

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	姫路市商工会（法人番号 2140005015242） 姫路市（地方公共団体コード 282014）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>目まぐるしく経営環境が変化する現在において、地域の小規模事業者の持続的発展に寄与できるよう、職員の資質向上を図りつつ、伴走型支援を実施する。また、今期間についてはDXの推進にも力を入れていく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①事業計画の策定支援</li> <li>②販路開拓の支援</li> <li>③職員の資質向上と支援体制の強化</li> </ul>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 国のビッグデータ等で管内の状況を分析し、小規模事業者の経営に役立つ情報を発信する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 商品やサービスについて需要動向調査を実施し、顧客ニーズを分析することで販路開拓につながる情報を提供する。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回や窓口相談、セミナーや個別相談会を通じて経営分析を実施する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析した事業所の中から補助事業が申請可能な事業所等について事業計画の策定を支援し、自立して計画が策定できるよう伴走型支援を実施する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画を策定した事業所について、計画の進捗状況や事業所の要望を踏まえて支援の回数に強弱をつけて伴走型支援を実施する。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 展示会等への出展に際し、事前・事後のフォローを行い、新たな販路開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>姫路市商工会経営支援第1課 〒671-2103 兵庫県姫路市夢前町前之庄 1434-15 TEL：079-336-1368 FAX：079-366-1130 E-mail：<a href="mailto:info@himeji-shoko.jp">info@himeji-shoko.jp</a></p> <p>姫路市産業局商工労働部産業振興課 〒670-8501 兵庫県姫路市安田4丁目1番地 TEL：079-221-2513 FAX：079-221-2508 E-mail：<a href="mailto:sankou@city.himeji.lg.jp">sankou@city.himeji.lg.jp</a></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

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、新姫路市となった。姫路市の推計人口（令和 3 年 7 月 1 日現在）は 526,348 人となっており面積は 534.35k m<sup>2</sup>である。

姫路市商工会はこの合併した 4 地区で組織された。

夢前町は、菅野校区、鹿谷校区、置塩校区に分かれる。

菅野地区は自然豊かな地域で、近年、姫路市中心地への通勤圏としての住宅開発も進み、地域の形態に変化が見られる。蛍が乱舞する光景や地場産業そうめん作りも盛んである。鹿谷校区の北部の山之内地区には、日本百景並びに日本三彦山の一つである雪彦山がそびえ、清流「夢前川」と共に四季折々に魅了する美しさをかもし出している。春には夢前川沿いに桜が咲き誇り、夏はホテルが飛び交い、川遊びや鮎狩りでにぎわう。置塩校区は、北は塩田温泉郷、南は国指定史跡置塩城など数多くの観光スポットがあり、訪れる人の数も多くなっている。

香寺町は、姫路市の北東部に位置し、播磨工業地帯の背後地として宅地開発が進む一方で、JR 播但線と国道 312 号の沿線に食品関係や弱電関係の事業所ができるなど、良好な自然環境を残しつつ地域の産業も発展してきた。また、歴史的に古くからひらけていたこともあり、由緒ある寺院・神社、史跡が散在するとともに、日本玩具博物館、香寺民俗資料館、休養センター・香寺荘など、文化・観光施設も立地している。

安富町は、『花とホテルの町づくり』を通して、心豊かな町づくりを進めてきた。近年では周辺市のベッドタウンとなっている。

家島町は家島校区と坊勢校区がある。

家島校区は、姫路市南西の水平線上に点在する 40 余島の総称を言う。東西 26.7 キロメートル、南北 18.5 キロメートル。産業は県下有数の水揚げをほこる水産業と採石・海運業の基幹産業から成り立っている。

坊勢校区は、姫路市内の南西約 18 キロメートル沖合に浮かぶ大小 40 余りの島々からなる家島諸島のひとつに位置し、平成 18 年 3 月 27 日の合併で姫路市となった旧家島町の中の坊勢島および西島にある。人口は、3,000 人余りの小さな漁業中心の島であるが、その漁獲高は兵庫県内で 1 位を誇っている。全国で漁業後継者が減少している状況の中、この島には若者が多く残り漁業を支えている、全国でも珍しく活気あふれる島である。

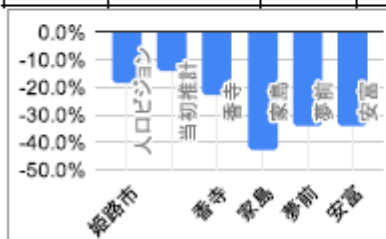
「姫路市校区別地域夢プラン」より



(姫路市の人口推移)

