

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>丹波篠山市商工会 (法人番号 3140005008996) 丹波篠山市 (地方公共団体コード 282219)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和7年4月1日 ~ 令和12年3月31日</p>
<p>目 標</p>	<p>経営発達支援事業の目標 ①景観や観光、特産など丹波篠山市の特性を生かし、地域に根ざした商工業の振興 ②新しい生活様式の導入により、テレワークなど新たな仕事の可能性への対応やDXへの対応 ③事業所数や従業員数が減少傾向にある中、近年のUIターンによる新規起業者や起業希望者の増加傾向への対応 ④後継者不足等による事業所数の減少と空き店舗数の増加への対応</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b> <b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 丹波篠山市の発展を担う商材を扱うデカンショセレクションの認定企業及び丹波焼窯元に調査を行い、丹波篠山市の活性化に寄与する。 <b>4. 需要動向調査に関すること</b> 地域特産商品製造小売事業者の顧客へのアンケート、商談会や展示会での来場者アンケートを行い、調査結果を分析し、フィードバックし、新商品開発や販売促進に繋げる。 <b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 重点支援先に指定した事業者の経営状況を把握するための定量・定性的な分析を経営指導員等が経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、SWOT分析と共に分析を行う。 <b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 計画策定に繋げる内容として「漠然とした将来への不安」を明らかにするため、自ら行う現状分析(決算書・外部環境・内部環境)・課題の明確化セミナーを実施、その後の専門家等の個別相談を活用し、事業計画策定を目指す。 <b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 経営者の自走化を意識し、環境変化に自ら柔軟に対応できるようになっていただくこと、経営者だけでなく従業員も含め企業カルチャーの変容を図ることが必要など、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内部的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。 <b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 需要開拓への意識の高いデカンショセレクション登録事業者ならびに丹波焼等のお土産品の販売を行う事業所を重点的に支援する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>丹波篠山市商工会 振興課 〒669-2331 兵庫県丹波篠山市二階町 58-2 TEL:079-552-0758 FAX:079-552-2531 E-mail: ci-office@shoko.sasayama.jp 丹波篠山市 観光交流部 商工観光課 〒669-2397 兵庫県丹波篠山市北新町 41 TEL:079-552-6907 FAX:079-556-7021 E-mail: kanko_div@gw.city.sasayama.hyogo.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

## 1. 目標

### (1) 丹波篠山市の現状と課題

#### ① 丹波篠山市の現状

##### ア) 立地・歴史

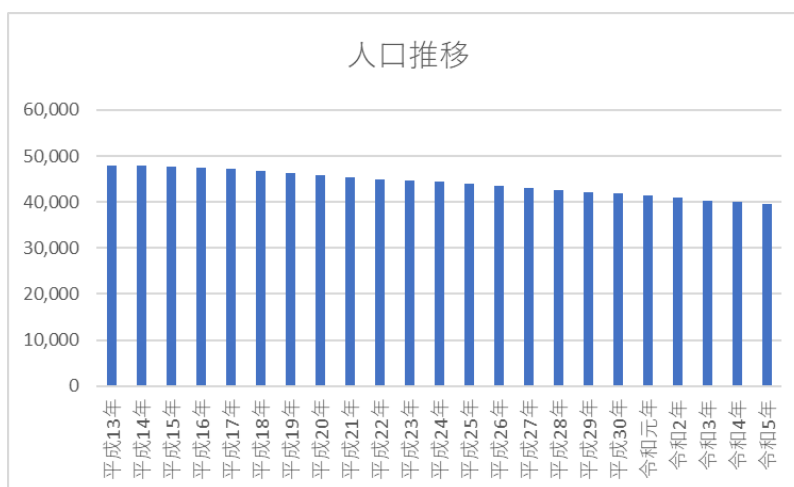
丹波篠山市の総面積は 377.59 km<sup>2</sup>、兵庫県中東部に位置し、京阪神の大都市圏からも近く、鉄道では JR 福知山線（宝塚線）の複線電化による時間の短縮、自動車では阪神高速北神戸線、舞鶴若狭自動車道、京都縦貫自動車道の整備により、これら都市地域へのアクセスは 1 時間圏域となっている。

また、古来より京都への交通の要として栄えてきた歴史があり、京文化の名残が色濃く残っている。街なかには、篠山城跡を中心とした、城下町として古くからの町並みを残しており、河原町妻入商家群と福住地区の宿場町という「国の伝統的建造物群保存地区」に指定された地区を 2ヶ所所有し、その他、国指定・登録のものだけでも約 50 か所もの名所・旧跡を有している。加えて、四方を山に囲まれた盆地特有の土壌と気候が生み出す、丹波黒大豆や丹波栗、松茸、山の芋を始めとする、丹波篠山ブランドを冠する農産物や、800 年の歴史を持つ日本六古窯のひとつである「丹波焼」など、美しい自然と豊かな農作物、伝統産業にも恵まれた、観光資源・歴史・文化・自然が豊富な田園文化都市である。



##### イ) 人口

丹波篠山市第 2 次総合計画では、10 年後の人口の見通しを、平成 17 年の国勢調査を踏まえ、40,000 人程度と見込んでいたが、実際は、現人口は 39,324 人（令和 6 年 6 月現在）と、平成 13 年の 47,865 人を頂点に減少の一途をたどっている。人口の増減要因には、転入・転出の社会増減、出生・死亡の自然増減の 2 種類があるが、丹波篠山市においては、その双方とも減少が続いている状況である。



##### ウ) 産業

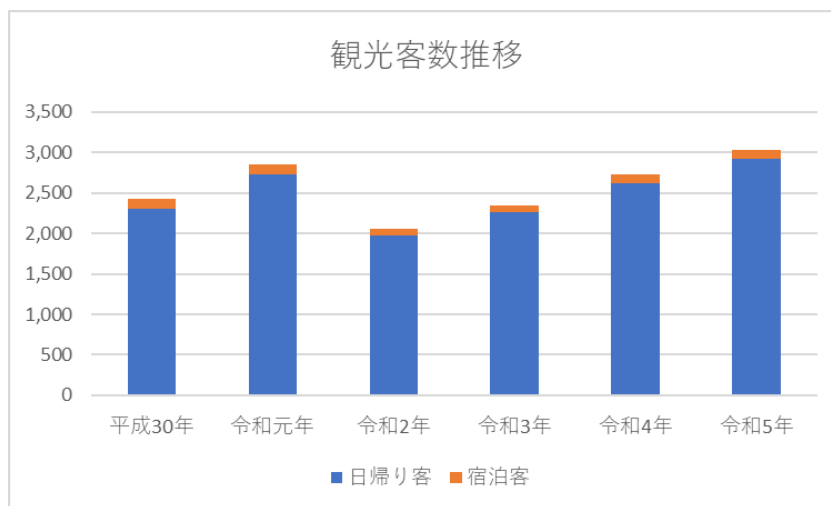
本市の産業は、「丹波篠山ブランド」に示されるように「丹波篠山黒豆」等の地域特産物を産み出

す農林業が基幹産業となっていた。一方、昭和40年代以降の積極的な企業誘致により、市域には大小様々な工場が立地しており、酒造、薬品、金属等の製造業は本市の中核的な産業として定着している。そして「丹波焼」等の伝統的な地場産業は、観光・レクリエーション資源ともなっている。また、近世以来、商業集積地として発展した篠山城下の商店街は、行政・文化・業務・観光等の機能をあわせもった中心市街地を形成している。一方、近年、JR篠山口駅や丹南篠山口インターチェンジ周辺、主要幹線道路沿道においても大規模店舗をはじめとする商業施設の立地がみられはじめ、商業は様変わりしつつある。

特に、農産特産品や日本六古窯のひとつである伝統産業の「丹波焼」などの「丹波篠山ブランド」と、京阪神間からのアクセス性の向上から、観光産業の発展は顕著であるが、平成16年に隣接する氷上郡6町が合併し丹波市が誕生したことにより「先人が築き上げてきた丹波篠山ブランドが丹波市のものであるかのような誤解を招いている」との危機感から、市名変更の機運が盛り上がり、商工会・JA・観光協会が発起人となり、市名変更運動を展開。全国的に話題にもなった住民投票を経て、令和元年5月に篠山市から丹波篠山市に市名を変更した。



更に、平成27年4月には丹波篠山地方の民謡デカンショ節が、「民謡に乗せて歌い継ぐふるさとの記憶」というストーリーで日本第一号の日本遺産に認定、同年12月には文化芸術と産業経済の創造性に富んだまちとしてユネスコ創造都市ネットワークへの加盟が承認された。また、同29年には当市の西部に位置する丹波焼（陶器）の産地が「きっと恋する六古窯 日本生まれ日本育ちのやきものの産地」というストーリーで2つ目の日本遺産に認定されるなど、これら一連の出来事が当市の観光振興のさらに大きな契機となり、近年は多くの観光客が訪れ、先般のコロナ禍でも、一旦令和2年には落ち込んだものの、以降は増加し続け、令和5年度には、年間303万7,044人の入込数となり、300万人を突破した。



