

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	西協商工会議所 (法人番号 7140005017192) 西脇市 (地方公共団体コード 282138)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者が、現在の経営環境に適合するため、経営革新（ターゲットの見直しやビジネスモデル再構築など）すること</p> <p>【目標②】小規模事業者が、地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品開発や、ITを活用した販路開拓を実施していること</p> <p>【目標③】上記を実現するために、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、小規模事業者の力を引き出すこと</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者が現在の経営環境に適合するためには、データの活用が有効である。そこで、「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」を行い、結果を公表する。 2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品等について需要動向を把握するため、「展示会・商談会でのバイヤー向け調査」を支援する。また、調査結果をもとに、商品のブラッシュアップを支援する。 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状況や経営課題を把握できるよう、必要な「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 4. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」、「需要動向調査」及び「経営状況の分析」の結果を踏まえ、経営革新（ターゲットの見直しやビジネスモデル再構築など）や健康経営の推進などに向けた事業計画策定を支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業者の売上や利益の増加を図るため、前項で策定した全ての事業計画を四半期毎にフォローアップする。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「東京インターナショナル・ギフト・ショー等の出展支援」や「販売機会の提供」、「SNSによる販路拡大支援」を実施する。
連絡先	<p>西協商工会議所 中小企業相談所 〒677-0015 兵庫県西脇市西脇 990 番地 TEL: 0795-22-3901 FAX: 0795-22-8739 E-mail: info@hesocci.or.jp</p> <p>西脇市 産業活力再生部 商工観光課 〒677-8511 兵庫県西脇市下戸田 128 番地の 1 TEL: 0795-22-3111 FAX: 0795-22-6987 E-mail: shoukou@city.nishiwaki.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 現状

ア 西脇市の概況

西脇市（以下、当市）は、兵庫県ほぼ中央部、東経 135 度と北緯 35 度が交差する「日本列島の中心・日本のへそ」に位置している。中国山地の東南端が播磨平野に接する地点にあり、西光寺山（標高 712.9 メートル）を最高峰に標高 200～600 メートルの山地や丘陵に囲まれている。また、中央部を県下最長の加古川が流れ、市域南部で杉原川、野間川と合流しており、これらの河川沿いに開けた平野部に集落や農地を形成。東西約 19 キロメートル、南北約 13 キロメートル、面積は 132.44 平方キロメートルで兵庫県面積の約 1.6% を占めている。

東播磨臨海部と丹波・北近畿を結ぶ広域幹線道路である国道 175 号が市域中央部を流れる加古川に沿うように南北に走っているほか、国道 427 号、県道黒田庄多井田線、県道上鴨川西脇線、主要地方道西脇八千代市川線などが隣接市町を結んでいる。また、当市の南側には京阪神地域と直結する中国自動車道が走っており、高速路線バスでは大阪から約 90 分の距離にある。鉄道は JR 加古川線が山陽本線加古川駅と福知山線谷川駅を結んでおり、神戸から約 80 分の距離にある。

西脇商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 西脇市の立地・交通



イ 人口推移

令和 6 (2024) 年 10 月 1 日時点の人口は 37,789 人である。(住民基本台帳)

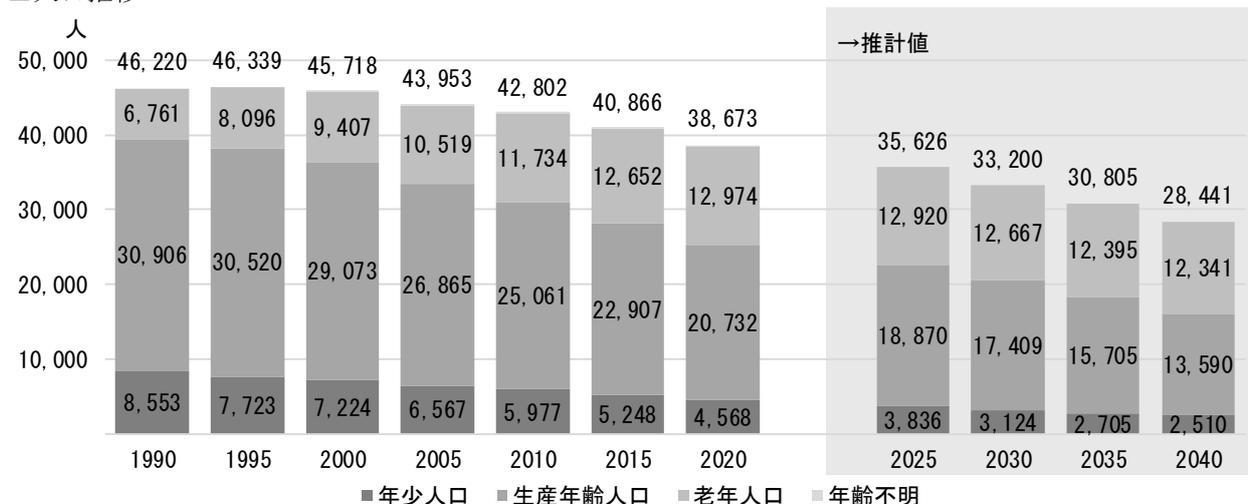
国勢調査及び社人研推計により人口推移の推計をみると、総人口は平成 7 (1995) 年の 46,339 人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

令和 6 (2024) 年 4 月、人口戦略会議 (民間組織) から消滅可能性自治体が発表された。全国の約 4 割が指定されており、当市も初めて名を連ねた。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口の全てが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 33.5%から令和 22 (2040) 年に 43.4%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 53.6%から令和 22 (2040) 年に 47.8%に低下する見込みである。

■人口推移



出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

当市の主な特産品は下表のとおりである。

■主な特産品

特産品	概要
黒田庄和牛 (神戸ビーフの素牛)	黒田庄地区で肥育されている兵庫県内で生まれ育った血統書付の但馬牛をいう。生後 8 か月から 10 か月頃の子牛を受入れ、約 2 年間肥育する。約 9 割が最高級の神戸ビーフに認定されている。
酒米 (山田錦)	山田錦は昭和 11 (1936) 年に、加東市の県酒米試験地で誕生した。当市では、市内の水田のうち、山田錦が 3 割を占め、多くの方が生産などに関わっている。また、西脇市産の山田錦を使った多くの銘酒が全国各地で製造されている。
イチゴ	当市では、イチゴの高設栽培を通じて新規就農者を支援するスイーツファクトリー支援事業を実施し、イチゴの特産化と地域の活性化を目指している。イチゴ狩りが体験できるイチゴ園だけでなく、市内の飲食店などで西脇市産イチゴを使ったお菓子やスイーツを楽しむ機会も増えてきている。
播州織	一番の特徴は、糸を先に染めて柄を織る「先染織物」という手法を用いることで、自然な風合い、豊かな色彩、素晴らしい肌触りの生地に仕上がり、シャツやハンカチ、テーブルクロスなど様々な製品に加工されている。近年は、生地生産だけでなく最終製品を手掛ける地元企業が増加している。
播州釣針	当市の釣針産業は、江戸時代末期に土佐国 (高知県) から釣針製造技術が導入され、農家の副業として始まった。また、伝統的工芸品に指定されている「播州毛鉤」は天保年間 (1830 年～1844 年) に京都から製法が伝わり、江戸時代

