

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 朝来市商工会（法人番号 1140005010797）<br>朝来市（地方公共団体コード 282251）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 実施期間           | 令和3年4月1日～令和8年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 目標             | 小規模事業者や商工会の課題と、小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえ、最終的には <u>小規模事業者自らが自社の強み弱みと経済動向・需要動向を把握し、事業計画を策定する能力を身につけ、事業を実行しP D C Aサイクルを実践できるレベルまで到達させる。</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 事業内容           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>地域の経済動向調査に関すること</b><br/>「朝来市景況調査書」の作成、ならびに「RESAS」を活用した分析を行い、結果を広く公表するとともに、各種計画策定支援に活用する。</li> <li>・<b>需要動向調査に関すること</b><br/>地域内展示会、及び地域外展示会において需要動向調査を実施し、調査結果を新商品開発や各種計画策定支援に活用する。</li> <li>・<b>経営状況の分析に関すること</b><br/>継続支援先、並びに新規支援先の経営分析を実施。分析結果を基に各種計画策定や既存計画のブラッシュアップに繋げる。</li> <li>・<b>事業計画策定支援に関すること</b><br/>各種調査結果や経営状況の分析、また各種セミナーをきっかけとした各種計画策定を支援する。</li> <li>・<b>事業計画策定後の実施支援に関すること</b><br/>各種計画策定者に対して巡回訪問による計画の実行を支援する。集中的な支援が必要な事業者、ある程度順調な事業者を見極めたうえでフォローアップを実施する。</li> <li>・<b>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b><br/>新規顧客を自社の商圈に引き込むための展示即売会（BtoC）の開催、及び売り込むための地域外展示会（BtoB）への出展を支援する。</li> </ul> |
| 連絡先            | <p>朝来市商工会 経営支援課<br/>〒669-5201 兵庫県朝来市和田山町和田山 404<br/>TEL:079-672-2362 FAX:079-672-4844 E-mail:shokokai@asago.org</p> <p>朝来市 産業振興部 経済振興課<br/>TEL:079-672-2816 FAX:079-672-3220 E-mail:keizai@city.asago.lg.jp</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

■ 立地

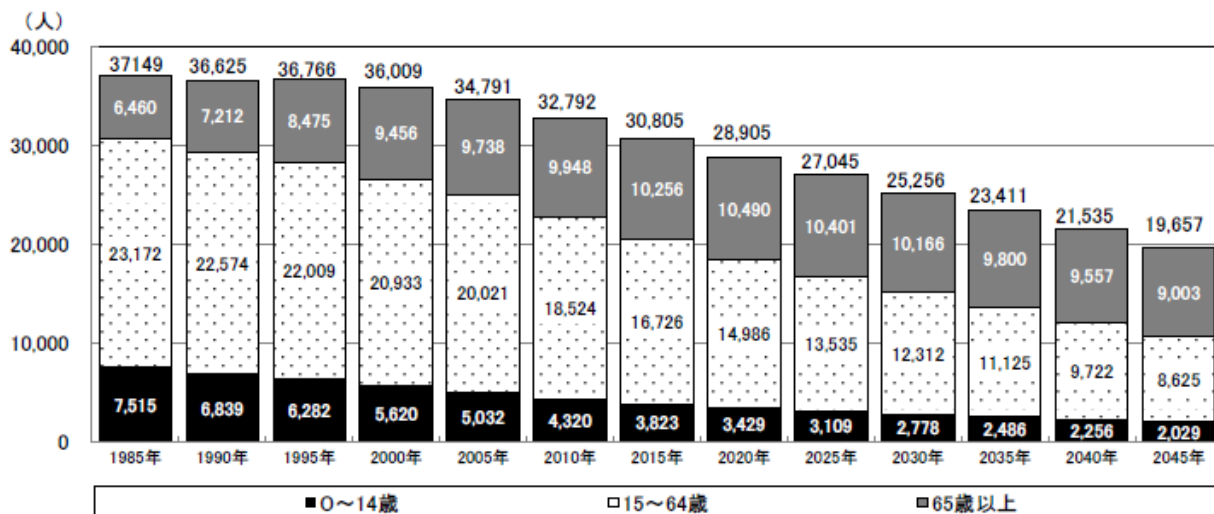
平成 17 年に生野町、和田山町、山東町、朝来町の 4 町が合併し朝来市が誕生した。朝来市は、兵庫県のほぼ中央部に位置し、京阪神からは鉄道、高速道路等を利用しておよそ 1 時間半から 2 時間で、また、姫路からはおよそ 1 時間で直結する距離にあり、県北部の但馬・山陰地方と京阪神大都市圏を結ぶ交通の要衝の地にある。市内には、豊かな自然と数多くの遺産が存在する。古墳などの古代遺産、国史跡の竹田城跡や史跡の生野銀山などの中世から近世にかけての遺産、また、由緒ある神社・仏閣・各地に伝わる伝統芸能などの歴史文化遺産、それから四季折々の自然に包まれたキャンプ場、公園、温泉などが市内には数多くあり、これらの多くの遺産を有効に利用しつつ、広域交流拠点のまちを目指している。また、朝来市は、定住に対する施策の充実もあって、平成 27 年 12 月には月刊誌が実施する『日本「住みたい田舎」ベストランキング』で総合第 1 位に輝いた。



