

経営発達支援計画の概要

実施者名	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7年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>豊岡市商工会エリアにおける地域の現状と課題及び、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、以下の目標を定める。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.小規模事業者の経営力強化と事業継続の支援。</li> <li>2.対話と傾聴を通じて、地域経済を支える潜在力を引き出し、持続的発展を促進。</li> <li>3.支援対象者向けの伴走型支援スキームを構築。</li> </ol> <p>上記の取組を円滑に実施するため職員の資質向上を図り、地域の支援機関と連携して小規模事業者の伴走型支援を着実に進め、小規模事業者支援を通じて地域全体の経済発展を目指す。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. <b>地域の経済動向調査</b> 地域の業種別景気動向を把握し、小規模事業者の事業計画策定に活用できる資料を提供。また、調査結果を広く公表し、誰でも閲覧可能にする。</li> <li>4. <b>需要動向調査</b> 支援対象者に役立つ需要動向調査を実施。職員がインタビューで要望を収集し、結果をまとめて支援に活用する他、報告会やセミナーで広く情報提供する。</li> <li>5. <b>経営状況の分析</b> 対話と傾聴を通じて課題を抽出し、分析結果を基に「ブランディング」や「エントリー支援」を継続的に行い、課題解決と自立を促進する。</li> <li>6. <b>事業計画策定支援</b> 課題解決に向けた取り組みを確実に実行するため、事業計画策定を支援し、事業者が主体的に取り組めるよう対話と傾聴を通じて意思決定のサポートを行う。</li> <li>7. <b>事業計画策定後の実施支援</b> 事業計画を策定した事業者に対し、経営指導員がフォローアップシートを使って定期的に巡回訪問し、計画の実行状況を継続的に確認する。</li> <li>8. <b>新たな需要の開拓支援</b> 意欲的な支援対象者に対し、商品・サービスを顧客ニーズに合った形で提供し、商談機会を増やして需要創造を支援。また、独自性のある商品情報を広め、売上向上を図る。さらに、DX推進として、顧客管理や販売促進、SNS活用などのIT支援を行い、セミナーや専門家派遣で事業者の理解を深め、段階に応じた支援を提供する。</li> </ol>
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>豊岡市コウノトリ共生部環境経済課 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 : 0796-24-7801 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) 地域の現状及び課題

① 豊岡市の現状について

(立地)

豊岡市は兵庫県北部に位置し、日本海に面した自然豊かな地域である。市は、北側に日本海、南側に中国山地が広がる独特の地形を持ち、円山川が市内を貫流している。市の総面積は約 697.66 平方キロメートルで、兵庫県内で最も広い市域を誇っている。

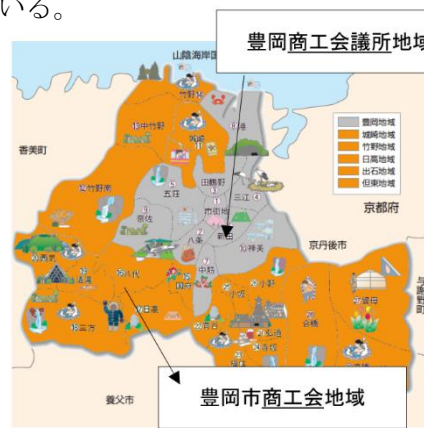
この広大な面積は、農業、林業などの第一次産業に適した環境を提供し、観光資源としても魅力的な自然環境を形成している。

市の中心部は、但馬地域の経済、文化の中心地として機能しており、豊岡市は地域のハブとしての役割を果たしている。

豊岡市は、2005年4月1日、旧豊岡市、城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町の1市5町が合併し、兵庫県で最大の面積を有する自治体として誕生した。

地域それぞれの魅力として旧豊岡市は、一度絶滅した大型の鳥・コウノトリの保護活動や高品質な豊岡鞆の産地として、環境保護と地場産業を軸とした産業が発展している。城崎町は1,300年の歴史を誇る温泉地で、湯めぐりと風情ある温泉街が魅力であり、カニ料理や但馬牛などのグルメが楽しめる街として全国に知られている。竹野町は、日本海の美しい海岸線と透明度の高い竹野浜で知られ、海水浴やマリレジャーが楽しめるほか、新鮮な海産物が楽しめる観光資源を有する。

日高町は、神鍋高原のスキー場が有名で、冬はスキーやスノーボードの他、夏はキャンプやパラグライダーなどのアウトドアアクティビティが充実するなど、四季を通じて豊かな自然の魅力を提供している。出石町は、「但馬の小京都」として親しまれており、特産の出石そばと伝統工芸「出石焼」が主な観光資源となっている。但東町は春には広大な畑を活用したチューリップ祭りや、農産物の収穫体験を活かした農家民宿などを観光資源とした地域となっている。



(交通)

豊岡市は交通の利便性にも優れており、観光業の発展を支える要因となっている。市内には JR 山陰本線が通っており、京都や大阪から特急列車で直接アクセスが可能である。さらに、北近畿豊岡自動車道が整備（令和6年9月時点で豊岡出石 IC まで延伸）されており、但馬地域や京阪神からのアクセスもより一層スムーズになってきている。

コウノトリ但馬空港は、東京（羽田）との連絡便が運航されており、インバウンド観光客やビジネス客にとっても便利な交通拠点となっている。市内の交通はバスやタクシーが主流であるが、近年レンタル業者も増えており、観光客向けのレンタサイクルやレンタカーの利用も進んでいる。

(人口)

住民基本台帳による豊岡市の人口は2024年3月末時点で、75,919人で、過去数十年にわたる人口減少が続いている。特に、若年層の都市部への流出が進み、少子高齢化が顕著である。市内の65歳以上の高齢者の割合は30%を超えており、これは兵庫県平均を上回る数値となっている。この人口動態の変化は、地域経済の停滞や労働力不足といった課題を引き起こしており、地域活性化に向けた施策が急務であることから、若者の定住促進や、子育て世代の移住を支援する取り組みなどが必要とされている。

(産業)

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4,720者であり、うち、小規模事業者数は3,576者(2021年経済センサス)と、全体の75.7%を占めている。

豊岡市の産業別の構成比は卸・小売業(24.9%)、宿泊業・飲食サービス業(16.4%)、製造業(9.4%)、建設業(9.9%)、生活関連サービス業・娯楽業(7.1%)となっており、従来より、その構成比率には大きな変化はない。(図1)

(図1) 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) 【出典】RESASデータ

	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
2021年	1,174	776	446	466	333	571	305	193	456	4,720
構成比	24.9%	16.4%	9.4%	9.9%	7.1%	12.1%	6.5%	4.1%	9.7%	100.0%
増減	▲9.3%	▲14.6%	▲18.3%	▲10.6%	▲11.0%	3.4%	3.4%	0.0%	▲0.9%	

\*増減 2016年と2021年の比較

\*その他のサービス業・・・L学研究, 専門・技術サービス業+Rサービス業(他に分類されないもの)

豊岡市の産業は多岐にわたるが、特に観光業(宿泊業、飲食業、卸・小売業)が地域経済の中心を占めている。特に城崎温泉は全国的に有名で、年間82万人以上の観光客が訪れる一大観光地である。ここ数年では、外国人観光客(インバウンド)の増加が著しく、コロナ前の2019年には、約5万1千人の外国人が城崎温泉に宿泊している。

