

経営発達支援計画の概要

実施者名	神河町商工会（法人番号：7140005015155） 神河町（地方公共団体コード：284467）
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>伴走型個別支援に重点をおいた小規模事業者の持続的発展を支援する。</p> <p>①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続実現支援</p> <p>②小規模事業者との対話と傾聴を通じ課題抽出、事業計画策定から実行、フォローアップに至るまでの支援</p> <p>③創業支援、事業承継支援推進による地域経済活性化</p> <p>④展示会・商談会等を活用した販路開拓及び事業拡大支援</p> <p>⑤関係機関連携及び職員資質向上による効果的な伴走型経営支援体制の構築</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 小規模事業者が中長期的な経営判断ができるよう、経済動向分析としてデータの整理・分析を行い、事業計画策定時等の基礎資料として活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小売を行っている製造業及び飲食業を対象に店頭、展示商談会において、アンケート調査を実施し、分析結果をフィードバックすることで商品開発や商品改良に繋げる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析と事業計画策定を一体的に行う事業計画策定セミナーを開催し、意欲ある事業所の発掘と育成に力を入れる。また、対話と傾聴を通じた財務分析、非財務分析を行い、フィードバックすることで事業計画策定に活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナー、個別相談、DXセミナー等に参加した意欲ある事業所に対して、事業計画策定の本来の意義や目的を理解いただいたうえで、事業計画の策定支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 巡回計画に基づき、事業所への定期フォローアップを実施し、進捗状況の確認、新たな課題への対応や事業計画のブラッシュアップを図り、売上・営業利益率の向上に繋げる支援を実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の販路開拓を目的に各種展示商談会での一貫した支援を実施する。また、ITを活用した販路開拓の取り組み支援を実施する。</p>
連絡先	<p>神河町商工会 支援課 〒679-2413 兵庫県神崎郡神河町中村 29 TEL：0790-32-0295 FAX：0790-32-2355 E-mail：info@kamikawa-scic.jp</p> <p>神河町役場 ひとまちみらい課 〒679-3116 兵庫県神崎郡神河町寺前 64 TEL：0790-34-0001 FAX：0790-34-0691 E-mail：hitomachimirai@town.kamikawa.hyogo.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 神河町の現状

神河町は、兵庫県のほぼ中心に位置した人口10,173人(令和6年3月31日現在)の県下で最も人口の少ない町である。観光施設が豊富なため、日本遺産である「銀の馬車道・鉱石の道」をはじめ、ドラマや映画のロケ地となった砥峰高原や、日本で一番新しいスキー場「峰山高原リゾートホワイトピーク」の効果もあり、コロナ禍で落ち込んでいた観光入込客数も約71万人とコロナ禍前までほぼ回復している。(神河町観光協会作成の観光入込客数令和5年度データを引用)

人の流れを見ると、中播磨北部エリアでは唯一の公立総合病院があり、国道312号線に面していることから近辺に大手の商業店舗も出店しており、病院利用のついでに買い物等される方も多く、市川町、多可町、朝来市などの近隣地域からの購買も多い。

また、姫路市まで公共交通機関や自家用車を使用し、1時間程度と生活利便性は良く、行政の進める空き家を活用した若年層やシングルマザー等の移住支援の効果により、空き家となっている古民家への移住も一定数ある。

しかしながら、神河町の南に位置する福崎町には大手企業が入る工業団地があり、姫路市にも大手企業が多いため、職を求めてそのまま町外に定住する若年層が多く、人口減少に歯止めがかからず、少子高齢化の一途を辿っている。

このような中、商工業者及び小規模事業者については、依然として事業所の後継者・人材不足による影響から事業承継が進んでおらず、商工業者数及び小規模事業者数は減少している状況である。

○神河町の人口と世帯数の推移(神河町調査)

	単位	4年3月末	5年3月末	6年3月末
人口	人	10,692	10,470	10,173
世帯数	世帯	4,133	4,137	4,119

※神河町商工会は神河町全域が管轄区域のため、神河町のデータを引用

② 神河町の課題

神河町の商工業者数は458者(令和3年度経済センサス)であり、そのうち、小規模事業者数は392者で全体の90%を占めている。平成28年度と比較すると商工業者数は40の減少、小規模事業者数は56の減少となっている。減少理由としては、経営者の高齢化、後継者不足による廃業が主な要因である。

また、人口減少による生産年齢人口減少にも繋がっており、町内の小規模事業所における労働力



の確保も課題であり、神河町の産業別における状況と課題は次の通りである。

1. 建設業は近年、公共工事の減少や工事発注の細分化など厳しい状況に置かれている。これらの要因により工事額の減少、入札競争が激化しており、特に町内業者は落札が困難な状況となっている。
加えて、労働人口の減少や賃金格差の問題が深刻化しており、必要な労働者を確保することがますます難しくなっている。このような状況下では、公共工事に過度に依存する現状から脱却し、新たな需要の掘り起こしや、異業種との連携による新たなビジネスモデルの構築など、革新的な取り組みが求められる。
2. 製造業は近年、様々な課題に直面しており、特に地域経済を支えてきた林業は、木材需要の低迷や後継者不足により深刻な状況である。また、製造業全体として下請け構造が根強く、燃料費などのコスト上昇により利益率が低下していることに加えて、建設業と同様に人材確保が難しく、従業員の高齢化も進み、人材不足が深刻な問題となっている。
このような状況下では、製造業は従来のビジネスモデルからの脱却を迫られている。親会社からの受注に頼るだけでなく、利益率の高い新たな事業への転換や、自社製品の開発・販売など、新たな収益源の開拓が求められている。
3. 小売業は人口減少や消費低迷、大手チェーン店との競争激化など、厳しい状況に置かれている。特に地域密着型の小売業は都市部への人口流出やインターネット通販の普及により、顧客の減少に悩まされている。商店街においては、大規模小売店の進出や空き店舗の増加が深刻化し、地域の経済活性化が大きな課題となっている。
さらに高齢化や後継者不足による廃業も相まって、小規模事業者の数は減少傾向にあり、地域の雇用や経済に大きな影響を与えており、このような状況下では、小売業は売上と利益の向上を目指し、持続的な発展を図っていく必要があり、それぞれの店舗が持つ強みを活かし、顧客のニーズに合った商品やサービスを提供することで、競争力を高めることが求められる。
4. 飲食・サービス業では神河町による創業支援策が盛んに行われているため、飲食・サービス業での開業が活発で、毎年新たな店舗が誕生している。しかし、一方で、人口減少や消費の低迷により、顧客獲得競争が激化し、高齢の経営者の後継者不足による廃業も少なくない。
この状況は、神河町に限らず多くの地域でみられる共通の課題である。事業承継対策の遅れや、町外からの顧客の誘致が、地域経済の活性化における大きな課題となっている。

