

経営発達支援計画の概要

実施者名	篠山市商工会
実施期間	平成 27 年 4 月 1 日～平成 32 年 3 月 31 日
目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・篠山市商工会が総力を挙げて効果的な支援体制を構築する。 ・兵庫県、篠山市、市中金融機関その他認定支援機関と連携し、個別企業の経営力の向上、販売促進等を継続して支援する。 ・中心市街地の賑わい復興や商店街空き店舗対策事業を含めた起業支援を行う。 ・市内に 2 か所ある国の重要伝統的建造物群保存地区での商業活動や起業支援に力を入れ、インバウンド観光との相乗効果を狙う。 ・伝統ある地場産業の丹波焼は既存の製法を護りつつも、「際立った特徴がない」という弱点を克服するためにも「T S ブランド」(洋食器)を振興・発展させることで、業界が経済的に潤うとともに日本の伝統工芸の新たな継承スタイルを構築する。
事業内容	<p>経営発達支援事業の推進</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査 地区内の経済動向を調査・分析することで、小規模事業者の実態を把握し課題を抽出。中長期的な振興のあり方を踏まえたうえで目標を設定する。 2. 経営分析と需要動向調査 小規模事業者の持続的発展に向け、資金繰り改善や補助金獲得など目的に応じて経営分析を行う。 3. 事業計画の策定・実施支援 経営革新計画策定支援や事業承継計画策定支援など、目標を明確にした計画策定支援を実施する。 4. 創業・第二創業(経営革新)支援 地域における創業や第二創業を篠山市の支援制度等を活用して促進し、賑わいの創造と定住促進を図る。 5. 小規模事業者販路開拓支援 篠山市主催の「企業紹介展」を積極的に支援し、販路開拓の場として演出する。丹波焼については首都圏や阪神間でアンテナショップの開拓支援を行う。 <p>地域の活性化に資する取組み</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域活性化事業 <ul style="list-style-type: none"> ・デカンショ祭や丹波篠山味まつりによる「丹波篠山ブランド」の発展 ・市民のおもてなしマインド向上対策 ・インバウンド観光の推進 ・「TanbaStyle 丹波焼のある生活提案」事業の展開
連絡先	<p>兵庫県篠山市二階町 58 番地 2 篠山市商工会 振興課 課 長 波部 敦史 課長補佐 北島 篤(県連合会チーフコーディネータ) 電話番号 079-554-1678 FAX 番号 079-552-2531 メールアドレス ci-office@shoko.sasayama.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) 篠山市の現状

篠山市は、兵庫県の中東部、大阪府と京都府との境に位置し、総面積は 377.61K m²。40 から 50 km 圏内には大阪、神戸、京都など都市地域があり、JR 福知山線、山陰線や舞鶴若狭自動車道、京都縦貫自動車道の整備により、これらの都市地域へのアクセスは 1 時間圏域となった。1609 年、徳川家康の命によって篠山城が天下普請で築城された。篠山藩は、260 年続いた。

篠山地方は、独自の歴史や風土を土台としながら、京文化の影響を受けてきた地域であり、日本六古窯の一つに数えられる、丹波焼の作窯技法は国の無形文化財に選択されている。

また、篠山は、丹波黒大豆、山の芋、栗、松茸、ぼたん鍋など篠山の大地の恵みである特産物とその食文化を抜きには語れない。それぞれのシーズンには篠山の「食」を求めて多くの観光客が訪れるなど、先人が戦後間もなくから、地域振興事業の先進事例として 62 回にわたり「デカンショ祭」を全国に発信してきたことが功を奏して、「丹波篠山の農産物」として全国ブランドの地位を確立している。



(2) 篠山市商工会の現状

平成 11 年 4 月に合併特例法第 1 号として篠山、西紀、丹南及び今田の 4 町が合併して篠山市が誕生した。平成 16 年 10 月 1 日には市内の 4 商工会が合併して篠山市商工会が発足。合併後 10 年が経過した平成 26 年 6 月 1 日、事務の効率化とスケールメリットを最大限に活かすことを目的に、会員との合意形成が図れ事務所を統合した。

地域の商工業者数 1,862 人、会員数 1,283 人(組織率 69%)で、小売業が 32.3%の 414 人を占め、築城と同時に形成された商店街が篠山盆地の台所として機能していたことが伺える。近年は観光関連業者が増えては来たが、ご多分に漏れず中心市街地商店街は衰退して来ていると言わざるを得ない。商工会の役員は会長以下 33 人、職員は 14 人で運営する。篠山市の「表看板」と言われる丹波篠山デカンショ祭の実行委員会事務局を永年背負い地域の付加価値を高めた功績などから、地域総合振興事業中心の商工会とされている。しかし、小規模事業者への個別支援の強化も重要と位置付け考え、平成 25 年度には「企業の繁栄と地域文化を育み、篠山を愛する人の輪を広げます」との基本理念を定め、県下でいち早く管内の認定支援機関と連携してセミナーを開催するなど、徐々に成果をあげはじめているが、まだまだ十分な支援体制が整ったとはいえない。職員の資質向上対策についても更なる支援力の向上が望まれる。

(3)地域と篠山市商工会の課題

経営発達支援事業に資する課題

- ① 小規模事業者と地域経済環境の実態把握が不十分
- ② 管内の認定支援機関と協同による具体的支援が不確実
- ③ 経営革新計画の認定件数増強対策が不十分
- ④ 事業承継支援事例件数増強対策が不十分

地域の活性化に資する課題

- ⑤ 地場産業「丹波焼」の振興対策が不十分
- ⑥ 篠山市民全体のおもてなしマインド向上対策の継続

(4)取組みの目標

上述のような地域の現状と課題を踏まえ、平成 22(2009)年に策定された上位計画の「第 2 次篠山市振興計画」(10 年計画)には、「人・自然・文化が織りなす食と農の都-『篠山の時代』をつくろう」というビジョンを掲げ、豊かな歴史や文化を後世に継承する創造的なまちづくりを推進することとしていることから、兵庫県、篠山市、市中金融機関その他認定支援機関と連携し、小規模事業者の持続的発展と中心市街地の賑わい復興や商店街空き店舗対策事業を含めた起業支援を行う。

【数値目標】

種 類	内 容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
経営革新計画策定支援	計画策定者数	2	4	3	4	3	4
	承認件数	2	4	3	4	3	4
経営計画策定支援(中期)	計画策定者数	未実施	7	12	12	12	12
創業計画策定件数		9	10	10	10	10	10
創業支援件数		9	10	10	10	10	10
第二創業支援件数		1			1		1
空き店舗契約成立件数		1	3	3	3	3	3

※その他の定量目標は(2)経営発達支援事業の内容に記載

また、地域の活性化に資する取組みについては、先人が残してくれた「丹波篠山」という地域ブランドを健全に育成しつつ、最大限に活かして製品の付加価値を高めるなど、経済効果につなげることを目標とする。

定量的には「おもてなしマイスター育成講座」の充実を図り、毎年 18 人の篠山市おもてなしマイスターを育成(認定)する。

伝統ある地場産業「丹波焼」に関しては、新たに「TSブランド」を立ち上げるなど、販売拠点の開拓とネット販売の売り上げ増を図りたい。

【数値目標】

内 容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
丹波焼販売拠点の開拓件数	2	5	4	3	2	0
丹波焼ネット販売の売上高	未実施	600千円	900千円	1,200千円	1,500千円	1,800千円

