

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	丹波市商工会（法人番号： ）3140005008559 丹波市（地方公共団体コード：）282235
実施期間	令和４年４月１日～令和９年３月３１日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の利益の確保（儲けるしくみづくり） 自らPDCAを循環させ、利益確保が図れる個者の創出を支援する。 ②事業承継・第三者承継支援 事業承継計画を元にした着実な事業承継を支援する。 ③創業支援 創業計画を元にした着実な新規創業を支援する。 ④職員の支援能力の向上 支援のスキームやスキルを標準化し、効率的かつ効果的な伴走型支援のしくみづくりを図る。
事業内容	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 小規模事業者を取り巻く地域の経済・消費動向に関する情報を収集し、これを正しく把握する事で、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。 ４．需要動向調査に関すること 需要動向調査により、商品やサービスの改良、改善を行い売上増加に繋げると共に、小規模事業者が自らマーケットインの考え方を実践する機会を創出する。 ５．経営状況の分析に関すること 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、持続可能な経営基盤の構築に繋がる支援を展開していく。 ６．事業計画策定支援に関すること 変化する環境や市場ニーズに対応した実現性、収益性の高い事業計画書の策定を支援する。 ７．事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画目標の達成の為、創業計画、事業承継計画、その他の事業計画策定をおこなった個者に対し、支援計画に沿った定期的・継続的なフォローアップを実践する。 ８．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業計画策定支援を行った個者の具体的な成果に繋がる、効果的な販路開拓支援を展開する為、性質の異なる複数の販路開拓メニューを設定し、支援に取り組む。
連絡先	丹波市商工会 （〒669-3601 兵庫県丹波市氷上町成松 140－7） TEL：0795-82-3476 FAX:0795-82-7601 E-Mail：info@tanba.or.jp 丹波市産業経済部新産業創造課 （〒669-4192 兵庫県丹波市春日町黒井 811 番地） TEL：0795-74-1464 FAX:0795-74-3005 E-Mail：yoshioka-yasushi@city.tamba.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

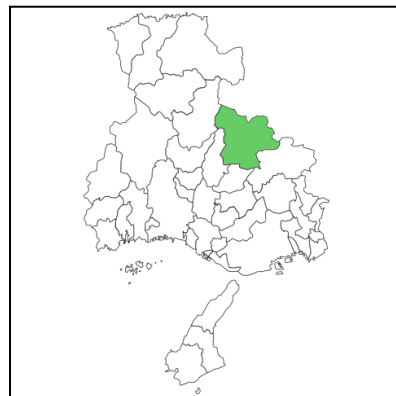
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

■立地

丹波市は、兵庫県の内陸部に位置し、丹波篠山市、朝来市、多可町及び京都府と隣接している。神戸市及び大阪市から鉄道や自動車です約1時間から1時間半圏域にあり、市南部地域は阪神都市圏と、また、市北部地域は隣接する京都府の商圏などと商工業的な関わりが比較的強くなっている。



市の面積は 49,321 ヘクタールで、県内でも有数の広さを有している。地形は中国地方を南北に二分して走る中国山脈の東端にあり、平均高度 600m 前後のやや急斜面をもった山々によって形づくられた中山間地域となっている。そして、中山間地域を縫うようにして、瀬戸内海へ注ぐ加古川とその上流河川、日本海へ注ぐ由良川の上流河川が流れている。氷上町石生にある「水分れ」は、海拔 95.51 mに位置し、加古川と由良川の両水系を分ける本州一低い中央分水界となっている。

また、山南地域の上滝溪谷一帯は白亜紀の地層（篠山層群）が露出しており、平成 18 年の恐竜ティタノサウルス形類の化石「丹波竜」の発見を機に、同期の哺乳類や小型脊椎動物、獣脚類有鱗類の化石などが相次いで発見されるなど、化石の宝庫となっている。特に、丹波竜は全身骨格発見の可能性が高いことから世界の注目が集まっているとともに、丹波市が太古の昔から地殻変動の少ない地域であることが実証され、企業活動においてリスク分散の適地として期待が高まっている。

気候は瀬戸内海型・内陸型気候に属し、年平均気温は約 14℃、年間降水量は 1,500 mm程度となっている。降雪は年に数回、1回の降雪で数センチほどの積雪が見られる程度で、交通機関に影響が出ることはほとんどない。

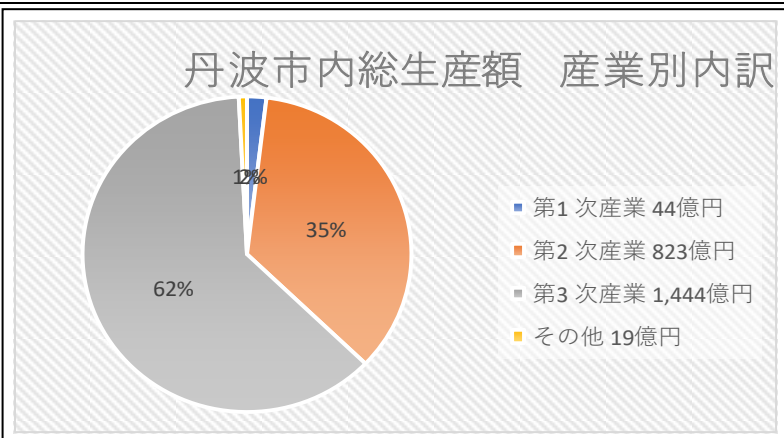
■交通

道路は、舞鶴若狭自動車道とこれに接続する北近畿豊岡自動車道が広域的な幹線道路の役目を担っている。舞鶴若狭自動車道は、市内に春日インターチェンジがあるほか、北部では福知山インターチェンジ(京都府福知山市)、南部では丹南篠山口インターチェンジ(丹波篠山市)へのアクセスが可能となっている。北近畿豊岡自動車道は、市内に氷上インターチェンジと青垣インターチェンジの2箇所が開設されている。市内から京阪神圏域へは舞鶴若狭自動車道及びこれに接続する中国自動車道を利用して約1時間30分、京都舞鶴港近辺へは約1時間と、非常に交通アクセスが便利な状況となっている。

■産業

市内総生産額は、平成 30 年度では 2,329 億円で、第1次産業は 1.9%と低く、第2次産業 35.3%、第3次産業 62.0%と製造業や不動産業、保健衛生・社会事業が主力となっている。(平成 30 年度兵庫県市町民経済計算 市町内総生産(名目)より。)

