

経営発達支援計画の概要

実施者名	宍粟市商工会（法人番号） 5 1 4 0 0 0 5 0 0 7 8 9 7
実施期間	平成 31 年 4 月 1 日～ 平成 34 年 3 月 31 日
目 標	<p>基本方針</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営基盤の強化を目的とした経営発達</li> <li>2. 創業・事業継承の推進による持続的発展</li> <li>3. 地域資源の活用並びに販売促進による雇用の創出</li> <li>4. 外部支援機関との連携による支援力強化及び情報共有</li> </ol> <p>基本方針に基づく事業を実施することにより、現状からの経営力強化と改善を図り、創業・事業継承の促進による事業者数の減少改善、宍粟市ならではの地域資源を活かした雇用の創出を生み出し市全体への活力を創出し、地域経済活性化へつなげるべく取り組むことを目標とする。</p>
事業内容	<p><u>I. 経営発達支援事業の内容</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 現況把握を行い、今後の支援計画の策定・実施に活用する。</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること 経営状況の分析を行い、今後の支援計画の策定・実施に活用する。</li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること             <ol style="list-style-type: none"> <li>①創業・第二創業支援 創業・第二創業を目指す方に対して経営計画の必要性を理解してもらい、需要を見据えた計画策定を支援する。</li> <li>②経営計画・経営革新計画策定支援 経営計画作成セミナーを開催し、事業者が主体となって経営計画の策定が行えるよう支援を行う。</li> <li>③事業承継・後継者対策支援 現状課題の整理、承継後の方向性を決定し、後継者等による成長へ向けた経営計画の策定から、事業の発展につながるよう支援を行う。</li> <li>④北部地域への重点支援 人口流出が著しい北部地域の経営支援を重点的に行う。</li> </ol> </li> <li>4. 経営計画策定後の実施支援に関すること 経営計画策定後も迅速・確実に支援が行えるよう、支援プログラムを作成し、フォローアップ・P D C A サイクルの実現等継続的な支援を行う。</li> <li>5. 需要動向調査に関すること 需要動向調査を行い、今後の支援計画の策定・実施に活用する。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に関する事業に関すること 異業種交流会の開催や、アンテナショップ・展示会の利活用の推進等により販路開拓を応援する。</li> </ol> <p><u>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</u> 地域内資金の循環、交流人口増加、地域ブランドの確立、定住促進を目指し、地域の活性化事業に取り組む。</p>
連絡先	〒671-2577 兵庫県宍粟市山崎町山崎 205 TEL : 0790-62-2365 FAX : 0790-62-4731 E-mail : info@shiso.ne.jp

(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

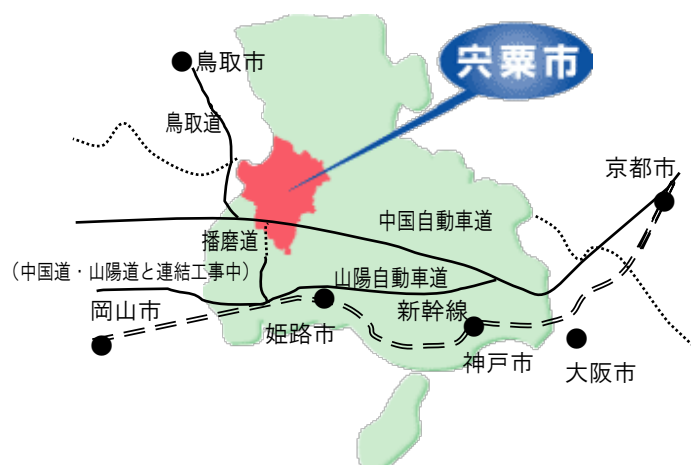
①現状

当地域は、兵庫県中西部に位置し、森林面積が総面積の約9割を占めており、主な産業として林業・製造業(手延素麺)等があり、それぞれの特色を活かし、地域資源の付加価値を高めながら、全国的な産地形成、観光拠点作りを展開している。

宍粟市においては平成27年に宍粟市地域創生総合戦略を策定し、『森林(もり)から創まる(はじまる)地域創生』をテーマとして宍粟市の最大の資源である森林を最大限に活かしながら多様な取組を展開し、活力に満ちた持続可能な地域創生を目指しており、宍粟市商工会においてもそれを踏まえ、市行政をはじめ各種機関と連携して事業を展開する。

また近年では、宍粟市は日本酒について書かれた日本最古の文献「播磨国風土記」により日本酒発祥の地としてPRをはじめている。

平成29年度の観光入込数は、120万人に達し、春は大歳神社の千年藤、夏は鮎つり・キャンプなどの森林リゾート、秋は紅葉、冬はスキーと豊かな自然を有し、日本酒発祥の地や「黒田官兵衛」ゆかりの史跡の他、貴重な有形・無形の歴史・文化的遺産を数多く有している。



②課題

宍粟市においては想定以上に人口流出が進み、特に北部地域の流出は激しくなっている。

世帯数が増えているのに人口が減少しているのは北部地域(一宮町・波賀町・千種町)から南部の山崎町への若い世代の移住増加を示している。

木材を中心とした地場産業の低迷及び小売・飲食業の売上げの低下、また商店街においても空き店舗の増加等、経営環境は厳しい状況にある。特に北部地域(一宮町・波賀町・千種町)では人口減少が加速的に進み、経営難及び後継者不足に伴い事業所の廃業などが相次ぎ、事業所の減少は地域コミュニティの衰退にもつながり地域の疲弊は激化している。

加えて全業種を通じ労働力不足並びに後継者難といった課題があり、雇用の確保には地域で働く意義等の根本から変革する必要にせまられている。

上述のような観光資源や地場産業という強みがある反面、高齢化率の上昇に伴い生産人口の減少や鉄道がなく交通の利便性の悪さ、さらに労働力不足による課題が山積みし、地域の特色を活かしきれないのが宍粟市の課題である。

・宍粟市の人口と世帯数 推移

	19年3月31日	27年3月31日	30年3月31日
人口	44,776人	40,473人	38,316人
世帯数	14,055戸	14,546戸	14,613戸

・宍粟市の事業者数 推移

	19年3月31日	21年3月31日	28年3月31日
建設業	559	539	512
製造業	632	588	559
卸売業	98	83	79
小売業	670	615	571
飲食宿泊	253	200	191
サービス業	465	418	397
その他	162	192	182
合計	2,839	2,635	2,491

(2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

①今後10年間の地域経済振興について

宍粟市には鉄道が無い土地であるが、高速道路は中国自動車道の山崎I Cがあり大消費地である大阪から車で1時間半、神戸から1時間という立地にある。また、山陽自動車道と中国自動車道を結ぶ播磨道の山崎J C Tが建設中で平成32年度の完成予定である。完成すると播磨道の中心に位置するspring8を要する播磨科学公園都市とはもちろん、中国道・山陽道どちらからもアクセスがしやすい好立地となる。今後はアクセスの良さを売りにして観光客の誘致や新たな商圈への展開も期待が出来る、商工会としてもその準備が必要となってくる。

また、今後10年はAIやIoTなどの技術進化、多様な働き方などへの対応などこれまで以上のスピードで進む時代への対応が求められる一方で、働き手不足の解消にもつながると期待される。

何れにしても、時代の流れに遅れることなく、関係機関と連携をとりながら先手を打つ対応が求められる。

②宍粟市との連携について、商工会の役割

宍粟市商工会は、平成25年度から宍粟市と年3回の経済懇談会の開催し、宍粟市が掲げる『森林(もり)から創まる(はじまる)地域創生』をテーマにした地域振興を軸に、様々な課題を共有しながら協議している。

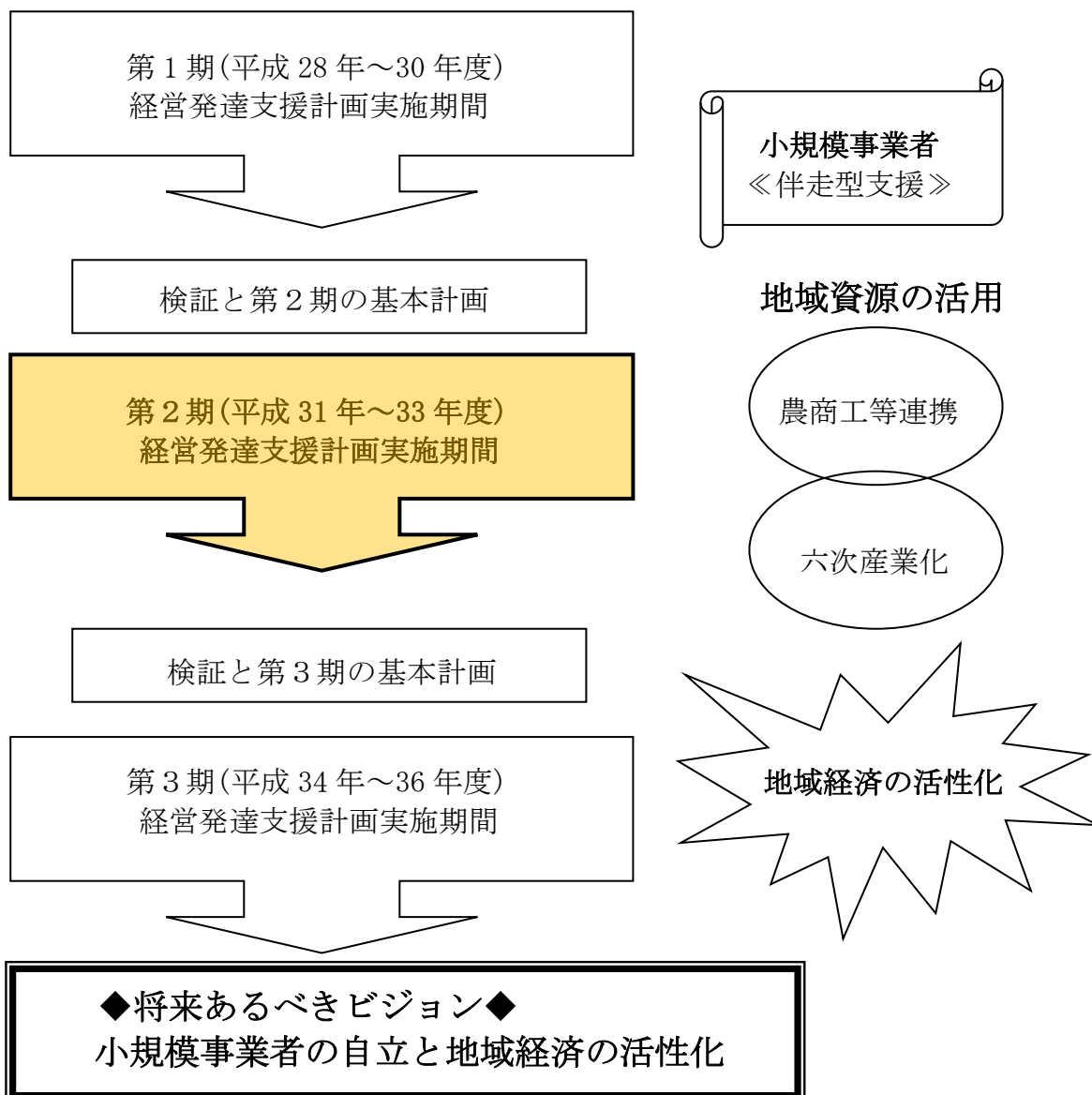
その中で宍粟市においては条例などの整備、宍粟市商工会は連携した事業に繋げ、宍粟市の課題である人口流出(特に北部地域の活性化)や最大の資源である森林の活用した地域活性化に取り組む。

