

経営発達支援計画の概要

実施者名	姫路商工会議所																
実施期間	平成27年4月1日～平成32年3月31日																
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>スローガン</b> 姫路の未来(あす)を切り拓こう ～更なる飛躍に向けて～</li> <li>➤ <b>将来像</b> 播磨圏域の玄関口にふさわしい都市として、元気な企業が集まりものづくり産業が更に発展し、まちが賑わう、活力ある都市“姫路”</li> <li>➤ <b>基本方針</b> ①元気な企業づくり ②ものづくり産業の育成 ③魅力あるまちづくり・賑わいづくり ④組織基盤の強化</li> </ul>																
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>経営発達支援事業</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">1. 地域の経済動向の調査に関すること HPや当所会報等にて周知を図るとともに、地域専任等の経営指導員による訪問活動を中心に、小規模事業者の経営状況の分析や事業計画策定を支援する際の基礎情報として活用する。また、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化やその影響、業種や規模別の経営実態、地域特有の課題、さらに支援ニーズの把握に努め、今後の経営活動に有用な情報として、小規模事業者に提供するとともに、経営支援策の立案、間接的な経営支援活動としての行政施策への要望活動等、多方面に活用する。</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">2. 経営状況の分析に関すること 業績の進捗管理や事業計画の策定等で重要な役割を果たす「経営分析」について、巡回相談や各種窓口における相談、各種セミナー、各種相談業務等を通じて、分析の対象となる小規模事業者を洗い出し、外部環境（取り巻く環境や市場、競合等の企業が置かれた経営環境）と内部環境（組織、財務、製品等の企業が有する経営資源）の双方の観点を踏まえた中長期的な観点からの経営分析を行う。</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">3. 事業計画策定支援に関すること 事業者が経営課題を解決するため、地域経済の動向調査や事業所ニーズ、経営状況の分析を踏まえ、事業計画の策定を支援する。同時に、金融機関や専門家と連携しつつ、伴走型の指導・助言を行う。</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">4. 事業計画策定後の実施に関すること 策定した事業計画を円滑に実行するため、定期的に地域専任等の経営指導員等を中心に巡回等による進捗確認を行うとともに、事業計画に対してのフォローを行う。合わせて、小規模事業者が優秀な人材を確保していくために、小規模事業者が実施する職場実習を支援するほか、学生や求職者との日常的な顔が見える関係作りから、中途採用や新卒者等の採用・定着までを一貫して支援する体制の構築及び人材の育成や職場環境の強化に資する福利厚生面を強化し、小規模事業者の体制強化を支援する。</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者への需要動向を分析した情報提供の支援や売上げ向上、新分野への参入、新商品の開発の支援として、専門家と連携し取り組む。</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること セミナー等による情報提供、商談会等の紹介や出展支援、各種広報媒体の活用、事業所間の交流等を通じたビジネスチャンス拡大を支援する。</td> </tr> </table> </li> <li>➤ <b>地域経済の活性化に資する取り組み</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">I. 連携中枢都市圏制度</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">II. ものづくり産業の育成</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">III. 魅力あるまちづくり</td> <td style="padding: 5px;">IV. 賑わいづくり</td> </tr> </table> </li> </ul>	1. 地域の経済動向の調査に関すること HPや当所会報等にて周知を図るとともに、地域専任等の経営指導員による訪問活動を中心に、小規模事業者の経営状況の分析や事業計画策定を支援する際の基礎情報として活用する。また、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化やその影響、業種や規模別の経営実態、地域特有の課題、さらに支援ニーズの把握に努め、今後の経営活動に有用な情報として、小規模事業者に提供するとともに、経営支援策の立案、間接的な経営支援活動としての行政施策への要望活動等、多方面に活用する。		2. 経営状況の分析に関すること 業績の進捗管理や事業計画の策定等で重要な役割を果たす「経営分析」について、巡回相談や各種窓口における相談、各種セミナー、各種相談業務等を通じて、分析の対象となる小規模事業者を洗い出し、外部環境（取り巻く環境や市場、競合等の企業が置かれた経営環境）と内部環境（組織、財務、製品等の企業が有する経営資源）の双方の観点を踏まえた中長期的な観点からの経営分析を行う。		3. 事業計画策定支援に関すること 事業者が経営課題を解決するため、地域経済の動向調査や事業所ニーズ、経営状況の分析を踏まえ、事業計画の策定を支援する。同時に、金融機関や専門家と連携しつつ、伴走型の指導・助言を行う。		4. 事業計画策定後の実施に関すること 策定した事業計画を円滑に実行するため、定期的に地域専任等の経営指導員等を中心に巡回等による進捗確認を行うとともに、事業計画に対してのフォローを行う。合わせて、小規模事業者が優秀な人材を確保していくために、小規模事業者が実施する職場実習を支援するほか、学生や求職者との日常的な顔が見える関係作りから、中途採用や新卒者等の採用・定着までを一貫して支援する体制の構築及び人材の育成や職場環境の強化に資する福利厚生面を強化し、小規模事業者の体制強化を支援する。		5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者への需要動向を分析した情報提供の支援や売上げ向上、新分野への参入、新商品の開発の支援として、専門家と連携し取り組む。		6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること セミナー等による情報提供、商談会等の紹介や出展支援、各種広報媒体の活用、事業所間の交流等を通じたビジネスチャンス拡大を支援する。		I. 連携中枢都市圏制度	II. ものづくり産業の育成	III. 魅力あるまちづくり	IV. 賑わいづくり
1. 地域の経済動向の調査に関すること HPや当所会報等にて周知を図るとともに、地域専任等の経営指導員による訪問活動を中心に、小規模事業者の経営状況の分析や事業計画策定を支援する際の基礎情報として活用する。また、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化やその影響、業種や規模別の経営実態、地域特有の課題、さらに支援ニーズの把握に努め、今後の経営活動に有用な情報として、小規模事業者に提供するとともに、経営支援策の立案、間接的な経営支援活動としての行政施策への要望活動等、多方面に活用する。																	
2. 経営状況の分析に関すること 業績の進捗管理や事業計画の策定等で重要な役割を果たす「経営分析」について、巡回相談や各種窓口における相談、各種セミナー、各種相談業務等を通じて、分析の対象となる小規模事業者を洗い出し、外部環境（取り巻く環境や市場、競合等の企業が置かれた経営環境）と内部環境（組織、財務、製品等の企業が有する経営資源）の双方の観点を踏まえた中長期的な観点からの経営分析を行う。																	
3. 事業計画策定支援に関すること 事業者が経営課題を解決するため、地域経済の動向調査や事業所ニーズ、経営状況の分析を踏まえ、事業計画の策定を支援する。同時に、金融機関や専門家と連携しつつ、伴走型の指導・助言を行う。																	
4. 事業計画策定後の実施に関すること 策定した事業計画を円滑に実行するため、定期的に地域専任等の経営指導員等を中心に巡回等による進捗確認を行うとともに、事業計画に対してのフォローを行う。合わせて、小規模事業者が優秀な人材を確保していくために、小規模事業者が実施する職場実習を支援するほか、学生や求職者との日常的な顔が見える関係作りから、中途採用や新卒者等の採用・定着までを一貫して支援する体制の構築及び人材の育成や職場環境の強化に資する福利厚生面を強化し、小規模事業者の体制強化を支援する。																	
5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者への需要動向を分析した情報提供の支援や売上げ向上、新分野への参入、新商品の開発の支援として、専門家と連携し取り組む。																	
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること セミナー等による情報提供、商談会等の紹介や出展支援、各種広報媒体の活用、事業所間の交流等を通じたビジネスチャンス拡大を支援する。																	
I. 連携中枢都市圏制度	II. ものづくり産業の育成																
III. 魅力あるまちづくり	IV. 賑わいづくり																
連絡先	<p>姫路商工会議所 中小企業相談所          住 所：兵庫県姫路市下寺町43番地          電話番号：079-223-6557 FAX：079-288-0047          U R L：http://www.himeji-cci.or.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. 姫路市の概要

姫路市は、編纂1,300年を迎えた日本最古の風土記「播磨国風土記」にも登場する、歴史あるまちである。明治初期の一時期には、姫路県、飾磨県の県都となり、その後、周辺市町村との合併を行いながら発展を続け、戦災からの復興や臨海部での工業地帯の形成などにより、播磨地域の中核都市としての役割を担い、政令指定都市に準ずる都市規模となっている。

大型放射光施設「Spring-8」や「SACLA」等、世界最先端の研究施設や研究開発などの産業用地を備えた播磨科学公園都市の母都市であるなど産業都市として発展を遂げている。

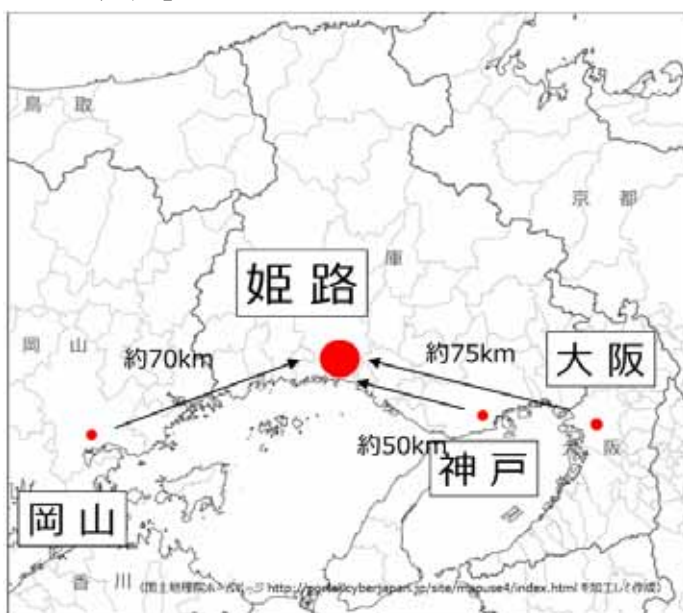
人口減少社会の到来を迎え、当市は周辺自治体との連携により地域課題を解決すべく、連携中枢都市圏制度を活用した取り組みについて本年度より検討を始めた。

当市を含む8市8町で構成する播磨圏域の製造品出荷額等は約5兆6千億円、その玄関口に位置する当地は、製造品出荷額等2兆281億円（全国15位）を誇る、全国屈指の「ものづくり都市」である。

当地の事業所数は24,287事業所、小売業・卸売業・建設業・サービス業・農林水産業など裾野の広い産業群が立地している。

また、わが国で初めて世界文化遺産に登録された姫路城を擁し、昨年のNHK大河ドラマ「軍師官兵衛」効果もあり、観光入込客数約1,000万人と国際観光都市としての性格も併せ持つ。

#### 【姫路市の位置】



#### 姫路市の統計データ・ランキング

面積	130位	534 km <sup>2</sup>
人口	31位	536,270人
事業所数	30位	24,287事業所
従業者数	31位	250,990人
上場企業本社数	32位	15社
製造品出荷額等	15位	20,281億円
卸売業年間販売額	41位	10,226億円
小売業年間販売額	37位	4,491億円

ランキングの対象は全国813市区

資料：都市データパック2014年版

## 2. 地域の現状と課題

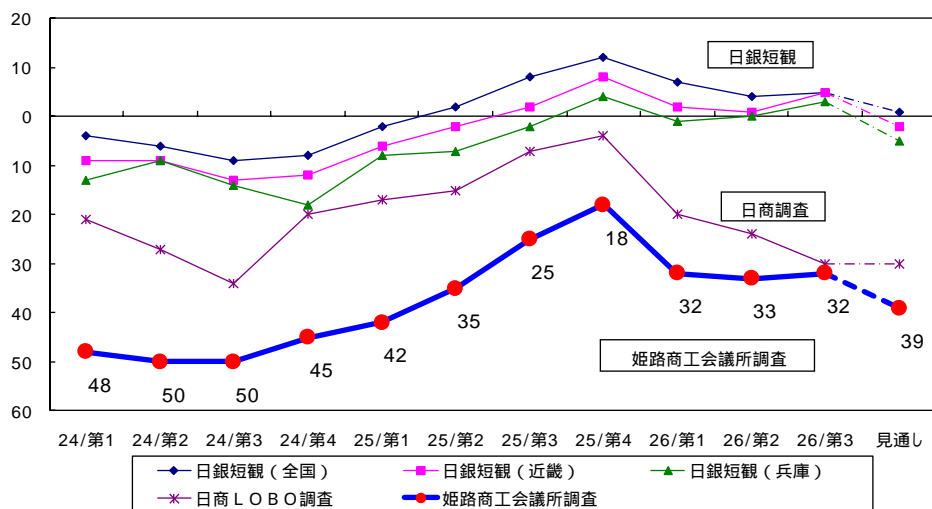
### (1) 当地の景気

#### ①現状

当地の景況感は、平成24年12月の政権交代以降、アベノミクス効果により回復基調にあった。しかしながら、直近の業況判断DIは▲32を示すなど、消費税引き上げに伴う反動減から、回復には至っていない状況である。

