

## 経営発達支援計画の概要

実施者名	丹波市商工会（法人番号 3140005008559）
実施期間	平成 29 年 4 月 1 日～平成 34 年 3 月 31 日
目 標	<p>丹波市商工会は、「繁栄する企業づくりをとおり地域活力を創造します」を基本理念とし、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展及び成長的発展（利益確保）が地域活力（地域の消費や雇用の維持）の創造に不可欠であると考え。そのためには、小規模事業者が、明確な目標を持ち、『成り行き経営』からの脱却を図り、ビジネスプランに基づく経営を実践出来るように伴走型で支援することを目標とする。</p>
事業内容	<p><b>・経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1．地域の経済動向調査に関すること【指針】</b>          丹波市内景況調査による経済動向調査と、分析結果の再検証のため金融機関との情報交換や公開されている統計、全国の経済動向等の調査・分析も活用しながら、管内小規模事業者にとって有益な業種毎の経済動向に関する情報を収集する。調査結果は、巡回指導や窓口相談を通じて提供すると共に、経営分析や事業計画策定等に有効活用する。</p> <p><b>2．経営状況の分析に関すること【指針】</b>          経営指導員等の巡回、窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて小規模事業者の経営状況を把握し、事業者と情報を共有することで経営課題の解決、事業計画の策定に繋げる。</p> <p><b>3．事業計画策定支援に関すること【指針】</b>          事業者が経営課題を解決するため、上記 1．地域の経済動向調査、上記 2．の経営分析、また需要動向調査等の結果を踏まえ、より実現性の高い事業計画策定を支援する。</p> <p><b>4．事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】</b>          策定した事業計画が円滑に進むように計画実行を伴走型で支援する。職員の経営支援チームによる計画的な実行支援、フォローアップを行う。</p> <p><b>5．需要動向調査に関すること【指針】</b>          顧客のニーズの変化や市場動向、需要動向を調査することで、小規模事業者の新たな商品開発やサービスの提供、また既存商品等の新たな市場投入の基礎資料とすると共に、需要を見据えた事業計画策定支援に活用する。</p> <p><b>6．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】</b>          単位商工会で有望な商談先との商談会や展示会等を設定する事は非常に難しく、他の支援機関と連携することで新たな需要の開拓を進める基盤を構築する。          また、『たんばの匠』の発行や『まちゼミ』により、小規模事業者の優れた技術や商品を地域内外に広く周知し需要拡大を図る。</p> <p><b>・地域の活性化に資する取り組み</b></p> <p>1．中心市街地活性化事業推進による集客力の向上（まちの魅力アップによる集客事業）</p> <p>2．起業支援による地域経済の活性化（新規創業者のプラットフォーム事業）</p> <p>3．地域資源活用事業（地域資源を活用した商品開発支援事業）</p>
連絡先	<p style="text-align: center;">丹波市商工会 広域支援課</p> <p>所在地 〒669-3601 兵庫県丹波市氷上町成松 140-7          電話番号：0795-82-3476 ・ FAX 番号：0795-82-7601          HP：http://www.tanba.or.jp ・ E-Mail：info@tanba.or.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. 丹波市の概要

#### (1) 丹波市の概要

丹波市は、平成 16 年 10 月当時氷上郡 6 町（柏原・氷上・青垣・春日・山南・市島）が合併し誕生した。合併時の丹波市人口は 73,391 人であったが、平成 28 年 3 月末には 66,539 人と大幅に減少しており、高齢化の進展と人口減少は、全国平均を上回るペースで進行している。地域の消費額も年々減少傾向にある上、商工業者数や商工業に従事する従業員数も減少しており、地域経済の地盤沈下が懸念されている。

丹波市の事業所数等は下記のとおりである。



#### 【事業所数】

項目	H24 年
事業所数	3,362
商工業者数	3,269
小規模事業者数	2,703

#### 【産業別事業所数】

業種	H24 年	業種	H24 年
卸・小売業	841	製造業	542
宿泊・飲食サービス業	276	建設業	525
生活関連サービス業・娯楽業	259	その他	919

※平成 24 年経済センサスより

#### (2) 地域産業の現状と課題

市内産業別事業所数の最も多い卸・小売業では、平成8年度にショッピングセンター2店舗が出店して以来、大手家電量販店、大型ディスカウントショップ、ドラッグストア等の外部資本や、大手回転寿司チェーン等の外食チェーン店の進出が相次いだ。また、コンビニエンスストアやネット販売の拡大など大きく商業環境が変化している。年間小売業販売額を見ると、平成9年には733億円であったが、平成24年には515億円と29.7%減少しており、市場規模も縮小している。

製造業においても、長年続いた円高の影響により、取引先の海外移転等の影響を受け、受注量・生産量は大幅に減少している企業も少なくない状況が続いている。市内の製造業の製造品出荷額は平成7年以降、増減を繰り返しながら推移し、平成24年は2,170億円となっている。また、事業所数、従業員数も増減を繰り返しながらも減少傾向にあり、工業統計調査による事業所数は、平成7年の469箇所から平成24年には251箇所、従業員数は、平成7年の9,847人から平成24年には8,471人となっており、地域の雇用に与える影響も大きい。

実際に、当商工会が実施している市内景況調査（四半期毎に実施）の直近平成28年7月調査（第1四半期）においても、総合的な景気判断は、建設業、製造業、卸売業、小売業、飲食・宿泊業、サービス業の全業種においてマイナスポイントを示し、依然として厳しい状況が続いている。

また、経営上の問題点としては、全産業を通じて「売上げの停滞・減少」、「競争の激化」をあげた事業所が多く、今後の重点施策は「販売促進・販路拡大」、「営業力強化」が上位を占めている。

#### (3) 小規模事業者の課題

商工会は、こうした状況の中、地域の8割を占める小規模事業者が継続して経営を続けていくためには、地域経済や外部環境の変化に対応した経営を行うことが課題であると考え。小規模事業者は、経営資源（人、モノ、金、情報、ノウハウ等）に限りがあるため環境変化に対応しづらく、対応も後手に回るケースが多い。今後は、

- ①小規模事業者の経営資源の把握（経営状況の分析支援）
- ②起こりうる変化を敏感に察知（地域経済動向、商品等の需要動向の調査・分析支援）
- ③経営資源を効率よく投下するための事業計画の策定と実行（計画策定支援、計画実行支援）

等を支援し、併せて小規模事業者の最大の課題である「販売促進・販路拡大」を積極的に支援する。

## **2．丹波市商工会の現状と課題**

平成19年11月合併を機に事業検討委員会を設置し、小規模事業者支援のあり方について役職員で検討を重ね、経営支援に軸を置いた運営を進めてきた。巡回を強化し、小規模事業者の経営課題を把握、また、事業計画の重要性をあらゆる機会を通して伝えることで、経営革新計画の承認や小規模事業者持続化補助金の取組支援に結び付けてきた。

しかし、小規模事業者の経営状況や、支援履歴の整理・蓄積が個人レベルのものとなり、職員間で情報共有できず組織的・計画的な支援に繋がっていない。その結果、計画策定後の販路開拓支援、またこれを検証する仕組みづくりも進んでおらず、具体的な成果は限定的である。

今後は、支援の根幹となる小規模事業者の経営状況について職員間の情報共有を充実させ、組織として支援体制の構築を図り、具体的な成果を上げる事で、小規模事業者の経営力を高め、地域経済の活性化を推進していくことが課題である。

## **3．取組みの目標・方針**

### **(1) 小規模事業者の中長期的な振興のあり方**

かつては、小規模事業者の地域経済に果たすべき役割は、その事業を通じて地域の雇用を創出し経済活動の基盤を支え、地域住民に密着し、欠かすことの出来ない商品やサービス等を提供しながら地域の消費を支えることであった。また、地域活動のリーダーとして地域住民の期待も大きかった。

商工会は、必ずしも事業規模の拡大を目指す小規模事業者だけでなく、地域で持続的な経営を行っている小規模事業者も地域経済の中で重要な役割を果たしていると考えている。

したがって、小規模事業者が将来に亘って現在の経営を維持出来るように持続的発展に向けた支援を行う。一方、独自商品・技術・サービスを持ち革新的発展の可能性を秘めた事業者に対しては成長的発展に向けた支援を行う。そして、小規模事業者の売上・収益の維持・拡大を実現し、経営基盤の強化を図る。

### **(2) あり方を踏まえた当計画の目標**

丹波市商工会は、「繁栄する企業づくりをとおり地域活力を創造します」を基本理念とし、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展及び成長的発展（利益確保）が地域活力（地域の消費や雇用の維持）の創造に不可欠であると考えている。そのためには、小規模事業者が、明確な目標を持ち、『成り行き経営』からの脱却を図り、ビジネスプランに基づく経営を実践出来るように伴走型で支援することを目標とする。

### **(3) 目標達成に向けた方針**

事業実施に当たっては、経営指導員をはじめ職員全員がそれぞれの担当（記帳・税務・労務・金融・共済等も含む）の立場を活かし取り組む。毎日の巡回を通じて小規模事業者の経営状況の把握、独自の技術やサービスの強みにスポットを当てたヒアリングを実施し、その情報をデータベースに蓄積する。また、それらと連動して各種セミナーを実施し、参加者を対象に支援企業発掘にあたり、その情報を職員会議等で共有しながら、事業者理解を得た上で中長期の支援事業計画を策定し、以下の具体的な事業に取り組む。

#### **①小規模事業者の持続的発展を伴走型で支援**

小規模事業者の経営資源を分析し、強みを活かした実現性の高い事業計画の策定支援を行い、実行から販路開拓までの伴走型支援を行う。中長期的には小規模事業者自らが自社の経営分析を行い、経済動向や需要動向に基づく計画の策定から実行、検証、改善までのPDCAサイクルを回した経営ができる様に導く。

## ②販路開拓支援の強化

小規模事業者の最大課題として捉える「販路開拓」に関しては、商品・サービスの開発段階より需要動向を見据えながら顧客ニーズに対応することで商品力等を強化すると共に、小規模事業者の実情に即した商談会や展示会、即売会等の需要機会を創出し効果を高める。

また、小規模事業者側からの情報発信による商品等の認知度を高めるため、特にホームページやブログ、SNS等のITを活用した情報発信（基礎知識からHP等の立ち上げ、改善と更に効果を高めるためのノウハウの提供等）に取り組む。

## ③データベースを活用したBtoB、BtoCの推進

小規模事業者が持つ「商品」「サービス」「技術」等の強みをデータ化し、他の小規模事業者の経営課題や技術課題と結びつけることで小規模事業者間の取引を促進する。また、商業やサービス、建設業等の地域内需要指向型の小規模事業者については、消費者需要動向を調査・分析し、その結果が有効と思われる小規模事業者に提供することで需要の開拓に繋げる。

