

経営発達支援計画の概要

実施者名	朝来市商工会（法人番号 1140005010797） 朝来市（地方公共団体コード 282251）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日
目標	<p>朝来市や小規模事業者が直面する課題と、中長期的な小規模事業者振興のあり方を踏まえ、小規模事業者自身が自社の強み・弱みや経済・需要の動向を把握し、事業計画を策定・実行できる能力を養うことで、経営者として自ら事業を推進する「自走化」を実現する。計画の実行後は改善行動を行い、PDCA サイクルを実践することで持続的に「稼ぐ力」を高めるとともに、小規模事業者支援を通じて地域全体の持続的な経済発展を目指す。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 管内小規模事業者の詳細な景気動向の実態を把握するための景気動向調査のほか、「RESAS」を活用し地域の動向を調査・分析し公表する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 消費者アンケート調査、商談会等でのアンケート調査を実施し、調査結果を新商品開発や各種計画策定支援に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談や事業計画策定セミナー等を通じ経営課題を有する事業者を発掘し、事業計画策定に必要な経営分析を行う。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者や事業計画策定セミナー等の参加者を対象に、課題を踏まえた実現性の高い事業計画書の策定支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者に対し、計画的なフォローアップを実施し、進捗状況の確認、新たな課題への対応や事業計画のブラッシュアップを図り、売上・営業利益率の向上につなげる支援を実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業者の顧客ターゲットに合わせ、商談会や展示会への出展支援や SNS 活用などの IT 支援を行う。セミナーや専門家派遣で事業者の理解度を深め、段階に応じた支援を実施する。</p>
連絡先	<p>朝来市商工会 経営支援課 〒669-5201 兵庫県朝来市和田山町和田山 404 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 〒669-5292 兵庫県朝来市和田山町東谷 213 番地 1 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 朝来市の現状

朝来市は、兵庫県のほぼ中央部に位置し、北部は養父市と豊岡市に接し、南部は神崎郡、東部は京都府、丹波市、多可郡、西部は宍粟市に接している。本市は南北約32km、東西約24kmの範囲に広がり、総面積は403.06平方キロメートルで県全体の4.8%を占めている。

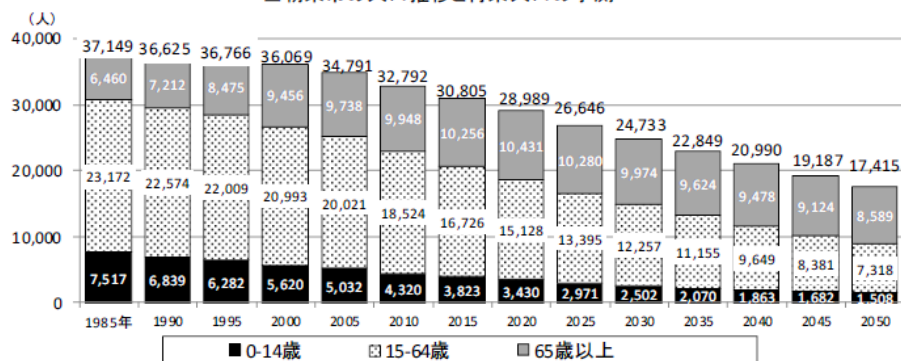


交通網は、阪神からは鉄道、高速道路等を利用しておよそ1時間半から2時間で、また、姫路からはJR播但線や播但連絡道路等を利用しておよそ1時間で直結する距離にあり、但馬・山陰地方と京阪神大都市圏を結ぶ交通の要衝の地にある。

② 朝来市の人口動向

朝来市の人口は2020年に28,989人で2000年から減少傾向にあり、推計では2030年には約25,000人になると予測されている。年齢3区分別人口では、0～14歳の年少人口、15～64歳の生産年齢人口が減少し、2045年には65歳以上の老年人口と生産年齢人口が同数になると推計されている。

■朝来市の人口推移と将来人口の予測



朝来市の人口と世帯数の推移 (朝来市ホームページより)

(資料) 総務省「国勢調査」、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所(令和5(2023)年)推計

	単位	令和5年3月末	令和6年3月末	令和7年3月末
人口	人	28,516	28,022	27,526
世帯数	世帯	12,292	12,263	12,196

③ 朝来市の産業構造

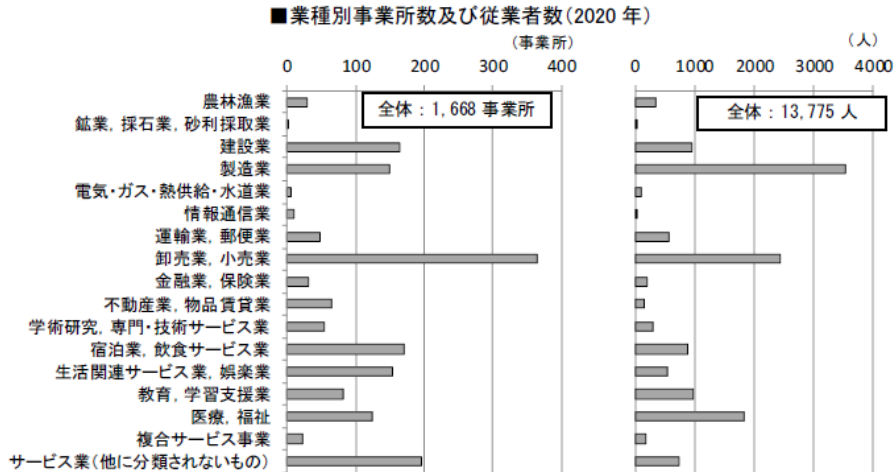
令和3(2021)年における業種別事業所数は、卸売業・小売業が370事業所で最も多く、次いでサービス業(他に分類されないもの)が245事業所、宿泊業・飲食サービス業が170事業所、建設業が162事業所となっている。(図①)

(図①) 朝来市 業種別

【出典】RESAS データ

	卸・小売業	宿泊業・ 飲食サービス	製造業	建設業	生活関連 サービス業・ 娯楽業	その他の サービス業	医療・福祉	不動産・ 物品賃貸業	教育・ 学習支援・ その他	合 計
2016年	441	177	156	179	157	239	117	79	182	1,727
2021年	370	170	147	162	153	245	115	63	188	1,613
2021年構成比	23%	11%	9%	10%	9%	15%	7%	4%	12%	100%
増減	▲71	▲7	▲9	▲17	▲4	6	▲2	▲16	6	▲114

産業3部門別従業者数は平成7(1995)年から減少傾向が続いており、平成22(2010)年以降の減少は穏やかに推移している。



(資料) 総務省「経済センサス活動調査」

令和2年国勢調査では、一次産業に従事する者の割合は5.58%であり、そのうち農業が大半を占めている。二次産業に従事する者の割合は29.23%であり金属製品製造業がその中心となっている。これらの産業が朝来市の域際収支を牽引しており付加価値の高いものづくりが行われている。三次産業に従事する者の割合は65.19%であり、卸売・小売業、医療・福祉業がその中心となっている。

