

経営発達支援計画の概要

実施者名	八幡市商工会（法人番号 3130005008840） 八幡市（地方公共団体コード 262102）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	①事業承継者の持続的発展 ・事業承継に課題を持つ小規模事業者に対し、経営支援員が専門家も交えて具体性のある支援策により課題を解決し、商店街の再生や製造現場の空洞化対策に取り組む。 ②創業、第二創業支援による新規小規模事業者の定着 ・八幡市の創業「ワンストップ窓口」や金融機関との連携を強化し、各機関統一のフォーマットを新規に作成。創業計画や資金繰表の作成や、創業融資相談等の支援に取り組む。 ③「強み」を活かした経営に取り組む小規模事業者の育成 ・SWOT 分析等を活用し、事業者自ら「強み・弱み」を把握できる経営セミナーの開催等を行い、事業計画策定の支援に取り組む。 ④観光入込客数に見合った観光消費額の増大 ・八幡市特産品認定制度（仮称）（令和2年度～）を基に、観光消費額の拡大に繋がる商品開発等に取り組む。
事 業 内 容	1. 経営発達支援事業の内容 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針 3－1 地域の経済動向調査 ・ヒアリングによる経済等動向調査により、地域の具体的指標を把握。データを小規模事業者にもわかりやすいように「見える化」。また、白書等から情報収集を行い、商工会内でデータの「活用ミーティング」を開催。小規模事業者に有益な情報を抽出、広く公表・周知 3－2. 需要動向調査 ・八幡市特産品認定制度に合わせ、菓子や野菜等の需要動向を想定したアンケート、ヒアリング調査 4. 経営状況の分析 ・巡回・窓口相談や「事業計画策定セミナー（仮称）」等による財務・SWOT 経営分析を通じ分析 5. 事業計画策定支援 ・巡回相談、セミナー参加者、補助金申請者等の中から、意欲ある事業者の事業計画策定を支援 6. 事業計画策定後の支援 ・巡回により体系的にフォローアップを実施。また、計画と進捗とにズレが生じた場合には、専門家派遣を交えたフォローアップを実施。そのため定期的なミーティングでノウハウをマニュアル化 7. 新たな需要の開拓支援 ・府内、大都市圏の展示会等出展を通じた販路開拓支援。商工会同士の異業種交流会の開催等を通じた新商品開発を支援（※コロナ対策で web 上の展示会等へのノウハウも伝授） 8. 事業の評価及び見直しをするための仕組み ・八幡市地域活性化協議会（仮称）を組織し、その中に事業評価を行う機能を持たせ、計画の進捗管理、評価を実施 9. 経営支援員等の資質向上 ・経営発達支援計画の実施を通じた能力向上を図るため、研修参加やOJT の導入を促進 10. 他の支援機関との連携を通じた情報交換 ・八幡市地域活性化協議会を通じ、行政、金融機関等との連携により、効果的な支援方法等の情報交換を促進 11. 地域経済の活性化に資する取組 ・八幡市地域活性化協議会や「まちゼミ」、「異業種交流会」の開催等を通じた市のまちづくりに積極的に参画、地域の活性化に寄与
連 絡 先	八幡市商工会 〒614-8093 京都府八幡市八幡三本橋 59 番地 9 TEL:075-981-0234 FAX: 075-981-8556 e-mail: yawata-sci@kyoto-fsci.or.jp 八幡市 環境経済部 商工観光課 〒614-8501 京都府八幡市八幡園内 75 番地 TEL: 075-983-1111 FAX: 075-982-7988 e-mail: syokan@mb.city.yawata.kyoto.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

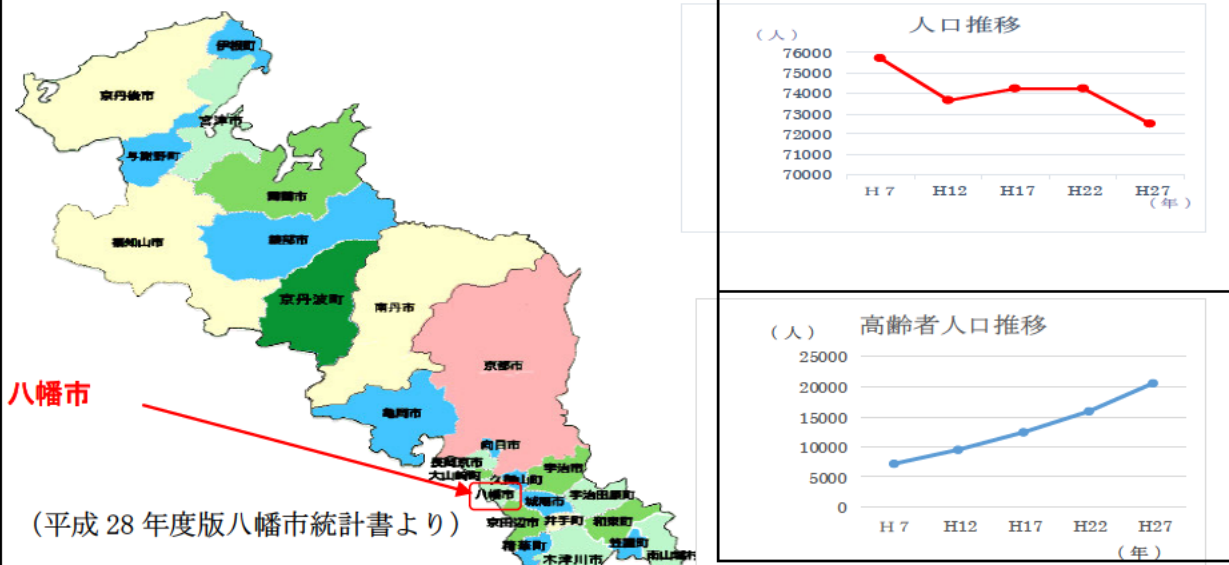
(1) 地域の現状及び課題

① 【八幡市の現状】

ア. 立地の概要

八幡市は京都府の南部にあって、南山城平野の西部、京都市と大阪府東部とに接し、両大都市圏の中間に位置している。面積は 24.35 km² で、市の中央には国道 1 号が南北に走り、東部に第二京阪道路、南部には令和 5 年度に全線開通が予定されている新名神高速道路など交通の要衝として、重要性を高めている。

また、国宝・石清水八幡宮の門前町として古くから栄え、果樹や野菜など近郊農業も盛んに展開されるなど、歴史文化と自然が豊かな都市景観が見られるまちである。



(平成 28 年度版八幡市統計書より)

八幡市域は大きく四つの地域的特徴に分かれる。一つは北部地域で、古くは天下第二の宗廟（そうびょう）であった石清水八幡宮の門前町として発展した旧市街地。二つは西部の男山丘陵地で、開発計画面積 186ha、人口 32,000 人の男山団地が昭和 47 年 3 月から入居が始まり、昭和 52 年 11 月の市制施行の要因となった。三つは平成に入って開発が進み、人口増加中の南部地域である。四つは市中心部と東部で、農地が広がる中に、市の中央を走る国道 1 号、東部を走る第二京阪道路沿いの、多くの工場や事業所の立地が進む地域とで構成される。

八幡市民の多くは、京都・大阪の大都市圏にその所得の源泉を有する。商業圏域も近隣都市の大型ショッピングモールや市域外の大型店に商圏を奪われるなど厳しい環境を強いられてきたが、一方で高齢化の進展に伴い、地元商店での購買増加の動きも見られる地域もある。

また、平成 28 年 2 月に石清水八幡宮本社 10 棟が国宝に指定されたことや、市域の北部を流れる淀川の河川公園を彩る背割堤地区の桜堤が全国屈指の名所となるなど、観光資源に明るい兆しも見られる中で、八幡市ではこれらを有力な観光資源の中核として位置付け、地域の観光関連小規模事業者を支援するなど、まちの活性化に取り組んでいる。



(NEXCO西日本)

イ. 人口動向

八幡市の人口は昭和 40 年代後半、西部丘陵地の男山団地開発により人口の急増が始まり、昭和 51 年度末には 5 万人を超え市制施行の要因となった。その後も人口急増が進み、平成 5 年度末には 7 万 6 千人を超えたが、その後減少に転じた。一方で、京田辺市と接する南部地域においては、宅地開発が見られたことから人口が増加しており、近年では他都市と比べ緩やかな人口減少となっている。