規模別では、回答事業所の80%を占める「従業員5名以下」「従業員20名以下」の区分において低迷が続いており、回復の遅れが目立つ。

【日銀短観等と姫路の業況判断DI推移表】



	24/第1	24/第2	24/第3	24/第4	25/第1	25/第2	25/第3	25/第4	26/第1	26/第2	26/第3	見通し
日銀短観(全国)	4	6	9	8	2	2	8	12	7	4	5	1
日銀短観(近畿)	9	9	13	12	6	2	2	8	2	1	5	2
日銀短観(兵庫)	13	9	14	18	8	7	2	4	1	0	3	5
日商L O B O調査	21	27	34	20	17	15	7	4	20	24	30	30
姫路商工会議所調査	48	50	50	45	42	35	25	18	32	33	32	39

【規模別業況判断DI】

	24/第1	24/第2	24/第3	24/第4	25/第1	25/第2	25/第3	25/第4	26/第1	26/第2	26/第3	見通し
1~5人	56	57	52	47	45	39	33	26	40	41	38	44
~20人	49	48	50	41	42	35	23	14	29	28	29	38
~50人	38	47	45	49	41	27	13	8	22	27	23	30
~100人	28	44	49	45	32	29	14	19	29	31	40	38
~300人	19	35	50	39	26	33	2	2	0	18	14	20
301人以上	4	16	38	43	19	12	4	0	7	13	23	23

## (2) ものづくり産業

### ①現状

当地は、鉄鋼や電気機械、化学等の重厚長大型の産業に加え、先端技術を有する様々な企業が立地しており、播磨臨海工業地域の一翼を担う、全国屈指の「ものづくり都市」である。

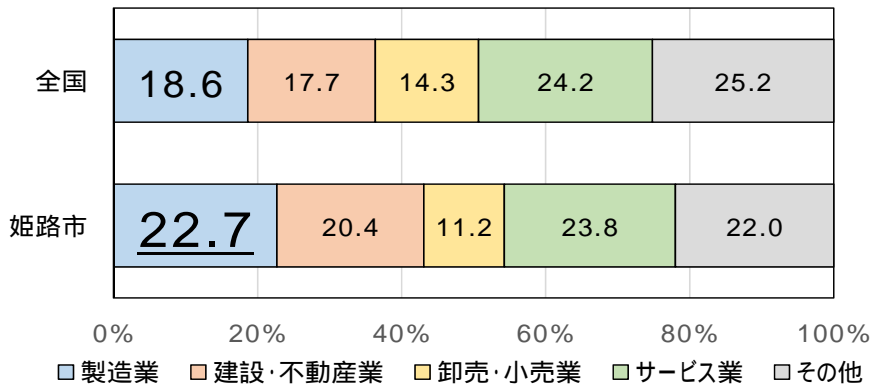
(ア) 製造品出荷額等2兆281億円(全国15位)を誇る全国屈指の製造集積

(イ) ものづくり人材を輩出する環境と先端科学技術拠点を形成

- ・兵庫県立大学、兵庫県立ものづくり大学校、工業高校等
- ・近隣の播磨科学公園都市には、大型放射光施設「SPring-8」や「SACLA」など世界最高水準の放射光施設や研究施設

(ウ) 経済活動に占める製造業のウエイトの高さ

総生産の経済活動別構成比



資料：「国民経済計算」(内閣府、平成23年度)、「市町民経済計算」(兵庫県、平成23年度)

### 【主要製造拠点】(播磨臨海道路網要望資料より抜粋)





### (3) 都心の魅力向上と再生と商業・観光の振興

#### ①現状

#### (ア) J R姫路駅周辺の整備事業並びに中心市街地の活性化

- ・当市の中心市街地は、播磨圏域の経済的、社会的な中心的役割を果たし「播磨圏域の顔」としての重要な役割を担っている。
- ・現在、J R姫路駅周辺においては、新たな商業施設をはじめ、ホテル、娯楽施設等の整備事業が進められており、既存商業集積地とあわせ、今後更なる高次都市機能の向上やまちの魅力が高まることと期待されている。

#### 【J R姫路駅周辺の整備エリア・整備計画】(姫路市資料より抜粋)



#### 【中心市街地における商業集積の現状】



【各ゾーンの進捗状況】

エントランスゾーン	平成 27 年 4 月 完成予定
コアゾーン	建設計画：ホテル、シネマコンプレックス、専門学校等
イベントゾーン	建設検討：コンベンションホール、音楽ホール等

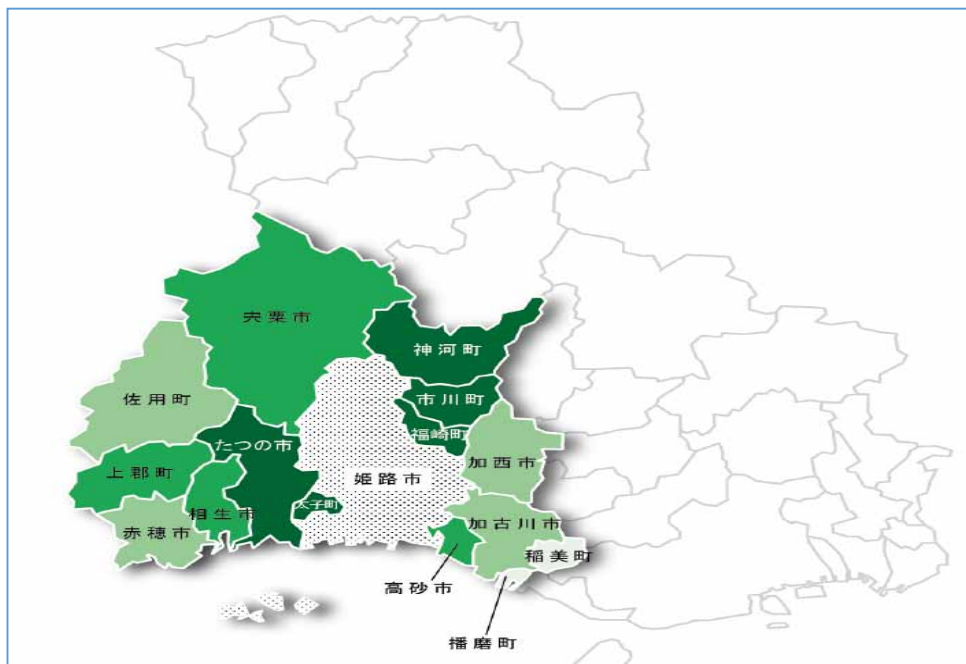
(イ) 観光・交流

- ・平成 26 年度は、NHK大河ドラマ「軍師官兵衛」の放映により、当地をはじめ播磨地域に注目が集まり、全国に「播磨・姫路」を発信することができた。
- ・世界文化遺産・国宝姫路城は「昭和の大修理」以来、45 年振りとなる大修理が平成 21 年度から始まり、平成 27 年 3 月 27 日にグランドオープンを迎えた。
- ・姫路城大天守保存修理工事により姫路城を中心とする観光客は大幅に減少したが、修理完了後の平成 27 年度以降は、大幅な観光客が増加した。

(ウ) 連携中枢都市圏制度を活用した播磨圏域の持続可能な経済の創出

- ・人口減少社会の到来を迎え、当市は周辺自治体との連携を呼びかけ、共通する様々な地域課題を解決すべく、連携中枢都市圏制度を活用した取り組みについて本年度より検討を始めた。
- ・次年度は、近隣 8 市 8 町の連携体制のもと、3 つの役割「圏域全体の経済成長のけん引・高次の都市機能の集積・圏域全体の生活関連機能サービスの向上」を果たすための取り組みを展開していく。

【連携中枢都市圏エリア】（播磨圏域 8 市 8 町）



## 【課題】

### (1) 当地の景気

上記のように、小規模事業者の経営が厳しい状況で推移していることから、地域経済の足場を支える小規模事業者の経営力を強化すべく、それぞれの経営課題に応じた支援を継続的に行っていくことが求められている。

### (2) ものづくり産業

ものづくりの現場では、小規模事業者の職人の高齢化や後継者不足に伴い、ものづくり人材の確保が難しい状況となっている。さらに、内需の減少、グローバル化の進展などから、国内におけるものづくりを取り巻く環境は厳しい状況となっている。これらの背景により以下の2点が大きな課題となっている。

(ア) 当地の産業は重厚長大型産業集積が高く、技術の革新等による産業構造変化への対応

(イ) ものづくりを支える人材の高齢化、現場における技術の継承、人材の確保  
製造業をはじめ多方面にわたる事業活動の発展に向け、改めて地域経済の動向や事業者のニーズを見つめ直し、新たな時代に即した戦略的な取り組み。

### (3) 都心の魅力向上と再生と商業・観光の振興

都心の魅力向上と再生と商業・観光の振興については、当地のみならず播磨地域の玄関口として相応しいまちづくりが求められており、中でも以下の3点が大きな課題となっている。

(ア) J R姫路駅周辺再開発エリア（キャストィ21）に進出する大型商業施設等と既存商業（商店街等）との共存

・既存商業と新たな施設等との連携による「まちの魅力」を向上させる取り組み

(イ) 「播磨の顔」としての中心市街地の活性化

・中心市街地の活性化【都市機能の増進及び経済活力の向上等】による、当市及び播磨地域の発展

(ウ) 新たな地域資源を活用した活性化の推進

・スポーツを地域資源とした取り組み

（競技スポーツの全国大会等の誘致活動推進）

（トップスポーツ【プロスポーツチーム】を支える体制の構築等）

・連携中枢都市圏・経済成長戦略に基づくM I C E誘致に向けた取り組み

・外国人旅行者拡大に向けたインバウンド事業への取り組み

### 3. 目標

前述のような地域特性や課題をふまえ、姫路商工会議所では、姫路のまちの更なる飛躍に向けて、以下に示す将来の姫路経済の姿の実現を目指す。

また、その実現に向け、「姫路の未来を切り拓こう」をスローガンとして、「元気な企業づくり」「ものづくり産業の育成」「魅力あるまちづくり・賑わいづくり」「組織基盤の強化」を柱に、関係機関と連携を強化しながら取り組むことを基本方針とする。

#### (1) スローガン

「姫路の未来<sup>あす</sup>を切り拓こう」～更なる飛躍に向けて～

#### (2) 将来像

播磨圏域の玄関口にふさわしい都市として、元気な企業が集まり、ものづくり産業が更に発展し、まちが賑わう、活力ある都市“姫路”。

#### (3) 基本方針

現場において「解決できた喜び」と「解決できない悩み」の両方を吸い上げ、喜びについては、解決策の糸口として多くの事業所と共有すること、悩みについては、対話を重ね、事業に生かすと同時に政策提言にまとめて発信すること、これを基本行動とする。姫路商工会議所が地域の多様な主体の結節点となり推進役を担う。

#### ① 元気な企業づくり

- ▶ 元気な企業を増やすため、地域経済の動向・事業所のニーズをしっかりと把握・集約する。
- ▶ 商工会議所の事業および行政への要望活動に反映する。
- ▶ シンクタンク機能の強化に向け取り組む。
- ▶ 当地の経済基盤の強化に向け、雇用の確保や人材の育成をはじめとする事業所が直面する経営課題への対応に取り組む。
- ▶ 経済基盤を支える事業者の減少に歯止めをかけるため、「姫路創業ステーション」を拠点に創業予定者（創業5年以内の事業所を含む）への支援を強化し、事業所数の増を図る。



## ② ものづくり産業の育成

- ▶ 当地域を取り巻く環境が大きく変容を遂げている今こそ、ものづくりに強いまち“姫路”の伝統を活かす。
- ▶ ものづくり産業の将来を見据えた情報発信および支援体制を充実する。

(具体策)

- ・「姫路ものづくり支援センター」を拠点に、ワンストップ相談窓口として技術面や販路開拓をはじめ、産学官連携の共同研究、助成金申請、ものづくり人材の確保等への対応など、幅広い支援を行えるよう、ものづくり産業の将来を見据えた情報発信および支援体制を強化する。

## ③ 魅力あるまちづくり・賑わいづくり

- ▶ 魅力あるまちづくり・賑わいづくりに向け、行政や各種団体と連携を図りながら取り組む。

(具体策)

- ・ J R 姫路駅周辺の整備や姫路城の改修工事の完了等、姫路のまちの大きな転換期を迎える中、姫路駅周辺のハード整備や姫路城改修工事の完了を見据えた要望活動等の取り組みを行うとともに、「まちづくりステーション街の駅」を中心市街地活性化の拠点として、新たな商業施設と既存商店街との共存に向け、街の賑わいづくりに関する取り組みを展開する。
- ・ M I C E 誘致に向けた取り組み、外国人旅行者拡大に向けたインバウンド事業等の取り組み、新たな地域活性化策としてのスポーツ振興等に官民一体となって取り組む。

