

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	加西商工会議所 (法人番号 1140005017264) 加西市 (地方公共団体コード 282201)
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】 事業計画を活用した計画経営の推進による事業活動の持続的発展 【目標②】 IT の利活用による販路拡大や業務効率化・生産性向上 【目標③】 加西市の地域資源を生かした商品の開発や販路開拓による売上拡大 【目標④】 創業や事業承継の活性化による円滑な世代交代の実現 【目標⑤】 経営力再構築伴走支援による上記目標の達成</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者が自社を取り巻く外部環境を把握するためや、データを活用した経営判断をするために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」を実施する。また、当所が市内の景気動向等を把握し、効果的な施策の立案に活用するために「加西市内景気動向調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が開発する、加西市の地域資源を生かした商品の顧客ニーズを把握するため「地域資源を活用した商品の調査」を支援する。また調査結果を基に、商品のブラッシュアップを支援する。</p> <p>5. 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を客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ事業計画策定を支援する。また、創業者・創業希望者向けに、創業計画の策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。</p> <p>8. 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、「じば産物産展等による販売機会の提供」や「展示会の出展支援」及び「IT を活用した販路開拓の個社支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>加西商工会議所 中小企業相談所 指導課 〒675-2312 兵庫県加西市北条町北条 28-1 アスティアかさい1階 TEL: 0790-42-0416 FAX: 0790-43-1123 E-mail: info@kasaicci.or.jp</p> <p>加西市 産業部 産業課 〒675-2395 兵庫県加西市北条町横尾 1000 TEL: 0790-42-8740 FAX: 0790-43-1802 E-mail: sangyo@city.kasai.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 加西市の概況

加西市（以下、当市）は、兵庫県の南部、播州平野のほぼ中央に位置し、東経 134° 51'、北緯 34° 56' の地点にある。市域面積は 150.22 km²で、東西 12.4 km、南北 19.8 kmの広がりをもつ、東は小野市及び加東市に、西は姫路市及び福崎町に、南は加古川市に、そして北は西脇市、多可町及び市川町にそれぞれ隣接している。

市の北部には、古生層の山地（海拔 300～500m）が連なり、中国山地の裾野を形成している。そこに源を發する万願寺川、普光寺川、そして下里川の3河川が、丘陵・段丘面を刻み沖積低地を形成しながら万願寺川に合流し、さらに加古川に合流している。また、市の中心部を流れる万願寺川の東側には広大な青野ヶ原台地が、西側には鶉野台地が広がり、播磨内陸地域最大の田園を中心とした平坦地を形成している。特に、この一帯はため池が数多く点在し、県下でも有数の密集地帯であり、水と緑豊かな田園空間の演出に役立っている。一方、市の南部は、中生代の火山活動で形成された凝灰岩類、流紋岩類を母岩とする山地（海拔 200～250m）を形成している。

交通では、中国自動車道や山陽自動車道の国土幹線が通過・近接し、大阪から自動車ですぐである。

加西商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 加西市の立地・交通



イ 人口推移

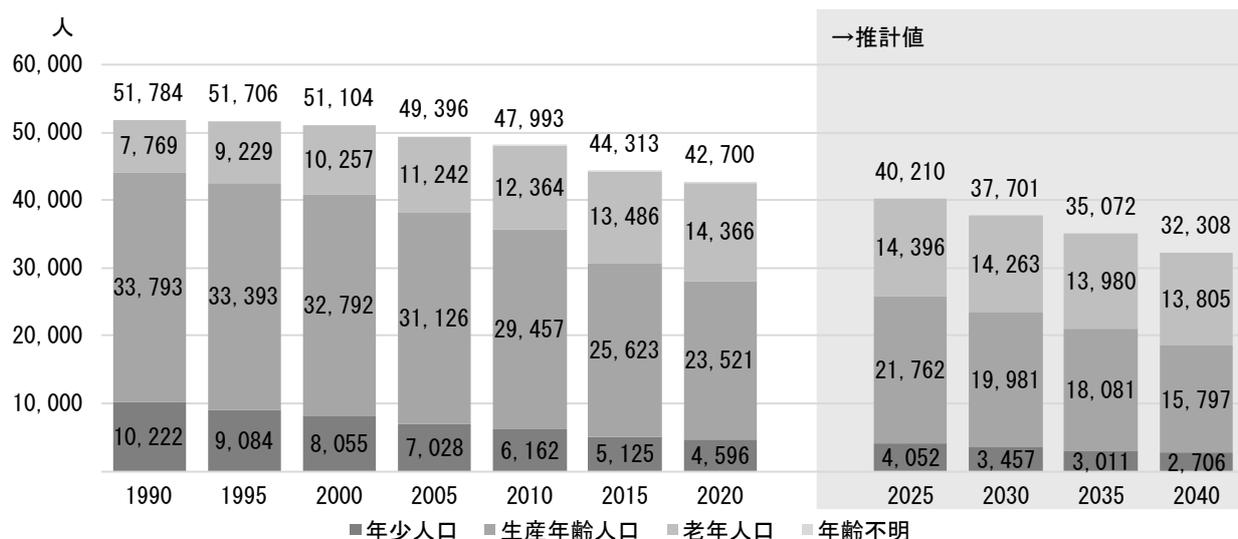
令和 6 年 10 月 31 日時点の人口は 41,535 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが推計されている。

年齢別人口では、今後、年少人口や生産年齢人口は減少傾向、老年人口は令和 7 (2025) 年までは増加するが、その後減少傾向に転じることが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 33.6%から令和 22 (2040) 年に 42.7%に上昇する予測。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 55.1%から令和 22 (2040) 年に 48.9%に低下する予測である。

■人口推移



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

ウ 特産品

(a) 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
トマト	加西市がトマト産地となって約 60 年。昼夜の温度差が栽培に適しているため、極上の「加西とまと」が栽培されている。地元でも大人気である。
米	温暖で自然災害が少ないため、古くから稲作が盛んで、受け継がれた技術により、良質の米が生産されている。飯米のヒノヒカリ、キヌヒカリをはじめ、酒米の王様として全国的に知られ高級酒の原料となる「山田錦」の栽培が盛んである。
ぶどう	昭和 30 年から市内で栽培が始まった、種なしぶどう「加西ゴールデンベリーA」は、加西が誇る特産ぶどうである。また、近年ブラックビートやシャインマスカットといった大粒系品種も増え、多種多様な味を堪能することができる。
いちご	市内のいちご農家は、味にこだわった良質のいちご作りを行っている。安全でおいしいいちごを安定的に供給することによってブランド力の向上に努めている。
花卉・果樹・野菜他	気候条件が良いため、花卉（鉢物・花壇用苗物・切り花ほか）、果樹（桃、栗ほか）、野菜（スイートコーン、白菜、かぼちゃ、甘長とうがらし、大葉ほか）など、様々な作物が栽培されている。また、肉用牛、乳用牛、養鶏などの畜産もある。