また、平成 28 年経済センサス活動調査においても事業従事者数では、全産業 26,391 人(3,091 事業所)のうち、製造業は 9,276 人(486 事業所)で全体の 35.1%を占め、さらに付加価値額においても、全産業 1,172 億円のうち、製造業は 501 億円で全体の 42.7%を占めている。



平成 30 年度
合計 2,329 億円

平成 30 年度兵庫県市町民経済計算 市町内総生産(名目)より
(業種別商工業者数 小規模事業者数の推移)

【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

※平成 24 年経済センサスより

【事業所数】

項 目	H28 年
事業所数	3,228
商工業者数	2,799
小規模事業者数	2,292

※平成 28 年経済センサスより

事業所数及び小規模事業者数についても経営者の高齢化や廃業により緩やかに減少傾向にある。

【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

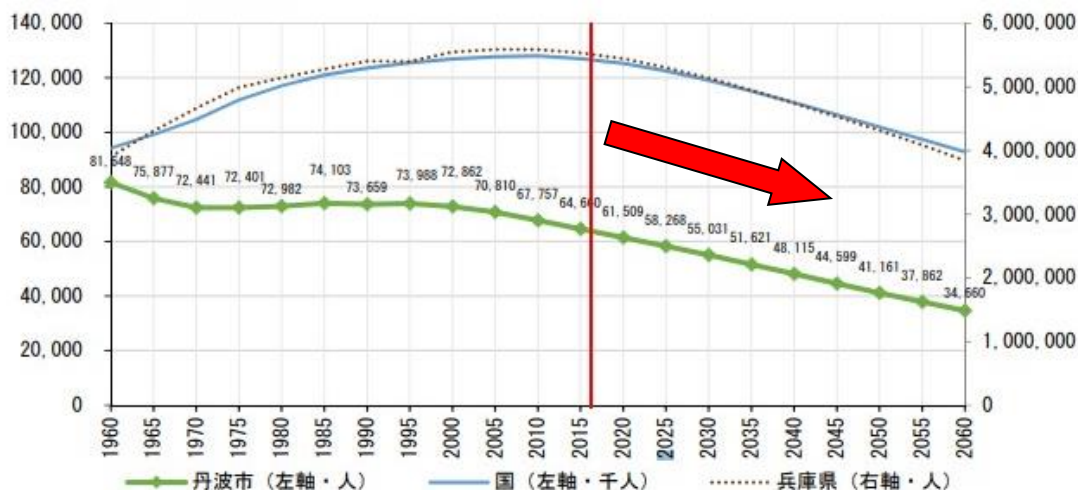
【産業別事業所数】

業 種	H28 年	業 種	H28 年
卸・小売業	760	製 造 業	498
宿泊・飲食サービス業	280	建 設 業	463
生活関連サービス業・娯楽業	263	そ の 他	964

■ 丹波市の人口・世帯数（令和 3 年 8 月末現在）

人口	世帯数
62,580 人	26,016 世帯

■ 丹波市の人口推移と将来人口の予測（「第 2 次丹波市総合計画：2015 年からの 10 年計画」より）



1960年代から1970年代の高度経済成長期には都市部への人口流出があり、総人口は減少した。その後1970年から1995年にかけてはほぼ横ばいで推移し、1995年をピークに2015年にかけて総人口は減少を続けており、今後も人口は減少し続ける予測である。

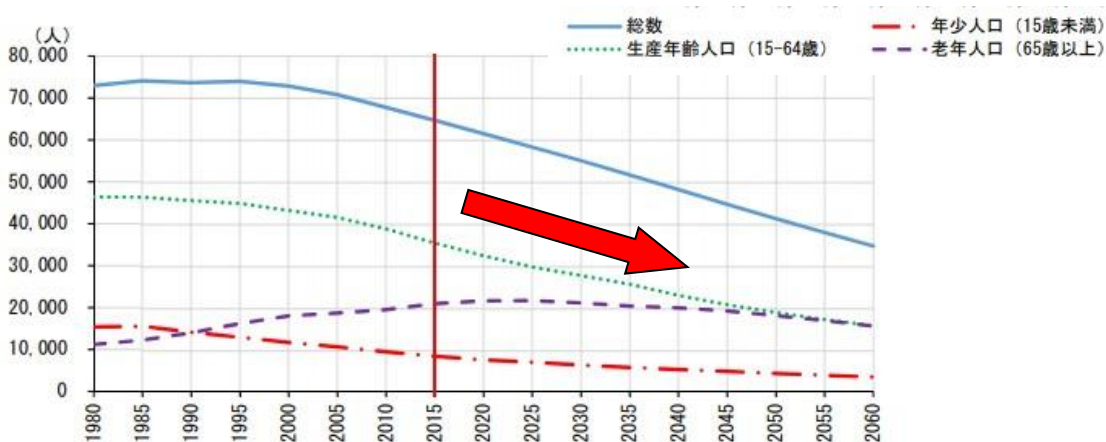
2045年には44,599人になり、2015年より31.0%の減少、2060年には34,660人となり2015年より46.3%減少すると推計されている。

■年齢3区分別人口の推移と将来推計（「第2次丹波市総合計画：2015年からの10年計画」より）

老年人口は、1980年から2015年にかけて増加しているが、2025年をピークに減少すると推計される。ただ、全体に占める老年人口の割合は、2025年以降も拡大する。

生産年齢人口は、1980年から1995年にかけて緩やかに減少していたが、2010年より減少の割合はさらに大きくなり、今後も減少が続く。

年少人口は、1985年から一貫して減少を続けており、今後も減少が続く。



②課題

■丹波市産業の現状と課題 (製造業)

平成28年経済センサス活動調査によれば、市内の製造業（従業者4人以上）の事業所数は249事業所である。製造品出荷額等は総計2,252億円で、業種別では電気機械器具製造業が最も多く373億円、以下、パルプ・紙・紙加工品製造業292億円、化学工業243億円、金属製品製造業214億円、電子部品・デバイス・電子回路製造業181億円、プラスチック製品製造業179億円、輸送用機械器具製造業177億円等となっている。次に、市内の製造業の事業所（従業者4人以上）における従業者数は計7,911人で、業種別では電気機械器具製造業が最も多く1,517人、以下、食料品製造業805人、金属製品製造業687人、パルプ・紙・紙加工品製造業655人、プラスチック製品製造業641人、輸送用機械器具製造業619人、化学工業569人と続いている。

