

経営発達支援計画の概要

実施者名	多可町商工会
実施期間	平成27年4月1日～平成32年3月31日
目標	<p>地域唯一の総合経済団体として既存事業者の持続的発展や創業の促進等の支援を強化すると共に、多可町の地域課題についても行政当局や各機関と連携し、まちのにぎわいづくりを進めることで、事業者にとっても機会創出となるような事業実施の役割を担う。</p> <p>&lt;事業方針&gt;</p> <p>新規創業者の発掘や支援、事業者の持続的発展経営の支援の強化（空き店舗マッチング・後継者マッチング含む）</p> <p>地場産業「播州織」の商品ブランド化や経営力向上・販路拡大に向けた支援</p> <p>多可町の個性的な地域資源の活用による新たなブランドづくりを推進し、地域のにぎわいづくりや、地域内資金循環体制の導入を図る</p>
事業内容	<p><b>地域の経済動向調査に関すること</b> 各種調査資料を整理・統合・分析した地域経済動向資料を公表し、日々の経営や事業計画策定に活用を促し、経営の持続的発展支援に繋げる。</p> <p><b>経営状況の分析に関すること</b> 自社の利益構造や経営資源、強み等の分析を通じて、経営の再認識と全体像を見る力を養い、効果的な事業計画の策定支援に繋げる。</p> <p><b>事業計画策定支援に関すること</b> 事業者の事業ライフサイクルの見極めと、その事業ステージに合わせた課題や支援ニーズを細やかに把握すると共に、関係機関等と連携を強化し個社ごとに応じた事業計画の策定を支援する。</p> <p><b>事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 積極的な巡回や窓口相談でのフォローアップや関係機関との連携による支援を進め、事業計画の実施効果が高まるよう伴走型の支援を行う。</p> <p><b>需要動向調査に関すること</b> 業種ごとの需要動向について分析・整理し広く情報提供を行うことで、事業計画の策定や販路拡大の支援に繋げて行く。</p> <p><b>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 小規模事業者の情報発信力強化の支援に加え、展示会や他の支援サービス等の各種情報発信を行い、事業者の売上拡大に向けた支援を行う。</p> <p><b>地域の活性化に資する取り組み</b> 地域資源を活用した“ふるさと名物”の開発による着地型観光の促進と、商業イベントの企画・実施により、地域外からの資金獲得と地域内での資金循環を促進し、にぎわい創出による地域活性化を目指す。</p>
連絡先	<p>〒679-1113 兵庫県多可郡多可町中区中村町 125-1</p> <p>多可町商工会経営支援課</p> <p>TEL (0795) 32-2161 FAX (0795) 32-1699</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【地域の現状及び課題】

(1) 地域の現状

当地域は平成17年11月に、旧中町・旧加美町・旧八千代町の3町が合併した町である。兵庫県の中央部に位置し、現在の町の人口は22,428人の中山間地域である。

強みとしては、江戸中期を起源とし220年以上の伝統を誇る“先染め織物”「播州織」が地場産業であり国内生産の約7割を当地含む周辺地域で担っている。取引商社等の海外進出等により国内市場は大きく衰退したものの、昨今、後継者世代の台頭が目立ち若手職人グループらによる新しいモノづくりが始まる等、各社のブランド化に向けた動きも再活性化しており当商工会も支援を行ってきた。会員企業870社のうち、約20%となる173社が繊維関連の事業を営んでおり、雇用面での貢献も大きい。(主な業種内訳では、繊維関連を含む製造業は34.8%、小売・サービス業32.5%、建設関係17.8%、その他となっている。また町内の小規模事業者数は平成26年度末現在で1009社である。)

また播州織以外にも、地域資源として「播州百日どり」や「酒米山田錦」、「杉原和紙」といった個性的な資源がある事も強みである。

しかし、地域においては少子高齢化や若者の都市部への流出が年々顕著となり、合併当初の人口24,296人から10年で約2,000人が減少するなど深刻な状態となっている。当商工会の会員企業数も平成21年の合併当初で1,006会員であったが、平成26年度末現在870会員となっており、合併から約6年で136社減少している。

(多可町の合併はH17年11月、多可町商工会の合併はH21年4月)

(2) 地域の課題

地域での人口減少や地場産業の縮小に加え、近郊の大型ショッピングセンターや量販店等の台頭により顧客を奪われるなど商業者は日々苦戦を強いられている。更に、経営者の高齢化も進んでおり後継者不足による廃業も近年目立つようになってきた。

(前述の会員数減少において後継者不足による廃業は9割にのぼる)

上記の影響により商店街には空き店舗が目立ち始め、地区内の小学校や幼稚園等の統廃合問題も浮上、当商工会内部組織では多可町と意見交換しながら「空き施設等の有効利用」に関する研究が昨年度より始まったが、町の活力を取り戻すためには待ったなしの対策が求められている。

こうした中、地域に根差した総合経済団体として「多可町の将来ビジョン」を明確に捉え、まさしく総合的な経済面でのマネジメント力を発揮しなければならない。

【取り組みの目標】

(1) 商工会の役割

地域唯一の総合経済団体として既存事業者の持続的発展や創業の促進等の支援を強化すると共に、多可町の地域課題についても行政当局や各機関と連携し、まちのにぎわいづくりを進めることで、事業者らにとっても機会創出となるような事業実施の役割を担う。

また個別の会社(以下、個社と記述)ごとの支援においては、会員企業個々の事業ラ

イフサイクル（導入期（＝創業期）・成長期・成熟期・衰退期）に併せ、個社ごとに適切かつ丁寧な支援を行う。

## （２）事業実施の方針と目標

多可町が取りまとめた『第二次多可町基本計画』により、「事業者の創業や経営の改善・向上、人材育成」などに関する商工会の役割が位置づけられている。こうしたことを踏まえ、本事業では以下の３つの事業方針を掲げる。

尚、事業実施に際しては、多可町はもとより、兵庫県（北播磨県民局）や地域の金融機関、日本政策金融公庫、兵庫県よろず支援拠点や中小機構近畿本部など他の支援機関とも連携しながら進めて行く。

### <事業方針>

- 新規創業者の発掘や支援、事業者の持続的発展経営の支援強化（空き店舗マッチング・後継者マッチング含む）
- 地場産業「播州織」の商品ブランド化や経営力向上・販路拡大に向けた支援
- 多可町の個性的な地域資源の活用による新たなブランドづくりを推進し、地域のにぎわいづくりや、地域内資金循環体制の導入を図る（付加価値強化支援）

### <事業の主な目標>

#### ●小規模事業者支援の共通目標

項目	計画期間を通じての目標
創業支援	50社以上（年10社×5年間）
空き物件情報の提供	延べ10,000社（年延2,000社×5年間）
空き物件等の活用	15件以上（年3件×5年間）
個社ごとの経営分析支援	延べ1,000件（段階的に増やす）
事業承継支援	75社以上（年15社×5年間）
経営革新承認取得支援	50社以上（年10社×5年間）
事業計画策定・実行支援	400件以上（年80件×5年間）
IT化支援	100社以上（年20社×5年間）
展示会等への出展支援	150社以上（年30社×5年間）

#### ●播州織事業者・グループへの支援（上記項目に加えて実施）

項目	計画期間を通じての目標
展示会等への出展支援	10回以上（年2回×5年間）
業界動向等の資料提供	15回以上（年3回×5年間）
播州織事業者への相談支援	延べ50件以上（年10件×5年間）
播州織業界への人的支援	15回以上（年3回×5年間）

#### ●地域資源活用によるブランドづくり・地域のにぎわいづくり

項目	計画期間を通じての目標
多可町地域活性化検討委員会の開催	20回開催（年4回×5年間）
ふるさと名物の検討事業	2事業実施（H27・28年度）
ふるさと名物取扱店	10店舗以上（H29年度より実施）
商業にぎわい創出事業	5事業実施（年1事業×5年間）

これらは当地域にとっていずれも喫緊の課題であり、中期計画にて実行することで地域での創業の促進や経営の持続的発展にむけた経営基盤の強化支援を目的とする。  
また上記取組みを実施することにより、次の効果を目指す。

- 創業や事業承継について一元的に取り組む事で、高齢化する事業者の後継者不足問題の解消を促進し、域内の事業者数の減少に歯止めをかける。
- 創業者や事業拡大を目指す小規模事業者に、空き店舗等の情報提供を進めることで、町内の空き店舗等の解消に繋げ地域経済の活力向上をはかる。
- 事業者個別の事業ライフサイクル（導入期（＝創業期）・成長期・成熟期・衰退期）の見極めを行い、アンケート調査等により必要な支援の把握を進め、適時・的確な支援を実行することにより経営の持続的発展の支援を目指す。
- 経営分析により個社ごとの強みを踏まえ、需要を見据えた事業計画の策定づくりを支援し、競合先との商品・サービス等の差異化を図り、競争力を高め経営の向上に繋げる。
- 小規模事業者持続化補助金をはじめ、各種補助金支援を通じた事業計画づくりと計画に基づいた経営を支援するなかで、事業計画の重要性について認識を高め、域内の小規模事業者の事業計画づくりを定着化させる。
- 播州織事業者やグループの支援を通じて、商品ブランド化の経験値を高め次代を担う若手人材の育成に繋げる。また展示会や外部でのPR強化により播州織の知名度を更に高め、外部からの受注機会の増加を目指す。
- 当地の魅力ある地域資源を活用した「ふるさと名物」を住民参画で開発し地域内外にPRすることで、多可町の知名度向上や地域住民の郷土愛を高めると共に、着地型観光において域外からの消費を呼び込み、事業者らの機会創出につなげ、地域活性化に貢献する。

#### 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（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

##### ・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】

##### <これまでの取り組み>

当商工会では商工会の合併以来、「経営支援機能を強化し、会員企業の繁栄に貢献する商工会」をスローガンに、巡回訪問の強化を行ってきた。

定期的な巡回訪問計画を作成し、毎年「窓口相談件数」を大幅に上回る巡回訪問を実施しており、現場での会員企業とのコミュニケーションを大切にしてきた。

こうした成果もあり、指導もさることながら、毎年県連合会の事業で実施している『商工貯蓄共済』及び『商工安全共済』の共済増強運動では、合併から毎年連続して上位で目標数を達成するなど、会員企業との非常に良好な関係性により自主財源の強化の面でも成果を上げている。（組織率は76.8%と県内でも高い水準である）

**< 事業の内容 >**

こうして巡回訪問を強化し、会員事業所へ様々な支援や指導等を進めてきた中で、経営者自身が地域の経済動向について細やかに調査・把握できているケースは少なく、自社の強みや弱みといった部分でも分析が出来ていない小規模事業者が圧倒的多数を占めているという現状を把握しており課題となっている。