(b)加西ブランド協議会

地域産業の開発研究、生産、宣伝、販路拡大を促進し、地域産業及び農業の振興を図り、あわせて市の活性化を寄与することを目指して、平成 19 年に加西市と当所、兵庫みらい農業協同組合の三者が協定を締結して「加西ブランド協議会」を設立した。

今後も、新商品開発等を実施し、当市の食材のすばらしさを PR する予定である。

エ 観光資源

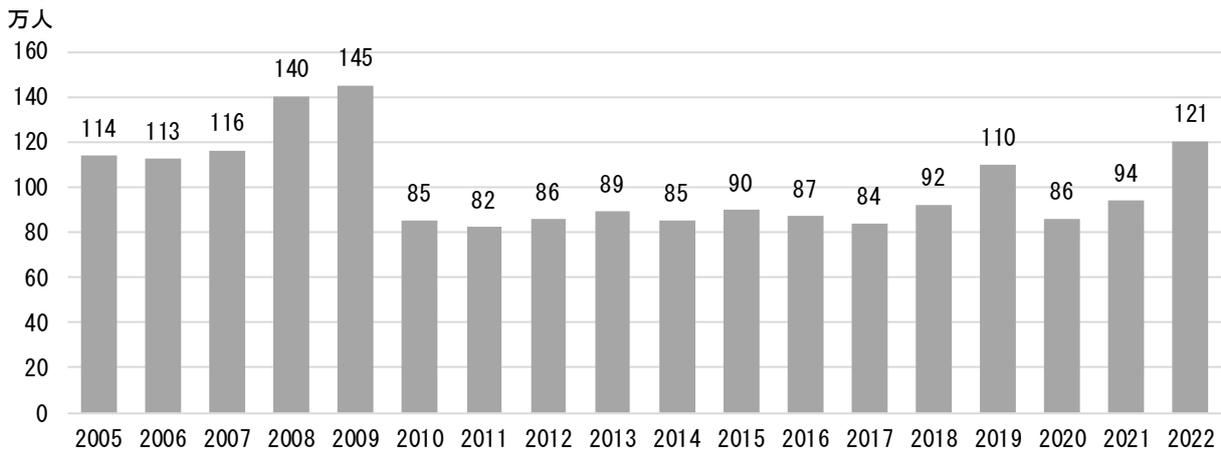
当市内には、古墳時代中期の前方後円墳で『播磨国風土記』賀毛郡の条に記載された根日女悲恋伝承の舞台として知られる玉丘古墳がある。加古川が運ぶ肥沃な土地で古代から人々が暮らし、千年以上前に創建された酒見寺などの門前町として栄え、さらに山陽と山陰を結ぶ西国街道の交通の要衝として栄えた北条の宿があり、今日につながっている。そんな環境の中で人々が営んできた農業は米作りから日本酒造り、ブランドとまとやアスパラ栽培等に結び付いている。また、加古川西岸の平坦な地形を活かし第 2 次世界大戦末期に鶴野飛行場が整備され、今日も同地に整備された sora かさいを拠点にした平和教育プログラムの参加や気球の搭乗体験等で多くの人たちが訪れている。最近では、加古川西岸のなだらかな地形が好まれスポーツツーリズムで来訪する人も多くなっている。

オ 観光入込客数の推移

令和 4（2022）年の観光入込客数は 121 万人である。

推移をみると、平成 22（2010）年以降、80～90 万人で比較的安定推移していた。その後、令和 2（2020）年からは増加傾向となり、令和 4（2022）年は 121 万人となっている。

■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

当市は三洋電機発祥の地として知られ、三洋電機の協力工場として製造業が発展した過去がある。現在でも道路交通網の利便性の良さから立地企業としては、金属製品や電気機械器具、はん用機械器具、プラスチック製品などを中心とした製造業が産業団地、市街化調整区域に数多く立地しており、市内経済や雇用を牽引する産業となっている。また、このような製造業の集積に伴い、運輸業の発展もみられる。

当市の製造業は中小企業を中心であるが、オリジナル技術などによる製品開発により、日本だけでなく、世界へも販売し、高いシェアをもつ企業もある。

(b)景況感

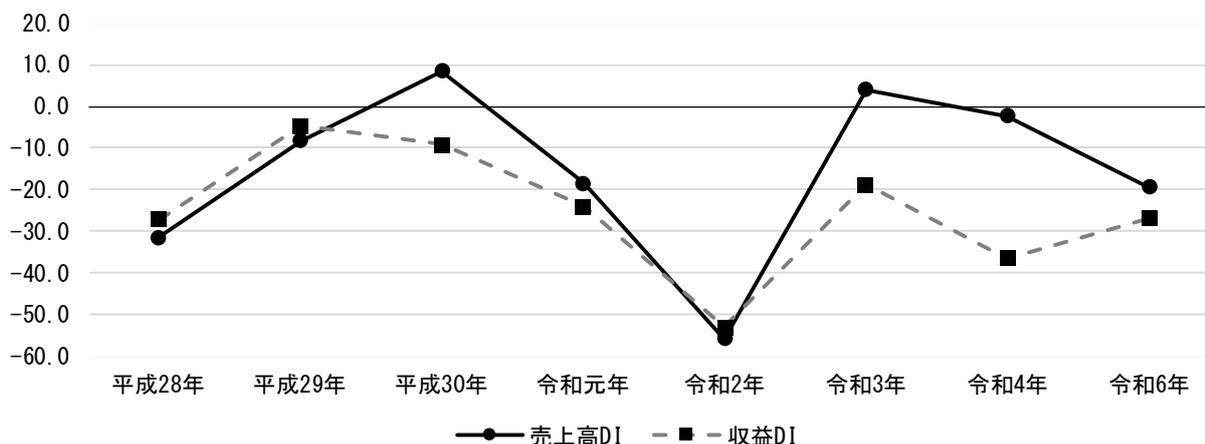
当所が実施している「加西市内景気動向調査」から景況感を確認する。

売上高 DI をみると、新型コロナウイルス感染症が拡大した令和 2 年に大きく落ち込んだものの、その後、回復がみられる。一方、平成 28 年からの推移では、ほとんどの年で、マイナス値となっている。こ

これは売上高が増加した事業者の割合が減少した事業者の割合を下回っていることを示しており、厳しい経営環境であるといえる。

収益DIをみると、売上高DIと類似した傾向がみられる。このなかで、令和3年や令和4年は売上高DIと乖離が大きくなっており、原材料・原油価格の高騰などの影響で、利益の確保が難しい状況であったことが読み取れる。

■売上高DIと収益DI（各年4～6月期）



出典：加西商工会議所「加西市内景気動向調査」

(c)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年が2,054社、令和3年が1,875社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が1,578者、令和3年が1,357者であり、9年間で14.0%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（△90者）、卸・小売業（△54者）の減少数が大きい。一方、情報通信業など、増加している業種もみられる。