(5) 取組みの基本方針（ご参考）

兵庫県、よろず支援拠点、篠山市及び市中金融機関その他認定支援機関と連携し、小規模事業者の持続的発展を可能とする支援を行う。

情報提供

各種経済動向や需要開拓に寄与する情報の提供、及び経営分析によって見えてきた強みなどを事業に活かすべく個別に提案する。

経営分析と需要動向調査

各種団体で行われる景況調査の結果分析は基より、地区内商工会員に対する意識・意向調査を行う。

事業計画策定

経営改善に前向きな小規模事業者を掘り起し、各事業者の目的別に事業計画等の策定支援を行う。

創業・第二創業(経営革新)支援

篠山市の支援制度を活用し、創業者にはフォローアップを重点的に行う。

小規模事業者販路開拓支援

篠山市や兵庫県商工会連合会（以下：県連合会）など連携機関の情報を取捨選択し、有効に活用でき得る小規模事業者に提供する。

VI 地域の活性化に資する取組み

「丹波篠山」という地域ブランドを育成しつつ、最大限に活用して経済効果を高める。

支援力向上

全職員の支援力向上と支援スキルの共有化を図る内部研修の充実。

事業の評価

商工会事業の成果及び評価を公表し、見直しする仕組みを構築する。

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27年4月1日～平成32年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

指針① 小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員等の経営資源の内容、財務の内容その他の経営状況の分析

指針② 経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定するための指導・助言、当該事業計画に従って行われる事業の実施に関し、必要な伴走型の指導・助言

指針③ 小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供

指針④ マスメディア、各種広報誌等による広報、商談会、展示会、即売会等の開催又は参加、ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用等、需要の開拓に寄与する事業

・地域経済動向調査【指針③】

地区内の経済動向を調査・分析し、地区内の小規模事業者の実態を把握することにより、課題を抽出。中長期的な振興のあり方を踏まえたうえで、目標を設定し達成に向けて事業を推進していく。

【地域動向に関する情報】

項 目	内 容
目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者が持続的発展を遂げるために必要な情報を届ける。 ・事業計画を策定する上で、ベースとなる基礎情報を整備する。
項 目	<ul style="list-style-type: none"> ・兵庫県丹波県民局が四半期ごとに行う「地域経済景況調査」の調査結果。 ・中兵庫信用金庫経営企画部が四半期ごとに行う「なかしん中小企業景気動向調査」の調査結果「なかしん景況レポート」 ・地場産業の「丹波焼」については全国商工会連合会が実施している「中小企業景況調査」 ・会員に対する意識と意向調査
手 段	<ul style="list-style-type: none"> ・収集すべき情報、及びその入手先を特定し、情報収集リストを作成する。 ・担当者を定め、各機関が情報発信する度に情報を確認し収集する。 ・得られた情報を分析して、小規模事業者にわかりやすく、計画策定時に活用できるよう整理する。 ・会員の経営支援に対する意識やニーズを把握する。 ・得た情報は、ホームページに掲載する他、会報等に掲載して公表する。
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営状況や外部環境を把握し、経営分析を行なう際の参考資料とする。 ・事業計画書を策定する上での根拠として使用する。 ・巡回指導やセミナー開催時、参加者に提供する。 ・会員ニーズに適合した情報提供で効率と効果を高める。

・経営分析・需要動向調査【指針①・③】

小規模事業者の持続的発展に向け、資金繰り改善や補助金獲得を目指したい小規模事業者を抽出し、希望者には経営分析を行ない、小規模事業者の抱える課題の解決に向けた支援を継続的に行っていく。【指針①】

【経営状況の分析】

項 目	内 容
目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者が抱える経営課題を抽出、その解決に向けた支援を行ない持続的発展につなげていく。 ・小規模事業者の保有する経営資源や財務内容を分析することで、効果的な事業計画策定につなげていく。
項 目	<ul style="list-style-type: none"> ・財務諸表（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書）を基にした定量性分析 ・定性分析としてSWOT分析を活用、自社の「強み・弱み・機会・脅威」を整理する。
手 段	<ul style="list-style-type: none"> ・巡回訪問や個別相談を通して経営状況を把握 ・経営診断事業の周知や広報活動を通じた潜在的経営分析ニーズの発掘 ・上記を通して小規模事業者の経営状況を把握することで対象事業者の抽出を図り、希望者には経営分析を行なう。
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析により経営課題を抽出、より専門性が求められる事項については、県連合会のチーフアドバイザー制度などを活用し、課題解決に向けた支援を継続的に行う。 ・分析結果を、事業計画書を策定する上での根拠として使用する。

(経営分析実施目標数)

	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
会員数	1,283	1,282	1,264	1,255	1,247	1,237
巡回件数(延)	2,844	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
内経営分析打診会員数	未実施	240	240	240	240	240
内経営分析希望会員数	15	40	40	40	45	50
内経営分析実施会員数	15	40	40	40	45	50

※H27年度以降は予想値

販売する商品や提供する役務サービスにかかる需要動向を調査・分析することにより、小規模事業者が気付かない潜在顧客の存在を自覚させ、需要開拓につなげていく。【指針③】

【需要動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供】

項 目	内 容
目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者が気付いていない潜在顧客の掘り起しを行ない、需要の開拓につながる有益な情報を提供する。 ・巡回指導や窓口相談に際して、有益なアドバイスにつなげる。
項 目	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の業種に特化したマーケティング調査情報。 ・日経テレコン21のPOS情報や日経流通新聞の売れ筋商品情報。 ・巡回やイベント等を通じて得られた直接取材による、地域に特化した需要につながる情報。
手 段	<ul style="list-style-type: none"> ・既存のマーケティング会社（例：じゃらんリサーチセンター）を活用、豊富な情報量を整理し、個別企業支援に役立てる。 ・得られた情報を分析して、小規模事業者に役立つように整理する。 ・整理した情報のタイムリーな発信のため、巡回時にはタブレットを活用す

	る。なお、仕組みの構築については、県連合会の3人の情報発信支援員の力を借りる。
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析を行なう際の参考資料とする。 ・経営分析した結果に基づき、その課題解決に役立つ可能性の高い情報を抽出し、活用する。 ・需要を見据えた事業計画書を策定する上での根拠として活用する。

(需要動向調査実施目標数)

	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
調査結果提供先数	未実施	120	120	120	120	120
調査結果提供回数	未実施	1	1	1	1	1

・事業計画の策定・実施支援【指針②】

上記Ⅰ及び上記Ⅱの結果を踏まえ、市内小規模事業者が経営課題を解決し持続的発展を図るため、県連合会、税理士、中小企業診断士等の専門家、市中金融機関等の認定支援機関とも連携し、事業計画策定の必要性を解説し、策定手法を学ぶセミナーを開催し、さらに県連合会、兵庫県よろず支援拠点、国・県・中小企業支援団体等や当会独自の専門家派遣制度による指導も活用しつつ、計画策定及び計画実行における伴走型支援を行う。

事業計画策定支援にあたっては、当該地域における多種多様な小規模事業者の置かれる状況に応じ、“ヒト・モノ・カネ・情報”といった経営資源の活用に着目し、画一的ではなく以下の①～④のメニューにより、目標を明確にした計画策定支援を実施する。

また、作成した計画の実現を支援するため資金調達が必要な場合には、一定の要件を満たした小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が事業の持続的発展のための取組に必要な設備資金及びそれに付随する運転資金を低利で融資する『小規模事業者経営発達支援融資制度』の活用を積極的に推進する。推進にあたっては、融資制度利用のための計画作成について支援し、融資実行後については、返済状況についても確認を行い、フォローアップを実施する。

事業計画（事業企画）作成支援

補助金申請などを目的とした、事業企画にポイントをおいた計画づくり。【指針②】

- ・セミナー、個別相談会を開催し、経営計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。
- ・特に、補助金申請へのニーズが高いため、計画の内容をもとに、②③へと誘導する。

経営革新計画策定支援

新たな取組みについて県の認定を受け、更なる成果を得ることを目的とした、事業企画にポイントをおいた計画づくり。【指針②】

経営計画策定支援

現状分析から「経営資源の掘り起こし、深堀り」により、強みや隠れた魅力を活かした持続的発展を図るための計画づくり。PDCAの手法を駆使し、状況確認や見直しのしやすい計画策定を目指し、資金調達方法については『小規模事業者経営発達支援融資制度』の活用を積極的に推進する。【指針②】

