

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 香美町商工会（法人番号 5140005013012）<br>香美町（地方公共団体コード 285854）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 実施期間           | 令和4年4月1日～令和9年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 目標             | <b>経営発達支援事業の目標</b><br>①小規模事業者の経営状況の分析<br>②需要を見据えた事業計画の策定・実施に係る伴走型の指導・助言<br>③小規模事業者の支援に向けて市場調査（地域経済動向・需要動向調査）を実施<br>④小規模事業者の販路開拓支援の実施                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 事業内容           | <b>経営発達支援事業の内容</b><br><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b><br>地域経済の動向・現状を把握し情報提供をすることで、経営方針を明確にし、経営分析及び事業計画の策定に活用する。<br><b>4. 需要動向調査に関すること</b><br>商談会等において消費者・バイヤーへ需要動向調査を実施し、調査結果を新商品開発や事業計画策定支援に活用する。<br><b>5. 経営状況の分析に関すること</b><br>中長期的な事業計画を策定するために必要な実態把握を行う。定性・定量分析等を行い継続的な支援に活用する。<br><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b><br>事業計画策定の意義・目的の理解を促し、経営状況・経営課題の把握、需要を見据えた事業計画策定を支援する。<br><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b><br>策定した計画の進捗状況等を確認し計画実行の支援を行う。課題等には、原因解明と課題解決につながる様支援する。<br><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b><br>商談会等の情報提供および出展支援の実施により、新規顧客・取引先への新たな需要創出、販路拡大に繋げる。 |
| 連絡先            | 香美町商工会 経営支援課<br>〒669-6543 兵庫県美方郡香美町香住区若松 620-3<br>TEL：0796-36-0123 FAX：0796-36-3322 E-mail：info@ka-sci.com<br>香美町 観光商工課<br>〒669-6592 兵庫県美方郡香美町香住区香住 870-1<br>TEL：0796-36-3355 FAX：0796-36-3809<br>E-mail：kankoushoukou@town.mikata-kami.lg.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現状

香美町は、平成17年4月1日、兵庫県北西部に位置する3町（城崎郡香住町、美方郡美方町・村岡町）が合併してできた町で、地域自治区として香住区、村岡区、小代区が設けられており、兵庫県で面積が一番広い町である（368.77km<sup>2</sup>）。

北は日本海、西は鳥取県に接し、小代区に源を発し香住区で日本海にそそぐ矢田川が流れ、山陰海岸国立公園・山陰海岸ジオパークの中心地に位置している。山岳部は氷ノ山後山那岐山国定公園に指定され、多彩な四季を織りなす自然環境に恵まれることで、豊富な地域資源を有している。



主な産業は、水産業・観光業等が盛んであり、総生産額は約51,276百万円。

産業別の生産額は、第1次産業が約4,164百万円（8.1%）、第2次産業が約9,138百万円（17.8%）、第3次産業が約37,683百万円（73.5%）、その他が約291百万円（0.6%）となっている。（兵庫県企画県民部ビジョン局統計課「令和元年度市町村内総生産（名目）」令和3年6月）

第1次産業の漁業等は、全国有数のズワイガニ・ベニズワイガニの漁獲量を誇る漁港を2港有しており、昭和初期から水産加工業で栄えた町である。

基幹産業の「水産加工業」の動向は、1800年代後期に4社の創業、その後1945～65年20社、90年までに11社の創業と、戦後の高度成長期に創業が集中し、最盛期の平成12年度には89社とピークを迎えたものの、現在は61社と減少している。

事業者数の減少・原材料価格の高騰、域外・海外製品との競合、漁獲量の減少、漁価の低迷、就業者の高齢化、新規就業者の不足により厳しい状況が続き、年々売上額の減少に歯止めがかからない状況にある。

また、経営者の年齢構成は５０代から６０代が半数以上を占めており、現時点で事業承継問題は大きくないものの、過去に後継者不足から廃業した事業者もある。

香美町では、平成２６年４月にその後退傾向の改善に向けての取り組みとして、地域の水産振興及び水産物の消費拡大と地域経済の活性化に寄与し、魚食普及の促進を図ることを目的に、「魚食の普及の促進に関する条例（とと条例）」を制定、同年４月８日には民間有志による「香美町とと活隊」が発足し、官民挙げて水産業振興を実施している。

観光業では、夏は海水浴、冬はスキー・カニ料理、温泉等により年間約１３０万人の観光流入人口がある。加えて、小代区と村岡区では、但馬牛の閉鎖育種が行われており、但馬牛の原産地として広く認知されている。

基幹産業の一つである宿泊業においては、町内に１７７事業者が存在している。近年後継者不足による廃業が増え、事業者数は減少傾向にある。減少率は、２００９年（平成２１年）対比▲２３件となっており、歯止めをかけることが課題となっている。

加えて、香美町には４カ所の「ＲＶパーク」（※）が設置されており、兵庫県下９カ所・関西エリア２２カ所で見ても一市町に設置されている数としては国内有数の地域となっている。こうした新しい生活スタイルに合わせて誘客を図り、地域の活性化に取り組む事業者も存在している。

新たな生活スタイル・災害時の備えとして人気を集め、２０２０年のキャンピングカー保有台数は約１２７，４００台、年間６，０００台を超えるペースで増加、販売総額においても２０２０年は５８２億円（２０１７年４２４億円）を超え大幅に増加している。加えて、専用車でなく普通車での利用も増えていることも踏まえると、市場規模の急速な拡大が見える。（日本ＲＶ協会：キャンピングカー白書２０２１より）

