

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>宝塚商工会議所 (法人番号 9140005018726)</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成 29 年 4 月 1 日から平成 34 年 3 月 31 日</p>
<p>目標</p>	<p>(1)観光振興と関連小規模事業者の収益力強化 (2)個性的で魅力的な商業者の育成 (3)創業・経営革新・事業承継の促進 (4)支援機関連携による総合支援体制の確立</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>(1)地域の経済動向調査の実施と提供</b> 毎月定期的に地域経済動向調査を実施し、ホームページ、会議所報で公表するとともに、経営発達支援事業の基礎資料として活用する。</p> <p><b>(2)経営分析実施</b> 小規模事業者の経営計画策定支援に先立って、経営分析手法として既に十分な実績のあるフレームワークや分析モデルを利用して、事業面、財務面の両面から経営分析を実施する。</p> <p><b>(3)事業計画の策定・実施支援</b> 経営分析を実施した小規模事業者に対して、概ね3年から5年の事業計画(経営計画)立案を促し、その策定を支援する。 計画策定後は、実施状況を定期的にモニタリングし、計画遂行に支障がある場合などは専門家を招聘して指導を仰ぐなど、積極的に計画遂行を支援する。</p> <p><b>(4)需要動向調査</b> 植木産業の代表的な業者専用市である「植木市」や、愛好家が多数来場する「植木まつり」「花と緑のフェスティバル」の来場者(バイヤー・消費者)を対象にアンケート調査を実施する。調査結果は精査のうえ業界団体、小規模事業者にフィードバックする。</p> <p><b>(5)新たな需要の開拓に寄与する事業</b> ・植木産業関係事業所の販路開拓のため、「植木市等出展支援事業」を推進する ・観光振興に資すると期待されている新名神高速道路の供用開始に合わせて、お土産物に適した商材を取り扱う小規模事業者を中心として、「宝塚北サービスエリア(仮称)出展支援事業」を推進する。</p> <p><b>(6)地域経済活性化事業</b> 当会議所が地域のブランディングを牽引する。また、市内で展開される主な集客イベントの企画段階から参画し、関係者との意識の共有を図り、より効果的な集客イベントを実施する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>宝塚商工会議所 中小企業相談所 住所 兵庫県宝塚市栄町 2-1-2 ソリオ 2(6階) TEL 0797-83-2211 / mail info@takarazuka-cci.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. 宝塚市の概況

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。

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。

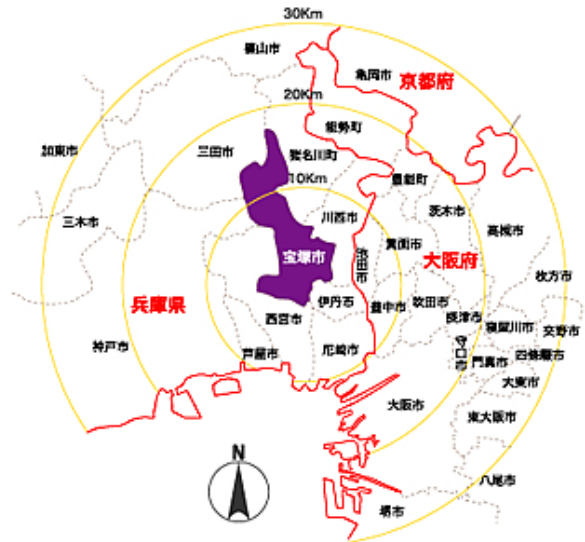
「宝塚歌劇と温泉のまち」として知られるほか、安産祈願の「中山寺」や台所の神様として有名な「清荒神清澄寺」など古い歴史を持つ神社仏閣が多数あり、年間 850 万人もの観光客が訪れる。

人口は 224,972 人(平成 28 年 8 月)。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 年以降は横ばいが続いている。

本市の特徴的な産業は観光産業である。「宝塚歌劇」がとくに有名であるが、「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し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、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 1,000 年の歴史を持つ。

一方、製造業については、本市は住宅都市、観光都市として発展してきた経緯から、市内の事業所数は 157 者と極めて少なく、特色ある製造業クラスター等は有していない。



【産業別事業所数】

卸・小売業	宿泊・飲食	サービス業	製造業	その他	計
1,382	737	905	157	2,595	5,776
23.93%	12.76%	15.67%	2.72%	44.93%	100%

## 2. 域内小規模事業者の現状と課題

域内の事業所数は 5,776、うち小規模事業所数は 3,840 である。業種別には、「小売業」の割合が最も高い。その他の特色としては、「医療・福祉」の割合が近隣市および兵庫県の構成割合に較べて非常に高い。

一方、製造業は 157 事業所が立地する。構成割合にして 2.7% であり、近隣市、兵庫県と較べ極めて低い割合である。近年、大規模工場の市外転出等が相次ぎ、歯止めがかかっていない。

総じて、「商業・サービス系」の事業所の割合が高く、製造業の割合は低い。

### (1) 観光関連産業(宿泊、飲食、小売、サービス)

#### 観光関連産業の現状

平成 15 年に宝塚ファミリーランド(遊園地)が閉園して以来、1,000 万人を超えていた観光入込客数は 800 万人台に減少し、平成 24 年以降はさらに減少傾向にある。

観光客数に占める日帰り客の割合は約 98.2% であり、ほとんどが日帰り客である。

「宝塚歌劇」観劇のお客様を主なターゲットとする宿泊施設、お土産物店、飲食店などの事業所は地域経済を象徴する事業所群である。いわゆる「タカラジェンヌ」には私設ファンクラブがあり、巨大ファンクラブともなれば年間数億円の資金を投じてオリジナルグッズを制作し、各種のパーティーを開催するなど固有のファン文化を醸成している。

一方で「宝塚歌劇」の観劇に観光バスを利用する団体のお客様は、観光バスで大劇場の駐車場までお越しになり、大劇場で観劇し、大劇場内で飲食を済ませ大劇場内の物販店でお土産物を買ひ、観光バスでお帰りになるという、近隣の小規模事業者には手も足も出ない観劇スタイルも確立している。

観光関連の関心事として、平成 30 年度を供用開始目標として新名神高速道路(高槻ジャンクション-神戸ジャンクション間)、宝塚北サービスエリア(仮称)、宝塚北スマートインターチェンジ(仮称)の整備が進んでおり、利便性向上による観光集客の増進が期待されている。

#### 観光関連産業の課題

上述の通り、日帰り客が多く、市内を回遊し消費を楽しむといった観光客は少ない。市内に点在する観光スポット(「宝塚歌劇」「温泉」「手塚治虫記念館」「清荒神清澄寺」「中山寺」「あいあいパーク」「豊かな自然を育む北部田園地域」「ゴルフ場」など)相互の回遊性を高め、上述の新名神高速道路開通を契機とし、交流人口を増加させるとともに滞在時間の延長を図り、宿泊客を増加させることが全体の課題である。

観劇のお客様を主なターゲットとする小規模事業者にとっては、漠然とした観劇のお客様というカテゴリーではなく、観劇のお客様の中でもさらにお客様を絞り込むなど、マーケティングを再検討し、より魅力的な店舗づくり、商品開発などを進めて、大劇場との共存共栄を図ることが課題といえる。

宝塚市における最大の観光集客施設である清荒神清澄寺は、冬場に参拝客が集中(初詣)し、夏場には激減する。12月～2月の3か月間に年商の6割を上げる事業所も珍しくない。参道に立地する多くの事業所(約100店舗)にとっていわゆる「夏枯れ」対策が長年の課題である。