そこで、「地域の経済動向調査」については次の事業を実施する。

事業名	I-①. 市場調査支援及び地域経済動向の把握と情報提供									
内 容	<p>地域の経済動向調査については、後述II-①で実施する取り組みや、V-①で実施する調査結果を基礎資料として活用しつつ、国や県及び各関係機関等が実施する各種調査資料（下記参照）を整理・統合し、当商工会地域の経済動向調査資料として分析及び活用を進めて行く。</p> <p>尚、調査報告資料の作成を進める上では、<u>同調査資料を発行している関係機関等への情報照会や意見交換等の連携を進め、積極的な情報集約に努めるほか、会員巡回等により得られた域内の小規模事業者の状況についても加味し、確度の高い有益な情報を幅広く域内の小規模事業者へ提供して行く事で、事業計画の策定や事業運営などの支援に活かす。</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">◆調査項目</td> <td>業種ごとの売上高、業況、資金繰り、雇用情勢等</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">◆分析項目</td> <td>業種別の動向、景況観（景況判断・地域内のD I 指数）、消費動向、資金需要及び資金繰り、雇用情勢等</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">◆整理活用</td> <td> <p>地域実情を勘案したミクロの経済動向資料として情報提供するほか、<u>当地域より広範囲なマクロの経済動向資料としても整理し、持続的発展に向けた事業計画作成における基礎資料に活用する。</u></p> <p>また本調査の過程で得られた需要動向（顧客ニーズ）については、後述V-①の調査に活用を進める。</p> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">◆効 果</td> <td>地域経済動向の現状や傾向、今後の予測について、判断材料となる資料を提供することで地域の経済動向を知ることが出来、個社ごとの経営の見直しによる経営力の向上に繋げる。また新たな挑戦（戦略づくり）を促進する。</td> </tr> </table>		◆調査項目	業種ごとの売上高、業況、資金繰り、雇用情勢等	◆分析項目	業種別の動向、景況観（景況判断・地域内のD I 指数）、消費動向、資金需要及び資金繰り、雇用情勢等	◆整理活用	<p>地域実情を勘案したミクロの経済動向資料として情報提供するほか、<u>当地域より広範囲なマクロの経済動向資料としても整理し、持続的発展に向けた事業計画作成における基礎資料に活用する。</u></p> <p>また本調査の過程で得られた需要動向（顧客ニーズ）については、後述V-①の調査に活用を進める。</p>	◆効 果	地域経済動向の現状や傾向、今後の予測について、判断材料となる資料を提供することで地域の経済動向を知ることが出来、個社ごとの経営の見直しによる経営力の向上に繋げる。また新たな挑戦（戦略づくり）を促進する。
◆調査項目	業種ごとの売上高、業況、資金繰り、雇用情勢等									
◆分析項目	業種別の動向、景況観（景況判断・地域内のD I 指数）、消費動向、資金需要及び資金繰り、雇用情勢等									
◆整理活用	<p>地域実情を勘案したミクロの経済動向資料として情報提供するほか、<u>当地域より広範囲なマクロの経済動向資料としても整理し、持続的発展に向けた事業計画作成における基礎資料に活用する。</u></p> <p>また本調査の過程で得られた需要動向（顧客ニーズ）については、後述V-①の調査に活用を進める。</p>									
◆効 果	地域経済動向の現状や傾向、今後の予測について、判断材料となる資料を提供することで地域の経済動向を知ることが出来、個社ごとの経営の見直しによる経営力の向上に繋げる。また新たな挑戦（戦略づくり）を促進する。									

**< 主として活用する各種調査資料 >**

- 中小企業庁「中小企業景況調査報告書」
- 兵庫県北播磨県民局「北播磨景気動向調査」
- ひょうご産業活性化センター「中小企業経営動向調査」
- 日本政策金融公庫「全国小企業月次動向調査」
- ハローワークにしわき「月報にしわき 労働市場」
- 全国商工会連合会「小規模企業景気動向調査」
- 地域の金融機関が発行する「景況レポート」

尚、情報の提供については、当商工会が発行する会報誌への掲載や当商工会HPでの掲載、DMでの発送等にて実施する。

	※（新聞社や雑誌社など、民間企業が発信する消費者動向調査等についても随時情報を得て、資料の引用等を行う）	
事業名	I-②. 繊維業界に特化した経済動向の把握と情報提供	
内 容	地場産業である「播州織」製造関連の繊維事業者には、上記 I-①及び後述 II-①の取り組みに加えて、更にファッション業界の経済動向や他地域の繊維業界の経済動向についても調査と分析資料の作成を行い、個社ごとや関連業種の定期的な会合での資料提供などを進める。	
	◆調査項目	国内のファッション業界の経済動向、及び国内の他の繊維産地での経済動向の調査
	◆分析項目	国内繊維業界の動向・景況観（景況判断）・他地域の繊維業界の動向・消費動向等
	◆整理活用	従来の繊維製造業として伝統技術を承継しつつ、近年では繊維商品（例えばストールなど）の企画販売にて自社商品ブランド開発の機運も高まっており、既存事業・新事業の両面で個社ごとの経営の見直しによる経営力の向上に繋げて行く為、経済動向の資料提供を行う。
	◆効 果	繊維業界に特化した経済動向の現状や傾向、今後の予測について判断材料となる資料を播州織関連事業者に提供することにより、業界を取り巻く動向について理解を深め、効果的な事業計画の策定を促進し、経営の持続的発展に繋げて行く。
<p>支援においては町内の業界団体（野間織物工業協同組合・北播織物工業協同組合）と連携を図る。</p> <p>また上記調査・分析にて得られた需要動向については、後述 V-②の取組みにて活用を行う。</p>		

< 目標 >

- 地域の経済動向に関する基礎資料については四半期ごとに作成し、経営分析の結果と併せて有益な情報として提供することで、域内の小規模事業者の経営への活用を促進する。計画最終年度には半数以上の会員企業が本資料を活用した経営を行えるよう、事業計画作成への伴走型支援を進めて行く。  
※作成した資料については随時会報誌や当商工会HP、巡回訪問等での周知を進める。（HPは年間3回の情報更新・公表、5年間で合計15回）
- 播州織関連業種への情報提供についても四半期ごとに作成を行い、トレンドを踏まえたモノづくりの支援や、自社商品のブランド化への有効活用を目指す。

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経済動向資料の作成・公表	未実施	3回	3回	3回	3回	3回

播州織業界への資料提供 (経済動向資料分)	未実施	3回	3回	3回	3回	3回
--------------------------	-----	----	----	----	----	----

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針】

### <これまでの取り組み>

前述の「1. 地域の経済動向調査に関すること」にて記述の通り、商工会の合併以来、「経営支援機能を強化し、会員企業の繁栄に貢献する商工会」をスローガンに、巡回訪問の強化を行い、必要な支援を行うと共に、会員企業との良好なコミュニケーションの構築を進めてきた。

### <事業の内容>

しかし既述の通り、会員事業所へ様々な支援や指導等を進めてきた中で、経営者自身が地域の経済動向について細やかに調査・把握できているケースは少なく、自社の強みや弱みといった部分でも分析が出来ていない小規模事業者が圧倒的多数を占めているという現状を把握しており課題となっている。

そこで、事業者の「経営状況の分析」については次の事業を実施する。

事業名	Ⅱ-①. 経営状況の分析及びフォローアップの実施									
内 容	<p>巡回訪問や窓口相談、各種セミナーの開催等で小規模事業者へのヒアリングを行い、個社ごとの経営状況の分析を進める。</p> <p>特に、「<u>売上高と利益率・利益額</u>」の現状分析については最重要項目とし、自社の利益構造への理解を深めると共に、経営資源の分析や自社の強み分析も行い、分析結果を踏まえた上で次の新たな戦略づくり（事業計画書づくり）と実行支援に繋げていく。</p> <table border="1"> <tr> <td>◆調査項目</td> <td>過去3年の売上高・利益額の推移や財務内容、主力商品（サービス）、取引先・顧客の状況、経営理念、社内体制、後継者の有無等</td> </tr> <tr> <td>◆分析項目</td> <td>商品別利益貢献度・顧客別利益貢献度・強みの分析等（主力商品や客単価、知的資産経営のための要素等）</td> </tr> <tr> <td>◆整理活用</td> <td>持続的発展に向けた事業計画作成のための基礎資料として分析結果を提供する（新たな事業計画の作成支援）</td> </tr> <tr> <td>◆効 果</td> <td>自社の儲けの源泉（＝メシのタネ）や経営資源を再認識することで自社の経営の全体像を見る力を養い、効果的な事業計画の策定に繋げる。</td> </tr> </table> <p>（※経営資源：人材・商品（技術力）・資金力・ノウハウ・ネットワーク等） （※知的資産：経営資源のうち目に見えない企業競争力の源泉となるもの）</p> <p>分析結果については巡回訪問や窓口相談等により経営指導員が説明を行い、以後の必要な支援についてフォローアップを行う。</p>		◆調査項目	過去3年の売上高・利益額の推移や財務内容、主力商品（サービス）、取引先・顧客の状況、経営理念、社内体制、後継者の有無等	◆分析項目	商品別利益貢献度・顧客別利益貢献度・強みの分析等（主力商品や客単価、知的資産経営のための要素等）	◆整理活用	持続的発展に向けた事業計画作成のための基礎資料として分析結果を提供する（新たな事業計画の作成支援）	◆効 果	自社の儲けの源泉（＝メシのタネ）や経営資源を再認識することで自社の経営の全体像を見る力を養い、効果的な事業計画の策定に繋げる。
◆調査項目	過去3年の売上高・利益額の推移や財務内容、主力商品（サービス）、取引先・顧客の状況、経営理念、社内体制、後継者の有無等									
◆分析項目	商品別利益貢献度・顧客別利益貢献度・強みの分析等（主力商品や客単価、知的資産経営のための要素等）									
◆整理活用	持続的発展に向けた事業計画作成のための基礎資料として分析結果を提供する（新たな事業計画の作成支援）									
◆効 果	自社の儲けの源泉（＝メシのタネ）や経営資源を再認識することで自社の経営の全体像を見る力を養い、効果的な事業計画の策定に繋げる。									

< 目標 >

- 巡回訪問や窓口相談、各種セミナー等の開催を通じて毎年経営分析を行う。件数は段階的に増やし、5年後には延べ1,000件の分析を実施。分析の積み上げにより地域実情を反映した精度の高い経営動向資料を更新・提供し、経営の持続的発展に貢献する。
- 上記の分析調査の対応も含め、従来より強化している巡回訪問については、全会員を対象とした「定期的な巡回訪問」と「伴走型の支援・指導による集中した巡回訪問」を実施し、現在の水準を維持しながら5年間の実績で延べ16,000件を目指す。

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
個社ごとの経営分析	未実施	100件	150件	200件	250件	300件
巡回件数	3063件	3200件	3200件	3200件	3200件	3200件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

< これまでの取り組み >

当商工会では事業者の事業計画の作成支援を通じて、各種の補助金・助成金申請の伴走型支援も行ってきた。以下、過去2年度の実績を記す。

H25年度 実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>■平成24年度補正「ものづくり補助金」</li> <li>■平成24年度補正「創業補助金」</li> </ul>	申請14社支援(10社確定) 申請5社支援(4社確定)
H26年度 実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>■平成25年度補正「ものづくり補助金」</li> <li>■平成25年度補正「小規模事業者持続化補助金」</li> <li>■平成26年度「業務改善助成金」</li> </ul>	申請19社支援(12社確定) 申請39社支援(31社確定) 申請6社支援(4社確定)

上記の補助金等申請支援を通じて事業者のチャレンジを応援すると共に、小規模事業者の経営基盤強化にも取り組んだ。加えて申請案件の採択件数も多く過去2年度の実績通算で約2億1,500万円の補助金が配分され、地域の活力向上にも貢献してきた。また、創業・第二創業（経営革新）支援も強化しており、特に経営革新計画については兵庫県産業労働部担当課に指導いただきながら3年前より強化し3年間で26社の承認取得となっている。