■ 朝来市の人口・世帯数（令和 2 年 9 月末現在）

|     |           |
|-----|-----------|
| 人口  | 29,872 人  |
| 世帯数 | 12,310 世帯 |

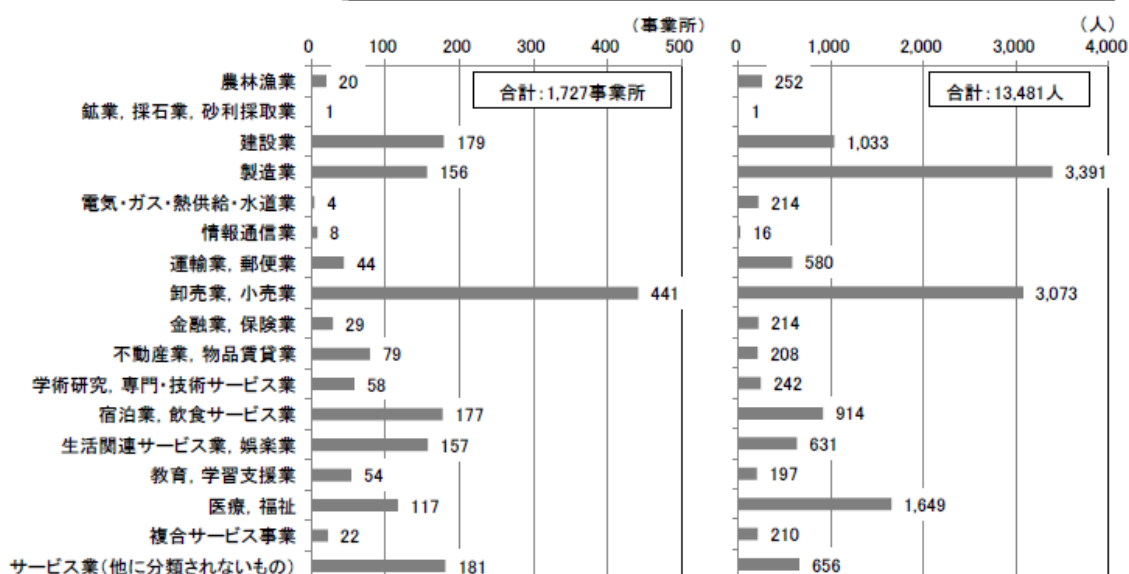
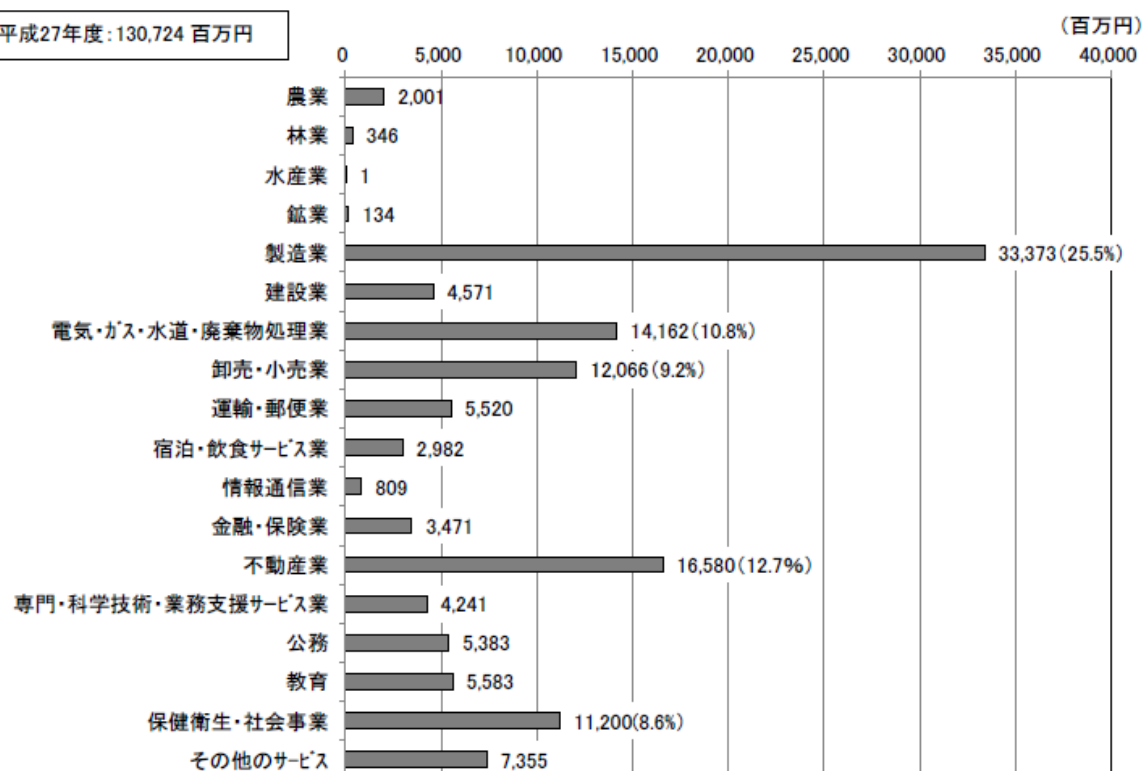
■ 朝来市の人口推移と将来人口の予測（「朝来市経済成長戦略」より）



## ■産業

- ・平成27年度における朝来市の市内総生産額は、製造業333億73百万円で25.5%と最も高く、次いで不動産業が165億80百万円で12.7%、電気・ガス・水道・廃棄物処理業が141億62百万円で10.8%、卸売・小売業が120億66百万円で9.2%の順となっている。
- ・また、平成28年における業種別事業所数は、卸売業・小売業が441事業所で最も多く、次いで建設業が179事業所、宿泊業・飲食サービス業が117事業所となっている。
- ・従業員数では、製造業が3,391人で最も多く、次いで卸売業・小売業が3,073人、医療・福祉が1,649人の順となっている。（以下、「朝来市経済成長戦略」より）

平成27年度:130,724 百万円



| 産業中分類         | 従業員数 |       |
|---------------|------|-------|
|               | 5人以下 | 20人以下 |
| 農林漁業          | 10   | 18    |
| 鉱業、採石業、砂利採取業  | 1    | 1     |
| 建設業           | 136  | 170   |
| 製造業           | 76   | 118   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 0    | 0     |
| 運輸業、郵便業       | 15   | 38    |
| 卸売業、小売業       | 314  | 425   |
| 金融業、保険業       | 11   | 28    |

| 産業中分類            | 従業員数 |       |
|------------------|------|-------|
|                  | 5人以下 | 20人以下 |
| 不動産業、物品賃貸業       | 74   | 78    |
| 飲食サービス業(宿泊業除く)   | 118  | 174   |
| 宿泊業              | 12   | 20    |
| 生活関連サービス業(娯楽業除く) | 127  | 136   |
| 娯楽業              | 8    | 17    |
| 教育、学習支援業         | 47   | 52    |
| 複合サービス事業         | 11   | 20    |

※塗りつぶし＝朝来市内小規模事業者数：1,084（平成28年経済センサスより）

## ②課題

### ア) 創業者支援

|        | H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | R1年度 |
|--------|-------|-------|-------|-------|------|
| 創業者    | 10者   | 9者    | 9者    | 18者   | 19者  |
| 創業塾受講者 | 9名    | 7名    | 8名    | 9名    | 27名  |

上表は、朝来市商工会で直近5年において行った創業支援実績件数である。なお、創業塾受講者の内、実際の創業に繋がるのは毎年2割程度である。推移を見てわかるとおり、当地域における創業のニーズは年々高まっており、今後より一層これらに対するきめ細やかな支援、また中長期的なフォローを行うことで、朝来市地域の活性化に寄与できるものとする。創業者の具体的な傾向としては、次のとおりである。

- ・個人事業主としての創業が9割
- ・男女比率は「男：女＝2：1」
- ・業種は飲食業が7割、生活関連サービスが2割、その他が1割

### イ) 小規模事業者が儲けることのできる仕組みづくり

小規模事業者が経営を持続していくには、中長期のビジョンを踏まえ明文化された事業計画を基にした一貫性のある経営、及び経営支援が必要である。第一期の経営発達支援計画では、計画策定支援「件数」といった定数的な目標を定め支援に取り組んできたが、その後のフォローの基準に曖昧さがあり、スポット的な支援に落ち着く対象も多く見られた。小規模事業者が自立して儲けることができるような体質改善を行うためには、商工会職員の継続的な進捗確認、そして改善の繰り返しをフォローしていく必要がある。併せて、経営発達支援事業に基づいた多くの支援事例を創出し、職員間での共有を進めていくことが、今後より一層重要と考えている。

#### ウ) 事業承継、第二創業のサポート

朝来市商工会の会員小規模事業者においては、後継者のいる小規模事業者数が 266 社（会員小規模事業者数の約 34%を占める）となっているものの、その中には事業承継（後継者への権限の移譲）をしていないため、新たな事業展開や新しい商品開発の取り組みができない状況にある事業者も少なくない。そのため、若手後継者育成とともに円滑な事業承継に向けた支援が大きな課題である。朝来市商工会では、令和元年に「あさご事業承継サポートセンター」を立ち上げたが、今後いかにして活用し円滑な事業承継を後押ししていくかが課題である。

### (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

前述のとおり、朝来市人口は減少傾向で推移している。また、今後ますます厳しくなることが予想される社会や経済情勢の変化に対応するためには、小規模事業者自らが時代の流れ、消費者動向などの社会的ニーズを的確に把握し、経営革新や創造的な活動への転換を図り、生産性向上や競争力強化に取り組む必要がある。そのためには、自らの経営努力により主体的に取り組む小規模事業者や意欲ある創業者を、市と商工会が共同して重点的に支援していくことで、地域経済活性化を目指すことが重要となる。

