 年目	最終年度
		30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
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	未実施	40 社	40 社	50 社	55 社	55 社
売上高増加事業者数	未実施	10 社	15 社	20 社	25 社	30 社
粗利増加事業者数	未実施	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)	未実施	160 回	160 回	200 回	220 回	220 回

※四半期に1回以上のフォローアップを目標としており、フォローアップ件数は、事業計画策定済事業者数に4を乗じた数値。

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

【現状と課題】

消費者ニーズ（需要）や流行、市場環境は日々変化しており、小規模事業者が持続的に発展するためには、消費者ニーズ（需要）を捉えた商品・サービスを提供していくことが重要である。それらを調査・分析して事業経営に反映する必要があるが、小規模事業者が独自で行うには、費用負担が大きく、また、調査・分析方法等の知識が不足しているなどの理由から実施できている小規模事業者はほとんどない。当所でも、これまで消費者アンケートなどの調査を実施したことはあるが、小規模事業者の新たな販路開拓に役立つ調査が十分実施されているとは言えない。

【改善内容】

「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（Ⅰ～Ⅲのグループ）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。

【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

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店頭調査（来店消費者向け）

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すか（収益貢献度（ロコミ効果等）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すか（収益貢献度（ロコミ効果等）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商圏の調査

小規模事業者が今後ターゲットとする商圏の状況を把握するために以下の調査を行う。

○情報収集項目

ターゲットとする商圏内人口（地域別、男女別、年度ごとの増減など）、世帯数、競合店、地域の立地状況、交通事情、近隣店の動向、消費者の所得（1世帯当たりの消費金額「1世帯当たり品目別支出金額」）（家計調査年報・消費者白書等）など

○調査・分析手段

小規模事業者が経営指導員の支援のもと、顧客アンケートを作成し、今後、ターゲットとする商圏を想定し、政府のオープンデータ（RESAS、jSTAT MAP（地図による小地域分析）、e-Stat（政府統計の総合窓口）など）を活用しながら商圏内の人口、世帯数、所得、競合などの現状を把握する。調査結果は、経営指導員が個社の事業内容を踏まえて、小規模事業者にあった商圏のMAP（jSTAT MAPなどを活用）を完成させ、情報をフィードバックする。近隣市町村を希望する小規模事業者においては、該当する市町村の商工団体と連携して、地元ならではの商圏内の情報の把握に努める。

○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）に繋げる。

③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すか（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

新商品等の試作品について消費者10名程度（女性）によるモニタリングを実施し、意見・要望をその場で聴取する。

1回に1～3事業者、実施時期については、小規模事業者が試作品を開発した時点に実施する。

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・分析した結果をもとに、マーケットインの視点から完成度の高い新商品開発等を支援する。

（２）業種別・品目別の需要動向調査

業種別・品目別の需要動向調査についても、個社が新商品等の開発や新たな販路開拓を行ったりする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者動向や規模を把握するために、経営指導員が支援機関や各業界からの情報収集を行い、事業計画策定等に役立てる。

○情報収集項目

資料	情報収集項目
矢野経済研究所	市場規模・市場動向
Visualizing info	市場規模（市場規模のグラフ化）
J-Net21	需要動向調査手法（業種別需要動向など）
レポート・定期刊行物	業種別・品目別 今後の展望、市場規模等
日経トレンディ	最新トレンド、ヒット商品、繁盛店の状況（消費者の流行、好み、嗜好など）
日経レストラン等の業界紙	顧客の反応や声
全国主要な商工会議所及び関係機関の機関誌等	全国各地の地域情報や消費トレンド、業界動向
商業界	流通業界の最新動向など
業種別審査辞典	業界動向（業況や主要企業の紹介・分析、課題と展望など）
その他外部データ、成功事例等の活用	日経テレコン ^{※1} 、業種別業界情報などの外部データや成功事例から業界動向（業界や主要企業の紹介・分析、課題と展望など）類似の商品等の需要動向を取得する。品目別（加工食品・酒類・家庭用品等）の市場動向（伸びる市場・縮小市場）、売れ筋商品（ABC ランキング分類、各商品のトレンド）、売れ方の詳細（誰に、どんな場所で、いつ売れているか）・地域別売上状況比較など。

○調査・分析手段

経営指導員が個社の要望に応じた統計資料を入手し、業種や品目等に関連する資料を個社に提供

していく。

○成果の活用

業種別・品目別の動向を把握し、トレンドを理解することで、新商品のアイデア探索や今後の事業戦略を考える参考材料として活用する。

- ※1 (日経テレコン) 過去30年分の新聞・雑誌記事から国内外の企業データベース、人物プロフィールなど幅広いビジネス情報を収録。信頼性の高い情報だけを検索できるビジネスのための情報ツール。(日経テレコン POSEYES) 日経 POS データに基づく売れ筋ランキングなどの閲覧や、そのデータをダウンロードできるもの。

