

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	福崎町商工会（法人番号 5140005014596） 福崎町（地方公共団体コード 284432）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日 ～ 令和 9 年 3 月 31 日
目標	経営発達支援事業の目標 ①個々の事業者の課題に応じた事業計画策定支援による経営体質の強化 ②小規模事業者の潜在力を引き出し、持続的発展への伴走型支援の実施
事業内容	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 国・県・金融機関等調査レポート、中小企業景況調査等を整理・分析して取り纏め、小規模事業者が事業計画を策定する際の外部環境情報として役立てる。 4. 需要動向調査に関すること 製造小売業や飲食業の顧客へのアンケート、商談会や展示会での来場者アンケートを行い、調査結果を分析し、フィードバックし、商品開発や販路開拓に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 金融機関と連携したセミナーを開催し、経営分析を行う事業者の掘り起こしを行う。定量分析、定性分析を行い、フィードバックし、事業計画策定に活用する。 6. 事業計画策定支援に関すること DX 推進セミナー、創業セミナーの参加者、個別相談会等で掘り起こした事業所の事業計画策定支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定事業者に対して、原則として四半期毎のフォローアップを行う。また、重要性、緊急性の高い集中支援先を選定し、毎月 1 回ペースでフォローアップを行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 商談会・展示会等の情報提供、出展支援を行い、商談件数の増加や商談成立確率を向上させ、収益の向上に繋げる。また IT を活用した販路開拓の取り組みも支援する。
連絡先	福崎町商工会 経営支援課 〒679-2212 兵庫県神崎郡福崎町福田 116-1 TEL：0790-22-0558 FAX：0790-22-4354 e-mail：funada@fukusaki.or.jp 福崎町 地域振興課 〒679-2280 兵庫県神崎郡福崎町南田原 3116-1 TEL：0790-22-0560 FAX：0790-22-0687 e-mail：chiiki@town.fukusaki.lg.jp

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福崎町の現状

福崎町は兵庫県南西部に位置し、周囲を緑の山にかこまれた人口 18,782 人、面積 45.79 平方 km の町である。

町内には、J R 播但線福崎駅、中国自動車道と播但連絡道路のインターチェンジがあり、大阪から車で 1 時間圏内の立地にある。また、播磨地方の拠点都市である姫路市へ車で約 30 分のアクセスの良さから同市のベッドタウンでもあり、広域的な交通の要衝となっている。

この条件により上場している大手企業をはじめ 45 社の優良企業が町内の 3 つの工業団地で稼働しており、約 4,400 名の従業員が働いている。(令和 4 年度福崎町調査)

さらに、中心市街地ではライフコーポレーションを始めとする大型商業店舗も多く出店しており、加えて、兵庫県立福崎高等学校、神戸医療未来大学など教育機関の充実からコンパクトで機能性の高いまちを形成している。このことから、神崎郡神河町・市川町・朝来市生野町・姫路市北部・加西市等の周辺地域から買物や就労への求心力が高く、昼間人口比率が 113.2%と兵庫県内一となっている。

(資料/令和 2 年度国勢調査)

また、福崎町は、「民俗学柳田國男ともちむぎ麵のまち 福崎町」として民俗学の父と言われる柳田國男生誕の地と「もちむぎ麵」の 2 本柱を目玉として観光に力を入れている。平成 25 年に NHK で「もち麦」にダイエット効果があると放映されたのを機に「もち麦」ブームがおこり全国から注文を受けるようになった。また、柳田國男の著書にある河童や妖怪を使ったユニークな町おこしに取り組み、平成 25 年度は 24 万人だった観光客数が令和 4 年度には 60 万人と効果が出ている。



福崎町特産「もち麦」

②福崎町の課題

福崎町の商工業者数は、824 社 (令和 3 年度経済センサス)、そのうち小規模事業者数は 590 社で全体の約 71.6%を占めている。平成 28 年度との比較では、商工業者数全体では 50 の減少、小規模事業者は 78 の減少となっている。減少理由として、小規模事業者の経営者の高齢化と後継者不足があり、毎年廃業する事業所は多い。

福崎町の産業別に関連する地域の小規模事業者の課題は次の通りである。

- ①製造業では、多くの優良企業が立地する福崎工業団地や姫路のものづくり企業からの 1 次・2 次下請けが多く熟練した技術を有しているが、仕事の確保難と高齢化による廃業、更に後継者や労働力の確保など人材不足が課題となっている。
- ②建設業では、下請業者が多く、町外企業の進出による価格競争に巻き込まれ、福崎町内小規模事業者は疲弊の一途をたどり、廃業数は小売業を下回ったものの、令和 3 年度の事業所数は前回調査から約 20%減少している。
- ③小売業では、地域の消費者を主なターゲットとして事業を営んでいるが、大・中型店同士の競争に加え、大幅な増加が見込めない消費者の獲得競争に巻き込まれる結果となってお

り、十分な売上・利益を確保することが困難な状況である。経営不振と高齢化に加え、コロナの影響により廃業が加速し、廃業による減少数が建設業を上回った。

- ④飲食・サービス業では、創業や開業が多くあるものの小規模事業者の廃業も多く、大中型店やフランチャイズ店との差別化が十分発揮できない企業が多い。町内に神戸医療未来大学があるためアルバイト等は確保しやすい環境にあるが、従業員の教育が課題となっている。