人口と高齢化率

単位：人

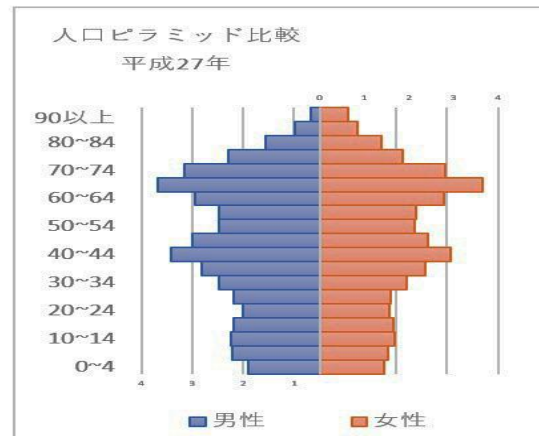
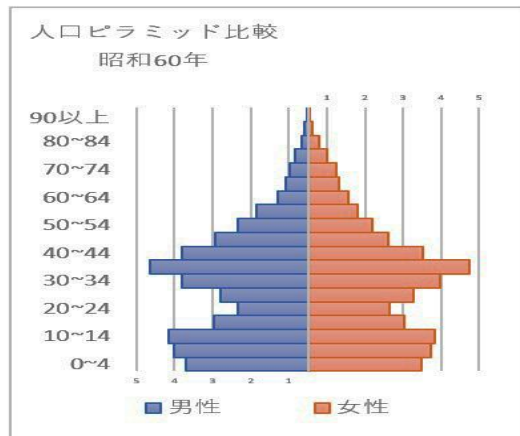
区 分	昭和 60 年	平成 2 年	平成 7 年	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和元年
0～14 歳	19,924	16,260	13,138	10,539	10,295	10,188	9,485	8,535
15～64 歳	48,206	53,031	55,365	53,534	51,535	48,105	42,516	40,645
65 歳以上	4,190	5,382	7,223	9,565	12,401	15,932	20,507	21,789
総人口	72,356	75,758	75,779	73,682	74,252	74,227	72,664	70,969
増減率	—	4.70%	0.03%	△2.77%	0.77%	△0.03%	△2.11%	△2.33%
高齢化率	5.8%	7.1%	9.5%	13.0%	16.7%	21.5%	28.2%	30.7%

※昭和 60 年から平成 27 年は国勢調査、総人口に年齢不詳を含む

令和元年は、12 月末日の住民基本台帳人口

※八幡市統計書 抜粋

[八幡市の人口推移]



※（国勢調査）八幡市統計書 抜粋

前掲の昭和 60 年と平成 27 年の人口ピラミッドを比較してみると、少子高齢化が進行していることがわかる。中でも全国同様に団塊世代の高齢化の進行が見られる。また、高齢化率を見ると、昭和 60 年が 5.8%であったのに対し、平成 27 年では 28.2%と、同年の全国の高齢化率 26.7%と比べ 1.5%高くなっている。これまで全国と比べ高齢化率が低い傾向にあったが、都市開発による人口増が終息したとみられることから、今後は高齢化の進行が加速すると推測される。

一方、生産年齢人口（15 歳から 64 歳）を見てみると、昭和 60 年に 48,206 人であったのに対し、平成 27 年では 42,516 人となり、30 年間で 5,690 人、11.8%の減となっている。八幡市はこれまでから、京都と大阪の大都市圏に挟まれ、高度経済成長による人口急増期に見られた「勤労者の住むまち」として、全国有数の高い生産年齢人口構成比を有していたが、平成に入り経済成長の低迷による生産年齢人口の流出と、少子高齢化の進行により人口減少が続いていることは大きな課題となっている。

ウ. 交通網の整備

道路については、市の中心を南北に走る国道 1 号が昭和 41 年 3 月に開通している。北部には京都第二外環状道路が平成 15 年 8 月に、東部では第二京阪道路が平成 15 年 3 月に開通。さらには南部に新名神高速道路（一部区画）が平成 29 年 4 月に開通するなど、京都と大阪の接点にあって交通の要衝となっている。

加えて、令和 5 年度に新名神高速道路（八幡京田辺 JCT－高槻 JCT）が開通すると、中部圏と中国圏を結ぶ交通の一大結節点となり、交通アクセスが格段に向上する。その時には物流拠点・企業の生産拠点として大きく発展することが期待される。

鉄道については、市の北部を京阪本線が東西に走り、市内に二駅（石清水八幡宮駅、橋本駅）があるものの、下表のとおり乗者人数の減少傾向がみられる。

京阪電気鉄道 石清水八幡宮駅（旧八幡市駅）・橋本駅の乗者人数推移表 単位：千人

年 度	平成 10 年度	平成 15 年度	平成 20 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
八幡市	2,917	2,391	2,052	1,760	1,779	1,796	1,562	1,392
橋 本	1,223	1,182	1,204	1,162	1,162	1,175	976	984
（樟葉）	12,965	11,796	11,735	10,877	11,452	11,802	9,804	9,609

※（樟葉）駅は、隣接する大阪府枚方市の駅、京都府企画統計課（京都府統計資料引用）

② 【商工業事業者を取り巻く市内の状況】

ア. 八幡市SWOT分析

(第5次総合計画策定のためのアンケート(平成28年八幡市実施)を参考に商工会作成)

区 分	強み(武器)	弱み(苦手)＝課題
内的要因	・高速道路網、主要幹線が充実 ・公共交通機関による京都・大阪へのアクセスが良好 ・石清水八幡宮(国宝)を始めとする歴史的・文化的資源が多数存在 ・大都市に隣接するが、自然が豊か ・人口が漸増している新興住宅地が存在 ・一級河川堤防沿いにサイクリング道路が充実 ・淀川となる三川(木津川、宇治川、桂川)が合流する広大な平地の地形 ・史跡庭園での茶室・和食を同時に堪能できる「松花堂」の存在	・旧市街地の高齢化と市全体の人口減少 ・やる気のある商業者が市外へ流出 ・中心市街地の空き店舗増加 ・近隣大都市圏への消費流失 ・まちを象徴する地場産業が少ない(本社機能を置く企業が少ない) ・八幡ブランドの特産品等が構築できていない ・観光資源が市内に点在、宿泊施設が少ない ・観光シーズンが春・秋に集中し、年間通した安定的な集客力が弱い
区 分	機会(チャンス)	脅威(脅かす要因＝課題)
外的要因	・高速道路網の充実 ・行楽シーズン(春・秋)に国内・外国人観光客が増加中 ・京都府内でも有数のサイクリングのメッカとして自転車ブームに期待 ・ゲーム・映画などの聖地としての旅行者客増 ・京都南部地域合同で緑茶による京都観光取組の機運向上(お茶のDMOの創設)	・少子高齢化、人口縮小による事業後継者不足による廃業の増加 ・商業・観光に従事する担い手が慢性的に不足 ・外国人旅行客の受入態勢(ホテル等宿泊施設)が脆弱、観光消費額が低い ・京阪電車「石清水八幡宮駅」前の再開発が進んでいない ・(周辺の自治体に比べ、)商工業・観光施策の戦略・推進・発信力の格差が広がっている

イ. 小規模事業者の現状

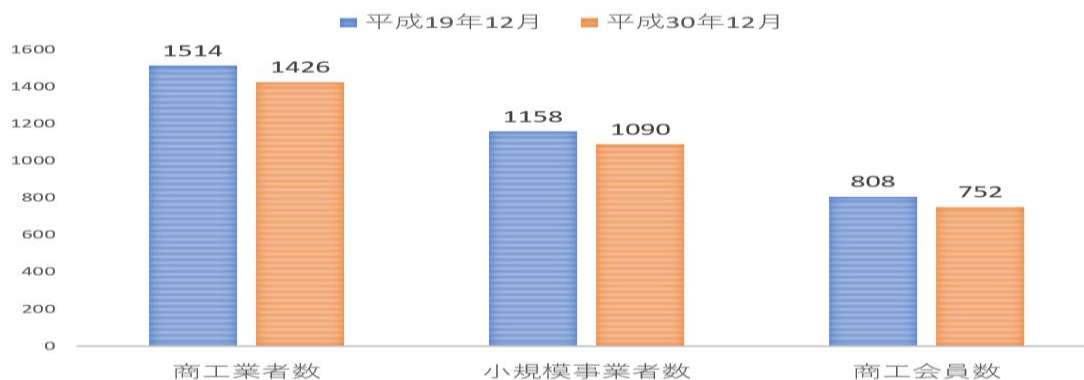
●市内商工業者数の推移(表)

区分(年度)	商工業者数	小規模事業者数	小規模比率	商工会員数	会員比率
平成19年度	1,514	1,158	76.5(%)	808	53.3(%)
平成30年度	1,426	1,090	76.4(%)	752	52.7(%)
減少率	△5.8(%)	△5.9(%)	△0.1(%)	△6.9(%)	△0.7(%)

※平成19年度、平成30年度の12月時点における数値(人)(八幡市商工会運営資料)