## ④地域経済の活性化による小規模事業者の事業機会の創出

丹波市中心市街地活性化テナントミックス事業や、新規創業者支援による空き店舗活用を促進することで中心市街地の魅力を高め、域外からの集客を図る。中心市街地活性化エリアである柏原中心市街地を丹波市の玄関口として機能させ、入込客が市内の他地域へ回遊することで地域全体の小規模事業者の事業機会を創出する。

## ⑤創業支援による地域の新陳代謝の促進

丹波市の産業競争力強化法に基づく創業支援計画（平成28年1月認定）を推進し、市内新規創業を促進することで小規模事業者の新陳代謝を促すと共に、雇用創出による地域経済の活性化を図る。

## ⑥地域資源を活用した新商品開発による地域経済の活性化

丹波市では、特有の気候を活かした農産物の栽培が古くから行われており、『丹波大納言小豆』、『丹波栗』、『丹波黒大豆』『山の芋』をはじめ、多種多様なブランド作物が生産されている。

これらの素材価値の高い丹波の農産物を活用し、新たな特産品等の開発を行い丹波ブランドの構築を図るとともに、積極的な情報発信を行い観光客の増加に取り組む。

## ⑦地域支援機関と連携した小規模事業者支援と支援ノウハウ等の情報交換

小規模事業者に対し地域をあげて支援するため、丹波市をはじめ県・地域金融機関やその他経営革新等認定支援機関との連携体制を構築すると共に、これら連携と情報交換を通じて商工会の経営支援体制強化と経営支援能力の向上を図る。

## ⑧職員の支援能力の向上

目標達成に向けては、職員の情報収集及び分析能力の向上が不可欠である。このスキルをしっかりと身につけることで、その後の計画策定の支援件数も増加する。OJTやOFF-JT、専門家の活用等を通じて職員のスキルアップを図る。

※経営発達支援事業を通じた計画策定支援目標は、「経営発達支援事業の内容及び実施期間」で事業毎に記述する。

## 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29年4月1日～平成34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 【指針③】

##### (現状の課題)

現在、市内500事業所（業種の内訳：商業140、サービス業144、建設業106、製造業86、その他24）に対して四半期毎に景況調査を実施し、集計・分析した上で行政と情報共有している。

引き続き、景況調査を実施すると共に、結果を再検証するため金融機関との情報交換や公開されている統計、また全国の経済動向等の調査・分析も活用しながら、管内小規模事業者を取り巻く経済環境の把握に努める。

##### (事業内容)

#### (1) 目的

小規模事業者を取り巻く地域経済の基礎情報を正しく理解し、経営分析や事業計画策定に活用すると共に、広く小規模事業者へ情報提供することを目的とする。

#### (2) 項目

①商工会独自で行う景況調査

項目：業況DI、売上DI、仕入DI、収益DI、資金繰りDIとその他経営課題等

②外部機関が報告する景況調査（再検証のため）

- ・中兵庫信用金庫景況調査
- ・丹波県民局地域経済景況調査
- ・全国商工会連合会景況調査（全国の経済動向）

③情報の項目は、有益とみなされるものが判明した場合、適時、追加する。

#### (3) 手段・手法

①市内500事業所を抽出し四半期毎継続して景況調査表の配布・回収を通じて情報収集する。

②職員による巡回ヒアリングにより情報収集する。（①②共データベースに蓄積）

③上記により収集した情報は、全体的な経済動向と業種・規模毎の経済動向に分けて整理・分析する。また地域特有の経済動向（例：平成26年度の大雨による水害の影響や、毎年実施されているプレミアム商品券の発行による経済動向等）についても、都度調査分析する。

#### (4) 活用方法

①巡回や各種セミナーにおいて、調査により得られた情報を提供する。

②特定の事業所に対しては、経営分析の際に参考にすると共に、事業計画を策定する際の取り組みの基礎情報とする。

③毎月開催している職員会議や、年4回開催の内部情報交換会議にて分析結果を報告し、地域の経済動向を理解すると共に、巡回時の経営指導に役立てる。

④ホームページや会報等（年間3回）にも掲載し経済動向の周知を図る。

**(5) 目 標**

支 援 内 容	単 位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
① 丹波市商工会景況調査 (500事業所)	回	2	4	4	4	4	4
② 巡回ヒアリングによる動向調査 (データベースに蓄積)	回	未実施	4	4	4	4	4
③ 中兵庫信用金庫・丹波県 民局・全国商工会連合会等 の調査の活用	回	未実施	4	4	4	4	4
④ ①～③情報をまとめ提供	回	2	4	4	4	4	4
⑤提供事業所数							
・ホームページ及び会報による 情報提供数	件	未実施	1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
・活用件数(分析・計画策定)	件	未実施	16	16	22	24	30

※情報提供は、8・11・2・5月に実施。

**2. 経営状況の分析に関すること【指針①】****(現状の課題)**

経営状況の把握に当たっては、経営者へのヒアリングに重点が置かれており、言いかえれば経営者の「勘」や「経験」による傾向が強く、現場や事実、また売上実績や財務等の数値に基づく現状や課題の把握までは出来ていない状況である。

経営分析の本来の目的である自社の強みや経営課題を明確にすることで、その後の事業計画・改善計画に繋げることができるかが問われている。

**(事業内容)****(1) 目 的**

巡回や個別相談により地域内の小規模事業者の経営状況の実態把握を行い、経営分析により小規模事業者の強みや弱み、経営課題を明確にし、今後の事業計画の策定や課題解決に繋げることを目的とする。

**(2) 項 目**

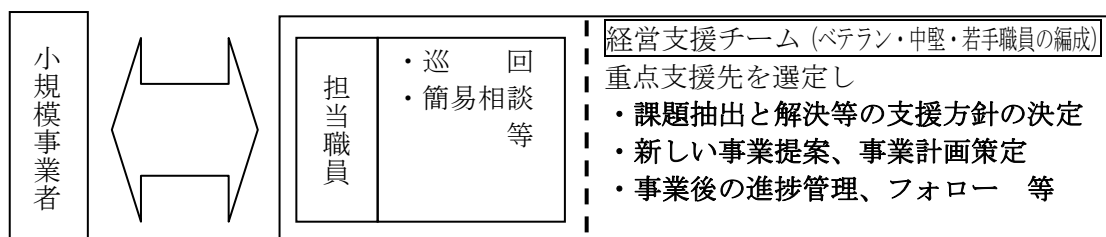
- ・小規模事業者が持つ経営資源（商品・サービス・技術やノウハウ、従業員等）や知的資産（知恵・経験・工夫等の無形資産）の抽出。
- ・貸借対照表や損益計算書等の財務諸表分析。（売上・経常利益・販売管理費・借入金等）
- ・小規模事業者を取り巻く外部環境（競合等）の分析。

**(3) 手段・手法****①小規模事業者に対する取り組み**

- ・巡回や個別相談を通して小規模事業者の事業内容を把握し、支援に繋がる事業所データを蓄積しながら、(※1) 経営支援チームで経営分析の必要性のある小規模事業者を抽出し、経営者に同意を得ながら進める。抽出基準は、(※2) 重点支援先5項目を中心に選定する。
- ・収集した情報は、下記のフレームワーク等を活用し分析、その結果は小規模事業者と共有する。
  - A B C分析・・・(構成比率の高い順に並べ、その重要度を把握・分析するツール)
  - ロジックツリー・・・(問題の原因追究や解決策を導き出す思考ツール)
  - 3 C分析・・・(市場に対する自社の戦略を分析するツール)
  - SWOT分析・・・(自社の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を分析し、経営資源の最適活用を図るためのツール)

- ・経営計画策定セミナー等の開催を通じて経営分析の重要性を周知し、受講を促すことで経営計画策定を通じた経営分析を行う。

### (※1) 経営支援チームによる経営発達支援事業の推進



(※)簡易相談とは

経営改善普及事業の中で、記帳・税務・軽微な金融相談や小規模企業共済等共済制度の紹介、及び当会独自の支援制度や各種公的支援制度の紹介を行う。

### (※2) 重点支援先 5 項目

- 1) 厳しい経営状況の中にあっても経営意欲があり、新たな商品やサービス等の開発にも積極的に取り組む姿勢がある小規模事業者。
- 2) 現在後継者がある、将来的に後継者が予定されている、また優れた他にない技術を有しているものの、後継者がなく技術の伝承が途絶えようとしている小規模事業者。
- 3) 優れた商品やサービスを有しながらも販路に課題を抱え、新たな販路開拓に取り組もうとする小規模事業者、または新たな設備投資、店舗改装を行い、他者との競争力強化を図ろうとする小規模事業者。
- 4) 新たに起業を考えている者、または、新たな事業を立ち上げようと考えている小規模事業者。
- 5) これまで経営革新等に取り組みながらも、計画通りの結果が現れていない小規模事業者。

### ②職員の取り組み

- ・経営支援チームにより取り組む。
- ・ヒアリングシートを活用し、情報の統一化と職員のヒアリングレベルを標準化する。
- ・ヒアリング内容や経営分析結果を記録する方法（データベース）を整備し活用を図る。

### (4) 活用方法

- ・経営分析を的確に行なうことで、小規模事業者が自社の経営実態を正確に把握すること、また分析結果を可視化することで社内の情報共有を図る。
- ・経営分析による課題については、巡回相談やセミナー等の受講によりその解決を図ると共に、より専門性の高い課題については、専門家による個別相談を実施し解決を図る。
- ・経営実態や経営分析結果は、経営支援チームによる支援計画の策定資料とし、専門家の支援を含めた事業計画を策定する上での根拠として活用する。

### (5) 目標

支援内容	単位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
①個別相談	件	未実施	5	5	5	5	5
②経営計画策定セミナー	回	未実施	1	1	1	1	1
セミナーを通じた 経営分析件数	件	0	20	20	20	20	20

③新規経営分析件数	件	5	11	11	17	19	25
・重点支援先経営分析	件	5	5	5	7	17	10
・その他の経営分析	件	未実施	6	6	10	12	15
④過去に計画策定した小規模事業者に対する経営分析（5年で40件）	件	未実施	5	5	10	10	10

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### （現状の課題）

事業計画を策定しながらも「安易に売れるだろう」、「ニーズがあるだろう」等事前の地域経済動向調査や需要動向調査が不十分なため、当初の計画通り進まない小規模事業者も数多く存在する。

今後は経営分析結果に基づく実現性の高い事業計画の策定をいかに推進していくかが試される。

#### （考え方）

変化する経営環境や顧客ニーズに対応し、実現性の高い事業計画を策定するため、上記1. 地域の経済動向調査、2. 経営状況の分析結果、後に記述する需要動向の結果を踏まえ事業計画を策定する。丹波市内の事業所の8割以上が小規模事業者であり、自社の検証を行っている事業所も非常に少ないため、PDCAサイクルを意識しながら事業計画策定を支援する。

