

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	尼崎商工会議所 (法人番号 6140005010883) 尼崎市 (地方公共団体コード 282022)
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 「ものづくり産業都市」として魅力ある製造業・商業の実現
事業内容	<p><u>I 経営発達支援事業の内容</u></p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること ①商工会議所 LOBO 調査、②事業所景況調査の活用、③RESAS 等を活用した経営動向分析により、経済動向を把握し、小規模事業者に対し巡回時に情報提供すると共に、経営分析・事業計画策定支援に活用する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること ①担当地域巡回を通じた経営分析、②事業承継バトンタッチ企業診断を通じた経営分析を実施し、分析結果を小規模事業者へフィードバックすると共に、事業計画策定支援及び実施支援に繋げる。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること ①製造業のための事業計画策定に関するセミナーの開催、②商業(小売業・飲食店)のための事業計画策定に関するセミナーの開催、③担当経営指導員等による支援を通じて、経営分析を行った小規模事業者の事業計画策定を支援する。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画策定を行った小規模事業者に対する実施支援を通じて、当該計画の効果的な実施を支援する。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 尼崎あんかけチャンポン事業に関する需要動向調査の実施により、同事業に参画する小規模事業者の持続的発展を支援する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①関西機械要素技術展への出展、②はじめての商談会の開催を通じて、新たな取引先の開拓を支援する。</p> <p><u>II 地域経済の活性化に資する取組</u></p> <p>7. 地域経済の活性化に資する取組に関すること ①尼崎市産業団体等連絡協議会・地域金融懇談会への参加、②尼崎あんかけチャンポン事業・観光推進事業を通じて、地域経済の活性化に繋げることで、小規模事業者の持続的発展に寄与する。</p>
連絡先	<p>尼崎商工会議所 産業部 経営支援グループ 〒660-0881 兵庫県尼崎市昭和通 3-96 TEL : 06-6411-2254 FAX : 06-6413-1156 E-mail: info@amacci.or.jp</p> <p>尼崎市 経済環境局 経済部 地域産業課 TEL : 06-6430-9750 FAX : 06-6430-7655 E-mail: ama-sangyou@city.amagasaki.hyogo.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

①-1 (尼崎市の地勢と歴史)

尼崎市は、図1のとおり、兵庫県の南東部に位置する、人口451,592人(令和元年8月1日現在)、総面積50.72平方キロメートルの中核市である。

市域の北は伊丹市と隣接し平野部が広がる一方、南は大阪湾に面し、東は猪名川・神崎川(共に一級河川)を隔てて大阪府(大阪市・豊中市)と、西は武庫川(二級河川)を隔てて西宮市と面している。南を海、東西を大規模河川に挟まれた地勢により、古くから海陸交通の要衝として発展した結果、近世の江戸時代には西国支配の拠点として尼崎城が築城され、城下町となり、近代に入ると日本有数の工業都市として栄えてきた。



図1 尼崎市の位置(尼崎市ホームページより)

近代の工業化の流れの中で、明治22年に尼崎紡績(のち大日本紡績、ユニチカとなる)が設立され、紡績業が発展した。昭和期に入ると臨海部を中心に鉄鋼産業などの重化学工業地帯が形成され、太平洋戦争等戦時国家体制の中、軍需生産の比重も増し、更に工業生産が活況となった。戦後は工業生産が落ち込むものの、戦後復興で商店街が再建され活気を取り戻したほか、昭和25年の朝鮮戦争に伴う特需景気により工業生産も息を吹き返し、高度経済成長期にかけて、鉄鋼を中心とする工業都市尼崎が復活を遂げた。また、工業生産の拡大に伴い、市域北部には住宅地開発が進み都市化が加速し、人口は昭和45年に55万4千人とピークを迎えた。

工業化が進む一方で、昭和48年の第1次オイルショック以降、大気汚染や騒音等の公害問題が深刻となったほか、経済のグローバル化や企業間競争の激化もあり、工場の転出や閉鎖による製造業者の減少と、それに伴う人口減少が進んだが、近年では、工場跡地のマンション開発等による流入人口の増加により、人口は増加に転じている。

①-2 (尼崎市の産業)

尼崎市は、図2のとおり、南から阪神本線、JR神戸線、阪急神戸線が東西に走り、各沿線で産業立地に特徴がある。

【南部臨海地域】

大部分が工業専用地域に指定されており、広大な工業地域となっている。

【阪神本線沿線】

阪神尼崎駅から出屋敷駅にかけて、延べ2kmにわたる商店街など商業集積があることに加え、阪神尼崎駅南側には、明治時代に廃城・取り壊しとなった尼崎城が、平成31年3月に再建され、城下町の名残である寺町(11寺院の集積)と共に観光振興の拠点となっている。一部工業地域が形成されているものの、住宅地化が進んでおり、住工が混在する。

【JR神戸線沿線】

市域中央部に位置し、JR尼崎駅周辺は、再開発により大



図2 尼崎市の沿線
(尼崎商工会議所HPより)

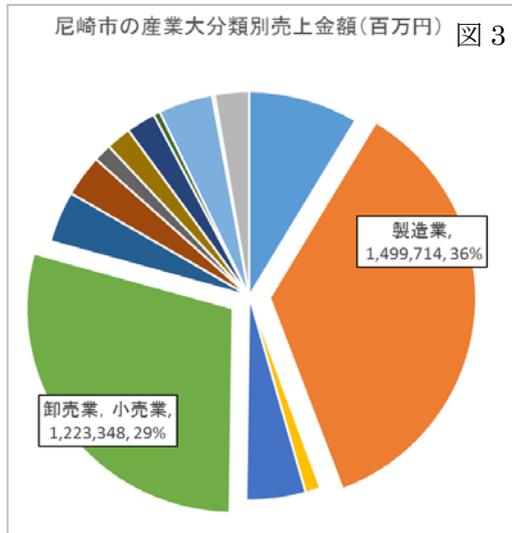
規模なマンションやあまがさきキューズモール・商店街などの商業集積がある。また立花駅周辺にも、商店街等が集積している。一部工業地域が形成されているが、駅前の商業化、沿線の住宅地化が進み、住工混在地域となっている。

【阪急神戸線沿線】市域北部に位置し、良好な住宅地が広がっている。阪急塚口駅前には、商店街や塚口さんさんタウン（1～3 番館）等商業集積があり、現在 3 番館を建替中で、令和 4 年に住宅・商業の複合ビルとして竣工予定である。

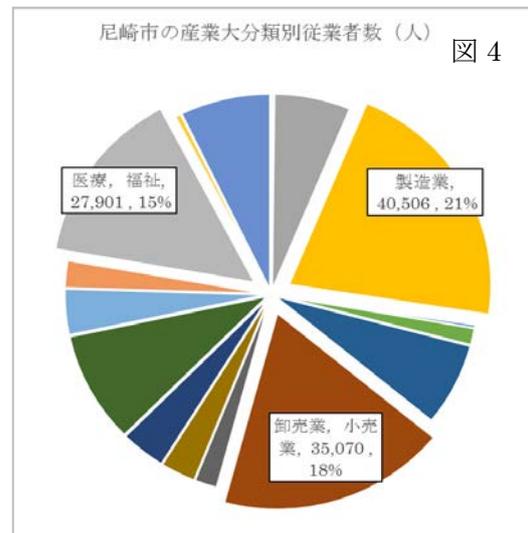
以上のとおり、尼崎市の産業の立地としては、市域南部と中央部の一部に立地する工業集積、その事業活動や市民生活を支える駅周辺の商業集積が見られる「ものづくり産業都市」である。

尼崎市の産業構成については、図 3 のとおり、売上高ベースで製造業 36%、卸・小売業 29% と両分類で全体の 65%を占めている。また、図 4 のとおり、従業者数ベースで見ても、製造業 21%、卸・小売業 18%と全体の約 4 割を占めており、主要産業であると言える。

なお、事業所数ベースでは、製造業は 1,694 社で全体の 10%程であり、臨海部等に立地する大企業の 1 社あたりの売上や従業員数の多さに起因するものと考えられる。



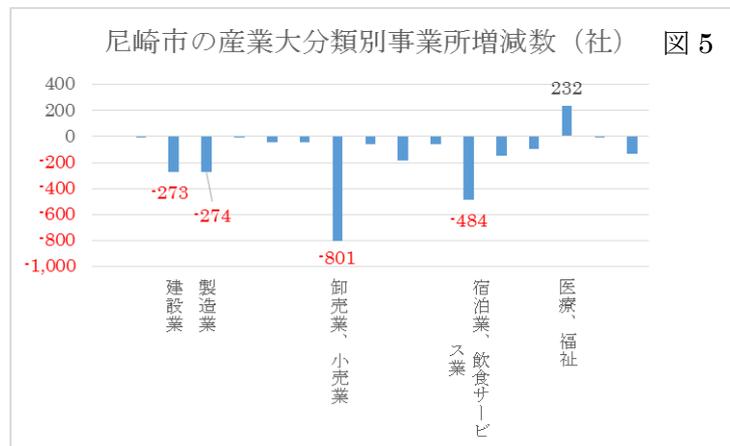
(平成 28 年経済センサス活動調査より)



