

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>赤穂商工会議所 (法人番号 8140005007556) 赤穂市 (地方公共団体コード 282120)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標                  (1) 経営力の向上による足腰の強い小規模事業者の育成                  (2) 域外に向けた販路開拓支援の強化                  (3) 事業承継や第二創業による地域の新陳代謝の促進                  (4) 地域資源を活用した地域経済活性化の推進                  (5) 全職員の資質向上による経営支援力の強化</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"> <li>3. 地域の経済動向調査に関すること                      景気動向調査の実施や行政等の各種データを収集・分析することで地域経済の動向を把握し、小規模事業者へ情報提供を行う。</li> <li>4. 需要動向調査に関すること                      牡蠣料理のアンケート調査の実施や商店街利用調査、観光客ニーズ調査を実施し、販路開拓や新商品開発等に活用できる情報を提供する。</li> <li>5. 経営状況の分析に関すること                      巡回、窓口相談、各種経営セミナーを通して経営課題を有する事業者を発掘し、事業計画策定に必要な経営分析を行う。</li> <li>6. 事業計画策定支援に関すること                      経営分析を行った事業者や事業計画策定セミナー等の参加者を対象に、課題を踏まえた実現性の高い事業計画書の作成支援を行う。</li> <li>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること                      事業計画を策定した事業者を対象に、定期的に進捗状況等の確認を行うとともに、必要に応じてフォローアップを行う。</li> <li>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること                      商談会や展示会への出展支援及びIT活用の推進を行う。</li> </ol>
<p>連絡先</p>	<p>赤穂商工会議所 中小企業相談所                  〒678-0239 兵庫県赤穂市加里屋 68-9                  TEL:0791-43-2727 FAX:0791-45-2101 E-mail:ako-cci@memenet.or.jp                  赤穂市 産業振興部商工課                  〒678-0239 兵庫県赤穂市加里屋 81                  TEL:0791-43-6838 FAX:0791-46-3400 E-mail:syoukou@city.ako.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

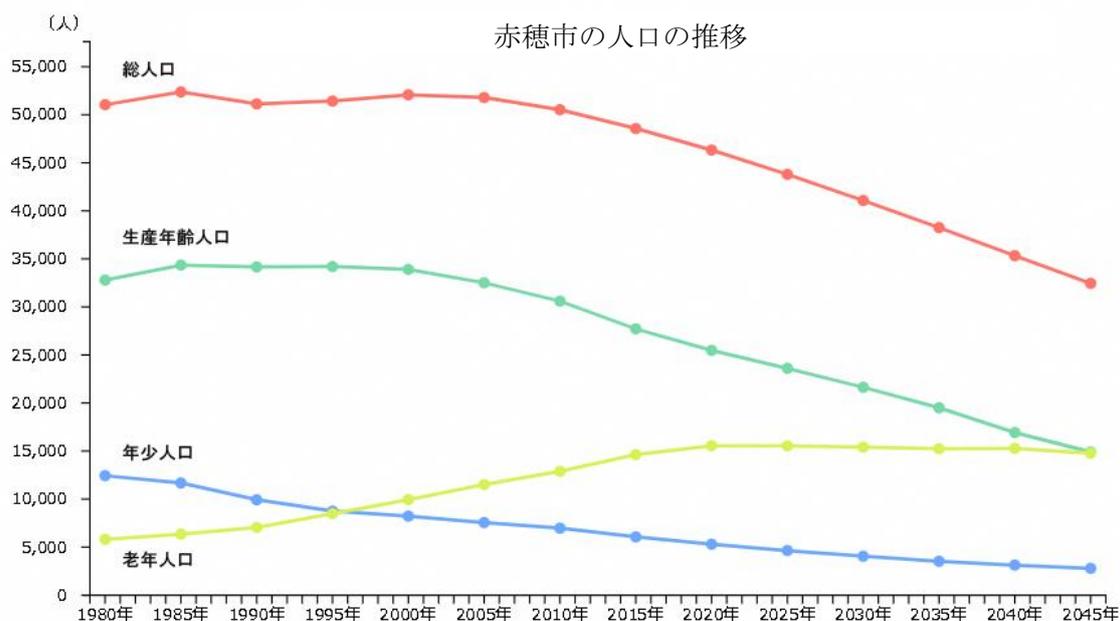
(立地)

赤穂市は、兵庫県の南西部に位置しており、西は岡山県備前市、東は相生市、北は上郡町、南は播磨灘に面しており、主要都市へは、姫路市へ約30km、神戸市へ約70kmの距離である。

また、南北に流れる千種川沿いと播磨灘に面して農地や市街地など平地が広がり、気候は温暖で雨量が少ない瀬戸内海型気候に属している。

(人口)

当地域の人口は、2015年の国勢調査によると48,567人で10年前から3,227人が減少しており、近年も減少傾向にあり、2021年7月現在では46,233人(住民基本台帳人口)となっている。15歳以上の就業者数は、地域全体で21,322人であり、10年前から1,611人減少しているが、65歳以上の高齢者については3,116人増加している状況である。



(2015年までは国勢調査、2020年以降は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より)

