

経営発達支援計画の概要

実施者名	淡路市商工会(法人番号：3140005020126) 淡路市(地方公共団体コード：282260)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>① 小規模事業者の稼ぐ力の向上による地域経済の活性化 経営リテラシー向上による「自走化」による経営基盤の強化等により、淡路市の「住みたい、住み続けたい、そして訪れたい淡路市」の実現に寄与すること。</p> <p>② 食のブランド化による地域産業の活性化 食の統一ブランドとして全国展開し、安定的な販路を確保、スマート技術の活用等により、地域内好循環を実現すること。</p> <p>③ 観光のブランド化による地域産業の活性化 観光のブランド化や観光資源のネットワーク化を推進し、年間を通じた需要の平準化と最適化を実現すること。</p> <p>④ 創業と事業承継を通じた事業の新たな担い手の確保による地域産業の活性化 創業しやすい環境・事業承継しやすい環境が整備され、要支援者が計画的に創業・事業承継して、売上・利益を上げられること。</p> <p>⑤ 人材不足への対応による地域産業の活性化 UIJターンにより人材を確保しつつ、人材の多能工化・機械等導入による省力化・デジタル技術導入による効率化が実現すること。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1 地域の経済動向調査に関すること 淡路市内外の経済動向を調査・分析して、小規模事業者に情報提供することにより、事業計画の基礎データとして活用する。</p> <p>2 需要動向調査に関すること 小規模事業者の取り扱う商品に関する需要等情報を収集、整理、分析、提供し、事業計画の基礎データとして活用する。</p> <p>3 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営状況を分析することにより、強みと弱み、財務状況・非財務状況を適切に把握し、経営課題を明確にする。</p> <p>4 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者が販路開拓等を行う際に、進むべき道筋が明確になるよう、集団セミナーや個別指導により事業計画策定を支援する。</p> <p>5 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の実施支援(フォローアップ)として、事業計画の進捗状況を確認し、計画修正や問題点の対策立案などを行う。</p> <p>6 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新たな観光需要の開拓を目指しつつ、販路拡大を目指す食の小規模事業者に対して、展示商談会への参加支援を行う。</p>
連絡先	<p>淡路市商工会 〒656-2132 兵庫県淡路市志筑新島5-2 TEL. 0799-62-3066 FAX. 0799-62-6005 E-mail: info@sci-awaji.jp</p> <p>淡路市役所 産業振興部 商工観光課 〒656-2292 兵庫県淡路市生穂新島8番地 TEL. 0799-64-0001(代表)、0799-64-2542(直通) FAX. 0799-64-2530 E-mail: awaji_syoukan@city.awaji.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

兵庫県南部に位置する淡路市は、三方を海に囲まれ島全体の北部から中部に位置し、平成17年に旧5町（津名町、淡路町、北淡町、一宮町及び東浦町）が合併して誕生した市である。

北に明石海峡、東に大阪湾、西に播磨灘を臨み、東西の距離は27.4km、南北は26.4kmで、総面積184.24㎢を有し、淡路島全体の約3割を占め、日本最初の国立公園として瀬戸内海国立公園に指定された景勝地であり、絵島等の美しい島影と海岸線や緑豊かな自然環境に恵まれている。

平成7年1月の阪神・淡路大震災では、本地域は大きな被害に見舞われたが、平成10年の明石海峡大橋開通により、淡路島は、本州、四国と「地続き」になり、本地域北部が淡路島の北の玄関地となっている。瀬戸内海気候の温暖な環境であり、中山間地域の特性を活かした繁殖和牛の飼育や花卉栽培等の農畜産業が盛んに行なわれ、周囲を海に囲まれていることから、漁業では、四季折々の新鮮な魚の漁獲に加え、冬季には海苔やワカメの養殖等が行われており、そのため、農業・漁業者の割合が高いことが特徴的である。

豊かな自然環境、歴史文化(日本遺産「国生みの島・淡路」など)、そして農畜水産業(淡路たまねぎ、淡路ビーフなど)と地場産業(線香)が盛んな地域であり、近年は観光リゾート、ワーケーションなど、都会の喧騒を避ける移住先として新たな企業の移転等も進んでいる。



◇淡路市の人口

人口の減少率は緩やかになりつつあるが、依然として人口は減少している。また、世帯数の増加傾向は変わらず、単身世帯が増えている。

区分	平成17年 (4/1時点)	令和4年 (11/1時点)	令和5年 (11/1時点)	令和6年 (11/1時点)	令和7年 (11/1時点)
人口(人)	51,508	42,508	42,057	41,412	40,849
世帯数(世帯)	19,040	20,350	20,439	20,437	20,415
世帯当たり人員(人)	2.70	2.08	2.05	2.02	2.00

(淡路市住民基本台帳より)

◇淡路市の将来推計人口

今後も将来にわたって人口減少が続き、令和7年から令和32年までの間で、全体の人口減少率が30.2%（39,878人→27,809人）であるのに対して、生産年齢人口の減少率は39.0%（19,883人→12,116人）と、それを上回ると予想されている。

	令和7年	令和12年	令和17年	令和22年	令和27年	令和32年	25年後減少率
人口(人)	39,878	37,356	34,909	32,506	30,104	27,809	(30.2%)
生産年齢人口(人)	19,883	18,602	17,138	15,145	13,432	12,116	(39.0%)

(国立社会保障・人口問題研究所による推計)

◇産業

淡路市の業種別商工業者数(単位：事業者数)

	平成28年度	令和3年度	令和3年度構成比
卸売業・小売業	703	563	31.3%
サービス業	350	366	20.4%
飲食・宿泊業	290	282	15.7%
製造業	276	263	14.6%
建設業	238	187	10.4%
その他	167	136	7.6%
合計	2,024	1,797	100.0%
(内小規模事業者数)	1,658	1,429	-

(平成28年度、令和3年度経済センサス統計調査報告より)

淡路市の商工業者数は、令和3年度経済センサス統計調査報告によると1,797事業者で、その内、小規模事業者は1,429事業者であり79.5%を占める。平成28年と令和3年との比較では、商工業者数が11.2%減少、小規模事業者数が13.8%減少している。

構成比から見て、卸売業・小売業が最も多く、続いて、サービス業、飲食・宿泊業の順となっている。

産業別の小規模事業者の現状は、次の通りである。

- ・卸売業・小売業では、地域の消費者を主なターゲットとして事業を営んでいるが、人口減少による地域の購買力低下や島外への消費の流出にさらされている。さらに大型店の影響で販売単価の低下など十分な売上・利益を確保することが困難な状況である。事業の内訳では、「食と観光」に関連する事業者が約半数である。
- ・サービス業では、従業員不足、従業員の高齢化が問題となっている一方で、近年体験型農園など「食と観光」に関連する事業が人気を博す傾向にある。
- ・飲食・宿泊業では、創業や開業はあるものの小規模事業者の廃業も多く、同業者同士の競争の激化、販売単価の低下、経営者の高齢化などの問題を抱えている。

以上に列挙したように、「食と観光」に関連する事業者が約半数を占める。

◇交通

淡路市は、本州と四国を結ぶ神戸淡路鳴門自動車道が南北を貫通するほか、大阪湾沿いに国道28号線、播磨灘沿岸に主要地方道福良江井岩屋線、東西軸として、主要地方道富島久留麻線、志筑郡家線などが各集落を結んでいる。

淡路市以内には、本四海峡バス(株)のあわ神あわ姫バス(コミュニティバス)が運行している。

◇観光

「国生みの島・淡路」として日本遺産に認定されており、伊弉諾(いざなぎ)神宮や五斗長垣内(ごっさかいと)遺跡、古くから詩歌に詠まれた松帆の浦、絵島等が知られている。特に西浦海岸の夕日は「日本の夕日100選」にも選ばれており、近年では、旧淡路町地域から、北淡一宮地域にかけて夕日を楽しめる観光施設が次々と開業し、京阪神間に近い立地と豊富な観光資源が要因となり、コロナ禍による落ち込みがあったものの、再び来島客が増加傾向にある。「令和6年度兵庫県観光客動態調査結果(速報)」によると、淡路地域の観光入込客数(1283.5万人)、日帰客数(1157.6万人)、及び宿泊客数(125.9万人)は、それぞれ増加傾向にあるが、観光ブランド戦略の欠如等もあり、観光客が休日や多客期に集中し、平日や閑散期に分散できていないこと等が課題である。

