

(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



(地理的条件)

加西市は、兵庫県の南部、播州平野のほぼ中央に位置し、市域面積は 150.19k m<sup>2</sup>で、東西 12.4km、南北 19.8km の広がりを持ち、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。

気候は、瀬戸内式気候に属し、冬季の降水量が少なく年間 1,100mm 前後、年平均気温は 16℃前後と温暖である。土地は比較的平坦で、急峻な山地や大きな河川が無いことから自然災害の少ない地域である。

また、この地域には古墳も多く、国の史跡指定を受けている玉丘古墳は『播磨国風土記』にも記載されており、この地が古代から開け、穏やかな自然環境で暮らしやすい地域であることを物語っている。

(インフラの整備状況)

兵庫県の内陸部に位置する加西市の交通インフラは、国・県道、高速道路のクルマ中心の道路網と鉄道から成り立っている。

道路網は、姫路市から京都を結ぶ国道 372 号線が市の南東部を縦断し、中心市街地を走る主要地方道三木穴栗線など、近隣地域とのアクセスも充実している。加えて、県道高砂北条線から国道 2 号加古川バイパスを経由して阪神高速神戸線等へと繋がっている。

高速道路については、加西市の中央を横断する形で中国自動



車道が走り、加西インターチェンジが加西市のほぼ中央に位置すると同時に、福崎町との境に加西サービスエリア（上り下りとも）が整備されている。加えて、加西市の南端をかすめる形で山陽自動車道が走り、加古川北インターチェンジは市境から車で1分の位置にある。

これら両インターチェンジへの「ダブルアクセス」は、物流等における当地の優位性を示すものである。

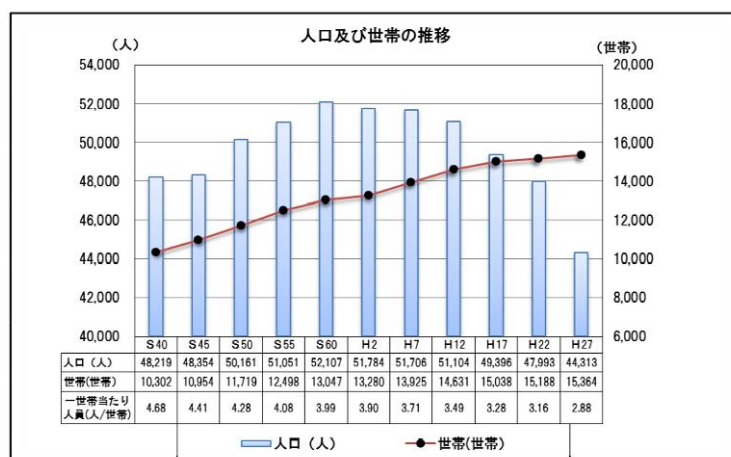
鉄道については、第三セクターの北条鉄道（全8駅うち市内7駅）がJR加古川線に連絡しており、神戸まで1時間、大阪まで1時間半で接続する。年間の輸送人員は平成28年度34万人である。北条鉄道では、民間人材の登用により経営改善を図るだけでなく地域に不可欠な交通機関として、地域住民や北条鉄道応援隊との連携により駅のトイレ・駅舎の整備や年間を通じた様々な集客イベントなどを実施することで、輸送人員は10年間で5%増となった。また、各駅にステーションマスターと呼ばれるボランティア駅長を任命し、そのユニークな取り組みが多くのマスメディアで取り上げられるなど全国から注目が集まっている。

また、バス交通については、中国自動車道を運行する大阪・神戸・京都方面への高速バスは上下合わせて88本が運行されており、阪神地区まで1時間10分～30分で結んでいる。また、加西市と姫路市や隣接市町を結ぶ路線バスは上下合わせて83本が運行され、その他、北条町駅を中心として市内を巡回するコミバス「ねっぴ〜号」と市北西部を結ぶ「はっぴーバス」が運行されている。

## （人口分布の状況）

加西市の総人口は平成27年の国勢調査によると44,313人である。昭和61年の53,056人（住民基本台帳）をピークに減少が始まり、平成17年に5万人を割り込むなど、その後も人口減少が続いている。

平成27年度の国の推計では、平成42年には人口が4万人を割り込むとされているが、市では「5万人都市の再生」に向け、UJIターンを希望する若年者の取り込みや市内在住の若年者の流出を抑制するために、積極的に市内企業をPRし又若年者が住みよい環境を創出するための様々な定住促進施策や子育て支援策を推進しており、その中でも地域の稼ぐ力を高め、経済の好循環を生む企業立地が重要な施策の一つとなっている。



（資料：国勢調査）

一方、加西市と近隣市町間の道路交通網等が整備されていることから、通勤等が容易で、市外からも多くの人働きに来ており、平成 27 年度の国勢調査によると、夜間人口に対する昼間の流入人口は、昭和 60 年の 3,984 人から平成 27 年には 11,299 人へと年々増加しており平成 27 年の昼間人口率は 105.3%で高い雇用吸収力を示している。

#### 加西市の人口（平成 27 年国勢調査）

| 人口<br>(人) |        |        | 世帯数<br>(世帯) | 昼夜間人口（人）                 |                           | 産業別就業人口 |        |        |
|-----------|--------|--------|-------------|--------------------------|---------------------------|---------|--------|--------|
| 総数        | 男      | 女      | 総数          | 夜間人口<br>うち、他市町へ<br>通勤・通学 | 昼間人口<br>うち、他市町から<br>通勤・通学 | 構成比     |        |        |
|           |        |        |             |                          |                           | 一次産業    | 二次産業   | 三次産業   |
| 44,313    | 21,653 | 22,660 | 15,364      | 8,967                    | 11,299                    | 3.83%   | 42.32% | 52.49% |

その他、加西市の大きな特徴として、約 20 カ国、1,271 人にのぼる外国人の在住が挙げられる。これは総人口の約 2.8%を占め、そのうち就労活動を目的とした在留資格を保持する者は 915 人。大半は技能実習生であり、国籍別では中国、ベトナムが多く、次いでタイ、ミャンマー、インドネシア、フィリピン、モンゴル、カンボジアと続いている（2019 年 9 月末現在、加西市統計）。

#### （加西市の産業構造）

加西市は、製造業が市内総生産額と従業者数において約半数を占める、製造業に特化した都市である。その背景には、当地は、戦後、三洋電機株式会社が発祥し、その成長と共に協力工場として培われたものづくり力を基に関連した地場の産業が興ってきたことがある。それにより製造業が盛んになり、その上に三洋電機株式会社の経営破綻による急激な受注減への対応を経験したことで協力企業が自立的に独自の発展を遂げてきた。その結果、育まれた高い技術力や蓄積されたノウハウを持つ複数の中堅企業が育ち、また瀬戸内沿岸のグローバル企業の後背地として、新たな地域の製造業集積をつくり、市内経済や雇用を牽引する産業となっている。

産業構造の特徴としては、電気機械器具製造業に加えて、金属製品製造業、汎用機械器具製造業に競争力がある。また、従業者数に対する生産工程・労務作業者の割合と、生産工程従事者の割合とが、いずれも全国平均を大きく上回っている。加西市の強みは、製造業の産業集積があること、高い技術力や独自のノウハウを持ち且つ進取の精神にあふれる中小企業が多数存在ししかも互いに影響しあっていること、自然災害面でのリスクが少ないことなどにある。

また商業においては市内の商店数は年々減少しており、平成 14 年の商店数は 542 店、従業員数は 2,821 人、年間販売額は 432 億円であったが、平成 28 年には商店数は 308 店（44%減）、従業員数は 2,120 人（25%減）とそれぞれ減少。しかし、年間販売額は 444 億円であり、商店数が大幅に減少しているにも関わらず、商業全体の販売

額は微増している。これはイオン加西北条店が平成 20 年にオープンして以来、競合する店舗が減少する一方、イオン 1 店で近隣の市町を含む広域の商圈から多額の売上を上げていることによる。

兵庫県市町民経済計算平成 26 年度版の市内総生産の構成をみると、製造業の割合が圧倒的に高く、市内総生産の 44.9%を占める。次いで、サービス業 16.0%、運輸業 10.0%、卸売・小売業 7.3%、不動産業 6.7%の順となっている。

加西市内の観光入込客数は平成 30 年 92.1 万人、5 年間で 7.8%増の増加傾向にあり全体の推移としては安定している。最も入込客数が多い施設は、兵庫県立フラワーセンターで年間 20 万人を超える。同敷地内には、平成 29 年 4 月に、古代鏡展示館（兵庫県立考古博物館加西分館）が開館し、入込客数のさらなる増加が期待されている。



また、加西市は鶉野飛行場跡地及び周囲の戦争遺産を一体とした整備計画を策定し、令和元年度には大戦中に鶉野の組立工場で製造されていた局地戦闘機紫電改の原寸大模型を公開するなど、貴重な戦争遺産を新たな「観光拠点」、「平和学習の場」として整備を進めている。



