

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	高砂商工会議所（法人番号 41400-05-009366） 高砂市（地方公共団体コード 282162）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>① 経営力再構築伴走支援モデルの構築による経営体質改善                  ② DX推進による生産性向上を実現していく小規模事業者数の増加                  ③ 創業、事業承継支援による「賑わいある町」への促進                  ④ 人手不足解消のための人材確保、人材育成支援</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b>                  1年に一度、地区内特有の経済動向の調査を行い、分析・提供、また基礎資料として活用する事で、より実効性の高い経営計画策定支援に繋げる。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b>                  地域資源を活用する事業者及び地域ブランドを新設する資質のある事業者に対し、その商品やサービスの需要動向を調査・分析し、販売戦略に活用できる情報を提供する。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b>                  巡回訪問や窓口相談、経営者向けセミナー等を通じ、分析の対象となる小規模事業者を選出し、ローカルベンチマークを活用した財務諸表による定量分析と、経営者や事業内容に着手した定性分析により、強み、弱み、課題を抽出、可視化したうえで事業者の自発性を促す効果的な支援に繋げる。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b>                  「地域の経済動向調査」「需要動向調査」の分析結果を活用した実現性の高い事業計画策定支援をおこなう。顧客ニーズや自らの課題及びストロングポイントなどを踏まえ事業継続を見据え、長期的な視野にたった事業計画策定支援をする。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>                  策定した事業計画をスモールステップ化し、確実な実行を促すとともに、経営指導員が巡回等により定期的に進捗確認をおこなう。計画遂行に支障がある場合など、必要に応じて金融機関や専門家と連携し、伴走型の指導・助言を行う。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>                  ビジネスマッチングや商談会の参加案内、地域内販売促進イベントの情報提供及び支援、SNSやHPを活用した情報発信支援、ECサイト構築支援、各種広報媒体の活用等を通じたビジネスチャンス拡大を支援する。</p>
連絡先	<p>高砂商工会議所 中小企業振興部                  〒676-8558 兵庫県高砂市高砂町北本町 1104                  TEL:079-443-0500 FAX:079-442-0369 E-mail:takasho@takasago-cci.or.jp</p> <p>高砂市 生活環境部環境経済室産業振興課                  〒676-8501 兵庫県高砂市荒井町千鳥 1-1-1                  TEL:079-443-9030 FAX:079-443-0009                  E-mail:tact2930@city.takasago.lg.jp</p>

## 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

高砂市は、兵庫県播磨地方の南東部に位置し、東及び北は加古川市に、西は姫路市に接し、南は瀬戸内海播磨灘に面している。市域は東西 8.00km、南北 9.57km で、面積 34.38k m<sup>2</sup>の都市である。

## &lt;工業&gt;

加古川の豊富な水と、大阪・神戸などの大都市に近いと言う地理的条件が、企業立地に絶好の条件となり、明治 34 年三菱製紙(株)が立地して以降、海岸線を中心に大企業が進出し、現在では(株)神戸製鋼所、三菱重工業(株)、キッコーマン食品(株)、(株)カネカ、サントリープロダクツ(株)、AGC(株)など我が国を代表するものづくり産業の大企業が立ち並ぶ近代工業地帯となっている。

協力企業や取引企業である小規模事業者も高い技術力を有し、林立する大企業と共に地域経済を牽引している。

令和 2 年国勢調査による高砂市の人口は 87,722 人、世帯数は 36,712 世帯である。生産年齢人口比率は 57.8%で、兵庫県平均の 59.7%を下回った。豊かな労働力人口が地域のものづくり産業の支えであるが、年々、生産年齢人口比率は低下しており、人材確保、人材育成支援が急務である。一方で、IT化や自動化の進展により、効率性向上への取り組みが進んでいる。

高砂市内には電源開発(株)高砂火力発電所が立地しているが、2030 年度までに国内で運転する石炭火力発電所 5 基を休廃止すると発表した。大手企業を中心にカーボンニュートラルや環境規制の強化に対応した技術革新が求められており、この影響を受ける小規模企業者への支援が必要である。

## &lt;商業&gt;

商業は、昭和 30 年代に海浜地帯への大企業進出に伴う人口流入で、高砂町を中心に地域の各商店街が発展、また 40 年代には市内各駅周辺に生鮮食料品や、生活関連商品を扱う商業地が形成され、商店等日常生活に直結した小売業、飲食店で賑わった。

その後もスーパーやショッピングモールの進出により小売業年間販売額は平成 19 年頃までは順調に推移していたものの、現在では事業主が高齢化しており後継者難による廃業等で、従来型商店街における空き店舗の増加に伴う商業力の低下が伺える。減少傾向の背景には、消費者ニーズの変化やオンラインショッピングの普及によるリアル店舗の集客力低下が挙げられる。特に、高砂町地域、伊保地域の商店街では後継者不足や集客力の低下が顕著であり、今後の存続が危ぶまれている。

飲食店舗数は減少を続けているが、さらにコロナ禍の影響を受け、閉店や事業規模縮小も大きく進行している。小売店、卸売店舗数は平成 3 年と比較し、半減となっており、後継者育成、起業家育成と合せて、空き店舗への誘致活動が必要である。

また平成 30 年 高砂町民の買い物の拠点であった西友が閉店、同店舗内の専門店も相次

ぎ閉店、移転を余儀なくされ、『買い物難民』という言葉が出るという苦境の状態となった。  
商店街の活性化などの対策を講じているが、現在も高齢者を中心に不便が生じている。  
デジタル技術を活用した新たな販路拡大や、地域住民と観光客をターゲットとしたマーケティング戦略の構築が課題となっている。

### <観光産業>

平成30年6月に、江戸時代 帆布を発明した工楽松右衛門旧宅が改修、公開されたのはじめ、高砂地区歴史的景観形成地区などを構成文化財として、日本遺産『北前船寄港地』として追加認定された。

工楽松右衛門が発明した帆布を再現した「松右衛門帆」のバッグは、名声、知名度、実力ともに急成長しており、今後、更なる飛躍が期待されている。

そのほか、日本三奇の一つとして称される「石の宝殿 生石神社」、一願成就の「鹿嶋神社」など人気の高い神社仏閣も数多くあり、食資源としては、B級グルメ「にくてん」や「あなご料理」も知名度が高い。

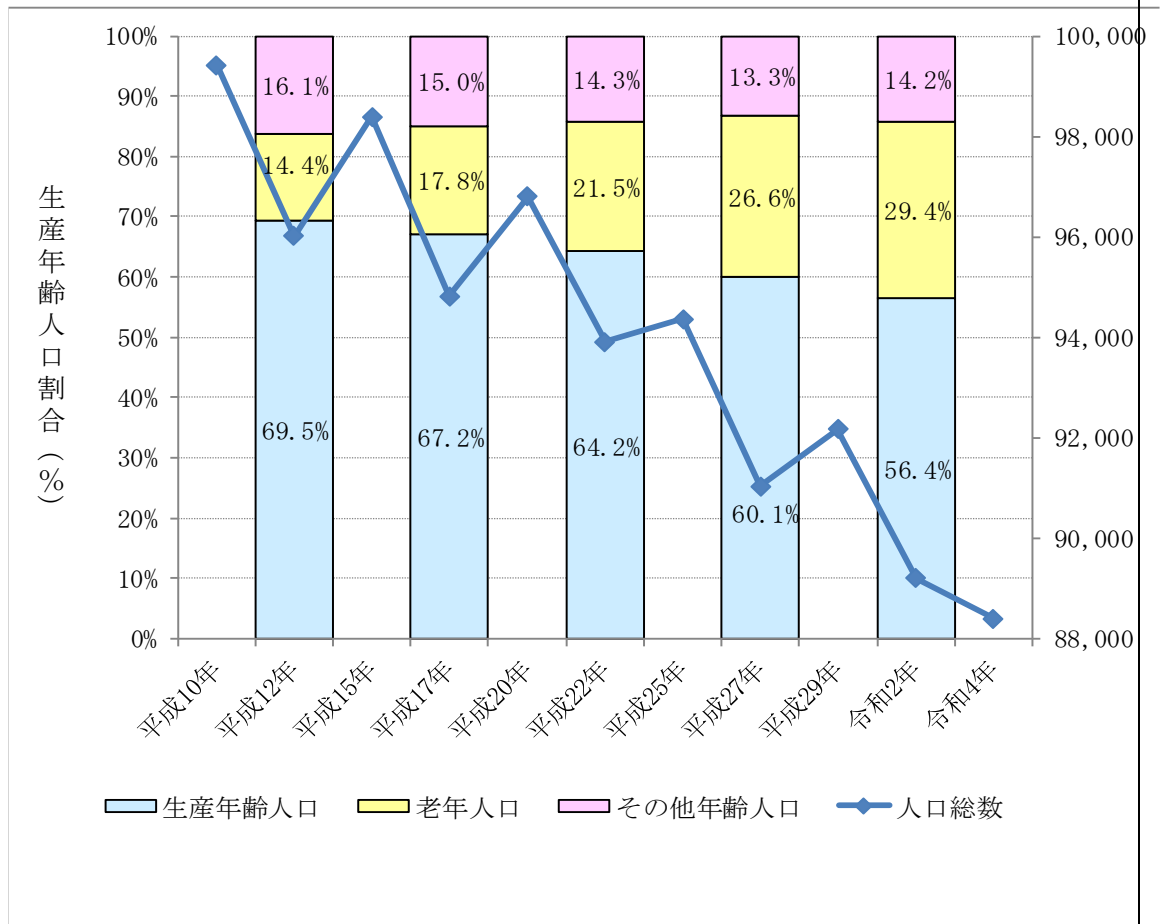
古くから「大王の石」と称される「竜山石」も特産品の一つであり、建築資材や墓石として使われてきたが、現在は、加工しやすい事や色の種類が3色（赤石・青石・黄石）ある特性をいかし、飲食器やアクセサリーの制作が進み、土産品としての人気が高まっている。竜山石を使った国外での展示会出展やサンフランシスコにあるゴールデンゲートパーク日本庭園内にて、施工デモンストレーションを行うなど、海外に向けての積極的な PR 活動も行っている。近年、端材を再加工し、ゴルフマーカーとして商品化した。SDGs の取り組みとして PR を行い、名門ゴルフクラブ等で利用されつつある。

