

経営発達支援計画の概要

|      |  |
|------|--|
| 実施者名 | 加東市商工会   |
| 実施期間 | 平成27年4月1日～平成32年3月31日   |
| 目標   | <p>事業主の高齢化等による廃業傾向が顕著であることから従前からの新規創業と第二創業の支援に加えて経営発達支援事業を積極的に推進することで、創業と事業承継の促進、および経営の持続化を図る。</p> <p>特に小規模事業者の『需要を見据えたビジネスプランによる経営』を促進し、その計画立案から実行段階まで小規模事業者の視点に立った『伴走型の経営支援』を実践するとともに、それらの販路拡大の取り組みを支援する。</p> <p>地域の総合的な活性化については、三草茶うどん等の地域ブランド定着や商店街・商業施設等の活性化のための支援を行うことで、市内購買力の向上を図り、商業の衰退に歯止めを掛け、地域のにぎわい創出による地域活性化を図る。</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>1. 地域の経済動向調査に関すること<br/>事業所訪問や調査票郵送等により小規模事業者の収益の状況や景況、および地域の経済動向について調査し、課題等を整理分析する。</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること<br/>小規模事業者の経営や財務の状況、および経営資産等の調査結果を、経営指導員等の協議により分析し、経営指導や事業計画策定に役立てる。</li> <li>3. 事業計画の策定支援に関すること<br/>小規模事業者とその取り扱う商品・サービスの強みを活かし、需要を見据えた事業計画の策定を支援する。</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること<br/>専門家や他の支援機関との連携を図りつつ、事業計画の策定から実行段階までを小規模事業者の目線できめ細かい伴走型の支援・助言を行う。</li> <li>5. 需要動向調査に関すること<br/>小規模事業者の売上シェアが最大の主力商品や主要販売先への売上高の変動について調査する。また各種マーケティング情報を収集する。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<br/>メディアを活用した広報PRによる販路開拓を支援する。また、商談会等の需要開拓に向けた情報提供を積極的に行う。</li> </ol> <p>・地域経済の活性化に資する取組</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. やしろショッピングパークBioを中心とした新たな商業活性化策を立案。</li> <li>2. 三草茶うどん等の地域ブランド商品の定着による地域活性化を図る。</li> <li>3. 宿泊業や飲食業を含めた観光関連業種の総合的な支援を行う。</li> </ol> |
| 連絡先  | <p>加東市商工会 経営支援課<br/>〒673-1431 兵庫県加東市社 717-1<br/>電話 0795-42-0253 fax 0795-42-2299<br/>E-mail shoukou@katosci.or.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) 加東市の現状と課題

【現状】

平成18年3月20日、社町、滝野町、東条町が合併して誕生した加東市は、兵庫県中央部に位置する人口4万人の都市である。酒米山田錦の栽培が盛んであり、90%の国内シェアを誇る播州釣針をはじめ、播州鯉のぼりやひな人形などの伝統産業を有するほか、市内の16社19コースのゴルフ場へは年間50万人を超える来場客がある。

国道175号と国道372号の主要国道が市内を縦横断しており、中国縦貫自動車道の滝野社インターチェンジとひょうご東条インターチェンジの2か所のインターチェンジがある交通の利便性を活かし、社工業団地、滝野工業団地、森尾工業団地、ひょうご東条ニュータウンインターパークの4工業団地が整備されており、平成24年度工業統計では製造品出荷額等が北播磨地域で第1位（県内第10位）である。

一方、地域商業は衰退傾向が強く、中心商店街である社商店街は後継者難等により閉店が相次ぎ、地域商業をリードしてきた複合商業施設「やしろショッピングパーク Bio」においても開業から約20年が経過して旧態化しており、さらに隣接する加西市に大型商業施設が出現したことから、その集客力を大きく落としつつある。



|         |                        |
|---------|------------------------|
| 人口      | 39,769人                |
| 世帯数     | 15,359世帯               |
| 小規模事業者数 | 1,770事業所               |
| 面積      | 157.49 km <sup>2</sup> |

(人口・世帯数は、H27年4月末日現在)

【課題】

工業関係では、工業団地に立地する比較的大きな規模の事業所は生産高を伸ばして順調であるが、市内に点在する小規模事業所においては、経営者が高齢化しており、また後継者がいないことから廃業が増加している。

商業関係も同様に、経営者の高齢化と後継者難による廃業が増加して商店街等においても空き店舗が増加している。また、閉店しないまでも市外の大型商業施設や大型専門店に顧客を奪われて苦しい経営を強いられる商店等が多く、消費の市外流出と地域商業の衰退が顕在化している。

地域資源としては、東条湖周辺の観光施設がすでに多数の観光客を集客しているが、それ以外にも関西有数のゴルフ場の集積や、鯉のぼり・ひな人形等の伝統産業など特徴的な産業を有しているにもかかわらず、全国的には『加東市』の知名度は低いといえる。

課題① 経営者の高齢化、後継者難による廃業が増加していること。

課題② 地域商業の衰退が顕著であること。

課題③ 消費の市外流出が顕著であること。

課題④ 全国的に有名な地域ブランドがないこと。

## (2) 加東市商工会の現状と課題

### 【現状】

平成19年4月に、旧社町商工会、旧滝野町商工会、旧東条町商工会が合併し、「会員企業を支援し提案する商工会」、「地域社会を支援し育成する商工会」を新たな理念として加東市商工会を設立した。合併から5年が経過した平成24年9月には、事務の効率化を図り経営支援機能の充実を図ることを目的に2支所を廃止して本所への統合を行った。

統合から現在に至るまで、「経営革新」、「創業支援」、「事業承継」を経営改善普及事業の三本の柱として事業展開して一定の成果は出始めた。しかしながら小規模事業者等に対する経営支援は金融、税務、労務など具象化した経営課題の解決を図るもので一時的かつ対症療法的な指導内容にとどまっている。これまで経営計画やマーケティング戦略など経営の本質に迫る原因療法的な経営支援は限定的なものだった。創業支援についても同様に、創業のための資金調達や記帳の指導のみにとどまることが多い。

また、小規模事業者等の経営支援を進めていくうえで必要な商工会自体の経営支援機能の強化と経営指導員等の支援スキル向上のための対策については、兵庫県商工会連合会が実施する職員研修へ参加しているほか、中小企業大学校が実施する専門研修へ年間2名の経営指導員を派遣している。そのほか他の支援機関との連携による経営支援については、日本政策金融公庫と協力して行う金融支援以外には目立った連携実績はない。

一方、地域の総合的な振興のための事業については、これまで「花まつり鮎まつり」、「加東市秋のフェスティバル」、「加東市赤穂義士祭」、「あったか加東 冬のまつり」など数多くのイベント事業の開催に協力してきたが、イベントによるにぎわいはいずれも一過性のにぎわいにすぎず、必ずしも地元商工業者の実利に結び付くものではなかった。

### 【課題】

#### <経営発達支援事業に関する課題>

- ①小規模事業者等の実態および取扱商品等の需要動向を把握していないこと。
- ②地域経済の動向調査が不十分であること。
- ③経営資源の把握とそれらを活かした経営を指導できずにいること。
- ④創業支援・第二創業対策を更に充実させる必要があること。
- ⑤経営支援機能の充実を図る必要があること。(他の支援機関との連携強化、資質向上等)

#### <地域の活性化に関する課題>

- ①地域商業・サービス業の活性化のために有効な対策ができていなかったこと。

## (3) 経営発達支援計画の目標

中期的な地域商工業の振興の在り方としては、平成23年度に地域の総合的な活性化を図るために加東市と加東市商工会が共同で策定した「加東市地域経済活性化基本計画」に定めた基本方針のひとつである「商業の衰退に歯止めをかける」ことを第一の目標とする。地域経済の総合的な改善発達を図る総合経済団体として、地域商業・サービス業や観光産業の活性化と地域ブランドの創出のための地域振興事業を実施する。

また、小規模事業者等の経営改善を図る支援機関として、組織の総力を上げて経営発達支援事業を推進することで小規模事業者等の持続的発展を促進することを目標とする。経営者の高齢化や後継者難が小規模事業者等の経営の低迷や廃業に直結していることから、商工会の強みである小規模事業者等の視点に立ち、事業計画の立案からその実施段階まで継続してきめ細かく丁寧に応えることができる伴走型の経営支援機能を活かしながら、これまでの新規創業と第二創業の支援に加えて、新たに経営発達支援事業を実施する。

長年にわたり地域に密着して活動してきた実績やネットワークを活用して、下記の5項目を目標に定めて地域の小規模事業者等の経営の持続的発展等に向けた支援に取り組む。

- 【目標①】 自らの強みを活かし地域の需要や市場の動向を踏まえた計画的な経営を促進する。
- 【目標②】 新規創業、および新商品・新サービス・新技術の開発等の新事業展開を支援する。
- 【目標③】 販路開拓とIT利活用の支援、および伴走型のフォローアップ支援を実施する。
- 【目標④】 地域商業等の活性化と地域ブランドの創出に取り組む。
- 【目標⑤】 金融機関や他の支援機関との連携、および人材育成による支援体制の強化を図る。

#### (4) 経営発達支援事業の方針

加東市商工会は、個社・個店の発展と繁栄こそが地域経済全体の活性化につながるという考え方から、以下に示す経営発達支援事業を実施する。とりわけ地域商工業者の大多数を占める小規模事業者の経営支援に集中する。

