

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>三田市商工会 (法人番号 2140005015432) 三田市 (地方公共団体コード 282197)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>三田市商工会は地域の総合経済団体として、三田市第4次総合計画を踏まえ、小規模事業者が自立し、将来にわたって持続的に発展できるよう、経営発達支援計画の目標を次の通り定め、事業を推進する。 (1) 小規模事業者数の維持 (2) 新規性、独自性を持つ小規模事業者の育成</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者の経営判断に役立つ指標を精査し、わかりやすく加工して継続的かつタイムリーに提供する。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 経営状況分析を行った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、市場動向等を収集するため、個社のペルソナ像に対する需要動向調査を実施し、販路開拓や新製品開発を目指す小規模事業者が事業計画を策定する際や事業計画実施支援の際に活用する。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者に経営状況分析の必要性を理解してもらうとともに、需要を見据えた事業計画の策定に向けた経営状況の分析に取り組む。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 「補助金のため」「融資のため」の計画から脱却し、「持続的発展のため」の計画を策定するべく、経営分析結果や地域の経済動向、需要動向を活用した事業計画の策定を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業者ごとの実施支援計画を策定し、定期的な巡回・窓口相談を実施することにより、適正な進捗管理を行う。事業計画と実績の差異を早めに知り、改善のための方策を取ることで、小規模事業者の経営改善と利益の確保を目指す。</p> <p>7. 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。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>
<p>連絡先</p>	<p>三田市商工会 〒669-1531 兵庫県三田市天神1丁目5番33号 TEL:079-563-4455 FAX:079-563-6675 Mail:sandaskk@sanda.or.jp</p> <p>三田市 地域創生部 産業戦略室 産業政策課 〒669-1595 兵庫県三田市三輪2-1-1 TEL:079-559-5085 FAX:079-559-5024 Mail:sangyo@city.sanda.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)

三田市は兵庫県南東部に位置し、神戸市の市街地より六甲山系を越えて北へ約25km、大阪市より北西へ約35kmに位置している。面積は、210.32km²、周辺部には山地が多く、北部から東部にかけて標高500～700mの諸峰が連立している。南東部には耕作地のある三田盆地が開け、西部から南東部にかけて武庫川が貫流するなど、市域全体が豊かな自然に恵まれている。



(交通)

三田市近郊では、縦横に高速道路が結節しており、2か所のインターチェンジ（神戸三田インターチェンジ、三田西インターチェンジ）を有していることから、交通アクセスに優れている。さらに、平成30年春に新名神高速道路が神戸ジャンクションから高槻ジャンクションまで全線開通し、大阪まで約30分、京都までは約50分とアクセスが向上した。

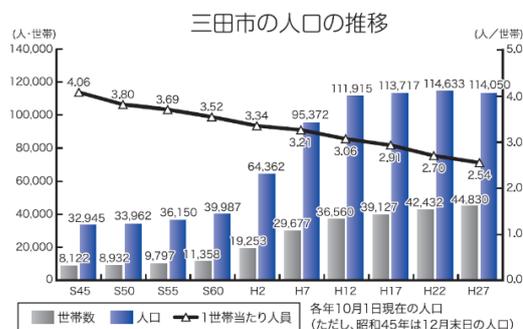
また、鉄道網においても、JR大阪駅からJR新三田駅間は約45分、神戸電鉄三田駅から新神戸駅間は、約40分の距離にある。

(人口)

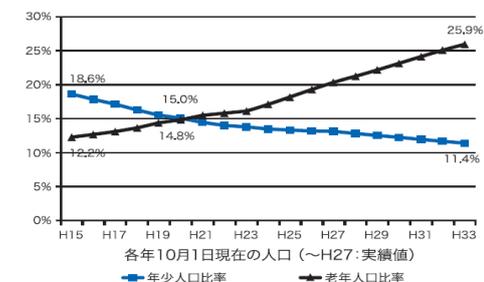
昭和40年代に始まった大規模都市基盤整備の結果、ニュータウンへの入居を皮切りに急激に人口が増加。昭和62年から平成8年の10年間、人口増加率日本一を記録した。平成12年には三田市の人口は11万人に達したが、その後増加ペースは緩やかになり、平成22年以降は、横ばいから減少へと転じた。

令和2年3月末時点では、111,294人(男性53,948人・女性57,346人・世帯数46,543世帯)となり、令和3年度末には、4人に1人が高齢者となることが見込まれている。

年齢階層別の人口構成では、40歳から60歳に厚みがある。これは主にニュータウンの人口構成によるものであり、今後急速に高齢化が進行することを示している。



年少人口及び老年人口比率の推移



(地域の特色)

市内には、関西学院大学（神戸三田キャンパス）と湊川短期大学の2つの大学（短期大学）がある。関西学院大学には、理工学部と総合政策学部、湊川短期大学には、人間生活学科と幼児教育保育学科があり、合計 約5,700名もの学生が優れた環境で高度な教育を受けている。

また、過去10年連続で人口増加率日本一を記録したことから、三田市には、豊富な経験と高度な技術を有する50歳代から60歳代が多い。令和2年3月現在、34,216人と全人口の30.7%を占めており、今後これら多様な人材の活用が可能である。

(地域の産業)

製造業を中心とした大規模工業団地が複数存在し、地域経済の重要な拠点のひとつとなっている。現在も北摂三田第二テクノパークを中心に企業立地が進み、生産活動のみならず、働く場所としての魅力も高い。また、三田市は農業が盛んで、農業振興地域が市域面積の20%を超え、阪神地域で最も農業が活発な地域のひとつであり、質の高い多様な農産物が生産されている。

一方、総生産で見ると、平成28年度は、4,865億円（平成28年度兵庫県市町内GDP速報）で、第1次産業が0.5%（15事業所）、第2次産業が44.5%（377事業所）、第3次産業が54.4%（2,338事業所）となっている。