## (産業)

地場産業の製塩業に端を発する工業は、塩田跡地の臨海工業地帯を中核として発展を遂げてきた。現在は西浜工業団地、赤穂磯産業団地、赤穂清水工業団地などに先端技術産業をはじめ電気機械、化学、窯業等多種多様な企業が立地しており、製造業の中では売上高、付加価値額において、化学工業が多くを占めている。

平成28年度の経済センサス調査によると、赤穂市の事業所数は1,824事業所である。

産業別では、「卸・小売業」が26.6%と最も多く、次いで「その他」15.8%、「宿泊・飲食サービス業」13.9%、「生活関連サービス・娯楽業」10.3%、「建設業」9.3%、「製造業」8.5%、「サービス業」8.0%、「医療・福祉業」7.6%となっている。

小規模事業者は、15年前の平成13年と比較すると約2割の減少となっている。

## 赤穂市の事業所数

業種区分	事業所数		従業員数	
	総数	構成比	総数	構成比
建設業	170	9.3%	1,018	5.5%
製造業	155	8.5%	5,129	27.6%
卸・小売業	485	26.6%	3,234	17.4%
宿泊・飲食サービス業	254	13.9%	1,994	10.8%
生活関連サービス・娯楽業	187	10.3%	836	4.5%
医療・福祉業	138	7.6%	2,528	13.6%
サービス業	146	8.0%	1,281	6.9%
その他	289	15.8%	2,546	13.7%
合計	1,824	100.0%	18,566	100.0%

(H28 経済センサス活動調査より)

## 小規模事業者の推移

H13	H18	H21	H28
1,537	1,365	1,365	1,214

(事業所統計及び経済センサス調査から兵庫県が抽出したデータより)

## ②課題

市内事業所数の状況は前述のとおりであるが、赤穂商工会議所（以下「当所」という。）が平成25年に実施した事業承継調査(回答335事業所)によると、「事業の承継先が決まっていない」、「廃業を考えている」という回答が全体の57%あった。また事業承継診断調査（平成30年～令和2年実施・回答316社）では「後継者候補がない」と回答したのは全体の59.5%、さらにそのうち8割が「廃業も考えている」という結果が出ている。

この調査結果から、今後さらに小規模事業者の減少が予想され、地域経済の活力をいかに活性化させていくかが大きな課題となっている。

産業別の課題は以下のとおりである。

## 1. 製造業

赤穂市では、これまで工業団地を中心に企業誘致を進めてきた結果、多様な製造業の立地が進み地域経済を牽引し、雇用を支えており、製造業全体では従業員数は5,129人と産業別で最も多くなっている。しかし、近年では公設の工業用地が不足しており、民有地の有効活用などによる新たな工業用地の創出が求められている。

また、既存の大手工場の下請けや系列は多いが、それ以外の中小・小規模な製造業が少なく、新たな分野に進出するものづくり企業の育成が求められている。

## 2. 商業

人口が減少する中、大手量販店の進出、コンビニエンスストアの台頭などの影響で売上の減少や経営者の高齢化等を理由とする廃業が目立っており、特に中心部にある商店街では空き店舗が多く、その解消が課題となっている。店舗数の減少に伴い、大型店舗への集客化、買い物客の市外への流出、インターネットでの購入といったことが今後さらに進むものと思われ、地元商業の縮小は避けられない状況にきている。

今後は、どの業種においても魅力的な商品構成や接客、バリアフリー化などのサービスの向上とInstagram、YouTubeといったSNSの有効活用による販路拡大が重要な課題である。

## 3. 宿泊・飲食サービス業

卸・小売業に次ぐ事業所数となっている宿泊・飲食サービス業は254事業所である。観光地という側面もある本市において、老舗旅館のリニューアルや工夫を凝らしたメニュー・サービス、各種メディアを活用したプロモーションなどにより人気を博している旅館も出てきている。

飲食店では、同様に行列のできる人気店とそうでない店舗の格差が大きく広がる状況にある一方、赤穂市ならではの地域資源「赤穂産牡蠣」や「赤穂の塩」を活用したご当地グルメにより、市外からの顧客獲得を目指すことが必要である。

## 4. 観光産業

赤穂の観光は、「忠臣蔵のふるさと」として赤穂城跡をはじめとする赤穂義士にまつわる史跡や赤穂温泉、赤穂海浜公園などの豊かな観光資源を活かして発展してきた。また平成30年5月に『荒波を越えた男たちの夢が紡いだ異空間～北前船寄港地・船主集落～』、そして令和元年5月『「日本第一」の塩を産したまち 播州赤穂』が日本遺産に認定され、コロナ禍ではあるが観光客も戻りつつある。

令和元年度の年間観光入込客数は、1,500千人でここ数年は横ばいである上に、その8割は日帰り客であることから、本市で宿泊してもらうため、小規模事業者が根強く生産している和菓子「塩味饅頭」や「忠臣蔵のふるさと赤穂」、日本三緞通のひとつ「赤穂緞通」作家の育成や古民家を再生した宿泊施設などの観光資源を活かしつつ、「歴史と文化のまち赤穂」を推進しなければならない。

