

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	<b>宝塚商工会議所</b> (法人番号 9140005018726) <b>宝塚市</b> (地方公共団体コード 28214)
実施期間	<b>令和4年4月1日～令和9年3月31日</b>
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>(1) 創造性・革新性をもって新たな事業創出や新業態への転換、経営革新などを行う小規模事業者の振興に取り組む。</p> <p>(2) DXに向けた支援・取組を通じた生産性向上に向けた伴走型支援の強化及び新たな需要の開拓に取り組み、小規模事業者の自立と持続的発展を支援する。</p> <p>(3) DXに向けた支援・取組を行い、小規模事業者の自立と持続的発展を支援するために、経営指導員等と一般職員が自ら学び情報を共有することで支援能力を底上げし、総力を挙げて支援を遂行する。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済活動調査に関すること</b></p> <p>小規模事業者の経営分析における地域の経済動向分析や景気動向分析を行い、調査した結果をホームページに掲載し広く管内事業者等に周知するとともに、窓口相談や巡回指導を行う際の参考資料として活用する。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>小規模事業者が取り扱う商品・サービス等に関連する消費者ニーズ、需要動向等を収集するため、当該事業者の商圏における需要動向調査を実施し、新たな需要の開拓を目指す小規模事業者の事業計画策定の際や実施支援の際に活用する。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>経営分析を行う事業者に対し、経営課題を抽出するために、財務諸表等を継続的に入手する。経営指導員等が財務情報及び非財務情報における経営分析を行い、事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>小規模事業者の競争上の優位性を確立させるため、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行う。その上で、地域の経済動向・需要動向や経営分析を基にした事業計画策定セミナーを実施し、事業計画の策定支援を行う。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員等が独自様式のフォローアップ管理システムを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。</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></p> <p>小規模事業者の商品・サービス内容や、事業計画に沿った最適な需要開拓方法を検討し、支援を行う。DXに向けた取組を含め、支援を継続することにより、小規模事業者自らが効果的な需要開拓手法を習得し、さらなる販路開拓に取り組めるよう自立を促す。</p>
連絡先	<p><b>宝塚商工会議所</b> 〒665-0845 兵庫県宝塚市栄町2丁目1-2 ソリオ2(6F) 電話番号 0797-83-2211 F A X 0797-84-3618 E-mail info@takarazuka-cci.or.jp</p> <p><b>宝塚市 産業文化部 産業振興室 商工勤労課</b> 〒665-8665 兵庫県宝塚市東洋町1番1号 電話番号 0797-77-2011 (商工担当) F A X 0797-77-2171 E-mail m-takarazuka0066@city.takarazuka.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

##### (地 理)

宝塚市は兵庫県南東部(阪神間)に位置し、市域は南北に細長く、住宅地が広がる南部市街地と、豊かな自然に囲まれた北部田園地域から成っている。

##### (交 通)

市街地から大阪市や神戸市へはいずれも自動車、電車で30分程度、大阪国際空港(伊丹空港)からも30分程度、市街地のほど近くに中国縦貫道宝塚インターチェンジもあり利便性は極めて高い。

「宝塚歌劇と温泉のまち」として知られるほか、安産祈願の「中山寺」や台所の神様として有名な「清荒神清澄寺」等古い歴史を持つ神社仏閣が多数あり、年間1,025万人(令和元(2019)年度)もの観光客が訪れる。

平成30(2018)年3月には、新名神高速道路の宝塚北サービスエリアが開通した。西日本最大規模で、宝塚市の「花のみち」周辺をイメージした南欧風イメージのサービスエリアで連日にぎわいを見せている。

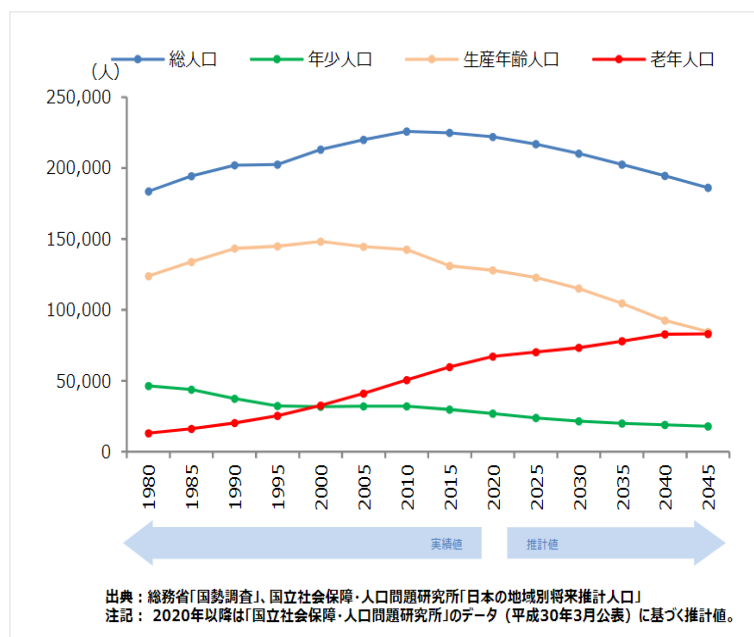


##### (人 口)

人口は225,589人(令和3(2021)年9月)で、世帯数は95,974世帯で、1世帯当たりの人員は2.3人である。

良好な住環境を備えた高級な住宅地として広く認識され増加傾向が続いていたが、平成22(2010)年以降は横ばいが続いている。

将来人口としては、総人口・年少人口・生産年齢人口は減少の一途にある。老年人口は増加することが見込まれている。



(総・年少・生産年齢・老年人口推移)

### (地域の特徴)

宝塚市の特徴的な産業は観光産業である。「宝塚歌劇」が特に有名であるが、「宝塚大劇場」や「宝塚音楽学校」の近隣にはマンガ・アニメで有名な「手塚治虫記念館」もあり観光スポットを形成している。この一帯には、おしゃれな飲食店やお土産物を取り扱う小売店が立ち並んでいるほか、バレエ用品や歌劇スターへの差入れとして購入される楽屋用品を取り扱う小売店など他の地域には見られない特殊な小売店も多い。また、「バレエスクール」や「ボイストレーニングスクール」といった各種教室が数多いのも特徴である。また、宝塚市東部の山本地区では、伝統産業として植木産業が有名であり、日本三大植木産地として1000年の歴史を持つ。

### (地域の観光地・施設)

トリップアドバイザー2019年休日データによると、宝塚市で検索されている回数が多い観光地・施設は、①交通手段自動車では、1位/新名神高速道路 宝塚北サービスエリア、2位/阪神競馬場、3位/宝塚大劇場であり、②交通手段公共交通では、1位/宝塚市立手塚治虫記念館、2位/宝塚大劇場、3位/阪神競馬場である。