#### ②「朝来市経済成長戦略」との連動性・整合性

朝来市では、市の地域特性を活かし、将来にわたって持続可能な地域経済の活性化を図るため、市民生活の活力に寄与する基本的な方向性と具体的な取り組みを示す「朝来市経済成長戦略（後期）」を策定している。令和元年度から令和 5 年度を対象としたこの成長戦略では、次の 3 つを重点戦略として推進することとしている。

#### 【重点戦略 1：朝来市で働く】【重点戦略 2：朝来市で稼ぐ】【重点戦略 3：朝来市を活かす】

この重点戦略を策定するために掲げられた以下の 4 つの視点は、商工会が取り組む「経営発達支援事業に対する考え方」と合致するものである。

#### ア) 人材の確保

|             |                                                                                             |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 朝来市<br>(抜粋) | 市内における雇用の推進と人材の定着を促進するため、起業と求職者との橋渡しや UIJ ターン者への就業支援、また、 <u>若手経営者や後継者などの人材育成支援などに取り組む</u> 。 |
| 商工会         | 意欲的な若手経営者や後継者に対する経営状況分析と結果の共有、また各種セミナー等を通じた経営力強化支援の実施。                                      |

#### イ) 企業の誘致と成長支援

|             |                                                                                                             |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 朝来市<br>(抜粋) | 人口減少への歯止めや市内経済の活性化を図るため企業誘致に取り組む。また、 <u>販路開拓や生産力の確保、事業承継などの相談に加え、設備投資や事業資金などの財政支援</u> に取り組み市内経済の活性化へと繋げる。   |
| 商工会         | ・市内、及び市外展示会への出展を通じた販路開拓支援への取り組み。<br>・後継者等を対象とした事業承継計画の策定、フォローの実施。また後継者未定の事業所には「あさご事業承継サポートセンター」を活用した事業承継支援。 |

#### ウ) 起業等促進

|             |                                                                                                                            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 朝来市<br>(抜粋) | 女性や若者の起業を促進することが重要。市内の空き家、空き店舗を活用した「にぎわい創出事業」等の充実を目指す。                                                                     |
| 商工会         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・朝来市の「創業支援計画」に基づいた「あさご創業塾」の開催。</li> <li>・朝来市「あさご元気産業創生センター」と連携した創業相談の実施。</li> </ul> |

#### エ) 地域資源の活用

|             |                                                                                                                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 朝来市<br>(抜粋) | 外貨を獲得するための地域資源の活用が重要。地域資源に新たな価値を生み出し、成長の可能性の高い産業へと発展させていくための取り組みを推進する。                                                                               |
| 商工会         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況分析による自社の強みなどを活かした新商品開発、経営革新計画策定支援などを通じた、新規事業展開への支援。</li> <li>・市内、及び市外展示会への出展を通じた販路開拓支援への取り組み。</li> </ul> |

#### ③商工会としての役割

「朝来市経済成長戦略（後期）」において、【重点戦略1：朝来市で働く】【重点戦略3：朝来市を活かす】については朝来市が主導で取り組むこととなるが、【重点戦略2：朝来市で稼ぐ】は、商工会が果たす役割の大きい取り組みである。朝来市が示す施策体系（後述、「目標の達成に向けた方針」参照）を基に、既述の「経営発達支援事業に対する考え方」をこなしていくことが商工会の役割として求められている。

#### (3)経営発達支援事業の目標

小規模事業者や商工会の課題と、小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえ下表のとおり定数的な事業目標を設定する。経営発達支援事業を通じ、最終的には小規模事業者自らが自社の強み弱みと経済動向・需要動向を把握し、事業計画を策定する能力を身につけ、事業を実行しPDCAサイクルを実践できるレベルまで到達させる。

##### 【目標の達成に向けた方針】

- ア) 創業者、起業者を支援する
- イ) 小規模事業者が儲かる仕組みづくりを支援する
- ウ) 事業承継、第二創業をサポートし、若手、後継者を育成する

|           | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①創業計画     | 10件    | 10件    | 10件    | 10件    | 10件    |
| ②事業計画     | 20件    | 21件    | 22件    | 23件    | 23件    |
| ③事業承継計画   | 3件     | 3件     | 3件     | 3件     | 3件     |
| 合計        | 33件    | 34件    | 35件    | 36件    | 36件    |
| ※内、目標達成者数 | 11者    | 11者    | 12者    | 12者    | 12者    |

※ここでの目標は、各事業者がそれぞれの計画で立てた、それぞれの数値目標を指す。

例) 売上高、粗利額、新規取引先件数

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

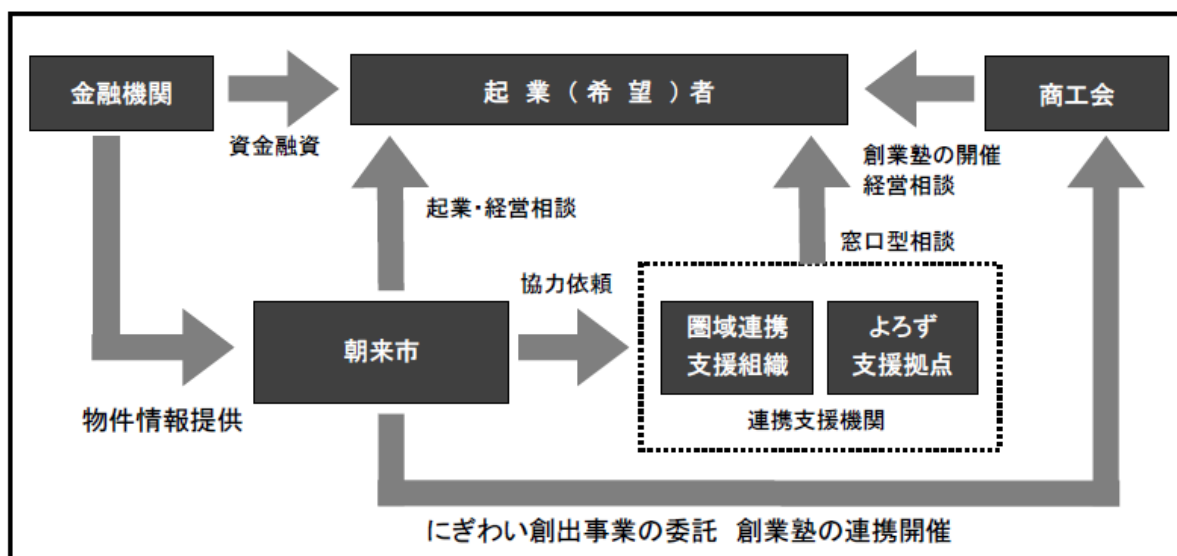
### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