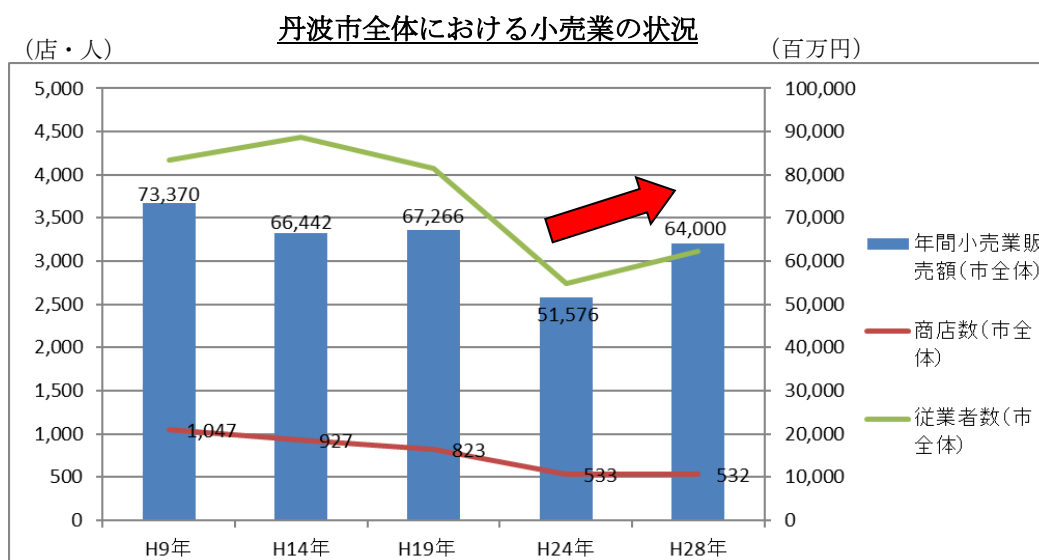


(課題)

上記で触れたとおり、市内の生産年齢人口は今後も確実に減少傾向にある。現状でも中国やベトナムからの外国人技能実習生の受入に頼る事業所の数は増加傾向にあり、こうした状況の中で、丹波市主要産業である製造業の現場に於いて、今後いかに安定して労働力を確保していけるかが課題である。また労働力確保と合わせ、従業員一人当たりの付加価値額を高める労働生産性向上の為の取組及び、それを支援する体制づくりが課題である。

(商業・サービス業)

以下資料(丹波市全体における小売業の状況：丹波市総合計画より引用)によれば、商業(卸売業・小売業)の事業所数(平成9年1,047事業所→平成28年532事業所)へ大きく減少しているものの、年間小売業販売額は、平成24年から平成28年の間にそれまでの減少傾向から一転、増加に転じている。またこれに合わせ、小売業の従事者数も増加に転じている。



これは、丹波市内にイオン系列の大型食料品店が進出した時期と一致しており、丹波市内だけでなく近隣市町村からもこうした大型店が集客を図り、売上を伸ばしている事が伺える。

以下は、丹波市柏原町から丹波市氷上町にかけて走る国道176号及び県道7号線のロードサイドの状況である。約4kmにわたり大手フランチャイズ系列の飲食店、小売店が軒並み出店しており、ここ数年でさらにその数も業種も増加している傾向にある。地域住民、一般消費者にとっては利便性向上の声も聞かれるが、地域で営業を続けている小規模事業者にとっては、来店客数の減少、売上の減少といった深刻な影響が出ている。



(課題)

- ・大手フランチャイズ店に売上が集中することで、域内での経済循環のしくみが機能しにくくなっている。地域に根差して営業を続ける商店でお買い物を頂く機会を創出し、域内での経済循環のしくみをいかに強化できるかが課題である。
- ・良い商品、素晴らしいサービスを有しながら、情報発信が十分にできていない事で大手フラン

チャイズ店の看板に隠れてしまっている小規模事業者も多い。こうした小規模事業者にいかに光を当てられるかが課題である。

■小規模事業者の現状と課題

以下は平成 24 年より、丹波市商工会が市内 300 事業所（4 業種：小売業・サービス業・製造業・建設業）を対象に 4 半期毎に行っている景気動向調査の中で、毎回継続して行っている設問及びそれに対する回答結果である。

設問：御社の当面の重点経営施策を教えてください。（以下は令和 3 年 1 月調査分）

回答

	建設業	製造業	小売業	卸売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他	総計
1. 販売促進・販路拡大	14	21	35	3	15	17	9	114
2. 経費節減	23	24	23	4	12	17	3	106
3. 新商品・新技術開発	4	17	9	2	10	3	3	48
4. 情報力強化	15	11	14	2	3	8	9	62
5. 営業力強化	21	14	20	4	6	22	11	98
6. 技術力強化	16	17	10	1	0	15	4	63
7. 人材育成・事業承継	33	37	20	3	10	27	7	137
8. 職場環境改善	11	17	11	0	3	11	0	53
9. その他	0	0	0	0	0	0	0	0
総計	137	158	142	19	59	120	46	681

上記の通り、小規模事業者の抱える経営課題の中で常に上位を占めているのが

①人材育成・事業承継 ②販売促進・販路拡大 ③経費節減 である。

小売業種が重点施策と考える『販売促進・販路拡大』及び、製造業種・建設業種が重点施策と考える『人材育成・事業承継』については、上述の丹波市産業が抱える課題ともリンクしている。

■丹波市商工会の現状と課題

次に以下は丹波市商工会の直近 5 年間の会員事業所数の推移である。

現在兵庫県下において最大規模の商工会組織となっている。

	平成 29 年 3 月末	平成 30 年 3 月末	平成 31 年 3 月末	令和 2 年 3 月末	令和 3 年 3 月末
会員事業所数	1941	1961	1990	1993	2021

職員数は 16 名であり、職員 1 人当たりの担当事業所数は約 130 社にもなる。限られた人員で伴走型支援による具体的な成果を輩出する為には、地域の産業及び小規模事業者の現状を踏まえたうえで、支援すべき対象及び課題をより明確にし、事業に取り組む必要がある。