その成果の例としては創業者支援として平成27年に市、商工会、金融機関で組織する創業者支援協議会を発足させ、起業家支援助成金の拡充や創業塾の開催を連携して進めている。

また、平成30年6月には宍粟市・地元信用金庫との包括協定を締結し、支援のための連携を強化し、ビジネスマッチングや定住促進事業を開催した。

その協議内容を踏まえ、兵庫県・宍粟市・地域金融機関その他支援機関と連携し、中長期に渡る継続した基本方針を掲げ、自立した強い小規模事業者を育む事で地域経済を活性化するために総合計画としてまとめ目標達成のため進める。

## 長期ビジョンイメージ図



### (3) 経営発達支援事業の目標（継続）

「小規模事業者の自立と地域経済の活性化」へ向かう方針として、以下、4つの目標について、第1期から第3期まで継続して取り組みます。

- ①需要を見据えた経営の促進  
—顔の見える信頼関係をより積極的に活用した需要の創造・掘り起こし—
- ②新陳代謝の促進  
—多様な人材・新たな人材の活用による事業の展開・創出—
- ③地域経済に資する地域資源活用の推進  
—地域のブランド化・地域の持つ魅力発信—
- ④地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備  
—事業者の課題を自らの課題と捉えたきめ細やかな対応—

#### (4) 目標の達成に向けた方針

##### 【第1期における取組みと評価・課題】

###### ①経営基盤の強化を目的とした経営発達

- ・第1期に実施した需要動向調査では地域内の消費動向と企業の経済活動の調査を行ったもののデータベース化はできなかった。
- ・経営分析及び事業計画策定支援は概ね目標を達成したが経営指導員等の個人別での点の支援が多かった。経営担当者会議も実施できず情報の共有が図れていない。
- ・事業計画策定後のフォローについても経営指導員等個人別での点の支援が多く差が生じる結果であった。

###### ②創業・事業承継の推進による持続的発展

- ・創業支援については、市行政及び金融機関との協議会を設立し市の創業助成制度を確立し、それに基づいて開催する創業塾卒業生による創業は増えてきている。しかしながら、創業計画策定後のフォローアップについても経営指導員等の担当者別で差が生じる結果であった。
- ・事業承継に関しては平成30年度に始めて本格的にセミナーを開催するなど事業実施が遅れている。

###### ③地域資源の活用並びに販売促進による雇用の創出

関係機関と連携しビジネスマッチングや都市部への販路拡大事業等を展開し一定の成果を得たが、数字として雇用創出までは把握できていない。

###### ④外部支援機関との連携による支援力強化および情報共有

市行政との行政懇談会の開催や、創業に関する協議会の設立、市行政・西兵庫信用金庫との包括協定締結などにより連携と支援力の強化を図った。

##### 【今回の申請における取組み】

###### ①経営基盤の強化を目的とした経営発達（継続・拡充）

引き続き小規模事業者の現状分析、事業計画の策定を行う。

第1期目を踏まえ、平成29年度実施の需要動向調査結果をデータベース化し現状分析や事業計画策定に活用する。

また、経営支援会議を月1回開催して巡回等による情報を共有し、組織としての支援や個人のレベルアップにつなげて充実した支援体制を構築する。

###### ②創業・事業承継の推進による持続的発展（継続・拡充）

創業に関しては引き続き創業計画策定支援を行う。第1期ではアフターフォローが充分できていなかったため、定期的な巡回訪問などによるフォロー体制を構築し、持続可能な事業計画実施の支援をする。

事業承継に関してはセミナー等の実施が遅れており、まずは支援対象者の洗い出しから行い、組織的・計画的に事業承継計画策定の支援をする。

###### ③地域資源の活用並びに販売促進による雇用の創出（継続・拡充）

引き続き関係機関と連携し地域資源を活用した商品開発やその販路拡大事業を行う。

雇用の確保については第1期の3年間で想定以上に人口流出が進んだ事を受け、地域で働くという概念の根本から変える事が急務であり、定住促進事業も展開する。（後述）

④外部支援機関との連携による支援力強化および情報共有（継続・拡充）

市との経済懇談会に加え、市・金融機関との連携による創業に関する協議会の発足、市・地元信用金庫との包括協定の締結が進んだ。今後は実際に現場レベルでも金融機関や行政と連携した支援をするなどこの連携をさらに強化する。

【第1期を踏まえ追加する項目】

⑤経営指導員等による巡回の強化（新規）

需要動向調査や経営支援掘り起こしのために欠かせない会員企業への巡回について、第1期においては満足に実施できなかった。第2期では巡回方法の設定（地域や担当など）と業務の洗い出しから始め、巡回方法の検証改善をしながら経営支援につなげる意識をもった意義のある巡回をしていく。

⑥宍粟市北部地域の活性化（新規）

第1期の3年間に特に北部地域（一宮町・波賀町・千種町）においては人口減少及び少子高齢化が著しく、事業所の廃業も相次いでいる。需要動向調査でもその傾向は明白であった。北部地域の地域経済活性化には買物弱者対策を含んだ特に小売業についての重点的な支援及び関係機関と連携した支援として、北部地域の小売業者へのヒアリングや平成29年度実施の需要動向調査データ等を参考に事業計画作成支援を行う。

⑦定住促進事業の展開（新規）

第1期には就職説明会など雇用確保につながる事業を展開してきたが、人口流出に歯止めがかからない現状を根本から変える必要があると考える。そのために特に若者・学生らに対して宍粟市への定住を促進する事業として、ビジネスサポート（企業展示会）への高校生の参加促進、高校生を対象として都市部よりも宍粟市で働いた方が生涯貯蓄額が増える事等を伝える授業を展開する。

先に掲げた基本方針に基づく事業を実施することにより、現状からの経営力強化と経営改善を図り、創業・事業継承の促進による事業者数の減少改善、宍粟市ならではの地域資源を活かした新たな「雇用」創出を生みだし、さらに市全体への活力を創出し、地域経済活性化へつなげるべく取り組む。

## (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31年4月1日～平成34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】

###### 【第1期における取組と評価等】

第1期の計画期間においては7つの調査を設定し調査を計画していたが、平成29年度に市行政・県立大学と連携した「地域経済循環調査：住民調査1,338人・企業調査272社」で市民の消費動向や市内企業の資金循環を調査・分析ができたことは大きな成果となった。

また、日々の巡回指導において事業所毎のカルテの作成により、個々の企業の動向はある程度把握できている。しかしデータベース化まで至っておらず、担当者が個々に把握しており、職員間での共有にまで至っていない。

評価委員会の意見として、「地域経済循環調査」の結果を可視化する事。そして職員間で得られた情報を基に地域的課題を整理・分析し事業計画策定に活用するよう指摘があった。

また、個々の企業のデータについては、今までのデータ及びこれから得られるデータを職員間で共有できる様にデータベース化をおこない個々の企業に添った伴走型支援に活用できる仕組みの構築が必要であると意見があった。

①宍粟市住民の(山崎・一宮・波賀・千種)地区別人口推移と将来人口予測

②地区別(山崎・一宮・波賀・千種)出生数及び年代別人口数推移

③地区別(山崎・一宮・波賀・千種)就業可能人口推移

①～③においては地域経済循環調査及び市のデータで対応

④観光入込数推移 市のデータで対応

⑤家屋の新築数推移など生活様式の変化(未実施)

⑥同じ産業形態を有する他の類似産業地域(林業・素麺製造など)との供給及び需要動向などの比較調査(個々に巡回調査で現状は把握しているが、比較まで至っていない)

⑦その他必要な調査(平成29年度に市・大学と連携して地域経済循環調査を実施)

###### 【今回の申請における取組】

###### (1) 現状と課題

地域の経済・雇用を支えてきた小規模事業者にとって、今日まで積み上げてきた経営資源(地域の経済動向に関する情報等)では、現在進行している人口減少、高齢化、国内外の競争の激化などの大きな構造変化に対応できていないのが現状である。

特に平成29年に実施した地域経済循環調査の結果は宍粟市北部地域(一宮町・波賀町・千種町)の小規模小売業者の疲弊が顕著に表れており、また人口推移のデータからも今後、買物弱者の対策が必要である事が浮き彫りになる結果が出ている。

また、商工会職員に関して日々の巡回・窓口相談業務で商業・工業・建設業などの小規模事業者が有する地域的課題を個としては把握できているが、データベース化して職員間で共有する仕組みができていない。

評価委員会より第2期においては、疲弊の進行している北部地域の小売業と、宍粟市の一次産業に特に重点を置いて事業を実施するように取組方針の提言を受けた。

## (2) 事業内容

①宍粟市内の小規模事業者を取り巻く環境、宍粟市内の経済動向の把握のため次の調査を行う。(継続)

- a. 宍粟市住民の(山崎・一宮・波賀・千種)地区別人口推移と将来人口予測(継続)
- b. 地区別(山崎・一宮・波賀・千種)出生数及び年代別人口数推移(継続)
- c. 地区別(山崎・一宮・波賀・千種)就業可能人口推移(継続)
- d. 観光入込数推移(継続)

【a～d 調査方法】地域経済循環調査及び市のデータ、RESASを活用

e. 家屋の新築数推移など生活様式の変化(継続)

【調査方法】建築許可申請件数などを基に調査

f. 同じ産業形態を有する他の類似産業地域(林業・素麺製造など)との供給及び需要動向などの比較調査(継続)

【調査方法】巡回による聞き取りを実施し基幹システムに蓄積しデータ化する

g. その他必要な調査(継続)

②会員事業所の実態の把握、小規模事業者の抽出と把握の為に商工会小規模事業者調査票を作成する(継続・改善)

上記①で得られた情報は現在の独自で使用している簡易なカルテから全国商工会連合会が使用している基幹システムの経営カルテに移行していき、必ず月一回以上開催する経営支援会議により地域内の変化及び小規模事業者の現状の情報共有を図り、個の支援から組織としての支援体制を構築する。

主な調査方法としては、経営指導員などによる担当地域を設定し、担当地域巡回時に事業所を訪問し、面談・聞き取りにより調査票に記入する。全職員1週間に1事業所以上のヒアリング調査を実施し事業所毎のデータベース化を行い、そのデータを元に月1回開催する経営支援会議で毎回1事業所以上の重点支援先を選定し支援策を協議する。

調査票の集計後、集計結果をもとに事業所ごと地域ごとに現状把握(データベース化)・事業計画の策定に活用する。

### 【調査対象】

宍粟市内の調査対象とする小規模事業者数(業種別)

業種	事業所数	業種	事業所数
建設業	300	サービス業	250
製造業	400	飲食業	100
卸・小売業	350	その他	100

### 【調査項目】

名称・所在地・電話番号・経営組織・開業時期・資本金額・決算月

従業員数等(家族・男女別・雇用形態)・事業の種類・親会社有無・子会社の有無など

### 【調査方法】

地区別に担当者を割り振り巡回による聞き取り調査を実施する。

内容は基幹システムに蓄積しデータ化し共有する。

③北部地域小売業についての調査(拡充)

宍粟市北部地域(一宮町・波賀町・千種町)については、人口流出が激化しており特に小売業の疲弊が顕著であることから重点的な支援が必要である。その為に北部地域の小売業については前述②の調査項目に加えて困り事や支援の要望・地域課題などを丁寧にヒアリングする。



#### ④ 1次産業についての調査（拡充）

宍粟市の大きな地域資源である森林や農業を活用した産業の活性化の為に、林業・農業については、前述②の調査項目に加えて産物の他産業への転用の可能性や6次産業化への意欲などをヒアリングする。

