

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>朝来市商工会 (法人番号 1140005010797)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成28年4月1日 ~ 平成33年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>地域の強みを活かし、小規模事業者が持続的に発展することを目指す。 小規模事業者自らが自社の強み弱みと外部の動向を把握して、事業計画を策定し、PDCAサイクルを実践できるよう事業者が抱える経営課題にとも向き合い、観光関連事業所に注力した事業を推進して課題解決につなげていく。 この目標を達成するため事業方針を以下のとおり定め、本事業を実施する。 1. 朝来市内の観光資源の強みを最大限に活かすための事業を推進する 2. 若手経営者と後継者の育成・事業承継の取り組みを支援する 3. 小規模事業者が儲けることのできる仕組みづくりを支援する</p>
<p>事業内容</p>	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 朝来市及び但馬地域（兵庫県北部）の経済動向を調査し、業種別経済構造を的確に把握して、事業者を提供する。 2. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の経営の実態を的確に分析することで、効果的な事業計画の策定支援につなげる。 3. 事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析を踏まえて経営課題の解決に向け、小規模事業者自らが事業計画書策定の重要性・必要性も認識できるよう取り組む。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定後の定期的なフォローによる進捗状況の確認と、関係機関とも連携して小規模事業者が経営目標を達成できるよう指導、助言を行う。 5. 需要動向調査に関すること 地域内外の需要・消費動向情報を収集・整理・提供して、小規模事業者が外部環境の認識を深められるよう、また販路開拓支援にもつなげていく。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会や商談会等の需要開拓に向けた情報提供と、情報発信力強化の支援を行い、小規模事業者のブランド力強化と知名度・認知度向上を図る。 <p>・地域経済の活性化に資する取り組み 当地域の強みであり課題でもある、「竹田城跡」への観光客と地域住民に向けた商店等の集積やまちのにぎわいづくりを支援していき、「竹田城跡」観光関連事業者に注力した支援を行う。</p>
<p>連絡先</p>	<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 電話番号 079-672-2362 FAX 番号 079-672-4844 メール shokokai@asago.org</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 朝来市の概要

平成 17 年に生野町、和田山町、山東町、朝来町の 4 町が合併し朝来市が誕生した。

朝来市は、兵庫県のほぼ中央部に位置し、京阪神からは鉄道、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、姫路からはおよそ 1 時間で直結する距離にあり、県北部の但馬・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。

市内には、豊かな自然と数多くの遺産が存在する。古墳などの古代遺産、国史跡の竹田城跡や史跡の生野銀山などの中世から近世にかけての遺産、また、由緒ある神社・仏閣・各地に伝わる伝統芸能などの歴史文化遺産、それから四季折々の自然に包まれたキャンプ場、公園、温泉などが市内には数多くあり、これらの多くの遺産を有効に利用しつつ、広域交流拠点のまちを目指している。

また、朝来市は、定住に対する施策の充実もあって、平成 27 年 12 月には月刊誌が実施する『日本「住みたい田舎」ベストランキング』で総合第 1 位に輝いた。



【朝来市の人口・世帯数】

人口	31,854 人	H27. 12 月末現在
世帯数	12,285 世帯	H27. 12 月末現在

2. 地域内小規模事業者の現状と課題

(現状)

近年人口減少等の社会構造的変化から、市内でも廃業を迎える事業所が相次いでいる。朝来市は、事業所数 1,773、小規模事業者数 1,384 (平成 24 年経済センサスより) で全体の 78.1% を小規模事業者が占めている。産業別にみると、卸・小売業 24.3%、建設業 14.8%、サービス業 12.5%、製造業 9.5%、宿泊・飲食業 8.5% などの構成割合となっている。事業所数の減少率は、平成 16 年度と 24 年度を比較して全体平均でマイナス 18.8% となっており、人口とともに事業所数の減少が顕著である。

【朝来市 小規模事業者業種別分類表】

産業中分類	従業員数		産業中分類	従業員数	
	5 人以下	20 人以下		5 人以下	20 人以下
農林漁業	5	13	学術研究、専門技術サービス業	31	39
建設業	158	205	飲食サービス業 (宿泊業除く)	103	147
製造業	80	132	宿泊業	7	15
電気・ガス・熱供給・水道業	1	2	生活関連サービス業 (娯楽業除く)	123	148
情報通信業	6	8	娯楽業	9	15
運輸業、郵便業	16	39	教育、学習支援業	44	51
卸売業、小売業	336	444	医療、福祉	32	83
金融業、保険業	16	29	複合サービス事業	12	19
不動産業、物品賃貸業	85	88	サービス業 (他に分類されないもの)	173	197

※朝来市内小規模事業者数：1,384 (H24 経済センサスより)

(課題)

当地域の小規模事業者の課題として、竹田城跡をはじめとした豊富な観光資源を抱えているにも関わらず、観光関連事業者はビジネスチャンスを逃がしてしまっていることが挙げられる。また、事業承継が進んでおらず廃業や将来に不安を抱える事業所が増加傾向にある。小規模事業者数の維持は地域の経済面・雇用面においても重要な課題となっているため、売上、及び利益の向上による持続的発展を図っていく必要がある。

3. 朝来市商工会の取り組みの現状と課題

(現状)

平成 22 年に朝来市内の 4 町商工会が合併し、朝来市商工会が発足した。旧和田山町商工会を本所とし、旧生野町、旧山東町、旧朝来町にある商工会を支所とした。朝来市内の小規模事業者数は 1,384、商工会員数は 970 である（平成 27 年 12 月末）。商工会役員は会長以下 28 名、職員は 15 名で、「会員企業の繁栄、地域貢献！改革への勇気を持ち、挑戦する商工会を目指す！！」をスローガンとして運営している。

これまで小規模事業者支援として経営革新、経営計画策定、企業会計セミナー等に積極的な取り組みを行ってきたが、基礎的な支援のみにとどまっており、その後のフォローが十分にできていない状況にある。

課題① 観光客ニーズへの対応

近年の「竹田城跡」人気の影響により、年間入込客数は平成 26 年度において約 58 万人に達している。この急激に伸びた入込客数に伴い、朝来市内全域での観光入込客数も増加しているが、竹田城跡以外の観光資源である「生野銀山」をはじめとした観光関連の経済波及効果は横ばいの状況である。

つまり、観光客等の受け入れ側の朝来市内小規模事業者が観光客ニーズに対応しきれていないのが大きな課題となっている。

課題② 若手経営者の育成、及び事業承継

朝来市商工会の会員小規模事業者においては、後継者のいる小規模事業者数が 266 社（会員小規模事業者数の約 34%を占める）となっているものの、その中には事業承継（後継者への権限の移譲）をしていないため、新たな事業展開や新しい商品開発の取り組みができない状況にある事業者も少なくない。そのため、若手後継者育成とともに円滑な事業承継に向けた支援が大きな課題である。

課題③ 支援モデル・成功モデルの確立と共有

小規模事業者が経営を持続していくには、中長期のビジョンを踏まえ明文化された事業計画を基にした一貫性のある経営、及び経営支援が必要である。そのためには明確な支援モデルと成功モデルの確立、及び商工会組織内での共有が不可欠である。

4. 小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

このような現状や課題を踏まえた上で、朝来市商工会のスローガンにもあるように進化と挑戦を繰り返しながら、朝来市内の強みを活かした全市的な取り組みによって、地域振興の原動力である小規模事業者の経営力向上に寄与していく。

ここ数年来、人口とともに市内の事業者は減少し続けており、このままでは経済的な地盤沈下は免れられない。この状況に歯止めをかけ、将来的に朝来市を「にぎわいのある儲かる地域」へと発展させるため、商工会は地域の総合経済団体として本経営発達支援計画に基づ

き、地域経済や雇用を支える小規模事業者の持続的発展を目指す。さらに経営指導員の資質向上を図りつつ、各関係機関と連携しながら下記の事業方針を掲げて目標を達成していく。

