

経営発達支援計画の概要

| | |
|----------------|--|
| 実施者名 (法人番号) | 豊岡市商工会 (法人番号 7140005013043) 豊岡市 (地方公共団体コード 282090) |
| 実施期間 | 令和2年4月1日～令和7年3月31日 |
| 目標 | <p>小規模事業者の事業の持続的発展を目指し、経営計画書を基軸とした計数管理のできる経営者の育成を目指す。</p> <p>さらに、高齢化している経営者の事業承継の加速や若者、女性が新たな事業参入にチャレンジを促す起業支援を展開する。</p> <p>また、豪雨災害等、将来の大規模災害に備えるため、小規模事業者の事業の早期復旧につながる災害に強い企業づくりを推進する。</p> |
| 事業内容 | <p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 売上など事業計画を策定する上で参考となる地域の経済動向を継続的に収集し、整理、分析の上、小規模事業者に提供する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 需要を見据えたビジネスプラン等を策定する上で必要な経営の実態把握を行う。財務状況や強み、弱みなどを把握した上で、経営状況を分析し事業計画策定等、今後の支援対象者の支援に活用する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 経営状況の分析や市場調査の結果等を踏まえ、需要を見据えた事業計画を策定するための指導、助言を行う。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 事業計画策定後、定期的な巡回等を行い、策定した事業計画における進捗状況を確認し、支援対象の小規模事業者、事業承継者、創業者に応じて必要な支援を伴走型で実施する。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 需要を見据えた販路開拓を支援するために、観光地において、観光客に対して旅行の目的等のニーズ調査、整理、分析を行い宿泊業者および飲食業者へ調査結果を提供することで、小規模事業者の売上の向上につなげる。</p> <p>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】 小規模事業者の商品・サービスを顧客のニーズに合致した商談の機会を増やし、需要の創造や掘り起しを伴走して支援する。さらに、小規模事業者の新たな取り組みや独自性ある商品等の情報を広く提供するための情報発信にも注力し、小規模事業者の商品等の売上げ向上につなげる。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>「お客様の満足・幸せ」「個店の顧客・売上」「街の発展・活性化」の向上を目指し、地域の個店に来て頂く理由付けを増やし、個店の売上、経営力の向上を図り、地域経済の活性化につなげる事業展開を行う。</p> |
| 連絡先 | <p>豊岡市商工会 支援課 〒669-5305 兵庫県豊岡市日高町祢布 920 Tel : 0796-42-4751 Fax : 0796-42-4350 E-Mail. info@ingnet.jp</p> <p>豊岡市 環境経済部 環境経済課 経済政策係 〒668-8666 兵庫県豊岡市中央町2番4号 Tel : 0796-23-4480 Fax : 0796-22-3872 E-Mail. ecovalley@city.toyooka.lg.jp</p> |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

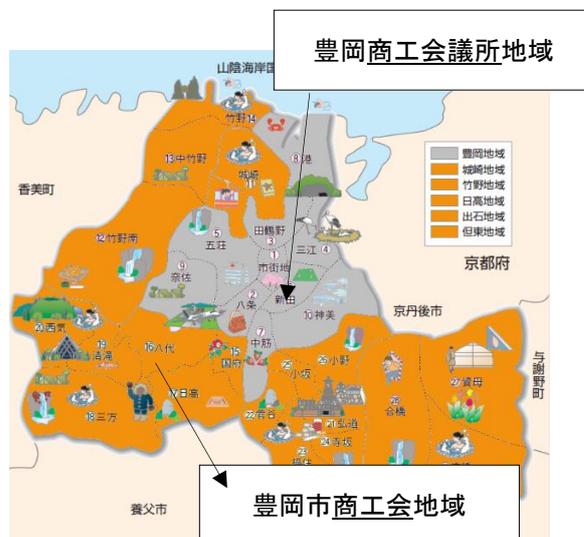
1. 目 標

(1) 地域の現状と課題

ア 兵庫県豊岡市の現状と課題

① 豊岡市の現状

豊岡市は、2005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、兵庫県で最大の面積（697.55 km²）を有する自治体として誕生した。



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、中央を流れる円山川添いの盆地に市街地が広がる。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豊かな自然環境に恵まれている。

産業は、農林水産業、観光業等が盛んであり、特に観光業では、全国的に有名な城崎温泉をはじめ、西日本屈指の神鍋高原スキー場、但馬の小京都・出石城下町等の豊富な地域資源を有している。中でも近年のインバウンド需要により、外国人観光客の宿泊数が急速に伸び、2018年では延べ54,330人となっている（図1）。



(図1) 外国人観光客延べ宿泊者数の推移

豊岡は、一度は絶滅した大型の鳥・コウノトリの野生復帰を実現させたことで名高い。

城崎は、全国的に知名度が高い温泉地であり、浴衣での外湯巡り等、特徴的な取り組みによって特にインバウンド需要が過去5年間で約350%と増加している。

出石は、2007年に国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されており、近畿に現存する最古の芝居小屋「出石永楽館」を復活させて観光客誘致につなげている。

竹野は、焼き杉板の町並みや美しい砂浜・海岸線を有し、日高は、神鍋高原において冬場はスキー、夏場は避暑地として保養やレジャー、学生の合宿等の目的で利用されてきたが、2008年にユネスコ世界ジオパーク（古来からの自然が残るエリア）に認定されてからは、新たな客層が拡大している。近年、竹野では「ジオカヌー」、日高では「熱気球」や「MTB」等、自然体験型のアクティビティの開発に努めており、豊岡市に來なければ体感できない魅力をさらに高めている。

但東は、美しい田園景観や農家民宿、教育旅行等で誘客しており、これら四季を通した各地域の地域資源がまちの大きな魅力となって、国内外から多くの来訪者を迎えている。

このような環境の中、豊岡市は、2018年度に**豊岡市基本構想（2029年度までの12年間）**を取りまとめ、「命への共感に満ちたまち」を長期目標として設定し、中間目標として「**小さな世界都市 -Local & Global City-**」というキーワードを掲げている。“小さな”の英訳として“Local”を当てているのは、ローカルであること、地域固有であることにさらに磨きをかけることで、世界の人々から尊敬され尊重されるまちを目指すという姿勢を表している。

基本構想を実現する主要手段の一つに、「内発型の地域産業がすくすく育っている」がある。内発型の地域産業とは、外部から企業を誘致する産業ではなく、地域を拠点として活動する産業と定義されており、これもまた地域固有の資源を見つめ直す方針の一つであると言える。

また、「優れた文化芸術が創造され、人々が楽しんでいる」という項目も掲げられている。文化芸術は観光と親和性が高いと言われていることから、城崎での観光に演劇やダンス等の舞台芸術を融合させる取り組みや、出石永楽館における歌舞伎公演等が行われており、文化芸術が身近にあり、産業と結びつく個性的なまちへの歩みが進められている。



② 豊岡市の課題

豊岡市における最重要課題は、人口減少である。市の人口ビジョンによれば、2010年に85,592人であった人口が、2030年に67,997人、2040年に57,608人、そして2060年には38,044人まで減少すると予測されている。（図2-1）。少子高齢化とともに進む人口減少は、地域コミュニティの崩壊、労働力の減少、経済活動の縮小や地域活力の低下、財政の危機等さまざまな問題を引き起こし、まちの存続をも脅かす深刻な課題となっている。

市の人口減少の最大の要因の一つに「若者層の大幅な転出超過」がある（図2-2）。人口減少

トレンドを緩和し、まちの活力を維持するためにも、若者にとって魅力的な個性あるまちの姿や、新しい働き方、自分を生かす場所の創出が求められている。

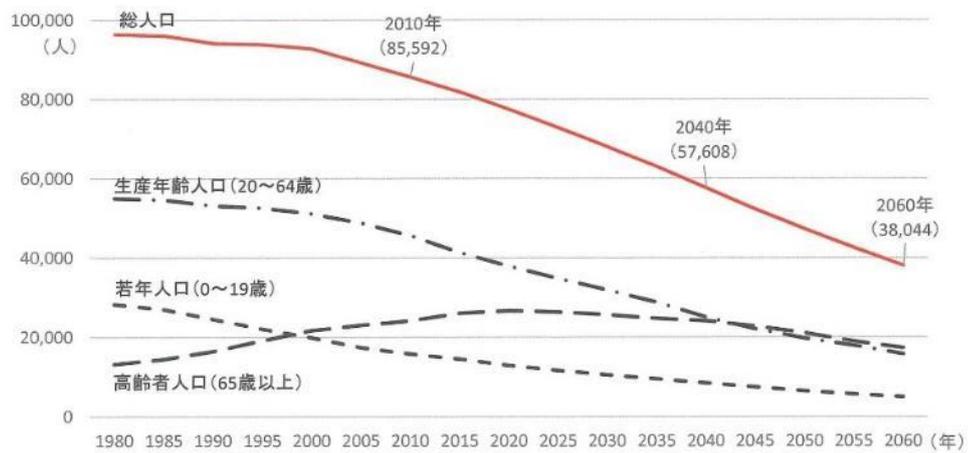
「豊岡には大都市とは別の価値観に基づく豊かな暮らしとやりがいのある仕事がある」という状態をつくり出し、豊岡で暮らし、働く若者を増やすことができれば、人口減少の緩和はもちろん、地域社会・地域経済・地域文化のあり様と市民の自己イメージを変え、新たな地域活力の創造へとつながる可能性がある。

また、重要な課題の一つとして、災害への対応もある。

本市は、2004年10月に「秋雨前線と台風23号」による円山川堤防決壊の大災害を経験しており、加えて、1925年5月に発生した「北但大震災」と同規模（最大震度6強）の「日本海沿岸地震」の発生も想定されている。

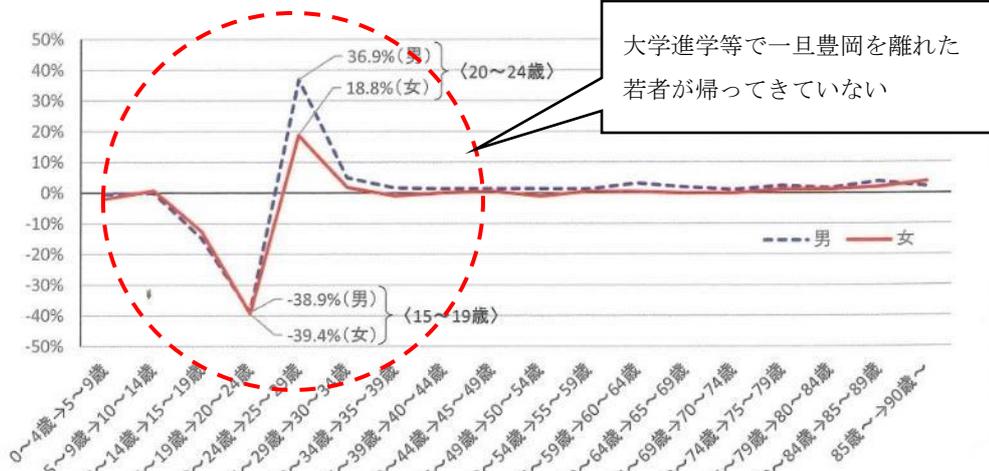
全国で頻発する災害とその大規模化に対して、本市においても、地域防災力の強化と関係機関の連携強化を図る必要がある。

(図 2-1) 総人口と年齢3区分別人口推移



(1980~2060年/資料：豊岡市人口ビジョン)

(図 2-2) 年齢性別・純移動率 [2010→2015年]



(資料：豊岡市人口ビジョン)