また、計画策定においては、市内の認定支援機関、中小企業診断士等の専門家とも連携し、指導・助言を受けながら計画のブラッシュアップを行う。

尚、計画段階より必要な資金供給については地域金融機関と連携し進めると共に、日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」も積極的に活用する。

#### （事業内容）

##### （1）目的

小規模事業者が、経済社会情勢の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築するため、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進できるよう導くことを目的とする。

##### （2）支援対象

「2. 経営状況の分析に関すること」で示した重点支援先基準5項目により選出した小規模事業者の他に、今後は、金融（マル経融資や小規模事業者発達支援融資制度等）・税務相談者や記帳指導先、また創業や事業承継を予定している方等幅広く支援対象とするが、経営分析を行った小規模事業者に対しては、その効果を高めるためにも優先的に取り組む。

##### （3）手段・手法

###### ①経営支援チームによる計画策定支援

経営支援チームは、計画策定の重要性（計画の可視化とPDCAサイクルの意義）を小規模事業者と共有を図った上で計画策定を支援する。

策定にあたっては、小規模事業者の経営分析の内容や、地域の経済動向や市場動向調査等の分析結果を活用し、自社の強み（他社に対し商品・サービスの強み、人材の強み、ものの強み、ネットワークの強みなど、決算書に表れない強み）や「どの商品で儲かっているか」、「どの顧客が儲けさせてくれているか」等、収益の源を把握し、より収益性の高い分野に効率的に取り組むことで、質の高い事業計画を策定する。

###### ②窓口相談による計画策定支援

経営支援チームにより、事業計画策定において整理された検討事項に基づいて、必要に応じて専門家に繋ぎ、専門家と共に事業計画のストーリー構築を支援する。



専門家は、相談者の意思と実現可能性を考慮して、最終的な目的、目標、達成手段を確認し、事業計画策定を支援すると共に、事業の遂行に支障となる実施上の課題について解決方法をアドバイスする。

また、小規模事業者の意向により、小規模事業者持続化補助金の申請をはじめとして、国、県の法承認、認定の活用にあたっては、施策の意味を理解させ、採択に向けて実現可能な事業計画の作成支援を実施する。

### ③個別相談・セミナー等による計画策定支援

個別相談やセミナーなどへの参加を通じて、事業計画策定の必要性や有益性を理解して頂き、計画策定にかかるノウハウの習得を支援し計画策定に取り組む人材を育成する。

セミナーは、巡回指導により参加を勧める他、FAXレター（※3）を通じて、広く募集する。

（※3）毎月2回、小規模事業者に対してセミナーや個別相談等の商工会支援施策や、国・県等の補助事業を中心とした支援施策等をFAX若しくはメールにて発信している



■市内チラシにて商工会事業の周知を行う

### ④小規模事業者経営発達支援融資制度の活用

経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所から、売上の増加や収益の改善、持続的な経営のための事業計画策定の助言とフォローアップを受ける等、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」が平成27年度から創設されている。商工会は、小規模事業者の持続的発展を支援するため、本融資制度の活用を支援メニューの一つとして積極的に活用し、事業計画の策定支援、及び、その後のフォローアップを確実に実施する。

## (4) 目 標

支 援 内 容	単 位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
<b>①経営計画策定支援</b>							
経営計画策定セミナー	回	未実施	1	1	1	1	1
経営計画策定	件	0	20	20	20	20	20
<b>②経営革新計画策定支援</b>							
経営革新セミナー	回	1	1	1	1	1	1
経営革新計画策定承認	件	5	5	5	7	7	10

<b>③経営改善計画策定支援</b>							
経営改善計画策定 ※マル経融資や小規模事業者 発達支援融資制度からの支援	件	1	2	2	3	3	3
<b>④事業承継計画策定支援</b>							
事業承継セミナー	回	1	1	1	1	1	1
事業継承計画策定	件	未実施	1	1	2	2	3
<b>⑤創業計画策定支援事業</b>							
創業セミナー	回	1	1	1	1	1	1
創業計画策定	件	3	5	5	5	5	5
<b>⑥販路開拓支援事業</b>							
販路開拓計画策定	件	未実施	3	3	5	7	9

兵庫県が『ひょうご経済・雇用活性化プラン』に掲載する経営革新計画承認件数の目標数値年間120件の達成に向けて上記の経営革新計画策定承認の目標数値を設定する。

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

##### (現状の課題)

策定した事業計画は、計画策定までが目的となり、その後の実施支援については、小規模事業者の自助努力に任しているケースも多く存在する。原因としては、支援担当者に計画策定から実行支援まで全てが任されており、職員の個の動きでは時間的・能力的に難しく、計画的なフォローアップが実行出来ない状態にある。

今後は、小規模事業者に対し経営支援チームによる進捗管理を行い、支援ノウハウを高めながら計画的な事業計画の実行支援、フォローアップを行うことが求められている。

##### (事業内容)

##### (1) 目的

小規模事業者が策定した事業計画を実行支援することで、計画の有効性を検証すると共に、実施上の問題点を抽出し、その対策・改善に繋げることを目的とする。

##### (2) 指導内容

##### ①経営支援チームによるフォローアップ

経営支援チームは、計画策定が完了した段階にて、フォローアップカルテを作成し、計画策定、計画実行、その成果についての検証、改善を図るためのPDCAサイクルが機能するように持続的な伴走型支援を行う。

小規模事業者の求めに応じていつでも相談に対応するとともに、求めがなくても原則として3ヶ月に1度（計画の進捗が順調な場合は、フォローの頻度を減らす）巡回指導、及びその他の方法により、進捗状況を把握してカルテに記録する。

進捗が芳しくない場合は、新たな支障が生じているとの推定のもと、直ちに巡回指導を行い、課題を把握すると共に、その解消に向けた指導・助言を行う。

経営支援チームで解消が困難な課題は、窓口相談、または専門家派遣を実施する。

##### ②窓口相談、専門家派遣によるフォローアップ

支援依頼を受けた専門家は、相談カルテ、策定された事業計画、及びフォローアップカルテに基づいて、対象となる小規模事業者の経営課題を正しく把握する。

専門家は、自らの専門性を活かして、小規模事業者の抱える経営課題の解消につながる指導・助言を行うとともに、相談者の意思と実現可能性を検証する。

経営支援チームは、フォローアップに同席し、指導・助言内容を把握するとともに、指導・助言の内容をフォローアップカルテに追記し、事後のフォローアップとして巡回指導に役立てる。

### ③事業計画実行支援による小規模事業者の利益確保

小規模事業者の利益確保については、後述の「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で記述する他、当会では、データベースの充実を図ることで、地域内小規模事業者間のマッチングによる取引の活性化も想定している。

また地域外取引に対しては、他の商工会や支援機関と連携を図ることで取引の実現を図り、小規模事業者の利益を確保する。

### ④認定支援機関（金融機関）との連携による事業計画実行支援

事業計画実行に係る資金調達については、計画策定段階より金融機関と連絡・連携を密にし、事業計画の実行が円滑に行えるよう支援する。また、融資実行後は、事業計画の進捗管理等のモニタリングも連携し行う。

### ⑤小規模事業者経営発達支援融資制度 ※再掲

小規模事業者の持続的発展を支援するため、本融資制度の活用を支援メニューの一つとして積極的に活用する。本融資制度の活用にあたっては、事業計画の策定支援、及び、その後のフォローアップを確実に実施する。

## (3) 目 標

支 援 内 容	単 位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
フォローアップ事業所数 ※計画策定の目標件数 ※訪問頻度は最低3ヶ月 に一度	件	未実施	36	36	42	44	50
小規模事業者経営発達支援融資制度	件	未実施	1	1	2	2	3

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### (現状の課題)

変化する顧客ニーズの中で、小規模事業者の販売する商品・製品や提供するサービスの需要動向が、事業計画を策定する上で重要であることは認識しながらも実際には顧客ニーズを調査することは無く、また、商工会は小規模事業者に対し周知する体制も確立してこなかった。

今後は、逐次変化する需要動向に関する情報を収集、整理、分析し、時代の変化に対応した効果的な事業計画策定支援に活用すると共に、小規模事業者にも広く分析結果を提供すること、また、小規模事業者自らが継続的に需要動向の調査ができる様支援していく必要がある。

### (目 的)

小規模事業者が販売する商品や提供するサービスについて、新たな販路の開拓や新商品開発に活かせるよう消費者や取引先のニーズ、市場動向等を把握し、その情報を小規模事業者に提供し、事業計画の策定や、新たな需要の開拓に寄与することを目的とする。

### (事業内容)

#### (1) 個者に対する調査

##### ①目標

丹波市においては、特有の気候を活かした農産物の栽培が盛んで、特に『丹波栗』、『丹波黒大豆』、

『丹波大納言小豆』等はブランド力もあり、近年これら農産物を活用した和洋菓子を製造販売する小規模事業者も育っている。

地域資源を活用した新商品開発による地域経済の活性化を図るため商工会は、これらの小規模事業者が提供する商品又はサービスを調査対象として顧客のニーズを把握し、売上拡大や販路開拓、新商品・サービス等の開発に結びつける。

一定期間の調査実施後も事業者自らが継続的に調査・分析ができる様、巡回・窓口指導等により知識と調査技術の習得を支援していく。

## ②項目

消費者ニーズを把握するための、顧客属性、特定の商品に対する意見（食べる頻度、味、旨み、価格、ボリューム感等）や季節性（四季折々の農産物）、購入の基準、また消費者行動を把握するための来店時間・頻度、購入商品・額、購入したい商品、来店理由等とする。

- ・ 想定する特定の商品と具体的な取り組み

支援対象となる小規模事業者	項 目
地元丹波の農産物（丹波栗・丹波黒大豆・丹波大納言小豆等）を使った和洋菓子の製造小売業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の属性（性別・年齢）</li> <li>・ スイーツを食べる頻度（週当たりの食べる頻度）</li> <li>・ 商品に対する意見（味、旨み、価格、ボリューム等）</li> <li>・ 季節性（栗、大豆、小豆等）に関する嗜好</li> <li>・ 購入の基準（価格か味かデザインか等選ぶポイント）</li> </ul>
地元素材を使用した飲食店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の属性（性別・年齢）</li> <li>・ 商品に対する意見（素材の味、旨み、価格、ボリューム等）</li> <li>・ 季節性（栗、大豆、小豆の他、野菜、フルーツ等）に関する嗜好</li> <li>・ 注文の基準（価格か素材か等選ぶポイント）</li> </ul>

