

経営発達支援計画の概要

実施者名	豊岡市商工会
実施期間	平成 27 年 4 月 1 日～平成 32 年 3 月 31 日
目標	<p>小規模事業者が経済社会情勢や経営環境の変化に対応し、雇用を維持して持続的発展を図るため、域内外を含めた販路開拓や新商品開発への支援、事業所の存続のための事業承継支援、経営革新支援等、また創業支援に係る事業活動全般への伴走型支援を行ない地域産業の発展を目指す。</p>
事業内容	<p>I 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 経済を取り巻く環境に加え、地域の経済動向に関する情報を、継続的かつ計画的に提供することで事業計画の策定など経営の発達に役立てる。 2. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の持続的発展に向け、小規模事業者の経営実態の把握、及び分析を行なう。 3. 事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析結果を踏まえ、経営課題の解決を目的とする事業計画の策定支援に取り組む。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した小規模事業者に対し、立案した計画に規定された実施事項が着実に実践されるよう定期的に進捗状況を把握する。 5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が取り扱う商品やサービスにかかる需要の動向に関する情報の収集を行い、整理、分析して小規模事業者に提供する体制を確立させ需要開拓につなげる。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会、展示会などへの出展などのアドバイスを行い、商談の成立確率を高める。さらにプレスリリース等の情報発信を支援する事業に取り組み、小規模事業者の取り組む需要開拓に貢献する。 <p>II 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <p>平成 28 年度に北近畿豊岡自動車道の日高 IC が開通する予定であり、これを機として域外の流入人口を増やし観光客増加と販売促進につなげていき、地域経済の活性化をめざす。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域産品 PR 事業 2. にぎわい創出事業
連絡先	<p>兵庫県豊岡市日高町日置 65 番地 1 豊岡市商工会 経営支援課 担当 廣岡 智明 電話 0 7 9 6 - 4 2 - 4 7 5 1</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 豊岡市の概況

豊岡市は、平成17年4月1日、兵庫県の北東部に位置する1市5町（豊岡市、城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町）が合併してできたまちである。

市域の約8割を森林が占め、北は日本海、東は京都府に接し、中央部には母なる川・円山川が悠々と流れており、海岸部は山陰海岸国立公園、山岳部は氷ノ山後山那岐山国定公園に指定され、多彩な四季を織りなす自然環境に恵まれている。

産業は、農林水産業、観光業などが盛んであり、特に観光業では、全国的に有名な城崎温泉をはじめ、西日本屈指の神鍋スキー場、但馬の小京都・出石城下町などを有し、年間の観光客は470万人以上にのぼっている。また、地場産業としては、全国の4大産地の一つであるかぼんや出石焼などの生産が行われている。



2. 地域・小規模事業者の現状と課題

豊岡市は、豊岡商工会議所と豊岡市商工会が共存する地域であり、商工業者数5,467、小規模事業者数4,571（平成21年経済センサス）で全体の83.6%を小規模事業者が占めている。管内のなかで旧豊岡市を除く地域を当会が管轄しており小規模事業者数は2,304である。

産業別にみると、卸・小売業（25.9%）宿泊業・飲食サービス業（18.0%）生活関連サービス業・娯楽業（17.7%）製造業（10.8%）建設業（10.5%）等の構成割合になっているが、事業所数の減少率は全体平均で▲21.8%となっており（減少率は、平成8年度と平成24年度の比較）減少率に歯止めをかけることが大きな課題である。

豊岡市における産業に関連する地域の現状、課題は次の通りである。

（商業）人口の減少や個人消費の低迷に加え、通信販売やネットショッピング、都市部への買い物客の流出などによる年間商品販売額が減少傾向にあり、個人事業者においては、経営不振や後継者不足などにより廃業するケースが増えている。商店街においても郊外型の大規模店やロードサイドに駐車場を備えた店舗の進出などにより購買力が奪われ、空き店舗などが増加しており、地域特性を生かした商業活性化策や後継者の育成支援等が課題となっている。

（工業）各種製造業や伝統産業などの中小企業を中心に生産が行われているが、全体としては製造品出荷額や事業所数、従業者数ともに減少傾向にある。豊岡地域を中心に集積するかぼん製造業や但馬ちりめんなど地場産業が海外製品との競合にさらされ減少傾向にあり、商品企画力や技術力の向上をめざした人材育成などの支援を強化し、産地のレベルアップが課題となっている。

（観光）平成21年度（2009年度）の観光入込客数は約470万人であるが、合併以降5年間で1割超の減少となっており、観光客の4分の3が日帰り客となっており、滞留時間を拡大し宿泊客の増加を図ることが課題となっている。

3. 取組みの目標

前述の課題に対応するため、豊岡市の基本計画の中で「地域経済を元気にするまちづくり」が講じられており、豊岡市商工会は、市の方針に沿って、基本理念である「地域に夢を、企業に繁栄を！」に基づき、地域や小規模事業者の現状と課題を踏まえながら、豊岡市などの行政機関や金融機関などの支援機関と連携し、経営発達支援事業を推進する。

小規模事業者が経済社会情勢や経営環境の変化に対応し、雇用を維持して持続的発展を図るため、域内外を含めた販路開拓や新商品開発への支援、事業所の存続のための事業承継支援、経営革新支援等、また創業支援に係る事業活動全般への伴走型支援を行ない地域産業の発展を目指す。

①行政や金融機関、関係機関と連携し、小規模事業者の経営課題を抽出、その課題解決を図る。社会情勢が変化する中で、小規模事業者が持続的に安定した経営ができる体制を構築するため、経営課題の抽出から事業計画の実施まで、伴走型の支援を提供する。経営力の不足している小規模事業者でも、事業が発展する支援を実施する。