コロナ禍を経て、2023年以降にはインバウンドの回復が顕著であり、今後さらなる成長が見込まれている。また、豊岡靴や但馬牛、コウノトリ育むお米などの特産品は、市内外において高い評価を得ており、地域ブランドとしての地位を確立している。

なお、豊岡市商工会管内(商工会議所地域を除く)における商工業者数と小規模事業者数は以下の通りである(図②)。

■ (図②) 兵庫県商工会連合会調査(2021年)豊岡市商工会管内の数値

	2009年	2016年	2021年	増減
商工業者数	2,630	2,142	2,187	+45
小規模事業者数	2,304	1,761	1,761	±0

※増減 2016年と2021年の比較

管内における小規模事業者数は商工業者数の80.5%を占めており、このデータから分かるように小規模事業者が管内の商工業を支える基盤となっていることは明らかであり、総じて小規模事業者が地域経済の活力を生み出す重要な存在となっている。

しかし、小規模事業者は経営基盤が脆弱であり、技術革新や市場環境の変化に対応するための支援が必要である。

### 【豊岡市基本構想について（商工・観光部分の概略）】

上記のような環境の中、豊岡市（商工会議所、商工会地域を合わせた）は2017年度に「豊岡市基本構想」を策定し、2029年度までの12年間で「命への共感に満ちたまち」を長期目標に掲げている。

中間目標として「小さな世界都市 - Local & Global City -」を設定し、地域の独自性を高め、世界から尊敬されるまちを目指している。

このうち地域経済の活性化と商工・観光の振興に向けた取り組みが以下の視点で展開されている。

#### ■観光資源の活用と発信

豊岡市では、城崎温泉や出石の伝統的建造物群、山陰海岸ジオパークなどの豊かな自然・文化資源を基盤に観光を振興している。豊岡観光イノベーション（DMO）が地域資源を再発見し、発信することで、地域経済の活性化と持続的な観光産業の発展を目指している。

#### ■地域産業の内発型育成とブランド化

豊岡市では、外部からの誘致に依存しない「内発型の地域産業」の育成に注力している。創業や既存産業の高度化の挑戦を促すこと、また、豊岡鞆やコウノトリ育む農法による米など、地域で育まれた産業を高付加価値なブランドとして確立し、地域の自立と経済力の向上を図っている。こうした地場産業が、地域の独自性と競争力を高める原動力となっている。

#### ■文化・芸術と観光の融合

城崎国際アートセンターをはじめ、出石永楽館での伝統芸能や祭りなど、文化芸術と観光を融合させた取り組みによって、地域の魅力を国内外に発信し、観光と文化を通じた交流を促進している。これにより、市民や観光客に多様な文化体験の場を提供している。

#### ■多様性を尊重するまちづくり

グローバル化に対応し、多様な背景を持つ人々を受け入れ、共生するリベラルな気風の醸成を推進。多様性がもたらす活力を地域社会に取り入れ、変化に強いコミュニティを育てている。

これらの取り組みを通じて、豊岡市は「小さな世界都市」としての地位を確立し、地域の独自性とグローバルな視野を兼ね備えたまちづくりを進めている。

### ②豊岡市の産業別の状況と課題について

豊岡市の観光業は、城崎温泉を中心に堅調に推移しているものの、季節ごとの集客の偏りや宿泊日数の短さが課題である。また、インバウンドの増加に伴う言語や文化の対応も十分とは言えず、観光インフラの整備が求められる。今後は、多様な観光資源を活用し、地域全体の観光力を高める戦略が必要である。特にサービス業・宿泊業においては小規模事業者が多く、経営基盤が脆弱であるため、IT化やDX（デジタルトランスフォーメーション）への対応が遅れている。また、地域全体のサービス提供力を向上させるためには、観光業との連携強化が不可欠である。特に、観光客のニーズに応じたサービスの質向上が求められている。

農業においては、高齢化と後継者不足が進行しており、特に新規就農者の確保が重要な課題である。地域資源を活かした付加価値の高い作物の生産や、観光と連携したアグリツーリズムの推進が求められる。また、農産物のブランド化と市場拡大を図るための支援が不可欠である。

地域における製造業は、一定の競争力を持っているが、国内外での市場開拓や新製品の開発が課題である。また、デジタル化の進展に対応するための技術革新や、生産性向上が求められている。

#### （全体的な課題）

豊岡市全体としては、人口減少や高齢化による労働力不足が深刻な課題である。また、地域経済の持続的発展を支えるためには、小規模事業者の競争力強化が不可欠である。デジタル化への対応、新規市場の開拓、そして観光業を中心とした地域連携の強化が今後の課題となっている。商工会としては、これらの課題に対し、地域内外のリソースを活用しながら、小規模事業者の成長と地域経済の活性化に貢献する必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

上記課題に対し、本会として小規模事業者の振興を図るため、10年程度の期間を見据えた支援策が必要である。この期間は、事業者が自立して事業を継続し、地域経済に貢献するまでの成長サイクルを見込んで設定していく。

具体的には、事業承継や新規事業の創出を支援する施策の展開、デジタル技術の導入支援、そして地域資源を活用した事業のブランド化が重要となる。これらの支援策を段階的に実施し、事業者の自走化を目指す。

### ② 豊岡市基本構想との連動性・整合性

第1期および第2期の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、豊岡市が目指す、地域の強みを活かし、持続可能で豊かな地域社会を築くため、市と協働して事業を実施する。特に、商工業の振興と観光業の発展は、その柱と位置づけられている。この構想と連動し、小規模事業者支援においても、地域資源を活用した事業展開や、観光業との連携強化が重要な要素となる。

また、インバウンド観光の増加を見据え、小規模事業者が外国人観光客に対応できる体制を整えるための支援を行うことなどが求められている。これにより、市の基本構想が掲げる地域資源を最大限に活用した経済発展という目標に貢献し、地域全体の活性化を促進します。

本会の支援が契機となり、小規模事業者が自立し、地域経済の中核を担う存在へと成長することが、市の構想と整合する最終的な目標である。

### ③ 豊岡市商工会としての役割

本会は、地域の小規模事業者にとって最も身近な支援機関として、事業者の抱える様々な課題に対して包括的な支援を提供している。その役割は単なる支援にとどまらず、事業者が地域社会で自立し、持続的に成長していくための道筋を作ることにある。

具体的には金融、税務・経理、労務などの国や県の経営改善普及事業に加え、経営計画や事業計画策定、販路開拓などの支援のほか、日本政策金融公庫や、民間金融機関、事業承継・引継ぎ支援センター、兵庫県よろず支援拠点、兵庫県商工会連合会など支援機関との連携、また、外部専門家などを活用した支援を実施する。

これにより、小規模事業者が地域の強みを最大限に活かし、新たなビジネスチャンスを創出できるようになる。豊岡市商工会の役割は、これらの取り組みを通じて、小規模事業者が自立し、地域経済に貢献する力を養うことにある。

最終的には、本会の支援を受けた事業者が、自らの力で経営を発展させ、地域経済の持続可能な成長を遂げることを目指す。このように、当会は、豊岡市基本構想の実現に向けて重要な役割を果たしながら、地域全体の経済活性化に大きく貢献していく。

## (3) 経営発達支援事業の目標

前述の(1)地域の現状及び課題と(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本商工会の今後4年間の目標を以下のように定める。

- ① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する
- ② 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の潜在力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる
- ③ 支援対象者を効果的、効率的に支援する伴走支援スキームを構築する

豊岡市は、人口減少や高齢化による労働力不足が深刻な課題となっている。また、地域経済の持続的発展を支えるためには、小規模事業者の競争力強化が不可欠である。デジタル化への対応、新規市場の開拓、そして観光業を中心とした地域連携の強化が今後の課題となっている。

これらの課題を解決するために当会としては、他者と差別化を図り、特色ある品揃えや新商品・新サービスの開発、魅力ある小規模事業者を育てることで、売上・利益の維持拡大など強固な経営基盤を構築して持続的に発展する事業者を増やす。

また、小規模事業所数の減少に歯止めをかけるためにも豊岡市や他の支援機関とも連携を密にして創業者支援、事業承継支援にも力を入れるとともに、職員の資質向上を図り、特色を持ち、魅力ある小規模事業者の育成にも取り組むことで地域経済の発展を目指す。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現する

変化する経営環境に対して、財務分析や非財務分析から得られたデータに基づいて表面的でなく、深層的な本質的課題を明確化して、課題解決の方策を探る。

事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題と解決策を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、事業計画を策定支援するのみでなく、着実に計画実施の支援に取り組むことによって事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行して、最終的に自走自立していくための支援を行う。

② 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

伴走支援スキーム（以下③の図）に基づいた小規模事業者を中心とした個者支援を実施することで、人口減少社会における地域経済の維持や事業の持続的発展を実現する。

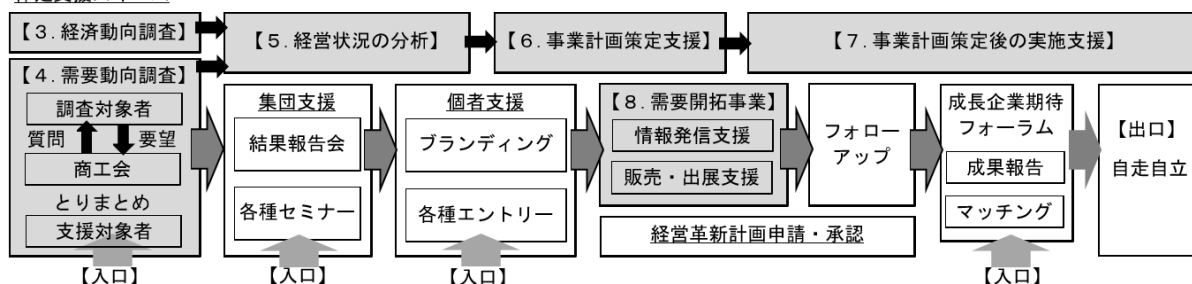
地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社ひいては地域課題の解決に向けて、自己変革していく機運を醸成する。

③ 支援対象者を効率的、効果的に支援する伴走支援スキームを構築する

地域の実情や豊岡市が策定する基本構想等を踏まえ、「新規事業に取り組む」「成長を志向する」「事業の持続性に不安を感じている」小規模事業者を重点支援対象者と位置付ける。

当該計画の全体像の中で個別取組を有機的に結びつけるため以下のスキームを構築する。

伴走支援スキーム



このスキームは、対話と傾聴による、小規模事業者に対する標準的な支援の手段、手法を、事業の連続性を持って説明するために構築した。地域で購買する需要家（需要動向調査の調査対象者）の意見や経済動向調査結果をもとに、経営状況を分析し、事業計画策定を支援する。

策定した内容に即し需要開拓に寄与する事業に取り組み、効果的な事業計画策定後の実施支援によって、最終的に自走、自立に導くことを目標とする。支援する側もされる側も支援の流れが共有できる。

スキームに基づいて、集団支援、個性支援など小規模事業者の希望により、求める支援を選択してもらう。支援のはじまりともいえる入口から出口までのタイミングも整理した。

## 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】 全国商工会連合会と行う「中小企業景況調査」と当会が独自で行う「管内景気動向調査」を実施してホームページに掲載している。また、地元金融機関から提供を受けた「景況レポート」、「RESASによる情報」は事業計画策定時に参考にしている。

【課題】 調査結果は、広く管内小規模事業者者に情報提供できている他、豊岡市経済連絡会議で共有できているものの小規模事業者に対する経営状況の分析支援や事業計画策定支援に十分に活用できていない。

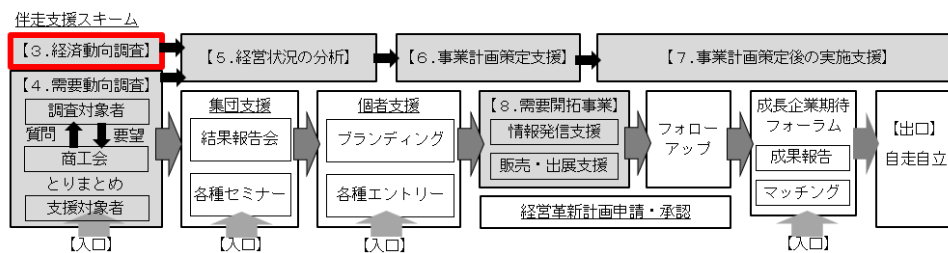
#### (2) 経済動向調査の目標

「中小企業景況調査」と「管内景気動向調査」および「RESASによる情報」は、小規模事業者が売上高等を見込む根拠として活用する。支援対象者が行う事業計画策定において、調査結果に矛盾が認められないことを確認して、計画精度をより高め、自信を深めてもらう。

	単位	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①中小企業景況調査 公表回数	回	4	4	4	4	4
②管内景気動向調査 公表回数	回	4	4	4	4	4
③RESASデータの 公表回数	回	—	1	1	1	1

#### (3) 経済動向調査の手法

経営状況の分析、及び事業計画策定に役立つ情報を収集、整理して提供する。支援対象者の支援に役立てるだけでなく、ホームページに掲載して、広く小規模事業者者に提供する。



小規模事業者の多くが管内地域を事業の基盤としており、管内及び周辺地域の経済動向は小規模事業者の経営を左右する重要な情報となる。このため、計画的、定期的な情報提供を実施し、事業計画策定や策定後の見直し等、持続的発展に活用する。

#### (4) 経済動向調査を行う項目

##### ①中小企業景況調査の実施

全国商工会連合会が全国の商工会地区に地域経済観測点を設置し、地域の産業の状況や経済動向等について、一定期間ごとに変化の実態等を迅速・的確に収集・提供する「中小企業景況調査」を本会の管轄地区（5地区）の会員に対して四半期に1回実施する。調査結果は商工会の経営改善普及事業の効果的な実施に資するものとして活用する。



- 【調査目的】 事業計画策定に必要な経済状況や先行きを分析するため
- 【対象業種】 製造業（2者）、建設業（1者）、小売業（2者）、サービス業（3者）  
計 8者
- 【対象地区】 城崎町（2者）、竹野町（1者）、日高町（2者）、出石町（2者）  
但東町（1者）  
計 8者
- 【調査項目】 売上高、仕入れ単価、採算性、資金繰り、景況感、従業員の人数など全国商工会連合会が指定する項目
- 【調査手法】 調査対象小規模事業者に対して紙面で案内し、記入・回答いただいたものを職員がシステム上にて報告する。
- 【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管内景気動向調査の実施