④ 朝来市の課題

朝来市の商工業者数は1,424者(兵庫県商工会連合会の独自統計：図②参照)であり、そのうち、小規模事業者数は1,096者で全体の約77%を占めている。平成28年度と比較すると商工業者数は116者(内小規模事業者数は92者：図②参照)の減少となっており、大半を小規模事業者が占めている。減少理由としては、経営者の高齢化、後継者不足による廃業が主な要因である。

(図②) 朝来市の小規模事業者数(提供 兵庫県商工会連合会)

	単位	商工業者等数	小規模事業者数
平成28年度センサス	者	1,540	1,188
令和3年度センサス	者	1,424	1,096
増減	者	▲116	▲92

*センサス調査から県が独自統計を実施している。

朝来市では、各産業分野において共通・個別の課題を抱えており、それぞれの持続的発展に向けた対応が求められている。

農業分野では、担い手の高齢化と後継者不足が進行しており、耕作放棄地の増加も深刻な課題となっている。

建設業・製造業分野では、人手不足や後継者不在の問題が深刻化している。特に小規模事業者においては、経営基盤の脆弱性が顕著であり、デジタル化や省力化への対応も遅れがちである。

観光業分野では、竹田城跡の観光入込数、平成 26 年には過去最高の 58 万人の観光入込客数を記録したが、その後コロナ禍により大きく減少し、令和 6 年度は約 12 万人までに減少してきているが、依然として朝来市観光の中核を担っている。観光資源の磨き上げや情報発信力の強化が求められている。

小売業・サービス業分野では、市場規模の縮小や商圈人口の減少、消費者ニーズとのズレにより、事業の継続が難しくなっている傾向が見られ、商品価値を高めるためのブランド化や販促戦略の構築が課題となっている。



竹田城跡の雲海（朝来市 HP より）

⑤ 第 2 次朝来市経済成長戦略（ビジョン）

朝来市では、急激、そして大きく変わる時代の潮流を捉えるとともに、平成 30（2018）年度に策定した「朝来市経済成長戦略後期計画」の状況や評価を踏まえ、本市の地域特性・資源を活かし、将来にわたって成長・持続可能な地域の経済構造を構築していくため、産業経済の基本的な方向と具体的な取組を示す「第 2 次朝来市経済成長戦略」を令和 6 年 3 月に策定している。

戦略の位置付け「第 2 次朝来市経済成長戦略」は、朝来市総合計画の産業部門及び市の経済成長に関連する横断的な分野における目標や基本方向を関係機関が共有するとともに、具体的な施策を一体となって実施するための指針となっている。その戦略の中で地域経済団体として商工会は、地域企業の経営体の強化に努め、地域経済の発展に主体的な役割を果たすことを求められている（後述の役割参照）。

【 朝来市の将来像 】

～ 稼ぐ力のあるまちへ 持続可能な未来に向けて ～

その経済成長戦略の中で、重点プロジェクトとして

【企業の新事業・新展開の支援】

地域の事業者が「稼ぐ力」を身につけるために、AI、IoT 等の導入により先進的な技術の導入・活用し技術開発へ取り組む事業者の設備投資等を支援する。

【新たな技術導入の促進】

人口・労働力の減少や DX の進展など環境変化に対応するため、事業者の意識向上を図り、新技術の導入を後押しする。

【事業継続に向けた伴走支援】

朝来市で事業を営んできた事業者が、事業を継続・発展し、円滑に事業承継を進められるよう、商工会・金融機関・市が連携し、課題に応じた伴走型の支援を行う。

【市内消費喚起・循環の促進】

ネット販売やキャッシュレス決済、プレミアム消費など変化する購買行動に対応できるよう、事業者の取組を支援し、市内消費と地域内循環の活性化を図る。

【創業の促進と創業人材の育成・誘導】

自己実現や地域課題の解決、新たな担い手の定住促進など、多様な動機をもつ創業希望者を支援するため、空き家・空き店舗を活用した新規出店を後押しし、創業後も継続的にサポートする伴走型支援体制を強化する。

等が掲げられている。

■ 朝来市の役割

朝来市としてめざす将来像を地域企業及び関係・支援機関と共有するとともに、その実現に向けて事業所の取組や支援ニーズを把握し、その主体的かつ発展・継続に向けた前向きな取組を支援する。

また、重点戦略・プロジェクトを中心とした施策を地域企業・関係機関とともに協働で企画・立案

するとともに、それらを有効に推進する仕組みづくりや支援制度・事業の推進など、事業所の取組を支援する環境づくりに取り組む。

■ 地域経済団体等の役割

商工会や金融機関等は、地域企業の発展・改善・継続を総合的に支援する地域経済団体として位置づけている。

総合的な地域産業の活性化、販路開拓、経営支援・改善、人材の確保・育成などの取組を通じ、会員をはじめとする経営体の強化に努めるほか、行政や支援機関、大学など研究機関等との連携により、地域経済の発展に主体的な役割を果たすことを求めている。

(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

朝来市の小規模事業者を取り巻く環境は、物価や人件費の上昇、人口減少に伴う市場縮小、慢性的な人手不足など、構造的な課題が年々深刻化している。加えて、IT化・デジタル化の急速な進展など、事業環境は大きく変化しており、令和3年度経済センサスにおいても小規模事業者数が減少していることが示されている。地域経済において重要な役割を担う小規模事業者が継続的に発展していくためには、こうした変化に柔軟に対応できる経営基盤の強化が不可欠である。

10年後における地域のあるべき姿：事業者自らが需要動向や市場環境を的確に捉え、付加価値の向上を通じて「稼ぐ力」を継続的に発揮できる状態を実現する。各事業者が明確な事業目標を自ら設定し、その達成に向けて事業計画を策定・実行し、実行結果を踏まえて改善を重ねるという一連のPDCAサイクルを自走できている。

理由：対話と傾聴を基盤とした伴走支援を深化させ、経営者が持つ判断力・計画力・実行力といった経営リテラシーを着実に高めていく。これにより、地域内の事業者が自ら変革を進め、持続的な成長を生み出す力を備えた地域経済の姿を目指す。

本会は、卸売業・小売業、宿泊業、飲食・サービス業、建設業など課題を有する小規模事業者を『伴走支援先』として選定し、各事業者の状況に応じて、顧客ニーズを捉えた商品・サービス開発、高付加価値化、競争力強化、新規販路開拓、創業・第二創業・事業承継支援、さらにはDXを活用した経営効率化など、段階的かつ継続的な支援を実施する。こうした伴走支援の積み重ねにより、地域の小規模事業者が自律的に成長し、持続的な地域経済の活力向上につなげていくことが、10年程度先を見据えた、今後の小規模事業者振興の基本的な方向性である。

理由：地域経済を支える小規模事業者の減少が進むなか、これ以上の縮小を防ぐためにも、事業者の経営体力を底上げすることが急務となっている。また、事業計画を策定しても実行や検証、改善へとつながらない事例が多く、伴走支援を通じて経営リテラシーの向上を図り、小規模事業者の潜在的な力を引き出し、自走できる力を高める必要がある。