## ④ 組織基盤の強化

- ▶ 地域の小規模事業者の発展に向け、地域経済の動向や事業所のニーズに立脚し、関係機関との情報共有・意見交換を行うとともに、経営支援策や地域振興策について姫路市等へ要望活動を行う等、協働して取り組む。
- ▶ これらの実現に不可欠となる、関係機関との連携体制および経営指導員等のスキルアップ体制を強化し、相談・解決能力を向上させるとともに、外部評価体制を整備することにより、事業計画の実現・達成に向け一致団結して取り組む。
- ▶ 上記活動を通じ、小規模事業者からの信頼を得ることにより、当所の存在感を高め、当所の組織基盤を強化する。

## 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27年 4月 1日 ～ 平成32年 3月31日

### (2) 経営発達支援事業の内容

## I. 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③】

(現状)

姫路地域の景況調査を四半期毎に実施しており、地域経済の動向に関し行政、諸機関のとりまとめた調査結果とあわせ、域内事業者へ会報、メルマガ、巡回・窓口相談等を通じ提供し、小規模事業者をとりまく外部環境の周知活動を展開している。

#### ①地域の経済動向・景気動向に関するアンケート調査

ア) 四半期毎に、業況判断や従業員や在庫の状況をはじめとする景気動向に関するアンケート調査を行う。調査項目は、業況判断・従業員・設備・在庫・資金繰り・設備投資計画等の現状に加え、経営上の課題・関心事（需要動向・業界動向・技術・組織体制・人材・法規制等）を調査し、業種別・規模別に時系列のデータとして保有・蓄積している。

イ) 現状、約1,500社からの回答を集めており、継続して行うとともに情報の分析を強化している。調査結果は個別指導や業種別セミナー等において情報提供するとともに当所広報媒体（当所ホームページへ掲載、当所機関紙へ掲載、新聞記者発表等）を通じて公表している。また、今後の経営支援サービスや施策の立案に活用している。

#### ②地域の経済動向に関する特別調査

「人材の採用」については事業所の関心も高く、定点調査（第3四半期）として位置づけ実施している。調査結果は個別指導や業種別セミナー等において情報提供するとともに、当所広報媒体（当所ホームページへ掲載、当所機関紙へ掲載、新聞記者発表等）を通じて公表する。また、今後の経営支援サービスや施策の立案に活用している。

#### ③各支援拠点を中心とした情報収集

ア) 「姫路ものづくり支援センター」を支援拠点に、情報収集を行っている。ものづくり産業の発展に資する基礎情報の収集として、窓口・巡回相談、補助金申請支援活動等を通じて、各産業の動向や行政施策の情報について情報収集活動を行っている。その調査情報はものづくり産業の活性化および個別支援の基礎情報として活用している。

イ) 「まちづくりステーション 街の駅」を支援拠点に、情報収集を行っている。

- ・ 中心市街地の活性化、商業の活性化に向けた情報収集活動を行っている。
- ・ 商店街の実態調査として、空き店舗の状況や後継者の有無、テナントの

所有状況等の情報を聞き取りにて調査している。

- ・姫路市が中心となって行う「中心商店街通行量調査」の実施に協力している。
- ・商店街のイベント情報を収集・発信する等、商店街の支援に向け活用している。
- ・調査情報は商業の活性化および個別支援の基礎情報として活用している。

#### (現状における課題)

地域経済の動向調査としては、四半期毎の景況調査を実施しレポートを作成の上、会報等で公開しているが、分析結果を小規模事業者の経営に役立ててもらふことや、相談事業において活用することが、組織的に取り組めていない。またその他に関し定期的に情報提供をする手段を講じておらず、必ずしも広報効果や経済動向を踏まえた支援が十分に実施できていない。

#### (経営発達支援計画での取り組み)

地域経済の動向等について引き続きホームページや当所会報等にて周知を図るとともに、地域専任等の経営指導員による訪問活動を中心に、小規模事業者の経営状況の分析や事業計画策定を支援する際の基礎情報として活用する。

また、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化やその影響、業種や規模別の経営実態、地域特有の課題、さらに支援ニーズの把握に努め、今後の経営活動に有用な情報として、小規模事業者に提供するとともに、経営支援策の立案、間接的な経営支援活動としての行政施策への要望活動等、多方面に活用する。

目標項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
調査結果の提供先事業所数 (件)	11,386	11,600	13,430	13,680	14,360	14,660

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

#### (現状)

当所ではこれまで小規模事業者の持続的発展に向け、巡回・窓口相談・各種セミナーの開催等を通じて課題のある小規模事業者等に対し、経営指導員や専門家による個別相談での経営分析支援を行ってきた。

#### (現状における課題)

消費者ニーズの多様化や競争力の激化、人口減少や地域経済の疲弊など、外部環境の変化に影響されやすい小規模事業者等の経営課題は、個別・多様で専門化・高度化している。

当所のこれまでの相談指導は、金融相談をはじめ税務相談を中心に経営分析を行ってきたが、目先の課題解決にすぎず、小規模事業者の中長期的な課題に取り組んでいなかった。

(経営発達支援計画での取り組み)

業績の進捗管理や事業計画の策定等で重要な役割を果たす「経営分析」について、巡回相談や各種窓口における相談、各種セミナー、各種相談業務等を通じて、分析の対象となる小規模事業者を洗い出し、外部環境（取り巻く環境や市場、競合等の企業が置かれた経営環境）と内部環境（組織、財務、製品等の企業が有する経営資源）の双方の観点を踏まえた中長期的な観点からの経営分析を行う。

#### ① 地域専任等の経営指導員による経営分析

巡回や各種相談窓口において、事業所の経営資源のヒアリングをしながら収集し、経営課題やニーズ・業界動向等を踏まえ、事業所への各種支援を行うため、定性・定量双方からの経営分析に取り組む。具体的には、マル経融資や経営力強化資金融資等相談時の融資相談や、税務指導時の確定申告の相談、持続化補助金や新ものづくり補助金、創業補助金などといった補助金相談などを通じ、中長期的な観点からの経営上の問題点の抽出、経営分析をする。

#### ② 各支援拠点を中心とした取り組み

当所「姫路ものづくり支援センター」と「まちづくりステーション 街の駅」といった支援拠点を中心に、小規模事業者等の経営資源を収集し、経営課題やニーズ・業界動向等を踏まえ、事業所への各種支援を行うため、定性・定量双方からの経営分析に取り組む。

#### ③ 専門家を活用した経営分析

専門的な課題については、専門知識を有する中小企業診断士や税理士等による個別相談を行う。

目標項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
巡回活動件数 (件)	3,721	4,500	4,700	5,000	5,200	5,500
窓口相談件数 (件)	3,310	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
姫路ものづくり支援センター相談件数 (件)	1,600	1,650	1,700	1,750	1,800	1,800
まちづくりステーション街の駅来館者数 (名)	8,000	8,100	8,200	8,300	8,400	8,500
経営分析支援件数 (件)	181	200	210	230	260	280

(事業実施による効果)

小規模事業者等の状態を個別に把握し、個々のレベルアップに必要な各種分析を講じることで、小規模事業者等が現状の問題点、そして課題を正しく認識することができる。また伴走型支援による小規模事業者等との濃密なコミュニケーションを通じて、信頼関係構築を図り、今後の事業計画策定、実行、検証へとスムーズに移行させることが可能となる。

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状)

当所ではこれまで、経営革新、国内外販路開拓、事業継続計画（BCP）など

において事業計画の策定や実施支援を行ってきた。また平成 26 年に姫路市等と連携し、創業予定者へのワンストップ支援窓口として、「姫路創業ステーション」を開設し、創業前から創業後の 5 年間の事業計画作成等を行ってきた。

(現状における課題)

施策等のパンフレットの作成や配布、融資や補助金の事業計画書や申請書作成支援、販促ツールの作成など幅広く告知はするものの、意欲のある小規模事業者が直面する経営課題にのみに取り組んでおり、中長期の小規模事業者の経営課題に取り組めていなかった。

(経営発達支援計画での取り組み)

事業者が経営課題を解決するため、地域経済の動向調査や事業所ニーズ、経営状況の分析を踏まえ、事業計画の策定を支援する。同時に、金融機関や専門家と連携しつつ、伴走型の指導・助言を行う。

**① 地域専任等の経営指導員による事業計画の策定**

事業所の経営資源・ニーズ・業界動向を踏まえた定性・定量双方からの経営分析活動により、事業計画の策定を目指す事業所を掘り起こし、事業計画の作成を支援するとともに各支援拠点でもある「姫路ものづくり支援センター」及び「まちづくりステーション街の駅」「姫路創業ステーション」においても同様の支援を行う。

**② 各種事業活動を通じた取り組み**

ア) 事業計画を策定することの意義や手法を習得するための支援策として、各種セミナーを行う。

イ) 「小規模事業者持続化補助金」をはじめとする各種補助金や、「経営革新計画」等の申請、融資制度をはじめとする各種説明会、税務・金融等の個別相談会を通じた周知活動を行うことにより、事業計画や経営計画の作成や方法、進捗管理手法等に対するアドバイスや支援等を行う。

**③ 専門家を活用した事業計画策定**

専門的な事業計画については、専門知識を有する中小企業診断士や税理士等による個別相談を行う。

目標項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画等策定支援 件数 (件)	101	120	130	150	180	200
事業計画策定支援等 セミナー開催回数 (回)	3	10	20	30	30	30
事業計画策定支援等 専門家相談件数 (件)	51	70	90	100	100	100

(事業実施による効果)

各小規模事業者の将来のあるべき姿を描き、現状とのギャップを埋めるべく、解決すべき真の諸課題を抽出するとともに課題解決のための諸方策を明確化した



事業計画は、事業を発展へと導くものと言える。経営計画の策定支援を行うことで、ビジネスプランに基づく経営の促進が図れ、小規模事業者を取り巻く経営環境の対応力を高め、地域経済の活力と雇用を支える小規模事業者等の持続的発展を促せる。

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

当所では、これまでは小規模事業者が直面する課題への案件対応を中心に取り組むことが多かった。長期的な視点に立った事業計画策定に関する支援が十分でなく、小規模事業者の販路開拓や金融支援等に対するフォローアップが不十分であった。また、人材面においては、資質の向上や仕事上で必要な知識等を修得する機会の創出として、事業計画策定等の他に、講習会・説明会を開催しているが、小規模事業者に対する周知が十分ではない。

(経営発達支援計画での取り組み)

策定した事業計画を円滑に実行するため、定期的な事業計画の見直しを行いながら、小規模事業者が持続的に発展していけるように状況に合わせて適切な指導助言を行っていく。

##### ① フォローアップ

事業計画策定支援後は、2ヶ月に一度、経営指導員が巡回訪問等において、代表者ヒアリング等を通じて事業計画が目標通り実行・達成されているか進捗状況を確認し、実行できていない場合は、その原因を分析し、指導助言を行うことによりフォローアップ支援を行う。

##### ② 支援カルテ

フォローアップ支援の内容は、小規模事業者ごとに支援カルテを作成し、担当者以外にも情報共有を図りながら、計画や支援の状況についての意見交換を行い、効率的な支援につなげていく。

##### ③ 人材育成支援

フォローアップの一環として、当所が実施する講習会・説明会への受講を促し、優秀な人材を育成し、小規模事業者の資質向上や知識習得の機会を創出する。

目標項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画等策定後の支援件数（フォローアップ） (件)	101	120	130	150	180	200
人材育成セミナー受講者数 (名)	2,106	2,120	2,150	2,170	2,190	2,200

(事業実施による効果)

事業計画を策定した小規模事業者を対象に経営革新や各種補助金申請の支援やマル経融資や経営発達支援融資等の活用支援を行うことにより、持続的に発展していくとともに経営力の強化が図れる。また、小規模事業者と従業員等の資質向上や優秀な人材育成が図れるとともに、定期的に伴走支援をすることにより、小規模事業者との信頼関係が増す。

## **5. 需要動向調査に関すること【指針③】**

小規模事業者が策定した事業計画の実行や新しい販路を開拓するためには、まず自らが販売する商品や提供するサービスについての需要動向調査が必要不可欠である。大手の企業と違い瞬発力と小回りの利く小規模事業者へ、顧客のニーズ・課題に対応した需要動向に関するデータや情報を的確に提供する。また、収集したデータや情報を分析し、新規顧客の開拓や新商品の開発等を支援するための基礎資料として活用する。

(現状)

