

第 2 次西宮商工会議所中期行動計画(2019-2023)

輝くひとづくり ものづくり ことづくり まちづくり

～西宮の企業を育て産業の未来を拓く～

平成 31 (2019) 年 3 月

西宮商工会議所

第2次西宮商工会議所中期行動計画(2019-2023)

輝くひとづくり ものづくり ことづくり まちづくり
～西宮の企業を育て産業の未来を拓く～

目 次

I. はじめに	
1. 計画策定の趣旨	1 頁
2. 計画の期間及び推進体制	2 頁
II. 現状と課題	
1. 現状と課題	3 頁
2. 現状と課題(活動別)	6 頁
(1) 企業力の強化【中小企業を元気にする活動の強化】	7 頁
(2) 地域力の強化【地域経済を元気にする活動の強化】	9 頁
(3) 組織力の強化【組織財政基盤の強化】	9 頁
III. 基本方針	
1. 基本理念	12 頁
2. 3つの基本方針と9つの重点項目	12 頁
IV. 主要施策・アクションプラン	
基本方針1【企業力を強化する ～企業を育て持続的な発展を目指す～】	13 頁
基本方針2【地域力を強化する ～地域特性を活かし産業基盤を支える～】	17 頁
基本方針3【組織力を強化する ～組織体制を強化し会員満足度を高める～】	19 頁

I. はじめに

1. 計画策定の趣旨

西宮商工会議所(以下「会議所」という。)では、平成 21(2009)年・22(2010)年度を実施期間とする中期行動計画「産業活力・賑わい創出プラン」を策定し、ものづくり産業の活性化、産業観光の推進、都市型産業の育成を地域産業活性化の方向として位置づけ、それぞれ具体的な事業展開を図ってきた(本計画は 26(2014)年度まで継続実施)。また、24(2012)年度の会議所創立 70 周年を機に、中小企業の支援を最重点課題とし、地域資源やネットワークの活用を図りながら、「輝くひとづくり ものづくり まちづくり」の実現を目指すことを当所のスローガンとして示し、25(2013)年度以降今日まで、西宮の産業振興の牽引者としての役割を果たしてきた(29(2017)年度、ことづくりをスローガンに追加)。

さらに、26(2014)年度、小規模事業者の持続的な発展を目的とした「小規模企業振興基本法(小規模基本法)」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(小規模事業者支援法)」が成立した。会議所においては、27(2015)年 12 月、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画を策定し経済産業大臣の認定を受け、個々の事業所の伴走型支援のみならず地域活性化に繋がる面的支援を推進してきた。

一方、西宮市では 30(2018)年度において市の最上位計画であり、長期的なまちづくりの基本的方向と、施策、事業を総合的、体系的に示す「第 5 次西宮市総合計画(10 年間)」や激動する社会経済情勢に柔軟かつ積極的に対応し、今後の西宮の地域経済の持続的な成長を確たるものにしていくため、その指針として、また新たな具体的施策、事業を位置付ける戦略として「第 3 次西宮市産業振興計画(5 年間)」を策定し、31(2019)年度からスタートさせる。さらに、将来にわたって活力ある地域社会の構築を目指す地方創生の取り組みを実効あるものにするためには、地域の経済と雇用を支える事業者の成長や持続的な発展が不可欠であることから、意欲ある事業者の自助努力を支援し、地域ぐるみで産業の振興とそれを支える人材の育成に積極的に取り組むため「西宮市産業振興基本条例」を制定し、31(2019)年 4 月 1 日から施行する。

こうした状況を踏まえ、会議所ではこれまでに取り組んできた「輝くひとづくり ものづくり ことづくり まちづくり」の各種施策・事業を評価・検証した上で、西宮の産業の未来を拓く経営指針として、中長期的視点から戦略的な目標を示し、具体的に取り組むために「第 2 次西宮商工会議所中期行動計画(2019-2023) 輝くひとづくり ものづくり ことづくり まちづくり ～西宮の企業を育て産業の未来を拓く～」を策定する。

今後は、「第 2 次西宮商工会議所中期行動計画」と、西宮市の「第 5 次西宮市総合計画」、「第 3 次西宮市産業振興計画」及び「西宮市産業振興基本条例」が、西宮の地域産業の未来を牽引する車の両輪となり、事業者とともに地域経済の振興と西宮のまちの発展のため積極果敢に取り組んでいく。

2. 計画の期間及び推進体制

計画の期間は、2019年度～2023年度までの5年間とする。

また、本計画のアクションプラン(行動計画)については、可能な限り数値目標(KPI)を設定し、その達成に向けて戦略的に取り組む。進捗状況や取り組み内容については、会議所各委員会において、所掌する事項の評価・検証を行い、PDCAサイクルによる確実な計画推進を図るとともに、地域社会・経済情勢の急激な変化に対応するため、必要に応じて本計画の見直しを行う。

輝くひとづくり ものづくり ことづくり まちづくり

～西宮の企業を育て産業の未来を拓く～

意欲ある事業者を後押し
特色ある地域を伸ばす

伴走型支援

面的支援

西宮市

- ・第5次西宮市総合計画
- ・西宮市産業振興基本条例
- ・第3次西宮市産業振興計画

連携

西宮商工会議所

- ・第2次中期行動計画
- ・経営発達支援計画
- ・企業力強化委員会
- ・地域力強化委員会
- ・組織力強化委員会

連携

関係諸機関

- ・金融機関
- ・経済支援団体
- ・士業団体 など

締結

市内大学

- ・包括連携協定

II. 現状と課題

1. 現状と課題

米大手投資銀行リーマン・ブラザーズ破綻に端を発した平成 20(2008)年 9 月のリーマン・ショックから 10 年が経った現在、世界経済は米国を中心に緩やかな回復が続いてきた。深刻な景気後退に陥っていた日本経済は、第 2 次安倍内閣が打ち出した経済政策「アベノミクス」により経済は回復に向かい、24(2012)年 12 月から戦後最長とみられる景気拡大が続いてきた。中小企業庁が公表した 2018 年版「中小企業白書」「小規模企業白書」においても、中小企業の経常利益は過去最高水準にあり、また小規模事業者についても経常利益が回復基調にあることが報告されている。

しかしながら、世界経済の減速懸念が強まっており、国内経済も先行きの不透明感が増している。さらに、人口減少社会が本格化したことに伴い、人手不足の深刻化や人材不足に伴うコスト増、労働生産性向上への取り組み、高齢化に伴う事業承継などといった課題に直面している。