## ② 丹波篠山市の課題

### ア) 丹波篠山市の総合的課題

近年の社会の潮流は、あらゆる面で目まぐるしく変化し、今後ますます加速することが予測される。本市においても、それらの大きな流れの中で現状を整理し、次の7点が課題として取り上げられている。

#### i - 人口減少社会の加速と人口構造の変化

丹波篠山市においては、平成 13 年頃から本格的な人口減少の時期を迎えており、地域によって人口の増減に差が生じている状態である。幅広い世代、また外国移住者・労働者も年々増加している中、市民生活を守る必要がある。また、若年世代の進学・就職の際、市外転出の割合が多いため、如何に転出を防ぎ、転入を増やすことが課題となっている。

#### ii - 生活様式の変化

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の影響により、以降の生活様式は大きく変化し、危機管理、田園回帰のさらなる進展、ICT 技術・インフラ整備など、様々な事業活動や日常生活において新たな生活様式を受け入れる必要がある。また、様々な災害等に迅速に対応できる、BCP 対策や見直し、体制づくりが課題となる。

#### iii - 安全・安心への関心の高まり

日本全国で毎年のように大規模な自然災害が起これ、今後、南海トラフ巨大地震等が予測される中、丹波篠山市においても、常に危機意識を持ち、状況にあわせ、被災者受け入れ態勢の整備も含めた対策をさらに促進する必要がある。「自助」「互助」「共助」及び「公助」の適切な組み合わせによる連携と役割分担を明確化し、防災基盤の強化などによる予防と、災害発生時に避難や応急措置に対応できる体制づくりやさらなる啓発、日常訓練など、市民の命と暮らしを守る取り組みが課題となっています。

#### iv - 働き方の多様化と田園回帰の動きの高まり

若年世代を中心に、物質的・経済的なゆとりだけでなく、心の豊かさや安らぎ、ゆとりある生活に重きをおきたい、という人の割合が大きくなっており、企業や事業所に勤めるだけでなく、「起業」「継業」「移業」「多業」など、多様な働き方、仕事のあり方が注目され、価値観の多様化から、地方圏・農村部への住居や活動の拠点を移す「田園回帰」の潮流が高まっている。「移住・定住人口」や、観光客などの「交流人口」だけでなく、地域に関わってくれる人々、または何らかの形でその地域を応援してくれる人々である「関係人口」が注目されており、丹波篠山市でも、観光客などの交流人口と併せて、起業を目指す人々や、様々な大学生達が地域に入り、農村での暮らしを体験し、地域の課題を学び、活動するなど、関わりを持つ人たちが増えており、まさに活力をもたらす貴重な存在として、その維持・拡大が課題となっている。

また、事業活動においてもテレワーク、オンライン面会、ウェブ会議といったデジタル技術を活用した働き方を経験した多くの人が、都市部に住むことの必然性を感じなくなった今、この機会を捉え、阪神間からほどよい距離に位置する丹波篠山市の強みを活かした、移住者の受け入れが重要となる。

#### v - 科学技術の進歩

ICT 技術の進歩や、AI・RPA など幅広い分野の技術革新によって、人口減少・高齢化社会のなかで、福祉・保健・医療・教育・運輸・交通の分野などで、私たちの直面する社会課題の解決に役立つと考えられている。丹波篠山市でも、今後、観光面でインバウンド対応向けの自動翻訳機能や多言語対応ナビゲーション機器の普及促進、農業分野でのドローンの活用や位置情報システム、分析機器を搭載した農機具の導入による省力化・軽労化、高品質化などが考えられる。その他様々な分野で科学技術は市民生活に大きな影響を及ぼすことが予測される。

#### vi - 社会インフラの老朽化

地方自治体では、過去に建設した公共施設等の老朽化により、今後、その大規模修繕や建替えを行う大量更新の時期を迎え、一方、人口減少による税収の減少、少子高齢化社会の進行による扶助費等の増大が見込まれ、より厳しい財政状況が続くものと想定される。丹波篠山市においても、様々な公共施設の老朽化は一層進み、順次更新時期を迎えようとしており、また人口減少や少子高齢化の進行に伴い、各施設の規模や機能が、今後、市民ニーズに合わなくなることも考えられる。このため、長期的な視点をもって、更新、整理・統合、長寿命化を計画的に行い、限られた財政状況の中で負担を軽減、平準化するとともに、公共施設の最適な配置をすることが課題となる。

vii - SDGs の取り組み

「持続可能な開発のための目標 (SDGs)」において、地方自治体において持続可能なまちづくりを図るうえでの推進目標は、コミュニティの再生、少子高齢化・人口減少対策、教育、雇用対策、人材活用、環境対策、防災などの項目が現実的でふさわしいと考えられる。これらの目標は規模こそ違うものの「社会潮流の変化と丹波篠山市の課題」と一致するものであり、丹波篠山市でも、これらの目標を地域の実情に照らして総合計画に落とし込んで推進することが重要である。更に、地方の持続可能な開発、すなわち「一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営める地域社会を形成すること」を目標とする、地域創生に資するよう推進することが重要である。

イ) 丹波篠山市の産業課題

丹波篠山市の事業所数は1,889事業所で、年々減少傾向にあり、特に第2次産業事業者並びに、第3次産業者の中で卸・小売業者の廃業・撤退が目立つ。特に、第3次事業者数が1,440事業所と、全体の76.2%を占め(令和3年活動調査)、その多くが1609年、篠山城築城と共に、その周囲に形成された商店街により占められているが、近年、市内大型店や市外店舗への顧客の流出などにより、空き店舗が目立つようになってきた。加えて、経営者の高齢化、後継者難がそれに拍車をかけ、商店街内の店舗事業者は年々減少しており、地域コミュニティの場としての機能も薄れつつある。

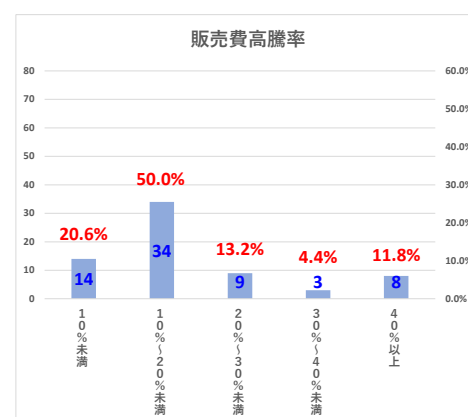
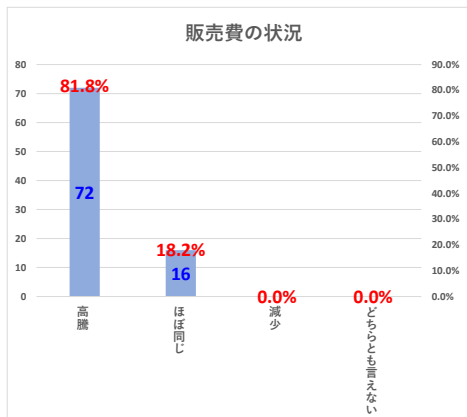
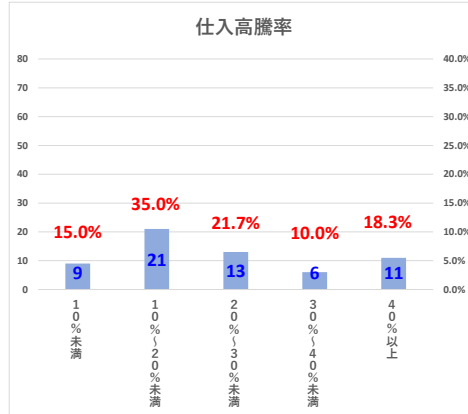
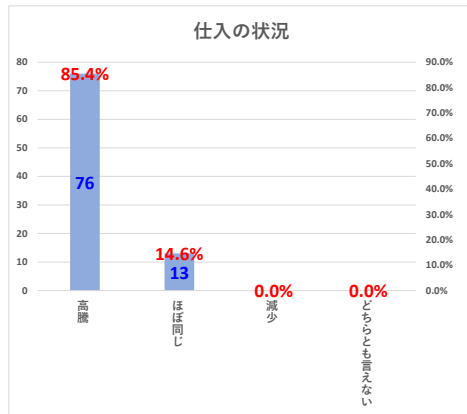
但し、近年になり、都市部からの田園回帰の風潮やSDGsを始めとする環境関連への関心の高まりなどから、第1次産業である農林業の事業所数、また従事者数が増加、また第3次産業では卸・小売業の減少と反比例して、観光関連を含む、各種サービス業関連の事業所数が増加し、産業構造に変化が出てきており、それらに対する支援対応が必要とされてきている。