また、域内の小規模事業者に共通して、近年増加傾向にある外国人観光客に対する対応が遅れており、大きな課題である。

## (2) 植木産業(卸・小売、建設)

### 植木産業の現状

山本地区を中心とする長尾地区は約 1,000 年の伝統を持つ植木産地としてその名を全国的に知られている。約 500 軒の植木業者が集中しており、植木はもちろん盆栽、花卉、観葉植物などをそれぞれの業者が独特の技術を生かして育成している。毎年 4 月と 10 月に「宝塚植木まつり」が開催され、各地から愛好家や業者が多数集まる。

市内に集積している植木業者の多くは小規模事業者であり、植木の育成・販売のみならず、造園、土木、葉刈り(剪定)、鉢物、切り花、園芸用品など、その営業内容は多岐にわたる。

しかし、生活様式の変化等により経営環境は厳しくなっている。また、後継者不足等の理由により、相続等をきっかけとして生産緑地の一部を駐車場経営、アパート経営等に転用するケースが多く、生産緑地は年々減少している。

### 植木産業の課題

業界全体としては、後継者不足が最大の課題である。また、相続等に伴う不動産の散逸を防ぎ、地場産業としての植木産業を維持するための計画的な事業承継の推進が課題と言える。

事業所単位では、植木、造園など伝統的な市場が縮小傾向にあるなか、ガーデニング、海外との取引といった分野への進出・転進等で業績を上げている事業所もある。

規模の大小を問わず、こうした経営革新の推進により生き残りを図ることが、事業所の課題となっている。

## (3) 地域商業

### 地域商業の現状

従前は、買回り品や観光土産品を中心とした賑わいのある商店街があったが、近年では、大阪、神戸といった都市部へのアクセスが良好なことから、都市部への購買力の流出が顕著になっている。また、近隣市や市内ロードサイドに大規模小売店舗が進出する例が多く、これらにより市内小規模事業者の経営環境は厳しさを増している。

### 地域商業の課題

地域商業全体の集客力が相対的に低下していると認められるが、規模別に分類した場合の小規模事業者の相対的な競争力低下が著しい。事業主の高齢化、後継者不足といった問題もさることながら、競争力を取り戻すための個性的で魅力的な店づくりが最大の課題である。

## 3. 商工会議所の取り組みの現状と課題

### (1) 現状

観光振興施策として、阪神間観光シンポジウムの開催、小売店舗・飲食店舗の紹介を目的としたマンガ本の制作、外国人観光客対応用「指さし会話シート」の制作などに取り組んできた。

また、巡回・窓口相談において「宝塚らしさ」を意識した店づくりを指導しており、一部事業所ではメディアへの露出機会が増えるなど集客効果を発揮している。

植木産業については、行政に対して官公需における地元業者の積極活用を提言し、兵庫県・宝塚観賞植物品評会に協賛して商工会議所会頭賞を設けるなど振興に努めている。

商業振興施策として、市内消費の活性化を目的としたスタンプラリー事業など全市を対象とした事業を実施している。こうした取り組みは市内消費の喚起という点で一定の効果を得ている。

個者支援では、経営革新等支援機関としての認定を受けており専門的な相談に応じている。また、異業種交流グループの特産品開発支援も複数手掛けている。

より専門的な課題には、ミラサポ、よろず支援拠点、地域プラットフォーム、地域金融機関、その他支援機関と連携し、専門家派遣を利用するなどして相談者の問題解決にあたっている。

## (2) 課題

観光振興施策において喫緊の課題は、増加する外国人観光客への対応であり、「指さし会話シート」などで支援しているが、まだまだ不足している。また、観光客の回遊性を高めるため「宝塚らしさ」を備えた事業所をより一層多く育成することも課題となっている。

植木産業の振興については、業種組合・団体への取り組みが優先され、個者支援ができていないことに問題がある。小規模事業者の経営実態を把握し、よりきめの細かい個者支援を実施することが課題である。

商業振興施策は、小規模事業者の販売促進に一定の効果を発揮しているが、賑わいの創出のためにも、個店の収益性向上のためにも、個性的で魅力ある事業者を育成することが課題である。

個者支援においては、持続化補助金申請支援等を除いて経営計画に踏み込んだ支援を実施できておらず、経営指導員等の支援スキルに蓄積がない、または支援スキルやノウハウに偏りがあることが課題である。

## 4. 中長期的な振興のあり方

宝塚市において10年先を見た場合、少子高齢化と生活様式の変化の波が加速度的に押し寄せてくることが確実である。少子高齢化と人口減が本格化する時代が到来し、今以上に厳しい経営環境に直面することとなっても、小規模事業者が持続的な発展を続けられるよう当商工会議所が伴走型で支援する。

また、地域のより多くの事業者や地域の資源が様々なメディアに、より多く露出機会を得て、様々なチャンスを得ることを目指す。

具体的には以下を「当地域の小規模事業者の中長期的な振興のあり方」とする。

### (1) 地域資源を活かした観光振興と交流人口の増加

本市は、宝塚歌劇、宝塚温泉、清荒神清澄寺、中山寺などの歴史、文化、レジャー施設等の豊富な観光資源を有し、全国的な知名度も高い。産業の核は観光である。観光振興に注力することは、魅力的な街づくりにも直結する。より一層の観光集客のために、観光資源の一層の認知度向上や再発見も必要である。

また、小規模事業者の持続的発展の面からは、「宝塚らしさ」を備えた個性的で魅力的な事業所が増えることで、交流人口の増加に寄与する。

### **(2) 地場産業としての植木産業振興**

歴史と伝統、集積によるノウハウの蓄積など極めて高い競争力を持つ一方で、それが故に住環境やライフスタイルの変化に対応できていない一面が目立っている。事業者の経営革新を推進し、ビジネススタイルを時代のニーズに合わせることで、事業者の持続的発展を図ることが重要である。事業承継を契機にこうした取り組みが加速することも期待されるため、事業承継は特に重要な支援分野と位置付ける。

業界としては「オープンガーデン(ガーデニング愛好家が庭を一般公開すること)」の普及が植木産業の振興につながるため、「オープンガーデンフェスタ」などのイベントとの連携を中心に振興を図る。

### **(3) 魅力ある地域商業の育成**

観光商業とは別に地域商業の活性化が必要である。宝塚市の商店街は、経営者の高齢化や後継者不足等により競争力を失いつつある。個店の魅力アップ、まちなかでの起業・創業、イベント開催への支援、個性と特徴の自慢ある街づくりに努め、魅力ある商業の育成を図る。

## **5. 経営発達支援事業の目標**

### **(1) 観光振興と関連小規模事業者の収益力強化**

交流人口の増大には街の活気が不可欠である。観光客にとって魅力的な店舗や情報発信スポットが増え、繁盛店が1店舗でも多くなることで、創業予定者のさらなる出店意欲を喚起することにもつながる。そのためには、既存小規模事業者の収益力を強化し、魅力アップのための投資意欲を増進することが必要である。観光振興の基礎となる交流人口増大のため、伴走型支援により観光産業関連小規模事業者の収益力を強化することを目標とする。

