

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	洲本商工会議所 (法人番号 2140005019169) 洲本市 (地方公共団体コード 282057)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】 小規模事業者が、現在の環境に合わせたビジネスモデルを構築し、経営を安定化させること</p> <p>【目標②】 小規模事業者が、デジタル化を進め、売上拡大や生産性向上を実現すること</p> <p>【目標③】 管内で創業が活性化し、創業者が事業を継続・発展させられる環境を整えること</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援を行い、小規模事業者が自力で課題を解決する力を高めること</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 小規模事業者が経営環境の変化を捉えた経営判断を行うために「地域の経済動向分析」を実施する。また当所にて的確な経営支援施策を立案するために「淡路信用金庫「わたしたちのマチ景況レポート」の活用」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者や創業者の商品について第三者の評価を基にブラッシュアップすることを目的に「小規模事業者や創業者の商品の専門家を活用した調査」を支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援する。また、創業計画の策定も支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者や創業者が、事業計画・創業計画の内容を着実に遂行できるよう、前項で策定したすべての計画のフォローアップを実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「展示会・商談会の出展支援」や「デジタルマーケティング支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>洲本商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 〒656-0025 兵庫県洲本市本町 4-5-3 TEL: 0799-22-2571 FAX: 0799-24-1550 E-mail: sien@sumoto-cci.org</p> <p>洲本市 産業振興部 商工観光課 〒656-8686 兵庫県洲本市本町 3-4-10 TEL: 0799-24-7613 FAX: 0799-23-0978 E-mail: shoukou@city.sumoto.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 洲本市の概況

洲本市（以下、当市）は、淡路島の中央部に位置している。

市の総面積は182.38 km²で、淡路島（595.99 km²）の約30.6%、県土の約2.2%を占めている。中央部の先山（標高448m）を中心とした山地が続き、その東側の洲本市街地には平野が広がり、島内でも有数の流域面積を誇る洲本川が大阪湾に注いでいる。また、西側の五色地域にはなだらかな丘陵地帯が広がっており、農業用ため池が点在している。

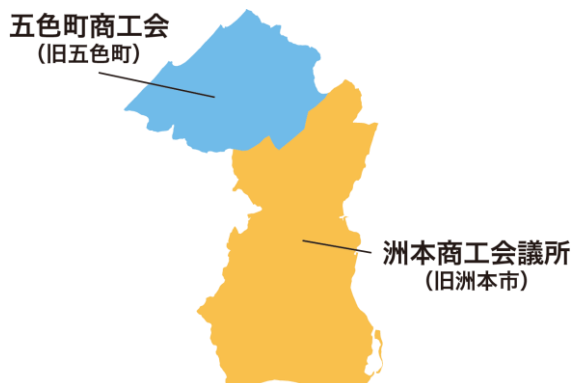
交通では、本州と四国を結ぶ大動脈である神戸淡路鳴門自動車道が南北を縦断するほか、島内の幹線である国道28号や主要地方道の県道洲本五色線、鳥飼浦洲本線などが地域拠点間を結んでいるなど、交通要衝として重要な地位を占めている。

■ 洲本市の立地・交通



現在の洲本市は、平成 18（2006）年 2 月に旧洲本市と旧津名郡五色町が合併することで誕生した。そのため、当市には、洲本商工会議所（以下、当所）と五色町商工会の 2 つの経済団体がある。当所の管轄エリアは、下図「旧洲本市」のエリアである。

■ 洲本商工会議所の管内



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

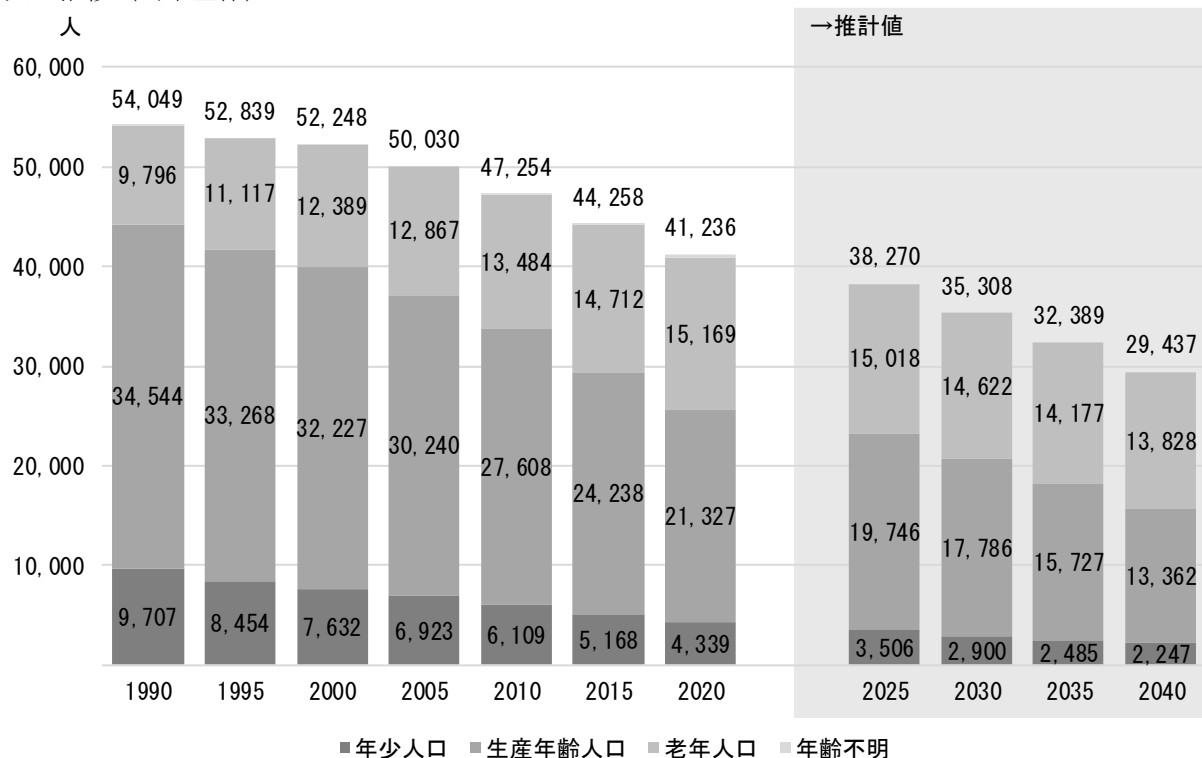
令和 7（2025）年 3 月 31 日時点の人口は 40,613 人である。（住民基本台帳）

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

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少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 36.8%から令和 22（2040）年に 47.0%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2（2020）年の 51.7%から令和 22（2040）年に 45.4%に低下する見込みである。

■ 人口推移（当市全体）



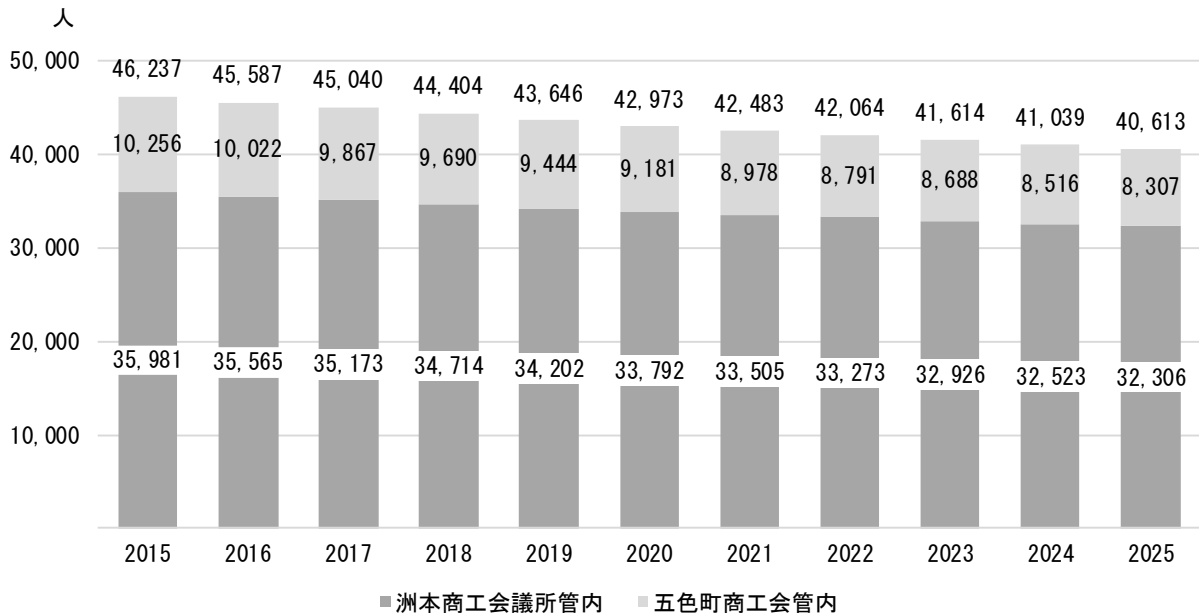
出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当所管内の人口推移