## ②課題

加西市の商工業者数は、1,758 社（平成 28 年度経済センサス）であり、そのうち小規模事業者数は 1,606 社で 77.4%を占めている。平成 21 年度と比較すると商工業者数全体では 281 社の減少となっているが、そのうち 87%にあたる 245 社が小規模事業者数であり、廃業する事業者のほとんどを占めており、小規模事業者を取り巻く厳しい状況がうかがえる。事業所数減少の原因としては、経営者の高齢化と後継者不足であり、廃業する事業者が年々増加傾向にある。

### ■加西市の小規模事業者数

|          | 商工業者数   | 小規模事業者数 | 小規模事業者数の割合 |
|----------|---------|---------|------------|
| 平成 21 年度 | 2,039 社 | 1,606 社 | 78.8%      |
| 平成 28 年度 | 1,758 社 | 1,361 社 | 77.4%      |
| 減少数      | △281 社  | △245 社  | 87.2%      |

資料：経済センサス

一方、加西商工会議所の会員企業数は 1,047 社（令和元年 9 月）であり、そのうち小規模事業者数は、827 社で 79%を占めており（次頁上図）、前述の加西市全体の構成とほぼ同じである。また、三洋電機消滅後の地域の産業を牽引している中堅の製造企

業(101人以上)は15社存在している。また、小規模事業者827社の業種構成は右下図に示す様に、最多は製造業で38%、次いで卸・小売業が24%、サービス業が22%、建設業が10%、飲食店が6%と続いている。

それぞれの業種の課題は下記の通りである。

製造業では、当地は前述の通り三洋電機の創業の地であり、その協力事業所として製造業が発展してきた。現在では地元のパナソニックや瀬戸内沿岸の三菱電機、川崎重工そして広島のマツダ等の2次・3次下請けの小規模事業者も多いが、それらの多くは三洋電機破綻の変化に対応してきたところなので、熟練した技術やノウハウをもつ事業者も少なくない。ただし、食品加工事業の様な地域需要志向型企業の場合、地域需要の縮小のために厳しい経営状況のところも存在している。特に、それら事業者が後継者不足や人材確保難による事業や技術の継承が厳しくなっている。

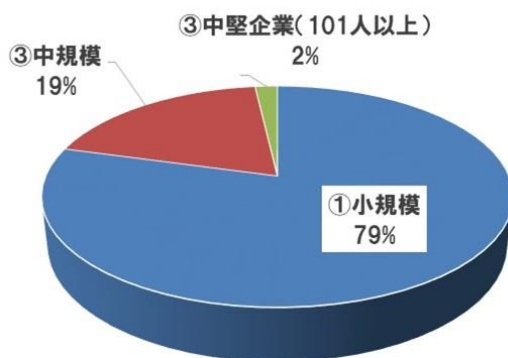
建設業では下請け業者が多く、市外の大手企業の当地への進出による営業や価格の競争激化に加え若年労働者不足等による人材確保難などにより廃業する小規模事業者が増えている。なお、近年、当業種における事業承継者の中には、大手に対抗して地域密着のもと、地元の他事業者との連携及びきめ細かな営業により事業持続化に取り組んでいる事業所も多い。

卸・小売業においては、地元商圏の人口減少による人口密度の希薄化は売上減少に直結した問題であり、新規顧客の獲得が困難となっている。また、大手チェーンの当地への進出により、中・大型店への顧客の集中もあり十分な売上・利益を確保することが困難な小規模事業者が多い。その上、それら域外事業者に対抗した地域密着や地産外消への変革が遅れ、結果的に経営不振や経営者の高齢化による廃業が増えている。

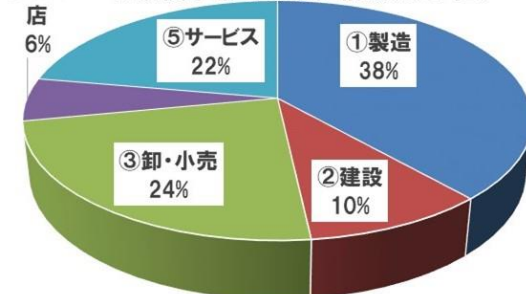
サービス業においても、卸小売業と同様、商圏の人口密度の希薄化やチェーン店の進出により、顧客を奪われ収益悪化に直面する理美容などの事業者もいる。一方、地域密着のサービスに集中することで差別化を図り、また地産外消などにより事業の持続化に取り組んでいる自動車整備などの事業者もいる。しかし、後者は全体的には少数派であり、人口減少による人口密度の希薄化問題が事業持続化の基盤に影響を与えている。

観光産業においては、加西市には兵庫県立フラワーセンターや戦争遺産である鵜野飛行場跡地など、観光入込客・観光関連消費額に貢献する施設があるが、それら観光

加西商工会議所会員企業 規模の構成(1043社)



加西商工会議所会員企業 小規模事業者の業種構成(827社)



客の飲食や商品購入等の2次消費の機会が少ないので、観光の地域経済への波及効果が少ない。今後、継続的な入込客数・売上高を確保し、交流人口の増加による地域の小規模事業者への波及効果を創出するための新たな事業をどのように展開するか課題となっている。

各業種の概要を上述したが、小規模事業者の中で早期の変革が必要なのは顧客との接点で事業を行っている小売業および飲食店であり、それらの活性化が課題である。それは、それらの業種は、取引先の今後の成長に連動でき、ニッチトップを志向する事業者が多くいる製造業と異なり、目下市外の中堅や大手事業者の域内進出と地域人口密度の希薄化の影響とを大きく受け、今後の持続的な成長が見通せない事業者が少なくなく、また、それら事業者は域内経済循環の出入り口であるため、それら事業者の弱体化は域内の経済の活性化や多様化の阻害要因となってしまうためである。

それら事業者は、顧客ニーズを把握した商品開発のために社内外と連携して取り組む必要があるが、その際、商品の原料や資材を地元産品から調達すれば、域内の経済循環モデルができ、しかも、地元産品を活用することによりその商品の差別化が図りやすくなる。このことから、小売業や飲食店は地域経済循環の出入り口を成すものであり、それら事業者の減少は域内生産力の減少となり、地域経済に大きな影響を及ぼすため、現在の当地では、小売業及び飲食店の活性化が重要と考えている。

## (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

以上の現状と課題を踏まえ、地域経済を支える小規模事業者を持続的に発展させる支援を継続的に行うため、今後10年先を見据えた振興のあり方を以下の通りとする。

- 1) 人口減少による地域人口の希薄化や中心市街地の衰退、経営不振や後継者不足による廃業の増加等、経営環境が年々厳しくなっていく小規模事業者への伴走型支援策として、経営分析や経営計画の立案とその後のフォローアップを通じ、従来の勘に頼った経営からの脱却や“待ち”から戦略的な“攻め”の経営への変革など、経営面の意識改革や基本的な経営手法の習得を図る。
- 2) 重要課題の一つである事業所数の減少対策として、既存事業所の事業存続や建設的な集約化（経営の安定や後継者問題を抱えている小規模事業者の事業承継や受け皿支援など）と新規創業支援の両面から支援を行うこととする。小規模事業者の減少を食い止める、もしくは集約化による生産性向上を図ることは地域の発展につながるという意識をもって伴走型支援にあたる。
- 3) 人口減少における経済循環の縮小を補うため、交流人口の増加を視野に入れた観光交流の推進、それに伴う観光客をターゲットにした地域資源を生かした魅力ある商品・サービス（地域ブランド）の開発販売をする事業所を育てるため、行政や関係機関と連携して取り組む。その際目指すのは次のとおりである。①観光客等の交流人口のニーズを基に地域資源を活用した商品・サービスを開発生産、そして観光客へ販売する。②地域特産品を育てブランド化を図り、地産地消から地産外消のビジネスモデルづくりに取り組む。③外販の段階で得られる新たなニーズに対応した商品を再び開発販売するという好循環の仕組みづくりに取り組み、それによって地域の小規模事業者の活性化を図っていく。

## ②加西市総合計画との連動性・整合性

平成 27 年度に策定された「第 5 次加西市総合計画」並びに平成 29 年 3 月に策定された「加西市産業振興計画」では、持続可能な自立型の地域経済の活性化のために以下の施策を提示している。(以下加西市産業振興計画 46 頁より引用)

### 1) 域内経済の活性化と新産業の育成・支援 (一部抜粋)

市内での企業の起業・創業について支援体制を構築し、積極的な支援を進めます。中小企業への産業支援機能を充実するために加西市産業活性化センターの機能を充実し、起業・創業相談、情報発信機能などの業務内容の充実を図ります。

### 2) 雇用促進、人材育成支援

人口減少、少子高齢化が進む中、市内企業において人人材の確保や育成支援は、喫緊の課題となっています。

市内における雇用の推進と人材の定着を促進するため、企業と求職者との橋渡しや UJI ターン支援、女性の雇用・再就職支援、また、若手経営者や後継者などの人材育成支援などに取り組みます。

### 3) 加西市のブランド化推進

本市の歴史や文化、自然をはじめ、農産物や特産品、北条鉄道などの特性や強みをもとに加西市の都市ブランドを創出し、立地としての利便性や職住近接できるまちとしてのイメージを様々なチャンネルを通じて発信することで、加西市全体のイメージを向上させ、ブランド化を図ることが重要となります。