## ③手段、手法

### 消費者アンケートによる需要動向調査

- ・ 消費者ニーズ調査を希望する小規模事業者に対して、経営指導員は事前に調査項目の決定や調査手順等の指導を行い、地域イベントや個店を対象に実施期間を定め事業者と共に来場（店）者へのアンケートや聞き取りによる需要調査を行う。
- ・ 調査結果は、専門家の支援も受けながら分析を行い、レポートにまとめ小規模事業者に提供する。

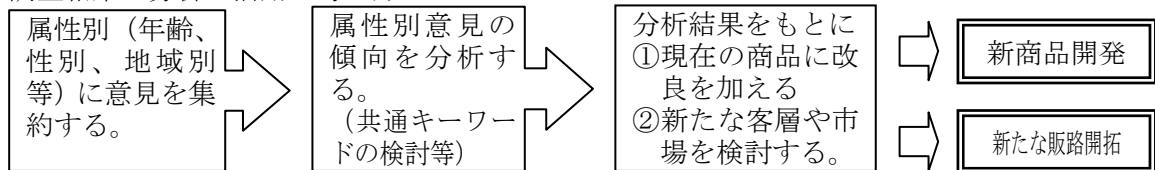
- ・ 想定する特定の商品と具体的な取り組み

支援対象となる小規模事業者	手 段 ・ 手 法
地元丹波の農産物（丹波栗・丹波黒大豆・丹波大納言小豆等）を使った和洋菓子の製造小売業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各個店の店頭にて購入者アンケートによる実施 (アンケート数 50)</li> <li>・ スイーツフェスタ（既存）、ぜんざいフェア（既存）等のイベントに商品を出展し、来場者にアンケートを実施 (アンケート数 100)</li> </ul>
地元素材を使用した飲食店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期間を定め来店者にアンケートによる実施 (アンケート数 50)</li> </ul>

#### ④成果の活用

・分析した調査結果は、小規模事業者の販路開拓や新商品開発、並び新サービスの提供に活用すると共に、更に事業計画策定の資料とする。

##### 調査結果の分析・活用の考え方



#### (2) 業種別・品目別の調査

##### ①目標

平成 28 年度に実施されたスイーツフェスタやスイーツコンテストには、和洋菓子の製造業や飲食業から約 30 社が出展、またぜんざいフェアには約 40 社が出展し、地元特産物（丹波栗、丹波黒大豆、丹波大納言小豆等）等を使用した商品を提供している。商工会は、各種メディアを通して注目商品やトレンド情報の収集と分析を行い前述の関係小規模事業者に提供する。これにより、小規模事業者の販路開拓や新商品開発・新サービスの提供、更に事業計画策定を支援する。

##### ②項目及び手段、手法

項目	手段、手法
スイーツやデザートに関する注目商品、トレンド等、新商品開発や販路開拓に活用できる情報	日経産業新聞や日経流通新聞、日本食糧新聞、食品産業新聞、日本パン・菓子新聞等の業界新聞や J-Net21、日経テレコン POS 情報等のインターネットを活用し売れ筋商品等の情報を収集する。
和菓子・洋菓子・デザート等の消費動向	総務省統計データ（品目別支出金額）

※スイーツコンテストの審査結果や審査講評が新聞等を通じて情報発信されている。

##### ③成果の活用

- ・観光関連も含む小規模事業者に調査結果を提供することで店舗での品揃えのほか、新たな商品開発、市場や客層を想定した効果的な PR による販路開拓にも活用する。
- ・商工会が行う巡回指導、個別相談、セミナー、またホームページや会報を通じ広く情報提供を行い、商工会が把握していない小規模事業者を掘り起し、販路開拓等に繋げる。

#### (3) 目 標

支援内容	単位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
地元農産物を使った事業者の需要動向調査数 (支援する個社の数)	社	未実施	5	5	10	10	15
以下その他(業種・品目別の需要動向)							
分析データ提供事業所数 ※注目商品やトレンド情報 ※コンテスト審査結果	社	未実施	70	70	75	75	75
・ホームページ及び会報による情報提供数	回	未実施	3	3	3	3	3

※分析データ提供事業所数は平成 28 年度実施されたスイーツフェスタ、ぜんざいフェアの出展者の合計である。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

### (現状の課題)

小規模事業者にとって販路開拓が最大の課題であるとの認識ではあったが、効果的な機会を設定することが出来ず、また、単に他の支援機関が実施する商談会や展示会、即売会等を紹介するのみである。

今後は、小規模事業者の実情に即した商談会・展示会・即売会の需要機会を創出すると共に、ITを活用した販売促進を支援することが求められている。

### (考え方)

単位商工会で有望な商談先との商談会等を設定するのは非常に難しく、他の支援機関と連携することで新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

丹波市を含む周辺地域においては、既に複数の商談会等が行なわれているため、商工会単独として商談の場を設定することはせず、既実施団体等との連携を図り、小規模事業者に参加を促し販路開拓に繋げる。

また、近年マスコミ等へのプレスリリースを活用し需要の開拓に繋げる事例もあり、小規模事業者自身が商品やサービス価値を正確に伝えることができる情報発信力の向上も図る。

### (事業内容)

#### (1) 目的

小規模事業者の需要の創造や掘り起こしに向け、多様な顧客のニーズに合った商品・サービスを提供、発信する機会を増大させることを目的とする。

#### (2) 支援対象

- ・事業計画の策定を支援した小規模事業者
- ・商談会等の主旨にあった商品やサービスを提供できる小規模事業者
- ・経営分析の結果、緊急に新たな販路を見出す必要がある小規模事業者

#### (3) 手段・手法

##### ①商談会・展示会・即売会

従来から他の支援機関が行う事業と連携し、小規模事業者の需要開拓に直接寄与するよう、商工会が商談会等の情報を収集・整理して、管内小規模事業者に巡回指導によって個別に推奨する。商談会等においては、成約率や販売率を高めるため、商談会等の趣旨や望まれる商品等を事前に調査し、それに見合った商品が提供できる小規模事業者に対してピンポイントで情報提供する。

また、商談会等に出展することで、成約には至らずともバイヤーや来場者からの商品に対するアドバイス等による改良等の効果も得ることができる。

##### 【最近の取り組み事例】

商談会名：農商工連携ビジネスマッチング（主催 中兵庫信用金庫）

出展目的：都市部への販路開拓

支援対象：丹波の農産物を活用した加工食品製造業者

訴求対象：都市部の百貨店のバイヤー

都市部の百貨店では、丹波産の農産物を使った魅力ある加工食品を求めている。

地域に隠れた逸品を発掘することで他店との差別化を図っている。

##### ②情報発信

小規模事業者の商品やサービスを、原則無料にて、ホームページ、及び紙媒体にて情報発信している。地域内の需要拡大に向けては、(※4) 情報誌『たんばの匠』を年間2回発行し、丹波市内全域に新聞折込みを行い、小規模事業者の技術や商品の優れた点を紹介し需要拡大を促進していく。市内には、「丹波新聞」という地元の特化した新聞社があり、小規模事業者の新商品等の情報を積極的に提供することにより、新聞記事として一般の市民の方への周知を行う。また域外、

広域に対しては、インターネットを活用して、自社の特徴を明確化し、ターゲットを絞り込んだホームページ作成講座を開催しており、さらに受講生を増やすことで、小規模事業者の需要開拓に寄与する仕組みを構築する。

※4 情報誌『たんばの匠』の発行

平成26年度より市内住民に対して小規模事業者の扱う商品やサービス、保有する技術を周知することで利用を促進し、売上増に繋げることを目的に実施している。年間2回新聞折り込みにて配布している。

### ③商談シートの作成とプレゼン能力の向上

商談会や展示会の成約率を上げるためには、バイヤー等に対し商品情報を整理して分かりやすく短時間で伝える必要がある。小規模事業者にあつては、自社の商品・サービスに対する知識はあつても、情報を整理した上で正しくその価値を伝えること、また買い手の立場に立って情報を伝えることは不十分であると考えられる。

そこで、商品価値を正確に伝えるための事前準備として商談会シートの作成やプレゼンテーションセミナーを開催し、成約率を高める支援を行う。

また、本支援はプレスリリースによる需要の開拓においても重要となる支援である。

### ④出展後のフォローアップ

これまで、商談会や展示会の出展者に対しては、出展後に報告を受ける体制もなく、その成果については把握できていない。今後は、出展者への巡回や出展アンケート等を実施してその内容を把握すると共に、販路開拓計画を更に進めるための支援に活用する。

また、出展の成果の上まらない小規模事業者に対しては課題の分析を行うことで事業計画の見直しに繋げる。

## (4) 他の支援機関等との連携

### ①近隣中小企業支援機関との連携

神戸商工会議所では逆見本市や特定のバイヤーとの商談会、ひょうご産業活性化センターでは国際フロンティアメッセ、神戸チャレンジマーケット等が開催されており、単位商工会では実施の難しい有望な商談先との商談会・展示会を設定することができる。特に、逆見本市等では、バイヤーから商品アドバイスを受けることができるため、積極的に活用を図る。

また、三木市・三木商工会議所主催の「三木金物まつり」は、開催2日間に10万人を集客するなど、近隣にはないイベントが開催されている。

これらの事業に参加するにあたり開催事務局と事業趣旨や望まれる商品等を事前に出展調整を行うことで、成約率・販売率の高い新たな需要開拓の機会を創出する。

### ②金融機関との連携

当市に本店を置く中兵庫信用金庫では、毎年農商工連携ビジネスマッチング（商談会）を開催している。丹波の地域素材を活用した農産加工品を中心に全国のバイヤーとの商談が可能であり、丹波栗や丹波大納言小豆等を使用した商品開発を行う小規模事業者に対し周知することで新たな需要開拓に繋げる。

参加に際しては金融機関と連携を図り、事業趣旨や望まれる商品等を事前に出展調整を行うことで、成約率・販売率の高い新たな需要開拓の機会とする。

### ③商工会関連

全国商工会連合会、兵庫県商工会連合会においては、ニッポン全国物産展やアンテナショップ、ニッポンセレクト（ECサイト）等地域産品を全国に販売・PRできる事業がある。こだわりの地域産品をもつ小規模事業者の出展を促すと共に、連合会等とは商品の開発段階から連携を図り、顧客ニーズにあった商品開発を行うことで商品力を強化し、各物産展等を活用し新たな販路開拓に繋げる。

#### ④行政との連携

現在、兵庫県・丹波市と連携を取りながら「スイーツフェスタ」や「産業交流市」等で新たに開発した商品を紹介している。

商工会では、これらの事業に参画する事業者を支援するため、丹波市に新商品開発に対する支援を要請し「地域資源活用促進事業」が創設され、開発費の一部が補助されている。また開発された商品は、神戸新聞や情報誌「ステーション」（コープこうべ発行）に掲載され、兵庫県下に広く周知され、新たな需要開拓に繋げている。