令和7（2025）年3月31日時点の当所管内の人口は32,306人で、当市全体の79.5%を占める。人口の大部分を占めることから、前項で示した当市全体の傾向と当所管内の傾向は概ね同一と考えることができる。

平成27（2015）年と比較した人口増減では、当市全体の12.2%の減少に対し、当所管内は10.2%の減少に留まっており、市内でも人口減少割合が小さい地域となっている。

■人口推移（当所管内）



出典：洲本市「住民基本台帳人口（各年3月31日）」

ウ 特産品

淡路島は、はるか万葉の時代、朝廷に食料を献上する「御食国」と呼ばれていた。都人を魅了した食材の素晴らしさは、現在も変わらない。淡路島の一大特産品であるタマネギをはじめ、新鮮な魚介類、霜降り肉の最高峰黒毛和牛の淡路ビーフ、甘く熟れた果物など、まさに食の宝物庫である。

当所管内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
鱧	鱧の骨から取っただしに淡路島産の玉ねぎを投入し、鱧すきスタイルでいただくのが淡路島流である。あつあつの鱧の身を玉ねぎと共に堪能したら、締めはにゅうめん。延縄（はえなわ）で漁獲した鱧は、高級食材として京阪神の料亭で提供されている。
玉ねぎ	明治21年に玉ねぎ栽培が始まり、「七宝」「ターザン」など多彩な品種を改良してきた。3～5月に旬を迎える新玉ねぎは歯ごたえとみずみずしさに一度味わうと虜になる。
淡路ビーフ	純血種但馬牛のなかでも特に厳しい基準を満たした牛のみが認定される。年間約200頭という希少さで、人肌で溶けるサシときめ細かな肉質は記憶に残る味わいである。
淡路島なるとオレンジ	約300年前から、淡路島だけで栽培されてきた島の固有種である。爽やかな酸味とほろ苦さ、果皮の香りが魅力となっている。今は生産者が減少し“幻の柑橘”と言われている。

エ 観光資源

淡路島は、豊かな自然や食といった観光資源、また、都市部から近いリゾート的な観光地としての優位性を活かし、高い観光ポテンシャルを有している。

当所管内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
洲本城跡	戦国時代、淡路水軍を率いる安宅氏により築城された。かつては西日本最大級の要塞と言われ、戦国時代の城郭の様式を見事に表した国指定史跡の山城である。国内に3カ所しか残っていない「登り石垣」、増改築を続けてきた遺構、日本最古の模擬天守など見どころ満載となっている。
成ヶ島	海岸線が入り組んだ南北約3kmの砂州は別名「淡路橋立」。島の北端にある成山の展望台から全景を見渡すことができる。由良湾側にある天然の干潟では潮干狩りが楽しめるほか、ハマボウなど希少な海浜植物群や貝類が生息。アカウミガメも産卵に訪れるほど自然の宝庫で、国立公園に指定されている。
先山千光寺	日本最初峰と伝わる先山の山頂に建ち、伊弉諾尊・伊弉冉尊を祀る古刹。境内には珍しい狛猪をはじめ、国指定重要文化財の梵鐘、運慶作と言われる仁王像など見どころが多い。「洲本八景」に数えられる展望台からの眺めも絶景である。
旧鐘紡洲本工場	明治時代に建てられ、洲本の近代化に大きく貢献した鐘紡の工場跡である。レンガ造りという歴史的に価値のある建造物が残っており、現在は市の公共施設や飲食施設として再利用されている。平成19(2007)年には経済産業省の「近代化産業遺産」にも認定された。また、令和3(2021)年には、交流拠点「SBRICK」が開設され、観光客に人気のスポットとなっている。
大浜海岸	環境省認定の「日本の快水浴場百選」にも認定される、白砂青松の風光明媚な海水浴場である。遠浅で水が美しく関西では人気のスポットとなっている。砂浜には、かつて「洲本大浜千本黒松」と呼ばれた松原が続き、白砂青松海岸を楽しめる。
洲本温泉	淡路島の東岸、紀淡海峡に面して広がり、淡路島の観光の中心地として栄える温泉である。美しい海岸線に沿って大型旅館やホテルが立ち並び、大浴場や露天風呂、客室からは大阪湾と紀淡海峡の大パノラマが楽しめる。

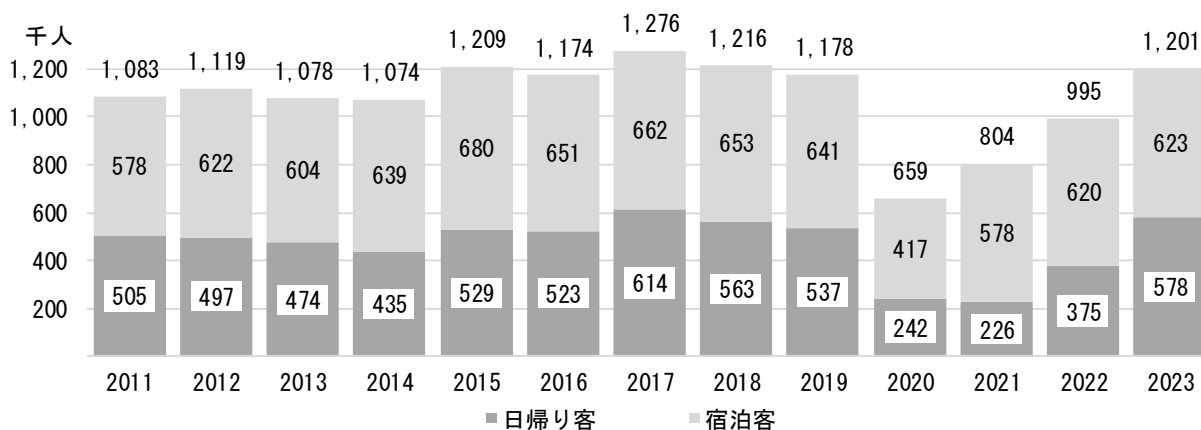
オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和5(2023)年の観光入込客数は120万人である。

推移をみると、平成23(2011)年以降、100~130万人の間で推移していたが、令和2(2020)年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にある。

また、観光客の属性をみると、日帰り客が少なく、宿泊客が多くを占めているのが特徴である。

■観光入込客数の推移（当市全体）



出典：兵庫県「兵庫県観光客動態調査報告書」

カ 産業

(a) 産業の概況

令和2(2020)年度兵庫県市町民経済計算による当市の産業を市内総生産で見ると、市全体1,515.7億円のうち、第1次産業は35.8億円(2.4%[県平均0.4%])、第2次産業は233.1億円(15.4%[県平均32.6%])、第3次産業は1,233.8億円(81.4%[県平均66.1%])となっている。

