

経営発達支援計画の概要

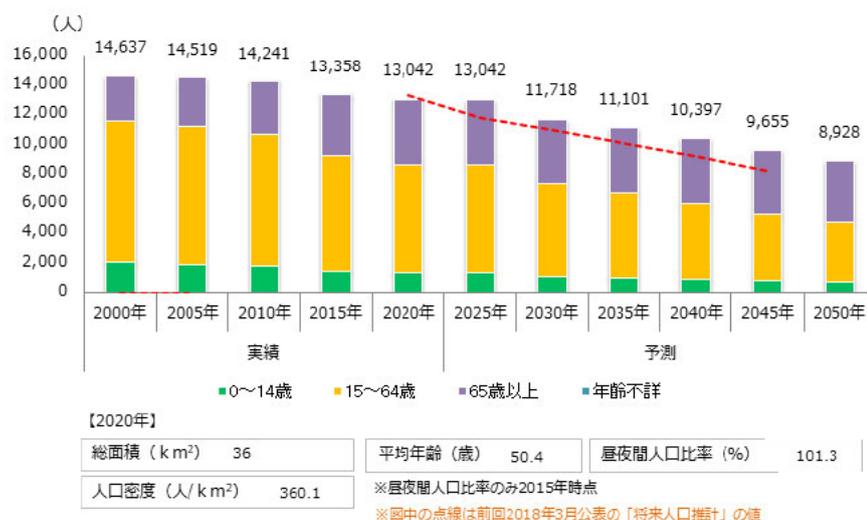
実施者名	板野町商工会（法人番号 7480005003530） 板野町（地方公共団体コード 364045）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日（5 年間）
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の経営力強化とデジタル化の推進 ②創業・事業承継支援による事業者数の維持 ③地域内小規模事業者の商品力とマーケティング力の強化 ④対話を重視した伴走支援による事業者の自走化の促進 ⑤災害リスクへの対応強化
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること RESAS やアンケートで地域の産業・消費動向を把握し、重点産業支援や商品改良に活用。成果は定量評価し次年度計画に反映。 4. 需要動向調査に関すること 消費者・バイヤーの需要動向を調査し、評価を分析・フィードバックして商品改良や販路拡大に活用する。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の財務・非財務分析を通じて経営改善や事業計画策定を支援し、結果を共有・蓄積して支援ノウハウや次年度計画に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者や創業・承継者に対し、DX 導入や事業計画策定の支援を通じて課題を明確化し、販路拡大や経営改善、事業の持続的成長を促す。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後、巡回や面談で進捗・課題を確認し、専門家連携で支援して計画の実行を促す。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の需要開拓を目的に、展示会出展や SNS・EC 活用を通じて販路拡大と販売力向上を伴走型で支援する。
連絡先	板野町商工会 〒779-0105 徳島県板野郡板野町大寺字露の口 55-2 TEL:088-672-0443 FAX:088-672-0554 Mail:tsci2300@tsci.or.jp 板野町役場 産業課 〒779-0192 徳島県板野郡板野町吹田字町南 22 番地 2 TEL:088-672-5994 FAX:088-672-5553 Mail:sangyouka@town-itano.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
<p>1. 目標</p> <p>(1) 地域の現状及び課題</p> <p>① 地域の現状</p> <p>[立地]</p> <p>板野町は徳島県北東部に位置し、北には阿讃山脈の穏やかな山並み、南には吉野川流域が広がる自然豊かな地域です。</p> <p>町域は山地から平野へゆるやかに変化する地形を持ち、起伏のある地帯と肥沃な沖積平野が共存しています。</p> <p>この多様な地形は古くから農業に適しており、現在でもにんじんや大根、れんこんなどの農産物が盛んに栽培される、地域の基盤となっています。また、町内には四国八十八ヶ所霊場の第三番～第五番札所が集中しており歴史と文化の魅力が濃い地域でもあります。また、板野町は、吉野川・旧吉野川・宮川内谷川の氾濫により、町の中心部や農業地帯で3～10m以上の深刻な浸水が想定され、小規模事業者や特産品事業への被害が非常に大きい地域です。また、県道1号線沿いでは土砂災害の危険区域が点在し、物流や観光にも影響が生じる可能性があります。さらに、南海トラフ巨大地震では町の大部分で震度6強の揺れが想定され、多くの商店・事業所が重大な被害を受けるリスクがあります。</p> <p>[交通]</p> <p>町の中心部には JR 板野駅があり、徳島市方面・鳴門市方面への主要な移動拠点として機能しています。さらに板野 IC や高松自動車道が近接しているため、県内外へのアクセスは良好で、物流面でも高い利便性を持ちます。この交通の恵まれた環境を背景として、町は企業誘致を積極的に進めており、製造業や物流関連企業の立地が拡大しています。また、令和3年に開業した「道の駅いたの」は高速道路からのアクセスも良く、地域交流拠点としての役割に加えて、防災拠点や次世代エネルギー設備を備えた先進的な施設となっています。</p> <p>[人口]</p> <p>板野町の人口は近年緩やかな減少傾向にあり、2025年1月1日時点では12,580人と前年より減少しています。10年前と比較しても人口は減少し続けており、少子化も進行中で、2024年の出生率は住民千人あたり4.58人と大きく低下しています。一方で世帯数は増加傾向にあり、2025年には5,638世帯となっています。町が掲げる「戦略人口」12,878人に対して実際の国勢調査ベースの人口は下回っており、人口減少への対応が重要な課題となっています。</p> <div data-bbox="746 562 1318 987" style="text-align: center;"><p>[○が板野町 出典ウィキペディア]</p></div>

板野町の人口推移



[出典：総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口、総務省 住民基本台帳に基づく人口より]

### [産 業]

板野町の産業は、伝統的な農業を基盤としつつ、交通拠点性を生かした工業・物流、そして歴史文化資源を活かした観光が組み合わさった、多様な構造を形成しています

#### ・産業構造（就業者割合）

板野町全体の主な業種の就業者構成は次のようになっています。

建設業：約 8.5 %

製造業：約 15.9 %

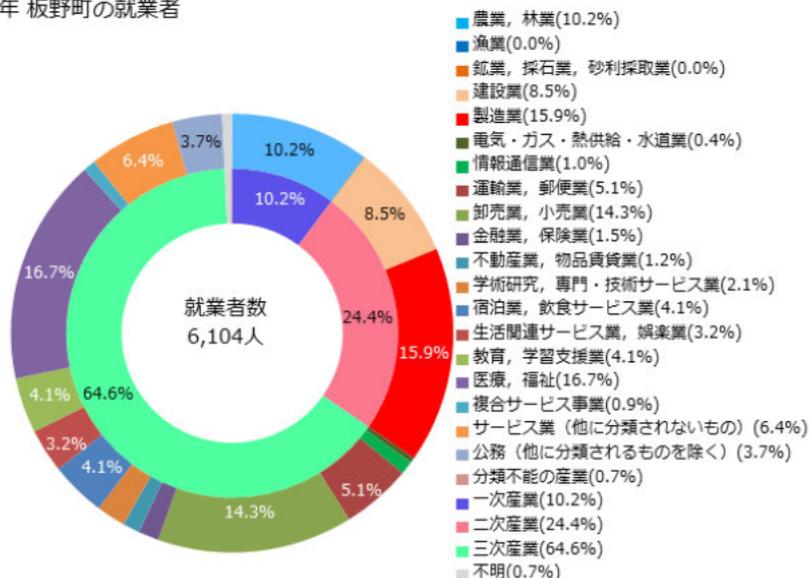
卸売・小売業：約 14.3 %

医療・福祉：16.7% など。

全体で、第三次産業が約 64.6%と最も高い比率を占めており、産業の中心はサービス業である。

中でも、医療・福祉や飲食業などを含むサービス業（総合）は大きな割合を占めており、地域経済や雇用を支える重要な役割を果たしている。

2020年 板野町の就業者



[出典：厚生労働省 人口動態保健所・市町村別統計より]

(建設業 (社会インフラ・地元需要を支える基盤産業))

建設業は、板野町内でも地域インフラや住宅・店舗などの建設・修繕を担う重要な産業です。

町内の就業者構成比でも一定の割合を占めており、町内の第二次産業 (ものづくり・建設系) に含まれる主要セクターになっています。

町の人口減少が進む中でも、公共事業や民間建築、リフォーム需要が継続しているため、地域の生活基盤を支える役割が大きいのが特徴です。

(製造業 (地域経済における「ものづくり」の中核))

板野町内の 製造業 は地元での雇用を生み出す重要なセクターです。

工業統計データによれば、近年、事業所数・従業者数が増加傾向にあり、2022年には従業者数が1,000人を超えています。

また、製造品出荷額は増加傾向であり (2022年は前年比約10.6%増)、地域内の製造業の生産活動が堅調であることを示しています。

板野町の製造業は、地理的利点 (高速道路・鉄道アクセス) を活かした物流・加工・組立系の企業立地が進んでいる点も特徴であり、町の産業基盤を支える柱として重要です。