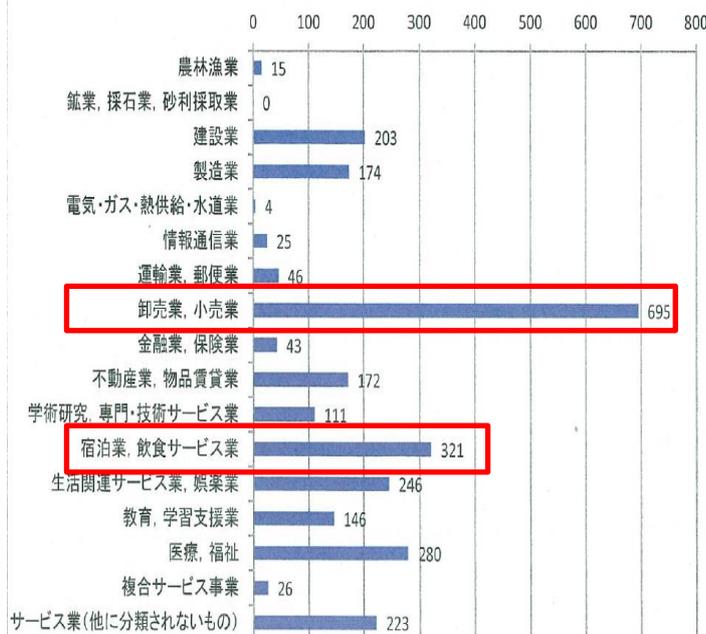
(市内事業者の現状)

平成28年度経済センサス活動調査 三田市集計結果報告によると三田市の商工業者数は、2,730事業所である。そのうち小規模事業者数は、1,608事業所となり、年々この数は減少傾向にある。

産業大分類別では、「卸小売業」が695事業所（構成比25.5%）と最も多くを占める。続いて「宿泊飲食サービス業」が321事業所（同11.8%）、「医療、福祉業」が280事業所（同10.3%）と続いており、この3産業で三田市の47.5%を占めている。小規模事業者においても概ね同じ割合である。これら、「卸小売業」と「宿泊飲食サービス業」の割合が高い背景は、三田市がベッドタウンとして発展を続けてきたことや、それに伴い、近年大型のスーパーや商業施設の出店が増加したことが影響している。

そして、小規模事業者においては、大規模店の出店に伴い廃業や事業縮小を余儀なくされる事業者も見受けられる。

図1 産業(大分類)別事業所数

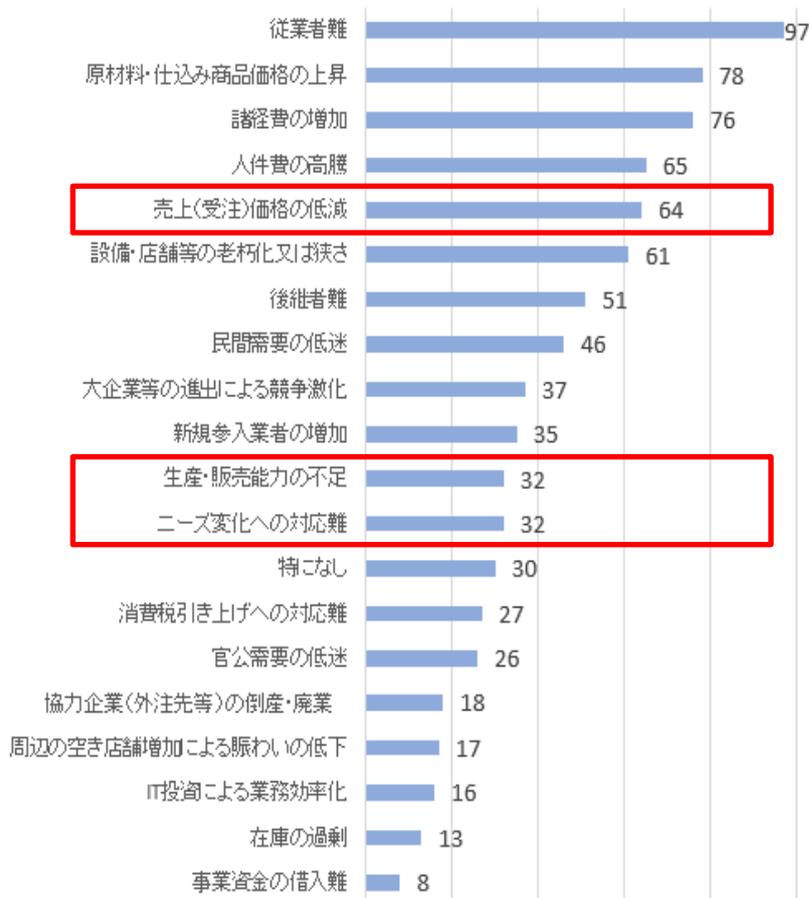


▲平成28年 経済センサス活動調査 三田市集計結果報告より引用

②課題

当会が令和元年度に実施した、市内経済雇用動向調査の10人以下の事業所の集計結果（回答数504社・複数回答あり）の「小規模事業者が直面している経営上の課題」では、下記のような「従業員難」や「原材料・仕込み価格の上昇」「人件費の高騰」といった外部要因が上位を占めているが、その一方で、「売上(受注)価格の低減」「生産・販売能力の不足」「ニーズ変化への対応難」といった、自社の経営努力により改善し得るものを課題とする事業者も多い。

小規模事業者が直面している経営上の課題



▲令和元年度三田市商工会 三田市内経済雇用需要動向調査結果より引用

また、近年において、飲食業や美容業を中心に創業者も多く、若者の事業意欲の高い地域として活性化してきたが、今般、新型コロナウイルス感染症の影響を受け多くの事業者の経営状況が悪化しており、新たなビジネス様式の導入等が喫緊の課題となっている。

上記を踏まえ、三田市の課題として以下の点があげられる。

・変化への対応力、事業継続力

時代のニーズや、新型コロナウイルス感染症などの突発的な災害が発生した際に、その変化に柔軟に対応できず、事業継続が困難となり、規模縮小や廃業を余儀なくされている。また、事業の不安定や先行きの不透明感などにより、事業承継しない、できない状況となっている。

