

令和4年度

経営発達支援計画事業報告書

令和5年4月24日

川西市商工会

## 令和4年度事業報告書 目 次

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事	1
2. 需要動向調査に関する事	2
3. 経営状況の分析に関する事	3
4. 事業計画策定支援に関する事	4
5. 事業計画策定後の実施支援に関する事	5
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	6
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	
1. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事	8
2. 経営指導員等の資質向上等に関する事	9
3. 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事	10
III. 地域経済の活性化に資する取組	
1. 地域経済の活性化に資する取組に関する事	11

# 経営発達支援計画事業報告書

## I. 経営発達支援計画の内容

### 1. 地域の経済動向調査に関すること。

#### 【取組内容】

地域の経済動向調査として、域内8社（4業種）を対象に実施する四半期毎の定期調査の把握、また全国商工会連合会の景気動向調査や、兵庫県の経済動向調査から関連情報を収集し、聞き取りした地域の経済動向と共にホームページへ掲載し、会員へ発信した。また RESAS を活用し、データから読み取れる地域経済の特性を分析し、その内容をホームページにて公表した。

#### （設定数値と実績）

		R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①中小企業景況調査の公表回数	目標	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
	実績	4 回				
②川西市内経済動向調査の公表回数	目標	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
	実績	4 回				
③兵庫県の経済動向調査の公表回数	目標	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
	実績	4 回				
④川西市内の経済動向分析の公表回数	目標	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
	実績	1 回				

#### 【評価】

実施した経済動向調査については、資料をまとめ、年4回商工会のホームページ上で情報発信を行うとともに職員間において情報の共有を図った。また RESAS を活用した経済動向分析においては分析内容を職員間で共有し、巡回指導等を行う際の参考資料とした。

令和4年度評価		A				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
A	B	A	A	B	A	A

#### 【次年度に向けた対応】

次年度も引き続き、地域の経済動向に情報の収集ならびに分析を行い、定期的に情報発信をおこなうと共に、職員の巡回指導等においても活用する。

#### 講評

4 半期ごとの経済動向調査、特に川西市内経済動向調査は、事業者にとって密接で重要な情報であり、伴走支援としての情報共有は必須であるといっても過言ではない。コロナ対応要件緩和の一方で企業物価の高騰。今後の経済状況を注視したい。

## 2. 需要動向調査に関すること。

### 【取組内容】

需要動向に関するアンケート調査に関しては、調査支援希望があった個別事業者 2 者に対し、事業者ごとにカスタマイズした調査項目をまとめたアンケートを来店客に対し行い、回答についてまとめ、事業者に対しフィードバックを実施した。

消費者ニーズに関するアンケート調査に関しては、川西フェスタ来場者に対しアンケートを行い、回答についてまとめ、川西フェスタ参加事業者にフィードバックを実施した。

### (経営分析件数の目標と実績)

		R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①需要動向に関するアンケート調査（個別）対象事業者数	目標	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
	実績	2 者				
②消費者ニーズに関するアンケート調査（一般）対象事業者数	目標	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
	実績	26 者				

### 【評価】

需要動向に関する個別のアンケート調査に関しては、来店者からの生の声を伺うことで現状の商品やサービスに対する評価ならびに今後のニーズ等を把握することができ、今後の経営力向上にむけての参考資料を得ることができた。しかし対象事業者は目標の 8 者には届かず 2 者での実施となった。

消費者ニーズに関するアンケート調査では、認知度や市場ニーズなどについてヒアリングを行った。ただアンケートを実施した川西フェスタ当日が雨だったため、アンケート総数が 57 名という少人数だったため、多くの声を吸い上げることはできなかった。

令和 4 年度評価		C				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
C	B	C	C	C	C	C

