

経営発達支援計画の概要

実施者名	芦屋市商工会（法人番号:1140005002869） 芦屋市（地方公共団体コード:28206）
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>1. 小規模事業者の利益確保(儲けるしくみづくり) 自らPDCAを循環させ、利益確保が図れる事業所の創出を支援する。</p> <p>2. 創業および事業承継を通じた地域経済の持続的発展の実現 事業計画の策定を基礎に所管内事業の新陳代謝と社会変化に強い持続的な経営発展を図る。</p> <p>3. 職員の支援能力の向上 支援スキームやスキルを蓄積・標準化し効率的かつ効果的な伴走型支援のしくみづくりを図る。</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 小規模事業者を取り巻く地域の経済・消費動向に関する情報を収集し、これを正しく把握する事で、経営分析や事業計画策定に活用すると共に、広く小規模事業者へ情報提供する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 需要動向調査により、商品やサービスの改良、改善を行い売上増加に繋げると共に、小規模事業者が自らマーケットインの考え方を実践する機会を創出する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営状況の実態把握を行い、経営分析により事業者の強みや弱み、経営課題を明確にし、持続可能な経営基盤の構築に繋がる支援を展開していく。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 変化する環境や市場ニーズに対応した実現性、収益性の高い事業計画書の策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画目標の達成の為、策定をおこなった個者に対し、支援計画に沿った定期的・継続的なフォローアップを実践する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者等の具体的な成果の達成に向け、効果的な販路開拓支援を展開し、地域ブランディングの醸成を見据えた支援に取り組む。</p> <p>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 外部有識者を含んだ評価委員会を設置し、年一回の協議会にて実施事業の評価と見直しをおこなう。</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上等に関すること 職員の支援能力の向上と支援ノウハウの共有により組織全体の底上げを図る。</p> <p>11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること ひょうご産業活性化センターや事業承継引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫等と情報交換を通じ、地域経済の動向把握と経営支援の質的向上を図る。</p> <p>12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること 地域内での需要開拓・販路開拓の発掘、販売促進等の支援、地域ブランドの開発等、地域経済の活性化を図る。</p>
連絡先	<p>●芦屋市商工会 〒659-0065 兵庫県芦屋市公光町4番28号 TEL:(0797)23-2071 FAX:(0797)32-4177 E-mail:ask0110ashiyagawa@ashiya-net.or.jp</p> <p>●芦屋市 市民生活部地域経済振興課 〒659-8501 兵庫県芦屋市公光町5番10号 TEL:(0797)38-2033 FAX:(0797)38-2176 E-mail:keizai@city.ashiya.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

(ア) 立地

芦屋市は兵庫県の南東部、大阪と神戸のほぼ中間に位置し、西に神戸市東灘区、東に西宮市と接し、北には緑豊かな六甲の山々が連なり、南には大阪湾を臨み、自然環境や温暖な気候に恵まれた移住条件の優れた住宅地として成長してきた。

本市は、阪神地域(芦屋市、西宮市、尼崎市、伊丹市、宝塚市、川西市、三田市、猪名川町)に属し、市内の東西に阪急神戸線・JR神戸線・阪神本線の鉄道が、国道2号・43号、阪神高速3号神戸線・5号湾岸線、山手幹線などの道路が通っている。

本市の東側に位置する尼崎市と西宮市の臨海部は製造業が集積立地しており、西の東灘区の海浜部も埋め立てにより各種の産業立地が進んだ。しかしながら、本市は、同じ臨海部に位置しながらも製造業の集積はほとんどなく、平野部と埋め立て地は住宅地として発展してきた。

本市の面積は約1,857ha 東西約2.5km南北約8.8kmと南北に細長く、北部は六甲山地の一部を占め、六甲山頂に(標高932m)に近く、六甲山から大阪湾にかけて約900mの標高差がある。

なお、本市は平成21年全国に先駆けて全市域を景観法による景観地区に指定するなど、特長ある「まちづくり」を進めている。その結果、芦屋市は「高級住宅地」、「富裕層が住む街」というイメージが定着し「芦屋」というネームブランドは全国に浸透している。

(イ) 人口

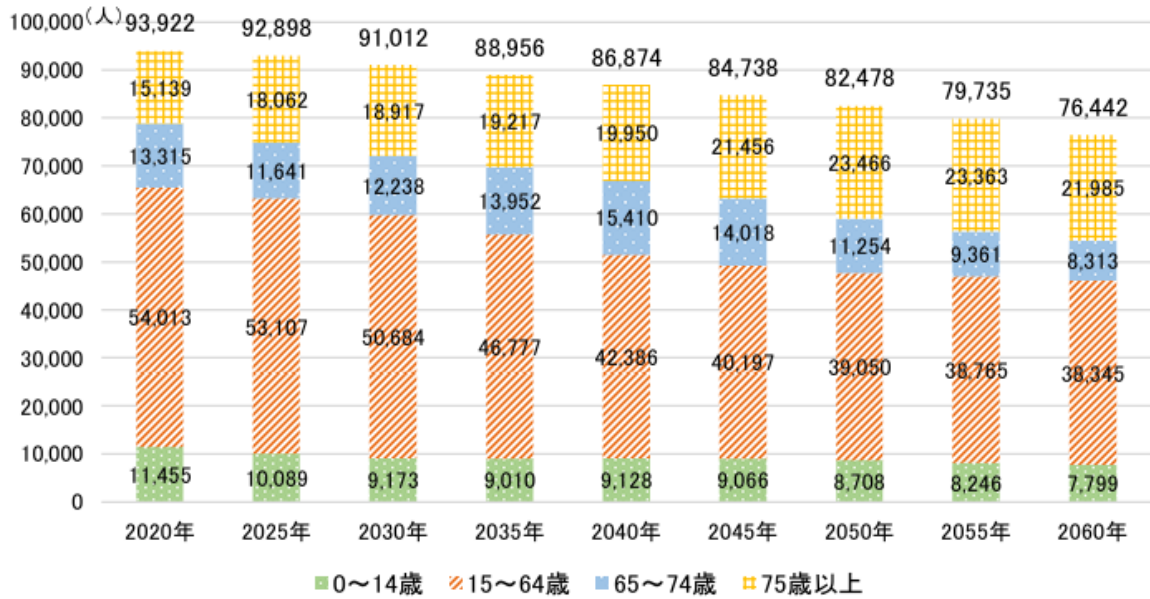
芦屋市の人口は昭和50年(1975年)には76,211人で、その後微減傾向であったが、昭和53年(1978年)の芦屋浜への入居が開始した後の昭和54年(1979年)からは人口が増加し、昭和63年(1988年)の88,623人をピークに減少傾向に転じ、平成7年(1995年)の阪神・淡路大震災の影響を受け、人口は75,032人に急減した。しかし、その後は震災復興整備に伴い徐々に人口が回復し、平成14年(2002年)には87,790人に達し、震災前の水準に戻った。

住宅用地の供給不足や景気低迷の影響もあり、増加は緩やかとなったもののその後も人口増加傾向は続き、平成27年(2015年)には95,350人に達した。以降は再度減少に転じ、令和7年4月1日現在の芦屋市内人口は93,525人となっている。

平成30年(2018年)の人口94,751人を基準として推計した本市の総人口は、令和15年(2033年)には9万人を下回る88,172人、令和37年(2055年)には8万人を下回る79,735人と推計されている。前回推計(2019年芦屋市将来人口推計結果)と比較すると、令和27年(2045年)時点で約1万人を上回る推計結果となっており、今回の推計結果を踏まえると、令和3年に掲げた芦屋市人口ビジョンにおける目標人口(2063年に65,000人以上)は達成する見込みとなっている。



