

経営発達支援計画の概要

実施者名	西宮商工会議所（法人番号 6140005015940） 西宮市（地方公共団体コード 282049）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>（1）「文教住宅都市」推進に向けた小規模事業者の支援 市民生活に直結する生活サービス、教育、介護福祉関連をはじめとした小規模事業者の事業所数増加と収益拡大に向けた伴走支援を実施する。</p> <p>（2）にしのみや起業家支援センターによる起業・創業支援の発展支援 起業前から起業後までのステージに応じた起業家支援の拡充や、コワーキングスペースの活用による起業家同士の連携やイノベーション構築を支援する。</p> <p>（3）「西宮ブランド」の醸成と販路開拓支援 日本酒、洋菓子を始めた地域資源を活用した新商品・サービスの発掘と西宮ギフト商品の開発から展示会、販売会への出展支援を行う。</p>
事業内容	<p>（1）地域の経済動向調査に関すること 管内地域の景気動向の調査および国が提供するビッグデータ等を収集・分析した結果をHPに掲載し管内事業者に広く周知する。</p> <p>（2）需要動向調査に関すること 商圈分析システムを活用し管内地域の消費者ニーズや需要動向を収集し、小規模事業者に対する支援に活用する。</p> <p>（3）経営状況の分析に関すること 窓口・巡回相談や経営分析セミナーで財務分析・非財務分析を行い、分析結果を事業計画策定に活用するほか、経営者との対話に用いて本質的な課題への「気づき」に繋げる伴走支援の実践に活用する。</p> <p>（4）事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナー、起業ワークショップ等で事業計画策定の動機付けを行い、事業者自らが計画策定に取り組むことを支援する。</p> <p>（5）事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した全ての事業者を支援対象に定期的なフォローアップを実施し、事業者の進捗に応じた柔軟な支援を実施する。</p> <p>（6）新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会・販売会への出展や販促イベントの開催を通じて西宮ブランドを醸成し、新規需要の開拓につなげる支援を実施する。</p>
連絡先	<p>西宮商工会議所 経営支援課 〒662-0854 兵庫県西宮市櫛塚町 2-20 TEL：0798-33-1131 FAX：0798-33-3288 E-mail：info@n-cci.or.jp</p> <p>西宮市 産業文化局 産業部 商工課 〒662-8567 兵庫県西宮市六湛寺町 10-3 TEL：0798-35-3169 FAX：0798-35-0051 E-mail：shoukou@nishi.or.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

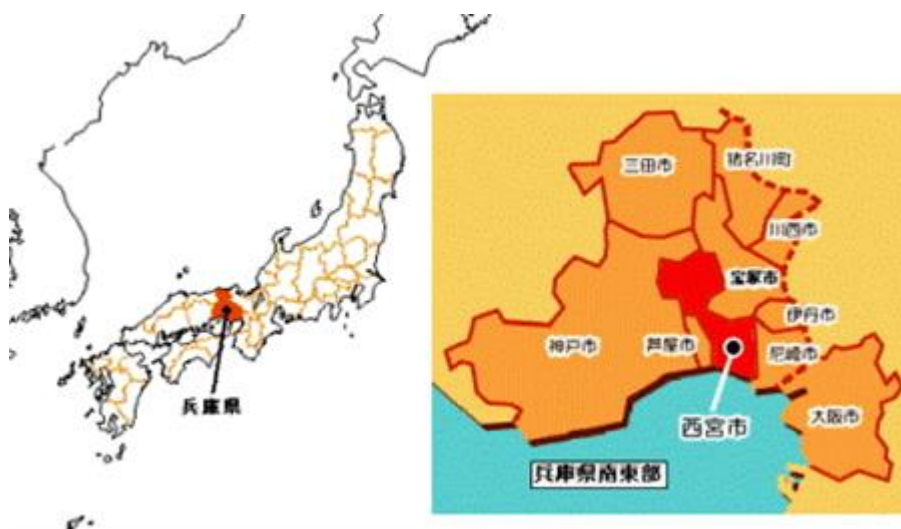
(a) 立地

西宮市は兵庫県の南東部にあり、大阪と神戸の中間に位置する人口約49万人、面積約100.18平方キロメートルの文教住宅都市である。北側に六甲山系、南側は大阪湾の美しい自然に恵まれ、数多くの文化施設や教育機関を擁している。

歴史的遺産も多く、史跡が市内に点在し、1,000年以上昔の記録にも西宮の名が残されている。高校野球の聖地「甲子園球場」のあるまちとしても有名である。

西宮市の工業は酒造業を中心に食品加工業が約8割を占め、食品加工業の出荷額は全国でもトップクラスである。また市南部の阪神高速道路や北部の中国自動車道など、物流拠点としての条件もよいことから、運輸・通信業も盛んである。

1995年1月に発生した阪神・淡路大震災により市域は甚大な被害を受けたが、その後復旧・復興に取り組み、2008年4月には中核市に移行し、名実ともに阪神間の中核都市として現在に至る。



(b) 人口（推移）

西宮市の人口は市制施行時の大正14年には約34,000人であったが、市域の拡大と都市化の進展により増加を続け、令和6年3月1日現在で483,272人となっている。平成7年の阪神・淡路大震災により一時的に減少したものの、震災復興に伴う住宅供給の増加により転入者が増加し、年間概ね4,000人以上の人口増が平成19年まで続き、それ以後も微増を続けたが平成28年をピークに人口減少に転じている。国立社会保障・人口問題研究所による将来人口推計では、令和4年以降は減少幅が大きくなり、令和12年時点で475,523人、令和22年時点で453,695人と推計されている。

また、西宮市の年齢別人口は震災後の人口増減が激しかったため全国平均に比べて構成が大きく異なり、昭和32年以前生まれの人口が少ないのに対して、昭和42年から昭和51年生まれの人口は突出して多くなっている。一方で平成10年から平成20年生まれの人口は、全国的には年齢が低くなるに従い少なくなるが、西宮市では子育て世代の流入による影響で、年齢が低くなっても人口はあまり変わっていない。



本市の将来人口推計(第5次総合計画期間) (人)

年齢3区分	R1年	R2年	R3年	R4年	R5年	R6年	R7年	R8年	R9年	R10年
0～14歳人口	67,135	65,672	65,236	63,955	62,634	61,450	59,937	59,477	58,351	57,316
15～64歳人口	303,455	302,510	300,561	300,644	300,409	299,775	298,027	295,585	294,054	292,308
65歳以上人口 (うち、75歳以上)	118,033 (58,800)	120,304 (60,105)	122,274 (61,067)	122,421 (64,572)	122,801 (67,800)	123,488 (70,892)	125,748 (73,598)	127,714 (75,712)	128,306 (76,541)	129,000 (76,765)
総数	488,623	488,486	488,071	487,020	485,844	484,713	483,712	482,776	480,711	478,624

(c) 産業動態

令和3年の西宮市の事業所数は13,802事業所、従業者数は153,089人となっている。

西宮市の事業者規模別事業所の割合は「1～4人」が56.0%と最も多く、次いで「5～9人」の19.9%、「10～19人」の12.5%と19人以下の小規模事業所が88.4%を占めている。

[従業者規模別事業所数・従業者数(令和3年)]

	事業所数	割合	従業者数(人)	割合
総数	13,802	100.0%	153,089	100.0%
1~4人	7,723	56.0%	16,067	10.5%
5~9人	2,744	19.9%	18,073	11.8%
10~19人	1,732	12.5%	23,259	15.2%
20~29人	644	4.7%	15,256	10.0%
30~49人	440	3.2%	16,514	10.8%
50~99人	264	1.9%	17,863	11.7%
100~199人	103	0.7%	14,146	9.2%
200~299人	36	0.3%	8,651	5.7%
300人以上	36	0.3%	23,260	15.2%
出向・派遣従業者のみ	80	0.6%	—	—

[出所] 令和3年経済センサス活動調査

西宮市の産業構造は、事業所の割合では第1次産業 0.2%、第2次産業 9.0%、第3次産業が90.9%であり、従業者数割合は第1次産業が0.1%、第2次産業 12.2%、第3次産業が87.7%と全国・兵庫県平均に比して第1次・2次産業の比率が低く、第3次産業の比率が高くなっている。

[産業3区分別 事業所の比率(令和3年)]

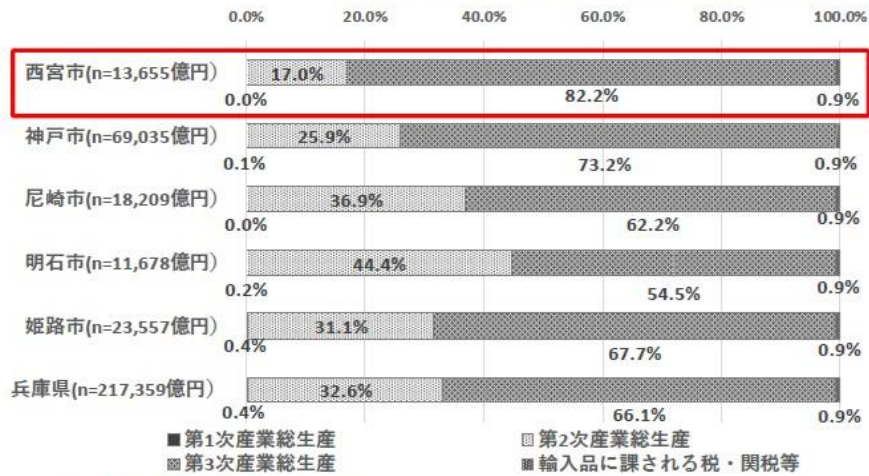
[産業3区分別 従業者の比率(令和3年)]



