

経営発達支援計画の概要

実施者名	加古川商工会議所（法人番号：5140005009365） 加古川市（地方公共団体コード：282103）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目 標	① 市域商工業者減少に歯止めをかける事業承継支援と事業継続 ② 市域商工業者減少に歯止めをかける創業者の発掘と創業支援 ③ 市域人口減少に歯止めをかける中小企業・小規模事業者の雇用・人材確保支援
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 中心市街地通行量調査</li> <li>(2) 小規模事業者への地域動向調査</li> <li>(3) 経済分析システム RESAS、政府刊行物や兵庫県「景気動向指数」等の活用</li> <li>(4) BIZ ミルによる企業支援の動向分析</li> </ol> </li> <li>2. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 靴下需要アンケート調査の実施</li> <li>(2) 飲食店に望むことアンケート調査の実施</li> </ol> </li> <li>3. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 経営分析・事業計画策定セミナーの実施</li> <li>(2) 税務・金融相談時の経営分析への誘導とデータ管理</li> </ol> </li> <li>4. 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 経営分析・事業計画策定セミナーの実施</li> <li>(2) 経営分析実施事業所への事業計画策定への誘導・支援</li> <li>(3) 創業者への事業計画策定指導</li> </ol> </li> <li>5. 事業計画策定後の支援に関すること</li> <li>6. 経営指導員の資質向上、他の支援機関との連携 等</li> <li>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</li> </ol> <p>地域経済の活性化に資する取組み</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 市域商業活性化に向けて総合的商工祭「加古川楽市」開催 等</li> </ol> <p>その他、地域経済の活性化に向けた各種事業実施</p>
連絡先	<p>加古川商工会議所 中小企業相談室</p> <p>〒675-0064 兵庫県加古川市加古川町溝之口 800</p> <p>TEL：079-424-3355 FAX：079-424-7157</p> <p>E-mail：<a href="mailto:fujiwara@kakogawa-cci.or.jp">fujiwara@kakogawa-cci.or.jp</a></p> <p>加古川市産業経済部 産業振興課</p> <p>〒675-8501 兵庫県加古川市加古川町北在家 2000 番地</p> <p>TEL：079-427-9756 FAX：079-424-1373</p> <p>E-mail：<a href="mailto:sangyo@city.kakogawa.lg.jp">sangyo@city.kakogawa.lg.jp</a></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

【市域概要】

加古川市は兵庫県の南部に位置する面積 138.48 平方キロメートル、高度成長期以降の急激な人口増加を背景に住宅市街地が拡大した人口約 26 万人の市である。  
※1968 年：(株)神戸製鋼所加古川製鉄所操業開始



「加古川市総合計画(2016-2020)」より

市の基本的構成としては、その大部分が工業専用地域に指定され、製造業を中心とする工場が集積し播磨臨海工業地帯の一翼を担う臨海部。住居系の土地利用とともに商業・サービス業などが集積し、本市のみならず近隣も含めた東播磨地域の拠点として多様な都市活動が展開される南部・中央部。大部分が市街地調整区域であり貴重な森林資源や田園環境の広がる北部。以上、大きく 3 つの地域によって構成される。

鉄道体系としては、JR 神戸線(市内所在駅：土山駅、東加古川駅、加古川駅、宝殿駅)、山陽電鉄(同：別府駅、浜の宮駅、尾上の松駅)が、先に述べた市域南部・中央部を東西に走り、JR 加古川駅周辺が“加古川都心”に、JR 東加古川駅周辺ならびに山陽電鉄別府駅周辺が、いずれも“副都心”と、それぞれ位置付けられ商業集積が進む都市拠点となっている。

一方、南北軸には JR 加古川線が加古川駅を起点に走っており、主に通勤・通学の足として一定の役割を果たしている。

道路体系についても主要幹線道路(加古川バイパス、国道 2 号、国道 250 号)は、いずれも先述の南部・中央部を東西に横断しており、沿道はロードサイド型の大型商業施設の立地も多い。

「加古川市総合計画(2016-2020)」より  
都市拠点と基幹交通体系

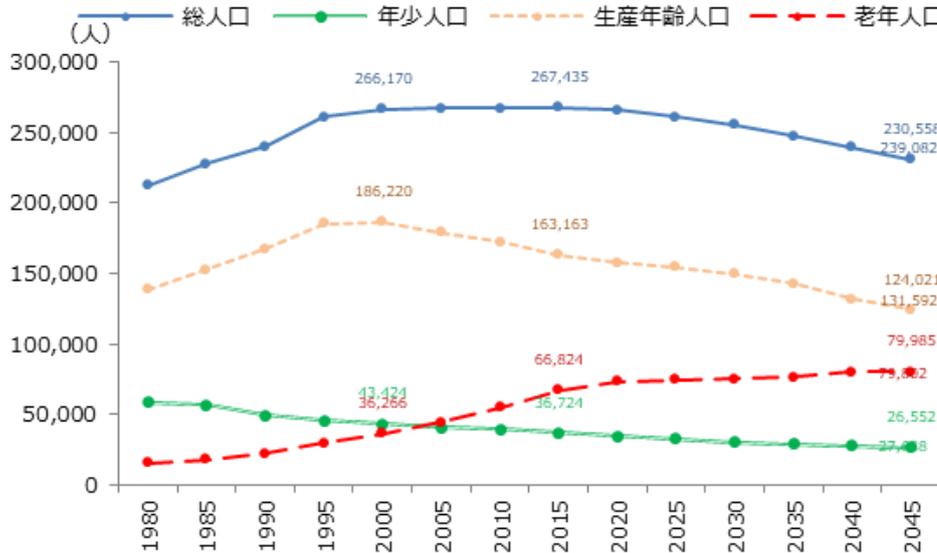


ただ、平成 17 年完成の JR 神戸線高架化や、平成 26 年の東播磨道の市域開通により、近年は市域南北を走る道路についても整備が進みつつある。

## 【人 口】

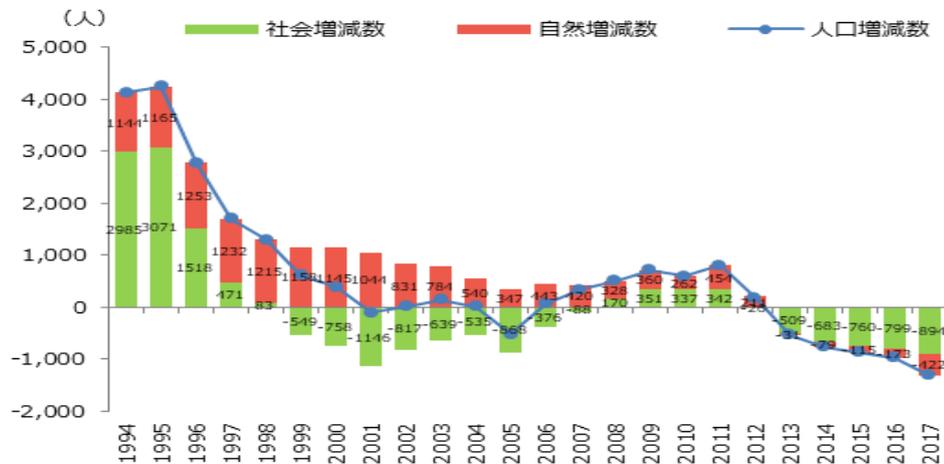
人口面では、下記の人口推移グラフが示すように総人口は増加傾向であったものが 2000 年頃からはほぼ横ばいで推移し、2015 年をピークに微減に転じている。構成的に見てみると、年少人口ならびに生産年齢人口は減少し、逆に老年人口は増加しており、今後の見通しでも全体及び構成別の傾向は、より顕著に表れてくると予想されている。

「RESAS」より「加古川市人口推移」



これは、下記の社会・自然増減グラフと併せて検証すると、高度成長期以降に急激に増加、すなわち流入してきた世代が老年になり、元々地縁等の薄いそれらの流入層の子供世代は、大学進学・就職等で地域外に流出している比率が高いのではないかと仮説が、当市の発展過程からも考えられる。

「RESAS」より「加古川市自然増減・社会増減の推移」



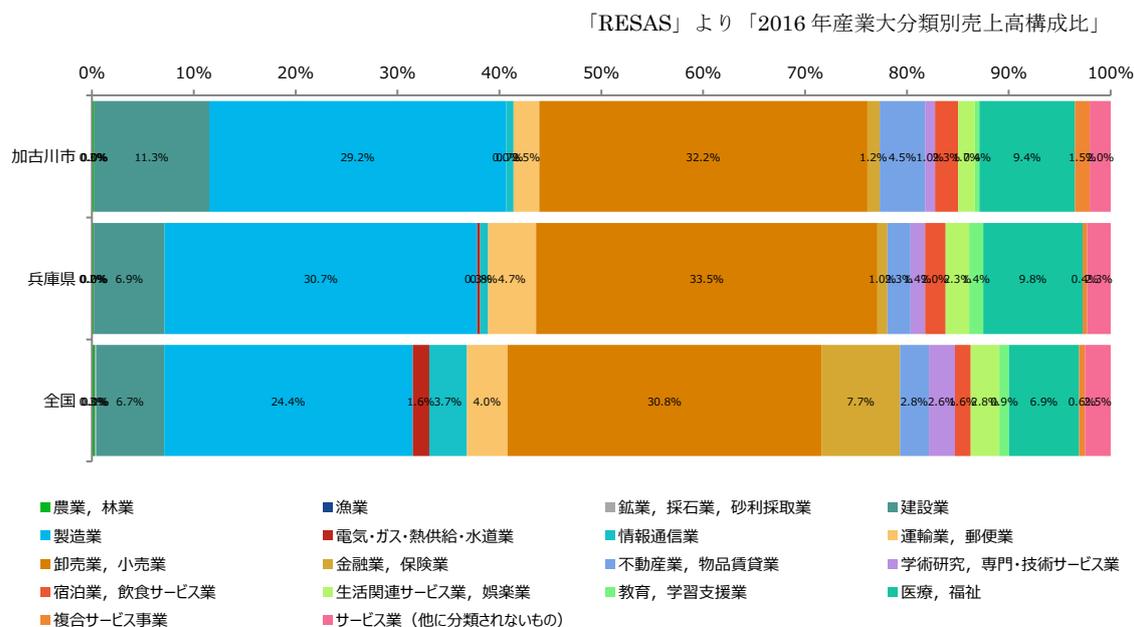
【産 業】

加古川市内の商工業者数 等 (経済センサスより)			
	2006年	2009年	2016年
商工業者数	8,540	8,467 対前回は 99.1%	7,461 対前回は 88.1%
上記うち小規模事業者数	6,481	6,398 対前回は 98.7%	5,575 対前回は 87.1%
※参考：当所会員数	2,952	2,782 対前回は 94.2%	2,690 対前回は 96.7%