小規模事業者は地域の雇用や生活インフラを支える重要な存在であり、その持続性を確保することが地域全体の活力維持に直結するためである。

② 商工会としての役割

朝来市商工会では、従来経営改善普及事業に加え、時代の変化に応じて小規模事業者の経営力を向上させ、「稼ぐ力」を高めていくために、経営計画や事業計画の策定支援、専門家を活用した個社相談に力を入れているが、今後さらに、巡回窓口相談業務を強化し、経営者との対話と傾聴を通じて、小規模事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し、課題解決につながる側面的に支援する伴走支援に注力する。

小規模事業者の経営を巡る環境は、「人口減少による市場の縮小」「事業承継の停滞」「従業員の確保難」など、急速な変化を遂げつつあるが、このような状況下において、商工会は身近で信頼できる相談相手として事業者を支援する重要な役割を担っている。

商工会がその役割を効果的に果たすためには、経営指導員をはじめとする職員の資質向上に力を

入れることが不可欠である。事業者の視点に立って、きめ細やかな対応ができるよう、専門知識やスキルの習得を支援するとともに、外部専門家との連携を強化し、より高度で専門的な指導体制を構築することが求められる。また、最新の経営情報や支援策に関する情報を収集し、事業者に的確に提供する体制も整えることが重要である。

(3) 経営発達支援事業の目標

前述(1)及び(2)で述べた内容を踏まえ、本会では小規模事業者の持続的な発展を支援するため、伴走型個別支援に重点を置き、以下の5つの目標を設定し、「伴走支援先」を中心に支援を強化する。

- ① 小規模事業者の経営者のリテラシーの向上による事業の持続的発展を実現する経営力再構築伴走支援を展開する。
- ② 小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の課題を明確化し、事業計画の策定から実行、そしてその後のフォローアップに至るまで、きめ細やかな支援を提供することで、事業を持続し地域を支え続ける事業者の「稼ぐ力」を高める。

① ②に関する支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 経営者の自走化数 50者(半年ごとのモニタリングの経営者)
: 廃業率(5年後時点) 3.3%以内(朝来市の施策効果の指数: 商工会員数で計測)
: 売上の増加または不変企業割合 55%(朝来市の施策効果の指数)
KPI: 専門家による個別相談 200件/年、各種セミナー開催 5回/年

設定理由: 個社支援を通じて経営に関する知識を習得させるとともに、経営者の経営リテラシー向上を図り、経営分析や事業計画策定支援(年間約40件)を実施する。これにより、新事業や新展開、新たな技術導入を促進し、経営者の自律的な経営運営を支援することで、KGIの目標達成につなげることを目的とする。

本計画期間は、経営者の経営リテラシー向上に向け対話と傾聴による経営力再構築伴走支援に力を注ぐ。

- ③ 小規模事業者の減少率を抑えるため、創業、第二創業(新事業展開)、事業承継、マッチング(M&A)、後継者育成の支援を推進する。

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 創業、第二創業者数 50者
: 事業承継完了 15者 マッチング数 5者
KPI: 創業塾の開催 1回/年 連携先: あさご元気産業創生センター 1回/年
: 事業承継診断シート 20者/年 事業承継計画策定 3者/年

設定理由: 創業の増加や、事業の磨き上げによる事業承継の成立件数が伸びれば、市内での取引や雇用が拡大し、地域内経済の循環が強化される。

本市では近隣市町と比べ創業・第二創業希望者が多い。また、事業承継には時間を要するケースがある。本計画期間は創業支援と事業承継の推進に力を注ぎ、朝来市が掲げる「稼ぐ力のあるまち 持続可能な未来に向けて」のビジョンの達成に資する。

- ④ 小規模事業者の経営基盤を強化するため、小規模事業者に役立つ施策情報の周知を始め、販路開拓、DX・AIの活用、労働環境改善への取組みへの支援を推進する。

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 国等で実施している持続化補助金等各種補助金の活用 200者
: 対面型、DX型販路開拓支援による売上増加企業数 50者
: 労働力の減少対応へDX化等による労働生産性10%向上企業数 30者

KPI : 事業者が発信する「施策情報提供回数」	10回/年 (SNS含む)
: 対面型販路開拓支援を受けた事業者の成約数	2者/年
: DX/AI導入相談、労働環境改善に関する相談件数	50者/年

設定理由：行動量が増えなければ、最終成果（KGI）の測定につながらない。「相談件数」や「導入数」などの行動指標を明確に可視化し、施策の実効性を把握できるようにする。
販路開拓・DX・労働環境・人材確保は経営基盤を支える重要な分野であり、これら多様な支援策を段階的に評価する。

- ⑤ 関係機関や専門家との連携を強化し、職員の資質向上に努めることで、小規模事業者への効果的な経営力再構築伴走支援を展開する。

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI : 支援実施の小規模事業者の事業継続率	100%
: 売上の増加または不変企業割合	55% (朝来市の施策効果の指数) *前掲
KPI : 関係機関：朝来市 経済振興課との定例会	2回/年
: 専門家による個別相談	200件 *前掲
: 職員向け研修・OJT実施回数	4回/年

設定理由：伴走型支援の効果は職員のスキルに大きく依存するため、OJTや研修を通じて職員の実践力を向上させる。また、職員だけでは対応が難しい課題については、専門家の知見を活用し、必要な知識の取得を図る。さらに、朝来市経済成長戦略のビジョン達成に資するため、担当課との連携も密に行う。

本会では、小規模事業者数の減少に歯止めをかけるために、朝来市や他の支援機関と連携を密にし、面的な支援に注力するとともに、職員の資質向上にも取り組み、地域の特色や魅力を活かした小規模事業者の育成を推進することで、地域経済の活性化を目指す。

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8年4月1日～令和13年3月31日） 5年間

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営者のリテラシーの向上による事業の持続的発展を実現する経営力再構築伴走支援を展開する。

達成方針 1：小規模事業者の支援計画の策定

地域経済動向調査や個別ヒアリングを通じてデータを収集・分析し、各事業者の現状と課題を把握したうえで、事業レベルに応じた支援計画を策定する。

設定した理由：小規模事業者は課題が多様化しており、支援効果を高めるためには、事業者ごとの状況を正確に把握した支援計画が必要である。

達成方針 2：経営力再構築伴走支援の実践 本計画期間：重点取り組み

対話と傾聴による経営力再構築伴走支援を実施し、事業者が自走できるよう経営リテラシーの向上を図る。

設定した理由：対話と傾聴を通じて、事業者の本質的課題に対する気づき・腹落ちを促すことにより内発的動機付けを図る。

②小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の課題を明確化し、事業計画の策定から実行、そしてその後のフォローアップに至るまで、きめ細やかな支援を提供することで、事業を持続し地域を支え続ける事業者の「稼ぐ力」を高める。

達成方針1：新事業・新技術導入への事業計画策定

小規模事業者の「稼ぐ力」強化に向けて、セミナーや個別相談を通じて事業者の課題を明確化し、事業計画策定支援を中心に、経営分析・資金調達・新事業展開などの個別支援を実施し、経営力向上を図る。

設定した理由：事業者自身が自社の現状を正しく把握し、将来に向けた事業計画を策定する力を身につけることが必要である。計画策定だけではなく改善実行までを継続的に伴走することで、事業者の「稼ぐ力」の向上を図る。