### 【次年度に向けた対応】

次年度は、今年度実施した内容をもとに、調査を希望する事業者を増やし、また連携していくことで個々の経営力向上に繋げていく。

### 講評

需要動向調査も経済動向と並び、重要な情報である。職員の限られたマンパワーでアンケート実施、入力、分析は相当な仕事量で外部専門家への委託も一考である。

### 3. 経営状況の分析に関すること。

#### 【取組内容】

7月に経営分析セミナーを行った。またセミナー参加者や補助金や金融関連の相談者等に対し、ローカルベンチマークを活用し、定量分析たる「財務分析」ならびに重点経営分析事業者には定性分析たる「非財務分析」を実施した。

#### (計画策定支援の目標と実績)

		R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①セミナー開催件数	目標	1回	1回	1回	1回	1回
	実績	1回				
②経営分析事業者数	目標	32者	32者	32者	32者	32者
	実績	22者				
③重点経営分析事業者数	目標	16者	16者	16者	16者	16者
	実績	7者				

#### 【評価】

今回ローカルベンチマークをツールとして活用し、経営分析を実施した。財務に関してはこれまでも取り組んでいたが、非財務に関しては初めての取組となり、事業者と支援者が直接対話していく中で、まずは現状の把握、そこから課題の発見や今後の取り組みに関して、内容を掘り下げるとともに情報共有することができ、今後の事業計画策定等に活かせる取り組みとなった。ただ、経営分析をおこなった事業所数は目標を下回る結果となった。

令和4年度評価		C				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
B	B	B	C	C	C	C

#### 【次年度に向けた対応】

次年度は、年度初めに担当を決め、積極的に会員事業者の声をかけ、多くの事業者において経営分析をおこなっていく。重点経営分析をすることで、より細やかな現状把握や課題抽出ができるようになったので、できる限り多くの事業者とローカルベンチマークを活用したコミュニケーションを取ることで個々の現状にあった経営支援に繋げていく。

#### 講評

セミナー開催を除き、経営分析、重点経営分析いずれも目標未達であった。経営分析は、事業者の客観情報であり「より良く」に向けての出発点である。この取組を行うことで、経営安定、経営改善、さらには経営革新に繋がることを事業者に理解いただき、伴走支援で「より良い成果」を実現することが、本件のミッションである。

#### 4. 事業計画策定支援に関すること

##### 【取組内容】

7月に事業計画策定セミナー、9月にDXセミナーを行った。またセミナー参加者や各種補助金申請者等に対し、事業計画策定の支援をおこなった。

##### (実行支援目標と実績)

		R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①事業計画策定セミナー受講者数	目標	20者	20者	20者	20者	20者
	実績	7者				
②DXセミナー受講者数	目標	26者	26者	26者	26者	26者
	実績	5者				
③事業計画策定総数	目標	32者	32者	32者	32者	32者
	実績	50者				

##### 【評価】

セミナーに関しては、事業計画ならびにDXセミナーに関して参加者数自体が少なかった。また個別の事業計画策定に関しては、補助金支援や金融支援を含め目標を上回る50者の支援となった。

令和4年度評価		C				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
C	C	C	C	C	C	C

##### 【次年度に向けた対応】

次年度は、まずは支援のきっかけとなるセミナー参加者の増加に力をいれていく。また事業計画策定に関して個別相談を実施し、より具体的な事業計画の策定の支援数を増やしていく。

##### 講評

事業計画策定については、創業間もないアリーステージの事業者を重点的に支援することが持続的経営に繋がる。セミナー参加については、情報媒体（チラシ、ホームページ）はもとより、巡回時の勧誘が重要である。都度、出欠確認もできる。その際に「不参加の理由」が把握できれば、次回に向けての開催日時についても検討できる。事業計画策定総数が目標を上回ったのは各種補助金申請支援が3分の2を占めており、今後も事業者の状況に応じた積極的な計画策定支援を実施して頂きたい。

## 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること。

### 【取組内容】

事業計画策定した事業者について実施支援を行ったが、中でも重点的に支援する事業者に関しては、訪問回数や連絡回数増やすことでフォローアップのタイミングを増やし、策定した事業計画が着実に実行されているかを確認した。