■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	209	581	8	475	163	89	401	128	2,054
小規模事業所数	205	478	5	323	98	33	336	100	1,578
平成28年									
事業所数	174	541	10	462	149	97	387	127	1,947
小規模事業所数	174	437	8	299	90	33	325	101	1,467
令和3年									
事業所数	168	498	9	422	110	111	415	142	1,875
小規模事業所数	167	388	9	269	61	32	323	108	1,357
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△41	△83	1	△53	△53	22	14	14	△179
増減割合	△19.6%	△14.3%	12.5%	△11.2%	△32.5%	24.7%	3.5%	10.9%	△8.7%
小規模事業所数	△38	△90	4	△54	△37	△1	△13	8	△221
増減割合	△18.5%	△18.8%	80.0%	△16.7%	△37.8%	△3.0%	△3.9%	8.0%	△14.0%

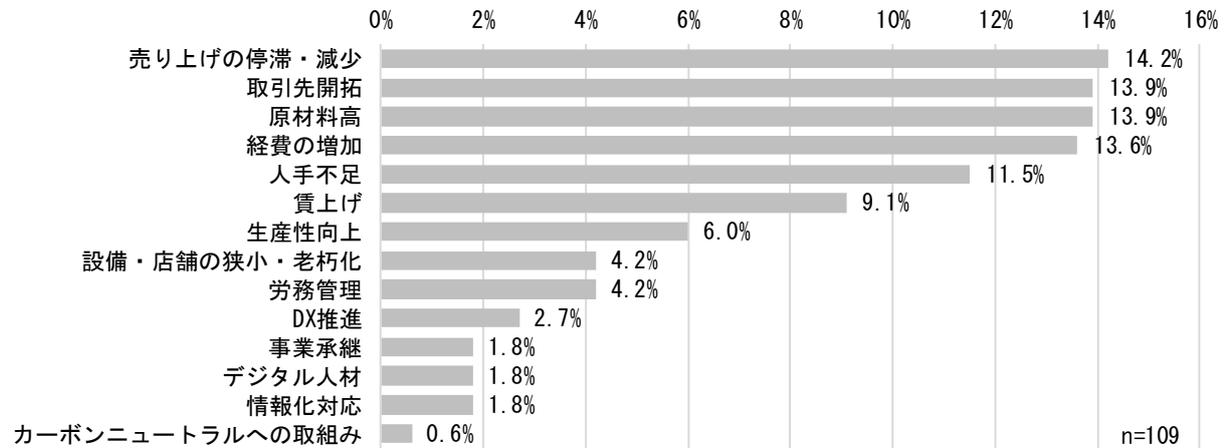
出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

(d)アンケートからみた市内事業者の経営上の問題点

前述の「加西市内景気動向調査」では、経営上の問題点も聞いている。

経営上の問題点をみると、「売り上げの停滞・減少」が14.2%と最も高く、「取引先開拓」と「原材料高」がそれぞれ13.9%、「経費の増加」が13.6%と続いている。

■ 当面の経営上の問題点



出典：加西商工会議所「加西市内景気動向調査」

(e) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_ 製造業

当市の製造業は、歴史的に鉄工業、金属加工業、プラスチック成形業などを中心に発展してきた。地理的には大阪、神戸といった大都市に比較的近く、交通網の整備が進んでいる点も、産業発展の支えとなった。特に鉄工業や金属加工業は、地元の雇用を支え、地域経済の基盤となる重要な役割を果たしている。

しかしながら、当市の製造業は、少子高齢化やグローバル競争の激化、そしてDX（デジタルトランスフォーメーション）への対応といった現代の大きな変化に直面しており、今後の持続可能な発展には多くの課題が見られる。

一方、少子高齢化による労働力不足も深刻な問題である。現状、熟練した技術者の高齢化が進んでいるため、若手の技術者の育成や新たな人材の確保が急務である。特に、地場産業を支える中小企業では人材育成に割けるリソースが限られているため、このままでは技術の継承が困難となり、産業の衰退を招く可能性がある。労働力確保に向けた施策として、地域での産学連携や企業間の協力、外国人材の活用が求められる。

ii_ 卸・小売業

下表のとおり、当市の年間商業販売額は、過去5年間で15.3%減少している。この減少の要因として、人口減少に加え、市外への消費流出が大きく影響している。令和4年度には、市内の275店舗で利用可能な独自のデジタル地域通貨「ねっぴ〜Pay」が導入され、市内での支出維持に貢献しているが、大型店の進出や消費者のネット購入傾向の高まりにより、市内購買力の低下が依然として課題となっている。

■ 加西市の年間商業販売額

	平成28年		令和3年		販売増減数
	商店数	販売額	商店数	販売額	
商業販売額	308店	44,446	298店	37,645	▲15.3%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査（平成28年、令和3年）」

iii_ 建設業

建設業では、下請け業者が多い。また、近年の資材・部材価格の上昇の影響を受け、苦戦を強いられている事業所が多くなっている。加えて、若手労働者不足による人手不足で廃業となる小規模事業者も多く存在する。

iv_ サービス業

サービス業では、管内の人口減少に伴い、売上減少が続いている。令和4年度から「ねっぴ〜Pay」事業により、定期的にキャンペーンを開催することで市内事業者への消費喚起や購買の促進を行っている。

キ 今後5年間で小規模事業者の経営環境が変わるような出来事

(a) 加西インター産業団地の拡張

加西インター産業団地の拡張に向けて、第2期事業として3・5工区の開発（131,500㎡）が行われる。整備工事はこれから行われるが、現在、先行して進出予定企業の募集が開始されている。

(b) 372号加西バイパス（第1工区）

国道372号は、京都府亀岡市を起点とし、兵庫県姫路市に至る幹線道路である。北播磨と中播磨を東西で結び、沿線地域の生活、産業を支えている。現在、バイパス工事が行われており、第1工区が令和7年度に完了する予定である。

開通されれば、市内の各産（工）業団地から山陽自動車道加古川北ICへのアクセス向上により物流・流通利便性が向上し、企業立地が促進される。また、鶴野飛行場跡地及び周辺の歴史遺産を活かしたまちづくりが進められているほか、次世代施設園芸拠点の取組が進む鶴野地区へのアクセス向上により当市の地域活性化が期待されている。

ク 第6次加西市総合計画

「第6次加西市総合計画（平成29年度～令和8年度）」の商工・観光部分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、商工業の振興において、「情報通信基盤を整備や、企業のデジタル化等の設備投資や事業拡大に向けた支援」や「市外からの観光客を受け入れるための宿泊施設等のさらなる充実」などが掲げられている。

■ 基本構想（令和3年度～令和12年度）

〈基本理念〉

未来を拓く 協創のまち 加西
～豊かな自然、育まれた歴史、深まる絆を活かして～

〈将来都市像〉

大空に 夢がふくらむ 「^{ミライナカ}未来の田舎」かさい

〈4つの基本方針〉

- 基本方針1 子育てを応援し、暮らしを愉しむ
- 基本方針2 活力とにぎわいのあるまちを育む
- 基本方針3 快適に暮らせる安全な社会をつくる
- 基本方針4 ともに活躍しまちの魅力を高める

