

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	明石商工会議所 (法人番号 1140005005830) 明石市 (地方公共団体コード 282031)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 【目標①】事業計画に基づく自立経営を行うことによる持続可能な経営基盤の構築 【目標②】それぞれの魅力（強み）や地域資源を活かすことによる付加価値向上・売上の拡大 【目標③】ITを活用した販路拡大や業務効率化等による競争力の強化 【目標④】経営力再構築伴走支援による、上記目標の達成
事業内容	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 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うために「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」や「明石市人口データ分析」を実施する。また、当所が小規模事業者への的確な支援を実施するために「中小企業景況調査」や「にっしん景況レポートの活用」を実施する。 4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の商品や製品の磨き上げに向けて、「工業製品の調査事業」および「食品の調査事業」を実施する。また、調査結果を活用して製品・商品のブラッシュアップを支援する。 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や課題、魅力（強み）などを把握するために「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。 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。 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。 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、「展示会・商談会の出展支援」や「ITを活用した販路開拓の個社支援」を実施する。
連絡先	明石商工会議所 中小企業相談所 〒673-8550 兵庫県明石市大明石町 1-2-1 TEL: 078-911-1331 FAX: 078-911-6738 E-mail: acci@akashi-cci.or.jp 明石市 環境産業局 産業振興室 商工政策課 〒673-8686 兵庫県明石市中崎 1-5-1 TEL: 078-918-5098 FAX: 078-918-5126 E-mail: sansei@city.akashi.lg.jp

(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 明石市の概況

明石市（以下、当市）は、日本の標準時の基準となる東経 135 度子午線が通るまちである。兵庫県中南部の阪神都市圏と播磨都市圏が接し、海を隔てて淡路島を望む位置にある。東と北は神戸市と、西は加古川市や播磨町、稲美町と接しており、南は瀬戸内海に面している。

市域面積は 49.41 km²、南北は最長 9.4 km、東西は最長 15.6 km、最高地の標高は 94.6m であり、東西に細長く平坦なまちを形成している。

気候は、年間を通じて降雨が少なく温暖である。また、東西約 16 km におよぶ海岸線は、阪神間には見られない希少な砂浜を有し、明石海峡大橋や淡路島などを望む美しい景観を誇っている。

交通は、JR 山陽本線と山陽電鉄の駅が 17 駅あるほか、新幹線の停車駅もあるなど、公共交通機関が充実し、神戸や大阪といった大都市へのアクセスが良く、東京へも日帰りが可能である。第二神明道路、国道 2 号、国道 250 号、県道明石高砂線など東西に走る主要幹線道路とともに、内陸部と結ぶ南北道路も整備され、優れた利便性をもつ都市構造となっている。

明石商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 明石市の立地・交通



イ 人口推移

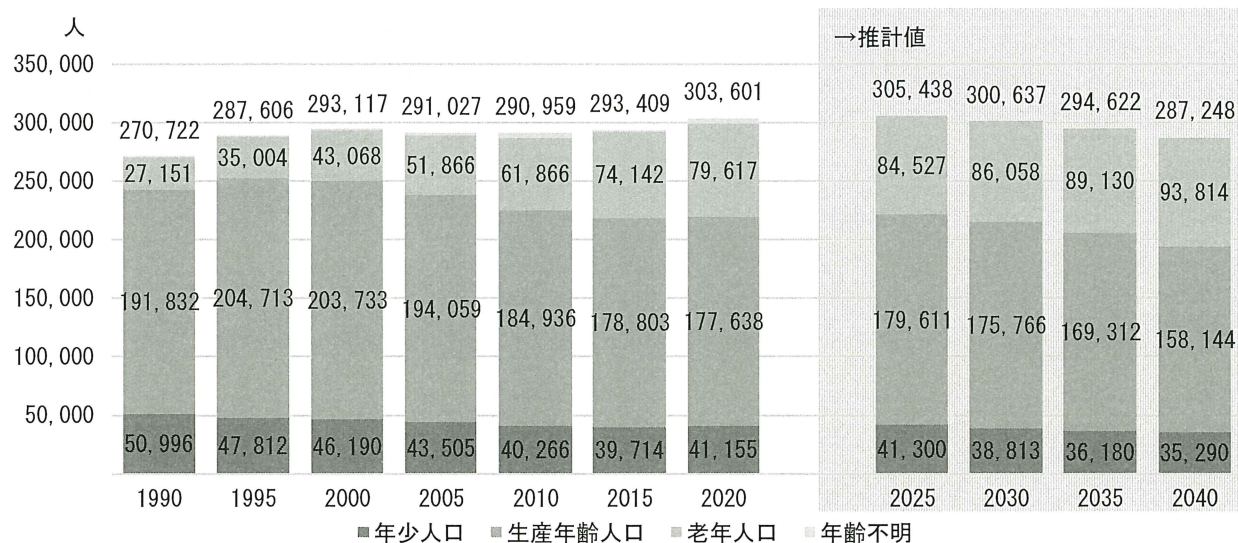
令和 6 年 11 月 1 日時点の人口は 307,239 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は増加傾向にある。一方、将来人口をみると、令和 7 (2025) 年の 305,438 人をピークに減少傾向に転じることが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 26.2%から令和 22 (2040) 年に 32.7%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 58.5%から令和 22 (2040) 年に 55.1%に低下する見込みである。

■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

瀬戸内海に接する明石の地先は播磨灘に面し、「鹿之瀬」という日本有数の豊かな漁場で、古くから漁業が行われてきた。地域ブランドの認証を受けた「明石鯛」をはじめ、マダコ、イカナゴなどの海の幸は、魚の棚商店街とともに「魚のまち」の象徴になっている。また、農業も盛んに行われており、主に米をはじめ、キャベツやブロッコリー、スイートコーンなどが多く栽培されている。

当市における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
明石焼 (玉子焼)	たこ焼きのルーツともいわれている明石を代表する名物。ふわふわの生地の中に歯ごたえのあるタコが入った明石焼は、お出汁でいただくのが基本である。地元では玉子焼の名で親しまれている。
明石鯛・明石だこ等の海産物	季節ごとに色々な魚がとれるが、なかでもタイとタコは全国でも特に有名である。海水の流れが速い明石海峡で育つ魚はよく運動し、エビやカニなどのおいしいエサをたくさん食べて育つため、とてもおいしいと言われている。また、冬にはノリの養殖が盛んに行われ、全国有数の生産量を誇る。
農作物	キャベツやブロッコリー、スイートコーンなどが多く栽培されている。また、魚住町清水付近で栽培されるイチゴは「清水のイチゴ」と呼ばれ、大粒でとても甘い。
地酒	明石の西部では、きれいな地下水が豊富にわき出ることから、この水と近くでとれる米を使って、酒づくりが 300 年以上前から行われている。同じく酒づくりが盛んな神戸市の灘に対して「西灘」と呼ばれることもある。

エ 観光資源

当市は、万葉の歌などにも詠まれ、源氏物語の舞台としても描かれている。江戸時代には、明石城が築かれ、城下町として発展した。

当市における主な観光資源は下表のとおりである。

■主な観光資源

観光資源	概要
明石海峡大橋	明石海峡に架かる全長 3,911m の世界最長級の吊り橋。主塔の長さは海面から約 300m と見る者を圧倒する。ライトアップされた夜景も必見である。明石側から眺めれば、海と空と明石海峡大橋の全景が入った大パノラマが目の前に広がる。
明石市立天文科学館	1960（昭和 35）年、日本標準時子午線上に建設された。明石のシンボル、大時計（3 代目）が日本の標準時を刻んでいる。大型プラネタリウムをはじめとして天体や宇宙に関する展示物も多く博物館としても多くの人たちが訪れている。
明石城 （明石公園）	小笠原忠真により築城され約 400 年の歴史を持つ日本 100 名城のひとつ。国指定重要文化財の翼櫓や坤櫓は一般公開され、内部では江戸時代中期の町割りを復元した模型を展示。日本の都市公園 100 選に選ばれ、「武蔵の庭園」を有する明石公園内にあり、ゆっくりと散策できる。

