

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	香美町商工会 (法人番号 5140005013012)
実施期間	平成 31 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>各支援機関との連携により、経営発達支援事業を実施・推進することで、小規模事業者の持続的発展に寄与し、経営不振、後継者不足、事業承継がスムーズに行えない等の理由での廃業を、今までは受け入れるだけで実態調査が不足していたが、今後は商工会の強みである巡回活動により、日常から小規模事業者の動向に注視し、きめ細かく丁寧に対応する。</p> <p>長年にわたり地域に密着して活動してきた実績・顔の見える信頼関係を生かし、重点支援先を中心に徹底した支援を行い、事業計画の策定能力および、その振り返りの習慣を根付かせ、小規模事業者の経営の持続的発展に向けた支援に取り組む。</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済の動向現状を把握、その情報を提供することで、経営方針を明確にし、経営分析および事業計画の策定に有効に活用する。</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナー、巡回・窓口相談より、経営状況分析を実施する事業者を選定、定性・定量分析等を行い、分析結果をフィードバックする。</li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定の意義・目的の理解を促し、セミナー等の機会を通じた周知、経営状況・経営課題の把握、需要を見据えた事業計画を策定する。</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画が達成度、スケジュールの進捗状況等を確認する。 未達成、事業計画の課題等には、その原因解明と課題解決に取り組む。</li> <li>5. 需要動向調査に関すること 取り扱う商品やサービスにかかる、需要の動向に関する情報の収集・整理・分析を行い提供することで、消費者ニーズに適応した経営を促進する。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会等、E コマースの活用に伴う、情報提供・参加等前後の各支援策の実施により、商談成立件数・確率を高め、販路拡大に結び付ける。</li> </ol> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p>香美町の特色である地域資源を活用し、新商品開発・販売による販路拡大、海産物等の消費拡大、U・Iターン等による雇用創出に取り組む。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①紅ズワイガニ「香住ガニ」地域活性化プロジェクト</li> <li>②香美町の水産加工販売業 PR・魚食普及事業</li> <li>③ひとが働く、まちが輝く「香美町雇用創造プロジェクト」 ～若年者・女性が安心して働ける魅力ある職場づくり～</li> </ol>
連絡先	<p>香美町商工会 〒669-6543 兵庫県美方郡香美町香住区若松 620-3 TEL : 0796-36-0123 FAX : 0796-36-3322 E-mail : info@coming-kamichou.com</p>

## (別表1) 経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 目標

##### (1) 地域の現状及び課題

###### ①現状

香美町は、平成17年4月1日、兵庫県北西部に位置する3町(城崎郡香住町、美方郡美方町・村岡町)が合併して出来た町で、地方自治区として香住区・小代区・村岡区が設けられており、兵庫県で面積が一番広い町である。

北は日本海、西は鳥取県に接し、小代区に源を発し香住区で日本海に注ぐ矢田川が流れ、山陰海岸国立公園・山陰海岸ジオパークの中心地に位置し、山岳部は氷ノ山後山那岐山国定公園に指定され、多彩な四季を織りなす自然環境に恵まれることで、豊富な地域資源を有している。

主な産業は、水産業・観光業などが盛んであり総生産額は約49,834百万円。産業別の生産額は、第1次産業が約3,700百万円(7.4%)、第2次産業が約8,325百万円(16.7%)、第3次産業が約37,450百万円(75.2%)、その他が約359百万円(0.7%)となっている。

(兵庫県統計課「平成28年度市町内総生産(名目)速報値」平成30年3月)。

第1次産業の漁業等は、全国有数のマツバガニ・紅ズワイガニの漁獲量を誇る漁港を2港有しており、昭和初期から水産加工業で栄えた町である。

基幹産業の「水産加工業」の動向は、1800年代後期に4社の創業、その後1945～65年20社、90年までに11社の創業と、戦後の高度成長期に創業が集中し、最盛期の平成12年度には、89社とピークを迎えたものの現在の事業者は65社と減少している。

売上額においても、現在約129億円あるが、事業者数の減少・原材料価格の高騰、域外・海外製品との競合、漁獲量の減少、漁価の低迷、就業者の高齢化、新規就業者の不足により厳しい状況が続き、年々売上高の減少に歯止めがかからない状況にある。

また、経営者の年齢構成は、50歳～60歳代が半数以上を占めており、現時点で事業承継問題は大きくはないものの、過去に後継者不足から廃業した事業者の実態はある。

従業員の高齢化、子息に従事を進める意思もなく将来の対応に課題を持つ。

(平成22年5月、財)東京水産振興会「構造再編下の水産加工業の現状と課題において」より)。

これらの後退傾向の改善に向けて、10年先の対応、今後の先行きが不透明な事業者への事業承継・後継者育成に取り組む必要がある。

香美町では、平成26年4月1日にその後退傾向の改善に向けての取り組みとして、地域の水産振興および水産物の消費拡大と地域経済の活性化に寄与し、魚食の普及の促進を図ることを目的に、「魚食の普及の促進に関する条例(とと条例)」を制定、同4月8日には民間有志による「香美町とと活隊」を発足し、

官民挙げて水産業振興に取り組んでいる。

### 水産加工業 事業者数・売上額の推移

(社・百万円)

項目	12年度	17年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
事業者数	89	73	71	69	67	65	65
売上額	24,742	16,767	14,553	14,318	13,900	13,253	12,899

香美町提供データより

観光業では、夏は海水浴、冬はスキー・カニ料理、温泉などにより年間約150万人の観光流入人口がある。

加えて、小代区と村岡区では、但馬牛の閉鎖育種が行われており、但馬牛のふるさと（原産地）として、広く認知されている。



平成30年9月1日現在

人口	16,809人
世帯数	6,103世帯
面積	367.77 m <sup>2</sup>

香美町提供データより

第2次産業は、水産加工業・精密機械器具等の製造業が中心となっているが、第1次産業の冷え込みの影響や、安価な海外製品に押され低迷している。

また、建築業・建設業も同様に公共投資の減少から年々下降線をたどっている。

このような状況下、第3次産業、なかでも観光業に活路を見出そうと、豊かな自然、それらが生み出す地域資源を生かした誘客策を展開・実施しているが、宿泊客は減少傾向にある。

その他にも香美町の高齢化率は兵庫県下一の状況であり、都市部への若者の流出が著しい。

要因としては、就業場所の問題が大きく、香美町においても企業立地促進条例等を設けるが、誘致対象となる事業・交通アクセスの不便さ等により進んでいないことがある。

今後は、地域内からの創業促進により雇用場所の確保を図る必要がある。

#### ②課題

域内の商工業者数1,084件、小規模事業者数976件（平成28年経済センサスより）で、全体の90.0%を小規模事業者が占めている。

減少率は、商工業者数で▲19.8%、小規模事業者数で▲19.5%となっており、（減少率は、21年経済センサスとの比較により算出）減少率に歯止めをかけることが大きな課題である。

域内における産業に関連する現状と課題は以下のとおりである。

## 【商 業】

### ○現状

人口減少・個人消費の低迷に加え、通信販売・ネットショッピング、香住区中心地への量販店の出店、近隣都市部への買い物客流出等により域内での販売額減少は顕著にあり、小規模事業者を中心に個人事業者にとっては、経営不振や後継者不足などにより廃業する事業者が増えている。