【神河町の商工業者数及び小規模事業者数の推移】

年度	単位	商工業者数 (小規模事業者数)	建設業	製造業	卸・小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
28年度	者	498 (448)	120 (111)	58 (54)	125 (118)	51 (47)	104 (96)	40 (22)
3年度	者	458 (392)	91 (88)	45 (36)	112 (83)	60 (57)	88 (75)	62 (53)
増減	者	△40 (△56)	△29 (△23)	△13 (△18)	△13 (△35)	9 (10)	△16 (△21)	22 (31)

(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

神河町内の小規模事業者が需要動向及び市場環境を踏まえた収益拡大等の事業目標の設定、目標達成のための事業計画作成、事業計画の実行へと自発的に行動するよう促す。また事業計画実行後は

改善点を抽出し、改善行動を実施することにより、PDCA サイクルの実現を促すことで経営基盤の強化に繋げる。

具体的には「特産品販売」、「飲食関連」及び関連産業を含め小規模事業者 20 者を「重点支援先（重点的に伴走支援を行う事業者）」として選定し、その事業者に対し顧客や消費者のニーズに合わせた考え方と高付加価値化によって商品力の強化による利益の確保や新たな販路開拓、創業、第二創業、事業継承に関する支援や DX 活用を促進し、地域経済を活性化させることにより、地域経済の縮小及び小規模事業者の減少を食い止めるなど、地域活力の維持、向上に取り組む。

② 神河町総合計画との連動性・整合性

神河町では、これからの人口減少・高齢化時代をいかに乗り越え、次の世代へ安心して引き継ぐことができるよう、平成 30 年度に令和元年度から令和 10 年度（2019～2028 年度）の 10 年間にわたる未来のまちづくりビジョンである、第 2 次神河町長期総合計画を策定。神河町が目指す将来像については、第 1 次計画で掲げられた「ハートがふれあう住民自治のまち」を第 2 次計画でも継承し、町に暮らす全ての人々が主体的にまちづくりを行い、自分たちの暮らす郷土である神河町に誇りと愛着を持ち、子どもからお年寄りまで住民全員が『大好き！私たちの町 かみかわ』と思えるハートが安らぎ・賑わい・繋がるまちづくりを目標としている。

2024 年度からは前期基本計画が終了し、後期基本計画が実施されており、基本計画は、基本構想に基づきその実現を図るための基本的施策を体系的に示したもので、「農林水産業の振興」、「商工業の振興」、「観光の振興」を定めている。

また、神河町においては地域産業の振興に資する目的で、企業誘致活動や、近年増加傾向にある「創業」を希望する方向への補助金制度の継続運用に取り組んでおり、商工会における起業相談者への補助制度紹介等協力体制を敷いている。

地域経済の活性化を図るには、個者支援と併せて、特色ある地域の魅力や独自性を神河町内外に打ち出す取り組みも不可欠である。そこで、神河町地域唯一の地域総合経済団体である当商工会が主体性を示し、行政をはじめとする関係者を広く巻き込んで地域経済の活性化に向けた方向性を共有し、地域資源を活用した新商品のブランド化・販路開拓支援による付加価値づくりに取り組んでいく。

③ 商工会としての役割

神河町商工会では、従来の税務、経理、金融、労働といった経営改善普及事業に加え、補助金活用に向けた経営計画や事業計画の策定支援に力を入れており、令和 6 年 9 月末現在、経営指導員 4 名、経営支援員 1 名が配置され、巡回窓口相談業務を強化している。各会員事業所に対しては、年間 2 回以上の訪問を目標に、積極的に事業所を訪問し、施策の周知や経営課題に関するヒアリングを行っている。

新型コロナウイルス感染症の蔓延や自然災害など、経営環境が大きく変化する中、小規模事業者は様々な困難に直面しており、このような状況下において、商工会は身近で信頼できる相談相手として事業者を支援する重要な役割を担っている。

商工会がその役割を効果的に果たすためには、経営指導員をはじめとする職員の資質向上に力を入れることが不可欠である。事業者の視点に立って、きめ細やかな対応ができるよう、専門知識やスキルの習得を支援するとともに、外部専門家との連携を強化し、より高度で専門的な指導体制を構築することが求められる。また、最新の経営情報や支援策に関する情報を収集し、事業者に的確に提供する体制を整えることが重要である。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記 (1) 及び (2) で述べた内容を踏まえ、本会では小規模事業者の持続的な発展を支援するため、伴走型個別支援に重点を置き、以下の 5 つの目標を設定し、重点支援先 20 者を中心に支援を強化する。

- ①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現を支援する。
- ②小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の課題を明確化し、事業計画の策定から実行、そしてその後のフォローアップに至るまで、きめ細やかな支援を提供することで、地域経済の持続的な発展に貢献する。
- ③地域経済の活性化を目的として、創業支援、事業承継支援を推進する。特に神河町と共催の創業セミナーの実施による創業支援や、事業承継引継ぎ支援センターとの連携による事業承継支援に力を入れる。
- ④展示会・商談会等を活用し、事業者の販路開拓による事業拡大支援に取り組む。
- ⑤関係機関や専門家との連携を強化し、職員の資質向上に努めることで、効果的な伴走型経営支援体制を構築する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