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および分析を行い、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、及び取り纏めを行う。

- 【調査目的】 事業計画策定に必要な経済状況や先行きを分析するため
- 【対象業種】 製造業（28者）、建設業（26者）、小売業（31者）、飲食業（22者）  
宿泊業（20者）、サービス業（23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。

### ③RESAS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

(5) 経済動向調査結果の活用方法

経済動向（中小企業景況調査、管内景気動向調査）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. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] B to Bと B to Cの観点から、展示会に出展する製造業と一般消費者を対象にする観光関連業を支援する目的で調査した。バイヤーなどブースに関心をもっていた来場者や観光で来街された観光客にアンケートやヒアリングを実施した。

[課題] 事前に情報の活用方法や支援対象者を想定して実施したものの得られた情報が目論見通りの活用ができなかった。支援対象にとって有益な情報、それに基づくヒアリングやアンケート項目が設定できていない。支援対象者の意見も踏まえられていない。

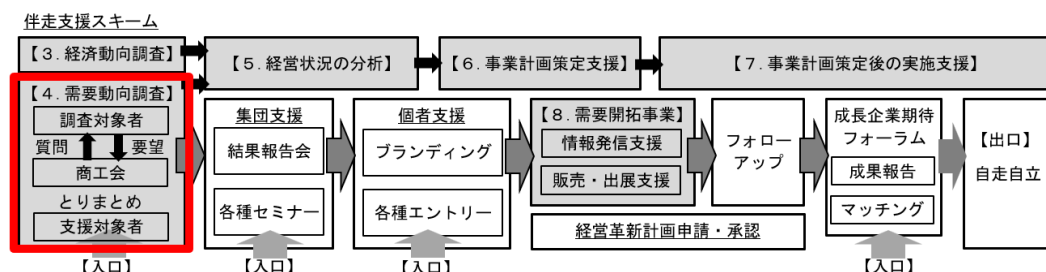
(2) 需要動向調査の目標

支援対象者が「真に欲する」「有益で」「効果が見込める」情報を収集、提供するために調査する。支援を希望する事業者を選定し、調査の目的、項目、方法等を決めて実施する。支援対象者は、調査結果に基づき、経営状況の分析や事業計画策定支援を受ける。事業計画策定後の実施支援や需要開拓に寄与する事業など連続性をもつ支援によって確実に成果をあげてもらう。

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
支援対象者数	-	10者	10者	10者	10者
調査対象者	-	30者	30者	30者	30者

(3) 需要動向調査の手法

支援対象者に直接役立つ需要動向調査を実施する。支援対象者が販売を目論む調査対象者に対し、職員がインタビューによって質問を行い、要望を受ける。当会は、その内容をとりまとめ支援対象者の支援に役立つ他、調査結果報告会や各種セミナーによって広く情報提供する。



【調査目的】

需要開拓に取り組む上で有益な慣習やアイデアにつながる情報を収集して経営状況分析や事業計画策定などの支援に役立つ。

支援対象者に不足している商品開発や営業活動のノウハウを蓄積して広く情報提供する。蓄積されたノウハウは、支援に役立つのみでなく、経営指導員等の資質向上等にもつながる。

【調査方法】

需要動向調査を実施するに当たり支援対象者の意向に基づいて調査の目的、対象、項目など調査要領を決める。調査は年1回実施する。

当会担当者がインタビューによって質問形式で情報収集する。また調査項目にない事項も要望として受ける。

一般的に用いられる送付によるアンケートでなく、質問項目を事前想定した上で、相対で質問するインタビュー形式で行う。

得られた情報は、支援対象者に役立つように当会によってとりまとめる。

【支援対象者】

当会が支援対象者と位置付けている「新規事業に取り組む」「成長を志向する」「事業の持続性に不安を感じている」小規模事業者を対象とする。10者程度の参画を目指す。

現在の支援対象者のみでなく、過去の実績や実績がなくてもこの調査が有益と思える小規模事業者に直接案内するとともに、チラシやホームページを活用して広く募集する。

【調査対象者】

地域で継続的に物品やサービスを調達、及び仕入れする事業所30か所を対象とする。

インタビューにより、支援対象先の業種に対して日頃感じている疑問や不満、ひいては要望を聞かせてもらうことで、支援対象者が優先すべき改善点が見つかる。

支援対象者 業種 ※一例

- ・農水産品、加工品、菓子
- ・事務機、システム
- ・写真、デザイン、広告、生花、旅行
- ・建築、リフォーム、解体業

調査対象者 業種 ※一例

- ・道の駅、旅館、ホテル、飲食店
- ・みやげ品店
- ・観光関連業種
- ※調達と再販売の両方がある

(4) 需要動向調査を行う項目

新商品開発や取引先開拓に役立つと思える以下の調査項目を案として職員会議を開催し、最終決定する。30分以内に収まる調査項目に留め、調査対象者の協力を得やすくする。簡単に応えられる質問を選び調査に不慣れであっても、有益な情報が収集できるようにする。

(取引に対する意向)

取引先のエリア	豊岡市・豊岡市周辺・但馬・兵庫県内・県外
取引先数増減	増やす・やや増やす・やや減らす・減らす
取引先の流動性	いつも同じ換えない・ほぼ同じ換えない・条件が良ければ取引する
取引先の選定要因	価格・商品価値・納期・ロット・利便性

(需要の動向)

売れ筋	品目・価格帯・容量・客層・購入理由
死筋	同

(業者に対する要望)

探索品	用途・品目・価格帯・品質・容量・客層・客の購入理由
改善点	同

(5) 需要動向調査結果の分析

調査結果は担当職員が取り纏め、データ化する。職員会議を開き、動向について分析を行う。

(6) 需要動向調査結果の活用方法

調査結果は調査を希望した支援対象者や調査結果報告会（伴走支援スキームの集団支援）の参加者に情報提供する。支援対象者に対する事業計画策定支援やアドバイスに活用するほか、会員事業所間におけるマッチング支援にも繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 専門家による経営状況の分析を目的とするセミナーや個別相談、及び経営指導員等による巡回指導、窓口相談等により、経営状況の把握と分析に取り組んでいる。

【課題】 事業者側は全般が把握できている場合と部分的な把握にとどまる場合に分かれる。また、職員側は支援担当者のスキルの差によるところが大きい。改めて分析と分析結果を活かす手法を確立する必要がある。

(2) 経営分析の目標

対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出するために取り組む。分析の結果に基づいて、特に役立つ「ブランディング」「各種エントリー」を継続的に支援して、課題解決の方策を導きだし、自走自立につなげていく。初年度は55者とするが、スキルを高めて4年後75者まで増やす。

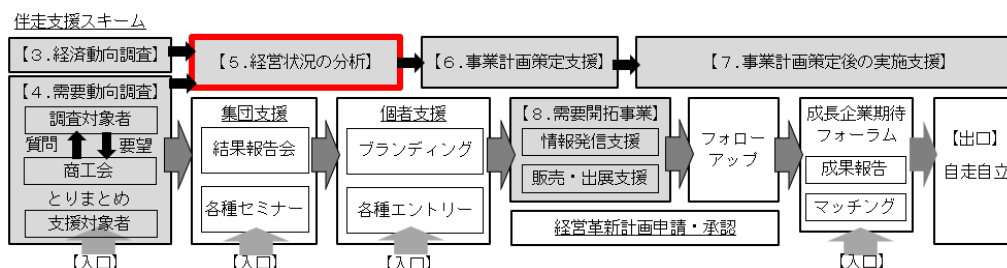
ブランディングとは「自社の強み」「商品の価値」など取引や購入に際して選択判断する魅力を明確化することと定義する。

