

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	播磨町商工会（法人番号 2140005009368） 播磨町（地方公共団体コード 283827）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者が自社の状況を正しく理解し、ポジショニングを明確化した上で経営方針を反映した事業計画を策定、実施する為に密接した情報収集、新たな需要開拓支援を行う。 ①環境変化に対応した伴走型支援の推進 ②多様なニーズに応える為、新商品・サービスの開発支援 ③往来客や観光客に対応出来る小規模事業者の増加 ④内部支援力の強化と他支援機関との連携強化
事業内容	I．経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 景況調査、景気動向調査を実施、分析し広く公表する。また、分析したデータを小規模事業者に提供し、データを活用した事業計画策定に寄与する。 2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の要望に応じ、業種・商品・サービス等について町内及び町外即売会・展示会等において需要動向調査を実施、調査結果をフィードバックし、効果的な事業計画策定を支援する。 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の持続的発展を図る為、実態を把握・分析し、定量的情報に加え、定性的情報からもより効果的な支援を行う。 4. 事業計画の策定支援 経済動向調査並びに経営状況の分析結果を活用し、小規模事業者の経営課題解決を目的とした事業計画策定を支援する。また、D Xの推進を図る為、意識の醸成や基礎知識習得、I Tツールの導入やW e bサイト構築等についてのセミナーを開催する。

	5. 事業計画策定後の実施支援 事業計画策定支援を行った小規模事業者について、定期的に進捗状況を確認し、フォローアップを実施する。 6. 新たな需要の開拓支援 展示会・商談会等の情報提供並びに出展支援を行い、商談成立確率を向上させ、販売促進によって新たな需要開拓を図る。また、ITを活用した販路開拓でもDXの取り組みを支援する。
連絡先	播磨町商工会 〒675-0156 兵庫県 加古郡播磨町 東本荘1丁目5番1号 TEL:079-435-1630 FAX:079-435-1634 e-mail:harima@harima-sci.or.jp 播磨町 産業環境課 〒675-0182 兵庫県 加古郡播磨町 東本荘1丁目5番30号 TEL:079-435-0304 FAX:079-435-1169 e-mail:sangyo@town.harima.lg.jp

(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

播磨町は、兵庫県南東部に位置し、昭和37年に兵庫県最後の村から町制施行。加古川市と明石市の間に位置し、神戸市の中心部から西側に直線距離で約30kmの臨海部にある。

県内で瀬戸内海に面する唯一の町である。面積は9.13㎢と県内市町で最も小さく、その3割が海を埋め立てた人工島（新島）であり、新島では一般機械器具製造、化学工業を中心とする53社が操業している。

町内には、JR山陽本線土山駅と山陽電鉄播磨町駅の2駅があり、神戸から30分、大阪から60分の位置にある交通至便な町である。

人口は、約34,000人で現在も、やや増加傾向にある。行政は、ハード面・ソフト面及び制度面から積極的に子育て支援を展開し「住みやすい街・働きやすい街・子育てしやすく何世代に亘り定着する街づくり」を進めて来た。



・地域・商工業者・小規模企業者数の現状

播磨町は、東播磨臨海工業地帯の一角に位置しており、人工島及び沿岸部には製造業が存在している。

内陸部には卸・小売業、飲食業及びサービス業など小規模事業者等が存在しているが、町内及び隣接地域への大型量販店進出により小規模事業者は弱体化している。

現状、商工業者数は940であり、そのうち小規模事業者数は720（平成28年経済センサス）となっており、全体の76.6%を占めている。

また、産業構造は1次産業0%、2次産業23.6%、3次産業は76.4%となっている。

商工業者は、平成21年経済センサスと比べ4%減少している。特に小売業・飲食業は7.2%減と減少率が大きくなっている。

播磨町内「小規模事業者」の業種別内訳					
上段：平成28年度、下段：平成21年度					
建設業	製造業	小売業	飲食業	サービス・その他	計
100	69	133	98	320	720
(101)	(78)	(157)	(92)	(318)	(746)

出典（総務省「平成21年経済センサス」、「平成28年経済センサス - 基礎調査結果」）

※令和3年度経済センサスは申請時点で概要のみの公表である為、平成28年度版を利用。

- ・小規模事業者（商業）の現状

播磨町は、阪神間に勤務する勤労者向けのベッドタウン化が進んでおり、人口は増加傾向にあるものの、昼間人口が少なく人口比約13%が町外に流出している。この理由は、町内道路網の発達や鉄道利用により大都市（大阪市、神戸市、姫路市）へのアクセスが容易な為である。

加えて、隣接する加古川市、明石市には、大規模商業施設や商業集積地がある為、購買力を吸収される状況が続いている。その為、町内の小売業者・飲食業者が自力で経営発達・経営維持していくことが非常に厳しい環境となっている。

さらに、経営者の高齢化や経営近代化の遅れにより廃業店舗が増加している。

- ・小規模事業者（製造業）の現状

製造業者においては、新島及び臨海部の大企業〔川崎重工業(株)や住友精化(株)等〕や、中堅企業からの下請け・孫請け事業者が大部分を占めている。

下請け・孫請け事業者においては、系列化が進んでおり、元請企業との取引を重視する経営を行っている。

また、元請企業から様々な支援や指導を受けている事業所がほとんどで、個社単位で経営計画を作成する必要性が低く、現時点では、個社が新たな取引先を開拓、拡大する必要性がない背景がある。そのため、商工会の関与および支援は極めて限定されることから、商業の支援を最優先（重点業種）に経営発達支援事業に取り組むことが、町内の小規模事業者の持続的発展に繋がると考えられて来た。