表1. 小学校校区別人口推移

ブロック	小学校区	実績← →推計								2045年←2015年	
		2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	増減数	増減率
姫路市	人口ビジョン	536,270	529,508	519,318	505,195	488,645	470,350	451,167	431,399	-98,109	-18.5%
	当初推計	536,270	535,664	531,021	521,629	509,323	494,970	478,844	461,961	-73,703	-13.8%
香寺	香寺	19,115	18,735	18,258	17,689	16,989	16,193	15,339	14,529	-4,206	-22.4%
家島	家島	5,987	4,898	4,362	3,993	3,671	3,371	3,085	2,822	-2,076	-42.4%
夢前	夢前	19,812	18,548	17,564	16,615	15,600	14,535	13,427	12,304	-6,244	-33.7%
安富	安富	5,364	5,024	4,739	4,479	4,208	3,919	3,621	3,314	-1,710	-34.0%



2015年～2045年 小学校校区別人口増減率

姫路市人口動態調査  
～69 小学校校区の現状と将来人口推計～  
平成 30(2018)年 3 月  
姫路市

人口動向は、姫路市においても今後は減少が予想されているが、商工会管内においては更に減少幅が大きくなるのが上記の人口動態調査で示されている。

(姫路市経済をとりまく経済情勢)

～姫路市経済振興ビジョン令和 3 年 3 月から～

i. 姫路市の経済状況

● 総生産に占める構成比

姫路市の市内総生産は、平成 21 年度（2009 年度）から平成 25 年度（2013 年度）は、リーマン・ショックの影響などにより 2 兆 3,000 億円を割り込んだものの、平成 26 年度（2014 年度）以降は、再び平成 20 年度（2008 年度）以前の水準に戻りつつある。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和 2 年度（2020 年度）の国内総生産は大幅に落ち込むと見込まれており、姫路市も同様の傾向が見込まれる。

ii. 姫路市経済に占める製造業

市内総生産に占める製造業の比率は、全体の 25%前後で推移していたが、平成 21 年度（2009 年度）には 19.9%にまで減少した。その後製造業の比率は回復し、平成 30 年度（2018 年度）には 23.6%となった。この比率を日本全体と比較すると、国内全体では 20.8%となっており、姫路市はこの数値を上回っている。このことから、全国的に見ても「ものづくり」が盛んな都市であることがうかがえる。

● 製造品事業者の規模と特徴ある企業

従業者規模別の製造業の事業所数を見ると、1,999 事業所のうち、従業者数が 30 人未満の事業所が 1,730 事業所（86.8%）となっており、そこで働く従業者は 12,976 人で、姫路市の製造業従業者全体の約 3 割（30.9%）を占め、中小企業の集積が厚い都市でもある。これらの中小企業の中には、経済産業省「地域未来牽引企業」に選定されるなど、高い技術力や革新的な製品を生み出す企業が存在している。

**地域未来牽引企業として紹介されている市内企業（商工会管内）**

企業名	所在地	事業概要・製造品目
株式会社香寺ハーブ・ガーデン	香寺町矢田部	国産ハーブ・野菜からエキスの製造、不凍ペプチドの開発・製造
株式会社正光	夢前町前之庄	工場・事務所等の設計・施工、高層ビル・大型物流倉庫・商業施設・病院等の鉄骨製作
ヤマサ蒲鉾株式会社	夢前町置本	ちくわや蒲鉾などの水産練製品の製造・販売。

**iii. 観光**

総入込客数は姫路城のグランドオープン後の平成 27 年度（2015 年度）をピークとして減少傾向にあった。しかし、外国人観光客や多様なイベントの入場者数の増加が要因となり、令和元年度（2019 年度）には下げ止まった。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、令和 2 年度（2020 年度）は大きく減少することが予想され、宿泊業を始めとした観光関連産業への影響が懸念されている。

**iv. 事業所の開廃業**

兵庫県の開業率は国と同様の傾向で推移しており、平成 24 年（2012 年）から 26 年（2014 年）にかけて 6 % を上回る水準に回復しましたが、再び下落し、平成 26 年（2014 年）から 28 年（2016 年）では 5 % となっている。一方で廃業率は上昇を続けており、国よりも高水準で推移している。

商工会管内においては過疎地域が中心であることから更に廃業率は高いと考えられる。

**v. 姫路市における立地環境上の魅力**

交通利便性については、姫路市は、道路、鉄道、港湾など、様々な分野における交通利便性の高い都市となっている。

道路について、北部地域は山間地、南部地域は平野となっており、市域内を東西方向に山陽自動車道、中国縦貫自動車道、国道 2 号バイパス（姫路バイパス）などが走り、南北に播但連絡道路が走るなど、広域的な幹線道路網が整備されている。

**vi. 多様な地域資源**

姫路市は、北部の山間地域から平野部、南部の臨海地域、さらには大小 40 余りの島々から構成される家島諸島まで、市域に様々な顔を持つ自然環境を有し、農林水産物などの地場産物が数多く存在している。お酒の地理的表示（GI）で「はりま」が指定を受け、認知度がより一層高まっている「清酒」など魅力あふれる地域資源が存在している。