小規模事業者が販売する商品等の需要やニーズに関する情報については、各業界団体や大型小売店、産官学・金融機関等あらゆる方面と連携し、直接情報を収集し分析したものを会報誌やホームページ・メールマガジン等で周知している。また、兵庫県商工会議所連合会等で実施する商談会・展示会等において、最近の傾向等バイヤーの需要動向を収集し提供しており、特にそこに参加する小規模事業者については、経営指導員が巡回指導の中でハンズオン支援している。

(現状における課題)

需要動向の情報については、小規模事業者に対し、商談会・展示会等の開催紹介だけになっており、経営指導員自らが確認できていないため、的確な動向把握ができていない。また、業界紙からの動向や地域の消費動向については、所内で共有はしているものの、一部の小規模事業者にしか発信できていない。加えて、ネット社会の到来により、氾濫したデータに溺れて必要なデータをビジネスに活かし切れていない。

(経営発達支援計画での取り組み)

小規模事業者への需要動向を分析した情報提供の支援や売上げ向上、新分野への参入、新商品の開発の支援として、専門家と連携し以下のことに取り組む。

(1) 商談会等販路開拓支援事業に参加する小規模事業者への支援

経営指導員が、兵庫県商工会議所連合会や各地の商工会議所等で開催される販路開拓の展示会、セミナーなどにおいて、商品やサービスの売れ筋情報、売れ行きなどに関する情報を収集し、それらを整理及び分析をし、小規模事業者に提供する。

(2) 業界情報等各種情報選別による的確な需要動向の提供

氾濫するビッグデータの中から小規模事業者にとって正に必要なデータを正しい

ルート・方法で入手し情報提供する。具体的には、需要の動向の情報を掲載する、日経産業新聞、日経流通新聞、東洋経済、帝国データバンクなどの流通情報誌のほか、各種業界新聞などから最新のトレンド、流通情報を収集し、会報誌や巡回する経営指導員等より小規模事業者へ情報提供する。

(3) 消費者等動向調査による需要動向の提供

大型小売店の売れ筋情報や小売業界のトレンド情報、また商店街連合会と協力し、商店街で買い物をされている消費者から直接購買動向の情報を収集分析し、会報誌・ホームページ・メルマガ等を通じて情報提供する。

(目標)

事業計画の策定を支援する際に需要動向調査を踏まえた計画の策定を行う。

数値目標は以下のとおり。

目標項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
販路開拓展示会・セミナーでの調査件数 (件)	—	5	10	20	30	40
業界情報誌等提供先事業所数 (件)	11,247	11,320	12,930	13,450	13,880	14,400
消費者等動向調査の提供先事業所数 (件)	788	788	800	800	850	850

(事業実施による効果)

小規模事業者が、ターゲットとする顧客の需要動向を的確に把握し、当所が専門家と連携し、個別具体的にサポートすることによって、作成した事業計画がより具体的な実施計画へと展開される。また当所にとっても、これらから得られた情報やノウハウは、事業計画策定の基礎資料、地域経済活性化に向けた新ブランド品開発の参考情報としても活用できる。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状)

事業活動を継続していくうえで、販路の開拓は永遠のテーマである。これを支援するため、販路開拓に関するセミナー等の情報提供を行うとともに、商工会議所間で連携し商談会・展示会等の紹介や出展等の支援を行っている。マスコミ向け情報発信や当所広報媒体を利用した広報支援、インターネットを活用した広報支援、さらには様々な事業所による交流への取り組み等を通じてビジネスチャンスの開拓を支援している。

(現状における課題)

それぞれのメニューを紹介し、活用促進しているが、小規模事業者にとって最適な取り組み方法・手段を見いだせていない。

(経営発達支援計画での取り組み)

① マスコミ向け広報の支援

新商品や新サービスの提供等企業活動の新たな動きをマスコミに公表するプレスリリースは、ニュースとして世間一般に届けられることから、客観的な信頼感が生まれることに加え、少ない経費で広くPRできる等、その効果は大きい。

当所が運営する「播磨経済記者クラブ」(県内には神戸商工会議所と当所の2か所のみ設置)を通じて、マスコミ向け情報発信を支援する。

② 商工会議所の広報媒体等を通じた情報発信の支援

ア) 当所広報誌を活用した紹介(会員の紹介コーナー、グルメ、新しい取り組み、チラシ同封サービス等)を通じて、管内事業所へのPRを支援する。

イ) インターネットを活用した支援として、西播磨地域の商工会議所が連携し、各地の特産品を紹介するサイトを充実し広く紹介する。

ウ) 大阪商工会議所が中心となって各地の商工会議所とともに運営する企業情報サイト「ザ・ビジネスモール」に当所の事業所情報(会員)を掲載し、自社製品のPR、ビジネスパートナー探し、商談相手探し等を支援する。

エ) 地元ケーブルテレビ(姫路CATV)の番組「商工会議所ニュース」を活用し、事業所の情報や支援情報を発信する。

オ) 事業所の最新データを、各種名簿や宛名シールとして市場調査や販売促進のツールとして提供する。

③ 異業種の交流を通じた販路拡大の支援

ア) 異業種の企業が交流を図り、参加者間の人脈拡大や新たなビジネスを生み出す場を創出し、新商品・新サービスの開発シーズを探る取り組みとして、交流会を開催する。

イ) 地域産業に着目した取り組みとして、皮革製造業者において、皮革の製造だけでなく最終製品の開発を行い、小売業に進出するためのパートナーを見つけるための取り組み(皮革製造業の川下産業進出プロジェクト)等、地域資源を活用した販路拡大支援を行う。

④ 商業・飲食業向けの新規顧客獲得への支援

ア) 商業者の売上増を支援する食べ歩きイベント(姫路まちなかバル)は、消費者にとっては新たな店の発掘と魅力を再発見することができ、参加店にとっては新規の顧客獲得とリピーター客の創出を期待することができる。中心部に多くの人を引き付け、街全体に回遊性をもたらすことができ、「食」を通して、商業者、消費者、街に活力をもたらすことが期待できる事業として取り組む。

イ) 各店の存在や特徴を知ってもらい、講座を通して店主と顧客との交流を深め、将来的にリピーターを創出することを目的とした取り組み(姫路得々ゼミナール)を実施する。

ウ) 中心商店街の地元17団体・企業で構成される姫路市商店街連合会が実施する各種イベント等について支援を行う。

目標項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
プレスリリース件数 (件)	170	170	170	190	200	200
広報誌利用件数 (件)	318	320	320	320	320	320
事業所名簿活用サービス利用件数 (件)	10	10	10	10	10	10
ザ・ビジネスモール登録件数 (件)	6,067	6,080	6,090	6,100	6,100	6,100
姫路まちなかバル参加店舗数 (件)	96	100	100	100	100	100
姫路得々ゼミナール (件)	45	50	50	50	50	50

実施講座数						
イベント情報発信件数 (件)	330	330	340	340	350	350
交流会参加者数 (件)	500	500	500	500	500	500

(事業実施による効果)

前述の取り組みを通じて、自社の課題や経営環境、計画に応じた最適な販路開拓支援メニューを提供され、販路開拓が図れる。



## II. 地域経済の活性化に資する取組

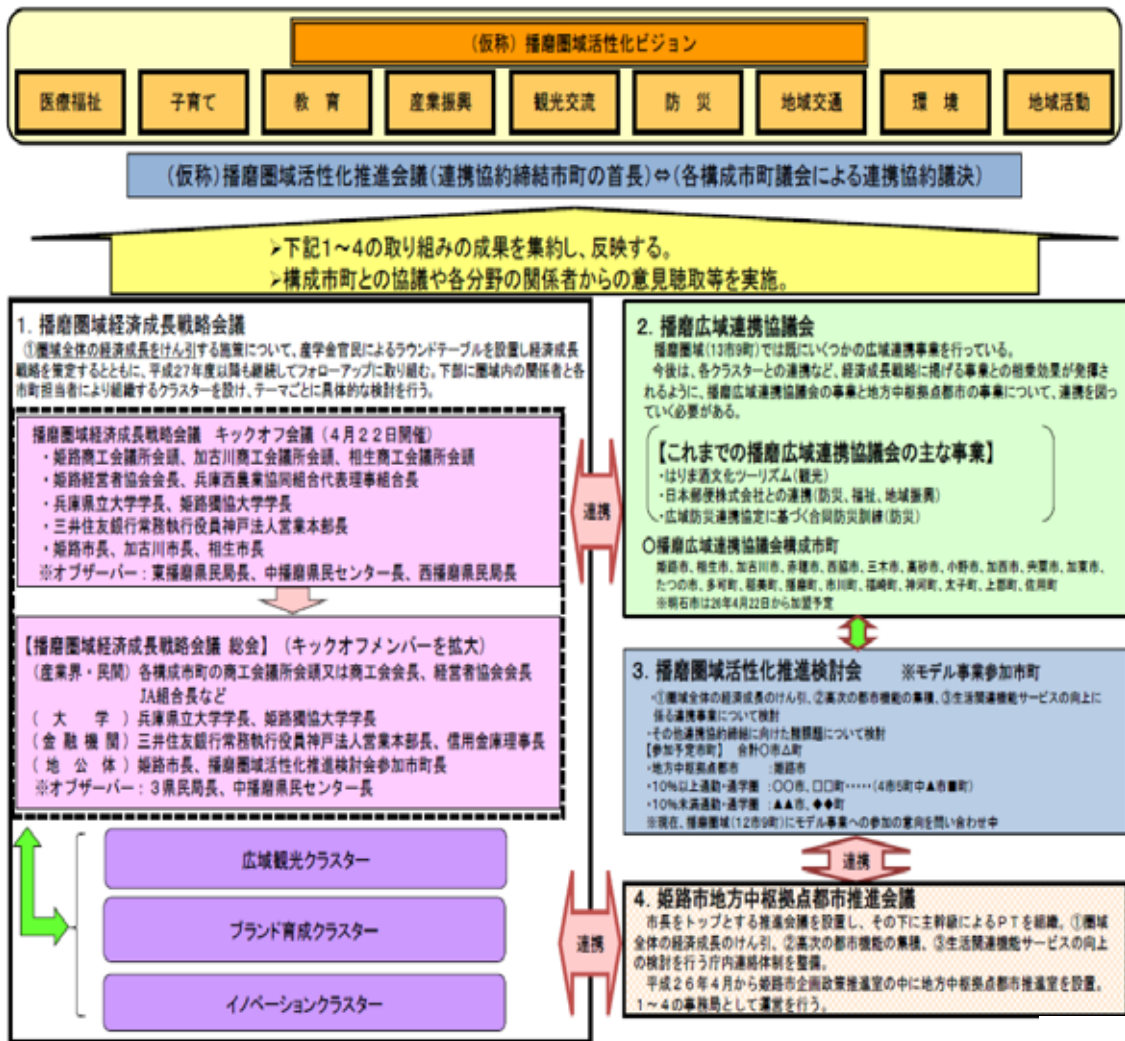
当地域を取り巻く環境が大きく変容を遂げている今こそ、ものづくりに強いまち“姫路”の伝統を活かし、ものづくり産業の将来を見据えた情報発信および支援体制を充実するとともに、魅力あるまちづくり・賑わいづくりに向け、各種機関と連携を図りながら取り組む。

### 1. 連携中枢都市圏制度

人口減少社会に立ち向かうため、全国に先駆けて平成27年度から本格実施される「連携中枢都市圏制度」を播磨圏域において活用する。

8市8町の連携体制のもとに「圏域全体の経済成長のけん引」「高次の都市機能の集積」「圏域全体の生活関連機能サービスの向上」の3つの役割の実現に向け取り組む。圏域の活性化を図る戦略として、定めた「播磨圏域経済成長戦略」に基づき、平成27年度より取り組みを開始する。

#### (1) 連携中枢都市圏 モデル都市取り組みイメージ素案



(姫路市地方中枢拠点都市推進室 資料より)

## (2) 近隣市町と連携して取り組むことを想定する分野

(連携中枢都市宣言より抜粋)

- ①圏域全体の経済成長のけん引
  - ・産学金官民一体となった経済戦略の策定
  - ・産業クラスターの形成、イノベーション実現、新規創業促進
  - ・地域資源を活用した地域経済の裾野拡大
  - ・戦略的な観光施策
  
- ②高次の都市機能の集積・強化
  - ・高度な医療サービスの提供
  - ・高度な中心拠点の整備・広域的公共交通網の構築
  - ・高等教育・研究開発の環境整備
  
- ③圏域全体の生活関連機能サービスの向上
  - ・生活機能の強化に係る政策分野
  - ・結びつきやネットワークの強化に係る政策分野
  - ・圏域マネジメント能力の強化に係る政策分野

## (3) 播磨圏域経済成長戦略

前述「(2) ①圏域全体の経済成長のけん引」に関し、播磨圏域の持続的な成長を図ることを目的に設置した「播磨圏域経済成長戦略会議」において、播磨圏域の産学金官民が一体となり、圏域の経済成長戦略の策定及びフォローアップを行う。