①小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続の実現を支援する。

アンケート調査や個別ヒアリングを実施し、データを収集・分析することで、各事業者の現状や課題を詳細に把握する。この結果に基づき、事業レベルに応じた支援計画を作成し、地域全体の活性化に貢献する。

また、地域の活性化を念頭に、小規模事業者への伴走型支援を強化する。具体的には、事業計画策定支援、販路開拓サポート相談など、個々の企業ニーズに合わせた支援を提供する。

②小規模事業者との対話と傾聴を通じ、個々の課題を明確化し、事業計画の策定から実行、そしてその後のフォローアップに至るまで、きめ細やかな支援を提供することで、地域経済の持続的な発展に貢献する。

地域経済の活性化を目的として、小規模事業者に対して、事業計画策定支援、資金調達支援、新事業展開支援等のきめ細やかな支援を提供する。また、セミナー開催や個別相談を通じて、事業者の課題を明確化し、持続的な成長に向けた伴走型支援を実施する。

また、地域経済動向や顧客ニーズを調査し、その結果に基づいて、各事業者の経営分析を行い、事業計画策定を支援することにより、小規模事業者の経営意識改革を促し、持続的な成長を目指す。

さらに事業計画策定支援を中核とし、専門家や支援ツールの活用を通じて、小規模事業者の経営改善を図り、持続的な発展に貢献する。

③地域経済の活性化を目的として、創業支援、事業承継支援を推進する。特に神河町と共催の創業セミナーの実施による創業支援や、事業承継引継ぎ支援センターとの連携による事業承継支援に力を入れる。

神河町は、国から産業競争力強化法に基づく「創業支援事業計画」の認定を受けているため、この計画に基づき、創業セミナーを実施し、行政や金融機関とともに創業に至るまでの伴走型での創業支援事業に取り組む。

また、親族内外承継のみならず、M&Aを活用した事業承継に対する相談に対応するため、事業承継引継ぎ支援センターとの連携により、事業承継に関し、トータル的にサポートできる体制を構築する。

④展示会・商談会等を活用し、事業者の販路開拓による事業拡大支援に取り組む。

神河町の小規模事業者の多くは、専門的なマーケティング知識や経験が不足しており、新たな顧客の獲得や商品開発に苦戦している。そこで、事業者のレベルやニーズに合わせた個別指導や、展示会への出展支援を行うことで、ユーザーニーズに合った商品開発や販路開拓を支援し、売上増加に繋げる。

⑤関係機関や専門家との連携を強化し、職員の資質向上に努めることで、効果的な伴走型経営支援体制を構築する。

兵庫県商工会連合会や外部団体の研修会へ積極的に参加し、専門知識の習得とコミュニケーション能力の向上を図る。また、専門家派遣時には職員が同行し、専門家との共同指導を通じて、職員の専門性を高め、経営カルテへの記録と共有を行うことで、高度な伴走型経営支援体制を構築する。

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】

兵庫県及び金融機関からの経済レポート等のデータを四半期毎に取りまとめ、神河町商工会のホームページにて公表している。また、神河町商工会会員事業所 40 社（製造業 8 社、建設業 12 社、小売業 8 社、サービス業 12 社）に対し、四半期毎に景気動向調査を実施し、グラフ化や前年対比を比較しやすいよう形を整えたうえで神河町商工会のホームページ上で公表している。

【課題】

地域の景気動向調査を実施しているものの、小規模事業者の経営相談に活用できておらず、ビッグデータ等の活用、分析もできていないため、これらを改善する必要がある。

(2) 目標

内 容	公表方法	現状	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地域経済動向調査分析の公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①地域経済動向調査分析（ビッグデータ等の活用・分析）

小規模事業者が中・長期的な経営判断ができる情報を提供することを目的とし、全国的な経済情勢や人口動態、市場の動向等のデータを収集し、年に 1 回経営指導員等が定量的・定性的に分析したうえで、事業計画策定支援等に活用する。

【情報元、および調査項目】

- ・地域経済分析システム（RESAS）…人口推移、産業構造、流動人口等を分析する。
- ・小規模企業白書…小規模事業者の動向等を分析する。
- ・総務省統計局…消費者の動向等を分析する。

②景気動向分析

地域の景気動向について、詳細な実態を把握するため、兵庫県や地域金融機関からの経済動向調査等のデータに加え、管内事業者を対象にした景気動向調査を四半期ごとに実施し、経営指導員等が分析を行う。

【調査対象】景気動向調査対象事業 40 社（製造業 8 社、建設業 12 社、小売業 8 社、サービス業 12 社）

【調査項目】景気動向調査・・・売上額、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

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把握
地域金融機関が発表する景気動向調査レポートの調査結果・・・業況、売上、収益、資金繰り、雇用データから管内の経営動向を把握

【調査手法】調査票を郵送（巡回時に配布）し、FAX で回収（巡回時に回収）する

※調査票に QR コードも記載し、グーグルフォームでも回答できるようにする。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う。

(4) 調査結果の活用

調査の結果についてはホームページで公表するほか、管内の小規模事業者の経営判断、および計画策定、今後の需要予測等、各支援の基礎資料として役立てていただく。また、調査結果などのデータを職員が共有し、巡回指導や事業計画策定支援などに活用する他、神河町及び関係機関と情報共有を図ることで、一体となって小規模事業者支援の基礎的な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】

事業計画策定支援を実施した事業所（小売を行っている製造業（食品・非食品）及び飲食店）を対象に新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事業所を2者選定し、店頭での消費者アンケートを実施している。また、顧客ターゲットを一般消費者ではなく、企業としてB to B取引を希望している前掲の事業所を対象に展示会・商談会にてアンケート調査を実施している。但し、アンケートの内容について、外部専門家等は交えず経営指導員等が事業所と相談しながら決定し、結果をフィードバックしている。

【課題】

現状に記載している通り、一定レベルの需要動向調査は実施できているが、より高度かつ専門的な需要動向調査を実施するためには、アンケートやヒアリングシート作成、分析、改善計画の策定等一貫して専門家を交えて支援する必要がある。

