

経営発達支援計画の概要

実施者名	姫路商工会議所（法人番号 3140005013559） 姫路市（地方公共団体コード 282014）						
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日						
目標	1. 環境変化に対応した事業者支援の強化 （事業の継続、経営力強化、事業承継、人材確保・育成） 2. 小規模事業者のデジタル化・IT化支援の強化 （生産性向上、デジタル化・IT化の促進）						
事業内容	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="304 517 1461 712"> 1. 地域の経済動向の調査に関すること 小規模事業者を取り巻く経営環境やその変化、業種や規模別の経営実態、地域特有の課題などの情報を管内事業者へ周知するとともに、経営分析や経営支援策の立案、間接的な経営支援活動としての行政施策への要望活動等、多方面に活用する。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 716 1461 952"> 2. 需要動向調査に関すること 当地の観光市場のトレンドや顧客動向調査を通して地域ブランドの向上に繋がる調査を行う。また、マーケットイン型の経営戦略に寄与するため、個社に収集した情報をフィードバックすることで効果的な販売戦略やプロモーション、新商品開発等につなげ、小規模事業者の「稼ぐ力」の強化を図る。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 956 1461 1151"> 3. 経営状況の分析に関すること 「傾聴と対話」を重視した相談対応を通して支援対象を掘り起こし、外部環境と内部環境の双方の観点を踏まえ経営分析を行う。分析結果は、当該事業者へ還元し、事業計画策定等に活用し事業計画策定、実行、検証へとつなげる。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1155 1461 1339"> 4. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の経営課題を解決するため経営状況の分析を行った支援先に対して、地域経済の動向調査や事業所ニーズ、経営状況の分析を踏まえ、必要に応じて専門家と連携を図りながら、事業計画策定の支援をする。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1344 1461 1538"> 5. 事業計画策定後の実施に関すること 計画的に進捗確認を行い、事業計画の進捗状況を確認し進捗が芳しくない場合は、その原因を分析し指導助言を行うことによりフォローアップ支援を行う。支援に際しては自走化を意識し、当事者意識を醸成するように対話と傾聴を重ねる。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="304 1543 1461 1738"> 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 異業種交流会やまちゼミ等といった交流を通してビジネスチャンス拡大を支援するほか、ECサイトやSNSの活用など、新しいチャネルの開拓の支援を行うことで新規顧客開拓の支援を強化する。 </td> </tr> </table>	1. 地域の経済動向の調査に関すること 小規模事業者を取り巻く経営環境やその変化、業種や規模別の経営実態、地域特有の課題などの情報を管内事業者へ周知するとともに、経営分析や経営支援策の立案、間接的な経営支援活動としての行政施策への要望活動等、多方面に活用する。	2. 需要動向調査に関すること 当地の観光市場のトレンドや顧客動向調査を通して地域ブランドの向上に繋がる調査を行う。また、マーケットイン型の経営戦略に寄与するため、個社に収集した情報をフィードバックすることで効果的な販売戦略やプロモーション、新商品開発等につなげ、小規模事業者の「稼ぐ力」の強化を図る。	3. 経営状況の分析に関すること 「傾聴と対話」を重視した相談対応を通して支援対象を掘り起こし、外部環境と内部環境の双方の観点を踏まえ経営分析を行う。分析結果は、当該事業者へ還元し、事業計画策定等に活用し事業計画策定、実行、検証へとつなげる。	4. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の経営課題を解決するため経営状況の分析を行った支援先に対して、地域経済の動向調査や事業所ニーズ、経営状況の分析を踏まえ、必要に応じて専門家と連携を図りながら、事業計画策定の支援をする。	5. 事業計画策定後の実施に関すること 計画的に進捗確認を行い、事業計画の進捗状況を確認し進捗が芳しくない場合は、その原因を分析し指導助言を行うことによりフォローアップ支援を行う。支援に際しては自走化を意識し、当事者意識を醸成するように対話と傾聴を重ねる。	6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 異業種交流会やまちゼミ等といった交流を通してビジネスチャンス拡大を支援するほか、ECサイトやSNSの活用など、新しいチャネルの開拓の支援を行うことで新規顧客開拓の支援を強化する。
1. 地域の経済動向の調査に関すること 小規模事業者を取り巻く経営環境やその変化、業種や規模別の経営実態、地域特有の課題などの情報を管内事業者へ周知するとともに、経営分析や経営支援策の立案、間接的な経営支援活動としての行政施策への要望活動等、多方面に活用する。							
2. 需要動向調査に関すること 当地の観光市場のトレンドや顧客動向調査を通して地域ブランドの向上に繋がる調査を行う。また、マーケットイン型の経営戦略に寄与するため、個社に収集した情報をフィードバックすることで効果的な販売戦略やプロモーション、新商品開発等につなげ、小規模事業者の「稼ぐ力」の強化を図る。							
3. 経営状況の分析に関すること 「傾聴と対話」を重視した相談対応を通して支援対象を掘り起こし、外部環境と内部環境の双方の観点を踏まえ経営分析を行う。分析結果は、当該事業者へ還元し、事業計画策定等に活用し事業計画策定、実行、検証へとつなげる。							
4. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者の経営課題を解決するため経営状況の分析を行った支援先に対して、地域経済の動向調査や事業所ニーズ、経営状況の分析を踏まえ、必要に応じて専門家と連携を図りながら、事業計画策定の支援をする。							
5. 事業計画策定後の実施に関すること 計画的に進捗確認を行い、事業計画の進捗状況を確認し進捗が芳しくない場合は、その原因を分析し指導助言を行うことによりフォローアップ支援を行う。支援に際しては自走化を意識し、当事者意識を醸成するように対話と傾聴を重ねる。							
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 異業種交流会やまちゼミ等といった交流を通してビジネスチャンス拡大を支援するほか、ECサイトやSNSの活用など、新しいチャネルの開拓の支援を行うことで新規顧客開拓の支援を強化する。							
連絡先	姫路商工会議所 中小企業相談所 〒670-8505 兵庫県姫路市下寺町43番地 TEL:079-223-6557 / FAX:079-222-6005 E-mail:soudan@himeji-cci.or.jp 姫路市観光経済局 商工労働部 産業振興課 〒670-8501 兵庫県姫路市安田四丁目1番地 TEL:079-221-2507 / FAX:079-221-2508 E-mail:sankou@city.himeji.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

【地域の概況】

姫路市は、兵庫県の南西部に位置し、面積 534.56 km²で規模別順位では全国 130 位（平成 31 年 5 月現在）である。平成 18 年に旧姫路市と周辺 4 町（夢前町・香寺町・安富町・家島町）が合併、新姫路市となり（姫路商工会議所は旧姫路市を管轄としている）、現在の人口は約 52.5 万人。人口規模は全国 33 位・県内では 2 番目（令和 6 年 7 月現在）に位置するが、平成 22 年をピークに減少の一途をたどっている。また、生産年齢人口も年々減少傾向にあり、今後も少子高齢化が進行することが見込まれる。

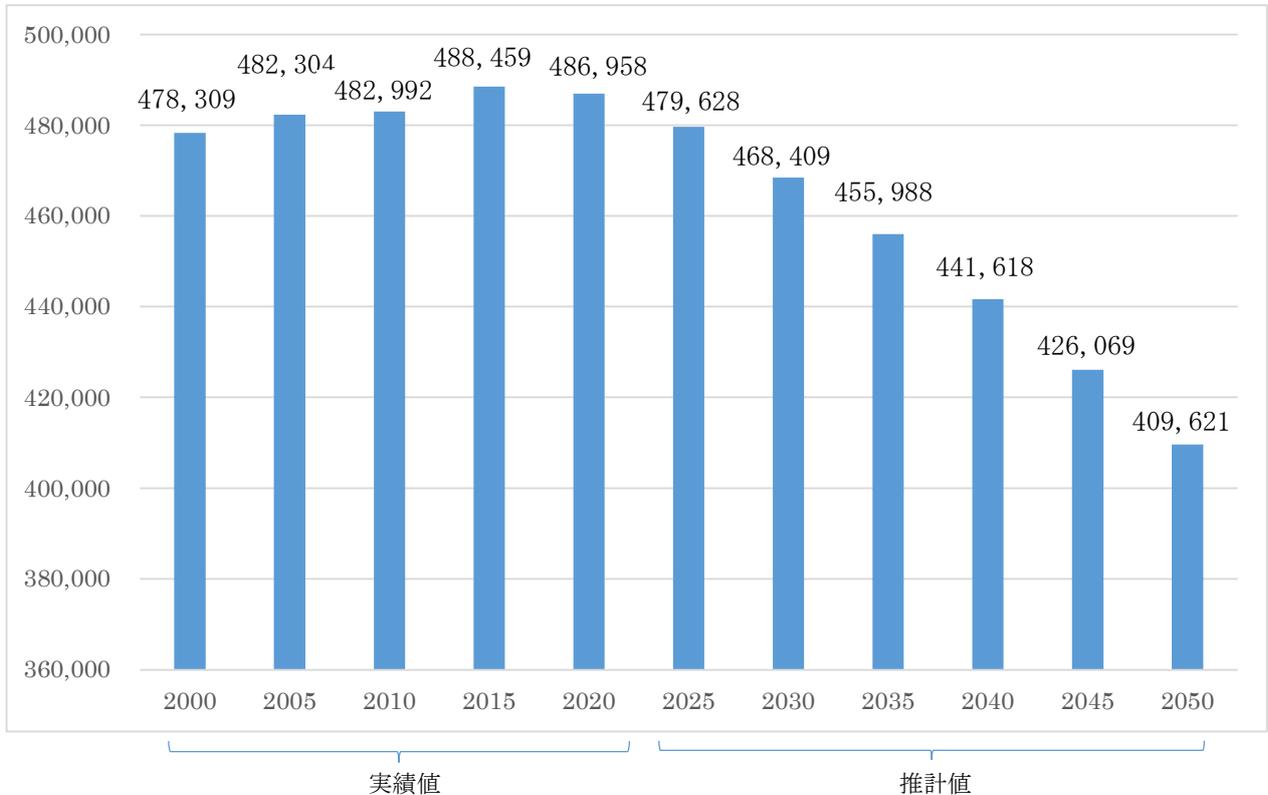
姫路市の人口推移 および 年齢別構



出典：令和 5 年度国立社会保障・人口問題研究所 地域別将来推計人口

次表の通り、当所管内においても人口ピークは平成 27（2015）年度で、概ね同様の傾向を示しており、今後も姫路市全体の動きと同様に少子高齢化が進行することが見込まれる。

