

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	豊岡商工会議所(法人番号6140005011907) 豊岡市(地方公共団体コード282090)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目 標	豊岡商工会議所は、本経営発達支援計画に掲げる目標により、中核的支援機関として他の支援機関とも密接な連携体制を構築しながら、地域小規模事業者の経営力強化と持続的発展に向けた支援を目指していく。 ① 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、自立的な経営力の強化を図り、厳しい経営環境に柔軟に対応できる小規模事業者等を増加させる。 ② 地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体で持続的な発展へと繋げていく。
事業内容	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 地域の経済動向を継続的に収集・分析し、その情報を提供することで、経営方針を明確にし、経営分析および事業計画の策定に有効に活用する。 4. 需要動向調査に関すること 情報発信事業や展示会出展事業における調査を実施し、取り扱う商品やサービスにかかる、需要の動向に関する情報の収集・整理・分析を行い提供することで、消費者ニーズに適応した経営を促進する。 5. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談、各種経営セミナーを通して、経営課題を有する事業者を発掘し、事業計画策定に必要な経営分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を行った事業者等を対象に、事業計画策定の意義・目的の理解を促し、課題を踏まえた実現可能性の高い事業計画策定の支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者を対象に、定期的に計画の進捗状況等の確認を行うとともに必要に応じてフォローアップを行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会や展示会等への出展支援及びIT活用の推進を行い、情報提供・参加等前後の各支援策の実施により、商談成立件数・確率を高め、販路拡大に結び付ける。
連絡先	豊岡商工会議所 中小企業相談所 〒668-0041 兵庫県豊岡市大磯町1番79号 TEL 0796-22-4456 FAX 0796-24-3180 E-mail: toyooka@storkcci.jp 豊岡市 コウノトリ共生部環境経済課 〒668-8666 兵庫県豊岡市中央町2番4号 TEL 0796-23-4480 FAX 0796-24-7801 E-mail: ecovalley@city.toyooka.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

・立地

2005 年 4 月 1 日に兵庫県北東部に位置する 1 市 5 町（豊岡市、城崎町、竹野町、日高町、出石町、但東町）が合併する中で、豊岡市は但馬の中核的な役割を果たし、北近畿豊岡自動車道の着実な進捗や但馬空港の利用促進等により、県内外からの観光客も増加している。豊岡商工会議所の管轄区域は、市町合併前の旧豊岡市であり、商業、居住、教育・文化、行政、医療・福祉等の都市機能が集積する市街地が形成されている地域である。

市の交通環境は、豊岡市から丹波市に至る延長約 70km の高規格幹線道路である北近畿豊岡自動車道が延伸整備中であり、京阪神都市圏と但馬地域（豊岡市）との連絡強化が期待されている。現在、春日 JCT・IC～豊岡出石 IC 間が開通し、豊岡市内の主要道路である国道 312 号とつながり、豊岡～大阪間を約 2 時間 20 分で結んでいる。引き続き、豊岡出石 IC から(仮称)豊岡北 JCT・IC（豊岡市新堂）を結ぶ豊岡道路Ⅱ期工事が進められており、完成後は医療介入時間の短縮や観光振興などへの効果が期待される。

鉄道は、JR 豊岡駅から京阪神方面へ特急を利用すると、京都約 2 時間 20 分、大阪約 2 時間 30 分、神戸約 2 時間 30 分、姫路約 1 時間 30 分で到着する。

空路は、豊岡市内に但馬飛行場（コウノトリ但馬空港）があり、コピューター機（48 人乗り ATR 機）が但馬と大阪国際空港（伊丹空港）を 1 日 2 往復、所要時間 35 分で結んでおり、大阪国際空港での乗り継ぎを利用すれば、阪神間のみならず東京（羽田）などへも短時間でアクセスできる環境にある。

管轄区域は、面積 162.32 k m²、人口 41,827 人（R2 国勢調査）内に 2,533 社の事業所（うち小規模事業者推計 1,920 社（75.8%））が集まるが、年々減少傾向にあり、景況をみても全業種で売上の減少が見られ、特に小売業は顕著である。また、中心商店街においても郊外への大型店の進出や既存大型店の増床、ネット販売利用等による競争が激化し、小売業の売上減少、後継者難が現れ更に商店街の空き店舗の増加等地域の吸引力の低下を招いている。このような厳しい経営環境の中で豊岡商工会議所に於いては、小規模事業者が生き残るために、経営力の向上、地域ニーズの対応等様々な経営課題をクリアすべく事業推進を実施している。



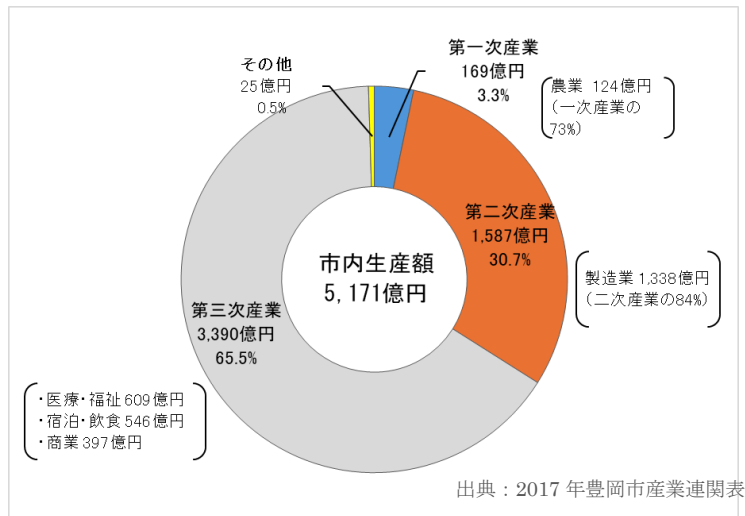
◇業種別事業所数・従業者数（R3 経済センサス活動調査から）

区 分	令和 3 年			
	事業所		従業者数	
	総 数	構成比	総 数	構成比
製造業	241	9.5%	3,799	17.7%
建設業	231	9.1%	1,712	8.0%
卸売・小売業	690	27.2%	4,693	21.9%
宿泊業、飲食サービス業	315	12.4%	2,114	9.9%
サービス業	932	36.8%	7,317	34.1%
その他	124	4.9%	1,819	8.5%
計	2,533	100%	21,454	100.0%

・産業別生産額

産業別の生産額は、多い順に第三次産業が 3,390 億円、第二次産業が 1,587 億円、第一次産業が 169 億円になっている。(図 1)