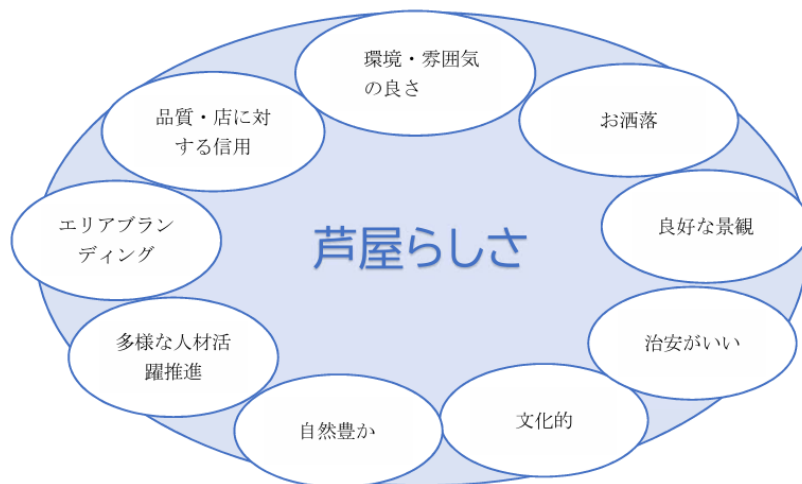
総人口・年齢4区分人口



(ウ) 芦屋市の強み (芦屋市中小企業・小規模企業振興基本計画 P29.7-2「強み」参照)

広域商業診断結果からは、「品質」や「店に対する信用」が高い評価を受けており、これは本市の「強み」であると考えられる。また、市全体の将来像に行なわれた「第5次芦屋市総合計画策定に向けた団体インタビュー」や「芦屋市の現状把握に関する調査・分析報告書」の結果にも、本市の独自性を生かしたまち全体の発展について意見があがっており、これらも本市の「強み」であると考えられる。地域経済発展とまちの発展が不可分なものという認識の上に提言されたものであり、計画策定過程で考慮する重要な指摘と受け止める必要がある。

下記図に示すとおり、「芦屋らしさ」とは、本市の「強み」の集合体と考えられ、これらを増進することは、「芦屋らしさ」の向上になると考えられる。



(エ) 芦屋市の商工振興に向けた方向性 (産業ビジョン)

(芦屋市中小企業・小規模企業振興基本計画 P30.「第3章 本市の商工振興に向けた方向性及び主な取り組み」参照)

本市において中小企業・小規模企業の振興を図るには、市内事業所の重要な部分を占める小売業の活性化を主眼に置き、関連する飲食業やサービス業にその効果が波及することが有効であるとする。

小売商業活性化のためには、市外での購買力を少しでも市内に引き戻し、近隣商業施設において身近なニーズに応えること、また、近隣市からの顧客の流入を増やすことが必要。そのためには、①消費者ニーズへの対応、②商業環境の改善、③新たな取り組みへの対応などが考えられる。

政令指定都市と中核市に挟まれ、行財政上のスケールメリットが得られにくい本市においては、「強み」をさらに強化し、副次的にマイナス要素をカバーすることが有効である。

本市においては以下の6つを基本方針とする。

[基本方針1: 芦屋らしさを生かした集客と販路拡大]

本市のイメージは「上質な住宅都市」であり、商品や店舗もこの観点での優位性が高い。このイメージを生かした商品、事業所が集積することにより、賑わいが生まれ、安定した昼間人口が確保でき、さらに住宅都市の価値を高めることにつながる。このイメージは、小売店舗だけでなく、その他の事業のイメージにもつながるものである。

良質な商品のイメージが高まれば、国外も含めた遠隔地まで販路を拡大できる。住宅都市としての芦屋ブランドを維持するためには、芦屋らしさを生かした産業も必要な要素であることをこの計画であらためて明確にする。

また、芦屋へ訪れてもらえるよう、芦屋ならではの空間や休憩スペースの充実等を行い、更なる消費者の獲得を図る。

[基本方針2: 多様な人材・新たな人材の活用による事業の展開・創出]

後継者がいない老舗・人気店舗を継続させるための後継者探しや経営権の譲渡などを応援する体制や、新規に開業を希望する人への支援の充実を図ることが必要である。

また、これまでになかったビジネス形態が参加してきており、既存事業者との交流や連携を行うことにより、既存事業者の抱える課題を解決し、新たなビジネスにつなげるきっかけになる可能性が高い。

[基本方針3: 消費者ニーズに対応した多様な職種、事業形態の成長の促進]

消費者は「品揃え」「多様な業種」を求めているが、一方で住環境を乱すような大規模店舗を希望しておらず、「オリジナリティのある商品、店舗」の魅力を認める傾向があり、その価値を理解することが芦屋市民の特徴ともとらえられる。また、高齢化が進むにあたり外出や買物行動を支援するためにも、地域のライフライン的な意味合いで商品・サービスの提供方法を検討していく余地がある。

現在の店舗の評価も「品質」「接客態度」「店に対する信用」が上位にきており、各店舗のこだわりが魅力となっていることが多い。この強みをさらに強化しながらもニーズにこたえていくため、異業種が連携し、各事業者や商店街の特徴を生かした新たな商品の開発、販路拡大を支援する。更に、市域をまたいだBtoBへの展開、展示会出展やインターネットを活用し、広範囲での顧客の獲得、海外展開の支援を行う。

また、通信販売やインターネット販売の利用により、電子マネーなどの利用も進んでいる。これらは、個人経営の店舗においても対応が求められるため、個店の商業力の強化(キャッシュレス対応機器やインターネット環境の整備促進など)の支援が必要と考えられる。

[基本方針4: 技術、知識の承継]

数字上は卸売業、小売業が多いが、製造卸売、製造小売の存在も大きい。数は少ないながら菓子や服飾などセンスのある地元製造の躍進が、地域経済に大きく貢献している。老舗を若い後継者が承継し、新事業で新たな価値を創造する等、これらのものづくり事業者を支援することで、その特色を生かし、地域経済の活性化や回遊性の向上を図る。

[基本方針5: 有事の際の対応力強化に向けた支援]

芦屋市において想定される南海トラフ地震、豪雨・土砂災害、感染症、物価高騰など多様な危機に備え、事業者の危機対応力を強化。

国・県・市の支援情報を迅速に収集し、事業者へわかりやすく提供することで、被害の最小化と早期の事業継続について支援をおこなう。また、兵庫県商工会連合会や警察署・消防署・金融機関など地域関係団体と連携し、平時から必要な情報や対策を共有する。さらに、事業継続力強化計画(BCP)の策定支援を推進し、地域企業が災害に強く、持続的に事業を行える体制づくりを後押しする。

〔基本方針6:地域ぐるみで事業所支援〕

地域経済の振興は本市の活性化に必要であり、また防災・防犯の観点からも市内で働く商工業者の存在は欠かせないものである。特に本市の事業者は、阪神淡路大震災発災時に、市民生活を守り、その後も復興の主力となってきた経過がある。子育てや高齢者への心配りの点でも、市内事業者の力は大きく、その存続は商工業の範囲を超えた、まちの発展にかかわる。

市民がそのことをよく理解し、地域で事業者を支え、応援できるよう取り組む。

②課題 (引用元:芦屋市中小企業・小規模企業振興基本計画 P28.7-1「課題」)

(ア)消費者ニーズの対応

地区ごとに住民の年齢構成や消費行動、所得、通勤・通学先などが異なることから、消費者のニーズは多種多様化しているため、下記の課題が考えられる。

- ・ 食料品や惣菜など品揃えの充実
- ・ 商品・サービスの提供方法(インターネットや宅配の活用)の検討
- ・ 商店街等の業種の増加
- ・ 「機能、施設、設備」(駐車場、駐輪場、休憩スペース等)の充実

(イ)商業環境の改善

『商業施設来街者調査』で、商業施設を利用する理由として、「近い、通り道だから」が最も多いが、「他の用事を済ませられるから」「店や街の雰囲気が良いから」などの回答もある。これらの来街者を増やし、商品・サービスの購入に繋げていくため、下記の課題が考えられる。

- ・ 商店街の活性化
- ・ 商店街の空き店舗活用促進
- ・ 高齢化に伴う後継者の確保
- ・ 技術や知識の承継者の確保
- ・ 従業員の確保
- ・ 業務改善による労働時間の短縮及び休暇の取得を奨励・促進

(ウ)新たな取り組みへの対応

通信販売やインターネット販売の利用が増えており、電子マネーなどの利用も進んでいる。これらは、個人経営の店舗においても対応が求められるため、小規模事業者にも積極的なIT・DX化の導入による近代的経営基盤の構築が求められる。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