八幡市の商工業者数は、この11年間で88人減少している。具体的には504人の商工事業者が廃業や転出により減少していることが大きな要因となっている。

●市内商工業者数の推移（グラフ）

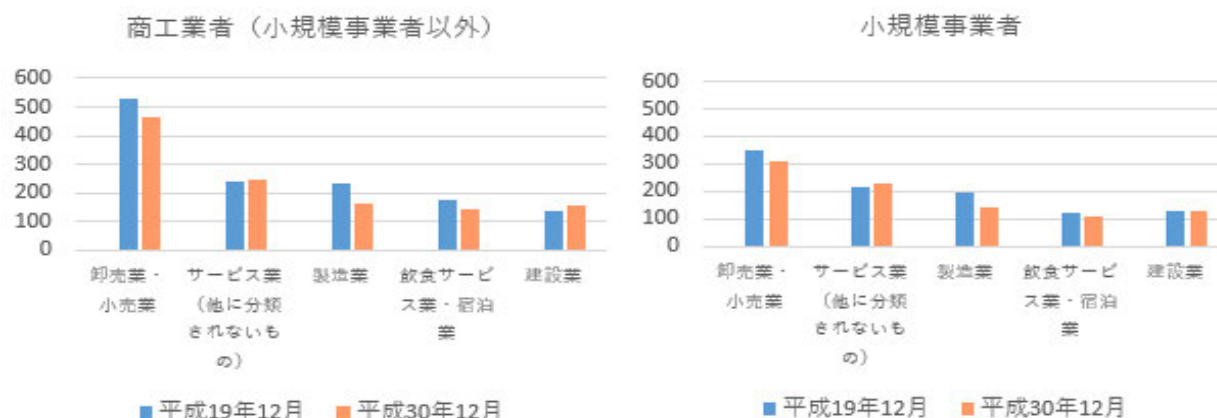


●過去 11 年間業種別商工業者数推移（事業者数、上位 5 業種）（表）

区 分	卸売業・小売業	サービス業（他に分類されないもの）	製 造 業	飲食サービス業・宿泊業	建 設 業
平成 19 年度	527	240	235	178	137
(内小規模事業者)	350	218	194	121	131
平成 30 年度	467	249	161	147	156
(内小規模事業者)	310	229	142	110	128
H30／H19 増減数	△60	9	△74	△31	19
H30／H19 減少率	△12.8(%)	3.8(%)	△46.0(%)	△21.1(%)	12.2(%)

※平成 19 年度・平成 30 年度の 12 月時点における数値（人）（八幡市商工会運営資料）

●過去 11 年間業種別商工業者数推移（事業者数、上位 5 業種）（グラフ）



なお、市内の商工事業者の減少はほとんど小規模事業者であるが、業種別に課題を抽出し、（後で記述する）本経営発達支援計画の目標と対応させると下記のとおりとなる。

●卸売業・小売業

長年地域を支えてきた食料品、小物・雑貨等の最寄品等の販売を行っていた店舗は、従前から京都・大阪の大都市圏に消費を奪われてきたことに加え、近隣市町に開店した大型ショッピングモールへの消費の流出、さらには大手スーパーマーケットやホームセンター等の相次ぐ市内進出により売上が低迷し、人口減少による商圈の縮小と相まって大きな課題となっている。

一方、高度経済成長期に開発された大規模住宅地域においては、人口減少が続いているものの、高齢化の進行により、地元小売店での消費回帰拡大が見られる。これらのことから、今後のきめ細やかなニーズの掘り起こしによる販路拡大が課題となる。【目標③】

●サービス業（他に分類されないもの）

卸売業・小売業と同様に京都・大阪の大都市圏に隣接する地理的条件から、大都市圏に消費を奪われてきたことに加え、平成5年をピークとした人口減少により、商圈の縮小が大きな課題となっている。しかし上記と同様に、人口の高齢化に伴いニーズの変化が見られ、販売が増加する業種も見られることから、新たなニーズの掘り起こしが課題となる。【目標③】

●製造業

市内の製造業は地場産業といえる特徴的な産業はないものの、市内に開設された工業団地を中心に多様な製造業が集積している。しかし、事業所の多くは大都市圏に本社があり、単独で事業活動を営む既存の市内事業者との連携が課題となっている。また、生産年齢人口の減少による人手不足問題を抱えている。【目標①、②】

●飲食サービス業

古くからの個店では、後継者不足、コンビニを含む大手飲食チェーン店の新規出店攻勢、人口減少による購買力の低下などから、廃業が増加する傾向が見られる。

一方で、一部の特色ある飲食店においては、固定客や提供品の工夫・開発等により、経営を維持することができている。しかし、近年開発が進んだ南部においては、大手チェーン店を展開する事業者が幹線道路沿いに店舗を構え、これらは広域での集客を見込み、市民を支える事業者となることがないところから顧客の定着が見られず課題となっている。**【目標①、③、④】**

●建設業

八幡市の建設業は個人事業者或いは一人親方の小規模事業者であり、景気の低迷や行政の財源不足による公共事業の激減、大手ハウスメーカーの相次ぐ進出等により受注減少が続き、廃業に追い込まれるケースが見られる。他の地方都市同様、主たる工事が市外の手事業者が受注した工事を下請けで受注する体質となっており、次の手段や方策を考えて、将来の成長にどう繋げていくかが課題となっている。【目標②、③】

●運輸業

既述のとおり、市域に国道1号、第二外環状道路、第二京阪道路、新名神高速道路等の幹線道路が集中し、物流施設の重要性が高まる中で今後の立地が期待できる。特に市内の工業団地周辺に新たな製造業の進出に伴って物流関連事業者の進出も多く見られるところであるが、今後はそうした製造と物流の連携を一層促進し、将来を見据えた流通拠点として発展を図ることが課題となる。【目標③】

③ 【八幡市商工業の課題】

八幡市は、歴史的には石清水八幡宮の門前町として栄え、100 年以上続く老舗の和菓子店が現在も伝統を守りながら営んでいる。しかし、旧市街地である駅前状況は、景気の低迷、高齢化等による住民人口の減少、事業後継者・承継者の不足等が進む一方で、市南部の郊外では新たな商業施設が進出し、市として均衡あるまちの活性化が進んでいないことが課題となっている。

このため、まちの活性化には商工業の発展に欠くことのできない八幡市や京都府などの行政、商工会、金融機関、観光や各種業界団体等、さらには市民自身が連携し、まちの魅力を引き出すための施策の立案、施策の情報発信を推進することが必要である。

しかし、これら関係団体をまとめる連携組織がなく、各機関がバラバラに事業を実施していることが現状であり、連携組織を構築することが重要な課題と認識している。また、そのほか、

- a) 提供者（供給）側の面では、八幡市のきらりと光る特色や特性（ブランド）が見いだせていない、あるいは特色を見いだせたとしても、関係者が有機的に繋がる取組には至っていないので、単に商業、工業、観光等それぞれの取組だけでは、集客力・戦力で勝る周辺都市・大都市の間で埋没しかねない。
- b) 利用者（需要）側の面で見ると、利用者の行動、目的、年齢、価値観がそれぞれ異なっており、有機的なつながりを現状では有していない。

従って、こうした観点からも関係団体が有機的かつ実効的な連携組織を構築していくことが一義的な課題であり、この課題を解決するため、指針となる「経営発達支援計画」を策定し、関係団体が課題認識を共有しながら、一体的に市の商工業振興を目指して取組を行なっていく必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 八幡市の商工業振興の方向性

八幡市は、平成 30 年 3 月に策定した「第 5 次八幡市総合計画」の中で、2027 年度までの 10 年の期間、「活力のまち やわた」をキーワードに、その創生に向けて産業が集積する基盤づくりや企業の誘致、創業支援を進めるとしている。

総合計画策定審議会においても委員から「商業での後継者の対応が求められる」、「休日は観光客でにぎわうが、平日は需要がない」、「既存の事業者、企業に対して活性化に向けたメッセージが必要」等の意見が提案されている。

そこで、計画では商工業振興の三つの柱として、

- a) 地元商店や商店街の活性化に繋がる自主的な取組の促進・・・（八幡市計画 A）
- b) 地元雇用を促進するための就業支援・・・・・・・・・・・・・・（八幡市計画 B）
- c) チャレンジ精神に溢れた起業家の輩出や新たな活力担い手の育成等八幡発の創業推進
・・・・・・・・・・・・・・（八幡市計画 C）

これらの他にも、地域未来投資促進法（旧企業立地促進法）に基づき、企業誘致も方向性の一つとして、総合計画具現化のため、商工会等関係機関と連携した取組を進めることとしている。

② 商工会の商工業振興の方向性

八幡市の小規模事業者は地域の基盤を支えるとともに、その重要な担い手として地域を支える大きな存在である。また、八幡市の文化や産業を維持していくためにも、地域の文化遺産や経営資源を創意工夫して活用し、意欲ある事業者づくりを進め、その事業者の意欲が八幡市の課題解決に繋がるよう育成・支援していくことが必要である。そのために、商工会が中心となり、行政や関係機関が忌憚のない意見・情報交換を通じて、事業者支援、まちづくり支援に取り組むまとめ役を担うこととする。本経営発達支援計画で明確に定義し、新しい連携組織づくりを商工会の基本的方向性・役割としていく。

(連携組織の中心となる商工会の経営発達支援の目標)

八幡市では商業者が集まる商店街等が形成されており、京阪電車「石清水八幡宮」駅前周辺の店舗で構成される「石清水共栄会」、昭和の経済成長期に造成され、人口 30,000 人を超える住宅開発地に形成された「男山中央センター商店街」、「男山商店会」、「男山竹園商店街」、「男山北センター商店街」があり組織化されている。