5. 事業目標

小規模事業者や商工会の課題と、小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方を踏まえ事業目標を設定する。下表のとおり支援分類と支援社数を定めて支援を行っていくが、最終的には小規模事業者自らが自社の強み弱みと経済動向・需要動向を把握し、事業計画を策定する能力を身につけ、事業を実行しPDC Aサイクルを実践できるレベルまで到達させる。

また、観光ニーズへの対応が急務とされる中で、経営発達支援事業をベースに観光関連事業所に力を入れた事業を推進し課題解決につなげていく。

支援分類	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定	7社	14社	14社	14社	14社
創業計画策定	3社	3社	5社	5社	5社
第二創業、経営革新計画策定	3社	3社	4社	4社	5社
事業承継計画策定	1社	1社	2社	2社	2社
合計	14社	21社	25社	25社	26社
うち、観光関連事業者	3社	3社	4社	4社	5社

6. 目標達成に向けた事業方針

上記の数値目標を達成するために、以下の事業方針を掲げる。

(1) 朝来市内の観光資源の強みを最大限に活かすための事業を推進する

全国的な人気で集客力のある「竹田城跡」を中心とした観光資源を最大限に活かし、小規模事業者の多種多様な販路開拓の機会を創出し、ビジネスチャンス拡大を図り、地域の活性化を促進する。具体的には、観光客のニーズに対応するため「既存観光事業者へのテコ入れ（観光客ニーズに関する情報提供・インバウンド対策）」、「観光事業者の創業支援（飲食店・宿泊事業者等）」に中長期的に取り組む。

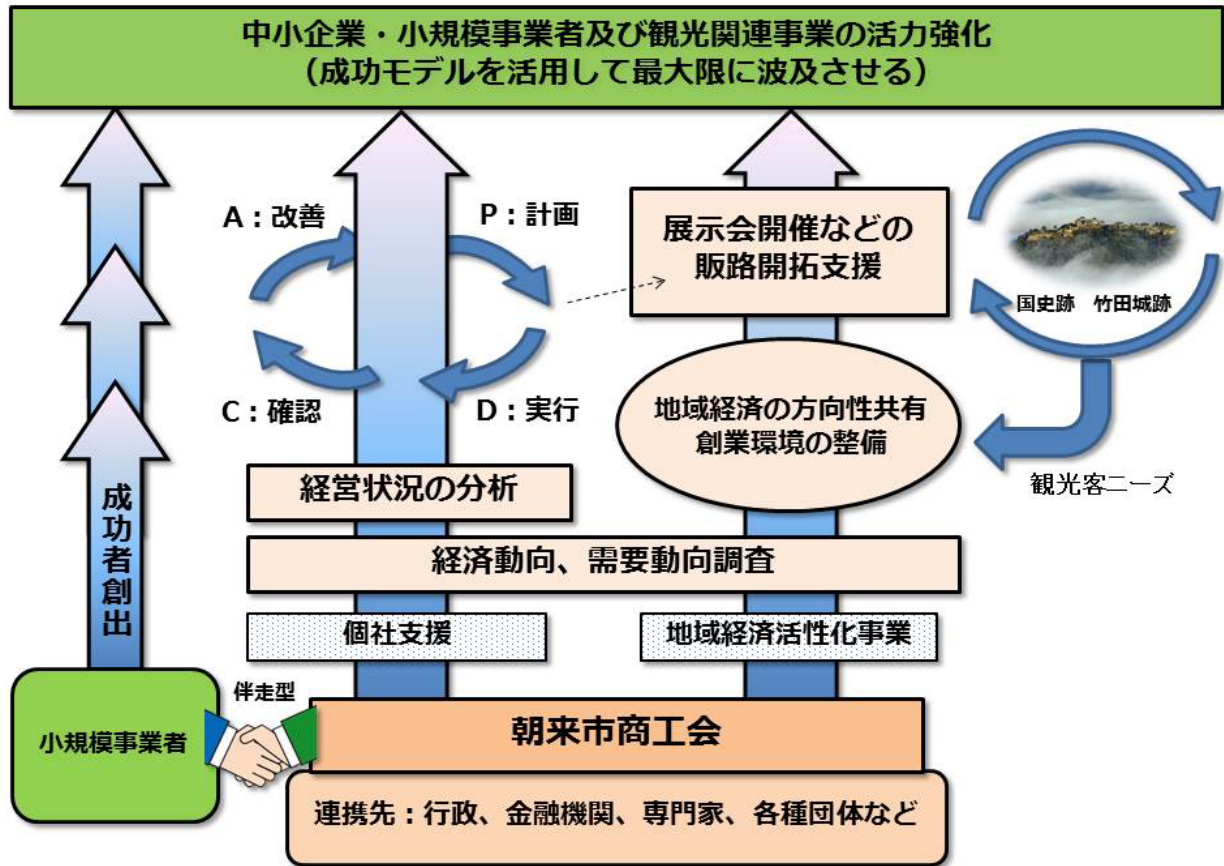
(2) 若手経営者と後継者の育成・事業承継の取り組みを支援する

地域活力の源泉である小規模事業者が年々減少しており、10年先、20年先を見据えて、小規模事業者の成長発展のみならず持続的発展のためには、地域経済の担い手の創出と育成が重要と捉え、若手経営者と後継者の育成、側面からの円滑な事業承継を支援する。特に若手経営者の育成に注力（セミナーの開催等）する。また、事業承継を目的とした家内後継者、もしくは事業所内従業員等への事業承継に係る計画策定支援、専門家相談を行う。

(3) 小規模事業者が儲けることのできる仕組みづくりを支援する

小規模事業者の売上を確保・拡大するために、環境変化に対応したビジネスモデルへの転換を促し、儲ける仕組みづくりを支援する。安定した収益体質を目指すとともに競争力を高め、新たな収益を生み出せる事業分野の創出に向けた第二創業、経営革新へのチャレンジを後押しする。地域を取り巻く経済環境の変化と小規模事業者の将来を見据えながら、関係機関と連携し、創意工夫による継続的な事業活動の支援と地域活性化を目指す。5年間で成功者を育て支援モデルを構築し、成功モデル事業者の波及効果を最大限に活かし、さらに6年目以降にもつなげていく。

朝来市商工会 経営発達支援事業フロー図



経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間
(平成28年4月1日～平成33年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

・経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針】

(1) 目的

朝来市内事業者が主要商圏とする朝来市地域、但馬地域（兵庫県北部）の経済動向を調査し、市内の業種別経済構造を的確に把握することで、将来性を予測する。小規模事業者が持続的な発展を遂げるために有益な情報・データを整備して小規模事業者へ提供する。

(2) 現状と課題

これまでの巡回・窓口等の支援において、小規模事業者の経営課題、支援内容履歴を指導カルテに入力しているが、それらの情報を経営指導員で共有・活用する仕組みを整備できていなかった。

また、全国商工会連合会からの受託事業で、中小企業景況調査（朝来市内8事業所：調査件数指定）を行っているが、当商工会事業としての必要性を認識できていない面があった。経営発達支援事業として市内の経済動向調査を実施するにあたり、現状の8企業の調査では経済動向調査として不十分と判断している。

(3) 個別事業内容

ア. 各種景況調査の分析

(ア) 兵庫県商工会連合会が取りまとめを行う「中小企業景況調査」の分析

製造業や建設業では、但馬地域（兵庫県北部）だけではなく、兵庫県の広域を商圏とする事業所が多く存在している。当商工会が四半期毎に収集している「中小企業景況調査書」は、兵庫県商工会連合会で兵庫県内のデータを取りまとめていることから、業種毎にそのデータを分析することで、兵庫県内の経済動向も把握する。