エントリーとは、国や自治体などが主催するコンテストやコンクールなど信用力を高める効果のあるイベントに参加することと定義する。

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
経営分析セミナー開催件数	2回	2回	2回	2回	2回
経営分析事業者数 (セミナー参加者)	15者	15者	15者	15者	15者
経営分析事業者数 (個社支援)	55者	60者	65者	70者	75者

(3) 経営分析の実施手法

支援対象者の経営状況を傾聴と対話を通じ、より深く把握、分析して、課題設定と課題解決策の検討に役立ててもらおう。不確実性の時代にあって経営力を強化するために注力すべきことを見出すスキルを高めてもらう集団支援や個人支援に取り組む。



・経営分析を行う事業者を発掘するための経営分析セミナーの開催

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。また、担当職員もセミナー等を受講し、支援事業者とともに同席することでスキルアップを図る。

【募集方法】過去の支援実績とこれからの見込みを集約している。会員データベースを分析して、「新規事業に取り組む」「成長を志向する」「事業の持続性に不安を感じている」の支援先事業所に案内する。広く周知するためチラシを作成し、巡回・窓口相談時に案内する。漏れのない周知を図るため、ホームページにも掲載する。

【対象者】販路拡大に意欲的に取り組む事業者 15者

(4) 経営分析を行う項目

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

(財務分析) 直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

(非財務分析) 対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(5) 経営分析結果の活用方法

①事業計画策定支援

分析結果を当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。なお、分析結果はファイル管理して、担当者のみならず担当者以外の経営指導員もパスワードによって閲覧できるように内部共有する。事例を用いてケーススタディする等、経営指導員等のスキルアップに活用する。

②ブランディング支援

業種を問わず、自社の魅力を顧客に伝えることが不可欠であるが、多くが魅力の可視化や文章化できていない。チラシ、パンフレット、ホームページなどを通して見込み客とコミュニケーションがとれるように支援する。

③各種エントリー支援

「但馬産業大賞」や「五つ星ひょうご」など、兵庫県をはじめとして国や自治体、新聞社、業界団体など年間を通して多種多様にイベントなどが開催されている。当会は、上部団体兵庫県商工会連合会などから情報の提供を受けてイベント情報を収集し、該当する支援対象者に案内する。その申し込み(エントリー)を支援する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

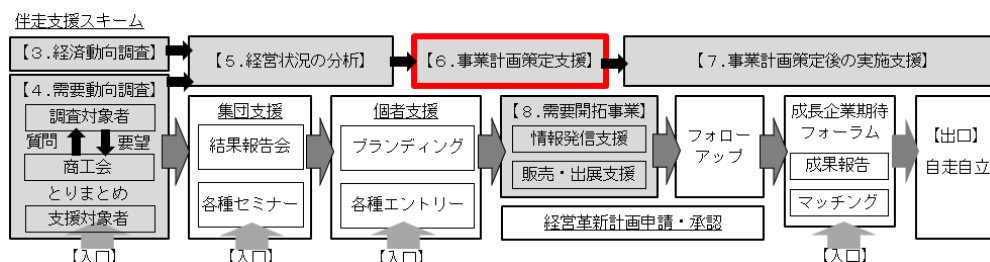
【現状】経営分析や事業計画策定を促すセミナーは定期的で開催している。ワークシートを用いて小規模事業者自ら経営状況を分析してもらおう。事業展開を構想した上で事業計画策定に取り組んでもらうしくみはある程度構築できている。

【課題】 支援対象者に対して受講を促すものの受講が少数にとどまっており、結果として事業計画策定を支援する数が伸び悩んでいる。事業計画を立てるメリットがうまく伝えきれていないため当会の支援のスキームを構築して、明確にメリットを感じてもらえるようにする。

### (2) 計画策定支援の考え方

課題の解決に向けた取り組みを確実に実行してもらうため事業計画策定を支援する。経営状況分析によって導かれた課題解決策を、より具体的に記載する。一定の要件を満たしている場合、兵庫県に対して経営革新計画承認申請を推奨して支援する。また、豊岡の地域性を生かした内発型産業の育成に向け、女性や若者の起業における事業計画策定支援にも取り組む。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、経営状況分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。



### (3) 計画策定支援の目標

自らが経営状況を分析して課題を抽出して、課題解決の方法を見出し、自走自立に必要な知識と資質を身に付けてもらうことを目指して事業計画策定を支援する。

最大の課題はセミナーへの集客力の不足であるが、支援スキームの整備や部分的に構築できている支援先データベースの効果的運用に取り組むことで支援希望者を増やす。支援スキームにおいて4か所の【入口】を設定、もれのない声かけを行う。

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
DX推進セミナー開催回数	-回	1回	1回	1回	1回
IT専門家派遣件数	-件	3件	5件	7件	10件
事業計画策定セミナー開催回数	-回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定件数	30者	40者	50者	50者	60者
創業セミナー開催回数	1回	1回	1回	1回	1回
創業計画策定件数	10者	10者	10者	10者	10者

### (4) 計画策定支援の対象

経営分析セミナー参加者のうち、事業計画策定に取り組む意思を有した希望者を対象に策定支援する。セミナー参加者以外が希望された場合は、個別に担当者がヒアリングして経営状況の分析を行う。事業計画はすべて経営分析結果を踏まえて策定支援する。

### (5) 計画策定支援の手法

①DX推進セミナー開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【募集対象】重点支援対象者、及びDX化を早急に進めるべき宿泊業、製造業、建設業などの業種

【募集方法】HPでの告知、会員向けDMの周知の他、蓄積した会員データベースに基づき、抽出、選定して案内する。

【担当講師】兵庫県商工会連合会に登録するIT専門家から選定する。

【開催回数】年1回

【カリキュラム】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

上記をテーマとして、都度、講師と協議して決める。

【参加者数】10人程度

## ② IT専門家派遣の実施

DXを勧めていく上で、導入ツールの検討や、その運用方法などについてアドバイスを受けるため、必要に応じた回数のITアドバイザー派遣の実施を行う。

## ③ 事業計画策定セミナーの開催

自社の課題や課題解決の方策を見出した支援対象者に対して、目標や達成手段をより明確化させるため事業計画策定を支援する。事業計画策定のメリットや期待できる効果に対する理解を深める演習形式のセミナーを開催する。

【募集対象】経営状況の分析を行った事業者はすべて対象にする。分析を行っていない場合でも、セミナー参加や個別相談を機会として策定を希望される事業者も対象にする。

【募集方法】HPでの告知、会員向けDMの周知の他、蓄積した会員データベースに基づき、抽出、選定して案内する。

【担当講師】事業計画策定支援の実績を持つ専門家から選定する。

【開催回数】年1回

【カリキュラム】・事業計画策定のメリットと効果  
・事業計画の策定方法

【参加者数】10人程度

## ④ 創業セミナーの実施

創業実現に向けた流れを構築するため、経営、財務、人材育成、販路開拓に関する知識を習得できるセミナーを実施する。事業計画の策定においては、講師だけでなく職員もサポートを行う。さらに、セミナー終了後も職員が引き続きフォローを行い、地域の金融機関などと連携しながら、創業後も含めた継続的な支援を実施する。