そこで、シティプロモーションや観光振興のさらなる展開により、雇用機会の拡大、まちづくりや経済活動の活発化など、住む人、訪れる人に魅力的なまちづくりを進めます。

以上の産業振興施策と連動性・整合性をもった経営発達支援計画を立案し、小規模事業者の伴走型支援を実施していくものとする。

## ③加西商工会議所の役割

加西商工会議所では加西市の計画に基づき、小規模事業者へ伴走型支援を行うための役割を次のように考えている。

### 1) 小規模事業者数の維持を図り地域の持続的発展に寄与すること

人口減少社会にあつては、小規模事業者数の減少の抑制が地域経済の持続的発展には不可欠という職員の共通認識のもと、廃業を食い止めるとともに事業承継者や新規創業者の支援を積極的に行う必要がある。

### 2) 伴走型支援者たる経営指導員の資質向上と他者との連携支援の実施

経営分析や事業計画策定、販路開拓等を伴走型支援で実施していくためには、他の支援機関や専門家との連携を図るとともに、個社支援に必要な職員の資質向上が必要である。

### 3) 地域経済発展のための各種事業の展開

小規模事業者数の減少を食い止め、地域活性化の実現を目指し、個社支援を行う

こと及び経済循環モデル作りを行うことが地域経済の発展に必要不可欠であり、これに向けた各種事業の展開を図ることが加西商工会議所の大きな役割である。

### (3) 経営発達支援事業の目標

長期的な振興のあり方を踏まえ、経営発達支援計画の目標を以下の通り定める。

#### ① 伴走型支援により小規模事業者数の維持を図る

小規模事業者に対し事業計画策定の重要性とその効果について啓発し、実効性のある事業計画の立案を伴走型支援で行うことにより、販路拡大と事業活動の持続的な発展を目指す。

事業承継については、早目の取組を支援することにより後継者へのスムーズなバトンタッチを支援するとともに、後継者不足による廃業の減少を目指す。もしくは、受け皿づくりの支援に取り組む。

#### ② 新規創業者への伴走型支援の実施

新規創業予定者に対し、創業計画の策定時から関わることにより、創業後の持続的経営の促進を図る。また加西市特定創業支援制度を利用することにより、創業前から伴走型支援を行うとともに、創業融資の条件緩和など金融面でも支援を行う。

#### ③ 地域ブランドの確立と販路拡大支援

加西市の地域資源を生かした商品開発と生産、販売の仕組みを作り、そしてそれを回し続けていくことにより、地域ブランドの確立及び販路拡大への機会の積極的提供及び情報発信を行う。

### (4) 目標の達成に向けた方針

#### ① 小規模事業者数の維持を図るための施策

事業所の経営課題に対応できる経営支援体制の強化を図ることを目的に、加西市の協力を得て、平成 29 年 7 月当所に加西市産業活性化センターを設立し、小規模事業者の発展を目指している。今後加西市及び関係機関との連携を密にし、経営計画の策定からフォローアップまで伴走型支援を実践し、小規模事業者の持続的発展のための支援を行う。また後継者問題を抱える事業者に対しては、兵庫県事業引継ぎ支援センターと連携し、後継者不足による廃業の抑制を図る。既存事業者の持続的発展と廃業予備事業者に対する事業承継支援の両面から、小規模事業者数の維持を図る。

#### ② 創業者への伴走型支援の実施

加西市特定創業支援計画に基づき、創業塾の開催とその後の創業計画の立案まで伴走型支援を行う。創業予定者には創業計画の策定に加え、資金繰り計画、開業に向けた諸手続き等を支援することにより、開業後の安定した経営を促進するとともに、商店街の空き店舗・空地対策等にも取り組み、地域商業全体の活性化を目指す。

#### ③ 地域ブランドの開発と展示会・見本市への出店による販路拡大支援

北はりまビジネスフェアと国際フロンティア産業メッセ他の展示会への出展者へ、参加費の一部補助を行う。また、出展者には個別相談を実施し、商談・展示会準備のポイントから、出展後のフォローアップを行う。

また商業者に対しては、加西市の様々な地域資源を生かし、ブランド化販路拡大によ

る経営の安定を目指す。新たなビジネスの創出や特産品開発を支援し、販路開拓につながるような機会を積極的に提供するとともに、域外への情報発信を行い、地場製品のブランドを確立させる。そのための準備として、現在、当所と加西市農政課、兵庫みらい農業協同組合の３者により設立された加西ブランド協議会により、加西市の特産品の創出を目指す。

#### 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(１)経営発達支援事業の実施期間（令和２年４月１日～令和７年３月３１日）

(２)経営発達支援事業の内容

#### ２．地域の経済動向調査に関すること

(１)現状と課題

(現状)

加西市内の景況調査を、下記の３調査を行っており、地域経済の動向に関して行政、日本商工会議所、その他諸機関がとりまとめた調査結果と合わせ、巡回・窓口相談時、各種会議、セミナー、商工会議所報等で情報提供を行っている。

##### ①加西市内四半期景気動向調査

加西商工会議所管内の約 100 社を対象に四半期ごとに景気動向調査を行っている。調査項目は、「売上」「販売単価」「仕入単価」「仕入条件」「在庫」「収益」「資金繰り」「借入（新規借入の有無）」に加え、「現在、経営上最も困っている問題（選択式及び自由記述形式）」の 9 項目で、過去の調査結果と合わせ管内の景気動向の時系列データとして蓄積している。

##### ②兵庫県北播磨県民局管内中小企業等景況調査

加西商工会議所会員事業所（1,050 社）を対象に、巡回・窓口相談時に、景況感を聞き取りまたは記入式で調査を行う。調査項目は、「売上」「収益」「今後の見通し」の 3 項目で、いずれも対前期比の景況感を記載し回答理由も併記する形式である。調査結果は四半期ごとに北播磨県民局に報告し、後日「北播磨地域の景気動向」として集計されたデータが提供される。

##### ③兵庫県内の中堅・中小企業の資金調達状況に関する調査

加西商工会議所会員事業所（1,050 社）を対象に、巡回・窓口相談時に、資金調達状況を聞き取りまたは記入式で調査を行う。調査項目は、「業種等の概要調査」「業況感」「金融機関の貸出姿勢」「融資を利用する際に重視する項目」「兵庫県融資制度について」等で半期（年 2 回）ごとに調査を行い北播磨県民局に報告している。

(課題)

上記のように各種景況調査を行い調査結果として取りまとめているものの、調査結果の分析が不十分なため、小規模事業者へのフィードバックができておらず、経済動向を踏まえた支援が十分に実施できていない。

## (2) 事業内容

### ①国が提供するビッグデータを活用した地域経済動向調査（新規）

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。

#### 【分析の目的と手法】

目的は、当地域の産業構造の『見える化』をしたうえで、各産業の今後の成長性と集積度を評価して、当地域全体の成長を高める要因、また成長アップに対する阻害要因を明確にする。その結果を踏まえ、当地域の中期的な産業構造のあるべき姿を描き、小規模事業者の支援をする際の指針として活用する。

分析手法としては、①全産業花火図を売上高及び付加価値額で作成し、市全体のそれぞれの要素における構成比率を明確化する。②「地域経済循環マップ生産分析」を使い、各産業の稼ぎ具合を定量化する。③公的機関の産業調査分析結果から各産業の今後の成長性を定量化する。④稼ぎ具合と成長性を軸にして産業ポートフォリオに各産業をマッピングする。また、各産業の特化係数を算出し、産業ポートフォリオの4区分の集積度合いを評価し、上記の分析結果を事業計画策定支援等に反映する。

### ②景気動向調査データ分析

従来から行っている景気動向調査の調査内容を拡充（下表の通り）し、調査項目と調査対象企業（100社→150社）を増やすとともに、上記ビッグデータの活用と併せてミラサボ専門家、よろず支援拠点専門家、中小企業診断士、税理士等の専門家と連携して、業種ごとに景気動向調査のデータ分析を行う。分析結果は四半期ごとにホームページで公表するとともに、巡回・窓口相談時に提供し、加西商工会議所管内の小規模事業者の経営課題抽出や各種支援などの際の基礎資料として活用する。

| 従来の調査内容 |                                              | 新たな調査内容                                                                  |
|---------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 調査項目    | 売上、販売単価、仕入単価、仕入条件、在庫、収益、資金繰り、新規借入の有無、経営上の問題点 | 従来の調査内容に追記する項目<br>設備投資、後継者の有無、資金需要（借入希望）                                 |
| 対象企業    | 当所会員企業 100 社                                 | 製造業 …60 社 建設業 …15 社<br>商 業 …45 社 サービス業 …30 社<br>※当市の産業構造（業種比率）と整合性を確保する。 |
| 調査方法    | FAX による調査のみ                                  | FAX 及び巡回訪問による聞き取り調査                                                      |
| 分析      | 経営指導員が個別に分析                                  | ビッグデータを活用するとともに、経営指導員、行政、専門家と共同で分析                                       |
| 活用      | ホームページで公表、各種会議・セミナー等で配布                      | ホームページで公表、巡回・窓口相談時に事業者提供するとともに、経営状況の分析や経営課題抽出時の基礎資料として活用                 |
| 調査頻度    | 年 4 回                                        | 年 4 回                                                                    |
| 公表回数    | 年 4 回 会議等の出席者に公表                             | 年 4 回 ホームページで公表                                                          |