(イ) 「但馬信用金庫」が実施する「但馬管内の景況動向調査」の分析

朝来市地域における小規模事業者の商圏や取引業者は、但馬地域（兵庫県北部）全域に広がっている。地理的にも経済的にもつながりの深い但馬地域の景況調査結果を分析する。従来から、但馬信用金庫・日本政策金融公庫が但馬地域の景気動向調査を四半期毎に実施しているが、調査件数が多いことや、地域経済の繁栄を目的として事業運営を行っている但馬信用金庫の調査をベースに参考・活用して分析を行う。

(調査実施数：但馬信用金庫 約270社、日本政策金融公庫 約60社)

イ. 朝来市内小規模事業者の景況調査

従来からの中小企業景況調査に加え、同様の内容を先ず、会員の事業所に対して半期毎に実施する。同時に文書通知にて経営発達支援事業の主旨を説明し、今後の5年計画の目標に対して共通認識を持つようにして、業種を6種（調査業種）に分類してデータの収集に協力要請をする。5年後を目処に会員外の小規模事業者に対しても調査を行い、調査範囲を拡大していく。

調査業種	現 状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
建設業	2 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
製造業	2 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
飲食・宿泊	2 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
小売業	2 社	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社
サービス業	0 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
その他	0 社	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
合 計	8 社	80 社	80 社	80 社	80 社	80 社

※事業計画期間内で会員小規模事業者のうち、業種別に 10%程度の数を目処に調査を行う。

ウ. 報告書「朝来市景況調査書」の作成

それぞれの景況調査を統合整理・分析して、朝来市に重点を置いた「朝来市景況調査書」を半期毎に作成する。分析結果や総括動向を業種毎に取りまとめ、小規模事業者にとっても解りやすい明解な調査書を作成する。

(4) 調査毎の調査項目

調 査 名	個 別 項 目	共 通 項 目
中小企業景況調査分析 (兵庫県商工会連合会)	業況コメント、 業況変動要因、対応策	業況判断、売上額、 仕入単価、雇用情勢、 物価、設備投資動向等
但馬管内の景況動向調査分析 (但馬信用金庫)	信金の個別質問事項 (消費税増税の影響等)	
朝来市内景況調査	商圈範囲 (市町単位から県外まで)	

(5) 「朝来市景況調査書」における活用方法

- ・商工会ホームページへの掲載（PDF形式、ダウンロード可能）を行い、希望する小規模事業者に向けてメールで案内する。さらに当商工会が半期に一度作成・配布する商工会報へ掲載する。
- ・小規模事業者の経営状況や外部環境分析を把握し、経営分析の資料として事業計画策定に活用する。

(6) 数値目標

項 目	現 状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
中小企業景況調査分析	未実施	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
但馬管内の 景況動向調査分析	未実施	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
朝来市内景況調査	未実施	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
朝来市内景況 調査書の作成・配布	未実施	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

2. 経営状況の分析に関すること【指針】

(1) 目的

朝来市地域の人口減少・高齢化、地域の需要変化・変動といった外部環境に応じた経

営ができるように、経営指導員による巡回訪問・窓口相談、個別相談などを通じ小規模事業者の生み出す商品や技術、経営ノウハウ、財務内容などの強み弱みを把握し経営状況の分析を行っていく。

新たに「経営状況把握シート」を作成・活用し、支援区分を設定して区分に合った分析を行っていく。市内の小規模事業者の経営状況を的確に理解し、ベースとなる情報を基に事業計画策定を行うことを目的とする。さらに小規模事業者に対する経営分析力のレベルアップを促す。

(2) 現状と課題

従来から、経営革新計画の策定支援やセミナー開催、各種補助金の申請支援等を通じ、経営指導員や外部専門家を活用した経営相談の中で、経営分析の支援を行ってきた。しかし、その場限りの短期的な分析に終わっており、また、小規模事業者の支援区分けができておらず受動的かつ成り行き的な対応であった。今後は、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た取り組み、及び継続したフォローを行う必要がある。

(3) 事業内容と手段

ア. 小規模事業者を支援区分別に分類するアンケート調査の実施

小規模事業者が持つ特徴や経営課題を把握し、的確な支援を行うために、会員小規模事業者に対しての意向調査により、支援区分けを行い、「経営状況把握シート」に集約して活用する。前述の景気動向調査と併せて行い、主にA～F分類まで6種類に区分（複数に重複する場合もある）、整理し、事業計画策定支援を効率的に行う体制を構築する。会員外の小規模事業者に対しては、朝来市内景況調査と同様に、5年後を目処に分析を開始する。

【「経営状況把握シート」分類内容】

区分	分類する基準	支援内容
A分類	事業計画書あり・事業計画策定希望者	事業計画書策定
B分類	創業予定者・創業後5年未満	創業計画策定
C分類	経営革新計画承認後・承認希望者	第二創業・経営革新計画策定
D分類	事業承継対象者	事業承継・後継者育成
E分類	現状維持の経営者	情報提供
F分類	借入・融資希望者	資金調達・融資整理

イ. 小規模事業者が有する無形資産の把握と分析

これまでは、巡回訪問を中心に簡単なヒアリングを行っていたものの、データとしてまとめたり、経営指導員の間で情報共有したりすることはなかった。

巡回訪問、窓口相談の際に小規模事業者保有の無形資産の「知恵、工夫、経験」等を可視化して、統一様式のシートを作成し聞き取りを行う。さらに小規模事業者が有する強み・弱み等の分析を行う。小規模事業者の個々の強みを整理・把握し、事業計画支援につなげる。

ウ. 課題解決に向けた「タスクフォース」による経営分析

「経営状況把握シート」の分類から、緊急性が高く課題解決に対して意欲の強い事業所を優先して経営支援を実行する。解決が難しい専門的課題については、外部連携機関

(資金面⇒金融機関、特定業種課題⇒よろず支援拠点など)を活用したタスクフォース的な組織を支援すべき事業所毎に編成し、課題解決に向けた経営分析を行う。必要に応じて外部専門家等を現場に派遣する。また、経営指導員が専門家に同行することにより「見る力」を向上させ、OJTの場を作りながらスキルアップを図る。

(4) 経営状況の分析に関する項目

分析項目	内 容
商品・製品	商品・製品別売上、年齢別売上、顧客・取引先からの評価
技術・ノウハウ	独自・特有技術、知的財産
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

(5) 経営状況分析の活用方法

- ・小規模事業者を経営状態や、今後の経営の方向性を示すことができ、事業計画の策定、及び課題解決につなげる。
- ・各種指標等を参考に同業種と比較して、その事業所が持つ特徴「強み」、課題「弱み」に整理することで、今後の事業計画策定支援に活かす。

(6) 数値目標

- ・観光客需要に対応する宿泊、飲食等観光関連の小規模事業者を中心にアプローチを行い、経営状況分析の実施につなげる。

調査項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
無形資産の把握と分析	未実施	6社	7社	8社	9社	10社
タスクフォースの編成対応	未実施	1社	2社	3社	4社	5社

3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

(1) 目的

全ての小規模事業者を「経営状況把握シート」にて分類し、各事業者のニーズ毎にアクションする。各種動向調査、経営分析等を踏まえ、事業者にあった事業計画を策定支援し、売上増加、及び利益の確保を図ることができるように事業者の経営力の向上を目的とする。独自の力で策定することが困難な小規模事業者に対し、事業計画がスムーズに策定できるよう事業計画のテンプレート提供や策定マニュアル等を提供しながら「事業計画書策定」の重要性・必要性も認識できるよう指導、助言を行う。

さらに経営指導員単独で解決困難な経営課題や、事業承継課題等、第三者の意見が必要な支援案件については、必要に応じて外部専門家の派遣制度を有効活用する。兵庫県よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、兵庫県商工会連合会、地域金融機関等とも連携し、事業計画策定に取り組む。

(2) 現状と課題

これまで、小規模事業者に対する事業計画の策定と実施支援は、各種補助金活用支援や金融支援等の断片的な機会を通じて実施するなど、受動的な取り組みに留まり、事業者の経営分析や需要動向が不十分な計画策定支援(記載方法指導)となっており、効果が出に