産業別事業所数と従業者数

新産業分類	平成24年(活動調査)		平成26年(基礎調査)		平成28年(活動調査)		令和3年(活動調査)	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
<b>総数</b>	2,003	16,162	2,014	16,852	1,914	15,914	1,889	16,177
<b>第1次産業</b>	18	155	22	214	19	187	37	405
農業	16	148	18	157	—	—	—	—
林業	2	7	4	57	—	—	—	—
<b>第2次産業</b>	527	5,013	508	4,928	489	4,881	431	4,965
鉱業	1	2	—	—	—	—	—	—
建設業	280	980	255	912	241	891	209	799
製造業	246	4,031	253	4,016	248	3,990	221	4,090
<b>第3次産業</b>	1,408	10,677	1,484	11,710	1,406	10,846	1,440	10,298
電気・ガス・熱供給・水道業	3	28	5	45	3	25	6	49
情報通信業	12	37	11	33	10	26	10	27
運輸・郵便業	42	755	37	684	39	627	39	567
卸売・小売業	542	3,754	527	3,266	523	3,621	484	3,302
金融・保険業	26	366	20	222	19	213	17	186
不動産・物品賃貸業	65	180	69	157	71	176	86	202
学術研究、専門・技術サービス業	49	161	50	201	48	183	58	219
宿泊、飲食サービス業	191	1,471	201	1,491	203	1,338	204	1,153
生活関連サービス、娯楽業	142	955	144	1,055	136	812	135	810
教育、学習支援業	50	317	90	1,116	45	262	41	330
医療、福祉	109	2,070	145	2,654	125	2,426	138	2,592
複合サービス事業	23	116	29	299	22	143	28	307
サービス業	154	467	156	487	162	994	194	554

(出展：丹波篠山市統計書2023より)

次に景況感であるが、当会が実施してきた経済動向調査での経緯を見ると、コロナ禍の後半、令和3年度以降、横ばい、もしくは徐々に景況感・採算状況・資金繰りとも改善され、回復基調にあることが伺えた。但し、令和4年度以降はエネルギー・原材料コスト増加等による影響が出始め、価格転嫁を含め、利益の確保に苦慮している状況が続いている。



(丹波篠山市商工会 経営発達支援事業・経済動向調査 2023 より)

また、全産業を通じて、人手・人材不足は問題となっており、そもそもの生産年齢人口比率は、全国や兵庫県と比較しても低い数値となっている。2020年以降15年間の人口推移で見ると、総人口の減少数よりも生産年齢人口の減少数の方が大きく、将来見込では更にその差に広がりを見せており、労働力不足を補うための生産性向上策など新たな方策が求められている。

年度	総人口 (A)	生産年齢人口 (B)	B/A (%)
2020年	39,514	20,721	52.4
2025年	37,431	18,818	50.2
2030年	35,292	17,194	48.7
2035年	33,053	15,690	47.4

(出展：地域経済分析システム)

一方、観光面に目を向けると、京阪神から近いという立地や交通の利便性の向上、何より魅力ある丹波篠山ブランドの特産品等の強みにより、観光客数は、前述したとおり毎年増加傾向にあり、令和5年度には年間300万人を突破した。しかしながら、モノ消費からコト消費への観光動向の変化への対応や、宿泊観光客数の伸び悩みに対応する滞在型観光への取組み、情報発信とインバウンド対応の不足、2次交通の利便性向上や、観光客が集中する秋季以外の集客、老朽化した観光施設の改修や効果的な運用などの課題を抱えている。

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>・京阪神からの電車や車で約1時間</li> <li>・篠山城跡と八上城跡などの歴史的文化財</li> <li>・伝統的な町なみ</li> <li>・丹波篠山黒豆、丹波松茸、丹波栗、丹波篠山山の芋、丹波杜氏が作る日本酒など食の恵み</li> <li>・丹波焼、王地山焼、丹波木綿</li> <li>・多紀連山や笹見四十八滝</li> <li>・桜や紅葉、丹波霧や雪景色などの四季の変化</li> <li>・田園風景</li> <li>・温泉</li> <li>・日本遺産やユネスコ創造都市などのブランド力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内飲食店、宿泊施設の増加</li> <li>・大型ビジネスホテルの進出</li> <li>・丹波篠山市への市名変更</li> <li>・国内インバウンド客の増加</li> <li>・大阪万博の開催</li> <li>・体験型観光の人気上昇</li> <li>・日帰りの観光客が増加傾向にある</li> <li>・レンタカーの利用者が多い</li> </ul>
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊の観光客が少ない</li> <li>・外国人観光客が少ない</li> <li>・情報発信が十分でない</li> <li>・2次交通の利便性が不十分である</li> <li>・秋以外の観光客の集客</li> <li>・観光振興施設の老朽化</li> <li>・観光客動向調査や分析が十分にできていない</li> <li>・市内外で日本遺産や創造都市の認知度が低い</li> <li>・地域資源が活かされていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内人口の減少による観光市場の縮小</li> <li>・天候や災害等の不可抗力による観光客数の減少</li> <li>・観光公害</li> </ul>

(出展：丹波篠山観光まちづくり戦略より)

以上のことから、第3次丹波篠山市総合計画を受けて策定された「丹波篠山観光まちづくり戦略」では、宿泊者数の倍増（2018年：年間宿泊者数 120,000人→2030年：年間宿泊者数目標 240,000人）という中長期的な目標を目指すため、それぞれの観光資源を繋げることや、丹波篠山ならではの体験、宿泊施設の魅力アップによる「滞在時間の延長」を図ることが必要である。また、インバウンド対策としては、受入れ体制の強化は元より、外国人観光客目線に立った情報発信や市民がワンチームとなった情報発信など、効果的な情報発信を積極的に行っていくことも必要がある。

そして何より、丹波篠山市が掲げる「食」と「農」の都づくりを進め、市民も観光客も共に地域の価値を見出し、更に愛着を感じるようにしていくことが重要であり、そのためには、単に丹波篠山市への観光客の増加を目指すのではなく「丹波篠山ファンづくり」をしていく必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ① 今後10年を見据えた振興ビジョン

前述のとおり、本市の人口減少、少子高齢化による生産人口の減少に加え、ポストコロナ時代への突入による様々な生活様式の変化や、事業主の高齢化・後継者不足等による事業所数の減少・空き店舗問題、またコスト高騰による利益圧迫や人手・人材不足問題など、本市が課題として挙げている項目の中を見ても、目まぐるしく変化する様々な状況への対応が必要である。更に、本市は城下町という地域特性もあり、小規模事業者も経営に関して未だ保守的な面が見てとれるため、旧態依然とした経営体質からの脱却を促すための経営の見直しも必要であることを念頭に置いた上で、事業継続力支援や、創業や移業・多業化への支援、DXやSDGsへの対応など、小規模事業者の自助努力を促しつつ、小規模事業者単独では解決が難しい多種多様な経営課題に対し、寄り添って支援を進めていく伴走型支援を引き続き実施していくことで持続的な発展を促す。

また、小規模事業者が地域活力の源である、という観点からも、今後ますますその傾向が強まるであろう後継者難や人手不足に対する支援策を講じ、年々減少の一途をたどっている小規模事業者を持続的な発展へと導けるよう、行政をはじめ市内金融機関や他の支援機関との連携を強化し、地域が一体となって支援情報の共有化や小規模事業者に対する支援の相互補完が行える体制を更に強固なものにしていく必要がある。

また、本市の重要産業である観光面としては、令和元年の市名変更を機に、全国的に有名な丹波黒

大豆や丹波栗、山の芋といった既存の地域資源の活用と、「農」を中心とした新しい観光資源の育成など「丹波篠山ブランド」を前面に押し出した販売競争力の強化施策や滞在型観光推進の振興策が望まれており、戦略的に計画しているが、コロナ禍の影響が弱まって以降、都市部からの一元的な観光客の流入は増加を続けているものの、丹波篠山ファンづくりに繋がる取組みについては、まだまだその努力を続けて行かなければならない。そのため、今後、丹波篠山ならではの特色ある商品やサービス、いわゆる「丹波篠山ブランド」の価値を更に高めることにより、地域自体の価値を高め続けていく取組みを実施、支援していく。

## ②丹波篠山市総合計画との連動性・整合性（総合計画に対する商工会の役割）

本市が令和2年12月に2021年～2030年を対象に策定した「第3次丹波篠山市総合計画」は、第2次計画から依然として解消されない人口減少問題の対策について「関係人口」の重要性に着目し、財政問題を含め、その他、周りを取り巻く様々な社会変化の中にあるつつも、『「丹波篠山」だからこそ実現できる、あなたの夢・安心・未来』をキャッチコピーとして、丹波篠山市の歴史と特徴を活かした活気あるまちづくりの推進が必要であるとしています。

特に、以下の農都創造と称した分野の基本目標「地域に根ざした産業とうるおいのあるまちづくり」の中にある【観光】及び【商工業】、またブランド創造と称した分野の基本目標「丹波篠山ブランドを創り、活かすまちづくり」の中にある【ブランド創造】及び【プロモーション】の項目について、丹波篠山市商工会の経営発達支援計画事業として、市行政や各関係機関と連携・協働して取り組む。



### 基本目標 3 地域に根ざした産業とうるおいのあるまちづくり

農都創造

#### 【観光】 観光振興、外国人観光

おいしい農産物、きれいな城下町や歴史的な町並みなどの景観、また、アカンショ祭をはじめとする多くのイベントなど多くの観光資源があります。四季を通じて多くの観光客が訪れるまちとして、おもてなしの環境を整え、さらなる交流人口の増加と滞在時間の延長を図ります。