(小売業 (地域生活と交流人口を支える産業))

小売業は、地域住民の生活必需サービスを提供するとともに、道の駅や駅前商店街など交流人口を取り込む窓口としての役割も担います。

板野町内の統計では、「卸売業・小売業」の就業者の割合は約14.3%と町の産業構造の中でも大きな位置を占めています。

具体的には、食品・日用品・衣料品などの小売店舗に加え、地元農産物直売所やサービス付き

店舗が、町民の日常生活と観光客受け入れの両面を支えています。

( サービス業 (多様な生活・交流ニーズに対応))

サービス業は、住民生活に欠かせない多様な産業群を含みます。「サービス業 (他に分類されないもの)」「宿泊・飲食サービス」「生活関連サービス業・娯楽業」などを含めると、総合的に町の就業者の多数を占め、地域経済の大きな支えとなっています。

(農業 (伝統的な基幹産業・地域資源の源泉))

板野町の農業は非常に特徴的で、町の地形 (肥沃な沖積平野) と水利条件を活かして、多様な作物の栽培が行われています。統計上、農業・林業に従事する就業者は 10%を超え、全国平均より高い第一産業比率になっています。

農業は単なる生産だけでなく、直売所・加工品開発・6次産業化による地域の観光・交流拡大にもつながる重要な基盤です。

[板野町の産業振興に関する方向性]

令和7年4月に策定された「第六次 板野町振興計画」では、「活力ある交流を生み出す」ことを今後10年間のまちづくりの重要な目標の一つとして掲げている。その実現に向け、観光の魅力強化や高速交通網を活かした工業・流通の促進、さらには産業間の連携を進めることで六次産業化を推進することを重要な柱として位置付けている。

商工業の振興においては、農業や観光と連携しながら商業の活性化を図り、まちのにぎわい創出や住民サービスの充実につなげていくことが求められている。また、交通条件など地域の強みを活かし、新たな産業展開も視野に入れた取り組みが必要とされている。

観光の振興については、観光やスポーツを町の主要産業として明確に位置付けるとともに、令和3年に開業した「道の駅いたの」を人・もの・情報が集まる交流拠点として活用し、地域全体へ効果が波及する仕組みづくりを進めていくとしている。

□■□■□■□■□■□■□■ 【第六次 板野町振興計画】 (抜粋) □■□■□■□■□■□■□■

基本構想 (令和7年～令和16年までの10年間)

・基本目標：第六次 板野町振興計画では、「活力ある交流を生み出すまちづくり」を基本目標の一つに掲げている。町内外の人・もの・情報の交流を促進することで、地域経済の活性化と持続的な発展を目指している。

・施策の柱：本格的な人口減少社会の中で、本町が将来にわたり活力を維持するためには、地域産業の振興と雇用力の強化が重要である。基幹産業である農業については、担い手不足への対応として後継者育成や新規就農の促進を進める。

また、「道の駅いたの」を活用し、春にんじんやれんこんなどの特産物に付加価値を加えることで、農産物のブランド化を図る。さらに、二つの高速道路を有する交通利便性を活かし、企業誘致や交流人口の拡大を進め、活力あるまちづくりを目指す。

・連携強化による産業づくり

農業、商工業、観光といった異なる産業分野が連携することで、新たな付加価値を生み出す

産業づくりを推進している。特に、一次・二次・三次産業の連携による六次産業化を進め、地域経済の循環と雇用の創出につなげていくことを重視している。

前期基本計画（令和7年度から令和11年度：5年間）

・商工業の振興

商工業の振興については、農業や観光との連携を図りながら、まちのにぎわい創出と住民サービスの向上につながる商業の活性化を目指している。また、高速道路などの交通条件を活かし、新たな産業展開や流通機能の強化にも取り組む。

・ブランド化

地域資源や特産品、観光資源の魅力を高め、板野町ならではのブランドとして発信していくことを重要な施策としている。品質やストーリー性を重視した情報発信により、町の認知度向上と交流人口の拡大を図るとしている。

・重点プロジェクト

令和3年に開業した「道の駅いたの」を核とした地域活性化を位置付けている。道の駅を人・もの・情報が集まる交流拠点として活用し、観光振興や産業連携を促進することで、地域全体に波及効果をもたらす仕組みづくりを進めていく。



②課 題

[商業の課題]

本町の商店街は、人口減少や大型商業施設との競合により、以前ほどのにぎわいを失いつつある。令和3年に整備された「道の駅いたの」は地域活性化に寄与しているが、その賑わいが中心市街地の商店街には十分波及していない。また、商店街では高齢者や買い物弱者が不便を感じやすい環境であり、歩行者動線や駐車場整備、バリアフリー対応など、買い物環境の整備が課題となっている。加えて、商工会や商工団体の経営力・運営力強化も必要であり、商品開発や販路拡大、イベント運営の支援などによって、商業全体の活性化を図る必要がある。

[工業の課題]

工業面では、企業誘致を進めるための用地確保が課題となっている。特に、沿岸部の津波被害想定区域から外れている土地は企業移転先としての活用が期待されるが、十分な造成やインフラ整備が求められる。また、文化の館、北側の町有地（土取場）など、既存の企業誘致用地の整備を進める必要がある。さらに、本町は二つの高速道路を有する交通利便性が高いため、この強みを活かして物流拠点や製造業の進出を促進し、雇用創出と地域経済の活性化につなげる取り組みが求められている。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年後を見据えた小規模事業者の振興

板野町は、豊かな自然環境や歴史文化、農業・製造業・商工業・観光といった多様な地域資源に恵まれ、複合的な産業構造を持つ地域である。しかし、人口減少や少子高齢化による労働力不足、消費市場の縮小が進み、地域産業や商店街の活力維持が大きな課題となっている。また、「道

の駅いたの」や観光資源、地域イベントなど個別の取り組みの成果が町全体に十分波及していないことや、農産物の付加価値向上、産業間連携の弱さ、回遊性・滞在促進の不足、外国人観光客対応、ICT 活用の遅れといった要因も、地域の魅力の最大化を妨げている。さらに、企業誘致用地の不足や県・国施策との連携不足、ブランド戦略やマーケティングの遅れが、地域経済の好循環づくりを阻む要因となっている。加えて、板野町は水害・土砂災害・南海トラフ巨大地震など複合災害リスクが高く、町の中心部や農地では深刻な浸水が想定されており、小規模事業者の事業継続に大きな影響を及ぼす可能性がある。このため、防災対策や BCP の整備は今後さらに重要性を増す。

こうした状況のなかで、10 年後を見据えた小規模事業者の長期的な振興のあり方として、以下の方向性が求められる。

#### ア. 経営力強化とデジタル化による持続可能な経営基盤の確立

小規模事業者が自社の強みを理解し、計画的に経営改善を進められるよう、事業計画策定支援や補助金活用支援を充実させる。あわせて、DX・デジタルツール導入、省力化の推進により、人手不足や環境変化に強い持続可能な経営基盤を確立する。

#### イ. 創業と事業承継の促進による地域事業者数の安定化

高齢化・後継者不足に対応し、事業承継や M&A の支援を体系的に進めるとともに、移住者や若年層を含む創業支援を強化する。地域資源と担い手を結び付けることで廃業を防ぎ、地域の事業者数を維持・回復させる。

#### ウ. 商品の魅力向上と販路開拓力の強化

農産物、道の駅、歴史文化など多様な地域資源を活かした商品開発・サービス創出を支援し、展示販売・商談会や広域連携により販路を拡大する。交流人口や地域内消費を増やすことで、地域ブランド力の向上と持続的な経済活性化を実現する。

#### エ. 対話を重視した伴走支援による事業者の自走化と内発的成長の促進

商工会が事業者と継続的に対話し、本質的課題への気づきを支援することで、事業者自身が自ら変わり成長する力を高める。伴走支援により内発的な成長を促し、地域全体として自走的に発展する「地域経済の好循環」をつくり上げる。

#### オ. 複合災害リスクに備えた事業継続力の強化

水害・土砂災害・地震など複合災害に備え、防災対策の強化と BCP 策定を支援する。事前対策を徹底することで、災害時の被害を最小限に抑え、事業の早期復旧と地域産業の維持につなげる。

#### ②板野町振興計画と商工会の取組の整合性

板野町の「第六次 板野町振興計画」では、今後 10 年間のまちづくりにおける基本目標として「活力ある交流を生み出すこと」を掲げ、地域経済の活性化と持続的発展を目指している。その施策の柱には、地域産業の振興、商工業の活性化、産業間連携による六次産業化、地域ブランド