くい状況であった。創業支援も受け身の体制であり、朝来市において成長期待できる潜在的な人材が埋もれていた。第二創業支援、事業承継支援の取り組みも個人事情の相談や税務対策等複雑な課題も多く、支援ノウハウが備わっていないなどの理由から積極的な取り組みに至らなかった。経営分析や需要動向結果を踏まえ、積極的に事業計画策定を行っていく。

(3) 事業内容と手段

ア. 事業計画策定までのアクション

これまで融資申し込み等を中心とした事業計画策定支援をするに留まり、検証もなく後の計画策定の目的が効果として表れにくかったが、小規模事業者に対して意識、意向調査を行った「経営状況把握シート」の事業計画策定希望者に対して計画策定の動機付け、説明指導を含めたアクション、アプローチを行い事業計画の必要性を経営意識の中に浸透させる。

イ. 事業計画策定セミナー・説明会の開催

「経営状況把握シート」の事業計画策定希望者や若手経営者、並びに後継者候補者が多い商工会青年部会議開催時に、事業計画策定セミナー・説明会を開催する。経営理念、事業ドメイン（自社の強みなど）の定性面、売上目標、利益目標などの定量面を設定することで、自社の経営に向き合う機会をつくる。セミナー・説明会終了後は、3ヶ月後までに計画書を策定できるように個社単位でフォローを行う。さらに事業計画策定能力が定着・成長した事業者には、自らが成功事例の発表者として、新たな事業計画策定を目指す小規模事業者への啓発活動などに協力し、支援希望者の掘り起こしを行う。

(ア) 創業支援と創業塾の開催

創業を予定している支援希望者や、小規模事業者に対して意向調査を行った「経営状況把握シート」の創業後5年未満の事業者を重点対象にした創業塾（1日4時間コースで4日間開講）を開催する。創業に向けての開業資金の調達方法や、知識、意識の向上を事業者へ定着させるため日本政策金融公庫や関係支援機関と連携を図り、有効な創業支援施策情報を提供できるような体制を整え指導、助言を行う。また、創業者が利用できる朝来市制度「朝来市にぎわい創出事業」を有効活用し、市内において創業しやすい体制を整え、新規事業者を創出する。

※「朝来市にぎわい創出事業」とは空き店舗利活用の事業で、創業者が補助金を利用でき、創業時に商工会の指導が必須とされている。事業計画書の内容審査が採択条件となっている。＜助成額：1ヶ月家賃の1/2 補助（上限5万円とし2年間）、改装費60万円（上限全体の1/2 補助）＞

(イ) 第二創業（経営革新）、事業承継支援

従来から経営革新塾を開催していたが、支援ノウハウが備わっていないとの理由から第二創業（経営革新）支援は消極的であった。そこで、小規模事業者に対して意向調査を行った「経営状況把握シート」の中から把握できた第二創業、事業承継希望者を支援対象として「経営革新塾」を年1回（1日2時間コースで4日間開講）開催し、兵庫県の認可を受け、更なる成果を得ることを目的とする。第二創業（経営革新）の必要性を十分に理解できるよう支援した上で、経営革新の成功事例研究・経営環境分析・事業戦略構築、経営革新計画策定支援など、第二創業（経営革新）に向けた事業

計画策定支援に取り組む。経営革新塾開催後、1ヶ月以内を期限として、事業計画を策定できるようにフォローをしていく。

また、経営革新支援と並行し、事業承継による事業拡大を支援、親子間承継問題等、第三者の助言が必要な案件には、指定相談日の開設や外部専門家派遣制度を活用し、当商工会にしかできない経営者や後継者の思いを考慮した事業承継ができる体制を構築する。

(ウ) 小規模事業者経営発達支援資金の積極的活用

事業計画策定を目指す小規模事業者に対し、既存の朝来市制度融資、マル経融資の活用を盛り込んだ事業計画の策定支援を行うほか、日本政策金融公庫が創設した「小規模事業者経営発達支援資金」（長期・低金利）を活用し、利用者の借り入れ負担の軽減を考慮した事業計画策定を行う。

(エ) 事業計画策定支援過程の中で補助金を必要とする事業者に対するの支援

小規模企業振興基本法の制定後、「小規模事業者持続化補助金」、「ものづくり補助金」といった小規模事業者の経営を支援する目的の補助金の予算が拡充される傾向にある。

これまで、補助金確保の視点のみで経営相談を受けていた事業所に対しては、経営力の向上につながる資金調達方法、設備投資計画などが盛り込まれた、より精度の高い事業計画が策定できるよう取り組む。

(4) 目標

- ・観光客需要に対応する宿泊・飲食等、観光関連の小規模事業者中心にアプローチを行い、地域課題の解決につなげるため事業計画の策定支援を行う。
- ・小規模事業者の課題の一部のみを達成するために支援を注力するのではなく、創業、第二創業（経営革新）、事業承継等の目標達成、持続的発展を図るため事業計画策定を支援する。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定支援	10社	7社	14社	14社	14社	14社
創業計画策定支援※	5社	3社	3社	5社	5社	5社
第二創業、経営革新計画策定支援	2社	3社	3社	4社	4社	5社
事業承継計画策定支援	0社	1社	1社	2社	2社	2社

※創業計画策定支援の目標は「朝来市にぎわい創出事業」支援数も含んだ目標を記述。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

(1) 目的

小規模事業者へ事業計画策定後のフォローを行い、小規模事業者が経営目標を達成することが最大の目的である。自立して計画的にPDC Aサイクルが実践できるような距離感を保ち支援を行う。事業計画の進捗状況により、導入期、成長期、成熟期、衰退期に区分けして、それぞれの状況に合わせた指導、助言を行っていく。加えて小規模事業者のモチベーションを維持するために、朝来市内の事業者同士の交流を行っていく。支援事業者の中から成功者モデルを確立し、6年目以降は相乗効果を最大限に図っていく。

(2) 現状と課題

これまで、小規模事業者が事業計画を策定後、計画が順調に進められているか、また、外部環境による影響があるかなど、経過確認を行ってこなかった。あらゆる経済環境に左右されやすい小規模事業者が、事業計画の目標を達成できるための事業計画後のフォローを強化する必要があることは明確である。小規模事業者は情報を入手する手段が少ない者も多く、各種補助金制度等の情報も十分に伝わっていない状況にある。加えて、同じ志をもった小規模事業者や同業者と経営に対する意識共有できる場がなく、モチベーションの低下につながりやすいのが現状である。事業計画を策定することで支援は完結し、その後は事業者まかせで計画の進捗状況の報告を受けるにとどまっている。また、販路開拓など実行支援につながるセミナー等を開催するが、事業計画との関連性のミスマッチで一過性の支援になり効果が小さくなっている。事業計画策定後の支援のノウハウを構築し、策定支援と実施支援を一体化する必要がある。

(3) 指導内容と手段

ア. 事業計画策定後のフォロー

【指導内容】

これまで、事業計画を策定できた時点で支援が終了していたが、今後は事業計画策定後に事業計画策定事業者へ巡回訪問し、事業計画の目標にズレはないか、事業計画目標を達成できているかを把握するためにフォローを行う。定期的に進捗状況の把握や計画の見直しを図り、計画の達成が不十分な事業所には、外部専門家派遣制度を活用し、目標が達成できるようモチベーションの維持や課題解決のための支援を行う。各種動向調査結果の提供や、新たな補助制度・融資制度等を目標達成のために有効活用する。

【頻度】

計画の初期段階 1ヶ月以内に電話またはメール連絡にて状況確認を行い、事業計画策定後は3ヶ月に1回は経営状況を確認してフォローを行う。

【支援体制】

計画書作成経験がある経営指導員と若手指導員がタッグを組み、事業計画策定後のフォローを行う。

イ. 創業後のフォロー

【指導内容】

連携先関係機関や金融機関とも協力を図りながらフォローを強化し、抱えている課題をより早く解決するための支援を行う。

経営（営業キャッシュフロー）・金融（融資）・税務（ネットde 記帳）相談等を重点的に行い、「創業したが思うように業績が伸びない」などの企業の悩みを解決するためのフォローを行う。創業事業計画の進捗状況の確認を行うとともに、事業計画を的確に進めるために必要な指導、助言を行う。