また、産業別就業人口構成比率では、市就業者数21,185人のうち、第1次産業は2,220人(10.5%[県1.8%])、第2次産業は4,509人(21.3%[県24.8%])、第3次産業は14,456人(68.2%[県73.4%])であり、第1次産業の割合が高くなっている。(出典：令和2年国勢調査、洲本市基本計画第2期より)。

(b) 業種別の商工業者数(うち、小規模事業者数)の推移

当市全体の事業者数は、平成24(2012)年が2,538者、令和3(2021)年が2,311者である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24(2012)年が2,066者、令和3(2021)年が1,820者であり、9年間で11.9%減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、卸・小売業(△129者)、宿泊・飲食業(△80者)の減少数が多い。一方、医療、福祉(+26者)では増加がみられる。

■業種別の事業者数及び小規模事業者数(当市全体)

	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									
事業者数	230	182	19	724	366	151	652	214	2,538
小規模事業者数	225	152	15	549	297	77	564	187	2,066
平成28年									
事業者数	198	170	15	643	343	183	625	184	2,361
小規模事業者数	192	143	12	476	276	88	538	163	1,888
令和3年									
事業者数	194	146	15	580	271	220	674	211	2,311
小規模事業者数	190	127	10	420	217	103	561	192	1,820
増減(令和3年ー平成24年)									
事業者数	△36	△36	△4	△144	△95	69	22	△3	△227
増減割合	△15.7%	△19.8%	△21.1%	△19.9%	△26.0%	45.7%	3.4%	△1.4%	△8.9%
小規模事業者数	△35	△25	△5	△129	△80	26	△3	5	△246
増減割合	△15.6%	△16.4%	△33.3%	△23.5%	△26.9%	33.8%	△0.5%	2.7%	△11.9%

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

上記のうち、令和3(2021)年における当所管内の商工業者数は1,788者、小規模事業者数は1,626者である。

そのため、当所管内の小規模事業者数は、当市全体の74.0%を占める。

※上表と下表のデータの出所はいずれも経済センサス(活動調査)ではあるが、小規模事業者数の算出方法に違いがあるため、正確な比較とはならないことに留意が必要である。

■商工業者数及び小規模事業者数(当所管内)

	平成28年	令和3年
商工業者数	1,788	1,626
小規模事業者数	1,487	1,347

出典：兵庫県提供資料(経済センサス-活動調査に基づく事業者数)

(c) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

i_商業（小売・卸売業）

当市の商業は、人口減少と高齢化という構造的な変化の只中にあり、事業所数、従業者数、年間商品販売額のいずれにおいても継続的な減少傾向に直面し、極めて厳しい状況にある。平成 19（2007）年から令和 3（2021）年の 14 年間で商業事業所数は約 44%減少し、商業従業者数も約 35%減少、商業年間販売額も約 21%減少している。市全体の産業構造において第 3 次産業が圧倒的な割合を占めるなかで、小売業の衰退は地域経済全体に深刻な影響を及ぼす可能性がある。（出典：兵庫県市区町別主要統計指標令和 7 年版）

当市が直面する主要な課題としては、持続的な人口減少による購買力低下、中心市街地の空き店舗増加と商店街の活力低下、消費行動の変化（オンラインシフト、大型店志向）への対応の遅れ、そして後継者不足と事業承継の困難性が挙げられ、これらの課題は相互に関連し、複合的に作用して小売商業の課題となっている。

ii_観光業（宿泊業・飲食・サービス業）

当市の観光業は、淡路地域において宿泊観光の主要な拠点としての明確な優位性を有している。特に宿泊客数が日帰り客数を上回る特徴は、周辺市町とは異なる独自の強みを示している。新型コロナウイルス感染症の影響による一時的な落ち込みから、観光客数は回復基調にあり、令和 5（2023）年度のデータによると、当市の観光客総数は 120 万人であり、このうち日帰り客が 58 万人、宿泊客が 62 万人と報告されている。この数値は、日帰り客よりも宿泊客が多いという点で、一般的な観光地の傾向とは異なる特徴を示している。

淡路地域全体と比較すると、観光客総数 1,333 万人、日帰り客 1,211 万人、宿泊客 123 万人であり、洲本市の宿泊客数（62 万人）は淡路地域全体の宿泊客数の約 50.8%を占めている。これは、淡路市（宿泊客 20 万人）や南あわじ市（宿泊客 40 万人）と比較しても突出して多く、洲本市が淡路地域における宿泊観光の主要な牽引役であることを明確に示しており、洲本温泉を中心としたリゾート機能がその回復を牽引していると考えられる。

しかしながら、島内の人口減少と高齢化は、当市の観光業にとって深刻な労働力不足という課題をもたらしている。特に、第 3 次産業である宿泊業や飲食サービス業は、労働集約型の産業であり、労働力人口の減少は直接的にサービスの質や提供能力に影響を及ぼす。高齢化の進展に伴い、就労意欲を持つ高齢者の活用等、多様な人材が働ける環境の整備が求められている。

キ 今後 5 年間で小規模事業者の経営環境が変わる出来事

〈洲本バイパスの整備〉

国道 28 号は、本州と四国を結び、古くから重要な役割を果たしている幹線道路である。神戸市中央区から、明石市・淡路島内・鳴門市を通過して徳島市まで、その全長は 195km ある。神戸淡路鳴門自動車道の開通後も、地域の産業経済や住民の生活を支える大切な道路となっている。しかし、当市の中心部では交通が集中し、深刻な渋滞を引き起こしている。そこで、洲本バイパスを整備することにより、洲本市街地の通過交通を分散し、交通安全の確保を図る必要がある。また、市街地と神戸淡路鳴門自動車道へのアクセス向上も期待されている。

現在、洲本市納～宇山間 3.6km が開通し、残りの宇山～炬口間 2.4km の早期開通をめざしている。

整備が完了すると、観光施設・観光産業へのアクセス強化など、地域の活性化に寄与することが期待されている。また、バイパス沿いに大型スーパーが開業する可能性があるなど、小規模事業者にとって対策が必要な状況も生まれる可能性がある。

ク 新洲本市総合計画

「新洲本市総合計画（平成 30 年度～令和 9 年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（平成 30 年度～令和 9 年度）

〈将来都市像〉

豊かな自然とやさしさあふれる暮らし共創都市・洲本

〈まちづくりビジョンの実現に向けた基本目標（商工・観光部分）〉

基本目標3：活力を生む産業を育み、元気で健やかに暮らせるまちづくり

産業の振興は、地域経済の活性化の要であるとともに、人口問題への対応の鍵となる雇用の創出などにつながることから、これからのまちづくりにおいて特に重要であると言えます。

そのため、人口減少が進んだ場合においても、地域の活力が維持できるように、本市の基幹産業であり、また、本市の最大の魅力の一つでもある自然環境を活かした第1次産業や観光の振興に取り組みます。

さらに、地域に大きな雇用を生み出す工業の振興、地域のにぎわいにつながる商業の振興に加え、豊かな地域の資源を活かしたこれまでにない新しい産業の創出にも取り組み、誰もが働くことに誇りと喜びを感じながら暮らせるまちづくりをめざします。

■後期基本計画（令和5年度～令和9年度）（商工・観光部分を抜粋）

第5章 地域産業の育成と新産業の創造

第1節 観光の振興

- (1) 淡路島洲本ブランドの確立
- (2) PR活動の推進
- (3) 受け入れ体制の整備
- (4) 広域観光体制の充実
- (5) 観光交流資源の充実・活用
- (6) 外客誘致の推進
- (7) 体験型観光などの推進

第4節 商工業の振興

- (1) 商店街の活性化
- (2) 中小企業の経営の安定化
- (3) 関係団体との連携強化【改善】
- (4) 企業誘致の促進【拡大・強化】

第5節 地域資源を活かした新産業の創出

- (1) 再生可能エネルギー資源を活かしたエネルギー事業の創出【拡大・強化】
- (2) バイオマス産業都市構想の推進【改善】
- (3) 新産業につながるローカルプロジェクトの創出【拡大・強化】