市域の商工業者数については2006年から減少しており、ほぼ同じ傾向で小規模事業者数も減少している。2016年の前回調査時よりの大きな減少幅は、調査方法の変更による他の全体の数値が減少していることによる影響もあると考えるが、減少傾向にあるのは確かであろう。

加古川市の製造業・小売業 (2016年) (加古川市統計書より)			
	事業所数	従業者数	年間製品出荷額・販売額(万円)
製造業(従業員4名以上)	297	15,618	80,086,793
卸・小売業	1,557	13,706	118,800,137

産業構造的には、下にあげる産業大分類別の売上高構成比からも分かるように製造業が占める割合が全国と比べて比較的に高いことが分かる。

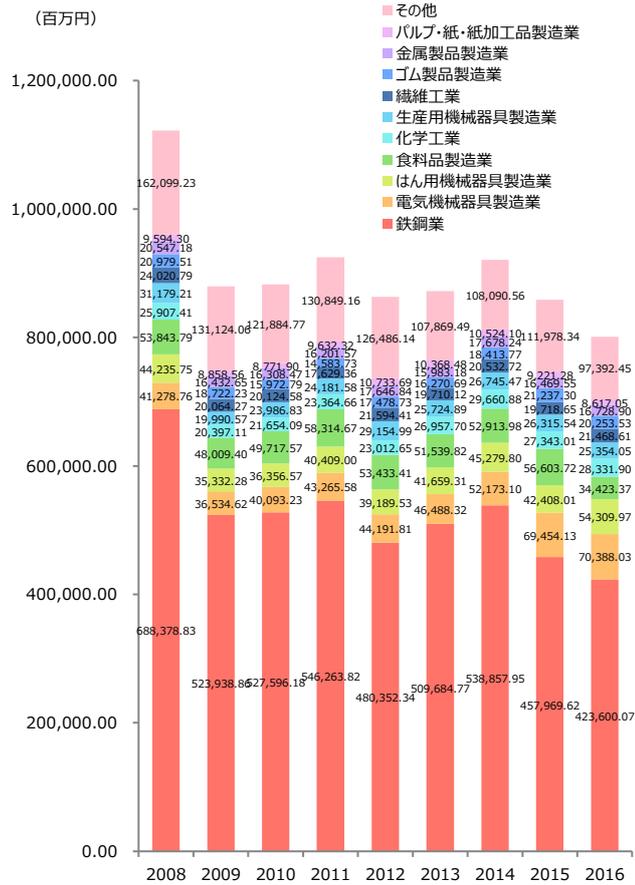


これは当市においては(株)神戸製鋼所の主要製鉄工場である加古川製鉄所が操業しており、臨海部を中心に中堅企業から小規模事業所に至るまで関連事業所が多いことも一因である。加えて大規模工場への機械据付や構内作業の一部が分類上「建設業」に分類されるため、建設業の構成比が高い一因とも考えられる。

（「建設業」「製造業」を合わせた構成比は、全国のそれより約10%高い。）

ただ、医療用機器、化学製品、輸送・物流機器、人工水晶等々の独自技術や得意分野を持つ世界的企業も立地しており、右記の産業別製造品等出荷額変化からも分かるように特定1社1業種への依存は薄まりつつある。

また地場産業としては、かつて靴下製造業が市北部に集積していたが、繊維製造が中国やアジアに移行するなかで近年は事業所数、製造出荷額(右記「繊維工業」参照)激減している。

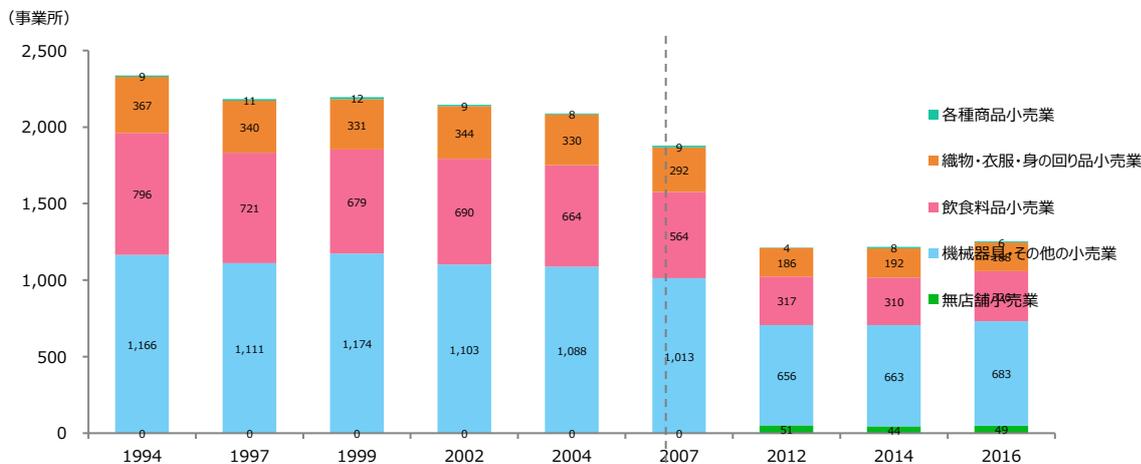


「RESAS」より「加古川市 2016 年産業別製造品等出荷額変化」

一方、商業等の現状は1994年からは事業所数は大きく減少しているが2012年以降は増加傾向にある。※2012年を境に調査が「商業統計調査」から「経済センサス」に変わっている。

市域の概況で述べた通り、都心および副都心すなわち鉄道の駅周辺が商業地として発展して現在に至っているが、モータリゼーションの進行に伴い、1980年代以降は大型量販店のみならず主要幹線道路を中心としたロードサイド型出店も多くみられる。

「RESAS」より「加古川市 2016 年産業大分類別小売事業所数の変化」



構成比については大きな変化が見受けられないが、1980年代以降の商業集積の郊外化の動きにより、ロードサイドに大型家電量販店が数多く(現在6店舗)出店してきたことが「機械器具・その他」の分類が大きなウェイトを占めている要因であると考えられる。

また「飲食料品小売」の減少はグラフ以前(1980年代)からみられる大型食品スーパー出店・進出による所謂“町の食料品店”や関西地区で多く発生した“小売り市場”が激減していったことによると考えられる。

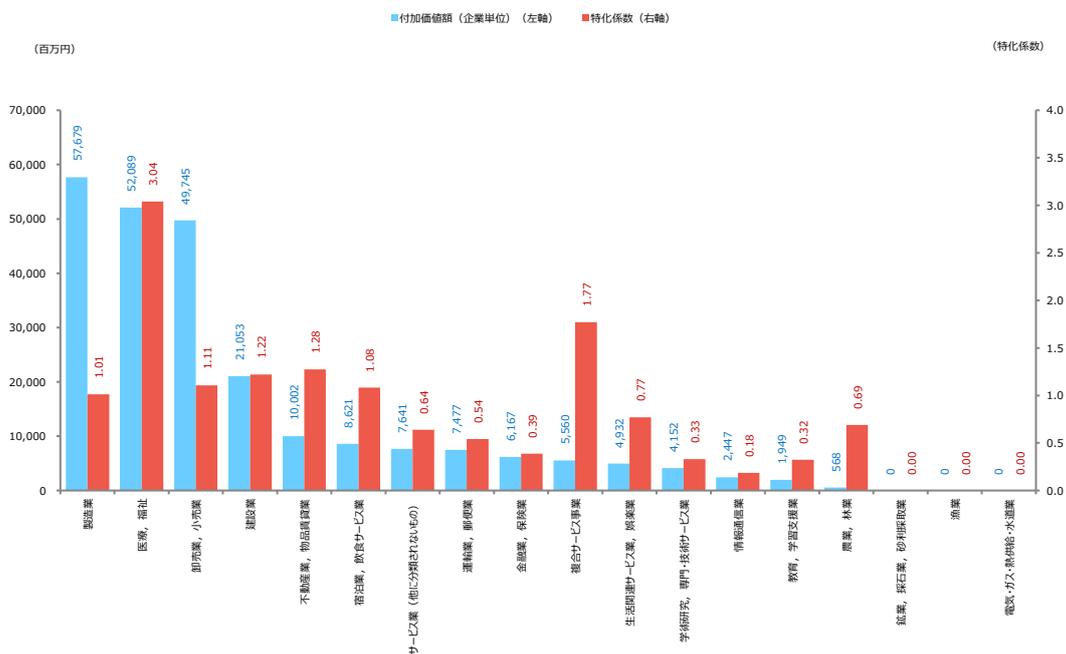
一方、未だ構成比率的には低いものの「無店舗」小売業も新たな分類として成立してきており、昨今の社会情勢から、当市においても今後は益々増加すると思われる。