尚、兵庫県商工会連合会の実施する各種専門家派遣事業（チーフアドバイザー派遣事業・課題別経営サポート事業・消費税転嫁対策窓口相談事業）についても、積極的に活用しており平成26年度計で延べ102社の専門家派遣を行い、個社ごとの課題に対応した指導も推進している。（一昨年度は合計130件）

< 事業の内容 >

過去2年度の補助金等の支援においては、順調な成果を収め会員企業からの信頼や求心力も高まっている。しかし現時点ではやる気のある事業者が中心の支援になっており、例えば高齢化した小規模事業者の経営者らに必要な先々のソフトランディング（廃



業) 支援や事業承継 (第三者承継も含む) 支援といったように、個社ごとの立ち位置に合わせた細やかな支援はまだまだこれからの課題である。事業ライフサイクル (「導入期・成長期・成熟期・衰退期」) に合わせた経営課題の把握や、支援ニーズの把握を進め伴走型の支援を行う事により、効果的な持続的発展経営の支援を進めて行くことが出来ると考える。このため具体的には次の事業を実施する。

**事業名** III-①. 事業ライフサイクルの見極めと伴走型支援体制の強化

**内 容** 域内の小規模事業者の持続的発展に向け、伴走型支援体制を強化するため、個社ごとの事業ライフサイクルと経営課題の見極め、必要な支援ニーズについて調査を行う。

<調査実施のスキーム>

- H27年度を初年として、隔年ごとに域内の小規模事業者に対しアンケートによる調査を実施する。(回収については窓口持参・巡回での回収、電話での聞き取り等、全職員連携して対応)

<アンケート調査の内容>

- ・近年直面している経営課題、今後想定される経営課題、セミナーや関心のある経営情報など、要望等についてアンケート方式で実施



- アンケート結果と会員データにより、個社ごとの事業ライフサイクル (導入期 (=創業期)・成長期・成熟期・衰退期) のステージを把握するとともに、2種類の支援ニーズ (以下参照) について集計し、必要な支援策検討の基礎資料とする。

<把握する支援ニーズと支援の手法>

課題別ニーズ	個別の企業ごとに直面している具体的な経営課題 (ヒト・モノ・カネ等) への支援ニーズ
支援の手法	経営指導員による相談、専門家派遣制度活用などにより、課題解決に向けた伴走型の支援対応を進める
志向別ニーズ	「売り上げを伸ばしたい」「現状を維持したい」「ソフトランディングしたい」など、ライフサイクルごとに共通する課題への支援ニーズ
支援の手法	テーマ別セミナーの企画・開催や、外部セミナーの紹介、国県等の制度紹介などの支援を実施、活用を促す

尚、志向別ニーズより得られた支援ニーズを基に、当商工会で企画・開催するセミナーの受講者については開催の都度、個別相談会を開催し具体的

	<p>な支援が必要な事業所への課題解決に向けた伴走型のフォローアップ支援を実施する。</p> <p>また「衰退期」の事業所については今後の支援の要望（例えばソフトランディング支援か事業承継希望かなど）を把握し、後述の「Ⅲ-⑤」で記載している事業との関連性も勘案して実施する。</p>
事業名	Ⅲ-②. 支援ニーズに応じた事業計画作成支援
内 容	<p>上記Ⅲ-①により分析を行った事業ライフサイクルに合わせて、以下のような支援ニーズを念頭に、ステージごとの事業計画の策定と実行支援について伴走型支援を行う。</p> <p>&lt;事業ライフサイクル別の事業計画作成支援の方針&gt;</p> <p><b>【導入期（＝創業期）の支援】</b></p> <p>導入期の事業については、事業の認知度及び収益性が低いことが一般的である。販路開拓も十分でない場合が多いため「認知度向上・販路拡大」を中心とした市場浸透戦略を想定した事業計画づくりの支援を進める。</p> <p><b>【成長期の支援】</b></p> <p>成長期の事業については、売上高・利益率・販路等が伸びるにつれて競合他社との競争が激化してくる。このため他社との差別化や付加価値の向上などを想定した事業計画づくりの支援を進める。</p> <p><b>【成熟期の支援】</b></p> <p>成熟期の事業については、市場への浸透が図られ経営基盤が強固になる一方、市場成長率の低下等により徐々に売上高も減少することが一般的である。このため売り上げの維持や更なる付加価値の向上などを想定した事業計画づくりの支援を進める。</p> <p><b>【衰退期の支援】</b></p> <p>衰退期の事業については新たな競合他社の台頭などにより、自社の競争力が低下し売上高も大きく減少してくる。このため、市場からの撤退経営の維持或いは廃業（＝ソフトランディング）などを想定した事業計画づくりの支援を進める。</p> <p style="text-align: right;">（参考：中小機構サイト「J-NET21」）</p> <p>尚、衰退期における小規模事業の特徴としては、経営者の高齢化による営業力の低下も大きな要因として把握している。<u>豊富な経験とノウハウ、顧客を持ちながら、高齢化による廃業を余儀なくされるケースも増えている。</u>このため後述の「Ⅲ-⑤」の事業にて必要な支援を行う。</p>

	<p>&lt;事業計画策定支援上の共通事項&gt;          導入期・成長期・成熟期のいずれのステージでも、自社の経営分析（「Ⅱ-①」の事業）、顧客ニーズ・市場分析（「Ⅰ-①②、Ⅴ-①②」の事業）は<u>必須の項目であり、経営分析の結果や顧客ニーズを踏まえた計画書づくりを支援する</u>。また衰退期のステージにおいても、新たな事業軸を検討し再起を進める上では、上記同様に支援を進めて行く。          尚、それぞれの事業計画の策定においては、国等が募集する各種の補助金・助成金等の活用支援も積極的に進めていく。特に小規模事業者持続化補助金については、事務局の情報発信体制の強化を図る中で、域内の小規模事業者の積極的なチャレンジ（計画策定と実行）を後押しする。          事業計画策定については経営指導員を中心に進めて行くほか、高度な相談についてはワンストップ対応で出口戦略まで支援頂ける「<u>兵庫県よろず支援拠点</u>」との連携を強化し、販路を見据えた効果的な事業計画の策定と、実行支援（Ⅳ-①）を行う。          更に金融支援においては、日本政策金融公庫と連携し、平成 27 年度から創設された「<u>小規模事業者経営発達支援融資制度</u>」の活用と、計画実行のフォローアップ支援（Ⅳ-①）も積極的に進めて行く。</p>				
事業名	Ⅲ-③. 創業計画支援と創業予備軍の調査及び支援強化				
内 容	<p>廃業による地域活力の衰退に歯止めをかけるべく、創業支援の強化を進める。具体的には以下の取り組みにより実施する。</p> <p>&lt;創業支援の強化&gt;</p> <table border="1" data-bbox="335 1236 1388 1863"> <tr> <td data-bbox="335 1236 555 1361">◆対象者</td> <td data-bbox="555 1236 1388 1361">           ①創業者：創業して間もない事業者(概ね1年以内)            ②創業予定者：概ね1年以内に創業を予定している方            ③創業希望者：将来的に創業したいという夢がある方         </td> </tr> <tr> <td data-bbox="335 1361 555 1863">◆実施内容</td> <td data-bbox="555 1361 1388 1863">           従来は上記①②の対象者に向けて実施してきたが、潜在的な創業ニーズを把握し、「創業予備軍」の把握とリスト化を行い、早い段階からのアプローチ・支援を進めていく体制を構築するため、③の対象者も含めた「<u>創業セミナー</u>」を毎年開催する。            創業セミナーでは、創業時に必要な「創業計画書」の作成について、対象業種の市場規模や顧客の需要動向を踏まえた計画書の作成について取り組み、以後のフォローアップ（Ⅳ-①）も含め円滑な創業に向けた伴走型の支援を行う。尚、上記①の対象者については、創業当初に計画していた内容と現状のギャップ分析も行い、課題の整理や計画の修正等についても支援を行う（Ⅳ-①）。         </td> </tr> </table> <p>必要に応じて前述Ⅲ-②の取り組みにて、「創業・第二創業補助金」の申請についての支援や、日本政策金融公庫と連携した金融支援も行う。          尚、多可町においても町外からのIターンによる創業者の掘り起こしや支</p>	◆対象者	①創業者：創業して間もない事業者(概ね1年以内) ②創業予定者：概ね1年以内に創業を予定している方 ③創業希望者：将来的に創業したいという夢がある方	◆実施内容	従来は上記①②の対象者に向けて実施してきたが、潜在的な創業ニーズを把握し、「創業予備軍」の把握とリスト化を行い、早い段階からのアプローチ・支援を進めていく体制を構築するため、③の対象者も含めた「 <u>創業セミナー</u> 」を毎年開催する。 創業セミナーでは、創業時に必要な「創業計画書」の作成について、対象業種の市場規模や顧客の需要動向を踏まえた計画書の作成について取り組み、以後のフォローアップ（Ⅳ-①）も含め円滑な創業に向けた伴走型の支援を行う。尚、上記①の対象者については、創業当初に計画していた内容と現状のギャップ分析も行い、課題の整理や計画の修正等についても支援を行う（Ⅳ-①）。
◆対象者	①創業者：創業して間もない事業者(概ね1年以内) ②創業予定者：概ね1年以内に創業を予定している方 ③創業希望者：将来的に創業したいという夢がある方				
◆実施内容	従来は上記①②の対象者に向けて実施してきたが、潜在的な創業ニーズを把握し、「創業予備軍」の把握とリスト化を行い、早い段階からのアプローチ・支援を進めていく体制を構築するため、③の対象者も含めた「 <u>創業セミナー</u> 」を毎年開催する。 創業セミナーでは、創業時に必要な「創業計画書」の作成について、対象業種の市場規模や顧客の需要動向を踏まえた計画書の作成について取り組み、以後のフォローアップ（Ⅳ-①）も含め円滑な創業に向けた伴走型の支援を行う。尚、上記①の対象者については、創業当初に計画していた内容と現状のギャップ分析も行い、課題の整理や計画の修正等についても支援を行う（Ⅳ-①）。				