当所管内人口推移



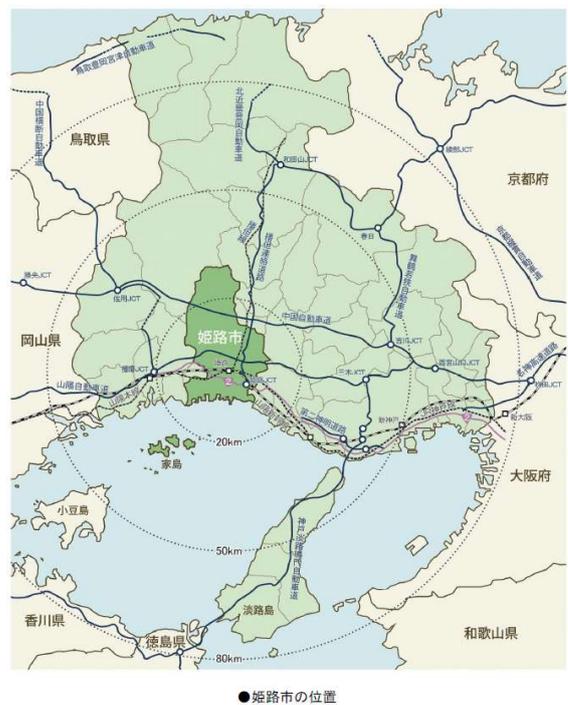
出典：国立社会保障・人口問題研究所 地域別将来推計人口

交通においては、神戸市まで約50km、岡山市までは約70km、大阪市や鳥取市までは80～90kmの直線距離にあり、京阪神経済圏や中国・山陰を結ぶ利便性の高い交通の要衝となっている。

姫路市には、多様な交通手段とアクセスの良さが備わっており、鉄道網は、当地域を東西に貫く形でJR山陽新幹線、JR山陽本線が走り、西方面は福岡、東方面は東京に結ばれ、新幹線により姫路と東京は約3時間という距離である。

道路や鉄道等の都市基盤や豊かな自然環境に恵まれ、また、瀬戸内海気候に属し四季を通じて温かな日が多く、自然災害の極めて少ない地域である。

姫路市の「まちづくりに関するアンケート」（令和5年3月）によると、全体の7割以上が地域の住みやすさについて総合的に満足している。前回（平成24年度実施）調査と比較すると満足度が5ポイント増加しており、人々が安心して暮らしやすい「住みたいまち」となっている。



【産業構造】

「令和3年経済センサス - 活動調査」によると、姫路市内事業所数は22,217事業所、従業員数は256,076人となっている。管内の商工業者数は18,255事業所、小規模事業者は13,496事業所で、事業所数の82.2%を占めている。

小規模事業者の業種別割合は、卸売・小売業が全体の24%、次いで宿泊業・飲食サービス業12%、建設業9%、製造業8%の順となっているが、また、「令和3年度兵庫県市町民経済計算」によると、市内総生産（名目）の産業別構成では製造業が25%と、卸売・小売業の10%を上回っている。

更に付加価値額の構成比では、製造業が28%と、卸売・小売業の20%を上回っている。

このことから、製造業の付加価値や生産性における質の高さが、地域内の卸売・小売業等の他の産業にも高い経済的効果をもたらしていることがうかがえる。

当地の製造業は臨海部に鉄鋼、化学などの大企業やそれらを支える技術力のある中小企業が集積し、全国有数の工業地帯を形成している。「令和3年経済センサス - 活動調査」によると、製造品総出荷額1兆9,911億円は全国で17位に位置し、総出荷額の内訳として鉄鋼業が4,645億円と最も多く、ついで電気機械器具製造業が4,384億円となっている。全国と構成比を比較しても鉄鋼業、電気機械器具製造業、化学工業、業務用機械器具製造業の割合が高く、当地が全国においても特にものづくり産業の盛んな地域であることが言える。

また、姫路市の事業所は、従業員20人未満の小規模な事業所が事業所数全体の9割近くを占め、そこで働く従業者は、姫路市全体の約3割を占める。小規模事業者は、姫路市内など地元との取引が中心の企業が多く、域内需要を発生させて地域内で経済を循環させ、それぞれの活動を通じて地域経済を支える極めて重要な担い手となっている。

製造業以外では、姫路城をはじめとする観光施設が存在することから、観光も主要産業の一つとなっている。観光施設への訪問だけでなく、瀬戸内海の海の幸や特産品等多彩な食材、各種イベント、地域の祭事を目当てに、毎年多数の観光客が国内外から訪れている。

姫路市 総入込客数



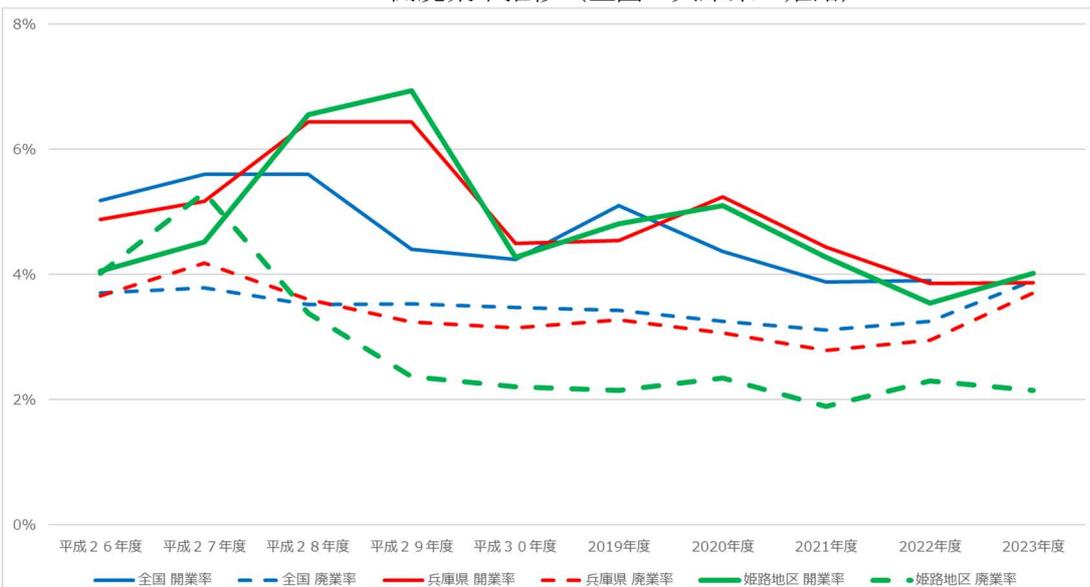
出典：令和5年度姫路市入込客数・観光動向調査 報告書

当地の事業所開業率および廃業率について、令和5（2023）年度時点では開業数（469件）が廃業数（251件）を大きく上回っており、下図のとおり、開業率（4.0%）および廃業率（2.2%）についても、全国平均（開業率3.9%、廃業率3.9%）と比較しても遜色ない水準を示しているが、将来的な生産年齢人口の減少および高齢化の進行は当地においても例外ではなく、今後については楽観視できない状況である。

開廃業者数・開廃業率推移（全国・姫路）

年度/年月	全国						姫路地区					
	開業者数	廃業者数	事業所数	開業率	廃業率	差異	開業者数	廃業者数	事業所数	開業率	廃業率	差異
平成21年度	95,899	94,939	2,023,397	-	-	-	503	264	9,404	-	-	-
平成22年度	91,300	82,688	2,033,692	4.5%	4.1%	0.4	364	326	9,439	3.9%	3.5%	0.4
平成23年度	91,235	79,228	2,047,453	4.5%	3.9%	0.6	375	234	9,577	4.0%	2.5%	1.5
平成24年度	93,701	78,173	2,064,735	4.6%	3.8%	0.8	382	277	9,630	4.0%	2.9%	1.1
平成25年度	99,017	83,394	2,082,424	4.8%	4.0%	0.8	424	407	9,676	4.4%	4.2%	0.2
平成26年度	101,151	77,254	2,108,049	4.9%	3.7%	1.1	392	389	9,691	4.1%	4.0%	0.0
平成27年度	109,202	79,873	2,139,380	5.2%	3.8%	1.4	438	515	9,684	4.5%	5.3%	-0.8
平成28年度	119,780	75,307	2,163,600	5.6%	3.5%	2.1	635	328	9,774	6.6%	3.4%	3.2
平成29年度	121,363	76,330	2,233,345	5.6%	3.5%	2.1	678	232	10,393	6.9%	2.4%	4.6
平成30年度	98,508	77,539	2,256,514	4.4%	3.5%	0.9	444	230	10,637	4.3%	2.2%	2.1
2019年度	95,846	77,418	2,277,319	4.2%	3.4%	0.8	512	229	10,931	4.8%	2.2%	2.7
2020年度	116,305	74,125	2,322,576	5.1%	3.3%	1.9	558	256	11,232	5.1%	2.3%	2.8
2021年度	101,485	72,374	2,354,920	4.4%	3.1%	1.3	481	213	11,512	4.3%	1.9%	2.4
2022年度	91,397	76,646	2,372,421	3.9%	3.3%	0.6	408	265	11,659	3.5%	2.3%	1.2
2023年度	92,601	92,718	2,375,575	3.9%	3.9%	0.0	469	251	11,865	4.0%	2.2%	1.9

