

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	龍野商工会議所（法人番号 4140005006495） たつの市（地方公共団体コード 282294）
実施期間	2024/04/01～2029/03/31
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 厳しい経営環境に対応できる小規模事業者数の増加</li> <li>・ DXによる生産性向上を実現する小規模事業者数の増加</li> <li>・ たつのブランドの販路開拓支援による小規模事業者の増収支援</li> </ul>
事業内容	<p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 管内小規模事業者の景気動向をタイムリーに把握するための景気動向調査のほか、「RESAS」を活用し地域の立地動向・消費動向等を調査・分析・公表する。</p> <p><b>2. 需要動向調査に関すること</b> 皮革展示即売会・商業振興事業の参加者等に皮革製品を選ぶ際や普段のお買い物等で店を選ぶ際に重視する点についてアンケートを行い、分析の上フィードバックする。</p> <p><b>3. 経営状況の分析に関すること</b> 小規模事業者自身がロカベンやSWOT分析、3C分析等の分析ツールを用いて経営分析を行うことで、経営課題の見える化を図る。</p> <p><b>4. 事業計画の策定支援に関すること</b> 事業計画の必要性を認識し作成ノウハウ等を習得するセミナーを開催する。また、DXの先進事例やツールの紹介を交えたセミナーを開催し、小規模事業者自身がその必要性や導入効果の理解を深め、経営計画策定時におけるDX活用を支援する。</p> <p><b>5. 事業計画裁定後の実施支援に関すること</b> 個社毎に経営指導員等担当を定め定期的に接触するとともに、事業計画の進捗状況を所内で共有し着実な計画実行を促進する。進捗状況によっては専門家等も活用しながら実行を促進し、または、計画を見直していく。</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 即売会等の販路開拓事業を実施するほか、SNSやECサイトの利用を促進し、新規顧客開拓等の支援を強化する。</p>
連絡先	<p>龍野商工会議所 中小企業相談所 〒679-4167 兵庫県たつの市龍野町富永 702-1 TEL0791-63-4141 メール：tcci@tatsuno.or.jp</p> <p>たつの市 産業部商工振興課 〒679-4192 兵庫県たつの市龍野町富永 1005-1 TEL0791-64-3158 メール：shokoshinko@city.tatsuno.lg.jp</p>

様式第3（第7条関係）

経営発達支援計画に係る認定申請書

2023年11月7日

経済産業大臣 殿

兵庫県たつの市龍野町富永702-1  
龍野商工会議所  
会頭 頃安 雅樹

兵庫県たつの市龍野町富永1005-1  
たつの市長 山本 実

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1項の規定に基づき、別紙の計画について認定を受けたいので申請します。

（備考）

- 1 申請者名は、経営発達支援計画を共同して作成する全ての商工会又は商工会議所及び関係市町村の住所、名称及び代表者の氏名を記載すること。
- 2 用紙の大きさは、日本産業規格A4とすること。

認定を受けようとする計画に係る情報の提供及び助言を行う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の氏名：飯塚 大

**【連絡先】**

龍野商工会議所 中小企業相談所 飯塚 大  
〒679-4167 兵庫県たつの市龍野町富永702-1  
TEL0791-63-4141 メール：iizuka@tatsuno.or.jp

たつの市 産業部商工振興課  
〒679-4192 兵庫県たつの市龍野町富永1005-1  
TEL0791-64-3158

メール：shokoshinko@city.tatsuno.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

ア) 地理

右図の通り、たつの市は兵庫県南西部に位置し、総面積は 210 km<sup>2</sup>、人口は約 7.3 万人となっている。平成 17 年 10 月に龍野市、新宮町、揖保川町、御津町の 1 市 3 町が合併したたつの市が誕生。当商工会議所が管轄するエリアは旧龍野市であり、旧新宮町、旧揖保川町、旧御津町の 3 町を管轄とする「たつの市商工会」とが併存している。



たつの市は古来より西播磨地方の中心都市として発展し、一級河川揖保川の清流、播州平野の小麦、赤穂の塩、水運の利便性などの条件に恵まれたうえ、江戸時代以降は当時の藩主の産業奨励策もあって淡口醤油、手延素麺、皮革の三大地場産業によって栄えてきた。淡口醤油は「ヒガシマル醤油」、手延素麺は「揖保乃糸」のブランドが特に全国的に著名である。

地場産業が根つき地域経済を支えている一方で、上場企業等進出企業を中心に化学、プラスチック製品、電機などのハイテク産業が発展し、地域の雇用等を支えている。また特色ある農業も盛んで、花きや紫黒米、軟弱野菜、トマト、大根などが栽培されている。

古くから山陽道、筑紫大道、揖保川の水運など交通の要衝として発展し、現在も、山陽自動車道、中国横断自動車道姫路鳥取線、国道 2 号・29 号・179 号・250 号、JR 山陽本線・姫新線といった交通軸が集中する地域となっており、交通機能を介した広域的なつながりを有する地域となっている。

また、本市北西部に位置する播磨科学公園都市は世界最高性能の大型放射光施設 SPring-8 と X 線自由電子レーザー施設 SACLA、兵庫県立大学など学術研究機関が集積している。保健・福祉・医療や教育の分野でも粒子線医療センター、西はりま特別支援学校や西播磨総合リハビリテーションセンターなどがあり、豊かな自然環境のなかで、21 世紀の科学技術の発展を支える学術研究機能と優れた先端技術産業を中心に、快適な居住環境を備えた国際的な科学公園都市を目指して整備が進められている。

旧龍野市地域は龍野藩 5 万 3 千石の城下町であり、「播磨の小京都」と呼ばれ令和元年 12 月に国の重要伝統的建造物群保存地区（重伝建地区）に選定された。保存地区は、城下町のうち、旧町人地の主要部を含む範囲で、江戸時代から昭和戦前期までにかけて建てられた伝統的建造物が残っている。また醤油醸造に伴う長大な土蔵造の建物や洋風建築等の醸造関連施設も見られ、近世から近代までにかけて発展した醸造町の歴史が感じられるエリアとなっている。

## イ) 人口及び世帯数の推移

下表①の通り、当所管轄地区内においては世帯数が小幅ながらも増加傾向となっている。人口についても、減少傾向ではあるものの、本市全体の推移と比較すると緩やかな水準に留まっている。これは交通アクセス等含め生活利便性が高いエリアであることから、住宅分譲等が進んでいるためである。

引き続き本傾向を維持していくには、気軽に外食やお買い物等を楽しめる生活利便性の高い地域であり続けられるよう、事業者とりわけ小規模事業者への支援を強化していく必要がある。

【たつの市及び当所管轄地区内世帯数・人口数推移】(表①) (単位：世帯「戸」、人口「人」)