#### 【商工業】 商工振興、起業支援、企業振興

市内には確かな技術をもった企業、優れたサービスの事業所がたくさんあります。企業誘致とあわせて市内企業の支援、地元企業への就職などを通じて、商工業の振興を図ります。また、丹波篠山市で新たな一歩を踏み出そうとして、起業をめざす人々を支援します。

### 基本目標 6 丹波篠山ブランドを創り、活かすまちづくり

ブランド創造

#### 【ブランド創造】 日本遺産・創造都市、地域ブランディング

丹波篠山市には、すでに「丹波篠山ブランド」と内外から認められた丹波篠山黒豆や重要伝統的建造物群保存地区などの地域資源もありますが、ここではそればかりでなく、市民の暮らしに密接に関わる福祉や健康、教育、地域づくり活動に至るまでを地域の大切な資源と位置付けます。すなわち、これまで多様な地域、多様な人々が営んできた“暮らし”をまち全体の良好なイメージとして、その価値を高めます。

#### 【プロモーション】 情報発信、情報共有

いかに優れた地域資源があっても情報に触れる機会が無ければ、選ばれるまちになる機会は増えません。様々な媒体を使って上質な情報を発信し、ターゲットが丹波篠山市の情報に触れる機会を増やすことで丹波篠山のまちのイメージを知ってもらい、関心をもつ人々を増やします。

(第3次丹波篠山市総合計画より抜粋)

### (3) 経営発達支援事業の目標

今後5ヶ年の経営発達支援事業の目標設定に向け、本市が認識する課題と本会が前期まで実施してきた各種調査結果等から、目まぐるしく変化する経済環境の中で、地域経済を支える中小企業・小規模事業者の持続的な発展に向け、以下の諸問題に対する支援施策が求められていると考える。

#### 1. 景観や観光、特産など丹波篠山市の特性を生かし、地域に根ざした商工業の振興

「丹波篠山ブランド」の価値を更に高めるため、本物志向の「丹波篠山」ブランドを活かした「儲かる地域づくり」に取り組む。

そのための仕組みとして、丹波篠山らしい商品を会員事業所から募集し、丹波篠山デカンショセレクションに選定。選定された商品を「お土産」名品カタログとして取りまとめ、宿泊施設や観光施設に掲示・配布しPR活動を行い、丹波篠山が誇る特産品や地場製品の販売力強化に取り組む。

カタログとすることで商品の通年販売につながり、秋に観光客が一極集中し、オーバーツーリズム化している状況の緩和対策とする。

#### 2. 新しい生活様式の導入により、テレワークなど新たな仕事の可能性への対応やDXへの対応

DXセミナーを開催し、DXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の支援をし、小規模事業者の販売促進や集客力向上の取り組みを推進する。

#### 3. 事業所数や従業員数が減少傾向にある中、近年のUIJターンによる新規起業者や起業希望者の増加傾向への対応

創業者を支援するため、創業塾の開催や創業時に活用できる補助金申請や創業融資を支援することで新規事業者を増やすと共に、行政、他団体と連携して人材確保や定着率向上を図る。

#### 4. 後継者不足等による事業所数の減少と空き店舗数の増加への対応

空き店舗への出店希望者とのマッチングと空き店舗対策事業助成金を活用し、空き店舗を減らす取り組みを行う。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和7年4月1日 ~ 令和12年3月31日)

### (2) 目標達成に向けた方針

1. 景観や観光、特産など丹波篠山市の特性を生かし、地域に根ざした商工業の振興

地域を代表する地域資源のブランド力をさらに強化するために、丹波篠山デカンショセレクション登録会員事業所25社と丹波焼窯元10社、合わせて35社を重点支援先に選定し、対象事業所に対し、経済動向調査、需要動向調査、経営分析を行い、市場のニーズや動向を踏まえた新たな事業計画策定支援を行うなど、売上・利益率の向上と販路開拓を目指し、きめ細やかな伴走支援を行う。

「デカンショセレクションとは…」

「丹波篠山のお土産はコレ!」という丹波篠山らしい商品を募集し、丹波篠山デカンショセレクションに選定するものである。

丹波篠山デカンショセレクションが、丹波篠山の『名品カタログ』となり得るようブランディング事業を積極的に推進していくことで、丹波篠山が誇る地場製品の価値を高め、丹波篠山全体を盛り上げることを目的とする。

募集商品は、既存品か新商品かは問わず、以下の要件のうち①～③は必須とし、④～⑧については3つ以上を満たすこと。

- ①食の加工品(米や枝豆など農産物そのものといった一次産品でないこと)であり、そのまま食せるものであること
- ②原材料に丹波篠山産のものを使用していること
- ③各々の商品に対する関係法令の基準を満たしていること
- ④主な製造・加工場所が丹波篠山市内であること
- ⑤自社により製造・加工されたものであること
- ⑥一年を通して供給可能な商品であること
- ⑦丹波篠山らしさを感じさせる自社自慢の一品であること
- ⑧丹波篠山土産としてはこれまで無かったような独創性のあるもの

丹波篠山デカンショセレクションに選定された商品の特典

- ①選定商品を掲載した丹波篠山名品カタログを作成し、宿泊施設や観光施設に掲示・配布を依頼するなどのPR活動を展開する。
- ②専用ロゴマークが使用でき、店頭掲示用のぼりや、商品貼付け用シールなどの販促グッズを配布する。
- ③展示会・物産展への出展による周知・販売機会の創出を図る。

2. 新しい生活様式の導入により、テレワークなど新たな仕事の可能性への対応やDXへの対応

地域内外はもとより、国内外問わず販路を開拓していくため、ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)、クラウドコンピューティング(クラウド)等のIT導入と活用を促していくためセミナーを開催する。兵庫県商工会連合会に在籍するITアドバイザーと連携し個別支援を実施することで、小規模事業者のITに関する知識・技能習得を目指す。

3. 事業所数や従業員数が減少傾向にある中、近年のUIJターンによる新規起業者や起業希望者の増加傾向への対応

創業塾の開催や市、県の起業支援助成金支援、創業融資の計画策支援を通して、創業や第二創業が地域活性化の起爆剤となるよう创业者の支援を行うとともに、地域の就職状況や定着に関する情報を収集し、市行政と連携した施策の検討や、認定支援機関等への情報提供を行うため丹波地域人材確保協議会に参加し連携を図ることで小規模事業者の人材確保や定着率の向上につなげる。

4. 後継者不足等による事業所数の減少と空き店舗数の増加への対応

商店街において空き店舗が目立つが、貸手と借手をマッチングし、空き店舗の解消を目指すとともに、市の空き店舗対策事業助成金の申請支援を行い、助成金を活用することで初期投資を抑え、事業計画の策定支援により実現性が高く、自らの力で持続可能な開業となるよう支援する。

注 下記「3. 地域の経済動向調査に関すること」から「7. 事業計画策定後の実施支援に関すること」まで、現行は広く事業者を支援対象にしていたのに対し、本計画においては丹波篠山デカンショセレクション登録会員事業所 25 社と丹波焼窯元 10 社、合わせて 35 社を重点的にきめ細やかな伴走支援を実施するため、支援対象を絞った結果として目標件数等も減少することになっている。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①現状

令和 2 年度～令和 6 年度の経済動向調査は、職員一人当たり製造業 1 社・建設業 1 社・小売業 2 社・サービス業 3 社・農業 1 社の計 8 社を選定し、職員 12 人が年間 2 回聞き取り調査を行っている。(8 社×12 人×2 回=192 回) ヒアリング内容については、売上や利益・景況感など毎回同じ質問事項に加えて、都度ごとにテーマを設定し聞き取りを行ってきた。年間 2 回の聞き取り結果については、分析を得意とする中小企業診断士と連携し、取りまとめを行い、その分析結果を報告書にまとめ、年度末に会報誌と同封し会員事業所に周知すると同時に、当会 HP に掲載し広く周知も行ってきた。

##### ②課題

聞き取り事業所の選定については、職員それぞれが選定しているため、会社規模がまちまちで、質問事項によっては、そもそも全く関係の無い内容の質問も出るなどしていた。また、分析についても会社規模の違いにより、緻密な分析が出来ず、分析から導き出す結果報告についても、根拠立てて結論を出せない事もあった。

#### (2) 目標

	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
聞き取り事業者件数	96 者	35 者	35 者	35 者	35 者	35 者
年間聞き取り回数	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
地域経済動向分析及び景気動向分析の公表	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
公表方法	HP 掲載及び会員事業所に送付	HP 掲載及び会員事業所に送付	HP 掲載及び会員事業所に送付	HP 掲載及び会員事業所に送付	HP 掲載及び会員事業所に送付	HP 掲載及び会員事業所に送付

#### (3) 事業内容

令和 2 年度～令和 6 年度に実施した経済動向調査についての反省を活かし、令和 7 年度～令和 11 年度の経済動向調査は、聞き取りを行う対象企業の業種を絞って調査を行う。具体的には、デカンショセレクションの認定商品を持つ企業及び丹波焼窯元を想定している。