- ・魅力ある商品・サービスの開発、販売
顧客のニーズに合った魅力ある商品の開発が少なく、販売戦略も得意としないため、商業需要の市外流出が進んでいる。
- ・事業計画策定の意欲醸成と向上
経営分析を行っていない事業所が多いため、強みや機会を活かした事業計画を策定できていない。また、経済動向や顧客ニーズも把握しきれておらず、需要動向を見据えた経営改善が必要である。
- ・ITの活用
ITの活用について、業務の効率化やコスト削減、顧客ニーズの把握に役立つと認知はしているものの、その導入方法や活用方法が分からない事業者が多い。
また、これらの導入に向けた技術・ノウハウを持った人材が不足している。導入・活用コスト負担が大きいと考える事業者も多く活用に至っていない。
- ・IT、デザイン業等の事業者支援に寄与する地域事業者の活用
“モノ”そのものやパッケージのデザイン、販路拡大の為にWEBデザインやチラシデザインは売上げに大きく関与するが、その重要性を理解し、積極的に取り組んでいる事業者は少ない。近年、管内にもITやデザイン業の事業者が増えているが、活用できていない。
- ・多様な人材の活用
関西学院大学、湊川短期大学といった、豊かな人的、知的、物的資源を持つ高等教育機関や、豊富な経験と高度な技術を有する50歳代から60歳代を中心とする人的資源の活用ができていない。
- ・中心市街地の活性化
大手ショッピングモール、スーパーなどの出店増加により、地元の既存商店等の売上は伸び悩んでいる。特に、中心市街地において深刻で、周辺地域で実施するイベントの効果も薄い。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年先を見据えた視点

地域経済を支える小規模事業者が自立し、継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である。そこで、小規模事業者の減少に歯止めをかけ、持続可能な育成を図ること、独自性を持つ小規模事業者の育成を行うこと、地域一体となって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。

②三田市第4次総合計画、三田市産業創造戦略との連動性・整合性

三田市第4次総合計画では、基本目標に「心のふれあう田園文化都市」を掲げており、中でも、地域経済活性化に向け、「活力とにぎわいのあるまち」を目指している。また、これに則り平成31年2月に策定された「三田市産業創造戦略」においても、多様な人材・産業の創造・豊かな暮らし・魅力あるまちづくりがうまく循環する「生活・産業都市」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。

これら、三田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継続的に発展させることにより、地域の活性化に繋げる。

③三田市商工会としての役割

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の増大と地域の活性化を目指して取り組んでいくことが、商工会の役割であると考えます。

三田市をはじめとする他の支援機関等関係者、専門家と積極的な連携強化を図り、小規模事業者が将来にわたって持続的に発展できるよう、細やかな支援を実施する。

(3)経営発達支援事業の目標

三田市商工会は、上記の現状、地域の課題、三田市の第4次総合計画、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2点を目標に設定する。

1) 小規模事業者数の維持

三田市は「生活・産業都市」＝「住んで働く」街を目指しているが、株式会社東洋経済新報社が行った「自治体別住みよさランキング2020年版」の総合評価で兵庫県内3位となるなど、住む街としてはすでに高い評価を得ている。ここに魅力的な働く場が増えることで若者の流出を防ぎ、豊富な人材を活用した活気ある地域となることが出来る。

働く場である小規模事業者の数を維持し、地域活力の維持・発展を図る。

2) 新規性、独自性を持つ小規模事業者の育成

小規模事業者が事業を継続し、発展するためには、新規性・独自性のある商品やサービスを持つことが重要である。新規性・独自性を持つ事業者が増えることで、新たな産業の創造が期待でき、働く場としての魅力も上がる。

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 (5年計画：令和3年4月1日～令和8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。

【目標 1) 小規模事業者数の維持 に対する方針】

- ① 経営力強化支援により既存事業者を持続的に発展させる。
 - ・ 市内事業者が、その強みや柔軟な対応力を発揮して新商品・新サービスを開発し、利益を確保できるよう、需要を見据えた計画的な経営を支援する。
- ② 事業承継支援により廃業数を抑制する。
 - ・ 事業承継計画策定や後継者の育成により、事業承継を促し、廃業数を抑制する。
- ③ 起業家育成支援により創業者数を増やす。
 - ・ 行政、金融機関、市内大学等とも連携し、創業希望者の起業を支援する。

【目標 2) 新規性、独自性を持つ小規模事業者の育成 に対する方針】

- ① 丁寧な経営状況分析の実施
 - ・ 財務情報に加え、内部環境や外部環境などの非財務情報についても丁寧に分析を行い、強みを活かした事業計画の策定を支援する。
- ② 需要動向の積極的な活用
 - ・ 経営分析結果と需要動向から、市場に求められる新規性・独自性のある商品やサービスの開発に繋げる。
- ③ デザイン業者の活用とビジネスマッチングの促進
 - ・ 令和2年度に当会館に開設したコワーキングスペースを、事業者、創業予定者、会社員、大学生をはじめとする若者や、様々なノウハウを持ったシニア世代が集う場とし、ビジネスマッチングやイノベーションの推進を図る。
 - ・ 小規模事業者が行う販促や新商品開発等に際し、市内にあるデザインやアート関連事業者とのマッチングを行い、デザインの視点を付与することで、ブランドの構築や商品価値の向上、マスメディアによる情報発信強化に繋げる。

経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

- ・年1回、当会管内の約2,300社にアンケート用紙を郵送し、景況感、資金繰り、雇用などについての情報を収集している。約500社から得た回答を整理・分析し、ホームページで提供しているが、個社支援に活用するまでに至っていない。
- ・経営指導員等による巡回・窓口相談時にも、個社の景況感や雇用状況等について聴き取りを行っているが、情報収集だけに留まっている。
- ・奇数月発行の広報誌で、全国商工会連合会の小規模企業景気動向調査を提供しているが、単位の情報を単に提供しただけで、当会独自の分析を行っていない。
- ・今後は、ビッグデータ等も活用して、事業計画を策定する際に役立つ情報を収集・整理、分析し、タイムリーに提供できるよう改善する必要がある。