工業では市内中・東部地域に工業専用地域があり、周辺の充実した交通インフラを活用するため、製造業や物流事業者が集積している。

こうした現状の中で、商工会は小規模事業者に対して経営改善事業に取り組んできたが、前述したとおり高齢化の進展に伴って商店街に対するニーズも復活し、事業承継や新規創業の事例も数は少ないが、一部では見られる。八幡市の商工業振興方策と軌を一にして、こうした再活性化に期待がかかるそれぞれの商店街（会）の事業承継や新規創業の事例を伸長し、支援に努め、各事業者が経営の安定と販路拡大等を図るとともに、先に示した八幡市 SWOT 分析による「強み」を活かし、環境変化に合わせた小規模事業者の育成や、観光消費額の拡大が地域活性化に繋がっていくよう、事業者への伴走支援に積極的に取り組む。

(3) 経営発達支援事業の目標

目標① 事業承継者の持続的発展（7 ページの八幡市計画 A に対応）

事業承継者がいるが経営が安定しない、あるいは経営は安定しているが承継者がなく、将来性に不安を感じている小規模事業者の「強み・弱み」を改めて再発掘し、事業の持続的発展を支援する。

具体的には、事業承継に課題を持つ小規模事業者には「経営支援員」（京都府においては「経営指導員」を「経営支援員」と呼称しており、以下「経営支援員」と記述する）が寄り添い、エキスパートバンクまたは土業の商工会会員、あるいは令和 2 年度から制度化された「事業承継ネットワーク事業」等の専門家を交え、事業承継に際して何がネックになっているか等の課題を洗い出し、具体性のある支援策を生み出すことにより課題を解決し、もって商店街の再生や工業者が集まる工業専用地域での空洞化対策に取り組む。

(※「事業承継ネットワーク事務局」とは既に連携を構築しており、アンケート調査による承継支援希望者の把握に協同して取り組んでおり、計画実現の可能性が高い。(令和 2 年 9 月～))

目標② 創業、第二創業支援による新規小規模事業者の定着（7 ページの八幡市計画 A, C に対応）

現在、八幡市当局において産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画に基づく「ワンストップ相談窓口」が開設されている。商工会は、市内での創業希望者が市役所窓口に来所されたときに、1 名の「経営支援員」が駆け付け八幡市と連携し対応する創業相談体制を構築している。今後もさらに創業計画書作成支援、創業融資相談、資金繰り表作成といった支援を続けるとともに、さらには市内金融機関とも連携し、創業者がスムーズに融資を受けれるように「統一フォーマット作成」等の提案をしていく。

目標③ 「強み」を活かした経営に取り組む小規模事業者の育成（飲食サービス業、卸売業・小売業）（7 ページの八幡市計画 A, B, C に対応）

前述したように市内の国道沿いを中心に大型店舗の出店が多く、近年は府道 22 号（山手幹線）沿いに大型チェーン店、飲食店等の出店が顕著であるが、大型店と価格競争を行うのではなく、小売店にしかできない柔軟なフットワークや、顧客からの要望に対するきめ細かい対応、顧客に対する近所付き合いの中で培った親身になった提案を強みとし、各事業者の経営の計画作成や SWOT 分析提案を行い、持続力ある経営が可能となるような支援を行う。併せて、特に地元雇用の吸収先となる飲食サービス業、卸売業・小売業の就業支援にも努めていく。

目標④ 観光入込客数に見合った観光消費額の増大（7 ページの八幡市計画 A、C に対応）

八幡市には、関西有数の桜の名所となった「淀川河川公園背割堤地区」や国宝「石清水八幡宮」並びに社寺等の歴史的資源も多く、近隣地域と比べても遜色のない文化財の優位性もあり観光入込客数は近隣都市と比べ多い状況であるが、宿泊施設の立地が少なく、著名な特産品となるような「名物」も多くない中で、観光消費額は伸び悩んでいる。100 年以上続く老舗の和菓子店等も存在するが、ここにも後継（承継）者不足が見られる中で、新しいアイデアによる新商品等の開発のモチベーションが低いことなど、今後の伸長の見込みが薄い。

ついては、八幡市や（一社）八幡市観光協会と協力し、事業者間における特産品開発や、足元のコロナ禍におけるテイクアウト商品への傾斜生産など、観光消費額の増加に繋がるよう、観光客に購買意欲を沸かせるような商品開発等の仕掛けづくりを行う。

（※既に令和 2 年度から八幡市や（一社）八幡市観光協会等関係機関とともに、特産品開発のための委員会を設置することとなっており、計画実現の具体性が高い。）

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標① 事業承継者の持続的発展

方 針 事業承継をテーマとしたセミナーや個別講習会を開催し事業承継希望者を抽出。エキスパートバンクや土業の商工会会員、「事業承継ネットワーク事業」の専門家を講師や指導者とし、経営支援員とともに継続的・長期的に伴走型の支援を実施する。

目標② 創業、第二創業支援による新規小規模事業者の定着

方 針 八幡市における創業のための「ワンストップ相談窓口」において支援を実施する中で、創業した事業所のリストを保持・把握しているため、このリストを基に、創業時に作成した創業計画書と現状を分析しながら、支援に携わった経営支援員が創業後も四半期に一度巡回し、状況を確認しながら支援をしていく。

また、創業相談者の相談内容で多い創業資金の借入に関する創業計画書は必須資料であり、金融機関や日本政策金融公庫それぞれの指定創業計画書となっている。従って可能な範囲で様式（フォーマット）の統一を図ることにより、相談者にわかりやすくなるとともに、支援機関にとっても支援方法の統一が図れ、業務効率化と簡素化も可能となる。

目標③ 「強み」を活かした経営に取り組む小規模事業者の育成（飲食サービス業、卸売業・小売業）

方 針 自社を見つめなおし今後の経営の羅針盤とすべく経営計画作成セミナーを開催する。経営を過去・現在・未来に切り分け、SWOT分析を導入し自社の強みや弱みを再認識し、今後進むべき方向性を決定する。特に大手飲食チェーン店やスーパー、量販店が多い八幡市の特徴と、新型コロナウイルス感染症の影響が大きかった業種を選定し実施する。

目標④ 観光入込客数に見合った観光消費額の増大

方 針 関西有数の桜の名所となった「淀川河川公園背割堤地区」や「石清水八幡宮」など多くの社寺並びに観光名所が点在する中で、観光入込客数は近隣市町と比べ多い状況ではあるが、観光消費額は伸び悩んでいる。

令和2年度から市内特産品の認定事業を八幡市と商工会が中心となり取り組むこととしている。商工会もこの事業に主体者として参画し、積極的な認定制度活用を推進し、新たな特産品開発に繋げるとともに、サイクリングにおける「しまなみ街道」や淡路島における安定的な観光入込客数など、他地域の成功事例を参考に調査するなど、観光消費額の拡大に資していく。

なお、上記認定事業で認定された商品については商工会や八幡市・八幡市観光協会等のホームページで広く広報し、さらなる観光消費の増大に繋げていく。

以上、計画の目標と方針の達成をアウトカムとし、小規模事業者が事業計画を5年間で85件以上策定することをアウトプットに設定。小規模事業者が商工会の事業計画策定支援を受けた結果、改善から発達に進展することで収益向上に繋がり、さらには、地域の活性化・地域振興の起爆材として模範になるよう努めていく。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

経営発達支援計画の事業を推進するには、その指針となる地域の経済・消費動向を正確に把握することは最も基本的な事項である。しかし、これまで当商工会では全国の経済動向や京都府商工会連合会等の分析データをもって事業者の事業計画策定の支援を行い、身近なベンチマークとなる地域の具体的指標を把握することの少ない中で支援を行なっていた。

そこで、本計画事業の中では、市内の経済分析を可能とする RESAS（地域経済分析システム）等のビックデータとともに、次の2つの方法で経済動向を調査し、小規模事業者の事業計画の策定に役立てるとともに、類似の事業者へも広く情報提供を行うこととする。さらにこれらの情報を対象事業者の巡回指導時や、当商工会が独自に行っている毎月の会員への情報提供事業「チラシ同封サービス」、ホームページ上に掲載することにより、活用者目線での提供を通じて多数の小規模事業者への持続的支援に役立てていく。

(2) 目標

① 小規模事業者ヒアリングによる市内経済等動向調査（(3)の事業内容①）

区 分	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
調査・ホームページ公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
調査事業者数	0 人	60 人	60 人	120 人	120 人	120 人

② 小規模企業白書・中小企業白書等の分析による地域経済動向調査（(3)の事業内容②）

区 分	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
活用調査情報	0 件	3 件	5 件	5 件	5 件	5 件
調査・ホームページ公表回数	0 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
個別提供事業者数	0 人	100 人	100 人	200 人	200 人	200 人

(3) 事業内容

① 小規模事業者ヒアリングによる市内経済等動向調査（経営支援のマニュアル作成）

当商工会では近年、定期の人事異動に加え定年退職や途中退職が続き、経営支援員各人が有する事業者の経営状況やノウハウの引継ぎが途絶える状況がみられた。このため、こうした無形の知見をデータ化することにより「見える化」し、経営支援員間の情報共有のためのマニュアルを作成する。このマニュアルに基づいた資料を商工会役職員で活用し、不十分であった「巡回」相談活動を強化する中で、事業者へのヒアリング（聴き取り）を継続的かつ持続的に取り組み、併せて京都府商工会連合会の情報システムの有効活用を通して支援の充実を図るとともに、結果に重きを置いた取組を展開する。