- ・播磨町商工会の現状

本会は、金融・税務・労務相談等、直面する課題に対して対症的な経営改善普及事業を中心として地域の小規模事業者の経営基盤の安定に注力して来た。

しかしながら、小規模事業者を巡る経営環境は、令和時代に入り厳しさを増し、従前の経営改善普及事業では、経営状況の把握から事業計画策定及びその後の計画の実施まで十分な伴走型支援に至っていないことがほとんどである。

- 1) 幅広い事業者による各種施策活用の現状

本会の小規模事業者支援は、平成30年度から経営発達支援計画により、地域経済動向や需要動向調査の結果を基に各施策を活用した支援を行なって来た。その結果として5年間で、事業再構築補助金2件、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金3件、小規模事業者持続化補助金申請は延べ84件という成果を挙げることが出来た。

- 2) 事業主の高齢化と後継者不足の現状

播磨町の小規模事業者の事業主の平均年齢は、60代後半となっている。さらにその約60%は後継者がいないという状況にある。また、第三者へ事業承継したいという希望もほとんど持ち合わせていない。

②課題

- ・小規模事業者（商業）の課題

町内の賑わいや活力を維持するためには、地域住民の需要を把握し、それに応えることが出来る「新たな事業形態（商品構成・販売方法・新サービス提供）」の構築が喫緊の課題である。

- ・小規模事業者（製造業）の課題

コロナ禍が大企業にも影響を及ぼしたことで、大手企業との系列化にも変化が起きており、かつ、小規模事業者の事業承継問題も顕在化して来ており、この点も課題となっている。

- ・播磨町商工会の課題

現状の支援体制では、コロナ禍の環境変化を乗り越えることの出来る小規模事業者の育成には

不十分であり、経営実態を把握・整理・分析し、小規模事業者の経営力強化を目的とした各々の事業者が抱える課題を解決し、伴走型で支援する取り組みが求められている。

1) 幅広い事業者による各種施策活用の課題

各種施策等を活用した支援を行った小規模事業者からはその支援に評価を得ているが、まだ一部の小規模事業者の支援しか出来ておらず、支援する内容や方策も経営指導員任せだったことは否めず、商工会組織を挙げての統一した小規模事業者支援を行なえていなかった為、幅広い事業者への各種施策活用促進支援が課題である。

2) 事業主の高齢化と後継者不足への課題

地域内事業所の活力維持の為には、後継者不足への対応が急務である。

事業主、親族の後継者及び第三者双方が事業を承継したくなるような魅力があり、かつ、利益が出せる事業所への転換と事業計画策定支援の推進が課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

播磨町が令和3年度～令和12年度の10か年計画で策定した播磨町第5次総合計画の商工業の振興計画である「地元産業の活性化を図るまちづくり」を地域金融機関等と共有する。

今後10年程度の期間において、さらに厳しくなることが予想される社会や経済情勢の変化に対応する為には、小規模事業者自らが時代の流れ、消費者動向などの社会的ニーズを的確に把握し、経営革新や創造的な活動への転換を図り、生産性向上や競争力強化に取り組む必要がある。

その為には、自らの経営努力により主体的に取り組む小規模事業者や意欲ある創業者を、町と商工会が共同して重点的に支援して行くことで、地域経済活性化を目指すことが重要となる。

その上で、地域の課題や小規模事業者の実情を踏まえ、町や地域金融機関と一体となり、小規模事業者の持続的発展と創業の促進を図ることを長期的（令和15年までの10年間）に取り組む。

② 播磨町総合計画との連動性・整合性

具体的には、小規模事業者（商業）の現状を踏まえ小売業者・飲食業者を中心とした商業を戦略分野と位置づけ、その持続的発展と創業および事業承継を支援することで地域の活力と賑わいのあるまちづくりに貢献する。

加えて、製造業・工場も、戦略分野と位置づけ、その持続的発展と事業承継を支援することで地域の活力と賑わいのあるまちづくりに貢献する。

支援の方向性は、経営計画に基づく戦略的な経営を行うことで、収益の維持・拡大を推進し、強固な経営基盤の構築を目指す。

そのため、本会では、

- 1) 地域住民の需要に応えるとともに、近隣市町からも顧客を呼び込めるような「魅力ある店づくり」を支援する。
- 2) 経営状態を全体感で把握するのではなく、事象を分類・分析し、問題解決の糸口や切り口を明確にすることで、経営者意識の向上と利益を生む経営体質への変革を目指すべく、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題解決に向けた支援を行う。
- 3) 地域活力を維持し、事業所の減少を食い止めていく為には、小規模事業者の事業存続と新たな事業の創出を推進することが必要であり、「事業承継の推進」と雇用の創出にも繋がる「創業の推進」に取り組む。
- 4) 異業種交流事業等を通して、自社の不足する経営資源を補う事業連携などに繋げる。

