

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

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

平成26年度の観光入込数は、120万人に達し、春は大歳神社の千年藤、夏は播州山崎花菖蒲園・ちくさ高原のゆり園、鮎料理、森林リゾート、秋は最上山の紅葉等、豊かな自然を有し、日本酒発祥の地や「黒田官兵衛」ゆかりの史跡の他にも貴重な有形・無形の歴史・文化的遺産を数多く有しています。

しかし一方、世帯数は増加傾向にあったが近年は横ばい状態にあり、人口においては毎年500人以上が減少し、木材を中心とした地場産業の低迷及び小売・飲食業の売上げの低下、また商店街においても空き店舗の増加等、経営環境は厳しい状況にあり、加えて全業種を通じ労働力不足並びに後継者難といった課題があります。

< 宍粟市の現状 >

1. 宍粟市の人口と世帯数 推移表

	19年3月31日	23年3月31日	27年3月31日
人口	44,776人	42,670人	40,473人
世帯数	14,055戸	14,369戸	14,546戸

2. 宍粟市商工会 商工会員数(一般会員)

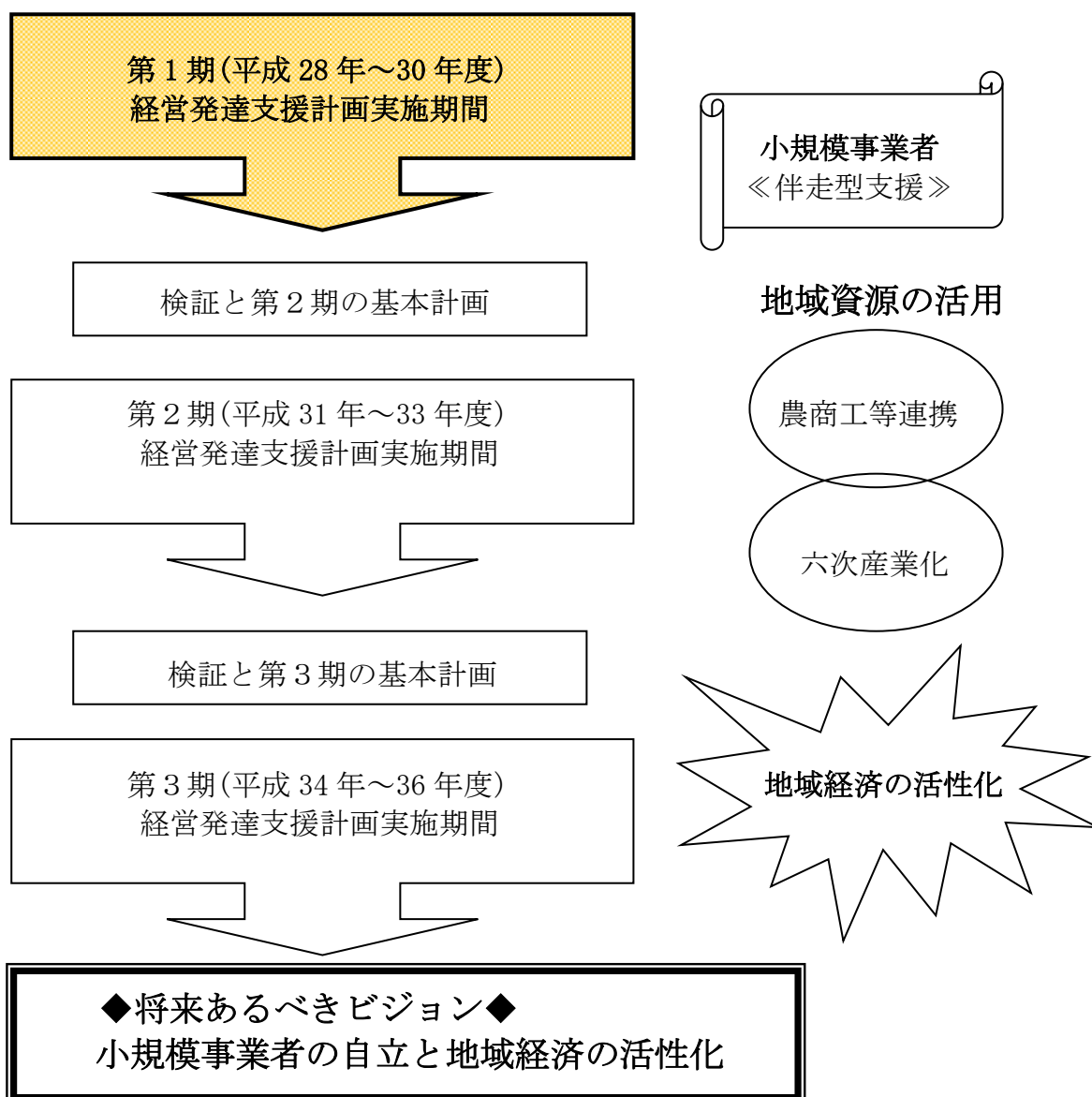
内 訳	19年3月31日	23年3月31日	27年3月31日
会 員 数	1,896	1,655	1,494
建設業	452	337	312
製造業	519	463	420
卸・小売業	442	351	345
サービス業	284	281	247
飲食業	109	100	102
その他	90	123	68

上述のような観光資源や地場産業という強みがある反面、人口減少や交通の利便性の悪さ、さらに労働力不足による課題が山積みし、地域の特色を活かしきれていないのが宍粟市の実状です。

宍粟市商工会は、平成25年度から宍粟市との経済懇談会を開催し(H25年度4回・H26年度3回)経済懇談会で協議した内容を踏まえ、兵庫県・宍粟市・地域金融機関その他支援機関と連携し、中長期に渡る継続した基本方針を掲げ、総合計画としてまとめ目標達成のため進めて参ります。