[出所] 令和3年経済センサス活動調査

経済活動別の市内、県内及び県内主要都市の市内総生産における構成比をみても、兵庫県の県内総生産額の約33%が第2次産業であるのに対して、西宮市は約17%にとどまる一方、第3次産業が兵庫県より16.1ポイント高い約82%を占めており、非製造部門の多様な産業で構成される第3次産業が集積しているのが西宮市産業の特徴となっている。

[産業3区分別県・市内総生産の比率（令和2年度）]



[出所] 兵庫県「令和2年度市町民経済計算」

産業大分類別に平成21年と令和3年の事業所数の推移をみると、第2次産業が事業所数で10.2%、従業者数で7.7%の減少となっている。第3次産業では、事業所数、従業者数共に「電気・ガス・熱供給・水道業」や「医療、福祉」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「教育、学習支援事業」などが増加する一方、「宿泊業、飲食サービス業」や「卸売業、小売業」、「金融業、保険業」、「不動産業、物品賃貸業」などで減少している。

[産業大分類別 事業所・従業者数の推移]

区分	事業所数					従業者数(人)						
	平成21年	平成24年	平成26年	平成28年	令和3年	増加率(H21/R3)	平成21年	平成24年	平成26年	平成28年	令和3年	増加率(H21/R3)
総数	14,479	13,364	14,200	13,895	13,802	-4.7%	147,297	147,324	147,892	150,119	153,089	3.9%
第1次産業	15	16	20	16	21	40.0%	107	330	354	98	184	72.0%
農業、林業	15	16	20	16	19	26.7%	107	330	354	98	182	70.1%
漁業	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2	-
第2次産業	1,377	1,191	1,200	1,171	1,237	-10.2%	20,255	18,360	18,055	17,667	18,701	-7.7%
鉱業、採石業、砂利採取業	2	1	1	1	1	-50.0%	17	2	14	17	11	-35.3%
建設業	875	756	763	755	847	-3.2%	6,653	5,483	5,388	5,456	5,796	-12.9%
製造業	500	434	436	415	389	-22.2%	13,585	12,875	12,653	12,194	12,894	-5.1%
第3次産業	13,087	12,157	12,980	12,708	12,544	-4.1%	126,935	128,634	129,483	132,354	134,204	5.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	4	4	7	7	15	275.0%	31	145	164	172	103	232.3%
情報通信業	139	105	93	81	123	-11.5%	1,389	2,162	1,140	828	882	-36.5%
運輸業、郵便業	277	267	276	287	279	0.7%	12,770	9,941	10,579	11,282	9,740	-23.7%
卸売業、小売業	3,860	3,502	3,603	3,480	3,206	-16.9%	34,499	30,859	33,470	33,480	33,620	-2.5%
金融業、保険業	209	188	197	190	183	-12.4%	2,750	2,450	2,462	2,544	2,123	-22.8%
不動産業、物品賃貸業	1,721	1,494	1,652	1,361	1,514	-12.0%	5,770	5,185	5,518	5,380	5,582	-3.3%
学術研究、専門・技術サービス業	515	462	513	523	651	26.4%	2,299	2,238	2,303	2,415	2,683	16.7%
宿泊業、飲食サービス業	2,282	2,066	2,135	2,145	1,828	-19.9%	17,570	17,746	17,716	16,571	14,743	-16.1%
生活関連サービス業、娯楽業	1,367	1,293	1,342	1,381	1,289	-5.7%	8,971	8,580	8,952	8,074	6,967	-22.3%
教育、学習支援業	680	661	759	786	787	15.7%	10,743	12,831	12,484	13,104	15,804	47.1%
医療、福祉	1,289	1,386	1,662	1,741	1,850	43.5%	19,532	22,015	25,590	26,892	30,154	54.4%
複合サービス事業	68	64	65	59	59	-13.2%	548	521	775	752	724	32.1%
サービス業(他に分類されないもの)	676	665	676	667	760	12.4%	10,063	13,961	8,330	10,860	11,079	10.1%

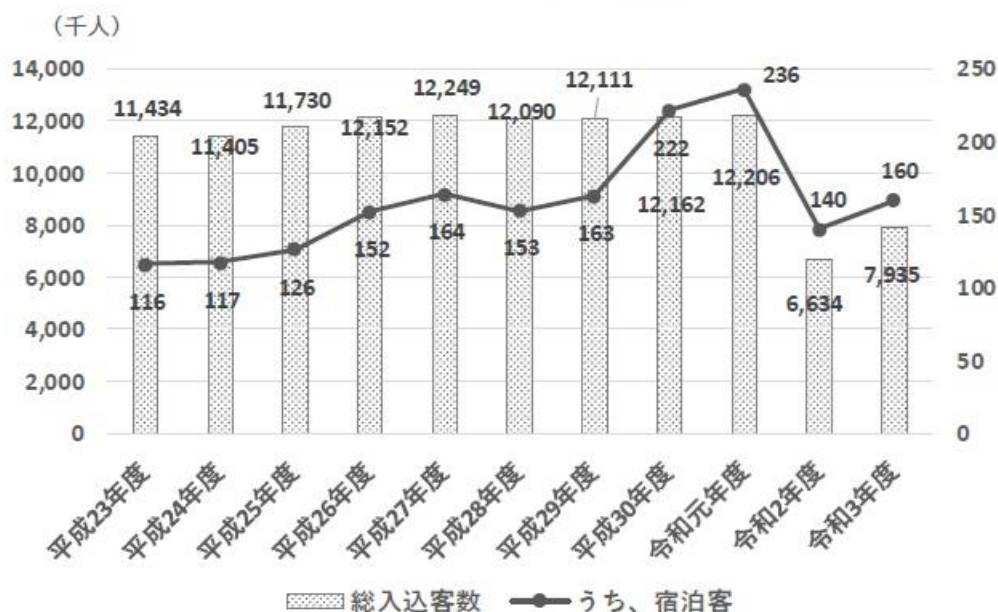
[出所] 経済センサス

(d) 観光の動向

西宮市の観光入込客数は12,000千人前後で推移していたが、令和3年度は7,935千人（うち、日帰り客7,775千人、宿泊客160千人）と回復しつつも令和2年1月からの新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に減少している。

主要観光地への入込客数を平成30年度（新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前）でみると、阪神甲子園球場（野球観戦）が約4,388千人と最も多く、次いで西宮神社（参拝）は約2,172千人となっており、阪神甲子園球場と西宮神社が観光入込客数全体の約5割を占めている。

〔観光入込客数の推移〕



		(千人)										
		平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
総入込客数	総入込客数	11,434	11,405	11,730	12,152	12,249	12,090	12,111	12,162	12,206	6,634	7,935
	日帰り客	11,318	11,288	11,604	12,000	12,085	11,937	11,948	11,940	11,970	6,494	7,775
	宿泊客	116	117	126	152	164	153	163	222	236	140	160
主要観光地	西宮神社	1,840	1,927	2,002	2,122	2,232	2,151	2,097	2,172	2,283	1,595	1,970
	県立甲山森林公園	801	859	873	925	1,016	917	859	973	1,186	1,468	1,313
	阪神甲子園球場	4,047	3,783	4,127	4,202	4,158	4,173	4,324	4,388	3,836	531	1,139
	廣田神社	320	502	478	454	429	386	364	386	565	502	569
	門戸厄神 東光寺	818	795	672	774	722	586	564	578	615	444	500
	西宮酒ぐらルネサンス食フェア	131	134	130	120	130	110	120	—	100	—	—
	西宮酒ぐらルネサンス食フェア	131	134	130	120	130	110	120	—	100	—	—

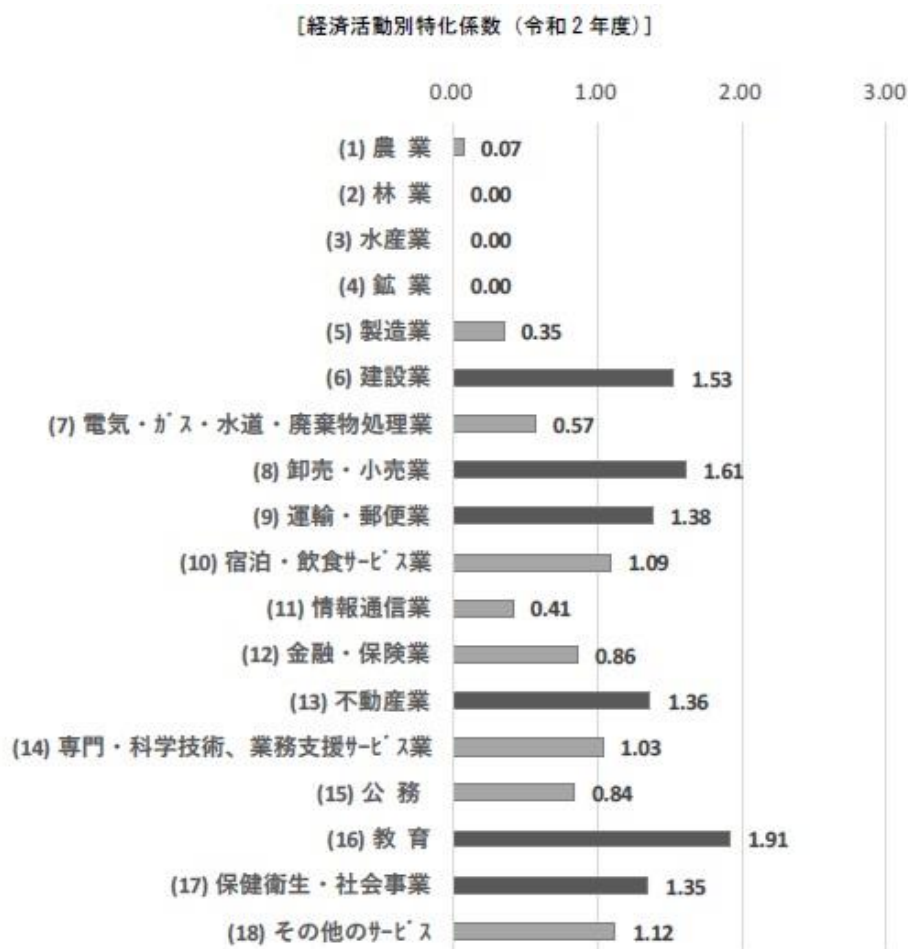
〔出所〕兵庫県観光客動態調査

(e) 西宮市産業の特徴的な要素

◆文教系や交通利便性を活かした産業に強み

西宮市の経済活動別特化係数をみると、大学等の高等教育機関の集積により「教育」が 1.91 と高くなっている。また、阪神間のちょうど真ん中という交通利便性に優れていることや良好な住宅地を形成していることから「卸売・小売業」(1.61)、「運輸・郵便業」(1.38)に加え、「建設業」(1.53)、「不動産業」(1.36)などのウェイトが高くなっている。