更に、開発された商品を展示会や商談会に出展しやすくするために、丹波市とも協議を行い「販路開拓支援事業」を創設し、出展料等の一部（10万円まで）を補助することで出展を促し、新たな需要機会の創出を支援している。

#### ⑤丹波市商工会による需要開拓支援

当会が進める小規模事業者支援のためのデータベースを活用し、小規模事業者間、あるいは中小企業や大企業との連携による域外取引の推進を図ることで新たな需要機会を創出する。当会は約2,000名の会員を有しているが、会員間によるBtoBの取引は十分には促進されていない。今後は、データベースの充実を図り巡回を通して企業間での課題解決（例：機械修理が遠方の業者から市内業者に変更できた。）に繋げる。

また、データベースを活用し、市内消費者向けに事業所独自の商品やサービス等をまとめた情報誌（たんばの匠）や、商業者・サービス業を中心に消費者が知りたい情報をゼミ形式で指導する（※5）「まちゼミ」等を開催しBtoCの促進による新たな需要開拓を行う。

##### （※5）まちゼミの開催

商業・サービス業を中心に各店が考える消費者にとって有益な情報やノウハウ等（例えば、寝具店による安眠できる枕選びのコツ、写真店による上手なスナップ写真の撮り方等）をゼミ形式で講義する。お店の周知と併せてファン作りを目的に実施している。年間1回開催。

#### （5）目標

支援方法	単位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
①商談会・展示会情報提供 事業所数	件	未実施	30	30	30	30	30
②商談会・展示会の支援 事業所数	件	未実施	7	7	10	10	10
②販促・プレゼン支援	回	未実施	1	1	1	1	1
・商談シート、プレゼン 作成支援	件	未実施	3	3	5	7	9
・販路開拓計画策定支援	件	未実施	3	3	5	7	9
③商談成立件数	件	未実施	3	3	5	7	9
④その他							
・たんばの匠の発行数	回	1	2	3	3	3	3
・まちゼミの開催	回	1	1	1	1	1	1

## II. 地域経済の活性化に資する取り組み

### （現状と課題）

当商工会では、これまでも関係機関と連携して各種事業を実施し、一定の成果は挙げてきた。しかしながら、その効果は一過性のものに留まってしまうことが多く、必ずしも小規模事業者の継続的な売上拡大や新たな需要の拡大に繋がるものとは言い難い取り組みであった。原因として、関係機関との協力体制は整っているが、各事業に対する取り組み目的が小規模事業者の継続的な売上拡大や新



たな需要の拡大にあるということを、関係機関と共有できていなかったと分析している。  
 また、事業終了後のフォローアップがなく、地域経済活性化へ十分に寄与していたとは言えない。

**(今後の取り組みと効果)**

今後は、商工会が中心となって、行政、観光協会、金融機関、(株)まちづくり柏原、まちづくり協議会、商店街連合会、自治協議会等が地域活性化の方向性を共有し、共に手を携えて、域内小規模事業者の持続的発展に向けて意見交換を重ねる等、意識の共有を図る仕組みを構築する。目的の共有を図った後に事業を実施することで、売上拡大、販売力の向上や新たな需要の拡大が図られ、小規模事業者の振興と地域経済の活性化に寄与する。

また、このような効果を広く域内の小規模事業者に周知することにより、事業への参加意欲を高めると共に、地域資源を活用した商品開発やイベントにより地域経済を活性化させることができる。

更に、地域関係機関が連携した取り組みは、市内で起業を目指す起業者にも売上拡大等の効果を波及させることができる。

**(目標)**

支援機関との連携	単位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
地域における関係者間での意識共有のための会議	件	未実施	1	1	1	1	1

**1. 中心市街地活性化事業推進による集客力の向上**

**(1) 概要**

当商工会では、平成12年に第3セクター方式により(株)まちづくり柏原を設立し、旧中心市街地活性化事業に取り組んできた。平成22年には、現在の中心市街地活性化法に基づく計画認定を受け、経済産業省の戦略的中心市街地商業等活性化事業補助金等を活用し、商店街の利便性や魅力向上を図る業種・業態の店舗導入(テナントミックス)を積極的に行っている。この10年間に、これまで丹波市内になかった業種・業態の店舗が11店オープンし、丹波市内だけでなく京阪神からも多くの観光客の集客につなげ一定の成果を収めている。

平成26年度には、兵庫県の文化財である大手会館を活用した『ル・クロ丹波邸』や茅葺き民家を活用した『中島大祥堂 丹波本店』は、事業規模も大きく、新たな丹波市の集客施設としての機能を担っている。



■イタリア料理 オルモ



■ル・クロ 丹波邸



■中島大祥堂 丹波本店



**(2) 取り組みの課題**

これまでのテナントミックス事業により新規開店した店舗については、丹波市外からの来店客増加に繋がっているものの、まだまだ個店への集客に留まり、商店街のにぎわい創出までは至っていない。

中心市街地エリアには、町家や近代洋風建築などの既存ストックとともに、柏原八幡神社の門前町、織田家の城下町としての歴史や文化が蓄積されており、丹波市における歴史・文化に関する周辺地域のシンボリックな位置を保っており、これらの点在する地域資源を活用し、店舗や歴史資源などの魅力ポイントをつなぐソフト事業等とを組み合わせることでさらなる交流人口の増加や、地域のにぎわい創出を図っていくことが課題となっている。

### (3) 今後の事業の方向性

丹波市、㈱まちづくり柏原、観光協会、商工会をはじめ丹波市中心市街地活性化事業に取り組む関係機関は、更に連携しこれまでのテナントミックス事業による効果を中心市街地エリアから丹波市全域に広げる。中心市街地エリアが、丹波市観光のハブ機能を発揮し、丹波市内の観光スポットと連携することで、丹波市全体の観光客拡大に繋げる。

更に、平成28年3月には、丹波市中心市街地活性化基本計画の第2期計画が認定されており、引き続き商店街の魅力向上のためのテナントミックス事業に取り組むと共に、中心市街地エリアの歴史・文化的資産の活用を図っていく。

### (4) 丹波市商工会の具体的な取り組み

#### ①テナントミックス出店支援

中心市街地における空き家や空き店舗を活用し、これまでになかった業種・業態の店舗導入のためテナントミックス事業を活用し、中活エリア内の魅力を高め、交流人口の増加や、地域のにぎわい創出を図る。

新たな視点として陶芸作家や木工作家やデザイナーなど、事業規模的に出店の難しい方々を空き店舗等に誘致することで、「文化」や「芸術」といったこれまで商店街になかった機能を導入し、大型ショッピングセンターやロードサイド店舗との棲み分けを行い、新たな観光要素を付加し、広域からの集客に繋げる。

更に、丹波市中心市街地活性化基本計画の第2期計画には、丹波市商工会柏原支所会館の利活用が重点事業として位置づけられており、インキュベーション施設として新規起業者の総合支援窓口とする予定であり、新規起業者のバックアップ体制を更に高めていく。

#### ②既存店支援

市街地エリアは、人口減少、高齢化に伴い需要が減退傾向にあり、域外からの観光客が増えているとはいうものの、従来から営業されている既存店への恩恵はまだまだ少なく、売上の低迷や後継者不足により、事業存続が危ぶまれている事業所も少なくない。

近年、既存店のうち後継者が所在する店舗から新規事業に対する相談や、新規事業に取り組むための情報提供を求める相談が増えていることから、新規事業に繋がる計画策定や創業に準ずる新規事業の立ち上げのための重点支援を行う。

具体的には、経営状況の分析から事業計画策定や計画実行支援、そして販路開拓に至るまでの支援を継続的に行い、店舗の新たな魅力創出を図る。

### (5) 事業に関係する機関

丹波市、丹波県民局、㈱まちづくり柏原、丹波市観光協会、柏原自治協議会、柏原まちづくり協議会、柏原商店街連合会、柏原商業振興会

## 2. 起業家支援による地域経済の活性化

平成26年度に商工会では丹波市委託事業として新規起業家のプラットフォーム「たんばチャレンジカフェ」を開設し、丹波市内での起業を支援している。起業家支援自体は直接地域活性化に繋がるとは言えないが、市内に新たな事業所を排出することで集客や魅力の向上に繋がり、利益計上による税収増や、また市内における適正な（対大手資本、外部資本でない）競争による既存店の活性化や新陳代謝にも繋がるものと考え、起業家支援に積極的に取り組む。

## (1) 概要

全国的な傾向と同じく丹波市においても少子高齢化による人口減少が進んでいる。しかし、近年、農業や林業等の地域課題の解決を目的とした起業や、若者による飲食店や女性を対象としたエステやネイルサロン等のサービス業の起業も増えている。

また、丹波市では、平成24年度より市内で新たに起業される方を対象に「新規起業支援事業補助金」を創設し、商工会の支援を受けることを条件に起業に係る設備投資と家賃の一部を補助している。

引き続き、IターンやUターンを含む丹波市での起業を支援することで地域経済の活性化を図る。

## (2) 具体的な取り組み

### ①たんばチャレンジカフェ（新規起業支援窓口）

たんばチャレンジカフェは、新規起業希望者に対し、起業計画書の策定や補助金活用に関するアドバイスを行い一定の成果をあげている。今後も引き続き、新規起業者の相談の場、交流の場としての機能を強化していくことで、Iターン者やUターン者の流入をさらに加速化する。また、これまで培われてきた技術や知識の伝承を若者に引き継ぐことにより、新規起業だけでなく後継者不足となっているものづくりの事業承継にも結びつけていく。

丹波市では、本年度産業競争力強化法に基づく「丹波市創業支援計画」を策定（平成28年1月）しており、商工会が創業支援事業者となって起業支援を進める計画である。

### ②中心市街地活性化事業との連携による地域経済の活性化

中心市街地エリアにあっては中心市街地活性化協議会により計画的なテナントミックス事業が行われ、中心市街地の魅力創出による来街者の増加は地域経済の活力となっている。

今後も、たんばチャレンジカフェは、支援した有望な起業人材を中心市街地エリアにおけるテナントミックス事業とマッチングさせることで、同事業の円滑な運営を支援し、地域経済の活性化を図る。

## (3) 事業に関係する機関

- ・核となる関係機関 丹波市、地域金融機関
- ・サポート団体 日本政策金融公庫、兵庫県信用保証協会、ひょうご産業活性化センター  
丹波県民局、柏原ハローワーク、宅建協会 等

## (4) 目標

支援機関との連携	単位	実績	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
		28年9月	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
創業支援計画策定	件	3	5	5	5	5	5
※実際創業数	者	3	5	5	5	5	5

