

経営発達支援計画の概要

実施者名	多可町商工会（法人番号：4140005017856） 多可町（地方公共団体コード：283657）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>事業者への支援においては「対話と傾聴」が極めて重要であり、事業者との信頼関係を構築し課題設定まで踏み込んだ伴走支援によって課題解決を図っていく。一連の支援では引き続き「デザイン経営」の概念を重視し、ブランディングやイノベーションを推進すると共に、年々進化するIT・AI等も効果的に取り入れたDX支援を強化することで人手不足や生産性向上などの課題解決にも繋げていく。併せて、事業承継者や創業者に寄り添う伴走支援により新たなビジネスの息吹が芽生える、賑わいあるまちを創り上げていく。</p> <p>更には、地域の大切な宝物（地場産業や地域資源等）について、町行政と一体となり関係者の挑戦を後押しすることで6次産業化や観光化（オープンファクトリー含む）等を積極促進し、付加価値を高め、地域の一層の活性化を図る。これらの取組みを通じて事業者の「自走化」の実現を目指し、事業者と地域の持続的発展へと繋げていくことでSDGsの推進にも貢献する。</p> <p>&lt;目標&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●デザイン経営の手法をもとにしたDX支援によりビジネスに変革をもたらす</li> <li>●地域の宝物（地場産業・地域資源）の商品開発支援と販路拡大支援</li> <li>●変革と付加価値向上促す事業承継（第三者承継）の積極的支援</li> <li>●創業に至るまでのフォローを強化した伴走型創業支援</li> <li>●観光サービスの開発による「商工業の観光化」促進と地域のにぎわいづくり</li> </ul>
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 管内小規模事業者を対象にした調査を行い、国や県の資料との比較・分析から、地域に根付いた動向資料を作成・公表し、事業者に活用を促しつつ的確な支援の資料として活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 地域の宝物（地場産業・地域資源）の商品・サービス開発に焦点を当てた需要動向調査を行い、事業計画策定や販路拡大支援に繋げていく。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 財務・非財務分析を通じて自社の現状や強みを理解して社会環境を的確に捉えて克服すべき課題を明確にし、効果的な事業計画の策定・実行支援に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「対話と傾聴」によって事業者に寄り添い、セミナーや志を同じにする事業者との交流を通じて事業計画の策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回・窓口相談を中心に、DX化推進のための専門家派遣も活用しながら、事業者にとって発想の転換を生み出しやすい環境づくりを行う。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会出展や地域の宝物を主役にした地元で開催されている事業等を通じて、商品・サービス（地域一体型オープンファクトリーや農業体験等の産業ツーリズムビジネス含む）の開発力強化とファンづくりの機会を創出し販路拡大による売上拡大の支援を行い、メディアに対する情報発信の支援も行う。</p>
連絡先	<p>多可町商工会 経営支援課 〒679-1134 兵庫県多可郡多可町中区茂利 20 TEL 0795-32-2161 FAX 0795-32-1699 E-mail shokokai@taka-cho.jp 多可町 商工観光課 〒679-1192 兵庫県多可郡多可町中区中村町 123 TEL 0795-32-2380 FAX 0795-32-2349 E-mail shoko@towm.taka.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①地域の現状

当地域は兵庫県の中央部に位置し、平成17年11月に3町(旧中町・旧加美町・旧八千代町)が合併した人口18,642人の町である。(令和6年11月)

総面積は185.19k㎡で、そのうち約8割が千ヶ峰や妙見山といった山々に囲まれ、杉原川や野間川などの清らかな川が流れている自然豊かな中山間地域である。

産業は、江戸中期を起源とし230年以上の伝統を誇る“先染め綿織物”「播州織」が地場産業であり、当地含む周辺地域の産地で国内生産の約6割を担っている。播州織を含めた繊維関連の事業者は、会員事業者824者のうち約12%を占める96者で、5年前と比較すると25者減ではあるが「繊維のまち」となっている。

「播州織」は、2025年大阪・関西万博に向けて近畿経済産業局が集中支援する「地域ブランド」に追加選定(令和3年度)され、近畿を代表するブランドとしても位置づけされている。

特産品としては、地域資源の「播州百日どり」や酒米の最高峰「山田錦」、手漉き和紙「杉原紙」など自然豊かな土地ならではの特徴的な資源が多い。また「山田錦」・「杉原紙」発祥の地であることに加え、国民の祝日に制定されている「敬老の日」を全国で最初に提唱した町でもあることから、当町は「3つの発祥を持つまち」として知られている。

なお主な業種内訳としては、繊維関連を含む製造業は28%、小売・サービス業40%、建設関係17%、その他15%となっている。また町内の小規模事業者数は令和3年度末現在で775者である。

【会員事業者内訳】 会員数824者(令和6年11月現在)

業種	繊維業	製造業 (繊維除く)	小売業 サービス業	建設業	その他
会員事業者数	96者	133者	325者	144者	126者
構成割合	12%	16%	40%	17%	15%
内小規模事業者数	92者	113者	302者	144者	93者

当町では、令和4年に多可町が策定した「第2次多可町総合計画後期基本計画」において、商工業の分野で『働く場が充実し、地域の魅力が高まるまち』を基本目標に掲げ、企業誘致や創業支援、農産品などの地域資源のブランド確立や観光のまちづくり、移住定住の促進などに取組んでいる。

地域に目を向けると、人口減少や事業者の高齢化(後継者不足含む)等によって、生活必需品等を扱う小売店舗の廃業が最近目立ち始めるようになってきた。しかし一方で、コロナ禍の影響もあるかもしれないが、都会から静かな田舎を求めて当町にやってくる移住者は増加傾向にあり、その人たちが創業するケースも多く見られるようになった。また、外国人労働者も増えてきており、人口構成に変化が見えてきている。



多可町の位置図



地場産業「播州織」と地域資源「播州百日どり」



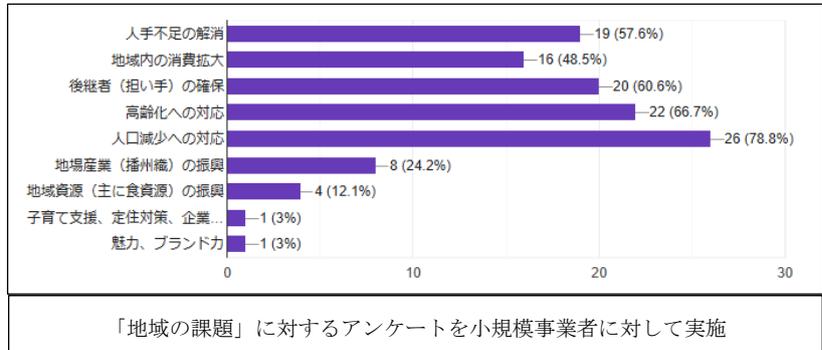
本会ではSDGs支援に注力  
SDGs登録証を商工会館で掲示

また昨今注目が高まっている SDGs については、兵庫県が強く推奨しており「ひょうご産業 SDGs 推進宣言・認証事業」を積極的に展開していることから、当会で宣言・認証の支援を行っており、現在 91 者が宣言または認証事業者に登録されている。さらに多可町は「SDGs 未来都市」に選定されており、町独自の認定制度もあって、他の自治体と比較して SDGs の機運が高い町であると言える。

## ②地域の課題

改めて地域の課題を振り返るにあたり、四半期に 1 回（年 4 回）、地域の経済動向調査に協力いただいている 4 業種（繊維業、製造業（繊維業除く）、小売・サービス業、建設業）の小規模事業者に対して「地域の課題」に関するアンケート調査を行なった。

なお調査は、当会が予め準備した「地域の課題」について、事業者を選択してもらって形式で実施した。結果はグラフのとおりである。



その結果「人口減少への対応」が最も多く、次いで「高齢化への対応」、「後継者（担い手）の不足」、「人手不足の解消」という結果となり、いずれも「人」に関連していることが分かる。

その次に多かった「地域内の消費拡大」についても、人口減少によって地域内消費が減少していることからの課題であり、ほとんどが「人」に関連した課題である。

なお「地場産業（播州織）の振興」は、数値は低いものの調査を行なった繊維業者全てが課題として捉えていた。また「地域資源（主に食資源）の振興」については、詳細は次頁で説明するが、担い手確保も課題であることを事業者から直接聞いており「担い手確保」も含めると、高い数値になる。

以下は、この調査を踏まえて「地域の課題」を項目に分けて説明したものである。

## ●人手不足の抜本的対策

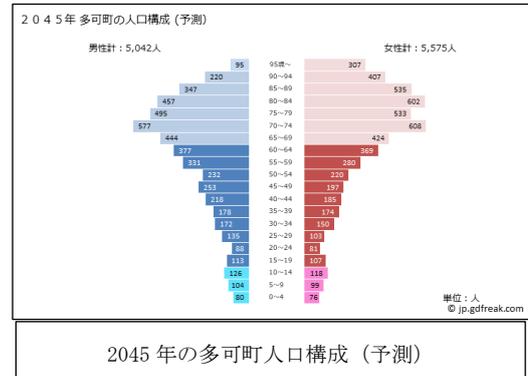
当町では、他の中山間地域と同様に人口減少が加速しており、2045年には2024年の人口（18,668人）の約57%（10,617人）にまで減少するとの予測が出ている。このため、多可町は「消滅可能性自治体」に分類されている。

労働力人口も同様に減少し続けており、特に製造業を中心に人手不足が続いている。

前期の第2期経営発達支援計画（以降「前期計画」で統一）に引き続き、多くの事業者にとって深刻な問題となっている。

地域の高校生や中学生に向けて地元の仕事を知ってもらう活動など、人材確保の施策は引き続き行っている

が、人手不足を解決して生産性を向上させるためには、抜本的かつ総合的な対策が必要である。



## ●買い物難民等を含めた地域内消費減少の回避策

近郊の大型ショッピングセンターや量販店の台頭、さらにはインターネットショッピングの普及、少子高齢化の影響により、地域内消費は年々冷え込む傾向が強くなっており、商業活動が厳しい状況にある。

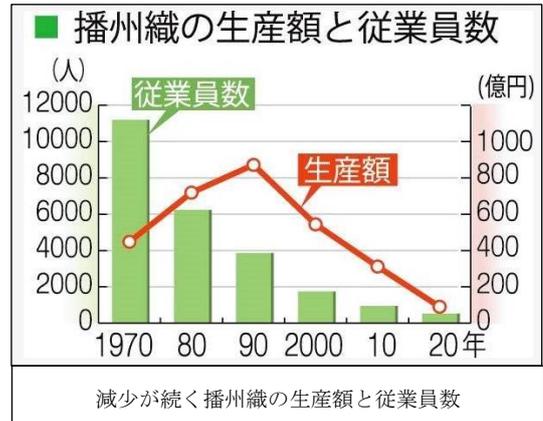
加えて、当町には鉄道の駅がなく、バスの本数も少なく、かつ便数は減少している。そのため、移動手段はほとんどが「自家用車」となり、自動車免許を返納した高齢者や免許を持たない若者、外国人労働者などは、日常の買い物や移動に支障をきたしている。

人口減少が進行する中で、町内消費者の満足度（買い物のしやすさ、品揃えなど）を高めるための対策はもちろんではあるが、地域内消費の拡大を図るためには、外部に目を向けた取り組みも同時に必要である。限られた商圈での店舗販売経営は今後さらに厳しくなると予測されるため、従来とは異なるビジネスモデルへの転換が求められる。

### ●地場産業のブランド力と商品開発・販路開拓の強化

地場産業「播州織」の衰退は深刻で、生産量は過去最低を毎年更新している。「播州織」は、糸染め、糊付け、織り、加工などの工程（他にも様々な準備工程あり）に分かれる分業制で代々受け継がれてきたが、事業者の高齢化や後継者不足が影響し、このままでは「播州織」の特徴である分業制（バリューチェーン）が成り立たなくなる危険性がある。

前期計画では、産元会社による受注生産業務からの脱却を支援し、最終製品の製造販売に取り組む事業者が増加してきたことで、事業者一人一人の成長が見られるようになった。これまでは播州織という織物自体のブランドが先導してきたが、今後は事業者自身がブランド化し、播州織ブランドを支える構図に変わりつつある。そのため、各事業者の商品開発と販路開拓を一層強化することが、地場産業「播州織」のブランドをさらに強化するカギとなると考えられる。