### **(2) 個性的で魅力的な事業者の育成**

大規模小売店舗や近隣都市の商業集積に対して競争力を失いつつあるとはいえ、商店街等にはインフラとしての機能もあり、商取引以外の顧客との密接な関係や、地域との人的なつながりによる営業基盤は大規模小売店舗等にはないものである。これらを活かす取り組みを推進し、個性的で魅力的な小規模事業者を育成する。小規模事業者を伴走型で支援し、複数の特定地区(宝塚駅周辺、宝塚南口駅周辺、逆瀬川駅周辺、小林駅周辺)で成功事例を作ることを目標とする。

### **(3) 創業・経営革新・事業承継の促進**

業種に関わらず、域内小規模事業者全体の持続的発展のためには、環境変化に対応できない、または事業主の意思により対応しない一定数の小規模事業者が、市場から退出することも考慮する必要がある。

創業の促進により新陳代謝を高め、廃業事業所数を上回る開設事業所数を得ることで、事業所数の増加を図ることを目標とする。

なお、植木産業の後継者不足等の課題解決のためには、事業承継や経営革新計画策定推進などが必要であることから、この分野での支援を積極的に行う。

#### **(4) 支援機関連携による総合支援体制の確立**

独立行政法人中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、公益財団法人ひょうご産業活性化センター、地域プラットフォーム、域内に支店を置く金融機関、行政ほか、コミュニティビジネス等支援分野が重複する宝塚NPOセンターとも連携を図り、伴走型支援に必要な支援体制を確立し、運用することを目標とする。

## **6. 目標の達成に向けた取り組み方針**

(1)観光産業の育成と交流人口の増大による観光入込客数の増加を図るために、収益力改善を目指す観光産業関連の小規模事業者を、常時 30 事業所程度支援する体制を整え、これを伴走型で支援する。

また、異業種交流による地域資源を利用した特産品(お土産物)開発を支援する。

(2)個性的で魅力的な地域商業の再生のために、市内に複数ある商業集積から 3～5 か所を選定し、その中で地域に密着した経営基盤を持つ小規模事業者に対して経営改善を提案する。経営改善に取り組む事業者を常時 10～15 者程度伴走型で支援し、2 年から 5 年以内に成功事例を作る。

なお、特に事業者については、以下の 4 点を重視して取り組むこととする

- ・明確な競争戦略
- ・大規模小売店舗との価格競争の回避
- ・価格以外のストロングポイントの確立
- ・品揃え、陳列などインスタマーケティングの近代化（老舗小売店舗など）

(3)創業促進のために、宝塚 NPO センター、宝塚市立男女共同参画センターとの連携を強化して対象者の発掘、育成を行う。また、特に植木産業における事業承継対策として、個者支援を強化して経営革新を推進する。

(4)域内の支援機関連携による総合支援体制の確立のために、当所が中心となって支援機関相互の連携、調整を図る。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

- (1) 経営発達支援事業の実施期間（平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日）
- (2) 経営発達支援事業の内容

### ．経営発達支援事業の内容

#### 1．地域の経済動向調査に関すること〔指針 〕

##### （現状）

当会議所では、LOBO 調査を実施しているほか、近隣への大型ショッピングモール出店、消費税率アップなど企業経営に重大な影響を及ぼす環境変化について、随時調査等を実施しており、施策立案、支援ニーズの把握等に利用している。

しかし、随時調査は不定期で調査項目にバラつきもあり、地域経済の動向を継続的に把握するには至っておらず、中小企業や小規模事業者の経営に役立つ情報としては整理されていない。

##### （今後の取り組み）

- ・地域の経済動向に関する調査結果は、経営発達支援事業全体の基礎資料となるほか、経営分析、計画策定といった個者支援の際の資料として活用する。
- ・地域の経済動向に関する調査は毎月定期的に実施し、四半期に一度その調査内容及び分析結果を取りまとめて当所ホームページ、所報に掲載して公表する。
- ・経営指導員等は、常に最新の経済動向に触れ、巡回・窓口相談で積極的に事業者に提供する。
- ・これにより、地域の経済動向を踏まえた事業計画策定支援や実効性の高い需要動向調査に結び付けることが出来る。

##### （事業内容）

#### (1)LOBO 調査（対象：5 業種 5 事業所）：毎月実施

当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況および、自社が直面している経営上の問題などについて調査。422 商工会議所が 2,969 企業を対象に調査を実施しており、全国の調査結果を日本商工会議所が集計し公表しているが、当商工会議所においても管内分を集計分析する。

#### (2)統計資料の活用

- ・日本銀行神戸支店が公表している短観、金融経済概況から県内の景況感を収集整理する。
- ・兵庫県統計協会が毎月発行している「兵庫の統計」から、地域の主要経済指標、物価、住宅着工数、大型小売店販売額、信用保証状況、企業倒産状況などを収集整理する。
- ・兵庫労働局が毎月公表している「労働市場 月報 ひょうご」からハローワーク西宮(西宮市、芦屋市、宝塚市)の求人倍率等雇用関係の情報を収集整理する。



### (3)金融機関が発行する各種情報の活用

兵庫県信用保証協会が毎月公表している「保証状況」から保証申込、保証承諾、保証債務残高、代位弁済の状況などの金融に関する情報を収集整理する。

また、池田泉州銀行、みなと銀行、尼崎信用金庫が公表している各種情報から地域の経済動向が分かりやすく説明できるトピックスを整理する。

### (4)定期景況調査の実施

当所会員の小規模事業者を中心に四半期に一度、調査時点の業況の前期比、前年同期比、及び今後3か月間の見通しについて調査を実施する。調査対象は許容誤差 10%未満、信頼レベル 90%超を確保するため 300 事業所を対象とする。調査結果は集計した DI 値として整理する。

### (成果の活用)

これらの分析結果は、中小企業相談所において、小規模事業者の経営状況の分析や事業計画策定を支援する際に基礎資料として活用する。

当商工会議所ホームページ及び会報に掲載するほか、巡回指導において、定期的に最新の情報を提供する。また、当所会館の経営相談コーナー(個別ブース)には常に最新の調査結果を掲示し、窓口相談での小規模事業者経営支援に活用する。

### 【地域経済動向調査数値目標】

内 容	H29	H30	H31	H32	H33
LOBO 調査実施回数	12	12	12	12	12
日本銀行神戸支援が公表する 県内の景況感の収集分析回数	12	12	12	12	12
兵庫県統計協会が公表する 「兵庫の統計」の収集分析回数	12	12	12	12	12
兵庫労働局が公表する 「労働市場月報ひょうご」収集分析回数	12	12	12	12	12
信用保証協会が公表する 「保証状況」の収集分析回数	12	12	12	12	12
定期景況調査の実施回数	4	4	4	4	4
当商工会議所が取りまとめる回数	12	12	12	12	12

※経済動向調査は毎月取りまとめるが、1、4、7、10 月は定期景況調査を含めて取りまとめる

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針】

### (1) 目的

経営計画策定のためには企業の現状分析が必須である。事業面と財務面の現状分析を実施し、正確な現状分析から妥当な目標設定、目標に対する経営課題の認識、経営計画の策定、実現可能な実施計画策定へとつなげるために経営状況の分析を実施する。

### (2) 対象者の発掘

経営指導員等は日常業務の中で「巡回指導」、「窓口相談」を中心として経営支援を実施しているが、その中で「経営状況の分析」「経営革新」「事業承継」の重要性を説明するなど啓発に努める。

また、「経営状況の分析に関するセミナー」「経営革新セミナー」「事業承継セミナー」を開催し、それぞれのセミナー参加者の中から、経営状況の分析に取り組む事業者を発掘する。