一方で、若い女性による創業者も年間数件を有し、新たなビジネススタイルの展開も芽生えている。

### ○課題

地域特性を活かした商業活性化策・後継者育成・事業承継等に取り組む必要がある。

## 【工 業】

### ○現状

食料品・精密機械器具等の生産が行われているが、20年前と比較し、事業所数・従業者数が製造品出荷額の何れも50%程度（工業統計調査より）に半減している。

なかでも香住区の水産加工業は、原材料価格の高騰、域外・海外製品との競合、事業者数の減少等により売上額の減少が顕著にある。

近年、香住区の2漁港で水揚げされる紅ズワイガニは『香住ガニ』、雄のズワイガニは『柴山ゴールド』等のブランド名により、香美町香住区産の地域資源として全国的に知名度が浸透しつつある。

他にも紅ズワイガニとズワイガニの交配種である「黄金ガニ」、アカムツ（ノドグロ）等は、市場で高級魚として位置付けられ、今後、売上額・利益率向上に寄与する可能性を秘めた水産資源も豊富に存在する。

### ○課題

「香住の魚介類（香住産ブランド）」の活用により、商品企画力、間接販売から直接販売による売上額・利益率の向上に向けた販路開拓等の支援を強化し、生産者・生産地のレベルアップを図る必要がある。

## 【観 光】

### ○現状

平成28年度の観光客入込客数は約150万人（兵庫県観光客動態調査より）と合併時より殆ど変化はないが、高速道路網の整備、他地域の集客対策・知名度の向上等により「宿泊客」は約34万人と1.5割程度減少している。

### ○課題

観光客の8割近くが日帰客となっており、宿泊による滞在時間の拡大、外国人観光客（インバウンド）増加の取り組み、地域資源の活用、情報発信方法の見直しを図る必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

小規模事業者は、常に顧客の需要（ニーズ等）の市場環境に対応・順応し、事業目標を持ち、経営の改革・改善を行うことによって、取扱商品・サービスの高付加価値を図るとともに、効率的な事業運営を行い、収益の拡大と強固な経営基盤を構築すべきである。

### ②香美町総合計画との連動性・整合性

平成27年12月策定による【第2次香美町総合計画（前期：平成28年～32年度）】には、商工業の振興に関する基本方針において「地元商工業者の将来にわたる経営基盤の強化、振興に向けた支援を行うとともに、商工会や関係機関と連携して地域の活性化をめざす」。

また、水産加工業の振興に関する基本方針においては「安全安心で質の高い香美町産商品『香住のさかな』を広く売り込み、歴史と伝統、自然と素材の力が結集する水産加工のまち」とそれぞれ定められている。

### ③商工会としての役割

上記の総合計画を踏まえ、香美町の基幹産業である水産加工事業者を重点支援先とし、その事業者を中心に、香美町内の小規模事業者が計画に基づいた事業経営および需要を見据えた経営を促進することで、売上・収益の維持向上を実現するなど、足腰の強い経営基盤の構築を支援していく。

## (3) 経営発達支援事業の目標

各支援機関との連携により、経営発達支援事業を実施・推進することで、小規模事業者の持続的発展に寄与することを目標とする。

経営不振、後継者不足などによって廃業に至る場合でも、今までは受け入れるだけで実態把握や踏み込んだ支援が不十分であったが、今後は商工会の強みである巡回活動により、日常から小規模事業者の動向に注視し、きめ細かく丁寧に対応する。

具体的には、長年にわたり地域に密着して活動してきた実績・顔の見える信頼関係を生かし、以下の6項目を目標に定め、重点支援先（水産加工事業者）を中心に徹底した支援を行い、事業計画の策定能力および、その振り返りの習慣を根付かせ、小規模事業者の経営の持続的発展に向けた支援に取り組む。

〈小規模事業者の支援内容〉

- ①小規模事業者の経営状況の分析
- ②需要を見据えた事業計画の策定・実施に係る伴走型の指導・助言
- ③小規模事業者の支援に向けて市場調査を実施
- ④小規模事業者の販路開拓支援の実施

〈地域経済の活性化内容〉

- ⑤水産資源活用、「香住の魚介類（香住産ブランド）」の推進・展開による地域経済の活性化と雇用創出を図る。

〈経営支援能力・体制の強化内容〉

- ⑥金融機関・他の支援機関との連携、支援人材の育成により支援能力の強化を図る。

#### (4) 目標の達成に向けた方針

小規模事業者の発展と繁栄が地域経済全体の活性化に繋がるとの信念を持ち、以下の経営発達支援事業を実施する方針とする。

##### <小規模事業者の支援策>

①小規模事業者の経営状況の分析

小規模事業者の商品・サービス・技術・ノウハウ等の経営資源内容（強み・弱み）、財務内容を分析する。

②需要を見据えた事業計画の策定・実施に係る伴走型の指導・助言

経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定、およびその実行に関わる伴走型の指導・助言を行う。

③小規模事業者の支援に向けて市場調査を実施

小規模事業者の提供する商品・サービスの需要動向および地域の経済動向に関する情報の収集・整理・分析し提供する。

④小規模事業者の販路開拓支援の実施

商談会・展示会等の情報提供、参加・出展支援、Web等（ビジネスモール）のIT活用、プレスリリース等の広報活動など、需要開拓に寄与する事業を実施する。

##### <地域経済の活性化策>

⑤水産資源活用、「香住の魚介類（香住産ブランド）」の推進・展開と地域経済の活性化と雇用創出

○香住の特産品である香住ガニ（紅ズワイガニ）のブランド化および新商品開発・販売促進に取り組む。

○現在、香美町内で実施している「魚食の普及活動」を通じて、魚介類の消費の拡大を図る。

○香美町と連携してU・Iターンの受け入れ体制の充実を図る。

##### <経営支援能力・体制の強化策>

⑥金融機関・他の支援機関との連携、支援人材の育成により支援能力の強化

○支援ノウハウ・支援事例についての情報交換および共有の実施。

○OJT・Off-JTによる資質の向上。

○組織内での支援情報の共有。

## 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

#### 2. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### (1) 現状と課題

[現状]

各連携機関から収集、入手した情報については分析まではしていないため、小規模事業者の事業の発展に役立つような有効な情報を提供するには至っていない。

また自らも地域経済動向の情報収集に関わる事業は実施していない。

そのため、地域の経済動向を踏まえた経営支援が十分に実施できていない状況である。

[課題]

小規模事業者の経営環境を取り巻く状況をより詳細に把握するためにも、管内の経済動向分析のみならず、ビッグデータを活用した専門的な分析も行い、地域の小規模事業者の事業計画策定など経営支援のための基礎情報等として有効に活用する必要がある。

##### (2) 事業内容

###### ①国が提供するビッグデータの活用

経営指導員が地域の経済動向の現状を把握し、その情報を提供することで、小規模事業者が経営方針を明確にし、経営分析および事業計画の策定に有効に活用出来るようにする。

結果として小規模事業者の売上や利益の増進に繋がるなど経営力の強化に繋げる。

具体的には、内閣府のまち・ひと・しごと創生本部が運用している「RESAS（地域経済分析システム）」を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

###### 【分析手法】

- 「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析
- 「産業構造マップ」→産業の現状等を分析
- 「企業活動マップ・黒字赤字企業比率」→企業の現状等を分析
- 「観光マップ・From-to分析（宿泊者）」→人の動き等を分析
- 「まちづくりマップ・From-to分析（滞在人口）」→人の動き等を分析  
→上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②管内の景気動向および消費動向について、より詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景気動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者60社（製造業・建設業・小売業・サービス業（宿泊業でない業種）・（宿泊業）から12社ずつ）