●調査対象

八幡市の小規模事業者全員への巡回訪問を実施し、調査に協力を得られた小規模事業者の中で、6業種別（卸売業・小売業、サービス業、製造業、飲食サービス業、建設業、運輸業）各10社に分けた計60人(社)を選定し実施する。(令和5年度からは各業種20社×6業種 120人とする)

●調査項目

業況、売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用人数、設備投資、販売数量、販売単価、在庫、取引先、後継者の有無、業界情報、お困りごと 等

●調査手法

巡回訪問を基本として経営状況等調査を行う。地区内を1ページで既述した各特色を持つ4ブロック（北部・旧市街地域、南部・新旧市街地域、西部・新市街地域、中東部・農工業地域）に分け、それぞれの地域担当経営支援員を定めて調査を行う。

●分析手法

調査内容の標準化を図るため、業種特有のヒアリング項目の洗い出しには当該業種の商工会会員や専門家の知恵を借り、「使える・生きたデータ」の収集に努める。そのため、「フィードバックミーティング」を毎週1回行い、調査項目の見直しを不断に実施、こうした取組とデータの蓄積を通して、効果的な小規模事業者支援に繋げる。

② 中小企業白書・中小企業白書等の分析による地域経済動向調査

これまでは、小規模企業白書・中小企業白書のデータを殆ど活用していない現状であった。このため、有益な情報・データを経営支援員全員で共有化・利用するため、上記分析手法で記載したフィードバックミーティングに併せて「活用ミーティング」を開催し、活用シーンを想定したシミュレーショントレーニングを通して、職員のスキルアップとともに事業計画策定や販路開拓支援を行う。

主な情報収集組織・調査情報内容

情報提供組織	調査報告書（情報内容）
中 小 企 業 庁	小規模企業白書、中小企業白書、 中小企業景況調査報告書、中小企業実態基本調査
総務省・京都府・ 八 幡 市	各種統計調査等
内 閣 府	景気動向指数
全国商工会連合会	小規模企業景気動向調査
京都府商工労働部	京都府景気動向調査
観 光 庁	旅行・観光消費動向調査
日 本 銀 行	金融経済月報、短観
帝国データバンク	景気動向調査
日 本 商 工 会 議 所	商工会議所L O B O 調査（早期景気観測）
財 務 省	法人企業景気予測調査
日 本 総 研	日本経済展望

上記の機関や組織は、多様な情報を有しているが、多くの小規模事業者は日々の経営に精一杯で調査自体の存在を知らないことが多い。そのため当商工会において、情報やデータの有効性をそれぞれ事業者のニーズやレベルに合わせて加工し、RESAS やヒアリングで得られる八幡市内のデータとの比較を行いながら、「強み」を活かした事業の見直し提案等に役立てる。

収集・分析・加工した情報は、毎月1回全会員への情報を提供する情報提供定期便（前述の「チラシ同封サービス」）や、巡回時の説明等に活用する。また、分析は専門家の支援も得る中で、将来的には、経営支援員自らが分析を行うことにより、より小規模事業者の経営立場に立った課題の抽出とその克服に向けて支援ノウハウの蓄積を図るような研修・訓練を行い能力を身に着けさせる。

なお、分析結果は一般化した上で、商工会のホームページ上に掲載し広く周知を図ることで、商工会の利用価値を高め、非会員に対して商工会入会動機の一助とする。

●調査対象

国・京都府や経済分析機関が公表しているデータを分析・加工した後、小規模事業者が有効活用できるよう当商工会において要約し、小規模事業者へ情報提供を通じて事業支援する。

●調査項目

全国、近畿、京都府、八幡市内の小規模事業者の地域経済動向、地区内小規模事業者の参考となる消費の傾向、年間商品販売額、経常利益、雇用 等

●調査手法

各種データの中から市内事業者にも有効と見込まれる情報を抽出または抜き取り分析・加工して巡回訪問時に提供する。情報の抽出にあたっては、外部委託を行い作業の効率化を図る。

●分析手法

分析項目を指定した上で、外部委託を実施する。

(4) 成果の活用 (①及び②各事業共通)

調査結果は、経営支援員が巡回指導時の情報提供資料として活用するとともに、ホームページ上に掲載し、広く周知して事業者支援として活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当商工会では、これまで需要動向調査は実施してこなかった。職員の知見や事業者の感覚に基づく情報、新聞雑誌等から得た情報を基に経営支援にあたっており、正確性や即時性に課題があり、効果的な支援に必ずしも繋がらない傾向が見られた。

経営経験の豊富な事業者や経営基盤のある商工事業者は独自に情報収集しているが、小規模事業者は日々の実務や業務に追われ、情報収集に割く時間や活用のノウハウが脆弱なところがある。このことから、需要（ニーズ）と供給（事業者側）との間にズレが生じ、せっかくのビジネスチャンスを活かしきれていない状況も散見されてきた。

こうしたことから、経営発達支援計画の中で需要動向を調査し、データを蓄積するとともに、事業計画の内容や新商品・サービス等の構築を目指し、新たなターゲットを見出すことができるような正確な最新の需要動向を、専門家と経営支援員が調査・分析・加工して小規模事業者に提供することにより、新たな需要開拓に繋げていく。また、商工会内においても職員間でデータを共有・蓄積することで、小規模事業者の事業計画策定に役立てる。

(2) 目標

需要動向調査事業者数

区 分	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① ヒアリング調査事業者数 (※目標 2 業種)	0 人	10 人	10 人	20 人	20 人	20 人
② ①のうち重点支援先調査事業者数	0 人	5 人	5 人	10 人	10 人	10 人
③ ①のうち他団体連携調査事業者数	0 人	5 人	5 人	10 人	10 人	10 人

※目標業種は、令和4年度まで 卸売業・小売業（農産物生産・販売含む）、飲食サービス業
令和5年度からその他サービス業、製造業の4業種とする

(3) 事業内容

① 特産品等の認定制度構築を見据えた需要動向調査

●調査手段・手法

前述したとおり、令和2年度から八幡市と商工会が中心となり特産品の認定制度を構築することとしている。本市には、100年以上の歴史を持つ老舗といわれる和菓子屋や松花堂弁当など歴史に根差した知名度の高い品があるほか、古くから近郊農業の産物として茶やタケノコ、ナシなどがあり、近年ではイチゴやネギなどの農産物の栽培が盛んで、生産だけでなく流通・販売も手掛ける小規模事業者が少しずつ増えてきている。特産品には工芸品なども含まれるが、観光消費額拡大のために重要なのは「食」の充実であるため、経営発達支援事業で行う需要動向調査では、こうした「食」に関する業種・品目を対象に想定して実施する。特に、老舗の和菓子の事業者は商工会の会員である場合が多く、また新しい農産物事業者は意欲のある比較的若い経営者であり、協力が得やすい。

事業者に対してマーケットインの考えの下、需要動向に関わるアンケートとヒアリングを行い、得られたデータの分析は商工会職員で行う。経営支援員は、山城地域ビジネスサポートセンター（※1）勤務の職員1名を含む5名が管内を4地区に分割し、ローテーションを行いながら実施する。なお、職員が調査するヒアリングレベルを均一に確保できるよう、独自でシートを作成し、調査基準のマニュアル化を図る。

●分析手段・手法

対象事業者：老舗の菓子店、茶舗等、農業法人

対象購買者：アンケート50人（催事出展時等追加アンケート50人）

●調査項目

（供給側）商品の味覚、価格、販売方法、パッケージデザイン 等

（需要側）購入者の属性、来訪目的・手段 等、天候・気温等自然環境も含む 等

●調査・分析結果の活用

アンケート調査を分析した結果をマーケティングの専門家も交え、商品認定制度の枠組みの中で検討し、新商品の開発を目指す

新商品数開発数【目標】 10商品（10社各一つの新商品を開発する）。

※令和5年度からは20商品を目指

（※1：参考）山城地域ビジネスサポートセンター

山城地域ビジネスサポートセンターは、平成18年4月に山城区域商工会広域連携に関する協定を締結して以降、2市2町から各1名の経営支援員が集結して運営し、広域での小規模事業者支援に取り組んでる。

センターの概要

（単位：人、km²）

区 分	経営支援員	人 口	面 積
八 幡 市 商 工 会	1	72,664	24.35
京 田 辺 市 商 工 会	1	70,835	42.92
井 手 町 商 工 会	1	7,910	18.04
宇 治 田 原 町 商 工 会	1	9,319	58.16
合 計	4	160,728	143.47

※人口は、平成27年国勢調査

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

当商工会では、これまで巡回・窓口での補助金等の制度説明や申請支援、記帳支援や税務申告支援が中心であった。経営分析による支援について経営状況の把握はしているものの、抜本的かつ具体的に分析しながら支援を進めるということには至ってなかった。

ついては、諸表等による経営分析に基づき、事業者の経営状況に沿った支援と指導の充実を図るため、経営支援員も経営分析能力のレベル向上に努めることとし、併せて小規模事業者自らも「強みと弱み」を的確に把握できるような機会を設けるなど、支援する者、支援される者が同時にレベルを高め、持続的な事業拡大ができる仕組みを構築する。

