

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	養父市商工会（法人番号 3140005010449） 養父市（地方公共団体コード 282227）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①事業の新陳代謝を促進 ②事業計画に基づいた経営手法の定着 ③経営環境の変化に対応する経営指導員等の育成 ④新たな観光地形成に向けた取り組み
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向調査に関すること アンケート調査による経済動向調査を実施し、情報提供するとともに事業計画策定等に活用する。 4. 需要動向調査に関すること 地域の情勢、生産者の状況等を勘案した調査を実施し、関係事業者へフィードバックすることで新商品・サービス、商品改良につなげる。 5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者へ計画的に実態把握の重要性を説明し、分析を行い事業計画策定に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること DX導入等による小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。また伴走型支援により自ら計画策定や計画更新ができる事業者の育成を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定した事業者に対し、きめ細かなフォローを実施し事業所内での検証・改善が可能な体制づくりを支援する。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会等への出展支援とともに出展者のネットワークを構築し、新規出展者と成約件数の増加につなげる。またDXの取り組みとして事業者の情報を発信し販路開拓を支援する。あわせて事業者の積極的なDX導入の取り組みを支援する
連絡先	養父市商工会 支援課 〒667-0021 兵庫県養父市八鹿町八鹿 1672 TEL:079-662-7127 FAX:079-662-7207 E-mail: shienka@yabusci.or.jp 養父市 商工観光課 〒667-0198 兵庫県養父市広谷 250-1 TEL:079-664-0285 FAX:079-664-2528 E-mail: shoukoukankou@city.yabu.lg.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兵庫県養父市の現状

■立地

養父市は、平成16年(2004年)4月1日、兵庫県養父郡の八鹿町・養父町・大屋町及び関宮町の4町が合併して誕生した。兵庫県北部の但馬地域の中央に位置し、面積は422.91平方キロメートルで、兵庫県の5.0%、但馬地域の19.8%を占めている。

市内には、円山川(一級河川)が南北に流れ、その支流の八木川に沿って八鹿・関宮地域、大屋川に沿って養父・大屋地域が位置している。一年を通して寒暖の差が大きい、日本海側気候となっている。



■人口

人口は22,437人(令和3年10月末現在 養父市住民基本台帳)で平成27年(国勢調査)の24,293人と比較すると約7.6%減少している。高齢化率の上昇と年少人口の減少によって今後、さらに人口減少が加速していくことが想定されている。

人口推移(RESASより)

	2015年 (平成27年)	2020年 (令和2年)	2025年	2030年
総人口	24,288人	22,282人	20,356人	18,542人
年少人口	2,820人	2,435人	2,092人	1,810人
	11.6%	10.9%	10.2%	9.7%
生産年齢人口	12,655人	11,019人	9,618人	8,485人
	52.1%	49.4%	47.2%	45.7%
老年人口	8,781人	8,828人	8,646人	8,247人
	36.1%	39.6%	42.4%	44.4%

■産業

かつては街道や舟運など但馬地域の交通の要衝であり、養蚕技術の発達により生糸商も栄え、地の利を得て但馬牛取引の拠点となっていた。明治期に入ると紡績工場なども進出し、商工業が発展した。明治42年にスズが発見された明延鉱山は、スズの産出量日本一を誇っていたが昭和62年に閉山となった。

令和元年度の養父市の産業構造を生産額から見ると、第三次産業が全体の約81%を占めている。第二次産業の割合が約17%、第一次産業の割合は約2%となっている。全国平均と比較すると、第一次産業(約1%)と第三次産業(約72%)の割合は高く、第二次産業(約25%)は低くなっている。

直近の経済センサス(平成28年度)のデータから養父市には1,048社の企業があり、7,651人が従業員として働いている。これらの企業により1188億3600万円の売上を創出している。

■交通

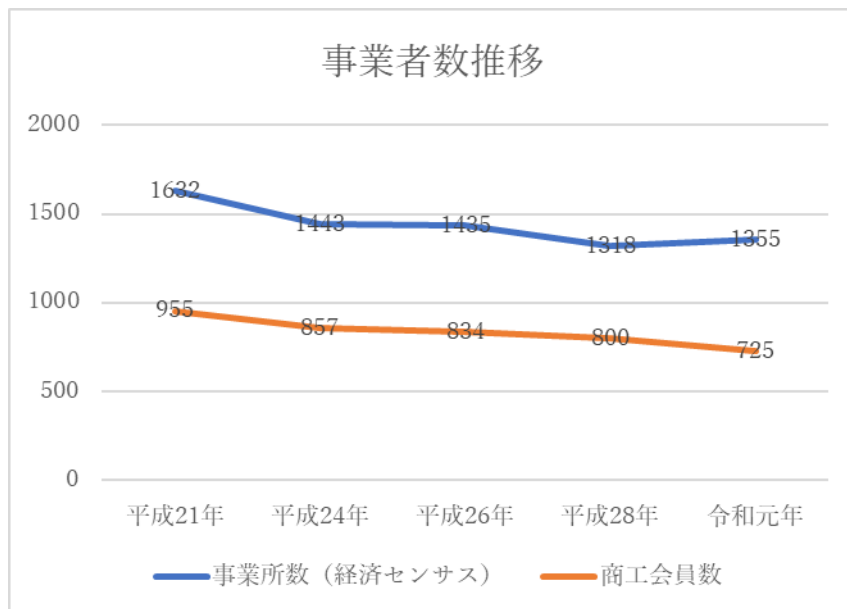
交通は、京都と山陰地方を結ぶ国道9号、姫路方面と山陰方面を結ぶ国道312号が通っており、広域的な道路ネットワークを形成している。さらに現在、北近畿豊岡自動車道が整備中であり、市内にも八鹿氷ノ山インターチェンジ、養父インターチェンジが整備されている。円山川に沿って JR 山陰本線が通っており、京阪神及び山陰地方と約2時間で結ばれている。さらに、豊岡市にある但馬空港（コウノトリ空港）までは約10kmで、そこから大阪空港とは約35分で結ばれている。

②課題

■事業者の減少

養父市の事業者数は年々減少しており、商工会員数は令和3年10月末現在で719会員となっている。昨年、商工会を脱退された事業者は合計で24件あり、そのうちの3分の2にあたる16件が「高齢による廃業」を脱退理由にあげている。これは昨年に限ったことではなく、近年同じ傾向にある。