阪神・淡路大震災以降、地域経済や雇用を下支える市内の小規模事業者は減少しており、効果的な振興策を立てないと地域の活力が失われていく。減少に歯止めをかけるため、小規模事業者が抱える個々の経営課題の解決に取り組み、個々の経営力向上や販路拡大を図り、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展を目指す。

10年後の当会所管地域においては、大型商業店の出店や人口の減少等により、支援が弱いと小規模事業所数の減少が予測される。当会としては既存事業者に対する新たなサービスの提供やビジネスモデルの構築に関する支援を強化すると共に、創業及び事業承継支援にも注力し、事業者数の維持を図る。これに

より地域産業を活性化させ、地域経済の維持・発展を促す。

芦屋市は第4次芦屋市総合計画において、芦屋市のブランドを活用した創業効果をPRし、活気にあふれた事業者を増加させるため芦屋市商工会と協働して後継者育成に取り組むとしてきた。第5次芦屋市総合計画においても同様に連動性・整合性を持って活動を行っていく。

① 近代的経営管理方法の導入推進(デジタル化推進)

小規模事業者が人手不足や環境変化に対応し持続的に成長するため、業務のデジタル化を進め、基幹業務と顧客接点を連携させた効率的かつ収益性の高い経営を実現する。

- ・10年後における地域のあるべき姿:EC・予約・決済・会計・在庫が連携し、受注から出荷・会計までのリードタイムが30%短縮する姿である。データに基づく価格・販促最適化で収益性を継続的に改善する。
- ・理由:個別最適のツール導入では効果が限定的である。基幹と顧客接点の統合によりデータ駆動の意思決定を可能にし、少人数運営下でも売上拡大とコスト削減を同時に達成するためである。

② 人材不足への対応(省力化・自動化)

人材不足が深刻化する中、省力化・自動化と業務標準化を進め、生産性向上と安定運営を実現することで、少人数でも品質とサービスを維持し、持続可能な経営体制の構築を目指す。

- ・10年後における地域のあるべき姿:自動化設備と業務標準化により、労働生産性が20%向上し、繁忙・閑散の変動にも小人数で安定稼働する姿である。多能工化とシフト最適化で離職率を低下させる。
- ・理由:採用難が常態化する中、投入人員の削減と変動吸収力の強化が必須である。プロセス可視化と自動化の併用で品質・納期・コストを同時に改善し、賃上げ原資を生むためである。

③ 事業継続力強化計画の策定による地域経済の強靭化

自然災害や多様なリスクに備え事業者間の連携を促進し、地域の雇用と生活、経済活動を守る強靭な地域基盤の構築を目指すため、事業継続力強化計画の策定を支援する。

- ・10年後における地域のあるべき姿:南海トラフ地震を始め、豪雨、土砂災害などの自然災害時、地域の中小企業が互いに連携し、事業を止めず、地域の雇用・生活・インフラを支える存在として機能させる。
- ・理由:南海トラフ地震や豪雨など自然災害リスクの高まりに加え、感染症やサイバー攻撃など多様なリスクが増大している昨今、各事業者が自社の被害想定と対応方針を整理し、事前対策を講じることが、地域全体の被害軽減につながる。

④ 起業・創業支援

芦屋市と連携した「芦屋創業塾」を開催し、起業家の発掘・育成を図る。平成30年度より開設しているコワーキングスペースにおけるセミナーも積極的に開催し、起業家同士の交流も実施することで事業所の増加を図り地域の活性化につなげる。

- ・10年後における地域のあるべき姿:起業家が継続的に生まれ、地域企業同士が連携しながら新たな価値を創出する“挑戦と成長の循環が息づくまち”。事業者が災害や社会変化にも強く、地域経済と上質な暮らしを支え続けられる持続可能な都市圏。
- ・理由:芦屋市は小規模事業者が多く、地域経済を維持・成長させるには新規創業の増加が不可欠である。創業塾やコワーキングを通じて起業家を育成し交流を生むことで、新しい産業・雇用が生まれ、10年後の持続可能な地域経済の基盤となるため。

⑤ 事業承継支援

事業承継事業の実施、事業承継センター等外部支援機関との連携を通し、所管事業所の事業の維持を図り、減少を防ぐ。

- ・10年後における地域のあるべき姿:後継者候補育成と第三者承継の市場が整備され、要支援企業の50%が計画的に承継完了する姿である。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益のV字回復と雇用維持を実現

する。

・理由：廃業抑制は地域供給網と雇用の防波堤である。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

⑥各種イベント・交流事業の実施

各種イベント、異業種交流事業を積極的に実施し、事業者同士の新たなつながりや協業の機会を創出する。これにより、新規取引先の獲得や販路拡大につながる場を提供し、各事業所の売上向上の寄与に繋がるよう支援する。さらに、地域内外の参加者を呼び込み、地域経済の回遊性を高めることで、芦屋市全体のにぎわい創出と活性化を図る。

・10年後における地域のあるべき姿：事業者同士が日常的につながり、協業や新事業が生まれる活気ある地域経済が形成されている姿。域内外から人が集まり、回遊性とにぎわいが高まり、災害や社会変化に強い持続可能な都市として発展している状態。

・理由：芦屋市は小規模事業者が多く、新たな商流や協業を生み出すことで事業者の成長を後押しし、地域全体の活性化と将来の持続的な経済基盤の形成につながるため。

(3)経営発達支援事業の目標

伴走型支援を実施することで、新たな販路開拓を行う事業者数を増やし、小規模事業者の売上の増加を図っていく。具体的には、下記の支援を重点的におこない、小規模事業者基本法 第三条の基本指針で指し示している「稼ぐ力の向上」、「経営の自走化」を目標に、年間 40 事業所(経営指導員 1 人あたり 10 事業所)以上の支援を行う。

① 近代的経営管理方法の導入推進(デジタル化推進)

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 地域事業者における EC・予約・決済・会計・在庫管理などの基幹業務のデジタル統合を推進し、5 年間で業務リードタイムを大幅に短縮し、データ駆動型の経営を実践できる事業者を継続的に増やす「デジタル標準経営モデル」の定着を実現する。

KPI: DX 相談件数の増加(年間 30 件)、デジタルツール導入支援(会計・EC・在庫管理・予約等)の支援件数(年間 5 件)、経営分析(売上・顧客・在庫)指導の実施件数(年間 30 件)、DX 等セミナー・研修開催回数(年3回)を目標とする。

デジタル化投資を活用した補助金申請・活用事業者数(5年間10件以上)

設定した理由：小規模事業者が個別ツールを導入するだけでは業務効率や収益性の向上に限界があり、基幹業務と顧客接点の統合が不可欠である。デジタル化の普及度を KPI として定量管理し、データ活用・自動化・業務短縮を支援することで、少人数運営下でも売上拡大とコスト削減を両立できる競争力ある経営基盤が整えるよう支援をおこなう。

② 人材不足への対応(省力化・自動化)

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 地域事業者における省力化・自動化・業務標準化の導入を進め、5年間で労働生産性の向上と人員不足リスクの低減を実現する「省人化経営モデル」を地域に定着させること。

具体的には、自動化設備導入や DX 活用企業を継続的に増やし、事業者が少人数でも安定稼働できる経営基盤を確立する。

KPI: 省力化・自動化設備の導入支援件数(年間5件)、業務プロセス可視化支援(業務棚卸・標準化)の実施件数(年間5件)、DX・IT ツール(POS、在庫管理、予約管理、勤怠管理など)の導入支援件数、自動化・省力化により生産性が向上した事業者の割合(年間5件)

設定した理由: 芦屋市を含む阪神間では採用難が慢性化しており、従来の労働集約型モデルでは事業継続が困難になっている。省力化・自動化・業務標準化は、生産性向上だけでなく、少人数でも繁忙・閑散の変動を吸収し、離職率の低下にも寄与する。5年間のKPIを明確化することで、地域の事業者が競争力を維持し、賃上げ原資を生むための基盤を確実に整備するよう支援をおこなう。

③ 事業継続力強化計画の策定による地域経済の強靱化

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 地域事業者における事業継続力強化計画策定の普及と実行力向上を図り、5年間で所管事業者の5%(約150社)が計画を策定し、平時から災害・感染症・サイバー攻撃等への備えを講じる“災害に強い地域経済基盤”を確立する。