そのほか、地域に密着した唯一の総合経済団体として、地域のにぎわいづくりや地域ブランドの創出のための取り組みを行い、地域経済の活性化を図る。

#### <小規模事業者の支援策>

- ① 「ビジネスプラン立案による経営」を推進する。
  - ・ 小規模事業者が取り扱う商品・製品、および提供するサービスの需要動向を把握する。
  - ・ 小規模事業者が保有する技術力やノウハウ、人材等の企業としての強みを調査分析する。
  - ・ 事業の持続的発展を実現する経営計画の策定を支援する。
- ② 新規創業のための創業計画、および新事業展開のための経営革新計画等の策定を支援する。
- ③ チームによる経営支援体制を構築して小規模事業者の経営課題を解決する。
- ④ 広報PRや販路開拓等に必要な情報提供と具体的な支援策を講じる。
- ⑤ 小規模事業者に寄り添いながら伴走型の経営支援を実践する。

#### 【主な数値目標】…「ビジネスプラン立案による経営」

|     | 支援内容           | 現況  | H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
|-----|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1) | 創業相談者数         | 18人 | 20人   | 24人   | 26人   | 28人   | 30人   |
| (2) | 創業者数           | 9人  | 10人   | 12人   | 13人   | 14人   | 15人   |
| (3) | 経営革新承認企業数      | 12社 | 12社   | 12社   | 13社   | 14社   | 15社   |
| (4) | 経営革新承認企業数（累計）  | 43社 | 55社   | 67社   | 80社   | 94社   | 109社  |
| (5) | 事業計画策定支援事業所数   | 年間  | 年間    | 年間    | 年間    | 年間    | 年間    |
|     | ・ 持続化のための事業計画書 | 65社 | 70社   | 80社   | 90社   | 95社   | 100社  |
|     | ・ 創業計画書        | 5人  | 6人    | 7人    | 10人   | 15人   | 20人   |
|     | ・ 経営革新計画書      | 12社 | 12社   | 12社   | 13社   | 14社   | 15社   |

※目標の詳細については、『経営発達支援事業の内容』において項目別に記載する。

#### <地域経済の活性化策>

- ① やしろショッピングパークBioを中心とした新たな商業活性化策を立案する。
- ② 三草茶うどん等の地域ブランド商品の定着による地域活性化を図る。
- ③ 宿泊業や飲食業を含めた観光関連業種の活性化と地域のにぎわい創出を図る。

#### <商工会の経営支援体制の強化>

- ① 経営指導員等の個々のコミュニケーション能力や計画策定能力などの資質向上を図る。
- ② 他の支援機関等と連携した支援体制を確立する。
- ③ 事業の評価と見直しのための仕組みを整備する。

## 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 (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

### 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】

事業所への訪問や調査票の郵送等により、加東市内の小規模事業者の収益の状況や景況、および地域の経済動向に関する情報を収集し、それぞれ業種別に課題等を整理分析して経営指導や事業計画策定に使用するとともに小規模事業者の状況把握を行う。

(事業内容)

- (1) 加東市内の小規模事業者の①売上の増減、②利益の増減、③先行きの見通しについて、年度を上半期と下半期に分けて調査し、業種ごとに集計し分析する。
- (2) 業種別に選定した小規模事業者の①売上高と増減、②客単価と客数の増減、③資金繰り、④雇用状況、⑤先行きの見通し、⑥設備投資の状況を四半期ごとに調査し分析する。
- (3) 市内の小売業およびサービス業の需要動向について、①商店街、②ロードサイド、③やしろショッピングパークBio内、④その他に分類をして調査を行う。
- (4) 兵庫県釣針協同組合等の業界団体や組合から需要動向や入込客数等の調査データを収集する。
- (5) 集計結果に基づいて、地域の経済動向について仮説をまとめ、今後の支援方針の決定や事業計画策定時に活用する。

(目標とスケジュール)

|     | 内 容  | 現状          | H27年度       | H28年度       | H29年度       | H30年度       | H31年度       |
|-----|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (1) | 市内の小規模事業者景況調査<br>(選定事業所が対象)                    | 四半期         | 四半期         | 四半期         | 四半期         | 四半期         | 四半期         |
| (2) | 市内の小規模事業者景況調査<br>(全事業所を対象)                     | 年1回<br>200社 | 年2回<br>300社 | 年2回<br>300社 | 年2回<br>400社 | 年2回<br>400社 | 年2回<br>400社 |
| (3) | 商業関連の調査<br>(4月と10月)                            | 未実施         | 年1回<br>50店舗 | 年2回<br>50店舗 | 年2回<br>50店舗 | 年2回<br>50店舗 | 年2回<br>50店舗 |
| (4) | 業界団体・組合から調査等の<br>情報入手(兵庫県釣針協同組<br>合・ゴルフ場支配人会等) | 未実施         | 年1回         | 年2回         | 年2回         | 年2回         | 年2回         |
| (5) | 調査結果の記録と集計                                     | 年2回         | 年2回         | 年2回         | 年2回         | 年2回         | 年2回         |

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

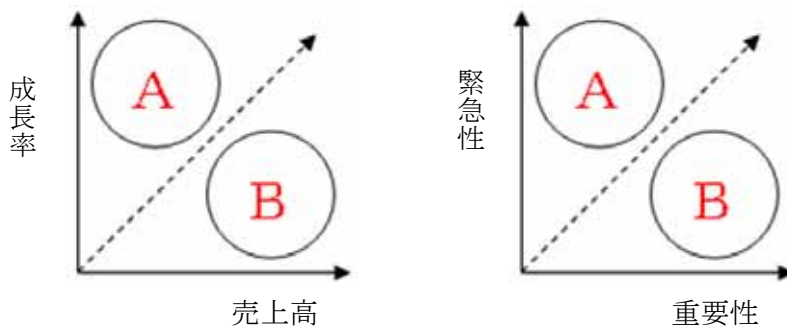
巡回訪問ならびに窓口相談、個別相談会および各種セミナーの開催等を通じて、小規模事業者の販売する商品または提供する役務の内容とそれらの需要動向、企業固有のノウハウや財務内容等を調査し、3名在籍するチーフコーディネーター(※)を中心に経営指導員等が協議を行い、調査結果を分析して今後の経営指導や事業計画の策定に役立てる。

また、商業関連の事業所の景況と市場動向を調査分析することにより、地域内の消費行動の動向と地域商業の需要動向を把握して商業振興策を立案するための基礎データに用いる。

※チーフコーディネーター … 兵庫県商工会連合会による資格制度で、経営革新等の支援に実績がある経営指導員等を選抜、兵庫県下に25名在籍、うち加東市は3名

(事業内容)

- (1) 加東市商工会の会員企業である小規模事業者750事業所を対象に、販売・製造する商品や提供するサービスについて、その主力商品の粗利益率、客単価、および利益貢献度を商品別・顧客別に聞き取り、主力商品の売上変化について調査する。また、企業としての強みや特長、および業界の動向と競合状態を聞き取り調査する。
- (2) 計画的な巡回訪問、窓口相談、個別相談会および各種セミナーの開催等、小規模事業者と接する機会に自社および商品等の強みや顧客の需要、市場の動向等について調査・分析して経営指導の実施や事業計画の策定に役立てる。
- (3) 経営指導員等はチーフコーディネーターとの協議により調査結果を分析して事業所の経営状況に応じた支援テーマを決定する。事業所の成長段階や経営課題の内容に応じた対応を検討する。



(調査する主な項目)

|             |                          |
|-------------|--------------------------|
| 企業概要        | ①沿革                      |
|             | ②事業規模、店舗・工場の面積、席数など      |
|             | ③主力商品(売れ筋)はなにか           |
|             | ④ここ数年の売上傾向               |
| 顧客の需要、市場の動向 | ①主力商品の売上変化、利益率、売上高に占める割合 |
|             | ②販売先と仕入先                 |
|             | ③業界の傾向、課題                |

|             |                 |
|-------------|-----------------|
|             | ④自社の商圏規模、占有率    |
|             | ⑤競合先とその状況       |
| 自社および商品等の強み | ①主力商品の他社商品との違い  |
|             | ②人材力            |
|             | ③店舗や生産設備        |
|             | ④外部協力者や情報提供者の有無 |

(目標とスケジュール)

|     | 内 容              | 現状   | H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
|-----|------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1) | 自社と商品等の調査        | (年間) | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  |
|     | ・巡回訪問件数          | 900件 | 1800件 | 1800件 | 1800件 | 1800件 | 1800件 |
|     | ・セミナー開催件数        | 2件   | 2件    | 3件    | 3件    | 3件    | 4件    |
|     | ・個別相談実施件数        | 20件  | 20件   | 20件   | 20件   | 20件   | 20件   |
|     | ・記帳指導実施件数        | 60件  | 60件   | 60件   | 60件   | 60件   | 60件   |
| (2) | 経営分析件数           | 60件  | 60件   | 60件   | 60件   | 60件   | 60件   |
|     | 合議による調査結果の分析     | (年間) | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  |
|     | ・チーフコーディネーターとの協議 | 随時   | 50回   | 50回   | 50回   | 50回   | 50回   |
|     | ・支援方針の決定         | 若干   | 150件  | 150件  | 150件  | 150件  | 150件  |
|     | ・チーフコーディネーター会議   | なし   | 50回   | 50回   | 50回   | 50回   | 50回   |
| (3) | ・経営指導員会議         | 6回   | 12回   | 12回   | 12回   | 12回   | 12回   |
|     | 商業関連データの分析       |      |       |       |       |       |       |
|     | ・消費行動の動向を把握      | なし   | 年2回   | 年2回   | 年2回   | 年2回   | 年2回   |
|     | ・商業の景況を調査        | なし   | 年2回   | 年2回   | 年2回   | 年2回   | 年2回   |

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

小規模事業者の経営課題を解決するため、地域の経済状況の調査と経営状況の分析の結果を踏まえ、自社とその提供する商品・サービス等の強みを活かした事業計画を立案して、販路開拓と販売促進の手段を含めた事業計画書を作成することで、小規模事業者の「ビジネスプランの立案による経営」を推進する。専門家および金融機関等の他の支援機関との連携を図りつつ、事業計画の策定の支援・助言を行うことで小規模事業者の持続的発展を図る。

