

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	加古川商工会議所（法人番号 5140005009365） 加古川市（地方公共団体コード 282103）
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】 小規模事業者が計画的かつ持続的な経営を実施する</p> <p>【目標②】 小規模事業者が魅力ある地域産品を創出し、販路を拡大する</p> <p>【目標③】 起業家の育成を図ることで、市内で創業が活性化する</p> <p>【目標④】 経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革力が高まる</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 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うこと、また事業計画策定時の基礎資料とすることを目的に「通行量調査の活用」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が自社の強みを活かした商品開発や、魅力ある地域産品の開発に取り組むために「地元消費者による商品調査」を支援する。また、調査結果をもとに、商品のブラッシュアップを支援する。</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、現在の経営状態、自社の価値、本質的な課題を認識することを目的に「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、収益拡大や持続的経営に向けた事業計画策定を支援する。また、創業計画策定も支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画を四半期毎にフォローアップすることで、計画的な事業展開を後押しする。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者が新たな販路を開拓するために、「靴下まつりでの販売機会の提供」や「ふるさと納税を活用したデジタル販売のきっかけづくり」を実施する。</p>
連絡先	<p>加古川商工会議所 中小企業相談室 指導課 〒675-0064 兵庫県加古川市加古川町溝之口 800 TEL: 079-424-3355 FAX: 079-424-7157 E-mail: info@kakogawa-cci.or.jp</p> <p>加古川市 産業経済部 産業振興課 〒675-8501 兵庫県加古川市加古川町北在家 2000 TEL: 079-427-9756 FAX: 079-424-1373 E-mail: sangyo@city.kakogawa.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 加古川市の概況

加古川市（以下、当市）は、播磨灘に面し、播磨平野を貫流する一級河川「加古川」の下流域から河口にかけて位置している。市域は東西約16km、南北約18kmで、面積は約138.48km²である。

神戸市から約30km、姫路市から約15kmの距離にある（いずれも直線距離）。大規模な製鉄工場や関連企業、工場などが集積する臨海部、鉄道や幹線道路等が横断し、市街地が広がる南部及び中央部、播磨中部丘陵県立自然公園をはじめ、農地やため池等の自然豊かな北部の3つの地域で構成されている。

気候は、瀬戸内海式気候に属し四季を通じて雨が少なく温暖な気候である。

交通では、道路網は、南部に加古川バイパス、国道2号、国道250号が、北部に山陽自動車道、神戸加古川姫路線がそれぞれ東西に通っている。南北軸としては、東播磨道、高砂北条線、高砂加古川加西線、加古川小野線、加古川高砂線などがある。また、鉄道網は、臨海部東西をJR山陽本線、山陽電鉄本線が、加古川沿いをJR加古川線が運行している。

加古川商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

■ 加古川市の立地・交通



イ 人口推移

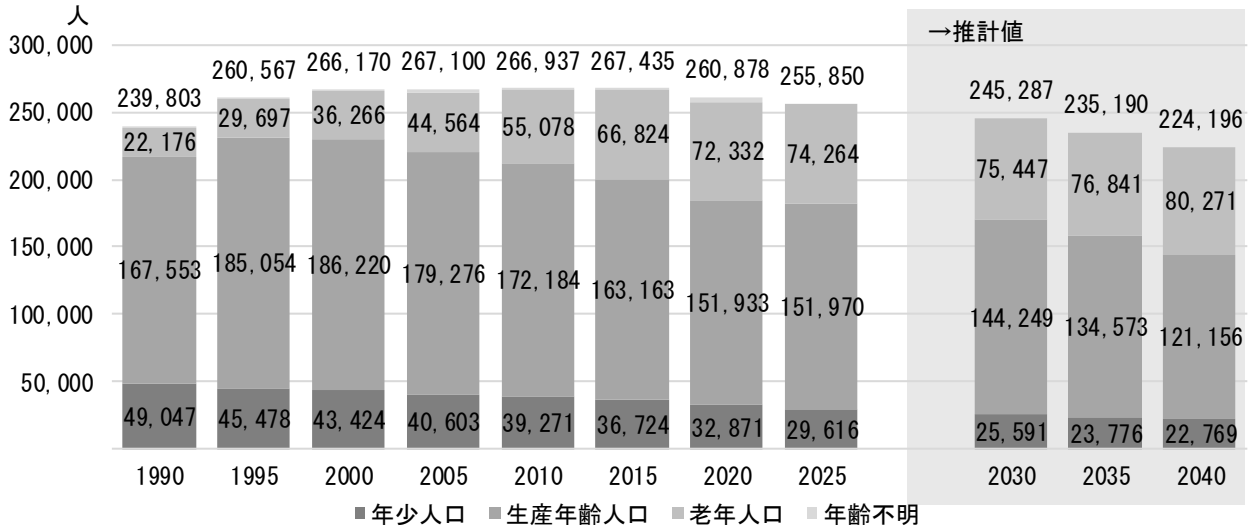
令和 7 (2025) 年 10 月 1 日時点の人口は 255,850 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は平成 27 (2015) 年の 267,435 人から減少傾向にあり、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 7 (2025) 年の 29.0%から令和 22 (2040) 年に 35.8%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 7 (2025) 年の 59.4%から令和 22 (2040) 年に 54.0%に低下する見込みである。

■人口推移



出典：1990～2020 年は総務省「国勢調査」、2025 年は加古川市「住民基本台帳人口（10 月 1 日時点）」、2030～2040 年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ウ 特産品

当市は、豊かな自然と伝統に育まれた食のまちである。加古川和牛や地元産小麦の加古川パスタ、卵や米などの農畜産品に加え、ご当地グルメの「かつめし」も魅力のひとつとなっている。全国有数の靴下生産地としての歴史も持ち、地域の技と味が息づく特産品がそろそろ。

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
加古川和牛	もともと肉用牛の生産が盛んであった当市で、市を代表する特産品となるよう、生産農家の皆さんが一丸となって築き上げたブランド牛である。「神戸ビーフ」や「松阪牛」といった名だたるブランド牛と同じ但馬牛を素牛とする「加古川和牛」は、とろけるような優しい脂が特長の非常に上質な牛肉である。
かつめし	「かつめし」は、戦後間もない頃加古川駅前の食堂で考案された料理がルーツとなっており、洋皿に盛り付けられたご飯の上に叩いて平たくした「かつ」をのせ、デミグラスソース系のたれをかけたものをお箸で食べるご当地グルメである。
加古川パスタ	加古川パスタは、日本初の品種登録されたデュラム小麦「セトデュール」を使用した純国産パスタであり、株式会社八幡営農が販売している。原材料は、当市の北部にある八幡町を中心に生産されたセトデュールのセモリナを 100%使用している。原材料の産地はもちろんのこと、パスタの加工においても、市内のオーマイ株式会社加古川工場で行われている。種子生産から栽培、加工の工程まで市内で行われており、当市に縁の深いパスタである。もちもちした食感と歯切れの良さ、甘味が特長的であり、市内の飲食店では加古川パスタを使ったメニューが提供されている。
加古川靴下	兵庫県は、東京、奈良とともに日本の靴下三大産地とされている。兵庫県の中でも、