令和 7 年に開催される関西万博のフィールドパビリオンにも、丹波篠山市は認定を受けるなど、今後も丹波篠山の特産品は注目を浴び続けその需要は伸びていく事が予想される。そこで、今後の丹波篠山市の発展を担う商材を扱う、デカンショセレクションの認定企業 25 社及び丹波焼窯元 10 社に調査を行い、丹波篠山市の活性化に寄与する報告を行う。

### ①地域経済の動向分析

#### 【調査手法】

経営指導員とデータ分析に長けた専門家が RESAS を活用し地域の経済動向分析を行う。

#### 【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」 →何で稼いでいるか等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」 →人の動き等を分析
- ・「産業構造マップ」 →産業の現状等を分析

⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

※丹波篠山市全体の経済循環について RESAS などのビッグデータを活用し分析し公表する。

### ②景気動向分析

#### 【調査対象】

上記の通り、第3期については特産品を扱う事業者に焦点を当て調査を行う。具体的には当会が企画運営している、特産品を扱う企業から募集を募り、その認定をしているデカンショセクション選定品目を扱う企業約25社と丹波焼窯元約10社に聞き取り調査を行う。

#### 【調査項目】

売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資 等

#### 【調査手法】

調査票を用いて、年間2回職員が対面ヒアリングで調査を実施する。

#### (4) 調査結果の活用

- ・調査した結果は年度末にホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。
- ・年度末に会員事業所へ報告書を郵送する。
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

・優れた「農」の地域資源や産品を活かし、丹波篠山ブランドをPRする「丹波篠山まちなちのブランド戦略」を推進するため、農産物や観光事業に対する需要の動向に関する情報の収集・整理・分析を行い、地域の農業、商工、観光関連業者にフィードバックした。

アンケート及びヒアリングシートの内容については経営指導員等により内容を決定している。調査結果については分析を外部専門家に委託し、導き出された傾向や対策についてフィードバックした。

・丹波篠山市を訪れたことがない消費者に対しても、上記の調査と同様の項目について、ネットリサーチにより調査をした。

#### ②課題

「農」の資源が旬を迎える丹波篠山市の秋の観光シーズンに、特産品販売所を訪れる観光客や観光イベントの来場者を対象にヒアリングによるニーズ調査を行ったが、計画において多くの設問を固定化したため、マーケットインを意識した十分な設問が設定できなかった。このため、調査結果の報告が個社の経営改善にあまり活かされなかった。

### (2) 目標

項目/年度	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
顧客調査	6者	1者	1者	1者	1者	1者
業者調査	0者	1者	1者	1者	1者	1者

地域特産商品製造小売事業者の顧客へのアンケート、商談会や展示会での来場者アンケートを行い、調査結果を分析し、フィードバックし、商品の改良、新商品開発や販売促進に繋げていただく。

### (3) 事業内容

#### ①購入客・来店客（一般消費者向け）を対象としたアンケート調査

##### ・情報収集、整理、分析 調査の目標

デカンショセレクション登録事業者、丹波焼窯元を中心に需要動向調査を希望する事業者を1者選定し、購入客・来店客（一般消費者向け）にアンケート調査を実施し、分析した上で当該事業者にフィードバックする。

経営指導員及び場合によってはマーケティングの専門家も交え、選定事業者と共に実施時期や調査項目を協議の上、店舗にて来店客を対象にアンケート調査を実施する。

##### ・調査の手法

（情報収集）選定事業者、またはその商品取扱店の来店客に対し、店頭でアンケート票への記載を依頼する。

（情報整理）収集したデータを項目ごとに数値の集計、意見の集約を行う。

（情報分析）調査結果は、顧客属性と商品属性のクロス分析など、外部専門家を交え経営指導員等と当該事業者とで分析する。

【サンプル数】来店客1店舗当たり50人

##### ・調査の項目

###### A) 顧客属性

1. 居住地 2. 年齢層 3. 来店頻度 4. 来店動機 等の事項

###### B) 商品・役務属性

1. 購入された商品についての 購入目的、価格、入数、パッケージ等、事業者が聞きたい内容等について5～10項目程度で設定する。

##### ・調査結果の活用方法

外部専門家と連携してアンケート調査結果を分析した上で当該1者に対面によりフィードバックすることで、既存商品の改良、新商品の開発、商品構成および販売方法の見直し等につなげていただく。

#### ②商談会・展示会・ビジネスマッチング等でのアンケート調査

##### ・調査（情報収集、整理、分析）の目標

やる気があり元気な特徴のあるデカンショセレクション登録事業者を対象として毎年1者を選定し、商談会・展示会・ビジネスマッチング等で、既存商品および新商品の試食、テスト販売等を通じ来場者（バイヤー等）を対象としてのアンケートの実施を行い、分析した上で当該事業者にフィードバックする。

##### ・調査手法

（情報収集）商談会・展示会・ビジネスマッチング等に出展し、既存商品および新商品の試食、テスト販売等を通じ来場者（バイヤー等）を対象としてのアンケート調査を実施する。

（情報整理）収集したデータを項目ごとに数値の集計、意見の集約を行う。

（情報分析）調査結果は、業者属性と商品属性のクロス分析など、外部専門家を交え経営指導員等と当該事業者とで分析する。

【サンプル数】1商談会当たりの来場者（バイヤー等）50人

##### ・調査項目

###### A) 業者属性

業種、会社規模、取扱商品、取引条件

B) 商品・役務属性

味、歯ごたえ、匂い、色、大きさ（容量）、価格、見た目（パッケージ含む）等

・調査結果の活用

アンケート調査結果を分析した上で当該事業者1社にフィードバックすることで、既存商品の改良・新商品の開発につなげていただく。

**5. 経営状況の分析に関すること**

(1) 現状と課題

①現状

経営分析については、自社の強みを改めて認識し事業計画に反映することを目的に、補助金申請時に必要な事業計画策定や補助事業実施後に数値目標達成状況を把握し、次の展開に活かしてもらうため、その他融資の際に資金が有効に経営改善に寄与するか、また融資後に有効に寄与しているかを図るため実施している。

②課題

補助金申請支援や融資目的等の計画策定支援の依頼を受けた事業者に対する分析が大多数であり、商工会を日ごろから活用している事業者に支援が偏っている傾向にある。

また、分析結果は事業者にフィードバックしているが、職員の支援能力により分析結果の説明や課題の抽出に対するばらつきが発生している。

(2) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
① 経営分析事業者数	156者	35者	35者	35者	35者	35者

※現行の支援事業者に対して目標支援事業者数が減少しているのは、デカンショセレクション登録事業者25者と丹波焼窯元10者を重点事業者として支援事業者数に設定したため。

(3) 事業内容

重点支援先に指定した小規模事業者特産品取扱業者35社に対し事業計画策定並びに策定後の実施支援を適切に行うことを目的に、事業者の経営状況を把握するための定量・定性的な分析を経営指導員等が経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、SWOT分析と共に分析を行うほか、必要に応じて専門家による個別指導を活用する。

①対象者

重点支援先であるデカンショセレクション登録事業者25社と丹波焼窯元10社の特産品を取り扱う計35社に対して経営分析を実施する。

②経営分析の手法

財務分析は、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用し、財務分析結果を作成、財務状況の把握と各指標値における業界基準値との比較を行うことで、課題を明確にする。

SWOT分析は、事業主等のヒアリング調査を通じて分析シートを作成、当該事業者の改善ポイントを明らかにし、成長するきっかけを見つける。

なお、専門的な分析が必要な場合、外部専門家と連携し個別指導を実施する。

③経営分析の項目

・財務分析

定量分析である財務分析は、事業者から財務諸表（損益計算書、貸借対照表）の提供を受け、営

業益率等の収益性、資本回転率等の効率性、労働生産性等の生産性、自己資本比率等の安全性、売上増加率等の成長性を含む分析を行う。

・定性分析

定性分析は、SWOT分析を用いて、内部環境、外部環境における強み、弱み、機会、脅威の抽出を通じて、当該事業者の問題点を洗い出し、改善すべき要因を明確にすると同時に経営者等の意識改革に取り組む。

(4) 経営分析結果の活用方法

・当該事業者へのフィードバック

分析結果を当該事業者にフィードバックすることで、事業者自身が経営状況を的確に把握でき、さらに、先の地域経済動向調査や需要動向調査で得た情報を活用し、課題解決を図りつつ、次の事業計画策定を促し、好循環を生み出す伴走支援を展開していく。

・職員間での情報共有

分析結果は、データベース化し、情報の共有化を進め、若手職員にも支援ノウハウの蓄積を促す。また、経験の少ない若手職員に対してはOJT体制を構築し、職員個人の支援能力向上のみならず、組織全体の支援能力の底上げに注力する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