(事業内容)

(1) 「ビジネスプランの立案による経営」を推進するため、事業計画の策定を目指す支援対象者の掘り起こしを行う。

- ①巡回訪問時の調査および情報提供により把握した事業計画の策定希望者
- ②各種補助金の申請相談者
- ③窓口相談の相談者
- ④金融相談の相談者
- ⑤経営内容を把握している記帳自計化支援事業所、および税務指導先事業所
- ⑥創業塾の受講者、および創業に関する個別相談会の相談者である創業者や創業予定者
- ⑦経営革新セミナーの受講者、および新事業展開等に関する個別相談会の相談者である小規模事業者等

- (2) 経営計画作成セミナーを開催して(1)の支援対象者の受講を促し、事業計画策定の有効性を指導して計画策定の動機づけを行い、計画策定に関する基礎的な知識の修得を促す。

| 連携する講師・専門家名           | 資格等       |
|-----------------------|-----------|
| 片岡巧男                  | 経営コンサルタント |
| 藤尾政明 (経営革新等認定支援機関)    | 中小企業診断士   |
| 川淵佳子 (経営革新等認定支援機関)    | 税理士       |
| よろず支援拠点が推薦する講師・専門家    |           |
| 中小企業基盤整備機構が推薦する講師・専門家 |           |

- (3) 事業計画の策定を希望する小規模事業者等、および創業者や創業予定者について、経営指導員は需要を見据えた事業計画の策定を指導する。事業計画策定の有効性を理解させたくえて市場動向や経営状況等の調査分析結果を踏まえて指導、助言する。
- (4) 経営指導員は金融機関や他の支援機関との連携により、事業の実施に必要な資金調達や販路拡大の取組内容を含む、より実現可能性が高い事業計画書の作成を支援する。
- (5) 経営指導員が支援して作成した事業計画書は、必要に応じて個別相談を実施して専門家の指導と助言を受けてブラッシュアップし完成させる。

(目標とスケジュール)

|     | 内 容   | 現状                     | H27年度                  | H28年度                  | H29年度                   | H30年度                   | H31年度                    |
|-----|---|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| (1) | 事業計画作成セミナーの開催<br>・ 計画策定の有効性を指導                              | 2回<br>50社              | 2回<br>55社              | 3回<br>60社              | 3回<br>65社               | 3回<br>70社               | 4回<br>75社                |
| (2) | 個別相談会の開催<br>・ 計画書のブラッシュアップ                                  | 3回<br>45社              | 3回<br>45社              | 3回<br>50社              | 4回<br>55社               | 4回<br>55社               | 4回<br>60社                |
| (3) | 創業者・創業予定者の掘り起し<br>・ 創業支援室のPR<br>・ 創業塾の開催<br>・ 創業者向け個別相談会の開催 | 未実施<br>未実施<br>年1回      | 年3回<br>年1回<br>年2回      | 年3回<br>年1回<br>年2回      | 年3回<br>年1回<br>年2回       | 年3回<br>年1回<br>年2回       | 年3回<br>年1回<br>年2回        |
| (4) | 経営革新に取り組む企業を発掘<br>・ 巡回指導による調査分析<br>・ 経営革新セミナーの開催            | 年間<br>随時<br>2回         | 年間<br>随時<br>2回         | 年間<br>随時<br>3回         | 年間<br>随時<br>3回          | 年間<br>随時<br>3回          | 年間<br>随時<br>3回           |
| (5) | 事業計画策定支援<br>・ 事業計画策定支援事業所数<br>・ 創業計画の立案<br>・ 経営革新計画の策定支援    | 年間<br>65社<br>5人<br>12社 | 年間<br>70社<br>6人<br>12社 | 年間<br>80社<br>7人<br>12社 | 年間<br>90社<br>10人<br>13社 | 年間<br>95社<br>15人<br>14社 | 年間<br>100社<br>20人<br>15社 |

[創業者数・経営革新承認件数の目標]

|     | 支援内容           | 現況  | H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
|-----|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1) | 創業相談者数         | 18人 | 20人   | 24人   | 26人   | 28人   | 30人   |
| (2) | 創業者数           | 9人  | 10人   | 12人   | 13人   | 14人   | 15人   |
| (3) | 経営革新承認企業数      | 12社 | 12社   | 12社   | 13社   | 14社   | 15社   |
| (4) | 経営革新承認企業数 (累計) | 43社 | 55社   | 67社   | 80社   | 94社   | 109社  |



#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

立案した事業計画を基に経営を進める小規模事業者の実行段階において生じる経営課題については、必要に応じて専門家や他の支援機関と連携を図りながら課題解決を図り、目標とする売上高や利益額を達成するために伴走型の経営支援を行い、小規模事業者の持続的な発展を図る。

##### (事業内容)

- (1) 事業計画策定後は、必要に応じて少なくとも3カ月に1度以上の割合で巡回訪問し、進捗状況の確認を行うとともに、必要な指導・助言を行う。
- (2) 小規模事業者の事業計画の実施段階において、景気動向、経済情勢等の環境要因の変化があった場合には、速やかに事業計画の軌道修正を支援する。
- (3) 経営課題の解決のために定めた支援テーマに従い、経営指導員等は小規模事業者のフォローアップ支援を行う。チーフコーディネーターは専門家派遣の活用や他の支援機関との連携をコーディネートし、また企業固有の知的資産を活かした経営を支援することでより高度で専門的な経営課題を解決する。
- (4) 売上の増加や収益の改善、持続的な経営のために必要な設備資金及びそれに付随する運転資金については、日本政策金融公庫の「小規模事業者経営改善資金（マル経）」および新設される「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用して金融面の支援を行う。
- (5) 新規創業に必要な事業資金の調達について、日本政策金融公庫の「中小企業経営力強化資金」等の融資制度等を活用して、新規創業者を支援する。
- (6) 販路開拓や設備投資、および創業のための国の補助金制度について周知し、その申請に関する助言・指導を行う。

##### (目標とスケジュール)

|     | 内 容          | 現状   | H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
|-----|--------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1) | 専門家派遣制度を活用   | (年間) | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  |
|     | ・兵庫県商工会連合会   | 80件  | 85件   | 90件   | 94件   | 97件   | 100件  |
|     | ・ミラサポの活用     | 4件   | 5件    | 6件    | 7件    | 8件    | 9件    |
|     | ・よろず支援拠点の活用  | 0件   | 2件    | 3件    | 4件    | 5件    | 6件    |
|     | ・独自制度によるもの   | 2件   | 8件    | 11件   | 12件   | 12件   | 15件   |
|     | 計            | 86件  | 100件  | 110件  | 117件  | 122件  | 130件  |
| (2) | 他の支援機関との連携   | (年間) | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  |
|     | ・金融機関、税理士等   | 2件   | 3件    | 3件    | 3件    | 5件    | 7件    |
|     | ・中小企業診断士等    | 0件   | 2件    | 3件    | 4件    | 5件    | 6件    |
|     | ・よろず支援拠点との連携 | 0件   | 2件    | 3件    | 6件    | 9件    | 12件   |
|     | ・他の公的支援機関    | 3件   | 5件    | 6件    | 7件    | 8件    | 10件   |
|     | 計            | 5件   | 12件   | 15件   | 20件   | 27件   | 35件   |
| (3) | 知的資産経営の支援    | 未実施  | 研究・   | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  |
|     | ・技術やノウハウ     |      | 準備    | 8件    | 12件   | 16件   | 20件   |

|     |                                  |                            |                           |                           |                           |                            |                            |
|-----|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
|     | ・人材・組織・顧客                        |                            |                           |                           |                           |                            |                            |
| (4) | 必要な資金調達支援<br>・マル経<br>・経営発達支援融資制度 | (年間)<br>11社<br>未実施<br>計11件 | (年間)<br>12社<br>2社<br>計13件 | (年間)<br>15社<br>4社<br>計19件 | (年間)<br>18社<br>8社<br>計26件 | (年間)<br>20社<br>12社<br>計32件 | (年間)<br>25社<br>15社<br>計40件 |
| (5) | 補助金制度申請の指導、助言                    | 年間<br>37社                  | 年間<br>42社                 | 年間<br>50社                 | 年間<br>60社                 | 年間<br>70社                  | 年間<br>80社                  |

### 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者等が取り組む販路開拓および販路拡大のためのマーケティング資料として活用するため、また、売れ筋の商品情報や業界のトレンドを把握することで市場のニーズを踏まえた事業計画を立案して収益の向上を図るため、以下の方法により需要動向調査を行う。

(事業内容)

(1) 小規模事業者が取り扱う商品や製品および提供するサービス(以下、取扱商品等)について、売上高に占める割合が大きい主力商品の内容と利益率、および売上高とその増減を調査することで、業種別、取扱商品別の需要動向を把握する。

① 取扱商品等のうち売上高に占める割合が大きい主力商品の内容と利益率、および売上高とその増減について、次の方法で情報収集する。

- ・巡回訪問、および窓口相談時
- ・マル経、および中小企業経営力強化資金等の融資相談時
- ・事業計画策定セミナーの受講者
- ・事業計画策定等に関する個別相談会の参加者
- ・記帳機械化委託事業所

② 収集した情報を業種別、取扱商品別に整理する。

③ 整理した情報を基に、チーフコーディネーターを中心にして経営指導員等が協議する。

④ 売上高が増加または減少している取扱商品等について、その規格やデザイン、素材、数量、価格帯、量目、その他の商品内容を分析することで、市場ニーズの動向や売れ筋商品とその傾向を把握する。