#### (3) 成果の活用

調査の結果については事業所が特定できる内容を除き、宍粟市商工会ホームページで年1回以上公表するほか、調査票などのデータを職員が共有し、巡回指導や事業計画策定などに活用する。また、市・金融機関との連携である創業支援協議会や包括連携協定会議の中で情報を共有し一体となった支援に活用する。

#### (4) 目標・効果

小規模事業者の現状並びに地域の経済動向を精査し、問題点や課題を抽出する。

調査段階における事業者への聴き取りにより、要望やニーズを捉え、今後の有効な支援体制の再構築を図る礎となることを目標とする。

【小規模事業者への聴き取り件数】 3年間で全会員の調査を実施する

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度
① 調査の実施	実施済	500件	500件	500件
② 集計・データ化	未実施	500件	500件	500件

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### 【第1期における取組と評価等】

第1期の計画期間において、小規模事業者持続化補助金における経営分析、マル経融資における財務分析、その他様々なセミナーにおいての経営分析のスキル向上に努める事業等を実施してきたことは評価員会で高い評価を受けた。また専門化の活用（連合会の専門家派遣、よろず支援拠点等）も積極的に活用しており、今後も継続して実施していくように意見があった。

ただ、全てが個々の担当者が実施している支援となっており、組織としての支援体制で行っていない。また個々のスキルが他の職員の指導に活かしていない等の意見もあり、今後は個から組織で支援できる体制を構築するよう指摘を受けた。

さらに情報共有において職員間で事業所支援の成功事例を共有し、モチベーションをアップさせる仕組みづくりも必要であると意見があった。

### 【今回の申請における取り組み】

#### (1) 現状と課題

小規模事業者は大企業では応えきれない需要を捉え、様々な商品・サービスを開発・提供できる可能性を有しながら、経営状況の分析が不十分であるためその能力が十分に活用されていない現状である。小規模事業者が自社のおかれている状況を把握するため、あらゆる面から経営状況の分析をする。

第1期においては各種補助金のセミナー開催等を中心に経営分析を行ってきたが、職員個々のスキルにバラつきがあり情報やスキルの共有ができていなかった。そのため、第2期においては全職員が参加する経営支援会議にて情報やスキルの共有を図り、個々の支援から組織としての支援に切り替えていく。

#### (2) 事業内容

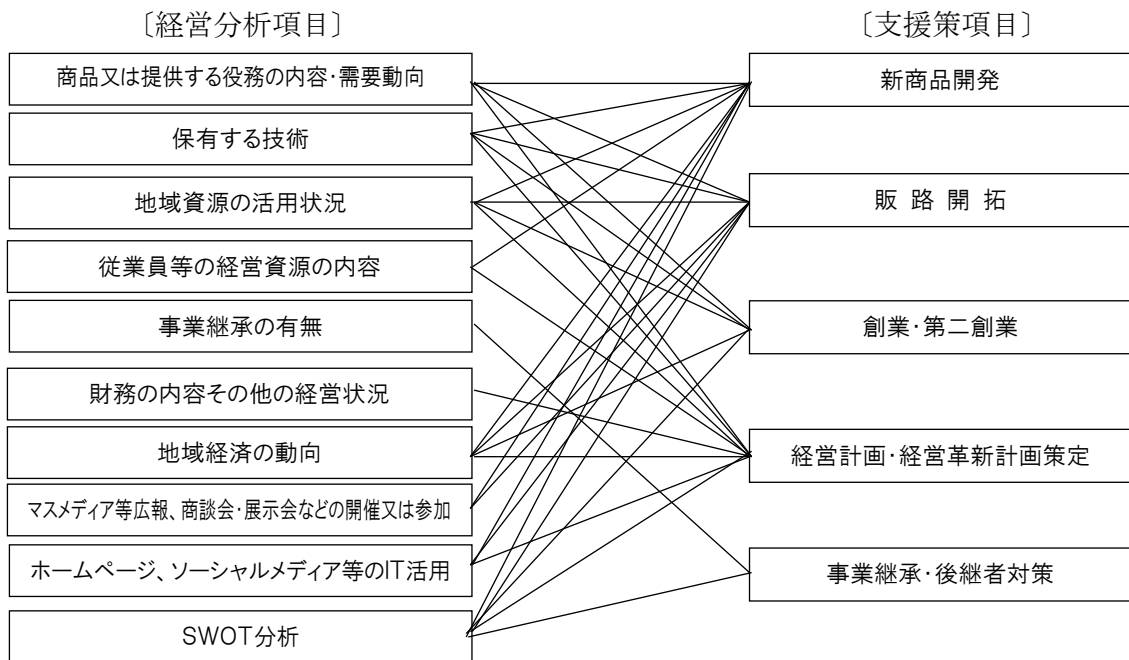
①顔の見える信頼関係に基づいた取引が小規模事業者にとっての強みである。この強みを最

大限活かすためにも、経営指導員などの巡回・窓口相談、各種セミナーの開催などを通じ、業種や雇用状況・後継者の状況により経営分析する対象事業者を商工会小規模事業者調査票からピックアップする。さらに兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー（以下：県連CA）等の指導も受けながら、下記の調査項目でもって経営状況を調査する。（継続）  
 経営状況分析～事業計画策定支援までを1つの流れとして支援を行うため、各種セミナーの内容等については次項目の『3. 事業計画策定支援に関すること』に記載する。

【調査項目】

- 共通 SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）
- 商業等 年間販売額（販売等内訳）・販売方法・形態割合  
 売場面積・営業時間・駐車場有無及び収容台数
- 工業 製造品内容、製造品出荷額、外注割合
- 建設業 発注者（公共・民間）、完成工事高（元請・下請）  
 工事種類（土木・建築・機械装置）工事種別（新設、修繕）

②専門的な課題領域については、兵庫県よろず支援拠点・兵庫県商工会連合会・ひょうご産業活性化センター等のコーディネーターと連携し、経営状況を把握する。そして、引き続き県連CA・連携支援機関・外部招聘の中小企業診断士等専門家と連携を行い、販売する商品・提供する役務内容、強みになる経営資源および保有技術、従業員などの人的資源、財務内容、事業継承内容の項目をもとに経営分析を行い、事業計画・経営革新計画策定などの支援につなげる。（継続）



①～②の結果のもと経営課題を抽出し、該当事業主に対して今後3ケ年にわたる支援内容の説明と、理解・了承を得る。

③事業計画策定セミナーを年2回以上開催することで、小規模事業者に経営分析の重要性、データに基づく事業の必要性を再認識してもらい既存の体制からの脱却を促す。（継続）

④月1回以上開催する経営支援会議において、分析結果や分析方法などを共有、さらに分析結果について議論する事で、より正確で有用な分析ができるようにする。事業所支援の成功事例を発表する機会を設け、全職員が成功事例を共有できるようにすると共に職員間で

のモチベーションアップに繋げるよう努める。(新規)

(3) 成果の活用

- ①分析結果は対象事業者にフィードバックし、事業計画策定支援に活用する。
- ②分析結果を基幹システムへ入力、また、経営支援会議で共有する事でより精度の高い分析につなげる。また、個々の支援から組織としての支援に変更してゆく。さらに経営指導員等のスキルアップにもつなげる。
- ③分析結果の集計から宍粟市の経営環境の現状把握と経営課題を抽出し、観光資源や地域資源も活用しながら需要拡大や雇用創出、新商品開発・地域ブランド確立などへの支援につなげる。

(4) 目標

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度
各種セミナー等開催数	3回	3回	4回	4回
分析件数	27件	55件	65件	75件

『3. 事業計画策定支援に関すること』に記載する各種セミナー等での分析件数の総計

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### 【第1期における取組と評価等】

第1期の計画期間においては、当初目標であった、日々の相談（経理・税務・労務等）の「自後的事務処理型支援」から、（販路拡大事業・雇用創出事業・事業計画策定事業等）の「事前的事業創出型支援」に移行していることに高い評価を受けた。

重点目標であった、創業・第二創業支援においては市行政・金融機関で組織する創業支援協議会において協議し宍粟市の『起業家支援助成制度』を拡充してきた事にもより、創業セミナーを受講する人が増え、実際に創業者が増えている。ただし第二創業支援については明確な支援内容の報告がなかった。

また市行政・西兵庫信用金庫・商工会の三者の包括連携協定における情報共有及び事業連携は今後大きな支援体制の転換になると期待をしている。

課題として、事業承継、後継者対策について計画通り実施できていないので2期においては事業承継、後継者対策に注力するように指導があった。特に北部地域の小売業者支援と買物弱者対策における検討と当地域の一次産業（林業・農業）のブランド化について具体的な成果をあげるように意見があった。

#### 【今回の申請における取組み】

##### (1) 現状と課題

創業支援については創業支援協議会で連携を図りながら進めてきた成果が見え始めてきた。各種セミナーを開催し事業の分析～事業計画策定にも積極的に取組んでいる。

しなしながら、創業セミナーの参加者は増えてきているものの、事業計画作成セミナー参加者の数は頭打ちになってきている。これは1期目では事業計画作成支援が数的にも成果があったものの、1期目当初に事業計画作成に取り掛かった事業者は一通り事業計画を作成し、アフターフォロー支援に移行しており、事業計画作成の必要性を新たに周知する事が課題である。

また、事業承継については対応が遅れており、平成30年度に始めてセミナーを開催する状態で未だ事業承継対象者の掘り起しにも至っていない。

##### (2) 支援に対する考え方

事業遂行（創業・第二創業・事業承継・後継者対策を含む）において、事業計画は根幹とな

り、小規模事業者の「道しるべ」を示すことができる。

経営状況を分析し、地域経済動向や需要動向を踏まえ、新たな需要に対しての取り組みを行うことにより、円滑な事業活動が可能となり、経営革新計画承認やものづくり補助金等への取り組みによる事業拡大も見据え支援を行う。

関係機関と連携し支援体制をとり、個々の案件に応じた支援することにより、経済の新陳代謝を促進し、国内市場の成熟化の中で、自らがビジネスを創造できる「事前的事業創造型支援」（経営支援・新商品開発・販路開拓等戦略的改革支援）を行い、新たな事業創出や自立した小規模事業者へ支援する。

#### ①各種セミナーの開催方法の再検討

創業塾（創業セミナー）に関して、平成29年度までは土曜日の午後に開催していたが、受講者のアンケートやサラリーマンからの創業等を想定し、平成30年度は平日夜の開催にしたところ受講者が増えた。これは、市・金融機関・商工会とで組織する創業支援協議会の取組みや、市・商工会で開催する地域経済懇談会での協議により拡充した起業家支援助成制度が徐々に浸透してきた事もその要因である。

一方で、事業計画作成セミナーについては、毎回補助金活用という切り口での開催が多く、補助金に興味のない事業者や補助金が活用しにくい業種の参加は少なかった。

今回の創業塾のように受講者の立場に立って考えること、ターゲットをどこに向けるかでセミナーの内容や開催時期等を検討し、より多くの事業者に事業計画作成支援ができるようにする。

#### ②巡回での提案及び情報収集

巡回において補助金活用や事業計画作成からの成功事例などから事業計画作成を提案し支援につなげる。また、事業承継が必要な事業所の情報を収集、経営支援会議で共有し事業承継計画作成支援に繋げるために組織的に支援にあたる。

### (3) 事業内容

#### ①創業者支援（継続）

平成27年に発足した商工会・市行政・金融機関で組織する「創業者支援協議会」で関係機関との連携を図りながら創業者の支援を行う。

##### ・創業者の掘り起し

創業希望者に対し、国・県・市等の支援施策や、創業に関する問題点や認可手続き、需要を踏まえた計画の重要性を説明し、「創業・第二創業セミナー」や個別相談会への誘導を行う。