(2) 目標

内容	単位	現状	R3	R4	R5	R6	R7
①巡回での収集情報の提供	回	—	6	6	6	6	6
②市内経済雇用動向調査	回	1	1	1	1	1	1
③RESASの公表回数	回	—	1	1	1	1	1
④各種統計資料の提供	回	6	6	6	6	6	6

(3) 事業内容

収集した統計情報を、そのまま広報誌やホームページで提供しているため、小規模事業者にとって利用しやすい状態とはいえない。

今後は、小規模事業者の経営判断に役立つ指標を精査し、わかりやすく加工して継続的かつタイムリーに提供する。

① 経営指導員等が収集する情報

調査対象	管内小規模事業者 720 事業者 (60 事業者/月×12 ヶ月、管内小規模事業者の約 45%)
調査時期	毎月
調査方法	巡回訪問面談や窓口相談によるヒアリング
調査項目	売上、採算、資金繰り、業況、市場動向など
分析方法	業種ごとに傾向を整理し、地域の現状を把握するとともに、外部公表情報との比較、検証を行う。

② 市内経済雇用動向調査

調査対象	管内全事業者 2,500 事業者程度
調査時期	9 月
調査方法	アンケート用紙を郵送・回収
調査項目	売上、採算、資金繰り、業況、雇用、設備投資など
分析方法	業種、企業規模ごとに DI 値を集計し、地域の現状を把握するとともに、外部公表情報との比較、検証を行う。

③国が提供するビッグデータの活用

調査対象	地域内の消費者
調査時期	年2回の定点観測
調査方法	RESAS
調査項目	生産、消費、人の動き、産業構造
分析方法	地域経済循環マップ：生産分析、支出分析（消費） まちづくりマップ：From-to分析、滞在人口分析 産業構造マップ：産業構造、稼ぐ力分析 上記の分析を総合的に分析する。

④外部公表情報の調査

調査対象	各種統計資料の最新情報を関係機関から収集する。	
調査時期	毎月	
入手先 調査項目	兵庫県	物価・商業販売・乗用車販売・住宅着工・公共工事・輸出入・生産・賃金・倒産
	三田市	人口・世帯
	日本政策金融公庫	貸付利率
	信用保証協会	制度別状況、業種別状況
	ハローワーク	新規求人数、新規求職申込件数
	神戸新聞	イベント、トピックス情報
分析方法	時系列で比較分析し、今後の動きを予測する。	

(4)成果の活用

- ・情報収集・調査、分析した結果は、広報誌及びホームページで広く公開する。
- ・巡回、個社支援で提供、活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1)現状と課題

- ・市内及び近郊の集客力の高い施設や、中心市街地で行うイベントの際にアンケートを実施し、来場者が求める飲食物、お土産、観光場所などについて調査を行っている。結果を、性別、年代別に整理、分析し、広報誌、ホームページで提供した。
- ・具体的な対象事業者を想定していなかったため、個社支援に活用できなかった。
- ・今後は、事業者が提供する具体的な商品やサービスの需要動向を調査する必要がある。

(2)目標

	単位	現状	R3	R4	R5	R6	R7
①地域内調査対象事業者数	社	—	3	3	3	3	3
②POS情報提供事業者数	社	—	3	3	3	3	3

(3)事業内容

持続化補助金や経営革新計画の支援を行う中で、小規模事業者の多くが、「これを作って売りたい」「良い物を作れば売れる」という考えで商品開発を行っており、需要動向調査の必要性や

活用方法について理解している人は少ないことがわかった。

今後は、経営状況分析を行った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、市場動向等を収集するため、個社のペルソナ像に対する需要動向調査を実施し、販路開拓や新製品開発を目指す小規模事業者が事業計画を策定する際や事業計画実施支援の際に活用する。

①地域内調査

イベントの減少が予想されることから、関係機関の協力を得て実施する。

それぞれのターゲットへの調査を希望する小規模事業者を募る。

調査目的	地域内の消費者ニーズ
調査対象事業者	小売業や飲食業
調査回数	毎年1回
実施場所	年度ごとにターゲットを設定する。 R3 シニア世代（55歳以上）：さんだ生涯学習カレッジの受講者 R4 大学生：市内の大学で実施 R5 働く女性：市役所で実施 R6 会社員：市内の大企業で従業員に実施 R7 主婦：パスカル三田（JA直売所）で来店者に実施
サンプル数	各社50人
調査項目	a. 年齢 b. 性別 c. 価格 d. 内容量 e. 味 f. 商品デザイン g. パッケージデザイン
調査方法	関係機関に協力いただいて調査日を設定し、アンケートへの記入を依頼、その場で回収する。
分析方法	販路開拓の専門家を交えて、経営指導員等が分析を行う
結果の活用	経営指導員等が当該事業者に対して直接説明し、改良等を行う

②専門機関から収集する情報

新商品の開発、販路開拓を目指す事業者に対し、同様の商品の全国的な流行や売上状況などのトレンド情報や、業界の動向などを提供する。

調査目的	全国的な消費者ニーズ
調査対象事業者	小売業や飲食業
調査回数	毎年4回
調査項目	調査対象事業者が販売する商品や類似品、他社製品の売れ筋ランキング、購入者の属性、平均売価など
調査方法	日経テレコンPOS情報を収集し、整理する
分析方法	購入者属性や価格帯、ランキングの変化などについて、経営指導員等が分析を行う
結果の活用	経営指導員等が当該事業者に対して直接説明し、改良等を行う

4. 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

・巡回の際に統一ヒアリングシートを用いて情報を収集しているが、経営状況を分析するまでに至っていない。

・補助金申請や融資を目的とした経営分析を行うに留まり、小規模事業者の事業計画作成に活用するには不十分である。

- ・分析方法も経営指導員各人に任せており、分析方針や分析方法を標準化する必要がある。

(2)目標

項目	単位	現状	R3	R4	R5	R6	R7
経営分析セミナー	回	－	2	2	2	2	2
経営分析セミナー参加人数	名	－	15	15	20	20	20
経営分析件数 ※	件	200	45	45	50	50	50