	<p>当市周辺は全国有数の取扱高を誇っており、県下で靴下製造業を営む事業者のうち約7割が当市内に集中している。加古川の靴下製造の歴史は、明治初期に志方町の住人が上海から手回しの靴下編立機を持ち帰ったことから始まったとされている。農家の副業としてスタートし、大正時代には自動編立機が輸入されるなどの技術革新によって、播磨地方の靴下産業は急速に発展。この地を代表する産業になった。</p>
--	--

エ 観光資源

当市は、都市の利便性と自然が共存し、登山やキャンプ、カヌーなど多彩なレジャーが楽しめる。また、歴史ある寺院や古墳群、港町の風情を感じる建築など、文化・歴史資源も充実。自然と歴史が調和した、誰もが楽しめる観光地である。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
日岡山公園	甲子園球場約9個分の広さの総合公園である。グラウンドや野球場、市民プール、体育館、武道館といったスポーツ施設が充実。遊具のある「こども広場」もあり、子育て世代も楽しく過ごせる。春には約1,000本の桜が咲き誇るほか、ツツジや紅葉など季節ごとの自然を満喫できる。令和7(2025)年4月にはスケートボードパークや、3×3コートもオープンした。
権現総合公園	大型複合遊具のほか、小さなこども向けの遊具や芝生広場、古墳や自然散策路、サイクリスト休憩所があり、多世代が楽しめる自然豊かな公園として令和7(2025)年3月に開園した。また、ハイウェイオアシスとして山陽自動車道の権現湖パーキングエリアと連結している。
みとろの丘・みとろ観光果樹園	みとろの丘は、様々な体験をとおして人と自然の繋がりを感じられる農業公園である。緑豊かな景観を臨むグランピングやキャンプ、地域食材を味わえるレストラン、植物と触れあえる屋内公園を備え、五感で自然を楽しめる。明石海峡を見渡せる展望台や芝滑りができる広場も好評。隣接するみとろ観光果樹園では、スモモやブドウなどの果物狩りができる。
加古川市立漕艇センター	加古川大堰上流の水面を利用し、水に親しんでもらうためにつくられた施設である。「市民レガッタ」や西日本の大学生が集う「加古川レガッタ(関西学生秋季選手権)」などが風物詩となっている。ボートやカヌーの初心者への指導や小学生の体験会、艇の貸し出しも行っている。
高御位山	当市と高砂市の境にあり、「播磨富士」とも呼ばれる標高304mの山である。天気が良いと淡路・四国も見渡せ、登山コースが複数あるので初心者から上級者まで楽しめる。山頂には、大正10(1921)年に関西初のグライダー飛行に成功した、志方町出身の渡辺信二氏を顕彰する「飛翔の碑」が建っている。
鶴林寺	仏教の説法を聞いたり儀式を行うところから大講堂とも呼ばれている。13世紀頃に中国から唐様と天竺様とよばれる新しい建築様式が伝わり、14世紀頃に従来の和様と折衷した様式ができあがった。この本堂はその折衷様式の最もすぐれた建築である。内部は、中央で内陣と外陣にわけられ、内陣には美しい立派な宮殿があり、その中に、60年に1回ご開帳される10世紀ごろの秘仏が5体まつられている。外陣では折衷様式の美しく力強い建築美が見られる。なお、内陣の板戸には日本最古の鶴の絵などが描かれている。
西条古墳群・西条廃寺	行者塚古墳、人塚古墳、尼塚古墳で構成される古墳時代中期の古墳群で、国指定史跡である。行者塚古墳は市内最大級の前方後円墳で大陸由来の品が大量に出土しており、加古川総合文化センターで展示されている。人塚古墳に隣接する西条廃寺は、市内最古の寺院跡で史跡公園として整備されている。
多木浜洋館・別府港	加古川市別府港に注ぐ別府川右岸河口近くに建っている。1階腰を煉瓦積または花崗岩積としたたちの高い木造4階建て、凹凸のある平面形状と勾配を変えた切妻屋根とが作り出す多彩なシルエットに特長がある。外装は全面銅板張で、あかがね御殿として広く知られている。

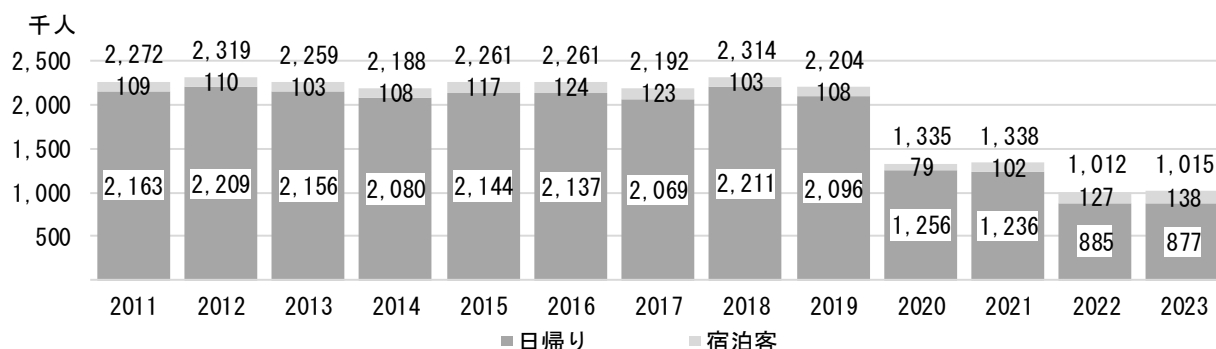
オ 観光入込客数の推移

令和5（2023）年度の観光入込客数は102万人である。

推移をみると、平成23（2011）年度以降、200万人超で安定推移していたが、令和2（2020）年度の新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減し、その後回復が遅れ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」

カ 産業

(a) 産業の概況

臨海部は、大部分が工業専用地域に指定されており、製造業を中心とする工場が集積し、播磨臨海工業地帯の一翼を担うとともに、当市の経済活動の中心として活発な生産活動が続けられている。

南部及び中央部は、住居系の土地利用とともに商業・サービス業などが集積し、当市のみならず東播磨地域の拠点として多様な都市活動が展開されている。とりわけ、都心（JR加古川駅周辺）や副都心（JR東加古川駅周辺、山陽電鉄別府駅周辺）には商業・サービス機能が集積している。