開廃業率推移（全国・兵庫県・姫路）



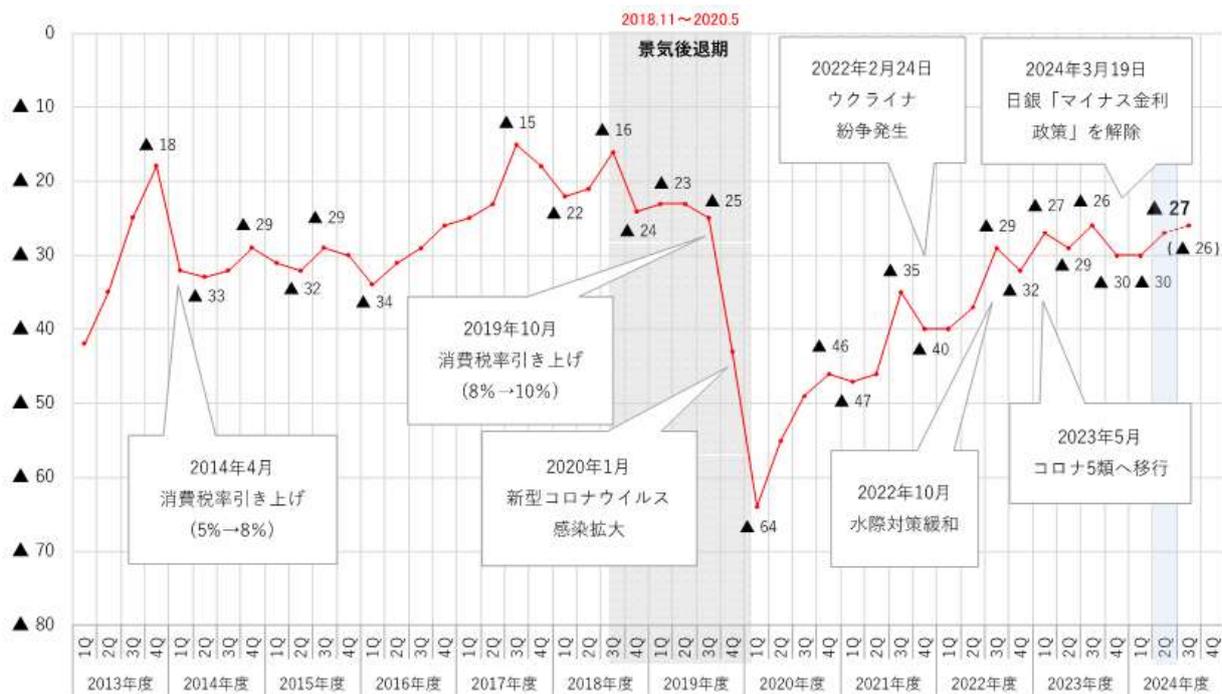
出典：厚生労働省「労働統計年報」「雇用保険事業月報」、姫路公共職業安定所「姫路工業職業安定所管内における雇用情勢」より再編加工

②課題

(ア) 当地の景況

当所管内小規模事業者の業況は総じて改善傾向にあり、少しずつコロナ前の状況に近づいてきている様子がうかがえる。他方で、大・中規模企業との差は依然として残っており景気動向調査（2024年度第2四半期）景況判断D Iより小規模企業と大規模企業の先行き見通しでは、33ポイントの差があり、景気拡大の恩恵を十分に受けているとは言い難い。

当地業況D Iの長期推移



業況判断D I (「良い」 - 「悪い」)

【規模別】	(参考)												見通し
	コロナ前 2019年度第3Q	2021年度		2022年度				2023年度				2024年度	
		第4Q	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q	第1Q	第2Q	
全体	▲25	▲40	▲40	▲37	▲29	▲32	▲27	▲29	▲26	▲30	▲30	▲27	▲26
小規模	▲28	▲45	▲45	▲40	▲33	▲35	▲31	▲31	▲32	▲36	▲32	▲31	▲31
中規模	▲20	▲32	▲32	▲36	▲25	▲29	▲22	▲27	▲18	▲23	▲26	▲21	▲19
大規模	▲15	▲18	▲26	▲18	0	▲12	▲16	▲11	▲5	▲4	▲20	▲2	2

姫路商工会議所 景気動向調査 (2024年度第2四半期)

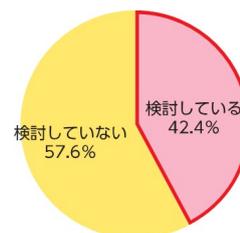
(イ) 創業・事業承継等中小企業の活力強化

経営者の高齢化や後継者不在による廃業数の増加は当地においても例外ではなく、新たな地域経済の担い手を創出するべく、創業者・事業承継支援は喫緊の課題となっている。

事業継続に必要な経営資源に乏しい小規模事業者にとって、創業後事業が軌道に乗るまでのフォローが肝要であり、その支援が求められる。

事業承継に関しては、管内事業者の状況把握を目的に「2023年度 事業承継に関する調査」を実施した。その結果によれば、まだ、事業承継について検討していないという回答が6割近くを占め、個社別に気付きを与え、フォローに注力する必要がある。

1. 事業承継の検討状況



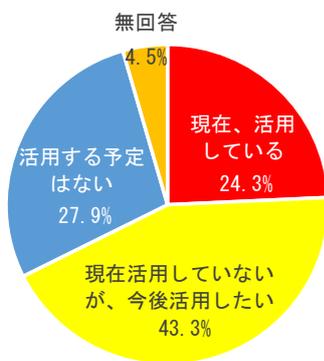
(ウ) 人材不足対応・生産性向上

ものづくりのまちを支える製造業の状況把握を目的に「2023年度 製造業の実態及び次世代産業への進出に関する調査」を実施した。

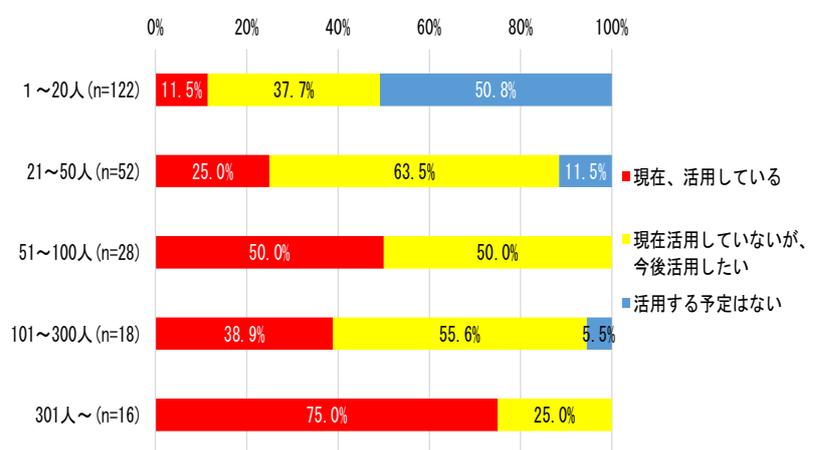
その結果によれば、デジタル技術の活用に関する設問では、「活用している」が24.3%、「今後活用したい」が43.3%、「活用する予定はない」が27.9%、規模別では、規模が小さい事業所ほど活用度が低くなっている。活用目的は、「生産プロセスの効率化」(56.9%)、「間接業務の効率化」(46.7%)、「品質管理」(41.9%)と続いており、人手不足の対応策として業務効率化、生産性向上へと繋がることへの期待が伺える。

IT・DXが叫ばれてからここ数年、ずいぶんとデジタル化への取組みの敷居も低くなってきている。小規模事業者がIT・DXの効果を実感し、変革を促進できるよう、生産性向上支援の担い手として、デジタル化の情報提供・個別相談(専門家相談)・実装に向けた一連の支援に取り組む。

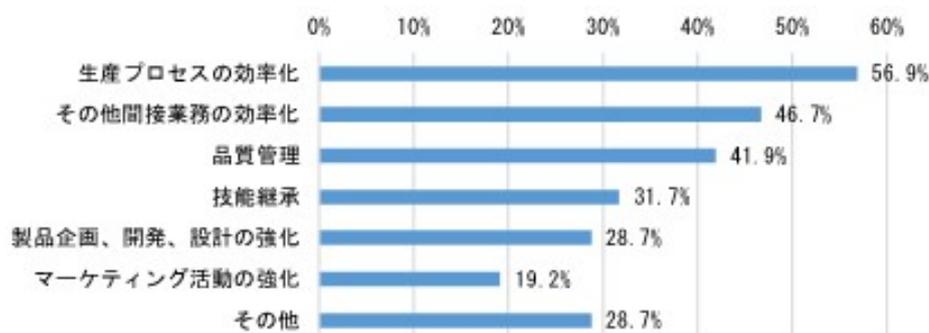
<デジタル技術活用状況>



<規模別デジタル技術活用状況>



<活用目的>



「製造業の実態及び次世代産業への進出に関する調査」(2023年度)