### ●地域資源の担い手確保と6次産業化促進

地域資源の代表格である「播州百日どり」は「第15回地鶏・銘柄鶏好感度コンテスト（2023年3月）」で全国最優秀賞を受賞し、近年注目度が高まっているが、生産者が少なく、供給量には限界がある。

また、酒米の最高峰「山田錦」についても、生産者の高齢化が進んでおり、担い手が減少しつつあり、この傾向はその他の農作物も同様の状況である。そのため、地域資源の担い手となる生産者の確保は喫緊の課題といえる。



一方で担い手確保のためには、地域資源について多くに知られること（ブランド力向上）に加えて「稼げる」ものにすることが重要である。具体的には、素材である地域資源をさらに価値あるものにアップグレードする「6次産業化」の取り組みが求められると考える。

ここ数年、農業に従事する移住者や創業者が当町では増加しており、商工会員の業種においても農業関連の割合が増加に転じている。特に有機農法など栽培にこだわる人が多く、素材の価値を高めるとともに、加工やサービスを加えることでさらに価値が向上することが期待される。

町行政も総合計画で農業振興を掲げており、地域資源を活用した商品やサービス開発によって地域活性化を図っていく必要がある。

### ●第三者承継への意欲浸透

後継者のいない事業者は、事業の継続をあきらめて自分の代で廃業するという選択肢以外を検討されないケースが多く、自社事業の魅力や価値を認識できていない場合が多々ある。また、親族以外への承継である「第三者承継」に対して抵抗を示すこともある。当会では地場産業や地域資源に関連する事業者を含め、魅力的な事業が後継者不在のために廃れてしまう危機感を抱いている。

事業者とともに、自社の魅力や価値を今一度見つめ直し、廃業以外の選択肢（第三者承継など）もあることを知っていただくことで、事業の継続につなげていくことが重要であると考えている。

以上の課題を解決するために、どのような事業をどのように工夫して実行するかがカギとなる。

### ③前期の成果等を踏まえた今後の展望

前期計画は、重点支援先として「何かやりたい」「変わりたい」と考えている『本気で経営力強化に取り組む小規模事業者（以下「本気事業者」）』を毎年30名募集し、デザイン経営の考え方を基に事業計画の策定およびその実施支援を行ってきた。

その結果、経営分析や事業計画策定セミナー、また計画実施のための勉強会などを通じて、本気事業者同士の交流（異業種交流）が活発になり、2名または3名によるコラボレーションで新商品が生まれるなど、良い事例も見られた。



【写真左】播州織事業者とデザイナー、呉服店がコラボしたエンディングドレス、【写真中】播州織事業者と照明製造会社がコラボした照明、【写真右】洋菓子製造業者と農業者がコラボした新感覚スイーツ

さらに「支援が終了した後でも自社が良くなるためお互いに意見交換したい」と有志グループ「DPI」（現在12事業者が参画）が自発的に立ち上がるなど、個別支援の枠を超えた成果も現れている。なおこのグループは、度重なる会議を経て、地元高校生を対象に地域の仕事の魅力を伝えるための事業「JOBトライやる」を地元高校に提案し、同校からも強い賛同を得て、現在実施に向けた本格的な協議を進めている。本気事業者の「本気」の熱意が地域教育にまで影響を与える状況となっていることは、非常に大きな成果だと認識している。

このような動きは、本気事業者に対して真剣に伴走支援を行ってきた成果であり、本気度の高い事業者に重点的に『健全なえこひいき』を行うことが今後も重要であると感じている。

また、前期計画の目標として掲げていた「地場産業と地域資源の商品開発力強化および販路拡大の支援」については、地場産業「播州織」において、下請業務から脱却し、事業者自らが最終製品を製造販売するメーカーとなるための支援を行い、商品開発および展示会出展による販路拡大をサポートした。特に、都市部（東京）での展示会出展を継続した結果、播州織の知名度を高めることができ、また多くのバイヤーとの商談機会も創出され、前期5年間（コロナ禍の令和2年度は出展を取りやめ、6年度は2月に実施のため実質は3年間）で33件約670万円の売上成果を達成した。（そのほか見込み案件あり）

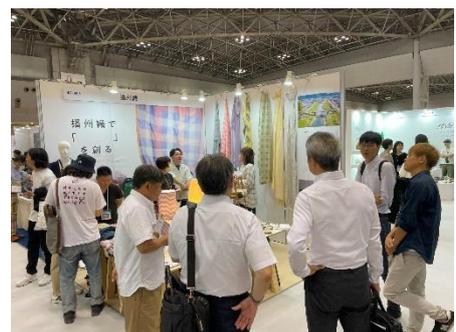
また、コロナ禍で支援の方法を模索し、新たな支援策として企画した「オンライン展示会」では、播州織の知名度向上に加えて、ライブ配信を通じた商品販売にも初めて挑戦するなど、今までの産地では成し得なかった新たな取り組みを実施することができ、当会としても支援方法を深化（進化）させることができた。

地域資源においては、代表格の「播州百日どり」が全国地鶏コンテストで最優秀賞を受賞し、隣接する西脇市とともに毎年開催している「播州百日どりグルメフェア」では、飲食店への来客数の増加に貢献し、播州百日どりを使った新メニュー開発への意欲を高めることにも成功した。

さらに、播州百日どり以外の豊富な「食資源」の販路拡大に向けて展示会出展支援も行い、播州織と同様に多くの商談機会が生まれ、5年間（コロナ禍の令和2年度は出展を取りやめ、6年度は1



DPIの会議の様子



多くのバイヤーと商談

月に実施のため実質は3年間)で18件約200万円の売上成果を上げることができた。(そのほか見込み案件あり)

地場産業および地域資源の販路拡大支援として行った展示会出展は、「継続して出展」することで知名度向上および売上成果につながったことを実感しており、今後も継続して展示会出展支援を行うことが重要だと感じている。

創業においては、延べ90人が卒業した創業塾を通じた創業者は5年間(令和6年度は未計上)で22人であり、その多くが当会の会員として活躍している。特に農業分野では、地域資源「山田錦」を有機栽培し、酒米としてだけでなく「米粉」として商品化する創業者が現れるなど、地域資源の商品のバリエーション増にもつながっている。多くの創業者が率先して「本気事業者」にエントリーしており、創業期からの継続的な支援が事業者の成長につながることを実感している。そのため、今後も創業者への伴走支援がさらに必要であると考えている。

一方で、前期計画からの課題である人材確保については、慢性的な人手不足が続いており、人口減少に歯止めがかからない中、ますます大きな課題となっている。もちろん「人の手」が必要な職種もあるが、デジタル技術等の導入により生産性を向上させることで課題解決につながる可能性も大いにあるため、従来の常識にとらわれず、柔軟な発想の転換が必要であると思われる。



豊富な食資源が注目を浴びた

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年先を見据えた振興のあり方

10年後の2035年には、多可町の人口が14,000人を下回り(現在から約30%減)、その後も減少が続くと予想されている。若者の流出を防ぎ、移住・定住を促進する取り組みを行っても、それ以上の減少は避けられないと考えられ、人口減少はもはや全国各地で避けられない現実である。

そのような将来において、経営の持続的な発展をどう目指すかを考える必要があるが、持続可能な社会を目指すSDGsなどの時代の流れを踏まえると、これまでの大量生産・大量消費といった経済発展の考え方は過去のものとし、新しい時代に即した発想の転換が求められる。

そのためには、先に述べた人手不足の問題においても「人の手」ではなく、デジタル化を含めた多様な手段によって生産性を向上させる発想の転換が必要である。また、買い物難民や地域消費者の減少といった課題に対しても、店舗販売だけでなく、インターネット販売やSNSを活用した情報発信によって、買い物機会が増え、消費拡大に繋がる可能性がある。

このように、地域課題をITによって解決する取り組みは今後必須であり、さらにビジネスの変革を促す「DX化」への支援に重点を置くことが重要だと考えられる。

#### ※「DX化」支援における「デジタル化」

当会で想定しているデジタル化には、AI活用、IoT、ICT、ロボット導入、クラウド化、電子化、SNSなど全業種において、活用促進が推奨される技術を想定している。

これらのデジタル化を通じたビジネスの変革(DX)を支援していく。

また今年度、近畿経済産業局の「地域団体商標等を活用したブランディング支援事業」に採択され、地域団体商標「播州織」のブランディングを地域企業が主体となって進めていくことになった。

これまでも産地内でブランディングが繰り返されてきたが、産地が危機的な状況にある現状を踏まえると、これはまさに「ラストチャンス」とも言える機会である。

このチャンスを逃すと、10年後には産地自体が壊滅してしまう可能性もある。220年以上も大切に受け継がれてきた地域の宝物を絶やすことは絶対にあってはならず、事業者とともに本気で向き合い「持続可能な地場産業」としてブランド強化を図りたいと考えている。

地域資源においては、自然豊かな土壌で育まれた農産物などの食資源が、こだわりの栽培方法により需要を高めている一方で、担い手（後継者）不足が深刻化している。

地場産業である「播州織」と同様に、ブランドの強化を図ることで、「地域資源を守りたい」という意識を高め、第三者承継や創業を通じて地域資源の従事者を確保・拡充していきたい。

### ②多可町総合計画との連動性・整合性

第2次多可町総合計画後期基本計画（2022～2026）では、「まちづくり重点プロジェクト」の一つとして『働く場が充実し、地域の魅力が高まるまち』という目標が掲げられている。

これに基づき提言されている3つの柱は、次頁に示す「働く場の充実」「産業の振興」「定住・交流の促進」である。

3つの提言	当会の見解
働く場の充実	「創業者を増やす」との目標が掲げられている。既存事業者の持続的発展と含めて、創業によって「働く場」が増加することで充実が図れると思われる。
産業の振興	当町を代表する産業（地場産業）は播州織であり、播州織の振興が町産業全体の振興につながるといっても過言ではない。 また「特色ある農産物の生産や6次産業化」・「賑わいと活気のある観光のまち」といったように、農業や観光業の活性化も提言されている。 特に農業者に対する支援および「商工業の観光化」の促進による観光業の活性化は、当町を象徴する産業に成長する可能性があると思われる。
定住・交流の促進	人口減少によって地域内消費が落ち込む中、町外から人を呼び込む「交流」の施策は必須であると考えている。 先述の地場産業や地域資源などポテンシャルの高い資源が豊富な当町の魅力を発信し、当地に呼び込むことで交流人口の増加が図れる。

これらはいずれも、当会が掲げる地域課題と一致しており、計画との連動性・整合性が確保されている。また、商工観光課を筆頭とする町行政との良好な関係を基盤に、課題解決に向けて一体となって推進していきたいと考えている。

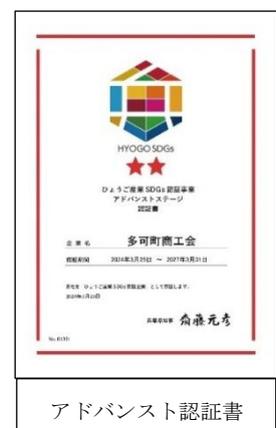
さらに、当町は令和4年に「SDGs 未来都市」に選定された。これは、新しい価値創出を通じて持続可能な開発を実現するポテンシャルが高い地域として国から評価されたもので、兵庫県内の町として初の選定事例となった。他の自治体に先駆けてSDGsの理念を取り入れたまちづくりを目指す当町の姿勢は、兵庫県の「SDGs 宣言・認証」事業に積極的に取り組む当会の方針と重なるものであり、SDGsの観点においても連動性・整合性が取れていると言える。

### ③商工会としての役割

当会は地域唯一の総合経済団体として、これまで町行政をはじめとする関係機関との連携を密にし「事業者ファースト」の精神のもと、事業者が気軽に相談できるパートナーとなることを目指して取り組んできた。その結果、「困ったことがあればまず商工会に相談する」といった形で、行政や関係機関、地域事業者から信頼を得ており、支援機関として、この信頼関係を大変ありがたく感じている。