また、淡路地域の公表済み最新の観光消費額は、令和5年度の1,679億円である。

◇小規模事業者が抱える現状と取り組むべき課題

- ・生産性向上、省力化による持続可能な発展

市場環境は急速に変化しているが、小規模事業者は対応が遅れており、事業者が機械導入等による省力化、デジタル技術(AI・SNS・キャッシュレス決済)活用等による生産性向上を通じた、高付加価値の商品・役務提供をすることで、持続可能な発展をしていくことが課題である。

- ・最低賃金の引き上げや物価高等への対応力強化

最低賃金の引上げや原材料費の高騰により、小規模事業者の収益は圧迫されており、価格転嫁や生産性向上などの取り組みが課題である。

- ・創業を通じた事業の新たな担い手の確保

人口減少と高齢化により事業の担い手不足が深刻化しており、既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持にとっての課題である。

- ・事業経営の後継者不在による事業承継ニーズの増加

小規模事業者は、経営者の高齢化が進み、後継者不足による廃業リスクが年々高まっており、事業承継支援の需要が増すなか、後継者となる人材の確保が課題である。

帝国データバンク『兵庫県「後継者不在率」動向調査(2024年)』によると、兵庫県全体の後継者不在率は48.4%。上記有効求人倍率から考慮すると、淡路地域はそれ以上に深刻な状況にあると推定される。

- ・人材不足への対応のための人材誘致、人材確保、人材定着

平成17年から令和6年までの10年間で、人口は51,508人から40,849人へ10,659人減少し、そのうち生産年齢人口は、28,349人から21,019人へ7,330人減少している。

また「あわじの経済レポート」による淡路地域(3市)の有効求人倍率は、令和7年6月時点

で 1.60 倍と兵庫県全体の 0.99 倍や全国平均の 1.22 倍を上回る人手不足の状態にある。

人口減少と若年層流出による人材不足が深刻化しており、魅力ある地域・働き場所としては、市外人材の誘致、市内人材の流出阻止、現有人材の定着が課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

◇10年後の淡路市を見据えて

淡路市の将来像「いつかきっと帰りたくなる街づくり」の実現に向け、「地域資源と地域活力があふれるまち（産業）」を基本目標として、以下の方向性を示している。

- ・ 環境先進地への取組（ゼロカーボンシティ推進）：地域資源を活用した自立型エネルギーシステム構築や、地域経済の好循環（ローカル SDGs）の推進
- ・ 地域産業の活性化（商工業・農漁業）：スマート技術の普及、地域ブランド戦略の支援、6次産業化の推進、及び企業誘致（特に ICT 分野の若者の起業）の強化
- ・ 観光振興：滞在型観光、国際観光都市の実現を目指し、食のブランド化や観光資源のネットワーク化を推進

兵庫県全体の「ひょうごビジョン 2050」においても、淡路島地域は『人と自然の「環」が広がる淡路島』を基本理念とし、食とエネルギーを生み出す島の実現、観光客や移住者と共に発展する島を目指している。

商工業の振興については、人材不足や後継者不足等、課題に対応するため、地域特性にあった魅力ある商店街づくりを目指して、消費者ニーズ・需要動向の把握、消費生活全般にわたる情報提供等、付加価値のある商工業施策を推進する。

また、個店の魅力を生かしながら、従来から営業する地元商店主と UIJ ターン就業者、若者等が共に活躍できるまちづくりの推進に取組み、異業種間交流等を推し進め、多角的視点からの連携による新たな仕組みや取り組みの創出、大企業・大型店との相乗的な発展、時代のニーズを捉えた新商品開発等によるブランドづくりなどによって、小規模事業者の経営基盤の強化等を図り、商工業全体の活性化に繋げる。

そして、観光振興については、地域資源と地域活力があふれるまちづくりを目指し、ガイドによる地元特有の観光資源の活用や日本遺産の認定を受けた歴史文化遺産によるストーリーなど新たな観光資源の有効活用を図り、魅力ある誘客対策を進めることで滞在型観光に結び付けるとともに、国際観光都市の実現に向けた取り組みを進めることで、交流人口の増加を図ることを基本方針とする。

◇淡路市総合計画との連動性・整合性

第 2 次淡路市総合計画の基本構想(平成 29 年度から令和 8 年度まで)に基づく後期基本計画(令和 4 年度から令和 8 年度まで)において、地域産業の活性化(商工業)について記載されている内容として、「商工会等と連携し、国県制度を有効活用し、地域経済基盤の強化を図ります」、「企業の能力開発や商品研究、販路開拓などの経営力の向上への支援を行う」、「後継者、地域を活性化するリーダーなどの人材育成をはじめ、商工会等と連携し、起業者支援策として、起業セミナーの実施、窓口相談等の起業養成や新たな産業創出を支援します」等の項目で、淡路市商工会と

連携し、強化と支援を図るとされている。

また、地域資源の活用（観光振興）の中で「農業、漁業、商工業など豊かな地域資源を活用した体験型観光の充実」、「農業・漁業・商工業と連携し、食のブランド化を進め」、「飲食施設、宿泊施設等での市産食材の活用に努め、観光客に対する食のブランド化への取組の強化」が記載されており、これらの内容を「淡路市商工会の目指す方向性や活動方針」とするものである。淡路市総合計画と連動し、小規模事業者の経営力向上や販路拡大を支援し、経営基盤の強化と健全な経営発展に努める。

◇淡路市商工会が担うべき役割

淡路市商工会としては、淡路市で唯一の総合経済団体として、小規模事業者への支援の中核を担う存在として、小規模事業者の「稼ぐ力」向上と持続的発展のためにデジタル化、販路開拓、観光客誘致、人手不足対策等を継続的に支援し、また創業・事業承継支援により地域経済の新陳代謝の促進と活力増進を目指します。

特に、「食と観光」関連事業者の売上・利益を増加させることを通じて、地域産業・地域経済の活性化につなげる役割を担う。

◇「10年後淡路市のあるべき姿」と「理由」

①小規模事業者の稼ぐ力の向上（経営の高度化と生産性向上）による地域経済の活性化

「10年後淡路市のあるべき姿」：小規模事業者が、綿密な事業計画やデジタル技術等経営リテラシー向上による高付加価値化を通じた「自走化」による経営基盤の強化と販路拡大により、地域経済の活性化に繋がり、「住みたい、住み続けたい、そして訪れたい淡路市」のスローガンに寄与していく。

「理由」：小規模事業者が最新の技術や適切な情報を活用することで、「稼ぐ力」など強固な経営基盤を築き、雇用・納税・人流等の担い手となってこそ、地域経済の活性化に繋がるため。

②食のブランド化による地域産業の活性化

「10年後淡路市のあるべき姿」：食の統一ブランドとして全国展開し、飲食店・小売店・ECで安定的な販路を確保している。スマート技術の活用・普及や6次産業化による生産・加工・販売の効率的な体制により付加価値を高め、観光需要も取り込む地域内好循環を実現している。

「理由」：兵庫県淡路県民局による取り組み（食のブランド淡路島）に呼応して、淡路たまねぎ、淡路ビーフ、淡路鯛といった食材とそれを用いた料理の普及・ブランディングとスマート技術の活用を通じた高付加価値化によって、外貨を稼ぎ、価格主導権を確立する必要がある、また、統一ブランドの確立により品質標準化とストーリーで差別化を図るため。

③観光のブランド化による地域産業の活性化

「10年後淡路市のあるべき姿」：滞在型観光、国際観光都市の実現を目指し、食のブランド化に加えて観光のブランド化や観光資源のネットワーク化を推進することで、食・体験・宿泊・土産物等が回遊導線で結ばれ、観光客による滞在時間の延伸や消費支出単価が高くなる状態である。