観光については、神戸市と姫路市という二大観光都市に挟まれた地理的要素はあるものの著名な観光地はなく、現状は産業として成立するまでに至っていない。

当市域産業の付加価値額の面から産業ごとの“稼ぐ力”を見てみると、下記の通りであり、上述の通り「製造業」「建設業」が特化係数1以上と全国傾向より大きな構成比となっている。その他では「宿泊・飲食サービス業」が1を上回っている。実際には宿泊業は数える程度の事業所数であることから、実態としては飲食サービスの構成比が大きいと考えられる。このことは26万人という市域人口や製造業従業者を顧客とした飲食サービス業者が多いことの証明といえる。

※医療・福祉の分野において特化係数が3を上回っているが、市内には県立総合医療センター、中央市民病院という広域医療拠点となる大型総合病院が立地しており、その影響ではないかと考えられる。

「RESAS」より「加古川市 2016年産業大分類別付加価値額」



現状として当市域の商業・サービス業の構造は、豊富な人口と製造業を中心とした多数の従業員により商業・サービス消費が支えられているという傾向が伺える。

## ② 課題

現状として観光地でもなく特異な特徴を持つわけではない、ごく普通の地方中規模市である当市域として一番大きな問題は人口減少であると考えられる。人口減少は何れの地域においても大きな課題であるが、①臨海部に大規模製造業が進出し、それに伴い大量の人口流入 ②人口増加による中心市街地の拡大と商業の発展 ③商業発展に伴う人口増加 という発展過程を持つ当市においては、尚更課題として大きい。

また、当該の大規模製造企業においては製鉄部門を当市内工場に集約する等の動きから、撤退・規模縮小の懸念は少ないが、他社も含め製造業においては省力(人)化のイノベーションが大きい業界であるため、かつての様な大量の人口流入は考えられない状況でもある。

ただ、人口欄で示した「人口推移」グラフによると、2000年までに増加し続けた生産年齢人口があり、高齢化は進むが今後20年の人口は急激には減少しないと予測されている。

しかし、若年および生産年齢人口は減少予測であり「自然増減・社会増減の推移」グラフの傾向と併せてみると社会減少による減少、すなわち進学や就職時および転職時等による減が多いと考えられる。

一方で、地域中小企業・小規模事業者においては当所部会や加古川経営者協会の委員会等の場面では「人材が確保できない」との意見が多数を占め、日商 LOBO 調査の当所調査分においても「従業員」については業種を問わず“今期”“向こう3カ月見込”ともに「不足」回答が半数以上である。

そこで就職を希望する若者と人材を必要とする事業所とのマッチングの仕組み、仕掛けが重要であり、市内事業所と、加古川市行政の労働部局、学校やハローワークをはじめとした公的雇用促進機関など様々な関係機関と連携することで安定した雇用・人材確保を図るとともに、多様な就労環境の整備を促進することで高齢者や女性の就業支援も強化し、人口流出を防ぐことで将来にわたる当市の維持・発展のための基盤を築かなければならない。

また、商業・サービス業に関しては当所主催の「創業塾」参加者が例年安定した数の参加が集まっていることから比較的高い創業希望傾向がある。それら創業希望者を開業に向けていかに支援し、経営が安定する数年にわたり伴走支援して軌道に乗せるか、すなわちいかに小規模事業者の経営底上げを図り、市域の小規模事業者数の維持を図るかが課題であると考えられる。

「創業塾」受講者と創業希望業種

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	合計
卸・小売業	8		3		2	13
製造業	1					1
建設業	1		2			3
飲食・サービス業	15	6	14	9	5	49
医療・介護			1			1
その他(未定含む)	12	27	12	22	19	92
合計	37	33	32	31	26	159

### (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

「加古川市総合基本計画 2016-2020」4章の“にぎわいの中で暮らせるまちをめざして”において、工業振興では「生産性や技術力向上など工業の活性化に向けた取り組み支援」「新たな事業分野への展開や新規創業、交通の利便性を生かした企業立地促進」が掲げられ、商業振興では「中心市街地の商業活性化をはじめ、市内小売業の振興を図る」を基本方針としている。

この方針は、現在策定中の「加古川市総合基本計画 2021-2026」でも大きな方針転換は無く、加古川商工会議所は地域に根差した唯一の総合経済団体として、市域の商工業、なかでも小規模事業者の活性化に向けて、加古川市と連携し方針に沿った以下(①②③)の事業所支援を実施し“にぎわいの中で暮らせるまちづくり”の実現を目指す。

小規模事業者に対する長期的な振興のあり方に基づく事業所支援

- ① 市域商工業者減少に歯止めをかける事業承継支援と事業継続
- ② 市域商工業者減少に歯止めをかける創業者の発掘と創業支援
- ③ 市域人口減少に歯止めをかける中小企業・小規模事業者の雇用・人材確保

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### ① 「市域商工業者減少に歯止めをかける事業承継支援と事業継続」に向けて

当市は前述の様に高度成長期の大手製造業進出により始まった人口増や、比較的多い新規事業創業者によって商工業者数が増加し、地域経済が支えられてきた。

しかし、その昭和 40 年～50 年代以降に事業を開始した創業者および二代目が高齢化するなか、円滑な事業引継ぎを支援するとともに、M&A 等も含めた事業継続を支援し、市域の商工業者数の減少を食い止める。

事業承継完了関与件数目標

	令和 2 年 まで実績	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
事業承継完了件数	8	8	10	15	20	20

#### ② 「市域商工業者減少に歯止めをかける創業者の発掘と創業支援」に向けて

当市域においては、平成 26 年度に加古川市、加古川商工会議所、日本政策金融公庫の三者で産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画認定を受け「創業支援ネットワーク」を組織、平成 29 年度には市内金融機関も加えた計画に変更し、かねてより創業支援に市域を挙げて注力している。特に当所については認定支援機関として市域における創業希望者の個別相談の中心的役割を果たしてきた。

目標①に挙げる事業継続支援と併せ、下述「方針」に挙げる事業を実施し創業希望者の掘り起こし等の促進と円滑な創業、および創業後の事業安定化支援を行い市域商工業者数減少を食い止めることを目指す。

当所創業支援による関与創業件数目標

令和元年度 (実績)	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
15	11	30	30	35	40	45

#### ③ 「市域人口減少に歯止めをかける中小企業・小規模事業者の雇用・人材確保」に向けて

市域人口減少に歯止めをかけるには福祉施策等、市域を挙げ総合的に取り組むべき課題であるが、経済・産業面からは人口の社会減少を食い止めるべく働きやすく安定した就業環境の整備が重要である。働き方改革の履行など職場環境整備に向けた啓発・支援事業を実施するとともに、ハローワーク、雇用対策協議会等の関係機関・団体と連携し市域就業

希望者の地元企業就職の促進を行う。

また、この項目については就業先となる地域事業所数の確保も大きく関係しており目標①②と併せて実施することで市域人口減少の食い止めを目指す。

加古川公共職業安定所管内 求人充足率目標

	令和元年度(実績)	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
充足率	17.0%	18.5%	21.0%	23.0%	25.0%	25.0%	28.0%

※充足率＝充足数／新規求人数

## 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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

企業・事業所のライフサイクル(創業期～成長期～成熟期～衰退期)を把握したうえで(目標①②の割り振り)、その段階に応じた指導・助言を行う。

また、目標①②ともに科学的手法(ローカルベンチマーク活用等)により事業所の現状を客観的に把握・分析し当該事業所の課題を抽出し、事業主とともに課題解決に努める。

目標③については、短期的には「JOB フェア」等の企業と就職希望者とのマッチング事業を既存概念に捕らわれることなく、市域企業の特徴・個性・長所や、市域で就職することの利点等について分かりやすくPRすることと併せて実施する。

また中・長期的には若年者(小学生～高校2年生)に対し、企業見学会や仕事体験イベント等を実施し仕事観の醸成段階から市域企業の認知向上に努める。

具体的な方針は以下の通りとする。

### ① 「市域商工業者減少に歯止めをかける事業承継支援と事業継続」方針

当所では、平成17年度より転業・廃業支援特別委員会ならびに転業・廃業支援特別相談室を設置し、弁護士や中小企業診断士、金融機関をはじめとする専門相談員の助言を得ながら円滑な転業や廃業を支援してきた背景がある。しかし、同特別相談室に持ち込まれる案件は信用問題等のデリケートな問題であり、ベテラン指導員が平均で数件/年の案件を処理してきてはいるが内容等については「経営指導カルテ」に“金融”や“経営一般”分野の相談として簡単に記録される程度であった。

しかし、廃業支援も経営指導として引き続き実施はするが、市域商工業者数減少に歯止めをかけるという目標のもと、ひょうご産業活性化センターと連携した「事業承継診断ヒアリングシート」による聞き取り調査を行うことで潜在需要の掘り起こしと現状把握を行うとともに、「兵庫県事業承継ネットワーク」の一員として兵庫県事業引継ぎ支援センター等の構成他機関とも協力し市域各事業所の事業承継および事業継続について以下の目標で個別支援を実施し、前述の目標「事業承継完了件数」の目標達成を目指す。