**vii. 今後重視する視点**

- IoT とデジタルトランスフォーメーション
- 多様な人材が活躍する労働環境
- メイドイン姫路

**②課題**

**（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いる。

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 1,583、小規模事業者数 1,187 で、全体の 75.0% が小規模事業者となっている（平成 28 年経済センサス）。業種別にみると、建設業 264 (17%)、製造業 198 (13%)、卸売業 29 (2%)、小売業 322 (20%)、飲食・宿泊業 132 (8%)、サービス業 334 (21%)、その他 304 (19%) の構成となっている。平成 21 年度の経済センサスでは小規模事業者数は 1,849 であり、この 7 年間で 35.8% 減少しており地域活力の衰退が深刻である。

地域と小規模事業者の現状は次のとおりである。商工会地区の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必要である。

### 姫路市商工会管内の事業所数

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊	サービス業	その他
H21 センサ	372	280	42	456	178	461	311
H28 センサ	264	198	29	322	132	334	304
H28 構成率	17%	13%	2%	20%	8%	21%	19%
減少率	29%	29%	31%	29%	26%	28%	2%

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

姫路市経済をとりまく経済情勢（外部環境）は、平成25年4月に日本銀行が「量的・質的金融緩和」を実施して以降、回復傾向にあったが、平成26年4月と令和元年10月の2度の消費税の引き上げに伴い、我が国経済の長期的な回復トレンドは転換点に差し掛かった。

令和2年には世界的に流行した新型コロナウイルス感染症が実体経済に甚大な影響を与え、直近の景況感は全国的に大きく急落し、姫路市内の企業においてもその影響は大きい。

こうした現状を踏まえ、商工会としては、コロナ禍により影響を受けた地域経済の復興を進めると同時に令和5年10月から導入されるインボイス制度を踏まえた電子インボイスへの対応や補助金申請における電子申請など、IT化の取り組みが加速する状況に鑑み、小規模事業者にDXの推進を図る。

### ②「姫路市経済振興ビジョン令和3年3月」との連動制・整合性

当ビジョンでは今後重視する視点として(1)IoTとDX、(2)多様な人材が活躍する労働環境、(3)メイドイン姫路、の3つを掲げている。

この方針に基づき下記のとおり政策を推進することとなっている。

#### ・地域に根ざす中小企業・地場産業の安定的な経営基盤の確立

- i. 中小企業の総合的なものづくりへの支援
- ii. 地場産業のブランド力の向上
- iii. 中小企業の経営改善や事業承継への支援
- iv. 消費者ニーズや生活様式に対応した魅力的な店舗・サービスづくりの支援

#### ・地域経済に新たな活力を生む創業支援

- i. 国や兵庫県、関係機関と連携した起業支援
- ii. 個人や企業が新事業立ち上げや新分野への進出にチャレンジしやすい環境づくり

### ③商工会の役割

平成 25 年以降の 2 度の消費税引き上げ、そして令和 2 年からのコロナ禍により影響を受けた地域経済の復興に寄与するため、「姫路市経済振興ビジョン」を踏まえ、DX を推進するため IT ツールやデジタル技術を活用し、事業計画の策定及び新たな需要の開拓を支援する。

併せて、ワクチン接種等の対策後のポストコロナ・アフターコロナに向けた小規模事業者の新たな取り組みを支援するため、DX に向けた支援を推進し、IT に関するセミナーを開催する。

また、導入に向けては職員の指導に加えて専門家の派遣を実施する。

## (3) 経営発達支援事業の目標

### ①事業計画の策定支援

管内の小規模事業者は、経験と勘に頼った経営を続けている経営者が多い。人口減少や国内生産が落ち込み、このような経営では赤字になる事業所も見受けられ、しっかりとした事業計画を立てて進めていかないと利益が出にくくなっている。このような中、事業所の強みを探し、取り巻く環境を分析することで事業所の持続的発展を支援する。

### ②販路開拓の支援

新たな販路の開拓を希望する事業所については、展示会や商談会への積極的な出展を促す。

展示会や商談会ではアンケート調査を実施し、出展事業所にフィードバックする。

また、ウィズコロナ、ポストコロナにおける販売促進についても実施する。

### ③職員の資質向上と支援体制の強化

兵庫県商工会連合会が開催する研修会等に参加することにより個々の職員の資質向上を図り、伴走型支援体制の強化を目指す。また、ウィズコロナ、ポストコロナにおいて伴走型支援が出来るよう DX に関連するセミナーに積極的に参加する。経営支援課を中心に、支援事業所の情報を共有しワンチームで支援を行っていく。

## 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事業計画の策定支援

経験と勘に頼った経営から、しっかりとした事業計画書を策定し、なんとなくではなく、計画的に利益が出て、今後とも事業が継続可能な経営に体質を改善する。

#### ②販路開拓の支援

ウィズコロナ、ポストコロナの状況に対応できる販路開拓支援を実施する。その為に、オンラインを活用した展示会や SNS を活用した販路拡大セミナー、その他プレスリリースセミナーを開催することにより DX の推進を図る。