##### ・創業支援

創業希望者に対し、「創業・第二創業セミナー」への参加を促し、「市場ニーズに合っているか」「売れる商品・サービスであるか」など、経済・需要動向を踏まえ、需要を見据えた創業計画作成への支援を行う。

特に、女性・シニア世代や、当地の地域資源である林業・農業の第一次産業への創業に対しては、地域創生の観点からも重点的に対応する。

##### ・第二創業支援

###### 第二創業支援の計画策定と対象者の掘り起し

需要動向や経営状況分析の中から、新たな事業展開を検討している小規模事業者においても「創業・第二創業セミナー」への参加を促し、現事業のSWOT分析による経営資

源の見直し。バランススコアカード（BSC手法）を用いて戦略を明確にし、関係機関との連携の中で事業計画の策定や販路開拓などについての支援を行う。

特に、当地の地域資源である林業や農業などの一次産業への事業展開においては、中

長

期的事業計画作成への支援を行う。

## ②事業計画作成支援（継続）

### ・必要性の周知

地域の経済動向調査のデータをもとに、様々な施策（融資・補助金等）の説明と共に、事業計画の重要性を説明し、事業計画作成意欲の向上を図る。

〔事業計画作成順序〕

I. 現状分析（SWOT分析等）から自社の立場を確認

II. 顧客のニーズ確認、新規客ターゲットを絞る

III. 具体的中長期計画の作成

### ・事業計画作成セミナーの開催

若手・後継者を中心とした「事業計画作成セミナー」を開催し、国・県・市などの施策紹介を含め、事業計画における必要性の理解を深める。

必要性を理解してもらい、現状分析を行い、顧客ニーズを再確認し、新規ターゲットや需要・ニーズを加味した付加価値のある商品（製品）設定を行う。

参加者には、現状に沿った実現可能な中長期事業計画作成を促し、今後の事業運営・販路先・行動に対しての整理を行う。

特に、当地の地域資源である林業・農業の一次産業においては、計画作成の必要性を訴え、地域産業の根幹となる事業へ変革できるように支援する。

## ③事業承継・後継者対策（継続）

### ・対象者の掘り起し

平成30年度において事業承継の有無等のヒアリング調査を101件実施予定。

そのデータを基に、事業承継ネットワーク事務局（ひょうご活性化センター内）と連携を取りながら個々の事業所に添った事業承継支援を実施していく。

### ・事業承継セミナー・後継者バトンタッチ事業

自社の経営状況を分析し、経済状況の動向を踏まえ、需要（ニーズ）を見据えた事業計画を作成する。その為に、事業承継における対策としての税務・相続・法律についての「事業承継セミナー」を開催する。

特に、地場産業である素麺製造業においては、高齢による事業承継時期の小規模事業者が多く、重点業種として「事業承継セミナー」への積極的な参加を促す。

また、後継者が親族外の場合においては、宍粟市の定住促進や創業も視野に入れ、地域住民やUIJターン者への継承を「後継者バトンタッチ事業」と銘打ち、関係機関との連携や「事業承継セミナー」への参加を促す。

当会としては、現経営者と承継者（後継者）との間を取り持つ仲人的役割を果たし、きめ細かくあらゆる課題に対応可能な伴走型の支援を行う。

### ・事業承継が行えない、行わない事業者に対しても関係機関との相談支援により、廃業に向けての計画策定を実施する。

### ・後継者対策としては、青年部員を主な対象者とし、青年部独自事業への支援や、商工会

との共催における経営セミナーや事業計画作成セミナーへの積極的な参加を促し、後継者から経営者に向けての資質の向上を図る。

④北部地域の小売事業者の重点支援（新規）

特に疲弊が進行している北部地域の小売業者については、国、県の施策及び様々な補助金を活用して既存の商圈に捉われる事のないITの活用などを例に提案しながら、事業計画作成の必要性を周知し支援につなげる。

⑤1次産業の事業計画作成支援（新規）

宍粟市の大きな地域資源である森林や農業を活用した産業の活性化の為に、林業・農業については、産物の他産業への転用の可能性や6次産業化への意欲などのヒアリングの中から各種補助金活用を視野に入れ事業計画作成支援につなげる。

⑥重点的支援（新規）

月1回開催する経営支援会議の中で毎月1件の重点支援先を選定し組織的に事業計画作成支援を実施する。実際の実務的には他業務の繁忙期があるため重点支援先の選定、支援の時期は毎月1件ではなく偏りがあると思われる。

(4) 目標

支援内容	31年度	32年度	33年度
①創業者支援			
創業・第二創業セミナー開催数	1回	1回	1回
創業・第二創業セミナー参加者数	20名	20名	20名
創業支援者数	20名	22名	25名
<b>創業計画策定数</b>	<b>5件</b>	<b>7件</b>	<b>8件</b>
②事業計画作成支援			
事業計画作成セミナー開催数	1回	1回	1回
事業計画作成セミナー参加者数	30名	30名	30名
<b>事業計画作成数</b>	<b>24件</b>	<b>24件</b>	<b>24件</b>
③事業承継支援	1回	2回	3回
事業承継セミナー開催数	1回	2回	2回
事業承継セミナー出席者数	12名	24名	24名
<b>事業承継計画作成数</b>	<b>3件</b>	<b>3件</b>	<b>3件</b>
親族内承継支援者数	5名	5名	5名
後継者バトンタッチ事業 (親族外継承支援者数)	1名	1名	1名
廃業へ向けての支援者数	5名	10名	15名
④ 北部地域小売業 事業計画作成数	4件	4件	4件
⑤ 一次産業の事業計画作成数	2件	3件	5件
⑥ 重点支援先の事業計画策定数	12件	12件	12件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【第1期における取組と評価等】

第1期の計画期間においては、支援プログラム作成について、経営革新認定支援・小規模事業者持続化補助金等、各種申請の際に事業計画を策定した小規模事業者に対して、各職員が個別に支援ができています。

また、策定した事業計画に応じて、経済状況や需要動向に合っているかを確認し、課題解決に繋げている。専門的案件については、適宜専門家派遣を行っている。

しかし、フォローアップとなる計画内容の評価・検証、改善までの支援がシステム化されておらず、各職員が個別に事業を支援するため、フォローアップに差が生じている。

#### ①支援プログラム作成

→経営革新認定支援・小規模事業者持続化補助金等、各種申請の際に事業計画を策定。

#### ②ブラッシュアップ

→適宜専門家派遣を行い、課題解決に繋げている。

#### ③フォローアップ・P D C Aサイクルの実現

→組織で統一し、共有した支援プログラムの策定には至っていない。

評価委員会より、職員間の情報共有を強化し、全体での支援レベルの向上を図ること。また、それに伴うフォローアップを強化し「P D C A」サイクルの徹底を行うこと。そして、専門家派遣制度を有効に活用することで効率的で効果的な企業支援を行うこと。との評価・改善意見があった。

### 【今回の申請における取組み】

#### (1) 現状と課題

実現性に乏しい事業計画策定であるが故に、実行に移れない。また、実行したが、経済動向の変化に対応できずに頓挫してしまう小規模事業者が多く、経済・需要動向の変化に応じた計画に作り直す事業者は少ない。

第1期において事業計画作成支援は数量的には成果を挙げてきたが、その実施支援については個々の経営指導員等の対応に留まり、組織的な支援になっていない。

また、個々の対応であるが故に巡回等の期間も定めておらず定期的なP D C Aサイクルの確立には至っていない。

今後は経営支援会議での組織的な支援により課題を解決していく。

#### (2) 事業内容

##### ①支援プログラム作成（継続）

創業・第二創業・事業承継を含む事業計画策定小規模事業者に対しての、指導頻度・情報提供内容・販路開拓支援策・計画変更に対する対応策・経営革新認定支援・諸補助金への支援などにおける個別支援プログラムを作成し、実行後には、計画に応じた評価・検証を小規模事業者と共に伴走型支援を行う。

##### ②ブラッシュアップ（継続）

「創業・第二創業セミナー」「事業計画作成セミナー」「事業承継セミナー」時に策定した、事業計画書に応じて、経済状況や需要に合っているかを確認し、計画のブラッシュアップを行い、課題解決につなげる。

専門的案件については、中小企業診断士や税理士などによる計画についての個別相談会を開催し、問題点や今後取組むべき行動を小規模事業者と共に確認する。

また、案件に応じた販路開拓支援としての展示会への出展や、異業種交流会への参加支援、金融機関との調整による融資制度などの斡旋を行う。

新規性や革新性のある計画内容である場合には、経営革新認定や、ものづくり補助金等へ

の支援。創業・第二創業者には、宍粟市起業家支援制度や創業補助金への支援に繋げる。

### ③フォローアップ・P D C Aサイクルの実現（継続・改善）

支援プログラムに沿って、小規模事業者へのフォローアップとして計画内容の遂行確認、経済状況や需要動向の情報提供を年3回の定期的巡回の中で行う。

計画の遅れ、実行に移れていない等の事案が発生した場合には、何が問題であるかを確認し、経済動向や需要を見直し、新たな計画を作り直す。専門的案件に対しては、個別相談会の開催や専門家を派遣し課題解決に努め、P D C Aサイクル（計画→実行→評価・検証→改善）の実現を行い小規模事業者の継続的な支援を行う。

創業後3か年については決算書の提出を義務付ける規定を設ける等の対策を講じる。それにより、接触機会を設けることで、当初計画に対しての課題や問題点についてヒアリングし、フォローアップの徹底を行う。フォローの内容は宍粟市創業支援協議会でも報告し情報を共有する。

情報管理・一元化と共有に向けて、巡回等で得た会員情報を全職員が基幹システムに入力することを義務付ける。

なお、事業実施にあたっては全ての事業計画作成支援者（創業計画・事業計画・事業承継計画等）をフォローしていく。フォローの取組みは年3回の定期的巡回を基本とし、その内容を毎月1回職員全員で支援方法の協議や・情報の共有化する場として、「経営支援会議」を設けて報告・連絡・相談はもとより、経営支援の効率・効果の向上を図るための情報共有や協議を重ね、職員全体の資質向上に努める。

また、その場で経営支援状況の進捗及び、巡回カルテ入力状況の管理を徹底する。

その場に行政や金融機関の関係者にも参加頂き、情報や意見の交換、共有の機会を設けることで会議の質・効果を高めたい。

### （3）目標

支援内容	31年度目標	32年度目標	33年度目標
フォローアップ対象者数	50件	53件	56件
フォローアップ頻度	150回	159回	168回

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### 【第1期における取組と評価等】

第1期の計画期間においては、事業計画策定時の面談・ヒアリングや消費動向調査で、様々な情報収集を行うことができた。特に、市外者から見る観光マーケティング調査（G A P調査）を観光協会が行い、分析した結果、「食」に対するニーズが多いことをふまえて、観光協会と連携し「食旅塾」を開講。市内飲食業の小規模事業者が塾生となり、新商品の開発や、パッケージ作成等のヒントを得る取組みに繋がった。

平成29年度には市、兵庫県立大と連携して市内の消費動向調査と事業所地域内経済循環調査（売上仕入先の調査）を行った。

また、簡易木材強度計を活用した地域ブランド材供給モデル事業（異業種交流活性化支援事業）として、補助金を活用することにも至った。

### （1）情報収集

①市場環境や売れ筋商品、ニーズ等の需要動向について情報収集を行う。

→事業計画策定時の面談・ヒアリングで対応。



- ②アンテナショップで行われているアンケート等を活用し、情報収集を行う。  
→未実施。
- ③観光マーケティング調査（GAP調査）を行い、情報収集を行う。  
→観光協会が実施し、対応。
- ④消費動向調査による情報収集を行う。  
→産学連携し、実施済み。
- ⑤各種補助金等の情報を収集する。  
→各種補助金等の情報を収集しているが、事業者毎に対応内容にバラツキがある。