### (3) 経営分析を行う項目

#### 【事業面】

事業面は、①事業所の基本情報、②外部事業環境、③内部事業環境について調査、分析を行う。

利用するフレームワークは、外部事業環境分析の際は PEST 分析を用い、外部事業環境分析と内部事業環境分析がそれぞれに整った後クロス SWOT 分析を用いることを基本手法とする。

#### <事業面分析項目の詳細>

#### ①事業所の基本情報

商号、住所、代表者名、役員構成、株主構成、沿革、経営理念・経営方針、商圏、主要取引先、ビジネスモデル、取引金融機関

#### ②外部事業環境

政治的環境要因(法改正、税制改正、施策情報など)

経済的環境要因(為替、株価、金利、原油価格の動向、景気動向調査結果など)

社会的環境要因(人口動態、教育の変化、観光入込客数など)

技術的情勢(新たな技術の開発、IT 分野の革新など)

マーケットトレンドの把握、顧客動向の把握、競合他社の動向など

#### ③内部事業環境

ヒト・モノ・カネ・情報、強み・弱み、ビジネスプロセス、ノウハウ、知的財産権の有無

経営指導員等は、上記の各項目を基本項目として事業分析を実施するが、これ以外にも支援対象者にマッチした分析項目、手法を検討して積極的にこれを適用し、さらに中小企業診断士、経営コンサルタントといった専門家を招聘して指導を仰ぎ、その意見を取り入れてより正確な分析に努める。

## 【財務面】

財務面の分析は①収益性、②生産性、③安全性、④成長性、⑤キャッシュフローの状況について調査、分析を行う。

財務分析は財務諸表を基に実施するが、最低過去 3 期分の財務諸表を入手し、可能であれば 10 期分の財務諸表を入手して分析を行う。なお、貸借対照表を作成していない事業所については、現物確認や推定、聞き取りなどにより、基礎資料を補完し分析を行う。

財務資料は個人、法人の別、記帳の精度などにより千差万別であるが、下記の各分析項目の詳細について可能な限り分析を行う。

### <財務面分析項目の詳細>

#### ①収益性分析

総資本回転率、自己資本利益率、  
売上高営業利益率、  
販売費・一般管理費率、支払利息・割引料率

#### ②生産性分析

労働分配率、  
ひとりあたり売上高、ひとりあたり総資本、ひとりあたり経常利益

#### ③安全性分析

自己資本比率、流動比率、当座比率、借入金対月商倍率、固定比率

#### ④キャッシュフローの状況

営業キャッシュフローマージン、キャッシュフロー比率

経営指導員等は、上記の各項目を基本項目として財務分析を実施するが、これ以外にも支援対象者にマッチした、または必要な分析項目、手法を検討して積極的にこれを適用し、さらに、税理士と顧問契約している場合は顧問と連携を密にし、別に中小企業診断士などの専門家を招聘して指導を仰ぎ、その意見を取り入れてより正確な分析に努める。

### (4) 経営分析の成果の活用

経営分析は基本的に小規模事業者と面談しながら実施する。そのため分析過程において小規模事業者と支援者の間に経営実態に対する共通認識が形成され、課題の認識までは共有することができる。

また、中小企業相談所経営支援会議においてこれらの分析結果、分析事例を共有することで、職員の資質に左右されない、均質な支援サービスを提供することができる。

【経営状況の分析対象者の発掘方法及びその数値目標】

	H29	H30	H31	H32	H33
「経営状況の分析」支援対象者発掘のための 巡回指導件数	600	600	600	600	600
「経営状況の分析」支援対象者発掘のための 窓口相談件数	20	20	20	20	20
「経営状況の分析」支援対象者発掘のための 「経営状況の分析セミナー」受講者数	20	20	20	20	20
「経営状況の分析」支援対象者発掘のための 「経営革新セミナー」受講者数	20	20	20	20	20
「経営状況の分析」支援対象者発掘のための 「事業承継セミナー」受講者数	20	20	20	20	20
「経営状況の分析」支援対象者発掘先 合計	680	680	680	680	680
「経営状況の分析」実施目標件数	20	20	20	20	20

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

#### (支援に対する考え方)

観光関連事業者、商業者に対しては、個性的で魅力的な店舗づくりと、収益力強化、地域一番店を目指すための差別化に重点を置いた事業計画策定につながるよう経営改善策を提案する。

植木産業関連事業所には巡回、窓口、各種セミナーを通じて事業承継、経営革新分野の事業計画立案を積極的に提案して見込み先を開拓するとともに、発掘した見込み先に対する個者支援を強化する。

なお当所では、経営計画の分野別に事業計画を下記のように分類する

#### 【経営計画の分類】

「経営改善計画」：持続的発展を目指す事業者の経営計画

「経営革新計画」：経営革新計画の認定申請を目指す事業者の経営計画

「事業承継計画」：事業承継を念頭に置いた事業者の経営計画

「創業計画」：創業を目指す方の経営計画

「経営再建計画」：窮境にある事業者の経営計画

「経営再建計画」以外の各分野に共通して、経営状況の分析により現状が認識できた小規模事業者に対して、概ね3年後から5年後の具体像を描き、事業計画を策定するよう促す。

具体的には、経営目標を設定し、経営目標に対して不足する経営資源等を経営課題として把握する。経営課題を克服し、経営目標を達成するための基本方針を定め、3年から5年の事業計画を策定し、その事業計画を実行に移すための実施計画を策定する。事業計画の基本方針策定の際には、マーケティングプロセスを重視する。

マーケティングプロセス検討の具体的手法としては、事業計画の基本方針策定のいずれかの場面で R-STP フレームを利用して検討することとする。

事業計画策定においては、そのいずれのフェーズにおいても、経営分析で用いた事業面と財務面からの分析的アプローチを繰り返して適用し、計画の適正性を検討する。

ここでの支援手法は、経営改善計画（持続的発展を目指す事業者の経営計画）の策定が基本となるが、創業、経営革新、事業承継の各分野においても同様の手法が適用可能であり、こうした分野においても積極的に事業計画の策定支援を実施する。

事業計画の策定には独立行政法人中小企業基盤整備機構が提供している「小規模事業者の事業計画づくりサポートブック」「小規模事業者の事業計画づくりサポートキット」を利用することで、事業計画策定支援の均質化を図るとともに、小規模事業者の自主的な計画策定につながるようにする。

創業を目指す方に対する創業計画の策定支援については、「窓口相談」「創業セミナー」を通じて支援対象者を発掘、対象者リストを作成し伴走型で支援する。

「経営再建計画」の策定支援については、小規模事業者であっても可能な限りの事業 DD、財務 DD の実施を前提とする。支援の性格から日程的にも急を要する場合が多いため、専門家との連携、コーディネート等事業計画策定支援の経験が豊富な経営指導員が担当することとする。

## (1) 対象

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち現状分析ができた小規模事業者
- ・経営革新に取り組む事業者
- ・事業承継に取り組む事業者
- ・創業を目指す方
- ・窮境にある事業者

## (2) 目標

経営分析による現状把握、経営理念等から導かれる途中経過としての経営目標の設定、経営目標達成のための事業計画の策定、事業計画達成のための下位計画としてより具体的な行動計画策定といったプロセスを経営指導員等と小規模事業者が共に歩むことで、経営者自らが考え、実行できる経営計画の策定を目標とする。