これまでは事業計画策定自体の重要性を事業者に伝える必要性があるため、分析・調査データを活用できる支援体制を再構築し、効果的な情報収集と発信に注力した。

セミナーにおいては、対象者を限定しない内容(テーマ)で開催することで参加者は増加したが目標には達していないため改善が必要である。

結果として融資申込や補助金申請の支援施策利用に加え、経営課題を自発的に解決しようとする事業計画の策定支援を行うことができ、計画策定から支援施策を利用する小規模事業者の掘り起こしにも繋がった。

②課題

第2期では、計画策定に繋がらないセミナー参加者(経営計画策定・事業承継)は、計画の重要性は認識しており、改善への意欲は感じられるが、自社の現状把握(分析)ができておらず経営課題が明確にできていない傾向がある。

そこで令和3年度より現状分析(決算書・外部・内部)と経営課題の明確化を目的としたワーク中心のセミナーを開催しており、自らで課題を具体化し、課題解決策をベースとした計画策定を行う流れを確立していく必要があり、職員個々の自走化を促進する支援力の向上が課題となる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、まず「何のため」の事業計画策定なのかを明確にする必要がある。

将来の事業承継や経営改善に漠然とした不安を抱えている事業者は「何のため」が明確でないため、解決策となる事業計画策定を断念せざるを得ない。

そこで開催するセミナーは、計画策定に繋げる内容として「漠然とした将来への不安」を明らかにするため、自ら行う現状分析(決算書・外部環境・内部環境)・課題の明確化セミナーを実施、その後の専門家等の個別相談を活用し、セミナー参加事業者のうち年間40者(創業者含む)の事業計画策定を目指す。

さらに実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社意識をもって課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、傾聴と対話を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①事業計画策定セミナー	3回	2回	2回	2回	2回	2回
②創業塾(5回シリーズ)	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数 デカンショセレクション	-	35者	35者	35者	35者	35者
事業計画策定事業者数 創業者	-	5者	5者	5者	5者	5者

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー

ア. 資金確保のための経営分析・課題抽出セミナー

【支援対象】 経営課題の抽出を目的とし、中期経営計画策定や承継計画策定を目指す事業者。  
DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得が必要な小規模事業者  
デカンショセレクションの登録事業者と丹波焼の窯元等

【講師】 経営分析・経営課題の抽出を得意とする外部専門家  
SNSでの情報発信やWEBサイト構築を得意とする外部専門家

募集方法	カリキュラム	回数	参加者数
チラシの作成 HPでの周知 巡回時の周知 広報誌への掲載	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決算書分析(3期分)、外部環境分析</li> <li>・損益管理手法</li> <li>・経営課題の抽出</li> <li>・資金確保策の検討・選択</li> <li>・DX総論、DX関連技術とは</li> <li>・SNS活用方法、ECサイト活用方法</li> <li>・クラウド型顧客管理ツールの活用方法</li> </ul>	1回	20事業者

【手段・手法】

厳しい経営環境下でも「資金」があれば倒産を回避できると共に、更なる成長も可能となる。  
様々な資金調達方法の中でも、「利益を増やして資金を増やす方法」が最も負担の少ない資金調達方法となる。そこで直近3期分の自社損益計算書を比較・分析して、経営に役立つ損益管理手法を習得し、既存事業の改善・強化を中心に「利益(資金)増加策」となる経営計画書の策定支援に繋げる。(※イ. 資金活用のための新規事業創出セミナーとの連動)

また、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWEBサイト構築等の取り組みを推進していくために、セミナーを開催する。

※必要に応じて兵庫県商工会連合会ITアドバイザー等の外部専門家の個別相談対応を実施する。

イ. 資金活用のための新規事業創出セミナー

【支援対象】 資金活用を目的とし、中期経営計画策定や承継計画策定を目指す事業者。  
デカンショセレクションの登録事業者と丹波焼の窯元等

【講師】 資金活用のための新規事業計画書の作成支援を得意とする外部専門家

募集方法	カリキュラム	回数	参加者数
チラシの作成 HPでの周知 巡回時の周知 広報誌への掲載	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析結果・経営課題の確認</li> <li>・資金活用策の検討・選択</li> <li>・資金活用シミュレーション</li> <li>・新規事業計画書の策定</li> </ul>	1回	20事業者

【手段・手法】

ア. 資金確保のための経営分析・課題抽出セミナーと連動して進めていくため、資金を確保

できているもしくは資金確保策を実行している状況の小規模事業者となる  
また、セミナー受講者が（イ）のセミナーにおいて経営分析を実施しており、創出する新規事業計画については具体的な計画となるため、専門家としての的確なアドバイスが可能となる。

成長ベクトル（既存市場×既存商品・新規市場×既存商品・既存市場×新規商品・新規市場×新規商品）を意識し、「自社および自社事業を成長させる策」となる経営計画書の策定支援に繋げる。

※必要に応じて外部専門家等の個別相談対応を実施する。

## ②創業セミナーの開催

【支援対象】創業・第二創業を目的とした、創業または第二創業計画が必要な事業者。

【講師】創業に必要な各分野を得意とする外部専門家

募集方法	カリキュラム	回数	参加者数
チラシの作成 HPでの周知 市広報誌への掲載	創業塾 ・会計・税金の不安解消 ・誰に、何を、どのように売るか ・顧客に選ばれる店づくり ・経営理念の策定 ・宣伝方法と労務対策	5回 シリーズ	20 事業者

### 【手段・手法】

創業希望者の掘り起こしについては、創業塾の開催と「丹波篠山市起業支援助成金」や「空き店舗対策事業助成金」「日本政策金融公庫 創業融資」「兵庫県起業家支援事業」「国の創業補助金」などの相談者から行う。

創業希望者に対し、計画の重要性を説明し、市場規模や消費者ニーズの把握、売上見込みの積算から収益を生み出す構造を検証し、外部専門家等も活用しながら持続可能な計画策定の支援を行う。

※必要に応じて外部専門家等の個別相談対応を実施する。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### （1）現状と課題

#### ①現状

事業計画策定後、計画がスケジュール通りに実行されていることを確認するだけでなく、売上や利益においても計画とおりに推移しているかを確認し、必要に応じてフォローアップまですることを目標とした。結果、目標値に達成することができた。しかしながら、補助金等申請時に策定した事業計画については商工会がフォローしなければ実践できない事業所が多くある。

#### ②課題

策定した事業計画の実行支援（フォロー）をどのように進めて行くかの個者支援計画を立てたが、その計画に沿っての定期的な巡回訪問には至っていない。進捗確認の中で、計画目標と進捗とのズレ（売上、利益等の経営指標の推移）を把握し、必要に応じ事業計画の見直しや新たな課題解決の為の対策に取組み、策定した事業計画が完遂されるようにフォローアップをする必要がある。今後は定期的に巡回指導する計画を確実にこなせるよう、徹底管理する仕組みを構築し実施する。

### （2）支援に対する考え方

今後は徹底した巡回指導計画の中で経営者の自走化を意識し、環境変化に自ら柔軟に対応できるようになっていただくこと、経営者だけではなく従業員も含め企業カルチャーの変容を図ることが必要など、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内部的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、過去から支援している事業者のなかで事業の進捗状況や課題等がまだまだ解決していない事業者とある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障のない過去から支援している事業者を見極めた上で、フォローアップを行う。

また、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、今後の対応方を検討する。

(3) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
支援事業者数 (創業者含む)	78者	40者	40者	40者	40者	40者
頻度(4半期ごと)	312回	160回	160回	160回	160回	160回
過去から支援している事業者	30者	45者	45者	45者	45者	45者
頻度(年2回)	60回	90回	90回	90回	90回	90回
合計事業者数	108者	85者	85者	85者	85者	85者
合計頻度(延回数)	372回	250回	250回	250回	250回	250回
昨年対比経常利益3%以上増加事業者数	10者	5者	5者	5者	5者	5者

※現行の支援事業者に対して目標支援事業者数が減少しているのは、デカンショセレクション登録事業者25者と丹波焼窯元10者を重点事業者として支援事業者数に設定したため。

(4) 事業内容

デカンショセレクション登録事業者25者、丹波焼窯元10者を集中支援先とし、加えて創業者5者に四半期毎のフォローアップを行う。また、過去からの経営課題を有する事業者45者に対しては年2回(必要に応じてそれ以上)の支援を行う。

なお、計画の進捗状況や外部環境の変化により、フォローアップ回数を増やして特に集中的に支援すべき個者と、ある程度順調と判断し、訪問回数を減らしても支障ない個者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。ただし、小規模事業者からの希望等により、臨機応変に対応する。

**8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること**

(1) 現状と課題

①現状

第2期では、「農」のスターコンテンツのブランド化に着手したが、生産ならびに出荷等の様々な制約もあり、PRツールとして活用できていない。

また、年間300万人が訪れる観光地である丹波篠山市は、観光客をターゲットとした店舗が増加傾向にあるが、小規模事業者の割合が高く人材等の不足から、お土産品の新たな販路開拓に向けた取り組みが進んでいない。

②課題

令和6年度より「お土産品(食の加工品)」のブランディング事業を積極的に推進していくことで、丹波篠山が誇る地場産品の価値を高め、丹波篠山全体を盛り上げることを目的とするデカンショセレクション実行委員会が始動した。