第6節 雇用・勤労者対策の充実

- (1) 雇用の創出
- (2) 勤労者対策の充実【改善】

②課題

これまで記述した内容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。

多くの小規模事業者は依然として従来型のビジネスモデルに依存しており、人口減少やデジタル化など外部環境の変化への対応が十分とはいえない。加えて、物価高騰、賃上げ、人手不足といった課題が経営を圧迫している。こうした変化に対応し、安定的に利益を確保するためには、時代に即したビジネスモデルへ再構築することが課題となる。

また、当所管内の人口は、平成27（2015）年の35,981人から令和7（2025）年には32,306人へと、10年間で約10.2%減少している。人口減少に伴い、地域内の消費需要も縮小しており、近隣住民を主要な顧客としている小規模事業者にとっては売上の維持が難しくなっている。その結果、地域全体で売上高の低下傾向がみられる。小規模事業者が持続的な経営を続けるためには、売上の維持・拡大が不可欠であり、域外への販路拡大や観光客の需要獲得など、外部需要を取り込む取組もそのひとつの手段として考えられる。特に、当市は淡路地域における宿泊観光の主要拠点として明確な優位性を有しており、観光関連分野での事業機会が期待できる。また、豊富な特産品を活用した加工品の開発・販売なども、地域資源を活かした新たなビジネスチャンスといえる。

上記のような、「ビジネスモデルの再構築」や「売上拡大に向けた施策」などの新たな取組を実行する際には、事前に事業計画を策定し、目標や手順を整理することが重要である。一方、現状では、事業計画を策定した経験がない小規模事業者も多い。そこで、小規模事業者が自ら事業計画を策定し、それに基づいて新たなチャレンジを実行できるよう支援することが必要である。将来的には、こうした取組を事業者

自身が自走できる体制を整えることが求められる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 地域における商工会議所の役割

当所は、昭和4（1929）年に前身となる「洲本商工会」として設立され、昭和36（1961）年に淡路商工会議所と合併し「洲本商工会議所」として設立された。

業種や規模を問わない商工業者で構成される地域経済団体として、地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資することを目的とし、①政策提言や要望活動等を通じて、国・県・市の政策と地元商工業者をつなぐパイプ役を務めるほか、②小規模事業者を中心とする中小企業の支援、③行政と連携した地域振興や街づくりなどに取り組んでいる。

現在の会員数は1,050事業所（内小規模事業者は828事業所）、組織率は64.6%である。（令和7年9月30日現在）（旧洲本市管区内事業所は1,626事業所、内小規模事業者数は1,347事業所）

当所では中小企業相談所を設置し、経営指導員3名、経営支援員2名（以下経営指導員等と記載）を配置、巡回・窓口で相談対応を行っている。相談内容は金融相談を中心に、税務、労務、共済と多岐にわたる。また、その他の一般職員を含めた全員が担当地域を持ち、1年に少なくとも1回は全事業所を訪問し、施策の周知活動と経営課題のヒアリングを行っている。また、経営革新計画策定支援、小規模事業者持続化補助金申請支援に力を入れている。

中小企業の経営支援については、今般の「小規模企業振興基本法」制定、「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」の改正に伴い、より役割が増し、小規模事業者にとって最も身近な支援機関として、当所が支援の中核を担う。小規模事業者の課題を解決していく支援機関として、これまで以上に信頼を勝ち得ていく必要がある。

小規模事業者の支援に向けた課題としては、大きく①事業計画策定等に取り組む小規模事業者の掘り起しと動機づけ、②実際の事業計画策定支援と策定後のフォローアップ支援、③計画を策定した事業者の販路拡大支援、④支援を行う経営指導員の資質向上等が挙げられる。いずれの課題解決にも組織的に仕組みを構築していく必要がある。

小規模事業者の振興に向け、商工会議所が小規模事業者の最も身近な支援機関として、事業者の視点で伴走しながらきめ細かい対応を行っていくために、現場で活動する経営指導員の資質向上をはじめ、外部専門家と連携した専門的指導機能の強化、情報提供体制の整備などを行っている。

一方、商工会議所単独での支援リソースは限られているため、国、県、市、ほかの支援機関等との連携が不可欠である。連携によりそれぞれの支援機関の強みを活かすことで面的な支援体制を整える。

② 商工会議所の長期ビジョン（10年程度）

当所管内の小規模事業者を取り巻く経済社会環境は大きく変化しており、変化への対応が求められている。基本的には小規模事業者自らの自助努力であり、それを促す必要があるが、当所としても小規模事業者の課題を自らの課題として捉え解決していく支援機関として、行政や他の支援機関等と連携しながら、地域ぐるみで総力を挙げて支援を行う必要がある。具体的には以下の取組に注力することで、管内の小規模事業者の長期的な振興を図る。

■ 小規模事業者のあるべき姿及びそれを実現するための取組

ア 小規模事業者が事業計画に基づき計画経営を行っている

今後、国内市場の一層の成熟化により、さらに島内需要は減少傾向に向かうと予想される。また、労働人口の減少により、円滑な事業承継も困難となり廃業の増加も予想される。このような状況下で、日々の業務に追われる小規模事業者が自発的に経営環境変化への対応や、事業計画の策定を行うのは困難である。

そこで、当所が推進体制を整備し、事業者と伴走しながら、事業計画に基づく経営の重要性を伝え、計画策定を支援する。さらに、策定後も進捗確認や見直しを含めたフォローアップを行うことで、事業計画に基づく経営の推進により管内の小規模事業者の長期的な振興を図る。

イ 小規模事業者がビジネスモデルを再構築している

物価高騰や賃上げ、社会のデジタル化など、経営環境の変化に対応するためには、既存の事業の成長発展を目指すモデルに加え、小規模事業者ならではの事業価値を再度見つめ直し、限られた商圏内で支持され、持続的に発展を遂げる事業モデルの構築が重要となる。

当所は、既存の事業の強みを活かしつつ、新たな顧客層や市場を開拓するための新分野進出、新商品の開発、異業種連携などを促すための支援を積極的に行う。専門家派遣や各種補助金・施策の情報提供を迅速に行い、事業者がリスクを恐れずに新しい挑戦ができるよう後押しする。

ウ 小規模事業者の売上が拡大している

小規模事業者の振興に向けては、売上や利益に直接つながる販路開拓や既存事業に加えて新規事業展開を促す取り組みも必要であるが、経営資源の限られる小規模事業者にとっては限界ある。

そこで、当所をはじめとする支援機関が商談会・販売会への出展支援による販路開拓や、広報支援、各種補助金・施策の活用支援を行うと同時に、地域経済の動向、消費者のトレンド等の経営判断に活かせる価値の高い情報を適切なタイミングで事業者提供するなど、小規模事業者の売上・利益につながる支援を実施する。

③新洲本市総合計画との連動性

「新洲本市総合計画」では、基本目標「活力を生む産業を育み、元気で健やかに暮らせるまちづくり」を掲げ、後期基本計画では、商工業の振興に向けて「中小企業の経営の安定化」に向けた施策を実施している。

前項『商工会議所の長期ビジョン（10年程度）』で示した小規模事業者のあるべき姿「ア 小規模事業者が事業計画に基づき計画経営を行っている」、「イ 小規模事業者がビジネスモデルを再構築している」、「ウ 小規模事業者の売上が拡大している」はいずれも総合計画で目指す「中小企業の経営の安定化」に資するため、それぞれに連動性がある。

(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うえで、以下の4つの目標を定める。

〈支援対象〉

管内人口の減少やデジタル化の進展などの外部環境の変化、物価高騰・賃上げ・人手不足といった課題に対応しながら、持続的経営を目指す小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】 小規模事業者が、現在の環境に合わせたビジネスモデルを構築し、経営を安定化させること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合5割以上（＝事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が5割以上）
KPI	・事業計画策定10者/年
設定した理由	KGI 現在の環境に合わせたビジネスモデルを構築し、売上増加を実現する事業者数を目標とする。
	KPI 上記を実現するため事業計画の策定を支援する。