福崎町の商工業者数及び小規模事業者数

年度	単位	商工業者数 (小規模事業所 数)	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊 業	サービス業
28 年度	社	874 (635)	93 (91)	131 (88)	53 (30)	211 (130)	84 (54)	302 (242)
R3 年度	社	824 (590)	77 (75)	128 (85)	45 (28)	183 (110)	81 (48)	310 (244)
増減	社	△50 (△45)	△16 (△16)	△3 (△3)	△8 (△2)	△28 (△20)	△3 (△6)	8 (2)

(令和 3 年度経済センサス)

(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

令和 3 年度経済センサスの結果にもあるとおり、前回調査から 50 社近い小規模事業者数が減少していることを踏まえ、金融機関や関係機関との連携や情報交換を密にして、小規模事業者の持続的発展に向けた支援を行う役割を担う。具体的には、事業の持続的発展・事業継続支援に力を入れるため、域内の経済動向、需要動向調査を行い、伴走型で経営状況の分析、事業計画策定等の支援を実施する。

②福崎町総合計画との連動性・整合性

福崎町が平成 26 年 12 月に策定した福崎町第 5 次総合計画では、「活力にあふれ 風格のある 住みよいまち」をスローガンに、これからもさらに住みつづけたいまちをめざし、一人ひとりを大切にし、自律(立)のまちづくりを基本に参画と協働により、「住む、学ぶ、働く」の調和のとれたまちづくりを推進している。

福崎町の人口は、平成元年あたりから 19,000 人から 20,000 人あたりで推移しているが、少子高齢化がすすみ、令和 5 年の人口推計では 18,420 人となっている。福崎町第 5 次総合計画では、良好な住環境の充実や子育て支援をすすめ 19,500 人を目標としている。

また、福崎町では、平成 27 年 4 月 1 日に『福崎町商工業振興基本条例』を施行し、町・商工業者・商工団体及び町民の役割を明らかにすることにより、参画と協働による産業基盤の安定及び強化並びに地産地消による地域経済の循環及び活性化を図り、もって地域資源を活かした持続的な商工業の振興と健全で活力ある豊かな地域社会の創造並びに町民生活の向上に寄与することを目的とした基本方針を定め、町・商工業者・商工団体・地域住民の参画と協働による福崎町の中長期的な振興の在り方を目指している。

これを受けて福崎町商工会では、商工業者の自助努力及び創意工夫による取組みを寄り添って支援するなど、商工業の振興のための事業活動を通じて地域社会に貢献するよう努める。

③商工会としての役割

福崎町商工会は、金融、税務・経理、労務、販路開拓など国や県の経営改善普及事業に加え、経営計画・事業計画策定支援などの支援を行っている。多様化する小規模事業者の課題に対して、日本政策金融公庫、金融機関、兵庫県よろず支援拠点、兵庫県商工会連合会など支援機関との連携、外部専門家を活用した支援を実施する。

また、自然災害や地域間紛争等、先の見通すことが困難な時代となり、経営環境の変化に柔軟に経営を変革していくことが必要となっている。商工会は小規模事業者の一番身近な相談相手であり、この不確実性の高い経営環境において、経営者自身の自己変革力を高めるために、経営指導員等の商工会職員は対話と傾聴を通じ、個々の事業者に寄り添う伴走型支援を行い、小規模事業者の持続的発展を図る。

（３）経営発達支援事業の目標

前述の（１）地域の現状と課題及び（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、本商工会の今後３年間の目標を以下のように定める。

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

②小規模事業者との傾聴と対話を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の潜在力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる

福崎町は、工業団地へ進出する企業や大型店、フランチャイズ店が多く進出しており買物や就労に多くの方が来られている。そのため、買物ニーズや事業機会があるものの小規模事業者にとっては経営資源が不足しており大手企業との競争に巻き込まれ、売上低迷を余儀なくされ廃業される事業所や、後継者がいないため現経営者で廃業を考えている事業所が多くある。

これらの課題を解決するために商工会としては、他者と差別化を図り、特色ある品揃えや新商品・新サービスの開発、魅力ある小規模事業者を育てることで、売上・利益の維持拡大など強固な経営基盤を構築し持続的発展する事業者を増やす。

また、小規模事業所数の減少に歯止めをかけるためにも福崎町や支援機関とも連携を密にして創業者支援、事業承継支援にも力を入れるとともに、やる気があり元気な特徴ある小規模事業者の育成にも取り組むことで地域経済の発展を目指す。

この取り組みを円滑に実施するため職員の資質向上を図り、地域の支援機関と連携して小規模事業者の伴走型支援を着実に進める。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針**(1) 経営発達支援事業の実施期間**（令和6年4月1日～令和9年3月31日）**(2) 目標の達成に向けた方針**

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

激変する環境変化に対応し、業務改善をはかっていく上で、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との傾聴と対話を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②小規模事業者との傾聴と対話を通じて、個々の課題を設定した上で、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取組みへ繋げる。

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

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] 製造業1社、建設業1社、小売業2社、サービス業3社の7社に対し、職員が巡回により全国商工会連合会の「中小企業景況調査」を実施していることに加え、兵庫県、地域金融機関からの経済動向、景気動向調査等のデータを活用し、中小企業診断士等の外部専門家と連携して、小規模事業者でもわかりやすくポイントを示すなど取り纏め及び分析を行い、福崎町商工会のホームページにて公表及び年2回発行の福崎町商工会報「やまもも」*にホームページの該当ページのQRコードを掲載している。