八幡市内の小規模事業者が、事業拡大に自信が持てる情報の提供として、以下、二つの経営分析・調査を実施する。

(2) 目標

区 分		現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①巡回・窓口相談者経営分析		0 件	24 件	24 件	36 件	36 件	36 件
②事業計画策定 セミナー	回 数	0 回	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
	参加者	0 人	10 人	20 人	25 人	30 人	30 人

※現行は令和（R）2 年度実績

(3) 事業内容

① 巡回、窓口相談時の経営分析調査

日常の巡回、または、特定の地区に計画的な巡回を行い、経営分析や財務分析の有用性を説明し、分析支援を実施する。経営や財務分析の必要性に理解が得られた小規模事業者の決算状況等を確認し、その結果として経営分析した内容等をデータ化、今後の事業計画策定などに活用する。

また、「マル経融資等」の対象事業者については個別案件ごとに経営分析を行い、今後の事業展開に向けての助言や提案を行う。融資利用者の一覧表を作成し、融資後も継続した巡回を実施して、資金融資効果・収益性の状況など推薦書記載内容との確認を行い、今後の経営分析、財務分析に活かす。

●対象者

経営改善に意欲のある事業者に巡回時、経営分析・財務分析の重要性等について説明を行い、分析を受けることに関心を持つ事業者を優先する。また、開業 5 年以内、第二創業や事業承継後数年以内の小規模事業者を優先して選定する。支援件数は、月 2 件以上を目標とするが、令和 5 年度以降は経営支援員の能力に応じて、件数を月 3 件に拡大していく。

●分析項目

- a) ヒアリング調査（取扱商品、ターゲット等）
- b) 財務分析 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益等
- c) 非財務分析 SWOT（強み、弱み、機会、脅威）分析

●分析手法

株式会社エイチ・エーエルの「BIZミル」を利用。

BIZミルオリジナル「経営状況調査シート」のヒアリングアンケートを実施し、内容を入力する事で「経営状況調査分析表」が作成されるので、それを活用する。また、記帳が不十分な場合には記帳の有用性を説明し、合わせて定期的な支援を行う。

② 事業計画策定セミナー開催による経営分析の実施

当商工会では、これまで単独で「創業支援セミナー」を開催し、参加した事業者に対して棚卸からの分析や事業計画策定等の支援研修等を実施してきたが、いずれも短期の研修であり、持続的・継続的な支援ができていないのが現状であった。

そこで、これまでの取組を見直し、財務分析やSWOT分析、3C分析の手法を研修し、その後、実践として事業者ごとに経営支援員とともに経営分析を行ってもらい「事業計画策定セミナー（創業者、後継者育成セミナー）（仮称）」を「山城地域ビジネスサポートセンター（BS）」と共催で企画・実施する。

具体的な内容としては、小規模事業者が提供する商品・サービス・保有する技術・ノウハウ、従業員管理、財務状況その他の経営状況の集約・分析等を行うことができるよう支援する。また、収集した情報はデータに取り込み、商工会内で共有し、今後の事業計画策定時に活用する。

セミナー参加者はホームページ、チラシ作成等により広く周知・募集するとともに、意欲ある事業者に対して積極的に勧誘を行う。

●分析の対象者

セミナー参加者の中から意欲的な事業者を選定（凡そ参加者の50%（半数）程度）

●分析項目

a) 財務分析（売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益 等）

b) SWOT（強み、弱み、機会、脅威）分析

●分析手法

株式会社エイチ・エーエルの「BIZミル」を利用。

BIZミルオリジナル「経営状況調査シート」のヒアリングアンケートを実施し、内容を入力する事で「経営状況調査分析表」が作成されるので、それを活用する。

（４）分析結果の活用（①及び②の事業共通）

分析結果は、当該事業者へ提供するとともに、今後の事業計画立案時の資料として活用する。また、結果の有効活用を目的に、組織内にてデータベース化し内部共有を行う。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

当商工会では、これまで小規模事業者における事業計画策定の必要性を認識していたが、計画的かつ継続的な取組までには至らず、相談・要望があった場合もその都度の対応となっていた。

また、商工会主催の各種セミナー参加者へのフォロー時にも計画策定支援に向けた説明等を行う程度で、体系的に小規模事業者の事業計画策定を支援する視点が不足していた。

ついては、経営発達支援計画の策定を契機に、その都度の対応となっていた傾向を改め、今後は事業者が事業計画をしっかりと策定できるようにするため、経営支援員が経営の中に入り、信頼関係を強固にする中で、事業計画策定支援に努める。

(2) 支援に対する考え方

上記4.「経営状況の分析に関すること」の目標に記載した「事業計画策定セミナー（仮称）への参加者数のうち、経営分析を行う半数が事業計画を策定することを目標とする(A)。また、事業計画策定後、売上を見据えた実行計画として、事業部門ごとの事業計画を細分化するよう新たな事業計画の作成を支援する。

また、持続化補助金の申請者の中から、具体性のある取組の提案や、実現性の高い申請事業を選定し(B)、申請内容から一步踏み込んだものにブラッシュアップする計画策定を支援するとともに、創業相談に携わった創業者に対し、創業間もない時点で事業計画の重要性を説明し、計画策定と実行・見直しを複数年間継続的に伴走支援を行う。

さらには、経営支援員が巡回・窓口相談による経営分析を行う中で、事業計画策定に意欲ある事業者を支援する(C)。

(3) 目標

区 分	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定（経営分析実施事業者） 件数	-	8 件	15 件	18 件	22 件	22 件
内訳 (A) による件数		5	10	13	15	15
(B) 〃		1	2	2	3	3
(C) 〃		2	3	3	4	4

(4) 事業内容

事業計画策定の前提となる「事業計画策定セミナー（仮称）」の開催については、上記4- (3)-②で既述したが、セミナー終了後、意欲ある参加者へヒアリングを行い、事業計画を作成するよう経営支援員が勧奨するとともに、巡回・窓口相談者や持続化補助金の申請者等の中でも事業計画策定に意欲ある事業者に対して計画策定を働きかけ、当該経営支援員が担当となり計画策定まで伴走支援を行う。

なお、創業相談者も支援対象者に含め、外部の専門家も活用しながら、確実に計画策定に向けた取組を行なう。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

当商工会では、これまで事業計画策定後の事業者に対して体系的・計画的にフォローアップができていなかったため、経営発達計画策定後は、事業計画を策定した事業者全てをフォローアップ支援の対象とし、そのうち、新規に事業計画を策定した事業者へは毎月 1 回巡回訪問を行い、計画の進捗状況により段階的に訪問回数を減らす、2 年目は最低 4 半期に 1 回、3 年目以降は最低年 2 回として、フォローアップの定着を図る。

なお、事業計画と実績の進捗状況にズレが生じている場合には、外部専門家の視点を導入しながら、フォローアップの頻度や支援・指導方法の改善を図るなどして計画どおり進捗し、計画の成果を上げるよう支援する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定済みの事業者全てを対象とするが、事業計画の進捗を確認した結果、計画の変更や見直しが必要な事業所と、概ね計画通りの事業所とをグループで分けて支援の頻度を設定する。

(3) 目標

事業計画策定後の実施支援

区 分	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	0 社	8 社	23 社	41 社	55 社	62 社
頻度（延事業者数）	0 回	96 回	204 回	277 回	348 回	366 回
利益率 2%以上の売上増加事業者数	0 社	3 社	5 社	6 社	8 社	8 社

(4) 事業内容

令和 3 年度にフォローアップする 8 社のうち、進捗状況を見ながらフォローアップ回数等設定するが、1 年目は毎月 1 回実施する。事業計画策定後 2 年目に入る事業者は四半期ごとに 1 回、3 年目（フォローアップ最終年）には年 2 回行うこととするなど、事業者が伴走支援を必要としない程度に自立化が図れるようなきめ細かいフォローアップに努める。

また、計画との乖離や想定外の事態等（感染症等による影響）が発生した場合は、原因を究明・改善するために支援員同士の情報共有と相談や、他の支援機関、専門家を招聘し、フォローアップ回数等を増減させるなど支援方策を検討していく。

経営支援員は事業計画策定が完了した段階において経営指導カルテを作成し、フォローアップの経過を記載する。カルテにはフォローアップの支援・指導内容や経過・経緯が明らかとなるよう経営計画、事業計画に関する書類を綴り、職員全体で共有する。特に、事業者が自立化に至った場合は、その経過を詳細に記載する。また、小規模事業者支援は経営支援員のみではなく記帳専任職員等も関係することから、商工会全職員でフォローアップできるよう事務をマニュアル化する。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

当商工会では、これまで山城地域ビジネスサポートセンターと連携し、年間を通じて販路開拓関連セミナーや京都府商工会連合会主催の展示会・物産展への出展勧奨、各種補助金を活用した販路開拓等に取り組んできたが、事前・事後フォローが不十分で、目立った成果には至っていない。

小規模事業者は販路開拓に関する具体的な情報を得にくいことに加え、情報発信が不得手といったことから事業拡大に繋がりにくい面がある。こうしたことから、商工会が新たに分析する経済動向や需要動向調査の分析結果を踏まえ、伴走支援しながらこの種の情報を積極的に提供するとともに、状況に合わせて専門家の派遣や関係機関等と相談・連携するなど支援に努め、以下の取組を推進する。