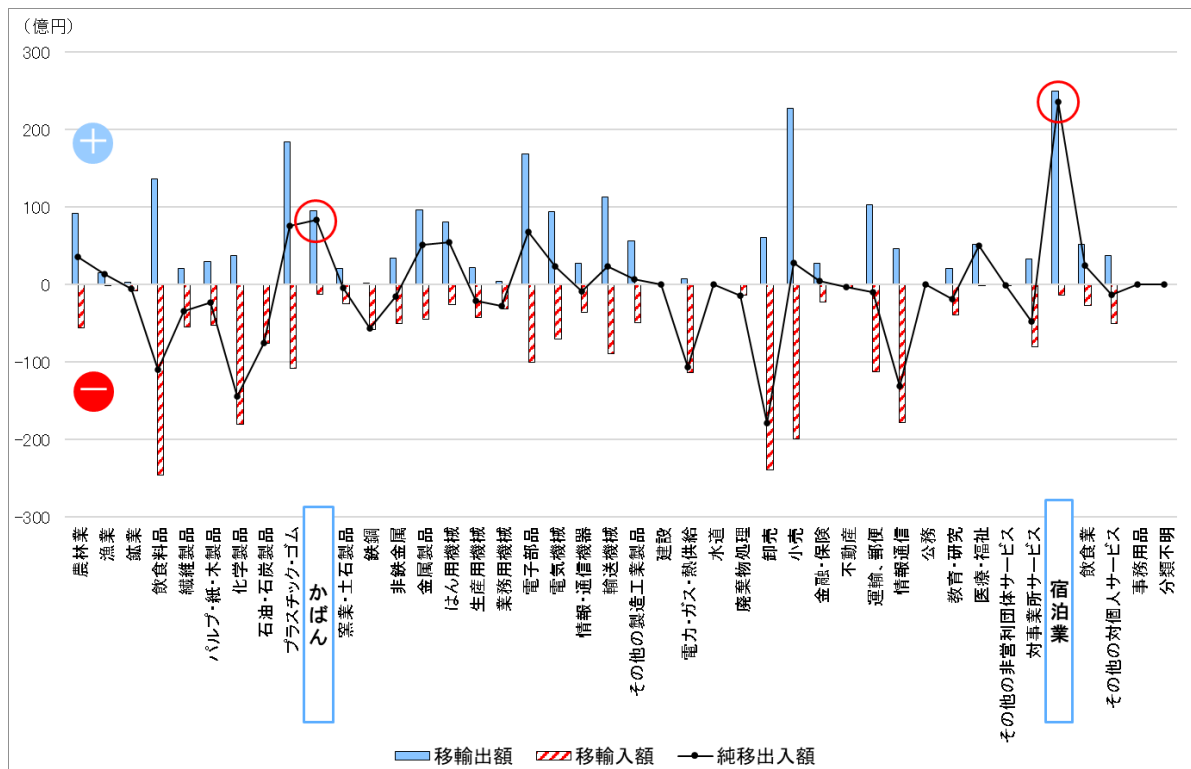
(図 1)「生産構造」(産業別生産額)



・「稼ぐ力の強い産業」

2017 年豊岡市産業連関表によると、移輸出・移輸入構造は、移輸出額 2,250 億円、移輸入額 2,520 億円で、域際収支(純移出入額)は 270 億円の赤字である。産業部門別では、宿泊業が 235 億円、なめし革・毛皮・同製品(かばん製造業)が 83 億円、プラスチック・ゴムが 76 億円の黒字になっている。(図 2)

(図 2)「移輸出・移輸入構造」(業種別移輸入額)



・特色ある産業

管内で最も特徴的な産業は「鞆産業」である。

地域に自生するコリヤナギを原材料とした柳箆（奈良時代）を源流に、柳行李（江戸時代）から鞆へ（明治期以降）と発展を遂げ、鞆の全国4大産地（東京、大阪、愛知、豊岡）の一つとなった。2013年には生産額で日本一を達成している。

ブランドからの下請け製造である OEM 生産が多く、安価な外国製品に押され出荷額は一時激減したが、昨今はむしろ伝統と高い技術を全面に打ち出し、「豊岡鞆」（2006 年地域団体商標登録）と「豊岡財布」（2017 年地域団体商標登録）で産地を名乗ることで巻き返しを図り、2018年には東京丸の内に旗艦店を出店するまでになった（図3）。

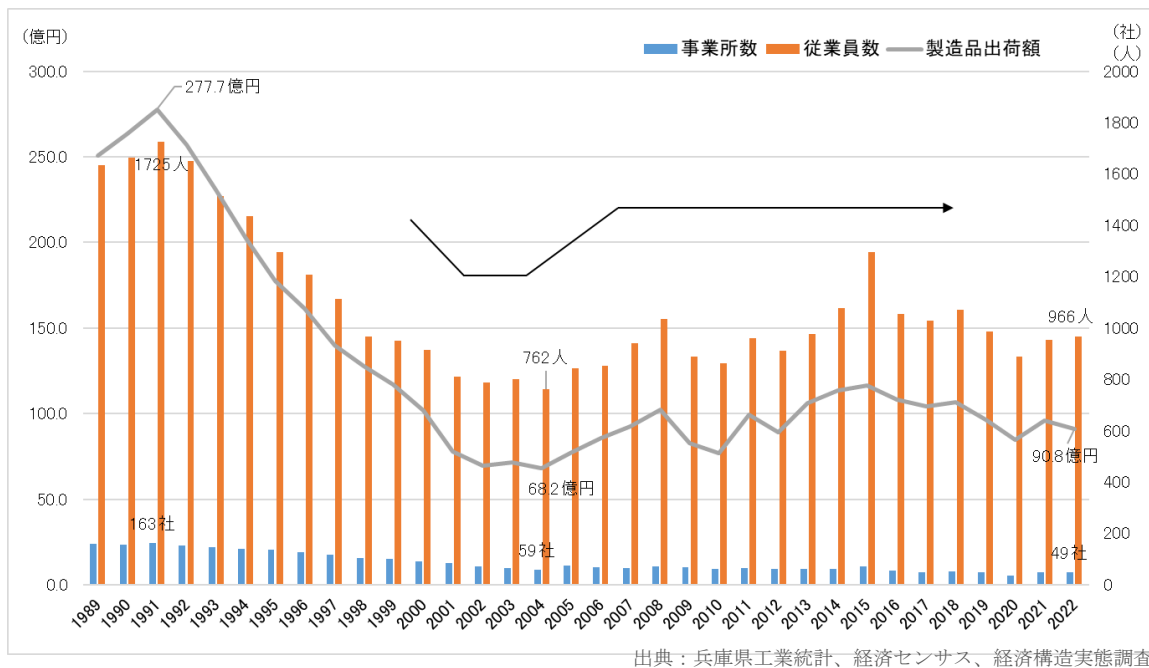
材料、部品、縫製、卸の各事業所が域内に集約されており、一つの鞆が売れることによる経済効果が域内に波及することも特徴である。2011 年豊岡市産業連関表では、移出額では全体の9番目だが、純移出額で見ると「宿泊業」に次ぐ額（83 億円の黒字）であり、他の部門に比べて域外流出の小さい「外貨を稼ぐ産業」であると言える。豊岡市にとって重要な伝統産業であるとともに、基盤産業の一つとして維持・発展が使命である。