一方、「農業」(0.07)等の第1次産業のウェイトはごくわずかであり、また「製造業」(0.35)のウェイトも低くなっている。



【出所】 兵庫県「令和2年度市町民経済計算」

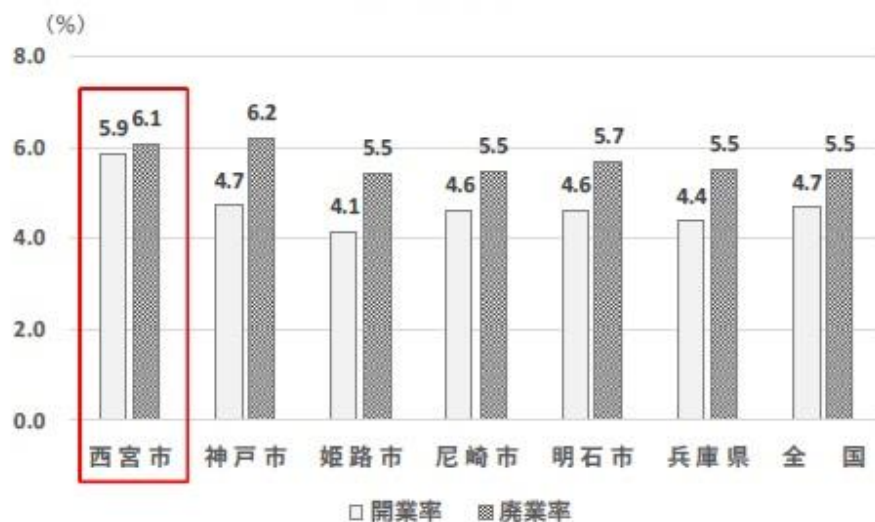
【注】 特化係数は、下記の計算式で求められ、「1.00」を上回るほど、強みのある産業として位置づけられる。

$$\text{特化係数} = \frac{\text{西宮市の各産業構成比}}{\text{兵庫県の各産業構成比}}$$

◆兵庫県内主要都市に比べて開業率が高い構造

令和3年経済センサス活動調査により本紙の開業及び廃業率を算出すると、開業率が5.9%、廃業率が6.1%であり、他都市の廃業率が開業率を大きく上回る中で西宮市はわずか0.2ポイント差にとどまっている。兵庫県内主要都市および兵庫県、全国と比較すると、西宮市の開業率は全国を1.2ポイント、兵庫県を1.5ポイント上回るなど開業率が高い都市となっている。

【事業所の開業率・廃業率】



【出所】 令和3年経済センサス活動調査に基づき作成

【注】 開業率とは、ある特定の期間において、「[1] 新規に開設された事業所（または企業）を年平均にならした数」の「[2] 期首において既に存在していた事業所（または企業）」に対する割合であり、[1] / [2] で求める。廃業率も同様である。

◆大学等の教育研究機関が多数立地

西宮市には6つの大学が立地し、約34,000人の学生が通学するとともに、1,582人の教員が大学で勤務している。短期大学も含めると10の大学・短期大学が立地している。大学の立地は、地域における中核的な人材育成の機関として、また「知」の拠点として、民間企業との共同研究や技術移転等を通じて地域社会に還元されることにより、地域における産業基盤の強化、民間企業における研究開発力の強化、研究成果の事業化の促進等の効果を生じさせている。

また、大学が立地することにより発生する消費活動は、大学における教育研究や大学の運営に伴い発生する消費（例：研究機材等の調達、施設整備等）と学生や教職員が個人として行う消費活動（例：食事、日用品の購入等）とがあり、これらの消費活動が及ぼす地域経済波及効果から地域における経済活動の活性化に一定程度の効果をもたらしていると考えられる。

[市内に立地する大学・学部の状況]

大学名	所在地	学部	学生数 (人)	大学院生 (人)	教員数 (人)
大手前大学-さくら夙川キャンパス	西宮市御蔭家所町6-42	国際日本学部	811	—	—
		建築&芸術学部	837	—	—
		現代社会学部	1,014	—	—
		計	2,662	16	79
関西学院大学-西宮上ヶ原キャンパス	西宮市上ヶ原一番町1-155	神学部	122	—	—
		文学部	3,371	—	—
		社会学部	2,668	—	—
		法学部	2,848	—	—
		経済学部	2,829	—	—
		商学部	2,707	—	—
		人間福祉学部	1,271	—	—
国際学部	1,241	—	—		
関西学院大学-西宮聖和キャンパス	西宮市岡田山7-54	教育学部	1,462	—	—
		計	18,519	760	557
甲南大学-西宮キャンパス	西宮市高松町8-33	マネジメント創造学部	780	—	20
		計	780	—	20
神戸女学院大学	西宮市岡田山4-1	文学部	1,318	—	—
		音楽学部	170	—	—
		人間科学部	742	—	—
		計	2,230	48	83
兵庫医科大学-西宮キャンパス	西宮市武庫川町1-1	医学部	705	—	—
		計	705	212	441
武庫川女子大学-中央キャンパス	西宮市池開町6-46	文学部	2,176	—	—
		教育学部	997	—	—
		健康・スポーツ科学部	823	—	—
		生活環境学部	1,633	—	—
		食物栄養科学部	794	—	—
		音楽学部	165	—	—
		看護学部	332	—	—
経営学部	613	—	—		
武庫川女子大学-浜甲子園キャンパス	西宮市甲子園九番町11-68	薬学部	1,193	—	—
武庫川女子大学-上甲子園キャンパス	西宮市戸崎町1-13	建築学部	271	—	—
		計	8,997	263	402
		合計	33,893	1,299	1,582

[出所] 各大学ホームページ

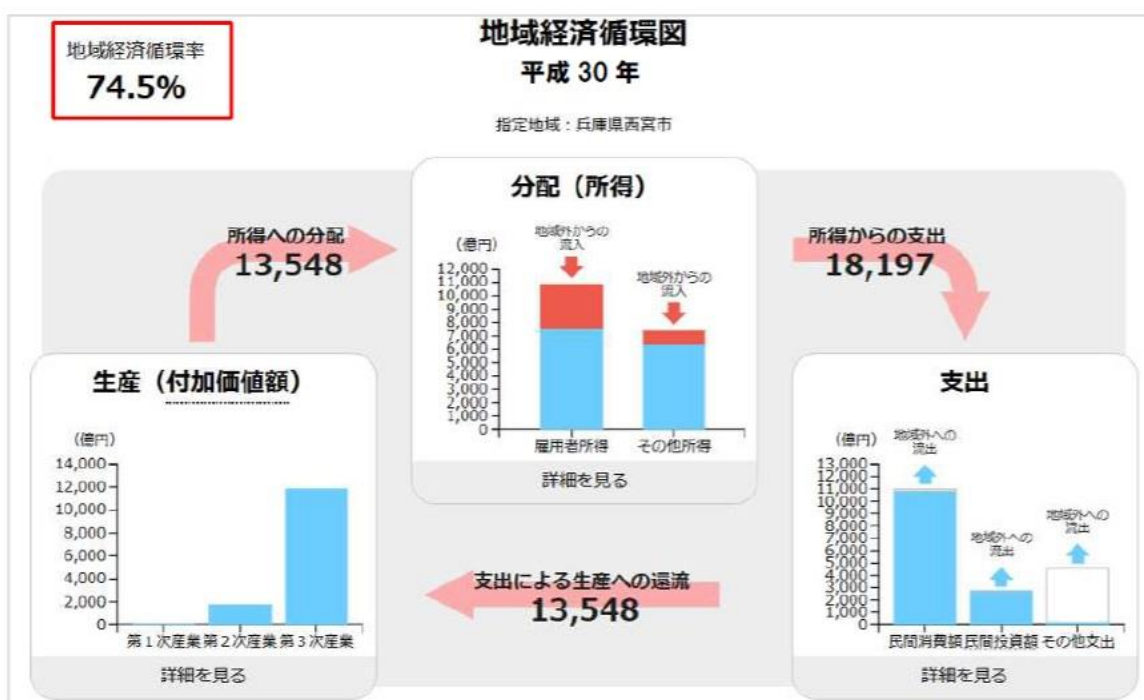
[注] 学生数は令和4年5月1日時点

◆地域経済循環率の低さ（ベッドタウン型都市）

地域経済の自立度を表す地域経済循環率において、西宮市は平成 30 年時点で 74.5%となっており、兵庫県内の周辺自治体と比べて低い数値となっており、西宮市がベッドタウン型都市（雇用者所得の流入（域外への出稼ぎ）が経済を支えている地域）の様相を呈していることが伺える。
 ≪雇用者所得の流入（域外への出稼ぎ）が経済を支えている地域の特徴≫