31(2019)年 4 月に働き方改革関連法が施行される。この中では、長時間労働の改善や正規社員と非正規社員の格差是正、柔軟な働き方ができる職場環境の整備、ICT の利活用による生産性向上や人手不足の解消、女性・高齢者・外国人などの人材活用といった新たな取り組みが求められている。さらに 21(2009)年 7 月に 0.43 倍と戦後最低となった有効求人倍率(全国平均)が、30(2018)年 9 月には 1.64 倍と急上昇しており、このことから今後、生産年齢人口の減少とともに人手不足がより深刻化、顕在化することが想定される。

このほかにも、日本へのインバウンド(訪日外国人旅行)が飛躍し、24(2012)年の 835 万人から 30(2018)年は 3,000 万人を超える外国人が訪日するなどインバウンド関連市場が急成長している。また、スマートフォンの急速な普及に伴い EC 市場に大きな影響を与えるとともに、Facebook(20(2008)年 5 月、国内サービス開始)や LINE(23(2011)年 6 月、サービス開始)などの SNS 関連サービスも誕生するなど消費者行動が大きく変化し、社会基盤の一つとして位置づけられるようになった。こうした流れの中、本年 10 月に予定されている消費税率の改正などへの経済対策として、キャッシュレス決済による大規模なポイント還元も予定されるなど、2025 年までにキャッシュレス決済比率を 40%に高める目標も定められた。

阪神・淡路大震災以降、西宮市のまちなみは大きく変化した。阪急西宮北口駅周辺においては、アクタ西宮(13(2001)年 4 月開業)、兵庫県立芸術文化センター(17(2005)年 10 月開業)、阪急西宮ガーデンズ(20(2008)年 11 月開業)などが立地し、多くの人で賑わう魅力的なまちに生まれ変わった。他にも阪神甲子園駅前にはらぼーと甲子園(平成 16(2004)年 11 月)、キッザニア甲子園(21(2009)年 3 月開業)が立地するなど、まちの魅力づくりに向けた整備が一気に進んだ。

また昨年以降、主要駅周辺の大規模商業施設の新設・拡張が相次ぎ、阪神甲子園駅前の旧イオン甲子園がCorowa(コロワ)甲子園として30(2018)年4月リニューアルしたことを始めとして、阪神西宮駅前のエビスタ西宮が同年10月に増床リニューアル、西宮北口駅前の阪急西宮ガーデンズの機能をさらに強化するため阪急西宮ガーデンズゲート館が同年11月に開業した。さらに、西宮市卸売市場の再整備を含むJR西宮駅南西地区市街地再開発事業(約1.5ha)も2025年の完成を目指している。

一方、市内企業の状況は、大手企業の国内工場の再編の動きを受け、24(2012)年8月、アサヒビール西宮工場が閉鎖し(10.2haを西宮市などへ売却)、2019年12月には、森永乳業近畿工場(3.6ha)が閉鎖することが決定している。

会議所においても、地域の大学との産学連携や地域社会の持続的発展、人材育成を進めるため、29(2017)年7月に大手前大学と、30(2018)年6月に武庫川女子大学及び同大短大と包括連携協定を締結した。

31(2019)年度からの3年間はラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会、ワールドマスターズゲームズ2021関西と大規模な国際スポーツイベントが続くゴールデン・スポーツイヤーズが到来する。さらに、30(2018)年11月に、2025年の大阪・関西万博の開催が決定するなど、経済界にとっても明るい話題に沸いた。

このように、21(2009)年3月に策定した「西宮商工会議所中期行動計画」以降、我々を取り巻く社会経済環境は大きく変化した。

会議所は、こうした社会経済環境の変化に真摯に向き合いながら、提起される諸問題の解決に向け組織一丸となって、積極果敢に挑戦していかなければならない。そしした取り組みを地道に積み重ね、会員から信頼される会議所を目指していく。

(1) 人口と事業所数

西宮市の総人口は、平成 28(2016)年をピークに減少局面に入り、2045 年には約 44 万 1 千人と推計されるなど人口減少は避けられない見通しである。市内の事業所数も 21(2009)年から 1 万 4 千を上下しているが減少傾向にある。一方、従業員数は増加傾向にある。

また、人口 1 万人あたりの事業所数は、西宮市では 284.2(28(2016)年)であり、全国中核市の平均値 407.5(28(2016)年)と比較すると 69.7%であり、まち全体の産業集積の密度は低い。加えて、市内の多くを占める小規模事業所数は、「自治体の人口規模とほぼ正比例の関係にある（〔出所〕小規模企業白書 2016）」ため、今後の人口減少に伴い市内事業所数についても減少していくと推測される。

このことから、域内の経済循環を高め域内消費の活性化を図るとともに、販路拡大などを支援することにより、移輸出型企業の稼ぐ力をより強化する取り組みが求められている。

【事業所数・従業者数、人口、人口 1 万人当事業所数・・・表①】

	年度	事業所数	従業者数	人口	人口 1 万人当事業所数	全国中核市平均
実績値	2009	14,479	147,297	480,980	301.0	467.1
	2010	-	-	482,640	-	-
	2011	-	-	483,598	-	-
	2012	13,364	147,324	484,702	275.7	422.4
	2013	-	-	486,071	-	-
	2014	14,200	147,892	487,409	291.3	427.1
	2015	-	-	487,850	-	-
	2016	13,895	150,119	488,874	284.2	407.5
	2017	-	-	488,399	-	-
	2018	-	-	488,127	-	-
推計値	2025	13,747	-	483,712	(推)284.2	-
	2030	13,514	-	475,523	(推)284.2	-
	2035	13,225	-	465,333	(推)284.2	-
	2040	12,894	-	453,695	(推)284.2	-
	2045	12,547	-	441,478	(推)284.2	-

[出所]平成 21(2009)・26(2014)年経済センサス基礎調査、24(2012)・28(2016)年経済センサス活動調査
西宮市推計人口及び将来人口推計(西宮市統計書各年 10 月 1 日付、将来人口推計(30(2018)年 9 月))

(2) 産業構造

平成 28(2016)年の経済センサスによる民営事業所の構成をみると、事業所数・従業員数とも卸売業・小売、宿泊業・飲食サービス、医療・福祉業の構成比率が高い。

また、21(2009)年と 28(2016)年の産業構造を比較すると、医療・福祉及び教育・学習支援業が事業所数・従業員数とも伸長する一方、建設、製造、情報通信業が大きく後退している。医療・福祉業の内、医療業(一般診療所、歯科診療所、療術業など)の事業所数が 1,027 社から 1,199 社へ 16.7%増加したほか、社会保険・社会福祉・介護事業の事業所数は、260 社から 537 社へと大きく 106.5%伸ばした。これは、西宮市内の高まる保育需要に呼応し、児童福祉関連事業所や保育所が急増したためである。

