

経営発達支援計画の概要

実施者名	宍粟市商工会（法人番号5 1 4 0 0 0 5 0 0 7 8 9 7） 宍粟市（地域公共団体コード2 8 2 2 7 8）
実施期間	令和4年4月1日～ 令和9年3月31日
目 標	<p>基本方針</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営基盤の強化を目的とした経営発達</li> <li>2. 創業・事業継承の推進による持続的発展</li> <li>3. 地域資源の活用並びに販売促進による雇用の創出</li> <li>4. 外部支援機関との連携による支援力強化及び情報共有</li> </ol> <p>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雇用の創出を生み出し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むことを目標とする。</p>
事業内容	<p><u>I. 経営発達支援事業の内容</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 地域の経済動向調査に関する事                      現況把握を行い、今後の支援計画の策定・実施に活用する。</li> <li>4. 需要動向調査に関する事                      需要動向調査を行い、今後の支援計画の策定・実施に活用する。</li> <li>5. 経営状況の分析に関する事                      経営状況の分析を行い、今後の支援計画の策定・実施に活用する。</li> <li>6. 事業計画策定支援に関する事                     <ol style="list-style-type: none"> <li>①創業・第二創業支援                              創業・第二創業を目指す方に対して事業計画の必要性を理解してもらい、需要を見据えた事業計画策定を支援する。</li> <li>②事業計画策定支援                              事業計画作成セミナーを開催し、事業者が主体となって事業計画の策定が行えるよう支援を行う。</li> <li>③DX推進支援                              DX推進セミナーを開催し、意識醸成及び知識の習得により各種ITツール活用等DXへの取組を推進する。</li> <li>④小規模事業者経営改善貸付利用者等事業改善計画策定支援                              小規模事業者経営改善貸付利用者等に対して、事業資金計画を含めた改善計画策定を支援する。</li> <li>⑤重点支援先事業計画策定                              経営改善が必要な事業所を重点支援先と位置づけ、経営指導員等がチームを編成し事業計画策定の支援を行う。</li> </ol> </li> <li>7. 経営計画策定後の実施支援に関する事                      事業計画策定後も迅速・確実に支援が行えるよう、フォローアップ・PDCAサイクルの実現等継続的な支援を行う。</li> <li>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事                      新たな需要開拓への事業としてB to B及びB to C事業を展開する。</li> </ol>
連絡先	<p>宍粟市商工会 経営支援課                  〒671-2577 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</p> <p>宍粟市商工観光課                  〒671-2593 兵庫県宍粟市山崎町中広瀬 133-6                  TEL：0790-63-3127 FAX：0790-63-1282 E-mail：shoko-kk@city.shiso.lg.jp</p>

(別表1)  
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

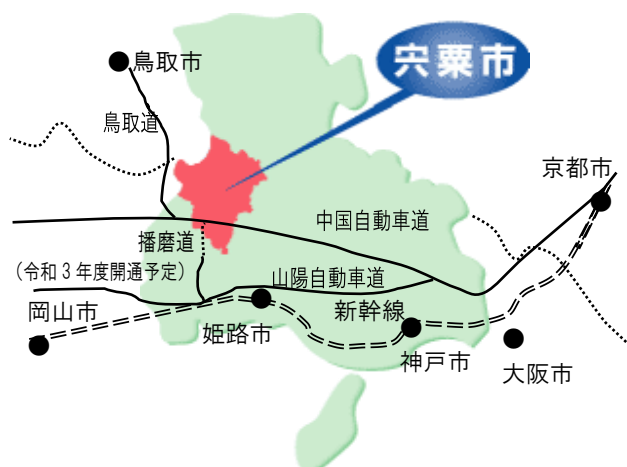
①現状

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る。

宍粟市においては現在、第2次宍粟市総合計画(平成28年度～令和7年度)の後期にあたり、人と自然が輝きみんなで創るゆめのまちという理念の下、人口ビジョン達成に向けて定住促進戦略として、移住支援、雇用創出、少子化対策、シティプロモーションの展開など活力に満ちた持続可能な地域創生を目指しており、宍粟市商工会においてもそれを踏まえ、市をはじめ各種機関と連携して事業を展開する。

また近年では、宍粟市は日本酒について書かれた日本最古の文献「播磨国風土記」により日本酒発祥の地とされることに由来し『発酵のふるさと宍粟』としてPRしている。

観光資源としては春は大歳神社の千年藤、夏は鮎つり・キャンプなどの森林リゾート、秋は紅葉、冬はスキーと豊かな自然を有し、市内各所にある温泉施設、道の駅、日本酒発祥の地や「黒田官兵衛」ゆかりの史跡の他、寺社仏閣など貴重な有形・無形の歴史・文化的遺産を数多く有している。



②課題

宍粟市においては想定以上に人口流出が進み、特に北部地域の流出は激しくなっている。

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る。特に北部地域では人口減少が加速的に進み、経営難及び後継者不足に伴い事業所の廃業などが相次ぎ、事業所の減少は地域コミュニティの衰退にもつながり地域の疲弊は激化している。

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、雇用の確保には地域で働く意義等の根本から変革する必要にせまられている。

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、高齢化率の上昇に伴い生産人口の減少や鉄道がない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ないのが宍粟市の課題である。

・宍粟市の人口と世帯数 推移 (宍粟市住民基本台帳より)

	平成 19 年 3 月 31 日	平成 26 年 3 月 31 日	令和 3 年 3 月 31 日
人 口	44,776 人	41,122 人	36,360 人
世帯数	14,055 戸	14,553 戸	14,739 戸

・宍粟市の事業者数 推移 (商工会実態調査より)

	平成 21 年 3 月 31 日	平成 28 年 3 月 31 日	令和 2 年 3 月 31 日
建設業	539	512	353
製造業	588	559	511
卸売業	83	79	57
小売業	615	571	442
飲食宿泊	200	191	165
サービス業	418	397	385
その他	192	182	168
合 計	2,635	2,491	2,081

(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

宍粟市には鉄道が無い土地であるが、高速道路は中国自動車道の山崎 I C があり大消費地である大阪から車で 1 時間半、神戸から 1 時間、人口 50 万人を超える姫路市に隣接するという立地にある。また、山陽自動車道と中国自動車道を結ぶ播磨道の宍粟 J C T の工事がほぼ完了し、令和 3 年度中の完成予定である。完成すると播磨道の中心に位置する spring8 を要する播磨科学公園都市とはもちろん、中国道・山陽道どちらからもアクセスがしやすい好立地となる。今後はアクセスの良さを売りにして観光客の誘致や新たな商圈への展開も期待が出来る、商工会としてもその準備が必要となってくる。

また、今後 10 年は D X を目指した A I や I o T などの技術進化、多様な働き方などへの対応などこれまで以上のスピードで進む時代への対応が求められる一方で、働き手不足の解消にもつながると期待される。

何れにしても、時代の流れに遅れることなく、関係機関と連携をとりながら先手を打つ対応が求められる。

宍粟市商工会は、平成 25 年度から宍粟市と年 3 回の経済懇談会の開催し、宍粟市が掲げる『森林（もり）から創まる（はじまる）地域創生』をテーマにした地域振興を軸に、様々な課題を共有しながら協議している。

その中で宍粟市においては条例などの整備、宍粟市商工会は連携した事業に繋げ、宍粟市の課題である人口流出（特に北部地域の活性化）や最大の資源である森林の活用した地域活性化に取り組む。

その成果の例としては創業者支援として平成 27 年に市、商工会、金融機関で組織する『創業者支援協議会』を発足させ、起業家支援助成金の拡充や創業塾の開催を連携して進めている。

また、平成 30 年 6 月には市、商工会、地元信用金庫との『三者包括協定』を締結し、支援のための連携を強化し、ビジネスマッチングや定住促進事業、業合同企業説明会等を開催してきた。

その協議内容を踏まえ、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、自立した強い小規模事業者を育む事で地域経済を活性化するために総合的な計画として経営発達支援計画をまとめ、目標達成のために計画を進める。