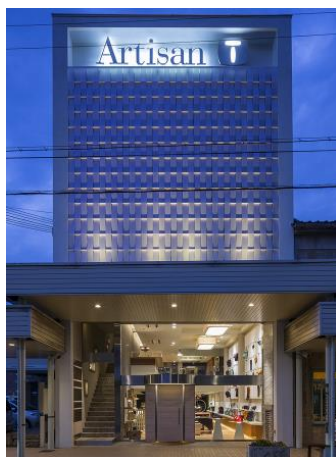
域内にある宵田商店街では、鞆をキーにした活性化を図るべく、2004 年から「カバンストリート」と名乗って鞆取扱店舗を増やすなどの取組みを行ってきた。その核となる店舗「トヨオカ・カバン・アルチザン・アベニュー」（2014 年オープン）では、豊岡鞆の販売はもちろん、鞆職人を育成する「アルチザン・スクール」の機能を設け、全国各地から生徒を集めている。同アベニューの運営にあたる「豊岡まちづくり株式会社」には、本会議所も出資し副会頭が取締役に就任するなど運営支援を行っている。



地域団体商標「豊岡鞆」

（図3）なめし革・毛皮・同製品（かばん製造業）の推移等





Toyooka KABAN Artisan School 進路状況

	卒業生	市内専企業就職	
		市外出身	
第1期生 (2014年度)	6	5	5
第2期生 (2015年度)	9	9	3
第3期生 (2016年度)	8	8	7
第4期生 (2017年度)	8	7	4
第5期生 (2018年度)	12	11	10
第6期生 (2019年度)	11	11	2
第7期生 (2020年度)	12	11	8
第8期生 (2021年度)	12	11	5
第9期生 (2022年度)	12	11	6
第10期生 (2023年度)	12	11	5
合計	102	95	55



本会議所も出資する「豊岡まちづくり株式会社」では
後継者育成のためのアルチザン・スクールの運営も行っている。

②課題

・地域社会の課題

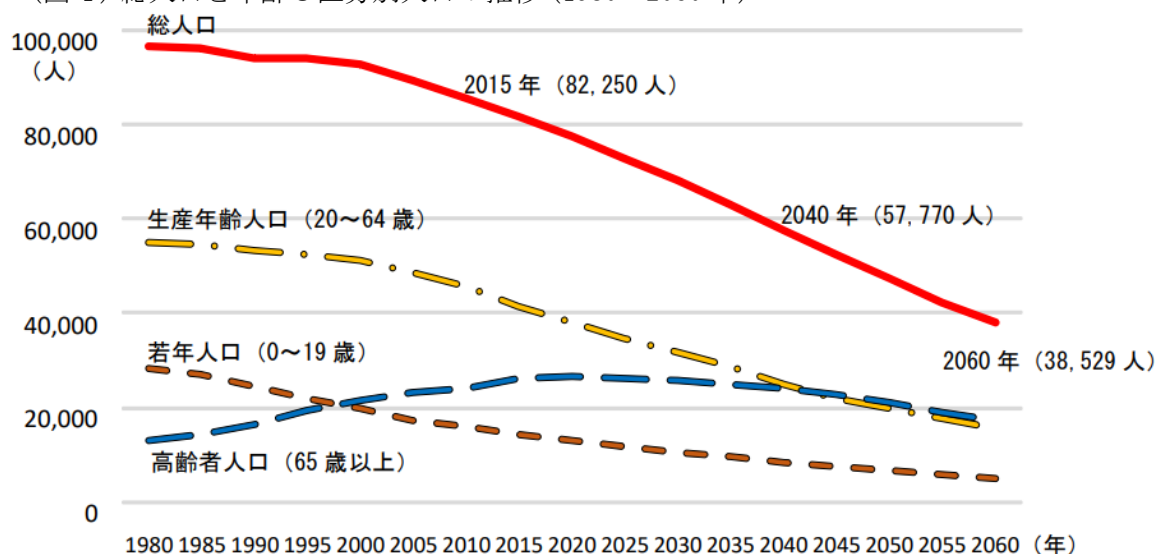
豊岡市における最重要課題は、人口減少である。

市の人口ビジョンによれば、2015年に82,250人であった人口が、2040年に57,770人、そして2060年には38,529人まで減少すると予測されている。(図4)。少子高齢化とともに進む人口減少は、地域コミュニティの崩壊、労働力の減少、経済活動の縮小や地域活力の低下、財政の危機などさまざまな問題を引き起こし、まちの存続をも脅かす深刻な課題となっている。

市の人口減少の最大の要因の一つに「若者層の大幅な転出超過」がある(図5)。人口減少トレンドを緩和し、まちの活力を維持するためにも、若者にとって魅力的な個性あるまちの姿や、新しい働き方、自分を生かす場所の創出が求められている。

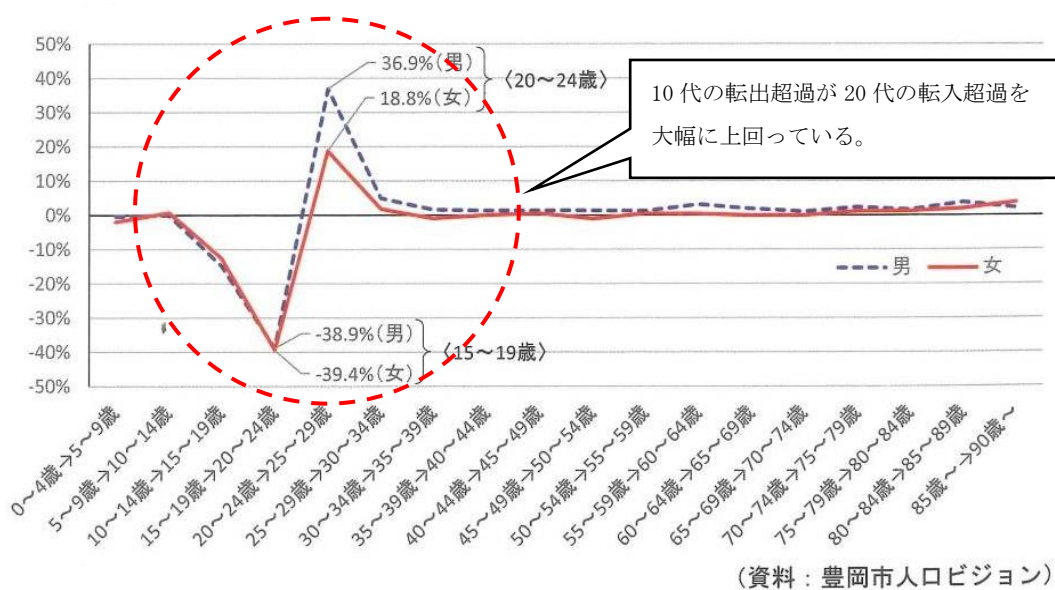
「豊岡には大都市とは別の価値観に基づく豊かな暮らしとやりがいのある仕事がある」という状態をつくり出し、豊岡で暮らし、働く若者を増やすことができれば、人口減少の緩和はもちろん、地域社会・地域経済・地域文化のあり様と市民の自己イメージを変え、新たな地域活力の創造へとつながる可能性がある。