## 3. 地域資源を活用した新商品開発による地域経済活性化

丹波市が実施する（※6）地域資源活用促進等事業に小規模事業者の参画を促しながら、その取り組みを支援することで地域資源を活用した新商品の開発を行う。

### （※6）丹波市地域資源活用促進事業

市内の中小企業者、農林業者、または双方が連携して、丹波市の地域資源を活用した新商品や新サービスを開発する場合の支援制度であり、新商品等の開発にかかる経費の一部を助成している。

## (1) 概要

丹波市は、丹波栗、丹波黒大豆、丹波大納言小豆、丹波鹿などの地域資源を有し、特に最近では、丹波県民局や丹波市を中心に「丹波栗再生戦略会議」を立ち上げ、栗の生産から加工、流通、販売、

消費、及び観光までつながる仕組みづくりの構築に取り組んでいる。また、行政をはじめ、商工会、観光協会、農業協同組合そして生産者や事業者等が協力しながら、丹波素材を活用した商品開発が進められているが、それぞれ参画する団体が持つ強みを有機的に結びつけることで事業の成果を高め地域経済の活性化を図る。

## (2) 具体的取り組み

丹波市が実施する地域資源活用促進等事業に小規模事業者の参画を促しながら、その取り組みを支援することで地域資源を活用した新商品の開発を行い、域外からの集客を図り地域活性化に繋げる。また、丹波栗や丹波大納言小豆は、東京や京都などではブランド品としての価値が高いため、生産量の多くが外部へ流通している。こうした状況に対し、市内の飲食店や菓子製造業者の取り扱いを増やすことで観光客の誘致に繋げようと、行政や商工会、農業協同組合、生産者、加工業者等が参画し、「丹波栗フェア」「丹波栗食べ歩きフェア」や、丹波大納言小豆を使用したオリジナルぜんざいの商品開発に取り組んでいる。

商工会は、これら丹波素材の活用を小規模事業者に呼び掛け、丹波ブランドによる商品開発を促すことで地域への集客力の向上を図る。

## (3) 事業に関係する機関

丹波県民局、丹波市、生産者、加工業者、販売業者、丹波市観光協会、丹波ひかみ農業協同組合

## (4) 目標

支援項目	単位	実績	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
		28年9月	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
商品開発点数	点	4	5	5	5	5	5

## 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

他の支援機関や専門家等と連携し、各地域の小規模事業者の現状や需要の動向、支援ノウハウ等に関して情報交換をすることで、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

従来より、財源不足による人員不足が感じられ、かつ商工会は平成19年度に合併し、平成26年度に機構改革を行い、経営指導員数14名を10名（本年度広域指導員制度により4名増員を含む）とした結果、ひとり当たりの業務量が増加することで負荷が生じていた。

しかし一方で、業務効率化のために出来る事も多く感じられ、主に支援の手順や手法を設定する必要性を、多くの経営指導員が感じていた。

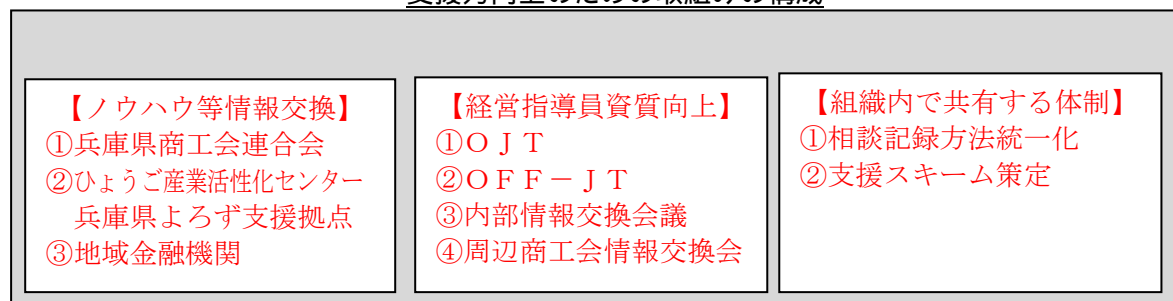
今後は、優れた他の支援機関のノウハウを吸収するとともに、経営指導員等の支援力向上に向けた具体的な取組みを設定することで、ひとり当たりの支援の作業効率を向上させる。

### 【5年間の支援内容と支援力向上の進め方】

- ① 地域の経済状況や小規模事業者の実態把握に重点を置き、内容を職員で共有する。(情報収集能力の向上)
- ② 実態把握は継続しながら、収集した情報に基づき小規模事業者の特徴や課題を把握する。その結果を基に支援先を選定し、支援計画の策定を行う。(分析能力の向上)
- ③ 実態把握・分析は継続し、支援計画に基づき各種事業計画（経営革新、経営改善、販売促進計画等）を策定する。分析結果が蓄積することで計画策定が円滑となる。(計画策定能力の向上)

- ④ 上記①～③を繰り返し実施することで計画策定の質と量が向上する。また、策定した計画の実行支援と進捗管理を小規模事業者に寄り添って行う。(伴走型支援能力の向上)
- ⑤ 策定した計画の検証と改善を行い、小規模事業者のPDCAサイクルの実践を支援する。(自立支援能力の向上)

#### 支援力向上のための取組みの構成



### 1. 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

これまで兵庫県商工会連合会等の専門家派遣に職員が帯同することで積極的に支援ノウハウを吸収する様に努めてきており、引き続き専門家の指導機会から支援スキルの向上を図る。

また、これまで年1回、日本政策金融公庫や兵庫県信用保証協会、また地域金融機関と金融懇談会を開催し、地域小規模事業者の景況感や各行の支援施策等の情報交換は行っていたが、支援機関として支援ノウハウ等については情報交換を行ってこなかった。

今後は、上記の新たな視点を加味し、下記のとおり情報交換機会を設定する。

#### (1) 兵庫県商工会連合会

小規模事業者の需要動向の分析や、実現性のある事業計画作りに際し、連合会のチーフアドバイザー制度や経営サポート事業を通して専門家のアドバイスをいただくと共に、専門家に帯同することでOJTによる支援ノウハウの習得に繋げる。

また、毎年1回開催される経営支援事例発表大会にも積極的に参加する。事例を発表することで、支援に際しての評価を受けるとともに、他の発表者の話を聞くことで、支援に役立つ新たなノウハウを吸収する。

#### (2) ひょうご産業活性化センター・兵庫県よろず支援拠点

小規模事業者の需要動向の分析や、実現のある事業計画作りに際し、専門家派遣事業やセンター等の窓口相談を通して専門家のアドバイスをいただくと共に、専門家に帯同することでOJTによる支援ノウハウの習得に繋げる。

#### (3) 地域金融機関

中兵庫信用金庫、兵庫県信用組合、但馬銀行、みなと銀行、日本政策金融公庫、兵庫県信用保証協会との情報交換を、**年3回開催し**、管内の景況状況や需要動向、また起業者情報等の情報交換を行う。また金融に関連する政策、及び商工会に対するアドバイス、また成功支援事例の共有等支援ノウハウ等の情報交換を行う。

また、個別案件においては、計画策定段階より連絡・連携を密にし、事業計画の資金調達から実行までを円滑に行い、融資実行後は、事業計画の進捗管理等のモニタリングも連携して行うことで支援ノウハウの習得に繋げる。

#### (4) 目 標

支援機関との連携	単位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
専門家派遣 ※上記(1)(2)を通じて	件	10	20	20	20	20	20
金融機関との連絡会	回	1	3	3	3	3	3

## 2. 経営指導員等の資質向上に関すること

限られた職員の中で、従来の経営改善普及事業を行いつつ経営発達支援事業に取り組み、成果を生み出すためには、経営指導員のみならず職員すべての支援力向上が必要である。経営発達支援事業に関しては複数職員による支援チームで取り組む他、通常業務にベテラン職員と若手職員のペアによる巡回や個別相談を通じて現場教育（OJT）も推進しながら、若手職員の育成を行う。

### (1) 経営指導員等の資質向上

#### ①OJT

経営指導員等は、専門家による窓口相談への同席を義務付け、小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウを習得する。特に、専門家の持つヒアリング手法や提案手法など支援に有益なノウハウを習得し、経営指導員等の資質の向上を図る。

また、日頃の巡回指導や各種事業において、若手とのペア及びチームで支援することにより、支援スキルの移転に繋げる。

#### ②OFF-JT

兵庫県商工会連合会や中小企業大学校の研修に派遣し、小規模事業者とのコミュニケーション能力やマーケティング研修等を受講し、小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの習得を図る。派遣された経営指導員等は、研修で習得したノウハウを共有するために研修内容を報告する。

実施主体	実 施 内 容
全国商工会連合会の指定	・経営指導員等WEB研修など ・経営指導員として受講すべき対象講座を受講する
兵庫県商工会連合会	・中小企業支援力向上研修、チーフコーディネーター研修など必修項目を受講する。 ・その他必要に応じて研修会に参加する
中小企業大学校	・経営革新や販路開拓のテーマを優先する ・その他、支援有益なコースを選択して受講する
中小企業基盤整備機構	・経営指導員のための小規模事業者支援研修等を受講する

### ③内部情報交換会議

過去には、先輩経営指導員が後輩に対してノウハウ移転を行う機会を有していたが、合併や機構改革によって、先輩から教わる機会もなかなか持てず、若手経営指導員はノウハウが乏しいまま巡回指導等に従事している。

再度、以下に示すテーマに基づき経営指導員をはじめ全職員間において支援スキルの向上と支援情報を共有する情報交換会議を開催する。また、必要に応じて連携先支援機関や関係する専門家を招聘し、これらの協力のもと開催することで経営指導員等の資質向上に繋げる。

- 効率や効果が高まる支援のあり方
- 小規模事業者に対するヒアリングの手法
- 新事業や課題解決につながる提案の手法
- 事業計画策定の手法



○効果的なフォローアップの手法

#### ④周辺商工会情報交換会

当会の周辺商工会には、積極的に小規模事業者支援を実施している商工会が存在し、これら商工会との情報交換会を年1回開催し、周辺地域の経済動向を把握すると共に、小規模事業者に対する支援ノウハウを習得することで職員の支援スキルの向上を図る。

- 管内経済状況、小規模事業者の経営状況に関する情報交換
- 効果的な支援ノウハウに関する事例の研究

### (2) 目 標

スキルアップ手法	単位	実績 28年9月	初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
			29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
内部情報交換会議	回	未実施	4	4	4	4	4
周辺商工会情報交換会	回	未実施	1	1	1	1	1
経営支援事例発表会参加	回	1	1	1	1	1	1