【市内の事業者数、従業員数(産業大分類)・・・表②】

	事業所数				従業員数			
	2009年	2016年	構成比(2016)	増減率	2009年	2016年	構成比(2016)	増減率
A～B 農林漁業	15	16	0.1%	106.7%	107	98	0.1%	91.6%
C 鉱業、採石業、砂利採取業	2	1	0.0%	50.0%	17	17	0.0%	100.0%
D 建設業	875	755	5.4%	86.3%	6,653	5,456	3.6%	82.0%
E 製造業	500	415	3.0%	83.0%	13,585	12,194	8.1%	89.8%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	4	7	0.1%	175.0%	31	172	0.1%	554.8%
G 情報通信業	139	81	0.6%	58.3%	1,389	828	0.6%	59.6%
H 運輸業、郵便業	277	287	2.1%	103.6%	12,770	11,282	7.5%	88.3%
I 卸売業、小売業	3,860	3,480	25.0%	90.2%	34,499	33,480	22.3%	97.0%
J 金融業、保険業	209	190	1.4%	90.9%	2,750	2,544	1.7%	92.5%
K 不動産業、物品賃貸業	1,721	1,361	9.8%	79.1%	5,770	5,380	3.6%	93.2%
L 学術研究、専門・技術サービス業	515	523	3.8%	101.6%	2,299	2,415	1.6%	105.0%
M 宿泊業、飲食サービス業	2,282	2,145	15.4%	94.0%	17,570	16,571	11.0%	94.3%
N 生活関連サービス業、娯楽業	1,367	1,381	9.9%	101.0%	8,971	8,074	5.4%	90.0%
O 教育、学習支援業	680	786	5.7%	115.6%	10,743	13,104	8.7%	122.0%
P 医療、福祉	1,289	1,741	12.5%	135.1%	19,532	26,892	17.9%	137.7%
Q 複合サービス事業	68	59	0.4%	86.8%	548	752	0.5%	137.2%
R サービス業(他に分類されないもの)	676	667	4.8%	98.7%	10,063	10,860	7.2%	107.9%
	14,479	13,895	100.0%		147,297	150,119	100.0%	

[出所] 平成 28(2016)年経済センサス活動調査、平成 21(2009)年経済センサス基礎調査

2. 現状と課題(活動別)

(1) 企業力の強化【中小企業を元気にする活動の強化】

① 中小・小規模事業者の支援

市内事業所の事業所規模では、常時雇用する従業員が5人以下(製造、建設、運輸は20人以下)の小規模事業所が60%を占めている。産業別では、西宮市が文教住宅都市でかつ交通利便性が高いこともあり、市内総生産ベースで87.7%を第3次産業が占めており、第2次産業は12.3%となっている。

産業別の課題としては、第3次産業では、商品販売額ベースで増加傾向がみられるものの、半数の店舗では減少しており、格差が大きくなっている。また、若者層のWEB活用や車による移動の減少、高齢者の配達サービスへのニーズなど、来店者の行動の変化への対応が課題となっており、顧客ニーズと市場の動向について事業所単独では対応が困難になってきている。第2次産業では、販売先の開拓、生産性向上、技術の継承や人材確保などの人的課題が中心である。また、売上の低迷などにより、事業所数が10年間で20%減少している一方、技術面及びシェア率で優位性を持つ事業所も多い。

これらのことから、今後の会議所の中小・小規模事業者支援において、市内中小・小規模事業所の幅広いニーズに合わせたサービスの提供と同時に事業所の真の課題を洗い出し、対応する伴走型の支援が必要である。

【平成19(2007)・28(2016)年度 第1次～第3次産業 単位：億円・・・表③】

第1次産業		第2次産業		第3次産業	
2007年度	2016年度	2007年度	2016年度	2007年度	2016年度
5(0.04%)	4(0.03%)	2,051(17.17%)	1,610(12.27%)	9,888(82.79%)	11,507(87.70%)

[出所] 平成28年度兵庫県市町民経済計算

② 起業・事業承継の支援

西宮市においては、今後の人口や働き手の減少及び事業主の高齢化などにより、市内事業所の減少が予想されており、産業活力の低下が避けられない状況になっている。

西宮市での起業に関しては、阪神間のほぼ中心に位置する立地や文教住宅都市としてのブランドイメージの良さ、学生や子育て世代、若年夫婦が多いことなど、他にはない魅力があるため、起業家を輩出しやすい土壌がある。また、近年の会議所の起業家支援事業の参加者は、主婦を中心とした女性が半数を占めるとともに、市内大学生を中心とした起業を目指す学生も増加している。同時に、西宮市内でサービス業や飲食業での起業を希望する参加者も多い。会議所としては、これらの幅広い層の起業をサポートし、1人でも多くの起業家を輩出することで、産業活力を向上させることが重要である。

同時に、事業主の高齢化による廃業や事業縮小に歯止めをかけるため、創業支援と事業

承継支援を並行して行うことが必要である。事業承継に関しては、平成 30(2018)年度の税制改正において抜本拡充が実現した。その結果、全国的には事業承継税制の特例承継計画の申請状況が飛躍的に増加した。また、23(2011)年度より事業引継ぎ相談窓口が全国に設置され、平成 28 年度までには、M&A による事業引継ぎを支援する事業引継ぎ支援センターの全国展開が実現し、31(2019)年度の税制改正においても個人事業者の事業承継税制が創設されるなど、国をあげた事業承継支援の取り組みが進んでいる。

③ 販路拡大の支援

企業規模を問わず外部環境はますます厳しいものになることが予想される。ドローンや AI により運送業の在り方や、Amazon ショックに起因した小売業の衰退により商業関連施設が大きく変化する可能性がある。その中で、健全な経営をしている企業でも情報の取捨選択を誤ることで一気に厳しい環境に陥ることが想定される。また情報の選別を適切に行い、新鮮な情報を常に入手する環境にあれば、企業の維持存続を強固なものにすることができると考えられる。むしろグローバル環境の中で得られた情報を地方で活かすことで、大企業に負けない競争優位性を発揮できるため、地域企業としての生き残りの方策を模索することを支援していく。

そのため、これまで行ってきた見本市出展や展示会は情報収集や情報発信として活用し、ものづくりの支援活動もその中で位置付けに特化したものにしていくことが望まれる。会議所は、地方経済団体として地方の特色をうまく取り込み、外部環境の変化に迅速に対応できる組織運営を目指していく。