②管内市場の縮小が進む中、小規模事業者には、積極的な販路拡大、特に、成長する首都圏や海外市場を獲得することが求められる。豊岡市には但馬牛、水産物、農産物、その加工品など豊富な地域資源があり、魅力のある商品やサービスを有する小規模事業者が数多く存在する。小規模事業者が有する商品・サービスを発掘し、企業間マッチングを行うほか、首都圏や海外への販路開拓機会を提供することで、小規模事業者が新しい市場にチャレンジできる仕組を構築する。

③豊岡市は、一次産品のみならず、豊かな自然と歴史、また、全国的に知名度の高い観光資源である城崎温泉や神鍋スキー場、出石城下町を有している。こうした資源を有効に活用し、これまで以上に交流人口の拡大を図ることが地域全体の活性化につながる。兵庫県や豊岡市などと歩調をあわせ、地域独自の施策にも取り組むことで、訪日外国人を含めた誘客に努め、交流人口を獲得し、豊岡市全体の市場拡大を目指す。

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 27 年 4 月 1 日～平成 32 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

対象地区 豊岡市商工会の管轄地区

豊岡市城崎町、豊岡市竹野町、豊岡市日高町、豊岡市出石町、豊岡市但東町

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】

経営環境に即応して持続的発展を遂げるためには、経営環境を正しく把握する必要がある。

経済を取り巻く環境に加え、地域の経済動向に関する情報を、継続的かつ計画的に提供することで事業計画の策定など経営の発達に役立てる。

(現状と課題、今後の取組)

小規模事業者が入手できる情報には限りがあり、これまで情報を経営に生かすという発想を持ちえてこなかった。商工会も情報の収集、分析、提供等は、目的や目標を定めることなく方針を持たずして行ってきた。また、事業の発展につなげるよう事業計画策定に資する情報をわかりやすく整理することを怠ってきた。

今後は経営に生かす情報を収集、分析、提供し、方針を持ち、小規模事業者の事業計画策定に活用していく。

(事業内容)

①目的

地域の現状を把握することで、小規模事業者のやるべきことを明確にし、経営分析の際に有効活用して、小規模事業者の売上や利益につながる取組みが行えるようになることを目指す。

②手段

巡回指導、窓口相談で直接提供する他、会報誌、FAX等の活用で、管内の小規模事業者にいきわたるよう計画的に収集、分析、整理、提供を実施する。

具体的には、収集すべき情報、及びその入手先を特定し、情報収集リストを作成する。担当者を配置し、各機関が情報発信するたびに情報を確認し収集する。得られた情報を分析して、小規模事業者にわかりやすく整理する。整理された情報は、ホームページに掲載する他、会報等に掲載して公表する方法にて実施する。

③情報の種別

国、県、市から提供される業種を問わない経済動向を分析する。

- 1) 兵庫県但馬県民局が四半期ごとに行なう「但馬の経済指標」の調査結果
- 2) 豊岡市商工会が四半期ごとに行う「豊岡市景気動向調査」の調査結果
- 3) 全国商工会連合会が四半期ごとに行う「中小企業景気動向調査」の調査結果
- 4) 日本政策金融公庫豊岡支店が四半期ごとに行う「景気動向調査」の調査結果

④分析する項目

経営の状況（売上、仕入、設備投資、雇用状況等）、業界動向、景況感、資金繰り、経営課題

⑤活用方法

経営状況や外部環境を把握し経営分析を行なう際の参考資料、事業計画を策定する上での根拠として使用する。巡回指導、セミナー、研修会に際して、参加者に対して配布するとともに会報誌、及びホームページに掲載することで、小規模事業者がいつでも閲覧できるように示す。

⑥効果

小規模事業者に対して実施する事業計画策定・実施支援の精度が高まり、目標達成の可能性が向上する。市場規模や地域の経済動向に即した計画が立案できることで、商品開発や販路開拓の取組みが、よりの確なものとなる。併せて経営指導員等が行なう伴走型支援における的確性が高まり、質の高い支援ができるようになる。小規模事業者に対して、会報誌やホームページを通じて、調査の分析結果を示すことで、新たな事業の取組みを促すことができる。

⑦目標

現在は会員事業所にのみ提供している調査結果を、より広く管内の小規模事業所にも提供していく。定期的な情報発信により、地域全体の経営力向上に役立てる。また、調査結果を経営分析に活用し、実現性の高い事業計画を策定することで、持続的発展につなげていく。

	単位	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
調査結果提供先	社	1,500	1,500	1,550	1,600	1,650	1,700
調査結果提供回数	回	8	8	10	10	10	10
調査結果の活用件数	社	10	16	25	30	40	40

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展に向け、経営指導員等の巡回指導、窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて小規模事業者の経営実態の把握、及び分析を行なう。

（現状と課題、今後の取組）

経営不振から立ち直れない、新たな事業に取組むきっかけがつかめない理由のひとつとして、小規模事業者が、自らの実態を把握できていないことがある。商工会は、強みや経営課題を的確に把握できていないために事業を好転させることができない小規模事業者に対して、効果的なアドバイスができていない。

今後は経営状況の分析の重要性を伝え、小規模事業者が自身の強みや経営課題を的確に把握できるよう、効果的な支援を行なっていく。

（事業内容）

①目的

小規模事業者に対して、自社の置かれている経営環境や保有する経営資源を正しく、把握できるように経営指導員等が経営状況を正しく分析して効果的なアドバイスを行うことで、課題解決に寄与する。

②効果

小規模事業者と経営指導員等が、ともに経営状況を分析することで、自社の状況を正しく把握する。経営指導員等と情報を共有し、中長期的な計画に基づいた伴走型支援を実施する。信頼関係を構築することで、事業計画策定の意欲を高め経営課題の解消や新規事業への取組みにつなげ、小規模事業者の利益の確保につなげる。

③分析を行なう項目

小規模事業者の販売する商品、提供する役務の内容、保有する技術、またはノウハウ、従業員等の経営資源、財務の内容等の経営実態を把握する。SWOT分析等の手法を活用し、強み、弱み、機会、脅威を抽出し、経営課題の明確化、またビジネスチャンスにつながる糸口を見出す。