## (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

現在、赤穂市の人口は4万7千人であるが、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によると、10年後の2030年には6千人減の4万1千人、さらに2040年には3万5千人にまで減少すると予測されている。人口減少は購買人口、生産年齢人口の減少につながることで、地域経済の縮小及び小規模事業者の減少が危惧されている。

そこで、地域の小規模事業者が長期的に持続可能な経営を目指すため、社会情勢や経営環境の変化にも対応できる事業者を育成していくことで経営力の向上につながり、ひいては地域経済の発展に資すると考えている。

### ②赤穂市総合計画との連動制・整合性

令和3年に策定した赤穂市総合計画〔令和3年～令和12年(2030年)〕の中で、地域産業の振興施策として「地域産業を振興し就労環境を充実する」、「魅力と集客力のある観光を振興する」を掲げている。その中の「企業誘致と既存企業への支援」、「にぎわいづくりや担い手育成による商業の振興」、「多彩な地域資源の活用・開発による魅力向上」、「情報発信強化による認知度アップ」、「外国人観光客の誘客」の項目は、当所の目標に掲げている内容にも一致する。赤穂市の上記項目に関連する主な取り組みは、以下のとおりである。

- ・ 商工会議所などと連携した市内企業の育成と強化
- ・ にぎわいづくりや空き店舗等の活用による商店街の活性化
- ・ 中小・小規模企業者への経営意識の啓発や経営相談・指導・研修事業などの支援による経営基盤の安定化
- ・ 商工会議所等と連携した相談・指導体制の充実による新規創業者の開業支援
- ・ 観光地としてのイメージ向上
- ・ 赤穂の歴史・文化・温泉・食など地域資源の磨き上げと活用
- ・ 外国人観光客の誘客のための積極的なプロモーション

### ③赤穂商工会議所としての役割

当所においては、10年後も「賑わいのある街」、「訪れたい街」であるために、これまでの経営支援に加え、伴走型経営指導をさらに強化し、円滑な事業承継の推進、第二創業への支援、新たな商品やサービスの開発などによる経営革新を支援していくことにより、地区内小規模事業者が今後も安定的に経営が継続できるようサポートしていく。

また、宿泊・飲食サービス業においては、「赤穂産牡蠣」や「赤穂の塩」など地域の特産を活かした新たなメニュー開発や販路開拓のための情報発信を推進していくことにより、地域のブランド力向上を支援する。さらに「歴史と文化のまち赤穂」をコンセプトに外国人観光客を誘客し、地域経済全体の活性化を推進する。加えて、支援においては行政、地域金融機関、近隣の支援機関など官民一体となった地域ぐるみの支援体制を強化する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当所は、地域総合経済団体及び小規模事業者支援機関として、激変する経済環境に対応するため、経営発達支援計画に基づき、事業者に寄り添った伴走型の支援を行い、売上・収益の増進に向けて個社の経営力を高めるとともに、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展に向けて、『小規模事業者の経営の安定・継続・成長・新分野創出を目指す』ことを目標とし、以下のことに取り組んでいく。

- ①経営力の向上による足腰の強い小規模事業者の育成
- ②域外に向けた販路開拓支援の強化
- ③事業承継や第二創業による地域の新陳代謝の促進
- ④地域資源を活用した地域経済活性化の推進
- ⑤全職員の資質向上による経営支援力の強化

### 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

#### ①経営力の向上による足腰の強い小規模事業者の育成

ビジネスプラン等に基づく経営を推進し、重点支援の必要性が認められる事業者には、専門家派遣制度等を活用して経営革新の認定を受けるなど高度な支援を実施する。

#### ②域外に向けた販路開拓支援の強化

商品・サービスの魅力度向上を支援するとともに、ITを活用した広報、商談会・展示会等を用いた需要の開拓を支援する。

#### ③事業承継や第二創業による地域の新陳代謝の促進

当所青年部を中心とした若手経営者や後継者の人材育成（後継者塾）、第二創業や事業承継について、講習会の開催や各種専門家派遣制度を利用し支援を実施する。

#### ④地域資源を活用した地域経済活性化の推進

人気上昇している「赤穂産牡蠣」のPR、取扱店のメニュー開発支援、日本遺産に登録された「赤穂の塩」を活用した飲食店の集客支援や、「忠臣蔵」、「赤穂緞通」など歴史と文化の地域資源を活用しながら、地域の魅力度向上に取り組み、外国人を含めた観光客の誘客を推進する。

⑤全職員の資質向上による経営支援力の強化

中小企業大学校等の外部研修、地域金融機関との定期的な勉強会、OJTの推進などを実施していくことで個々の指導能力を高めるとともに、経営指導員等のみならず一般職員についても指導能力の向上に努める。

**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】**

小規模事業者等の景気動向調査については、四半期毎に業況や売上・採算の状況等の調査項目で調査を行い、当所の会報や地方紙への記事掲載を利用しながら公表している。しかし、その他の機関が実施している経済関連調査データについて収集・分析するなどの有効活用ができていない。

**【課題】**

経営支援の現場で有効活用できるよう分析技術を向上させ、当地域の経済動向をより詳しく把握しなければならない。特に、関係機関を通じて収集した経済データの分析結果を、小規模事業者が事業計画の策定やマーケティングに活用するため、ホームページで公表するとともに、国の統計システム等を利用して個社支援に活用していくことが必要である。