経営革新に取り組む事業者は、経営姿勢が積極的で事業展開に前向きな事業者が多い。積極姿勢を計画に則ったものとし、より多くの成功事例を積み重ねることを目標とする。

事業承継に取り組む事業者は、置かれた状況により支援のフェーズが異なる。特に個人事業主の場合、被承継者側から見た場合は事業の持続的発展の最終段階であり、承継者から見た場合は創業計画の立案段階と類似する状況であると言える。事業所の新陳代謝の一環として事業承継を捉え、特に植木産業を中心として積極的に支援を推進する。

創業を目指す方は、資金調達のために事業計画を策定することが多いが、当会議所における支援実態を見ても、資金調達のみを目的として計画策定され、開業後の経営に生かされていないことが多く大きな課題である。開業後に経営の指針となるような計画策定を支援し、開業時から計画的な経営に取り組むことができることを目標とする。

窮境にある事業者は、資金繰りその他の経営相談が入口となって窮境が判明することが多い。迅速かつ正確に窮境原因を把握し、経営再建計画の策定支援を実施し、金融支援等事業の継続ができるように事業者を支援することを目標とする。本来、早期に経営状況を把握し窮境に至るまでに経営改善を進めることが肝要であり、経営再建計画の策定について数的目標は定めない。

### (3) 事業計画策定事業所数

【事業計画策定事業所数 数値目標】

	H29	H30	H31	H32	H33
経営改善計画策定事業所数	5	5	5	5	5
経営革新計画策定事業所数	5	5	5	5	5
事業承継計画策定事業所数	5	5	5	5	5
合計	15	15	15	15	15

【創業計画策定創業予定者数 数値目標】

	H29	H30	H31	H32	H33
創業計画策定創業予定者数	15	15	15	15	15

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

### (目標)

事業計画策定後の実施支援の目標は、事業計画に沿って経営がなされているかを確認し、障害がある場合は専門家派遣などによりその知見を活用して障害を取り除くなど、計画的な経営、計画的な事業運営をサポートすることとする。

**(実施支援の対象)**

事業計画策定支援を行った年間 30 件の事業者・創業予定者すべてを対象として事業計画策定後の実施支援を行う。

**(実施支援の内容)**

実施支援の具体的な手法は事業計画の下位計画である具体的な行動計画の「だれが」「なにを」「いつまでに」「いくらで」実施するかなどの進捗状況を確認することで行う。

計画に遅れがある、行動計画を変更する必要がある、障害がある、などの場合はよろず支援拠点、ミラサポ等の専門家派遣を活用して問題解決にあたる。

**(実施支援の頻度)**

事業計画策定支援を行った年間 30 件の事業者・創業予定者に対し、四半期に 1 回は訪問により進捗確認を行う。事業所の計画遂行状況に遅れが生じている場合、予期せぬ障害が発生した場合などはより頻度を上げて対応する。

**【事業計画実施支援の数値目標】**

	H29	H30	H31	H32	H33
経営改善計画実施支援回数	20	20	20	20	20
経営革新計画実施支援回数	20	20	20	20	20
事業承継計画実施支援回数	20	20	20	20	20
合計 実施支援回数	60	60	60	60	60

**【創業計画実施支援回数 数値目標】**

	H29	H30	H31	H32	H33
創業計画実施支援回数	60	60	60	60	60

**5 . 需要動向調査に関すること【指針】****(現状及び課題)**

当会議所における需要動向調査の現状は、事業者の要請により各経営指導員が業界情報を調査するケースと、既存顧客に対するアンケート調査などを提案し、その実施を支援しているケースがある。

いずれのケースにおいてもその成果を活用して事業計画の策定に寄与するような取り組みまではなされていなかった。

各指導員の調査内容の共有化や業種別の需要動向調査による積極的な提案なども不足しており、改善が必要である。

## (目的)

中長期の振興のあり方を踏まえて、地場産業としての植木産業を振興するため、小規模事業者の経営革新を推進し、時代のニーズにマッチした事業展開を支援する。

そのため、植木産業の中でもさらに細分化された業種別、または商材の品目ごとにその需要動向を調査し、個者支援における事業計画策定時の資料として提供する他、販路開拓のための資料として活用する。

## (情報収集を行う項目、調査・分析を行う手段・方法)

### 【バイヤーの情報収集】

市内では2月と夏場を除く年7回、造園、園芸の業者専門(B to B)の「植木市(セリ)」が開催されている。この植木市は関西を代表する業者専用市で各地からバイヤーが来場する。

### 【消費者の情報収集】

春と秋には、「植木まつり」が開催され、各地から業者や愛好家が集まる。会場では、出店している地元業者が庭園樹、盆栽、切り花、園芸用品などを販売している。

他に市内では「花と緑のフェスティバル」というイベントも開催されている。これは主に市民が対象となる集客イベントであるが、植木関係の業者が多数出店、販売している。

(1)「植木市」「植木まつり」「花と緑のフェスティバル」の来場者に対してアンケート調査を実施して、需要動向を把握する。

調査項目はバイヤー向けと消費者向けで異なるが、「庭園樹として好まれる樹種」、「出品されている樹種の種類の多寡」、「薔薇の人気品種」、「会場で販売している商品の値ごろ感」、「園芸用品の売れ筋」、「盆栽の技術水準」、「造園の趣向」、「寄せ植え体験等イベントの感想」などとし、季節、来場バイヤー数などにより変更する。アンケート調査は1会場につき、少なくとも100件の回答を得られるように実施する。

なお、調査項目は業種、品目ごとに専門家の意見を聞いて精査する。

### 【新聞媒体や業界専門紙からの情報収集】

来場者アンケート調査で顧客の「生の声」を情報として得ることは非常に重要であるが、経済紙、業界専門紙から全国的な需要動向を収集したうえで、アンケート調査の結果と比較検討して整理、分析することがより重要である。

(2)日経産業新聞、日経流通新聞、日刊工業新聞、日本農業新聞、業界専門紙から「切り花輸入量」、「鉢物販売動向」、「価格動向」、「消費者の嗜好」、日経テレコン POS 情報から「特定園芸用品の消費動向」、他の見本市・展示会情報から「バイヤーが好んで取引する樹種」、「庭園のスタイルについて和・洋それぞれの特徴的な消費動向」、「海外の著名な博覧会・展示会で受賞したガーデンデザインの情報」を収集して、整理、分析する。

なお、情報収集項目は業種、品目ごとに専門家の意見を聞いて精査する。



### (成果の活用)

こうして定期的に収集し整理、分析したバイヤーからの収集情報、消費者からの収集情報、新聞・業界紙からの収集情報は、さらに専門家の意見を聞いたうえで定期的(3カ月に一度)に取りまとめ、会報誌に掲載するとともに、ホームページに掲載して公表する。

また、業界団体へフィードバックするとともに、小規模事業者にも個別に提供し、新たな販路開拓や新商品(樹種)品揃えの参考とするほか、事業計画策定時の資料として利用する。

### 【需要動向調査の数値目標】

	H29	H30	H31	H32	H33
対象業種・商材	庭園樹 盆栽	盆栽	鉢物 切り花	造園	園芸用品
支援する個者の数	20	15	20	20	20
植木市(B to B)	－	100	－	100	－
植木まつり(B to C)	100	－	100	－	100
花と緑のフェスティバル(B to C)	－	－	100	－	100

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針】

### (現状と課題)

現在の当会議所はわずかに、6次産業化を目指す生産者を中心とした異業種交流グループの販路開拓支援として、見本市や展示会の出展を支援しているが、それ以外に新たな需要の開拓に寄与するような事業を展開できていない。