【募集対象】創業予定者（事業承継予定者含む）、創業後間もない者（概ね5年未満）。

【募集方法】HPでの告知、市の広報の他、市や金融機関などにも案内する。

【担当講師】事業計画策定支援の実績を持つ専門家から選定する。

【開催回数】年1回（2日間開催）

【カリキュラム】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

【参加者数】20人程度

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

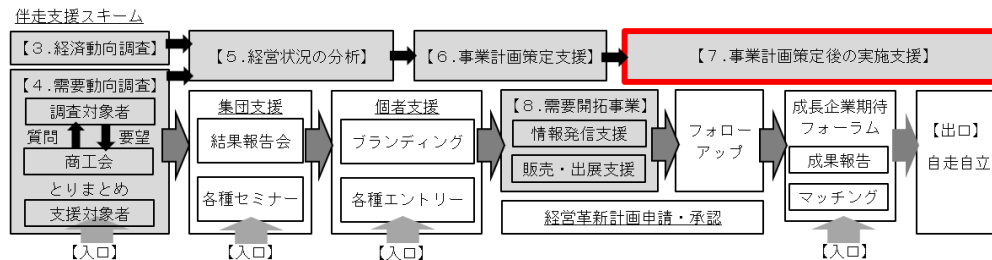
### (1) 現状と課題

【現状】 事業計画策定した支援先には、訪問面談、電話、電子メールによって想定する四半期に1回以上連絡を入れて進捗状況を把握している。進捗が芳しくない場合や新たな課題が生じている場合は、必要な対応を行っている。

【課題】 支援対象者によって目標や課題が異なるため、何をフォローすべきか基準を定めていない。チーム支援で担当者間が情報共有して支援に取り組んでいるが、基準がないため場当たり的になっている。

### (2) 計画策定後支援の考え方

事業計画で策定した取組が円滑に実施できるように進捗の確認と必要な対応を講じる方法で伴走支援する。進捗の遅れや新たな課題に対応するだけでなく、「成長企業期待フォーラム」によってモチベーションを高めてもらい、案件があれば、その場にてマッチング（引き合わせ）も行う。



### (3) 計画策定後支援の目標

事業計画で策定した売上、利益を達成するために課題解決に役立つ目的で支援する。

需要開拓に寄与する情報発信支援や販売・出展支援に継続的に取り組み、取引先の獲得や信用力向上につなげる、これら一連の流れをスキームとして構築する。

毎年開催する成長企業期待フォーラムにおいて、買い手側事業者をより多く招聘してマッチングにも取り組み、成果が期待できるフォローアップを連続的に行う。

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。

#### (成長企業期待フォーラム)

会員事業所の新（革新）事業の取り組みなどを事例発表する場。事業者と支援者がどのように絡み、成果につながったか参加者全員で共有することで、あらたな支援対象となる事業者の発掘を目的としている。

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	60者	65者	70者	75者	80者
フォローアップ頻度	240回	250回	250回	280回	280回
売上3%以上増加の目標達成者数	-者	35者	40者	50者	50者
利益5%以上増加の目標達成者数	15者	20者	25者	30者	30者



	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度
創業者：フォローアップ対象事業者数	10者	10者	10者	10者	10者
創業者：頻度	40回	40回	40回	40回	40回
創業者：売上目標達成	5者	5者	5者	5者	5者

#### (4) 計画策定後支援の手法

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定15者のうち、5者は毎月1回、5者は四半期に一度、他の5者については年2回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

#### ① 成長企業期待フォーラム

1年間の伴走支援の集大成として開催する。目的は2つあり、支援の理解を深める成果報告と、取引のきっかけを提供するマッチングがある。支援の入り口となる支援対象者の発掘と需要開拓に寄与する事業である。

##### 【成果報告】

当会の支援を受けて目覚ましい成果が得られた支援対象者に成果を報告してもらい、どのような支援を受けて課題の解決を実現したのか、体験談を語ってもらう。このことで、支援に興味を持ち、受けてみたい気持ちを有しているが一步踏み出せない事業者にきっかけが提供できる。

また、この場で当会が提供する伴走支援の内容を、スキームを用いて紹介し、支援に対する理解を深めてもらう。

##### 【マッチング】

需要動向調査によって接点を持った道の駅などの調査対象先のバイヤーを招き、商談を希望する支援対象者を引き合わせる。

これまでもフォーラム会場にブースを設置して商談機会を提供してきたが、取引が期待できる来場者を特定することなく開催していたため取引が成立することはなかった。今後、買い手となる事業者と調査インタビューすることで需要動向調査の目的を理解してもらえ、その上で、フォーラムに参加してもらえ、取引の成立が期待できる。

### 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】取引先の獲得につながる展示会への出展、及びプレスリリースによる情報発信の支援に取り組んできた。展示会は、繊維製造業等を対象とする工業系と畜産等を対象とする食品系にわかれている。今年で10年を迎えるプレスリリース支援は、高いマスコミ掲載率を誇り支援対象先の顧客増につながっている。

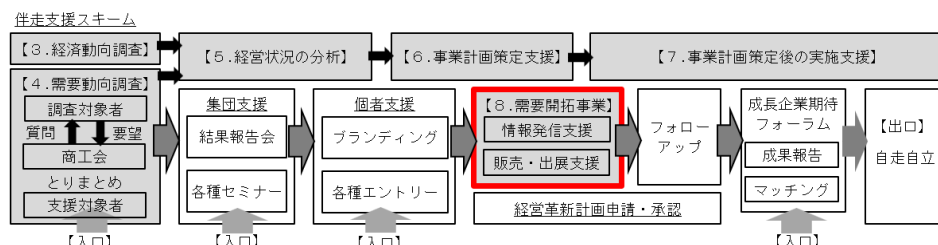
地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

【課題】 現行の展示会出展支援は、総じて成果が低調である。当会に支援ノウハウが乏しいため、出展の前後に必要な取組がアドバイスできないでいた。商談確率を高めるためには、自社の強みや商品、サービスの価値を正しく伝える必要がある。これはプレスリリースにも役立つ取組であり、新たな取引先や顧客の獲得につなげていく。  
 今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

### (2) 需要開拓支援の考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った意欲ある支援対象者を重点的に支援する。新たな取引先や顧客が獲得できるように必要な準備を支援する。小規模事業者単独では難しいプレスリリースやSNS活用などの情報発信や展示会の出展を支援して需要の開拓につなげる。個者支援によって取り組んだことの成果を得てもらう。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。



### (3) 需要開拓支援の目標

展示会出展支援は、伴走支援の集大成の場として縮小継続する。短時間で相手先に価値を理解してもらうためには相応の準備が必要であり、商談後のフォローが大きく成果を左右する。その支援ノウハウを当面構築する。プレスリリースの問い合わせに対する対応も同様であり、何ら準備もなく受け身であっては、得られる成果も期待できないことから、必要な準備にとりかかってもらうように支援する。