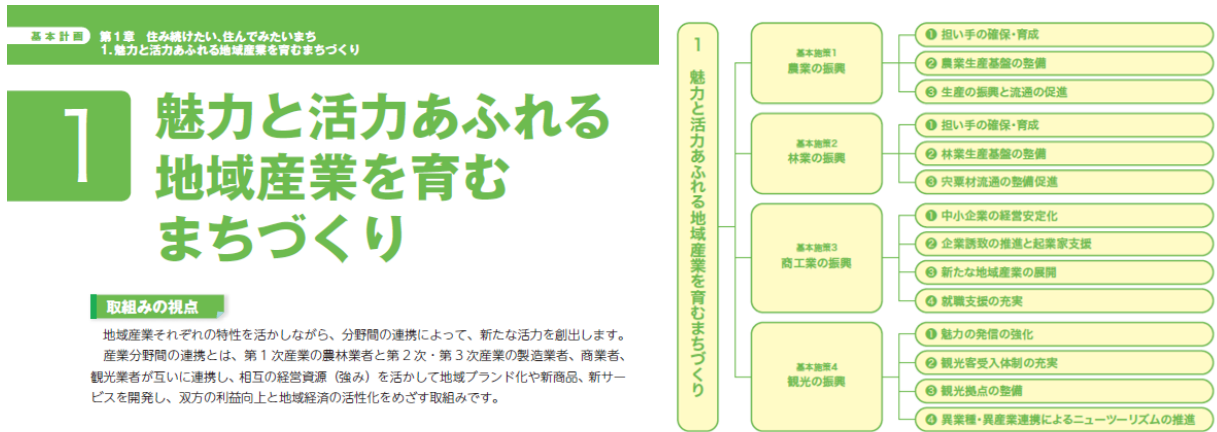
## ②宍粟市総合計画との連動性・整合性

平成28年度に基本構想が策定された第2次宍粟市総合計画において、基本目標『住み続けたい、住んでみたいまち』への基本方針として『魅力と活力あふれる地域産業を育むまちづくり』に取り組むことが掲げられている。

地域経済の活性化を図るため、農業、林業、商工業、観光などそれぞれの産業分野で対策と連携を強化し、地産地消、地域ブランドの推進、6次産業化等による新たな商品やビジネスの創出に向けた仕組みづくりに取り組むと同時に、豊かな自然や歴史文化を地域資源として最大限活用し交流人口を拡大するとしている。近年では特に担い手不足が顕著であり、各産業の取組内容にも掲げられている。

先の課題で述べた通り人口流出に歯止めがかからず市内需要が縮小傾向である宍粟市においては、新たな商品やビジネスの創出や交流人口拡大が必要不可欠であり、このような課題については市との経済懇談会においても幾度と協議を重ね、課題を共有してきた。

課題解決に向けた取組として創業者支援協議会の発足、金融機関も交えた3者連携によるビジネスマッチング事業の実施などを展開しており、今後とも市と課題を共有し、課題解決に向けて連携して事業を推進する必要がある。

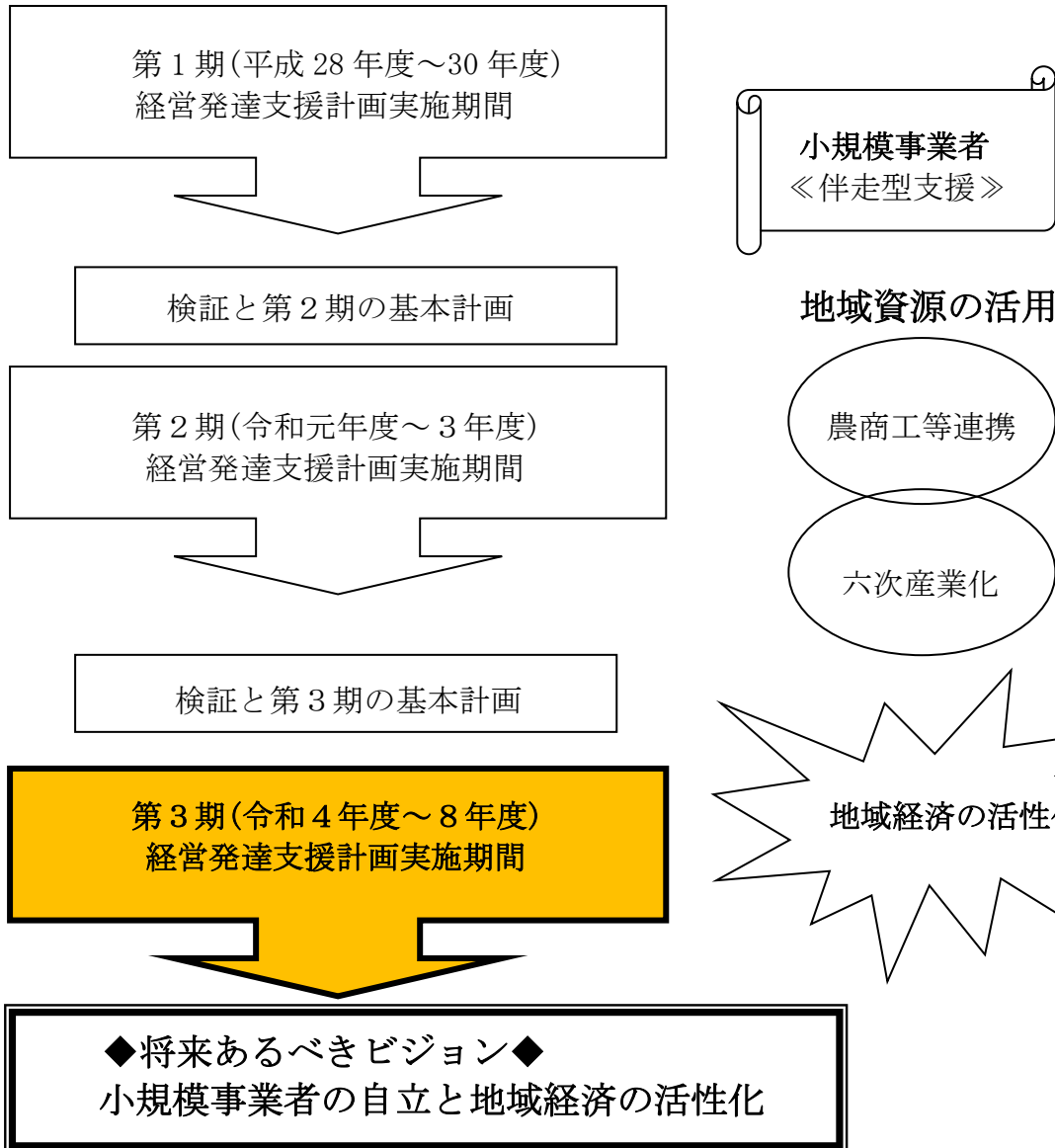


## ③宍粟市商工会としての役割

宍粟市総合計画と連動しながら地域唯一の経済団体である商工会として、これまでと同様に市や金融機関、関係機関と連携しながら地域事業所の経営発達支援を展開し、事業所の自立と地域経済活性化を目指す。支援については相談しやすい環境を心がけ、細やかな支援から専門的な支援まで事業所のニーズに対応する。また、商工業のみならず、豊富な森林資源を活用した林業や農業も支援を展開し、新しい価値の創造を視野に農林業や観光業と既存産業との異業種交流などを推し進める。

さらには、宍粟市の将来を見据えた創業支援、後継者育成、担い手確保についても推進し、事業所及びそこで働くすべての人に喜びがあり、生き活きとした宍粟市の創造に寄与する。

## 長期ビジョンイメージ図



### (3) 経営発達支援事業の目標

「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む。

#### ①需要を見据えた経営の促進

一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

地域の各種産業の需要動向及び地域経済動向の調査に基づいた事業計画による経営の安定化を目指す。疲弊が顕著な北部地域については重点的に支援を行う。

長期的には伴走型支援の成果として事業所自らが事業計画のPDCAサイクルを回し、安定的な経営を実践できる事業所が増える事で、地域経済を活性化させる事を目標とする。

## 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—

新たな人材活用として関係機関と連携し創業支援及び創業後のアフターフォローを行う。  
また、後継者不足・担い手不足の解消の為に、若手後継者の育成や人材確保に向けた取組を実施する。