また、平日や閑散期にも、地元由来の独自の観光資源を活かした情報発信をすることで、年間を通じた需要の平準化と最適化を実現している。

「理由」：情報発信によって、地元固有の観光資源による体験価値を向上し、短時間滞在や季節要因を改善・均衡することで、機会損失を防ぎつつ高付加価値の観光を普及させるため。

④創業と事業承継を通じた事業の新たな担い手の確保による地域産業の活性化

「10年後淡路市のあるべき姿」：創業希望者・事業承継候補者の育成と創業しやすい環境・事業承継しやすい環境が整備され、要支援者が計画的に創業・事業承継して、計画的に売上・利益を上げられる状態

「理由」：創業により新陳代謝を高め産業の多様化を促し、小規模事業者数を増やしつつ、事業承継による廃業抑制によって供給と雇用を守るには、計画的な伴走体制によって支援する必要があるため。

⑤人材不足への対応による地域産業の活性化

「10年後淡路市のあるべき姿」：魅力ある地域・働き場所として整備することによって、市外人材の誘致(IJターン)、市内人材の流出阻止(Uターン)、現有人材の定着をしつつ、人材の多能工化・機械等導入による省力化・デジタル技術導入による効率化が実現している。

「理由」：人材不足の中、採用難が常態化しつつ離職率が増加する現状を打破するには、働く環境を整備しつつも、機械・デジタル活用による自動化・可視化による効率的な業務と技術伝承が必要になり、それは計画策定・実施による稼ぐ力向上と魅力ある職場創出で実現できると考えるため。

(3) 経営発達支援事業の目標

淡路市の産業ビジョンに沿い、下記の理由により特に地域経済への波及効果の高い「食と観光」関連事業者を重点支援対象とし、「創業」支援により新たな事業者を生み出し新陳代謝を維持した『量的増加』を目指しつつ、「稼ぐ力」向上支援により既存事業者の付加価値増加による成長と『質的向上』を目指す。

そういった取り組みを通じて小規模事業者自身が「経営リテラシー」を高め、「経営の自走化」をしていくことを促す。支援手法としては、市内小規模事業者との「対話と傾聴」を通じて、事業者が自らの「本質的課題」に「気づき・腹落ち(納得)」することを促して、「内発的動機付け」を行い、「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者自身の「自己変革・自走化」を目指す「経営力再構築伴走支援」を実践する。

◇「食と観光」関連事業者を重点支援対象として取り組む理由

・「食と観光」関連事業者

淡路市において、「食と観光」関連事業者は、淡路市商工会会員 1,185 事業者(令和 7 年 5 月 26 日現在)のうち、746 事業者(個別の聞き取り調査等)が該当し、淡路市内を見ても主要産業であり、地域への波及効果も高いため、当事業での対象業種とし、中でも特に事業意欲が高く新たな事業展開を検討している事業者を重点支援先とする。

・淡路市への観光入込客数と観光消費額

「兵庫県観光客動態調査報告書」によると、令和5年度の淡路島への観光入込客数は、前年度比+4.0%の1,333万人だった。観光消費額は1,679億円と県全体の10.7%を占めており、淡路市はその約1/3を構成すると考えられるため。

- ・「食と観光」関連事業者は地域波及効果を生みやすい構造

飲食店・体験施設・宿泊施設が、観光客による消費という外貨獲得の前面に立ち、それが2次・3次の観光消費を生み、それら施設との取引を通じた関連事業者の売上利益増加と雇用創出、ひいては地域経済への波及効果が高いと考えられるため。

①小規模事業者の稼ぐ力の向上（経営の高度化と生産性向上）による地域経済の活性化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：事業計画策定及び伴走支援を受けた50%の事業所が、営業利益率1%以上増加

KPI：事業計画策定100事業者（創業・事業承継計画除く）

設定した理由：KGIは「稼ぐ力」の向上度合いを見るためのもので、KPIは「稼ぐ力」を付ける前提となる母集団を増やす過程を管理するためのものであるため。

②食のブランド化による地域産業の活性化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：食のブランド化による新規売上10%増加

KPI：食のブランド化による展示商談会出展+EC出店50事業者

設定した理由：KGIは食のブランド化の度合いを測るための指標で、KPIはその手段として販路別に積み上げていく（専用フォームに入力）ための指標であるため。

③観光のブランド化による地域産業の活性化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：観光のブランド化による新規売上10%増加

KPI：観光プロモーション映像制作・Webサイト活用支援50事業者

設定した理由：KGIは外需獲得の状況確認のための指標で、KPIはそのプロセス整備状況（WEB情報発信とアプリでの売上管理）を確認するためのものであるため。

④創業と事業承継を通じた事業の新たな担い手の確保

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：創業・事業承継支援を受けて新規に創業50事業者・事業承継10事業者

KPI：創業・事業承継による事業計画策定100事業者

設定した理由：KGIは地域産業活性化のための事業者数を維持増加するため新規事業者数増加と廃業事業者数減少を確認するため、KPIはその過程としての母集団を可視化するため。

⑤人材不足への対応による地域産業の活性化

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：新規雇用者数50人・労働生産性1%向上

KPI：合同説明会（会場・WEB）参加 25 事業者・設備等による自動化導入等 10 事業者
設定した理由：KGI は新たな人手確保のため+人手不足克服のため重要な指標であり、KPI
はその過程を確認するための指標である。

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 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日）

(2) 目標の達成に向けた方針

効果的に目標を達成するため、方針については淡路市が掲げる「地域経済の好循環（ローカル SDGs）」や兵庫県が掲げる「食とエネルギーを生み出す島の実現、観光客や移住者と共に発展する島」、そして淡路市内小規模事業者が共通して抱える課題ともいえる「人手不足・人材確保への対策」を常に意識しつつ、「食と観光」に関連する小規模事業者（飲食、宿泊、食品製造、観光施設、その他関連業者）を対象として支援を実施する。

淡路市において、「食と観光」関連の小規模事業者数は、商工会員 1,185 社（令和 7 年 5 月 26 日現在）のうち 746 社（観光部会・商業サービス業部会等の内「食と観光」関連事業所）が該当し、淡路市内を見ても主要産業であり、地域への波及効果も高いため、当事業での対象業種とし、中でも特に事業意欲が高く新たな事業展開を検討している者を重点支援先とする。

また、今回の経営発達支援事業の取組みは、次の「淡路市商工会経営支援体制」（事業所支援担当制にて、淡路市ビジネスサポートセンターと連携し、企業支援会議で組織として支援案件の共有と検証を行う）による伴走型支援にて実施する。

そして、市内小規模事業者への支援に当たっては、商工会担当者事業者との「対話と傾聴」を通じた信頼関係に基づいて、小規模事業者が自らの「本質的課題」を認識し、「気づき・腹落ち（納得）」した上で、「内発的動機付け」による小規模事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出して、「自己変革・自走化」を目指すことを常に意識した経営力再構築伴走支援を実行する。

経営発達支援事業の目標で設定した項目ごとの連動は下記の通りである。

①小規模事業者の稼ぐ力の向上（経営の高度化と生産性向上）による地域経済の活性化

達成方針：デジタル化推進 EC や POS の積極的な導入により、販路拡大・リードタイム短縮及び収支の可視化を実現する。

設定理由：一元管理によりリードタイム短縮・在庫最適化等を通じて利益率改善を実現し、可視化によって現場の自立改善を促し、持続的な効果をもたらすため。

②食のブランド化による地域産業の活性化

達成方針：販路の多層化（バイヤー商談×EC） 展示商談会での新規販路開拓と EC への出店を増加させ、販路を拡大させる。

設定理由：単一販路への依存は需要変動に脆弱であるため。バイヤー商談は安定的な販売、EC は全国各地への到達を見込めるため。

③観光のブランド化による地域産業の活性化

達成方針：回遊導線の導入 食・体験・宿・土産等を結び、目的地+もう 1 か所を巡ってい

ただため、動画やアプリ等による誘客と市内での消費拡大を目指す。

設定理由：点在資源を線で結ぶことで滞在時間と消費支出を拡大できるためである。機会損失を減らし、1つでも多くの施設の売上増加に貢献するため。

④創業と事業承継を通じた事業の新たな担い手の確保

達成方針：創業後又は承継後3年の伴走支援36か月間の売上・粗利を追跡、計画との乖離を埋める伴走支援をする。事業継続や発展のため補助事業を積極的に活用する。

設定理由：初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離脱を防ぐ。数値管理により早期の軌道修正が可能になり、成長路線に乗せ、市内の事業者と雇用の維持に貢献するため。