事業承継計画策定支援

事業の継続を目的とした、家内後継者や事業所内従業員等への事業承継計画策定支援。【指針②】

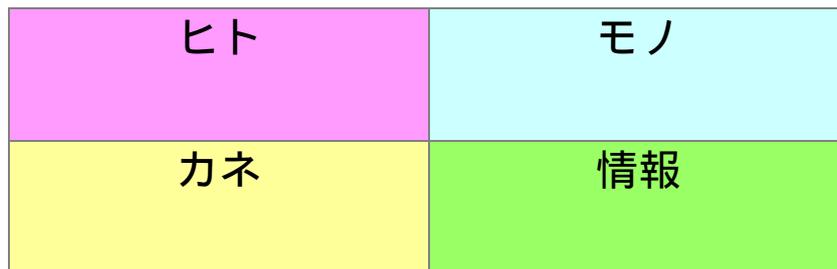
上記②③④については、以下の取り組みにより支援をすすめる。

- ・窓口相談、巡回相談時に、小規模事業者からの相談等を受けるとともに、事業計画策定を目

指す小規模事業者の掘り起こしを行い、計画策定支援を行う。

- ・事業計画策定を目指す小規模事業者の他、金融相談、各種小規模事業者対象の補助金申請時に事業計画の策定支援を行う。事業者の目的は①の短期計画作成となりがちだが、③の中期計画作成による持続的な発展計画作成へと誘導する。
- ・事業計画策定後に、国、県、市区町村、篠山市商工会の行う支援策等を巡回や会報等により周知し、フォローアップを実施する。
- ・事業計画策定後に、必要に応じて6カ月毎に1度巡回訪問し、進捗状況の確認を行うとともに、必要な指導・助言を行う。

経営資源を活かした計画策定支援メニューのプロット図（前頁補足）



【各支援メニュー】

策定支援計画	期間	対象事業者	特徴	連携先
①事業計画 (事業企画)	1-2年	補助金を活用したい	補助金申請を目的とした事業企画	金融機関
②経営革新計画	3-5年	新たな取組みを始めたい 事業承継を進めたい	新たな取組みで県の認定を受け、更なる成果を得ることを目的とした事業計画	金融機関
③経営計画	1-5年	経営の安定、見直しを図りたい	現状分析から経営資源の掘り起こし、深堀により“強み”を活かした経営計画	金融機関 税理士
④事業承継計画	1-10年	事業承継を進めたい 家内後継者がいない	家内後継者や事業所内従業員等への事業承継計画	金融機関 税理士

※連携先については、全てのメニューにおいて、フォローアップ等で専門家や各種支援機関との連携を想定している。

【スケジュール】

	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
① 事業計画作成支援	31件	➡				
② 経営革新計画策定支援	2件	➡				
③ 経営計画策定支援	0	➡				
④ 事業承継計画策定支援	0			➡		

※現状の数値は、平成26年12月31日現在

【数値目標】

	内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
①事業計画作成支援	セミナー開催数	1	1	1	1	1	1
	計画策定者数	29	7	12	18	24	24
	フォロー件数	29	7	12	18	24	24
②経営革新計画策定支援	セミナー開催数	未実施	1	-	1	-	1
	計画策定者数	2	4	3	4	3	4
	承認件数	2	4	3	4	3	4
	フォロー件数	未実施	6	7	7	7	7
③経営計画策定支援	計画策定者数	未実施	7	12	12	12	12
	フォロー件数	未実施	7	12	12	12	12
④事業承継計画策定支援	セミナー開催数	未実施	-	-	1	-	1
	計画策定者数	未実施	-	-	2	-	2
	フォロー件数	未実施	-	-	2	2	2

※現状の数値は、平成26年12月31日現在

※ここでいうフォローとは、進捗管理（当初の事業計画等と実績との差異の確認）を実施することと計画との差異の原因と対策を共に伴走しながら考え、未達の項目の実行を促し、勇気づけることを示す。

・創業・第二創業（経営革新）支援【指針②】

地域における創業並びに第二創業を促進し、市が推進する賑わいの創造と定住促進につなげるため、篠山市と連携して「篠山市起業支援助成金制度」並びに「空き店舗対策補助金」、「篠山市経営品質向上補助金」を活用した支援を行う。

「起業支援助成金」は、開業資金の負担を軽減することで、市内での創業を促進し、空き店舗や空き工場の解消にもつなげることができる。また「空き店舗対策補助金」については、中心市街地活性化のみならず、起業者にとって不安要素である条件交渉や契約などに対するサポートや、開業資金のサポートも行い、地域への創業・第二創業の促進につなげる。起業者は、いずれの制度の利用にも、地域支援機関である本会の創業相談・支援を受けることが条件になっているため、起業計画策定段階から商工会に情報が入り、伴走型支援が可能となる。

また、経営品質向上補助金を活用した専門家派遣や、県連合会のチーフアドバイザー派遣制度、課題別経営サポート事業、また中小企業庁の支援情報サイト「ミラサポ」と併用することで、創業前後や経営革新計画策定・実施に係る支援について、より手厚い支援を行う事ができる。

(参考：篠山市の助成金・補助金制度概要)

篠山市起業支援助成金制度

篠山市内において新たに開業・第二創業する方を対象に、初期投資経費の30%以内（定住促進地区＝上限70万円、それ以外の地区＝上限30万円）を助成、また特産品を活用した開業や第二創業する場合は別途、初期投資経費の30%以内（上限30万円）を助成する制度。

空き店舗対策補助金制度

篠山市中心市街地内における空き店舗を活用する開業の場合、当商工会がサプライヤーとチャレンジャーのマッチングを行い、市からの補助を受け上限30万円を限度に改装費を補助する制度。

篠山市経営品質向上補助金制度

市内中小企業・小規模事業者の経営課題解決に向けた個別専門家派遣やセミナー開催費用について、当商工会規程により活用できる補助制度。

(事業内容)

- ① 創業塾は、金融・税務・労務等を盛り込んだ全5回のカリキュラムを組み、最終的に創業計画書をまとめることを目的とし、(株)日本政策金融公庫、市中金融機関、税理士会等の協力を得て開催する。これにより、創業者が思い描く創業計画を、より実現性が高いものにブラッシュアップする。【指針②】
- ② 創業前後において、通常の相談支援の他、専門的な支援が必要な場合においては、中小企業診断士、税理士、弁護士及び弁理士等、その内容に応じた専門家派遣又は専門家窓口相談をコーディネートして実施する。創業後のフォローアップも含め、専門家と担当職員がチームとなり、伴走型支援を行う。【指針②】
- ③ 創業・第二創業者がチャレンジャーとして、中心市街地内や市内に2ヶ所ある国の重要伝統的建造物群保存地区内の空き店舗を活用する場合、責任を持って貸主（サプライヤー）とのマッチングを行い、家主との契約を含めた仲介並びに経営のサポート、更には商店会や自治会との連携について、円滑に地元へ根付いてもらうことに重点を置いて、自治会長や商店会長との意見調整等を行い、創業者と地元商店会の双方を支援する。更に、改装費の一部を助成し、チャレンジャーの負担を軽減することで、商店街の振興と賑わいの創出に勢いをつける。【指針②】
- ④ 第二創業についても、創業と同じく専門的な支援が必要な場合においては、専門家派遣又は専門家窓口相談を実施し、計画策定から申請、実施に至るまで専門家と担当職員がチームとなり、伴走型支援を行う。【指針②】

(目 標)

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
創業支援等セミナー開催回数	未実施	5	5	5	5	5
創業計画策定件数	9	10	10	10	10	10
創業支援件数	9	10	10	10	10	10
第二創業支援件数	1	0	0	1	0	1
空き店舗契約成立件数	1	3	3	3	3	3
フォローアップ回数	13	24	24	27	24	27