③小規模事業者の減少率を抑えるため、創業、第二創業（新事業展開）、事業承継、マッチング（M&A）、後継者育成の支援を推進する。

達成方針1：連携による支援体制の強化

行政・金融機関・事業承継引継ぎ支援センター等と連携し、小規模事業者が創業から成長、承継まで一貫して相談できるトータルサポート体制を構築することで、地域経済の面的な発展を図る。

設定した理由：小規模事業者は創業から承継までさまざまな課題に直面するため、行政・金融機関・支援機関が連携して一貫した支援体制を整えることで、円滑な事業運営と持続的な地域経済の発展を支える必要がある。

達成方針2：新たな事業者の創出 本計画期間：重点取組み

朝来市が国の「創業支援事業計画」の認定を受けている強みを活かし、創業塾の実施や伴走型の創業支援を通じて、創業準備から事業立ち上げまで継続的に支援し、地域の新たな事業者の創出につなげる。

設定した理由：創業希望者が計画的かつ着実に事業を立ち上げられる環境を整え、地域に新たな事業者を創出し、地域経済の発展につなげる。

達成方針3：事業承継シートによる診断と事業承継計画策定 本計画期間：重点取組み

経営者の高齢化と後継者不在が進む現状を踏まえ、廃業による地域経済の弱体化を防ぐため、60歳以上の経営者に対して早期の診断を行い、親族内承継・第三者承継に加えてM&Aを含む幅広い事業承継の相談に専門家等も活用して対応する。

設定した理由：事業承継は終着点ではなく、新たな事業成長のスタートである。承継前には事業の磨き上げを促し、承継後も課題が生じた段階で早期に対応できるよう、柔軟に支援を行い、事業の軌道修正や「稼ぐ力」の向上を図る。

④小規模事業者の経営基盤を強化するため、小規模事業者に役立つ施策情報の周知を始め、販路開拓、DX・AIの活用、労働環境改善への取組みへの支援を推進する。

達成方針1：各種補助金等の活用

伴走支援先を中心に巡回等を通じて、市・県・国の施策や制度を周知徹底するとともに、本会会報・ホームページ・公式ラインを活用して、市内事業者への情報発信を強化する。

設定した理由：小規模事業者は情報不足により施策や制度を十分に活用できない場合があるため、巡回や各種媒体を通じて必要な情報を確実に届けることで、事業者の適切な意思決定と安定的な発展を支える。

達成方針2：販路開拓・商品開発支援

小規模事業者が市場ニーズに即した商品開発や改良を行えるよう、企画段階から助言・指導を行う。また、展示会や商談会、季節催事への出展支援を通じて、新規顧客獲得や売上向上につなげる。さらに、地域内外での小規模事業者間のマッチングや連携を促進し、販路の分散によるリスク

の低減を図る。

設定した理由：地域の小規模事業者が持続的に成長するには、既存市場からの販路拡大が不可欠である。展示会や商談会、催事出展等による販路の拡大は新規顧客獲得や売上向上に直結し、事業者の「稼ぐ力」の強化につなげる。

達成方針3：デジタル化、労働環境整備

深刻な人手不足に対応するため、DX化やAI活用による業務効率化、専門家活用による労働環境改善を支援するとともに、新たな従業員の確保を支援するために、朝来市やハローワークと連携して実施する。

設定した理由：深刻な人手不足や業務負荷の増大は、小規模事業者の事業継続に大きな影響を与える。DX化・AI活用や労働環境改善支援を行い、事業の安定的な発展を支える。

⑤関係機関や専門家との連携を強化し、職員の資質向上に努めることで、小規模事業者への効果的な経営力再構築伴走支援を展開する。

達成方針1：職員の専門性向上と高度支援体制の構築

職員が研修参加や専門家派遣への同行を通じて専門性を高め、経営カルテへの記録や企業情報のデータ化を徹底することで、小規模事業者に対する高度な経営力再構築伴走支援体制を構築する。

設定した理由：伴走型支援の効果は職員のスキルに大きく依存するため、職員自身の専門性向上を図る必要がある。OJTや研修を通じて職員の実践力を向上させ、また、職員だけでは対応が難しい課題については、専門家の知見を活用し、必要な知識の取得を図ることで事業者への確かなアドバイスや施策提案を可能にする。

I. 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

(1) 現状と課題

【現状】

朝来市内の経済動向を把握するため、半期ごと（調査期間：4月～6月、10月～12月）に全商工会員を対象とした景況調査を実施している。毎回300件以上の回答を集計し、「朝来市景況調査書」として取りまとめ、商工会ホームページに公開して広く周知している。

【課題】

本調査は継続事業として定期的実施しているものの、経営指導員等による活用度合いに差があり、また他の事業との連携も十分ではない。そのため、他事業への波及効果や積極的な利活用にはつながっていない。

(2) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①公表回数 「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 「RESAS分析」	1回	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

管内小規模事業者を対象とする景況調査に加え、金融機関により定期的に公表される調査結果を参照の上、「朝来市景況調査書」を半期ごとに作成する。作成した調査書については、商工会ホームページに掲載し、広く周知を図る。

- 【調査対象】 市内に拠点をもつる本会会員事業所（約 800 事業所）
- 【調査項目】 景況感（D.I.）、業況推移、人材、経営課題。
- 【調査手法】 調査票を郵送し、返信用封筒・FAX・オンラインフォームにより回答を得る。回収率向上のため、電話フォローと商工会窓口での回収を実施。
- 【調査目的】 短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

② 「RESAS」を活用した分析

成長が期待される産業や事業者を適切に把握し、限られた人的・政策的資源を重点的に投入することにより、効率的な経済活性化を推進するために経営指導員が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用して地域の経済動向を分析し、その結果を年 1 回公表する。

- 【調査手法】 ・「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
- ・「人口マップ・社会増減分析」 → 人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析

- 【分析手法】 経営指導員が「RESAS」を活用し分析を行う。
上記の分析結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

- 【分析目的】 地域の稼ぐ力を可視化し、補助金・販路開拓・人材育成を集中投下する。

(4) 調査結果の活用

- ・景況調査結果を基に、専門家派遣や補助金申請支援に反映させる。
- ・作成した調査結果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。
- ・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。
- ・小規模事業者が事業計画を策定する際の資料として活用する。
- ・売上悪化等、経営課題を感じていると回答した小規模事業者を中心に巡回指導を行う。
- ・経営指導員等が新たな支援先（伴走支援先）を選定する際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

朝来市内の小規模事業者が販売する商品について、「B to C」「B to B」の需要動向調査を行った。調査方法について「B to C」は、地域内即売会（秋獲祭）に来場される一般消費者に対してアンケートによるヒアリングを実施。「B to B」は、地域外の展示会に来場されるバイヤーに対してアンケートによるヒアリングを実施した。調査内容については、対象事業者にフィードバックしているものの、有益な活用には至っていない。

有益な活用に至っていない理由としては「調査目的が明確でない」「データ分析が十分でない」「フィードバック後のフォローが十分でない」といった点が挙げられる。

【課題】

需要動向調査の内容について、有益な活用を進めていくために、「調査目的の明確化」「データ分析」「フィードバック後のフォロー」が課題である。

(2) 目標

需要動向調査のフィードバック事業者数

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
消費者アンケート調査実施事業者数	5 者	4 者	4 者	4 者	5 者	5 者
展示会・商談会等アンケート調査実施事業者数	5 者	4 者	4 者	4 者	5 者	5 者