⑤人材不足への対応による地域産業の活性化

達成方針：柔軟な就労と外部資源の活用 短時間雇用や副業、兼業人材活用のため、マッチングサイト等を活用しつつ、一人の従業員が複数業務をこなせる多能工化を目指す。

設定理由：フルタイム従業員ばかりでは雇用の母集団に限られるため。柔軟な就労で潜在人材を取り込みつつ、多能工化で安定稼働を支え、離職率改善にもつなげるため。

【淡路市商工会経営支援体制】

◇事業所支援担当制

淡路市商工会では、経営指導員等職員11名により、商工会員約1,200事業所に対して担当職員を配置し、すべての経営支援に対応する支援担当制をとっている。

また、非会員事業所についても、津名・北淡路・一宮・北淡の4地域ごとに担当者（地域グループ）を決め、相談対応など経営支援に当たっている。

◇企業支援会議

事業者への効果的な伴走型支援を目指し、当会では、年度当初に職員毎に「重点支援先事業所」を設定し、支援目標、当月の行動計画、当月の支援内容とその成果を共有し、組織による支援を効果的にすすめるための会議を月1度開催しており、その会議に向けた地域グループでの打合せ会議も実施している。

◇淡路市ビジネスサポートセンターとの連携

淡路市商工会内には、淡路市の出先機関として、中小企業を取り巻く様々な経営課題の相談窓口として設置された「淡路市ビジネスサポートセンター」があり、専門相談員（中小企業診断士）が常駐しており、非会員を含む創業希望者等、市内の事業者への経営支援について、支援担当職員（地域グループ）とサポートセンター専門相談員が連携して対応している。

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：

- ・経済動向の調査は断片的で、RESAS等のデータ連携等の仕組みは未整備である。

- ・景況感や需要動向は巡回窓口相談等で把握しているが、体系的な指標等は未整備である。
- ・全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査を受託しているが、市内経済動向調査をする仕組みがない。
- ・金融連盟（3行）、日本政策金融公庫との意見交換会を年2回(7月・11月)実施し、淡路市の融資動向、市内事業者の業況を共有している。
- ・他機関の調査として、兵庫県による「兵庫の統計」「あわじの経済レポート」や淡路信用金庫による「わたしのマチの景況レポート」の淡路市に関する情報を収集している。

課題：

- ・RESAS による詳細な目的別の調査及び公表が有効でなく、事業者等への還元が限定的である。
- ・調査結果の公表も、一部の小規模事業者にしかな情報提供できていないため、経営支援に活かせていない。
- ・事業者のニーズに合った、地域の経済動向における情報の収集・分析とその情報の提供方法が必要である。

(2) 目標

公表項目	周知方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①産業構造分析：RESAS活用	商工会報 ホームページ	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景況調査： 全国商工会連 合会結果活用	商工会報 ホームページ	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①産業構造分析：RESAS(地域経済分析システム)を活用したデータ収集・公表(年1回実施)

(調査対象・項目)人口(人口構成・人の流れ等)、産業構造(企業数・付加価値額)、企業活動(企業間取引・付加価値額・創業比率・黒字赤字企業比率)、観光(消費額・滞留人口)等
(手法)RESAS で淡路市を選択、下記項目を収集・分析したうえで、企業支援会議にて職員間で共有し、支援の基礎情報として活用する。⇒事業計画策定、事業者支援等に反映させる。

- ・「マーケティングマップ」…事業所の立地・滞留人口・通過人口・将来人口等を把握・分析
- ・「観光マップ」…観光地別滞留人口や観光消費分析(国内・インバウンド)等把握・分析
- ・「人口マップ」…市内における人の流れ等を分析
- ・「産業構造マップ」…市内各産業の現状等の分析と把握、
- ・「地域経済循環マップ」…市内外のお金の流出・流入状況を把握、市内回遊性向上施策検討

(目的)当地域において真に稼げる産業や事業者を可視化して、限られたマンパワーや政策資源(補助金等)を集中投下し、効率的な経済活性化を目指す。観光×飲食が高付加価値を生みやすいことが判明したため、「食と観光」の重点化は妥当である。

②景況調査：全国商工会連合会景況調査の実施・公表(年4回実施)

四半期ごとに4業種（製造業、建設業、小売業、サービス業）の小規模事業者の景況を調査し、全国582の商工会から約8,000社の企業情報を集め分析を行っており、そのうち、淡路市内の対象事業所は8社ある。

なお、以下のとおり対象を絞り、調査結果を独自に集計・分析し、地域内の業種別景況動向調査を整理し、事業計画策定支援の基礎資料として活用する。

(調査対象)管内小規模事業者40社（内、商工会独自調査32社：「食と観光」に関連する事業者（飲食、宿泊、食品製造、観光施設、関連業者）、全国商工会連合会景況調査8社）

(調査項目)業況、売上、採算、資金繰り、借入難易度、設備投資、経営上の問題点

(手法)3ヶ月に一度、職員が巡回し、全国商工会連合会景況調査用紙を使用し実施する。

全国商工会連合会より報告されるデータに加え、「兵庫県中小企業の景況」等の内容を考慮し、「淡路市商工会経営支援体制」により分析を行い、四半期ごとに分析の報告を行う。

(目的)短期的な業況を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など迅速な支援策につなげる。

(4) 調査結果の活用方法・公表回数

収集・分析した情報は職員内部で共有した上で、市内小規模事業者へメール・巡回等で情報提供し、商工会報及びホームページにより広く周知する。公表回数は、RESAS 結果は年1回、景況調査結果は年4回実施する。

また、事業計画の策定をはじめとする経営支援の参考資料として積極的に活用する。調査結果は事業計画策定支援時に、常に意識して積極的に事業計画に取り入れ、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：

- ・小規模事業者の事業計画策定の際、需要動向の確認（マーケティング）に関しては、事業者の多くは、「経験」と「勘」に頼っており、当会としてもこうした小規模事業者に対して十分な支援を行っていない。
- ・業界動向や統計データだけでは、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズや消費動向の把握が十分ではない。
- ・アンケート調査（消費者向け及び展示商談会）での調査の仕方が必ずしも有効でない。

課題：

- ・小規模事業者の商品開発や販路開拓等の事業計画策定には、業界動向や統計データの提供だけではなく、事業者が消費者やバイヤーの生の声を収集し、マーケットインの視点を持ってもらうことが課題となる。
- ・ビッグデータ分析のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できない。
- ・消費者向け及び展示商談会の調査において調査の仕方に改善が必要である。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①消費者向けアプリ活用による調査の実施 (B to C 支援)	—	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
②展示会や商談会等バイヤー向け調査の実施 (BtoB 支援)	5 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(3) 事業内容

①消費者向け動向調査の実施(B to C 支援)

(支援対象) 「食と観光」に関わる飲食、宿泊、観光施設等 対象小規模事業者数 40 者
(調査手法) (一般消費者向け) 淡路市「地域ポイントカード(商工会商品券アプリに実装)」による利用状況を追跡することで、消費動向を分析した調査結果を調査対象事業者 40 者にフィードバックする(淡路市「地域ポイントカード」後期計画 P102「3. 施策の展開」(3) 郊外型商業施設の集積と活性化より)。

(サンプル数) 1 者ごとの利用者数及びアプリ全体での利用者数(市内 9,000 ユーザー)

(調査項目) 顧客属性(居住地、年齢、性別、来店時間、頻度等)

※商工会商品券アプリ管理システムにより情報取得可能
商品属性(味、色、価格、量、見た目、パッケージ等)