これらの取り組みにより個社の経営基盤を強化しつつ、独自の新商品やサービスの開発を進め、「地域ブランドの確立」へ繋げる。その結果として10年後、魅力ある個店が連携した新たな商店群の形成、および新旧交代が完了した製造業群を形成することを目指す。

※播磨町第五次総合計画の商工業振興計画概要：関連部分を抜粋

「本計画のビジョンは、地元産業の活性化を図るまちづくりとし、商工会との連携により、地域の事業者の支援に努めるとともに、工業においては優遇措置や 規制緩和等により工場の誘致や町外への流出を防ぎ、地元産業の活性化を図る。また、産業間や地域との連携の場を持ち、地域全体の活性化をめざします。」

③商工会としての役割

- ・播磨町商工会では推奨品認定を行っているが、販売促進が必要となっている。
 - ・兵庫南農業協同組合、播磨町漁業協同組合、播磨町商工会、播磨町が連携し、人的・知的財産や特色ある資源を活用し、新たな付加価値を生み出す取り組みを推進しているが、より具体的な事業への取り組みが期待される。
 - ・播磨町商工会と連携し創業支援を行っているが、新規創業者への周知が必要である。
- 1) 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現
 - 2) 地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進
 - 3) 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展に繋げる。

播磨町商工会を支援し、産業振興に関する連携協定の活用により地元産業の活性化を推進する。

（３）経営発達支援事業の目標

地域の現状と課題及び小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本商工会の今後５年間で実現を目指す目標を以下のように定める。

播磨町商工会としては、経営支援力と情報提供力を高めて本事業期間内（５年間）において、地域内小規模事業者に寄り添いながら経営発達支援事業の効率的な実施を図り、小規模事業者の持続的発展を目指す。

なお、目標は次の通り。

- ①環境変化に対応した伴走型支援の推進
- ②多様なニーズに応える為、新商品・サービスの開発支援
- ③往来客や観光客に対応出来る小規模事業者の増加
- ④内部支援力の強化と他支援機関との連携強化

重点は、従来からの発達支援計画から継続して、個社支援（魅力ある店・利益の出せる店づくり成長期待が出来る製造業）である。

- ・当地域における多くの小規模事業者が、地域の発展に併せて事業を維持・拡大（需要拡大に伴い自然と売れる）して来た従来型の経営手法から脱却していく必要がある。
- そこで、経営発達支援計画を推進することにより、地域内の小規模事業者や創業者が自社の内外の状況を正しく理解した上でポジショニングを明確化し、「誰に・何を・どのように販売するか」という経営方針を打ち出した事業計画を策定、実施する。
- ・本会は、この取り組みを補完する為に各種情報収集や新たな需要開拓及び小規模事業者に対話と傾聴を通じた支援を行うことで地域経済の活性化に繋げていく。
- ・今後当地域において想定される需要の低下や、大型店等との競合・共存にも対応しうる「小さくてもキラリと輝く魅力ある店・利益の出せる店」として、小規模事業者の持続的な発展を目指す。
- ・加えて、製造業においては、自社技術やノウハウの伝承および、事業承継の実施を完成させ、新技術の開発や、新サービスの開発力を備えた製造業群にしていくことを目指す。

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

最終的に小規模事業者自らが自社の強み弱み、経済動向・需要動向を把握し、事業計画を策定する能力を身につけ、PDCAサイクルを実践して行けるレベルまで到達出来るよう、伴走型で支援する。

①環境変化に対応した伴走型支援の推進

地域経済動向・消費購買動向を収集・整理・分析した資料を基に、魅力ある商品・サービスの提供や経営分析から経営革新及び事業計画策定に役立てることにより「詳細なビジネスプランに基づく経営実践」の促進を図る。

また、小規模事業者の経営課題（需要動向・経営分析等）を解決する為に、対話と傾聴を通じて個々の事業者に合わせて経営計画策定を伴走型で支援する。

②多様なニーズに応える為、新商品・サービスの開発支援

経営計画策定後も定期的なフォローアップにより、販売促進の手法やマーケティングに基づく販売戦略の構築、さらに、市場ニーズに応じた新サービスの開発支援を行う。その上で、新商品・新サービスのプレスリリースや、広報方針立案のロジックと、顧客感性をとらえるプレゼンテーション手法等を伴走型で支援し、持続的発展能力を保有する小規模事業者の育成を行う。

③往来客や観光客に対応出来る小規模事業者の増加

本会が、商品・サービスの認定基準を設けて、小規模事業者から申請のあった商品・サービスを審査、そして認定基準をクリアした商品・サービスを「推奨品」として認定する。認定基準を設けることで小規模事業者の挑戦意欲の創出や意識変革を促す。

認定した商品・サービスは町と連携の上、想定する市場向けに様々なプロモーション支援を行う。これにより小規模事業者のマーケティング力や販売力強化並びに商品・サービスの「地域ブランド化」を支援することで、やる気のある前向きな事業者の成長を促すとともに地域経済の活性化を図る。

④内部支援力の強化と他支援機関との連携強化

経営指導員等の支援能力の向上の為、兵庫県商工会連合会、中小企業基盤整備機構中小企業大学校が開催する外部研修等を積極的に活用し、経営支援能力向上を図るとともに、地域事業者のDX推進にあたり、経営指導員等のITスキルを向上させる為、DX指導能力向上研修会についても積極的に参加する。