④ 雇用対策・人材育成の支援

2023 年の西宮市の将来人口は 485,643 人(出所：西宮市第 5 次総合計画)と推計されており、人口ボリュームは一定確保されているかのように見えるが、少子高齢化は確実に進み人口構造は大きく変化し、特に南北に広い西宮市では地域格差が生じると予測される。

一方、市内の常住就業者は 204,206 名(平成 27(2015)年)となっているが、男性の多くが市外で就業しており(68.1%)、交通至便で良好な教育と住環境を有することから、今後この傾向は続くとみられる。そのため、特に商業施設やサービス業にとっては労働力の担い手として女性労働者への期待は今後も高まるため、女性活躍ができる場の提供が事業所にとっての課題となる。

また、神戸・大阪といった大手企業が集積する大都市圏と比較すると、人材確保という観点からは厳しい環境が続くとみられる。そのため、西宮市の特色を活かし、大企業のサテライト拠点の集積など職住近接に資する取り組みが有用である。

また多くの事業所より、文教住宅都市を謳い多くの教育機関を抱える立地を生かした人材確保・人材育成に関する新たな取り組みが期待されている。長期的には、人生 100 年時

代に備え、リカレント教育の推進や多様な人材が活躍できる就労の場を提供することが企業の魅力づくりにつながると考えられる。

(2) 地域力の強化【地域経済を元気にする活動の強化】

① 商店街・まちなか活性化の推進

大型店の出店やインターネット通販の拡大などによって、地域密着型の商店街や個人の小規模店などは半数以上が売上減少という厳しい状況に置かれており、地域の商業活力の低下が顕著になっている。個店においては「店主の高齢化」「人材確保」など人材面に多くの課題を抱えている他、商店街組織においては「リーダー・後継者の不足」「役員の高齢化」など、組織を運営していくための人材や担い手不足などが課題として挙がっている（西宮市が実施などした産業実態調査による）。そのような状況の中、やる気のある商店街組織などはバル・イベントなど、活力と魅力の向上を図る取り組みを行っており、このようなやる気のある自主的な取り組みを支援していく。また商店街の枠組みではない自主的な取り組みをする業種グループ、地域商業グループの発掘および支援などにも取り組み、地域に根差した商業環境の充実、発展を目指していく。

② 地域資源のブランド化

西宮市には日本を代表する酒どころとして名高い「灘五郷」のうち「西宮郷」「今津郷」の2郷があり、日本酒の生産量は減少傾向にあるが、日本全体の8.21%を占めるなど、酒造業は西宮の主要産業の一つである。

平成7(1995)年に発生した阪神・淡路大震災により、酒蔵地帯は大きな被害を受けたが、9(1997)年より西宮の酒造業の復興を祈念して「西宮酒ぐらルネサンス」が実施され、現在では、日本酒だけでなく「食イベント」も加えた「西宮酒ぐらルネサンスと食フェア」として、2日間で来場者10万人を超える西宮を代表する大きなイベントに成長している。

また、西宮の地域ブランド作りという観点から、12(2000)年から洋菓子園遊会を開催、また13(2001)年から和菓子まつり(25(2013)年度に終了)を開催するなど、それぞれ和洋菓子業者の支援を事業を見直しながら継続している。洋菓子、和菓子ともそれぞれ西宮ブランドの育成という観点で見ると一定の成果があり、それぞれが地域ブランドとして確立したと考えられる。今後も和洋菓子ブランドを継続支援するとともに、新たな地域資源の発掘と育成に取り組む。

(3) 組織力の強化【組織財政基盤の強化】

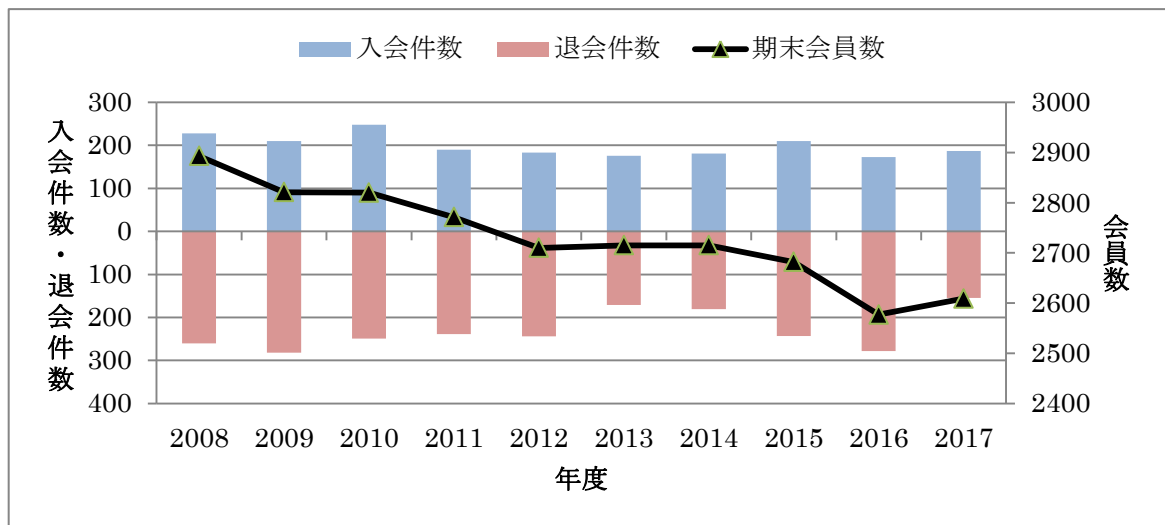
① 新規会員の獲得と定着

会員数の推移(図④)について、平成20(2008)年度から29(2017)年度までの10年間を見

ると減少傾向にある(10年間で10.9%減少)。市内事業所数も減少傾向にあるが(表①)、会員数の減少はより顕著だといえる

全国平均では、商工会議所地区内商工業者数は7.1%減少、総会員数は4.5%減少している。これは、小規模事業者を中心に、依然として廃業数が開業数を大きく上回る状況にあることが原因である。会議所においては、29(2017)年度、廃業・移転による退会の割合が69%に対し、会員満足度に起因する退会の割合が31%であった。このため、退会防止策として、会員満足度を向上させ定着を図る取り組みが必要である。