KPI: 事業継続力強化計画策定支援の実施件数(年間10件)、計画未策定事業者への意向調査・訪問件数 年間30件、地域の関係機関(市、防災部門、消防、商工会連合会等)との情報共有、計画策定後のフォローアップ件数(年10件)、災害時連携体制の構築(芦屋市都市政策部防災安全課、芦屋警察署、芦屋市消防本部等)

設定した理由: 南海トラフ地震や豪雨・高潮災害リスクが高い芦屋市において、地域経済を守るためには、事業者一社一社の事前備えが不可欠である。計画策定の普及度を定量的に管理し、研修・訪問・連携体制などのKPIを設定することで、災害時に地域企業が相互に支え合い、事業を止めずに地域の雇用・生活・インフラを維持できる強靱な経済基盤を構築する。

④ 起業・創業支援

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 芦屋創業塾およびコワーキングスペースを活用した創業支援体制を確立し、5年間で創業者数を着実に増加させ、地域に新たな産業・雇用を生み出す「創業の循環モデル」を定着させること。

KPI: 芦屋創業塾の開催回数(年間2回)、創業塾受講者数(年間累計40名以上)、創業希望者の相談件数(年間累計40件)、創業補助金等の活用支援件数(年間2件以上)、創業者同士の交流イベント参加者数(年間20名)、創業後3年の事業継続率の向上(基準年比10%)

設定した理由: 地域産業の持続性を高めるには新たな創業者の育成が必要不可欠である。創業塾・コワーキング・補助金活用などをKPIとして体系的に管理することで、創業者の増加だけでなく、創業後の定着・成長まで一貫した支援を実現し、地域経済の活力維持につなげる。

⑤ 事業承継支援

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 所管事業所の事業承継を計画的に推進し、事業承継対象企業のうち30~40%が承継計画の策定を完了し、うち20%以上が実際に承継を実現する体制を確立する。廃業抑制と事業継続により、地域の雇用・供給網を維持する。

KPI: 事業承継意向調査の実施、事業承継計画の策定支援件数(年間5件)、事業承継補助金・各種施策の活用支援件数(5年間で10件以上)、事業引継ぎ支援センター等との連携案件数(年間5件以上)、廃業件数の抑制(5年間で基準年比10%削減)

設定した理由: 経営者の高齢化が進む中、廃業増加は地域の雇用・供給網に深刻な影響を与える。そこで、事業承継の「見える化」「計画化」「実行支援」をKPIとして数値管理し、5年間で承継完了率を高めることが地域経済の持続性確保に直結する。

⑥ 各種イベント・交流事業の実施

支援計画の認定期間(5年間)目標

KGI: 地域内外の交流を通じて新規商流・協業が増加し、参加事業者の売上向上と豊かな地域経済の形成につながる「持続可能な地域振興モデル」の確立。

KPI: イベント・交流事業の年間開催回数の増加(現在:年1回 → 年2回)、新規取引・協業が生まれた件数の把握(5年間で10件以上)、地域内外からの来訪者数の増加(回遊性向上の指標)
設定した理由: 交流事業を通じた協業機会の創出が成長の鍵となる。5年間の KGI/KPI を明確に設定することで、イベント開催数や参加者数だけでなく、新規商流や協業など“成果の質”を確実に把握し、地域振興の実効性を高めるため。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和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

① 小規模事業者の利益の確保(儲けるしくみづくり)を支援

達成方針1: 重点支援企業の明確化と計画策定をはじめとした伴走支援

本会が地域事業者の財務状況、商品力、販路状況を分析し、成長可能性の高い事業者を重点支援企業として位置づける。そのうえで、持続化補助金等を活用して、強み分析、市場分析、利益構造の把握を行い、売上向上や利益率改善に直結する計画策定を実施し、計画の実現と収益改善を確実に支援する。

設定した理由: 限られた支援リソースを重点支援先に集中し、計画策定から実行までを体系的に支援することで、もっとも効率的に「儲ける仕組み」を構築できる。また、計画の実施による支援成果を可視化することで、経営改善モデルとして、地域全体の経済波及効果が高まることを見込む。

達成方針2: IT・DX 化による近代的経営管理方法の推進

デジタル技術を活用した経営戦略の高度化、省力化投資、ならびに近代的経営管理手法の導入を促進し、利益率向上と持続的成長を実現する経営基盤を構築する。

小規模事業者が抱える人手不足・業務の属人化・販売機会の不足といった課題に対し、POS・クラウド会計・在庫管理・予約管理・顧客管理(CRM)などのデジタルツール導入を支援することで、データに基づく意思決定を可能にする経営管理手法を普及させ、売上構造と利益構造を可視化し、生産性向上と販路開拓の双方を実現する。

また、非対面型販売やデジタルマーケティングを活用し、新規顧客獲得・固定客化の仕組みを構築する。さらに、業務の省力化や自動化技術の導入により、限られた人員でも利益が確保できる持続的な経営モデルの定着を図る。

設定した理由: 人口減少・人材不足が加速する中、小規模事業者が従来の労働集約型モデルでは利益確保が困難になっているためである。DX 活用による省力化とデータ経営が、中長期的な利益向上と競争力維持のために不可欠であり、商工会が積極的に導入支援を行うことで、地域全体の生産性と経済力の底上げを図る。

達成方針3: 事業計画の策定支援

事業継続力強化計画、SDGs の取組など、小規模事業者の持続的発展に不可欠な各種事業計画の策定を総合的に支援し、将来にわたって安定した経営基盤を構築できる体制を整える。

まず、災害・感染症などのリスクに備えるための事業継続力強化計画(BCP)の策定で、事業停止リスクの低減と取引先からの信頼向上を図る。次に、環境配慮・地域貢献・働きやすさ向上など企業価値の向上につながる SDGs の取組を整理し、経営力向上とブランド力強化につなげる。

設定した理由: 小規模事業者は、災害・環境変化・経営者の高齢化など様々なリスクに直面しており、計画的な対策を講じなければ持続的な経営が難しくなっているためである。

事業継続力、社会的価値、経営の承継という3つの柱を計画的に整備することで、利益を生み続ける体制構築が可能となり、地域経済全体の安定化・発展にも寄与するため、商工会が積極的に支援する意義は非常に大きい。

②創業および事業承継を通じた地域経済の持続的発展の実現

地域内の事業の新陳代謝を円滑に進めるため、事業承継と新規創業の促進を両輪として支援する。事業承継支援では廃業リスクの低減と事業価値の維持を、創業支援では新たな事業創出による地域活力向上を目指し、継続的な伴走支援体制を構築する。

達成方針1:創業支援

創業希望者を早期に把握し、創業塾や相談窓口、コワーキングスペース等との連携を通じて、創業計画の策定から事業化までを体系的に支援する。

創業塾を中心とする創業支援プログラムを充実させ、創業希望者が気軽に相談できる窓口を設置する。また、商工会コワーキングスペースとの連動により、創業希望者に関する情報収集やコミュニティ形成を促進する。創業補助金等の公的支援施策を活用し、マーケティング、資金計画、収益モデル構築などを含む創業計画の策定を支援し、事業の早期立ち上げと安定化を図る。

設定した理由:人口減少による市場縮小が進む中、新たな事業創出は地域の活力維持に不可欠である。創業者の成功率を高めるためには、計画策定段階から伴走する支援体制が重要であり、商工会がその受け皿となることで地域全体の経済循環を促進できる。

達成方針2:事業承継支援

事業承継に関する情報収集・課題把握・支援優先順位の明確化を行い、課題を可視化したうえで支援対象の優先順位を設定し、後継者の確保や事業承継後の成長戦略まで含めた事業承継計画の策定を支援することで経営の継続性を高める。また、事業引継ぎ支援センターとの連携を強化し、第三者承継ニーズへの対応や専門的アドバイスの提供を行い、スムーズな承継実現を図る。

設定した理由:地域企業の高齢化が進む中、適切な事業承継が行われなければ廃業増加による地域経済への影響が避けられないため。計画的な承継支援により、事業価値の維持・雇用確保・地域産業の継続性を確保することが不可欠である。