(2) 支援に対する考え方

国内では様々な展示会が開催されており、事業所の中には多くの展示会出展を経験しているところがある。一方で、展示会出展経験のない慣れない事業所の存在もあり、商工会として、経験のない事業者にはスポットを当て、展示会を通じた販路開拓への結び付け方から、展示会出展前の準備、当日のプレゼン方法、展示会後のフォローとそれぞれの場面で伴走した支援を行う。また、展示会にも同行し事業者とともに販促活動を行うなど支援する。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、展示会等が web 上で開催される例も増加しているところから、こうした web 型展示会出展のノウハウも支援する。

(3) 目標

新たな需要開拓

区 分		現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
販 路 開 拓 専 門 家 派 遣		1 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
販 路 開 拓 セ ミ ナ ー 開 催		1 回	1 回	1 回	2 回	2 回	2 回
展 示 会 ・ 物 産 展 出 店 支 援 数		0 件	2 件	4 件	4 件	6 件	6 件
展 示 会 成 約 件 数		—	1 件	2 件	2 件	3 件	3 件
ビジネス交流会	開 催 数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
	参加者数	0 人	30 人	30 人	30 人	30 人	30 人
	成約件数	—	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件

※「現行」(R2 年度) は R 元年度実績 (※コロナウィルスによる影響で展示会交流会とも中止)

(4) 事業内容

① 展示会、物産展、イベント等への出展による販路開拓支援

八幡市は、石清水八幡宮の門前町として栄えた歴史があったが、現在では、観光入込客数も減少し、閉店等する店舗が見られ課題となっている。一方で、新たな商品化に取り組む店舗や、少数ではあるが、市内事業者が販路開拓として展示会へ出展するケースも見られる。

また、前述のとおり、令和 2 年度から始まる八幡市の特産品認定制度によって、新たな特産品等の新商品開発への期待も出てくることが予想される。

こうしたことから、出展の候補となる、地元京都において開催される展示会等を列举すると、

- a) 「中信ビジネスフェア」(異業種交流複合イベント、京都中央信用金庫主催、約 300 社出展、秋に 2 日間開催、百貨店や商社など国内外のバイヤーと地元商品を結びつけるビジネスマッチング、来場者数約 12,000 人 於：京都パルスプラザ)

- b) 「けいはんなビジネスメッセ」(BtoB を目的に秋に2日間開催、展示・ビジネスマッチング、(公財) 関西文化学術研究都市推進機構主催、約100社出展、来場者数約2,400人) 等が想定され、販路開拓に意欲のある事業者を段階的に増やしていき、販路開拓・売上拡大を目指す。

また、長期的な観点から、我が国の大都市圏で開催される大型ビジネスフェア等に出展意欲のある事業者を発掘するよう努める。下記は出展候補となる大都市圏での展示会の例

- c) 「メッセナゴヤ」(メッセナゴヤ実行委員会主催、異業種の幅広い分野から約1,400社出展、来場者数約62,000人 於：ポートメッセなごや)
d) 「新価値創造展」((独法) 中小企業基盤整備機構主催 約400社出展、約21,000人来場 於：東京ビッグサイト)
e) 「モノづくりフェア」(日刊工業新聞社主催、九州最大級の展示会 約300社出展 来場者数約19,000人 於：マリンメッセ福岡)

展示会においては、出展前に専門家を交えて展示の仕方やプレゼンテーション方法等の事前研修、ブースの見せ方などの展示手法、出展時のアンケート、出展後のバイヤーとの関わり方など、より多くの事業者と商談成立できるように伴走支援を行い、出展1回につき1件以上の新規取引先開拓を目指す。

さらには、物産展・イベント等への出展では、商品のPR販売、個人取引のための商品陳列等ディスプレイ、実演販売による顧客との関わり方等を支援し、出展の黒字販売とともに、個店の年間売上2%以上の拡大を目指す。

② ビジネス交流会等販路開拓支援

これまで市内の身近な事業者が集い、業務連携を図る機会としてのビジネス交流会の実施、近隣市・町商工会と合同による広域での販路拡大や業務連携を図るための異業種交流会(通称「業コン」)等の開催は、事業者の出会いの場の提供となり事業者間の商談成約事案の報告がある。

ついては、京都府商工会連合会や山城地域ビジネスサポートセンターとの連携、近隣市町商工事業者との多様な交流を推進し、単なる販路開拓でなくマッチングによる新商品開発等や新たな販路開拓の成果が得られるよう、関係事業者への声掛け支援や参加者への事後フォローとなる例えば名刺交換者との関わり方の指導等の伴走支援に取り組む。(1回の交流会に約30事業者参加)

8. 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

八幡市において、産業・商工業振興を推進していく上で、その原動力となる当商工会をはじめとした経済界や行政等を網羅するような組織がないことが、一つの大きな課題となっている。

本経営発達支援計画で取り組む事業を効果的に推進していくためには、関係機関が連携・協力する基盤（プラットフォーム）となる協議組織の必要があり、併せて、不断の事業評価や進捗状況等の確認・点検を行う場の設置が重要である。

(2) 事業内容

① 協議会組織の設立

こうしたところから、市域の商工業について、行政、経済団体、金融機関、外部専門家等からなる連携・協力組織として、「八幡市地域活性化協議会（仮称）」の設立を目指すこととしている。

この協議組織の中に評価委員会（仮称）を設けることで、半期ごとに経営発達支援計画に掲げる事業の進捗状況について確認し、事業評価を行うことにより、PDCAのサイクルを回し、事業改善に結び付けていく。

評価内容は、経営発達支援計画に記載した目標を指標とし、事業の実施状況及び成果を「数値的評価」に変え、その成果と見直しを半期ごと実施することにより、経営発達支援計画の実施効果を高め、併せて当商工会理事会においても説明・報告を行い、承認を受ける。

「八幡市地域活性化協議会（仮称）構成案

八幡市（環境経済部長ほか）、京都府（山城広域振興局農林商工部長ほか）、八幡市（商工会長、副会長、商業部会長、工業部会長、法定経営支援員ほか）、京都銀行等の金融機関代表、中小企業診断士等の外部専門家、（一社）八幡市観光協会事務局長、八幡市工業会会長 等

② 職員による確認作業

「数値的評価」については、経営発達支援計画に記載した目標を「予実管理表（案）」に落とし込み、各項目担当支援員を決定、毎月支援員会議を開催し進捗状況と成果を報告する。

なお、協議会の評価結果については、理事会にフィードバックした上で、事業実施方針に反映させるとともに、商工会ホームページへ掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

（予実管理表サンプル（案））事業計画策定支援【目標 社】

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	・・・
A支援員									
実績									
B支援員									
実績									
・・・									

③ 会員及び八幡市への報告

事業の成果・評価・見直しの結果については、事業年度終了後、商工会通常総代会において会員へ報告を行うとともに、八幡市や京都府に事業の完了報告時に報告する。

④ 経営発達支援計画の事業評価及び見直しの公表

事業の成果・評価・見直しの結果は、八幡市商工会ホームページで公表・閲覧に供し、広く周知を図るとともに、会員等に対する説明責任を果たす。

9. 経営支援員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

当商工会では、これまで京都府商工会連合会が主催する経営支援員用研修計画や（独法）中小企業基盤整備機構の中小企業大学校への研修受講に努めてきたが、職員の世代交代等が進み、一般職員も含め実務経験の浅い職員が多く、全体として基礎研修が不十分な状態にある。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

経営支援員に対しては、国が計画する経営指導員研修に積極的な参加を促し、現在の知見以上の能力向上により効果的な支援が行えるよう資質向上の充実に努めていく。また、一般職員も含めて経験が浅い職員に対しては、税、経理、保険、融資手続き等の専門的なスキルが向上するよう、京都府商工会連合会主催の基礎研修には、全科目段階的に受講させるとともに、一定の経験を有する職員には、中小企業大学校への研修受講のほか、京都商工会議所主催の高度な専門研修等にも積極参加させ資質向上に努める。

② OJT制度の導入

これまで、相談1案件に1人の経営支援員が対応してきたが、担当する職員のスキルによって支援効果に差が生じるといったことがあった。このことから、経験の浅い職員には経験者を同行させるなど、状況に合わせて、経営支援員以外に事務局長、記帳専任職員が同席・同行し、一つの案件であっても複数の職員が係わり、質の高い指導・支援に努めることにより、経験の浅い職員が早期に自信と責任が持てるよう努める。

また、人事評価制度導入に合わせ、経営支援員に不足している能力を特定した上で、研修内容を事務局長中心に選定し、能力に応じた効果的な研修計画を策定する。

③ 職員間の定期ミーティングの開催

これまで、各種研修会へ出席後は報告書を作成し、資料と共に回覧するに止まっていたが、今後は研修に参加した職員が講師となり、定期的なミーティング（勉強会 月1回程度）を開催し、研修内容の報告や意見交換を行うことで職員の支援能力やプレゼンテーション能力の向上と職員間の情報共有を図る。