(2) 目標

内 容	現状	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消費者アンケートの調査対象事業者数 (B to C)	2者	2者	2者	2者	2者	2者
②展示会等の調査対象事業者数 (B to B)	3者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

①消費者アンケート調査 (B to C)

【調査対象】 重点支援先20者のうち、経営分析や事業計画策定支援を実施した事業者を対象に、新商品開発や販路拡大に意欲のある2者（小売を行っている製造業（食品・非食品）及び飲食店）を毎年選定し、一般消費者向けアンケート調査を店頭にて実施する。

【サンプル数】 来店客等 30人/者

【調査手段・手法】 調査対象の事業者に対し、店頭で来店客等に対して、アンケートへの記入を依頼する。

調査結果については、外部専門家を交え、経営指導員が集計・分析を行って2者へフィードバックする。

【調査項目】・顧客属性：来店目的、交通手段、居住地、来店日時等

・商品属性：味、甘さ、硬さ、色、大きさ、価格、見た目、パッケージ等（食品）
サイズ、価格、色、用途、使い勝手、パッケージ等（非食品）

【結果の活用】 分析結果は、経営指導員が当該支援事業者に直接説明する形でフィードバックし、新商品開発や既存商品の改良等につなげる。

② 展示会等でのアンケート調査 (B to B)

【調査対象】重点支援先 20 者のうち、経営分析や事業計画策定支援を実施した事業者を対象に、新商品開発や販路拡大に意欲があり、B to B 取引に関心のある 3 者（小売を行っている製造業（食品・非食品）及び飲食店）を毎年選定し、FOOD STYLE Kansai 及びインターナショナルギフトショー等でアンケート調査を実施する。

【サンプル数】1 商談会あたり 50 人／者

【調査手段・手法】展示会等に出展し、バイヤー等来場客に対して聞き取りにてアンケート調査を実施する。

調査結果については、外部専門家を交え、経営指導員が集計・分析を行って 3 者へフィードバックする。

【調査項目】・顧客属性：業種、会社規模、取扱商品、取引条件等

・商品属性：味、甘さ、硬さ、色、大きさ、価格、見た目、パッケージ等（食品）
サイズ、価格、色、用途、使い勝手、パッケージ等（非食品）

【結果の活用】分析結果は、経営指導員が当該支援事業者直接向説明する形でフィードバックし、新商品開発や既存商品の改良等につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

第 1 期計画では、コロナ禍や物価高騰など外部環境が要因で目標値を上回る実績であったが、補助金相談、融資相談など緊急を要する相談も多くあり、時間をかけた正確な分析ができていたかという疑問符が残る。そのため、事業者自身が経営状況分析の重要性について、理解いただいたうえで分析ができていない。

【課題】

事業者自身が客観的に現状把握し、本質的な経営課題解決のため、経営分析に進んで取り組めるように支援していくことが必要である。また、必要に応じて専門家や他の支援機関と連携した分析支援に取り組む必要がある。

(2) 目標

支援内容	現状	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 セミナー開催回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 事業計画策定 個別相談回数	-	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
③ 経営分析事業者数	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者	24 者

(3) 事業内容

① 経営状況の分析を行う小規模事業者の掘り起こしについて

【セミナー、個別相談会の開催について】

経営分析と事業計画策定を一体的に行う実践的なカリキュラムの「事業計画策定セミナー（年 1 回）」、「個別相談会（年延べ 6 回）」を開催し、ワークショップ形式で自社の経営状況を深く分析する機会を提供し、意欲ある事業者の発掘と育成に力を入れる。

また、セミナー参加者や、各種補助金相談を通じて、特に意欲の高い小規模事業者を対象に、個別相談会を実施し、専門家による詳細な経営分析支援を実施する。

※重点支援先 20 者は積極的に経営分析を行うように促す。

【支援対象】意欲の高い小規模事業者及び重点支援先

【募集方法】募集チラシにて管内事業所に周知するが、支援対象者には担当経営指導員等が直接参加を呼び掛ける。

【支援手法】セミナー参加者に対し、担当の経営指導員等を割り振りし、必要に応じて専門家と連携したうえで事業計画策定支援に繋がる経営分析を実施する。

【講師】中小企業診断士等小規模事業者の経営支援に精通した専門家。

【回数】講習会は年間 1 回とし、個別相談会は 1 事業所 2 時間程度として 6 回の相談を想定。

【カリキュラム】セミナーにおいては、経営状況の分析及び事業計画の策定に係る解説をはじめ、自社の経営状況分析及び事業計画策定を行うワークを中心に行うカリキュラム体系とする。また、セミナー参加者において、さらに分析や計画の策定を深めた事業者に対しては、個別相談会において継続支援を実施する。

②経営分析の内容

【対象者】

重点支援先 20 者及び上記セミナー・個別相談参加者を対象とするが、他にも過去に経営相談が行われ、課題解決に結びついていない事業所も含め、経営分析の必要性を勘案して選定する。

【分析項目】

財務分析（定量分析）及び非財務分析（定性分析）を行う。

- ・財務分析・収益性、生産性、安全性、成長性等について決算書類を用いて分析
- ・非財務分析・商品、サービス、技術、ノウハウ、従業員等の経営資源、SWOT 分析を活用した強み、弱み、機会、脅威などを事業者との対話と傾聴により分析

【分析手法】

事業者との対話と傾聴を通じて、経済産業省の提供する「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、等を活用し、経営指導員が中心となり分析を行う。また、高度・専門的な経営状況分析が必要な場合は専門家等と連携したうえで分析を行う。

(4) 分析結果の活用

分析結果は当該事業者にフィードバックし、事業計画策定基礎資料として活用する。また、策定した事業計画に基づく経営の推進、新たな需要開拓に向け新事業展開支援等、小規模事業者の売上増加や利益の確保に向けての実行支援と、融資や補助金等施策活用を含めたフォローアップの基礎資料として活用する。