その他旅行検索サイトで人気・評価が高い観光地・施設は、清荒神清澄寺・中山寺・阪神競馬場・宝塚花のみち・手塚治虫記念館・売布神社である。

### (地域経済循環)

国勢調査による昼間人口は179,751人、夜間人口は224,903人であり、昼夜間人口比率は79.9%となっており、阪神間のベッドタウンとしての特徴が表れている。

平成27(2015)年の地域経済循環では、生産(付加価値額)が4,431億円、分配(所得)が7,397億円、支出が4,431億円となっている。分配(所得)のうち、2,966億円(40.1%)が地域外からの流入である。また、支出による生産への還流は4,431億円となっており、地域外で稼いだ分配(所得)をさらに地域外で支出しているという構造となっており、地域経済循環率は59.9%と低くなっている。

#### (ア) 生産面

域内で所得(付加価値)を稼いでいる産業の上位5つでは、住宅賃貸業26.4%、保健衛生・社会事業13.3%、娯楽等その他のサービス8.8%、建設業7.1%、教育6.7%となっている。娯楽を中心とする宝塚歌劇場、阪神競馬場などのその他のサービスは、全国平均の2倍程度となっており地域の大きな個性である。

#### (イ) 分配面

域内で雇用者所得を生み出している産業の上位5つでは、保健衛生・社会事業22.9%、建設業11.3%、教育9.9%、小売業8.7%、娯楽等その他のサービス7.7%となっている。従業者数は就業者数の42.6%で、昼夜間人口比率は79.92%と、域内の住民が域外に通勤または通学している状況である。

#### (ウ) 支出面

民間消費額4,720億円のうち、561億円(11.9%)が、民間投資額799億円のうち46億円(5.8%)が域外へ流出している。また、その他支出2,840億円のうち、域内への流入481億円に対し、2,359億円(83.1%)が域外に流出している。

### (地域の事業所数)

経済センサスによる平成28(2016)年事業者数は、5,423者である。事業者数の上位5つでは、卸売・小売1,328者(24.5%)、医療・福祉755者(13.9%)、宿泊・飲食サービス703者(13.0%)、生活関連サービス・娯楽524者(9.7%)、不動産・物品賃貸504者(9.3%)となっている。

事業者数の推移は、平成21(2009)年から平成28(2016)年にかけて、5,840者から5,423者に417者減(7.1%減)となっており、減少に歯止めがかかっていない状況にある。

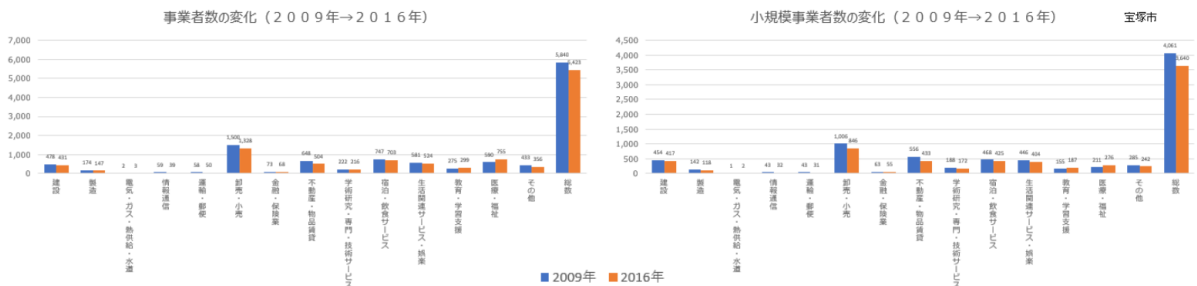
なかでも、不動産・物品賃貸業は648者から504者(22.2%減)、製造業は174者から147者(15.5%減)、卸売・小売業は1,500者から1,328者(11.5%減)と大きく減少している。

**(地域の小規模事業者数)**

経済センサスによる平成 28(2016)年小規模事業者数は、3,640 者で、全事業所数のうち 67.1%を占めている。事業者数の上位 5 つでは、卸売・小売 846 者(23.2%)、医療・福祉 276 者(7.6%)、宿泊・飲食サービス 425 者(11.7%)、生活関連サービス・娯楽 404 者(11.1%)、不動産・物品賃貸 433 者(11.9%)となっている。

小規模事業者数の推移は、平成 21(2009)年から平成 28(2016)年にかけて、4,061 者から 3,640 者に 421 者減(10.4%減)となっており、全事業所よりも減少率が高くなっている。

なかでも、不動産・物品賃貸業は 556 者から 433 者(22.1%減)、製造業は 142 者から 118 者(16.9%減)、卸売・小売業は 1,006 者から 846 者(15.9%減)と大きく減少している。



宝塚市		建設	製造	電気・ガス・熱供給・水道	情報通信	運輸・郵便	卸売・小売	金融・保険業	不動産・物品賃貸	学術研究・専門・技術サービス	宿泊・飲食サービス	生活関連サービス・娯楽	教育・学習支援	医療・福祉	その他	総数
総数	2009年	478	174	2	59	58	1,500	73	648	222	747	581	275	590	433	5,840
	2016年	431	147	3	39	50	1,328	68	504	216	703	524	299	755	356	5,423
	増減	▲9.8%	▲15.5%	50.0%	▲33.9%	▲13.8%	▲11.5%	▲6.8%	▲22.2%	▲2.7%	▲5.9%	▲9.8%	8.7%	28.0%	▲17.8%	▲7.1%

小規模事業者		建設	製造	電気・ガス・熱供給・水道	情報通信	運輸・郵便	卸売・小売	金融・保険業	不動産・物品賃貸	学術研究・専門・技術サービス	宿泊・飲食サービス	生活関連サービス・娯楽	教育・学習支援	医療・福祉	その他	総数
小規模事業者	2009年	454	142	1	43	43	1,006	63	556	188	468	446	155	211	285	4,061
	2016年	417	118	2	32	31	846	55	433	172	425	404	187	276	242	3,640
	増減	▲8.1%	▲16.9%	100.0%	▲25.6%	▲27.9%	▲15.9%	▲12.7%	▲22.1%	▲8.5%	▲9.2%	▲9.4%	20.6%	30.8%	▲15.1%	▲10.4%

出典：総務省・経産省「平成21年・平成28年経済センサス（事業所ベース）」  
 (注) 卸売・小売・サービスについては5人以下、それ以外の業種については20人以下を小規模事業者と分類して集計。

**②課題**

令和 3(2021)年に宝塚市は、令和 3(2021)年度～令和 12(2030)年度の 10 年間における第 6 次宝塚市総合計画並びに産業振興ビジョン及び商工業振興計画を策定した。その計画における商工業の現状と課題を共有する(一部抜粋・改変)。