**(2) 目標**

	公表方法	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①地域経済調査・分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②赤穂市地域景気動向調査の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回

**(3) 事業内容**

①地域経済調査・分析（年1回）

赤穂市における経済データを分析することで管内の実態や地域の強み弱みを把握し、事業計画等を策定する上での経営判断指標とする。

**【調査項目】** 赤穂市の人口推移、市民所得、産業構造（業種別）、市場分析、景気動向、観光動向

**【調査手法】** 兵庫県や市内の8つの金融機関（みなと銀行、中国銀行、トマト銀行、姫路信用金庫、播州信用金庫、兵庫信用金庫、備前日生信用金庫、淡陽信用組合）からの経済動向、景気動向調査、政府統計「e-Stat」、地域経済分析システム「RESAS」等のデータを経営指導員等が収集する。

【分析手法】経営指導員等により整理・分析する。また、必要に応じて中小企業診断士等の外部専門家と連携して分析を行う。

#### ②赤穂市景気動向調査（四半期毎）

管内中小・小規模事業者を対象に地域の景況を調査・分析し、支援業務に役立てるとともに、管内小規模事業者への情報提供を行う。

【調査対象】管内事業所 100件

【調査項目】赤穂市の業況・売上高・採算・在庫・資金繰り・雇用の状況

【調査手法】調査書の送付による。

【分析手法】DI数値を用いて経営指導員等により分析を行う。

#### （４）調査結果の活用

当所の経営指導員等が地域の経済・消費動向の現状を把握し、産業別マーケットや労働力の動向などその情報を整理・分析して提供することで、小規模事業者が経営方針を明確にし、経営分析、およ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繋げるなど経営基盤の強化を目指す。

また、調査結果を広く管内事業所に周知するため、毎回当所のホームページや会報誌に掲載するとともに、赤穂市産業振興部との事務局連絡会議にて情報を共有し、小規模事業者への支援事業や施策を推進するための基礎資料とする。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### （１）現状と課題

##### 【現状】

冬のシーズンに実施している牡蠣料理の情報発信事業実施期間中（12月～2月）にプレゼント応募企画を兼ねた簡易なアンケートを実施しているが、マーケティングにつながるような詳細な調査までに至っていない。また、飲食店以外の業種においては、販売する商品やサービス等について商圈・市場規模等の需要動向を把握することはなく小規模事業者への情報提供は行っていなかった。

##### 【課題】

小売店や飲食店を含む小規模事業者等に対して、商圈規模や市場調査など具体的な調査・分析結果を提供し、商品やサービスの販売力強化のための指導・助言を行っていくことが必要である。また事業者自らが経営資源を活かした販路開拓や新商品開発につなげられるよう情報収集能力の向上についても支援していく。

## (2) 目標

	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①牡蠣料理のアンケート調査支援事業者数	—	50者	50者	50者	50者	50者
②商店街（小売店）利用調査支援事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
③観光客ニーズ調査支援事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

## (3) 事業内容

### ①牡蠣料理のアンケート調査

牡蠣料理の情報発信事業参加の飲食店において、来店客に対して顧客満足度等のアンケートを実施する。

【調査方法】店舗にアンケート用紙を備え付け、専用ボックスに投函してもらう。

【分析方法】参加店舗50店で1店舗当たり30人、合計1,500サンプルを経営指導員等が集計し、顧客ニーズを分析する。

【調査項目】見た目、味、量、価格、店内、接客（サービス）等。

【調査結果の活用】それぞれの店舗を訪問し、経営指導員等が分析結果を報告する。

### ②商店街（小売店）利用調査

消費者の商店街での購買動向の実態を調査し、個店の商品構成やサービス、商店街の買い物環境等整理・分析し、これからの課題を抽出することで小規模事業者の経営計画や商店街のテナントミックスなどに反映する。

【調査方法】消費者協会会員を対象にアンケート用紙に回答してもらう。

【分析方法】消費者協会会員の100世帯（1世帯家族3人）で合計300サンプルを経営指導員等が消費者の性別、年齢別のプロフィールと購買動向など集計し、分析を行う。

【調査項目】商店街での買物：回数、購入商品、価格帯、店内、接客（サービス）など。  
ネット・通販での買物：利用サイト、回数、購入商品、価格帯、納期など。

【調査結果の活用】販路開拓を目指す事業者にフィードバックするとともに、テナントミックス（空き店舗対策含む）、個店のマーチャンダイジングやネット販売への参入等に活用し、ホームページでも公開する。また、当所のまちづくり委員会で調査結果を説明し意見を求める。

### ③観光客ニーズ調査

赤穂への観光来穂者に対して、赤穂の観光魅力度の調査し、観光客のニーズを把握する。

【調査方法】グーグルフォームを活用した観光客WEB調査

【分析方法】ホテル・旅館10施設で宿泊客を対象に、1施設あたり30人で合計300サンプルを経営指導員等が赤穂の観光施設、特産品、グルメの魅力や宿泊施設に関するニーズを集計し、分析を行う。