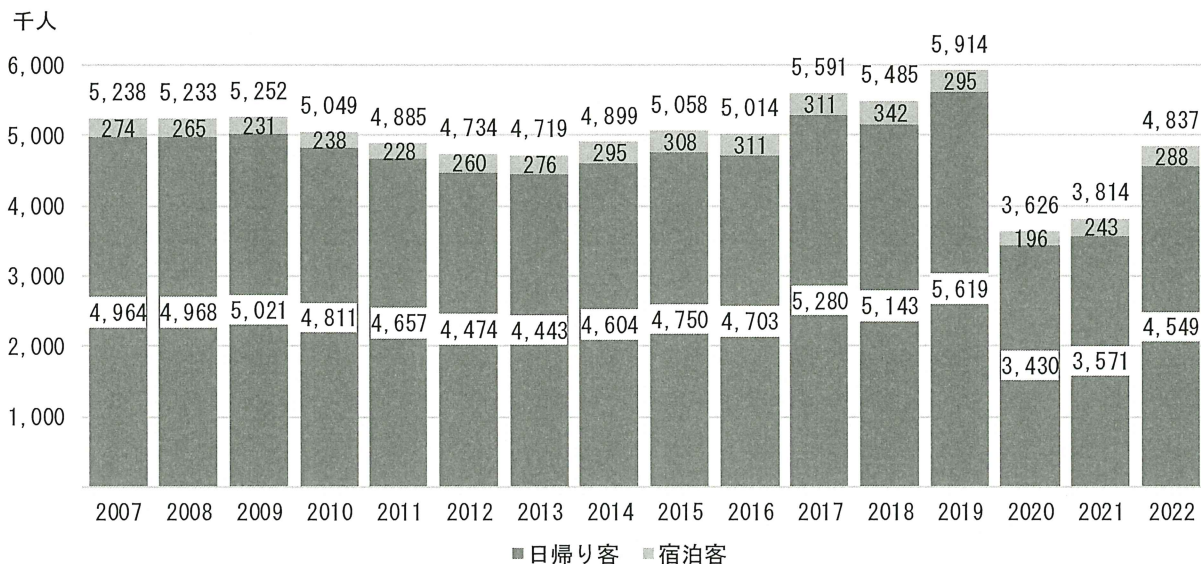
オ 観光入込客数の推移

令和 4（2022）年の観光入込客数は 484 万人である。

推移をみると、平成 25（2013）年以降、増加傾向で推移していたが、令和 2（2020）年の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で、急減していることが読み取れる。

また、観光客の属性をみると、宿泊客が少なく、日帰り客が多くを占めている。

■観光入込客数の推移



出典：兵庫県「兵庫県観光客動態調査報告書」

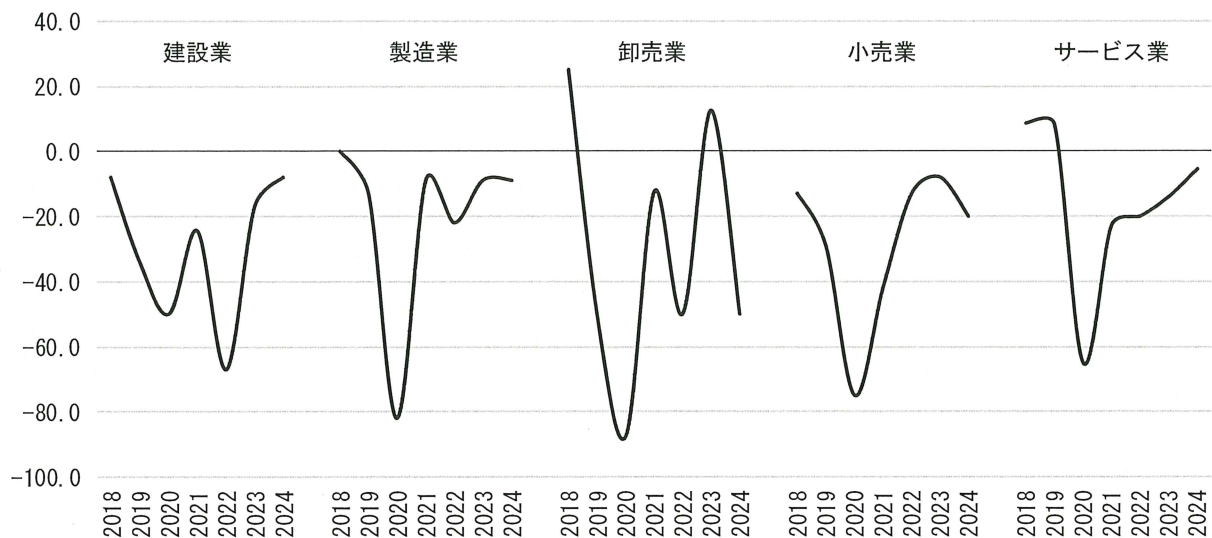
力 産業

(a) 業種別の景況感

当所が実施している「中小企業景況調査」より景況感を確認する。

業況 DI をみると、すべての業種で業況 DI がマイナス値で推移している（一部除く）。これは、業況が「悪化」と回答した事業者の割合が「改善」の割合を上回っていることを示しており、全体的に業況が悪いことがわかる。新型コロナウイルス感染症の発生前である平成 30（2018）年や令和元（2019）年をみても、建設業や小売業ではマイナス値であり、これらの業種では平時でも厳しい経営環境にあるといえる。

■業況 DI（前年同期比、各年 4 月～6 月期）



出典：明石商工会議所「中小企業景況調査」

(b) 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 9,038 社、令和 3 年が 8,671 社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成 24 年が 6,257 者、令和 3 年が 5,657 者であり、9 年間で 9.6%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（△26.1%）、卸・小売業（△23.7%）、宿泊・飲食業（△19.4%）の順に減少率が高くなっている。一方、医療、福祉（+16.5%）や情報通信業（+8.3%）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	526	669	63	2,399	1,469	833	2,222	857	9,038
小規模事業所数	502	494	36	1,528	958	322	1,707	710	6,257
平成28年									
事業所数	498	614	50	2,293	1,452	1,024	2,266	731	8,928
小規模事業所数	473	444	26	1,436	918	378	1,723	633	6,031
令和3年									
事業所数	467	529	64	1,992	1,227	1,153	2,405	834	8,671
小規模事業所数	445	365	39	1,166	772	375	1,758	737	5,657
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△59	△140	1	△407	△242	320	183	△23	△367
増減割合	△11.2%	△20.9%	1.6%	△17.0%	△16.5%	38.4%	8.2%	△2.7%	△4.1%
小規模事業所数	△57	△129	3	△362	△186	53	51	27	△600
増減割合	△11.4%	△26.1%	8.3%	△23.7%	△19.4%	16.5%	3.0%	3.8%	△9.6%

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

(c) アンケートからみた市内企業が直面している問題点

前述の「中小企業景況調査」では直面している問題点についても聞いている。

令和6年の結果をみると、ほとんどの業種で「原材料費・経費の増加」が1位となっており、近年の原油・原材料価格の高騰等への対応を課題としている事業者が多いことがわかる。また、2位をみると、ほとんどすべての業種で「需要の停滞」を問題点としている。

新型コロナウイルス感染症の拡大前（令和元年）の問題点を確認すると、建設業や小売業で「需要の停滞」、サービス業で「利用ニーズの変化への対応」がそれぞれ1位になるなど、売上面での問題点をあげる事業者が多くなっている。

■直面している問題点（各年4月～6月期）

＜建設業＞

	令和元年（コロナ禍前）	令和6年
1	民間需要の停滞	材料価格の上昇
2	官公需要の停滞	民間需要の停滞
3	下請単価の上昇	下請単価の上昇
4	材料価格の上昇	官公需要の停滞
5	新規参入業者の増加	請負単価の低下・上昇難

＜製造業＞

	令和元年（コロナ禍前）	令和6年
1	原材料価格の上昇	材料費・人件費以外の経費の増加
2	需要の停滞	需要の停滞
3	熟練技術者の確保難	下請業者の確保難
4	製品設備の不足・老朽化	人件費の増加
5	製品（加工）単価の低下・上昇難	材料の入手難

＜卸売業＞

	令和元年（コロナ禍前）	令和6年
1	仕入単価の上昇	取引条件の悪化
2	需要の停滞	需要の停滞
3	店舗の狭隘・老朽化	人件費以外の経費の増加
4	人件費以外の経費の増加	店舗の狭隘・老朽化
5	メーカーの進出による競争の激化	人件費の増加

＜小売業＞

	令和元年（コロナ禍前）	令和6年
1	需要の停滞	仕入単価の上昇
2	消費者ニーズの変化への対応	需要の停滞
3	仕入単価の上昇	材料の入手難
4	販売単価の低下・上昇難	人件費の増加
5	商品在庫の過剰	大型店・中型店の進出による競争の激化