※現状は、補助金申請を目的とした非財務情報の分析のみ
 ※セミナー受講者、補助金申請者、融資申込者などを対象とする。経営指導員3名×15件＝45件から始め、計画期間中に管内小規模事業者1,600社の15%、延べ240社の分析を行う。

(3)事業内容

小規模事業者に経営状況分析の必要性を理解してもらうとともに、需要を見据えた事業計画の策定に向けた経営状況の分析に取り組む。

①経営状況分析を行う手段

- ・セミナー開催による経営分析支援対象事業者の発掘

小規模事業者を対象に、経営状況分析の必要性と概要を学ぶセミナーを開催する。希望者には個別相談を行い、経営状況分析実施事業者の増加を図る。

セミナー案内は、郵送、FAX、ホームページ、広報誌、巡回等で広く周知、募集する。

- ・ローカルベンチマーク等による経営分析支援

巡回や窓口相談、補助金申請や融資などの際にも経営状況分析の必要性を伝え、分析支援を行う。特に代表者が60歳以上の事業者には事業承継診断を行い、後継者の有無や準備状況についても項目に追加する。

実際の分析はローカルベンチマーク等を活用し、標準化を図る。分析のための情報は、地域経済動向調査や「業種別審査辞典」、日本政策金融公庫の「小企業の経営指標調査」等から調達する。

結果を見ることで事業者が有用性を認識し、自己分析にも取り組むよう、継続して支援を行う。

②経営状況を分析する項目

- ・財務情報

売上増加率、営業利益率、労働生産性、有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率、損益分岐点分析

- ・非財務情報

業務フロー、商流、競合、経営理念、内部環境、外部環境、管理体制、後継者の有無

(4)分析結果の活用

- ・分析結果は、同業種平均値との比較などとともに事業者にフィードバックし、事業計画策定等の伴走支援に繋げる。

- ・分析結果は、小規模事業者支援システムに登録するとともに、職員会議等で報告して事務局内で共有し、組織としての支援力向上を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

- ・事業計画策定セミナーや定例経営相談会を開催し、事業計画作成支援に取り組んでいる。
- ・しかし、経営状況分析支援と同じく、補助金申請や融資などの手続きとしての作成に留まり、その後の事業実施の指針となる事業計画までは策定出来ていない。小規模事業者自身の意識も低い。
- ・今後は、小規模事業者の事業計画に対する意識を高め、需要を見据えた事業計画の策定を支援して、売上、利益の向上に繋げる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の事業計画策定意欲を高めるため、セミナーを継続開催する。セミナー参加者には、必ず個別相談を提案し、策定する事業者を発掘する。

補助金申請や融資を希望する事業者にも、「補助金のため」「融資のため」の計画から脱却し、「持続的発展のため」の計画を策定するべく、経営分析結果や地域の経済動向、需要動向を活用した事業計画の策定を支援する。

伴走しながら計画を策定することで、小規模事業者自らが、主体的に事業計画を策定できるよう支援していく。

(3) 目標

	単位	現状	R3	R4	R5	R6	R7
事業計画策定セミナー開催	回	2	2	2	2	2	2
事業計画策定セミナー参加人数	名	13	15	15	20	20	20
事業計画策定件数 ※	件	105	25	25	30	30	30

※現状は事業計画策定支援件数

※経営状況分析を行った事業者の60%を事業計画策定に繋げる。

(4) 事業内容

① 事業計画策定セミナーの開催

- ・カリキュラム：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、補助金申請者、融資申込者を中心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。

② 個別策定支援

- ・支援対象：事業計画策定セミナー受講者、補助金申請者、融資申込者、事業承継予定者などの中から、経営状況分析を行った事業者
- ・手法：担当指導員を決め、個別支援を行う。
策定にあたっては、経営分析、経済動向調査、需要動向調査の結果を活用しながら、売上、利益の向上に繋がる、需要を見据えた事業計画の策定を支援する。
必要な場合には専門家に依頼し、策定のアドバイスを受ける。
連携機関：兵庫県商工会連合会、ひょうご産業活性化センター

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

- ・小規模事業者持続化補助金申請者には「販路開拓セミナー」への勧誘や商談会情報の提供、融資申込者には「中小企業会計セミナー」の受講を勧めるなど、計画の遂行に有効と思われる支援を行っている。
- ・しかし、事業者ごとの実施支援計画を策定せず、事業計画を策定した小規模事業者から相談があった場合に対応している状況で、計画の遂行状況なども把握しきれていない。
- ・支援頻度や内容は経営指導員各人に任せており、組織として支援の仕組みを標準化しなければならない。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後、事業者ごとの実施支援計画を策定し、定期的な巡回・窓口相談を実施することにより、適正な進捗管理を行う。事業計画と実績の差異を早めに知り、改善のための方策をすることで、小規模事業者の経営改善と利益の確保を目指す。

このような伴走型の支援により、策定した事業計画を実施するとともに、小規模事業者自らが中長期的な視点でPDCAを実践し、経営環境の変化に対応できる自立した小規模事業者を育成する。

(3) 目標

	単位	現状	R3	R4	R5	R6	R7
フォローアップ事業者数	件	105	25	25	30	30	30
フォローアップ回数	回	375	100	100	120	120	120
売上増加事業者数	件	—	0	2	3	3	3
経常利益1%以上増加事業者数	件	—	0	1	2	2	2

※令和3年度は、新型コロナウイルス感染症による影響を鑑みて、流行前の状態への復帰を目標とする。

※流行前の状態を基準として、令和4年度以降の売上増加事業者はフォローアップ事業者の10%を、経常利益増加事業者は5%を目標とする。

(4) 事業内容

① 定期的な巡回及び窓口相談の実施による進捗管理

原則四半期に1度、経営指導員を中心に全職員で、事業計画を策定した全ての小規模事業者に対して巡回及び窓口相談を実施する。その際に売上や利益の達成状況や取組みの進捗状況等を確認し、策定された事業計画と実績の差異の有無を明確にする。各事業者の状況は職員会議等で報告し、検討する。