※「ＲＶパーク」…日本ＲＶ協会が独自基準を満たす施設に対して公認を行った施設

第２次産業は、水産加工業・精密機械器具等の製造業が中心となっているが、第１次産業の冷え込みの影響や、安価な海外製品に押され低迷している。

また、建築業・建設業も同様で公共投資の減少から年々下降線をたどっている。

このような状況下、第３次産業の観光業に活路を見出そうと、豊かな自然、それらが生み出す地域資源を生かした誘客策を展開・実施しているが、宿泊客は減少傾向にある。

その他にも香美町の高齢化率は兵庫県下でも二番目に高く、都市部への若者の流出が著しい。要因としては、就業場所の問題が大きく、香美町においても企業立地促進条例等を設けるが、誘致対象となる事業・交通アクセスの不便さ等により進んでいないことがある。今後は地域内から創業促進により雇用場所の確保を図る必要がある。加えて、人口も著しく低下しており、移住者の受け入れ体制の強化も課題となっている。

| 年齢構造               | 平成１７年            | 平成２２年            | 平成２７年           |
|--------------------|------------------|------------------|-----------------|
| ０～１４歳<br>(年少人口)    | ３，０６３人<br>１４．３％  | ２，４９５人<br>１２．７％  | ２，０６５人<br>１１．４％ |
| １５～６４歳<br>(生産年齢人口) | １１，９０６人<br>５５．５％ | １０，６８０人<br>５４．２％ | ９，３７４人<br>５１．９％ |
| ６５歳以上<br>(老年人口)    | ６，４７０人<br>３０．２％  | ６，５２１人<br>３３．１％  | ６，６３０人<br>３６．７％ |
| 合 計                | ２１，４３９人          | １９，６９６人          | １８，０７０人         |
| 世帯数                | ６，６３０世帯          | ６，４４９世帯          | ６，２２８世帯         |

※「総務省国勢調査」より

#### (小規模事業者の現状)

香美町の商工業者数は、平成28年度経済センサス調査によると1,084社あり、うち小規模事業者数は976社で全体の90.0%を占めている。

業種別の事業者数では卸売業・小売業が24.2%(26年調査25.4%)と最も割合が高く、次いで宿泊業・飲食サービス業が20.5%(26年調査20.3%)建設業が12.6%(26年調査12.4%)、製造業が11.9%(26年調査11.5%)を占めている。

一方、業種別の従業員数では、製造業の22.7%(26年調査20.9%)を筆頭に、宿泊業・飲食サービス業が17.3%(26年調査16.2%)、卸売業・小売業が16.1%(26年調査18.3%)を占めている。

#### 『第2次香美町総合計画(後期：2021年～2025年)』

##### ○商工業の振興について

中小企業振興条例及び中小企業・小規模企業振興計画に基づいた各種施策を推進するとともに、関係者及び関係機関と連携し、中小企業等に対する支援体制を構築する。

また、企業振興関連計画に基づいた施策の検証を行い、商工業の振興を図りながら地域外からの資金を獲得することで、地域内経済の好循環を創出する。

##### ○観光業の振興について

ノドグロ(アカムツ)やホタルイカ、松葉ガニ(ズワイガニ)、香住ガニ(ベニズワイガニ)、但馬牛をはじめとした豊富で質の高い「食」の魅力に磨きをかけ、その魅力を活かした「美食観光」の推進とあわせ、香住海岸や矢田川をはじめとした地域資源や四季折々の魅力を活かした体験型観光やアクティビティによる年間誘客対策の推進により、地域内経済のさらなる好循環を促進する。

#### ②課題

小規模事業者数の減少率は、平成21年経済センサスとの比較で、商工業者数で▲19.8%、小規模事業者数で▲19.5%となっており、減少率に歯止めをかけることが大きな課題である。加えて、これらの後退傾向の改善に向けて取り組む。

具体的には、商業においては、地域特性を活かした商業活性化策・後継者育成、事業承継に取り組む必要がある。

また、工業(製造業等)においては、「香住の魚介類(香住産ブランド)」の活用により、商品企画力、間接販売から直接販売による売上額・利益率の向上に向けた販路開拓等の支援をより一層強化し、生産者・生産地のレベルアップを図る必要がある。

観光業においては、令和元年観光客数約1,269千人のうち約985千人(約77.6%)が日帰り客となっており、宿泊による滞在時間の増加、外国人観光客(インバウンド)増加の取り組み、地域資源の活用、情報発信の強化・見直しを図る必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ①10年程度の期間を見据えて

小規模事業者は、常に顧客の需要(ニーズ等)の市場環境に対応・順応し、事業目標を立て、経営の改革・改善を行うことによって、取扱商品・サービスの高付加価値を図るとともに、効率的な事業運営を行い、収益の拡大と強固な経営基盤を構築すべきである。

#### ②香美町総合計画との連動性・整合性

管内の小規模事業者は、平成27年12月策定による『第2次香美町総合計画(後期：2021年～2025年)』を踏まえ、より一層地域資源の活用を進めるとともに、情報発信の強化に努め、地域外からの資金を獲得することで、地域内経済の好循環の創出に貢献する。

### ③商工会としての役割

上記の総合計画を踏まえ、香美町の基幹産業である農水産品加工業・観光業を重点支援先とし、その事業者を中心に、香美町内の小規模事業者が計画に基づいた事業経営及び需要を見据えた経営を促進することで、売上・収益の維持向上を実現する。