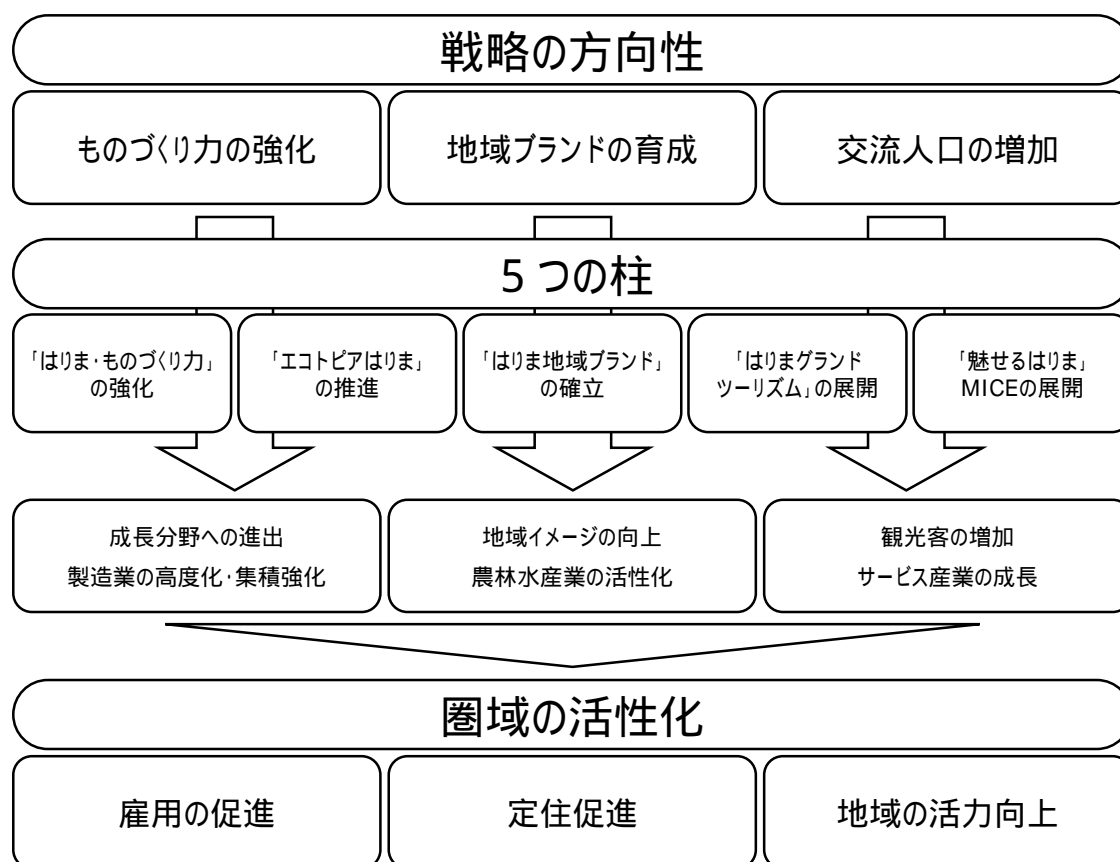
これらの播磨圏域の経済成長に向けた取り組みの展開を通じて、圏域全体の雇用の創出、定住促進、地域の活力向上、地域の誇りの向上という好循環を形成し、圏域の活性化を目指す。本成長戦略は、最終的に、(仮称)連携中枢都市圏ビジョンに反映される。

- ・ものづくり産業の強化
- ・地域ブランドの育成
- ・交流人口の増加

### 【本会議の委員構成】(委員は団体の代表)

- (産・民) 各構成市町の商工会議所又は商工会、経営者協会、J A
- (学) 兵庫県立大学、姫路獨協大学
- (金) 三井住友銀行、みなと銀行、信用金庫
- (官) 姫路市をはじめとする播磨圏域を構成する市町
- (オブザーバー) 播磨圏域の県民局、県民センター

## 【播磨圏域経済成長戦略】



## 2. ものづくり産業の育成

製造品出荷額等が5兆6千億円にも及ぶ全国有数のものづくり地域である播磨地域の事業所にとって、兵庫県におけるものづくり支援機関が神戸地区に集中しているため、利便性に問題があった。

そこで、当所は姫路市と共同で「姫路ものづくり支援センター」を設置し、ものづくりに関するよろず相談窓口として支援機関とのパイプ役となり、利便性を提供するとともに姫路におけるものづくり振興を総合的に展開する。

具体的には、ワンストップ相談窓口として、製品開発をはじめ、補助金の申請や販路開拓、産学官連携の共同研究等、様々な相談にワンストップで対応する。窓口相談を中心に、連携機関と連携を強化し、課題解決のために各種メニューを組み合わせ、継続的にハンズオンで支援する。

- (1) ものづくり産業振興施策に対する提言
- (2) 姫路ものづくり支援センターを拠点とした取り組み  
(情報発信、製造技術相談、販路開拓、人材育成、補助金情報等の活用支援等)
- (3) 広域での支援ネットワークの構築によるものづくり産業の振興

## 【ものづくり支援体制 イメージ図】



### 3. 魅力あるまちづくり

J R姫路駅周辺の再開発や姫路城の改修工事の完了等、姫路のまちの大きな転換期を迎える中、姫路駅周辺のハード整備や姫路城改修工事の完了を見据えた要望活動等の取り組みを行うとともに、「まちづくりステーション 街の駅」を中心市街地活性化の拠点として、新たな商業施設と既存商店街との共存に向け、街の賑わいづくりに関する取り組みを展開する。

#### (1) 姫路駅周辺整備に関する提言

- ① イベント・コアゾーンの整備に関する情報収集および意見集約・提言  
・ 姫路駅南駅前広場、大手前通り再整備事業等に関する情報収集および意見集約、提言

#### (2) 都市基盤整備に関する提言

- ① 広域幹線道路網（播磨臨海道路）の整備促進に向けた取り組み
- ② 市内主要幹線道路、J R新駅整備に伴う周辺の整備動向に関する情報収集および意見集約、提言

#### (3) 中心市街地活性化に関する取り組み

- ① 「まちづくりステーション 街の駅」を拠点とした中心商店街の活性化支援  
（4つの機能の充実【商業者・商店街の各種相談対応／交流等賑わい拠点とし

ての充実／各種情報発信機能の充実／利便性の向上】)

- ②街なかの回遊性向上策の推進（まちなかバル／姫路得々ゼミナールの実施）
- ③中心市街地商店街空き店舗対策事業の実施
- ④商業活性化のための積極的な啓発活動（商人塾の実施）ほか

【まちづくりステーション 街の駅 4つの機能】

		機能			
		(1) 情報発信機能	(2) 利便性向上機能	(3) 交流機能	(4) まちのコンサルティング機能
		「街の駅」に行けば商店街が分かる！	「街の駅」に行けば買い物がしやすくなった！	「街の駅」は商業者・地域の方等のコミュニティの場	「街の駅」は商業者の駆け込み寺
対象	(1) 買物客	<b>【商店街総合案内機能】</b> 商店街の基本情報の発信 (店舗・商品・イベント施設・駐車場・駐輪場) 観光情報	<b>【買物客利便性向上機能】</b> ビジネスコンビニ事業 トイレ・授乳・おむつ交換室・キッズスペースの設置 休憩所(イス、自販機)の設置	<b>【交流(コミュニティ)機能】</b> ギャラリー・展示会他 セミナー・サークル活動	
	(2) 商店街関係者	<b>【商店街関係者に必要とされる機能の補充】</b> 商店街関連の基礎データの収集・作成・発信 各種まちづくり情報の発信 各種補助金制度の発信 会議所サービスの発信	<b>【商店街関係者利便性向上機能】</b> 会議スペースの提供 商店街等イベント開催時のスペース提供 ほか	<b>【交流(コミュニティ)機能】</b> 情報交流サロンの設置 各種セミナー(商業者向け啓発セミナー)	<b>【まちのコンサルティング機能】</b> 商業者からの各種相談対応 各種調査事業(商店等のニーズ把握)

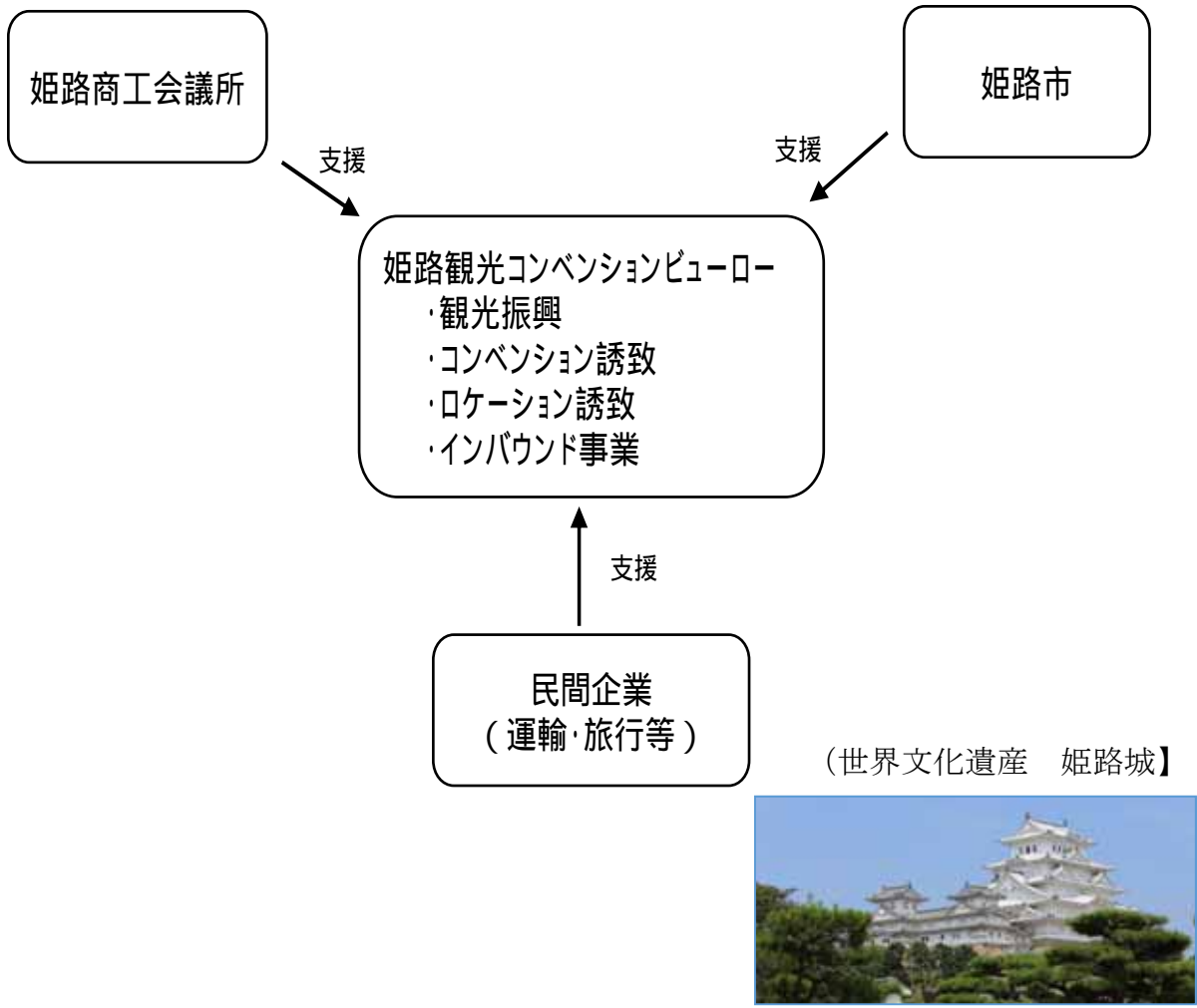
4. 賑わいづくり

姫路城改修工事完了後における更なる地域活性化を目指した取り組みとして、スポーツ振興やMICE誘致に向けた取り組み、外国人旅行者拡大に向けたインバウンド事業等の取り組み等、各分野の総合的な取り組みの相乗効果による地域経済の活性化が求められており、官民一体となって取り組む。

- (1) 姫路市観光交流推進計画の策定に対する提言および街なかへの誘客事業の推進
- (2) 新たな地域活性化策としてのスポーツ振興への取り組み
- (3) 他地域との連携による広域観光への取り組み
- (4) 姫路観光コンベンションビューローとの連携による交流の推進  
(コンベンション誘致、インバウンド観光、ロケーション誘致等)