(平成 28 年経済センサス活動調査より)

尼崎市の事業所数の推移については、昭和 56 年の 27,003 社をピークに徐々に減少し、17,333 社(平成 28 年経済センサス活動調査)となっており、そのうち小規模事業者は 11,676 社(67%)である。

主要産業である製造業、卸・小売業の事業所数も減少傾向となっている。特に最近の状況を見ると、図 5 の通り、平成 21 年から平成 28 年にかけて、人口の高齢化に伴い医療・福祉が増加しているものの、製造業は 274 社減り、減少に歯止めがかかっておらず、卸・小売業についても 801 社の減少と、大幅に減っている状況である。また、宿泊業・飲食業サービス業も 481 社減少している。



(平成 21 年経済センサス基礎調査・平成 28 年経済センサス活動調査より)

※両調査における事業所数の比較

また、表1のとおり、特に一般消費者向けの商業（小売業及び飲食店）の減少幅が大きく、これは、尼崎市の商業の廃業率が9.4%（平成30年度版尼崎経済白書より、全国の全業種平均7.6%）と高い傾向にあることが背景にあると考えられる。また、商業の事業者のうち64%（※1）が小規模事業者となっている。

製造業では、「金属製品製造業」「はん用機械器具製造業」「生産用機械器具製造業」が、事業所数ベースで、製造業全体の約45%を占めているが、特に「金属製品製造業」「はん用機械器具製造業」の2部門の事業者の減少が大きい。尼崎市は、南部の臨海工業地域において、鉄鋼、化学等の基礎素材型産業をはじめ、最先端技術を有する大企業や中小企業が立地し、市域中央部には、当該大企業や隣接する大阪府の企業からの需要に対応すべく、一般機械、精密機械等の加工組立型産業が立地している。このような構造を背景に、金属製品や機械の部品加工を行う中小・小規模製造業者が多い。尼崎市に立地する製造業者の79%（※1）が小規模事業者であり、当該2部門の事業者については、それぞれ82%、87%（※1）と小規模事業者の割合が特に高い。これらの事業者が、地元の大企業及び中堅企業の下請先として「ものづくり産業都市」尼崎の工業を支えているが、その減少は、業績低迷や後継者難等による廃業を強いられている現状を反映している。

※1：平成28年経済センサス活動調査より。商業は従業員4名以下の事業所、製造業は従業員19名以下の事業所の集計のため過少値。

表1 産業分類	H21			H28			増減		
		うち小規模 事業者			うち小規模 事業者		うち小規模 事業者		
製造業	1,968	1,596	81%	1,694	1,342	79%	-274	-254	
金属製品製造業	(437)	(364)	83%	(355)	(292)	82%	(-82)	(-72)	
はん用機械器具製造業	(289)	(263)	91%	(128)	(111)	87%	(-161)	(-152)	
生産用機械器具製造業	(256)	(219)	86%	(272)	(238)	88%	(16)	(19)	
その他	(986)	(750)	76%	(939)	(701)	75%	(-47)	(-49)	
卸売業、小売業	4,868	3,013	62%	4,067	2,335	57%	-801	-678	
卸売業	(1,080)	(539)	50%	(974)	(484)	50%	(-106)	(-55)	
小売業	(3,788)	(2,474)	65%	(3,093)	(1,851)	60%	(-695)	(-623)	
宿泊業 飲食サービス業	3,205	2,209	69%	2,721	1,810	67%	-484	-399	
宿泊業	(61)	(18)	30%	(46)	(19)	41%	(-15)	(1)	
飲食店	(2,952)	(2,120)	72%	(2,416)	(1,694)	70%	(-536)	(-426)	
持ち帰り 配達飲食サービス業	(192)	(71)	37%	(259)	(97)	37%	(67)	(26)	
参考	商業（小売業＋飲食店）	(6,740)	(4,594)	68%	(5,509)	(3,545)	64%	(-1,231)	(-1,049)

（平成21年経済センサス基礎調査・平成28年経済センサス活動調査より）

②課題

尼崎市では、ものづくり産業都市として、製造業・商業が主要産業であるものの、その事業所数が減少傾向である。製造業の減少原因としては、収益環境の悪化や住宅地化による騒音問題等の操業環境の悪化に伴う廃業や市外移転、後継者難による廃業等が挙げられる。特に後継者難については、「尼崎市製造業の小規模事業者に関する実態調査／平成29年11月 公益財団法人尼崎地域産業活性化機構調べ」によると、後継者がまだ決まっていない企業30.1%、廃業を予定している企業30.3%であり、合計すれば60.4%が小規模製造業者の廃業予備軍といえる。これらの廃業等を抑制し、製造業者の減少に歯止めをかけるためにも、市内製造業者のおよそ8割となる小規模事業者の持続的発展が必要となっている。

また、市民生活や事業活動に資する商業は、製造業者等事業者や人口の減少に伴う消費者の減少、大型店等との競争による収益環境の悪化、また、製造業者と同様に後継者難による廃業等により、小売業、飲食店共に大きく減少している状況である。この減少傾向に歯止めをかけるためには、地域ブランド等を活用した地域商業の活性化と店舗の魅力向上による個店の持続的発展が不可欠である。

(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

尼崎市の産業構造を鑑みれば、売上構成比や従業員構成比の高い製造業の振興を図ることで、「ものづくり産業都市」として存立し、尼崎市に立地する企業の従業員を含む市民生活や当該企業の事業環境に資する商業の持続的発展を図ることが重要である。また、製造業で約8割、商業でも約6割が小規模事業者であり、尼崎市の産業振興には、両産業における小規模事業者の持続的発展が不可欠であり、両産業を重点的に支援する。

② 尼崎市総合計画との連動性・整合性

「尼崎市総合計画」においては、地域経済の活性化に関する施策方針として、ものづくり産業の技術開発支援や操業環境の維持・保全に努めると共に、市民生活を支える商業活動の支援等を進めることで、人・資金・情報が活発に行き交う地域経済の活性化に取り組む旨が明記されている。また、平成26年に定められた「尼崎市産業振興条例」では、地域経済の持続的な発展を目的に、ものづくり産業（製造業、建設業、農業等）を尼崎市における産業の中核として、技術または経営の革新を通じて、事業の高度化、商品等の付加価値の追求、成長が見込まれる事業分野への事業展開等に取り組む旨が、そして、にぎわいづくり産業（卸売業、小売業、飲食サービス業、宿泊業等）については、活気ある地域を醸成する産業の中核として、事業者を中心に、産業関連団体等及び市が一体となって、地域の魅力の向上及び商業の活性化に取り組む旨が明記されており、その方向性は合致する。

③ 商工会議所としての役割

商工会議所は、これまで、地域の小規模事業者支援として、主に経営改善が必要な事業者や新たな事業展開に取り組む事業者等に対し、経営・労務・金融・税務等を支援すると共に、地域経済の発展のために商店街の活動支援等を展開してきた。平成26年の「小規模企業振興基本法」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律」の公布・施行に伴い、小規模事業者の持続的発展のための伴走型支援として、より事業者に寄り添って、経営課題の抽出、事業計画の策定、計画実施支援を実行してきた。また、後継者難による廃業が課題となっている状況に鑑み、事業承継の早期着手を促し承継を支援するため、平成30年4月には、「尼崎市における事業承継支援に関する連携協定」（締結団体：尼崎市、尼崎商工会議所、協同組合尼崎工業会、株式会社日本政策金融公庫尼崎支店、尼崎信用金庫）を締結し、商工会議所の役割として、バトンタッチ企業診断 ※2 を行っている。

これらの取組により支援活動を実施しているものの、事業所数減少に歯止めがかからない尼崎市の現状も鑑み、商工会議所は、製造業及び商業の小規模事業者の持続的発展が、尼崎市の経済や市民生活の基盤強化に直結することを認識し、振興を図ることが必要である。特に、製造業においては、重点業種を定めた支援、商業においては、各地域状況を勘案し地域と個店を支援することや地域の需要動向を見据えた商品開発、地域ブランド化の推進等が必要である。

※2 バトンタッチ企業診断は、事業承継に取り組もうとする事業者に対し、当該事業者の現状と課題を中小企業診断士や税理士等の専門家が診断し、当該診断結果に基づく具体的な承継への取組をサポートするもの。（詳細は「2. 経営状況の分析に関すること」参照）