## 長期ビジョンイメージ図



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

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

この「将来あるべきビジョン」に基づく第1期の経営発達支援計画の基本方針は、以下のとおりです。

1. 経営基盤の強化を目的とした経営発達

現状と向き合い問題点を直視し、改善の糸口を探るべく小規模事業者の支援に取り組みます。

まずは経営の安定化を目指し、その要因と分析から共有の改善方針・経営改善を経て、経営革新計画承認による経営基盤の強化と底上げを図ります。

2. 創業・事業継承の推進による持続的発展

限りある経営資源での厳しい事業運営・展開となるため、経営指導員などによるフォローアップ、状況に応じた専門家による個別相談制度の活用、さらには創業支援、持続的発展に向け全業種を対象とした事業継承・後継者育成支援を行い、新規創業の促進・事業の継続による持続的発展に取り組みます。

3. 地域資源の活用並びに販売促進による雇用の創出

宍粟市にしかない宍粟市ならではの地域資源を活かした雇用創出、並びに市外から見た魅力ある地域資源を活かした交流人口の増加などを通じ、地域経済活性化を図ります。

4. 外部支援機関との連携による支援力強化および情報共有

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

## 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 28 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### 【現状・課題】

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

現在、商工会として商業・工業・建設業などの小規模事業者が有する地域的課題を十分に把握できていない。しかし今後は、調査で得られた情報（地域的課題）を整理・分析し経営計画策定に活用する。

##### 【目的】

小規模事業者を取り巻く経営環境変化を正確に把握するために下記の調査を行う。

また、宍粟市商工会会員の小規模事業者の現況把握を行い、今後の支援計画の策定・実施に活用する。さらに、小規模事業者が自らの状況を把握するためにも活用する。

商工会員小規模事業者調査により会員事業所ごとの現状を把握することで、職員間の情報の共有化が図られ、職員 1 人だけの点の支援から、経営発達支援事業班としての総合的な支援へとつなげる。

##### 【事業内容】

(1) 宍粟市内の小規模事業者を取り巻く環境、宍粟市内の経済動向を把握する為、下記の調査を行う。

①宍粟市住民の（山崎・一宮・波賀・千種）地区別人口推移と将来人口予測

②地区別（山崎・一宮・波賀・千種）出生数及び年代別人口数推移

③地区別（山崎・一宮・波賀・千種）就業可能人口推移

④観光入込数推移

⑤家屋の新築数推移など生活様式の変化

⑥同じ産業形態を有する他の類似産業地域（林業・素麺製造など）との供給及び需要動向などの比較調査

⑦その他必要な調査

(2) 会員事業所の実態を把握し、小規模事業者の抽出・把握を行うために商工会員小規模事業者調査票を新たに作成する。

##### 〔調査項目〕

名称及び所在地、電話番号、経営組織、開業時期、資本金額、決算月

従業者数等（家族・男女別・雇用形態）

事業の種類、親会社有無・子会社の有無など

商工会員小規模事業者調査票は、職員のみならず連携先とも共有し、巡回・窓口相談時に利活用する。

(3) 平成 27 年 3 月 31 日現在、当会加入の小規模事業者を調査対象として実施する。

業種内訳	事業所数	業種内訳	事業所数
建設業	312	サービス業	247
製造業	420	飲食業	102
卸・小売業	345	その他	68

(4) 調査方法としては、経営指導員等による担当地域を設定し、担当地域巡回時に小規模事業者を訪問し、面談・聞き取りにより調査票に記入する。

(5) 調査票の集計後、集計結果をもとに事業所ごとの現状把握(データベース化)・支援プログラムの策定に活用する。

(6) 分析による重点支援の明確化

調査により得られたデータを整理し、該当事業所の置かれている市内状況や市内同業事業者の中での位置づけなど該当事業所の経営計画策定・新商品開発・販路開拓などに結び付けられるデータとなるようデータの整理分析を行う。

また、全国商工会連合会が行う小規模企業景気動向調査(調査期間：四半期毎)・地域金融機関が行う景気動向調査(調査期間：四半期毎)の調査結果も参考にし、管内・市内の産業分布・産業構成などの特徴を明確にし、データとデータの比較を類推することで、小規模事業者の改善に必要と思われる情報対応等、きめ細やかな支援内容の優先順位を検討、重点支援項目を明確にし、宍粟市の実態に基づいた施策の立案・実行をする。

さらに、それらのデータを定期的に提供し、小規模事業者の経営分析・経営計画策定・創業・事業継承などの経営支援に利活用する。

### 【目標・効果】

小規模事業者の現状並びに地域の経済動向を精査し、問題点や課題を抽出する。

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

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度
① 調査計画の策定	未実施	策定着手	策定完了	—
② 調査の実施	未実施	調査開始	調査完了	—
③ 集計・データ化	未実施	—	集計完了	—

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### 【現状・課題】

小規模事業者は、大企業では応えきれない需要を捉え、様々な商品・サービスを開発・提供できる可能性を有しながら、経営状況の分析が不十分なため活用されていないのが現状である。

小規模事業者が自社のおかれている状況を把握するため、SWOT分析などを通して、経営状況の分析をする。

### 【目的】

小規模事業者が自らの強み弱みを正確に把握し、新たな商品・サービスの開発・提供を可能にする。

**【事業内容】**

(1) 顔の見える信頼関係に基づいた取引が小規模事業者にとっての強みである。この強みを最大限活かすためにも、経営指導員などの巡回・窓口相談、各種セミナーの開催などを通じ、業種や雇用状況・後継者の状況により経営分析する対象事業者を商工会小規模事業者調査票からピックアップする。さらに兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー（以下：県連CA）等の指導も受けながら、下記の調査項目でもって経営状況を調査する。