■ 前期基本計画（令和3年度～令和7年度）

基本方針2 活力とにぎわいのあるまちを育む

政策6 商工業の振興と新展開

- ⑩商工業の振興
- ⑪創業支援と働く場の拡大
- ⑫雇用・勤労者福祉の充実

政策7 地域資源の活用と人の流れの創出

- ⑬歴史・文化の再発見と交流拡大
- ⑭移住・定住の支援
- ⑮空き家・空き店舗の利活用

ケ 第2次加西市産業振興計画

当市は、ものづくり産業が集積する地域特性を活用して、将来にわたって持続可能な地域経済の活性化を図るとともに、多文化共生時代に相応しい市民生活の活力に貢献する基本的な方向性と具体的な取組を示すことを目的に、「第2次加西市産業振興計画（令和4年度～令和8年度）」を策定している。

■第2次加西市産業振興計画（令和4年度～令和8年度）

〈産業振興計画のテーマ〉

「イノベーションを興す。新しい価値創造への挑戦」

～世界の加西へ。協創し進化するものづくり都市をめざして～

〈基本目標〉

- I 次代を拓くイノベーション産業の育成
 - ・デジタル技術の活用推進
 - ・グリーン化による成長・変革支援
- II 地域資源を活かした新たな活力の創出
 - ・企業立地の推進
 - ・新産業創出、起業・創業・事業承継支援
- III しなやかで持続可能な産業づくり
 - ・産業支援機能の強化
 - ・危機管理・レジリエンスの強化
- IV 多様な人材が活躍するひとづくり
 - ・人材の確保・育成支援
 - ・若者や女性に対する雇用支援
 - ・定住化の促進
- V にぎわい・交流産業の活性化によるかさいのブランドづくり
 - ・魅力ある商業・サービス業の創出
 - ・地域素材を活用した交流の拡大
 - ・シティプロモーションの展開

コ 第3次加西市観光推進基本計画

当市では、観光の振興により、市内各地域を訪れる観光客の満足度を高め、観光消費総額を拡大することで、加西市全体の経済社会を将来にわたり発展させることを目的に、「第3次加西市観光推進基本計画（令和5年度～令和9年度）」を策定している。

小規模事業者に対しても、土産品や体験型商品の開発、地元農産物の活用などの面での活動が期待されている。

■第3次加西市観光推進基本計画（令和5年度～令和9年度）

〈基本計画（商工関連部分を抜粋）〉

方針1 地域資源の磨き上げと掘り起こし

施策1 交流する観光～人と文化との交流～

○暮らし文化を体験する

- ・体験型旅行商品の造成・提供
- ・加西市の多彩なものづくりを活かした「産業観光」の推進

施策2 体験する観光～自身の心と身体で体験～

○まちあそびで加西市を楽しむ

- ・「空」や「花」、「平和」、「鉄道」等の地域資源に「食」を組み合わせ、加西市の人が紡いできた地域の魅力を実体験するコンテンツ開発

施策3 食の観光～自然の恵みや食文化を実感～

○土産品の開発・提供

- ・喝采みやげの開発と普及

○かさい産農産物の活用

- ・市内飲食店との連携による食のコンテンツ開発
- ・食コンテストの開催により提供事業者を拡大
- ・ガストロノミーツーリズムの推進

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課題をまとめる。

人口をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが推計されている。人口減少に伴い、市内の消費も縮小することが予想されるため、小規模事業者は今までのターゲットを見直すなど、ビジネスモデルの再構築が必要である。

また、年齢3区分別人口をみると、少子高齢化が進むことによる、今まで以上の労働力不足が予想される。そのため、小規模事業者においても生産性の向上や、生産性向上の実現に向けたDX推進が急務となっている。

当市には「トマト」や「山田錦」、「加西ゴールデンベリーA」などの全国的に有名な特産品がある。加西市の「第3次加西市観光推進基本計画」においても取り組んでいるように、小規模事業者においても、これら特産品を活用した土産品の開発や、地元農産物を活用した飲食店における食のコンテンツ開発などが期待されている。

観光資源・観光入込客数では、当市には豊富な観光資源があり、令和4(2022)年には121万人の観光客が来訪している。小規模事業者も、観光客を始めとした交流人口の集客などがひとつの課題となる。

景況感では、売上高DIについて平成28年からの推移をみると、ほとんどの年で、マイナス値となっている。これは売上高が増加した事業者の割合が減少した事業者の割合を下回っていることを示しており、事業者を取り巻く経営環境は厳しいといえる。また、収益DIの推移をみると、原材料・原油価格の高騰などの影響で、利益の確保が難しい状況であることがわかる。このような厳しい経営環境のなかで、小規模事業者がこれまでどおりの経営を継続しても、経営が好転することは考えづらい。そのため、小規模事業者それぞれが持つ魅力(強み)や地域資源などを活かしてイノベーションを興すことが必要である。

小規模事業所数は、平成24年が1,578者、令和3年が1,357者であり、9年間で14.0%減少している。地域活力を維持させるためには、事業所数の減少を緩やかにすることも重要である。そのため、市内において事業承継や創業が活性化して、円滑な世代交代が実現していることが地域にとっての課題となる。

アンケートからみた市内事業者の経営上の問題点では、「売り上げの停滞・減少」が14.2%と最も高く、「取引先開拓」と「原材料高」がそれぞれ13.9%、「経費の増加」が13.6%と続いている。

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)をみると、主なものとして、①製造業では労働力不足への対応(外国人材の活用など)、若手技術者の育成や新たな人材の確保による技術承継など、②卸・小売業では大型店やネットショップとの差別化など、③建設業では資材・部材価格の高騰への対応、労働力不足への対応など、④サービス業では新たな需要の獲得などがあげられる。

(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

これまで記述してきたとおり、当市の小規模事業者が直面する問題点・課題は、少子高齢化による労働力不足、生産性の停滞、DXの遅れに加え、事業承継の難しさ、新規創業の活性化など多岐に渡る。このなかで、市内経済や雇用を牽引する製造業を中心に、生産性の向上や、生産性向上の実現に向けたDX推進が急務となっている。

そこで当所では、10年後に市内の小規模事業者がDX推進(ITツールの活用)や自動化設備の導入、デジタル人材の育成に取り組み、生産性向上を進めるとともに市場競争力を高めていることを目指す。併せて、当所においても、事業者の人材確保支援として、合同就職面接会などを通じ、地域に必要な人材を呼び込むことで労働力の不足を補う。

また、市内において事業承継や創業が活性化して、円滑な世代交代が実現していることを目指す。これを実現するために、事業承継面では、金融機関等と連携し、後継者育成プログラムやマッチングイベントを通じて次世代の経営者を支援する。また、創業面では、地元の産業資源や市場ニーズを活かしたビジネスを推進するため、創業支援セミナーや補助金の提供を行い、事業アイデアを形にする支援体制を整える。