#### (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

##### ア) 創業者、起業者を支援する【①創業計画】

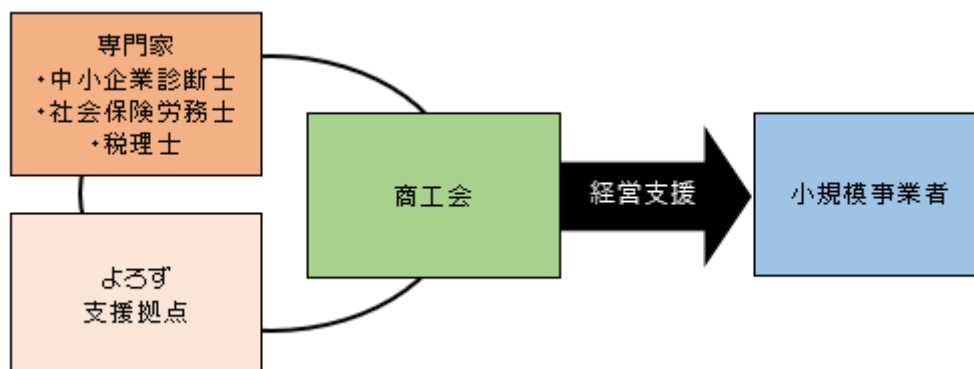
商工会窓口による創業相談、創業塾の開催を通じた経営知識の習得、また国や県、そして朝来市の創業関連施策活用を支援を行うことで、創業の後押しを行う。



※「朝来市経済成長戦略（後期）」より抜粋

##### イ) 小規模事業者が儲かる仕組みづくりを支援する【②事業計画】

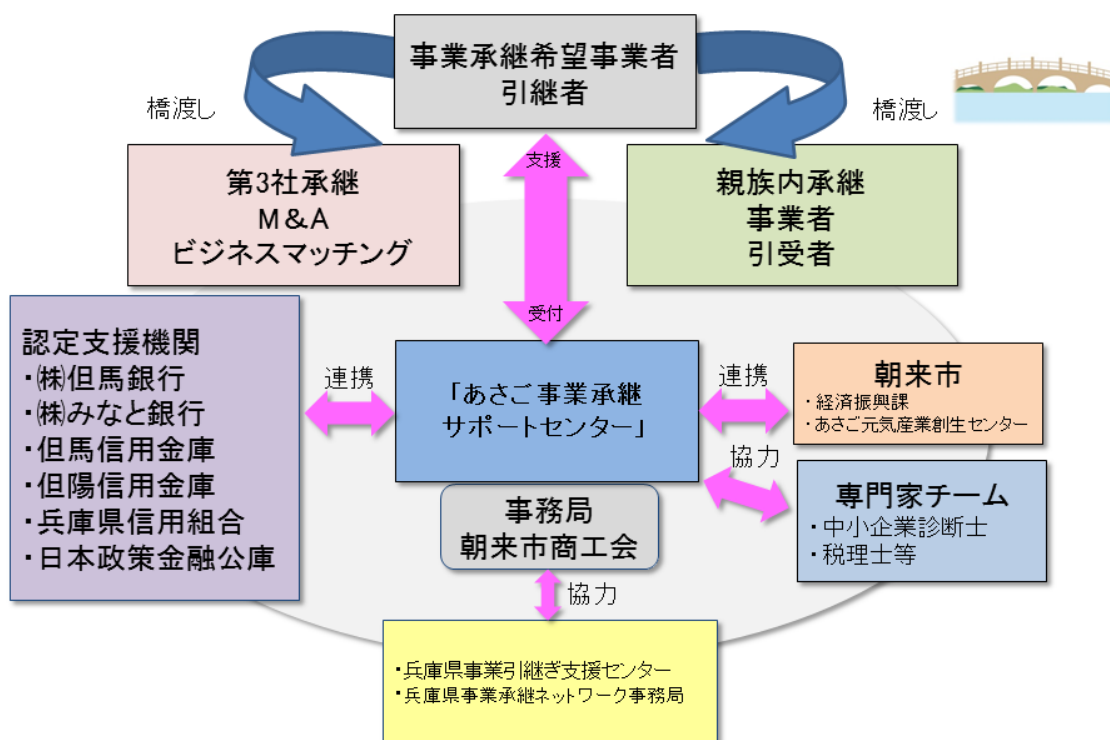
意欲の高い事業所を対象とした経営状況分析の実施、各種セミナーの開催、また専門性の高い課題についてはよろず支援拠点や各種専門家との連携も図り、円滑な支援を実施する。



ウ) 事業承継、第二創業をサポートし、若手、後継者を育成する【③事業承継計画】

「あさご事業承継サポートセンター」を中心とした事業承継支援の強化を図る。長年朝来市で事業を営んできた事業者が、事業継続・発展させ、次代へスムーズに事業承継を進めるため、関係機関（朝来市・金融機関）と連携し、課題の解決に向けた支援を実施する。

## ■「あさご事業承継サポートセンター」スキーム図



上記で策定した①から③全ての計画に対する実行支援、ならびにフォローを通じ、各種計画を基とした伴走型支援によるPDCAサイクルを実践する。

## 経営発達支援事業の内容

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

|    |                                                                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状 | ①朝来市内の景況を取りまとめた「景況調査書」の作成<br>半年ごとに商工会員を対象とした景況調査を実施、毎回 300 件以上の回答をもとに集計し、「朝来市景況調査書」としてとりまとめ公表した。                            |
| 課題 | ・継続事業として定期的実施してきたが、他の事業との連動性を持たせることができず、他事業への波及効果や積極的な活用に至らなかった。<br>・一方で事業としての取り組み歴が浅く、景況の流れを掴むためには継続した取り組みによるデータの蓄積が必要である。 |

#### (2) 目標

|                     | 現行  | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|---------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①公表回数<br>「朝来市景況調査書」 | 2 回 | 2 回    | 2 回    | 2 回    | 2 回    | 2 回    |
| ②公表回数<br>「RESAS 分析」 | —   | 1 回    | 1 回    | 1 回    | 1 回    | 1 回    |

#### (3) 事業内容

##### ①「朝来市景況調査書」の作成

管内の小規模事業者を対象とした景況調査、ならびに金融機関が定期的に調査結果を公表する景況協調査書などを参考とした「朝来市景況調査書」を半期ごとに作成し、調査書は商工会HPにアップロード、広く公表する。

【調査対象】管内小規模事業者 300 者（大分類として建設業・製造業・小売業・サービス業）

【調査項目】景況感（D.I.）、売上額、人材、経営課題

【調査手法】調査票を郵送・メールし、返信用封筒・FAX・Web により回答を得る

【分析手法】経営指導員 2 名により分析を行う

##### ②「RESAS」を活用した分析

「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、「地域経済循環マップ・生産分析」「産業構造マップ」等を用いて、朝来市産業の現状を分析する。分析結果は、上記の朝来市景況調査書と併せて年に 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

「まちづくりマップ・From-to 分析」⇒人の動きを分析

「産業構造マップ」⇒産業の現状等を分析

※これらの分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に活用する

#### (4) 成果の活用

ア) 作成した調査書は朝来市商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。

イ) 経営指導員等が新たな支援先（重点支援先）を選定する際の参考資料とする。

ウ) 朝来市（経済振興課）と情報共有を図り、政策提言の参考とする。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

|    |                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"><li>・業種ごとの需要動向調査<br/>全国的な動向を取りまとめ「朝来市景況調査書」として公表を行った。</li><li>・観光産業の市場調査の実施<br/>竹田城跡をはじめとした市内を訪れる観光客に対して、宿泊・飲食・土産物品等のニーズを探る市場調査を行った。</li></ul> |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"><li>・調査の対象が抽象的であり、個々の事業者の商品等に対する需要動向調査に資するものではなかった。</li><li>・調査結果は、個々の事業者に対する情報提供のみにとどまっており、それ以後の新商品開発や広報活動に活かすことができなかった。</li></ul>            |

#### (2) 目標

|           | 現行 | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|-----------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①地域内展示会調査 | —  | 5 者    | 5 者    | 5 者    | 5 者    | 5 者    |
| ②地域外展示会調査 | —  | 5 者    | 5 者    | 5 者    | 5 者    | 5 者    |