(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。

【数値目標】

支援内容	現状	初年度	2 年目	3 年目	4 年目	最終年度
		30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
店頭調査の実施	準備	40 件	40 件	50 件	55 件	55 件
個社支援数※ ¹	準備	40 社	40 社	50 社	55 社	55 社
商圈調査の実施	準備	40 件	40 件	50 件	55 件	55 件
個社支援数※ ¹	準備	40 社	40 社	50 社	55 社	55 社
モニタリング実施回数	準備	5 件	5 件	5 件	7 件	10 件
個社支援数	準備	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	準備	40 件	40 件	50 件	55 件	55 件
個社支援数※ ¹	準備	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	準備	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
個社支援数※（延べ支援数）	準備	160 社	160 社	200 社	220 社	220 社
海外販路に関する需要動向調査	準備	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
個社支援数	準備	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。

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【現状と課題】

小規模事業者の持続的発展においては、販売促進の実施による販路の維持・拡大、市場開拓が重要であるが、多くの労力と大きな費用負担を伴い、また小規模事業者自身がマーケティングを行う知識も乏しいのが実情である。これまで、当所では小規模事業者の販路開拓支援要望を受け、大都市圏での大規模商談会・展示会や海外での見本市（香港）への出展支援、バイヤーとの商談対策については数年に 1 度程度しか実施していなかった。また、I T の利活用などの支援も十分ではなかった。

【改善内容】

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こと」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、I T 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。

【事業内容】

「5. 需要動向調査に関すること」で需要動向調査を実施した小規模事業者のうち、原則、事業計画を策定した小規模事業者を対象に、以下の新たな需要の開拓に寄与する事業を実施する。場合によっては、販路開拓のみを行う小規模事業者も想定される。その際、事業の持続的発展には、地域経済動向の把握・個社の経営状況分析・需要動向の把握が必要であることを経営指導員が説明し、事業計画策定を促す。

（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^{※1}」への参加を提案する。

本商談会に参加する小規模事業者を対象に説明会を開催し、専門家と連携し事前準備に関する支援を行う。また、商談当日は経営指導員が、事前準備通りに商談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。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する。

事前準備については、例えば下記のようなことに留意して提案する商品やプレゼンなどの助言を行う。

- ・「5. 需要動向調査に関すること」で実施した試食会でモニターが満足するまで商品を作りこめているかどうか
- ・他の商材とどのような点が差別化できるのか
- ・顧客の目を引くポイントがあるのかどうか
 - 「インパクト」：商品パッケージ・デザイン・ネーミング・ロゴなど
 - 「提案力」：わくわく感や驚き、ストーリー性など
 - 「商品力」：価格と商品価値のバランスなど
- ・安全安心を示す産地や原材料の情報が資料になっているか
- ・小規模事業者自らが売り込む商品の強みと弱みをしっかりと把握しているか
- ・バイヤーに対する試食等の用意はどうか
- ・限られた商談時間のなかで、バイヤーを納得させる提案であるか
- ・商談成約に繋がる効果的なプレゼンであるかどうか

など

※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）が商品を売り込む形式の「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）

①まちなかKIZUNAオープン・カフェの開催【年1回】（即売会）

地域住民への販路開拓をめざす小規模事業者を対象に、徳島市内の大手スーパー、コンビニエンスストア、主要ホテルなどと連携し、オープンスペースを活用した即売会を開催する。

取り扱う出品品目については、例えば、テーマ別（菓子・地域産品を活用した加工食品・郷土食など）に絞り、地域住民に対して商品の販売、PRを行い、販路開拓・需要の拡大を図る。

本即売会に参加する小規模事業者を対象に説明会を開催し、専門家と連携し事前準備に関する支

援を行う。また、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する。

事前準備については、例えば下記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
- ・来場者への顧客満足を向上させるためのお礼状の書き方など

②物産展への参加（B to C）

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^{※2}」「全国から毎週集まる！！地域うまいもんマルシェ^{※3}」への出展を提案する。

本物産展に参加する小規模事業者を対象に説明会を開催し、専門家と連携し事前準備に関する支援を行う。また、物産展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。物産展に参加した後も、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する。