(図4) 総人口と年齢3区分別人口の推移(1980~2060年)



(出典：1980~2015年は総務省統計局「国勢調査」、2020年以降は内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局提供人口推計ワークシート(CD-ROM)により作成した市独自推計)

(図5) 年齢性別・純移動率〔2010→2015年〕



・地域経済の課題

豊岡商工会議所管内の産業全体の概況は、

- ・人手不足：どの業種でも喫緊の課題であり、後継者育成や業界の魅力向上が急務
 - ・利益率改善：コスト削減策や高付加価値製品・サービスの開発が鍵
 - ・市場変化対応：人口減少やデジタル化に適応した柔軟な事業運営が必要
- 業種別の傾向は、以下の通りである。

1. 建設業

- ・資材価格の高騰による利益率低下
- ・上下水道・耐震工事の終了に伴う需要減少
- ・技術者不足による受注機会損失、将来的な従事者の激減懸念

2. 製造業

- ・売上・収益の改善は限定的で、設備投資が消極的
- ・低コストを求めた生産拠点の移動（中国からさらに安価な地域へ）
- ・後継者不足

3. 卸売業

- ・高速道路網の発展による競争激化、売上減少
- ・原材料高騰と地元小売業者減少のダブルパンチ
- ・生鮮食品供給の不安定さ

4. 小売業

- ・人口減少、大手量販店やネット販売の台頭
- ・利益率を圧迫する価格競争と諸経費の増加
- ・後継者不足による商店街の衰退

5. サービス業

- ・人手不足と収益改善の見通しの厳しさ
- ・アフターコロナでの生活スタイル変化（特に飲食業）
- ・若年層の消費トレンド変化

6. 特産業

- ・生産現場の人手不足による受注調整
- ・全国規模での知名度向上と販路拡大の必要性（特に関東方面）

(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

前述の地域の課題、地域経済の課題に対する解決策として、「小規模事業者の活力維持」と「地域の特徴を伸ばす」の2つを重点項目とし、長期的な展望を描く。

その際には、事業者自らが「経営状況分析」「事業計画」を策定し、「計画策定後の実施支援」を経て、新たな需要を開拓し、売上、利益の向上につなげ持続的に発展している状態を目指し、本会議所はそれに対して継続的な支援を行う。

・小規模事業者の活力維持

常に顧客の需要（ニーズ等）の市場環境に対応・順応し、事業目標を持って経営改善を行い、取扱商品・サービスの高付加価値を図るとともに効率的な事業を行い、収益の拡大と強固な経営基盤を構築する。

・特徴ある産業の振興

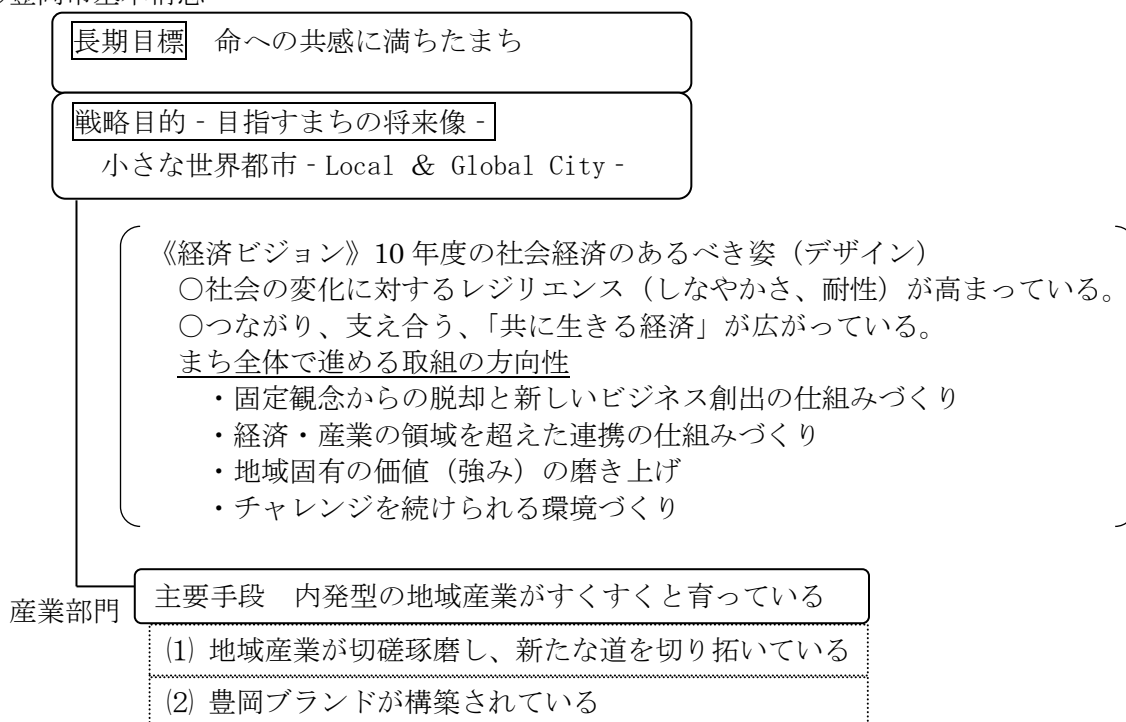
豊岡固有の魅力ある商品・サービスについて国内外に情報発信し、国内外に認知され、市民の誇りとなるよう育成支援する。

② 豊岡市基本構想との連動性・整合性

豊岡市では、目指すまちの姿を市民等と共有し、共同してまちづくりを進めるため、重点的な課題や取り組みの方向を定めた指針として基本構想（計画期間：2018年度から2029年度）を定めている。まちの将来像を「小さな世界都市 - Local & Global City - （ローカルであること、地域固有であることを通じて世界の人々から尊敬され、尊重されるまち）」と定め、その実現のための主要手段に基づき、戦略的に施策を具体化した「市政経営方針」で構成されている。

また、近年コロナ禍をはじめとして経済社会の有り様に影響する大きな変化が生じ、不確実性が高い中でも経済社会がどうあるべきかを見定め、2023年度から2032年度までの10年間の経済政策の道しるべとする経済ビジョンを策定した。

○ 豊岡市基本構想



○ 豊岡市中小企業振興基本条例

中小企業振興を通じて地域経済の活性化、雇用の創出を促進し、市民生活の向上につなげていくため、中小企業振興基本条例を令和3年3月に制定した。

基本理念

- ・ 中小企業の自主的な努力と創意工夫の促進
- ・ 市と関係者が連携し、一体となって振興策を推進

第7条 地域経済団体の役割

- ・ 中小企業者等が経営の向上を図る取組に対し支援するよう努める。
- ・ 自らの組織基盤を強化するため中小企業者等および大企業者の加入を促進し、地域経済団体相互に連携するよう努める。