＜サービス業＞

	令和元年（コロナ禍前）	令和6年
1	利用ニーズの変化への対応	材料等仕入単価の上昇
2	従業員の確保難	利用ニーズの変化への対応
3	人件費以外の経費の増加	人件費の増加
4	材料等仕入単価の上昇	材料の入手難
5	需要の停滞	材料費・人件費以外の経費の増加

出典：明石商工会議所「中小企業景況調査」

(d) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

i_全業種共通

令和 5（2023）年に、新型コロナウイルス感染症が感染症法上の第 5 類に緩和されたことにより、人々の行動が活発になり、個人消費が拡大することが期待された。しかし、長引くロシアのウクライナ侵攻による世界情勢の不安定化や円安による石油価格を始めとする物価高騰により、消費の拡大は実感できていない。

このようななか、小規模事業者には、急激なエネルギー価格の上昇などによるコストアップ分を適正に価格転嫁できない状況や、賃金上昇などにより必要な人材確保が難しく人手不足が深刻化している状況、経営者の高齢化による廃業が増加している状況などがみられる。

このように複合的な要因により小規模事業者の経営状況は極めて厳しくなっている。

ii_業種別

コロナ明け以降の景気悪化により、大手製造業の国内工場の集約化や移転の動きがある。また小規模事業者自身においても高齢化・下請け単価の引き下げ・人手不足・大手資本との競合等の問題を抱え、年々事業者数は減少してきている。特に「製造業」「卸・小売業」「飲食業」において、事業所数の減少が顕著である。

製造業をみると、当市は阪神都市圏や播磨臨海地域の製造業のものづくりの一翼を担うエリアでもある。小規模事業所数は 365 事業所で主に汎用機械器具・金属製品・産業用機械器具・非鉄金属など多様な業種で構成されている。このなかで現在も大手企業の下請や孫請けの小規模事業所が多く存在している。これまでは大企業から需要を享受してきたが、最近ではグローバル化の進展に伴い、製品によっては生産拠点が海外へ移ることもしばしば発生しており、今後は大企業との相互依存関係はますます希薄化していくと考えられる。そのため、小規模事業者が中長期的な企業間競争を勝ち抜くためには、自社の技術力の向上や業務の効率化を図っていくことが課題である。

卸・小売業においては、近年、郊外に大型ショッピングセンター・食料品小売店舗・DIY ホームセンター・大型ドラッグストア等が多数出店してきており、商品（品揃え）や価格競争、購買スタイルの変化への対応などの競争がますます厳しくなっている。小規模事業者は自ら市場と向き合い、需要を獲得する必要に迫られている。そのためにも地域のニーズを探り、独自のブランド力や魅力発信力を高める必要がある。それ以外にも経営基盤が脆弱で、設備投資や新商品・サービスの開発がなかなか進まない状況を改善するために、財務分析に基づいた経営の質の転換や、経営者の高齢化、後継者不足への対策と人材確保・育成について長期的なビジョンが必要である。

キ 今後 5 年間ににおける小規模事業者の経営環境が変わるような出来事

＜西明石活性化プロジェクト＞

当市、西明石地域は、新幹線停車駅である西明石駅を含む交通利便性の高い地域である。しかし、西明石駅の南側地域は戦後十分な基盤整備が行われていないため、駅ホームまでのバリアフリー経路や道路幅員及び歩道が十分確保されていない点など、安全性・利便性の更なる向上や地域交流の促進が求められている。

そこで、JR 西明石駅南口にエレベーター付きの改札・駅ビルを新設し、バリアフリールートを確保するとともに、駅前広場・駐輪場を新設、明姫幹線から駅前広場までのアクセス道路や地域交流センターの整備を一体的に進めている。

上記に伴い、西明石駅の改札の位置が変わるため、駅前の人流も変わることが予想されている。

ク あかし SDGs 推進計画（明石市第 6 次長期総合計画）

「あかし SDGs 推進計画（明石市第 6 次長期総合計画）（令和 4 年度～令和 12 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（令和 4 年度～令和 12 年度）

＜まちづくりの基本理念＞

- ・いつまでも（持続可能）
- ・すべての人に（誰一人として取り残さない）
- ・やさしいまち（やさしい社会を明石から）

・みんなで（パートナーシップ）

〈2030 年のあるべき姿〉

SDGs 未来安心都市・明石 〜いつまでもすべての人に やさしいまちを みんなで〜

〈まちづくりの方向性（経済面）〉

安心の暮らしの向上を図るため、市民やまちの経済的な基盤が安定的に発展していることが重要であるため、経済面では、「にぎわいと活力が持続するまち」を目指します。

■あかし SDGs 前期戦略計画（令和 4 年度～令和 7 年度）

施策展開の柱 5 まちの魅力を高め、活力と交流を生み出す

まちの宝物を生かし、更に、新たな魅力を生み出して、定住・交流人口を増やすとともに、多様な働き方を実現できる雇用環境づくりや地域経済の循環を推進し、まちの元気につなげます。

展開の方向 1 地域産業の振興

主な施策

- ・中小企業の振興（SDGs の達成につながる創業支援、事業承継ネットワークによる支援など）
- ・農水産業の振興（豊かな海づくり、明石産品ブランド化、地産地消など）
- ・商工業の振興（商店街等組織化の強化及び推進、工場緑地率の緩和と市内緑化への取組、工業振興ビジョン等の調査・研究など）
- ・多様な働き方の支援（高齢者、女性や若年層の就労支援、環境整備の支援など）
- ・卸売市場の再整備の検討
- ・大久保北部遊休地の利活用

展開の方向 3 まちの魅力を活かした賑わいの創出

主な施策

- ・時のまち明石の推進（天文科学館を拠点とした情報発信、天文科学館の施設の整備・充実など）
- ・観光協会と連携したまちの魅力（食・海・時・歴史・やさしいまち）の発信
- ・ユニバーサルツーリズムの推進
- ・海岸線を活用した取組の推進（サイクリングロードの整備・活用など）
- ・明石のファンの増加（ふるさと納税の促進など）
- ・大型イベントと連携した賑わいの創出（大阪・関西万博など）

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地域の課題をまとめる。

人口をみると、総人口は増加傾向にあったが、令和 7（2025）年をピークに減少傾向に転じることが予測されている。これにより消費の減衰も見込まれる。小規模事業者においても、市場が比較的安定している今の段階から、それぞれの特徴（強み）を活かしたビジネスモデルなどを構築するなど、対策を行うことが必要である。

また、年齢 3 区分別人口をみると生産年齢人口も令和 7（2025）年以降、減少傾向となることが見込まれているため、今後は今以上の人手不足となることが推測できる。小規模事業者も、IT を活用した業務効率化や生産性向上に取り組むことが課題である。

当市では、瀬戸内海に接する明石の地先は播磨灘に面し、「鹿之瀬」という日本有数の豊かな漁場で、古くから漁業が行われてきた。「明石鯛」や「明石だこ」をはじめ、豊富な海の幸は、魚の棚商店街とともに「魚のまち」の象徴になっている。また、農業も盛んに行われており、主に米をはじめ、キャベツやブロッコリー、スイートコーンなどが多く栽培されている。小規模事業者が他社（大型店・中型店など）と差別化を図るうえで、これら特産品の活用も有効である。そのため、これら特産品を活用した商品開発も課題のひとつとなっている。

当市は神戸市や大阪市に 1 時間以内で行くことができるという利便性や、神戸空港、伊丹空港、関西国際空港への交通インフラが整備されているなどといった特徴がある。また、明石城などの歴史文化や明石海峡大橋などの施設がある。これらの特徴により、年間 400～500 万人超の観光入込客数がみられる。一方、小規模事業者の多くは、この観光客等の交流人口の獲得が十分でない。そのため、今後は、これをビジネスチャンスと捉え、観光客等をターゲットとした集客なども必要である。

景況感をみると、すべての業種で業況 DI がマイナス値で推移している（一部除く）。これは、業況が「悪

化」と回答した事業者の割合が「改善」の割合を上回っていることを示しており、全体的に業況が悪いことがわかる。事業者がこれまでと同様のビジネスモデルを継続していても、景況が好転することは考えづらい。そのため、小規模事業者も、時代に合った新たなビジネスモデルを創出し、競争力強化や成長を図ることが課題となる。