北部は、播磨中部丘陵県立自然公園をはじめとする貴重な森林資源や田園環境の広がる緑豊かな地域となっている。また、平荘湖や権現湖、多数のため池など豊かな水辺空間にも恵まれている。

(b) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当市の事業所数は、平成24（2012）年が8,566者、令和3（2021）年が8,147者である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24（2012）年が6,161者、令和3（2021）年が5,599者であり、9年間で9.1%減少している。

小規模事業者数の増減を業種別にみると、卸・小売業（△288者）、宿泊・飲食業（△188者）の減少数が多い。一方、医療、福祉（+50者）、建設業（+6者）では増加がみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業者数

	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	805	663	64	2,130	1,270	619	2,206	809	8,566
小規模事業者数	752	520	48	1,334	839	241	1,713	714	6,161
平成28年									
事業所数	751	639	50	2,039	1,163	700	2,182	743	8,267
小規模事業者数	708	487	39	1,226	748	243	1,683	668	5,802
令和3年									
事業所数	807	603	49	1,806	995	839	2,286	762	8,147
小規模事業者数	758	456	34	1,046	651	291	1,686	677	5,599
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	2	△60	△15	△324	△275	220	80	△47	△419
増減割合	0.2%	△9.0%	△23.4%	△15.2%	△21.7%	35.5%	3.6%	△5.8%	△4.9%
小規模事業者数	6	△64	△14	△288	△188	50	△27	△37	△562
増減割合	0.8%	△12.3%	△29.2%	△21.6%	△22.4%	20.7%	△1.6%	△5.2%	△9.1%

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) 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・サービス業

小規模中小事業者は、人手不足や後継者不在に加え、大手チェーンやネット販売との競争激化に直面している。デジタル化やキャッシュレス対応の遅れも顧客獲得の障害となっており、物価高による仕入コスト増加を価格に転嫁しづらいなど、収益確保が困難な状況である。

ii_工業・建設業

技術者の高齢化や若手人材の確保難に加え、原材料費・エネルギーコストの高騰が経営を圧迫している。老朽化した設備の更新やデジタル技術への対応も負担となっており、技術継承や脱炭素対応、品質・納期の要求への対応力維持が課題である。

iii_観光・地域資源活用型産業

観光客の需要変動や地域間競争の激化に直面している。人手不足や多言語・デジタル対応の遅れ、施設の老朽化も課題である。地域資源を活かした魅力ある商品・サービスの開発と、継続的な発信力の強化が求められている。

キ 加古川市総合計画

「加古川市総合計画（令和3年度～令和8年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■まちづくりの方向（施策の大綱）（令和3年度～令和8年度）

<まちづくりの基本理念>

ひと・まち・自然を大切にし ともにささえ はぐくむまちづくり

<将来の都市像>

夢と希望を描き 幸せを実感できるまち 加古川

<まちづくりの基本目標>

- 1 心豊かに暮らせるまち
- 2 安心して暮らせるまち
- 3 活力とにぎわいのあるまち
- 4 快適なまち
- 5 うるおいのあるまち

<基本方針（商工・観光部分を抜粋）>

基本目標3 活力とにぎわいのあるまち

(2)工業・地場産業を振興する

①工業の振興

・工業経営の安定化 ・企業立地の促進

②地場産業の振興

・経営の安定化 ・地場産業の活性化

(3)商業・観光を振興する

①商業・サービス業の振興

・商業・サービス業の活性化 ・流通機能の充実

②観光の振興

・観光資源の有効活用 ・食の観光化の推進 ・広域的な観光の推進

②課題

当市の小規模事業者の現状をみると、人手不足や高齢化に加え、原材料費・エネルギーコストの高騰が経営を圧迫している。更に、老朽化した設備の更新やデジタル化の対応が遅れている状況がうかがえる。加えて、多くの小規模事業者では事業計画の策定に十分に取り組めておらず、結果として場当たりの経営にとどまる傾向がみられる。そのため、厳しい経営状況を克服するために、経営計画書の策定支援体制を整備し、小規模事業者が計画的かつ持続的に経営を推進していくことが課題である。

また、多くの小規模事業者は、大手チェーン店やネット販売との競争激化に直面している。本来であれば、競争に打ち勝つために不断の改善が求められるが、変化への対応が十分に進まず、結果として収益性の低下を招いている事例もみられる。こうした状況に対応するためには、小規模事業者自身が自社の現状や強みを正しく把握し、競争力向上に主体的に取り組むことが必要である。小規模事業者の多くは、その事業者ならではの魅力ある価値を有しているため、これをいかに発揮し、磨き上げていくかが課題である。

当市は、豊かな自然と伝統に育まれた「食のまち」であり、加古川和牛や地元産小麦を使った加古川パスタ、卵や米などの農畜産品に加え、ご当地グルメの「かつめし」も魅力のひとつとなっている。また、全国有数の靴下生産地としての歴史を持ち、地域の技と味が息づく特産品が揃っている。小規模事業者においても、これらの地域資源を活用した魅力的な地域産品の創出や、ふるさと納税やイベントを通じた販路拡大が期待される。更に、当市には年間 100 万人を超える観光客が来訪していることから、こうした魅力的な産品の創出は観光需要の獲得にも繋がると考えられる。

(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 27 (1952) 年 6 月に設立以降、地域の商工業の発展に向け、行政に対する意見の具申や事業者の経営改善にかかる巡回・窓口相談や指導を行い、地域の総合経済団体としての役割を担ってきた。

小規模事業者に対しては、記帳に基づく決算・申告支援、所得税納期特例や年末調整などの税務支援、労働保険・社会保険手続きを含む労務支援、更にマル経融資を活用した金融支援など、事業者のニーズに応じた多面的な支援を行ってきた。今後も、時代の要請に応える真の地域総合経済団体として、地域経済の動向に関する情報を幅広く収集・分析・活用し、個々の事業者の経営課題解決に向け、事業の進捗状況に応じた専門家や他支援機関との連携による伴走型支援に取り組んでいく。

当市の経済基盤の維持・強化には、地域経済の中心的存在である小規模事業者の役割が極めて重要である。そのため、個々の事業者に対する伴走型支援を強化していく。特に、近年減少傾向が顕著な製造業や小売業に対しては、積極的なアプローチを行い、地域産業の発展を牽引する存在となることを目指す。例えば、価格競争により収益確保が困難な事業者には、市場ニーズに対応した商品・サービスの高付加価値化を支援し、収益の向上を図る。また、後継者不足や人手不足といった人材面に課題を抱える事業者には、事業承継支援、マッチング、労務環境改善などを通じ、経営基盤の強化に努める。