なお、上記研修を受講した職員は、OJTによって受講内容を全職員と共有し、ノウハウの蓄積を図ることで、より効率的な伴走型支援に繋げていく。

また、地域金融機関等との連絡会議、日本政策金融公庫主催のマル経推薦団体連絡協議会によって支援ノウハウ等の情報交換を図り、他の支援機関との連携を強化する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 半年ごとに商工会員を対象とした景況調査を実施、毎回400件以上の回答を基に集計し、「景況調査書」として取り纏め公表した。

継続事業として定期的に調査を実施して来たが、他の事業との連動性を持たせることが出来ず、他事業への波及効果や積極的な活用に至らなかった。

〔課題〕 事業としての取り組み歴が浅く、景況の流れを掴む為には、継続した調査の実施によるデータの蓄積が課題である。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①景況調査分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①景況調査分析

管内の小規模事業者等を対象とした景況調査並びに金融機関が定期的に調査結果を公表する景況協調査書などを参考とした「播磨町景況調査書」を年1回作成し、調査書は商工会HPに広く公表する。

【調査対象】 管内小規模事業者等約500者（大分類として製造業・飲食・小売業・サービス業）

【調査項目】 景況感（D. I.）、売上額、人材、経営課題

【調査手法】 調査票を郵送・メールし、返信用封筒・FAX・Webにより回答を受ける。

【分析手法】 経営指導員により分析を行う。

②景気動向分析

「地域経済循環マップ・生産分析」「産業構造マップ」等を用いて、地域産業の現状を把握する為、RESASを活用してデータを分析する。分析結果は、上記の播磨町景況調査書と併せて年に1回公表する。

【調査手法】 「地域経済循環マップ・生産分析」⇒何で稼いでいるか等を分析

「まちづくりマップ・From-to分析」⇒人の動きを分析

「産業構造マップ」⇒産業の現状等を分析する。

※これらのデータを総合的に分析し、事業計画策定支援等に活用する

【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

(4) 調査結果の活用

- ・作成した調査書は商工会HPに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・経営指導員等が新たな支援先（重点支援先）を選定する際の参考資料とする。
- ・播磨町（産業環境課等）と情報共有を図り、政策提言の参考とする。
- ・整理・分析された情報は毎月開催する「経営支援会議（職員会議）」で全職員が共有する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 需要動向調査は、個々の事業者に対する情報提供のみにとどまっており、それ以後の新商品開発や広報活動に生かすことが出来ていない。

業種ごとの需要動向調査として、全国的な動向を取り纏め、「播磨町景況調査書」として公表を行った。

町内観光産業の市場調査について、町内を訪れる観光客に対しての宿泊・飲食・土産物品等のニーズを探る市場調査は実施出来ていない。

〔課題〕 需要動向調査によって顧客のニーズを反映した「商品構成・商品開発」、「販売促進」に繋げ、顧客が買いたくなる仕組みづくりの確立が課題である。

また、調査によって顧客が商品やサービスをどう感じ、求めるものは何かを把握し小規模事業者が保有している既存商品や商品構成とのギャップを可視化し、商品構成の見直し・新商品開発に繋げることも課題である。

(2) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①新商品開発の 調査対象事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者
②試食、アンケート 調査対象事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①新商品開発調査（B to C）

播磨町には特筆すべき特産品がない為、新商品開発に取り組む事業者の展示即売会への出展支援をするとともに、来場者に対するアンケート調査を行う。調査結果は後日に取り纏め、販売商品の改良や新商品開発に役立てる。また当該調査の分析結果は、事業計画のブラッシュアップの際に反映させる。

【情報収集数】 来場者の内、100人／1事業者

【調査手法】 展示即売会の来場者に対し、出店小規模事業者が提供する商品（主として食品）に対するアンケート調査を行う。

【調査属性項目】 ①味、②香り、③硬さ、④色、⑤大きさ、⑥価格、⑦見た目、⑧パッケージ等

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が出展事業者にフィードバックし、商品改良や新商品開発に活用する。

②試食、アンケート調査（B to B）

地域外展示会 FOOD STYLE kansai への出展を支援する。伴走型支援先に対し展示会出展時に来場するバイヤーに対し、試食、アンケート調査を実施する。

【情報収集数】 バイヤーの内、50人／1事業者

【調査手法】 ブースを訪れたバイヤーに対して試食品を提供し、アンケートを行う。

【調査項目】 ①機能（味）、③価格、④デザイン、⑤取引条件等（最低ロット、納期等）

【調査結果の活用】 調査結果は、経営指導員等が出展事業者にフィードバックし、商品改良や新商品開発及び販路開拓等に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 金融斡旋、経営革新、補助金・助成金申請に際して、経営分析を必要に応じて実施している。この為、小規模事業者は経営分析の必要性和重要性についての認識が低い。

〔課題〕 無形資産の把握と分析の為、本会で作成したシートを用い、小規模事業者との対話と傾聴を通じて経営分析を実施。分析後の事業計画策定支援の第一歩として、有益なツールの活用が課題である。

(2) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①セミナー開催件数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	0者	10者	15者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

最終目標は、伴走型支援を実施した小規模事業者が「自らPDCAサイクルを回すことが出来るようになること」である。よって、長期的にひとつの小規模事業者を支援し続けるのではなく、伴走型支援先も定期的に見直しを図る。