**(ア) 令和 3 年(2021)第 6 次宝塚市総合計画における現状と課題**

**【10 年後、20 年後の宝塚市が抱える問題】**

団塊の世代が 75 歳を迎える令和 7(2025)年ごろから、社会保障費は大きく増大し、その後も、宝塚市の高齢者人口は令和 27(2045)年ごろにかけて年々増加を続け、令和 32(2050)年ごろに高齢化率が最も高くなることが予想されている。一方で、生産年齢人口は急減していく見込みであり、人口構造の変化に伴う様々な課題を抱えることになる。また、災害や感染症のまん延など、市民生活や行財政経営に影響を及ぼす様々な課題に直面するおそれがある。こうした 10 年後、20 年後の宝塚市が抱える課題に対していまからできることを考え、市民と行政が共に力を合わせながら対応していくことが求められている。

**【主な問題／⑤観光・産業】**

若者や女性、高齢者などの就労が進まない場合は、社会経済を支える担い手が不足し、豊

富な観光資源の活用や起業・創業への支援などが進まない場合は、地域内経済が循環せず、まち全体の活力が低下する。また、北部地域の農業などの産業が衰退すれば、集落の維持に困難が生じるおそれがある。

#### 【商工業／めざすまちの姿】

起業・創業が盛んになり、地域特性を生かした宝塚らしい産業が成長し、その魅力が発信され、市内で買い物をする人や働く人が増えている。

#### 【商工業／現状と課題】

- (i) 新事業創出支援により取り組む民間施設などが誕生してきている一方、後継者不在による既存事業所の休廃業が増加するリスクがある。今後、起業促進を進めていく中で、それら起業家と後継者不在の事業所とのマッチングに取り組む必要がある。
- (ii) 製造業の集積が少なく、製造品出荷額が阪神間で3番目に低い状況である。また、買回り品などは近隣市の大規模集客施設に消費がシフトしている。既存製造業の市外流出防止や、市内買い物環境向上などによる地域経済指標の促進を図る必要がある。また、感染症のまん延など社会情勢が変化する中でも持続可能な事業展開に対応する必要がある。
- (iii) 地域経済循環率が低水準にある一方、これまでにない新たな事業に取り組む事業者が生まれており、創造性に富む資源も市内に多く存在している。それら事業者や資源を最大限活用し、宝塚市の魅力を創出・発信する必要がある。

### (イ) 令和3年(2021)宝塚市産業振興ビジョンにおける現状と課題

#### 【商工業の現状と課題】

##### (i) 現状

工業については、大都市から近く、交通至便で土地も比較的安価なため、軽工業や研究所等が立地しやすい環境にある。このため、近隣市と比べて製造業の集積が少なく、阪神間では製造品出荷額(520億円)が芦屋市、猪名川町に次いで3番目に低くなっている。また、市内各地に住工混在地区があり、近年は資本集約型3・技術集約型4の大工場の流出が相次いでいる。宅地開発圧力が高く、新たな企業誘致の余地も少なくなっている。

商業については、平成28(2016)年の小売業における人口一人当たり年間商品販売額が64.2万円であり、阪神間で最も低くなっている。駅前再開発や市内進出の大型小売店が多い一方、西宮・伊丹・梅田等の大規模集客施設に消費がシフトしている。

市内の主な各駅では、商業集積が行われた上にマンション開発が進んだため、中心市街地の商業集積が不完全な状態である。また、駅前再開発商業施設は核店舗の撤退や空き店舗増加による空洞化が問題となっているが、不動産の所有と利用の分離が困難な状況である。

ただ近年は、新事業創出支援に取り組む民間のコワーキングスペース等が市内に誕生するなど、新しい兆しも出てきている。

##### (ii) 課題

宝塚市で操業する既存製造業の市外流出防止に向け、住工混在地域の調整や従業者確保が必要である。また、宝塚市の事業環境に見合った新規事業者を誘致することが求められる。

市内の買い物環境の向上や魅力ある店舗の増加により、地域内経済循環を促進することが大切である。このため、駅前商店街などの中心市街地や、自然と調和した郊外も含む、宝塚の魅力を引き続き創造することが重要である。

近年増加しているコワーキングスペースなど民間による創業支援の促進により、新たな創業の機運向上に取り組むことも大切である。

#### 【市内産業に共通する課題】

全国及び宝塚市の全体的なトレンド、農業・商工業・観光の各産業の現状から、市内産業に共通する課題を整理すると次の5点である。

(i) 既存事業の収益性向上（モノ）

宝塚市で操業する農家や商工業者、観光事業者が稼ぐ力を強化し、今後も持続的に成長していくこと。

(ii) 担い手や後継者の確保（ヒト）

起業・第二創業を行う経営者や、事業所で働く従業員、産業を支える消費者（ファン）を確保・育成すること。

(iii) 地域内経済循環の促進（カネ）

産産連携、産学官連携の促進や、非対面・非接触による商品・サービスの提供など消費者のニーズを捉えた取組みにより、民間消費の市外への流出防止策を講じることで、市内で循環する資金が増え、稼ぐ事業者の増加につなげること。

(iv) 産業魅力の発信（情報）

宝塚市産業の魅力のブラッシュアップに取り組み、市民や消費者（ファン）に伝えること。

(v) 事業環境の整備（空間）

ウィズコロナ時代の新しい生活様式に則った「3密の回避」に配慮しつつ、空き地や空き店舗などの遊休地・未利用地、道路・公園などの公共空間の活用の促進や、新たな業態の開拓を支援すること、さらに、土地利用に係る地域住民との調整や支援体制の構築など、事業者が円滑に事業に取り組むための環境を整備すること。

#### (ウ) 令和3年(2021)宝塚市商工業振興計画における現状と課題

##### 【商工業に係る課題】

上記の分野共通の課題のほか、宝塚市の商工業に係る今日的課題としては、次のようなことが挙げられる。

(i) 既存製造業の市外流出防止に向けた住工混在地域の調整

(ii) 中小事業者の人材確保や付加価値生産性向上

(iii) 宝塚市の事業環境に見合った新規事業者の立地誘導

(iv) 市内の買い物環境の向上や魅力ある店舗の充実

(v) 市街地の文化芸術や西谷地区の自然を活かした魅力創造

(vi) コワーキングスペースなど民間による支援を活用した創業機運の向上

##### (小規模事業者に対する長期的な振興における課題)

第6次宝塚市総合計画並びに産業振興ビジョン及び商工業振興計画における地域の現状と課題を踏まえた上で、小規模事業者に対する長期的な振興における課題について整理する。

##### (ア) 新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境の劇的な変化

令和2(2020)年2月から始まった新型コロナウイルス感染症の影響が小規模事業者の経営環境に大打撃を与えた。特に、宝塚歌劇や阪神競馬場、清荒神清澄寺などの寺社仏閣などの観光地への足が遠のき、観光地を取り巻く商店や土産店などの小売業の売上に直接影響を及ぼした。新型コロナウイルス感染症の影響は観光のみならず、地元消費減少やイベント自粛、廃業

加速など多岐に亘っている。

小規模事業者にとっては、ウィズコロナ・ポストコロナにおける新たなビジネス展開が急務となっているが、経営資源の乏しい小規模事業者にとって大きな経営課題となっており、事業計画の策定により向かうべき方向性を明確化しなければならない状況にある。