#### 【主力商品の需要動向の一例】

| 主力商品の動向 | 商品・製品・サービス・取引先 | 売上高  | 売上高の増減 | 利益率(A) | 売上高割合(B) | (A) × (B) | 利益貢献度 | 判定 |
|---------|----------------|------|--------|--------|----------|-----------|-------|----|
|         | A商品群           | 1000 | ↓      | 20%    | 50%      | 10        | ◎     |    |
|         | B商品群           | 600  | →      | 25%    | 30%      | 7.5       | ○     |    |
|         | C商品群           | 300  | ↑      | 40%    | 15%      | 6         | ○     |    |
|         | その他            | 100  | →      | 30%    | 5%       | 1.5       |       |    |
|         | (合計)           | 2000 |        | 25%    | 100%     |           |       |    |

※ ↑は増加、→は横ばい、↓は減少

(2) 上記(1)で収集した情報のうち商業関連データについては、①社商店街、②ロードサイド、③やしろショッピングパークBio内、④その他に分類をして需要動向を調査することで、販路開拓支援のためのマーケティング資料として活用するほか、地域商業活性化策の基礎資料としても利用する。

(3) 兵庫県釣針協同組合等の業界団体や組合から需要動向等の調査データを収集する。

(4) 日経テレコン21のPOS情報や各種のマーケティング調査情報を活用して商品等の需要動向の情報を収集する。

| 情報ソース        | 内容            |
|--------------|---------------|
| 日経テレコン21     | POS情報、売れ筋商品情報 |
| 日経流通新聞       | 売れ筋商品情報       |
| じゃらんリサーチセンター | 国内旅行、観光振興     |

(5) 上記(3)の業界団体の情報や(4)の各種マーケティング調査情報により収集した需要動向の情報は、業種別、商品別に整理して、チーフコーディネーターを中心に経営指導員等が売れ筋商品やトレンド情報について分析する。

(6) 分析については、必要に応じて中小企業診断士ほかの専門家に協力を求める。

(7) 分析した需要動向の情報は、小規模事業者等の販路開拓のためのマーケティング資料として活用する。販路開拓を図る事業者のほか、需要を踏まえた事業計画の策定や補助金申請書の作成を目指す事業者等にフィードバックするとともに、今後の指導方針の決定に役立てる。

(目標とスケジュール)

|     | 内容                 | 現状   | H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | H31年度 |
|-----|--------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1) | 主力商品等の売上動向調査       | (年間) | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  | (年間)  |
|     | ・巡回訪問件数            | 900件 | 1800件 | 1800件 | 1800件 | 1800件 | 1800件 |
|     | ・セミナー開催件数          | 2件   | 2件    | 3件    | 3件    | 3件    | 4件    |
|     | ・個別相談実施件数          | 20件  | 20件   | 20件   | 20件   | 20件   | 20件   |
|     | ・記帳指導実施件数          | 60件  | 60件   | 60件   | 60件   | 60件   | 60件   |
|     | ・マル経融資推薦件数         | 11件  | 12件   | 15件   | 18件   | 20件   | 25件   |
| (2) | 商業関連データの調査         |      |       |       |       |       |       |
|     | ・消費行動の動向を把握        | なし   | 年2回   | 年2回   | 年2回   | 年2回   | 年2回   |
|     | ・商業の景況を調査          | なし   | 年2回   | 年2回   | 年2回   | 年2回   | 年2回   |
| (3) | 各種マーケティング情報の入手     |      |       |       |       |       |       |
|     | ・日経テレコン POS        | なし   | 年1回   | 年1回   | 年1回   | 年1回   | 年1回   |
|     | ・日経流通新聞 売筋商品       |      |       |       |       |       |       |
|     | ・じゃらんリサーチセンター      |      |       |       |       |       |       |
| (4) | 業界団体や組合等から調査データを入手 | なし   | なし    | 年1回   | 年1回   | 年1回   | 年1回   |
|     | ・兵庫県釣針協同組合         |      |       |       |       |       |       |

## 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】

事業計画を策定した小規模事業者の販売する商品や提供するサービスについて、広報PRと販路開拓のための支援を行い、市場への浸透を支援する。また、経営革新計画等の承認企業については、中小企業基盤整備機構の販路開拓支援事業を活用するなど販路開拓を積極的に支援する。

(事業内容)

- (1) メディアを活用したプレスリリースによる販路開拓支援
- (2) 展示会、商談会等需要開拓に向けた情報提供の徹底と商談能力向上やネット販売等を活用した販路開拓・商談能力の向上支援

(目標とスケジュール)

| 項目  |   | 現状             | H27             | H28             | H29             | H30             | H31             |
|-----|---|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| (1) | プレスリリースによる販路開拓<br>・ 専門家派遣による指導<br>・ セミナー開催                                    | 年間<br>2社<br>なし | 年間<br>5社<br>1回  | 年間<br>6社<br>1回  | 年間<br>7社<br>1回  | 年間<br>9社<br>1回  | 年間<br>12社<br>1回 |
| (2) | その他の販路開拓支援<br>・ 展示会、商談会、ビジネスマッチング等情報提供<br>・ 販路開拓支援事業の活用(中小機構近畿)<br>・ 商談能力向上支援 | 随時<br>なし<br>なし | 隔月<br>1社<br>年1回 | 隔月<br>1社<br>年1回 | 隔週<br>1社<br>年1回 | 隔週<br>1社<br>年1回 | 隔週<br>1社<br>年1回 |

[具体的な取組み]

### (1) メディアを活用したプレスリリースによる販路開拓支援

販路開拓に関する効果的な支援体制を確立する。小規模事業者にプレスリリースやメディア活用による販路開拓の手法を定着させて、新たに取り組む新商品や新サービスの開発の情報を企業や一般消費者に広く伝える。

(事業内容)

平成27年度以降は特に新商品開発や新事業展開を行う事業所にスポットを当てたメディアを活用したプレスリリースによる販路開拓支援を行い、ネット上でのニュース配信、メディアを活用した販路開拓を提案する。なお具体的な取り組みは以下の通りである。

- ① 専門家派遣や講習会を実施し、効果的なプレスリリーススキルの向上支援を行う。
- ② マスコミや報道機関等との連携を図り、小規模事業者とメディアのマッチング支援を行う。

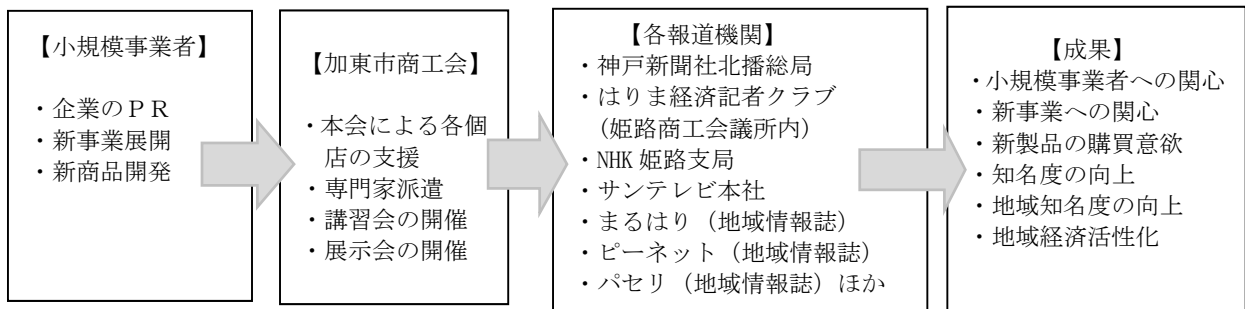
(連携専門家)

- ・ 中小企業庁よろず支援拠点全国本部サポーター  
兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー 大谷 芳弘 氏
- ・ 株式会社ウエストプラン 代表取締役  
兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー 松田 記子 氏
- ・ 中小企業診断士  
兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー 宇田 名保美 氏

(期待される成果)

- ・小規模事業者の情報発信スキルの向上を図り、販路拡大につながる。
- ・小規模事業者がメディアに取り上げられることで、地域全体の知名度向上につながる。
- ・自立して広報PRを行うスキルが身に付く。

プレスリリース支援スキーム



(2) 展示会や商談会等のビジネスマッチングの機会を情報提供することによる需要喚起、およびインターネット活用による販路開拓支援

本会から小規模事業者に向けた販路開拓のための情報提供を、インターネットを活用して早く正確に伝達するとともに、販路開拓支援研修会や商談能力向上研修会を実施してビジネスマッチングの成功を支援する。

(事業内容)

- (1) ITを活用した商談会や展示会、物産展等の情報提供
- (2) 効果的な販路開拓支援研修会の開催
- (3) 強みを活かした自社のPR手法や商談能力の向上研修
- (4) 加東市および行政機関等の商品・役務の発注情報を小規模事業者へ情報提供する。

(目標とスケジュール)

| 項目  |              | 現状  | H27 | H28  | H29  | H30  | H31  |
|-----|--------------|-----|-----|------|------|------|------|
| (1) | 商談会情報のメール配信  | なし  | 研究  | 試験運用 | 正式運用 | 正式運用 | 正式運用 |
| (2) | 販路開拓支援研修会の開催 | なし  | 1回  | 1回   | 1回   | 2回   | 2回   |
| (3) | 商談能力の向上研修    | なし  | 0回  | 0回   | 0回   | 1回   | 1回   |
| (4) | 発注情報の提供      | 年1回 | 随時  | 随時   | 随時   | 随時   | 随時   |