播磨アルプスと称され、登山客に人気の高い「高御位山」近郊にも注目が集まりつつあり、農業団体による高砂ブルーベリーの栽培や加工品の販売、高砂ブランド米の栽培、高砂市内漁港で水あげされた魚を使用した土産品を開発、販売する店舗のOPENなど、今後、更に人気が増すことが期待される。

※以下、統計データは全て「高砂市統計書」より引用

【高砂市の人口及び世帯数の推移】

	世帯数	人口総数	生産年齢人口		老年人口	
			人口	割合	人口	割合
平成10年	34,286	99,422				
平成12年		96,020	66,690	69.5%	13,833	14.4%
平成15年	35,726	98,384				
平成17年		94,813	63,687	67.2%	16,865	17.8%
平成20年	37,710	96,803				
平成22年		93,901	60,280	64.2%	20,171	21.5%
平成25年	38,715	94,364				
平成27年		91,030	54,718	60.1%	24,175	26.6%
平成29年	39,417	92,166				
令和2年	39,971	89,194	50,316	56.4%	26,237	29.4%
令和4年	40,203	88,395				

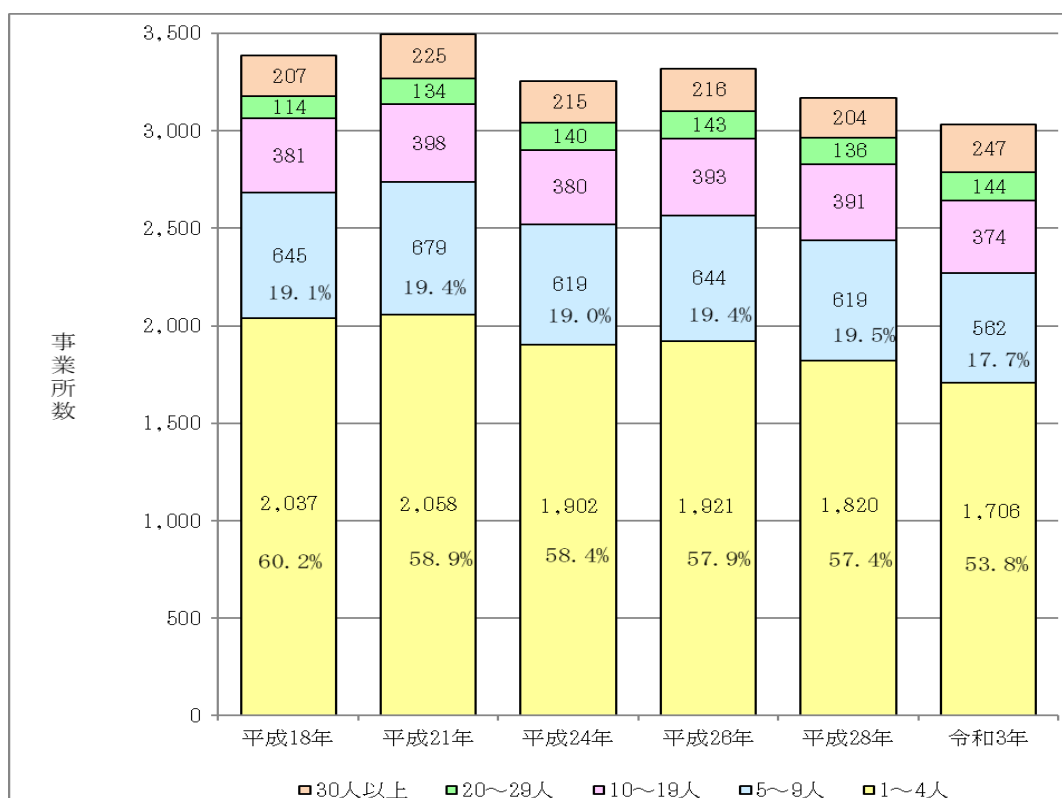


【従業員規模別事業所数】

従業員 1～4 人規模は全体の約 5 割を占め、10 人未満規模を加えると、70%を超える。

従業員規模		平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年	令和 3 年
1～4 人	事業所数	2,037	2,058	1,902	1,921	1,820	1,706
	(%)	60.2%	58.9%	58.4%	57.9%	57.4%	53.8%
5～9 人	事業所数	645	679	619	644	619	562
	(%)	19.1%	19.4%	19.0%	19.4%	19.5%	17.7%
10～19 人	事業所数	381	398	380	393	391	374
	(%)	11.3%	11.4%	11.7%	11.8%	12.3%	11.8%
20～29 人	事業所数	114	134	140	143	136	144
	(%)	3.4%	3.8%	4.3%	4.3%	4.3%	4.5%
30 人以上	事業所数	207	225	215	216	204	247
	(%)	6.1%	6.4%	6.6%	6.5%	6.4%	7.8%
総数		3,384	3,494	3,256	3,317	3,170	3,033

注：民間の事業所及び企業対象の調査結果であり、地方公共団体等は含まない



【高砂市の事業所数及び産業別就業者数の推移】

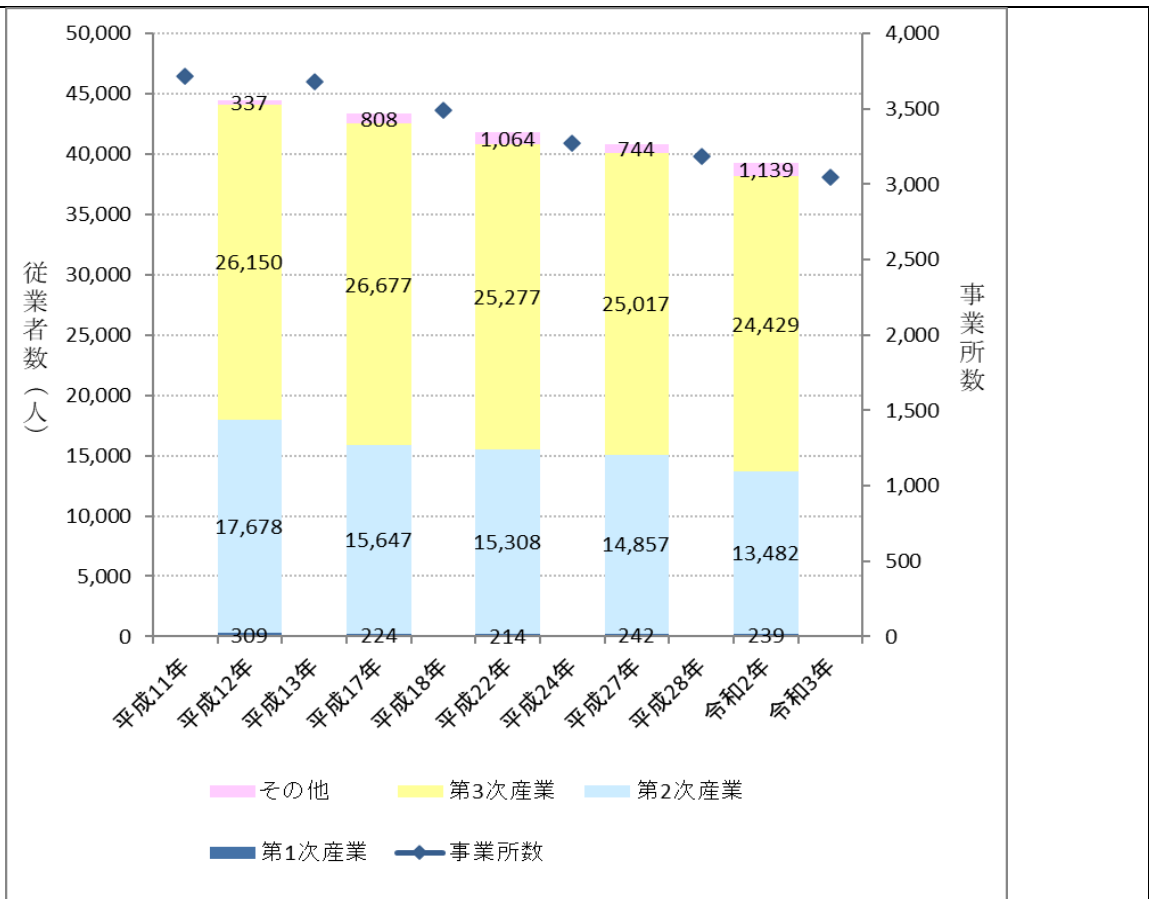
	事業所数	従業者数				
		総数	第1次産業	第2次産業	第3次産業	その他
平成11年	3,717					
平成12年		44,474	309	17,678	26,150	337
平成13年	3,678					
平成17年		43,356	224	15,647	26,677	808
平成18年	3,492	42,818				
平成22年		41,863	214	15,308	25,277	1,064
平成24年	3,275	43,539				
平成27年		40,860	242	14,857	25,017	744
平成28年	3,182	46,197				
令和2年		39,289	239	13,482	24,429	1,139
令和3年	3,046	43,571				

※第1次産業：農林漁業

第2次産業：鉱業、建設業、製造業

第3次産業：運輸業、電気・ガス・熱供給業、卸・小売業、飲食店、その他サービス業

その他：他に分類されないもの



【商業の推移】

		平成 3 年	平成 11 年	平成 19 年	平成 26 年	平成 28 年	令和 3 年
商店数	卸売業	169	142	118	90	90	92
	小売業	1185	974	785	503	489	447
	飲食店	398	442	507	455	427	346
年間販売額 (万円)	総数	14,195,860	12,722,851	11,651,690	9,408,006	10,933,995	9,402,000
	卸売業	6,194,030	4,696,692	3,634,272	3,155,692	4,576,117	3,254,400
	小売業	8,001,830	8,026,159	8,017,418	6,252,314	6,357,878	6,147,500

※年間販売額 飲食店は調査対象外の為、示せる数値が無い



## ②小規模事業者の課題

### <工業>

工業における小規模事業者は、市内大手企業の協力会社及び下請事業者が殆どであり、大手企業一社のみとの取引で事業成立している事業者も多い。親会社の景況に左右される状態からの脱却が難しく、また大手企業内で作業する事業者に対しては、経営指導の機会に乏しく、経営改善支援に至らないケースが多い。今後、その機会を創出し、これまで培ってきた高い技術力を活かした経営改善を実施し、大手企業や市場の景況に左右されない盤石な経営体質を作る必要がある。具体的には、生産性の向上や業務効率化に向けたIT導入が進んでいないことが多く、大きな障壁となっている。さらに、大手企業を中心にカーボンニュートラルへの対応が求められる中で、環境規制に対応した設備投資の資金確保も大きな課題となっている。