#### (3) 事業内容

##### ①地域内展示会(秋獲祭)での需要動向調査(BtoC)

第一期経営発達支援計画からの継続事業として、朝来市内特産品等の展示即売会「秋獲祭」(別途詳述)を開催するとともに、来場者に対するアンケート調査を行う。調査結果は後日にとりまとめ、販売商品の改良や新商品開発に役立てる。また当該調査の分析結果は、事業計画のブラッシュアップの際に反映させる。

【サンプル数】来場者の内、100 人/1 商品

【調査手段】当会主催の展示即売会「秋獲祭」の来場者に対し、出店小規模事業者が提供する商品(主として食品)に対するアンケート調査を行う

【調査項目】①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査・分析結果の活用】分析結果は経営指導員等が当該事業者にフィードバック、商品の改良や新商品開発に役立てる

##### ②地域外展示会(アグリフード EXPO 他)での需要動向調査(BtoB)

第一期経営発達支援計画からの継続事業として、市外大型展示会への出展を支援する。伴走型支援先に対し複数の展示会出展を支援する中で、来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

【サンプル数】バイヤーの内、50 人/1 商品

【調査手段】同行職員が、事業所ブースを訪れたバイヤーに対してヒアリングを行う

【調査項目】①機能(味)、③価格、④デザイン、⑤取引条件等(最低ロット、納期等)

【調査・分析結果の活用】分析結果は経営指導員等が当該事業者にフィードバック、商品の改良や新商品開発、販路開拓の効率化等に役立てる

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

|    |                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「経営状況把握シート」を活用した無形資産の把握と分析<br/>当会で作成した統一様式を用いて小規模事業者の経営分析を実施、以後の事業計画策定支援の第一歩となるツールとして活用した。</li> <li>・タスクフォースの編成対応<br/>緊急性が高く専門性の高い課題につき、外部連携機関（金融機関・よろず支援拠点）を活用した経営分析、及びその後の解決支援を行った。</li> </ul> |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「経営状況把握シート」を作ることが目的となっており、伴走型支援やその後のフォローに活用ができていなかった。</li> <li>・タスクフォース対応により、ポイント的な課題解決に繋げることはできたが、継続的な支援、また定数的な目標を持って取り組む体制を取るには至らなかった。</li> </ul>                                              |

### (2) 目標

|           | 現行  | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|-----------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①分析件数（継続） | 12者 | 12者    | 13者    | 14者    | 15者    | 15者    |
| ②分析件数（新規） | 4者  | 25者    | 25者    | 25者    | 25者    | 25者    |
| 合計        | 16者 | 37者    | 38者    | 39者    | 40者    | 40者    |

### (3) 事業内容

#### ■「経営状況把握シート」を活用した経営分析

前回計画を機に作成した「経営状況把握シート」をブラッシュアップ、活用する。このシートを基として以後の事業計画策定支援、並びに伴走型支援のPDCAサイクルを動かしていく。

| 経営状況把握シート |       |  |  |      |     |   |
|-----------|-------|--|--|------|-----|---|
| 事業所名      |       |  |  |      | 業種  |   |
| 代表者       | 創業年月日 |  |  |      | 従業員 | 人 |
| 担当者       | 役職    |  |  | 携帯番号 |     |   |
| 郵便番号      | 住所    |  |  |      |     |   |
| 電話番号      | FAX   |  |  | HP   |     |   |
| メールアドレス   |       |  |  | 担当職員 |     |   |

#### ●支援者区分（見込み）

|     |          |
|-----|----------|
| ①   | 創業計画策定   |
| ②-1 | 事業計画策定   |
| ②-2 | 経営革新計画策定 |
| ③   | 事業承継計画策定 |

#### ●現況、今後の意向

|  |
|--|
|  |
|--|

#### ●事業の状況について

（何を）主要製品・サービス

|  |
|--|
|  |
|--|

特徴・他社と違う点

|  |
|--|
|  |
|--|

製品・サービスの認知度

|  |
|--|
|  |
|--|

（誰に）販売・売上先

|  |
|--|
|  |
|--|

年齢・性別・地域

|  |
|--|
|  |
|--|

売上を取り合う競合

|  |
|--|
|  |
|--|

（どれくらい）数量・金額

|  |
|--|
|  |
|--|

1・5・10年前との比較

|  |
|--|
|  |
|--|

変化の要因

|  |
|--|
|  |
|--|

#### ●SWOT分析

| 強み | 弱み |
|----|----|
|    |    |
| 機会 | 脅威 |
|    |    |

#### ●財務分析

|     | 売上高 | 粗利益<br>（率） | 販管費<br>（率） | 営業利益<br>（率） | 経常利益<br>（率） |  |
|-----|-----|------------|------------|-------------|-------------|--|
| 直近  |     |            |            |             |             |  |
| 1年前 |     |            |            |             |             |  |
| 2年前 |     |            |            |             |             |  |

#### ●支援目標

【定性的】

|  |
|--|
|  |
|--|

【定量的】

|      |  |      |  |
|------|--|------|--|
| 巡回頻度 |  | 巡回履歴 |  |
|------|--|------|--|

| 項目     | 現況<br>(R1年9月) | 1年目<br>(R2年9月) | 2年目<br>(R3年9月) | 3年目<br>(R4年9月) | 4年目<br>(R5年9月) | 5年目<br>(R6年9月) | 一  |
|--------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----|
| ※営業利益額 |               |                |                |                |                |                | 目標 |
|        |               |                |                |                |                |                | 実績 |
|        |               |                |                |                |                |                | 目標 |
|        |               |                |                |                |                |                | 実績 |

|    |   |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 評価 | 一 |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|

- (手順1) 対象事業所のピックアップ、及び「経営状況把握シート」の作成  
 ⇒分析項目：事業の現況、既存販路、SWOT分析、財務数値、数値目標の設定  
 (手順2) 年度末、当初に記載した数値目標の達成度に対する評価⇒事業評価委員会にて報告

※経営発達支援事業に携わる職員個々により、毎年数者をピックアップ。なお、職員個々での定数目標は定めず、朝来市商工会としての目標数値を定めたうえで取り組む。ピックアップの方法は以下の2通りとする。

#### ①継続支援先としてピックアップ【継続支援】

前年度に「経営状況把握シート」を用いて伴走型支援を行った先の内、継続的な支援が必要な先をピックアップして支援する。年度当初に、現状分析や定数的な目標などを含め、上記の経営状況把握シートをブラッシュアップ、年度を通じた伴走型支援によりフォローをする。また、状況に応じて以後の新たな事業計画策定支援にも繋げていく。

#### ②「経営分析セミナー」、「経営改善普及事業」よりピックアップ【新規発掘】

当会の経営発達支援計画における最終目標は、伴走型支援に取り組んだ先の小規模事業者が「自らPDCAサイクルを回すことができるようになること」である。よって、長期的にひとつの小規模事業者を支援し続けるのではなく、伴走型支援に取り組む先も定期的に見直しを図る。具体的には、以下の2パターンによるピックアップを想定している。