#### ③職員の資質向上と支援体制の強化

兵庫県商工会連合会が開催する研修会等に参加し、小規模事業者への伴走型支援に必要な専門的知識を習得する。

小規模企業者の支援の際に高度な支援が必要となった場合は、専門家派遣を活用し、職員が同行することで指導ノウハウを習得し、個々の支援能力の向上に努める。特にウィズコロナ、ポストコロナにおける経営支援を強化する為 DX に関するセミナー等にも積極的に参加する。

そして、経営支援に役立つ情報は経営カルテに蓄積することで職員間での共有化を図り、経営支援体制を構築する。

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### [現状]

現在、商工会では、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」（建設業1件、製造業2件、小売業2件、サービス業3件、計8件）を四半期毎に実施している。

しかし、これらの調査結果は小規模事業者の支援には活用出来ていない。

##### [課題]

「中小企業景況調査」の調査結果が活用されていなかった。

また、行政や金融機関が発表した統計データ等も地域の動向分析においては活用されていなかった。

これらを改善し、有効活用することで地域の動向調査を実施する。

#### (2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
③兵庫県の動向調査	—	1回	1回	1回	1回	1回

- ・調査・分析したものを小規模事業者の経営支援に活用
- ・事業計画の策定において地域の市場動向を記載する際に活用する

#### (3) 事業内容

##### ①ビッグデータ等の活用・分析

全国的な経済情勢や人口動態、市場の動向等のデータを収集し、経営指導員等が定量的・定性的に分析する。小規模事業者が中・長期的な経営判断ができる情報を提供することを目的とする。

##### 【情報元、および調査項目】

- ・地域経済分析システム（RESAS）…人口推移、産業構造、流動人口等を分析する。
- ・小規模企業白書…小規模事業者の動向等を分析する。
- ・総務省統計局…消費者の動向等を分析する。

##### ②全国連の景況調査に独自項目を追加し、管内の小規模事業者の景気動向を調査・分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査対象】景気動向調査対象事業所8社+24社

管内小規模事業者32社（製造業7件、建設業7件、卸売業4件、小売業7件、サービス業7件）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】調査票を郵送（巡回時に配布）し返信用封筒で回収（巡回時に回収）する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

### ③兵庫県 の 動 向 調 査

- 【目 的】 県内の景気動向を把握
- 【調査対象】 県内の小規模事業者等
- 【調査項目】 業況・需要・生産・雇用・金融データ
- 【調査手法】 調査報告書を直接入手
- 【分析手法】 経営指導員等が外部専門家等と連携し分析（年1回公表）

#### （4）調査結果の活用

- ・ 情報収集・調査、分析した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・ 経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。等

## 4. 需要動向調査に関すること

### （1）現状と課題

#### [現状]

補助事業申請支援の際に、ネット情報等で様々な商品やサービスのトレンドや新製品等についてその都度調査をしていたが、商工会で独自に調査したものはなかった。

また、小規模事業者においても販路拡大については需要動向調査が重要であることは認識しているものの、実際に調査を行うまでには至らなかった。

#### [課題]

小規模事業者にとって需要動向情報は必要であることは理解しており、主な顧客からは需要を聞き取りしているもののしっかりとした形で調査を行うことはなかった。魅力ある商品やサービスの開発に繋げるため、需要動向調査を実施し、消費者の需要動向を小規模事業者にフィードバックすることが必要である。

### （2）目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①新商品開発の調査対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	3 者	3 者

### （3）事業内容

事業計画策定支援を実施した事業所から需要動向調査が必要と思われる事業所について需要動向調査を実施し、当該事業所にその結果をフィードバックする。「姫路市経済振興ビジョン」では今後重視する視点の一つとして「メイドイン姫路」を掲げており、当会としても基本方針として製造業を軸に、地場産品である地酒や農産品を活用した特産品に対する需要動向調査を実施する。

【サンプル数】 来場者 50 人

【調査手段・方法】 支援事業所のなかから地場産品を取り扱う事業所を選定し、店頭で顧客への需要動向調査を実施し、支援事業所に求められている需要を調査する。



【分析手段・手法】

①需要動向データの活用

職種別の消費者利用動向を探るため J-NET21 の市場調査を活用する。また消費者問題の現状や求められる政策ニーズを把握には、消費者庁の「消費者意識基本調査」を活用する。

更に Google トレンドやネットショッピングサイトの売れ筋ランキング等も支援において参考にする。

一方、創業者に対しては J-NET21 の業種別開業ガイドなどを参考に策定支援を行う。

②専門家との連携

調査結果については、経営指導員等が分析を行う。また、より専門的な需要動向を分析する場合は、中小企業診断士等の専門家と連携する。

【調査項目】

①味、②甘さ、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員等が当該支援事業所に直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等を行う。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

現状は、マル経相談時や各種補助金申請時に簡単な経営分析を行う程度である。

ほとんどの小規模事業者は、自社の実態を把握できておらず、昔ながらの経験と勘に頼った経営であり、経営分析等の要望もほぼなかった。商工会においても経営分析については積極的に行って来ておらず、分析データも蓄積出来ていない。