(3) 経営発達支援事業の目標

目標：「ものづくり産業都市」として魅力ある製造業・商業の実現

尼崎市において、製造業者の減少、事業者の事業環境及び市民生活に資する商業者（小売業者・飲食店）の減少は、ものづくり産業都市の基盤を揺るがす問題であり、その減少の歯止めは大きな課題である。これらの減少原因である業績悪化や後継者難による廃業等を防ぐためには、特に①製造業者の持続的発展に向けた支援、②商業者の持続的発展に向けた支援、を中心に小規模事業者の伴走型支援を展開していくことが必要である。

具体的には、当該事業者が市場や顧客のニーズに対応し計画的に事業を実施していくことができるように、当該事業者に寄り添いながら「経営状況の分析」、「事業計画策定支援」、「事業計画策定後の実施支援」等を実施していくことで、製造業者・商業者の成長を促し、事業所数減少に歯止めを掛けることで、製造業者が元気になり、市内で従事する従業員が増加し、人口増加に寄与することで商業やその他の産業も発展する「ものづくり産業都市」として、魅力ある製造業・商業を実現することが目標である。

(4) 目標の達成に向けた方針

①製造業者の持続的発展に向けた支援方針

事業所数の減少幅が大きい「金属製品製造業」「はん用機械器具製造業」を中心として、製造業者のおよそ8割を占める小規模事業者の持続的発展を支援する。支援にあたっては、製造業に特に有効な指標等を重視した経営状況の分析の実施、事業計画策定及び事業計画策定後の実施支援を通じた、計画的な経営の推進を、事業者に寄り添いながら実施していく。また、当該事業者の持続的発展に資する新製品・新技術開発や展示会出展等を通じた当該製品の販路開拓の機会を創出し支援していく。

②商業者の持続的発展に向けた支援方針

事業所数の減少幅が大きい「小売業」「飲食店」を中心として、商業者のおよそ6割を占める小規模事業者の持続的発展を支援する。支援にあたっては、小売業・飲食店に特に有効な指標等を重視した経営状況の分析の実施、事業計画策定及び事業計画策定後の実施の支援を通じた、計画的な経営の推進を、事業者に寄り添いながら実施していく。また、一般消費者や地域と密接に関係する両業種については、各地域の商業集積や人口動態等を勘案し、地域の特産品やご当地品の地域ブランド振興、地域の市場や商店街によるイベント等の地域商業活動、そして観光振興等により来街者の増加を図り、個店の売上増加を支援する方針である。

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（ 令和2年4月1日～令和7年3月31日 ）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 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

(1) 現状と課題

①現状

地域の経済動向調査について、「商工会議所L O B O調査（早期景気観測）※3」を実施しており、日本商工会議所が取りまとめた調査結果を活用している。また、尼崎市が実施する「事業所景況調査 ※4」を参照し、経済動向を把握している。同景況調査については、以前は公益財団法人尼崎地域産業活性化機構より委託を受けて商工会議所が調査を実施していたが、現在は同機構が実施しており、当該調査結果を活用している。

※3：商工会議所L O B O調査（早期景気観測）

- 事業主体：日本商工会議所（各地の336商工会議所（尼崎含む））
- 調査回数：毎月
- 調査方法：商工会議所職員（含む経営指導員）による調査票配布・回収
- 対象業種：製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の事業所
- 調査内容：当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・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
- 全体の有効回収率：71.5%（2019/9実績、対象2,614社、有効回答1,870社）

※4：事業所景況調査

- 事業主体：尼崎市 / 調査主体：公益財団法人尼崎地域産業活性化機構
- 調査回数：年4回
- 調査方法：アンケート用紙郵送による
- 対象業種：製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の事業所
- 調査内容：業況判断・売上高・売上単価・仕入価格・在庫水準・収益・資金繰り・従業員の過不足・設備投資など
- 全体の有効回収率：36.9%（2019/4～6期実績、同機構HPより）

②課題

現状では、L O B O調査以外に主体的な調査事業を実施していない。今後は国の統計情報等も利用しながら、重点的に支援する業種の専門的な分析情報等を提供するなど、地域の実情に合わせたテーマで経済動向を俯瞰し、小規模事業者支援のための経営分析や事業計画書の策定支援に活用することが必要である。

(2) 事業内容

①商工会議所L O B O調査の実施・活用（目標：年12回）

商工会議所L O B O調査は、全国の商工会議所のうち336商工会議所が2,600社を対象に、下記「情報収集・整理、分析を行う項目」について、毎月調査・発表している。当該調査を継続し、全国の業況について俯瞰することにより、小規模事業者に対する経営分析、事業計画策定支援、事業計画策定後の実施支援に役立てる。特に経営分析、事業計画策定支援にあたっては、全国の景況及び尼崎市の景況を比較し、その特性を踏まえて分析等をするこ

とが重要であり、尼崎市の景況調査である、後述する「事業所景況調査」と合わせて同分析等に活用していく。また、集計結果については、毎月、商工会議所のホームページで公表する。

- 情報収集・整理、分析を行う項目：当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・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
- 調査手法：調査票を該当企業に配布（訪問やFAX）し、回収（訪問やFAX）。
- 対象業種：製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の事業所

②事業所景況調査の活用（目標：年4回）

公益財団法人尼崎地域産業活性化機構が実施する「事業所景況調査」の結果について、小規模事業者に対する経営分析、事業計画策定支援、事業計画策定後の実施支援に役立てる。特に経営分析、事業計画策定支援にあたっては、全国の景況及び尼崎市の景況を比較し、その特性を踏まえて分析等を行うことが重要であり、全国の景況調査である、既述の「L O B O 調査」と合わせて同分析等に活用していく。また、事業所景況調査の結果については、公益財団法人尼崎地域産業活性化機構のホームページに公表されることから、商工会議所ホームページからもリンクするなどにより参照することで周知拡大を図る。

- 情報収集・整理、分析を行う項目：業況判断・売上高・売上単価・仕入価格・在庫水準・収益・資金繰り・従業員の過不足・設備投資など
- 調査手法：アンケート用紙郵送による
- 対象業種：製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業の事業所

③RESAS等を活用した経済動向分析（目標：年1回）

上記①及び②の調査については、景況についての調査・分析であり、経営分析や事業計画策定支援に資する地域経済分析としては、尼崎市の産業構造などのマクロの視点や消費傾向といったミクロの視点も重要である。については、製造業及び商業の持続的発展に資する調査として、国が提供するビッグデータをまとめた「RESAS」（地域経済分析システム）を活用して、経営指導員等が分析を行い、年1回公表する。分析テーマとしては、経営分析や事業計画策定に役立てることができる分析として、業種毎の産業構造の分析（特に製造業・商業）、地域の消費傾向に関する分析等を実施する。

(3) 成果の活用

調査・分析した結果は商工会議所のホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知すると共に、経営指導員等が、巡回時の情報提供や小規模事業者に対する経営分析・事業計画策定支援を実施する際に、各業界の景気動向等と自社の状況を比較することにより活用していく。なお、事業所景況調査については、公益財団法人尼崎地域産業活性化機構の調査結果をホームページにリンクさせる等により周知を図る。

(4) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
①公表回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③公表回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

2. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

経営状況の分析については、現状では、経営力向上計画・経営革新計画・先端設備等導入計画等の国・県・市が実施する認定制度の申請、持続化補助金やものづくり補助金（通称）などの補助金申請の際の事業計画策定を前提とした経営分析、そして、マル経融資を実施する際の経営分析が主となっている。

② 課題

上記の通り、様々な支援制度を活用することを前提とした経営分析を実施することがほとんどである。今後、尼崎市の産業の発展に資する経営支援を行っていく上では、支援制度を積極的に活用する事業者以外にも、尼崎市として重点支援する事業者のターゲットを定めて、積極的にアプローチし経営状況の分析を行い、事業所にフィードバックしていくことが必要である。そうすることで、事業者自身が経営課題を把握し、持続的発展へのきっかけにすることができる。

また、経営指導員の中でも、経営分析に関する知識や経験差もあり、それらのノウハウも商工会議所内で共有ができていない。これらのノウハウを共有することで知識の底上げを図ると共に、外部専門家と連携しながら経営状況の分析を実施する必要がある。