また、現在の商工会員においても後継者が無く、数年のうちには廃業を考えている事業者も一定数あり、現状のままでは減少に歯止めがかからない状況である。



■優先順位を上げられない事業計画策定

小規模事業者はこれまでも人口減少によるマーケットの縮小や流通構造の変化などによって厳しい環境の中、コスト削減や人員削減などによる努力を重ねプレイヤーとして業務に携わりながら経営を維持しており、日々の業務に追われている状況にある。そのため事業計画策定の必要性は理解しているも、後回しになっている傾向がある。

■支援の多様化や法改正による経営指導員等の負担増

社会のグローバル化、デジタル化の対応、働き方改革による労働環境変化、HACCP対応、インボイス制度の導入、補助金申請支援など経営指導員等に対する相談は多岐にわたる。それに加え、コロナ禍における協力金・各種支援策の活用など、日々情報・技術が更新される状況にある。現状では経営指導員等がそれぞれに情報収集しながら会員対応しているが、負担が大きいうえに知識量に差が生じている。

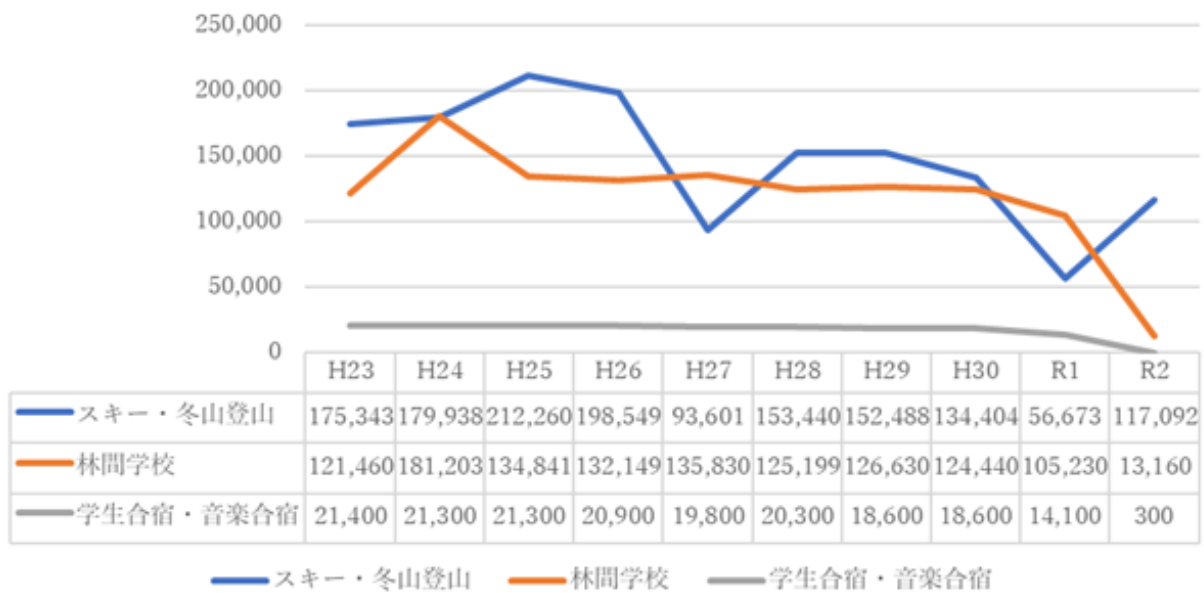
■スキー客の減少・教育旅行の激減

養父市は兵庫県の最高峰である氷ノ山をはじめ、鉢伏高原、若杉高原など自然環境に恵まれた地域である。氷ノ山・鉢伏などの一帯は、昭和40年代から本格的に開発されたスキー場であり、京阪神や中国四国圏におけるスキー・スノーボードなど、アウトドアスポーツや合宿活動の拠点となっている。

しかし近年ではスキー離れが進み、年々入込客数が減少していることに加え、暖冬による雪不足によってスキー場の営業日数が極端に少ない年もあり、経営に大きく影響している。また令和2年度からの学習指導要領改訂により英語の正式教科化やプログラミング教育などが加わったことによる授業数の確保の問題からスキー実習見直しの動きが広がっており、すでに神戸市の教育委員会では段階的に廃止することが決まっている。鉢伏高原は長年にわたり小学校のスキー実習を受け入れてきたが、大きな岐路に立たされている。

グリーンシーズンにおいても体育館などの大型設備を保有し、スポーツ合宿や吹奏楽部の夏合宿を誘致してきたが、新型コロナウイルス感染症の影響により入込客数が激減しており、地域の観光振興を再考する必要がある。

養父市観光客入込数推移（養父市独自調査）



(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

養父市の現状の課題を解決して持続的発展をしていくためには、時代に合わせた新たな技術を経営に活かし、付加価値を作り出せるビジネスモデルを構築できる事業者となるための伴走支援を行う必要がある。そのため、次の3点を推進することで、小規模事業者の振興を図る。

(ア) 創業・第二創業による新陳代謝の推進

事業者の中には、後継者もなく地域人口が減っていく厳しい経営環境の中で、半ば諦めた経営となっているところもある。

デジタル化や新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境の劇的な変化により、従来の経営手法を見直さざるを得ない状況となっているが、高齢化し後継者のいない事業者は新たな取り組みを行

う経営体力も気力もなくしている。

養父市は、創業・第二創業の施策が他の行政に比べ整っているため、後継者のいる事業者へは、世代交代とともに第二創業的な事業の見直しを推進するとともに、新陳代謝を進め地域経済への活力を生む創業者を育成する。また、後継者のいない事業者の事業譲渡などの出口戦略を提案していく。

(イ) 経営計画の策定とそれに基づく事業推進

経営分析に基づく事業計画書の策定を経営指導員等が伴走しながら推進し、フェーズにあった適切なアドバイスができる知識を習得するとともに事業者との信頼関係を構築する。さらに、経営計画に基づくPDCAの進捗管理を定期的な巡回による伴走支援を行うことで、実効性のある経営計画とする。あわせて、経営の効率化と新たなビジネスモデルを創出するためのDXを推進する。

(ウ) 観光の再構築

市外からの収入をもたらすハチ高原の観光について、主力としている教育旅行が新型コロナウイルス感染症により大きく影響を受けている。今後も教育旅行を主力として継続していくのか、新たな観光戦略を構築するのか見直しをする時期が来ている。この取り組みは、地域のイメージにも大きく影響を及ぼすため、地域のコンセンサスづくりのための働きかけを行う。