### (1) 植木市等出展支援事業

#### (支援の考え方)

需要動向調査の結果をもとに商品政策の見直しや販路開拓に積極的に取り組む事業者を、個者支援先としてその後も伴走支援していくが、小規模事業者が販路開拓を進めるうえで重要なポイントとなる商品力の向上とその訴求については、接ぎ木をはじめとした植木育成に関する技術面の向上と、バイヤー、エンドユーザーに対する育て方(メンテナンス)の丁寧な説明といったサービス面の強化が必要である。

こうした取り組みを組み合わせ、販路拡大のための植木市等出展を支援し、小規模事業者の売上拡大、収益力強化につなげる。

**(支援対象)**

需要動向調査の結果を活かし、商品力の向上、販路拡大を目指す植木関連の小規模事業者を支援対象とする。

**(事業内容)**

「植木市」「植木まつり」「博覧会」「展示会」「展示即売会」「ガーデンデザインコンテスト」等に関する情報を収集し、定期的に情報を提供する。その際、出展費用、前回の出展者の概要、受賞作品、過去に出展された樹種等も併せて提供し、出展がより具体化するよう配慮する。

また、PR、説明の巧拙が販路拡大に大きく影響することから、プロモーションに長けた専門家を招聘し、プレゼンテーションの強化を図る。

**(連携先)**

植木関連の業種団体(「植木まつり」主催者等)と密に連携し、各種展示会等の出展情報の詳細を早期に入手する。専門家の派遣等についてはよろず支援拠点等との連携を図る。

**(2) 宝塚北サービスエリア(仮称) 出店支援事業****(支援の考え方)**

小規模事業者が需要の開拓を検討するひとつの契機として新名神高速道路(高槻-神戸間)の供用開始予定がある。宝塚北サービスエリア(仮称)、宝塚北スマートインターチェンジ(仮称)の供用開始と併せて、当会議所も観光客の利便性向上による観光入込客数アップなどに期待を寄せているところである。

一方、小規模事業者が取り扱う商材をサービスエリアで販売できれば、利益率は期待できないが、その販売ボリュームとサービスエリアに商材が陳列されているという広告の効果において、小規模事業者の経営に資するところが大きい。

そこで、当会議所がサービスエリア運営事業者と小規模事業者のパイプ役となり、サービスエリア運営事業者と当会議所管内の小規模事業者の取引を促進する。

また、経常的な取引が適わない飲食店をはじめとする事業者でも、サービスエリア内のパティオやフリースペースでのイベント開催など、スポットでの取引も視野に入れて取引促進を図る。

当会議所としても、「宝塚コーナー」のような常設棚、小規模事業者の取り扱い商材の組み合わせなどで実現可能な時節に合わせた企画、フリースペースでのイベント企画など運営事業者の利益につながる提案を数多く提出し、採用されることで当会議所管内の小規模事業者の販路化拡大、取引拡大につながる。

**(支援対象)**

- (1)お土産物に適した商材を取り扱う小規模事業者
- (2)イベント出店が可能な飲食店

### (事業内容)

サービスエリア運営事業者との取引を希望する小規模事業者に対し、商品開発の専門家を招聘して指導を仰ぐことで、商品の改善、供給能力の改善などにより取引開始のチャンスを増やす。

また、魅力の伝え方、商品の PR といった小規模事業者が不得意とする分野の専門家を招聘し、プレゼンテーションスキルを磨き、取引につなげる。

### (連携先)

宝塚市国際観光協会、宝塚市はもとより、専門家派遣に関してよろず支援拠点との連携を図り、西日本高速道路株式会社(NEXCO 西日本)からも情報を収集する。

### 【各事業の数値目標】

植木市等出展支援事業	H29	H30	H31	H32	H33
出展支援者数	15	10	10	10	10
売上金額(1者1日あたり)	10万円	10万円	10万円	15万円	15万円

宝塚北サービスエリア(仮称) 出店支援事業	H29	H30	H31	H32	H33
成約事業所数	5	5	3	3	3

## ・地域経済の活性化に資する取組

### (現状と課題)

近年当会議所が取り組んでいる地域活性化施策は、主に「集客イベント」、「地域全体のブランディング」の2種である。いずれも行政と連携し、街のにぎわいの醸成や地域全体の高付加価値化を目指すものである。

しかし、数年間の取り組みにも関わらず、そのすべてにおいて目に見えた成果を得られているわけではないのが現状である。

### (今後の取り組みと効果)

現状を再整理、再認識したうえで宝塚市、宝塚市国際観光協会、宝塚市商店連合会、甲子園大学と連携を図り、今後の目指すべき方向性を関係者相互で確認する。当市にとって地域経済活性化で最も重要な分野は観光集客の増大である。観光振興のため交流人口増大を目的とした施策に取り組むために、関係機関と協働していく。

## (1)地域ブランディングに関すること

### ①宝塚ブランド「モノ・コト・バ宝塚」

宝塚市内にある「モノ：物産等」「コト：行事、イベント等」「バ：名所旧跡等」を宝塚ブランドとして認定し、市内外に広くPRすることを目的としている。現在認定数は100を超え、今後は市内外への積極的なPR活動が必要な時期に来ている。

各方面の専門家、市民、事業者、行政による会議を開催し、今後の方向性を確認したうえで、プロモーション活動を実施する。

### ②「宝塚 花の里・西谷」

当事業は、事業者・生産者でつくる「ブランド協議会」、「行政」、「当会議所」が連携して実施している。地域全体のブランド化の一環である。

「よらず支援拠点」を活用するなど専門家のアドバイスも受けながら事業を推進しており、異業種交流グループで開発が行われている新商品のうち数種類はテストマーケティングの段階にある。これら「宝塚 花の里・西谷ブランド」のプロモーションによりメディアへの露出を増加させ、地域活性化を推進する。

## (2)集客イベントに関すること

### ①「ワンコイン de スタンプラリー」

当所が実施する最大の集客イベントが「ワンコイン de スタンプラリー」である。参加店舗は市内約300店舗。参加店舗が決めた「ワンコイン商品」をタブロイド判のガイドブックに掲載し、ガイドブックを市内全域にポスティング配布する(10万5千部)。市内のほぼ全世帯にポスティングすることで、店舗のPR、告知効果は非常に高い。お客様にワンコイン商品をお買い上げいただくと店舗がシールを交付する。お客様はシールを4枚集めて応募すると抽選で豪華賞品が当たるという事業。応募総数は約5千件、シールの交付枚数は約5万枚が例年の実績。地域消費の喚起のためにも是非とも必要な事業であり、宝塚市、宝塚市商店連合会と密に連携を図り、応募はがきで寄せられる消費者のご意見を取り入れて改善する。

### ②その他の集客イベント

他に集客イベントは市内他団体が、「宝塚バル」「宝塚アニメフェスタ」「宝塚植木まつり」「宝塚サマーフェスタ」「だんじりパレード」などを主催している。イベント自体はそれぞれに趣向が異なる。それぞれの主催、実行委員会メンバーである行政、宝塚市国際観光協会、地域連携協定を締結している池田泉州銀行をはじめとする地域金融機関、宝塚市商店連合会、自治会連合会などと会議、打ち合わせを重ねたうえで事業を推進する。