また、当町が先進的に進めるSDGsへの取り組みに対応するため、当会は兵庫県のSDGs認証事業で「アドバンスト認証」（認証制度としては最高位のゴールドに次ぐランク）を県内商工会として初めて取得した。これは、今後SDGsに取り組む事業者を支援する体制を構築するためであり、支援機関として前向きな姿勢を事業者に示す必要性を認識しているためでもある。

このような姿勢を通じて地域での当会に対する信頼をさらに高めていきたい。そしてこの信頼関係を基盤に、事業者の希望や状況を深く理解しながら「対話と傾聴」を重視し



た伴走支援を実践し、事業者の声に耳を傾けることで彼らが納得感を持ち、ビジネスに変革をもたらすよう導いていきたいと考えている。

加えて、まちのにぎわい創出については、当地に呼び込む施策を通じて、地域の将来について事業者とともに考え、よりよい多可町の実現を推し進める。さらに、創業支援を強化して創業者の良き理解者となると同時に、創業した事業者の影響が、既存の事業者や多可町のにぎわいにも波及する存在となるよう支援・育成する役割を担う。

### （３）経営発達支援事業の目標

地域唯一の総合経済団体として、既存事業者および創業者に対し「対話と傾聴」を基軸とする伴走支援（課題設定支援）を通じて課題解決を図っていく。その手法として、引き続き「デザイン経営」を取り入れ、人手不足や生産性向上といった課題解決には DX 支援を強化する。

これらの取り組みを通じ、SDGs に基づく「事業者と地域の持続的発展」を目指すとともに、事業者の「自走化」を実現する支援を行う。さらに、町行政と一体となり、地域の大切な宝物である地場産業や地域資源を活性化させ、6次産業化や観光化を通じてこれらの魅力を高めていく。

また、事業承継者や創業者に寄り添う伴走支援を進めることで、新たなビジネスが芽生える活気あるまちづくりを目指していく。

#### <重点支援先>

本気で「自走化」を目指す小規模事業者 20 者

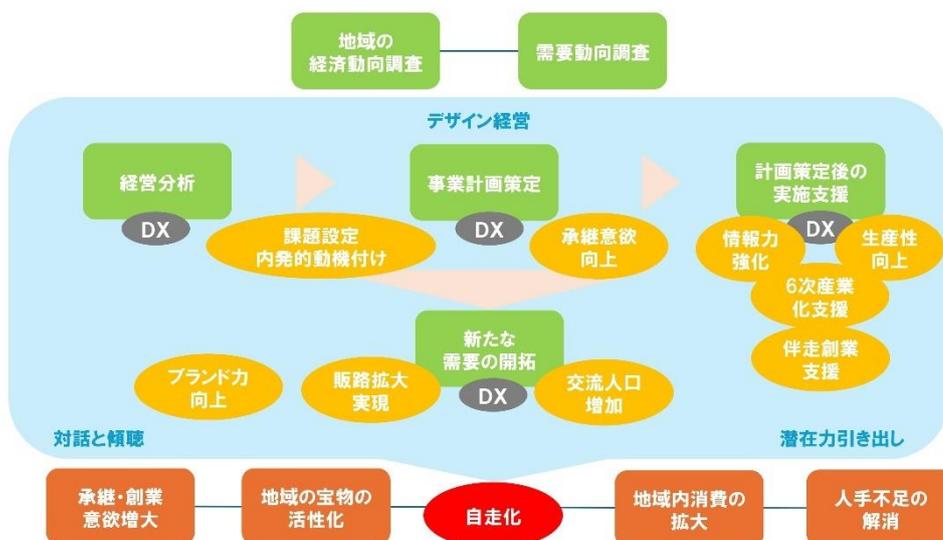
【その中で主役になる小規模事業者】

●地域の大切な宝物（地場産業・地域資源）関連事業者

※地場産業・地域資源を製造・加工・販売する事業者、関連サービスを提供する事業者

#### <定性目標>

- ①デザイン経営の手法をもとにした DX 支援によりビジネスに変革をもたらす支援
- ②地域の宝物（地場産業・地域資源）の商品開発支援と販路拡大支援
- ③変革と付加価値向上促す事業承継（第三者承継）の積極的支援
- ④創業に至るまでのフォローを強化した伴走型創業支援
- ⑤観光サービスの開発による「商工業の観光化」促進と地域のにぎわいづくり



## 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7年4月1日～令和12年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ①デザイン経営の手法をもとにしたDX支援によりビジネスに変革をもたらす支援

##### 【生産性向上・情報発信分野におけるDX化】

生成AIの台頭などによってIT化が必須となった現代において、ビジネスにおけるデジタル技術の活用は避けられない状況にある。地域課題の人手不足は、人材投入だけではなくデジタル化を含めた多様な手段によって生産性向上が図れて課題解決できることも考えられるため、発想の転換によってビジネスに変革をもたらすことが可能になると考えられる。また情報発信分野においても販売方法のDX化等を意識した支援を行う。

#### ②地域の宝物（地場産業・地域資源）の商品開発支援と販路拡大支援

##### 【ブランド力を背景とした商品開発力の強化と6次産業化の促進】

地域経済の核として持続的発展を望む地場産業や、農業者の増加によって期待が膨らむ地域資源は、当町にとって非常に大切な宝物である。

市場動向やニーズを的確に把握して、より付加価値を高める新商品開発支援を継続して、都市部および海外に向けた販路拡大の取り組みを行う。

#### ③変革と付加価値向上促す事業承継（第三者承継）の積極的支援

##### 【変革と付加価値向上を促す伴走支援】

後継者のいない事業者は、事業の継続をあきらめて自分の代で廃業するという選択肢以外を検討されないケースが多く、自社事業の魅力や価値を認識できていない場合が多々ある。また、親族以外への承継である「第三者承継」に対して抵抗を示すこともある。

丁寧な「対話と傾聴」によって事業の洗い出しを行い、変革の可能性と自社の付加価値を見出すことで承継に意欲を示させ「第三者承継」の選択肢があることを浸透させる。

#### ④創業に至るまでのフォローを強化した伴走型創業支援

##### 【計画策定から実施支援までのトータル支援】

創業時に必要な計画策定支援はもちろんのこと、実際に創業に至るまで、より実践的な支援も行って丁寧な伴走支援を行う。

具体的には、期間限定の「チャレンジショップ」として提供されている町内の空き施設や共有スペースについて、提供主体（行政・団体等）と連携し、実質的な店舗経営を実践的に学ぶ場所として活用する。加えて、経営・税務等のバックアップ支援をトータルに行なって、スムーズに創業できるように支援する。

#### ⑤観光サービスの開発による「商工業の観光化」促進と地域のにぎわいづくり

##### 【魅力ある素材産地を強みにした「産地」に呼び込む観光サービス支援】

地域の宝物（地場産業・地域資源）が生まれる「産地」の魅力発信と、人口減少によって更なる規模縮小が懸念される地域経済に対する地域内消費の回復・拡大のために地域の交流人口の増加を目的として、産業ツーリズムに着目した事業を行う。

具体的には、前期の取り組みの継続として、ものづくりの現場を見学する「地域一体型オープンファクトリー」や農業体験を実施するなど『商工業の観光化』を目指し、町行政が謳う「農業・観光業」の振興に寄与する。

『地域一体型オープンファクトリー』とは、企業単独ではなく、地域内の企業等が面として集まり、生産現場を公開したり、ものづくりを体感してもらう取り組みのことで、近畿経済産業局が推奨している。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 【重点支援先】

前期計画の重点支援先は『本気で経営力強化に取り組む小規模事業者（以下、本気事業者 30 者）』として、毎年 30 者を募集し支援を行ってきた。単年で支援を終える事業者もあれば、2 年以上の複数年にわたって支援を行なった事業者もあった。

その中で、30 者同士の交流（異業種交流）も活発になされ、個社支援での成果だけでなく事業者同士のコラボレーションによってイノベーションが興るなどの成果も生まれ「健全なえこひいき」支援が功を奏した形となった。

そのため今期もその流れを汲み、さらに前期計画から発展していくために「経営力強化」から「自走化」を目指す事業者にステップアップした支援を実施する。

よって、今期の重点支援先は『本気で「自走化」を目指す小規模事業者（以下、本気自走化事業者）』と銘打つ。なお、本気自走化事業者の中で主役になる小規模事業者は次の通りとする。

- 地域の大切な宝物（地場産業・地域資源）関連事業者
- ※ 地場産業・地域資源を製造・加工・販売する事業者、関連サービスを提供する事業者

なお前期計画の本気事業者は 30 者を募集したが、今期計画は前期計画の「経営力強化」から「自走化」にステップアップしてより高度な支援が必要になると考えているため、1 年間の支援数は 20 者に限定する。（5 年間で延べ 100 者を想定）

そのため、以下の計画（経営分析件数・事業計画策定件数・計画後の実施支援件数）については、この 20 者を基準として目標件数を定めている。



## 3. 地域の経済動向調査に関すること

### （1）現状と課題

#### 【現状】

前期計画では、国や県、関係機関等が実施した各種調査資料を整理・統合するとともに、商業・サービス業、繊維業、製造業（繊維業以外）、建設業の 4 業種を対象に、それぞれ 20 事業者（合計 80 者）への調査を実施した。

その結果を地域の経済動向としてまとめ、紙媒体の資料として作成し、各業種部会幹事会や三役会、理事会で配布した。また、電子化（PDF 化）し、当会の HP や LINE 公式アカウント、公式 Facebook ページを通じて公表した。

この取り組みにより、町内の経済動向を示す唯一の調査資料となり、小規模事業者だけでなく行政からも高く評価され、重宝されている。

#### 【課題】

地域唯一の調査資料として定着してきた感があり、引き続き継続していきたいと考えている。

ただし、現在は各業種 20 事業者という均一の数量で調査を実施しているが、当会の会員事業者の内訳比率（1 頁参照）を踏まえると、小売・サービス業が 40% 台であるのに対し、ほかの業種は 10% 台となっており、全業種を同じ数の事業者で調査することが適切かどうかは疑問である。

地域の動向をより詳しく把握するためには、業種ごとの割合に基づいたサンプル数を確保することが望ましいと考えられる。

### （2）目標

支援内容	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
3-① 管内の小規模事業者の景況調査	(4 回)	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

公表回数						
3-② 公的機関発行資料の整理・分析 公表回数	(4回)	4回	4回	4回	4回	4回

※前期計画同様に、なるべくタイムリーな情報を届けられるよう四半期に1回（年4回）実施する。

### （3）事業内容

#### 3-① 管内の小規模事業者の景況調査（DI）

地域の経済動向を把握するため、管内の小規模事業者を対象に景気動向などに関するデータをアンケート形式で直接収集し、よりリアルな動向調査資料を作成・公表する。

調査対象は管内小規模事業者80者とし、当会の各業種部会（4部会）の協力を得て実施する。

調査・分析・公表は年間4回（四半期に1回）行う。これにより、地域における業種ごとの経済動向を定期的に把握することが可能となる。

各事業者から統一された調査内容を直接聞き取ることで、管内の「今」の経済動向を集約する。その結果を管内の小規模事業者にフィードバックし、市場動向の把握や今後の事業戦略に活かしてもらうとともに、当会としても事業計画策定支援の際に市場動向の参考資料として活用する。

#### 【調査対象】

管内小規模事業者80者

当会の「繊維業」「製造業」「商業・サービス業」「建設業」の4部会から業種割合に応じて件数を算出する。（当会の会員事業者の内訳比率を参考にする）

情報収集・整理、 分析を行う項目	兵庫県北播磨県民局が四半期ごとに実施している「景況調査」の内容に独自の質問事項を付加して調査する。 ＜兵庫県北播磨県民局の調査項目＞ 前期（前四半期）と比較した売上高と利益率、今後の見通し ＜付加する独自の調査項目＞ 業況判断、設備投資、雇用情勢、その他、特徴的な動き（自由記入）等
調査手段・手法	調査票をFAXまたはメールで送付・回収する。 調査案内文書には、WEB上でアンケートに回答できる「Googleフォーム」へのアクセス用QRコードを添付し、回収業務の効率化を図る。（DX化）
分析手法	調査内容から、経営指導員等がDI情報を算出・分析する。 また、設備投資の予定やその他の特徴的な動向など、定性的な情報も収集し、経営指導員等が巡回で得た情報などを踏まえて分析する。 分析業務においても「Googleフォーム」を活用し効率化を図る。（DX化）
公表方法	紙媒体資料として各種会議（各部会幹事会や三役会、理事会等）で配布する。 電子化（PDF化）して、当会HPやLINE公式アカウント、公式Facebookページでも配信する。