②第6次加西市総合計画との連動性・整合性

当市では、「第6次加西市総合計画」の産業振興に向けた計画として、「第2次加西市産業振興計画」を策定。テーマとして「イノベーションを興す。新しい価値創造への挑戦～世界の加西へ。協創し進化するものづくり都市をめざして～」を掲げ、これを実現するための施策を展開している。

現代において“イノベーションを興す”ためには「DXの推進」が欠かせない。また当市が、ものづくり産業が集積する地域であることを鑑みれば、「自動化設備の導入」なども欠かせないひとつの要素となる。

以上より、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「市内の小規模事業者がDX推進（ITツールの活用）や自動化設備の導入、デジタル人材の育成に取り組み、生産性向上を進めるとともに市場競争力を高めていることを目指す。」は、「第2次加西市産業振興計画」のテーマ「イノベーションを興す。新しい価値創造への挑戦」の実現に寄与するため、それぞれに連動性・整合性がある。

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

「第6次加西市総合計画」を踏まえた当所の長期ビジョンは以下のとおりである。

■加西商工会議所 長期ビジョン

- ・地域経済の活性化と持続可能な社会の実現に向けた組織づくりを行います。
- ・中小企業支援やデジタル化の推進、環境配慮型経済の構築により地域の競争力を強化します。
- ・地域資源を活かした循環型経済や文化継承を推進するとともに、国際連携を通じた企業のグローバル化を支援します。
- ・地域住民や行政との協働により、課題解決に取り組む柔軟で革新的な組織を目指します。

イ 商工会議所としての役割

地域総合経済団体であり支援機関でもある当所には、小規模事業者の経営の伴走者として機能することが求められる。特に経営資源の乏しい小規模事業者は、人口減少・超高齢社会に加え、デジタル化、グローバル化等による社会構造の変化への対応によって厳しい経営環境に直面している。

当所は小規模事業者の持続的発展を支援するため、公的支援策の広報・周知、支援のワンストップ化を図り、実効性ある小規模事業者支援に取り組み、事業者のあるべき姿の実現に向けてフォローアップしていかなければならない。

この積み上げが小規模事業者個々の振興となり、地域経済の活性化と発展の実現に導くこととなる。

(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5つの目標を定める。

〈支援対象〉

厳しい経営環境に立ち向かい、持続的な経営の実現に挑戦する小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】

事業計画を活用した計画経営の推進による事業活動の持続的発展

【目標②】

ITの利活用による販路拡大や業務効率化・生産性向上

【目標③】

加西市の地域資源を生かした商品の開発や販路開拓による売上拡大

【目標④】

創業や事業承継の活性化による円滑な世代交代の実現

【目標⑤】 (経営力再構築伴走支援に向けた目標)

経営力再構築伴走支援による上記目標の達成

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標⑤】により、小規模事業者の経営力を向上させ、活力とにぎわいのあるまちづくりに寄与することを目指す。また、既存事業者や創業者のなかから、イノベーションを興し、新しい価値を創造する事業者が生まれ、当該事業者を起点に新たな産業を創出されることを目指す。加えて、小規模事業者が地域資源を生かした事業展開を行うことで、当市を訪れる観光客の満足度が高まり、観光消費総額が拡大し、市全体の経済社会の将来にわたる発展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】 事業計画を活用した計画経営の推進による事業活動の持続的発展

〈達成のための方針〉

小規模事業者の事業計画策定に向けて、まずは、「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」により地域の外部環境を整理する（年1回）。その後、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（30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。

上記の結果を活用しながら、事業計画の策定を支援する（15者/年）。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5者/年、利益増加5者/年）。

これらのPDCAを伴走型で支援することで、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、計画経営ができるようになることを目指す。

【目標②】 ITの利活用による販路拡大や業務効率化・生産性向上

〈達成のための方針〉

経営分析支援の際に、事業者のIT活用の状況を分析する。事業計画策定支援の際に、事業計画策定に意欲的な事業者を対象にIT関連セミナーやIT専門家派遣を実施する。販路開拓支援の際に、「ITを活用した販路開拓の個社支援」（4者/年）を実施する。

また、効果的な支援に向けて、当所においてもDXに向けた相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標③】 加西市の地域資源を生かした商品の開発や販路開拓による売上拡大

〈達成のための方針〉

小規模事業者の地域資源を活用した商品について顧客ニーズを把握するため、「地域資源を活用した商品の調査」を実施（2者/年）。調査結果を基に、商品のブラッシュアップを支援する。

また、商品の販売促進や認知度向上に向けて、「じば産物産展等による販売機会の提供等」（支援対象2者/年、売上額5万円/者）や「展示会の出展支援」（支援対象3者/年、成約件数1件/者）を実施する。

【目標④】 創業や事業承継の活性化による円滑な世代交代の実現

〈達成のための方針〉

創業希望者に対し、創業計画の策定を支援する（5者/年）。また、創業計画を伴走型でフォローアップすることで、創業後の事業が円滑にいくよう支援を実施する。

また、事業承継が活性化するため、前述の【目標①】～【目標③】の支援を実施し、事業の磨き上げ（企業価値の向上）を実現する。

【目標⑤】 経営力再構築伴走支援による上記目標の達成

〈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あたり、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実施する。

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】市内の景況調査に関して、市内景気動向調査、兵庫県北播磨県民局管内中小企業景況調査、兵庫県内の中堅・中小企業の資金調達状況に関する調査の3つの調査を行っている。その動向については行政や日本商工会議所の調査結果などと合わせ、巡回・窓口相談時や各種会議、会議所報などで情報公開を行っている。また、地域経済分析システム（RESAS）を活用した地域の経済動向分析を実施している。

【課題】地域経済分析システム（RESAS）の分析や景気動向調査等の結果は、当所にて取りまとめているものの、調査結果の分析が不十分である。そのため今後は、各事業者が役立つデータに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
①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
②加西市内景気動向調査 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）

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活用してもらいたい項目を分析し、年1回レポートにまとめたうえで公表する。
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 等
調査・分析の手法	経営指導員が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的にみて、事業者の役に立つデータを抽出。どのように活用すべきかについて簡単なコメントを付し、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周知。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。

②加西市内景気動向調査

事業名	加西市内景気動向調査
目的	市内の中小企業（小規模事業者）の経営課題等を把握することで、的確な支援を行い、小規模事業者の収益性の拡大や、経営の効率化を実現する。
調査内容・調査の手法	市内の中小企業（小規模事業者）を対象にアンケート調査を実施する。調査は、年4回、郵送送付・FAX・Web 回答にて実施する。対象は、市内の中小企業（小規模事業者）約100社とし、回答割合が当市の産業構造（業種比率）と整合性が取れるよう工夫する。
調査項目	景況感（売上高、販売単価、仕入単価、仕入条件、在庫、収益、資金繰り、借入高）、当面の経営上の問題点 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（業種別分析や経年分析等）し、分析結果に対し簡単なコメントを付ける。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。