[課題] これまでも地域の経済動向調査を実施しているものの、ビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていなかったため、改善した上で実施する。

※福崎町商工会報「やまもも」は町内全域に新聞折込しており、会員事業所のみへの情報提供ではない

(2) 目標

	公表方法	現行	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①経済動向調査分析の公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①経済動向調査分析（国が提供するビッグデータの活用）

管内の経済動向等についてより詳細な実態を把握するため、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回公表し、事業計画策定支援等に活用する。なお、RESASの活用については近畿経済産業局との相談も検討する。

【調査手法】 RESAS（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】 ・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

※なお、福崎町において地域経済循環マップは工業団地の大手企業及び町内中心部の大型商業施設のデータが色濃く反映されており、小規模事業者の状況についての分析が困難であることから調査項目には加えないこととする。

②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「中小企業景況調査」に兵庫県、地域の金融機関（但陽信用金庫）からの経済動向、景気動向調査等のデータを加え、年4回取りまとめと分析を行う。

【調査手法】職員の巡回による聞き取り調査に加え、兵庫県、地域金融機関からの経済動向、景気動向調査等のデータを四半期ごとに取りまとめ、中小企業診断士等の外部専門家と連携して分析を行う。

【調査対象】製造業1社、建設業1社、小売業2社、サービス業3社（中小企業景況調査）

【調査項目】・中小企業景況調査（製造業1社、建設業1社、小売業2社、サービス業3社）の取りまとめと分析

・兵庫県が四半期ごとに行う「経済・雇用情勢」の調査結果…業況・需要・生産・雇用・金融データから兵庫県内の景気動向を調把握

・地域の信用金庫が発表する「景況調査」の調査結果…業況・売上高・採算・在庫・資金繰り・雇用データから播磨地域の経営動向を把握

（４）調査結果の活用

○調査結果を四半期ごとにレポートとして取りまとめ、商工会ホームページにて公表及び商工会報（町内新聞折込を行い広く情報提供を行う）にホームページの該当ページのQRコードを掲載や巡回訪問を通じて、小規模事業者へ地域の経済・消費動向等の情報を提供する。

○小規模事業者が経営判断するうえで判断材料となる情報を提供するとともに、職員が経営計画策定時の適切な助言をするための基礎資料とする。

○将来的には小規模事業者自身が調査結果を利用して、より正確な地域の経済動向を考慮した事業計画が策定できるように支援していく。

○福崎町及び関係機関と情報共有を図ることで、施策検討時の基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕新たな商品開発や販路開拓に意欲があるが、売上が伸び悩んでいる小売店や飲食店等を対象として毎年2者選定し、店頭等での消費者アンケートを実施していた。また、やる気があり元気な特徴のある製造業等を対象として毎年2者を選定し、展示会・商談会にてアンケート調査もしくはヒアリングシートを活用し聞き取り調査を実施している。アンケート及びヒアリングシートの内容については事前に外部専門家を交え、内容を決定している。調査結果についても外部専門家を交え、分析及び改善計画の策定等事業所支援を実施している。

〔課題〕現状に記載の通り、需要動向調査は十分に実施できていると考えており、特に課題はないと判断する。

（２）目標

項 目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①消費者アンケートの調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者
②商談会やビジネスマッチング等での アンケート調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①消費者アンケート調査の実施

新たな商品開発や販路開拓に意欲があるが、売上が伸び悩んでいる①小売を行っている製造業者や②飲食店等を対象として毎年2者を選定し、購入客・来店客（一般消費者向け）にアンケート調査を実施して分析した上で当該2者にフィードバックする。

【調査手法】

（情報収集）小売を行っている製造業者や飲食店の来店客に対し、店頭でアンケート票への記載を依頼する。

（情報分析）調査結果は、顧客属性と商品属性のクロス分析など、外部専門家を交え経営指導員等と当該事業者とで分析する。

【サンプル数】来店客1店舗当たり50人

【調査項目】・顧客属性

居住地、年齢、性別、来店曜日・時間・頻度、来店動機等の事項

・商品属性

（飲食店）注文いただいたメニューに対しての味、量、価格、色合い、食材の適否等

（製造業者）購入いただいた商品に対しての色、サイズ、価格、パッケージ（見た目）、用途、使い勝手等

【調査結果の活用】外部専門家と連携してアンケート調査結果を分析した上で当該2者に対面によりフィードバックすることで、商品構成、および販売方法の見直し、ならびに新メニューの開発につなげる。

②商談会やビジネスマッチング等でのアンケート調査

やる気があり元気な特徴のある製造業等を対象として毎年2者を選定し、金融機関や支援機関が行う商談会やビジネスマッチング等で、既存商品および新商品の試食、テスト販売、来場者を対象としてのアンケートの実施を行う。

【調査手法】商談会やビジネスマッチング等に出展し、既存商品および新商品の試食、テスト販売、来場者を対象としてのアンケートの実施を行う。調査結果は、業者属性と商品属性のクロス分析など、外部専門家を交え経営指導員等と当該事業者とで分析する。