世帯数・人口	平成20年	平成25年	平成30年	令和5年
たつの市世帯数	28,165	29,518	30,444	31,281
たつの市人口	81,617	80,193	77,276	73,649
管轄地区内世帯数	14,395	15,253	15,907	16,583
管轄地区内人口	40,738	40,941	40,293	39,396

(たつの市統計書より引用)

## ウ) 商工業

商業については、近年生活様式や食習慣の変化により、個人商店等で構成される商店街等へ足を運ぶ方が減少し、市外にある大型ショッピングモール等へ流れる傾向が強くなるなど、個人商店等を取り巻く環境は厳しい。加えて後継者不足等も重なり、休業・廃業する店舗が年々増加している。個人商店等は地域の賑わいを担う貴重な存在であり、顧客開拓事業を展開し、個人商店等の持続的発展を支援していくことが求められている。

工業については、世界に通じる技術を有する化学メーカーや電機・機械メーカー、重工業等の製造業を始めとして、多彩なものづくり企業が地域の生産活動を支えている。また、それらの協力会社として高い技術力を保有する中小企業者等は安定した業績を維持し、影ながら町を支えてきたが、こと小規模事業者においては商業同様に後継者がいないことによる廃業等も進み減少傾向となっている。

その他、本市の地場産業として、淡口醤油、手延素麺「揖保乃糸」、皮革産業の3つが挙げられるが、淡口醤油や手延素麺「揖保乃糸」においては、食生活の多様化や少子高齢化、新型コロナによる社会構造の変革等、市場等の縮小傾向に直面しながらも、高付加価値化や商品多角化、ニーズを踏まえた商品開発、プロモーション、DXの推進等に尽力し、厳しい環境下ではあるものの企業努力の甲斐もあって、比較的安定した業績を維持しつつけている。

一方で、ほとんどが小規模事業者である皮革産業は一次加工(なめし)に特化した業界であり、グローバル経済の伸長によるアジア諸国の追い上げに加え人手不足等も進み、事業の維持・継続が危ぶまれる状況となっている事業者が多く、次頁表②の通り、出荷数量の落ち込みが著しい。

DXの推進等をはじめ伴走支援を強化し、高品質かつ伝統あるメイドインジャパンの皮革産業を支えていく必要がある。

### 《皮革産業について》

兵庫県はなめし革の生産額が全国1位で、その生産の中心はたつの市である。全国トップシェアを維持しているが、長期化したコロナ禍によるライフスタイルの変化、消費者の価値観・購買方法の多様化等様々な外部環境も重なり、平成24年と比較して出荷数量が40%強落ち込むなど非常に厳しい状況に追い込まれている。

経営計画策定による事業方針の策定や需要動向の調査、新たな販路開拓に資する取組み、デジタル技術の利活用促進等支援体制をより一層強化し、皮革産業を次の世代へとつないでいくことが求められている。

【皮革事業所数・従業者数・出荷数量の推移】(表②)

	平成 24 年	平成 29 年	令和 3 年
事業所数	146	142	138
従業者数 (人)	928	817	774
出荷数量 (千枚)	1,323	1,313	764

(たつの市統計書より引用)

下表③の通り、龍野商工会議所の管轄エリアである旧龍野市の事業者数は 1,865 で、うち小規模事業者数は 1,282 (令和 3 年経済センサス) となっており全体の約 7 割を占めている。また、構成比の 4 割強を占める 2 業種 (製造業、卸売・小売業) をはじめ、多くの産業で減少していることが分かる。

【産業分類別事業者数の推移】(表③)

	H28 経済センサス		R3 経済センサス		比較増減 事業者数
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	
農林漁業	8	0.4%	12	0.6%	4
建設業	161	8.3%	147	7.9%	▲14
製造業	383	19.7%	343	18.4%	▲40
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1%	5	0.3%	4
情報通信業	13	0.7%	9	0.5%	▲4
運輸業、郵便業	64	3.3%	60	3.2%	▲4
卸売業、小売業	505	25.9%	448	24.0%	▲57
金融業、保険業	31	1.6%	28	1.5%	▲3
不動産業、物品賃貸業	80	4.1%	80	4.3%	0
学術研究、専門・技術サービス業	71	3.7%	72	3.8%	1
宿泊業、飲食サービス業	142	7.3%	146	7.8%	4
生活関連サービス業、娯楽業	147	7.6%	141	7.6%	▲6
教育、学習支援業	62	3.2%	61	3.3%	▲1
医療、福祉	123	6.3%	145	7.8%	22
複合サービス業	18	0.9%	19	1.0%	1
その他サービス業	136	6.9%	149	8.0%	13
合計	1,945	100.0%	1,865	100.0%	▲80

(H28/R3 経済センサスより引用)

## エ) 観光

当所の管轄エリアである旧龍野市は、本市を南北に流れる清流揖保川と原生林・鶏籠山 (けいろうざん) など緑豊かな自然にいだかれた龍野藩 5 万 3 千石の城下町であり “播磨の小京都” と呼ばれている。

たつの市の観光客は平成 30 年度で約 200 万人となっていたがコロナ禍で半減した。令和 4 年に入って以降回復傾向が見られ、令和 8 年度には約 220 万人を目標とし、当所や市、観光協会等を中心に観光客増加に向けた取組みに注力している。

令和元年 12 月に国の重要伝統的建造物群保存地区に選定された旧城下町エリアを始めとして、豊かな自然や歴史・文化に気軽に触れ合えるよう、たつの市と連携した「まち歩きガイドツアー」を開催する等、当地域の魅力を域内外へ広く発信し、観光客増加の一翼を担っている。

「モノ消費」から「コト消費」と言われるように、歴史的な古い町並みや自然環境豊かな観光資源を最大限に活用し、「そこでしかできない体験・経験」をテーマに、引き続き他団体等と連携を図りながらイベントを開催する等、たつの市の魅力発信を強化し観光客の増加につなげていく。

また、手延素麺「揖保乃糸」をはじめとした、当地の食材を使い地産地消をテーマとした飲食店が、重要伝統的建造物群保存地区を中心にここ10年で急増しており、飲食店等を巡るスタンプラリー事業なども展開しながら域外からの流入強化を図る。

## ②たつの市の課題

昭和63年をピーク（84,430人）に、平成12年以降人口減少傾向が本格化し、直近の数値（令和5年3月時点）で73,649人と10,000人以上減少しているほか、平成12年以降、65歳以上の人口割合が0～14歳の人口割合を上回り、平成27年3月では65歳人口割合が27.3%と、少子・高齢化が進行している。住宅開発や交通アクセスの利便性の高い一部の地域では人口増加となっているが、進学・就職等により、主に15～24歳人口の流出は続いており、トータルで人口減少は進んできている。