末期に産地が形成された。企業の多くは小規模であるが、全国の総生産量の約90%を占めており、西脇市を代表する地場産業となっている。

エ 観光資源

当市の主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

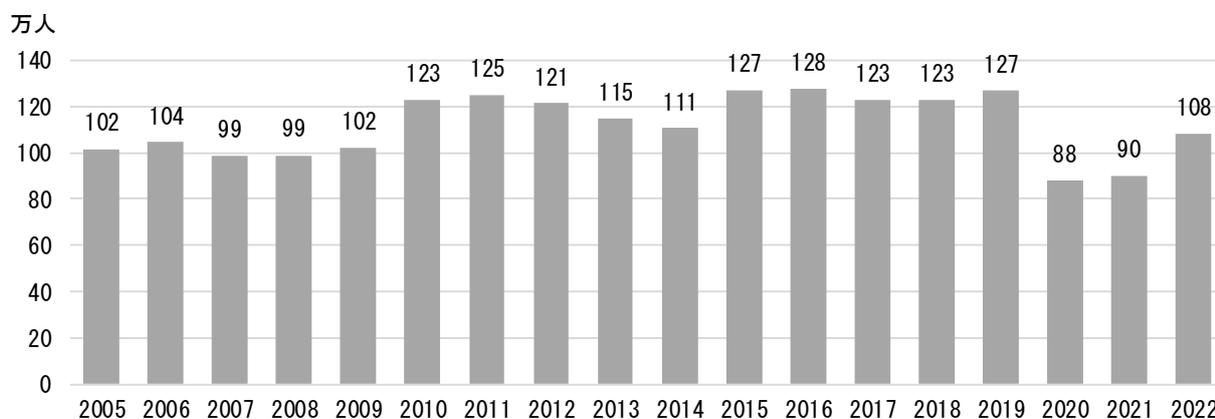
観光資源	概要
旧来住家住宅	大正7(1918)年、銀行家の来住梅吉氏が自邸として建造した。建築用材の目録、経費出納簿、家政録などが残り、家屋の履歴がはっきりわかる。当時の最高級の用材と最高の技術を用いた豪邸には、朝香宮殿下や犬養毅なども滞在した。
荘厳寺	白山の麓、春から夏には新緑の杉木立、秋は紅葉にまつまれる寺である。本堂のある境内には、県の重要文化財に指定されている多宝塔が優美な姿でたたずんでいる。また、黒田官兵衛がこの地で誕生したことを記した「荘厳寺本黒田家略系図」を所蔵している。
日本へそ公園	当市は、東経135度北緯35度が交差する日本列島の中心「日本のへそ」に位置しており、経緯度の交点周辺に、「日本へそ公園」が整備されている。
日本のへそ日時計の丘公園	日本オートキャンプ協会認定の5つ星キャンプ場である。「子午線=時」をテーマとしたオートキャンプ場や野外施設では、四季折々の自然に親しむことができる。文化、スポーツ、レクリエーション活動の拠点となっている。
播州織工房館	「のこぎり屋根」が特徴の「播州織工房館」では、オリジナルグッズを販売しているほか、これまでの播州織のイメージを打ち破る商品を展示・販売している。館内には舞台も備え付けられており、播州織のファッションショーや織機による手織り体験もできる。
道の駅北はりまエコミュージアム	特産品・情報・体験学習等のコーナーと、地域の食材を使った料理の味わえるレストランがある。北播磨地域の新鮮な採りたて野菜や自慢の特産品、田園空間博物館サテライト(展示物)の「見どころ」、「食べどころ」、「遊びどころ」の新鮮情報を発信している。また、伝統文化や伝統工芸にふれることのできる体験イベントなども開催している。

オ 観光入込客数の推移

令和4(2022)年の観光入込客数は108万人である。

推移をみると、平成22(2010)年以降、120万人前後で安定推移している。その後、令和2(2020)年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減し、回復途上であることが読み取れる。

■観光入込客数の推移



出典：兵庫県「観光客動態調査」

カ 産業

(a) 産業の概観

当市は、播州織や播州釣針などの古くからの地場産業を基幹産業として、特色ある産業集積を形成している。また、神戸ビーフの素牛・黒田庄和牛や酒米の王者・山田錦など、高い品質を有するブランド力のある農産品を生産しているほか、イチゴの栽培などの新たな展開もみられる。

(b) 業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市の事業所数は、平成 24(2012)年が 2,407 者、令和 3(2021)年が 2,099 者である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24(2012)年が 1,955 者、令和 3(2021)年が 1,618 者であり、9 年間で 17.2%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、製造業（△136 者）、卸・小売業（△86 者）の減少数が大きい。一方、医療、福祉では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	224	502	11	621	247	114	520	168	2,407
小規模事業所数	223	463	9	442	178	41	446	153	1,955
平成28年									
事業所数	202	440	7	572	230	132	511	146	2,240
小規模事業所数	201	397	6	411	181	42	428	126	1,792
令和3年									
事業所数	182	370	5	517	201	148	530	146	2,099
小規模事業所数	180	327	4	356	154	53	422	122	1,618
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△42	△132	△6	△104	△46	34	10	△22	△308
増減割合	△18.8%	△26.3%	△54.5%	△16.7%	△18.6%	29.8%	1.9%	△13.1%	△12.8%
小規模事業所数	△43	△136	△5	△86	△24	12	△24	△31	△337
増減割合	△19.3%	△29.4%	△55.6%	△19.5%	△13.5%	29.3%	△5.4%	△20.3%	△17.2%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(c) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_小売業

人口減少や消費の低迷、EC モールなどネット購入への需要拡大、量販店や近隣都市のショッピングセンターへの顧客の流出、経営者の高齢化や後継者不足など多くの要因により、市内事業者数と販売額の減少が課題である。地場産業や農産物などの地域資源を活用したオリジナル商品の開発やネット販売の活用、新規創業者への支援が必要である。

ii_飲食業

コロナ禍による生活様式の変化により、これまでの外食習慣が大幅に減少傾向にある。テイクアウト需要も限りがあり、若者のアルコール離れ、家飲み増加等による消費者人口の減少、賃金アップが物価高騰に追いつかず、外食需要の回復には至っていない。当市には播州ラーメンや黒田庄和牛のほか、イチゴ、酒米山田錦など多様な農産物、豊富で清らかな水や森などの自然環境があるので、地域特性を生かした商品開発と販路の拡大を検討することが必要である。

iii_工業

当市の工業のうち播州織（先染綿織物）については、国内外からの受注が減少し生産数量及び生産金額は大幅に減少している。特にコロナ禍で生活様式が変化したのに加え、物価高騰によりアパレル業界の消費は回復せず、経営者の高齢化や後継者不在の企業が増加する傾向にあり、年々繊維業者、織機台数も減少しており厳しい状況が続いている。

