

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>姫路市商工会 (法人番号 2140005015242)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成29年4月1日～平成34年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>本商工会では、姫路市周辺（夢前、香寺、安富、家島）の小規模事業者の支援を通じて地域を活性化し、外からも人・モノ・金を循環させて、地域に呼び込むことを目指している。 そのため、①地域の観光資源（夢前の塩田温泉、家島の水産資源等）の活用、②魅力ある商品やサービスを生み出すための経営革新や創業者支援、③ものづくり企業の技術力のPRなどを通じて、地域の小規模事業者の持続的発展を図っていくことを目標とする。</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【指針 後半】 姫路市や中播磨地域の経済動向を商工会が調査・活用して、小規模事業者の経営支援の基礎データとする。そして、その調査結果を業種別に取り纏め、小規模事業者に定期的に提供する。 2. 経営状況の分析に関すること【指針 前半】 経営分析セミナーによる周知や、経営指導員等による経営分析のための巡回訪問より、経営分析を実施し、そのデータを小規模事業者に提供することにより、経営状況を客観的に把握するとともに、諸課題解決に向けた経営計画策定の意識を醸成する。 3. 事業計画策定支援に関すること【指針 前半】 「Ⅰ 地域の経済動向調査」、「Ⅱ 経営状況の分析」の結果を踏まえ、小規模事業者が地域の需要変化や経営環境に対応して持続的発展を図るため、販売計画作成セミナーなどを開催するなど伴走型指導を通して事業計画の作成を積極的に支援する。 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針 後半】 上記の事業計画を策定した小規模事業者に対して、定期的に進捗状況を把握し、検証するなどのフォローアップを経営指導員の巡回等で実施し、そのことにより事業計画の精度をより高め、将来の持続的発展に繋げる。 5. 需要動向調査に関すること【指針 前半】 地域の小規模事業者が扱う特産品の新商品開発と新たな販路開拓を図るため、商品アンケート調査の実施や、各メディア等からの情報収集を図り、この分析結果を小規模事業者に提供する。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針 後半】 都市部や地域で開催される展示会・商談会、物産展の活用や、インターネットを使った訴求手段などで小規模事業者の販路開拓支援を実施する。 また、プレスリリースを活用し、地域内外への幅広い情報発信を行い、小規模事業者の需要開拓支援等を図る。 <p>地域経済の活性化に資する取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域経済活性化事業 地元企業や観光業者等で構成する委員会に参加して地域活性化の方策を検討する。また、「地域ブランド研究会」を組織し、新たに未利用資源を活用した地域ブランドづくりを目指すこととする。 2. 観光をキーワードとした地域内資金循環システム検討事業 観光関係の事業者等が連携して委員会をつくり、観光等交流人口を増加させ、地域内で資金・資源を循環するシステムを検討する。
<p>連絡先</p>	<p>〒671-2103 兵庫県姫路市夢前町前之庄1434-15 姫路市商工会 支援課 担当 高橋 昌己 電話番号 079-336-1368 FAX 番号 (079) 336-1130 メールアドレス yumesho1368@alto.ocn.ne.jp</p>

経営発達支援事業の目標

(姫路市の概況)

姫路市は、平成18年3月27日の家島町、夢前町、香寺町及び安富町との合併により、人口約53万人、面積約534平方kmの新・姫路市に生まれ変わった。

各町別に見ると、家島町は東西26.7km、南北18.5kmのエリアに大小40余りの島々が点在し、古くから砕石業、海運業、水産業で栄え、瀬戸内海国立公園屈指の美しい景観も見事である。

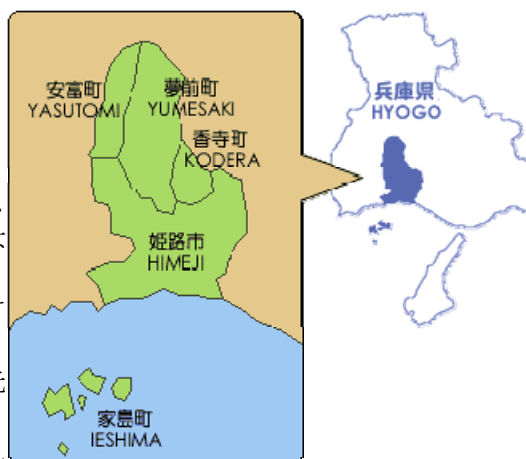
夢前町は、夢前川とその支流の菅生川上流に沿って開けてきた。「日本三彦山」の一つに数えられる雪彦山など、名峰と清流が美しい景観を織りなし、塩田温泉などの観光資源が豊富である。

香寺町は自然に恵まれた緑豊かな田園都市として発展してきた。香寺荘「竹取の湯」や日本玩具博物館、香寺ハーブガーデンなど、ここにしかない施設のほか、由緒ある寺院、神社、史跡も点在している。

安富町は、林田川の美しい川の流れと緑濃い山々など多彩な表情があり、「花とホタルのまち」として親しまれ、近年では周辺市のベッドタウンとなっている。

一方、旧・姫路市においては、世界文化遺産姫路城を有し、観光の中心となっているほか、現在では、播磨圏域の7市8町とともに、「連携中枢都市」制度のモデル事業に取り組み、連携協約の締結に基づいた事業が進められている。

その他、平成27年においては、「世界遺産姫路城マラソン2015」(2月)、「世界遺産姫路城グランドオープン」(3月)、「夢前スマートインターチェンジ供用開始」(9月)などビックプロジェクトが実現する運びとなり、さらなる地域活性化が期待されている。



(地域・小規模事業者の現状)

行政合併4年後の平成22年4月1日に、旧4町商工会(家島町、夢前町、香寺町、安富町)が合併し、姫路市商工会が誕生した。

これにより、姫路市は、姫路商工会議所と姫路市商工会が並存する地域となった。姫路商工会議所は旧・姫路市を担当エリアとしており、商工業者数22,552、小規模事業者数16,900で、全体の74.9%を小規模事業者が占めている(平成21年経済センサス)。

一方、姫路市商工会は家島町、夢前町、香寺町、安富町を管轄しており、商工業者数2,100、小規模事業者数1,849で、全体の88.0%が小規模事業者となっている(平成21年経済センサス)。業種別にみると、建設業372(17.7%)、製造業280(13.3%)、卸売業42(2.0%)、小売業456(21.7%)、飲食・宿泊業178(8.5%)、サービス業461(22.0%)、その他311(14.8%)の構成となっている。

地域と小規模事業者の現状は次のとおりである。

合併する4町には、それぞれの地域資源の個性を活かして、採石業や海運業、水産業、農林業、観光業など独自の産業があり、かつては繁栄を極めていたが、近年では景気低迷するなど厳しい状況下にある。

また、事業所を取り巻く環境もリーマンショック以降は一段と厳しさを増し、経営状況の悪化とともに、経営者の高齢化や人口減少、後継者不足などから年々廃業が進んでいる。

地域経済の状況を俯瞰すると、姫路市の中心部には世界文化遺産である姫路城や播磨臨海工業地帯があり、人・モノ・金は市の中心部に集まっている現状にある。

たとえば、姫路城への観光客は増加傾向であるが、その経済効果が市街地には十分には波及していない。また、周辺地域の住民が、中心部に働きに出ることで、周辺地域での買い物やサービス消費の機会が減っている。

その結果、周辺地域である家島・夢前・香寺・安富地域では、人口減少や基盤産業の弱体化が進み、経済基盤が疲弊しつつあるという憂慮すべき事態となっている。

このような状況の中で、姫路市商工会では、イベント中心の地域振興事業に傾注しており、金融・税務・労働等経営改善普及事業で小規模事業者の経営基盤強化には関わってきたが、上記のように厳しい経営環境にあるなかで、小規模事業者が生き残っていくための個別支援を強化していくことがこれまで出来ていなかった。

※参考 姫路市商工会員数 949 人（業種別は次のとおり 平成 28 年 3 月 31 日現在）

（人）

建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
200	162	20	168	74	182	143
21.1%	17.1%	2.0%	17.7%	7.8%	19.2%	15.1%

（地域・小規模事業者の課題）

地域と小規模事業者の課題は次のとおりである。

1. 【観光業】姫路周辺地域である家島町、夢前町の観光資源のPR

世界文化遺産姫路城は全国に知られた観光資源であり、現在、姫路城を訪れる観光客は急増し、平成 26 年度は 92 万人であったが、平成 27 年度は、特にインバウンド(訪日)観光も増え、年度末で 287 万人の観光客があり、急激に伸びている状況にある。

しかしながら、観光はあくまでも姫路城周辺が中心であり、姫路周辺地域である夢前町、家島町には、観光による経済効果が十分には波及していない状況にある。

そこで、夢前町や家島町にある観光資源を改めて検証し、その魅力を効果的にPRすることで当地域への注目度を増進していくことが求められる。

2. 【小売業・サービス業】ヒト、モノ、カネの流れる循環サイクルの仕組みづくり

ヒト、モノ、カネの流れが姫路中心部に流れており、これが周辺地域である家島町・夢前町・香寺町・安富町の地域経済基盤の弱体化を招いている。特に、小売業・サービス業を営む小規模事業者の経営革新等を進め、個性や魅力ある商品・サービスを創出していくことが必要である。その支援を通じ、周辺地域へもヒト、モノ、カネの流れの循環サイクルをつくることが求められる。

3. 【製造業】ものづくり企業ネットワークの形成促進

姫路市内の従事者の 2 割が製造業に従事しており、姫路市は播磨臨海工業地帯の一旦を担う全国有数のものづくり都市である。しかし、周辺地域にある家島町・夢前町・香寺町・安富町の製造事業者の特長や事業内容はあまり知られていない状況下にあり、同地域のものづくり企業を中心としたネットワークを早期に形成していく必要がある。

（商工会の支援策）

現状・課題を踏まえた商工会の主な支援策は次のとおりである。

1. 【観光業】

観光をキーワードとした地域内資金循環システムを構築するとともに、夢前町の塩田温泉や家島町の水産資源や体験型観光資源等をPRする。そのほか、地域資源を活かした新ブランドの創出を支援するため、ひょうご産業活性化センター等支援機関、観光事業者らで「地域ブランド研究会」を開催する。

2. 【小売業・サービス業】

小売業・サービス業を中心とした小規模事業者から経営革新を輩出するために「経営革新セミナー」を開催する。また、事業承継を進めていくため「後継者育成セミナー」を実施するほか、「創業スクール」を通して創業者の育成支援にも努める。

これらの取り組みにより、新たな商品やサービスの開発を促進し、小規模事業者が消費者にとって魅力ある企業に変革していくことにより、ヒト、モノ、カネの流れを循環させるシステムの構築を図る。