【調査項目】売上額・仕入価格・経常利益・資金繰り・雇用・設備投資等

【調査方法】経営指導員6名の巡回により調査を実施する。

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

③自治体・地域金融機関の調査資料の活用

兵庫県が公表する「兵庫県の経済・雇用情勢」・(株)日本政策金融公庫豊岡支店が公表する「景気動向調査」・但馬信用金庫が公表する「但馬管内の景気動向調査」から地域の経済動向に関する情報を収集・分析を行い、年4回公表する。

【調査項目】景況・需要・生産・雇用・金融・業況判断DI等

【調査方法】調査報告書を直接入手する。

【分析手法】経営指導員が外部専門家と連携し分析を行う。

### （3）成果の活用方法

○情報収集、分析した結果は、ホームページ掲載、各種会議・セミナー等出席者へ配付するなどし、広く管内事業者に周知する。

○経営指導員等の巡回・窓口相談時に紹介・情報の提供を行う。

○小規模事業者の経営分析を行う際の基礎資料、および事業計画を策定するうえでの経営戦略の立案根拠として経営支援に活用する。

また、分析結果を小規模事業者に提供することで、小規模事業者自身が設備投資等、様々な局面での経営判断に役立てていただく。

### （4）目標

	現行	31年度	32年度	33年度
①ビッグデータのホームページ等での公表回数	—	1回	1回	1回
②景気動向等のホームページ等での公表回数	—	4回	4回	4回
③調査資料のホームページ等での公表回数	—	4回	4回	4回

## 3. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### （1）現状と課題

[現状]

経営の改善、経営不振から脱却ができない要因の一つとして、小規模事業者が自らの事業の実態（強み・弱み、財務状況等）を把握できておらず、長年の勘と経験に頼った事業スタイルを継続してきたことも大きな要因である。



香美町商工会においても、小規模事業者の事業実態を的確に把握できていないため、経営改善や経営不振からの脱却を切望する小規模事業者に対して、効果的なアドバイスが行えていない状況である。

[課題]

経営状況の分析の重要性を伝え、小規模事業者が自社の強み弱み・財務状況、経営課題を的確に把握して事業展開ができるように、効果的な支援を行なう必要がある。

さらに専門的な課題領域等については、外部専門家と連携し、小規模事業者の抱える経営上の問題点に対して、よりの確な分析体制を構築する。

## (2) 事業内容

①主要産業である水産加工事業者に特化した経営分析セミナー、全事業者（小規模事業者）を対象とした経営分析セミナーをそれぞれ開催する。

また、巡回・窓口相談による掘り起こしも実施する。

経営分析を行う事業者発掘のための「経営分析セミナー」の開催

【募集方法】◆水産加工事業者対象分

リーフレット等の郵送、連携者の香住水産加工業協同組合・柴山港水産加工業協同組合からの呼び掛けにより

◆小規模事業者対象分

リーフレット等の郵送、経営指導員等の巡回により

【回数】各1回、合計2回

【カリキュラム】経営分析の重要性、定性分析・定量分析について

【受講者数】水産加工事業者対象分10名、小規模事業者対象分15名 合計35名

②経営分析の内容

【対象者】セミナー受講者および巡回等での相談者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い15社を選定する。

【分析項目】小規模事業者の経営環境や販売する商品・提供するサービス内容、強みになる経営資源および保有技術またはノウハウ、従業員等の人的資源、財務内容、事業承継内容等の経営実態の分析を実施する。定性面の分析は「SWOT分析」、「経営分析①・②」により、定量面の分析は「財務分析」の双方で行う。

《SWOT分析》 内部要因（強み、弱み）

外部要因（機会、脅威）

《経営分析①》 企業概要、事業コンセプト、市場・競合・自社分析（3C分析）

《経営分析②》 ビジョン・経営方針、後継者の有無、従業員定着率、取引先金融機関、組織体制、経営目標の有無・共有、社内会議、人事育成

《財務分析》 6つの財務指標により

・売上高増加率（売上持続性）

・営業利益率（収益性）

・労働生産性（生産性）

- ・ EBITDA 有利子負債倍率（健全性）
- ・ 営業運転資本回転期間（効率性）
- ・ 自己資本比率（安全性）

【分析手法】《SWOT 分析》 作成した SWOT 分析シートを活用する。

《経営分析①》 中小機構が提供する、経営計画作成アプリケーション「経営計画つくるくん」を、香美町商工会のパソコンにダウンロードし活用する。

《経営分析②・財務分析》

経済産業省の提供ツール、「ローカルベンチマーク」を、香美町商工会のパソコンにダウンロードし活用する。

SWOT 分析・経営分析①・②・財務分析の各分析結果を小規模事業者に見やすく分かりやすく提供するため、各分析結果の整理と集約をし、図表の記載も含んだ「経営状況分析シート」を作成する。

なお、専門的な課題領域の分析が必要な場合には、兵庫県商工会連合会・支援機関・外部招聘の中小企業診断士等専門家と連携し実施する。

### （3）成果の活用方法

- 経営状況の分析結果は、経営状況分析シートにより、当該小規模事業者にフィードバックする。

当該小規模事業者は、自社の経営状況を客観的に理解・確認することに繋がり、事業計画の策定に活用することに加え、事業の今後の方向性を決めるための判断材料とする。

- 分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等の指導力向上に役立てる。

### （4）目標

支援内容	現行	31 年度	32 年度	33 年度
①セミナー開催件数	—	2 回	2 回	2 回
②セミナー受講者数	—	25 社	25 社	25 社
③巡回・窓口相談件数	—	10 件	10 件	10 件
④経営分析件数	—	15 件	15 件	15 件

## 4. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

### （1）現状と課題

[現状]

小規模事業者は、事業計画を策定した経験が乏しく、その必要性に気づいていない。

また、必要性に気づいていても、日々の経営に追われて事業計画策定に取り組

む切っ掛けも少ない。

香美町商工会においては、以前より各種事業計画策定の支援は実施しているものの、経済動向・経営状況・需要動向を踏まえた有効的な事業計画の策定支援には必ずしも至っていない状況である。

[課題]

今後は、小規模事業者には事業計画の意義・重要性を理解いただくとともに、各分析結果を踏まえた、経営改善や経営力向上に繋がる事業計画の策定の支援に取り組む必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

経営状況分析を実施した小規模事業者へ、事業計画策定の必要・重要性をセミナー・個別相談会の機会を通じて周知し、経営指導員が事業計画の策定支援を実施する。

事業計画の策定にあたっては、地域の経済動向調査・経営状況の分析、需要動向調査の分析結果を活用しつつ、小規模事業者のニーズに応じて、小規模事業者持続化補助金、国・県等の施策をインセンティブとしても活用し、需要を見据えた事業計画の策定を行い、小規模事業者の持続的発展に繋がるよう伴走型の支援を実施する。