(2) 事業内容

① 経営分析を行う事業者の発掘

経営分析を行う事業者の発掘のため、地域巡回を介した掘り起こしを行っていく。現在、商工会議所では、各経営指導員等が担当地域（25地域に分割）を持ち、小規模事業者を中心に巡回することで、地域の事業者の状況把握やニーズの吸い上げ、補助金制度やマル経融資等を中心とした各支援を行っている。一方で、現状の巡回では、一定の状況把握や一部の事業者にマル経融資や持続化補助金の申請支援を通じた経営分析は行っているものの、そこからの支援の拡大やニーズの吸い上げまでできていない事業者も多い。については、特に持続的発展を支援することが必要である製造業（特に金属・機械製造業者）や小売業、飲食店を主なターゲットとして、各担当地域の業種構成等も鑑みながら、経営指導員等1名あたり、7～10社を選定することで、経営分析を行う事業者を発掘していく。

また、事業別では、事業承継バトンタッチ企業診断の申込者への経営分析を主に行う。また、地域経済の活性化に資する事業として、ご当地グルメである「尼崎あんかけチャンポン事業」や尼崎城の再建に伴う観光推進事業などを実施しており、当該事業の参加事業者等を適宜加え、発掘を行う。（詳細は、7. 地域経済の活性化に資する取組に関すること 参照）。

② 経営分析の内容

〔i〕担当地域巡回を通じた経営分析の実施

【対象者】各経営指導員等の担当地域で業種構成等鑑みながら選定した1人あたり7～10社

【分析項目】定量分析では「財務分析」、定性分析では「3C分析」を行う。

財務分析・・・主に、売上高、売上総利益率（原価率）、損益分岐点、自己資本比率等の分析を行う。特に、製造業・小売業・飲食店では、上記指標の他に、以下のポイントについて重点的に分析する。

業種	分析内容・ポイント
製造業	製造原価（材料費・労務費・製造経費）の分析、労働生産性の分析等
小売業	売上の分析（客数・客単価）、在庫の分析、経費の分析等
飲食店	売上の分析（客数・客単価・顧客回転率）、経費の分析等

3C分析・・・自社の強み、競合他社、顧客（市場動向）を明確にする。特に、製造業・小売業・飲食店では、上記項目のうち以下の点を重視する。

	製造業	小売業	飲食店
自社	技術・製品の優位性、競合の多寡等	商品・流通・立地・接客の優位性、競合の多寡等	サービス・立地・接客等の優位性、競合の多寡等
競合			
顧客	市場規模・市場動向・市場ニーズ等	市場規模・市場動向・顧客層（セグメント・ターゲット・ポジショニング）・商圈等	

【分析手法】財務分析は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や株式会社日本政策金融公庫が発表している「業種別経営指標」を活用し、当該業種における財務の差異分析を行う。定性分析については、3C分析のフレームワークにより、「自社の強み」「競合他社」「顧客（市場動向）」をそれぞれ関連させながら当該事業者の状況を明らかにしていく。また、分析にあたっては、地域の経済動向調査や需要動向調査も適宜参考にしながら実施すると共に、業種毎の分析ポイントを踏まえる。状況が深刻な事業者等、担当する経営指導員等のみでは分析が困難な場合は、商工会議所に所属する中小企業診断士や税理士等の士業（12士業）で構成される異業種交流団体「サムライ研究会 ※5」の会員等の専門家派遣制度を活用し、外部専門家を交えて、より効果的な経営分析につなげていく。

なお、担当地域は一般職員にも割り当てられているため、一般職員には経営指導員がフォロー指導員としてOJTを行いながら経営分析を実施していく。

※5：「サムライ研究会」

サムライ研究会は、尼崎商工会議所の会員で12業種の士業のネットワークづくりを行うことを目的とした異業種交流会。月1回行われる定例会で、交流会のほか、発表会やセミナーの開催など様々なことに取り組んでいる。また、商工会議所の事業者支援に関し、経営指導員等で対応が困難な課題があった場合には、同研究会のメンバーを専門家として派遣する制度を商工会議所が設けている。

12士業：1級建築士・技術士・行政書士・公認会計士・司法書士・社会保険労務士
税理士・中小企業診断士・土地家屋調査士・不動産鑑定士・弁護士・弁理士

〔ii〕事業承継バトンタッチ企業診断を通じた経営分析の実施

【対象者】事業承継バトンタッチ企業診断の申込者

(当該申込者については、各経営指導員等が地域巡回により承継に該当する事業者情報を集約し、診断の申込を促していく。)

【分析項目】SWOT分析、財務分析、経営権の承継分析(株主構成・役員構成・後継予定者の属性等)、事業の承継分析(経営管理体制・ノウハウや技術、人脈等)、資産の承継分析(保有する建物等の資産及び所有者)、これら分析を総合した所見等

【分析手法】中小企業診断士等の専門家及び経営指導員が申込事業者にヒアリングを行う。ヒアリング内容は、図6イメージのようなフィードバック診断書にまとめられ、当該診断士と経営指導員によるフィードバックが実施される。



図6 フィードバック診断表イメージ

(3) 成果の活用

担当経営指導員等がヒアリングし経営分析した結果については、当該事業者にフィードバックを行う。また、分析結果をフィードバックする中で、定量分析面での状況を認識してもらうことはもとより、特に定性分析面で事業者との現状認識のずれ等があれば、適宜時間もかけながら修正していく。

なお、分析した結果については、フィードバック前に主席・主任経営指導員による確認を行い、内容に矛盾した点がないか、抜けや漏れがないか等について協議した上で事業者にフィードバックをすることで、経営指導員等のスキルアップにもつなげ、経営指導ノウハウを蓄積していく。

(4) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
1 担当者あたりの巡回による選定件数 ※6	-	7 件	8 件	9 件	10 件	10 件
事業承継バトンタッチ件数	8 件	10 件				
分析件数 ※7	160 件	185 件	210 件	235 件	260 件	260 件

※6 経営指導員は、一般職員のフォロー指導も兼ねるため、経営指導員の実質的な担当件数は上記選定件数の2倍程度になる(R5年度には、経営指導員の実質担当件数は20件)。

※7 選定件数×25地域+バトンタッチ件数

現行の実績数は、主に経営力向上計画・経営革新計画・先端設備等導入計画等の国・県・市が実施する認定制度の申請、持続化補助金やものづくり補助金に関連した経営分析

3. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

経営分析同様に、経営力向上計画・経営革新計画・先端設備等導入計画等の国・県・市が実施する認定制度の申請、持続化補助金やものづくり補助金（通称）などの補助金申請の際の経営分析及び事業計画策定が主となっている。また、セミナーによる事業計画策定の集団支援についても、経営革新計画策定に関するセミナーなど、特定の支援策に関連した支援となっている。

② 課題

経営分析同様に、様々な支援制度を活用する際に経営分析及び事業計画策定を実施することがほとんどである。また、セミナーについても、経営革新計画等の支援制度に係る事業計画策定セミナーであり、実際に当該支援制度を活用しなければ、事業計画策定まで至らない。さらに参加者の経営状況は様々であることから、事業計画策定の意義や重要性が伝わらず、表面的な支援となってしまう、実際の事業計画策定に繋がらない場合も多い。従って、事業計画策定の目的が、売上の増加や利益率の改善などにより持続的に発展できる事業の構築であることを明確にしてセミナー等を実施する必要がある。また、製造業や商業など業種により、重点的に経営分析する項目も異なることから、事業計画策定についても、各業種で特徴を捉えた事業計画策定支援及びセミナーの内容とする必要がある。

(2) 支援に対する考え方

尼崎市として、主に持続的発展を支援することが必要な業種の事業者である製造業（特に金属・機械製造業者）や小売業、飲食店を主なターゲットとして、事業計画策定をすることが必要であるため、経営分析を行う事業者として選定し実際に分析を行った事業者の7割を目標に、事業計画の策定を行っていく。（残り3割についても、将来的に事業計画策定に結びつけられるよう適宜巡回支援を強化していく。）

また、事業計画策定に関するセミナーについては、製造業、商業（小売業、飲食店）で重視する経営分析項目が異なることから、各業種の特徴を捉えた事業計画策定を行えるように業種毎のセミナーを開催していく。

(3) 事業内容

① 製造業のための事業計画策定に関するセミナーの開催（年1回）

【セミナー名】“製造業のための”事業計画策定セミナー

【対象】地域巡回により経営分析を行った製造業者

（セミナー参加者希望者で経営分析を未実施の事業者は、セミナー申込からセミナー実施までの間に経営分析を実施する。）

【募集方法】経営分析を行った製造業者への案内、商工会議所ホームページへの掲載、商工会議所会員へのFAX・メール等

【カリキュラム】製造業の特徴的な経営分析項目である、製造原価（材料費・労務費・製造経費）等財務分析、技術・製品の優位性、競合の状況、市場規模・市場動向等の定性分析を、特に踏まえた事業計画の作り方について解説し、個人ワーク等を交えながら事業計画づくりを実践する。