④手段

経営分析を行なう対象者として、過去に経営相談が行われた小規模事業者のうち課題が解決できていない小規模事業者、金融・税務相談が過去2年以内に行なわれた小規模事業者、セミナー開催において希望される小規模事業者を中心に、巡回指導での経営分析の必要性を勘案して選定する。経営実態の把握は、経営指導員等によるヒアリングによって行い、課題の解決方法を導く形で行なう。兵庫県よろず支援拠点等の支援機関や外部専門家と連携し、効率的に実施する。経営実態、及び助言内容は、商工会内部でいつでも閲覧できる記録・保管方法を取り、情報の共有化を図る。

⑤活用方法

経営実態や経営状況の分析結果は、小規模事業者の利益の確保に資する、有益な助言、及び事業計画策定に役立てる。新たなターゲットの設定、商品構成の見直し、既存のサービス提供方法など業務の改善に役立つものや、新たな事業への取組みを促していく。

⑥目標

経営実態の把握、及び分析を目的とした巡回・窓口相談の実施により、経営分析に取り組むべき事業所の候補先を選定し、取組事業所の増加を図る。

支援内容	単位	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
巡回・窓口指導件数	件	500	600	800	900	1,000	1,000
経営分析件数	社	—	16	25	30	40	40

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

経営状況の分析結果を踏まえ、経営課題の解決を目的とする事業計画の策定支援に取り組む。経済動向調査や需要動向調査を活用し精度を高める他、必要に応じて国等の施策の活用を図る。また、計画の実施から目標達成に至るまで小規模事業者の持続的発展につながるよう伴走型支援を実施する。

さらに資金調達に取り組む小規模事業者、事業の承継の時期にある小規模事業者、開業前、開業後に事業が安定しない小規模事業者など、事業計画策定が経営の安定化に有効と経営指導員等が判断した場合、事業計画策定を推奨する。

(現状と課題、今後の取組)

小規模事業者は事業計画を策定した経験が乏しく、その必要性に気付いていない傾向が見受けられる。必要性を感じていても、時間や人的な経営資源が限られており、計画策定に取り組む機会を作りにくい状況にある。

また、経営指導員等の持つ計画策定に関する情報やノウハウに偏りがあり、その必要性を適切に伝えられておらず、小規模事業者自らが計画を立案するための指導をすることが難しい。

今後は経営指導員等が正しい最新の情報やノウハウを身に着け、事業計画策定の必要性や策定方法を指導していくことで、経営の安定化を図っていく。

(事業内容)

①目的・考え方

中長期的観点にたち、経営環境の変化に対応できる自立した小規模事業者を育成するために、PDCAを自ら実践できるように必要な支援を行う。小規模事業者自らが事業計画を立案できるようになることで、小規模事業者を取り巻く経営環境への対応力を高め、持続的発展につなげる。

事業計画を立案しても、資金面で取組みが着手できない場合もあるため、資金面等で小規模事業者の取組をより手厚く支援する。国等の施策を踏まえ、金融機関など他の支援機関の理解を十分に深められるよう、小規模事業者への伴走型支援を実施する。

②支援対象

経営相談、金融・税務相談で経営状況の分析を行なった小規模事業者、資金の調達に取り組む小規模事業者、事業承継や創業を予定している小規模事業者を対象とする。

支援対象者の掘り起こしのため、事業計画策定を体験する経営革新塾や販路開拓塾、創業塾等、体験型研修会、各種経営セミナーを開催し、事業計画策定の必要性、有効性を自ら体得する機会を増やす。また、経営指導員等は経営状況分析を実施した小規模事業者などに対し、重点的に事業計画策定の必要性を伝え、策定支援対象者とする。

③手段

1) 事業計画の策定

事業計画は、小規模事業者と経営指導員等が経営課題や経営目標を十分に理解、共有したうえで策定する。計画策定にあたり、中小企業基盤整備機構近畿本部等の支援機関や外部専門家等と十分な連携を図り取り組む。事業計画として、経営革新計画、経営改善計画、事業承継計画、創業計画、販路開拓計画等を想定する。

2) 資金調達のアドバイス

新たな取組みは、実績がないがゆえに金融機関からリスクが高いと評価されがちである。各種融資制度の他、国等の施策の活用を促し、事業計画に基づいた新商品やサービスの提案、市場の可能性を検討し、事業運営上で有利となる融資あっせんや補助事業の採択を目指す。

融資制度として、日本政策金融公庫の経営力強化資金、小規模事業者経営発達支援融資、兵庫県中小企業等融資制度等、補助事業として、ものづくり、創業、小規模事業者持続化補助金、省エネ補助金等、小規模事業者が希望される条件に合致するものを選択して助言し、円滑な資金調達に寄与する。

④効果

小規模事業者を取り巻く経営環境の変化に対応できるようになり、経営課題の解決や新たな事業への取組みにつなげることができる。伴走型支援を通して小規模事業者自らが事業計画を立案できるようになり、持続的発展につなげていく。

資金面等で取組を支援することで、資金調達を可能とし経営の安定化を図る。

⑤目標

小規模事業者と経営指導員等が経営課題や経営目標を十分に理解、共有し、セミナーや研修会の参加を促すことで、事業計画策定事業者の増加を図る。

支援内容	単位	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営革新計画策定	件	5	5	6	7	8	9

経営改善計画策定	件	—	—	1	1	2	2
事業承継計画策定	件	—	—	1	1	2	2
創業計画策定	件	5	6	8	9	10	10
販路開拓計画策定	件	—	5	7	10	13	15
セミナー開催数	回	5	5	6	7	7	7
セミナー参加人数	人	80	80	90	110	110	110
研修会開催数	回	2	3	4	4	4	4
研修会参加人数	人	30	45	60	60	60	60

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画を策定した小規模事業者に対し、立案した計画に記載された実施事項が着実に実践されるよう定期的に進捗状況を把握し、必要に応じて追加的支援を行う。