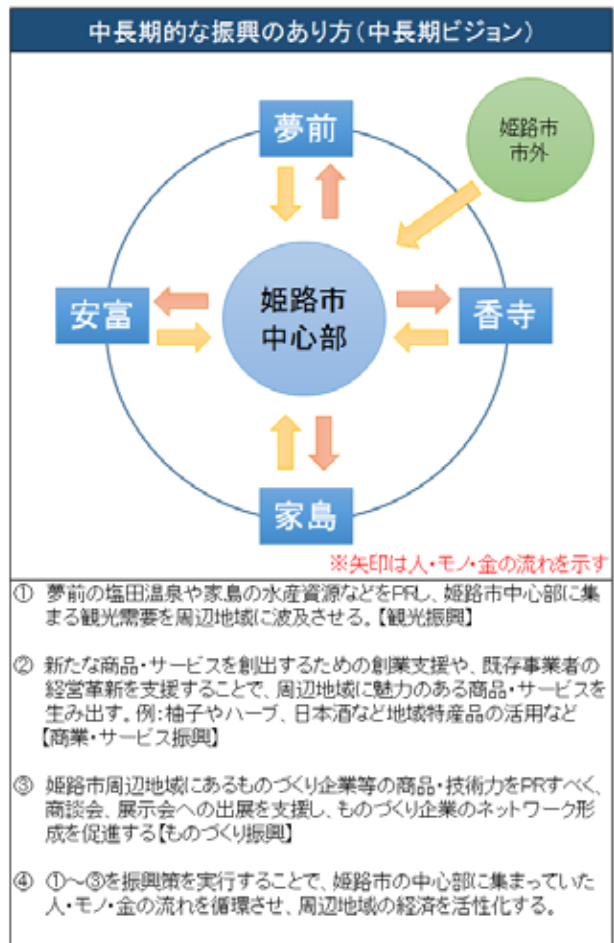
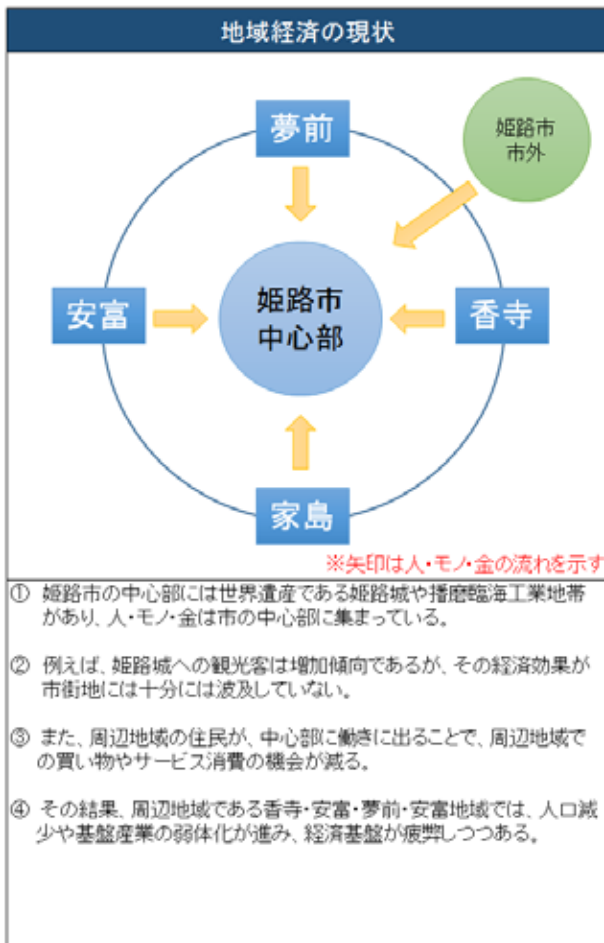
3. 【製造業】

ものづくり企業の紹介・PRを行うとともに、ものづくり企業のマッチング・商談会を展開し、市場開拓支援を実施する。具体的には、「新価値創造展」（主催中小企業庁）や「国際フロンティアメッセ」（主催兵庫県等）等へのものづくり企業の出展を支援するほか、各支援機関と連携したうえで、ビジネスマッチングの場を数多く輩出し、商談回数も増やしていくこととする。

そのほか、中播磨県民センター、姫路市、姫路ものづくり支援センター担当者と商工会担当者による連絡会議を四半期に一度開催して、ものづくり企業に関する支援策や情報提供について意見交換する。

(中長期的な振興のあり方)

姫路市商工会が所管する夢前、香寺、安富、家島地域の中長期的な振興のあり方は、姫路市内の中心だけでなく、人・モノ・金の流れを循環させ、周辺地域を活性化することである。そのためには、①夢前や家島をはじめとした観光資源の活用、②魅力ある商品やサービスを生み出すための経営革新計画や創業者支援、③ものづくり企業の技術力のPR機会の創出を通して、地域の小規模事業者の持続的な発展を支援していく必要がある。



以上を踏まえ、小規模事業者の支援を通して、所管する地域（姫路市周辺）を活性化させ、その地域外からの人・モノ・金の流れを呼び込むことが姫路市商工会の中長期的な地域振興ビジョンである。

(経営発達支援事業の目標)

地域の現状と課題を踏まえ、中長期ビジョンを実現するために下記の数値目標を設定する。

1.

経営革新・事業承継・創業支援や地域ブランドの創出を実施することで、観光業・小売業・サービス業を中心とした小規模事業者等の商品・サービスを魅力化し、姫路市中心部に集まっていた人・モノ・金のサイクルを循環させ、周辺地域の経済を活性化させることを目指す。

【数値目標】

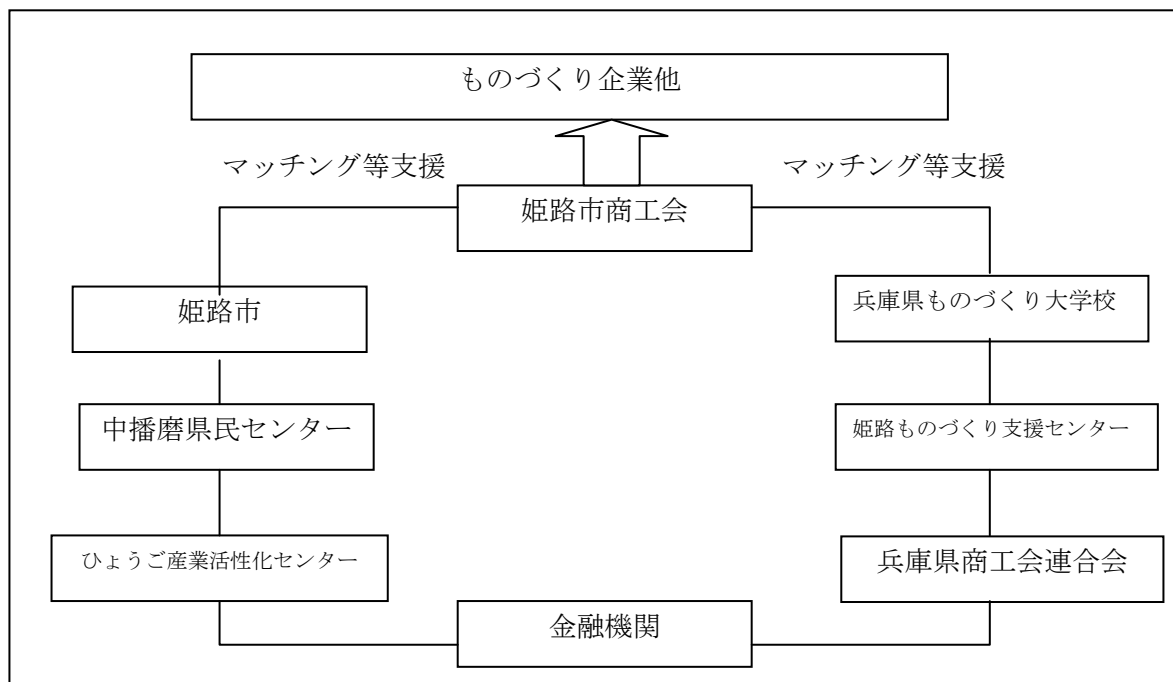
支援内容	単位	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
販売計画策定支援	件	0	35	40	45	50	55
事業承継支援	件	未実施	2	2	2	3	3
経営革新支援	件	0	1	1	2	2	3
創業支援	件	7	10	10	10	10	10

2.

姫路市成長戦略に掲げられている基本目標である「地域経済を活性化し、安定した雇用を創出」を図るために、周辺地域（家島町・夢前町・香寺町・安富町）のものづくり企業の経営力を強化すべく、マッチング、商談会、展示会出展支援のためのものづくり企業を中心としたネットワークを形成する。

このことにより、大企業の下請けから早期に脱却し、自立した小規模事業者を育成するとともに、地域の雇用を創出していくことを目指す。

【ネットワーク図】



【数値目標】（1社当たり）

支援内容	単位	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
展示会商談支援	社	1	9	9	12	12	12
商談会成立支援	件	未実施	5	5	8	8	8
PRシート作成支援	件	未実施	3	5	7	10	15
プレスリリース発信支援	件	未実施	3	5	7	10	15

※PRシートは14ページを参照

（取り組みの方針）

姫路市商工会としては、上記課題や目標を踏まえ、兵庫県や姫路市、地元金融機関その他支援機関と連携し、まずは平成29年～33年の5年間を掛け、経営発達支援事業を実施し、「企業支援機能の強化」を徹底的に図ることとする。

方針としては「地域企業の経営安定を図り、繁栄企業を数多く育てる」を掲げ、「経営革新の支援」や「創業者の育成支援」、「事業承継の支援」、「ものづくり企業の育成・ネットワーク化」を重点的に実施する。

また、「地域振興支援機能を強化し、地域への付加価値を高める」を方針とし、「観光をキーワードとした地域内資金循環システムの構築」や「地域資源を活かした地域ブランドの創出」を主眼とした事業を実施し、目標達成を実現していくこととする。

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 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日)

平成 29 年 4 月 1 日から平成 34 年 3 月 31 日までの 5 年間に経営発達支援事業の実施期間とする。

(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 後半】

小規模事業者の事業を支援するには、地域の事業者が置かれた経営環境を把握することが重要になる。地域の小規模事業者の経営支援に経済動向調査の結果を活用できるよう取りまとめを行う。また、小規模事業者に経済動向を定期的に提供することで、的確な経営判断を行えるよう支援していく。

(現状と課題、今後の取組み)

姫路市商工会では、全国商工会連合会に協力し「中小企業景況調査」を年 4 回実施してきた。この景況調査を実施することで、小規模事業者を取り巻く経営環境を把握することに努めてきた。しかしながら、当商工会が主体となり、調査結果を事業計画の策定支援や相談業務に活用することは少なかった。

また、経済動向の調査結果を小規模事業者へ提供することも十分ではなかった。商工会が年に 2 回、発行している会報誌もセミナーやイベントの紹介のみで経済動向の調査結果は掲載していない。今後は、下記に示す経済動向情報を収集、整理し、小規模事業者に広く情報提供できる仕組みを構築する。

(調査項目)

姫路市商工会では、「観光振興」「商業・サービス振興」「ものづくり振興」を担う小規模事業者を支援し、地域経済を活性化するという中長期ビジョンを掲げている。この中長期ビジョンを実現するため、地域を訪れる観光客数や消費、雇用などに関する地域経済の動向を重点的に調査する。具体的な調査資料は次のとおり。