	援を進めて行く予定であり、行政と連携した取り組みを実施することで地域内での創業支援の効果を高めて行く。				
事業名	Ⅲ-④. 経営革新を含めた第二創業支援				
内 容	<p>主に、前述のⅢ-②にて示したライフサイクルの成長期・成熟期のステージにある事業者を中心に、第二創業支援として事業者の新たな挑戦を支援していく。事業の持続的発展に向けて、経営基盤の強化や、売り上げの増加を目指す上で、自社の強みを伸ばし、他社との差別化した戦略づくりは非常に重要である。</p> <p>&lt;第二創業支援について&gt;</p> <table border="1"> <tr> <td>◆対象者</td> <td>ライフサイクルの成長期・成熟期のステージにある事業者を中心に展開</td> </tr> <tr> <td>◆実施内容</td> <td> <p>第二創業支援として「経営革新セミナー」を開催。大型店や量販店にはない、“小規模事業者ならではの優位性”（地域密着・小回りの利くサービス・対応力など）や強みを考慮し、<u>各種専門家派遣制度をコーディネートしながら需要動向や顧客ニーズ等の整理や分析、情報提供を進め、新たな事業展開に向けた事業計画づくりを支援する。</u></p> <p>※「経営革新セミナー」については毎年開催する。</p> </td> </tr> </table> <p>尚、対象者については、導入期・衰退期の事業者であっても、個社ごとの支援ニーズを把握し支援を行う。また、事業の実施における金融支援については、前述Ⅲ-②と同様に、日本政策金融公庫と連携し「<u>小規模事業者経営発達支援融資制度</u>」の活用とその後のフォローアップも進めて行く。</p>	◆対象者	ライフサイクルの成長期・成熟期のステージにある事業者を中心に展開	◆実施内容	<p>第二創業支援として「経営革新セミナー」を開催。大型店や量販店にはない、“小規模事業者ならではの優位性”（地域密着・小回りの利くサービス・対応力など）や強みを考慮し、<u>各種専門家派遣制度をコーディネートしながら需要動向や顧客ニーズ等の整理や分析、情報提供を進め、新たな事業展開に向けた事業計画づくりを支援する。</u></p> <p>※「経営革新セミナー」については毎年開催する。</p>
◆対象者	ライフサイクルの成長期・成熟期のステージにある事業者を中心に展開				
◆実施内容	<p>第二創業支援として「経営革新セミナー」を開催。大型店や量販店にはない、“小規模事業者ならではの優位性”（地域密着・小回りの利くサービス・対応力など）や強みを考慮し、<u>各種専門家派遣制度をコーディネートしながら需要動向や顧客ニーズ等の整理や分析、情報提供を進め、新たな事業展開に向けた事業計画づくりを支援する。</u></p> <p>※「経営革新セミナー」については毎年開催する。</p>				
事業名	Ⅲ-⑤. 事業承継支援体制の強化				
内 容	<p>主に、前述のⅢ-①②にて把握した支援要望を基に、第二創業支援として円滑な事業承継推進のため「事業承継セミナー」も毎年開催する（個別相談会も）。多可町全体では経営者が高齢化しており事業承継が進んでいない。<u>経営者の高齢化のリスクや、BCP（事業継続計画）対策の一環としても事業承継は重要</u>であり、事業計画のうちの“後継者対策”として指導・支援を進めていく。</p> <p>&lt;事業承継支援について&gt;</p> <table border="1"> <tr> <td>◆対象者</td> <td>ライフサイクルの衰退期のステージにある事業者や、Ⅲ-①②で支援を希望する事業者を中心に展開</td> </tr> <tr> <td>◆実施内容</td> <td> <p>第二創業支援として「事業承継セミナー」を開催。事業承継の必要性や、実施時期・承継の方法等について理解を深め、域内の小規模事業者の事業承継計画を円滑</p> </td> </tr> </table>	◆対象者	ライフサイクルの衰退期のステージにある事業者や、Ⅲ-①②で支援を希望する事業者を中心に展開	◆実施内容	<p>第二創業支援として「事業承継セミナー」を開催。事業承継の必要性や、実施時期・承継の方法等について理解を深め、域内の小規模事業者の事業承継計画を円滑</p>
◆対象者	ライフサイクルの衰退期のステージにある事業者や、Ⅲ-①②で支援を希望する事業者を中心に展開				
◆実施内容	<p>第二創業支援として「事業承継セミナー」を開催。事業承継の必要性や、実施時期・承継の方法等について理解を深め、域内の小規模事業者の事業承継計画を円滑</p>				

	に進める。また、事業承継を契機に、新たな事業計画を策定・実行する事業者について支援を行う。 尚、高齢化した事業所のうち後継者不足の事業所については、前述Ⅲ-③で実施する「創業予備軍」とのマッチング（第3者承継）も視野に入れる。
	事業承継の相談については、中小企業基盤整備機構や、ひょうご産業活性化センターの支援制度（専門家派遣）を有効に活用する。
事業名	Ⅲ-⑥. 播州織業界に特化した事業計画策定支援
内 容	地場産業「播州織」の織物業者及び若手職人グループへの支援については、やはり経営者の高齢化による経営リスクの回避や、ノウハウや技術等の知的資産の円滑な承継を進める為、上記Ⅲ-⑤の支援にて事業承継の支援を行う。 また、自社で企画・製造、小売り等機能を付加した事業内容の拡大を目指す事業者も徐々に増えており、競合他社との差別化を図る為の事業計画づくりを支援するため、上記Ⅲ-④の支援にて経営革新へのチャレンジについても同様に支援を進めて行く。

小規模事業者の事業計画の作成については、経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん（（独法）中小企業基盤整備機構よりリリース）」を有効に活用する。

#### <目標>

- 域内の小規模事業者の事業ライフサイクルの見極めと、その事業ステージに合わせた支援ニーズを細やかに把握することで、必要な支援体制を構築し、支援ニーズに基づいた効果的な伴走型支援に繋げる。  
（調査についてはH27年度よりアンケートを隔年で実施する。H29年度・H31年度は見直し調査として実施）
- 事業ライフサイクルステージ別の経営課題を把握し、経営分析結果や需要動向を加味した事業計画の作成支援を行う。事業計画の作成については、小規模事業者持続化補助金をはじめとした各種補助金等の積極的な活用も支援し、小規模事業者の事業計画に基づく経営の定着化を進める（成り行き経営からの脱却）と共に、支援ノウハウを蓄積し、支援力の向上に繋げる。
- 国や県の様々な支援制度や専門家を活用し、販路を見据えた効果的な計画策定支援を実施し、売上げの増加に貢献する（主に兵庫県よろず支援拠点・兵庫県商工会連合会と連携）。金融制度については平成27年度より創設予定の「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的にPR・活用することで、円滑な金融支援と計画実行のフォローアップを実施し効果を高める。  
創業予定者、創業希望者の掘り起こしと把握（創業希望者データバンクの作成）を進め、早い段階から事業計画策定支援を行う事により効果の高い支援を実施する。  
（創業1年以内の事業者については創業計画実施のフォローアップ支援を行う）
- 第二創業支援として、主にライフサイクルの成長期・成熟期の事業者を対象に「経

営革新」の支援を実施し、自社の強みや小規模事業者ならではの特性を活かしながら、更なる成長を目指した新しい事業計画づくりを支援する。

- 第二創業支援として、支援ニーズを把握している事業所を中心に「事業承継」の支援体制を強化し、BCP（事業継続計画）対策における事業承継の重要性について認識を高め、域内の事業承継を促進する。また後継者不足に悩む小規模事業者については、創業予定者、創業希望者とのマッチングによる第三者承継も視野に、事業承継計画の支援を進めて行く。
- 播州織関連事業者への支援についても第二創業の支援を強化し、「経営革新」・「事業承継」について、事業計画の策定支援を進めて行く。
- 播州織の織物業者等による、企画・製造、小売り等機能を付加した事業内容の拡大の動きについて、需要動向を踏まえた「認知度向上・販路拡大」のための事業計画づくりを支援し、取引先の増加や売上高の向上を目指す。また業界全体への支援についても都度進め業界の事業計画策定支援を通じて地域全体の活性化に貢献する。

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
小規模事業者アンケート調査	実施なし	実施	----	実施	----	実施
事業計画策定支援 (補助金支援含む)	64件	80件	80件	80件	80件	80件
よろず支援拠点連携活用	2件	20件以上	20件以上	20件以上	20件以上	20件以上
創業支援企業数 (セミナー年1回開催)	随時	10社以上	10社以上	10社以上	10社以上	10社以上
経営革新支援企業数 (セミナー年1回開催)	7社	10社以上	10社以上	10社以上	10社以上	10社以上
事業承継支援企業数 (セミナー年1回開催)	実施なし	15社以上	15社以上	15社以上	15社以上	15社以上
播州織事業者への相談支援	随時	10件	10件	10件	10件	10件

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

##### <これまでの取り組み>

前述「3. 事業計画策定支援に関すること」にて記載のとおり、当商工会では各種の補助金・助成金申請等も活用しながら事業者の事業計画の作成支援を進めてきた。近年では行政と連携した創業支援や、特に第二創業（経営革新）についても強化を行っている。こうした事から、徐々にではあるが事業計画の重要性についての理解も深まりつつあると感じているが、計画実行後のフォローアップについては事業所からの相談でその都度問題を把握した事業所への受け身型の支援が中心となっている。

##### <事業の内容>

小規模事業者への支援において、効果的な事業計画の策定支援は重要な位置づけにあることは言うまでもないが、最も肝心なのは事業計画に基づいた経営を推進する事にあると考える。このため、前述「3. 事業計画策定支援に関すること」にて調査・整理を

行った事業ライフサイクル（「導入期・成長期・成熟期・衰退期」）に合わせて事業計画づくりを支援した後は、「2．経営状況の分析に関すること」で強化する巡回訪問等にて個社ごとの事業計画の細やかな実行支援を能動型で積極的に展開する。経営指導員による巡回訪問・窓口相談での支援を軸に、他の支援機関と連携した各種専門家相談等を活用し、事業者の円滑で効果的な事業計画の実施を促進し、持続的発展経営の支援効果を高めて行く。具体的には次の事業を実施する。

事業名	IV-①. 支援ニーズに応じた事業計画実行支援
内 容	<p>既述のⅢ-①②の取組みを通じて策定された小規模事業者の事業計画について、事業実施の効果を高めて行く為の実行支援を推進する。</p> <p>&lt;事業計画実施支援上の共通事項&gt;            具体的には、経営指導員を中心に、<u>少なくとも四半期に1回以上の割合</u>で巡回相談・窓口相談にて個社ごとの事業計画の進捗や問題点の把握・整理を行い、当初の計画とのギャップ分析を進め、解決についてPDC Aサイクルに沿った支援を進めて行くほか、高度な相談については<u>ワンストップ対応で出口戦略まで支援頂ける「兵庫県よろず支援拠点」との連携を強化</u>し、販路を見据えた効果的な事業計画の実行支援を行う。            更に金融支援においては、日本政策金融公庫と連携し、<u>平成 27 年度から創設された「小規模事業者経営発達支援融資制度」</u>の活用と、計画実行のフォローアップ支援も積極的に進めて行く。            また、特定の課題（支援ニーズ）に応じた事業計画の実施支援については、上記の「共通事項」を踏まえつつ、以下の通り進めて行く。</p> <p><b>【創業計画の実施支援】</b></p> <p>前述Ⅲ-③で示した通り、創業者・創業予定者に加え、「創業予備軍」となる創業希望者を対象にした<u>「創業セミナー」を毎年開催し、創業時に必要な「創業計画書」の作成について、対象業種の市場規模や顧客の需要動向を踏まえた計画書の作成について取り組む。</u>            その後の実行支援（フォローアップ）では、特に創業初期は事業計画実施上の問題が発生しやすいことから、<u>進捗や問題点の把握・整理を毎月（問題の状況次第では週単位で）行うことで軌道に乗るまでの支援を進めて行く。</u>軌道に乗った後は、上記の「共通事項」に沿って、<u>少なくとも四半期に1回以上の割合</u>で巡回相談・窓口相談を進めて行く。</p> <p><b>【経営革新計画の実施支援】</b></p> <p>ライフサイクルの成長期・成熟期のステージにある事業者を中心に第二創業支援として「経営革新セミナー」を毎年開催する。大型店や量販店にはない、“小規模事業者ならではの優位性”（地域密着・小回りの利くサービス・対応力など）や強みを考慮し、<u>各種専門家派遣制度をコーディネートしながら需要動向や顧客ニーズ等の整理や分析、情報提供を進</u></p>

