

## 第4回加東市商工業振興協議会 次第

と き 平成31年2月26日(火)  
午後4時00分～  
ところ 加東市役所5階501会議室

### 1 開 会

### 2 協 議

#### (1) 加東市地域経済活性化基本計画の講評及び今後の方向性

講師 関西学院大学大学院 経営戦略研究科  
教授 佐竹 隆幸 氏

### 3 意見交換

### 4 その他

### 5 閉 会

## 加東市地域経済活性化基本計画（H24年度～H29年度）取組結果

**1 計画の目的**

加東市の経済状況の情報を研究機関、官庁、公的機関、民間で共有し、産学公が連携して効率的かつ具体的な施策を共有し、加東市の地域経済の活性化を実現することを目的とする。

**2 計画策定から実施**

加東市は加東市商工会（以下、「商工会」という。）からの計画案をもとにパブリックコメントの意見を踏まえ、当計画を確定しました。実施については戦略会議を設置し、その助言をもとに市、商工会その他関係団体と協議を行いつつ実施しました。

**3 計画期間、構成**

平成24年度から平成29年度まで6年間とし、現状把握及びこれまでの施策を踏まえ、12の基本施策、25の重点施策、79の実施内容を設けました。

**4 実施結果**

達成度	割合
○	57 / 79
△	17 / 79
×	5 / 79

※別紙一覧表参照

79項目のうち、全体の約72%の達成度○がありました。

**5 成果と課題**

以下の3つの側面から実績と照らし合わせ、成果と課題を検証しました。

(1)企業の観点から

工業の更なる発展を支援する方針に基づき、経営課題にチャレンジする中小企業を応援する「経営革新」支援プログラムに57社が参加しました。

## 経営革新プログラム受講者数と経営革新計画の承認件数 一覧

年度	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
受講者数	2 4	2 3	9	—	—	—
承認件数	1 9	1 2	1 2	1	8	5
承認累計	1 9	3 1	4 3	4 4	5 2	5 7

これにより、新事業展開による収益向上効果も見られ、現行の経営を見つめ直すことで、経営者の意識改革に繋がりました。またこれを契機に「モノづくり補助金」を申請する企業も増え、大型機器や最先端精密機器の導入を積極的に行い生産規模の拡大や生産効率の向上に取り組む機運も生まれました。

商工会青年部は、こうした活動を通じ若手経営者としての自覚、責任が芽生え、自社の成長と地域や関係団体との連携の大切さを意識する機会にもなりました。

創業支援については、平成24年度に商工会が「創業支援室」を設置して開業前の資金調達や開業後の記帳・経理・税務・労務等に関する相談事業やセミナーを開始しました。加東市が産業競争力強化法による創業支援計画の認定を受けた平成27年度以降は、毎年度、商工会と連携して創業（希望）者を対象に基礎的な経営知識の修得を図るために「創業塾」を開催するとともに、市内で開業を希望する创业者の掘り起こしを行いました。創業前から開業後まで継続的に経営者に寄り添う支援を行うことで相互に信用が生まれ「創業するなら加東市で」といったコピーも生まれました。

## 創業塾受講者数と起業者数 一覧

年度	H 2 4	H 2 5	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
受講者数	—	—	—	2 0	2 7	2 8
起業件数	5	6	9	1 3	1 4	1 4
廃業件数	0	3	0	1	0	0

※H 2 7年に国の認定を受ける

企業間連携についての取組では、地元企業からの経済懇話会を発足させ、工業団地の企業にも参加を呼びかけました。市内工業団地用地もすべて完売し、工業団地内の既存企業のネットワーク化も呼びかけました。情報提供システム（オンラインかわら版）を活用したネットワークの構築に取り組みましたが、交流が進まず、連携企業グループの形成には至りませんでした。

地元企業の経営支援においては、中小企業の中でも大多数を占める小規模事業者等の支援について、平成27年度に商工会が「経営発達支援計画」の国の認定を受けま

した。ビジネスプランの策定とその実行段階において小規模事業者に寄り添った経営支援を行い、経営力の向上と経営の持続化を図りました。

### (2) 地域の観点から

計画の名のとおり、地域経済の活性のため地域で働く場の提供と人口維持を図るため、コミュニティづくりをはじめ共同事業体設立に取り組みました。

加東市は交通の利便性に富み、人の往来があります。その利便性から、逆に市外にヒト・モノ・カネが流れ出すことも考えられます。

そのため商業は、地元消費、地元発信が非常に重要なファクターとなります。地域内で消費喚起のため施策や地域ブランドの強化、観光資源の再発見を行いました。

伝の助商品券（プレミアム商品券）の発行をはじめ、登録店舗間で利用できる電子マネーの検証も行いました。これには交通機関での支払いの併用を検討しましたが、商業ベースの電子マネーと交通機関の電子マネーはシステムの相違があること、既存店舗への導入においてシステム導入時等のコスト高が明確化し、参入の敷居が高くなることから断念しました。