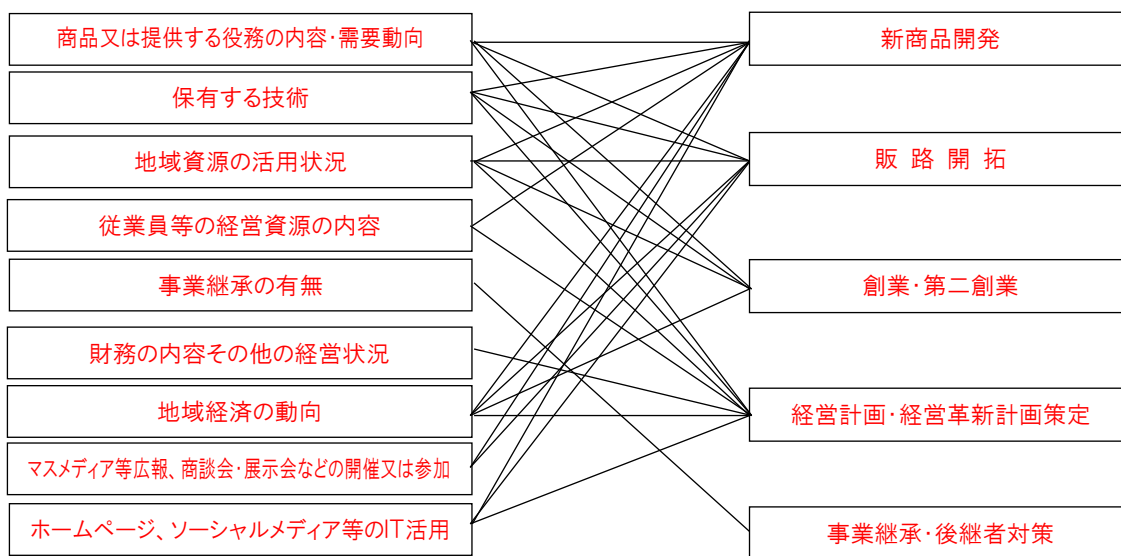
〔調査項目〕

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

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

〔経営分析項目〕

〔支援策項目〕



(3) 以上の結果のもと経営課題を抽出し、該当事業主に対して今後3ケ年にわたる支援内容の説明と、理解・了承を得る。  
また、商工会会員外の調査も必要に応じて行う。

**【目標・効果】**

経営分析をもとに経営環境の現状把握と経営課題を抽出し、観光資源や地域資源も活用しながら需要拡大や雇用創出などへの支援につなげる。  
宍粟市の持つ各種アンテナショップからも得られる顧客の需要動向を活用し地域資源を活かした新商品開発・地域ブランド確立につなげる具体的手法の検討や新商品開発への意識改革を促すことを目標とする。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度
① 経営分析件数	未実施	10件	20件	20件

### 3. 経営計画策定支援に関すること【指針②】

#### 【現状・課題】

人口減少や少子高齢化が進んでいる当地において、新たな発想を備え、多様な人材を活用した事業創出（新陳代謝の促進）は必要不可欠であるが、小規模事業者においては、事業創出の為に重要な経営計画の理解が低いのが現状である。

当会としては、経営計画をもととする創業・第二創業推進や、後継者対策・事業継承の必要性は認識しているものの、融資・税務などの「事後的事務処理型支援」（経理・税務・労務などの定型的な事務指導）が多いのが現状である。

平成21年・22年度に中長期的な経営戦略を含めた「経営革新塾」・「創業塾」を開催したが、近年は開催できていない状況にある。

今回、需要を見据えた創業・第二創業・事業継承による新陳代謝の促進と、既存小規模事業者（後継者対策を含む）に対して経営計画の必要性の理解と、計画策定支援を実施する。

#### 【目的】

経営状況の分析結果、経済・需要動向を踏まえ、創業・第二創業・事業継承による新陳代謝の促進の為に、小規模事業者（後継者対策を含む）に対して経営計画の必要性を理解してもらい、需要を見据えた計画策定を支援する。

そして、国内市場の成熟化の中で、自らがビジネスを創造できうる「事前的事業創造型支援」（経営支援・新商品開発・販路開拓等戦略的改革支援）を行い、新たな事業創出や自立した小規模事業者の育成を行う。

#### 【事業内容】

##### （1）創業・第二創業

###### ① 創業者の掘り起し

商工会・金融機関・行政が一体となり、創業支援のワンストップ相談窓口を宍粟市役所内に設置し、「創業支援カルテ」を作成し、関係機関との共有を図り一体となった支援を行う。

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

###### ② 創業支援

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

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

###### ③ 第二創業支援

需要動向や経営状況分析の中から、新たな事業展開を検討している小規模事業者においても「創業・第二創業セミナー」への参加を促し、現事業のSWOT分析による経営資源の見直し。バランススコアカード（BSC手法）を用いて戦略を明確にし、関係機関との連携の中で経営計画の策定や販路開拓などについての支援を行う。

特に、当地の地域資源である林業や農業などの一次産業への事業展開においては、中長期的計画作成への支援を行う。

##### （2）経営計画・経営革新計画作成

###### ① 必要性の周知

地域の経済動向調査のデータをもとに、様々な施策（融資・補助金等）の説明と共に、

経営計画の重要性を説明し、経営計画作成意欲の向上を図る。

〔経営計画作成順序〕

- I. 現状分析（SWOT分析等）から自社の立場を確認
- II. 顧客のニーズ確認、新規客ターゲットを絞る
- III. 具体的中長期計画の作成

②経営計画作成（経営革新）セミナーの開催

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

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

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

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

(3) 事業継承・後継者対策

①対象者の掘り起し

経営状況の分析の調査結果をふまえ、巡回・窓口相談において、事業継承を行う事業者や、今後事業継承対策が必要となる小規模事業者の掘り起こしを行い、事業継承状況を整理・把握する。