具体的には、商工会の強みである巡回活動を通して、事業者の課題の掘り起こしとその解決に向けて伴走して（寄り添って）支援する。

## （３）経営発達支援事業の目標

経営発達支援事業を実施・推進することで、小規模事業者の持続的発展に寄与することを目標とする。経営不振・後継者不足等によって廃業に至る場合でも、今までは受け入れるだけで実態把握や踏み込んだ支援が不十分であったが、今後は商工会の強みである巡回活動により、日常から小規模事業者の動向に注視し、きめ細かく丁寧に対応する。

具体的には、長年にわたり地域に密着して活動してきた実績・顔の見える信頼関係を活かし、以下の４項目を目標に定め、重点支援先を中心に徹底した支援を行い、事業計画の策定能力及びその振り返りの習慣を根付かせ、小規模事業者の経営の持続的発展に向けた支援を実施する。

香美町の人口維持（雇用維持）とともに街の活力（にぎわい）を維持することを目標とする。

#### <小規模事業者の支援内容>

- ①小規模事業者の経営状況の分析
- ②需要を見据えた事業計画の策定・実施に係る伴走型の指導・助言
- ③小規模事業者の支援に向けて市場調査（地域経済動向・需要動向調査）を実施
- ④小規模事業者の販路開拓支援の実施

### 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

#### <小規模事業者の支援策>

- ①小規模事業者の経営状況の分析  
小規模事業者の商品・サービス・技術・ノウハウ等の経営資源・財務内容を分析する。
- ②需要を見据えた事業計画の策定・実施に係る伴走型の指導・助言  
経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定及びその実行に関わる伴走型の指導・助言を行う。
- ③小規模事業者の支援に向けて市場調査を実施  
小規模事業者の提供する商品・サービスの需要動向及び地域の経済動向に関する情報の収集・整理・分析し提供する。
- ④小規模事業者の販路開拓支援の実施  
商談会・展示会等の情報提供、出展・出展前後の支援、ＩＴ活用、プレスリリース等の広報活動など、需要開拓に寄与する事業を実施する。

## 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]

兵庫県が公表する「兵庫県の経済・雇用情勢」・但馬県民局が公表する「但馬の経済指標」・但馬信用金庫が公表する「但馬管内の景気動向調査」を分析し窓口等で年4回公表している。加えて、香美町商工会及び全国商工会連合会による「中小企業景況調査」においては、四半期ごとに実施し、調査結果をまとめている。

R E S A Sから地域の経済動向に関する情報の収集・分析を行い、年1回公表している。

##### [課題]

調査結果は、窓口等で公開しているが、小規模事業者には有効に活用されているとは言い難い。今後は、巡回・セミナー・窓口相談等において、折に触れて調査結果を紹介し、地域の経済動向を経営判断の一助にさせていただくように努める必要がある。

#### (2) 目標

|                      | 公表方法 | 現行 | 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 |
|----------------------|------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 地域の経済動向分析の公表回数       | HP掲載 | 4回 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| 景気動向分析の公表回数          | HP掲載 | 4回 | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    | 4回    |
| R E S A Sデータの活用・公表回数 | HP掲載 | 1回 | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    | 1回    |

#### (3) 事業内容

##### [目的]

経営指導員が、地域の経済動向を分析し、その情報を提供することで、小規模事業者が経営方針の明確化、経営分析及び事業計画の策定に有効活用できるようにする。結果として、小規模事業者の売上や利益の増進につながり経営基盤の強化につなげることを目指す。

##### [手法]

兵庫県、但馬県民局、但馬信用金庫、㈱日本政策金融公庫豊岡支店から提供される経済動向情報、香美町商工会及び全国商工会連合会が実施する景気動向調査を分析する。

- ア 兵庫県が月ごとに行う統計調査「兵庫県の経済・雇用情勢」の結果
- イ 但馬県民局が四半期ごとに行う各種動向調査「但馬の経済指標」の結果
- ウ 但馬信用金庫が四半期ごとに行う「但馬管内の景気動向調査」の結果
- エ ㈱日本政策金融公庫豊岡支店が四半期ごとに行う景況に関する調査結果
- オ 香美町商工会及び全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」の結果

##### [分析する項目]

地域経済の動向（売上、仕入、設備投資、雇用状況等）、業界動向、景況感、資金繰り状況等

#### (4) 調査結果の活用と効果

##### [活用方法]

調査結果の定期的な情報発信により、地域全体の経営力向上に役立てる。また、調査結果を経営分析に活用し、実現性の高い事業計画を策定することで、小規模事業者の持続的発展につなげていく。

具体的には、地域経済等の外部環境を把握することで経営分析を行う際の参考資料、ならびに小規模事業者が経営計画を策定する上で売上予測等の根拠（基礎情報）として活用する。

加えて、経済動向の分析情報は、管内の小規模事業者にいきわたるよう計画的に収集・分析・整理し、商工会経営指導員が巡回指導・窓口相談・会議等で直接情報を提供するほか、会報や商工会ホームページ等によって告知・浸透させる。

##### [効果]

小規模事業者に対して実施する事業計画策定・実施支援において説得力が高まり、より現実的な事業目標の設定につながる。市場規模や地域の経済動向に沿った計画が立案できることで、商品開発や販路開拓の取り組みが、よりの確なものとなる。