上記を踏まえ今後 5 年間丹波市商工会が取り組むべき課題は、まず 1 つ目に

I 小規模事業者の利益の確保（儲けるしくみづくり）である。

上記、市内産業の項目で触れたとおり、丹波市内にはここ数年で急速に大手資本によるフランチャイズ店が増加している。こうした市場環境の中、限られた経営資源で小規模事業者が顧客を獲得し事業を継続していく為には、いままで以上に精度の高い【戦略】とその【実行力】が求められる。

これは言うまでもなく、事業計画の策定とこれの実行、そして P D C A サイクルを自ら循環させていく習慣であり、この積み重ねにより利益の確保を図れると考える。（経費削減だけでは限界がある。）

丹波市商工会としては、伴走型支援を通じ小さな成功体験を積み上げながら、自ら事業計画に基づく経営を実践し、利益確保を図れる小規模事業者をいかに創出できるかが課題である。

次に丹波市商工会が取り組むべき課題が、

II 事業承継支援・人材育成である。

緊急度と重要度のマトリックスで、小規模事業者にとって重要度は極めて高いが、緊急度がそれほど高くない経営課題が、まさに『事業承継』と言える。アンケート中の経営課題の中でも、常に高い順位にありながら、この取組が進行していない事からもその傾向が伺える。

後継者があることで、積極的な設備投資や新商品、新サービスの開発が進む等、小規模事業者の経営力強化にとって事業承継がいかに重要な経営課題と理解しながら、その具体的な対策に十分踏みこめていない現状を認識し、これをサポートする為の仕組づくりが課題である。

次に丹波市商工会が取組むべき課題が創業支援である。

Ⅲ創業支援

以下は、直近4年間の丹波市商工会支援を通じての新規創業者数の推移である。

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
実際の起業数	28者	15者	11者	14者

令和2年度はコロナ禍の混乱の中ではあったが、14者の新規創業を支援している。今後経営者の高齢化による廃業が進む中、新規創業者の存在は『働く場の拡大』『消費者の利便性向上』『地域の賑わいの創出』等、地域経済の底上げになくてはならない重要な要素である。

丹波市商工会では令和元年より、丹波市との連携事業であるBizステーションたんばでの支援を通じ、数多くの創業相談、創業支援に取り組んできたが、さらに今後もこの相談窓口を各種関係機関との連携等により機能強化を図って行く必要がある。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据え

上記項目で記載のとおり、丹波市人口は今後確実に減少していく。また企業活動に欠かせない生産年齢人口も残念ながら減少していく。その一方で大手資本進出による市場競争は一層激しくなり、これに追い打ちをかける形で、新型コロナ感染症の影響も今後少なからず残り続ける事が予測される。

こうした市場環境の中において小規模事業者には、これまでに増して環境変化に順応し、自らの強みを活かした戦略的な経営により、利益確保を図っていく必要がある。

そのためには、こうした自ら活路を切り拓こうと主体的に取り組む小規模事業者や熱意ある新規起業家を、丹波市と商工会が連携し、重点的に支援していくことが必要である。

丹波市商工会としては、こうした血の通った伴走型支援を通じ小さな成功体験を積み上げながら、自ら事業計画に基づく経営を実践し、利益確保を図る力強い小規模事業者を一つでも多く輩出する事をミッションと考える。

また、こうした小規模事業者の取組や、成功事例を小規模事業者間及び商工会職員間で情報共有する事で、多くの小規模事業者の気づきを得、成功体験が成功体験を生む仕組みづくりに取り組む。

②「第2次丹波市総合計画：2015年からの10年計画」との連動性・整合性

施策目標【商工業】 **地域の商工業を守るとともに、未来に挑戦できる企業を支えよう**
丹波市の捉える商工業の現状と課題

商業では、人口減少やインターネットなどの情報通信技術の発展により、販売環境や消費活動の流れが大きく変化している。これに加えて、後継者不足が大きな課題となっており、小規模店へのきめ細やかな支援が求められている。

工業では、長期にわたる景気低迷による生産拠点の海外移転や消極的な設備投資を脱却し、事業活動が活発化してきている。一方で、労働力となる人材不足が顕著となっており、有効な対策がなければ経済活動を停滞させる恐れがある。

市内への新規企業立地、工場等の増設や設備投資は、雇用の創出や地域経済活性化に好影響を与えるものであるため、各産業に合った人材の確保をはじめ、きめ細やかな中小企業支援、本市が誇る地域特性や魅力を活かした産業の育成、企業立地を促進する必要がある。

それを踏まえた重点施策

(1) 企業立地の推進

・地域未来投資促進法に基づく基本計画に沿って、本市の地域特性を活かした産業分野（ヘルスケア分野、ものづくり分野、農林業地域商社分野、観光分野など）の企業誘致を促進する。

(2) 人材の確保

・市内企業への若者の地元就職やU・Iターン就職を促進するため、近隣高校、関西圏の大学と連携しながら、人材の確保に努める。

・職場環境や労働条件の改善など、働き方改革に取り組む企業を支援することで多様な働き方を推進し、広く人材の確保に努める。

(3) 商業の活性化

・柏原駅周辺では、まちづくり会社と連携しつつ地域の歴史性や中心市街地活性化事業等の実績を活かし、賑わいと活力を創出するとともに、他地域の商業・集客施設との連携のあり方を研究する。

(4) 既存中小企業への支援

・商工会等の関係機関と連携して企業の振興に努め、市内経済の活性化を促進する。

・地域資源を活かし、農商工の連携を促進する。

(5) 新規起業の支援

・地域の特性を活かしたビジネスや社会貢献等の機会を創出するため、若者及び女性、第二創業、農業、林業、商工業等の様々な階層、分野等の起業を支援する。

・市産業振興支援拠点「Biz ステーションたんば」を拠点として、商品開発や、販路開拓をはじめとする新たな事業展開や経営課題の解決に取り組む。

この第2次丹波市総合計画で掲げられている『地域の商工業を守るとともに、未来に挑戦できる企業を支えよう』というビジョン及び具体的な商工業振興施策の向かうべき方向は、丹波市商工会が取り組む「経営発達支援事業に対する考え方」と概ね合致するものである。

③商工会としての役割

丹波市第2次丹波市総合計画で掲げられている5つの重点施策

(1) 企業立地の推進 (2) 人材の確保 (3) 商業の活性化 (4) 既存中小企業への支援

(5) 新規起業の支援

のうち、(1) 企業立地の推進 (2) 人材の確保については、地域経済活動に於ける基盤となる土壌整備のカテゴリーであり、基本的に丹波市主導の取組となる。

一方 (3) 商業の活性化 (4) 既存中小企業への支援 (5) 新規起業の支援 については、地域の小規模事業者の懐に入り込んだきめ細やかな支援が展開できる、商工会にしか担えない役割であり、ここに於いて今回の第2期経営発達支援計画を実践し、商工会に求められる役割を着実に果たしていく。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の利益の確保（儲けるしくみづくり）