(エ) 当地産業(工業・商業)の持続的な発展

<工業に関する状況>

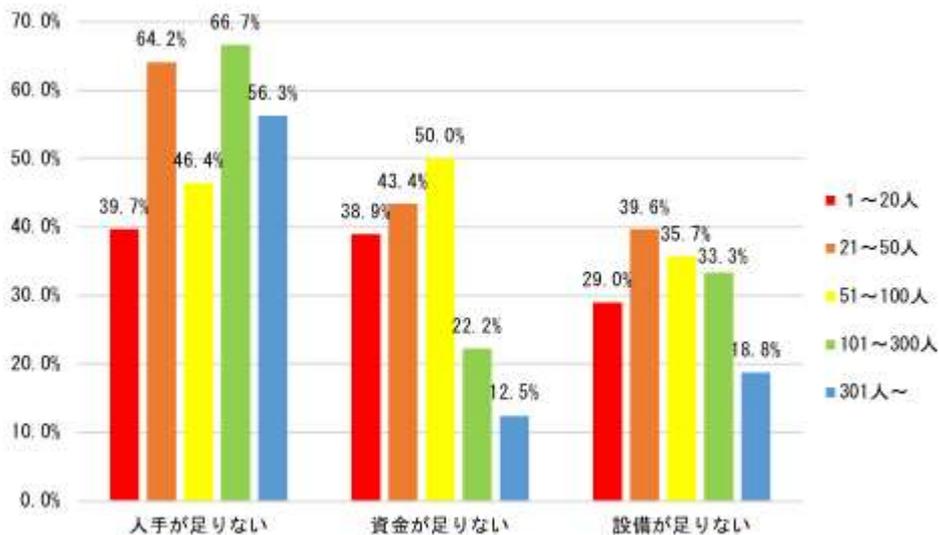
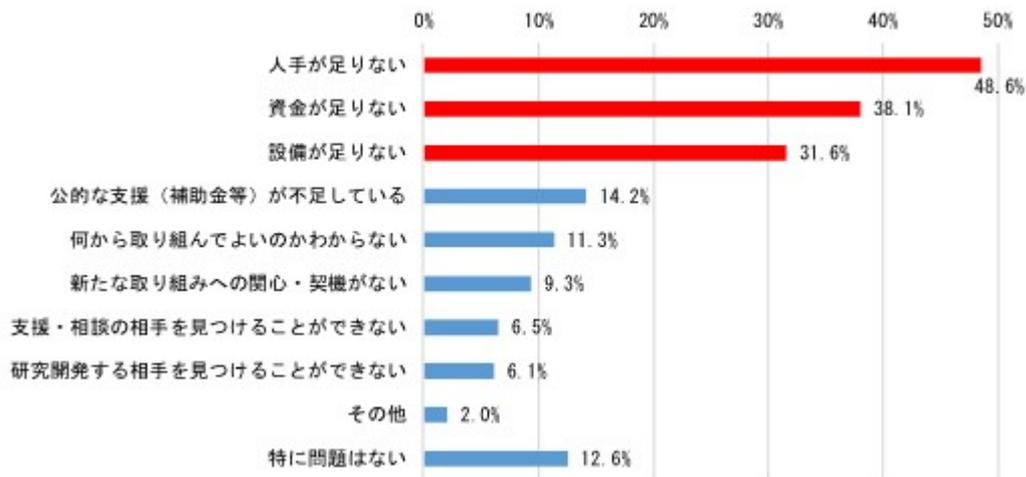
前述のとおり、当地は全国屈指の「ものづくり産業のまち」であるが、これまでの発展を支えてきたのは、大企業とその下請けを担う中小・小規模事業者との間の強固な取引構造であった。しかし近年、国際競争の激化や大企業の国際分業体制の進展により、当地のものづくり産業を支

える中小・小規模事業者を取り巻く環境は非常に厳しいものとなっている。

このような状況下においても、多くの事業者が新技術の開発や新製品の創出、新分野への進出などに積極的に取り組んでいる。これらの事業者が直面する課題として、「人手不足」が最も深刻であり、次いで「資金不足」「設備不足」が挙げられる。

これらの課題に対応するため、女性・シニア・外国人材等、多様な人材の活用に関する導入事例や支援策などの情報提供を通じて、人材の確保・育成・定着を支援することが重要である。このような取り組みを通じて、企業の生産性向上と競争力強化を実現することが求められている。

＜「新しい技術の開発・導入」「新製品の開発」にあたっての課題＞



「製造業の実態及び次世代産業への進出に関する調査」（2023年度）

〈商業に関する状況〉

中心市街地の小売業は、小規模事業者が大半を占めており、平成11年度から事業所数、従業員数、年間商品販売額のいずれも減少傾向が続いている。平成28年度にはインバウンド効果により一時的な回復が見られたものの、依然として先行きは厳しい状況にある。

中心市街地の商店街においては空き店舗数が横ばいの状態が続いている。さらに、消費者ニーズの変化を背景に大規模商業施設の閉店が相次ぎ、駅前再開発に伴う人の流れの変化も加わり、商業環境は大きく変化している。

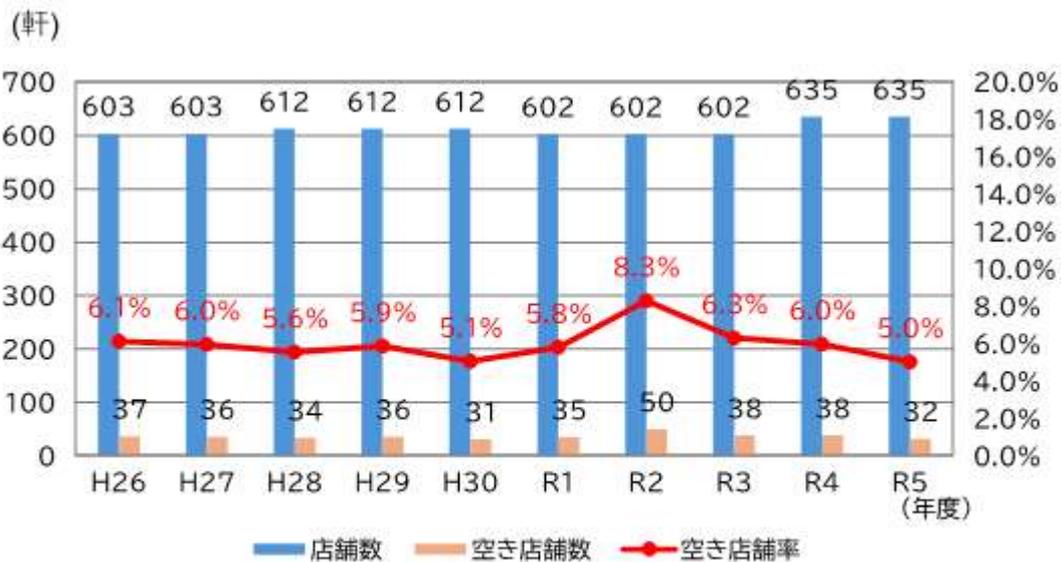
このような状況を踏まえ、今後は中心市街地の立地特性と店舗集積のメリットを最大限に活用し、商店街ならではの魅力創出と付加価値の向上に取組むことが重要である。



(資料: 商業統計調査、経済センサス活動調査)

小売業の事業所数の推移

出典: 第4期姫路市中心市街地活性化基本計画(素案)



(資料: 店舗数-兵庫県団体名簿等、空き店舗数-姫路商工会議所・姫路市調査)

中心市街地商店街の店舗数と空き店舗数の推移

出典: 第4期姫路市中心市街地活性化基本計画(素案)

(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

「地域の現状および課題」でも示した通り、姫路市は、世界文化遺産・姫路城を有し、旧城下町の面影が残る歴史的な町並み、海・山・川などの豊かな自然、多彩な農水産物に恵まれている。さらに、播磨圏域連携中枢都市圏（8市8町で構成）の中心都市として、圏域全体の発展をけん引する重要な役割を担っている。

また、臨海部を中心に全国有数の工業地帯を形成する「ものづくり産業のまち」として知られ、鉄鋼・電機機械・化学製品などの基盤産業が地域外から「外貨」を獲得している。これらの産業は従業員数、製造品出荷額等においても大きな割合を占めており、今後も堅調な発展が期待される。

しかしながら、国際競争の激化や大企業との取引構造の変化が顕在化してきており、管内小規模製造業がビジネスモデルへの変革に乗り遅れることのないよう、新たな技術開発や付加価値の向上に取り組めるための環境整備が必要である。

また、生産年齢人口の減少と高齢化の進行により、小規模事業者の雇用確保が厳しくなるとともに、事業承継の困難化による地域の経営資源散逸といった、社会的課題への対応にも迫られている。

中でも創業・事業承継、人手不足問題、生産性向上、といった小規模事業者にとって関連が強い課題が山積しており、これらの課題解決に向けた取組みを強化していくことが商工会議所に求められている。

また、中長期的な観点から、観光産業の育成も重要な課題である。観光産業は宿泊業や小売・飲食店など幅広い分野に波及効果をもたらし、小規模事業者にとって有効な収益源となる可能性を秘めている。姫路城という強力な観光資源を有しながら通過型観光に留まっている現状を打開するため、姫路DMOを中心とした新たな観光戦略の確立が求められる。

以上のことから当所は、前述した地域の現状と課題を踏まえ、管内小規模事業者に寄り添い、持続的な発展が可能となるよう経営支援に取り組む。加えて、経営者と支援者が「対話と傾聴」を通じ、本質的な経営課題に気づき、事業者の潜在力を活かして自立的な企業変革への道筋をつける「伴走支援」を邁進していく。

②姫路市総合計画「ふるさと・ひめじプラン 2030」との連動性・整合性

姫路市は、人口減少社会の到来、グローバル化や地方分権の進展など、当市を取り巻く環境の急激な変化に対応し、播磨地域の中核都市として成長を続けるために、将来を見据えた方策の転換や再構築が不可欠であるとの認識のもと、令和12年度を目標に総合計画「ふるさと・ひめじプラン 2030」を策定した。その計画の一部を次に記載する。

姫路市総合計画「ふるさと・ひめじプラン 2030」基本計画（抜粋）

都市ビジョンを具体化した分野目標と政策

○産業分野

◆目標 世界に誇れる価値を生む地域産業の確立

◆政策 ①地域の特性を活かした農林水産業の振興

②活力ある商工業の振興

- ・地域経済を支える産業人材の確保、育成
- ・多様な人材が活躍できる労働環境づくり
- ・次世代ものづくりの推進と連携、共創による新産業、イノベーションの創出
- ・地域経済の持続的発展を支える企業集積の推進と創業支援
- ・地域に根ざした魅力ある商業活動の促進
- ・中小企業、地場産業の安定的な経営基盤の確立
- ・地域経済を支える物流・交流機能の充実