事前準備については、例えば下記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
- ・大都市圏への広報活動について
- ・小規模事業者への当日のレイアウトや陳列・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）
- ・セールとプロモーションの違い（マーケティング特性・訴求目的・購買意義・経営の安定度）の支援
- ・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

※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^{※4}のアンテナショップと連携した販路開拓支援（B to C）

徳島県物産協会と連携し、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、同協会の東京・名古屋・大阪・福岡にあるアンテナショップへの新商品等の出品を支援する。

本事業への参加者を対象に説明会を開催し、専門家と連携し事前準備に関する支援を行う。また、物産展に出品した後も、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する。

事前準備について、例えば下記のようなことに留意して出品する商品などの助言を行う。

- ・需要を見据えた商品の選定
 - ・大都市圏への広報活動について
 - ・商品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
 - ・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

※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

新商品・新サービス合同プレス発表会^{※5}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を対象に新商品及び新サービスの情報発信を行う。同時に商談会・即売会・物産展等の情報なども合わせて行うことで沢山のバイヤー及び消費者に対して会場へ足を運んでいただくための足掛かりとなる。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も行う。

※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）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 I T 知識が必要な場合は、I T 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

・ E C (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、B t o B W e b マッチングサイトを運営している。

(5) 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ておくとともに、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する。

また、海外展開には、国内事業展開にも増してさまざまなリスクが伴うことから、多岐にわたって十分な検討が必要であり、初期の段階から公的な支援を活用し、専門家等のアドバイスを受けながら進めていく。その他越境 E C なども視野に入れる。

【数値目標】

支援事業内容	現状	初年度	2 年目	3 年目	4 年目	最終年度
		30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
商談会への参加回数 (BtoB)	準備	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
参加事業者数	準備	20 社	20 社	25 社	30 社	35 社
商談件数	準備	100 件	100 件	125 件	150 社	175 社
商談成立件数	準備	3 社	3 社	5 件	7 件	7 件
見積依頼件数	準備	5 社	5 社	7 件	10 件	12 件
即売会の開催回数 (BtoC)	準備	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
参加事業者数	準備	20 社	20 社	25 社	27 社	28 社
売上増加事業所数	準備	5 社	6 社	7 社	10 社	10 社
物産展の開催回数 (BtoC)	準備	2 回	2 回	3 回	3 回	4 回
参加事業者数	準備	5 社	10 社	15 社	17 社	20 社
売上増加事業所数	準備	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)	準備	5 社	10 社	15 社	17 社	20 社
売上増加事業所数	準備	3 社	5 社	10 社	12 社	15 社
I T を活用した販路開拓支援セミナー開催回数	準備	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回
参加事業所 (延べ数)	準備	30 社	30 社	60 社	60 社	60 社
売上増加事業所数	準備	3 社	3 社	4 社	4 社	5 社

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

これまでに取り組んできた内容

1. 地域経済振興・活性化事業

A. 紺屋町歩道における朝市・日曜日事業

中心市街地の活性化や賑わいと活気のある街づくりに資するため、紺屋町北側歩道上で原則毎月最終日曜日に実施している『徳島わくわく日曜日』は、地産地消を念頭に置き、各店の販売商品の 50%が県内生産品であることを条件に、徳島県内の生鮮産品や農産品、工芸品、郷土加工品等の路上販売を行っており、同日開催の近隣イベント等との相乗効果により賑わい、徳島市中心市街地の活性化に寄与。同日曜日では、地元の安全で安心な一次産品やその加工品を中心とした品揃えとお求め易い価格で市民に定着した。

B. 徳島わくわく日曜日（平成 26 年 5 月から拡大リニューアル開催）

平成 26 年 5 月からは、毎月最終日曜日に開催していた A. の日曜市を、毎月第 3 日曜日午前 9 時から午後 1 時まで中心市街地で地の利が良い「しんまちボードウォーク」に場所を移し開催。これにより、従来から同一場所において毎月最終日曜日に開催している他団体主催の「とくしまマルシェ」との相乗効果が期待され、毎月 2 回の中心市街地における「賑わいづくり」に奏功した。徳島の安心でおいしい地元の産品を中心に販売、来街者の利便性向上のため、利用者駐車場への配慮したことにより地域の消費者から好評を博した。

C. 徳島市商店街マネジメント活動推進事業

地域商業団体（特定中心市街地内「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」に基づき、徳島市が作成した基本計画において定めている中心市街地の区域内のことをいう）で小売業（飲食店を含む。）又はサービス業を営む店舗が近接して立地している商店街振興組合連合会、商店街振興組合、事業協同組合及び任意の商店街団体等に対して、徳島市及び徳島商工会議所が経費の一部を補助することで徳島市の特定中心市街地内における商業・サービス業の振興並びに街づくりの推進を図ることを目的とした。