丹波市商工会では第1期経営発達支援計画において以下の『個者支援基準の設定』と『個者支援基準の向上』に取り組んできた。

『個者支援基準』

	0	1	2	3	4	5	6
基準	お付き合いだけで加入いただいている。	(いずれかに該当) まだ経営支援できる関係に至っていない。	(いずれにも該当) 小さな経営課題解決支援を積み重ねている。(小さな課題でも良い。)	(いずれにも該当) 今後の経営方針を定める経営計画と一緒に作成できた。	(いずれにも該当) 経営計画を基に具体的目標・行動計画が定まった。	(いずれにも該当) 計画に基づき伴走型で売上・収益の拡大を支援できている	
							
詳細	・全く接触できていない。商工会に何のメリットも感じてもらっていない。退会のリスクが高い。	・会えているものの、話の内容は世間話の範囲に留まり経営に関する話は出来ていない。	・事業所の事業経営に関する課題を聞き出す事が出来、その課題を共有できている。	・事業所の課題解決支援を進める中で信頼関係を築き、経営者自身に経営計画に基づいた経営の必要性を理解頂き、計画策定の意思を示された。 注1) 広告宣伝や設備購入を主目的として作成された補助事業計画は該当しない。 注2) 職員が一方向的に作成した計画は該当しない。	・経営者自身に策定した経営計画を実行しようとする意思がある。	・具体的なアクションプランに基づき、定期的・計画的に目標に対する進捗状況を把握できている。	・商工会の支援が無くとも、自身で課題解決が図れる。
		・経営についての話は出来ているが、商工会からの経営支援には興味を示されていない。	・課題の解決に向け、事業所が前向きな姿勢をとられている。		・計画を基に、目標設定と具体的なアクションプランが出来ている。(誰が何するか)	・発生した課題に都度対応出来ている。	
		・課題の把握が出来ていない。課題を聞いたが何も出来ていない。	・課題解決のための対策・支援を職員から行った。	・課題を踏まえ、経営者自身の腹に落ちた経営計画と一緒に策定する事ができた。	・達成目標と達成時期が共有できている。(いつまでにどうなりたいか)		

これは、全会員事業所に支援基準を設定し、『この個者にはどこまでの支援が出来ているか。』を職員が認識すると共に、『何を提案し、どの切り口の支援を行えば、更に基準向上が図れるか。』の視点で職員が目標を持って、毎日の支援業務を展開していく為の仕組である。

尚、令和3年3月末の本取組成果は以下の通りとなっている。

令和2年度末結果

基準	会員数
0	88
1	1,174
2	697
3	60
4	2
5	0
計	2,021

会員データベースにて、個者支援基準を管理している。

特記事項	AM8:00~PM5:00 土・日・祝日 0795-82-6014 配達 熟練 職人 技 高品質 短納期 低コスト
ホームページアドレス	
E-mailアドレス	inaji@carolocn.ne.jp
事業所担当	四方啓介
個者支援担当	
ランク	3
添付資料	
■財務情報	
年度	2019年度
決算月	10月
売上	130,089千円
売上総利益	24,407千円
営業利益(特前利益)	1,327千円

(内訳：小規模事業者数1,787者 小規模事業者以外234者)

第2期計画ではこの取組を継続強化し、個者の具体的な利益確保に繋がる成果を得る為、以下の目標設定を行い、事業に取り組む。

特に重点的に支援を行う個者は、現状基準2（小さな経営課題解決支援を積み重ねる）及び基準3（今後の経営方針を定める経営計画を一緒に作成する）の小規模事業者である。

本計画の中長期的な振興の在り方に沿い、自らPDCAを循環させ、利益確保が図れる個者の創出を図って行く。

令和2年度末結果

基 準	会員数
0	88
1	1,174
2	697
3	60
4	2
5	0
計	2,021



令和8年度末目標

基 準	会員数
0	80
1	990
2	800
3	100
4	25
5	25
計	2,020

②事業承継 第三者承継

令和元年から丹波市商工会では丹波市と連携しBizステーションたんばを開設。小規模事業者の事業承継に関する相談窓口を設置し、親族内承継は勿論、後継者不在事業所に対する第三者承継相談にも積極的に応じてきた。

以下は過去2年間の相談件数実績である。

	令和元年度	令和2年度
事業承継窓口相談数	8 者	13 者
事業承継計画策定数	1 者	3 者

この相談を通じ、具体的な事業承継計画を策定し、これを実践に移されている実績も数件ではあるが輩出し、窓口が機能しつつある状況である。

第2期計画ではこれを更に強化し、事業承継計画を元にした着実な事業承継を支援すると共に、将来の後継予定者の育成にも取り組む。個々の事業所の事業承継の指針となる、以下の事業承継計画の策定件数を取組目標とする。

	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
事業承継計画策定数	3 者	4 者	5 者	5 者	5 者	5 者

③創業支援

令和2年度はコロナ禍の混乱の中ではあったが、丹波市商工会では14者の新規創業を支援している。今後経営者の高齢化による廃業が進む中、新規創業者の存在は『働く場の拡大』『消費者の利便性向上』『地域の賑わいの創出』等、地域経済の底上げになくてはならない重要な要素である。

丹波市商工会では令和元年より、丹波市との連携事業であるBizステーションたんばでの支援を通じ、数多くの創業相談、創業支援に取り組んできたが、さらに今後もこの相談窓口を各種関係機関との連携等により機能強化を図っていく。

取組の成果を評価する指標として、以下の創業計画策定数を取組目標と設定する。

	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
創業計画策定数	14 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