○観光・スポーツ分野

◆目標 にぎわいと感動の創出

◆政策 ①おもてなし観光交流都市の推進

②スポーツを通じた活気あふれる社会の実現

○都市基盤分野

◆目標 交流と魅力を支える都市基盤の構築

◆政策 ①地域の特性を活かしたまちづくりの推進

②交流連携を支える交通環境の充実

上述のように、当所が経営発達支援計画において目指す目標・事業内容等は、姫路市総合計画と整合・連動している。

さらに、当所と姫路市では、各執行部が一堂に会し姫路経済の振興に向けた中長期的な取組みについて意見交換を行うトップ会談「姫路市・姫路商工会議所経済振興対策会議」を毎年定期的で開催し、地域戦略に基づいた各種施策の擦り合わせをすることで、中小・小規模事業者支援に連携して取組んでいる。

[出席者]

姫路市 市長・副市長、各局部長
姫路商工会議所 正副会頭・理事



姫路市・姫路商工会議所経済振興対策会議

③姫路商工会議所としての役割

当所は、姫路市における中心部である旧姫路市を管轄とする総合経済団体として、兵庫県・姫路市や他の支援機関と小規模事業者を結ぶパイプ役である。

また、平成 28 年には地方銀行・信用金庫と連携して、地域経済活性化および地方創生に向けて適切な提言活動を行うための調査研究機関「姫路経済研究所」を立ち上げた。令和 6 年現在では、地元県立大学や民間企業とも連携し、研究調査活動を拡大させている。

今後も更に各種支援施策の普及に努めるとともに小規模事業者に対する支援を通じて、個々の小規模事業者の課題や支援ニーズを的確に把握し、これを各種支援施策に反映させて管内小規模事業者の総合的な振興発展を推進していく役割を果たす。

(3) 経営発達支援事業の目標

当地域の現状と課題および中長期的な振興のあり方を踏まえ、下記の通り目標を定める。

①環境変化に対応した事業者支援の強化

(事業の継続、経営力強化、事業承継、人材確保・育成)

- ・ 厳しい経営環境を克服するための資金繰り支援にとどまらず、伴走支援により「傾聴と対話」を重視した、事業計画の策定を通して、小規模事業者の事業の持続的な発展及び経営力の強化を図る。
- ・ 廃業による技術、ノウハウの逸失を防止するための円滑な事業承継支援を行い次代への承継を図る。
- ・ 重要な経営資源である「人材」に関する課題解決のため「人材確保・定着・育成」支援事業を行う。
- ・ これらの取り組みを通じて、小規模事業者の事業の持続的な発展及び経営力の強化を支援し、地域経済の活性化と雇用の維持・創出に貢献し、地域社会全体の利益へと繋げる。

②小規模事業者のデジタル化・IT化支援の強化

(生産性向上、デジタル化・IT化の促進)

- ・ 生産性向上や人手不足の対応のため、生産性向上に寄与する最新動向やデジタルツールの情報、デジタル活用の好事例等の情報提供を行い導入機運の醸成を図る。
- ・ 個別相談や支援を通して経営計画に基づいたITツールの実装支援、業務効率化を行い、フォローアップまでを一貫して支援することで定着を図る。
- ・ デジタル化やIT化を実装するにあたり、サイバーセキュリティへの対応が不可欠となるため、意識啓発及び対応支援を図る。

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環境変化に対応した事業者支援の強化

（事業の継続、経営力強化、事業承継、人材確保・定着・育成）

- ・現状を分析し課題を明確化することで、対応策の検討に入る。「傾聴と対話」を重視した伴走支援により事業者の潜在力の発揮を促し、内発的な動機に基づいた事業計画の策定と実現につなげる。金融支援では課題解決型の支援となりがちだが、資金繰りの安定を図ったうえで、経営力の強化を図り、小規模事業者の持続的発展へと繋ぐ。課題設定型支援である経営力再構築伴走支援においても課題解決型支援が必要になる場合がある点に留意しつつ支援を行う。
- ・スムーズな事業承継支援へ繋げるため、「気付き」の場を提供し、啓発に努める。事業承継支援が必要な事業者に対しては当所設置の事業承継相談窓口のみならず、兵庫県事業引継ぎ支援センターや兵庫県事業承継支援ネットワークの専門的知見の活用および市内金融機関との連携を一層深め、後継者の育成や確保に繋げる支援に取り組む。
- ・重要な経営資源である「人材」を守るための「確保・定着・育成」のための支援事業を実施する。
- ・これらの取り組みを通じて、小規模事業者の事業の持続的な発展及び経営力の強化を支援し、地域経済の活性化と雇用の維持・創出に貢献し、地域社会全体の利益へと繋げる。

②小規模事業者のデジタル化・IT化支援の強化

（生産性向上、デジタル化・IT化の促進）

- ・デジタル化やIT化に関する生産性向上セミナーや意識調査を実施し、支援対象者を掘り起こし気付きを与える。
- ・当所が実施しているITコーディネータによる「IT専門相談窓口」やIT事業者を組織した「ITコンソーシアム」と連携し、ビジネスアプリの導入や社内ネットワーク構築など、対象事業者の規模や課題内容に応じた身の丈支援を実施し、IT化や生産性向上のための支援を行う。
- ・IT化にはサイバーセキュリティ対応が不可欠となるため、サーバーリスクの現状や対策方法等の啓発セミナーの実施や対応支援を行う。

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】

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

【課題】

小規模事業者は全般的な経済動向よりも自社の売上動向等を注視しがちであり、経済動向に対する関心が薄い事業者も多く見受けられる。そのため、当所ホームページや会報等を活用し、地域の経済動向に関心が薄い層への周知を強化する必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 地域の景気動向調査の公表回数	H P 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 地域の経済動向分析の公表回数	H P 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①姫路市内景気動向調査

当所が四半期ごとに実施する独自調査であり、管内中小企業・小規模事業者の景況感を早期かつ網羅的に把握するため、約 4,500 社を対象に実施する。直近の実績では 1,190 社より回答があり、うち 742 社（構成比 62.4%）が小規模事業者からの回答である。回答事業所数も多く、小規模事業者の割合も管内商工業者数に対する割合と類似であるため、管内の景気動向を把握する総合的な調査として実施する。

【調査手法】 調査票の F A X 送信・回収によるアンケート調査方式

【分析手法】 経営指導員等が当所内にある姫路経済研究所研究員と連携し分析を行う

【調査対象】 管内中小・小規模事業者等 約 4,500 社

【調査項目】

- ・業種、規模
- ・今期の見込みと次期（翌四半期）の見通しについて次の項目
業況、従業員過不足、設備投資動向、在庫、資金繰り、来期の投資予定、経営上の関心事や問題点
- ・特別調査
調査時期や緊急性に応じて、人材不足、賃上げ、物価高騰、外国人材の雇用等、小規模事業者の関心が高いテーマについても調査する。

②「数字で見る姫路経済」（地域の経済動向分析）による情報提供

官公庁が調査・公表している地域の統計情報は、小規模事業者にとっても経営計画や事業計画の策定に当たり有益なものが多い。しかし、出所がバラバラで調査結果の検索や分析に時間をかけることができないために活用されていないことが多い。当所では毎年、R E S A S 等を活用し姫路経済の動向を示す主要指標を取り纏め、図表化、グラフ化することで小規模事業者等に分かりやすく情報提供する。

【調査手法】 経営指導員等による R E S A S 等公表データ調査

【分析手法】 経営指導員等が当所内にある姫路経済研究所研究員と連携し分析を行う

【調査対象】 人口、産業、観光の官公庁統計データ

【調査項目】

- ・人口（人口、世帯数、総人口等の推移及び編入・合併等の変遷、人口増減、年齢階層別人口推移及び将来人口、小学校校区別人口増減率、世帯類型別推移及び推計について、国勢調査・姫路市人口異動状況より図表化、グラフ化し商圏人口の動向データとして提供する。）
- ・産業（業種別事業所数、製造品出荷額等、卸売業・小売業年間商品販売額について、経済センサス・工業統計調査より図表化、グラフ化し業界動向データとして提供する。）
- ・観光（姫路市総入込客数、姫路城入城者数について、姫路市入込客数・観光動向調査よりグラフ化し顧客動向データとして提供する）等

(3) 調査結果の活用

調査、分析を行った結果は、過去の水準等との比較も合わせて当所ホームページ等に掲載し広く管内事業者にも周知する。また、経営指導員等が経営分析・事業計画作成支援における基礎データとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者は、大企業と比較して生産設備や人材に限られており、提供できる商品・サービスの範囲も制約されている。また、市場や消費者ニーズの把握が十分にできないまま、経営者の過去の成功体験や勘に頼って事業を展開するケースが多く見られる。その結果、外部環境の変化に対応できず、需要と供給のミスマッチが生じ、売上が伸び悩む事業者が少なくない。

一方で、企業が持続的な成長を実現するためには、市場や消費者ニーズを重視したマーケットイン型の経営戦略が不可欠である。特に、経営戦略の見直しや新たな商品・サービスの開発を行う際には、この視点が極めて重要となっている。

【課題】

人的資源に制約のある小規模事業者が、市場のトレンドや顧客動向を的確に把握できるよう支援体制を整備することが課題となっている。具体的には、事業者の状況を反映した需要動向調査を実施し、その結果をマーケットイン型の経営判断に効果的に活用できる仕組みづくりが必要である。これらの支援により、小規模事業者が外部環境の変化に柔軟に対応し、持続的な成長へと繋がるものと考えられる。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①宿泊動向調査対象事業者数	20社	20社	20社	20社	20社	20社
②観光客の消費動向・ニーズ調査	400名	400名	400名	400名	400名	400名
③消費者アンケート調査・調査対象事業者数	30社	30社	30社	30社	30社	30社
④海外展開にかかる需要動向調査対象事業者数	5社	5社	5社	5社	5社	5社