小規模事業所数は、平成 24 年が 6,257 者、令和 3 年が 5,657 者であり、9 年間で 9.6%減少している。地域活力を維持させるためには、事業所数の減少に歯止めをかけることも重要である。そのため、創業や事業承継の活性化が地域としての課題となる。

アンケートからみた市内企業が直面している問題点では、「原材料費・経費の増加」や「需要の停滞」の回答数が多い。そのため、原材料費等の高騰への対応（価格転嫁等）や新たな販路の開拓が課題である。

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）では、主なものとして、①全業種共通で、急激な原材料価格やエネルギー価格の上昇などによるコストアップへの対応、人手不足への対応、事業承継など、②製造業では、自社の技術力の向上や業務の効率化を図ることなど、③卸・小売業では、独自のブランド力や魅力発信力を高めることや、経営の質を転換させることなどがあげられる。

今後 5 年間における小規模事業者の経営環境が変わるような出来事をみると、「西明石活性化プロジェクト」がある。整備が進むと、人流が変わることが予想されるため、小規模事業者もこの環境変化に対応するだけでなく、これをビジネスチャンスと捉えて自社の収益に繋げることが必要である。

(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

当市の小規模事業者は、コロナ禍からの回復が進んでいるものの、その影響が依然として残っている。また、事業主の高齢化や後継者不足、物価高騰、慢性的な人手不足、大手企業との競争など、様々な課題に直面しており、その結果、事業所数が年々減少している現状がある。他方、当市には、神戸市や大阪市へのアクセスの利便性、さらに神戸空港、伊丹空港、関西国際空港への優れた交通インフラが整備されており、地域の魅力は十分に備わっている。

当所では 10 年後を見据え、明石市の小規模事業者が地域経済を支える中心的な存在となり、活力ある経営基盤を築くことを目指している。そこで、経営発達支援計画では、地域の特性を活かした事業の多角化を推進する。具体的には、小規模事業者が、それぞれの魅力（強み）や当市の強みである地域資源（立地の強み、地元の豊かな海洋資源、地域の歴史文化等）を活かし、技術革新を取り入れた新たなビジネスモデルの創出を図ることで、競争力強化や持続可能な成長を実現することを目指す。

また、これにより当市の小規模事業者が、これからの 10 年で強固な経営基盤を築き、地域経済の重要な担い手となること、地元の消費者ニーズに応えながら明石市の発展に貢献していくことを目指す。

②あかし SDGs 推進計画（明石市第 6 次長期総合計画）との連動性・整合性

明石市「あかし SDGs 推進計画（明石市第 6 次長期総合計画）」の実現に向けた、まちづくりの戦略を定める中期計画「あかし SDGs 前期戦略計画」では、施策の柱として「まちの魅力を高め、活力と交流を生み出す」ことを掲げ、これを実現するため「まちの宝物を生かし、更に、新たな魅力を生み出して、定住・交流人口を増やすとともに、多様な働き方を実現できる雇用環境づくりや地域経済の循環を推進し、まちの元気につなげます。」としている。

前項『①10 年程度の期間を見据えて』で記載した小規模事業者の 10 年後のあるべき姿「小規模事業者が、それぞれの魅力（強み）や当市の強みである地域資源（立地の強み、地元の豊かな海洋資源、地域の歴史文化等）を活かし、技術革新を取り入れた新たなビジネスモデルの創出を図ることで、競争力強化や持続可能な成長を実現すること」は、「あかし SDGs 前期戦略計画」における「まちの宝物を生かすこと」や「新たな魅力を生み出すこと」に寄与するため、連動性・整合性がある。

■「あかし SDGs 前期戦略計画」と「小規模事業者の 10 年後のあるべき姿」の関係

あかし SDGs 前期戦略計画	小規模事業者の 10 年後のあるべき姿
まちの宝物を生かすこと	小規模事業者が、それぞれの魅力（強み）や当市の強みである地域資源（立地の強み、地元の豊かな海洋資源、地域の歴史文化等）を

	活かすこと
新たな魅力を生み出すこと	小規模事業者が、技術革新を取り入れた新たなビジネスモデルの創出を図ること

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

当所では、地域経済の発展や企業支援をより重視した長期ビジョンを、以下の通り策定する。また、これを実現することで、明石のさらなる発展を目指す。

【地域経済の発展】

当市の地域的特性を活かした新たな産業の発掘やビジネスモデルの創出を進める。また、当所の会員企業によるネットワークの拡大を図り、地域内でのビジネスマッチングや情報共有の場を提供する。さらに、創業支援を充実させ、多くの創業者を育成し、地域内での雇用創出を目指す。これにより、地域経済の活性化と持続可能な発展を実現する。

【地域コミュニティとの連携・協力】

地域の祭りやイベントに積極的に参加し、地元企業の PR や地域資源の紹介を行うとともに、地域の特性を活かしたビジネスプロモーションを推進する。また当所として、地域経済の発展に貢献するための活動を強化する。

【人材採用と育成】

当所では、地域経済の持続的な発展を支えるため、経営発達支援計画の実行に寄与するための人材の採用、適切な配置、そして育成を重要な施策として推進している。したがって、単に人材を採用するだけでなく、採用後の適切な配置や育成を通じて、企業と地域全体の発展に貢献できる人材を育てる。これを実現するために、効果的な人材育成プログラムを導入し、地域企業のニーズに応じたスキル向上の機会を提供する。

【DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進】

業務効率化と生産性向上を目指し、会員企業に対してデジタルツールやソフトウェアの導入支援を行う。また、DX スキル向上のための研修を定期的実施し、企業が最新技術を活用できるようサポートする。会員企業を含めた地域全体での DX 推進を促進し、競争力強化と持続可能な成長を実現する。

イ 商工会議所としての役割

当所は、地域商工業の発展・振興を目的として、大正 15 年 12 月に商業会議所として設立。様々な変遷を経て現在に至るまで、地域経済の重要な役割を担ってきた。現在は、昭和 28 年に制定された「商工会議所法」に基づき運営されており、地域唯一の総合経済団体として、商工業の総合的な改善・発展を図り、社会一般の福祉増進に貢献することを活動の目的としている。

当所の重要な役割の一つは、管内の小規模事業者に対する経営支援である。今後も経営発達支援計画を実行し、小規模事業者がさらなる成長を遂げるための支援を強化していく必要がある。近年、経営環境は急速かつ大きく変化しており、小規模事業者にも迅速かつ柔軟な対応力、すなわち自己変革力が求められている。そのため、事業者が目先の課題に対処するだけでなく、「まず何を課題として認識し、把握するか」という課題設定型の伴走支援を強化することが必要である。

当所が地域経済の発展に寄与するためには、まず会議所組織の健全な運営が確保されることが重要である。そのためには、透明性と信頼性を重視した組織づくりが不可欠である。また、職員の資質向上も大切な要素であり、専門知識の強化やスキルアップを通じて、より高いサービスを提供するための基盤を築くことが必要である。さらに、人材不足の解消は地域の小規模事業者支援を充実させるために重要な課題である。特に、若手人材の育成や定着を促進する施策は急務であり、これにより地域経済の活性化を支えるための強力な人材基盤を構築することが必要である。

(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4つの目標を定める。

〈支援対象〉

競争力強化や持続可能な成長を実現することを目指す小規模事業者を重点支援する。

〈目標〉

【目標①】

事業計画に基づく自立経営を行うことによる持続可能な経営基盤の構築

【目標②】

それぞれの魅力（強み）や地域資源を活かすことによる付加価値向上・売上の拡大

【目標③】

ITを活用した販路拡大や業務効率化等による競争力の強化

【目標④】

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④】により、「にぎわいと活力が持続するまち」の創出に寄与することを目指す。また、小規模事業者が競争力強化や持続可能な成長を実現するなかで、新たに雇用を生み出し、多様な働き方を実現できる雇用環境づくりや地域経済の循環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】事業計画に基づく自立経営を行うことによる持続可能な経営基盤の構築

＜達成のための方針＞

「地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）」（年1回）や「明石市人口データ分析」（年1回）により外部環境を整理する。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（100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（50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20者/年、利益増加10者/年）。

これらのPDCAを回しながら当該取組を定着させ、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、自立経営ができるようになることを目指す。