#### (イ) 小規模企業白書における小規模事業者の進むべき方向

宝塚市内の小規模事業者への新型コロナウイルス感染症の影響について、小規模企業白書2021における経営環境及び事業活動への影響並びに危機を乗り越える力の内容と概ね合致するところが多いと考えられる。白書から見た現状と課題は、以下のとおりである。

##### (i) 新型コロナウイルス感染症流行の中小企業への影響

- ・ 感染症流行により、多くの中小企業が引き続き厳しい状況にある。
- ・ 倒産件数は低水準となっており、金融支援の拡大や持続化給付金など概ね各種支援策が功を奏していると思われるが、感染症の影響に引き続き留意することが必要。

##### (ii) 感染症流行による事業環境変化への対応

- ・ 感染症流行下においても、事業環境の変化に合わせ、新製品の開発や新事業分野への進出など柔軟な対応ができていた企業ほど回復が早い。
- ・ 今回の変化を転機と捉え、顧客のニーズや自社の強みに着目し、事業を見直すことも重要。

##### (iii) 感染症流行による事業環境変化への対応

- ・ 特に感染症流行の影響を受けた対面サービス関連企業においても、事業見直しの動きがある。

#### (ウ) 小規模企業白書における危機を乗り越える力

##### (i) 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

- ・ 中小企業の財務状況は、自己資本比率は高まりつつある一方、損益分岐点比率が高いため感染症流行のような売上高の急激な変化に弱い。
- ・ 感染症流行の影響を踏まえ、まずは自らの財務状況を把握することが必要。財務指標に基づいた経営分析は、財務基盤を含む経営戦略の基礎となる。
- ・ 財務状況も踏まえ、今後どのような経営戦略を立てていくかが重要。特に、ビジョンを明確にした経営計画を立て、日ごろから事業環境の変化に合わせた見直しを行っていくことが必要。
- ・ また、事業環境が複雑化する中では、自社のみならず外部の経営資源を活用することも重要。
- ・ 中小企業の成長には、海外進出による需要獲得や、環境分野など新たな需要の獲得も重要。
- ・ 中小企業においても環境分野への進出意欲は高い。また、感染症流行下において海外需要を獲得するためにはECの利用も有効であり、中小企業においてもECの利用意欲が高まっている。

##### (ii) 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

- ・ 感染症流行により、中小企業のデジタル化に対する意識が高まった。働き方改革や効率化の取組みに加え、テレワークの推進など事業継続力強化の観点でデジタル化に取り組む企業が多く存在。
- ・ 他方、デジタル化推進に向けては、アナログな文化・価値観の定着といった組織的な課題や明確な目的・目標が定まっていないといった事業方針上の課題がある。

- ・中小企業のデジタル化推進に向けては、デジタル化に積極的に取り組む組織文化の醸成や業務プロセスの見直しなど、企業自身の組織改革が必要。
  - ・その際には、経営者が積極的に関与することによって、企業全体のデジタル化に向けた方針を示し、全社的に推進することでより大きな成果を生み出すことができる可能性がある。
- (iii) 事業承継を通じた企業の成長・発展と M&A による経営資源の有効活用
- ・経営者の高齢化の進展等に加え、感染症の影響もあり、2020 年の廃業件数は過去最多。一方、その中には高い利益を生み出す企業も存在。こうした企業の経営資源をいかしていくことが重要。
  - ・事業承継後に販路開拓や経営理念の再構築など新たな取組みにチャレンジする企業が多く、「新たな日常への対応」を含め企業の成長・発展を促していくためにも事業承継を推進することは重要。

## (エ) 小規模事業者の事業計画策定における課題

小規模企業白書 2021 のとおり、宝塚市内の小規模事業者においても、厳しい経営環境の中で経営戦略を策定し、事業継続力と競争力を高めるデジタル化を進めていく必要がある。しかしながら、当該事業者が事業計画を策定するにあたり、地域の経済動向や需要動向についての情報・分析データをもっておらず、もっていたとしても調査方法やどの情報が有用かなどの理解も不十分である。また、定量分析や定性分析における経営分析も不十分であり、経営課題の抽出も漠然としている状況にある。

事業計画を策定したことがある場合も融資や補助金等での必要性を迫られる中で策定したまま、その後の進捗管理等ができていないケースが見られる。計画の策定自体が一過性となっており、経営環境の変化に応じて計画の修正ができていないことから変化への対応が遅れがちというのも課題となっている。

このような経営環境分析が不十分な状態のまま、事業計画を策定し、不確実で実現可能性の低い戦略を決定して事業を行おうとしている現状にあり、この現状を正しく理解し打破しなければならない。

そこで、事業計画を策定するための小規模事業者の現状の問題点を整理した結果が以下のとおりである。

- (i) 地域の経済動向についての情報・分析結果が乏しく経営環境を漠然と捉えている
- (ii) 需要動向についての分析データが乏しく経営環境を漠然と捉えている
- (iii) 財務視点による定量的分析が不十分で、どこに経営課題があるか漠然としている
- (iv) 内部環境における強み、弱み、外部環境の脅威、機会について整理できていない
- (v) 事業計画の策定において、分析や需要予測が不十分なまま戦略を決定している
- (vi) 事業計画策定が一過性となっており、進捗管理を当該事業所自らができていない
- (vii) 近隣の限られた商圈、物理的な対面販売への依存から脱却できていない
- (viii) 特に、IT ツールやデジタル技術等の DX への取組みが遅れており生産性が低い

中でも特に (viii) に述べたように、IT ツールやデジタル技術等の DX / デジタルトランスフォーメーションへの取組みが遅れており生産性が低いことがあげられる。

小規模企業白書 2021 においても、第 2 章において「事業継続力と競争力を高めるデジタル化」と題し、コロナ禍における急速なデジタル化の波にさらされていることが多く取り上げられている。デジタル化推進による業績への影響は、マイナスの影響を及ぼすことは極めて少なく、IT 投資を増加させたことにより、業績にプラスの影響を及ぼしている調査結果からも積極的にデジタル化を推進していく必要があることに確信をもっており、重点課題として解決に向けて取り組まなければならない。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 10年程度の期間を見据えて

地域経済を支える小規模事業者が自立し、持続的に発展していくことが、地域振興において非常に重要なことである。そのためには当該事業者が自ら考え課題を抽出し、経営課題を解決すべき戦略を立案し、事業計画を策定することが必要である。

当所では、市内の現状・課題及び小規模企業白書における小規模事業者の課題を宝塚市と共有し課題を解決していくことが、宝塚市の目指す方向性と一致しているものと認識している。

10年程度の期間を見据えて、「DXに向けた支援・取組を通じた生産性の向上・新たな需要の開拓・経営指導員等の資質向上」を主軸に、地域経済の担い手である小規模事業者が自立的・持続的に成長を遂げていけるよう支援することで、地域経済の活性化に繋げることを長期的な基本方針として掲げ、小規模事業者の振興に取り組む。