一方で、豊かな自然と良好な住宅環境、食料品製造業を中心とした産業を有し、職住近接の地という側面もあり、現在住んでいる人の定住意向は比較的高い。人口減少に歯止めをかけるには、各種補助制度等の周知・活用促進や生活スタイルの変化に応じた取組を進め、定住促進を図るとともに、本市の魅力を広く発信し続けることで、UJIターン者の増加を狙った取組みも必要と考えられるが、それらを実行していくためにも産業等の安定は必要不可欠である。

国内における企業のうち99.7%を占める中小企業は国の活力の源であるが、全国的にその源たる中小企業の廃業に歯止めがかからない状況となっている。当然ながら本市もその限りではなく、引き続き企業の廃業等が進み続ければ、税収面や雇用面等をはじめ様々な点で弊害が出てくることは想像にやすい。

当所としては、引き続き賑わいあるたつの市であり続けられるよう、市との連携を一層深化させ、小規模事業者等事業者の支援体制を強化していく必要がある。人口減少等市場が縮小する中においては、デジタル化等による生産性の向上や業務の効率化を推進するとともに、新たな販路開拓支援等にも努め、小規模事業者をはじめ中小企業等が持続的に発展していけるよう取り組んでいく。

また廃業の理由の一つに後継者難が挙げられ、対応が急務となっている。当所としてはまだまだ十分稼ぐ力があるにも関わらず廃業という選択肢を選ばざるを得ない事業者を少しでも減少させるよう、事業承継対策セミナーや個別相談会等多様な支援に取り組んできた。さらに、たつの市においても事業承継対策は重要課題施策に位置付けており、M&A等第三者への引継ぎ等を支援すべく事業承継相談窓口を開設しているとともに、承継準備の初期費用の一部を補助する事業承継促進事業補助金なども用意している。

今後は市との連携強化に加え、兵庫県（兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター）との連携を強化し、事業承継支援に取り組んでいく。

### ア) 商業

市内最大のショッピングセンターが令和4年10月で閉館したことや、コロナ禍を経て変化した消費行動等域内商業を取り巻く環境は厳しさを増している。

商業者等が持続的に発展していくためには、ECサイトを活用したネット通販への対応やPOSレジ・キャッシュレス決済手段の導入、その他クラウドサービスの活用等IT・デジタルツールの活用を促進し、消費者ニーズへの対応並びに業務効率化を図っていく必要がある。商業・サービス業者の活力は地域の賑わい創出に不可欠なものであり、積極的に支援していく。

個人商店等の大きな課題として「店に入りにくい」、「どのような方が経営しているか見えにくい」が挙げられ、そもそも普段のお買い物等における選択肢として認識されていないことが多い。そこで、まずは店主等と接触する機会として、スタンプラリー等、気軽にお店に立ち寄っていただ

けるような仕掛け・事業等を展開していくことが必要である。

## イ) 工業

播磨科学公園都市の大型放射光施設 SPring-8 を中心とした開発研究機関や高度技術産業との連携や産学協働を進め、新たな産業の展開を目指すとともに、兵庫県と調整を図りながら高度技術産業のさらなる誘致活動と、多様な企業誘致の推進を図ることが重要課題となっている。

また、皮革産業をはじめとして、小規模事業者においては、まだまだ手作業に頼り機械化等が進んでいない事業者が非常に多い。今後ますます人手不足等が懸念されるうえで、現在の生産量等を維持していくには、自動機や省力機の導入、A I（人工知能）、I o T等を活用したD Xの推進等生産体制の抜本的な改革に挑戦していかなければならない。

ヒトだけでなく、モノ、カネ等リソースが脆弱な小規模事業者等に寄り添い支援することは商工会議所の使命であり、各種補助金や助成金、マル経融資等を上手に活用しつつ、D X等の推進を図っていく必要がある。

### (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

小規模事業者は、自らの創意工夫で地域の特性や資源を最大限に生かすことで、事業の持続的発展をめざすことができる。そのことがたつの市経済の活性化につながることから、地域に新たな活力をもたらす創業や、第三者承継を含め事業承継による企業の事業継続等を促進していく必要がある。

また、まだまだ予断を許さない新型コロナウイルス感染症をはじめ、人口減少・少子高齢化による生産労働人口のますますの減少、経済活動のグローバル化、I T化・デジタル化の急速な進展、脱炭素社会への対応等小規模事業者等を取り巻く環境が著しく変化する中、それらに柔軟かつ迅速に対応していくには、当所並びに関係団体等が連携しワンストップで総合的に支援を実施し、小規模事業者等が持続的に発展できるよう導いていく必要がある。

地域の総合経済団体として、たつの市が将来においても、安定した生活基盤の維持を図ることができる町であり続けられるよう小規模事業者の支援に努める。

#### ② たつの市総合計画との連動性・整合性

令和 4 年 4 月に第 2 次たつの市総合計画（後期基本計画 2022 年～2026 年）が施行され、主に以下のような内容が掲げられている。

- ・皮革産業をはじめとして、本市の地場産業である淡口醤油、手延素麺揖保乃糸等「たつのブランド」の推進強化
- ・資金・設備・情報等に関わる支援を通じ小規模事業者をはじめ中小企業の経営基盤強化
- ・ポストコロナ社会へ適応が求められる中、キャッシュレス決済やE Cサイトの導入等新たなビジネスモデルへの転換に取り組む事業者の支援強化
- ・空き店舗等の有効活用、商業団体等との連携強化による商業の活性化

当所が本経営発達支援計画において目指す目標・事業内容等はたつの市総合計画と連動・整合しており、たつの市及び関係機関との連携を強化して、小規模事業者等におけるD Xを活用した生産性向上に向けた取組みを支援していく。

#### ③ 龍野商工会議所としての役割

感染症法上の位置づけが 5 類となるもまだまだ予断を許さない新型コロナウイルス感染症や原材料・各種エネルギー価格が高止まりしている等、小規模事業者等を取り巻く環境はより一層厳しさを増し、抱える課題も複雑化・多様化している。

こうした厳しい状況下において、小規模事業者が持続的に発展していくためには、地域に密着した総合経済団体であり事業者にとって一番身近な支援機関である商工会議所が、兵庫県やたつの市などの行政をはじめ、他の支援機関、専門家等と密に連携し、伴走型支援体制を構築し適切な支援を実施していくことが強く求められている。

日本政策金融公庫姫路支店や兵庫県よろず支援拠点等多様な支援機関との連携を強化し、多くの小規模事業者が抱えている、販路開拓や商品開発、資金繰り、新分野展開、DXの推進等事業計画の策定が必要な課題に対して、「対話と傾聴」を軸とした伴走型支援を行い課題解決に導いていく。

また、展示即売会の開催やSNSの活用促進等販路開拓支援を行うとともに、需要動向等の調査にも努め「たつのブランド」の魅力強化・発信強化にも注力していく。歴史と価値のある地場産業を次世代へ繋いでいくことで、地域経済の基盤強化を図っていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、龍野商工会議所としては以下を経営発達支援事業の目標に掲げ各事業を展開する。