##### ☑「経営分析セミナー」よりピックアップ

新たに経営分析を行う事業者の発掘のため、「経営分析セミナー」を開催する。特に、経営改善に意欲的な事業者をターゲットとした内容として開催する。

【募集方法】案内文書の郵送（会員事業所）、HP、LINE@

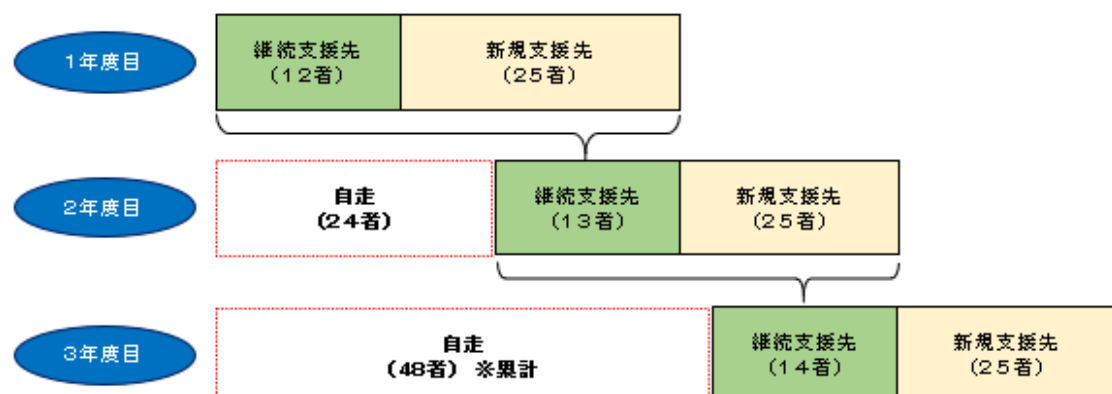
【開催回数】1年度に1回

【参加者数】10名程度

【内 容】経営分析の必要性、また「経営状況把握シート」を基にしたワーク  
 ⇒各種事業計画の策定、及びフォローへと繋げていく

##### ☑「経営改善普及事業」よりピックアップ

商工会では、資金繰りや融資、経営、税務、経理、労務、社会保険などの経営改善普及事業に取り組んでいる。これらの経営支援ではスポット的な支援となることもあるが、相談内容においては継続的な支援が必要な事例も多くある。これらの経営改善普及事業の中からも、伴走型支援に取り組む先をピックアップし、継続的な支援として取り組んでいく。



#### (4)分析結果の活用

- ア) 分析結果は当該事業者と共有し、事業計画の策定・ブラッシュアップに活用する。
- イ) 定数的な目標設定により、達成に向けた明確なフォローに取り組む。
- ウ) 年度末に支援状況を確認し継続支援先の検討を行うことで、効果的な伴走型支援に繋ぐ。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### (1)現状と課題

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"><li>・事業計画策定支援<br/>経営発達支援事業としての事業計画策定セミナーの開催、及び日々の巡回を通じた個社支援の一環として事業計画策定支援を行った。</li><li>・創業計画策定支援<br/>朝来市の創業支援計画に基づき「あさご創業塾」を実施、その後のフォローと併せて創業計画策定支援を行った。</li><li>・第二創業、経営革新計画策定支援<br/>経営発達支援事業としての経営革新計画策定セミナーを開催。専門性の高い取り組みについては専門家を交えたフォローにより、計画策定支援を行った。</li><li>・事業承継計画策定支援<br/>令和元年度に「あさご事業承継サポートセンター」を設置、市内金融機関、朝来市と連携し、計画策定及び事業承継支援に取り組んだ。</li></ul> |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"><li>・「セミナーを受講して終わり」「計画を策定して満足」ではなく、他の事業と同様に、その後のフォローも含めて、経営発達支援事業としての連動性を意識して伴走型支援に取り組む必要がある。</li><li>・近年では、長年当地域で勤めてきた職員の異動や若手職員の増加、そして商工会に求められる役割のひとつとしても、今まで以上に経営指導員のコンサルティング能力向上が急務である。</li></ul>                                                                                                                                                       |

#### (2)支援に対する考え方

創業への不安、経営不振、経営者の高齢化、後継者の不在といった小規模事業者が抱える多種多様な経営課題に対して、セミナーの開催等をきっかけとした各種計画策定、そして策定した計画を基とした伴走支援を通じて課題解決に取り組んでいく。前述「4. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った支援先の9割程度/年の事業計画策定を目指す。(事業計画のブラッシュアップを含む)

#### (3)目標

|         | 現行  | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|---------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| ①創業計画   | 10件 | 10件    | 10件    | 10件    | 10件    | 10件    |
| ②事業計画   | 28件 | 20件    | 21件    | 22件    | 23件    | 23件    |
| ③事業承継計画 | 5件  | 3件     | 3件     | 3件     | 3件     | 3件     |
| 合計      | 43件 | 33件    | 34件    | 35件    | 36件    | 36件    |

※現行の事業計画の実績は、経営分析を経ない持続化補助金等の補助事業計画策定支援も含む  
※上記計画策定者は、それぞれの計画策定に先立ち前述の「経営状況把握シート」を活用する

#### (4)事業内容

|         | 支援対象者                                                      | 手段（セミナー等）                  |
|---------|------------------------------------------------------------|----------------------------|
| ①創業計画   | ・新規創業希望者<br>・創業間もない事業者                                     | ア)あさご創業塾                   |
| ②事業計画   | ・伴走型支援者リストからピックアップ<br>・事業計画策定に意欲的な事業者<br>・経営革新計画策定に意欲的な事業者 | イ)事例発表大会<br>ウ)経営革新計画策定セミナー |
| ③事業承継計画 | ・後継者不在、事業譲渡を希望する事業者<br>・金融機関等からの依頼先                        | エ)事業承継サポートセンター             |

##### ア) あさご創業塾

朝来市商工会では、朝来市が国から認定を受けている創業支援計画に基づいた「あさご創業塾」（4～6回シリーズ/年1回）を毎年開催している。例年10名前後の参加があり、当事業による事業計画策定をきっかけとした創業者も増加傾向にある。継続事業として実施。

【募集方法】案内文書の郵送（会員事業所）、HP（朝来市HP共）、LINE@

【開催回数】1年度に1回（全4～6回のシリーズ開催）

【参加者数】10名程度

【内 容】「経営」「会計」「販路開拓」「人材育成」をテーマとした経営基礎

##### イ) 事例発表大会

朝来市商工会では、第一期で策定した経営発達支援計画をきっかけに「事例発表大会」を年に一度開催している。伴走型支援を通じて一定の成果排出に繋がった事業所によるプレゼン発表を通じ、近隣事業者の成功事例として共有する。また聴講者のモチベーション向上を図ることで、聴講者の新たな計画策定支援に繋ぐことを目的とする。継続事業として実施。

【募集方法】案内文書の郵送（会員事業所）、HP、LINE@

【開催回数】1年度に1回

【参加者数】（発表者）3名程度、（聴講者）30名程度

【内 容】精力的な取り組みをされた市内事業所によるプレゼン発表

##### ウ) 経営革新計画策定セミナー

朝来市商工会では、第一期で策定した経営発達支援計画をきっかけに「経営革新計画策定セミナー」を年に一度開催している。集団セミナーの開催、及びその後の個別フォローを通じ、新規事業の取り組みに向けたアイデアの創出、ならびに経営革新計画の策定に繋ぐことを目的とする。継続事業として実施。

【募集方法】案内文書の郵送（会員事業所）、HP、LINE@

【開催回数】1年度に1回

【参加者数】20名程度

【内 容】経営革新の必要性、また取り組み事例などの紹介

#### エ) 事業承継サポートセンター

朝来市商工会では、次世代・親族・他社へ事業承継の「橋渡し」を商工会・行政・金融機関が連携してサポートを行う「事業承継サポートセンター」を令和元年度に設置した。経営発達支援事業を絡めた動きとしては、「2. 地域の経済動向調査に関すること」で会員事業所から回答を得る景況調査の回答票から事業承継者対象者をピックアップするなど、連動性を持たせて取り組み、事業承継計画の策定に繋ぐこととする。