長期的には定住促進を念頭に、事業所においての働く事に喜びを感じられる職場づくりを推進する。

## 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—

『しそうブランド』認証制度や宍粟材の利活用を進める中で、異業種の交流や関係機関との連携（特に市内飲食宿泊業や道の駅等の観光施設）を強化し、自然環境・農産物等地域の特性との新たなマッチング等を推進する。

長期的には『しそうブランド』や宍粟材のブランドとして確立を目指す。

## 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—

組織的な支援体制の構築、支援先のデータ共有、また、関係機関との連携を強化し、ニーズに合わせたきめ細かい支援を実践する。

## 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需要を見据えた経営の促進

- ・経営基盤の強化を目的とした経営発達

小規模事業者の現状分析、事業計画の策定を行う。

平成29年度実施の需要動向調査結果をデータベース化し現状分析や事業計画策定に活用する。また、経営支援会議を月1回開催して巡回等による情報を共有し、組織としての支援や個人のレベルアップにつなげて充実した支援体制を構築する。

- ・経営指導員等による巡回の強化

需要動向調査や経営支援掘り起こしのために欠かせない会員事業所への巡回について、地区別に担当職員を設置するなど組織的な巡回訪問を実施する。

- ・宍粟市北部地域の活性化

北部地域（一宮町・波賀町・千種町）においては人口減少及び少子高齢化が著しく、事業所の廃業も相次いでいる。需要動向調査でもその傾向は明白であった。

北部地域の地域経済活性化には買物弱者対策を含んだ特に小売業についての重点的な支援及び関係機関と連携した支援として、北部地域の小売業者へのヒアリングや平成29年度実施の需要動向調査データ等を参考に事業計画作成支援を行う。

## 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—

- ・創業・事業承継の推進による持続的発展

創業に関しては引き続き創業計画策定支援を行う。定期的な巡回訪問などによるフォロー体制を構築し、持続可能な事業計画実施の支援をする。

事業承継に関しては個別に事業承継計画策定の支援をする。

- ・地域資源の活用並びに販売促進による雇用の創出

引き続き関係機関と連携し地域資源を活用した商品開発やその販路拡大事業を行う。

雇用の確保については想定以上に人口流出が進んだ事を受け、地域で働くという概念の根本から変える事が急務であり、定住促進事業及び就職支援事業を行う。

- ・定住促進事業の展開

人口流出に歯止めがかからない現状に対して、特に若者・学生らに対して宍粟市への定住を促進する事業として、ビジネスサポート（企業展示会）への高校生の参加促進、高校生を対象として都市部よりも宍粟市で働いた方が生涯貯蓄額が増える事等を伝える授業を展開する。

## 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—

- ・観光協会や市内飲食宿泊業、また、異業種の交流を進め『しそブランド』認証制度、宍粟材の利活用推進、ふるさと納税制度の活用、アンテナショップの活用などを進める。

北部地域の地域資源活用として調査研究を続けてきた『波賀森林鉄道』の観光商品化を進める。

## 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—

- ・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

市との経済懇談会に加え、市・金融機関との連携による創業に関する協議会の発足、市・地元信用金庫との包括協定の締結が進んだ。今後は実際に現場レベルでも金融機関や行政と連携した支援をするなどこの連携をさらに強化する。

## 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]

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社会的な構造の変化に対応できていないのが現状である。

特に平成29年に実施した地域経済循環調査の結果は宍粟市北部地域（一宮町・波賀町・千種町）の小規模小売業者の疲弊が顕著に表れており、また人口推移のデータからも今後、買物弱者の対策が必要である事が浮き彫りになる結果が出ている。

##### [課題]

大きな社会的構造の変化に対応するために、まず、地域経済動向の調査を定期的を実施し収集した情報を整理、分析し、地域経済の動向を踏まえた、小規模事業者への支援を実施する必要がある。

また、商工会職員に関して日々の巡回・窓口相談業務で各業種の小規模事業者が有する地域的課題を個として把握した情報をデータベース化し、職員間で共有する仕組みづくりを行い、有効な情報提供を実施する。

#### (2) 目標

小規模事業者の現状並びに地域の経済動向を公表することで、地域における業種ごとの経済動向を定期的に把握することを目標とする。また、収集した情報を精査し、問題点や課題を抽出することで、個社支援における客観的な視点からの経営分析、事業計画の策定に役立てる。

支援内容	現状	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
① 管内の経済動向分析の公表回数	—	4回	4回	4回	4回	4回
② 全国商工会連合会の中 小企業景況調査の公表 回数	—	4回	4回	4回	4回	4回
③ 兵庫県の経済動向調査 の公表回数	—	4回	4回	4回	4回	4回

#### (3) 事業内容

##### ①管内の経済動向分析（年4回）

宍粟市内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するために、会員事業所については、年1回の巡回訪問含めた巡回計画を策定し、会員事業所の実態の把握及び調査を実施する。

##### 【調査手法】

- ・地区別、業種別に担当者を割り振り、巡回による聞き取り調査を実施するほか、効率化のためにFAXやメールを活用する。
- ・調査内容と巡回訪問で得た情報（地域の特徴的な情報など）を元に中小企業診断士等の専門家と連携し分析する。

##### 【調査対象】 宍粟市内の調査対象とする小規模事業者数（業種別）

建設業、製造業、卸小売業、サービス業、飲食業、その他から15社ずつ計90社

#### 【調査項目】

景況、売上、売上総利益、経常利益、資金繰り、雇用状況、設備投資

#### ②全国商工会連合会の中小企業景況調査（年4回）

全国商工会連合会が四半期ごとに収集している「中小企業景況調査」について、業種ごとにデータを分析することで管内の経済動向も把握する。

【調査手法】 地区別、業種別に担当者を割り振り、巡回による聞き取り調査を実施する。

【調査対象】 宍粟市内8者

【調査項目】 景況、売上、売上総利益、経常利益、資金繰り、雇用状況、設備投資

#### ③兵庫県の経済動向調査（年4回）

兵庫県産業労働部が毎月発表する「兵庫県の経済・雇用情勢」について、データを取集することで、管内の情勢との違いを把握する。

【調査手法】 地区別、業種別に担当者を割り振り、巡回による聞き取り調査を実施する。

【調査対象】 宍粟市内8者

【調査項目】 景況、売上、売上総利益、経常利益、資金繰り、雇用状況、設備投資

#### （4）調査結果の活用

①の管内の経済動向分析結果については事業所が特定できる内容を除き、当会のホームページで年1回公表する。

②及び③の分析結果については当会のホームページで年4回公表し、地域における業種ごとの経済動向の把握や個社支援における客観的な視点からの経営分析、事業計画の策定に役立てる。

- ・上記（3）事業内容で得られた情報を小規模事業者支援システムにデータベース化し、職員間で共有を行い、そのデータを元に現状に応じた伴走型支援を実施する。
- ・データを元に月一回以上開催する経営支援会議により、地域内の変化及び小規模事業者の現状の情報共有を図り、個の支援から組織としての支援体制を構築する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （1）現状と課題

#### [現状]

前期までの取組において県等が実施する景況調査は実施してきたが、対応が急がれる北部地域小売業の需要動向調査が実施出来ていない。また、令和3年秋に観光商品化が実現した北部地域の『森林鉄道』や令和4年度に山崎町に完成予定の観光駐車場を活用した観光プランの研究など市内の観光資源について今後の周辺産業への経済波及効果や、観光協会が実施する『しそブランド認証制度』について認証品の販路開拓、さらには人口減少に対応するためにもインターネット販売等の活用が求められ、ふるさと納税制度の活用など新たな対応が求められており、これに対応しなければならない。

#### [課題]

- ①北部地域の需要動向調査が進んでいない
- ②市内観光資源に関する需要動向調査が進んでいない
- ③しそブランド認証品の販路開拓に向けた調査が出来ていない

## (2) 目標

支援内容	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①北部地域小売業 需要動向調査対象事業者数	—	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
②市内観光資源に関するマーケ ティング調査対象事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
③しそブランド認証品 需要動向調査対象事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