#### ① 厳しい経営環境に対応できる小規模事業者数の増加

「対話と傾聴」を重視した伴走支援によって経営計画の策定を支援するとともに、自ら掲げた目標を達成できるよう「自立的な経営意識の向上」を啓発し、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 DXによる生産性向上を実現する小規模事業者数の増加

生産性向上等につながるDXを支援するため、各種デジタルツールや最新動向等に関する情報提供から、経営計画に基づいたITツール等の実装支援、フォローアップまでを一貫して支援することで、限りある経営資源を十分に発揮できる小規模事業者等を増加させる。

#### ③ たつのブランドの販路開拓支援による小規模事業者の増収支援

皮革製品をはじめとして、手延素麺「揖保乃糸」、淡口醤油等、たつのブランドの魅力について地域内外を問わず広く発信できるよう、展示会等を開催するほか、SNSを活用した発信力強化、ECサイトを活用した新規顧客開拓等を図り、小規模事業者等の売上拡大を支援する。

## 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、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和6年4月1日～令和11年3月31日）

#### (2) 目標の達成に向けた方針

##### ① 厳しい経営環境に対応できる小規模事業者数の増加

激変する経営環境の変化に対応していくため、小規模事業者自らが「事業の見直し」を行い、売上・利益を確保できる体制を構築できるよう「対話と傾聴」を通じた伴走支援を実施する。

また、国・県・市の各種補助金や助成金、マル経融資をはじめとした融資の活用等をきっかけに、将来の経営を見据えた事業計画の重要性を改めて認識していただき、地域経済動向や需要動向等を踏まえたうえで、ローカルベンチマーク等も積極的に活用しつつ自社の強みを活かした事業計画の策定及び着実な実行支援を行う。

さらに、展示即売会等の開催に加え、ECサイト等の活用を促進し、広く新規顧客開拓を支援することで、小規模事業者の「自立的な経営意識の向上」を啓発し、持続的な発展を支援する。

##### ② DXによる生産性向上を実現する小規模事業者数の増加

生産年齢が減少する中、小規模事業者の労働力不足は、本市のような地方都市においてはより一層顕著に推移することが想定される。限られた労働力で成長していくためにはデジタル技術等の活用による生産性の向上・業務の効率化が不可欠である。

上述の目標①「厳しい経営環境に対応できる小規模事業者数の増加」にも通じることだが、人口等が減少する中、域外への販路開拓等においてもデジタル技術の活用は必須であるにも関わらず、地域の小規模事業者はまだデジタル活用は十分ではない。SNSやECサイトの活用をはじめ、各種ツール等の啓発セミナーから経営指導員等による導入・活用フォローまで、「対話と傾聴」による伴走支援を通じ、ITリテラシーの底上げを図るとともに、生産性の向上を支援する。

##### ③ たつのブランドの販路開拓支援による小規模事業者の増収支援

皮革製品等「たつのブランド」に対する需要動向調査を行い、その結果を基に、ニーズのある新商品等開発を支援する。また、既存製品等においても、需要動向調査の結果を商品の見直しに活用し、小規模事業者が消費者ニーズを的確にとらえた商品展開を実現できるよう支援していく。

また市内外の方に直接アピールできる機会として、当所として展示即売会という場を運営するだけでなく、出展企業に対して出展準備から出展後のフォロー方策まで新規顧客開拓につながる伴走型支援を行っていく。

## 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】

地域内小規模事業者等の景気動向等を把握するため、四半期に一度（年間4回）龍野商工会議所役員・議員企業、部会役員企業、青年部・女性会メンバー企業等（計100社程度）を対象に景気動向調査を実施。売上（出荷）高、景況感について対3カ月前比、対前年比、3カ月後予測の各3項目を固定項目として、過去の水準等との比較分析等を行い、業種別の景気動向把握に努

めている。

集計結果は龍野商工会議所ホームページ上で公開し、管内事業者等へ広く情報提供を行っている。

### 【課題】

これまで業種別の景気動向調査は実施しているものの、ビッグデータ等を活用した専門的な地域の経済動向分析ができていなかったため、RESASを活用し、年に1度地域経済動向分析を行い、龍野商工会議所ホームページ上で分析結果を公表する。

またRESASによる分析は、小規模事業者等が事業計画策定時の市場分析等においても有効に機能するため、積極的な活用を推進していく。

### (2) 目標

内容	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	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	4回	4回	4回	4回	4回	4回

### (3) 事業内容

#### ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）**新規事業**

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・「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」⇒人の動き等を分析

・「産業構造マップ」⇒産業の現状等を分析

➡上記の分析結果を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

#### ②景気動向分析

管内の景気動向について詳細な実態を把握するため、四半期に一度「龍野地域景気動向調査」を実施する。調査結果を分析し龍野商工会議所ホームページ等で年4回公表する。

【調査手法】調査票をメールやFAXにて送付し、メール等を用いて回収

【調査対象】管内小規模事業者を中心に当所会員（100社程度）

【調査項目】売上（出荷）高（①対3カ月前比、②対前年比、③3カ月後予測）

景況感（④対3カ月前比、⑤対前年比、⑥3カ月後予測）

その他、原料高・エネルギー高の影響等、時世を考慮した項目

### (4) 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龍野商工会議所ホームページ等に掲載し広く管内事業者や関係官公庁等に周知する。

その他、巡回時等の支援における基礎資料として活用することに加え、小規模事業者等が事業計画を策定する際の資料・データとしても活用する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

個社支援に係る需要動向調査については、担当した経営指導員等の個人スキル・情報等を基に適宜対応しているのが現状で、機関としての実施には至っていない。

###### 【課題】

経営環境の変化が著しい昨今においては、消費者等のニーズを適切に拾い上げ、そのニーズを反映した製品や商品、サービス等を展開していくことが求められる。しかし、小規模事業者等においては毎日の生産、販売を行っていただくだけで精一杯で、個社で需要動向等の分析を行っていくことは難しいのが現状である。そこで売れる商品作りやサービス開発を支援していくためにも、当所として需要動向を適切に把握したうえで、その結果を反映した的確な支援が求められる。

とりわけ、本市の地場産業の一つで大多数の事業者が小規模事業者で占められている皮革産業者、及び、飲食業等をはじめとした商業・サービス業者に対する需要動向調査を行うことは、非常に効果的で、早い段階で成果に繋がるものと考えられる。