	<p>め、新たな事業展開に向けた事業計画づくりを支援し、その後の実行支援についても、必要に応じて専門家派遣制度や、補助金等の支援制度を活用しながら実行支援を行っていく。</p> <p>尚、対象者については、導入期・衰退期の事業者であっても、個社ごとの支援ニーズを把握し支援を行う。</p> <p><b>【事業承継計画の実施支援】</b></p> <p>ライフサイクルの衰退期のステージにある事業者や、前述Ⅲ-①②で支援を希望する事業者を中心に「事業承継セミナー」を開催し、事業承継計画の策定を支援し、計画に基づいて域内の小規模事業者の事業承継計画を円滑に進めていく支援を行う。また、事業承継を契機に、新たな事業計画を策定・実行する事業者について支援を行う。</p> <p>尚、高齢化した事業所のうち後継者不足の事業所については、前述Ⅲ-③で実施する「創業予備軍」とのマッチング（第3者承継）も視野に入れ、支援を進めていく。</p> <p>事業承継の相談については、中小企業基盤整備機構や、ひょうご産業活性化センターの支援制度（専門家派遣）を有効に活用する。</p>
事業名	IV-②. 経営情報の収集・提供に関する体制の強化
内 容	<p>経営の持続的発展において、「有益な情報の確保」は経営を左右する非常に重要な要因である。域内の小規模事業者の情報収集力の向上、あるいは事務局の情報発信体制強化について取り組み、<u>事業計画の策定（Ⅲ-②）</u>や、<u>計画を実行する上で必要となる情報の収集力を高める。</u></p> <p>&lt;事務局からの情報提供支援の強化について&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 前述Ⅲ-①で実施したアンケート調査の結果により、全体的に事業者の関心が高い情報や、ライフサイクルステージごとに関心の高い情報の把握が出来るため、ニーズに基づいて情報収集する。情報の収集については、中小機構近畿本部、兵庫県中小企業団体中央会、ひょうご産業活性化センター（兵庫県よろず支援拠点事務局）等をはじめとした関係機関を活用する。</li> <li>また、国・県をはじめ各関係機関から日々施策情報や外部セミナー等の情報が事務局あてに寄せられるため、情報を集約・整理する中で、随時HPやSNS（フェイスブックページ）等で情報の発信を行う。</li> <li>● 事務局の情報発信体制の強化として、郵送中心の体制から、Eメール・インターネットFAXを導入した情報発信体制を構築することで、<u>情報発信の頻度を倍増させる。</u></li> </ul> <p>&lt;事業者の情報収集体制支援について&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業者の情報収集については、事務局からの情報提供（HP・SNS・Eメール・FAX・DM等）にて支援するほか、中小企業庁の運営す</li> </ul>



	<p>る「ミラサポ」の活用や、メルマガ登録について購読を積極的に推進することで、小規模事業者に向けた幅広い施策情報・支援情報を得られる体制づくりを支援する。</p> <p>個社ごとの課題別の情報提供については、随時巡回訪問や電話、窓口相談等で相談を受け付け、提供していく。</p>
事業名	IV-③. 空き物件情報等の提供による経営支援
内 容	<p>町内の「空き店舗・空き倉庫」に関する調査および情報発信を行い、創業希望者の円滑な創業を後押しする。(マッチングの実績・ノウハウあり)</p> <p>前述Ⅲ-③及びIV-①の創業予定者・創業希望者に「<u>空き店舗・空き倉庫</u>」等の経営資源情報をHPやポスター、セミナー等で情報提供するほか、規模拡大を狙う既存の事業者にも情報提供を進めていく。これにより、次の支援に繋げる。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>●経営資源が乏しい創業者に対し、町内での創業がしやすくなる情報を提供し、<u>創業計画の円滑な実施</u>を支援する。</li> <li>●規模の拡大を狙う事業者に対し、その事業計画の円滑な実行に繋げる為の情報として提供し、<u>事業計画の円滑な実施</u>を支援する。 (域外からの参入を検討している事業者も含む)</li> </ul> </div> <p>また上記の取り組みにより、町内の<u>空き物件の有効活用の促進も図り、地域の活力向上に寄与する。</u></p> <p>尚、多可町では、町内の「空き家」に関する情報も有しており、「<u>空き店舗等の情報</u>」と「<u>空き家に関する情報</u>」を連携して提供することで、<u>町内での創業希望者に対し定住促進も進め、人口減少にも歯止めをかける。</u>町内外への情報発信については多可町観光交流協会と連携し効果を高める。</p>
事業名	IV-④. 播州織事業者の事業拡大に向けた支援
内 容	<p>地場産業「播州織」の織物業者及び若手職人グループでは、織物製造の受注専門から、<u>自社で企画・製造、小売り等機能を付加した事業内容の拡大</u>を目指す新しい動きが近年活性化している。事業におけるライフサイクルでは<u>導入期のステージにある事業者が多いため</u>上記IV-①②③の支援を進めながら以下の支援も実施し、各社の事業計画の策定・実行支援を進める。</p> <p>&lt;個社ごとの支援&gt;</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>●従来の受注製造から、企画・製造、小売り機能を付加した「<u>事業内容の拡大</u>」に向けた支援については、素材である「織物」製造のデザインを含めた需要把握と、最終製品(商品)に関する需要の把握が必要になる(素材としての付加価値・商品としての付加価値の視点が必要)。既述Ⅰ-①②で把握した市場の需要動向等を踏まえ、「<u>認知度向上・販路拡大</u>」を中心とした市場浸透戦略を軸に、個社ごとの細やかな相談に対応しながら事業計画づくりの支援を進めていく。</li> </ul> </div>

### < 業界に向けた支援 >

- 当地の業界内では、若手職人グループや業界団体において、国内の繊維業界の成功事例の視察や研究が盛んに行われている。成功事例を参考にした、グループや団体の新たな事業活動を支援するため、事業計画づくりにおいては専門家派遣制度の活用や、国・県等の施策紹介、会議等へ参画するなど、支援の求めに応じて対応を進めて行く。実施については、業界団体（野間織物工業協同組合・北播織物工業協同組合）と連携を図る。

### < 目標 >

- 国や県の様々な支援制度や専門家を活用し、販路を見据えた効果的な計画実施のフォローアップ支援を実施し、売上げの増加に貢献する（主に兵庫県よろず支援拠点・兵庫県商工会連合会と連携）。金融制度については平成 27 年度より創設予定の「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に P R ・活用することで、円滑な金融支援と計画実行のフォローアップを実施し効果を高める。  
創業予定者、創業希望者の掘り起こしと把握（創業希望者データベースの作成）を進め、早い段階から事業計画実行支援を行う事により効果の高い支援を実施する。  
（創業 1 年以内の事業者については創業計画実施のフォローアップ支援を行う）
- 第二創業支援として、主にライフサイクルの成長期・成熟期の事業者を対象に「経営革新」の支援を実施し、自社の強みや小規模事業者ならではの特性を活かしながら、更なる成長を目指した新しい事業計画実行を支援する。
- 第二創業支援として、支援ニーズを把握している事業所を中心に「事業承継」の支援体制を強化し、BCP（事業継続計画）対策における事業承継の重要性について認識を高め、域内の事業承継を促進する。また後継者不足に悩む小規模事業者については、創業予定者、創業希望者とのマッチングによる第 3 者承継も視野に、事業承継計画の実行支援を進めて行く。
- 事務局の情報発信体制の再構築と、情報発信頻度の向上により、事業計画の策定・実行に必要な情報を随時提供すると共に、経営に役立つメールマガジン（ミラサポ）の購読を推進し、小規模事業者の情報収集力向上に寄与する。
- 空き店舗等の情報発信を創業予定者、創業希望者に提供することで、創業がしやすい環境づくりを進めて行くと共に、多可町内でも看過することのできない「空き店舗・空き倉庫」問題の解消にも努める。実施については多可町と連携する。  
尚、経営規模の拡大を目指す小規模事業者についても情報を提供する事で、経営計画の実行を支援する。
- 播州織関連事業者への支援についても第二創業の支援を強化し、「経営革新」・「事業承継」について、事業計画の実行支援を進めて行く。
- 播州織の織物業者等による、企画・製造、小売り等機能を付加した事業内容の拡大の動きについて、需要動向を踏まえた「認知度向上・販路拡大」のための事業計画実行を支援し、取引先の増加や売上高の向上を目指す。また業界全体への支援についても都度進め、業界の事業計画実行支援を通じて地域全体の活性化に貢献する。
- 新規創業の促進や経営力強化のための支援を通じて、域内の雇用の創出・拡大と定

住を促進し、人口減少への歯止めをかけ町の活力向上に繋げる。

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
会員向け情報発信体制の強化	年6回程度	年12回以上	年12回以上	年12回以上	年12回以上	年12回以上
ミラサポ購読会員	30件程度	呼びかけ・活用→→→→→→→→→→				300件以上
創業希望者データバンク作成	実施なし	毎年更新・マッチングの実施				
空き物件情報の提供	調査未実施	延2千社以上	延2千社以上	延2千社以上	延2千社以上	延2千社以上

( 「 3 . 事業計画策定支援に関すること」との共通目標、再掲 )

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画実行支援 (補助金支援含む)	64件	80件	80件	80件	80件	80件
よろず支援拠点連携活用	2件	20件以上	20件以上	20件以上	20件以上	20件以上
創業支援企業数 (セミナー年1回開催)	随時	10社以上	10社以上	10社以上	10社以上	10社以上
経営革新支援企業数 (セミナー年1回開催)	7社	10社以上	10社以上	10社以上	10社以上	10社以上
事業承継支援企業数 (セミナー年1回開催)	実施なし	15社以上	15社以上	15社以上	15社以上	15社以上
播州織事業者への相談支援	随時	10件	10件	10件	10件	10件

5 . 需要動向調査に関すること【指針】

<これまでの取り組み>

本会では積極的な巡回訪問や窓口相談支援を通じて、域内の小規模事業者の支援を進めてきた。特にここ数年は「3 . 事業計画策定支援に関すること」で記載のとおり、各種補助金や経営革新計画承認支援など、事業計画の策定支援も強化を行い、支援の過程で個社ごとに応じた需要動向について調査支援や情報提供を行ってきた。しかし、域内の小規模事業者全体に向けての情報提供は出来ていない状況である。

<事業の内容>

既述のⅠ-①②及びⅡ-①の取り組みを通じて、地域の経済動向調査や自社の経営分析を進める中で需要動向についても的確な把握を行い、この情報を業種ごとに分析・整理した上で域内小規模事業者に広く情報提供を行うことで、個社支援レベルに留まらず、域内小規模事業者の経営の持続的発展に向けた事業計画策定の資料として全体の活用を促進し、効果的な販路拡大支援を実施できる体制に繋げて行く。

事業名	V-①. 需要動向の把握と情報提供
内容	既述の「経済動向調査」及び「経営状況の分析」の結果を基にしつつ、加

えてHPによる調査や新聞社や雑誌社など、民間企業が発信する消費者動向調査等についても随時情報を得て、業種ごとの需要動向（顧客ニーズやトレンド）について情報収集を継続的に進め、傾向を分析した上で支援に活用する。特に、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、「どんな商品（サービス）が、いつ、どこで、どのような価格で売れているか」といった需要動向（顧客ニーズ）や、自社の「売上高と利益率・利益額」の現状分析により、自社及び市場を取り巻く需要動向の変化や今後の予測等の把握を行い、需要動向資料として域内の小規模事業者へ情報提供を進めるほか、「**3. 事業計画策定支援に関すること**」の取組みにおける資料として、また販路拡大展開の為の参考資料として活用を進める。