イ 小規模事業者の現状と課題

① 小規模事業者の現状

豊岡市は、豊岡市商工会と豊岡商工会議所が併存する地域であり、**商工業者数は5,145者**であり、うち、**小規模事業者数は4,796者**（2016年経済センサス）で、全体の93.2%を占めている。



(図 3)

【出典】RESAS データより

豊岡市の産業別の構成比をみると、卸・小売業(25.2%) 宿泊業・飲食サービス業(17.7%) 製造業(10.6%) 建設業(10.1%) 生活関連サービス業・娯楽業(7.3%) 等になっており、従来から大きな変化はみられない(図4)。

中でも、比較的構成比率の高い、卸・小売業と宿泊業・飲食サービス業の商工業者数が減少している理由は、人口減少により地域経済が衰退しマーケットが縮小しているため経営の持続が困難になっていることにあると考えられる。

豊岡市 業種別 (豊岡市商工会および豊岡商工会議所エリアの全数)

| | 卸・小売業 | 宿泊業・ 飲食サービス業 | 製造業 | 建設業 | 生活関連サービス業・娯楽業 | その他のサービス業 | 医療・福祉 | 不動産・物品賃貸業 | 教育、学習支援・その他 | 合計 |
|-------|-------|-----------------|-------|-------|---------------|-----------|-------|-----------|-------------|--------|
| 2009年 | 1,597 | 1,089 | 668 | 665 | 430 | 592 | 230 | 235 | 498 | 6,004 |
| 2016年 | 1,295 | 909 | 546 | 521 | 374 | 552 | 295 | 193 | 460 | 5,145 |
| 構成比 | 25.2% | 17.7% | 10.6% | 10.1% | 7.3% | 10.7% | 5.7% | 3.8% | 8.9% | 100.0% |
| 増 減 | ▲18.9 | ▲16.5 | ▲18.3 | ▲21.7 | ▲13.0 | ▲6.8 | 28.3 | ▲17.9 | ▲7.6 | |

* 増減 2009年と2016年の比較

(図 4) 【出典】RESAS データより

上記概要の中、本会は、管内の旧豊岡市(豊岡商工会議所エリア)を除く地域を管轄しており、所管の**商工業者数は2,142者**、うち**小規模事業者数は1,761者**(2016年兵庫県商工会連合会調査)で82.2%を占めている。

2009年と2016年を比較して小規模事業者が**543者**減少しており、歯止めをかけることが大きな課題である(図5)。

管内の事業者数の推移

| | 2009年 | 2016年 | 増減 |
|---------|-------|-------|------|
| 商工業者数 | 2,630 | 2,142 | ▲448 |
| 小規模事業者数 | 2,304 | 1,761 | ▲543 |

(図 5)

兵庫県商工会連合会調査
豊岡市商工会管内の数値

また、商工会実態調査における小規模事業者の推移では、従業員 0 人の事業所が実数においても、占める割合においても増加している状況にある（図 6）。

■ 従業員規模別内訳

（図 6）

| 年度 | 0 人 | 1～2 人 | 3～5 人 | 6～20 人 | 21 人以上 | 計 |
|----------|---------------|-------|-------|--------|--------|-------|
| 平成 22 年度 | 897 (49.7%) | 436 | 236 | 161 | 74 | 1,804 |
| 平成 27 年度 | 1,092 (73.2%) | 109 | 158 | 79 | 53 | 1,491 |
| 平成 30 年度 | 1,124 (76.2%) | 66 | 155 | 78 | 52 | 1,479 |

【出典】商工会実態調査より

② 小規模事業者の課題

i 小規模事業者の経営課題が未解決

経営者の高齢化、後継者の不在、販売不振等を主な要因として、**小規模事業所数の減少に歯止めがかからない状態**にある。廃業には、やむを得ない事情による場合もあるが、課題解決によって継続可能とみられるところも多く、**経営課題の解決に向けた伴走型支援に取り組む必要がある**。

ii 事業承継の遅滞

経営者が年齢等により事業を承継する時期にあっても、後継者の育成等の遅れから承継する受け皿となりにえていないため、事業承継が進んでいない。代表者が安心して**事業を渡せる後継者の育成**が必要とされる。

iii 創業の伸び悩み

廃業する事業所数よりも新設される事業所数が少なく、事業所数の減少が続いている。創業しやすい環境をつくること、地域活力のためにも特に若者や女性の起業を促す必要がある。

iv 慢性的な人手不足

社会保障費等の増加や原材料費等の高騰によって企業のコスト負担は着実に増加しており、生産性や収益力の向上に取り組む必要がある。小規模事業者の多くは、こうしたコスト負担増と共に人材を確保するための取り組みが遅れている。必要な労働力を確保する上でも対策を考えて**事業計画を策定し、確実に実行することが求められる**。

v 事業継続力の脆弱性

豊岡市は、過去に何度も水害に見舞われおり、多頻度で事業の停止状態を余儀なくされるエリアが存在している。事業活動の停滞は、企業収益に大きく影響を与え、長期にわたる場合、その損失は非常に大きいため、早期操業再開に向けた対策への認識が必要である。

vi 豊岡の地域性が生かされていない

豊岡に訪れた観光客やインバウンド需要を取り込むことで売上を伸ばしている小規模事業所も散見されるが、まだ多くの小規模事業者がその恩恵に預かれていない。**豊岡の地域性を生かした城崎温泉や出石城下町等の地域資源を生かす必要がある**。

(2) 地域内の小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

ア 長期的な振興のあり方・10年後の将来像

地域の課題、小規模事業者の課題に対する解決策として、「小規模事業所の活力維持」と「豊岡の地域性を生かす」の2つを重点項目とし、10年後の将来像を描く。

その際には、小規模事業者自らが「経営状況分析」「事業計画」を策定し、「計画策定後の実施支援」を経て、新たな需要を開拓し、売上、利益の向上につなげ持続的に発展している状態を目指し、本会はそのに対して継続的な支援を行う。

① 小規模事業所の活力維持

人口減少が避けられない中であって、小規模事業所数も減少が見込まれているが、地域の活力を維持するためにも、小規模事業所の存続が必要である。

i 経営課題の解決が図られている

事業の継続に行き詰る理由は、販売不振やそれに起因する資金繰りの悪化等があり、早期に対策を講じることによって回避できることが多い。そのため、**経営悪化させる要因を経営状況分析によって特定し、課題解決を図り事業計画にまとめる必要がある**。このような支援を管内小規模事業者に対して行い、10年後、現小規模事業所数1,761者（兵庫県商工会連合会調査）の維持を目指す。

ii 事業承継の円滑化が図られている

事業承継が進みにくい要因でもある、代表者が安心して事業を渡せる後継者の育成が遅れており、**経営状況分析によって小規模事業者の経営実態を把握するとともに、分析結果に基づく事業計画策定及び事後支援によって、経営者として必要な資質を後継者に身に付けてもらう**。その結果、事業の承継を断念せざるを得ない小規模事業者や承継後の不安解消につなげ、承継を希望される方すべての円滑な事業承継を実現する。

iii 若者、女性の起業者が増えている

創業は、多くの資金を必要とし、多大なリスクを伴うことから近年減少傾向にあるが、地域の活力を維持するためには必要と考えられる。補助金等の金銭的問題だけでなく、売上目論見等に対する不安も伴うことから、**創業計画の策定が必要とされ、リスクの回避や資金補助等を通して今後も促進する必要があり、市が実施する若者、女性を中心としたU・Iターン促進施策と歩調を合わせ、起業者を増やしていく**。

iv 必要な人材が確保できている

人口減少や価格競争の激化に伴う収益性の低下等により、必要な人材の確保が難しくなっており、生産性の向上や売上、利益の存伸が不可避となっている。また、人材を受け入れるための環境として、就業規則の整備やホームページ等による企業の魅力の紹介等が必要とされている。**人材が、希望を持って就業できる環境を整備するとともに、収益力の向上につながる支援を実施して、求人を希望される小規模事業者が、必要な人材を得ることができていることを目指していく**。

v 事業継続力の強化（自助）が図られている

災害に強く、かつ被災しても早期に復旧して、被害を最小限に食い止めることができるよう、**災害に対する備えや対策を内容とした事業継続計画の策定を支援する**。商工会として地域の被災状況が速やかに取りまとめできる体制を整備するとともに、災害に弱いとされる管内小規模事業者の被災ダメージの抑制に努める。地域には、ハザードマップが設定されており、危険度の高い地域に所在される小規模事業者の事業継続計画策定により、事業の早期復旧を目指す。

② 豊岡の地域性が活かされている

管内で主要な産業と位置付けられる「観光」をメインとして、構成比の多い卸・小売業、宿泊・飲食サービス等、インバウンド需要を活かした魅力ある小規模事業者が存在している。中でも、豊岡ならではの資源や文化、歴史を活かした小規模事業者の集客力が高くなっているが、その価値の活かし方を知らない小規模事業者も多く存在している。そのため、業種を問わず、豊岡の地域性を活用し新しいビジネスが創出されている状態を目指す。

イ 豊岡市基本構想及び市政経営方針との連動性・整合性

第Ⅰ期経営発達支援計画の策定・実施・評価については、豊岡市と協働で実施してきた。

本経営発達支援計画においても、豊岡市の目指すまちの将来像の実現に向けて、本会の目指す目標や果たすべき役割を明確にし、経営発達支援事業の推進、小規模事業者の持続的な発展を目指し、市と協働して事業を実施する。

① 「内発型の地域産業がすくすくと育っている」の実現

豊岡市は、産業政策の方針として「内発型の産業育成」を掲げている。

外部から誘致する産業ではなく、地域に根差した中小企業を大切に育てることで地域経済を活性化させる「地元企業が成長する環境づくり」を進めることとしており、創業や既存産業の高度化等の挑戦を促し、商工団体、金融機関、行政等が協働して地域産業活性化のための環境整備を進めるほか、特に、若者が失敗を恐れずに新たな事業に挑戦できる環境整備に努めることとしている。

本会は、従前より地域に密着した小規模事業者の経営の持続的な発展につながる新事業展開や経営革新、事業承継、創業支援に取り組んでおり、今後も豊岡市と協働で「地元企業が成長する環境づくり」を進める。



【出典】豊岡市基本構想より
主要手段 5
「内発型の地域産業がすくすくと育っている」

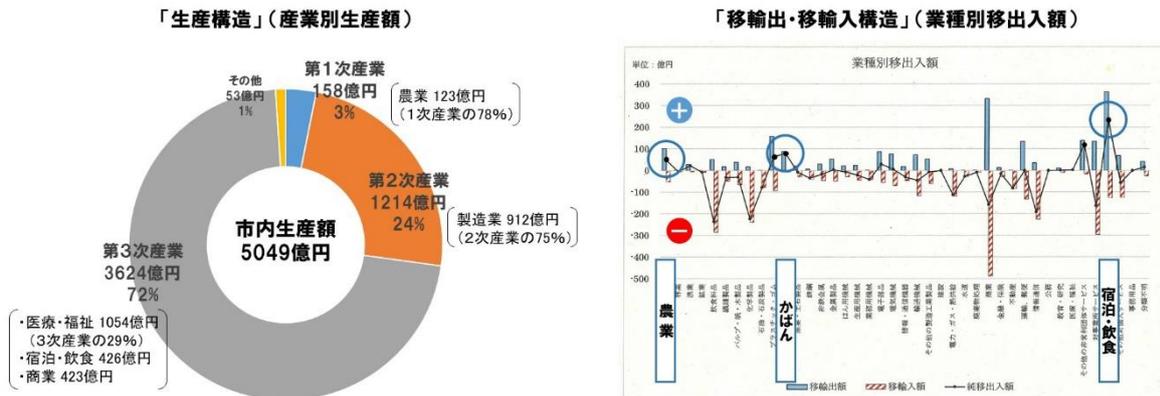
② 「稼ぐ力の強い産業」の強化

平成 23 年豊岡市産業連関表によると、移輸出・移輸入構造は、移輸出額 2,220 億円、移輸入額 3,240 億円で、域際収支（純移出入額）は 1,020 億円の赤字である。業種別では、宿泊・飲食サービス業が 235 億円、その他非営利サービス業が 122 億円、なめし革・毛皮・同製品（≡かば