このことにより、「3. 経営状況の分析」を行った事業者の8割程度/年の事業計画策定を目指す。

## (3) 事業内容

### ①経営分析を実施した事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

【募集方法】経営分析を実施した小規模事業者に、事業計画策定の意義・目的の理解を促し、経営指導員6名が直接出席を働きかける。

また、連携者（金融機関・香住水産加工業協同組合、柴山港水産加工業協同組合）を通じてセミナー受講を促す。

【回数】4回

【カリキュラム】第1回 現状把握（決算分析、環境分析）

第2回 経営戦略（経営理念、経営ビジョン、戦略策定）

第3回 行動計画（戦術策定、マーケティング）

第4回 数値計画（管理会計、資金計画・資金調達方法）

【受講者数】各回12名

### ②経営分析を実施した事業者を対象とした「個別相談会」の開催

【募集方法】経営分析を実施した小規模事業者に、事業計画の策定の意義・目的の理解を促し、経営指導員が直接受講を働きかける。

実施にあたっては、兵庫県商工会連合会・支援機関・外部招聘の中小企業診断士等専門家との連携により行う。

【回数】2回

【出席者数】各回5名

（事業計画策定セミナー未受講者、受講者のフォローアップ）

### ③事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を実施した小規模事業者者を対象とする。

【手段手法】

○事業計画策定セミナー受講者・個別相談会出席者に対し、経営指導員6人が担当制で張り付く。

小規模事業者を取り巻く経営状況・経営課題を十分に把握し、需要を見据えた事業計画の策定に繋げていく。

なお、事業計画の策定にあたっては、兵庫県商工会連合会・支援機関・外部招聘の中小企業診断士等専門家と連携を図り確実に実施する。

(4) 目標

支援内容	現行	31年度	32年度	33年度
①事業計画策定セミナー	—	4回	4回	4回
②セミナー受講者数	—	48社	48社	48社
③個別相談会開催件数	—	2件	2件	2件
④個別相談会出席者数	—	10社	10社	10社
⑤事業計画策定件数	—	12件	12件	12件

**5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】**

(1) 現状と課題

[現状]

小規模事業者は、マンパワーが限られており、事業計画に基づいた正確な事業実施・進捗状況の確認が行われていない状況が多い。

香美町商工会においては、これまで事業計画策定後に対してのフォローを実施していたものの、状況を聞く程度で計画的な進捗状況の確認は実施していない。

[課題]

今後は、経営指導員が進捗状況確認シートを事業所ごとに策定し、定期的な巡回計画や窓口相談により、フォローアップを実施し、PDCAサイクルによる支援を効率的に実施する。

(2) 事業内容

- ①事業計画を策定したすべての事業者を対象とし、経営指導員6名が毎月1回の頻度で巡回訪問により、策定した事業計画が着実に実施されているか、計画による売上額・各利益額が確保されているか、事業全体の達成度、スケジュールの進捗状況等を確認する。
- ②事業の進捗状況の確認は、「進捗状況確認シート」を作成し、進捗状況の把握の徹底を行う。(スケジュール・数値的達成度等)
- ③計画に対して未達成の内容があった場合、および策定した事業計画の内容に課題等が見つかった場合には、専門家を活用し、その原因解明と課題解決に取り組む。
- ④事業計画の遂行上、設備投資やそれに付随する運転資金が必要である場合は、日

本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用するなど、金融面の支援を積極的に行い資金繰りのフォローを徹底する。

- ⑤経営指導員6名による事業進捗確認会議を毎月1回実施し、進捗状況確認シートに記載している内容や問題点を掘り下げ、かつ課題の共有や支援ノウハウについて討議を加えながら経営指導員間で、積極的に情報共有を行う。

### (3) 目標

支援内容	現行	31年度	32年度	33年度
①フォローアップ対象事業者数	—	12社	12社	12社
②頻度(延数)	—	72回	144回	144回

※31年度は、事業計画策定事業者決定後の下半期分のみ件の数

## 6. 需要動向調査に関すること【指針③】

### 【需要動向調査の目的】

小規模事業者が取り扱う商品やサービスにかかる需要の動向に関する情報の収集・整理・分析を行い、小規模事業者に提供することで、消費者ニーズに適應した経営(商品開発・商品構成・販売方法)を促進する。

### 【現状と課題】

小規模事業者の多くは、商品やサービス内容を見直しすることを殆ど行わず、従来どおりの経営を行っている現状がある。

また、商品やサービス需要に関する情報源も乏しく、自社で需要や市場動向をリサーチすることには極めて不慣れである。

加えて、香美町商工会においても、需要動向に関する情報の収集や分析は実施していない。

### 【事業内容】

小規模事業者が消費者ニーズに応じた商品開発・商品構成および販売方法を確立するため、また商談会・展示会等において効果的な販路開拓を実施するために必要な情報を収集して提供する。

具体的には、香美町の基幹産業である水産加工事業者65社のうち、小規模事業者20社(重点支援先)の商品に関する需要動向について調査・分析し、それぞれの事業者に提供する。

### 【情報の収集・整理・分析する項目】

香美町の水産加工事業者の商品の販売先は、市場から消費者直販(特に観光客への直販)に重点が移りつつあることから、水産加工品の以下の項目について顧客ニーズの収集を実施する。

項目：購買目的、購買価格、サイズや量、パッケージ、安全安心、産地表示等

### 【手段・手法】

- (1) 観光客に向けたアンケート調査の実施

水産加工事業者が生産した水産加工品の消費動向およびニーズを探るため、

香美町を訪れる観光客へアンケート調査を実施する。

具体的には、秋に実施する「香住ガニ祭り」において、来場者に向けてアンケート調査を実施する。（アンケート収集数100件）

また、春においては、水産加工事業者の店頭において、来店客に向けたアンケート調査を実施する。（アンケート収集数100件）

なお同調査は、毎年、水産加工品の旬の季節にあわせ春・秋の年2回実施する。

同調査結果は、連携先である兵庫県立大学 大学院の協力を得て、整理・分析し、水産加工品の消費者のニーズなど嗜好の実態を、小規模水産加工事業者（20社）に情報提供する。

#### （2）重点支援先（20社）の商品・サービスに関する需要動向調査

経営指導員等が毎年度1回、業界紙（水産経済新聞、みなと新聞）・日経テレコン21、総務省「家計調査年報」等から、個々の事業者の商品・サービスに関する需要動向情報を収集・分析し、巡回訪問時に情報提供を行う。（20件）

#### 【調査結果の活用】

収集したアンケート結果と業界動向は、重点支援先となる小規模水産加工事業者が活用しやすいよう分かりやすく整理し、巡回時に提供する。

これにより、消費者の生の意見と業界動向（トレンドや売れ筋情報）が把握できるため、商品開発時のターゲット等設定時の参考資料として、また商品構成および販売方法の見直しに活用することができる。

加えて、収集・整理・分析した情報は、需要を見据えた事業計画（経営革新計画）の策定する際の参考資料としても活用することができる。

#### 【効果】

上記の取り組みにより、勘や経験による経営判断ではなく、データに基づいた顧客のニーズ、市場の動向など需要を見据えた商品開発の実施、またそれに基づく事業計画の策定が可能となり、販売方法の有効性も高まることが期待できる。

小規模水産加工事業者自らがデータの存在や重要性を認識することで、データに基づく経営判断およびマーケットインの考え方が身に付き、商品開発・販売方法等、精度と実現性の向上に繋がる。

#### 【目標】

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度
①水産加工産業の市場調査の実施	未実施	2回	2回	2回
②重点支援先の需要動向調査	未実施	1回	1回	1回
③調査結果の情報提供数	未実施	20件	20件	20件
④アンケート調査数（来場者・来店客）	未実施	各100件	各100件	各100件

### 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

## (1) 現状と課題

### [現状]

小規模事業者は、新規の顧客開拓・新たな販路開拓を行うことの必要性を日頃から感じているが、自社商品・サービスの強み、また具体的な手段・手法も分からず、課題として認識しているが未対応の事業者が殆どである。

香美町商工会の今までの支援は、商談会や展示会に関する開催案内等の情報提供程度にとどまっており、具体的な販路開拓支援は実施していなかった。

### [課題]

今後は、既存の販路にとらわれない、新たな販路を開拓したい、また新商品・新サービスの売り込みを図ろうとしている小規模事業者、中でも香美町の基幹産業である水産加工販売業を中心に需要開拓支援を行い販路拡大に導く。