②養父市まちづくり計画との連動性・整合性

養父市では第3次養父市総合計画に当たる「養父市まちづくり計画」を令和3年10月に策定した。「養父市まちづくり計画」では10年後の養父市の将来像として豊かで持続可能なスマートヴィレッジの共創を掲げている。その将来像を実現するため今後10年間で取り組むべき3つの柱を成長させていくこととしている。以下、本計画に関連する項目を記載する。

【今後10年間の取り組むべき柱①「市民」】

～「市民」がアクティブに自分らしく暮らすまち～

■能力や個性を最大限発揮できる暮らし（移住定住・多様な暮らし方）

- ・年代、性差、趣味趣向に関係なく、養父市に住む一人ひとりの能力や個性が最大限発揮できるインクルーシブ（包括的）なコミュニティを形成していく。
- ・多様な暮らし方ができる「魅力あるまち」として養父市を発信していき、積極的にUIJターン者を取り込んでいく。

養父市まちづくり計画との連動性・整合性

養父市ビジネスマッチングサイト「やぶビズ」を活用し、UIJターン者へ地域の事業者や求人情報を発信する。またUIJターンを機に起業等を考えている方へ向け、空き店舗の紹介や創業塾を開催するなどの支援を実施する。

【今後10年間の取り組むべき柱②「地域」】

～「地域」のつながりを力に、開かれたコミュニティがあるまち～

■次代を拓く農林業の推進

- ・国家戦略特区の指定を受けた地域として、挑戦的な取り組みが実施できる土壌を活用し、日本一農業をしやすいまちの実現に向けた新たな時代に即した農業施策を展開していく。
- ・市域の8割以上を占める森林を「守り」「活かす」ために様々な主体とともに協働して林業の推進に取り組んでいく。

■多彩な人々によって創出される地域資源（観光・交流）

- ・養父市特有の地域資源である山と雪、スキー場、高原などといった自然体験フィールドを活用し、観光客だけではなく新たな関係交流人口の流れを作り出し、継続的な交流が生み出される仕組みを構

築していく。

・既存の地域資源をより発展させていくために様々な意見を取り入れ、新たな価値を見出していく取り組みを行う。

養父市まちづくり計画との連動性・整合性

養父市商工会はこれまでも商工業者だけでなく、農林業者も対象とし経営支援を行ってきた。農林業者に対しても事業計画に基づいた事業実施や販路開拓が有効であり、支援を通して持続可能な事業者として育成することを目指す。

地域資源の創出については、1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関することで記載した内容に取り組み、新たな価値創出を図る。

【今後 10 年間の取り組むべき柱③「公共」】

～様々な「公共」（主体）が地域を豊かにするまち～

■地域の価値を活かした仕事づくり（価値支援・経済支援）

・養父市に根付く仕事を大切にし、より発展していけるように様々な面から支援する取り組みを行う。
・養父市固有の地域資源や市民の新たな発想によって生まれる新しい価値をしっかりと支援していく仕組みを構築し、養父市から他に先駆けたロールモデルを生み出していく取り組みを行う。

■デジタル技術の積極的な活用（デジタル社会）

・企業等との連携を通して、デジタル技術を用いた施策を積極的に取り組み、どこに住んでいても不便さを感じさせない社会構築に取り組んでいく。
・市内事業者がデジタル技術を活用して事業展開できるように積極的に支援を行い、養父市から世界に向けて羽ばたく企業を生み出せるよう取り組みを行う。
・ホームページやSNS等、デジタルメディアを積極的に活用して、養父市外に居ても身近に養父市を感じることができる情報を発信していく。

養父市まちづくり計画との連動性・整合性

地域に根付く事業者を支援するのが商工会の役割であり、その具体策が「経営発達支援計画」である。地域の事業者の新たな発想を具現化するため、様々な支援策を講じていく。

また企業のDXを推進し、デジタル技術を積極的に活用することで生産性の向上を図ることはもちろんのこと、さらに地域格差の解消にとどめず、養父市だからこそ実現可能なロールモデルを生み出す機会を創出する。

③商工会としての役割

養父市まちづくり計画は「SDGsを意識した取り組みの実践」、「先人から培った挑戦心溢れる取り組み」、「常に挑戦しつづけるまち」を横断的行動指針として12の基本的な施策で構成されている。その12の基本的な施策のうち、いくつかにおいては地域の事業者の担う役割は大きく、養父市の発展には養父市地域経済の活性化が不可欠なものであると考える。

商工会は地域事業者に一番身近な総合経済団体であるとともに「養父市の商工業の発展」という目的を同じくする養父市商工観光課と密接な関わりを持つ団体として同じ歩調で事業推進していくことが役割である。

（3）経営発達支援事業の目標

①事業の新陳代謝を促進

事業者の減少に歯止めをかけるには、新たな事業の創出が必要である。商工会を「高齢等による廃

業」で脱退された事業者の多くは、後継者がいない又は事業を継がせる気がないなどの理由により設備投資や新事業展開などに積極的に取り組んでいない状況であり、年々売り上げが減少していく傾向が見受けられる。その状況を打破するためには事業承継を進め、後継者による第二創業や事業の再構築を促すとともに新規創業者の創出と育成を行う。

②事業計画に基づいた経営手法の定着

小規模事業者は、経営計画の必要性を感じながらも、プレイヤーとして日々の業務に追われている。しかし、経営基盤の安定のためには、実効性の高い事業計画に基づいた方向性の決定やリスク回避策などが有効であるが、小規模事業者にとっては計画策定にかかる負担が大きい。そのため、経営指導員等は伴走型の支援によってその負担を軽減させ、計画策定と計画に基づいた経営スタイルを定着させる。

③経営環境の変化に対応できる経営指導員等の育成

小規模事業者を取り巻く経営環境は、デジタル化・グローバル化の流れやウイルスによる社会構造の変化などにより大きく変動している。経営指導員等は、伴走型支援を実施する当事者としてその情報をいち早くつかみとり、事業者へフィードバックすることで新たな事業展開や経営革新、DXの推進を促す必要がある。そのため兵庫県商工会連合会や中小機構などが主催する研修会への積極的参加や養父市商工会独自の職員向けのセミナーの開催などにより、最新情報の取得と活用事例の共有を図る。

④新たな観光地形成に向けた取り組み

教育旅行・合宿活動など団体客をメインターゲットとして事業展開してきたハチ高原において、新型コロナウイルス感染症の影響は非常に大きい。たとえ新型コロナウイルスが沈静化を迎えたとしても、学習指導要領の改訂などもあり、その状況が回復することは考えにくい。そのため、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた新たな価値を備えた観光地形成が求められており、その取り組みを具体化するための組織的な支援体制を構築する。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