事業計画との間にズレを確認した場合には、必要に応じて外部専門家の意見も参考にしながら、当該事業者とともに原因の分析及び対策を検討し、計画見直しと軌道修正を行う。

計画が順調に実施されている場合も小規模事業者が気づいていない課題や地域の経済動向の変化について留意し、確実な事業計画の実施を支援する。

② 専門的な課題の解決

専門的な支援が必要な場合は専門家と連携し、事業計画の実施および見直しを支援する。具体的には、ひょうご産業活性化センター（兵庫県よろず支援拠点）の相談員や、兵庫県商工会連合

会のチーフアドバイザー等を活用する。

特に、事業承継や、ITの活用による業務効率化を目指す小規模事業者に対して、専門家のアドバイスを受けて支援を行う。

また、市内にあるデザインやアート関連事業者とのマッチングを行い、商品開発やパッケージ開発を支援する。

③各種支援策の活用支援

事業計画を策定した小規模事業者に対して、計画策定後に発表された各種支援施策、補助金等で計画実行に活用できそうな支援策をタイムリーに紹介し、事業計画の実施を支援する。

④中小企業会計要領の推奨

事業計画と実績の差異を明確にするために、タイムリーな試算表の作成を支援する。

また、正確な財務情報に基づいて経営状況を把握し、改善を図れるよう、中小企業要領の理解の促進及び導入を推奨する。

7. 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

・全国商工会連合会、兵庫県商工会連合会、関西圏の商工会議所など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を実施し、商談シートを作成、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。

・プチ商工フェアや事例発表会を開催し、当会の支援を受けて販路開拓に取り組んでいる事業者のPRを行っている。神戸新聞に取り上げられた事業者もある。

・事業計画実施支援が計画的に実施出来ていないため、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いない。

(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、IT活用、プレスリリース作成などについて、事前の準備から見込み客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。取り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。当会が主体となることで、個社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

	単位	現状	R3	R4	R5	R6	R7
①近隣展示会・商談会							
出展事業者数	社	2	3	3	5	5	5
成約件数/社	社	1	1	2	2	3	3

②インターネット活用							
事業者数	社	1	3	3	5	5	5
売上額/社	万円	3	10	10	15	20	25
③グッドデザイン賞							
応募事業者数	社	—	1	1	1	2	2
受賞者数	社	—	0	0	1	1	1
新規取引先開拓数	社	—	0	1	1	2	2
④プレスリリース活用							
プレスリリース数	社	2	3	3	5	5	5
新規取引先開拓数/社	社	0	1	1	2	2	2

(4)事業内容

①近隣での展示会・商談会への出展支援（B to B）

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3つの展示会等への延べ参加者数とする。）

●国際フロンティア産業メッセ（兵庫県商工会連合会の助成有り）

概要	様々な産業分野の技術や製品、サービスを展示する産業総合展示会		
来場者数	約 30,000 人	出展者数	522 社（2019 年度実績）
支援対象	幅広い業種で需要が見込まれる製品を持つ製造業や卸売業		

●The 商談・販路開拓市（神戸商工会議所）

概要	大手流通事業者との新規取引を希望する中小企業が、それらのブースに会場し、直接自社商品の提案やPRを行う逆見本市形式の商談会		
出展者数	40 社	バイヤー企業数	6～7 社
支援対象	衣・食・住など生活関連商品を扱う事業者		

●買いまっせ！売れ筋商品発掘市（大阪商工会議所）

概要	インターネット通販、テレビショッピング、大手食品卸売業、大手小売業のバイヤーとの時間予約制での商談会。月1回以上開催。		
出展者数	20 社	バイヤー企業数	1 社/回
支援対象	衣・食・住など生活関連商品を扱う事業者		

②インターネット活用による支援（主にB to C）

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、事業者に必要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とともに、全国商工会連合会が運営する販売促進サイトを活用した支援を行う。

●ニッポンセレクト出店

概要	日本全国の地域産品を紹介、販売し、中小企業・小規模事業者の商品展開力・販売力の向上等を図ることを目的としたサイト。他モール（Yahoo、楽天、Amazon等）への出店も行える。		
出品数	約 2,000 アイテム		
支援対象	衣・食・住など生活関連商品を扱う事業者		

③グッドデザイン賞受賞による支援

デザインによって商品の付加価値向上を目指す小規模事業者には、デザインやアート関連事業者とのマッチングを行い、ブランド化及び利益率の向上を支援する。

また、グッドデザイン賞の受賞者を輩出することで、経営にデザインを活用するまちとして全国に認知されることを目指す。

概 要	デザインによって暮らしや社会をより良くしていくための活動。製品、建築、ソフトウェア、システム、サービスなど、様々なものごとが対象。		
応募数	4,772件（2019年度実績）	受賞数	1,420件（2019年度実績）
支援対象	デザインによって商品の付加価値向上を目指す事業者		

④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：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など
- ・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。
- ・送付先：三田市政記者クラブ（新聞社など）、J:COM（ケーブルテレビ）、エフエムさんだ、雑誌、テレビ局など

●合同プレス発表会の開催

- ・支援対象：プレスリリースを作成した事業者、新たな商品やサービスを開発した事業者
- ・手法：商工会主催のプレス発表会を開催し、小規模事業者の商品やサービスを広報し、新たな取引先の開拓を支援する。

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

8. 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

・中小企業診断士、中兵庫信用金庫三田中央支店長、三田市産業政策課長をメンバーとする事業評価委員会を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行っている。

評価結果を元に改善策を検討し、その後の事業実施に反映させている。

- ・年1回、評価結果を理事会、総代会で報告するとともに、地域の小規模事業者が閲覧できるよう、ホームページに掲載している。

(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。

①三田市産業政策課長、法定経営指導員、外部有識者として中小企業診断士、中兵庫信用金庫三田中央支店長をメンバーとする「事業評価委員会」を半期ごとに開催し、経営発達支援事業の進