## (3) 事業内容

### ①北部地域小売業需要動向調査

#### 【調査方法】

(情報収集) 疲弊の激しい北部地域小売業者の実態把握の為に経営状況を聞き取りする。売上、売上総利益、営業利益、来客数と来客年齢層について現状、5年前、10年前の数値を調査する。

(情報分析) 収集した情報を基に経営指導員が課題を整理する。  
平成29年に実施した消費動向調査の結果から地域内で消費される物と地域外で消費される物を経営指導員が分析する。

#### 【調査結果の活用】

調査結果をまとめたものを北部小売業者にフィードバックし、商品構成やPR方法などの改善に活用する。

### ②市内観光資源に関するマーケティング調査

#### 【調査方法】

(情報収集) 森林鉄道ツアー参加者や道の駅等でアンケート調査を実施する。(50名)

(調査対象とする市内観光資源)

山崎町：酒蔵通り、中心市街地の街並み、温泉施設、農産物直売所、国見の森公園

一宮町：伊和神社、御形神社、まほろばの湯、道の駅

波賀町：森林鉄道遺構、温泉宿泊施設、道の駅、不動の滝、音水湖、森林セラピー

千種町：たたら鉄遺構、温泉施設、道の駅

(情報分析) 調査結果をまとめて経営指導員が分析する。

#### 【調査項目】

アンケート回答者の年代、性別、住所(市町まで)、興味のある内容(施設)など、当日の食事の内容についてやお土産の内容などツアー参加者が求めている物を調査する。

#### 【調査結果の活用】

ツアーを企画する事業者や道の駅に情報を提供し、今後のツアーの食事内容や道の駅での商品構成などに活用する。

また、近隣市町の観光施設との連携も視野に入れたツアー企画等の研究に活用する。

### ③しそブランド認証品需要動向調査

#### 【調査方法】

(情報収集) 道の駅やしそ観光協会が実施するイベント等において試食会等を実施してアンケートを実施する。

また、ビジネスマッチング事業においてバイヤーに対して試食やアンケートを実施する。

(情報分析) 調査結果は専門家の意見を聴取し経営指導員が分析する。

【サンプル数】 イベント：30人 ビジネスマッチング：5者

【調査項目】

アンケート回答者の年代、性別、住所（市町まで）、味、見た目、値ごろ感、パッケージデザイン、購入方法について現地で買うかネット販売で買うか等

【調査結果の活用】

調査結果はしそ観光協会及び認証品生産者に提供し、今後の販路開拓や商品改良につなげる。また、イベント時での販売だけでなくインターネット販売が出来そうな物をネット販売するなど販路拡大にもつなげる。

## 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、自社の経営状況の分析が不十分であるため、自社のおかれている状況や実態が把握できていないことが原因となり、その能力が十分に活用されていない状況である。

[課題]

小規模事業者は自社の財務内容を的確に把握し、人口減少、高齢化、国内外の競争の激化といった外部環境に応じた経営をしていく必要がある。また、職員は支援希望の小規模事業者に対し、それぞれ異なる経営状況に応じて、継続したフォローを行う必要がある。

経営支援会議にて情報やスキルの共有を図り、個々の支援から組織での支援を実施する。

### (2) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①セミナー開催数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
①セミナー参加者数	34名	45名	45名	45名	45名	45名
②経営分析事業所数	60件	80件	80件	80件	80件	80件
③経営支援会議の実施	—	12回	12回	12回	12回	12回

### (3) 事業内容

#### ①経営分析に関するセミナーの開催

セミナーの開催を通して、自社の経営分析を行い、経営状況を把握することで、課題解決に役立てる。また、自社の経営分析をすることで、人口減少、高齢化、国内外の競争の激化といった外部環境に対応していく上での基礎となるものとする。

後述する、6. 事業計画策定支援に関すること②補助金活用セミナーを、セミナーの開催の一つとする。

#### 【募集方法】

チラシを作成し、商工会のLINE公式アカウント、HP、会報に同封する等、広く周知・告知する。

#### ②専門家との連携による経営分析の支援

専門的な課題領域については、兵庫県よろず支援拠点・兵庫県商工会联合会・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。

県連チーフアドバイザー・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・提供する役務の内容、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、事業承継内容の項目をもとに経営分析を行い、事業計画・経営革新計画策定などの支援につなげる。

**【経営分析の内容】**

経営分析項目	内容
商品・製品	商品・製品別売上、年齢別売上、顧客形態
技術・ノウハウ	独自技術、知的財産
経営資源	従業員、資産、地域資源
組織特性・風土	組織図、人員構成、販売体制
財務構造	B/S・P/L分析、売上推移
情報活用	ホームページ・ソーシャルメディアの活用
非財務	SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）、事業承継の有無

**③月1回の経営支援会議の実施**

月1回に経営支援会議を実施することで、経営の分析結果や分析方法などを共有し、さらに分析結果について議論する事で、より正確で有効な分析ができるようにする。

また、事業所支援の成功事例を発表する機会を設け、全職員が成功事例を共有できるようにすると共に経営指導のレベルアップにつなげる。

**(4) 分析結果の活用**

- ・分析結果は対象事業者にフィードバックし、事業計画策定支援に活用する。
- ・分析結果を小規模支援システムへ入力を行い、職員の間で情報共有する。共有したデータを元に経営支援会議で議論し、組織として課題解決に向けて取り組む。同時に個々の経営指導員等のスキルアップにもつなげる。
- ・分析結果の集計から宍粟市の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、新商品開発・地域ブランド確立等への支援につなげる。

**6. 事業計画策定支援に関すること**

**(1) 現状と課題**

**[現状]**

市の創業助成制度の充実により創業が増え、開業後間もない事業者が事業計画に沿った事業実施についてのアフターフォローが必要である。

また、事業計画に関しては、経営に問題が発生してから策定を行う、応急処置的な事業計画を行う事業者も多くいるのが現状である。

**[課題]**

事業遂行（創業・第二創業・事業承継・後継者対策を含む）において、事業計画は根幹となる重要なものであると理解を深めてもらう必要がある。

また、事業計画の策定を行っている事業者についても、定期的に経営状況を分析し、継続した事業計画の見直しの必要性を認識して頂く事が必要である。

小規模事業者経営改善貸付の申込者について、短期的な資金繰りについての支援は行えてい

るが、抜本的な経営改善の事業計画の策定支援が行えていない。

経済産業省「DX（デジタルトランスフォーメーション）推進」により、事業者がビジネス環境の変化に対応するため、ITやデジタル技術の活用・対応が求められるようになってきており、これまでは個別にITアドバイザーの派遣で対応してきたが、例えば電子インボイスへの対応などのセミナーを開催する事が求められる。

## (2) 支援に対する考え方

定期的に経営状況を分析し、地域経済動向や需要動向を踏まえ、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て支援を行う。

定期的な自社分析をすることで、経営状況の問題点や課題点を認識することができ、経営状況が悪化する前に経営改善に向けた取り組みに着手することが可能と考える。あわせて、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等を利用し、中長期的な計画の策定支援を行う。

また、より経営状況の改善が必要である事業所については、「重点支援先」として位置付け、経営指導員がチームとなって、経営改善に向けた支援を行っていく。

事業計画の策定前段階において、事業者がビジネス環境の変化に対応するため、DXに向けたセミナーを開催し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

## (3) 目標

支援内容	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①創業・第二創業セミナー					
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	15名	15名	15名	15名	15名
事業計画策定数	8件	8件	8件	8件	8件
②補助金活用セミナー					
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	15名	15名	15名	15名	15名
事業計画策定数	8件	8件	8件	8件	8件
③DX推進セミナー					
セミナー開催数	2回	2回	2回	2回	2回
セミナー参加者数	30名	30名	30名	30名	30名
④小規模事業者経営改善貸付利用者記帳 機械化先等事業改善計画策定支援					
事業計画策定数	10件	10件	10件	10件	10件
⑤「重点支援先」事業計画策定					
事業計画策定数	2件	2件	2件	2件	2件

## (4) 事業内容

### ①「創業・第二創業セミナー」の開催

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。

「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、需要を見据えた創業計画作成への支援を行う。

#### 【支援対象】

創業・第二創業を予定している支援希望者。

**【支援手法】**

- ・中小企業診断士、日本政策金融公庫等専門家を招聘し、セミナーを開催する。
- ・前項目にある「経済動向調査」や「需要動向調査」の結果を踏まえて、顧客のニーズを把握し、ターゲットを絞り、「誰」に「何」を「どのように」販売するかを考え、具体的な事業計画策定を行う。