また、ものづくり産業、建設業に関わらず、深刻な人手不足である。若手求職者は大手企業への就職を希望するため、小規模事業者においては、今後一層の高齢者雇用、女性雇用、外国人雇用の推進、既存従業員の育成が必須となる。事業承継の観点でも、技能の継承や後継者不足が深刻な問題となっており、次世代の経営者育成や従業員のスキルアップが急務である。

### <商業>

地域の小規模事業者においては、経営者の高齢化が進み、経営者に事業マインドの低下が

見受けられる。後継者も無く、売上高も小さく、事業承継の対象にならない事業所も多く存在する。高齢化と健康不安により市場からのリタイア時期を検討し始める事業者が増えつつあり、近い将来、多くの経営者が高齢を理由に廃業に至る事が想定される。

また、多くの小規模事業者は成り行き任せの経営姿勢から脱却できておらず、経験による勘に頼る経営者多い。消費者行動の多様化や経営環境の急激な変化に対応できず、事業意欲が低下し、経営の維持を何とか保っているという状況であり、競争力強化の課題が浮き彫りになっている。具体的には、インターネット通販の拡大による集客力の低下や、店舗運営におけるデジタル化の遅れから、オンライン販売やキャッシュレス決済などの導入が進んでいない事業者が多く、顧客の利便性向上が求められているなどである。

また、勿論ながら事業者だけでなく、住民も高齢化が進んでおり、商店街は住宅に近い場所での商品、サービスの提供に加え、地域コミュニティの核としての役割を担う必要性が求められる。その役割を果たすには、小規模事業者の事業マインドの維持、事業の存続、安定した経営に向けての経営基盤の強化、経営環境の変化をチャンスととらえる意識改革を図るとともに、自らの強みを活かした個性的かつ魅力的な経営に変えていく事が必要になる。社会が加速度的に変化する中、従来の考え方から脱却し、果敢に変革に挑戦し、地域の消費者のニーズに対応するマーケットインの思考に転換する意識改革が喫緊の課題となっている。

また、旧市街（高砂市高砂町）は既に昔の繁栄した時代の面影は無く、車社会、大資本による商業開発、事業主の高齢化による廃業で空き店舗が増加している。行政との連携や、金融機関からの情報を元に、効率的に新店舗を誘致する事が必要である。古民家を改装した喫茶店や飲食店など、新規創業は散見されるが、地元の消費者に対して十分な魅力を提供できていない状況である。さらに、後継者不足が深刻であり、地域の歴史的な商店や伝統的な業種が衰退するリスクが高まっている。

創業希望者も、人口増加による発展を遂げている明石市や、隣町である姫路市や加古川市での創業希望が多く、市内在住ながらも市外で開業するケースも多い。新設率と、廃業率の格差は広がる一方であり、創業地としての魅力ある町づくりは、商工会議所だけの課題ではなく、行政を含め一丸となり取り組むべき市全体の課題である。

その他、消費の多様化により小売店が減少し、大型店、チェーン店、フランチャイズ店の出店が多くなっている。そのため、商業関連団体への未加入店舗が多く、組織の弱体化や商店街活動の停滞を招いている事も課題の一つである。

### <観光産業>

課題として、多くの資源を有しながら、その多くは点在しており、繋がりが乏しい事である。今後、それらを結ぶ観光導線を作り、より効果的に展開していくため、（一社）高砂市観光交流ビューロー及び行政に対し、具申していく必要がある。

地域資源を活かした取組、または高砂の地域ブランドと成りうる資質の高い小規模事業者については、地域に根差しつつある今、全国展開を視野に入れた広域発信支援が必要と考えている。

また、旧市街の古い町並みを中心に近年、来訪者数も増えつつあり、空き町屋を利用した飲食店等も出来ているが、滞在型の観光とならず、来訪者の購買意識は一部店舗に限られており、経済的効果は薄い。今後、文化や歴史などの観光資源を再認識し、飲食店やワークショップなどと連動した「見る・食べる・遊ぶ」を満たす観光コースの提案で、滞在時間を増やし、経済効果を高める取り組みが必要である。

観光産業の小規模事業者は、特にコロナ禍の影響を大きく受け、観光客の減少や営業規模の縮小を余儀なくされており、今後、観光客の需要が回復することを見越した対応が求められているが、プロモーション活動やデジタルマーケティングへの取り組みが遅れている。

## (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

#### 10年後に目指す高砂市の姿

《1》ものづくり産業が更に発展し、**活力ある「高砂」**を創生する

《2》个性的で魅力ある商業者を育成、**賑わいある町**を創る

高砂市において、小規模事業者は減少しているとはいえ、依然として従業員10人未満規模の事業所が全事業所の70%を超え、地域の経済を担う重要な存在である。これらの小規模事業者を持続的発展に導くことは、地域経済の活性に直結することではあるが、現在9万弱の高砂市の人口は、2030年には8万4千人、更に2040年には8万人まで落ち込む予想となっている。

また、全国的な少子高齢化の波は、高砂市においても加速的に押し寄せている事は言うまでもなく、生産年齢人口の減少、購買意欲のある年齢層の減少により小規模事業者が今以上に厳しい経営環境に直面することは、逃れようのない事実である。このような状況下で、10年後も安定的に活力ある事業経営が行えるよう、経営基盤の強化を図り、社会構造の変化に対応できる力をつける事、変化をチャンスと捉える事業展開をする事が重要である。経営者の意識改革を促すために、経営分析を実施、結果を分かりやすくフィードバックし、分析に基づいた事業計画策定支援、実行支援に加え、労務支援、人材育成支援、マーケティング力向上支援、販路開拓等の支援を実施する。また、現状では積極的なIT導入事業所が少ない事から、効率的なIT導入とIT活用の支援をおこない、小規模事業者の労働生産性を高めると共に、人材不足の解消を図る。

市及び金融機関、教育機関、専門家との連携を強化し、強固な支援体制を構築、事業所に寄り添った伴走型支援を実施する。

### ②第5次高砂市総合計画（2021-2030）

第5次高砂市総合計画では、市政の総合的かつ計画的な運営を図るために長期的な展望に立って定める基本構想として、2030年度の高砂市のあるべき姿を目指し、基本理念を踏まえた将来像「暮らしイキイキ 未来ワクワク 笑顔と思いやり育むまち高砂 ～SDGsで共に夢を描こう～」を実現するために、

4つの基本目標「育み、認め合い、元気に生きるまち【共生】」

「地域の魅力を共に創る、活力あるまち【共創】」

「楽しく、つながり合い、活躍するまち【共感】」

「もっと行政が寄り添うまち【共治・共有】」

を達成するため複数の政策を掲げ、その政策を進めるため複数の施策が体系的に示されている。

同基本計画における基本目標の産業政策等については、以下のとおり定められている。

(※関連する内容の抜粋)

① 事業者の競争力の強化

新事業への進出、イノベーションの創出、地域ブランド化、知識産業の活性化などにより地域経済をけん引する企業と、用途地域を含む各種規制の緩和や市の事業との協働により、事業者の生産性の向上や競争力の強化、新たな事業者の誘致に取り組みます。

② 地域産業の持続的発展

高砂商工会議所・金融機関との連携や他市・町との広域連携により、キャッシュレス決済、シェアリングエコノミーなどの小規模事業者などに対する経営支援、起業支援など、時代の変化に対応する地域経済の活性化を目指します。

③ 働き方の変化に合わせた人材を確保する事業者の支援

従業員の通勤時間の短縮、テレワーク、ローテーション勤務、オンライン会議など、多様化する価値観を反映した働き方に取り組み、人材を継続的に確保しようとする事業者を支援します。

④ 観光交流基盤の強化

市民や事業者等で構成された、観光や交流を目的とする公益的団体が、住民（市民、団体、関係人口等）、事業者、関係機関と連携し、観光基盤の強化に取り組む観光まちづくりを推進します。

⑤ 高砂市総合計画と連動した高砂商工会議所の役割

<高砂市総合計画との連動性と役割>

当商工会議所は、この基本計画を基軸とし、地域の実情に即した支援を継続的に行い、工業、商業（観光産業を含む）を中心とした小規模事業者の活性化することが地域の活性化である事を念頭に置き、小規模事業者の持続的発展に寄与する。

<高砂商工会議所の現状>

創 立 昭和25年11月25日  
会 員 数 1,631事業所(令和6年9月30日現在)  
組織率 61.8%(商工業者数2,640事業所)  
小規模事業者数 2,024事業所(当商工会議所管内)  
職 員 数 13名(うち経営指導員4名)

<高砂商工会議所の現状と取組み>

当所・中小企業振興部では、4名の経営指導員と2名の経営支援員で経営指導(金融、税務、労務、取引等の支援)や各種セミナーを実施し、小規模事業者の経営改善や販路開拓等の支援を行っている。当所は小さなエリアであり、小規模事業者の経営相談は、事業と生計の区分が出来ていない零細事業者も多く、経営相談は信頼関係と密接に結びついている。きめ細やかな支援を基本姿勢に、信頼関係のもと支援を実施しているが前述のとおり、多くの小規模事業者は、事業マインドが低く、後継者も無く、売上高も小さく、経営改善することなく、記帳指導、税務指導のみを希望する。

前回の経営発達支援計画では、金融・税務・労務等の点的な指導が主となっていた状況から、伴走型支援が重要視されてきた事業環境に即し、経営分析や経営課題の抽出、経営革新計画の策定、実行に至るまで、面的指導を心がけ取り組んできたところであるが、まだまだ十分とは言えない。今後、更に信頼関係を構築し伴走型支援ができる存在となれるよう、巡回訪問を着実に増やしていく事が必須である。

創業支援においては、例年実施している創業塾とは別に、平成29年度より年間を通し女性起業家支援事業を実施、参加者の口コミにより、女性の相談件数が増加している。また、高砂市内の空き家対策としてクリエイティブ系の人や組織を呼び込み、活性化につなげようと、令和元年、高砂商工会議所を中心に、高砂市や兵庫大学などで構成された「LINCプロジェクト」が発足した。事業の一環として、高砂銀座商店街にシェアオフィスを開設している。新規ビジネスの試験運用期間の方に向けて、企業と企業、人と人、企業と人が交わる空間を提供している。他にも、令和5年から創業支援の総合サービス「up with takasago」を開設し、前述の創業支援事業の情報案内、公式LINEでの事業相談、さらにはオンライン上でのビジネスマッチングも実施している。