※事業者による販売管理による商品券アプリとの ID 連動により可能

(分析手段・手法) 調査結果は、「淡路市商工会経営指導体制」のもと、販路開拓等の専門家(中小企業診断士)と連携し、分析を行う。

(調査分析結果の活用方法) 分析結果は、当該事業者フィードバックすることで、消費者ニーズに合った商品開発及び事業計画につなげる。

②展示会や商談会等でのバイヤー向けアンケート調査の実施(B to B 支援)

(支援対象) 「食と観光」に関連する食を取り扱う小規模事業者
対象小規模事業者数 20 者

(調査手法) 来店者(商談会バイヤー等)向けアンケート(QR コード又は紙)を実施し、消費の状況・価格評価・商品改良提案等分析した調査結果を調査対象事業者 20 者にフィードバックする。

(サンプル数) 1 者あたり 30 人

(調査項目) 業者属性(業種、企業規模、取扱商品、取引条件等) 商品属性(味、色、価格、量、見た目、パッケージ等)

(分析手段・手法) 調査結果は、「淡路市商工会経営指導体制」の下、販路開拓等の専門家(中小企業診断士)と連携し、分析を行う。

(調査分析結果の活用方法) 分析結果は、当該事業者フィードバックすることで、

消費者・顧客ニーズに合った商品開発につなげる。ニーズを反映した商品改良と販売戦略を策定し、売上増加と顧客満足度向上を目指す。また、データ蓄積により市場動向として他者への還元にも活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・ローカルベンチマーク等のツールの活用は、一部にとどまり、面談・ヒアリングの標準化が未整備である。
- ・財務面の把握・検討は、EXCEL による独自の様式を活用しているが、非財務面(強み・弱み・機会・脅威等)も含めた体系的な整理が不足している。
- ・経営分析セミナーは、事業計画セミナーに合わせて開催しているが、フォローアップに弱い面がある。
- ・分析結果を、事業計画策定の際に十分に活かせていない。

課題：

- ・財務面・非財務面の両面からの分析を標準化し、課題抽出から具体的施策までの計画的な支援が必要である。
- ・経営分析セミナーにおいて、参加者の裾野拡大と分析対象事業者の計画的な確保が必要である。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
個別経営分析者数 (財務+非財務 ：ロカベン等)	— (財務分析のみ 11 者)	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
セミナー開催件数 ／内フォローアップ 支援事業者数	1 回	1 回 ／15 者	1 回 ／15 者	1 回 ／15 者	1 回 ／15 者	1 回 ／15 者

(3) 事業内容

①経営分析実施事業者の掘り起こし

事業所担当者が、巡回窓口相談・記帳指導・決算指導・融資斡旋や補助金申請の時に経営分析の必要性や重要性を説明し、経営分析に興味を持っていただきつつ、対話と傾聴を通じて、事業者が本質的課題に気づき、納得したうえで、内発的動機からの能動的行動+潜在力を引き出すようにして、経営分析実施事業者数を増加させ、重点支援先としての 40 者の分析を実施する。

また、地域の経済動向調査や需要動向調査で得られた情報を分かりやすく説明したうえで、経営分析に活用できるようにする。

②経営分析セミナー

目的：参加者が自らの事業所データを用いて、財務・非財務を可視化し、強み・弱み・機会・脅威等を検討しながら、分析と活用について自ら考える内容で、個別支援や事業計画策定につなげる。

募集方法：ホームページ・SNS告知・メール配信・巡回窓口相談時に案内する。

開催回数：年1回(15名×1回)

内容：ローカルベンチマーク、経営計画ツールによる自社分析、SWOT分析等
財務分析と非財務分析の内容の分析結果を、講師が個者ごとに評価する。
事業所の担当職員が引継ぎ、事業計画策定に活用できるようにする。

③「淡路市商工会経営支援体制」による経営分析

事業所支援担当者が、巡回窓口相談時に経営分析の必要性を説明して、経営分析のツール活用を進め、必要に応じて聞き取り経営分析を実施する。

(分析項目)SWOT分析、クロスSWOT分析、3C分析、財務分析、非財務分析等

(経営診断ツール)ローカルベンチマーク(経済産業省)、経営自己診断システム(中小機構)等

(4) 分析結果の活用方法

分析結果は、対象小規模事業者にフィードバックし、事業計画策定等に活用する(小規模事業者支援への活用)。

また、分析結果を商工会基幹システム(CRMate)に蓄積してデータベース化して可視化することで、職員間での情報共有とナレッジ化を図り、支援の効率化とスキル強化につなげる(商工会内部での活用)。

そして、分析結果を集約し、市内小規模事業者が抱える共通課題を明確化したデータをもとに、補助金や金融支援の提案を行い、政策形成や制度改善にフィードバックする(地域経済・政策連携への活用)。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

これまでの地域の経済動向調査、需要動向調査及び経営分析を踏まえて、小規模事業者には事業計画策定セミナーを、創業者には創業セミナーを実施し、事業所担当職員が伴走型支援に取り組んでいる。

事業計画策定事業者数及び創業者ともに目標に対する一定の成果は上がっているが、補助事業計画としての採択と補助金活用が目的になっている場合が多く、その後の効果検証が必ずしもできていない。

また、販路開拓、創業、事業承継及び新事業展開などの事業計画策定においては、個別対応の場合が多く体系的なものにはなっていない。

課題：

支援者主導で事業計画の策定をすることで、事業者が主体的に作成していないことが多く、計画内容の実効性が低いという課題があり、経営発達という明確な経営ビジョンを定めた事業計画策定支援につながっていない場合が多いことから、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境づくりが求められる。

また、支援体制において、体系的に取り組む仕組みづくりが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、事業計画の策定が事業の持続的発展にどれほど重要であることを周知し、浸透を図るとともに、主体は小規模事業者自身であることを自覚してもらう。

そのためにも、一方的な説明ではなく、対話と傾聴を通じて小規模事業者が自ら考え、事業者の本質的課題に気づき納得するように促し、能動的に事業計画を策定して、行動に移そうという動機付けになることを意識して実施する。

また、これまでの地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析を踏まえ、かつ淡路市や兵庫県の産業ビジョンに沿った事業計画の策定をすることで、思い付きではない根拠ある、実現可能性の高い内容を心掛けた策定支援を実施する。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
創業セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業承継セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
DX 推進セミナー	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
専門家による個別指導	50 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
事業計画策定事業者数	30 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー

目的

事業計画策定の重要性を理解し、販路開拓・新事業展開等に向けた持続可能で発展的な経営改善を図るための支援体制を構築する。

具体的手法

(支援対象) 経営分析を行った小規模事業者、事業計画策定を希望する小規模事業者
事業計画策定を希望する小規模事業者が参加する場合はまず経営分析を行う
食と観光関連事業者(飲食、宿泊、食品製造、観光施設、その他関連事業者)を主とする。

(募集方法) 商工会ホームページ・SNS 配信・巡回窓口相談時等

(講師) 関係支援機関と連携の上、カリキュラムに適した講師を選定する。

(回数) 年 2 回

(カリキュラム) ・事業計画とは、事業計画策定の目的と仕組み、事業計画策定のメリット
・経営分析を踏まえた課題抽出、収支シミュレーション(売上、損益予想等)

(参加者数) 延べ 40 人(20 人×2 回)

(成果指標) 参加者数、事業計画策定件数

②創業セミナー

目的

創業予定者等に対して、事業構想の具体化と事業計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業継続を促進する。

具体的手法

(支援対象) 創業予定者・創業間もない事業者

(募集方法) 商工会ホームページ・SNS 配信・巡回窓口相談時案内
・新聞折り込みチラシ(淡路市全戸配布)等

(講師) 関係支援機関と連携の上、カリキュラムに適した講師を選定する。

(回数) 年1回(全5コマ)

(カリキュラム) 創業に向けた基礎知識、事業構想の整理、事業計画の重要性、マーケティング戦略、税務、資金調達及び収支シミュレーション等

(参加者数) 40人 (40人×1回)