調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く市内小規模事業者に周知する。また当所でも、結果を施策の立案や支援に活用する。
-----------	--

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 十分な経営資源を持ち合わせていない小規模事業者が持続的な発展と自立化を遂げるためには、市場の動向やトレンドを意識し、ニーズに沿った顧客目線での商品開発や販売を行うことが必要となる。しかし、現状はこれまでの成功体験や長年の勘といったものに頼った経営を行っている小規模事業者がほとんどであった。

【課題】 当所はこれまでも事業者の販路開拓、商品開発等の支援は行ってきたが、顧客ニーズに沿った商品ブラッシュアップの支援が十分でなかった。そこで今後は、個社の商品について、顧客ニーズの調査および調査結果を活用した商品ブラッシュアップの支援を実施することが課題である。

(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
地域資源を活用した商品の調査 調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

事業名	地域資源を活用した商品の調査
目的	当市では、観光振興に向けて、小規模事業者に対しても、土産品や体験型商品の開発、地元農産物の活用などの面での活動が期待されている。そこで、小規模事業者が開発・販売する地域資源を活用した商品の需要動向を調査し、商品の魅力向上を目指す。
対象	小規模事業者の商品、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 なお、対象商品を選定する際は、地域資源を活用した商品を優先する。
調査の手法	「じば産物産展」等のイベントを活用して試食・アンケート調査を実施する。調査は、経営指導員（もしくはその他の職員）と事業者が協力して実施し、1商品あたり30名以上からアンケート票を回収する。 ※じば産物産展 当所が主催するイベントである。兵庫県立フラワーセンターを会場に、地域の賑わいと地域産業の振興・活性化を図ることを目的として、市内事業所からの製品や地域団体などによる農工食製品等の展示・販売などが行われる。令和6年10月の開催では50事業者の出店、約5,600名の来場者があった。
調査項目	<input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性（加西らしさ） <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（もしくはその他の職員）がデータを集計・分析（男女別、年齢別のクロス分析）し、商品のターゲット顧客や改良点などを抽出する。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員（もしくはその他の職員）が簡易なレポートにまとめたうえで、対象事業者にフィードバックする。その後、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、これらの支援にあたっては、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】各種補助金計画書の作成支援時やマル経融資申込時、経営指導員の巡回・窓口相談時などに、経営的に課題のある小規模事業者に対して、経営分析による支援を行っている。

【課題】事業者からの相談により実施するケースが多く、能動的に案件を発掘できていないため、対象者が一部の事業者に限られている状況がある。そのため今後は、経営分析の意義などを広く訴求し、積極的に支援対象者を掘り起こすことが課題である。

(2) 目標

当所では、経営分析事業者数の目標値を抑えつつ、創業支援に力を入れる方針であるため、経営分析事業者数の目標値を30者/年（経営指導員1人あたり10者/年）としている。

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	30者	30者	30者	30者	30者	30者

(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	従来、経営分析は主に事業者からの窓口相談をきっかけに実施することが多く、経営指導員から能動的に案件を発掘する取組が弱かった。そこで今後は、通常の巡回・窓口相談時に加え、金融・税務・補助金相談者や当所開催の各種セミナーの受講者に対しても経営分析を提案するなど、積極的に対象事業者の掘り起こしを行う。
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。ヒアリングにあたっては、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、経営指導員以外に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】事業計画の策定は主に補助金申請の際に行っている。

【課題】補助金申請以外にも事業計画の策定が必要な小規模事業者は多い。そこで、事業計画策定セミナ

一や巡回・窓口相談時などに、事業計画策定の重要性や意義について発信し、事業者がそれらに対する理解を深めるための支援を行うことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の5割の事業計画策定を目指す。支援では、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 IT 関連セミナーを行い、小規模事業者の IT 活用（IT を活用した販売促進、IT を活用した業務改善や生産性向上）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

その他、創業者・創業希望者向けの創業計画策定支援も実施する。

(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事業計画策定事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15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
IT関連セミナーの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②創業計画策定事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
創業塾の開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

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	
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。 国の補助金や加西市の「加西市小規模事業者持続化事業支援補助金^{※1}」、「加西市新産業創出支援事業補助金^{※2}」を契機とした事業計画策定の提案を行う。 事業計画セミナーを開催する。 	
	■事業計画策定セミナー	
支援対象	すべての小規模事業者（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	事業計画作成のポイント 1. 事業計画の役割、作成のステップ、経営の分析 2. 経営環境の分析、全体戦略の策定、事業戦略の策定 3. 機能戦略の策定、実行計画の策定、事業計画書の作成	
想定参加者数	10人/回	
	※1 加西市小規模事業者持続化事業支援補助金 加西市の補助金である。市内で事業を行う小規模事業者を対象に、専門家の指導により策定した事業計画に取り組む事業費用を補助する。例えば、製造業の機械装置の導入、飲食店のテイクアウト事業、ドライブスルー施設整備など幅広く活用できる。	
	※2 加西市新産業創出支援事業補助金 加西市の補助金である。中小企業者等の経営の効率化及び生産性の向上に貢献するため、企業活動上の課題への対策及び企業活動に生じる変革への対応として IT（デジタル）活用事業に必要な経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。	

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IT関連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DXやIT活用を促進する。</p> <p>■IT関連セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての小規模事業者（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>講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定</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（過去には「AIツールのビジネス活用」をテーマとした）。その他、DXの事例や活用方法、ITを活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20人/回</td> </tr> </table>	支援対象	すべての小規模事業者（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	講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定	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（過去には「AIツールのビジネス活用」をテーマとした）。その他、DXの事例や活用方法、ITを活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。	想定参加者数	20人/回
支援対象	すべての小規模事業者（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	講師派遣会社の登録講師から適切な講師を選定												
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（過去には「AIツールのビジネス活用」をテーマとした）。その他、DXの事例や活用方法、ITを活用した生産性向上、販売促進手法なども紹介する。												
想定参加者数	20人/回												