商工会議所との関わりが希薄な事業所でも興味を持ち、参加しやすい状況にする事、SNS等を通じ多方面に広報する事を心がけ取り組んでおり、その成果が徐々に始めている。この取り組みにより、創業関心者及び創業希望者層が、創業準備者へとステージアップする事を促進するとともに、同じ目標をもって切磋琢磨し励まし、応援し合える創業コミュニティが創出され、創業へのハードルが下がる事を目指している。

事業承継の支援においては、現在、後手の対応と言わざるを得ず、相談にきた場合に限り、支援をおこなってきたが、兵庫県事業承継・引継支援センターと協力し、令和4年度より事業承継無料個別相談会を実施している。今後は、積極的な巡回訪問により相談会参加事業所へのフォローや高齢化が進む経営者に事業承継の意識付けをおこなうとともに、準備着手を働きかける必要がある。

また、あわせて、事業を承継する後継者がいる場合には、経営支援の際、後継者も加え、経営状況の分析や、既存事業にとらわれない新事業の創出を含めた計画策定等、後継者育成支援を兵庫県事業承継・引継支援センターと連携して実施する必要がある。

中小企業白書にあるとおり、コロナ禍からの売り上げは回復しても、人手不足は深刻化しており、企業の雇用活性化に対する支援は喫緊の課題となっている。令和4年より、高砂市内の中・小企業を主とした企業情報サイト PORTO TAKASAGO（ポルト高砂）を開設し、様々な企業の事業所 PR や求人情報を発信しているが、従業員雇用への結果にはなかなか結びついていない。令和6年度、地域雇用活性化推進事業として「高砂地域雇用創造協議会」が発足した。当団体の事業に全面的に協力し、高砂地域の雇用創出を支援する。

商業の活性化にあたっては、工業・商業・観光産業のいずれにおいても、共通してデジタル化の遅れや資金調達の難しさといった課題に直面しており、これらの課題を克服するためには包括的な支援が必要であり、特に IT 導入の支援や若年層の事業参入促進、金融支援などが重要な施策となる。

高砂市商店連合会との連携で実施している「高砂あきんどゼミナール」でも、個店の店主が強みを活かしたゼミを開催する事でその魅力を PR し、新たなファン獲得を目指している。平成27年度より実施している「高砂ふらっ灯バル」は、平成29年度にエリアを拡大、60店舗が出店するイベントへと成長している。コロナ禍による中止からまだ再開はできていないものの、回を重ねるごとに地域での話題性も高まり、新規出店も増えている。個店の魅力 PR で新規顧客獲得のみならず、地域の賑わい創出に大きく寄与するイベントである。

今後は商業者の魅力を PR する場を提供するだけでなく、魅力ある商業者を発掘、育成し営業力や販売力の強化、販路開拓等の支援が必要であると考えている。

工業、ものづくり分野の小規模事業者支援においては、労働保険事務組合に加入する事業者への労務面でのサポートや、マル経希望者への金融支援に留まっており、特に大手企業内で作業をする小規模事業者とは面会の機会も無いのが現状である。今後、大手企業にも小規模事業者への経営支援の必要性の理解を求めながら、支援の機会を創出し、10年後を見据えた経営基盤の強化の必要性を啓蒙する。

事務部においても、関連団体主催の地域資源等を活かした街の賑わい創出イベントへの協力や、近隣の中小企業者を対象にした交流会の開催など、ビジネスマッチングや企業 PR の機会創出支援に取り組んでいる。

今後職員の入れ替わりが見込まれ、計画的な人員配置が必要となる。経営指導員だけでなく、今後、経営指導員となる可能性を踏まえ、事務部を含めた職員全体の意識改革と支援体制の構築が課題である。

また、高砂商工会議所会館は老朽化が著しく、令和6年6月の通常議員総会にて、新会館建設の審議を仰ぎ、承認された。新会館については、地域商工事業者が利用しやすい産業ビジネスの交流拠点とし、本館部分は、景観形成重要建築物として指定された特長を生かしつつ、地域経済交流センターとして、地域住民に開放されたランドマークとして再出発する。より機能的な事務所というハード面の刷新に伴い、職員も従来の考えにとらわれない革新的、積極的な支援に取り組んでいく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

前回の経営発達支援計画を踏襲し、「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、本計画での目標を以下の通り掲げ各事業を展開する。

#### ① 経営力再構築伴走支援モデルの構築による経営体質改善

10年後に目指す高砂市の姿を実現するため、事業者との信頼関係構築の重要性を再認識し、経営指導員だけでなく職員全体の意識改革とスキルアップ、巡回訪問の強化、成功事例の紹介など、さらなる事業者からの信頼獲得に努める。

コロナ禍において、高砂商工会議所は積極的な補助金申請の支援をおこない、多くの事業者に有用性を感じてもらえた。ここからさらに、巡回訪問時には対話と傾聴を重ね、経営者自身が課題を実感し、課題解決に向けた能動的な行動をとれるよう促していく。一社でも多くの事業者が、課題の解決に取り組み、物価高騰、少子高齢化、人口減少など外部要因に負けない経営体質をつくり、地域経済の発展、活力ある「高砂」創生を目指す。

#### ② DX推進による生産性向上を実現していく小規模事業者数の増加

生産性向上等につながるDXを支援するため、各種デジタルツールや最新動向等に関する情報の提供、そして経営計画に基づいたITツール等の実装支援、フォローアップまでを一貫して支援し、人手不足など限りある経営資源の中でも持続的な発展ができる小規模事業者等を増加させる。

#### ③ 創業、事業承継支援による「賑わいある町」への促進

創業希望者層が、無理なく起業者にステップアップする事を促進するとともに、同じ目標をもって切磋琢磨し励まし、応援し合える創業コミュニティを創出することで、創業へのハードルを下げ、創業者を増やし、また創業後の伴走型支援を実施して安定的な経営体質を構築する。

高齢化が進む経営者には、巡回訪問により事業承継の意識を持ってもらうとともに、準備着手を働きかけ、地域経済の安定的な発展を維持し、賑わいある町の創出につなげる。

#### ④ 人手不足解消のための人材確保、人材育成支援

小規模事業者の慢性的な人手不足に対して、一層の高齢者雇用、女性雇用、外国人雇用の推進、既存従業員の育成を支援し、人手不足解消を図る。

## 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 経営力再構築伴走支援モデルの構築による経営体質改善

事業者との信頼関係構築の重要性を再認識し、経営指導員だけでなく職員全体の意識改革とスキルアップが必要であり、経営支援のための各種研修においては、経営指導員だけでなく、経営支援員及び一般職員も積極的に参加できる所内体制を整える。また、研修で得た知識を職員同士、オープンマインドで共有する場を持つことで、知識の均一化を図る事と、インプットした知識をアウトプットする能力向上に努める。

さらに巡回訪問を強化し、傾聴の姿勢で小規模事業者との信頼関係を深め、対話により経営者自身に課題を実感してもらおう。また当所で支援した成功事例の紹介、有益な情報の提供をおこなう。一社でも多くの事業者に、経営革新の必要性を啓蒙し、計画的な事業経営の必要性を感じられるよう支援を続ける。

販路開拓等における流行や、顧客ニーズの移り変わりは早く、多様な角度からスピーディーかつ親身な支援が求められるが、当所単独では十分な対応が難しい場合も想定される事から、当会議所が中心となり、他の関係支援機関の協力を得る事で幅広い面的支援を可能とし、一体となった支援体制を構築する。

信頼関係を深め、伴走型支援体制を構築し、小規模事業者と共に、少子高齢化、人口減少など外部要因に負けない経営体質をつくる。

### ② D X推進による生産性向上を実現していく小規模事業者数の増加

生産人口が減少し、小規模事業者の人手不足はより一層深刻化していくことが想定される。限られた経営資源の中で事業の持続的発展を行うには、デジタル技術等の活用による生産性の向上・業務の効率化が不可欠である。D X推進を支援するため、各種デジタルツールや最新動向等に関する情報の提供、そして経営計画に基づいたI Tツール等の実装支援、フォローアップまでを「対話と傾聴」による伴走支援を通じて支援し、I Tリテラシーの底上げを図るとともに、生産性の向上を促す。

### ③ 創業、事業承継支援による「賑わいある町」への促進

非会員である創業希望者層が、創業のための情報を得る事や、支援してくれる場がある事、支援内容を知るための機会を創出し、起業家へと無理なくステップアップする事を促進する。また、同じ目標をもって切磋琢磨し励まし、応援し合える創業コミュニティの創出により、創業へのハードルを下げ、創業者を増やす事、創業後のフォローアップにより安定的な経営体制へのスムーズな移行を支援する。

高齢化が進む経営者には、巡回訪問により事業承継の意識を持ってもらい、準備着手を働きかける。後継予定者には、現状の理解と共に、事業承継にあわせ、時代に即した経営革新の必要性の理解を促し、地域経済の安定的な発展を維持し、賑わいある町の創出につなげる。

### ④ 人材確保、人材育成支援による人手不足解消

若手求職者は大手企業への就職を希望する傾向にあり、小規模事業者においては慢性的

な人手不足が課題となっている。高砂市や、加古川ハローワーク管内の雇用対策協議会との連携により、新卒採用だけでなく、中高年転職者やリタイア後の再就職、出産、育児で退職した女性の再就職希望者とのマッチング支援や、外国人雇用の推進、意識改革や能力向上セミナーの実施による人材育成をおこない慢性的な人手不足解消を図る。

また、厚生労働省の地域雇用活性化推進事業として「高砂地域雇用創造協議会」が発足した。当団体の事業に積極的に協力し、高砂地域の雇用創出を全面的に支援する。

<高砂地域雇用創造協議会の事業計画に基づき実施される主な支援内容>

- ・子育て女性等働き場所変革講習会
- ・雇用創出のための地域企業との交流会
- ・合同就職面接会
- ・就業促進・創業支援（事業承継を含む）講座 等

平成30年3月には、高砂市と兵庫労働局が、より緊密に連携して雇用対策に取り組むため雇用対策協定を締結している。当所においても、協定内容に基づいて行われる各種支援に積極的に協力し、管内の小規模事業者の雇用環境の改善や人材不足解消を目指す。