【調査項目】性別、年齢、人数、目的、交通手段、観光施設、宿泊先、食事、土産品の満足度等。

【調査結果の活用】観光関連業者に対して、観光客ニーズをフィードバックし、個店の経営計

画等に活用し、ホームページでも公開する。また、当所のまちづくり委員会で説明し意見を求める。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

これまでは、融資の申込時において経営指導員が、簡易な財務比率の分析や、補助金申請時においては、事業者からのヒアリングをもとにSWOT分析を行うケースもあるが、その場限りの現状把握のみとなっており、今後の経営改善に役立つ分析までには至っていない。

#### 【課題】

分析結果を経営改善に有効に活用していくため、経営カルテの運用、関係機関や専門家と連携しながら経営課題の解決や事業計画策定に向けた経営分析を行うなど継続的な支援が必要である。

### (2) 目標

	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
経営分析事業者数	—	30者	30者	30者	30者	30者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析の対象者

小規模事業者においては、自社の分析ができていない事業者はほとんどいないため、当所の各種セミナー受講者や、経営指導員による巡回・窓口相談において現状をヒアリングすることにより前向きな事業者を抽出する。また持続化補助金等の申請時においても、必要性を理解していただいた上で、対象者として選定する。

#### ②経営分析の内容

【対象者】資金の調達のある必要性がある小規模事業者、事業承継を必要とする小規模事業者、重要な経営課題を有する小規模事業者等。

#### 【分析項目】

- ・財務諸表に基づき、成長性、収益性、生産性、安全性等の財務分析（定量分析）
- ・事業者がもつ商品やサービス、技術やノウハウ、従業員の資質など経営資源、SWOT分析による、「強み」「弱み」「脅威」「機会」の把握や「課題」抽出（定性分析）

#### 【分析手法】

経営指導員等による巡回・窓口相談時のヒアリングによって経営実態の把握を行い、経営課題の明確化に努める。分析は、経産省の「ローカルベンチマーク」や中小機構の「経営自己診断システム」などを活用し、決算資料等を基に経営指導員等が行うが、必要に応じて中小企業診断士等の外部専門家と連携し効率的に実施する。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果は、経営指導員等が直接小規模事業者にフィードバックを行い、小規模事業者が事業計画を策定する際の収益性、生産性、効率性、安全性等の基礎資料とするのに加え、業種別の経営指標との比較分析を行う。また、商品構成の見直し、既存のサービス提供方法の改善等、事業所の今後の経営戦略を決めるための判断材料とする。

さらに、経営カルテの運用と分析結果のデータベース化を推進し、経営指導員等がそれぞれ情報を共有することで指導力向上を目指す。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

事業計画の策定支援は、経営革新計画や、経営力向上計画、各種補助金の申請時において行っているが、その意義や重要性を理解している事業者は少ない。当所においても、過去に集合指導として事業計画策定講座を開催したことはあるが、個別指導での事業計画策定は積極的に推進してこなかった。

##### 【課題】

事業計画の策定は、相談時やセミナーの中で、補助金申請等の第三者に提出する目的のものから、経営に直結するもので実効性の高い計画づくりであるとの理解を深め、支援にあたっていく必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

経営分析を実施した事業者に対して、事業計画策定の意義や重要性を理解してもらい、個別指導を通じて事業計画を策定する。また持続化補助金等の申請の際に事業計画書の策定支援を行っているが、今後は「経営課題」を明確にし、新たな需要を見据えた新分野進出や事業再構築のための実現可能性の高い計画の策定支援が必要である。

さらに、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを開催し、事業計画に取り入れることで競争力の維持・強化を目指す。

#### (3) 目標

	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①DX推進セミナー等	—	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定セミナーの開催	—	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

※事業計画策定支援事業者数は、経営状況の分析件数の1/2を想定

#### (4) 事業内容

##### ①DX推進セミナー等

事業計画を策定する際の導入方法について、DXセミナーの開催やIT専門家派遣を実施する。

【募集方法】会報誌、ホームページ、地方紙への広告

【対象】経営分析済みの小規模事業者及び管内すべての中小企業、小規模事業者

【回数】年3回

【講義内容】1回目 DX総論、DX関連技術、具体的な活用事例

2回目 SNSを活用した販路開拓とECサイトの活用方法

3回目 クラウドを活用した財務管理、顧客管理、キャッシュレス決済、労務管理等の業務効率化

【参加者数】30事業所

【講師】ITコンサルタント

また、セミナー受講者で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IT専門家派遣を実施する。

##### ②事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定における基礎知識を学んでもらうためのセミナーを開催する。

【募集方法】会報誌、ホームページ、地方紙への広告

【対象】経営分析の実施事業者及び新たな事業を展開しようとする事業者等

【回数】年2回

【講義内容】事業計画策定の意義、経営課題の把握、策定のポイント、収支計画

【参加者数】15事業所

【講師】中小企業診断士

##### ③事業計画策定支援

【支援対象】セミナー参加者、巡回・窓口相談の中から積極的に取り組もうとする事業者

【手段手法】意欲ある事業者に対して経営指導員の担当制により、個別サポートを行っていく。地域経済調査や需要動向調査を基礎資料として、経営分析の結果を踏まえ、経営革新や売上を拡大していくための戦略的な事業計画の策定支援を行う。