ん) が 79 億円の黒字になっている。

このことから、豊岡市の基盤産業（外貨を稼げる産業）は、第 3 次産業では宿泊・飲食サービスの観光産業と、第 2 次産業ではかばん産業であり、この 2 つの産業は、豊岡市地方創生総合戦略において、市をあげて強化する産業に位置付けている。

管内には城崎温泉、神鍋高原、出石城下町等の地域資源があり、観光産業に携わる小規模事業者も多いことから、豊岡の地域性を生かした新たな取り組み支援、インバウンド誘客の推進、自社の強みを生かした経営支援を実施し、「稼ぐ力の強い産業」の強化に努める。



【出典】平成 23 年豊岡市産業関連表より

ウ 豊岡市商工会としての役割

まちの個性を伸ばして外貨を獲得し、一方で、域内循環を高めつつ内発型の産業育成を図っていくという市の方針は、本会が目指す長期的振興策「小規模事業所の活力維持」と「豊岡の地域性が生かされている」の方向性と一致している。また、人口減少対策としての若者・女性への働きかけは、今後の域内経済の活力維持・向上のためにも不可欠なものである。

本会は、事業者と相対する最前線に立つ者としてその一翼の担う必要がある。中でも、地域の小規模事業者の期待に応えることこそが本会の存在意義となることを踏まえ、10 年後の将来像に向けた歩みを着実に達成できるよう、既存事業の改廃や職員の能力、資質の向上にも取り組み、小規模事業者の経営の持続的発展に寄与する。

① 小規模事業所の活力維持

事業継続の意欲が高くても、販売不振による資金繰りの悪化によって事業を断念せざるを得なかったり、事業を承継したい意思を有していても、その受け皿がなかったり、または、自然災害等によって被災し、復旧が困難であるとの理由から、事業を廃止せざるを得ない小規模事業者の存在が認められる。

このような廃業要因は、事前の対策によって除去できるものもあり、商工会として、事業継続の妨げとなる要因を除去していく役割を果たす。

i 管内小規模事業者の売上向上を支援

小規模事業者が売上、利益の向上につながる取り組みを行う上で、有益な情報が随時提供できる仕組みづくりに取り組む。具体的には巡回や窓口相談時において、経営状況分析や事業計画を策定する上で有益な地域経済動向、需要動向や、販売機会につながる商談会、展示会等の情報が提供できる地域で最も信頼される支援拠点となる。さらに、本会が開催するセミナーや成長期待フォーラム（*参照）等の研修や交流機会を通して、小規模事業者の事業の取り組み内容等の情

報を入手、共有、発信し、経営力向上に寄与する支援を展開する。

＊ 成長期待フォーラムとは、本会が主催する企業間取引のマッチングの場。

小規模事業者の新事業の取り組みや最新の支援情報を紹介し、情報交換、販路開拓、事業連携等ビジネスチャンスの機会を提供。

ii 小規模事業者の新たな取り組みを後押しする

販売不振からの脱却、事業承継の懸念の払拭等につなげるために、**需要を見据えたビジネスプランの策定に取り組む**。経営状況分析によって得られた分析結果や経済動向調査、需要動向調査等に基づいて事業計画を策定し、今後の取り組むべき事項や目標の明確化を支援する。

事業計画を策定したあとに、販売対象やアプローチの方法等の**フォローアップ**によって、**設定した売上、利益の目標を達成する支援を、伴走型で実施する**。そのフォローアップの過程において、困りごとの相談があった場合、巡回指導や窓口相談で対応する。

商工会の取り組むセミナーや専門家派遣等によって、事業の継続を断念されることがないように寄り添って支援する。

② 地域の魅力の発揮～豊岡の地域性を活用したビジネスの提案～

i 豊岡の持つ価値を提案する

豊岡市には、インバウンド需要等、多様な販売機会があるにもかかわらず、地域の小規模事業者は優れた潜在的価値を生かしきれていない。経営分析を通して、豊岡の地域性を生かした事業の立案を支援する。経営分析等によって想定された方向性に基づいて、**取り組むべきことを事業計画にまとめ、その実行を伴走型で支援する**。さらに、個者支援を通して小規模事業者の課題解決や事業の承継および創業を促進する。

ii 街のにぎわいを創造する

小規模事業者の店舗等に人がより多く訪れる機会となるまちゼミ、まちバルを地域経済の活性化支援の要として開催し、街のにぎわい創出に取り組む。

市の基本構想の中の「優れた文化芸術が創造され、人々が楽しんでいる」に基づき、2020年に旧豊岡市商工会館跡（日高町の中心地）を活用した演劇の拠点「(仮称) 江原河畔劇場」がオープンする予定である。この事業を機会として捉え、まちゼミ、まちバルを地域経済の活性化支援の要として開催し、街のにぎわいづくりに取り組む。**小規模事業者と一緒ににぎわい創出のアイデアを企画立案し、本会に来れば何か新しい情報が得られると小規模事業者に期待していただける状態を目指す**。

(3) 経営発達支援事業の目標

小規模事業者と地域の課題を踏まえ、本計画の円滑な実施と進捗管理を行い、現状の小規模事業者の商品やサービスの高付加価値化、技術やノウハウの向上を通じた「事業の持続的発展」を目指し、成り行き経営から**事業計画書を基軸とした計数管理のできる経営者の育成**を目指す。

さらに、高齢化している経営者の事業承継を加速させるために**後継者による事業の新たな取り組みの支援や若者、女性が新たな事業参入にチャレンジを促す起業支援**を展開する。

また、豪雨災害等、将来の大規模災害に備えるため、早期に被害状況を把握する体制を構築するとともに、小規模事業者においても事業の**早期復旧につながる災害に強い企業づくり**を推進する。

目標 1 実現する手段を決断できる経営者の育成

人口の減少に伴って、今後も小規模事業者数は減少が見込まれている。小規模事業者は、地域経済の活性化には不可欠であり地域コミュニティの中核的な存在でもある。自らが課題を把握して、将来を見据えた目標をもち、それを**実現する手段を決めることができる経営者を育成する必要がある**。本会は小規模事業者の需要を見据えた事業計画策定に係る支援を行う。

目標 2 事業の継続困難な要因の払拭

販売不振や資金繰り悪化に不安を感じている小規模事業者が、安心して経営が営めるように事業継続困難要因を取り除く。**経営状況分析によって、自社の強みや弱み等を正しく把握して、潜在的な強みを発揮しうる方向性を、事業計画を策定することで見出していただく。**

目標 3 事業承継の促進

豊岡市内の経済の縮小を抑制するためには、事業が継続されることが必要である。厳しい経営環境の中でも豊岡の地域性を活用する等、新たな事業展開を構想できる資質が求められる。そのような**次世代を担う経営者を育成するために、経営の受け皿となる後継者の育成を支援対象者として、事業承継計画や経営革新計画の策定を伴走して支援する。**

目標 4 若者、女性の起業促進

豊岡市内で起業したいと思っても、どこへ相談に行けばよいかわからないことがある。起業を予定されている人が、気軽に相談できるように、行政、金融機関等との情報共有をこれまで以上に図り、若者や女性の起業を促すことで、U・Iターンにつなげる。起業を支援する公的な補助金等の活用によって、**創業を希望される方の支援を行う。**

目標 5 人材育成および確保

受注できても対応が困難な状況を回避するために、必要な労働力等を確保する上で対策を考えて事業計画の策定から実施支援を通して、**小規模事業所内で IT を活用した生産性向上や人材育成・定着に関連した就業環境の向上に寄与する支援を行う。**

目標 6 事業継続力の強化

豊岡市は、過去に何度も水害に見舞われており、多頻度で事業の停止状態を余儀なくされるエリアが存在している。すみやかな復旧を進めていくためにも、本会は、早期に被害状況を把握する体制を構築するとともに、小規模事業者においても**事業の早期復旧につながる計画づくりを推進する。**

目標 7 地域特性を生かした集客や売上の向上

旺盛な観光需要やそれに付随して発生する派生需要等、潜在的な需要の掘り起こしは、まだ可能と思われる。この需要を着実に取り込めるように、**需要開拓の取り組みを支援するとともに、新たな集客につながる支援に取り組む。**観光客のみに依存するのではなく、地域の需要も取り込む対策も講じることで、管内小規模事業者の売上、利益の向上を果たす。

2017年度のデータによると、豊岡市への来訪者数は349万人、観光消費額は、466億円、そのうち地域内に残る金額は204億円と推計（豊岡市大交流ビジョンより）されており、取り込めていない需要が262億円ある。さらなる獲得を目指し、事業の持続的発展への支援を行う。

(4) 目標の達成に向けた事業実施方針

本事業の目的である『小規模事業者の商品やサービスの高付加価値化、技術やノウハウの向上』を通じた『事業計画書を基軸とした計数管理の出来る経営者の育成』と『事業の継続』を実現す

るため、「なにを」「だれに」「どのように」を見える化・ルール化し、効果的・効率的な伴走支援を進める体制を構築する。その上で、小規模事業者が最大限の成果を得られるデータベースの構築、事業の継続的発展を前提とした新陳代謝の促進、災害時の事業継続力強化を重点的に支援する。

方針 1 実現する手段を決断できる経営者の育成に向けて

事業計画書を基軸とした計数管理の出来る経営者の育成を図るため、経営指導員及び一般職員が巡回指導等を通じて知り得た支援対象者のニーズ（将来ビジョンの有無、何に関心をもっているのか、どのような支援を望んでいるのか等）をデータベース化し、ニーズやレベルに応じた事業の案内等を行う基礎をつくる。さらに、**個者にとって有益なセミナー等への誘導から経営状況分析や事業計画策定等の必要性を認識していただき、個者支援へスムーズに誘導するという手順をルール化する。**経営者自らが経営課題を把握して、需要を見据えた事業計画の策定やPDCAを回して課題解決できるよう多面的な伴走支援を行う。

方針 2 事業の継続困難な要因の払拭に向けて

経営指導員及び一般職員の巡回指導等により、小規模事業者の将来不安や悩みを把握する。販売不振や資金繰り悪化に不安を感じている小規模事業者が、**安心して事業継続できるよう、個者にとって有益なセミナーへの誘導や個別相談により、経営状況分析を行い、自社の強みや弱み等を正しく把握して、潜在的な強みを発揮しうる方向性を、見出す事業計画の策定支援を行う。**

方針 3 事業承継の促進に向けて

厳しい経営環境の中で、次世代を担う後継者の育成を、データベース化した支援対象者より抽出し、支援を行う。

同時に**事業承継を促進していくために、承継する事業そのものが持続するように事業計画策定等の支援を行う。**円滑な事業承継を進めるために、個別相談等を通して事業承継の準備に向けた重要性や課題、進め方を認識したうえで、事業承継計画や経営革新計画の策定等の伴走支援を行う。