### ②宝塚市総合計画との連動性・整合性

令和3(2021)年度～令和12(2030)年度の10年間における第6次宝塚市総合計画では、基本目標に「まちを未来につなげるを掲げており、中でも地域経済活性化に向け、「宝塚らしい“にぎわい”と文化芸術があふれる、創造性豊かなまち」を目指している。商工業におけるめざすまちの姿としては、「起業・創業が盛んになり、地域特性を生かした宝塚らしい産業が成長し、その魅力が発信され、市内で買い物をする人や働く人が増えている」を掲げている。

また、これに則り令和3(2021)年3月に策定された「宝塚市産業振興ビジョン」においてもヒトの育成・モノの創生・情報の発信がうまく機能する「創造都市・宝塚」を目指し、地域産業の振興と経済活性化の推進が図られている。中でも、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響で、あらゆる業種で売上が減少し、事業者が疲弊していることから、創造性・革新性をもって新たな事業創出や新業態への転換、新たな担い手の確保・育成、新たな資金循環に取り組む必要があるとしている。

これら、宝塚市が掲げる目標を認識し、多様な人材を活用する場（雇用、創業）や、新たな産業の創造に寄与するべく、小規模事業者の自立及び利益の増大に資する事業を実施する。そして、小規模事業者が事業を持続的に発展させることにより、地域の裨益に繋げる。

### ③当所としての役割

小規模事業者の支援を強化し、事業者それぞれの経営課題を把握し改善することで、経営基盤の強化に繋げる。これまで行ってきた経営支援を、さらに事業者に寄り添った形で実施し、小規模事業者の利益と地域の裨益に資することを目指して取り組んでいくことが、商工会議所の役割であると考えている。

そのためには、当所が経営改善普及事業を行うに当たって、経理、税務等に関する指導・助言等の経営改善指導のみならず、小規模事業者の事業計画策定における課題を認識し、地域の経済動向・需要動向の調査、財務・非財務視点による経営分析、内部環境・外部環境等の経営環境の整理、事業計画策定後のフォローアップと新たな需要の開拓などの具体的な支援を行っていく必要がある。

特に、当該事業者におけるITツールやデジタル技術等のDXへの取組みは遅れており生産性が低いことから、DXに向けた支援・取組を通じた生産性向上及び新たな需要の開拓に向けて伴走型支援を強化し、小規模事業者の自立及び利益かつ地域の裨益に資する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

当所は、上記の地域の現状及び課題、第6次宝塚市総合計画、小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえ、下記の目標を設定する。

【目標1】10年程度の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、創造性・革新性をもって新たな事業創出や新業態への転換、経営革新などを行う小規模事業者の振興に取り組むことで、宝塚市が目指す創造都市・宝塚を実現し、地域の裨益に資する。

【目標2】宝塚市内の現状及び課題を踏まえた上で、DXに向けた支援・取組を通じた生産性向上に向けた伴走型支援の強化及び新たな需要の開拓に取り組み、小規模事業者の自立と持続的発展を支援する。

【目標3】DXに向けた支援・取組を行い、小規模事業者の自立と持続的発展を支援するために、経営指導員等と一般職員が自ら学び情報を共有することで支援能力を底上げし、総力を挙げて支援を遂行する。

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4年4月1日 ～ 令和9年3月31日

### (2) 目標の達成に向けた方針

目標達成に向け、以下の方針のもと、経営発達支援事業を実施する。

#### 【方針1】DXに向けた支援・取組を通じた生産性向上に向けた伴走型支援の強化

(3. 地域の経済動向調査に関すること～7. 事業計画策定後の実施支援に関することに詳細を記述)

経営分析を行い、解決すべき課題、向かうべき方向性を明確化した事業者に対して、ITツールやデジタル技術等の情報提供を行った上で、事業計画作成セミナーを実施し、今後の進むべき方向性を定めさせる。計画作成後は、フォローアップを通じて計画の進捗把握・管理を行い、生産性向上に向けた伴走型支援に取り組み、地域の裨益に資する。

#### 【方針2】DXに向けた支援・取組を通じた新たな需要の開拓

(8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関することに詳細を記述)

近隣の限られた商圈、物理的な対面販売のみでは、売上、顧客数の拡大や販売における業務効率において限界ができてしまうことから、商圈に制限のない販売方法、今まで取り組んだことのない広報の手法を行うことで新たな需要を開拓し、地域の裨益に資する。

#### 【方針3】DXに向けた支援・取組を通じた経営指導員等の資質向上

(10. 経営指導員等の資質向上等に詳細を記述)

DX推進に向けて、小規模事業者への情報提供や経営指導を行うには、まず支援する側である経営指導員等の知識習得が必要であり、事業者の取組みとしての内部的な取組み、外部向けの取組みについて、また、経営指導員側の取組みとしてオンラインによる経営指導の方法、オンライン展示会の開催等について習熟するよう資質向上に努める。

# 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

- ①現状 LOBO 調査や新型コロナウイルス感染症の拡大による緊急アンケート等は実施しているが、ホームページや所報での公表も不定期となっている。また、経済動向調査結果を効率的に提供できる仕組みが機能せず、継続的に実施できていない。
- ②課題 国が提供するビッグデータ等を活用した専門的な分析ができていなかったため、改善した上で実施する。

### (2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回

### (3) 事業内容

#### ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

宝塚市内地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

##### 【調査手法】

経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

##### 【調査項目】

- (ア)「地域経済循環マップ・生産分析」→ 何で稼いでいるか等を分析
  - (イ)「まちづくりマップ・From-to分析」→ 人の動き等を分析
  - (ウ)「産業構造マップ」→ 産業の現状等を分析
- 上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

#### ②景気動向分析

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、外部専門家と連携し、独自の調査項目を設定し、管内小規模事業者の景気動向等について調査分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒またはWEBにて回答を回収する。

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家と連携し分析を行う。

【調査対象】 管内小規模事業者 100社

【調査項目】 売上高、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資及び事業承継など

### (4) 調査結果の活用

- 調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- 経営指導員等が窓口相談・巡回指導を行う際の参考資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

- ①**現状** 事業所が存在する地区から半径 500m、1km、3km、5km といった商圈を分析できる市場評価システムがあるが、単にデータを提供しているのみで、事業者の計画策定や事業戦略の立案等に活用できていない。
- ②**課題** データ提供しているが、市場評価システムの活用方法について経営指導員等の習熟度が不十分なことが課題である。

### (2) 目標

	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①市場評価システムによる 分析データ提供	-	30 者	40 者	40 者	50 者	60 者
②市場評価システムによる 分析データ活用	-	15 者	20 者	20 者	25 者	30 者