- ・「生産」段階：小売業など生活関連産業を中心に、第 3 次産業の構成割合が高い
- ・「分配」段階：域外に通勤している→雇用者所得は流入する
- ・「支出」段階：日用品やサービス等を移輸入している→移輸入超過（所得流出）

[地域経済循環分析（他市との比較）]



	平成 25 年	平成 30 年	平成 25 年⇒平成 30 年 増減
西宮市	74.0%	74.5%	0.5%
神戸市	98.7%	96.9%	-1.8%
尼崎市	95.4%	97.0%	1.6%
明石市	90.2%	92.4%	2.2%
姫路市	105.7%	108.0%	2.3%
兵庫県	91.5%	92.1%	0.6%

[出所] Resas 地域経済循環マップ

②課題

(a) 西宮市内産業の高度化・高付加価値化と中核企業の育成

西宮市の市内総生産は全体としては増加傾向（平成 23 年度：1 兆 2,633 億円→令和 2 年度：1 兆 3,655 億円）であるが、製造業など地域の雇用と税収を支える基幹的な産業の活力低下が顕著となっている。また、市全体の事業所は減少傾向であり、特に従業員 1～4 人の小規模事業所での減少が顕著となっている。

コロナ禍の影響により、多くの事業者で事業の見直しや変更を余儀なくされたが、新たな設備やロボットの導入による効率化への取組、ICT やデジタルツールをはじめとする社内インフラの導入により、新たな事業展開や働き方を模索する事業者も出現するようになってきている。一方、こうした新たな展開への対応は、比較的規模の大きな事業所では急速に進んだものの、小規模な事業者ではこうした動きに対応できず、時代の流れに取り残されてしまう恐れもある。

社会全体や市場の在り方が大きく変化しつつある現状においては、変化に対応できる事業者とそうでない者との間に新たな「格差」を生じさせる恐れがあり、市内産業全体が新たな時代に対応したステージへレベルアップすることが求められている。

(b) 起業・創業支援の展開

当所は令和 4 年 4 月に西宮商工会館の建て替えを行った際、新たに「にしのみや起業家支援センター（通称：みやスタ）」を設置しワンストップで起業相談を実施できる仕組みを構築した。みやスタは現在 800 名以上の会員登録があり、これまでに 200 人以上が開業に至るなど西宮市の高い開業率に貢献している。

西宮市において起業を志す方は全国平均に比べて女性が多い傾向にある。日本政策金融公庫が実施した「2022 年度新規開業実態調査」によると、2022 年度の開業者の割合は女性が 24.5%なのに対し、みやスタ会員登録者の約 56%が女性である。メンターシッププログラムやネットワーキングイベントの提供など女性起業家向けの支援制度を充実させる一方で、年齢・性別を問わず幅広い層を対象とした起業の環境の整備にも取り組む必要がある。

周辺自治体と比べた開業率・廃業率の高さは西宮市の大きな特徴であり、こうした特徴を生かしながら産業の新陳代謝を図っていくことも重要である。今後は、廃業しても新たな開業につながるチャレンジへの支援策を展開していくことが求められている。

(c) 均整の取れた商業集積と拠点の多極化

西宮市ではこれまで文教住宅都市を促進する産業政策を展開してきたことで、質の高い生活・居住空間と商業集積が調和し、バランスの取れた都市構造が維持されてきた。こうした基本的な路線は変えることなく、居住空間と商業集積が両立できる方向性を目指していく必要がある。

一方で店主の高齢化と事業承継に関する課題が顕在化しており、地域の商業力が大きく低下しているエリアも出てきている。その一方で、阪急電鉄西宮北口駅周辺では高密度の商業集積が進展し、市内の他地域と比べた際のアンバランスさも浮き彫りとなっている。

今後、さらなる人口減少と高齢化が進展することで、買い物や業務サービスといった生活の基

礎となる身近な部分において、地域間での利便性やサービスの水準低下も危惧されている。今後も市民の生活利便性やサービス水準を維持していくためには、特定のエリアだけでなく、市内の複数拠点に商業集積を分散させていくことも重要である。

一般の新型コロナウイルス感染症をはじめ、大きな社会変動を引き起こす事象に対応するためにも、複数の拠点化を促進することでリスクヘッジを図る視点も重要であり、こうした複数の拠点化を進めるうえでは、地域の商業力を下支えする取組がこれまで以上に重要となる。

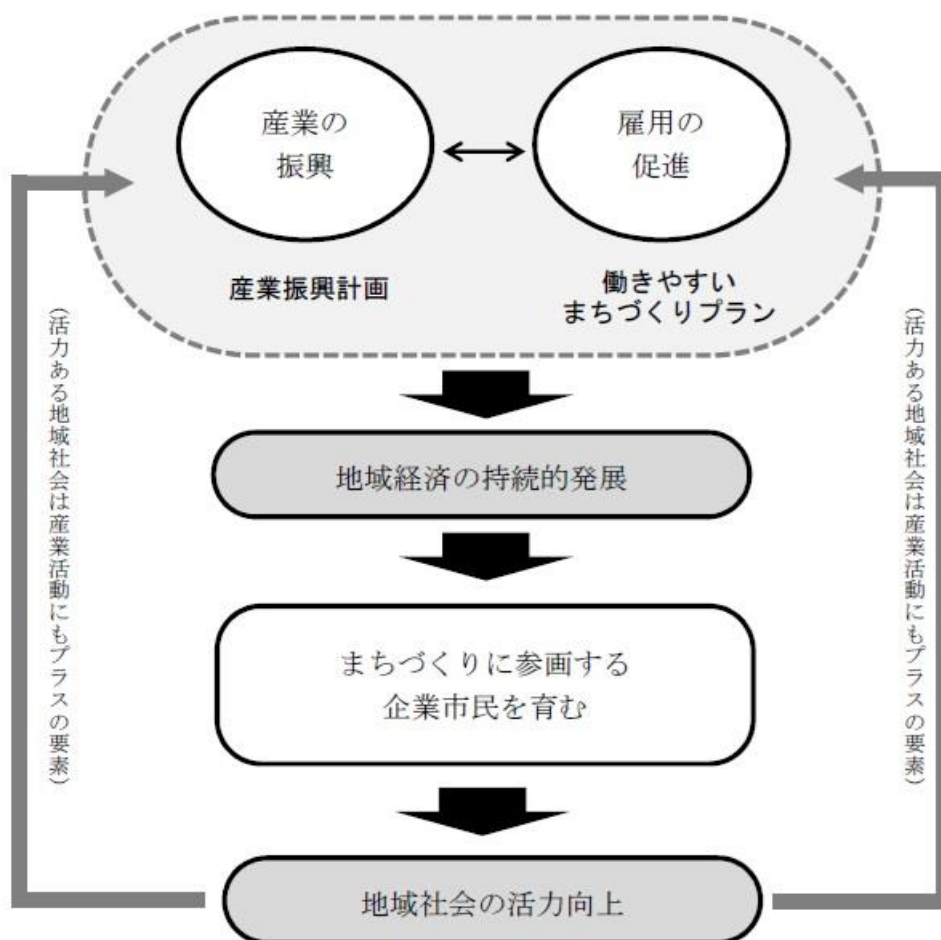
(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①西宮市における産業振興の基本的な考え方

平成30年度に制定した「西宮市産業振興基本条例」では、「産業の振興」と「雇用の促進」により、西宮市の地域経済が持続的に発展するとともに、まちづくりに参画する「企業市民」が育ち、それにより地域社会の活力が向上していくまちを目指している。

このような活力ある社会は、さらに産業活動にもプラスに作用する好循環をつくり出し、「文教住宅都市」としての魅力を一層高めることにつながる。

[産業振興による地域経済や地域社会への好循環]



②西宮商工会議所の長期ビジョン（10年）

(a)「西宮市産業振興計画」との連動性

当所では西宮市が定める産業振興計画に合わせて中期行動計画を定めている。実施期間を5年と定めるこの2つの計画を車の両輪と捉え、地域・事業者・ひとの挑戦を後押しし西宮の産業振興を牽引している。

中期行動計画の基本理念には当所のスローガンである「輝くひとづくり ものづくり ことづくり まちづくり」を掲げ、「企業力」「地域力」「組織力」の強化をテーマに基本方針を定めて西宮市内の事業所支援・産業振興を牽引する計画を進めている。

(b)「文教住宅都市」の特徴を活かした新たな時代の産業モデルの創出

社会経済状況の急激かつ不連続な変化、大阪・関西万博をはじめとする新たな社会的インパクト、本格的な人口減少時代の到来や厳しさを増す財政状況、さらにはコロナ禍を契機とした新たなライフスタイルの定着や消費行動の細分化など、西宮市の産業をとりまく状況の変化はますます急激で大きなものとなっている。一方で、「文教住宅都市」を基調としたまちづくりへの取組等は、まちの特性やブランドイメージの定着に繋がりがつつある。

これまでの産業政策においては、雇用の創出や若者の定着等に即効性があり、地域経済への波及効果も大きいといった観点から、多くのまちで企業誘致が大きな柱のひとつであった。しかし、誘致競争の国際化、補助金頼みの限界、そして西宮市においては土地利用上の制約もあり、今後は内発的な産業の活性化が不可欠となっている。候補地が生まれた時に備え企業誘致への取組は継続しつつ、生産の効率化、技術の高度化、個性の発揮によって、市内企業全体のレベルアップを図っていく必要がある。