方針 4 若者、女性の起業の促進に向けて

起業支援をする際には、支援対象者の発掘が困難であるため、行政、金融機関等との情報を共有し、**連携して創業支援や起業に関する普及啓発に取り組み、**起業への理解と関心を深め発掘する。また、**支援を受けた事業者の生の声を拡散する仕組みづくり**も必要である。本会の伴走型支援を受けている経営者の中には、本会の支援を人に伝えて相談に行くことを勧める方もある。このような縁を活かして、若者、女性の起業者の情報や経営課題を解消したい経営者の紹介等を協力いただける働きかけをする。

方針 5 人材育成および確保に向けて

経営の安定、強化には、働く環境の整備と優れた人材確保が不可欠と考える。人材育成や確保にはITを活用した**生産性の向上等労働環境の整備等**が必要性となる。必要な労働力等を確保する上で対策を考えて事業計画の策定から実施支援を伴走支援する。

方針 6 事業継続力の強化に向けて

本会も過去に水害に見舞われている。近年の自然災害の大規模化を鑑み、**本会の危機管理マニュアルを見直し、早期に被害状況を把握する体制を構築するとともに、2020年に事業継続力強化支援計画の策定申請を行い、本会もノウハウの蓄積を目指す。**

さらに、小規模事業者にも災害時に顧客等に迷惑をかけないための**事前準備と早期復旧の計画書**

である事業継続力強化計画の必要性を周知し、計画策定が顧客等への信用度の向上につながるため、災害に強い企業づくりに向けての計画策定等の伴走支援を行う。

方針 7 地域特性を生かした集客や売上の向上に向けて

販売機会がありながら需要につなげられない小規模事業者が多くあることから、**経営状況分析や経済動向調査、需要動向調査等の情報提供に取り組み、新たな取り組みを支援する。**

特に観光分野において、豊岡の地域性を生かした、豊岡でしか提供できない商品やサービスを開発し、さらに磨きをかけて、集客や売上の向上するためのセミナーや経営革新塾等を開催する。

また、製造業、食品販売業等直接、観光客やインバウンドに関わりのない業種においても、出展支援等を行うことで、新たな需要の開拓につなげ、売上、利益の向上に貢献する。

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（ 令和 2 年 4 月 1 日～令和 7 年 3 月 31 日 ）
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

- (2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

- (1) 現状と課題

【現状】

本会が主体として実施する、豊岡市商工会及び全国商工会連合会による景気動向調査においては、四半期ごとに着実に実施して調査結果をまとめている。

調査結果は、巡回指導、セミナー、研修会の際に、参加者に対して配布するとともに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している。

【課題】

地域の経済動向を把握する調査として、本会が行う調査結果は集計できているが、日本政策金融公庫や金融機関の実施する情報においては、収集、整理、活用が不十分であった。その結果、事業計画の策定に調査結果を役立てることが不十分であった。

今後は、本会が行う以外の地域経済動向に関する情報の収集、整理をさらに進め、個者支援に役立てられるように活用することを目指す。

- (2) 事業内容（手段・手法）

① 地域内の経済動向に関する聞き取り調査の実施

本会の管轄地区（5 地区）の会員に対して「肌で感じる地域の景況感」として、経営指導員等が地区内の経済動向に関する調査項目を設定し、四半期に 1 回、実施することにより、当地域内における小規模事業者の景況感を把握する。

また、日本政策金融公庫、金融機関等が実施している小規模企業景気動向調査の結果についても、動向を把握して、県下全域における業種別の景気動向をつかむ。

さらに、職員間で「調査結果の検討会」を行い、ヒアリングで得た数値には表れない情報を共有し、小規模事業者に伝えることで事業計画策定の参考に資する情報の抽出、及びとりまとめを行う。

【対象業種】 製造業（27者）、建設業（26者）、小売業（33者）、飲食業（22者）
宿泊業（20者）、サービス業（22者） 計 150者

【対象地区】 城崎町（30者）、竹野町（17者）、日高町（59者）、出石町（31者）
但東町（13者） 計 150者

【調査項目】 売上高、仕入れ単価、採算性、資金繰り、景況感、従業員の人数、経営課題、その他必要と思われる調査項目

【調査手法】 調査対象小規模事業者に対してWeb上で一斉送信し、Web上で回答後返信して頂く。

【分析手法】 継続的に行うため、専門家を活用せず経営指導員等が担当する。過去において

実施した専門家による分析方法（調査結果の概観・問題点・問題の要因・課題対応策等）を踏襲して行う。

② RESASデータの活用

当地域において稼げる産業や豊岡市が掲げている内発型産業を育成するために、小規模事業者に対して経営指導員等と豊岡市担当部局で「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向を総合的に分析し、年1回、ホームページで広く公表する。

【調査目的】 事業計画で設定する数値の裏付けとなる豊岡市の平均水準を算出

【分析手法】 ・「観光マップ・まちづくりマップ」 → 外国人の訪問、滞在人口の分析等
 ・「地域経済循環マップ」 → 何で稼いでいる等の分析等
 ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等の分析等

(3) 成果の活用

経済動向やRESASデータの調査結果に基づき、地域内における業種ごとの景気動向の推移等を把握し、取り組むべき課題や新たなビジネスの可能性等、経営指導員等が事業計画を策定する小規模事業者に対して、事業計画策定時の基礎資料として活用すると共に、地域の小規模事業者が誰でも閲覧できるように、ホームページで広く公表する。

(4) 数値目標

| | 単位 | 現行 | R2年度 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 |
|---------------------|----|----|------|------|------|------|------|
| ①景気動向公表回数 | 回 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 職員による調査結果等の共有のための会議 | 回 | — | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| ②RESASデータの活用公表回数 | 回 | — | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業を持続的発展できない、新たな事業に取り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、自らの経営の実態を把握できていないことがある。

売上高は集計しているが、商品の売上げ構成比率等を把握しておらず、成り行き経営で、経営状況分析に関する理解度の低い小規模事業者も存在している。

【課題】

各種補助金等の申請において一定の成果をあげてきたが、管内総数からすれば、経営状況分析の支援対象者は少数にとどまっている。

小規模事業者において、経営状況の分析に関する必要性についての理解は、ある程度得られているものの、時間に制約があり日々多忙である等、理解度の低い小規模事業者の存在があるため、経営状況の分析の重要性や必要性の理解度を広く深める必要がある。

一定の要件に該当する先を、支援の見込先としてデータベース化し、本会と接点を持っていた小規模事業者に対し、十分なヒアリングを行うことで、経営状況分析の必要性を解き分析を行い、必要に応じて専門家派遣等へ誘導する。

(2) 事業内容（手段・手法）

経営分析を行う小規模事業者の発掘を行うため、経営分析セミナーを開催する。

セミナーは、年2回開催し、1セミナー20名の参加を予定する。募集は、DMや巡回窓口等にて情報提供し、経営状況分析の必要性を説明したうえでセミナーへ誘導する。

【支援対象】

①経営分析セミナーを2回開催し、意欲ある小規模事業者を25者程度選定する。

②データベース（*参照）から、経営分析が必要と思われる小規模事業者に対し、経営状況分析の必要性を説明したうえで、販路開拓の可能性の高い小規模事業者を35者程度選定する。

*本会は、経営指導員等が、巡回窓口相談時に、管内の小規模事業者のニーズや経営課題等の情報を集約したうえで、一人あたり30者程度を抽出し、本会に対する支援ニーズを期待度によって、「重点支援5者」「支援候補先15者」「継続支援先10者」のグループに分け、支援対象者（見込み先）リストとして作成しデータベース化する。

③金融相談や窓口相談等を通して、事業の発展を目指す小規模事業者に経営状況分析の必要性を説明したうえで、経営分析へ誘導する。

【分析項目】

定性分析については、SWOT分析や3C分析のフレームを活用し、定量分析については、収益性分析や安全性分析の指標、損益分岐点等の財務分析を行い、小規模事業者のビジネスモデル俯瞰図や商品・サービスや保有する技術・ノウハウ等の内部経営資源や取り巻く外部環境の経営状況を把握する。

SWOT分析：強み、弱み、機会、脅威の4つを組み合わせ分析

3C分析：市場環境・顧客、競合環境、自社環境

収益性分析：売上高総利益率、売上高営業利益率

安全性分析：流動比率、当座比率、固定比率、自己資本比率

損益分岐点分析：損益分岐点売上、必要売上高

【分析手法】

経営分析は、経営指導員等が実施するが、必要に応じて、中小企業診断士等の専門家を活用し、毎月定例の経営相談会へ誘導し行う。

①経営状況分析の入口として、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

②経営指導員等が、小規模事業者へ十分なヒアリングを行い、経営状況分析の必要性を解いたうえで、本会で採用している経営状況分析シート（A4 2枚）（*参照）を活用し、分析する。

*経営状況分析シート項目：品揃え・商品、客層・利用者、支持されていること要因、

他社との違い顧客ニーズの変化、市場動向の変化【プラス要因・マイナス要因】

強み・競争優位性【プラス要因・マイナス要因】、経営課題・悩み等

③高度な経営状況分析については、（公財）ひょうご産業活性化センターの『ひょうご中小企業技術・経営力評価制度』（*参照）を活用して、製品サービス・市場将来性・実現収益性等の多面的な経営分析を活用する。

*『ひょうご中小企業技術・経営力評価制度』とは

専門家が企業でヒアリングし、企業概要、直近3期の決算、主要取引先等を分析し評価支援委員会で内容を審査したうえで、技術力・ノウハウや成長性・経営力を評価した技術・経営力の評価書を発行する。

（項目）

・製（商）品・サービス：①新規性・独創性 ②優位性とその維持継続

・市場性・将来性：①市場規模・成長性 ②競合関係

- ・ 実現性・収益性：①販売方法・販売価格 ②生産・サービス体制 ③売上高・利益計画
④資金計画・資金調達力
- ・ 経営力：①事業遂行能力 ②人材・組織体制

(3) 成果の活用

経営状況分析等を行った結果については、経営指導員等が、支援対象者へデータまたは資料を提供・説明し、経営状況の把握や経営課題を明確化し、共有化した結果、事業計画策定に活用し、伴走型支援に結び付ける。また、各事業所の経営者や幹部者の会議資料で利用していただく。

分析結果のデータ管理については、クラウド上に事業者毎に整理保存し、経営指導員及び一般職員がいつでも、誰でも内容共有できるように管理し、経営状況の分析に関する理解度・スキルアップを図る。

(4) 数値目標

| | 単位 | 現行 | R2年度 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 |
|-------------------------|----|----|------|------|------|------|------|
| 経営分析件数 | 者 | 49 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| ① 経営分析 セミナー開催件数 | 回 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| (内、経営分析件数) | 者 | — | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| ② データベースから の経営分析誘導件数 | 者 | — | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| ③ 窓口相談等から の経営分析誘導件数 | 者 | — | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

一部の小規模事業者は自らが経営分析を行い、経営課題の解決を目的とする事業計画の策定に取り組んでいるが、大部分の小規模事業者は事業計画を策定した経験が乏しく、マネジメントではなくプレイヤーとしての比重が多く、事業計画策定の必要性に気付いていない傾向が見受けられる。

【課題】

小規模事業者が経営課題や販路開拓を行うにあたり、事業計画の策定の必要性を認識していただき、小規模事業者自らが事業計画策定に取り組む必要がある。

経営指導員等も、最新の情報や支援ノウハウをいかし、小規模事業者の事業計画の立案や策定について伴走して支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の課題として経営課題の未解決がある。経営者の高齢化、後継者の不在、販売不振、人材不足等によって事業性はあるが、事業の継続が危ぶまれている小規模事業者に対して重点的に事業計画の策定支援に取り組む。