さらに経営カルテで職員がいつでも閲覧できる方法で内部共有する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで事業計画策定支援においては、小規模事業者の顕在化された課題（資金繰り相談、補助金相談等）への対応及び各種セミナー参加者を中心に実施しており、特に資金繰りや補助金等の相談により、事業計画を策定する事業者は補助金をもらう事や融資を受ける事が目的となっており、事業計画策定の本来の目的や意義が浸透したうえでの支援ができていない。

【課題】

事業計画策定件数は目標を上回る数値であるが、前述の現状に記載したとおり、補助金や融資を受ける事が目的ではなく、事業計画を達成するための手段の一つとして事業者に対して意識づけ、事業計画策定の本来の意義や目的に沿って事業者が取り組めるよう支援することが必要である。

(2) 支援に対する考え方

これまで、巡回や窓口相談において、事業計画策定の意義や重要性を説明していたが、事業者の具体的な行動や意識の変化を促すには至っていない。そのことを踏まえ、従来から実施している創業セミナーや事業承継個別相談会に加え、経営状況の分析を含む事業計画策定セミナーおよび個別相談会を新たに実施する。これらのセミナーや相談会では、経営状況の分析を軸とした実践的なカリキュラムを提供し、事業計画策定への理解を深め、計画策定のきっかけを創出することを目指す。特に、「5. 経営状況の分析に関すること」においては、経営状況の分析を行った事業者に対して、事業計画策定支援へと繋げるような工夫を凝らす。また、補助金や融資などの相談をきっかけとして事業計画策定を目指す事業者に対しても、実現可能性の高い事業計画の選定を支援し、事業計画策定へと繋げていく。

さらに、DXに関する意識の醸成や基礎知識習得のため、実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取組を推進していくためのセミナーを開催する。

なお、経営指導員は従来の顕在化された課題解決支援を目的とした事業計画策定支援から、さらに踏み込んで、自社の新たな需要開拓等に意欲ある事業者との対話と傾聴を通じた課題設定型の事業計画策定支援に取り組む。

(3) 目標

支援内容	現状	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事業計画策定セミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
①事業計画策定個別相談開催数	-	6回	6回	6回	6回	6回
内事業計画策定者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
②DXセミナー開催数	-	1回	1回	1回	1回	1回
③事業承継個別相談会開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
内事業計画策定者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
④創業セミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
内事業計画策定者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
上記セミナー個別相談による事業計画策定者総数	9者	9者	9者	9者	9者	9者
⑤窓口相談等による事業者数	35者	25者	25者	25者	25者	25者
内事業計画策定者数	20者	15者	15者	15者	15者	15者
事業計画策定者数(全体)	29者	24者	24者	24者	24者	24者

※コロナ禍や物価高騰の影響を受け、窓口相談をきっかけとした事業計画策定者数が増加したが、年々事業計画策定者数が減少傾向にある事を鑑み、窓口相談等による事業計画策定者数は、現状を下回る数値を設定している。また、窓口相談等による相談者数については、単純に窓口に来られる事業者の総数ではなく、事業計画策定を目指す窓口相談等の対応事業者数を記載している。

(4) 事業内容

①「事業計画策定セミナー及び個別相談会」の開催について

経営分析と事業計画策定を一体的に行う実践的なカリキュラムの「事業計画策定セミナー(年1回)」、「個別相談会(年延べ6回)」を開催し、ワークショップ形式で自社の経営状況を深く分析

する機会と事業計画策定に繋がる意識づけを行う。

また、セミナー参加者を対象に、個別相談会を実施し、専門家による詳細な経営分析支援を実施後、事業計画策定支援を実施する。

【支援対象】意欲の高い小規模事業者及び重点支援先（経営分析を実施することが前提）

【募集方法】募集チラシにて管内事業所に周知するが、支援対象者には担当経営指導員等が直接参加を呼び掛ける。

【支援手法】セミナー参加者に対し、担当の経営指導員等を割り振りし、必要に応じて専門家と連携したうえで個別相談にて経営分析支援を実施のうえ、事業計画策定支援を実施する。

【講師】中小企業診断士等小規模事業者の経営支援に精通した専門家。

【回数】講習会は年間1回とし、個別相談会は1事業所2時間程度として6回の相談を想定。

【参加者数】5者を想定

【カリキュラム】セミナーにおいては、経営状況の分析及び事業計画の策定に係る解説をはじめ、自社の経営状況分析及び事業計画策定を行うワークを中心に行うカリキュラム体系とする。また、セミナー参加者において、さらに分析や計画の策定を深めたい事業者に対しては、個別相談会において継続支援を実施する。

②DXセミナーの開催について

DXに関する意識の醸成や基礎知識習得のため、実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取組を推進していくためのセミナーを開催する。

【支援対象】管内事業者のうち、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

【募集手法】管内事業者に対し、新聞折込及びホームページにて開催周知・募集を行う。

【講師】ITコーディネーターや中小企業診断士等小規模事業者のデジタル支援に精通した専門家

【回数】年間1回

【参加者数】5者を想定

【カリキュラム】DX総論、DX具体事例の紹介、各種ツールの紹介、SNSを中心とした情報発信手法、及びECサイト利用方法など

③事業承継個別相談会の開催について

事業承継に対する悩みや課題を早期に解消するため、事業承継計画策定に繋げる個別相談会を開催する。

【支援対象】管内事業者のうち、事業承継に悩みや課題のある事業者

【募集方法】募集チラシにて管内事業所に周知するが、支援対象者には担当経営指導員等が直接参加を呼び掛ける。

【支援手法】担当経営指導員等と専門家と2名体制での支援実施。専門家は限られた時間内での支援となることから、経営指導員等の役割を専門家と調整・明確化し、着実な事業承継計画策定支援の実施を図る。