化、重点プロジェクトとして「道の駅いたの」を活用した交流拠点の整備が位置付けられている。

商工会による長期的な振興の方向性として、こうした板野町の振興計画と整合性を持たせつつ支援を行っていく。具体的には、商工会は小規模事業者に対して経営計画策定支援や補助金活用支援を行うことで経営力の強化を図り、DX・デジタルツール導入や省力化支援により持続可能な経営基盤を構築している。さらに、創業支援や事業承継支援を通じて地域事業者数の安定化を図り、地域資源を活かした商品開発・サービス創出、販路拡大の支援により地域ブランド力向上と交流人口・地域内消費の拡大を促進している。

また、商工会は事業者との対話を重視した伴走型支援を行うことで、内発的成長を促し、地域経済の好循環を生み出す役割を果たす。加えて、防災対策やBCP策定支援を通じて複合災害リスクに備えた事業継続力を強化する取り組みも、町の振興計画が掲げる「地域産業の持続性確保」と直接結びついている。

このように、板野町の振興計画における地域産業振興や交流人口拡大、ブランド化などの施策目標と、商工会が行う小規模事業者支援や販路拡大支援、経営基盤強化の取組は一体的に機能し、町全体の経済活性化と持続可能な地域づくりに資する構造となっている。

### ③板野町商工会としての役割

商工会は、板野町の小規模事業者が持続的に成長し、地域経済が活力を維持していくための総合的な支援機関として重要な役割を担っている。まず、事業計画策定支援や補助金活用支援、デジタル化支援を通じて、事業者の経営力強化と生産性向上を支え、変化に強い経営基盤の構築を促す。また、創業支援や事業承継・M&A支援を体系的に進めることで、地域の担い手を育て、事業者数の維持・回復につなげていく役割を果たす。

さらに、農産物や歴史文化、道の駅など多様な地域資源を活かした商品開発や販路拡大を支援し、地域ブランド力の向上と地域経済の活性化を後押しする。あわせて、事業者と継続的に対話し課題解決を共に進める伴走支援を通じて、事業者が自ら成長する力を高め、地域全体での好循環を生み出す基盤を築く。

加えて、板野町が抱える水害・土砂災害・地震などの複合災害リスクに対しては、防災対策やBCP策定支援を行い、災害に強い地域経済づくりを支えることも不可欠な役割である。

これらの取り組みを総合的に進めることで、商工会は地域の事業者に最も近い支援機関として、持続可能で強靱な地域経済の実現に寄与していく。

### (3)経営発達支援事業の目標

板野町商工会では、第六次 板野町振興計画の方向性を踏まえ、地域経済の基盤を支える小規模事業者が持続的に発展できる環境を整えるため、本計画の5年間について次の目標を掲げ、伴走型支援を推進していきます。

#### ① 小規模事業者の経営力強化とデジタル化の推進

事業者が自社の強みを把握し成長できるよう、事業計画の策定支援や補助金活用支援などを充実させる。あわせてDXやデジタルツール導入、生産・販売の省力化を進め、変化に強い経営基盤をつくる。

区 分	支援計画の認定期間（5年間）目標
KGI	売上10%増(25社)
KPI	・事業計画策定支援の実施件数（10社）・補助金申請支援件数（10社）・SNS等活用支援件数(10社)・販路開拓支援件数(10社)・DX・デジタルツール導入支援件数(5社)・省力化・生産性向上各種助成金支援件数（5社）
<p>選定理由：自社の強みを市場や顧客ニーズに活かした事業計画を策定（令和6年度10社）することで経営力を高め、SNS等を活用した販路開拓を支援（令和6年度10社）し、域外域内向けに販路の開拓を求める事業者については展示販売、商談会などへの出展を支援する。DX導入や省力化は生産性向上と環境変化への対応力を強化し、持続的な成長に直結するためである。</p>	

### ② 創業・事業承継支援による事業者数の維持

高齢化や後継者不足に対応し、事業承継・M&A・創業支援を体系的に実施する。担い手と地域資源をつなぎ、廃業を防ぐとともに新たな事業者を育て、地域の事業者数の維持・回復を図る。

区 分	支援計画の認定期間（5年間）目標
KGI	創業件数(15社)・事業承継件数(10社)
KPI	・創業支援件数(10社)・創業計画策定件数(5社) ・事業承継支援件数(10社)・事業承継計画策定件数(2社)
<p>選定理由：令和6年度に実施した創業支援件数は10社、内創業者は3社であった。創業後のフォローアップを推進し事業者の支援をおこなっていく。同年度、事業承継支援件数は10社、事業承継は1社であったことから、高齢化・後継者不足による廃業を防ぎ、地域内の事業と雇用を維持する支援をおこなっていく。</p>	

### ③ 地域内小規模事業者の商品力とマーケティング力の強化

農産物や道の駅、歴史・文化などの地域資源を活用した個社に対する商品開発やサービス創出を支援する。オンライン販売や広域連携などを通じて販路を広げ、交流人口と地域内消費を増やすことで、地域ブランド力向上と経済活性化を実現する。

区 分	支援計画の認定期間（5年間）目標
KGI	・新市場売上（新製品・新地域）の増加額（15%増）・商工フェス等イベント来場者数（10%増）
KPI	・新商品／新サービス開発件数（年間5件）・オンライン販売導入支援件数（年間10件）・展示商談会への出展（2回）・道の駅等との連携企画数（1件）
<p>選定理由：地域事業者の成長と地域経済の活性化を目的として、成果を定量的かつ客観的に評価できる指標を選定した。新製品・新地域による新市場売上の増加やイベント来場者数（令和6年度実績2,000人）を指標とすることで、販路拡大やにぎわい創出の効果を把握する。また、新商品・新サービス開発、オンライン販売導入支援、展示商談会出展等を通じて、事業者の付加価値向上や販路開拓の進捗を測定するとともに、道の駅等との連携企画により地域資源を活用した取組成果を可視化することを目的としている。</p>	

④ 対話を重視した伴走支援による事業者の自走化の促進

商工会が事業者と向き合い、本質的課題への気づきと自ら変わる意欲を引き出す。定期訪問や相談対応を通じて内発的成長を促し、地域全体の好循環を生む自走的な事業者の育成につなげる。

区 分	支援計画の認定期間（5年間）目標
KGI	・事業者満足度（15%達成）
KPI	・定期訪問件数（年間 25 件）・個別相談件数（年間 50 件）
選定理由：支援の実効性と質を評価するため、事業者満足度（令和 6 年度未実施）、定期訪問件数・個別相談件数を指標として選定した。事業者満足度により支援内容の有効性を把握するとともに、訪問・相談件数を通じて、事業者に寄り添った継続的な支援の実施状況を定量的に評価することを目的としている。	

⑤ 災害リスクへの対応強化

水害・土砂災害・地震など複合災害リスクに備え、小規模事業者が防災対策とBCPを整えることが重要である。事前対策により、災害時の被害を最小限に抑え、早期の事業復旧につなげる。

区 分	支援計画の認定期間（5年間）目標
KGI	・事業継続力強化計画策定事業所(10 件)
KPI	・事業継続力強化計画書作成セミナー(1 回)
選定理由：本事業では、事業者の防災・減災意識を高め、事業継続力の向上を図るため、事業継続力強化計画の策定事業所数（令和 6 年度実績 2 件）および計画書作成セミナーの実施を指標として選定した。これにより、計画策定の促進と取組の定着を図ることを目的としている。	

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目 標 ① 小規模事業者の経営力強化とデジタル化の推進

達成方針：小規模事業者の成長と変化対応力向上のため、経営計画策定や補助金活用、DX 導入による省力化を支援する。

小規模事業者の経営力強化とデジタル化を推進し、事業者が自社の強みを把握して成長できるよう支援する。具体的には、事業計画策定支援件数（10 社）、補助金申請支援件数（10 社）、SNS 等活用支援件数（10 社）、販路開拓支援件数（10 社）、DX・デジタルツール導入支援件数（5 社）、省力化・生産性向上に関する助成金支援件数（5 社）を実施し、25 社の売上10%増加を目標として、変化に強い経営基盤の構築を図る。

選定した理由：小規模事業者は、人手不足や市場環境の変化への対応が求められており、従来の経営手法だけでは持続的な成長が困難となっている。このため、経営計画に基づく戦略的な取組と、デジタル化による業務効率化・生産性向上を一体的に支援することが重要であると考え、本達成方針を設定した。

#### 目 標 ②創業・事業承継支援による事業者数の維持

達成方針：事業承継・創業支援で廃業を防ぎ、新規事業者育成により地域の事業者数を維持・回復する。

高齢化や後継者不足に対応し、創業・事業承継・M&A 支援を体系的に実施することで、地域の事業者数の維持・回復を図る。具体的には、創業件数(15 社)、事業承継件数(10 社)を目標とし、創業支援件数 (10 社)、創業計画策定件数(5 社)、事業承継支援件数 (10 社)、事業承継計画策定件数 (2 社) を行い、担い手と地域資源をつなぎながら廃業防止と新規事業者育成を促進する。