そのために不十分であった、商談会・展示会・Eコマースによる販路開拓支援を実施する。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に商談会等の参加をただ促すだけでなく、参観をより効果的に行えるよう商談会等の参加前後に、自社の商品やサービスの商談が、バイヤーに対して的確また効果的に行えられるよう支援に取り組む。

そのため需要動向調査の分析結果、連携機関からの情報提供・交換により、消費者およびバイヤーが求める情報の収集を図る。

および、Eコマースサイトの活用により、商談成立件数・確率を高め、小規模事業者の販路拡大、および売上増加や収益向上に結び付く支援を実施する。

## (3) 事業内容

### ①支援対象事業者

○事業計画策定済の小規模事業者 12 社、水産加工事業者 65 社のうち重点支援先の小規模事業者 20 社の合計 32 社を対象に実施する。

### ②商談会参加・展示会展事業 (B to B、B to C)

○首都圏で開催される商談会 (ジャパン・インターナショナル・シーフードショー)・展示会 (ニッポン全国物産展)、地元兵庫県北部で開催の展示会 (コウノトリ翔る但馬まるごと感動市) の開催情報を、電子メール等を活用し、潜在的な小規模事業者の出展ニーズに応える。

今まで出展を見送っていた、もしくは商談会・展示会の開催を知らない小規模事業者に出展機会を速やかに提供する。

あわせて、経営指導員等の巡回・窓口相談時において、支援対象事業者の中でも販路開拓に意欲の高い小規模事業者には、重点的に開催情報の提供を行うことで参加および出展へと導く。

#### ●商談会 (B to B)

・名称 ジャパン・インターナショナル・シーフードショー

・概要 (一社)大日本水産会が主催する、国内外から、魚とシーフード、関連技術の企業等が出展し、小売・通販・外食・中食・

宿泊関係・商社・卸等のバイヤーが“魚”を目的に一堂に会  
する、“魚”ビジネスにおける国内最大級の開催規模を誇る。

- ・会 場 東京都 東京ビックサイト
- ・開 催 月 8月
- ・来場者数 34,018人
- ・出展者数 835社 ※来場者数・出展者数は平成29年度実績数
- ・出展目的 個別出展による水産加工品の展示、バイヤーへの提案  
※一般客も入場可であるが、バイヤーとの商談を目的に参加する。
- ・出 展 者 支援対象事業者のうち、水産加工事業者の重点支援先から3社。

●展示会 (B to C)

- ・名 称 (1)ニッポン全国物産展
- ・概 要 全国商工会連合会が主催する、全国47都道府県から3,000点以上のご当地グルメ・名産品・特産品・工芸品などの販売や展示、観光PRが行われる日本最大規模の展示会。
- ・会 場 東京都 池袋サンシャインシティ
- ・開 催 月 11月
- ・来場者数 約150,000人
- ・出展者数 350社 ※来場者数・出展者数は平成29年度実績数
- ・出展目的 首都圏・全国各地からの来場者に、農林水産物・加工品の販売とPR活動を行う。
- ・対 象 者 支援対象事業者から3社。(左記は31年度、以降増加する)

●展示会 (B to C)

- ・名 称 (2)コウノトリ翔る但馬まるごと感動市
- ・概 要 兵庫県・地元自治体等21団体で構成する実行委員会が主催。但馬の恵まれた自然環境と多様な農林水産物や地場産品など但馬ブランドを情報発信する兵庫県北部地域最大の展示会。
- ・会 場 兵庫県豊岡市 全但バス但馬ドーム
- ・開 催 月 11月
- ・来場者数 約90,000人
- ・出展者数 150社 ※来場者数・出展者数は平成29年度実績数
- ・出展目的 県内および周辺市町から来場者に、農林水産物・加工品の販売とPR活動を行う。
- ・対 象 者 支援対象事業者から5社。(左記は31年度、以降増加する)

③商談会参加・展示会出展支援

- 経営指導員が事前に商談会・展示会の出展要領等の把握と理解を行うことで、出展等する支援対象事業者と主催者との間を取り持つことで、不慣れな状態から円滑に出展が行えるよう支援する。

○参加・出展前支援

- 消費者およびバイヤーニーズの情報収集、商品の本質的な商品力の向上方法、商品展示・ブースの設営方法、商品の説明資料の作成方法、ターゲッ



ト・売れ筋商品の見極め等を行い、バイヤーとの商談件数・販売数増加に繋がるよう助言等を行う。

●商談会参加者に対しては、プレゼンテーションが効果的に行えるよう専門家による支援を実施する。

●参加期間中には、経営指導員が小規模事業者とともに陳列・接客・情報収集などを行い、きめ細かい伴走型支援を行う。

●商談会・展示会の参加・出展商品を、広く周知するため香美町商工会のホームページ（随時）・商工会報（年2回）で紹介する。

●新聞・テレビ・雑誌など、メディアで広く取り上げてもらうため、専門家の支援を得ながらプレスリリースの作成による情報発信を行う。

プレスリリースは、文字だけでなく画像・図・グラフを使用し、商品のPR内容を見やすく分かりやすく、興味と関心を持っていただく内容となるよう工夫するなどし、ポイントを効果的に伝えられるよう作成する。

#### ○参加・出展後支援

●名刺交換を行った商談相手への事後フォローのため、見積書・提案書の立案・作成およびアプローチ方法のフォローアップを行い、商談成立に繋がる商談スキルの向上を支援する。

この支援を通じて、自らが商談成立確立の高い商談手法を習得することになり、以後継続して新たな販路開拓に取り組む意識と意欲の醸成に繋げる。

○商談会参加・展示会出展の何れにおいても、専門的支援が必要な場合には、兵庫県商工会連合会・支援機関・外部招聘の中小企業診断士等専門家を積極的に活用する。

#### ④サ・ビジネスモールの活用（B to B）

○全国405の商工会議所・商工会が共同で運営する会員限定の無料サービスで、現在、約26万社の会員事業所が参加しているB to Bの商取引・ビジネス支援サイトである。

○サ・ビジネスモールの活用方法としては、モール内の二つの機能を活用する。一つ目は、モール内のホームページの作成機能であり、モール内からの閲覧、またここから自社ホームページへの誘導も行えるものである。

二つ目は、会員間を結ぶ商談支援機能「ザ・商談モール」である。

○ザ・商談モールは、「インターネット上に設けた取引先探しの場」であり、「こんな商品を探している」・「こんなことができる業者を探している」といった情報（買いたい案件）に対して提案や見積りを行うことができる。

○活用にあたり、サイト内の運用実務を基礎から支援し、成約の拡大、商談の機会の取りこぼし・取り逃がしが生じないようにする。

○検索機能（商談件数・商談成立件数・不成立件数）の活用・細かく確認することで、自社の商品等の流通・販売状況の実績を把握し、必要に応じて設定変更・改良を行うなど、ITを活用したEコマースを支援する。

○B to Bサイトを活用することで、全国規模での取引先を拡大することが期待できる。

人的資源の不足により、商談会・展示会への参加・出展を行うことが困難な支援対象事業者の販路拡大に伴う弱点を補うことが可能になる。

○活用対象者は、支援対象事業者から5社。(左記は31年度、以降増加する)

#### (4) 目標

項目	現状	31年度	32年度	33年度
①ジャパン・インターナショナル・シーフードショー 商談会参加事業者数	—	3社	5社	8社
②成約件数/社	—	2件	3件	5件
③(1)ニッポン全国物産展 展示会出展事業者数	—	3社	5社	8社
④売上額/社	—	30万円	30万円	30万円
⑤(2)コウノトリ翔る但馬まるごと感動市 展示会出展事業者数	—	5社	8社	10社
⑥売上額/社	—	10万円	10万円	10万円
⑦ザ・ビジネスモールの登録社数	—	5社	8社	10社
⑧成約件数/社	—	2件	3件	4件