- ①事業の新陳代謝を促進
- ②事業計画に基づいた経営手法の定着
- ③経営環境の変化に対応できる経営指導員等の育成
- ④新たな観光地形成に向けた取り組み

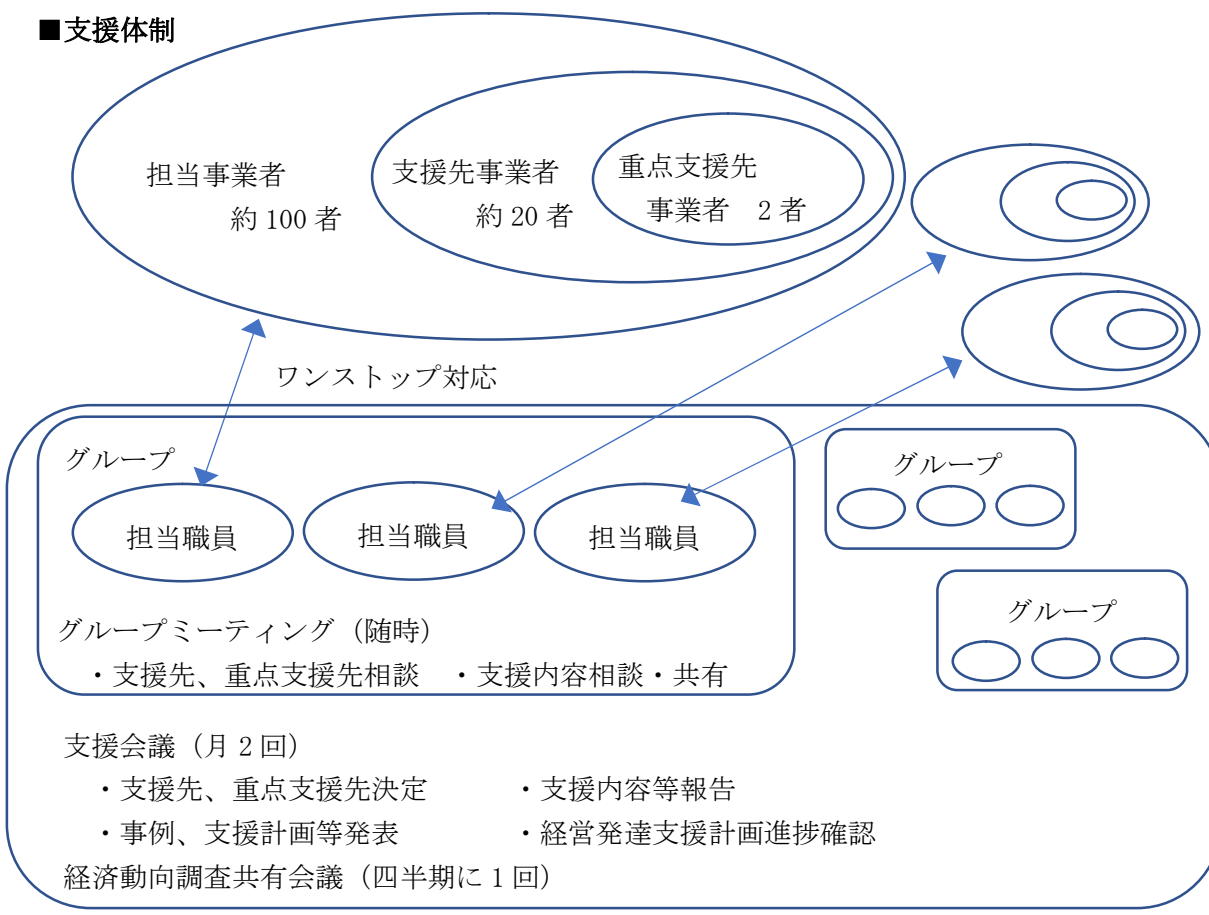
①～④の目標達成に向け、以下の支援体制・連携により実施する。

・小規模事業者支援体制の構築と有機的な連携と運用

小規模事業者の支援については各職員へ担当先を割り振ることによりワンストップで対応する。相談相手を明確にし、担当職員に集中させることにより信頼関係を構築し、長期的な関わりを持つことでより実効性の高い支援を行う。

職員2～3名でグループを構成し、支援方針や内容等については支援計画書に記載のうえグループ内で支援の進捗について随時相談・共有する。さらに、支援担当職員全員による支援会議を月2回開催し、状況の報告等を行い支援内容の共有を行うことでスキルアップの機会とする。

■支援体制



・養父市商工観光課との連携

養父市商工観光課と月に1度「情報共有会議」を開催し、地域内事業者の動向や課題を共有するとともに養父市の企業支援施策等の立案検討、スムーズな運用等について協議する。情報共有を密にすることで、地域内の事業者支援に対する共通認識のもと双方の窓口で歩調を合わせた対応を行う。

なお、継続的な支援が必要な事業者から市商工観光課へ問い合わせがあった場合は、会員・非会員・創業予定者に関わらず養父市商工会へ誘導する。

また養父市商工会事務局へ週一度、養父市商工観光課職員が駐在し、支援の現場や事業者の生の声を聴くことにより、地域事業者の実態把握を行い、効果的な施策立案等に反映させる。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 市内の事業者約60社に対しアンケート調査による経済動向調査を年4回(4月、7月、10月、1月)実施。調査結果を養父市へ報告するとともに養父市商工会ホームページに掲載し公表している。

[課題] 調査件数が約60件程度と少なく、業界全体の動向か事業者特有の変動か分かりづらい。また他の機関の調査との比較や分析が出来ておらず、アンケート調査の集計結果のみの報告となっているため、改善した上で実施する。

(2) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
経済動向調査回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
調査事業者数	約60社	90社	90社	90社	90社	90社
動向調査共有会議	—	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

地域内の小規模事業者5業種(製造業・建設業・小売業・サービス業・宿泊業)計80社を継続的な調査対象とし、アンケート調査による経済動向調査を年4回実施する。

調査項目は期間内の売上額、販売単価、販売量、仕入価格、従業員数、収益を前期及び前年同期と比較した増減とその要因、今後の設備投資予定と直面している経営課題について調査する。

また調査対象外の事業者に対しても巡回や窓口相談時にヒアリングを行い合計90社からのアンケート内容を集計する。アンケート結果については日本政策金融公庫や金融機関が実施している小規模企業景気動向調査と比較し、市内だけでなく但馬・兵庫県の業界動向をつかむ。