セミナー定員20人×50%＝10人を創業計画策定

※ セミナー動員方法は、宅建協会紹介、金融機関等の紹介で6人、チラシ等で14人を目指す。

※ フォローアップ回数は、創業者1人当たり3回の訪問支援を実施。

※ ここでいうフォローアップも、進捗管理（当初の創業計画と実績との差異の確認）を実施するこ

とと計画との差異の原因と対策を共に伴走しながら考え、未達の項目の実行を促し、勇気づけることを示す。

・小規模事業者販路開拓支援【指針④】

篠山市が総合計画で掲げる「ものづくりと商いで丹波篠山を興す」を推し進めるため、前向きな企業や後世に継承すべき伝統産業の販路開拓支援やマスコミを通じて地域全体の情報を共同プレスリリースする事で、需要の開拓に寄与する。

(従来の取り組みと経営発達支援計画との違い)

	従 来	経営発達支援計画
考え方	これまでは会員の特性に合わせた識別を実施せずに、一律に商談会等の情報を発信していた。	今後は、会員のやる気や資質に応じて、商談会等の情報収集を発信し、持続的発展に寄与していく。
目 標	同じ機会での会員企業の支援により既存企業と伝統産業を振興する。	前向きな事業計画等を掲げる会員企業を積極的に支援することで、地域企業のリーダーを育成する。そのリーダーをけん引役とし、既存企業と伝統産業の発展に貢献する。
効 果	自発的に販路開拓を目指す企業にはある程度の成果はあったが一過性に留まった。	自発的に地域産業の発展に取り組む企業グループに対し、需要動向の活用と専門家との連携により集中的に支援する事で、持続的な成果をあげることができる。

(事業内容)

- ① 篠山市が主催する企業紹介展について、地域優良企業へ出展斡旋を行うと共に、地域内小規模事業者に出店企業とのマッチングを提案し、企業紹介展の認知度向上と企業間取引マッチング支援から販路開拓につながるきっかけをサポートする。
また、地域優良企業に対する市民の認知度についても向上を図る。【指針④】
 - ・製造業部会員を中心に優良企業に出店斡旋を行う。
 - ・受注増を目指す小規模事業者に企業紹介展を通じて地域内での企業間取引を促す。
 - ・巡回指導並びに広報誌で企業紹介展の開催を情報発信し、認知度向上に努める。

- ② 管内における任意諸団体の商業活動を支援する「篠山市商工会商業振興活動事業助成金」を活用して“やる気”ある団体が積極的な事業提案を行う事で、地域内の顧客再発掘及び新規顧客を獲得できることを情報発信する。【指針④】
 - ・巡回指導並びに広報誌で助成金制度の積極的な活用を促す。
 - ・助成金事業の効果的な実施計画作成の支援を行う。
 - ・助成金事業の進捗状況のフォローアップ。

- ③ 8人の陶芸家で構成する「Tanba Style (タンバスタイル)」が県連合会補助金を活用して、800年の歴史ある丹波焼の普及を目的に共同開発した洋食器のブランド「T S」を全国展開させるため、県外（主に首都圏や阪神間）販売拠点（10箇所）の開拓を目指して、伝統的工芸品等の全国展開ノウハウと実績のある外部パートナーと連携し販路開拓と営業支援を行い、展示会や商談会への出展支援と認知度の向上を支援する。【指針④】
 - ・販路開拓検討委員会の開催・運営支援。
 - ・販路開拓を支援する外部パートナーとの調整役。
 - ・展示会、商談会への出展支援。
 - ・展示会、商談会出展後の取引先開拓支援。



(従来の丹波焼の商品)



(開発した新ブランド「TS」の商品)

- ④ 丹波焼の全国展開を視野に入れて開発した新ブランド「TS」を効果的に普及する手段として、業界ではこれまで消極的であったインターネット販売を専門家と連携して、継続的に販売していく事ができるシステム構築と運営支援を行う。【指針④】
- ・ネット販売検討委員会の開催・運営支援。
 - ・ホームページ作成管理業者との調整役。
- ⑤ 篠山市商工会が丹波立杭陶磁器協同組合・兵庫陶芸美術館・こんだ薬師温泉ぬくもりの郷・篠山市及び丹波県民局と連携して運営する「今田ネットワーク委員会」で、丹波焼の郷の魅力や地域情報と産地の取り組みを四半期ごとに共同プレスリリースする事で、丹波焼の認知度と付加価値を高め、新規取引・継続取引の支援を行う。【指針④】
- ・今田ネットワーク員会の開催・運営支援。
 - ・地域内の観光情報をとりまとめ、地域内の共同プレスリリースの作成と発信。
 - ・観光情報に対する問合せを関係方面に取り次ぐ。

(目標)

(単位：回)

項目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
企業紹介展の開催支援回数	2	2	2	2	2	2
企業紹介展への来場者数	5,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000
補助金交付団体件数	6	7	8	9	10	10
展示会・商談会への参加回数	未実施	3	2	1	1	0
丹波焼販売拠点の開拓件数	2	5	4	3	2	0
丹波焼ネット販売の売上高	未実施	600千円	900千円	1,200千円	1,500千円	1,800千円
広報支援件数 (プレスリリース作成件数)	未実施	4	4	4	4	4

2. 地域の活性化に資する取り組み

・地域活性化事業

篠山市商工会、篠山市、丹波篠山観光協会、丹波ささやま農業協同組合等の関係機関で組織する各イベントの実行委員会において、今後の篠山市における地域活性化の方向性を検討する。また、その結果を踏まえ、各関係機関と情報共有を行い、今日まで築き上げてきた「丹波篠山ブランド」の保持及び更なる発展を図る。

更には、平成 22 年度から参画している大丹波連携及びインバウンド観光に注力した取り組みを支援し、迎える側として相応しくあるために、現在、篠山市・丹波篠山観光協会の協力を得て実施している「おもてなしマイスター育成講座」の充実を図る。これらの取り組みは、以前から問題視してきた通過型観光から脱却し、単に観光客数という量的な目標を掲げるのではなく、従来からの篠山ファンに加え、新たな篠山ファンとして、篠山に相応しい良質な客層を取り込むことが目的である。

また、地場産業である丹波焼の活性化については「Tanba Style 丹波焼のある生活提案」事業として、丹波焼の販路開拓支援を通じて、伝統工芸の新たな継承発展スタイルの構築を目指す。



(味まつりでの黒枝豆販売)



(丹波焼振興の陶器まつり)

- ① 篠山市、丹波篠山観光協会、丹波ささやま農業協同組合等の関係機関で組織する「篠山市産業経済連絡会」また、デカンショ祭、味まつり、陶器まつり、さくらまつり等の各イベントの実行委員会において、今後の地域活性化の方向性を検討し、イベント企画に反映させる。一方、篠山の特産品等において既に築き上げられ、デカンショ祭を始めとするイベント等を通じ、京阪神のみならず全国に発信し、確立している「丹波篠山ブランド」については、今後そのイメージをいかに守りつつ、洗練させていくかが課題であり、検討を行っていく。



(日本一の木造ヤグラを有する県下最大の民謡の祭典、丹波篠山デカンショ祭)

- ② 丹波篠山が持つ地域資源を更に活かすためには、歴史的・文化的につながりの深い京都丹波にまたがる丹波地域全体の地域活性化が必要であり、兵庫丹波と京都丹波が連携して推進する「大丹波連携推進会議」への参画を通じて、各地域振興事業に反映させていく。



(本会担当で「大丹波」をPR)

③ 近年注目されつつあるインバウンド観光については、篠山市、丹波篠山観光協会や「TANBA INTERPRETER（通訳案内士、外国人向け旅行会社等を対象にした研修等）」事業を実施している一般社団法人 ROOT 等と協力して推進を図る。特に古民家を活用したツーリズムは、丹波篠山でインバウンド観光を推進する上では欠かせないファクターであるため、国の重要伝統的建造物群保存地区の指定を受けている河原町妻入商家群と福住地区での事業（丹波篠山・まちなみアートフェスティバルへの支援）や当該地区での起業支援は重要である。また、古民家再生においても神戸芸術工科大学との産学連携事業を実施しており「篠山古民家再生・活用プロジェクト」を通じ、「篠山の家を守っていきたい」という想いを共有する市内の若手建築業経営者 8 人で組織する「住俱樂部（すくらむ）」への継続支援を実施する。