D. アニメイメントを活用した中心市街地商業活性化事業

県内外からたくさんのアニメファンが集まるアニメイベントを利用し中心市街地に、賑わいを創出するため、アニメイベントを活用した中心市街地商業活性化事業を実施。本事業は、（公財）とくしま産業振興機構の「徳島経済飛躍ファンド」を受け、徳島県、徳島市、徳島市観光協会、アニメ制作会社等の支援、協力を得て「マチ★アソビ vol.10」、「マチ★アソビ vol.11」、「まちなか★バザール」、「ぷち★アソビ」などに併せて各種イベントを開催。

2. 人材の教育・育成・確保

A. ジョブ・カード制度（職業能力形成プログラム）推進事業（日本商工会議所委託事業）

平成 20 年 6 月 1 日より開設の徳島商工会議所徳島県地域ジョブ・カードセンターにより、ジ

ジョブ・カード制度並びに有期実習型訓練の普及・推進へ向けてジョブ・カード制度（職業能力形成プログラム）推進事業を実施。

B. 「職業能力形成プログラム」活用促進事業

- ①協力企業・教育訓練機関の開拓・登録
- ②訓練コースのコーディネート
- ③求職者に対する周知
- ④「職業能力形成プログラム」に係る助成制度の各種申請等の取り扱い
- ⑤「職業能力形成プログラム」の実施状況の把握および訓練実施企業への助言

本計画において取り組む内容

（目的）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市においては、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 N P O 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 O J T ・ O F F - J T 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。

（手段）①新たなステージを目指した日曜市支援事業 「トモニ S u n S u n マーケット」へ移行。

②徳島市の「中小企業社員人材育成事業※¹」を活用し、小規模事業者向けに特化したセミナーや研修（O F F - J T）を開催し、地域を支える小規模事業を支える担い手の養成を図る。

※¹ 徳島市が平成 26 年 9 月に策定した「徳島市産業振興ビジョン」で打ち立てた戦略である人材育成事業。

（効果）消費者にとって、徳島の安心安全な生鮮品を、お手頃価格で提供することにより消費税増税における消費の腰折れを払拭するとともに、開催場所の立地条件から、ひいては「中心市街地」の賑わいづくりの一環事業として、中心市街地にある他店への消費者の誘引など相乗効果が期待できる。

人材育成事業では、受講しやすい O F F - J T を目指すとともに、小規模事業者または従

業員の各種スキルアップが期待できる。ひいては若年層の職場定着促進に繋がる。

(目標) ①NPO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これにより、地域活性化へ向けての協働。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徳島市との人材育成事業における地域活性化に繋がる協働

小規模事業者単独では実施できないOFF-JTを数多く企画立案し、「会社は人」の理念のもと、地域経済の発達に寄与する人材を育てる。【指針④】の需要の開拓で引き上げられた小規模事業者も①や②の事業に巻き込んで、官民一体となって小規模事業者の持続的な経営活動の支援に努める。

③徳島市内に存在する2私立大学との産学連携を図り疲弊した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

④徳島市に隣接している名東郡佐那河内村(移住交流センター)との支援事業連携の推進
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。

なお、定期的に計画に基づいて実行されているか精査しながら進め、進度が明らかに遅い目標項目については、課題点を洗い出し適宜変更することとし目標達成に努める。

項 目	30 年度	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)	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	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)	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)	8 人	8 人	8 人	8 人	8 人

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

これまでに取り組んできた内容

A. 「とくしま中小企業支援ネットワーク会議」

徳島県信用保証協会主管の構成員の一員として、金融、事業再生など幅広いテーマで参画し情報交換を行った。(代表者会議・幹事会議・連絡会議から構成)

B. 「とくしま中小企業支援プラットフォーム」

（公財）とくしま産業振興機構主管の構成員の一員として、オンライン上で経営相談等が可能な支援ポータルサイトを活用するとともに、地域の支援拠点が小規模事業者の経営課題解決を支援する専門家派遣事業や構成団体が連携した事業所支援の取り組みを実施。

C. 「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」

2013年8月からは、徳島商工会議所、徳島県商工会連合会、徳島県中小企業団体中央会、（公財）とくしま産業振興機構の4団体で組織され、これまで主に商工業者が中心であった支援範囲を農林漁業者まで拡大。各団体が個別に実施してきたセミナー開催や専門家派遣などの支援情報を一元化する目的。技術相談は、県立工業技術センターや県立農林水産総合技術支援センターの両機関で行い、県産品の輸出相談は日本貿易振興機構徳島貿易情報センター（ジェトロ徳島）が担当し、事業資金相談は、徳島県信用保証協会が受け持つ体制を整備した。技術相談、輸出相談、事業資金相談団体については共同支援機関の位置づけとなる。