※一年度内に複数回の参加・出展・登録する支援対象事業者有り。  
33年度は、参加等の合計数が支援対象事業者数を上回る。

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 8. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

#### (1) 現状と課題

[現状]

香美町商工会は、これまでも関係機関との連携により各種事業を実施し、一定の成果は挙げてきた。

しかしながら、その効果は一過性のものに留まってしまいうことが多く、必ずしも小規模事業者の継続的な売上拡大や、新たな需要の拡大に繋がるものとは言い難い取り組みでもあった。

[課題]

今後は、小規模事業者の継続的な売上拡大、また新たな需要拡大に繋がる「地域経済の活性化」に寄与できるような地域振興事業を実施していけるように関係機関と地域課題やその課題の解決に向けた意識の共有を図る必要がある。

#### (2) 今後の取り組み

香美町商工会・行政・観光協会・水産加工業協同組合・漁業協同組合・農業協同組合で組織する「香美町産業連携活性化協議会」に、新たに金融機関も参画し、次ページ以下、(3)事業内容の①～③の各事業について、四半期毎に1回の

協議会の開催により地域活性化の方向性を共有し、共に手を携えて域内小規模事業者の持続的発展に向けた意見交換を重ね、意識の共有を図っていく。

目的の共有により事業を実施することで、売上増加、販売力の向上・新たな需要の拡大、雇用創出の機会が図られ、小規模事業者の振興と地域経済の活性化に寄与する。

また、この有効的な効果を広く域内の小規模事業者に周知することにより、プロジェクト・事業への参加意欲を高め、地域資源を活用した販路拡大、雇用の創出に取り組む。

### (3) 事業内容

#### ①紅ズワイガニ「香住ガニ」地域活性化プロジェクト

香美町で水揚げされる魚介類は底引き網漁で取れるカレイ・ハタハタを始め、ズワイガニ（松葉ガニ）・紅ズワイガニが捕獲されている。

加工業における紅ズワイガニは、従来から味噌として加工、紅ズワイガニとしてカニの身抜品を原材料や素材として市場やスーパー等に出荷している。

紅ズワイガニは、香住沖に好漁場があり県下では唯一、香住漁港のみ水揚げがあり、15年前から「香住ガニ」として観光協会を中心に松葉ガニの漁期外の集客戦略として活用してきた。

その結果、旅行業関係を中心に近年認知され、「香住ガニ」として市場へ浸透するようになってきた。

当プロジェクトは、「香住ガニ」の素材を活かした、もの（商品）づくりと、ブランド化を目的とした事業を3年間にわたり実施する。

そして、その間の水産加工業者の活性化の取組を通して「香住ガニ」ブランドの更なる強化を図り、但馬牛に続く地域ブランドづくりを目指していく。

取組概要は、1年目は、国内をはじめ海外展開をも視野に入れたものづくりを行ううえでの市場調査等のマーケティング、商品企画開発のための試作品を製造する。

2年目は、新規試作品の製造、前年の調査と企画を基に、実際に市場に出せる商品づくりや売れるパッケージ作りを行い、国内市場に投入する。

3年目も継続して新規試作品の製造、前年に開発した商品をベースにデザインしたチラシ等を作成し海外の展示会に出展し、国内のみならず海外市場への投入実現を図る。



紅ズワイガニ「香住ガニ」



ズワイガニ「松葉ガニ」

※ 画像は、いずれも活ガニのもの

○**香美町産業連携活性化協議会の当事業における実施連携団体**

香美町（観光商工課）、香美町香住観光協会、但馬漁業協同組合 香住支所  
香住水産加工業協同組合、柴山港水産加工業協同組合  
たじま農業協同組合 香住総合支店  
四半期毎に1回、協議会を開催する。

②**香美町の水産加工販売業 PR・魚食普及事業**

「水産加工販売業」の PR、消費拡大を目的とした香住ガニまつりを、香住漁港において実行委員会により実施しているが、今後は、従来の団体に加えて小規模事業者の出展を促し、自社商品の PR や商品のテスト販売を行い検証することで、商品の更なるブランド力のアップを図り、将来的には海外展開を目指す。

国内の同類商品にも引けをとらないブランド商品を作り出すことで、小規模事業者が海産物等の販売・魚食の普及啓発・漁業資源の活用による地域経済活性化を実現するものとする。

魚食の普及拡大にあたっては、当会および漁業関係者・水産加工販売業者を中心に永年にわたって活動してきており、「兵庫県香美町発、全国では初」となる香美町魚食の普及促進に関する条例（通称：香美町「とと条例」）を平成 26 年 4 月 1 日に施行。

家庭や学校給食で地元産の魚などを積極的に取り入れるよう奨励するだけでなく、水産関係者にも高い品質と生産技術の向上を促し、10 月を「魚食普及月間」に、毎月 20 日を「魚（とと）の日」に定め、ボランティアグループ「香美町とと活隊（隊員等 120 名）」を組織結成し周知を図っている。

現在は、香美町内のみの活動にとどまっているが、「ジャパン・インターナショナル・シーフードショー」・「ニッポン全国物産展」等に参加・出展し、全国に香美町から魚食を広める活動を行う。



香美町は、全国でも有数の漁獲量を誇る漁業の町である。

町の活性化のためには、魚食の普及促進から消費拡大による売上増加を図ることが必須であり、日々の活動に加え、祭りイベント等の開催及び出展を通じて地域活性化に取り組む。

検討した地域活性化の方向性を踏まえ、紅ズワイガニ「香住ガニ」、日本海・香住沖で漁れる魚種（例：ニギス・ノドグロ・ハタハタ等）販売を目的とした香住ガニまつりを継続開催し、海産物等の販売・魚食の普及啓発・漁業資源の活用による地域経済活性化を実現する。

○香美町産業連携活性化協議会の当事業における実施連携団体

香美町（観光商工課）、香美町香住観光協会、但馬漁業協同組合 香住支所  
香住水産加工業協同組合、柴山港水産加工業協同組合  
たじま農業協同組合 香住総合支店、香美町とと活隊  
四半期毎に1回、協議会を開催する。

③ひとが働く、まちが輝く「香美町雇用創造プロジェクト」

～若年者・女性が安心して働ける魅力ある職場づくり～

香美町は、少子高齢化・過疎化が進む典型的な町であり、人口流出を食い止める施策として、香美町と香美町商工会が連携して「若者雇用促進（定着）支援」、「人材育成支援」、「子育て支援」の各取り組みを実施している。

一定の効果は上げているものの、香美町内の雇用を支える小規模事業者は高齢化および後継者（承継者）不在が目立ち、廃業に追い込まれるケースも多くなっている現状の中、香美町内の求人の数は減少し、若者が輝ける職場が無いため都市部に流出することが過疎高齢に拍車をかけている要因となっている。

そこで、「香美町雇用創造プロジェクト事業」を実施することで、香美町の強みを活かした地域資源の活用や販路拡大、事業のマッチングや事業承継を行い、波及的かつ継続的な雇用の創出と、U・Iターンの受け入れ体制の充実をセットで行うことで人口減少対策を行い、地域経済活性化による「まちづくり」を実現する。