このデカンショセレクションの選定商品に伝統産業である「丹波焼」を加え、観光客をターゲットとした「お土産品」としてのブランディングを行い、付加価値を向上させ、儲かる地域づくりにつなげる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

需要開拓への意識の高いデカンショセレクション登録事業者ならびに「丹波焼」等のお土産品の販売を行う事業所を重点的に支援する。

デカンショセレクション登録事業者ならびに丹波焼窯元は、各々が組織化されていることもあり、商工会が支援を行うことで独自の展示会・商談会等を開催することは可能である。

しかし、顧客・商品属性によっては、阪神間、首都圏等で開催される東京インターナショナル・ギフト・ショー等の展示会への出展も検討する。

出展・独自開催にあたっては、職員が事前・事後の出展・独自開催支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

また、4. で行った顧客属性と商品属性についての調査結果を事業者にフィードバックし、外部専門家と連携して属性についてのクロス分析を行い、投入市場、商品構成、および販売方法の見直し、ならびに新商品の開発につなげる。

重点支援事業所は、「B to C」が基本取引ではあるが、「B to B」への転換が新たな需要開拓につながる可能性がある。そこで阪神間の百貨店やショッピングモール等に対して、「丹波篠山デカンショセレクション物産展（仮称）」の開催募集PRについて、SNS情報発信、ホームページの利用等を組み合わせ、IT活用による営業・販路開拓に関するDXに向けた取組みを行う。

導入にあたっては必要に応じて外部専門家や兵庫県商工会連合会の実施するITアドバイザー派遣等を活用するなど段階にあった支援を行う。

### (3) 目標

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①物産展出店事業者数 B to B	-	2者	3者	4者	5者	6者
開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
成約件数		2件	3件	4件	5件	6件
②生産者とのマッチング 商談会開催回数 B to B	-	1回	1回	1回	1回	1回
生産者参加数	-	1者	2者	3者	4者	5者
成約件数		2件	3件	4件	5件	6件
③丹波篠山物産展 出展事業者数 B to C	-	5者	5者	10者	10者	15者
売上額/者	-	15万	15万	30万	30万	50万
④販路開拓・販売促進 セミナー開催回数	-	1回	1回	1回	1回	1回
参加者数/者	-	10者	10者	10者	10者	10者

### (4) 事業内容

#### ①②物産展出店・マッチング事業 (BtoB)

重点事業所となるデカンショセレクション登録事業者ならびに丹波焼窯元は、各々が組織化されており、「丹波篠山物産展」としてパッケージで物産展への出店が可能である。

「丹波篠山物産展」として物産展に出展することで、丹波篠山ブランドの認知度向上ならびに商品アイテムの豊富さにより翌年以降も丹波篠山の商品を選択頂ける効果を期待している。

出展候補としては、顧客・商品属性から首都圏等で開催される東京インターナショナル・ギフト・ショーへの展示会を想定している。

支援については、商談・プロデュース方法について事前に研修を行うとともに、事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。

また、デカンショセレクション認定のためには、丹波篠山産の材料を使用することが要件となって

おり、新商品開発の促進ならびにデカンショセレクション認定商品の増加の効果を期待し、生産者との接点を創出する必要がある。

生産者は設備・技量・人員等の課題から地元産の食材を加工するまでには至っておらず、市内にも食品加工業者がなく、一次産品としての販売方法に限定されている。

そこで、デカンショセレクション認定事業者は、分野は限られるが加工技術があり、一次産品としてしか流通していない食材を加工品として商品化ならびに販売する事が可能であり、新たなデカンショセレクション認定商品を生み出す仕組みが必要となるため農業生産者とのマッチング商談会を開催する。

## ② 物産展出展事業 (BtoC)

小規模事業者の売上拡大を目的に阪神間の商業施設・鉄道駅コンコース・百貨店において、重点事業所であるデカンショセレクション認定事業所ならびに丹波焼窯元が出展し、丹波篠山のお土産品の新たな需要の開拓を支援する。

この取組みは、主に近隣都市に在住の丹波篠山市に訪れたことがない方をターゲットとしておりデカンショセレクション認定商品（お土産品）を購入することで丹波篠山市への誘客促進とお土産品の新規顧客獲得の効果を期待している。

また、市内の商業施設における販売会では、市内の認知度向上と手土産としての役割、さらにはお中元やお歳暮等の贈答品としての用途を果たすことをお客様に提案することで新たな需要の開拓による新規顧客獲得の効果を期待し、販売会を開催する。

## ③ 販路開拓・販売促進セミナーの開催

商品コンセプトを明確化し、外部専門家と連携して売り先と顧客を見据え、商品開発・改良から販促物の作成、宣伝方法、提供方法まで一貫した支援を行い、新規顧客の獲得ならびに購入頻度の増加による事業所の販売力向上の効果を期待した新商品開発・商品改良に向けたセミナーを開催する。

さらにDX に向けた取組みとして、成長ベクトルの考え方に基づく販売促進、SNS 情報発信、ECサイトの利用等を組み合わせ新規顧客の獲得ならびに購入頻度の増加による事業所の情報発信力向上の効果を期待し、IT 活用による営業・販路開拓に関する理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて兵庫県商工会連合会の実施するIT アドバイザー派遣等を活用するなど事業者の段階にあった支援を行う。

【支援対象】商品開発・商品改良を目指す小規模事業者事業者  
DX ツールの活用による販売促進を目指す小規模事業者  
デカンショセレクションの登録事業者と丹波焼の窯元等

【講師】販路開拓・販売促進に精通した外部専門家

【回数】年間1回

【カリキュラム】

・売り先・顧客を見据えた商品開発・改良・成長ベクトルの考え方に基づく販売促進  
SNS 情報発信、EC サイトの利用等、IT 活用による営業・販路開拓

【参加人数】10名

## 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

### 9. 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) 現状と課題

#### ①現状

毎年度6月と翌年2月に外部委員として、兵庫大学現代ビジネス学部長、中小企業診断士、市内金融機関支店長、丹波篠山市商工観光課長、丹波県民局地域共創課班長、内部委員として、当会監事、事務局長、法定経営指導員に委員を委任し、そこにオブザーバーとして、兵庫県商工会連合広域指導センター所長で構成し、「事業検討委員会」を開催し、本取り組みに関する事業評価・検証・見直しを実施している。

また、進捗状況については、年2回、正副会長会、理事会で報告し、意見を求めている。

## ②課題

事業検討委員会で指摘された事項について、正副会長会、理事会では進捗状況の報告のみで、指摘事項の内容説明並びに改善策等の報告が不十分である。

### (2) 事業内容

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サイクルの再構築を図る。

#### [事業の評価]

##### 【実施】

- ①2ヶ月に1回、全職員による経営支援会議において、進捗管理シートで実施状況の確認と情報共有を図り、停滞している項目については問題点を探り、課題抽出を行い、対策を検討する。
- ②学識経験者等の有識者、金融機関、丹波篠山市、兵庫県丹波県民局等の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、毎年度6月（前年度の実施結果報告・今年度目標確認）と翌年2月（実施状況報告）の年2回、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。
- ③正副会長会において、評価・見直し案の方針を決定する。
- ④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。
- ⑤事業実施結果を年度末に本会のホームページ（<http://scic.tanba-sasayama.com>）で公表する。

##### 【仕組み】

- ①経営支援会議は経営発達支援事業の実行に携わるすべての職員（事務局長、法定経営指導員、経営指導員、経営支援員、記帳専任職員）で構成する。
- ②事業検討委員会は外部委員4人と内部委員4人の8人程度で構成する。  
外部委員は、中小企業診断士または学識経験者1人、市内認定支援機関1人、丹波篠山市の商工観光課課長1人、兵庫県丹波県民局地域共創課1人。  
内部委員は、商工会監事1人、事務局長1人、法定経営指導員2人。  
委員とは別にオブザーバーとして、兵庫県商工会連合会広域指導センター所長にも同席願う。
- ③正副会長会は、当会正副会長及び事務局職員で構成する。
- ④理事会は、当会正副会長、理事、監事で構成する。
- ⑤ホームページでの公表は当会法定経営指導員が担当する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

兵庫県商工会連合会や中小機構などの研修会への参加、地域小規模事業者への商工会の価値を伝達するスキルを向上させるための職員資質向上研修の企画・開催、経営支援の案件をチームで取り組み、外部専門家等の人脈やネットワークなど職員同士がお互いの支援ノウハウ共有並びに若手職員のOJT、市内認定支援機関の連携で地域内情報の共有化を図ることで、支援力向上に努めてきた。

#### ②課題

- ・人事異動、新人職員の配属により、一層効果的に支援能力を習得させるための体制が出来ていない。
- ・経営指導員等の資質向上等に関する取り組みは現状のとおり実施しているものの、DX分野のような時代のニーズに合わせた研修会等の開催が無かったため受講はできていない。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

- ・経営支援能力向上セミナー

経営指導員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研

修」及び兵庫県商工会連合会主催の必須研修を計画的に受講し、支援力向上の手法や事業計画策定といった小規模事業者の支援に必要なスキル獲得、能力向上を図る。また、毎日行う朝礼で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。