③職員の支援能力の体系的向上

達成方針1:組織としての経営支援能力の高度化

スキルマップによる支援能力の可視化と、研修・自己啓発・実務経験の積み上げを通じて、経営分析・事業計画策定・伴走支援・DX支援に対応できる職員体制を構築し、商工会として一貫した質の高い経営支援を提供できる能力を確立する。

また、定期的な経営支援ミーティングを開催し、事例共有・支援手法の蓄積・情報連携を行い、組織全体の支援力を底上げする。

設定した理由:小規模事業者を取り巻く経営環境は、販路開拓、人材不足、デジタル化、事業承継など多様化・高度化しており、商工会職員には幅広い専門性と実践力が求められる。

職員の能力を体系的に向上させ、個々のスキルを組織として共有・蓄積することで、事業者の多様な課題に継続的かつ的確に対応できる体制が必要。これにより、商工会の支援効果が高まり、地域経済の発展にもつながる。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

【現状】

小規模事業者に対する地域内の経済動向調査の提供について、これまでは中小企業景況調査や全会員事業所を対象としたアンケート、日々の巡回・相談・指導などを通じて情報を収集し、地域経済動向調査として提供している。

【課題】

収集した情報の提供は、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請時に必要な事業計画策定の際に限られており、その利用が限定的になっている現状がある。さらに、収集した情報を専門的に分析し、地域の小規模事業者に対して効果的に提供することができていないため、情報の収集・分析・活用、そして周知に関する改善が課題となっている。

(2) 目標

	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
①-1 中小企業景況調査聞き取り企業数	8社	8社	8社	8社	8社	8社
①-2 中小企業景況調査回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②商業施設来街者調査(芦屋市広域商業診断)	—	—	2,000件	—	—	—
③商工会会員事業所独自調査アンケート	146件	150件	150件	150件	150件	150件

(3) 事業内容

① 中小企業景況調査

芦屋市内の景況動向等についてより詳細な実態を把握するため、全国商工会連合会が行う「小規模企業景況動向調査」に独自の調査項目を追加し、管内小規模事業者の景況動向等について年4回調査・分析をおこなう。

調査対象: 製造業、建設業、卸小売業、宿泊・飲食業、サービス業(8社)

調査項目: 売上、採算、資金繰り、仕入・販売単価、設備投資、人手不足

手 法: 巡回による聞き取り

目 的: 短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保など支援策を迅速に設計する。

調査結果の活用: 調査・分析を行った結果は、芦屋市商工会ホームページに年4回掲載し、会員事業者等に周知する。また、経営指導員等が巡回した際の支援のための基礎資料として活用する他、事業計画、創業計画策定の際の資料としても活用する。

② 商業施設来街者調査による芦屋市広域商業診断

次期「芦屋市中小企業・小規模企業振興基本計画」の策定にあたって、5年に一度、芦屋市の商工振興における施策の検討資料として、商業施設来街者調査をおこない、芦屋市広域商業診断を実施。

調査対象: 芦屋市内全域の事業所

調査資料: 商業施設来街者調査

手 法: 商業施設、商業区域内での聞き取り調査

目 的: 次期の企業振興基本計画の策定に向け、市内商業の実態や消費行動、来街動向、経営・労働状況を総合的に把握し、効果的な商工振興施策の立案に活用することを目的とする。

③ 商工会会員事業所 独自調査アンケート

本アンケートでは、消費者ニーズへの対応状況、商業環境や店舗周辺環境の課題、新たな取組(デジタル化・販路拡大等)への意向、市外購買力の市内回帰に向けた方策、近隣市からの顧客流入促進に関する意見等を集め、今後の商工会事業に反映させることを目的とする。

調査対象: 芦屋市商工会 会員事業所

調査項目: 事業概要、最近の売上・収益状況、需要動向に関する認識、販路・マーケティング状況、経営課題の把握、今後の投資・改善意向等の取り組み、商工会への支援ニーズ等

手 法: オンラインフォーム(Google Forms等) + 郵送アンケートを併用。

回収率向上のため、電話フォローと商工会窓口での回収を実施。

活用方法：調査結果は、回答事業者へフィードバックを行い、地域企業の課題や市場動向を可視化することで、経営改善や事業戦略の再構築のヒントとして活用する。あわせて、経営指導員が伴走型支援における基礎データとして活用し、事業計画策定、販路開拓、DX 推進、補助金活用支援など、課題に応じた個者別支援へとつなげる。

また、顧客ニーズやトレンド等について、集計・分析を行い、セミナー等商工会事業に反映させるとともに、職員間で共有・蓄積し、支援ノウハウの高度化と組織全体の経営支援力向上を図る。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

前期経営発達支援計画においては小規模事業者と顧客双方に「製品サービスを消費者がどう感じているか」「消費者が求められるものは何か」そして、コロナ禍における“デリバリー・テイクアウト需要”を調査する「ギャップ調査」を実施し、それに基づいた経営改善提案を行ってきた。

【課題】

コロナ禍を終え、その後の消費者による購買方法の変化やキャッシュレスの導入等、調査時とは状況が大きく変化しているため、会員事業所への独自アンケート調査をおこない、顧客の声を収集し、顧客のニーズを反映した商品づくり・営業戦略につなげるための需要動向調査を実施する。

(2) 目標

	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
顧客アンケート調査 対象事業者	0	4者	4者	4者	4者	4者

(3) 事業内容

①顧客調査の実施

芦屋市は、上質な住環境と高い生活意識を持つ居住者が多く、小売業・飲食業・生活関連サービス業を中心とした来街型・地域密着型消費が特徴。本事業では、こうした地域特性を踏まえ、食料品・惣菜・飲食・美容・健康・生活関連サービスなど、芦屋らしい価値提供を行う業種を重点対象とした需要動向調査を実施する。

調査は、対象事業者が実際の顧客に対してアンケートを行い、商品・サービスの評価、購買理由、価格・品質への意識、キャッシュレス利用状況、来店頻度、今後求められる付加価値などを把握する。得られた顧客の声を基に、経営指導員が事業者と共に分析を行い、商品改良、価格設定、販促方法、営業戦略の見直しにつなげる。これにより、顧客ニーズを的確に捉えた経営改善と売上向上を図る。

(調査手法)

対象事業者が来店顧客を中心にアンケートを実施し、実際の購買行動や評価を直接把握する。調査方法は、紙アンケート・QRコードによる Web アンケート(Google フォーム等)を併用し、回答しやすい環境を整える。

経営指導員が調査設計から実施方法、回収後の整理までを支援し、必要に応じてヒアリング調査を行う。

(調査項目)

- 来店頻度 利用目的 商品・サービスの満足度(品質・価格・接客・利便性)
購買の決め手(芦屋らしさ、安心感、信頼、立地等)

- キャッシュレス決済・予約・テイクアウト等の利用状況
 - 改善してほしい点・追加してほしい商品やサービス
 - 他店・他地域との使い分け理由
 - 今後期待する店舗の役割や価値
- ※芦屋の「上質志向」「生活密着型消費」を意識した設問構成とする。

(調査結果の活用)

調査結果は、対象事業者ごとにフィードバックを行い、強み・改善点・顧客ニーズを可視化する。

経営指導員が事業者と共に結果を分析し、商品改良、価格設定、販促方法、提供方法(キャッシュレス・予約等)の見直しに活用。また、複数事業者の結果を業種別に集計し、セミナーや勉強会、商談会、地域イベント企画の基礎資料としても活用を検討。

これにより、顧客ニーズに基づいた商品開発及び経営改善と、芦屋全体の商業価値向上へつなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

巡回訪問や窓口相談時、またマル経融資などの金融相談時に、決算書の内容から読み取れる経営指標に基づく経営分析を行っており、その分析は財務分析に重点が置かれることが多く、各種補助金の申請において、一定の成果を上げている。しかし、多くの小規模事業者にとっては、経営状況の分析の必要性についての認識が乏しく、彼らが独自に専門的な経営分析を行い、自らの課題を抽出し解決することは非常に困難である。