選定した理由：高齢化や後継者不足が進む中、地域の事業者数の減少は地域経済の衰退につながる。このため、担い手と地域資源をつなぎ、廃業防止と新規事業者創出を一体的に支援することが重要であり、地域の事業者数維持・回復を目標に設定した。

#### 目 標 ③地域内小規模事業者の商品力とマーケティング力の強化

達成方針：本町では、地域資源を活かした商品・サービス開発と販路拡大を通じて、地域の交流人口や消費を増やし、経済活性化を図ることを目指す。具体的には、農産物や道の駅、歴史・文化などの地域資源を活用した商品・サービス開発に対し、個別企業への支援を重点的に行う。支援内容としては、新商品・新サービスの開発支援、オンライン販売導入支援、展示商談会への出展支援、道の駅などとの連携企画の推進などを通じて、各企業の販路拡大とブランド力向上を促進する。数値目標としては、新市場売上（新製品・新地域）の増加額(15%増)、商工フェス等イベント来場者数(10%増)、新商品・新サービス開発件数(5 件)、オンライン販売導入支援件数(10 件)、展示商談会への出展(2 回)、道の駅等との連携企画数(1 件)を設定し、個社の成長を通じて地域全体の活性化につなげる。

選定理由としては、地域資源は地域経済や社会の持続的発展に不可欠な資産であるものの、活用が十分でない場合が多く、外部への価値発信も十分ではない現状がある。そのため、個別企業への支援を中心に商品・サービス開発と販路拡大を推進することで、地域資源の価値を最大化し、地域ブランド力向上と経済活性化を同時に実現することを狙いとしている。

#### 目 標 ④対話を重視した伴走支援による事業者の自走化の促進

達成方針：事業者の自走力を引き出し、持続的成長を促す伴走支援を行う。

商工会が事業者と向き合い、対話を重視した伴走支援を通じて、本質的課題への気づきや自ら変

わる意欲を引き出す。定期訪問件数（年間 25 件）や個別相談件数（年間 50 件）を実施し、内発的成長を促すとともに、事業者満足度（15%達成）を目標に、地域全体の好循環を生む自走的な事業者の育成を図る。

選定した理由：地域の小規模事業者は、外部環境の変化や経営課題に直面しても、自己流の対応にとどまる場合が多く、持続的な成長が難しい場合がある。そのため、商工会が伴走型で丁寧に対話し、事業者自身が課題に気づき、自発的に改善・変革する意欲を引き出す支援が重要である。こうした支援により、事業者の自走力を高めるとともに、地域全体の経済活動や活力の好循環につなげることを目的として本方針を設定した。

#### 目 標 ⑤ 災害リスクへの対応強化

達成方針：小規模事業者の防災・BCP 整備を通じて災害リスクに備え、事業継続力を強化する。

小規模事業者が水害・土砂災害・地震などの複合災害リスクに備え、防災対策と事業継続力強化計画（BCP）を整備できるよう支援する。具体的には、事業継続力強化計画策定事業所（10 件）、計画書作成セミナー（1 回）を実施し、災害時の被害を最小限に抑え、早期の事業復旧を可能とする体制構築を図る。

選定した理由：近年の自然災害は規模や頻度が増加しており、小規模事業者にとっても経営継続に大きな影響を与えるリスクとなっている。特に人手や資金の制約がある事業者は、災害時の対応が遅れると廃業や経営悪化につながる可能性が高い。このため、事前に防災対策とBCPを整備し、災害発生時でも迅速に対応・復旧できる体制を構築することが重要であり、地域全体の事業継続力向上を目的として本方針を設定した。

### 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：

経済動向に関する調査は断続的・限定的で、RESAS などのデータ連携や四半期ごとの速報といった体系的な仕組みは整っていない。また、消費・観光・人流などの需要側データは各所に点在しており、企業の新規事業・販促・創業・事業承継支援に直接活用できる形での可視化や情報共有が十分に行われていない。

###### 課 題：

目的別（新規事業開発、販促戦略、起業・創業支援、事業承継支援等）に必要なデータの定義が曖昧で、収集や分析が分散している。また、RESAS や統計データ、独自調査の統合的な分析や四半期・年次での定期公表は行われておらず、事業者や関係機関への情報還元も限定的である。さらに、調査結果を個社への伴走支援、補助金活用、販路開拓などの具体的支援に結びつけるプロセスが不足しており、政策資源の重点配分に反映されにくい状況となっている。

(2) 目 標

	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①地域経済動向分析 (RESAS 活用)	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②消費動向調査(イベント・商談会)	HP 掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析

・調査対象：「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」

・手 法：RESAS の「産業構造」「地域経済循環」「企業間取引」機能を活用し、地域全体の産業別構成や企業間取引、付加価値額を調査する。特化係数や付加価値額、取引流入額を抽出し、Excel で業種別比較表を作成するほか、近隣市町とのベンチマーク比較も行う。これにより、地域の稼ぐ力を可視化し、重点産業を特定して、補助金や販路開拓、人材育成などの支援を重点的に実施する。

②消費動向調査(イベント・商談会)

・調査対象：イベント来場者や商談会バイヤー、地域消費者

・手 法：顧客ニーズの把握を目的とした調査を実施する。具体的には、イベント会場でQRコードアンケート(スマホ回答)と紙アンケートを併用し、購入品目、価格評価、満足度、情報入手経路などを収集する。また、商談会ではバイヤーへのヒアリングを行い、商品改良に関する提案を記録する。これらの結果を基に、顧客ニーズを反映した商品改良と販路戦略を策定し、売上増加および顧客満足度向上を図る。

(4) 調査結果の活用

収集・分析した情報はホームページで公開し、事業者への周知や経営分析、事業計画策定支援に活用する。また、経営指導員の巡回指導の参考資料としても用いる。

RESAS 分析で重点産業を抽出し、該当企業に対して販路開拓・DX・人材育成を一体的に支援する計画を策定し、商談会や逆見本市で企業間ネットワークを活用する。消費動向調査に基づく商品改良案をイベント等試験販売し、売上・客数・粗利を定量評価して次年度支援計画に反映する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現 状：

地域の小規模事業者は、自社の「売りたい」「作りたい」という意識が先行した商品・サービス開発を行っており、顧客ニーズに基づく商品開発の視点が不足している。当商工会でも組織的・継続

的な需要動向調査を実施してきたが、分析内容が不十分で、事業計画への反映には至らないケースがあった。また、地域の経済動向調査は国提供のビッグデータ分析に限定され、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握は十分でなかった。加えて、観光や地域ブランドに関する認知度・購買行動の定量データが不足しており、マーケットイン型の商品開発や販路戦略に十分に活かされていない。

課題：

ビッグデータ分析のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できない。また、地域ブランド形成や観光地の知名度向上に資する調査が未実施であり、小規模事業者の商品・サービス開発に活用できる情報が不足している。今後は、ヒアリングやアンケートを含む市場調査を組み合わせ、事業計画策定に直結する分析を行う必要がある。さらに、マーケットイン型の意識改革を促し、顧客ニーズを反映した商品開発や改良、新たな販路開拓を実現できる支援体制の構築が求められている。

(2) 目標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①一般消費者対象実施事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
②バイヤー等対象実施事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①一般消費者向け需要動向調査の実施

地域資源（にんじん等）を活用した新商品・新サービスの開発や既存商品の改良に取り組む小規模事業者を対象に、一般消費者向けの需要動向調査を実施する。毎年11月に開催される商工フェスティバルや「道の駅いたの」で、来場者に試食やアンケートを通じて商品・サービスの評価を収集する。

調査項目は、①味、②品質、③量、④価格、⑤デザイン、⑥見た目、⑦パッケージ、⑧購買意欲、⑨改善点などで、1商品あたり20件（商工フェスティバル等）、試食イベントでは来場者50名を目安に実施する。収集したデータは、経営指導員が分析し、よろず支援拠点等の専門家の意見も参考にしながらレポートにまとめ、各事業者にフィードバックする。

これにより、消費者ニーズを反映した商品の開発・改良を支援し、調査結果は事業計画にも反映することで、販売拡大や商品価値向上に活用する。商工会は、事業者の選定、調査スケジュール作成、アンケート設計、結果分析・提供、改善アドバイスなど、調査の実施から活用まで一貫した支援を行う。

②展示商談会等を活用したバイヤー向け需要動向調査の実施

地域資源を活用した新商品・新サービスの開発や既存商品の改良、新たな加工技術の開発に取り組む小規模事業者を対象に、展示商談会や国際見本市（地方銀行フードセレクション、ギフトショー等）においてバイヤー向けの需要動向調査を実施する。