評価委員会より、収集した情報活用に重点を置き、その分析と共有を図ると共に、効果的な情報提供と提案をするように。また、その情報を基に、PDCAを回すことで支援効果を高める必要がある。との評価・改善意見があった。

#### 【今回の申請における取組み】

##### （１）現状と課題

第1期においては、観光協会が行った観光マーケティング調査「GAP調査」、市行政・兵庫県立大との連携で行った「市内消費動向調査」及び「事業所地域内経済循環調査」など需要動向調査を行ってきた。しかしながら、消費動向調査と事業所地域内経済循環調査は調査に留まり、データの分析や活用には至っていない。

今後は支援対象に合わせたのデータ分析や活用の検討と活用が課題である。

##### （２）事業内容

###### ①情報収集（継続・改善）

- ・経営指導員等が巡回・窓口相談において小規模事業者からの面談・ヒアリングを通じて、現在の販路や売れ筋商品、お客様の購買頻度や移動方法、購買商品等小希望事業者の顧客動向等を収集する。
- ・宍粟市・兵庫県・全国商工会連合会等が所有する市外のアンテナショップ得られる、市外の購買者の売れ筋商品や購買目的、移動方法、ニーズ等の需要動向をアンテナショップで行われているアンケート等を活用し収集する。
- ・日経流通新聞、日経テレコン 21 のPOS情報によるタイムリーな売れ筋情報や、観光協会が実施するアンケート「GAP調査」結果からの宍粟市におけるイメージや滞在目的、日数、来街目的・頻度、欲しい物等の情報を収集する。
- ・商店街等小売事業者のみならず、大型量販店への地元消費者に対し、来店目的・頻度や商品別の店舗選定理由・場所、移動方法、家族構成、欲しい商品、求める店舗や業種等、小規模事業者の強み・弱みを把握し、商品サービス展開の為に必要となる項目について主要店舗において消費者へアンケートや聞き取り調査を実施する。
- ・宍粟市・兵庫県・国などの一次産業（農業・林業）への補助金や業界動向や需要動向データを整理し、今後事業拡大や第二創業等において事業展開する小規模事業者の為に必要となるデータを収集する。

###### （第2期における改善点）

- ・全国商工会連合会が行う四半期毎に行う「小規模企業景気動向調査」及び兵庫県西播磨県民局が四半期毎に行う「地域経済景気調査」を活用し需要動向調査を実施する。
- ・北部地域の小売業者から地域課題を巡回によりヒアリングする。  
「消費動向調査」の結果を踏まえ、当該事業者には活用できるデータに加工する。（兵庫県立大に依頼）
- ・播磨道の山崎JCTが完成した後は観光客や輸送などの利用状況を調査する。

・平成29年実施の需要動向調査を実施している一方で分析・提供の仕組みづくりが徹底できていない。そのため、今後調査で得た需要動向をもとに、経営支援会議や専門家派遣を必要に応じて行い、小規模事業者の販売する商品や提供しているサービスがニーズに合っているものか分析する。

(2) 情報整理・分析・提供（継続・改善）

収集した情報を小売・サービス業、観光関連、一次産業の展開事業所の分野ごとに整理し、それぞれの小規模事業者への個別の支援に活用する。

①小売・サービス業の小規模事業者においては、必要とされている商品やサービス、ターゲット層・価格設定等を整理分析し、全小売・サービス業者に情報として提供する。同時に、新たな取り組みを検討している事業所を中心に、駐車場の有無、交通アクセス、人口分布等立地条件を加味した分析を行い、その情報・分析結果をもとに課題解決や新たな取り組みへの支援を行う。

また、空き店舗や後継者難、通行者数の減少など問題を多くかかえる商店街においても、空き店舗活用等と併せて、需要調査の結果を踏まえた魅力ある店舗群を再考する為の情報として活用する。

②観光関連事業所においては、GAP調査から分かる観光客の移動手段や頻度等の基本的な内容だけでなく、季節により観光客の動向や年齢層がどのように変化しているか等の調査結果を整理・分析し、慣例的な事業展開ではなく、細かなニーズへ対応できるよう、立地場所、業種、ターゲット層に応じた事業展開が行われるように支援を行う。

③一次産業（農業・林業）においては、業界動向や需要動向データを既存林業者・農業事業者へ提供し、事業拡大や新事業展開に活用する。

他業からの業種転換、第二創業者等については、補助金を含めた地域の支援体制、経済状況を加味した分析を行い、小規模事業者に提供し事業計画を共に作成支援する。

(第2期における改善点)

・調査・分析結果は経営支援会議で情報共有を図る。

【第2期計画の目標】

支援内容	31年度目標	32年度目標	33年度目標
①顧客動向調査事業者数	36社	48社	60社
②市外事業所情報調査事業者数	2社	2社	2社
③一次産業需要調査事業者数	2社	3社	5社
④全国連・県民局の景気調査	各8社	各8社	各8社
⑤北部地域小売業課題調査	50社	—	—

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

【第1期における取組と評価等】

第1期の計画期間においては、宍粟市・金融機関と連携して行う産業展「しそうビジネスサポート」を開催。宍粟市内の企業同士の連携や取引きを推進し、新商品の開発の促進、販路開拓、拡大の場を提供した。

また、「神戸元町商店街4丁目出展」や「東急ハンズ三宮店出展」では、販売促進・販売機会を創出。他にも「ふるさと宍粟PR館きてーな宍粟」や「西播磨ふるさと特産館好きやde西播磨」といったアンテナショップ・展示会の利活用により、地場製品のPRを行った。

- (1) 小規模事業者の技術や商品のPR
  - 「しそビジネスサポート」「宍粟よろずSHOW展街」の開催。
  - 「国際フロンティア産業メッセ」への出展支援。
  - 「神戸元町商店街4丁目」「東急ハンズ三宮店」にイベント出展。
- (2) アンテナショップ・展示会の利活用の推進
  - 「ふるさと宍粟PR館きてーな宍粟」「西播磨ふるさと特産館好きやde西播磨」「全国物産展」で出品。
- (3) 地場製品のセレクションへの出品を推進
  - 「五つ星ひょうご」「西播磨フードセレクション」に出品を推進。
- (4) ひょうご産業活性化センターの活用推進
  - よろず支援拠点を活用し、「LINE@セミナー」「東急ハンズ三宮店出展勉強会」の開催。
- (5) 異業種交流の開催
  - 「しそビジネスサポート」「宍粟よろずSHOW展街」(産業展)の開催。
  - 「地域ブランド材供給モデル事業(異業種交流活性化支援事業)」の実施。
  - 「未来しそ部」(異業種経営者勉強会)の月1回開講。
- (6) 情報発信
  - ホームページのリニューアルを実施。
  - 商工会企業のデータベース「e-モール」は未活用。
  - Facebookを開設も、現在更新停止中。

〈各種事業参加事業者数〉

事業名	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成30年度 来場者数
しそビジネスサポート	38社	41社	36社予定	1500人(予定)
宍粟よろずSHOW展街	38社	45社	45社	3500人
国際フロンティアメッセ	—	1社	4社	30000人 (2日間)
神戸元町商店街4丁目	21社	24社	26社	2000人
東急ハンズ三宮店物産展	14社	9社	12社	2647人 (11日間)

評価委員会より、情報発信の継続、効果を高めるための方法の改善が必要であると指摘を受けた。また、事業実施後の反省を行い、偏りを是正する等の改善と、事業効果を高めるための工夫等を施すことで、事業の成果を求めるように。との評価・改善意見があった。

【今回の申請における取組】

(1) 現状と課題

第1期においては、B to B支援として神戸市で開催される展示会「国際フロンティア産業メッセ」への出展支援、産業展に商談会を併設する「しそビジネスサポート」等の実施、B to C支援として「神戸元町商店街4丁目」「東急ハンズ三宮店」へのイベント出展事業等を開催した。アンテナショップや活性化センターとの連携も行い、異業種間の交流も各種事業の中で行っており、宍粟市商工会としては第1期スタート時にはほぼ展開していなかった支援内容であったが、注力して事業を実施し多くの事業を展開してきた。

今後の課題として、参加事業所が固定化しており新たな事業所の参加促進、事業実施後の実際の取引成立や売上アップにつなげるための各事業所へのフォロー、効果的な情報発信が挙げられる。

## (2) 事業内容

### ①小規模事業者の技術や商品のPR（継続）

市内小規模事業者の技術や商品をPRする事で販路開拓につなげる。

次のイベント開催等と連携し特に市外にPRする。

#### ・B to B支援事業

平成28年度より、宍粟市・金融機関と連携して行う産業展「しそくビジネスサポート」を開催。宍粟市内の企業同士の連携を推進し、新商品の開発の促進、販路開拓、拡大の場を提供している。同時にバイヤーを招聘しての個別商談会を開催し、新規取引推進の機会を創出する。

また、事業者の技術力のPRによる販路開拓のために、西日本最大級の産業総合展示会で神戸国際展示場で開催される「国際フロンティア産業メッセ」の出展支援をする。

#### ・B to C支援事業

青年部の事業所を中心とした産業展「宍粟よろずSHOW展街」を開催し、主に消費者へ商品やサービスのPR場を提供する。同時に職業体験も行い、小規模事業者の技術を直接体験する場を提供する。

出展に際しては青年部員自らが自社の商品やサービスの良さをどう伝えるか？を考える事により、自社の強みやターゲットを意識した事業への意識改革にもつなげている。

平成28年度より、毎年秋に「神戸元町商店街4丁目商店街」にイベント出展し、食と地酒をメインとしたPRを実施。日本酒発祥の地として宍粟市内の酒蔵のPRを中心としている。平成30年度については、兵庫県と共同開催。

平成28年度より、販売促進・販売機会の創出を目的に「東急ハンズ三宮店」において、フロアの一部を貸し切り、そこに市内事業所の出展を支援し、自社商品の販売・PRを行う。出展期間は1週間～10日程度。

平成30年度については、大手百貨店「神戸そごう」でのイベント出展支援を予定している。

藤まつり（5月）、もみじまつり（11月）など市外から多くの観光客が訪れるイベントに出品・出展の支援をする。

### ②アンテナショップ・展示会の利活用の推進（継続）〈B to C支援〉

- ・宍粟市の生鮮品や加工品の販売を行っている、「ふるさと宍粟PR館きて一な宍粟」への出品支援。（姫路市：ふるさと宍粟PR館）
- ・西播磨地域の特産品の販売や観光情報を発信している、「西播磨ふるさと特産館好きやde西播磨」への出品支援。（神戸市中央区北野町：西播磨ふるさと特産館）
- ・全国の中小企業の地域特産品を扱うアンテナショップ「むらからまちから館」への出品支援。（東京都千代田区：東京交通会館ビル）
- ・全国商工会連合会主催の全国物産展への出品支援。（東京都豊島区：サンシャインシティ）

### ③地場産品のセレクトションへの出品を推進（継続）〈B to C支援〉

- ・五つ星ひょうごに出品を推進し、県内外に地場製品のPRを行う。  
(平成30年度：1件受賞)
- ・西播磨フードセレクションに出品を推進し、物産品のPRを行う。  
(平成28年度：2件受賞)