### (3) 成果の活用方法

巡回・窓口相談等で収集した事業所情報は、経営指導カルテに記載し経営指導員全員で共有する等、常に新しい事業者情報を持つことで、支援事業所の経営課題抽出の資料として活用する。

また、ビッグデータの活用や専門家と共同で分析した地域経済動向調査結果については、四半期ごとにホームページに掲載し広く管内の小規模事業者にも周知するとともに、経営指導員が巡回・窓口相談を行う際の参考資料として活用する。

### (4) 目標

各調査結果の公表回数は下表の通りとする。

|       | 現状 | 2年度 | 3年度 | 4年度 | 5年度 | 6年度 |
|-------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ①公表回数 | -  | 1回  | 1回  | 1回  | 1回  | 1回  |
| ②公表回数 | 4回 | 4回  | 4回  | 4回  | 4回  | 4回  |

## 3. 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の持続的発展に向け、経営指導員の巡回・窓口相談、各種セミナー、税務申告指導等、経営的に課題のある小規模事業者にも個別相談で経営分析支援を行ってきた。

#### (課題)

これまでも経営分析支援は実施しているものの、対象者が一部の事業所に限られており、小規模事業者の中長期的な課題や経営改善の具体的な手段・手法にまで踏み込んだ分析までは取組めていなかった。また外部環境に影響されやすい小規模事業者の経営課題は、高度化・多様化しており経営指導員による巡回・窓口相談だけでは対応できない課題も多くなっている。

### (2) 事業内容

#### ①経営指導員による経営分析の対象者の掘り起こし

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、指導員から能動的に案件を発掘する取り組みが弱かった。今年度は、現状より多くの事業者を支援するため通常の巡回・窓口相談時に加え、金融・税務・補助金相談者や当所開催の経営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。

#### ②経営分析セミナーの開催

- 【募集方法】 ホームページ、行政の配布物、地元新聞、巡回時等に周知
- 【開催回数】 年1回
- 【参加者数】 15社
- 【講師】 中小企業診断士、税理士等を想定

### ③経営分析の内容

【対 象 者】セミナーの参加者から意欲的で販路拡大の可能性が高い事業所を 10 社、指導員による巡回・窓口相談により 25 社、金融・税務・補助金個別相談者から 25 社、合計 60 社程度を掘り起こし、経営分析の対象者とする。

#### 【分析項目及び分析手法】

1) 定量分析…経営指導員が経産省の「ローカルベンチマーク」を活用し、売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等の財務分析を行い、分析結果から得られた財務指標を用いて自社の財務データの『見える化』を実施し、財務的視点から自社の課題の把握と理解を促す。

高度かつ専門的な分析が必要な場合には、当所顧問の専門家の他、兵庫県よろず支援拠点や「ミラサポ」の専門家派遣事業を活用し、専門家と連携しながら支援を行う。

2) 定性分析…自社の強みや弱みといった数値化できない定性分析は、小規模企業者の場合多くは「経営者の勘」によることが多く、これは経営者が定性分析の方法を知らないことによると思われる。そこで、経営指導員が、事業所の内部環境と外部環境を SWOT 分析※1や 3C 分析※2といった定性分析を行い、経営者に自社の課題と経営資源の活用などを提案する。それらを通して気づきを促進させる。分析手法としては、前述の「ローカルベンチマーク」の非財務情報（①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目）から事業者の経営状態の把握・分析を行う。高度かつ専門的な分析が必要な場合には、当所顧問の専門家の他、兵庫県よろず支援拠点や「ミラサポ」の専門家派遣事業を活用し、専門家と連携しながら支援を行う。

※1 SWOT 分析とは：外部環境や内部環境を強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の 4 つのカテゴリーで要因分析する手法

※2 3C 分析とは：企業のマーケティングなどにおいて、顧客（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）の観点から市場環境を分析し、経営戦略上の課題を導く分析手法

### （3）成果の活用

経営分析で得られた結果及び課題は、事業者にはフィードバックし事業計画の策定等に活用する。分析結果は、データベース化するとともに経営者指導カルテの更新に反映させて、内部共有することで経営指導員のスキルアップに活用する。

### （4）目標

| 支援内容     |              | 現状   | 2 年度 | 3 年度 | 4 年度 | 5 年度 | 6 年度 |
|----------|--------------|------|------|------|------|------|------|
| 経営分析セミナー |              | 未実施  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  |
|          | 参加事業者数       | －    | 15 社 | 15 社 | 15 社 | 15 社 | 15 社 |
| 経営分析件数   |              | 20 社 | 60 社 | 60 社 | 60 社 | 60 社 | 60 社 |
| 内 訳      | 経営分析セミナー受講者  | －    | 10 社 | 10 社 | 10 社 | 10 社 | 10 社 |
|          | 指導員巡回による掘起こし | 10 社 | 25 社 | 25 社 | 25 社 | 25 社 | 25 社 |
|          | 金融・税務・補助金相談者 | 10 社 | 25 社 | 25 社 | 25 社 | 25 社 | 25 社 |

#### 4. 事業計画策定支援に関すること

##### (1) 現状と課題

###### (現状)

経営指導員による巡回・窓口相談の中で、相談業務の多くは金融指導・税務指導など「答えのある」情報提供型の支援が中心である。

###### (課題)

小規模事業者から寄せられる相談内容は高度化・複雑化しており、相談ニーズは「答えのない」経営一般（経営計画策定等）にシフトしていることは当所指導員も認識しているところである。現状でも補助金申請者等に対し事業計画の策定支援を実施しているが、事業者の販路開拓へのフォローアップが手薄であり、経済動向調査・経営状況の分析・需要動向調査結果を踏まえた伴走型の支援という面では弱かった。

また、従来から事業計画策定セミナーは実施しているが、事業計画策定の意義や重要性の理解が十分には浸透していないと思われる。

##### (2) 支援に対する考え方

管内の小規模事業者に対し事業計画策定の必要性・重要性を認識してもらうために、経済動向調査、経営状況の分析、需要動向調査等を活用した事業計画策定支援に取り組む。計画策定の準備段階である経営分析を実施した小規模事業者を対象に、計画の目標設定から実施、その後のフォローアップに至るまで経営指導員による伴走型支援を行う。

上記経営分析件数の 6 割程度/年の事業計画策定を目指す。併せて持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

##### (3) 事業内容

###### ①事業計画策定セミナーの開催

事業計画策定の必要性と有効性を理解してもらうためにセミナーを開催し、意欲のある小規模事業者の掘り起こしを行う。意欲ある受講者にはセミナー終了後も個別相談等を行い、経営指導員による伴走型支援を実施する。

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| 【募集方法】 | ホームページ、行政の配布物、地元新聞、巡回時等に周知 |
| 【開催回数】 | 年 1 回                      |
| 【対 象】  | 経営分析セミナー受講者又は、経営分析実施済み事業所  |
| 【参加者数】 | 15 社                       |
| 【講 師】  | 中小企業診断士、税理士等を想定            |

###### ②経営分析を行った小規模事業者を対象とした事業計画策定支援

経営分析を行った事業者に指導員が担当制で張り付き、必要に応じて外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

###### ③創業者を対象とした事業計画策定支援

創業後 3 年以内の小規模事業者の廃業率は 70%とされている中で、新規創業者の

事業継続力の強化支援を行う事を目的に、創業者を対象とした事業計画策定支援を行う。創業塾、創業融資、新規会員加入者など、新規創業者と接点があれば、積極的にフォローアップを行いその後の伴走型支援につなげることとする。

#### (4) 目標

| 支援内容       | 現状   | 2 年度 | 3 年度 | 4 年度 | 5 年度 | 6 年度 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| 事業計画策定セミナー | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  |
| 参加事業者数     | 15 社 | 15 社 | 15 社 | 15 社 | 15 社 | 15 社 |
| 事業計画策定件数   | 10 件 | 40 件 | 40 件 | 40 件 | 40 件 | 40 件 |

### 5. 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)

事業計画の策定支援は補助金申請や金融支援など必要に迫られて実施しているのが現状であり、計画策定後の見直しや改定などを計画的に行っておらず、伴走型支援が行われているとは言えない状況である。

##### (課題)

事業計画策定後のフォローアップが不十分であり、事業計画の進捗状況の把握が定期的・計画的に行われていなかった。また創業後のフォローアップもこちらから能動的に働きかけるのではなく、事業者からの要請に応じて行っていたため、事業の進捗状況の確認や、経営上の課題の共有が遅れていた。

#### (2) 事業内容

支援を行った小規模事業者の事業計画が計画通りに実施されるよう、定期的な巡回訪問を実施し、進捗状況の把握を行うとともに、一定の成果が得られるまで経営指導員による伴走型支援を実施する。

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、原則四半期ごとに巡回訪問を実施し計画の進捗状況を確認すると共に差異分析を行い、計画遂行上の課題を把握し、PDCA サイクルに基づき課題への対応方法を事業者と共に検討する。

四半期ごとのフォローアップ巡回を原則とするが、事業計画の進捗状況等によりフォローアップ頻度の調整を行いながら、限られた巡回訪問回数の中でも最大限の効果を発揮できるよう経営指導員は巡回訪問を実施する。