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援												
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す												
支援対象	創業者・創業希望者												
支援対象の掘り起こし	<p>加西市は、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けており、当該計画に基づき創業者に対し「起業・創業スタートアップ支援事業補助金^{※1}」や「空き店舗活用補助金^{※2}」などの施策を行っている。また、当所でも「かさい創業塾」を開催している。これらの施策を契機に、掘り起こしを行う。</p> <p>■かさい創業塾</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>創業希望者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、金融機関等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（全2日）</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td> <1日目> ・創業の心構え ・経営基礎知識習得 ・財務の基本/税務申告 ・採用と育成/労務管理 <2日目> ・資金調達 ・経営基礎知識習得 ・ビジネスモデルのブラッシュアップ ・事業計画の立て方 ※令和6年度カリキュラムより </td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人/回</td> </tr> </table> <p>※1 起業・創業スタートアップ支援事業補助金 加西市の補助金である。事業を始めるにあたって必要な改修費用や販促費用などの初期投資の一部を補助する。在宅での起業や地方創業にも対応し、新たな働き方、新たな事業に取り組む事業者の支援を重点的に行う。申請には事業計画書が必要である。</p> <p>※2 空き店舗活用補助金 加西市の補助金である。市内の空き店舗を活用して新たに店舗・オフィスを立地する</p>	支援対象	創業希望者	募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知	講師	中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、金融機関等	回数	年1回（全2日）	カリキュラム	<1日目> ・創業の心構え ・経営基礎知識習得 ・財務の基本/税務申告 ・採用と育成/労務管理 <2日目> ・資金調達 ・経営基礎知識習得 ・ビジネスモデルのブラッシュアップ ・事業計画の立て方 ※令和6年度カリキュラムより	想定参加者数	15人/回
支援対象	創業希望者												
募集方法	ホームページやチラシでの周知。関係機関による周知												
講師	中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、金融機関等												
回数	年1回（全2日）												
カリキュラム	<1日目> ・創業の心構え ・経営基礎知識習得 ・財務の基本/税務申告 ・採用と育成/労務管理 <2日目> ・資金調達 ・経営基礎知識習得 ・ビジネスモデルのブラッシュアップ ・事業計画の立て方 ※令和6年度カリキュラムより												
想定参加者数	15人/回												

	事業者に対して、賃借料や改装費の一部を補助する。また、店舗・オフィスの開設に際して加西市民を新規雇用した事業者に対しても補助を行う。申請には事業計画書が必要である。
支援の手法	かさい創業塾を通じて小規模事業者が作成した創業計画を基に、経営指導員や専門家が一緒になってブラッシュアップする方法にて行う。

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】事業計画策定後のフォローアップは巡回支援・窓口支援により実行しているが、事業計画の策定が目的となってしまう小規模事業者が多く、計画の実施主体である小規模事業者が受動的であるため、策定した事業計画の目標達成率や実効性が低くなっている。

【課題】小規模事業者が支援に依存せず、自らが PDCA サイクルを回せる体制を整え、将来の自立経営に繋げる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべ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取組とさせず、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可能性を高める。

また、創業計画の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

(3) 目標

① 事業計画のフォローアップ

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	15者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度 (延回数)	四半期毎 (45回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)
売上増加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
経常利益増加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

② 創業計画のフォローアップ

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	5者	5者	5者	5者	5者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)	四半期毎 (20回)

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画とおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画を策定したすべ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。ただし、ある程度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・創業計画と進捗状況とがズレている場合（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により、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・創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、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、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により、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】小規模事業者が持続的に経営を行うためには、新たな需要の開拓が必要である。一方、小規模事業者の多くは経営資源が少なく、独自での取組には限界がある。また、小規模事業者の多くは IT を活用した販路開拓等に関心があるものの、「知識不足」「人材不足」等の理由により取組が進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっているという課題がある。当所では、これまでも事業者の販路開拓を支援してきたが、支援が事業者の販路拡大に寄与してきたかという実績までは確認できていなかった。また、IT を活用した販路開拓等の支援ができていなかった。

【課題】各事業の成果が明確でなかったことから、今後は、その成果目標を明確にし、成果がでるまで継続的な支援を実施する必要がある。また、これまで IT を活用した販路開拓等に関する支援が十分でなかったことから支援を強化することが課題である。

(2) 支援に対する考え方

当市は、ものづくり産業が集積する地域であり、製造業が基幹産業となっている。このなかで、小規模製造業のなかにも、オリジナル技術などによる製品開発により、日本だけでなく、世界へも販売する事業者がみられる。製造業の販路開拓には展示会の出展が有効な手段のひとつであるが、小規模事業者は経営資源が少なく、独自に展示会に出展することが難しいという現状もある。そこで、当所にて「国際フロンティア産業メッセ」などの展示会の出展を支援する。これにより、新たな取引先の獲得を目指す。

また、本計画では「小規模事業者による加西市の地域資源を生かした商品の開発や販路開拓による売上拡大」を目標としている。一方、小規模事業者が商品開発を行っても、すぐに販路を見出すことが難しい。このような状況を鑑み、当所にて、「じば産物産展」等による販売機会の提供や「東京インターナショナル・ギフト・ショー」などの展示会の出展支援を実施。これらの支援により、商品の認知度向上や取引先の獲得を目指す。

加えて、現代の経営における販売促進において IT の活用は欠かせない。一方、市内の小規模事業者をみると、IT の活用が十分とはいえない状況である。そこで、当所にて「IT を活用した販路開拓の個社支援」を実施し、経営指導員と IT 専門家が連携しながら小規模事業者をハンズオンで支援する。これにより、IT を活用した商圏拡大や新たな需要開拓を目指す。

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。

なお本事業の実施にあたっては、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「じば産物産展」等による販売機会の提供 支援事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
売上額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②展示会の出展支援 出展事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者

成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
③ITを活用した販路開拓の個社支援 支援事業者数	-	4者	4者	4者	4者	4者
(BtoBの場合)成約件数/者	-	1件	1件	1件	1件	1件
(BtoCの場合)売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

※「じば産物産展」へは約50者の小規模事業者が出店するが、そのうち、個社支援を実施する事業者を2者として目標を立てている。

(4)事業内容

①「じば産物産展」等による販売機会の提供 (BtoC)

事業名	「じば産物産展」等による販売機会の提供
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	すべての小規模事業者（特に、地域資源を活用した商品） ※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	消費者
支援内容	「じば産物産展」等での商品販売機会を提供する。なお、「じば産物産展」以外では、大都市圏での催事、イベントスペースへの出店などを想定している。 物産展には地元住民だけでなく周辺地域や観光客も訪れるため、新規顧客にアプローチでき、商品に対する顧客の声を直接聞く事ができるため、改善点や新商品のヒントを得ることができる。また他の出店者の販売方法や商品ラインナップを観察することで、自社との差別化ポイントを発見できるといった効果が期待される。 ※じば産物産展 当所が主催するイベントである。兵庫県立フラワーセンターを会場に、地域の賑わいと地域産業の振興・活性化を図ることを目的として、市内事業所からの製品や地域団体などによる農工食製品等の展示・販売などが行われる。令和6年10月の開催では50事業所の出店、約5,600名の来場者があった。
支援の手法	参加事業者を掘り起こす。その後、個社支援を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実施する。支援にあたっては、必要に応じて専門家と連携する。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。

②展示会の出展支援 (BtoB)

事業名	展示会の出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
展示会等の概要 /支援対象	以下の展示会のいずれか（もしくは複数）の出展支援を行う。なおそれ以外にも、有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を行う場合がある。支援にあたっては、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。 ア 国際フロンティア産業メッセ 支援対象：製造業 訴求相手：兵庫県内の製造業 国際フロンティア産業メッセ実行委員会（兵庫県、神戸市、兵庫県商工会議所連合会等）が主催する展示会である。企業や大学・研究機関による先端技術の紹介や新事業創出の基盤となる製品展示を中心に、技術交流・ビジネスマッチングを進める機会の創出を目的としている。令和6年9月の開催では、出展社数がおおよそ500社・団体、来場者数が15,400人となった。 イ ものづくりワールド[大阪] 支援対象：製造業