(3) 事業内容

調査内容の有益な活用を念頭におき、下記のとおり実施する。

【調査対象事業者の選定】

朝来市内小規模事業者のうち、新商品サービスの開発や販路開拓に意欲的な事業者をピックアップし、調査目的を持った事業者を選定する。

【調査の実施】

① 消費者アンケート調査の実施

新たな商品開発や販路開拓に意欲はあるが、売上が伸び悩んでいる小売を行っている製造業者や飲食店・小売店のうち、商品について需要調査の必要性を認めた事業者等を対象として毎年4～5者を選定し、購入者、来店者（一般消費者向け）向けにアンケート調査を実施する。

<調査手法>

(情報収集)

購入者、来店者（一般消費者）に対し、店頭でアンケート票への記載を依頼する。

(情報分析)

調査結果は、顧客属性と商品属性のクロス分析など、外部専門家を交え経営指導員等と当該事業者とで分析する。

<サンプル数>

1店舗当たり50人

<調査項目（例）>

- ・顧客属性：居住地、年齢、性別、来店曜日・時間・頻度、来店動機等の事項
- ・商品属性：価格、味、食感、機能性、パッケージデザイン

<調査結果の活用方法>

外部専門家と連携してアンケート調査結果を分析した上で、当該事業者にフィードバックする。商品サービス構成などの改善、提供方法の見直し他、新商品サービス開発につなげる。また経営指導員等は分析手法などを専門家から学び、独自に分析ができるようスキルアップを目指す。

② 展示会・商談会等でのアンケート調査

食料品製造業者・身の回り品製造業者など最終消費者向けの製品製造業者または小売を行っている事業者で取引先開拓を行いたい事業者等を対象として毎年4～5者を選定し、展示会や商談会への出店を誘導し、既存商品及び新商品の展示、試食を行う際、来場者に対してアンケートを実施する。

<調査手法>

(情報収集)

展示会や商談会への出展を誘導し、既存商品及び新商品の試食、テスト販売、来場者を対象にアンケートを実施する。

(情報分析)

調査結果は、業者属性と商品属性のクロス分析など、外部専門家を交え経営指導員等と当該事業者とで分析する。

<サンプル数>

1事業者あたりの来場者（調査対象者）20人

<調査項目（例）>

- ・業者属性 業種、会社規模、取扱商品、取引条件
- ・商品属性 味、歯ごたえ、匂い、色、大きさ（容量）、価格、見た目（パッケージ含む）、サイズ用途、使い勝手等

<調査結果の活用>

外部専門家と連携してアンケート調査結果を分析した上で、当該事業者にフィードバックする。既存商品の改良・新商品の開発につなげる。また経営指導員等は分析手法などを専門家から学び、独自に分析ができるようスキルアップを目指す。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者に対する経営分析については、本会が作成した統一様式の「経営状況把握シート」を使用し実施している。これにより無形資産の把握・分析を進め、事業計画策定支援の出発点となるツールとしている。

【課題】

統一フォーマットによる「経営状況把握シート」を運用しているが、業種によっては実務上の活用に適さないケースが見受けられる。加えて、担当者間において作成の目的化や精度のばらつきが生じており、結果として伴走型支援や事後フォローへの実効的な活用にはつながっていない。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
経営分析件数	25 者	50 者	50 者	50 者	60 者	60 者

*創業者は除く

(3) 事業内容

■「伴走支援先」リスト及び「各種セミナー」を活用した経営分析

経営発達支援事業に従事する職員は、毎年数社を抽出し、本会が設定した目標数値を各職員の個別目標に反映したうえで、小規模事業者の経営状況分析を実施する。

財務面の分析については、決算書類を用いて収益性・生産性・安全性・成長性などの観点から分析する。

非財務面については、SWOT 分析等を活用し、事業者との対話と傾聴を通じた課題抽出を重視したうえで、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」等を活用し分析する。

また、より高度な専門的分析が必要な場合には、専門家と連携し、精度の高い経営状況分析を行う。

- ① 朝来市景気動向調査において、業況推移が悪化したと回答した小規模事業者に対して巡回訪問等により、経営者との対話と傾聴を通じて、本質的な経営課題を有すると判断した小規模事業者。
- ② 新たに経営分析を行う事業者の発掘のため、各種セミナーを年4回開催し、参加者の中から経営改善に意欲的な小規模事業者。
- ③ 小規模事業者持続化補助金など、補助金・助成金の申請相談を受けた小規模事業者で、経営者との対話と傾聴を通じて、本質的な経営課題を有すると判断した小規模事業者。
- ④ 小規模事業者経営改善資金貸付（マル経融資）をはじめ融資相談を行った事業所のうち、数値分析などにおいて重要な経営課題を有すると判断した小規模事業者。

(4) 分析結果の活用

経営実態や経営状況の分析結果は、事業者と共有し経営者の経営リテラシー向上を図るとともに、フィードバックを行い事業計画策定に活用することに加え、小規模事業者の売上増加や利益の確保に向けての商品構成の見直し、既存のサービス提供方法の改善等、融資や補助金等施策活用を含めたフォローアップの基礎資料として活用する。さらに、小規模事業者の「稼ぐ力」を高めるため、経営課題を的確に認識し、持続的な事業運営に活かせる力を伸ばすために伴走支援を行う。

分析結果については事業所データを管理している「CRMate」に結果を入力し、いつでも閲覧で

きる方法で内部共有し、全ての職員に対しての支援力向上に役立てる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「あさご創業塾」「事業計画策定セミナー」を開催、また「あさご事業承継サポートセンター」を設置、関係機関と連携し計画策定支援を行った。事業計画策定の意義や重要性の理解が十分に浸透しておらず、補助金申請支援などが主となっている。また、災害等発生時に事業の早期復旧・継続に向けた「BCP セミナー」を開催しているものの、事業者自身の災害発生時等の対応についての意識が低く、受講者が伸び悩んでおり集客に苦労している。

【課題】

事業の持続的発展に向けた事業計画策定の意義や災害等発生時に事業の早期復旧・継続に向けた計画策定の重要性を浸透させ、計画に基づいた PDCA サイクルを回していくための伴走支援が必要である。

また、小規模事業者はエネルギー価格・物価の高騰、最低賃金引き上げがある一方で、適正な価格転嫁ができていない現状がある。

(2) 支援に対する考え方

創業、販路開拓、新事業、事業承継、災害等発生時のリスク対応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、セミナーの開催等により事業計画策定の動機付けを行う。またフォローアップとして外部専門家などを活用して個別相談会を実施する。そして個社の状況に合ったサポートを行い、事業の持続的発展や早期復旧・継続に向けた計画書の策定及びPDCAサイクルを回すための伴走支援を行っていく。