#### 3-② 公的機関が発行する資料の整理・分析

以下の表に示す国、兵庫県、全国商工会連合会が作成する資料をもとに、3-①の調査事項に対応する情報を収集する。その上で地域の実態と比較し、個者支援における客観的かつ俯瞰的な視点から経営分析や事業計画の作成に役立てる。

#### 【調査対象】

	全国	全国	広域	広域	多可町
情報収集先	内閣府	全国商工会連 合会	兵庫県産業労 働部政策労働 局	兵庫県北播磨 県民局	

	月例経済報告	全国小規模企業景気動向調査	本県の経済・雇用情勢	北播磨景気動向調査	地域経済分析システム「RESAS」
情報収集・整理、分析を行う項目	基調判断、業況判断、設備投資、企業収益、雇用情勢	業種別動向景気動向指数(DI)	基調判断、業況判断、設備投資、企業収益、雇用情勢 北播磨地区主要業種の概況	雇用情勢(求人・求職倍率)、播州織生産量	産業の現状、人口動態、人の流れ
調査手段・手法	各機関から公表される上記の統計資料を四半期ごとに収集し、3-①と共通の項目を中心に抽出する。 RESASについては、統計の更新にあわせて年1回、人口の動態や流動、産業構造の変化等の分析に活用する。				
分析手法	3-①と共通の指標を抽出し、町内の経済動向を全国・広域(兵庫県や北播磨県民局管内)の動向と比較するとともに、データを蓄積することで、経年変化の分析も加えていく。				

#### (4) 調査結果の活用

3-①および3-②による情報収集・調査・分析の結果をもとに、多可町・全国・広域の共通指標を併記し、地域経済動向に関する分析結果を「多可町商工会経済動向調査報告」として取りまとめる。

その後、当会の公式HP、LINE公式アカウント、公式Facebookページで配信し、広く管内の小規模事業者等に周知する。また、各部会の幹事会、三役会、理事会において役員や小規模事業者等に情報を共有し、経営指導員等が巡回指導や事業計画策定支援に活用する。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

前期計画では、本気事業者の多くが主要なターゲットとした「高齢者」、地場産業「播州織」に重点を置いた「衣生活」や、地域資源「播州百日どり」に重点を置いた「食資源」に関する需要動向の調査・公表を実施してきた。

調査内容については、兵庫県診断士協会と委託契約を結び、設問や回答方法に関して詳細な協議を重ねた。完成した動向調査資料は、本気事業者、「播州織」関連業者、「食資源」関連事業者に配布し、情報が行き渡るよう配慮している。

##### 【課題】

今期計画の重点支援先である「本気自走化事業者」のターゲットは、町外消費者を想定している。

調査内容の検討に加え、これら消費者の需要を的確に把握するためには「どこで調査を行うか」が重要な課題となる。具体的には、町外から訪れた消費者を町内で調査するのか、または町外で調査を行うのかを慎重に検討する必要がある。

#### (2) 目標

支援内容	(現行)	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
4-①(ア) 地場産業「播州織」フォローアップ対象事業者数	(10者)	5者	5者	5者	5者	5者
4-①	(15者)	10者	10者	10者	10者	10者

(イ) 地域資源 「主に食資源」フ ォローアップ対象 事業者数						
--	--	--	--	--	--	--

※重点支援先となる「本気自走化事業者」の20者のうち、地場産業・地域資源関連事業者を想定しているため、20者以内の数値としている。

### (3) 事業内容

#### 4-① 地域の宝物を対象にした需要動向調査（町外から見た資源）

地域の宝物である地場産業「播州織」や豊富な地域資源「主に食資源」について、町外消費者をターゲットに需要動向調査を実施する。

#### (ア) 地場産業「播州織」

当会会員事業者の約12%を占める繊維業界、とりわけ播州織を中心とした事業者の経済動向は、当町全体に大きな影響を及ぼしている。それだけに、播州織は地場産業として当町の発展を支えてきた重要な産業であるといえる。

この播州織の再興（リバイバル）に向けた総合的な支援は、当会の目標達成方針においても重要視しており、前期計画から進めてきた調査内容をさらに具体化し、継続して取り組んでいく。

調査は、播州織の生地の魅力を広く内外にアピールする目的で、毎年5月に開催されている1万人規模のイベント「播州織産地博覧会（播博）」（播博実行委員会主催、当会も実行委員として参画）にて実施する。

播博にはすでに播州織を知っている方や、自ら衣服を製作するなど服飾に対する感度が高い方が多く参加しており、需要動向の対象として適切であると考えられる。

調査対象	播州織産地博覧会の来場者 (または西脇高校ファッションショーの来場者) ※産地内で行われる事業や関係団体が町外で実施する事業の来場者を想定
サンプル数	来場者 約100名
調査手段・手法	播州織の生地マルシェ「播州織産地博覧会」に来場された方に対して、アンケート用紙を配布する。 アンケート用紙には、WEB上で回答できる「Google フォーム」へのアクセス用QRコードを添付し、回答しやすい環境を提供する。回収・集計も効率化につながる。(DX化) ※サンプル数が確保できない場合は、町外各所で開催している西脇高校主催の「西脇高校ファッションショー」の来場された方に対して、同様の聞き取りを行う。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・布製品（服飾雑貨、インテリア・キッチン用品含む)に関する調査 …購入手段、購入時の判断基準、望む商品など</li> <li>・布製品のものづくりに関する調査 …工場・工房見学など</li> <li>・属性(性別、年齢層、居住地区)など</li> </ul> 調査により把握が想定される需要 …衣料品の購買傾向、訴求すべきポイント、消費者のニーズ、新商品開発のテーマ、産地見学に関するポイント
分析手段・手法	調査結果は、外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。
活用方法	集計後、分析結果は当該事業者にフィードバックする。経営指導員会議をはじめ職員で情報を共有し、巡回指導や事業計画作成において活用する。

**(イ) 地域資源「主に食資源」**

調査対象	地元飲食店・宿泊施設利用者および町内実施イベント来場者
サンプル数	来場・来店者 約 100 名
調査手段・手法	地元飲食店および宿泊施設事業者に協力を仰ぎ、町外からお越しいただいた地元飲食店・宿泊施設の利用者についてアンケート用紙を配布する。また、町内で実施される町外来場者をターゲットとしたイベント（グルメフェア等）においても同様に調査を実施する。アンケート用紙には、WEB 上で回答できる「Google フォーム」へのアクセス用 QR コードを添付し、回答しやすい環境を提供する。回収・集計も効率化につながる。（DX 化）
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 来場・来店理由</li> <li>・ 食資源（メニュー）の印象、価格やメニューの要望など</li> <li>・ 食資源（農産物等食材）の購入方法や頻度、選択基準など</li> <li>・ 豊富な食資源を育む産地の印象など</li> <li>・ 農業体験等の希望など</li> <li>・ 属性（性別、年齢層、居住地区）</li> </ul> 調査により把握が想定される需要 …飲食店のメニューや価格の改善、農産物等のニーズ、販売チャネル、産地での体験に関するポイント
分析手段・手法	調査結果は、外部専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う。
活用方法	集計後、分析結果は当該事業者にフィードバックする。経営指導員会議をはじめ職員で情報を共有し、巡回指導や事業計画作成において活用する。

**5. 経営状況の分析に関すること****(1) 現状と課題****【現状】**

前期計画では「本気事業者」を 30 者募集し、その事業者を対象に経営分析セミナーを実施して支援を行った。具体的には、セミナーを通じて SWOT 分析や 3C 分析などの経営分析手法を学び、その成果を経済産業省が提供する経営状態の把握・改善ツール「ローカルベンチマークシート」に反映する形式で、経営分析を実施してきた。

また分析支援において、財務面については、過去の決算書をもとに職員が作成を支援し、非財務面については事業者が自らで作成できるようにフォローアップを行った。

5 年間にわたる「本気の経営力強化」への支援の中で、本気事業者間での交流が活発化し、連携による商品・サービスの開発といった好事例も生まれている。したがって、この取り組みは経営力強化につながっているといえる。

**【課題】**

「本気事業者」と銘打った 30 者に対する『健全なえこひいき』支援は、毎年募集を通じて興味を示す事業者が増えており、本気支援の継続を望む声も多い。そして県内の商工会からも注目されている取り組みとなっている。

さらに、本気事業者の中から「自社を良くしたい」という有志が集まってグループを立ち上げるなど、自発的な機運の高まりも感じられる。このため、より高みを目指す事業者を支援するための、次のステップに向けた支援体制の構築が求められる。

一方で、経営分析セミナーについては開催時間と規模に課題があった。夜間に開催したものの、昼間でないと参加できない事業者もおり、開催時間の課題があった。また、20 人以上の規模でのセミナーでは、受講者と講師の距離が生じ、質問がしづらい雰囲気となった結果、セミナー後のローカルベンチマークシートの作成が停滞し、支援に遅れが生じた事例もあった。

その後、専門家による個別相談を導入したことで作成がある程度スムーズに進んだものの、セミナーの開催方法については改善が必要であると感じている。

## (2) 目標

支援内容	(現行)	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
5-① 重点支援先事業者 数	(30者 以上)	20者	20者	20者	20者	20者
5-② キックオフセミナー 開催	(1回)	1回	1回	1回	1回	1回
5-③ 経営分析セミナー 開催	(1回)	1回	1回	1回	1回	1回
5-④ 経営分析事業者数	(30者)	20者	20者	20者	20者	20者

※経営分析策定件数は、本気自走化事業者 20 者を想定している。

## (3) 事業内容

### 5-① 『本気』の取り組み小規模事業者の募集

これからの事業を見据え、経営の『自走化』に本気で取り組みたい小規模事業者を募集し、重点支援先として位置付ける。

特に、地域の大切な宝物である地場産業・地域資源に関連する事業者を主な支援対象とする。これには、地場産業・地域資源を製造・加工・販売する事業者や、それらに関連するサービスを提供する事業者を想定している。

募集方法	小規模事業者に対して、郵送にて案内パンフレットを送付 ※小規模事業者自らの応募はもちろんのこと、経営指導員等が、巡回や窓口相談等を通じてさらなる支援が必要な小規模事業者に声掛けを行う。
応募者数	20 者 (重点支援先)

### 5-② 重点支援先を対象としたキックオフセミナーの開催

重点支援先に対して、経営分析・事業計画策定・計画実施への支援を進めるためのスタートとして「キックオフセミナー」を開催する。このセミナーでは、事業計画策定において基本となる「デザイン経営」の考え方を指導できる講師を招く予定である。

また「何かを始めたい」「変わりたい」と考える小規模事業者が業種を超えて集まり、今後『異業種交流』の場となっていくよう、顔合わせの場としても機能させていく。

募集方法	5-①にて集まった「本気自走化事業者」に対して FAX 等で案内文書を送付
開催回数	年 1 回
カリキュラム (予定)	講師：デザイン経営の指導に長けた専門家 ・デザイン経営とその現状 ・自社のアイデンティティについて考える ・目指すべき「自走化」の姿を発表する



## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

前期計画では、経営分析同様に本気事業者を30名募集し、対象者を対象に『デザイン経営』の手法を用いた事業計画策定セミナーを実施した。セミナーでは、グループワークを主体とし、事業計画の作成に必要な内容を複数人でディスカッションしながら学ぶ形式を採用してきた。

この学びを通じて事業計画を策定することを目標としており、ローカルベンチマークシートを使った経営分析から事業計画策定に移行しやすいように、当会独自の事業計画書「ビジョンシート」を準備して、事業計画の策定支援を行ってきた。

創業支援については、多可町で創業を目指す人々にとって、年1回の創業塾の開催が定着しており、創業に関する知識を得る貴重な機会となっている。

事業承継支援については、事業者ごとの境遇が異なるため、複数人を対象とした集団支援（セミナー）ではなく、個別相談形式で対応している。

#### 【課題】

事業計画策定セミナーを夜間に開催したが、昼間でなければ参加できない事業者もおり、全員が出席することができなかったため、開催時間に課題があると感じた。なお、前期計画では欠席事業者には後日の動画視聴としてサポートは行った。さらに、大人数での受講では、セミナー内での事業計画策定が進まないケースがあり、規模感についても課題が残る。今後、セミナーの開催方法（開催時間と規模感）について再検討する必要があると考える。