併せて経営指導員等が行う伴走型支援における的確性が高まり、質の高い支援ができるようになる。小規模事業者に対して、会報や商工会ホームページを通じて、調査の分析結果を示すことで、新たな事業の取り組みにもつながることが期待できる。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

##### [現状]

観光客を対象として、基幹産業である水産加工品に関する需要動向アンケート調査を年2回実施し、各関係機関へ報告・情報提供を行った。

調査項目：性別、年代、職業、住まい、来訪目的、購入商品、購入理由、金額、普段の購入先等  
調査結果を基に、マーケティング戦略を提案した。

##### [課題]

これまでは対象業種を絞った限定的な調査事業であった。一部の事業者からは非常に有益な情報であると好評をいただいているが、町内事業者に有効に活用されているとは言い難い。対象業種を広げ、展示会・商談会の機会を活用して需要動向調査を実施する必要がある。

##### (2) 目標

|                           | 現行   | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|---------------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①新商品開発に関する需要動向調査（対象：観光客等） |      |           |           |           |           |           |
| 対象事業者数                    | 2者   | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        |
| 調査件数<br>(1者あたり)           | 100件 | 100件      | 100件      | 100件      | 100件      | 100件      |
| ②商談会等出展における調査事業（対象：来場者等）  |      |           |           |           |           |           |
| 対象事業者数                    | —    | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        |
| 調査件数<br>(1者あたり)           | —    | 100件      | 100件      | 100件      | 100件      | 100件      |

### (3) 事業内容

#### [目的]

小規模事業者が取り扱う商品やサービスにかかる需要の動向に関する情報の収集・整理・分析を行い、小規模事業者に提供することで、消費者ニーズに適応した経営（商品開発・商品構成・販売方法・サービス提供方法）を促進する。ひいては消費者需要動向を踏まえることが可能となり、より具体的な事業計画の策定が可能となる。

#### [調査手法]

##### ①新商品開発に関する需要動向調査

町内基幹産業である、「農水産加工業」「観光業」の消費者動向及びニーズを探るため、観光客等を対象としてアンケート調査を実施する。具体的には、町内の「道の駅」等の土産物取扱店舗での店頭調査、「香住ガニまつり（9月開催・令和元年約17,000人来場）」「かすみ松葉がにまつり（11月開催・令和元年約25,000人来場）」に来訪の観光客への調査を実施する。

##### ②商談会等出展における調査事業

日本食糧新聞社が開催する「FABEX関西」及び公益社団法人 日本観光振興協会等が開催する「ツーリズムEXPOジャパン」にて、出展事業者・商工会経営指導員等がブースへ立ち寄るバイヤー等に対してヒアリング・アンケートを実施する。

#### [調査項目]

香美町の農水産加工事業者の商品の販売先は、市場から消費者直販（特に観光客）に重点が移りつつあることから、農水産加工品の以下の項目について顧客ニーズの収集を実施する。

項目：購買目的、購買価格、大きさや量、パッケージ、安全安心、ストーリー性、産地表示等

加えて、観光客の中でも日帰り客・宿泊客への個別調査から、食以外の香美町「観光」の需要調査を実施する。

項目：来訪目的、きっかけ、来訪手段、家族構成、予算、時期・季節、営業姿勢等

### (4) 調査結果の活用

収集したアンケート調査、ヒアリング結果は、小規模事業者が活用しやすいように整理し報告書として、重点支援先への配布及び商工会ホームページ、窓口、巡回等で配布する。町内基幹産業の需要動向を知ること、消費者ニーズを知り、販売方法の改善、取引条件の見直し、サービスの改善等を提起でき、町内全体の経営基盤の強化に寄与する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

経営計画の策定希望者、資金調達にニーズのある事業者を対象に年1回「経営分析セミナー」を実施し、SWOT分析、ローカルベンチマーク、財務分析等を実施することで、事業者にとって「事業内容の見える化」、「課題の抽出」、「円滑な資金調達」につなげている。

#### [課題]

これまでの取り組みによって、一部の事業者の経営意識を高めることにつながっていることから、今後はさらにその裾野を広げ、より多くの事業者に経営分析の重要性を理解いただくことが必要である。

(2) 目標

|                 | 現行 | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|-----------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①経営分析セミナー       |    |           |           |           |           |           |
| 開催回数            | 1回 | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        |
| 受講者数            | 8者 | 30者       | 30者       | 30者       | 30者       | 30者       |
| ②セミナー後の個別相談     |    |           |           |           |           |           |
| 開催回数<br>(1者あたり) | —  | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        |
| 相談利用者数          | —  | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       |
| 経営分析事業者数        | 5者 | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       |

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

小規模事業者が自社の置かれている経営環境・経営状況・保有する経営資源（強み等）を正しく把握することで、経営課題を明確化し、経営戦略の策定につなげていただく。

経営実態の把握及び分析を目的とした、経営指導員による窓口・巡回指導を実施することにより、経営分析を実施すべき事業者の意識の掘り起こしから取り組み事業者の増加を図る。

[募集方法]

リーフレットを作成し、商工会ホームページ公表、町内新聞折り込み、巡回・窓口相談時に案内する。

②セミナー後の個別相談の開催

個々の小規模事業者の経営状況は様々であるため個別相談を開催する。状況に応じて、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し、より効果的な経営戦略の策定につなげていく。

[募集方法]

セミナー受講者から、より経営分析の必要な事業者に声掛けを行う。

③経営分析の実施内容

[対象者]