### (3) 支援ノウハウ等を組織内で共有する体制

#### ①相談記録方法統一化

経営状況や財務状況を正確に把握するために、ヒアリングシートを設定する。

従来の相談記録は、記載方法が不統一であったことから、断片的な情報となり支援に活かしにくいものとなっていたが、運用方法を以下の通り定め、支援に役立てる。

- ・記載項目、及び様式の設定
- ・使用、活用方法の理解
- ・記載方法の設定
- ・記載方法の周知、及び理解

#### ②支援スキーム策定

支援が一過性で終わり、連続性、継続性が保てないという反省が得られている。

こうした反省から、支援を担当者のみの判断で都度考えるのではなく、事前に提案手順を上司や課内で相談しながら切れ目のない継続的な支援に繋げる。発達支援事業として重点的に取り組む、重点支援先については、支援チーム（職員3名体制）による経営分析から計画策定、販路開拓を含む実行支援と事業検証・改善まで一定の枠組みのもとで実行する。

経営指導員は、少人数で多数の小規模事業者に対応しなければならないことから、経営指導員以外の職員においても、一定の役割が果たせるように、通常の巡回指導に代わるヒアリングや提案ができる能力を養うことを目指す。

#### 支援スキームの構成

<p><b>【汎用支援スキーム】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・巡回指導からセミナー</li> <li>・セミナーから研修</li> <li>・研修から計画策定</li> <li>・計画策定から販路開拓支援まで</li> </ul> <p>小規模事業者に支援の流れを示す 「支援をわかりやすく説明できること」</p>	<p><b>【タイミング別支援スキーム】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・頻度の高いケースの別に設定する(想定)</li> <li>・融資の手続き、実行後</li> <li>・経営革新計画等承認の後</li> <li>・税務申告の後</li> </ul> <p>「事後の支援がイメージできること」</p>
<p><b>【重点支援先支援スキーム】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支援チームによる支援先の選定</li> <li>・支援先の支援の同意と支援計画策定</li> <li>・支援先の支援計画の理解と修正</li> <li>・支援計画の実施</li> </ul> <p>「より重点・継続的な支援を実施」</p>	

・汎用支援スキーム

支援を受けたことのない小規模事業者にも、支援の流れが理解できるよう、支援の入り口から出口までの一連のメニューを想定する。

伴走型事業計画策定の意義と活用メリットが理解できるよう、説明資料を作成する。

・タイミング別支援スキーム

融資の手続きなど一過性で終わることの多いタイミングにおいて、モニタリング等次の支援が提案できるようあらかじめメニューを想定しておく。わかりやすく伝わるよう説明用資料を作成する。

・重点支援先支援スキーム

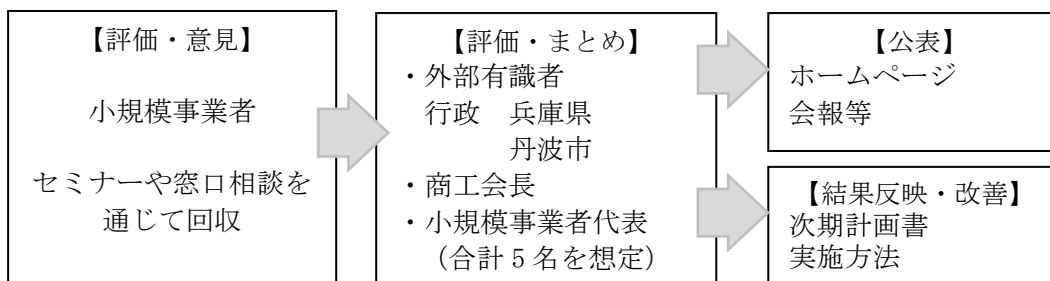
経営発達支援事業を通して、職員のチーム支援による情報収集と経営分析を重点的に行うことで重点支援先を選定し、重点かつ継続的な支援による成果の創出がイメージできるような説明資料を作成する。

### 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

#### (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

経営発達支援計画に規定する事業を適正に遂行するため、毎年度、事業の評価、見直しを実施する。(仮称)経営発達支援事業推進委員会を組織し、外部有識者(行政)の他、小規模事業者代表を構成員として、客観的、かつ厳格に事業を評価するとともに、必要な見直しを行う体制を構築する。

#### 事業評価のしくみ



#### ①委員構成

客観的、かつ公正な立場で評価いただける商工行政の経験のある兵庫県、丹波市行政等の外部有識者を交え、事業遂行者である商工会、及び支援対象者たる小規模事業代表者、合計5名で評価する。

#### ②評価・意見

支援を受けた、または、セミナー等事業を利用した小規模事業者に対して、アンケート調査を行うことで、評価される。

アンケートは、下記の方法で行う。

○セミナーなどにおいて回収するアンケートに評価項目を入れる。

○支援やセミナー参加などの利用が終了した際に回収して情報を蓄積する。

#### ③評価・まとめ

(仮称)経営発達支援事業推進委員会において、実施した事業の効果、進め方について評価を受け、必要な是正についてご意見をいただき、評価の結果とともに、報告書にとりまとめる。



委員会は年2回開催し、迅速、かつ的確に事業の見直しを図るもので、PDCAサイクルの構築を図る。

#### ④公表

評価の結果は、報告書をホームページに掲載する他、要約を会報誌に掲載し、かついつでも報告書を商工会事務局にて閲覧できる方法にて公表する。

#### ⑤結果反映・改善

商工会長は、次年度に実施する経営発達支援計画について、(仮称)経営発達支援事業推進委員会による、評価、意見、是正項目について対応し、次年度事業計画、及び実施方法に反映させるものとする。

事業に際する目標に責任を持ち、目標を確実に達成するよう努力する。

### (2) 経営発達支援事業の円滑、かつ効率的な遂行に関すること

上記の他、以下の点に留意し、事業を円滑、かつ効率的に遂行する所存である。

#### ①小企業者への配慮

今後、地域において存在が確認できた小企業者、及び創業希望者を含めた事業所リストを作成し、事業の利用状況や巡回指導の実績を確認できる体制を整備する。

小企業者は、人数が少ない中で多忙であることから、商工会事業を利用したくても困難な場合が多いため、特段に配慮し、巡回指導において、経営状況の分析、経営課題の把握を行うとともに、経営の改善、及び経営の発達を支援するものとする。

なお、小企業者への巡回指導状況については、統括管理者が月次に確認し、必要な対応を担当する経営指導員等に指示することで徹底する。

#### ②秘密の保持

個別の相談・指導の実施に際して知り得た小規模事業者の営業上の秘密については、その保持を厳守すると共に、収集した情報データは持ち出さないものとする。

#### ③全国、及び兵庫県商工会連合会との関係

連合会は、広域的な視野の下、その有する高度・多様な支援ノウハウや、需要の動向、ビジネス展開に関する情報を有していることから、積極的に活用する。

その他、事業の報告を毎年度行うことで、事業遂行に有益な情報の提供を受ける。

#### ④経営改善普及事業との関係

小規模事業者に対しては、一般的な中小企業施策が円滑に講じられるよう、帳簿の整理、金融、税務等日常的な経営の改善を図る目的で、経営改善普及事業が講じられているが、何ら変更無く、これまでと同様に継続する。

(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																							
			(28年9月末日現在)																				
(1) 組織体制																							
①実施体制																							
担当事業	職務・役割	統括責任者	担当者																				
事業統括	事業全体の運営・進捗管理	広域支援課 課長 経営指導員 1名																					
個者支援	地域の経済動向調査 経営分析 需要動向調査 事業計画策定・実行支援 小規模事業者販路開拓支援	第一経営支援課 課長 経営指導員 1名	第一経営支援課 課長補佐・係長 経営指導員 3名 補助員 1名 記帳専任職員 1名 総務課 課長・課長補佐 経営指導員 3名 補助員 1名																				
地域支援	中心市街地活性化事業 起業者支援事業 地域資源活用事業	第二経営支援課 係長 経営指導員 1名	第二経営支援課 経営指導員 1名 記帳専任職員 2名																				
評価・見直し	評価・見直し	事務局長 1名	参事 1名																				
②組織図																							
<pre> graph TD     A[経営発達支援事業推進委員会] --&gt; B[商工会長]     B --- C[事務局長 1名]     C --- D[参事 1名]     D --- E["【広域支援課】 ・経営指導員 1名"]     E --- F["【総務課】 ・経営指導員 3名 ・補助員 1名"]     E --- G["【第一経営支援課】 ・経営指導員 4名 ・補助員 1名 ・記帳専任職員 1名"]     E --- H["【第二経営支援課】 ・経営指導員 2名 ・記帳専任職員 2名"]     </pre>																							
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4">職員配置数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事務局長</td> <td>1名</td> <td>記帳専任職員</td> <td>3名</td> </tr> <tr> <td>参事</td> <td>1名</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>経営指導員</td> <td>10名</td> <td>計</td> <td>17名</td> </tr> <tr> <td>補助員</td> <td>2名</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				職員配置数				事務局長	1名	記帳専任職員	3名	参事	1名			経営指導員	10名	計	17名	補助員	2名		
職員配置数																							
事務局長	1名	記帳専任職員	3名																				
参事	1名																						
経営指導員	10名	計	17名																				
補助員	2名																						

(2) 連絡先

(小規模事業者が直接相談等を行うことができる部署等連絡先)

所在地 兵庫県丹波市氷上町成松 140-7  
丹波市商工会 広域支援課  
電話番号：0795-82-3476  
FAX 番号：0795-82-7601

(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)

	29年度 (29年4月以降)	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額					
小規模企業対策事業費					
① 個人支援事業	7,250	7,670	7,520	7,520	7,520
② 地域支援事業	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
③ データベース システム開発	5,000	500	500	500	500
合計	15,550	11,470	11,320	11,320	11,320