具体的には事業計画策定事業所のうち、40 社のうち 10 社は年 6 回（隔月）、20 社は四半期に一度、残りの 10 社については年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、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する場合には、外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討のうえ、フォローアップ頻度の変更等を行う。

### (3) 目標

| 支援内容             | 現状 | 2 年度  | 3 年度  | 4 年度  | 5 年度  | 6 年度  |
|------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| フォローアップ対象事業者数    | -  | 40 社  | 40 社  | 40 社  | 40 社  | 40 社  |
| フォローアップの頻度       | -  | 160 回 | 160 回 | 160 回 | 160 回 | 160 回 |
| 売上増加事業所数         | -  | 10 社  | 10 社  | 10 社  | 10 社  | 10 社  |
| 利益率 3 %以上増加の事業所数 | -  | 10 社  | 10 社  | 15 社  | 15 社  | 15 社  |

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### (現状)

加西市は、前述の様に、旧三洋電機の発祥の地であり協力企業が独自の発展を遂げるなど、企業城下町として発展してきた歴史がある。三洋電機の発展に伴い、周辺人口の増加により飲食・サービス・物流業など多様な産業が成長を遂げてきたものの、小売業や飲食店はその波及効果の持続性が少ない上に、域外からの中堅・大手の同業者の進出により価格競争に巻き込まれ弱体化の傾向にあった。本来ならば、地域密着企業の特性を生かし、消費者ニーズを捉えた「売れる付加価値商品」を開発し、それを地域の特産品にまで成長させる必要があった。

しかし、それら事業者の多くは過去の“商品が売れていた”時代の経営手法を続けており、“商品を売る”ための取組としての需要動向調査には習熟しておらず、調査をしたとしても有効性の乏しいものとなっていた。従って、市外からの事業者に対する競争力が弱いのが実状である。

一方、現在商工会議所でも需要動向調査は実施しておらず、小規模事業者の需要動向調査の実態についても詳しくは把握できていないのが実情である。

#### (課題)

加西市内の小売業や飲食業などの B to C 事業者は、市外からの参入業者に苦戦している。付加価値商品の開発に結び付く需要動向調査に関する相談の対応や、その調査を有効性の高い調査にするための商品コンセプト策定、その上での仮説検証型の需要動向調査設計ができていない状況である。

そこで課題は、上記 B to C 事業者が競争力のある付加価値商品の開発時に需要動向等の外部情報を活用すること。また調査結果を効果的に活用できる様にする為に、動向調査前に商品コンセプトやビジネスモデル仮説などを明確化することである。即ち、闇雲に調査に取り組むのではなく仮説検証型の調査をすることが課題となる。

### (2) 事業内容

地域の消費者だけでなく交流人口をもターゲットにして地域内の経済循環の活性化を図るための鍵となる小売店や飲食店に対して、地域産品を活用した新商品開発を支援する。併せて需要動向調査実施及び結果等の支援を行う。そのための具体的な手段は下記の通りである。

#### ① じば産物産展における需要動向調査【B to C】

##### 1) じば産物産展概要

加西商工会議所では 2006 年度から、従来の商工祭りを「じば産物産展」と名称変

更し、地場産業の振興・活性化を目的に実施している。近年は兵庫県立フラワーセンターを会場に、市内の飲食・製造・サービス業を中心に毎年約 50 社の小規模事業者が出店し、市内外から 9,000 人程度が来場する一大イベントである。

出展事業者 50 社の内訳はおおむね以下の通りである。その中で、上述の狙い、即ち、経済循環の入り口となり、観光事業における地域特産品の開発、将来的にはブランド化により地産外消が可能となる事業者に対して需要動向調査の支援を行う。

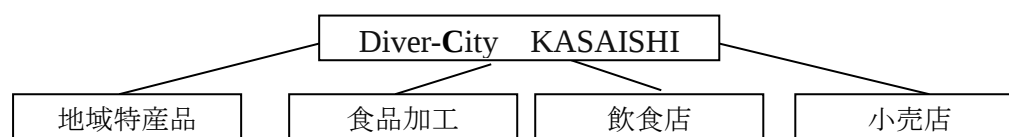
じば産物産展出展事業者内訳（平成 30 年度）

| 業種         | 飲食業      | 物販(小売)                   | サービス           | 製造    | その他    |
|------------|----------|--------------------------|----------------|-------|--------|
| 出店者数       | 20       | 14                       | 3              | 3     | 10     |
| 主な<br>出展内容 | 酒        | 盆栽                       | ワンコイン<br>マッサージ | 家電製品  | 官公庁    |
|            | 地醬油      | 農産物加工品（イチゴ・ブドウ・トマト・にんにく） | その他            | 木工品   | 各種組合   |
|            | 播州ラーメンなど | 農産物加工品など                 | －              | 園芸鎌など | 各種部会など |
|            | 巻き寿司     | 焼き菓子                     | －              | －     | 観光協会   |
|            | 手打ちそば    | 消臭剤(自社ブランド)              | －              | －     | －      |
|            | 多国籍料理    | 革製品                      | －              | －     | －      |
|            | その他総菜    | その他                      | －              | －     | －      |

## 2) ダイバーシティを目指した需要動向調査の実施

前述の通り加西市は製造業を中心とした産業構造であり、多種多様な小規模事業者が頑張っており長年事業を展開してきている。しかし、それら事業者が今後の持続的成長を目指すには個々では限界があるので、農商工などの事業連携による地産外消を目指した地域循環モデルの構築が重要となる。そこで、当地のこの多様性を持続的成長の機会と捉え、物産展出展事業者の需要動向調査を地域循環モデル毎に行い、結果をフィードバックすることにより、それぞれの業種の発展を支援し、多様性の強化が図られことにより形成されるダイバーシティ加西を目指す。出展事業者においては、本事業を商品のブラッシュアップや新商品の開発だけでなく、じば産物産展の知名度と集客力を生かし、積極的に地産外消（外商）に取り組む、顧客と商圈の拡大に取り組むきっかけとなるよう支援を行う。

### 【ダイバーシティ加西市】イメージ図



### 【具体的な調査方法】

じば産物産展出展事業者のうち、食品加工業、飲食業、物販(小売)から 5 社の調査対象事業者を選定し、出展商品や新商品アイデアのコンセプト策定、それに基づく仮

説検証型のニーズや顧客との関係作りをするための需要動向アンケート設計を行い、展示会にて来場者アンケートを実施する。その後その調査結果を分析した上で当該 5 店にフィードバックそして討議することで、新商品開発や実店舗における商品の販売方法の改善や顧客の維持拡大方法に資する。また当該分析結果を事業計画に反映させる。

(サンプル数) 5 店舗×50 サンプル

(調査方法) 事業者が来店者（購入者）に対して、50 件を目標にアンケートを実施する。

(分析手段・手法) 調査結果はマーケティングの専門家に意見を聞きながら、経営指導員が分析する。そして、関係事業者と討議し共有化する。

(飲食店調査項目) 回答者属性【性別、年代、居住地（市内・市外）】、回答者ニーズ【価格、味、見た目、量、ネーミング、好み料理】、回答者の消費行動【実店舗の認知、実店舗への来店歴、来店動機、店舗情報入手方法】等

(物販調査項目) 回答者属性【同上】、回答者ニーズ【価格、味、機能性、量、パッケージ、ネーミング、好み料理】、回答者の消費行動【実店舗を知っているかの認知、実店舗への来店歴、来店動機、店舗情報入手方法】

(分析結果の活用) 調査結果は、経営指導員が当該飲食店や食品加工事業者等にフィードバックし、今後の商品開発やブラッシュアップに活用する。同時に、5 社が一緒になってアンケート結果につき評価検証を行い、ニーズの明確化および商品開発と販売、そしてブランド化に関する事業シナリオ作りに取組み、その支援を行う。

## ②展示会、商談会出展による需要動向調査【BtoB】

### 1) 市外開催の展示会の概要

当市事業者が、需要動向調査や販路開拓などの機会をつくることのできる展示会は、主に 2 つある。一つは神戸市が主催そして実施する「国際フロンティア産業メッセ」である。これは、約 500 の企業と団体が出展し、2 日間で約 3 万人が来場する西日本最大級の産業総合展示会である。来場者も多様なので、全体的な需要動向把握や想定販路の検証をすることに向いているもの。もう一つは、同じ北播磨地域で実施される「北はりまビジネスフェア」である。これは、小野市で開催されるが北播磨地区の各商工会議所も共催するものであり、地域内のビジネスマッチングを促進するものとなっている。土日を含む 3 日間開催され約 2,500 人が来場するので、事業者だけではなく消費者の需要動向調査ができるものとなっている。そこで上記の広域的な展示会と地域の展示会を活用して、主に小規模製造事業者の需要動向調査の支援を行う。

### 2) ダイバーシティを目指した需要動向調査の実施

加西市内には、大手企業や中堅企業との取引を行っている製造業者が多く一つの産業集積を構築している。その一方で、それらを支える小規模事業者の中には、自社の高度な加工技術を活かして自社商品を開発販売している事業者も多い。その事