さらに、取引先との公正な関係を築くうえで「パートナーシップ構築宣言」を推進し、小規模事業者間の取引の適正化への機運の醸成を図る。

(3) 目標

項目	現行	誘導経路	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①創業計画策定事業者数	10 者	セミナー	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
		個別相談	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②事業再構築計画策定事業者数	23 者	セミナー	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
		個別相談	13 者	13 者	13 者	13 者	13 者
③事業承継計画策定事業者数	3 者	セミナー	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
		個別相談	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
④事業継続力強化計画策定事業者数	*	セミナー	3 者	3 者	3 者	4 者	4 者
		個別相談	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
合計	36 者		41 者	41 者	41 者	42 者	42 者

(4) 事業内容

上記の目標項目 4 つについて、それぞれ以下の事業を実施する。

① 創業計画

【内 容】 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) を開催。経営・会計・販路開拓・人材育成など経営の基礎をテーマとしたセミナーを想定。

【支援対象者】 朝来市内で創業予定の方、創業後 5 年未満の方

【想定参加者数】 10 名程度

【募集方法】 朝来市と連携し、募集チラシを広報誌とあわせて全戸配布する他、ホームページ、LINEにて周知する。

上記セミナーのフォローアップとして、外部専門家を活用した個別相談会を実施し、精度の高い計画策定に向けた支援を行う。

② 事業再構築計画（ビジネスモデルの改善や新事業へ挑戦する計画）

【内容】 消費者ニーズの多様化、価格競争の激化など大きく変化する経営環境のなかで、事業継続に向けた「事業計画策定セミナー」（1回／年）を開催。ビジネスモデルの再考の必要性・補助金活用事例などをテーマとしたセミナーを想定。

【支援対象者】 「伴走支援先」リストからピックアップ、事業計画策定に意欲的な事業者

【想定参加者数】 15名程度

【募集方法】 案内文書の郵送（会員事業所）、ホームページ、LINE公式

上記セミナーのフォローアップとして、外部専門家を活用した個別相談会を実施し、精度の高い計画策定に向けた支援を行う。

③ 事業承継計画

【内容】 経営者の高齢化や後継者不在などの状況下で、事業承継を促進していくために「事業承継セミナー」（1回／年）を開催。親族内承継や第三者承継（特に創業者とのマッチングなど）の進め方をテーマとしたセミナーを想定。

【支援対象者】 後継者不在・事業譲渡を希望する事業者、金融機関等からの依頼先など

【想定参加者数】 10名程度

【募集方法】 案内チラシ、ホームページ、LINE公式、市役所や市内金融機関窓口を通じて

上記セミナーのフォローアップとして、商工会・行政・金融機関・事業承継引継ぎ支援センターが連携してサポートし、精度の高い計画策定に向けた支援を行う。

④ 事業継続力強化計画

【内容】 近年の異常気象により多発する自然災害やサイバー攻撃その他想定されるあらゆるリスクに対して自社の事業・従業員を守っていくために「BCPセミナー」（1回／年）を開催。災害発生時に、事業の早期復旧・継続ができる体制づくりなどをテーマとしたセミナーを想定。

【支援対象者】 災害発生に、事業の早期復旧や継続ができる体制づくりを希望する事業者

【想定参加者数】 10名程度

【募集方法】 案内文書の郵送（会員事業所）、ホームページ、LINE公式

上記セミナーのフォローアップとして、外部専門家を活用した個別相談会を実施し、精度の高い計画策定に向けた支援を行う。

上記①～④の事業実施における効果として、事業者の自走化及び稼ぐ力の向上に寄与することを期待する。

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】

事業計画策定者、経営改善貸付先（マル経融資）を中心に計画の進捗や管理などのフォローを行っている。

【課題】

定期的な巡回訪問や窓口対応などで進捗管理や計画との乖離が生じた場合には経営指導員等が伴

走支援として関与しているが、その進捗状況や管理、フォローが担当者（個人）に委ねられており、関与の度合いが把握できていない。そのため、支援内容の可視化を行い、職員間で情報の共有を図り、伴走するフォロー体制の構築を行う必要がある。また、当初策定した計画から大幅に乖離した場合には新たに計画の策定や見直しを行い、実情に沿った計画策定の支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

計画策定をした小規模事業者を対象に計画の進捗状況や定性的、定量的な側面の乖離が生じていないか定期的な訪問や窓口相談において、進捗状況を把握する。計画と大きく乖離している場合は接触頻度を増やし、1名での対応だけではなく複数名での対応や職員間で情報の共有を図り、チームとして関与することで精度の高い支援を提供し、アフターフォローの漏れがないように対応する。

(3) 目標

事業計画策定者及び経営改善貸付先が策定した事業計画書の定量的な目標について達成できるように伴走支援を行う。

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	48者	50者	52者	54者	56者	58者
頻度(*1) (延べ回数)	314回	350回	364回	378回	392回	406回
目標達成事業者数(*2)	15者	15者	15者	15者	16者	16者

(*1) フォローアップ対象事業者数の内

頻度(延べ回数): 「毎月ごと」40%、「四半期ごと」50%、「半年ごと」10%として算出。

例: 「毎月ごと」50者×40%×12回(240回)

「四半期ごと」50者×50%×4回(100回) 「半年ごと」50者×10%×2回(10回)

(*2) 目標達成事業者数の定量的な目標は売上高、営業利益、客数を軸とする。

(4) 事業内容

事業計画策定者及び経営改善貸付先について、担当している経営指導員等が伴走支援として、その計画の進捗度合に応じて、「毎月1回」「四半期に1回」「年2回」それぞれ対応する。

なお、進捗状況に大きな乖離や目標数値との隔たりがある事業者、当初策定した事業計画と大きな逸脱がある事業者などの場合は回数に制限を設けず、臨機応変に対応する。その場合には、複数名の経営指導員等によるチームでの対応や外部専門家(中小企業診断士)の知見により、指導・助言を行うことで方向性のズレを解消し、小規模事業者自身が修正し、自走できるように支援を行う。

(取組手段: 対象者別)

目標: 設定された定量的な目標の達成

対象者	実施内容
創業計画策定者	前項に記載した「創業塾」を受講した者、個別相談等で創業計画を策定した者のフォローアップを実施する。 四半期ごとに経過観測を実施し、市内の経済動向を踏まえて情報の提供を行う。
事業再構築計画策定者 (既存事業者)	事業の改善、新たな事業の立案をし、実行した事業者に対して、進捗状況の確認を行い、計画的な事業運営が行えるようにフォローアップを実施する。
事業承継計画策定者 (親族内承継)	円滑な事業承継が進むように外部専門家を交えながら、事業承継を支援する。中小企業診断士のみならず、税理士、公認会計士等と連携を図りながらフォローアップを実施する。

事業継続力強化計画
策定者

策定した事業継続力強化計画が実際に機能するかを確認するフォローアップを実施する。必要に応じて研修や外部助言をタイムリーに紹介し、災害発生時の初動対応の精度の向上を図る。

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】

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った。

「引き込み型」販路開拓については、地域内展示即売会（秋獲祭）を開催、朝来市内の小規模事業者が、一般消費者（B to C）に対して、自社新商品のテストマーケティングの場として活用した。「売り込み型」販路開拓については、朝来市内の小規模事業者に対して、全国のバイヤーが集まる大型展示会へ共同出展支援を行い、様々なバイヤー（B to B）と商談をすることで、実際の取引や商品のブラッシュアップにつなげる場を提供した。