③豊岡商工会議所としての中核的役割

・ 地域内の小規模事業者へのサポート体制の構築

小規模事業者に対し、計画に基づいた事業経営及び需要を見据えた経営を促進することで、売上・収益の維持向上を実現するよう強固な経営基盤の構築を支援する。

さらに、小規模事業者の事業や経営における体質の強化・高度化を図り、小規模事業者の新品・サービスの開発・提供を促し、地域産業全体を底上げができるような機能を発揮する。

(3) 経営発達支援事業の目標

- ①小規模事業者との対話と傾聴を通じて、自立的な経営力の強化を図り、厳しい経営環境に柔軟に対応できる小規模事業者等を増加させる。
- ②地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体で持続的な発展へと繋げていく。

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小規模事業者との対話と傾聴を通じて、自立的な経営力の強化を図り、厳しい経営環境に柔軟に対応できる小規模事業者等を増加させる。

激変する環境変化に対応していく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

その他にひょうご産業 SDGs 認証事業の推進並びにBCP策定支援をし、社会環境の変化に対応した持続可能な経営の後押しを行う。

②地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体で持続的な発展へと繋げていく。

人口減少社会において地域経済の維持、持続的な発展に取り組む上で、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決に向けて伴走する。その上で、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し、IT 技術を利用した提供方法の推進や各種事業者支援事業等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

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] 豊岡地区企業景気動向調査を四半期ごと、商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）を1ヶ月ごとに実施している。当地域の事業所等を対象に売上高や業況等について景気動向を調査・分析することにより、当地域の景気動向及び小規模事業者の経営状況をまとめ、印刷物の配布及び会報に掲載し、情報提供を行っている。

[課題] 調査結果を地域の小規模事業者の経営支援のための基礎情報等として有効な活用ができていない。現場で有効活用できるよう経営指導員等の分析能力を向上させ、また、広く調査結果を提供し、小規模事業者の事業計画策定やマーケティングに役立つためのツールとして機能させていく必要がある。

(2) 目標

		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豊岡地区企業景気動向調査の公表回数	HP 掲載	—	4回	4回	4回	4回	4回
②LOBO 調査公表回数	HP 掲載	—	12回	12回	12回	12回	12回

(3) 事業内容

①豊岡地区企業景気動向調査

四半期ごとに各業種の中小規模事業者等に対して経営状況や景気動向を調査・分析し、支援業務に役立てるとともに、調査結果は会報誌やホームページでも発信し、管内中小規模事業者
に周知、情報提供を行う。

【調査対象】管内中小規模事業者 70 社（製造業 10 社、建設業 10 社、卸売業 10 社、小売業 10 社、特産業 10 社、飲食・宿泊業 10 社、運輸・通信業・サービス業 10 社）の 7 業種

【調査手法】調査票を郵送し、FAX 返信及び QR コード読込により回収・集計

【調査項目】売上高、仕入単価、資金繰り、雇用、業況

今期直面している経営上の課題（11 項目）、現在（今後）進めている経営改善策（11 項目）、コメント記述欄（自由記述欄）

【分析手法】経営指導員等により整理、分析を実施

② LOBO 調査（早期景気観測）

日本商工会議所のネットワークを活用して、地域や中小企業の「肌で感じる足元の景況感」や「直面する経営課題」を全国ベースで毎月調査し、その集計結果をリアルタイムで公表・提供
する。

【調査対象】管内中小規模事業者 6 社（製造業 1 社、卸売業 1 社、小売業 1 社、飲食業 1 社、特
産業 1 社、運輸・通信・サービス業 1 社）の 6 業種

【調査手法】調査票を郵送し、FAX 返信により回収・集計

【調査項目】売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰り、設備投資の 8 項目
と各付帯調査に関するコメント記述欄

【分析手法】経営指導員等により整理し、日本商工会議所が分析を実施

（４）調査成果の活用

調査結果は会報誌及びホームページに掲載して広く管内事業者等に周知し、現状の景況に
ついての情報提供を行う。

また、各調査結果を総合的に分析し、経営指導員等が調査結果の現況を把握し、事業計画
策定など小規模事業者の経営支援に活用するとともに、管内事業者への支援事業や施策普及を
実施するための基礎的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】兵庫県商工会議所連合会地域経済再生支援事業の一環として実施している 2 事業を活
用して調査を実施している。情報発信事業における観光エリアでのプレゼント応募企画を
兼ねた簡易なアンケートを実施しているが、マーケティングにつながるような調査には至
っていない。販路拡大支援事業における展示会出展ブースでのアンケート調査についても
活用ができておらず、活用方法を検討中である。

【課題】経営指導員等が調査内容の分析を行い、その内容を各事業に参加・出展している事業者
と共有した上で、商品やサービスの発信力強化のための経営指導を行っていくことが重要
であるが、現状は充分に行えていない。

（２）目標

	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情報発信事業調 査対象数	400 人	500 人	500 人	500 人	500 人	500 人
②展示会出展事業 調査対象数	20 人	30 人	30 人	30 人	30 人	30 人

（３）事業内容

①情報発信事業での調査

豊岡市内の観光エリアの魅力ある飲食・小売店や施設等を巡るスタンプラリーなどの体験

事業を行う中で、来客者（プレゼント応募者）に対して、需要動向調査に関するアンケート調査を更に盛り込む。

【調査手法】参加店（約20店）にアンケート欄付の賞品応募用紙を備え付け、応募時に回収

【サンプル数】応募者約400人

【調査項目】①住所 ②性別 ③年齢 ④訪問店舗 ⑤訪問目的 ⑥購入品目 ⑦感想など

②展示会出展事業での調査

日本最大級の大規模展示会である「東京インターナショナル・ギフト・ショー」へ豊岡商工会議所ブースとして出展し、ブース内で事業者の販路拡大を支援。ブースを訪問された来場者に対して展示内容等についてアンケートを実施する。

【調査手法】参加事業者（5者）の展示スペースにアンケート用紙を備え付け、訪問時に回収。

【サンプル数】訪問者約100人の内の約3割の来場者（1日10人×3日間）

【調査項目】①在住地域 ②業種 ③ブースへの訪問理由 ④ブースの印象 ⑤訪問希望の展示会など

（４）調査結果の活用

経営指導員等が参加事業者・参加店と情報共有及びフィードバックを図り、実際の需要動向を踏まえた事業活動を支援することで、地域ブランドや店舗運営等の向上に繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】 当所では、小規模事業者持続化補助金や豊岡市ステップアップ補助金の申請支援時に詳細な経営分析を実施するとともに、マル経融資などの制度融資斡旋時にはキャッシュフロー分析を中心とした経営状況の分析を行っている。また、「経営分析セミナー」の開催を通じた実践的な経営改善支援や事業計画策定支援にも取り組んでいる。小規模事業者の大半は、経営分析に対する意識が乏しく、自身の事業のことを正しく把握できている事業者はごく一部にとどまっているのが現状である。