○香美町産業連携活性化協議会の当事業における実施連携団体・協力組織

兵庫県但馬県民局（地域政策室 地域づくり課）、香美町（観光商工課）  
日本政策金融公庫 豊岡支店、但馬銀行、みなと銀行、但馬信用金庫  
但馬漁業協同組合 香住本所、豊岡公共職業安定所 香住出張所  
四半期毎に1回、協議会を開催する。

### 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

近隣商工会等・町内金融機関・大学、そして外部専門家等と連携し、経営支援のノウハウ等を情報交換することで支援力の向上を図る。

##### 【現状と課題】

旧来の経営改善普及事業や地域振興事業に加えて、創業・事業承継支援等の経営支援事業および展示会等の情報提供による販路開拓事業を行ってきた。

今後は、小規模事業者の個社支援を主眼に置き、これまで以上に各支援機関等と情報を交換する機会を設け、積極的な情報交換を行う。

##### 【事業内容】

- (1) 近隣の商工会等（新温泉町商工会・豊岡市商工会・豊岡商工会議所）とは、これまで情報等を共有する機会を設けていなかったが、兵庫県北部の同一経済圏内に所在する支援機関であり、今後は香美町商工会がイニシアチブを取り、年に2回程度、支援ノウハウ・支援事例等についての意見交換・セミナー等開催、ビジネスマッチングの創出に向けた情報の共有を図る。
- (2) 香美町・日本政策金融公庫・香美町内の金融機関等と連携して、新規創業者および創業後、間もない小規模事業者に対する経営支援ノウハウについて情報交換を行う。
- (3) 兵庫県立大学 大学院・漁業生産者・水産加工事業者および販売事業者と一体となり、新商品の研究開発、ブランド化・販路開拓に向けての情報交換を行う。
- (4) 兵庫県よろず支援拠点との連携  
生産性向上・海外展開・事業再生・知的資産等の高度専門性を要する課題については、兵庫県よろず支援拠点と連携して解決に取り組む。

##### 【目標】

連携内容	現状	30年度	31年度	32年度
(1)近隣商工会等との連携	未実施	2回	2回	2回
(2)香美町・金融機関との連携	未実施	2回	2回	2回
(3)大学院・漁業者・水産加工事業者等との連携	未実施	2回	2回	2回
(4)兵庫県よろず支援拠点との連携	未実施	2回	2回	2回

#### 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、その発展と繁栄に向けた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。

実際に支援業務を通じながら学ぶOJT（On the Job Training）、研修等で学ぶOff-JT（Off the Job Training）を効果的・計画的に組み合わせ支援能力の向上を図る。



### 【現状と課題、今後の取組み】

経営指導員等は、兵庫県商工会連合会が開催する研修会に、職階・職歴および担当業務に応じて出席してきているが、義務的に出席した感は否めず、経営状況の分析・事業計画を策定するスキルは十分に身につけていない。

今後は、より経営指導員その他職員のスキルに合わせた研修機会を設定・出席することにより資質向上を図り、小規模事業者の売上増加・利益率向上のために必要となる支援スキルを取得していく。

またベテラン職員から若手職員へ、支援スキル・知識を承継する仕組みを構築する。

### 【事業内容】

#### ① OJT

- ・ 専門家による経営計画策定等の会場に同席し、手順や手法を学ぶ。  
単に同席するだけでなく、会話の中から小規模事業者の心情・将来ビジョンの引き出し方を学び、今後の支援に役立つスキルを吸収する。
- ・ 若手職員はベテラン職員の巡回・窓口業務に同行し、経営支援の状況を肌で感じ、自身で支援シミュレーションを行い資質の向上を図る。

#### ② Off-JT

- ・ 兵庫県商工会連合会  
職階・職歴・担当業務別に受講が義務付けられており、必ず受講する。
- ・ 中小企業大学校  
関西校・東京校で開催される、経営状況分析・経営計画策定に繋がる講義（経営革新・創業・ものづくり・販路開拓等）のテーマのものに出席する。  
小規模事業者の「成長発展」だけでなく、「持続的発展」も重視した研修内容への出席を重視する。
- ・ 中小企業基盤整備機構  
個者・地域それぞれの支援ノウハウの取得に繋がる、小規模事業者支援研修（個者・地域支援型）に出席する。
- ・ 経営指導員等 WEB 研修  
小規模事業者のニーズの高度化・専門化に対応、提案型支援スキルの取得のため、定められた受講講座を必ず受講する。

#### ③ 組織内で共有する体制（経営指導員等連絡会の開催）

- ・ 会議の開催（毎月1回）  
日々の支援、OJTを通じて得た手順や手法を、共通記録様式で作成し、毎月1回報告・相談する機会を設ける。  
実際の支援案件をテーマに討議することで情報交換に留まらず、実践的な知識の取得・体験する機会とし、あわせて若手職員のスキル向上を図る。
- ・ 支援内容の記録・共有  
取得した支援ノウハウおよび小規模事業者の経営状況の分析結果等を「個別支援状況記録シート」に入力し、その情報を共有ドライブに蓄

積・有効活用することで、情報の共有化を推進する。

④ 目標とスケジュール

実施内容	現状	30年度	31年度	32年度
兵庫県商工会連合会	1人 2回	1人 2回以上	1人 2回以上	1人 2回以上
外部機関研修への出席 ・ 中小企業大学校 ・ 中小機構基盤整備機構	全体で 7回	1人 1回以上	1人 1回以上	1人 1回以上
経営指導員等 WEB 研修	10月～ 8月	10月～ 8月	10月～ 8月	10月～ 8月
経営指導員等連絡会	未実施	毎月1回	毎月1回	毎月1回
支援内容の記録・共有	未実施	随時・ 即時	随時・ 即時	随時・ 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

#### (1) 現状と課題

[現状]

経営発達支援事業を実施していないため、事業の評価及び見直しを行う仕組みは設けていない。

[現状]

経営発達支援事業の効果的な実施のため、定期的に事業の評価と見直しを実施する仕組みを構築する。

#### (2) 事業内容

○毎年度1回、本計画に記載事業の実施状況および成果について、以下の方法により評価・検証を行い、「効果的なPDCAサイクルの構築」を図る。

①本事業に定量評価（定量目標）を定め、評価については、目標に対する達成度を評価指標とする。

逐次、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ものとする。

②兵庫県立大学 教授1名・中小企業診断士1名・神戸新聞社 編集委員1名・兵庫県但馬県民局1名・香美町1名・地域金融機関1名の合計6名の外部有識者により構成した「支援事業評価委員会」により、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