### 設定数値と実績)

		R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
①フォローアップ対象事業者数	目標	32 者	32 者	32 者	32 者	32 者
	実績	33 者				
②頻度（延回数）	目標	248 回	248 回	248 回	248 回	248 回
	実績	143 回				
③売上増加事業者数	目標	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	実績	12 者				
④営業利益 5 %以上増加の事業者数	目標	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
	実績	7 者				

### 【評価】

フォローアップの頻度を増やすことで進捗状況の把握を行うことができ、実施時期のずれや内容の変更について対応することができた。ただ訪問回数の頻度については当初計画の目標に届かなかった。

令和 4 年度評価		B				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
B	B	B	B	A	B	B

### 【次年度に向けた対応】

次年度以降は、年度当初ならびに年度途中において、進捗状況を共有しながら、計画実施が円滑に進んでいけるよう、フォローアップシートを用いて計画的にコミュニケーションを取れるように進めていく。

### 講評

フォローアップ事業者数は目標達成でありながら、延べ回数が当初目標の 3 分の 2 となっている。限りある時間を有効活用するには、巡回による事業所訪問に留まらず、商工会に来会いただくのも方法の一つ。毎回は難しいが、移動時間をなくすことで複数事業者対応を可能とする。延べ回数も、定量評価の数値であるが、定性目標（状態を表す目標値）は売上増加事業者とともに営業利益 5 %以上増加の事業者におくのであれば、その目標は十分に果たしていると判断する。成果からすれば A 評価としても差支えない。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること。

### 【取組内容】

- ①地域展示会 4月に川西阪急、11月に川西フェスタにおいて「川西のいち」として実施し、新たな需要の開拓を支援した。
- ②実店舗来客向上支援 「かわにし食ベスタ」を実施し、8月に情報発信に関するセミナー、10月～12月にかけてスタンプラリーを実施し、認知度向上ならびに新たな需要の開拓を支援した。
- ③お店のファンづくり支援 「かわにしビジネスカレッジ (DX 情報発信編)」として、10月～11月にかけて4回シリーズでSNSを活用した情報発信に関するセミナーを実施し、その後希望者については個別相談を実施し、認知度向上およびファン増加に伴う売上げの増加・利益の拡大を支援した。
- ④新商品・新サービス周知支援としてはかわにしビジネスカレッジ 2022 (プレスリリース編)として6月にセミナーを行い、その後希望者には随時個別相談を実施し、6月、9月、12月と商品・サービス合同記者発表会と題したメディア向け発表会を実施し、商品・サービスの認知度向上ならびに販路開拓を支援した。



川西のいち



かわにし食ベスタ



かわにしビジネスカレッジ (SNS)



商品・サービス合同記者発表会



(目標と実績)

		R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
①地域展示会出展事業者数	目標	30者	30者	30者	30者	30者
	実績	24者				
新規顧客獲得数/者	目標	10名	10名	10名	10名	10名
	実績	14名				
②実店舗来客向上支援参加店舗数	目標	25者	25者	25者	25者	25者
	実績	24者				
売上10%増加事業者数	目標	5者	5者	5者	5者	5者
	実績	6者				
③お店のファンづくり支援参加事業者数	目標	8者	8者	8者	8者	8者
	実績	11者				
売上10%増加事業者数	目標	4者	4者	4者	4者	4者
	実績	2者				
④新商品・新サービス周知支援参加事業者数	目標	10者	10者	10者	10者	10者
	実績	21者				
メディア取り上げ事業者数	目標	5者	5者	5者	5者	5者
	実績	6者				

【評価】

一年間通して、セミナーやイベントなど様々な形で地域の小規模事業者の需要開拓の支援を行うことができた。また必要に応じ専門家派遣も活用し、それぞれの小規模事業所の実情に応じた支援を行うことができた。

令和4年度評価		B				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
B	A	A	B	B	B	B