【参加者数等】20名程度

②商業（小売業・飲食店）のための事業計画策定に関するセミナーの開催（年1回）

【セミナー名】“小売・飲食業のための”事業計画策定セミナー

【対象】地域巡回により経営分析を行った小売業者及び飲食店

（セミナー参加者希望者で経営分析を未実施の事業者は、セミナー申込からセミナー実施までの間に経営分析を実施する。）

【募集方法】経営分析を行った小売業者及び飲食店への案内、商工会議所ホームページへの掲載、商工会議所会員へのFAX・メール等

【カリキュラム】小売・飲食業の特徴的な経営分析項目である、売上（客数・客単価）、在庫等の財務分析、商品（サービス）・流通・立地・接客の優位性、競合の状況、市場規模・市場動向・顧客層（セグメント・ターゲット・ポジショニング）・商圈等の定性分析を、特に踏まえた事業計画の作り方について解説し、個人ワーク等を交えながら事業計画づくりを実践する。

【参加者数等】20名程度

③事業計画の策定支援

【支援対象】経営分析を行った事業者（担当地域の選定事業者及びセミナー参加者）

【手段・手法】主に担当地域の経営分析対象として選定した事業者に対し、当該担当経営指導員等が引き続き、個別に事業計画の策定を支援する。また、事業計画の策定支援にあたっては、地域の経済動向調査や需要動向調査も適宜参考にしながら実施すると共に、経営分析で行った業種毎の分析ポイントを踏まえた支援を実施する。

対応困難な経営課題等がある場合には、商工会議所の「サムライ研究会」の会員等の専門家派遣制度を活用し、外部専門家を交えて、より効果的な事業計画の策定につなげていく。なお、事業計画策定プロセスにおいては、適宜、主席・主任経営指導員等による確認を行い、内容に矛盾した点がないか、抜けや漏れがないか等について協議した上で事業計画策定支援を行うことで、経営指導員等のスキルアップにもつなげ、経営指導ノウハウを蓄積していく。

(4)目標

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
セミナー開催回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定件数 ※8	91件	130件	147件	165件	182件	182件

※8 経営分析件数×70%

4. 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

事業計画策定後の実施支援については、特に経営革新計画の実施フォローや、持続化補助金、ものづくり補助金（通称）事業の実施フォローなどについて、事業者の要望により適宜支援を実施している。接触回数についても、当該事業者の状況により、集中的に短期間に何度も訪問する場合もあれば、あまり訪問しない場合もある。

②課題

事業計画策定支援をした事業者への接触頻度は、当該事業者の状況により変化させることは、商工会議所のマンパワーや事業者からの要望程度なども鑑み、柔軟性が必要である。一方で、事業計画策定後の状況を逐次把握することは必要であり、当該状況把握のため、定期的な最低限度の訪問は必須であり、改善が必要である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定をした全ての事業者を対象として、経営分析及び事業計画策定支援を行った担当経営指導員等が事業計画策定後の実施支援を行う。フォローの頻度については、最低でも半期に1回は訪問することで、支援者として必要な措置を講じることができるよう、進捗状況を把握する。また、重点的に実施フォローが必要な場合は、適宜事業者の要望等も勘案し訪問回数を増やし、回数の多寡は問わない。

当該支援を通じて、フォロー対象事業者の半数の売上増加・粗利益率改善を図る。

(3) 事業内容

【支援対象】 事業計画策定を行った事業者

【頻度】 必ず半期に1回訪問。重点的にフォローが必要な事業所は訪問回数を増やす。

【手段・手法】 経営分析及び事業計画策定支援を行った担当経営指導員等が、巡回により事業計画策定後の実施支援を行う。フォローにあたっては、経営分析で行った業種毎のポイントを踏まえ、財務面の達成状況や実際の顧客や競合の状況等を確認する。

進捗状況を把握し、計画とのズレが生じている場合は、当該ズレの発生原因を特定し、実施方法の修正もしくは計画の修正を行う。その際、担当経営指導員等に対応が困難な場合には、商工会議所の「サムライ研究会」の会員等の専門家派遣制度を活用し、外部専門家を交えて、より効果的なフォローにつなげていく。

なお、事業計画策定後の実施支援のプロセスにおいては、適宜、主席・主任経営指導員等による確認を行い、計画とのズレや当該ズレの修正方法について協議した上で支援を行うことで、経営指導員等のスキルアップにもつなげる。

(4) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
フォローアップ対象事業者数	91 社	130 社	147 社	165 社	182 社	182 社
頻度 (延回数) ※9	246 件	280 件	314 件	350 件	384 件	384 件
売上増加事業者数 ※10	32 社	65 社	74 社	83 社	91 社	91 社
売上総利益率改善事業者数 ※10	30 社	65 社	74 社	83 社	91 社	91 社

※9：(フォローアップ対象事業者数×2回/年) + 重点フォロー先への延べ回数 20 回

※10：フォローアップ対象事業者数の半数の売上増加・粗利益率改善を目指す。

5. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

① 現状

需要動向調査については、新規事業展開や飲食店等の新規出店の際に、個別に商圈の消費動向や人口動態等について調査するケースはあるものの、アンケートによる需要動向調査等は実施していない。

② 課題

商工会議所においては、持ち帰り用の尼崎あんかけチャンポンを開発・販売するなど、尼崎あんかけチャンポンを地域ブランド化したご当地グルメとしてPRに取り組んでおり、当該消費者ニーズの把握は、当該事業に参加する事業者の売上・収益に直結するものである。

尼崎あんかけチャンポンの唯一の共通点は、あんがかかっていること。そのため、味も名前もお店によって様々である。長所としては、各店舗個性的な商品であるため、各店舗を巡るスタンプラリーを期間や景品を決めて実施した際には、飽きがかかることが無いため、多くの達成者を出すなど、ファンにとっては魅力的な事業となっている反面、短所としては「あんかけ」以外の共通点が無いことから尼崎あんかけチャンポンの特長や内容を未知の方々に周知・説明しにくいという点がある。今後、同事業及び参加事業者の発展のために、新たな商品開発等のテーマの下、統一性や新規性のある特長を生み出していくため、共通するトッピングなどの仮説を立て、需要動向調査による検証が必要である。

(2) 事業内容

尼崎あんかけチャンポン事業における新たな商品開発等に資する需要動向調査を実施する。当該需要動向調査により発掘された新たな消費者ニーズを活用し、商品化を図ることで、当該事業の発展及び参加事業者の収益に寄与することができる。具体的には、尼崎城址公園や県立尼崎の森中央緑地大芝生広場などで開催されるイベントにおいて、共同出店する際に、来場者アンケートを実施し、調査結果を分析した上で当該20社にフィードバックすることで、新商品開発に資する。なお、商品化にあたっては、計画的な事業遂行のため、経営分析・事業計画策定支援・策定後の実施支援を行う。

■ 調査テーマ：尼崎あんかけチャンポンのトッピングについて

■ 調査方法：尼崎城址公園や県立尼崎の森中央緑地大芝生広場などで開催されるイベントにおいて、協議会のメンバーである尼崎あんかけチャンポンを提供する中華料理店が共同でブース出店する際に、来客者50人に経営指導員等が聞き取りのうえ、アンケート票へ記入する。

■ 調査項目：①尼崎あんかけチャンポンの新しいトッピングの種類にはどれがふさわしいか（海苔、煮卵、キムチ、もやし、なると、コーン、メンマ、ねぎ、チャーシュー、角煮、バター等）、②スープはどれがふさわしいか（しょうゆ、味噌、塩、とんこつ）、③麺の硬さ、④量、⑤価格、⑥見た目、⑦辛さ、⑧甘さ、⑨相性のいい食材等

■ 分析手法：アンケートの実施にあたっては、予め協議会参加店舗の意見等を勘案し、消費者ニーズについて仮説を立て、アンケート結果で検証・分析できるように協議会で十分協議した上で調査項目を設定する。また、適宜、専門家の意見を聞きながら経営指導員等が分析を行う。

■ 分析結果の活用：新たな消費者ニーズの発掘に係わる分析結果については、経営指導員等が尼崎あんかけチャンポン協議会メンバーにフィードバックし、更なる改良等を行う。

(3) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
調査対象事業者数	-	20 社				

6. 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

新たな需要の開拓に寄与する事業については、主に製造業を中心とする展示会（関西機械要素技術展 ※11）への出展、主に今まで商品の売り込みをあまりしたことのない商業者・製造業者を中心として商品を大手バイヤーに売り込む商談会（はじめての商談会 ※12）を実施している。

展示会出展及び商談会共に、出展や商談会の事前準備の支援に注力している。展示会については、展示方法について支援し、商談会については、商談会の事前支援として、商品の見せ方やプレゼン方法についての支援している。