小規模事業者の経営課題は、高品質・小ロット化に対応するのはもちろん、稀少製品等の商品開発や

ブランド化、販路開拓が課題である。

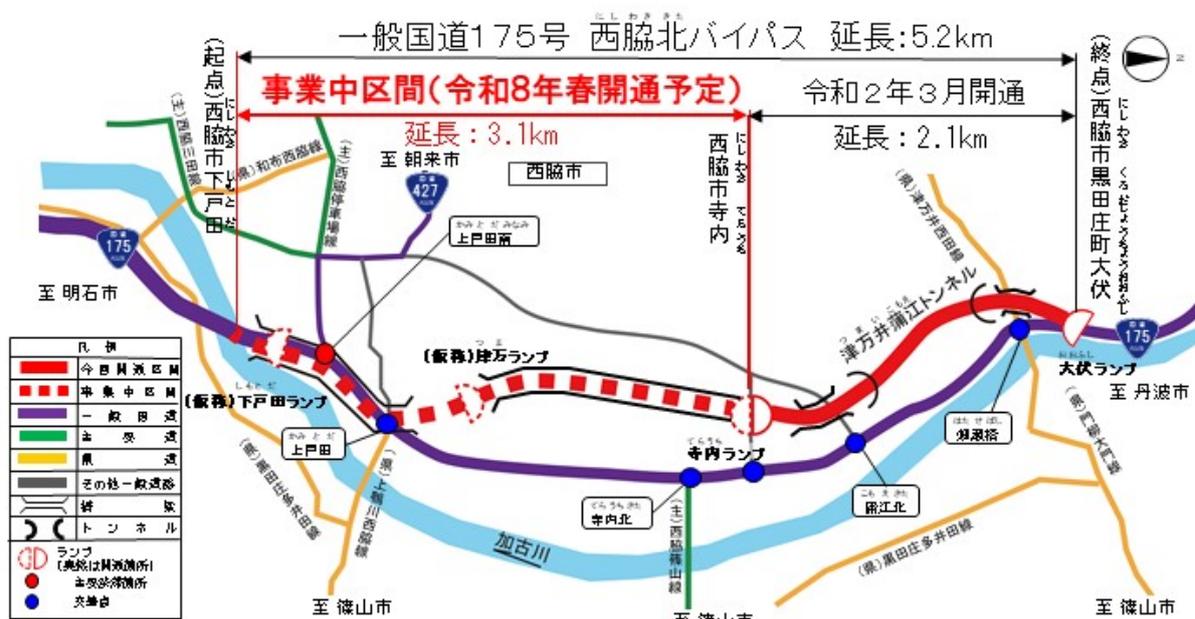
播州釣針はレジャー産業として比較的安定した生産数量を確保しているが、近年のコロナ禍で見られたように、社会的な要因で売上の波がある。また、有名ブランドメーカーと小規模な個人事業者との2極化、大学等進学による若者の地元離れなど人手不足の問題、個人事業主の高齢化による事業承継が課題となっている。

キ 今後5年間における小規模事業者の経営環境の変化

＜西脇北バイパス全線開通＞

当市が位置する北播磨地域は、瀬戸内海と日本海をつなぐ国道175号によって県内外の都市や港湾とつながり、日本各地や海外とも交流・交易を行いながら発展してきた。

現在、国道175号は国土交通省によって整備が進められており、「西脇北バイパス（下戸田～黒田庄町大伏間）」は、令和2(2020)年3月に一部の区間が開通しており、令和8(2026)年春に全区間が完成し開通する予定である。



ク 第2次西脇市総合計画

「第2次西脇市総合計画（平成31(2019)年度～令和12(2030)年度）」の商工・観光分野は下表のとおりである。

前期基本計画を小規模事業者支援の視点で見ると、①地場産業（播州織や播州釣針、伝統的工芸品播州毛鉤）の競争力の強化、②中小企業の新製品開発などの新たな事業展開、③商業の賑わいに向けた魅力ある商店づくりや、買物弱者への対応・観光振興との連携などの新たな顧客を獲得する取組、④商工業の生産性向上による競争力の強化や利益率の向上などが掲げられている。

前期基本計画の計画期間は令和6(2024)年度までであり、現在、当市を取り巻く社会環境の変化を踏まえ、後期基本計画を策定しているが、大きな方向性については前期基本計画を継承する予定である。

■基本構想（平成31(2019)年度～令和12(2030)年度）

＜将来像＞

つながり はぐくみ 未来織りなす 彩り豊かなまち にしわき

＜将来像を実現する4つの基本政策＞

- ・未来を拓く次世代が育まれるまち
- ・つながりによる安心とうるおいが実感できるまち
- ・安全で快適な生活基盤が整うまち

・地域特性を生かした産業とにぎわいがあふれるまち

■前期基本計画（平成 31(2019)年度～令和 6(2024)年度）（一部抜粋）

第 4 章 地域特性を生かした産業とにぎわいがあふれるまち

政策 1 地域に根ざした商工業を振興する

- 施策 1 地場産業の競争力を強化します
- 施策 2 中小企業の経営を支援します
- 施策 3 商業のにぎわいをつくります
- 施策 4 商工業の生産性向上を図ります

政策 4 観光・交流を振興する

- 施策 1 地域資源を生かした観光交流を進めます
- 施策 2 観光交流の基盤を整えます
- 施策 3 広域的・国際的な観光交流を進めます
- 施策 4 戦略的な観光情報の発信を行います

政策 5 新たな産業を創出する

- 施策 1 企業誘致を推進します
- 施策 2 起業・創業を支援します
- 施策 3 地域特性を生かした産業を育成します

ケ 西脇市中小企業・小規模企業振興条例

小規模企業をはじめとする中小企業は、地域の経済及び雇用を支える担い手として市民生活の向上に大きく貢献している。しかし、少子化・高齢化、人口減少による社会構造の変化や、国内需要の減少、グローバル競争の激化、消費者ニーズの多様化など経済環境の変化に直面し、厳しい状況にある。

このような状況の下、本市では、地域経済にとって重要な役割を果たす中小企業・小規模企業の振興における基本理念を定め、市の責務、中小企業者及び小規模企業者、経済振興団体、金融機関、大企業者及び市民の役割を明らかにし、中小企業・小規模企業の重要性について認識を共有し、関係機関が連携・協力していくことを目的に、平成 31（2019）年 4 月 1 日に「西脇市中小企業・小規模企業振興条例」を施行した。

■西脇市中小企業・小規模企業振興条例（基本理念）

〈基本理念〉

中小企業・小規模企業の振興は、次に掲げる 3 つを基本理念として図っていきます。

- ・中小企業者及び小規模企業者の創意工夫及び自主的な努力を基にして推進されること。
- ・本市に存する多様な技術、特色ある地域資源等を積極的に活用することにより、中小企業者及び小規模企業者の成長発展及びその事業の持続的発展が図られること。
- ・市、中小企業者、小規模企業者、経済振興団体、金融機関、大企業者及び市民が相互に連携して、協力の下に推進されること。

②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず人口をみると、総人口は平成 7（1995）年の 46,339 人から減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。特に若者の流出が進んでおり、令和 6(2024)年に初めて消滅可能性自治体に指定されるなど、兵庫県内の北播磨地域の中でも人口減少割合が高くなっている。小規模事業者も、市内だけで事業を展開すると売上減少を免れられないため、域外へも販路を広げるなど、新たなターゲットを見出すことが課題となる。