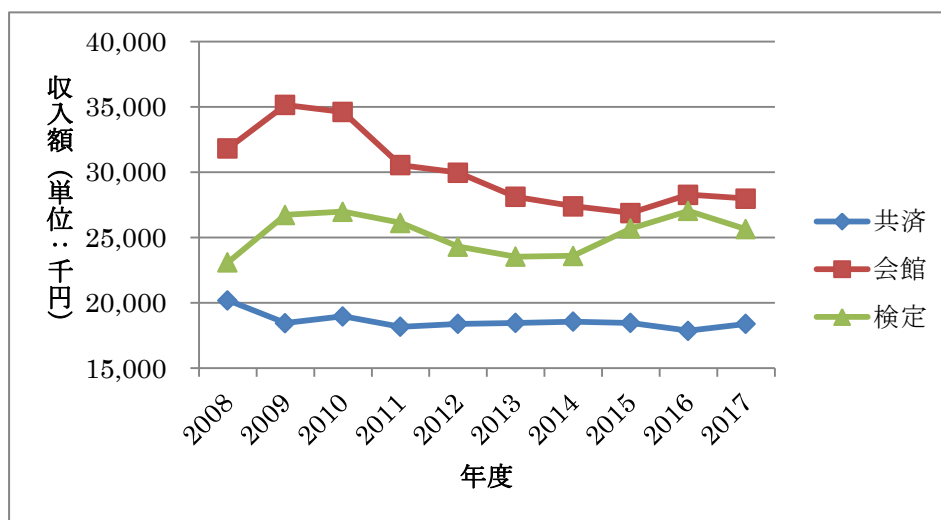
【会員数、入退会数の推移・・・図④】



② 組織財政基盤の強化

会員事業所のニーズを踏まえた事業を展開し、地域の未来を拓く商工会議所としての存在意義を高めるため、会議所の各委員会・各部会の活動、青年部・女性会の活動をさらに活性化し、会議所と市内事業所及び地域社会との関わりを一層強化することが必要である。

【主要収入(共済・会館・検定)の推移・・・図⑤】



また、主要な収入(図⑤)について、共済事業収入は 20(2008)年度 20,185 千円から 29(2017)年度 18,394 千円へと 8.9%減少しているが、特に主力である生命共済(くすのき共済)手数料の減少幅が 29.2%と大きい。会館収入は 21(2009)年と 22(2010)年に増加したが、以降は減少傾向にあり、20(2008)年度 31,812 千円から 29(2017)年度 27,982 千円へと 12.0%減少した。これは、事業の見直しや商工会館入居者の退室に伴い会館分担金収入が 21(2009)年から 29(2017)年で 40%減少したことが原因である。一方、会館使用料は、貸会議室の稼働率が高まったことから、20(2008)年度 11,575 千円千円から 29(2017)年度 13,952 千円へと 20.5%増加した。検定収入は 20(2008)年度 23,095 千円から 29(2017)年度 25,641 千円へと 11.0%増加しているが、簿記検定会場を商工会館と関西学院大学の 2 拠点体制にしたことや、検定試験の種類増、各種検定申込のネット受付対応によるものである。

③ 新商工会館建設の検討

商工会館・本館は、昭和 41(1966)年 4 月に竣工し、既に 52 年が経過した。別館部分は阪神・淡路大震災で本館の一部が倒壊した後、8(1996)年 10 月竣工している。27(2015)年度に本館の耐震診断を実施した結果、耐震性やコンクリート強度に問題があることが判明した。28(2016)年度に設置した「西宮商工会館あり方検討特別委員会」で議論を積み重ねた結果、現在地にコンパクトで効率的(機能的)な新商工会館を整備することが決まった。30(2018)年度から「新西宮商工会館建設検討特別委員会」を設置し、基本計画の策定を進めているが、計画がまとまり次第、改めて新商工会館建設の是非を判断する。

④ 情報発信力と会員事業所の繋がり強化

本計画期間中(2019-2023)に、6 名の職員が定年退職を迎えるが、内 5 名が経営指導員であり、この中には 1 名の課長級職員も含まれている。このため、中長期的視点に立って次代を担う職員確保や育成を行い、持続的な事務局組織体制づくりが課題となる。

また、所報「れぼると」の発行、ホームページ、一斉 FAX、DM といった手法により、会議所活動の発信を行っているが、近年、スマートフォン・タブレット端末と各種 SNS サービスの拡大に伴い、従来の広報手法では情報発信が不十分だと言わざるを得ない。新たな広報手法を調査・研究し、情報収集・分析・発信力を強化する取り組みが求められる。

⑤ 要望・提言活動の推進

各部会・委員会活動、巡回などで集約した会議所役議員・会員事業所の意見、要望などを反映させ、中小・小規模事業者への各種支援策の拡充、地元企業の育成など地域の産業活力を高めるため、日本商工会議所と連携した税制要望や政策提言、兵庫県・兵庫県議会・兵庫県商工会議所連合会との懇談会や西宮市産業政策懇談会における意見交換など、国・兵庫県・西宮市への要望・提言活動を積極的に行っている。

Ⅲ. 基本方針

1. 基本理念

輝くひとづくり ものづくり ことづくり まちづくり ～西宮の企業を育て産業の未来を拓く～

これまでの現状認識と課題分析に基づき、平成 24(2012)年の会議所 70 周年を機に定めたスローガンである「輝くひとづくり ものづくり ことづくり まちづくり」を継続させるとともに、新たにサブタイトルとして「西宮の企業を育て産業の未来を拓く」を加え、基本理念とする。

このことは、会議所が行政や他の産業支援機関、場合によっては大学などと連携を図りながら意欲のある事業者の自助努力を最大限に支援し、西宮の産業の未来を切り拓いていく使命と覚悟を表したものである。

2. 3つの基本方針と9つの重点項目

基本理念を踏まえ、本計画期間中、企業力、地域力、組織力の強化に関する 3 つの基本方針と、それらを実現するため 9 つの項目に重点的に取り組む。

基本方針 1【企業力を強化する ～企業を育て持続的な発展を目指す～】

重点項目【1】 中小・小規模事業者を支える ～伴走型で事業者の挑戦を後押しする～

重点項目【2】 ひとを育てる ～起業家・後継者・産業人材を育成する～

重点項目【3】 ものを生み出す ～新たなイノベーション創出と、産学連携を推進する～

基本方針 2【地域力を強化する ～地域特性を活かし産業基盤を支える～】

重点項目【4】 まちの価値を高める ～地域資源のブランド化を促進する～

重点項目【5】 事業者・人・地域をつなげる ～マッチング機能を発揮する～

重点項目【6】 商店街・まちなかを元気にする ～特性を活かし域内消費を喚起する～

基本方針 3【組織力を強化する ～組織体制を強化し会員満足度を高める～】

重点項目【7】 ネットワークを広げる ～新規会員の獲得・定着、人脈拡大を図る～

重点項目【8】 組織財政基盤を確立する ～会館運営・共済・検定など収益力を高める～

重点項目【9】 情報発信力を強化する ～情報の分析・収集・発信力を強化する～

IV. 主要施策・アクションプラン(行動計画)

基本方針1【企業力を強化する ～企業を育て持続的な発展を目指す～】

重点項目【1】 中小・小規模事業者を支える ～伴走型で事業者の挑戦を後押しする～

従来 of 経営改善普及事業に加え、平成 27(2015)年 12 月に認定を受けた経営発達支援計画(計画期間：27(2015)年～2019 年)、2019 年度に申請を予定している 2 期目の経営発達支援計画(計画期間：2020 年～2024 年)に基づき、中小・小規模事業者への伴走型支援をより深化させる。