小規模事業者の需要開拓につながる情報提供一覧

| 区 分      | 主催者等         | 内 容  |
|----------|--------------|--|
| 情報<br>発信 | 加東市商工会       | ○かとう知つとこネット (web サイト掲載)<br>・補助金制度、イベント情報を紹介する<br>・会員事業所の情報を無料で掲載してPRする   |
|          |              | ○かとう知つとこ情報 (広報誌掲載)<br>・補助金制度、イベント情報、活動報告等を紹介する<br>毎月1回発行する   |
|          |              | ○知つとこかとう (広報誌掲載)<br>・強みを発見できたところを可視化して紹介する<br>市内全戸配布、年2回 (1月、8月) に発行している   |
|          |              | ○地方紙<br>・神戸新聞に記事の情報を提供している   |
| 商談会      | 加東市          | ○キャラクターフェスティバル<br>・毎年、東条湖おもちゃ王国前駐車場で開催、飲食店の販売及びPR<br>○秋のフェスティバル<br>・毎年1回開催、企業の展示及びPR、飲食店の販売及びPR<br>○加東市花と緑のまつり「花き盆栽展」<br>・毎年1回開催、企業の展示及びPR、飲食店の販売及びPR<br>○山田錦乾杯まつり<br>・毎年1回、滝野にぎわいプラザで開催、飲食店の販売及びPR<br>○はたらく車大集合<br>・東条湖おもちゃ王国前駐車場で開催、飲食店の販売及びPR |
|          | 兵庫県北播磨県民局    | ○元町夜市<br>・毎年1回、神戸市元町商店街で開催、飲食店の販売及びPR<br>○はりちゅうの日<br>・毎年1回、播磨中央公園で開催、飲食店の販売及びPR  |
|          | 兵庫県商工会連合会    | ○伊丹市 伊丹空港物産展<br>・県内、隣接地域での催事を実施  |
|          | 全国商工会連合会     | ○ニッポン全国物産展<br>・毎年1回、全国規模で開催<br>○ニッポンセレクト.com(EC サイト活用)   |
|          | 小野市          | ○ビジネスフェア<br>・毎年1回、小野市商工会議所主催で開催、北播磨の企業が集まり、商談会を開催<br>○小野まつり<br>・毎年1回、小野市にて開催、飲食店の販売及びPR  |
|          | 姫路市          | ○姫路食博<br>・毎年1回、姫路市にて開催、飲食店の販売及びPR  |
|          | たつの市         | ○しんぐう楽市楽座<br>・毎年1回、たつの市にて開催、飲食店の販売及びPR   |
|          | 兵庫県          | ○兵庫ご当地グルメフェスティバル<br>・毎年1回、県内のご当地グルメの販売及びPR   |
|          | 兵庫県中小企業団体中央会 | ○東急ハンズとの個別商談会<br>・東急ハンズ本社 (東京) のバイヤーとの個別商談会、加東市商工会が出展者募集窓口となる  |
| 展示会      | 三木市          | ○三木市金物まつり<br>・三木商工会議所が主催、加東市商工会が出展者募集窓口<br>○国道175号沿線交流物産展<br>・三木市が主催、加東市商工会が出展者募集窓口となる   |
|          | 兵庫県中小企業団体中央会 | ○バーチャル展示会<br>・登録企業・検索ができ、ネット上で商談ができ、加東市商工会が窓口となる   |

## II. 地域経済の活性化に資する取り組み

地域活性化に資する取り組みに関する計画は、平成23年度に加東市と加東市商工会が連携を図り、「加東市地域経済活性化基本計画（以下、基本計画）」を策定。平成24年4月から加東市の正式な基本計画とされ、平成24年9月に基本計画の実行や進捗管理を徹底し、効果的に進めるために加東市商工会内に地域経済活性化推進室（現、総務課）を設置し、加東市と連絡会議を開催して今後の地域の方向性について共有を図ってきた。基本計画の内容については、加東市のホームページを通じて、市民団体や市内住民に公開することで広く共有が図られている。冒頭にも記載している基本計画の基本方針に基づき以下の3つの地域活性化事業を実施する。

### 【地域活性化事業】

- (1) 地域ブランド商品（三草茶うどん）定着
- (2) 観光グルメガイドブックの製作
- (3) 商店街、大規模商業施設、地域の総合的活性化

グルメ定着による観光産業の活性化  
市内観光業の魅力度の向上  
市内購買力向上による地域活性化

### (1) 地域ブランド商品（三草茶(※)うどん）定着による地域活性化

※三草茶・・・源平古戦場として有名な加東市三草山の麓で取れる加東市特産のお茶

#### （現状と課題）

平成23年度より、地域ブランド商品の開発支援とPR強化を実行する目的から、本会が兵庫県商工会連合会の補助事業を活用してグルメコンテストを開催し、加東市のご当地グルメの1つとして「三草茶うどん」が誕生した。平成24年度、ご当地グルメ「三草茶うどん」をPRするために地元飲食店に対して取扱店を募集し当初6店舗でスタートしたが現在は12店舗である。

平成25年度から「三草茶うどん」の魅力を積極的に市外に発信するために市内外各地の物産展や屋台村等に出店し、認知度向上に努めているが、認知度の向上には更なるPRが必要である。

#### （事業内容）

加東市といえば「三草茶うどん」と言われるようにブランド化を定着させて、「三草茶うどん」目的での新規顧客誘引を図る。取扱店を増加させるために、市外観光客が見込めるゴルフ場や東条湖おもちゃ王国、道の駅とうじょう、中国縦貫自動車道社サービスエリアなどの飲食店に取扱店として協力を依頼する。

#### （目 標）

「三草茶うどん」の取扱店舗を増やし、加東市と言えば「三草茶うどん」を定着させ、地域のブランド商品として確立を図る。これにより「三草茶うどん」取扱店の顧客誘引を促進し、市内飲食店の売上アップと利用促進による地域活性化を図る。さらに地域ブランド商品の定着による加東市の観光産業の活性化を図る。

## (2) 観光グルメガイドブック製作による日帰り観光客の呼び込み

観光客の入込増加による観光施設および飲食店等の活性化と地域のにぎわい創出を図る。

### (現状と課題)

平成18年の行政合併以来、加東市全域の飲食店を網羅した観光マップの製作はない。加東市を訪れる観光客は市外で食事をするケースが非常に多い。また一般住民から観光施設や飲食店に関する問い合わせが増加しており、観光グルメガイドは加東市観光協会や各観光施設と連携しながらの製作が求められている。

### (事業内容)

加東市商工会が市内観光施設や飲食店を掲載した加東観光グルメガイドを加東市観光協会や市内観光施設や飲食店と連携して製作する。これにより市内観光施設や飲食店等の利用促進を図り、とりわけ宿泊・飲食業を総合的に支援する。観光グルメガイドは製作後、加東市商工会が加東市観光協会に協力し、掲載店舗を毎年見直し、常に更新を行う。

### (ポイント)

- ①市内観光施設は地域資源に認定されている「滝野温泉ぼかぼ」「県立やしろの森公園」「清水寺」「道の駅とうじょう」などを掲載する。
- ②市内観光施設や飲食店を加東市観光協会や加東市商工会が推奨店とすることで各施設や飲食店の信頼性を高め、加東市が掲げる安全・安心のまちづくりの一環とする。
- ③製作に際して、販路開拓に強い専門家を市内観光施設や各飲食店に派遣して、個店の強みなど効果的な販路開拓支援を行い、成果が期待できる観光グルメガイドとする。
- ④専門家を活用して支援することで、これまで商工会の専門家派遣の活用がなかった事業所へ支援の機会が広がり、新たな事業計画の作成や経営革新計画の支援に結び付く。

### (ターゲット)

加東市には播磨中央公園や東条湖おもちゃ王国といったファミリー向け観光施設、および19コースのゴルフ場などのレジャー施設が集積することから、地域外のファミリー客とゴルフ場来場者等の観光客をターゲットとする。また、加東市には兵庫教育大学や4つの工業団地が整備され、学生生活を市内で過ごす学生や、加東市へ転入してくる勤労者家族も多いことから、観光グルメガイドは市内住民もターゲットとして考える。

### (目標)

市内への観光目的での入込客数を増加させ、観光施設や各飲食店の商品・サービス力のアップにつなげ、売上向上はもちろん、地域雇用の創出を図る。また、個店の販路開拓支援はもちろん、新規事業計画の策定や経営革新計画の策定支援を希望する潜在需要を掘り起し、観光施設・飲食店のレベルの底上げにつなげる。

## (3) 商店街活性化支援と大規模商業施設支援及び地域の総合的活性化

### 商店街活性化支援



(現状と課題)

加東市の商業集積地の中心部にある社商店街は、高齢化や後継者不足等が原因でシャッター通り商店街となっている。現在、社商店連合会（46店）が商店街組織を形成しているが、これまで独自の販促イベントなどはほとんど実施されていない。

(事業内容)

空き店舗対策による商店街の集客を図るため定期的にフリーマーケット事業を開催する。社商店連合会の事務を委託している本会が中心市街地活性化アドバイザー派遣事業を申請し、専門家を商店街に派遣して、社商店連合会の役員等と一緒に事業計画を立案し、社商店連合会が実行する。

(目標)

商店街への集客と商店街各個店の売上アップにつながり、フリーマーケット出店者による商店街空き店舗での開業が期待できる。また本会が兵庫県商店街新規出店・開業等支援事業（補助金）を積極的に紹介・支援することで商店街の活性化を図る。

### 大規模商業施設支援

(現状と課題)

大規模商業施設やしろショッピングパーク Bio（イオン社店）が開業して約20年、施設の老朽化や旧態化、空き店舗の増加が目立ち集客力は低下している。平成26年度、集客力の向上を図るため、市内にある県立社高校の学生が空き店舗を活用して、市内特産品を活用した商品を開発・販売する事業を実施することで集客を得ている。

(事業内容)

- (1) 集客力向上を図るため加東市と連携を図り、委員会組織を立ち上げてやしろショッピングパーク Bio 周辺の活用を中核とする総合的な商業活性化プランを策定する。
- (2) 県立社高校と連携を図り、学生チャレンジショップ事業として支援を本格化させ、出店に必要な経営スキルを学ぶ「経営セミナー」を開催し、地元の食材を活用したオリジナル商品を空き店舗を活用して定期的に販売する。