【次年度に向けた対応】

次年度も多くの小規模事業所に様々な需要開拓の方法や機会を提案し、参加し、情報発信や集客を積極的に行うことで、販路拡大・売上の拡大に繋げていく。

講評

小規模事業者にとって、販路開拓、新規客の獲得は大きな課題である。「限りある経営資源」で展示会出展や合同記者発表会など商工会の企画力で支援したことは大きい。

飲食店等対象のスタンプラリーは10月～12月の3か月に渡るロングラン企画であったため、一過性に終わるのではなく、期間を通じて地域消費者にとっても楽しい取組であったと言える。コロナ対応の要件緩和により徐々にではあるが客足は戻りつつある。飲食も外食・中食・内食そしてデリバリーとコロナ禍で多様な展開が来店減少の要因である。MENU 改編、看板商品確立等事業者にとって「より良く」に向けた課題は多い。

## 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

### 1 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

#### 【取組内容】

職員で構成された経営発達支援計画を確認する会議を毎月1回開催し、事業の進捗状況と事業内容の検証を行った。また事業評価委員会に関しては、毎年4月に前年度の取り組みの評価を行い、その後理事会への報告・承認を経て、ホームページ上で公表するとしている。

#### 【評価】

毎月1回開催する会議においては、職員全員で事業の進捗状況を確認し、全員で商工会事業に対する共通認識をもつことができ、実施期間のズレや支援目標のズレなどを把握し、その都度対応方法などを検討することができた。また毎月事業の進捗状況をまとめ、会長含めた商工会三役に報告を行い、職員と三役との情報の共有化も図ることができた。

令和4年度評価		A				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
A	A	A	A	A	A	A

#### 【次年度に向けた対応】

次年度も引き続き毎月会議を行い、事業の進捗状況と事業内容の検証を行う。進捗や目標までのズレが出てきた時は、早めに原因を見つけ、可能な限り対応していく。

#### 講評

経営発達支援計画は5カ年の長期計画となっており、各年度の景況や国、自治体の施策、補助金等支援策が都度、公示される。経営発達支援計画が基本計画とするならば、緊急対策として発出される支援策についても柔軟な対応が求められる。伴走支援として求められる職員各位の仕事量は年々増加傾向にあり「働き方改革」は霧散している。重点強化の一方で「見直し」で「軽減」もしくは「撤廃」も選択肢の一つである。

## 2 経営指導員等の資質向上等に関すること。

### 【取組内容】

中小機構等関係機関が主催する経営支援機関向けの研修会および当商工会で実施する事業者向けセミナーにおいても積極的に参加し、さらなる支援能力の向上に努めた。

また専門家による個別相談については原則職員が同席し、指導ノウハウや事業計画策定に向けた分析方法や支援の進め方などの習得に努めた。

実務指導では、支援経験豊富な経営指導員が経営支援員をサポートすることで、若手職員の支援能力の向上を図った。

月1回の経営発達支援会議では支援ノウハウの共有を図り、日々の支援内容については「経営カルテ」に入力し、データベース化し、情報の共有を図った。

### 【評価】

積極的に研修の受講をしたことで、情報や支援ノウハウを身につけることができた。若手職員が先輩職員と支援現場に同席することで、経営相談や補助金申請に係る経営計画の立案ができるようになるなど経営支援力の向上につながった。次年度はさらに情報や支援ノウハウを共有化することで、職員全体の支援スキルの向上を目指す。

令和4年度評価		A				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
A	A	A	A	A	B	B

### 【次年度に向けた対応】

引き続き研修や専門家個別相談の際の同席などで支援ノウハウの習得を行う。また、支援経験豊富な経営指導員が若手経営指導員ならびに支援員をサポートしていく。

### 講評

職員の資質向上については、職員各位の意識は高く、さらなる支援能力の向上ならびに現場での実践に活かしてほしい。若手職員の資質向上については、ある程度時間も必要で「一朝一夕」とはいかない。また近年ベテラン職員と同行し若手職員が手法を学ぶ機会も十分とは云えず、以前に比べ難しい状況にあることは十分に見て取れる。ケーススタディとして支援対応のデータ化、共有化がそのギャップを少しでも仮称するのに役立つのではないかと…。商工会のDX化推進も大きな課題の一つである。