【課題】 補助金支援事業者や経営分析セミナー参加事業者の内、伴走支援が行えていない・求められていない事業者については、一過性の分析となってしまうっており、小規模事業者が抱える本質的な課題を抽出するまでには至っていない場合が多いため、小規模事業者に寄り添い、「対話と傾聴」を通じて本質的な課題の把握に繋げる必要がある。経営分析・事業計画策定に取り組む意欲のある小規模事業者を拾い上げるためには、事業計画策定の必要性について説明し、セミナー受講を勧誘していく必要がある。

（２）目標

	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 経営分析事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
② 経営分析セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

（３）事業内容

「経営分析セミナー」の開催

実際の決算書数値やビジネスモデル分析など、多面的な分析手法を活用し、講師や経営指導員等のサポートを受けながら自社の経営状況を把握し、課題を明確化するセミナーを開催する。経営分析の基礎を学び、自社の経営課題を明確化し「事業計画策定セミナー」に繋げる。

【募集方法】開催を事業主が参加しやすい時間帯等に設定し、多様な広報チャネルを活用して幅広く周知を行う。具体的には本所ホームページへの掲載、会報へのチラシ同封、メールマガジン配信に加え、経営指導員による巡回訪問や窓口相談の機会を通じて、対象となる事業者への直接的な案内を実施する。

【講師】 中小企業診断士

【回数】 1 回

【対象者】 分析セミナーを通じて、経営改善への高い意欲と事業拡大の実現可能性を有する事業者を、業種を問わず 10 者選定する。選定にあたっては、具体的な成長戦略の有無や実現可能性を重視する。

【カリキュラム】 経営分析の基礎知識、代表的な分析手法、分析結果からの経営課題の抽出方法、活用事例を紹介し、分析の重要性を理解する。

【分析項目】 経営分析は、直近 2 期における収益性、生産性、安全性、成長性に関する財務指標の定量分析を行う。内部環境として商品・サービスの特徴、取引先との関係性、人材・組織体制、技術・ノウハウ等の知的資産における強み・弱み。外部環境として商圏の人口動態・人流データ、競合状況、業界トレンドにおける機会・脅威を把握し、さらにデジタル化・IT 活用の進捗状況や事業計画の策定・実行状況も含めて SWOT 分析のフレームで総合的に整理することで、経営課題の優先順位付けと改善施策の立案に活用する。

【分析手法】 経営指導員等が、事業者への対話と傾聴を通じ、提供資料に基づく基本分析を行い、必要に応じて中小企業診断士・税理士等の専門家による詳細分析を実施するとともに、事業者の状況に応じて「ローカルベンチマーク」「経営計画つくるくん」「BIZ ミル」等の支援ツールを効果的に活用することで、実践的な経営分析と具体的な改善提案を行う。

(4) 分析結果の活用

ワークショップ型セミナーを通じて、経営者が主体的に自社の経営分析を行うことで、自社の強み・弱みを明確化し、具体的な経営課題を把握した上で、実効性の高い事業計画の策定につなげる。同時に、経営指導員等がセミナーに同席し、参加者に対して個別サポートを提供することで、事業者の経営課題への理解を深め、新規支援対象の発掘を行いながら、セミナー後の継続的なフォローアップまでを見据えた伴走型支援を実施する。これにより、セミナーを単なる知識提供の場としてではなく、経営者の実践的な気づきを促し、持続的な経営改善活動の起点として活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 現状の事業計画策定支援は、持続化補助金や豊岡市ステップアップ補助金等の各種補助金申請支援時、マル経融資推薦の際に対応した策定支援が中心となっている。また、「経営分析セミナー」等の実施により、毎年 10 件程の事業計画策定支援を行う中で、より積極的な小規模事業者は自らが経営分析を行い、経営課題の解決を目的とする事業計画の策定に取り組んでいる。

小規模事業者の多くは、日々の営業活動や製造現場での業務に専念しているため、経営管理や事業計画の策定に十分な時間を割くことが難しい状況にある。そのため、計画的な経営の重要性や、事業計画策定がもたらす具体的なメリットについて、十分な理解が進んでいない。こういった要因もあり、現状直面する課題に対応するためだけの支援になりがちであり、先を見据えた販路拡大、売上向上に踏み込んだ支援には繋がっていないのが現状である。

【課題】 これまで、事業計画策定の意義や重要性について巡回・窓口相談、経営分析セミナー等の開催を通じて説明、周知を行ってきたことで一定の効果はあったと考えるが、まだ事業計画を策定する動機づけを多くの事業者に浸透させるまでには至っていない。

さらに、企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化し、AI 等デジタル技術の活用必要性が益々高まってきている中、当地域においては、DX が進んでいない小規模事業者が少なくなく、今後の事業計画策定の際は、DX 推進に関する支援を行うことも重要になってくる。

(2) 支援に対する考え方

経営課題の分析と地域経済動向を踏まえた事業計画策定支援において、総合的な取り組み

を展開する。

小規模事業者に対しては、豊岡市ステップアップ補助金や持続化補助金等の国・県の施策を通して、事業計画策定を積極的に支援する。特に、経営者の高齢化、後継者不在、販売不振、人材不足などの課題を抱える事業所に対しては、解決のため重点的な支援を行う。効果的な支援のため、小規模事業者自らが考え自走化できるよう、内発的動機付けを行い潜在力を引き出すことに重きを置く。「事業計画策定セミナー」の開催により、経営者との丁寧な対話を通じて当事者意識を持った計画策定をサポートする。

また、A I活用やD X推進を学ぶセミナーを実施するとともに、地域性を活かした内発型産業の育成を目指し、革新的な事業計画の策定や、女性・若者の起業支援も強化する。

(3) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度
① 事業計画策定セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② DX・AI 関連セミナー開催回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③ 事業計画策定事業者数	5 者	1 0 者	1 0 者	1 0 者	1 0 者	1 0 者

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー」の開催

経営課題の解決に向けた具体的なアクションプランと数値計画の策定方法を解説するセミナーを開催する。「経営分析セミナー」でのワークを活かした、効果的な事業計画の立案・実行のポイントや、具体的な事例を用いて説明を行うことで、参加者に、経営課題に対する行動計画の立案手法を習得いただく。また、フレームワークなどの分析手法を活用し、課題の整理から具体的な行動計画の策定までを実践的に学ぶことで、事業発展に不可欠な計画立案能力を向上させる。

【募集方法】経営分析セミナー受講者を事業計画策定セミナーに誘導する。

【講師】中小企業診断士

【回数】1 回

【参加者数】10 者

【支援手法】事業計画策定を軸に、経営課題解決のための具体的なアクションプラン策定から、数値目標の設定、計画実行に向けた取り組みまで、事例を交えて体系的に解説する。フレームワークを活用した課題整理から、事業者が本質的課題を認識し、効果的な行動計画の立案まで、実践的なスキルの習得を目指す。

②「D X・生成A I活用実践セミナー」の開催

企業のデジタル変革と最新A I技術の効果的な活用を促進するため、実践的なデジタルスキル習得と具体的なツール導入を支援するセミナーを開催する。

【募集方法】本所ホームページへの掲載、会報へのチラシ同封、メールマガジン配信に加え、経営指導員等による巡回訪問や窓口相談の機会を通じて、対象となる事業者への直接的な案内を実施する。