(1) 会員事業所への巡回指導

①経営指導員による全会員事業所への巡回訪問

市内の中小・小規模事業者を支えるためには、定期的な巡回訪問による経営指導が欠かせない。そのため、全会員事業所の年 1 回以上の巡回訪問を基本目標とし、税務・記帳・労務・融資相談への対応、小規模事業者経営改善資金(マル経)の普及と推薦などにより、市内事業所の課題解決を図る。

②専門家活用による経営指導

IT 利活用、技術・特許、法律、労務問題など、専門的な知見が必要となる課題に対しては、専門家との連携による解決を目指す。

		2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
定期的な巡回訪問	目標値	全会員	→	→	→	→
マル経推薦件数	目標値	60 件	65 件	70 件	75 件	80 件

(2) 伴走型支援

①【拡充】経営発達支援計画に基づく伴走型支援

地域の需要動向を踏まえながら、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金、創業計画における経営計画策定を始め、専門家活用による専門的課題解決や販路の拡大まで、具体的な目標達成に向けた支援を伴走型で行う。また、2 期目の新経営発達支援計画(計画期間：2020 年～2024 年)については、西宮市と共同作成し 2019 年度中の経済産業大臣の認定を目指す。さらに、中小・小規模事業者の防災・減災対策を推進するため、2019 年度中の施行が予定される「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律案(中小企業強靱化法)」に基づき、西宮市と共同作成する「事業継続力強化支援計画」の同年度中の県知事認定を目指すとともに、中小・小規模事業者が策定する「事業継続力強化計画」の経済産業大臣の認定を支援する。

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
経営計画策定件数	目標値	300件	325件	350件	375件	400件
新経営発達支援計画の認定	共同作成大臣認定	2期目開始	→	→	→	
事業継続力強化支援計画の認定	共同作成県知事認定	開始	→	→	→	
事業継続力強化計画の策定支援	支援	継続	→	→	→	

(3) 持続可能な地域社会の実現

①【新規】SDGs(持続可能な開発目標)の推進

平成27(2015)年9月の「国連持続可能な開発サミット」にて、その成果文書として「2030アジェンダ」が採択され、2030年の達成を目指す持続可能な開発目標(SDGs)として17のゴール(目標)と169のターゲットが掲げられた。国内においても、地方でのSDGsの推進は地方創生の実現に資するものとして捉えられており、会議所は、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けた多様な活動を促す「関西SDGsプラットフォーム」に参画し、エコタウンづくり推進特別委員会とともに検証、推進を図る。

②地域中核企業への支援

2019年度、西宮市が地域未来投資促進法に基づく基本計画を策定することから、西宮市と連携し、地域の強みを活かして成長が期待できる分野へ参入し、地域経済を牽引する「地域の中核企業」の創出や定着、立地を支援するとともに、市内事業所の安定した操業環境の維持・形成について取り組む。

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
関西SDGsプラットフォーム参画	参画	継続	→	→	→
エコタウンづくり推進特別委員会	継続	→	→	→	→
地域中核企業への支援	継続	→	→	→	→

重点項目【2】ひとを育てる ～起業家・後継者・産業人材を育成する～

人口減少や高齢化に伴い生産年齢人口の減少や地域の経済・産業活動が縮小することが予想される。このような産業構造の変化に対応し、活気ある西宮を維持するため、新たな地域産業の担い手となる女性・若者・シニアなど多様な起業家を発掘・支援するとともに、新陳代謝を促進するため後継者を育成し、未来の地域産業を支える人材を育成する。

(1) 起業家の育成

①【拡充】切れ目のない起業家支援の充実

市内の潜在的な起業希望者を発掘するため、新たに「(仮称)にしのみや起業応援サイト」

を開設する。また、これまで開催してきた年一度の起業希望者を対象とするセミナー・スクールに加え、年間を通じて女性・若者・シニアなどの起業希望者を支援できるよう小グループのワークショップを複数回開催し、創業後の経営安定化や地域への定着に向けて取り組むなど、支援の充実、強化を図る。

②【新規】(仮称)にしのみや起業(創業)支援センターの開設

平成 26(2014)年 3 月に、会議所と西宮市、日本政策金融公庫・兵庫県信用保証協会・民間金融機関などの関係団体が、起業家などの課題解決にワンストップで対応する包括協定(N-Bis:西宮ビジネスイノベーションサポーターズネット)を締結した。また、27(2015)年 10 月、会議所が起業間もないクリエイターを支援するため西宮クリエイターズリスト(クリエイターと事業者のマッチング WEB サイト)を公開し、さらに 29(2017)年 3 月、会議所の起業家支援事業の出身者を中心とする”みやこむ”(西宮起業家連携コミュニティ)運営委員会の発足を支援するなど、起業支援の実績を積み重ねてきた。今後、多様な起業家による広範囲な業種・業態の起業に対応し、これらの活動をさらに後押しするため、新商工会館内に、起業前後のワンストップ支援拠点「(仮称)にしのみや起業(創業)支援センター」の開設を目指す。

		2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
セミナー・スクール・ワークショップなどの開催による起業家支援		拡充	継続	→	→	→
(仮称)にしのみや起業応援サイトの開設		サイト開設	継続	→	→	→
(仮称)にしのみや起業(創業)支援センターの開設		調査・研究	施行	→	センター開設	→
起業希望者の発掘	目標値	80 名	85 名	90 名	95 名	100 名
内、起業成功者数	目標値	40 名	45 名	50 名	55 名	60 名

(2) 事業承継支援と後継者の育成

①後継者育成塾の開催

平成 28(2016)年以降、後継者の育成を目的に実践型の後継者育成塾を開催している。今後も継続開催するが、企業の新陳代謝をさらに促すためにも、兵庫県事業引継ぎセンターと連携し、起業希望者への事業引き継ぎや M&A による事業引き継ぎについて支援する。

		2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
後継者育成塾の開催	目標値	12 名	12 名	12 名	12 名	12 名
事業引継ぎ支援件数	目標値	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