調達方法

【補助金】

国

兵庫県

丹波市

【受託費】

丹波市

兵庫県商工会連合会

【自己財源】

会費

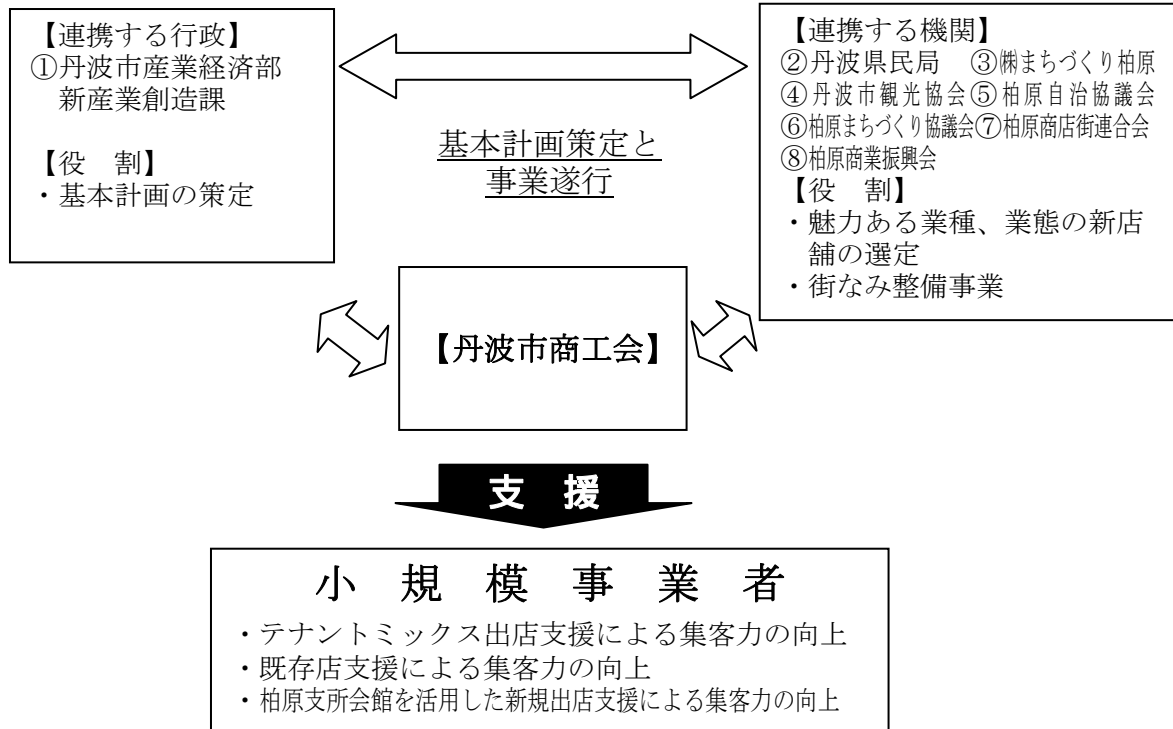
(別表4-1)

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

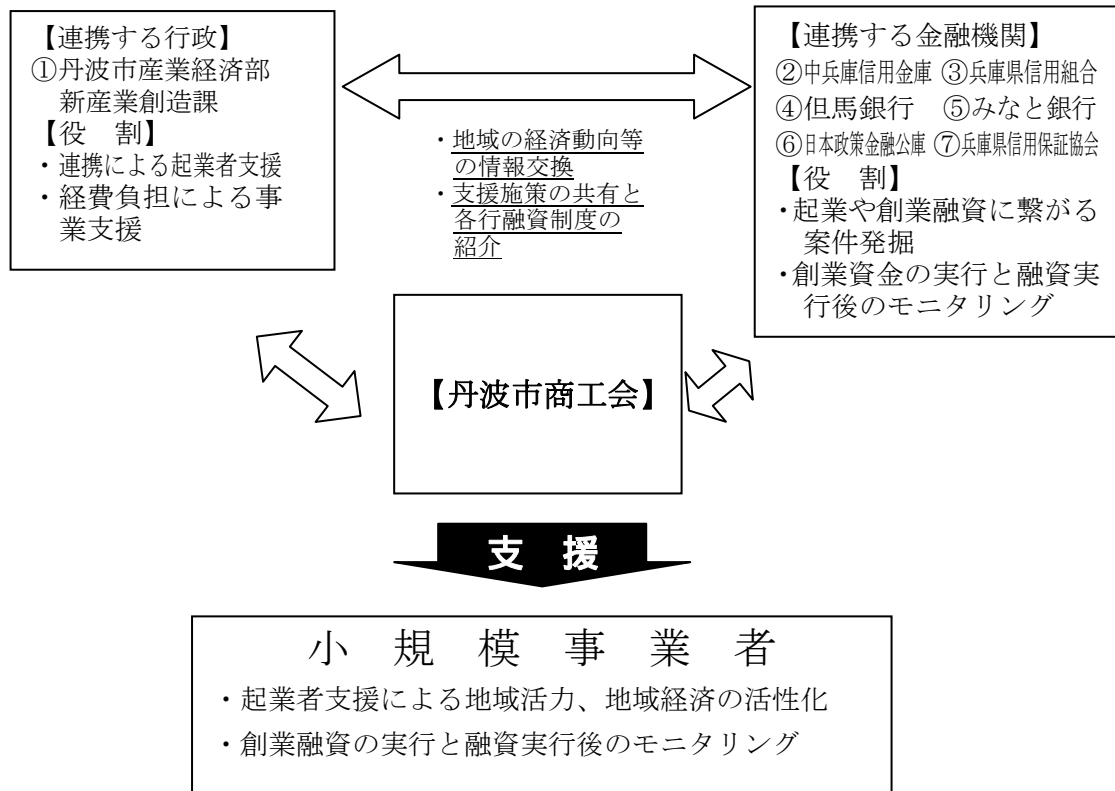
連携する内容			
<b>II. 地域経済の活性化に資する取り組み</b> 1. 中心市街地活性化事業推進による集客力の向上 2. 起業者支援による地域経済の活性化			
連携者及びその役割			
[連携者]	代表者	所在地	電話番号
<b>II 地域経済の活性化に資する取り組み</b> <b>1. 中心市街地活性化事業推進による集客力の向上</b>			
①丹波市産業経済部新産業創造課	課長 柿原 孝康	丹波市春日町黒井 811	0795-74-0221
②丹波県民局	まちづくり参事 足立 寿伸	丹波市柏原町柏原 688	0795-72-0500
③(株)まちづくり柏原	代表取締役 荻野 吉彦	丹波市柏原町柏原 688-3	0795-73-3800
④観光まちづくりの会	会長 足立 陽司	丹波市柏原町柏原 1	0795-72-2340
⑤柏原自治協議会	会長 西垣 伸弥	丹波市柏原町柏原 525-5	0795-73-0198
⑥柏原まちづくり協議会	会長 荻野 敦	丹波市柏原町柏原 525-5	0795-72-1998
⑦柏原町商店街連合会	会長 吉竹 直之	丹波市柏原町柏原 3610-1	0795-72-0433
⑧柏原町商業振興会	会長 土谷 孝夫	丹波市柏原町柏原 3610-1	0795-72-0433
<b>[役 割]</b> ・中心市街地活性化基本計画の策定と事業の遂行 ・魅力ある業種、業態の新店舗の選定 ・街なみ整備事業 ・テナントミックス出店支援や既存店支援による集客力の向上 ・柏原支所会館を活用した新規出店支援による集客力の向上 ※各連携先の機関の役割については、連携体制図等に記載。			
<b>[効 果]</b> 関係機関が更に連携し第2期基本計画に取り組み、これまでのテナントミックス事業による効果を中心市街地エリアから丹波市全域に広げていくために、中心市街地エリアが、丹波市観光のハブ機能を発揮し、丹波市内の観光スポットと連携することで、丹波市全体の観光客拡大を図り地域経済活性化に繋げることができる。			
<b>2. 起業者支援による地域経済の活性化 [たんぼチャレンジカフェ (新規起業者支援窓口)]</b>			
①丹波市産業経済部新産業創造課	課長 柿原 孝康	丹波市春日町黒井 811	0795-74-0221
②中兵庫信用金庫本店営業部	営業部長 足立 昌彦	丹波市氷上町成松 226	0795-82-1310
③兵庫県信用組合柏原支店	支店長 小林 泰彦	丹波市柏原町柏原 2646-1	0795-72-4455
④但馬銀行柏原支店	支店長 武部 貴志	丹波市柏原町柏原 1281-5	0795-73-1780
⑤みなと銀行柏原支店	支店長 宮地 良彰	丹波市柏原町柏原 12	0795-73-2840
⑥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
⑦兵庫県信用保証協会西脇支所	所長 寺口 正志	西脇市西脇 885-27	0795-22-6775
<b>[役 割]</b> ・事業にかかる経費負担を行なうとともに事業実施への協力支援を頂く。 ・起業や創業融資に繋がる案件発掘 ・創業資金の実行と融資実行後のモニタリング ・地域の経済動向等の情報交換 ・支援施策の共有と各行融資制度の紹介 ※各連携先の機関の役割については、連携体制図等に記載。			
<b>[効 果]</b> 丹波市や地域金融機関との連携は、起業者に対する「公的支援施策」「融資制度」の確立に繋がりが、地域をあげて起業者を支援する体制が構築できる。また、それぞれが持つ情報網を活用し潜在的な起業(希望)者の発掘にも効果的である。			

## 連携体制図等

### 1. 中心市街地活性化事業推進による集客力の向上



### 2. 起業者支援による地域経済の活性化〔たんばチャレンジカフェ（新規起業者支援窓口）〕



(別表4-2)

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			
<b>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り組み</b> 1. 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			
連携者及びその役割			
[連携者]	代表者	所在地	電話番号
<b>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</b> 1. 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兵庫県商工会連合会	会長 志智 宣夫	神戸市中央区花隈町 6-19	075-371-1261
②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	075-291-8518
③兵庫県中小企業団体中央会	会長 中村 孝	神戸市中央区下山手通 4-16-3 兵庫県民会館 3 階	078-331-2045
④中兵庫信用金庫本店営業部	営業部長 足立 昌彦	丹波市氷上町成松 226	0795-82-1310
⑤兵庫県信用組合柏原支店	支店長 小林 泰彦	丹波市柏原町柏原 2646-1	0795-72-4455
⑥但馬銀行柏原支店	支店長 武部 貴志	丹波市柏原町柏原 1281-5	0795-73-1780
⑦みなと銀行柏原支店	支店長 宮地 良彰	丹波市柏原町柏原 12	0795-73-2840
⑧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
⑨兵庫県信用保証協会西脇支所	所長 寺口 正志	西脇市西脇 885-27	0795-22-6775
<b>[役 割]</b> ・ 専門家のアドバイスをいただくと共に、専門家に帯同することでOJTによる支援ノウハウの習得に繋げる。 ・ 年3回開催する情報交換会に参加し、支援ノウハウを交換する。 ・ 商工会に対するアドバイス、また成功支援事例の共有等支援ノウハウ等の情報交換を行う。 ・ 個別案件においては、計画策定段階より連絡・連携を密にし、事業計画の資金調達から実行までが円滑に行い、融資実行後は、事業計画の進捗管理等のモニタリングも連携し行うことで支援ノウハウの習得に繋げる。 ※各連携先の機関の役割については、連携体制図等に記載。			
<b>[効 果]</b> 専門的な指導に対応できる兵庫県商工会連合会等の指導を受けることで、小規模事業者に対してより高度・専門的な相談・課題解決等が出来る。また、こうした機会に職員が帯同、その指導内容を学ぶことで支援ノウハウの吸収に繋げ、職員の指導スキルの向上を図ることができる。 また、金融機関等と連携し日頃の業務や情報交換会を行うことで、地域の景気動向や需要動向の把握ができると共に、両者の関係がより強固なものとなり、連携した効果的な小規模事業者支援に繋がる。			

## 連携体制図等

### 1. 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