また、販路開拓等マーケティングの専門性の高い課題については、専門家とも連携し支援を行う。さらに、国・県等の持続化補助金や新事業展開応援事業への挑戦のための事業計画として推進する。

#### 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】

これまで補助金申請時に策定した事業所の事業計画については、進捗状況の確認やフォロー

ーアップをほとんど実施していなかったため、目標の達成度合いについても把握できていなかった。

#### 【課題】

事業計画策定後の事業の推進について、個別指導として定期的な訪問により接触機会を増やし、進捗状況等を確認して、修正・見直しの必要性を検証しながら、伴走型の指導・助言を行っていくための実施体制を構築する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した 15 事業者を対象に、巡回・窓口相談により、定期的に接触していくことにより進捗状況を確認するとともに、抱えている課題や問題の解決のため、経営指導員等で対応できない場合は、他の支援機関との連携や、専門家派遣を活用することにより計画実行のための支援を行う。接触頻度については、それぞれの事業者の進捗度合いを見極めながら接触回数を設定していく。

### (3) 目標

	現行	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
フォローアップ事業者数	—	15 者				
訪問等延べ回数	—	60 回				
売上の増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
利益率 5%増加事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

※売上の増加事業者数、利益率 5%増加事業者数は、フォローアップ事業者数の内数

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象に、担当経営指導員が定期的に訪問し、フォローアップシートを用いながら、立案した事業計画の進捗管理を確認し、改善等の支援を行う。訪問頻度は事業計画を策定した 15 事業者のうち、原則四半期ごとに 1 回（年 4 回）とするが、進捗状況、達成度合い等を考慮し、良好であれば 4 か月に 1 回（年 3 回）、状況が悪ければ 2 か月に 1 回（年 6 回）とするなど訪問の頻度の度合いを変える。

また目標どおりに経営力（売上・利益率等）の向上が図られていない場合は、その問題点を抽出し、課題解決のため、専門家等と連携しながら原因を分析し、計画の見直しを含めた対応策を検討する。

## 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】

小都市商工会議所では、商談会・展示会等を開催することは難しいことから、これまで県内商工会議所や連合会、岡山県内の信用金庫主催による商談会への呼びかけや情報提供のみになっており、出展する事業者も少ない。また、多くの小規模事業者は、IT等の活用によ

る販路開拓等に関心があるものの「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、D Xに向けた取り組みが進んでおらず、狭い商圏での商いとどまっている。

#### 【課題】

経営分析や事業計画の策定を行った事業者で販路拡大に取り組もうとする意欲ある事業者に対して、商談会や展示会の出展サポートや、出展後のフォローアップについても考えていかなければならない。また、今後、新たな販路拡大にはD Xの推進が必要であることを理解・認識してもらい、I Tを活用した様々な取り組みへの支援も必要である。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者が扱う商品やサービスの販路拡大を目指すにあたっては、経営指導員等が過去の出展者や来場者の状況等を検証し、事業者に必要な商談会や展示会を提案できるよう情報収集を行う。出展する事業者に対しては、展示ブースやパンフレット等の販促物の作成、アンケートなどによる需要動向調査に関する支援を行う。

また、D Xに向けた取り組みとして「B to B」に対応するザ・ビジネスモール等取引商談サイト、インスタグラム、ユーチューブといったSNSや「B to C」に対応したYahooショッピングなど効果的にI T活用を推進していく。導入にあたっては必要に応じてI T専門家派遣等を実施するなど事業者の現状に合った支援を行う。

### (3) 目標

	現行	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
①ザ・ビジネスモール新規登録事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	—	1件	1件	2件	2件	2件
②SNS活用事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	3%	3%	3%	3%	3%
③ネットショップ開設事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④兵庫・神戸アライアンス商談会参加事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
⑤岡山県しんきんビジネス交流会出展事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件

### (4) 事業内容

#### ①「ザ・ビジネスモール」の登録勧奨（B to B）

新たな販路開拓を目指す事業者に対して、全国503の商工会議所・商工会が共同で運営する商取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」の登録を勧めるとともに、自社のPRと販路開拓のための活用支援を行っていく。

「ザ・ビジネスモール」は、約 27 万社の情報が登録され、売りたい商品の提案や買いたい商品の見積もり依頼ができる「ザ・商談モール」の他、簡易なホームページ作成機能がある。

## ② SNS活用

現状の顧客が狭い商圏に限定されていることから、広範囲の顧客をターゲットとするため、インスタグラム、ユーチューブといった幅広く消費者に浸透している SNS を活用し、商品構成や技術・サービスの向上を図ることで宣伝効果を高めるための支援を行う。

## ③ ネットショップ開設 (B to C)

経営指導員等は、小規模事業者にもマッチする EC サイトを探し出し、ネットショップの商品構成、ページ構成の登録支援を行うとともに、より高度なネットショップが必要な場合は、WEB 専門会社や IT ベンダー等と連携し、単独のネットショップを立ち上げる。また、経営指導員等が開設後の運用状況や売上実績など把握し、今後の方針に対するアドバイスを行う。