【目標②】 小規模事業者が、デジタル化を進め、売上拡大や生産性向上を実現すること

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・認定期間中に開催した「デジタル販促セミナー」の参加者のうち、フォローアップを実施した事業者数10者
KPI	・「デジタル販促セミナー」の実施回数1回/年

設定した理由	KGI	デジタル化に関する各種取組のうち、デジタル販促に取り組む事業者数を目標とする。
	KPI	上記を実現するため「デジタル販促セミナー」を開催する。

【目標③】管内で創業が活性化し、創業者が事業を継続・発展させられる環境を整えること

支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI		・認定期間中に当所が関与した創業件数 50 者（開業届）
KPI		・創業計画策定 10 者/年
設定した理由	KGI	創業の完了件数を目標とする。
	KPI	上記を実現するため創業計画の策定を支援する。

【目標④】経営力再構築伴走支援を行い、小規模事業者が自力で課題を解決する力を高めること

支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI		支援先事業者（経営分析）の認定期間終了時の事業継続率 90%
KPI		・経営分析 40 者/年
設定した理由	KGI	小規模事業者が自力で課題を解決する力を高め、事業継続することを目標とする。
	KPI	上記を実現するための導入部として、事業者の課題解決力向上に資する経営分析を支援する。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標④】の取組を通じて、小規模事業者の経営基盤を強化し、地域経済の維持・活性化に寄与することを目指す。あわせて、小規模事業者が時代の変化に応じてビジネスモデルを再構築することで、新たな産業や雇用の創出につなげる。さらに、小規模事業者や創業者が魅力的な商品・サービス・店舗を生み出すことで、地域の魅力向上と観光振興にも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8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者が、現在の環境に合わせたビジネスモデルを構築し、経営を安定化させること

〈達成方針〉

小規模事業者が現在の環境に合わせたビジネスモデルを構築できるよう、まず「地域の経済動向分析」（年1回）を実施し、経営環境を整理する。あわせて経営分析を行い、事業者の課題を明確化する（年間40者）。次に、これらの分析結果を活用して事業計画の策定を支援する（年間10者）。計画策定後はフォローアップを実施し、計画に沿った事業展開を後押しすることで、売上の増加（年間5者）及び経常利益の向上（年間3者）を目指す。

上記の支援に加え、小規模事業者による魅力的な商品創出を促進するための「小規模事業者や創業者の商品の専門家を活用した調査」（年間2者）や、新たな取引先の獲得に向けた「展示会・商談会の出展支援」（年間2者）を実施する。

さらに、淡路信用金庫「わたしたちのマチ景況レポート」の活用（年4回）を通じて地域の経済状況を継続的に把握し、その結果を踏まえて、効果的な支援策の立案・実施につなげる。

〈設定した理由〉

本計画期間中における、小規模事業者のビジネスモデル再構築に向けた支援プロセスを明確化し、地域の経済動向調査→経営分析→事業計画策定→フォローアップ（販路開拓支援を含む）の各段階で定量目標を設定する。

【目標②】小規模事業者が、デジタル化を進め、売上拡大や生産性向上を実現すること

〈達成方針〉

小規模事業者がデジタル化による売上拡大や生産性向上を実現できるよう、経営分析の際に「デジタル活用の状況」を確認。活用に前向きな事業者については、デジタル化に向けた事業計画の策定支援につなげる。

また、デジタル販促力の強化に向けて「デジタルマーケティング支援」（年間2者）を実施し、デジタル技術を活用した販促促進や情報発信の取組を伴走型で支援する。これにより、デジタルを活用した新たな販路開拓と売上拡大を目指す。

〈設定した理由〉

本計画期間中における小規模事業者のデジタル化に向けた支援内容を明確化。このなかで、デジタル化による販路開拓について定量目標を設定する。

【目標③】管内で創業が活性化し、創業者が事業を継続・発展させられる環境を整えること

〈達成方針〉

創業者が事業を継続・発展させられるよう、創業計画の策定からフォローアップまでをワンストップで支援し、事業運営が円滑に進むよう後押しする（年間10者）。

また、創業期においては「商品力」の強化が特に重要であることから、「小規模事業者や創業者の商品の専門家を活用した調査」を実施し、創業者の商品のブラッシュアップにつなげる。

これらの取組を通じて、管内で創業が活性化することを目指す。

〈設定した理由〉

本計画期間中における創業の活性化に向けた支援内容を明確化する。このうち、創業計画策定→フォローアップの一連の流れや商品開発・改良支援に定量目標を設定する。

【目標④】 経営力再構築伴走支援を行い、小規模事業者が自力で課題を解決する力を高めること

〈達成方針〉

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、事業者の自己変革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、経営指導員等が経営力再構築伴走支援に係る資質向上を図る。

〈設定した理由〉

本計画期間中における経営力再構築伴走支援の支援内容を明確化する。

このうち、支援の導入部である経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（年間 40 者）を定量目標とする。

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】

現在、当所では個社支援のなかでビッグデータを活用した「地域の経済動向分析」を実施しているものの、組織的な分析体制は確立されていない。また、日本商工会議所の LOBO 調査に協力しているが、調査対象事業者が 7 社と少なく、得られた情報のみでは地域全体の景況感や事業者動向を十分に把握できていない。

【課題】

今後は、組織的に地域経済分析システム（RESAS）を活用し、体系的な「地域の経済動向分析」を実施することが課題である。あわせて、事業者の景況感や課題をよりタイムリーに把握し、その結果を基に効果的な支援策へとつなげる仕組みづくりが必要である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
①地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②淡路信用金庫「わたしたちのマチ 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

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、管内の小規模事業者を活用してもらいたい項目を分析。分析結果を公表する。
調査項目	RESAS に掲載されている情報のうち、主に次の項目を調査する。 <マーケティングマップ> <input type="checkbox"/> 生活用品消費分析 <input type="checkbox"/> 生産・消費地分析 <input type="checkbox"/> 滞留人口メッシュ分析 <input type="checkbox"/> 通過人口メッシュ分析 <input type="checkbox"/> 事業所立地分析 <input type="checkbox"/> 将来人口メッシュ分析 <観光マップ> <input type="checkbox"/> 観光地分析 <input type="checkbox"/> 宿泊者分析 <input type="checkbox"/> 国内観光消費分析 <input type="checkbox"/> インバウンド消費分析 <人口マップ>

	<input type="checkbox"/> 人口構成分析 <input type="checkbox"/> 人口増減分析 <input type="checkbox"/> 自然増減分析 <input type="checkbox"/> 社会増減分析 <input type="checkbox"/> 新卒者就職・進学分析 <input type="checkbox"/> 通勤通学人口分析 <input type="checkbox"/> 将来人口推計分析 <input type="checkbox"/> 地域人口メッシュ分析 <産業構造マップ> <input type="checkbox"/> 産業構造分析 <input type="checkbox"/> 製造品出荷額分析 <input type="checkbox"/> 経営環境分析
調査・分析の手法	年1回、経営指導員（またはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESASの情報を網羅的に確認。管内の小規模事業者にとって有益なデータを分析・抽出したうえで、その活用方法について簡単なコメントを記載する。
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、広く管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、事業計画策定時の基礎資料としても活用する。