【課題】

本来の目的である定性的、定量的な側面からの分析による自社の強みや弱み、現状の状況等についての経営課題を明確にし、将来の目的・目標を設定することが必要だが、表面的な課題把握に終始し、本質的な課題を見出せていないケースがある。また、分析手法についても各経営指導員に委ねられており、標準化が行えていない。そのため、統一した分析ツールの活用や外部専門家と連携を図りながら、分析能力の向上を図り、実現性の高い事業計画書の策定に結び付けていく。

(2) 目標

	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	64件	70件	70件	70件	70件	70件

(3) 事業内容

【目的】

巡回や窓口相談などの個別相談やセミナー等の開催により地域内の小規模事業者の経営状況の実態把握を行い、経営分析による小規模事業者の強みや弱み、真なる経営課題を明確にし、持続可能な経営基盤の構築に繋がる支援を展開していく。

【対象者】

- ・経営改善計画の策定が必要な個者
- ・新たな事業展開を模索している個者
- ・事業承継が必要な個者(第三者承継含む)
- ・融資を必要としている個者
- ・新規創業者 等

【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。

- ・貸借対照表や損益計算書等の財務諸表分析。(売上・経常利益・販売管理費・借入金等)
- ・小規模事業者が持つ経営資源(商品・サービス・技術やノウハウ、従業員等)や知的資産(知恵・経験・工夫等の無形資産)等の内部環境分析。
- ・小規模事業者を取り巻く外部環境(競合等)の分析。

【分析手法】

- ・経済動向調査、需要動向調査を通して、小規模事業者の商品、サービスや保有する技術力・ノウハウと財務情報を蓄積し、内部環境と事業者を取り巻く外部環境について実態を把握する。

○財務分析

日本政策金融公庫が開示している業種別経営指標やローカルベンチマークを用い、主要な財務分析項目について過去の決算数値との比較及び、業界平均値との比較分析により、個者の課題を抽出する。

○非財務分析

主に以下の分析手法を活用し、個者の課題を抽出する。

ABC分析…… (構成比率の高い順に並べ、その重要度を把握・分析するツール)

ロジックツリー…… (問題の原因追究や解決策を導き出す思考ツール)

3C分析 …… (市場に対する自社の戦略を分析するツール)

SWOT分析…… (「強み」「弱み」「機会」「脅威」を分析し、経営資源の最適活用を図るためのツール)

- ・上記以外にも実態を把握した情報に基づき、第三者としての外部専門家による分析や(公財)ひょうご産業活性化センターの「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」の活用を行い、技術・製品・サービスだけではなく、将来性や経営力を含む総合的な視点から事業評価による分析も導入していく。

(4)活用方法

- ・経営分析的に行なうことで、小規模事業者が自社の経営実態を正確に把握すること、また、分析結果を可視化することで社内の情報共有及び事業計画書の策定に結び付けていく。
- ・表面的な課題ではなく、経営基盤の強化に繋がる本質的な課題の抽出を行い、共有することで長期的な視点での事業展開や経営課題の解消を図っていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

事業計画策定については、これまでに事業計画策定セミナーや創業塾、経営指導員による伴走支援などを通じて個別対応を行ってきた。事業計画策定者においては、事業の把握や経営管理、経営戦略の方向性を見極める手段として、一定の効果・成果を得たものの、作成された事業計画の多くは、各種補助金申請や融資のための資金計画に限定され、小規模事業者にとって「正しい事業の方向性」を考慮した具体的で実現可能な事業計画とはなっていない現状がある。多くの小規模事業者は日々の業務に追われており、定期的に事業計画を作成し見直すための環境が整っていないことが課題となっている。

(2)支援に対する考え方

変化する経営環境や市場のニーズに対応した実現性、収益性の高い事業計画書を策定するため、前述の地域経済動向調査、需要動向調査の結果と事業所の経営状況の分析を踏まえ、目標や目的を達成するための事業計画書の策定を目指す。

策定にあたっては、国や県などの施策を契機と捉え、経営状況の分析を行った小規模事業者の中から、売上、利益の向上を図るため、分析を行った小規模事業者の内 60%程度/年 の事業計画書の策

定を目指す。

また、事業計画書は経営指導員が主体となって策定するのではなく、小規模事業者が自ら計画策定を行える様に伴走支援に切替え、自立して計画策定ができる様に支援をしていく。

更に、事業計画の策定前段階において DX に向けたセミナー等を開催し、小規模事業者の競争力の維持強化を図っていく。

(3) 目標

	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
①-1 創業塾 開催	2回	2回	2回	2回	2回	2回
②-1 DX セミナー開催	2回	3回	3回	3回	3回	3回
③個別相談対応	随時	随時	随時	随時	随時	随時
事業計画策定事業者数 (① + ② + ③)	46 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(4) 事業内容

【目的】

小規模事業者が社会経済情勢の変化に対応し、自らビジネスモデルを構築するため、顧客ニーズや市場の動向、自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進できるよう導く。

目標・目的を設定し、自らが事業計画の策定が行える風土を築き上げていく。

【支援対象】

前述に記載した経営状況の分析を行った小規模事業者を中心に事業計画書の策定支援に取組み、持続的な経営基盤の構築が行える様に伴走支援に取り組んでいく。また、各種セミナーを通じ、事業計画書の策定に必要性を感じた個者に対しても実態に即した計画策定が行える様に取り組んでいく。

【実施手段】

① 創業塾による計画策定支援

起業・創業者向けセミナー『芦屋創業塾』を年2回開催。税務・労務・融資・販路開拓の他、事業計画策定の必要性や有益性を理解し、計画策定にかかるノウハウの習得を支援する。

(具体的手法)

セミナー形式による講義と個別相談を組み合わせ、外部専門家と連携しながら段階的に事業計画策定を支援する。受講者ごとに計画内容をブラッシュアップし、実行可能な計画へ導く。

連携期間：日本政策金融公庫、中小企業診断士、社労士、税理士、IT アドバイザー等

(成果指標)

参加者数：1回あたりの目標参加者 25 名 ※内、20%の事業計画策定を目標とする。

創業件数：15 者 ※総参加者の内、30%相当を目標とする。

② DX 推進セミナー開催(IT 専門家派遣の活用)

DX 推進セミナーを年3回開催。小規模事業者が変化する顧客ニーズや社会環境に対応し、製品・サービスやビジネスモデルの変革を進めるため、計画策定プロセスに DX の視点を積極的に取り入れる。特に、文章作成、画像生成、需要分析、業務自動化など幅広い分野で活用が進む生成 AI の導入を重点施策として位置付け、業務効率化と付加価値創出を同時に図る。

(具体的手法)

各業種・業務に応じた生成 AI 活用を中心とした DX 推進セミナーを開催。生成 AI やクラウドサービスの基礎理解から実践的な活用方法までを習得する。その後、IT 専門家派遣を活用した個別支援により、事業所毎の具体的な落とし込みを支援し、導入から定着まで一貫した支援を行う。

(提供内容)

- ・生成 AI および DX 関連技術(クラウドサービス等)の導入、活用検討
- ・生成 AI を活用した業務効率化、顧客対応の高度化
- ・クラウド型顧客管理ツールの導入検討
- ・生成 AI × SNS による情報発信の高度化
- ・生成 AI を活用した EC サイト運営、販促方法の検討

(成果指標)

参加者数： 1回あたりの目標参加者数 20 名

導入件数： 参加者数の内 5 件 ※25%相当を目標とする。

③ 個別相談による計画策定支援

経営状況の分析を行った小規模事業者に対し、まずは計画策定の重要性(計画の可視化と PDCA サイクルの意義)を認識して頂き、計画策定の支援をおこなう。

実施にあたっては、小規模事業者の経営分析の内容や地域の経済動向、市場動向調査等の分析結果を活用し、自社の定性的・定量的な内容を踏まえ策定する。また経営指導員単独で対応するだけではなく、必要に応じ複数指導員で支援対応することで、より精度の高い事業計画を策定する。

また、多様化する時代背景に基づき、必要に応じ専門家指導も活用し、事業計画書のブラッシュアップを図っていく。

専門家は、相談者の意思と実現可能性を考慮して最終的な目標、目的、達成手段を確認し、事業計画策定を支援すると共に、事業の遂行に支障となる実施上の課題について解決方法をアドバイスする。