(4) 調査結果の活用

アンケート集計結果を基に職員間で「経済動向調査共有会議」を年4回実施する。アンケート結果の数値だけでなく巡回や窓口相談時にヒアリングした事業者の生の声を共有し理解を深める。動向調査結果については養父市へ提出し施策立案に役立てるとともに、本会ホームページにて公表する。また経営指導員等はアンケート結果及び共有会議で得た内容をもとに事業計画策定支援や重点支援先選定に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 地域内の「道の駅」やイベント等において地域特産品である農産品・加工品を対象に消費者

アンケートによる需要動向調査を実施。アンケート結果を踏まえ生産者や食品製造業者、飲食店へ向け加工品の提案や試食会等を実施した。

〔課題〕現状では農産品に絞って需要動向調査を実施しており、当初計画していた品目の生産が進まず、活用予定事業者が見込めないことから需要動向調査が実施できない年度もあった。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フィードバックする事業者数	－	5 者以上	5 者以上	5 者以上	5 者以上	5 者以上

(3) 事業内容

これまでの需要動向調査についての計画は毎年農産品 1 品を対象としていた。そのため、その農産品の生産が地域に根付かないことや、生産量は増加したものの需要も伸び、供給不足によって新たな商品開発に結びつきにくい点などがあった。

そのため、地域の状況・課題などを考慮し、調査対象・項目等は調査年度の前年の「経営発達支援計画事業評価委員会」にて決定する。

令和 4 年度については「教育旅行・高原リゾート」の需要動向調査を実施する。

令和 5 年度以降については経営発達支援計画の目標に掲げている「新たな観光地形成に向けた取り組み」につながる調査内容（下表の例）を、地域の情勢、生産者・製造者の状況、消費者ニーズなどを勘案し、決定する。

調査内容（例）

調査対象	調査項目
教育旅行・高原リゾート	学校・団体等ニーズ、規模、メニュー、滞在時間、季節、重視する項目、価格など
アウトドアアクティビティ	ターゲット、所要時間、季節、人数、価格など
ツアープログラム	ターゲット、所要時間、季節、人数、価格など
農産品	ターゲット、購入方法、調理方法、使用頻度、販売量、価格など
ご当地グルメ	ターゲット、購入方法、食べる頻度、量、価格など
ご当地お土産	ターゲット、購入方法、利用シーン・頻度、大きさ、価格など

調査方法については調査対象にあわせ、地域の道の駅やイベント会場また展示商談会出展の際にアンケート調査を実施する。調査結果は専門家や大学・関係機関に依頼し分析を行ったうえで、調査対象を取り扱う事業者へフィードバックし、新商品・新サービス・商品改良につなげる。

【調査分析連携先】 阪南大学国際観光学部、芸術文化観光専門職大学、兵庫県中小企業診断士協会、帝国データバンクなど

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕経営分析については事業計画の作成支援や経営力評価制度の活用を希望された事業者へ対して実施している。

〔課題〕事業者から補助金申請支援や融資目的等の計画策定支援を依頼された際の分析がほとんどで、受動的になっている。また分析結果が共有されていない。

(2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
接触回数（巡回・窓口相談）	2,300 回	2,800 回	2,800 回	2,800 回	2,800 回	2,800 回
経営分析事業者数	34 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者

(3) 事業内容

担当会員からピックアップした支援先への計画的な巡回や窓口相談の際に、実態把握の重要性を説明し経営分析を実施する。経営指導員等が経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し分析を行うほか、必要に応じてひょうご産業活性化センターの「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」や専門家による個別指導を活用する。

【対 象】 重点支援先、支援先

【分析項目】 定量分析・・・成長性、収益性、安全性等の財務分析
定性分析・・・SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）等

【分析手法】 「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」や専門家による分析及び経済産業省「ローカルベンチマーク」の活用や経営指導員等によるヒアリングによって分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画や早期改善計画の策定に活用する。またその内容については支援会議で報告し、情報共有を図るとともに分析手法等習得のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕経営指導員等がそれぞれ事業者の事業計画策定に対応。より専門的・高度な案件については専門家派遣制度を活用し、指導・助言を受け策定支援を行っている。

〔課題〕経営分析同様、事業者からの依頼による補助金申請支援や融資目的等の事業計画策定が主となっており受動的になっている。また短期的な計画にとどまっておらず中長期的な計画になっていないものが多い。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって事業計画の策定は、日々の業務の中で後回しにされやすい傾向にある。補助金申請のための計画策定ではなく、日々の巡回・窓口相談の中で長期的な経営計画策定を促す。また事業者のレベルにあわせ、途中で計画策定を断念することが無いよう事業者に寄り添った伴走型支援を実施する。あわせて計画策定の経験等により経営指導員等の関与の程度を徐々に減らしていき、自ら策定できる事業者や更新できる事業者の育成を目指す。

事業計画の策定前段階において「DX推進セミナー」を行い、DX導入等による小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
DX推進セミナー	—	2 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業・第二創業塾 （事業計画策定セミナー）	1 コース	1 コース	1 コース	1 コース	1 コース	1 コース

事業計画策定事業者数	34 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
うち経営革新計画承認件数	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
創業計画策定事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツール導入やWebサイト構築等を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】支援先、重点支援先、経営分析実施先、事業計画策定支援先ほか

【募集方法】DM・商工会ホームページによる告知及び経営指導員等による受講勧奨

【講師】IT専門家、兵庫県商工会連合会ITアドバイザー、兵庫県地域活性化雇用創造プロジェクト

【回数】支援先等の要望に合わせ年1～2回

【カリキュラム例】

- ・DX総論、DX関連技術紹介及び具体的な活用例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

【参加者数】セミナー1回につき20～30者程度

②IT専門家の派遣

意欲の高い事業者には兵庫県地域活性化雇用創造プロジェクト（ひょうご次世代産業DX導入・人材育成プロジェクト）の活用や兵庫県商工会連合会のITアドバイザー、ITベンチャーなど専門家派遣を実施し、個別アドバイスを受けDX導入や事業計画に反映させる。

【支援対象】「DX推進セミナー」受講者、支援先、重点支援先、経営分析実施先、事業計画策定支援先ほか

【募集方法】DM・商工会ホームページによる告知及び経営指導員等による専門家派遣活用勧奨

【講師】IT専門家、兵庫県商工会連合会ITアドバイザー、兵庫県地域活性化雇用創造プロジェクト

【回数】1事業者年間最大5回

【指導内容】各事業者に合わせたDX導入支援

【活用事業者数】毎年20者程度

③「事業計画策定セミナー」の開催

「創業・第二創業塾」を実施しカリキュラムとして事業計画・創業計画策定ができるセミナーを開催する。「創業・第二創業塾」には創業予定者・第二創業予定者だけでなく、経営に関する基礎知識を身につけたい事業者や後継者の受講も可能とし、受講者全員の計画策定につなげる。なお、事業計画策定に係るカリキュラムのみの受講も可能とする。