	<p>訴求相手：関西エリアを中心に全国の製造業</p> <p>RX Japan 株式会社が主催する展示会である。IT、DX 製品、部品、設備、装置、計測製品などを扱う企業が世界中から出展し、製造業の設計、開発、製造、生産技術、購買、情報システム部門の方々と活発に商談が行われる、西日本最大の製造業の展示会となっている。令和 6 年 10 月の開催では、出展社数が 989 社・団体、来場者数が 31,007 名であった。</p> <p>ウ 東京インターナショナル・ギフト・ショー 支援対象：地域資源を活用した商品（食品や雑貨等）の製造業 訴求相手：全国のバイヤー</p> <p>株式会社ビジネスガイド社が主催する、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 6 年 9 月の開催では、出展社数が 2,004 社、来場者数が 147,988 人であった。</p>
支援の手法	<p>経営指導員が参加事業者に対し、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。</p> <p><出展前の支援> 出展者の募集 / 商談シート（FCP シート）の作成 / 商談相手の事前アポイント / 効果的な展示方法（パンフレット等のツールの整備含む）や短時間での商品等アピール方法の指導 等</p> <p><出展後の支援> 商談相手に対するフォロー 等</p> <p><期待される効果> 事業者にとっては、出展準備を進める過程で、販路開拓、新製品 PR、取引先拡大といった明確な目標を設定し、ブースデザインやプレゼン資料を整えることは、展示会後も自社の貴重なノウハウとして活用できる資産となることが期待される。</p>

③IT を活用した販路開拓の個社支援（BtoB、BtoC）

事業名	IT を活用した販路開拓の個社支援
目的	IT を活用した商圏拡大、新たな需要開拓を目指す。
支援対象	<p>「加西市新産業創出支援事業補助金※」を活用して IT を活用した販路開拓にチャレンジする事業者（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> <p>※ 加西市新産業創出支援事業補助金（再掲） 加西市の補助金である。中小企業者等の経営の効率化及び生産性の向上に貢献するため、企業活動上の課題への対策及び企業活動に生じる変革への対応として IT（デジタル）活用事業に必要な経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。</p>
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	<p>「加西市新産業創出支援事業補助金」の申請時に作成した事業計画の取組（IT を活用した販路開拓）を伴走支援することで、販路開拓を成功させる。</p> <p>IT ツールを活用することで、オペレーションの効率化が進み、運営コストの削減や従業員の省力化につながる。これにより、限られたリソースを戦略的な業務や顧客対応に集中させることができ、事業全体の生産性向上が期待される。</p>
支援の手法	<p>経営指導員が IT 専門家と連携して支援を実施する。具体的には、適切な IT ツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。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。</p>

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】現状、経営発達支援事業の支援状況は、所内で評価するに留まっており、第三者の視点を入れた評価・事業の見直しなどはなされていなかった。

【課題】今後は、当所や加西市だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「事業評価検討会議」により事業の成果を確認し、PDCAを回しながら経営発達支援事業を推進することで、小規模事業者の売上・利益拡大に寄与することが課題である。

(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回の会議にて、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「事業評価検討会議」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すべての事業を対象とする。 ※「事業評価検討会議」の実施の流れ i 加西市産業課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（税理士、中小企業診断士等）をメンバーとする「事業評価検討会議」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「事業評価検討会議」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://www.kasaicci.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) 「事業評価検討会議」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】兵庫県商工会議所連合会が開催している各種職種別研修を経営指導員・支援員が受講していることに加え、概ね隔月ペースで内部職員研修、関係諸団体（日本商工会議所等）主催の研修会にも積極的に参加しており、職員個々が経営支援実務に必要な知識の習得、支援能力向上を図っている。

【課題】研修で習得した専門知識や支援ノウハウを小規模事業者の多様な課題に十分に活かさきれておらず、支援能力や内容にばらつきが見られるのが現状である。このため、支援の質を一層高めるための能力向上が求められている。また、支援活動において一貫性を確保するため、職員間での情報共有を強化し、より効果的な支援体制の構築に取り組む必要がある。

(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	すべての職員
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特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	<p>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各種職種別研修等の上部団体が主催する研修に参加するだけでなく、中小企業大学校の専門研修への参加、独自に講師を招聘しての所内研修の開催などを行う。</p> <p>また、これまでこれらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべ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 DX 関連の動向は日々進化していることから、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。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 回の会議のなかで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 ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状</p>

況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。

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) 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。

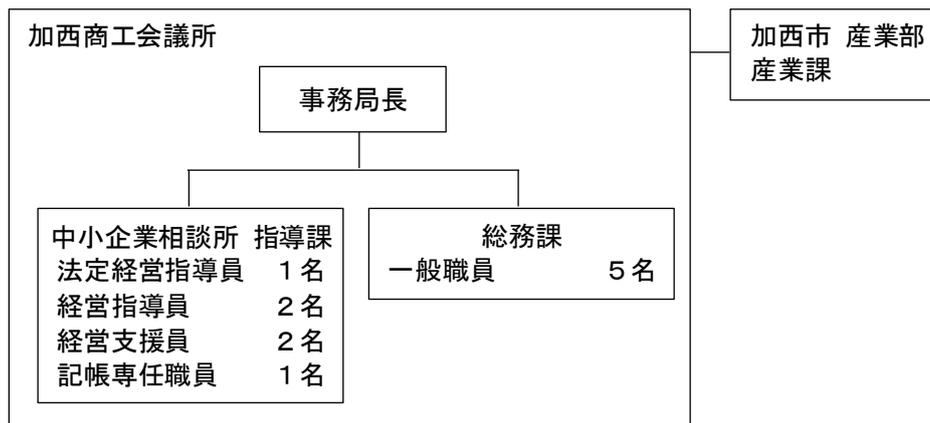
(別表2)

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：水田 善久

連絡先：加西商工会議所 TEL. 0790-42-0416

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

〒675-2312

兵庫県加西市北条町北条 28-1 アステリアかさい 1階

加西商工会議所 中小企業相談所 指導課

TEL：0790-42-0416 / FAX：0790-43-1123

E-mail：info@kasaicci.or.jp

②関係市町村

〒675-2395

兵庫県加西市北条町横尾 1000

加西市 産業部 産業課

TEL：0790-42-8740 / FAX：0790-43-1802

E-mail：sangyo@city.kasai.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	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
講習会開催費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
専門家派遣費用	800	800	800	800	800
各種調査費	500	500	500	500	500
職員資質向上費	100	100	100	100	100

(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、兵庫県補助金、加西市補助金、会費収入、参加者負担金

(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