業特性は広域需要志向型となるが、自社の販路などは持っていないのでネット販売を主としているため、地域の中ではあまり知られていない。それら事業者は、当地域が目指すダイバーシティの重要な要素になり得るので、実ビジネスも強化しブランド構築、そして新商品開発に取組み事業を拡大していくことが必要となる。しかし、それら事業者は経営資源が少ないため自力では限界があるので、その需要動向調査などを含めて目指す姿の実現を支援していく。

### 【具体的な調査方法】

上記展示会出展者から 5 社の調査対象事業者（食品製造業、精密金型製造業、印刷業等を想定）を選定し、前述と同様に出品商品や新商品アイデアのコンセプト策定、それに基づく仮説検証型のニーズや顧客との関係作りをするための需要動向アンケート設計を行い、展示会にて来場者アンケートを実施する。なお具体的には、出展ブースを訪れたバイヤーや来場者に対して、商品紹介や試行等の体験、また試食・試飲実演を通じてアンケートを実施し、集めた情報をもとに既存商品のブラッシュアップや新商品開発および販路開拓などに活かす。

また新たなビジネスモデル作りや事業計画の見直しなどにも反映させる。

（サンプル数） 50 サンプル

（調査方法） 各ブースにおいて、1 事業者あたり 50 件程度を目標にアンケートを実施する。

（分析手段・手法） 調査結果は該当する業種の専門家に意見を聞きながら、経営指導員が分析する。そして、関係事業者と討議し共有化する。

（調査項目） ①性別 ②年代 ③価格 ④パッケージ ⑤ネーミング ⑥商品コンセプトに対する評価 ⑦取引希望の有無 ⑧保有課題やニーズ、⑨興味のある商材 ⑩展示製品の中で興味のあるもの、⑪工場訪問希望の有無

（分析結果の活用） 調査結果を整理分析し、当該小規模事業者へ情報提供し、今後の商品開発、販売戦略の参考データとして活用する。また IT を活用し、展示会後の自社ホームページへの顧客からのアクセス状況を分析し、需要動向の確認および見込客の絞り込みなどに活用する。

### 【目標】

|           | 現状 | 2 年度 | 3 年度 | 4 年度 | 5 年度 | 6 年度 |
|-----------|----|------|------|------|------|------|
| ①調査対象事業者数 | —  | 5 社  | 5 社  | 5 社  | 5 社  | 5 社  |
| ②調査対象事業者数 | —  | 5 社  | 5 社  | 5 社  | 5 社  | 5 社  |

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事

### （1）現状と課題

（現状）

商談会・展示会等は商工会議所が単独で開催し成果を上げるには厳しい地域的状況もあるため、自治体・支援機関等が実施する商談会・展示会への参加について、小規

模事業者を中心に積極的にPRを行ってきた。しかし小規模事業者の特性に合わせた展示会識別を実施せずに一律に商談会等の情報を発信していたため、出展者は、達成感をあまり得ることができなかった。

また、出展企業自身も、出展に慣れていないため、技術や商品のアピール力が弱く、来場者からは分かりにくい展示となっており、ビジネスマッチングに至らない傾向にあった。

#### (課題)

課題は、まず小規模事業者への情報の提供及び単なる出展促進だけではなく、展示会等への出展にマーケティングの考え方を活用して取組むことである。地域特産品等の知名度向上や販売促進・販路開拓のためには、多くのユーザーと直接対話ができる展示会等は、小規模事業者にとっては効率的な手段である。しかし、その展示会等には同時に競争相手も出展しているので、多くを見なければならぬ忙しい来場者に対して、魅力ある事業者や商品であることをアピールすることが必要となる。そのためには、関心を引き、分かり易い展示構成や展示商品等にする必要がある。しかし、出展経験の少ない小規模事業者はそこまで思いが至らず、沢山並べる等してアピールするので逆に伝わらない展示になりがちである、その結果、ターゲット顧客に立ち寄っていただけず、顧客のニーズや課題を聞きながら提案するというビジネス創出機会が得られなくなる傾向にある。加えて、出展経験の少ない小規模事業者は、来場するユーザーとのビジネスマッチングの成否はその展示会でのみ決まると思いがちなので、来場者との対話が直接的な売り込みのみになりがちであり、結果的に失敗することが多い。しかし実際には、その場での商談成立は少なく、展示会後の対話の中での成立や、出展者がその場で把握した来場者のニーズや課題に対して、後日解決策を提案しての成立など、展示会後の活動によることが多いためである。

また、展示会は出展後の、名刺交換した来場者群から重要な来場者の抽出、そしてフォローアップや提案等のマーケティング活動が大切であることを、小規模事業者はあまり認識していない。もし認識していても日常業務に追われ最終的には行動を起こさずビジネスチャンスを失う場合も少なくないことが問題である。

そこで、需要開拓や顧客及び販路の開拓は、マーケティング活動と捉え、需要や顧客の開拓活動をする前に、先ずターゲットやそのアピールポイント及び差別化ポイントを明確にする必要がある。その上でどの様に開拓活動をするのかのシナリオを策定し、効率的に需要や顧客の開拓のできる展示会などを、小規模事業者に提案し、事業者とともに考え、伴走支援し目的達成の確率アップに取り組むことが課題である。その結果として、売上、利益の増加に寄与し、最終的に地域の雇用促進及び活性化への寄与が期待できるためである。

## (2) 事業内容

### ①販路開拓セミナーの開催【BtoB】

展示会出展に慣れていない小規模事業者は、売りたい商品を並べるだけで良いと思いがちで、どの様に分かり易くアピールするか等の工夫が乏しいのが実状である。またそのために、ビジネスマッチングができなかった場合、反省することが少なくなるので、次の展示会出展でも同様に成果の無いものになりがちである。そこで、出展の基本的な要素となる強みや差別化点等を明確化する、そしてその上でそれらを来場者

に分かり易くするための展示方法の基本を習得する必要があるので、セミナーが必要となる。

そこで、強みや差別化点を明確化するために、その背景となる商品作りと顧客開拓の基本戦略と戦術などを基に事業戦略を体系だて、ビジネスモデルを策定する。その上で、ターゲットと訴求ポイントとしての強みおよび差別化ポイントの明確化を図る。それらをもとに来場者にアピールし、分かり易く訴求しながら顧客や販路の開拓をする、マーケティング手法や展示方法を習得するためのセミナーを開催する。なお、そのセミナーでは、出展後の有望顧客候補の絞り込み方、そしてフォローアップ方法等のアフターマーケティングについても習得を促す。併せて、それらの戦略や顧客や販路の開拓活動の背景となる事業環境や競争環境の考え方や捉え方についても習得を図り、常に顧客志向で発想することへの意識改革をも促すものとする。

セミナーでは、習得したビジネスモデルやマーケティングの考え方および外部環境などにつき、主に新販路開拓に成功した事例の紹介や発表を通して、活用できるように身に着けることを促す。その結果として得られるビジネスマッチング等により、商品の完成度向上と企業の利益性を高めることを目指す。更に下記②じば産物産展、③展示商談会への出店希望者には別途個別相談会を開催し、ブース内デザインやレイアウト、見込み客の発掘など、出展による自社の顧客開拓戦略を確立できるようにする。

| 支援内容        | 現状 | 2年度 | 3年度 | 4年度 | 5年度 | 6年度 |
|-------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 販路開拓セミナーの開催 | —  | 1回  | 1回  | 1回  | 1回  | 1回  |
| 参加事業者数      | —  | 15社 | 15社 | 15社 | 15社 | 15社 |

## ②じば産物産展における販路開拓【B to C】

加西商工会議所が主催するじば産物産展はB to C取引の拡大を目的として開催する物産展イベントである。そのイベントの狙いの一つは、展示会実施場所は観光スポットであるフラワーセンター内なので、市外からの来場者も多く、地産外消を目指すターゲット顧客が集まることである。また、このような物産展は多くの店が一堂に会することで消費者の関心を喚起し集客が見込める。そしてまた、物産展へ出展することで、これまでどのような事業所が『どこで』、『どんな特徴』を持っているのか、広報等が充分でなかった小売業や飲食業の小規模事業者の周知を図り、実店舗への来客を促し販路拡大を図ることができることになる。同時に、加西市の多様な小規模事業者が、地域特産品を基にした地域循環モデル作りに発展するような出展企業者間の業種横断的な連携促進をはかり、地産外消を目指せる色々な事業者連携群を作っていく。

| 支援内容      | 現状  | 2年度  | 3年度  | 4年度  | 5年度  | 6年度  |
|-----------|-----|------|------|------|------|------|
| じば産物産展の開催 | 1回  | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   |
| 出展者数      | 50社 | 50社  | 50社  | 50社  | 50社  | 50社  |
| 売上額／社     | —   | 10万円 | 10万円 | 10万円 | 10万円 | 10万円 |