また、新たに経営分析を行う事業者の発掘の為、「経営分析セミナー」を開催する。特に経営改善に意欲的な事業者をターゲットとした内容で開催する。

【募集方法】セミナー案内チラシを作成し、商工会HPで広く周知、会員にはDMを送付、合わせて巡回・窓口相談時に案内する。

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の高い事業者を選定するとともに、金融、税務等の経営改善普及事業における相談者の中からも継続的な支援が必要な事業者を選定する。

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

「財務分析」直近3期の収益性、生産性、安全性及び成長性の分析。

「非財務分析」下記項目について、対話と傾聴を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

内部環境		外部環境
・商品、製品、サービス	・技術、ノウハウ等の知的財産	・商圏内の人口、人流
・仕入先、取引先	・デジタル化、IT活用の状況	・競合
・人材、組織	・事業計画の策定、運用状況	・業界動向

【分析手法】作成する分析シートを基本として、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用の上、経営指導員が分析を行い、事業計画策定支援並びに伴走型支援のPDCAサイクルを動かしていく。

非財務分析は、SWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、事業者にフィードバックし、事業計画の策定・ブラッシュアップに活用する。
- ・分析結果は、データベース化し職員間で共有することで、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〕 経営発達支援事業としての事業計画策定セミナーの開催及び日々の巡回を通じた支援の一環として事業計画策定支援を行っている。

〔課題〕 セミナー受講で終了、事業計画策定が終了ではなく、フォローも含めた経営発達支援事業としての連動性を意識した伴走型支援への取り組みが課題である。
また、近年は、職員の異動や若手職員の増加、そして商工会に求められる役割である経営指導員等のコンサルティング能力向上も喫緊の課題である。

(2) 支援に対する考え方

創業の不安、経営不振、経営者の高齢化、後継者の不在といった小規模事業者が抱えるさまざまな経営課題に対してセミナーの開催をきっかけとした、事業者の内発的動機付けを行い、対話と傾聴を通じてDX推進、事業計画策定に取り組むとともに、策定した計画をベースとした伴走型支援を通じて課題解決に取り組んでいく。前述「経営状況の分析に関すること」で分析を行った支援先の8割程度／年の事業計画策定を目指す。

(3) 目標

	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①DX推進セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	—	8者	12者	16者	16者	16者

(4) 事業内容

①DX推進セミナー開催・IT専門家派遣実施

小規模事業者が、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得する為、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取り組みを推進して行く為にセミナーを開催する。

【支援対象】 DXに前向きな事業者

【募集方法】 セミナー案内チラシを作成し、商工会HPで広く周知、会員にはDMを送付、合わせて巡回・窓口相談時に案内する。

【講師】 ITアドバイザー、中小企業診断士

【開催回数】 1年度に1回

【参加者数】 10名

【カリキュラム】

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例
- ・クラウド型顧客管理ツールの紹介
- ・SNSを活用した情報発信方法
- ・ECサイトの利用方法等

セミナーを受講した事業者の中から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開催

小規模事業者の持続的発展を図るべく、事業者並びに創業者に経営計画の必要性の認識づけと自ら事業計画が策定出来るスキル習得を推進する為にセミナーを開催する。

【支援対象】経営分析を行い事業計画策定に前向きな事業者及び創業者

【支援手法】セミナー受講者に対し、専門家を交えた個別相談を実施。担当経営指導員等が同席して、伴走型によって確実に事業計画策定に繋げて行く。

【募集方法】セミナー案内チラシを作成し、商工会HPで広く周知、会員にはDMを送付、合わせて巡回・窓口相談時に案内する。

【講師】中小企業診断士

【開催回数】1年度に1回

【参加者数】10名

【カリキュラム】

- ・経営計画全般、ターゲット設定の考え方、マーケティング等の基礎知識
- ・事業計画策定の必要性
- ・ワークによる計画策定実習等

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】 小規模事業者は人的資源等が限られており計画どおり事業が出来ていない場合が多い。策定した計画に対し、経営指導員等がフォローを行うという支援に対する意識が希薄であり、支援方法は職員個々の裁量によるものが大きく、支援先の状況や新たな課題について職員間で情報共有は行えていなかった。

【課題】 策定した事業計画の進捗状況などについて事業者と経営指導員等がともに認識した上で、目標達成に向けたフォローと課題解決を図る為、職員が情報を共有し、伴走型で支援を行うことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が経営課題を解決する為に、経済動向調査、経営分析の結果を踏まえ作成した事業計画の進捗状況を確認する。そして事業計画の実現性を高める為に、事業者の内発的動機づけを図るべく対話と傾聴によって事業の評価・改善を繰り返し伴走型の支援を行い、小規模事業者の持続的発展に繋げる。

「6. 事業計画策定支援に関すること」で支援を行った全ての小規模事業者に対してフォローアップを実施するが、事業計画の進捗状況等により、集中的に支援すべき事業者と計画通り遂行されており支援の回数を減らしても差支えない事業者を見極め、フォローアップの頻度を設定する。

(3) 目標

	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ 対象事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
頻度（延べ回数）	—	34回	34回	34回	34回	34回
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	2者	2者	3者

(4)事業内容

支援事業者に対して経営指導員が独自のフォローアップシートを用いて巡回等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