◆調査項目	業種ごとの顧客ニーズ・競合先（ライバル）・市場規模等
◆分析項目	需要動向分析、市場分析、商圈分析等 （顧客ニーズ分析は、Ⅱ-①とも関連しているが、ここでは主力商品等の売上高の推移等も勘案する）
◆整理活用	業種ごとに需要動向（トレンドや顧客ニーズ）を取りまとめて情報提供し、持続的発展に向けた事業計画作成における基礎資料や販路拡大の為の有益な資料として活用する。
◆効果	商品やサービスの需要動向について資料を提供することで、経験や勘に基づく経営からの脱却を促し、個社ごとの経営の見直しによる経営力の向上に繋げる。また新たな挑戦（戦略づくり）を促進する。

【Ⅱ-①にて行う調査（再掲）】

◆調査項目	過去3年の売上高・利益額の推移や財務内容、主力商品（サービス）、取引先・顧客の状況、経営理念、社内体制、後継者の有無等
◆分析項目	商品別利益貢献度・顧客別利益貢献度・強みの分析等 （主力商品や客単価、知的資産経営のための要素等）
◆整理活用	持続的発展に向けた事業計画作成のための基礎資料として分析結果を提供する（新たな事業計画の作成支援）
◆効果	自社の儲けの源泉（＝メシのタネ）や経営資源を再認識することで自社の経営の全体像を見る力を養い、効果的な事業計画の策定に繋げる。

（※経営資源：人材・商品（技術力）・資金力・ノウハウ・ネットワーク等）

（※知的資産：経営資源のうち目に見えない企業競争力の源泉となるもの）

需要動向については、Ⅰ-①の経済動向資料と併せて（含めて）域内の小規模事業者へ情報発信を行い、経営の持続的発展に必要な重要情報として活用を促すほか、巡回訪問や窓口相談等による個社支援に活用し、「**3. 事業計画策定支援に関すること**」での事業計画の策定や、販路拡大に向けた

	支援など、以後の必要な支援についてフォローアップを行う。	
事業名	V-②. 繊維業界に特化した需要動向の把握と情報提供	
内 容	地場産業である「播州織」製造関連の繊維事業者については、既述のⅠ-①及びⅡ-①の取り組みに加えて、更にファッション業界の需要動向や他地域の繊維業界の需要動向についても調査と分析資料の作成を行い、既述のⅠ-②の経済動向資料と同様に個社ごとや関連業種の定期的な会合での資料提供などを進める。	
	◆調査項目	国内のファッション需要動向、及び国内の他の繊維産地での先進事例の調査
	◆分析項目	ファッション需要動向調査、業界の市場規模 他の繊維産地における先進事例の成功要因分析
	◆整理活用	国内消費（流通）がほとんどである地場産業「播州織」について、上記分析を通じて顧客のニーズや業界のトレンドを整理し、関連事業所の事業計画への活用を進め、販路拡大の可能性や新商品開発、今後の可能性について検討出来る資料としても活用を進めて行く。
	◆効 果	播州織関連事業者に上記の情報を提供することにより、トレンドを踏まえたモノづくりを支援し、自社商品ブランド開発の動きを活性化させる。町内の雑貨店やアパレル関係業種等との連携も促進し、業種間の連携・交流により関係を深め人的ネットワークが強化される。
	支援においては町内の業界団体（野間織物工業協同組合・北播織物工業協同組合）と連携を図る。	

< 目標 >

- 地域の需要動向に関する基礎資料については四半期ごとに作成し、経営分析の結果と併せて有益な情報として提供することで、域内の小規模事業者の経営への活用を促進する。計画最終年度には半数以上の会員企業が本資料を活用した経営を行えるよう、事業計画作成への伴走型支援を進めて行く。  
※作成した資料については随時会報誌や当商工会HP、巡回訪問等での周知を進める。（HPは年間3回の情報更新・公表、5年間で合計15回）
- 播州織関連業種への情報提供についても四半期ごとに作成を行い、トレンドを踏まえたモノづくりの支援や、自社商品のブランド化への有効活用を目指す。

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
需要動向資料の作成・公表	未実施	3回	3回	3回	3回	3回
播州織業界への資料提供 (需要動向資料分)	未実施	3回	3回	3回	3回	3回

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

### <これまでの取り組み>

当商工会においては、販路開拓支援については展示会などの情報発信や専門家活用によるHP作成支援、プレスリリース支援などを中心に行ってきた。しかし、どちらかと言えば需要開拓は、事業者の営業力や顧客関係性に依るところが大きい分野として、伴走型支援が充実していなかった面もある。

そこで一連の小規模事業者支援において、初期支援から出口支援までの「支援ビジョンを明確」にする中で、事業者に合わせた需要開拓における支援についても取り組みを強化する。

### <事業の内容>

小規模事業者の魅力の発信を効果的に行うツールとして、各種のサービスの利用について情報を提供すると共に、情報戦略の関連セミナーなども開催し段階的に会員事業所の情報発信力を高めていく。

加えて、展示会や商談会への伴走型の出展支援、ほかの支援機関と連携した支援体制の強化を図っていく。

事業名	VI-①. 事業者の情報発信体制の強化支援	
内 容	<p>事業所の販路拡大・売上高向上は、基本的にライフサイクルの全ステージにおける共通の課題であると考えるが、販路拡大のための営業体制や情報発信体制づくりについて<u>人的な資源や資金、時間等において十分な余裕のある小規模事業者は少ない。</u></p> <p>そこで、ITを活用したマーケティング手法や効果的な情報発信に関するセミナーやプレスリリース支援の実施、専門家派遣制度を活用した情報発信に関する伴走型支援の強化を進める。</p> <p>&lt;情報発信体制の強化支援について&gt;</p>	
	◆対象者	III-①②で調査を行った、支援を希望する事業者を中心に展開し、徐々にその範囲を広げて行く。
	◆実施内容	<p><b>【IT活用セミナーの開催】</b> ITを活用した情報発信（HP・SNS・動画コンテンツ作成等）に関する知識と、販路拡大やマーケティングに効果的な活用方法等に関するセミナーを開催し小規模事業者の販路拡大・需要の開拓について支援を行う。</p> <p><b>【プレスリリース支援】</b> 自社の商品やサービスについて、販路拡大のための広報活動を支援するため、プレスリリースに関する支援を行う。個社ごとの専門家派遣での対応を進めるほか、</p>

	外部セミナーの紹介や、内部でも前述のⅢ-①で把握したニーズを基にセミナーの企画を検討・実施する。				
	尚、販路開拓支援については、プレスリリース等の情報発信について、よろず支援拠点全国本部サポーター（大谷芳弘先生・兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー）に指導を頂き、連携しながら進めて行く。				
事業名	VI-②. 事業所の販路拡大に向けた伴走型支援				
内 容	<p>小規模事業者の販路拡大に向けた支援として、上記Ⅳ-①の支援と共に、展示会や商談会について専門家と連携し伴走型の出展支援、及び販路開拓支援を進める。特に販路開拓については兵庫県よろず支援拠点や、中小機構の販路開拓コーディネーター等にも相談を進め連携を図る。</p> <p>&lt;販路拡大に向けた伴走型支援について&gt;</p> <table border="1"> <tr> <td>◆対象者</td> <td>Ⅲ-①②で調査を行った、支援を希望する事業者を中心に展開し、徐々にその範囲を広げて行く。</td> </tr> <tr> <td>◆実施内容</td> <td>展示会や商談会の開催情報について、既述Ⅳ-②の取り組みにより情報を把握し、事業者へ情報提供を進めると共に、個社ごとの支援については各種専門家派遣制度を活用し、展示会や商談会での成果が高まるよう支援を行う。</td> </tr> </table> <p>また実際の販路拡大の機会として、全国商工会連合会や兵庫県商工会連合会などが募集する展示会等の情報発信や、全国商工会連合会が運営する地域特産品サイト「ニッポンセレクト」等、小規模事業者に有利な支援制度の紹介等を強化する。</p>	◆対象者	Ⅲ-①②で調査を行った、支援を希望する事業者を中心に展開し、徐々にその範囲を広げて行く。	◆実施内容	展示会や商談会の開催情報について、既述Ⅳ-②の取り組みにより情報を把握し、事業者へ情報提供を進めると共に、個社ごとの支援については各種専門家派遣制度を活用し、展示会や商談会での成果が高まるよう支援を行う。
◆対象者	Ⅲ-①②で調査を行った、支援を希望する事業者を中心に展開し、徐々にその範囲を広げて行く。				
◆実施内容	展示会や商談会の開催情報について、既述Ⅳ-②の取り組みにより情報を把握し、事業者へ情報提供を進めると共に、個社ごとの支援については各種専門家派遣制度を活用し、展示会や商談会での成果が高まるよう支援を行う。				
事業名	VI-③. 播州織商品のブランド化に向けた人的支援等				
内 容	<p>地場産業「播州織」の織物業者及び若手職人グループへの支援についても、上記VI-①②の支援を実施するほか、実際に展示会や商談会等、実際の現場に経営指導員や専門家を派遣したうえで、販路拡大についてさらに一歩踏み込んだ支援を行う。</p> <p>また外部に向けた販路拡大支援のみならず、自社商品のブランド化を促進していくなかで、町内の雑貨店やアパレル関係業種等との連携をサポートし、<u>地域内での販売体制強化の支援も行う</u>。これにより、地域内での資金循環に資する取り組みも支援する。</p>				

< 目標 >

- 小規模事業者に対し、販路拡大に取り組むための人的資源や資金・時間等の不足といった弱みを解消するため、ITの活用に関する支援を行う。ITの有効活用方法に関するセミナーの開催や、専門家を交えた個別相談について伴走型で支援することにより、持続的発展経営をサポートし、自社の商品やサービスについての情報発

信力を高め、販路拡大に繋げる。

- 販路拡大の支援強化として、直接の販路拡大の機会となる展示会や商談会の情報提供を進めると共に、出展に関して専門家派遣制度の活用等による支援を行い、販路拡大・売上拡大の伴走型支援を実施する。また全国商工会連合会が運営する地域特産品サイト「ニッポンセレクト」等、小規模事業者にも有利な販路拡大に繋がるサービスや支援制度についても情報提供を進め、小規模事業者の販路拡大・売上高の向上に貢献する。
- 播州織関連事業者への支援については、展示会等への出展について実際の現場に経営指導員や専門家を派遣するなど、さらに踏み込んだ人的支援についても実施し効果を高める。また、外部での販路拡大のみならず、域内での販路拡大についても支援を行い、地域内での資金循環に資する取り組みを支援する。

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
IT化支援企業数 (セミナー年1回開催)	実施なし	20社以上	20社以上	20社以上	20社以上	20社以上
プレスリリース等支援	適宜	30件	30件	30件	30件	30件
展示会等への出展支援	適宜	30件	30件	30件	30件	30件
播州織業界への人的支援	実施なし	3回	3回	3回	3回	3回

### ・地域経済の活性化に資する取組

#### <これまでの取り組み>

当商工会では地域活性化事業として、兵庫県商工会連合会の補助事業採択や、多可町より特別の支援を受けて次のような事業を進めてきた。

年度	事業名 (補助金額)	事業名
24	地域活力増進事業 (243万円) (※兵庫県商工会連合会補助事業)	鹿肉を活用した商品開発、販路開拓、給食導入、特産品化
25	地域活力増進事業 (171万円) (※兵庫県商工会連合会補助事業)	多可の先染め雑貨関係者との連携強化による地域経済活性化
26	ひょうご「まちおこし」支援事業(242.5万円) (※兵庫県商工会連合会補助事業)	多可の先染め雑貨関係者との連携強化による地域経済活性化
毎年	多可町ふるさと産業展(60万円) (※多可町より補助)	播州織パッチワーク展や企業展の開催、産業などの魅力発信
隔年	多可町プレミアム商品券発行事業(1120万円) (※多可町より補助)	町内での消費拡大・消費喚起を目的に20%のプレミアム付き商品券の発行

