

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	南あわじ市商工会（法人番号：7140005020114） 南あわじ市（地方公共団体コード：282243）
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 <u>①小規模事業者の付加価値額向上</u> 現状分析や経営計画作成などの伴走型支援を通じて小規模事業者の付加価値向上に貢献することで地域経済の発展に貢献する。 <u>②創業者発掘と育成・事業承継の推進による小規模事業者の維持・増加</u> 創業による事業者数増加、事業承継支援による事業所数の維持を図る。 <u>③新たな地域資源の発掘と事業者支援</u> 事業所支援を通じ、地域の新たな稼ぐ力となる地域資源の発掘を行う。
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 全国商工会連合会が実施する中小企業景況調査に加え、地域資源を活用する小規模事業者に対しても四半期毎に調査を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 展示会出展時にバイヤーに対して試食とアンケート調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること ローカルベンチマークを使用した経営分析の推進を図るため、セミナーの開催を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画作成セミナー、DX推進セミナーを開催し、事業計画作成、DXの推進を図る。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 地域資源を活用する事業者を中心に重点支援先を選定し、伴走型支援を行い、小規模事業者の付加価値額向上を目指す。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 物産展、展示会・商談会への出展を支援する。同時にDX推進のためSNSやECサイトの活用も促進し、販路開拓・新規顧客獲得を支援する。
連絡先	南あわじ市商工会 〒656-0474 兵庫県南あわじ市市市 299-2 TEL：0799-42-4721／FAX：0799-42-4689／E-mail：info@m-awaji.jp 南あわじ市 産業建設部 商工観光課 〒656-0492 兵庫県南あわじ市市善光寺 22 番地 1 TEL：0799-43-5221／FAX：0799-43-5321 E-mail：shoukou_kankou@city.minamiawaji.hyogo.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南あわじ市の現状

○地理について

兵庫県最南端に位置する南あわじ市は、平成 17 年 1 月 11 日に旧三原郡の 4 町（三原町、緑町、西淡町、南淡町）が合併し誕生した。面積は 229.01 km²で、淡路島の中で最大であり、最も人口密度の低い地域である。市内の大部分を三原平野が占めており、そこで生産される淡路島たまねぎ、ブロッコリーなどの農産物が豊富な地域であり、食料自給率はカロリーベースで 100%を超えると試算されている。

南部は、徳島県と世界三大潮流の一つである鳴門海峡を挟み隣接している。そこで捕れる魚介類（ハモ、フグ）、冬場に風が強く漁に出られない漁師の副業として始まった淡路島手延素麺、また鳴門の渦潮を楽しむためのクルーズ船など、地域資源の豊富な地域である。

西部は、日本三大瓦の一つである「淡路瓦」の産地であり、平成 28 年度経済センサスでは市内製造業者 342 事業者の内、114 事業者と約 3 割を占めている。

近隣の各都市からの交通アクセスの状況は以下の通りである。

(近隣諸都市からの興津アクセス状況)

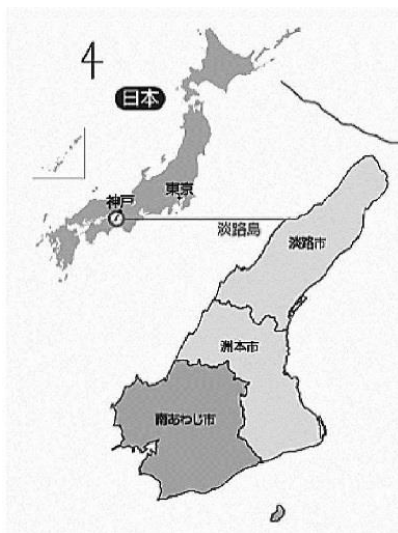
大阪から西淡三原 I C まで車で約 100 分

神戸から西淡三原 I C まで車で約 60 分

高速バスで「三ノ宮」から「陸の港西淡」約 80 分

徳島から西淡三原 I C まで車で約 45 分

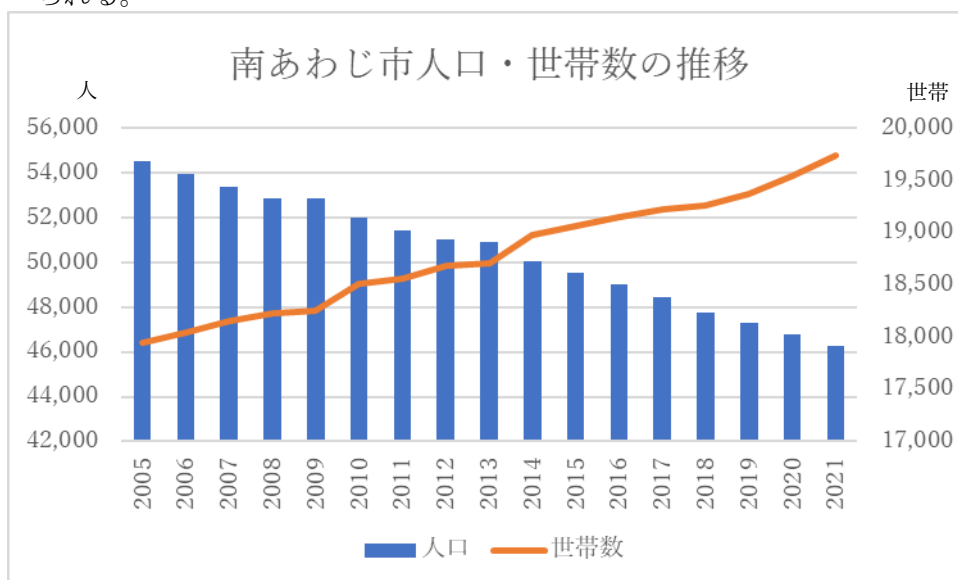
高速バスで「徳島」から「西淡志知」約 60 分



○人口について

南あわじ市の人口は、合併当初の平成17年3月末時点で54,510人（男性：26,312人、女性：28,198人）であった。直近の令和3年3月末時点で46,260人（男性：22,288人、女性：23,972人）であり、減少傾向が続いている。

一方で、世帯数に関しては合併当初の平成17年3月末時点で17,944世帯であったものが、直近の令和3年3月末時点では19,743世帯と増加傾向にあり、核家族化、単身世帯の増加傾向がみられる。