##### (2) 目標

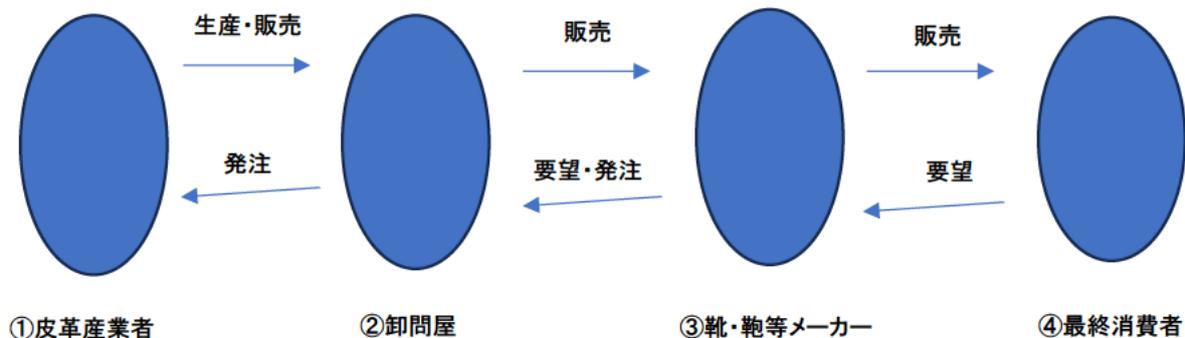
内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①皮革展示即売会 来場者ヒアリング	—	実施1回/ 年(100名)	実施1回/ 年(100名)	実施1回/ 年(100名)	実施1回/ 年(100名)	実施1回/年 (100名)
②商業振興事業参 加者ヒアリング	—	実施1回/ 年(30名)	実施1回/ 年(30名)	実施1回/ 年(30名)	実施1回/ 年(30名)	実施1回/年 (30名)

##### (3) 事業内容

###### ①「皮革展示即売会」実施時における需要動向調査の実施 **新規事業**

本市の地場産業の一つに「皮革」があるが、大多数が小規模事業者であり、一次加工（鞣し）に特化した業界となっている。グローバル経済の伸長によるアジア諸国の追い上げもあって、厳しい状況に追い込まれた事業者は多い。

###### 現状のサプライチェーン



従来、上記「現状のサプライチェーン」記載の通り、販売先はほぼ100%皮革の卸問屋であ

り、卸問屋から指示されるままに革素材を製造するだけであった。販売量があった時代はそれでよかったが、アジア諸国等の伸長が著しい昨今においては、ただ指示されるままの製品を製造するだけでは商品の付加価値は低く、価格でしか勝負できない状態に追い込まれていくこととなる。

この状況を打破して ぐためには、最終消費者等のニーズを的確にキャッチしたうえでニーズを反映した商品を製造し、逆に卸問屋等へ提案できる力を強化していくことが事業者・商品の付加価値を高めていくことに繋がる。さらに、提案力・商品力を強化できれば卸問屋だけでなく、靴や鞆のメーカーにも直接アプローチする道も見えてくるため、新規顧客開拓にも繋がっていく。

当所では消費者ニーズをキャッチすること等を目的に、一般市民等に直接皮革製品に触れていただき販売する機会として、例年「展示即売会」を開催し、現在では20を超える事業者が参加し、来場者数は2000名を超える即売会となっている。

本市の皮革製品を求める顧客の生の声を拾い上げ、収集・分析し各事業所にフィードバックすることで、製品製造における参考データとして活用いただく。

【調査対象者】来場者（一般消費者）約2000名

【調査方法】展示即売会場内で来場者にヒアリング形式でアンケート調査を実施

【調査目標数】100名

【調査項目】①年齢、②性別、③デザイン（色、模様、形）、④材質、⑥価格

【活用方法】集計、分析の上、皮革展示即売会展出者はもちろんのこと、当地域で日々取り組まれている皮革産業者に提供し、商品開発等を行う上で活用していただく。

## ②商業振興事業実施時における需要動向調査の実施 **新規事業**

地域の商業・サービス業者の新規顧客開拓を支援するため、お店の人が専門的な知識や情報、コツを楽しく教えてくれる「龍野お店のゼミナール」や市民が楽しく地元のお店を巡っていただけるようスタンプラリーイベント付きの「お店巡りパスポート」等の商業振興事業を積極的に展開している。

事業等に参加される一般市民を対象に、ヒアリング形式で利用しやすいお店の条件等についてアンケート調査を行うとともに、収集・分析し各事業所にフィードバックすることで、店舗運営の参考データとして活用いただく。

【調査対象者】商業振興事業参加者（一般市民）約500名

【調査方法】各事業参加者にヒアリング形式でアンケート調査を実施

【調査目標数】30名

【調査項目】①年齢、②性別、③お店を選ぶ際に重視すること（1. 価格、2. 質、3. キャッシュレス対応、4. その他）

【活用方法】集計、分析の上、商業振興事業参加事業所等に情報提供し、店舗運営における参考としていただく。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### （1）現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金、新事業展開応援事業補助金等の申請事業者に対し経営分析を実施するとともに、マル経融資等活用事業者に対して簡易な経営分析を実施している。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となっている。

### 【課題】

上記現状の通り、小規模事業者持続化補助金をはじめ、積極的に補助金申請等に挑戦されている事業者、またはマル経融資等金融支援を行っている事業者に対しては「対話と傾聴」を軸とした経営分析を実施できているが、そういった制度等を活用しておらず接点の少ない事業者に対しては支援が行き届いていないのが実態で、経営分析及び事業計画策定等に取り組む意欲ある小規模事業者等を拾い上げるため、経営分析セミナー等の実施が必要であると考えている。

### (2) 目標

内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①セミナー実施による経営分析事業者数	—	8者	8者	8者	8者	8者
②相談等を通じた経営分析事業者数	35者	35者	35者	35者	35者	35者
合計	35者	43者	43者	43者	43者	43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）**新規事業**

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、経営分析セミナーにおいては、参加者自らが経営分析を行えるワークショップ型のセミナーとすることで、自社の強み・弱みなどに自ら気づいてもらえるような仕組みとする。

【募集方法】チラシを作成し、当所会報に折り込むことで全会員に周知するとともに、ホームページによる周知、巡回・窓口相談時に案内を行う。

【参加者数】8事業所

#### ②経営分析の内容

【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≫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、弱みのほか、事業者を取り巻く外部環境の脅威や機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
<ul style="list-style-type: none"><li>・商品、製品、サービス</li><li>・仕入先、取引先</li><li>・人材、組織</li><li>・技術、ノウハウ等の知的財産</li><li>・デジタル化、IT活用の状況</li><li>・事業計画の策定、運用状況</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・商圏内の人口、人流</li><li>・競合</li><li>・業界動向</li><li>・法律、規制</li></ul>

【分析手法】事業者の状況や局面に合わせて、例えば、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「経営計画つくるくん」とった経営分析ツールを経営指導員等が積極的に活用し、分析を行う。