調査は、商談会来場者である商社・バイヤーに対して、経営指導員が作成したアンケート票を

活用して行い、商品・サービスの価格、品質、味、量、デザイン、関心度、新規性、需要見込み、取引ロット数、納期・納入方法、改善点、業界内トレンドなどを収集する。1商品あたり20件を目安とする。

収集したデータは、よろず支援拠点等の専門家の意見も参考にしながら経営指導員が分析し、レポートにまとめて事業者に提供する。これにより、消費者・市場ニーズに基づいた商品の改良や開発を支援するとともに、販路開拓に活かす。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 現 状：

小規模事業者に対する経営分析支援は、これまで経営革新計画策定や補助金申請時に形式的に行われることが多く、自社の業務改善やビジネスモデル再構築には十分活用されていない。分析も財務中心で表面的な課題に偏り、定性的分析やフォローアップも不十分である。ローカルベンチマークや経営計画ツールの活用、面談・ヒアリングの標準化も限定的で、セミナー参加も散発的である。生活関連事業では人口減少や高齢化に伴い需要構造が変化しており、適切な分析と支援の必要性が高まっている。

#### 課 題：

小規模事業者の経営分析では、財務分析に加え非財務面の分析も含め、小規模事業者の経営状況を正確に把握する必要がある。そのためには、事業者との信頼関係を構築し、資金繰り改善、販路拡大、事業再構築などの課題をヒアリングした上で分析を行うことが重要である。また、分析に用いるデータの正確性を確保するとともに、分析結果を共有し、経営者自身が課題や今後の取組を検討・選択できるよう理解を促すことも求められる。さらに、結果の理解度に応じてフォローアップの頻度や方法を調整し、分析結果を事業計画策定や改善行動に有効活用できる体制を整える必要がある。

### (2) 目 標

	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①経営分析セミナー開催回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②個別経営分析事業者数（財務＋非財務）	—	30者	30者	30者	30者	30者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析セミナー

#### 目 的：

小規模事業者が自社データを用いて財務・非財務を可視化し、強み・課題・機会を自ら発見できるようにする。経営分析の意義や具体的な活用法を体験させることで、個別支援につなげる入口を形成する。

対象者：

巡回・窓口相談等で掘り起こしにより気づきを得た小規模事業者のうち、意欲的で販路拡大の可能性が高い事業者。

内 容・手 法：

財務分析：売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率などの定量分析

非財務分析：SWOT 分析により、内部環境の強み・弱み、外部環境の機会・脅威を整理

経営支援システム、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、中小機構「経営計画つくるくん」等を活用

自社データ記入、簡易 SWOT 分析、KBF/KSF（購買決定要因・成功要因）の抽出、90 日アクション作成

募集方法：

チラシ・ホームページ・メール配信・SNS 告知、巡回・窓口相談時の個別案内、金融機関・支援機関との連携紹介

開催回数・定員：

年 2 回（各回定員 20 名、計 40 名）

成果目標：

参加者が自社の経営課題を明確化し、個別支援に進むための基盤を形成する。

## ②個別経営分析（財務＋非財務）

個別経営分析（財務＋非財務）は、意思決定に直結する財務指標と、競争優位性や顧客価値、外部機会を統合的に分析することで、施策の優先順位を明確化し、経営計画を実行可能な行動計画へ落とし込むことを目的とする。

対象者：

セミナー参加者の中から意欲・効果見込みの高い 15 者を選定するとともに、巡回指導等で掘り起こした 15 者を加え、合計 30 者を対象とする。

分析項目：

財務面では直近 3 期の収益性（売上総利益率、営業利益率等）、生産性（労働生産性等）、安全性（自己資本比率、流動比率等）、成長性（売上高増加率等）を把握する。非財務面では、SWOT 分析を用い、内部環境として商品・サービス、仕入・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ（知財）、デジタル・IT、経営計画運用を整理し、外部環境として商圏人口・人流、競合、業界動向、法制度・補助制度、チャネル構造、顧客インサイトを評価する。また、市場・顧客視点では 4P/4C 分析、ペルソナ、購買理由・離脱理由、価格許容度、チャネル別成約率を把握する。

分析手法：

ローカルベンチマーク、経営デザインシート、経営計画ツールの活用に加え、面談ヒアリングや資料分析（PL/BS、在庫・受注・CRM）、必要に応じてアンケートも実施する。

成果物：

分析レポート、課題抽出シート、90 日アクションプラン、中期経営計画の素案を作成し、事業者が具体的な改善策と行動計画に直結できる形で提供する。

## (4)分析結果の活用

### ①小規模事業者支援への活用

分析結果は、事業者にフィードバックし、事業計画策定や経営改善に活用するとともに、データベース化することで経営指導員のスキル向上にも役立てる。具体的には、財務指標や SWOT 分析、顧客構造、業務プロセス等の分析結果を基に、短期・中期・長期の改善策を事業計画に落とし込む。短期的には資金繰り表の作成や支払・回収サイトの見直し、在庫圧縮、金融機関との調整支援などを行い、中期的には強みを活かした販路開拓（EC 導入、SNS 広告、展示会出展）や顧客リピート率改善施策を支援する。長期的には省人化・省エネ設備への投資計画策定や投資回収期間の試算、補助金・金融支援の活用を支援する。

さらに、粗利率や在庫回転日数、広告 CPA、回収サイトなどの KPI を設定し、月次レビューで進捗を確認。改善が遅れる場合は是正策を提示し、PDCA サイクルを回すことで、分析結果を事業計画や具体的な経営改善策に確実に結び付ける体制を構築する。

### ②商工会内部での活用

商工会内での分析結果の活用では、まず統一フォーマットで記録した結果を経営指導員間で共有し、成功事例や失敗事例をケースバンク化することで、支援の質を平準化する。さらに、財務分析や SWOT 分析、KPI 設定の手法、フォローアップ事例を内部研修で共有し、経営指導員等のスキル向上につなげる。また、分析結果を集計することで、地域全体の課題（運転資金の不足やオンライン販売チャネルの未整備状況）を把握し、重点支援分野を明確化した上で、次年度の支援計画に反映させる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

#### 現 状：

これまで、事業計画策定支援は経営状況の分析を実施した上で、希望する小規模事業者に対し、顧客ニーズや地域経済動向調査、商品・サービスの需要動向を踏まえて支援してきた。しかし、体系的な支援体制は整備されておらず、経営分析を行っていても事業計画策定への具体的な支援に十分につながらない場合が多い。

また、創業・事業承継・新事業展開に関する計画策定支援も個別対応に留まっており、特に生活関連事業者においては、事業計画策定の意義や重要性の認識が十分に浸透していない。さらに、多くの小規模事業者は顧客ニーズや自社の強み・弱みなど経営状況を十分に把握できておらず、事業計画策定の必要性に対する認識も低い状況である。

#### 課 題：

事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に十分に浸透しておらず、セミナー内容や支援手法の見直しが必要である。創業や事業承継、新事業展開に関する支援を体系化し、事業者の内発的動機付けを促す環境づくりが求められる。また、支援体制においても体系的に取り組む仕組みの構築が課題である。

特に、生活関連事業者に対しては、持続可能な経営支援を行うため、地域経済動向調査、経営状況分析、需要動向調査を踏まえた効果的な事業計画策定が必要であり、受動的な補助金申請等への対応だけでなく、自社課題解決に直結する計画策定支援を強化する必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対する事業計画策定支援は、単に知識を提供するだけでは、事業者の行動変容や意識の変化を十分に促すことはできない。そのため、セミナーや個別支援のカリキュラムを工夫し、事業者が自らの本質的課題を認識し納得した上で内発的動機付けを得られるよう支援することが重要である。

具体的には、以下の方針に基づき体系的な支援を行う。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間一定割合が事業計画を策定することを目標とする。
- ・持続化補助金等の申請などを契機に、実現可能性の高い事業計画策定を支援する。
- ・起業・創業、事業承継、新事業展開、生活関連事業など、テーマ別に計画策定支援を体系化し、段階的に実施する。
- ・セミナーを通じ、事業者が自らの強み・弱みを把握し、課題に向き合う姿勢を育成する。
- ・経営指導員による対話と傾聴を重視し、事業者の意思決定を最適化する伴走型支援を実施する。
- ・事業計画策定前段階では、DX や販路開拓等をテーマとしたセミナーを実施し、小規模事業者の競争力の維持・強化を図る。

これにより、事業者自身が課題を認識し、自発的に事業計画の策定・実行に取り組む環境を整え、持続的な事業発展につなげることを目指す。

## (3) 目 標

支援内容	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①DX 推進セミナー	3回	4回	4回	4回	4回	4回
②事業計画策定セミナー	5回	6回	6回	6回	6回	6回
・事業計画策定事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
③創業者支援セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
・創業計画書策定事業数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
④事業承継セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
・事業承継計画書策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
⑤事業継続力強化セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
・事業継続力強化計画策定事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者