【講師】事業承継引継ぎ支援センターのコーディネーター

【回数】年間1回（1日3枠、1回1.5時間）

【参加者数】3者を想定

④創業セミナーの開催について

創業実現に向けた経営、財務、販路開拓の知識が身に着く創業セミナーを開催し、地域金融機関等と連携しながら、創業後も含めた一貫性のある支援を実施する。

【支援対象】創業予定の方、創業後5年未満の方

【募集手法】神河町と連携し、募集チラシを広報誌とあわせて全戸配布する他、ホームページにて周知する。

【講師】中小企業診断士や社労士等の有識者

【回数】年間1回

【参加者数】8者を想定

【カリキュラム】経営、販路開拓、資金計画、IT活用、労務等の知識が身に着く内容とし、5回開催（1回あたり2時間）

【支援手法】創業セミナー受講者に対し、担当の経営指導員を割り振りし、外部専門家を交えて事業計画策定支援に繋げる。

⑤窓口相談等について

補助金や融資等の相談をきっかけとして事業計画の策定を目指す事業者においては、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げる。

【支援対象】上記①～④以外で事業計画策定を目指す事業者

【窓口相談等数】25者を想定

【支援手法】事業計画策定にあたっては、担当の経営指導員を割り振り、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し、腹落ちした状態での計画策定を支援する。必要に応じて外部専門家と連携して効率的に支援する。

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】

これまで事業計画策定後の実施支援においては、事業計画策定支援を実施した事業者への巡回目標に基づき、定期的なフォローアップ支援を実施してきたため、第1期計画で設定した目標を達成できている。

しかし、定期的なフォローアップ巡回は実施できているが、事業所において新たな課題が発生し、専門的かつ高度な相談になった場合、スピード感のある支援ができていない。

【課題】

専門的かつ高度な相談にも対応できるようフォローアップ支援を整えるべく、経営指導員等と外部専門家である中小企業診断士等と連携したフォローアップ体制を構築することが必要である。

(2) 支援に対する考え方

巡回計画に基づき、外部専門家と連携してフォローアップ支援を実施する。フォローアップ支援に関しては、経営指導員と小規模事業者との対話を通じた計画進捗のフォローアップを行う事により、小規模事業者の内発的動機付けを行い、事業者が本来持つ潜在能力を発揮出来る様、伴走支援を行う。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とし最低限四半期ごとの巡回目標を設定するが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等を経営指導員が精査し、フォローアップ回数の調整を図りながら支援を進める。

(3) 目標

支援内容	現状	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	20者	24者	24者	24者	24者	24者
フォローアップ頻度 (延回数)	60回	96回	96回	96回	96回	96回
売上増加事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
営業利益率5%以上 増加事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

原則、事業計画及び創業計画の策定支援を実施した事業者を対象として、経営指導員等が策定した事業計画の実施状況や新たに発生した課題対応の検討等について、巡回目標に応じてフォローアップ支援を実施する。なお、フォローアップ支援時に事業計画の進捗状況が計画通り進んでいない場合は、法定経営指導員及び外部専門家が計画の差異を分析し、当該事業者との課題解決の検討支援や、フォローアップ支援回数の増加の検討を行う。フォローアップ支援の目標として、全フォローアップ支援対象事業者の 2 割を売上及び営業利益率向上を目指す。

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】

これまで新たな需要の開拓に寄与する事業として、都市部で開催される展示会・商談会へ経営指導員が同行し、出展支援を実施しているが、出展前、出展中、出展後の一貫した支援ができておらず、第 1 期計画において設定した目標は達成できていない。また、IT を活用した販路開拓において、DX に向けた取り組みが進んでおらず、販路拡大に繋がっていない。

【課題】

展示会出展前と出展後のフォローアップが不十分であったため、今後は経営指導員等と専門家が連携し、出展中のサポートや SNS 等を活用した情報発信力向上の取組等で商談の成約率を高め、さらに EC サイト活用等に展開していけるよう、IT を通じた販路開拓も積極的に織り込んだ事業計画策定と計画実現に向けた支援が必要である。

(2) 支援に対する考え方

経営分析支援、事業計画策定支援を実施した事業所（小売を行っている製造業（食品・非食品）及び飲食店）を対象に単会独自で集客や商談成立が期待できる規模の展示会や商談会等を開催することが困難なため、都市部で開催される展示商談会等へ同行する形で出展支援を実施する。なお、出展に際しては、経営指導員等と専門家が連携し、展示会商談会についての事前・事後の一貫した出展支援を実施する。また、IT を活用した販路開拓の支援を行う等、事業者の販路開拓を支援する。

(3) 目標

支援内容	現状	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
展示会等出展者数	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
SNS 活用事業者	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①大阪インターナショナルギフトショーへの出展支援

【出展者数】2 者

【支援対象】事業計画策定支援を実施した事業所のうち、小売を行っている製造業（食品・非食品）

【支援手法】出展前にはブースレイアウトや商談シートの作成、事後には接触したバイヤーへのアプローチ支援について、専門家による個別指導を受けていただき、実効性の高い支援を行う。

【期待効果】事前事後の専門家指導により、商品魅力の訴求方法やバイヤー対応を身に着けたうえ

で、バイヤーにアプローチできるため、成約率の向上など定量的な効果が見込める。

②FOOD STYLE Kansai

【出展者数】1者

【支援対象】事業計画策定支援を実施した事業所のうち、小売を行っている製造業（食品）及び飲食店

【支援手法】出展前にはブースレイアウトや商談シートの作成、事後には接触したバイヤーへのアプローチ支援について、専門家による個別指導を受けていただき、実効性の高い支援を行う。

【期待効果】事前事後の専門家指導により、商品魅力の訴求方法やバイヤー対応を身に着けたうえで、バイヤーにアプローチできるため、成約率の向上など定量的な効果が見込める。

(上記展示会の概要)

展示会名	開催地	来場者	開催時期
大阪インターナショナルギフトショー	大阪府	13,925人	9月
FOOD STYLE Kansai	大阪府	23,789人	1月

※来場者実績は直近の開催実績値

③SNS活用

現状の顧客が近隣商圏内に限定されている事業者を対象に、効果的にSNSを活用し、より遠方の顧客を取り込むための取り組みを支援する。

【支援対象】商圏範囲が限定的であり、販路開拓を検討している事業者

【活用事業者数】3者

【支援手法】支援対象者に対し、担当の経営指導員等を割り振りし、必要に応じて情報発信支援員などの専門家と連携したうえでSNS（Instagram）活用支援を実施する。