捗状況の確認、成果の評価、見直し案の協議を行う。

②評価委員会での評価を元に改善を行い、より効果のある事業実施に取り組む。

③事業の成果、評価、見直し案については、年1回、理事会及び総代会へ報告し、承認を受ける。

④事業の成果、評価、見直し案をホームページに掲載し、地域の小規模事業者が閲覧出来る状態にする。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1)現状と課題

・外部研修や内部研修を通じて支援能力の向上を図っている。外部研修受講後は、研修資料の閲覧や報告等により、研修内容の共有を図っている。

・若手職員の支援スキルの向上については、随時ベテラン・中堅職員によるフォローアップを行っている。比較的容易な内容については若手職員のみで支援を行い、フィードバックするなど、若手職員の経験値の向上を図っている。

・支援カルテや巡回記録などを基幹システムにデータ入力するとともに、毎日の朝礼や月1回の職員会議等で職員間の情報共有を図っているが、記載内容にバラツキがあり、精度を高める必要がある。

(2)事業内容

引き続き職員の経営支援能力を向上させ、小規模事業者の利益の確保に資するため、以下の資質向上対策を実施する。なお、先行き不透明な経営環境に対応するため、事業計画作成の重要度は年々高まっていることから、支援ツールの活用を重点的に推進する。

①外部研修と内部講習会・セミナー等の受講（OFF-JT）

兵庫県商工会連合会や中小企業基盤整備機構などが開催する研修会に全職員が参加する。

支援能力の向上に資する知識を深めることはもとより、伴走型支援の質を高めるために、経営分析能力や計画策定能力、コミュニケーション能力向上のための研修を受講する。研修参加後は研修資料や復命書を閲覧可能な状態にし、内部共有できる体制を整える。

また、当会で開催する小規模事業者向けの講習会やセミナーには必ず参加し、知識の向上を図る。

②ペア対応による人材育成（OJT）

個別支援をする際に、経験のある職員と若手職員がペアで対応する。経験のある職員の支援手法のノウハウを共有し、若手職員が経験値を高めることで、人材育成を図る。経験のある職員は専門家派遣に同席し、ヒアリング能力や提案力向上のための支援能力向上を図る。

③ヒアリングシート等各種支援ツールの活用

ヒアリングシートやローカルベンチマーク、経営計画つくるくん等のツールを活用し、経験年数等でバラツキのある職員間の支援スキルの平準化を図るとともに、支援状況の見える化を推進する。また併せて職員間の引継ぎをスムーズにすることで支援効率の向上を見込む。

④組織内での情報共有の推進

組織全体の支援力向上、及び組織内での支援ノウハウの共有を図るため、月1回の職員会議時

に小規模事業者の経営状況の分析結果や支援策などを報告する場を設ける。優れた事例については、職員を講師とした内部研修会を実施する。また、朝礼を有効に活用し、日常の情報共有も綿密に行う。

支援カルテや巡回記録などは記載ルールを設定し、小規模事業者支援システムに入力してデータ化することで、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。

⑤コンサルティング技術の習得の客観的評価

経営支援能力向上の判定基準や評価方法の検討を行い、支援に必要な資格取得や支援経験に合わせた目標管理制度（難易度、件数等により判断）の導入を目指す。

10. 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

・阪神地区商工会職員協議会時に、近隣地域の需要動向や支援ノウハウ等についての情報交換を図っているが、新たな需要開拓等に繋げることは出来ていない。

・会員金融機関との情報交換会を実施し、最新の金融情報や有利な制度融資情報の収集は行ったものの、個社支援に活かすまでに至っていない。

(2)事業内容

引き続き地域外の商工会や金融機関、支援機関、専門家等との連携強化や情報交換により、円滑な支援体制の構築を目指すとともに、件数だけではなく、具体的な支援や成果も追及していく。なお、昨今の支援施策の新設・拡充に対応するため、専門家との連携強化を重点的に進めていく。

①専門家との連携強化

専門家派遣制度を利用する際に最適な専門家を選ぶことができるように関係機関と連携して専門家情報を収集する。また、兵庫県商工会連合会の登録専門家については、専門性や満足度、規模別業種別の得意不得意分野など、書面ではわかりにくい情報の共有を図る。

- ・連携先：兵庫県商工会連合会、ひょうご産業活性化センター
- ・頻 度：年4回

②近隣地区商工会・商工会議所との連携強化

近隣の商工会、商工会議所と積極的に情報交換を行い、近隣地域の需要動向や支援のノウハウを共有することで、新たな需要開拓に資する基盤を構築する。

- ・連携先：阪神地区商工会・商工会議所、丹波篠山地区商工会
- ・頻 度：年3回

③金融機関との連携強化

最新の金融情報や有利な制度融資情報の収集に努める。会員金融機関との情報交換を実施し、得られた情報を巡回時に伝えることにより小規模事業者の計画策定、実行支援に役立てる。

- ・連携先：会員金融機関（三井住友銀行、みなと銀行、池田泉州銀行、但馬銀行、尼崎信用金庫、中兵庫信用金庫、兵庫県信用組合）
- ・頻 度：年6回

地域経済の活性化に資する取組

11. 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

- ・三田ブランドの推進をテーマに、バル事業や商店街イベントなどを実施している。回数を重ねてきたことで恒例イベントとして認識され、地域の賑わい創出に貢献している。
- ・しかし、県外の人からは「みた」と言われる（発音される）ことも多く、ブランド構築には至っていない。
- ・地場産業といわれる産業がなく、他地域との差別化を図れる特産品や観光地（目的地となる名勝地等）も少ないことから、観光客数等の市内流入人口の大幅な増加は期待できない。
- ・地域資源である多様な人材を活かして、新たな産業を創造するなど、今までとは異なる視点での地域経済活性化策に取組む必要がある。

(2) 事業内容

今後は、他の支援機関等と連携し、三田市産業創造戦略が目指す「生活・産業都市」の実現に向け、「多様な人材の育成と活躍支援」、「地域イノベーションの推進」に資する取組みを行う。