### 3 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

#### 【取組内容】

3月に地域内金融機関4行と日本政策金融公庫が参加した金融機関会議を実施し、商工会の取り組み、最新の市内の経済動向ならびに創業等に関する情報共有を行った。

また11月に行われた経営改善貸付団体連絡協議会に出席し、日本政策金融公庫尼崎支店と管内商工会等と連携し、管内経済動向や小規模事業者に対する金融・創業・経営支援の現状と課題、今後の取組みについての情報交換を行い、小規模事業者への支援に向けた支援力向上を図った。

川西市産業振興課とは11月、2月、3月と商工関連施策や地域振興事業などの情報交換を行い、情報の共有ならびに支援能力の向上を図った。

#### 【評価】

金融機関会議は今年度初めての取り組みで、まずは商工会自体の取り組みを知って頂くとともに、互いに顔合わせすることで、地域内における経営支援に係るネットワークを築くことができた。

また経営改善貸付団体連絡協議会や市産業振興課などにおいて情報交換することで、支援の質の向上を図ることができた。市産業振興課担当者とは随時情報交換は行っているが、情報交換会議としては当初予定していた年6回（2か月に1回）が年3回の実施となった。次年度以降は、定期的実施することで綿密な情報交換をし、さらなる地域の小規模事業者への支援に繋げていく。

令和4年度評価		C				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
B	C	B	C	C	C	C

#### 【次年度に向けた対応】

次年度も金融機関や行政と計画を決めてコミュニケーションを取れる場をつくり、情報交換をしながら、地域の小規模事業者への経営支援に繋げていく。

#### 講評

2025年問題。団塊世代の事業者が後期高齢者となる年限である。マクロ的予測ではあるが、大量の廃業が見込まれ、Eコマースの伸展から小規模事業者の減少に歯止めがかからない。その補填として創業支援は商工会の重点事業であり、金融機関との連携、市産業振興課との連携は効果的な支援実現において必須要件となる。企業を取巻く外部環境は円安、原油高、賃上げ、企業物価高騰と厳しさを増している。真価が問われる。

### Ⅲ. 地域経済の活性化に資する取組

#### 1 地域経済の活性化に資する取組に関すること

##### 【取組内容】

##### ①創業ならびに事業承継にかかわる検討

セミナーのあり方やフォローアップについて、市産業振興課と6月と3月に検討する機会を持った。

##### ②魅力ある街づくりに向けた検討

3月に商工会経済振興委員会委員、市産業振興課、市観光協会ならびに市内事業者が参加し、現状の情報共有ならびに今後の取組内容について検討を行った。

##### 【評価】

創業や事業承継に関しては市と協力しながらセミナーや個別支援を進めた。特に創業に関しては11月に開催したかわにしフェスタの際に、創業支援の一環としてこれまで市もしくは商工会の創業セミナーを受けた方に事業計画を発表する機会を設け、創業者の進める商品やサービスの認知向上に努めた。また街づくり検討会においては、「魅力ある街づくり」をテーマに「域内経済循環」などを中心に様々な検討を行った。

令和4年度評価		B				
委員①	委員②	委員③	委員④	委員⑤	委員⑥	委員⑦
B	B	B	B	B	B	B

##### 【次年度に向けた対応】

創業・事業承継に関しては、今後も市と協力し、支援体制を構築していく。

魅力ある街づくりに向けた検討に関しては、次年度も事業者が主体的に取り組める内容について外部有識者などの参加も含め、様々な見地から検討を続けていく。

#### 講評

商工会法に定める商工会のミッション（果たしたい役割：存在意義）は商工業者の振興・発展と地域の振興・発展に資する取組とされている。地域活性化については、民力が起点となり、経済団体である商工会も事業者と共に参画する。地域の特色を活かし、共感で広げることで持続的活動となる。「利他」の実践者として商工会の役割は大。

#### ※A～Dの評価基準

A：目標を達成することができた（100%）

B：目標を概ね達成することができた（80～99%）

C：目標を半分程度しか達成することができなかった（30～79%）

D：目標をほとんど達成することができなかった（30%未満）