(目標)

総合的な商業活性化プランを策定することで、地域消費者に買い物の利便性を提供し、消費の市外流出を防止する。また、やしろショッピングパーク Bio の空き店舗を有効活用することで、さらなる集客力向上を図り地域資源を活用した新商品開発や未来の創業者育成支援につなげる。

### 地域の総合的活性化

(現状と課題)

加東市内には商業団体として伝の助ポイントカード（46加盟店）や社ショッピングパーク Bio 内で利用できる Bio カード（30加盟店）がある。2つのポイントカードは団体が全く違うため、利便性の低下が危惧されている。他にも任意の商業団体がいくつか活動しているが、活動資金の

不足や事業主の高齢化などを理由に販促活動は実施されていない。商業の低迷により地域の活性化に影響が及んでいる。

(事業内容)

地方創生の観点から商業を総合的に活性化させる以下の事業が検討されている。これらの事業は加東市が中心となり、平成27年4月に事業推進組織が設立される予定であるが、この組織が形成されれば、ポイントカード会や商店街の活性化支援の観点から本会も積極的に参画する。具体的な内容はこれから協議を経て計画・実行される。

- ①市内共通商品券の発行
- ②商業施設を巡る循環バスの運行
- ③軽トラマルシェ（軽トラ市）実施
- ④市内共通のポイントカード発行

(目 標)

市内循環型消費システム施策の実行など商店街・商業施設等の活性化支援を行うことで、市内購買力の向上を図り、商業の衰退に歯止めを掛け、地域のにぎわい創出による地域活性化を図る。

### 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り組み

#### 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

兵庫県中央部の他の商工会等、その他の支援機関及び専門家等と連携し、各市町の小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等に関して情報交換するなどにより、小規模事業者が新事業展開および販路開拓を進めるための情報収集を行い小規模事業者に対する職員の支援力向上を図る。

(現状と課題)

経営指導員等の支援ノウハウについては個別の能力と努力に任されてきており、中小企業大学の研修を除けば兵庫県商工会連合会が主催する研修以外に職員間の交流はない。これまで、組織の垣根を越えた人材育成や能力開発は行われてきておらず、ましてや支援ノウハウの情報交換や共有は行われてこなかった。

(事業内容)

- (1) 近隣の商工会等と連携して合同研修会を実施することで、各地域の小規模事業者の支援事例を通じて支援ニーズの動向や支援ノウハウ等の情報交換を行う。
- (2) 市内金融機関各支店と商工会との連絡会議を開催して、地域内小規模事業者に対する支援ニーズの動向や支援ノウハウ等の情報交換を行う。
- (3) 日本政策金融公庫明石支店との情報交換会を行い、北播磨地域の経済状況や金融情勢について情報交換するとともに、経営の持続的発展や新規創業に対する支援ノウハウを共有する。
- (4) 中小企業診断士や税理士などの経営革新等認定支援機関との連携による研修会を開催して、他地域での支援事例等を通じて支援ノウハウの蓄積を図る。

(目標とスケジュール)

|     | 支援内容                   | 現状 | 27年度      | 28年度      | 29年度      | 30年度      | 31年度      |
|-----|------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (1) | 近隣商工会等との研修会            | なし | 年2回<br>以上 | 年2回<br>以上 | 年2回<br>以上 | 年2回<br>以上 | 年2回<br>以上 |
| (2) | 市内金融機関との連絡会議           | なし | 年1回<br>以上 | 年1回<br>以上 | 年1回<br>以上 | 年1回<br>以上 | 年1回<br>以上 |
| (3) | 日本政策金融公庫明石支店との情報交換会    | なし | 年1回<br>以上 | 年1回<br>以上 | 年1回<br>以上 | 年1回<br>以上 | 年1回<br>以上 |
| (4) | 中小企業診断士や税理士等の支援機関との研修会 | なし | 年2回<br>以上 | 年2回<br>以上 | 年2回<br>以上 | 年2回<br>以上 | 年2回<br>以上 |

(具体的な連携先)

- ①丹波市商工会、多可町商工会ほか、近隣の商工会等
- ②日本政策金融公庫明石支店
- ③みなと銀行、日新信用金庫、中兵庫信用金庫、姫路信用金庫、兵庫県信用組合の各支店
- ④経営革新等認定支援機関 藤尾政明 中小企業診断士
- ⑤経営革新等認定支援機関 川淵佳子 税理士 ほか

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

小規模事業者は地域経済活性化の要であり、その経営支援の最前線に立つ経営指導員等は、自らの支援能力を高める自己研鑽が必要不可欠である。実際に支援をしながら学ぶOJT (On the Job training) と外部の研修施設等で学ぶOff-JT (Off the Job training) とをバランスよく組み合わせ、経営指導員等の支援能力の底上げを図る。

(現状と課題)

兵庫県商工会連合会は、職階や職歴、および担当業務により区分して、各種の職員研修を実施している。また、小規模事業者等が求める高度で専門的な経営支援内容に対応するため、支援対象事業者の経営力向上等を総合的にサポートできる職員に対して、兵庫県商工会連合会がチーフコーディネーターの資格を付与して人材の能力開発に取り組んでいる。また、ベテラン職員から若手職員への支援スキルや知識を承継する仕組みを構築する必要がある。

(事業内容)

- (1) 中小企業大学校が主催する研修に経営指導員を積極的に参加させることで、企業の「成長発展」だけでなく「事業の持続的発展」を重視した支援能力の向上を図る。
- (2) 特にコミュニケーション能力と計画策定能力の向上のための研修を実施する。もしくは中小企業庁において開催される場合は、経営指導員1名以上が参加することとする。
- (3) 経営指導員等連絡会を開催して、巡回時に感じた景況感や経営者の思考、研修で学んできた有益な知識や情報を共有する。経営指導員等の資質向上・自己研鑽に積極的に取り組ませる。
- (4) チーフコーディネーターと若手職員のチームによる支援体制を確立する。若手経営指導員と

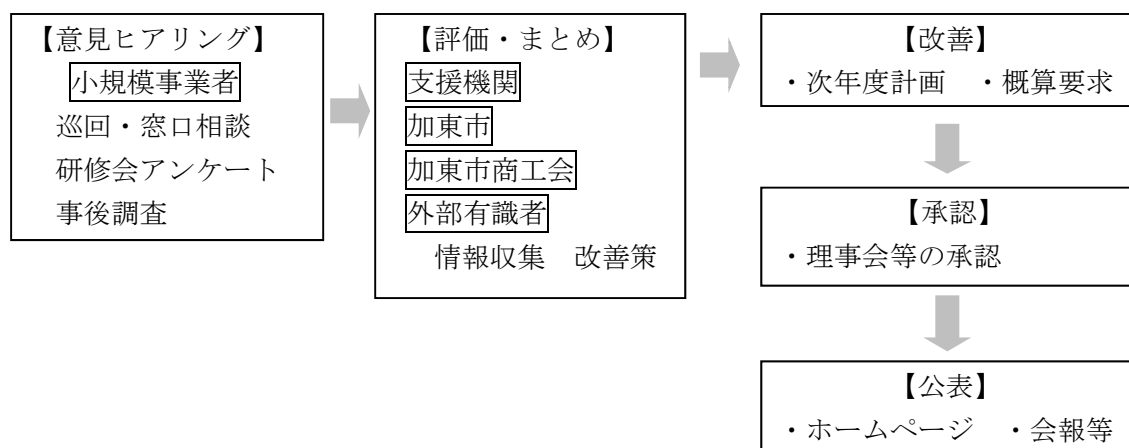
チーフコーディネーターがチームを組む体制を構築することで、伴走型経営支援のための支援スキルの向上および継承を図る。

(目標とスケジュール)

|     | 取り組み内容   | 現状          | H27年度        | H28年度        | H29年度        | H30年度        | H31年度        |
|-----|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (1) | 外部研修へ積極的に参加<br>・コミュニケーション能力<br>・計画策定能力向上<br>・マーケティング分析<br>・販路開拓支援 ほか | 全体で<br>2回程度 | 年間一人<br>1回以上 | 年間一人<br>1回以上 | 年間一人<br>1回以上 | 年間一人<br>1回以上 | 年間一人<br>1回以上 |
| (2) | 経営指導員等連絡会の開催   | 毎月1回        | 毎月1回         | 毎月1回         | 毎月1回         | 毎月1回         | 毎月1回         |
| (3) | チームによる支援体制の確立<br>による人材教育   | 毎月1回        | 随時・<br>即時    | 随時・<br>即時    | 随時・<br>即時    | 随時・<br>即時    | 随時・<br>即時    |

### 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

経営発達支援計画に掲げる事業を円滑かつ効果的に遂行するために、毎年、各事業の成果、評価および見直しを図る。小規模事業者、支援機関、加東市、商工会等がそれぞれ責務と役割を明確にし、相互連携・協力してPDCAサイクルを構築する。外部有識者の見識を取り入れながら、事業成果を検証して実行と改善を繰り返すことで小規模事業者への支援強化を図る。



#### (1) 委員会

小規模事業者、支援機関、商工会に加えて、外部より加東市、および税理士等の有識者を加えて構成した事業評価委員会を設置する。また商工会の実施体制としては、事務局長1名とチーフコーディネーターである経営指導員3名を含む計6名の経営指導員で構成する事業推進会議を設置する。外部有識者は、商工会が行う事業に直接携わっていない者を選定する。