西宮市は西宮北口駅周辺をはじめ、住みよさや活気において大きな集積や強い知名度を有しながら、その効果が全市的なものとなっておらず、エリアごとのアンバランスが生じている。また、人口集積や多数の来訪者がありながら、経済面において十分に活用することができていない。地域全体としての魅力を高めていくためには、身近な成功事例に学び、変化する人の流れや消費行動に対応する、あるいは賑わい・交流資源に磨きをかけて流れを創り出すことにより、市外からの消費で稼ぎ、市内からの流出を抑制し、市内の経済循環を強めていくことも必要である。

西宮市が特徴とする新たな起業の創出においても変化が見られる。大企業化を目指す起業家ばかりではなく、自己実現をしたい、あるいは地域課題の解決に貢献したいとの思いから手段として起業を選択する人が多くみられ、特に西宮市においては女性起業家の多くがこの傾向と合致している。当所ではこうしたニーズに先行して対応してきたとも言え、今後、こうした土壌や支援のノウハウを戦略的に活用していくことが求められている。

さらに、こうした取組を進める上では、働き手の確保・育成が極めて重要である。人口減少社会においては、あらゆる産業分野間で、あるいは他都市との間で、人材獲得競争はますます激化することが必至となっている。市内企業の事業継続のため、あるいは新たな事業展開を支援するため、企業人材の育成、新たな働き手の確保を支援していくことは産業振興の大前提でもある。

こうした取組を着実に進めていくため、今後の産業振興においては、幅広く展開してきた施策の

成果を見極め、より効果の高い取組への選択と集中を図るとともに、市内の事業者が新たな時代に対応し存在感を発揮する、西宮ならではの「産業モデル」を創り出していくことが大切である。

西宮が目指す「新たな時代の産業モデル」とは、『イノベーションにより常に社会的な価値の向上に取り組む事業所』、『規模に関わらず質の高い製品・サービスを提供し、西宮の都市ブランドを高める事業所』、『西宮の幅広いアピールに貢献する、地域資源（独創的な事業所、コンテンツ等）を生かした西宮でこそ実現できる交流・プロモーション等』を生み出す仕組みである。

そのため、今後10年間は市内に立地する事業所や活動主体がそれぞれ大切にしているブランド力や価値を再認識し、需要者・消費者に正しく伝える期間、あるいはイノベーションによって価値を維持し高めるための意識と行動を育む期間と位置づける。

そして、これまでの幅広い支援を基調としながら、より積極的・主体的に成長を追求する事業者や取組への集中した支援などにより、成功のロールモデルづくりに向けた環境整備や仕組み・仕掛けづくりを展開する。

(3) 経営発達支援事業の目標

①地域への裨益目標

市内企業の大部分を占める小規模事業者は、雇用の創出や地域経済の多様化、イノベーションの促進や地域コミュニティの強化など地域経済を担う重要な存在である。一方で経営基盤の脆弱さから中小企業と比べ経営環境が厳しいことが多く、人口減少や高齢化、物価高騰などの産業構造の変化に大きく影響を受けている。

本事業においては地元経済を支える土台である小規模事業者の支援を通じて西宮の産業を活性化させ、さらなる「文教住宅都市」のクオリティ向上や「西宮ブランド」の周知による西宮市民に対する質の高い生活を提供することを目標の一つとしている。

②当該計画で支援する小規模事業者を想定した目標

当該計画における当所の重点的な支援想定は下記の通りである。

(a) 「文教住宅都市」推進に向けた小規模事業者の支援

市民生活に直結する生活サービス、教育、介護福祉関連をはじめとした小規模事業者の事業所数増加と収益拡大に向けた伴走支援を実施する。伴走支援にあたっては当所の全経営指導員による「対話と傾聴」のプロセスを経た課題設定や事業者の潜在力を引き出す「経営力再構築伴走型支援」を前提とする。

(b) にしのみや起業家支援センターによる起業・創業支援の発展支援

現在の中心事業である起業までのワンストップ支援や起業ワークショップ（起業塾）だけでなく、起業後のステージや課題に応じた様々なジャンルの勉強会やワークショップを開催する。また、商工会館内のコワーキングスペースを活用し起業家同士の交流を促進し、小規模事業者・個人事業主ならではの柔軟なアイデアや発想を取り入れたビジネスの展開など、地域全体のイノベーションの促進による経済成長を実現する。

(c) 「西宮ブランド」の醸成と販路開拓支援

日本酒、洋菓子を始めた地域資源を活用した新商品・サービスの発掘とブラッシュアップによる西宮ギフト商品の開発支援を行う。またインターナショナル・ギフト・ショーを始めとした大規模展示会への出展による流通経路の確保と販路開拓支援や、日本商工会議所の販路開拓事業や兵庫県・近畿圏を中心とした商業施設への出店などの出口戦略支援を実施する。

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地域への裨益目標

管轄内の小規模事業者に対し、当所経営指導員による支援を中心に経営改善を促す。支援にあたっては課題設定型の経営力再構築伴走支援により経営者の自己変革と成長を促し、能動的な行動と潜在力を引き出すことを目指す。合わせて専門家派遣等の課題解決型支援も並行して実施することで、西宮市内小規模事業者の経営改善と西宮市産業の活性化を促す。

②当該計画で支援する小規模事業者を想定した目標

(a) 「文教住宅都市」推進に向けた小規模事業者の支援

西宮市と連携して市民向けサービスを補完する事業所への支援策の検討を行う。また、経営力再構築伴走支援の実施にあたっては兵庫県商工会議所連合会による指導員研修、相談所長会議による事例紹介などを当所経営指導員内で共有する勉強会の実施など、経営指導員の伴走支援力向上に取り組む。

(b) にしのみや起業家支援センター（みやスタ）による起業・創業支援の発展支援

みやスタ会員者数を拡充し起業家に対する支援を行うため、起業を志望する方に向けたみやスタ（みやスタ事業）の告知案内を強化する。特に SNS を活用や包括連携を締結している大学と協同し若年者層に対するみやスタの認知度向上に取り組む。

また、コワーキングスペースの利用率向上に繋げる施策を検討し、コワーキングの活性化による起業家同士の交流・連携を推し進めることで新たなビジネスの着想やイノベーションの促進につなげていく。

(c) 「西宮ブランド」の醸成と販路開拓支援

小規模事業者ならではの創意工夫による地域資源を活用した新たな商品・サービス開発を進めることで「西宮ブランド」の醸成に繋げていく。また、各種展示会や商業施設などの催事販売会に「西宮商工会議所」ブースとして会員事業の商品紹介を行い、市外・県外に向けた「西宮」の認知度向上を目指す。

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、年1回の頻度で議員事業所に対し西宮市政に対する要望をまとめ建議を行っている他、各部会ごとに業界の景況に関するアンケート調査を実施している。一方で調査結果の公表は議員総会内での説明に留まり、当所ウェブサイトや所報での公表は実施できていない。

また、これまで国が提供するビッグデータを活用した専門的な分析ができておらず、今後は「RESAS」等の分析システムを活用して情報収集と分析を行い、西宮市内の事業所に広く周知していくことが課題となっている。

(2) 目標（公表回数）

調査名	公表媒体	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
地域経済動向調査	当所 HP	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
ビッグデータの活用	当所 HP	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域経済動向調査

西宮市内の経済の動向を分析・把握するため会員事業所を対象にアンケート調査を実施、年1回公表する。

【調査手法】

会員事業所に対する一斉メールで調査依頼を行い、アンケートフォームにて回答を収集する。

【調査項目】

事業所の経営状況（売上、仕入、経常利益、資金繰り状況、従業員の雇用、設備投資、DX 推進、事業承継、景況感、その他経営上における課題など）。

②国が提供するビッグデータ等の活用

経営指導員による経営状況分析等の支援に活用するため、内閣官房と経済産業省が提供する地域経済分析システム「RESAS」をはじめ、兵庫県・西宮市や金融機関、シンクタンク等が公表する資料を活用して地域の経済動向の分析を実施する。分析結果は年1回公表する。

【分析項目】

- (a) 地域経済循環マップ：地域のお金の流れ（流出・流入状況）を分析
- (b) 産業構造マップ：産業の現状等を分析
- (c) まちづくりマップ：人口流動を分析

(4) 調査結果の活用

情報収集・調査分析した結果は当所ウェブサイトに掲載し、管内小規模事業者等に広く周知する。また、経営指導員にも情報共有し、経営指導にあたって参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

当所では令和6年度より商圈分析システムである「商圈レポート MieNa」を導入し、各事業所ごとに設定した商圈の分析や消費購買力を始めとした需要動向を分析できる体制を構築した。しかし現状では単なるデータ提供としての活用もままならない状況で、小規模事業者の事業計画策定などの支援に活用できていない。今後はこの「商圈レポート MieNa」に対する経営指導員の習熟度を向上させ、小規模事業者にマーケットインの考え方を浸透させるために活用することが課題である。

(2) 目標

項目	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
MieNa を活用した支援件数	50 事業者	50 事業者	60 事業者	60 事業者	70 事業者

(3) 事業内容

商圈レポート MieNa による需要動向調査を実施する。

【調査手法】 商圈レポート MieNa を活用し、商圈内の需要動向調査を実施する。

【調査対象】 市民生活に直結する生活サービス、教育、介護福祉関連業種や、地域資源を活用した商品・サービスを取り扱う小規模事業者や起業家を主な対象とする。

【調査項目】 ターゲット地点からそれぞれ 500m、1km、3km、5km の商圈内における需要動向に関するデータ（商圈内居住者の人口規模、将来の人口予測数、年代構成、就業状況、世帯人員構成、持ち家率、所得状況、消費支出額、消費購買力など）

(4) 調査結果の活用方法

商圈レポート MieNa から得られる商圈情報は、RESAS で得られる全体的な情報よりも、商圈ごとに抽出された細やかな需要動向を把握することが可能であり、商圈が狭い小規模事業者にとって有用なツールである。