## (4) 事業内容

- ①DX 推進セミナー

目 的：

DX に関する理解不足を解消し、業務効率化や販路拡大を進めることで、新事業展開の基盤を整備する。具体的には、事業者に対して DX の重要性や基礎知識を理解してもらい、実際に業務改善や IT ツールの導入、Web サイト構築などの取り組みを推進していく。

・支援対象	経営分析を行った事業者
・募集方法	個別案内、HP・SNS・会報等で周知
・講 師	IT に精通した専門家
・回 数	集団セミナーは年 4 回＋個別相談 5 回程度
・カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・DX の基本概念や最新技術（クラウドサービス、AI など）、さらに実際の活用事例を紹介</li><li>・クラウド型の顧客管理ツールの使い方を解説</li><li>・SNS を活用した効果的な情報発信方法を紹介</li><li>・EC サイトの利用方法や運用のポイントを解説等</li></ul>
・参加者数	10 名程度/回
・成果指標	参加者数、IT ツール導入件数、WEB サイト開設件数

### ②事業計画策定セミナー

目 的：

事業計画策定の重要性を理解してもらい、創業や事業承継、新規事業展開に向けて、継続的に経営を改善できるような支援体制を整備する。

・支援対象	経営分析を行った事業者
・募集方法	個別案内、HP・SNS・会報等で周知
・講 師	中小企業診断士等事業計画策定に関する専門家
・回 数	集団セミナーは年 6 回＋個別相談 5 回程度
・カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・自社の経営状況を振り返る</li><li>・経営分析の結果から自社の課題を明確化する</li><li>・需要動向や顧客ニーズの把握方法を学ぶ</li><li>・新規売上につながる販路拡大や需要開拓の手法を習得する</li><li>・経営指導員による伴走型支援で、経営分析と事業計画作成のワークを実施する</li><li>・専門家と経営指導員による個別相談会で、具体的な事業計画策定を支援する</li></ul>
・参加者数	10 名程度/回
・成果指標	参加者数・事業計画策定事業者数

### ③創業者支援セミナー

目 的：

創業を目指す人や事業を引き継ぐ後継者に対して、事業のアイデアを具体化し、実行可能な事業計画の作成を支援することで、地域内で事業を安定的に継続できるようにします。

・支援対象	創業希望者、創業 5 年未満の小規模事業者及び事業承継を予定している後継者等
-------	--

・募集方法	個別案内、HP・SNS・会報等で周知
・講師	税理士、中小企業診断士等の創業計画書及び事業承継計画書策定に関する専門家
・回数	集団セミナーは年1回(全5回講座)
・カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起業を成功させるためのポイント</li> <li>・やりたいビジネスの具体化</li> <li>・顧客管理から顧客のファン化まで</li> <li>・売上・利益計画の立て方と資金調達の方法</li> <li>・市場分析や販路開拓の進め方</li> <li>・ビジネスプランのブラッシュアップ</li> <li>・個別相談会（経営指導員と専門家による伴走型のフォローアップ支援）・自社の経営状況を振り返る</li> </ul>
・参加者数	10名程度/回
・成果指標	創業計画書策定件数・創業件数

#### ④事業承継セミナー

目的：経営者や後継者に事業承継の重要性や準備の必要性を理解してもらい、税務・財務・法務などの基礎知識や手続き方法を習得させることで、後継者育成や具体的な承継計画策定を支援し、地域内での事業の持続的な継続を促すことを目的としています。

・支援対象	事業承継を予定している後継者等
・募集方法	個別案内、HP・SNS・会報等で周知
・講師	税理士、中小企業診断士等の事業承継計画書策定に関する専門家
・回数	集団セミナーは年1回(+個別相談2回程度)
・カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継の心構え</li> <li>・ビジネスプラン作成のポイント</li> <li>・開業・承継時の届出</li> <li>・市場分析と販路開拓</li> <li>・資金計画・収支計画</li> <li>・人材・組織の経営視点</li> <li>・個別相談会（経営指導員と専門家による伴走型のフォローアップ支援）・自社の経営状況を振り返る</li> </ul>
・参加者数	10名程度/回
・成果指標	事業承継計画書策定件数・事業承継件数

#### ⑤事業継続力強化セミナー

目的：事業継続力強化セミナーは、災害や緊急時に備えた防災対策やBCP（事業継続計画）の重要性を理解してもらい、事業者が自社のリスクを把握し、被害の最小化と早期の事業再開を実現できる体制づくりを支援することを目的として開催します。

・支援対象	地震や水害などの災害や突発的な経営リスクに備え、事業の継続や早期再開を目指す小規模事業者や中小事業者の経営者・後継者の方です。特に、防災対策やBCP、事業継続力強化計画の策定にこれから取り組みたい方や、何か
-------	---

	ら始めればよいか分からない方を主な対象としています。
・募集方法	個別案内、HP・SNS・会報等で周知
・講師	中小企業診断士等の事業継続力強化計画書策定に関する専門家
・回数	集団セミナーは年1回(+個別相談2回程度)
・カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業継続力強化計画の概要</li> <li>・災害リスクの把握</li> <li>・重要業務・資源の整理</li> <li>・事前対策と初動対応</li> <li>・計画書作成のポイント</li> <li>・まとめ・個別相談（経営指導員と専門家による伴走型のフォローアップ支援）・自社の経営状況を振り返る</li> </ul>
・参加者数	10名程度/回
・成果指標	事業継続力強化計画策定件数

## 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：

これまで小規模事業者に対する事業計画策定後の支援は、窓口相談や巡回相談の機会を活用し、事案が発生する都度、助言・指導を行う対応が中心であった。そのため、フォローアップの実施時期や頻度は不定期となり、訪問・面談回数も少ない傾向にあった。

また、事業計画策定後のフォローアップについては一部で実施しているものの、実施頻度や方法が統一されておらず、担当者や時期によって訪問・面談回数、記録様式、評価指標が異なっている状況にある。フォロー結果やアンケート等により収集した調査データについても、支援内容や次の施策に十分に反映されていない。

さらに、起業・創業、事業承継、新事業展開といった事業計画の類型に応じた伴走支援メニューが体系化されておらず、経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用等に関する経営リテラシーの把握や、段階別の支援についても十分とは言えない状況である。

#### 課 題：

事業計画策定後の支援を効果的に行うためには、フォローアップの頻度、実施方法、記録様式、KPIなどを明確に定めた統一的なプロセスおよびフォーマットの整備が求められる。

また、面談結果、アンケート、業績指標等の調査データを分析し、支援内容の改善につなげるPDCAサイクルを確立する必要がある。加えて、起業・創業計画、事業承継計画、新事業展開計画といった事業計画の類型ごとに、特性に応じた支援メニューを策定することが課題である。

さらに、経営者の経営リテラシー水準を診断したうえで、その段階に応じた人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用等の支援を組み込むことが求められる。あわせて、事業計画の進捗が予定より著しく遅延している場合（進捗率が50%以上遅延している場合等）には、第三者の視点も取り入れた効果検証を行い、事業計画の見直しを実施するルールを明確化することが重要な課題となっている。

## (2) 支援に対する考え方

経営者が自ら課題を認識し、解決策を導き出して実行できる「経営の自走化」を重視する。コーチングや伴走型支援を通じて、経営者と従業員が協働しながら取り組むプロセスを支援し、現場レベルでの当事者意識の醸成を図る。

事業計画を策定したすべての小規模事業者を支援対象とするが、進捗状況や経営課題、リソースの状況に応じて支援の強度を調整する。進捗が遅れている事業者には訪問・面談回数を増やして集中的に支援し、比較的順調な事業者については自律的な取組を促す支援へと移行する。

進捗不良の場合は、目標やKPIの達成状況を点検し、課題の要因分析と効果検証を行ったうえで、必要に応じて事業計画の見直しを提案する。その際は、外部有識者等の第三者の視点を取り入れ、実効性の向上を図る。

また、フォローアップを通じて経営リテラシーの習得状況を把握し、経営戦略、人材戦略、知的資産・知的財産、デジタル活用等について段階に応じた支援を行う。収集したデータは適切に管理し、PDCAサイクルに基づき支援内容の継続的な改善につなげる。

## (3) 目標

支援内容	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	37者	44者	44者	44者	44者	44者
頻度（延回数）	148回	328回	328回	328回	328回	328回
売上高増加事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
利益率 5%以上増加の事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

※現行のフォローアップ頻度は(4半期に一度程度)

## (4) 事業内容

事業計画を策定したすべての小規模事業者を支援対象とし、経営指導員が独自様式のフォローアップフォーマットを用いて、巡回訪問や面談を実施する。これにより、策定した事業計画が着実に実行されているかについて、定期的かつ継続的なフォローアップを行う。