豊岡の地域性を生かした内発型産業の育成に向け、革新的な事業計画の策定支援や女性や若者の起業支援にも取り組む。

地域経済動向、経営分析ならびに需要動向の調査結果を踏まえ、事業計画策定に取り組むための経営革新塾等の開催も行うが、事業計画の策定の必要性を認識して頂くためにカリキュラムを工夫して、募集方法も豊岡市、金融機関等とも連携して勧誘に取り組み、一人でも多くの

小規模事業者が、事業計画策定に取り組まれるよう誘導する。

また、近年の自然災害の大規模化を鑑み、小規模事業者にも災害時に対する事前準備と早期復旧の計画書である事業継続力強化計画の必要性を周知し、計画策定の伴走支援を行う。

(3) 事業内容

経営分析セミナーの参加者や金融等の経営相談で経営状況の分析を行なった小規模事業者を対象とし、事業計画策定研修（年1回）や経営革新塾（年1回）、事業継続力強化計画策定講座（半日／年1回）等を開催し、事業計画の策定支援をする。

1セミナー15名を目標とし、DMや巡回等にて情報を提供し誘導する。

また、創業者を対象として、創業塾（年1回）も開催する。

(研修会カリキュラム)

①事業計画策定研修会

ビジョンを基準とした事業計画の策定、定性的・定量的な目標、事業計画策定に必要な分析
事業計画策定に必要なポイント、実行していく仕組み、目標を達成するための KPI

②経営革新塾

1 日目：経営革新計画策定の意義と取り組み事例の紹介・経営戦略の基本・商品と顧客構成の分析
2 日目：強みと経営課題の分析・経営革新構想の作り方・構想のまとめ・計画書の完成

③創業塾

1 日目：創業の心構え・創業のアイデア創出・開業手続き
2 日目：社会保険と労働保険・資金繰り・ビジネスプラン作成

④事業継続力強化計画策定講座

基本知識（BCP との相違点）・想定される自然災害と事業に与える影響
初動対応と事業継続に向けた事前対策・事業継続力強化計画の策定

【支援対象】

経営分析を行った小規模事業者を重点的に（目標は 80%以上）計画策定へ誘導する。

また、補助金申請等をきっかけとして、販路開拓等の実現可能性の高い小規模事業者も併せて事業計画策定対象者として計画策定へつなげる。

【手段・手法】

事業計画策定等の研修受講者や経営分析を行った小規模事業者が、確実に事業計画の策定が行われるように、経営指導員等が策定する小規模事業者に伴走して支援をする。

研修終了後は、事業計画の策定がスムーズに行えるように、中小企業診断士等の専門家を活用し、毎月定例の経営相談会を開催し、経営指導員等も同席して計画策定につなげていく。

(4) 数値目標－1

| 支援内容 | 単位 | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|-------------|----|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ① 事業計画策定研修会 | 回 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| ② 経営革新塾 | | | | | | | |
| 事業計画策定件数 | 者 | 23 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| ③ 創業塾 | 回 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 創業計画策定件数 | 者 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

※ 創業の場合は、経営状況分析を行わない。

(4) 数値目標－2

| 支援内容 | 単位 | 現行 | R2 年度 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 |
|------|----|----|-------|-------|-------|-------|-------|
|------|----|----|-------|-------|-------|-------|-------|

| | | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|
| ④ 事業継続力強化計画策定講座 | 回 | — | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 事業継続力強化計画策定件数 | 者 | — | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |

※事業継続力強化計画とは、「中小企業等経営強化法」に基づき、自然災害等のリスク認識や事業活動に与える影響を踏まえて、事業継続力を強化するための計画であり、①企業の概要（連携型の場合は連携企業の概要）、②自然災害が事業活動に与える影響の認識（被害想定等）、③初動対応の内容、④事前対策の内容、⑤事前対策の実効性の確保に向けた取り組み等の記載のため、数値的な目標は記載しないのでフォローアップの対象外とする。

5. 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】

事業計画策定支援のあと、適切にフォローアップすることが必要ではあるが、接点を持つ機会が少ないこと、接触しても正しく成果が把握できていないこと、相談があったとしても十分なアドバイスが行えていない等、頻度と内容に問題があった。

【課題】

適切にフォローアップを行うためには、フォローアップすべき小規模事業者の特定および接触の時期、タイミング等の設定、ならびに事前の告知等必要とされる事前準備があるが、それを適切に行ってなかった経緯がある。経営指導員等は適切な事前準備が行えておらず、事業計画の進捗確認が不十分であったため、小規模事業者の定量的目標達成にむけ、改善したうえで、確実に実施する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

フォローアップは、事業計画を策定した小規模事業者が計画に基づいて取り組まれることが予定通りに遂行できて、初期の定性的、定量的目標を達成されるために行う。

概ね事業計画は、策定後に前提条件が変わることが多く、取り組みの方法や内容の変更が求められる、小規模事業者の事業の進捗の遅れがここにあると考えている。早期の代替案提示等課題の解決に寄与する必要がある。経営の安定と強化を図るため、こうした前提条件の変更に対して、速やかな課題解決を支援し、着実な目標の達成を目指すものである。この繰り返しを行うことで、将来的には、小規模事業者の自立を目指すこととしている。

(3) 事業内容

【支援対象】

- ・事業計画策定を支援した全ての小規模事業者
- ・開業者、および開業準備段階にある創業者

【目標】

フォローアップは、事業計画策定を支援した件数と一致する。

事業計画を策定した小規模事業者のうち、半数の小規模事業者について、売上や売上総利益等の定量的な目標の達成を目指す。

また、創業者に対しては創業計画策定時に設定した、売上計画の定量的な目標の達成を目指す。

【支援内容】

目標を達成する上で、障害となっている要因を取り除くためのアドバイスを行う。

事業計画に記載された定量的、定性的目標に基づいてヒアリングを行い、差異を把握、分析して、必要なアドバイスをを行う。

事業計画策定後、四半期に1回程度の機会を設け、年間4回程度、継続支援する。事業の進捗や小規模事業者の要望によって、この回数は加減されることがある。

【手段・手法】

・巡回指導

担当する経営指導員等が小規模事業者を巡回訪問して、取り組みの進捗状況や数値等をヒアリングによって把握する。計画と実績の差異を比較して、差異が生じていると判断する場合には、担当者と他の経営指導員等とで発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、必要に応じて専門家を活用する等、フォローアップ頻度の変更等を行う。

・専門家派遣

計画と実績の差異に際して、目標を達成するための新たな提案を行うが、経営指導員等のみでは、適した助言が行えないと判断した場合、専門家を活用し課題解決を目指す。

計画との差異の要因は、販売目標が達成できないことから起因することが多いため、販促やマーケティングに精通した専門家やIT支援が可能な専門家を活用する。

(4) 数値目標

| 支援内容 | 単位 | 現行 | R2年度 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 |
|-----------------------|----|----|------|------|------|------|------|
| フォローアップ 対象事業者数 | 者 | 23 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| 頻度（延べ数） | 回 | — | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| 売上増加事業者数 | 者 | — | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 売上総利益5%以上 増加事業者数 | 者 | — | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| 創業者：フォローアップ 対象事業者数 | 者 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 創業者：頻度（延べ数） | 回 | — | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 創業者：売上目標達成 | 者 | — | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで観光客を対象とした来街目的等を問う調査等、需要動向を調査して、専門家にも一部分析を委託し、有益な調査結果を得ることができた。また、旅行会社が運営する複数の旅行サイト等を活用した帰省客の土産品の購入に関する動向等、事業者のニーズにも応え、求められる情報提供を行ってきている。

【課題】

当初、意図した観光客を対象とする需要動向調査は、取り組みがやや遅れ気味となったが、調査結果からみれば有益で役立つ情報が得られている。しかし、手法の確立や分析に時間を要したことから計画に比べて回数が少なくなってしまった。過去の取り組みを経て、需要動向調査の進め方が理解できたが、より内容を深めて事業計画策定に役立つ情報を収集、分析、整理して、活用することが必要である。

また、工業系と食品系の製造業についての需要動向調査は未実施であった。小規模事業者の

提供する商品の開発や改良へのアドバイスを通じて、売上の向上を図るよう、展示会、商談会等の機会を活用して需要動向調査を実施する必要がある。

(2) 事業内容

① 観光産業分野における調査

豊岡市の基盤産業（外貨を稼げる産業）に、宿泊・飲食サービス業の観光産業があり、管内には城崎温泉、神鍋高原、出石城下町などの地域資源がある。

観光産業に携わる小規模事業者も多いことから、訪れる観光客に対してニーズ調査を行い、宿泊業者および飲食業者へ調査結果を提供することで、小規模事業者の事業計画の策定や需要開拓等へ活かす。

調査は、宿泊業および飲食業を営む小規模事業者等から選定する。

【調査対象者】

外湯めぐり、かに料理、アクティビティ（野外体験）、町並み観光、蕎麦打ち体験等、観光を目的で来訪されている観光客を対象とする。

【支援対象者】

経営分析を行い事業計画の策定を目指す、宿泊業者および飲食業者

【サンプル数】

サンプル数は、120件を目標とする。

前述の支援対象者である、宿泊業および飲食業を営む小規模事業者内で意欲的で販路拡大の可能性の高い、6事業所を選定し、1事業所あたり20人へのアンケートを行う。

【分析手段・手法】

本会が下記の調査項目について調査票を作成し、6事業所に配布する。経営指導員等が事業者に対して、観光地全体の知名度等のアップにつなげる調査ならびに個者の売上高の向上につなげるための需要動向調査である事業の趣旨を説明して依頼する。なお、調査項目の設定や調査結果は、販路開拓の専門家（中小企業診断士）に意見やアドバイスを聞き、経営指導員等が分析を行う。

調査票を用いて、6事業所が直接、観光客に対してヒアリングする。

【調査項目】

| 業種 | 調査項目 |
|-----|--|
| 宿泊業 | 属性（年代、性別、居住地（国籍）） 旅行の目的 旅行の人数 同伴者 利用交通機関 個人旅行の予算 ツアー・パックの予算 旅行での支払い項目（交通費・宿泊費・飲食代・土産代・入場料等）と金額 旅行情報サイト先 宿泊先を選ぶ際の重視点 宿泊料金 食事 |

| | |
|-----|---|
| | お風呂 部屋の清潔さ 宿泊プラン 部屋の雰囲気 部屋の広さ 付帯設備・サービス 旅行先としての期待度・満足度・再来意向等について その他気づいたことなど |
| 飲食業 | 属性（年代、性別、居住地（国籍）） 旅行の目的 旅行の人数 利用交通機関 来店理由 料理の味 メニュー数 価格 店の清潔感 店の雰囲気 店の入りやすさ メニューの分かりやすさ 料理の提供方法 スタッフの対応 支払手段 その他気づいたことなど |

【分析結果の活用】

調査結果は、豊岡の地域性を生かして、観光地全体の知名度等のアップにつなげる取り組みのための観光調査として行うが、結果は、個々の小規模事業者の扱う商品やサービスの向上、新たな取り組み等にも活用でき、個者の売上高の向上につなげるように活用する。

また、経営指導員等は経営分析を行った小規模事業者で、事業計画を策定する支援対象者に説明する形でフィードバックし、数値や取り組みの妥当性の裏付けに用いる。根拠が備わることで、支援対象者が自信をもって数値計画を立てることにもつながり、事業計画策定後のフォローアップにも役立てる。

② 国際フロンティアメッセにおける調査

（公財）ひょうご産業活性化センターなどの実行委員会で開催される展示会に職員が帯同してブースに立ち寄る人に対してヒアリングを行う。良い製品、技術等を持っていても、販路開拓につながらない等の課題を抱えている小規模事業者は多く、需要の創造や掘り起しの場を活用して情報を収集する。