【募集方法】案内チラシ、HP、LINE@、市役所や市内金融機関窓口を通じて

【開催回数】個別の専門家派遣等を適宜

【対象者数】5名程度/年間

【内 容】行政、金融機関とも連携した事業承継計画の策定、実行支援

### 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

|    |                                                                                                                                                                                                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状 | ・各種計画策定者へのフォロー<br>前項目での計画策定者に対して担当職員による個別フォローを行った。<br>・成功者による「事例発表会」の開催<br>同じ朝来市地域での活躍や成功事例を共有し、次なる成功者の発掘を行った。                                                                                     |
| 課題 | ・策定した計画に対していかにしてフォローを行うかという実施支援に対する意識が希薄であった。またフォローの内容は職員個々の裁量によるものが大きく、支援先に対するフォローの状況や新たな課題について職員間で共有を行うという意識が希薄であった。<br>・事業計画策定事業所と当初計画に記載した数値目標の達成状況などについての共有ができていないケースもあり、成果排出に向けた伴走型支援の必要がある。 |

#### (2) 支援に対する考え方

「4. 事業計画策定支援に関すること」で支援を行った全ての小規模事業者に対してフォローアップ支援を実施するが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者と見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。具体的には、事業計画を策定した33者（R3年度の場合）の内、重点支援先の16者は毎月1回、10者は四半期に1回、7者については半期に1回とする。

#### (3) 目標

- ・個者ごとに「経営状況把握シート」に記載した定量的な数値目標の達成を目指す。  
⇒具体的には売上額、利益額、利益率、客数等。項目は個者の経営課題により協議のうえ決定
- ・事業計画を策定した小規模事業者の内、1/3の小規模事業者につき上記数値目標達成を目指す。

|               | 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 | 41者 | 33者  | 34者  | 35者  | 36件  | 36件  |
| 頻度（延べ回数）      | —   | 246回 | 258回 | 270回 | 282回 | 282回 |
| 目標達成者数        | —   | 11者  | 11者  | 12者  | 12者  | 12者  |

#### (4)事業内容

支援事業者に対して経営指導員が担当制により巡回指導によるフォローアップ支援を実施する。なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレや新たな課題が生じていると判断する場合には、中小企業診断士等の専門家を交えたフォローも踏まえ、課題解決、及び今後の対応策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

### 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

|    |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状 | <ul style="list-style-type: none"><li>・「引き込み型」の販路開拓支援<br/>兼ねてより但馬地域（兵庫県北部）で開催されていた展示会への出展支援、ならびに観光客向けの展示会を開催し、新規顧客の引き込みを図った。</li><li>・「売り込み型」の販路開拓支援<br/>全国のバイヤーが集まる大型商談会、「アグリフード EXPO 大阪」「フードストアソリューションズフェア」等への出展支援を通じ、売り込み型の販路拡大を図った。</li></ul> |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"><li>・展示即売会（観光客向けの展示会）は、当日の売上に大きく寄与したが、その後のフォローアップや、新たな商品開発等の継続した支援への意識が薄かった。</li><li>・食品関連事業者への支援が主となっており、製造業等他業種への販路開拓支援が手薄である。</li></ul>                                                                      |

#### (2)支援に対する考え方

小規模事業者の販売する製品や提供する役務の需要の拡大支援について、新規顧客を自社の商圏に引き込むための「引き込み型」販路開拓と、売り込むための「売り込み型」販路開拓に分けて支援を行う。

#### (3)目標

|                 | 現行       | R 3 年度   | R 4 年度   | R 5 年度   | R 6 年度   | R 7 年度   |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ①展示即売会<br>出展事業者 | 22 者     | 20 者     | 20 者     | 20 者     | 20 者     | 20 者     |
| 売上額/者           | 30,375 円 | 30,000 円 | 30,000 円 | 30,000 円 | 30,000 円 | 30,000 円 |
| ②市外展示会<br>出展事業者 | 12 者     | 12 者     | 12 者     | 12 者     | 12 者     | 12 者     |
| 新規取引/者          | 2 件      | 2 件      | 2 件      | 2 件      | 2 件      | 2 件      |

#### (4)事業内容

##### ①地域内展示会(秋獲祭)の開催(BtoC)

第一期経営発達支援計画からの継続事業として、朝来市内特産品等の展示即売会「秋獲祭」を開催する。(来場者見込：5,000 人程度) 具体的には、朝来市内特産品を取り扱う小規模事業者(和菓子・酒類・その他土産物等 20 社程度)の商品を中心に一般消費者に向けた展示即売会を開催する。また、新商品開発を行なう事業者に対して、テストマーケティングの場として活用いただくことで新しい特産品創出の促進に繋げる。

## ②地域外展示会への出展支援(BtoB)

第一期経営発達支援計画からの継続事業として、以下の展示会等を中心とした出展支援を行う。特に出展経験の浅い事業者に対し、プレゼンテーション効果を上げるための事前研修を行うと共に、展示会後にもその後のフォローを行うことで具体的な成果をあげるための支援に取り組む。

| 展示会（例）                            | 内容                                                                                                         |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【工業・製造業】<br>国際フロンティア<br>産業メッセ（新規） | 企業や大学・研究機関による先端技術の紹介や新事業創出の基盤となる製品展示を中心に技術交流・ビジネスマッチングの機会を提供する展示商談会（600社程度が出展、30,000人が来場、毎年9月開催）           |
| 【食品・製造業】<br>アグリフードEXPO<br>（継続）    | 日本政策金融公庫が主催する「国産」にこだわり広域に販路拡大を目指す農業者や食品加工業者とバイヤーをつなぎ、ビジネスマッチングの機会を提供する展示商談会（400社程度が出展、20,000人程度が来場、毎年2月開催） |

## 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

### 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

|    |                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 現状 | ・「事業評価委員会」の開催<br>半期ごとに、【中小企業診断士】【学識経験者（大学教員）】【朝来市経済振興課】で構成する「事業評価委員会」において、事業の実施状況、成果の評価を受け、次年度の経営発達支援事業の改善に繋げた。 |
| 課題 | ・次年度事業の改善に向けた取り組みは、次年度のそれぞれの事業担当者の裁量に頼ることが多く、全体で動く意識が希薄であり、またその機会も設けていない                                        |

#### (2)事業内容

##### ①「事業評価委員会」の開催

経営発達支援事業の実施状況の評価、ならびに次年度以降の事業改善に繋げるべく「事業評価委員会」を開催する。【中小企業診断士（会員外）】【学識経験者（経営学関連の大学教員）】【朝来市経済振興課】ならびに【法定経営指導員】、商工会担当職員が参加のもと、半期ごと（中間評価、及び年度末評価）に開催し、年度末の評価結果は商工会ホームページへ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に関連できる状態とする。

##### ②経営発達支援事業担当者会議の実施

経営発達支援事業に主として取り組んでいくメンバー（以降の実施体制図参照）を中心とした担当者会議を実施する。担当者会議は四半期ごとに実施し、協議事項は「事業評価委員会の評価を基とする各事業の改善に向けた意見交換」「各事業の進捗状況の確認、及び実施結果の報告」を想定する。