【姫路観光コンベンションビューローを中心とした観光振興体制】



### Ⅲ. 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

#### 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) 商工会議所・商工会との連携

- ① 支援ノウハウ等の情報交換については、「日本商工会議所」「兵庫県下 18 商工会議所」のネットワークを活用した定例の会議において、行政施策の周知や事業の検討・進捗状況の情報交換に加え、各商工会議所の支援事例、地域の動向等について情報交換を行う。
- ② 事業の実施に関し綿密な情報交換を必要とする、連携中枢都市圏制度における管轄域内の 7 商工会議所・11 商工会について、個別会議等を開催し、情報共有・支援力向上を図る。
- ③ 地域の諸会議や研修会等において、各地商工会議所・商工会との情報交換を密に行い、地域全体の動向を的確に把握するとともに支援力の向上に努める。

##### (2) 官・学・金および専門家等との連携

- ① 景気動向に関する関係機関との情報交換会では、地元金融機関と政府系金融機関、姫路市と連携し、景気動向・実情について情報交換・意見交換を行う。
- ② これを通じ、情報交換のみならず、経営支援サービスや事業所向け施策の展開等、支援情報の共有や推進体制等について理解を深めることで関係機関と一体となった支援体制を構築する。
- ③ 業界団体等と連携し、地場産品の産地・商品のブランド化・高付加価値化を進め、地域ブランドを育成することにより産業振興を図る。
- ④ 創業支援団体との連携を中心に、創業支援の進め方や協力体制、進捗状況等について情報共有・意見交換の場を設定し、実施する。

(金) 景気動向等の調査、支援

(官) 兵庫県、兵庫県中播磨県民センター、外郭団体、姫路市

(学) 兵庫県立大学、地元工業高校

(専門家) 税理士、中小企業診断士等

(農) 業界団体、農協等

### (3) 地域金融機関との連携による取り組み【指針①】

当地には、姫路市に本店を構える3つの信用金庫に加え、メガバンク、中国・四国地方の地方銀行、播磨地域の信用金庫が数多く出店している。

地域金融機関の主な取引先である中小企業・小規模事業者に対して、きめ細かなりレーションシップバンキングを行っていることから、当所と事業所と金融機関が連携しながら経営の分析を行う。

### (4) 当所を含めた地域全般の会議・活動を通じた情報共有・意見具申

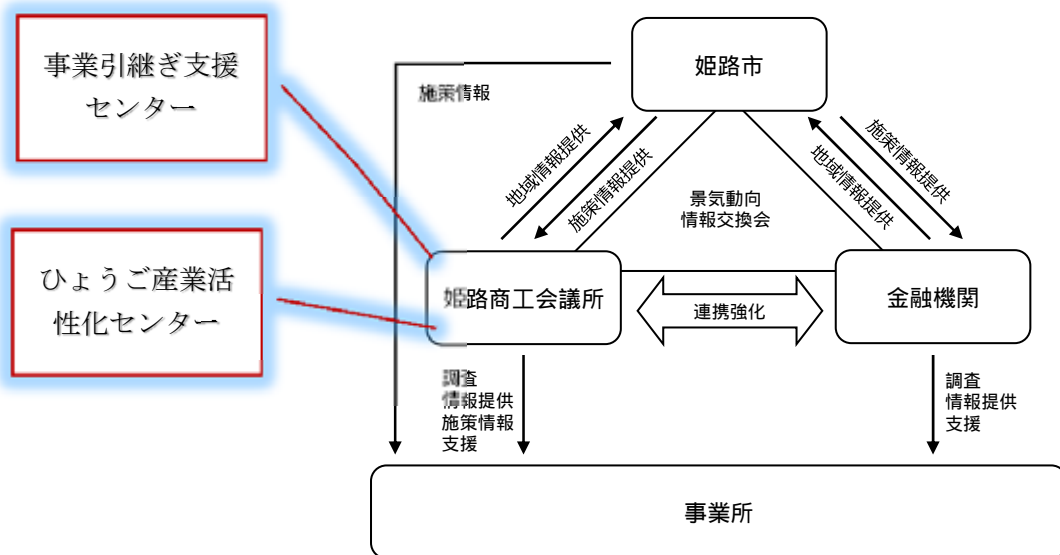
- ①経済振興・地域活性化に資する会議等に参画し、地域経済の動向や事業所のニーズに関する情報を提供・共有・意見交換を行うとともに提言活動を行う。
- ②新たな施策情報については事業所に提供し、必要に応じて活用を促進する。

#### 【主な情報提供・情報共有・意見具申の会議等】

	主な会議	情報共有・意見交換の内容
全体構想	姫路市・姫路商工会議所経済振興対策会議	地域を取り巻く経済環境についての現状認識と将来展望を共有した上で、地域振興に関する重要事項及び中長期的な方針について意志統一を図る。
	姫路市経済振興ビジョン検討懇話会	姫路市経済振興ビジョンの策定に当たり、幅広い知識や専門的視点から意見を求める。
ものづくり	21世紀播磨科学技術フォーラム	兵庫県内企業・行政・各種団体・技術者及び研究者が先進情報を交換・研鑽する。
	ニュースパル利用委員会	兵庫県立大学高度産業科学技術研究所が運営を行っている国内有数の放射光施設「ニュースパル」の利用を円滑且つ公正に推進する
	公益財団法人ひょうご科学技術協会	兵庫県における創造的な科学技術の振興を総合的に推進するとともに、西播磨テクノポリス地域を中心に工業開発を促進する。
	播磨ものづくり技能ネットワーク協議会	播磨圏域の企業等の連携による現場人材育成のためのネットワークを構築し、ものづくり技能向上のための共同取組を進める。
	兵庫県立ものづくり大学校運営協議会	兵庫県立ものづくり大学校と地域との連携を図り、地域の職業能力開発にかかるニーズを、大学校の運営に反映させる。
	姫路市環境審議会	姫路市における環境の保全に関して基本的事項を調査審議する。
まちづくり	播磨圏域経済成長戦略会議	新たな広域連携の方法として制度化される「地方中枢拠点都市」制度の活用に向け、播磨圏域の経済成長戦略を策定する。
	イベントゾーン基本計画検討懇話会	姫路駅周辺のゾーンについて、播磨の中核都市にふさわしい、導入機能や施設規模など定めた整備の指針となる基本計画を策定する。
	キャスト21コアゾーン等開発提案競技審査委員会	JR姫路駅東側に新たに生み出されたゾーンについて、開発事業者を提案協議により募集し、審査を行う。
	姫路市中心市街地活性化協議会	姫路市が作成する「姫路市中心市街地活性化基本計画」に対し、必要な事項、その他中心市街地の活性化の推進に必要な事項を協議する。
	商店街空き店舗対策検討会	中心市街地内の商店街で3ヶ月以上空き店舗であるところに新たに新店出される方に店舗賃借料等を助成する。
	姫路市都市計画審議会	姫路市が都市計画の決定や変更を行う場合、その都市計画の案を審議する。
	播磨臨海地域道路網建設促進協議会	播磨臨海地域の経済振興を図るとともに、その基盤となる播磨臨海地域道路網の早期整備を促進する。
賑わいづくり	一般財団法人姫路市まちづくり振興機構	都市機能の充実及び都市施設の整備、運営等を行う。緑化意識の普及啓発、スポーツの普及振興及びコミュニティ活動を促進する。
	姫路城大天守保存修理検討会	世界文化遺産姫路城大天守の保存修理について、事業を進めるに当たり、必要な事項についてその方針を検討する。
	公益社団法人姫路観光コンベンションビューロー	観光事業の振興とコンベンションの誘致、開催支援及びロケーション撮影の誘致に取り組み、国際観光都市・姫路の構築に寄与する。
	公益財団法人姫路市文化国際交流財団	地域に密着した国際交流事業・文化振興事業・文化情報の収集と発信、文化活動への助成、文化施設の管理運営などの文化事業を実施する。
	姫路市スポーツ推進計画検討懇話会	姫路市スポーツ推進計画策定に当たり、関係者から広く意見、助言等を求める。
	世界遺産姫路城マラソン大会実行委員会	平成27年早春に姫路城大天守保存修理事業完成記念行事として「世界遺産姫路城お城マラソン」を開催する。

主な団体名（姫路商工会議所）	
青年部	姫路機械金属工業会
女性会	姫路技術開発研究会
姫路市商店街連合会	はりま産学交流会
姫路商業まちづくり協議会	姫路ソフト開発協会
大手前通り街づくり協議会	姫路鉄工工業組合
播磨国際協議会	播磨システム開発研究会

(5) 専門機関の業務を当地域で相談に応じる候補先として、「事業引継ぎ支援センター」と「ひょうご産業活性化センター」の出先機関として当地域に設置依頼をする。



## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 外部研修の受講促進

- ①経営指導員等の資質向上に向け、スキルアップに必要な分野を体系化し、職員ごとに受講する研修の年間スケジュールを作成、実施する。
- ②研修は、主に「日本商工会議所」「兵庫県商工会議所連合会」「独立行政法人中小企業基盤整備機構」「その他民間企業」等が主催するもので、計画的にすべての経営指導員がスキルアップできるよう取り組む。
- ③経営分析では、決算書等の定量面のみにとらわれない定性面の分析が重要であることから、これらを経営指導力向上に向けた訓練として行う。

### (2) 資格取得制度の運用

- ①経営指導を遂行するために必要な能力の向上や、自己の能力の開発や向上を図る研修制度を当所で定めており、これを運用する。
- ②簿記検定（日本商工会議所）やビジネス実務法務検定（東京商工会議所）、FP技能検定等の公的資格の取得を義務付けるもので、習得に向けた具体的なスケジュールを作成するとともにフォローアップを実施する。
- ③資格取得を支援するため、研修にかかる費用（講座受講料、教材購入費等）および資格受験料を補助する。

### (3) 地域動向や業界動向に関する情報交換会の実施

経営指導員が巡回等で収集した地域の動きや業界動向、「姫路ものづくり支援センター」「まちづくりステーション 街の駅」「姫路創業ステーション」が収集した情報や活動状況、個別企業のニーズ等について、毎週、勉強会を実施し、地域動向に関する情報を共有するとともに、個別案件の進め方について意見交換を行う。

### (4) 政策勉強会の実施

- ①地域全体の動きとして、行政施策等の各分野の動向（国会等主要動向、成長戦略、税制、エネルギー、企業政策、社会保障等）について、勉強会を実施する。
- ②これら重要政策課題に対する商工会議所の考え方・スタンスについても共有することで、経営指導員等が同一情報を持って経営指導を行えるよう取り組む。

### (5) 事業所データベースの充実による情報の共有と報告・指示体制

- ①経営指導員が収集した事業所の情報やニーズ、支援策の提案内容・支援（セミナー受講、金融・共済制度等の活用）等に関する情報を日々入力しデータベースとして構築する。
- ②これを経営指導員で日々回覧し、地域情報等の情報共有を行う。個別企業の動向、支援情報等についても的確に把握・情報共有・報告し、上司よりスピーディーな指示を行う。

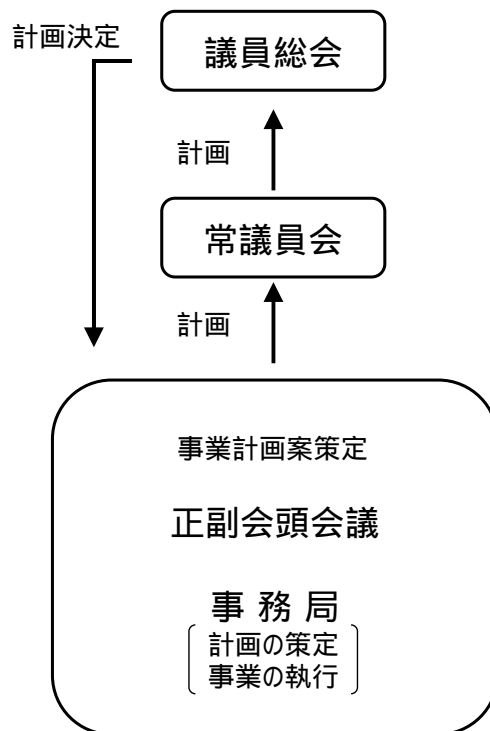
### 3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

- 「姫路の<sup>あす</sup>未来を切り拓こう」をスローガンとした行動計画に基づき地域の特性や課題をふまえ、毎年、全体の事業計画の策定を行う。
- 事業計画に基づく執行状況につき、自己点検・評価を行う。
- 更に、毎年度、外部有識者による第三者評価機関により検証・評価し、会頭宛の答申を受け、議員総会に報告することにより、事業の改革・改善を図る。

#### (1) 【現状】事業計画・収支予算の策定の流れ

中期行動計画および単年度事業計画・収支予算の策定について、正副会頭会議・常議員会を経て議員総会で決定する。進捗状況を各会議で報告するとともに必要に応じて変更を行う。

#### 事業計画 策定 スキーム



## (2) 【新設】経営発達支援事業に関する新たな評価の枠組み

- ①本経営発達支援計画に基づき取り組む事業の進捗状況および成果について、新たに、外部有識者による評価の枠組み（仮称：姫路商工会議所経営発達支援事業評価委員会）を導入する。
- ②毎年度、評価会議を行い、会頭宛の答申を議員総会に報告することにより、事業の見直しを行う等、改革・改善を図る。