## ④ 兵庫・神戸アライアンス商談会への参加勧奨 (B to B)

業種や事業規模を問わず、あらゆるビジネスのマッチング商談会で、エントリー企業同士の事前調整型の商談会であるため、希望する相手と効率の良い商談が可能となっており、当所管内事業者においても積極的な活用を呼び掛けていく。

【商談会概要】 業種や規模を問わない事前調整型の商談会 (年 2 回、合計 4 日間開催)

【エントリー数】 499 社 (令和元年度)

【参加企業数】 252 社・延べ 385 件 (令和元年度の実際に面談につながった件数)

【主催団体】 神戸商工会議所

※令和 2 年度はオンラインで開催

## ⑤ 岡山県しんきんビジネス交流会出展勧奨 (B to B)

兵庫県の最西端に位置する当市の事業者は、岡山県からの買い物客やビジネスにおける取引先も多いことから、岡山県下の信用金庫が実施する「しんきんビジネス交流会」への参加を呼びかけ、マッチングの場を提供する。

【交流会概要】 岡山県を中心に全国から幅広い業種の企業同士によるビジネス交流・商談会

【来場者数】 3,800 名 (令和元年度)

【参加企業数】 343 社 (令和元年度)

【主催団体】 岡山県しんきんビジネス交流会実行委員会

※令和 2 年度は中止

## 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】

現状は発達支援計画の策定段階であり事業の実施を行っていないため、「発達支援計画評価委員会」は設置されていない。

##### 【課題】

経営発達支援事業の実施後の評価・見直しについては、目標と結果のGAP分析を実施するなど、効果的なPDCAサイクルを構築することが必要である。

#### (2) 事業内容

##### ①事業評価委員会での評価・検証

PDCAを適切に回していくため、赤穂市産業振興部商工課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士または税理士等による委員会を設置し、毎年1回、経営発達支援事業の目標と結果のGAP分析を通じて事業内容の評価・検証を行うとともに、新たに事業を追加するなどの見直し案を作成する。また、委員会での評価結果と見直し案については、商業部会、工業部会などの業種別部会の会議等で報告を行う。

##### ②経営発達支援計画の事業評価及び見直しの公表

評価結果と見直し案を正副会頭会議で報告した上で、見直しの方針を決定し、次年度事業計画に反映させる。事業の評価結果と見直し案については、赤穂商工会議所のホームページで公表し地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

### 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】

現在、経営指導員、経営支援員が兵庫県商工会議所連合会主催の義務研修を受講するだけになっている。小規模事業者等の支援については、実質経営指導員3名で対応しているが、担当者それぞれが個々に経営支援を行っていたため、組織全体で支援過程、支援後の経営課題等の情報を共有する仕組みがなかった。特に、経験の浅い職員は知識が不足していることから、事業者へのヒアリング能力、経営分析や事業計画策定のための知識やノウハウが不足している。

##### 【課題】

経営指導員、経営支援員、そして一般職員を含めた組織全体で小規模事業者の支援を行っていくという共通認識を持たなければならない。経営指導員等のスキルアップは、義務研修のみならず、DXの活用など様々なテーマの研修を受講する必要がある。また、職員勉強会などを通じて全職員の能力強化を推進する。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の積極的活用

#### 【日本商工会議所の経営指導員WEB研修】

小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、創業・経営革新につながる提案型指導ができるよう、経営指導員等の専門化や伴走型支援に必要な経営分析力など資質向上に必要な知識を習得するためWEB研修を受講し、職員の資質を高めていく。

#### 【兵庫県商工会議所連合会等の研修】

現在は、兵庫県商工会議所連合会主催による経営指導員等研修に経営指導員と経営支援員のみが受講しているが、経営支援の知識を全職員に身につけてもらうことが重要であることから、一般職員においても受講させる。また中小企業大学校等の研修についても、職員の育成の観点でその職員に必要と思われる研修内容を見極めながら受講を推進していく。

#### 【DX推進に対応した研修】

喫緊の課題であるDX推進への対応については、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、小規模事業者のニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、NTTユーザ協会等が実施している以下をテーマにした研修会を積極的に受講させる。

##### ア) 業務効率化をテーマにした研修

- ・クラウドソフトの種類と活用方法
- ・電子申請の種類と活用方法 (g-Biz、jGrants、e-Gov、e-Tax)
- ・キャッシュレス決済の導入と活用

##### イ) 販路(需要)開拓をテーマにした研修

- ・ECサイト、SNSの種類と活用方法

##### ウ) オンライン技術をテーマにした研修

- ・オンライン経営指導や金融機関との融資面接の方法
- ・PC全般のスキルアップ

### ②OJTの推進

一般職員も含めて、経験豊富なベテラン指導員が実施する指導現場に同席させる、また若手職員の巡回・窓口相談時にベテラン指導員が寄り添いながらヒアリング技術、コミュニケーションのノウハウなどを伝授し、若手職員の資質向上を図っていく。また専門家派遣を実施する際には職員も同行し、指導ノウハウを吸収する。