- i) 中小企業庁・全国商工会連合会の「中小企業景況調査」の活用 (年 4 回公表)
(売上、資金繰り、在庫、設備投資、雇用などに関する景況を把握する)
- ii) 兵庫県の景気動向指標 (兵庫県) の把握 (年 1 2 回公表)
(消費者物価、企業倒産、地域内の有効求人倍率などを把握する)
- iii) 但陽信用金庫の「景気動向調査レポート」 (年 4 回公表)
(地域内の個人消費の動き、業種別の企業 D I、エリア別の業況 D I を把握する)
- iv) 姫路市情報政策室の姫路市主要統計指標 (年 1 回公表)
(地域別人口、消費、産業別求人件数、設備投資、公共投資額などを把握する)
- v) 姫路市観光動向により、市内の主要観光地別の観光客入込数を把握 (年 1 回公表)
- vi) 姫路市中央卸売市場の統計資料 (年 1 回公表)
(姫路市内の青果および水産物など生鮮食品の品目別の取扱数量及び金額を把握する)
- vii) 総務省統計局のサービス産業動向調査 (年 1 回公表)
(医療介護、情報通信、生活・娯楽サービス業の需要動向 D I や従事者数などを把握する)

(調査結果の活用方法)

①経営指導員や小規模事業者が i) ～ vii) の経済動向の調査結果を経営分析に活用しやすいよう業態別に経済動向の調査結果を整理する。

	基本的な調査項目
観光振興 (宿泊、飲食店)	市内の主要観光施設の入込数／旅行形態／交通手段 観光の際に使う宿泊費／飲食費／土産代 など
商業・サービス振興 (小売・サービス業)	サービス産業別の年間売上高／従業員1名あたりの売上高 姫路市内の青果および水産物の取扱数量及び金額 など
ものづくり振興 (製造業、建設業)	製造業者の設備投資額、人材の雇用に関する動向 市内の一般住宅の建築動向、公共事業の動向 など

② 小規模事業者にとって見やすいように「製造業・建設業」「宿泊業・飲食業」「小売業・サービス業」など業種別に経済動向調査の結果をA4、1枚程度にまとめ提供する。

③ 巡回訪問の際に、タブレットに分析した情報を携帯し、小規模事業者の経営支援のため、いつでも情報提供できるようにする。また、姫路市商工会が年に2回発行する会報にも、経済動向調査の結果を掲載し情報提供する。

④ 商工会員以外にも広く情報提供できるように、調査分析した情報はホームページにも掲載する。

⑤ 地域経済の調査結果は、小規模事業者の経営環境分析をする際の基礎データとして活用する。

(目標)

姫路市商工会として「製造業・建設業」「宿泊業・飲食業」「小売業・サービス業」など業種別の経済動向調査票を年4回更新し、経営環境分析の基礎データとして活用する。また、小規模事業者にはホームページや商工会が発行する会報に調査結果を掲載し情報提供する。

	現状	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
i) 中小企業景況調査の実施	4回	4回	4回	4回	4回	4回
ii) 兵庫の「景気動向指標」の収集分析	未実施	12回	12回	12回	12回	12回
iii) 但陽信用金庫の「景気動向調査」の収集分析	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
iv) 姫路市情報政策室の市主要統計指標の収集分析	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
v) 「姫路市観光動向調査」の収集分析	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
vi) 姫路市中央卸売市場の統計資料の収集分析	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
vii) 総務省統計局のサービス産業動向調査の収集分析	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
上記の統計資料を姫路市商工会が取りまとめる回数	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
ホームページへの掲載・更新	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
会報への調査結果の掲載	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】

（現状と課題、今後の取組み）

経営発達支援事業を進めるうえでは、まず個社の経営分析をすることが必要である。これまで姫路市商工会では小規模事業者の経営改善のために、巡回訪問や窓口相談を実施してきた。しかし、経営環境分析など踏み込んだ支援は、十分には取り組めていない現状である。

経営分析に十分に取り組めなかった要因は、①経営環境分析をどの企業を対象に提案するか基準が明確でなかったこと、②小規模事業者が商工会に経営分析を依頼する機会そのものが少なかったことが挙げられる。

今後は、姫路市商工会として経営分析を提案する基準を設け、この基準を満たす企業に対して、経営分析支援の実施を経営指導員による巡回訪問時に提案する。また、商工会の会員以外にも、広く経営分析の機会を提供できるよう「経営分析セミナー」などを開催する。

（事業内容）

当商工会では、次のステップで経営環境分析を実施する計画である。

<ステップ1：経営分析セミナーの実施>

会員以外の小規模事業者にも、広く経営分析の機会を提供できるよう「経営分析」に関するセミナーを年2回程度開催する。

<ステップ2：経営指導員による巡回訪問>

経営指導員による巡回訪問により、地区内の小規模事業者の現状を把握する。現状をヒアリングする際には、経営指導員が「SWOT」や「3C」の分析フレームを意識しつつ、事業者の現状を客観的に把握することに努める。特に「業績の悪化」や「事業承継」「第二創業」「新商品・新サービス開発」などは小規模事業者にとって事業のターニングポイントとなる時期であり、これらが対象となる企業には経営環境分析の実施を必ず提案するようにする。

	これまでの支援	今後の取組み
経営分析実施対象	全て会員（会員数949社）。結果、1社1社に深く関与することが難しい。	地域内の小規模事業者で「業績の悪化」や「事業承継」「第二創業」「新商品・新サービス開発」など事業のターニングポイントを迎える事業者。

（分析項目）

小規模事業者が抱える経営課題に応じて、定性面／定量面の経営分析を実施する。例えば、新商品開発などを実施する小規模事業者には商品ライフサイクル分析や商品別の利益貢献分析などを実施する。経営分析は小規模事業者と専門家、職員と十分に相談しながら進めるが、基本的な分析項目は下表の内容とした。

区分	定性分析	定量分析
ヒアリング時（全般）	・SWOT分析 ・3C分析／4P分析	・売上高推移 ・粗利益率／営業利益の推移
業績悪化や新商品開発	・商品ライフサイクル分析 ・ポジショニング分析	・損益分岐点分析 ・商品別、顧客別の利益貢献分析
事業承継、第二創業	・バリュー分析（付加価値分析） ・事業価値分析	・株式保有状況、借入金状況分析 （経営権や資金調達力に関する分析）

（事業内容とその有効性）

姫路市商工会では、これまで地区内で事業を行う企業に対し、一律の支援サービスを提供してきた。しかし、一方で全ての小規模事業者を支援対象とすることは、1社1社に深く関わる伴走型支援を実行するうえでの阻害要因ともなりえる。

そこで上述のように「業績の悪化」や「事業承継」「第二創業」「新商品・新サービス開発」を迎え

る事業者を重点支援対象とし、経営分析の実施を提案する。これまでのように全ての企業をターゲットとするのではなく、事業の拡大や転換などのターニングポイントとなる時期に伴走型の支援を実施することで、支援の有効性はより高まることが期待できる。

(手段)

- ・経営分析は、①経営分析セミナーによる周知、②巡回訪問による現状分析の2ステップで実施する。「経営分析セミナー」や「巡回訪問」の際には、事業者に経営分析の重要性を理解してもらうために小冊子やチラシを用意して説明する。
- ・巡回訪問や窓口相談時に経営指導員によって、ヒアリング事項にバラツキがでないよう専用のアンケートシートを作成する。アンケートシートに基づき「事業承継」や「第二創業」「新商品・新サービス開発」などに関する支援ニーズがないかを確認する。

(活用方法)

- ・アンケートシートにより確認した支援ニーズは、商工会内で実施する週1回のミーティングで情報を共有する。また、巡回訪問の効率性や情報の共有化を図るため、アンケート結果はデータベースに蓄積する。
- ・経営環境分析結果を活用して事業計画策定を支援する。その成功事例は、商工会の会報や小冊子で紹介し、経営環境分析の支援ニーズを高めることに利用する。

(目標)

- ・経営分析の基礎となる巡回訪問と窓口相談は、年間実施数を最低500件とする。
- ・経営分析セミナーは1回あたりの参加者は最低20名を目標に、広報と参加機会の創出を図る。

	単位	現状	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
経営分析のための巡回件数	社	500	510	520	530	540	550
経営分析セミナーの受講社数	社	未実施	20	25	30	35	40
経営分析件数	件	未実施	40	45	50	55	60

(期待効果)

- ・経営分析の結果を小規模事業者へフィードバックすることで、自社の経営状況を客観的に把握でき、事業計画作成に向けた足がかりとなる。
- ・経営課題を把握することで、課題解決に向けた経営計画策定の意識が芽生える。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針 前半】

(現状と課題、今後の取組み)

小規模事業者が売上拡大と利益拡大により持続的に発展していくためには、経営分析の結果を踏まえた事業計画の策定が必要である。しかしながら、事業計画策定支援は、補助金申請のためのものが中心で小規模事業者の持続的発展に資する事業計画策定支援はしてこなかった。

一方、姫路市商工会では、これまで事業計画の重要性を啓蒙するため「経営革新セミナー」や「創業スクール」を開催してきた。参加人数は、「経営革新セミナー」、「創業スクール」とも10名程度ながらも、該当分野に精通した専門家と連携し、参加者には概ね好評を得ている。

過去の実績として、創業スクールを受講したメンバーの開業率は約25%程度である。また、経営革新の認定者も年間2件程度に留まっている。今後の課題としては、①「経営革新セミナー」や「創業スクール」の参加者に対してハンズオンの支援を進め事業計画の実行性を高めることや、②事業承継や新事業・新商品開発などより専門性の高い事業計画の作成の支援体制を整えることなどが挙げられる。

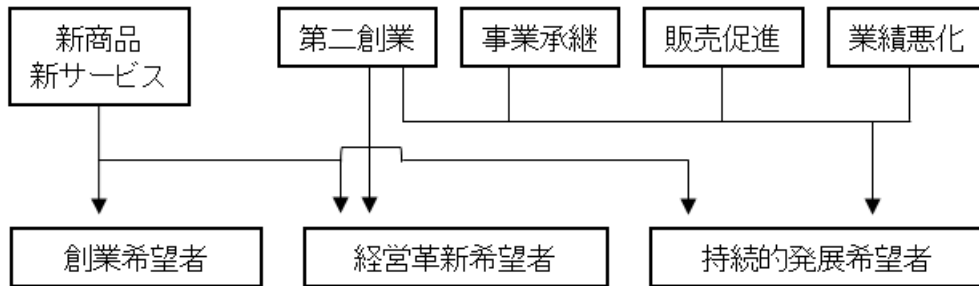
(事業内容)

(考え方・支援対象)

事業計画の作成支援の主たる対象者は1) 創業希望者、2) 経営革新希望者、3) 持続的発展希望者とする(以下図のとおり)。

姫路市商工会では、中長期ビジョンとして「地域ブランドの創出」や「観光資源のPR」に力を入れている。地域資源を活用し新たな商品・サービスを生み出そうとする創業者を支援することは、地域の経済を循環させるために重要である。