(現状と課題、今後の取組)

小規模事業者は経営資源が限られており、計画した事業を実行できないケースが見受けられる。また、経営指導員等は計画策定に注力してしまい、事業の進捗管理やフォローアップがおろそかになる傾向があり、支援要望に基づきその都度、対応していた。

今後は経営指導員等による計画的な支援計画を事業所ごとに策定し、定期的な巡回・窓口相談により適正な進捗管理に努める。

(事業内容)

①目的

小規模事業者が計画した事業に取り組めるよう、計画的な支援計画により伴走型支援を展開し、事業が円滑に運ぶための支援を実行する。

②手段

策定した事業計画が、着実に実施され、予定する売上、利益が得られているか、取組の進捗状況や目標の達成状況を巡回・窓口相談によって定期的に把握する。取組上の問題点が明らかとなった場合、追加支援を検討する。

③具体的な指導内容

1) 定期的な進捗管理、フォローアップ

事業計画に基づく取組を行なう上で、年間を単位とするスケジュールを設定し、計画された時期に着実に取組が行われるよう、小規模事業者との連絡を密にして伴走型支援を行なう。

2) 進捗状況の検証

想定された売上、利益の達成状況等、目標達成の度合いを確認し、誤差がある場合は、その原因の究明を図る。原因の特定が困難な場合、他の支援機関や外部専門家を活用し、取組上の問題点が明らかとなった場合、目標や計画を組みなおす等の追加支援を検討する。

④頻度

小規模事業者の計画内容やスケジュールを基に、指導の頻度を設定する。事業計画策定事業者は、四半期毎のフォローアップを原則とし、経営の改善や事業の早期安定化を目指す小規模事業者については、月1度以上のフォローアップを行なう。

⑤効果

計画を着実に実施することにより、新たな取組や経営の円滑化につながり、安定した利益の確保につながる。計画策定、検証、改善を反復することで、自らが自立して経営環境の変化に対応できる資質が身につく。

⑥目標

取組の進捗状況や目標の達成状況を巡回・窓口相談によって定期的に把握し、フォローアップを実施することで、経営の安定化につなげる小規模事業者を増加させる。

支援内容	単位	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
フォローアップ対象先	社	—	16	23	28	35	38

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者が取り扱う商品やサービスにかかる需要の動向に関する情報の収集を行い、整理、分析して小規模事業者に提供する体制を確立させ需要開拓につなげる。

(現状と課題、今後の取組)

小規模事業者の中には、商品構成を見直しする機会を持たない小規模事業者や商品需要の情報源をもたない小規模事業者も多い。需要や市場動向をかえりみることなく、従来どおりの品揃えに終始している現状がある。商工会も需要動向に関する情報の必要性を理解しておらず、収集や分析を実施していなかった。

今後は小規模事業者が需要を見据えた事業計画を策定するための情報を、計画的に収集、分析、提供していく。

(事業内容)

① 目的

小規模事業者が需要を見据えた事業計画を策定する際に役立つ他、商品構成の見直し、新商品の開発など効果的な事業活動に取り組めるようになる。

②手段

1) 情報の収集

ア. 商工会が収集する情報

- 管内の城崎温泉、神鍋スキー場、出石城下町を中心として、国内外の来訪観光客等を対象にアンケートを実施する。内容として、滞在の目的や日数、価格帯、お土産品の内容や価格帯、選定理由等、小規模事業者が商品やサービスを検討する上で必要となる項目を調査する。
- 小規模事業者が参加する展示会や商談会、商工会主催の成長企業フォーラムや交流会等の参加者等、情報の収集が可能な機会をとらえ、アンケートを実施して、売れ筋商品、価格帯、その他求められているニーズなど、小規模事業者が自ら収集できない情報を、商工会が代わって収集する。

イ. 専門機関から入手する情報

- 日本経済新聞社の日本経済新聞、日経流通新聞、及び日経テレコン 21 の POS 情報のタイムリーな売れ筋商品情報
- リクルート社の発行するじゃらんなどによる売れ筋商品、及び人気観光地情報
- じゃらんリサーチセンターの「じゃらん宿泊調査」の調査結果

- ・市内各観光協会が発信する観光情報及び特産品紹介情報
小規模事業者役に役立つ情報を選定し、情報源の最適化を図る。

2) 情報の整理・分析・提供

収集された情報を業種、商品などの分野ごとに、商品内容やサービス、品揃え、ターゲット層、価格帯等の項目を整理・分類する。情報は専門的なアドバイスを踏まえ、小規模事業者ごとの課題解決に役立つよう分析する。

小規模事業者が活用しやすいよう、分析結果をわかりやすい表現を用いて提供・説明を実施し、新たな商品やサービスの開発に取り組めるよう支援していく。

③活用方法

小規模事業者が、事業計画を策定する際の基礎資料として役立てる。また、新商品やサービスを開発していく際の参考資料としても役立てていく。

④効果

新規事業に取り組むにあたり、事業計画の精度と実現性が高まる。小規模事業者は勘や経験に頼った判断をするのではなく、データに基づいた経営判断を行なうことができる。データの存在や重要性を認識し、情報を読み取る能力を向上させ、消費者ニーズに合わせた経営を行なうことができる。

⑤目標

商工会が需要を見据えた事業計画を策定するための情報を、計画的に収集、分析、提供していくことで、データに基づいた経営判断ができるように促し、消費者ニーズに合わせた経営を行なうことができる小規模事業者を増加させる。

支援内容	単位	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
商工会事業での情報収集回数	回	—	—	3	4	5	6
外部専門機関からの情報収集回数	回	—	—	3	4	5	6
調査結果提供先	社	—	—	50	60	70	80

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】

小規模事業者の取引成立件数の増加を支援するための体制を整備する。他の支援機関が需要開拓を支援する目的で開催する商談会、展示会などの商談機会の情報を提供するとともに、よりよい商談が行なえるよう、プレゼン資料のブラッシュアップなどのアドバイスを行い、商談の成立確率を高める。