加東市の資源（ブランド）を見つめ、酒米「山田錦」に着目し、乾杯まつりや、山田錦ウォークを開催し、市内外から毎年多くの参加者、来場者が見受けられるようになりました。こうした取組が日本酒は山田錦、山田錦は加東市というブランドを確立しつつあります。これには「加東市日本酒による乾杯を推進する条例」制定も大きな後押しとなっています。

その他、グルメガイドマップを作成し市内飲食店の紹介、新しい観光ツアーの開発やチラシの作成を行い地域ブランドの向上に努めました。

市と兵庫教育大学のほか、商工会やJAみのりなど15団体で構成する「輝く加東まちづくりコンソーシアム」を設立し、フォーラム等を開催するなど地域課題解決に向けた取組を進めました。

### (3) 産業の観点から ープロダクトアウトからマーケットインへー

強固な地域経済を築き上げるために、地域資源や観光資源を活用した地域ならではの商品・サービスの創出が望まれることから、平成27年度中に商工会が加東市の地域資源等に関する関心度と認知度の差異を調査する「GAP調査」も行いました。

調査結果から、テレビ、情報誌等マスコミへの露出不足。そのため、加東市がどこにあるのか、何があるのか知りえていない結果がでました。また加東市を訪れた方は春先が多く、日帰りの方が多くを占めていました。この結果から加東市じゃらん（フリーペーパー）を作成し市内外へ再周知に努めました。

あわせて、加東市ブランド（地域ブランド）と銘打って、三草茶を使ったうどんや新サービスを企業の尽力もいただき開発しました。平成28年にはマスコミに向けた合同記者発表会も開催し、じゃらんとともに加東市の宣伝を行いました。

ゆるキャラブームもあり、市内外のイベントで加東伝の助が登場し、グッズ販売も含め、場をにぎやかしてきました。伝の助＝加東市として継続的に周知を図りました。

商店会加盟店で利用可能なポイントカード「伝の助カード」も普及し、市内消費の一役を担っています。加盟店で100円購入するごとに1ポイント得られます。満点で500円の商品券になります。また兵庫県信用組合支店の口座に限り500円の預金にもなる便利なカードです。

現在40店の加盟があります。



<香川県のうどん店と共同開発した商品>



<伝の助カード>

## 6 加東市商工業振興協議会の運営にむけて

平成30年度から、加東市商工業振興基本条例を推進するため、加東市商工業振興協議会を設け、継続可能な加東市の商工業に発展にむけて具体的な施策を協議しています。

今年度については、人出不足の解消を課題とし、次年度に向けた事業実施を検討しています。

実績一覧表

基本方針	基本施策	シート 番号	重点施策	実施内容		達成度	実施事例	No.
1. 工業の更なる 発展を支援する	企業立地の支援	01	新規立地支援	現有工業団地への新規立地支援	本社機能を有する地元・近隣企業の移転促進	○	企業立地優遇制度の拡充	1
					立地するメリットの付加検討	○	水道料金助成制度の創設	2
				新たな工業団地の開発検討	○	候補地の選定・協議	3	
		02	地域内企業の育成	技術開発支援の推進	△	産学の具体的な連携に至らず	4	
				福利厚生支援の推進	○	オンラインかわら版の設置	5	
				創業、経営革新、第二創業、事業承継の促進	○	創業支援相談指導、創業塾の開催、経営革新プログラムの実施	6	
				交流の「場」提供	○	関東加東応援団（墨田区忠臣蔵展でのPR	7	
		03	市内立地企業の情報発信支援	企業情報発信支援	加東市産業展示館（にぎわいプラザ）活用策の検討	○	（社）観光協会の事務局設置	8
					秋のフェスティバルを拡充して、産業展併設の検討	△	検討・調整を行うも実施に至らず（ただしH30年度に実施）	9
					北はりまビジネスフェアの積極的な参加	○	市内企業の参画	10
				工場見学を積極的に受け入れる体制づくり：産業ツーリズムの窓口を作る	○	工場見学会開催（H29.8	11	
				情報発信支援の推進	○	オンラインかわら版を機能強化し任意参画可能なものに	12	
	産業クラスターの構築	04	産業クラスター施策の企画立案	(小規模) 産業クラスター計画の作成	<第1ステージ>意識・信頼関係の醸成	△	各工業団地へのオンラインかわら版の利活用推進	13
					<第2ステージ>コア・ネットワーク作り	×	関連企業グループの形成に至らず	14
					<第3ステージ>ネットワーク形成	×	共同事業体（ネットワーク）の形成に至らず	15
					<第4ステージ>産業の進化・発展	×	共同での事業展開は達成に至らず	16
	企業間交流と連携支援	05	工業団地内（間）情報交換の支援	準備期間	○	定期的な会議開催	17	
				仕組み作り	△	オンラインかわら版の機能強化	18	
				ネットワーク作り	△	オンラインかわら版の活用	19	
				自主運営への移行	△	ネットワークの意義が伝わらず、一部自主運営に至らず	20	
				企業への地域情報発信	△	各工業団地へのかわら版（オンライン→紙）	21	
		06	市内企業への情報発信と情報交換	企業活動を支援する情報の提供	○	景況ヒアリング（各社巡回）	22	
				新たな経営者組織の設立	○	加東市経済懇話会設立	23	
				商工会・青年部の活性化の推進	○	若手企業家セミナー開催	24	