D. 徳島経済産業会館総合支援連携会議（（公財）とくしま産業振興機構主管）

構成団体は、徳島商工会議所、徳島県商工会連合会、徳島県中小企業団体中央会、徳島県信用保証協会、徳島県経営者協会、日本貿易振興機構徳島貿易情報センター（ジェトロ徳島）、徳島県社会保険労務士会、徳島県、（公財）とくしま産業振興機構の9団体から成り、各団体が取り組む最新の支援メニューなどを議案に挙げ報告、情報交換を行っている。

本計画において取り組む内容

- （目的）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。
- （手段）徳島経済産業会館内の多種多様な連携体の各種相談窓口
- （効果）ひとつのビルに産業支援団体が一堂に介していることから連携支援が容易であり、利用者サイドからみればワンストップでサービスが享受でき、相談の時間的な効率化が図れる上小規模事業者には、創業支援、よろず支援、再生支援、事業引継ぎ相談、融資相談（徳島県制度融資・政府系融資制度等）などをひとつに纏めたデパートメントとして活用できる。
- （目標）徳島商工会議所は構成メンバーの一員として、A～Dの連携体の中で情報交換や直接支援を毎年度3件以上の実績を残す。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

これまでに取り組んできた内容

- A. 経営指導員研修 年間 一般コース→2回、合同研修→4回
- B. 補助員等研修事業〔補助員研修〕 年間→1回
- C. 徳島県商工会議所議員大会（徳島県中小・小規模企業活力強化集会）における経営指導員による地域経済振興事業の成果報告の実施

徳島県商工会議所議員大会（徳島県中小・小規模企業活力強化集会）において、経営指導員が壇上に上がり、当日の議題（中小・小規模企業と地域の成長実現について）に関連した「地域振興事業における活性化」について成果報告をプレゼンテーション方式で行い、各地商工会議所の関係者の前で成功事例の情報共有を図った。発表者である経営指導員としては、今後の目標や経営支援に臨む際のモチベーションアップに繋がり、更なる次のステップへの絶好の動機づけの機会となった。

本計画において取り組む内容

（目的）下欄の①～③については、ネット系の研修や経営指導員としての最新支援メニューを吸収するものであり、日常業務からは欠かせない存在であるので、今後もスキルアップの手段として広く取り組む。また、④～⑤については従来型の研修体系になるが、その精度のアップを図る。⑥の経営会議支援体については、徳島県下商工会議所の支援に係る担当者が四半期に一度、一ヵ所に集い全ての取り組むべき事業や伴走支援事業の好事例の情報交換・共有を行う。⑦については、巡回指導や窓口指導において、個別に過去から蓄積された経営支援ノウハウを所内の業務基幹管理システムを活用し上手く所内の経営指導員へ情報を繋げていく。

（手段）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エ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「チェンバーズ・パック」の一部機能、「経営カルテ」システムを活用。

（効果）Web研修は、365日24時間、インターネット環境さえ整えば何処でも受講可能であることから、個者の資質向上に向いているオンライン研修であり、自分に合ったスピードで受講可能なので支援現場での効果が期待できる。

商工会議所の基幹業務管理システムである「チェンバーズ・パック」に、小規模事業者へ対して行った過去から蓄積されている膨大で有効な経営支援情報を共有することにより、当該システムにアクセスできる経営指導員等全員が、個別のカルテから読み取れる同一レベルの課題解決策が提案できる。

（目標）小規模事業者の特殊性や置かれている現状を理解し、経営資源の乏しい企業に対してもそ

れに応じた支援、助言を実行する。今回新たに導入、組織する「経営会議支援体」は県下6商工会議所のそれぞれが取り組む地域特性にあった支援内容で他地域でも伴走支援の対象としてモデルとなるものを実際に四半期に一度のペースで寄り集まり情報交換すると共に共有する。手段として、旧来型の指導・支援メニューが多いが、それらを束にして効率的に回していくことで、従来に無かった新たな研修体系を確立する。

なお、当該「経営会議支援体」開催結果の内容、主にモデルとなる支援ノウハウ等については、各所持ち帰り当該経営発達支援事業の実行部隊である経営指導員および専門経営指導員等と情報を共有し伴走支援体制に活かす。