さらにマスコミへのプレスリリース等の情報発信を支援する事業に取り組み、小規模事業者の取組む需要開拓に貢献する。

(現状と課題、今後の取組)

小規模事業者は、新規顧客を開拓するためのアプローチ方法やターゲットとすべき顧客の選定において課題を感じており、かつ自社や商品、サービスのPRを苦手としている。商工会も新規顧客開拓に役立つ最新の情報を得づらく、小規模事業者に合った商談機会の提供をすることが難しかった。

今後は、他の支援機関と密に情報交換し、需要開拓を目的とする商談機会の最新情報を入手するとともに、機会を必要としている小規模事業者に情報を提供していく。また出展サポートや情報発信のフォローも実施することで、商談の成功確率も高めていく。

(事業内容)

①目的

販売の伸び悩みを打開し、新規取引先を開拓する取組みを行なう小規模事業者が、効果的、効率的に県内外・海外の販路開拓を実現することで、持続的発展につなげる。

小規模事業者が、自社のターゲットに見合う展示会や商談会に出展し、出展サポートや情報発信の支援を受けることで、新たな取引先を開拓することにつなげていく。

②考え方

商工会で独自の商談会等を開催することは困難であることから、他の支援機関が主催する様々な商談機会の場を小規模事業者に提案していく。より多くの小規模事業者や関係機関に情報を提供することで、商談会の出展者や商談を希望する来場者を増やすことにつながり、商談会の参加価値も向上していくと考えられる。

支援対象者は、新たな商談、販売機会を求める小規模事業者とする。商談会の目的、場所などを勘案した上で、小規模事業者の適性を考慮して情報を提供する。単に出展を促すだけでなく商談を効果的に行なえるよう、事前、事後に必要な準備や取組をサポートし、事業の認知度を高めるためのプレスリリースを作成する。商談機会をより多く得ることや、マスコミに取り上げられ認知度を向上させる経験を通して、自己PRのスキルや情報の発信力を高める支援を行なっていく。

③手段

1) 展示会、商談会の開催情報の提供

国、県、市、金融機関等の支援機関等が、販路開拓を支援する目的で開催する取引を希望される業者を対象とする展示会、商談会（神戸取引商談会、兵庫神戸チャレンジマーケットなど）の情報を提供していく。事業計画策定、実施支援対象者や経営状況分析を終了した小規模事業者など、販路開拓に関する支援ニーズが把握できている小規模事業者を重点的に、情報提供を行なっていく。

2) 展示会等への出展サポート

商談の成立件数を増やすために必要とされる取組をアドバイスする。出展前に取組むべき準備と、商談成立後に行なうべきことの両方について、具体的なアドバイスを個別に行なう。

ア. 出展前

自社や自社商品に興味、関心を抱いてもらえる商品の展示方法、説明資料の作成、プレゼン手法についてアドバイスする。準備や本番の体制についても、経営指導員等が可能な限りサポートし、より多くの商談機会を得られるよう支援していく。

イ. 出展後

商談後に持続的な取引につなげていくコツや、その後の関係を継続させる方法について、専門家等の意見も踏まえ支援していく。このサポートを通じて、小規模事業者自らが取引につながる成立確率の高い商談を行なえるようになり、取引先を開拓できる資質を身につける。

3) 情報発信支援事業（プレスリリース）

魅力ある商品やサービスを広く周知するため、マスコミに有益で紹介する価値のある情報を提供し、新聞やTV、雑誌等で取り上げてもらう機会を創出する。情報提供については、専門家等の指導を基にしたプレスリリースの作成に取り組み、商品の魅力をより伝えられるよう写真や図表等を用いて、わかりやすい情報作成に取り組んでいく。

④効果

新たな取引先を開拓し商談機会を得ることで新規事業への取組意欲が高まる。また、取引先が増えることで、売り上げの向上、収益の安定化につながる。

小規模事業者は、販路の固定化や売上の伸び悩みに対して、どのような取組を行えばよいのか、自らが方策を考え、行動できるようになる。

⑤目標

自社のターゲットに見合う展示会や商談会に出展し、出展サポートや情報発信の支援を受け、新たな取引先を開拓し認知度を向上させる経験を通して、商談成立確率を高めていく。

支援内容	単位	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
展示会・商談会の情報提供	社	—	5	6	8	10	10
展示会等出展サポート	社	—	3	4	6	8	8
プレスリリース指導件数	社	—	3	4	6	8	8
商談成立件数	件	—	2	3	4	5	5

II. 地域経済の活性化に資する取組

平成28年度に北近畿豊岡自動車道の日高ICが開通する予定であり、これを機として域外の流入人口を増やし観光客増加と販売促進につなげていくための地域産品PR事業及びにぎわい創出事業を行う。

広く公平性をもって事業を展開し、持続的発展を支援する入り口と考え、商工会の支援を理解頂くため兵庫県、豊岡市はもとより、豊岡市内観光協会などの地域諸団体に対して、支援の実施状況や予定などを示し、頂いた意見を踏まえ今後の地域の方向性を共有する。

（現状と課題、今後の取組）

商店や飲食店を対象とするイベントが中心となっており、広く地域全体を活性化させる取組みに配慮が欠けていた。個店の収益を上げ顧客を増加させ、地域経済を底上げするような事業に取り組んでこなかった。

今後は業種や地域に偏ることなく、個店の収益や顧客を獲得することを目標とする事業に取り組んでいく。効果的な事業に取り組みつつ、従来から行なってきたにぎわい創出事業の内容充実に取り組む。

1. 地域産品PR事業

豊岡市は、かばんを代表する産業や城崎温泉、神鍋スキー場、出石城下町を代表する観光において知名度とブランド力を有しているほか、管内小規模事業者が地域資源を活用して開発した地域産品が多数存在している。