また、年齢 3 区分別人口をみると生産年齢人口が減少していくことから、今後は今以上の人材不足が予想される。そのため、DX（デジタルトランスフォーメーション）などによる生産性向上への取組も必要である。

さらに、人材不足が予想される中、企業が従業員の健康管理を会社全体の課題として捉え、積極的に改善に取り組むことで生産性向上を図るとともに、従業員の離職率を低減し人材流出の防止につなげる必要がある。

特産品では、当市には播州織、播州釣針などの全国的にも知名度の高い特産品がある。前述した「域外へ販路を広げる」際、これら特産品の活用もひとつの有効な手段であるため、地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品開発や販路開拓も課題となる。

観光資源・観光入込客数では、当市は兵庫県のほぼ中央部、東経 135 度と北緯 35 度が交差する「日本列島の中心」に位置し、「日本のへそ」としてブランディングを行っており、日本へそ公園や道の駅・北はりまエコミュージアムなどの施設があるほか、播州ラーメン、イチゴ、黒田庄和牛といった食資源を目当てに来訪客も増えており、年間 100 万人超の観光客が来訪している。一方、小規模事業者の多くはこの観光需要を十分に獲得できていない。そこで、SNS を活用した情報発信等により、個社の魅力を発信し、観光需要を獲得することも課題となる。

小規模事業所数は、平成 24(2012)年が 1,955 者、令和 3 年(2021)が 1,618 者であり、9 年間で 17.2%減少している。地域活力を維持させるためには、地域内の事業所数の減少に歯止めをかけることも重要である。そのため、新規創業や事業承継の活発化が課題となる。

当所が考える業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）では、①全業種共通して、現在のニーズに応じた新たなビジネスモデルの構築、事業承継、②小売業では、人口減少や消費の低迷への対応、大型店や EC モールとの差別化、地域資源を活用したオリジナル商品の開発、ネット販売の活用など、③飲食業では、消費の低迷への対応、地域資源に関連付けた高付加価値メニューの開発と販路の拡大など、④工業では、高品質・小ロット化、稀少製品等の商品開発やブランド化、販路開拓などが課題となる。

今後 5 年間ににおける小規模事業者の経営環境の変化では、人手不足の深刻化、DX の推進、生産性向上に向けた省力化などがあげられ、当市においては西脇北バイパスが全線開通し、これにより県内外の都市や港湾とのアクセスが良くなり、交流人口の増加、商圏の拡大などが見込まれる。小規模事業者においても、この機会を捉え新規顧客の獲得、販路拡大などにつなげていくことも課題となる。

(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

当市では、地場産業の衰退、少子高齢化、大型商業施設の撤退、若者人口の流出が進み、これに伴い売上高の減少に直面している小規模事業者が多い。令和 32(2050)年までに 20~40 歳の女性が 50%以上減少するとされる消滅可能性自治体に含まれ、兵庫県内の北播磨地域の中でも人口の減少割合が大きいことが課題である。

このような状況を受け、当所では、10 年後に小規模事業者が「多世代のニーズに応えられるよう、また域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること、新規創業と事業承継、経営革新による活性化」をあるべき姿と定め、合わせて従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する健康経営を推進していく。

また、これを実現するため、小規模事業者が、地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品開発や SDGs を活用した持続型経営を実施し、IT を活用した販路開拓の実施を目指す。

②第 2 次西脇市総合計画との連動性・整合性

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で示した 10 年後の小規模事業者のあるべき姿「多世代のニーズに応えられるよう、また域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していること、新規創業と事業承継、経営革新による活性化」は、次のように分解できる。

- ア 域内の多世代ニーズに応え、売上拡大を実現すること。
- イ 域外へ販路を広げ、売上拡大を実現すること。
- ウ 新規創業と事業承継による地域の活性化を実現すること。
- エ 経営革新による地域の活性化を実現すること。
- オ 健康経営を実践すること。

第 2 次西脇市総合計画と上記の 10 年後の小規模事業者のあるべき姿の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■第2次西脇市総合計画と前項の比較表

第2次西脇市総合計画 (商工・観光部分の政策)	10年後の小規模事業者のあるべき姿
政策1 地域に根ざした商工業を振興する	ア 域内の多世代のニーズに応え、売上拡大を実現すること。 イ 域外へ販路を広げ、売上拡大を実現すること。 エ 経営革新による地域の活性化を実現すること。 オ 健康経営を実践すること。
政策4 観光・交流を振興する	-
政策5 新たな産業を創出する	ウ 新規創業と事業承継による地域の活性化を実現すること エ 経営革新による地域の活性化を実現すること

③商工会議所としての役割

ア 商工会議所の長期ビジョン

当所は、第2次西脇市総合計画を踏まえ、地域経済の活性化と中小企業の持続的成長を支援するため、以下の長期ビジョンを掲げる。

■西脇商工会議所長期ビジョン

<p>〈ビジョン〉</p> <p>西脇市の未来を創造するために、未来を担う「人」や「産業」、そして「知恵」を数多く生み出し、次世代へと継承・発展させていく。</p> <p>〈ビジョンの背景〉</p> <p>西脇市には、播州織や播州釣針などの古くからの地場産業を始めとして、次世代へ承継させるべき、重要な資産がある。一方、中小企業は、人口減少、少子高齢化、デジタル化への対応など、多くの課題に直面している。そこで市内中小企業がこれらの課題へ対応し、未来へ繋ぎ、未来を創造することを当所のビジョンとする。</p> <p>〈目指す姿〉</p> <p>10年後の地域経済活性化を実現するため、市内中小企業が「域内の多世代のニーズに応えられるよう、また域外へも販路を広げ、売上拡大を実現していることや、新規創業と事業承継、経営革新による活性化を実現していること」を目指す。またこれを実現するため、地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品開発やITを活用した販路開拓を特に支援していく。</p>

イ 商工会議所 SDGs への取組

当所では、よりよい経済・社会・環境を未来に継承していくため、持続可能な「企業経営」を支援している。地域の経済団体として、会員企業や各種団体、地方公共団体などと連携し、地域経済の発展や誰もが住みやすいまちづくり、持続可能な地域づくりなど、目標達成に向けた取組を行っていく。

■西脇商工会議所の SDGs への取組

<p>1. 地域経済・経営サポート事業の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種相談会・セミナー等の充実・強化 →年間を通じて、定期的に相談会やセミナーを実施する。 ・経営改善事業の実施 →経営革新、経営発達支援、事業継続力強化支援等、伴走型経営支援を推進する。 ・新規創業及び事業承継の推進 →創業塾や各種相談会を開催する。 ・商談会・展示会の実施 →販路開拓に向けて、商談会や展示会の開催及び新商品開発・出展支援を推進する。 ・働き方改革の実施 →有給休暇・男性育児休暇の取得促進、定期健康診断の実施など健康経営を周知・推進する。