小規模事業者に関する各種法律について概要を理解し、必要に応じて経営者にその内容を示す。経営指導員等は、最新の小規模企業施策の大枠とその利用方法の概略について理解し、経営者に対して説明する。現時点で実施されている中小企業施策の種類、目的などを覚え経営者の求めに応じて的確に項目の選択、提案、内容説明ができるようにする。また、各種小規模企業施策の活用のための具体的な方法を示す。

業務基幹管理システム「チェンバーズ・パック」を活用することにより、時系列の支援データを参考にして、若年経営指導員でもベテラン経営指導員並みの伴走支援が期待でき、将来的には「経営支援」だけにとどまらず「金融支援」などにも上手く繋げる。なお、若年経営指導員はこの経験を踏むことにより個者の支援能力のスキルアップも同時に図れる。

3. 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

これまでに取り組んできた内容

- A. 外部専門家などの第三者機関による事業の効果測定等については実施していないが、徳島商工会議所内部の総務財政委員会に始まり、常議員会、通常議員総会等において、事業報告の形で外部へ結果を公表していると同時に、毎年徳島県による事務監査を受けるなどしている。

本計画において取り組む内容

（目的）徳島商工会議所に設置している「中小企業対策委員会」に、外部有識者として地元大学等の学識経験者を招聘し事業の成果、評価及び見直し案等の答申を求める。

外部有識者の活用により、事業の成果、評価及び見直し結果について地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にするため、徳島商工会議所ホームページへの掲載や事務所入口付近や相談室（4部屋）へ紙ベースで「経営発達支援計画」を常時設置する。

また、第三者評価による厳正かつ公平で適格な指摘。

（手段）第三者評価機関の新設

（効果）対外的に客観的な評価・指摘が受けられる。

（目標）毎事業年度（4月～3月）が経過した6月開催の通常議員総会后（7月下旬を目処）に開催し精度の高い検証を受ける。

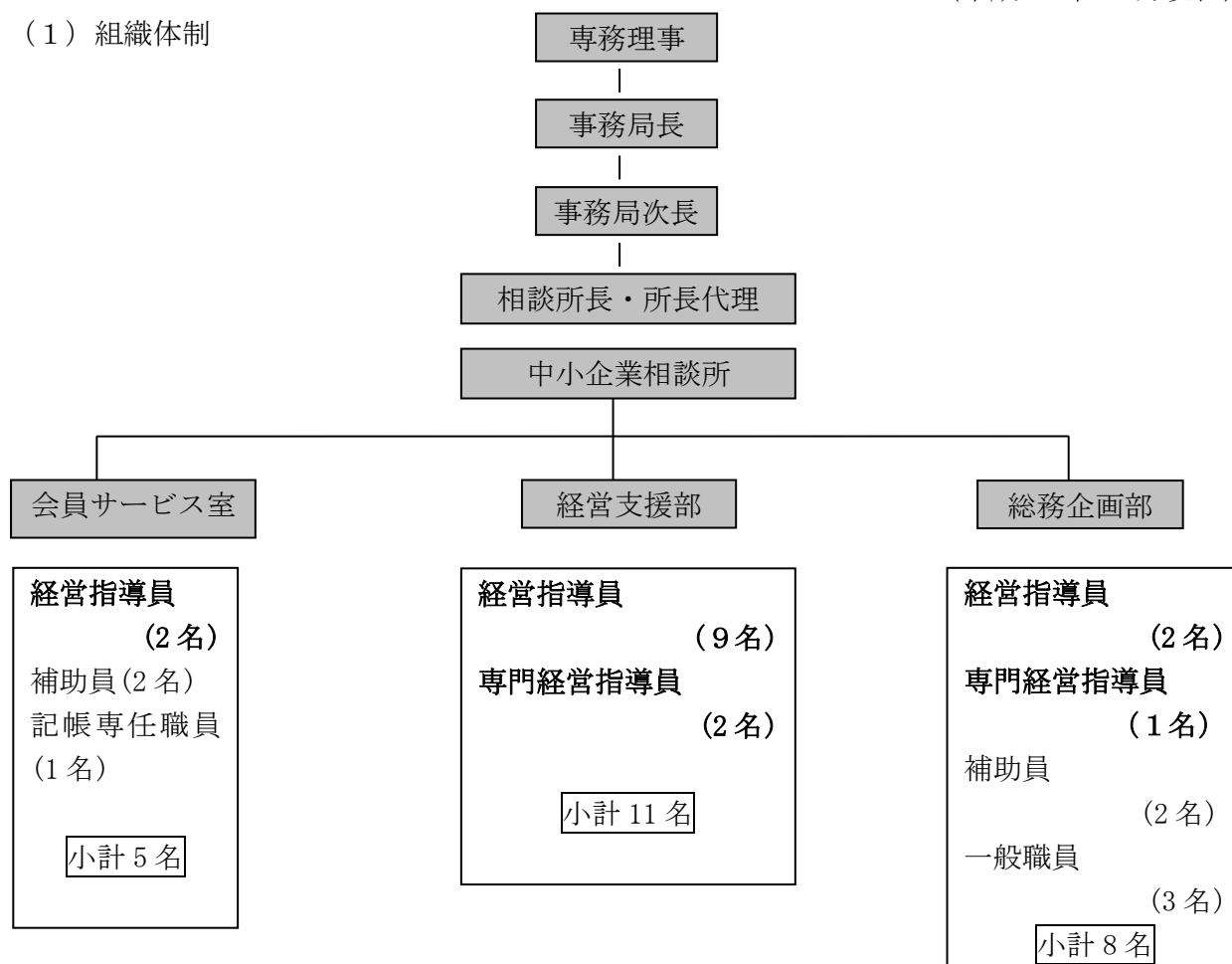
(別表 2)