基本方針	基本施策	シート 番号	重点施策	実施内容	達成度	実施事例	NO.
2. 商業の衰退に 歯止めをかける	市内購買力の向上支援	07	市内循環型消費システム施策の 企画立案	ポイントカードの普及と推進による地域活性化	○	伝の助カードの利活用	25
				商品券（プレミアム商品券を含む）発行の検討	○	伝の助商品券の発行	26
				観光業での地域循環型システムの検討	○	鴨川の郷の水（ノベルティ）	27
				企業間情報交換による新規事業、商品開発支援	△	電子マネーシステムの事業化に取り組む	28
		08	大規模商業施設の販売力向上支 援	大規模商業施設の周辺開発を含めた都市計画策定	○	加東市未来総合戦略、人口ビジョンを策定	29
				国道175、372号線の交差点活用検討	△	Bio隣接地に集約（当初計画を断念）	30
				道の駅とうじょうの強化策検討	○	野菜売り場と物産売り場の1フロア化、播州風ラーメン店誘致	31
				商店街の各個店の魅力度アップ策の推進	○	スタンプラリー、おにわ亭の開催（商店街活性化事業）	32
	商業者の支援	09	農商工連携、第6次産業の支援	第6次産業の推進	○	三草茶うどん開発、販売促進	33
	地域ブランド商品のPR 強化と開発支援	10	山田錦のPR強化	加東市産の山田錦PRイベントの強化推進	○	「乾杯まつり」による山田錦ブランドの発信	34
				加東市内外への定期的な情報発信策の検討	○	山田錦ウォーク開催、日本酒「なんでんの」発売	35
		11	地域ブランド商品の開発	加東市ブランド商品の認定の推進	○	三草茶うどん等開発	36
				商工会グルメプロジェクトの成果活用：平成23～25年度事業	○	ぐるめまっぷ加東発行（H27年度）	37
				JAPANブランド戦略の検討	×	具体的な着手に至らず	38
		12	「加東伝の助」商品の強化	「伝の助」のブランド力強化の推進	○	伝の助うどんの販売（協力いただいた高松市内店舗でも販売）	39
				商品開発支援	○	伝の助うどんの開発	40
				販売チャネルの拡大推進	△	販路拡大には要らず	41
	観光業の強化	13	日帰りリピート客向けツアーの 強化	ファミリー層向けツアー開発の検討	○	小学生とのツアー企画	42
				ゴルファー向けツアー開発の検討	○	ゴルフ場のスタンプラリー開催	43
				シニア層向けツアーの開発の検討	○	ディスカバー加東の開催（加東四国八十八ヶ所霊場巡り等）	44
				女性向けツアーの開発の検討	○	たびらスイーツライド、じゃらん加東発行	45
				産業ツーリズムの提案	○	小学生を対象とした工場見学ツアー開催	46
				日帰り温泉施設の活用推進	○	ほかほ活性化プロジェクト開催	47
				14	交流人口増加施策の構築	地域のイメージ・ブランド価値向上策の検討	○
		広域連携による観光キャンペーン	○			北播磨広域定住自立圏連携事業によるサイクルマップ作成	49
食をコンセプトとした地域活性化		△	加東オムライスを開発するも販路に乗れず			50	
地域の文化を活用した体験型観光の開発		○	加東四国八十八ヶ所霊場ツアーの実施			51	
高速道路を軸とした広域連携		○	北播磨広域定住自立圏連携事業発足			52	
アンテナショップを活用した地元イメージPR、マーケティングの検討		○	北播磨おいしんぼ館、ナナファーム須磨で加東市産食材の販売			53	
観光施設の魅力度アップ策の検討		○	鴨川の郷（ツアー会社への登録、東条湖周施設設備改修）			54	
観光協会の強化策の検討		○	一般社団法人化			55	