### (3) 事業内容

#### ①市場評価システムによる需要動向調査

【調査手法】市場評価システムを活用し、商圈内の需要動向調査を行う。

【調査対象】小規模事業者が事業を営んでいる位置、またはターゲットする地点の 500m、1km、3km、5km の商圈を設定して、年齢状況、就業状況、世帯構成等の状況、消費購買力、競合事業者の存在等を分析し、わかりやすく表、グラフ、地図で表示する。

【調査項目】小規模事業者が事業を営んでいる位置、またはターゲットする地点の 500m、1km、3km、5km の商圈における限定された需要動向情報。具体的には、居住者人口の規模、安定、富裕、流入、密集、成長、年代構成、就業状況、世帯人員構成、世帯員、住居状況、消費購買力構成及び消費支出額・購買力など。

【活用目標】経営分析を行う事業者の掘り起こしの過程で、まずは積極的にデータ提供し、そのうちの 50%を経営状況の分析に活用していくこととする。

#### ②分析データ活用のための経営指導員等の習熟度向上

市域より狭い範囲でマーケットの様々な分析が可能な当該システムは、商圈が狭い小規模事業者にとって有用なツールである。市場評価システムから得られる情報は、RESAS(地域経済分析システム)で得られるような全体的な情報よりも、商圈ごとに抽出された細かな需要動向情報であり、経営状況の分析や事業計画の策定に有用な情報となる。

経営・金融相談、補助金申請相談等の計画策定支援など小規模事業者の支援件数が年々増加している状況を踏まえ、経営指導員等に対する操作研修会を実施するなどにより操作スキルを高めて、積極的な活用を図る。さらに、有効な活用事例については、経営指導員等の定期ミーティングの中で情報共有し、意見交換することで、職員の支援能力を向上させる。

### (4) 調査結果の活用

○経営・金融相談等を機に事業計画を策定したいという事業所向けに、市場評価システムによる分析データを提供するとともに、分析結果の見方、使い方、課題の抽出方法及び戦略の立案方法を指導・助言し、分析データの活用支援をする。調査した結果は、事業計画を策定する小規模事業者に提供する。

○経営指導員等が窓口相談・巡回指導を行う際の参考資料とする。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

- ①現状 当該事業者の経営分析や課題の抽出などについては、経営・金融相談時に資料として必要な場合にのみ確認を行っており、財務諸表等の継続的な入手はできていない。財務諸表等の入手ができていたとしても、一過性な分析となっている。
- ②課題 経営指導員等の高度・専門的な知識が不足しているため、外部専門家等と連携するなど、改善した上で実施する。

### (2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
経営状況分析 事業者数	10者	15者	20者	20者	25者	30者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析の内容・実施手法

- 【対象者】 巡回・窓口相談、経営・金融相談、補助金申請相談を介して、経営分析を行う事業者を掘り起こし、意欲的で販路拡大の可能性の高い15社を選定する。
- 【事業者数】 管内小規模事業所数は3,640者であり、経営指導員数は5名である。令和4(2022)年度より15者、令和8(2027)年度は30者と累計110者の経営状況分析事業者数を目標とする。
- 【実施手法】 経営支援基幹システムを活用し、財務諸表等を継続的に入手し、経営指導員等が個別に経営分析を行い、事業者にフィードバックする。非財務分析においてもシステム上のSWOT分析のフレームで整理する。

#### ②経営分析を行う項目

- 【財務情報】
- ①収益性 売上高総利益率、売上高営業利益率
  - 直近3期分
  - ②成長性 売上高増加率
  - ③生産性 一人あたり売上高、一人あたり売上総利益
  - ④効率性 売上債権回転期間、棚卸資産回転期間
  - ⑤安全性 流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金月商倍率
- 【非財務情報】 下記項目について、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

(内部環境)	(外部環境)
・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 ・デジタル化、IT活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

### (4) 分析結果の活用

- 分析結果は、事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
- 分析結果は、データベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

- ①現状 小規模事業者にとっては、計画策定する負担感が大きく、また分析や需要予測が不十分なまま戦略を決定し、事業計画を策定している。
- ②課題 事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5. で経営分析を行った事業者の4割程度/年の事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機として、事業計画の策定を目指す事業者の中から、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ていく。事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①DX推進セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	0回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	10者	6者	8者	10者	12者	14者

### (4) 事業内容

#### ①「DX推進セミナー」の開催

小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて事務効率化や生産性向上を図るため、より実現可能性の高い事業計画の作成に寄与することができるよう、事業計画策定支援段階においてDXに向けたセミナーを開催する。

具体的には、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取組みを推進していく内容とする。

【支援対象】経営分析を行った事業者 なお、令和4年度は15者

【事例】「DX総論・関連技術(クラウドサービス、AI等)や具体的な活用事例」

【募集方法】経営状況分析を行った事業者、経営・金融相談、補助金申請相談を機に個別勧誘していくとともに、ホームページ、広報誌、巡回等で広く周知、募集する。

【講師】中小企業診断士、ITコーディネーター等の専門家

また、セミナーを受講した事業者の中から取組意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じ、IT専門家派遣を実施する。

#### ②「事業計画策定セミナー」の開催

【支援対象】経営分析を行った事業者 なお、令和4年度は15者

【内容】事業計画の必要性、経営分析結果の活用方法、目標設定と作成手順など

【募集方法】経営状況分析を行った事業者、経営・金融相談、補助金申請相談を機に個別勧誘していくとともに、ホームページ、広報誌、巡回等で広く周知、募集する。

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家も交えて確実に事業計画の策定につなげていく。

【講師】中小企業診断士等の専門家

## 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

- ①現状 当該事業所が事業計画を作成したが進捗管理を自らが行い、課題の把握・解決することは困難である。一方、財務諸表等の継続的な入手ができておらず、経営分析はおろか経営・金融相談や補助金申請相談時の一時的な対応にとどまっており、事業計画策定後の実施支援に関しては取組みが不十分である。
- ②課題 フォローアップについてこれまで実施しているものの、不定期であり、そもそも訪問回数が少ないため、改善した上で実施する。

### (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対象とするが、事業計画の進捗状況等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

### (3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①フォローアップ 対象事業者数	—	6者	8者	10者	12者	14者
②頻度 (延回数)	—	20回	24回	32回	36回	42回
③売上増加 事業者数	—	2者	2者	3者	4者	4者
④利益率 3%以上 増加の事業者数	—	2者	2者	3者	4者	4者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員等が独自様式のフォローアップ管理システムを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。その頻度については、以下のとおり。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

令和4年度／4者に対して年4回＝16回、2者に対して年2回＝4回  
令和5年度／4者に対して年4回＝16回、4者に対して年2回＝8回  
令和6年度／6者に対して年4回＝24回、4者に対して年2回＝8回  
令和7年度／6者に対して年4回＝24回、6者に対して年2回＝12回  
令和8年度／7者に対して年4回＝28回、7者に対して年2回＝14回

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区担当の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