#### 【課題】

これまでも実施しているものの、マル経や補助金申請の際に簡単な分析をする程度であり、高度・専門的な知識が不足しているため、今後は外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。経験と勘に頼った経営を脱却する為、自社の強みや置かれた経営環境を分析し、効果的な事業計画の策定方法を模索することが必要である。

### (2) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①セミナー開催件数	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②経営分析事業者数	3 者	7 者	7 者	10 者	10 者	15 者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘

##### i. 「セミナー及び個別相談会の開催」

「事業計画策定セミナー」や「創業塾」「事業継続力強化計画策定支援セミナー」を開催し、参加者を対象に個別相談を行い、事業計画を策定することに加えて経営分析を実施する。

募集方法：会員事業所への郵送及び当会ホームページへの掲載

開催回数：それぞれ年 1 回合計 3 回

参加者目標数：それぞれ 10 事業所

## ii. 「巡回・窓口相談」を介した発掘

マル経融資を中心とした融資相談は主に日本政策金融公庫の財務診断サービスを活用し、記帳機械化支援事業所や自主申告部会会員を中心に、「経営自己診断システム」や「ローカルベンチマーク」等の分析ツールを活用することで小規模事業者の経営分析を進める。

### ②経営分析の内容

- 【対象者】 セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性が高い7者を選定
- 【分析項目】 定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「SWOT分析」の双方を行う  
    《財務分析》売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等  
    《SWOT分析》強み、弱み、脅威、機会等
- 【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」、J-NET21の経営自己診断システム等のソフトを活用し、経営指導員が専門家と連携して分析を行う。

### (4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- ・分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

事業計画策定セミナーを実施し、それに伴い個別相談会を開催しているが、参加人数は少なく一部の熱心な事業所に限定されており、メンバーも決まってきた。

#### [課題]

これまでセミナー等を開催し支援しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していない。参加されても計画を策定できずに終わってしまう事業所も少なくない。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者は事業計画を策定したことがない事業所が多く、策定についてもハードルが高い。セミナーを開催したら自主的に計画を完成させることが出来る事業所は非常に少数である。

そこで、セミナー参加者には商工会地区担当職員が伴走型支援をすることにより、自助努力を引き出しながら計画支援に携わる。計画の策定を進めるにあたっては専門的な問題にも遭遇する為、セミナー終了後、一定期間をおいて専門家による個別相談会を実施する。

個別相談会については、セミナーがない時期についても開催すること等により事業計画の策定機会の増加に務める。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

	現行	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	3者	3者	4者	4者	5者	5者
③創業塾	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	2者	3者	3者	4者	4者	5者

#### (4) 事業内容

##### ①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

- 【支援対象】 若手経営者を中心としたDX推進に積極的な事業者
- 【募集方法】 商工会の広報やホームページ
- 【講師】 兵庫県商工会連合会の情報発信支援員
- 【カリキュラム】 「SNSを活用した情報発信方法・ECサイトの利用方法等」
- 【参加者数等】 10人程度

また、セミナーを受講した事業者の中から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

事業計画策定セミナーを開催し、地区担当職員が伴走型支援をするきっかけづくりとする。経営分析を行い、可能な事業所については事業計画を策定し伴走型支援をする。

##### ③創業塾

当商工管内は小規模事業者が年々廃業しており、創業件数を上回っている。創業件数を増やすことで少しでも小規模事業者の減少を食い止めるため、創業塾を開催する。セミナーでは参加者全員が創業計画書を作成する。特に必要な方については専門家による個別相談を実施する。

##### ④巡回・窓口支援等

マル経融資や確定申告、補助事業の相談に来られた際に、経営分析を実施し、事業計画の策定が可能な事業者については策定を推進し伴走型支援をする。

##### ⑤各種補助金及び認証制度申請からの事業計画策定

経営革新計画、経営力向上計画等の認証を目指し、経営分析を行った小規模事業者を対象に事業計画策定を支援する。

#### 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]

計画策定には力を注ぐものの計画を策定してしまうとそれで終わってしまい、計画が進まないケースが見受けられる。

事業者からの相談も途絶え、実態把握もなくそのままフェイドアウトすることもあり、積極的なフォローアップが出来ているとは言えない状況である。

###### [課題]

これまでは不定期であったり補助事業の報告書の作成の際にフォローを行う等、問合せがあった時に巡回や窓口相談で対応している程度であり、積極的なフォローアップとは言えない。また、計画がスムーズに進んでいるのか停滞しているのか支援が必要なのかの把握も不十分である。

##### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

特にフォローアップについては管内の信用金庫等金融機関と連携し、可能な部分については情報を共有し事業計画の進捗状況についての情報収集を強化する。

### (3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
フォローアップ 対象事業者数	3 者	9 者	13 者	15 者	17 者	19 者
頻度 (延回数)	6 回	20 回	30 回	36 回	50 回	64 回
上記内訳		4 回×1 2 回×5	4 回×2 2 回×5	4 回×3 2 回×5	12 回×1 4 回×3 2 回×5	12 回×2 4 回×3 2 回×5
(昨年度新規対象事業所)		2 回×3	2 回×6	2 回×7	2 回×8	2 回×9
売上増加事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
利益率 3 %以上 増加の事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	2 者

### (4) 事業内容

#### ①進捗状況の確認

事業計画策定 9 者のうち、1 者は四半期に一度、他の 5 者については年 2 回とし、一昨年前に対象の 3 事業所を 2 回ずつフォローする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

#### ②計画の見直し

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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]

2020 年度から「バーチャル展示会」と銘打ちインターネット上の展示会を開催し、非対面での対事業所の営業活動 (BtoB) を支援している。地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等は時代の背景や流れから取り組まなければならないと認識があるものの「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、IT を活用した販路開拓等の取組が進まない。

#### [課題]

これまで実施したものの、参加者は少なく出展者も同じ事業所が出展している。展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったこともあり、今後はやり方等を発展させて実施する。今後、新たな販路の開拓にはDX 推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

「バーチャル展示会」を引き続き開催し、発展させながら開催する。

小規模事業者においては、展示会に出展慣れしていない事業所が多いため、経営指導員等が専門家と連携し、事前・事後の出展支援を行う。この一環としてプレスリリース支援について個別相談会を実施することで展示会の出展効果向上を目指す。

また、DX に向けた取組として、SNS 情報発信、EC サイトの利用等、IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

### (3) 目標

	現行	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①「バーチャル展示会」 出展事業者数	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
成約件数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
②地域産品掘り起こし ／調査数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率／者	—	2%	2%	3%	3%	3%
③プレスリリース支援個別 相談会参加事業者数	—	2 者	2 者	3 者	3 者	4 者
成約件数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	2 者
④DX推進セミナーの開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
SNS 活用事業者	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
売上増加率／者	—	—	—	2%	2%	3%
ネットショップの開設者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	3 者
売上増加率／者	—	—	—	2%	2%	3%

※ 初年度や2年目では売上増加を見込めず、この期間にノウハウを蓄積することで、令和6年度に実績を出すことを目標にする。

### (4) 事業内容

#### ・展示会出展事業（BtoB）

##### ①「バーチャル展示会」の開催

新型コロナウイルス感染症の影響により対面型の展示会への参加や商談が難しい状況になっている状況を踏まえ、新たな営業・販促活動策としてWebサイトを立ち上げ「バーチャル展示会」を開催する。

##### ②地域産品掘り起こし事業

埋もれた地域資源を掘り起こすため、特産品を扱う事業所に聞き取り調査をし、現状と今後の展望についてまとめ、その結果を活かし、姫路市と連携し展示会等販売促進を支援する。

#### ・販路開拓事業（BtoC）

##### ③プレスリリース支援個別相談会の開催

広告に多くの資金を割くことが出来ない小規模事業者を中心に、プレスリリース支援個別相談会を開催し、コロナ禍における販路開拓の一つとしてプレスリリースを紹介する。

##### ④DX推進セミナーの開催

ウィズコロナ、ポストコロナにおける販路開拓方法の一つとして開催する。

SNSによる情報発信や、ECサイトの利用、ネットショップの立ち上げ等についてセミナーを開催し、小規模事業者を支援する。

セミナーにより理解度が深まれば、導入に積極的な事業所に伴走して支援し、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

## 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]

これまでは事業の評価見直しをするための委員会を設置しておらず、外部専門家の中小企業診断士が確認・評価する程度で、事業計画及び実施についてP D C Aサイクルを回し、見直しを行う仕組みづくりができていなかった。

### [課題]

経営発達支援計画を円滑に実行するため、進捗状況、実施状況を評価・検証、および計画の見直し等を実施する仕組みを構築する。具体的には、毎年1回評価委員会を開催し、経営発達支援計画の推進にあたり効果的なP D C Aサイクルを構築する。

## (2) 事業内容

### ①評価委員会の開催

当会の理事会と併設して、姫路市産業局長、兵庫県商工会連合会広域指導センター所長、外部有識者として中小企業診断士1名、当会事務局長及び法定経営指導員1名、但陽信用金庫支店長及び西兵庫信用金庫支店長をメンバーとする「評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。

### ②評価結果の公表

当該協議会の評価結果は、役員会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、HPへ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

## 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]

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が出来ていなかった。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、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。

#### [課題]

職員の経営支援能力については、商工会職員としての経験年数が浅いものや、これまで担当してきた業務が経営支援業務でなかった者もあり、バラツキがある。事業の策定や経営状況の分析において全員が十分にできる体制ではない。また、職員間での支援内容の共有化も進んでおらず、会員事業所の経営情報が長く担当してきたもの一人に偏っていることも多い。