(3) 産業人材の育成

②人材育成研修の開催

例年 100 名を超える新入社員研修を始め、階層や職種別、テーマ別の人材育成研修を開催している。今後、働き方改革や生産性向上、健康経営への取り組みを支援するとともに、講師派遣型のオーダーメイド研修を推進し、市内事業者の人材育成面における課題解決を図る。

③【新規】人材の確保

西宮市やハローワーク西宮などと連携し、大学生を対象とするインターンシップ支援、大学生と事業者の意見交換会の開催、地元大学のキャリアセンター担当者との情報交換会の開催、人事担当者向け採用強化ワークショップの開催などにより、市内事業者の人手不足に対応する。

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
各種人材育成研修	継続	→	→	→	→
働き方改革や生産性向上、健康経営への取り組み支援	継続	→	→	→	→
オーダーメイド研修	目標値	8 件	8 件	8 件	8 件
人材確保の支援	新規	継続	→	→	→

重点項目【3】 ものを生み出す ～新たなイノベーション創出と、産学連携を推進する～

企業が成長を続けるための条件であるイノベーションを後押しするため、外部支援機関との連携を図りながら、国・県・市の各種支援施策の活用を支援し、域外の市場を狙う商品・サービス開発から販路開拓まで切れ目なく支援する。併せて、市内大学との包括連携協定を活用し、産学連携を推進する。

(1) 新たなイノベーション創出

①各種支援施策の活用と外部支援機関とのネットワーク強化

経営革新計画や経営力向上計画の策定支援、ものづくり補助金などの各補助制度活用支援、ローカルベンチマークなどを活用した経営支援など、国・県・市の各種支援施策を最大限活用するとともに、(一財)近畿高エネルギー加工技術研究所(AMPI)や(公財)新産業創造研究機構(NIRO)などの外部支援機関との連携強化を図り、域外で稼ぐ力を有する成長期待企業を発掘・支援し、イノベーション創出と事業化の支援を行う。

②【拡充】販路開拓

出口戦略として、ものづくり企業を対象とするあまがさき産業フェア、創造的な商品・サービスを有する企業を対象とする新価値創造展や東京国際ナショナル・ギフトショー、

阪神南県民センターの認定を受けたリーディングテクノロジー(LT)企業を対象とする国際フロンティア産業メッセなど、大規模展示会への共同出展により販路拡大を支援する。なお、あまがさき産業フェアへの共同出展については、出展規模拡大を目指し一層の連携を深めていく。

		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
国・県・市の各種支援施策の活用	目標値	20件	20件	20件	20件	20件
内、経営革新計画承認件数	目標値	5件	5件	5件	5件	5件
外部支援機関の連携強化		継続	→	→	→	→
あまがさき産業フェアへの共同出展	目標値	10事業所	10事業所	10事業所	10事業所	20事業所(40周年)
大規模展示会(東京)への共同出展	目標値	10事業所	10事業所	10事業所	10事業所	10事業所

(2) 産学連携の推進

①【新規】学生参加型プロジェクトの推進

アイデアに関心のある経営者に対し、学生参加型プロジェクト(学生ゼミなどとの連携による企業課題への解決提案事業)を推進し、市内大学との産学連携の機会を増やす。

		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
学生参加型プロジェクトの推進	目標値	内容検討	3件	3件	3件	3件

基本方針2【地域力を強化する ～地域特性を活かし産業基盤を支える～】

重点項目【4】 まちの価値を高める ～地域資源のブランド化を促進する～

西宮市において、製造業全体では縮小傾向にあるが、製造品出荷額等の半分を占めるなど飲食関連産業の集積は厚い。このような特性を活かし、日本酒や和洋菓子が地域資源としてブランド化に成功した。今後、これらの地域資源のブランド化を継続・発展させるとともに、新たな地域資源の発掘・育成に取り組む。また、西宮市及び西宮観光協会と連携を図り、西宮ブランドの魅力をさらに高める「まちなか観光」の推進に取り組む。

(1) 地域資源のブランド化

①日本酒振興

毎年10月第1土日の2日間に西宮神社にて開催される「西宮酒ぐらルネサンスと食フェア」は、20回以上継続開催され、10万人を超える来場者を数えるなど「西宮の日本酒と

食」を市内外にアピールする大きなイベントに成長した。また、西宮市では、平成 25 (2013) 年 10 月 1 日に「西宮市清酒の普及の促進に関する条例」が制定され、その後、西宮酒造家十日会、西宮市、西宮観光協会、会議所が「西宮日本酒振興連絡会」を設立し、「西宮の日本酒振興プロジェクト」として同フェアを中心に蔵開イベントなどの各種事業を展開している。今後も、地域一体となって日本酒の普及、振興を推進していく。

②和洋菓子

西宮市内には、多くの「工房型」洋菓子店が点在することから、西宮を「スイーツのまち」としてアピールしている。2019 年度には 20 周年を迎える西宮洋菓子園遊会やこれら洋菓子店が参加する西宮洋菓子研究会の活動を引き続き支援する。また、えびす宮総本社の「西宮神社」にて、1 月を除く毎月 10 日に斎行される旬祭「十日参り」の参列者には、「とおかし」として和菓子が数量限定で配られる。これら「とおかし」の開発を支援するとともに、和菓子づくり教室の開催などを通じ、和菓子ブランドの定着を図る。

③【新規】新たな地域資源の発掘

市内には、日本酒や和洋菓子以外にも、地域ブランドとして活用できる資源が多く存在する。それらを市内大学などと連携し、発掘から商品化、販路拡大、地域資源としての定着までを支援する。併せて、中小企業地域資源活用促進法に基づく「地域産業資源活用事業計画」の認定を目指す。

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
西宮酒ぐらルネサンスと食フェア	継続	→	→	→	→
和洋菓子ブランド化(西宮洋菓子園遊会、とおかしなど)	継続	→	→	→	→
新たな地域ブランドの発掘	発掘	→	育成支援	→	→
地域産業資源活用事業計画の認定	調査・研究	策定・認定	支援	→	→

重点項目【5】 事業者・人・地域をつなげる ～マッチング機能を発揮する～

(1) 阪神間 4 商連携事業

特色ある産業構造を有する阪神間各都市の 4 つの会議所が連携し、自社製品・サービスの PR や新規顧客の開拓など会員相互のビジネス交流を促進するためビジネスチャンスの場を提供している。特に 2019 年と 2023 年は会議所が主幹となり、市内事業所と阪神間事業所の広域連携を支援する。

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
阪神間 4 商連携事業	西宮主幹	伊丹	宝塚	尼崎	西宮主幹