国際フロンティアメッセは、金属加工業、金属製品製造業、業務用機械器具製造業等の小規模事業者の製造業を中心として、約 570 社が出展し、新たな取引を希望する製造業ユーザーが、約 30,000 人が来場している。

【調査対象】

当該展示会に、本会が出展支援する小規模事業者は事業計画を策定した、繊維工業、木製品製造業、紙加工品製造業、金属製品製造業、業務用機械器具製造業等を対象とする。

【サンプル数】

サンプルは、展示会に来場され、出展支援事業者の開設するブースに立ち寄られた方のうち調査にご協力頂ける方を想定する。来場者の数にもよるが、一展示会、1支援先当たり20件のサンプル収集を目指す。

【分析手段・手法】

調査は、聞き取り方式として、出展事業者の他、支援能力の向上を目的として出展支援する担当職員もおこなう。あらかじめ調査項目をまとめたアンケートシートを作成し、シートに記載する。終了後、担当職員がとりまとめて分析する。

面識のない方にアンケートの協力を求めるため、数を多く取れないが、協力頂ける方には、より深くヒアリングして、製品の改良・開発等に役立つ情報を得る。

【調査項目】

アンケートを依頼する人は、総じて面識のない方ばかりであるため、こみいった質問は難しいと思われるが、調査項目は、以下の内容を想定する。

- ・ブースに立ち寄った理由、興味、関心を抱いた理由について
- ・調査製品の技術面（特徴・優位性）について
- ・調査製品の価格面について
- ・調査製品の1ロット数について
- ・調査製品の改善点について
- ・取引できる可能性について、あるいは、できない場合の理由について
等、事業計画の策定や取引先条件を見直す際に役立つ情報を収集する。

【分析結果の活用】

出展後は、出展事業者に対して、担当職員より分析結果を説明する。商談の進捗を把握するためおよび進展中の商談を成約させるためのアドバイスを行うが、その際に、調査結果から得られた製品の性能、販売方法や販売ツールおよび取引条件等の改善に取り組む上で活用する。特に、ブースに立ち寄られた方が、指摘して頂いた不足事項は、多くの改善点を提起できることが期待され、商談の成約が乏しかったとしても、出展メリットを得て頂けることができる。

③ アグリフード EXPO における調査

日本政策金融公庫の主催で、大阪で開催されている展示会に職員が帯同してブースに立ち寄る人に対してヒアリングを行う。

良い商品、サービス等を持っていても、販路開拓につながらない等の課題を抱えている小規模事業者は多く、需要の創造や掘り起しの場を活用して情報を収集する。

アグリフード EXPO は、食品製造業、食品販売業、調味料製造業等の小規模事業者を対象として、約 370 社が出展しており、食品バイヤーは大企業も含め約 16,000 人の来場実績がある展示会、商談会である。

【調査対象】

当該展示会に、本会が出展支援する小規模事業者は、事業計画を策定した畜産食料品製造業、水産食料品製造業、調味料製造業、製粉業、菓子製造業、耕種農業販売業等を対象とする。

【サンプル数】

サンプルは、展示場に来場され、出展支援事業者の開設するブースに立ち寄られた方のうち調査にご協力頂ける方を想定する。来場者の数にもよるが、一展示会、1支援先当たり20件のサン

プル収集を目指す。

【分析手段・手法】

調査は、聞き取り方式として、出展事業者の他、支援能力の向上を目的として出展支援する担当職員もおこなう。あらかじめ質問項目をまとめたアンケートシートを作成し、シートに記載する。終了後、担当職員がとりまとめて分析する。

面識のない方にアンケートの協力を求めるため、数を多く取れないが、協力頂ける方には、より深くヒアリングして、今後の新商品、新サービス開発に役立つ情報を得る。

【調査項目】

アンケートを依頼する人は、総じて面識のない方ばかりであるため、こみいった質問は難しいと思われるが、調査項目は、以下の内容を想定する。

- ・ブースに立ち寄った理由、興味、関心を抱いた理由について
- ・調査商品の味、硬さ、色、大きさ、形、見た目について
- ・調査商品の価格について
- ・調査商品のパッケージについて
- ・調査商品の改善点について
- ・取引できる可能性について、あるいは、できない場合の理由について
等、事業計画の策定や商品の改良・新商品の開発や取引先条件を見直す際に役立つ情報を収集する。

【分析結果の活用】

出展後は、出展事業者に対して、担当職員より分析結果を説明する。商談の進捗を把握するためおよび進展中の商談を成約させるためのアドバイスを行うが、その際に、調査結果から得られた商品の特徴、販売方法や販売ツールおよび取引条件等の改善に取り組む上で活用する。特に、ブースに立ち寄られた方が、指摘して頂いた不足事項は、多くの改善点を提起できることが期待され、商談の成約が乏しかったとしても、出展メリットを得て頂けることができる。

(3) 数値目標

| 支援内容 | 単位 | 現行 | R2年度 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 |
|------------------------|----|----|------|------|------|------|------|
| ① 観光産業分野 調査対象事業者数 | 者 | — | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| ② 国際フロンティア 調査対象事業者数 | 者 | — | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ③ アグリフード 調査対象事業者数 | 者 | — | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、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、サービスについての効果的な商談の手法が確立されていない。本会としても、販路開拓は小規模事業者の営業力や人脈に依るところが大きく、販路開拓に役立つ情報や商談機会の提供は十分とはいえなかった。

【課題】

本会も自らが商談を行った体験も少なく、小規模事業者の商品、サービスに合った商談機会の場の提供が表面的になっている。

また、商談会へ出展した場合においても、出展事業者は効果的な PR から商談成立に至るまでのノウハウを保有しておらず、販路拡大の機会を逸していたため、改善したうえで実施する。

(2) 支援に対する考え方

良い商品・製品、サービスを持っていても、販路開拓につながらない等の課題を抱えている小規模事業者は数多い。課題を解決するためには、需要の創造や掘り起しが必要となり、多様な顧客のニーズに合致した商品・サービスを提供する場や情報発信する機会を増やすことが必要である。単に出展を促すだけでなく商談の効果を上げるために出展前から、出展及び出展後まで、一貫して伴走し、新たな需要の開拓を支援する。

そのために、出展を考えている小規模事業者と下記内容等を十分に協議する。

- ・展示商談会に出展し、他社から自社や商品の評価を受ける
- ・他の出展者の陳列や対応の方法を学ぶ
- ・出展者の中で、連携可能な相手をみつけて交渉する
- ・取引が開始された場合、継続のための取り組みを決める等

また、小規模事業者の商品、サービスの認知度を高めるためのプレスリリース等、情報発信面での支援を行う。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、小規模事業者が自社の PR や商談スキル、情報の発信力を高める支援を行ない、新たな需要の開拓に寄与する。

(3) 事業内容

【支援対象者】

① 展示商談会出展事業 (BtoB)

支援対象者は、管内小規模事業所の中で、ものづくり企業を「工業系」と「食品系」に分け、新たな需要の開拓に向けて、地域外の販路を求めており、一定の知識を習得している等の要件を満たし、経営状況分析や事業計画策定を終了した小規模事業者および計画策定後の実施支援対象者等から選定する。

出展する支援対象者に対して、出展者同士の協力体制の依頼や出展に関するアドバイスや準備を行い、豊岡市内の出展者で面的なレイアウトで出展を確立し、種々な展示・商談会等へ出展する体制を構築する。

i 展示会への参加案内

小規模事業者を対象とした「国際フロンティアメッセ」や「アグリフード EXPO」を軸に出展を促すための案内を行う。過去の出展で本会も要領が得られ、出展が有益と思える商談のイメージもできたことから、参加することによって得られるメリットや本会の行う出展支援の方法や体制について説明し、出展を促す。

* 国際フロンティアメッセ：企業や大学・研究機関による先端技術の紹介や新事業創出の基盤となる製品展示を中心に技術交流・ビジネスマッチングの機会を提供する展示商談会

* アグリフード EXPO：日本政策金融公庫が主催する「国産」にこだわり広域に販路拡大を目指す農業者や食品加工業者とバイヤーをつなぎ、ビジネスマッチングの機会を提供する展示商談会

【想定している小規模事業者の出展を中心とした展示商談会】

- ・工業系：国際フロンティアメッセ (約 570 社が出展、製造業ユーザー 30,000 人が来場)
関西 機械要素技術展 (約 1,350 社が出展、製造業ユーザー 42,000 人が来場) 等

【対象業種】

繊維工業、木製品製造業、紙加工品製造業、金属製品製造業、業務用機械器具製造業等を対象とする。

- ・食品系：アグリフード EXPO 大阪、東京（約 370 者が出展、食品バイヤー16,000 人が来場）
フードストアソリューションズフェア（約 270 者が出展、食品バイヤー11,000 人が来場）等

【対象業種】

畜産食料品製造業、水産食料品製造業、調味料製造業、製粉業、菓子製造業、耕種農業販売業等を対象とする。

ii 出展前の支援

自社の商品やサービスのことを知らない方でも容易に理解できる展示や説明方法等、心構えをアドバイスする。ツールとして農林水産省が推奨する商談シート（FCPシート）等を活用して、商品の特徴や取引条件等を取りまとめする。出展者が不安を感じることがないように、出展成果が得られ、商談成約件数が増えるために必要なアドバイスを事前に行う。出展前に、出展される小規模事業者同士の情報交換も行う場を設定し、小規模事業者が希望とする商談相手とのマッチングの調整や豊岡市の小規模事業者を面的なレイアウトで出展を行い、開催時には、経営指導員等が同行し、商談時には同席する。

iii 出展後のフォロー

商談において引き合いはあるものの成約しない理由として、価格面のみならず物流やパッケージ等取引先の要望に添えていないことに対して、改善しなければいけないことが発生する場合がある。経営指導員等は、実務的なことを理解している訳ではないため、専門家のアドバイスを頂きつつ、商談成約までの課題の克服を側面的に支援する。支援成果は、展示会出展後、定期的に出展者に連絡を入れて、商談の内容や進捗状況をヒアリングして把握して時間をかけずに迅速に対応する。

② 情報発信支援事業（BtoC）

豊岡市は、市政の取り組み等を広く周知させるため、毎月1回、定例で施策を有している。本会は、その記者発表の機会を活用し、四半期に1回（年4回）小規模事業者の新商品や新サービスの取り組みを広く周知する機会を設け、新たな需要の開拓を支援する。

（対象業種）

商業、飲食・サービス、宿泊業等を対象とする。

なお、情報を広く提供するためには、小規模事業者の商品やサービスをより魅力的で分かりやすく伝えるため、専門家等を活用して効果的なリリース資料の作成への支援を行う。

(4) 数値目標

| 支援内容 | 単位 | 現行 | R2年度 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 |
|---------------|----|-----|------|------|------|------|------|
| 出展サポート（工業系） | 者 | 3 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 成約件数／者 | 者 | 未調査 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 出展サポート（食品系） | 者 | 4 | 6 | 8 | 8 | 8 | 10 |
| 成約件数／者 | 者 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 情報発信支援事業 | 者 | — | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 情報発信による取引増加件数 | 者 | — | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

II. 地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域経済の活性化のために、「まちゼミ」「まちバル」「地域産品PR事業」を開催し、小規模事業者の持続的発展に取り組んできた。また、事業を実施していくなかで発生する課題に対応するため、行政との情報交換も活発となった。