① 「創業支援連絡会議」への参画（年2回）

創業予定者並びに創業5年以内の事業者を支援するため、参画団体が各々の人的・知的資源を効果的に活用する方法を協議する「創業支援連絡会議」に参画する。

商工会は、相談に対応する立場として、創業予定者や事業者の要望や課題を収集・報告し、会の中心的役割を果たしていく。

<参画団体> 三田市、三田市商工会、金融機関、大学、JA

② 「起業家等支援施設企画運営委員会」の開催（年6回）

商工会が中心となり、令和2年度に商工会館内に開設した、創業者や創業予定者等を支援する施設の、機能の向上と充実に向けて協議を行う。参画団体と連携して、起業家の事業継続に資する取組みを実施することで、小規模事業者数の維持を目指す。

特に施設内のコワーキングスペースに市内事業所・創業者（予定者含む）、学生やシニア層等が集まり、繋がる仕組みを構築することで、地域イノベーションの推進を図る。

<参画団体>

三田市商工会、三田市、K.I.G※
デザイン等関連事業者

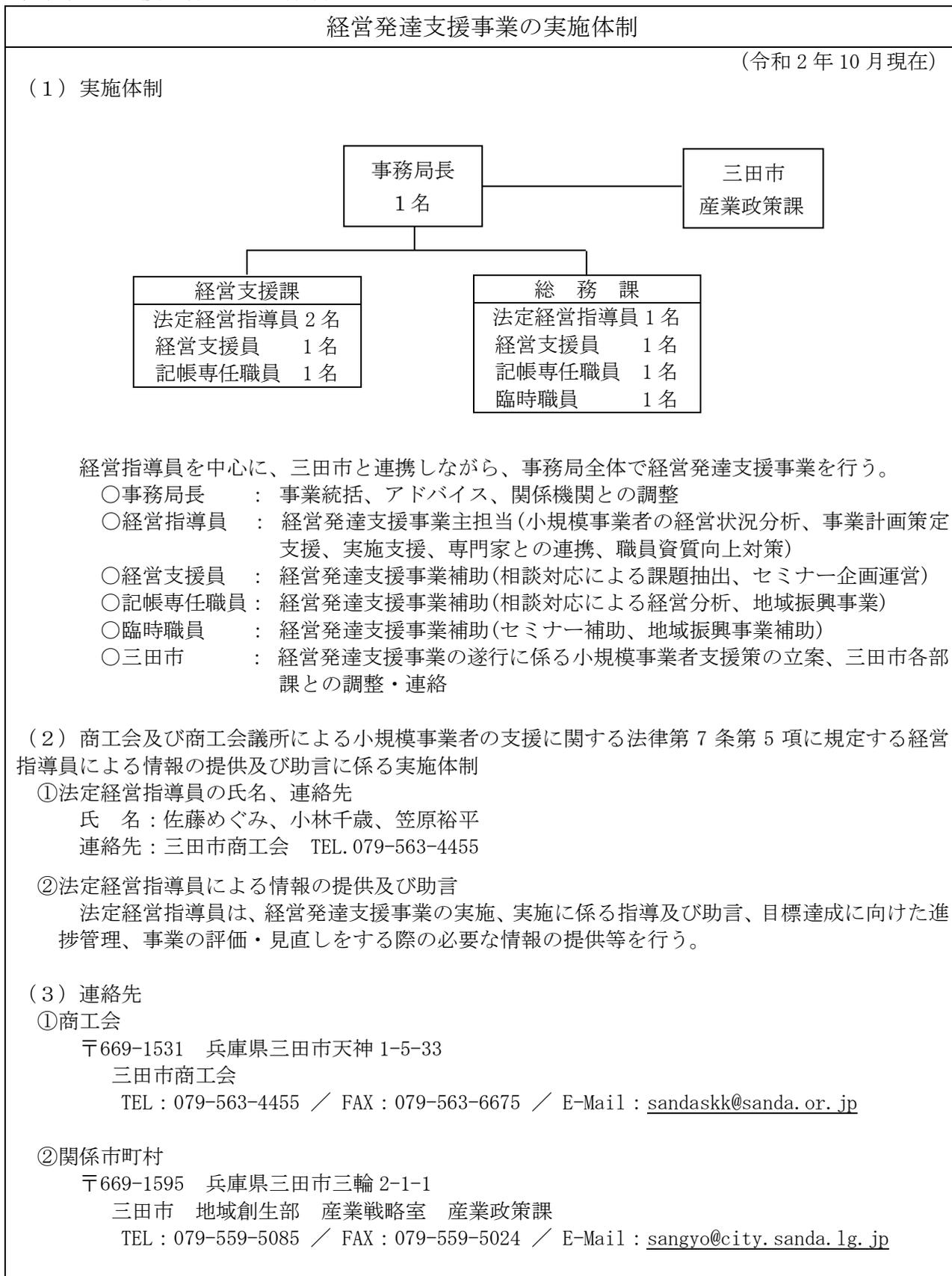
※ K.I.G：企業に勤めながら活動する副業型の経営コンサルタントグループで、コワーキングスペースのコーディネーターを委託している。企業人が保持する専門性の高い技術、知識、最新動向・情報、生きた人脈を活用し、幅広い相談や支援を行う。

<連携イメージ>



(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)

	3年度 (3年4月以降)	4年度	5年度	6年度	7年度
必要な資金の額	2,450	2,450	2,500	2,500	2,500
<u>経営発達支援事業</u>					
3-1. 地域の経済動向調査	600	600	600	600	600
3-2. 需要動向調査	100	100	100	100	100
4. 経営状況の分析	250	250	250	250	250
5. 事業計画の策定支援	250	250	250	250	250
6. 事業計画の実施支援	150	150	200	200	200
7. 需要開拓の支援	500	500	500	500	500
小計	1,850	1,850	1,900	1,900	1,900
<u>支援力向上の取組</u>					
9. 資質向上	100	100	100	100	100
<u>地域経済の活性化</u>					
11. コワーキングスペース活用	500	500	500	500	500

(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
会費、事業受託費、国補助金、兵庫県補助金、三田市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
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