【サンプル数】1商談会当たりの来場者50人

【調査項目】・業者属性

業種、会社規模、取扱商品、取引条件

・商品属性

（食品製造業）味、歯ごたえ、匂い、色、大きさ（容量）、価格、見た目（パッケージ含む）等

（革製品製造業）色、サイズ、価格、パッケージ（見た目）、用途、使い勝手等

【調査結果の活用】アンケート調査結果を分析した上で当該2者にフィードバックすることで、既存商品の改良・新商品の開発につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕セミナーに加えて経営課題を抽出し、課題解決のためのアクションプランを明確にして事業展開ができるように経営分析を支援している。特に経営計画の策定に積極的な小規模事業者を対象に巡回・窓口相談を行い、外部専門家のアドバイスを受けながら事業計画の策定支援を行っている。

〔課題〕これまでも経営分析セミナーや外部専門家を交えた個別相談等で実施しているものの、「売上拡大」や「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、「傾聴と対話」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる必要がある。また、他の支援機関ともほとんど連携ができていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

支援内容	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回
②経営分析事業者数	52 者	40 者	40 者	40 者

※コロナ禍や物価高騰といった外部環境の大きな変化から経営分析事業者数は令和 2 年に急激に増加したが、年々減少傾向にあることに加え、コロナ禍で中止となっていた事業が復活していることから、目標数は現行を下回る数値を設定する。

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

令和 6 年度から新たに地域の金融機関（但陽信用金庫）と連携し、実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナー（年 1 回）を通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。セミナーの募集方法は商工会ホームページでの周知、チラシの新聞折込及び金融機関の窓口配布等を行う。

②経営分析の内容

【対象者】経営分析セミナー参加者に加え、過去に経営相談が行われた小規模事業者のうち課題が解決できていない小規模事業者、金融・税務相談を普段より受けている小規模事業者、事業承継が課題となっている小規模事業者、重要な経営課題を有する小規模事業者を中心に職員が巡回指導での経営分析の必要性を勘案して選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と定性分析たる「非財務分析」の双方を行う。

《財務分析》決算書や経営係数分析表に基づき、収益性、生産性、安全性等の分析

《非財務分析》事業所がもつ商品やサービス、技術やノウハウ、従業員の資質など経営資源、SWOT 分析による、強み、弱み、脅威、機会など経営環境の把握や課題抽出

【分析手法】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」等のツールを活用し、外部専門家を交え経営指導員等と当該事業者とで分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果は、小規模事業者へ対面でフィードバックを行い事業計画策定における基礎資料として活用する。
- 分析結果は、商品構成の見直し、既存のサービス提供方法の改善等、事業所の今後の方向性を決めるための判断材料とする。
- 分析結果は、経営カルテ（データベース）に入力することで、職員同士の情報が共有され指導力向上としても役立てる。これによって、効果的な伴走型支援が可能となり、合理的で実現可能性の高い事業計画の策定、強みを活かした経営の実施により、本質的な経営基盤の強化につながる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] これまで事業計画策定セミナー、事業承継セミナー、創業セミナーをそれぞれ毎年 1 回ずつ実施している。また、セミナーに加えて外部専門家による個別相談会も実施し、事業計画の策定に繋げている。

[課題] これまでも事業計画策定支援を実施しているが、特に事業計画策定セミナー、事業承継セミナーについては、毎年セミナーの内容を見直しているものの、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないためか、チラシやホームページでの周知では人が全く集まらず、人集めのために職員が直接事業所に訪問し、頭を下げ、何とか参加

していただいているという状況が発生している。こういった状況から同セミナーについては計画策定に結びついていない。一方でコロナ禍や物価高騰といった外部環境の大きな変化から個別相談の件数は令和2年から急激に増加している。これらのことから事業内容を見直すなど、改善した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、より事業者に寄り添った形の支援を行うために事業計画策定セミナー及び事業承継セミナーに変えて個別相談会を実施し、5. で経営分析を行った事業者のうち年間10者の事業計画策定を目指す。また、中小企業庁の提供する「みらデジ」等の活用も検討する。加えて、持続化補助金等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、実行可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。さらに5. で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社意識をもって課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、傾聴と対話を通じて最適な意思決定のサポートを行う。その他、事業計画の策定段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

項目	現行	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①DX推進セミナー開催数	-	1回	1回	1回
②創業セミナー開催数	1回	1回	1回	1回
・事業計画策定者数	7者	10者	10者	10者
③個別相談会開催日数	-	5日	5日	5日
・事業計画策定者数	-	10者	10者	10者
④窓口対応での事業計画策定者数	45者	20者	20者	20者
事業計画策定者数(合計)	52者	40者	40者	40者

※コロナ禍や物価高騰といった外部環境の大きな変化から窓口対応での事業計画策定者数及び事業計画策定者数は令和2年に急激に増加したが、年々減少傾向にあることに加え、コロナ禍で中止となっていた事業が復活していることから、目標数は現行を下回る数値を設定する。

(4) 事業内容

①DXセミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取り組みを推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得が必要な小規模事業者

【募集方法】募集チラシを町内全域に新聞折込する他、商工会ホームページでも周知を実施する。

【講師】SNSでの情報発信やWEBサイト構築を得意とする外部専門家

【回数】年間1回

【カリキュラム】SNS活用セミナー、ECサイト作成セミナー等

【参加人数】15名

②創業セミナーの開催（事業計画策定含む）

創業実現に向けた一連の流れとなるよう、経営、財務、人材育成、販路開拓の知識が身につく講義を4回以上（1回4時間程度）、1ヶ月以上開催する。事業計画の策定にあたっては講師の他、職員がフォローを行う。また、セミナー受講後も職員がフォローし、地域の金融機関等とも連携しながら、創業後も含めて支援を行う。