非財務分析ではSWOT分析、3C分析を始めとして個社に適したフレームワークを活用し分析を行う。

また、複雑化した案件等を支援する際には、中小企業診断士やITコーディネータ等の専門家を派遣する等積極的に外部専門家とも連携し経営分析等の支援を行う。

#### (4) 分析結果の活用

分析結果を当該事業者にフィードバックすることで、自社の経営状況を適切に認識していただき、今後進むべき方向性を決定する際の検討材料とする。

また、分析結果をデータベース化し経営指導員等で共有し意見交換を行うことで、職員の資質向上の一助としても活用する。

### 6. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

事業計画策定支援は主に各種補助金申請等を希望する小規模事業者等を対象に、担当経営指導員等が対話と傾聴を軸に、個社に寄り添った支援を行い事業計画の策定を行っている。

また、DX推進は当所の中期ビジョンとして明確に打ち出しており、インスタグラムやLINE、グーグルビジネスプロフィール等の発信力を高めるSNS活用セミナーをはじめ、クラウド会計やPOSの有用性等を紹介するセミナー、さらにはIoTやAI等の活用を推進する講演会・実践者による事例紹介等多岐に渡り積極的に展開している。引き続きニーズ等を収集し、時流に沿った啓発セミナー等を展開していく必要がある。

##### 【課題】

事業計画策定に係る個別相談会は実施しているが、広く経営分析から事業計画策定までを実践的に学べるワークショップ型のセミナーは実施できておらず、意欲ある小規模事業者等を拾い上げるためにも事業計画策定セミナーは必要であると考えている。

またDX推進については、現状啓発段階で留まっているケースが多く、実際の売上アップやコスト削減等を図っていくためのデジタル化ツールや各種システム等の実装までを支援出来ているケースはまだ十分とはいえない。セミナー等の開催で終わるのではなく、専門家派遣等をセットした実装までの支援体制を構築し対応していく必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

経営分析セミナー等において自ら経営分析を行い、自事業の強み・弱みなどの気づきを得て、現状を正しく認識した事業者が当事者意識をもって課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組めるよう、対話と傾聴をもって最適な意思決定のサポートを行うことを基本的な支援に対する考え方とする。

さらに、一方的に経営指導員等が動くのではなく、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も重きを置く。

過去に事業計画の策定経験がない小規模事業者は非常に多く、セミナーを受講しただけで実際に策定まで実行できる方はごく僅かであり、セミナー受講後の経営指導員等のフォローアップ体制が重要で、個社毎に担当の経営指導員を割り当てることで、ワンストップで計画策定までを支援できる体制を構築する。また経営指導員等で対応が困難な複雑化した案件については、中小企業診断士等専門家による派遣等による支援を実施し対応する。

その他、当所のビジョンでもあるデジタル化の推進を図っていくため、事業計画策定前にDX

セミナーの実施や中小企業等の支援スキーム「みらデジ」の活用、専門家派遣等を実施し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①事業計画策定セミナー開催数	－	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定個別相談会開催数	－	1回	1回	1回	1回	1回
③DXセミナー開催数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定事業者数	10者	15者	15者	15者	15者	15者

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定セミナーの開催 **新規事業**

事業計画を策定することの意義や必要性、策定に当たってのイメージ等について説明するとともに、簡易な事業計画の策定までを行う。

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【支援手法】 法定経営指導員を中心に個社毎に経営指導員を割り当て担当制とすることで、ワンストップで支援できる体制を構築する。月に一回程度は接触し進捗確認を行い事業計画策定へと導くとともに各種補助金等への挑戦を促進する。  
また案件によっては中小企業診断士等外部専門家を派遣する等支援体制を強化し、計画策定に導く。

【募集方法】 当所ホームページへの掲載、巡回・窓口相談時に案内、当所会報による周知

【講師】 中小企業診断士等

【開催回数】 年1回（参加者8者）

【カリキュラム】 ①事業計画策定の意義、②事業計画の策定方法 他

#### ②事業計画策定個別相談会の開催 **新規事業**

事業承継やBCP、各種補助金申請等に対応した事業計画策定に係る個別相談会を開催し、小規模事業者等の事業計画策定を支援する。

【支援対象】 経営分析を行った事業者

【募集方法】 セミナー受講者へ案内、当所ホームページへの掲載、巡回・窓口相談時に案内、当所会報による周知

【講師】 中小企業診断士等

【開催回数】 年1回

#### ③DXセミナーの開催

インスタグラムやGoogleビジネスプロフィール等SNSの活用やECサイトの活用のほか、クラウド会計やPOSレジ導入、DXへの取組み方、推進事例等を習得しDX化への意識づけを強化するセミナーを開催する。

【支援対象】 経営分析を行った事業者、DXを推進したい事業者

【支援手法】 セミナー受講によってDXの必要性を認識いただいた事業者等を対象に、法定経

営指導員を中心に個社毎に経営指導員を割り当て担当制とすることで、ワンストップで支援できる体制を構築する。単にデジタル化といえども、個社毎で状況は全く異なっており最適なデジタル実装を支援するため、みらデジの活用やITコーディネータ等専門家による派遣指導を行い、個社の分析を行ったうえでデジタル化推進計画の策定及びデジタル実装を支援していく。

【募集方法】 当所ホームページへの掲載、巡回・窓口相談時に案内、当所会報による周知

【講師】 ITコーディネータ等

【開催回数】 年2回 延べ20名

## 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】

補助金申請者等含め事業者計画策定支援を行った事業者のフォローアップは現状でも行っているが、「何カ月に一度は接触する」といったような決め事は無く、担当経営指導員等の感覚に依存しているのが実情である。そのためうまくPDCAを回せているとはいえ、うまくいっている事業者はそれでよいが、修正を図っていかなければならない事業者への支援に課題を抱えている。

#### 【課題】

計画通りに売上や営業利益率等が向上している場合は問題ないが、計画通りに進展していないケースにおいては、早い段階で計画の練り直しが求められる。そのためには定期的な接触が不可欠で接触頻度等の明確化、及び計画通りに進んでいない際の状況について経営指導員等で共有するとともに、次の展開への提案、また専門家による指導等、多様な対応策を実施していく必要がある。

### (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、定期的なフォローアップを実施する。事業計画にて設定した数値目標と実際の数値等を比較し、進捗等の状況について事業者等と共有する。フォローアップにおいては、事業者が主体的に考え行動できるよう、事業の成長を感じていただけるよう事業者の内発的動機づけを行い潜在力の発揮につなげる。

なお、基本的に3カ月に一度は進捗状況等の確認を行うため計画策定事業者と接触し、フォローアップを行うこととするが進捗次第で頻度は変更する等他の案件等の状況を踏まえ、柔軟に対応していく。