この効果的なツールを小規模事業者の支援に活用するため、経営指導員に対し操作活用の勉強会や支援事例の共有などを行いシステム活用の習熟度高め、経営分析や事業計画の策定に繋げていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

マル経融資をはじめとした融資相談や、小規模事業者持続化補助金、事業再構築補助金などの事業計画書作成支援にあたり当該事業者の経営状況の分析を行っているが、実施手法は個々の経営指導員により異なるため、指導員の経験や知識等により支援レベルにばらつきが生じている。

また、分析結果を内部共有しておらず支援に有効活用できていないことも大きな課題となっている。

(2) 目標

項目	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
経営状況分析事業者数	96 事業者	120 事業者	144 事業者	168 事業者	216 事業者

◆経営指導員 1 名あたりの経営状況分析事業者数（当所の経営指導員数：12 名）

項目	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
マル経・金融支援の事業者数	1	2	2	2	2
各種補助金の事業計画書作成支援の事業者数	2	2	3	4	6
創業支援の事業者数	5	6	7	8	10
合計	8	10	12	14	18

(3) 事業内容

①経営分析を行う対象

経営指導員による巡回・窓口相談における金融相談、補助金相談、創業相談を受けた事業所を対象とする。特に本計画の重点支援先である市民生活に直結する生活サービス、教育、介護福祉関連業種や、地域資源を活用した商品・サービスを取り扱う小規模事業者や起業家に対して積極的な支援を実施する。

②経営分析セミナーの開催

にしのみや起業家支援センター（みやスタ）事業として起業前～起業後 5 年未満の方を対象に経営分析セミナーを開催する。

【募集方法】 所報、メール、当所 HP、西宮市政ニュース、SNS

【開催回数】 1 回／年

【参加者数】 30 名

③経営分析を行う項目

【財務分析】

- (a) 収益性分析：売上高総利益率や営業利益率などを用いて事業の収益性を評価する。
- (b) 安全性分析：流動比率や自己資本比率を用いて財務の健全性を評価する。
- (c) 成長性分析：売上高や利益の成長率を分析し、事業の成長性を評価する。
- (d) 生産性分析：労働生産性や資本生産性を分析し、資源の効率的な利用状況を評価する。

【非財務分析】

SWOT 分析をはじめ、PEST 分析、バランススコアカードなどの手法を事業者の状況や目的に応じて適切に選択・組み合わせることで小規模事業者の強みや弱み、機会や脅威を包括的に分析する。

(4) 分析結果の活用

経営分析は経済産業省のローカルベンチマーク等の分析ツールを活用して行い、分析結果は当該事業者にはフィードバックし事業計画の策定に活用する他、経営者との対話に用いて本質的な課題への気づきを促すなど経営力再構築伴走支援の実践にも活用する。

また、分析結果は当所も導入している商工会議所の基幹システムである「TOAS」にデータベース化することで経営指導員間での情報共有を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

当所では経営状況の分析を行った支援先に対して、経営指導員による巡回や窓口相談による事業計画策定支援を行っている。支援内容はマル経融資の推薦における計画策定、創業計画書の策定、持続化補助金を始めとした各種補助金の事業計画書の策定であり、補助金の事業計画書策定支援には外部専門家によるセミナーや個別相談会も含まれている。

一方で小規模事業者にとってはリソースや知識・ノウハウの不足、計画の必要性を感じない等の理由で事業計画策定に対する負担感が大きく、当所の事業計画策定支援の大多数は融資や補助金など目先の課題解決のための一過性な支援に留まっていることが大きな課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が経営環境の変化に対応し、事業を継続・発展させていくためには事業者の「経営力」そのものが重要であり、そのために事業者自らが柔軟に自社を変革させていく「自己変革力」を高める必要がある。

当所の本計画における事業計画策定支援では、経営状況の分析や需要動向調査のフィードバック等での経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が本質的課題を認識し自ら行動を起こし取り組む事業計画の策定を支援する。

また、当所では令和5年度よりデジタル化・DX委員会を設置し管内小規模事業者のDX支援に注力しており、事業計画、創業計画段階でのDXに向けた支援の実施にも取り組む。

(3) 目標

項目	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①事業計画策定セミナー ・開催回数 ・事業計画策定事業者数	1 回 20 事業者	1 回 20 事業者	1 回 20 事業者	1 回 20 事業者	1 回 20 事業者
②DX 推進セミナー ・開催回数 ・事業計画策定事業者数	1 回 10 事業者	1 回 10 事業者	1 回 10 事業者	1 回 10 事業者	1 回 10 事業者
③起業セミナー（起業塾） ・開催回数 ・事業計画策定事業者数	3 回 75 事業者	3 回 75 事業者	3 回 75 事業者	3 回 75 事業者	3 回 75 事業者
④経営分析支援事業者 ・事業計画策定事業者数 （※支援先の60%と設定）	58 事業者	72 事業者	86 事業者	101 事業者	130 事業者
合計	163 事業者	177 事業者	191 事業者	206 事業者	235 事業者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

【支援対象者】 経営分析セミナーの参加者、事業計画策定に意欲的な小規模事業者

【募集方法】 所報、メール、当所 HP、西宮市政ニュース、SNS

【開催回数】 1回／年

【参加者数】 30名

【支援手法】 セミナーで事業計画策定の考え方や手法を習得し、その後は各事業者につき1名の経営指導員がフォローし計画の策定に繋げる。

②DX推進セミナーの開催

【支援対象者】 事業計画策定セミナーの受講者、DXによる生産性の向上や効率化に取り組みたい小規模事業者

【募集方法】 所報、メール、当所 HP、西宮市政ニュース、SNS

【開催回数】 1回／年

【参加者数】 30名

【支援手法】 セミナーでDXの前提知識を習得し、事業者の課題を具体化して事業計画に反映させる。課題解決にあたっては経営指導員による支援の他専門家派遣も活用する。

③起業セミナー（起業塾）の開催

【支援対象者】 西宮市内で起業を予定している、または起業して3年以内の方

【募集方法】 所報、メール、当所 HP、西宮市政ニュース、SNS

【開催回数】 3回／年

【参加者数】 30名

【支援手法】 特定創業支援事業として経営、財務、人材育成、販路開拓の知識を身に着け、自身のビジネスプランを構築する全4回のワークショップを開催する。セミナー後は担当の経営指導員が創業計画書策定のフォローを行い、起業から自走までの伴走支援を実施する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現状は金融支援先や補助金申請支援先の事業計画策定者に対する組織的なフォローアップは行われておらず各経営指導員の裁量に一任されている状況である。また起業セミナー（起業塾）参加者にはフォローアップセミナーを開催しているが、参加率は3割程度に留まっており、起業塾後に接点が途絶えてしまう事業者も多く、体系だったフォローアップ体制の構築が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を支援対象とし、3ヶ月に1回を基本とした定期的なフォローアップを実施する。フォローアップを通じて事業計画の進捗を把握し、進捗状況に応じて接触頻度を増やして集中的に伴走支援すべき事業者と、経過が順調で接触頻度を落としても問題ない事業者など状況に応じて柔軟に対応していく。

また、売上・利益などの数値目標に大きな乖離が生じている事業所については、外部専門家と連携したフォローアップを実施し、抜本的な軌道修正の検討を行う。

(3) 目標

項目	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	138 事業者	177 事業者	191 事業者	206 事業者	235 事業者
フォローアップ頻度 (延回数)	576 回	744 回	802 回	866 回	986 回
売上増加等の目標達成者数	28 事業者	35 事業者	38 事業者	41 事業者	47 事業者

※事業計画策定事業者のうち、起業塾の1回分（25事業者）は事業計画策定が年度末になるためR7年度のフォローアップ対象事業者には含んでいない。

※売上増加等の目標達成事業者はフォローアップ対象事業者数の20%に設定する。

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業所を対象に、経営指導員による巡回を基本としたフォローアップを実施する。接触頻度は概ね3ヶ月に1回を基本とし、事業計画の進捗状況や目標達成について経営者にヒアリングするが、進捗具合によっては接触頻度を調整し事業者の状況に応じた柔軟な支援体制を構築する。

フォローアップは課題設定型の伴走支援を基本とし、傾聴と対話による事業者への内発的動機づけから自走化に向けて潜在力を引き出す支援を前提とするが、事業計画と進捗のズレが大きく、問題や課題が顕在化されている場合は課題解決型の専門家派遣支援も合わせて実施し、事業計画

の実効性向上に向けた指導を進めていく。

【事業計画の進捗に応じた接触頻度の考え方】

進捗状況	接触頻度	フォローアップ対象事業者の割合
計画より前倒しで進んでいる	6ヶ月に1回	20%
計画通りに進んでいる	3ヶ月に1回	50%
計画に遅れが生じている	2ヶ月に1回	30%

◆R7年度のフォローアップ頻度（延回数）

フォローアップ対象事業者数：138事業者

- ・計画前倒し：138事業者×20%＝28事業所×2回＝54回
 - ・計画通り：138事業者×50%＝69事業者×4回＝276回
 - ・計画遅延：138事業者×30%＝41事業者×6回＝246回
- 合計：576回

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

当所の管内小規模事業者に対する販路開拓支援として、展示会・販売会への出展や西宮ブランドの醸成をテーマにした業界団体の活動のサポート、また起業家同士の交流会やビジネスプランの発表会や合同記者会見を行っている。

しかし支援事業は単年度で完結するものが多く、単発で終わるためメディア等で取り上げられ話題になったとしても一過性に終わるケースが多い。また、継続して実施している事業についても売上額等において一定の成果はあるものの、事務局である商工会議所が事業を主導する位置づけから事業者側の当事者意識や目的意識が薄く、事業者の内発的動機付けには結びついていないことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を通じて自身の本質的課題を認識し、自発的に課題解決に取り組む意欲的な事業者を中心に、日本酒や和洋菓子を始めとした地域資源を活用した商品・サービスの開発から販売促進までの一貫した支援に取り組む。