(3) 事業内容

①姫路市内宿泊動向調査

国内外、観光・ビジネス等の目的を問わず姫路市において宿泊する方に対しアンケートを実施し、当地での滞在目的を把握し、マーケットが当地に何を求めているかの情報を把握・分析することで、個者支援に役立てる。

内容、期間、移動手段、その後の訪問地など、料飲・サービス業者をターゲットとした市場の情報を提供するため、姫路市内宿泊施設に対して、宿泊者に関するアンケート調査を実施し、当地における宿泊型の観光旅行者の情報を収集し、宿泊を伴う観光客への宴会プランの提供や、みやげ物、ゆかた・着物着付け・茶道・地引網・レザークラフト体験などといったアクティビティープランの創出に役立てる。また、ビジネスシーン利用については、目的

による接待プランの想定、単身利用プラン、視察旅行プランなど、予算、目的、当地での関心ごとに準じた商品・サービスの企画・選定に活用する。また、当該調査の分析結果を事業計画へ反映する。

【サンプル数】 5,000 件

【調査手法】

姫路市内の宿泊施設約 20 社、宿泊客約 5,000 人の利用動向調査を行い、結果を当所内にある姫路経済研究所と連携をして分析し、経営指導員等が取り纏める。

【調査項目】

宿泊者のプロフィール（国籍、年齢、性別、家族構成等）、宿泊目的（ビジネス、観光など）、当地での予算額、当地以前の行程や今後の行程、当地での関心事等

【分析結果の活用】

結果を経営指導員等が個別にフィードバックし、宿泊・飲食業者向けの料理メニューやプラン、アクティビティサービスの企画・選定に活かす。

②観光客の消費動向・ニーズ調査

市内主要観光施設利用者をターゲットとした市場の情報を収集・提供するため、姫路城周辺で観光客等に対してアンケート調査を通して情報収集し、商品の企画・選定に活用する。また、当該調査の分析結果を事業計画へ反映する。

【サンプル数】 400 件

【調査手法】

姫路城周辺にて観光施設利用者 400 人を対象にアンケート調査を行い、結果を当所内にある姫路経済研究所と連携をして分析し、経営指導員等が取り纏める。

【調査項目】

姫路訪問者のプロフィール（国籍・居住地、年齢、性別等）、直前滞在地、滞在期間、訪問目的、旅行形態、来訪動機・情報源、当地訪問回数、消費額・予定額について（全行程・交通費・飲食費・土産代等）、再訪意志等

【分析結果の活用】

分析結果を経営指導員等が支援を希望する観光関連の小規模事業者（宿泊・飲食・旅行代理店等）にフィードバックし、新たな商品・メニューの開発、サービスの提供等に活かす。

また、本件事業を通じて観光客等が当地に求めていることを把握し、姫路という地域ブランドの発信を行うことで、観光産業の面的な支援を通して、個別企業の売り上げ向上に繋げる。

③消費者アンケート調査

年 1 回開催している「姫路得とくゼミナール」において、試食・試用および来店者にアンケート調査を実施し、調査結果のフィードバックを行うことで事業計画の改善や商品・サービスのブラッシュアップを行うための材料とする。

【サンプル数】 各店参加者約 300 名（30 社×10 名）

【調査手法】

「姫路得とくゼミナール」において支援対象者の店舗毎に、試食・試用および来店者アン

ケートを実施し、調査結果のフィードバックを行うことで、事業計画の改善や商品・サービス等のブラッシュアップを行うための材料とする。支援対象各社のアンケート内容は、下記調査項目をベースとして、事前に経営指導員等および専門家の助言のもと A4 用紙 1 枚で作成し、当日は各支援対象者が来店者に対し直接調査協力依頼をして記入式にて実施する。調査結果については、専門家の助言を得ながら、経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】

飲食店向けアンケート例：見た目（大きさ・色・形等）、食感、味（甘さ・辛さ度合い等）、値ごろ感（大きさや数、味等に見合った価格かどうか）、包装、使途（自家用・贈答用）、来場の経緯

小売店向けアンケート例：当該・類似商品の購入場所、特に大切にしている選別要素（色・形・使用感・ブランド・価格）、値ごろ感、包装、使途（自家用・贈答用）、当店の評価

サービス業向けのアンケート例：利用のきっかけ、候補先を探す方法（HP・新聞・地域情報誌等）、1 回あたりの費用・予算、利用する際重視する点、当店の評価

小規模事業者はこれらの基礎事項をもとに、経営指導員等及び専門家の助言のもと、各社商品・役務の内容に合わせた調査項目を作成する。

【分析結果の活用】

経営指導員等が個別にフィードバックし、新商品の開発・商品の改善や事業計画の改善に活用する。

※姫路得とくゼミナールとは、商店街内にある店舗の店主やスタッフが講師となり、プロならではの専門的な知識や情報、コツを受講者である来店客に伝える少人数制の講座。地域住民に店舗の存在や特長を知ってもらおうとともに、店舗や店主のファンになってもらうことで、個店と商店街の活性化を図るリピーター創出事業である。

④海外展開にかかる需要動向調査

海外展開を希望する事業者ターゲットとなる市場の情報を提供するため、経営指導員等が管内の海外進出企業、ジェトロ神戸、ひょうご海外ビジネスセンター等に対して情報収集を行い、その結果を分析し取り纏めのうえ小規模事業者へフィードバックし商品の企画・選定に活用する。また、当該調査の分析結果を事業計画へ反映する。

【調査対象事業者数】 5 社

【調査手法】

引き合いに対し、当所で取り纏めた管内の海外進出企業データベース、ジェトロ神戸、ひょうご海外ビジネスセンターを通じて入手した情報をもとに、必要に応じて専門家の支援のもと分析し経営指導員等が取り纏める。

【調査項目】 求められる商材、流通状況、商慣行

【分析結果の活用】

調査結果を経営指導員等が個別企業にフィードバックし、新たな海外展開関連事業の立案と併せた海外展開支援に繋げる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員が中心となり小規模事業者持続化補助金等申請支援やマル経融資等金融支援により財務の内容、その他の詳細な状況・課題の把握している。把握した情報に基づき経営状況分析を行うことで、自社の強み、製品やサービスの特長、競合他社の状況、売上や利益の推移、また

資金や人員等、経営資源の把握を可能としている。これらにより、経営指導員等と小規模事業者が共通の認識を持った上で、自社の「強み」を活かし、需要を見据えた事業計画の策定と実行支援を行っている。

【課題】

上記現状の通り、持続化補助金をはじめとする各種補助金申請を行う事業者や金融支援を行っている事業者に対しては伴走型支援に基づいた経営分析を実施できているが、そのような制度を活用していない事業者に対する支援が充分に行き届いていない懸念がある。

また、現在は目先の経営課題に対処する課題解決型の支援が多く、経営力再構築伴走支援の要諦である「対話と傾聴」において、支援対象の本質的課題に関する経営者の気づきを促すために必要な働きかけが十分にできているとはいえない。

経営分析に取り組む意欲ある小規模事業者等を掘り起こすためにも、これまで以上に「傾聴と対話」を重視した相談対応に加え、経営分析セミナー等の面的支援事業においての働きかけが重要となっている。今後は経営力再構築伴走支援の考えに基づいた質の高い支援を行うため、従来と比較して1件当たりの支援時間の増加が必要と考える。

(2) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①経営分析セミナー開催(回数)	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②経営分析事業者数	310社	200社	200社	200社	200社	200社

※目標数値に関して、令和7年度以降の「②経営分析事業者数」は、地区の事業者の支援を行う指導員10名×20者を目標として設定する。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の掘り起こし（経営分析セミナーの開催／年2回×20名）

日常の経営指導員等による巡回相談や窓口相談時において、経営状況の分析等に努めてはいるが、簡易な診断に留まっているのが現状で、分析ツールを活用したより深い経営状況の分析や非財務面での分析の重要性等を啓発することで、経営分析に取り組む小規模事業者の掘り起こしを図る。

また、経営分析に関するセミナーを開催し、開催周知時に、経営分析の重要性（経営計画策定の基礎）を訴え、受講生の参加意識の高揚を図る。

【募集方法】

他事業開催の際にチラシ配布すると共に、ホームページなどで広く周知する。併せて巡回・窓口相談時に案内を行う。

②経営分析の内容

【対象者】

セミナー参加者の中から、事業継続、拡大意欲の高い事業者を選定

補助金申請者のほか、窓口等で相談対応した事業者の中から事業継続、拡大意欲の高い事業者を選定

【分析項目】

定量分析である「財務分析」と、定性分析である「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》直近3期分の収益性・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、対話を通じて事業者の内部環境における「強み」「弱み」

「機会」「脅威」を整理する。

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

【分析手法】

当所の経営計画策定支援ツール「BIZミル」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」、商圏分析システム「MieNa」等のソフトを活用し、経営指導員等が分析を行う。

(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、課題解決に向けた伴走型支援に活用する。

また、分析結果と経営改善提案は事業所管理システム(事業所データベース)を使って組織で共有化し、経営指導員等が巡回時や相談窓口においてタイムリーに活用することにより支援力のアップに繋げる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定支援は小規模事業者持続化補助金申請にかかる経営計画策定や先端設備等導入計画、創業・事業承継、金融支援などの際に支援を行っている。

【課題】

小規模事業者の多くは、補助金申請や融資利用といった直接的な資金需要がない限り、事業計画策定に消極的な傾向にある。そのため、経営指導員等が対話と傾聴を通じて事業者との信頼関係を構築し、事業者が自社の現状や課題を客観的に把握できるよう支援することが求められる。

特にIT化やDXなど新たな経営手法の導入については、その必要性や効果を具体的に示しながら、事業計画策定の重要性について理解を深める必要がある。その際、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて、企業の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を共に考え、事業者自身の内発的な動機に基づく計画策定へとつなげていくことが重要である。