基本方針	基本施策	シート 番号	重点施策	実施内容	達成度	実施事例	NO.
3. 人口4万人を維持する	地元雇用の確保	15	求職者への情報提供支援	就労支援室の情報発信力の強化	○	就労支援室PRチラシの配布、市内事業所巡回	56
				関係機関との情報共有の強化	○	就労支援室と福祉部局との連携強化、情報閲覧システム	57
				市内事業所への巡回の強化	○	定期的巡回と情報共有を促進	58
				積極的な就労支援の推進	○	就職・面接相談会の開催	59
	流入人口獲得と流出人口抑制	17	自然災害の少なさ・「加東暮らし」の良さPR	きっかけづくり：短期滞在型交流事業の検討	○	はしかの里営農（稲刈り体験）、南山地区コミュニティづくり	61
				滞在型から定住化へ	△	商店施設の空き店舗調査を実施	62
				定住化施策の展開	○	結婚新生活支援事業 等	63
				就職・就労支援	○	就職・面接相談会開催	64
		18	雇用と魅力あるまちづくりビジョンの策定	○	かとう未来総合戦略、人口ビジョンの策定	65	
		19	「教育のまち」ブランドづくり企画立案	○	輝く加東まちづくりコンソーシアム設立（14団体加盟）	66	
4. 基本方針を実現する	民間を主体とする活性化への支援	20	ソーシャルビジネス立上げ支援	地域内再投資力を高めるソーシャルビジネス支援の取り組み（場の提供）の推進	△	こども食堂開設される（独自開設）	67
		21	中核リーダーの育成支援	青年部の組織強化と情報発信力強化	○	青年部による地域貢献（まつり参加等）	68
	新たな若手リーダーの養成推進			○	セミナー開催	69	
	行政・商工会・各種団体・事業者の連携強化	22	商工会の活用（具体的課題の検討・解決）	既存事業再編：商工会の既存事業の再編	△	自主イベント事業の整理（一部実施）	70
				個別企業支援：対処療法から体質改善へ	○	個別相談指導の充実	71
				地域産業再編支援：従来から地域に存在する事業の集積による市場競争力の強化	△	協議に留まり具体的な事業に至らず	72
	23	行政関係団体の活用（具体的課題の検討・解決）	ネットワークの高度化・有機化の推進	△	ネットワーク形成に至らず	73	
			インキュベーター・シンクタンク機能の発揮	△	創業支援等の実施（研究機関までの設立に至らず）	74	
	「加東市」ブランドの強化	24	地域資源の再評価とPR強化	地域資源の洗い出し	○	地域資源に関する調査（GAP調査）及び加東市「じゃらん」製作	75
				相対価値・絶対価値の評価	○	地域資源の再発見と、市場対価（生産量、流通）の検討	76
地域資源の認定・PR				○	新商品等記者発表（H28.10.26）。滝野温泉ほかの温泉ミスト	77	
25		「加東市」表示の施設増加	費用対効果の検討	×	旧名称からの改名には至らず	78	
	新規の施設などは「加東市」「加東」「かとう」を冠することを原則とする		○	加東市南山活性化施設「ミナクル」	79		

## 加東市商工業振興協議会

## 加東市地域経済活性化基本計画（H24年度～H29年度）取組結果等にかかわる講評

関西学院大学大学院経営戦略研究科

教授 佐竹 隆幸

## 1. 加東市地域経済活性化基本計画（H24年度～H29年度）取組結果

加東市の地域経済の活性化の実現に向けた取組みについては、概ね各年基本計画に基づき、適正に事業を遂行していると評価できる。

パブリックコメント等からの意見も反映された事業計画を立案し、戦略会議においてステークホルダーとの対話の場を設け、重点施策の方向性、具体的事業の実効性を高めるプラットフォームの場が形成され機能していると評価できる。