④ 支援内容のデータベース化

経営支援員が中心となり基幹システムへの相談業務内容を入力し、小規模事業者への支援を時系列に全職員が相互共有できるようにする。

⑤ 京都府商工会連合会との情報共有

現在、京都府の商工会内で人事の一元化が進みつつあり、経営支援員の人事権は京都府商工会連合会が持ち、定期的な人事異動が行われている状況であるが、人事異動によって商工会の支援能力全体のバランスや取組の修正が必要となるため、経営発達支援計画に沿って5年後を見据え、異動によるミスマッチがないよう、京都府商工会連合会と緊密に情報共有と連携を図る。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

上記8-(1)で既述したように、これまで、八幡市では地域経済の活性化に向け、関係機関が網羅的に議論・提言等を行う「協議会」的な組織がなく、各機関が連携した有機的な取組ができていないことが課題であった。については、この経営発達支援計画を策定することを契機として、八幡市や京都府の行政、商工会等の経済団体、金融機関、外部専門家等で構成する「八幡市地域活性化協議会（仮称）」を設立し、各機関・団体が連携して市域における商工業振興施策を総合的に立案、推進していくエンジンとする。

(2) 事業内容

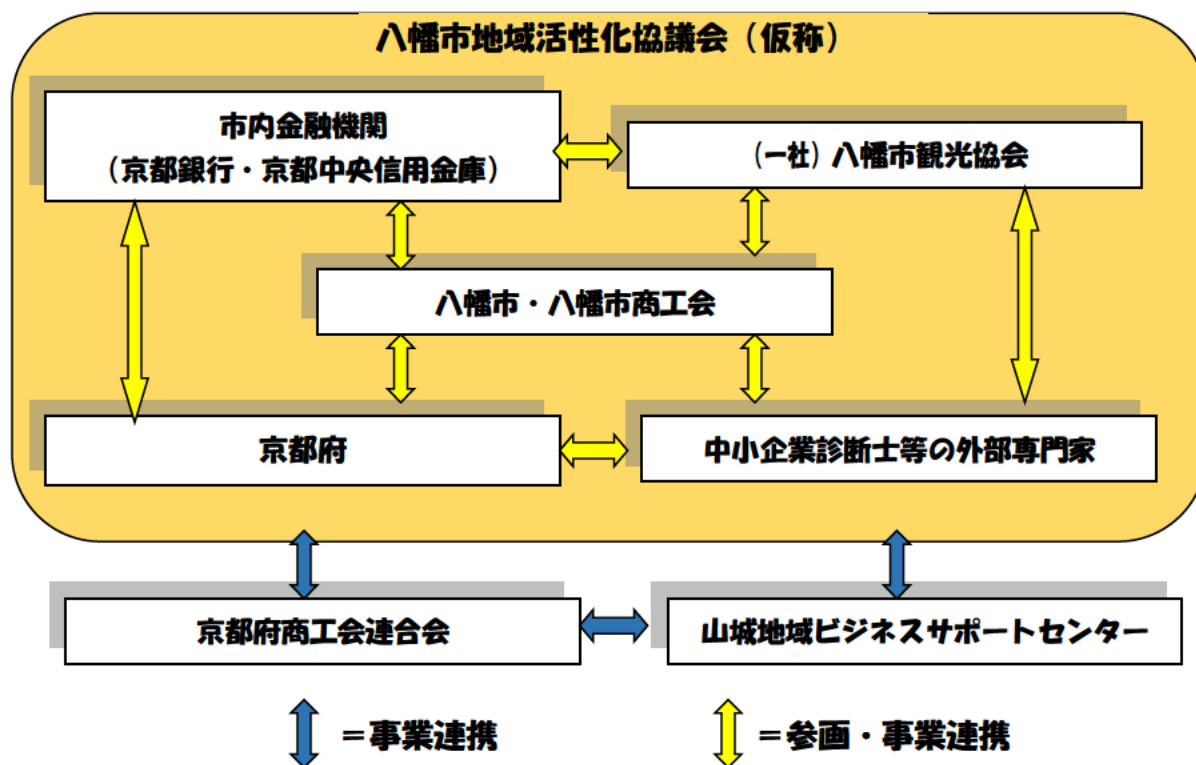
① 八幡市地域活性化協議会（仮称）の設立

経営発達支援計画で定めた目標を達成するため、商工会が主宰し、「八幡市地域活性化協議会（仮称）」を設立、半期ごとに年2回程度開催し、市域の商工業振興の課題の深掘り、活性化の方策や支援方法の立案、ノウハウの伝授・交換等、構成機関・団体相互の意見交換・意思疎通を図るとともに、経営発達支援計画の進捗管理、評価を行うこととする。

また、協議会以外にも下記の取組を行い、会員等から高く評価され信頼される商工会としていくため、経営支援員のほか商工会職員が高い支援力を身に付け、商工会会長、副会長等役員の意向を確認しながら、関係機関と連携し、小規模事業者への支援能力を高めていく。

【経営発達支援計画の目標に照らした協議会での連携事業項目の事例】

- ・目標①の達成に向けて、八幡市、市内金融機関と事業承継相談体制の拡充を図る。
- ・目標②の達成に向けて、八幡市、創業融資取り扱い先の市内金融機関と相談窓口の拡充を図る。
- ・目標③の達成に向けて、八幡市、融資取り扱い先の市内金融機関、京都府、中小企業診断士等の外部専門家と補助制度、経営分析手法の周知を徹底する。
- ・目標④の達成に向けて、八幡市、（一社）八幡市観光協会と特産品等認定制度の創設による八幡ブランド確立や観光消費拡大に向けた取組を推進する。



② エキスパートバンク事業等の活用による懇談会への参加（年１回）

京都府商工会連合会が主催するエキスパートによる支援手法の勉強会で、複数の専門家がそれぞれの支援事例に基づき支援手法を紹介。個別案件アドバイスもあり、参加職員の知識習得と専門家との連携を目的に出席する。

③ その他関係機関等との連携

税務相談やマル経融資、商工会が日頃から実施している経営改善事業の機会を捉えて、税理士協会、中小企業診断士協会、日本政策金融公庫京都支店等とも一歩進んだ情報・意見交換を行い、小規模事業者に対する経営発達支援の充実に努める。

1 1. 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

当商工会は、八幡市の総合計画策定や観光振興の計画策定等に参画するとともに、新商品開発や地域資源（特産品・観光資源等）のPRを行う等の地域経済の活性化に資する事業に取り組んだこともあったが、いずれも大きな成果を積み上げるに至っていなかった。

ついては、本経営発達支援計画の策定を契機に、今一度、当商工会が中心的な役割を果たし、以下の取組を実施するなど、地域経済の活性化に努める。

（２）事業内容

① 八幡市地域活性化協議会（仮称）の開催（年２回）（※21 ページ再掲）

既述のとおり、商工会が事務局機能を務め、八幡市、京都府、（一社）八幡市観光協会等の経済団体、銀行・信用金庫等の金融機関、中小企業診断士等の外部専門家等で構成する協議会を設立し、年２回程度開催する。

協議会では地域活性化施策を網羅的に協議・立案することとし、商工業振興による地域経済の活性化はもとより、地域資源の活用や観光客誘致による観光産業の活性化など幅広い分野で市全体の地域活性化施策を実施できるエンジンとなる仕組みづくりを構築する。

② まちゼミ開催（八幡市補助事業）

当商工会では商業部会が主催となり「まちゼミin八幡」を２回開催してきた。令和２年度については新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から中止としたが、令和３年度以降も参加店舗の知名度向上、新規顧客獲得を目的に「第３回まちゼミin八幡」を実施予定としている。

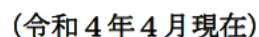
まちゼミ実施の目的は、参加者として店舗へ来ていただいた方々が、実施されるゼミの内容を通じて店主の人柄や店舗の取扱商品、雰囲気を感じてもらい、新たな固定客を増やす仕組みであり、将来的には主催者として、参加店舗による実行委員会を計画している。

③ 異業種交流会開催（通称「業コン」）

商工事業者間の交流が販路の拡大や新製品・商品の開発に繋げることを目的に、近隣商工会と共同して、フランクな交流会として開催している。令和２年度については新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から中止としたが、令和３年度以降も近隣商工会同士の交流促進、販路開拓、異業種交流による新たな商品開発等のきっかけを作る機会とするため、継続して開催することとしている。

経営発達支援事業の実施体制

(1) 实施体制



E-mail : syokan@mb.city.yawata.kyoto.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)

区 分	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
必要な資金の額 (※)	4,200	4,200	3,700	3,700	3,700
経済動向・需要動 向調査費	1,000	1,000	500	500	500
講習会・セミナー 費 (職員含む)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
外部専門家招聘 (講習会等除く)	500	500	500	500	500
八幡市地域活性化 協議会運営 (うち、事業評 価・検証委員会費)	1,000 (200)	1,000 (200)	1,000 (200)	1,000 (200)	1,000 (200)
その他事務費	200	200	200	200	200

(※) 計画遂行のための新規事業経費の概算

調達方法
京都府補助金、八幡市補助金、商工会会費、その他 (手数料、特別会計収入等)

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
・ 以下、該当なし

連携して実施する事業の内容

連携して事業を実施する者の役割

連携体制図等