#### <事業の内容>

当町においては若者人口の減少や少子高齢化の深刻化、地域内での消費力の低下・域外への消費の流出など待ったなしの課題が山積している。こうした地域の問題について、多可町をはじめ多可町観光交流協会、J A、地域の高等学校、事業者らの参画を得



て「多可町地域活性化検討委員会（仮）」を発足させ、対応の協議や各連携機関の動きや取り組みの調整を行う。

また、同委員会の中では域外からの資金獲得や地域内での資金循環を目的とした「着地型観光」に関する事業の検討・実施も進め、各機関で取り組んでいる従来の取り組みと合わせて、より効果的な地域活性化への取り組みを進めていく。

- ①「多可町地域活性化検討委員会（仮）」を発足させ、毎年4回、合計20回開催し対応の協議や各連携機関の動きや取り組みの調整を行う。
- ②「着地型」観光の推進については、当地域ならではの強みである“地域資源”を最大限活用した“ふるさと名物”（消費財）の開発に関する検討を進める。  
（当地域の代表的な地域資源：播州百日どり・杉原紙・酒米山田錦など）
- ③地域外からの資金獲得および地域内でのにぎわい創出に向けた事業展開として町内の商業イベント等を企画・実施し、地域活性化の事業効果を高めていく。  
（バルやまちゼミ、百円商店街等、他地域の成功事例を参考に検討）
- ④地場産業「播州織」関係業種については、現在取り組んでいる「地域内資金循環等新事業開発検討事業（全国商工会連合会事業）」を継承し、引き続き従来の受注製造体制から、企画提案型の製造・小売りへと事業内容の拡大を目指す各社の商品ブランド化推進の取り組みを支援していく。

尚、上記取り組みと関連し、地域資源を活用した事業計画を検討する事業者については地域資源活用や農商工連携、6次産業化等に関する情報や支援制度が充実している中小企業基盤整備機構の支援制度をコーディネートしながら、伴走型の支援を進めて行く。

#### <目標>

- 「多可町地域活性化検討委員会（仮）」を発足し、定期的な会合の中で連携機関内の地域資源を活用した取り組みに関する情報交換や支援協力を呼びかけて行くことで、各機関の事業について効果を高める。  
特に地域課題の解決に向けて、関連のある事業メニューを有する多可町とは緊密な連携を進め、地域発展のための取り組みの成果を高めて行く。
- 地域資源を活用した“ふるさと名物”の開発については、着地型観光を視野に入れた消費財の開発を進めていくことで、域外からの資金獲得を目指す。  
また関連のある観光関連事業者・飲食店・宿泊施設等・農産物等の生産者について相互の連携を深めた、地域内資金循環等の仕組みづくりについても関係機関連携のもと体制づくりを支援し、地域の発展に寄与する。
- 事業者らの新規顧客獲得の機会を創出し地域での消費を高める「にぎわい創出事業」については、他地域の成功事例を基に当地でも取り組みを進めることで、大型店等へ奪われている顧客を地域へ呼び戻し、地域の事業者の活力増進と、地域内での資金循環の効率を高める効果を目指す。

実施内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
多可町地域活性化検討委員会開催	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
ふるさと名物の検討	未実施	1事業	1事業	H27・28年度実績を加味して検討		
商業にぎわい創出事業	未実施	1事業	1事業	1事業	1事業	1事業

尚、多可町においては全国に先駆けて「多可町まち・ひと・しごと創生本部」を立ち上げており、山積する町の課題に役場内部でも組織改革を図り横断的に各課が連携できるようフレキシブルな対応が図れるように進めている。今後、地方創生の関連予算が配分される中で、小規模事業者や中小企業者向けの対策も盛り込まれる予定であることから多可町と連携を強化し事業を推進していく。

・経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

当地域を含む東・北播磨地区内の商工会連絡協議会での支援情報の交換や、兵庫県商工会職員協議会主催の「経営支援事例発表会」への職員参加を積極的に進めるほか、新たに近隣の商工会との情報交換会や、専門家（中小企業診断士）・信用保証協会・地域金融機関・日本政策金融公庫等の参加を呼び掛けた定期的な連絡調整の場（金融懇談会（仮称））を立ち上げ、各機関での支援事例や需要動向に関する情報交換を行う事で、支援ノウハウや新たな需要開拓に関する情報収集体制を構築し、経営発達支援計画の円滑な実施に向けた支援力の向上を図る。

（近隣の商工会については、丹波市商工会、加東市商工会との連携を中心に進める）

<目標>

- 当商工会と経済動向や需要動向で比較的似通った状況にある近隣商工会（丹波市商工会・加東市商工会）や、東・北播磨地区商工会連絡協議会（ブロック協議会）については、支援上の課題の共通点も多いことが想定されるため、年1回以上の情報交換会等の開催のみならず、日々の情報交換・相互の支援スキル向上に向けた相談や連携も進めて行く中で連携基盤を強化し、新たな需要の開拓に繋げて行く。
- 兵庫県商工会職員協議会主催の「経営支援事例発表会」については、当商工会の経営指導員だけでなく全職員の積極的な参加を進めていき、事例研究や他の商工会との意見交換を深めることで、職場内全体のレベルアップを図る。また必要に応じてブロック外の商工会と情報交換を進めるなど連携による情報収集力を強化する。
- 商工会以外の支援機関や専門家等を交えた金融懇談会（仮称）を新たに立ち上げ、定期的な情報交換等を進めることで、当商工会で有していない支援の視点やノウハウ・新たな需要動向・実際の支援事例等について学び、更なる支援力の向上に繋げるための基盤と、支援機関の連携による円滑な支援が実施できる体制を構築する。

実施内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
東・北播磨地区商工会連絡協議会での意見交換会	随時	1回以上	1回以上	1回以上	1回以上	1回以上

経営支援事例発表会参加	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
近隣商工会との 情報交換会	随時	1回以上	1回以上	1回以上	1回以上	1回以上
金融懇談会(仮称)	未実施	3回	3回	3回	3回	3回

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

全国連及び兵庫県商工会連合会が主催する研修会に、経営指導員一人当たり平均3回の受講を目指すほか、中小企業大学校が主催する研修会への毎年参加や、近隣商工会(丹波市商工会・加東市商工会)と年1回以上の合同勉強会の開催・参加をする。

また中小機構が開催するセミナーへも積極的に参加し、特に支援において最も基本となるコミュニケーション(対話力)に関する研修会については当商工会内部でもOJT研修として実施を進めていく。(中小機構が経営指導員向けの研修会を開催する際は、必ず参加する)

尚、当商工会では経営指導員の資質向上について、プロジェクトマネージャー(PM)型支援人材として5つの能力を優先的に高め、伴走型支援能力を高めていく。

### 【PM型支援人材に求められる「5つの力」】

<p>支援先との信頼関係を築く</p> <p><b>対話力</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者等が相談しやすい状況を作ることができる(施設環境、人材、情報発信等)。</li> <li>● 相手の発言を柔らかくコントロールしながら、相手のニーズや問題意識の明確化を図るコミュニケーション(orコーチング)ができる。</li> </ul>
<p>真の見えざる課題を見極める</p> <p><b>診断力</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者の言う「課題」を尊重しつつも鵜呑みにすることなく、支援先企業が置かれた状況を客観的に分析することで、真の課題を解きほぐすことができる。</li> <li>● 課題間の関係を明確にし(=課題の構造化)、その中で優先的にフォーカスしていくべき領域を見極めることができる。</li> </ul>
<p>未来の姿を経営者と共に考える</p> <p><b>構想力</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 支援先企業の全体を見ながら、当該課題を解決できる方策を提案できる。</li> <li>● その方策を経営者等が理解できるように説明し、納得を得ることができる。</li> </ul>
<p>人・情報の組合せで未来を創り出す</p> <p><b>編集力</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の緊密なネットワークを活用し、常に新鮮な情報を把握し、その中から支援先企業の問題解決につながる情報を適宜見繕うことができる。</li> <li>● 様々な分野の専門家、事業者のネットワークを有し、支援先の課題解決に資する人材等を紹介することができる。</li> </ul>
<p>早めの成果で流れをつくる</p> <p><b>突破力</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小さくてもよいので、出来る限り早く、目に見える成果を出すことで関係者に確信をもたせる。</li> <li>● 経営者の迷いを理解しつつも、タイミングよく背中を押してあげる。</li> </ul>

H22.4 中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会事務局発表  
「変わる中小企業、変わるか支援人材」資料より

この5つの能力を高めるため普段からの実践はもとより、現状不定期開催の「経営指導員会議」等を毎月開催し、OJTにより従来の経営指導に関する必要な知識・ノウハウ

ウに加えて、小規模事業者の支援レベルの向上につながるような事例研究等の勉強会も開催する。(毎月の経営指導員会議で本事業計画全体の進捗管理も行う)

また金融・税務・労務などの指導ノウハウや、支援事例を取りまとめたマニュアル・事例集等を作成し、当商工会のデータベースとして有効に活用することでベテランから若手までの職員の知識・ノウハウのレベルの平準化および向上を図る。

各種専門家派遣制度を活用しての支援については、専門家と必ず同行し専門家の指導ノウハウや知識を習得したり、専門家と連携した支援の経験値を高めることで徐々に高度な相談への対応力も備えていく。(現在も実施中)

### <目標>

- 金融・税務（記帳指導等）・労務をはじめとした従来の商工会の経営指導業務について、知識の共有を図るための勉強会や各マニュアル等を作成し、経営指導能力を高め、円滑な事業者の支援体制を強化する。
- 支援事例の共有やケーススタディにより、伴走型の経営支援に関する支援ノウハウの向上を図ると共に、現場での支援に実践活用する。  
また、定期的な内部でのOJT研修を始め、関係機関が開催する各種研修会への積極的な参加や、近隣商工会等連携した勉強会の開催により、5つの支援力（対話力・診断力・構想力・編集力・突破力）を高める。

実施内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
全国連・県連等の研修参加	随時	→ 経営指導員の毎年受講を進めて行く				
中小企業大学校の研修参加	随時	→ 今後も積極的に参加を進める				
近隣商工会との勉強会	隔年1回	1回以上	1回以上	1回以上	1回以上	1回以上
経営指導員勉強会	6回	12回	12回	12回	12回	12回
指導・支援マニュアル作成	作成中	更新	更新	更新	更新	更新

### 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

事業推進についてはPDCAサイクルにより、外部の有識者（中小企業診断士）を中心とした「多可町経営発達支援計画検証委員会（仮称）」を組織し、年間2回の検証会議の中で、事業の評価及び見直しについて取りまとめ、計画へフィードバックし、その結果を速やかに小規模事業者に公表する。