79項目の事業実施結果については、全体の72%の達成率を示し、定量的評価の観点から概ね事業実施の成果として確認することができる。

一方、企業の観点、地域の観点、産業の観点の3つの側面から事業実績を踏まえた、定性的評価の観点から分析すると、まず企業の観点から「経営革新」支援プログラム事業において、イノベーションを創発する機運を高め、経営革新計画の承認や「モノづくり補助金」申請企業増加といった具体的な実績につながっていること、また創業支援については、支援拠点として「創業支援室」を整備し、伴走型支援の体制強化から創業・起業をフォローする相談・セミナー（創業塾）など充実した支援体制を構築していることについて評価できる。さらに企業間連携・経営支援においては、情報交流の場をつくり、商工会の「経営発達支援計画」事業を通じた側面的な支援を充実させていることについて評価できる。

次に地域の観点から共同事業体の設立を促進し、地域資源、観光資源の活用による地域活性化策が検討され、伝の助商品券（プレミアム商品券）の発行、酒米「山田錦」ブランド戦略、グルメガイドマップ作成など多様なアプローチによる地域ブランドの向上に努め、加東市内外への幅広い情報発信事業を展開していることについて評価できる。

最後に産業の観点から加東市の地域資源等に関する関心度と認知度の差異を調査する「GAP調査」を実施し、情報発信力の強化に向けた課題を抽出し、加東市ブランドの構築に向けた商品開発（三草茶うどん）や新たなサービスづくり、また「伝の助」キャラクターを活用したイベント、ポイントカード事業を創出するなど、地域一体となって地域力を高める取組み姿勢について評価できる。

## 2. 事業実績に基づく今後の課題

- ①産業クラスター施策の企画立案（重点施策）
- ②工業団地内（間）情報交換の支援
- ③地域ブランド商品の開発 JAPAN ブランド戦略の検討

事業実績において課題となっている3つの項目については、いずれも関連性が深く、計画的に進めていかなければならない。

加東市、加東市商工会を中心にまず、クラスター形成の環境整備が必要である。

産業クラスターという概念がもつ重要な視点として、①産業クラスターの「特定分野」が何なのか、

②いかなるメンバーで構成されるのか、③構成メンバーの役割は何であるのか、④産業クラスターの構成メンバー間で構築されている関係がいかに関わり合っているのか、⑤産業クラスターの形成でどのように発展していくのか（構成メンバーの拡充からの視点・生産性・イノベーション・新規事業創出からの視点）が重要となる。したがって学ぶ場、情報交流の場となるプラットフォームを整備することが必要である。その上であくまでも主体となるのは、地元企業（工業団地内企業含む）であり、企業間の信頼関係（ソーシャル・キャピタル）の形成が不可欠である。すなわちそれぞれの経営資源を蓄積している中小企業が互いに協調して新たな事業の展開に取り組むことが有力な戦略となる。

集積効果で地域を活性化させるためには、ソーシャル・キャピタルの蓄積と投資の循環が必要である。高い信頼関係、強固な社会的ネットワーク、活気のあるコミュニティ、コア企業（中核企業）を据えるなど「安定したつながり」の構築が求められる。また蓄積を可能とする人と人との「つながり」を持つための投資活動（積極的な企業の参画）が求められる。連携して新しいビジネスが発生し、また新たなクラスターを形成していく循環ができる相乗効果を発揮していくことにある。有効な産業クラスターの形成には、連携する企業が主体性をもって活動し、加東市や加東市商工会は、企業が活動しやすい環境や制度・施策をつくるパートナーとしての役割を果たしていくことにある。

### 3. 伴走型支援について

地域の自治体・商工会や経済団体は、地域中小企業が有する優れた製品やサービスに反映できるビジネスモデルの構築に向けた経営改善や補助金制度を含む側面的支援を行ない、地域金融機関は、中小企業がもつ知的財産を活用したビジネスモデルを見えるかたちで評価する仕組みを用いながら融資等で地域中小企業の投資に必要な資金調達を実現させることにより、「伴走型支援」の好循環化が達成されることにつながる。

すなわち、地域中小企業の持続的成長を促進する支援を行なうことが地域における自治体・商工会や経済団体・金融機関の存立基盤を強固なものにするだけでなく、地域そのものが持続的な発展を可能とすることができる。

これが「伴走型支援」がもたらす自立の実現と考えられる。そのためには、地域におけるさまざまなステークホルダーが連携しながら「伴走型支援」の高度化をいかに図るか、そのためのプラットフォームを地域でいかに構築していくかが問われる。

以上