## 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

①現状 日本商工会議所や神戸商工会議所、兵庫県物産協会、関西圏の商工会議所が主催する商談会や展示会の情報を提供し、参加を促している。展示会に参加する事業者には、事前に販路開拓の専門家を交えて個別相談会を実施し、商談シートの作成、展示ブースの設営、プレゼンテーションの方法などについて支援を行っている。

また、地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲にとどまっている。

②課題 これまで実施しているものの、商談会後の成果確認や、結果を踏まえての対策検討などが効果的に行えておらず、事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。

今後、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であることを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の商品、サービス内容や、事業計画に沿った、最適な需要開拓方法を検討し、支援を行う。

具体的には、商談会等への出展、DXに向けた取組みとして、IT活用、プレスリリース作成などについて、事前準備から見込先へのアフターフォローの方法まで、小規模事業者に寄り添った支援を行う。取組みを行った後には、必要に応じて外部専門家を活用しながら、結果の分析、改善方法の検討などを行い、新たな需要の開拓を実現する。

また、その結果を合同でプレス発表する場を設ける。当所が主体となることで、個者で実施するよりもマスメディア等で取り上げられる可能性が高く、注目度や信頼度も上がり、新規商談成立などの販路拡大が促進される。

これらの支援を継続することにより、小規模事業者自らが効果的な需要開拓手法を習得し、さらなる販路開拓に取り組めるよう自立を促す。

### (3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①神戸アライアンス商談会 参加者数	4者	2者	2者	3者	4者	5者
成約件数/者	—	1者	1者	1者	1者	1者
②「ふくすけ」(ECサイト) 登録者数	—	3者	3者	3者	5者	5者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
③プレスリリース数	3者	2者	2者	3者	4者	5者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

## (4) 事業内容

### ①近隣での展示会・商談会への出展支援（BtoB）

出展目的・目標を明確にし、商談シートの作成方法やブース運営方法、面談相手へのフォロー方法などについてアドバイスをを行い、商談成立を支援する（上記の出展事業者数の目標値は、以下の展示会等への延べ参加者数とする）。

#### ●神戸アライアンス商談会

【目 的】兵庫・神戸アライアンス商談会は、業種や事業規模を問わず、幅広いビジネスマッチングが可能な商談会である。

【支援対象】事業計画を策定した事業者で、地域資源を活用した食料品・工業製品の小売・卸売・製造・サービス業

【内 容】神戸商工会議所主催で、神戸市内（令和2(2020)年度はオンライン）で開催される商談会で成約率の高いビジネスマッチング事業である。

【出展者】全体で約100社

### ②インターネット活用による支援（BtoC）

IT活用に取り組む事業者には、セミナー開催や個別相談を実施して、事業者には最適なツールや運営方法の検討から売上向上までを支援する。SNS活用、ホームページ作成、ECサイト構築による販路拡大を支援する（上記の登録事業者数の目標値は、以下のECサイト等への登録者数とする）。

#### ●「ぷくすけ」

【目 的】小規模事業者においては、一般に経営資源が脆弱であるため、自力での販路開拓の活動に限界があり、DXに向けた取組みとして、ITを活用した販路開拓を支援する。具体的には、MBS企画が企画運営する動画サイト「ぷくすけ」を活用し、そのサイトの中で動画を通じて商品紹介を行い、商品の購入につなげていく。当所として「ぷくすけ」への掲載を通じて販路開拓の支援を行う。

【支援対象】事業計画を策定した事業者で、地域資源を活用した食料品・工業製品の小売・卸売・製造・サービス業

【内 容】MBS企画が運営するショッピングサイト(動画サイト)活用の提案を行いながら、効果的な商品紹介のリード文、動画、商品構成等の伴走支援を行う。

### ③プレスリリース活用による支援

自社の商品やサービスをマスメディアで取り上げてもらいたいと望むものの、方法がわからない小規模事業者を対象に、セミナー開催や個別相談を実施して、プレスリリースの活用を支援する。

#### ●個別作成支援

【支援対象】事業計画を策定した事業者で、自社の商品やサービスをマスメディアで取り上げてもらいたい事業者、新たな商品やサービスを開発した事業者、優れた技術を持つ事業者等

【手 法】基本的な作成方法をセミナーで習得した後、担当指導員を決め、取り上げられるプレスリリースの書き方を支援する。必要に応じて、専門家を活用する。

【提出先】宝塚市政記者クラブ(新聞社等)、J:COM(ケーブルテレビ)、エフエム宝塚、雑誌、テレビ局等

## 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

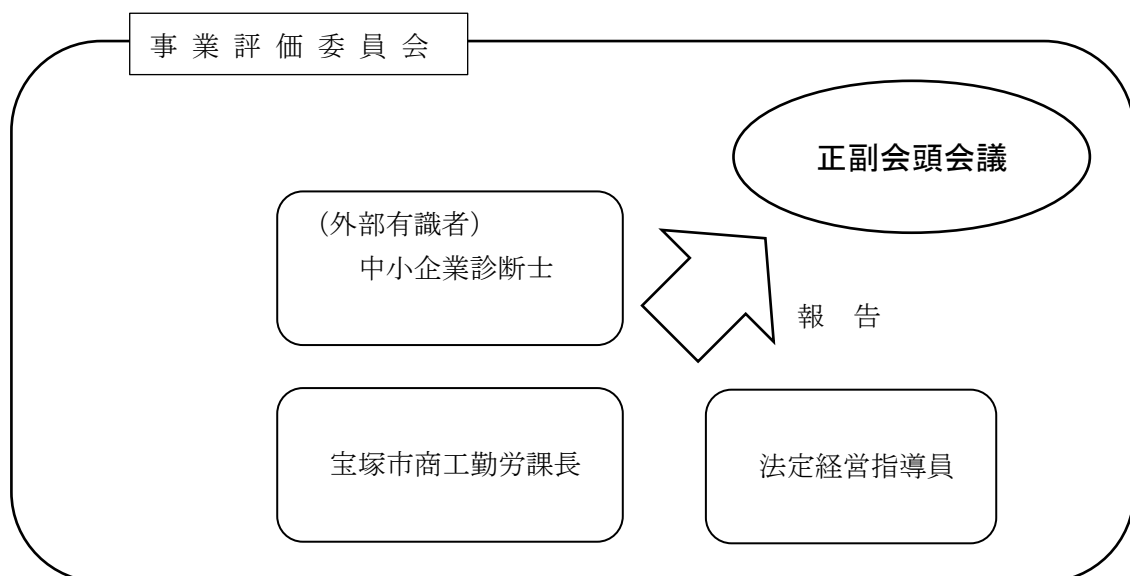
- ①現状 平成29年4月1日～令和4年3月31日における経営発達支援計画において、大学教授等の外部有識者及び宝塚市による事業評価委員会を設置して、評価・見直しの方針を決定する計画であったが、十分に機能しておらず具体的な評価・見直しが不十分である。
- ②課題 経営発達支援計画の効果的な実施のため、定期的に事業の評価及び見直しを実施する仕組みを見直し、実効性のある事業評価委員会を構築する必要がある。