(対象事業所)

- ・経営分析実施事業者
- ・マル経融資等、経営改善に取り組む事業者
- ・小規模事業者持続化補助金等、補助金申請に取り組む事業者
- ・創業や事業承継等、事業計画を必要としている事業者

(成果指標)

事業計画策定数 40 件 ※経営指導員 1人あたり年間 10 件

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、事業計画策定後の実施支援は、各種補助金採択者や経営改善貸付実行先といった、事業計画を策定した小規模事業者を中心におこなっている。但し、全ての個者について計画的にフォローできているとは言えず、計画の見直しの必要があるにも関わらず、これに適切に対応できていないケースもある。

【課題】

今後は、策定した事業計画の実行支援(フォロー)をどのように進めて行くかの個者支援計画を立てたうえで、その計画に沿って定期的な巡回訪問を実施する。

進捗確認の中で、計画目標と進捗とのズレ(売上、利益等の経営指標の推移)を把握し、必要に応じ事業計画の見直しや新たな課題解決の為の対策に取組み、策定した事業計画が完遂されるようにフォローアップをする必要がある。

(2) 支援に対する考え方

創業計画、事業承継計画の他、事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象として実施するが、計画の進捗状況や外部環境の変化により、フォローアップ回数を増やして特に集中的に支援すべき個者と、ある程度順調と判断し、訪問回数を減らしても支障ない個者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。ただし、小規模事業者からの希望等により、臨機応変に対応する。

(3) 目標

	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	20件	40件	40件	40件	40件	40件
頻度(延回数)	100回	160回	160回	160回	160回	160回
売上増加事業所数	5者	10者	10者	10者	10者	10者
利益率5%以上 増加の事業所数	5者	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

【支援対象】

事業計画を策定した全ての小規模事業者

【支援内容】

事業計画を策定した全ての小規模事業者をフォローアップの対象とし、定期的に巡回相談や窓口相談を行う。原則として、1事業者につき年4回のフォローアップ支援を実施する。

このフォローアップの目的は、事業計画の実施状況を定期的に確認し、計画に基づいたPDCAサイクルの定着と経営目標の達成を伴走型で支援することである。具体的なフォローアップ内容としては、事業計画の進捗確認、売上高や利益率などの計画対比の確認、計画との差異の原因究明などがある。

また、収益目標に関しては、昨年対比売上を指標とし、計画で設定した目標の110%以上を達成基準とする。特に、昨対売上110%以上の達成を目指す重点支援先として、指導員1人につき2事業所を設定し、集中的なサポートを行う。これにより、事業者が現実的かつ達成可能な目標を持ち、持続的な成長を遂げられることが見込める。

事業者が直面する課題については、経営指導員が密接に連携し、適切な解決策を提案し、必要に応じたアドバイスや支援を提供する。

また事業計画の進捗が芳しくなく、計画の見直し・変更が必要であると判断する場合には、外部専門家などの第三者視点も交えた支援を実施し、進捗が遅れている原因の発生要因や対応策の検討を行い、フォローアップ頻度等の支援体制の変更を行う。

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

当会では、現状として地域外で行われている展示会や商談会への十分な出展支援ができておらず、展示会の情報提供や案内にとどまっている状況である。そのため、参加企業も限定的になりがちである。特に、小規模事業者の多くは、ネット販売等のITを活用した販路開拓に関心があるものの、高齢化や知識不足といった理由から実際の取り組みが進んでいない。このような背景から、新たな販路開拓にはDXの推進が不可欠である。DXを通じて、効率的な販路開拓を図るためには、まず事業者に新たな販売チャンネルの必要性とその利点を理解してもらうことが重要である。

今後は、地域内外を問わず、小規模事業者が積極的にDXを活用し、効率的かつ効果的に販路を拡大できるよう支援を継続する。

(2) 支援に対する方針

当会では、自前で展示会や商談会を開催することが難しいことから、全国商工会連合会や兵庫県等が主催する展示会・商談会への出展、バイヤーとの交渉機会を含めた販路開拓支援の一環として小規

模事業者へ促している。

出展にあたっては、外部専門家と連携し、商品コンセプトの整理やターゲット設定、訴求方法の磨き上げを行い、新たな需要の開拓を通じて売上向上や商談成立といった具体的成果につなげる。これにより、出展が一過性の取組に終わることなく、持続的な成長につながる支援を行う。

あわせて、「五つ星ひょうご」や「はばたく企業・小規模事業者 300 社」、「ひょうごいいね お店大賞」など、商工会の推薦が必要な各種認定・表彰制度への申請支援を積極的に行い、事業者のブランド力向上と対外的評価の獲得を後押しする。

さらに、DX 推進の取組として、E コマース市場における購入に至るまでの導線設計や利用促進を支援し、デジタル技術を活用した効率的な販路拡大を図ることで、小規模事業者の収益基盤強化につなげていく。

(3) 目標

	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
展示会出展支援 出展事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
(成果目標件数) 成約件数/者	—	3件	3件	3件	3件	3件
新たな販売チャンネル への支援事業者数 (E コマース含む)	—	5者	5者	5者	5者	5者
(成果目標件数) 新たな販売チャンネル の確立	—	3者	3者	3者	3者	3者

(4) 事業内容

① 展示会・商談会出展支援 (BtoB)

商社やバイヤーへの需要開拓を図るため、小規模事業者に対し、展示会・商談会開催情報の提供と各種支援施策を活用することにより、展示会等への出展、需要開拓を支援する。

【支援対象】

食料品等の小売製造業で需要開拓を目指す事業計画を策定した小規模事業者

【支援内容】

関係支援機関と連携し、大都市圏で開催する各種展示会、商談会への出展斡旋や出展情報の提供を行う。出展に際しては、課題設定を事前に行い、開催中から事後で切り分け、事業者の意向を踏まえて伴走支援する。

【想定する展示会等】

ア、東京インターナショナル・ギフト・ショー

概要：日本最大規模のパーソナルギフトと生活雑貨の展示会で、毎年春と秋の2回、東京ビッグサイトで開催される。パーソナルギフト、生活雑貨、インテリア、ファッション、食品、健康関連商品など多岐にわたるカテゴリーが展示され、バイヤーと出展者を結びつけるビジネスマッチングプログラムや、最新トレンド情報の提供なども充実している展示会。

イ、FOOD STYLE Kansai

概要：関西地域で開催する食の総合展示会で、食品業界の最新トレンドや商品を紹介する展示会。年1回、インテックス大阪で開催され、食品メーカー、飲食店、流通業者、小売業者、バイヤー、飲食店経営者などが参加し、調理機器、厨房機器など多岐にわたるカテゴリーが展示されている。新規顧客の獲得や市場調査、ブランド認知度の向上が期待できる展示会。

② 新たな販売チャンネルの創出支援 (BtoC)

デジタル技術を活用した新たな販売チャネルを構築し、市内事業者の販路拡大と売上向上を図る。対面接客で培った品質や信頼をオンラインに展開し、人手不足や来店動向に左右されにくい持続的な経営基盤の確立につなげる。

【支援対象】

芦屋市内の小売業・飲食業・サービス業を中心とした小規模事業者で、対面販売を主としデジタル活用による販路拡大に課題を抱える事業計画を策定した小規模事業者

【支援内容】

EC や予約・決済、SNS 等のデジタルツール導入を支援し、認知から購入までの導線を整備する。

外部専門家と連携し、商品訴求や販促改善、リピート販売の仕組み構築まで伴走支援を行う。

【想定する新たな販売チャネルと販売手法】

- ア. EC サイト+SNS 連動販売(D2C 型)
- イ. 予約・決済一体型オンライン販売
- ウ. ライブコマース・動画販売
- エ. サブスクリプション(定期購入)モデル
- オ. オンライン商談・BtoB マッチング
- カ. データ活用型リピート販売(CRM 活用)
- キ. ふるさと納税・地域 EC 連動販売

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】

経営発達支援計画に規定する事業を適正に遂行する為、年6回ある理事会にて、進捗報告並びに評価・見直しについて行っている。しかし、役員等に対して経営発達支援計画の内容を理解してもらうための説明が行き届いておらず、事業内容等の理解度を深められるような説明が必要である。また、事業評価が定量的な評価に偏りがちで、定性的な成果等の分析もできるよう整備するため、委員会の設置が必要。