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

(平成 29 年 11 月現在)

(1) 組織体制



実動部隊として、総務企画部、経営支援部、会員サービス室の2部1室体制とし、合計24名が綿密に所内内部の連携、情報共有を図り支援の協調、強化を念頭に実行するが、本計画に基づく主な伴走支援は、経営指導員、専門経営指導員の16名が中心となる。

(2) 連絡先

徳島商工会議所 経営支援部 (主管部)

徳島県徳島市南末広町5番8-8号

徳島経済産業会館(K I Z U N Aプラザ)1階

電話番号: (088) 653-3211

FAX番号: (088) 623-8504

ホームページアドレス: <http://www.tokushimacci.or.jp/>

メールアドレス: keieishien@tokushimacci.or.jp

※相談は、個別の「相談室」にて秘密厳守また守秘義務の観点から小規模事業者へ迷惑を掛けないよう対応する。ただ、案件の内容次第により横断的な「情報共有」が特に必要であると判断される場合は、この限りでは無い。

(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)

	30 年度 (30 年 4 月 1 日 以降)	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
必要な資金の額	14,830	14,385	13,953	13,534	13,333
小規模企業対策事業費 (地域産業活性化事業費 特別会計のみ)	14,830	14,385	13,953	13,534	13,333

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、徳島県補助金、徳島市補助金、事業委託金（日本商工会議所等）