また、「事業承継」や「第二創業」、「業績悪化」からの回復を目指す小規模事業者を支援することも地域の雇用を確保するうえでは欠かせない。これらを目指す事業者に対し、経営分析支援を実施する計画であり、分析結果を踏まえた実効性の高い事業計画を策定することが地域振興ビジョンの実現につながると考えている。



また近年は、事業承継や新事業、新商品開発、販売促進など、よりテーマを絞った「具体性・実用性の高い経営計画を作成したい」との声を小規模事業者から聞くことがある。商工会員以外の小規模事業者への支援も行う新たな取り組みとしての「事業承継」や「新事業・新商品開発」、「販売促進」など、テーマを絞った事業計画策定支援セミナーを開催する。

(事業計画策定支援の手段)

(支援対象者 持続的発展希望者)

小規模事業者の持続的な発展を支援するため、新たな取り組みとして「事業承継」や「販売促進」などにテーマを絞った、事業計画策定セミナーを開催する。また、ローカルベンチマーク(通称ロカベン)や「経営計画つくるくん」を紹介し、経営力向上計画の策定を支援する。

なお、業績の悪化など急を要する事業者に対しては、金融機関や専門家と連携を図りつつ、業績回復に必要な経営計画策定支援を行う。

(支援対象者 経営革新希望者)

新商品開発や第二創業など経営革新を目指す事業者に対しては「経営革新計画策定セミナー」を年1回開催している。これに加え、今後は専門家派遣制度を活用し、経営革新に取り組む小規模事業者を支援する。また計画の実効性を高めるため、出席者に対し四半期1回以上の巡回指導を行う。

(支援対象者 創業希望者)

姫路市商工会では、創業希望者への経営計画策定支援として、1)創業スクール(年1回)と2)個別相談を実施してきた。創業スクールは過去4年間連続開催し、参加者のうち約8割が女性であるという傾向を掴んでいる。女性ならではのスモールビジネスを立ち上げたいというニーズも強い。このことから、今後は新たな取り組みとして女性向け創業セミナーを開催する。

	これまでの経営計画作成支援	今後の取り組み
持続的発展希望者	1)巡回相談	1)巡回相談 2)事業承継セミナー 3)販売計画策定セミナー 4)経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」や「ロカベン」の利用紹介
経営革新希望者	1)経営革新セミナー	1)経営革新セミナー 2)専門家派遣
創業者希望者	1)起業スクール(5回シリーズ)	1)起業スクール(5回シリーズ) 2)女性向け創業セミナー

(目標)

各種セミナーを開催することで、商工会員外からも広く経営計画策定支援の希望者を募る。セミナー後には職員や専門家を交えた個別相談会を開催ながら経営計画の策定支援を進めていく。

	単位	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
A. 販売計画策定セミナー参加社数	社	0	40	45	50	55	60
B. 事業承継計画セミナー参加社数	社	0	10	10	15	15	20
C. 経営革新セミナー参加社数	社	10	20	20	25	25	30
D-1 起業スクールの参加者数	人	10	20	20	25	25	30
D-2 女性向け創業セミナー参加者	人	0	20	20	25	25	30
a. 販売計画の策定支援件数	件	0	35	40	45	50	55
b. 事業承継計画の策定支援件数	件	0	2	2	2	3	3
c. 経営革新計画の作成支援件数	件	0	1	1	2	2	3
d. 創業計画の作成支援件数	件	7	10	10	10	10	10
フォローアップが必要な 計画件数合計 (a+b+c+d)	件	7	48	53	59	65	71

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針 後半】

(事業計画実行支援の手段)

事業計画のPDCAサイクルを回していけるよう、各種セミナー等で事業計画を作成した小規模事業者全員に対して、四半期に1度(年4回)、経営指導員等が巡回し、事業計画の実効性を高める。なお、巡回訪問時の具体的な指導内容は次の通りである。

(実行支援の具体的な内容)

- ・(事業計画の進捗管理)
小規模事業者の事業計画が確実に実現できるよう、経営指導員等が事業者と連携して、事業計画の進捗状況を確認する。
- ・(事業者毎の実行管理シートの作成)
フォローアップの支援内容は「事業計画実行管理シート」に記録し、商工会内で経営指導員等の情報共有化を図る。
- ・(事業計画の効果検証)
事業計画と結果の違いを把握するため、外部専門家等を活用して、再分析や改善提案などの実行管理を図り、見直しが必要であれば、専門的見地からアドバイスし、ブラッシュアップする。
- ・(支援施策の情報提供)
商工会経営指導員等がタブレット等を活用し、中小企業庁、ミラサポ等の施策情報や補助金に関する情報を提供する。

(フォローアップの頻度・目標)

各種セミナー等で事業計画を作成した小規模事業者全員には、四半期に一度（年4回）、商工会経営指導員等の巡回訪問によるフォローアップを実施する。また、策定した事業計画の進捗が思わしくない事業者には月に一回、重点的なフォローアップ指導を展開する。

	単位	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	
計画フォローアップ目標社数 (a+b+c+dの合計)	社	7	48	53	59	65	71	
内 訳	a. 販売計画 フォローアップ事業所数	社	0	35	40	45	50	55
	b. 事業承継計画 フォローアップ事業所数	社	0	2	2	2	3	3
	c. 経営革新計画 フォローアップ事業所数	社	0	1	1	2	2	3
	d. 創業計画 フォローアップ事業所数	社	7	10	10	10	10	10

※事業計画の策定支援対象者全てをフォローアップの対象として支援する。

(効果・有効性)

経営計画の策定と実行支援により小規模事業者が事業の現状を把握し、それを踏まえた目標設定や取り組みを実施することが出来るようになり、継続した事業の経営を行えるようになる。

また、経営指導員等の伴走型支援を通して、小規模事業者自らが事業計画を作成できるようになり、将来の持続的発展に繋げることができる。

5. 需要動向調査に関すること(指針 前半)

(現状と課題)

これまで需要動向の調査に関しては、経営指導員が地域の事業者や消費者の意見を単に聞くのみで、その情報分析や収集を組織的には行っていなかった。また、収集した情報は、定量的に分析されておらず、小規模事業者の売上拡大や販路開拓に活用できる状況ではなかった。

また、イベント販売や展示会などを開催しても、商品の即売などをするのみで、アンケート調査などは実施していなかった。

その一方で、姫路城など観光地域を中心とした市中心部に購買力が流出しており、当地域資源を活用した商品開発やその販路開拓を図ることが喫緊の課題となっている。

そこで、各地域産品の需要動向調査を一つの手段とし、その結果が小規模事業者の新商品や新サービスの開発と販路拡大に繋がるような調査を実施していくこととする。

(調査手段・手法)

需要動向調査の手法としては、アンケート調査を実施する。特に姫路市商工会の管轄エリアでは、夢前の「温泉石鯛、夢そば」、香寺の「ハーブ加工品」、家島の「水産物加工品」、安富の「柚子加工品」などの地域資源がある。

これらの地域資源の活用や販路拡大は、地域の活力を底上げするために重要であり、アンケート調査の重点品目とする。

(1) 特産品などに関するアンケート

青年部などが年に3回開催しているイベントでの販売会場や、姫路城周辺で開催されるフェスタやマルシェ等において来場者に対して、「柚子加工品」や「ハーブ加工品」などについて小規模事業者と連携してアンケート調査を実施する。

（需要動向調査の項目）

アンケート調査する需要調査の項目は下表の通りである。

品 目	アンケート項目
柚子加工品 （安富地域）	①味覚②酸味③甘味④価格⑤レシピ⑥食感⑦香り⑧パッケージ⑨量感⑩総合的満足度
温泉石鹸 （夢前地域）	①香り②使い心地③容量④値段⑤パッケージ⑥ロゴ⑦効能⑧再購入⑨成分表示⑩総合的満足度
水産物加工品 （家島地域）	①食感②味覚③値段④調理方法⑤産地表示⑥新鮮さ⑦賞味期限⑧量感⑨パッケージ⑩総合的満足度
ハーブ加工品 （香寺地域）	①香り②期待する効果③価格④色彩⑤あればいいと思う商品⑥味覚⑦ハーブに対するイメージ⑧再購入⑨安全性⑩総合的満足度
夢そば （夢前地域）	①価格②風味③レシピ④調理の手軽さ⑤成分表示⑥製麺のこだわり⑦つゆのこだわり⑧パッケージ⑨味覚⑩総合的満足度

※その他、居住地域や年齢、性別などの基礎情報も合わせて収集し、定量的に分析する。
アンケート調査の規模は、100名／1日程度を計画しており、ある程度の母集団から地域の特産品や観光に関する評価を知ることができる。

（2）業界紙やメディア等からの情報収集

アンケート調査で収集しきれない需要動向は、業界紙やメディア等から情報収集し、二次データを分析・整理して活用する。具体的な二次データの収集元は下記のとおり。

- ① 業界紙やメディア等からの情報収集（日本食糧新聞・日本パン菓子新聞・日本化学新聞等）
- ② 市内の各地域別の特産品の生産量、販売量や観光客の入込数のデータ（姫路市調査資料）
- ③ 姫路コンベンションビューローからの情報（姫路の観光に関する最新情報を定期的に受信）
- ④ 小規模事業者が求めるレベルに応じて、各種新聞・書籍・専門誌、ネット情報、データベース（日経テレコム・きんざい業種別審査辞典 DB 等）の情報を活用する。

（活用方法）

従来、商工会が開催するイベントでは、商品の物販とそのPRのみに留まっていたが、今後は展示会や販売会でのアンケート調査を実施することにより、消費者ニーズやその嗜好を分析する。その結果を基に、また業界紙やメディア等からの情報も活用して、参加した小規模事業者を交えた検討会を開催し、その結果を事業者に提供する。提供を受けた小規模事業者はデータを活用して新たな販路開拓や新商品開発を図ることとする。

《従来》

イベント販売・展示会の企画 → 商品の物販とそのPRのみ

《今後》

イベント販売・展示会の企画 → 販売会での商品PRとアンケート調査 → 検討会実施

※従来の販売会では、商工会はその会場設営やイベント告知に従事するのみで、次の商品開発につながる活動が行われていなかった。検討会を開催する狙いは、アンケート結果を生かした商品開発を促進することにある。

- ① 販売会やアンケート結果の検討会の記録は、議事にまとめ事業者に提供する。
- ② アンケート検討結果は、事業者が経営計画の立案する際の基礎データとして活用する。

（目標）

目標は下記のとおりである。アンケート調査を希望する事業者を商工会のホームページで募り実施する。各調査の基礎データの分析は、年に1回実施し、最新のデータを保つようにする。

	現状	H29	H30	H31	H32	H33
支援する業種	未実施	ゆず加工品の製造販売を行う小規模事業者	温泉石鹸の製造販売を行う小規模事業者	水産加工品の製造販売を行う小規模事業者	ハーブ加工品の製造販売を行う小規模事業者	夢そばの製造販売を行う小規模事業者
支援する個社の数	未実施	6社	4社	60社	5社	5社