また創業支援については、定着している創業塾の開催を継続する方向であるが、その後の実践的な支援、特に計画策定後の実施支援において、創業者に寄り添った新たな取り組みを行う必要があると感じる。

事業承継支援については、年2回の個別相談日を設けて対応していたが、事業承継の相談タイミングは事業者ごとに異なるため、相談日を固定・限定して対応することでかえって不都合を生じるケースもあった。今後は、事業者が相談したいタイミングで対応できる柔軟な支援体制を構築することが望ましいと考える。

### (2) 支援に対する考え方

前期計画から手法として取り入れた「デザイン経営」は、今後も不可欠な手法であると考えられるため、引き続き「デザイン経営」の考え方を基にした事業計画策定支援を推進していく。

「デザイン経営」とは、クリエイティブなデザインの発想を企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営手法である。欧米ではデザインへの投資を行った企業が4倍の利益を得たり、過去10年間で2.1倍の成長を遂げたりと、具体的な成果が確認されている。

ここで言う「デザイン」とは、単なる外見や意匠にとどまらず、組織や仕組みなどの「創造」や「設計」を含む広義の意味で用いられている。

(参考：デザイン経営2018研究会報告書—経済産業省・特許庁「産業競争力とデザイン経営を考える研究会」)

創業支援や事業承継支援についても、「デザイン経営」の考え方をもとにした計画策定支援を強化する。創業支援は、創業希望者を対象とした集団指導（創業塾）を基本とし、事業承継支援については、相談内容が事業者ごとに多岐にわたることから、個別指導による支援（専門家による個別相談）を行う方針である。

### (3) 目標

支援内容	(現行)	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
6-① 事業計画策定セミナー開催	(1回)	1回	1回	1回	1回	1回

6-② 創業塾開催	(1回)	1回	1回	1回	1回	1回
6-③ 事業承継支援者数	(-)	2者	2者	2者	2者	2者
6-④ 事業計画策定事業者数(創業・事業承継含む)	6-① (30者) 6-② (3者) 6-③ (-)	6-① (20者) 6-② (3者) 6-③ (2者)	6-① (20者) 6-② (3者) 6-③ (2者)	6-① (20者) 6-② (3者) 6-③ (2者)	6-① (20者) 6-② (3者) 6-③ (2者)	6-① (20者) 6-② (3者) 6-③ (2者)

※事業計画策定事業者数は、本気自走化事業者20者と創業塾受講生の中から3者、事業承継支援者2者の合計25者を想定している。

#### (4) 事業内容

##### 6-① 事業計画策定セミナーの開催

本気自走化事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」を開催する。経営分析セミナー同様に、これまでの開催方法における参加しにくさを改善し、より学びやすい環境を提供する。

具体的には、事業者の営業時間や家庭環境に配慮し、昼間または夜間の参加が難しい場合に対応するため、同じ内容のセミナーを2回(昼間・夜間)実施する。参加者は都合の良い時間帯を選ぶようにする。さらに、大人数では講師との関係性が構築しにくい問題を解消するため、1回の参加人数を10人程度に絞るなど工夫を行う。

(※20者の想定…昼間開催10人、夜間開催10人)

募集方法	経営分析を行った事業者(本気自走化事業者)にグループLINE等で案内
開催回数	年1回(昼間1回・夜間1回とし、それぞれ同じ内容で開催)
カリキュラム(予定)	講師:デザイン経営の考え方を指導できる専門家 ・デザイン経営と現状を知る(おさらい) ・経営分析から考える事業計画策定 ・事業計画の発表
参加者数	20人

なお、経営分析セミナー同様に、2年以上継続してセミナーを受講するケースもある。

セミナー後の事業計画策定支援としては、中期計画(3年計画)の策定を予定しているため、2年以上の支援の場合は前年度計画の振り返りを行い、さらに高みを目指して次年度の計画を練っていく形式として、継続的に学べるようにする。

##### 6-② 創業に関する支援

当町が掲げる「特定創業支援事業」に則したカリキュラムで創業塾を開講する。

1日目から4日目までは「特定創業支援事業」に関わる講義として創業計画書が作れるように学び、5日目は創業に向けて作成した「創業計画書」についての発表の場とする。

本気自走化事業者への支援と同様に、創業支援においてもデザイン経営の手法を踏襲し、地域資源の6次産業化や産業ツーリズムなど、新たなビジネスモデルについても念頭に置く。これにより、新しい価値の創造を期待し、創業を推進していく。

募集方法	開催案内チラシを作成し、近隣市町に新聞折込する。
開催回数	年1回(全5回シリーズ)
カリキュラム(予定)	講師:創業支援に長け、デザイン経営にも精通している専門家 1日目…経営 2日目…販路開拓 3日目…財務

	4 日目…人材育成 5 日目…創業計画の発表
参加者数	15 人

### 6-③ 事業承継に関する支援

事業承継は地域の事業やバリューチェーンを守る上で重要な課題である。特に後継者のいない事業者の中には、事業の継続をあきらめて自分の代で廃業するという選択肢以外を検討されないケースが多く、自社事業の魅力や価値を認識できていない場合が多々ある。また、親族以外への承継である「第三者承継」に対して抵抗を示すこともある。

このため、丁寧な「対話と傾聴」を通じて事業内容を洗い出し、関係団体や専門家と連携して変革の可能性や自社の付加価値を見い出す支援を行う。これにより、第三者承継（M&A 含む）への意識を高めることを目指す。

前期計画では個別相談の日程を固定して実施していたが、今期計画は日程を固定せず、タイムリーな相談が可能となる柔軟な体制に変更する。

関係団体	兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター（個別相談先としても連携） ㈱日本政策金融公庫
支援内容	個別相談を通年に亘ってタイムリーに受け付ける。個別相談は、事業承継に長けた（第三者承継や M&A に精通）専門家に依頼する。 「事業承継診断票」等をもとに、事業承継に関するニーズ調査を行い、関係団体が行なっている第三者承継のマッチング事業につなげていく。

### 6-④ 事業計画策定支援

支援対象は、経営分析を行った本気自走化事業者、創業塾受講者、事業承継の個別相談を実施した事業者とする。

本気自走化事業者は当会オリジナルの事業計画書「ビジョンシート」、創業塾受講者は日本政策金融公庫発行「創業計画書」、事業承継相談者は同公庫発行「つなぐシート」を事業計画のフォーマットとして使用する。なお「ビジョンシート」は、経営分析で使用する「経営デザインシート」に連動する形式で作成できるように改良し、経営分析から事業計画策定までをスムーズに進められるよう工夫する。事業計画策定時は、経営分析支援同様に事業者との「対話と傾聴」を意識し、その中で導き出された本質課題をもとに、事業計画策定を支援していく。

## 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】

事業計画策定支援を行った本気事業者 30 者や創業塾受講者に対し、巡回訪問や窓口相談でフォローアップを行っている。計画実施時の課題解決策として、特に IT の積極的な活用（情報発信・業務効率・生産性向上）を呼びかけ支援してきた。

加えて、事業者が抱える課題をテーマとして事業者同士が共に学べる機会を準備し、異業種交流の情報交換の場としても活用してもらった。

#### 【課題】

前期計画では本気事業者 30 者を毎年募集し、経営分析や事業計画策定支援を行い、その実施支援としてフォローアップも実施してきた。しかし、計画の実施スピードや成果の表れ方には個別差があり、一律のフォローアップでは対応が困難であると感じている。

そのため、前期計画で実施したような事業者同士が学べる場を提供して、事業者同士がお互いに補いながら成長を目指すよう促していくことを継続することも重要である。

また、前期計画において部分的に IT の積極活用を呼びかけてきたが、生成 AI をはじめとするデジタル技術は急速に進化しており、デジタル化を含めた多様な手段は、今後も続々と生まれてくると考

えられる。このことから、第3期計画ではこれらの情報を積極的に取り入れ、事業者に向けたDX化を促進する支援が望ましい。

さらに、創業塾受講者については、創業塾の開催によって学びの機会を提供できているものの、すぐには創業に至らないケースが多々ある。創業がしやすいように創業実現のために越える必要があるハードルを少しでも低くして、創業者に寄り添うような伴走支援によって創業を後押しする取り組みが必要である。

## (2) 支援に対する考え方

計画実施支援には、職員による「巡回訪問」と「窓口相談」が最も適している。課題設定支援で行う「対話と傾聴」は、計画実施支援においても計画の見直しを含めた重要な手法である。このため、事業計画の進捗状況に応じた頻度で巡回・窓口相談を行える体制を強化する。

また、職員では対応が困難な高度な課題に対しては専門家派遣を活用し、資金面の課題には日本政策金融公庫と連携して事業計画の円滑な実施を支援する。

創業者に対しては、創業に向けた実践的な場の提供と伴走支援を通じて創業へのハードルを下げ、早期の創業実現を促す。

## (3) 目標

支援内容	(現行)	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
7-① フォローアップ 対象事業者数	(33者)	25者	30者	35者	40者	45者
7-① フォローアップ頻度 (巡回指導・窓口 相談延回数)	(252回)	300回	360回	420回	480回	540回
7-② DX化支援	(-)	1回 4者	1回 4者	1回 4者	1回 4者	1回 4者
7-③ 創業者伴走支援	(-)	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加事業者数	(12者)	8者	10者	12者	14者	16者
利益率3%以上 増加事業者数	(12者)	6者	7者	8者	9者	10者

※フォローアップ対象事業者数の根拠

- ・本気自走化事業者…年間20者をベースとして、毎年5者が入れ替わり、自走化を果たした5者は引き続き支援する
- ・創業塾受講者 …年間3者
- ・事業承継相談者 …年間2者

※引き続き物価高騰が続いており、前期計画においても売上は増加しても利益が増加しないケースが多々あり、利益率増加目標の達成は困難であった。今期計画についても厳しい状況が続くと思われるが、フォローアップ対象事業者の約1/4は利益率3%増加となるよう支援していきたい。

## (4) 事業内容

### 7-① 巡回・窓口相談によるフォローアップ

本気自走化事業者や創業塾受講者を対象に、巡回訪問や窓口相談を通じて事業計画の進捗状況を確認する。

事業現場の確認が可能な巡回訪問が最適であるが、相談環境が整った窓口相談も重要なフォロー

アップ手段とする。さらに、コロナ禍以降に利用が増加した SNS (Facebook メッセンジャーや LINE) を利用したメッセージのやりとりについても、単なる一方通行の情報交換のメッセージではなく、支援に関わる複数回のコミュニケーションを行った場合も、巡回や窓口相談と同等に扱う。

フォローアップ頻度は、事業計画の進捗状況に応じて適切に設定する。

巡回・窓口相談は、事業計画策定後のフォローアップとして重要な手段である。経営分析や事業計画策定時と同様に「対話と傾聴」を意識して取り組む。そして、事業者の内発的な動機づけを促し、自走化を加速させるために、事業者に寄り添い潜在力を引き出す伴走支援を心掛ける。

●フォローアップ対象事業者のフォローアップ頻度内訳

頻度	フォローアップ対象事業者数	年間頻度
本気自走化事業者	20 者	240 回
創業塾受講者（創業候補者）	3 者	36 回
事業承継相談者	2 者	24 回
	年間フォローアップ件数	300 回

※2 年目以降は、自走化を果たした事業者も年 12 回フォローアップする。

**7-② 生産性向上・情報発信分野における DX 化支援**

生産性向上や情報発信の観点から課題解決を図るため、DX 支援を推進する。

例として、デジタル技術を活用した省人化が挙げられる。地域課題である「人手不足」の抜本的な解決策として、デジタル化を含めた多様な手段によって人手不足を補う取り組みは、当地において早急に着手すべき重要な課題である。

その解決策の一つとして、経済産業省を中心に生成 AI を導入して業務効率化を図る企業への補助金制度や、厚生労働省の助成金制度が設けられている。その他にも兵庫県では、県地域活性化雇用創出プロジェクトによる DX 導入のための支援制度があり、民間業者においてはクラウドサービスなど、デジタル化に関わる各種サービスが提供されている。これらの活用支援も行いながら、AI 活用など当会が想定しているデジタル化について、事業者の取り組み意識を高めて DX 化を加速させていく。