しかし、よいものでありながら売れていない、十分には売れていないという状況に鑑み、販路開拓につながる支援に取り組むとともに、情報を発信する媒体として、PR用動画を製作する。

(事業内容)

(1) PR ストーリー動画の製作

地域には、優れたブランド価値が多数あり、域外だけでなく域内においても周知されるよう、「販路開拓につながる」プロモーション動画を製作する。

①販路開拓につなげるための工夫

登場する事業所、紹介される商品の販売につながることを

歴史や観光スポットは、単なる名跡案内でなく、商品の発祥に関するものを選定すること

開発した小規模事業者や人物との関係を示すことで、興味を高めること

商品は、単なるこだわりでなく、意外性に注目すること

販売場所やインターネットなど、購入方法が視聴者に伝わることを

② 活用の方法

行政、観光協会等が外部に情報発信し、マスコミ等の報道機関に対してプレスリリースを行う際の参考資料として活用する。

③他のプロモーションビデオとの相違点

最大の相違点は「小規模事業者の販路開拓につながることを目的としていることで、商品の買い上げや観光地への誘導につながることを主目的とする。既に市内において観光用ビデオが製作されているが、観光に特化していないところに違いがある。

④方向性を共有する関係者

兵庫県、豊岡市、豊岡市内観光協会

2. にぎわい創出事業

管内に中心市街地と呼べる地域は少ないが、比較的商業密度の高い日高地域を中心に取り組んできた、以下の事業の内容充実を図り、他の地域で展開することを計画している。

(事業内容)

(1) まちゼミ

お客様に喜んで頂き、お店が繁盛し、街のにぎわいに寄与するため、各商店店主が講師となり、受講者（お客様）に専門的知識を無料で講義、実技体験等を提供する事業で過去 6 回開催した。

① 目的

「お客様の満足・幸せ」「個店の顧客・売上」「街の発展・活性化」の向上を図る三方良しの取り組みである。地域の個店に来て頂く理由付けを増やし、お店や街に足を運んでいただくことで、個店の売上、経営力のアップを図り、地域経済の活性化につながる事業である。

② 今後の展開

現在、年 2 回の割合で開催してきており、消費者、及び商店主の方々にも好評であることから、地域商工業振興施策の中核として、今後も継続するとともに、他地域での展開も視野に入れている。

③ 方向性を共有する関係者

豊岡市

(2) まちバル

まちバルとは、地域活性化と飲食店の集客支援を目的に、事前に購入したチケットを使用し、様々な飲食店を楽しむ地域ぐるみのイベント事業である。過去1回開催した。

① 目的

新たな顧客開拓、地域の飲食店の活用を促し、街の活性化と飲食店の集客支援を通して、地域経済の活性化に貢献することである。

② 今後の展開

平成27年10月に実施予定の内容として、31店舗が参加される予定である。消費者、及び商店主の方々から好評を得ていることから、今後も継続して実施する予定である。また、他地域での展開も検討している。

③ 方向性を共有する関係者

豊岡市

(目標)

消費者、商店主の方々の満足度を向上し、地域経済を活性化する事業として認知度を上げることで、開催数、参加店の増加を図っていく。

	単位	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
まちゼミ開催数	回	2	2	2	2	3	3
まちゼミ参加店舗数	社	28	30	32	33	45	50
まちバル開催数	回	1	1	2	2	2	2
まちバル参加店舗数	社	31	31	40	42	44	46

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

行政、外部支援機関、及び外部専門家等と連携し、各地域の小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等を情報交換・共有することで、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

(現状と課題、今後の取組)

連携する対象を特段に決めることはなく、情報の交換・共有する方法も有していなかったため、外部支援機関などとの関係は希薄であった。

今後は各支援機関と情報交換・共有を密にし、よりよい関係を築いていく。小規模事業者の経営に役立つ情報を入手し、支援に役立てていく。

(事業内容)

① 豊岡市

豊岡市は、経済に関する情報の共有や支援機関が取組む事業の周知を図る目的にて、年6回『豊岡市経済連絡会議』を開催されている。県民局、市役所、市内金融機関、商工会議所で構成され、商工会もこれに参画している。各機関が収集した経済に関連する情報や需要開拓に役立つ情報を交換、共有する場となっており、新たに需要開拓に寄与する基盤の構築につながっている。

②日本政策金融公庫豊岡支店

マル経資金の融資あっせんを通じて、長年の取引があり、日頃から情報交換を密に行っており、従来からも様々なアドバイスを受けていることから、これからも連携を深め年1回『金融機関担当者による職員研修会』を開催する。

日常の渉外活動や融資案件の事務手続きにおいて、最新の金融情報を提供頂く他、各地域の需要の動向、支援のノウハウ、並びに小規模事業者の販路開拓の成功事例や需要開拓支援に有効と思える施策などの情報を提供頂くことで、新たな需要開拓を進める基盤を構築する。

③兵庫県よろず支援拠点との連携

全県を網羅した情報や全国の事例など需要開拓に資する情報の提供を受ける共に、必要に応じて本会が支援する小規模事業者の課題解決における協力を要請する。加えて年1回『兵庫県よろず支援拠点コーディネーターによる職員研修会』を開催する。

コーディネーター、及びサブコーディネーターにより、商工会から要望した、マーケティングなどのテーマに即した研修を行なう。商談会による商談成立確率を高めるために有効なノウハウを紹介頂くと共に、各地で開催される商談会等のうち、商工会が地域小規模事業者に勧めることが有効な事業の紹介を頂くことで、新たな需要開拓を進める基盤を構築する。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営実態の把握、及び分析が正しく行なえる資質を身につけ、事業計画策定が支援できるための研修機会を設定し、計画的に資質向上を図る。

(現状と課題、今後の取組)

能力や資質向上につながる外部研修は受講してきたものの、受講目的や習得スキルの目標を持つことなく、無計画に受講してきた。経営状況の分析や事業計画を策定するスキルが十分でない。