【頻度】

創業後5年未満の小規模事業者を対象に、3ヶ月に1回は経営状況を確認しフォローを行う。

【支援体制】

若手指導員が中心となり創業者支援を行う。創業支援実績のある指導員が若手指導員とタッグを組み、指導員育成も図りながらフォローを行う。

ウ. 第二創業、事業承継後のフォロー

【指導内容】

第二創業、事業承継後のフォローは非常に大切な支援と捉え、巡回訪問を強化して重点的にその進捗状況を見守る。経営革新計画承認事業者は、低金利融資や固定資産税免除等優遇措置が得られることから、事業実施のタイミングに適時、的確な助言や情報提供を行い、金融機関等と連携しながら支援する。また、事業計画内容のプレゼン資料など雇用する従業員に対しての説明資料作成や、従業員の社員教育支援などに外部専門家を有効活用してスムーズな取り組みが行えるよう支援していく。小規模事業者が収益確保できるよう事業内容の見直しや、新たなビジネスプランの作成等に積極的に関与していく。

【頻度】

第二創業、経営革新承認、事業承継後は3ヶ月に1回は経営状況を確認し、フォローを行う。

【支援体制】

事業所や事業者の事情をよく知る指導員が中心となりフォローを行っていく。

エ. 成功者による「成果輩出を生む成功モデル」の地域内浸透事業**【指導内容】**

「成果輩出を生む成功モデル」は事業計画策定者や経営革新計画承認者、経営革新計画承認希望者等に成功モデルとして浸透させるために「経営塾」を開催する。朝来市内における小規模事業者のリーダー企業の育成とモチベーションアップを目的とする。市内の先進的経営者や先輩経営者との意見交換会を開き、精神的な悩みに耳を傾ける機会やプロセス（取り組みに対しての課題、他社比較、注意点、着眼点や失敗事例等）をまとめ、成功事例を提示するなど実例を基にした情報やノウハウの地域内浸透を図る。企業リーダーを基軸にした事業者の育成支援、人材育成に貢献する。

【頻度】

「経営塾」を年1回開催し、同じ課題を持つ者同士の交流の機会を提供する。

【支援体制】

若手指導員が中心となり事業を推進する。成功モデルの共有化をはじめ、事業者の育成と同時にモチベーションアップも図る。

オ. 融資実行後のフォロー**【指導内容】**

創業資金・経営革新計画承認者に対する低金利融資等の支援は、朝来市や金融機関との調整が必要となることから、支援機関担当者間で情報（環境変化、取引、競合等）を共有しフォロー体制を構築する。

融資実行後は、計画期間中の行動計画、黒字化等、持続的発展が期待できるかを巡回訪問にて定期的に事業者ヒアリングを行い、現場の状態が把握できるようフォローする。事業計画の策定・実施の支援を受けた事業者に対して、日本政策金融公庫が創設した「小規模事業者経営発達支援資金」を積極的に活用することを提案し、事業の持続的発展のための金融資金活用を踏まえた継続的な指導を行う。

【頻度】

最適な融資メニューを斡旋し、融資実行後半年以内に返済状況についても確認を行う。金融機関と連携し、月1回開催する金融個別相談会での状況確認や資金面でのフォローを行う。

【支援体制】

融資実行支援実績のある指導員が中心となり、融資実行後の状況確認、経営分析などのフォローを行う。

カ. 各種補助金採択後のフォロー

【指導内容】

小規模企業振興基本法の影響もあり、「小規模事業者持続化補助金」、「ものづくり補助金」といった小規模事業者を支える補助金の予算が拡充の傾向にある。補助金制度の申請支援をすることで、事業計画の内容をより実現可能性の高いものとする。また、各種補助金採択後も報告資料や会計書類作成等が自力で困難な小規模事業者に対して経過を把握する。

【頻度】

補助金採択者に対して個別相談や説明会を事業期間内に開催し、進捗状況や計画にズレがないか確認を行う。また、事業期間完了までに報告書等資料作成のフォローを行う。

【支援体制】

補助金採択支援実績のある指導員と若手指導員が一緒になり、事業者毎に担当者と副担当者を割り当てし、各種補助金採択後のフォローを行う。

(4) 目標

- ・事業計画策定した小規模事業者を対象に計画に沿って行動できたか、目標達成できたかをフォローするために巡回訪問し指導、助言を行う。
- ・事業計画のC（チェック）を重視して小規模事業者とともに行うことで、小規模事業者が次のA（アクション）をより確実なものとする。
- ・創業後5年未満の小規模事業者を対象に事業所訪問を実施し経営状況を確認する。
- ・第二創業、経営革新承認、事業承継後に状況を確認し、計画フォローを実施する。
- ・「成果輩出を生む成功モデル経営塾（参加10社程度）」を年1回開催し、メンタル面でのフォローを行う。
- ・小規模事業者が自ら計画的にPDCAサイクルを実践できるように一対一の伴走型支援を行う。実績により事業計画との差異を検証し、確認する。

フォローの内容		現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
ア	事業計画策定支援後巡回訪問	10社	7社	14社	14社	14社	14社
イ	創業後巡回	5社	3社	3社	5社	5社	5社
ウ	経営革新、第二創業後	2社	3社	3社	4社	4社	5社
	事業承継後	未実施	1社	1社	2社	2社	2社
エ	成功者の事例発表開催	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

5．需要動向調査に関すること【指針】

(1) 目的

朝来市の小規模事業者が販売する商品や、提供する役務・サービスについての需要動向に関する情報、並びに地域経済動向に関する情報を整理・提供することで、定量、定数の両面から小規模事業者が外部環境の認識を深められるようする。さらに事業計画策定支援や商品開発支援等の判断材料とする。

(2) 現状と課題

従来から、支援要請（要望）のあった小規模事業者の業種・業態に整合した市場・需要

調査を個別に実施している。また、主たる観光資源である「竹田城跡」の人気の影響により、年間約58万人（平成26年度）の観光客が訪れており、宿泊業や飲食業に対する観光関連需要のニーズがあるにも関わらず、市場に反映できていないことが大きな課題である。

(3) 事業内容と手段

ア. 業種毎の需要動向調査

需要動向の情報である日経産業新聞や日経テレコンなどから全国的な需要動向情報を収集する。さらに北近畿地域（兵庫県北部・京都府北部）の動向に焦点を当てる北近畿経済新聞や他地域の市町広報、従来から行っている「朝来市金融懇談会」で朝来市内金融機関5行から近隣市町の情報を収集する。

イ. 観光産業の市場調査の実施

竹田城跡をはじめとした朝来市の観光資源における観光客等の、宿泊・飲食・土産物品等の需要ニーズを探るため、観光客を重点に市場調査を行う。市場全体の実態を把握するとともに、観光客等のデータを集約・分析し、事業計画策定者、特に小売業や飲食業・サービス等の観光関連事業者へ情報提供を行う。

ウ. 朝来市内消費者の消費動向調査

平成27年度に販売を開始した「プレミアム商品券」について、朝来市より委託を受け当商工会が事業を行っている。27年度は6月に販売を行い、販売総額2億3千万円が1週間足らずで完売となった。どの商品券取扱店でどれ程の商品券が使用されたかについて当商工会で集計できる環境にあるため、市民の消費動向についてデータの収集が可能である。商品券の使用時期・店舗場所・使用金額等のデータの分析を行い、市内の同業他社実績や傾向の把握・データの提供を行う。

(4) 調査項目

調査名	調査対象	調査項目
ア. 業種毎の需要動向調査	各記事、データ	トレンド、流通情報等
イ. 観光産業市場調査	観光客	食事場所、宿泊地、お土産の予算と内容、周遊地等
ウ. 消費動向調査	市内消費者	使用時期、使用店舗、業種、使用金額、消費動向等