また、SNS を活用した販路開拓や、販売チャネルのデジタル化 (EC サイト導入※越境 EC 含む) も、地域内消費が減少する中で外貨を獲得する効果的な手段といえる。

これらのテーマを中心に、本気自走化事業者を対象として勉強会や個別相談を通じて支援を行う。

**7-③ 伴走型創業支援**

創業塾受講者が創業計画を策定した後に、創業を早期に実現できるよう実践的な伴走支援を行う。

具体的には、期間限定の「チャレンジショップ」として提供されている町内の空き施設や共有スペースについて、提供主体 (行政・団体等) と連携し、当会が情報提供の役割を担って集約する。そして、店舗経営を実践的に学ぶ場として創業塾受講者に利用を呼びかけ、活用について支援する。

チャレンジショップの取り組みの情報発信については町行政とも連携しながらフォローし、他にも、その期間中に売上管理や経理業務など経営者が気をつけておくべき事項に関する支援を行い、スムーズな創業実現を促進する。

●事業計画の遅れに対するフォローアップ

事業計画の進捗に遅れが生じた場合は、原因を究明し、専門家の介入や追加フォローアップを実施する。チーム支援体制を整え、経営指導員だけではなく複数の職員による支援を行う。

また、事業の遅れが再発しないように、重点支援先において、グループでの異業種交流会の場 (グループでの学びの場) を状況に応じて設ける。そのことで、小規模事業者同士の交流や情報共有を通じた事業者同士の切磋琢磨、相互の啓発を促していく。

## 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】

地場産業である「播州織」の販路拡大支援として、前期計画では専門家と連携した伴走型の展示会出展支援を実施した。下請け業務からの脱却を目指し、自社開発商品で販路拡大に取り組んだ事業者が、事業計画を策定し展示会に出展した結果、商談成立や売上確保につながった。

また、展示会への継続的な出展に加えて、コロナ禍で支援の方法を模索し、新たな支援策として企画した「オンライン展示会」の開催により「播州織」の知名度が向上した。これらの取り組みが、事業者の売上増加と産地全体の活性化に寄与していると考えられる。

こうした販路開拓の取り組みは「播州織」の製品だけでなく、それを生み出している産地に対する関心をも高めている。実際、展示会場で商談を行ったバイヤーが「実際に織っている現場を見てみたい」と、産地を訪れて工場見学を希望するケースも増加している。

一方、地域資源である「食資源」についても、専門家による商談勉強会を経た展示会出展が功を奏し、商談件数が年々増加。これにより、売上確保だけでなく、事業者の経営意欲の向上も見られるようになった。

また「食資源」に関しても「播州織」と同様に、多可町の自然豊かな環境に対して興味を抱き、どのように育まれているのかを実際に見てみたいと、現地に訪れる人が増加している。

これらの取り組みは、「播州織」と地域の「食資源」の魅力を国内外に発信し、産地そのものへの注目を集める好循環を生み出している。

#### 【課題】

地場産業や地域資源にとって「知名度向上」は重要な課題であり、展示会への継続的な出展がその実現に効果的である。これまでの取り組みにより知名度が着実に向上していることから、引き続き展示会出展支援やオンライン展示会の取り組みは重要な支援策であるといえる。

特に、情報発信の中心地であり展示会規模が大きい東京都での出展は、バイヤーの注目度や来場数の面でも優位であり、その場所での継続的な出展が販路拡大の最適な手法であると考えられる。

一方で、地元店舗を離れて展示会に出展することが困難な小規模事業者も多く、前期計画においても機会を逃す事例が見られた。また、播州織の地域一体型オープンファクトリーや農業体験など、地場産業や地域資源が持つ「ものづくり体験」の強みは、むしろ地元でこそ発揮されるべきものである。

このような事業者に対しても販路開拓の機会を提供し、地域活性化を通じて自走化を支援する仕組みが必要である。

### (2) 支援に対する考え方

販路開拓を図るうえで、多くの商談機会を得ることは効率的であり、特に都心で開催される展示会への出展は、これまでの成果から重要な支援策といえる。

また、「播州織」の産地自らが情報を発信する取り組みも重要であり、継続的にオンライン展示会を開催してきたことが、知名度の向上に寄与している点からも、その重要性が証明されている。播州織は多可町の清らかな川をはじめとする自然環境に根ざした地場産業であり、地域資源もまた豊かな自然から育まれたものが多い。そのため、これらの「産地のストーリー」を産地から発信する意義は非常に大きい。

このストーリーに「観光化」の視点を取り入れ、産地への来訪を促すことでファンづくりにつながり、産地において販路開拓を図る機会を創出できる。そして、地域外からの訪問者を増やし「交流人口の増加」を実現することができる。これは地域課題である「地域内消費の拡大」にも寄与する重要な施策といえる。こうして、町の外で仕掛ける戦略と内向けに仕掛ける戦略によって、需要開拓の成果を最大化させていく。

さらに、付加価値を広く正確に伝えるため、情報発信を販路開拓の重点支援として位置づける。具体的には、HP や SNS を活用した DX 支援の強化に加え、メディア向けの発信支援を推進することで、これらの取り組みを広く周知し、販路開拓のさらなる成果につなげていく。

### (3) 目標

支援内容	(現行)	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
8-① 商品・サービス開発 支援事業者数	(-)	4者	4者	4者	4者	4者
成約件数/者	(-)	1件	1件	1件	1件	1件
8-② 合同記者発表会支援 事業者数	(-)	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	(-)	1件	1件	1件	2件	2件
8-③ (ア) 展示会グループ出展 (オンライン展示会 含む)	(-)	2グループ (10者 以上)	2グループ (10者 以上)	2グループ (10者 以上)	2グループ (10者 以上)	2グループ (10者 以上)
成約件数/者	(2件)	1件	2件	2件	2件	2件
8-③ (イ) 展示会個別出展	(-)	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	(-)	1件	2件	2件	2件	2件
8-④ 産地内販路開拓機会 創出支援事業者数	(-)	8者	8者	8者	8者	8者
新規取引開拓数/者	(-)	1件	1件	1件	2件	2件

※8-①…近年の商品開発に関する町等の補助金利用件数から算出した。

※8-②…リリースを行う事業者へのフォローアップとして成約件数を設定した。

※8-③…前期計画実績を踏まえ、ブース内での展示スペースも鑑み、実現可能な件数とした。

※8-④…令和6年度開催の地域一体型オープンファクトリーの参画事業者数を参考に算出した。

### (4) 事業内容

#### 8-① 地域の宝物（地場産業・地域資源）の商品・サービス開発支援と販路拡大支援

地場産業や地域資源が本来持つ魅力や価値を引き出す「魅せ方」を習得する支援を行い、さらなる付加価値の向上に寄与する。

展示会などでより高い成果を上げるため、新たな商品やサービス（メニュー）の開発に加え、既存の商品やサービス（メニュー）の改良に関しても支援することで、小規模事業者の商品開発力の向上を図る。具体的な支援策としては、専門家の派遣を活用した助言や、商品開発に関連する補助金情報の提供および申請支援を行う。

さらに、農産物などの地域資源の付加価値向上を目指し、6次産業化の支援を強化して商品やサービスの開発を促進する。これにより、以下に示すメディア向け広報支援や展示会出展支援、さらには町外から産地に人を呼び込むツーリズム事業（農業体験等）におけるファンづくりといった、新たな需要開拓事業へとつなげていく。

#### 8-② メディアに向けた広報支援「合同記者発表」

当会主催で年1回開催してきた「合同記者発表」を継続事業として実施する。

新商品・サービスはもちろん、既存の商品やサービスも切り口を変えるなどして「魅せ方」を工夫し、メディアへのアピールの場として提供する。

なお、町が毎月開催している「多可町記者発表会」も有効なメディア発信機会と捉え、随時活用することで媒体への掲載率を高めていく。

募集方法	本気自走化事業者を中心とした、商品・サービスをPRしたい事業者
開催回数	年1回
内容	多可町商工会館を会場として、新聞社・テレビ局・ラジオ局・雑誌社などを招待して、事業者のプレゼンによる記者発表を行う。 参加事業者に対して、参加者全体の勉強会ならびに個別相談を実施して、メディアに対する効果的なプレゼン方法を学ぶ機会を提供する。
参加者数	5者

### 8-③ 展示会等出展による販路開拓支援

#### (ア) 展示会出展支援（グループ出展に関する支援）

地場産業・地域資源を取り扱う事業者を「グループ」として展示会の出展支援を行う。

なお、地場産業「播州織」に関しては、以下に示す想定展示会（リアルな場の展示会）とともに、併せて「オンライン展示会」を開催する。

#### ●地場産業「播州織」

##### 【想定展示会】

対象物	播州織を使った商品および播州織生地
展示会名	東京インターナショナル・ギフト・ショー
展示会場	東京ビッグサイト
概要	日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市
来場者数	223,040人（海外来場者3,141人含む）※2024年春（2月開催）実績
出展者数	2,939社

現時点で想定している展示会は、前期計画にも出展実績のあるギフト・ショーである。

首都圏（東京都）で開催される日本最大規模の展示会であり、全国各地から多様なバイヤーが来場するため、販路開拓先を総合的に網羅できると考えている。

同じ展示会に継続して出展することで認知度が高まっていることは、前期および前々期計画の出展を通じて確認している。展示会事務局からも「産地の服飾展」として日本のものづくりを特集する特別展示枠に例年招待を受けており、拡大展開を期待されている。このような背景から、今期計画でも引き続き出展を行う予定である。

また、産地内の支援機関である「西脇商工会議所」や関連団体である「北播磨地場産業開発機構」も同展示会に出展しているため、連携出展することによって展示会場内での「播州織」の存在感が増し、より一層播州織の認知度向上が期待できる。

さらに、効果的な販路開拓につなげるため、展示会出展計画書の策定支援を中心とした勉強会を実施する。勉強会には専門家を招き、出展準備の質を高める支援を行う。

今後の事業計画においては、販路開拓の段階的な支援を想定しており、その対象として市場規模が大きく成長の可能性がある海外市場を視野に入れている。市場動向やニーズの高まりに応じて調査研究を行い、海外展開支援（現地での展示会・商談会参加）にも広げていきたい。

ちなみに、ギフト・ショーを選定した理由の一つは、海外バイヤーの来場が多く、海外進出の足掛かりとなる可能性が高い展示会である点にある。

##### 【オンライン展示会】

対象物	播州織を使った商品および播州織生地
展示会名	リアル播州織 EXPO
展示会場	WEB上 URL… <a href="https://banshuori.net/">https://banshuori.net/</a>
概要	コロナ禍に新たな支援策として企画し、播州織のポータルサイトとしての役割も果たす目的として開設したホームページ内で開催しているオンライン展示会

西脇商工会議所とともに事務局として運営している「西脇・多可『播州織』連携会議」が母体となって開催している。首都圏に展示会出展の際の情報発信拠点として位置付けて、バイヤーがWEB上で情報収集できる場としても活用する。

播州織関係事業者の情報はもちろんのこと産地情報も配信し、前期計画で実施した「産地初のライブ配信による商品販売」など産地のデジタル化を進めていく拠点（産地のDX化）としてもこの場を活用していく。

さらには、今後の海外展開支援に向けた拠点としても活用し、播州織のポータルサイト化を積極的に進めていく。

●地域資源「主に食資源」

【想定展示会】

対象物	地域資源である食資源および食資源を使った商品
展示会名	グルメショー
展示会場	東京ビッグサイト
概要	新しいフードマーケットを切り拓く、プレミアムフードの見本市
来場者数	31,042人 ※2024年秋（9月開催）実績
出展者数	332社

現時点で想定している展示会は、首都圏で開催されるグルメ展示会である。

前期計画では、近畿での知名度向上を目指し、大阪で開催される「FOOD STYLE Kansai」に継続出展してきた。地域資源の代表格である「播州百日どり」が「第15回地鶏・銘柄鶏好感度コンテスト」で最優秀賞を受賞したことで、その名が全国に広まりつつあり、他の食資源についても、全国や世界を舞台にPRを行う事業者が存在することから、さらなる販路拡大を目指し、ステップアップとして首都圏で開催される展示会への出展を計画する。