数値目標とあまりに乖離が大きい事業者については、外部の専門家と連携したフォローアップ体制を強化し、抜本的な軌道修正を図り目標達成へと導く。

### (3) 目標

内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
フォローアップ対象事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
頻度(延べ回数)	—	60回	60回	60回	60回	60回
前期比較売上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

営業利益率3%以上増加事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
-----------------	---	----	----	----	----	----

(4) 事業内容 **新規事業**

- ①事業計画を策定した事業者に対し、原則3カ月に一度はフォローアップのための接触を図り、進捗状況や抱える課題等について事業者と共有するとともに、当所経営指導員等で共有する。但し、進捗状況や事業者の申し出等により、臨機応変に対応する。
- ②小規模事業者等の自走化を促進するため、定期的なフォローについては原則単年度とするが、事業者等の要望を踏まえ次年度以降も柔軟に対応する。
- ③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できる場合には外部の専門家等第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因、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対応する。

**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】**

新規顧客開拓等を図っていくため、SNSを活用した発信力等の強化に資するセミナーやECサイトの活用セミナー等を展開するとともに、啓発に努めるだけでなく、SNS活用の専門家等による個社支援にも力を入れている。

また、コロナ禍でとりわけ疲弊した業種として飲食店等を含むサービス業が挙げられる。外食等を行う頻度が減少する中、外食等に出かけるきっかけとして、お店巡りパスポートやお店のゼミナール等商業振興事業を積極的に実施してきた。

その他、皮革の展示即売会は事業者・消費者双方からのニーズの高い事業として確立されており、引き続きの開催が求められる。

**【課題】**

域内人口等が減少している状況において、時間・場所を問わないECを活用した販路開拓等の取組みは地方においてとりわけ重要で、今後も強化していく必要があるテーマと認識しているが、現状数値目標等を設定して取組めておらず、フォローアップ体制も脆弱であったことは課題であると捉えている。数値目標を事業者と共有したうえで、適切にフォローし進捗管理を行い売上増等に繋げる。想定通りに進捗していない場合は外部の専門家も活用し、方向転換を図っていく。

また地方の消費活動においては、域外の大型ショッピングモール等に流れていく傾向が強く、個人商店等の客数はどんどん減少が進んでいる。大型ショッピングモール等にはない機動力や対応力等、個人商店ならではの強みも多くあり、個人商店等に立ち寄るキッカケを提供できるよう、引き続き商業振興事業を展開していく必要がある。その他、本市は日本有数の皮革の産地でありながらも、一次加工（なめし）に特化していることもあり近隣市町の方のもとより、市内の方であっても知らない方も一定数あるため、本市の高品質な皮革に触れていただく機会を創出し続ける必要がある。

(2) 支援に対する考え方

大型モール等にはない機動力や柔軟性といった強みがいくらあろうとも、専門店等に触れる機会が無くては魅力を伝えることは難しい。まずは「個人商店等に足を運んでいただき、店主等とコミュニケーションをとってもらうこと」を目的に、スタンプラリーイベントや龍野お店のゼミ

ナールといった商業振興事業を実施する。個人商店・専門店等と一般市民の接点を作るだけに留まらず、次回来店につなげていけるような仕掛けや接客対応策等について習得できるセミナーを開催する等、きめ細やかな伴走支援を行う。

引き続き、ニーズの高いSNS活用の推進につながる事業や、ECの活用強化につながる事業を展開し啓発に努めるとともに、ITの専門家等を活用し啓発後の個社支援に力を入れ、その事業者に最適なデジタル実装を実現し、業務効率化等を支援する。

さらに、たつの市の皮革をより身近に感じていただくため、一般市民・事業者双方からニーズの高い皮革の展示即売会は引き続き実施していく。

### (3) 目標

内容	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
①展示即売会参加事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
売上額/者	5万円	8万円	8万円	8万円	8万円	8万円
②商業振興事業参加事業者数	20者	20者	20者	20者	20者	20者
増収者割合/者	—	30%	30%	30%	30%	30%
③SNS活用事業者	10者	10者	10者	10者	10者	10者
増収者割合/者	—	30%	30%	30%	30%	30%
④ECサイト利用事業者	5者	5者	5者	5者	5者	5者
増収者割合/者	—	30%	30%	30%	30%	30%

### (4) 事業内容

#### ①当所主催による「皮革展示即売会」の開催

日本最大の皮革産地であるたつの市において、天然皮革素材や製品に見て、触れて、感じられる展示即売会をたつの市と連携して当所が主催することで、皮革業者の売上向上を支援するとともに、消費者の生の声を拾い上げられる貴重な機会でもあり、ニーズを踏まえた商品開発等のヒントを得られる機会でもある。

市内外より約2,000名の来場者がある即売会で、出展者・来場者双方からニーズの高い事業となっている。

#### ②商業振興事業の実施

お店の人が専門的な知識や情報、コツを楽しく教えてくれる「龍野お店のゼミナール」や市民が楽しく地元のお店を巡っていただけるようスタンプラリーイベント付きの「お店巡りパスポート」等の事業を展開し、新規顧客開拓を支援する。

#### ③SNS活用の推進

新規顧客へのアプローチのみならず、既存顧客の来店頻度等向上を図るためには常にタイムリーな情報を届けることが重要で、Instagramをはじめ、LINE、X(旧ツイッター)等場面に応じたSNSを使い分ける必要があるが、闇雲に情報発信するだけでは、労力のわりに効果が薄いケースが多い。そこで実践者等による効果的な発信方法やタイミング等を習得す

るSNS活用セミナーを実施し、効果的な発信スキルを習得していただく。

#### ④ECサイト利用の推進

場所や時間を選ばないECサイトを活用した販路開拓策は地方の弱み克服につながる方策の一つであり、重要性が高く、より一層積極的に取り組んでいかなければならない。

そこで、ECサイトの始め方から、効果的な運用策等を習得するセミナー等を開催し、EC活用事業者の増加を支援する。

## 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み

### 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】

経営発達支援計画期間が満了となった令和2年度を最後に、経営発達支援評価会議は開催していない。令和2年11月に令和3年4月1日より開始される経営発達支援計画の申請受付がなされたが、コロナの動向等が全くの未知数で、中長期の計画を立案することは不可能であると判断し、計画を策定していないため、令和2年度の評価会議を最後に現在は実施をしていない。

##### 【課題】

経営発達支援計画の目標を達成できるように、毎年1回事業評価委員会を開催し、その進捗状況、実施状況の評価・検証をしていく必要があるとともに、その結果を経営指導員等にフィードバックしていくことが求められる。

#### (2) 事業内容

たつの市商工振興課長、法定経営指導員、外部有識者として日本政策金融公庫姫路支店融資課長、西播磨県民局県民交流室担当課長等で構成する事業評価委員会を設置し、年に一度事業評価委員会を開催して経営発達支援計画の進捗状況について評価を行う。