#### (2) 評価

①事業に関する評価として、実施事業に対するアンケート調査やヒアリングを行い、事前に事業推進会議で取りまとめを行う。

②チーフコーディネーター会議において、①で取りまとめた調査結果を基に一次評価を行い、

事業評価委員会に提出する。

- ③事業評価委員会において、小規模事業者の意見等を踏まえ、事業の実施状況と成果を評価して、事業推進会議に改善点を提示する。

(3)改 善

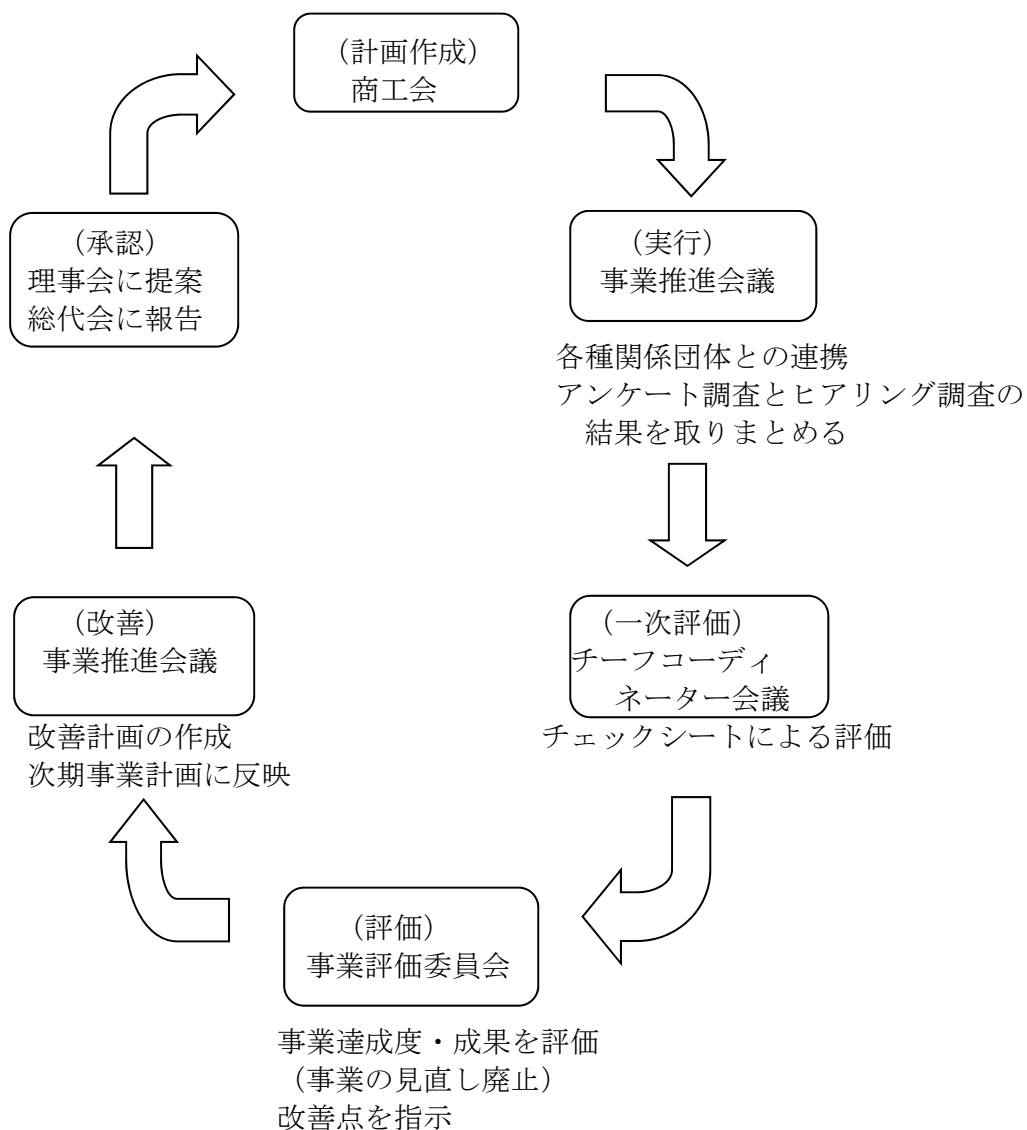
事業評価委員会から提示を受けた改善点を踏まえて、事業推進会議において目標を確実に達成できるように改善策を協議して改善計画を作成する。

(4)承 認

策定した改善計画は、加東市商工会の理事会に提案して承認を受ける。承認された改善計画は、次年度事業計画や概算要求に反映させるものとする。また、通常総代会にて報告する。

(5)公 表

事業報告を加東市商工会のホームページに掲載するほか、会報誌等に掲載して、取り組み事業の成果を周知する。



(別表 2)

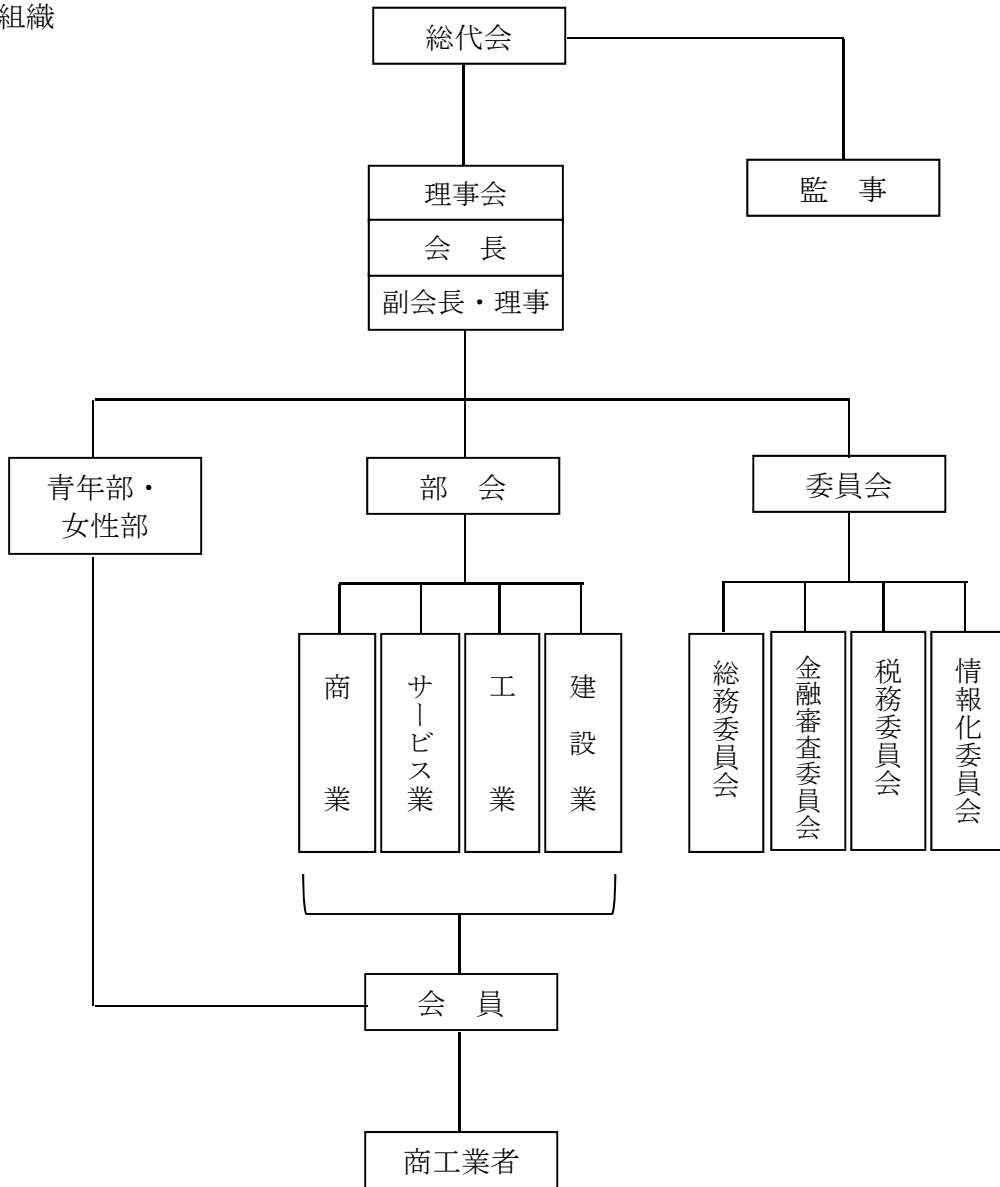
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 27 年 3 月現在)

(1) 組織体制

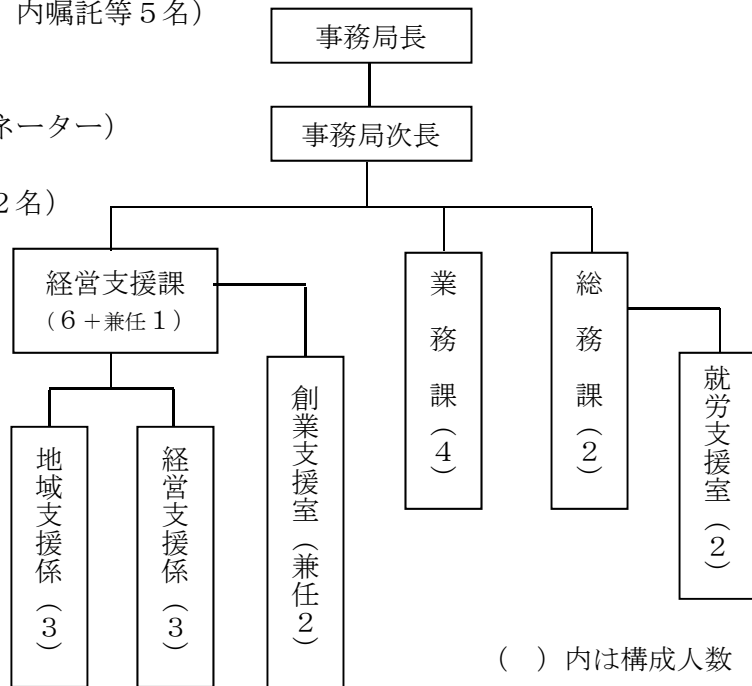
① 商工会組織



|        |                             |
|--------|-----------------------------|
| 会員数    | 904名                        |
| 役員数    | 30名                         |
| 職員数    | 16名 (補助対象職員 11名 嘱託職員等 5名)   |
| 経営指導員数 | 経営指導員 6名 (内、チーフコーディネーター 3名) |