（産学連携事業で古民家の再生・活用案をコンペ）

④ 篠山の観光振興やまちづくりを積極的に推進する人創りのため、篠山市並びに丹波篠山観光協会の協力を得て実施している「おもてなしマイスター育成講座」を継続。市内観光・歴史・文化の知識とサービスマナー接遇を身に付けた、篠山に相応しい人材を育成することで、篠山市民全体のおもてなしマインドを向上させる。



（サービス接遇検定も取得）

⑤ 丹波焼の振興については、37 回を数える秋の丹波を代表する丹波焼陶器まつりの開催支援のみならず、現在 8 人の陶工を中心に取り組んでいる「Tanba Style 丹波焼のある生活提案」事業で新分野への進出を後押し。和食器のイメージが強い丹波焼を現在のニーズにマッチする洋食器として、新たに立ち上げた「TS」ブランドの販路開拓・普及のための支援を行う。また、日本六古窯のひとつである丹波焼から発信するこの取り組みが、日本の伝統工芸の新たな継承発展のスタイルとして構築することも大きな目標として目指す。



（洋食で新たな生活提案を行った Xmas テーブルコーディネートとイタリア料理の盛り付け）

（目 標）

（単位：回）

項目	現状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
検討会議開催数	5	5	5	5	5	5
古民家活用支援件数	未実施	1	0	1	0	1
おもてなしマイスター認定数	17	18	18	18	18	18

※ 丹波焼振興については、V. 小規模事業者販路開拓支援の目標指標と同様。

3.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り組み

・他の支援機関と連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

平成 25 年 7 月から地区内商工業者が「中小会計要領」に沿った会計処理を行うことの重要性を認識するセミナー「会計を経営に活かす」を認定支援機関の管内金融機関 4 行と 4 回開催したことを皮切りに、平成 26 年 7 月と 12 月には県連合会津田 CA の協力を得て「篠山市経営革新等認定支援機関懇談会」を開催した。

職員の支援力向上対策としては、その連携を活用し、但馬銀行の行員と商工会職員の資質向上を目的に、法人向け生命保険知識習得研修会「企業経営にもっと生命保険を活かす方法」を但馬商事㈱の取締役営業部長を招いて開催した。

今後はそのネットワークを強化するために「認定支援機関懇談会」を継続開催し、専門家を招いての「マーケティング勉強会」や情報発信を学ぶために雑誌社や新聞社との「広報交流研修」を企画する。また、商談会に参加して販路拡大を狙うにあたっての事前研修「商談ハウツー勉強会」などを開催し支援ノウハウの情報交換に努める。

(目 標)

(単位：回)

取組み	現状	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度
認定支援機関懇談会	2	2	2	2	2	2
マーケティング勉強会		1		1		
広報交流研修(雑誌社、新聞社)		1		1		1
商談ハウツー勉強会			1		1	

・経営指導員等の資質向上等に関すること

県連合会や中小機構等の主催する研修に職員が年間 1 回以上参加することで、経営分析の手法や経営計画作成といった支援能力向上を図る。また、研修参加者に対して受講内容を全職員にアウトプットする場を設け、自らに対しての研修フォローを行なうと共に、全職員に対して支援スキルの共有化を図る

全職員を対象に「商工会価値伝達スキル向上研修」を年3回(各2時間)実施、コミュニケーション能力を高め、商工会の実施事業(価値)を効果的に伝達させる手法を学ぶ。また、必要に応じて専門家の指導を仰ぎながら経営計画策定のノウハウ習得や経営支援に必要な不可欠な情報の共有化を図る。

一つの案件にチームで取り組み、人脈やネットワーク、技術など職員同士がお互いのノウハウ共有に努めることで組織力を高め、質の高い事業者支援に結び付けていく。また、経営支援の成果や巡回等で知り得た一週間の経営課題を「業務週報」にまとめ全職員が共有、週に一回全職員で振り返ることにより支援能力の向上に努める。

若手職員の支援ノウハウの習得には、経営計画策定等の支援力向上研修の受講や全国商工会連合会から発刊された「商工会職員ハンドブック」を活用、また巡回訪問や個別相談業務において、ベテラン職員とペアで小規模事業者を支援することを通じて、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJT を基本とした支援能力の向上に努める。

市中金融機関や税理士など認定支援機関の連携と地域内情報の共有化を図ることで、課題解決に共同であたっていく。また、専門家を活用する際には、必ず専門家との同席を義務付け、指導・助言内容、情報収集方法などを学び支援能力の向上に努める。

(目標) 若手職員 (経営支援実績10年未満)

(単位: 回)

取組み	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
県連・中小機構研修	3	3	3	3	3	3
商工会価値伝達スキル向上研修	2	3	3	3	3	3
経営支援力向上研修	未実施	1	1	1	1	1

(目標) 管理職 (課長補佐を含む)

(単位: 回)

研修名	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
県連・中小機構研修	2	2	2	2	2	2
商工会価値伝達スキル向上研修	2	3	3	3	3	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

経営発達支援計画に記載する事業を適正に遂行するために、毎年9月と4月の2回、以下のとおり事業の評価、検証を行い、見直しを実施するPDCAサイクルの構築を図る。

事業の評価

- ① 税理士や学識経験者等の有識者、金融機関、篠山市、県民局等の外部関係機関からの外部者と、本会会員、職員等内部者による事業検討委員会を設置し、事業の実施状況、成果の評価・検証を行い見直し案の提示を行う。
- ② 三役会において、評価・見直し案の方針を決定する。
- ③ 事業実施状況及び成果の評価・検証・見直し案の結果は、理事会に報告し、承認を受ける。
- ④ 事業実施状況及び成果・評価・検証・見直し案の結果を本会のホームページ (<http://scic.tanba-sasayama.com>) で計画期間中公表する。
- ④ 見直し案により更なる効果、成果を求め計画を遂行する。

【事業検討委員会のメンバー案】

外部検討委員 ⇒ 税理士1人、学識経験者1人、市内金融機関の支店長1人、篠山市の商工観光課課長、県民局担当課長

内部検討委員 ⇒ 商工会監事1人、職員代表1人 の7人程度で構成する。

・事業実施状況及び成果の評価・検証・見直しの役割

	事業実施	事業成果の評価	事業の検証	見直し案策定/提示	事業成果検証結果見直し案等承認	見直し案公表
商工会	◎					◎
委員会		◎	◎	◎		
三役会		○	○	○	◎	
理事会					◎	



(別表2)