2. 地域振興・地域経済の活性化、賑わいと活力あるまちづくり創出に関する取組

- ・産業イベントの実施
→市内企業と製品を紹介する「にしわき産業フェスタ」を実施し産業の振興を図る。
- ・地域活性化イベント等の実施
→中心市街地の空き店舗等を活用し、播州織生地マルシェを開催し、当産地の文化（人・食・歴史等）をPRする。
- ・産業観光の推進等による交流人口の拡大
→播州織、播州釣針等の多様な産業を活用したイベントの開催などにより、魅力を対外的に発信し当市への誘客を促進する。オープンファクトリー事業等を側面支援する。
- ・会員親睦事業の実施
→ゴルフ大会や交流事業、事業所健康診断を実施し健康経営を推進する。
- ・TMO事業の実施
→「旧来住家住宅」における文化事業、展示会、体験会等の開催、日替わりシェフレストランの運営を通じ、交流拠点として運営する。
- ・工業振興の実施
→播州織オーダーシャツ、各種製品等を販売する「播州織工房館」を西脇の地場産品をPRする情報発信基地として運営する。



3. 組織・財政基盤の強化に関する取組

- ・会員の増強
→職員が年間を通じて、会員増強運動を展開する。会員へ新入会員紹介運動を展開し、協力推進を図る。
- ・収益事業の増強
→当所が取り扱う各種共済の加入促進により自主財源の確保の強化を図る。
- ・事務局の働き方改革の推進
→有給休暇の取得促進、定期健康診断を実施する。経済産業省健康経営優良法人の認定を持続する。
- ・コンプライアンスの徹底
→服務規律を全職員が身につけるため、全所的なコンプライアンス教育を実施する。
- ・男女平等な環境推進
→男女平等な学びの機会、人材育成、登用を推進する。



4. 環境負荷低減に関する取組

- ・クールビズ、ウォームビズの実施
→夏季・冬季時期に職員の服装をエコスタイルにし、冷暖房温度を制限する。
- ・電気使用量の削減

- 照明空調使用の削減、照明のLED化を推進する。
- ・再利用に向けた取組
 - 会員企業により使用済の段ボール、書籍、新聞紙の不用品を回収し、再利用を行う。
- ・ペットボトル使用量の削減
 - 職員のマイカップ使用を推進する。
- ・地域清掃活動の実施
 - 会員企業・各種団体等による奉仕活動を推進する。
- ・事業者向け各種補助金の申請支援
 - 国の「事業再構築補助金グリーン成長枠」等の活用に向けて、補助金申請を支援する。
- ・ひょうご産業SDGs推進宣言事業・認証事業の推進
 - SDGsの普及啓発を行うとともに、SDGsの達成に向けて取り組む中小企業を支援する。



5. 関係機関との連携及び交流

- ・行政機関との連携
 - 国、兵庫県、西脇市、北播磨自治体
- ・県内外商工会議所、商工会との連携及び交流
- ・地域の小中高との連携
 - トライやる・ウィーク、企業展示説明会
- ・当所及び会員企業のSDGs取組の周知・促進・連携



ウ 商工会議所としての役割

当所は、昭和21(1946)年10月に設立以降、地域の商工業の発展に向け、行政に対する意見の具申や事業者の経営改善にかかる巡回・窓口相談や指導を行い、地域の総合経済団体としての役割を担ってきた。

小規模事業者に対しては、記帳を通じた決算、申告、所得税納期特例、年末調整の税務支援、労働保険、社会保険の手続きをはじめとする労務支援、マル経融資の利用を通じた金融支援など事業者の求めに応じた支援を中心に行ってきた。一方で、経営課題の発掘や経営状況の分析、事業者の持つ技術やノウハウ、商品力といった強みを活かした新商品・新サービスの開発や販路開拓など、事業者の持続的な成長を目指すための経営発達につながる支援は十分にできていない状況である。

こうした支援を実施するため、時代の要請に対応できる真の地域の総合経済団体として、地域経済の動向に関する幅広い情報の収集・分析・活用を行うとともに、個々の事業者の経営課題の解決に向け、事業実施の熟度に応じ、専門家や他の支援機関と連携した伴走型の経営支援に取り組んでいく。併せて、経済事情や経営改善に関する豊富な知識と社会変化に敏感で柔軟な発想を持つ職員を育成する。

当市の経済基盤の維持・強化に向けては、地域経済の中心的な存在である小規模事業者の果たす役割が大きいことから、個々の小規模事業者に対する伴走型支援に取り組んでいくが、特に近年減少数が大きくなっている製造業や小売業の事業者に対しては、より積極的な姿勢でアプローチを行い、地域産業の発展に向けた牽引機関としての役割を果たしていく。具体的には、価格競争によって収益確保が困難な事業者に対しては、顧客の需要(ニーズ)等の市場環境に対応した商品・サービスの高付加価値化を実現し、小規模事業者の収益の拡大を図る。

また、後継者難、人手不足など人材面に課題のある事業者に対しては、事業承継支援やマッチング、労務環境の改善などを支援することで、経営基盤の強化を図る。

さらに、経済センサスの結果にもあるとおり、過去9年間で17.2%の小規模事業者数が減少しているこ

とを踏まえ、行政や日本政策金融公庫、金融機関、兵庫県よろず支援拠点などの支援機関との連携や情報交換を密にして、小規模事業者の持続的発展に向けたコーディネーターとしての役割を担う。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の3つの目標を定める。

〈支援対象〉

自社の事業を現在の経営環境に適合させ、売上や利益を拡大させることを志向する小規模事業者を重点支援する。

〈目標〉

【目標①】

小規模事業者が、現在の経営環境に適合するため、経営革新（ターゲットの見直しやビジネスモデル再構築など）すること

【目標②】

小規模事業者が、地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品開発やITを活用した販路開拓を実施していること

【目標③（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

上記を実現するために、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、小規模事業者の力を引き出すこと

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標③】により、魅力的な小規模事業者を増加させ、地域ににぎわいを創出することを目指す。また、当市の基幹産業である播州織や播州釣針など古くからの地場産業における製品が全国での知名度を向上させることにより、外貨獲得に寄与することを目指す。

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

【目標①】小規模事業者が、現在の経営環境に適合するため経営革新（ターゲットの見直しやビジネスモデル再構築など）すること

〈達成のための方針〉

「地域の経済動向分析(国が提供するビッグデータの活用)」等により外部環境を整理する(年1回)。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする(80者/年)。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。

これらの結果を活用しながら、現在の経営環境に適合するための経営革新（ターゲットの見直しやビジネスモデル再構築など）に向けた事業計画策定を支援する(30者/年)。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる(売上増加10者/年、利益増加10者/年)。

これらのPDCAを回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、自立的に経営環境の変化に対応できるようにする。

【目標②】小規模事業者が、地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品開発や、ITを活用した販路開拓を実施していること

〈達成のための方針〉

小規模事業者の地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品開発に向けて、需要動向調査（展示会・商談会でのバイヤー向け調査）を行い、商品力アップを支援する(5者/年)。その後、「東京インターナショナル・ギフト・ショー」の出展支援（支援対象5者/年、成約件数1件/者）や、「にしわき産業フェスタ&西脇市農業祭」「播州織産地博覧会」「西脇・多可オープンファクトリー」等のイベントでの商品販売機会の提供（支援対象5者/年、売上額10万円/者）により、販路拡大を支援する。