#### 「事業承継支援」の数的目標

	令和元年 まで実績	令和2 年度	令和3 年度	令和4 年度	令和5 年度	令和6 年度	令和7 年度
事業承継アンケート回収数 ※平成31年1月より記録集計	25	10	35	40	45	50	60
「事業承継」個別相談数 ※平成30年度より新規設定	8	5	20	30	35	40	50

さらに、相談内容および案件の財務内容等については、属人的管理から正確で継続管理が可能な中小企業庁推奨の管理システム(BIZミル)に全て入力し、そのデータによる管理および分析を行うとともに、定期開催する「経営支援報告・連絡会議」において担当経営指導員以外の意見を加味する等の組織的支援に役立てることと併せ、経験が浅い経営指導員の教育・レベルアップにも活用することで継続的かつ質の高い事業継承支援を図る。

## ② 「市域商工業者減少に歯止めをかける創業者の発掘と創業支援」方針

創業希望者に対する相談・支援については窓口来所および電話問合せといった受け身での対応となる。その対策として創業への“きっかけ”と位置付ける1回/年「創業塾」を実施し、加古川市の協力のもと市民回覧を行うなど広く市民に対し創業促進・PRを行っている。

ただ、定員に限られた現状の枠組みの創業塾だけでは限界もあるため、新たな“きっかけ”となる新規事業「創業ビジネスプランコンテスト」を加古川市との協力で実施予定である。(令和2年12月実施予定→コロナウィルス感染拡大の影響により延期中)

また、加古川市では「知を結ぶプロジェクト」と題した市と連携協定を結ぶ甲南大学の学生たちが加古川市域中小企業の課題抽出と解決案をプレゼンテーションするイベントを毎年実施しており、平成31年度で4回を数える。当所も審査員を務める等の協力関係にある同イベント等、大学生や高校生に創業の意義・意味を呼びかけ、意欲醸成に繋げる活動・事業も引き続き積極的に実施する。

### 創業支援関与の目標件数

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
「創業塾」受講者	15	30	40	40	40	40
個別相談数	24	45	50	55	60	60
創業支援総数	39	75	90	95	100	100

※令和2年度については平常時の創業塾実施が困難であったため、飲食業限定の売上アップセミナーを実施。従前実績として毎回定員40名で30名前後が受講。

## ③ 「市域人口減少に歯止めをかける中小企業・小規模事業者の雇用・人材確保」方針

先述の通り当市における人口の社会減少の要因には、就職時の市外流出があると考えられる。

そこで事業所・企業と就職希望者をマッチングさせる事業を展開し、地元就職を推進する。

特に若年層の地元就職においては、就職活動時のみの展開では地元企業の認知には不十分であり、より年少世代(小学生～高校)に対する“仕事観”の啓蒙も含めた市域企業を「見て」「理解する」事業(企業見学会 等)を世代ごとに継続的に実施する。

具体的には以下の事業を中心に展開する。

### ■「高校生の企業見学会」の実施

同事業は文字通り、市域を含む学区の高校生による企業見学会であるが、高校卒業時の就職希望者のためだけでなく、大学進学後の就職選択先に地元企業を加えてもらう意識付けも目的とし実施しており今後も継続実施する。

#### 具体的事業内容

実施日：毎年8月(夏休み中) 6日間

参加者：高校生85～100名

受入企業：23社

方法：6日間にわたり12コースを設定しバスによる企業見学を行う。

事後フォロー：参加者アンケートを報告書作成し、受入れ企業に個別訪問。次回以降の企業説明方法改善等の助言実施。

### ■「加古川楽市」における「職業体験」コーナーの実施

「加古川楽市」は、飲食や小売といった消費者に直結した業種だけでなく、製造、建設業もブース出展し、単なる“模擬店”営業ではなく企業情報をPRし市民に企業の認知向上を

図る事業である。

特に当所が地元企業の協力を得て直接運営する「職場体験」コーナーでは小学生を対象に“大工さん”“美容師さん”“重機操縦”等々といった模擬職業体験をしてもらうことで職業観を醸成し、ひいては市域就職の初期アプローチと位置付けて実施しており、今後も継続実施をする。

具体的内容

実施日：例年9月前半 土・日曜日 二日間

実施場所：加古川市役所前広場全域 等

参加事業所：約80社

来場者：約30,000人

■「JOBフェア」の実施（加古川公共職業安定所、雇用対策協議会共催）

求人企業と求職者を大会場に一堂に集めた個別説明会で、新規学卒者対象と一般対象の年間2回実施しており、今後も継続実施する。

ただコロナ禍の状況の中、令和2年度から一部WEB参加の方法も組み込んでおり、今後も求職者や求人企業が参加しやすく成果を得やすい工夫を加える。

参加事業所：約40～50社

参加求職者：約50～60名

■市域企業を対象とした“より有効に人材採用できる手法”セミナー

上記「JOBフェア」や、企業個々の採用活動に際し、より効果的に成果（採用）が出来るよう支援セミナーを継続的に実施。

令和2年実施実績例

「WEBを活用した人材獲得力アップセミナー」

「意欲のある新入社員を採るための求人資料の作り方セミナー」

「withコロナ時代の生き残り採用戦略セミナー」 等々

（目標の設定）

「市域人口減少に歯止めをかける中小企業・小規模事業者の雇用・人材確保」方針における目標設定は、1. (3)経営発達支援事業の目標③に挙げる「求人充足率目標」の達成を目標とする。ただし各事業単位では以下の目標とする。

- ・「高校生の企業見学会」（目標）5年間、1回／年の継続実施。参加者：100名／年
- ・「加古川楽市 職業体験コーナー」（目標）5年間、1回／年の継続実施
- ・「JOBフェア」（目標）5年間、2回／年の継続実施。参加求職者：80名／各回  
参加事業所：60社／各回
- ・「人材採用支援セミナー」（目標）年間3回以上の実施。参加者：30名／各回

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

地域の経済動向調査について現状ではいくつかの調査を実施し、其々の集計や情報収集を行っているが、その調査・事業や作業を実施することが目的となり、本来の目的が薄まってきたり、十分な活用が出来ていない。そこで以下に挙げる事業を、個々の目的を再度明確化し、体系的に管理することで他の調査データや情報との相互活用を促進する。

#### (2) 事業内容

- ① 中心市街地(JR加古川駅、東加古川駅周辺)通行量調査

当市の中心市街地において歩行者および車両の通行量の変化を昭和 58 年から、下記の通り実施している。

調査日：毎年 10 月の日曜日、月曜日 各日 10:00～18:00

調査地点：JR 加古川駅ならびに東加古川駅周辺 約 70 ポイント

調査対象：車両、歩行者(自転車含む)

調査方法：調査員 1 名/各ポイントによる計数調査

報告書：A 3 判 34 ページ 各調査ポイント計測数および歴年推移(数値、グラフ)等

報告書では近隣地区の変化(新たな商業施設オープン、道路整備 等)と合わせた総評を加え、希望者に提供するとともに、概要版については当所機関紙記事にて公表している。

新たな商業施設の開業や道路整備等の環境により、人や車の動線がどう変化しているのかを定点観測する同調査報告書は当市中心市街地の現状や推移を示す他にない資料として、多くの事業者から利活用されている。今後も継続実施をし、地域における新規出店や販売促進戦略作成の基礎資料として活用を図ると共に、機関誌「商工かこがわ」(1 回/月発行)、ホームページ(常時)、日刊新聞紙等に広く周知記事を掲載し広く利活用を PR する。

## ② 小規模事業者への地域動向調査

現在、日本商工会議所が最終取りまとめを行う「商工会議所 LOBO 調査」を実施し、製造・建設・小売・飲食の業種からサンプル企業を選定し、各業種の売上、仕入価格、採算性、従業員の過不足等の景況感の傾向調査を毎月行っている(対象 6 社)。

また、同調査については全国分を取り纏めた結果は公表されているが、当所では当所調査分についても別途集計し報告作成を行っている。ただサンプル数が少なく必ずしも業界の動向を反映している訳では無いとも考えられるため、今後はサンプル数を 20～30 社程度に増やし、独自集計の精度を高め、地域各業種の景況感の把握を行って個社支援に活用するとともに、機関誌およびホームページにて定期公表を行っていく。

## ③ 地域経済分析システム「RESAS」の活用

加古川市統計情報として公表している従来からの統計資料は、詳細な調査結果について公表がなされているが、個々のデータを分析した結果までは言及されていない。そこで「RESAS」を活用した地域経済動向分析を行い、1 回/年の機関紙およびホームページで公表する。

また、RESAS による分析は、以下の様に事業所の伴走支援に際する事業計画策定に有効なものであり、他調査の資料・データ情報等と併せて活用を行う。

- ・市域の市場性：「人口推移」「年齢・階級別純移動数の時系列推移」等の人口分析
- ・産業的地域特性：「地域経済循環マップ」「産業構造マップ」「産業別企業付加価値額」等

## ④ 政府刊行物や兵庫県「景気動向指数」等の活用

小規模企業白書・中小企業白書等の政府刊行物は情報量が膨大で、内容を理解できにくい小規模事業者も多くおり、当所が独自調査・入手した情報や、個々の職員が新聞やニュース等で情報収集に努めた情報も加味し、当所が理解し易い情報へと要約して、小規模事業所の経営状況の分析や、事業計画策定を支援する際に役立てる。