(成果指標) 参加者数、創業計画策定件数

③事業承継セミナー

目的

事業後継者等に対し、事業承継の具体化と計画策定を支援し、地域内での持続可能な事業承継・事業継続を促進する。

具体的手法

(支援対象) 事業後継者・後継予定者等

(募集方法) 商工会ホームページ、SNS 配信、巡回窓口相談時等

(講師) 関係支援機関と連携の上、カリキュラムに適した講師を選定する。

(回数) 年1回(全2コマ)

(カリキュラム) 事業承継に向けた基礎知識、事業承継の整理、事業承継の重要性、マーケティング戦略、税務、資金調達及び収支シミュレーション等

(参加者数) 20人 (20人×1回)

(成果指標) 参加者数、承継計画策定件数

④DX推進セミナー

目的

DX に対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図ることで、新事業展開の基盤を整備する。DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際に DX に向けた IT ツールの導入や WEB サイト構築等の取組を推進していく。

具体的手法

(支援対象) デジタル技術活用による事業の変革が必要な小規模事業者

(募集方法) 商工会ホームページ・SNS 配信・巡回窓口相談時等

(講師) 関係支援機関と連携の上、カリキュラムに適した講師を選定する。

(回数) 年2回

(カリキュラム)DXの意義、AIの活用、デジタル技術による効率化及び生産性向上等
(参加者数)延べ40人(20人×2回)
(成果指標)参加者数、ITツール導入件数

⑤「淡路市商工会経営支援体制」による事業計画策定支援

事業所支援担当者が、上記セミナーを受講し、経営分析を行った小規模事業者を対象に巡回窓口相談時に事業計画策定の必要性を説明し、経営分析の結果を踏まえた事業計画策定のための伴走支援を行い、より専門的な知識を要する場合等必要に応じて外部専門家との連携につなげる。

その過程において、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自身が本質的課題に気づき(認識)、腹落ち(納得)した上で、内発的動機による能動的行動・潜在力の引き出し、つまり、当事者意識を持ち自らが課題に取り組む姿勢を通じた、事業者の自己変革・自走化を目指す支援を実施する。

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：

補助金申請や税務・金融・労務等の目的で実施し、主に補助金申請者及び採択者等事業計画策定者に対して、補助事業が適正に実施されているかを不定期並びに定期的な事業化報告時に巡回・窓口相談にて確認しており、徐々には計画的になっては来ているものの、実行性に課題の残る状態である。

課題：

補助金目的で事業計画を策定した事業者への支援(フォローアップ)が多いことから、その報告が済めばフォローアップも終了し、支援も単年で途切れることが多い。事業計画の進捗状況確認、実施の評価、課題把握、解決策検討及び計画見直し等を見越したPDCAサイクルに沿った継続的な伴走支援につなぐことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者自身が策定した事業計画において、その実施について自ら考え、判断しながら実施できるようにするために、伴走支援を実施する。対話と傾聴を通じて、小規模事業者に気づきと納得を促し、主体的な行動を引き出した上で、経営の自動化に向けて潜在力を引き出すことを常に心がけて支援に当たる。

事業計画策定後の小規模事業者への策定後実施支援は、事業の効果(売上・利益率・顧客数等)と事業の見直しを図るPDCAサイクルを回すことにより、複数年におけるフォローアップを実施していく。

支援対象事業者は、事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して行うものとする。

(3) 目標

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	30 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
頻度(延回数)	360 回	960 回	960 回	960 回	960 回	960 回
売上増加事業者数	8 者	20 者	20 者	25 者	30 者	35 者
利益率 1%以上増 加事業者数	7 者	20 者	20 者	25 者	30 者	35 者

(4) 事業内容

定期的なフォローアップと着実な実施のための見直し(手法・対処方法)

事業計画を策定した小規模事業者すべてを対象として、定期的かつ継続的なフォローアップを実施する。

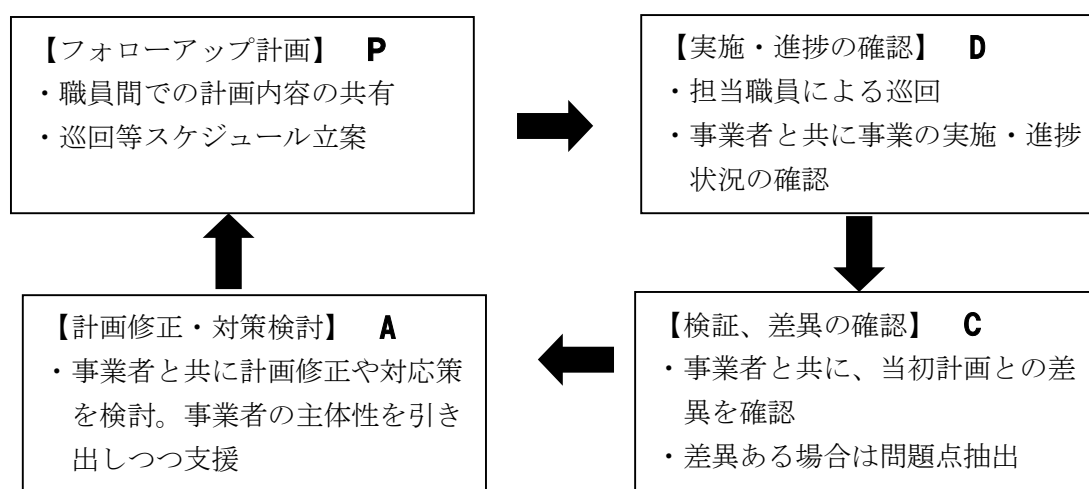
また、事業所担当者が、定期的に巡回・窓口といった対面によるフォローアップで、事業進捗状況を把握し、小規模事業者との対話と傾聴を重ねて、小規模事業者自らが考え判断できるようにしていくことで事業計画が実行性のあるものとしていく。

フォローアップの頻度は、事業計画策定事業者を重点支援先として設定して、月 2 回程度の対面による接触(巡回・窓口等)をして実施する。(巡回 40 者×月 1 回×12 月=480 回、窓口 40 者×月 1 回×12 月=480 回、合計 960 回)

なお、事業計画と進捗状況に乖離がある場合には、商工会内の他職員や外部専門家(中小企業診断士等)との連携を通じて、PDCA サイクルを回し、事業計画の見直し、修正等を実施していく。

具体策としては、下記の 3 点を予定している。

- ①KPI 達成率 50%未満の場合には、職員による企業支援会議で支援計画の見直しを行う。
- ②未達の要因分析を行い、次期の商工会の支援計画や事業者の事業計画に反映する。
- ③支援記録は、商工会CRMateでの入力基準を標準化し、全職員が同一基準で記録する。



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：

小規模事業者の販路開拓や多様なニーズ調査の場の提供として、これまでも展示商談会への出展支援を行っているが、効果的な商談のための PR 手法や展示商談会前後のフォローといった踏み込んだ支援がまだまだできていないのが現状である。

また、展示商談会への参加事業所も一部の小規模事業者が繰り返し出展している。

課題：

展示商談会への出展支援や前後のフォローの仕方・PR 手法の踏み込んだ継続的な支援をする必要がある。

また、出展事業者についても一部の事業者に偏らないように、「食と観光」関連事業者から幅広く募って参加を促すことが必要である。

なお、EC構築を通じた販売や SNS 配信等による PR・キャッシュレス決済など、デジタル技術を活用した変革による新たな顧客の獲得や利便性・効率性を高めることも課題の一つであり、現在は市民限定のデジタル商品券アプリの活用を普及促進させる必要がある。(登録者数約 9,000 人、登録店舗数 485 店舗だが約半数の店舗では利用がほとんどない。)

(2) 支援に対する考え方・方針

「食と観光」関連事業において、淡路市がもつ観光資源を活用して、各施設による観光 PR のための素材としてプロモーション映像制作や写真撮影を行い、これら素材(映像・写真)を効果的に活用した観光商品を、ターゲットに向けた情報発信を行うとともに観光客の誘客につなげる。