②「補助金活用セミナー」の開催

5. 経営状況の分析に関するもの一つとして、国・県・市等の支援施策（各種補助金）の活用を紹介するセミナーを実施する。

自社の課題解決の手法の一つとして、補助金活用という選択肢を増やす。

補助金活用を通して、自社の経営状況を見つめ直し、事業計画の策定を行っていく。

**【支援対象】**

事業計画の策定に前向きな事業者。事業経営で新たな取組みを考えている事業者。

**【支援手法】**

- ・国・県・市等の支援施策（各種補助金）の活用を紹介する。
- ・各種補助金を活用した事例の紹介をする。
- ・自社の経営状況を分析する。

③「DX推進セミナー」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また、実際にDXに向けたITツールの導入やSNS活用等の取組みを推進していくために、セミナーを開催する。

セミナー受講者のうち取組みへの意識が高い事業者に対しては、経営指導員等による相談や経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

**【支援対象】**

ITツールの活用が出来ていない事業者や、ITツール導入を通じた新たな事業展開を検討している事業者。

**【支援手法】**

- ・DXについての総論や具体的な活用事例の紹介。
- ・ITツールの導入やSNSを活用した取組みの事例の紹介。

④「小規模事業者経営改善貸付」利用者、記帳機械化先等への事業改善計画策定支援

小規模事業者経営改善貸付の申込者について、短期的な資金繰りについての支援だけでなく、抜本的な経営改善の事業計画の策定支援を実施することにより、応急処置的な金融借入を防ぐものとする。また、記帳機械化先等に対しても、経営状況について分析を行い、中長期的な事業計画の策定を行い、経営の改善に向けた支援を行う。

**【支援対象】**

小規模事業者経営改善貸付利用者、記帳機械化先等。

**【支援手法】**

- ・小規模事業者経営改善貸付利用希望者や記帳機械化先等の経営状況について特に緊急性のあるものと判断した事業者に対して、中長期的な経営計画の策定を推進する。
- ・単純に借入の斡旋を受入れるのではなく、借入減少に向けた事業資金計画を含めた事業計画を策定する。

⑤「重点支援先」の事業計画策定

経営状況の改善が必要である事業所については、「重点支援先」として位置付け、数名の経営指導員等がチームとなり、組織で経営改善に向けた支援を行っていく

**【支援対象】**

相対的に早急な経営状況の改善が必要であると選定した2社の事業者。

**【支援手法】**

- ・経営指導員等が2つの班に分かれて、2社をそれぞれ担当し、経営状況の改善に向けた事業計画の策定を行う。
- ・毎月1回実施する経営支援会議の議題にも挙げ、個ではなく、組織で経営支援を行っていく。後述する、10. 経営指導員等の資質向上等に関すること④OJTを兼ねて実施する。

## 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]**

事業計画策定をするも、計画した事業が実行できない事業所がある。また、事業計画策定後、経済動向の変化に対応できずに頓挫してしまう事業所もあり、経済・需要動向の変化に応じた事業計画変更が必要となる事業所へのフォローアップが出来ていない。

令和2年度には組織的な巡回訪問が実施出来、次のステップへと進むことができた事業所が増えたが、統一した支援プログラムが確立されておらず、職員間での情報の共有ができていないため、職員間によっての支援格差が生じている。

**[課題]**

定期的な巡回指導・窓口相談を行うことで、策定した事業計画との間にズレが生じていないか進捗管理を行う必要性がある。

また、職員間での情報共有を密にすることで、組織的に事業所支援を行い、職員一人一人のレベルアップを同時に図ることで、小規模事業者の支援を向上させる。

### (2) 目標

支援内容	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
フォローアップ対象事業所数	100件	100件	100件	100件	100件
内 年1回事業所数	50件	50件	50件	50件	50件
内 年2回事業所数	50件	50件	50件	50件	50件
フォローアップ頻度	150回	150回	150回	150回	150回
売上増加事業所数	20件	20件	20件	20件	20件
利益率5%以上増加事業所数	20件	20件	20件	20件	20件

### (3) 支援に対する考え方

事業計画の策定はあくまで手段であり、目的化しないよう計画実行の重要性を小規模事業者へ認識してもらう。

また、事業計画の策定後、定期的な見直しやブラッシュアップを行うことで、より実現可能性のある事業計画の策定を行う。場合によっては、県連CA・連携支援機関・外部招聘の中小企業診断士等の専門家を派遣し、フォローアップを行う。

### (4) 事業内容

#### ①フォローアップシートの活用

事業計画策定小規模事業者の経営状況を把握し、的確な支援を行うために「フォローアップシート」を活用し、要支援度の区分を行う。要支援度に応じて、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・諸補助金への支援等を実施し、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」「補助金活用セミナー」「DX推進セミナー」「小規模事業者経営改善貸付利用者 事業改善計画策定支援」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を行う。

## 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年2回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。

創業後3か年については決算書の提出を義務付ける規定を設ける等の対策を講じる。それにより、接触機会を設けることで、当初計画に対しての課題や問題点についてヒアリングし、フォローアップの徹底を行う。

フォローの内容は小規模事業者支援システムへの入力を行い、データベース化し、情報を共有する。

なお、事業実施にあたっては全ての事業計画作成支援者（創業計画・事業計画・事業承継計画等）をフォローしていく。フォローの取組みは年2回の定期的巡回を基本とし、毎月1回経営支援会議で支援方法の協議や・情報の共有化する場として、報告・連絡・相談はもとより、経営支援の効率・効果の向上を図るための情報共有や協議を重ね、職員全体の資質向上に努める。また、その場で経営支援状況の進捗及び、巡回カルテ入力状況の管理を徹底する。後述する、10. 経営指導員等の資質向上等に関すること④OJTを兼ねて実施する。

## 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]

販路拡大支援について、これまで各種イベントや物産展等を開催してきたが、マンネリ化もあり各事業所の出展意欲が低下傾向にある反面、出展した事業者は一定の成果を得ている。

また、ECサイトへの出展等への意欲のある事業所もあるが、情報提供にとどまっている。

#### [課題]

ECサイトへの出店等への意欲のある事業所もあるため、巡回等で得た情報を収集し個別対応から組織的な支援としてイベントにとらわれない支援策を講じる必要がある。

また、各種イベントに出展した事業者については、一定の成果もあげることが出来ているため、イベント出展の場を継続的に提供する必要がある。

経済産業省「DX（デジタルトランスフォーメーション）推進」により、事業者がビジネス環境の変化に対応するため、ITやデジタル技術の活用・対応が求められるようになってきている。

販路拡大のためにもECサイトやSNS活用などの支援に対応する必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

当会では、宍粟市・金融機関と連携して行う産業展「しそくビジネスサポート」を開催し、宍粟市内の企業同士の連携や取引を推進し、新商品の開発の促進、販路開拓、拡大の場を提供する等、宍粟市内での需要の開拓に寄与する事業も重要であるとする。

また、小規模事業者独自では、広範囲な販路を獲得するために、都市部で開催されるスケールの大きい展示会等へ出展を支援する。

D Xに向けた取組みとして、事業者がビジネス環境の変化に対応するための I T化を実施するだけでなく、I Tツールを活用した販路開拓や関するセミナー開催を行い、新たなビジネスモデルの構築に関する支援を行う。

## (3) 目標

支援内容	現状	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
<b>B t o B 事業</b>						
ビジネスサポート出展者数	34 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
商談成約件数	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
国際フロンティアメッセ出展者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
商談成約件数		1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
<b>B t o C 事業</b>						
よろずSHOW展街出店者数	38 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
飲食部門全体売上高	20 万円	15 万円	15 万円	15 万円	15 万円	15 万円
市内外イベント出店支援者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上高 (1 社)	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
アンテナショップ出品支援	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
月間売上高 (1 社)	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
セレクション出品支援	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上増加割合	—	5%増	5%増	5%増	5%増	5%増
E C サイト出店セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
E C サイト新規出店事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