【目標②】それぞれの魅力（強み）や地域資源を活かすことによる付加価値向上・売上の拡大

＜達成のための方針＞

小規模事業者がそれぞれの魅力（強み）を活かすために、経営分析の際に、事業者の魅力（強み）を分析する。

また、主に製造業において個社の強みを活かした製品の磨き上げを目的に「工業製品の調査事業」を実施（3者/年）。また、地域資源を活かした食品や個社の魅力を活かした食品などの磨き上げを目的に「食品の調査事業」を実施する（2者/年）。

さらに、それぞれの魅力（強み）や地域資源を活かした商品・製品の販路拡大に向けて、「展示会・商談会の出展支援」（支援対象5者/年、成約件数1件/者）を実施する。

【目標③】ITを利活用した販路拡大や業務効率化等による競争力の強化

＜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」（3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の相談・指導を行う能力の向上を図る。

【目標④】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図る。

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】

近年、小規模事業者を取り巻く経営環境は急速かつ大きく変化しており、事業者も迅速かつ柔軟な対応が必要である。小規模事業者が経営環境の変化を捉えるためには、データの活用も有効である。そこで、当所では、アンケート調査や国の提供するビッグデータを活用した地域の経済動向分析を実施し、データを収集している。

【課題】

これまでも調査・分析を実施してきたが、小規模事業者への個社支援の際に活用する、当所内で経営支援施策への反映に活用するなど、活用方法が限定されていた。今後は、市内の小規模事業者が今まで以上に活用できるように、広く結果を公表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中小企業景況調査 公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②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
③「にしん景況レポート」の活用 公表回数	HP 掲載	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
④明石市人口データ分析 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査

事業名	中小企業景況調査
目的	市内全体の地域経済の動きを把握し、小規模事業者の短期・中期的な経営支援施策に反映させることを目指す。
調査内容・ 調査の手法	日本商工会議所と提携して行っている「中小企業景況調査」(50 社)に独自調査先(50 社)を加え、合計 100 社から地域の経済動向に関する情報を収集する。 調査は、年 4 回、経営指導員による訪問・面接等による聞き取りにて実施する。対象は、市内の中小企業約 100 社(建設業 12 社、製造業 22 社、卸売業 8 社、小売業 24 社、サービス業 34 社)である。
調査項目	調査項目は中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」に準じる。 ※サービス業の場合は以下のとおりである。 ☐ 景況感 売上額、客単価、利用客数、資金繰り、仕入単価(材料費等)、採算(経常利益)、従業員(含臨時・パート)、外部人材(請負・派遣)、業況(自社)、長期資金借入難度、短期借入難度(含手形割引)、借入金利 等 ☐ 今期および来期の新規設備投資の状況。また設備投資の内容 ☐ 今期直面している経営上の問題点
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。

②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を活用してもらいたい項目を分析し、レポートにまとめたうえで年1回公表する。
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。

③「にっしん景況レポート」の活用

事業名	「にっしん景況レポート」の活用
目的	近隣地区（三木地区、神戸地区）と地域経済の動きを比較することで、当地区（明石地区）の景況感を客観的に把握する。これにより、特に当地区において必要とされる経営支援施策に反映させることを目指す。
調査内容・調査の手法	日新信用金庫は明石地区、三木地区、神戸地区の事業者を対象にしたアンケート調査を実施している。調査は、四半期ごとに面接聞き取りにより行っている。対象は、日新信用金庫の営業エリアの事業者 360 社（製造業、卸売業、小売業、サービス業、建設業、不動産業）である。
調査項目	☐ 景況感 業況、売上額、収益、販売価格、仕入価格、資金繰り、人手不足 ☐ 特別調査（時流に合った調査）
分析の手法	日新信用金庫がデータを集計・分析（業種別分析や地区別分析、経年分析等）したレポート「にっしん景況レポート」を活用し、当所内（中小企業相談所）で明石地区内の問題点や今後の課題を分析する。
調査結果の活用方法	「にっしん景況レポート」は当所ホームページでも公表し、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明石市人口データ分析

事業名	明石市人口データ分析
目的	小規模事業者（特に商業）において、商圏内人口の分析は重要である。『②地域の経済動向分析』においても人口分析は実施するが、データの出所が「国勢調査」であり、タイムリーなデータとはならない。そこで当所にて、明石市の住民基本台帳を基に分析を実施することで、小規模事業者が経営判断や事業計画に活用することを目指す。
調査内容	年1回、経営指導員が外部専門家と連携して人口データ分析を実施し、レポートにまとめたうえで公表する。
調査項目	☐ 商圏内人口 ☐ 地区別区域別商圏強度（地区別人口推移・年代別人口推移） 等
調査・分析の手法	明石市が公表する住民基本台帳を基に、経営指導員が、明石市及び外部専門家と連携して上記調査項目を分析する。その後、分析結果を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。また、事業計画作成における販売促進計画等の基礎資料（地区ごとの売上予測等）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】

本計画では、小規模事業者がそれぞれの魅力（強み）や地域資源を活かすことで付加価値や売上を向上させることを目標としている。これを実現するためには、魅力（強み）を活かした商品・製品や、地域資源を活かした商品・製品づくりが必要である。当所では、これまでも小規模事業者の商品・製品について需要動向調査を支援してきた。

【課題】

商品・製品の調査は支援してきたものの、調査結果を活用した商品・製品のブラッシュアップ支援が十分とはいえなかった。そのため今後は、調査から商品・製品のブラッシュアップまでをワンストップで継続支援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
①工業製品の調査事業 調査対象事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②食品の調査事業 調査対象事業者数	-	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①工業製品の調査事業

事業名	工業製品の調査事業
目的	当市は阪神都市圏や播磨臨海地域の製造業のものづくりの一翼を担うエリアである。そのなかで大手企業の下請けや孫請けの小規模事業者も多い。そこで今後、小規模製造業がバイヤーのニーズを把握したうえで製品を磨き上げ、中長期的に企業間競争を勝ち抜くことや、脱下請けを図ることなどを目指す。
対象	小規模事業者の製品、3 製品/年（1 者あたり 1 製品）を対象とする。
調査の手法	「国際フロンティア産業メッセ※」等の国内の展示会にてアンケート調査を実施する。調査は、事業者が主体となり実施し、1 製品あたり 10 名以上から来場者（バイヤー等）からアンケート票を回収する。 ※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を提供することを目的としている。令和 6（2024）年 9 月の開催では、出展社が 515 社・団体、来場者数が約 15,400 人であった。
調査項目	☐ 機能性 ☐ 大きさ ☐ デザイン ☐ 納期 ☐ ロット数 ☐ 使い易さ ☐ 改善点 等
分析の手法	回収したアンケート結果は、よろず支援拠点の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析する。
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、製品のさらなる改良に活用する。なお、これらの支援では、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。

②食品の調査事業

事業名	食品の調査事業
目的	小規模事業者が開発・販売する商品（主に、明石鯛・明石だこなどの海産物や地場の農作物等の地域資源を活用した食品、個社の魅力を活かした食品など）の需要動向を把握することや、付加価値を高めることを目指す。
対象	小規模事業者の食品、2 商品/年（1 者あたり 1 商品）を対象とする。

調査の手法	市外消費者も集まる「明石半夏生たこまつり」や「明石のりまつり」、「明石まちなかバル」等のイベントを活用して試食・ヒアリング調査を実施する。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10名以上の消費者から評価を得る。
調査項目	□商品の総合評価（直感的な評価） □味 □パッケージ □独自性（明石市らしさ） □価格 □今後の購入意向 □改善点 等
分析の手法	収集した評価は経営指導員が分析を行う。具体的には、10名以上の消費者の評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などをまとめる。これにより改善の優先順位付けを行う。
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）が対象事業者にフィードバックする。また、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、これらの支援では、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】

小規模事業者が持続的な成長をするためには、小規模事業者自身が常に、自社の経営状況や課題、魅力（強み）などを把握して、経営に活用する必要がある。当所ではこれまでも、金融支援や補助金支援の際などを中心に経営分析支援を実施してきた。一方、小規模事業者自身が本質的課題等に気づくような支援ができていたとはいえない面もあった。

【課題】

今後は、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題や本質的魅力（強み）に気づけるような支援を行うことが課題である。またこれを実現するため、経営指導員等が経営力再構築伴走支援の資質向上を図ることや、組織内でノウハウを共有することが必要である。

(2) 目標

現状、当所が行う経営分析支援では、財務分析のみ、非財務分析のみといった表面的な分析もみられる。今後は、財務分析・非財務分析の双方を行うだけでなく、対話と傾聴を通じて小規模事業者が本質的課題に気づくような支援を実施する。これにより、1者あたりに要する時間が増加するため、実現可能性を加味し、目標件数を100者/年に減少させる。