また、小規模事業者においては人材の「確保・定着・育成」が事業継続上の重要な経営課題となっている。特に、事業計画の実現には計画を推進する人材の存在が不可欠であることから、「確保・定着・育成」に向けた具体的な取組についても計画に盛り込むことが必要である。

さらに、策定した事業計画を確実に実行に移し、持続的な経営改善とするため、個々の事業者の状況に応じた伴走型の支援体制を整備する必要がある。このように、経営指導員等は事業者に寄り添いながら、計画策定から実行までの一貫した支援を展開していくことが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画書は本来経営者の考えを文書化したものであるが、補助金申請や融資目的の形式的なものになりがちである。支援の際には、小規模事業者が持続的発展を遂げるために必要となる内発的な動機を高めるため、傾聴と対話を通して腹落ちを促し、事業計画に落とし込めるよう伴走支援を行う。

また、経営力再構築伴走支援では、経営指導員が対話と傾聴を繰り返しながら事業計画書

作成支援を行うとともに、必要に応じて専門家を派遣する。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画策定セミナー開催(回数)	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②IT化・DX推進セミナー開催(回数)	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③人材確保・定着・育成セミナー開催(回数)	2回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定事業者数	220社	140社	140社	140社	140社	140社

※「経営分析事業者数：200社」の70%を目標として設定する。

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催及び個別相談（年4回×20名）

経営分析を行った事業者を対象に事業計画策定セミナーを開催する。事業計画を策定する意味や手法の説明に加えて、事業計画書の策定を行う。策定した計画に対してワークを交え意見交換を行い、単なる知識の習得だけではない内容とすることで事業計画の実現性を高める。

【対象】経営分析を行った小規模事業者、創業者

【募集方法】案内チラシや会報誌、巡回・窓口相談時の告知、ホームページ等

【講師】中小企業診断士等

【カリキュラム】事業計画策定の意義、事業計画の策定方法 他

【支援手法】セミナー受講者で希望者には、経営指導員及び専門相談員による対話と傾聴を重視した事業計画策定・ブラッシュアップの個別支援を行う。

②「DX推進セミナー」の開催及び個別相談（年2回×30名）

DXに関する機運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サイト構築等を推進していくために、セミナーを開催する。

【対象】経営分析を行った小規模事業者、DXを推進したい小規模事業者

【募集方法】案内チラシや会報誌での告知、ホームページ、メールマガジン等

【講師】ITコーディネータ等

【カリキュラム】

小規模事業者向けIT活用セミナー、製造業者向けDXに向けたITツールの活用セミナー

【支援手法】

セミナー受講者で個別支援を求める事業者に対し、経営指導員による個別相談支援を行う。更に専門性の高い案件についてはITコンソーシアム姫路（※）の活用を促し、課題解決に対応する。

※ITコンソーシアム姫路…中小・小規模企業の生産性向上に資するデジタル技術の利活用支援を強化することを目的に、地域のIT支援業者と連携した組織。IT支援業者との連携により、中小・小規模企業の課題を明確にし、付加価値の向上、省力化、効率化による生産性向上に向け、適切なIT導入の支援を行う。

③「人材確保・定着・育成セミナー」の開催及び個別相談（年2回×30名）

人材の確保・定着・育成に関する基礎知識を習得するため、また実際に従業員の採用や定着、育成に向けた具体的な取り組みを推進していくために、セミナーや個別相談を通して法改正や取り組み好事例の紹介等を行う。また、当所が開催するテーマ別研修や階層別研修などの活用を通して人材の育成につなげる。

【対象】

経営分析を行った小規模事業者、人材の確保・定着・育成に課題を持つ小規模事業者

【募集方法】

案内チラシや会報誌での告知、ホームページ、メールマガジン等

【講師】 公的機関・人事コンサルタント等

【カリキュラム】

小規模事業者向け人材採用セミナー、従業員の定着・育成に向けた人事制度構築セミナー

【支援手法】

セミナー受講者で個別支援を求める事業者に対し、経営指導員による個別相談支援を行う。更に専門性の高い案件については社会保険労務士等の専門家と連携し、課題解決に対応する。

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】

事業計画策定を支援した事業者に対するその後のフォローアップに関しては、事業者からの相談があった場合に対応するという受け身の対応が多く、計画的なフォローアップが構築できているとは言い難い。また担当する経営指導員の指導頻度やスキルによって、その支援の質にもばらつきが生じている。

【課題】

事業計画を策定した事業者に対し、計画的かつ持続的なフォローアップを行うため、また支援の質にばらつきが生じないように組織的な支援体制を構築することが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、傾聴と対話を通じて経営者自身が「課題・答え」を深く考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことが現場レベルでの当事者意識に繋がることなど、計画の進捗フォローアップを通じて確認し、事業者の潜在力の発揮に繋げる。

フォローアップの対象については事業計画を策定した全ての事業者を対象に行うこととするが、事業の進捗状況により、集中的に支援すべきであると判断される事業者については、支援頻度を上げるなど臨機応変な対応をする。

(3) 目標

	現行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画実施フォローアップセミナー回数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
フォローアップ対象事業者数	220社	140社	140社	140社	140社	140社
フォローアップ頻度(延べ回数)	792回	300回	300回	300回	300回	300回
売上増加事業者数	80社	60社	60社	60社	60社	60社

※現行のフォローアップ回数は事業者への負担も大きく、事業の進捗度合いや必要性に応じて年2回以上のフォローアップを目標として設定。

(4) 事業内容

事業計画策定を支援した小規模事業者を対象として、巡回、窓口、電話等によりフォローアップを行う。フォローアップにあたっては、事業計画策定時に想定していた外部環境その他の条件に変化が起こっていないか、計画通りに事業が進んでいるかを確認し、現状の把握に努めるとともに、必要に応じて計画の見直しなどアドバイスを行う。なお、事業者毎に年2回以上のフォローアップを行うが、支援の状況、事業者からの申し出により臨機応変に対応する。

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、他の経営指導員や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行い、事業計画の修正を行う。

また、支援内容については、経営カルテ等に蓄積し、支援担当者全体で共有を図ることで、支援の質を向上させる。

①「事業計画実施フォローアップセミナー」の開催（年2回×30名）

【対象】事業計画策定を支援した小規模事業者

【募集方法】案内チラシや会報誌、巡回・窓口相談時の告知、ホームページ等

【講師】中小企業診断士等

【カリキュラム】事業計画で重要な自社の分析、補助金と事業計画の重要性 他

【支援手法】セミナー受講者で希望者には、経営指導員及び専門相談員による対話と傾聴を重視した事業計画策定・ブラッシュアップの個別支援を行う。

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】

対面での接客を余儀なくされる飲食業や小売業を営む事業者にとって、コロナ禍で負った損失を回復させることは容易ではない。これらの事業者の支援にもつながる商業振興事業を継続的に行っている。

また、コロナ禍以降、事業者や消費者がオンラインで受発注及び決済をする機会が急速に増加した。一部の小規模事業者は積極的にグーグルの無料サービスやホームページ、SNS等のITを活用して、集客、PR等の販路開拓や受発注に取り組んでいる。一方で、「対面」、「アナログ」によるビジネスを柱としている小規模事業者は依然として多く、取引先等のIT化を契機としたDX推進支援が求められてきている。

【課題】

商店街をはじめとした小規模商業・サービス業においては、郊外に立地する大型商業施設には出せない機動力や対応力、長年の営業から定着した固定客といった強みがあるが、それを新たな顧客獲得に繋げる機会創出のための支援が求められている。

また、急速なデジタル化の進展に対して、多くの小規模事業者はIT活用のノウハウに乏しく、当所のIT支援事業も十分に活用できているとは言い難い。今後はDX推進による影響を理解・認識してもらうとともに、IT導入に関する取組みを積極的に支援していく必要がある。

(2) 支援に関する考え方

商店街の個店の魅力を広く知ってもらい、新たな顧客層を開拓するには、効果的な情報発信が重要であり、消費者に店舗の存在や独自性を認識してもらうための取組みとして、「姫路得とくゼミナール」を開催する。これにより、店主やスタッフとの交流を通じて、消費者の関心を高め、

リピーターにつながる機会を提供する。

また、異業種交流会を通じて、業界を超えた情報交換や連携を促進し、新たなビジネスチャンスやアイデアを生み出す場を提供する。これにより、個店が他業種への販路拡大や新たな発想による経営の拡大を目指す。

さらに、DX推進の一環として、顧客管理や販売促進をデータに基づいて行う方法や、SNSによる効果的な情報発信、ECサイトの活用による販路開拓についてのセミナーや相談対応を行う。これらの活動により、事業者が段階に応じたIT活用を実現し、新しい需要に応えられる体制づくりを支援する。導入にあたっては必要に応じて専門家の相談を実施し、円滑な導入支援を行う。

(3) 目標

	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①商業振興事業参加事業者数	30社	30社	30社	30社	30社	30社
うち新規顧客獲得事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
②異業種交流会参加者数	80社	80社	80社	80社	80社	80社
うち新規取引先開拓事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
③IT化・DX支援事業者数 (セミナー参加・相談対応等)	50社	50社	50社	50社	50社	50社
うち新規取引先開拓事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
④マスコミおよび当所広報媒体を通じた情報発信支援件数	220社	220社	220社	220社	220社	220社
うち新規取引先開拓事業者数	110社	110社	110社	110社	110社	110社

(4) 事業内容

① 商業振興事業の実施（姫路得とくゼミナール）

商店街内にある店舗（約30社）の店主やスタッフが講師となって、プロならではの専門的な知識や情報、コツを受講者である来店客（約10名）に伝える少人数制の講座である。地域住民に店舗の存在や特長を知ってもらうとともに、店舗や店主のファンになってもらうことで、個店と商店街の活性化を図る。まずは店舗や商品を知ってもらい、次にレポートしてもらい、最終的にはファンになっていただく等の継続的な販路開拓を目的としている。