(2) キャリア教育の支援

キャリア教育は「社会的・職業的自立に向け、必要な知識、技能、態度を育む教育」と定義され、「学校と産業界をはじめとする地域の連携」によって推進されるべき(出所：中央教育審議会(平成23(2011)年))との提言を受け、会議所でも、職場体験・インターンシップ等の体験型活動や教育現場への社会人講師の派遣を行ってきた。今後、重点項目【2】で示したインターンシップ支援や学生参加型プロジェクト事業の推進を始め、地域の教育諸機関への連携を深めるなどキャリア教育の支援を強化し、地域を支える産業人材の確保を目指す。

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
キャリア教育の支援	強化	継続	→	→	→

重点項目【6】 商店街・まちなかを元気にする ～特性を活かし域内消費を喚起する～

西宮商店市場連盟や各商店街と連携し、各商店街や個店の魅力づくりを支援し情報発信していくことで、市民を中心に商店街などの利用機会を増加させ、地域商業力を向上していく。また、核となる地域リーダーを発掘・育成するとともに、兵庫県や西宮市の商店街への新規出店補助金を活用した空き店舗対策や地域の飲食店などが組織的に実施する事業や若手経営者を中心とした事業活動を支援する。さらに、2019年10月に予定される消費税率の改正に伴い、軽減税率対策やキャッシュレス決済導入などの支援を行う。特に、2025年までに民間最終消費支出に占めるキャッシュレス決済比率を40%に高める政府目標に向けて、キャッシュレス導入・運用を継続して支援する。これらの取り組みにより、域内の需要を喚起し、地域経済の好循環拡大を目指す。

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
商店街・まちなかの活性化	継続	→	→	→	→
消費増税対策、キャッシュレス決済など支援	支援実施	継続	→	→	→

基本方針3【組織力を強化する ～組織体制を強化し会員満足度を高める～】

重点項目【7】 ネットワークを広げる ～新規会員の獲得・定着、人脈拡大を図る～

(1) 新規会員の獲得と定着

新規会員の獲得に加え、退会防止のため会員定着に努めることが肝要であることから、初期入会者への積極的な会議所活用推進や既存会員への定期的な巡回訪問、対外的な会員

情報の発信などにより会員定着に努め、本計画終了時に 2,750 会員への回復を目指す。また、組織力強化委員会の委員を中心に(仮称)会員増強検討会議を立ち上げ、最終的に 3,000 会員の回復を目標に、効果的な会員増強の方策について調査・研究する。

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
新規会員の獲得と定着	純増 30 件 2,630 件	純増 30 件 2,660 件	純増 30 件 2,690 件	純増 30 件 2,720 件	純増 30 件 2,750 件
(仮称)会員増強検討会議	立ち上げ	継続	→	→	→

(2) 人脈拡大

①青年部・女性会

会議所では、青年部・女性会による会員相互の交流や研修会、地域貢献などの活動を支援している。特に、2019 年度には、阪神 7 市 1 町商工会・商工会議所青年部連絡協議会が発足 20 周年を迎えるが、会議所青年部が主幹となり、阪神間広域での地域活性化事業に取り組む。このような機会を活かすとともに、若手経営者や女性経営者の人脈拡大や経営力の向上を後押ししていく。

②【新規】会員交流会

2019 年度に阪神間 4 商工会議所が広域連携し 300 名規模の会員交流会を会議所が主幹となり開催する(*再掲)。さらに、人脈が不足している創業間もない経営者などを中心に、新たに交流する機会を設けることを検討し、人脈拡大と併せ会員定着を図る。

	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
青年部・女性会	継続 (7 市 1 町)	→	→	→	→
【新規】会員交流会	阪神間 4 商 交流事業	【新規】 開催	→	→	阪神間 4 商 交流事業

重点項目【8】 組織財政基盤を確立する ～会館運営・共済・検定など収益力を高める～

(1) 新商工会館建設の推進

平成 28(2016)年度に設置した「西宮商工会館あり方検討特別委員会」において、29(2017)年度末にコンパクトで効率的(機能的)な新商工会館の現在地に整備することが決まった。さらに、「新西宮商工会館建設検討特別委員会」を設置し、建設の可能性を確かなものにするため、施設計画及び財政計画などを包含した基本計画の策定を進めており、会議所活動の拠点整備を推進する。

(2) 収益力の向上と新たな財源の確保

図④のとおり、財政基盤を支える主要な収入の内、会議所共済収入と会館収入は大きく

減少している。会議所共済収入については、新規会員の獲得と併せ、会議所の共済制度(特にくすのき共済)を推進する。検定収入については、西宮市という交通利便性を活かした広報、検定運営の効率化により、収益率を高める取り組みを行う。また、平成 31(2019)年から始まる日商プログラミング検定について地域のパソコン教室などと連携しながら推進していくなど、新たな財源の確保にも努める。

(3) 持続的な事務局体制づくり

本計画期間中(2019-2023)に6名の職員が定年を迎える。そのため、持続的な事務局運営に支障をきたさないよう、新たな職員の確保・育成、ベテラン職員のスキル・ノウハウの承継、各種研修による職員の資質向上(能力開発)、新たな事業や業務改善へのチャレンジ、中小企業診断士など資格取得の奨励を並行して進める必要がある。さらに、強靱で柔軟な組織づくりを目指すため、職員の実績や能力を公正かつ客観的に評価し人材育成と能力開発につなげる新たな人事評価制度の導入を検討する。

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
新商工会館建設の推進	推進	→	→	建設	
会館運営・共済・検定など収益力の向上	継続	→	→	→	→
新たな財源の確保	継続	→	→	→	→
持続的な事務局体制の構築	継続	→	→	→	→

重点項目【9】 情報発信力を強化する ～情報の分析・収集・発信力を強化する～

国・県・市などの有益な関連情報を収集し地域へ発信し、会議所の取り組みや地域の活動を広く外部に発信する双方向の情報発信が求められている。また、情報通信技術(ICT)の普及により、従来の巡回・郵送・所報「れぽると」・FAX・ホームページだけではなく、巡回時にタブレット端末などを活用した経営指導や、各種媒体を組み合わせたメディアミックス型による情報発信、SNS活用による会員事業所との繋がりを強化するといった取り組みを行うなど、戦略的に広報活動を行う体制を構築する。

具体的には、会議所に広報担当者を設置し、国・兵庫県・西宮市などの情報を効率的に周知する、会員事業者・会議所・地域の取り組みを外部報道機関などに発信する、効果的で統一された広報ツールを作成する、という広報活動に取り組む。

また、各委員会・部会、青年部・女性会、各団体活動を通じ、市内事業者の声を集約し反映させるため、国・兵庫県・西宮市などへの要望・提言活動も積極的に取り組み、改善された内容などについては、所報「れぽると」などを通じて広く公開していく。