②淡路信用金庫「わたしたちのマチ景況レポート」の活用

事業名	淡路信用金庫「わたしたちのマチ景況レポート」の活用
目的	地域別の景況感を把握することで、経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・調査の手法	淡路信用金庫が四半期毎に発行する「わたしたちのマチ景況レポート」を活用する。当該レポートには淡路信用金庫の事業地区を対象としたアンケート調査結果が掲載されている。調査結果は地域別に比較されており、地域ごとの動向把握に有用である。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感（業況、売上高、収益、販売価格、仕入価格、人手過不足、資金繰り 等） <input type="checkbox"/> 特別調査（時流に合った調査）
分析の手法	「わたしたちのマチ景況レポート」では結果が業種別（全業種、製造業、卸売業、小売業、サービス業、建設業、不動産業）や地域別（全体、淡路、神明）に分類されている。そこで、当該レポートのうち、業種別の結果や近隣エリアの結果を確認し、景況等に大きな変化が現れた場合には、その要因を分析。分析結果を簡潔にまとめる。
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、広く管内の小規模事業者に周知する。また、当所でも、経営支援施策に反映させる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者が自らのビジネスモデルを再構築するためには、商品開発と販路開拓という一連のプロセスを経ることが不可欠である。一方、小規模事業者は経営資源が限られており、商品開発の段階で第三者の意見を取り入れる機会が少ないのが現状である。また、当所としても、これまでこの点に十分対応した支援を実施できていなかった。

【課題】

こうした状況を踏まえ、今後は新たに支援体制を整備し、実効性のある取組を進めることが課題である。そこで、小規模事業者や創業者の商品、さらにはチャレンジショップ出店事業者の商品を対象に、商品に関する調査や分析を重点的に実施し、商品開発力・商品改良力の向上を支援していく。

(2) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
小規模事業者や創業者の商品の専門家を活用した調査 調査対象事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者や創業者の商品の専門家を活用した調査
-----	--------------------------

目的	小規模事業者や創業者等の商品について、専門家の評価を得ることで、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ことを目指す。
対象	小規模事業者の商品について、年間2商品（1者について1商品）を対象とする。 なお、支援にあたっては以下を重点的に支援する。 ア 小規模事業者の、特に地域資源を活用した商品 イ 創業者の商品（特に、看板商品） ウ チャレンジショップ※出店事業者の商品 ※洲本市経済交流センター・チャレンジショップ 洲本商工会議所・洲本市経済交流センター1階に設置したチャレンジショップである。洲本市内で、「飲食業または小売業の起業に意欲のある者」、「飲食業または小売業に業種・業態の転換を図ろうとする者」の創業支援、また、街の賑わい、ひいては市内の空き店舗・空き家対策になることを目的としている。年間1者のみ出店できる。
調査の手法	以下の商品調査チームによる評価を実施する。また、商品によって専門家の追加を実施する（たとえば土産品の調査の場合、パッケージが重要となるのでデザインの専門家としてデザイナーを加えるなど）。 〈商品調査チーム〉 ・調査統括及びマーケティングの専門家：中小企業診断士やコンサルタントなど ・一般消費者の目線：当所職員（17名前後） 本事業は調査の性質上、多数の評価を収集することが難しく、統計的に有効な評価は困難である。このため、評価は自由記述形式で行う。
調査項目	□味 □見た目 □パッケージ □独自性 □価格 □その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が中小企業診断士等の専門家と連携し、評価内容を整理したうえで、改善の優先順位を簡易なレポートとしてまとめる。
調査結果の活用方法	前項のレポートを対象事業者にフィードバックする。その後、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、巡回・窓口相談などの小規模事業者との接点において、経営状況を「把握」する取組を行っている。また、融資や補助金の申請支援時には、事業者の経営状況について「分析」を実施している。しかし、「分析」の機会は融資・補助金関連に限られる傾向があり、広く経営分析を提供できているとは言いがたい状況にある。

【課題】

経営分析の実施が事業者の経営改善や計画策定に直結することを周知し、事業者自身が積極的に活用しようとする意識づけを図ることが課題である。また、当所内部においても、「業務フローの明確化」や「分析項目の標準化」など、分析を継続的かつ効率的に行うための体制整備が必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
経営分析事業者数	36者	40者	40者	40者	40者	40者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
-----	-------------

目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。														
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）														
支援対象の掘り起こし	<p>ア 巡回訪問及び窓口相談 経営指導員 3 名・経営支援員 2 名による窓口相談、全職員で実施する巡回訪問、記帳指導課職員による税務記帳巡回訪問を通じて、経営分析の重要性の周知と動機づけを行い、経営分析を希望する小規模事業者の発掘を行う。</p> <p>イ 各種セミナー開催 小規模事業者が関心を持つ経営課題等をテーマとしたセミナーを開催し、経営分析の重要性の周知と動機づけを行い、経営分析を希望する小規模事業者の発掘を行う。</p> <p>ウ 各種相談会開催 各種専門家（弁護士・中小企業診断士・税理士・社会保険労務士）による個別事前予約制の相談会の開催を通じて、経営分析を希望する小規模事業者の発掘を行う。</p>														
分析の実施手法	<p>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」、商工会議所トータル OA システム（TOAS）などを活用する。</p> <p>また、必要に応じて「経営分析・事業計画策定セミナー」を開催し、事業者自身が自社の経営状況を客観的に把握し、分析を通じて自社の経営課題を明確にできるよう支援する。</p> <p>■経営分析・事業計画策定セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての小規模事業者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 1 回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>・経営分析セミナー：経営分析の意義、内部・外部環境分析の方法 ・計画策定セミナー：事業計画の策定</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>10 人/回</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>参加者の希望に応じ、講師による事業計画策定の個別支援あり</td> </tr> </table>	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	回数	年 1 回	カリキュラム	・経営分析セミナー：経営分析の意義、内部・外部環境分析の方法 ・計画策定セミナー：事業計画の策定	想定参加者数	10 人/回	その他	参加者の希望に応じ、講師による事業計画策定の個別支援あり
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														
回数	年 1 回														
カリキュラム	・経営分析セミナー：経営分析の意義、内部・外部環境分析の方法 ・計画策定セミナー：事業計画の策定														
想定参加者数	10 人/回														
その他	参加者の希望に応じ、講師による事業計画策定の個別支援あり														
分析項目	<p>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。</p> <p><財務分析> 収益性・安全性・生産性・成長性の分析</p> <p><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（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）</p>														
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。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、商工会議所トータル OA システム（TOAS）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】

当所では現在、融資や補助金の支援時に事業計画策定の支援を行っている。

小規模事業者の多くは人員が限られており、日々の業務に追われるなかで事業計画の作成に十分な時間を割くことが難しい。そのため、事業計画の必要性を理解しながらも、関心があっても優先順位が低くなり、融資や補助金以外のケースでは実際の策定に至らないケースが多い。

【課題】

融資や補助金を契機とした事業計画策定では、事業者自身が主体的に計画を立てるケースが少なく、実効性に欠ける場合が見られる。今後は、対話と傾聴を通じて事業者の意向や課題を丁寧に把握し、事業者自身が納得して実行できる事業計画の策定を支援することが必要である。

また、融資・補助金以外の場面でも事業計画策定を促すため、その意義と重要性をわかりやすく説明し、主体的な取組を掘り起こしていくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約3割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持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、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

加えて、管内で創業を活性化させるため、創業計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
②創業計画策定事業者数	6者	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	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。その他、『5.経営状況の分析に関すること』で記載した「経営分析・事業計画策定セミナー」による掘り起こしを実施する。
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の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	洲本市では、起業を目指す人への支援を強化するため、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画を策定し、国の認定を受けている。当所では、当該計画に基づいて設置する創業応援窓口（ワンストップ窓口）を接点に支援対象者の掘り起こしを実施する。また、国や兵庫県の補助金、洲本市の「洲本市起業支援事業補助制度※」を契機とした掘り起こしも行う。 ※洲本市起業支援事業補助制度 洲本市の補助制度である。市内の起業を促進することにより地域経済の活性化及び雇

	用の確保を図るため、起業に要する費用の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスをを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。

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】

補助金を契機とした事業計画・創業計画については、実績報告などの必要が生じた際にフォローアップを実施している。また、融資を契機とした場合は、金融機関への報告時にフォローアップを行っている。しかし、これらはいずれも計画の「実行支援」という本来の目的に即したフォローアップとはいえ、結果として支援が一時的・断続的になっている状況である。