## (4) 事業内容

### ①小規模事業者の技術や商品のPR<B t o B 支援事業>

- ・「しそくビジネスサポート」の開催
- ・「国際フロンティア産業メッセ」への出展支援

平成 28 年度より、宍粟市・金融機関と連携して行う産業展「しそくビジネスサポート」を開催。宍粟市内の企業同士の連携を推進し、新商品の開発の促進、販路開拓、拡大の場を提供している。同時にバイヤーを招聘しての個別商談会を開催し、新規取引推進の機会を創出する。

今後はマンネリ化打破の意味合いも含めて、ビジネスマッチングを隔年開催しながら、商談会については毎年行い販路拡大を支援する。

また、事業者の技術力のPRによる販路開拓のために、西日本最大級の産業総合展示会で神戸国際展示場で開催される「国際フロンティア産業メッセ」の出展支援をする。

- ・「宍粟よろずSHOW展街」の開催<B t o C 支援事業>

青年部の事業所を中心とした産業展「宍粟よろずSHOW展街」を開催し、主に消費者へ商品やサービスのPR場を提供する。同時に職業体験も行い、小規模事業者の技術を直接体験する場を提供する。出展に際しては青年部員自らが自社の商品やサービスの良さをどう伝えるか?を考える事により、自社の強みやターゲットを意識した事業への意識改革にもつなげてい

る。

②アンテナショップ・展示会の利活用の推進<B to C支援事業>

- ・「ふるさと宍粟PR館きて一な宍粟」「西播磨ふるさと特産館好きや de 西播磨」「全国物産展」で出品

宍粟市の生鮮品や加工品の販売を行っている「ふるさと宍粟PR館きて一な宍粟」への出品支援。(姫路市：ふるさと宍粟PR館)

西播磨地域の特産品の販売や観光情報を発信している「西播磨ふるさと特産館好きや de 西播磨」への出品支援。(神戸市中央区北野町：西播磨ふるさと特産館)

全国の中小企業の地域特産品を扱うアンテナショップ「むらからまちから館」への出品支援。(東京都千代田区：東京交通会館ビル)

全国商工会連合会主催の全国物産展への出品支援。(東京都豊島区：サンシャインシティ)

③地場産品のセレクションへの出品を推進<B to C支援事業>

- ・「五つ星ひょうご」「西播磨フードセレクション」に出品を推進

五つ星ひょうごに出品を推進し、県内外に地場産品のPRを行う。

西播磨フードセレクションに出品を推進し、物産品のPRを行う。

④異業種交流の開催

- ・「しそうビジネスサポート」「宍粟よろずSHOW展街」(産業展)の開催

異業種間の交流イベントを実施する。

⑤DXに向けた取組み<B to C支援事業>

- 「ECサイト出店セミナー」の開催

ECサイトの構築やビジネスモールへの出店などそれぞれメリットやデメリットを含めて事業者向けにセミナーを開催する。

## 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】

事業評価について年1回開催しなければならないが、現状は2年に1回しか開催出来ていない。

##### 【課題】

年1回事業評価委員会を開催し、事業の評価及び見直し等(PDCA)を行わなければならない。

#### (2) 事業内容

事業実施内容の検証の為に年1回の事業評価委員会を開催し、進捗状況の確認と事業評価と改善点を洗い出して達成度と成果を分析を行い、フィードバックし、計画実施のPDCAサイクルを構築する。

委員は、商工会正副会長のほか、兵庫県商工会連合会広域指導センター所長、宍粟市産業部長、西兵庫信用金庫地域支援課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士で構成

する。

事業評価委員会の内容は宍粟市商工会ホームページに掲載する。

## 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】

県連合会や中小機構の研修会への参加、専門家派遣時での同席、若手職員への勉強会の開催、税理士事務所主宰の講演会などへの参加、青年部やOBによる異業種経営勉強会への参加などにより各自資質向上に努めてきた。研修会等へ参加した後に報告書を作成し回覧して情報共有に務めている。

また、月1回の職員勉強会を開催し税務や労務など実践的な内容から人材育成のために経営者の講話を聴く機会も設けてきた。その他、OJTとして各種補助金申請時などには個別に対応している。

#### 【課題】

- ・各種研修会への参加は職員の判断で選定しており戦略的な知識の習得が出来ていない。
- ・各種研修会への参加後に報告書の回覧で情報共有を実施しているものの、データベース化しておらずいつでも見れる状態ではない。
- ・職員勉強会は実務的な内容が多く経営支援の資質向上の取組が出来ていない。
- ・小規模事業者のDXに関する相談に対応するため、DXに関する知識や指導能力の習得及び向上に取り組む必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①戦略的な研修会への派遣

まず、事務局長と各課長が職員の現状スキルと不足しているスキルを把握し、職員との面談等で職員本人の希望や年間目標等を聞き取りする。本人の希望も取り入れながら、商工会全体としてのレベルアップを目指して不足しているスキルに合わせた研修会への派遣を実施する。

#### ②DX推進に向けた勉強会

喫緊の課題であるDXの推進については各種研修会に参加するほか、職員勉強会でスキル向上を目指す。内容によっては外部講師を招聘する。

事業者支援に向けた内容で、業務効率化（クラウド会計、キャッシュレス対応など）及び需要開拓（HPやECサイト構築、SNS活用など）について知識を習得する。

#### ③研修内容のフィードバック（データベース化）

参加した研修会の内容について、他職員のスキル向上にもなる内容の場合は、報告書を回覧するほか、サーバーに報告書や研修資料をデータとして保存しいつでも見ることが出来る様に対応する。サーバーには税務、労務、ITなど項目を分けて保存する。

#### ④職員勉強会の実施

月1回の職員勉強会を引き続き実施する。

- ・税務、労務など実務的な内容のほか、専門的な内容については外部より講師を招聘し勉強会を実施する
- ・各職員が受講した研修会について、他職員にも深い知識が必要と思われる内容について当該職員が講師となり勉強会を実施し知識を共有する。

#### ⑤OJT 実践的経営支援によるノウハウの習得

宍粟市商工会は職員数が多いというメリットを活かし、ベテラン職員と若手職員で班を編成し巡回訪問を行い、若手職員がベテラン職員から事業所からの聞き取り方、経営分析の着眼点や支援策の提案などのノウハウを習得する。

また、1事業所の支援を班で行い、支援の中でノウハウ等の知識習得取組み、経営支援の実践からノウハウを習得し、職員全体のレベルアップを図る。

支援先事業所は経営支援会議等で決定する。

### 1 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

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

宍粟市長及び市幹部職員と宍粟市商工会正副会長及び役員による経済懇談会を平成25年度より実施しており、宍粟市内の現状・実情の情報を共有し、課題解決ができるよう取り組んできた。なお、市の商工観光課とは随時意見交換を行い、市の施策への提言などを行っている。

平成27年には宍粟市、市内金融機関、日本政策金融公庫姫路支店と創業支援に係わる業務提携を結び、平成27年度より創業者支援事業として宍粟市商工会で創業塾を開催。

平成30年には宍粟市・西兵庫信用金庫・宍粟市商工会の三者で包括連携協定を結び、定住促進事業や合同就職説明会を展開してきた。

日本政策金融公庫とは担当者と日頃から連携を密にとっており、年1回の小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会への参加している。

専門家等との連携については、県連合会の専門化派遣制度等を活用し事業計画策定など専門家派遣時には経営指導員等が同席し情報を共有してきた。また、宍粟市山崎町の防災センターで月1回開催されるひょうごよろず支援拠点の西播磨サテライト相談窓口を活用し、コーディネーターと情報交換を行ってきた。

兵庫県商工会連合会認定のチーフコーディネーター（小規模事業者等の経営力向上のための支援計画策定、フォロー、実施支援能力が優れていると認められた経営指導員等で職場内においてはOJTの就寝的役割を担う）有資格者（令和3年度は3名）が研修会等に参加し、他市町商工会のコーディネーターと情報交換を行っている。

##### 【課題】

経済懇談会や三者包括連携協定など行政や金融機関との連携は図れているが、他の支援機関との連携・情報交換については不定期に実施するのみで、特に他市町商工会の支援ノウハウの情報収集が出来ていない。