事業継承においては、継承方法や税務等の問題や方法を説明。そして、自社の強み・弱みをしっかり認識・確認し、中長期的な方向性（経営ビジョン）を明確にし、具体的な経営計画や第二創業、経営革新計画も視野に入れ、継承を機に持続的発展が行われるよう支援を実施する。

②事業継承セミナー・後継者バトンタッチ事業

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

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

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

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

③事業継承が行えない・行わない事業者に対しても関係機関との相談支援により、廃業に向けての計画策定を実施する。

④後継者対策としては、青年部員を主な対象者とし、青年部独自事業への支援や、商工会との共催における経営セミナーや事業計画作成（経営革新）セミナーへの積極的な参加を促し、後継者から経営者に向けての資質の向上を図る。

【目標・効果】

事業遂行（創業・第二創業・事業継承・後継者対策を含む）において、経営計画は根幹となり、小規模事業者の「道しるべ」を示すことができる。

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



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

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度
① 創業支援者数	15件	20件	30件	45件
② 創業者数	3件	5件	10件	15件
③ 創業・第二創業セミナー開催数	1回	1回	1回	1回
創業・第二創業セミナー参加者数	11名	15名	25名	25名
④ 経営計画作成セミナー開催数	未実施	1回	1回	1回
経営計画作成セミナー参加者数		20名	30名	30名
⑤ 経営計画作成数	3件	10件	20件	20件
⑥ 事業継承セミナー開催数	—	—	1回	1回
事業継承セミナー出席者数	—	—	15名	20名
⑦ 親族内継承支援者数	2人	5人	5人	5人
⑧ 後継者バトンタッチ事業 (親族外継承支援者数)	—	—	1人	1人
⑨ 廃業へ向けての支援者数	—	1人	2人	2人

#### 4. 経営計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

##### 【現状・課題】

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

当会としても、定期的な巡回は行っているが、「事後的事務処理型支援」となっており、計画的な支援が出来ていない。

個々の案件についての支援方法を確立し、様々な情報発信の中で、計画変更についても対応する「事前的事業創造型支援」を実施する。

##### 【目的】

経営計画を策定した小規模事業者に対し、巡回頻度や確認事項について経営計画策定後の支援プログラムを作成し、計画に沿った巡回支援を行う。

創業者においては「創業支援カルテ」に基づき、市役所・地元金融機関との調整のもと、継続した支援を行う。

また、経済状況の変化や需要動向を定期的に発信することにより、実行可能な計画を作り直す等の伴走型支援を行う。

##### 【事業内容】

###### (1) 支援プログラム作成

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

## (2) ブラッシュアップ

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

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

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

新規性や革新性のある計画内容である場合には、経営革新認定や、ものづくり補助金等への支援。創業・第二創業者には、宍粟市起業家支援制度や創業補助金への支援に繋げる。

## (3) フォローアップ・PDCAサイクルの実現

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

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

### 【目標・頻度・効果】

事業計画遂行状況の確認を支援プログラムに沿って、フォローアップについては半期毎の巡回相談を原則とし、支援内容により早期な対応を要する案件については、月1回以上の相談体制を実施することにより、PDCAサイクルを実現させる。

経済状況の変化や需要動向を定期的に発信し、状況に応じた実行可能な計画を作り直し、伴走型支援を行う。

支援内容	28年度	29年度	30年度
① 支援プログラム作成・支援数	25件	35件	45件
② 創業補助金等活用件数	3件	5件	8件
③ PDCAによる計画再作成	0件	5件	10件
④ 経営革新計画承認支援	2件	3件	5件
⑤ 持続化等補助金申請	30件	35件	40件

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### 【現状・課題】

小規模事業者の多くは、経験値や直感による経営手法が多く、商品構成の見直しや需要動向の情報源が乏しい現状にある。その為、従来通りの品揃えに終始している状況にある。

商工会においても需要動向に関する必要性の認知度が低く、収集や分析を行っていない。

又、宍粟市において大きな資源である林業・農業の第一次産業の振興は必要不可欠であるが、商工・林業・農業については行政における担当課が異なることもあり、様々な施策や需要動向について、商工会として収集・提供と出来ていない状況にある。

### 【目的】

小規模事業者が需要を見据えた事業計画の策定や商品構成の見直し、新商品開発等への取り

組みを支援する為に需要動向調査を行い整理分析し、小規模事業者へ提供する。  
さらに広く集めた情報は、商店街全体の振興に活用する。

## 【事業内容】

### (1) 情報収集

- ① 経営指導員等が巡回・窓口相談において小規模事業者からの面談・ヒアリングを通じて、現在の販路や売れ筋商品、お客様の購買頻度や移動方法、購買商品等小希望事業者の顧客動向等を収集する。
- ② 宍粟市・兵庫県・全国商工会連合会等が所有する市外のアンテナショップ得られる、市外の購買者の売れ筋商品や購買目的、移動方法、ニーズ等の需要動向をアンテナショップで行われているアンケート等を活用し収集する。
- ③ 日経流通新聞、日経テレコン 21 の POS 情報によるタイムリーな売れ筋情報や、観光協会が実施するアンケート「GAP 調査」結果からの宍粟市におけるイメージや滞在目的、日数、来街目的・頻度、欲しい物等の情報を収集する。
- ④ 商店街等小売事業者のみならず、大型量販店への地元消費者に対し、来店目的・頻度や商品別の店舗選定理由・場所、移動方法、家族構成、欲しい商品、求める店舗や業種等、小規模事業者の強み・弱みを把握し、商品サービス展開の為に必要となる項目について主要店舗において消費者へアンケートや聞き取り調査を実施する。
- ⑤ 宍粟市・兵庫県・国などの一次産業（農業・林業）への補助金や業界動向や需要動向データを整理し、今後事業拡大や第二創業等において事業展開する小規模事業者の為に必要となるデータを収集する。