具体的には、事業計画を策定した5者のうち、重点支援先の2者は毎月1回、2者は四半期に1回、1者については半期に1回とする。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレや新たな課題が生じていると判断される場合は、中小企業診断士等の専門家を交えたフォローアップを実施、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を検討し、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〕 小規模事業者は、商談会、展示会への出店経験が乏しく、その存在すら知らないケースも多く、新しい取引先を開拓する機会を逸失している。

また、出展した場合も取引先にとって魅力的な商品やサービスの提案が効果的に出来ておらず販売促進に繋がっていない。

I Tを活用した販路開拓においてD Xに向けた取り組みが進んでおらず、広域的な販売促進が出来ていない。

〔課題〕 飲食、小売業を中心に、商談や販売機会のニーズを持っている小規模事業者をピックアップし、商談会、展示会の情報提供を的確に行う必要がある。

出展事業者への商談用プレゼン資料の作成指導やマスコミへの効果的なプレスリリース等の情報発信を支援する仕組みの整備が課題である。

販売促進にはD X推進が効果的であることを小規模事業者に理解してもらい、I T導入を支援して行く必要がある。

(2) 支援に対する考え方

町行政主催の即売会並びに大阪で開催される既存の展示会への出店支援を行う。

出展に当たっては、経営指導員が事前・事後の支援を行うとともに、出展期間中は、効果的な陳列方法、商品説明などについて、きめ細やかにアドバイスをする。

D Xに向けた取り組みとして、SNSによる情報発信等、I Tを活用した販売促進に関するセミナーや相談対応を行い、小規模事業者の導入機運を醸成した上で、必要に応じてI Tアドバイザー等専門家派遣を実施する。

(3) 目標

	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①町内即売会出展事業者	1者	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②大阪展示会出展事業者	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1軒
③SNS活用事業者	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①町内即売会への出展支援 (B to C)

町内産品を取り扱う小規模事業者(食品等)の商品を、一般消費者に向けた町内即売会への出展支援を行う。(来場者見込: 5, 000人程度)

また、新商品開発を行う事業者に対して、テストマーケティングの場として活用してもらい新商品創出の促進を図る。

②大阪展示会への出展支援 (B to B)

以下の大規模展示会へ食品小売・飲食業事業者の出展支援を行う。特に出展経験の浅い事業者に対し、プレゼンテーション効果を上げるための事前支援を行うと共に、出展後もフォローアップを実施することで効果的な販売促進に繋げる。

展示会(予定)	内容
FOOD STYLE kansai 会場: インテックス大阪	FOOD STYLE kansai 実行委員会(株式会社イノベント)主催。様々な業種・業態の来場者・出展者が相互に情報交換をすることで、新たな食のイノベーションを創出し、更なる関西のフードビジネスの発展に貢献することを目的に開催される展示商談会。(130社程度が出展、10000人来場、毎年1月開催)

③SNS活用 (B to C)

現状の顧客は近隣地域の固定客が多いことから、広範囲からの新規顧客獲得を図るべく、20代から40代の利用者が多く、同年代の小規模事業者が取り組みやすいSNS(ツイッター・インスタグラム・フェイスブック)を有効活用し、宣伝効果を高める為の支援を行う。

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] 年一回の事業評価委員会の開催、中小企業診断士、学識経験者(大学教員)、播磨町産業環境課、兵庫県商工会連合会他で構成する「事業評価委員会」において、事業の実施状況、成果の評価を受けている。

[課題] 事業実施に係る改善に向けた取り組みは、各担当者の裁量による場合が多く、商工会全体で動く意識がやや希薄であり、またその機会も十分に設けられているとは言えない。

(2) 事業内容

①「評価委員会」の開催

経営発達支援事業の実施状況の評価、ならびに次年度以降の事業改善に繋げるべく「事業評価委員会」を開催する。

委員構成は、外部有識者として中小企業診断士、学識経験者(兵庫大学教員)、行政機関として播磨町産業環境課課長、兵庫県東播磨県民局ものづくり産業担当職員、連携機関は地元金融機関(但陽信用金庫)支店長、兵庫県商工会連合会広域指導センター所長並びに法定経営指導員が参加の下、年度毎に開催し、評価結果は商工会HPへ掲載することで、地域の小規模事業者等が閲覧出来る状態とする。事業の有益性、適格性を検証する為に、評価委員会では本計画に記載の事業実施状況及び成果について、下記の方法により評価・検証を行う。

②経営発達支援事業担当者会議の実施

経営発達支援事業に主として取り組んで行く経営指導員等を中心とした担当者会議を実施する。担当者会議は、四半期ごとに実施し、協議事項は「事業評価委員会の評価を基とする各事業の改善に向けた意見交換」「各事業の進捗状況の確認及び実施結果の報告」を想定する。

【評価方法および手順】

1) 情報収集

評価者は支援を受けた小規模事業者とし、アンケート及びヒアリングを実施する。
内容は定量的に分析・整理出来る項目を設定する。(アンケート用紙作成)