### ◆（仮称）姫路商工会議所経営発達支援事業評価委員会

《評価委員（案）》

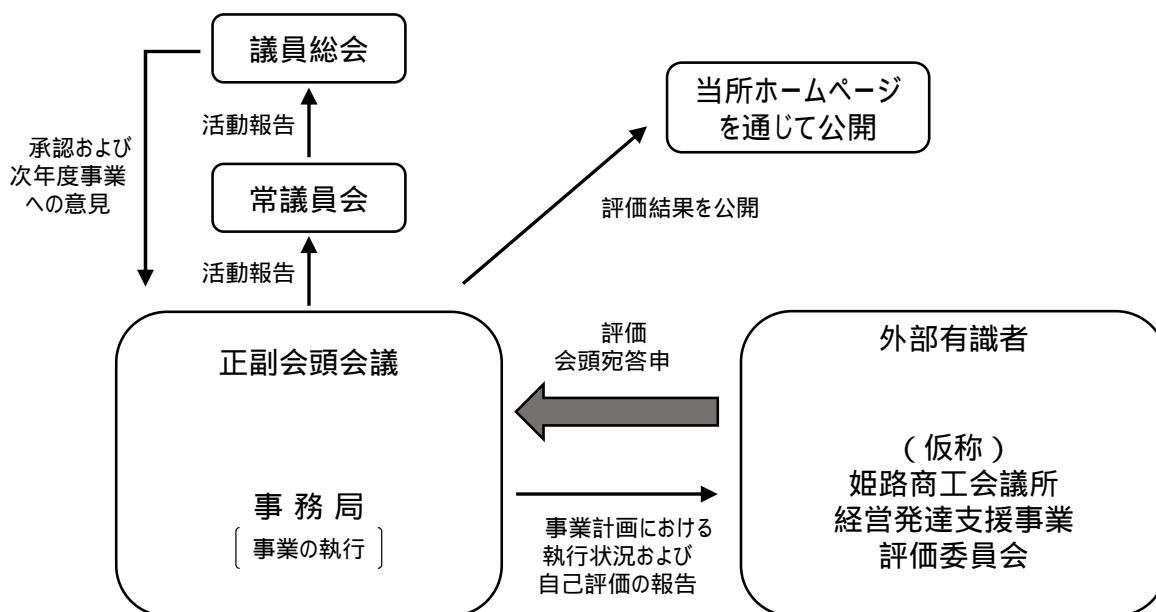
姫路市、兵庫県、兵庫県立大学、弁護士、公認会計士、金融機関

### ◆ 評価の流れ

本評価委員会により、本事業の進捗状況および自己評価を提示するとともに見直し等について意見具申する。これに基づき、議員総会へ報告し承認を受ける。進捗状況・見直しの結果を、当所ホームページを通じて広く公表する。

### ◆ 答申をもとに事業の改善を図るとともに、次年度の事業計画に反映する。

#### 事業評価 スキーム



- |       |                       |
|-------|-----------------------|
| P（計画） | 事業計画を策定する             |
| D（実行） | 計画に沿って着実に取り組みを進める     |
| C（評価） | 自己評価および外部有識により評価を行う   |
| A（改善） | 評価による意見を踏まえ、事業の見直しを行う |

(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27年7月現在)

(1) 組織体制

経営発達支援事業を実施する体制及び全体の組織図は以下のとおり。

		組織全体	うち経営発達支援事業
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">専務理事 1名</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">理事 事務局長 1名</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">事務局次長 1名 (兼務)</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">中小企業相談所</div>	地区担当 (個別支援、情報収集・提供) 7名  会員サービス担当 (福利厚生等各種支援、事業所管理) 9名 (兼務1名)  企業支援担当 (人材育成等各種支援、情報収集・提供) 8名 (兼務1名)  産業政策担当 (支援・地域活性化) 14名	7名  9名 (兼務1名)  8名 (兼務1名)  14名
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">総務部</div>	広報・調査 (情報発信・支援、調査・情報集約) 4名 (兼務1名)  組織運営 (計画・検証・評価・資質向上) 6名 (兼務2名)  総務 (総務・庶務) 3名 (兼務2名)  会館 (会館運営) 4名 (兼務2名)	4名 (兼務1名)  6名 (兼務2名)  3名 (兼務2名)  4名 (兼務2名)
計		53名	48名



理事	2名	2名
経営指導員	16名	16名
補助員	4名	4名
一般職員	22名	22名
臨時職員	7名	6名
その他	2名	1名
計	53名	51名

(2) 連絡先

兵庫県姫路市下寺町43番地

姫路商工会議所 中小企業相談所

電話番号：079-223-6557

F A X：079-288-0047

U R L：<http://www.himeji-cci.or.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)

	27年度 (27月4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	273,250	278,250	283,250	313,250	293,250
事業費	142,580	147,580	152,580	182,580	162,580
人件費	125,200	125,200	125,200	125,200	125,200
管理費	5,470	5,470	5,470	5,470	5,470

(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、各種事業収入、国補助金、兵庫県補助金、姫路市補助金、事業受託費

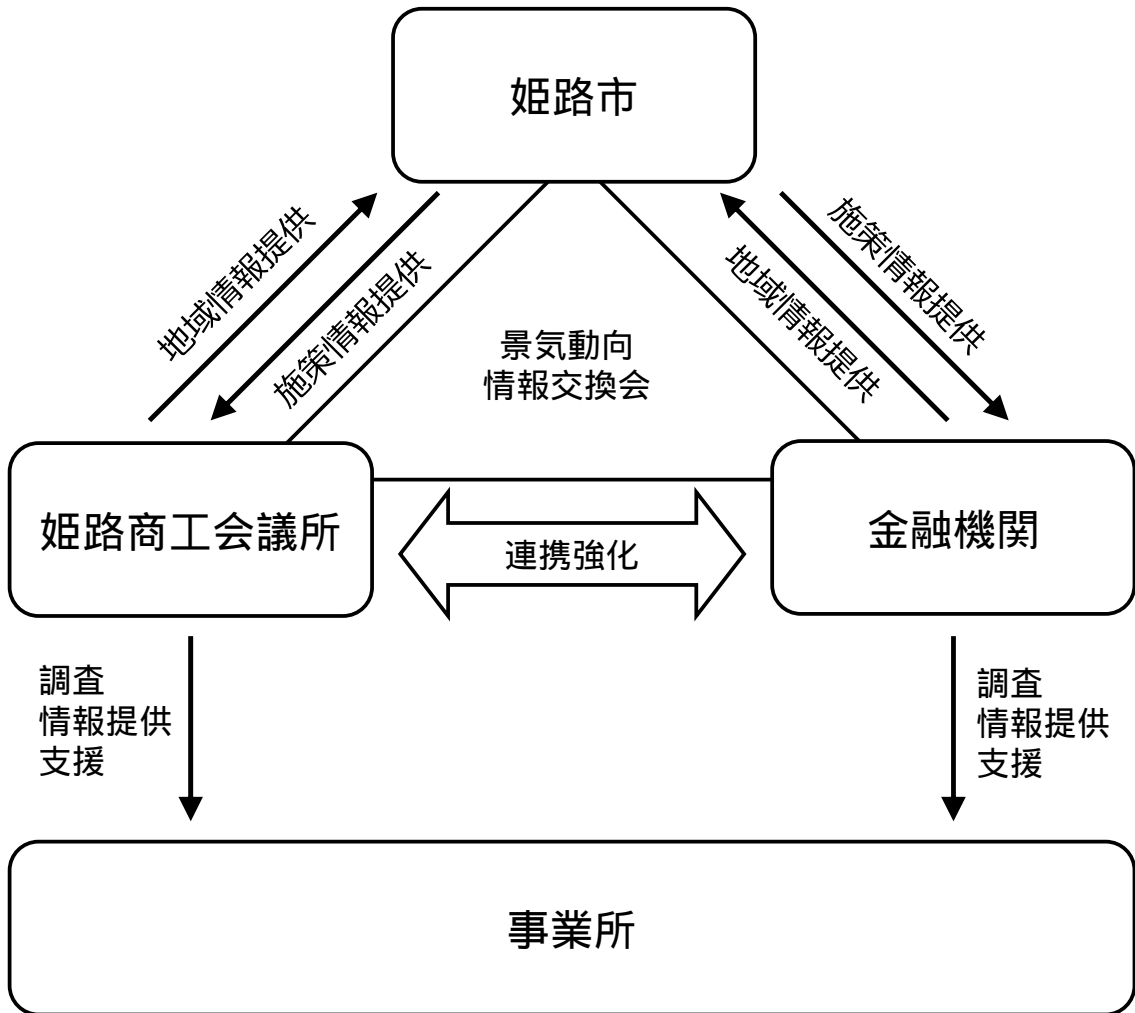
(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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			
<p><b>【地元金融機関と連携した取り組み】</b></p> <p>1. 地域経済動向の調査</p> <p>(1) 景気動向に関する関係機関との情報交換</p> <p>小規模事業者の支援強化、そして地域経済の発展を見据えた支援体制として、金融機関との連携が不可欠である。地域経済の実情の把握に必要な情報収集体制として、地域に密着して企業経営を支える地元金融機関（姫路信用金庫・播州信用金庫・兵庫信用金庫、みなと銀行）と政府系金融機関、姫路市等と連携し、景気動向・地域の実情について情報交換・意見交換を行う。</p>			
連携者及びその役割			
<p>本事業に関する連携先および役割は以下のとおり。地域に密着して中小企業・小規模事業者を支える金融機関と姫路市、姫路商工会議所が地域の景気動向・実情について情報交換することを通じて情報を共有化し、それぞれの経営支援サービスや中小企業・小規模事業者向け施策の的確な展開につなげる。</p>			
連携先	代表者役職名	代表者氏名	役割
播州信用金庫 姫路市南駅前町 110	理事長	和田長平	情報共有 情報発信 支援
姫路信用金庫 姫路市十二所前町 105	理事長	三宅知行	
兵庫信用金庫 姫路市北条口 3-27	理事長	園田和彦	
(株)みなと銀行姫路統括部 姫路市白銀町 24	姫路統括部	田中照士	
日本政策金融公庫姫路支店 姫路市忍町 200	支店長	菅井雄一	
商工組合中央金庫姫路支店 姫路市総社本町 111	支店長	大橋幸男	
姫路市 姫路市安田四丁目 1	市長	石見利勝	施策・情報提供

連携体制図等



## 連携する内容

### 【姫路創業ステーションを中心とした取り組み】

#### 創業支援

##### (1) 創業準備期間における情報提供および事業計画の策定

- ①窓口やセミナー等により、創業における基礎知識や各種手続き・公的支援制度・事業計画・資金繰り・商圈・不動産等に関する情報提供を行うとともに、経営指導員や専門家による個別指導を行う。
- ②創業後の安定経営に必要な事業計画（創業・資金調達・販売促進等）の策定を支援する。

##### (2) 創業後の継続支援

- ①事業計画に基づく進捗管理およびフォローアップを行う。また、事業計画遂行に不可欠となる人材の採用および育成、福利厚生等への支援を行う。
- ②商品やサービスに関する広報支援を行う。また、ビジネスのネットワークづくりに向け、創業者や経営者等との交流の場を提供する。