#### (2) 事業内容

##### 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な施策、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。

宍粟市、西兵庫信用金庫との間で締結した包括連携協定を踏まえ、3者での定期連絡会議を年3回以上開催し、定住促進などについて情報や課題の共有を図り課題解決につなげる。

また、観光協会と連携し市内イベント等に参画してきたが、今後は『宍粟ブランド認証制度』

をより具体的に推し進めるため、今後さらに連携を強化し、認証品の販路開拓や市内飲食店で  
の提供など事業者にとって収益性のある事業に発展させてゆく。

#### ②日本政策金融公庫との情報交換（年1回）

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・情報の共有化を図る。

#### ③三者包括連携協定

宍粟市に本店のある西兵庫信用金庫においては三者包括連携協定において、信用金庫本部内  
の経営支援課と共に、「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、今後も連携を強化しサポート事業を実施する。

#### ④宍粟市創業支援協議会（年2回）

創業に特化した「宍粟市創業支援協議会」では、西兵庫信用金庫、淡陽信用組合山崎支店、  
みなと銀行山崎支店、日本政策金融公庫姫路支店と共に参画しており、年2回の協議会を開催  
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  
確認や事業計画の立案・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。

#### ⑤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・事業計画・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  
ディネーター等を招いた研修会を開催し、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。

#### ⑥チーフコーディネーターの活用

チーフコーディネーターを活用し、他市町商工会に出向き組織的な経営支援について情報交換  
を行う。現在、宍粟市商工会では職員個人での支援が主な支援方法になっており、より広い支  
援を行うためにも組織的な支援体制づくりが急務である。その実現の為に近隣の他市町商工会  
の優れたノウハウを習得し宍粟市商工会の組織的支援体制の構築に役立てる。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 1.2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

##### (1) 現状と課題

##### 【現状】

地域経済の活性化に向けて①地域内経済循環②交流人口増加③地域ブランド力向上を柱に市・  
観光協会・事業者と連携、情報共有して各種事業を展開してきた。

地域内経済循環について、地域内消費の拡大や企業間の連携によりものづくり力の強化を図  
り、若手経営者や商店主らの機運が高まり、10年前にあったイベントの復活や商店街の空き店  
舗を活用した創業、市内で新たな商店街事業が開催されるなど波及効果があった。また、観光イ  
ベントにおいては、特に最上山もみじまつりでは年々観光客が増えてきており、その活用として  
観光地と商店街の動線を繋げる事で、観光客に商店街の魅力や特産品をPRし、市外の方へ宍粟

市の認知度向上を図った。

定住促進・人材不足解消に向けては合同就職説明会の開催やマイナビインターンシップフェアへの出展支援をしてきた。

魅力ある市内の製品のブランド力向上を目指し、観光協会等と連携して「宍粟ブランド認証制度」を確立し、現在26品の認定が進んでいる。

北部地域においては、かつて盛んであった林業の遺構として森林鉄道の観光資源化に向けてモニターツアーなど調査を進めた結果、観光商品として商品化されツアー参加者にも好評を得ている。

### 【課題】

現在宍粟市では毎年600人程度人口減少が続いており、少子高齢化や都市部への人口流出による生産年齢人口の減少による慢性的な人材不足が大きな課題となり、地域経済の衰退が懸念される。このため、地域社会・地域経済を担う若者の定住促進は最重要課題であり、農林業や商工業、観光業などの活性化、異業種連携等による雇用創出、また、就職支援に向けた積極的な産業振興施策を講じることが必要である。

人口減少対策の一つとして交流人口増加への取組とし各種イベントの実施や活用が進む中で、前述の通り森林鉄道については観光商品化が進んだ一方で、市内に点在する観光資源の連携が進んでおらず、令和4年に完成予定の観光駐車場の活用等によるさらなる交流人口増加への取組が求められる。

また、『宍粟ブランド認証制度』の地域ブランド化への取組みについて、地域特産品の認証は進んでいるものの、認証品の販路開拓やPRは十分に出来ていない。今後は市内飲食店での提供やブランド認証品としての販路開拓への支援が求められる。

## (2) 事業内容

### ①地域内資金循環

- ・地域内資金循環における市内の意識醸成（年1回）

平成30年度においてNHK『仕事の流儀』にも出演した島根県邑南町職員・寺本英仁氏を招いての講演会を実施し、地域内での資金循環に対する意識啓蒙を図った。今後も商工会や関係団体の活動や情報を発信していくことにより意識醸成を図っていく。

- ・宍粟市産業展の開催（年1回）

市、商工会、西兵庫信用金庫で組織する包括連携協定に基づき開催する産業展「しろうビジネスサポート」を平成28年より継続して実施している。

企業の技術や製品をPRする中で、企業間の交流を促進し、地域ものづくり力の強化と地域内での雇用機会の拡大や消費拡大に繋がった。また、専門家による経営相談会とパイヤーを招聘した個別商談会を同時開催し、経営問題の解決や販路開拓の支援につなげている。

産業展をきっかけに青年部独自の「宍粟よろずSHOW店街」を開催し、若手後継者、経営者同士の企業交流・地域内消費も図っている。

今後も継続的な支援を図ることにより雇用機会の拡大・市内消費の拡大を図る。

- ・商店街活性化支援

山崎町商店街連合会の支援として、ワンコインフェスタ等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を図っている。令和4年度には山崎町に観光駐車場が完成予定であり、観光協会とさらに連携して藤まつり・もみじまつりの認知度を向上させ市外から誘客を増やしていく。また、山崎中心市街地活性化委員会といった行政・商工会・市

内事業者・外部有識者を含んだ団体も立ち上がっており、町屋や酒蔵の活用による新たな出店や誘客が進んでおり、今後も支援を継続する。

北部波賀町においても「はが元気づくりネットワーク協議会」が地域の農産物や生産品を販売する「はが軽トラ市」を商工会等と連携して開催し、千種町では千種町商店街連合会と連携して開催する夏や年末の売出し等の支援及びPRし、地域経済循環の推進に繋げていく。

山崎町・一宮町の商店で構成するポイントカード部会については、ポイント増売出しやポイントの商品交換等で地域経済循環に寄与しており、今後も支援を継続する。

## ②定住促進・人材不足解消

- ・合同就職説明会（年1回）やマイナビフェア出展支援（年1回）

これまで定住職慎也人材不足解消にむけて市、商工会、西兵庫信用金庫で組織する包括連携協定で合同就職説明会の開催や、令和2年度からはマイナビインターンシップフェア（神戸会場）への出展支援を実施してきた。インターン生の就職や、合同就職説明会からの就職があり少しずつではあるが成果が出ており、今後も定住促進・人材不足解消に向けて支援を継続する。

## ③交流人口増加

- ・観光イベント等の活用

観光客が多く訪れるイベント（藤まつり・もみじまつり等）について、観光協会等と連携し地元商店街で「ワンコインフェスタ」などを開催して認知度向上と商店街PRに繋げる。

また、新たな観光イベントとして山崎町商店街が主体となった“土曜夜店”や山崎中心市街地活性化委員会が主体となった「ハイカラ通りフェスタ」のように新たなイベントを開催している。その新たな団体及びイベントを商工会としてサポート・連携を図り交流人口増加を図る。

- ・観光資源の活用、観光商品としての研究

商店街等と連携し、令和4年度に山崎町中心部に完成予定の観光駐車場を活用し、空き店舗活用により増加した店舗や造り酒屋、既存商店や寺社仏閣等を巡る街歩きなどの研究や情報発信を支援する。

北部地域においては、かつて盛んであった林業の木材搬出用の森林鉄道の遺構を観光資源とした活用調査が進んだ結果として観光商品化につながった。今後は交流人口増加を目的に需要動向調査の結果も踏まえながら、広い宍粟市に点在する観光資源をつなげた観光商品化を目指し、近隣市町の観光資源との連携も視野に入れて調査研究を続ける。