【課題】

外部有識者の見地を含めた様々な角度からの事業に対する改善提案を取り纏め、柔軟に実施事業の改善に取り組むよう、経営発達支援事業推進委員会の設置が必要。

これにより、小規模事業者に対する効率的・効果的な支援を実践できる様、経営発達支援計画のPDCAを各年度で行い、計画目標数値の達成と共に、その事業の実施・評価・改善を一連として取り組んでいく体制づくりを図る。

(2) 事業内容

① 定量的把握

各事項の件数においては、進捗管理シートにて把握管理をおこなう。また、フォローアップ後の数値推移や会員アンケートによる意識調査を実績報告と統合し、効果検証と状況把握を随時行う。

② 事業評価の手法と事業の評価・見直しを行う頻度

外部有識者(中小企業診断士等の専門家)、芦屋市地域経済課、並びに正副会長3名及び法定経営指導員を加えた計6名で構成する経営発達支援事業委員会を設置。年1回(1月)開催し、経営発達支援計画の進捗・評価を行う。

③ 評価結果の公表方法

経営発達支援計画に係る評価・検証結果については、当会三役会(会長、副会長、事業活動委員長、組織運営委員長)で意見を集約し、見直し等があれば理事会へ提案する。理事会にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、商工会のホームページへ掲載(年1回)し、地域の小規模事業者等が常時閲覧できる状態とする。

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、兵庫県商工会連合会が開催する職員研修（職階別、業務別研修）や、独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施する中小企業支援担当者等研修に参加し、職員の資質の向上等を図っている。しかし、小規模事業者を取り巻く経営課題は多様化し続けており、従来の支援の取り組みだけでは十分ではない。特に「DX化に向けた支援」や「経営力再構築伴走支援（対話と傾聴）」の観点から全職員の資質向上に資する支援ノウハウを共有するための仕組み作りは喫緊の課題である。

(2) 事業内容

①全職員の支援ノウハウ習得

全職員を対象に、兵庫県商工会連合会が開催する職員研修（職階別、業務別研修）に加え、独立行政法人中小企業基盤整備機構が実施する中小企業支援担当者等研修を各職員毎年受講し、商工会職員として必要な知識を身につけることを推進している。また、経営力再構築伴走支援やDXに対応する支援を充実させるため、下記の研修等に積極的に参加。受講者は定期ミーティング時に研修内容を他の職員にフィードバックし、情報共有を行うことで、全体のスキル向上と組織内の知識の循環を図る。これにより、職員全体が最新の支援ノウハウを習得し、小規模事業者への支援においてより効果的な対応が可能となる。

ア) 兵庫県商工会連合会主催研修への参加

経営指導員及び経営支援員は、専門的支援能力の強化を目的として、兵庫県商工会連合会が開催する各種職員研修に参加する。

イ) 独立行政法人中小企業基盤整備機構中小企業支援担当者等研修への参加

経営指導員及び経営支援員は、効果的な中小企業支援を推進するための「共通認識の上に立った共通基盤を作る」ことを目的とした、独立行政法人中小企業基盤整備機構が開催する中小企業支援担当者等研修へ参加し、支援に対するスキルアップを図る。

ウ) 専門家支援（ITアドバイザー※情報発信支援員）への同行

DX推進に対応するため、業務効率化のITツール（クラウド会計、キャッシュレス、セキュリティ関連等）導入等の専門家派遣での小規模事業者への支援の際は、経営指導員及び経営支援員が同行し、専門家の指導・助言内容・指導ノウハウ等を習得する。

エ) DXに向けたIT・デジタル化の取り組み

経営指導員及び経営支援員は、DX推進のため、支援者向けのITツール説明会やセミナーへは積極的に参加し、小規模事業者が活用するITツール、支援者として活用するITツールの知識を常に最新に保つ。

②情報共有による資質向上（データベース化）

経営指導員及び経営支援員は基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるよう整備する。支援担当者以外の職員でも一定レベル以上の対応が出来るよう体制を整えるとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

ひょうご産業活性化センター、兵庫県事業承継引継ぎ支援センター、兵庫県発明協会等の専門家連携しながら、地域の経済動向や支援ノウハウの共有を図っている。特に、事業計画策定支援に関する情報交

換を通じて、経営指導員の支援力向上に努めている。

【課題】

情報交換の場は存在するものの、支援ノウハウの体系的な蓄積や共有が十分とは言えず、支援内容が属人的になりがちである。また、小規模事業者が他社と連携して行う営業協力や共同調達等の生産性向上に資する取組について、他の商工会との連携が限定的であり、実施に向けた検討が進んでいない。

(2) 事業内容

● 定期連絡会の開催(年2回)

近隣との定期的な情報交換を通じて、支援事例の共有や課題の抽出を行い、地域全体での支援体制の強化を図る。

目的: 本事業は、地域内外の支援機関との連携を強化し、支援ノウハウの体系的な共有と、小規模事業者の連携による生産性向上の取組を促進することを目的とする。

● 都道府県連合会主催の情報交換会への出席(年2回)

県内の他商工会、商工会議所との情報交換を通じて、共同調達や営業協力、持株会社化等の小規模事業者の連携事例を収集し、地域での実施可能性を検討する。

目的: 支援ノウハウの共有による地域支援力の底上げ

12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

広域商業診断の結果、芦屋市の商業は「品質の高さ」や「店舗への信用」が高く評価されており、これは市内事業者が長年培ってきた大きな強みである。現状分析報告でも、「芦屋らしい上質なまちづくり」「文化・景観を生かした発展」など、独自性を基盤とした価値創出の必要性が示されている。これらの意見は地域経済とまちの発展が不可分であることを示しており、強みの集合体である“芦屋らしさ”をさらに高めることが重要な方向性となっている。

【課題】

芦屋市の商業振興においては、まず住民の年齢構成・所得・行動特性が地区ごとに異なるため、多様化する消費者ニーズに対応した品揃えの充実、提供方法の工夫、商店街の業種拡大、そして“芦屋らしさ”が求められる。

(2) 事業内容

① ふるさと寄附金返礼品の推奨

芦屋市のふるさと納税は 2024 年度に 流出額が受入額を大きく上回り、実質赤字が約 11.6 億円に達し県内最多となった。高所得者層が多く流出が増える一方、返礼品となる産業が乏しいことが市の財政に深刻な影響を与えている。

この状況を改善するため、市内事業者を対象に返礼品候補の有無、地域資源を活かした商品開発意向、供給能力、EC・物流体制、ブランド性・ストーリー性などを調査するアンケートを実施する。

潜在返礼品の発掘と事業者支援により返礼品数を拡充し、寄附獲得力を高め、地域経済と市財政の健全化につなげることを目的とする。

② エリアブランディングプロジェクト

JR 芦屋駅・国道 2 号から阪神芦屋駅・鳴尾御影線にかけての個性的な店舗群と、旧山邑家住宅へ続く芦屋川沿いのエリアを一体的なブランディングエリアとして位置付ける。

起業支援や市民活動の活性化、回遊性を高める仕組みを整え、歩いて楽しめる魅力的な市街地を形成する。また、JR 芦屋駅南地区再開発事業と連動し、官民協働による新たな賑わいと価値創出を進めることで、中心商店街の集客力向上と持続的な地域活性化を図る。

(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	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
(経営発達支援事業)					
①セミナー開催費 (計6回)	① 1,500	① 1,500	① 1,500	① 1,500	① 1,500
②調査・分析費	② 500	② 500	② 500	② 500	② 200
③専門家派遣費	③ 300	③ 300	③ 300	③ 300	③ 300
④評価委員会運営費	④ 100	③ 100	④ 100	④ 100	④ 100
【小計】	【2,400】	【2,400】	【2,400】	【2,400】	【2,400】
(支援力向上の取組)					
④職員資質向上	④ 200	④ 200	④ 200	④ 200	④ 200
【小計】	【200】	【200】	【200】	【200】	【200】

(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
1. 会員事業者からの会費・手数料収入 2. 芦屋市補助金 3. 兵庫県補助金 から充当

(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
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等