#### 【多可町経営発達支援計画検証委員会（仮称）】

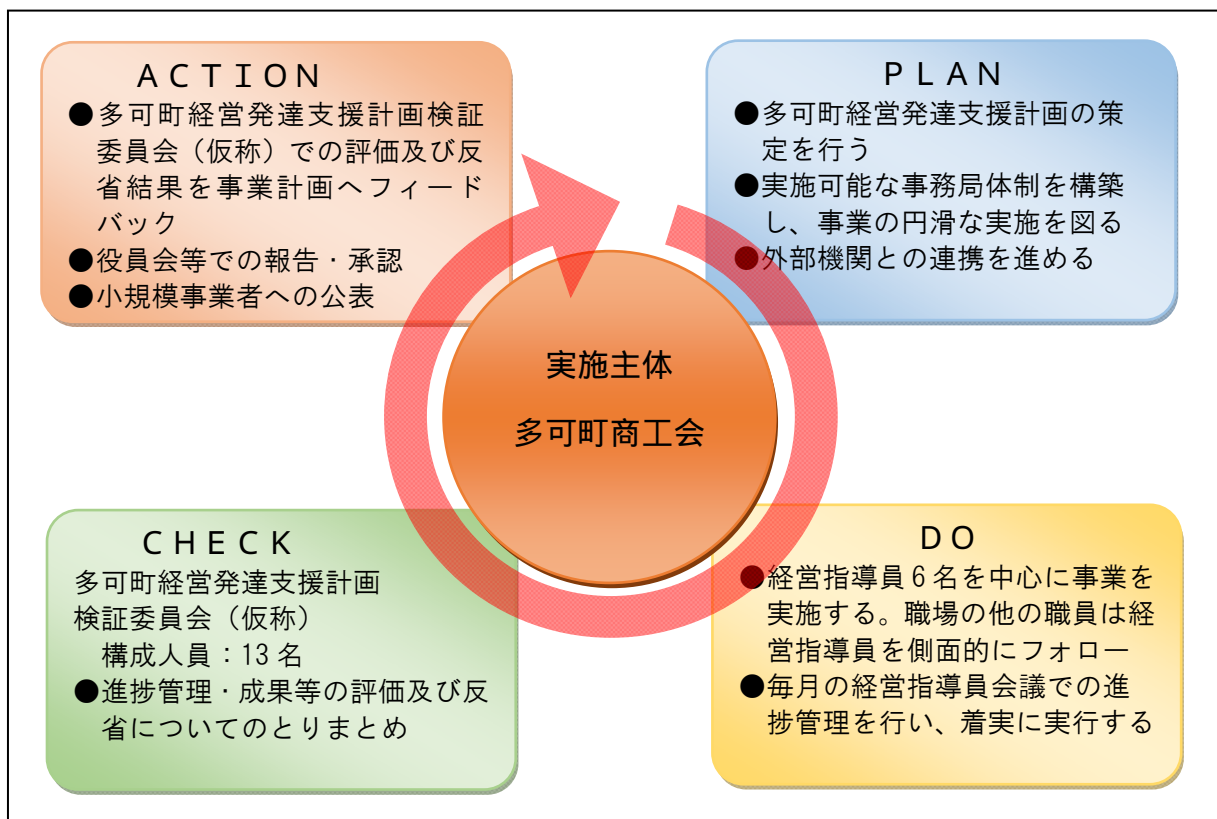
構成人員：外部専門家1名（中小企業診断士）、多可町地域振興課2名  
 兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー1名  
 兵庫県商工会連合会担当課職員1名  
 小規模事業者代表（会員企業より）3名  
 多可町商工会役員2名、多可町商工会事務局職員3名

開催：年間2回の開催とする（9月・3月）

内容：多可町商工会が実施する「経営発達支援計画」に基づき、事業の進捗度合や効果、数値的な目標に対する達成度の検証、課題の洗い出しや改善すべき点などについて検証を行い、結果を事業計画にフィードバックする（PDCAサイクル）

情報開示：構成メンバー含む会議の内容について、成果や評価、見直し結果等については多可町商工会役員会で報告・承認を経たのち地域の小規模事業者が閲覧可能なよう、速やかにHPで結果を公表する。  
（検証委員会の結果は年度で取りまとめて総代会でも公表する）  
また、公表によって得られた意見等については、委員会メンバーに速やかに周知するとともに、必要に応じて委員会の開催回数を増やすなど、柔軟に対応を進める。

### 【PDCAサイクルイメージ】



(別表 2)

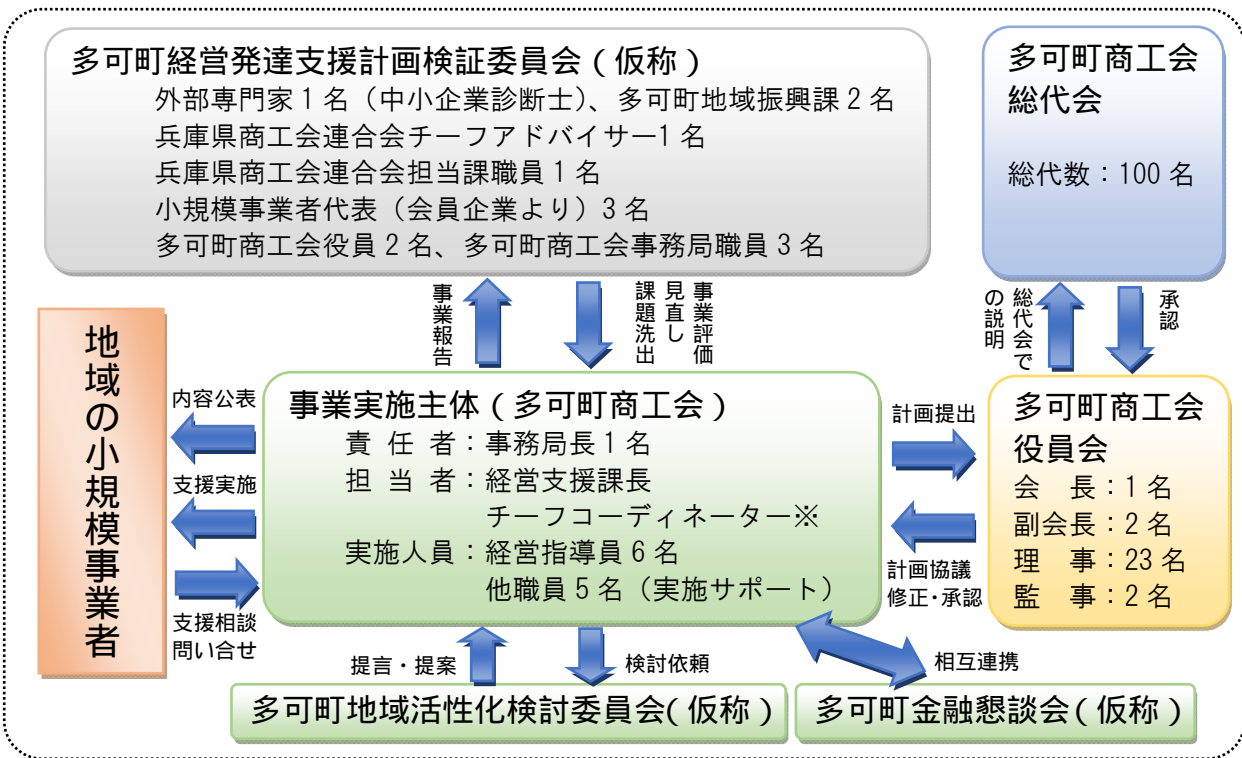
経営発達支援事業の実施体制

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

< 経営発達支援計画を実施するための組織体制 >



※チーフコーディネーター … 兵庫県商工会連合会認定資格者

< 事務局体制、職員数 11 名 >

多可町商工会

職員数 11 名: 事務局長 1 名  
 経営指導員 6 名  
 補助員 2 名、記帳専任職員 1 名、嘱託職員 1 名

事務局体制: 2 課制 (経営支援課・業務推進課)

会 員 数: 870 名 (平成 27 年 3 月 31 日現在)

(2) 連絡先

〒679-1113

兵庫県多可郡多可町中区中村町 125-1

多可町商工会経営支援課

TEL (0795) 32-2161・FAX (0795) 32-1699

URL: <http://www.taka-cho.jp/>

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	4,800	4,800	4,300	4,300	4,300
地域総合振興事業費	4,800	4,800	4,300	4,300	4,300
(総合振興費)	(4,000)	(4,000)	(3,500)	(3,500)	(3,500)
(商工業振興費)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)
(経営・税務対策費)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)

(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
1. 県補助金 2. 町補助金 3. 当商工会自主財源 4. 兵庫県商工会連合会補助金

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<ul style="list-style-type: none"><li>●地域経済動向の調査に関する連携 (「1. 地域の経済動向調査に関すること」のI-①に係る連携)</li><li>●事業計画の策定及び実行支援 (「3. 事業計画策定支援に関すること」のIII-②③⑤⑥に係る連携) (「4. 事業計画策定後の実施支援に関すること」のIV-①②③に係る連携)</li><li>●事業計画の実行に係る金融支援 (「3. 事業計画策定支援に関すること」のIII-②③④⑥に係る連携) (「4. 事業計画策定後の実施支援に関すること」のIV-①に係る連携)</li><li>●播州織事業者の事業拡大・商品ブランド化に向けた支援連携 (「1. 地域の経済動向調査に関すること」のI-②に係る連携) (「4. 事業計画策定後の実施支援に関すること」のIV-④に係る連携) (「5. 需要動向調査に関すること」のV-②に係る連携)</li><li>●支援先事業所の情報発信力強化及び販路開拓支援 (「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」のVI-①②に係る連携)</li></ul>
連携者及びその役割
<p>【行政機関等】</p> <p>多可町役場 (地域振興課) 〒679-1192 兵庫県多可郡多可町中区中村町 123 番地 TEL0795-32-4779</p> <p>多可町観光交流協会 (多可町役場地域振興課内) 〒679-1192 兵庫県多可郡多可町中区中村町 123 番地 TEL0795-32-4779</p> <p>兵庫県北播磨県民局 〒673-1431 兵庫県加東市社 1075-2 TEL0795-42-5111</p> <p>西脇公共職業安定所 〒677-0015 兵庫県西脇市西脇 885-30 TEL0795-22-3181</p> <p>【金融機関】</p> <p>(株)日本政策金融公庫明石支店 支店長 上坂良夫 〒673-0898 兵庫県明石市樽屋町 8-36 TEL078-912-4114</p> <p>【繊維業界】</p> <p>野間織物工業協同組合 (播州織工業組合内) 理事長 堀口寿一 〒677-0033 兵庫県西脇市鹿野町 267-6 TEL0795-22-1881</p> <p>北播織物工業協同組合 理事長 橋本明徳 〒679-1135 兵庫県多可郡多可町中区安坂 65 TEL0795-32-0456</p> <p>【県内外部団体】</p> <p>兵庫県よろず支援拠点 (公益財団法人ひょうご産業活性化センター内) 〒651-0096 兵庫県神戸市中央区雲井通 5-3-1 サンプル 6 階 TEL078-291-8518</p> <p>公益財団法人ひょうご産業活性化センター 理事長 榎本 輝彦</p>



〒651-0096 兵庫県神戸市中央区雲井通 5-3-1 サンパル 6 階・7 階 TEL078-230-8040  
 兵庫県中小企業団体中央会 会長 中村 孝

〒650-0011 兵庫県神戸市中央区下山手通 4-16-3 兵庫県民会館 3 階 TEL078-331-2045

【県外外部団体】

独立行政法人中小企業基盤整備機構近畿本部 本部長 小渕良男

〒541-0052 大阪府大阪市中央区安土町 2-3-13

大阪国際ビルディング 27 階 TEL06-6264-8611

※各連携先の役割については、連携体制図に記載。

連携体制図等

＜連携体制図及び各連携者の役割図＞