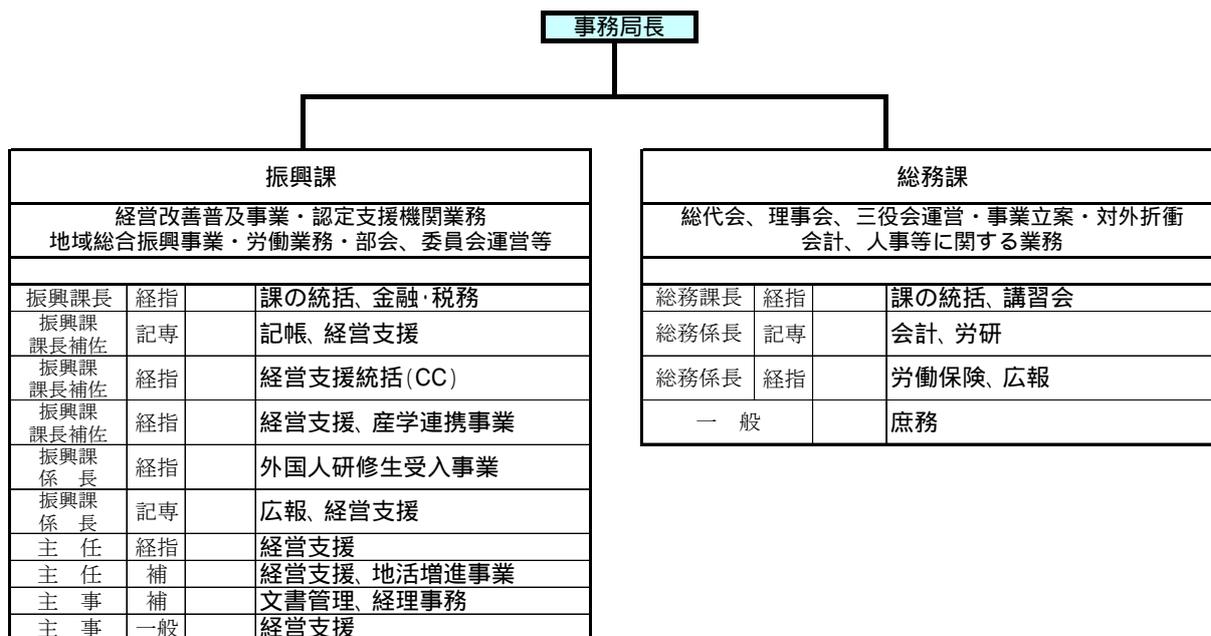
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成26年12月現在)

(1) 組織体制

平成26年度 事務局機構図



(2) 実行体制

担当事業	職務・役割	統括責任者	主担当者	担当者
経営発達支援事業	○地域の経済動向調査 ○経営分析と需要動向調査 ○事業計画書の策定・実施支援 ○創業・第二創業支援 ○小規模事業者販路開拓支援	振興課長	振興課 課長補佐 (CC)	振興課 経営指導員 3人 事務職員 5人
地域の活性化に資する事業	○「丹波篠山」ブランドの育成 ○おもてなしマインド向上対策等	振興課長	振興課 課長補佐	振興課 経営指導員 3人 事務職員 5人
支援力向上対策事業	○認定支援機関との連携・情報共有 ○職員内部研修の実施 ○職員外部研修の受講手配	総務課長	総務課 係 長	総務課 一般職員 1人
評価・見直し		事務局長		

(3) 連絡先

兵庫県篠山市二階町58番地2

篠山市商工会 振興課 課長、課長補佐

電話番号 079-554-1678 FAX番号 079-552-2531

メールアドレス ci-office@shoko.sasayama.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)

	27年度 (27年4月以降)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	8,411	6,502	6,091	5,891	5,826
小規模企業対策事業費					
経営発達支援事業費	6,829	4,975	5,112	4,967	4,902
地域活性化事業費	1,257	1,257	654	654	654
支援力向上事業費	325	270	325	270	270

調達方法

商工会自己財源、国補助金、県補助金、篠山市補助金、県連合会事業受託費、負担金

(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
<p>1. 事業計画の策定・実施支援 (連携体制図①)</p> <ul style="list-style-type: none">・セミナー、個別相談会の開催・事業計画(事業企画)書の作成支援・専門家による助言・計画を活かす支援メニューの提供・資金調達支援等 <p>2. 創業・第二創業(経営革新)支援 (連携体制図②)</p> <ul style="list-style-type: none">・セミナー、個別相談会の開催・計画書の作成支援・専門家による助言・空き店舗仲介支援(連携体制図③)・行政による創業者への補助等 <p>3. 小規模事業者販路開拓支援</p> <ul style="list-style-type: none">○企業紹介展(連携体制図④)<ul style="list-style-type: none">・開催支援・出展企業の斡旋・企業紹介展の広報発信・マッチング支援○商業振興活動助成金(連携体制図⑤)<ul style="list-style-type: none">・申請事業の審査・効果的な事業への助言・行政と商工会が連携して助成○販路開拓支援(連携体制図⑥)<ul style="list-style-type: none">・販路開拓活動支援・外部パートナーによる支援・行政による広報支援・県連合会の助成金活用 <p>4. 地域活性化事業</p> <ul style="list-style-type: none">○インバウンド観光の支援(連携体制図⑦)<ul style="list-style-type: none">・旅行者との情報交換と広報支援・行政、観光協会との情報交換と広報支援・県連合会の助成金活用○篠山古民家再生・活用プロジェクト(連携体制図⑧)<ul style="list-style-type: none">・古民家を活用した活性化策の研究支援・大学による調査、研究、提案・県連合会の助成金活用 <p>5. 他の支援機関と連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること</p> <ul style="list-style-type: none">○認定支援機関懇談会(連携体制図⑨)<ul style="list-style-type: none">・セミナーの開催・情報交換会の開催

連携者及びその役割

(連携先名簿)

連 携 者	代表者名	所 在 地	連絡先()	
中小企業庁	長官 北川慎介	東京都千代田区霞が関 1-3-1	03-3501-1511	
公益財団法人ひょうご 産業活性化センター 兵庫県よろず支援拠点	理事長 榎本輝彦	神戸市中央区雲井通 5-3-1 サンパル 6F	078-291-8518	
兵庫県丹波県民局	局長 藤原 一	丹波市柏原町柏原 688	0795-73-3710	
兵庫県商工会連合会	会長 木南岩男	神戸市中央区花隈町 6-19	078-371-1261	
篠山市	市長 酒井隆明	篠山市北新町 41	079-552-1111	
丹波篠山観光協会	会長 中西 薫	篠山市北新町 97	079-506-1535	
日本政策金融公庫尼崎支店	支店長 矢ヶ崎雅巳	尼崎市東難波町 4-18-1	06-6481-3601	
市 中 金 融 機 関	三井住友銀行篠山支店	三田篠山法人営業部 長 伊藤直康	篠山市二階町 60	079-552-2151
	但馬銀行篠山支店	支店長 奥野賢一	篠山市二階町 29	079-552-3933
	みなと銀行篠山支店	支店長 坂口広一郎	篠山市乾新町 68	079-552-2133
	兵庫県信用組合篠山支店	支店長 西尾和史	篠山市立町 111-1	079-552-2171
	中兵庫信用金庫篠山支店	支店長 畑 剛男	篠山市黒岡 185-1	079-552-2112
	中兵庫信用金庫城東支店	支店長 木下久範	篠山市日置 412-6	079-556-3151
	中兵庫信用金庫丹南支店	支店長 西垣伸一	篠山市味間新 95-5	079-594-1511
中兵庫信用金庫古市支店	支店長 大地秀雄	篠山市古市 256-4	079-595-1121	
一般社団法人R O O T	代表 谷垣友里	篠山市河原町 125	079-552-3988	
一般社団法人 日本販路開拓支援協会	代表理事 大平 孝	大阪市中央区谷町 3-4-5	06-6944-0301	
田原会計事務所	副所長 津田弘一	丹波市柏原町柏原 1116-1	0795-78-9116	

【連携の必要性と効果】

商工会が地域の認定支援機関として役割を果たすには、国や県及び上部組織と連携して人的、財政的支援を受ける必要がある。そして、市中の認定支援機関がネットワークを組むことで、それぞれの顧客(会員)を共有することになり、支援を求める小規模事業者が認定支援機関に係る詳細情報を入手しやすくなる。つまり、正確で各事業者に適した情報が伝わるという効果が生まれる。