※じば産物産展は年1回10月に兵庫県立フラワーセンターで開催、県内外から延約9,000人が来場するイベントで、全体で50程度の展示・販売ブースがある。

### ③展示会及び商談会への出展支援【B to B】

B to B の販路開拓を支援する目的で、神戸市で実施する「国際フロンティア産業メッセ（西日本最大級の産業総合展示会）」や、当所周辺地域で実施される「北はりまビジネスフェア」などの展示会や商談会等の情報を収集し提供する。事業計画作成を支援した小規模事業者の中から対象となる展示会等へ積極的に参加をよびかけ、販路開拓と認知度向上を図る。尚、当展示会出展事業者は、地域特産品を生かした食品関連の小規模事業者とものづくり力を生かして自社ブランド商品を開発販売する小規模製造事業者である。また、出展者には上記①の販路開拓セミナー及び個別相談会において、ブース内デザインやレイアウト、見込み客の発掘などの手法を事前に学んでもらい出店効果の最大化を目指す。

| 支援内容                    | 現状  | 2 年度 | 3 年度 | 4 年度 | 5 年度 | 6 年度 |
|-------------------------|-----|------|------|------|------|------|
| 参加事業者数<br>(国際フロンティア)    | 1 社 | 3 社  | 3 社  | 3 社  | 3 社  | 3 社  |
| 成約件数/社                  | —   | 1 件  | 1 件  | 2 件  | 2 件  | 2 件  |
| 参加事業者数<br>(北はりまビジネスフェア) | 1 社 | 3 社  | 3 社  | 3 社  | 3 社  | 3 社  |
| 成約件数/社                  | —   | 1 件  | 1 件  | 1 件  | 1 件  | 1 件  |

※国際フロンティア産業メッセは年 1 回 9 月に神戸国際展示場で開催、県内外から延約 30,000 人が来場するイベントで、全体で 500 社・団体程度の出展ブースがある。

※北はりまビジネスフェアは年 1 回 10 月に小野市うるおい交流館エクラで開催、県内から延べ約 2,500 人が来場するイベントで、全体で 40 社・団体程度の出展ブースがある。

### ④IT を活用した販路開拓【B to C】

展示会出展事業者のアフターマーケティングにも IT の活用を促す。それは、展示会で名刺交換した事業者が、出展事業者またその扱い商品に対する関心度合いを、ホームページ等へのアクセス度合いを調査することにより、有望顧客候補としての絞り込みに活用する。またホームページ内に事業者や商品の特徴などについて記述しておくことで、関心のある事業者の興味アップを図ることができるので、その様な活用についても支援し、ビジネスマッチングの成功率を高めていく。

また、今後の需要や顧客の開拓などのマーケティング活動やブランド化には、近年の変革が著しいデジタル社会の中での SNS やホームページは、低コストで有効な効果が得られるツールとなるので、小規模事業者に最低限必要な事業基盤として導入と活用の促進を促していく。そのために IT リテラシーのレベルアップや活用事例紹介を図り、気づきを促していく。

一方、近年、ネット内でマッチング市場が形成されているので、それらの活用も促進する。例えば、国内最大の中小企業の商取引支援を行う「ザ・ビジネスモール」（全国の 436 の商工会議所が共同で運営。現在約 26 万社以上が登録）の登録推進を行う。

特に、IT を活用して新たな販路開拓を模索する小規模事業者に対しては、個別支援を行い、「ザ・ビジネスモール」を活用した販路開拓の方法を助言、指導する。

サイト内には「インターネット上に設けた取引先探し場」である「ザ・商談モール」があり、「こんな商品を探している」・「こんな特殊加工をできる製造業を探して

いる」といった情報（買いたい案件）に対して提案や見積りを行うことができるので販路拡大を図ることができる。

| 支援内容           | 現状 | 2年度 | 3年度 | 4年度 | 5年度 | 6年度 |
|----------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ザ・ビジネスモールの登録社数 | 6社 | 9社  | 12社 | 15社 | 18社 | 21社 |
| 成約件数           | —  | 2件  | 2件  | 3件  | 3件  | 3件  |

## Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組

### 8．地域経済の活性化に資する取組に関すること

#### (1) 現状と課題

##### (現状)

加西市は、兵庫県の播州平野のほぼ中央に位置し、兵庫県立フラワーセンターや玉丘史跡公園を含めて、四季のうつろいが感じられる里山の豊かな自然に恵まれている。

また、自然環境が良く、広大で優良な農地が広がる当地域では、農業も盛んであり、米、トマトなどの野菜、ブドウやイチゴなどの果物など多くの地域資源を有している。

しかしながら、加西市の観光と物産においては、強みである恵まれた環境や豊富な資源を活かしきれていない。更に、観光において重要になる「食」に関する差別化（加西市の特性を活かしたメニューなど）についても、個店だけの企画は限界があり、個店間での連携企画の実施も進んでいないのが現状である。

原因としては、各団体がそれぞれに事業を展開しており、連携や全体としてのトータル観光マネジメントがなされておらず、加西市全体の観光戦略が機能していないことが挙げられる。更には、年間を通じて各地のイベントにおいて十分な連携がなされていないのが現状である。

また、地域資源の有効活用による地場産業の活性化を目指し、国・県の補助制度などを活用しつつ、新製品の開発や販路拡大、生産過程でのA I ・ I o Tの活用を促進することが求められている。

##### (課題)

当地の人口密度の希薄化や市外の中堅大手の企業の当地への進出などの中では、今後の持続的成長には地産地消から地産外消への転換は必須となるので、これまでの個々の事業活動では困難になることが予想される。そこで今後の課題は、異業種の小規模事業者が連携して地域外の観光客等のニーズを取り込み、地域循環モデルを構築することである。

そこで、まずコンタクトできる当地への観光客をターゲットとして、様々な事業連携体の構築を促し、継続的な活動を伴走型の支援で推進していく。

#### (2) 事業内容

##### ①加西ブランド確立のための事業

加西市地域振興部農政課と兵庫みらい農協と当所の三者で構成された「加西ブラン

ド協議会」を中心として、四半期ごとに 1 回会議を行い、加西市内の企業ニーズや観光資源の活用を図るべく、魅力的な観光資源となりうる商品開発を実施するとともに、加西市と J A との連携をすすめ、販路拡大に関与・支援を展開していく。

## ②若者を中心とする地元就職推進のための事業

少子高齢化にともない、市内の事業所は事業継続に必要な人材の確保が思うようにできていない。そこで、加西市内の雇用の安定と産業の発展に寄与することを目的に、当商工会議所が事務局を務める加西市雇用開発福祉協議会【加西市、西脇公共職業安定所、当所で構成・会員数：24 事業所】を中心として、半期に 1 回会議を行い、地元企業が参画する合同就職説明会を年 2 回開催し、市内事業所への就職を促進するために企業ガイドブックやホームページの作成を行うとともに、関西地区の大学訪問等を実施して雇用促進を図る。

# Ⅲ. 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. 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)

加西市を中心にその他関係機関と連携し、それぞれの地域の小規模事業者を中心とした事業所ニーズ調査・経済動向調査を行い、当地域のニーズ・支援状況及びノウハウ等の共有・情報交換会を通して、新たな需要等の開拓を進める基盤の構築を行おうとしているが十分に機能していない。

#### (課題)

加西商工会議所は 3 名の経営指導員で各種支援を行っているため、実施する内容には限界がある。現在の局面を打開するためには、他の支援機関との連携は必要不可欠となる。商工業振興、金融支援、創業支援などテーマに応じて、経営指導員等が担当者として会議等に参加して情報交換などを行っているが、その多くは組織内で情報共有が十分に図れていない。

### (2) 事業内容

#### ①経営指導員等ネットワークによる連携（年 3 回）

兵庫県商工会議所連合会及び東播淡地区商工会議所経営指導員研究協議会【近隣 8 商工会議所（西脇、小野、三木、明石、洲本、加古川、高砂、加西）】の主催による会合には経営指導員及び一般職員が必ず出席し、企業支援や経営改善普及事業に関する情報交換と、各地の商工会議所が直面している経営支援に関する意見交換を行うことで、近隣商工会議所間の支援情報等の共有を行っている。

#### ②加西市地域振興部との連携（年 10 回）

地域産業の振興には、行政との連携は不可欠である。その中核を担う加西市の地域

振興部産業振興課とは事業ごとに綿密な打合せ会議を行い、創業・起業支援、地場産業の後継者育成事業、就職面接会やCOCOKARA カレッジ（加西市が開催するレストランやカフェの開業を目指す方のビジネススクール）など、加西市の産業界が直面する課題について協議を行い情報の共有化と課題の解決に努めている。今後は、経営発達支援計画を進めるにあたり、打合せ会議の回数を増やすことも視野に入れ、密に連絡を取り地域経済の活性化や個社支援を行う。

### ③金融機関との連携（年２回）

当所と加西市、市内の金融機関（三井住友銀行、みなと銀行、但馬銀行、姫路信金、播州信金、但陽信金、兵庫県信組、兵庫みらい農協）とで加西市金融機関連絡協議会を開催し、市内の金融情勢並びに景況情報の交換を行っている。特に資金ショートを起こしかねないような緊急な対応が必要とされる融資案件には、この会合で仕入れた情報がスムーズな対応に効果的である。

### ④日本政策金融公庫との連携（年１回）

日本政策金融公庫姫路支店管内の商工会【姫路市、神河町、市川町、福崎町、太子町、上郡町、佐用町、宍粟市、たつの市】・商工会議所【姫路、加古川、高砂、赤穂、相生、加西】が集い経営改善貸付推薦団体連絡協議会を開催し、兵庫県西播磨、北播磨地域の金融情勢並びに景況情報の交換を行っている。他市の貸付実績やマル経推進時の留意事項・各地区の商業振興・活性化等の取組み・創設拡充された制度等が聞ける貴重な会合である。