※11：関西機械要素技術展

■概要：インテックス大阪で開催され、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や、金属・樹脂の加工技術、計測機・センサなどを集めた専門展。製造業の設計、開発、製造、生産技術、品質、購買、保守・メンテナンス部門の方々などが来場し、出展企業と真剣な商談が行われる。

■来場者数：製造業ユーザー42,000名が来場予定（令和元年度）

■出展者数：製造業者 1,350社が出展（令和元年度）

※12：はじめての商談会

■概要：今まで自社商品の売り込みをあまりしたことのない商業者・製造業者が、当該商品を大手バイヤーに売り込む商談会。

■商談会参加事業者：17社

■バイヤー事業者：7社（大手・地元スーパー、総合商品卸売業者、郵便局等）

② 課題

展示会出展及び商談会への参加については、出展ディスプレイの方法や商談プレゼンの方法など、事業者の事前準備支援に力を注いでいるが、契約の獲得や新規取引先の獲得には、もう一步踏み込んだ支援が必要である。また、阪神間4商工会議所大交流会では、人脈形成が主であり、事前受付をしていないことから、その場の対応になってしまっている。

(2) 支援に対する考え方

展示方法も重要であるが、出展支援をする中で、会場に来られた方に対しどのように接客するかということが重要であると分かったため、来場者への接客や製品・技術の説明方法などの支援が必要である。また、商談会については、商談前の準備段階における支援が重要であることを参加者に認識してもらい、プレゼン方法等について事前準備に注力してもらうほか、商談不成立の場合に、バイヤー意見を反映した商品のブラッシュアップも課題であり、今後の支援が不可欠である。

なお、出展等の参加者については、計画的に事業遂行ができるように、当該事業者においても経営分析・事業計画策定支援・策定後の実施支援を実施する。

(3) 事業内容

① 関西機械要素技術展への出展

商工会議所として単独で展示会等を開催することは、運営面や集客面で困難なため、関西でも大規模な同展示会への出展を支援する。出展にあたっては、製造業のうち、新たな技術や製品を売り込みたい金属加工や機械製造業者等の小規模事業者を主な出展支援先として選定する。支援にあたっては、適宜専門家等を活用しながら、効果的な展示の方法や来場者へのプレゼン・接客方法などを事前にレクチャーすることで、契約等に結びつける。なお、出展事業者については、同時に経営分析、事業計画策定を行い、計画的な新たな需要の開拓を支援する。

■展示会の名称：関西機械要素技術展

■概要：インテックス大阪で開催され、ベアリング、ねじ、ばねなどの機械部品や、金属・樹脂の加工技術、計測機・センサなどを集めた専門展。製造業の設計、開発、製造、生産技術、品質、購買、保守・メンテナンス部門の方々などが来場し、出展企業と真剣な商談行われる。

■来場者数：製造業ユーザー42,000名が来場予定（令和元年度）

■出展者数：製造業者 1,350社が出展（令和元年度）

■出展支援先ターゲット：製造業者のうち、新たな技術や製品を売り込みたい金属加工や機械製造業者等（メッキやコーティング等の表面処理・部品加工などを想定）の小規模事業者（5社）

■次回実施に向けた改善点：来場者に対する接客面を事前にフォローし、商談に結びつける回数を増やしていく。

全国から大変多くの業者が出展する中で、訴求力の高いブースを専門家の指導の下、作っていく。

■目標：現状は出展1社あたり1件程度の契約獲得であり、今回の改善により、1社あたり、2~3件の契約獲得を目指す。

② はじめての商談会の開催

商品力はあるものの、今まで商品の売り込みをあまりしたことのない商業者・製造業者を対象に、大手百貨店や卸売業者のバイヤーに売り込む「はじめての商談会」を開催する。商談会に参加する事業者には、商品の見せ方やプレゼン方法について事前に確認し、必要があると判断した場合には、専門家の支援を実施した上で参加してもらうことで、バイヤーとの成約を増やす。同時に経営分析、事業計画策定を行い、計画的な新たな需要の開拓を支援する。

■商談会の名称：はじめての商談会

■概要：今まで自社商品の売り込みをあまりしたことのない商業者・製造業者が、当該商品を大手バイヤーに売り込む商談会。バイヤーからの商品評価やフィードバックにも注力しており、商品や当該商品パッケージ等の改善も図られる。

■商談会参加事業者：R2年度は18社を目標として、その後は2社程度の増加を図る。

■バイヤー事業者：10社（大手・地元スーパー、総合商品卸売業者、郵便局等）

■商談会参加ターゲット先：BtoC商品を開発した製造業者、自店でのみ販売していた食品製造小売業・卸売業、自家製の食品（ジャム、ドレッシングなど）を量産商品化する飲食店など

■次回実施に向けた改善点：商品や当該商品パッケージ等の改善を図ることができるように、バイヤーからの商品評価やフィードバックも重視する。

■目標：現状は商談会参加1社あたり1件程度の契約獲得であり、今回の改善により、1社あたり、2～3件の成約を目指す。

(4) 目標

	現行	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度
① 展示会出展事業者数	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
契約件数/社	1 件	2 件	2 件	3 件	3 件	3 件
② 商談会参加事業者数	17 社	18 社	20 社	22 社	24 社	26 社
成約件数/社	1 件	2 件	2 件	3 件	3 件	3 件

II. 地域経済の活性化に資する取組

7. 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

① 現状

現状実施している地域経済の活性化に資する取組は以下のとおりである。

【尼崎市産業団体等連絡協議会への参加】

尼崎市産業団体等連絡協議会は、尼崎市の産業活性化に携わる支援機関の情報交換の場として、行政及び市内産業団体間の有機的連携を深め、産業振興支援事業の効果的推進を図る目的で開催されており、商工会議所の取組を発表すると共に他の団体の取組状況を把握し、情報共有に努めている。

構成団体

- ・兵庫県阪神南県民センター
- ・尼崎市経済環境局経済活性化課
- ・尼崎商工会議所
- ・尼崎経営者協会
- ・協同組合尼崎工業会
- ・株式会社エーリック
- ・公益財団法人近畿高エネルギー加工技術研究所
- ・公益財団法人尼崎地域産業活性化機構（事務局）

【地域金融懇談会への参加】

尼崎市の金融情勢について情報交換する場として、年 6 回開催されている地域金融懇談会に参加し、金融情勢に関する情報共有を図っている。

構成団体

- ・兵庫県阪神南県民センター
- ・尼崎市経済環境局経済部地域産業課
- ・公益財団法人尼崎地域産業活性化機構
- ・株式会社日本政策金融公庫尼崎支店
- ・株式会社商工組合中央金庫尼崎支店
- ・兵庫県信用保証協会
- ・尼崎商工会議所

【尼崎あんかけチャンポン事業】

尼崎市内の中華料理店等で提供されているチャンポンは、一般的に知られている長崎チャンポンとは異なり「あんかけスープ」が特徴である。高度成長期に盛んに行われた集団就職によって九州から伝わったといわれるチャンポンに、工場で働く人達の食欲を満たすため「あん」をかけたといわれており、様々な文化が交わる「ものづくり産業都市尼崎」という地域性から生まれた独特の料理といえる。

当所では、商工会議所青年部が中心となり、この尼崎あんかけチャンポンを提供する中華料理店等で構成される「尼崎あんかけチャンポン協議会 ※13」を設立（毎年総会、適宜協議会を開催）し、尼崎あんかけチャンポンの発信や関連事業の取組を通じて、フードツーリズムとしての観光集客効果を高め、地域の活性化を図っている。現在、市内 20 店舗以上が加盟し、事業を推進している。

※13：尼崎あんかけチャンポン協議会

- 設立趣旨：尼崎商工会議所青年部が中心となり、尼崎のビジネス拠点としての魅力回復と商業活性化を軸とした地域経済の発展を目指して、尼崎の産業発展の歴史と縁の深い「尼崎あんかけチャンポン」という地域資源を有機的に活用し「産業（労度）と食の融合」による尼崎独自の食ブランドの創設。
- 構成員：市内で尼崎あんかけチャンポンを提供する中華料理店 20 店舗
- 事業内容：尼崎あんかけチャンポンの発信や地域で開催されるイベントへの共同出店の検討、メニュー開発等に関するアイデア等の意見の集約を通じて、フードツーリズムとしての観光集客効果を高め、地域の活性化を図っている。