食品関連事業者への販路開拓支援が主となっており、製造業など他業種への販路開拓支援が手薄である。家族経営など人手が足りない事業者は、展示会出展へのハードルが高い。

【課題】

業種を問わず、販路開拓に意欲的な事業者の選定や展示会出展前後のフォローアップ、人手が足りず展示会出展へのハードルが高い事業者への支援が課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の販売する商品やサービスの需要開拓支援については、取引先や顧客へ対面で営業や商談を行う「対面型」販路開拓と、デジタルツールやオンラインの仕組みを活用する「DX型」販路開拓に分けて支援を行う。特に販路開拓が課題である創業者（創業から5年未満含む）、経営分析、事業計画を策定及びデジタルツールを活用できる小規模事業者を中心に支援を行う。

(3) 目標

① 「対面型」販路開拓支援

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
展示会・商談会出展事業者数	12者	8者	8者	8者	8者	8者
出展による新規成約事業者数/者	2者	2者	2者	2者	2者	2者

② 「DX型」販路開拓支援

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
SNS・ECサイト等ツールのアクセス分析実施事業者数	*	8者	8者	8者	8者	8者
「DX型販路開拓支援」実施により、上記ツールのアクセス数が増加する事業者数	*	5者	5者	5者	5者	5者
上記事業者のうち、SNS・ECサイト等ツールを経由した売上5%以上増加事業者数	*	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

① 「対面型」販路開拓支援

展示会や商談会への出展を誘導し、直接バイヤーや顧客と商談する機会を提供する。その中で、「対面型」のメリットである来場者とのコミュニケーションの効果を最大限生かすために出展前後のフォローを行う。

【想定する展示会】

FOOD STYLE JAPAN、ギフトショー、国際フロンティア産業メッセ など

【出展前後のフォロー】

出展前 目標の明確化、ターゲット層の特定、ブースデザイン企画 など

出展後 名刺交換した情報の整理、来場者へのサンキューメール、商談の設定 など

② 「DX 型」販路開拓支援

時間や場所の制約を超えた効率的な販路開拓に向けた取組として、デジタルツール活用の支援を行う。具体的には、効果的な情報発信を目的とした SNS 及びその受け皿となる EC サイトの活用について支援を想定。

具体的には DX をテーマとしたセミナーを開催し理解度を高める。

【内 容】 WEB 集客、SNS 活用などによる販路開拓をテーマとしたセミナー

【想定参加者数】 15 名程度

【募 集 方 法】 案内文書の郵送（会員事業所）、ホームページ、LINE 公式

また、実際の導入にあたっては必要に応じて IT 知識が豊富な専門家の派遣等を行い、事業者の段階に合った支援を展開する。

II. 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

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】

毎年、外部有識者として中小企業診断士、朝来市経済振興課、本会役員を参集して事業評価委員会を開催している。

内容は法定経営指導員を筆頭に支援担当者が実績と評価、改善点の説明を行い、各委員から評価と要望（改善点）を得て実施方法などの経営発達支援事業の効果的な PDCA サイクルを構築している。

【課題】

経営発達支援計画の目標を達成できるように、経営発達計画の取組み内容及び効果について事業評価委員会を開催し、その進捗状況、実施状況の評価・検証・見直しは担当課では行っているものの、全職員へのフィードバックが十分に出来ていないと感じている。

(2) 事業内容

定量的に把握できるように事業評価報告シートを作成し、事業ごとに設定した数値目標に対する実績並びに実施した内容を明記する。また、実施した事業（セミナー等）に対する参加者からアンケートの取りまとめを行う。

事業評価報告シートを基に年1回実施する事業評価委員会にて外部有識者から事業成果に対する評価・見直し案について提示を受ける。

外部有識者は経営発達支援事業に詳しい中小企業診断士を委嘱し、事業評価を的確にとりまとめていただく。また、他の支援機関の成功事例も取入れ、経営力再構築伴走支援のあり方と合わせて指導を頂く。

事業評価委員会メンバー		備考
中小企業診断士等	2名	外部有識者
朝来市経済振興課 課長	1名	
朝来市商工会 会長	1名	
〃 理事	2名	

〃	事務局長	1名	
	法定経営指導員	1名	

(3) 事業評価委員会の評価結果について

事業評価委員会の評価結果は、本会理事会にて報告を行う事と併せて、本会ホームページへ掲載することで地域内小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。また、法定経営指導員は評価の結果を踏まえ、次年度事業の改善を図る。

(4) 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経営指導員等を中心とした「担当者会議」を実施する。「担当者会議」は半期ごとに実施し、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、及び実施結果の改善策の検討」を想定する。

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主催の経営指導員等研修会及び中小機構等が主催する研修会に積極的に参加し経営指導員及びその他の職員の資質向上に努めている。

【課題】

経営指導員等の職員の資質向上には努めているが、対話と傾聴による小規模事業者の支援に不可欠な経営状況の把握、及び事業計画策定支援に関するスキルは不足している。加えて経営指導員等の個々の支援能力に差がある。

(2) 事業内容

目的：小規模事業者への効果的な経営力再構築伴走支援体制を構築し組織力を強化する。

① 外部講習会の積極的活用

経営指導員等は、兵庫県商工会連合会や中小企業大学校の研修会などに積極的に参加し、能力向上を図る。研修は担当業務に直結する内容を基本とし、各職員が毎年自らの課題を踏まえてテーマを設定し選定する。経験の浅い職員は支援力向上のため受講機会を多く確保する。受講後は、習得した支援事例やノウハウを職員間で共有し、組織全体のスキル向上につなげる。

主な外部講習会先	内容
兵庫県商工会連合会	年2回以上の参加
中小企業大学校	中小企業支援担当者等研修の受講 年1回以上の参加
中小機構	オンデマンド研修の参加

② 実際の支援機会を活用した支援スキルの向上

1) 専門家派遣の際には同行することで支援力向上を図る

小規模事業者に専門家を派遣する際には、担当職員（経営指導員等）が同行し、専門家の指導、助言ノウハウなど実地の場にて高度な支援力を学ぶ。

2) OJTによる後進の育成

ベテラン職員と、支援経験の浅い若手職員がチームを組み、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施し、専門家のコーディネートや支援手法など個人に帰属しがちなノウハウを伝える。

3) 商談会や展示会、展示即売会などへの出展支援

新たな需要の開拓に寄与する事業で各種の即売会・展示会・商談会等へ出展（店）する小規模事業者者にバイヤーとの交渉や消費者へのPR方法などの出展前の支援や出展後のフォローを通じ、マーケ

ティングに対してのスキルや支援力の向上に努める。

③ 情報の共有化

1) 支援記録のデータベース化の推進

事業所データの管理に使用している「CRMate」を活用し、巡回・窓口相談の記録や経営分析、事業計画などを経営カルテとして随時入力・共有する。これにより、担当外の職員でも一定レベルの対応が可能となり、支援ノウハウを組織内に蓄積・共有することで支援能力の向上を図る。