また、兵庫県が発行する「景気動向指数」からは景気総合指数、消費者物価指数、有効求人倍率。他に兵庫県東播磨県民局が四半期ごとに公表する「東播磨地域の景気動向」からは大規模小売店舗売上高、企業倒産件数や新設住宅着工戸数などを、定期購読する(株)帝国データバンク発行の「週刊帝国ニュース兵庫県版」からは地域の信用情報などを、それぞれ地域の経済動向に関する情報として収集整理し、経営指導や伴走支援に際し活用する。

⑤ 「BIZ ミル」 のデータ入力による支援企業の動向分析

事業計画策定を支援した事業所や継続的に財務・税務の相談を行う事業所については、令和元年度より支援先データの管理分析システムである「BIZ ミル」に基礎データを入力蓄積する。

同システムは伴走支援先の財務データ等基礎情報を継続的に管理できることで効率的な支援に非常に有用であるが、一方で蓄積されたデータ集計・分析を行うことが出来る。そこで、導入2年目の令和3年度より、その傾向や分析結果については、現状の伴走支援の手法妥当性の検証にも役立てるとともに、事業計画策定の有効性を広く啓蒙するため、1回/年程度で当所機関紙に「伴走支援先の状況」として公表する。

各調査の実施回数目標

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 中心市街地通行量調査	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
② 小規模事業者地域動向調査	6回/年	6回/年	6回/年	6回/年	6回/年	6回/年
③ 地域分析システム活用	—	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年
④ 政府刊行物等活用	—	適宜	適宜	適宜	適宜	適宜
⑤ BIZ ミルデータ動向分析調査	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年	1回/年

3-2. 需要動向調査に関すること

(現状と課題)

個社支援に係る需要動向調査については、現在の個社支援は担当した指導員の個人スキル・情報で行っている現状であり、機関としての実施は現在までは行っていない。

ただ、伴走支援を行い事業所個々の成長発達を促し、市域経済の底上げを目的とする経営発達支援事業において、消費者や需要者の意向や動向を機関として把握した上で、その結果に基づき的確な支援を行うことは非常に重要であり、以下の通り需要動向調査を実施する。

(事業内容)

① 「靴下まつり」実施時における靴下需要アンケート調査の実施 (1回/年間の実施)

当地域における地場産業の一つである靴下は、かつては日本三大産地のひとつとして隆盛を極めたが、中国をはじめとした海外産靴下の流入により大きな減産を強いられ、産業集積としても非常に厳しい状況下にある。

そのため当所では、靴下産業の振興を目的として市域の靴下業者(約20業者)を集めた即売会「靴下まつり」を例年実施している。

その開催当日に来場者に対して靴下全般の需要調査、および当日販売の靴下に関する満足度調査を下記の通り実施し、結果については靴下業者が現在の商品の品質・デザインの改善や新商品開発を行う際に提供するなど支援に活用し、当該業者の売上向上・受注の安定化に資することを目標とする。

実施日：毎年11月11日(靴下まつり※実施日)

※市内靴下製造業者(約20店舗)による靴下即売会

調査対象者：来場者(一般消費者)約3,000名

調査方法:入場受付および会場内において当所職員による聞き取り形式のアンケート調査を実施。

調査目標数:100名

調査項目:年代、性別、デザイン(色、模様、形)、材質、価格、付加価値(健康・高級 等)

## ② 「飲食店に望むこと」アンケート調査の実施(1回/年間の実施)

当地域においては「地域の現状」で述べた通り、飲食サービス業の占める割合が高く、創業希望者の予定・希望業種も飲食店が高い。

そこで、以下の通り「飲食店に望むこと」アンケート調査を実施し、消費者が飲食店に対し何を求め、店舗選択の基準としているかの傾向を把握することで、現状の操業店および創業希望者に対し、店舗づくり、メニューづくり、価格設定等の重要項目設定を含む事業計画作成支援に活用し、経営が脆弱傾向にある飲食店の売上向上と安定した採算実現を期す。

実施日:市民向けイベント「加古川楽市」実施日(例年9月上旬)

調査対象者:「加古川楽市」参加者約30,000人

調査方法:「飲食ブース」利用市民に対し、出店者を通じてアンケートを配布し、会場内に設置した回収箱にて回収。

回収目標数:200名

調査項目:性別、年代、飲食選択時の重視事項(味、価格、店舗づくり)、外食費/月 等

### 需要動向調査実施回数(調査数)目標

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 靴下需要調査	実施1回/年 (100)	実施1回/年 (100)	実施1回/年 (100)	実施1回/年 (100)	実施1回/年 (100)
② 飲食需要調査	実施1回/年 (200)	実施1回/年 (200)	実施1回/年 (200)	実施1回/年 (200)	実施1回/年 (200)

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (現状と課題)

これまで、税務申告指導や金融相談、補助金申請支援時において、簡易な経営分析は行ってきたが、財務諸表の表面的評価や、事業主からの簡単なヒアリングのみによるものも多く、財務諸表数値の関係を指数化したり、的確なヒアリングの実施や社外調査資料も活用した分析は一部のベテラン指導員を除き行えていなかった。そのため機関としての支援内容・レベルにバラツキが生じ、結果として支援を受ける小規模事業者の不利益ともなっていた。

### (経営分析を実施する目的)

小規模事業者が経営改善・革新を実行するにあたっては、まず自社の現状を如何に正確に把握するかが重要である。そこで経営分析実施時は収支状況といった財務面だけではなく、人材・技術等の経営資源や外部環境等も含めた定性面の分析を行ったうえで、事業者が抱える課題を正確に抽出し、課題解決に向けたステップ(事業計画策定等)に繋げることを目的とする。

方法としては、論理立てたヒアリングとローカルベンチマークの活用による科学的手法により、分析の質的均一化を図り、SWOT分析等により小規模事業者と支援者が強みと弱みを共通認識するとともに、経営資源、技術や商品・サービスを文字や数値で客観的に把握する。

加えて、それらの分析結果を「経営支援報告・連絡会議」等のPDCAサイクルを通じてブラッシュアップすることで、より精度を高めた現状把握・分析を行うとともに、組織としての分析レベルの標準化に努め、今後の事業計画策定、最終的な事業所の業績向上に繋げることを目的とする。

(事業内容と成果の活用)

そこで、以下に挙げる①②③の三つの手段・切り口から、小規模事業者に対して経営分析の実施を進める。

経営分析実施の目標件数としては、令和3年度には「145件」の経営分析を行うことを目標とし、5.「事業計画策定支援に関すること」で述べる補助金申請に係る事業計画策定支援時にも経営分析も前提として必須であることから、当該分「85件」を加えた年間「230件」を目標総数とし、5年間の目標は以下の通りとする。

**経営分析実施目標件数**

	令和2年度(実績)	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① セミナー実施分	—	25	25	25	25	25
② 税務相談時の経営分析	8	60	60	65	65	65
③ 金融相談時の経営分析	10	60	60	65	65	70
上記①②③合計	18	145	145	155	155	160
※補助金支援に係る経営分析	97	85	85	95	95	105
<b>合計(目標数)</b>	<b>115</b>	<b>230</b>	<b>230</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>265</b>

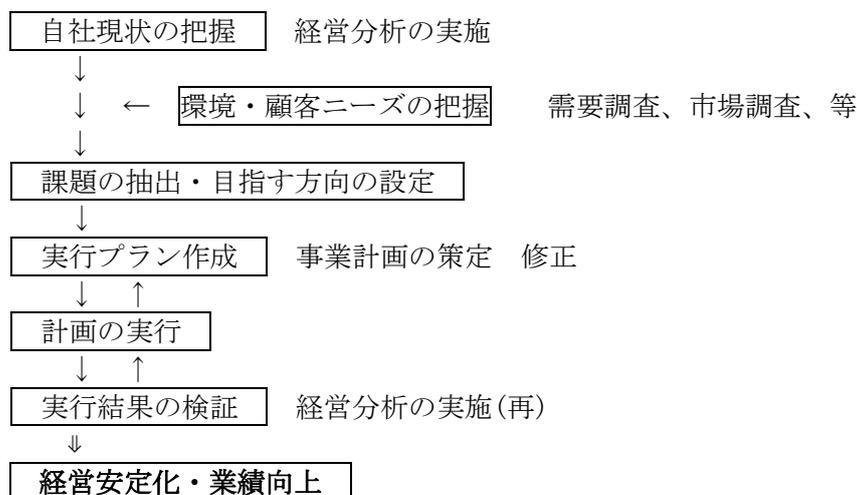
※「補助金支援に係る経営分析」数については、「5. 事業計画策定支援に関すること」①参照

また、事業者にとっての最終目標は業績の向上・安定化の実現である。

経営分析結果の活用については、上記目標件数で得た個社の経営分析結果、すなわち現状の分析・把握を成果として終えるのではなく、以下の流れの通り、そこで得た現状把握の上で需要・経済動向等の調査結果を参考にしながら、事業者の目指すべき方向を設定。そして、その“実行プラン”である事業計画を策定、実行して目標達成を目指す一連の流れの“一歩目”として次に繋げていくことが有効な活用である。

支援機関としての当所も、主役である事業者に伴走しながら、支援ロードマップ上のどの段階にあるかの認識をもち、小規模事業所の経営安定・向上を目標に状況に応じた的確な支援実施を行う。

(事業所支援の流れ)



① 経営分析・事業計画策定セミナーの実施

経営分析作成から、それに基づく事業計画策定までを内容としたセミナーを実施する。平成 30 年度には小規模持続化補助金等への申請に向けた事業計画策定セミナーを実施、令和 2 年度には中小企業診断士による相談会を実施するなど、事業計画策定の重要性から策定のポイント等の基礎的知識を身につけてもらったが、事業計画策定において、その前提となる経営分析については深掘りすることが出来ていない。