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

（現状と課題、今後の取組み）

これまで姫路市商工会では、販路開拓支援事業として、以下の取組みを実施してきた。

- ① 商談会や展示販売会の紹介（国際フロンティアメッセなど年間2回程度）
- ② 地域内での物産販売イベントの開催（フェスタやマルシェなど開催年6回程度）

ただし、これまでの取組みは、イベント開催情報の提供のみであった。一時的には小規模事業者の売上確保には役立っているものの、継続した需要の喚起、販売ルートの確保などに繋がるものではなかった。また、展示会への出展は紹介のみで、商談件数や成約率の向上につながる支援にはなっていなかった。

特に地域内での催事イベントは、地元の消費者への訴求が中心であり、県外への訴求力は弱い。今後の課題としては、地域外への情報発信や販路開拓により、需要を拡大していく必要がある。

また、今後は出展する商品のブラッシュアップや出展メリット、出展経費と補助制度の説明などを通じて、小規模事業者が出展しやすい環境を整えていく。

（支援対象）

支援対象としては、第1にものづくり企業の商品・技術力PRという観点から、ものづくり系の展示会への出展を支援する必要がある。第2に、観光振興の観点からは、飲食業や宿泊業など観光事業に関連する小規模事業者の広報支援も重要である。

商工会のホームページを通じて、既存の販路だけでなく、新たな販路を開拓したい小規模事業者を募り、販路開拓を支援する。

(考え方・具体的な支援内容)

これまで姫路市商工会が実施してきた需要開拓の支援は、展示会・商談会の紹介のみであった。しかし、これでは商談件数や成約率の増加につながらないため、今後は展示会・商談会の前に商品や技術の特長をまとめたPRシートを作成することを支援する。

《PRシート 食品版 一部抜粋》

■ 商品特性と取引条件

商 品 名									
提供可能時期 (最も早い時期を()内に記載)	()	賞味期限/消費期限	賞味期限		消費期限				
主原料産地 (漁獲場所等)		JANコード (13桁もしくは8桁)							
内 容 量		希望小売価格	税抜		税込(切替)	税率			
1ケースあたり入数		保 存 温 度 帯	選択(又は右に記入) ▼						
発注リードタイム		販売エリアの制限	<input type="radio"/> 無 <input type="radio"/> 有						
最大・最小ケース納品単位 (〇ケース/日 など単位も記載)	最大		最小	ケースサイズ(重量)	幅(mm)	×	高さ(mm)	×	重量(kg)
認 証 等 (食品・工場・農場等)	<input type="checkbox"/> 有機JAS <input type="checkbox"/> ISO ※ <input type="checkbox"/> HACCP ※ <input type="checkbox"/> 農業生産工程管理(GAP) ※ <input type="checkbox"/> その他(右に記入) ※印のものは、具体的な取得内容を記載								
タ ー ゲ ッ ト	売 り 先	<input type="checkbox"/> 外食 <input type="checkbox"/> 中食 <input type="checkbox"/> 商社・卸売 <input type="checkbox"/> メーカー <input type="checkbox"/> スーパーマーケット <input type="checkbox"/> 百貨店 <input type="checkbox"/> その他小売 <input type="checkbox"/> ホテル・宴会・レジャー <input type="checkbox"/> 業務用対応可能 <input type="checkbox"/> ギフト対応可能 <input type="checkbox"/> その他(右に記入)							
	お 客 様 (性別・年齢層など)								
利 用 シ ーン (利用方法・おすめレシビ等)									
商 品 特 徴									

- ① 経営指導員が小規模事業者をヒアリングし、PRシートに落とし込むことで、自社の商品価値や求めるターゲット層が明確になり、バイヤーへのプレゼンテーションに具体性を持たせ、商談が円滑に進むことが期待できる。また、バイヤーからの要望や意見をシートに反映させることで、次の商品開発の足がかりにもなる。
- ② PRシートは、出品する商品の特長やターゲット層、利用シーン、規格などを明確にすることで、商談をスムーズにし成約率を高めるものである。
- ③ 今後は、食品版のみに限らず、「製造業」や「小売業」「観光業」等でも活用できる業種別のPRシートを作成し、商談会等に参加する小規模事業者のプレゼン力を強化する。

(訴求手段・連携先)

展示会・商談会の計画にあたっては、姫路市商工会のみでは集客力に乏しいので、各種団体との連携を図りつつ、需要開拓支援を進める。

(1) 都市部で開催される商談会・展示会・アンテナショップの活用

- ① 「新価値創造展」 主催：(独) 中小企業基盤整備機構
 <開催場所 東京 出展社数 455社 来場者数 49,551人(27年実績)>
 ものづくり系企業を中心に新しいアイデアや技術を求める中小企業が集い、連携の構築や新市場の販路開拓支援を行う。
- ② 地方創生『食の魅力』発見商談会 主催：実行委員会(第二地方銀行加盟行)
 <開催場所 東京 出展社数 221社 来場者数 2,216人(28年実績)>
 全国に向けて食材の販路拡大を希望する企業および団体と、地域色豊かな食材を求める食品担

当バイヤーとの商談の場を提供することを目的に毎年開催されている商談会。

③ アンテナショップ「むらからまちから館」の活用

<開催場所 東京 出展社数 1,000 社 来場者数 1,000,000 人 (27 年実績) >

全国の商工会から厳選された地域特産品を扱うアンテナショップ。事業者と経営指導員が協力してPRシートを作成し、アンテナショップでの取り扱いを支援する。

《支援対象》 首都圏において販路開拓を目指している小規模事業者

《期待する効果》 商談会、展示会、アンテナショップでPRシート等を活用することにより、兵庫県だけでなく、全国レベルで売れる商品を開発し、今後、首都圏を市場にしていくことが可能になる。

(2) 地方で開催される商談・展示会・アンテナショップの活用

① 「国際フロンティアメッセ」 主催：国際フロンティア産業メッセ実行委員会（兵庫県ほか）

<開催場所 神戸 出展社数 431 社 来場者数 29,455 人 (27 年実績) >

西日本最大級の総合展示会。企業や大学・研究機関による先端技術の紹介や新事業創出の基盤となる製品展示を中心に技術交流・ビジネスマッチングを促進する展示会。

② 姫路地場産ビル・アンテナショップ「播産館」の活用

兵庫県姫路市を中心とした姫路・西はりま地域の菓子・お土産・特産品を販売。上述のPRシートを作成し、アンテナショップでの取り扱いの交渉を支援する。

《支援対象》 深く地域に根差した事業展開を考えている小規模事業者

《期待する効果》 商談会、展示会、アンテナショップへ参加する小規模事業者に対しては、全社にPRシートを作成する。これにより、商品メリット等が説明しやすくなり、商談数や成約率が高まることが期待できる。

(3) インターネットを使った訴求手段の活用

① 「J-GOOD TECH」の掲載促進 主催：(独) 中小企業基盤整備機構

中小機構が運営するホームページ上で自社の製品や技術情報、会社情報を公開し、大手企業とのマッチング促進を図る。

② 「ザ・ビジネスモール」 主催：大阪商工会議所

企業情報データベース検索、ビジネスマッチング、販路開拓、取引拡大、商談機会を提供するWEB上の「商談モール」。情報登録にあたっては、自社の強みや事業内容を的確に示すキーワード設定の方法などを経営指導員が助言する

《支援対象》 全国に広く事業展開や販路開拓を考えている小規模事業者

《期待する効果》 B to Bの商談サイトを活用することで、商談先が日本全国に広がり、遠方への出展が困難な小規模事業者需要拡大の機会を創出できる。

(4) プレスリリースを活用した観光・小売・サービス事業者の需要開拓支援

これまで姫路市商工会では、プレスリリースを活用した広報支援はしてこなかった。今後は広報力を広げるため、地元の新聞社やミニコミ誌、都市部のメディアへのプレスリリースを強化する。

プレスリリースを活用した需要開拓支援としては具体的には、下記の取り組みを実施する。

① 広報に詳しい専門家の協力を得て、新聞社や雑誌、TV局など在阪のメディアリストを作る。

② 飲食店や小売店、宿泊業など観光関連事業者の希望に応じて、新商品や新サービスに関するプレスリリースを発行する。

③ 観光シーズンとなる秋や春には、地域内の観光名所や観光プランを紹介するプレスリリースを商工会として作成し、地域の情報発信力を高める。

《支援対象》 プレスリリースをこれまで実施したことのない小規模事業者

《期待する効果》 広報力が乏しい小規模事業者の商品・サービスを県外の消費者にも知らしめる機会が増える。

（目標）

需要開拓支援の数値目標は、下記のとおりとする。

① 展示会出展に関する数値目標（1社当たり）

		現状	H29	H30	H31	H32	H33
「新価値創造展」	商談件数	0	4	4	5	5	5
	成約件数	0	2	2	3	3	3
地方創生『食の魅力』 発見商談会	商談件数	0	2	2	3	3	3
	成約件数	0	1	1	2	2	2
アンテナショップ 「むらからまちから館」	売上額	0	69万	83万	99万	119万	143万
「国際フロンティアメッセ」	商談件数	1	3	3	4	4	4
	成約件数	0	2	2	3	3	3
姫路地場産ビル・ アンテナショップ「播産館」	売上額	0	46万	55万	66万	79万	95万
「J-GOOD TECH」	受注件数	0	2	2	2	2	2
「ザ・ビジネスモール」	受注件数	0	2	2	2	2	2

	現状	H29	H30	H31	H32	H33
PRシート作成件数	0	3	5	7	10	15
プレスリリース発信件数	0	3	5	7	10	15

・地域経済の活性化に資する取組み

姫路市では、中国縦貫自動車道と連結する夢前スマートインターチェンジを設置し、平成27年9月26日から供用を開始した。

このことにより、地域住民の利便性に加え、観光振興や地域産業活性化などの効果が期待されている。

そこで、姫路市商工会では、この機会を捉え夢前スマートインターチェンジを活用して地域内外への幅広い発信を行い、併せて観光交流人口の増加や産業間連携機会の構築、地元企業への雇用拡大等を図ることとする。

そのため、姫路市をはじめ、同インターチェンジの活用を模索してきた「食と農で結ぶ夢街道づくり実行委員会」等各種団体と情報交換を行い、地域の方向性を共有して地域経済活性化の取組みを実施する。



※スマートインターチェンジ

高速道路の本線やサービスエリア、パーキングエリア、バスストップから乗り降りができるように設置され、通行可能な車両（料金の支払方法）をETC車載器を搭載した車両に限定している簡易型インターチェンジ。

1. 地域経済活性化事業

(現状と課題、今後の取組み)

姫路市商工会では、これまで「家島さくらまつり」(4月)や「あじさいまつり」(6月)、「夢さきふるさとまつり」(7月)、「香寺町農業・産業祭」(11月)を開催してきたが、イベントを単に実施するだけで終わっており、これが地域活性化面での検証は実施していない状況である。

地域活性化を図るには、行政や大学、経済団体等の連携がますます重要となっており、将来的にも関連する産業の起業、創業意欲を高め、地域間の産業連携を推進していくことが求められている。