また、商工会が独自に展示商談会を開催することは困難であるため、阪神間並びに首都圏で開催される既存の展示商談会への出展を予定しており、当会が出展ブースを準備し、「食と観光」関連事業者に対し、事業計画策定をして伴走支援を行うことによって、新たな需要の開拓を目指す(販路拡大・売上向上等)。

そして、商工会商品券アプリ導入と普及による EC 構築・情報発信・キャッシュレス決済等デジタル技術を活用した販売促進を予定している。商工会商品券アプリによるデジタル決済に加えて、全国共通の決済(クレジットカード・電子マネー・コード決済等)の促進も行う。

- ・業 種：「食と観光」関連事業
- ・対象者：「食と観光」関連の小規模事業者のうち、伴走支援を希望する事業者
- ・内 容：観光資源の活用による情報発信と誘客支援
展示商談会出展による販路開拓支援
DX 推進

(3) 目標

① 観光資源の活用による情報発信と誘客

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
プロモーション映像制作等支援事業者数	—	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
プレスリリースによる記事掲載件数	5 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

② 展示商談会出店による販路開拓支援

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
展示商談会出展事業支援事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数/者	5 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件

③ DX 推進

	現行 (R7 年 12 月現在)	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
DX 推進支援事業者数	—	90 者	90 者	90 者	90 者	90 者
商工会商品券アプリ導入事業者数	9 者 (485 者)	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
市外消費者によるデジタル商品券利用事業者数	—	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
キャッシュレス決済新規導入事業者数	—	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(4) 事業内容

① 観光資源の活用による情報発信と誘客

淡路市独自の観光資源を、各事業者によるプロモーションツール作成と PR・誘客のための支援をすることに加えて、市内観光関連事業者の連携により、プロモーション映像の活用や SNS による効果的な配信を通じた情報発信をする。

「商品力」×「情報発信力」を強化し、これまでの関西圏からの日帰り中心の観光客とは違う首都圏・中部圏などの宿泊客を誘客することで、「食と観光」関連事業の売上・利益の増加につなげる。なお、支援対象者は、「食と観光」関連の小規模事業者とする。

- ・情報発信力の強化＋市外消費の拡大

(PR 素材としての映像静止画撮影と観光客向けデジタル商品券アプリの活用)

(A) PR 写真・動画撮影支援事業 (店舗や商品等の魅力発信)

市内小規模事業者の情報発信力向上を目的として、プロのカメラマンによる店

舗・商品等の写真および動画撮影を実施する。撮影した素材は、事業者が自ら SNS やホームページ等で活用できるよう支援し、効果的な PR につなげる。

また、淡路市商工会商品券アプリのお知らせ発信や広告動画等で活用し、情報発信力向上を図る。

(B) 市外消費者向けプレミアム付きデジタル商品券発行による消費拡大

市外在住者や観光客の購買意欲を喚起するため、プレミアム付きデジタル商品券を発行する。

初回ダウンロード者には、特典を付与することで、利用促進を図る。

また、商品券の発行に合わせて広報(プレスリリース等)を実施し、市外からの消費流入を強化させる。そして、現時点で 485 店舗の加盟店数を 5 年後に 580 店舗まで増加させ消費拡大につなげる。

【支援の手段・手法】

上記の(A)において、プロカメラマンによる PR 素材としての映像・写真の撮影・活用支援をしつつ、(B)における市外消費者向けデジタル商品券発行によるプレスリリース等の広報 PR や販売促進を通じて、市内小規模事業者由市外の消費者を呼び寄せ、売上向上につなげる。

上記の(A)(B)の事業を併せて取り組むことで、「市内小規模事業者の発信力を高める(A)→市外からの消費を取り込む(B)→小規模事業者の売上・利益の向上→地域経済の活性化につなげる(ゴール)」の仕組みを構築させる。

② 展示商談会出店による販路開拓支援 (BtoB)

淡路市商工会が想定する下記の展示商談会において、商工会ブースを設けて事業計画を策定した小規模事業者を優先的に出展させることで、新たな需要開拓につながるよう取り組む。

なお、支援対象者は、「食と観光」関連の小規模事業者とする。

【想定する展示商談会】

◇フードストアソリューションズフェア

主 催：株式会社日本食糧新聞社

概 要：地域食品とフードストアを繋ぐ展示商談会

来場者：10,939 名

出展者：457 社・団体

※来場者、出展者は、2025 年度実績

◇ファベックス関西

主 催：株式会社日本食糧新聞社

概 要：地域食品とバイヤーをつなぐ展示商談会

来場者：30,115 名

出展者：368 社・団体

※来場者、出展者は、2025 年度実績

◇スーパーマーケット・トレードショー

主 催：一般社団法人全国スーパーマーケット協会

概 要：スーパーマーケット等食品流通業界に最新情報を届ける国内最大級の展示商談会

来場者：77,305 名

出展者：2,237 社・団体

※来場者及び出展者は、2024 年度実績

【支援の手段・手法】

淡路市商工会が出展ブースを準備し、「食と観光」関連事業者で出展者を募り、出展効果が高くなるように「淡路市商工会経営支援体制」により事業所担当者が、出展前の事前準備（潜在顧客との接触等）と事後の支援（アフターフォロー）を行い、事業者の主体的な行動を引き出すためのきめ細やかな伴走支援を行う。

③ DX 推進

現在、淡路市民限定でデジタル商品券のために活用している商工会商品券アプリの機能を拡充（販促のためのポイント・特典・お得情報の配信・スタンプラリー・デジタルギフト券等）して、観光客を含む市外の方にも普及させることで、加盟店舗への市外からの消費を取り込む仕組みを整備すると同時に、加盟店舗数の増加とアプリ普及による、情報発信・キャッシュレス決済等デジタル技術を活用した販売促進を実施する。

決済手段については、商品券アプリによる誘客に合わせて、消費者の選択肢を広げて利便性を高めるためにも、アプリのデジタル決済に加えて、全国共通の決済（クレジットカード・電子マネー・コード決済等）の促進も併せて行う。

また、加盟店が LINE 公式アカウントや Instagram 等にて AI を活用したキーワード広告・SNS マーケティングを実施することにより、ターゲット層にあった効率的な PR 及び魅力の訴求を通じて、売上向上につなげる。

【支援の手段・手法】

観光客を含む市外消費者に活用していただく商品券アプリを通じて、販売促進・PR をするための支援を行い、かつ、その他キャッシュレス決済導入により観光客を含む市外消費者の回遊性・利便性を高めるように支援していく。

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

事業の評価と見直しは、年 1 回行っているが、定期的に事業の進捗状況や成果の内部検討がで

きていないため、事業によっては、計画通りに進めることができなかったものや目標未達の事業もあった。

課題

評価、見直しについては、計画と実績の乖離についての改善できていない項目があることから、内部で進捗推移を徹底させることで、目標数値の達成に向けた取り組みを強化する。

(2) 事業内容

①淡路市商工会理事会と併設して、淡路市商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、年に1回開催することで、経営発達支援事業の進捗状況等の評価を行う。

なお、評価項目は、各項目で設けた定量的な目標と実績との比較(定量的把握)によるものとする。

これにより、効果的なPDCAサイクルを構築し、次年度の経営発達支援計画の軌道修正に反映させる。

また、評価委員会の評価結果は、理事会にフィードバックしたうえで、淡路市の産業ビジョンを意識しつつ、次の事業実施内容に反映させるとともに、商工会報やホームページに掲載して広く周知することで、地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態とする。

②次年度の事業計画への反映・軌道修正については、事業評価委員会にて評価及び見直し⇒担当委員会にて見直し案の方針決定⇒理事会にて承認後、次年度の事業計画とする。

③法定経営指導員が四半期ごとに評価検証し、次の四半期の方針に反映してPDCAを確認しながら進めていく。

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

- ・毎月企業支援会議を開催して、重点支援先事業所への支援の進捗や支援手法の共有を図っている。
- ・兵庫県商工会連合会が実施する、研修会の受講や職員の経験等に応じた中小企業大学校専門研修への計画的な受講を行うことによる資質向上を図っている。
- ・経営指導員等が、外部機関等で受講した研修内容を講師となり、全職員へ説明し共有を図っている。
- ・小規模事業者への専門家派遣を積極的に実施することにより、指導に同席する職員の資質向上に努めている。