南あわじ市 住民基本台帳

○市内商工業者について

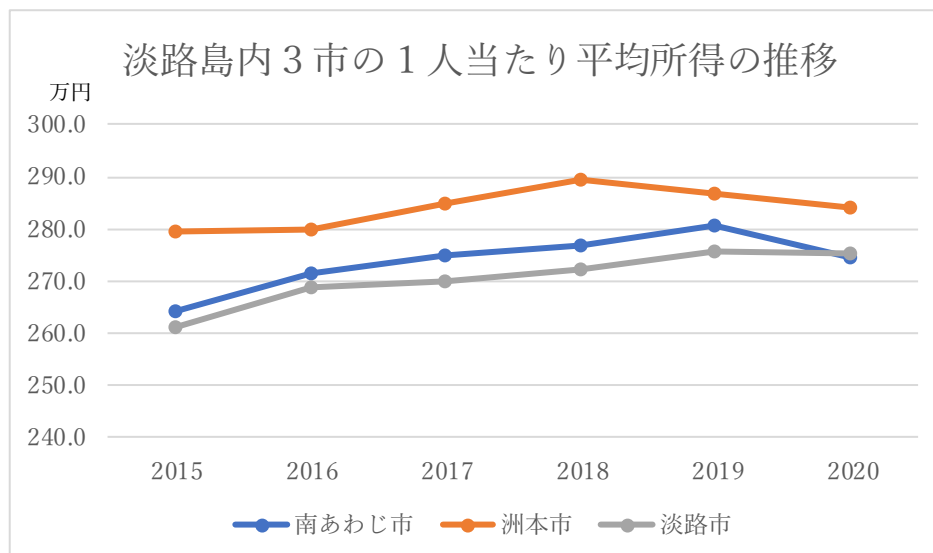
平成24年度経済センサスと平成28年度の経済センサスによると市内の商工業者数は2,937事業所から2,702事業所と235事業所（約8%）の減少となっている。

一方で卸売業者については横這いとなっている。これは南あわじ市では農業が盛んなため、その川下産業である青果業の多さが影響しているものと考えられ、当該地域の特徴を表している。

	商工業者数			減少率 (%)
	H24	H28	内小規模 事業者数	
卸 売 業	218	218	140	0.0
小 売 業	673	603	466	10.4
宿泊・飲食サービス業	322	312	222	3.1
サ ー ビ ス 業	912	872	685	4.4
製 造 業	392	342	307	12.8
建 設 業	283	228	217	19.4
そ の 他	137	127	105	7.3
合 計	2,937	2,702	2,142	8.0

（出展：平成24年、平成28年経済センサス統計調査報告）

淡路島内3市の1人当たり所得（出典：年収ガイド）を比較すると、2015年頃から淡路花博2015を契機として島内観光需要の増加に伴い、地域資源である農畜水産物の需要が増加した影響を受け、1人当たり所得は増加傾向にあった。2020年2月からのコロナウイルス感染症流行以降、観光需要の低迷により、これら産業に従事する者の所得が減少したため、淡路島内の2市と比較して2020年の所得の落ち込みが激しいと考えている。



年収ガイド (https://www.nenshuu.net/prefecture/shotoku/in_shotoku_city.php)

一方で、コロナ禍においてEC部門の売上は順調に売上を伸ばしている（参考下図：VRESAS 兵庫県の決済データから見る消費動向）。南あわじ市内事業者においてもECを活用して売上を伸ばした小規模事業者も見られ、コロナ禍においては決定的に業績を左右した要因にECの活用があげられる。

兵庫県の決済データから見る消費動向 - 業種別の2019年同期比の推移

2020年1月1日～2021年3月31日

業種

小売業

支出先の種別:

■ すべての業種 ■ すべての小売業 ■ 各種商品小売業 ■ 繊維・衣服・身の回り品小売業 ■ 飲食料品小売業 ■ 自動車小売業 ■ 機械器具小売業 ■ 燃料小売業 ■ 医薬品・化粧品小売業 ■ その他小売業 ■ EC



V-RESAS <https://v-resas.go.jp>

出典：JCB/ナウキャスト「JCB消費NOW」

②課題

○社会環境変化に伴う各業種の課題

(卸売業)

卸売業においては、その販路の多様化が必要である。例えば、ホテルや旅館等に特化するのではなく、スーパーなどの小売業者との取引で日常需要もきっちりと押さえていくために、販路の多様化が課題となっている。また、収益確保の観点から取扱品目についても、必需品から奢侈品に至るまでの品揃えにも課題がある。

(小売業)

人口減少により需要が停滞する中で、ECを活用した商圈の拡大、取扱商品の見直しによる高付加価値化が課題である。

(宿泊・飲食業)

宿泊業においては、アウトドア需要の取込みなどその宿泊形態の工夫など新たな需要への対応が課題となっている。

飲食サービス業においては、店内飲食のみならず持ち帰り弁当などその飲食形態の変化にも柔軟に対応できるような仕組みづくりが必要とされている。そのためのメニューや商品開発などが課題となっている。また、人手不足も聞かれる。

(サービス業)

地域の特性を活かしたサービス業の創出が必要である。観光面においても屋外で楽しむことができるサービス開発など、観光においても多様なサービス業の創出が求められている。

(製造業)

淡路瓦製造業者については、需要の停滞から新たな販路の開拓、また商圈拡大を目的とした商品開発が求められている。加えて、経営革新による新たな需要の獲得や事業転換も必要である。

もう一つの地場産業である淡路島手延素麺製造業者についても需要の停滞から新たな販路の開拓が必要である。同時に生産量を維持するための機械化やブランド化の取り組みが必要である。