2) 事業評価

実施できた事業成果を評価、事業の進捗状況を考慮し、必要に応じて事業計画を是正する。
委員会は、事業の成果を評価し改善点を指摘する。

3) 事業の見直し

委員会より受けた意見を基にして、前年度事業の成果と改善点を整理する。継続及び改善に関する意見をもとに内容を検討し、事業計画に反映させる。

4) 公表方法

委員会より受けた評価、並びに改善点については、商工会HPにて年1回公開する。

【評価及び見直しのためのPDCAサイクル】

上記の委員構成で評価委員会を設置し、年度毎に事業の実施結果について評価を受け、その受けた評価を基に、支援計画を改善し、より効果のある支援に努める。また、委員会より受けた評価並びに改善点については、商工会HPにて公開する。

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〕 兵庫県商工会連合会の開催する職員研修会の受講並びに中小企業基盤整備機構中小企業大学校が開催する専門研修へ職員を派遣した。研修内容は、未受講者にも職員会議において組織内で共有を図った。

また、OJTとして専門家派遣に同席することで、解決までの手順や手法を学び支援に役立つ知識を習得した。OFF-JTとして全国商工会連合会が運営する「経営指導員等WEB研修システム」を活用し、経営支援の基本を習得するとともに、マーケティングや新規事業開発等小規模事業者の売上増や利益確保に繋がる支援ノウハウの習得を図った。

〔課題〕 具体的な個社支援事例、日々の身近な支援事例について、職員会議だけでは完全には共有出来ておらず、また活用すべき既存の商工会基幹システムを有効活用出来ていない。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上研修】

経営指導員等の支援能力の向上の為、兵庫県商工会連合会主催のコミュニケーション能力向上研修に参加し、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図るとともに基礎的経営改善普及事業研修にも参加する。

さらに、より高度な知識の習得を目的とし、中小企業基盤整備機構中小企業大学校が開催する経営分析、創業、事業承継、販路開拓等の専門研修に計画的に参加する。

【D X推進に向けた研修会】

喫緊の課題である地域の事業者のD X推進への対応にあたっては、経営指導員等のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にする為、下記のようなD X推進取り組みに係る相談・指導能力の向上を図れる研修会についても積極的に参加する。

<D Xに向けたI T・デジタル化の取り組み>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み

R P A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I T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

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み

H P等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト活用、オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他の取り組み

オンライン経営指導の方法等

②O J T制度の導入

経営支援能力向上研修等を受講した職員は受講内容を全職員と共有、ノウハウの蓄積を図ることで、より効率的な伴走型支援に繋げて行く。

また、専門家派遣に経営指導員等が同席し、専門家による課題掘り下げから解決までの手順や手法の知識を習得する。

③職員間の定期会議の開催

経営指導員を中心に「経営支援会議（職員会議）」を毎月開催し、相談事例や支援先事業者の収集・整理を行い、業績向上に繋がった事例等を全職員が共有するとともに、小規模事業者が求める支援ニーズを議論・共有し、組織としての経営指導能力の向上を図る。

④データベース化

経営指導員等が巡回指導・窓口相談で習得した支援方法やノウハウ及び小規模事業者の経営分析結果等の情報を兵庫県商工会連合会の基幹システムに随時入力を行い、システム上でデータを共有し、全職員がいつでも閲覧できる体制によって担当外の職員でも一定レベル以上の対応が出来るようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（1）現状と課題

〔現状〕 金融機関、播磨町及び外部専門家等と連携し、地域の小規模事業者や需要の動向、支援ノウハウ等を情報交換・共有することで、円滑な支援実施体制の構築を図っている。

〔課題〕 商工会、金融機関、播磨町それぞれが持つ小規模事業者や需要動向等に関する情報が必ずしも共有されているとは言えないことから、各団体が保有する情報について交換・共有する機会を定期的に設ける必要がある。

（2）事業内容

①金融機関等連絡会議（年1回）

小規模事業者の経営や資金面での実態を把握する為に、町内の金融機関（みなと銀行、但馬銀行、但陽信用金庫、姫路信用金庫、日新信用金庫）と播磨町を交えた連絡会議を年1回開催する。

この会議では、小規模事業者の経営環境、資金状況等についての意見交換・情報収集を行い町

内の経済状況について共有し、小規模事業者支援に活用する。

②マル経推薦団体連絡協議会（年１回）

日本政策金融公庫明石支店主催により、管内の商工会・商工会議所を対象に年１回開催される、マル経推薦団体連絡協議会に参加し、小規模事業者の現状・経営環境、資金状況等について意見交換・情報収集を行う。この会議には、明石支店管内の支援機関（７商工会、６商工会議所）が参加することから、広範囲の経済動向や需要動向が把握出来る。

※ ７商工会（多可町商工会、加東市商工会、稲美町商工会、播磨町商工会、淡路市商工会、五色町商工会、南あわじ市商工会）

６商工会議所（神戸商工会議所西神戸支部、西脇商工会議所、小野商工会議所、三木商工会議所、明石商工会議所、洲本商工会議所）

Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

１２. 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〕 播磨町の人口は微増傾向であるが、購買意欲のある世代（平均年齢４４歳）が多いものの地域への関心が薄く、近隣の大型店や町外での購買が多い。

また、住民の帰属意識向上と町内での消費拡大を目的に特産品開発に取り組み、飲食業者による地元産品（たこ、あなご）を活用した料理の提供を試みたが、供給側の問題（供給量、価格、期間）により極めて限定的な効果しかなかった。