【講師】I T専門家・中小企業診断士等

【回数】2 回

【参加者数】30 者

【支援手法】D X推進の最新動向や各業界における実践例、デジタル庁の推進施策などの基礎知識を理解した上で、ChatGPT をはじめとする生成A Iの具体的な業務活用方法と段階的な導入プロセスを学ぶ。さらに、業務効率化を実現するためのクラウドサービスやSaaS ツールの選定・導入ポイントを解説し、データ分析の基礎から顧客分析や需要予測といったビジネス応用までを実践的に習得することを目指す。

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】 事業計画策定支援後のフォローアップは、接点機会が限定的であり、成果の正確な把握が不十分となっている。また、相談時のアドバイス提供も質・量ともに改善の余地がある状況である。特に小規模事業者の事業計画は、融資や補助金申請が主目的となっており、本来重視すべき経営理念、経営ビジョン、経営戦略の明確化が不足している。その結果、事業計画策定後にPDCAサイクルを実践する事業者が少なく、外部環境の変化が大きいこともあるが、計画の進捗や課題把握は十分とは言えない。

【課題】 これまでの事業計画策定後の実施支援は、主に補助金採択や資金調達を目的とした定期的なものであり、PDCAサイクルに基づく本質的なフォローアップが不足している。経営指導員等による伴走型支援も、定期的な巡回指導や窓口相談を通じた進捗確認が不十分であり、小規模事業者の持続的発展に効果的に寄与できていない状況である。

フォローアップ対象の明確化や接触時期の設定といった事前準備が不足しているため、進捗確認や改善が適時に行われず、小規模事業者の定量的な目標達成に向けた支援が十分でない。経営指導員等による計画的な事前準備と定期的な進捗確認を徹底し、PDCAサイクルを確実に実践する支援体制の構築が必要である。

(2) 支援に対する考え方

支援にあたっては、経営者の自走化を最重要視し、対話と実践を通じて経営者が主体的に課題を発見・解決できる力を育成する。この過程で、経営者・従業員の当事者意識を醸成し、組織の潜在能力を最大限に引き出すことを目指す。

また、事業計画の進捗状況を適切に判断し、各事業者の状況に応じて支援頻度を柔軟に調整することで、効率的かつ効果的なフォローアップを実現する。特に、事業環境の変化や新たな課題が発生した際には、迅速な状況分析と具体的な解決策の提示を行い、計画目標の着実な達成をサポートする。このような包括的なアプローチにより、PDCAサイクルを回し、事業者の短期的な計画達成と長期的な経営基盤の強化を同時に実現し、持続可能な成長を支援する体制を構築する。

(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
フォローアップ 対象事業者数	5 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
頻度（延回数）	10 回	40 回	40 回	40 回	40 回	40 回
売上増加事業者数	2 者	3 者	4 者	5 者	5 者	5 者
利益率5%以上 増加の事業者数	2 者	3 者	4 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

事業計画策定を支援した小規模事業者等を対象として、計画策定後の継続的な支援を実施する。支援目標として、策定した事業計画数と同数のフォローアップを実施し、支援事業者の20%以上において売上高または経常利益の増加を実現することを目指す。

支援の実施にあたっては、3ヶ月に1回を基本とする巡回訪問を通じて、定量的・定性的目標の進捗状況を確認し、課題分析を行う。この頻度は事業者の状況や要望に応じて柔軟に調整する。また、計画と実績の差異が生じた場合には、その要因を詳細に分析し、具体的な解決策を提案する。特に販促・マーケティング・税務・IT分野等については、必要に応じて専門家を活用し、より専門的な支援を提供する。

支援アプローチとしては、経営者の自走化を最重要視し、対話と傾聴を通じて課題発見・解決力を育成する。また、経営者・従業員の当事者意識を醸成することで、組織全体の成長を促

進し、内発的動機付けを重視した伴走支援を行う。

実施体制については、担当経営指導員等による定期的な巡回訪問を基本としつつ、進捗状況に遅れが生じた場合には、複数の経営指導員等による対応・支援強化を検討する。また、必要に応じて外部専門家との連携による支援体制を構築し、より効果的な支援を実現する。

このように体系的かつ継続的な支援を通じて、事業者の着実な成長と経営基盤の強化を実現し、ひいては地域経済の活性化に貢献することを目指す。各支援においては、事業者の自主性を尊重しながら、確実な目標達成に向けた伴走型支援を展開していく。

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〕 小規模事業者は、新規の顧客開拓・新たな販路開拓を行うことの必要性を日頃から感じているが、自社商品・サービスの強み、また具体的な手段・手法も分からず、課題として認識しているが未対応の事業者が殆どである。そのため事業者の販路拡大支援を目的として、日本最大級の大規模展示会「東京インターナショナル・ギフト・ショー」へ豊岡商工会議所ブースとして出展するなど、展示会来場者とのビジネスマッチングを後押ししている。

〔課題〕 今後も販路拡大に取り組もうとしている事業者に対して、当所ブースの活用を促し、展示会の出展サポートを実施していく必要がある。また、今後の新たな販路開拓にはD XやI Tの取組みも必須となってくると考えられるため、データやデジタル技術を活用した自社P Rやビジネスマッチングを支援していくことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

都市部での大規模展示会などに商工会議所としてブース出展を行い、豊岡市内の事業者と国内外のバイヤーとを繋ぐ機会の創出を目指す。また、全国の商工会議所・商工会が共同で運営する商取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」の活用勧奨により、自社P Rやビジネスマッチングなどの販路開拓のための活用支援を実施していく。

(3) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度
①大規模展示会 出展事業者数	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数／者	－	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
②「ザ・ビジネ スモール」 活用事業者数	－	5 者	8 者	1 0 者	1 2 者	1 5 者
成約件数／者	－	1 件	1 件	2 件	2 件	3 件

(4) 事業内容

①大規模展示会出展事業

豊岡市には良質な商品を製造する事業者が数多く存在しているが、その魅力を十分に発信できている事業所はまだ少ないと思われる。そのため、都市部での大規模展示会へ出展することによる新しい販路の開拓及び拡大支援を事業の目的として展示会出展事業を実施する。この事業は、豊岡市の地場産品を大手企業、海外企業へと繋ぐという役割を担っており、「豊岡ブランド」としての販路拡大支援にも繋げることができるという効果が期待される。

※【参考】 令和 6 年度出展事業「東京インターナショナル・ギフト・ショー」

会期：令和 6 年 9 月 4 日～6 日

会場：東京ビッグサイト

総来場者数：221,478 人
総出展社数：2,823 人
豊岡商工会議所ブース参加事業者数：5 者（社）

「出展効果を高めるセミナー」の開催

- (1) セミナー名：「出展効果を高めるセミナー」
- (2) 対象者：5 者（社） 豊岡商工会議所ブース参加事業者
- (3) 実施目的：出展効果を高め、より効果的な販路拡大につなげる