【尼崎城再建に伴う観光事業の推進】

尼崎城の再建に伴い、市内観光需要の増加が見込まれることから、一般社団法人あまがさき観光局と連携し、尼崎商工会議所ホームページ内に尼崎市内の飲食業及び小売業等を取りまとめたホームページサイト「ぐるっと！あまがさき」を開設。市内外からの来訪者増につなげ、市内飲食業・小売業の活性化を図ることを目的に実施している。なお、観光局とは、年 1 回の社員総会や適宜開催される理事会を通じて、市内観光事業の状況について情報共有し、本事業を推進している。

②課題

産業団体連絡協議会及び地域金融懇談会については、他団体の取組の把握に努め、商工会議所事業へのフィードバックは行っているものの、事業連携等まで至っておらず、得られた情報の活用が課題である。

尼崎あんかけチャンポン事業・観光推進事業については、各事業の推進は着実に実施しているものの、各事業に参加している小規模事業者の経営支援までは至っておらず、各参加事業所の持続的発展の支援も課題である。

(2) 事業内容

①尼崎市産業団体等連絡協議会（年 1 回）・地域金融懇談会（年 6 回）への参加

引き続き、尼崎市産業団体等連絡協議会及び地域金融懇談会へ参加する。当該協議会及び懇談会を通じて、他の団体の取組状況を把握すると共に、積極的に当該協議会及び懇談会の場や得られた情報を活用し、他団体との事業連携や商工会議所の事業へのフィードバック等を行う。

また、把握した他団体の事業については、「事業計画策定」や「事業計画策定後の実施支援」における事業推進ツールとして積極的に活用していく。

②尼崎あんかけチャンポン事業・観光推進事業

(年1回以上〔総会、協議会もしくは協議会は適宜])

尼崎市のご当地グルメである尼崎あんかけチャンポン事業、尼崎城再建に伴う観光推進事業を引き続き推進する。推進にあたっては、各参加事業者や協力先と連携を密にすると共に、各参加事業者が計画的に当該事業を活用した売上拡大ができるように、積極的に経営分析、事業計画策定並びに事業計画策定後の実施支援を推進していく。また、尼崎あんかけチャンポン事業については、需要動向調査による消費者ニーズの把握を通じて、更に推進を図っていく。

Ⅲ. 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. 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

① 現状

株式会社日本政策金融公庫尼崎支店と情報交換会兼研修会を年1回実施している。同研修会では、最近の融資の状況について情報交換し、商工会議所は経営分析に関するノウハウについて同公庫職員から研修を受けると共に、同公庫職員は商工会議所の事業についての知識を深め、小規模事業者支援のツールとして商工会議所事業を認識してもらっている。

また、同様の情報交換会兼研修会については、兵庫県信用保証協会とも不定期で開催しており、支援ノウハウの向上に役立てている。

② 課題

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あたっては、金融機関との連携のみであり、内容も審査上の経営分析等が主となっている。経営分析後に行う、事業計画の策定や策定後の実施支援については、他の認定経営革新等支援機関や他地域の商工会議所との連携による情報交換を通じて、より効果的な支援を行っていくことが必要である。

(2) 事業内容

① 株式会社日本政策金融公庫尼崎支店との情報交換会兼研修会の実施（年1回）

株式会社日本政策金融公庫尼崎支店の融資担当者と商工会議所の経営指導員による情報交換会兼研修会を実施する。金融審査については、商工会議所が取り扱うマル経融資の審査実務に直結するだけでなく、経営分析の基礎としてなくてはならないノウハウである。この情報交換会兼研修会を通じて、当該ノウハウの向上に役立てるほか、同公庫の融資担当者にも商工会議所のサービスを融資先に利用してもらえるように、サービスの理解を深めてもらうことができる。

② 阪神間4商工会議所の情報交換会の実施（年1回）

阪神間の4商工会議所（尼崎・西宮・伊丹・宝塚）では、共催事業として交流会を実施するなどにより連携しており、当該大交流会の打ち合わせ会議等も行っている。当該会議にあわせ、伴走型支援の分野についても、良好な支援事例について情報交換を行っていくことで、阪神地域の伴走型支援の質の向上も図られる。

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

① 現状

経営指導員等の資質向上については、外部研修として、兵庫県商工会議所連合会が実施する経営指導員研修や中小企業大学の経営指導員向け研修を受講するほか、商工会議所内のOJTにより実施している。

②課題

一般職員はもとより、経営指導員でも別の担当業務に注力せざるを得ない職員も多く、経営分析から事業計画策定・策定後の実施支援を伴走型で行うことが困難な職員も少なくない。したがって、現状では、各経営指導員等によって習熟度が異なるため、各人の習熟度を上司が適確に認識した上で、適切な研修への参加が必要である。特に、事業計画策定の土台となる、経営分析については、一般職員と経営指導員の習熟度の差、そして経営指導員でも習熟度の違いがあり、経営分析力の底上げが必要である。

また、外部研修以外にも、主席・主任経営指導員による商工会議所内部でのノウハウ共有により、各経営指導員等のスキルアップを図り、特に一般職員も十分に経営分析等に携わることができるような体制構築が必要である。

(2) 事業内容

①外部研修会への参加

外部研修会への参加にあたっては、各経営指導員等が、今後向上させていくべきノウハウを上司と相談・確認した上で、当該経営指導員等に最も必要である研修の受講を選択する。受講した内容については、受講した経営指導員等による研修内容共有ミーティングを開き、商工会議所内で共有する。

②スキルアップ研修会の実施とOJTの推進

法定経営指導員が、一般職員も含めた各経営指導員等の資質向上のために、初年度としては、事業計画策定の土台となる経営分析力の向上にフォーカスし、組織全体としての支援力の底上げを図る。次年度以降は、事業計画策定や策定後フォローに関することはもとより、伴走型支援の全体の進捗状況から見て組織としてノウハウを向上させていくべきと考えるテーマを設定したスキルアップ研修会を、適宜実施する。

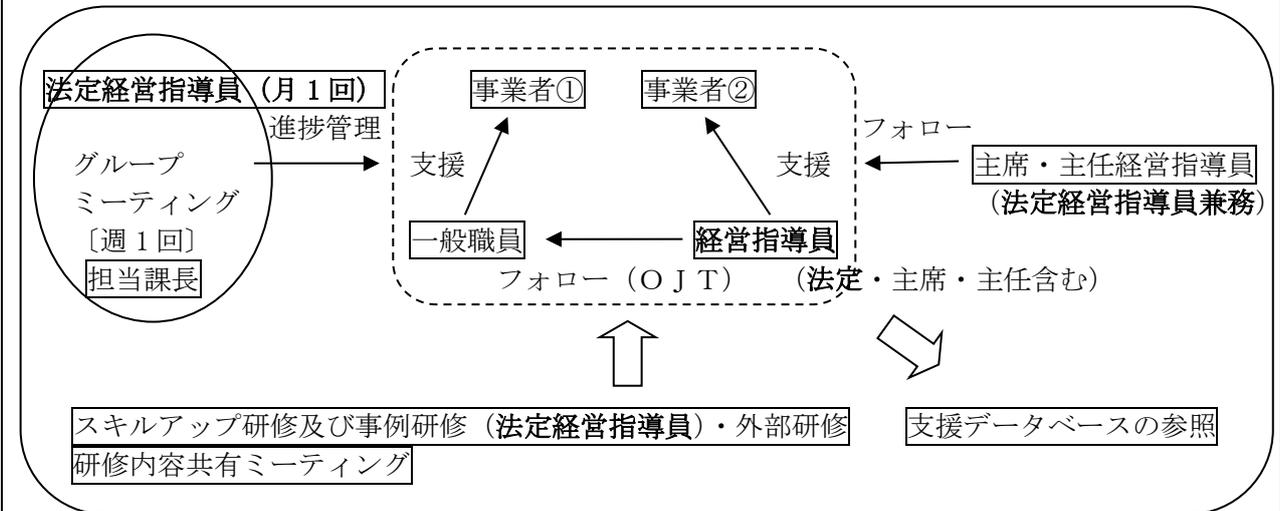
また、経営指導員は、経営支援員及び一般職員に対しOJTを実施することで、ノウハウの定着を図る。

③支援ノウハウの共有

経営分析・事業計画策定支援・事業計画策定後の実施支援の各段階において主席・主任経営指導員等によるフォローを実施するほか、各職員が所属するグループ（地域振興、経営支援、会員サービス、総務・広報）が週1回行うグループミーティングにおいて、各グループの担当課長による支援の進捗管理を行う。また、法定経営指導員は月1回、当該グループミーティングに出席し、進捗管理のフォローを行っていく。

また、半期に1回、法定経営指導員がノウハウ共有のための支援事例研修会を開催することで優良な事例を共有する。事例については、各経営指導員等が支援に関して入力したデータから抽出する。当該データは法定経営指導員が一元管理し、支援内容や状況を経営指導員等が相互共有できるようにすることで、ノウハウの向上に役立てる。（※14 伴走型支援の実施スキームと資質向上体系 参照）