そこで、新たなセミナーではクロス SWOT 分析や 3C 分析等の分析手法を学んだ上で、自社の財務分析(=定量分析)と、経営者の経営戦略や事業領域、商品力、ブランド力、営業・販売力等の定性分析の両面に取り組み、経営分析にもとづく事業計画策定力を身につけてもらうため、継続的に実施する。

- 具体的実施方法：
- ・ 1 セミナーが 2~3 回(日)にわたるシリーズ開催
  - ・ 講師・・・指導実績および講習実績が豊富な中小企業診断士、コンサルタント
  - ・ 内容・・・自社の経営に当てはめ、事業主が経営分析・事業計画作成を行うことが出来る実践型講座
  - ・ 対象・・・30 名
  - ・ 受講後の経営分析実施目標数(令和 3 年度) 25 件/年  
※令和 4 年度以降の目標件数は「経営分析実施目標件数」表の通り

## ② 税務相談時の経営分析への誘導とデータ管理

税務に関する相談時は、経営者が自社の財務・経営内容について認識する一つの機会である。従前から、経営指導員による税務相談を行う際には、簡単な財務分析を提供していたが、一步踏み込んで、財務分析と経営分析の重要性を説明し、人材や技術、営業力等の深い業務内容のヒアリングを行い、より高度な経営分析への取り組みへ誘導することで、経営の改善・革新を進める第一歩となる自社の正確な把握と課題の抽出に繋げる。

### (方法)

方法としては、相談時に経営指導員が作成支援する決算書を基に、BIZ ミル経由のローカルベンチマークを活用し経営分析を実施する。

また、決算データやヒアリング内容は併せて「BIZ ミル」システムに蓄積することで、経過管理し、今後の事業計画策定や伴走支援に活用する。

対象者：税務相談関与の小規模事業者(令和元年度実績：246 件)

**税務相談時の経営分析誘導目標(令和 3 年度)： 60 件/年**

※令和 4 年度以降の目標件数は「経営分析実施目標件数」表の通り

## ③ 金融相談における経営分析の精密化とデータ管理

小規模事業者経営改善資金をはじめとした日本政策金融公庫融資や、県・市の制度融資等、金融相談対応時は、財務状況把握を基に相談に応じ、ある程度の分析のもと借り入れ後の資金繰り計画についても指導・支援を行っているが、小規模事業者経営改善貸付利用者をのぞき、融資申し込み時のみの一過性のもとなっているのが現状である。

しかし、経営に融資を有効に活用するには適正な資金繰り計画が肝要であることから、経営分析に基づく資金繰り計画を作成し、設備資金などの資本的投資等に際しては、投資対効果を含めた検証や事業計画策定に繋げる。

### (方法)

金融相談対応時に決算情報を事業主の了解のもと「BIZ ミル」へデータ入力し、併せて経営資源に関する事項(代表者資質、従業員、設備、ブランド力等)や、資金調達に至る経営判断もヒアリングし、ローカルベンチマークを活用した借入の是非を含めた経営分析を実施する。

対象者：金融相談関与の小規模企業・小規模事業者(令和元年融資関与実績：80 件)

金融相談時の経営分析誘導目標件数(令和3年度)：60件/年

※令和4年度以降の目標件数は「経営分析実施目標件数」表の通り

## 5. 事業計画策定支援に関すること

(現状と課題)

経営分析の項で述べたとおり、従前から経営相談に際して財務分析・経営分析支援を行ったり、近年では小規模事業持続化補助金申請に際し事業計画策定の支援を行ってきたが、場当たりの対応は否めず継続的な伴走型支援件数は多くなく、かつ担当した指導員による属人的管理であった。

また単発的支援では事業計画策定に関しても、普段接点が薄い経営者とは認識のズレに繋がる場合も少なからずあった。

そのため、事業計画策定支援の際はヒアリングに膨大な時間を要したり、担当する職員により事業計画の精度にバラツキが生じるなどの課題があった。

(支援に対する考え方)

小規模事業者が事業計画策定に取り組むことを目的とした小規模事業持続化補助金等が開始されたことは、事業計画策定の格好のきっかけになっており、小規模事業者に事業計画の認識は高まりつつある。

しかし、補助金採択のみを目的とし、本来の意味で事業計画を理解せず、補助事業を経営に有効に役立てることが出来ない経営者が一定数いることも事実である。

そこで、「経営状況の分析」項で示した(事業所支援の流れ)図で示した通り、最終的な目標は業績の向上・安定であり、そのためには現状把握・課題の抽出と、課題解決のための事業計画の策定・実行こそが重要である旨の理解を促し、支援者としては客観的視点と論理的・科学的な手法(SWOT分析等)を活用して、経営者と共に事業計画策定を行い、小規模事業者の事業継続・成長を伴走支援することを基本的考え方とする。

(支援対象)・経営分析実施支援先(セミナー受講者、税務・金融相談者、補助金支援先)  
・創業支援先

(手段・手法と目標)

経営分析を実施した小規模事業者を対象として、当該事業者が事業計画を策定し経営の成長・発達を実現するため、重点的に次の事業に取り組む。

### ① 経営分析・事業計画策定セミナーの開催 (セミナー受講者対象)

※4-①と同一の事業で、経営分析実施から事業計画策定までを内容としたセミナー。

対象として参加者30名のうち25件の経営分析を行い、そのうち意欲の高い10件の事業所には経営分析結果に基づきセミナー講師および経営指導員のサポートを行いながら事業継続・業績向上を目指す事業計画策定に導く。

#### ・セミナー実施後の事業計画策定数(目標)・・・10件

※全体の目標件数では「経営分析実施先への誘導件数」に含む。

### ② 経営分析実施事業所への事業計画策定への誘導・支援(補助金関与等経営分析実施者対象)

前項「4. 経営分析に関すること」で述べた通り、経営分析については税務、金融相談時等の機会を捉え145件(令和3年度)を目標に実施する。

ただ(事業所支援の流れ)図で示した通り、経営分析は一連の事業所支援の中の第一段階(現状の把握・分析)であるため、事業主とともに経営分析を基に売上増、利益拡大の数字といった具体的目標を設定し、そのための課題解決や、目標の達成に向けては事業計画策定が必須で

あることを体系立てて説明。事業計画策定への誘導で最も大きな要素である事業主の動機づけを行う。

具体的には、需要調査や経済動向調査、先進取組例等の関連情報も提供しながら、次の手順で各指導員が事業主に目的意識を植え付けるとともに伴走支援し、事業計画策定へと誘導する。

また、手順をフロー化すること及びローカルベンチマーク活用等の科学的方法を共通化することで支援担当者間の支援レベルの標準化を図る。

(事業計画策定への手順)

- ・事業所「経営分析」内容の説明・解説 ←ローカルベンチマーク活用
- ↓
- ・経営分析を基にした経営課題の抽出 ←SWOT分析等の手法活用
- ↓
- ・経営課題解決時の業績イメージを事業主・支援者間で共通認識化(目標の設定)
- ↓ ← 各種調査資料・情報の提供と活用
- ↓
- ・目標達成に向けた解決策の検討 ← コーチング等の論理的話し方活用
- ↓
- ・時期・時間、所要費用、資金調達方法、取組体制等の具体内容を含んだ事業計画書策定

#### 経営分析実施事業所に対する事業計画への誘導件数(目標)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
(経営分析数)※	(145)	(145)	(155)	(155)	(160)
事業計画移行件数	60	60	65	65	70

※経営分析数は「補助金申請に係る経営分析」を除く4.①②③の合計

また、当所における国、県の事業計画策定が必要な補助金や制度への申請関与件数は、年々増加傾向にある。現在も申請募集について当所機関紙やホームページにおいて告知し、事業計画策定についても支援を行っている。

今後も「いつ」「誰を・何を対象として」「どのような内容の」補助制度があるのかを把握・整理して機関紙やホームページで周知することで、目標とする支援件数達成と、有効に補助制度を活用することで支援する事業所の経営改善・業績向上を目指す。

また、現在は手薄となっている計画策定後のアフターフォローについても、同計画「6. 事業計画策定後の支援に関する事」等に則り伴走支援を行う。

#### 補助金支援に係る事業計画策定数(目標)

	令和2年度 実績	令和3 年度	令和4 年度	令和5 年度	令和6 年度	令和7 年度
策定数	※97	85	85	95	95	105

※コロナ対策補助金による増加

#### ③ 創業希望者への事業計画策定指導(創業希望者対象)

創業希望者への事業計画策定については、主催する「創業塾」カリキュラムの中で講師から、また「創業塾」開催時に常に臨席する事業担当指導員による個別相談等で事業計画策定の支援を行っている。

しかし当所「創業塾」は創業に向けた“きっかけ”であり、創業希望業種や創業予定時期も未定である受講者も多く、事業計画策定にまで到達しない場合も多い。

そこで、加古川市と協力し新たな“きっかけ”づくりとして創業希望者による「創業プランコンテスト(仮)」を実施する。これは、最終的には優劣を競うコンテストであるが、以下の通りコンテストでのプレゼンテーションに至る過程、すなわち発表用の事業計画策定支援講習、マスコミやパブリシティを念頭においたプレゼンテーション講習等を併せた事業とする。そのことにより、参加する創業希望者の事業計画策定を経営指導員が常時支援し、創業までを伴走支援することに繋げるとともに、市域における創業気運の醸成を期す。