【支援対象】・これから創業しようとしている方

・将来事業を立ち上げたい方

・創業して5年未満の方

【募集方法】募集チラシを町内全域に新聞折込する他、福崎町と連携し自治会の区長文書にて隣保ごとに回覧を行う。また、商工会ホームページでも周知を実施する。

【講師】兵庫県よろず支援拠点 コーディネーター

【回数】年間1回

【カリキュラム】経営、財務、人材育成、販路開拓の知識が身につく講義及び事業計画策定を4回以上（1回2時間程度）

【参加人数】10名

【支援手法】創業セミナーの受講者に対し、職員が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げていく。

③個別相談会の開催

【支援対象】5.の経営状況の分析を行った小規模事業者のうち資金調達の必要性がある小規模事業者、事業承継が課題となっている小規模事業者、重要な経営課題を有する小規模事業者等を対象とする。

【募集方法】募集チラシを町内全域に新聞折込する他、商工会ホームページでも周知を実施する。

【講師】中小企業診断士等の外部専門家

【日数】年間5日間（1日2枠、1回3時間）

【参加人数】10者

【支援手法】事業計画策定にあたっては、外部専門家と連携を図り、職員が担当制で張り付き確実に事業計画の策定に繋げていく。

④窓口対応

【支援対象】①～③以外の直接商工会窓口にお問い合わせのある小規模事業者を対象とする。

【支援手法】事業計画策定にあたっては、職員が担当制で張り付き確実に事業計画の策定に繋げていく。ただし、いきなり計画の策定を行うのではなく、まず傾聴と対話を通じて経営分析を行い、事業者が本質的課題を認識、納得した上で内発的動機付けを促し、計画の策定に移行する。支援経験の少ない職員については、ベテラン職員の同行、また、兵庫県よろず支援拠点等の支援機関や外部専門家と連携して効率的に実施する。

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〕小規模事業者は経営資源が限られており、これまで補助金等申請時に策定した事業計画についても商工会がフォローしなければ実践できないところが多くある。また、職員も補助金申請事務の支援だけに注力しがちであり、支援した小規模事業者に対し立案した事業計画の進捗状況について計画的な巡回によるモニタリングを行い事業の進捗管理及びフォローアップができていないのが現状である。また6.の課題に記載の通り外部環境の変化から個別相談（窓口相談）の件数が増加していることに伴い巡回訪問が減少要因にもなっている。

〔課題〕今後は、職員が支援計画を事業所ごとに策定し、巡回指導だけでなく窓口相談も含めた定期的なフォローアップを実施し、PDCA サイクルによる支援を効率的に実施する。

（2）支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで、現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内部的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。また、必要に応じて小規模事業者持続化補助金等の補助金活用も検討する。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者とある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

(3) 目標

項 目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
フォローアップ対象事業者数	34 者	40 者	40 者	40 者
フォローアップ頻度（延回数）	115 回	240 回	240 回	240 回
売上増加事業者数	－	10 者	10 者	15 者
営業利益率 5%以上増加事業者数	－	10 者	10 者	15 者

※現行のフォローアップ頻度については巡回訪問のみ計上

(4) 事業内容

事業計画策定事業者に対しては、四半期毎のフォローアップを原則とし、経営改善等の重要かつ緊急性の高い経営課題を有する事業者 10 者は集中支援先とし、毎月 1 回ペース（必要に応じてそれ以上）で集中的に支援を行う。

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、他地区等の経営指導員等や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上、フォローアップ頻度の変更を行う。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 新型コロナウイルス感染症の感染状況が落ち着いている時期には、国際フロンティア産業メッセや大阪インターナショナル・ギフト・ショー、東京インターナショナル・ギフト・ショー、FOOD STYLE Kansai 等の展示会・商談会への出展支援を行い、当日は職員が同席し、商談の支援を実施している。出展にあたり、事前対策セミナーの開催や外部専門家による個別相談等も実施している。コロナ禍では、展示会が中止となるケースや開催されても規模が縮小されており、開催・出展が難しい状況となったため、展示会に変えて共同記者発表事業を開催し、メディアを通じて情報発信を行うことで事業者の売上拡大に繋げている。また、共同記者発表を実施するには、小規模事業者の情報発信力強化が必要となったため、事前対策としてプレスリリースセミナーを開催している。

[課題] これまでも新たな需要の開拓に寄与する事業は実施しており、効果は上がっているものの、展示会・商談会等への出展の際に PDCA を実行しているが、反省で終わってしまうため、サイクルを回せず次の出展に繋がっていない。また、新商品開発もしくは既存商品の改良の時点から出口（売り先）を見据えた一貫した支援は実施できていないため、これらを改善した上で実施する。さらに今後、新たな販路の開拓には DX 推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会・商談会等を開催するのは困難なため、大阪、首都圏等で開催される東京インターナショナル・ギフト・ショーやインターペット大阪等の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、職員が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

また、新商品開発や既存商品の改良については 4. で調査・分析を行った内容を元にコンセプト（誰に・何を・どのように）を明確化し、外部専門家と連携して出口（売り先）を見据え、商品開発・改良から販促物の作成、宣伝方法、提供方法まで一貫した支援を行うため、新商品開発・商品改良に向けたマーケティングセミナーを開催する。