②「ザ・ビジネスモール」の活用勧奨

新たな販路拡大を目指す事業者に対して、全国の商工会議所・商工会が共同で運営する商取引支援サイトであり、このサイトの登録及び活用を勧めるとともに、自社のPRと販路開拓のための活用支援を行う。

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〕 法定経営指導員が計画の進捗を行い、年度ごとに本所議員総会で実施報告し、評価・検証を行ってきた。

〔課題〕 事業実施状況の評価・検証・公表が不十分であり、計画の見直しまで至っていない。今後は法定経営指導員等を中心に事業の進捗管理を徹底し、「経営発達支援計画評価会」における事業評価、事業の見直し等の助言によりPDCAサイクルを回しながら事業を改善していくことが必要である。

(2) 事業内容

- ① 豊岡市コウノトリ共生部環境経済課担当職員、税理士や社会保険労務士等の外部有識者、法定経営指導員等をメンバーとする「経営発達支援計画評価会」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段階的に評価を行い、評価、見直しを行う。
- ② 評価結果を事業実施方針等に反映させるとともに、事業の成果・評価・見直しの結果を豊岡商工会議所のホームページで公表する。

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〕 全職員及び経営指導員等が必須として、兵庫県商工会議所連合会等主催の経営指導員等研修やセミナーを受講し、知識習得向上に努めている。

〔課題〕 経営指導員等の経験や支援能力の違いにより個人差が生じていることから、経営指導員等の資質向上を図るとともに、組織全体で均質な支援サービスを提供できるよう、体制とプロセスの標準化を進める必要がある。今後は、研修に参加するだけでなく、OJTや職員向け勉強会なども通じて、職員の資質向上を図り、経営支援に必要となるスキルを取得していく。

(2) 事業内容

- ① 兵庫県商工会議所連合会等が主催する経営指導員等研修会（年3回）
全職員及び経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び兵庫県商工会議所連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に計画的に経営指導員等を派遣する。経営指導員等に不足している能力を特定した上で、それを補うための研

- 修内容を選定し、参加させることにより、支援スキルの向上を図る。
- ②播但地区商工会議所連絡協議会が主催する経営指導員研修（年1回）
兵庫県内の播但地区（姫路・相生・赤穂・龍野・豊岡）の商工会議所で経営指導に関する研修会に参加し、支援スキルの向上を図る。
- ③日本政策金融公庫とのマル経資金等についての勉強会（年1回）
マル経融資の改正点、注意事項等を習得し、マル経資金の更なる利用促進を図る。
- ④D X推進に向けたセミナーへの参加
喫緊の課題である地域の事業者のD X推進への対応に向けて、全職員及び経営指導員等のI Tスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、豊岡商工会議所等で開催されるD X関連セミナーについても積極的に参加する。
- ⑤O J T制度の推進
経験の浅い若手職員を対象に経営指導員等が実施する経営支援の直接的な現場に同席させ、コミュニケーションノウハウやヒアリング技術も含めた経営支援スキルを習得させる。
また中小企業診断士等を活用した専門家派遣制度の活用時においても、専門的な知識、スキルを吸収させるために同行させる。
- ⑥職員勉強会の開催
職員勉強会を年1回以上開催し、小規模事業者の経営支援内容を互いに共有した上でアドバイスや意見をディスカッションすることにより、職員全体としてのレベルアップに繋げていく。
- ⑦データベース化の推進
経営支援基幹システム（BIZ ミル）の経営カルテに支援内容を随時入力し、支援中の小規模事業者等の状況を経営指導員等が相互共有できるようにすることで、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。

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】 播但地区商工会議所連絡協議会（姫路・相生・赤穂・龍野・豊岡商工会議所）で、定期的に階層別等テーマを設けて情報交換会・勉強会を行っている。近隣商工会議所の取り組みや支援ノウハウ等を共有できることで、地域に応じた新規事業の創出等に繋がっている。

【課題】 テーマを設けて近隣商工会議所と情報交換会・勉強会を開催しているが、本経営発達支援計画の目標として掲げる「小規模事業者のD X」を推進していくためには、より深くD Xに関する多様な支援事例や支援ノウハウ等を習得していかなければならない。しかし現状はそういった機会がまだ少なく、対応していく必要がある。

（2）事業内容

播但地区商工会議所各階層別情報交換会の開催（年1回）小規模事業者のD X等を支援していくため、年に一度持ち回りで経営指導員等が集い、各地商工会議所が実施するD X推進事業の成果や課題等を共有する情報交換会・勉強会を実施する。

実施事業の成果だけに留まらず、修正点や課題等も共有できることで、他の商工会議所が実施するD X推進事業においてより効果的な事業とすることができ、小規模事業者等のD X推進を加速させる。

(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	
(令和 7 年 4 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）	
(1) 組織体制	
中小企業相談所が中心となり事業を実施 <pre> graph TD A[豊岡商工会議所] --- B[豊岡市] A --> C[専務理事] C --> D[事務局長] D --> E[中小企業相談所] D --> F[総務課] B --> G[環境経済課] </pre> (所長・法定経営指導員 1 名（総務課長 1 名・一般職員 3 名） 経営指導員 3 名） (経営支援員 2 名) (内、臨時職員 3 名) ・ <u>中小企業相談所</u> 所長（経営指導員）法定経営指導員 1 名 含め経営指導員合計 4 名 その他経営支援員 2 名 合計 6 名が中心となり事業を実施。 ・ <u>総務課</u> 総務課長 1 名 一般職員 3 名 合計 4 名（内、臨時職員 3 名） ※全職員数 ・ 中小企業相談所以外の職員数は 4 名 職員合計 10 名 ※全職員が経営発達支援事業の趣旨を理解し共通認識を持ち、各々が担当する相談に 適時対応し、職員全員体制で取組み、ワンストップの体制で目標を達成する。	
(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： 西村 邦寿	
■連絡先： 豊岡商工会議所 TEL.0796-22-4456	
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) 連絡先

〒668-0041

兵庫県豊岡市大磯町1-7-9（但馬地場産業振興センター6階）

豊岡商工会議所 中小企業相談所

TEL: 0796-22-4456 / FAX: 0796-24-3180

E-mail: toyooka@storkcci.jp

〒668-8666

兵庫県豊岡市中央町2-4

豊岡市 コウノトリ共生部環境経済課

TEL: 0796-23-4480 / FAX: 0796-24-7801

E-mail: ecovalley@city.toyooka.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)

	7 年度	8 年度	9 年度	1 0 年度	1 1 年度
必要な資金の額	4, 400	4, 400	4, 400	4, 400	4, 400
講習会開催費	1, 250	1, 250	1, 250	1, 250	1, 250
専門家派遣費	300	300	300	300	300
展示会出展費	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500	2, 500
システム費	350	350	350	350	350

(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
国補助金、県補助金、参加者負担金、当所繰出し金等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携なし
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