### ③職員勉強会の開催

小規模事業者の経営支援にあたり、月1回の職員勉強会を開催し、各職員が担当する事業者への支援状況を報告するとともに、互いの指導内容についてアドバイスや意見を出し合い、支援状況、および指導ノウハウの共有化を図っていくことで、全体としてのレベルアップにつなげていく。さらに、DX推進のための研修会受講者は、IT等の活用方法や具体的なツール等について自身が講師となり実務勉強会を実施する。

#### ④データベース化

担当経営指導員等が経営支援システムであるT O A S上に指導内容等のデータ入力を適時・適切に行い支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにする。これにより担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

### 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】

各商工会議所間の連絡会議や、市内金融機関等との定期的な勉強会を実施し情報交換を行っている。

##### 【課題】

市内金融機関や各地の商工会議所、その他の支援機関と連携については、単なる情報交換だけではなく、小規模事業者の経営課題を解決するためのノウハウを共有するための継続的な連携体制を構築していく必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①市内金融機関との経営研究会の開催（年3回）

市内にある8つの金融機関（みなと銀行、中国銀行、トマト銀行、姫路信用金庫、播州信用金庫、兵庫信用金庫、備前日生信用金庫、淡陽信用組合）と地域の資金需要動向や市内の事業者の情報、各支援機関の支援策等の情報交換や外部講師の招聘による研修を行うことにより、支援能力の向上を図る。

##### ②他商工会議所との情報交換（年3回）

県内の全商工会議所が対象の兵庫県商工会議所連合会相談所長会議（年2回）、関西の全商工会議所が対象の関西商工会議所連合会相談所長会議（年1回）において、各地域での成功事例や支援施策、各会議所の取組や問題点を洗い出すための意見交換、支援ノウハウ等の情報交換を行うことにより、管内事業者への支援に反映させていく。

##### ③日本政策金融公庫姫路支店（国民生活事業）との連携（年1回）

管内の全商工会議所、商工会の経営指導員と日本政策金融公庫姫路支店との連絡会議（年1回）で、金融情勢や各地域の景気動向、支援事例等について情報交換を行っている。また、小規模事業者の現状や課題を共有することにより、経営改善に活用する。

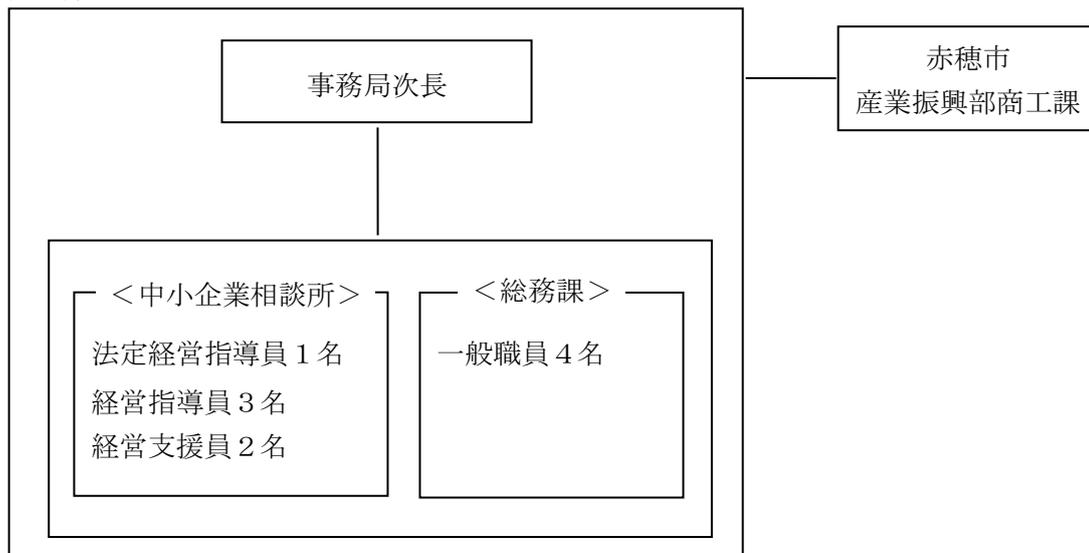
(別表2)

### 1.3. 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11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)



(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： 永野 泰人

連絡先： 赤穂商工会議所 (TEL 0791-43-2727)

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、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を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 赤穂商工会議所 中小企業相談所

〒678-0239 兵庫県赤穂市加里屋 68-9

TEL : 0791-43-2727 FAX : 0791-45-2101

E-mail : ako-cci@memenet.or.jp

② 赤穂市 産業振興部商工課

〒678-0239 兵庫県赤穂市加里屋 81

TEL : 0791-43-6838 FAX : 0791-46-3400

E-mail : syoukou@city.ako.lg.jp

(別表3)

14. 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)

	4年度	5年度	6年度	8年度	8年度
必要な資金の額	3,650	3,650	3,650	3,650	3,650
講習会開催費	300	300	300	300	300
中小企業支援事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
調査事業費	100	100	100	100	100
金融指導費	150	150	150	150	150
地域活力増進事業費	500	500	500	500	500
地域活性化事業費	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600

(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
兵庫県地域経済活性化支援費補助金 兵庫県商工会議所連合会補助金 赤穂市補助金 事業収入 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 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
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