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で柔軟な対応力、すなわち「自己変革力」が必要とされている。そのため、目先の課題への対処にとどまらず、「強み」や「本質的な課題」の抽出段階から支援を行う、いわゆる課題設定型の伴走支援の強化が重要である。

これらを実現するためには、まず組織としての健全な運営体制の確保が不可欠である。そのためには、透明性と信頼性を重視した組織づくりに加え、職員の資質向上が重要である。経済事情や経営改善に関する豊富な知識、そして社会の変化に柔軟に対応できる発想力を持つ人材の育成に取り組み、専門知識の強化やスキルアップを通じて、より質の高い支援サービスの提供を目指す。また、人材不足の解消も喫緊の課題であり、特に若手人材の育成と定着を促進することで、地域経済を支える人材基盤の整備を進めていく。

② 商工会議所の長期ビジョン (10 年程度)

当地域の多くの小規模事業者は、データ分析や事業計画の重要性を十分に認識していないのが現状である。そこで、経営理念や方針、中長期的な目標を盛り込んだ経営計画書の必要性について啓発を図るとともに、策定支援体制を整備し、小規模事業者が計画的かつ持続的に経営を進めることを目指す。

また、日々の経営相談の中では、小規模事業者が自身の特性や事業の本質を的確に把握できていない場面が多く見受けられる。実際、何気ない日常業務の中にこそ、「強み」や「本質的な課題」が潜んでいる。当所では、経営指導員が丁寧に傾聴し、対話と分析を重ねることで、事業主の強みを最大限に引き出し、弱みを補完する支援を行う。これにより、小規模事業者が自社の価値を再認識し、収益力を高めることを目指す。

更に当地域では、特産品である「加古川靴下」や「加古川和牛」の PR に注力しており、当所においても加古川市や観光協会と連携し、「ふるさと納税の返礼品」を新たな販路と位置づけ、特別委員会を設置し

て新商品・新サービスの開発支援を行っている。今後も支援を一層強化し、小規模事業者が魅力ある地域産品を創出し、販路を拡大していくことを目指す。

③加古川市総合計画との連動性

加古川市は「加古川市総合計画」の商工・観光部分において、「活力とにぎわいのあるまち」を基本目標に掲げ、「工業・地場産業を振興する」、「商業・観光を振興する」ための施策を行っている。

前項で示した当所の長期ビジョンと「加古川市総合計画」の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

■「加古川市総合計画」と「商工会議所の長期ビジョン」の比較表

加古川市総合計画	「商工会議所の長期ビジョン」で目指す姿
工業・地場産業を振興する	「小規模事業者が計画的かつ持続的に経営を進めること」により、工業・地場産業の経営の安定化に寄与する。
商業・観光を振興する	「小規模事業者が自社の価値を再認識すること」や「小規模事業者が魅力ある地域産品を創出すること」により、個性的で魅力的な店舗が増加する。これにより、商業・サービス業の活性化及び観光振興に寄与する。

(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>

現在の厳しい経営環境に果敢に立ち向かい、夢と希望を描きながら売上向上や生産性向上を目指す小規模事業者を重点的に支援する。

<目標>

【目標①】小規模事業者が計画的かつ持続的な経営を実施する

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40者/年
設定した理由	KGI 計画的な経営を実施することで売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI 上記を実現するためのプロセスとして事業計画の策定を支援する。

【目標②】小規模事業者が魅力ある地域産品を創出し、販路を拡大する

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・小規模事業者による「ふるさと納税返礼品」の参加者数9者
KPI	・当所が支援した「ふるさと納税返礼品」の開発数1品/年
設定した理由	KGI 地域産品創出の結果、ふるさと納税返礼品に扱われることを目標とする。
	KPI 上記を実現するため、ふるさと納税返礼品の開発を支援する。

【目標③】起業家の育成を図ることで、市内で創業が活性化

支援計画の認定期間（5年間）目標	
KGI	・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のプロセスとして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により、小規模事業者の自己変革力が高まる

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 100 件/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が自己変革力を高め、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、事業者に自己変革を促すための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】により、小規模事業者が地域産業の発展を牽引する存在となり、活力とにぎわいのあるまちの創出に寄与することを目指す。また、小規模事業者の中から夢と希望を実現する事業者を生み出し、地域に新たな雇用を創出することを目指す。

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】小規模事業者が計画的かつ持続的な経営を実施する

〈達成方針〉

小規模事業者の計画的な経営に向けて、まずは経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（年間100者）。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。また経営分析で顕在化した経営課題を解決するための事業計画策定を支援する（年間40者）。更に、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：年間20者、利益増加：年間12者）。これらのPDCAを回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、持続的な経営ができるようにする。

〈設定した理由〉

支援プロセスを明確化するため、経営分析→事業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標②】小規模事業者が魅力ある地域産品を創出し、販路を拡大する

〈達成方針〉

小規模事業者による魅力ある地域産品の創出に向けて、地元消費者による商品調査（年間3者）を実施。調査結果をもとに、商品のブラッシュアップや効果的なマーケティング施策の展開を支援する。

更に、地域産品の販売促進を図るため、「靴下まつりにおける販売機会の提供」（支援対象：年間9者、当日売上額：1者あたり30万円）や、「ふるさと納税を活用したデジタル販売のきっかけづくり」（計画5年目の支援対象：年間9者、1者あたりの売上増加率10%）といった取組を通じて、販路開拓を支援する。

〈設定した理由〉

魅力ある地域産品の創出では、商品開発・改良において小規模事業者が独自で実施することが困難な消費者ニーズの把握部分。販売では、販売機会の提供への取組に対して定量目標を設定する。

【目標③】起業家の育成を図ることで、市内で創業が活性化する

〈達成方針〉

創業計画の策定からフォローアップをワンストップで支援し、創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す（年間10者）。

〈設定した理由〉

創業完了や創業後の円滑な事業展開に向けて、創業計画策定→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。また、これらの支援を通じて、起業家の育成を図る。

【目標④】経営力再構築伴走支援により、小規模事業者の自己変革力が高まる

〈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。

〈設定した理由〉

事業者の自己変革力を高めるため、主に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100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】

当市の玄関口である JR 加古川駅周辺は、再開発から約 40 年が経過している。こうした中、駅前での主要施設であるカピル 21 ビルやサンライズ加古川ビルの老朽化など、社会情勢の変化に対応するため、加古川市は令和 7 (2025) 年 8 月に「加古川駅周辺再整備基本方針」を策定・公表した。この基本方針は住みやすいまちづくりの推進とともに、商業活性化を図る大きな契機として位置付けられている。