## ③地域ブランド力向上

- ・宍粟ブランド認証制度の推進

特産品の製造企業やグループ、市担当課、観光協会、外部有識者から組織する「宍粟市特産品ブランド認証委員会」を立ち上げ、特産物の認証が進んでいる。

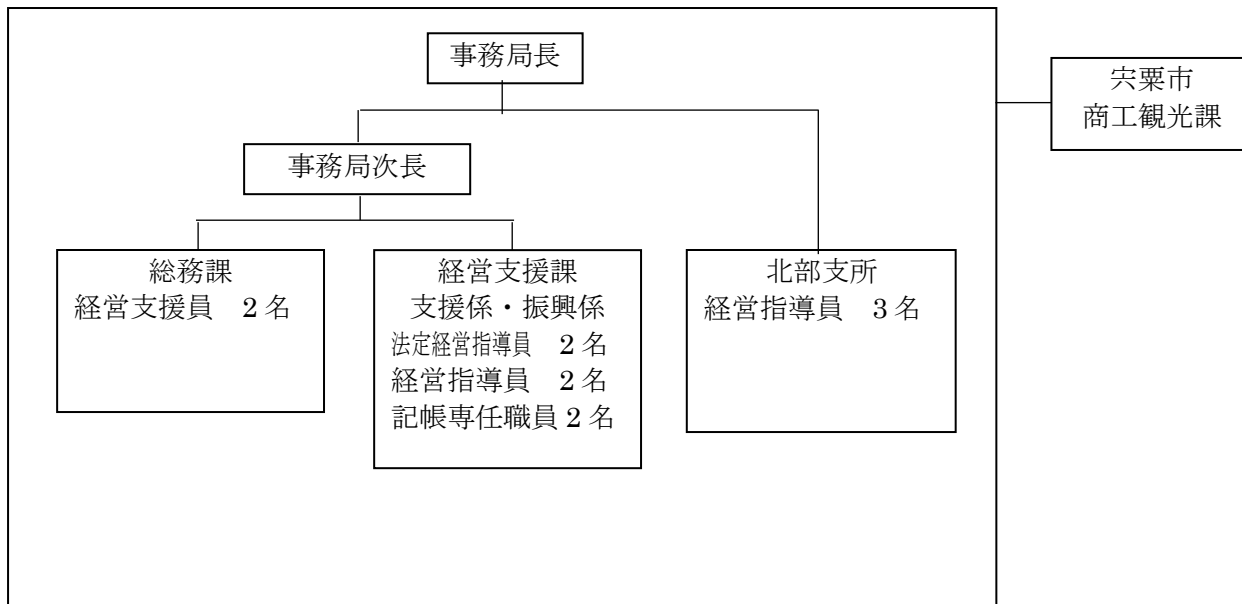
今後は認証品の販路拡大としてアンテナショップ「きて一な宍粟」やふるさと納税制度の活用や、認証品を活用したメニューを開発して市内飲食店で提供するなど、宍粟ブランドとしてのPRとその利活用を進める。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

(令和 7 年 4 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)



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：中谷雅昭・宮本雅彦

連絡先：宍粟市商工会 TEL0790-62-2365

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

- ・経営発達支援計画の実施と実施にかかる指導及び助言  
計画は予定通り実施し、指導予備助言についてはその都度行う。
- ・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  
月 1 回の経営支援会議において進捗状況確認や事業評価、見直しを検証する。

(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

〒 6 7 1 - 2 5 7 7 兵庫県宍粟市山崎町山崎 2 0 5

宍粟市商工会 経営支援課

TEL0790-62-2365 FAX0790-62-4731 E-mail info@shiso.ne.jp

②関係市町村

〒 6 7 1 - 2 5 9 3 兵庫県宍粟市山崎町中広瀬 1 3 3 - 6

宍粟市 商工観光課

TEL0790-63-3000 (代表) 0790-63-3127 (直通)

FAX0790-63-1282 (直通) E-mail shoko-kk@city.shiso.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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
専門家派遣費	800	800	800	800	800
セミナー開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
販路開拓事業開催費	500	500	500	500	500
就職説明会開催費	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

会費収入、手数料・各種事業収入  
補助金・助成金収入（兵庫県・宍粟市・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)

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場合の連携に関する事項

連携して事業を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

名 称	代表者名	住 所
公益財団法人しそ森林王国観光協会	富田 健次	宍粟市山崎町上比地 374
西兵庫信用金庫	桑垣 善一	宍粟市山崎町山崎 190

連携して実施する事業の内容

**I. 経営発達支援事業の内容**

**4. 需要動向調査に関すること**

しそブランド認証品需要動向調査を行い分析結果をしそ観光協会及び認証品生産者に提供し、今後の販路開拓や商品改良につなげる。

【連携先】 公益財団法人しそ森林王国観光協会

**8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること**

B to B支援事業「しそビジネスサポート」を開催し、ビジネスマッチングにより新たなビジネス推進を目指す。

【連携先】 西兵庫信用金庫

**III. 地域経済の活性化に資する取組**

合同就職説明会を開催し定住促進及び担い手不足の解消により地域経済活性化に取り組む

【連携先】 西兵庫信用金庫

連携して実施する者の役割

**I. 経営発達支援事業の内容**

**4. 需要動向調査に関すること**

連携先	役割	効果
公益財団法人 しそ森林王国観光協会	しそブランド認証品生産者等との連絡調整や分析結果のフィードバック	生産者への分析結果のフィードバックはニーズに対応した商品開発などにつながる

**8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること**

連携先	役割	効果
西兵庫信用金庫	ビジネスマッチング事業の企画推進	ビジネスマッチング推進による地域経済活性化が期待できる

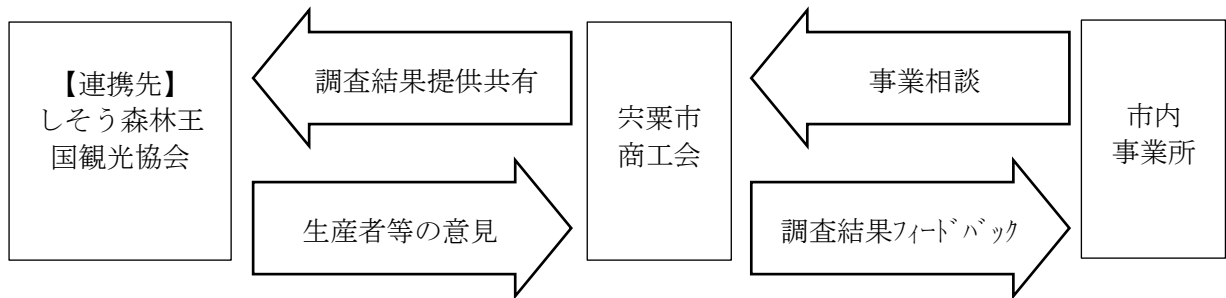
**III. 地域経済の活性化に資する取組**

連携先	役割	効果
西兵庫信用金庫	合同就職説明会事業の企画推進	定住促進と担い手不足解消につながる

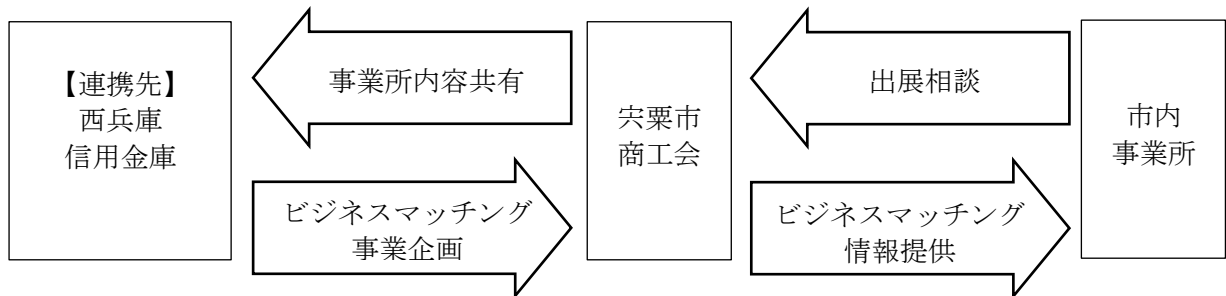
【 連 携 体 制 図 】

I. 経営発達支援事業の内容

4. 需要動向調査に関すること



8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること



III. 地域経済の活性化に資する取組