④販路拡大のための各種セミナー事業

- ・ひょうご産業活性化センターの活用推進（継続）  
ひょうご産業活性化センター主催の異業種交流への参加を促進する。  
よろず支援拠点を活用し「POPの書き方セミナー」等を開催する。  
「東急ハンズ三宮店出展勉強会」として、販売促進についてのブラッシュアップを兼ねた勉強会を開催する。
- ・異業種交流の開催（継続）  
前述した、「しそうビジネスサポート」の開催・「宍粟よろずSHOW展街」の開催に加え、簡易木材強度計を活用した地域ブランド材供給モデル事業（異業種交流活性化支援事業）を専門家の参画を得て実施し、新事業の展開を見据える。  
その他、青年部OBを中心とした異業種間の交流・勉強会として、「未来しそう部」を月1回開講し、情報共有交換を行う。

⑤情報発信（継続・改善）

上記の各種事業参加募集の周知について、宍粟市商工会のホームページをリニューアルした結果、スマートフォンにも対応するなどより多くの事業者へ情報が発信できるようになったが、一方でネットを利用しない年代の事業者への情報提供は満足にできていない。  
 今後は各ホームページの活用と巡回時での情報伝達、提案を行うことでより多くの事業者の販路拡大支援につなげる。

⑦北部地域小売業の販路拡大支援（新規）〈B to C支援〉

北部地域の小売業の疲弊に伴う買物弱者対策は、地域の重要課題である。  
 対策として小売業への需要調査で得た結果を分析（兵庫県立大等に依頼）し、その情報をセミナー形式で提供することで、各事業者の改善に繋げる。  
 また、方法についても、検討し実行・検証・改善のフォローを、商工会のみならず関係機関（行政、金融機関等）と連携し対応する。

【第2期計画の目標】

支援内容	31年度目標	32年度目標	33年度目標
<b>B to B事業</b>			
ビジネスサポート出店者数	40社	40社	40社
商談成約件数	10件	10件	10件
国際フロンティアメッセ出店者数	3件	3件	3件
商談成約件数	1件	1件	1件
<b>B to C事業</b>			
よろずSHOW展街出店者数	45社	45社	45社
飲食部門全体売上高	30万円	30万円	30万円
神戸元町4丁目商店街出店者数	25社	25社	25社
飲食販売全体売上高	40万円	40万円	40万円
東急ハンズ三宮店出店者数	12社	12社	12社

全体売上高	50万円	50万円	50万円
市内外イベント出店支援者数	5社	5社	5社
売上高(1社)	5万円	5万円	5万円
アンテナショップ出品支援	10社	10社	10社
月間売上高(1社)	5万円	5万円	5万円
セレクション出品支援	1社	1社	1社
売上増加割合	5%増	5%増	5%増
北部地域小売業販路拡大支援	4社	4社	4社
売上増加割合	5%増	5%増	5%増

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 【第1期における取組と評価等】

第1期の計画期間においては、市・観光協会・事業者と連携、情報共有して地域活性化事業を実施した。地域「経済」の活性化に重点を置き、3つの柱を策定して事業に取り組んだ。その結果、地域内消費の拡大や企業間の連携によりものづくり力の強化を図り、若手経営者や店主らの機運が高まり、10年前にあったイベントの復活や商店街の空き店舗での創業、市内で新たな商店街事業が開催されるなど波及効果があった。また、観光イベントにおいても観光地と商店街の動線を繋げる事で、観光客に商店街の魅力や特産品をPRし、市外の方へ宍粟市の認知度向上を図った。さらに平成28年度に実施したGAP調査では宍粟市の魅力や宍粟市に不足している事などが分かり、情報を共有し地域資源の活用を地域一体で検討し「宍粟ブランド認証制度」を確立した。現在では新たな特産品やメニューの考案などを支援し、宍粟市の魅力の向上から観光産業の強化や販路開拓に取り組んでいる。

#### (1) 地域内資金の循環

- ・プレミアム商品券の発行
- ・買物ポイント事業
- ・宍粟市産業展の開催「しそうビジネスサポート」
- ・商店街活性化支援「ワンコインフェスタ」等

#### (2) 交流人口増加

- ・観光施設の活用(4つの道の駅や観光・宿泊施設などを活用)
- ・観光イベントの活用「藤まつり・もみじまつり等」

#### (3) 地域ブランドの確立

- ・「宍粟ブランド認証」
- ・「しそう材ブランド化」

評価委員会では、積極的な取り組みに対して高評価であったが、人口減少や過疎化の進行が著しく、商店街事業において実施事業の見直しや行政との連携強化をする事。魅力あるイベントの数は多く、「点から線、線から面」の取り組みにより地域全体が連携する事が必要。機運の高まった若者や店主らの支援の体制や仕組みが必要。地域ブランドの確立には他機関との連携強化が必要であるが、期待しているとの意見があった。

### 【今回の申請における取組】

#### 【現状と課題】

現在、宍粟市商工会は宍粟市・観光協会・小規模事業者と連携、情報共有を図りながら地域経済の活性化に取り組んでいる。特に人口減少社会に直面している本市では、単なる人口規

模の縮小だけでなく、少子高齢化により生産年齢人口が減少し、地域経済の衰退が懸念される。このため、地域社会・地域経済を担う若者の定住促進は最重要課題であり、農林業や商工業、観光業などの活性化、異業種連携による雇用創出に向けた積極的な産業振興施策を講じることが必要とされている。現在、人口減少に関しては、定住促進の観点から宍粟市・西兵庫信用金庫・商工会の3者で月に3回対策会議を開催している。

また、地域経済を活性化させるために、地域ブランド化への取組みについても需要動向に反映した商品のPR・開発を行うために今後は商工会が主体となり情報共有の場を設け、さらに取組みを一本化する事が必要不可欠である。

## 【事業内容】

### (1) 地域内資金循環

#### ① 買い物ポイント事業（継続・改善）

「兵庫県商店街買い物ポイント事業」を通じて各商店街の活動意欲も高まり、既存のポイント付与事業を支援していく。特に宍粟市北部の小規模小売業の疲弊に対する問題と買物弱者対策に取り組む。

#### ② 地域内資金循環における市内の意識醸成（新規）

平成28年には商工会が主体となり、著書「里山資本主義」で知られる藻谷浩介氏を招いての講演会を実施し、地域内での資金循環に対する意識啓蒙を図った。今後も商工会や関係団体の活動や情報を発信していくことにより意識醸成を図っていく。

#### ③ 宍粟市産業展の開催（継続・拡充）

市制10周年記念事業・宍粟市産業展を市と連携して平成28年度から「しそうビジネスサポート」を継続して開催している。

企業の技術や産品をPRする中で、企業間の交流を促進し、地域ものづくり力の強化と地域内での雇用機会の拡大や消費拡大に繋がった。また、専門家による経営相談会とバイヤーを招聘した個別商談会を同時開催し、経営問題の解決や販路開拓の支援につながった。

ビジネスサポートは市、商工会、西兵庫信用金庫で組織する包括連携協定に基づき開催している。同協定の下、月3回の定例会を実施し様々な事業展開について協議している。産業展をきっかけに青年部独自の「宍粟よろずSHOW店街」を開催し、若手後継者、経営者同士の企業交流・地域内消費も図っている。

今後も継続的な支援を図ることにより雇用機会の拡大・市内消費の拡大を図る。

#### (課題と解決策)

今後、雇用機会の拡大からいかに定住に繋げていくかといったことも課題として捉え、市、商工会、西兵庫信用金庫との包括連携協定の中でも協議するようになった。今後は定住促進に向けた意識の啓発・醸成とともに高校生や若者に対しても雇用機会を積極的に提供することによって地域内の資金循環の喪失を防いでいく。

#### ④ 商店街活性化支援（継続・拡充）

現在、衰退が著しい商店街と連携しの活性化事業として、「ワンコインフェスタ」を開催し地域住民の来店のきっかけ作り、店舗の魅力のPRを図っている。

今後、観光協会とさらに連携して藤まつり・もみじまつりの認知度を向上させ市外から誘客を増やしていく。

また商店街のPRと事業者のモチベーション向上を図り、参加店の売上を底上げしていく。現在、店主らが連携し独自で「勝手に土曜夜店プロジェクト」や宍粟市を盛り上

げるべく山崎中心市街地活性化委員会といった行政・商工会・市内事業者・外部有識者を含んだ団体も立ち上がっており、毎週分科会を開催し連携を図って進めている。波賀町においても「はが元気づくりネットワーク協議会」が地域の農産物や生産品を販売する「はが軽トラ市」を商工会等と連携して開催し、千種町では千種町商店街連合会と連携して開催する夏や年末の売出し等の支援及びPRし、地域経済循環の推進に繋げていく。

(課題と改善策)

現在、事業の波及効果として多くの新たな団体が発足してきた。それらの団体のサポートを観光協会と連携して進める。

(2) 交流人口増加

①観光施設の活用 (継続・拡充)

宍粟市には年間約120万人の観光客が訪れており、市内に4カ所ある道の駅や観光・宿泊施設などで飲食やお土産品を購入している。

女性部で開発した『しそスイーツ・シロップ』や宍粟市の特産品認証ブランドも新たに出来ているので有効活用し、道の駅や観光施設へPR及びの誘客の相乗効果に繋げていく。

また、宍粟市には他の地域があまり持っていない施設としてスキー場を2つ所有している(戸倉スキー場・千種スキー場)。これらの宍粟特有の観光施設と連携し、新たな観光客層へのアプローチにつなげる。

②観光イベントの活用 (継続)

観光客が多く訪れるイベント(藤まつり・もみじまつり等)について、観光協会等と連携し地元商店街で「ワンコインフェスタ」などを開催して認知度向上と商店街PRに繋げる。

また、新たな観光イベントとして山崎町商店街が主体となった“土曜夜店”や山崎中心市街地活性化委員会が主体となった「ハイカラ通りフェスタ」のように新たなイベントを開催している。その新たな団体及びイベントを商工会としてサポート・連携を図り(会議等は随時)商店街のPR及び交流人口増加を図る。

北部地域においては、既存の観光施設を生かした遺構散策ツアー、軽トラ市も新たに開催されており今後はこれらイベントごとの相乗効果や関連を図る。

【観光客誘客目標】

指標名	単位	現状値【H29】	目標値【H32】
観光入込客数【延べ】	千人/年	1,061	1,400
道の駅利用者数【延べ】	千人/年	412	490

(目標値はH28 宍粟市総合計画より)

(課題と改善策)

今後、イベントについては観光協会をはじめとした関係機関と連携し、観光の振興に関する取り組みが進められるように総合的に調整・支援する。

(3) 地域ブランドの確立 (継続・改善)

特産品の製造企業やグループ、市担当課、観光協会、外部有識者(マーケティング関係)から組織する「宍粟市特産品ブランド認証委員会」検討会を立ち上げ、地域ブランドの確立に取り組んでいる。今後さらなる宍粟ブランドの認証に向けて連携を強化し、認証・発信に向けて取り組む。



### しそブランドの認証実績

名 称	28 年度	29 年度	30 年度
宍粟市特産品ブランド（認証数）	9 件	8 件	継続中

#### ①地域ブランド化の方向性の検討

特産品の製造企業やグループ、市担当課、観光協会から組織する検討会「宍粟市特産品ブランド認証委員会」が発足している。特産品の新たな開発を促すための「食旅塾」という特産品開発セミナーを観光協会と連携して月 1 回開催している。

今後、さらに特産品開発の支援と P R ・販路拡大の支援を協力して進める。

- ・ 宍粟市のイメージ（歴史的背景など）や地域性の活用したストーリー展開したブランド商品の醸成
- ・ 地域資源のさらなる発掘と開拓
- ・ ブランドコンセプトの洗練