【期待効果】ITを活用したマーケティング手法及び効果的なSNSの活用（商品の訴求方法、SNSからの自社ECへの誘導方法など）を習得することで、商圏範囲の拡大を通じて売上増加（目標5%増）に繋がる。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

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】

外部有識者として中小企業診断士、神河町ひと・まち・みらい課職員（行政担当職員）、神河町商工会長、法定経営指導員で構成されている「経営発達支援計画事業評価委員会」を年1回、年度末に開催している。内容は法定経営指導員を筆頭に担当の経営指導員が実施内容の説明を行い、事業成果、評価及び見直しを行うとともに、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。

評価委員会後はその結果を当会のホームページにより公表し、理事会にて報告承認を得ている。

【課題】

経営発達支援計画の目標を達成できるように、毎年1回事業評価委員会を開催し、その進捗状況、実施状況の評価・検証をしているが全職員へのフィードバックが十分に出来ていない。

(2) 事業内容

①経営発達支援計画事業評価委員会の開催について

外部有識者、商工会長、神河町ひと・まち・みらい課職員（行政担当職員）、法定経営指導員で構成される評価委員会を開催する。評価委員会は年度末、もしくは年度当初に「事業評価」及

び「次期事業計画提案」を行う方式とし、委員からの意見を計画に反映出来るようにする。

②事業評価委員会の評価結果について

評価委員会の評価結果は、本会理事会にて報告を行う事と併せて、本会ホームページへ掲載することで地域内小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。また、法定経営指導員は評価の結果を踏まえ、次年度事業の改善を図る。

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】

職階に応じ兵庫県商工会連合会が主催する研修会を受講しており、中小企業大学校等の外部機関が実施する専門研修に関しても職階や担当事業、能力に応じて受講し、資質向上を図っている。また、専門家派遣による相談については同席し、支援ノウハウを習得するようにしており、そこで習得したノウハウ等を月に1度の支援会議を通じて、指導、共有の機会を設けている。ただ、支援会議は経営指導員のみ参加となっており、職員全体での指導、共有の場を設けることができていない。

【課題】

人事異動や新人職員の配属に伴い、より円滑な業務引継ぎと、支援能力の向上を図るため、支援情報のデータベース化を中心とした体制整備が急務である。また、従来から受講している研修会を積極的に受講する他、目まぐるしいデジタル技術の発展に伴うDX経営に対する事業所支援を行うため、職員自身がDXに対するノウハウを習得する必要もある。

支援能力については、これまで経験した職務等により、職員により能力にバラつきがあるため、専門家活用、OJTの実施、職員全体の定期ミーティングを開催し、職員間の情報共有等により、組織全体での支援能力の向上を図ることが必要である。

(2) 事業内容

①経営指導員等の支援能力向上に向けた取り組み

【外部講習会等の活用】

兵庫県商工会連合会が開催する研修については、年度当初に研修受講計画を策定し、職員が不足している知識及び技術の習得を図る。また、受講結果は他の職員にも復命書等の書類回覧及び定期ミーティングでの情報共有に取り組む。また、専門的な支援技術の習得には、中小企業大学校の専門研修等を受講し、高度化する経営相談への対応を図る。

また、地域の小規模事業者のDX推進への対応に向けて、兵庫県商工会連合会や中小企業大学校等の外部機関が実施するDX関連のセミナー等を受講して、ITスキルの向上に取り組むことを目的にDXに関しても外部講習を積極的に活用する。

【OJT制度の導入】

経営指導員に限らず先輩職員と新人職員が一緒に巡回する機会や専門家派遣時にも担当職員以外の職員も同席するなど、OJTを実施できるよう体制を整え、支援ノウハウの早期習得を目指す。

②支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

【職員間の定期ミーティング開催】

定期的に業務報告会のような形で職員全体会議を開催し、職員が順番で進行役を務め、参加した研修で習得した内容や専門家派遣による同席支援で習得したノウハウ、支援業務で思ったこと、気づいたことや疑問点、失敗談や経営支援の基礎から話の引き出し術に至るまで意見交換等を行うことで職員間の情報共有と支援能力の向上を図る。

【データベース化による情報共有】

基幹システムの経営カルテに支援内容等入力することで、職員相互が個別事業者のリアルタイムの情報を共有・閲覧・活用が図れるようにする。事業者ごとのファイル管理を徹底し、経営状況の分析結果、計画書・各種申請書、支援内容等をデータベースとして蓄積し職員間で共有し、異動等があっても継続支援できる体制づくりを図り、組織全体の支援能力の向上に努める。

11. 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各種連絡会議において、新施策の説明、県内商工会の状況等情報交換を行っており、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、株式会社日本政策金融公庫姫路支店管轄の商工会議所、商工会による連絡会議において、地域経済動向等の情報交換を行っている。

地域金融機関との連携については、情報共有を目的とした会議等は開催しておらず、担当者レベルでの情報共有に留まっている。

【課題】

他の支援機関とは例年決まった形での情報交換会等が開催されているが、小規模事業者に対する支援にフォーカスした情報交換が行われていない。また、担当職員のみが情報交換してきたノウハウが蓄積されているだけであるため、今後、組織内で共有する仕組みを構築し、組織全体で資質向上が図れる体制を整えることが課題である。

(2) 事業内容

① 広域支援機関との連携

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に参加して商工会同士の連携を深め、定期的に支援情報の交換を行い、他の商工会の支援ノウハウの収集等を行う。

② 地域金融機関との連携

町内金融機関（但陽信用金庫、株式会社但馬銀行）との情報交換を開催し、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。また、小規模事業者の抱えている情報を共有することでその情報を基に開催するセミナー等の内容を決定し、金融機関の顧客に対してセミナーの案内をする。

③ 株式会社日本政策金融公庫姫路支店との連携

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する連絡会議に参加し、特に金融支援に関するノウハウの習得に努める。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関係性を構築する。