④職員の支援能力の向上

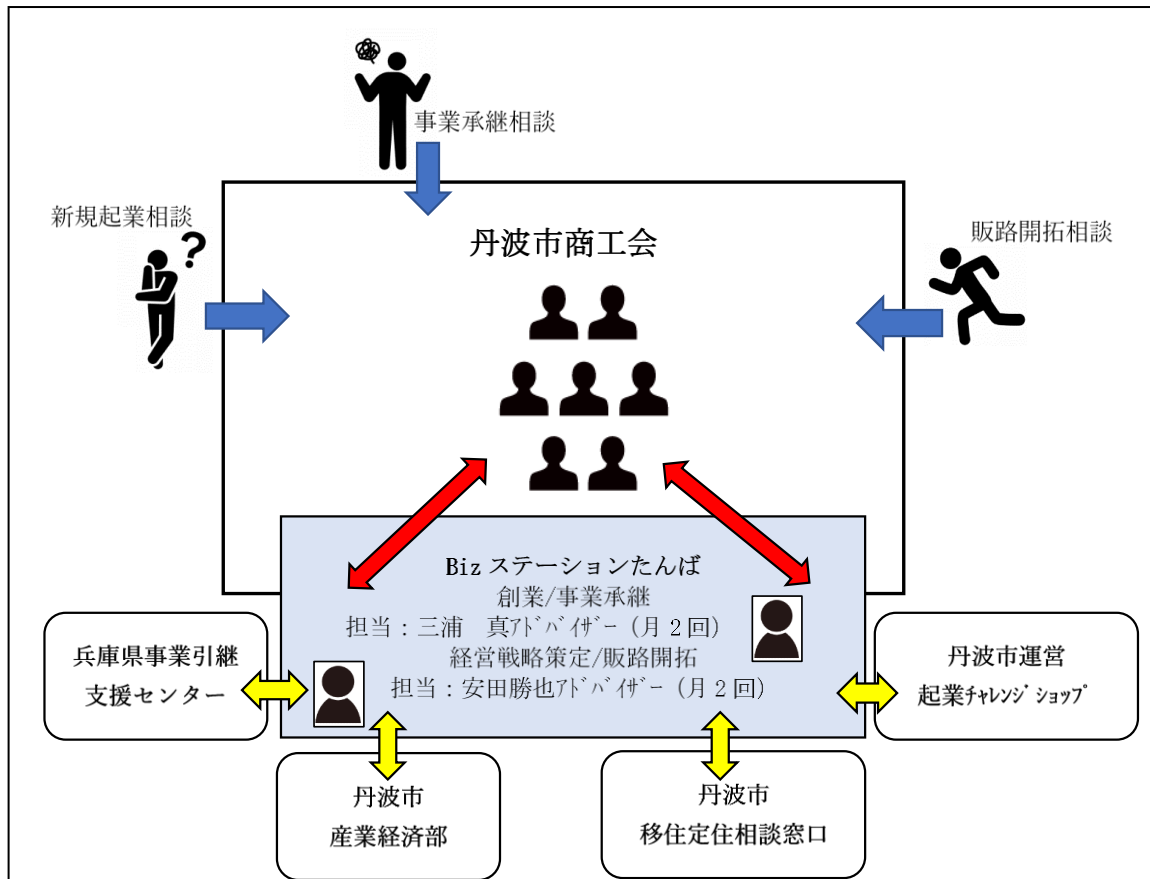
目標達成に向けては、職員の情報収集及び分析能力の向上が不可欠である。また小規模事業者の抱

える課題や市場動向を踏まえ、実現性の高い事業計画を事業者と共に策定し、これを元に需要開拓に取り組む、実践的で幅広い支援スキルも強化する必要がある。

若い職員が増える中で、支援のスキームやスキルを標準化し、効率的かつ効果的な伴走支援のしくみづくりを図っていく。

なお、特に取組②③については丹波市との連携事業である Biz ステーションたんばを有効活用し、目標の達成と具体的な成果の輩出に取り組んで行く。

(以下は Biz ステーションたんばと丹波市商工会の連携による支援展開のフロー)



Biz ステーションたんば 主な支援メニュー



経営発達支援事業の内容及び実施期間

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4年 4月 1日～ 令和9年 3月 31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の利益の確保 (儲けるしくみづくり) を支援する

- ・丹波市商工会 個者支援基準に基づく伴走型支援対象企業の明確化
- ・個者支援計画に基づく伴走型支援
- ・小規模事業者持続化補助金を活用した経営状況の分析、事業計画の策定及びその実行支援
- ・丹波市商工会のスケールメリットを活かした販路開拓支援 (事業者間マッチングの強化)
- ・地域支援機関との連携による販路開拓支援 (事業者間マッチングの強化)
- ・商談会 展示会の活用による販路開拓支援の強化
- ・IT 利活用による販路開拓支援の強化 (DX に向けた取組促進)

②事業承継・第三者承継の取組を支援する

- ・事業承継に関する基礎情報の収集と集約。個者課題把握と支援優先順位の設定
- ・個者支援計画に基づく伴走型支援
- ・Biz ステーションたんばを活用した事業承継計画の策定とその実行支援
- ・事業承継補助金等公的支援施策を活用した事業承継計画の策定とその実行支援
- ・地域支援機関との連携による第三者承継支援の強化
- ・事業引き継ぎ支援センターとの連携による第三者承継支援の強化

③新規起業者を支援する

- ・起業塾を中心とした広く創業希望者を受け入れる相談窓口の開設
- ・丹波市移住定住相談窓口との連携による創業希望者に関する情報収集
- ・Biz ステーションたんばを活用した創業計画の策定とその実行支援
- ・(株)まちづくり柏原運営 起業者チャレンジショップとの連携による創業支援機能強化
- ・創業補助金等公的支援施策を活用した創業計画の策定とその実行支援
- ・丹波市商工会のスケールメリットを活かした販路開拓支援 (事業者間マッチングの強化)
- ・IT 利活用による販路開拓支援の強化 (DX に向けた取組促進)

④職員の支援能力の向上

- ・スキルマップによる自己の支援スキルの評価、取得すべきスキルの明確化
- ・外部研修会を活用した経営支援に必要な知識の習得 (OFF-JT)
- ・自己啓発による経営支援に必要な知識の習得
- ・小規模事業者持続化補助金を活用した伴走支援の実践
(経営状況の分析 事業計画策定及び販路開拓支援の実践)
- ・Biz ステーションたんば及び各種専門家派遣制度活用による支援スキルの向上
- ・課の会議や毎日のミーティング機会を活かした支援情報の交換と相互アドバイス
(内部情報交換機会の確保と活用)
- ・DX に向けた相談・指導能力の習得及び向上