一方、町内の飲食店や食品小売店等を紹介する冊子を３，０００部作成、町内公共施設等で配布したところ住民から好反応があった。

地域内金融機関５行、日本政策金融公庫明石支店と連携し、小規模事業者支援を目的に地域内金融機関等連携協議会を設立した。設立当初は小規模事業者のニーズに合った意見交換を行ったが、新型コロナウイルス感染症拡大により、ここ数年は開催出来ていない。

〔課題〕 小規模事業者が個々に特産品開発に取り組むのではなく、商工会が行政と連携した「推奨品認定制度」を設け、町内の事業所（飲食業、製造小売業、サービス業）の持つ独自の商材や商品・サービスを発掘、認定する必要がある。

また、認定した商品のグレードアップや販路拡大を支援することで事業者の発達を促しながら地域ブランドへ育成し、地域経済活性化に資する取り組みを継続して行うことが課題である。

地域の支援機関が保有する情報が共有出来ておらず、各々が独自に支援を行っていることから、情報交換の機会を設け、情報共有を図り、小規模事業者の支援に有効活用し、地域経済活性化に繋げていく必要がある。

（２）事業内容

①播磨ブランディング事業（年１回）

商工会では播磨町と連携して、小売業や飲食業を中心に町内事業所の持つ商品やサービスの価値を高めて、統一コンセプト（①健康、②安心・快適、③播磨らしい）による商品開発・育成を通じて地域ブランドに育てる事業を行う。

地元事業者の持つ商材（商品・サービス等）を発掘して地域ブランドに育てる為に、外部有識者（地元大学等）、専門家、播磨町、地域住民で構成する委員会を設置する。

認定した商品・サービス等は、商工会のＨＰに掲載するとともに、統一ロゴ「播磨の食」、「播磨の技」シールを貼ることでブランド価値を高め販路拡大に取り組む。

認定した商品・サービス等を保有する事業者を商談会や地域イベントへ出展を促す。また、ブラ

ンド価値の向上を図る為、専門家派遣等による継続的な支援を実施する。

②播磨町内金融機関（５機関）と事業連携に関する協定締結（年１回）

小規模事業者が抱える課題は益々高度化・複雑化しており、また地域特有の課題も存在する。

こうした課題解決の為、各支援機関がこれまで以上に連携し、地域に根ざしたネットワークを構築、情報・ノウハウを共有することで、効果的で効率的な経営支援を行い、もって地域経済の安定・発展に寄与することを目的に「事業連携協定」を締結する。

協定に基づき連携機関と共に、「産学連携イルミネーション事業」を毎年１１月から翌年１月にかけて実施している。

※５機関（みなと銀行、但馬銀行、但陽信用金庫、姫路信用金庫、日新信用金庫）

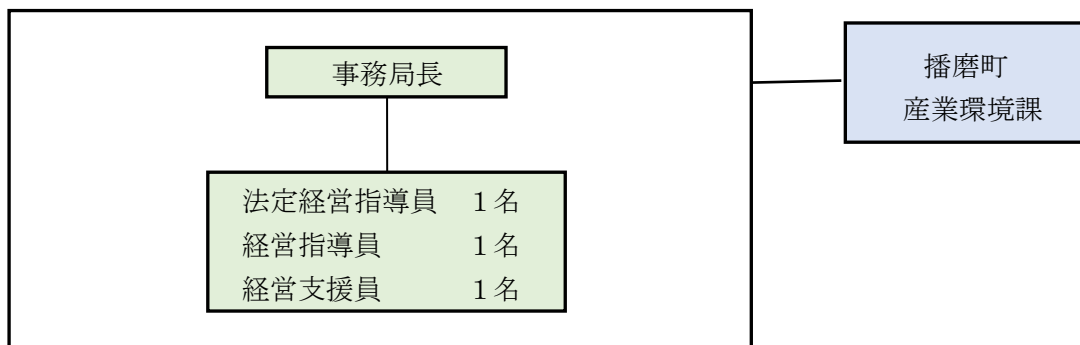
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

(令和 4 年 1 1 月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)

- ・ 経営発達支援事業を促進するため、「経営発達支援窓口」を設置する。その周知方法は会員宛案内文書、HP 及び町内への新聞折込みにて行う。
- ・ 経営発達支援窓口への誘導は、経営指導員 2 名を中心に、事務局長及び経営支援員並びに商工会役員の協力により行う。



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏 名：白川 健治

■ 連絡先：播磨町商工会 電話 079-435-1630

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会

〒675-0156 兵庫県加古郡播磨町東本荘 1 丁目 5 番 1 号
播磨町商工会
TEL079-435-1630 / FAX 079-435-1634
E-mail : harima@harima-sci.or.jp

② 関係市町村

〒675-0182 兵庫県加古郡播磨町東本荘 1 丁目 5 番 3 0 号
播磨町 産業環境課
TEL 079-435-0304 / FAX 079-435-1169
E-mail : sangyo@town.harima.lg.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)

	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
○専門家派遣費	500	500	500	500	500
○セミナー開催費	500	500	500	500	500
○チラシ作成・折込費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
○会員宛郵送費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○展示会出展費用	500	500	500	500	500

(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
【補助金】 国・兵庫県・播磨町 【受託費】 兵庫県商工会連合会 【自己財源】 会費及び手数料等

(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
※該当なし
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