#### ②商品開発と品質等の管理

地域ブランド商品を開発する中で次の事項を考慮して進める。

- ・ 出荷基準や栽培基準の精査
- ・ 名称やマークの保護（商標権の登録）
- ・ 商品の品質管理

#### ③需要動向調査の反映

需要動向調査の結果を反映して商品や販路を改善する

- ・ 商品の改善
- ・ デザインの改善
- ・ 販路の改善

#### （現状と改善策）

今年には特産品の市内マップを作成するが、観光客や知名度向上に向けて姫路市にあるアンテナショップきてーな宍粟でのイベント、パンフレットでの周知など今後行政・関係機関と連携を強化して支援していく。

#### （4）定住促進（新規）

定住促進事業については、平成 30 年に宍粟市商工会、宍粟市、西兵庫信用金庫の包括連携協定の連携の中で進めている。月 3 回程度の定例会を持っている。

宍粟市における長期的な将来人口推計をみると、平成 47（2035）年以降 30,000 人を下回り、さらに平成 72（2060）年には 20,000 人を下回り 19,443 人となることが予測されている。また、この時点の生産年齢人口（15 ～ 64 歳）は 9,881 人と総人口のほぼ半数まで減少すると見込まれており、地域産業や地域活動の担い手である生産年齢人口の減少は深刻な問題になると考えられる。

特に宍粟市市の人口減少の主な要因である若者（15～24 歳）の市外への流出を防ぐことに重点を置きながら、商工会として下記の 3 つのことを市・関連機関と連携を行いながら定住促進を図る。

##### ・ 定住促進重点戦略

##### 1) 【住む】

- ・ 集落・地域の活性化
- ・ 移住希望者の受け入れ促進に向けた体制の構築

2) 【働く】

- ・地元企業、事業者の育成と発展
- ・雇用の場の確保
- ・若者の就職支援の促進

3) 【まちの魅力】

- ・シティプロモーションの推進
- ・広域連携による宍粟市の魅力向上
- ・移住促進につながる交流の活発化

1) 【住む】

集落・地域の活性化については観光イベントや空家・空店舗再利用の拡充により活性化を図っていく。

また、移住希望者の受け入れ促進に向けた体制の構築については宍粟市の情報発信、仕事にすぐ就けるように市内事業者の醸成・企業情報の行政との共有を図り、移住しやすい環境づくりを行政、地元企業と連携して行っていく。

2) 【働く】

地元企業の育成支援としては今後も継続して、ビジネスサポートの販路拡大や経営支援を商工会として行っていく。

雇用の場の確保としては就職説明会「JUMP UP SHISO」を平成 30 年度には、神戸で開催した。これにより、市外の就職希望者に対して宍粟市に雇用の場を提供し、地元企業の活性化を図っていく。また、企業魅力を間近で感じてもらうための「魅力発見バスツアー」も開催。市内外問わずに情報発信を体験を含めて行うことにより、若者の就職支援も含めてサポートを行っていく。

3) 【まちの魅力】

シティプロモーションとしては、宍粟市で定住することの魅力伝えるパンフレットを作成することにより魅力を発信。将来を担う高校生にパンフレットを活用した授業を展開し、都市部より宍粟市で暮らす方が生涯貯蓄額が増える等の情報を提供する。そうすることにより市外転出を考えている人に対する抑制、市外転入者の向上を図る。

広域連携として、今後市外の関連団体やイベントと合わせて魅力を伝えていく。移住促進に繋がる交流促進としては、市外の方にモニターツアーという形で、宍粟市の遺構、その土地にしかない魅力を体験して頂くイベントを開催している。その開催に合わせて、地元の商業者が開催する軽トラ市も同時開催し、地元の方と交流してもらいながら魅力を肌で感じ取って頂き、移住促進に繋げていく。

(課題・改善策)

現在、宍粟市の魅力について市内外へ十分伝えきれておらず、今後行政や関係機関と連携しながら I ターン・U ターンを考える人や市内外の学生へ幅広く PR していく必要がある。定住促進会議の中で連携を今後も図っていく。

【数 値 目 標】

事業内容	31 年度	32 年度	33 年度
(1)①買物弱者対策			
1) やまさきスタンプ会 (売上)	280 万円	290 万円	300 万円

2) 一宮町シール部会 (売上)	210 万円	220 万円	230 万円
②地域内資金循環の意識醸成			
1) 講演会・セミナー開催数	2 回	2 回	2 回
③宍粟市産業展の開催	2 回	2 回	2 回
(2)②藤まつり (来場者数)	15,000 人	17,000 人	19,000 人
もみじまつり (来場者数)	31,000 人	32,000 人	33,000 人
(3)しそブランドの認証実績	9 件	9 件	9 件

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

#### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

##### 【第1期における取組と評価等】

第1期においては、宍粟市長及び市幹部職員と宍粟市商工会正副会長及び役員による経済懇談会を平成25年度より実施しており、宍粟市内の現状・実情の情報を共有し、課題解決ができるよう取り組んできた。

それをさらに発展させ様々な事業を展開するために平成30年6月、宍粟市・西兵庫信用金庫・宍粟市商工会の三者で包括連携協定を結び、人づくり地域づくりに関連する事業として平成30年度は定住促進事業を展開した。

また、平成27年には宍粟市、市内金融機関、日本政策金融公庫姫路支店と宍粟市商工会は創業支援に係わる業務提携を結び、平成27年度より創業者支援事業として創業塾を開催。宍粟市では起業家支援条例を平成28年に一部改正し起業家支援助成金をより使いやすくするなど、創業者支援に力をいれてきた。

日本政策金融公庫との連携では担当者との日頃からの連携はもちろん、年1回の小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会への参加、年2回の1日金融公庫相談では姫路支店長、担当課長を交えての意見交換会を行った。また、公庫担当者と経営指導員が会員事業所を巡回同行するなど連携した事業を展開してきた。

専門家等の活用については、県連合会の専門化派遣制度を活用し事業計画策定など専門家派遣時には経営指導員等が同席し情報を共有してきた。また、宍粟市山崎町の防災センターで月1回開催されるひょうごよろず支援拠点の西播磨サテライト相談窓口を活用し、コーディネーターと情報交換を行ってきた。窓口相談だけでなくよろず支援拠点と連携しミニセミナーを開催した。

会員事業所でもある税理士事務所が主宰する経営勉強会にも参加。また、税理士、社会保険労務士とも日頃から連携をとり各種セミナーも開催している。

一方で、職員個人別での支援が多かった事もあり、職員のレベルアップのために当初計画していたよろず支援拠点コーディネーターや金融機関担当者を招いての勉強会や、経営指導員等の支援担当者会議は実施できなかった。

評価委員会では行政や金融機関との連携とその成果として各種の事業展開は評価されたが、経営指導員と金融機関や行政職員同士の現場レベルでの連携が望まれるとの意見があった。

これを踏まえ、第2期においてはこれまでの連携は継続しながら現場レベルでの連携の強化を目指す。

##### 【第1期の取組内容】

###### ・経済懇談会

年3回開催し市内の課題の共有から課題の解決を協議する

行政：市長、副市長、市幹部職員

商工会：会長、副会長、理事

・宍粟市創業支援協議会

年3回の協議会を開催し、市内の創業支援について協議する  
連携先：宍粟市、日本政策金融公庫姫路支店、市内金融機関

・宍粟市包括連携協定

人づくり、地域づくりのために平成30年6月25日に宍粟市役所・宍粟市商工会・西兵庫信用金庫で包括連携協定を締結。

※平成30年度は月3回程度の定期連絡会議を実施し、定住促進事業を展開している。  
(平成30年10月22日現在で24回)

【今回の申請における取組】

行政や兵庫県商工会連合会・兵庫県よろず支援拠点並びに土業を含めた専門家団体・外部団体、更に地元金融機関や日本政策金融公庫等、これまでの実績をもとに、中小企業支援施策を担ってきた支援機関が、過去の実例を活かし模範的支援の手法を積極的に取り入れ、支援プログラムやノウハウを事業者の状況にあった情報を交換・共有するために経営指導員、経営発達支援事業班による「経営支援会議」を毎月1回開催し、小規模事業者の支援に活用する。経営支援会議では支援内容により行政・金融機関などと連携した支援を積極的に取り入れるように協議し、現場レベルでの連携を強化する。

他の支援機関との連携・協力をより一層深めるため、年1回「兵庫県よろず支援拠点コーディネーターとの研修会」や「金融機関担当者との研修会」を開催し、支援プログラム並びにノウハウ習得、情報交換・共有を図る。

①行政との情報交換（継続）

宍粟市とは、地域全体の活性化はもとより、経済に関する情報交換・共有することを目的として平成25年度より「経済懇談会」年に3回開催しており、行政の施策方針や具体的な施策、事業所の出店情報、地域景況情報の交換により今後の需要開拓に役立っている。今後も、中小企業振興の為、様々な課題を洗い出し意見交換する中で、新たな施策や方針を構築する等、行政との連携を強化する為に年に3回以上開催する。

宍粟市、西兵庫信用金庫との間で締結した包括連携協定を踏まえ、3者での定期連絡会議を月3回以上開催し、定住促進などについて情報や課題の共有を図り課題解決につなげる。

②金融機関との情報交換（継続）

日本政策金融公庫においては、マル経融資斡旋や普通貸付制度において、日頃から情報交換を行い、融資にとどまらず、企業情報や様々な事業展開取組方法、支援方法等についてのノウハウを共有しており、年1回開催されている「小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会」において情報収集・情報の共有化を図っている。年2回の1日金融公庫では支店長、担当課長、担当者との情報交換会を実施しており、今後も継続する。

地元金融機関においては、融資申し込みの際に事業者と共に支店に同行する等、事業所ごとの支援を共有している。特に、当地に本店のある西兵庫信用金庫においては、本部内の経営支援課と共に、平成27年度より「ビジネスサポート事業」として他事業所とのマッチング事業や事業所紹介、経営相談会を開催しており、今後も連携を強化しサポート事業を実施する。

又、創業に特化した「宍粟市創業支援協議会」では、地元金融機関、日本政策金融公庫と共に参画しており、年3回の協議会を開催している。セミナーや個別相談会の実施だけでなく、

個々の小規模事業者ごとの事業遂行状況確認や事業計画の立案・融資・補助金等具体的な支援方法の情報共有を行っている。

今後は、支援ノウハウや事業者の状況についての知り得た情報を毎月開催する「経営支援会議」において情報共有を行う。

### ③ 専門家・他の支援機関との情報交換（継続）

新商品開発・販路開拓・創業・事業計画・事業継承等経営に関する小規模事業者ごとの相談案件に対し、日頃より兵庫県商工会連合会・兵庫県よろず支援拠点の専門家と同行し、様々な相談案件に対し支援を行っている。今後は連携を深める為、年1回兵庫県よろず支援拠点コーディネーター等を招いた研修会を開催し、マーケティングや情報発信、商談会での成約を上げる為のノウハウ習得や情報交換を行う。

又、税理士とは税務・経理・事業継承について、社会保険労務士とは雇用問題や労務諸規定作成・人材育成について、中小企業診断士とは事業計画作成やフォローアップにおける販路拡大・IT導入・補助金申請書作成等について共に案件ごとに事業者情報を共有し、また必要な会員事業所向けのセミナーを開催するなどして支援を行う。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関する事

### 【第1期の取組と評価等】

第1期においては、県連合会や中小機構の研修会への参加、専門家派遣時での同席、若手職員への勉強会の開催、税理士事務所主宰の講演会などへの参加、青年部やOBによる異業種経営勉強会への参加などにより各自資質向上に努めてきた。