なお播州織展示会と同様に、効果的な販路開拓につなげるため、展示会出展計画書の策定支援を中心とした勉強会を実施する。勉強会では専門家を招き、出展準備に必要な知識やスキルを習得する。

（イ）展示会出展支援（個者出展に関する支援）

前期計画は、（ア）で示した通り「グループ」を対象とした展示会出展の支援を行ってきた。

この支援の様子を見た他の事業者から展示会出展支援を望む声が寄せられたことを受け、新たな商品やサービス（既存商品・サービスの改良含む）を通じて販路開拓に取り組みたい「個者」を対象とした展示会出展支援を実施する。

想定する展示会としては、日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市である「東京インターナショナル・ギフト・ショー」をはじめ、出展する商品やサービスのターゲット層や商圏に応じて、事業者とともに適切な展示会を選定して支援する。

具体的な支援内容としては、商品コンセプトやターゲット（ペルソナ）の設定をはじめ、展示会出展の計画書策定や情報発信のサポートを行う。併せて、商談スキルの向上を目的とした支援も行い、必要に応じて専門家による個別相談も実施する。

8-④ 産地内販路開拓機会創出支援（産地に呼び込むツーリズムによるファンづくり）

現在、西脇市・多可町が実行委員会を組織して運営する「地域一体型オープンファクトリー『もっぺん』」、一般社団法人が主催する古民家宿泊施設や店舗を巡る「オープン古民家」、各事業者が独自に実施する「農業体験」など、産業ツーリズムを活用した新たなビジネスの可能性が展開されている。

これらのプログラムは、現場（産地）でこそ強みを発揮するものであり、ツーリズムを通じたファンづくりによって、地場産業および地域資源のブランド力向上に寄与することが期待できる。

特に播州織は、近畿経済産業局が選定した地域ブランド支援の12モデルの一つであり、2025年の大阪・関西万博を好機と捉えた取り組みが重要である。地域一体型



今年度初開催の地域一体型オープンファクトリー「もっぺん」

オープンファクトリーなどのツーリズム事業を通じて産地全体で人を呼び込む受け入れ体制を構築し、販路開拓の新たな機会を創出することを目指す。

そのためには、参画する事業者への意識改革支援が必要である。

現状、参画事業者の多くはこれらの取り組みを「観光イベント」として捉え、地域の賑わいへの貢献を重視する傾向がある。この姿勢は間違いではないものの、一時的なイベントとして捉えるのではなく、これを「ビジネス」として位置づけ、事業計画に基づいて売上につなげる意識を醸成する必要がある。

このような支援は、地域唯一の地域総合経済団体である商工会らしい役割の一つであるといえる。

また、これらの取り組みによる交流人口の増加は、人口減少による地域内消費の減少に苦しむ小売・サービス業にも好影響をもたらす。

この機会を活用して、地域外からの収益を増やす「外貨獲得型」の支援策を講じていく。

支援対象事業 (例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域一体型オープンファクトリー「もっぺん」</li> <li>・ オープン古民家</li> <li>・ 農業体験</li> <li>・ 播州織産地博覧会</li> <li>・ 逸店・逸品サービス</li> </ul> など、町外から産地に人を呼び込める事業
支援内容	対象事業に参画する事業者に対して、それぞれの事業に対する事業計画の策定支援を行う。特にターゲット選定に注力し、そのターゲットに応じた広報戦略等に関しても支援する。必要に応じて専門家を派遣し、個別相談を実施する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 提供サービス等のコンセプト設計</li> <li>・ ターゲット（ペルソナ）の設定</li> <li>・ ツーリズム事業計画書の策定</li> <li>・ 事業 PR 戦略 など</li> </ul>
方向性	産地に人を呼び込むにあたっては、多可町らしさ、そして自社らしさをアピールしながら「おもてなし」の心で接する必要がある。商工会女性部が実施予定である「おもてなし」事業や、サービス業経営者の視点も参考に支援にあたる。

## Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

前期計画においては「多可町商工会経営発達支援計画検証委員会」を設置して、年2回の検証会議を行った。そして、事業の評価及び見直しについてとりまとめた後に当会 HP を通じて公表するとともに計画にフィードバックして、PDCA サイクルを意識して取り組んできた。

##### 【課題】

この仕組みに関しては構築済みであり、年2回の機会も妥当であるため、このままの形で継続していきたい。課題としては構成人員（特に事業者）の見直しが必要である。また、検証委員会の委員だけでなく、より多くの事業者に実施事業の評価を得る機会として、委員会で使用する発表資料の披露の場についても検討したい。

#### (2) 事業内容

##### 9-① 多可町商工会経営発達支援計画検証委員会の開催

事業推進のPDCA サイクルの確認のための組織として、外部の有識者や当計画に関係性が深い事業者（本気自走化事業者）で構成した委員会「多可町経営発達支援計画検証委員会」を組織する。

年間2回の会議を実施し、それぞれの段階で事業の評価及び見直しについて取りまとめて、計画にフィードバック（PDCA サイクル）し、その結果を速やかに小規模事業者に公表する。

なお、計画全体の PDCA サイクルは検証委員会で実施するが、毎月実施している経営指導員会議においても月次で PDCA を回して本計画を円滑に進めていく。

開催回数	年間 2 回（上期 10 月・下期 5 月に実施）	
検証内容	達成度…事業の進捗度合や効果、数値的な目標 改善点…課題の洗い出し	
公表方法	検証内容をとりまとめた後、評価・見直し結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な当会 HP にて速やかに公表する。 また検証委員会の結果は、年度でとりまとめて総代会でも公表する。	
構成人員	14 人	
	外部専門家（中小企業診断士等）	1 人
	多可町商工観光課	2 人
	兵庫県商工会連合会チーフアドバイザー	1 人
	兵庫県商工会連合会担当課職員	1 人
	管内小規模事業者代表（会員事業者※本気自走化事業者）	3 人
	多可町商工会役員	3 人
	多可町商工会法定経営指導員	1 人
多可町商工会経営指導員	2 人	

## 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】

前々期・前期計画に引き続き「経営指導員会議」を毎月開催している。この会議は、年 2 回実施している事業検証委員会とは別に、経営発達支援事業の進捗確認、支援業務に関する課題・問題点の共有と対策の協議などを目的としている。この中で経営発達支援事業に関する PDCA サイクルを回し、事業の円滑な実施と支援力の向上に取り組んでいる。

前期計画からは、経営指導員に加え、将来的に経営指導員となる若手職員（経営指導員見習い）も会議に参加している。また、若手職員および経営指導員のさらなる資質向上を目的に、会議の中で「スキルアップ勉強会」を実施している。

他にも、日頃の巡回や窓口相談などを通じて職員が得た「気づき」を資料にまとめ、その中で『カイゼン』すべき点について協議を行っている。

なお、スキルアップ勉強会は、職員が講師となって自身が担当する業務（金融、税務、労務等）に関する最新情報を他の職員に説明する形式で行っている。これにより、職員同士が学び合う場として有効に活用できている。

さらに、兵庫県商工会連合会が主催する階層別・能力別の各種研修会や、(独)中小企業基盤整備機構が実施する専門研修についても、全職員の年間受講スケジュールを作成し、計画的かつ自主的な参加を促進している。これにより、職員は知識やノウハウの習得を図っている。また、県や他団体が主催するセミナー等についても、必要に応じて積極的に受講を勧めている。

#### 【課題】

前期計画からは若手職員（経営指導員見習い）も参加するようになったことで、経営指導員と若手職員との間で経営支援に関する情報交換が活発化し、当会における経営支援体制が発展的に整えられつつある。また、職員全員の「気づき」を共有することで、職員が何を思い、何に取り組みたいと考えているのかが理解できるようになり、その職員に対するアドバイスや当会全体の課題として取り組むべきかの協議も行うなど、日々の業務の振り返りが少しずつできるようになってきた。

しかし、協議する内容が増加する一方となり、2 時間の会議では十分に深掘りできない場合もあり、協議した内容に関する全職員への情報共有が十分とは言えない状況である。限られた時間内で有意義な話し合いを行い、なおかつ協議内容を全職員に共有できるように、効率的な運営が必要だと感じている。

研修については、職員の受講意欲を高めるため、従来どおり、県連合会や関係機関が開催するものうち、職員の希望に沿ったテーマの研修に参加できるよう配慮を続けていく。一方で、目標達成方針に掲げる「DX 支援」を実現するためには、支援にあたる職員自身が、当会が想定するデジタル化の理解と、その活用における「DX」に関する知識を習得する必要がある。そのため「DX 支援」に関連する研修の受講を積極的に推進する。

さらに「DX 支援」に関して不足する知識を補い深めるために OJT を積極的に取り入れ、経営指導員のみならず全職員の支援能力の向上を図る。

## (2) 事業内容

### 10-① 経営指導員勉強会

前々期・前期の10年間に亘り、毎月「経営指導員会議」を開催してきたことで、経営発達支援事業におけるPDCAサイクルを回す仕組みが構築されている。この仕組みは、検証委員会での事業発表にも役立っており、今期も引き続き毎月の開催を継続していく。

「スキルアップ勉強会」も定着し、OJTのレベルアップにつながっているため、継続して実施するとともに、この勉強会に「デジタル化」に関する項目も取り入れ、職員が「DX 支援」に取り組みやすいように支援能力の向上を図る。

具体的には、経営指導業務における「金融・税務・労務」の分野で、デジタル化を含めた多様な手段の活用方法を学び、それを小規模事業者に提案していく。また、商工会業務において効率化を図る取り組みもテーマに加え、積極的に学んでいく。

加えて、職員全員が資料に記載している「気づき」については、巡回訪問や窓口相談において事業者との対話の中で気づいたことを共有している。この「気づき」を、経営力再構築伴走支援の基本姿勢である「対話と傾聴」の習得・向上を図る取り組みとして位置付け、さらに対話を深めて傾聴を重ねていく習慣を身につけていくようにする。

### 10-② 外部講習会等への積極的参加

経営指導員だけでなく当会の全職員が、経営支援上の知識・ノウハウを習得し資質向上を図るため、引き続き兵庫県商工会連合会や(独)中小企業基盤整備機構、また関係機関が開催する研修について積極的な受講を勧めていく。

研修受講については職員の積極的な受講希望を尊重する一方で、法定経営指導員が中心となり育成の視点で職員ごとに必要と思われる研修テーマをピックアップし計画的な受講を促す。

さらに研修で得た知識を「スキルアップ勉強会」において、講師として他の職員に説明するなどの機会も設けるようにして、他者に説明できるスキルも同時に習得できるようにする。

また本計画の円滑な実施において必要となるDX支援や創業・事業承継支援、商品開発支援、販路開拓支援などの研修テーマについては特に研修受講を促進する。またDXについては、当会内部でのOJTにも取り込んでいくことで、職場全体のDX支援能力を底上げしていく。

## 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】

前期計画では、経済環境や商圈、消費性向が比較的似通った状況にあることから、当会と同様に経営発達支援事業を実施している近隣の商工会(加東市商工会、丹波市商工会、丹波篠山市商工会)と連携し、年に1回の意見交換会を開催してきた。

しかし、経営発達支援計画の実施期間の違いによるズレや、各商工会の方針の相違などから、4商工会が足並みを揃えて意見交換の機会を持つことが次第に難しくなっている。そのため、ここ数年は担当者1名ずつが参加するオンライン形式での意見交換会を実施してきた。

また、他の支援機関との連携においては、支援ノウハウの情報交換に関しては「兵庫県よろず支援拠点」、創業者支援については「起業プラザひょうご」、事業承継支援については「兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター」と支援内容に応じて連携先を変更して対応してきた。

## 【課題】

近隣の商工会の中には、経営発達支援計画の事業として意見交換会を位置づけない動きも見られるようになり、従来と同じスタイルでの連携を継続することが難しくなりつつある。しかし、経済環境や商圈、消費性向が比較的似通った状況にある近隣の商工会とは、引き続き何らかの形で意見交換を継続していくべきだと考えている。

また、他の支援機関との連携において、前期で特に際立ったのは「兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター」との事業承継に関する協力関係である。特に第三者承継のマッチング支援制度の登録における連携が強化され、これまで以上に関係性が深まっている。事業承継の中でも「第三者承継」は当期計画の重点項目の一つであるため、今後さらに支援連携を強化する必要があると認識している。