12. 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】

町内消費拡大のため、平成 20 年度よりプレミアム付き商品券「かみかわハートフル商品券」を神

河町の支援を受け、実施しているが大手チェーン店での消費が多く、小規模事業者での消費が少ない。また、町内労働人口の減少を受け、神河町独自の求人サイト「かみかわお仕事ナビ」の普及に努めているが、「かみかわお仕事ナビ」への求人登録そのものが少なく、有効活用ができていない。

【課題】

「かみかわハートフル商品券」においては、小規模事業者での消費拡大に繋がるような仕組みづくりが必要となる。また、「かみかわお仕事ナビ」の普及促進については、当会が管内事業所への求人情報を登録するよう促し、神河町においては住民の方へ普及促進を行っていただくなど役割を明確にしたうえでの運営が必要

(2) 事業内容

①かみかわハートフル商品券の活用（連携先：神河町）

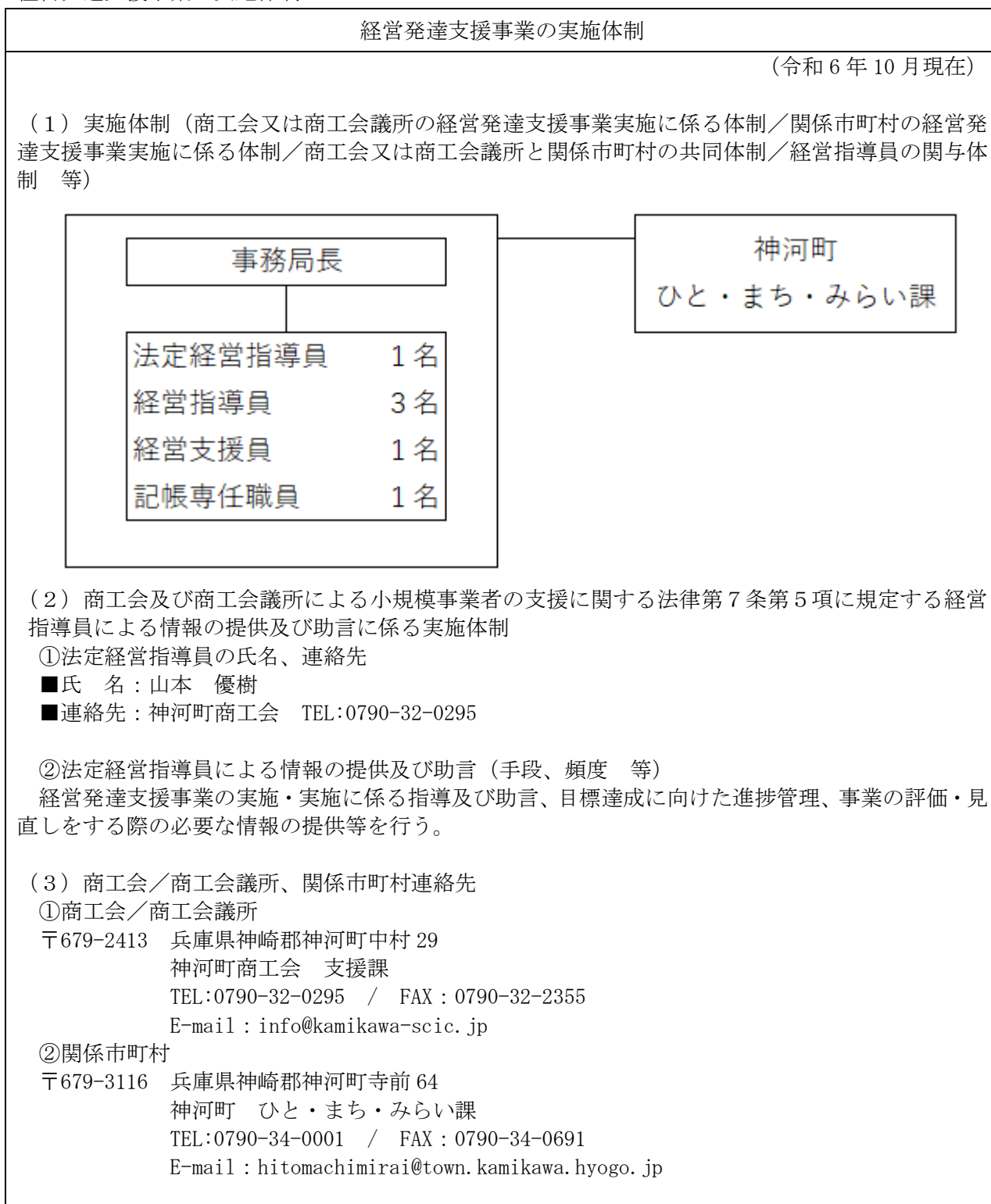
町外消費流出及び町内事業者等の消費拡大のため、商品券事業の実施とあわせてスタンプラリー事業等を実施し、大手チェーン店のみならず、小規模事業者での消費拡大に繋がるような仕組みを構築する。また、商品券販売時期に合わせたSNS等による販売促進を推進し、小規模事業者の売上拡大に繋げる。

②かみかわお仕事ナビの活用（連携先：神河町）

神河町では高齢化や働き世代の近隣地区へ流出などにより、労働人口が減少しており、労働者確保が喫緊の課題となっている。そのため、神河町の求人情報が掲載されているかみかわお仕事ナビ活用を小規模事業者に対して促進し、新たな雇用創出に繋げる。

(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 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	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
経済動向調査分析費	120	120	120	120	120
需要動向調査費	120	120	120	120	120
経営分析、事業計画策定支援費	600	600	600	600	600
事業計画策定後実施支援費	150	150	150	150	150
新たな需要の開拓に寄与する事業費	860	860	860	860	860
事業評価委員会開催費	50	50	50	50	50
職員研修費	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
自主財源（会費収入、各種手数料収入） 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） 兵庫県商工会連合会事業助成金（課題別経営サポート事業、若手後継者等育成事業）

(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。