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	120者	100者	100者	100者	100者	100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、経営不振から立ち直れない、新たな事業に取り組むきっかけがつかめない等の原因として、長年培ってきた感覚を頼りに経営を行っており、財務諸表の把握やその重要性の認識が低いことや、自社の魅力（強み）を生かした経営ができていないことがあげられる。そこで経営分析により、小規模事業者が自らの実態を把握し、魅力（強み）や経営課題に対応できることを目指す。
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	巡回訪問・窓口相談に加えて、各種セミナー開催、金融相談、専門経営相談、補助金相談、申告支援の際に訴求する。
分析の実施手法	①経営指導員による分析 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」、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）などを活用する。 ②事業計画セミナーでの分析 『6. 事業計画策定支援に関すること』に記載する事業計画セミナーのなかで、経営分析の意義・手法などを解説し、セミナー内のワークとして簡易な経営分析を実施する。その後、詳細な分析を求める事業者に対しては、前述の「①経営指導員による分析」を実施する。
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	・経営分析の結果は事業者には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、Keytas 等）もしくは商工会議所トータル OA システム（TOAS）などに集約。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】

小規模事業者が自立経営を行うためには、経営分析で本質的課題等を確認し、当該課題等の解決を図ることが重要である。その際、事業計画の策定を通じて、課題解決策の多面的な検討を行うことは欠かせない。当所ではこれまでも事業計画策定を支援しているが、金融支援や補助金支援の際に場当たり的に対応するケースも多くなっている。

【課題】

小規模事業者の本質的課題等の解決に向けた事業計画策定支援を行うことが課題である。これを実現するためには、小規模事業者には事業計画策定の必要性を周知する必要がある。これにより、小規模事業者が当事者意識を持って能動的に事業計画策定に取り組むことを目指す。

(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 セミナーや IT 専門家派遣を行い、小規模事業者の IT 活用（IT を利活用した販路拡大や業務効率化等）の促進や、これによる競争力の維持・強化を目指す。

(3) 目標

新型コロナウイルス感染症の拡大等の影響により補助金等を契機とした事業計画策定に取り組む事業者が多く、現行値が 98 者/年となっている。一方、今後は平時となるため若干、減少することが推測され

る。加えて、これまでの事業計画策定支援では、作成支援はするものの、その後のフォローアップ支援が不十分になることが多いという課題もみられた。

そこで、今後は対話と傾聴を通じて、小規模事業者の内発的動機づけを促し、事業者が当事者意識を持って事業計画策定に取り組むための支援を実施する。また事業計画の策定を行ったすべての事業者に対し、フォローアップ支援を実施する。これを実現するためには、今まで以上に1者あたりにかかる時間を要する。そこで、実現可能性を加味し、事業計画策定事業者数の目標値を50者/年とする。

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
事業計画策定事業者数	98 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
事業計画策定セミナー・販売促進セミナーの開催回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
個別相談会の実施回数	96 者	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回
IT セミナーの開催回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

事業名	事業計画策定支援
目的	事業計画を作成することで、小規模事業者が自社の強みを活かした経営や、需要を見据えた経営へと意識改革を進めることを目指す。
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	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。また、補助金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。
支援の手法	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、③事業計画策定セミナー・販売促進セミナーや個別相談会にて専門家のアドバイスを基に策定する方法の3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。 ■事業計画策定セミナー・販売促進セミナー
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	中小企業診断士等を想定
回数	年4回
カリキュラム	＜事業計画策定セミナー＞ ・計画書作成のコツ ・事業コンセプトを作る ・事業計画書の作り方 ・収益計画書の作り方 等 ＜販売促進セミナー＞ ・販路開拓戦略の策定 ・マーケティング戦略の策定 等
想定参加者数	30人/回
■個別相談会	
支援対象	すべての小規模事業者
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	中小企業診断士等を想定
相談内容	経営環境の変化への対応（資金繰り、各種補助金）等の相談に応じる。そのなかで、事業計画の策定に関するアドバイスも実施する。
回数	週2～3回程度 ※1組60分以内
想定参加者数	2人/回
＜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や	

	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。	
	■IT セミナー	
	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	中小企業診断士等を想定
	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（令和 6 年度は SNS 集客をテーマとした）。その他、DX の事例や活用方法、デジタル技術を活用した販路拡大・生産性向上手法なども紹介する。
	想定参加者数	30 人/回

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】

現状、事業計画策定後の実施支援が不十分であり、事業計画が形骸化することもあった。また、売上増加や利益増加といった成果にまで着目したフォローアップを実施しているとはいえなかった。

【課題】

事業計画のフォローアップを徹底することで、実行を阻害する課題に対し事業者と一緒に解決する必要がある。また、フォローアップ支援を通じて、支援事業者の売上や利益の増加を実現することが課題である。

(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の割合が 4 割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が 2 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蓋然性を高める。

(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
フォローアップ対象事業者数	98 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
頻度 (延回数)	四半期毎 (392 回)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)	四半期毎 (200 回)
売上増加事業者数	32 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
経常利益増加事業者数	29 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

事業名	事業計画のフォローアップ
目的	事業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	〈具体的な支援の手法〉

①定期的な進捗管理、フォローアップ

事業計画に基づく取組を行う上で、年間を単位とするスケジュールを設定し、計画された時期に着実に取組が行われるよう、四半期ごとのフォローアップを行う。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、訪問回数を増やし、軌道に乗せるための支援を実施する。

②進捗状況の検証

想定された売上、利益の達成状況等、目標達成の度合いを確認し、誤差がある場合は、その原因の究明を図る。原因の特定が困難な場合、他の支援機関や外部専門家を活用して、取組上の問題点が明らかとなった場合、目標や計画を組み直す等の追加支援を検討する。

〈フォローアップの考え方〉

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。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】

小規模事業者の競争力強化や持続可能な成長を実現するためには、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

本計画では、小規模事業者がそれぞれの魅力（強み）や地域資源を活かすことで、付加価値の向上や売上の拡大を実現することを目指している。

小規模事業者がそれぞれの魅力（強み）や地域資源を活かした商品（製品）を開発した際、販路開拓が課題となることが多い。とりわけ、製造業にこの傾向が顕著である。小規模製造業の多くは下請けであり、独自に販路を持たないためである。これらの商品（製品）が販路を広げるためには、展示会・商談会の活用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いため、独自に出展を行うことが難しい状況がみられる。そこで、当所にて「国際フロンティア産業メッセ」や「兵庫・神戸アライアンス商談会」等の展示会・商談会の出展支援を行い、新たな取引先を獲得することを目指す。

また、現代において、販路を拡大させるためには、ITの活用が欠かせない。一方、小規模事業者の多くはITを活用した販路開拓が十分とはいえない。そこで、当所にてハンズオンでITを活用した販路開拓の個社支援を実施し、商圏の拡大や新たな需要開拓を実現することを目指す。

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、これらの事業の実施においては、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展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	8 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数/者	-	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	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 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%

(4) 事業内容

①展示会・商談会の出展支援（BtoB）

事業名	展示会・商談会の出展支援
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	以下のいずれかの展示会・商談会の出展支援を行う。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：西日本の製造業 国際フロンティア産業メッセ実行委員会が主催する西日本最大級の産業総合展示会である。例年 9 月に 2 日間開催。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を提供することを目的としている。令和 6（2024）年 9 月の開催では、出展社が 515 社・団体、来場者数が約 15,400 人であった。 イ 兵庫・神戸アライアンス商談会の出展支援 支援対象：業種や事業規模を問わない 訴求相手：兵庫県内の他、福井・金沢・富山・松本・高知・青森・新潟の事業者 神戸商工会議所が主催する商談会である。事前調整型の商談会であり、兵庫県内の事業者だけでなく、福井・金沢・富山・松本・高知・青森・新潟の各商工会議所の会員事業所とも商談ができる。参加者同士のビジネスマッチングにより、「業務請負」「仕入先開拓」「販路開拓」「外注先開拓」「事業連携」「共同開発」「代理店契約」「人材確保・育成」などを実現することを目的としている。令和 6 年 4～5 月の開催では、エントリー数が 300 社程度、マッチング数が 170 件程度（延べ 250 件程度）であった。
支援の手法	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。 〈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 〈出展後の支援〉 商談相手に対するフォロー 等