「創業・第二創業塾」内容

【支援対象】支援先、重点支援先、経営分析実施先、創業・第二創業予定者、後継者、経営基礎知識習得希望者ほか

【募集方法】養父市広報誌、DM・商工会ホームページによる告知及び経営指導員等による受講勧奨

【講師】中小企業診断士、金融機関、社会保険労務士、税理士ほか

【回数】1コース全7回（うち事業計画策定にかかるカリキュラム2回）

【カリキュラム例】

- ・経営の基礎、事業計画策定、マーケティング理論、プレゼンテーション能力向上、労務関係、

財務、会計

【受講者数】1回につき 20～30 者程度

事業計画策定セミナー受講者それぞれに担当職員を割り当て、伴走型支援及び進捗確認を行う。セミナー受講者に加え、経営分析を行った事業者に対しても随時事業計画策定の動機付けを行い、前述の「地域経済動向調査」、「需要動向調査」、「経営分析」を計画書に盛り込む。さらにDXの活用も考慮し実効性の高い事業計画策定を支援する。

【計画策定支援の対象】重点支援先、支援先、経営分析実施先、「DX推進セミナー」受講者、「創業・第二創業塾」受講者

【計画策定支援の手法】対象先それぞれに担当職員を割り当て、進捗確認及び支援を実施する。必要に応じて専門家を活用し、計画策定完了までサポートを行う。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】経営指導員等が定期的に巡回し、進捗確認や売上等の状況を把握している。

【課題】計画策定後のフォローが各担当職員任せになっており、情報共有ができていない。そのため、経営指導員等の異動等により状況把握が不十分であることや、その後の中長期経営計画策定に結びついていない案件もある。

(2) 支援に関する考え方

過年度分も含め、事業計画策定事業者 50 者及び創業計画策定事業者 5 者の計 55 者すべての事業者へ対してフォローアップを実施する。フォローアップの頻度については個々の事業者の能力・進捗状況により決定する。事業所内で検証・改善ができる体制づくりと中長期的（5～10年）な経営計画策定を目指す。

(3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ対象事業者数	34 者	55 者	55 者	55 者	55 者	55 者
頻度（延べ回数）	—	495 回	605 回	715 回	825 回	935 回
付加価値額増加事業者数	—	15 者	15 者	18 者	18 者	20 者
中長期経営計画策定	—	6 者	7 者	8 者	9 者	10 者

(4) 事業内容

事業計画策定後 6 か月間については月最低 1 回以上巡回し、進捗確認を行う。創業者や計画をはじめ策定した事業者・進捗状況が芳しくない事業者へ対しては、よりきめ細かな巡回等を実施し、計画に沿った取り組みとなるように支援する。

6 か月経過した後、計画の進捗状況や事業所内においてチェックする体制が確立できた等、巡回頻度を減らしても支障がないと判断した場合は徐々に回数を減らす。最低年 2 回以上の巡回及び決算書等による財務状況の確認は必須とする。

なお、フォロー頻度についてはグループ内にて協議したうえで決定することとし、フォローの状況については支援計画書に随時記載しグループ内及び支援会議にて共有する。

・計画策定後 6 か月間は全者毎月 1 回 ⇒ 55 者×6 回 = 330 回

・計画策定後 6 か月以降は状況により 1 回から 6 回 ⇒ 55 者×3 回（平均）= 165 回 合計 495 回

・令和5年度以降過年度分フォロー（年2回） ⇒ 55者×2回=110回（毎年増加）

8. 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

[現状]養父市地域ブランド認定事業者を中心にアグリフードEXPOや地方銀行フードセレクションなどの展示商談会へ出展支援を行った。また食品以外の事業者には国際フロンティアメッセやギフトショーなどへ出展支援を行った。あわせて養父市ビジネスマッチングサイト「やぶビズ」への掲載を促し情報発信することで需要の開拓を行った。

やぶビズ・・・養父市にある企業の情報（企業概要・製品・技術・求人等）を調べることができるマッチングサイト。関心のある製品に問い合わせ、質問等ができる機能を有し、マッチングの場を提供している。現在登録数123者、68製品。

[課題]新規出展の事業者が増加していない。また出展経験の浅い事業者については準備不足や出展後のフォローが不十分で成約につながらないケースも見受けられた。また「やぶビズ」については掲載のみでSNSを活用した情報発信やフォローアップなどの取り組みが不十分であり、より効果を上げるためDXの活用が必要である。

（2）支援に関する考え方

小規模事業者にとって自らの商品やサービスの販路開拓には情報発信力が必要となる。しかしそれは、個社だけでできるものではなく地域一体となった出展や情報発信などの取り組みも不可欠である。

これまで積極的な展示会への出展支援や商談会等の情報提供を行ってきたことにより、地域内にも出展会参加の経験豊富な事業者が増えてきている。その事業者と販路開拓したい事業者をつなぎ、出展にかかる準備から当日の対応、アフターフォローに関する一連のノウハウを出展前に指導することにより新規出展のきっかけづくりを行う。また出展事業者同士で相互に取引先の紹介や展示・商談手法を学び合うネットワークを構築し、成約率の向上を図る。

DXに向けた取り組みとして、展示会等に出展したくても経営資源の問題でできない事業者やさらに販路を拡大したい事業者等への支援として、すでに開設している養父市マッチングサイト「やぶビズ」の掲載事業者数を増やすとともに、Facebook等のSNSで事業者紹介記事や展示商談会出展情報などを発信し、各事業者へのお問い合わせ件数を増加させ取引につながる機会を創出する。また「やぶビズ」の掲載や問い合わせをきっかけとして、SNSによる情報発信、データに基づく顧客管理や販路開拓、ECサイトの利用などDXに対する理解度を高め、各事業者でも積極的に活用するよう促し、必要に応じてITアドバイザー、ITベンチャーなどの専門家派遣等による支援を行う。

（3）目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
出展事業者ネットワーク会議	—	構築	年1回	年1回	年1回	年1回
出展事業者数（延べ）	11者	15者	17者	17者	20者	20者
成約件数	—	3件	4件	5件	6件	7件
やぶビズ新規事業者数 （現登録者数123者）	2者	5者	5者	5者	5者	5者
やぶビズ掲載記事等SNSによる 情報発信回数	—	12回	12回	12回	12回	12回
やぶビズ経由の お問い合わせ増加事業者数	6者	10者	12者	15者	18者	20者