## (2) 事業内容

### 1 1-① 近隣商工会・商工会議所との意見交換

近隣商工会が一堂に集まる年1回の意見交換会形式ではなく、これまで意見交換を行ってきた3商工会（加東市商工会、丹波市商工会、丹波篠山市商工会）とは、引き続き必要に応じて個別に意見交換を行うなど、柔軟に対応していく。

また、他の近隣商工会とも状況に応じて意見交換を実施していく。

さらに、地場産業「播州織」の同じ産地として、関係が深い隣市である「西脇市」の西脇商工会議所とは、播州織の販路開拓やブランド力向上を目的に、より密な意見交換を進めていく。

### 1 1-② 第三者承継に関する関係機関との連携

第三者承継のマッチング支援を積極的に展開している「兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター」と「㈱日本政策金融公庫」との連携を強化する。

具体的には、両機関が実施する第三者承継等のマッチング支援制度に対し、第三者承継を希望する小規模事業者が制度への登録を促進する。

また、登録に必要な事前ヒアリングの支援を行うほか、事前ヒアリングへの同席などを通じて、第三者承継の実現に向けたサポートを行う。両機関と同様に、ワンストップでの伴走支援を提供することで、円滑な承継を支援していく。

## 1 2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当町は「人口減少」や「高齢化」といった地域の課題に直面しており、現在「消滅可能性自治体」に分類されている。特に、労働力人口の減少は深刻で、製造業を中心に人手不足が続いている。ここ数年で外国人労働者の増加が見られるものの、依然として労働力は不足している。

この課題に対して、当会は地元の高등학교と連携し「高校生のための企業展示説明会」や「企業見学バスツアー」などを開催し、地元事業者の魅力を高校生に伝え、地元就職を推進する取り組みを行ってきた。また、兵庫県独自の取り組みである中学生の仕事体験事業「トライやるウィーク」については、推進協議会の委員として参画し、地元事業者を通じた仕事の魅力を中学生に伝える取り組みの運営に協力している。

さらに、前期計画からは新たに「合同就職面接会」を西脇市と合同で開催し、人手不足解消に向けた施策を強化している。

また、地域の宝物である地場産業「播州織」と地域資源「食資源」のブランド力向上のため、さまざまな施策を展開している。

地場産業「播州織」は、先述のとおり近畿経済産業局の「地域団体商標等を活用したブランディング支援事業」に採択され、地域事業者と各工程の業種組合等関係団体や行政とともにブランド力向上に向けた協議を進めている。

地域資源においては、代表的な「播州織百日どり」のPRを目的に、隣市の西脇市の特産品である「黒田庄和牛」とタッグを組み「牛鶏合戦」と銘打ったグルメフェアを開催している。

## 【課題】

人手不足の要因の一つとして、町内事業者の存在や仕事の魅力が求職者に十分認知されていない「認知不足」が挙げられる。特に、地元高校生の間では、町内の事業者そのものが知られていない状況が予想される。そのため、現在当会が取り組んでいる地元事業者の魅力発信等のPRを継続し、さらに効果的な事業者PRおよび求人活動を強化していく必要がある。

また、地域の宝物である地場産業や地域資源のブランド力向上については、そのブランドの恩恵を最も受ける地域事業者自らがその価値を高めていく取り組みを進めるべきと考える。

## (2) 事業内容

現状と課題から見えてきたことは「人手不足解消」と「地域ブランド力の向上」の施策である。町行政をはじめとした関係機関と連携を図りながら、地域活性化に向けて以下の事業に取り組む。

事業内容	内容項目
1-① 人手不足解消のための事業	(ア) 求人・求職活動支援の取り組み
	(イ) 仕事に関する情報発信事業
	(ウ) 地域における人材育成
1-② 地場産業・地域資源のブランド力向上と地域内消費の拡大事業	(ア) 地場産業「播州織」関連事業
	(イ) 地域資源「主に食資源」関連事業

### 1-① 人手不足解消のための事業

#### (ア) 求人・求職活動支援の取り組み

求人情報の紙面上では十分に把握できない小規模事業者の魅力や具体的な仕事内容について、事業者の展示説明会や直接現地を訪れる企業バスツアーなど、求職者が興味関心を示しやすいように段階的な紹介事業を実施する。

対象としては特に地元高校生に向けた事業として、地元高等学校（兵庫県立多可高等学校・兵庫県立西脇工業高等学校）と連携して実施する。また、小規模事業者同様に人手不足に悩む地元の中小企業団体「多可町企業懇話会」とも連携し、求人側としての意見集約を図る。

求職側としては地元高等学校の他にも、大学生・女性・高齢者・外国人なども考えられるため、求職者をグルーピングして、その求職者を採用したい事業者とのマッチングを効率的に図ることができる事業として、合同就職面接会の実施を進める。

加えて、製造業とともに深刻な人手不足に陥っている建設業に対しては、当会の建設業部会が中心となって「建設業マッチング事業」を展開していく。

取組事業	内容
高校生のための企業展示説明会	地元高校の体育館に展示ブースを設けた、地元事業者による展示・説明会
高校生のための企業見学バスツアー	地元事業者をバスでめぐり見学ツアー
合同就職面接会	隣接する西脇市と合同で、西脇市内に会場を設け地元事業者ブースで面接が行える面接会
建設業マッチング事業	建設業の担い手不足を、同業者によってカバーするマッチング事業

#### (イ) 仕事に関する情報発信事業

多可町企業懇話会が、仕事と棲家のPR事業として展開している「大人のインターンシップ」について引き続き支援していく。

また、多可町の仕事の魅力を発信する当会の求人サイト「仕事百科事典」の内容充実を図り、多可町定住推進課とも連携して、町外からの労働力誘致を図る。



### (ウ) 地域における人材育成

人口減少に歯止めがかからず、それに拍車をかけるように「人口流出」も進んでおり、特に若者の流出は地域にとって大きな問題となっている。

進学や就職などで地元を離れたとしても、再び戻って暮らしたいと思ってもらえるような人材を育成するためには、幼少期から地元愛を育む取り組みが重要である。そのため、以下の取り組みを通じて人材育成に注力していく。

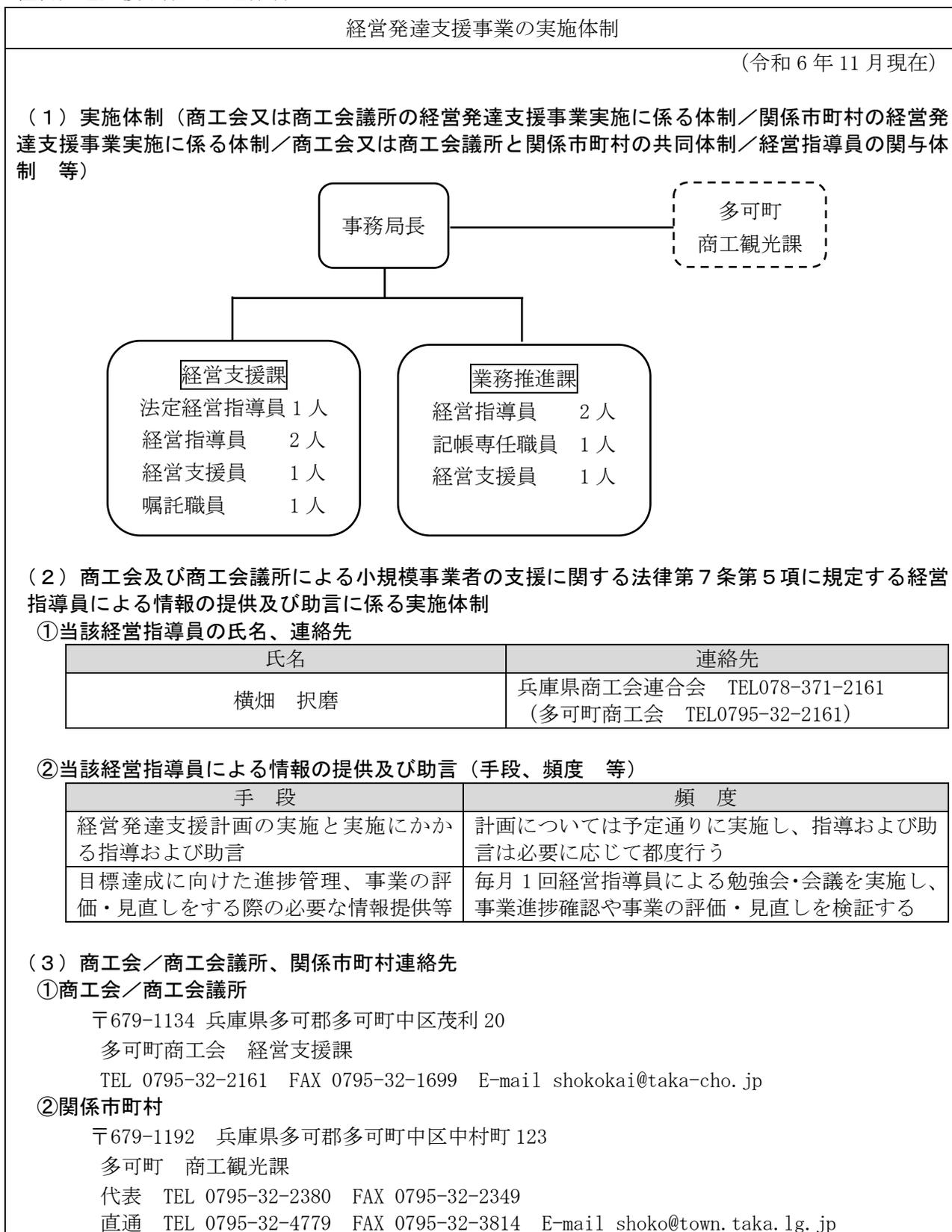
対象	事業名称	内容
未就学児	わくわくワーク多可	商工会青年部による多可町との連携事業。 「多可町ふれあいまつり」内での仕事体験イベントとして開催し、仕事を体験するわくわく感を通じて、仕事をする楽しさを感じてもらおうとともに、保護者に事業者PRを図る。
中学生	キャリア教育 トライやるウィーク	商工会青年部による多可町教育委員会との連携事業。経営者である青年部員を講師として派遣し、地元中学1年生に向けて「多可町で働くこと」を通じて「ふるさと志向力」を育んでもらう。 トライやるウィーク推進協議会の委員として、仕事体験を通じて町内事業者の仕事の魅力を伝えていく取り組みに引き続き協力していく。
高校生	JOB トライやる	地元高校「多可高等学校」との連携事業。 商工会による認定事業者が、地元高校生を学校公認でアルバイトとして雇用し、労働を通じて人材の育成を図る。同時に、高校生に対して、多可町の仕事の魅力を伝えるとともに「地元で働くこと」の意義を体感してもらう。

### 1-② 地場産業・地域資源のブランド力向上事業

(ア) 地場産業「播州織」	(イ) 地域資源「主に食資源」
「播州織」ブランディング支援事業	「グルメフェア」開催等
近畿経済産業局「地域団体商標等を活用したブランディング支援事業」を引き続き継続する。当事業は令和6年度の単年度事業のため、近畿経済産業局からの地域ブランド戦略（アクションプラン）の提出をもって一旦終了となる。このまま終了となると、ただの絵空事になるため、今後数年間の行動計画となる地域ブランド戦略に則って、地域事業者とともにブランド力向上を今まで以上に取り組んでいく。	地域資源「播州百日どり」のブランド力向上を目指して実施してきた「グルメフェア」について、継続開催の検討を進めていく。 さらに「播州百日どり」以外の豊富な食資源のブランド力向上に向けて、全ての地域資源を対象とした「グルメフェア」の開催についても検討していく。 また、インバウンドの受け入れも視野に入れた「多可町の食」PRにも注力していく。

(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7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
セミナー開催費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
調査等関係費	200	200	200	200	200
展示会関係費	4,300	4,300	4,600	5,000	5,000
地域活性関係費	1,800	1,800	1,500	1,100	1,100

(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
①県補助金 ②町補助金 ③当会自主財源 ④兵庫県商工会連合会補助金 ⑤会費収入 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等