この協定に基づき現在実施している「地元企業合同就職面接&相談会」への積極的な協力支援を行う。

<高砂市と兵庫労働局の協定に基づき実施される主な支援内容>

- ・子育て女性等に対する就職支援
- ・市内企業の人材確保、求人充足に向けての支援
- ・高齢者、生活保護受給者等多様な人材活躍支援
- ・新規学卒者、既卒者等若年者に対する就職支援

## 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

現状では、日本商工会議所が毎月実施している「LOBO 調査」への協力が中心で、調査結果の周知も調査対象事業所への資料配付と、当所HPへの掲載、メルマガでの配信に留まっている。

令和5年度には会員ニーズ調査を実施し、会員事業所の経営で期待する事業活動を確認することが出来たが、地域経済の動向を具体的かつ継続的に把握するには至っておらず、中小企業や小規模事業者の経営に役立つ情報を適宜調査・発信する必要がある。

#### [今後の取組みと期待できる効果]

毎月の「LOBO 調査」を経営指導員が積極的に経営支援に活用する事と合わせ、引き続き、一年に一度会員事業所へ地域経済動向調査を実施する。調査方法は、FAX による回答に頼らず、巡回訪問し対話の中で、事業者の生の声を聴く。

また、地域経済分析システム RESAS を活用し情報収集整理、分析結果を可視化して事業者提供に提供する。

経営指導員会議にて、分析結果を共有するなど、経営指導員は、常に最新の経済動向に触れ、把握する。

周知はメルマガ、会報誌掲載による会員事業所への周知に留まらず、管内事業所に幅広く周知するため、HPへの掲載（SNSへのリード文投稿により誘導）をおこなう。

## (2) 目標

### 地域経済動向の収集・分析回数及びHP、メルマガによる公表回数

支援内容	現 状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① LOBO 調査	12 回 (8 者/回)	12 回 (8 者/回)	12 回 (8 者/回)	12 回 (8 者/回)	12 回 (8 者/回)	12 回 (8 者/回)
② 地域経済動向調査	1 回 (200 者/回)	1 回 (200 者/回)	1 回 (200 者/回)	1 回 (200 者/回)	1 回 (200 者/回)	1 回 (200 者/回)
③ RESAS 活用による分析	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

## (3) 事業内容

### ① LOBO 調査

現在 8 事業所より毎月調査しており、日本商工会議所へ報告、日本商工会議所が全国ベースで集計し公表している。経営指導員が、毎月公表される分析結果に触れ、タイムリーな業況の把握、業界ごとの課題を意識し、時代に即した事業計画策定や実効性の高い販路開拓支援に繋げる。

<調査対象>管内小規模事業者より 8 者（製造・建設・運輸各 1 者、小売 2 者、サービス 3 者）

<調査項目>「売上」「採算」「仕入単価」「従業員」「業況」「資金繰り」「経営上の課題」

<調査手法>経営指導員によるヒアリング調査

<公開方法>HP への掲載、メルマガ配信、巡回訪問時の資料として役立つ

### ② 地域の経済動向に関する調査

1 年に 1 回、地区内特有の経済動向を把握するため、巡回訪問によるヒアリング調査を実施する。調査項目は上記 LOBO 調査の内容に加え、「後継者の有無」「業界情報等」「社会情勢・制度改正等の具体的な影響と対応」等とし、ヒアリングシートを作成し対話の中で生の声を収集する。

対象企業は、当所会員事業所 200 者とし、製造業・建設業・商業・サービス業を市内各地域より均等に選出する。対象企業は、1/4 程度を調査ごとに入れ替え、より多くの事業所を巡回する。**LOBO 調査と比較し、1 年に 1 回のみの調査となるが、全国ではなく、地域の経済動向が把握できること、対象事業者数、調査項目を増やす事で、より正確な地域経済動向の把握に努める。**

集計、分析し、事業者にとって、分かりやすい情報となるよう整理し、HP への掲載、メルマガでの配信に留めず、巡回時や窓口相談、セミナー開催時などに積極的に事業者を提供する。

<調査対象>管内小規模事業者より 200 者（製造、建設、商業、サービス業を市内各地域より均等に選出）

<調査項目>「売上」「採算」「仕入単価」「従業員」「業況」「資金繰り」「経営上の課題」「後継者の有無」「業界情報」等

<調査手法>経営指導員によるヒアリング調査

<分析手法>専門家の指示を仰ぎながら経営指導員が分析する

### ③ 統計資料の活用

地域経済分析システム「RESAS」を活用して情報収集し、分析結果を分かりやすく可視化する。

経営指導員会議にて情報を共有し、経営指導員が把握するとともに、HPへの掲載、メールマガジンでの配信に加え、巡回訪問時や窓口相談、セミナー開催時など積極的に提供する。

<収集情報>・人口マップ⇒人口推計、推移、転入転出状況

・産業マップ⇒管内の産業構造の把握

・企業活動マップ⇒経営者平均年齢、黒字赤字企業比率、財務比較

・地域経済循環マップ⇒管内の生産・分配・支出におけるお金の流入、流出

<分析手法>経営指導員が専門家と連携し、上記の項目を総合的に分析する。

### (4) 調査結果の活用

これらの分析結果は、HPへ掲載すると共に、事業者の経営状況の分析や事業計画策定を支援する際に基礎資料として活用する。また、調査結果は事業者だけでなく高砂市にも提供し、商工会議所と行政が同じデータに基づき連携し、中小事業者への活性化支援策定の参考とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

現状では、特定の個社、商品に対する需要動向に関しての調査が進んでおらず、また、関係機関の調査内容に対しての分析も十分では無い。インターネット上の膨大な資料から有用なデータを抽出・分析することが出来ておらず、事業者の経営計画に活かす事が出来ていない。

また、経営指導員が需要動向を把握できていない、さらに情報共有が不十分であるということが継続した課題となっている。

### (2) 目標

支援内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 店舗でのアンケート調査対象事業者数	未実施	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
② イベント等でのアンケート調査対象事業者数	未実施	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

### (3) 事業内容

① 個社が提供している商品・サービスの評価やニーズ等を把握するため、店舗に訪れた顧客に対して、顧客の属性（居住地域・性別・年齢・家族構成等）、購入する判断基準（商品価値・価格）、購入頻度、改善してほしい点、新たに欲しい商品・サービスなどのアンケートを実施する。（B to C）

<アンケート調査数>1 事業者あたり 50 名

<調査手法>1 年に 1 回 来店客にアンケート票への記入をしてもらう

<分析手法>専門家の意見を仰ぎながら経営指導員がおこなう

<調査項目>顧客の属性、購入の判断基準、購入頻度、改善要望、新たに欲しい商品、価格の妥当性に加え  
松右衛門帆と竜山石：商品デザイン、使いやすさ、パッケージデザイン  
あなご、にくてん：味、大きさ、硬さ

<分析結果の活用>経営指導員が当該事業者へフィードバックし、事業計画に反映するとともに、商品の改善や新商品の開発に活用する。

- ② 地域イベント「たかさご万灯祭」（毎年9月中旬開催、来場者数5万人）もしくはそれに準ずるイベント・展示会の会場内において物産展を開催、一般消費者の「生の声」を収集、整理及び分析し、事業者を提供する。（BtoC）

<アンケート調査数>1事業者あたり50名

<調査手法>来場客にアンケート票への記入をしてもらう

<分析手法>専門家の意見を仰ぎながら経営指導員がおこなう

<調査項目>顧客の属性、購入の判断基準、購入頻度、改善要望、新たに欲しい商品、価格の妥当性に加え

松右衛門帆と竜山石：商品デザイン、使いやすさ、パッケージデザイン  
あなご、にくてん：味、大きさ、硬さ

<分析結果の活用>経営指導員が当該事業者へフィードバックし、事業計画に反映するとともに、商品の改善や新商品の開発に活用する。

#### [成果の活用]

事業者がターゲットとする顧客動向を的確に把握し、専門家と連携して個別に具体的にサポートする事で、得られた情報やノウハウは、多くの顧客に愛されるよう、商品の改善、新商品の開発、地域経済活性化に向けた地域ブランド開発の参考情報として活用し地域特産品の新たな需要開拓に繋げる。

また当該分析結果を事業計画に反映する。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### (1) 現状と課題

経営状況の分析は、融資相談時に資金計画や設備投資等を進める目的で、財務諸表を用いた返済余力の確認や、資金繰り計画策定を行っているが、普段からの経営課題の把握や改善につながる分析、支援がいまだに不十分である。

また、小規模事業者の多くは資金計画や財務諸表の分析等の知識が乏しく、経営改善を企画する時間も取れないほど手が足りない状況であり、経験や勘に頼った営業をされているケースも依然として多い。

今後は、巡回訪問をさらに強化し、対話の中で経営状況分析の重要性を啓発しながら、財務諸表による定量分析に加え、事業者ごとのストロングポイント、ウィークポイントを的確に把握し、効果的な支援を実施する必要がある。

#### [今後の取組みと期待できる効果]

経営状況分析の対象者を融資相談時や、巡回訪問の強化によりピックアップする。

ローカルベンチマークをより積極的に活用し、財務諸表からの定量分析と、経営者や事業内容等に着目し、個社の強み、弱み、人材などの定性分析を実施する。ローカルベンチマークのフレームワークを活用し、分かりやすく可視化し、経営課題を明確にしたうえで経営戦略を策定する。

## (2) 目標

巡回、窓口相談、セミナー実施時のヒアリングにより、経営分析に取り組むべき事業所の発掘を行い、分析実施事業所の増加を図る。

支援内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営分析件数	46 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件

## (3) 事業内容

経営状況分析の対象者を融資相談時や、巡回訪問の強化によりピックアップする。他にも定例的に実施している経営者向けのセミナー（制度の改正等に対応するための解説や生産性向上等の経営環境改善の提案など）の参加者からもピックアップする。

ローカルベンチマークを活用し、財務情報による「売上高増加率（売上持続性）」「営業利益率（収益性）」「労働生産性（生産性）」「EBITDA有利子負債倍率（健全性）」「営業運転資本回転期間（効率性）」「自己資本比率（安全性）」と、非財務情報による「経営者」「関係者」「事業」「内部管理体制」の4つの着眼点から分析をおこない、ローカルベンチマークのフレームワークで分かりやすく可視化する。