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

【現状】

現在、市内 100 事業所（業種の内訳：商業 20、サービス業 20、建設業 20、製造業 20、その他 20）に対して四半期毎に景況調査を実施し、これを集計・分析した上で調査結果を管内小規模事業者に広く提供する共に、行政と情報共有している。しかし、自治体、金融機関、シンクタンク等が公表している資料をもとにした分析等は十分実施できていない。

【課題】

引き続き、市内 100 事業所に対し四半期毎に景況調査を実施し、その結果を集計・分析し公開する。
なお、これに於いては、調査結果の正確性を図る為、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結果も活用しながら、管内小規模事業者を取り巻く経済環境の把握に努める。

(2) 目 標

支 援 内 容	現状	初年度	2 年度	3 年度	4 年度	5 年度
		令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
① 丹波市商工会景況調査 (100 事業所)	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 巡回ヒアリングによる動向調査 (データベースに蓄積)	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
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	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
④ ①～③情報をまとめ提供	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
⑤提供事業所数	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者
・丹波市商工会 HP 及び丹波市 HP による情報提供	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
・活用件数（計画策定）	95 件	107 件	108 件	108 件	108 件	108 件

※情報提供は、8・11・2・5 月に実施。

(3) 事業内容

【目的】

小規模事業者を取り巻く地域の経済・消費動向に関する情報を収集し、これを正しく把握する事で、経営分析や事業計画策定（小規模事業者の伴走型支援）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。

【情報収集・整理、分析を行う項目】 丹波市商工会景気動向調査

調査項目：総合的な景況感の推移、生産販売状況の推移、原材料・仕入単価の推移、収益状況の推移、資金繰り状況の推移、雇用の推移、その他経営課題等の状況把握。

比較対象は①前年同期②当年前期で調査を行うと共に、当年来期の景況予測についても実施する。

【手段・手法】

- ①市内 100 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調査票に基づく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外部機関が作成する景況調査結果も活用する。
 - ・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）

④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：令和2年新型コロナウイルス感染症による影響等）についても、都度調査分析する。

（４）成果の活用

- 巡回や情報発信媒体（ホームページ・FAX レター・商工会報）において、調査により得られた情報を提供する。
- 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。
- 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. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

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増加している。第1期計画ではここにポイントを絞り、主に市内で開催される集客イベント等に於いて、対面によるアンケート形式にて、これら地域資源を活用した新商品に関する需要動向調査を継続的に行っている。

【課題】

調査結果の集約及び提供情報は新商品開発及び改良に有効に活用頂いている。しかし、調査対象となる業種業態は限定的であり、今後はBtoC BtoBを問わず、より広い業種に於いて、事業計画の策定支援を行う個者について、様々な機会を活用し、マーケットインの視点に立った需要開拓に繋がる需要動向調査を実施し、販売戦略、サービスの向上に活用することで支援対象者の販路拡大を促進する必要がある。

（２）目標

	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①集客イベントでの消費者アンケート実施事業者数	未実施	5者	5者	5者	5者	5者
集客イベントでの1事業者当たりの調査回収数	未実施	30人	30人	30人	30人	30人
②起業チャレンジショップでの消費者アンケート実施事業者数	未実施	1者	2者	3者	3者	3者
起業チャレンジショップでの1事業者当たりの調査回収数	未実施	30人	30人	30人	30人	30人
③商談会・展示会でのバイヤーへの調査実施事業者数	未実施	準備*	2者	3者	3者	3者
1事業者当たりの調査回収数	未実施	準備*	30人	30人	30人	30人

*事業の具体的な成果に繋げる為には、支援対象事業所選定及び調査項目設定について十分な時間を確保して臨む必要がある為、令和4年度は準備期間とし、令和5年度から実施する計画である。

（３）事業内容

事業計画策定支援を行った小規模事業者等の開発した商品やサービスを対象に需要動向調査を実

施する。これにより、商品やサービスの改良、改善を行い売上増加に繋げると共に、小規模事業者が自らマーケットインの考え方を実践する機会を創出する。

① 集客イベントでの一般消費者を対象にした調査

毎年秋に開催する丹波市商工会と丹波市の共催イベント『産業交流市』及び『丹波の森フェスティバル』に於いて、一般消費者アンケートを実施する。そして、このアンケート結果を分析した上で事業者へフィードバックすることで既存商品のブラッシュアップ、新商品開発を支援する。

(想定するイベント)

名 称	『産業交流市』『丹波の森フェスティバル』
開催内容	丹波市内で営業する主に食品加工業、製造業、建設業種の事業所による製品展示・即売イベント。
開催時期	毎年 10 月開催
開催場所	丹波市柏原町 丹波の森公苑
出展事業者	丹波市内の小規模事業者（業種を問わない）
来場者数	約 2 万人

(調査内容)

	内容
調査対象者	イベントに来場した一般消費者
調査回数	年 1 回
調査項目	①一般消費者の基礎的情報 「年齢」「性別」「世帯の状況」「居住地区」等 ②個々の調査対象商品に対する情報 ・食品 「味」「食感」「香り」「内容量」「パッケージデザイン」「価格」「改善点」等 ・工業製品 「大きさ」「デザイン」「機能性」「価格」「改善点」等
調査方法	実施企業は調査対象商品を 1 品選定し、商工会ブースで取り纏め、経営指導員と出展事業者が協力の上、来場者にヒアリングして調査する。
活用方法	収集した調査票は、商品・調査項目別に集計分析して、支援対象者へフィードバックし、マーケットインによる商品開発・改良につなげる。



(過去に開催した丹波市産業交流市、丹波の森フェスティバルの状況)

② 起業チャレンジショップでの一般消費者を対象にした調査

丹波市及び榊まちづくり柏原が運営する新規起業チャレンジショップにおいて、新規起業者が製造した製品や、開発したサービスを一般消費者に提供しながら、アンケート調査を実施する。その反応、商品・サービスに対する評価、改善点を分析し、これをフィードバックする事で、市場ニーズに即した商品・サービスへの磨き上げを行う。

尚、調査項目の設定及びアンケート結果の分析は経営指導員と外部専門家の連携により実施する。
(調査内容)

	内容
調査対象者	チャレンジショップに来店する一般消費者
調査回数	随時
調査項目	①一般消費者の基礎的情報 「年齢」「性別」「世帯の状況」「居住地区」等 ②個々の調査対象商品に対する情報 ・食品 「味」「食感」「香り」「内容量」「パッケージデザイン」「価格」「改善点」等 ・工業製品 「大きさ」「デザイン」「機能性」「価格」「改善点」等
調査方法	実施企業は調査対象商品を1品選定し、経営指導員と事業者が協力の上、来店者にヒアリングして調査する。
活用方法	消費者の反応、商品・サービスに対する評価、改善点を分析し、これをフィードバックする事で、市場ニーズに即した商品・サービスへの磨き上げを行う。