これら2つの事業者においては、技術の伝承など事業承継についても課題となっている。

その他の製造業についても需要が停滞する中、新たな需要の開拓、そのための設備投資、人手不足、事業承継が課題となっている。

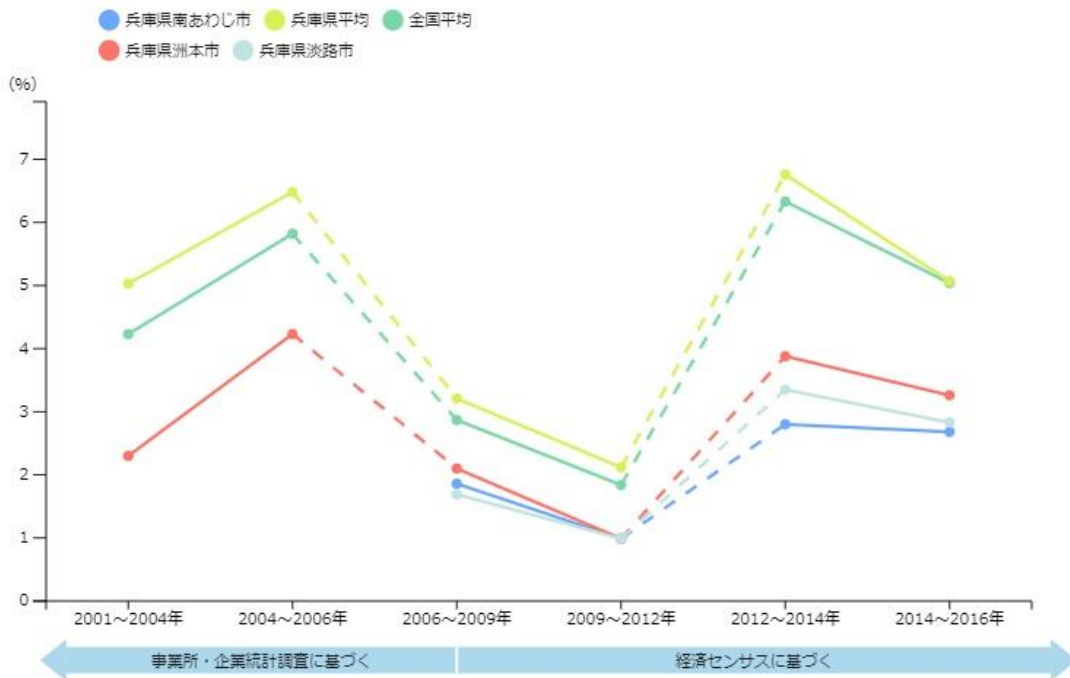
○デジタル技術の活用

上記の課題に取り組むにあたり、デジタル技術を活用したソフトウェアや設備などの導入が有効であると考えられるが、導入にあたって必要な知識を習得することや、何か不備があったときの対応など活用方法など導入にあたっての金銭、時間、人材に関するコストが大きいものと考えられる。

○創業者数の増加

南あわじ市は、全国平均、兵庫県平均、淡路島内の他の2市と比較して、創業比率（創業者数／事業所数×100）が低く（参照下図：RESAS）、この点については今後も改善の余地があり、創業者数の増加に取り組む必要がある。

創業比率



(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

今後の10年を見据えると南あわじ市や淡路島に関した大きな流れとして、2025年「大阪万博」を見据えた投資（会場や建物だけでなく空飛ぶ車の実証実験など先端技術を活用した新たなモビリティの実証実験なども行われる。）、万博終了後には、和歌山県（2027年開業予定）、大阪府（2020年代後半開業予定）が発表したIR誘致に関する投資もあり、今後10年を見据えた場合、大阪湾一帯にインパクトのある投資が見込まれており、このような大きな環境変化の中で淡路島に関しても単に国内外からの観光客の増加だけでなく、先端技術を活用したサービスの先進地域として長期的な需要の増加が見込まれる。

加えて神戸市においてもポートアイランドを中心とした医療産業都市を中心とした医療ツーリズムも進行しており、大阪湾に面する淡路島の環境が一変することが予想される。

一方で南あわじ市の人口は減少傾向が続くと推定されており、前出の投資がもたらす域外からの需要や新たに創出される需要を小規模事業者が取り込み、成長するための支援が求められている。

② 南あわじ市総合計画（前期計画：平成29年度から令和3年）との連動性・整合性

南あわじ市では、平成29年6月に第二次南あわじ市総合計画（10年間：前期5年、後期：5年）を策定し、産業施策としては、「活気ある仕事づくり」を目標に掲げ、南あわじ市を支えている産業を維持・展開していく仕事の確保や、その仕事に就き今後このまちを担っていく人づくりを進めている。この「**地域の特性を生かした特徴的な産業が盛んなまち**」の産業振興策として、大きく4つの振興策を掲げており、加えて情報化のさらなる進展として、誰もが情報ネットワークを利用し、情報の共有促進やI・O・T・ビッグデータ・人工知能を活用した地域内産業の生産性向上などを期待している。

○南あわじが世界に誇る食づくり【農畜水産業】

農畜水産業を主にした取組みの記載があるが、商工会としてはこれらの流通、農畜水産物を使用した商品の開発・製造を担う青果業、水産加工業など流通に係る事業者を含めた産業の支援を行う。

○いつまでも継承される伝統づくり【商工業・地場産業】

地場産業に関しては、淡路瓦と淡路手延素麺が伝統ある地場産業として位置付けられており、これらに従事する事業者の商品開発や販路開拓等を支援する。

○南あわじならではの新たな産業づくり【産業の創生】

異業種交流の機会の提供、地元特産品を活用した商品開発、起業支援を通じて新たな産業の創造に貢献する。

○何度でも南あわじに行ってみたくなるおもてなしづくり【観光・交流】

交流人口の拡大に向けて、南あわじ市ならではの体験を提供できるサービスの開発を支援する。

③南あわじ市商工会としての役割

当商工会では、これまで経営発達支援計画として「食」と「観光」に関する産業振興として、これらに係る個別事業所に対して、各職員が支援事業所を選定し、付加価値額の向上にコミットした支援を実施してきた。これまでの支援を通じて、商工会として「食」と「観光」を支える産業までを含めた事業所の支援が必要であるという認識に至っている。

その理由としては、2020年2月頃からの新型コロナウイルス感染症流行に伴い、外食や観光関係事業者においては、多大な被害を受けた。一方で、新型コロナウイルス感染症流行に伴いこれまで外国に流れていた需要を取り込んだ製造業があるなど、コロナ禍だからこそ発生した需要をうまく取り込めた小規模事業者もある。