さらに経営指導員間で上記の分析結果及び経営課題等の情報を共有・検証するため、毎月経営指導員会議を実施し、多面的な視点を持てるよう意見を出し合い、効果的な支援体制を整える。なお、専門的な課題については、専門家との連携を図り、事業者に寄り添った持続的発展のためのサポートを、きめ細かに実施する。

<対象者>巡回訪問強化や、融資相談、セミナー参加者の中から抽出する。

<定量分析項目>「売上高増加率（売上持続性）」「営業利益率（収益性）」「労働生産性（生産性）」「EBITDA有利子負債倍率（健全性）」「営業運転資本回転期間（効率性）」「自己資本比率（安全性）」

<定性分析項目>・経営者⇒年齢、経営者自身の強み、弱み  
 ・関係者⇒家族従業員、後継者の有無、取引先  
 ・事業⇒強み、弱み、脅威  
 ・内部管理体制⇒従業員、IT化の進捗

<分析手法>経済産業省のローカルベンチマークを活用し経営指導員がおこなう。

## (4) 分析結果の活用

ローカルベンチマークのフレームワークを活用し、分析結果を分かりやすく可視化し、事業者フィードバックする。事業者の持続的発展のため、有益なアドバイス及び事業計画策定に役立てる。また小規模事業者と経営指導員が、ともに経営状況を分析・把握する事で、信頼関係構築に繋がり、的確なターゲットの設定や、商品構成の見直しなど、より具体的なアドバイスができ、事業計画に対する意欲を高める事ができる。

特に、分析結果による強みついて、事業者自身が把握し、自信に繋げ、更に魅力をPRする事で、盤石な経営基盤を持った経営戦略に繋がる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまでは、設備投資や運転資金に対する資金繰りなど小規模事業者の直面する問題点の対応、各種補助金や経営力向上計画策定時においては支援しているが、その後のフォローアップ支援が疎かになっているのが引き続きの課題である。

また、融資や補助金など中小企業施策の活用に意欲的な事業者にのみ、その支援をおこない、課題を抱える事業者への能動的なアプローチができていない。

内部環境に比重をおいた事業計画策定、計画実行支援にとどまっており、「地域の経済動向調査」及び前述の「需要動向調査」の分析結果を活用した実現性の高い事業計画策定支援を提案していく必要がある。

社会情勢の変化に的確に対応しながら、ビジネスモデルを構築し事業を継続していくためには、顧客ニーズや自らの課題及びストロングポイントなどを踏まえ、事業計画を策定し、確実に実施していく事が重要である。補助金申請・融資といった場当たりの支援のみにとどまらず、事業継続を見据え、長期的な視野にたった支援を引き続き実行する必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、漠然と事業計画策定の意義や重要性を述べても、理解に繋がる事は少ない。5.経営状況の分析をおこなった事業者の中から、7割程度の事業計画策定を目指す。

あわせて、創業補助金等の申請を契機とし、実現可能性の高いものを選定し事業計画の策定につなげる。

事業承継者に対し、今こそ時代に即した経営革新のチャンスであり、事業計画策定が必要であることを啓蒙する。

### (3) 目標

支援内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
事業計画策定件数	32 件	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件

### (4) 事業内容

#### ① 事業計画策定支援対象者の掘り起し（支援対象）

##### ・経営状況分析をおこなった事業所

経営状況分析をおこなった事業所の中から、事業計画策定を目指す事業所の掘り起こしをおこなう。経営指導員が事業計画の策定が重要であることをシンプルかつ分かりやすく説明し、事業計画策定は難しいと思込んでいる事業者の意識的なハードルを下げ、意識変革の働きかけをおこなう。

##### ・創業補助金等申請者

創業補助金等の申請を契機とし、実現可能性の高いものを選定し事業計画の策定につなげる。

##### ・事業承継者

巡回訪問により、高齢化した事業主と事業承継予定者に対し、事業承継のタイミングこそ、時代に即した経営革新のチャンスであり、事業計画策定の必要性を啓蒙し、事

業計画策定につなげる。

## ② 事業計画策定支援（手段・手法）

限られた経営資源であっても他者との差異化が図れる可能性のある小規模事業者の強みを徹底分析し、地域経済動向や地域需要動向に関する情報を踏まえたうえで、今後の事業の方向性を明確にする。

収益拡大という定量的目標達成に向け、実現可能性の高い事業計画の策定を伴走で支援する。計画実施時にPDCAを視野に入れた進捗確認や見直しが行いやすい計画策定を指導する。実現可能性を確保した事業計画を策定するため、経営資源に乏しい小規模事業者であっても確実に実施でき、かつ効果的と思われるアクションプランを取捨選択し優先順位をつけて提案する。「いつまでに」「誰が」「何を」実施するのかを明確にし、確実な実行のためスモールステップ化したアクションプランを盛り込むことで、成功体験を重ね自信を深め、次なるプランを実行にうつす流れを作る。

## ③ 専門家による事業計画策定支援

高度で専門的知識が必要な事業計画策定についてはミラサポの専門家派遣制度を活用し中小企業診断士、税理士などの専門家派遣をおこなうとともに、経営指導員が同席し、共に伴走支援する。

## 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

現状は、事業計画策定支援の目的が、融資や各種補助金等の採択に向けた対応となっている事が殆どであり、長期的な視野に立った支援はいまだに十分であるとは言えない。

特に各種補助金等が不採択であった場合、その後のフォローが実施できていないのが現状である。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象に、事業計画で定めた売上・利益目標達成に向け、アクションプランに沿った行動が確実に実行できるよう経営指導員が積極的に小規模事業者と接触し、働きかけをおこなう。

小規模事業者との接触回数を増やし、早い段階で進捗状況を確認、計画と行動の実態差異を定期的に検証し、差異がある場合には原因と対策を小規模事業者と一緒に検討し、事業計画の修正も含めた改善の取り組みを提案、伴走型できめ細かな支援をおこなう。

また、計画と行動の差異だけでなく、「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」の分析結果を活用し、環境変化に対応した事業計画のリニューアルも提案し、状況にあわせた適切な指導をする。

時代に即した計画策定及び確実な計画実行により盤石な経営力を築く事に繋がる。また定期的な伴走支援により事業者との信頼関係が増す。

### (3) 目標

支援内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数	32 者	45 者	45 者	45 者	45 者	45 者
1 社あたり年間頻度(基本)	3 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
1 社あたり年間頻度(計画遅延の場合)	—	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
売上増加事業者数	3 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
利益率 10%以上増加事業者数	3 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者

### (4) 事業内容

#### ①経営指導員の定期的な巡回訪問によるフォローアップ

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象に、基本(ある程度順調と判断できる事業所)は3カ月に一度、進捗が遅れがちな事業者は1か月に一度、事業者からの申し出がある場合には臨機応変に経営指導員が巡回訪問し、代表者ヒアリング等を通じて、事業計画が目標通り実行・達成されているか進捗状況を確認する。

実行できていない場合は、その原因を事業者と共に分析し、専門家と連携した指導・助言により確実に実行できるよう手厚いフォローアップをおこなう。

計画と行動の差異だけでなく、「地域の経済動向調査」や「需要動向調査」の分析結果を活用し、環境変化に対応した事業計画の見直しも提案し、状況にあわせた適切な指導をする。

フォローアップの内容は支援カルテを作成し、担当経営指導員だけでなく経営指導員全員が情報を共有し、意見交換をおこないながら、より効果的な支援に繋げる。

#### ②各種中小企業支援施策を活用したフォローアップ

事業計画実行段階において、その都度発生する経営課題に対し、各種専門家の派遣や、国・県・市や関係機関がおこなう各種中小企業支援施策の活用、また各種融資制度を活用した資金調達などを提案、支援をおこなう。

事業承継段階にあたっては、兵庫県事業引き継ぎ支援センターを活用し、各種手続き等がより円滑に実施できるよう支援する。

この時、各種中小企業支援施策の活用が目的とならないよう、支援をおこなう経営指導員と事業者の間で、本来の目的についてしっかりと意識共有をするよう心掛ける。

## 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

令和5年度には、補助金事業の一環として、地域に密着した経営基盤を持つ事業者や、地域資源を活かした事業者に対し、「東京インターナショナル・ギフト・ショー」(8者)「関西モノづくりワールド」(7者)への出展支援をおこなった。展示会においては、都市部のニーズに対して自社がどういったことができるのかが問われ、ニーズに対しての明確な対応の重要性を実感して頂いた。新たな需要の開拓に繋がったかは、今後の検証が必要である。

各種展示会等について、紹介、出展支援をしているが事業者にとって最適な取組方法であったのか、より効果的な手段はないのか、出展支援した事に満足せず、模索し続ける必要がある。

また地域経済活性化に資する取組として実施している「高砂ふらっ灯バル」や「高砂あきんどゼミナール」においても、新規顧客獲得の機会にはなっているが、その後、実際にどのくらい顧客が増加したかの検証が不十分である。イベント参加事業者の中には、一過性の売上高にこだわるあまり、中長期的な視野にたった取組にいたらないケースもある。イベント出展の目的・効果が経営計画に結び付いていくよう、事業者を支援し、イベントに取り組んでもらう必要がある。

## (2) 支援に対する考え方

今後は、事業計画策定事業者の中から、既存の販路だけでなく新たな販路を開拓したい事業者や、新しい商品やサービス、新技術、独自技術を売り込み、PRを図りたい事業者を対象に、展示会や商談会の情報提供及び出展支援、B to Bサイトの活用案内等、新たな需要開拓支援をおこなう。

また、B to Cの取組として、引き続き当所主催や他団体と連携しておこなっている新規顧客獲得のためのイベントを開催する。イベント開催時は、必ず出店者説明会を実施し、中長期的な視野にたった目標を出店者と共有し、一過性の売上高に執着した取組とならないよう呼びかける。またイベントの説明だけに終始せず、事業計画策定の必要性について啓蒙する機会とする。

イベント終了後は経営指導員が巡回し、その効果についてヒアリングする。その他、SNSやHPを活用した情報発信支援、ECサイト構築支援を実施、多面的に販路拡大支援を行う事で、多くの新規顧客獲得の機会を創出し、持続的な発展に繋げる。