### (2) 情報整理・分析・提供

収集した情報を小売・サービス業、観光関連、一次産業の展開事業所の分野ごとに整理し、

- ① 小売・サービス業の小規模事業者においては、必要とされている商品やサービス、ターゲット層・価格設定等を整理分析し、全小売・サービス業者に情報として提供する。  
同時に、新たな取り組みを検討している事業所を中心に、駐車場の有無、交通アクセス、人口分布等立地条件を加味した分析を行い、その情報・分析結果をもとに課題解決や新たな取り組みへの支援を行う。  
また、空き店舗や後継者難、通行者数の減少など問題を多くかかえる商店街においても、需要調査の結果を踏まえた魅力ある店舗群を再考する為の情報として活用する。
- ② 観光関連事業所においては、GAP 調査から分かる観光客の移動手段や頻度等の基本的な内容だけでなく、季節により観光客の動向や年齢層がどのように変化しているか等の調査結果を整理・分析し、慣例的な事業展開ではなく、細かなニーズへ対応できるよう、立地場所、業種、ターゲット層に応じた事業展開が行われるように支援を行う。
- ③ 一次産業（農業・林業）においては、業界動向や需要動向データを既存林業者・農業事業者へ提供し、事業拡大や新事業展開に活用する。  
他業からの業種転換、第二創業者等については、補助金を含めた地域の支援体制、経済状況を加味した分析を行い、小規模事業者へ提供し事業計画を共に作成支援する。

## 【目標・効果】

小規模事業者が需要を見据えた事業計画の策定や商品構成の見直し、新商品開発等への取り組みを支援する為に様々な調査を行い、得た情報を分析提供することにより、経験値や直感による今までの経営から、データに基づいた経営判断を行い、時代にあった経営となるべく支援する。

支援内容	現状	28 年度	29 年度	30 年度
① 顧客動向調査件数	未実施	20 件	30 件	35 件

② 市外事業所情報収集回数	未実施	3回	4回	4回
③ 消費者買物動向調査	未実施	項目調整	実施 300名	結果分析
④ 一次産業需要調査回数	未実施	2件	2件	2件
⑤ 調査結果提供先	未実施	10件	20件	40件

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

### 【現状・課題】

小規模事業者は日々の生産・納品などの業務に追われ、資金的にも人的にも販路開拓・営業に費やせる規模は小さく留まっている現状である。

当商工会の販路開拓支援における取組み規模は小さく、各種イベントにて特産品を販売する等に留まっている。

課題解決の為に市内外のイベントやアンテナショップなどを活用して小規模事業者の技術や商品のPRをして販路開拓につなげる。

また、ひょうご産業活性化センターの活用、異業種交流会を開催し新たなビジネスマッチング成立の支援を行う。

### 【目的】

上記の課題及び需要動向調査・経営状況の分析の結果を踏まえ、小規模事業者独自では展開が困難な販路開拓を商工会で集約して推進し、現状を打開するために、市外へのPR、アンテナショップやひょうご産業活性化センターの利活用、市内業者の異業種交流を推し進め販路開拓につなげる。

### 【事業内容】

効果的に販路開拓を行うために、需要動向調査の結果をふまえた需要の把握と分析が最重要である。

需要に合う商品や、技術のある小規模事業者をピックアップし、需要のある場所へPRを行い、販路開拓へつなげる。

需要に合った商品を開発するためにビジネスマッチングに取り組む。

宍粟市の主要産業である一次産業（林業・農業）の六次産業化・農商工連携による需要への対応も視野に入れ、販路開拓事業に取り組む。

### 《新規事業》

#### (1) 小規模事業者の技術や商品のPR

市内小規模事業者の技術や商品をPRする事で販路開拓につなげる。

次のイベント開催等と連携し特に市外にPRする。

①市制10周年事業 宍粟市産業展への出品・出展（平成27年度）

②神戸市・大阪市等で開催されるイベントへ出品・出展（大阪万博公園の雪まつりなど）

③神戸市や姫路市に店舗（小売業）を展開する市内企業と連携し、同企業の市外店舗へ市内企業生産商品の出品・出展

④藤まつり（5月）、もみじまつり（11月）など市外から多くの観光客が訪れるイベントに出品・出展

(2) アンテナショップ・展示会の利活用の推進

施設	施設の場所	施設の運営
①ふるさと宍粟PR館 きて一な宍粟	姫路市みどり町104 (JR姫路駅前みゆき通り)	宍粟市
②西播磨ふるさと特産館 好きやde西播磨	神戸市中央区北野町3-1-8 (神戸異人館通り)	西播磨県民局
③むらからまちから館	東京都千代田区有楽町	全国商工会連合会
④全国物産展	東京都豊島区 サンシャイン シティ	全国商工会連合会

①きて一な宍粟

②好きやde西播磨

両施設とも県内有数の観光地にありPR効果は高く、販路開拓だけでなくマーケティングにも活用できる。出品に際しては事前に売れ筋などのデータも参照が可能となる。

③むらからまちから館

④全国物産展

いずれも需要動向調査の結果をフィードバックし、需要にあった商品を製造する企業等をピックアップし、施設の周知・提案～出品の支援を行う。

(3) 地場産品のセレクションへの出品を推進

①五つ星ひょうご (主催：公益社団法人 兵庫県物産協会)

②西播磨フードセレクション (主催：西播磨県民局)