(3) 目標

項目	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①東京インターナショナル・ギフト・ショー ・出展事業者数 ・新規取引先開拓数/者	10 事業者 3 件	10 事業者 3 件	10 事業者 3 件	10 事業者 3 件	10 事業者 3 件
②大規模商業施設等での催事販売会 ・開催回数/年 ・出店事業者数 ・売上額/者	1 回 10 事業者 5 万円	1 回 10 事業者 5 万円	1 回 10 事業者 5 万円	1 回 10 事業者 5 万円	1 回 10 事業者 5 万円
③西宮酒ぐらルネサンスと食フェア ・開催回数/年 ・参加事業者数 ・売上額/者	1 回 40 事業者 80 万円	1 回 40 事業者 80 万円	1 回 40 事業者 80 万円	1 回 40 事業者 80 万円	1 回 40 事業者 80 万円
④西宮洋菓子園遊会イベント事業 ・開催回数/年 ・参加事業者数 ・売上額/者	1 回 15 事業者 5 万円	1 回 15 事業者 5 万円	1 回 15 事業者 5 万円	1 回 15 事業者 5 万円	1 回 15 事業者 5 万円

⑤みやスタ合同記者会見					
・開催回数／年	1回	1回	1回	1回	1回
・参加事業者数	8事業者	8事業者	8事業者	8事業者	8事業者
・新規取引先開拓数／者	3件	3件	3件	3件	3件

(4) 事業内容

①ギフトに特化した展示商談会「東京インターナショナル・ギフト・ショー」への出展支援

日本商工会議所販路開拓支援事業を活用し、「feel NIPPON」エリア（全国の商工会議所がまとまって出展するエリア）に当所ブースとして参加する。

参加にあたっては西宮ブランドを醸成するため、ブース全体のコンセプトとして「えべっさん」や「甲子園」など全国的知名度のある地域資源を活用しブランディングする。また、出展者に対しても地域資源を活用した西宮ならではのギフト商品開発支援を実施して全国のバイヤーに「西宮」を訴求する。

【出展事業者数】10事業者

【新規取引先開拓数】3件／者

②大規模商業施設等での催事販売会の開催

これまで当所では西宮市内の百貨店である西宮阪急等で催事販売の支援を実施している。過去の催事内容は洋菓子、スペシャルティコーヒーのように業界ごとに出店したケースが多く、本計画では西宮ブランドを訴求するため西宮の地域色を打ち出した催事を西宮市内・近畿圏内の商業施設と検討して実施する。

【開催回数】1回／1年

【出店事業者数】10事業者

【売上】50,000円／者（1日あたり）

③西宮酒ぐらルネサンスと食フェアの開催

阪神・淡路大震災で甚大な被害を受けた西宮の酒蔵の復興支援のため、「福男」で有名な西宮神社で毎年10月1日の日本酒の日に因んで第1土曜・日曜の2日間開催する地域イベント。開催にあたっては当所を中心に西宮酒造家十日会、西宮市、（一社）にしのみや観光協会で実行委員会を構成している。日本酒だけでなく、西宮市内の飲食店が参加し、イベント会場周辺の酒蔵地帯には例年10万人が訪れる西宮市内最大級のお祭りイベントとなっている。

日本酒の国内出荷量は昭和48年に170万キロリットルを超えるピークを記録したが、令和5年度には約39万キロリットルまで落ち込み、西宮市内の酒蔵も縮小傾向が続いているため、本イベントを通じて日本酒の新たなファン層獲得を目的に女性や若年者などへ訴求する支援を実施する。

【開催回数】1回／1年

【出店事業者数】40事業者（日本酒関係事業者：約10事業者）

【売上】 800,000 円／者（イベント 2 日間合計）

④西宮洋菓子園遊会が主催するイベント事業の開催支援

当所が事務局となり、西宮市内の洋菓子店約 20 店舗と西宮市で構成されている団体「西宮洋菓子園遊会」の活動を支援している。

これまではホテル等の会場でお菓子のフルコース提供などのイベントを実施する他、マルシェ等の販売会開催の支援を行った。本計画の 5 か年では西宮神社等の地域資源を活用した西宮発の洋菓子文化定着を目指すイベント開催の支援を実施する。

【開催回数】 1 回／1 年

【出店事業者数】 15 事業者

【売上】 50,000 円／者（イベント 1 日あたり）

⑤にしのみや起業家支援センター（みやスタ）ビジネスプランコンテスト&合同記者発表会

令和 4 年 5 月にオープンしたみやスタでは、令和 6 年 11 月 30 日現在で約 800 名の会員登録数があり、うち 200 人超が起業を実現している。

このみやスタ会員を対象に毎年ビジネスプランコンテストを開き、民間の診断士、兵庫県、西宮市、日本政策金融公庫の各担当者が審査員となりグランプリを決定するイベントを実施している。

また、このビジネスプランコンテストの参加者を対象に、事業内容を PR する記者発表会を開催する。新聞や業界紙、テレビ局等に広くプレスリリースし、メディアに取り上げられることで起業家の事業 PR と今後の更なるビジネスプランのブラッシュアップに繋げることや、メディアを通じて新規取引先との成約に繋げることを目的とする。

【開催回数】 1 回／1 年

【出店事業者数】 8 事業者

【新規取引先開拓数】 1 件／者

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]

経営発達支援事業の評価及び見直しをする仕組みとして、外部有識者や兵庫県・西宮市の行政機関で地域商工に係る担当部署の代表者、地域金融機関の代表者を含む経営発達支援計画事業評価委員会を設置している。また、当所の議員で構成する企業力強化委員会、地域力強化委員会においても事業報告等を行い、事業実施における評価や意見を受けている。

委員会名	構成／所管事項
経営発達支援計画事業評価委員会	(従来) 外部有識者、法定経営指導員・市町村の代表者レベル (今回) 外部有識者、法定経営指導員・市町村の担当者レベルに変更
企業力強化委員会	(構成) 運送・工業・金融等の13事業所の経営者 (所管事業) セミナー等開催事業、専門家派遣事業、事業承継事業等
地域力強化委員会	(構成) 小売・サービス・金融等の13事業所の経営者 (所管事業) イベント等地域活性化事業、異業種交流事業 等

[課題]

①第2期経営発達支援計画は、今年度が5ヵ年計画の最終年に当たるが、この間に新型コロナウイルス感染症の流行により、持続化給付金の申請支援、在宅勤務を余儀なくされたほか、当所ではベテラン経営指導員の退職等により若手経営指導員への大きな入れ替わりがあった。このため、不測の事態に備えたコンティンジェンシープランも必要となる。

②年度末に経営発達支援計画事業評価委員会や企業力強化委員会、地域力強化委員会の評価・助言を受けているが、当委員会で作された評価・助言を経営指導員間で情報共有できていないケースが見られる。相談所・課内会議での情報共有や Google ドライブ、kintone を活用した情報共有の仕組みにより、関係者すべてが認識し、次の改善に取り組むことが必要となる。

③経営発達支援計画事業評価委員会メンバーを各組織の代表者レベルとしていたため、各自の経験・見識による判断・評価はされるものの、担当者レベルに落とし込む際に一部でギャップが感じられた。このような点をふまえ、より実践的に PDCA を回せるように、経営発達支援計画事業評価委員会メンバーには、外部有識者に加えて担当者レベルのメンバーを加える必要がある。

(2) 事業内容

①事業所視点からの助言

第2期に引き続き、年に数度開催される当会議所の企業力強化委員会及び地域力強化委員会にて事業の進捗及び実施結果を報告し、経営者を中心とした委員会メンバーから助言を得る。

内容については課内会議等にて情報共有し、当初計画の有効性の評価結果に基づき改善策を実施する場合は当所の人員が共有できるようにしておく。

②評価委員会による事業の評価

第2期に引き続き、経営発達支援計画事業評価委員会を結成し、本経営発達支援計画の実施結果の評価・助言を受ける。

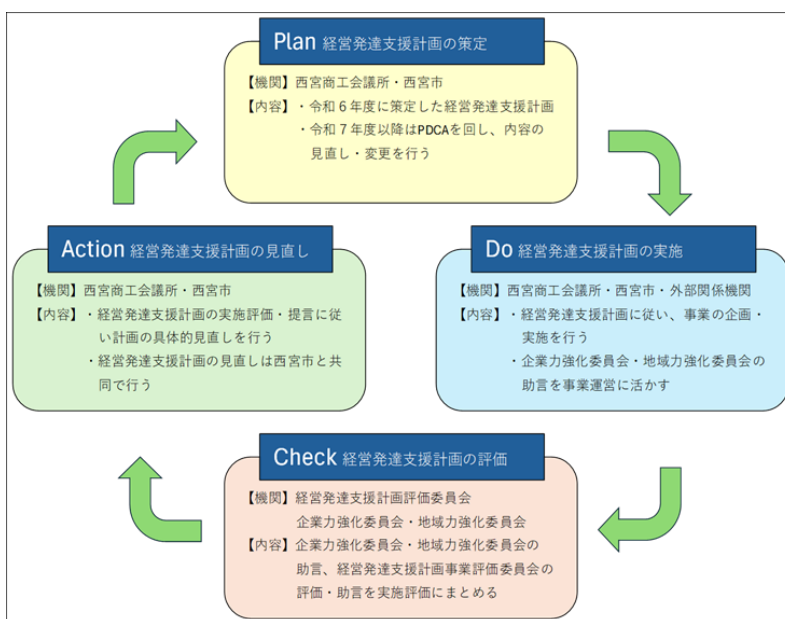
第2期の反省をふまえ、第3期の評価委員会構成メンバーは、外部有識者と担当者レベルのメンバー構成とする。このような構成により、外部有識者の見解と現場の視点からの意見を実現可能な範囲で調整できるようにする。