② 異業種交流を通じた販路拡大の支援

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

具体的な内容として、

- ・販路拡大の成功事例をテーマとした講演によるノウハウ共有
- ・参加事業者の事業PRを通じた意見交換会
- ・参加事業者の経営課題を共有することによる課題把握および解決策の立案

等を実施する。新商品開発や付加価値向上等の小規模事業者にとって重要な経営課題をテーマに定めて事業を実施することで、小規模事業者が共通のテーマをもって交流する機会を生み出すと共に事業者間連携による新たな販路開拓を行う事を目的として実施する。

③ IT化・DX推進支援事業の実施

データに基づく顧客管理や販売促進、SNS活用によるPR術、ECサイトの利用、ホームページのSEO対策等、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といった支援内容を定め、支援事業参加者をチラシやホームページ等で募る。希望者に対しては、セミナ

一後、原則として担当経営指導員が継続的な個別指導を行うほか、専門家派遣による支援内容を共有し、支援結果をまとめるなど伴走支援を行う。

④マスコミおよび当所広報媒体を通じた情報発信支援

経営資源が不足しがちな小規模事業者は、広報宣伝手段が限定されるため、新しい商品やサービスを開発しても、認知度が向上せず販路開拓の機会を逃し、結果的に市場に投入する前に撤退、もしくは投入しても埋没してしまうという課題を抱えている。そこで当所では、事業者が新たに開発した新商品や新サービスをマスメディアに向けて情報発信し、認知度向上および販路開拓の機会を創出することを目的として「プレスリリース」サービスを実施している。

プレスリリース記事の作成支援を行い、当所が運営する「播磨経済記者クラブ」を通じて、マスコミへ情報発信することで、小規模事業者の広報支援を行う。

また、当所広報誌（月刊誌）や地元ケーブルテレビ（姫路CATV）にて放送している商工会議所ニュース（3回放映/日）を通じて、管内事業者の独自性の高い事業や地域特性を活かした商品・技術のPRを行うことで、小規模事業者の販路拡大の機会を創出する。

※播磨経済記者クラブとは、日本経済新聞社をはじめとする日本新聞協会加盟紙12社で構成

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】

毎年度、経営発達支援事業の実施状況についてまず内部での自己点検・評価を実施。

次いで、外部有識者による第三者評価機関により検証・評価し、答申を受け正副会頭会議において報告することにより、事業の改革・改善を図っている。

また、評価委員会結果については、当所ホームページ上で公表し、地域の小規模事業者が常に関覧できるようにしている。

【課題】

評価内容を受けての改善については各経営指導員が各々独自に取り組むにとどまっているため、評価が発表されるごとに経営支援会議を実施し、改善点の洗い出しを全経営指導員で行い、支援内容や事業企画内容の改善に向けた情報共有が必要となっている。

(2) 事業内容

①本経営発達支援計画に基づき取り組む事業の進捗状況および成果については、外部有識者で構成される「経営発達支援事業評価委員会」により評価を行う。

【経営発達支援事業評価委員会】

《構成メンバー》

兵庫県公立大学法人兵庫県立大学

澤田・中上・森法律事務所

濱田聡経営会計事務所

株式会社日本政策金融公庫姫路支店

兵庫県中播磨県民センター

姫路市観光経済局

姫路商工会議所（理事3名・法定経営指導員2名）

②本評価委員会にて、本事業の進捗状況および自己評価を提示したうえで、評価委員メンバーより評価・意見をうける。その結果をもとに経営支援会議を年に1回開催し、全経営指導員

で問題点を洗い出す。そして、支援内容や事業企画の改善に向けた情報共有を行い、改善を図るとともに次年度の事業計画に反映させる。

なお、実施状況、評価委員会結果並びに、結果を受けた以降の改善に向けた取組みのあり方については、当所ホームページ上で公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧できるようにする。

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

当所は経営指導員等を17人擁しており、人事異動等による入れ替わりがあるため、経験の浅い経営指導員がいる。そのことにより支援スキルのレベルや事業者との信頼構築にかかる時間に差異が生じている。また、DXに関する知識はまだ十分とは言えず一部の経験豊富な経営指導員に案件の相談や支援が偏っている。

(2) 事業内容

①外部研修の受講促進

- ・経営指導員及び一般職員の資質向上に向け、スキルアップに必要な分野を体系化し、職員ごとに受講する研修の年間スケジュールを作成、実施する。
- ・研修は、主に「日本商工会議所」「兵庫県商工会議所連合会」「独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構という）」「その他民間企業」等が主催するもので、計画的にすべての経営指導員等がスキルアップできるよう取組む。なかでも、日本商工会議所主催のマル経基礎研修については、金融支援の基礎的能力の向上を図るため経験の浅い経営指導員等の参加を優先的に計画・実施する。
- ・小規模事業者の経営革新の計画・実行支援を中心に、創業、事業承継等の高度・専門的な課題解決の支援能力が不足しがちであるため、中小機構の「小規模企業支援能力向上研修」の経営指導員等の参加を優先的に実施する。
- ・近年多発する自然災害に対し、大企業では事前対策の取組が一定程度進んでいる一方で、小規模事業者における災害への備えの取組は、一部にとどまっている状況にある。また、当所管内では従来自然災害が極めて少ないこともあり、経営指導員等の防災・BCPの知識も豊富とは言えないことから、中小機構の「BCP策定・リスク対応支援の進め方」の研修参加を優先的に実施する。

②資格取得制度の運用

- ・経営指導を遂行するために必要な能力の向上や、自己の能力の開発や向上を図る研修制度を当所で定めており、これを運用する。
- ・簿記検定（日本商工会議所）やビジネス実務法務検定（東京商工会議所）、ファイナンシャル・プランニング技能検定等の公的資格の取得を義務付けるもので、取得に向けた具体的なスケジュールを作成するとともにフォローアップを実施する。特にファイナンシャル・プランニング技能士については、資金計画、リスク管理、金融資産運用、タックスプランニング、不動産、相続・事業承継を網羅し、小規模事業者が直面する経営問題への指導能力向上に資することから経営指導員等の推奨資格として設定し、2級取得を目標として取組む。

③地域動向や業界動向、政策に関する勉強会・経営支援のための情報交換会の実施（月1回）

- ・経営指導員が巡回等で収集した地域の動きや業界動向、活動状況、個別企業のニーズ等について、毎月、勉強会を実施し、地域動向に関する情報を共有するとともに、個人に帰属しがちな個別案件の進め方の支援ノウハウについて意見交換を行う。
- ・行政施策等の各分野の動向（国会等主要動向、成長戦略、税制、エネルギー、中小・小規模企業政策、社会保障等）について、勉強会を実施し、経営指導員等が同一情報を持って

経営指導を行えるよう取組む。

- 経営支援専用生成AIシステム「Keytas」を活用し、経営指導員が事業所との傾聴と対話により得た情報や、分析した結果を「Keytas」を活用し更に分析をすることでAIを通した新たな視点を加え、課題の深掘りを行う。その結果を経営指導員が再確認や検討を行うことで、本質的な課題の整理につなげ支援力の向上を図る。

④事業所管理システム（事業所データベース）の充実による情報の共有と報告・指示体制

- 経営指導員が収集した小規模事業者等の情報やニーズ、支援策の提案内容・具体的支援内容に関する情報を日々入力しデータベースとして構築する。
- 情報を日報として日々出力し経営指導員等で回覧し、支援ノウハウ等の情報共有を行う。
- 事業者別のカルテや相談内容、支援策等のキーワードでも情報等が検索できるようにすることで、担当外の職員や将来経営指導を担う一般職員でも支援ノウハウの共有・習得ができ、経営指導員等の指導力の向上を図る。

(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					
(2024年10月現在)					
<p>(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)</p>					
		組織全体	うち経営 発達支援 事業	うち法定経 営指導員	
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">専務理事 1名</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">理事・事務局長 1名</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">理事 1名</div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 姫路市 観光経済局 商工労働部 産業振興課 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">中小企業相談所</div>	会員サービス担当 (福利厚生等各種支援、事業所管理)	11名	11名	1名
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">総務部</div>	企業支援担当 (人材育成等支援、情報収集・提供)	10名	10名	2名
		産業政策担当(ものづくり振興) 産業政策担当(まちづくり・観光振興)	10名 8名	10名 8名	1名 1名
		姫路経済研究所	4名	4名	1名
		広報 (情報発信・支援、調査・情報集約)	2名	2名	1名
		組織運営 (計画・検証・評価・資質向上)	2名	2名	1名
		総務 (総務・庶務)	11名	11名	1名
		会館 (会館運営)	3名	1名	1名
	計		61名	58名	2名
			理事	3名	1名
		経営指導員・伴走型指導員 (うち法定経営指導員)	17名 (1名)	17名 (1名)	2名 (1名)
		経営支援員	4名	4名	1名
		一般職員	37名	37名	1名
		計	61名	58名	2名

※発達支援事業に従事する経営指導員等：経営指導員16名、経営支援員4名、伴走型指導員1名

(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：橋本香里

■連絡先：姫路商工会議所 TEL：079-223-6557

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提供を行う。

(3) 姫路商工会議所、姫路市連絡先

①姫路商工会議所

〒670-8505 兵庫県姫路市下寺町 43 番地

姫路商工会議所 中小企業相談所

TEL:079-223-6557 / FAX:079-222-6005

E-mail:soudan@himeji-cci.or.jp

②姫路市

〒670-8501 兵庫県姫路市安田四丁目 1 番地

姫路市 観光経済局 商工労働部 産業振興課

TEL:079-221-2507 / FAX:079-221-2508

E-mail:sankou@city.himeji.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	343,500	344,500	345,500	346,500	347,500
事業費	202,500	202,500	202,500	202,500	202,500
人件費	138,000	139,000	140,000	141,000	142,000
管理費	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、各種事業収入、国補助金、兵庫県補助金、姫路市補助金、事業受託費等

(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。