一方、各認定支援機関で支援業務に当たる担当者は、情報交換や支援力向上のためのセミナーを共同で受講することで、刺激にもなり資質の向上につながる。

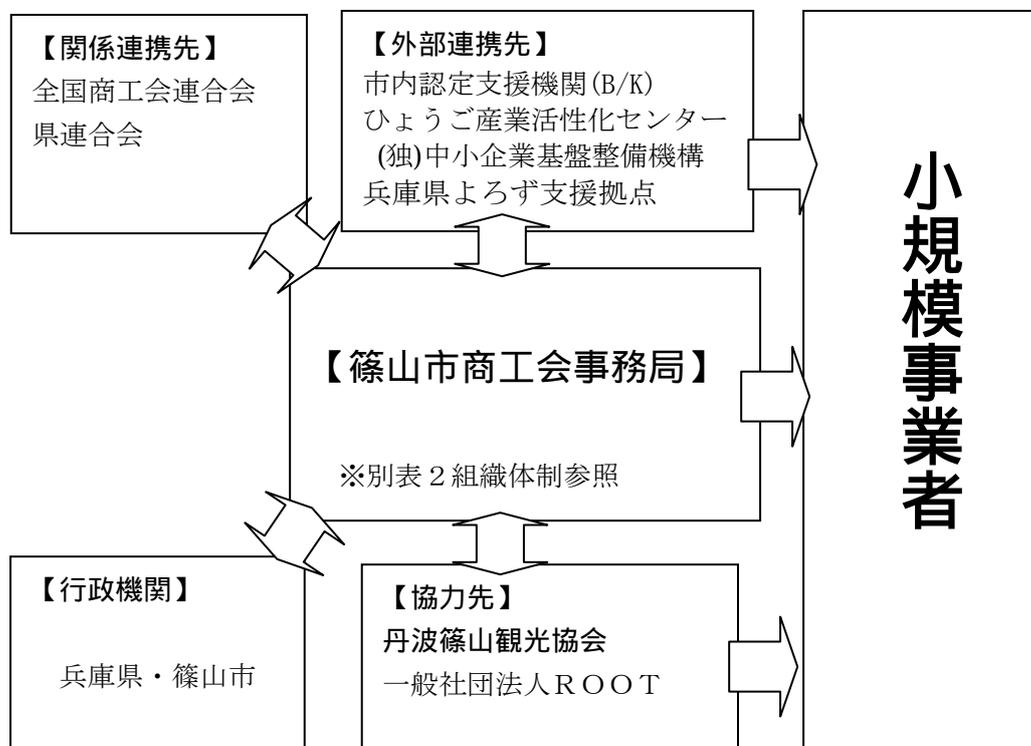
また、市中や近隣の専門家と連携することで、短期的には経済効果が発生し信頼関係も構築できる。中長期的に考えると、経営改善が図れた事業者と専門家双方に「商工会愛」と「地域愛」が芽生え、今後地域を担う人材の育成につながるという効果が期待できる。

結果、地域の小規模事業者に対する経営支援効果として販売拡大に伴う利益の発生と、納税や地域貢献という社会的役割が達成できる。

※各連携先の役割については、連携体制図に記載。

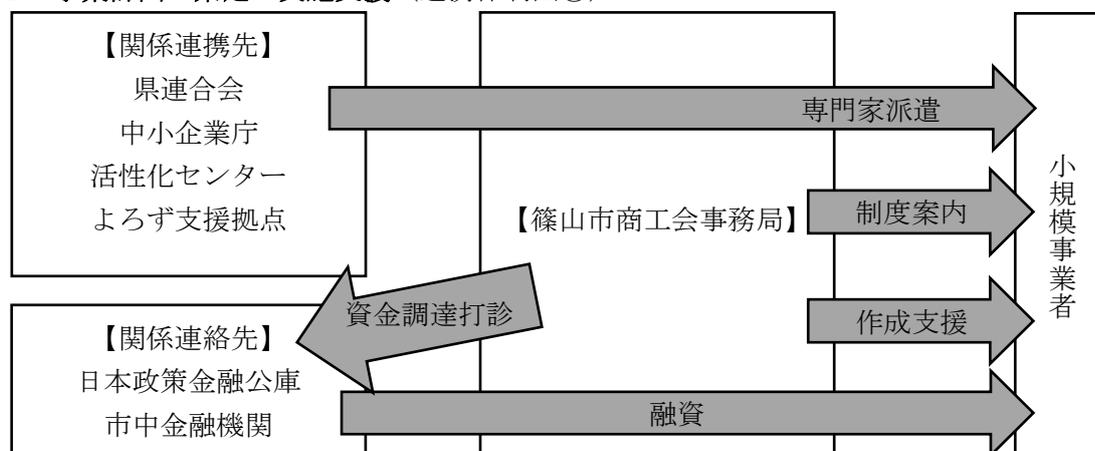
連携体制図等

(全体図)

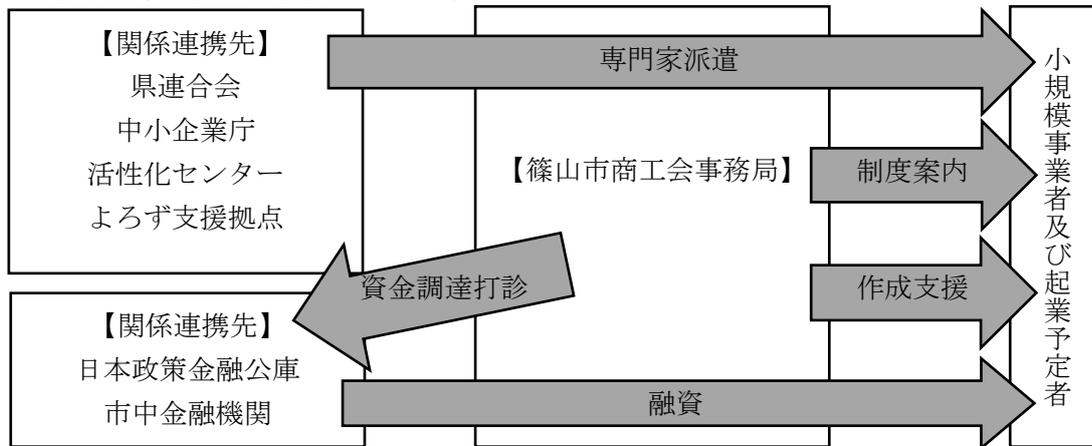


(事業ごとの連携体制図)

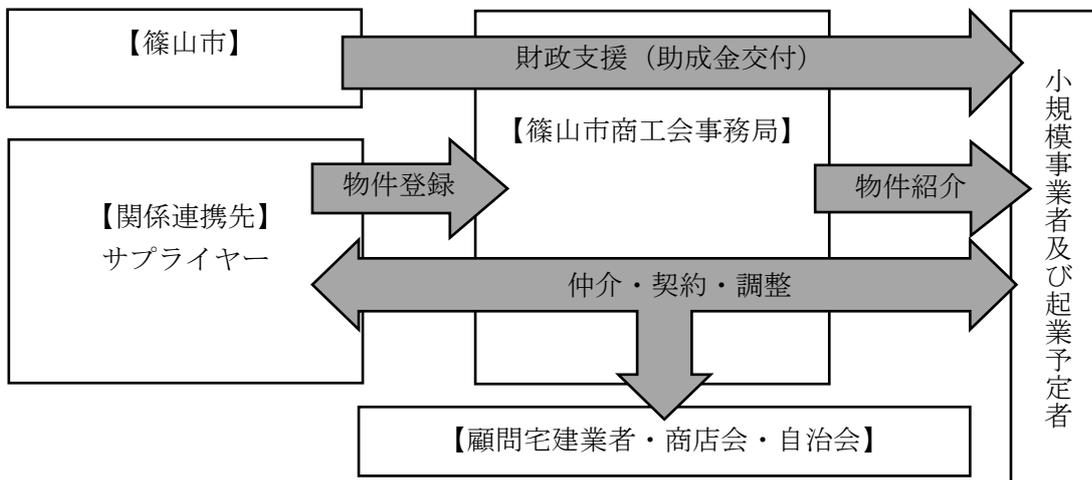
1. 事業計画の策定・実施支援 (連携体制図①)