## 9. 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 | <ul style="list-style-type: none"><li>・兵庫県商工会連合会が開催する職員研修会の受講</li><li>・職員の職務歴に応じて中小企業大学校が実施する研修会への職員の派遣</li></ul> 研修等の内容は受講職員が報告書としてとりまとめ、未受講者にも内容を共有することで、組織内でのノウハウの共有を図った。 |
| 課題 | <ul style="list-style-type: none"><li>・具体的な支援事例、身近な支援事例が共有できていない</li><li>・活用すべきである既存システムが有効活用できていない</li></ul>                                                                |

### (2) 事業内容

#### ①「伴走型支援者リスト」を基とした担当課会議(年4回)

前述の「経営発達支援事業担当者会議」とは別に、経営指導員等それぞれが持つ「伴走型支援者リスト」を基とした担当者会議を実施する。伴走型支援の進捗状況の確認に加え、それぞれの職員がどのような対応をしているかを情報共有することで、今後の効率的な支援に繋ぐことができる。また、当会議を通じて経験の少ない職員のOJTの機会とする。

#### ②外部講習会等の積極的活用

経営指導員等の支援能力の向上のため、兵庫県商工会連合会が開催する各種研修会に参加する。さらに、より専門的な知識の習得を目的とした、中小企業大学校が開催する各種研修会に参加する。また、受講した職員は受講内容を報告書にまとめ全職員と報告書類にて共有、ノウハウの蓄積を図ることで、より効率的な伴走型支援に繋げていく。

| 兵庫県商工会連合会          | 中小企業大学校           |
|--------------------|-------------------|
| コミュニケーション、事業計画(基礎) | 経営分析、創業、事業承継、販路開拓 |

#### ③小規模事業者支援システムの積極的活用

経営指導員をはじめ、全ての職員が「小規模事業者支援システム」を積極的に活用する。具体的には、日々の巡回状況等をシステムにしっかりと記録していく。当システムを通じて他の職員と直近の支援状況を共有することで、他者の支援に繋げることができる。

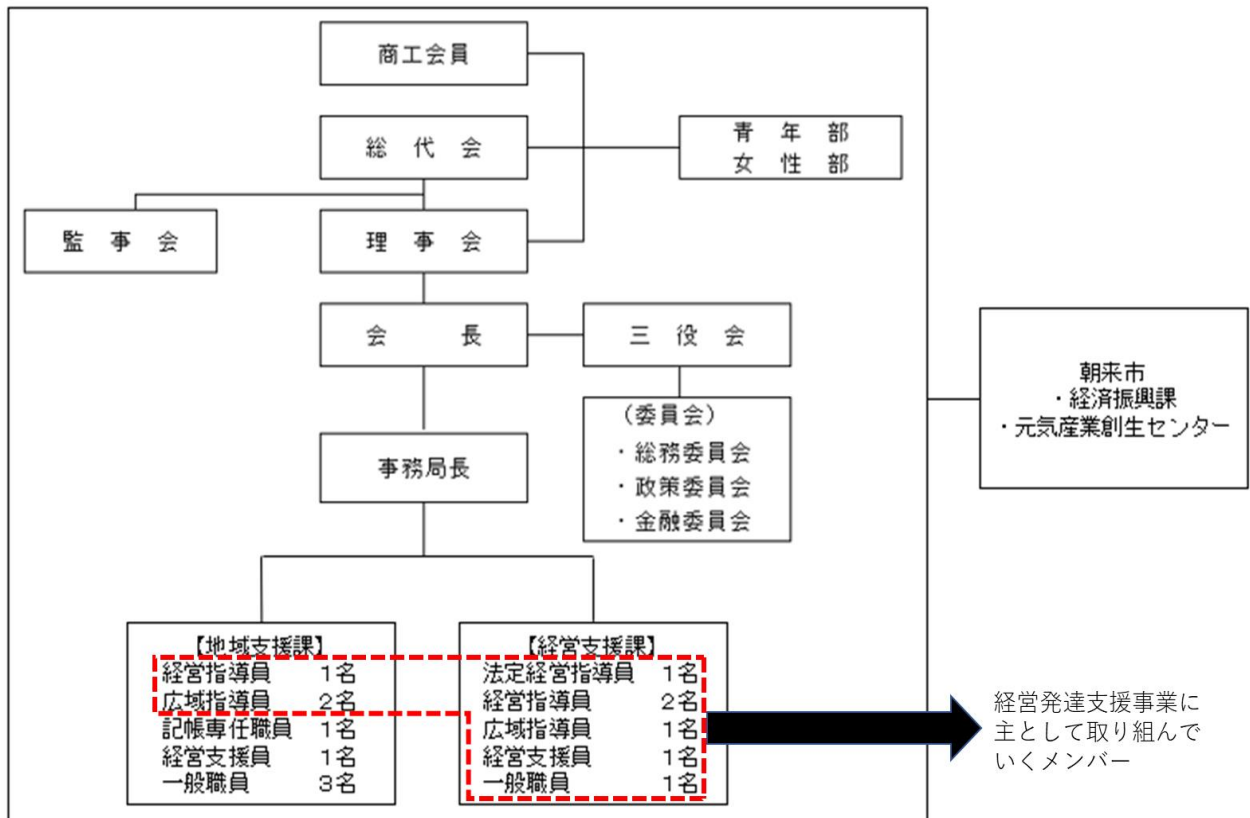
(別表2)

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2年10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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏 名：栃下 拓樹

■連絡先：朝来市商工会（電話番号：079-672-2362）

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施、及び実施に係る指導や助言、目標達成に向けた進捗管理を四半期に1度行い、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会

|        |                             |
|--------|-----------------------------|
| 所 在 地  | 〒669-5201 兵庫県朝来市和田山町和田山 404 |
| 名 称    | 朝来市商工会                      |
| 部 署    | 経営支援課                       |
| 電話番号   | 079-672-2362                |
| F A X  | 079-672-4844                |
| E-mail | shokokai@asago.org          |

②関係市町村

|        |                              |
|--------|------------------------------|
| 所 在 地  | 〒669-5292 兵庫県朝来市和田山町東谷 213-1 |
| 名 称    | 朝来市役所                        |
| 部 署    | 産業振興部 経済振興課                  |
| 電話番号   | 079-672-2816                 |
| F A X  | 079-672-3220                 |
| E-mail | keizai@city.asago.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)

|                       | R 3 年度 | R 4 年度 | R 5 年度 | R 6 年度 | R 7 年度 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 必要な資金の額               | 3, 100 | 3, 100 | 3, 100 | 3, 100 | 3, 100 |
| ○経済動向調査<br>・ 郵送費、印刷費  | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    |
| ○事業計画策定支援<br>・ 集団セミナー | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |
| ・ 専門家派遣               | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    |
| ○策定後の実施支援<br>・ 専門家派遣  | 500    | 500    | 500    | 500    | 500    |
| ○需要開拓支援<br>・ 展示即売会    | 600    | 600    | 600    | 600    | 600    |
| ・ 市外展示会出展支援           | 800    | 800    | 800    | 800    | 800    |

(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、朝来市補助金、兵庫県補助金、兵庫県商工会連合会補助金、<br>伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 等 |

(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)

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<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |  |
| ※該当なし                                          |  |
| 連携して実施する事業の内容                                  |  |
| ①                                              |  |
| ②                                              |  |
| ③                                              |  |
| ・                                              |  |
| ・                                              |  |
| ・                                              |  |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |  |
| ①                                              |  |
| ②                                              |  |
| ③                                              |  |
| ・                                              |  |
| ・                                              |  |
| ・                                              |  |
| 連携体制図等                                         |  |
| ①                                              |  |
| ②                                              |  |
| ③                                              |  |