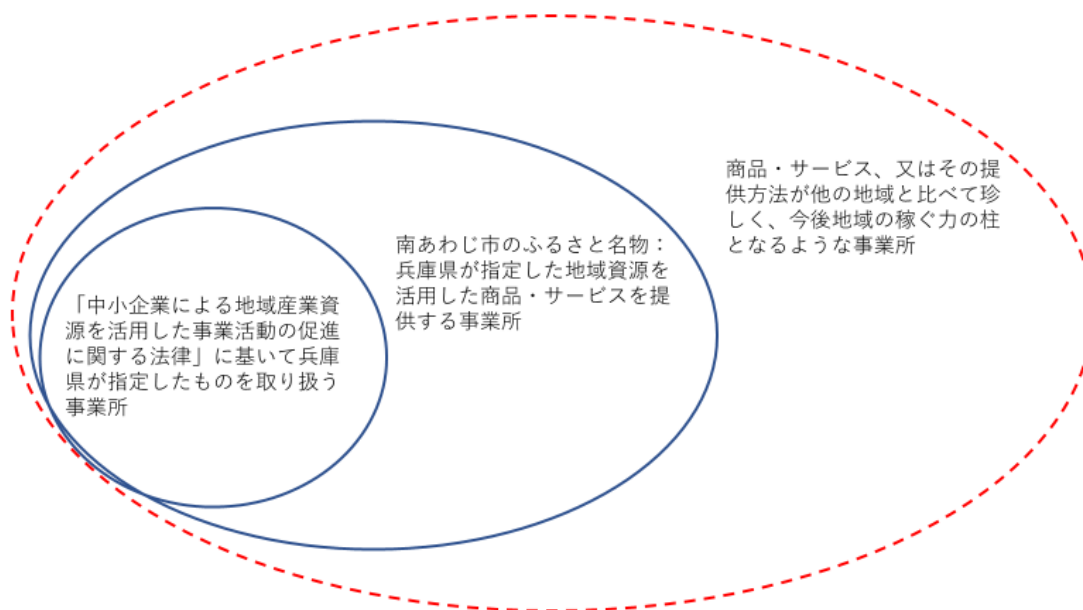
このような経験から当商工会では、強い地域経済を構築するため、分野を限定するのではなく、外需（ここでは南あわじ市以外からの需要）を取り込む有望な事業者を見極めた支援を行い、小規模事業者の多さ（経営者の多様性）が必要であると考えている。

地域経済のレジリエンス力強化のためにも、当商工会では個社支援のビジョンとして、「地域資源を活用した商品・サービスを提供する企業・新たな付加価値を創造する企業、又はそれを支える取引企業の支援を通じて、地域に根差した良い会社づくりを支援し、地域社会に貢献する。」をテーマに今後の10年を見据えた小規模事業者の支援を行っていく。

当商工会では、「経営者のありたい姿」を尊重し、小規模事業者の支援にあたり、その現状を把握、どのようにして「ありたい姿」に近づくことができるのかを提案、その発展に貢献していく。

また、地域で唯一の経済団体として、小規模事業者を支援するだけでなく、行政へ小規模事業者の現状を伝え、新たな支援メニューの創設など、小規模事業者の発展のために行政と連携することを通じて南あわじ市総合計画の目標達成に向けて貢献する。

【南あわじ市商工会が支援の対象とする地域資源活用事業所のイメージ】



※南あわじ市のふるさと名物における主な地域資源

「大鳴門橋・うず潮」、「ふぐ、マダイ、マダコ、わかめ、しらす、サワラ、エビ、カレイ

（３）経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の付加価値額向上

現状分析や経営手法などの伴走型支援を通じて得た、小規模事業者の成功体験、失敗体験を蓄積し、その要因を分析した上で支援時の提案力を強化し、小規模事業者の付加価値向上に貢献することで地域経済の発展に貢献する。

付加価値額を指標とする理由としては、設備投資や従業員の給与、福利厚生費、従業員の研修に係る経費が反映されているためであり、この指標を用いることで、経営者だけでなく従業員にとっても良い事業所となることを盛り込んでおり、地域経済にとって重要な指標と言えるためである。

②創業者発掘と育成・事業承継の推進による小規模事業者の維持・増加

高齢化や人口減少で事業者数も減少する中、小規模事業者が地域経済を支える重要なファクターであることを認識し、創業による事業者数の増加、事業承継によって事業所数を維持することは強い地域経済を構成する上でも重要な目標である。

③新たな地域資源の発掘と事業者支援

事業所支援を通じて、新たな地域資源の発掘を行うことも重要な目標である。社会環境の変化により地域資源も変遷するため、支援者である商工会として次の有望な地域資源を発掘し、支援に活かしていくことが必要である。

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4年 4月 1日～令和9年 3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の付加価値額向上

○ゴール (ありたい姿) の共有

まず、経営者のゴール (ありたい姿) を共有し、事項に記載する現状分析 (見える化) と比較し、そのギャップを埋め、ゴールを更新するための提案を行う。

○経営分析・見える化の実施

経営数値 (売上、原価、売上総利益、営業利益など) を紙面や画像で見える化するための手法を身に付けられるよう支援する。また、必要に応じて業務分析や需要動向調査の結果なども活用する。

○重点支援実施による提案

支援にあたる職員が地域経済にとって特に重要であると判断した事業者を重点支援先として選定し、伴走型支援 (経営数値の進捗度合いの確認、改善提案など) を行い実施する。

○需要動向調査の活用

地域資源に関することなどについて調査し、重点支援時に活用する。

②創業者育成・事業承継の推進による小規模事業者の維持・増加

○創業セミナー実施による創業・第二創業・事業承継支援

創業セミナーを複数回開催し、併せて個別相談会も複数回実施し創業者の育成を行う。同時に事業を承継する後継者にとっても必要な内容であることから積極的に案内する。

○南あわじ市と協調した創業促進施策の実施

創業は、小規模事業者数の増加に重要なファクターであることから南あわじ市と協調し、創業しやすい環境を構築するための施策を実施する。

③新たな地域資源の発掘と事業者育成

○地域資源の発掘

巡回・窓口相談時のヒアリングによる経済動向調査、需要動向調査、事業計画策定後の実施支援により、新たな付加価値の創造となりうる資源等の発掘を行う。

○事業者育成支援

経営分析、経営計画策定、事業計画策定後の実施、新たな需要の開拓支援を実施、強みの洗い出しや新たな気づきにより、付加価値を創造する事業者の育成を行う。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】全国商工会連合会が実施する景況調査を8社のみ実施しており、回答事業所に調査結果をフィードバックで終わっている。

【課題】地域資源を活用して事業を営んでいる事業所をターゲットにした調査を実施する必要がある。加えて、ビッグデータ等を活用した専門的な分析が出来ておらず、改善した上で調査を実施する必要がある。