【課題】

商業集積地における来街者の流入・流出経路の把握は、小規模事業者の売上や販路拡大に大きく影響する重要な要素である。当所としては、これらの動向を定点的に観測し、データを継続的に蓄積・分析する体制を整えることが必要であると考えている。また、得られたデータを的確に活用し、地域商業の活性化に資する支援を展開していくことが課題である。

(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
通行量調査の活用 公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

事業名	通行量調査の活用
目的	消費者の買物行動に影響を与える指標の一つである交通量の実態を公表することで、管内の小規模事業者が、経営判断や事業計画に活用することを目指す。
調査内容・調査の手法	年 1 回、加古川市が JR 加古川駅周辺及び JR 東加古川駅周辺の交通量を調査。通行量調査では、中学生相当以上を対象とし、歩行者・自転車・バイクの通行量をカウントしている。また、車両通行量調査では、バス、トラックを含む四輪車両を対象とし、それらの通行量を調査している。
調査項目	調査地点は次のとおりである。 〈通行量調査〉 ・ JR 加古川駅周辺地区で 33 ポイントを調査 ・ JR 東加古川駅周辺地区で 12 ポイントを調査 〈車両通行量調査〉 ・ JR 加古川駅周辺地区で 14 ポイントを調査 ・ JR 東加古川駅周辺地区で 10 ポイントを調査 ※いずれも令和 6 (2024) 年度実績。今後調査地点が変わる可能性もある。
分析の手法	加古川市が取りまとめた「調査ポイント等データ」を活用し、経営指導員（又はその他の職員）が外部専門家と連携して調査結果の分析を実施する。具体的には、経年比較により変化の大きい地点を抽出し、その要因を分析した上で、簡単なコメントを記載する。
調査結果の活用方法	「調査ポイント等データ」及び分析結果は、当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者にも周知する。これらの情報は、事業計画策定時の基礎資料として活用するだけでなく、今後の商業振興やまちづくりに関する研究、各種施策の立案にも役立てる。

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、小規模事業者が自社の強みや地域資源を効果的に活用し、付加価値の向上及び売上増加を実現することを目指している。当所では、こうした目標の達成に向け、事業者の強みを生かした商品・製品開発や、地域資源を活用した商品・製品づくりに対して、伴走型の支援を行っている。

【課題】

これまで、商品・製品に関する市場調査などの支援は実施してきたものの、その結果を踏まえた改良・ブラッシュアップまで十分に支援できていないのが現状である。今後は、調査から改良・ブラッシュアップまでを一体的に支援できる体制を構築し、継続的かつ効果的な支援を行うことが課題である。

(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
地元消費者による商品調査 調査対象事業者数	-	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

事業名	地元消費者による商品調査
目的	当所では、小規模事業者が自社の強みを活かした経営や、魅力ある地域製品の開発に取り組むことを目指している。実際に、強みや地域製品の開発にチャレンジする事業者も多い。一方で、プロダクトアウト型の発想に偏りがちであるという課題も見受けられる。そこで当所では、商品調査の機会を提供。事業者が自社商品の市場ニーズを把握できるようにし、その結果をもとに商品のブラッシュアップや効果的なマーケティング施策の展開に繋がられるようにすることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 なお、対象商品の選定にあたっては、経営分析・事業計画策定支援を行った事業者の商品や、個社の強みを活かした商品、地域産品を優先する。
調査の手法	「女性会※1」や「会員大交流会※2」などの商工会議所の集まりを活用し、アンケート調査を実施する。調査は事業者と当所職員が連携して行い、1商品あたり20名以上からのアンケート回収を目指す。 ※1 女性会 当所女性会では、定期的に会員によるPRタイムを設けている。この機会を活用し、PRされた商品やサービスに対して、参加者が評価を行う仕組みを導入する。 ※2 会員大交流会 当所では、高砂商工会議所・稲美町商工会・播磨町商工会と連携し、毎年「会員大交流会」を開催している。交流会では、ステージ上での60秒PRタイムが設けられているため、PRされた商品やサービスについて、参加者が評価を行えるような仕組みを導入する。その他にも、試食ブースなどの品評会が行える仕組みも検討している。
調査項目	<食品の場合> <input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性（加古川らしさ） <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 <食品以外の商品（雑貨等）の場合> <input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 商品のデザイン <input type="checkbox"/> パッケージのデザイン <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 <サービスの場合（「HP制作」等のサービスを想定）> <input type="checkbox"/> サービスの総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> サービスの内容 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格

	□今後、サービスを受けてみたいか □その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（又はその他の職員）が、男女別・年齢別のクロス分析を通じてデータを集計・分析し、商品のターゲット顧客や改良点を抽出する。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、経営指導員（又はその他の職員）が簡易なレポートに取りまとめ、対象事業者へフィードバックする。その後、事業者との対話や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併せて実施する。

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実現するためには、事業者自身が自社の魅力を再認識し、それを経営改善や事業戦略に活用することが重要である。当所では、金融支援や補助金申請支援などを通じて経営分析支援を行ってきたが、事業者自らが本質的な課題や魅力（強み）に気づき、主体的に経営改善へと繋げるまでには至っていないケースも見受けられる。

【課題】

今後は、対話や傾聴を重視した支援を通じて、小規模事業者自身が自社の本質的な課題や強みに気づき、主体的に経営改善へと取り組めるよう支援手法を強化することが課題である。また、その実現に向けて、経営指導員等の伴走支援に係る資質向上を図るとともに、支援ノウハウの共有を通じて、組織全体で継続的な支援体制を構築することが必要である。

(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	112者	100者	100者	100者	100者	100者

※現行 112 者の経営分析支援を実施しているが、今後は更に踏み込んだ経営分析支援を実施する。具体的には、事業者との対話と傾聴を経て、事業者自身が本質的な課題に気づき、腹落ちするような支援を実施する。これを実現するためには、事業者との信頼関係を構築するなど、1 者当たりにより多くの時間をかける必要があるため、実現可能性を加味し、目標値を 100 者/年とする。

(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	ホームページによる周知を行う。また、巡回訪問・窓口相談・個社支援（記帳代行支援、金融支援、補助金支援、需要動向調査等を含む）や、個別相談会、各種セミナー開催時に訴求する。更に会員外にも支援の幅を広げるため、新聞の折込広告により広く訴求する。
分析の実施手法	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」、クラウド型支援ツール（Biz ミル、Keytas 等）などを活用する。
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〉 収益性・安全性・生産性・成長性の分析

	<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）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、経営指導員以外に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】

小規模事業者が計画的かつ持続的な経営を実現するためには、自社の経営分析を通じて本質的な課題を把握し、その解決に向けた取組を体系的に進めることが重要である。その際、事業計画の策定を通じて、課題解決策を多面的に検討することが不可欠である。