課題

- ・職員の人事異動により、ベテラン職員の代わりに新入職員が配置されることもあり、このような状況に対応するためにも、早急に職員の知識と支援能力といった資質向上に努める必要がある。
- ・支援力向上について、職員個々の支援力を組織としての支援力向上に還元させる仕組みが

必要である。

- ・支援能力が属人的であり、組織の資源として共有化する必要がある。

(2) 事業内容

(目的)

経営指導員のみならず全職員の小規模事業者への支援能力を体系的に高め、支援ノウハウの共有とOJTを通じて組織としての支援能力を向上する。

また、小規模事業者自身が小さな成功体験を積み重ねて、自ら考えるプロセスを支援することで、経営リテラシー向上につなげる。

そして、経営指導員を含む全職員が、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、事業者自身に、本質的課題に気づき(認識)・腹落ち(納得)を促し、内発的動機づけ、能動的行動・潜在力の引き出しを通じた、自己変革・自走化を目指す支援ができるようなスキルを身に付け実現できることを目的とする。

(内容)

① 研修会への積極的な参加と職員研修の強化

兵庫県商工会連合会や中小企業基盤整備機構、その他外部の支援機関が開催する研修会に経営指導員等職員を計画的に受講させて、小規模事業者への伴走支援のための支援能力を向上するための知識やスキルの習得を図る。

また、経営分析、事業計画策定、計画実施支援といった、経営力再構築伴走支援の一連の流れに必要なスキル獲得のため職員研修を強化する。

② 支援能力向上のための研修の強化

財務・デジタルといった支援能力の向上に加えて、対話と傾聴などコミュニケーション能力を含めた支援能力の向上のための研修を実施し、職員のスキルアップを行うとともに、小規模事業者自身の内発的動機を引き出し、主体的で綿密な事業計画に基づいた経営に繋がるように研修を強化する。

③ 専門家派遣の活用

小規模事業者支援の一環として、専門知識が必要な支援内容であると判断した場合には、兵庫県商工会連合会等が実施する「専門家派遣制度」を積極的に活用して(職員が必ず同席)、支援ノウハウを吸収することで、同席職員の支援スキル向上にも役立てる。

④ 企業支援会議の強化による支援力向上

経営指導員だけでなく、全職員が参加する形の重点支援先に選定した、小規模事業者の事業計画支援の進捗状況や支援内容・成果を検証して、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で情報共有する。

全職員及び商工会組織としての支援力向上を目的として実施している企業支援会議と支部別のグループ支援会議を強化して、より効果的な内容とすることに努める。

⑤ 職場内OJTの実施

支援担当職員を、事業所の主担当(ベテラン)と副担当(若手・新人)のペアによって全事業所に配置している。経験の浅い新入職員や若手職員は、巡回・窓口相談といった

小規模事業者への個別相談指導をすることを通じて、支援スキルを身に付けて行けるような仕組みを継続・強化する。

ベテラン職員の指導方法・助言内容・傾聴と対話の仕方・情報収集・事業所の経営リテラシーの高め方等をOJTにより学べる機会の創出を図る。

⑥ 企業情報データベース(CRMATE)活用による情報共有

巡回窓口相談時に実施した事業者支援の内容については、データベースに入力・蓄積し、情報を一元管理できるように事業者ごとの支援状況や支援経過を可視化し、全職員がいつでも閲覧することができるように取り組むことで、個人に帰属しがちな支援ノウハウの共有化が可能となり、支援内容を経営指導カルテに入力するに当たっては、【現状・課題】→【支援内容】→【今後の対応】と項目を分けて入力する規則を定めて、閲覧する職員が一目で理解できるように改める。

また、入力し蓄積する小規模事業者の内容としては、企業の財務情報(決算書・確定申告書情報等)・非財務情報(カルテ・代表者個人・取引先・沿革・後継者の有無等の情報)を含め、その企業にかかわる内容はこまめに記録して、その事業者の実像を把握できるように努める。

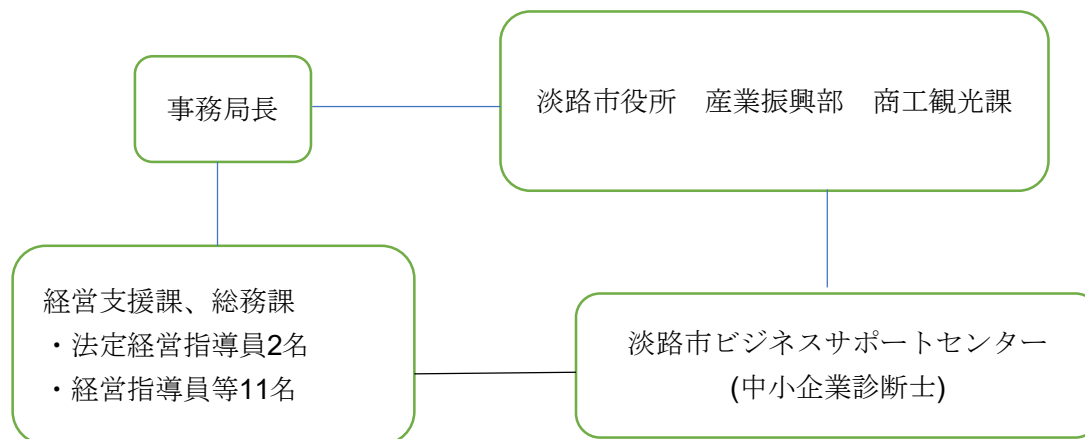
(別表2)

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7年12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)



【淡路市商工会経営支援体制】

◇事業所支援担当制

淡路市商工会では、法定経営指導員2名と経営指導員等支援担当職員11名により、商工会員約1,200事業所に対して担当職員を配置し、すべての経営支援に対応する支援担当制をとっている。

また、非会員事業所についても、津名、北淡路、一宮及び北淡の4地域ごとに担当者(地域グループ)を決め、相談対応など経営支援に当たっている。

◇企業支援会議

事業者への効果的な伴走型支援を目指し、当会では、年度当初に職員ごとに「重点支援先事業所」(11名×4社=44社)を設定し、「支援目標」、「当月の行動計画」、「当月の支援内容とその成果」を共有し、組織による支援を効果的にすすめるための会議を開催しており、会議に向けた地域グループでの打合せ会議も実施している。

◇淡路市ビジネスサポートセンターとの連携

商工会内には、淡路市の出先機関として、中小企業を取り巻く様々な経営課題の相談窓口として設置された「淡路市ビジネスサポートセンター」の専門相談員(中小企業診断士)が常駐して、事業者への経営支援を支援担当職員(地域グループ)とサポートセンター専門相談員が連携して対応している。

◇定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

法定経営指導員2名と経営指導員等11名の体制で実施状況を定量的に把握し効果測定を行い、実施状況を外部専門家や当市商工観光課長を含む評価委員会にて評価し、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映する。

(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：小松清美 富岡直樹

連絡先：淡路市商工会 TEL：0799-62-3066

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・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を四半期ごとに行う。

当計画の法定経営指導員については、地区別業務分担等の理由により、2名配置を行うこととする。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員小松清美、富岡直樹は、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／商工会議所

〒656-2132

兵庫県淡路市志筑新島 5-2

淡路市商工会 経営支援課

TEL：0799-62-3066 FAX：0799-62-6005

E-mail:info@sci-awaji.jp

②関係市町村

〒656-2292

兵庫県淡路市生穂新島 8 番地

淡路市役所 産業振興部 商工観光課

TEL：0799-64-0001（代表） FAX：0799-64-2530

0799-64-2542（直通）

E-mail:awaji_syoukan@city.awaji.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)

	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
専門家謝金	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
専門家旅費	250	250	250	250	250
広報費	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
販売促進費	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
システム費用	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
展示商談会出展費	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
調査・分析費	100	100	100	100	100

(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・手数料、国補助金、県補助金、市補助金、事業受託費、参加者負担金

(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 並びに法人にあつては、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