経営分析を行う対象者として、重点支援先より過去に経営相談が行われた小規模事業者を抽出し課題が解決できていない先、金融・税務相談を普段より受けている先、セミナー開催時の個別相談を希望される先を中心に、巡回指導での経営分析の必要性を勘案して選定する。

[分析項目]

小規模事業者が販売する商品、提供するサービスの内容、保有する技術、またはノウハウ等の経営資源、損益計算書・貸借対照表の財務内容、売上実態の内容分析、統計調査データを活用した個店シェア分析等、経営実態を定性・定量的に把握及び分析する。

加えて、SWOT分析の手法を活用し、強み・弱み、機会・脅威を抽出し、この強みをさらに強化する、弱みを克服するなど経営課題を明確化する。

また、需要動向調査の結果を基に、地域内外の人流・競合、業界動向、消費者ニーズ等の外的要因に着目し、今後の経営方針の明確化につなげる。

[分析手法]

経営実態の把握は、経営指導員等によるヒアリングによって行い、課題の解決方法を導く形で行

う。分析は、ひょうご産業活性化センター等の支援機関や外部専門家と連携して、SWOT分析、3C分析等のフレームワークを活用して実施する。経営分析結果及び助言内容は、経営カルテ（データベース）を活用して、商工会経営指導員及び一般職員がいつでも閲覧できる記録・保管方法を取り、情報の共有化を図る。

#### （４）分析結果の活用

経営実態や経営状況の分析結果は、事業計画策定における基礎資料とするのに加え、商品構成の見直し、既存のサービス提供方法の改善等、事業者の今後の方向性を決めるための判断材料とする。さらに経営指導員の指導力向上のための資料としても役立てる。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### （１）現状と課題

##### 〔現状〕

「事業計画策定セミナー」を年１回４日間に分けて実施した。経営分析を行った事業者の継続支援、日々の巡回活動を通じた支援の一環として事業計画策定支援を行った。

加えて、創業希望者を対象に「創業支援セミナー」を年１回（４日間）実施し、創業計画書の策定支援も行っているが、事業者へのデジタル化・ＩＴ化への支援は不十分である。

##### 〔課題〕

今後起こりうる様々な環境変化を見据えて、事業の見直しや新たな事業展開が必要な事業者も少なくないことから、中長期を見据えた事業計画策定支援に努める必要がある。

特に、事業の見直しの段階においては業務効率の改善や生産性向上も大きな課題であり、そこにデジタル技術、ＩＴをいかに有効に活用するかも課題である。

#### （２）支援に対する考え方

経営状況分析を実施した小規模事業者へ、事業計画策定の必要・重要性をセミナーや個別相談の機会を通じて周知し、経営指導員が事業計画の策定支援を実施する。

事業計画の策定にあたっては、地域の経済動向調査・経営状況の分析、需要動向調査の分析結果を活用しつつ、小規模事業者のニーズに応じて、小規模事業者持続化補助金、国・県等の施策をインセンティブとしても活用し、需要を見据えた事業計画の策定を行い、小規模事業者の持続的発展につながるよう伴走型の支援を実施する。

また、支援においては事業者のデジタル化水準を踏まえながら、事業課題解決に向けてデジタル技術、ＩＴの有効活用を進めることにも注力する。

(3) 目標

|                 | 現行  | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|-----------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ①D X導入セミナー      |     |           |           |           |           |           |
| 開催回数            | －   | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        |
| 受講者数            | －   | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       |
| ②事業計画策定セミナー     |     |           |           |           |           |           |
| 開催回数            | 4回  | 4回        | 4回        | 4回        | 4回        | 4回        |
| 受講者数<br>(1回あたり) | 10者 | 30者       | 30者       | 30者       | 30者       | 30者       |
| セミナー後の個別相談      |     |           |           |           |           |           |
| 開催回数<br>(1者あたり) | 1回  | 2回        | 2回        | 2回        | 2回        | 2回        |
| 相談利用者数          | 5者  | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       |
| 事業計画策定事業者数      | 5者  | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       | 20者       |

(4) 事業内容

①D X導入セミナーの開催

D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、実際のD Xに向けたI Tツールの導入やW e bサイト構築等の取り組みを推進していくために、セミナーを開催する。

また、セミナーを受講者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてI T専門家派遣を実施する。セミナー講師、派遣するI T専門家については兵庫県商工会連合会所属のI Tアドバイザーを想定している。

(カリキュラムの事例)

- ・I Tツールの活用事例 (クラウドサービス、顧客管理、会計等)
- ・S N Sを活用した情報発信
- ・E Cサイトの利活用促進

[募集対象・方法]

経営分析を実施した事業者を中心に、生産性に課題のある事業者やI Tの利活用が不十分であると思われる事業者、さらにはデジタル活用に高い意欲のある事業者に向けて経営指導員等が直接受講を働きかける。加えて、リーフレットを作成し、商工会ホームページ公表、町内新聞折り込み、巡回・窓口相談時に案内する。

[効果]

それぞれの事業者に応じたデジタル技術の活用を促進することで、効率的な事業運営、生産性の向上、ビジネスモデルの再構築が可能になることが期待できる。

②事業計画策定セミナーの開催

これまでと同様、下記の内容のカリキュラムのセミナーを4回に分けて実施する。

- ・現状把握 (決算分析・環境分析)
- ・経営戦略 (経営理念、経営ビジョン、戦略策定)
- ・行動計画 (戦術策定、マーケティング)
- ・数値計画 (管理会計、資金計画・調達方法)