さらにマーケティングセミナーでは DX に向けた取組みとして、プロモーションミックスの考え方に基づく販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等を組み合わせ、IT 活用による営業・販路開拓に関する理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて兵庫県商工

会連合会の実施する IT アドバイザー派遣等を活用するなど事業者の段階にあった支援を行う。

(3) 目標

項目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①即売会出展事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加額／者	-3 万円	46 万円	46 万円	46 万円
②商談会出展事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／者	1 件	1 件	1 件	1 件
③マーケティングセミナーの開催	-	1 回	1 回	1 回
セミナー参加事業者数	-	10 者	10 者	10 者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①即売会出展事業（BtoC）

小規模事業者の売上拡大を目的に商工会がニッポン全国物産展において 2 小間を借上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、兵庫県外に向けて新たな需要の開拓を支援する。また、物産展出展に合わせてキャッシュレス決済の導入支援等も実施する。

【支援対象】新たな商品開発や販路開拓に意欲があるが、売上が伸び悩んでいる①小売を行っている製造業者や②飲食店等を対象（4. の①消費者アンケート調査の実施を支援した事業所のうち、分析及び計画策定を行った事業者が優先）

【参考】ニッポン全国物産展は、池袋サンシャインシティにて毎年 11 月に 3 日間にわたり開催され、延べ約 70, 000 人が来場し、約 200 事業者の出展がある。

②商談会出展事業（BtoB）

小規模事業者の販路開拓を目的に商工会が東京インターナショナル・ギフト・ショーやインターペット大阪等において 2 小間を借上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、新たな需要の開拓を支援する。出展効果を高めるため、出展事業者にはブースづくりや商談方法について事前に研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

【支援対象】やる気があり元気な特徴のある製造業等を対象（4. の②商談会やビジネスマッチング等でのアンケート調査を支援した事業所のうち、分析及び計画策定を行った事業者が優先）

【参考】東京インターナショナル・ギフト・ショーは、東京ビッグサイトにて春と秋の年 2 回、3 日間にわたり開催され、国内外から延べ約 200, 000 人が来場し、約 2, 000 社の出展がある。

インターペットは 2024 年に東京で 13 回目を迎える日本最大級のペットイベント。2023 年、大阪で初開催し、来場者数は 3 日間合計で 14, 458 人、出展者数は 258 社。第 2 回目となる 2024 年は、会場規模を拡大して 9 月に開催予定。

③マーケティングセミナーの開催

コンセプト（誰に・何を・どのように）を明確化し、外部専門家と連携して出口（売り先）を見据え、商品開発・改良から販促物の作成、宣伝方法、提供方法まで一貫した支援を行うため、新商品開発・商品改良に向けたマーケティングセミナーを開催する。さらに DX に向

けた取組みとして、プロモーションミックスの考え方に基づく販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等を組み合わせ、IT 活用による営業・販路開拓に関する理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて兵庫県商工会連合会の実施する IT アドバイザー派遣等を活用するなど事業者の段階にあった支援を行う。

【支援対象】新商品開発・商品改良を考えている管内の小規模事業者

【募集方法】募集チラシを町内全域に新聞折込する他、商工会ホームページでも周知を実施する。

【講師】マーケティングに精通した外部専門家

【回数】年間 1 回

【カリキュラム】・ 出口（売り先）を見据えた商品開発・改良

・ プロモーションミックスの考え方に基づく販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等、IT 活用による営業・販路開拓

【参加人数】10 名

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]経営発達支援計画を円滑かつ効果的に進めるために、外部有識者として福崎町地域振興課長、株式会社日本政策金融公庫姫路支店長、中小企業大学校関西校校長、中小企業診断士に1名ずつ委員を委嘱し、そこに兵庫県商工会連合会広域指導センター所長、正副会長3名を加えた計8名にて事業評価委員会を設置し、年1回事業の成果、評価及び見直しを行うとともに、その結果を当会のホームページにより公表し、経営発達支援事業の効果的なPDCAサイクルを構築している。なお、事業評価委員会での見直しの際には法定経営指導員が同席し、実施内容の説明を行っている。

[課題]事業評価委員会を設置し、事業の評価・見直しは職員間では行っているものの、正副会長会において評価・見直し案の提出、改善方針の決定や理事会・総代会に報告し、承認を受けるといった内容まではできていないため、改善した上で実施する。

(2) 事業内容

事業評価報告書を作成し、事業ごとに設定した数値目標に対する実績並びに実施した内容を明記する。また、実施した事業（セミナー等）に対する参加者からアンケートの取りまとめを行う。事業評価報告書を基に年1回実施する事業評価委員会にて外部有識者から事業成果に対する評価・見直し案について提示を受ける。提示いただいた評価・見直し案を正副会長会に提出し、それを基に改善方針を決定する。改善方針に沿った形で事業見直し案を作成し、理事会・総代会に報告し、承認を受ける。事業評価報告書及び見直した事業計画は商工会ホームページにて公表する。なお、既存の事業評価委員会のメンバー（福崎町地域振興課長1名、株式会社日本政策金融公庫姫路支店長1名、中小企業基盤整備機構近畿本部担当者1名、中小企業診断士1名、兵庫県商工会連合会広域指導センター所長1名、正副会長3名を加えた計8名）に法定経営指導員1名を追加する。※中小企業大学校関西校は令和6年3月で閉校となるため、中小企業基盤整備機構近畿本部の担当者を委員とする。