フォローアップの頻度については、事業計画策定事業者44者のうち、20者を毎月1回、20者を四半期に1回、残りの4者を年2回とし、事業計画の進捗状況や経営課題に応じて設定する。ただし、小規模事業者からの申出等があった場合には、状況に応じて臨機応変に対応する。

また、事業計画の進捗状況が思わしくなく、計画内容との間にズレが生じていると判断される場合には、他地区（板野郡広域6商工会）の経営指導員や外部専門家等の第三者の視点を必ず投入し、ズレが生じた要因や今後の対応方策を検討する。その結果を踏まえ、フォローアップ頻度の見直しや支援内容の強化を行い、計画の実現性向上を図る。

フォローアップにおいては、事業者の現状認識、事業計画における進捗状況、事業推進上の課題、今後の展開等についてヒアリングを行い、各専門家と共に課題の整理と必要な助言・支援を実施する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 現 状：

地域内の小規模事業者の多くは、オンラインを活用した販路開拓や新規顧客獲得の必要性を認識し、関心を持っているものの、高齢化の進行や IT に関する知識不足、専任人材の不足等を背景に、DX に向けた具体的な取組は十分に進んでいない。その結果、EC サイトや SNS、顧客データの活用などに未着手の事業者も多く、商圏は近隣地域の限られた範囲にとどまっている。

また、小規模事業者に対する需要開拓支援については、これまで展示会や商談会、即売会等への出展機会の紹介や周知が中心であり、出展に向けた事前準備や出展後のフォローアップが十分とは言えなかった。そのため、出展成果の把握や支援効果の測定も限定的であった。

#### 課 題：

今後の新たな販路開拓に向けては、DX 推進の重要性について事業者の理解をさらに深めるとともに、EC、SNS 等データ分析等を段階的に導入・活用できるよう、体系的な実装支援を行うことが求められる。

また、展示会や商談会への出展を単発の取組で終わらせるのではなく、事前の販路戦略立案や商品・サービスの磨き上げ、出展後の顧客獲得・継続取引につなげるためのフォローアップまでを一体的に支援する必要がある。

あわせて、食品製造業、観光関連産業、伝統工芸等、地域の重要産業については、新商品開発や付加価値化を重点的に支援し、競争力の強化を図ることが課題である。さらに、知的財産の保護・活用に関する知識不足を解消し、商標等を活用したブランド戦略の強化を進める必要がある。

### (2) 支援に対する方針

経営状況の分析や事業計画の策定支援を通じて、成長意欲が高いと判断した小規模事業者を重点的に支援する。商工会が独自に展示会等を開催することは難しいため、首都圏などで開催される既存の展示会や商談会への出展を目指し、販路開拓を支援する。

出展にあたっては、経営指導員等が中心となり、FCP シートの作成をはじめ、商品内容や価格、強みの整理などの事前準備を行う。さらに、出展期間中は、商品の陳列や装飾、来場者への接客方法についても助言し、終了後には商談のフォローや今後の販路拡大に向けた支援を行うなど、出展前から出展後まで一貫した伴走支援を実施する。

また、DX 推進に向けては、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS による情報発信、EC サイトの活用など、IT を活用した営業・販路開拓に関するセミナーや個別相談を行い、事業者の理解を深める。あわせて、システム導入や設備投資が必要な場合には、IT 専門家派遣等を活用し、事業者の取組段階に応じた無理のない支援を行う。

### (3) 目 標

支援内容	現 行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①物産展・イベント出展支援事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

・売上額/者	-	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②展示会・商談会出展 支援事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
・成約件数/者	3者	5者	5者	5者	5者	5者
③SNS・EC サイト活用 事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者
・売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

#### (4) 事業内容

目的：一般消費者への認知を高め、商品の魅力や特徴を効果的に伝えることで、販売促進につなげるとともに、一般消費者の需要開拓を支援する。

##### ①物産展・イベント等出展支援

課題：小規模事業者は、自社商品の魅力を効果的に伝えられず、来場者への訴求や販売促進が十分に行えていない。また、出展に伴う準備や事後のフォローが不十分で、販路開拓や売上向上につなげきれていない。

手法：経営指導員等が事前・出展中・事後に一貫した伴走支援を行い、出展効果を最大化する。出展準備からフォローまでを体系的に支援することで、販売促進と販路開拓の効果を高める。

事前準備	出展に向けて、商品選定や価格設定、販促資料の作成、FCP シートによる強みの整理等を支援する。また、陳列方法やブース装飾の計画、接客方法の確認など、出展に必要な準備を丁寧にサポートする。
出展中	出展期間中は、陳列や装飾の調整、来場者への接客方法の助言など、きめ細かな支援を行う。商談対応や販売促進の実施状況を観察し、必要に応じてアドバイスを提供する。
事後フォロー	出展後には、商談内容や受注状況の整理、次回出展や販路拡大に向けた改善点の整理、追加販促の提案などを支援する。出展効果を定量的・定性的に把握し、今後の販売戦略に反映させる。
オンライン販売	オンライン展示会や EC サイトの活用を支援し、対面出展だけでなくオンラインでの販路拡大を促進する。商品情報の掲載方法、SNS 発信、受注管理や配送対応など、オンライン販売に必要なノウハウも段階的に支援する。
想定する物産展・イベント	①四国・徳島・板野町フェア（11月） ・大阪の商業施設で開催される物産イベントは、週末1日あたり約30,000人が来場（令和6年実績）する大規模なイベントである。小規模事業者にとって、消費者と直接対面して販売できる貴重な機会であり、商品展開力や販売力の向上につなげられる点が大きな魅力である。 ②いたの商工フェスティバル（11月） ・道の駅いたのを会場とする地域密着型イベントは、週末に約2,000人が来場する。小規模事業者にとって、新商品やサービスを直接消費者に伝えられる

貴重な機会となる。

### ②展示会・商談会出展支援

課題：小規模事業者は、商社やバイヤーなどへの販路開拓の機会が限られており、展示会への出展に関する情報不足や準備・実施ノウハウ不足により、効果的な販路拡大につなげられていない。

手法：展示会開催情報の提供や国・県などの支援施策の活用を通じて、展示会出展を促進する。経営指導員等が事前・出展中・事後の伴走支援を行い、販路開拓効果の最大化を図る。

事前準備	出展に向け、出展目的の整理、商品選定、価格設定、販促資料作成、FCPシート作成などを支援する。ブース装飾や陳列計画、接客方法の確認など、出展準備全般を丁寧にサポートする。
出展中	展示会期間中は、陳列・装飾の調整や来場者への接客方法の助言、商談対応の支援など、現場での伴走支援を実施する。来場者の反応や商談状況を確認し、必要に応じて助言を行う。
事後フォロー	出展後には、商談内容や受注状況の整理、課題抽出、次回出展や販路拡大に向けた改善策の提案を行う。出展効果を把握し、今後の販路戦略に反映させる支援を行う。
オンライン販売	オンライン展示会やECサイトの活用支援を行い、リアル展示会だけでなく、オンライン上での販路拡大もサポートする。商品情報掲載、SNS発信、受注管理や配送対応など、オンライン販売に必要な支援を段階的に行う。
想定する物産展・イベント	①地方銀行フードセレクション（11月） 地方銀行フードセレクションは、11月に開催される（2日間）バイヤー向けの商談会（令和6年度実績、来場者数11,362名）であり、地域の小規模事業者が商社やバイヤーに自社商品を直接アピールできる機会である。展示・商談会としての規模は、全国各地のバイヤーや商社が参加する中規模から大規模のイベントで、商品販売力の向上や販路開拓につなげることが期待される。 ②ギフトショー（2月） ギフトショーは、2月に開催される（3日間）バイヤー向けの商談会（令和6年度実績、総来場者数は224,401人）であり、全国規模の大規模イベントである。小規模事業者は、自社の商品を商社や小売業者、バイヤーに直接紹介できる貴重な機会であり、販路開拓や販売力向上につなげることが期待される。

### ③SNS・ECサイト活用支援

課題：小規模事業者は、SNSやECサイトを活用した販路拡大や集客に関する知識や経験が不足しており、情報発信やオンライン販売が十分に行えていない。また、データ分析や顧客管理の活用が不十分で、販売促進やリピーター獲得につなげられていない。

手法：SNSやECサイトを活用した販路開拓に向け、段階的な支援を行う。具体的には、情報発

信の方法や投稿内容の改善、EC サイト構築・運用、受注管理や配送対応の方法についてセミナーや個別相談を実施する。また、必要に応じて IT 専門家の派遣を行い、事業者の理解度や取組段階に応じた実装支援を提供することで、オンライン販路の拡大と販売力向上を支援する。