### (3) 目標

支援内容	現状	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
神戸商工会議所アライアンス商談会参加事業者数	2 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
1 社あたりの成約件数	—	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
ザ・ビジネスモール登録事業者数 ( ) 内累計数	0 者 (11 者)	10 者 (21 者)	10 者 (31 者)	10 者 (41 者)	10 者 (51 者)	12 者 (63 者)
ザ・ビジネスモール商談掲載数	0 件	5 件	5 件	6 件	8 件	10 件
ザ・ビジネスモール商談成約数	0 件	1 件	2 件	2 件	3 件	3 件
ふらっ灯バル参加事業者数	—	70 者	70 者	70 者	70 者	70 者
売上増加事業者数	—	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
利益率5%以上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
あきんどゼミナール参加事業者数	31 者	35 者	40 者	50 者	50 者	50 者
売上増加事業者数	5 者	5 者	5 者	8 者	8 者	8 者
利益率5%以上増加事業者数	2 者	3 者	3 者	5 者	5 者	5 者

### (4) 事業内容

#### ① 神戸商工会議所アライアンス商談会出展支援 (BtoB)

神戸商工会議所が開催するアライアンス商談会は、業種や事業規模を問わず、あらゆるビジネスマッチングが可能な事前調整型の商談会である。エントリーの際に、基本情報、商談希望分野、商談希望先企業のイメージを登録し、商談希望を最大 10 件まで申請ができる。双方の希望を確認した事前調整型のため、マッチング率が高いのが特徴。年 1 回開催。

開催情報について電子メールや、HP 及び SNS 掲載等の手法により、スピーディーに情報提供をおこなう他、事業計画策定事業者の中から、新たな需要開拓に意欲的な事業者を選定し、工業、ものづくり産業より 2 社、高砂ブランドとして資質の高い事業者より 2 社を参加させる。

出展者がより多く商談成立するよう、商談会に向け、専門家と連携し、商品のブラッシュアップ、販促ツールの作成、プレゼン手法、プロモーション強化支援にあわせ、商談会後のアプローチ支援をおこなう。

#### ② 「ザ・ビジネスモール」への登録推奨と運用支援 (BtoB)

小規模事業者の BtoB 取引の機会増大を図るために、全国の商工会議所・商工会が運営する取引サイト「ザ・ビジネスモール」のユーザー登録を推奨する。

「ザ・ビジネスモール」とは全国商工会議所会員の約 30 万社が登録する取引支援サイトである。ユーザー登録すれば自社の商品やサービス情報を PR する事ができ、また、「商談モール」では、サイト上で登録する全国の商工会議所会員と商談する事ができる。

巡回訪問時や、事業計画策定時や実行支援の際に、登録を提案する。

ユーザー登録後におこなう企業情報登録では、自社の強みや、事業内容に対する適切なキーワード設定などを助言することで、取引機会の拡大を目指す。また「商談モール」の積極的な運用をサポートし、商談成約に結び付ける支援を行う。商談掲載をしても、反応が薄いと時の掲載内容見直し支援をおこなう。

小規模事業者は、販路拡大を求めつつも費用負担が痛手となる。これにより、広く全国規模に取引先を拡大する可能性も生まれ、営業力に乏しい小規模事業者の弱点をフォローする。

③ 「高砂ふらっ灯バル」「高砂あきんどゼミナール」による新規顧客獲得機会の創出（BtoC）

既存事業である「高砂ふらっ灯バル」（支援対象：飲食店）「高砂あきんどゼミナール」（支援対象：商業者全般）を実施する。

「高砂ふらっ灯バル」は高砂駅、荒井駅周辺の飲食店が参加し、2日にわたり実施している。事前に一般客に5枚1綴りのバルチケットを販売し、バルチケットとの交換で、飲食店は自信の一品を提供する。一般客は食べ歩き、飲み歩きで、それまで行ったことのない店を気軽に試すことができる。平成27年度より実施しており、現在はコロナ禍により中断しているが、参加店舗数は60店舗、バルチケットは1500冊を販売する人気のイベントとなっている。飲食店は新規顧客獲得の絶好の機会であり、また自信の一品を提供する事でリピートに繋がる。早期に再開し、新規需要開拓の場として活用してもらう。

「高砂あきんどゼミナール」は、個店の店主が講師となり、自身や店の強みを活かしたゼミを一般客に対して開催する事業である。開催するゼミの広告案内を新聞折り込みで7万部配布し、参加者を募っており、参加店舗数30店舗に対し、一般参加者数500名と人気のイベントである。商品やサービスとともに、店主の個性や魅力を感じていただくことができ、ファンを獲得する機会となっている。

いずれの事業も一過性のイベントとならないよう、新規顧客に対し、強みをPRし、リピート客とできるよう、助言・指導をおこなう。

また事業実施時には、参加店舗へ向けた説明会を開催し、中長期的な視野にたった目標を共有するとともに、事業説明だけに終始せず、事業計画策定の必要性について啓蒙する機会とする。イベント終了後は経営指導員が巡回し、その効果についてヒアリングする。

## **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**

現状は、1年に1回、役員会及び総会での事業報告および協議会での評価、見直しが行われているが、見直しの結果報告など地域の小規模事業者等への情報公開が遅れている。団体内での見直しだけでなく、適切な評価が行える協議会と評価・見直しの結果を周知する状態を構築する必要がある。

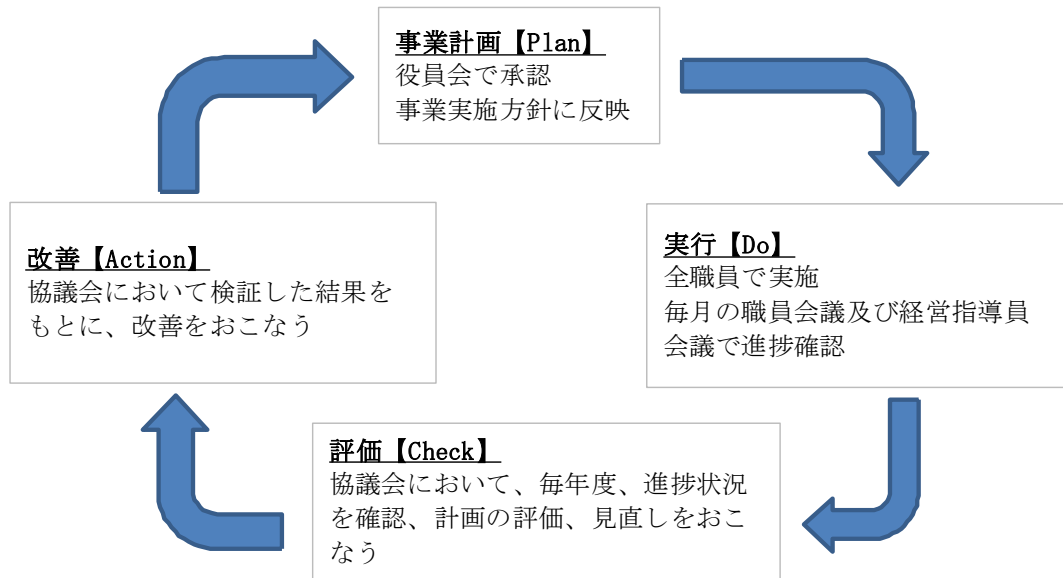
#### **(2) 事業内容**

当所議員企業から2名、高砂市産業振興課長、当所法定経営指導員1名、当所事務局長、中小企業診断士1名で、「高砂商工会議所経営発達支援計画の評価、見直しに関する協議会」を設置、1年に1回、経営発達支援事業の進捗状況について評価、見直しを

行う。

協議会での評価結果は、役員会にフィードバックし、事業実施方針に反映させるとともに、HP及び会報誌に掲載（1年に1回）し、地域の小規模事業者が閲覧可能な状態にする。

### 【事業の評価及び見直しに関するPDCAサイクル】



## 10. 経営指導員等の資質の向上等に関すること

### (1) 現状と課題

現状においては、兵庫県商工会議所連合会が実施する経営指導員研修への参加に留まっており、従来の経営指導に必要な能力向上が主である。今後は、より事業者にとって利益の確保に資する支援ノウハウの習得を重点的に実施する。また、DXに関する知識はまだ十分とは言えず、喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への支援のため、早急に知識習得と指導力向上を図る必要がある。

また、研修に参加し、知識習得後も「得た知識を活用する能力」が不足しており、実際の支援の中で活用できていない事が多い。

販路開拓、マーケティング、経営改善、事業再生の分野等、研修に参加するだけでは無く、専門家のコーディネートに同席し、その知識とノウハウを習得するよう努める。

これまで属人的であった支援ノウハウ及び事業者の経営状況分析結果等を組織内で共有する体制を構築することで、組織全体としての支援能力の向上を図る。

### (2) 事業内容

#### ① 得た知識を活用する能力の育成

- ・経営支援をテーマにした研修への参加は、経営指導員に留まらず、一般職員も参加する組織体制を構築し、職員全体が経営支援知識習得を図ると共に、その知識を具体的に活用する応用力を身に着けるため、勉強会において、具体的な個別状況に即し、ディスカ

ッション形式で、経営課題の抽出、対応策の検討をおこなう。得た知識をどのようにして課題解決に結びつけるか支援への応用力向上を図る。

- ・ 中小企業診断士、税理士等の専門家派遣の際には事業者支援に可能な限り同行し、専門的かつ高度なスキル・ノウハウを吸収するよう努める。

## ② チーム支援体制の構築

高度な相談案件に対し、事業者情報や支援情報の共有だけでは無く、経営分析や経営課題、解決策について、2～3人チームで検討する。多様な資質を身に着けるには時間を要することから、経営指導員がそれぞれの得意分野を発揮し、吸収しあいながら共にスキルアップを図る。

また、1人では状況判断の誤り、原因の見落とし、課題の未発掘、対応策の選択肢の限定などが発生する可能性があるが、2～3人チームで取り組むことで、1面だけでなく多方面から経営の課題、対応策について気づく事が可能となる。