上記の県内物産品を紹介・発信する事業への参加を推進し、出品の支援を行う。

公的機関が実施する事業であるので消費者からの信頼があり、県内外に物産品の地産・安心安全のPR効果が高い。

(4) ひょうご産業活性化センターの活用推進

ひょうご活性化センターが展開する異業種交流活性化支援事業・ビジネスマッチング事業・商談会などの連携支援事業の周知、参加の推進を図る。

県内の多くの事業者が参加する活性化センターの事業に参加する事で、新たなビジネスマッチングが期待できる。

参加時には職員が同行するなどスムーズな活用の支援を行う。

(5) 異業種交流会の開催

市内企業を対象とした業者間取引の促進を目的とした異業種交流会を開催し、新たなビジネスマッチングや商品の開発につなげる。

異業種交流会では、兵庫県商工会連合会やひょうご産業活性化センターの専門家にコーディネーターとして参画を要請してスムーズに展開する。

《既存事業》

(1) 情報発信

前述の事業の周知は会員企業への巡回を基本に展開するが、ホームページやfacebookを活用した情報発信を行う事で、最新の情報を素早く広く提供する。

(課題と改善策)

①ホームページのリニューアル

現在、ホームページの情報更新を業者委託しているため、情報発信にタイムラグが生じる事となっている。また、トピックスの更新にはリンクやPDFファイル等の貼り

つけが出来ない仕様になっており、十分な情報発信が出来ていない。  
改善のために平成28年度に、商工会職員が直接情報を更新できるようにリニューアルし最新の情報を発信できるようにする。  
また、商工会企業のデータベース「e-モール」の活用を推進し、登録業者へのアクセス増を狙う。

②facebook の活用

昨年度より宍粟市商工会 facebook ページを開設したが、認知度が低く「いいね！」は100件弱である。

今後は情報発信担当者を決め、また、職員は常に情報発信という意識をもって日々の業務にあたり、情報発信の頻度を上げる事で「いいね！」数を増やし、有効な情報発信をする。

**【目標・効果】**

宍粟市商工会としての取組みと関係機関の活用促進を支援し、新たな販路開拓・ビジネスマッチングを推進する事で、小規模事業者の経営基盤強化・経営改善の効果が期待できる。

支援内容	現 状	28 年度	29 年度	30 年度
(1) 市外イベントにてPR	0回	1回	2回	3回
(2) アンテナショップ出品支援	0件	3件	10件	10件
(3) セレクション出品支援	0件	2件	5件	5件
(4) 活性化センター支援事業への参加支援	0件	1件	3件	5件
(5) 異業種交流会	0回	1回	2回	2回

**II. 地域経済の活性化に資する取組**

宍粟市商工会では地域活性化事業（地域イベント）を数多く担っており、現在においても業務の中でのウェイトは大きい。

今後はより地域「経済」の活性化に重点を置き、次の事項を柱として事業を展開する。

- (1) 地域内資金の循環
- (2) 交流人口増加
- (3) 地域ブランドの確立

現在、宍粟市商工会は宍粟市商工観光課・観光協会・小規模事業者と連携、情報共有が十分に出来ておらず、それぞれが個別に活動している状況であるため、地域経済活性化の取組む規模は小さい。

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

**【事業内容】**

(1) 地域内資金循環

①プレミアム商品券の発行

平成27年度に宍粟市の補助を受け宍粟市商工会が事業主体となりプレミアム商品券を発行。

6月28日から発売し有効期限は平成27年7月1日～12月31日。

発行総額は4億6千2百万円。宍粟市内での消費拡大、地域経済活性化を図る。

②買い物ポイント事業

兵庫県が展開する「兵庫県商店街買い物ポイント事業」の活用を支援し地域経済の活性化を目指す。平成27年度においては市内の4団体（商店街）が認定を受け商工会が支援を行った。

③宍粟市産業展の開催

市制10周年記念事業・宍粟市産業展を市と連携して開催した。

産業展では企業の技術や産品をPRする中で、地域内での雇用機会の拡大や消費拡大に結びついた。

④商店街活性化支援（既存事業）

衰退が著しい商店街の活性化事業として、「ワンコインフェスタ」と「軒先市」を開催し地域住民の来店のきっかけ作り、店舗の魅力のPRをする。

（課題と改善策）

「ワンコインフェスタ」と「軒先市」はいずれも一度開催しただけなので、市内での認知度が低い。今後は特に観光協会と連携して藤まつり・もみじまつりと同時開催事業としてPRしていく。

(2) 交流人口増加

①観光施設の活用（新規事業）

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

市内の観光施設への出品・出展を支援し、経済発展と企業PRにつなげる。

②観光イベントの活用（既存事業）

観光客が多く訪れるイベント（藤まつり・もみじまつり等）と連携し地元商店街で「ワンコインフェスタ」や「軒先市」などを開催し、地域イベントと経済の活性化をつなげる。

（課題と改善策）

商店街は観光客駐車場と藤まつり・もみじまつり会場への動線上にない場所が多く案内看板を設置しているものの、十分な集客に至っていない。

今後は観光協会とも協議し、駐車場の場所や商店街を巡ってもらえるような案内や誘導を徹底していく。

(3) 地域ブランドの確立

特産品の製造企業やグループ、市担当課、観光協会、外部有識者（マーケティング関係）から組織する検討会を立ち上げ、地域ブランドの確立を目指す。

地域資源の掘り起こしをする中で地域資源を活用した特産品開発の支援、情報の共有、各企業やグループの営業力やマーケティング力を集約し、さらに販路開拓支援事業とも連動し「しそブランド」として確立・発信する。

①地域ブランド化の方向性の検討

特産品の製造企業やグループ、市担当課、観光協会から組織する検討会を立ち上げ、次の内容を検討する。

- ・宍粟市のイメージ（歴史的背景など）や地域性の活用
- ・地域資源の発掘と開拓
- ・ブランドコンセプト

②商品開発と品質等の管理

地域ブランド商品を開発する中で次の事項を考慮して進める。

- ・出荷基準や栽培基準

- ・名称やマークの保護（商標権の登録）
- ・商品の品質管理
- ③需要動向調査の反映
  - 需要動向調査の結果を反映して商品や販路を改善する
  - ・商品の改善
  - ・デザインの改善
  - ・販路の改善