外部有識者の評価を加味し次年度以降の改善点を取りまとめるとともに、改善点を踏まえ次年度の計画をブラッシュアップし、事業実施に取り組む。

また本経営発達支援計画の事業実施状況、事業報告、及び評価については、当所のホームページ上で公開し、地域の小規模事業者等が常に閲覧できる状態とする。

### 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】

兵庫県商工会議所連合会が主催する「経営指導員等研修会」や日本商工会議所が主催する「商工会議所経営指導員全国研修会」、近畿経済産業局が主催する「支援施策の説明会」等、積極的に外部研修等に参加し支援力の向上に努めているほか、情報セキュリティ研修や支援力向上研修等ITコーディネータや中小企業診断士といった外部講師を招へいし、当所単独でも必要と考えられる研修会等を開催し、知識習得向上等に努めている。

##### 【課題】

当所の経営指導員等は歴の浅い者が多く、より実践的な研修等に参加または内部で実施し、支援の現場で活躍できる人材を育成していく必要がある。また、とりわけDXに関する知識はまだ十分とは言えない。

## (2) 事業内容

### ①外部講習等の活用及び所内研修会の実施

#### 【経営支援能力向上講習会】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、引き続き兵庫県商工会議所連合会が主催する「経営指導員等研修」や日本商工会議所が主催する「経営力向上研修」、さらに近畿経済産業局が主催する「支援制度説明会」や「各種研修会」等へ積極的に参加するほか、必要と判断した際には当所単独でも研修会を開催する等、ITや経営、事業計画策定、DX、コミュニケーション力等、多様なテーマについての支援能力の向上を図る。

#### 【DX推進に向けた講習会】

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応に当たっては、経営指導員及び一般職員のIT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、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加または開催する。

#### 《DX推進に向けた取組み》

##### ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組み

RPA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ITツール、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策、AI活用、IoT活用等

##### イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組み

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

##### ウ) その他の取組み

オンライン経営指導の方法

### ②OJT制度の継続

支援経験豊富な経営指導員等が窓口相談等に対応する際、経営支援員や一般職員等が同席することでOJTの実施に努め、組織全体の支援力向上を図る。

また、専門家派遣制度を積極的に活用し、経営指導員等が帯同することで、ヒアリングの手法や課題解決までの流れ等、研修会では勉強できない現場での対応力を鍛えるとともに、その現場での対応力等を内部で共有することで、支援力の底上げを図っていく。

### ③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員等による定期的なミーティングを開催し、支援制度等の改正情報や現在抱える課題等を共有・意見交換を行うことで、経営指導員等の支援能力向上を図る。

### ④データベース化の推進

TOAS（基幹システム）の経営カルテに支援内容等を随時入力し支援中の小規模事業者等の状況を職員全員が相互共有できるようにすることで、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。

## 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】

近隣の5商工会議所（姫路商工会議所、相生商工会議所、赤穂商工会議所、豊岡商工会議所及び龍野商工会議所）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DX」を推進していくためには、より深くDX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まだ少なく、対応していく必要がある。

**(2) 事業内容**

**① 播但地区商工会議所各階層別情報交換会の開催（年1回）** **既存事業を強化して展開**

小規模事業者のDX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DX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DX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DX推進を加速させる。

(別表2)

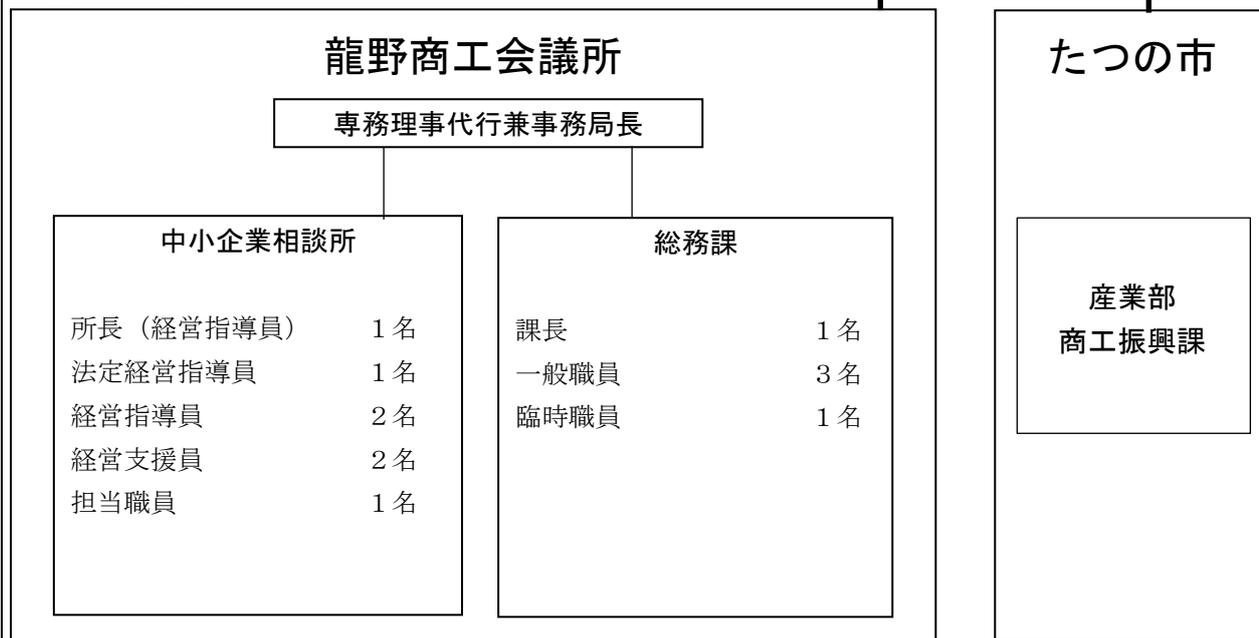
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年11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)

事務局組織図



(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：飯塚 大

連絡先：龍野商工会議所中小企業相談所 電話：0791-63-4141

メール：iizuka@tatsuno.or.jp

②当該経営指導員による情報の提供及び助言 (手段、頻度 等)

経営発達支援事業の実施に係る指導および助言、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) 商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

龍野商工会議所 中小企業相談所

〒679-4167 兵庫県たつの市龍野町富永 702-1 TEL0791-63-4141 メール：tcci@tatsuno.or.jp

②関係市町村

たつの市 産業部商工振興課

〒679-4192 兵庫県たつの市龍野町富永 1005-1 Tel0791-64-3158

メール：shokoshinko@city.tatsuno.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)

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
必要な資金の額	52,000	52,000	52,000	52,000	52,000
中小企業相談 所会計	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
一般会計（伴 走型小規模事 業者支援推進 事業費）	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

(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

商工会議所一般会計（会費・事業収入より）、国・県・市補助金

(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。