今後は、職員の職歴やスキルに合わせた研修機会を設定し、資質向上を図ることで支援に必要なスキルを習得していく。

(事業内容)

(1) OJT

専門家による課題解決のための計画策定の場に同席することで、手順や手法を学ぶことができる。単に同席するだけでなく、会話の誘導方法などを学ぶなど、支援に役立つ知識を吸収する。若手職員は、ベテラン経営指導員等の巡回指導に同行し、経営支援の現場の状況を知ることで資質の向上につなげる。

(2) OFF-JT

①web ラーニング

経営指導員等として受講すべき対象講座がキャリア別に定められており必ず受講する。

②兵庫県商工会連合会

職階別に受講テーマが定められており、必須講義は必ず受講する。

③中小企業大学校

経営状況の分析、事業計画策定の能力向上につながる講義(経営革新、販路開拓、創業、ものづくり支援等)のテーマは、優先して受講する。

④中小企業基盤整備機構

経営指導員等の資質を高め、小規模事業者の利益に資する支援ノウハウ習得につながる、小規模企業の支援能力向上研修を、積極的に受講する。

(3) 組織内で共有する体制

①支援会議 (月1回)

日々の支援やOJTを通じて得られた手順や手法などを共通の記録様式で作成し、定期的に報告・相談する機会を設ける。実際の案件を題材とした討議を行うなど、情報交換のみでなく、知識を試す場、習得する場として活用する。

②情報の閲覧

経営指導員等が習得した支援ノウハウ、及び小規模事業者の経営状況の分析結果等の情報を書庫に保管することで、経営指導員等がいつでも閲覧できるよう整理、収納する。

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

経営発達支援事業を進めるにあたり、事業の妥当性、公平性、適正性を確保するため、経営発達委員会(仮称)を発足する。外部有識者、行政、商工会役員、支援を受ける立場の小規模事業者等の委員を選定し、事業を総合的に評価する。

この委員会は、毎年2回程度開催され、事業の評価、見直しを実施するとともに、その結果を公表し、商工会の実施する経営発達支援事業の効果的なPDCAサイクルを構築する。

(取組み内容)

(1) 委員構成

委員会は、経営発達支援事業を、より効果的なものにするための諮問機関と位置づけ、事業の評価、及びアドバイスを得的場とする。

外部有識者に参画いただくことで、公平、公正な事業評価を目指す。委員は、商工会長、行政が協議して選定するものとし、任期は2年とする。

区分	対象者、及び期待される役割
外部有識者	豊岡市に在住される中小企業支援に詳しい行政OBに委嘱する。事業評価を的確にとりまとめ、指導を行っていただく。
行政	兵庫県但馬県民局、及び豊岡市環境経済部より、委員を派遣いただく。行政の意向を反映させ、地域の事情に即した事業の遂行に際して助言いただく。
商工会	会長、及び役員のうち理事会にて適任者を決定する。事務局長も参画する。評価のための情報を収集し、委員会に提示、諮問する役割を担う。
小規模事業者代表	経営者のうち、実際に支援を受けた方を選任する。

(2) 評価方法

① 情報収集

評価者は原則支援を受けた小規模事業者とし、アンケートとヒアリングを実施する。アンケートは簡素な内容とし、端的に分析、評価できるよう内容を工夫する。

委員にも支援を受けた実績ある方に就任していただき、委員会にて直接意見をいただく。

② 事業評価

実施している事業の成果を評価し、必要に応じて取り組み方法を是正する。委員会は評価に必要な情報を事前に提供し開催し、事業の成果を評価し改善点を指摘する。

③ 事業内容の見直し

委員会で得られた意見をもとにして、前年度事業の成果と改善点を整理する。継続、及び改善に関する意見をもとに内容を検討し、次年度事業計画に反映させる。

④ 公表の方法

評価結果をホームページに掲載し、誰でも閲覧可能とする。

(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

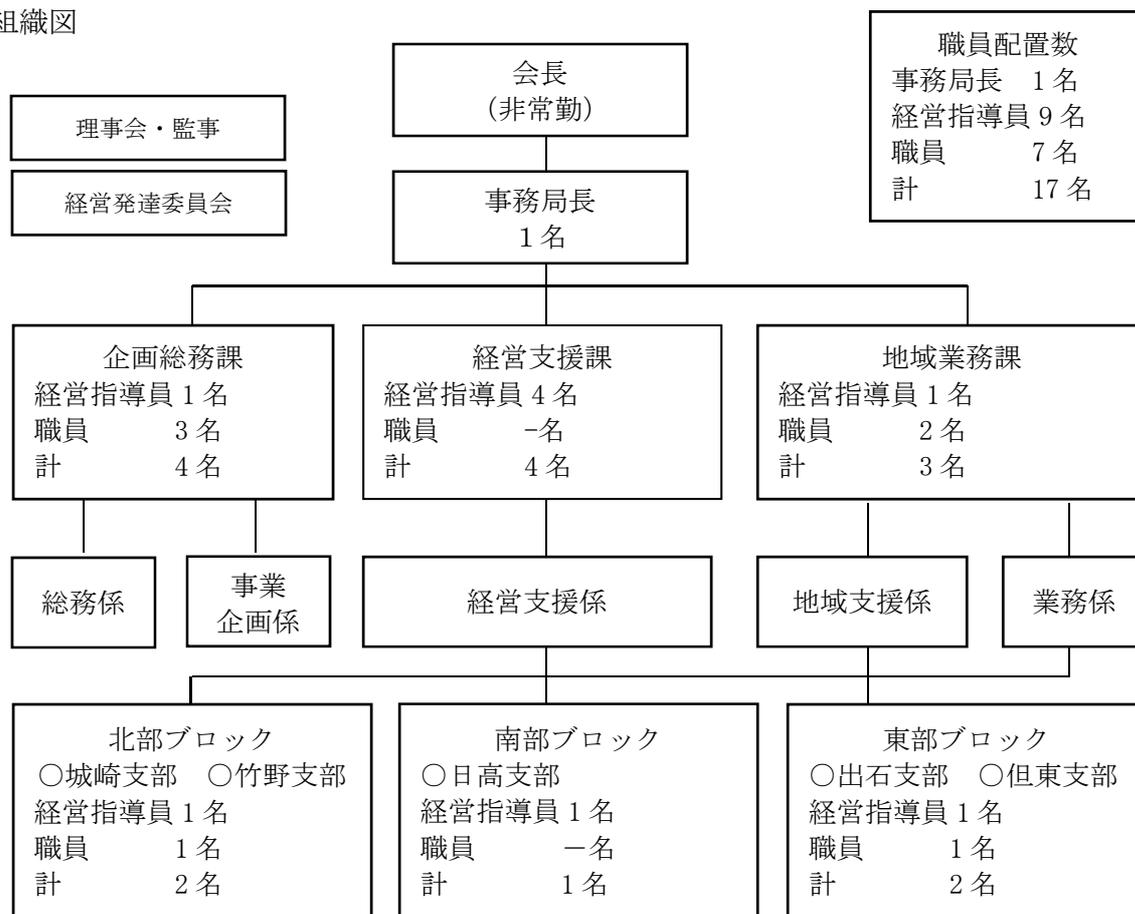
(平成 27 年 4 月現在)