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 を活用した商圈拡大、新たな需要開拓を目指す。

支援対象	IT を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※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	各事業者の訴求相手
支援内容	IT を活用した販路開拓といっても、取り組みたい販路開拓手法（ホームページ構築、ホームページの SEO 対策、SNS マーケティング、EC、データに基づく顧客管理や販売促進など）は各事業者で異なる。そこで、各事業者に対し、オーダーメイド型の支援を実施する。
支援の手法	巡回訪問・窓口相談、経営分析支援や事業計画策定支援に加え、『6. 事業計画策定支援に関すること』で実施する「IT セミナー」において、IT を活用した販路開拓に意欲的な事業者を掘り起こす。その後、経営指導員が IT 専門家と連携（IT 専門家の個別相談会や専門家派遣）してハンズオンで支援を実施する。具体的には、適切な IT ツールの選定から導入、運用までを一体的に支援する。これにより、小規模事業者が IT を活用して商圏拡大や新たな需要開拓を実現することを目指す。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。

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】

年 1 回（3 月）に評価委員会を開催し、経営発達支援事業の前年度事業の実績について評価を行っている。一方、評価結果を公開していないため、地域の小規模事業者等がこの結果を確認することができない。

【課題】

PDCA サイクルを適切に回すために、今後も引き続き評価委員会を開催し、事業の見直し・改善を行うことが課題である。また、評価結果を当所ホームページで公開する必要がある。

(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、Keytas 等）もしくは商工会議所トータル OA システム（TOAS）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、Keytas 等）もしくは商工会議所トータル OA システム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の支援会議にて、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「評価委員会」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。

	※「評価委員会」の実施の流れ - i 明石市商工政策課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者として日本政策金融公庫明石支店長（もしくは課長）等をメンバーとする「評価委員会」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「評価委員会」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.akashi-cci.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) 「評価委員会」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】

現状、当所中小企業相談所は、経営指導員の人材育成や資質向上に向けた取組が不足しているため、経営支援機関として十分に機能しているとは言い難い。このため、組織全体の機能が十分に発揮されず、多くの中小企業が本来受けられる支援を十分に享受できていない可能性がある。

中小企業にとって信頼できるパートナーである商工会議所の経営指導員が不足していることは、大きな課題である。地域経済を支え、企業が持続的に成長するためには、相談所としての機能を見直し、指導員の役割や活用方法を再考する必要がある。

【課題】

現在、中小企業相談所ではいくつかの課題が存在している。まず、経営指導員ごとの支援方法やスキルのばらつきが課題である。このため、支援の一貫性や質が保証されず、利用者の信頼を損なうことが懸念される。また、人材不足もあり、経営指導員ごとの専門性や得意分野を考慮せず配置されているため、効果的な支援が実現しにくい。

さらに、目標管理制度の充実が課題である。明確な目標や指針が設定されないまましていると、成果を測る基準が不明確となり、組織全体の進捗状況の把握が困難になる。支援活動の目的を明確にすることで、各指導員が「何を、どのように、どこまで行うべきか」が理解しやすくなると思われる。

(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・ノウハウの習得と人材育成を目指す。
不足能力の特定及び経営指導員の適正確認	ア 経営指導員等の適正確認 経営発達支援事業を適切に遂行するためには、必要な人材を確保することが欠かせない。経営指導員には高度な専門知識や実務経験、さらには優れたコミュニケーション能力が求められる。そのため、支援事業が効果的に実施されるかどうかを判断するためには、経営指導員の適性を慎重に確認することが必要である。指導員一人ひとりの専門性や適性が支援の成果に直結するため、適切な評価とフィードバック（能力の評価や不足能力の確認）を行う仕組みを整備することが重要である。これにより最終的に、経営発達支援事業がより効果的で持続可能な形で機能するための環境を整えることが、事業の成功に繋がる。 イ 経営指導員等が共通して必要な能力 現状、多くの経営指導員等が共通して不足している能力（経営発達支援計画の実行に向けて資質向上に必要な能力）は以下のとおりである。

	・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	ア 支援能力の向上に向けた人材育成 経営発達支援事業の適切な遂行を確保し、経営指導員の能力向上を図るためには、まず面談や実績評価をしっかりと行い、経営指導員の適性を正確に把握することが重要である。この評価は単なる形式的なものではなく、経営指導員一人ひとりの潜在能力や専門性を見極める貴重な機会となる。一定の評価基準に達していない経営指導員には、具体的な改善策を示し、必要な指導を行うことが必要である。この対応は、支援の質を保ち、効果的な支援を提供するために重要な措置である。 イ 支援能力の向上に向けた研修への参加 現状、多くの経営指導員等が共通して不足している能力（経営発達支援計画の実行に向けて資質向上が必要な能力）を向上させるため、以下（a）～（c）の研修に積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、兵庫県商工会議所連合会の経営指導員研修などの上部団体等が主催する研修に参加するだけでなく、中小企業基盤整備機構の研修（経営支援に関する専門的知識を提供する研修）に参加する。また適切な研修が見つからない場合は、独自に講師を招聘した所内研修会を開催する。 また、これまでこれらの研修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。 （a） 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。 （b） 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。 （c） 経営力再構築伴走支援の資質向上 「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ィング」、「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。

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	ア OJT に関連する事項 単に知識を補充するだけでは不十分であり、実践的な学びの機会の提供が重要である。そこで、経営指導員や一般職員が、経験豊富な経営指導員と一緒に窓口相談や巡回指導に同席する。また、専門家による個別相談や、当所で毎月開催している専門家相談会（中小企業診断士、社会保険労務士、税理士など）に積極的に参加する。これらを通じて、職員全員が会話の進め方や支援に役立つ知識を深め、提案力や問題解決能力を磨く。こうした取組により、組織全体のスキルアップを図り、より効果的な支援が提供できる基盤を作る。 イ 情報共有 月 1 回の支援会議を活用し、日々の支援や OJT で得た手順や手法について、定期的に報告・相談する場を設ける。実際の案件を題材にした討議を行うことで、単なる情報交換にとどまらず、知識を実践的に試し、習得する機会とする。また、支援会議のなかで、研修に参加した経営指導員がその内容を共有、さらに支援活動のなかで見つけた経営支援手法や IT 活用法など、具体的な情報を共有する。加えて、各指導員の支援

	状況を確認し、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、Keytas 等）もしくは商工会議所トータル OA システム（TOAS）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。
--	--

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】

現状、小規模事業者への支援は、金融、税務、労働などの分野が中心となっている。事業計画策定に関する支援については、その要望が少なく、支援の需要が十分に認識されていない状況である。外部支援機関との連携についても、主に金融支援や創業支援にとどまっており、他の分野の連携は十分に進んでいない。

【課題】

今後は、小規模事業者が直面する多様な課題に対応するため、支援機関間での情報交換や共有を密に行い、支援体制をより強化する必要がある。特に、事業承継に関する支援を含め、各機関が連携して効果的な支援を提供することが課題である。

(2) 事業内容

① 日本政策金融公庫明石支店との情報交換

相手先	日本政策金融公庫明石支店
頻度	月 1 回
方法	マル経資金の融資の推薦を通じて、長年の取引があり、日頃から情報交換を密に行っており、従来からもさまざまなアドバイスを受けている。日常の渉外活動や融資案件の事務手続き、最新の金融情報を確認する。また、年に 1 回、日本政策金融公庫明石支店管轄の連絡会議に出席し、各地域の経済動向を把握する。

② 明石市事業承継ネットワーク会議

相手先	事務局：明石商工会議所 参加者：明石市・日本政策金融公庫明石支店・（一財）明石市産業振興財団・（公社）明石納税協会・近畿税理士会明石支部・兵庫県社労士会明石支部・兵庫県行政書士会明石支部・兵庫県司法書士会明石支部・市内金融機関 等
頻度	年 3 回
方法	地域の事業承継・経営革新・新規創業について情報の共有を図る。また、各種セミナーを共催する。

③ 特定創業支援事業連絡会議

相手先	事務局：明石商工会議所 参加者：明石市・日本政策金融公庫明石支店・（一財）明石市産業振興財団 等
頻度	年 3 回
方法	地域の創業支援について共有を図る。また、各種セミナーを共催する。