当所では、これまでも事業計画策定支援を実施してきたが、その内容は金融支援や補助金申請支援にとどまる場合が多く、事業者の抱える課題の本質的な解決には十分に結びついていないのが現状である。

【課題】

今後は、小規模事業者が自社の本質的な課題を的確に把握し、その解決に資する事業計画を自ら策定できるよう支援することが課題である。そのため、経営分析等を通じて現状を可視化し、事業者が課題を自分ごととして捉え、主体的に事業計画の策定に取り組めるよう促す体制を構築する必要がある。

(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4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。

また、事業計画の策定に意欲的な事業者を対象に DX セミナーや専門家派遣を行い、小規模事業者のデジタル活用（デジタル技術を活用した販売促進や業務改善等）の促進や、これによる競争力の維持・強化を図る。

加えて、市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	40者	40者	40者	40者	40者	40者
②創業計画策定事業者数	10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な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	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、国

掘り起こし	<p>の補助金や加古川市の「空き店舗等活用支援事業補助金*」を契機とした事業計画策定の提案も実施する。</p> <p>※空き店舗等活用支援事業補助金 中心市街地（加古川市が定めた JR 加古川駅に隣接する商業地域）及び東加古川エリア（加古川市が定めた JR 東加古川駅に隣接する商業地域）の空き店舗や、市街化調整区域にある空き家・空き店舗を賃借して、小売業、飲食サービス業、生活関連サービス業などの本市が指定する補助対象業種を出店される方に対して、店舗賃貸料等の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。</p>																				
支援の手法	<p>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個別相談会を通じて小規模事業者と専門家が協力して作成する方法の 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。</p> <p>■個別相談会</p> <table border="1" data-bbox="368 779 1426 920"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、新聞折込広告、巡回訪問、窓口相談での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>県内の中小企業診断士 等</td> </tr> <tr> <td>相談内容</td> <td>事業計画作成、各種補助金、デジタル化対応、環境変化対応 等</td> </tr> </table> <p><DX（デジタルトランスフォーメーション）に向けた取組> 事業計画策定に意欲的な事業者を対象に DX 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、経営指導員による個社支援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 やデジタル活用を促進する。</p> <p>■DX セミナー</p> <table border="1" data-bbox="368 1155 1426 1406"> <tr> <td>支援対象</td> <td>すべての事業者（特に事業計画策定に意欲的な事業者）</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>デジタル関連の専門家 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 2 回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>毎年時流にあったテーマをメインテーマに定める。その他、デジタル活用による販売促進や業務改善・生産性向上の手法などを紹介する。</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20～40 人/回</td> </tr> </table>	支援対象	すべての事業者（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、新聞折込広告、巡回訪問、窓口相談での周知	講師	県内の中小企業診断士 等	相談内容	事業計画作成、各種補助金、デジタル化対応、環境変化対応 等	支援対象	すべての事業者（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	デジタル関連の専門家 等	回数	年 2 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。その他、デジタル活用による販売促進や業務改善・生産性向上の手法などを紹介する。	想定参加者数	20～40 人/回
支援対象	すべての事業者（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、新聞折込広告、巡回訪問、窓口相談での周知																				
講師	県内の中小企業診断士 等																				
相談内容	事業計画作成、各種補助金、デジタル化対応、環境変化対応 等																				
支援対象	すべての事業者（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	デジタル関連の専門家 等																				
回数	年 2 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。その他、デジタル活用による販売促進や業務改善・生産性向上の手法などを紹介する。																				
想定参加者数	20～40 人/回																				

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	<p>加古川市では、市内商工業の新陳代謝を促進するため、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。そこで、当該計画に基づいて実施する創業塾や個別相談指導を接点に支援対象者の掘り起こしを実施する。また、国の補助金や兵庫県の「起業家支援事業*」を契機とした掘り起こしも行う。</p> <p>■かこがわ創業塾</p> <table border="1" data-bbox="368 1787 1426 1998"> <tr> <td>支援対象</td> <td>独立開業を目指す方、創業して間もない方 等</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>講師派遣会社 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年 1 回（全 4 回）</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>経営・財務・人材育成・販路開拓の 4 分野</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>20 人</td> </tr> </table>	支援対象	独立開業を目指す方、創業して間もない方 等	募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知	講師	講師派遣会社 等	回数	年 1 回（全 4 回）	カリキュラム	経営・財務・人材育成・販路開拓の 4 分野	想定参加者数	20 人
支援対象	独立開業を目指す方、創業して間もない方 等												
募集方法	ホームページ、チラシ、関係機関での周知												
講師	講師派遣会社 等												
回数	年 1 回（全 4 回）												
カリキュラム	経営・財務・人材育成・販路開拓の 4 分野												
想定参加者数	20 人												

	<p>※起業家支援事業</p> <p>県内での起業を促進するための事業である。令和7(2025)年度は、一般事業枠、ふるさと枠、若者枠、社会的事業枠が設けている。一般事業枠では、有望なビジネスプランであると選定された方に対し、新たなビジネスプラン開発や新事業展開を行うための経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。</p>
支援の手法	<p>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。</p>

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、事業計画策定後の実施段階における支援が十分に行き届かず、案件によっては策定した事業計画が形骸化するケースも見受けられた。また、一部の案件では伴走型の支援が十分でなく、売上や利益の増加といった具体的成果の創出にまで結びつけるフォローアップが十分とはいえない状況である。

【課題】

今後は、事業計画策定後のフォローアップを徹底し、実行段階で生じる課題に対して事業者と一体となって解決を図る体制を強化することが課題である。あわせて、継続的な伴走支援を通じて、支援事業者の売上及び利益の向上といった具体的成果を実現することを目指す。

(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四半期ごとのフォローアップを実施し、計画実行を後押しする。

(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	40者	40者	40者	40者	40者	40者
頻度 (延回数)	四半期毎 (90回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)	四半期毎 (160回)
売上増加事業者数	16者	20者	20者	20者	20者	20者
経常利益増加事業者数	10者	12者	12者	12者	12者	12者

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	10者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度 (延回数)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)	四半期毎 (40回)
売上増加事業者数	1者	2者	3者	4者	5者	6者
利益率5%以上増加の事業者数	1者	2者	3者	4者	5者	6者

(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、事業計画や創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。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、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】

小規模事業者が競争力を高め、持続的な成長を実現するためには、新たな需要の開拓と販路の拡大が不可欠である。しかし、多くの小規模事業者は経営資源が限られており、自社単独での取組には制約があるのが実情である。

特に、デジタルを活用した販路開拓や情報発信に関心を持ちながらも、「知識不足」や「人材不足」などを理由に取組が進まず、商圈が近隣地域にとどまっているケースが多い。当所では、従来より販路開拓支援を行ってきたものの、その成果を定量的に把握できておらず、またデジタル活用による販路開拓支援についても十分に対応できていない状況である。