【課題】

他方で、地域経済の活性化のための事業は開催自体が目的化しており、「まちゼミ」等では来場者数をカウントしていたが、地域経済の活性化や事業に対する満足度について、小規模事業者への即効性の効果は、高いとはいえないため、改善をすすめ従来からある商店街の活性化や街に賑わいを取り戻すことが課題である。

(2) 事業内容

① 豊岡市経済連絡会議への参加（年4回）

豊岡市が、地域経済に関する意識の共有や支援機関が取り組む事業の方向性や取り組み内容の周知を図る目的で開催される『豊岡市経済連絡会議』に参加する。

【参加対象機関】

- ・ 兵庫県但馬県民局 地域政策室 地域づくり課
- ・ 豊岡市 環境経済部 環境経済課
- ・ 豊岡市内金融機関
日本政策金融公庫豊岡支店、但馬銀行 法人営業部、但馬信用金庫 事業支援部
- ・ 豊岡商工会議所 中小企業課
- ・ 豊岡市商工会 支援課

【実施方法】

i 各機関からの報告

地域の小規模事業者等の経営状況等を把握するために、その根拠となる各種調査結果（例えば、外国人労働者の調査等）や統計データ等を各機関が報告する。この結果を分析して、各機関における方向性と取り組み内容について内容を協議する。

ii 豊岡市からの提案

あらかじめ提出している各機関の提案に基づいて、豊岡市からの見解が示される。また、市政における経過報告とともに、今後、取り組む施策の方向性と取り組み内容について協議を行い、各機関が地域経済の活性化に対する意識や情報の共有を図る。

iii 各機関からの意見表明

各機関の目指す小規模事業者等の経営の持続的発展に寄与する取り組みや方向性および豊岡市から示された地域経済の活性化策の内容に基づいて、その整合性を図るべく意見交換を行う。考え方のずれが最小限になるように疑問点を解消して、各機関が連携して事業展開を図る。

② 豊岡市経済部局との調整会議の実施（年2回）

豊岡市の中で直接、企業とかかわりをもつ環境経済部と管内小規模事業者を支援する施策に関

して情報交換を行う。施策面においては、補助金を募集するにあたり、広報の方法、申請や要件に関わる事等、より多くの小規模事業者が応募できる方法を考えるとともに、施策が有効に役立つようになるための意見交換を行う。

【参加対象機関】

- ・ 豊岡市 環境経済部 環境経済課
- ・ 豊岡市商工会 支援課

【実施方法】

調整会議は、小規模事業者を支援する経営指導員等が全員参加して行う。

毎年示される市政の方針を正しく理解するとともに、補助金や各種制度等の支援内容を理解し、その普及のための取り組みを共有する。

豊岡市からは、本会に期待することがらのアドバイスをもらい、今後の地域の方向性を経営指導員等と豊岡市担当部局間で共有した上で事業展開を図る。

③ 地域商工業者によるにぎわい創出事業

「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、の取り組みを行う。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げる。

i まちゼミ

利用実績のない地域消費者や観光客等が、地域商工業の店舗や商品を利用、購入する機会を、本会と参加商工業者が共同で設けて集客を支援する事業である。参加店の経営者等が講師となり、ゼミ方式で講義を行う。受講者（お客様）に専門的な講義を受講してもらうことができる。

【連携先】

とくまるゼミナール実行委員会

地域で販売機会を求める事業者のうち、業務の分担を引き受けて頂ける方を募る組織体である。令和元年10月末日現在43名で組織され、その構成員は、年度によって変更されている。

委員は、地区の代表的な性格を有しており、この遂行に向けた調整会議への出席、及び周知、決定事項の担当地区内への連絡を主に行って頂いている。

【頻度】

まちゼミは、例年7月～9月にかけて約2か月程度実施される。

実施に向けて、3月～5月にかけて5回程度会議が行われ、目的や目標、及び取り組み内容等意識の共有を図っている。

【開催の目的】

単独では難しい個店への集客を、本会が支援することで、商工業者の新規顧客獲得に貢献することができる。人口は減少傾向にあっても、やり方次第で集客できることや来店客をつなぎとめることで、この地域で商売を続け、事業を持続的に発展させる意識を共有してもらう。

【方向性を共有できる仕組み】

参加メリットの享受にばらつきがあるものの、回を重ねるにつれ参加者は増えてきている。今後は、より多くの参加者が事業のメリットを享受できるように個者支援の充実と参加者間のコミュニケーションの強化を図る。

毎回、本会職員が、実施結果を総括する委員会の会議に参加して、内容の成否、効果等について

てヒアリングを行い、次回開催時の改善点として提案する。

ii まちバル

まちゼミと同様の趣旨で、利用実績のない地域消費者や観光客等が、地域の飲食店の店舗を利用する機会を、本会と参加飲食店が共同で設けて集客を支援する事業である。本会や参加店舗がお買い得チケットを販売し、これまで利用したことがない店舗を利用してもらうことができ、来店客を常連客にしてもらうことを目標にしている。

【連携先】

ひだかバル実行委員会・出石町料飲組合・出石まちづくり公社
但馬國出石観光協会

地域において、観光振興に取り組む組織等の協力のもと、本会が主体となって開催している。実施地域は、消費金額が低下傾向にあるため、同じ問題意識を有した飲食店経営者、及びその所属団体とともに、飲食店の売上増加を目的として実施している。

【頻度】

まちバルは、例年10月に10日間程度、実施される。

実施に向けて、7月～9月にかけて3回程度会議を開催している。チケットの発行や回収等について金銭を取り扱うことから、そのルールを説明するとともに、新規の顧客獲得につながる個店の取り組み等のアドバイスも行っている。

【開催の目的】

単独では難しい個店への集客を、本会が支援することで、飲食店の新規顧客の獲得に貢献することができる。消費者の飲食店利用は減少傾向にあっても、新しい顧客を送客することで、この地域で商売を続け、事業を持続的に発展させる意識を共有してもらう。

個人の店では行うことができない規模のイベント開催で、観光客はもとより地元客の利用促進にもつなげ、参加店舗の集客、及び売上増加に結び付ける。

【方向性を共有できる仕組み】

店舗の新たな顧客の開拓、既存顧客の確保という原点に回帰し、参加店舗数や実施するエリアの拡大、各店舗のターゲットとする顧客の見直し選定等をすすめる、より効果が期待できる事業になるように個者支援の充実と参加者間のコミュニケーションの強化を図る。

経営指導員等による巡回指導によって、欠席者に対する事業内容の説明や、このイベントで新規顧客の獲得に成功した事例等の紹介によって、疎外感なく参加できるよう、一体感の醸成につとめることで方向性を共有している。

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

9. 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

(1) 現状と課題

【現状】

主として商工会の上部団体である兵庫県商工会連合会や職員で組織する兵庫県商工会職員協議会但馬支部の行う情報交換会、金融機関との会議等によって情報交換に取り組んできた。一定の成果は得られたが、小規模事業者の支援や需要開拓に寄与する情報が十分ではなく、まだ、改善の余地は残ると感じられる。

【課題】

小規模事業者の個者支援に繋げるために必要なノウハウや需要開拓に寄与する情報共有を強化し、相互の課題を共有しながら掘り下げ、有益な支援ノウハウの情報交換を行うことが必要。各支援機関と情報交換を通じて、よりよい関係を築き、小規模事業者の経営に役立つ新しい情報を入手し、支援に役立てる。

(2) 事業内容

① 金融機関担当者による職員研修会への参加（年1回）

日本政策金融公庫豊岡支店管内の豊岡市・養父市・朝来市・新温泉町・香美町の各商工会・豊岡商工会議所の連絡協議会において、支援ノウハウ、支援事例、資金需要の動向、各地の経済動向についての情報交換を行う。

最新の金融情報を提供頂く他、各地域の需要の動向、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等の情報を提供頂くことで、支援ノウハウの向上につなげる。

② 商工会管轄内金融機関との情報交換会の開催（年2回）

商工会が管轄している地域の金融機関である但馬銀行と但馬信用金庫との情報交換会を半期ごとに実施し、支援ノウハウの情報交換や支援状況の共有化を図り、小規模事業者の個者支援を円滑に実施する。支援状況等の進捗確認や域内外でのマッチングや新たな需要開拓につなげるための支援力の向上を図る。

③ 経営発達支援事業情報交換会への参加（年1回）

本会が取り組む経営発達支援計画を実施する上で、支援機関及び専門家（*参照）と連携して、各地域の小規模事業者の需要動向、支援ノウハウ等に関して情報交換する「経営発達支援事業情報交換会」に参加し、他地域、特徴的な取り組みを行っている支援機関の情報収集を行い、本会の支援ノウハウの蓄積・向上に取り組む。

*年に1回、神戸にて、北海道から九州までを範囲として、経営発達支援事業に取り組む商工会、商工会議所が、事業遂行にかかる諸課題を解決する情報交換の場となっている。

*参加支援機関等：（年度により参加支援機関に増減等あり）

- ・商工会議所 福井、大津、高知、北九州、福山
 - ・商工会 豊岡市、三田市、鳥取市東部地区商工会産業支援センター、佐賀、熊本の各県内単会
- 経営発達支援事業に関わる中小企業診断士
- ・特定非営利活動法人 中小企業販路開拓支援協議会 理事長（中小企業診断士）他

④ 兵庫県商工会連合会の開催する経営支援事例発表会への参加（年1回）

兵庫県商工会連合会が開催する各ブロックの選抜された小規模事業者の販路開拓等の支援事例を紹介する経営支援事例発表会に参加し、各地の地域経済動向等や支援先の販路開拓の手法や支援事例について学び、支援ノウハウの向上を図る。

⑤ 兵庫県商工会職員協議会但馬支部の開催する情報交換会への参加（年2回）

兵庫県商工会職員協議会但馬支部の会議等で、豊岡市・養父市・朝来市・新温泉町・香美町の各商工会地域の支援事例について討議を行い、支援ノウハウの向上を図る。

1.0. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員及び一般職員の活動は、地域振興事業（地域内イベント）、記帳や税務相談、金融

支援、事業計画策定、補助金等の申請補助の分野等業務が幅広く、また、相談に来られた小規模事業者への対応という、先に受け身から姿勢が強かったことは否めない。

また、経営実態の把握、及び分析が的確に行なえるスキルを備えていない経営指導員及び一般職員もいる。

【課題】

経営指導員及び一般職員が小規模事業者へ「訪問する」、「施策を届ける」、「提案する」という伴走型支援に必要なスキルの確立が弱いという課題がある。

小規模事業者への伴走型支援が積極的、能動的に活動できるよう業務の見直しを進めるとともに小規模事業者の売上や利益の確保、経営状況把握に資する支援能力の向上を図る必要がある。

(2) 事業内容

① 支援担当者会議

月に1回、経営指導員及び一般職員がケーススタディによって実際の事例に基づいて、支援の是非の判断や効果的アドバイスの方法等、支援現場の疑似体験や討議を行い支援能力の向上と情報の共有を図り、職員の確実な経営発達支援計画の実施につなげる。ベテラン経営指導員等が支援事例を設け、会議を進行する。

② OJTによる若手職員の育成

若手職員等はベテラン経営指導員等に帯同し、事前に小規模事業者の課題等の情報を聞き、自分なりのシナリオをもって訪問し、小規模事業者と相対して助言する先輩の進め方を学ぶ。自分の仮説と異なる場合、単に合否で終わるのでなく、なぜそれではいけないのか、といった理由を聞きくことで課題解決の手法をより深く理解するように育成する。

③ 個者支援へスムーズに誘導するという手順をルール化する

若手職員や一般職員が、巡回等を通して、経営課題の把握や、新たな取り組みを検討している小規模事業者をセミナー等への誘導から経営分析や事業計画策定等への個者支援につなげる手順をルール化する。