※ 実施期間中、経営発達支援事業での直接的支援者以外で構成。

③正副会長会において、評価・見直しの方針を決定する。

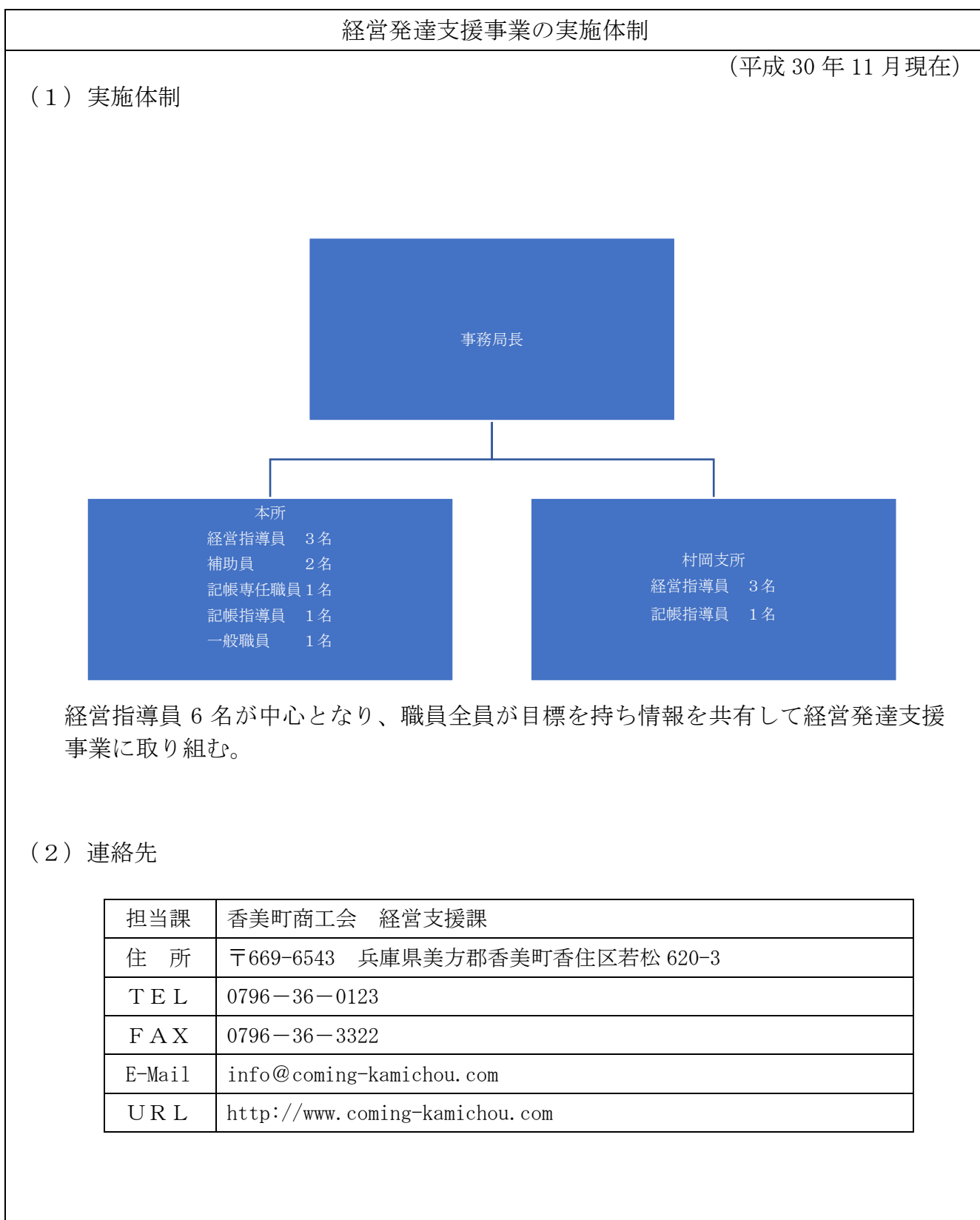
④事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告、承認を受け、次年度の事業計画に反映する。あわせて、通常総代会に報告する。

⑤事業の成果・評価・見直しの結果を香美町商工会のホームページで公開する。

([http:// www.coming-kamichou.com](http://www.coming-kamichou.com))



(別表 2) 経営発達支援事業の実施体制



(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 (31 年 4 月以降)	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	10,000	10,000	11,000
小規模企業対策事業費	5,000	5,000	5,500
個社支援事業費	3,500	3,200	3,400
地域経済活性化事業費	1,500	1,800	2,100

調達方法

- 自己財源      会費・手数料収入、各種事業収入
- 補助金        国、香美町
- 助成金        全国商工会連合会、兵庫県商工会連合会

(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>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. 地域の経済動向調査に関すること</li><li>3. 経営状況の分析に関すること<ul style="list-style-type: none"><li>・対象者の選出</li><li>・専門的課題解決へ向けた専門家派遣</li></ul></li><li>4. 事業計画策定支援に関すること<ul style="list-style-type: none"><li>・事業計画策定支援</li><li>・セミナー・個別相談会開催に伴う専門家派遣</li></ul></li><li>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること<ul style="list-style-type: none"><li>・専門的課題解決へ向けた専門家派遣</li><li>・金融（資金繰り）支援</li></ul></li><li>6. 需要動向調査に関すること<ul style="list-style-type: none"><li>・調査結果の整理と分析</li></ul></li><li>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること<ul style="list-style-type: none"><li>・専門的課題解決へ向けた専門家派遣</li><li>・プレゼンテーション・広報活動支援</li></ul></li></ol> <p>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 紅ズワイガニ「香住ガニ」地域活性化プロジェクト<ul style="list-style-type: none"><li>・「香住ガニ」素材を活かした、もの（商品）づくりと認知度の向上</li></ul></li><li>(2) 香美町の水産加工業PR・魚食普及事業<ul style="list-style-type: none"><li>・イベントの開催、海産物の販売・魚食の普及啓発・漁業資源の活用</li></ul></li><li>(3) ひとが働く、まちが輝く「香美町雇用創造プロジェクト」<ul style="list-style-type: none"><li>・地域資源の活用や販路拡大等による雇用創出、U・Iターン受入体制の充実</li></ul></li></ol></li></ol> <p>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</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 他の支援機関との連携に通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること</li><li>2. 経営指導員等の資質向上等に関すること</li><li>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</li></ol>

連携者及びその役割

1. 連携者一覧

名 称	代表者名	住 所	連携する内容 (前頁見出し番号 を記載)
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 大阪国際ビルディング	I.4・5・7
兵庫県但馬県民局	古川 直之	兵庫県豊岡市幸町 7-11	I.7 II.3
公立大学法人 兵庫県立大学 大学院	太田 勲	神戸市西区学園西町 8-2-1	I.6
公益財団法人 ひょうご産業活性化 センター	赤木 正明	神戸市中央区東川崎町 1-8-4 神戸市産業振興センター	I.2・3・4・5・7
兵庫県よろず支援拠点		神戸市中央区東川崎町 1-8-4 神戸市産業振興センター	I.2・3・4・5・7
香美町	濱上 勇人	兵庫県美方郡香美町香住区 香住 870-1	II.1・2・3
全国商工会連合会	森 義久	東京都千代田区有楽町 1-7-1 有楽町電気ビル北館	I.2・7
兵庫県商工会連合会	志智 宣夫	神戸市中央区花隈町 6-19	I.2・3・4・5・7
株式会社 日本政策金融公庫 豊岡支店	大友 彰彦	兵庫県豊岡市千代田町 10-6	I.4・5 II.3 III.1
株式会社 但馬銀行	倉橋 基	兵庫県豊岡市千代田町 1-5	I.4・5 II.3 III.1
株式会社 みなと銀行	服部 博明	神戸市中央区三宮町 2-1-1	I.4・5 II.3 III.1
但馬信用金庫	森垣 裕孝	兵庫県豊岡市中央町 17-8	I.4・5 II.3 III.1
香美町香住観光協会	藤原進之助	兵庫県美方郡香美町香住区 七日市 1-1	II.1・2
但馬漁業協同組合 香住支所	村瀬 晴好	兵庫県美方郡香美町香住区 若松 747	II.1・2・3
香住水産加工業協同組合	長 一仁	兵庫県美方郡香美町香住区 香住 1854	I.3・4 II.1・2
柴山港水産加工業協同組合	山本 邦夫	兵庫県美方郡香美町香住区 沖浦 911-8	I.3・4 II.1・2
たじま農業協同組合 香住総合支店	田邊 吾一	兵庫県美方郡香美町香住区 香住 1262-14	II.1・2
香美町とと活隊	濱上 栄作	兵庫県美方郡香美町香住区 香住 1854	II.2

## 連携体制図等