今後は、このイベントのほか、姫路市や兵庫県立大学、観光事業者等と方向性を共有して、地域所得・売上の向上や地域の将来を見据えた新たな産業おこしに繋がる取組みを実施していくこととする。

(事業内容)

(1) 各種イベントの継続開催

姫路市行政と連携して、活性化の方向性を共有して「家島さくらまつり」(4月)や「あじさいまつり」(6月)、「夢さきふるさとまつり」(7月)、「香寺町農業・産業祭」(11月)を開催する。

(2) 「食と農で結ぶ夢街道づくり」事業

兵庫県立大学や地元企業や観光業者、農業者などで構成する「食と農で結ぶ夢街道づくり実行委員会」(委員長 関 哲洋(兵庫県立大学環境人間学部 教授))企画部会・ワーキンググループに参加して、新特産品「夢前ブランド」の開発や観光資源の発掘、夢前スマートインターチェンジを活用したアンテナショップの設置など地域活性化の方策を検討する。

(3) 「地域ブランド研究会」開催事業

姫路市北部地域の活性化を図るべく、民間事業者等で「地域ブランド研究会」を組織して新たな未利用資源を活用した地域ブランドづくりを図る。

具体的には、ひょうご産業活性化センターから専門家のアドバイスを得て、塩田温泉の鉱泉を利用した食品開発(温泉粥レトルトパック等)を実現するため、研究会・勉強会・交流会を開催することとする。

地域ブランド研究会委員名簿

氏名	会社名	業種	主力商品(得意分野)
上西健一郎	キャンデ屋	飲食料品小売業	食料品小売
北村 正和	(株)北村工業	総合工事業	土木工事
壺阪 豊之	ツボサカ紙工業	印刷・同関連業	印刷
上山洋一郎	(株)上山旅館	宿泊業	旅館
新井 善一	(株)サンライト	電気機械器具製造業	電球製造
下森 繁弘	(有)下森瓦商店	識別工事業	屋根工事
土山 亨司	(有)土山商店	識別工事業	屋根工事
宇鷹 正人	(株)宇鷹建設	総合工事業	一般土木建築工事
難波百合子	ひょうごの逸品コラボ隊	飲食業	麺
壺坂 良昭	壺坂酒造(株)	酒類製造業	酒
衣笠 愛之	(有)夢前夢工房	農業	米・野菜
福岡 譲一	(株)香寺ハーブガーデン	食料品製造業	ハーブ商品

2. 観光をキーワードとした地域内資金循環システム検討事業

将来に亘って地域社会を維持発展させるためには、経済活動が必要であり、「外から資金を呼び込む力」と「地域内で資金を循環させる力」、そして、その主体となる「人材」を育成することが必要である。

(現状と課題、今後の取組み)

商工会では、平成 23 年度に地域活力増進事業として観光面の活性化に関する調査を実施したが、それ以降は観光面の調査研究を実施していない状況下にある。

今後は、観光関係の事業者等が連携して委員会をつくり、観光等交流人口を増加させ、地域内で資金・資源を循環するシステムを検討していくこととする。

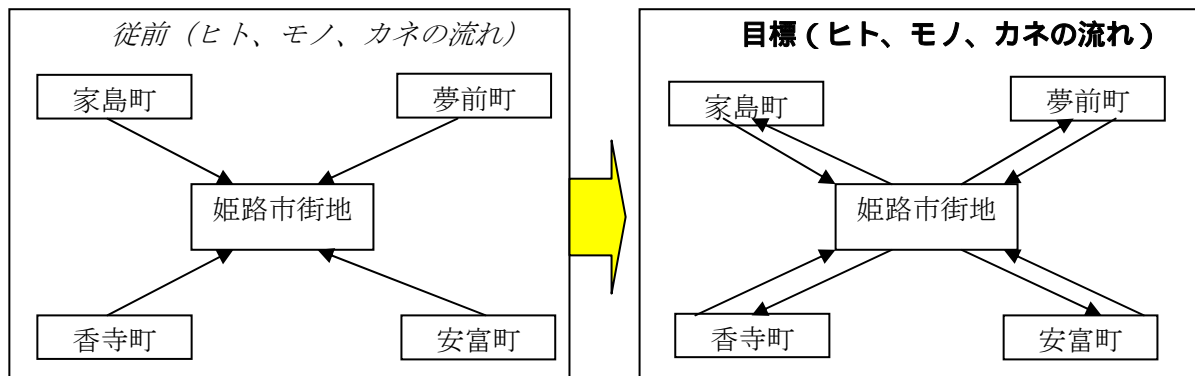
(事業内容)

(1) 地域内資金循環システム検討事業

観光関係の事業者や専門家が参画して委員会を設置して、観光をキーワードとした地域内資金循環システムを検討する。

地域内資金循環システムの取組みについて同委員会で具体的な基本計画を策定して、広く周知していくこととする。

【検討スキーム】



(目標)

平成 28 年度から、観光をキーワードとした地域内資金循環システム検討事業について取組み、具体的な数値目標は以下のとおりとする。

支援内容	単位	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
地域内資金循環システム 検討委員会開催	回	未実施	2	3	3	4	5
同システム基本計画	件	未実施	1	2	3	4	5

・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

行政や外部支援機関との連携体制を構築し、地域経済動向分析や事業計画策定、販路開拓事業の支援ノウハウの情報交換を通して、経営発達支援事業のさらなる強化を図る。

(現状と課題、今後の取組み)

商工会では、これまで中播磨地区支援機関（市川町・神河町・福崎町・姫路市商工会、姫路商工会議所）の経営指導員を対象とした会議に参加し、支援ノウハウや支援事例について情報交換する程度であり、他の支援機関との連携は希薄であった。

今後は、各支援機関との連携を強固にして情報交換に努め、多方面から情報を収集して商工会の支援能力を向上させていくこととする。

(事業内容)

(1) ものづくりネットワーク連絡会議の開催

本経営発達支援計画では、ものづくりネットワークの形成を中長期目標に掲げており、姫路市や中播磨県民センター、ひょうご産業活性化センター、兵庫県ものづくり大学校、姫路ものづくり支援センター、兵庫県商工会連合会、金融機関担当者と、商工会担当者による連絡会議を四半期に一度開催し、ものづくりに関する支援策や企業情報について意見交換することにより、ものづくり企業の販路開拓等を支援することとする。

(2) 金融機関連絡会議の開催

市内信用金庫（但陽・西兵庫・兵庫信用金庫）担当者と地域経済動向や支援事例について四半期に一度意見交換し、今までの金融あつ旋に止まらず、金融機関の支援ノウハウを商工会の経営発達支援策にも反映させていくこととする。

また、日本政策金融公庫姫路支店担当者とは、半期に一度、マル経資金の融資あつせんを通じて、地域経済動向等の情報交換を行い、また、最新施策の情報を得て小規模事業者の需要開拓を図る基盤を構築する。

(3) 創業支援団体連絡会議の開催

「特定創業支援事業」を実施している姫路市や姫路商工会議所、日本政策金融公庫姫路支店、兵庫県信用保証協会姫路支所、ハローワークひめじ等の関係団体と連携して、半期に一度、創業支援施策について情報交換し、各関係機関の創業支援策を踏まえて事業計画策定支援に係るノウハウ等を構築する。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

商工会経営指導員をはじめ全職員の資質向上を図り、小規模事業者の売上・利益を増加させ、持続的発展に繋げるなど経営発達支援事業の実効ある成果を実現する。

(現状と課題、今後の取組み)

商工会では、これまで兵庫県商工会連合会や中小企業基盤機構等の外部研修に職員を派遣してきたが、目的を意識した計画的な受講や、情報共有化はほとんど出来ていなかった。

今後は、商工会が経営発達支援機能を果たしていくためには、実際に経営発達支援にあたる経営指導員等職員の能力向上が不可欠であることから、今後は、過去の反省を踏まえ、商工会組織としても、計画的に資質向上策を展開していくこととする。

(事業内容)

(1) 職場外研修 (OFF-JT)

商工会組織として職員の能力向上を図るためには、まず研修機会の確保を図っていくこととする。

具体的には、商工会等職員から自分の強み、弱みとなる支援能力を棚卸しさせ、それに基づいて年間研修計画を作成する。

その計画に基づき、毎年、中小企業大学校関西校の専門コース等に経営指導員や補助員を参加させ、創業や経営革新、事業承継、販路開拓、地域資源活用などの分野で支援能力の向上を図り、小規模事業者の売上や利益の増加に資することとする。

また、兵庫県商工会連合会や民間機関が主催する専門分野別研修会にも職員を積極的に参加させ、資質向上を図ることとする。

(2) 職員の情報共有化のための取組み

専門コース受講後には、商工会全職員を対象とした「研修報告会」を開催し、支援ノウハウ等の知識の研鑽を図ることとする。

また、支援ノウハウの共有化を図ることを目的として、支援事例のデータベース化を図り、新しく職員となった者や、他の職員が今後の経営支援に活用出来るよう「支援事例シート」を作成する。

さらに、1週間に1回、経営指導員をはじめ全職員の「職場内会議」を開催し、地域情報の共有化に努める。

その他、経営分析や経営支援施策、地域活性化方策など職務に関連した内容については、商工会内部で1ヵ月に1回、全職員による「職務関連勉強会」を開催する。

(3) 職場内研修 (OJT)

OJTの手法も充実させ、キャリアの長い職員から短い職員に知識やノウハウを伝えていくという組織体制も整備していく。

そして、年間の巡回目標を一人700件掲げ、難しい支援案件については、チームを編成して複数の経営指導員でその解決に向けて対応する。

そのほか、人事評価システムの活用、人事交流の促進といった人事管理諸施策の有機的連動も図っていくこととする。

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

年度末に計画と実績を検証する以下の体制を構築し、PDCA サイクルの手法で経営発達支援事業を毎年1回評価する。

(事業内容)

(1)「事業検証委員会」(商工会役員4名で構成、外部専門家として税理士、中小企業診断士2名参画計6名)を設置し、毎年度1回、経営発達支援事業の計画と実績の検証を実施する。

構成員の果たすべき役割

区分	対象者・役割
外部専門家	税理士、中小企業診断士を外部専門家として委嘱。 事業評価を的確に取り纏め、指導する。
商工会役員	商工会理事会で適任役員に対して委嘱。 事業評価のための情報収集を行うとともに、商工会理事会で報告する。

<検証のポイント>

- ・小規模事業者の支援内容の目標に沿った事業が行われているか
- ・成果の達成レベルはどうか
- ・小規模事業者の反応はどうか
- ・小規模事業者の経営支援ニーズに対応している事業かどうか
- ・事業の質は高まっているか
- ・商工会職員の成長度はどうか
- ・適材適所で事業執行が行われているか

(2)上記検証で指摘された「計画と実績」を踏まえ、その乖離に対する改善措置を委員会に報告し、承認を受ける。

(3)上記結果については、商工会理事会に報告するとともに、総代会においてもその内容を説明する。

(4)報告した結果を「商工会ニュース」や「ホームページ」に掲載して小規模事業者にその内容を広く開示する。

(5)翌年度の「事業検証委員会」において、中長期スパンで改善措置が是正されたかどうかを検証する。

(事業評価・見直しスキーム)