・DX推進のセミナー等による支援能力の向上

喫緊の課題である地域のDX推進する上で、経営指導員及び一般職員は常に最新情報を先取りする必要がある。そのため、DX推進のためのITスキルや法律改正、制度変更などの知識習得を個人で行うのではなく、組織として取り組む。関係機関（兵庫県中小企業診断士協会や兵庫県商工会連合会に所属するITアドバイザー）と連携を図り、職員向けの「DX講習会」などを開催して知識を習得し、事業者への提案力を強化する。

②OJT制度による支援能力の向上

一つの案件に複数の職員で取り組むなど「支援現場でのOJT」で、支援企業とのコミュニケーション・外部専門家等の人脈やネットワーク・経営支援の専門技術など職員同士がお互いの支援ノウハウ共有に努める。それにより組織力を高め、質の高い事業者支援に結び付けていく。また、外部専門家等を活用する際には、必ず担当職員の同席を義務付け、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。

③経営支援会議での情報共有

経営支援の進捗状況や成果並びに巡回等で知り得た情報等を「経営支援会議」で報告し、直接支援に携わらなかった職員にも支援ノウハウの共有を図る。

④データベース化による情報共有

担当経営指導員等が巡回や窓口相談時に実施した事業所への支援内容を経営指導カルテに入力し、データベース化する。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外職員でも一定レベル以上の対応が出来るようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

## 1.1. 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) 現状と課題

#### ①現状

第3次丹波篠山市総合計画にも記載されているとおり、大きな産業課題のひとつとして、生産年齢人口の減少が挙げられる。事業所の労働力である人手・人材不足については、今後ますますその傾向が強まると懸念されている一方、市民からは市内で働く場所を求める意見もあり、求人と求職のミスマッチの発生や、働きたいと思える雇用の場の創出が強く求められている。

#### ⑤ 課題

上記の現状については、求職と求人のミスマッチや、地元就職率を向上させるとともに、大学進学者やその他求職者に対し、UJIターン就職を推進し、若者の地元定着を図ることが求められている。それには、市行政・商工会・企業などの各団体の連携を強化し、地域が一体となった体制を更に強固なものにし、事業所ニーズ、社会動向、経済変化に対応した支援を行うことで、皆が就職したいと思える事業所を増加させ、雇用の確保に繋げることが必要であると考えられる。

### (2) 事業内容

#### ①丹波篠山市地元就職推進委員会との連携

丹波篠山市内への就職状況や定着に関する情報を収集し、主に市内高等学校からの地元就職率の向上のため、各現場の意見や動向に関する情報を共有し、市行政の施策の検討や提言を行う。

【連携先】丹波篠山市（創造都市課）、丹波県民局、市内高等学校、市内高等学校PTA、ハローワーク柏原篠山出張所、市内企業等

【方法と頻度】丹波篠山市地元就職推進委員会への参画（会議年2回）

【効果】市内高校生の就職に関する意識や動向と、地元企業の求人動向についての情報を関係機関が共有し、課題と対策を検討することで、求職と求人のミスマッチを解消して、地元就職率の向上に繋げることが出来る。

## ②丹波地区人材確保協議会との連携

地域の就職状況や定着に関する情報を収集し、市行政と連携した施策の検討や、認定支援機関等への情報提供を行うため兵庫県丹波県民局・丹波篠山市・丹波市・ハローワーク柏原・地域内高等学校就職担当者・商工会が連携して組織する丹波地域人材確保協議会（年2回）に参加し連携を図る。

【連携先】丹波地域行政機関（丹波市・丹波篠山市・兵庫県）、丹波地域高等学校、ハローワーク柏原、丹波市商工会

【方法と頻度】丹波地域人材確保協議会への参画（会議年2回・事業年2回）

【効果】会議においては、地域高等学校の就職や定着に関する情報や行政やハローワークの対策・支援策等の情報収集することができる。

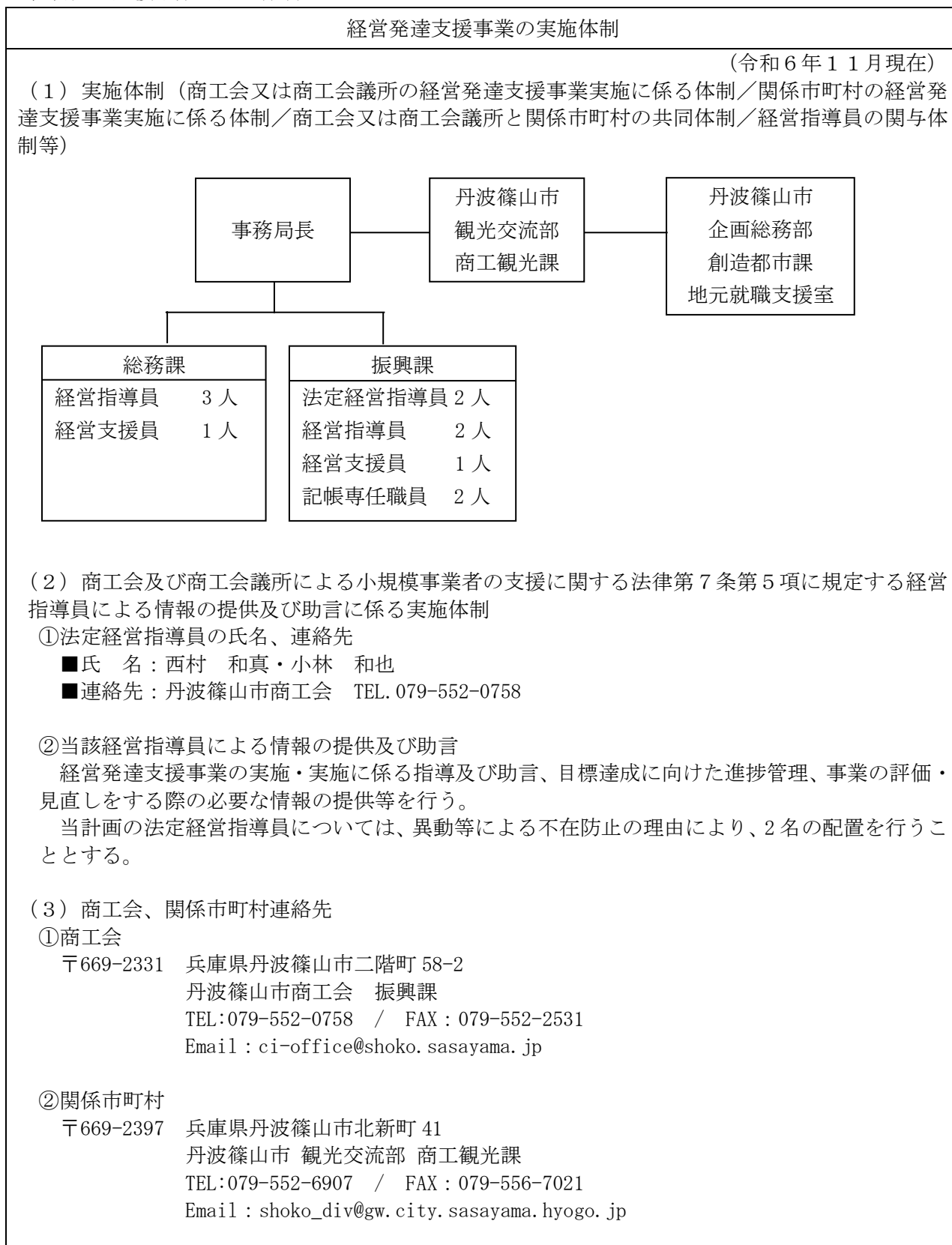
就職フェアや説明会などの地域企業への就職機会を創出する各事業においては、大学生や高校生と企業を直接接触させること等で、求職と求人のミスマッチを埋めるキッカケ作りとなり、定着のために必要な対応などの情報を得ることができる。これにより、小規模事業者の人材確保や定着率の向上に繋げることができる。

## （3）目標

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
丹波篠山市地元就職推進委員会	2回	2回	2回	2回	2回
丹波地区人材確保協議会	2回	2回	2回	2回	2回
地元企業就職フェア等への支援	2回	2回	2回	2回	2回

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
経済動向調査分析費	250	250	250	250	250
需要動向調査	800	800	800	800	800
経営状況の分析	-	-	-	-	-
事業計画策定支援	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
事業計画策定セミナー	200	200	200	200	200
経営分析・課題抽出セミナー	200	200	200	200	200
新規事業創出セミナー	200	200	200	200	200
創業塾	650	650	650	650	650
物産展プロデュース事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
生産者マッチング商談会					
丹波篠山物産展	300	300	300	300	300
販路開拓・販売促進セミナー	150	150	150	150	150
事業検討委員会開催費	200	200	200	200	200
職員資質向上	100	100	100	100	100
支援機関との連携を通じたノウハウ等の情報交換	150	150	150	150	150

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
商工会自己財源、国補助金、県補助金、丹波篠山市補助金、県連合会事業助成金、負担金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等