## ③ 支援情報の共有化

経営カルテの共有だけでなく、一般職員を含む勉強会において、経営指導員が事例発表をおこない、職員全体が支援方法について知る機会を創出する。

経営指導に未だ携わっていない職員においても、今後、経営指導員になる可能性をふまえ、経営支援に対する意識を醸成する。

経営指導員においては、事例発表によりプレゼンテーション能力の向上を図る。

## ④ 経営指導員会議の実施

経営指導員会議を月1回開催し、支援内容の共有、ディスカッションだけでなく、研修で得た知識の共有化を図る。また地域動向や、業界動向についての情報も共有する。互いの得意分野、強みを吸収し合い、共にスキルアップを目指す場とする。

## ⑤ 展示会・商談会への参加

経営指導員は積極的に、支援事業者が参加する展示会・商談会等に同行し、現場を経験する事でマーケティングに対してのスキルや支援能力の向上に努める。

## ⑥ BIZ ミルおよびMieNaの活用

伴走支援した内容については、経営支援機関システム BIZ ミルにて情報管理・共有を図る。多岐にわたる支援ケースが属人的にならず、そのノウハウを共有、蓄積していく。

また、市場情報評価ナビ MieNa にて商圈分析を行い、相談事業者へ有効な販路開拓や商品開発などを提案する。

## ⑦ 専門的知識習得

経営指導員は、幅広い知識習得は勿論の事、個々のストロングポイントに磨きをかけ、より専門性の高い指導ができるように努める。お互いの強みを吸収しあい、補い合い、より高度な支援に対応できる組織を構築する。

## ⑧ DX推進に向けたセミナー

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般

職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするためにも、下記のようなDX推進取り組みに係る相談・指導能力向上のためのセミナーについても積極的に参加・開催する。

《DX 推進に向けた取り組み》

- ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取り組み RPA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、補助金の 電子申請、情報セキュリティ対策、AI活用、IoT活用等
- イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取り組み ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示 会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム等
- ウ) その他の取り組み オンライン経営指導の方法

## 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

現在、他の支援機関と支援事例やノウハウ、域内事業者の現状と課題等について情報交換と事業情報の共有化を図るため、情報交換会・意見交換会に参加している。

それぞれ創業や融資状況といったテーマに基づいて意見交換を行っているが、経営発達支援事業の円滑な実施のための情報交換としてはフォーカスしきれていない状況である。新たな制度への対応や小規模事業者のDX推進など、他の支援機関の具体的な事例や支援ノウハウ等を共有できるよう、対応していく必要がある。

### (2) 事業内容

#### ① 創業支援事業意見交換会への出席

高砂市産業振興課・日本政策金融公庫姫路支店・兵庫県信用保証協会 加古川支所・但陽信用金庫高砂支店、高砂中央支店、高砂西支店、大塩支店・播州信用金庫 高砂支店、荒井支店、伊保支店、宝殿支店・但馬銀行 高砂支店・みなと銀行 高砂支店・姫路信用金庫 高砂支店、宝殿支店・三井住友銀行 高砂支店・兵庫信用金庫 高砂支店・日新信用金庫 高砂支店・西兵庫信用金庫 高砂支店

上記の創業支援担当者が1年に1回一同に参画する意見交換会に参加する。

その中で、当所は実績報告、事例報告に加え、創業に有効な情報提供をおこなう等、中心的な役割を果たす。

当所と行政、各金融機関が連携し、情報を共有、互いの支援スキルを補い合いながら、管内での創業者の増加と、創業後スムーズな事業運営ができるよう支援していく。

#### ② 東播淡地区商工会議所経営指導員研究協議会への出席

近隣の8商工会議所（明石商工会議所・加古川商工会議所・三木商工会議所・小野商工会議所・西脇商工会議所・加西商工会議所・洲本商工会議所・高砂商工会議所）で構成された東播淡地区商工会議所経営指導員研究協議会が実施する、年に2回の協議会と1回の県外研修を通じて、小規模事業者支援に関する取り組み状況や発達支援計画の進捗状況等を情報交換し、支援体制の向上に反映させるとともに、近隣商工会議所との連携を強化する。ホストは輪番制であり、開催地区の先進的な取り組みを行っている中小企業実地視察を毎回おこなっており、良い取り組み内容を支援先に反映させている。

③ 日本政策金融公庫姫路支店との情報交換会に出席

日本政策金融公庫姫路支店が年1回開催する「マル経協議会」において、小規模事業者が活用する制度融資についての情報交換や、支店管内の商工会及び商工会議所の状況確認を行うことで、地域の経済動向と金融動向を把握するとともに、他商工会議所（加古川・加西・姫路・相生・赤穂・龍野）との連携を強化する。

## 1.2. 地域経済活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

現在、高砂市 産業振興課及びその他関係機関とは必要に応じて連携しているが、その関係性は点的なものであり、中長期的な視野にたったものではなく、小規模事業者の持続的な発展、売り上げ拡大や新たな需要拡大に繋がるものとは言い難い。

将来を見据えた情報発信や支援体制を整え、各種機関、行政との連携を強化するとともに、各取り組みの目的が、地域経済を支える小規模事業者の持続的な発展にあるという意識共有を図り、魅力あるまちづくりに取り組む必要がある。関係機関と連携して開催する地域活性化イベントにおいても、一過性の効果を得るに留まっているケースが多く、継続的な地域内消費につながる仕組みづくりを検討、実行していく事で地域経済の活性化に繋げる必要がある。

また、高砂市は多くの観光資源に恵まれているにも関わらず、滞在型の観光に結び付いていない。現在、(一社)高砂市観光交流ビューローとの連絡会を開催しているものの、予定確認等に留まり、経済効果を上げるための話し合いを行っていない。

今後、文化や歴史などの観光資源を再認識し、飲食店やワークショップなどと連動した「見る・食べる・遊ぶ」を満たす観光コースの提案で、滞在時間を増やし、経済効果を高める取り組みの提案など、より効果的に、まちの魅力を最大限にPRできる取り組みを実施し、まちの賑わい創出を図る必要がある。

### (2) 事業内容

#### ① 高砂市との連携

現在、高砂市 産業振興課とは必要に応じて連携しているが、その関係性は点的なものであり、中長期的な視野にたったものとは言えない。今後、高砂市の全体像の中で、事業者の将来的な在り方について、その目標を共有しながら連携して進んでいくため、四半期に一度の定期的な意見交換会を実施する。

当所ができる支援と、行政が行うべき支援を整理したうえで、連携を取り、それぞれの職務を全うし、小規模事業者の持続的な発展に寄与する。

#### ① 高砂市商店連合会との連携

高砂市の商店が加入する高砂市商店連合会は、当所が事務局を担い、1年に4回の理事会と、1年に3回の高砂市商業活性化委員会を基礎とし、必要に応じて、その都度、会議を開催する。

「高砂あきんどゼミナール」は高砂市商店連合会との連携事業であり、一過性ではなく、継続的に当地域に消費が落ちることを目的とした取り組みとするために、当所職員だけでなく、高砂市商店連合会の会員事業所とともに熟考を重ねる。

② たかさご万灯祭の協力、出展支援

平成 18 年、兵庫県の歴史的景観形成地区に指定された記念事業として、高砂市と観光協会（現 高砂市観光交流ビューロー）が共同で開催したのが始まりのイベントで、現在は、市内外から 7 万人を超える人が集うイベントに成長している。

当所としても、たかさご万灯祭実行委員会に年 5 回参加し、その開催に積極的に協力している。

市内外から多くの観光客が集う 2 日間であり、当地域における観光資源を P R する絶好の機会でもあるため、地域ブランドとして資質の高い事業者に対し、出店の場を設け、需要動向調査を実施するとともに、商品 P R や販路拡大の一助とする。

③ （一社）高砂市観光交流ビューロー、高砂市との連携による取組

現在も月に 1 回、当所、高砂市、高砂市観光交流ビューローによる三者会議を開催しているが、その内容は、（一社）高砂市観光交流ビューローの取組内容の連絡会に終始しており、経済効果を上げるための話し合いを行えていない。

今後、月に 1 回の三者会議を有意義な会とすべく、文化や歴史などの観光資源を再認識し、飲食店やワークショップなどと連動した「見る・食べる・遊ぶ」を満たす観光コース、点在している観光資源を繋ぐ観光導線構築など、滞在時間を増やし、経済効果を高める取組みが行える話し合いをおこなう。

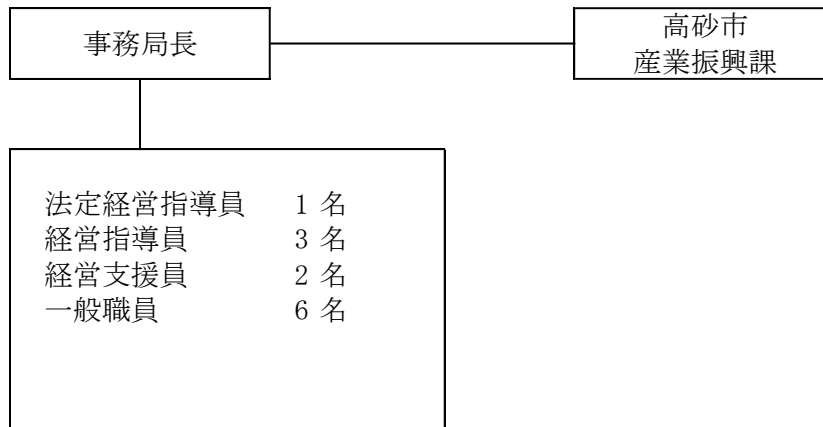
観光資源の効果的な P R が、地域の魅力となり、ひいては地域経済の発展に繋がることを意識共有し、より有効性の高い手段について協議、具申する。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和6年10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 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名：澤田 尚也

■ 連絡先：高砂商工会議所 TEL. 079-443-0500

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

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

〒676-8558 兵庫県高砂市高砂町北本町 1104

高砂商工会議所 中小企業振興部

TEL:079-443-0500/FAX:079-442-0369 E-mail:takasho@takasago-cci.or.jp

② 関係市町村

〒676-8501 兵庫県高砂市荒井町千鳥 1-1-1

高砂市 生活環境部環境経済室産業振興課

TEL:079-443-9030/FAX:079-443-1102 E-mail:tact2930@city.takasago.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 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	48,700	48,700	48,700	48,700	48,700
・ 中小企業振興部	46,000	46,000	46,000	46,000	53,000
・ その他事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
・ 発達支援補助金	700	700	700	700	700

(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、県補助金、市補助金、参加者負担金、当所繰出金 等

(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