【課題】

今後は、各支援事業における成果目標を明確化し、成果が具体的に確認できるまで継続的にフォローアップを行う体制を整備することが課題である。あわせて、デジタル技術を活用した販路開拓支援を強化し、販売促進や商圈拡大を実現することで、小規模事業者の持続的な成長に繋げていくことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、「小規模事業者が魅力ある地域産品を創出し、販路を拡大すること」を目指している。そこで、これに寄与する事業を実施する。事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・当市には、「加古川靴下」や「加古川和牛」をはじめとする多様な特産品が存在しており、小規模事業者にとって、これらを活用した地域産品の開発は有効な手段である。一方で、魅力的な地域産品を開発しても、直ちに販路を確保することは容易ではない。そこで、「靴下まつり」や「ふるさと納税」といった販売機会を活用し、商品の販促や認知度向上を図ることを目指す。
- ・近年の販路開拓にはデジタルの活用が不可欠であるものの、現状ではそれを十分に活用できている小規模事業者は少ない。そこで、「ふるさと納税」の仕組みを起点とし、デジタル販売のきっかけを提供する。一定の成果が見られた事業者に対しては、次のステップとして、自主的なデジタル販路の開拓に取り組むよう促し、売上拡大の実現を目指す。

これらを実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』に記載する。

なお、経営分析・事業計画の策定・需要動向調査の支援を受けた事業者を、優先的に支援対象とする。

(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「靴下まつり」での販売機会の提供 支援事業者数	9者	9者	9者	9者	9者	9者
当日売上額/者	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円	30万円
②「ふるさと納税」を活用したデジタル販売 のきっかけづくり 支援事業者数 (延べ)	-	5者	6者	7者	8者	9者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%
(4) 事業内容						
①「靴下まつり」での販売機会の提供 (BtoC)						
事業名	「靴下まつり」での販売機会の提供					
目的	小規模事業者が良い商品を開発しても、すぐに販路を確保することは難しい。そこで、当所において販売機会を提供する。これにより売上拡大に繋げることを目指す。					
支援対象	小規模靴下メーカー等					
訴求相手	県内外の消費者					
支援内容	「靴下まつり※」にて商品の販売機会を提供する。 ※靴下まつり 当所女性会及び兵庫県靴下工業組合が主催するイベントである。加古川の地場産業である靴下メーカーが一堂に集い、直売価格にて紳士、婦人、子ども靴下、下着類を販売するほか、福祉団体による手作り品等の販売、また女性会によるバザーやグルメ品販売等を行う。令和7(2025)年11月の開催では、およそ1,500人の来場者があった。					
支援の手法	「靴下まつり」に参加を希望する事業者を掘り起こす。その後、希望する事業者に対しては、陳列や展示方法などの売上アップに繋げるための支援を専門家と連携して実施する。販売後は、販売実績やお客様の声などを活用しながら、商品のブラッシュアップや販路開拓に向けたマーケティング支援を行う。					
②「ふるさと納税」を活用したデジタル販売のきっかけづくり (BtoC)						
事業名	「ふるさと納税」を活用したデジタル販売のきっかけづくり					
目的	OECDの調査によると、日本の中小企業でデジタル販売(オンラインでの販売)を実施している割合は22%であり、78%がネット販売を行っていない。この理由に「人的・資金的な制約」「知識・ノウハウ不足」「心理的な抵抗」「商材や業態の特性」などが挙げられる。そこで、加古川市のふるさと納税を活用することで、デジタル販売のきっかけづくりを提供する。これにより売上拡大に繋げることを目指す。					
支援対象	魅力ある地域産品や、個社の「強み」を活かした独自性のある商品を開発・販売する小規模事業者を想定している。 ※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	市外の消費者					
支援内容	「ふるさと納税」を活用して商品の販売機会を提供する。					
支援の手法	市場性や販売ポテンシャルの高い商品を有し、かつ広域での販路開拓を希望する事業者を掘り起こす。現時点で商品を保有していない事業者に対しては、①当所の「ふるさと納税返礼品開発特別委員会※」による助言、②経営指導員による開発支援などを通じて、商品開発を後押しする。開発後は、「ふるさと納税」の仕組みを活用して販売に繋げる。なお、本事業は小規模事業者によるデジタル技術を活用した販路開拓のきっかけづくりとして実施するものである。そのため、一定の成果が見られた事業者に対しては、次のステップとして、自主的なデジタル販路に取り組むよう提案する。 ※ふるさと納税返礼品開発特別委員会 本委員会は、当所の特別委員会として令和4(2022)年3月に発足した。年2回の協議					

会を開催し、ふるさと納税制度の概要やスキーム、全国的なトレンドなどのマクロ的な視点に加え、人気の返礼品が選ばれる理由といったミクロ的な分析も行っている。また、これらの知見をもとに、選ばれる返礼品の開発に向けた助言を行っている。

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】

現状、経営発達支援事業の支援状況は、当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かった。

【課題】

今後は、当所や加古川市だけでなく、第三者（外部有識者）を入れた「経営発達支援事業評価検証協議会」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、実施した内容をクラウド型支援ツール（Bizミル、Keytas等）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(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）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 隔月の中小企業相談室会議にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（6月）の「経営発達支援事業評価検証協議会」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>※「経営発達支援事業評価検証協議会」の実施の流れ</p> <p>i 加古川市産業振興課長（又は担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援事業評価検証協議会」を年1回（6月）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「経営発達支援事業評価検証協議会」の評価結果は、当所ホームページ（https://kakogawa-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。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p>

(h) 「経営発達支援事業評価検証協議会」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】

当所中小企業相談室では、経営指導員の人材育成及び資質向上に向けた取組が十分とはいえず、経営支援機関としての機能を十分に発揮できていない状況にある。その結果、地域内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。特に、経営指導員の人材不足は深刻であり、地域企業の持続的成長を支援する上で重要な課題となっている。このため、相談所としての機能強化を図るとともに、経営指導員の役割と活用方法を再検討する必要がある。

【課題】

現在の中小企業相談室には、以下の課題が見受けられる。

一つ目は、経営指導員ごとの支援手法やスキルにばらつきがあることである。この結果、支援内容の一貫性や質の均一性が確保されず、利用者の信頼性を損なうおそれがある。

二つ目は、人材不足により、経営指導員の専門分野や得意領域を考慮した配置が十分に行えていない点である。このため、効率的かつ効果的な支援体制の構築が困難となっている。

三つ目は、目標管理制度の不十分さである。明確な目標や評価基準が設定されていないため、組織全体としての成果の把握や進捗管理が難しくなっている。今後は、支援活動の目的と成果指標を明確化し、各指導員が共通認識をもって取組を進められる体制を整備することが課題である。