(2) 目標

	現行	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
RESAS を活用したデータ分析	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
全国商工会連合会景況調査の分析	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・地域経済循環マップ ⇒ 何で稼いでいるかを分析する。

・産業構造マップ ⇒ 産業等の現状を分析する。

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②管内の景気動向において

全国商工会連合会の景況調査に加え、重点支援先として選定した地域資源を活用した商品、サービスを製造、販売する事業所に対して、同様の項目を四半期毎に調査する。

【調査対象】管内小規模事業者 20 者（全国商工会連合会の景況調査 8 者に加え、地域資源を活用する選定した重点支援先 12 者を加えた 20 者）

【調査項目】売上額、資金繰り、仕入単価、採算、従業員数、業況、資金借入難易度

【調査手法】調査票を用いて対面によるヒアリング調査を四半期ごとに実施する。

【分析手法】全国商工会連合会が実施する景況調査との業種毎の比較、また回を重ねるごとの時系列での比較を行い、結果をまとめる。

(4) 成果の活用

収集・分析した情報は商工会内部で共有し、南あわじ市商工会のホームページで公開、また商工会の広報に掲載し広く周知する。また、事業計画策定をはじめとする経営支援の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまで需要動向調査に関しては実施していない。

【課題】展示会、物産展出展時に 1 者の商品に絞ったアンケート調査を実施する。

(2) 目標

	現行	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
展示会出展時のアンケート調査	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
物産展出展時のアンケート調査	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

（３）事業内容

①展示会におけるアンケート調査の実施

展示会（FABEX 関西やグルメ&ダイニングスタイルショーを想定）出展時に、バイヤーに対して試食とアンケート調査を実施し、商品の需要動向調査を実施する。展示会に同行する職員は１名のため、１つの展示会につき１商品の調査を実施する。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査項目】価格、味、形状、パッケージ、ロット、見た目など

②物産展におけるアンケート調査の実施

物産展（ニッポン全国物産展を想定）出展時に、一般消費者向けに試食とアンケート調査を実施し、商品の需要動向調査を実施する。物産展に同行する職員は１名のため、１つの物産展につき１商品の調査を実施する。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査項目】価格、味、形状、パッケージ、見た目など

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】経営分析に関しては、これまで兵庫県立大学大学院経営研究科と連携し、選定した特定 50 社として選定した事業所に対して経営分析のためのヒアリングを実施し、「経営発達計画カード」として分析内容をデータとして保存している。分析結果を「経営発達計画カード」として残しているものの、その後更新されることはなく、分析結果を支援に活用できているとは言えない。

【課題】「経営発達計画カード」を活用できていない理由として、①事業計画に期限がないこと、②どんな場合に、どのように活用すれば良いか職員が把握できていないこと、③事業者が「経営発達計画カード」の存在を知らないこと、が考えられる。「経営発達計画カード」を事業者とのコミュニケーションツールに改善した上で活用としていく。

（２）目標

	現行	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
分析件数	50 件	80 件	80 件	80 件	80 件	80 件
セミナー開催数	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
セミナー参加者数	－	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

（３）事業内容（分析を行う項目、分析手段・手法）

①経営分析セミナーの実施

「経営発達計画カード」を活用したセミナーを開催することで、経営分析により自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用を促し、対象事業者の実現性の高い事業計画の策定を行う。また、必要に応じてローカルベンチマークの活用の仕方を主題としたセミナーを開催する。

【募集方法】「経営発達計画カード」の事業所を中心に巡回・窓口相談時に案内する。また、チラシを作成するほか、商工会のホームページで広く周知する。

【対象者】「経営発達計画カード」に登録の事業所、創業者、新事業展開を予定する事業者、事業承継者等と情報分析の共有を行う。

【分析内容】経済産業省等のローカルベンチマークを経営分析に活用する。定量分析の「財務分析」と、定性分析の「非財務分析」を行う。

- ・財務分析では、貸借対照表や損益計算書等の財務資料による分析を行う。
- ・非財務分析では、「経営発達計画カード」を核に商流、業務フロー、SWOT 分析などの内部環境や外部環境の分析を行う。

②巡回・窓口相談時の掘り起こし

巡回や窓口相談時にヒアリングした内容をもとにローカルベンチマークに情報を落とし込むほか、「経営発達計画カード」のバージョンアップを図り、事業者とのコミュニケーションツールとしての活用を目指す。

(4) 分析結果の活用

- 「経営発達計画カード」と定量分析、定性分析を連携させることで、事業所の本質的な課題の課題を抽出した上で経営課題を解消し、付加価値の創出を図る。
- 事業者にはフィードバックし、事業者が自社の経営実態を正確に把握できること。その上で、事業者とのコミュニケーションツールとして、経営計画策定に活用する。
- 当商工会内部で情報を共有のためデータベース化し「見える化」することで職員のスキルアップにも活用する。データベース化は、商工会基幹システムを活用してデータの蓄積を行う。

【経営発達計画カード】

事業所名：「」 経営発達計画カード

長期的なあるべき姿（経営理念、ビジョン等） 実現したい3年後の姿 3年後の姿実現に向けた経営課題	現在と将来の顧客ニーズ 経営保護や顧客・市場の動向 競争先：	自社の強み・独自性 知的資産・設備・財源・ビジネスパートナー	提供している製品・サービス
<ターゲット顧客とお客層価値>			
1. 具体的な活動計画 2. 3. 4. 5.	目標・指標	1. 商工会の支援計画 2. 3. 4. 5.	目標・指標

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】「経営発達計画カード」の作成は、事業計画策定支援も兼ねて実施してきた。また、「小規模事業者持続化補助金」、「ものづくり補助金」の事業計画書作成セミナーを開催による事業計画策定の支援や巡回・窓口訪問時の事業計画書のブラッシュアップなど実現性の高い事業計画策定を支援してきた。

【課題】「経営発達計画カード」に関しては、作成することが目的となり、経営環境や市場ニーズを捉えた実現性の高い支援に活かしていないのが現状である。「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり補助金」の事業計画書作成においても補助金や減税措置等の政策的メリットを享受するために策定することが多くなっており、実績報告完了後のフォローも十分とは言えず、本来の目的である実現性の高い事業計画策定による付加価値の創造に取り組む。更には、小規模事業者が顧客や社会のニーズに対応するためにD Xを取り入れた事業計画策定と実行を支援していくことが課題である。