(5) 調査の活用方法

- ・それぞれの調査について、業種と製品・商品別に分類して集計する。
- ・需要動向調査の結果をまとめ、「朝来市景況調査書」に併せて記載する。また、より早い情報が求められるため、商工会ホームページで公開するとともに、希望する小規模事業所に向けてホームページの更新案内をメールにて案内する。
- ・小規模事業者が需要動向をデータにより的確に認識することで、需要ニーズ対応や新販路開拓を視野に入れた現実的な需要開拓の支援に役立てる。

(6) 数値目標

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
ア. 業種毎の需要動向調査	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
イ. 観光産業市場調査	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

ウ. 消費動向調査	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
-----------	-----	----	----	----	----	----

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針】

(1) 目的

事業計画の策定支援を実施した小規模事業者において、経営改善・収益向上策につながる販路開拓等が必要な事業者には、事業計画を基にした効果的な需要開拓に寄与する支援・助言を行う。注力する点は、特産品開発やブランド構築につながる販促活動・新市場開拓や、需要量拡大を図るため、アンテナショップの活用方法や物産展・展示即売会や商談会への参加支援を積極的に推進する。その結果を、朝来市に存在する魅力あふれる地域商品のブランド力強化への支援、地域知名度・認知度向上支援につなげていく。

並行して、開発した商品・サービスの需要開拓支援を積極的にするため、WEB技能活用支援やSNSを活用した販路開拓力が定着するよう支援する。多額の広告宣伝費をかけることのできない小規模事業者に対し、朝来市の支援制度の紹介や経費を抑えた宣伝手法を補完的に小規模事業者へ提供する。

(2) 現状と課題

これまでは、小規模事業者に対し、展示会・商談会の紹介や出展依頼に留まっている。その後のマッチングや販路開拓につながるか否かについては、事業者個々の裁量による面が大きいのが現状である。経営指導員が現場、市場の把握を行い、店舗のレイアウト等売り場から商談まで指導を行い、効率の良い販路開拓支援を実施することが必要である。

(3) 事業内容と手段

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圈に引き込むための「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う。

引き込み型	売り込み型
<p>ア. <u>観光客向け展示会支援の実施</u> 竹田城跡の麓にある竹田地域において、朝来市内特産品を取り扱う小規模事業者（和菓子・酒類・その他土産物等、20社程度）を中心に観光客に向けた展示即売会を開催することにより、朝来市内小売事業者の販路開拓を支援する。</p> <p>イ. <u>近隣展示会への出展支援</u> 但馬地域（兵庫県北部）で毎年開催される「但馬まるごと感動市（11月）」、「道の駅フェスタ（9月）」等に経営指導員が同行し、近隣企業や市民の認知度向上を図り、販路開拓につながるきっかけをサポートする。</p>	<p>ア. <u>朝来市ブランド浸透に特化した販路開拓支援</u> 朝来市主導「メイド・イン・朝来」への参加を支援、ブランド力向上にむけた販路開拓支援を行う。朝来市推進の6次化産業に取り組む小規模事業者に対し、朝来市観光交流課と連携しながら関連展示会情報の提供や助言を行う。「メイド・イン・朝来」ブランドを育成しつつ最大限に活用し市場浸透を目指す。 ※観光客の需要に応える魅力的な土産品等を創出するため、朝来市内産の原材料や朝来市内企業からの原材料を活用した製品の開発・販売を進める。こうして作られた新商品を市が認定し、朝来産としての付加価値を高めることによって販売促進につなげる。</p>

ウ. 情報発信体制の構築支援

ITを活用した販路開拓を行うため、小売・サービス業者を対象としたホームページ・ブログ、フェイスブック等のSNS、また、タブレットを用いたネットマーケティング活用講座や個別相談を行いネット販売や通販サイト等の新たな販路開拓を支援する。

(仕組みの構築については兵庫県商工会連合会の情報発信支援員3名の力を借りる)

イ. 朝来市外展示会への出展支援

全国商工会連合会主催、東京・池袋で開催される「ニッポン全国物産展(11月)」や、兵庫県内商工会議所が主催する展示会に経営指導員が同行し、出展企業とのマッチングや販路開拓に向けた商談や提案アドバイスをを行い、取引拡大を促す。

ウ. 新たな特産品等のプレスリリース支援

朝来市が毎月開催している新聞記者等マスメディア向けの報道記者会見を利用する。小規模事業者自ら情報発信ができるよう情報発信手法を指導し、マスコミを通じて情報をプレスリリースできるよう支援する。

(4) 目標

- ・小規模事業者の策定した事業計画に伴う展示会出展や商談会参加の事前情報を収集し、出展機会や参加機会の情報提供や提案をしながら、小規模事業者の販路開拓支援を行う。
- ・朝来市経済振興課、観光交流課と毎月開催する定例会議等の場で情報共有を図る。朝来市の掲げる「メイド・イン・朝来」ブランドの推進により、市外に目を向けた販路開拓支援を行う。
- ・「引き込み型」の販路開拓では、観光関連事業（飲食・宿泊等）を中心に行い、「売り込み型」の販路開拓では、地場産業（製造・工業・特産品等）を中心に行う。

項 目		現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
引き込み型	ア 竹田地域の展示会開催	未実施	0回	1回	1回	1回	1回
	イ 近隣展示会への出展支援	5社	5社	7社	8社	9社	10社
	ウ 情報発信体制の構築支援	未実施	5社	5社	5社	5社	5社
売り込み型	ア ブランド特化型支援	未実施	1件	2社	3社	3社	3社
	イ 朝来市外展示会への出展支援	5社	5社	5社	5社	5社	5社
	ウ プレスリリース支援	未実施	1社	2社	3社	3社	3社

地域経済の活性化に資する取り組み

1. 地域経済活性化事業

従来から、朝来市には多くの観光客が訪れているにも関わらず、その優位的な状況を活かせていない。それゆえ、現時点の観光客ニーズにうまく対応する事を最優先した地域経済活性化策を実施することが急がれている。

朝来市商工会では、急増した竹田城跡への来訪観光客の流れをいかに経済活性化につなげるかが、ここ数年間の課題である。平成24年度の観光入込客数は約24万人、経済波及効果は約7億1,000万円と計算されているが、観光客一人あたりの消費額は3,000円未満となっているのが現状である（朝来市経済成長戦略より）。急激な入込客数の増加に対し、周辺地域の商店等への経済波及効果が小さいという問題がある。また、竹田地域では、急増する観光客に対して行政を始め地域コミュニティ、住民、事業所はその変化に戸惑うな

どの地域課題も同時に出てきている。

【竹田城跡、及び周辺施設入込数】

(単位：人)

項 目	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度
竹田城跡	35,000	52,000	98,602	237,638	507,589	582,282
生野銀山	71,670	67,489	73,596	78,342	90,173	77,196
道の駅但馬のまほろば	430,854	484,992	478,640	574,142	689,392	675,463
道の駅フレッシュあさご	418,734	380,407	422,016	451,534	484,746	482,018

2. 事業内容

地域経済活性化として、当地域の課題である竹田城跡への観光客と地域住民に向けた商店等の集積やまちのにぎわいづくりを支援していき、竹田城跡観光関連事業者に注視した集中した支援を行う。

既存事業者に対して業種別の支援を行い、さらに新規事業開業者についても業種別に分けて同様に支援していく。

(1) 地域経済の方向性の共有

地域の商店街組織、NPO、朝来市、観光協会等と年 2 回の会合を設けて、互いに地域経済の方向性を関係者間で共有する。

(2) 竹田地域での創業環境を整備

竹田城跡への集客力を生かしたインキュベーション施設の運営。また、空き家、空施設を利活用した新たなインキュベーション施設の運営を支援する。商店街組織、NPO、朝来市等と連携して、空き家情報や創業希望者の情報を共有しながら、観光客と地域住民のニーズを踏まえた上で開業・創業を促す。