また、ITを活用した販路開拓に向け、SNSによる販路拡大を支援する（支援対象4者/年、売上増加率10%/者）。

【目標③】上記を実現するために、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、小規模事業者の力を引き出すこと

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するに当たり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

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】

現状、当所では日本商工会議所が行う「LOBO 調査（早期景気観測調査）」の調査協力を行い、製造業 1 社、建設業 1 社、小売業 1 社、サービス業 1 社、運送業 1 社の 5 社の調査を実施している。一方、5 社のデータを集計しても、統計的に地域の経済動向を把握するようなデータとはならなかった。

また、地域の経済動向分析として、RESAS のデータを分析し、ホームページに掲載することで、誰でも必要なデータを閲覧できるようにしている。

【課題】

地域の経済動向分析を継続して実施する。その際、今まで以上に、小規模事業者がデータに基づいた経営判断ができるように、データを精査し、公表することが課題である。

(2) 目標

項目	公表方法	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
地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、地域の小規模事業者にも活用が特に必要な項目を分析し、項目ごとにレポートにまとめた上で公表する。
調査項目	1. 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 2. 人口マップ →将来人口等を分析 3. まちづくりマップ・From-to 分析 →人の動き等を分析 4. 産業構造マップ →産業の現状等を分析 5. 観光マップ →観光客の動きを分析等
調査・分析の手法	経営指導員が専門家と連携し、地域経済分析システム（RESAS）の情報を網羅的にみながらデータを抽出する。抽出に当たっては、毎年度、「事業者に役立つ情報か」という視点で精査・見直しを行う。特に、地域経済分析システム（RESAS）では、毎年少しずつ、掲載項目が変更されているため、新たに追加された項目についても市内の事業者にも役立つかどうかの検討を行う。抽出したデータは、どのように活用すべきかについてコメントを付し、事業者が見やすいレポートにまとめる。
調査結果の活用方法	レポートは当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者にも周知する。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

消費者やバイヤーのニーズを把握した上で商品開発に取り組んでいる事業所がある一方、商品需要等の情報が乏しく経験と勘に頼った商品開発を行う事業者もみられる。

【課題】

播州織の生産量が減少している現状を受け、地域ブランド向上のための市場・需要動向調査をより強化する必要があると考えている。しかし、現状では調査頻度が低く、報告書の作成件数も少ないことが課題である。

(2) 目標

項目	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
展示会・商談会でのバイヤー向け調査 調査対象事業者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者

(3) 事業内容

事業名	展示会・商談会でのバイヤー向け調査
目的	小規模事業者の商品の需要動向を把握することや、魅力を高めることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、5商品/年（1者当たり1商品）を対象とする。 なお、対象商品は、当市の特産品を活用した商品（播州織商品など）や個社の独自性を活かした商品等を想定している。
調査の手法	当所が出展を支援する展示会・商談会（東京インターナショナル・ギフト・ショーなど）にてヒアリング調査を行う。調査は、経営指導員（又はその他の職員）と事業者が協力して実施し、バイヤーから1商品当たり5名以上の評価を得る。
調査項目	・商品の見た目の良さ ・商品1個当たりの大きさ ・商品の形やデザイン ・パッケージの形やデザイン ・商品の機能性 ・商品の新しさ／斬新さ ・商品の価格 ・商品の購入意向 ・商品の味（食品を調査する場合） ・取引条件（生産ロットやOEM生産時の条件等を含む） ・その他改善点 等
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、5名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
調査結果の活用方法	前項の分析結果を事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援に当たっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

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、補助金や助成金の申請に対して必要に応じて経営分析を実施してきたが、補助金等の相談件数が少ない年は経営分析を実施する頻度が少なくなっている。また、相談のない小規模事業者については、事業の実態を把握できていない。

【課題】

高度・専門的な知識が不足しているため、今後は外部専門家等と連携し、経営状況の分析の重要性を伝え、小規模事業者が自身の強みや経営課題を的確に把握して事業展開できるよう、また、商品、サービスを顧客のニーズに合わせて変えていけるよう効果的な支援を行う必要がある。

(2) 目標

項目	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
経営分析事業者数	80者	80者	80者	80者	80者	80者

※経営支援に携わる経営指導員（4人）が、1人あたり20者/年の経営分析支援を行う。

(3) 事業内容	
事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、各種セミナー開催時に訴求する。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングに当たっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、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」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、クラウド型支援ツール（Bizミル等）などを活用する。
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実施する。 <財務分析> 直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析 <非財務分析（SWOT分析等）> 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 分析結果は、クラウド型支援ツール（Bizミル等）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

近年は、補助金などの相談により、小規模事業者においても事業計画策定の必要性を認識するようになってきている。令和5(2023)年度においては、外部専門家と連携を図りながら、持続化補助金への申請時に17件、ものづくり補助金1件、創業補助金（県）5件、その他補助金7件の計30件の事業計画策定支援を行っている。

【課題】

小規模事業者は事業計画を策定する経験が乏しく、その必要性に気づいていない。また、必要性を感じていても、日々の経営に追われて取り組むきっかけを失うなど、計画策定に至っていないのが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」、「需要動向調査」及び「経営状況の分析」の結果を踏まえ、経営革新（ターゲットの見直しやビジネスモデル再構築など）や健康経営の推進に向けた事業計画策定を支援する。支援では、経営分析を行った事業者の約4割の事業計画策定を目指すとともに、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象にDXに向けたセミナーやIT専門家派遣を行い、小規模事業者のIT活用（ITを活用した販売促進、業務改善や生産性向上）を促進し、競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	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
事業計画策定事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
事業計画策定セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
DXセミナーの開催回数	2回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援												
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。												
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者（経営分析を実施していない事業者から計画策定の希望があった場合は、経営分析から実施する）												
支援対象の掘り起こし	<ul style="list-style-type: none">経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。国の補助金や当市の「西脇市ものづくりステップアップ支援事業※」を契機とした事業計画策定を提案する。事業計画策定セミナーを開催する。 <p>■事業計画策定セミナー</p> <table border="1"><tr><td>支援対象</td><td>全ての事業者（特に経営分析を行った事業者）</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr><tr><td>講師</td><td>中小企業診断士 等</td></tr><tr><td>回数</td><td>年1回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>事業計画の意義、事業計画書の策定方法 等</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>20人/回</td></tr></table> <p>※西脇市ものづくりステップアップ支援事業 新たな商流の構築や成長につながる新商品開発や販路拡大などに取り組む市内の事業者を支援するため、事業に必要な経費の一部を助成する。申請に当たっては事業計画書の作成が必要である。</p>	支援対象	全ての事業者（特に経営分析を行った事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	中小企業診断士 等	回数	年1回	カリキュラム	事業計画の意義、事業計画書の策定方法 等	想定参加者数	20人/回
支援対象	全ての事業者（特に経営分析を行った事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	中小企業診断士 等												
回数	年1回												
カリキュラム	事業計画の意義、事業計画書の策定方法 等												
想定参加者数	20人/回												
支援の手法	<p>①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。</p> <p><DXに向けた取組> 事業計画策定に意欲的な事業者を対象にDXセミナーを実施する。また、セミナーを受講した事業者のなかで、取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員による相談対応・経営指導やIT専門家派遣を行う。これにより、事業計画中の取組のひとつとしてIT活用し、DXを促進する。</p> <p>■DXセミナー</p> <table border="1"><tr><td>支援対象</td><td>全ての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td></tr><tr><td>募集方法</td><td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td></tr><tr><td>講師</td><td>IT専門家、講師派遣会社の派遣講師 等</td></tr><tr><td>回数</td><td>年1回</td></tr><tr><td>カリキュラム</td><td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和6年度はChatGPT等をテーマとした）。その他、共通カリキュラムとして、ITを活用した生産性向上、販売促進手法のほか、DXの事例や活用方法なども紹介する。</td></tr><tr><td>想定参加者数</td><td>10～15人/回</td></tr></table>	支援対象	全ての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）	募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	IT専門家、講師派遣会社の派遣講師 等	回数	年1回	カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和6年度はChatGPT等をテーマとした）。その他、共通カリキュラムとして、ITを活用した生産性向上、販売促進手法のほか、DXの事例や活用方法なども紹介する。	想定参加者数	10～15人/回
支援対象	全ての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）												
募集方法	ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知												
講師	IT専門家、講師派遣会社の派遣講師 等												
回数	年1回												
カリキュラム	毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める（令和6年度はChatGPT等をテーマとした）。その他、共通カリキュラムとして、ITを活用した生産性向上、販売促進手法のほか、DXの事例や活用方法なども紹介する。												
想定参加者数	10～15人/回												