#### [募集対象・方法]

経営分析を実施した事業者を対象に、事業計画策定の意義・目的の理解を促し、経営指導員等が直接受講を働きかける。

加えて、リーフレットを作成し、商工会ホームページ公表、町内新聞折り込み、巡回・窓口相談時に案内する。

#### [支援手法]

事業計画策定にあたっては、原則として経営指導員が支援するものとするが、経営課題等によっては、外部専門家とも連携を図り、精度の高い事業計画書策定を実施する。具体的な事業計画書は、主に経営計画を想定し、適宜、経営革新計画、事業承継計画、創業・第二創業計画も支援する。

#### [効果]

事業計画策定により、小規模事業者は、目標が明確になり、その目標達成に必要な取り組みも明確になる。また、経営指導員にとっても、計画書において経営課題が明確化され、目標が設定されていれば、各種施策の活用等有効な支援が可能になる。

## 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]

事業計画を策定した事業者には定期的に訪問して、売上、粗利益、営業利益の推移をモニタリングしている。ただ、計画どおりに進捗していない場合の対処が十分とは言えない。

#### [課題]

定期的な巡回・窓口相談に加え、専門家を活用した効果的なフォローアップを実施することで計画の実現を後押しする必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定を支援した小規模事業者に対し、その計画が着実に実行されるよう定期的に進捗状況を把握し、PDCAサイクルの支援を行う。また、計画が実行に移されていない場合、もしくは目標にほど遠い数値しか得られていない場合は、小規模事業者とともに計画内容を再検討する。

### (3) 目標

取り組みの進捗状況や目標の達成状況を巡回指導や窓口相談による定期的なフォローアップの実施については、下記の目標を設定する。

|                    | 現行   | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|--------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| フォローアップ対象<br>事業者数  | 5 者  | 20 者      | 20 者      | 20 者      | 20 者      | 20 者      |
| 頻度（延べ回数）           | 42 回 | 150 回     | 150 回     | 150 回     | 150 回     | 150 回     |
| 売上増加事業者数           | —    | 15 者      | 15 者      | 15 者      | 15 者      | 15 者      |
| 利益率10%以上増<br>加事業者数 | —    | 10 者      | 10 者      | 10 者      | 10 者      | 10 者      |

#### (4) 事業内容

##### ①定期的な巡回・窓口相談による進捗管理

支援計画の年間の訪問スケジュールに基づき、巡回訪問を実施し、取り組み内容の進捗状況を把握し小規模事業者との連絡を密にして伴走型支援を行う。

##### ②進捗状況の検証

計画された売上・利益の達成状況等、目標達成の度合いを確認し、誤差がある場合は、その原因の特定を行う。原因の特定が困難な場合、他の支援機関や外部専門家と連携して原因を特定し、適切な改善策を提案する。

##### ③頻度

事業計画策定事業者に対しては、10者は毎月1回、さらに5者は四半期に1回、残り5者は半期に1回とする。ただし、事業者からの申し出等により随時対応する。

### 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]

小規模事業者は、新規の顧客開拓・新たな販路開拓を行うことの必要性を日頃から感じているが、自社商品・サービスの強み、具体的な手段・手法もわからず、課題として認識しているが未対応の事業者がまだまだ多い。

その中で、「商談会出展支援セミナー」を開催し、「第13回アグリフードEXPO大阪」「第19回シーフードショー大阪」「第9回FABEX関西2021」等への出展支援を実施した。オンライン商談会への出展支援も実施したが、手探り状況となっており有効的な活用方法を模索している状況である。

##### [課題]

これまで実施しているものの、商談会出展後のフォローが不十分であったため改善し実施する。今後、新たな販路開拓にはDX推進が必要であるということを理解・認識してもらい、その取り組みを支援していく必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に商談会等の出展をただ促すだけでなく、出展をより効果的に行えるよう商談会等の出展前後に、自社の商品やサービスを的確に把握し、効果的に商談ができるよう支援に取り組む。そのため、需要動向調査の分析結果、連携機関からの情報提供・交換により、消費者及びバイヤーが求める情報の収集を図りフィードバックする。加えて、実施後も継続した伴走支援を行い、成約率の向上に寄与する。

小規模事業者の商品・サービスの認知度を高めるためのプレスリリース等、情報発信面での支援を行う。商談機会をより多く得ることや、マスコミに取り上げられ認知度を向上させる経験を通して、小規模事業者が自社のPRや商談スキル、情報の発信力を高める支援を行い、新たな需要の開拓に寄与する。

DXに向けた取り組みとして、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS発信、ECサイト導入等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

|                             | 現行 | 令和<br>4年度 | 令和<br>5年度 | 令和<br>6年度 | 令和<br>7年度 | 令和<br>8年度 |
|-----------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ① 商談・展示会対策セミナー・個別相談         |    |           |           |           |           |           |
| セミナー開催回数                    | 1回 | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        | 1回        |
| 受講者数                        | 4者 | 10者       | 10者       | 10者       | 10者       | 10者       |
| 個別相談利用者数                    | 4者 | 10者       | 10者       | 10者       | 10者       | 10者       |
| ② ア. F A B E X 関西 出展支援      |    |           |           |           |           |           |
| 出展事業者数                      | 3者 | 3者        | 3者        | 4者        | 4者        | 4者        |
| 成約件数／者                      | 1件 | 2件        | 2件        | 2件        | 2件        | 2件        |
| ② イ. コウノトリ翔る但馬まると感動市 出展支援   |    |           |           |           |           |           |
| 出展事業者数                      | －  | 3者        | 3者        | 4者        | 4者        | 4者        |
| 売上額／者                       | －  | 30万円      | 30万円      | 30万円      | 30万円      | 30万円      |
| ② ウ. ツーリズムE X P O ジャパン 出展支援 |    |           |           |           |           |           |
| 出展事業者数                      | －  | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 4者        |
| 成約件数／者                      | －  | 3件        | 3件        | 3件        | 3件        | 4件        |
| ③ S N S 活用                  |    |           |           |           |           |           |
| 活用事業者数                      | －  | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        | 5者        |
| 売上増加率／者                     | －  | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        |
| ④ 自社ホームページ／ネットショップ開設        |    |           |           |           |           |           |
| 開設者数                        | －  | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        | 3者        |
| 売上増加率／者                     | －  | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        |