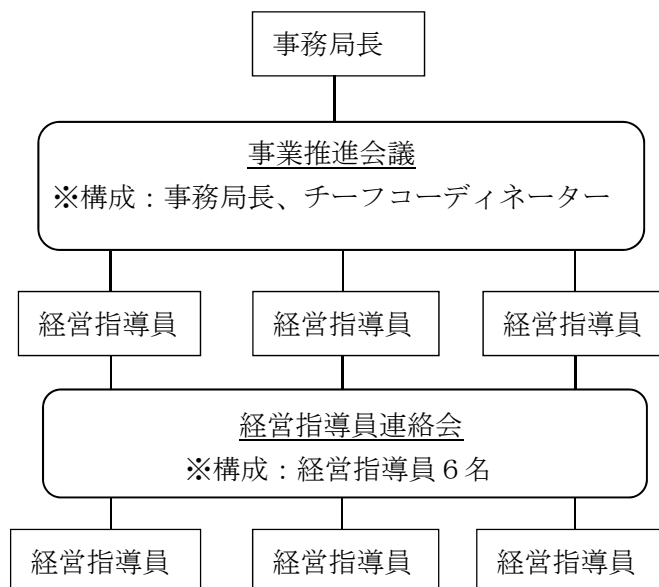
②商工会事務局組織（職員16名 内嘱託等5名）

- 事務局長 1名
- 事務局次長 1名  
（経営指導員、チーフコーディネーター）
- 経営指導員 5名  
（内、チーフコーディネーター2名）
- 補助員 2名
- 記帳専任職員 2名
- 嘱託職員等 5名



③経営発達支援事業実施体制

- 事業統括 : 事務局長
- 事業総括 : 事務局次長（チーフコーディネーター、経営指導員）
- 事業主任者 : チーフコーディネーター（経営指導員）：2名
- 事業担当者 : 経営指導員：3名



事業の推進体制は、各課を横断するプロジェクト体制とし、チーフコーディネーターを中心とする6名の経営指導員が中心に事業の推進を図って行く。また、全体の事業調整については、事務局長が行う。

(2) 連絡先

|        |                       |
|--------|-----------------------|
| 部署、    | 加東市商工会 経営支援課          |
| 住所     | 兵庫県加東市社717-1          |
| 電話番号   | 0795-42-0253          |
| FAX番号  | 0795-42-2299          |
| E-mail | shoukou@katosci.or.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<br>(27年4月<br>以降) | 28年度   | 29年度   | 30年度   | 31年度   |
|---------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|
| 必要な資金の額 | 22,488                | 23,488 | 23,488 | 23,488 | 23,488 |
| 個社支援事業  | 9,158                 | 10,488 | 10,748 | 11,003 | 11,253 |
| 地域支援事業  | 13,330                | 13,000 | 12,740 | 12,485 | 12,235 |

(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：兵庫県、加東市<br>受託費：兵庫県商工会連合会<br>加東市商工会：会費、手数料等 |

(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。

(別表4)

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>連携する内容</p> <p>(1) 経営分析・需要動向調査</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報交換</li> <li>・専門家による経営分析と助言</li> </ul> <p>(2) 事業計画の策定・実施支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報交換</li> <li>・事業計画策定支援および事業者への助言</li> </ul> <p>(3) 事業承継・創業・第二創業（経営革新）支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報交換</li> <li>・専門家による助言</li> <li>・行政による新規創業者への補助</li> </ul> <p>(4) 小規模事業者販路開拓支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報交換</li> <li>・専門家による助言</li> <li>・ビジネスマッチングの機会の提供</li> </ul> <p>(5) 支援能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支援ノウハウの情報交換</li> <li>・経営指導員等の計画策定能力の向上</li> <li>・経営指導員等のコミュニケーション能力の向上</li> </ul> |                                     |   |
| 連携者及びその役割   |                                     |   |
| I. 連携者リスト   |                                     |   |
| 名 称   | 住 所                                 | 連携する内容                                      |
| 中小企業基盤整備機構<br>高田坦史  | 東京都港区虎ノ門 3-5-1<br>虎ノ門 37 森ビル        | 専門家による経営分析と助言<br>(効果的な指導)、                  |
| 中小企業基盤整備機構近畿<br>小淵良男  | 大阪府中央区安土町 2-3-13<br>大阪国際ビルディング 27 階 | 事業計画策定支援<br>(実現可能な事業計画の策定)、                 |
| ひょうご産業活性化センター<br>榎本輝彦   | 神戸府中央区雲井通 5-3-1<br>サンパル 6 階、7 階     | 新規創業者支援<br>(新規創業者の増加)、                      |
| 兵庫県よろず支援拠点<br>藤田 勉  | 神戸府中央区雲井通 5-3-1<br>サンパル 6 階         | 販路開拓支援 (収益の拡大)、<br>海外展開支援<br>(海外販路開拓と収益の拡大) |

|                               |                                    |  |
|-------------------------------|------------------------------------|--|
| 日本政策金融公庫明石支店<br>江藤 睦          | 明石市樽屋町 8-36                        | 資金調達支援<br>(事業資金の確保)、<br>新規創業者支援<br>(新規創業者の増加)、<br>支援情報の交換<br>(支援力の向上)          |
| みなと銀行 社支店<br>梶本隆介             | 加東市社 566-5                         |  |
| 兵庫県信用組合 社支店<br>西村 等           | 加東市社 570-2                         |  |
| 中兵庫信用金庫 社支店<br>足立芳史           | 加東市社 1496-2                        |  |
| 姫路信用金庫 加東支店<br>山崎太郎           | 加東市梶原 358-1                        |  |
| 日新信用金庫 滝野支店<br>高瀬雄三           | 加東市上滝野 2413                        |  |
| 日新信用金庫 天神支店<br>松井武司           | 加東市天神 492                          |  |
| 国立大学法人兵庫教育大学<br>加治佐哲也         | 加東市下久米 942-1                       | 専門的ノウハウの提供<br>(調査結果の分析等)   |
| 公立大学法人兵庫県立大学<br>清原正義          | 神戸市西区学園西町 8 丁目 2-1                 |  |
| 国立明石工業高等専門学校<br>京兼 純          | 明石市魚住町西岡 679-3                     | 専門的ノウハウの提供<br>(ものづくり技術の指導)   |
| 兵庫県立社高等学校<br>内橋紀裕             | 加東市木梨 1356-1                       | 地域ブランド商品 P R<br>(地域商業の活性化、P R)   |
| 兵庫県中小企業団体中央会<br>中村 孝          | 神戸市中央区下山手通 4-16-3<br>兵庫県民会館 3 階    | 販路開拓支援(web による広報 P R)、<br>支援情報の交換(支援力の向上)                                      |
| 藤尾政明 中小企業診断士<br>(経営革新等認定支援機関) | 姫路市香寺町香呂 47-4                      | 専門家による経営分析と助言<br>(効果的な指導)、<br>事業計画策定支援<br>(実現可能な事業計画の策定)、<br>新規創業者支援(新規創業者の増加) |
| 川淵佳子 税理士<br>(経営革新等認定支援機関)     | 明石市樽屋町 8-34                        |  |
| 兵庫県釣針協同組合<br>田尻 忠             | 加東市吉井 731-2                        | 情報提供 (業界の指導動向調査)   |
| 加東市観光協会<br>澤野祥二               | 加東市河高 4028                         | 事業の共同開催<br>(地域の観光振興)   |
| 加東市<br>安田正義                   | 加東市社 50 番地                         | 新規創業者支援<br>(新規創業者の増加)、<br>事業の共同開催<br>(地域商工業・観光の活性化)<br>新規創業支援(新規創業者の増加)        |
| 全国商工会連合会<br>石澤義文              | 東京都千代田区有楽町 1-7-1<br>有楽町電気ビル北館 19 階 | 情報提供(国等の施策の情報収集)、<br>展示会・商談会幹旋<br>(販路開拓・ビジネスマッチング機会)                           |

|                   |                      |   |
|-------------------|----------------------|---|
| 兵庫県商工会連合会<br>木南岩男 | 神戸市中央区花隈町 6-19       | 情報提供(国等の施策の情報収集)、<br>展示会・商談会斡旋<br>(販路開拓・ビジネスマッチング機会)<br>事業の共同開催<br>(地域商工業・観光の活性化) |
| 多可町商工会<br>小寺博史    | 多可郡多可町中区中村町<br>125-1 | 支援情報の交換<br>(支援力の向上)   |
| 丹波市商工会<br>大地 但    | 丹波市氷上町成松 140-7       | 支援情報の交換<br>(支援力の向上)   |
| 篠山市商工会<br>圓増亮介    | 篠山市二階町 58-2          | 支援情報の交換<br>(支援力の向上)   |

( ) 内は連携により期待される効果

## II. 連携することによる主な効果

- (1) 専門家による指導による効果的な指導
- (2) 小規模事業者への有益な情報提供
- (3) ビジネスマッチングの機会の提供による販路開拓と効果的PR
- (4) 経営指導員等の資質の向上
- (5) 商工会の支援能力の向上

※詳細は、上表に記載。

連携体制図等