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】

小規模事業者は経営資源が限られており、これまで補助金等申請時に策定した事業計画についても当所がフォローしなければ実践できない事業者が多くある。また、職員も補助金等申請事務の支援だけに注力しがちであり、支援した小規模事業者に対し、立案した事業計画の進捗状況について計画的な巡回によるモニタリングを行い、事業の進捗管理及びフォローアップができていないのが現状である。

【課題】

今後は、職員が事業計画を事業所ごとに策定し、定期的な巡回指導や窓口相談によるフォローアップを実施するなど、PDCA サイクルによる支援を効率的に行うことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が約3割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性のものとさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

(3) 目標

項目	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
フォローアップ対象事業者数	30者	30者	30者	30者	30者	30者
頻度 (延回数)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)	四半期毎 (120回)
売上増加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
経常利益増加事業者数	-	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画を策定した全ての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画を策定した全ての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。事業計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす一方、事業計画と進捗状況とがズレが生じている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなど進捗状況に応じたきめ細やかな対応を行うことで、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、事業計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決に当たっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことを意識付け、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

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】

年1回、東京インターナショナル・ギフト・ショーの出展支援や、にしわき産業フェスタ&西脇市農業祭、播州織産地博覧会等を開催し、販売機会の提供を行っている。また、SNS や DX に関するセミナーも開催している。

【課題】

インターナショナル・ギフト・ショーの事後のフォローが不十分であるため、新たな需要の開拓にまで至っていない。地場産業の播州織について、安価な海外製品の逆風を受け、生産量が減少傾向にあるため、重点支援する必要がある。

SNS 等を含む IT に関しても、小規模事業者の高齢化により活用できない人が多いことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者が、地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品開発や IT を活用した販路開拓を実施していることを目標に掲げている。そこで、これに寄与する事業を実施する。

小規模事業者が地域資源（播州織、播州釣針、ご当地グルメ、農産物などの特産品）を活用した商品を開発した際、販路開拓が課題になることが多い。この理由として、小規模事業者の多くには専門の営業人員がないことがあげられる。そこで、当所にて「東京インターナショナル・ギフト・ショー等の出展支援」や「販売機会の提供」を実施し、商品の認知度が向上することや新たな取引先を獲得することなどを目指す。

また、近年は IT を活用した販路開拓（情報発信）が一般的になっており、情報発信を行っている事業者と行っていない事業者の間で大きな差が生まれている。このなかで、小規模事業者の多くに情報発信が不十分な状況がみられる。そこで、当所にて「SNS による販路拡大支援」を実施。新規客（地元客、観光客等）の集客やそれに伴う売上増加を目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

なお、これらの事業の実施においては、経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。

(3) 目標

項目	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
①東京インターナショナル・ギフト・ショー等の出展支援 出展事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
②販売機会の提供 支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
売上額/者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
③SNS による販路拡大支援 支援事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①東京インターナショナル・ギフト・ショー等の出展支援 (BtoB)

事業名	東京インターナショナル・ギフト・ショー等の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
支援対象	全国への販路拡大を希望する小規模事業者 ※播州織や播州釣針の製造事業者を重点支援する。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	全国のバイヤー
展示会等の	東京インターナショナル・ギフト・ショーは、株式会社ビジネスガイド社が主催する、

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である。ショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤーなどへの販路拡大、商談機会となっている。令和5年9月の開催では、出展社数2,275社、来場者数142,351人が参加した。
支援の手法	<p>東京インターナショナル・ギフト・ショーにて、当所でブースを借り上げ、共同出展を行う。なお、必要に応じ、他の展示会・商談会への出展支援を行う場合もある。参加事業者に対しては、経営指導員が、展示会等で新たな取引先を獲得するまでの支援を伴走型で行う。支援に当たっては必要に応じて専門家派遣を実施する。</p> <p>また、展示会で成約を獲得するためには、インターネットを使って情報発信を行うことも重要な要素である。そこで、インターネットサイト「リアル播州織」にて、出展者や産地の現場の情報をリアルタイムで発信する。本事業では、小規模事業者が独自に実施することが難しく、かつ、売上拡大効果が高い取組を、ITを活用した販路開拓として支援することで、販路拡大につながる効果がある。</p> <p>■リアル播州織</p>  <p style="text-align: right;">会社一覧 リアル播州織とは? リアル播州織EXPO ニュース</p> 

②販売機会の提供 (BtoC)

事業名	販売機会の提供
目的	小規模事業者が良い商品を開発しても、すぐに販路を確保することは難しい。そこで、当所において販売機会を提供する。これにより売上に繋げることを目指す。
支援対象	<p>全ての小規模事業者</p> <p>※播州織や播州釣針の製造事業者を重点支援する。</p> <p>※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。</p>
訴求相手	消費者
支援内容	<p>「にしわき産業フェスタ&西脇市農業祭^{※1}」や「播州織産地博覧会^{※2}」等のイベントでの商品販売を支援するとともに、当市ふるさと納税制度を活用し、返礼品を通じた地場産品のPRを行う。</p> <p>※1 にしわき産業フェスタ&西脇市農業祭 「西脇のええもん」を発信するイベントである。地場産品やこだわりのグルメの販売、ステージイベントなどが行われる。事業者においては、お店のイチオシ商品やサービスのPRの機会となっている。また、地元企業の“技”や“逸品”を一堂に集める展示即売会も行われる。令和5年11月の開催では、およそ9,000人の来場者があった。</p> <p>※2 播州織産地博覧会 “織物のまちに、織物の名物市を！”という地元有志の思いから始まった播州織の生地マルシェである。播州織の担い手が自ら自慢の生地を販売するスタイルと、中心市街地の空き店舗等を利用したまち歩き型であるという特徴がある。令和6年5月の開催では、34社が出展し、およそ9,000人の来場者があった。</p>