2) 定期ミーティングの開催

法定経営指導員は月1回の「担当者会議」で進捗や専門家派遣の状況を共有し、支援先の優先順位や支援ノウハウを議論する。また、月初の「事務局連絡会議」で事業スケジュールや支援体制の改善点を確認し、効率的な支援体制の共有と強化を図る。

11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関する こと

(1) 現状と課題

【現状】

例年決まった形での他の支援機関との情報交換会は開催していない。

地域金融機関との連携については、担当者レベルでの情報共有に留まっている。

【課題】

担当職員のみが情報交換してきたノウハウが蓄積されているだけであるため、今後、組織内で共有する仕組みを構築し、組織全体で経営力再構築伴走支援体制を整えることが課題である。

(2) 事業内容

① 兵庫県商工会連合会主催の情報交換会へ参加

県下28商工会の経営支援担当者会議に参加して商工会同士の連携を深め、他の商工会の支援事例や地域を超えた小規模事業者の連携策に検討する。

目的：支援ノウハウの共有と地域を越えた小規模事業者の連携の促進

② 地域金融機関との連携

地域内の金融機関（但陽信用金庫・株式会社但馬銀行・但馬信用金庫・兵庫県信用組合）との情報交換を金融機関ごとに開催し、金融支援他、創業や経営改善、事業承継における事例や課題などについての情報交換を行い、今後の支援に対する方向性の共有を図りながら連携して個社支援に取り組む。

目的：地域金融機関との連携による支援力の向上

③ 株式会社日本政策金融公庫 豊岡支店との連携

株式会社日本政策金融公庫 豊岡支店管内の商工会・商工会議所による金融支援他、各地域の資金需要動向や地域経済動向について情報交換する連絡会議に参加し、各地域における支援ニーズや課題等を共有し、小規模事業者の支援に関するノウハウの習得に努める。

目的：管内の需要動向や経済動向の把握、支援力の向上

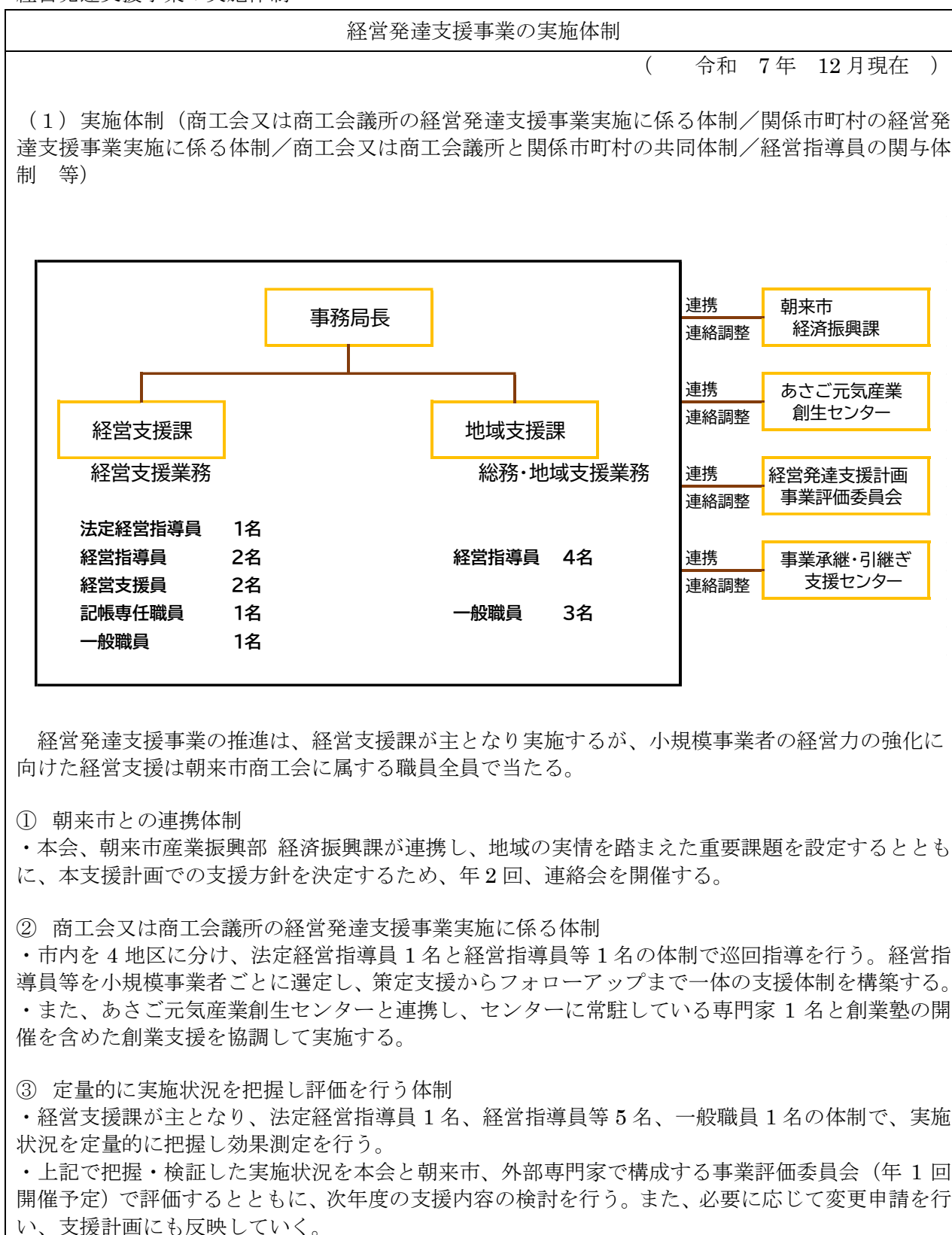
④ 朝来市との連携

朝来市が運営する経営相談窓口、あさご元気産業創生センターと経済振興課との情報交換を半期ごとに三者が集まり、地域の小規模事業者の支援状況や課題の共有を図る。また、小規模事業者の抱えている情報を共有することで「事業者の声を施策に反映させる循環の仕組み」を構築し、「現場の声→行政施策→支援の強化」というサイクルを回し、小規模事業者への支援力の向上を図る。

目的：小規模事業者の稼ぐ力の向上

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



④ 経営指導員等の資質向上に係る体制

・本会職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX 化や生成 AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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 法定経営指導員又は広域経営指導員の氏名、連絡先

- 氏名： 上垣 英暁
- 連絡先： 兵庫県商工会連合会 電話番号：078-371-1261
(朝来市商工会 電話番号：079-672-2362)

② 法定経営指導員又は広域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 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 上垣 英暁は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300
経済動向調査分析費	300	300	300	300	300
需要動向調査費	300	300	300	300	300
経営分析、事業計画策定支援費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
事業計画策定後実施支援費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
新たな需要の開拓に寄与する事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
事業評価委員会開催費	200	200	200	200	200
支援力向上事業費	500	500	500	500	500

(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
自主財源（会費収入、各種手数料収入） 全国商工会連合会事業補助金 （伴走型小規模事業者支援推進事業、事業環境変化対応型支援事業） 兵庫県商工会連合会事業補助金、朝来市補助金

(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。