2. 創業・第二創業（経営革新）支援（連携体制図②）

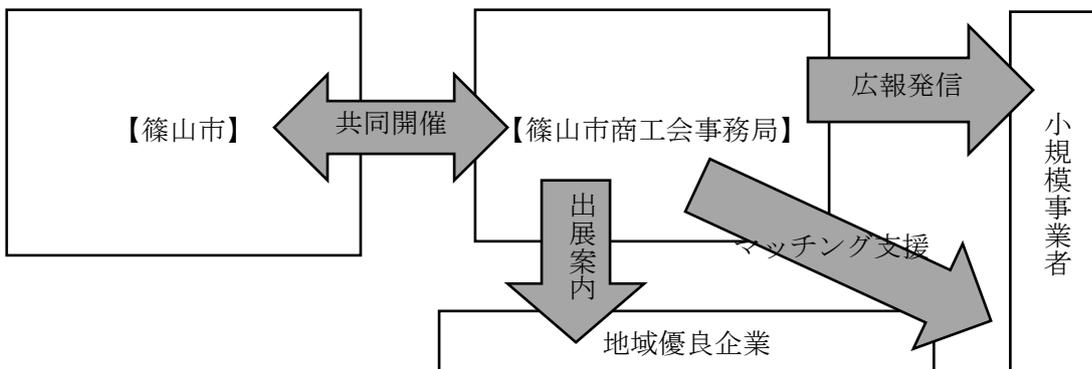


（空き店舗活用支援がある場合）（連携体制図③）

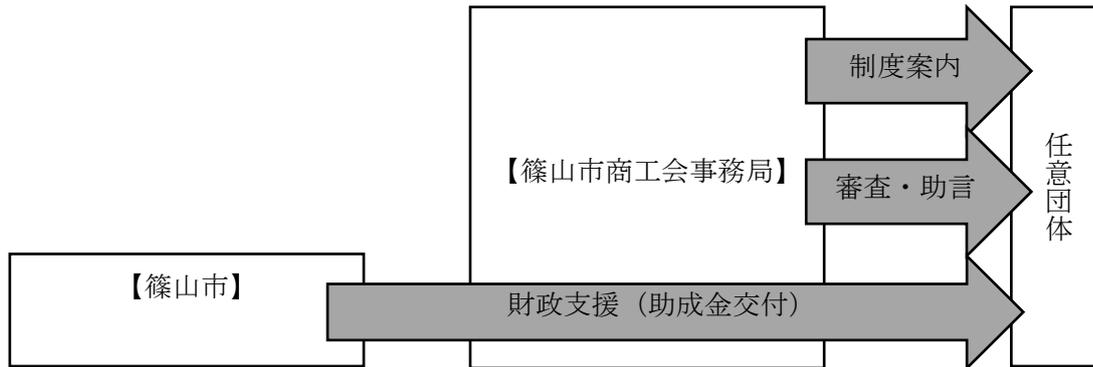


3. 小規模事業者販路開拓支援

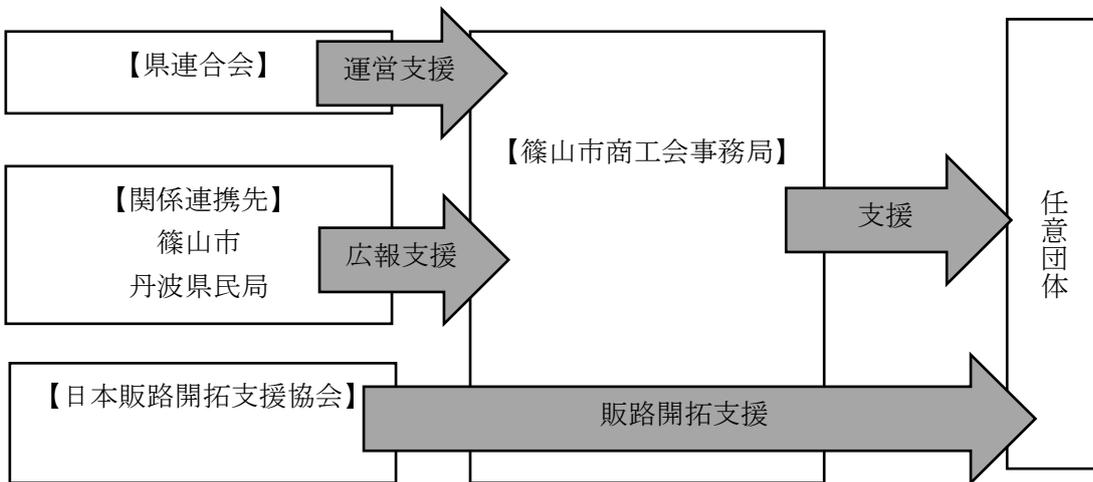
○企業紹介展（連携体制図④）



○商業振興活動事業助成金提案（連携体制図⑤）

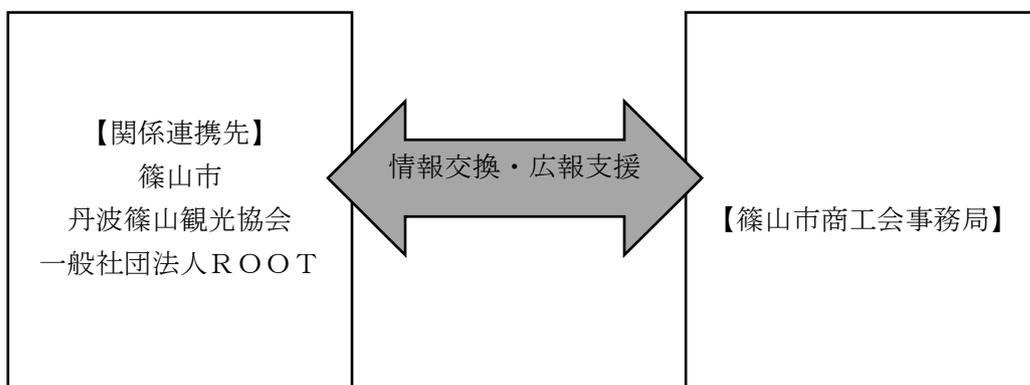


○販路開拓支援（連携体制図⑥）

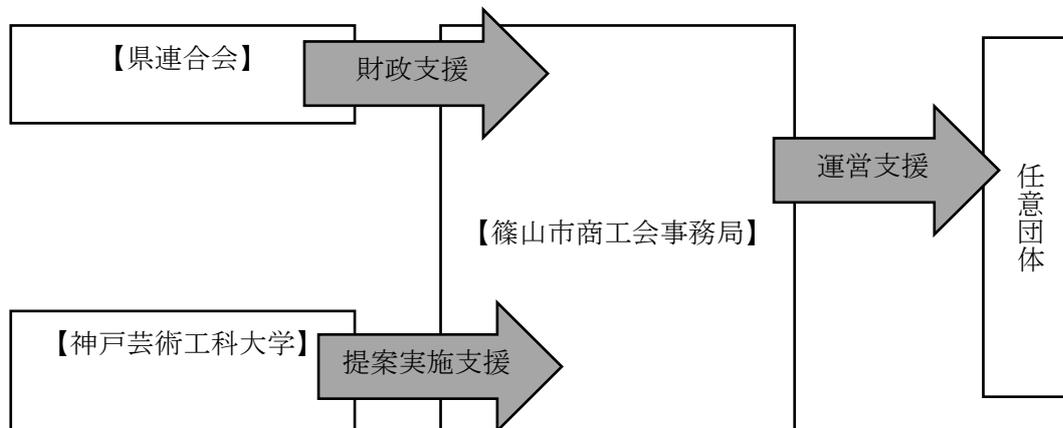


4. 地域活性化事業

○インバウンド観光の支援（連携体制図⑦）



○篠山古民家再生・活用プロジェクト（連携体制図⑧）



5. 他の支援機関と連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

○認定支援機関懇談会（連携体制図⑨）