【課題】

当所が策定支援を行ったすべての事業計画・創業計画について、担当者を配置し、定期的なフォローアップを行う仕組みを構築することが課題である。これにより、計画実行の過程で生じる課題を早期に把握し、継続的な課題解決支援へとつなげていくことが必要である。

(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、計画策定後3回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が5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3割（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、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。

また、創業計画を策定した事業者にも計画策定後3回のフォローアップを実施。これにより計画通りに創業できるように支援し、創業した事業者が計画通りの売上目標を達成することを目指す。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度 (延回数)	四半期毎 (20回)	3回※ (30回)	3回※ (30回)	3回※ (30回)	3回※ (30回)	3回※ (30回)
売上増加事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
経常利益増加事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

※フォローアップの頻度は、計画策定後3回（3ヵ月後、6ヵ月後、1年後）を基本とする。

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	6者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度 (延回数)	四半期毎 (24回)	3回※ (30回)	3回※ (30回)	3回※ (30回)	3回※ (30回)	3回※ (30回)
創業事業者数	3者	6者	6者	6者	6者	6者
売上目標達成事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者

※フォローアップの頻度は、計画策定後3回（3ヵ月後、6ヵ月後、1年後）を基本とする。

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に計画策定後3回（3ヵ月後、6ヵ月後、1年後）のフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、各種計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、当所では「食」に関する商品を扱う事業者に対し、「FABEX 関西」などの展示会への出展支援を実施している。これにより、販路拡大や新規取引先の獲得に一定の成果がみられる一方で、「食」関連以外の事業者に対する新たな需要開拓支援は十分に実施できていない。

【課題】

今後は、「FABEX 関西」に限らず、業種や商材の特性に応じて成果が見込める展示会・商談会への出展支援を検討し、多様な事業者の販路開拓を後押しすることが課題である。また、商談成立件数を増加させるためには、効果的なPR手法の活用や、商談後のアフターフォローといった成約率向上に直結する支援を充実させる必要がある。

さらに、近年一般化しているデジタルマーケティングの分野では、管内小規模事業者の取組が依然として遅れていることから、デジタルマーケティングに関する支援を強化することも課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は経営資源が乏しく、独自での販路開拓には限界がある。このため、当所が販路開拓を補完する。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・淡路島には豊富な特産品があり、それらを活用した商品開発に取り組む事業者もみられる。一方で、販路開拓まで見据えた商品開発は、必ずしも十分に行われているとは言えない。これら商品の販路開拓には展示会・商談会の活用が有効な手段であるが、小規模事業者にとっては、展示会等への出展は費用や人員面での負担が大きく、容易ではない。そこで、「展示会・商談会への出展」を支援し、新たな取引先の獲得を後押しする。
- ・本計画では、小規模事業者がデジタル化を進め、売上拡大を実現することを目指している。現状、デジタルを活用した販路開拓は一般的であるが、管内の小規模事業者は活用度が低い。そこで、「デジタルマーケティング支援」を実施し、新たな取引先の獲得や観光客等の集客につなげることを目指す。

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。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①展示会・商談会の出展支援 出展事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
②デジタルマーケティング支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2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	<p>主に以下の展示会・商談会を想定している。なお、これ以外にも有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を実施する。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。</p> <p>ア FOOD STYLE Kansai 支援対象：食品製造業等 訴求相手：全国の外食・中食・小売業界バイヤー</p> <p>FOOD STYLE Kansai 実行委員会が主催する商談展示会である。外食・中食・小売業界へ販路拡大するための商談展示会としては、関西最大級の規模であり、外食・中食・小売業界の商談の機会となっている。令和7(2025)年1月の開催では、来場者数が23,801人、出展社数が898社・団体であった。</p> <p>イ 東京インターナショナル・ギフト・ショー 支援対象：食品製造業等 訴求相手：全国のショップ、百貨店、専門店、商社、卸売業者などのバイヤー</p> <p>日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市である。年2回開催され、国内外のバイヤーが来場する。令和7(2025)年2月の開催では、来場者数が143,070人、出展社数が1,597社であった。</p> <p>ウ FABEX 関西 支援対象：食品製造業等 訴求相手：小売・ギフト向け、中食・外食・デザート業界等のバイヤー</p> <p>日本食糧新聞社が主催する展示会である。惣菜デリカ・弁当・中食・外食業界に特化した国内最大級の業務用専門展となっている。令和6(2024)年10月の開催では、来場者数が30,115人、出展社数が368者であった。</p>
支援内容	当所が展示会ブースを借り上げ、複数の事業者による共同出展を行う方法にて支援を実施する。
支援の手法	展示会・商談会への出展を希望する事業者の掘り起こしを行い、参加希望者に対しては経営指導員が事業者の要望に応じて支援を実施する。具体的には、出展前には商談シートの作成、商談相手のアポイント、各種訴求ツールの制作などを行い、出展後には商談相手へのフォローアップを支援する。これらの支援にあたっては、適宜、専門家派遣を実施する。さらに近年は、写真や動画を活用した商品訴求が一般的となっているため、必要に応じてプロカメラマンによる写真撮影や動画クリエイターによる動画制作の支援も実施

する。

②デジタルマーケティング支援 (BtoB、BtoC)

事業名	デジタルマーケティング支援												
目的	小規模事業者がデジタルマーケティング（デジタル技術を活用した販売や情報発信等）に取り組み、売上を拡大させることを目指す。												
支援対象	デジタルマーケティング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	デジタル技術を活用した販売や情報発信の手法は、ホームページ、SNS、EC サイトなど多岐にわたり、事業者によってニーズが異なる。こうした状況を踏まえ、各事業者の要望に応じたオーダーメイド型の支援を行う。												
支援の手法	<p>経営分析や事業計画策定支援等の個社支援の際に掘り起こしを実施する。また、必要に応じて「デジタル販促セミナー」を実施し、掘り起こしにつなげる。</p> <p>■デジタル販促セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての事業者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>IT 専門家 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 1 回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>10 人/回</td> </tr> </table> <p>実際にデジタルマーケティングに取り組む事業者に対しては、経営指導員がコーディネーターとなり、適切な IT 専門家や IT 事業者と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。また、事業者の円滑なデジタルマーケティングを促すきっかけづくりとして、必要に応じてプロカメラマンによる写真撮影支援や、動画クリエイターによる動画制作支援を行う。</p>	支援対象	すべての事業者	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	IT 専門家 等	回数	年 1 回	カリキュラム	毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。	想定参加者数	10 人/回
支援対象	すべての事業者												
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	IT 専門家 等												
回数	年 1 回												
カリキュラム	毎年度、時流に即したテーマをメインテーマとして設定し、その他にもデジタル技術を活用した販売促進手法などを網羅的に紹介する。												
想定参加者数	10 人/回												

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

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

【課題】

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

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。

事業評価の 手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p>【PLAN】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(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。</p> <p>【DO】（事業の実行）</p> <p>(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。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、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。</p> <p>(f) 月1回の相談所ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（6月頃）の「発達支援計画評価委員会」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。</p> <p>※「発達支援計画評価委員会」の実施の流れ</p> <p>i 洲本市商工観光課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士、淡路信用金庫本町支店長、淡陽信用組合本店営業部長等）をメンバーとする「発達支援計画評価委員会」を年1回（6月頃）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。</p> <p>ii 当該「発達支援計画評価委員会」の評価結果は、三役会（会頭・副会頭・専務理事）に報告する。また、当所ホームページ（https://www.sumoto-cci.org/）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。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「発達支援計画評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。</p>
-------------	--

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】

当所、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に参加し、資質向上に努めている。一方で、支援担当の経営指導員等5名のうち3名は支援経験年数が5年未満であり、支援能力の早期向上に向けた取組が求められている。