今後は、商工会間の人事異動も活発になると予想されることから、職員会議を開催し、職員同士の支援内容の共有化を図り、一般職員も含めた全職員の資質向上を図る。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

##### i. 兵庫県商工会連合会が主催する商工会役職員等研修会

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、経験年数や職歴を考慮し、計画的に職員を派遣する。

## ii. 経営指導員等WEB研修システム

小規模事業者のニーズの高度化・専門化に対応、提案型支援スキルの取得のため、全国商工会連合会が運営する本研修システムを活用し支援ノウハウの習得を図る。

## iii. 職員事例発表大会

兵庫県商工会連合会の職員が一堂に会し、それぞれの事例を発表する本大会についても積極的に参加することで支援の幅を広げる。

## iv. 中小企業大学校が主催する研修会

更に事業計画の策定件数の増加と、そのための支援能力の向上が指摘されているため、中小企業大学校が実施するセミナーへ毎年1人以上参加するように努める。

## v. DX推進に向けたセミナー

管内事業所のIT化の推進、更にはDX推進に対応するには、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

### ・事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

RPAシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

### ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用  
オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

### ・その他取組

オンライン経営指導の方法等

## ②OJT制度の導入

支援経験の豊富な経営指導員と、経験が浅い職員や支援業務に携わってこなかった一般職員がチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用してOJTを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

## ③職員会議の開催

支所の職員を含め全員が一堂に会し職員会議（月1回、年間12回）を開催する。担当外の業務についても見識を深めるとともに意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

## ④データベース化

担当職員等が基幹システム上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とで、担当外の職員でも初めてではないレベル以上の対応ができるようにする。

## 11. 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]

経営環境や市場動向など、表面的な情報交換に留まり、支援ノウハウ等の情報交換とまではいたらなかった。

### 〔課題〕

今後は、行政、外部支援機関、及び外部専門家や隣接商工会等と連携し、小規模事業者の支援につなげていくために必要なノウハウや支援情報の共有に重点を置き、より有益な情報の共有に努める。

## (2) 事業内容

### ①「経営改善貸付連絡協議会」

(株)日本政策金融公庫姫路支店管内の商工会や商工会議所等を対象に開催される本協議会に年1回参加し、管内の小規模事業者の現状・経営環境、資金状況等について情報交換・収集を行い、広範囲の経済動向や需要動向を把握し、経営発達支援事業に活用して小規模事業者への支援につなげる。

### ②地域金融機関との連携

日ごろから情報交換を行っている地域金融機関である(株)日本政策金融公庫姫路支店、西兵庫信用金庫夢前支店・安富支店、但陽信用金庫香呂支店・溝口支店と連携して、年1回「金融機関担当者による職員研修会」を開催する。

地域の経済、金融動向等の情報を共有し、地域の需要動向、支援ノウハウ等について有益な施策等について情報交換を行う。

またセミナーの開催においては、開催日やテーマ等を共有し、それぞれの機関で周知徹底をおこなうなど、小規模事業者支援をより効果的に実施する。

### ③中播磨地区の商工会との連携

事業所向けセミナーの開催や、職員の資質向上の為の研修会について、合同で開催することで連携を深め、情報の交換を行い、小規模事業者の支援力向上を目指す。

## 1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

姫路市商工会では、これまで「あじさいまつり」(6月)、「家島天神祭・花火大会」(7月)や「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。

広く地域全体を活性化する取り組みと考え実施してきたが、実際は、地域振興のみの事業であり、地域経済の活性化には至っていない。

#### 〔課題〕

単なる地域振興ではなく、地域が抱える課題を解決するとともに地域経済の活性化に寄与する事を目的として事業に取り組み、小規模事業者の発展や地域の賑わいを創出できる事業を推進する必要がある。