④ 商工会議所間での情報交換会

相手先	県内の商工会議所
頻度	①兵庫県下商工会議所中小企業相談所長会議（兵庫県内 18 商工会議所・年 2 回）

	②関西ブロック商工会議所（近畿県内 71 商工会議所・年 1 回） ③東播淡地区商工会議所の情報交換（兵庫県内南西部 8 商工会議所・年 3 回）
方法	各地域で実施している小規模事業者等の支援施策や課題について報告し、改善点について協議を行う。また、小規模事業者にとって効率的でより効果的な事業について連携する。

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】

当市では地域経済の活性化を目的に、賑わいと活力あるまちづくりの推進を目指して、様々な観光振興事業を積極的に進めている。例えば、「明石半夏生たこまつり」や「明石新のり恵方巻まつり」、「明石まちなかバル」などの地域イベントに参画し、また、明石観光協会と連携して「明石薪能」や「時のウィーク」などの文化イベントを支援している。これらの取組は、単に観光客の誘致だけではなく、地元商店街の売上向上や顧客の増加に繋がるなど、明石市の活気を支える重要な活動となっている。

【課題】

これらの事業を今後も持続させていくためにはいくつかの課題がある。まず、事業を引き継ぐ後継者の育成が急務である。後継者を育てることで、これらの取組を長期的に継続できる体制を作ることができる。また、事業を安定的に実施するためには、必要な事業費の確保が重要な課題となっており、確保するための新たな資金調達方法を模索することが求められる。事業の効果を最大限に引き出すためには、関係機関や団体との連携を強化するとともに、協力体制をより確立していくことが重要となる。

(2) 事業内容

①「明石半夏生たこまつり」の実施（例年 6 月末～7 月初旬）事務局：明石半夏生たこまつり実行委員会

夏至から数えて 11 日目となる半夏生に旬のたこを食べる風習にちなみ、明石のたこを PR するイベント。商店街での半夏生夜市の開催、明石だこのてんぷらのふるまい、明石市内の店舗での明石だこにちなんだ商品の提供、たこ料理の学校給食等、さまざまな事業を実施している。

【会 議 名】明石半夏生たこまつり実行委員会（開催数：年 4 回）

【連携機関】明石飲食業組合・明石おさかな普及協議会・（一社）明石観光協会・明石市漁業組合連合会・兵庫県漁業協同組合連合会・明石市商店街連合会・魚の棚商店街・明石商工会議所・明石旅館ホテル組合・明石地域振興開発(株)・あかし玉子焼ひろめ隊
協力：明石市/明石市教育委員会/パピオスあかし/ピオレ明石/山陽電気鉄道(株)

②「明石のりまつり」の実施（例年 1 月）事務局：明石のりまつり実行委員会

明石は、のりの生産量が県内の 40% を占め、漁業者の半数が従事しているにもかかわらず、認知度がまだまだ低い。「明石のり」を、新のりが市場に出回る節分の時期に、生産者、商業者、消費者が連携して PR をするイベント。新のり直売、のりを使った料理の提供等を実施。

【会 議 名】明石のりまつり実行委員会（開催数：年 3 回）

【連携機関】明石市漁業組合連合会・兵庫県漁業協同組合連合会・明石商工会議所・明石市商店街連合会・明石飲食業組合・（一社）明石観光協会・(株)明石ケーブルテレビ・明石旅館ホテル組合・明石地域振興開発(株)
協力：明石市

③「明石まちなかバル」の実施（例年 6 月開催）事務局：明石まちなかバル実行委員会

明石まちなかバルとは、明石駅周辺を中心市街地において、地域活性化と飲食店の集客支援を目的に、事前に購入したチケットを使用し、さまざまな飲食店を楽しんでもらう地域ぐるみのイベント事業である。参加店舗 61 店、チケット販売枚数 9,469 枚（令和 6 年 6 月 14 日・15 日実施）

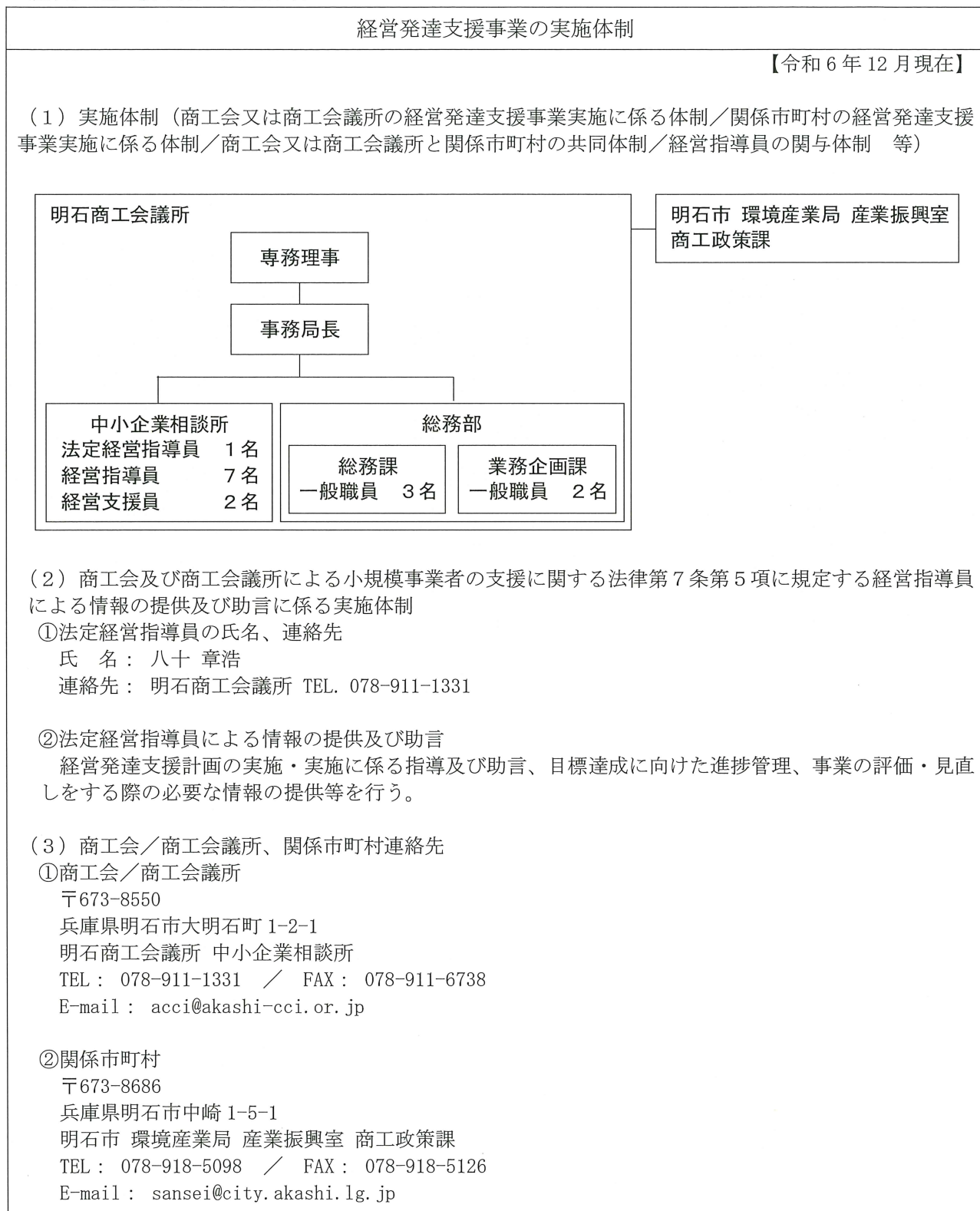
【会議名】明石まちなかバル実行委員会（開催数：年 12 回）

【連携期間】明石市・明石地域振興開発(株)・明石商工会議所・明石喜春商店会・桜町商店会・明石銀座商店街振興組合・魚の棚東商店街振興組合・魚の棚西商店街振興組合・明淡商店街・本町商店

街振興組合・JR 西日本アーバン開発(株)・パピオスあかし共栄会・アスパア明石出店者会・
明石飲食業組合・(株)パパコーポレーション

(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	5,450	5,450	5,450	5,450	5,450
調査事業費	650	650	650	650	650
販路開拓費	200	200	200	200	200
講習講演会費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
金融指導費	700	700	700	700	700
地域活性化事業費	100	100	100	100	100
資質向上費	100	100	100	100	100
事業推進委員会費	100	100	100	100	100
その他事業費	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、兵庫県地域経済活性化支援費補助金、明石市委託料、兵庫県商工会議所連合会補助金、明石商工会議会議費収入

(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