(4) 事業内容

① 商談・展示会対策セミナーの開催

商談会出展経験のない事業者も多く、出展ノウハウを持っていない。出展前準備、当日の商談・バイヤーとの話し方、出展後のフォロー等の方法について支援を行う。

② 国内外で開催される商談会・展示会へ出展し、販路開拓の支援を行う。

重点支援先の農水産品加工業へ「F A B E X 関西」「コウノトリ翔る但馬まると感動市」等、観光業へ「ツーリズムE X P O ジャパン」等、また、国内需要に留まらず国外への輸出・進出も視野に入れ出展を促し、経営分析・事業計画策定を終了した支援先へ優先的に情報提供を行う。加えて、商工会ホームページ、町内新聞折り込み等でも情報を発信する。これまで意識のなかった小規模事業者等の潜在的な需要を掘り起こすため巡回・窓口相談時にも積極的な聞き取りを行うことで出展へ導く。

ア. F A B E X 関西（商談会・B t o B）

主催：日本食糧新聞社

概要：中食・外食産業を中心に大手チェーン店、総合スーパー等が来場する。開催実績で高い認知度を誇り、目的意識の高いバイヤーとのビジネスマッチングが可能。

会場：大阪府・インテックス大阪

来場者数：39,724人（令和元年実績）

出展者数：427社（令和元年実績）

イ. コウノトリ翔る但馬まるごと感動市（展示会・B t o C）

主催：但馬まるごと感動市実行委員会（但馬県民局内）

概要：兵庫県・地元自治体等が多数で構成する実行委員会が主催。但馬の恵まれた自然環境と多様な農林水産物や地場産品等の但馬ブランドを情報発信する兵庫県北部地域最大の展示会。

会場：兵庫県豊岡市・但馬ドーム

来場者数：約90,000人（令和元年実績）

出展者数：120者（令和元年実績）

ウ. ツーリズムE X P O ジャパン（商談会・B t o B）

主催：公益社団法人 日本観光振興協会、一般社団法人 日本旅行業協会（J A T A）  
日本政府観光局（J N T O）

概要：日本国内、成果各国からツーリズム関連企業・団体が出展する世界最大級の観光イベント。国内においても有数の規模を誇る旅行業界の見本市。業界日と一般消費者向け開放日を分けて開催している。

会場：大阪府・インテックス大阪

来場者数：151,099人（令和元年実績）

出展者数：1,475者（令和元年実績）

③ S N S 活用（B t o C）

需要動向調査を基に消費者ニーズ（情報収集等の手法）に合わせたより効果的な情報発信を行うため、S N S の利用を促進し宣伝効果を向上させるための支援を行う。

④ 自社ホームページ／ネットショップ開設（B t o C）

事業計画策定段階よりネットショップ等を活用した販路開拓を念頭に置き、商品構成、P R 方法等 I T ベンダーの専門家等と連携し、セミナーの開催や運用後の専門家派遣を行い、継続した伴走支援を行う。

## 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]

経営発達支援計画に記載している事業を実施し、成果・効果等について評価・検証・見直しを図り「効率的なPDCAサイクル」の構築を行った。

加えて、「事業評価委員会」を開催し、事業の実施状況、成果の評価を受け、次年度の経営発達支援事業の改善につなげた。

##### [課題]

次年度の経営発達支援事業の改善については、事業担当者個人へフィードバックし、担当者の裁量により実施されている。当会職員・理事会等での情報共有が図れておらず、その機会も設けていない。

#### (2) 事業内容

当会の理事会と併設して、香美町観光商工課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、但馬信用金庫支店長等をメンバーとする「事業評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

当該委員会の評価結果は、理事会・当会職員にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、商工会ホームページ及び会報へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に関覧可能な状態とする。

### 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]

経営指導員等は、兵庫県商工会連合会が開催する研修会に、職階・職歴及び担当業務に応じて受講しているが、経営状況の分析・事業計画を策定するスキルは、職員全員が身につけているとは言えない。

特にDXにおける知識が不足しており、小規模事業者に率先したIT推進が図られていない。

##### [課題]

経営指導員その他職員のスキルに合わせた研修機会を設定・受講することにより、資質向上を図り小規模事業者の売上・利益率向上のために必要となる支援スキルを取得していく。また、ベテラン職員から若手職員へ、支援事例・知識を共有する仕組みが必要である。

DX推進については、事業者が抱える課題（生産性向上、業務効率向上、販売促進等）の解決に有効なデジタル技術、もしくはITツールの活用をコーディネートする能力の向上が急務である。