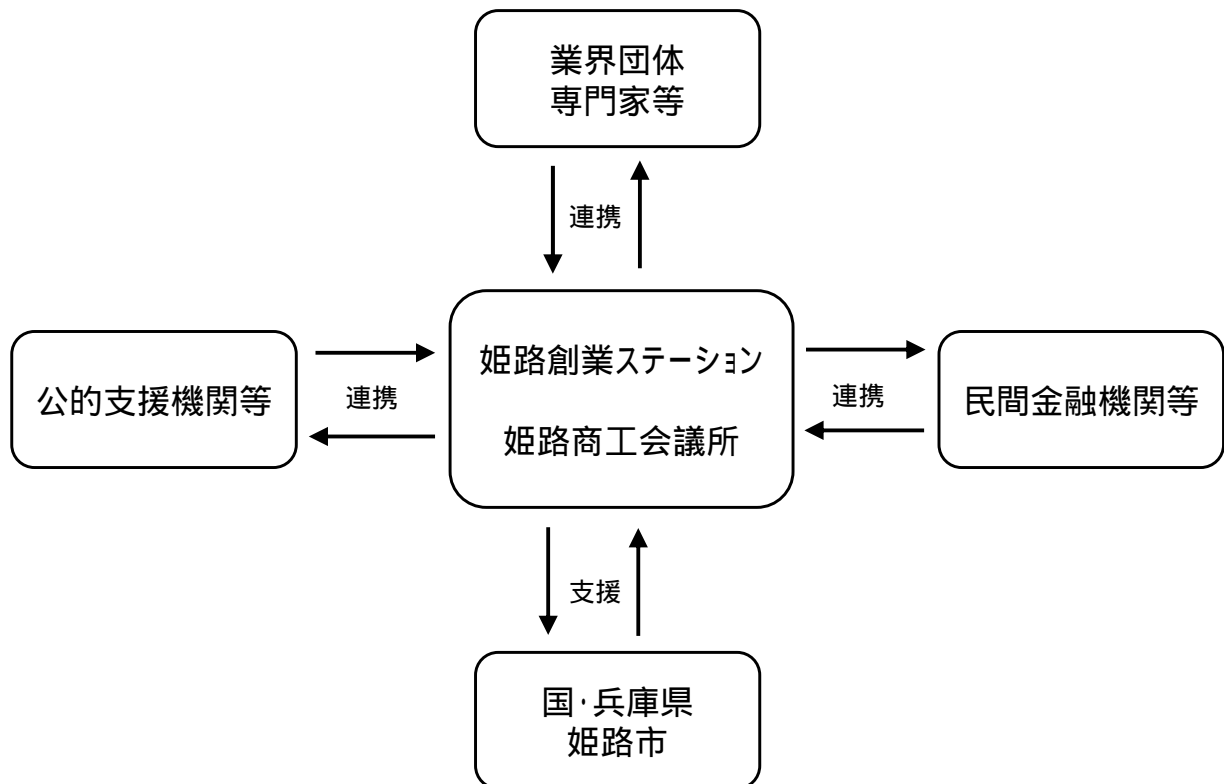
## 連携者及びその役割

本事業に関する連携先および役割は以下のとおり。「産業競争力強化法」に基づく「創業支援事業者」の認定を受け、地域の関係機関と、それぞれの強みを生かした創業支援ネットワークを構築し、「姫路創業ステーション」を開設。関係機関の協力を得ながら、創業前から創業後5年程度までの各ステージで直面する経営課題を解決し、開業者の増加と廃業者の減少を目的に、創業及び第二創業のセミナーや、創業のワンストップ型個別サポートを行う。

連携先	代表者役職名	代表者名	役割
姫路市 姫路市安田四丁目1	市長	石見 利勝	施策情報
日本政策金融公庫 姫路支店 姫路市忍町200	支店長	菅井 雄一	金融支援
兵庫県信用保証協会 姫路支所 姫路市東延末3-27-2	所長	小松 誠	
兵庫労働局・ハローワーク姫路 姫路市白銀町50 日本生命ビル3F	所長	柴本 由雄	雇用支援
兵庫県弁護士会姫路支部 姫路市北条1丁目408-6	支部長	平田 元秀	情報発信 専門分野支援
兵庫県司法書士会 姫路支部 姫路市網干区垣内本町1649-1	支部長	合田 俊博	
兵庫県土地家屋調査会 姫路支部 姫路市網干区余子浜12 あぼしまち交流館2F	支部長	山本 剛	
近畿税理士会 姫路支部 姫路市北条宮の町194 税務会館2F	支部長	後藤 加代子	
兵庫県社会保険労務士会 姫路支部 姫路市山吹1丁目11-52 TKビル202 ハリマ経営総合事務所内	支部長	前川 敏幸	

兵庫県行政書士会 姫路支部 姫路市田寺2丁目4番3-2号	支部長	段林勝弘	
一般社団法人兵庫県宅地建物取引業協会 姫路支部 姫路市飾磨区三宅2丁目7	支部長	橋本 章	

連携体制図等



## 連携する内容

### 【姫路ものづくり支援センターを中心とした取り組み】

#### 1. 地域経済動向の調査

##### (1) 各支援拠点を中心とした情報収集

ものづくり産業の発展に資する基礎情報の収集として、窓口・巡回相談、補助金申請支援等を通じて、各産業の動向や行政施策の動向について情報収集活動を行う。

#### 2. 経営状況の分析・需要動向調査

##### (1) 各支援拠点を中心とした取り組み

巡回や各種相談窓口において、事業所の経営資源を収集し、経営課題やニーズ・業界動向等を踏まえ、事業所への各種支援を行うため、定性・定量双方からの経営分析に取り組む。

#### 3. 事業計画の策定・伴走型支援

##### (1) 各支援拠点を中心とした取り組み

事業所の経営資源・ニーズ・業界動向を踏まえた定性・定量双方からの経営分析活動により、事業計画の策定を目指す事業所を掘り起こし、作成を支援する。

#### 4. 販路開拓の支援

##### (1) ものづくり支援センターを拠点とした取り組み

商工会議所等の経済団体が実施する商談会・展示会等の開催情報の提供、出展への支援、補助金等の支援情報の提供・支援等を通じて販路拡大を支援する。個別のマッチング支援として、事業所データベースを活用し、業務パートナーや販路の紹介、大手製造業等とのビジネスマッチング等を支援する。各種施策・商工会議所等の行う支援情報について、窓口相談のほかメールマガジン・広報誌による発信、地域専任経営指導員による巡回等により効果的に行う。

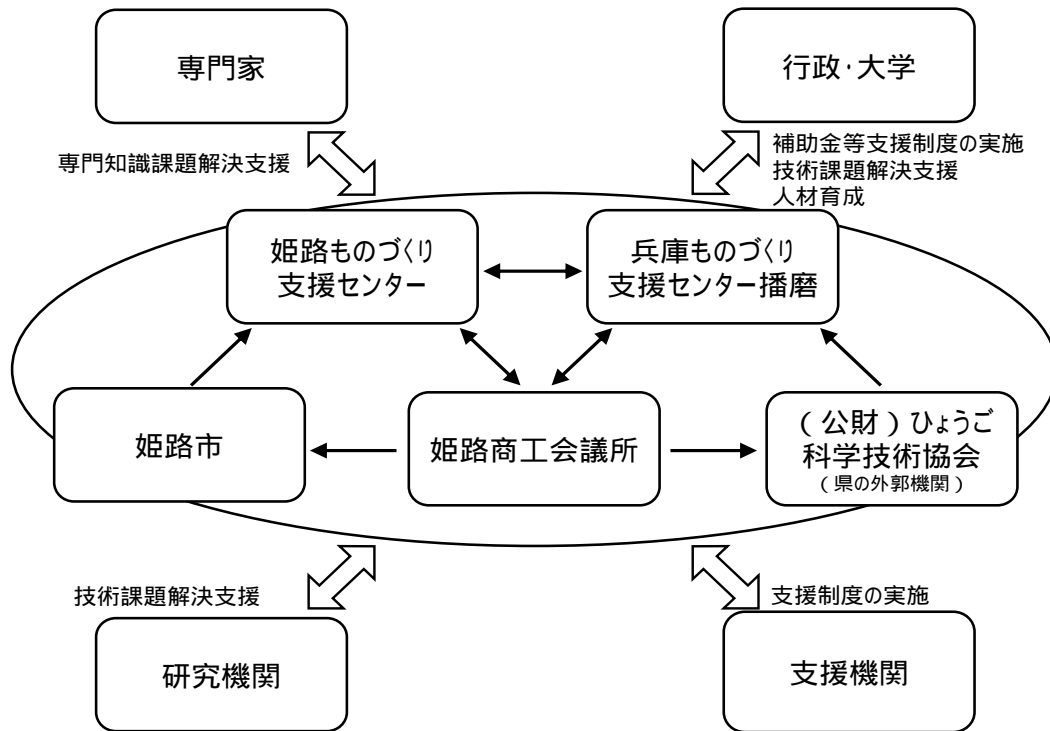
## 連携者及びその役割

本事業に関する連携先および役割は以下のとおり。ものづくりに関する相談をワンストップで受けるため、兵庫県、姫路市、当所が連携してものづくり支援センターを設置。各支援機関と連携を図ることにより相談案件の解決につなげる。

連絡先	代表者役職名	代表者氏名	役割
兵庫県 神戸市中央区下山手通 5 丁目 10 番 1 号	知事	井戸敏三	支援制度の実施
公益財団法人ひょうご産業活性化センター 姫路市下寺町 43 姫路商工会議所内 2F	理事長	榎本輝彦	
兵庫県中小企業団体中央会 神戸市中央区下山手通 4 丁目 16 番 3 号 兵庫県民会館 3F	会長	中村孝	
公益社団法人兵庫工業会 姫路市南駅前町 123 じばさんびる 3 階	会長	安藤隆	
姫路市 姫路市安田四丁目 1	市長	石見利勝	
独立行政法人中小企業基盤整備機構近畿本部 大阪市中央区安土町 2 丁目 3-13 大阪国際ビルディング 27 階	本部長	小淵良男	技術課題解決支援
公立大学法人兵庫県立大学 姫路市南駅前町 123 じばさんびる 3 階	理事長兼学長	清原 正義	
兵庫県立工業技術センター 神戸市須磨区行平町 3-1-12	所長	大西 功一	
公益財団法人ひょうご科学技術協会 播磨 産業技術支援センター 姫路市下寺町 43 姫路商工会議所内 2F	理事長	熊谷信昭	
公益財団法人新産業創造研究機構 神戸市中央区港島中町 6-1 神戸商工会議所会館 4 階	理事長	牧村実	
一般社団法人近畿高エネルギー加工技術研 究所 尼崎市道意町 7-1-8	理事長	牛尾誠夫	専門知識課題解決 支援
一般社団法人兵庫県発明協会 神戸市須磨区行平町 3-1-12 兵庫県立工業技術センター内 技術交流 館 1 階	会長	家次恒	
兵庫県ものづくり大学校 姫路市市之郷 1001 番地 1	校長	余田大造	



連携体制図等



連携する内容

【まちづくりステーション 街の駅を中心とした取り組み】

1. 地域経済動向の調査

(1) 各支援拠点を中心とした情報収集

中心市街地の活性化、商業の活性化に向けた情報収集活動を行う。商店街の実態調査として、空き店舗の状況や後継者の有無、テナントの所有状況等の情報を聞き取りにて調査する。姫路市が中心となって行う「中心商店街通行量調査」の実施に協力する。商店街のイベント情報等を収集・発信する等、商店街の個店支援に向け活用する。

2. 経営状況の分析・需要動向調査

(1) 各支援拠点を中心とした取り組み

巡回や各種相談窓口において、事業所の経営資源を収集し、経営課題やニーズ・業界動向等を踏まえ、事業所への各種支援を行うため、定性・定量双方からの経営分析に取り組む。

### 3. 事業計画の策定・伴走型支援

#### (1) 各支援拠点を中心とした取り組み

事業所の経営資源・ニーズ・業界動向を踏まえた定性・定量双方からの経営分析活動により、事業計画の策定を目指す事業所を掘り起こし、作成を支援する。

### 4. 販路開拓の支援

#### (1) 商業・飲食業向けの新規顧客獲得への支援

商業者の売上増を支援する食べ歩きイベント（まちなかバル）は、消費者にとっては新たな店の発掘と魅力を再発見することができ、参加店にとっては新規の顧客獲得とリピーター客の創出を期待することができる。中心部に多くの人を引き付け、街全体に回遊性をもたらすことができ、「食」を通して、商業者、消費者、街に活力をもたらすことが期待できる事業として取り組む。各店の存在や特徴を知ってもらい、講座を通して店主と顧客との交流を深め、将来的にリピーターを創出することを目的とした取り組み（姫路得々ゼミナール）を実施する。中心商店街の地元17団体・企業で構成される姫路市商店街連合会が実施する各種イベント等について支援を行う。

### 連携者及びその役割

本事業に関する連携先および役割は次のとおり。兵庫県、姫路市、商店街連合会、民間事業者との連携により、中心市街地商店街内に「まちづくりステーション 街の駅」を開設している。市民をはじめ観光客等にも気軽に立ち寄ってもらえるよう、にぎわい交流拠点の1つとして事業展開を図っている。また、商店街に立地していることから、商業関係者の立ち寄りも多く、商業活性化に関する様々な相談も受けている。また、商店街の各店舗には、当拠点のPRチラシを設置しており、買い物客等に対し周知している。行政においてもホームページ等を通じて紹介する等、利用促進に向けた協力体制を構築している。引き続き商店街の拠点性の向上のため、官民連携しPR等に努める

連携先	代表者役職名	代表者氏名	役割
兵庫県 神戸市中央区下山手通5丁目10番1号	知事	井戸敏三	運営支援
公益財団法人ひょうご産業活性化センター 姫路市下寺町43 姫路商工会議所内2F	理事長	榎本輝彦	
姫路市 姫路市安田四丁目1	市長	石見利勝	
(株)西松屋チェーン 姫路市飾東町庄266-1	代表取締役	大村・史	物件提供
姫路市商店街連合会 路市下寺町43 姫路商工会議所内	会長	松岡淳朗	共同運営

連携体制図等