経営発達支援計画に基づいて伴走型支援を実施



中長期ビジョンを踏まえた目標に基づいて経営発達支援計画を作成

評価結果から経営発達支援事業を見直し
改善措置を事業検証委員会で報告
理事会、通常総代会で報告

事業検証委員会（外部専門家等）による評価
ホームページ、商工会ニ
ユースで公表

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

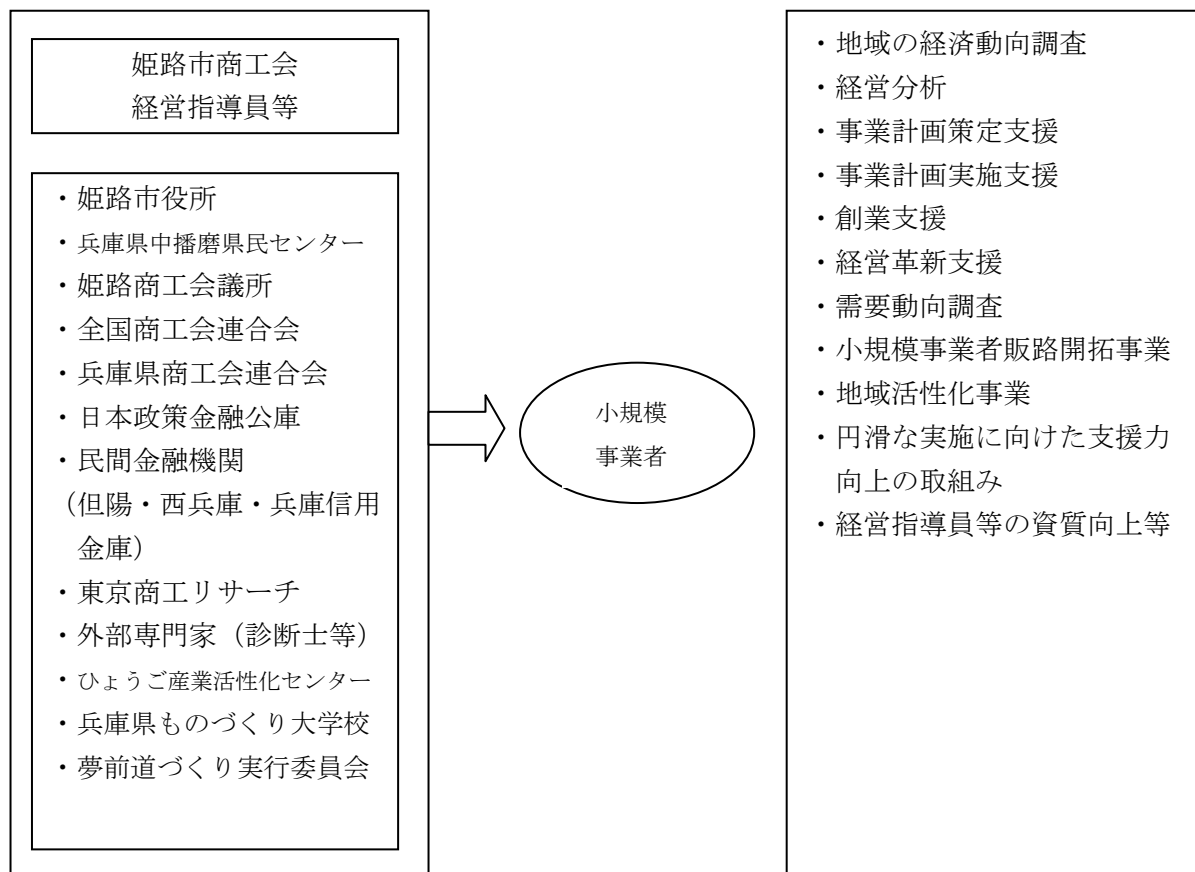
経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 4 月現在)

1. 実施体制、組織体制

(実施体制)

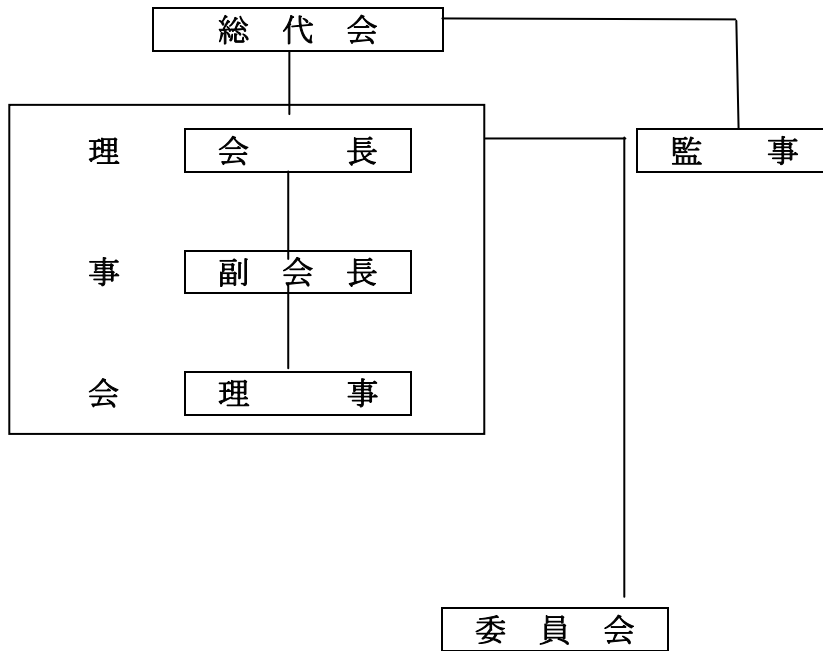
経営発達支援事業を確実に実施していくため、商工会職員 13 名（事務局長 1 名、経営指導員 7 名、補助員 2 名、記帳専任職員 1 名、一般職員 2 名）でプロジェクトチームを編成する。



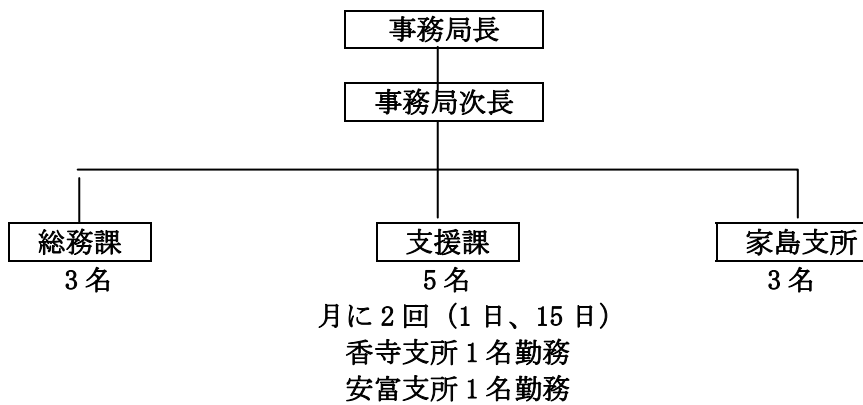
事業名	担当事業	総括責任者	メンバー
経営発達支援事業	地域の経済動向調査 経営状況分析 事業計画策定支援 事業計画実施支援 創業支援 経営革新支援 需要動向調査 小規模事業者販路開拓事業	支援課長 (経営指導員)	経営指導員 6 名 補助員 1 名 記帳専任職員 1 名
地域経済活性化事業	地域活性化事業	事務局長	補助員 1 名 一般職員 2 名
評価・見直し事業	円滑な実施に向けた支援力向上の取組み 経営指導員等の資質向上等	事務局長	

(組織図)

商工会組織は会長1名、副会長2名、理事30名、監事2名の35名で組織している。
事務職員は13名（正職員11名、パート2名）、その内、経営指導員は5名、補助員は3名設置されている。



(商工会職員配置図)



2. 連絡先

住 所 兵庫県姫路市夢前町前之庄 1434-15
商工会名 部署 姫路市商工会 支援課
氏 名 高 橋 昌 己
電話番号 079-336-1368
FAX 番号 079-336-1130
メールアドレス yumesho1368@alto.ocn.ne.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)

	平成 29 年度 (29 年 4 月以降)	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	5,550	6,950	7,700	8,150	8,600
経営状況分析	500	600	700	800	900
地域の経済動 向調査	900	900	900	900	900
事業計画策定 実施支援	300	450	600	750	900
創業支援	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500
経営革新支援	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500
小規模事業者 販路開拓事業	200	300	400	500	600
地域活性化事 業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
地域内資金循 環システム検 討事業	0	0	400	500	600
支援ノウハウ 等の情報交換	50	50	50	50	50
経営指導員等 の資質向上等	550	550	550	550	550
事業の評価及 び見直しをす る為の仕組み	50	100	100	100	100

(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

地域の経済動向調査、経営状況分析、事業計画策定支援、事業計画策定後の実施支援 小規模事業
販路開拓 ー国補助金で調達

創業支援、経営指導員等資質向上等 ー県補助金で調達

経営革新支援 ー事業受託料収入で調達

地域経済活性化事業 ー市補助金で調達

観光をキーワードとした地域内資金循環システム検討事業
支援ノウハウ等の情報交換、事業の評価及び見直しをするための仕組み ー会費収入等で調達

(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

<地域経済動向調査>

市内信用金庫（但陽・西兵庫・兵庫信用金庫）、日本政策金融公庫姫路支店と連携して、地域経済動向等について情報・意見交換を実施する。

<経営状況分析>

商工会の経営指導員による巡回訪問の結果、経営課題を抱える小規模事業者に対して「経営分析セミナー」を開催するほか、経営分析について外部専門家による専門家派遣を実施する。

<事業計画の策定支援>

外部専門家を活用して「経営計画作成支援セミナー」や「個別相談会」等を開催し、事業計画策定を目指している潜在的な事業者の掘り起こしを行う。

高度な案件については、外部専門家を含めたチームを編成し、より抜本的な経営計画作成支援を実施する。

<事業計画策定後の実施支援>

事業計画のフォローアップについては、内容が高度な場合は、他の支援機関や外部専門家を活用して実施し、実効ある成果を実現する。

<創業支援>

「創業セミナー」を開催し、「経営」「財務」「人材育成」「販売方法」のテーマの知識向上を図り、創業予定者のビジネスプランづくりを支援する。

また、姫路商工会議所の相談窓口「姫路創業ステーション」と連携し、資金確保や補助金申請などの個別相談を実施する。

<経営革新支援>

「経営革新セミナー」を開催し、更なる経営戦略に役立つスキル習得と実践能力の育成を支援する。また、修了後も認定申請を実現させるため、外部専門家と連携して個別相談を実施する。

<需要動向調査>

需要動向にかかる 1 次情報は商工会で収集するが、2 次情報については、(株)東京商工リサーチをはじめ外部専門機関から収集し、その情報を整理・分析し、小規模事業者に提供する。