#### (2) 事業内容

##### ①外部講習会等の積極的活用

経営指導員等の支援能力向上のため、兵庫県商工会連合会が開催する各研修会及び中小企業基盤整備機構が実施する研修会を受講し、より専門的な知識習得を図る。

それぞれ受講した研修会資料及び報告書を全職員で情報共有を図り、効率的な支援へつなぐ。

また、喫緊の課題である地域事業者の「DX推進への対応」を実施するため、経営指導員等のI

Tスキルを向上させ、事業者レベルに合わせた相談・指導を可能にするため、DX推進取り組みに係る相談・指導能力向上に必要な研修会についても積極的に受講する。

DXに向けたIT化の取り組みとして、事業者にとって内向きとなる業務効率化（クラウド会計ソフト、テレワークの導入、補助金の電子申請等）、外向きとなる販路需要開拓に寄与する取り組み事例（ホームページ活用、ECサイト構築・運用、SNSを活用した広報等）を学び、事業者へフィードバックできるように努める。

加えて、オンライン活用を促進するにあたり、まずは、アンケート調査のペーパーレス化、オンラインセミナーの開催、リモート経営相談の実施等を率先して行い、それを事業者が利用することでデジタル技術を手軽に利用できる環境を確立する。

## ②OJT制度の導入

若手職員はベテラン職員の巡回・窓口業務に同行し、経営支援の状況を肌で感じ、自身で支援シミュレーションを行い資質の向上を図る。

専門家による経営計画策定等の相談に同席し、手順・手法を学ぶ。単に同席するだけでなく、相談の中から小規模事業者の心情・将来ビジョンの引き出し方を学び、支援能力の向上を図る。

## ③経営指導員等支援担当者ミーティングの開催

毎月1回定例ミーティングを開催して、日々の支援、OJTを通して得た手順・手段を共有し、報告・相談する機会を設ける。実践的な支援案件をテーマに討議することで情報交換に留まらず、実践的な知識の取得・体験する機会とし、若手職員からベテラン職員までスキル向上を図る。

## ④小規模事業者支援システムの活用

全職員が記録し閲覧可能な小規模事業者支援システムを積極的に活用する。日々の支援・巡回情報をデータとして記録し、支援中の小規模事業者の状況等を随時確認できるよう徹底する。担当者でなくとも、事例として他の小規模事業者への支援につなげることも可能となる。

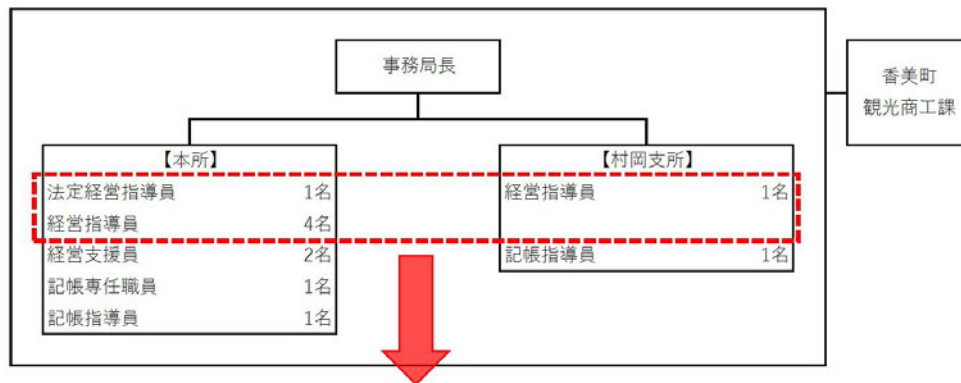
(別表 2)

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 4 年 1 0 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)



経営指導員6名が中心となり職員全員で経営発達支援事業に取り組む

- (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：増馬 大吾

■連絡先：香美町商工会 TEL：0796-36-0123

②法定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及び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一度行い、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) 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

〒669-6543 兵庫県美方郡香美町香住区若松 620-3

香美町商工会 経営支援課

TEL:0796-36-0123 / FAX:0796-36-3322 E-mail:info@ka-sci.com

②関係市町村

〒669-6592 兵庫県美方郡香美町香住区香住 870-1

香美町 観光商工課

TEL:0796-36-3355 / FAX:0796-36-3809

E-mail:kankoushoukou@town.mikata-kami.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)

|           | R 4 年度   | R 5 年度   | R 6 年度   | R 7 年度   | R 8 年度   |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 必要な資金の額   | 7, 0 0 0 | 7, 0 0 0 | 7, 0 0 0 | 7, 0 0 0 | 7, 0 0 0 |
| ○個社支援事業費  | 4, 5 0 0 | 4, 5 0 0 | 4, 5 0 0 | 4, 5 0 0 | 4, 5 0 0 |
| ○セミナー開催費  | 1, 5 0 0 | 1, 5 0 0 | 1, 5 0 0 | 1, 5 0 0 | 1, 5 0 0 |
| ○需要開拓事業費  | 9 0 0    | 9 0 0    | 9 0 0    | 9 0 0    | 9 0 0    |
| ○支援力向上事業費 | 1 0 0    | 1 0 0    | 1 0 0    | 1 0 0    | 1 0 0    |

(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、香美町補助金、兵庫県補助金、兵庫県商工会連合会補助金<br>伴走型小規模事業者支援推進事業補助金 等 |

(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<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
| 連携なし                                           |
| 連携して実施する事業の内容                                  |
|                                                |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |
|                                                |
| 連携体制図等                                         |
|                                                |