事業評価委員会メンバー

福崎町地域振興課長	1名
株式会社日本政策金融公庫姫路支店長	1名
中小企業基盤整備機構近畿本部担当者	1名
中小企業診断士	1名
兵庫県商工会連合会広域指導センター所長	1名
正副会長	3名
法定経営指導員	1名
計	9名

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]現状では、職員が積極的に小規模事業者に対しての伴走型支援を展開し、収益の確保や経営状況の把握等に努めるため、支援能力向上に向けた兵庫県商工会連合会の職階別、業務別経営支援研修会及び中小機構等が主催する研修会等に積極的に参加している。また、若い職員が巡回する際は、ベテラン職員が同行してOJTを行う等、支援経験の少ない職員の支援力向上を図っている。また、支援事例などを職員間で共有するため支援会議を月1回実施し、参加した研修会で役立つ情報や支援した内容などの共有化を図っている。これらの取組は経営指導員だけでなく全職員を対象としている。

[課題]経営指導員等の資質向上等に関する取り組みは現状の通り実施しているものの、DXの

分野のような時代のニーズに合わせた研修等は受講しきれていないため、改善した上で実施する。

(2) 事業内容

① 支援能力の向上

【職員研修の受講による支援能力の向上】

兵庫県商工会連合会等が主催する職責、相談業務、経営支援に必要な専門知識の習得と課題解決に向けた提案力を身に着けるための研修に年2回以上参加し、経営実態の把握や経営状況の把握及び経営計画策定など、小規模事業者の利益確保に繋がる支援能力の習得を図る。また、他の参加者の支援事例や講師の専門性を見極め、専門家活用におけるコーディネート力の向上に努める。特に令和6年度からは経営力再構築伴走型支援に基づく対話力向上及び小規模事業者の課題解決支援力向上の研修が実施される予定である。

【中小企業支援担当者等研修の受講による支援能力の向上】

職員の職務歴に応じて中小企業大学校が主催する中小企業支援担当者等研修に年1回参加する。

【創業支援研修による支援能力の向上】

創業支援に必要な機関の研修を受講し、支援力の向上に努める。

【専門家派遣による支援能力の向上】

小規模事業者に専門家を派遣する際には、担当職員が同行し、専門家の指導、助言ノウハウなど高度な支援力を学ぶ。

【OJT 制度による支援能力の向上】

ベテラン職員は、支援経験の少ない職員が伴走型支援を行う際に、専門家のコーディネートや支援手法などOJTにより育成に努める。

【商談会同行による支援能力の向上】

商談会や展示会、アンテナショップに出展する小規模事業者に同行し、バイヤーとの交渉や消費者へのPR方法などを通じ、マーケティングに対してのスキルや支援力の向上に努める。

【DX 講習会等による支援能力の向上】

経営環境がめまぐるしく変化する中で、経営指導員等及び一般職員は常に最新情報を先取りする必要がある。そのため、DX推進のためのITスキルや法律改正、制度変更などの知識習得を個人で行うのではなく、組織として取り組む。関係機関と連携を図り、職員向けの「DX講習会」や「制度改正説明会」などを開催し知識を習得し、事業者への提案力を強化する。

② 情報共有による資質向上

【経営カルテでの情報共有】

支援に関する巡回時の記録、事業者の経営状況分析結果等を経営カルテとして蓄積し、情報の共有化を図ることで経営支援体制を構築する。

【支援会議での情報共有】

支援会議を月1回の頻度で開催し、実際に関わった支援の進捗状況、専門家派遣の内容報告を共有し、支援先の優先順位などを含め全員で意見交換し、支援ノウハウと意識の共有化を図る。

【職員会議での情報共有】

職員会議を月1回の頻度で開催し、研修等で習得した小規模事業者の支援事例や支援に

有効なノウハウを紹介し共有化を図る。

1.1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 兵庫県商工会連合会の事務局連絡会議において、新事業や施策の説明、他の商工会の状況等情報交換を行なっている。また、中播磨地区商工会連絡協議会（姫路市商工会・神河町商工会・市川町商工会・福崎町商工会）において、中播磨県民センターと商工会との懇談会を開催し、センター長等へ管内事業者への支援策に対する意見や予算に対する要望等を行っている。加えて、税務署、近畿税理士会姫路支部、中播磨地区商工会の3者で税務連絡会を開催し、確定申告指導に係る事務連絡や税理士派遣について協議を行っている。

[課題] 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウの情報交換については、必要に応じて実施しているものの小規模事業者の個社支援を意識して計画的・組織的には実施しておらず、個別の案件について個々に対応しており蓄積される支援ノウハウ等の情報交換は担当者レベルで把握している程度で極めて限定的である。

(2) 事業内容

①職員同士の情報交換会の実施（年1回）

兵庫県商工会職員協議会中播磨支部において経営支援担当者及び総務担当者それぞれの情報交換会を実施する（令和5年度初実施）。情報交換会では、個々に蓄積されている支援ノウハウ等を共有し、兵庫県下の商工会職員全員が閲覧できるデータベースにノウハウを蓄積させ、全体での共有を図る