(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。

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事

34

鳴門商工会議所 会頭 中岸敏昭 鳴門市撫養町南浜東浜 165-10 TEL: (088) 685-3748

小松島商工会議所 会頭 安平剛之 小松島市小松島町字新港 36 小松島市総合コミュニティセンター
TEL: (0885) 32-3533

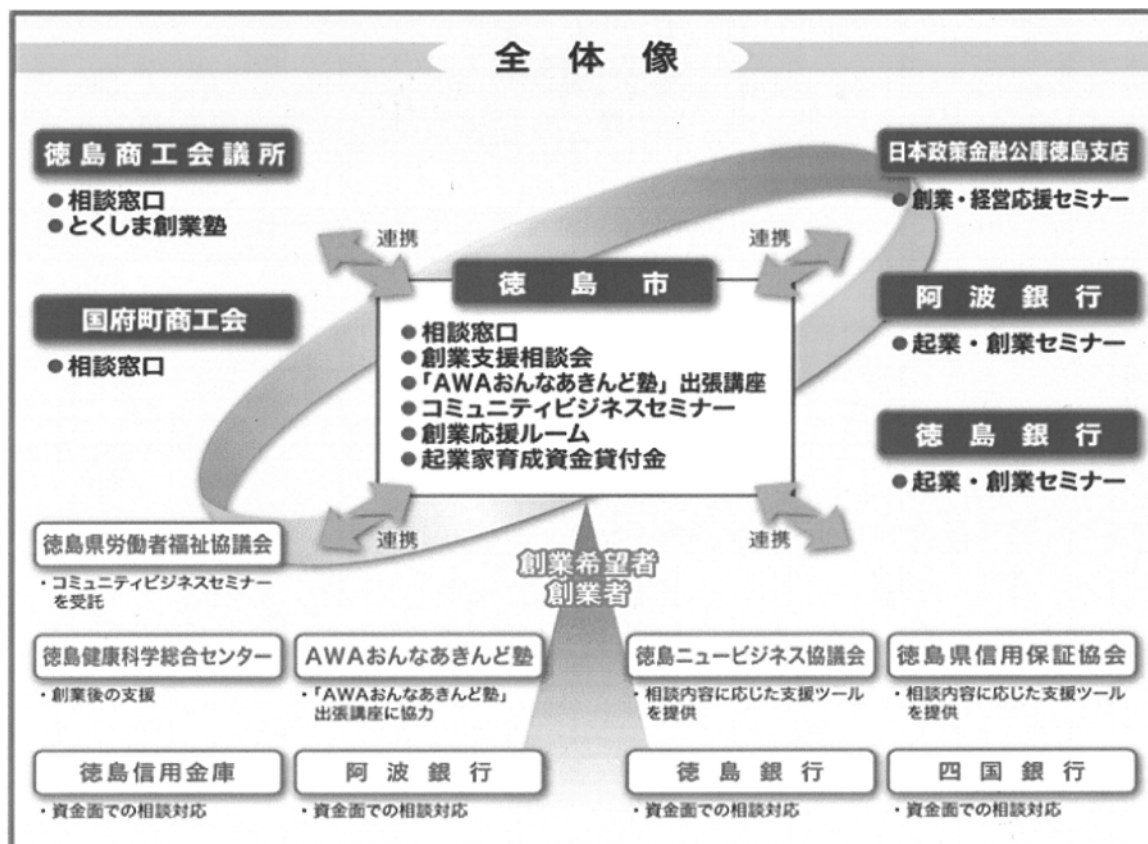
- Ⅲ. 徳島商工会議所と徳島市の 2 者による社員人材育成事業を強力に推進する。小規模事業者は時間的・財政的要因や人的要因などにより O J T、O F F-J T ともに、その機会に恵まれていない実情から自社では実施できない新入社員向けから専門研修まで幅広くカバーした研修を体系的に実施することでスキルアップを図るとともに、若年層の職場定着促進と採用支援を加速させる。

徳島市長 遠藤彰良

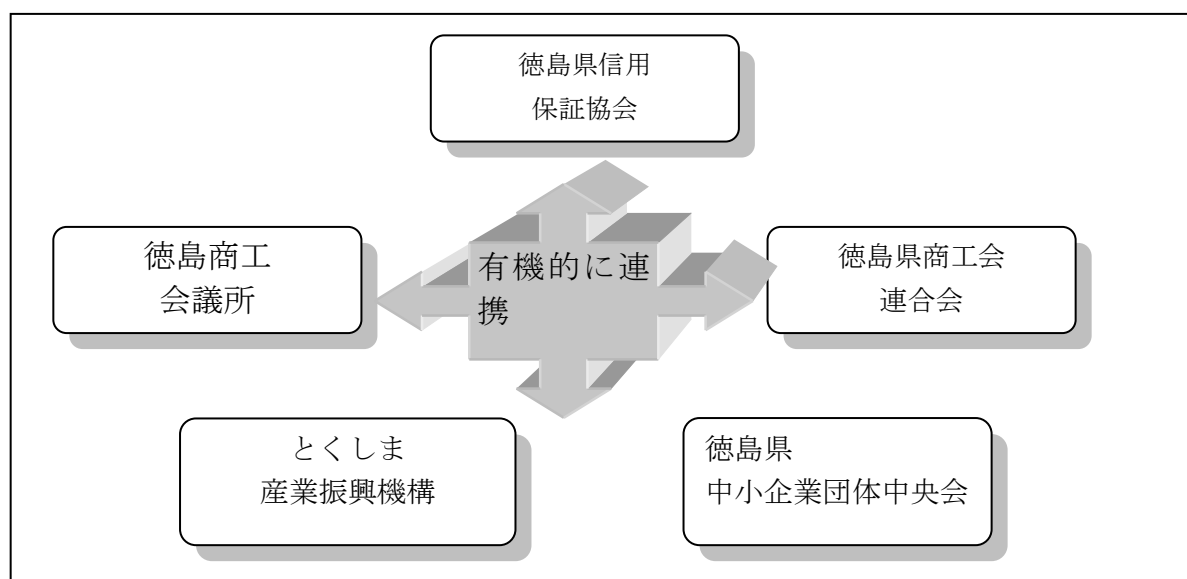
徳島市幸町 2-5 TEL: (088) 621-5225

連携体制図等

1. ①徳島商工会議所が創業支援事業者（受け皿）としての連携体制図
（4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】）



- ②『キズナプラザ「AWAおこし隊」』（キズナプラザ創業担当者連絡会議）連携体制図
（4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】）



2. 徳島市との社員人材育成事業連携体制図
(Ⅱ. 2. 人材の教育・育成・確保)