「創業ビジネスプランコンテスト(仮)」

- ・開催時期：令和2年 10月～12月（コロナ影響により延期・時期未定）
- ・内容：
  - ・基礎講習 1回(6時間)×1日（10月）
  - ・事業計画策定支援講習 1回(3時間)×4日(10月～11月)
  - ・ブラッシュアップ・プレゼンテーション講習 1回(3時間)×2日(11月)
  - ・コンテスト 1回(4時間)×1日（12月）
- ・参加者：30名（最終コンテスト発表者：5名）

上記「創業支援」に際する事業計画策定数(目標)：30件/年(令和3年度)

※令和4年度以降の目標件数は「事業計画策定支援の目標件数」表の通り

上記①②③合わせた事業計画策定の目標件数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
経営分析実施先からの誘導	60	60	65	65	70
補助金支援関連	85	85	95	95	105
創業支援	30	30	35	40	45
合計	175	175	195	200	220

6. 事業計画策定後の支援に関すること

(現状と課題)

事業計画策定後の支援について、現在は担当した経営指導員の判断による実施であり、事業計画の進捗状況把握や改善策検討・実行も含めて組織として体系的管理が行えていないのが実状である。

経営指導員個々の属人的支援では支援先に対する事業計画策定後のフォローアップ支援には、数的限界やレベルのバラツキも大きく、支援先の小規模事業者にとって有効かつ均一的な支援が行われず、支援途絶に行きつく等、効果的な伴走支援が出来ていないこともあるのが課題であった。

(事業内容)

そこで、支援関与先の情報(財務内容の推移、経営資源の変化等)を機関として管理するとともに、支援成果や支援にあたっての課題等を担当者だけではなく全体で検討し支援方針を検討することで支援レベルの均一化を図る。

方法としては、当所中小企業相談室員による定例の「経営支援報告・連絡会議」を開催(2回/月)し、以下の点について、ルール化、BIZ ミルデータを基に「見える化」させることで、中小企業相談室内で情報を共有し支援レベルの向上、均一化を期す。

- ・指導員個々の経営分析および事業計画策定支援状況報告
  - 全体の目標に対する進捗状況把握
- ・進捗状況が思わしくない支援先等の報告・他者助言
  - 若手、ベテラン間の支援レベルの平準化 OJT 的支援スキル向上
- ・レベル別支援頻度決定

- 伴走支援の効率的実施
- ・支援継続困難事業所の選定
- 高度連携機関や専門家(当所専門相談員・ひょうご支援ネットワーク専門指導員等)などとの連携、および案件回付する等の判断による伴走支援

※レベル別支援頻度：事業計画の進捗状況や事業所の取組意欲等により以下に分類

A・・・非常に順調 取組意欲高い	1回／年のフォローアップ
B・・・比較的順調	2回／年のフォローアップ
C・・・問題あり	1回／二カ月のフォローアップ
D・・・事後支援困難(途絶等)	フォローアップせず

### 事業計画策定後の支援目標件数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
フォローアップ対象事業所数	175	175	195	200	220
延べ実施回数	480	480	540	560	600
利益率5%以上増加事業所数	35	35	40	45	50

※「延べ実施回数」については、支援レベルA:30%、B:35%、C:30%、D:5%を想定

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(現状と課題)

新たな需要開拓事業に関するものとしては、以下の事業を恒例実施または令和2年度より実施している。

しかし、結果的に単なるイベントに終始し「新たな需要を開拓する」という視点が不十分であった。

そこで今後は、需要調査の結果情報の提供や、出店事業者に対して事業実施主旨の理解を徹底しつつ、事前(事業参加による需要開拓目標と方法検討)・事後(参加後の結果検証と事後展開検討)フォローも行い、小規模事業者が具体的に販路を拡大し結果(取引先増加、売上増加)を得られる施策として実施する。

(事業内容と目標)

### ① 「靴下まつり」の実施 (BtoC事業)

当市域の地場産業として靴下製造業の振興を目的として下記の通り実施している。

- ・開催日：毎年11月 平日終日
- ・内容：市内靴下製造業者による靴下の即売会 兵庫県靴下工業組合と共催
- ・出店事業者数：約20店舗
- ・来場者数：約3000名 (一般市民)

従前はイベントの実施のみに重きを置き、事前・事後のフォローが不十分であった。

そこで、3-2「需要調査に関すること」で述べた通り、来場者に対する需要調査を実施することで消費者の嗜好や消費傾向を分析・把握し、共催である靴下工業組合とも連携し出店業者に今後の商品開発、パッケージ・陳列等の改善を踏まえた販路拡大のための事業計画策定を支援し、実行をきめ細かく伴走支援することで、イベント当日の売上のみならず、業績向上を目指す。

「靴下まつり」実施による出店事業者数および売上目標

	令和1年度(実績)	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
出店事業者数	20	20	22	22	23	23
当日売上/社	10万円	12万円	15万円	15万円	15万円	15万円

※令和2年度についてはコロナ影響により別事業としたため割愛

② ネット商談会の実施 (BtoB事業)

コロナ禍影響の回復の一助にと令和2年度に以下の内容で実施。

- ・実施日：令和2年10月28日
- ・内容：㈱47CLUB(ネットショップ)のバイヤーとのオンラインによる商談会
- ・参加者：5名

本年度については、環境や機会の提供のみの事業になったが、コロナ禍の状況で新たな需要拡大という意味で可能性の高い事業であると考え、参加者と販路を拡大するための事業であることの共通認識を持ち、自社商品・製品の“見せ方”や、バイヤーとの交渉術などの方法検討を含めた事業計画策定からサポートを行う事業に改善し、以下を目標に継続実施する。

「ネット商談会」実施による参加事業者および商談成約件数目標

	令和2年度(実績)	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
参加事業者数	5	15	15	20	20	25
商談成約件数	—	3	5	8	10	12

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

8. 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

本事業の進捗確認及び成果の検証を行うために以下の協議会を設置し、実施事業ごとの目標達成状況(回数・件数、支援事業所の改善状況 等)を提示し事業評価を行った上で事業の見直し・修正を行う。

また、協議会での評価結果や事業実施方針については、経営発達支援計画遂行における方針・現状・課題として、当所ホームページに掲載し常時閲覧可能とする。

○「経営発達支援事業評価検証協議会」(仮)

構成員：加古川市産業経済部 産業振興課 2名(課長、副課長)

外部の中小企業診断士 1名(市域経済・事業所情勢に明るい者)

加古川商工会議所 中小企業相談室 3名

(法定経営指導員 1名、中小企業相談室 指導課 1名 同振興課 1名)

開催日：2回/年 半期毎(中間報告、年間報告・事業検証)

内容：・事業の目標達成状況の数値的報告

・達成状況に対する手法・方法の妥当性検証と見直し

ホームページ掲載：1回/年 更新(年間報告・事業検証時)

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

伴走型支援においては、組織のとしての取組(科学的手法導入、手順共通化等)も重要であるが、個社に伴走する経営指導員個々のヒアリング能力や知識・知見、アイデアや情報量といった個人的能力・資質は最も基本的かつ重要なものになる。

そこで個々のスキルアップや、それを補う組織としての機能向上のため、以下の資質向上策を実施する。

○外部講習会への積極的参加

経営指導員および一般職員の支援能力向上のため、個々の経験や得手・不得手を勘案し中小企業庁、日本商工会議所、兵庫県商工会議所連合会等が実施する研修会に経営指導員・職員を積極的に参加させる。

(実績の一例)

- 「兵庫県商工会議所連合会 経営指導員等研修会」 3回/人/年
- 「事業承継フォーラム・事業承継税制説明会」日本政策金融公庫
- 「中小企業支援担当者等研修 基礎研修」 中小企業大学校
- 「経営指導員向け小規模事業者支援研修」 兵庫県商工会議所連合会
- 「創業支援担当者研修会」 日本商工会議所
- 「働き方改革研修会・シンポジウム」 経済産業省
- 「IoT導入支援セミナー」 ひょうご産業活性化センター 等々

○経営支援報告・連絡会議（所内）2回/月 開催

新たに導入するBIZミルシステムに輸入した個々案件のデータに基づき、各経営指導員が担当する経営分析や事業計画策定事案をはじめとした経営指導案件の報告と、課題について中小企業相談室内で情報共有し、課題等の解決策助言を相互に行う。

また経営状況のヒアリングルールとしてのローカルベンチマーク等や新たな分析手法等の手法を習得する場とし、本連絡会議により、ベテラン指導員と経験の浅い若手とのレベルの平準化が図れるとともに、若手等にとってはOJT的な支援スキル向上に繋げる場とする。

## 10. 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

事業所支援を効果的に実施するため、他の支援機関等との間で支援ノウハウや情報交換を以下の通り行っており、今後も支援事業者へ精度の高い伴走支援を行い経営発達支援計画の遂行するため継続的に実施する。

○「東播淡地区商工会議所経営指導員等研究協議会」

隣接する東播淡地区8商工会議所による独自の協議会。

各地の経営指導員が、小規模企業支援の現状や課題、各地の新規取組や効果があった支援事業・支援手法等を情報交換することで、各商工会議所の支援力向上を図る。

定例3回/年 開催

○「兵庫県内商工会議所連合会 中小企業相談所長会議」

兵庫県内商工会議所の小規模事業所支援の責任者である相談所長(室長等)が会し、小規模事業所支援を取り巻く環境(法律、政府予算)等についてのレクチャーや、現場での課題等を情報交換し、各商工会議所の事業所支援活動に活かすとともに、兵庫県や各行政に対する意見具申等に資する。