(3) 地域外マネーの獲得のための取り組み

観光客向けの「回遊ブック」を増刷し、商店街に設置する。地域にお金が落ちていない原因の一つである観光客の回遊性を向上させることで、商店街における観光客の消費を促し、地域外マネーを呼び込むことで地域商店等の売上収入増加に導く。

3. 目標

- ・竹田地域に新たに建設されたインキュベーション施設や商店街等を拠点とした開業・創業を促す。観光振興の事業と地域コミュニティとの両立や、小規模事業者の経営と住民等の生活向上、相乗効果の創出を目指す。
- ・竹田地域における一人あたり消費額（客単価）を現状の 2 倍の約 6,000 円に引き上げ、地域商店等の観光客一人あたりの売上を倍増させる。
- ・竹田地域支援店舗数を 30 店舗にすることで、地域のにぎわいを創出する。

項 目	現状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
方向性共有のための会合	未開催	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回
観光客一人あたり消費額	3,000 円	3,500 円	4,000 円	4,500 円	5,000 円	6,000 円
竹田地域支援店舗数	18 店	20 店	22 店	26 店	28 店	30 店

・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り組み

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

従来から、朝来市内の支援機関である金融機関5行（但馬銀行、但馬信用金庫、但陽信用金庫、みなと銀行、兵庫県信用組合）、及び朝来市を対象とした「朝来市金融懇談会」を開催しているが、現状では、単なる情報交換のみが主流となっている。単なる情報交換のみならず、各事業者の個別課題案件を提出してもらい協議する。また、支援方法とそのノウハウについても意見交換し、新たな取り組みの計画実行につなげていく

(1) 事業内容

- ア. 朝来市内の認定支援機関である金融機関、及び朝来市行政の担当者と「朝来市金融懇談会」を年2回開催する。
- イ. 税理士、金融機関等による認定支援機関と連携し、毎月1回金融相談会を開催する。
- ウ. 金融支援の対応以外でも全国から専門家を中小企業基盤整備機構、兵庫県よろず支援拠点、兵庫県商工会連合会等から派遣し、高度な知見をもつ専門家を投入して、小規模事業者・専門家・商工会の3者の関係性を維持しながら支援を行う。

(2) 目標

- ・金融担当者との会議を年2回開催し、地域の経済状況や融資の実行状況等の情報を交換する、互いに共有することで、支援体制の構築と連携強化を図る。
- ・従来から、毎月1回開催している金融相談会を引続き開催し、創業相談会、事業承継相談会とテーマ等連動させ金融面からの事業承継・創業のあり方、進め方を共有し効率的な支援に活かしていく。
- ・金融面以外でも専門家による指導で、事業計画策定から実行まで支援ノウハウ等を情報交換しながら、事業者の新たな需要を引き出し、その開拓に向けて専門家・商工会の連携による伴走型支援を行う。

支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
金融担当者との会議	1回	1回	2回	2回	2回	2回
金融相談会	12回	12回	12回	12回	12回	12回
事業承継、創業相談会	12回	12回	12回	12回	12回	12回

2. 経営指導員等の資質向上に関すること

従来から、経営指導員の資質向上は、記帳指導や税務指導といった従来型の経営指導等に必要能力の習得で主であった。近年、産業構造や経営環境が大きく変化した。それに加え小規模事業者の利益の確保に資する支援のノウハウが、領域面やその専門性の深さまでの習得が必要となり、習得した支援ノウハウ、及び小規模事業者の経営状況の分析結果等を組織内で共有し取り組むことが求められる。そこで職場内研修と職場外研修の両面で研修・能力向上を行う。

また、「経営発達支援事業」の調査段階で必要に応じて外部専門家と経営指導員が現地・現場へ同行訪問し、現場体験において、小規模事業者の現実を「見る力」を体得し、経営指導員の人材育成、能力向上につなげる。

(1) 事業内容

- ア. 毎週1回、経営発達支援事業を主体的に推進していく担当課の会議を開催する。商工会全体においても毎月1回の会議を開催することで、事業・業務の進捗状況、並びに課題

点等について情報の共有化を図る。

また、外部専門家も会議には参画するようにして、商工会全体の能力向上研修会・重要テーマ勉強会を開催する。(毎月1回開催)

イ. 若手経営指導員の教育体制(伴走型教育)

巡回指導、専門家派遣による経営力向上支援等において、若手指導員とベテラン指導員がチームを組み小規模事業者を支援する。

ウ. 制度等の活用知識向上(O f f - J T 研修)

従来の経営指導に加え、補助金制度等の情報が多く多様化しており、小規模事業者に必要な制度や方策等、より早い情報収集や整理能力が求められている。それらに対応する能力を養うため全国商工会連合会、兵庫県商工会連合会が主催する外部研修に参加する。

エ. 事業計画書策定支援スキルアップ

従来から、文書策定支援が経営支援のスタンダードとなっており、ヒアリングシートや事業計画書様式を統一化し、スムーズに事業計画書の策定支援ができるようスキルアップを図る。小規模事業者の求める事業計画書に対応するには、メモや板書でなく、直にパソコン等に入力し、電子媒体中心で提案できるよう資質を向上させる。

オ. 目標設定とスケジュール管理

能力向上策全体の目標設定をできるだけ数値化し、スケジュールを明確にして目標達成の意識向上を図る。目標を共有することで管理の効率化を図る。重点目標(経営発達支援計画)を明記し、担当者任せにならないよう全体会議や、担当者会議等にて業務の進捗状況支援成果等を共有し職員意識を継続して向上させる。

カ. パソコン活用によるプレゼンテーション能力の向上

タブレットを活用し、データを保存して持ち歩くために、小規模事業者の考えをスキーム化やフロー化するなど支援の可視化を図る。適時に効率の良いアドバイスをするために情報関連機器の機能を使いこなす必要があり、外部研修参加を通じてプレゼンテーション能力やパソコン活用のスキルアップを図る。

キ. 巡回訪問結果・窓口相談結果から生まれる相談内容や情報データを「経営カルテ」に入力、蓄積保存する。特記事項等は、担当課、職場全体の会議において連絡調整する。

3. 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

毎年度、本計画に記載の事業内容の実施状況、及び成果について、以下の方法により「経営発達支援事業評価委員会」を設置し評価・検証を行う。

(1) 事業内容

ア. 第三者(外部有識者)による「経営発達支援事業評価委員会」を設立し、事業の実施状況、成果の評価・見直しを行う。(外部有識者: 中小企業診断士1名、大学教員1名、朝来市経済振興課長1名の計3名)

イ. 目標、スケジュール表の設置

定量的な目標を明確にし、実施スケジュールを公開し、実施実態と照らし合わせて調整を図る。

ウ. 事業の成果・評価・見直しの結果については理事会へ報告し、承認を受ける。

エ. 「事業評価委員会」の評価をもとに、次年度の事業内容の見直しを図る。

オ. 事業の成果・評価・見直しの結果を朝来市商工会ホームページ(<http://www.asago.org>)で計画期間中公表する。

(2) 数値評価制度の導入

従来から、業務に明確な数値目標はなかった。客観的に事業の正しい評価をするためには、まず全体の目標と経営指導員個人が明確な数値目標を持つことが重要である。支援対象である小規模事業者（会員、及び会員外）の個別支援目標を掲げ、経営指導員としての数値目標を毎月単位で計画から定め、結果を求めるようにする。さらに外部専門家や外部招聘した講習会講師等にも数値目標を明確に伝える。（例：経営革新計画の承認件数等）

「事業評価委員会」を開催することで事業の成果・評価見直しを図り、事業実施にかかる効果的なPDCAサイクルの構築に向けた取り組みが可能となる。

(3) 目標

- ・事業評価委員会を年2回開催し、事業の分析・評価を行う。

実施内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業評価委員会	未設置	1回	2回	2回	2回	2回