支援の手法	各イベントの参加事業者を掘り起こす。その後、希望する事業者に対しては、陳列や展示方法などの売上アップにつなげるための支援を専門家と連携して実施する。実施後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや事業者が独自に販路を開拓できるような支援を実施する。本事業では、小規模事業者が直接、一般消費者に品定めされる販売機会において、独自に開発した商品を提供することで、顧客ニーズの把握が実践でき、販路拡大につながる効果がある。また、開発商品をふるさと納税の返礼品として登録を推奨し、地場製品のPRにつなげる。
-------	--

③SNSによる販路拡大支援 (BtoC)

事業名	SNSによる販路拡大支援
目的	近年、SNSによる集客が一般的になっている。一方、市内には自社SNSを保有していない小規模事業者も多いという現状がある。そこで、SNSを活用した集客・販売を目指す。
支援対象	自社SNSを保有しておらず、かつ、SNSを活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者 ※業種等は問わないが、基本的に店舗を想定している。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	地元住民や観光客等
支援内容	経営指導員がSNSの開設・運用を支援する。
支援の手法	①経営分析支援、②その他個社支援、③『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施するDXセミナーで支援対象事業者を掘り起こす。その後、SNSの選定 (Instagram、X、Facebook、LINE、google ビジネスプロフィール等) から導入、運用までをハンズオンで支援する。支援に当たっては、必要に応じてIT専門家を派遣する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。本事業では、小規模事業者がITを活用した販路開拓として支援することで、販路拡大につながる効果がある。

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】

当所が実施する事業は、事業計画を立案し、予算総会で承認を得て、計画を実行するという基本的なプロセスは確立されているが、事業成果や進捗状況の評価が十分に行われておらず、評価結果に基づく改善策が事業計画に反映される仕組みが不足している。

【課題】

事業計画の策定から実行、評価、改善というPDCAサイクル、特に評価・改善がうまく機能していないため、次の計画に活かされていないのが課題である。また、事業の成果や評価結果の透明性を確保するために、外部に分かりやすく公開することが必要である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。 【PLAN】(事業の計画・見直し) (a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定(修正)する。 (b) 上記目標を個人(経営指導員等)ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。 【DO】(事業の実行)

- (c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。
- (d) 経営指導員等は、実施した内容をクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。
- 【CHECK】（事業の評価）
- (e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、クラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。
- (f) 週 1 回の経営指導員ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。
- (g) 年 1 回の「事業評価委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載した全ての事業を対象とする。
- ※「事業評価委員会」の実施の流れ
- i 西脇市商工観光課長（又は担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「事業評価委員会」を年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「E」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成、E：未実施）で定量的に評価する。
 - ii 当該「事業評価委員会」の評価結果は、常議員会に報告する。また、当所ホームページ（<https://hesocci.or.jp/>）へ掲載（年 1 回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。
- 【ACTION】（事業の見直し）
- (h) 「事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

経営指導員は中小企業大学校の基礎Ⅰ、基礎Ⅱ研修や兵庫県商工会議所連合会の主催する経営指導員研修（一般コース、専門コース）を受講している。また、支援員など経験が浅い職員でも積極的に補助金相談や金融相談、財務相談を受けているが、ベテラン職員と比べると能力差が出ている。

【課題】

各担当者が個別で経営支援を行っており、経営状況や支援ノウハウが共有されていない。また、研修会で得られた有益な情報も共有されていないので、共有の場が必要である。

IT・デジタル化に関する知識やスキルが不足しており、DX 推進に必要な能力が十分に備わっていないのが課題である。

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	全ての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために、以下の能力向上が必要である。 <ul style="list-style-type: none"> ・伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力 ・DXに向けた相談・指導を行う能力 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や兵庫県商工会議所連合会の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、中小企業大学校の専門研修、日本政策金融公庫明石支店が実施する研修会

	<p>に参加する。</p> <p>また、以前は上記の研修・セミナーにおいて経営指導員が中心に参加していたが、今後は、全ての職員が積極的に参加する。</p> <p>ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上 これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。</p> <p>イ DXに向けた相談・指導能力の習得・向上 ITやデジタル技術の進化に伴い、事業者のDX推進の変化を踏まえて、DX関連の相談・指導能力向上に資する研修に参加する。</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上 経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルテーション」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマの研修に参加する。</p>
--	--

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	<p>ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じてOJTを実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。なお、経営力再構築伴走支援のノウハウは属人化することが多く、OJTによる教育が難しい側面がある。そこで、ベテラン職員が可能な限りノウハウを“形式知化（言語化）”し、効果的にノウハウを伝えられるように工夫する。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p> <p>イ 情報共有 週1回の経営指導員ミーティングにおいて前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やIT等の活用方法、具体的なITツール等の共有、③経営力再構築伴走支援の“形式知化（言語化）”したノウハウの共有を実施する。 また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。</p> <p>ウ データベース化 担当経営指導員等がクラウド型支援ツール（Bizミル等）を使用し、に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができ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。</p>

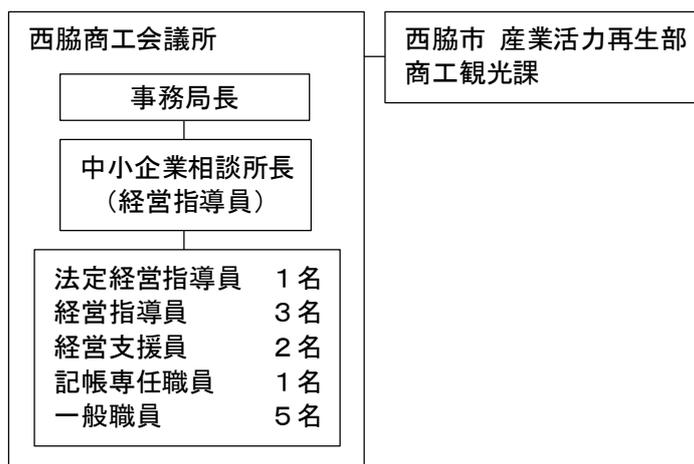
(別表2)

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

【令和6年12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)



(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：松場 真吾

連絡先：西脇商工会議所 TEL. 0795-22-3901

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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／商工会議所

〒677-0015

兵庫県西脇市西脇 990 番地

西脇商工会議所 中小企業相談所

TEL：0795-22-3901 / FAX：0795-22-8739

E-mail：info@hesocci.or.jp

②関係市町村

〒677-8511

兵庫県西脇市下戸田 128 番地の 1

西脇市 産業活力再生部 商工観光課

TEL：0795-22-3111 / FAX：0795-22-6987

E-mail：shoukou@city.nishiwaki.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	5,782	5,782	5,782	5,782	5,782
ソフトウェア、サービス費	343	343	343	343	343
展示会等実施・出展費	4,864	4,864	4,864	4,864	4,864
広報費	75	75	75	75	75
セミナー開催費	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
国・県・市補助金、事業収入（セミナー等参加費）、当所からの繰り出し金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

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