## (2) 事業内容

### ①銀の馬車道を活用した地域おこし（年3回）

（連携先：銀の馬車道ネットワーク協議会 事務局兵庫県中播磨県民センター）

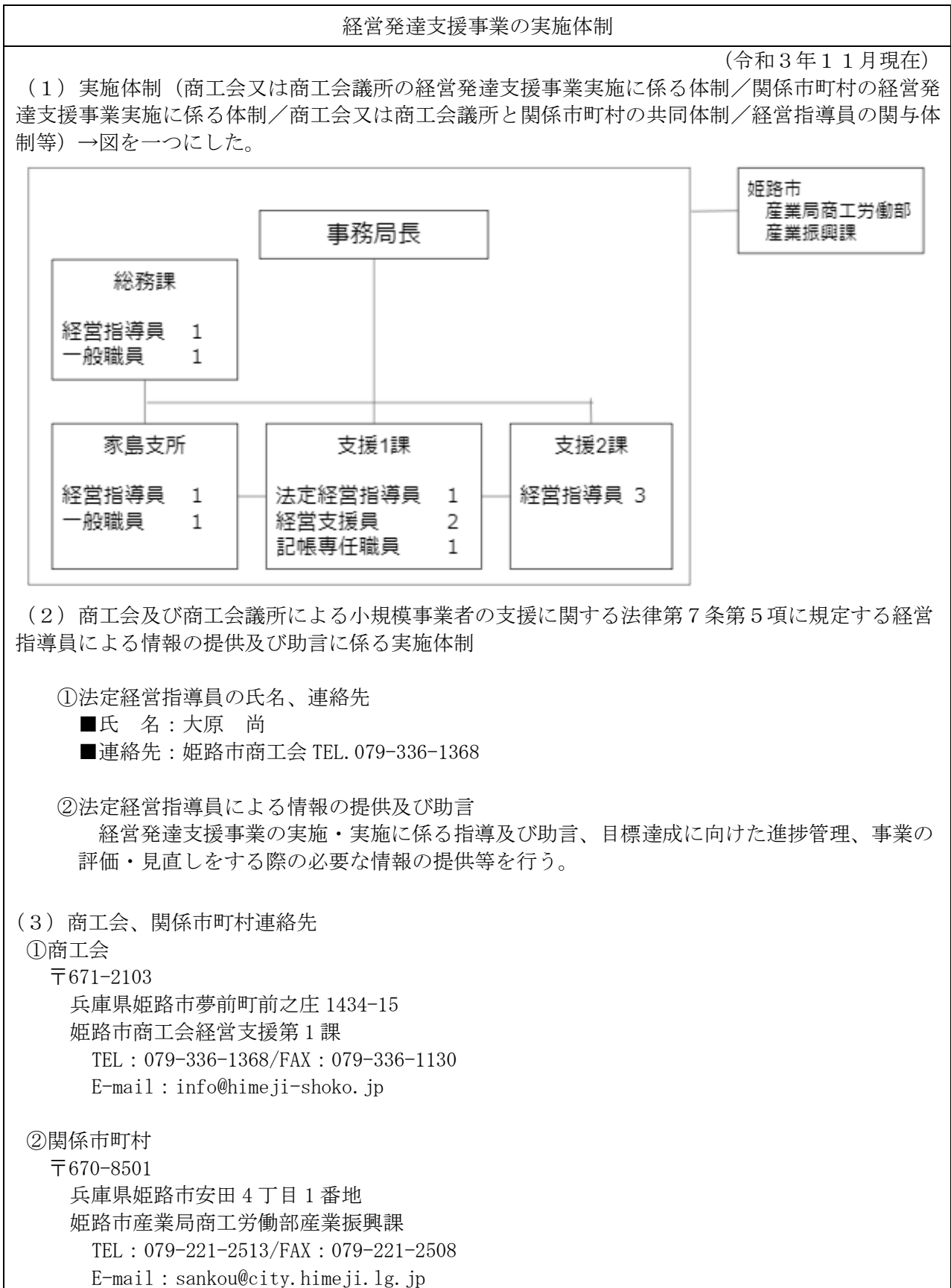
銀の馬車道ネットワーク協議会（兵庫県中播磨県民センター、中播磨地区の商工会や行政等で構成）は「銀の馬車道」を地域外に発信することに重点を置き、交流の促進や観光の活性化、地域の元気づくりなどを進めている。「銀馬車」プロジェクトの展開として、1. へリテージとしてのレベルアップ、2. 地域外からの誘客増加を目指した取り組みの推進、3. 地域の「銀の馬車道・愛」の醸成、4. プロモーションの実施、について定期的に運営委員会で協議している。商工会も当事業に参画し、地域の小規模事業者に地域資源や観光資源のPR活動を行い、地域経済の活性化に取り組む。

### ②はりまもちこ倶楽部の支援（年3回）

平成31年度に商工会事業として異業種交流事業から始まった。姫路市香寺地区の地域産品を活用し特産品を作りたいという思いで、「香呂・溝口活性化委員会」のメンバーが中心となり、「はりまもちこ倶楽部」が組織され、様々な地域資源の掘り起こしから取り組んできた。

令和3年度は兵庫県商工会連合会の「地域活力増進事業」に採択され、定期的に打合せ会を開催し、「はりまもちこ倶楽部」として商品開発も進めるとともに、積極的に様々な展示会やイベント等に出展し商品PRを続けている。来年度以降も引き続き、当委員会は更なる発展や販路開拓を目指し今後の運営を協議するため、定期的に委員会が開催される。商工会も当倶楽部を地域ブランドの一角を担えるよう支援を実施する。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



(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)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	5,860	5,860	5,860	5,860	5,860
○専門家派遣費	400	400	400	400	400
○委員会運営費	100	100	100	100	100
○セミナー開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
○創業塾	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○チラシ作成費	120	120	120	120	120
○展示会出展費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
○研修事業費	120	120	120	120	120
○調査データ整備費	500	500	500	500	500
○事務費	120	120	120	120	120

(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、手数料収入、姫路市補助金、兵庫県補助金伴走型小規模事業者支援推進事業費 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	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①   ②   ③	