(4) 事業内容

①出展事業者ネットワーク会議の構築

経験豊富な事業者と新規出展予定者や出展ノウハウの少ない事業者をつなげ、専門家や経営指導員等では対応できない様々な出展に関する実務的な相談を気軽にできる場を構築する。そのことにより出展の意欲向上と、より効果的な出展が可能となる。

②出展事前準備

展示商談会の出展者を発掘するために、巡回・窓口相談において商談会への誘導を行う。また必要に応じて販路開拓セミナーの開催も検討する。出展にあたっては展示やレイアウト、商談の進め方等について専門家や出展経験の豊富な事業者、経営指導員等により指導・助言を行う。

③展示商談会への出展支援（B to B）

地域内複数事業者によるグループ出展の支援を行う。また当日、経営指導員等は展示レイアウト等についての指導を行う。来場者や商談状況を把握し、必要に応じて出展事業者等の商品・サービスに対する需要動向調査を実施する。

食品系：アグリフードEXPO大阪・東京、地方銀行フードセレクションなど

工業系：国際フロンティア産業メッセ、大阪インターナショナルギフトショーなど

④出展後のフォロー

経営指導員等による巡回等により来場者の状況、商談件数や成約件数などをヒアリングし事業者へアフターフォローを促すとともに商品・サービスの開発・改善へつなげる。また次年度以降の出展先の選考など事業推進に活かす。

⑤DXによる新たな販路開拓（B to B、B to C）

DXの取り組みとして養父市ビジネスマッチングサイト「やぶ Biz」において地域内の事業者及び商品・サービス等を情報発信し需要の開拓を支援する。また更新内容等についてはFacebookなどSNSを活用して周知し、アクセス数の向上を図り取引につながる機会を創出する。また「やぶ Biz」での取引をきっかけとしてDXに対する理解度を深め、積極的な導入を推進し取り組みを支援する。

9. 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〕商工会正副会長・総務委員長、養父市商工観光課長、兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー、金融機関等で構成した「事業評価委員会」により年に一度事業評価を実施し、PDCAサイクルを回すことにより改善を図った。

〔課題〕評価委員から「取り組みに対する周知・広報が不足している。」と指摘されている。次年度より事業の評価・改善策等が分かりやすい要約版を作成し周知する。

(2) 事業内容

経営発達支援事業の評価・見直しについては「事業評価委員会」を年度末に開催し、検証・改善を図る。「事業評価委員会」は以下の構成員で組織する。

- ・養父市商工観光課長
- ・日本政策金融公庫 豊岡支店長
- ・但馬銀行支店長
- ・但馬信用金庫支店長
- ・商工会正副会長・総務委員長
- ・兵庫県商工会連合会主任チーフアドバイザー

- ・兵庫県商工会連合会 広域指導センター 所長
- ・法定経営指導員

①法定経営指導員は事前に事業評価書にて事業の推進経過・検証・次年度への改善案等を取りまとめ、自己評価を行い各委員に配布する。また次年度の需要動向調査の対象項目についても提案する。

②事業評価委員会において事業の検証と評価及び次年度の改善案の妥当性の検証を行う。また次年度の需要動向調査の対象項目を決定する。

③評価及び改善内容等を商工会理事会へ報告するとともに、支援会議にて職員間で評価内容等を共有し事業へ反映させる。内容については商工会通常総代会で報告するほか、商工会事務局へ常時備え付け閲覧できるようにする。また要約版を養父市商工会ホームページへ掲載し公表する。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 兵庫県商工会連合会や中小企業大学校の開催する研修会を積極的に受講している。また、隔週で支援会議を行い、事業者支援の現状と提案内容等を共有することで資質向上を図った。その他ベテラン職員と新入職員によるペア制による巡回を実施した。

[課題] 各職員がそれぞれで担当事業者の中からピックアップした事業者の支援にあたっている。しかし、事後報告による情報共有となっており、支援に至るまで一人で抱えているケースが多い。また、ペア制による巡回によってOJTを試みたが、事業者がベテラン職員に対して相談を持ちかけることや新入職員がベテラン職員に遠慮し提案しづらいなど、新入職員が主体性をもちにくいケースが見受けられた。その他DXについては職員間で知識レベルに差があり、ITスキルの向上が必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員等及び一般職員の支援能力向上のため、兵庫県商工会連合会や中小企業大学校の開催する研修会を積極的に受講し、知識の習得に努める。受講するセミナーについては法定経営指導員等の管理職が個々の不足する知識に応じて選択する。また受講内容については朝礼や職員会議で報告する。あわせて報告書を作成し、経営指導員等のみならず一般職員も含め、組織内で共有する。

②支援ノウハウの共有化

前述のとおり、支援先事業者については担当制としワンストップで対応するが、その内容についてはグループ内で常時相談・共有する。また毎月2回、支援担当者全員による支援会議を実施し、支援状況の確認、提案内容等の共有化を図る。特に重点支援先事業者への支援状況については支援計画や支援内容・財務状況等の詳細な情報を交えて支援事例報告を行い、支援ノウハウの属人化を解消し全体の資質向上につなげる。また、これにより前述したOJTでの課題を克服しながら経営指導員等のレベルアップにつなげる。

③専門家派遣同席による指導能力の向上

専門家による個別相談に同席することで事業者への対応・課題抽出・事業計画策定・販路開拓・経営改善策の実行など支援する手法を学ぶ。また派遣に際しての事前準備・派遣後のフォローアップを行うことで支援の流れをつかみ、経営指導員等の能力の向上につなげる。

④DX等の最新情報の収集と共有

経営環境がめまぐるしく変化する中で、経営指導員等及び一般職員は常に最新情報を先取りする必

要がある。そのため、DX推進のためのITスキルや法律改正、制度変更などの知識習得を個人で行うのではなく、組織として取り組む。関係機関と連携を図り、職員向けの「DX講習会」や「制度改正説明会」などを開催し知識を習得し、事業者への提案力を強化する。

(連携先) 但馬労働基準監督署、和田山税務署、社会保険労務士、税理士、ITベンダー、
(公財) 新産業創造研究機構

1.1. 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

(1) 現状と課題

[現状] 兵庫県商工会職員協議会や但馬地域商工会振興協議会にて各商工会の動向や支援事例についての情報共有を行った。また、日本政策金融公庫・但馬銀行・但馬信用金庫それぞれで支援状況や支援内容についての情報交換会を実施した。