※全ての取り組みが数値により、計画と結果が「経営発達支援事業評価委員会」にて評価される。

(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

(平成28年1月1日現在)

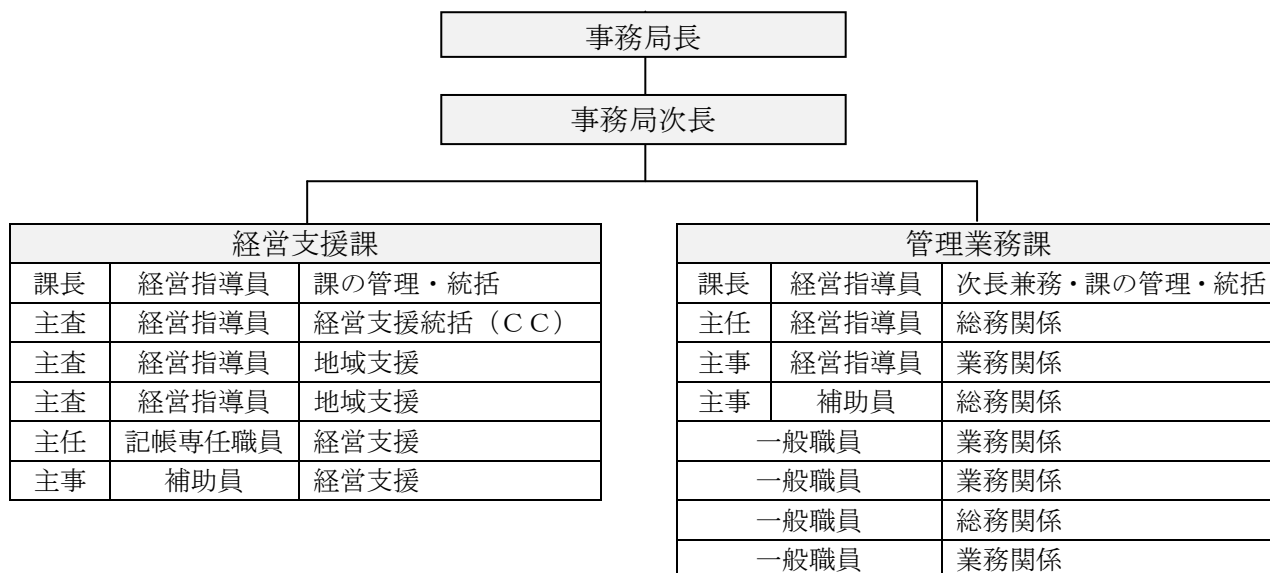
(1) 組織体制

1. 実施体制

担当事業	職務内容	統括責任者	実施監督者	実施担当者
経営発達支援事業	①地域の経済動向調査 ②経営状況の分析 ③事業計画の策定支援 ④事業計画策定後の実施支援 ⑤需要動向調査事業 ⑥新たな需要の開拓支援	経営支援課長	経営支援課 主査(C C) 主事	経営支援課 経営指導員 2人 記帳専任職員 1人
地域経済活性化事業	①地域経済の方向性共有 ②竹田地域での創業環境整備 ③地域外マネー獲得の取り組み	経営支援課長	経営支援課 主査	経営支援課 経営指導員 1人
支援力向上対策事業	①他の支援機関との連携・情報共有 ②職員研修の実施・受講手配	事務局次長	管理業務課 主任	管理業務課 経営指導員 1人 補助員 1人
	①事業計画全体の評価・見直し	事務局長・次長	—	—

※C C…県連合会認定のチーフコーディネーター

2. 事務局機構図



(2) 連絡先

朝来市商工会 経営支援課

所在地	兵庫県朝来市和田山町和田山 404
電話番号	079-672-2362
FAX 番号	079-672-4844
メール	shokokai@asago.org

(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)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	10,300	10,700	10,900	10,900	10,900
小規模企業対策事業費					
経営発達支援事業費	9,000	9,400	9,600	9,600	9,600
地域経済活性化事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
支援力向上事業費	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法	
【補助金】	国補助金、県補助金、市補助金
【助成金・受託料】	県商工会連合会助成金・受託料、市事業受託料
【自己財源】	会費、手数料 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)

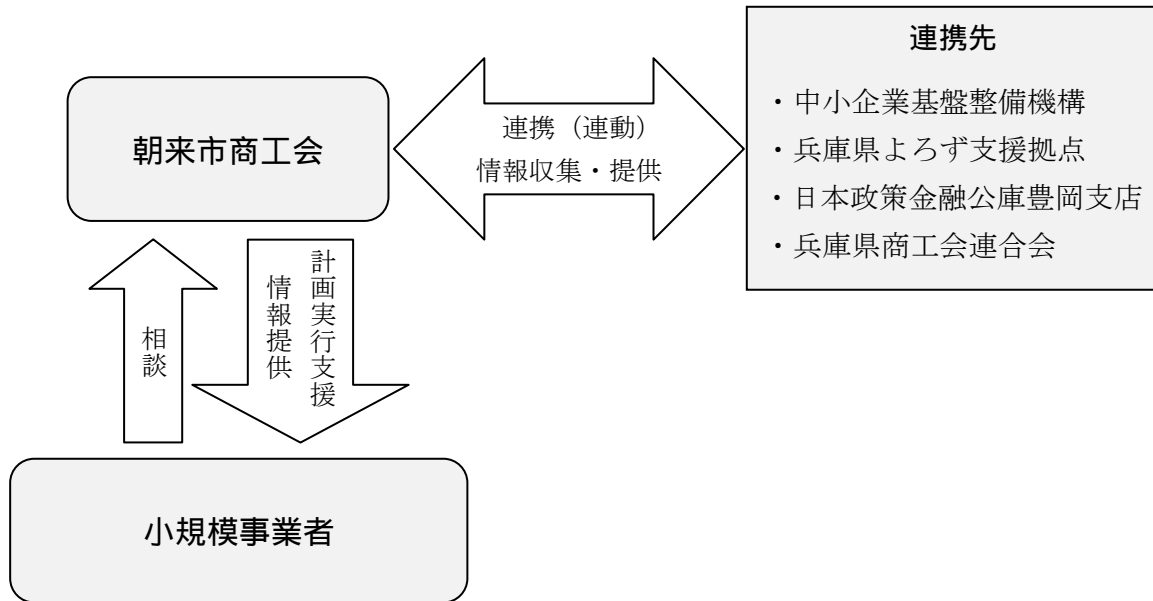
商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
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り組み 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 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること			
連携者及びその役割			
1. 連携者			
名称	代表者名	住所	電話番号
中小企業基盤整備機構	高田 坦史	東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル	03-3433-8811
兵庫県よろず支援拠点	—	神戸市中央区雲井通 5 丁目 3-1 サンパル 6 階、7 階	078-230-8040
日本政策金融公庫 豊岡支店	本岡 豊	豊岡市千代田町 10-6	0796-22-4327
兵庫県商工会連合会	木南 岩男	神戸市中央区花隈町 6-19	078-371-1261
2. 連携者の役割			
(1) 支援ノウハウ等の情報交換に関すること 外部の専門家を招集し、支援に役立つマーケティング情報の活用事例、資金調達事例、販路拡大の成功事例や失敗事例等の情報を提供していただく。			
(2) 経営指導員等の資質向上等に関すること			
ア. 経営指導員等の支援能力の向上の仕組み 小規模事業者の商売繁盛の支援事例や失敗事例を持った経営指導員との実践的な情報交換を通じ、新たな支援アプローチ方法や陥りがちな支援アプローチ方法に気づき、継続的に支援能力を向上させる。			
イ. 支援ノウハウ等を組織内で共有する体制 現在活用している経営カルテの中から、共通のレベルアップにつながる課題を抽出し、その課題テーマに、課題解決のためのディスカッション型の会議を通じて、お互いが気づいたことを共有することで、指導員等の相互の支援ノウハウを高める。			

連携体制図等

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り組み

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



2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