③経営発達支援計画の見直し

企業力強化委員会及び地域力強化委員会における助言、経営発達支援計画事業評価委員会における評価・助言を取りまとめ、西宮市と共同で当初計画した経営発達支援計画の改善・修正を実施する。

④事業の評価及び見直しの公表

上記委員会による評価・助言に加え、それらを踏まえた経営発達支援計画の改善・修正内容を当所の企業力強化委員会、地域力強化委員会、及び経営発達支援計画事業評価委員会と連携をとりながら調整・報告するとともに、その結果を当所ウェブサイトにて公表する。



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]

①外部研修制度の活用

兵庫県商工会議所連合会主催及び日本商工会議所主催セミナーへ積極的に参加し、経営指導員の指導ノウハウの取得や能力向上を図っている。

②当会議所内の活動

(a) OJT の実施

新入職員を中心に社内 OJT を実施することで、新入職員の教育を行っている。

(b) 課内会議の開催

月に一度課内会議を開催し、情報の共有及び若手職員への指南を行っている。

(c) TOAS 活用による情報共有

TOAS の日報機能を活用し、事業所の情報の共有を行っている。

(d) 同行指導

若手経営指導員の巡回指導時にベテラン経営指導員が同行し、指導している。

(e) 外部専門家派遣時の同行

外部専門家派遣時に担当経営指導員も同行し、外部専門家の専門的知識の習得を図っている。

[課題]

①経営指導員に対する能力格差の是正

入所 3 年未満の若手経営指導員が多く能力差が拡大している。若手指導員に対しては得意分野の事業だけを担当するのではなく、職務拡大を計画し能力向上を図る。

一方、中堅以上の職員に対しては職務充実により更なる能力向上を図っていく。

②適材適所の担当分担

当会議所の経営指導員が担う業務は、指導業務のみならず、セミナーやイベントの企画・開催や共済制度の推進等多岐にわたる。また、指導業務に関しても、3,000 強の会員事業所を経営指導員 12 名で分担指導している。効率的に事業に取り組むため、各経営指導員の特性・能力に応じた適材適所の人員配置を計画する。

③部署間の意思疎通とデジタル化導入による業務の効率化

中小企業相談所及び総務部間で、意思疎通が困難な場合がある。これにより各種の調整が必要となり、事業の効果的な実施が阻害され、必要以上の時間・エネルギーを消費する場合がある。

相互の業務内容の理解と意思疎通に加えて、デジタル化を取り込んだ業務効率化が必要となる。

(2) 事業内容

①外部研修制度の活用

引き続き、兵庫県商工会議所連合会主催及び日本商工会議所主催セミナーへ積極的に参加し、経営指導員の指導ノウハウの取得や能力向上を図っていく。

(a) 全経営指導員

- ・経営指導員等研修 3テーマ以上／人・年
(労務、税務、販路開拓、経営支援、IT、補助金、事業承継等)

(b) 初級・中級職員

- ・中小企業支援担当者等研修 基礎研修Ⅰ 19日間(120時間)／人・回
- ・中小企業支援担当者等研修 基礎研修Ⅱ 19日間(120時間)／人・回

(c) 事業担当職員

- ・商工会議所デジタル化に向けた職員情報交換会&デジタルツール展示会への参加、等

②当会議所内の活動

(a) OJTの実施

新入職員を中心に社内OJTを実施するほか、新入職員のみならず、中堅職員も含めて職務に対応した社内OJTを実施する。特に、配置転換などにより事業担当が変更になる際には、前担当者からの引継ぎに加え一定期間のOJTを実施する。

(b) 課内会議の開催

引き続き、月に一度課内会議を開催し、情報の共有及び若手職員へのアドバイスをを行う。

(c) TOAS活用による情報共有

TOASの日報機能を活用し、事業所の情報の共有を行う。伴走支援時等には前任者や過去の経緯を確認しておくことで、スムーズな対応を図る。また前任者の指導実績の確認やヒアリングにより指導能力の底上げ、平準化を図る。

(d) 外部専門家派遣時の同行

外部専門家派遣時には、担当経営指導員も同行することで、外部専門家の専門的知識の習得を図る。

(e) 適材適所の担当分担

管理職員が各事業に係る負荷と各経営指導員の能力・特性・モチベーションを把握することで、適材適所の人員配置を可能とし、組織として全体最適を図る。

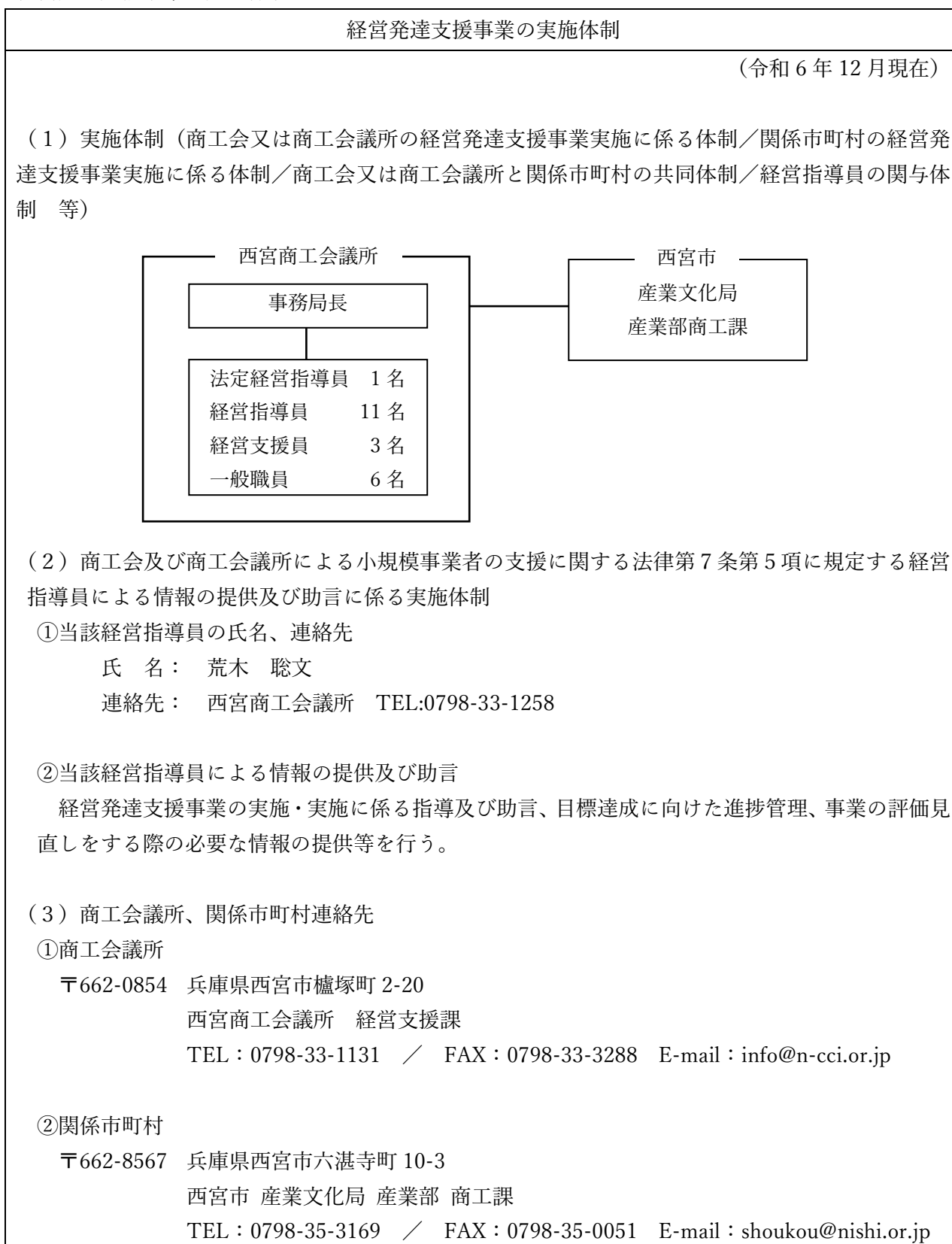
(f) 部署間の意思疎通

毎月開催される管理職会議にて、中小企業相談所及び総務部の現況及び課題を共有する。

また、必要に応じて、該当者もしくは担当部署で打合せし、課題解決に向けた情報共有と意思疎通を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	40,300	40,300	40,300	40,300	40,300
1.セミナー開催費	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
2.専門家派遣事業費	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
3.展示会出展費	6,300	6,300	6,300	6,300	6,300
4.販売会事業費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
5.起業家支援事業費	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
6.支援システム利用費	500	500	500	500	500
7.日本酒イベント事業費	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
8.洋菓子イベント事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(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	
西宮市補助金、西宮市委託金、兵庫県補助金、日商補助金、出店等参加費、会費収入等により調達	
内訳)	
1.セミナー開催費	西宮市補助金、西宮市委託金、兵庫県補助金
2.専門家派遣事業費	西宮市補助金、兵庫県補助金、日商補助金
3.展示会出展費	西宮市補助金、兵庫県補助金
4.販売会事業費	西宮市補助金、兵庫県補助金
5.起業家支援事業費	西宮市委託契約金
6.支援システム利用費	日商補助金
7.日本酒イベント事業費	西宮市補助金、兵庫県補助金、出店等参加費、会費収入
8.洋菓子等支援事業費	西宮市補助金、会費収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