[課題] 会議等情報交換の場が新型コロナウイルス感染症拡大防止の影響により減少した。また各金融機関支店長との情報共有が担当者任せになっており頻度に差が生じた。今後についてはグループ内及び法定経営指導員が情報交換の状況を把握し、差が生じないように注意し実施する。

(2) 事業内容

① 兵庫県商工会連合会や中小企業大学校の開催する研修会にて、各地の経済動向や支援事例についての情報交換を行い、事業者の計画策定支援や支援ノウハウの向上につなげる。(各職員年3回)

② 但馬地域商工会振興協議会会議(年3回)、職員協議会但馬支部会議・研修会(年2回)にて経済動向や支援事例、支援ノウハウについて情報交換を行い、事業者の計画策定支援や支援ノウハウの向上につなげる。

③ 日本政策金融公庫豊岡支店管内の商工会・商工会議所の連絡協議会(年1回)において、支援事例、資金需要の動向、経済動向についての情報交換を行い、財務改善や資金調達などの支援につなげる。

④ 養父市内の金融機関(但馬銀行・但馬信用金庫)ごとの情報交換会を実施し、地域での支援ノウハウや支援状況・施策の活用法等の共有化を図る(年1回)。さらに小規模事業者の個別案件についてはメインバンクの各支店長等と課題や支援状況を共有のうえ連携し、事業者支援を行う。(随時)

1.2. 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] 産学連携により大屋地域の地域資源を再考し「観光」を基軸とした地域デザインの創造・事業展開のきっかけづくりに取り組んだ。

[課題] 大屋の地域資源については個々に魅力的なものがあり、これまでの取り組みで改善や情報発信を行うことで来客数が増加してきた施設も多い。しかしそれらの施設では集客が時期限定であったり、ターゲットが絞られているため、他の施設への誘導や消費につながっていないのが現状である。加えて観光の重要な目的となり得る「食」の開発が遅れているとの指摘もある。また、スキー実習や自然学校、合宿でにぎわっていたハチ高原が新型コロナウイルス感染症の影響により教育旅行が激減している現状もあり、地域の観光の在り方について再考する必要がある。

(2) 事業内容

① ハチ高原の魅力創出(年1回以上)

ハチ高原の現状と各事業者の想いを共有し、地域資源を活用した新たな事業コンテンツの提案と実践に向けた支援に取り組み、新たな観光者の獲得を図る。また観光事業者と農業や林業など異業種による連携を図り、新たな価値を創出する。

【連携先】 養父市、やぶ市観光協会、阪南大学国際観光学部、芸術文化観光専門職大学ほか

②地域食材を活用したグルメ開発（年1回以上）

地域性の高い飲食メニューの推進とその展開方法等について提案・実践に取り組む。事業内容については飲食事業者や宿泊事業者、生産者が「食」に関する可能性を感じ、消費者の獲得・生産活動の向上につなげ、新たな展開を生じさせる取り組みとする。

【連携先】 養父市、阪南大学国際観光学部、芸術文化観光専門職大学、フードコーディネーターほか

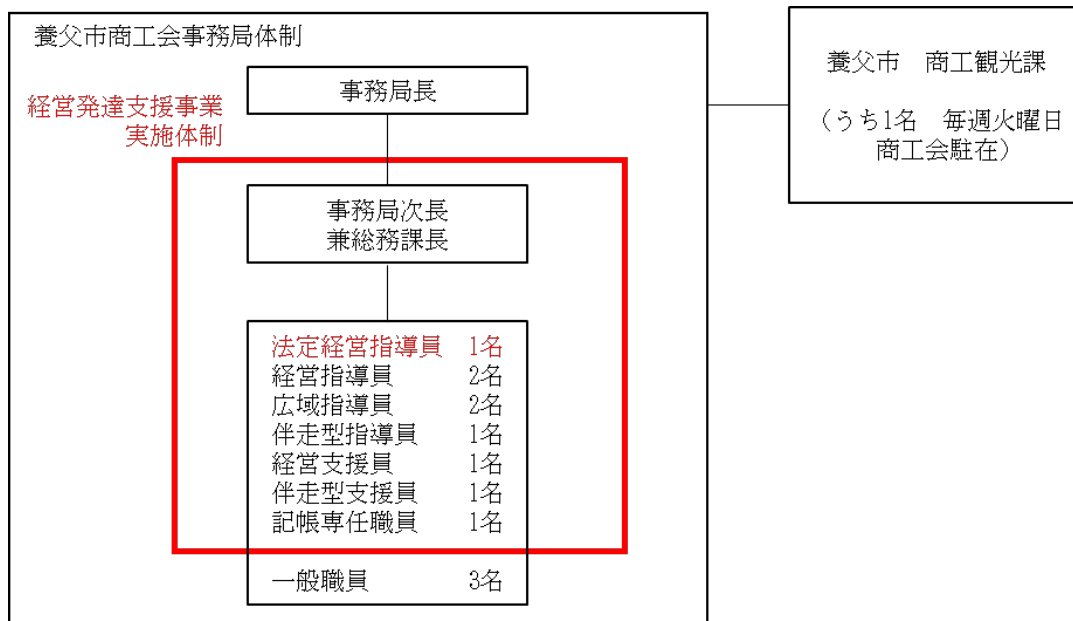
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年11月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏名： 内田 昭一

■連絡先： 養父市商工会 TEL. 079-662-7127

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会/商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会/商工会議所

〒667-0021

兵庫県養父市八鹿町八鹿 1672

養父市商工会 支援課

TEL:079-662-7127 / FAX:079-662-7207 E-mail: shienka@yabusci.or.jp

②関係市町村

〒667-0198

兵庫県養父市広谷 250-1

養父市 商工観光課

TEL:079-664-0285 / FAX:079-664-2528 E-mail: shoukoukankou@city.yabu.lg.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)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	10,100	10,400	10,400	11,250	11,250
専門家派遣事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
セミナー開催費	400	300	300	300	300
創業塾開催費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
調査費	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
報告会開催費	600	600	600	600	600
出展・販路拡大事業	3,100	3,500	3,500	4,350	4,350
やぶビズ運営費	50	50	50	50	50
職員資質向上	400	400	400	400	400

(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

兵庫県商工会連合会事業助成金（地域経済再生支援事業、産学連携事業）
全国商工会連合会事業補助金（伴走型小規模事業者支援事業）
養父市補助金（事業委託費、創業支援事業）
養父市商工会自己財源（商工会費、受託手数料）

(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。