支援対象者	SNS や EC サイトを活用して販路拡大や販売促進を行いたい、知識や経験が不足している小規模事業者を対象とする。特に、オンラインでの集客や受注管理の仕組みを整備したい意欲のある事業者を重点的に支援する。
訴求対象者	支援対象事業者が発信する情報や商品は、一般消費者や EC 利用者、または SNS を通じて購買意欲の高い潜在顧客を主な訴求対象とする。これにより、オンライン上での認知拡大と販路開拓を図ることを目的とする。

## 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：

従来、経営発達支援事業の実績報告は、年度終了時に行政や中小企業診断士等の外部有識者で構成される「事業評価委員会」にて協議され、その結果は執行部会を経て公表されている。しかし、各事業の詳細内容まで踏み込んだ評価・検証は十分に行われていないのが実態である。

具体的には、経営発達支援事業の進捗確認は理事会で行われているものの、評価指標が定量化されておらず、外部有識者や市町村を交えた第三者視点の評価体制も未整備である。また、評価結果の公表は限定的で、地域事業者が常時閲覧できる仕組みが不十分である。

##### 課 題：

経営発達支援事業においては、KPI や成果指標に基づく定量的評価の仕組みを構築する必要がある。また、外部有識者や法定経営指導員、市町村を含む協議会体制を整備し、毎年度 1 回以上の評価・見直しを定期的実施するとともに、その結果を HP や会報で公表できる体制を確立することが求められる。さらに、複数の商工会（板野郡広域 6 商工会）や関係機関と情報を共有し、改善提案を反映させる広域的な支援体制の整備も課題である。

#### (2) 事業内容

経営発達支援事業の実施状況を定量的かつ体系的に把握し、成果の評価や見直しを次年度の事業に反映させるため、商工会正副会長、板野町産業課長、法定経営指導員、中小企業診断士等をメンバーとする「経営発達支援計画検討委員会」を設置する。

事業の進捗や成果は、KPI（事業計画策定件数、販路開拓支援件数、セミナー参加者数、EC 導入件数、知財相談件数、売上増加率、売上総利益率など）に基づき、フォローアップシート、会員アンケート、実績報告などのデータを統合してダッシュボードで可視化する。

評価は、外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員・市町村担当者を含む「評価協議会」にて実施し、半期ごとの進捗確認と毎年度 1 回以上の総合評価を行う。評価は「A：計画通り実施」「B：概ね実施」「C：計画通り実施できず」「D：全く実施できず」の 4 段階で行い、全項目で B 以上を目標とする。評価結果は改善提案とともに次年度支援計画に反映させる。必要に応じて臨時協議

会を開催し、地域の産業ビジョンにおける重要課題（DX 推進、販路開拓、知財活用など）を議論する。

事業の評価・見直しは、PDCA サイクルに基づき行う。

P（計画）：商工会役員会で評価・見直しの方針を決定

D（実行）：当会の経営発達支援計画に基づき事業を遂行

C（評価）：委員会で事業の進捗状況・成果を評価

A（改善）：評価結果や見直し案を事業実施方針に反映し次年度に活用

評価結果や改善内容は、板野町商工会 HP および会報で公表し、地域の小規模事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。また、複数の商工会（板野郡広域 6 商工会）や関係機関と情報を共有し、板野郡広域商工会等の広域的な支援体制を活用して共通課題（販路開拓、DX、人材育成など）への対応策を検討する。これにより、地域間の成功事例を水平展開し、支援の質の向上と持続的な改善を図る。

## 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：

これまで、職員の資質向上は主に県連の職員研修や各ブロック職員協議会、中小企業大学校の研修会への参加を中心に行われてきた。しかし、経営指導員を中心とした高度な支援能力や実践的ノウハウの習熟、職員間の知識の共有は十分に体系化されておらず、個人に依存する傾向が強い。また、DX 対応や課題設定力など新たな支援領域に関する知識習得も遅れている。さらに、経営支援員も含めた計画的な能力向上策が不足している状況である。

課 題：

経営指導員および経営支援員双方の支援スキルを体系的・計画的に向上させる必要がある。OJT や情報共有の仕組みを整備し、個人に依存するノウハウを組織資産化することが求められる。また、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねられる支援を行うことで、経営リテラシー向上や自律的な課題設定力の醸成に寄与する研修体系の構築が課題となっている。さらに、DX や IT ツール導入に対応できる職員のスキル習得や、事業者との信頼関係構築、課題の本質的把握能力の向上も重要な課題である。

### (2) 事業内容

目 的：

経営指導員等の支援能力を体系的に高め、ノウハウ共有やOJTを通じて組織力を強化する。また、小規模事業者が「成功体験」を積み、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上に寄与する。

#### ① 外部研修・セミナーの計画的活用

・ 経営支援能力向上セミナー

中小企業庁・県連主催の研修に計画的に派遣し、経営指導員等の支援能力を向上させる。

・ 事業計画策定セミナー

中小企業大学校等で事業計画の策定方法や課題設定力を学ぶことで、事業者支援能力を強化。

- ・DX 推進セミナー

RPA、クラウド会計、EC、SNS 等の IT ツール活用方法を習得し、地域事業者の DX 支援力を高める。

- ・コミュニケーション研修

対話力・傾聴力を向上させ、事業者との信頼醸成や課題の本質把握を支援。

- ・課題設定力研修

事業者が自ら課題を設定し考えるプロセスを支援する手法を学ぶ。

## ② OJT 制度の導入

- ・経験豊富な経営指導員と経営支援員がチームを組み、巡回指導や窓口相談を通じて実践型 OJT を実施。

- ・成功事例を共有し、「小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践。

## ③ 職員間の定期ミーティング

- ・経営指導員研修会等参加者が順番で講師となり、IT 活用や支援ノウハウを紹介。

- ・月 1 回、年間 12 回の定期ミーティングを開催し、意見交換や事例共有を通じて支援能力向上を図る。

## ④ データベース化・ノウハウ共有

- ・基幹システム上に支援データを入力し、職員間で情報共有可能な状態を構築。

- ・担当外職員でも一定レベル以上の対応が可能となり、支援ノウハウを組織資産化。

- ・成果・事例・課題解決プロセスを蓄積し、職員全体の支援力向上に活用。

## ⑤ 経営リテラシー向上への寄与

- ・研修・OJT・データ共有を通じ、小規模事業者の自走的経営を支援。

- ・財務、人材、知財、デジタル活用などの分野で段階的に学習・実践・定着を促進。

(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7年12月現在)															
(1) 実施体制 (商工会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/商工会と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)															
<table border="1"><tr><td colspan="2">板野町商工会</td></tr><tr><td>法定経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>経営指導員</td><td>1名</td></tr><tr><td>経営支援員</td><td>2名</td></tr></table>	板野町商工会		法定経営指導員	1名	経営指導員	1名	経営支援員	2名	<table border="1"><tr><td>連 携</td><td>板野町役場産業課</td></tr><tr><td>連絡調整</td><td></td></tr><tr><td>事前相談</td><td>徳島県経済産業部経済産業政策課</td></tr></table>	連 携	板野町役場産業課	連絡調整		事前相談	徳島県経済産業部経済産業政策課
板野町商工会															
法定経営指導員	1名														
経営指導員	1名														
経営支援員	2名														
連 携	板野町役場産業課														
連絡調整															
事前相談	徳島県経済産業部経済産業政策課														
<p>①都道府県及び関係市町村との連携体制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・当会、本町産業課が連携し、地域の実情を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定するため、年1回、連絡協議会を開催する。</li><li>・また徳島県と事前に相談・調整を行うことで、徳島県の重要課題についても反映した支援計画とする。</li></ul>															
<p>②商工会又の経営発達支援事業実施に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・法定経営指導員1名と経営指導員1名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。</li></ul>															
<p>③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・法定経営指導員1名、経営指導員1名、経営支援員2名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。</li><li>・上記で把握・検証した実施状況を当会と板野町の連絡協議会(年1回開催予定)で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。</li></ul>															
<p>④経営指導員等の資質向上に係る体制</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・当会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。</li></ul>															
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営															

指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：岡山 久志

連絡先：板野町商工会 TEL:088-672-0443

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

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

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・岡山久志は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

①商工会

〒779-0105 徳島県板野郡板野町大寺字露の口 55-2

板野町商工会

TEL:088-672-0443/FAX:088-672-0554

E-mail:tsci2300@tsci.or.jp

②関係市町村

〒779-0192 徳島県板野郡板野町吹田字町南 22 番地 2

板野町役場産業課

TEL:088-672-5994/FAX:088-672-5553/

E-mail:sangyouka@town-itano.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8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900
○専門家派遣費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○協議会運営費	100	100	100	100	100
○セミナー開催費	300	300	300	300	300
○チラシ等作成費	500	500	500	500	500
○市場調査実施費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○展示会等出展費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

(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
会費収入・手数料収入・伴走型補助金・徳島県補助金・板野町補助金等

(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