## ・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

### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

#### (1)株式会社日本政策金融公庫 神戸東支店

年に3回、お互いが保有する地域情報を交換する「地域情報交換会」、主に融資先(事業所)に関する情報を交換する「金融懇談会」、主にマル経融資に関する融資判断のポイントや手続き、相談案件の取り扱い等の情報を交換する「マル経勉強会」とテーマを決めて会議を開催しており、これを継続する。

#### (2)中小企業基盤整備機構/ひょうご産業活性化センター/よろず支援拠点/兵庫県中小企業診断士協会

これらの機関はそれぞれ何らかの形で「支援機関の支援」を実施していることから、経営支援の手法、具体的な支援案件の施策利用状況、先進事例情報収集等により当会議所の支援ノウハウ不足を補う。

また、専門家派遣や創業に関する施策などを通じて既に情報を交換しているところであり、今後も各種施策の利用を通じて相互に情報交換を行う。

これら支援機関との情報交換は、四半期に1回定期的にそれぞれの支援機関を訪問して実施する。

#### (3)阪神間商工会議所

尼崎、西宮、伊丹の各商工会議所と当会議所では毎年連携事業を実施しており、事業企画、運営に係る意見交換を年に3回から4回行っている(幹事商工会議所は持ち回り)。役員・管理職レベルの会議、事業責任者、現場担当者レベルの会議など様々なレベルで地域の実情、小規模事業者支援の現場に関する情報交換を実施しており、これを継続するよう働きかける。

#### (4)宝塚市・宝塚市国際観光協会

宝塚市、宝塚市国際観光協会とは、各種会議、事業、その他日常業務を通じて他の支援機関に比べてより密な連携を図ることが出来ているが、今後は観光振興と交流人口の増大を目標として連携を図る。

ひとつには、宝塚市商工勤労課とともに「モノ・コト・バ宝塚」事業を推進するなかで、特に地域ブランド事業推進に関する情報交換を定期的に行う。

また、宝塚市国際観光協会との連携においては、特に宝塚歌劇、手塚治虫記念館等を前面に出した観光キャンペーンや協会主催のイベントなどの情報を収集し、小規模事業者に提供する情報量の確保に努める。

#### (5)中小企業支援ネットひょうご・阪神地域プラットフォーム

当会議所はひょうご産業活性化センターが中心となって構成している「中小企業支援ネットひょうごプラットフォーム」と尼崎商工会議所が中心となり阪神地域の支援機関で構成される「阪神地域プラットフォーム」の構成員となっている。

「阪神地域プラットフォーム」では年に1回、施策情報、支援ノウハウ、支援の現状、今後の展開等について情報を交換しており、阪神間商工会議所、兵庫県信用保証協会、株式会社日本政策金融公庫、地域金融機関等が集まり、情報交換の時間を取り、支援ノウハウ、支援の現状、今後の展開等について情報を交換しており、これを継続する。

## 2. 経営指導員等の資質向上に関すること

### (現状と課題)

当会議所では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や行政などが主催する各種研修、研究会、セミナー、施策情報の説明会などに経営指導員等(合計 7 名)を年間約 70 回派遣している(平成 27 年度実績)。

しかし、派遣する研修の内容は経営指導員等の選択に委ねているのが実情であり、支援人材の育成に関して、組織的かつ計画的に研修がなされているとは言い難い。

また、研修の成果、得られた情報の共有化については、経営指導員、経営支援員個人の情報発信力に依存しており、組織的な共有の仕組みは構築できていない。

これらの研修に関する現状は、小規模事業者が専門家派遣を受けた場合の、専門家が持つノウハウを経営指導員等が習得する場合についても同じことが言える。

### (資質向上対策)

組織的かつ計画的に人材を育成する。ここで組織的かつ計画的な人材育成とは、当会議所事務局の全役職員を対象としたものであって、事務局を挙げて小規模事業者支援が可能となるような人材育成を言う。

小規模事業者支援を直接担当しない部署にあつては、相談者等の相談内容を聞き取り、担当部署につながる「つなぎ方」をはじめとして経営指導員等による OJT を中心に資質向上を図る。

小規模事業者支援を直接担当する「中小企業相談所」の職員にあつては、知識分野と支援実務分野でそれぞれの要求レベルを満たすことを目標とする。

知識分野については、下表「支援実務者が習得すべき知識分野」について満遍なく習得できるよう経営指導員等 WEB 研修を利用して知識の習得に努める。その目標は、支援人材全員が WEB 研修の効果測定において、すべての分野で 70%以上の成績を得ることを目標とする。

効果測定において 70%に満たない科目があつた者は、当該分野を再受講することとし、苦手科目、苦手意識の払拭を図る。

支援実務分野については、OJT と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、行政等が主催する各種研修、研究会、セミナーに実務的な不足を補うことを主眼に置いて派遣し、技能向上を図る。現状分析から事業計画の策定までを支援することができ、専門家の招聘について分野、時期、専門分野などを適切に判断できることを目標とする。

専門家の招聘については特に、専門家を派遣するだけという支援は行わず、必ず同行、同席することとし、専門家のノウハウを習得することとする。

### (知識・ノウハウの共有、標準化)

知識やノウハウの共有化や標準化は一朝一夕で実現するものではなく、支援実務において同種の内容が繰り返し記録され、整理され、参照される状態で保存されなければならない。経営カルテを再整備し、同種の支援内容が同種であると認識、記録されるように改善する。

そのうえで、属人的に吸収され、保存されている知識や技能である暗黙知を形式知とするため、感覚的なノウハウを数値、図表で表現して記録する。

中小企業相談所では、支援実務者会議を週に1回定期的に開催し、支援案件と支援内容を共有するとともに、支援実務に関するOJTを併せて行う。

特に定型的、基本的と考えられる支援分野においては、一連の手続きを標準化して均質な支援の提供を早期に実現する。

【支援実務者が習得すべき知識分野一覧及び数値目標】

	Web 研修到達レベル
企業経営理論	効果測定 70%以上
財務・会計	効果測定 70%以上
運営管理	効果測定 70%以上
経済学・経済政策	効果測定 70%以上
経営情報システム	効果測定 70%以上
経営法務	効果測定 70%以上
中小企業経営・中小企業政策	効果測定 70%以上
新規事業開発	受講が望ましい
助言理論	受講が望ましい

### 3. 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

毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果について、PDCA サイクルにより全体をマネジメントする。具体的には下記①～④を繰り返す。

①大学教授等の外部有識者及び宝塚市による（仮称）事業評価委員会により、事業実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

②事業評価委員会において、評価・見直しの方針を決定する。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、三役会へ報告し、承認を受ける。

④事業の成果・評価・見直しの結果を当会議所のホームページ

(<http://www.takarazuka-cci.or.jp/>) に掲載し計画期間中公表する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 11 月現在)