## 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

### (1) 現状と課題

当所は経営指導員を３名、補助員を２名、記帳専任職員を１名、一般職員を４名（嘱託職員含む）配置。このうち勤続２５年を超える職員が２名在籍しているが、他は勤続１０年前後及び５年以下の職員であるため、経験豊富な職員と若手職員のスキルに差があり、これを解消していくことが課題となっている。小規模事業者の伴走型支援を実施していくにあたり、担当する職員で支援内容に差が出ないように、職員の全体的な資質向上を図るため以下の取組みを実施する。

### (2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用し支援スキルの向上を図る。

#### 1) 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

「経営」「財務」「労務・人材育成」「販路開拓」など経営支援全般に係る研修を受講することにより企業支援の知識を身に付ける。

#### 2) 中小企業基盤整備機構中小企業大学校が主催する専門研修

「経営革新計画の策定」「経営支援に活かす税務対応」などのグループワークを中心とした専門研修により、実践的な企業支援のスキルを身に付ける。

#### 3) 日本政策金融公庫姫路支店が主催するマル経連絡協議会

姫路管内の商工会議所、商工会と日本政策金融公庫における、金融支援事例等の事例発表および意見交換により、近隣商工会議所・商工会管内の景況感や

や最新の融資情報を得る。

#### 4) 東播淡地区商工会議所経営指導員研究協議会

東播淡地区 8 商工会議所から構成される協議会で、企業支援や経営改善普及事業に関する情報交換と、各地の商工会議所が直面している経営支援に関する意見交換を行うことで、近隣商工会議所間の支援情報や支援事例などの支援情報の共有を行う。

上記の研修会は主に経営指導員を中心に参加・受講を行ってきたが、補助員・一般職員も含め、各々の職員に不足している能力を見極め、計画的に職員を派遣し職員全体の支援スキル向上を図る。

### ②OJT 制度の導入

一般職員を含めて企業支援に携わる職員に対し、ベテラン指導員とのスキルの差を埋めるため OJT を実施する。中堅・ベテラン指導員が事業所巡回を行う際には、新任指導員等を帯同させ、事業所へのヒアリングから問題解決への伴走型支援を実地研修で行う。また、専門家と連携して支援を行う場合には、中堅・ベテラン指導員が必ず同行することとし、より専門的なノウハウを実地支援の中から習得することとする。

### ③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員等で定期的（週 1 回）に情報交換会を開催し、受講した講習会の内容や取組んでいる支援案件について報告を行う。講習の受講者が講師となり内容をアウトプットすることにより、当該指導員のプレゼン力の向上だけでなく他の指導員と企業支援に係る最新情報の共有を図る。また支援案件の情報を共有することにより、互いの支援内容や支援方法についてアドバイスをを行うことで、支援情報の共有と指導員等のスキルアップを図る。

ミーティングは経営指導員で行う事を想定しているが、必要に応じて補助員・一般職員も同席し、職員全体で支援情報の共有化を図る。

### ④データベース化

経営指導員等による巡回・窓口相談内容は、支援の都度当所の電子経営支援カルテに支援内容を記録し、事業者に対する支援内容を職員間で共有できる体制を構築する。これにより担当者が不在の場合や担当者が交代した場合であっても、一貫した支援ができ、全職員で小規模事業者の伴走型支援体制をとることができる。

また伴走型支援の結果得られた、経営分析結果や事業計画書は、データ管理に留意しつつ経営指導員等でいつでも閲覧できるように保管する。これにより職員間で多くの支援事例を共有することができ、職員全体の支援スキルの向上と支援ノウハウの蓄積が可能となる。

## 1 1. 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

商工会議所で実施した各種事業に関して事業報告は行っているものの、事業評価及び見直し（PDCA の実施）は十分にはできていない。経営発達支援計画の実効性を高め

るためには、毎年事業を評価し、必要に応じて事業内容の見直しをするための仕組みが不可欠と考えられる。そこで以下の方法により、経営発達計画の評価・検証を行いPDCA サイクルを構築することとする。

## (2) 事業内容

### ① 内部検討会議

原則として年1回、本事業の実施状況及び効果について事務局で事業評価と計画の見直しを行う。構成員は専務理事、事務局長、指導課長、法定経営指導員、経営指導員、補助員で組織するものとする。

### ② 事業評価検討会議

内部検討会議のメンバーに中小企業診断士、税理士等の外部有識者及び行政（加西市産業振興課）を加え原則として年1回、年度末に事業評価検討会議を実施し、事業の実施状況、評価、見直し案の提案を行う。本事業のPDCAを確実に回していくため、事業評価に関するチェックリストを作成し、事業内容は目標達成率だけでなく効果についても検証することとする。

③ 役員会議において事業評価と見直しの方針を決定する。

④ 事業の成果・評価・見直しの結果を加西商工会議所のホームページ (<https://www.kasaicci.or.jp/>) で計画期間中毎年公表する。

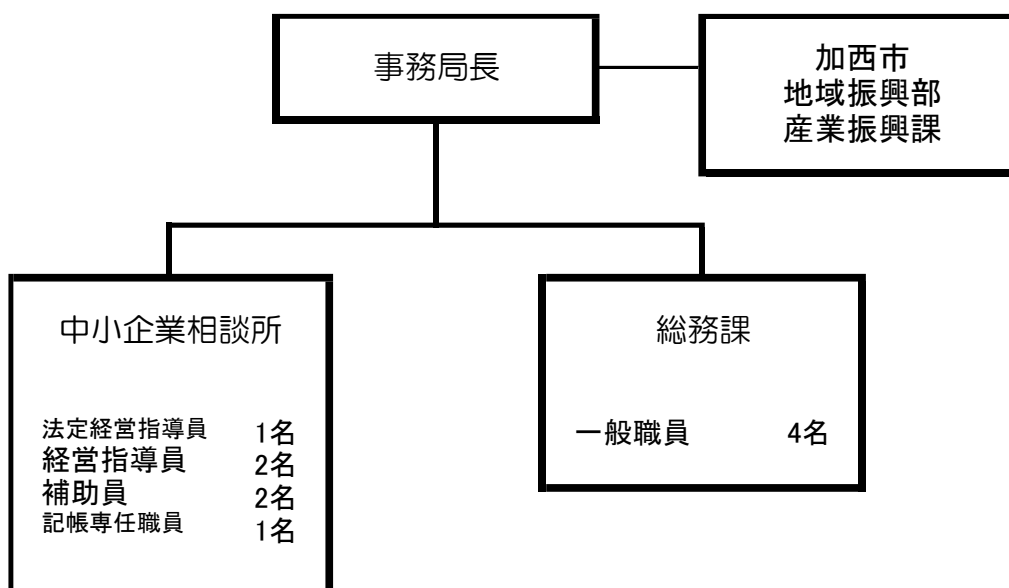
(別表2)

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

(令和元年 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)



(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：水田 善久

◆連絡先：加西商工会議所 (TEL 0790-42-0416)

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・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

加西商工会議所 中小企業相談所

〒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  
 ホームページ URL : https://www.kasaicci.or.jp/

②関係市町村

加西市 地域振興部産業振興課

〒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

ホームページ URL : http://www.city.kasai.hyogo.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 2 年度 | 令和 3 年度 | 令和 4 年度 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 必要な資金の額 | 1, 400  | 2, 400  | 2, 400  | 2, 400  | 2, 400  |
| 講習会等開催費 | 500     | 1, 000  | 1, 000  | 1, 000  | 1, 000  |
| 専門家派遣費用 | 500     | 800     | 800     | 800     | 800     |
| 各種調査日   | 300     | 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                      |
|---------------------------|
| 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<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>①加西市観光まちづくり協会<br/>代 表／会長 濱本 泰秀<br/>所在地／兵庫県加西市北条町横尾 1000 (加西市役所 ふるさと創造部 文化・観光・スポーツ課内)</p> <p>②加西市商店連合会<br/>代 表／会長 宮本 博文<br/>所在地／兵庫県加西市北条町北条 28-1 (加西商工会議所内)</p> <p>③加西市雇用開発福祉協議会<br/>代 表／会長 濱本 泰秀<br/>所在地／兵庫県加西市北条町北条 28-1 (加西商工会議所内)</p> <p>④北播磨雇用開発協会<br/>代 表／会長 齋藤 太紀雄<br/>所在地／兵庫県西脇市西脇 990</p> |  |
| 連携して実施する事業の内容                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・経済動向調査に関する連携</li> <li>・経営発達支援事業の実施に関する連携</li> <li>・経営状況分析事業 に関する連携</li> <li>・事業計画策定及び実施支援事業に関する連携</li> <li>・後継者、人手不足対策に関する支援</li> <li>・販路開拓事業に関する連携</li> <li>・支援策等の情報交換に関する連携</li> </ul>                                                                     |  |
| 連携して事業を実施する者の役割                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
| <p>①加西市観光まちづくり協会：地域経済活性化事業の共同開催</p> <p>②加西市商店連合会：空き店舗の活用、後継者不足対策、商店街活性化事業の共同実施</p> <p>③労働人材強化支援</p> <p>④労働人材強化支援</p>                                                                                                                                                                                 |  |

連携体制図等