(2) 事業内容

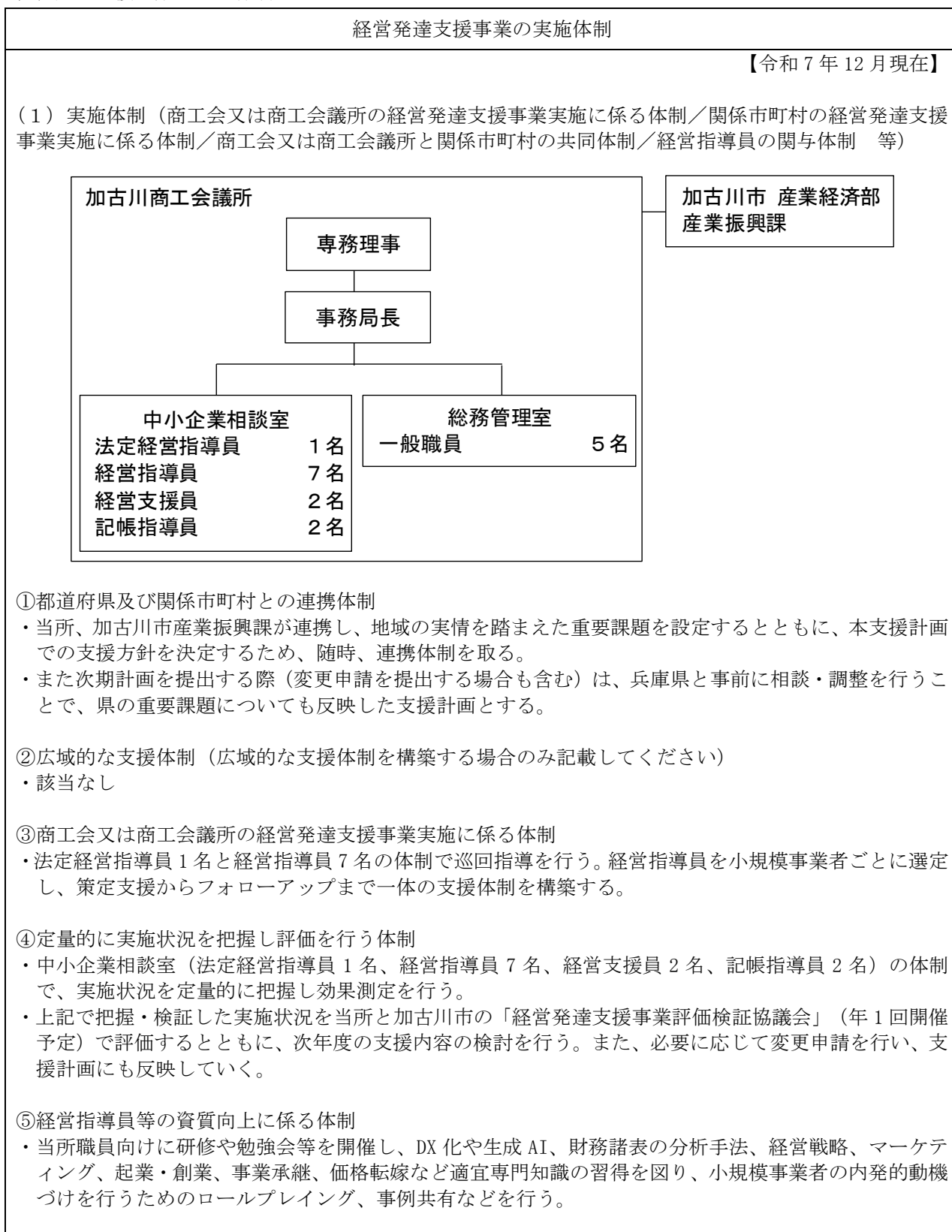
①経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

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。 <ul style="list-style-type: none"> ・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	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。 <p>ア 独自に講師を招聘して研修会を開催 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当所における不足能力の強化を図る上では、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握した上でテーマを設定し、所内研修会を実施する。特にデジタル支援においては、現状として全体的に支援ノウハウが不足していることから、有効なデジタル支援の実施に向けた研修を開催し、支援力の向上を図る。所内研修とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げに繋がるという利点がある。</p> <p>イ デジタルツールに関する展示会や体験会への参加 小規模事業者のデジタル化支援を効果的に進めるため、デジタルツールに関する展示会・体験会を情報収集の場として位置づけ組織的に参加する。単なる見学に留まらず、業務改善や支援現場への導入を前提としたツール選定・活用方法の習得を行う。また展示会等で得られた知見や事例を基に職員研修を開催し、所内での理解・活用の底上げを図ることで、すべての職員がデジタル化推進の担い手となる体制を構築する。</p>

	<p>これにより、デジタル化への対応が鈍い中小・小規模事業者に対しても、実情に応じた具体的なツール提案や導入支援を行える支援力の強化を目指す。</p> <p>ウ 近隣の金融機関が開催するセミナーへの参加 当所の近隣には信用金庫などの金融機関があり、事業者向けのセミナーを開催している。テーマは多岐にわたり、当所が補完すべき分野の強化に繋がる内容も含まれている（直近では「知的財産・資産活用」などがテーマであった）。こうした不足分野の強化に繋がるセミナーには、当所として積極的に参加していく方針である。</p>
<p>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</p>	
<p>目的</p>	<p>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で、支援手法やスキルにばらつきをなくすことを目指す。</p>
<p>内容</p>	<p>ア OJT 窓口相談などの支援機会にベテラン職員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。</p> <p>イ 職員間の定期ミーティング 隔月の中小企業相談室会議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。</p> <p>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）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。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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：津村 祐晴

連絡先：加古川商工会議所 TEL：079-424-3355

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（津村 祐晴）は、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加古川商工会議所 中小企業相談室 指導課

〒675-0064

兵庫県加古川市加古川町溝之口 800

TEL：079-424-3355

FAX：079-424-7157

E-mail：info@kakogawa-cci.or.jp

②加古川市 産業経済部 産業振興課

〒675-8501

兵庫県加古川市加古川町北在家 2000

TEL：079-427-9756

FAX：079-424-1373

E-mail：sangyo@city.kakogawa.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	7,100	7,100	7,100	7,100	7,100
調査事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
販路開拓費	200	200	200	200	200
講習会・講演会開催費	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
金融指導費	500	500	500	500	500
資質向上費	400	400	400	400	400
その他事業費	800	800	800	800	800

(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、加古川市委託料、兵庫県商工会議所連合会補助金、加古川商工会議所会費収入、参加者負担金

(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