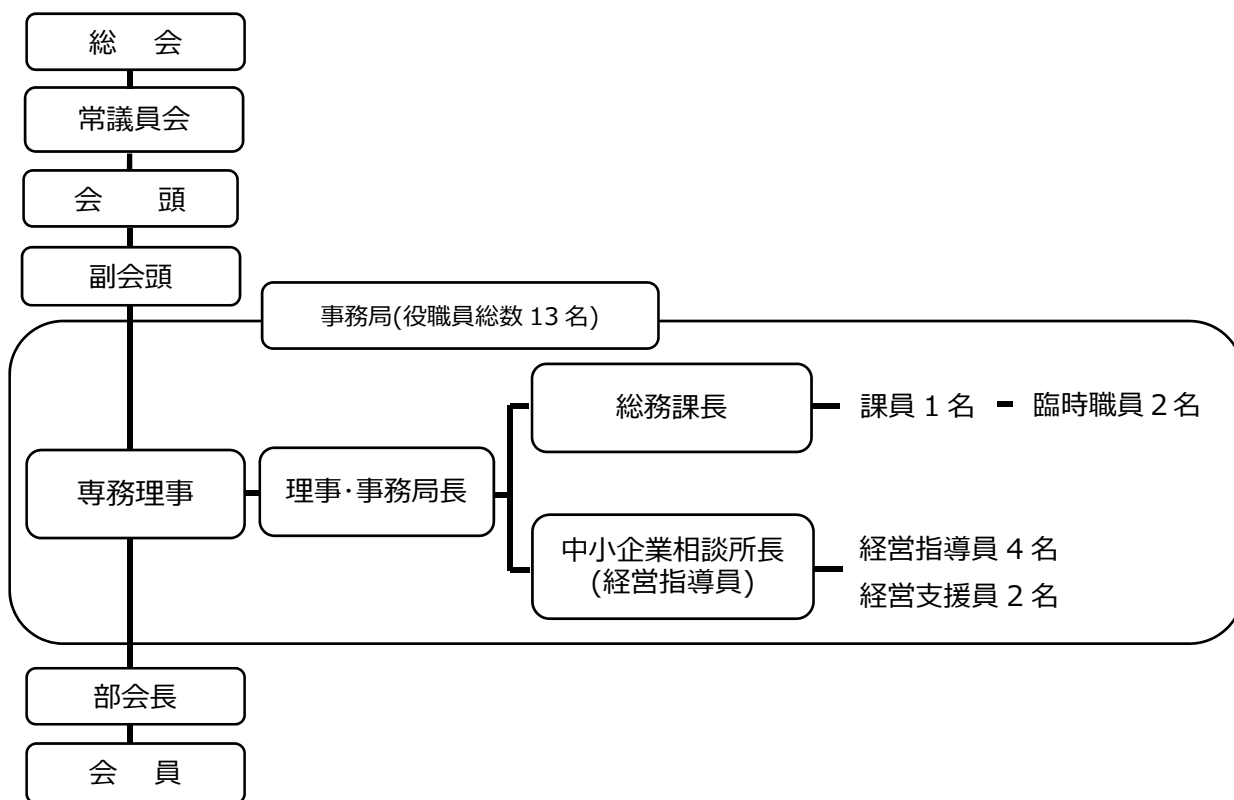
(1) 組織体制

経営発達支援事業担当部署

事務局 中小企業相談所 (所員総数 7 名)

所長-副所長-主任 2 名-所員 3 名 (経営指導員 5 名、経営支援員 2 名)

宝塚商工会議所 組織図概要



(2) 連絡先

宝塚商工会議所 事務局 中小企業相談所

住 所 〒665-0845 兵庫県宝塚市栄町 2 丁目 1 番 2 号 ソラ 2(6 階)

電話番号 0797-83-2211 / F A X 番号 0797-84-3618

E - Mail info@takarazuka-cci.or.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)

	29年度 (平成29年 4月以降)	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	56,000	58,000	58,000	60,000	60,000
事業費	15,000	16,000	16,000	18,000	18,000
管理費	41,000	42,000	42,000	42,000	42,000

(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
国・県・市・補助金 自己資金 事業収入 (事業賦課金/手数料収入他)

(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。

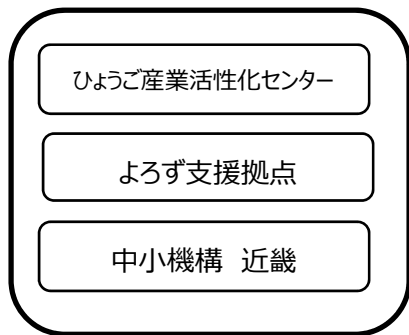
(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

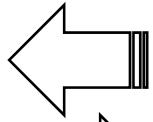
連携する内容
経営状況分析・事業計画策定支援 ・小規模事業者の持続的発展等のため、経営計画策定過程で連携し、専門的な知見で支援する。
新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事 ・新名神高速道路の供用等情報の収集、運営事業者との連携事業実施に向けての各方面との調整。
地域経済の活性化に資する取組 ・意識の共有、実行委員会等集客イベント運営団体の設置、運営。
連携者及びその役割
<b>独立行政法人中小企業基盤整備機構 近畿</b> 住 所 大阪府大阪市中央区安土町 2-3-13 大阪国際ビルディング 27 階 代 表 者 中島 龍三郎 役 割 当会議所及び小規模事業者に対する指導、コーディネーター派遣、専門家派遣
<b>公益財団法人ひょうご産業活性化センター</b> 住 所 兵庫県神戸市中央区雲井通 5 丁目 3-1 サンパル 6・7 階 代 表 者 榎本 輝彦 役 割 当会議所及び小規模事業者に対する指導、専門家派遣
<b>兵庫県よろず支援拠点</b> 住 所 兵庫県神戸市中央区雲井通 5 丁目 3-1 サンパル 6 階 代 表 者 藤田 勉 役 割 当会議所及び小規模事業者、異業種交流グループへの指導、専門家派遣
<b>宝塚市</b> 住 所 兵庫県宝塚市東洋町 1 番 1 号 代 表 者 中川 智子 役 割 自治会組織等の調整、情報収集、ネクスコ西日本との調整、集客イベントの実施
<b>宝塚市国際観光協会</b> 住 所 兵庫県宝塚市東洋町 1 番 1 号 代 表 者 松本 孝一 役 割 観光集客情報の収集、観光関連産業事業者の意見集約、集客イベントの実施
<b>宝塚市商店連合会</b> 住 所 兵庫県宝塚市栄町 2-1-2 ソリオ 2(6 階) 代 表 者 池田 則夫 役 割 商店会・市場の意見集約、集客イベントの実施
<b>甲子園大学</b> 住 所 兵庫県宝塚市紅葉ガ丘 10-1 代 表 者 川合 眞一郎 役 割 地域活性化に対する取組への助言、経営発達支援計画の評価、見直し案検討

別紙（連携体制図）

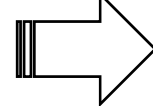
経営状況分析支援・事業計画策定支援



個別案件の相談

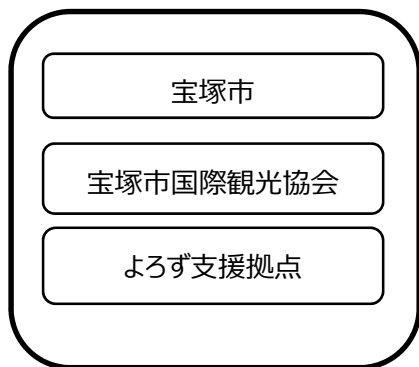


宝塚商工会議所

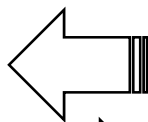


専門家派遣・助言

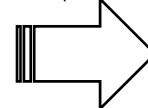
新たな需要の開拓に寄与する事業



情報収集・施策提案



宝塚商工会議所

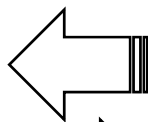


専門家派遣・助言

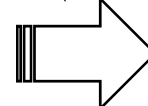
地域経済活性化施策において連携(「モノ・コト・バ宝塚」「ワンコイン de スタンプラリー」「宝塚 花の里・西谷」他)



各種会議・実行委員会等に参画



宝塚商工会議所



意識の共有