④ 外部研修での支援能力の向上と共有

経営指導員及び一般職員の支援能力の向上のため、個者支援の苦手な部分の支援能力の習得を目指し、兵庫県商工会連合会が開催する経営状況分析や事業計画策定の研修（年3回以上）に参加する。

また、専門的な知識の習得を目指し、中小企業大学の伴走支援の進め方や販路開拓研修（年1回以上）に参加する。

経営状況分析、事業計画の作成等の個者の支援能力のスキルを身につける。さらに、受講内容を全職員に周知することでスキルの共有化を図る。

⑤ 支援先ファイル作成とデータベース化による組織内の情報共有

マイクロソフトのクラウドサービスを活用して、支援中の小規模事業所毎にファイルを作成し、当該事業所の基礎的情報や指導履歴等の情報を登録する。また、相互共有するため、全職員がパスワードを使って、いつでも閲覧でき、支援の進捗状況を可視化し共有して、支援能力向上を図る。

⑥ 経営状況分析シートの活用

経営指導員及び一般職員が、ヒアリングの要領を十分に理解できていなくても、経営実態の把

握や事業の概要がつかめるシートを活用する。順を追って記入していくことで、小規模事業者の実態把握のためのヒアリング力や経営状況分析力を身につけ、支援能力向上に努める。

1.1. 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】

経営発達支援計画に記載している事業を確実に実施、妥当性、公平性、適正性を確保するため、「経営発達評価委員会」を組織し、毎年度、次の方法により評価・検証を行っている。

【課題】

外部有識者、行政、本会役員、小規模事業者等の委員を中心に事業を総合的に評価しており、その結果は、速やかに外部に報告できている。ただし、評価した結果ならびにその改善の内容については、情報共有が図られておらず、また、その機会も設けていないところに課題が残る。

(2) 事業内容

① 経営発達評価委員会の位置づけと構成

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る場とする。

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3年とする。

| 区 分 | 対象者、及び期待される役割 |
|---------|---|
| 外部有識者 | 小規模事業者の経営支援のあり方に詳しい中小企業診断士に委嘱し、事業評価を的確にとりまとめ、支援のあり方について指導を頂く。 |
| 行政 | 豊岡市と共同で実施するために、環境経済部より、委員の派遣を頂き行政の意向を反映させ、地域の事情に即した事業の遂行への助言を頂く。 豊岡市と共同で経営発達支援事業に取り組んでいることから、本会からの見解とは別の角度で主体者として自己評価を頂き、委員会にてご報告頂く。 |
| 商工会 | 会長、及び役員のうち理事会にて適任者を決定し、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。 |
| 法定経営指導員 | 経営発達支援事業を総括する役割を有する。 |

経営発達評価委員会、毎年2回程度開催する。

② 情報収集

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

③ 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。

④ 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。継続および改善に関する評価をもとに、その内容を組織内でも協議・検討し、次年度事業計画に反映させ

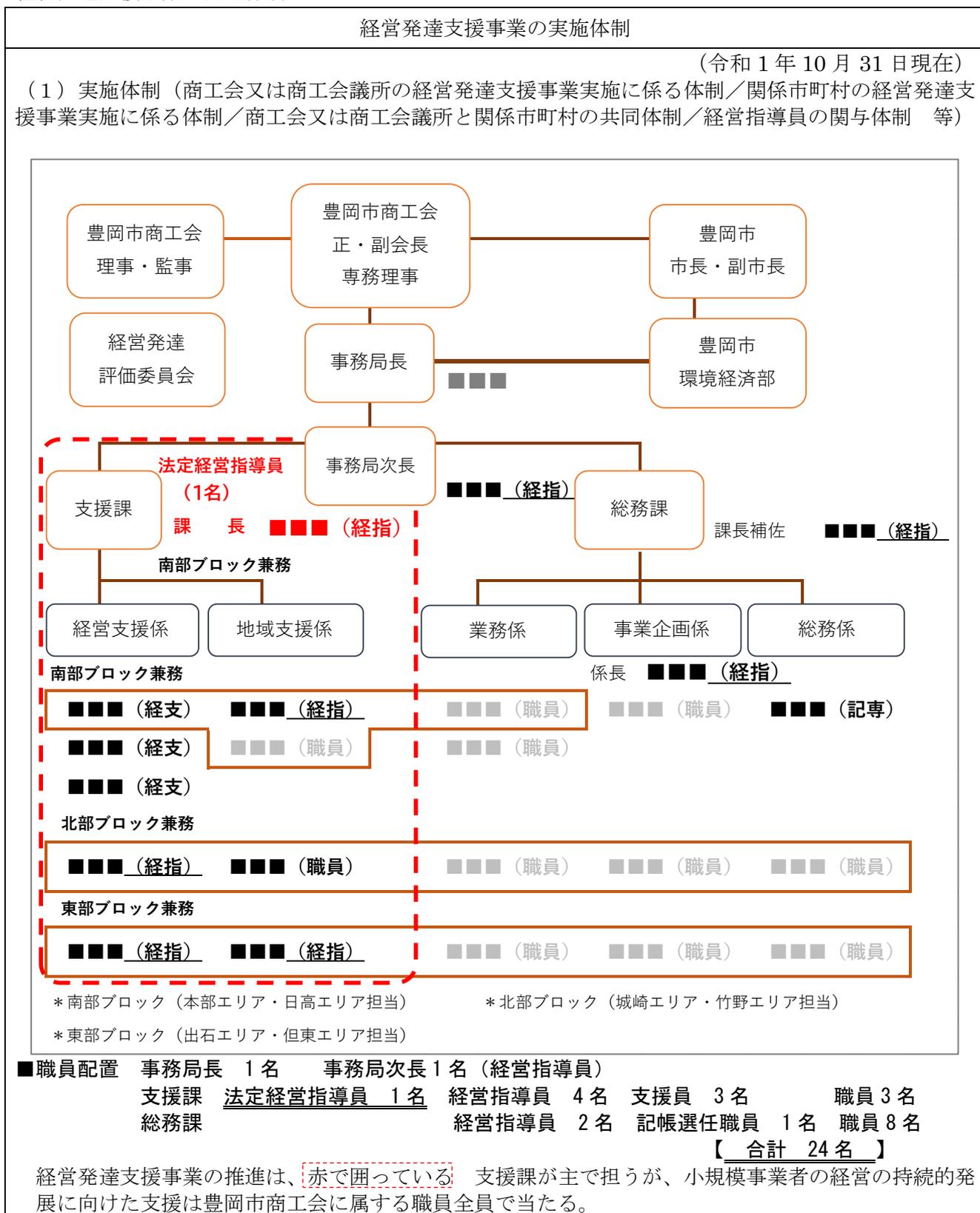
る。

⑤ 公表の方法

経営発達支援計画の実施状況、事業報告ならびに事業評価結果等については、本会の広報誌およびホームページ上 (<http://ingnet.jp/>) で計画実施期間中、毎年公開する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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：上垣 英暁
- 連絡先：豊岡市商工会 ☎ 0796-42-4751

② 当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の計画的な実施および実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理を月1回行い、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会

| | |
|--------|--|
| 所在地 | 〒 669-5305 兵庫県豊岡市日高町祢布 920 |
| 名称 | 豊岡市商工会 |
| 部署 | 支援課 |
| 電話番号 | 0796-42-4751 |
| FAX 番号 | 0796-42-4350 |
| E-mail | info@ingnet.jp |

② 関係市町村

| | |
|--------|--|
| 所在地 | 〒 668-8666 兵庫県豊岡市中央町2番4号 |
| 名称 | 豊岡市役所 |
| 部署 | 環境経済部 環境経済課 経済政策係 |
| 電話番号 | 0796-23-4480 |
| FAX 番号 | 0796-22-3872 |
| E-mail | ecovalley@city.toyooka.lg.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)

| | 2年度 | 3年度 | 4年度 | 5年度 | 6年度 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 必要な資金の額 | 11,000 | 12,000 | 12,500 | 12,500 | 12,500 |
| 個人支援事業費 | 6,000 | 6,500 | 7,000 | 7,000 | 7,000 |
| 地域振興事業費 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| セミナー開催費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| 需要開拓事業費 | 1,000 | 1,500 | 1,500 | 1,500 | 1,500 |
| 支援力向上事業費 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |

(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・国補助金・全国商工会連合会補助金 兵庫県補助金・兵庫県商工会連合会補助金・豊岡市補助金 |

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

| 連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名 | | |
|--|---|---|
| (連携先) | | |
| 名 称 | 住 所 | 代表者等 |
| 兵庫県商工会連合会 | 兵庫県神戸市中央区花隈町 6-19 | 会 長 志智 宣夫 |
| 株式会社 但馬銀行 法人営業部 | 兵庫県豊岡市千代田町 1 番 5 号 | 取締役頭取 坪田 奈津樹 |
| 但馬信用金庫 事業支援部 | 兵庫県豊岡市中央町 17 番 8 号 | 理事長 森垣 裕孝 |
| 特定非営利活動法人 中小企業販路開拓支援協議会 | 広島県広島市東区光町 1-12-16 | 理事長 川上 正人 |
| 連携して実施する事業の内容 | | |
| 1 地域の経済動向調査 | (効果的な調査及びその公表での連携) | |
| 2 経営状況の分析 | (小規模事業者の正確な経営状況分析での連携) | |
| 3 事業計画策定の支援 | (需要を見据えた事業計画立案での連携) | |
| 4 事業計画策定後の実施支援 | (事業計画の円滑な進捗と効果的見直での連携) | |
| 5 需要動向調査 | (効果的な情報収集と個者の商品・役務の需要調査での連携) | |
| 6 新たな需要の開拓 | (小規模事業者の売上・利益の増大に向けての連携) | |
| 7 地域活性化の取組み | (地域経済の活性化に対する効果的な取組みでの連携) | |
| 8 支援力向上のための取組み | (本会職員の支援力向上と事業者の伴走型支援での連携) | |
| 連携して事業を実施する者の役割 | | |
| 名称 | 連携する内容 | 効果 |
| 兵庫県商工会連合会 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家の派遣支援、講習会等の開催 ・ 新たな需要開拓に関する情報の提供、助言 ・ 支援能力向上のための研修等の企画立案実施 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家による効果的な経営分析や事業計画、策定後の支援の実現 ・ 効果的な需要動向調査の実現 ・ 新たな需要開拓 ・ 経営指導員等の支援能力の向上 |
| 株式会社 但馬銀行 法人営業部 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 域内外でのマッチングや新たな需要開拓につなげるための情報入手 ・ 各種融資制度の斡旋、融資先の連携支援 ・ 連携支援及び支援案件の紹介 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな需要開拓 ・ 資金需要の円滑化 ・ 事業計画の進捗管理 ・ 経営指導員等の支援能力の向上 |

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| <p>但馬信用金庫 事業支援部</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・域内外でのマッチングや新たな需要開拓につなげるための情報入手 ・各種融資制度の斡旋、融資先の連携支援 ・連携支援及び支援案件の紹介 | <ul style="list-style-type: none"> ・新たな需要開拓 ・資金需要の円滑化 ・事業計画の進捗管理 ・経営指導員等の支援能力の向上 |
| <p>特定非営利活動法人 中小企業販路開拓支援協議会</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・需要開拓支援への指導、助言 ・支援力向上のための情報交換会の開催 | <ul style="list-style-type: none"> ・情報交換会開催による支援機関の資質の向上 ・経営指導員等の支援能力の向上 |

連携体制図等