（２）支援に対する考え方

経営分析を実施した小規模事業者の中から、６割／年の事業計画策定を目指す。その中から希望する事業者、特に実現性の高い事業者を対象に「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり補助金」などの補助制度を活用できるように結び付けていく。

事業計画の策定前段階においてD X推進に関するセミナーを実施し、小規模事業者の経営に関するデータ活用、業務効率化、収益向上を目指す。

（３）目標

		現行	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
①D X推進	セミナー開催件数	-	１回	１回	１回	１回	１回
	セミナー参加者数	-	１０者	１０者	１０者	１０者	１０者
②事業計画策定	セミナー開催件数	１回	１回	１回	１回	１回	１回
	セミナー参加者数	３４者	１０者	１０者	１０者	１０者	１０者
	事業計画策定件数	５０件	５０件	５０件	５０件	５０件	５０件

（４）事業内容

①D X推進セミナーの開催

D Xに関する意識の醸成や知識の習得、実際にD Xに取り組む際のI Tツールの導入を推進するためのセミナーを開催する。

経営分析を行い、自社の業務の流れを把握できている事業者を対象として「D Xの概要」、「I Tツールの紹介」、「具体的な導入事例」のような構成とし、自社に合ったI Tツールを導入するイメージができる内容とする。

セミナーの募集にあたっては、商工会D M、H P、F Bに掲載し募集する。セミナーを受講した事業者で実施に導入する事業者に関しては希望に応じて経営指導員等による相談、I T専門家派遣を実施する。

【セミナー（カリキュラム）の予定】

- ・講師：兵庫県商工会連合会情報発信支援員
- ・内容：DXの概要、ITツール紹介、具体的な導入事例、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの活用方法など

②事業計画作成セミナーの開催

経営分析を行った事業者を対象として「事業計画作成セミナー」（「持続化補助金」や「ものづくり補助金」などの申請を目的としたセミナー）を開催し、実現性の高い事業計画作成ができるようにセミナー内容を工夫する。

セミナー募集にあたっては、商工会DM、HP、FBに掲載し募集する。セミナーを受講した事業者で実施に導入する事業者に関しては希望に応じて経営指導員等による相談、専門家派遣を実施する。

また、セミナー内で作成できない場合もあるため、セミナー後の巡回・窓口相談時に事業計画作成に関してフォローを行い、事業計画策定に繋げていく。

【セミナー（カリキュラム）の予定】

- ・講師：兵庫県商工会連合会チーフアドバイザーの内中小企業診断士を予定
- ・カリキュラム：経営計画と事業計画の違い、各種統計資料の活用方法、経営分析結果の事業計画への活用方法など

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】現在、当商工会では会員事業所（約1,550事業所）を1班3名の4班体制で支援に当たっている。各班で担当する事業所の内、「食」と「観光」をテーマにした地域資源を活用している事業所の中から、年度末（2月頃）に重点支援先として選定。翌年度開始とともに、年間20事業者に対して伴走型支援を実施している。

また、支援の進捗管理として、毎月、中小企業診断士をコーディネーターに迎え、進捗状況の報告、支援ノウハウの共有を図る会議を行っている。

【課題】支援期間が基本的に1年であり、十分な支援効果が得られる前に重点支援を終了することが多く、フォローしきれていないのが現実である。そのため、支援事業者と深くコミュニケーションが取れない状況も見受けられ、その後の支援に繋がらないまま商工会との関係が少なくなっていく事業者がある。

（2）支援に対する考え方

年間20事業者のフォローアップを実施するにあたり、最長3年間のフォローアップを前提として取り組む。支援の目標値として付加価値額の向上を目指し、売上や営業利益だけでなく、給与支給総額や雇用者数の増加など雇用に関してもフォローを行う。付加価値額は年率平均3%以上であるため、3年間の場合は9%の向上が目標となる。

重点支援目標：支援期間中の付加価値額が、年率平均3%以上の向上
(付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費)

(3) 目標

	現行	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度	R 8 年度
フォローアップ対象事業者数 (内重点支援先)	20 者 (20 者)	50 者 (20 者)	50 者 (20 者)	50 者 (20 者)	50 者 (20 者)	50 者 (20 者)
頻度 (延回数) (内重点支援先)	514 回 (514 回)	320 回 (240 回)	360 回 (240 回)	360 回 (240 回)	360 回 (240 回)	360 回 (240 回)
売上増加目標事業者数	12 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
付加価値額 3 % 以上増加の事業者数	11 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

※フォローアップ対象事業者数について

現行は重点支援先として年間 20 社のフォローアップを実施しているが、今後は最長で 3 年間のフォローを実施するため、年間のフォローアップ事業者数は令和 4 年度から前年度分の事業所を含めて 50 事業者とする。

※フォローアップの頻度について

重点支援先 20 社は、月 1 回の接触機会を設けることを目標にし、事業計画の進捗状況を管理、フォローする。2 年目、3 年目のフォローアップ対象事業所については 4 半期に 1 度の接触機会を設け、フォローすることを目標とする。

※売上増加、付加価値額年率 3 % 以上増加について

四半期毎の経理状況を把握し、進捗状況を確認するが、最終的に個人の場合は所得税の確定申告書・決算書をもとにし、法人の場合は法人税の確定申告書・決算書をもとに判断する。なお付加価値額は前出の計算式をもとに計算する。

(4) 事業内容 (支援の内容、手段・手法)

①重点支援先の選定

重点支援先に関しては、前出の「南あわじ市商工会が考える地域資源を活用した商品・サービスを提供する企業・新たな地域資源を創造する企業、又はそれを支える取引企業」を対象に、事業計画を作成した事業者の中から 20 社選定する。

②伴走型支援の実施

1 か月 1 回の巡回・窓口相談を通じて、事業の進捗管理や計画の見直しを行い、目標である売上高や付加価値などの経営数値の達成、また「ありがたい姿」に近づけるような対応策を実施するための支援を行う。

③職員全体会議での支援ノウハウの共有

中小企業診断士をコーディネーターに招き、月に 1 回、職員全員が出席する会議を開催し、支援の進捗状況、支援ノウハウの共有を図る。またコーディネーター (中小企業診断士) から支援に関するアドバイスを受ける機会としても機能させる。