## 【目 標】

事業内容	現状	28年度	29年度	30年度
(1)①プレミアム商品券（発行額）	462百万円	—	—	—
②買い物ポイント事業（ポイント助成認定額）	19,980千円	—	—	—
③産業展の開催	2/14開催	未定	未定	未定
④商店街活性化支援	2回	2回	2回	2回
(2)①藤まつり（来場者数）	3.3万人	3.3万人	3.4万人	3.5万人
もみじまつり（来場者数）	3.2万人	3.2万人	3.4万人	3.6万人
②地域ブランド検討会	—	立ち上げ	検討検証	確立

## Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

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

行政や兵庫県商工会連合会・兵庫県よろず支援拠点等の支援機関、地元金融機関や日本政策金融公庫、外部専門家といった、これまでの中小企業支援施策を担ってきた支援機関が事業で得られた模範的支援手法を積極的に取り入れ、情報交換・共有することにより、小規模事業者の支援に活用する。

#### ①行政との情報交換

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

#### ②金融機関との情報交換

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

地元金融機関においては、融資申し込みの際に事業者と共に支店に同行する等、事業所ごとの支援を共有している。

特に、当地に本店のある西兵庫信用金庫においては、本部内の経営支援課と共に、平成27年度より「ビジネスサポート事業」として他事業所とのマッチング事業や事業所紹介、経営相談会を開催しており、平成28年度以降も連携を強化しサポート事業を実施する。

又、平成27年度には、創業に特化した「宍粟市創業支援協議会」を立ち上げ、地元金融



機関、日本政策金融公庫と共に参画している。セミナーや個別相談会の実施だけでなく、個々の小規模事業者ごとの事業遂行状況確認や経営計画の立案・融資・補助金等具体的な支援方法の情報共有を行っている。

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

③ 専門家・他の支援機関との情報交換

新商品開発・販路開拓・創業・経営計画・事業継承等経営に関する小規模事業者ごとの相談案件に対し、日頃より兵庫県商工会連合会・兵庫県よろず支援拠点の専門家と同行し、様々な相談案件に対し支援を行っている。

今後は連携を深める為、年1回「兵庫県よろず支援拠点コーディネーターとの研修会」を開催し、マーケティングや情報発信、商談会での成約を上げる為のノウハウ習得や情報交換を行う。

又、税理士とは税務・経理・事業継承について、社会保険労務士とは雇用問題や労務諸規定作成・人材育成について、中小企業診断士とは事業計画作成やフォローアップにおける販路拡大・IT導入・補助金申請書作成等について共に案件ごとに事業者情報を共有し、支援を行う。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 支援ノウハウの習得

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

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

② 専門家による支援の場においては、必ず同席し支援内容の共有化だけでなく、支援の手順や手法、会話の誘導方法等の習得に努める。

又、若手職員はベテラン指導員の巡回訪問に同行し、支援スキルの向上を図る。

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

④ IT有効活用の支援を行う為、情報化関連の研修を専門家派遣により開催し、情報機器の操作や活用法や・多種のソフトに対応する能力を身につける。

### (2) 支援ノウハウの共有

① 現在、支援ノウハウは個人に帰属している傾向があり、管理職・地区担当者による連絡会を毎週1回開催し、様々な研修において習得した支援ノウハウの報告、今後の支援方法の検討や、支援結果の報告、地区の情報についての共有化を図る。

経営指導員、経営発達支援事業班による「支援担当者会議」毎月1回を開催し、実際の相談案件について、個々のノウハウをもちより支援プログラムを作成し対応する。

又、支援終了後は、結果と事業所の意向を踏まえ、今後のフォロー方法も協議し支援ノウハウの共有化を図る。

② 研修における支援ノウハウを記録様式で作成し保管。又、支援プログラムに沿って支援した小規模事業者の経営状況の分析結果や支援方法経営カルテ内に保管し、他職員が閲覧できる体制をとる。

### **3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること**

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

- (1) 本事業に選定基準を定め、評価については、目標に対する達成度、効果について分析し、状況に応じて見直しを行い、柔軟かつ機動力のある事業実施を目指すものとする。

【事業評価】

①予算評価	④資金効率評価
②推進体制	⑤総合評価
③直接的成果(量的・質的)	

- (2) 評価の質を高め、客観性を保つため評価を専門とする会員以外の有識者(中小企業診断士、税理士・社会保険労務士等)を含め評価委員会を開催し、結果を理事会に報告し事業の方向性・必要性・緊急性について検討を行い承認を受け、次年度の事業計画に反映させる。

- (3) 評価の見直し結果については、宍粟市商工会ホームページ(<http://www.shiso.ne.jp>)にて実施期間中公表する。

(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

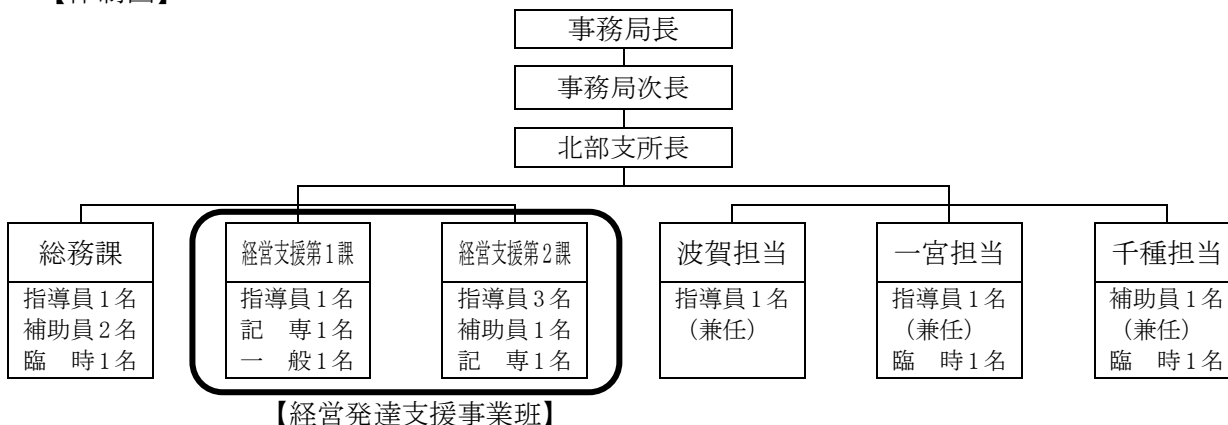
(1) 組織体制

(平成 27 年 4 月現在)