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示会出展支援 対象者数	5者	5者	6者	6者	8者
成約件数	-件	20件	25件	30件	50件
②プレスリリース支援 対象者数	-者	3者	5者	5者	8者
新規客数	-件	10件	12件	15件	20件
② 販売支援 対象者数	-者	3者	3者	5者	5者
売上額	-%/-者	110%/1者	110%/2者	110%/3者	115%/3者
④SNS活用支援 対象者数	-者	3者	3者	5者	5者
新規客数	-人	5人	5人	8人	8人
⑤自社HPの開設支援 対象者数	-者	2者	2者	3者	3者
新規客数	-人	3人	3人	5人	5人

#### (4) 需要開拓支援の手法

##### ① 展示会出展支援

地域資源の掘り起こしを行い、10年後20年後を見据えた地域資源を生かした特産品になりうる新商品の開発を支援し、農畜水産物や加工物など、主に食料品を取り扱う域内の商工会員に対して展示会「FOOD STYLE Kansai」への出展を促す。同展示会は兵庫県商工会連合会がとりまとめをしたうえで出展しており、来場者は小規模な飲食店などが多いこともあって取引対象になりうるため、引き続き出展を継続する。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。

また、段階的に機を見て生産能力が高く、商圈を広域に広げていきたい小規模事業者に対して、首都圏（東京）にて開催される「地方銀行フードセレクション」のような商談成約率が期待できる大規模な食品系の展示会の出展支援も検討していく。展示会への出展支援を行うことで、小規模事業者にとって新しいお客様や販路を開拓できるだけでなく、ブランドの認知度も向上する。さらに、同じ業界の企業と交流することで最新のトレンドや競合情報を収集でき、今後の製品改善や戦略に役立てられることが期待される。

※FOOD STYLE Kansaiは、全国の食品、飲食、フードビジネス関連の業者やプロフェッショナルが集まる商談展示会である。特に、食品流通や飲食業の最新トレンドや新製品、ビジネスチャンスを提供する場として、関西エリアでの知名度が高く2024年1月の来場者数は23,789人である。地方銀行フードセレクションは、地域の食品関連企業が参加し、全国の地方銀行が後援する商談型展示会である。主に地方銀行が取引する地元の食品メーカーや農産物加工業者が出展し、全国のバイヤーや卸売業者などに向けて地域の特産品や新商品をPRする場となっており、2024年10月来場者数は10,373名である。

##### ② プレスリリース支援

新商品・新サービスを開発し、その認知拡大を望む事業者を対象に、媒体に掲載されるための応募を支援する。小規模事業者は広報リソースが限られており、マスメディアへの露出に課題を抱えていることから、マスメディアに対して採用をされやすいプレスリリースを作成する。年数回、取材の場を設け、支援対象者の優れた商品やサービスを披露する。

マスメディアに取り上げられることで認知度が高まり、消費者や取引先の興味を引く機会が増え、販売や問い合わせの増加が期待される。また、取材を通じて製品やサービスの特長を効果的に伝えられるため、競合との差別化にもつながる。取材機会を設けることで、話題性を高め、様々な媒体への露出が期待できる。

##### ③ 販売支援

直売会やバザーなどのイベントを通して、消費者との直接的な接点を持ちたいと考える小規模事業者で、初めて販売イベントに参加する事業者や、商品ディスプレイやブース設置が苦手な事業者を対象に、管内で開催される直売会やバザーなど直接、消費者に販売できるイベント情報を収集して販売機会を提供する。売り場の設置や陳列など不慣れな場合が多いため、サポートする。

イベントでの直接販売機会が増えることで、消費者とのリアルな接点が生まれ、商品に対する反応や意見を直接聞くことができる。また、売り場設営や陳列支援を受けることで、魅力的な展示が可能になり、売上向上や商品認知度のアップが期待できる。これにより、継続的な販売の場への参加意欲が高まり、将来的なリピーター獲得にもつながる。

##### ④ SNS活用支援

商圈が限られているため、遠方の顧客を増やしたいと考える事業者や、SNSの活用になれていない事業者を対象に、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。特に、若年層やSNSに親しみを持つ層への認知拡大を図る。

SNSを活用することで、商圈を超えた広範囲の顧客に情報が届きやすくなり、新規顧客の獲得

が期待できる。また、SNS上でのフォロワーやエンゲージメントの増加が見込まれ、認知度が高まることで、ブランド力の向上にも寄与する。発信内容を工夫することで、特定の層へ効果的なアプローチが可能となり、商品のファン層の拡大が期待できる。

#### ⑤ 自社HPの開設支援

自社サイトを持たず、対外的な情報発信手段が限られている事業者や、従業員の募集や商品情報の提供を強化したい事業者を対象に、自社HPの開設支援を行う。BtoCであっても、BtoBであっても、購入や取引の検討をされる際、総じてHPを閲覧することが多くなり、今やHPの開設は必須となっている。また、近年は従業員を募集する目的で開設される場合も多い。HPの立ち上げから、ページ構成、PR方法等をITの専門家等と連携して支援する。

自社HPを通じて、企業の情報を発信することで信頼性が高まり、顧客や取引先が事業内容を把握しやすくなる。また、採用情報の公開により、採用活動にも有利に働く。専門家と連携して開設を支援することで、魅力的かつSEOも配慮した構成が可能となり、アクセス数や取引の増加が期待できる。

## 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】** 毎年4月、関係者一同を介して評価委員会を開催している。当会役員、豊岡市経済部局、専門家からなる委員に対して支援担当者が実績と評価、改善点を報告する。各委員から評価と要望を得て実施方法などの改善に役立っている。

**【課題】** 委員からの評価、意見、アドバイスは事業の遂行に役立っている。また、その結果は速やかに外部に報告している。一方で、評価した結果およびアドバイスいただいた内容について、支援に携わる職員全体で情報共有の徹底を行う必要があると感じている。

#### (2) 事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

外部有識者、行政、商工会、各立場から客観的に事業を評価して、意見を表明する場を設けている。短時間での評価ではあるが、事業の内容や評価のポイントをわかりやすく説明する資料を用意しているため委員からの質問が少なく、より意見をもらえるように諮問事項を定める必要がある。よい評価、意見はもらえているが、改善につながる意見をもらえるようにする。

#### (3) 事業評価の手法

経営発達支援事業が効果的に行われているか評価するため、経営発達評価委員会を組織し、年1回評価委員会を開催する。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3年とする。

区分	内容
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、当会を所管するコウノトリ共生部より、委員の派遣を頂く。行政の意向を反映させ、地域の事情に即した事業の遂行への助言してもらう。

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。参加する理事は、各地域を代表する小規模事業者とする。
法定経営指導員	経営発達支援事業を総括して、指摘された事項を的確に事業に反映する役割を有する。

(4) 事業の評価・見直しを行う頻度

経営発達委員会は各事業年度に1回以上開催する。

各事業項目別の目的、所期に設定された年度目標、その目標に対する定量的な実績、手段、活用方法を提示して、事務局の「自己評価」を示した評価シートを会議開催1週間前までに事前送付する。会議開催時、当会担当者が事業毎に、シートの内容を読み上げ自己評価に至った経緯と今後の課題を説明する。説明一巡後、各委員の質疑応答を得て、最終、会長が総括する。

(5) 評価結果の公表方法

当該委員会の評価結果は、役員会で報告するとともに、速やかにHPに掲載して、誰でも閲覧できるようにする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