④事業計画と進捗状況とがズレている場合の対処方法

他グループの経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップの頻度の変更を行う。

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】現在、BtoB の展示会に関しては、淡路地域商工会・会議所連携協議会として「フードストアソリューションズフェア」、「ファベックス関西」に出展している。また、当商工会としては、販路開拓事業として展示会出展について事業化しており、希望された事業者向けに展示会への出展を支援している。ここ数年は「グルメ&ダイニングスタイルショー秋」（2020 年はコロナのため出展せず）への出展を行っている。

また、小規模事業者の販路開拓には I T の活用も有効な手段であるが、知識不足、人材不足等の理由により活用しきれていない状況である。

【課題】淡路地域商工会・会議所連携協議会では主に関西で開催される展示会への出展を支援しているが、関西開催の展示会出展者の中から南あわじ市商工会が実施する首都圏で開催される展示会に出展をされた事業所は無く、関西から首都圏への展開にハードルがあると考えられる。

今後 I T を活用した販路開拓として D X の推進が有効な手段であることを理解・認識してもらい、実際に活用していくための支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

展示会・商談会に関して、新規取引の成立は見られるものの継続した取引を実施できているか、継続取引のための営業活動を実施しているかなど把握できていないのが現状であり、このような点についても支援や行動を促すことが必要である。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により BtoB 取引から EC 販売などの通販事業への展開を図る事業者も多く、今後はこのような事業者に対して、物産展（全国商工会連合会が主催するニッポン全国物産展を予定）で BtoC の PR を行う機会を提供し、EC による売上増加の支援も実施していく必要性があると考えている。また、物産展への出展から EC 販売の売上を増加する効果的な方策（SNS 活用、プレスリリースなどのメディア活用など）も検討していく必要性がある。

D X に向けた取組として、データに基づく顧客管理、販売促進、SNS・EC サイト・HP の活用など、I T を活用した営業、販路開拓、販売促進に関するセミナー開催、経営相談を行う。また、必要に応じて I T 専門家の派遣を実施し、事業所の状況に応じた I T 対応を行っていく。

(3) 目標

	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①物産展	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
物産展出展事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加額	-	5 万円／者	5 万円／者	5 万円／者	5 万円／者	5 万円／者
②展示会・商談会	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
展示会・商談会出展事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数	-	1 件／者	1 件／者	1 件／者	1 件／者	1 件／者
③ SNS、HP 活用事業者数	-	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
④ EC サイト利用事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
③、④による売上増加率	-	5%	5%	5%	5%	5%

※現行（令和２年度）については、物産展への出展はなく、展示会に関しても「ファベックス関西」の出展だけであった。

（４）事業内容

①物産展出展事業（B to C）

物産展に関しては、DX推進の観点からECサイトへの集客を促すことを目的とした出展を推進していく。主に全国商工会連合会が主催する「ニッポン全国物産展」の活用を想定している。

※ニッポン全国物産展について

本物産展は、全国商工会連合会が毎年１１月に池袋サンシャインシティで開催する「食」をメインとした物産展で、約２００店舗が出展する物産展である。昨年の来場者は約１５,０００人であった。

②展示会出展事業（B to B）

展示会出展については、「グルメ&ダイニングスタイルショー」への出展を想定している。出展に際してSNS活用、商談成立に繋がるよう効果的なプレゼンテーション実施に向け専門家派遣を行い、販路開拓に繋げる。

※グルメ&ダイニングスタイルショーについて

グルメ&ダイニングスタイルショーは、秋（９月）と春（２月）の年２回、ギフトショーと同時開催される食と食の関連雑貨を主とした大規模展示会である。２０２０年秋は約１８,０００人、２０２１年春は約１１,０００人の来場者数がある。

③SNS、HP活用

効果的にSNS・HPを活用し、従来の商圈に加えて観光やEC需要を取り込むための活用を促す。活用に際しては、SNS・HPの使い方だけでなく、効果的・継続的に実施できるよう発信する内容についても相談対応を行う。

④ECサイト利用（B to C）

新規ECサイト開設、ページ構成、PR方法など、専門家派遣を活用し相談を行う。加えて、ECサイトを従来利用している事業者についても、その見直しや更なる売上増加について対応する。

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】年度末に大阪商業大学総合経営学部経営学科教授、兵庫県淡路県民局県民・商工労政課長、南あわじ市産業建設部部長、南あわじ市金融連盟幹事、兵庫県商工会連合会主任チーフアドバイザー、当商工会法定経営指導員からなる評価検証委員会を開催し、本取組みに関する評価検証を実施している。

また、理事会での報告、職員による情報の共有を行っている。

【課題】評価委員会で指摘された事項について、PDCAのアクションの部分ができていないなど、指摘事項に対する反応、指摘事項の職員間の共有が不十分である。

(2) 事業内容

- ①経営発達支援事業評価検証委員会を設置し、年度末に開催する。構成員は、大阪商業大学総合経営学部経営学科教授、兵庫県淡路県民局県民・商工労政課長、南あわじ市産業建設部部長、南あわじ市地域金融連盟幹事、兵庫県商工会連合会主任チーフアドバイザー、当商工会法定経営指導員とする。
- ②評価検証委員会で指摘された事項について、内部での情報共有、アクションに繋げるための検討委員会を開催し、見直し案を策定、理事会での承認を経て、早期に事業計画に反映させる。
- ③当該評価委員会の結果は、HPに掲載することで地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態とする。

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】

- ・職階に応じ兵庫県商工会連合会が主催する研修会を受講している。また、中小企業大学校が実施する専門研修に関しても職階や担当事業、能力に応じて受講し、資質向上を図っている。
- ・月に1度の全体会議、会議前の中小企業診断士による支援状況のヒアリングの機会を通じて、支援ノウハウに関する指導、共有の機会を設けている。
- ・専門家派遣を通じて専門家の支援ノウハウを習得する機会を得ている。
- ・南あわじ市商工会独自に経営計画策定支援、経営革新、コミュニケーション研修などの職員研修を実施している。

【課題】

- ・人事異動、新人職員の配属により、一層効果的に支援能力を身に付けるための体制整備が必要である。
- ・同時に引継ぎ等をスムーズにするため、支援情報のデータベース化に関する知識、能力の習得が必要となっている。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響によりDXなどデジタル技術を経営に取り入れるための支援ノウハウが不足しており、アフターコロナ、ウィズコロナを想定した場合に本ノウハウを習得することが必要である。
- ・支援能力については、これまでの職務経験の違い、嗜好など様々な要素が絡むため、これら本人の性格や志向に沿った能力開発がなされておらず、これらのある程度尊重した能力開発も必要であり、その中で組織として最低限身に付けてほしい共通の知識・能力、個人の経歴や性格・志向に合わせた能力の開発を分けて実施していく必要がある。
- ・その上で個人の能力を組織のために発揮するためのチームづくりを行っていくノウハウを蓄積していくことが必要である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上・事業計画策定セミナー】