#### (2) 事業内容

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、PDCAサイクルを意識して以下の方法により、評価及び見直しを行う。評価及び見直しについては、目標設定した数値計画に対して実績報告を行い、達成度合いを定量化して見える化するとともに、成果の評価及び見直し案について事業評価委員会にて協議を行う。

##### ①事業評価委員会の開催

宝塚市商工勤労課長及び法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「事業評価委員会」を年1回以上開催し、経営発達支援事業の進捗状況の確認、成果の評価及び見直し案の協議を行う。



##### ②評価結果の報告及び公表

事業成果、評価及び見直し内容の結果については、正副会頭会議へ報告及び承認を得たのちに、事業実施方針等にも反映させるとともに、年1回ホームページへ掲載することで、地域の小規模事業者等が常に関覧可能な状態とする。

## 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

- ①**現状** 経営指導員等向けに対して、独立行政法人中小企業基盤整備機構、日本商工会議所、兵庫県商工会議所連合会及び行政等が主催する各種研修、研修会、セミナー及び施策情報説明会等に年間 70 回程度派遣している。資質向上をする機会が多く設けられているが、研修によって得られた情報の共有化については不十分である。
- ②**課題** 経営指導員等の個々の能力に差があり、小規模事業者に対する支援にばらつきが生じている。また、支援ノウハウを組織内で共有する仕組みについても不十分である。特に、財務分析及びD Xに向けた相談・指導能力については全体の底上げが必要である。

### (2) 事業内容

#### ①Off-JT 外部講習会等の積極的活用

##### 【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、独立行政法人中小企業基盤整備機構、日本商工会議所及び兵庫県商工会議所連合会等が主催する経営指導員等向けセミナーに対し、計画的に経営指導員等を派遣する。特に、経営指導員等が苦手とする財務分析において積極的に派遣する。

##### 【D X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D X推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のI T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、下記のようなD X推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

<D Xに向けたI T・デジタル化の取組み>

(ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組み

R P A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I Tツール、テレワークの導入、補助金の電子申請及び情報セキュリティ対策等

(イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組み

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N Sを活用した広報及びモバイルオーダーシステム等

(ウ) オンライン経営指導の方法等

#### ②On-JT 制度の導入及び経営指導員等による定期ミーティングの開催

支援経験の豊富な法定経営指導員が経営指導員等に対して、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

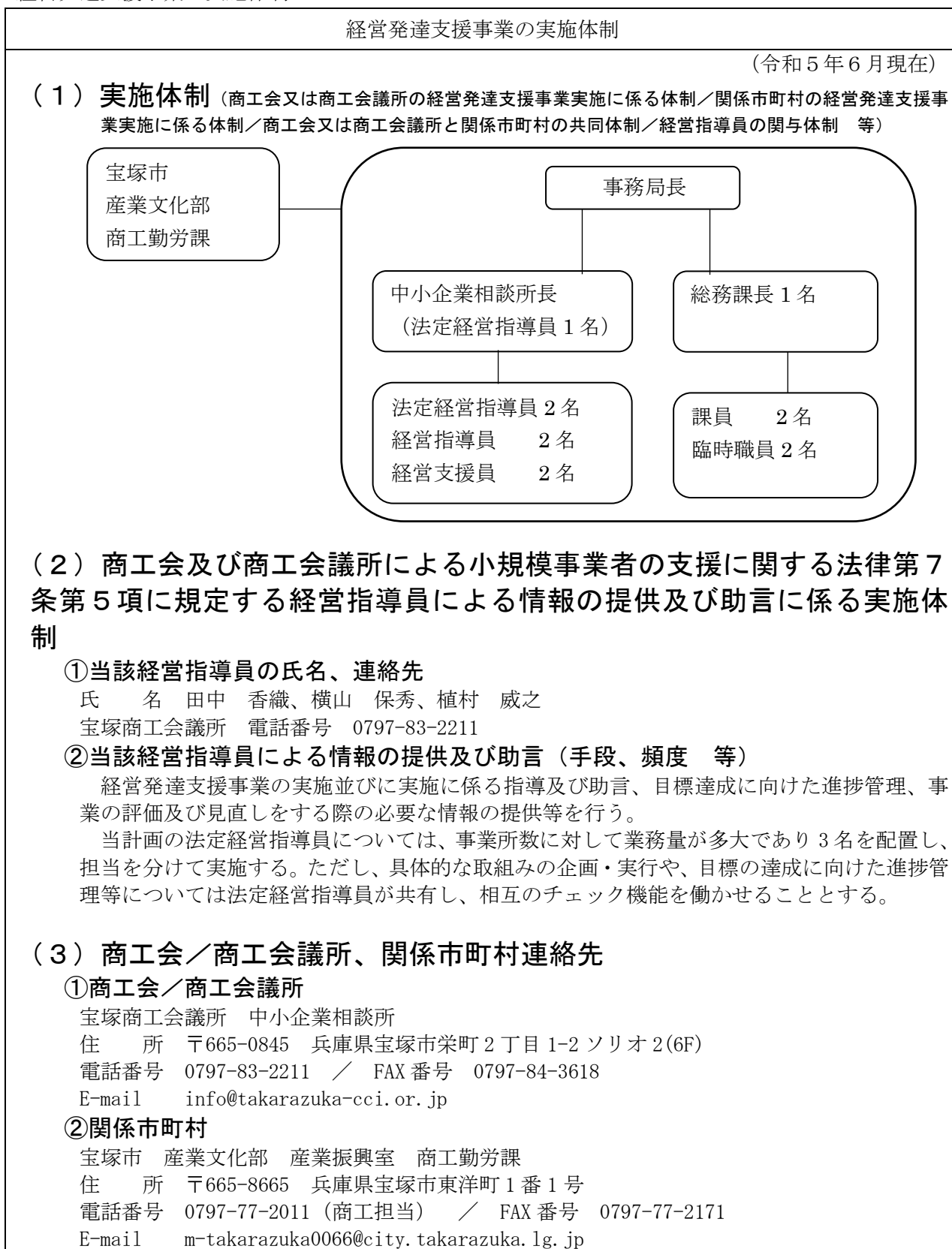
経営指導員研修会等へ出席した経営指導員等が順番で講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介、経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間10回）を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

#### ③基幹システム及び経営支援システム等の活用によるデータベース化

担当経営指導員等が基幹システムや経営支援システム等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職員全員が相互共有できるようにすることで、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。

(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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	2,550	2,550	2,550	2,550	2,550
○地域経済動向調査	550	550	550	550	550
○需要動向調査	350	350	350	350	350
○経営状況の分析	550	550	550	550	550
○事業計画作成	500	500	500	500	500
○需要開拓支援	500	500	500	500	500
○事業の評価見直し	50	50	50	50	50
○資質向上	50	50	50	50	50

(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、兵庫県補助金、宝塚市補助金、会費、事業受託費、会館利用料 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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
該当なし
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