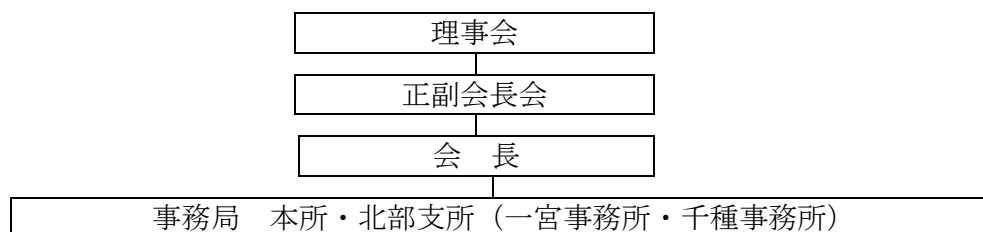
①経営発達支援事業実施体制

当会の経営支援第 1 課・第 2 課職員（経営指導員 4 名・補助員 1 名・記帳専任職員 2 名・一般職員 1 名）を中心に小規模事業者の支援を実施。他の職員は、経営発達支援事業支援部署の補助を行う。

【体制図】



②宍粟市商工会組織図



会員数	1,566名（うち総代 130名）
役員数	35名（会長 1名、副会長 2名、理事 30名、監事 2名）
職員数	16名（補助対象職員 13名・一般職員 3名）
経営指導員数	8名

(2) 連絡先

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

## (別表3)

## 経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
必要な資金の額	3,400	5,200	4,800
地域の経済動向調査事業	100	100	—
需要動向調査事業	—	1,000	500
経営状況の分析	100	200	200
経営計画策定支援事業	700	1,300	1,300
創業・第二創業支援事業	400	400	400
経営計画・経営革新計画策定支援事業	300	500	500
事業継承・後継者対策事業	0	400	400
経営計画策定後の実施支援事業	200	300	500
雇用対策事業	1,050	1,050	1,050
新たな需要の開拓に寄与する事業	1,250	1,250	1,250

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
<p>1. 地域の経済動向調査において宍粟市と連携し、宍粟市内の小規模事業者を取り巻く環境を調査する。また、需要動向調査においては、宍粟市・兵庫県・兵庫県西播磨県民局・全国商工会連合会・兵庫県商工会連合会と連携し、アンテナショップ等から得られる需要動向を収集・分析する。</p> <p>2. 経営計画策定支援において、中小企業基盤整備機構近畿本部・兵庫県よろず支援拠点・兵庫県弁護士会・近畿税理士会龍野支部・日本政策金融公庫姫路支店・みなと銀行山崎支店・西兵庫信用金庫・淡陽信用組合山崎支店・兵庫西農業協同組合山崎支店・ハリマ農業協同組合・兵庫県手延素麺協同組合と連携し、事業計画の策定及び支援に関する情報の提供等の支援を行う。</p> <p>3. 新たな需要の開拓に寄与する事業において、ひょうご産業活性化センター・宍粟市・しそく観光協会・兵庫県立農林水産技術総合センター森林林業技術センターと連携し、アンテナショップ・展示会の利活用並びに販路開拓・販路拡大等に関する支援を行う。</p>			
連携者及びその役割			
1. 連携者一覧		平成27年4月現在	
連携事業番号	名称	代表者名	住所
2	独立行政法人中小企業基盤整備機構 近畿本部	小淵 良男	大阪市中央区安土町 2-3-13
1	兵庫県	井戸 敏三	神戸市中央区下山手通 5-10-1
1	兵庫県西播磨県民局	片山 安孝	赤穂郡上郡町光都 2-25
3	公益財団法人ひょうご産業活性化センター	榎本 輝彦	神戸市中央区雲井通 5-3-
2	兵庫県よろず支援拠点		神戸市中央区雲井通 5-3-1
1・3	宍粟市	福元 晶三	宍粟市山崎町中広瀬 133-6
1	全国商工会連合会	石澤 義文	東京都千代田区有楽町 1-7-
1	兵庫県商工会連合会	木南 岩男	神戸市中央区花隈町 6-19
2	兵庫県弁護士会	武本夕香子	神戸市中央区橋通 1-4-3
2	近畿税理士会 龍野支部	久野 喜作	たつの市龍野町富永 728-1
2	(株)日本政策金融公庫 姫路支店	菅井 雄一	姫路市忍町 200
2	(株)みなと銀行 山崎支店	大村 健次	宍粟市山崎町鹿沢 52-1
2	西兵庫信用金庫	谷口 勝昭	宍粟市山崎町山崎 190
2	淡陽信用組合 山崎支店	谷林 謙	宍粟市山崎町鹿沢 57-5
3	しそく観光協会	三渡 圭介	宍粟市山崎町上比地 374
2	兵庫県手延素麺協同組合	井上 猛	たつの市龍野町富永 219-2
3	兵庫県立農林水産技術総合センター 森林林業技術センター	松本 聡	宍粟市山崎町五十波 430
2	兵庫西農業協同組合 山崎支店	橋本 喜人	宍粟市山崎町今宿 101-1
2	ハリマ農業協同組合	上野 智也	宍粟市一宮町東市場 429-1
「役割は連携図に記載」			

連携体制図等