②広域支援機関との連携（年10回）

県下28商工会の事務局長及び県連幹部職員が参加する兵庫県商工会連合会事務局連絡会議（年4回）及び中播磨地区商工会連絡協議会（姫路市商工会・神河町商工会・市川町商工会・福崎町商工会）が実施する事務局連絡会（年6回）に参加して商工会同士の連携を深め、先行して認定を受けている商工会からの経営発達支援事業における支援ノウハウ等の情報を得る。

③専門家及び兵庫県よろず支援拠点との連携（年3回）

これまで商工会で開催してきたセミナーや専門家派遣等により中小企業診断士・税理士等の専門家や兵庫県よろず支援拠点とは、情報交換しやすい環境が整っており経営発達支援事業を進めるうえで連携を強化していく。また、これまで同様経済動向調査並びに需要動向調査にも専門家を活用し小規模事業者の経営分析や事業計画策定支援に取り組む。

特に兵庫県よろず支援拠点とは、創業セミナー等の各種セミナーを連携して開催しているため年度当初、年度途中、年度末に情報交換を行い、効果的かつ効率よく小規模事業者への支援に繋げる。

④地域金融機関との連携（年2回）

福崎町及び町内金融機関（株式会社みなと銀行、株式会社但馬銀行、播州信用金庫、但陽信用金庫、姫路信用金庫）との情報交換を開催する。金融支援他、創業や経営改善における事例や課題などについての情報交換を行い、今後の支援に対する方向性の共有を図りながら連携して個社支援に取り組む。

⑤株式会社日本政策金融公庫姫路支店との連携（年1回）

株式会社日本政策金融公庫姫路支店管内の商工会・商工会議所による連絡会議において、金融支援他、各地域の資金需要動向や地域経済動向について情報交換を行っている。また、小規模事業者等から金融相談を受けた時は、迅速に対応するため、普段から公庫職員と商工会職員の情報交換を図り、公庫職員が商工会職員に同行して小規模事業者を訪問するなど、よりきめ細かな支援を目指す。

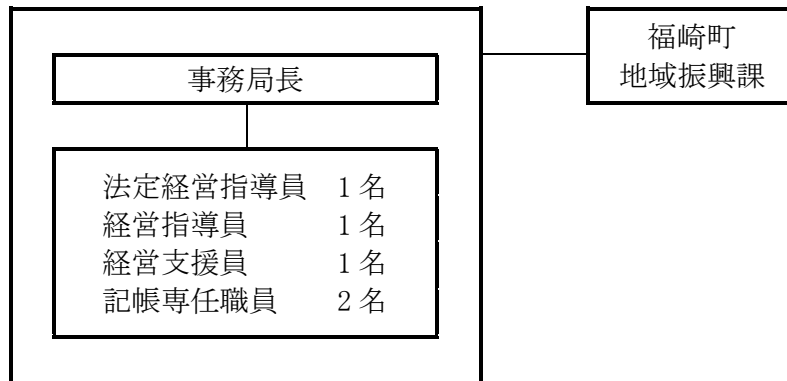
(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 5 年 11 月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)



(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：船田 和夫

■連絡先：福崎町商工会 TEL. 0790-22-0558

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

〒679-2212 兵庫県神崎郡福崎町福田 116-1

福崎町商工会 経営支援課

TEL : 0790-22-0558 / FAX : 0790-22-4354 / E-mail : keieishien@fukusaki.or.jp

②関係市町村

〒679- 2280 兵庫県神崎郡福崎町南田原 3116-1

福崎町 地域振興課

TEL : 0790-22- 0560 / FAX : 0790-22- 0687 / E-mail : chiiki@town.fukusaki.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)

	6年度	7年度	8年度		
必要な資金の額	6,302	6,402	6,402		
経済動向調査分析費	132	132	132		
需要動向調査アンケートコピー費	10	10	10		
経営分析セミナー開催費	300	300	300		
DXセミナー開催費	750	750	750		
創業セミナー開催費	100	100	100		
個別相談会開催費	300	400	400		
展示会出展費	2,000	2,000	2,000		
商談会出展費	2,000	2,000	2,000		
マーケティングセミナー開催費	300	300	300		
プレスリリースセミナー開催費	300	300	300		
事業評価委員会開催費	10	10	10		
職員研修費	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
福崎町商工会自主財源（会費収入、手数料収入）
兵庫県商工会連合会事業助成金（地域経済再生支援事業、若手後継者等育成事業、課題別経営サポート事業）
全国商工会連合会事業補助金（伴走型小規模事業者支援推進事業）

(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	
連携者	住所
但陽信用金庫 理事長 桑田純一郎	兵庫県加古川市加古川町溝之口 772 番地
連携して実施する事業の内容	
①経営状況の分析に関すること（①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）） ・地域の金融機関等と連携し、実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナー（年 1 回）を通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。セミナーの募集方法は商工会ホームページでの周知、チラシの新聞折込及び金融機関の窓口配布等を行う。	
連携して事業を実施する者の役割	
①経営状況の分析に関すること（①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催））	
連携者	役割
但陽信用金庫 理事長 桑田純一郎	経営分析セミナーの共同開催
連携体制図等	
① 経営状況の分析に関すること（①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催））	
経営分析セミナー共同開催 包括連携協定締結 福崎町 福崎町商工会 但陽信用金庫 連携内容 ・参加者募集 ・セミナー開催 ・セミナー後のフォローアップ	