<小規模事業者販路開拓事業>

市内中小企業者の製品・サービスを広く紹介し、販路開拓を図るため、兵庫県や姫路市、兵庫県ものづくり大学校、兵庫県商工会連合会と連携のうえ、「新価値創造展」や「国際フロンティアメッセ」に参加し、ビジネスマッチングを促進する。

また、ものづくり企業のネットワークをつくるため、姫路市や姫路ものづくりセンター、中播磨県民センター、兵庫県ものづくり大学校、ひょうご産業活性化センター、兵庫県商工会連合会、各金融機関と、ビジネスマッチングや技術指導、情報提供等の面で連携する。

<地域経済活性化事業>

地元企業や観光業者、兵庫県立大学などで「食と農で結ぶ夢街道づくり実行委員会」企画部会・ワーキンググループに参加して地域活性化の方策を検討する。また、姫路市行政と連携して、「家島さくらまつり」や「あじさいまつり」、「夢さきふるさとまつり」、「香寺町農業・産業祭」を開催する。さらに、「地域ブランド研究会」を組織し、新たに未利用資源を活用した地域ブランドづくりを検討する。

<観光をキーワードとした地域内資金循環システム検討事業>

観光関係の事業者や専門家が参画して委員会を設置して、観光をキーワードとした地域内資金循環システムを検討する。

連携者及びその役割

当商工会と連携する各関係機関並びにその役割は以下のとおりである。

<姫路市役所>

代表者：市長 石見 利勝

住 所：姫路市安田4丁目1番地

電話番号：079-221-2111

姫路市からの受託で「経営革新セミナー」を実施するとともに、「創業スクール」、「小規模事業者販路開拓事業」の情報提供を受ける。

<兵庫県中播磨県民センター>

代表者：県民センター長 岡本 周治

住 所：姫路市北条1丁目98番地

電話番号：079-281-3001

「経営革新セミナー」「小規模事業者販路開拓事業」について指導並びに情報提供を受ける。

<兵庫県ものづくり大学校>

代表者：校長 余田 大造

住 所：姫路市市之郷1001番地1

電話番号：079-240-7077

ものづくり企業の技術や販路開拓等の相談案件について指導並びに情報提供を受ける。

<姫路商工会議所>

代表者：会頭 三宅 知行

住 所：姫路市下寺町43番地

電話番号：079-223-6550

姫路商工会議所と連携して「創業スクール」を開催するとともに、「小規模事業者販路開拓事業」の情報提供を受ける。

<全国商工会連合会>

代表者：会長 石澤 義文

住 所：東京都千代田区有楽町1-7-1 有楽町電気ビル北館19階

電話番号：03-6268-0082

全国商工会連合会からの指導で「観光をキーワードとした地域内資金循環システム検討事業」を実施する。

<兵庫県商工会連合会>

代表者：会長 木南 岩男

住 所：神戸市中央区花隈町 6 番 19 号

電話番号：078-371-1261

「創業スクール」や「小規模事業者販路開拓事業」の情報提供を受ける。

<日本政策金融公庫姫路支店>

代表者：支店長 上村 誠

住 所：姫路市忍町 200 番地

電話番号：079-225-0571

「地域経済動向調査」や「経営革新セミナー」、「創業スクール」の情報提供を依頼する。

<民間金融機関（但陽信用金庫香呂支店）>

代表者：支店長 橘 高市

住 所：姫路市香寺町香呂 3 番地

電話番号：079-232-1011

「地域経済動向調査」や「経営革新セミナー」、「創業スクール」、「小規模事業者販路開拓事業」の情報提供を依頼する。

<民間金融機関（西兵庫信用金庫夢前支店）>

代表者：支店長 河原 秀典

住 所：姫路市夢前町前之庄 1173-1

電話番号：079-336-2345

「地域経済動向調査」や「経営革新セミナー」、「創業スクール」、「小規模事業者販路開拓事業」の情報提供を依頼する。

<民間金融機関（兵庫信用金庫家島支店）>

代表者：支店長 平田 雄一

住 所：姫路市家島町真浦 2137

電話番号：079-325-1122

「地域経済動向調査」や「経営革新セミナー」、「創業スクール」、「小規模事業者販路開拓事業」の情報提供を依頼する。

<東京商工リサーチ姫路支店>

代表者：支店長 九野 昭浩

住 所：姫路市安田 1 丁目 68 番 1 号

電話番号：079-289-4561

需要動向に係るデータベースを活用するため、商業・サービス業・飲食業・観光業・工業・建設業分野別の「業種別需要動向」の情報提供を依頼する。

<公益財団法人ひょうご産業活性化センター 兵庫県よろず支援拠点>

代表者：理事長 榎本 輝彦

住 所：神戸市中央区雲井通 5-3-1 サンパル 6 階

電話番号：078-291-8526

経営発達支援事業実施にあたっての情報提供並びにフォローアップ支援を依頼する。

<食と農で結ぶ夢街道づくり実行委員会>

代表者：委員長 関 哲洋（兵庫県立大学環境人間学部教授）

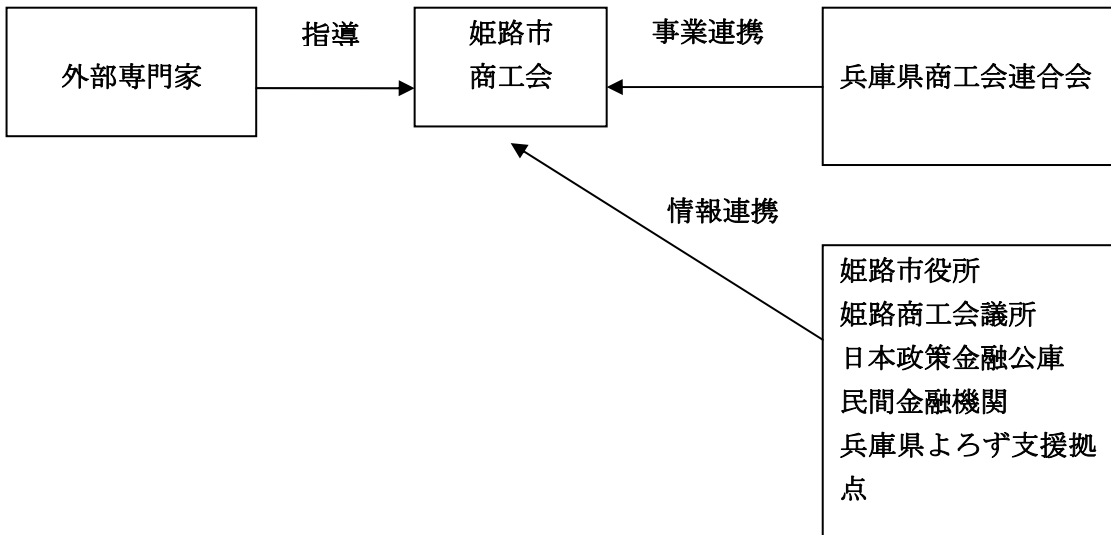
住 所：姫路市夢前町宮置 909-1

電話番号：079-335-1411

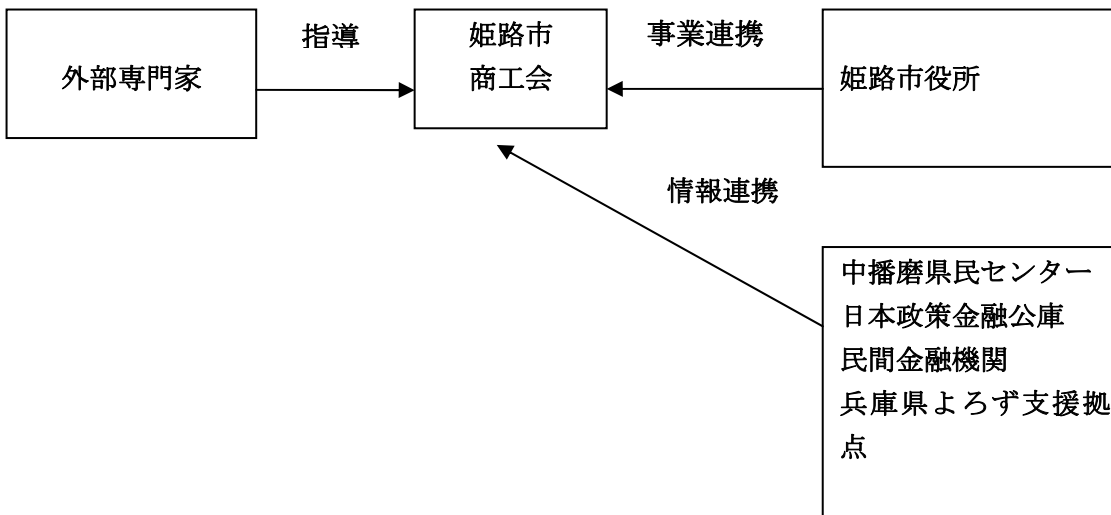
「食と農で結ぶ夢街道づくり実行委員会」（事務局 夢工房）に参加して地域活性化の方策を検討する。

連携体制図等

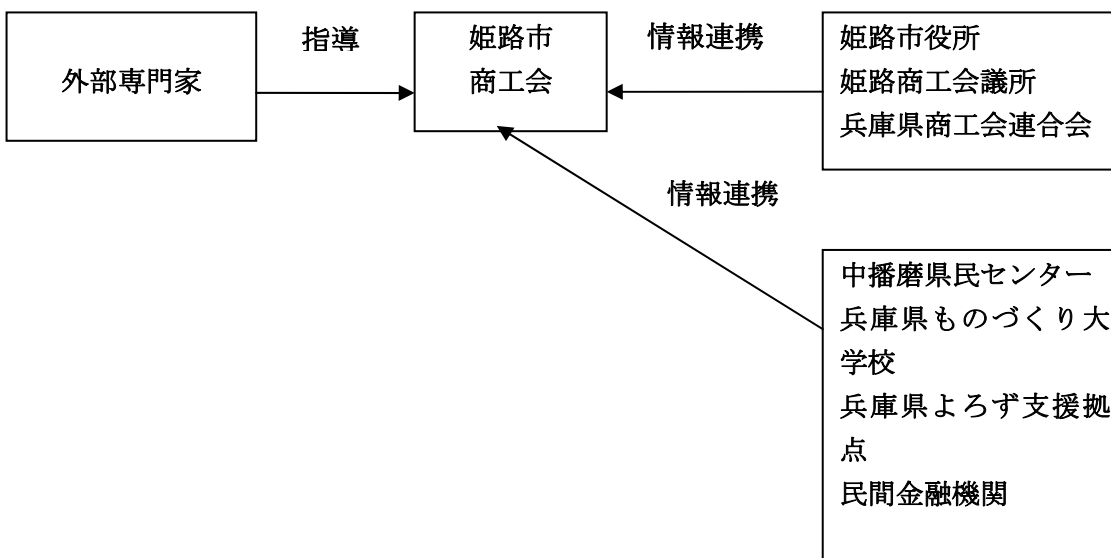
< 創業支援 >



< 経営革新支援 >



< 販路開拓支援 >



<ものづくりネットワーク支援>