【課題】

今後は、兵庫県商工会議所連合会が主催する研修会に加え、中小企業大学校が実施する専門研修への参加も検討し、計画的に支援スキルの向上を図ることが必要である。

あわせて、支援業務におけるOJTを通じて、個々の経験やスキルの平準化を進めるとともに、支援の現状や好事例を組織内で共有する仕組みを整備し、経営指導員・経営支援員のみならず一般職員を含めた組織全体の支援力向上を図ることが課題である。

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。

不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・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 ・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。 ア 経営指導員等研修会 経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については、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を活用する。 イ 中小企業大学の専門研修、上級研修 中小企業大学の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当所職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。 ウ 専門資格取得の奨励 効果的な支援を行うためには、体系的な知識の習得が不可欠であるため、その一環として資格の取得を奨励する。

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 経営専門相談員（中小企業診断士）と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。 イ 職員間の定期ミーティング 月 1 回の相談所ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やデジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援事業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. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、他の商工会議所などの支援機関と定期的に連携し、地域課題や支援ノウハウの共有を行っている。

【課題】

今後も定期的な情報交換を継続し、支援ノウハウの共有や実務に資する情報連携をさらに深めていくことが必要である。あわせて、関係機関との連携・協力を一層強化し、地域全体で小規模事業者を支援できる体制を構築することが課題である。

(2) 事業内容

①県内商工会議所中小企業相談所長会議

構成	洲本、神戸、姫路、尼崎、明石、西宮、伊丹、西脇、相生、赤穂、三木、豊岡、高砂、龍野、加古川、小野、加西、宝塚商工会議所
頻度	年1回
内容	兵庫県内の18商工会議所で構成する「中小企業相談所会議」において、管内の経済動向、各商工会議所の特色ある事業の紹介や課題のあった事業所に対する解決方法等の支援ノウハウ、支援の現状等について情報交換を行い、お互いの経営支援機能の向上と連携強化を図る。

②東播淡地区商工会議所連絡協議会

構成	洲本、明石、西脇、三木、高砂、加古川、小野、加西商工会議所
頻度	年2回
内容	管内の経済動向、各商工会議所の特色ある事業の紹介や課題のあった事業所に対する解決方法等の支援ノウハウ、支援の現状等について情報交換を行い、お互いの経営支援機能の向上と連携強化を図る。

③淡路地域商工会・商工会議所連携会議

構成	洲本商工会議所、淡路市商工会、五色町商工会、南あわじ市商工会
内容	淡路島島内の3商工会と当所で構成されており、島内の経済動向、各団体の特色ある事業の紹介や支援ノウハウ、支援の現状等について情報交換を行い、互いの経営支援機能の向上と連携強化を図る。淡路島島内の3商工会と当所が共催で、年に1回開催される「Fabex 関西」への出展事業を実施している。

④（公財）ひょうご産業活性化センター等

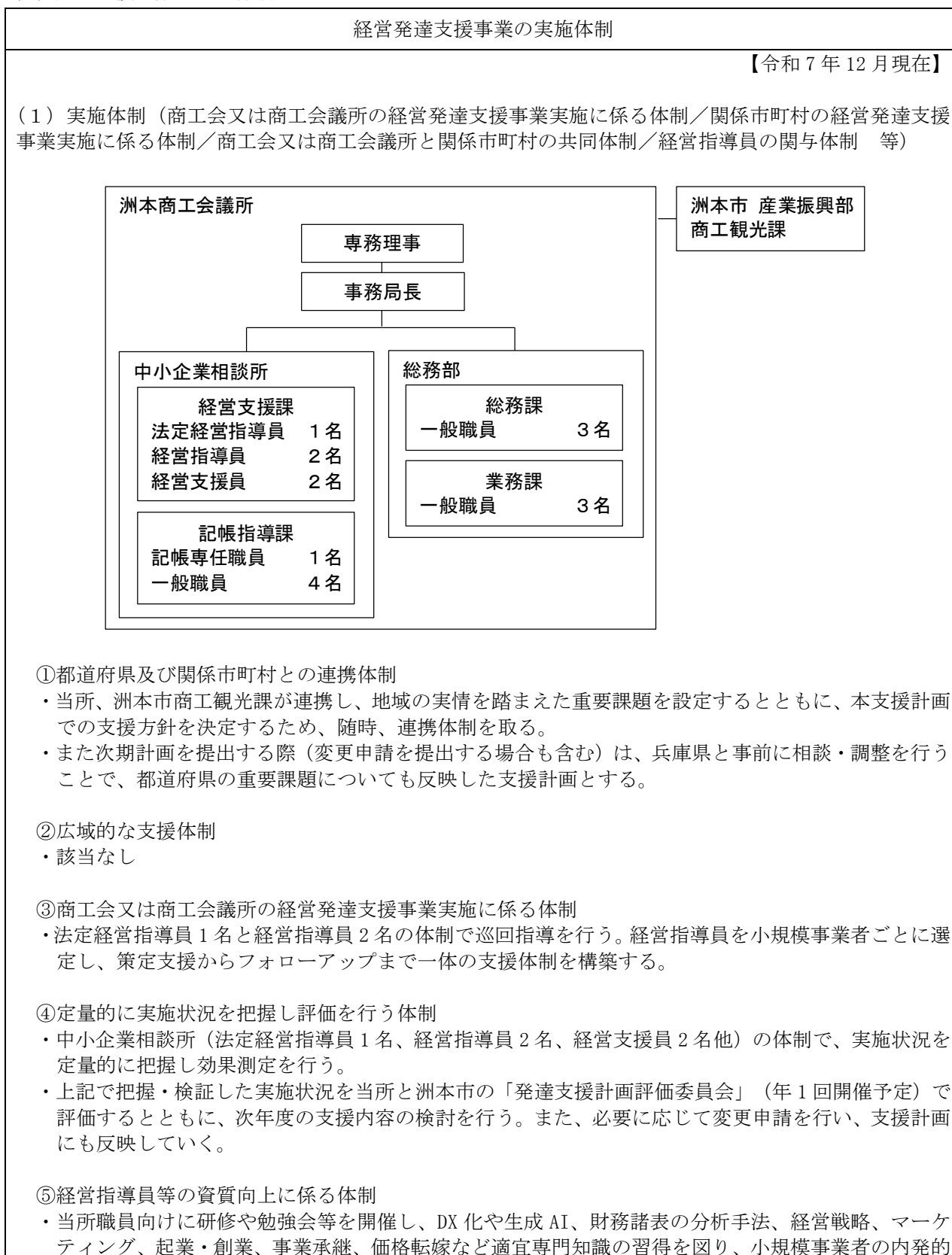
構成	洲本商工会議所、（公財）ひょうご産業活性化センター
内容	兵庫県よろず相談拠点が設置されている（公財）ひょうご産業活性化センター等他の支援機関との連携を図り、互いに強みを活かした事業内容、支援ノウハウ、支援メニューについて情報交換を図る。

⑤兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター

構成	洲本商工会議所、兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター
頻度	月1回
内容	兵庫県事業承継・引継ぎ支援センターと事業承継支援の支援手法について情報交換を図る。また、当所管内で事業承継を検討している事業者がいる場合は、連携を図り支援を実施する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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：伊藤 一三

連絡先：洲本商工会議所 TEL：0799-22-2571

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（伊藤 一三）は、同法施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①洲本商工会議所 中小企業相談所 経営支援課

〒656-0025

兵庫県洲本市本町 4-5-3

TEL：0799-22-2571

FAX：0799-24-1550

E-mail：sien@sumoto-cci.org

②洲本市 産業振興部 商工観光課

〒656-8686

兵庫県洲本市本町 3-4-10

TEL：0799-24-7613

FAX：0799-23-0978

E-mail：shoukou@city.sumoto.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
需要動向調査事業	500	500	500	500	500
事業計画策定、実施支援事業	500	500	500	500	500
新たな需要の開拓に寄与する事業 (展示会出展費)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
発達支援計画評価委員会開催費	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
会費収入、国庫補助金、兵庫県補助金、洲本市補助金、手数料収入、事務委託費

(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 並びに法人にあつては、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