※14 伴走型支援の実施スキームと資質向上体系



10. 事業の成果、評価及び見直しの実施に関すること

(1) 現状と課題

①現状

現状は、外部評価委員会を年に1回開催しており、当該委員会において、当該事業内容について説明した上で、目標数値と実績数値を比較し、評価を行っている。なお、委員構成及び事務局は、以下のとおりである（令和元年度開催実績）。

(委員長)	関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科	教授（学識経験者）
(委員)	㈱日本政策金融公庫尼崎支店	支店長
(委員)	尼崎商工会議所サムライ研究会	会長
(オブザーバー)	尼崎市経済環境局経済部経済活性化課	課長
(事務局)	尼崎商工会議所 尼崎商工会議所産業部経営支援グループ	事務局長 担当課長

②課題

経営発達支援計画については、尼崎市と商工会議所の共同認識の下申請されるため、尼崎市の担当部局についても委員とする。

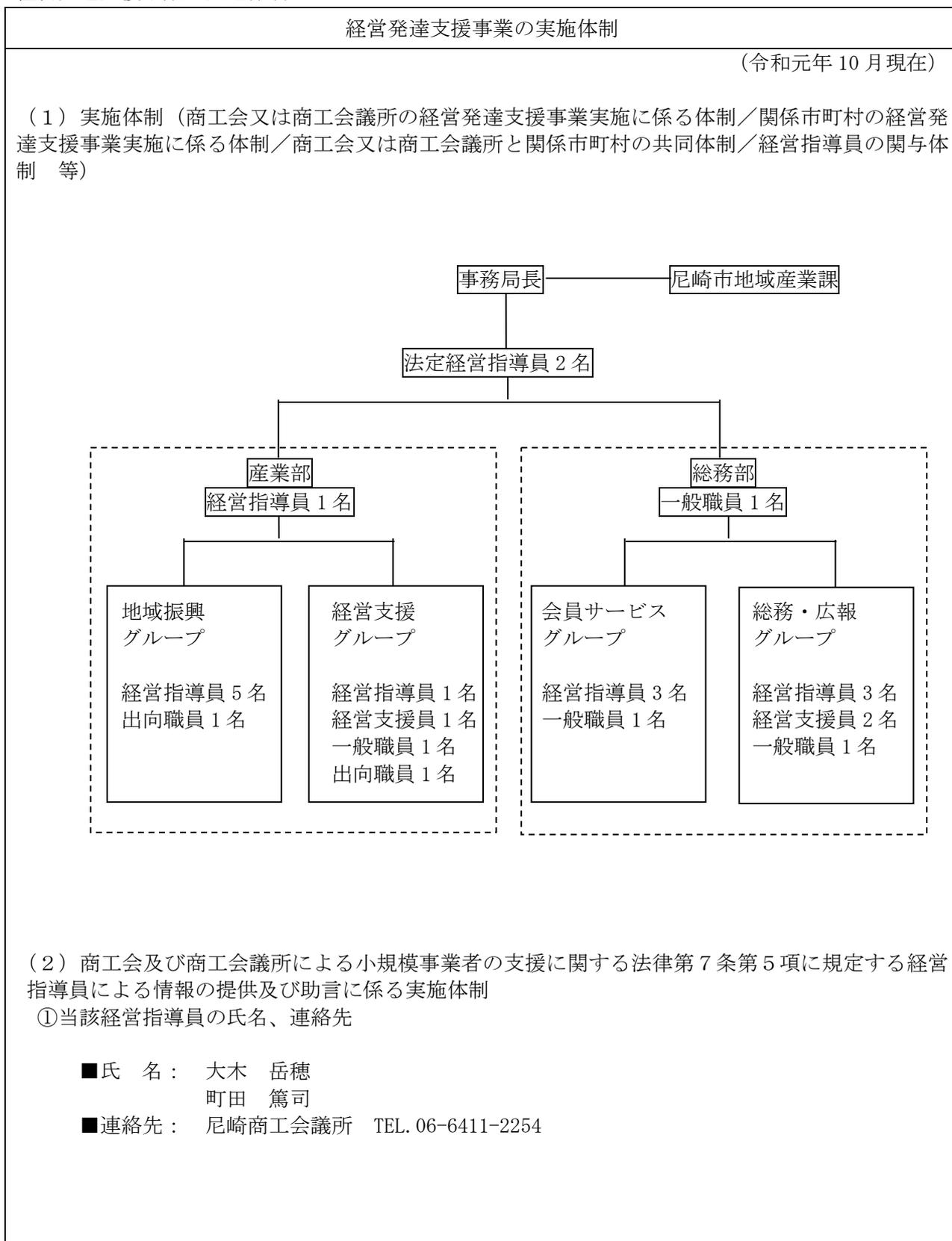
(2) 事業内容

引き続き、前年度実績を評価する外部評価委員会を年に1回開催し、各事業項目の見直しを実施する。委員構成としては、尼崎市経済環境局経済部経済活性化課 課長、法定経営指導員、外部有識者として、大学教授等の学識経験者、株式会社日本政策金融公庫尼崎支店 支店長、尼崎商工会議所サムライ研究会 会長等をメンバーとする。

当該委員会の評価結果は、今後の事業実施に向けフィードバックした上で、事業実施方針に反映させると共に、商工会議所ホームページに掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

(別表2)

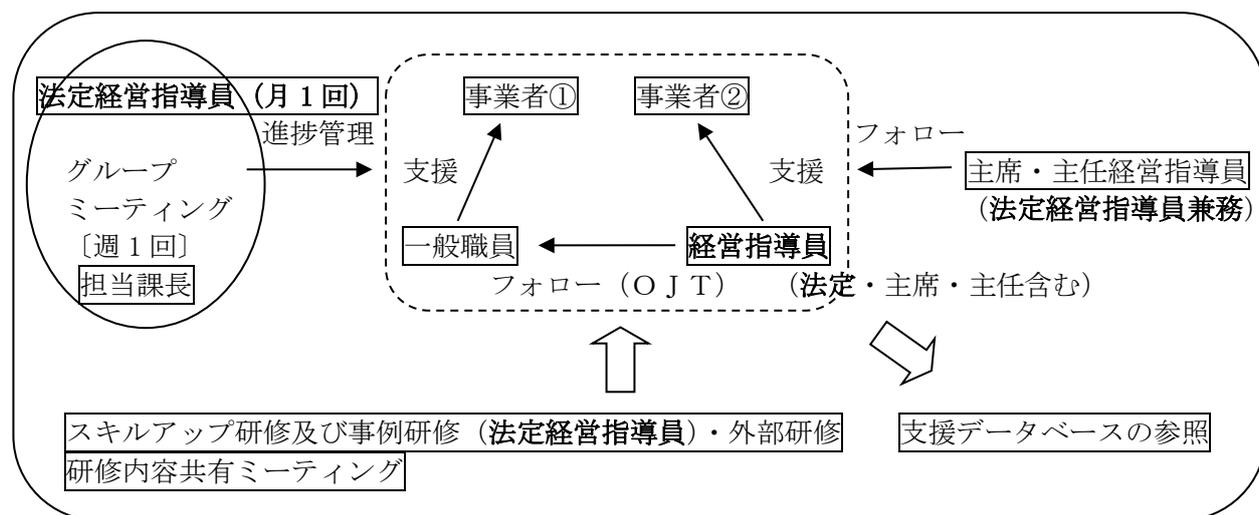
経営発達支援事業の実施体制



②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供等を行う。また、当該経営発達支援事業の実施スキームと資質向上への関わり方は以下の体系のとおりである（再掲）

■伴走型支援の実施スキームと資質向上体系



(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会議所

〒660-0881

兵庫県尼崎市昭和通 3-96

尼崎商工会議所 産業部 経営支援グループ

TEL : 06-6411-2254 / FAX : 06-6413-1156

E-mail : info@amacci.or.jp

②関係市町村

〒660-8501

兵庫県尼崎市竹谷町 2-183 出屋敷リベル 3 階

尼崎市 経済環境局 経済部 地域産業課

TEL : 06-6430-9750 / FAX : 06-6430-7655

E-mail : ama-sangyou@city.amagasaki.hyogo.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)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
必要な資金の額	9,000	9,200	9,400	9,600	9,800
○専門家派遣費	2,000	2,200	2,400	2,600	2,800
○セミナー開催費	500	500	500	500	500
○需要動向調査	500	500	500	500	500
○展示会出展及び 個別指導	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
○商談会	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○観光推進事業	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
会費収入、兵庫県補助金、尼崎市補助金、兵庫県商工会議所連合会補助金

(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
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