**【現状】** これまで本計画で定めた定期的な研修の受講やコミュニケーションを密にする継続的な会議の開催によって、支援スキルは着実に高まっている。支援先の情報を集約した支援先ファイルや支援の進捗状況を可視化して共有するデータベースの精度も向上している。ひとりの担当者で対応できない際にチームでアドバイスしながら難局を乗り越える、チーム支援体制も構築できている。

**【課題】** 直接支援に携わる担当部署の支援スキルは、着実に向上しているが、担当外部部署の支援スキルが向上しているとはいえない。商工会は、人事異動があるため他部署から支援担当部署に異動した場合、なれるまで一定期間、タイムラグが生じてしまう。一定の支援スキルを早期に習得してもらう必要がある。

(2) 経営指導員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

① 伴走支援スキームの構築

当会は、連続性と一貫性を持った支援を実施するため標準化を進めてきた。これ以降は、さらにブラッシュアップをかさね、需要動向調査を起点とし、成長企業フォーラムを終点とする伴走支援スキームを構築する。支援する側もされる側も支援の流れが共有できる。支援を担当する経営指導員等の資質向上にもつながる。

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はなく、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 外部研修への参加

経営指導員及び一般職員の支援能力向上のため、個者支援の苦手な部分の支援能力習得を目指し、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)に参加して、経営状況分析、事業計画の作成等の個人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。

#### ④需要動向調査の実務

調査は、短期間、かつ広範囲で行うため、経営指導員有資格者以外の職員にも携わってもらう。

調査は、調査項目に基づいたインタビュー形式で行うため支援スキルを持たない職員も担当できるが、事業者の考えに触れることができるため、スキルアップにつながる。

(3) 個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

#### 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き、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う。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、会議を進行してチーム支援体制を組成する。

#### ②支援先ファイル作成とデータベース化

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。

### 1.1. 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

#### (1) 現状と課題

**【現状】** 他の支援機関を上部団体、兵庫県商工会連合会、周辺商工会、金融機関と位置付けて、支援に役立つ会議に参加して情報交換に取り組んでいる。

**【課題】** 情報が限られている中、各会議への参加は有益であると認識しているが、具体的に支援に役立つ情報が定義されていない。今回、当会が構築した需要動向調査の効果をより高める伴走支援スキームのノウハウの提供を行い、地域で参加できるイベントなどの販売機会やエントリーできるコンテスト、コンクールなどの情報収集と共有を目指す。

#### (2) 情報交換を行う相手先・頻度・方法

##### 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。

最新の金融情報や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共有することで、支援ノウハウの向上につなげる。

##### ②当会管轄内金融機関との情報交換会の開催(年2回)

当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する。金融機関が持つ支援ノウハウの情報交換や支援状況の共有化を図り、支援に役立てる。

支援状況等の進捗確認、新たな需要開拓につなげるマッチングや支援力の向上を図る。

##### ③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。

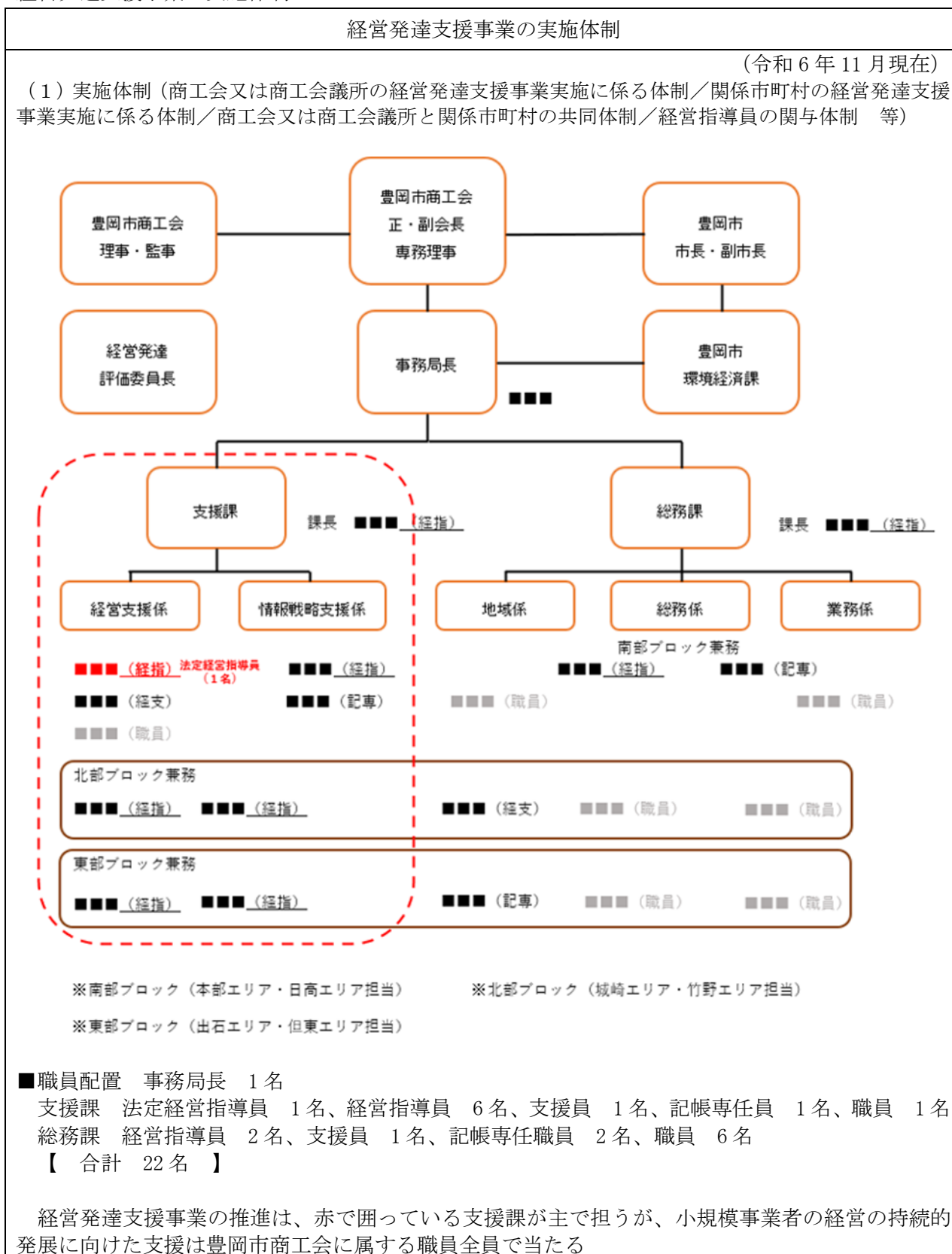
特に販売機会につながるイベント情報や地域でエントリーできる、コンテストやコンクールの情報共有を行う。

③ 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する。県内各地の販路開拓の支援手法や支援事例について学び、支援ノウハウを得る。

(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：羽尻 幸生
- 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	コウノトリ共生部 環境経済課 経済政策係
電話番号	0796-23-4480
FAX 番号	0796-24-7801
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)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
必要な資金の額	9,000	9,000	9,000	9,000	
個者支援事業費	6,000	6,000	6,000	6,000	
セミナー開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	
需要開拓事業費	1,500	1,500	1,500	1,500	
支援力向上事業費	500	500	500	500	

(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
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等