兵庫県商工会連合会や中小企業大学校が開催する研修会に経営指導員を中心に職員を計画的に受講させることにより、小規模事業者支援に必要なスキル獲得、能力強化を目指す。

【D X推進に関するセミナー】

D X推進に関しては、経営指導員を中心に I Tスキルを向上させていくことが必要であり、そのニーズに合わせて以下のようなセミナーに参加する。

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

クラウドサービス、キャッシュレス化、補助金の電子申請、情報セキュリティマネジメント、効率化を図るにあたっての業務分析など

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ・SNS活用、E Cサイト作成・活用、W e b マーケティング、モバイルオーダーシステム、オンライン商談会など

②OJT 制度の導入

4 班での支援体制を実施しているが、グループでの巡回頻度は決して多くないため、先輩職員と新人職員と一緒に巡回する機会を設け、O J Tを実施できるよう体制を整え、支援ノウハウの早期習得を目指す。

③職員間の定期ミーティングの開催

月に 1 度の職員全体会議で重点支援事業所に関する支援の状況を共有し支援手法に関するノウハウの習得を行う。また、重点支援事業所以外でも、経営状況や経営手法について特に共有した方が良い情報を共有し、支援ノウハウの向上に努める。

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等の紹介も月に 1 度定期的に行い、意見交換等を行うことで、職員の支援能力向上を図る。

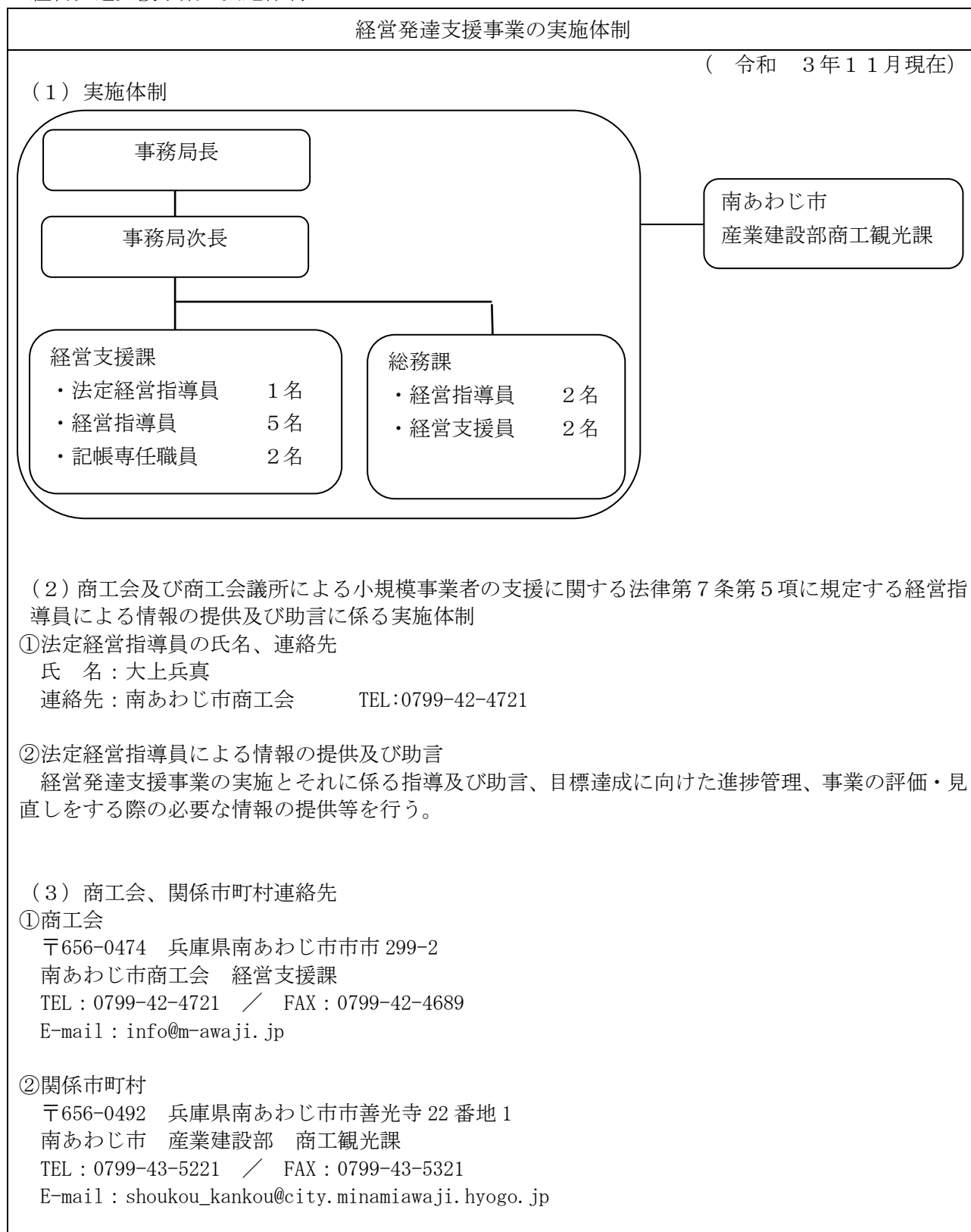
④データベース化による情報共有

巡回や窓口相談時に実施した事業所への支援内容を小規模事業者支援システムに入力し、データベース化する。また、事業所の経営状況等についてもローカルベンチマークに整理し、小規模事業者支援システム上に保存し、変更がある項目については更新を行い、データが常に最新の状態にあるようにする。

同時に何を共有するのか、どのようなデータを残すのか等保存するデータのルール設定を行い、誰が見ても事業所の状況が効率的にわかるような体制を整備していく。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
地域の経済動向調査	300	300	300	300	300
需要動向調査	300	300	300	300	300
経営状況の分析支援	900	900	900	900	900
事業計画策定支援	900	900	900	900	900
事業計画実施支援	300	300	300	300	300
需要開拓の支援	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
資質向上	300	300	300	300	300

(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、各種手数料収入、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、受益者賦課金

(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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
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	