定例3回/年 開催

○「兵庫県中小企業支援ネットワーク会議」

中小企業・小規模事業所支援に関わる兵庫県内支援機関(商工会・商工会議所、ひょうご産業活性化センター、県立工業技術センター、新産業創造研究機構 等)により構成され、支援案件に関する専門的事案への連携を役割とするグループ「中小企業施支援ネットひょうご」の会議。

「事業承継」「創業支援」等々のテーマのもと、国・県の制度説明や各機関の取組について情

報の共有を図るとともに、個社支援にあたっての連携強化を図る。  
約3回/年 開催(不定期)

## 地域経済の活性化に資する取組み

### 1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

当市域において市行政、商工会議所は小規模事業者支援はもとより、地域経済の活性化に向けた条例制定や制度構築・運用、事業実施にあたり、常に協力・連携を行っており、今後ともその関係をさらに緊密にして地域経済活性化に取り組む。  
取組の一例を以下に示す。

#### (1) 市域商業活性化に向けて総合的商工祭「加古川楽市」開催

同事業については、当市域が抱える課題を解決するために以下の①②③の目的をもって、従前より加古川市と共催で実施を行っているが、市域における最も盛大なイベントの一つとして、近隣市町からの来場者も多い。したがって当市や市域事業所を市域内外に広くアピールする絶好の機会、街おこし事業として今後も工夫・発展させながら継続的に実施する。

- ① 事業所減少に歯止めをかける 経営持続・発展支援
  - ・小規模飲食、小売店が平常営業する商品・サービスで出店することを基本としており、市民へのPRの絶好の機会となる。
- ② 地元就職を促進する
  - ・B-C業種以外は企業のPRブースとして出展。市民に馴染みが薄い企業にとって自社の存在や特徴をPRする絶好の機会であり、求人活動の一助になる。
  - ・子供による仕事体験を6コース程度用意(棟上げ体験、塗装体験、美容師体験等)し、若年時から仕事に対する意識醸成を図る。
- ③ 創業を促進する
  - ・農業高校生によるチャレンジブースを用意し、自身が作り販売する体験を行うことで創業意欲の醸成を図る。

(具体的事業内容)

開催日：毎年9月初旬 土曜・日曜 終日2日間

会場：加古川市役所前スペース一帯

入場者：例年 約30,000人(一般市民)

出店・展数：(飲食・物販)約40店舗 (PR企業)約25企業

(その他「職業体験」等の主催企画事業)約8ブース

#### ○工場立地法による緑地等面積率の市条例による緩和に向けた取組

工場立地法では製造業等の一定規模以上の工場において敷地面積の20%以上を緑地として整備するよう義務付けられているが、そのことが設備更新や事業展開の障壁にもなり、市域企業の競争力低下に繋がるとの懸念もあった。

ただ現在は、緑地率については、市町村の条例により面積率を緩和することが出来るとなっているため、緑地の管理コスト低減や設備投資の促進による市域企業の競争力強化、および新たな企業誘致を促進するなど、地域経済の活性化を図るため、当所より市行政および市議会に緑地面積率緩和の要望書を提出。条例化に向けて市行政・当所で内容・条件等の調整を行っている。(進捗状況：加古川市工場立地法地域準則条例の骨子(案)に関するパブリックコメントの実施 令和2年11月4日～12月3日)

○加古川市「奨学金返還支援補助金」への周知・普及協力

市内事業所に就職した、奨学金返済が必要な学生の返済額を、事業所の応分負担を求めず一部補助する制度。

平成30年度より創設され、市内企業・事業所への新規卒業就職者増加策のひとつである。

当所においても市域事業所の懸案事項である従業員確保の支援策として活用するよう、機関紙、ホームページ、企業巡回時等で積極的PRを行っており、今後も活用促進を図る。

○加古川市「中心市街地空き店舗活用促進事業」等に関する連携

市域の中心市街地の空き店舗活用促進と、創業等の支援策としての「空き店舗活用促進事業」や、市街地調整区域の空き家有効活用策である「空き家活用支援事業」、市内のオフィスビル等の建物への入居を促す「オフィス立地促進賃料補助金制度」等の、市補助事業については、中心市街地の活性化、および市域の事業所増、定着・事業継続に繋がる事業であり、当所は補助制度策定時の関与とともに、申請にあたっての事前相談窓口として必須となる事業計画策定の支援を行っている。

令和元年度実績：4件      今後の目標：5件／年間

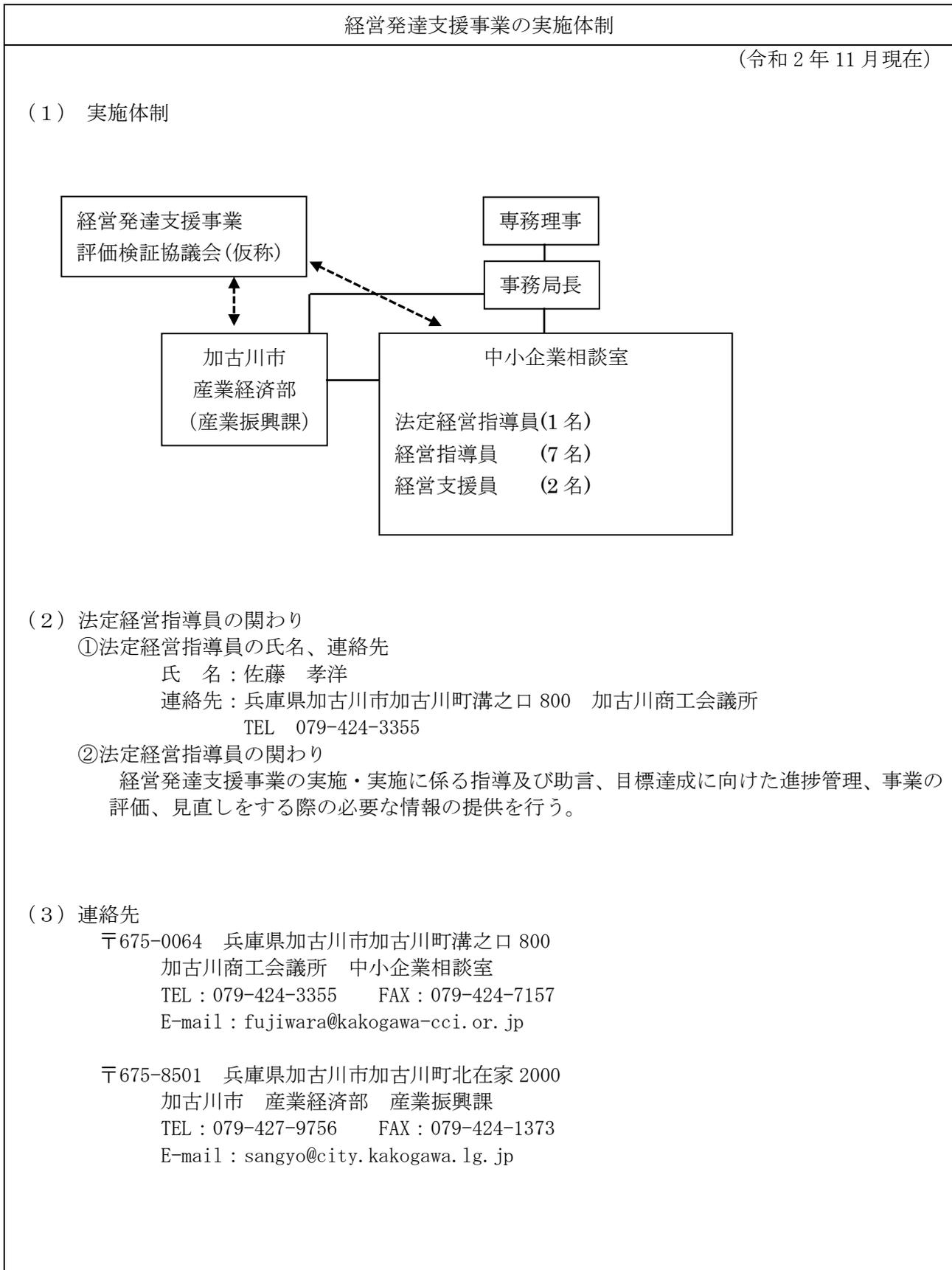
○「加古川市・加古川商工会議所・但陽信用金庫 地域包括連携」に基づく事業実施

平成30年度に締結された同連携に基づき、地域経済活性化ならびに事業所支援について情報交換および連携事業を実施し、地域課題(市域商工業者減少に歯止めをかけ、市域事業者の雇用・人材を確保する等)解決を期して事業を実施している。

(参 考) 連携事業実績：  
・「知的資産経営セミナー」(参加者：100名)共同開催(令和元年)  
・コロナ影響の特別相談窓口の相談対応を、中小企業診断士、当所経営指導員、同信金の経営サポート担当行員で実施(令和2年)

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
必要な資金の額	80,000	80,000	80,500	80,500	81,000	81,000
事業費	6,000	6,000	6,250	6,250	6,500	6,500
管理費	74,000	74,000	74,250	74,250	74,500	74,500

(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
兵庫県「地域活性化支援費補助金」 加古川市「中小企業経営指導事業補助金」 自己財源 他

(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また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

<b>連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者男氏名</b>
※該当なし
<b>連携して実施する事業の内容</b>
<b>連携して事業を実施する者の役割</b>
<b>連携体制図等</b>