(1) 組織体制

①実施体制

	担当事業	統括責任者	主担当者	担当者
<p>個人支援 (経営発達支援事業)</p>	<p>地域の経済動向調査 経営状況の分析 事業計画策定支援 事業計画実施支援 需要動向調査 新たな需要の開拓に 寄与する事業 情報交換・管理 資質向上の取組</p>	<p>経営支援課長 (経営指導員)</p>	<p>経営指導員 1 名</p>	<p>経営指導員 2 名 事務職員 2 名</p>
<p>地域支援</p>	<p>地域産品 P R 事業 にぎわい創出事業</p>	<p>地域業務課長 (経営支援課長兼務)</p>	<p>経営指導員 1 名</p>	<p>経営指導員 3 名 事務職員 4 名</p>
<p>評価・見直し</p>		<p>企画総務課長</p>	<p>経営指導員 1 名</p>	

②組織図



(2) 連絡先

(小規模事業者が直接相談等を行うことができる部署等連絡先)

豊岡市商工会 経営支援課

所在地 兵庫県豊岡市日高町日置 65 番地の 1

電話番号 : 0796-42-4751

FAX 番号 : 0796-42-4350

メールアドレス : info@ingnet.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)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	12,140	14,090	15,390	14,790	14,990
小規模企業対 策事業費					
個人支援事業	11,040	11,890	12,190	12,190	12,190
地域支援事業	1,100	2,200	3,200	2,600	2,800

(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
【補助金】 国、県、市
【受託費】 県商工会連合会
【自己財源】 会費

(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 4-1)

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項

連携する内容
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営状況の分析に関すること (別表 1-4P) 経営分析について、課題の解決方法を兵庫県よろず支援拠点と連携し、効率的に実施する。 ・ 事業計画策定支援に関すること (別表 1-5P) 事業計画策定にあたり、中小企業基盤整備機構と連携を図り、取組む。
連携者及びその役割
<p>(連携者と役割、効果)</p> <p>1. 兵庫県よろず支援拠点 住 所 兵庫県神戸市中央区雲井通 5-3-1 サンパル (役割) 専門家派遣による経営分析</p> <p>2. 中小企業基盤整備機構近畿本部 本部長 中島龍三郎氏 住 所 大阪府大阪市中央区安土町 2-3-13 (役割) 専門家派遣による事業計画策定</p> <p>(効果) 小規模事業者が効率的に経営分析を実施するため、専門家からの適切なアドバイスを得る。分析結果を生かし、より実現性の高い事業計画の策定につなげていく。</p>
連携体制図等
<pre> graph LR A["【連携先】 兵庫県 よろず支援拠点 中小企業基盤 整備機構 近畿本部"] -- 専門家派遣 --> B["豊岡市商工会"] B -- 経営分析 事業計画策定 --> C["小規模事業者"] </pre>

(別表 4-2)

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項

連携する内容
<p>・ 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（別表 1-13P） 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</p>
連携者及びその役割
<p>(連携者と役割、効果)</p> <p>1. 豊岡市 市長 中貝宗治氏 住 所 兵庫県豊岡市中央町 2 番 4 号 (役割) ○情報交換 『豊岡市経済連絡会議』 各機関が収集した経済に関連する情報や需要開拓に役立つ情報を交換することで、新たな需要開拓に寄与する基盤を構築する。</p> <p>2. 日本政策金融公庫豊岡支店 支店長 本岡豊氏 住 所 兵庫県豊岡市千代田町 10 番 6 号 (役割) ○情報提供 『金融機関担当者による職員研修会』 最新の金融情報を提供頂く他、各地域の需要の動向、支援のノウハウ、並びに小規模事業者の販路開拓の成功事例や需要開拓支援に有効と思える施策などの情報を提供頂くことで、新たな需要開拓を進める基盤を構築する。</p> <p>3. 兵庫県よろず支援拠点 住 所 兵庫県神戸市中央区雲井通 5-3-1 サンパル (役割) ○情報提供 『兵庫県よろず支援拠点コーディネーターによる職員研修会』 マーケティングなどのテーマに即した研修会を行なう。また、商談会による商談成立確率を高めるために有効なノウハウを紹介頂くことで、新たな需要開拓を進める基盤を構築する。</p> <p>(効果) 各機関が収集した経済に関連する情報、各地域の需要動向や小規模事業者の販路開拓の成功事例、商談成立確率を高めるためのノウハウの紹介などの情報交換、提供により、新たな需要開拓の基盤構築が可能となる。</p>

連携体制図等