実施できなかった事としては、職員がまとまったの勉強会や個々のスキルや情報の共有ができていなかった。

評価委員会からは、各種研修会への参加には評価があったが、個々のスキルや情報共有する事で全体としてのレベルアップを図って欲しいとの意見があった。

これを受けて、第2期では第1期の取組に加えて月1回開催する「経営支援会議」で個々のスキルと情報を組織として共有を図る。

### 【今回の申請における取組み】

#### \* 支援能力向上（ノウハウの習得）（継続）

① 全職員が経営支援現場で、経営状況の把握・分析はもとより、実践的な提案ができるように兵庫県商工会連合会が開催する座学・参加型・実務体験（事業計画書作成等）研修に積極的に参加し、小規模支援法の理念にのっとり、コンサルティング能力を高める。

また、職員ごとのスキル不足や、より一層の習得が必要である場合においては、中小企業基盤整備機構が開催する支援ノウハウの習得が可能な研修会に積極的に参加する。

② 専門家による支援の場においては、必ず出席し支援内容の共有化だけではなく、支援手順や手法、更には問題定義の誘導方法の習得に努める。

また、若手職員においてはベテラン職員の巡回訪問に同行し、支援スキルの向上を図る。

③ 専門的指導体制を整えるため、中小企業診断士・社会保険労務士等の専門資格取得に向けた能力を身につけることに努める。

④ ITの有効活用支援を行うため、情報化関連の研修を専門家派遣により開催し、情報機器の操作・活用法や各種ソフトに対応できる能力を身につけることに重点を置く。

**\* 支援能力向上（ノウハウの共有）（継続・一部改善）**

- ① 支援ノウハウには個人に帰属している傾向があるため、月1回開催される経営支援会議にて、様々な研修・講習会にて習得した支援ノウハウを報告し、今後の支援方法の検討や支援結果の報告、地区内の情報について共有化を図り、相談支援に対応できる体制を構築する。  
なお、経営支援会議には経営指導員に限らず全職員が参加する。  
更に、支援終了後においては結果と事業所の意向を踏まえ、今後のフォロー方法も協議し支援ノウハウを共有する。
- ② 研修における支援ノウハウを共有し、記録様式で作成し保管する。また支援プログラムに沿って支援した小規模事業者の経営状況の分析結果や支援方法を経営カルテ内や共有サーバ内に保管し、他の職員も閲覧できるようにする。
- ③ 新採用5年以内の職員が4名在籍しており（平成30年10月現在）、特に財務、税務、労務といった基本的な知識の習得のため、会員事業所に対し経営指導員の指導時には若手職員を同席させ指導方法を学ばせる。また、所得税及び消費税確定申告前、労働保険年度更新前にはベテラン職員を講師として若手職員の税務労務の知識向上の研修会を開催する。

**3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること。**

**【第1期の取組と評価等】**

第1期においては、平成28年度・29年度と評価検証は出来なかったものの、平成30年度においては評価委員会を設置して、当初の計画から終了年度に至るまでの評価・検証を行った。評価委員会においても毎年の評価委員会の開催により、PDCAサイクルに載った計画実施を求める意見があった。第2期は毎年評価委員会を開催する。

**【今回の申請における取組】**

- (1) 本事業に選定基準を定め、評価については、目標に対する達成度・効果について分析し、状況に応じて見直しを行い、柔軟かつ機動力のある事業実施を目指す。
- (2) 評価の質を高め、客観性を保つため評価委員においては外部の有識者（金融機関・中小企業診断士）等にて評価委員会を組織し、その評価を年度ごとに開催し、その結果を理事会に報告し事業の方向性・必要性・緊急性について検討を行い、承認を受け次回の事業計画に反映させる。
- (3) 評価の見直し結果については、宍粟市商工会ホームページ（<http://www.shiso.ne.jp>）にて年1回以上実施期間中公表する。

(別表 2)

①経営発達支援事業の実施体制

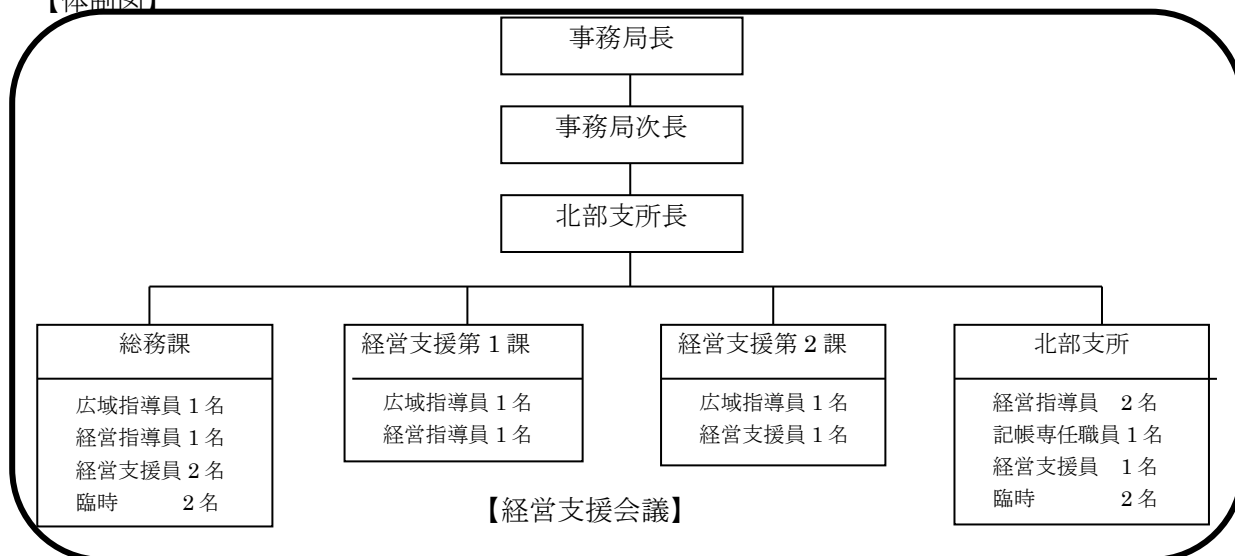
当会の経営支援第1課・第2課職員（広域経営指導員2名・経営指導員1名・経営支援員1名・記帳専任職員1名）を中心に小規模事業者の支援を実施した。

他の職員については、経営発達支援事業支援部署の補助を行った。

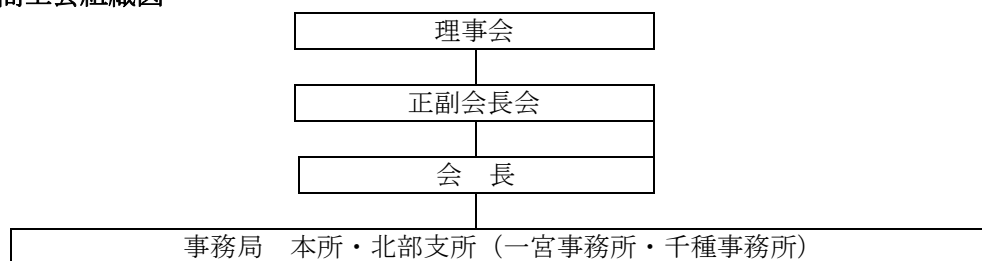
経営発達支援事業の実施体制

平成30年10月1日現在

【体制図】



②宍粟市商工会組織図



会員数	1,488名（うち総代 130名）平成30年9月末現在
役員数	35名（会長1名、副会長2名、理事30名、監事2名）
職員数	17名（補助対象職員13名・一般職員4名）
経営指導員数	8名

(2) 連絡先

担当課	宍粟市商工会 経営支援課
住所	兵庫県宍粟市山崎町山崎 205
TEL	0790-62-2365
FAX	0790-62-4731
E-Mail	info@shiso.ne.jp
URL	http://www.shiso.ne.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)

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	5,600	5,600	5,600
地域の経済動向調査事業	500	—	—
需要動向調査事業	—	—	—
経営状況の分析	100	100	100
経営計画策定支援事業	1,500	1,500	1,500
創業・第二創業支援事業	500	500	500
経営計画・経営革新計画策定支援事業	500	500	500
事業継承・後継者対策事業	500	500	500
買物弱者対策事業	1,000	1,000	1,000
雇用対策事業	1,500	1,500	1,500
新たな需要の開拓に寄与する事業	1,000	1,000	1,000
経営計画策定後の実施支援事業	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

会費収入、手数料・各種事業収入  
補助金・助成金収入 (国・全国商工会連合会・兵庫県商工会連合会)

(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>1. 地域の需要動向調査においては、宍粟市・兵庫県・兵庫県西播磨県民局・兵庫県立大学・全国商工会連合会・兵庫県商工会連合会と連携し、アンテナショップ等から得られる需要動向を収集・分析する。</p> <p>2. 事業計画策定支援において、中小企業基盤整備機構近畿本部・兵庫県よろず支援拠点・兵庫県弁護士会・近畿税理士会龍野支部・日本政策金融公庫姫路支店・みなと銀行山崎支店・西兵庫信用金庫・淡陽信用組合山崎支店・兵庫西農業協同組合山崎支店・ハリマ農業協同組合・兵庫県手延素麺協同組合と連携し、事業計画の策定及び支援に関する情報の提供等の支援を行う。</p> <p>3. 新たな需要の開拓に寄与する事業において、ひょうご産業活性化センター・宍粟市・しそ観光協会・兵庫県立農林水産技術総合センター森林林業技術センターと連携し、アンテナショップ・展示会の利活用並びに販路開拓・販路拡大等に関する支援を行う。</p>			
連携者及びその役割			
1. 連携者一覧		平成30年4月現在	
連携 事業番号	名称	代表者名	住所
2	独立行政法人中小企業基盤整備機構 近畿本部	中島 龍三郎	大阪市中央区安土町 2-3-13
1	兵庫県	井戸 敏三	神戸市中央区下山手通 5-10-1
1	兵庫県西播磨県民局	東元 良宏	赤穂郡上郡町光都 2-25
1	兵庫県立大学	太田 勲	神戸市西区学園西町 8-2-1
3	公益財団法人ひょうご産業活性化センター	榎本 輝彦	神戸市中央区東川崎町 1-8-4
2	兵庫県よろず支援拠点	藤田 勉	神戸市中央区雲井通 5-3-1
1・3	宍粟市	福元 晶三	宍粟市山崎町中広瀬 133-6
1	全国商工会連合会	森 義久	東京都千代田区有楽町 1-7-
1	兵庫県商工会連合会	志智 宣夫	神戸市中央区花隈町 6-19
2	兵庫県弁護士会	藤掛 伸之	神戸市中央区橘通 1-4-3
2	近畿税理士会 龍野支部	木藤 紀宏	揖保郡太子町立岡 148-11
2	㈱日本政策金融公庫 姫路支店	山脇 智博	姫路市忍町 200
2	㈱みなと銀行 山崎支店	大谷 彰宏	宍粟市山崎町鹿沢 52-1
2	西兵庫信用金庫	志水 宣之	宍粟市山崎町山崎 190
2	淡陽信用組合 山崎支店	朽尾 千明	宍粟市山崎町鹿沢 57-5
3	公益財団法人しそ森林王国観光協会	中村 司	宍粟市山崎町上比地 374
2	兵庫県手延素麺協同組合	井上 猛	たつの市龍野町富永 219-2
3	兵庫県立農林水産技術総合センター 森林林業技術センター	松本 聡	宍粟市山崎町五十波 430
2	兵庫西農業協同組合 山崎支店	橋本 喜人	宍粟市山崎町今宿 101-1
2	ハリマ農業協同組合	上野 智也	宍粟市一宮町東市場 429-1
「役割は連携図に記載」			

【 連 携 体 制 図 】