③ 商談会・展示会でのバイヤーを対象にした調査

毎年秋に開催される国際フロンティア産業メッセに出展し、来場するバイヤーに対し、アンケートを実施し調査結果を分析した上で対象事業者にフィードバックする。これの活用により既存商品のブラッシュアップのみならず新たな商品開発、さらには販路開拓を支援する。

(想定する展示会)

名 称	国際フロンティア産業メッセ
開催内容	企業や大学・研究機関による先端技術の紹介や新事業創出の基盤となる製品展示を中心に、技術交流・ビジネスマッチングを進める機会を提供。
開催時期	毎年9月頃開催
開催場所	神戸国際展示場1・2号館(神戸ポートアイランド)
来場者数	約1万人

(調査内容)

	内容
調査対象者	展示会に来場したバイヤー
調査回数	年1回
調査項目	①バイヤーの基礎情報 「展示会等への来場動機」、「求めている商品・予算」、「商談の際に重視する点」、「商品のセレクトポイント」等 ②バイヤーが持つ需要動向の情報 「市場の動向」「競合他社製品の動向」等 ③個々の出展商品に対する情報 「見た目」「パッケージデザイン」「取引金額・予算」「内容量」「販売方法・場所」、「改善点」等
調査方法	調査を希望する事業所(事業計画策定支援の個者)を取り纏め、商工会ブースにて共同出展を行い、経営指導員と出展事業者が協力の上、来場者にヒアリングして調査する。
活用方法	収集した調査票は、商品・調査項目別に集計分析して、支援対象者へフィードバックし、マーケットインによる商品開発・改良につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

主に巡回、窓口相談を通じ事業主から定性的、定量的な側面についてシートを用いて、情報の収集、蓄積を行っているが、全ての事業所の状況把握、分析までは行えておらず、分析手法も経営指導員各人によって異なっている。

また、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を置き、言い換えれば経営者の「勘」や「経験」による認識に留まっている。

【課題】

本来の目的である定性的、定量的な側面からの分析による自社の強みや弱み、現状の状況等についての経営課題を明確にし、将来の目的・目標を設定することが必要だが、表面的な課題把握に終始し、本質的な課題を見出せていないケースがある。また、分析手法についても各経営指導員に委ねられており、標準化が行えていない。そのため、統一した分析ツールの活用や外部専門家と連携を図りながら、分析能力の向上を図り、実現性の高い事業計画書の策定に結び付けていく。

(2) 目標

支援内容	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①個別相談 (1回につき3者相談)	48回	48回	48回	48回	48回	48回
個別相談を通じた経営分析 件数	70件	70件	70件	70件	70件	70件
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定セミナーを通 じた経営分析件数	20件	20件	20件	20件	20件	20件
③事業承継セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業承継セミナーを通じた 経営分析件数	10件	10件	10件	10件	10件	10件
④創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業セミナーを通じた経営 分析件数	14件	15件	15件	15件	15件	15件
⑤その他分析件数*	68件	70件	70件	70件	70件	70件

*その他分析件数は経営改善貸付指導先等

(3) 事業内容

【目的】

巡回や窓口相談、事業計画策定セミナー、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、持続可能な経営基盤の構築に繋がる支援を展開していく。

【対象者】 (主に丹波市商工会 個者支援基準2及び3の小規模事業者)

- ・経営改善計画の策定が必要な個者
- ・新たな事業展開を模索している個者
- ・事業承継が必要な個者 (第三者承継含む)
- ・新規創業者

他に金融 (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についても経営分析を行い、実態を把握し、情報蓄積と共有を図っていく。

【分析項目】

定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を実施する。

- ・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）等の内部環境分析。
- ・小規模事業者を取り巻く外部環境（競合等）の分析。

【分析手法】

- ・巡回や窓口相談、個別相談を通して、小規模事業者の商品、サービスや保有する技術力・ノウハウと財務情報を蓄積し、内部環境と事業者を取り巻く外部環境について実態を把握する。

○財務分析

日本政策金融公庫が開示している業種別経営指標を用い、主要な財務分析項目について過去の決算数値との比較及び、業界平均値との比較分析により、個者の課題を抽出する。

○非財務分析

主に以下の分析手法を活用し、個者の課題を抽出する。

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）

S W O T 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）

- ・上記以外にも実態を把握した情報に基づき、第三者としての外部専門家による分析や（公財）ひょうご産業活性化センターの「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」の活用を行い、技術・製品・サービスだけではなく、将来性や経営力を含む総合的な視点から事業評価による分析も導入していく。

（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及び事業計画書の策定に結び付けていく。
- ・表面的な課題ではなく、経営基盤の強化に繋がる本質的な課題の抽出を行い、共有することで、長期的な視点での事業展開や経営課題の解消を図っていく。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

事業計画策定セミナーや事業承継セミナー等を通じて、事業計画策定支援に取り組んでいる。また、Biz ステーションたんばでは毎月個別相談を実施し、事業計画書のブラッシュアップ及び実現可能性の高い計画策定を伴走支援に行っている。

【課題】

以前に比べ事業計画書を策定する機会が国・県などの施策の関係で大幅に増加しているが、補助金ありきの計画も見受けられ、策定をしても収益に結びついていないなど、主観的な視点のみでの策定もあることから、経営環境や市場のニーズ等を捉えたより精度の高い事業計画書に改める必要がある。また、より実現性の高い事業計画書の策定を行うため、収支計画の数値根拠を含め、戦略的な計画策定が行える基盤を整え、売上及び利益の向上に繋げていく。

またコロナ感染症との共存社会の中で変容する顧客や社会のニーズに対応するため、小規模事業者により DX によって「製品・サービスやビジネスモデルの変革」をいかに推し進めていくかという点も課題である。

（２）支援に対する考え方

変化する経営環境や市場のニーズに対応した実現性、収益性の高い事業計画書を策定するため、前述の地域経済動向調査、需要動向調査の結果と自社の経営状況の分析を踏まえ、目標や目的を達成するための事業計画書の策定を目指す。

策定にあたっては、国や県などの施策を契機と捉え、経営状況の分析を行った小規模事業者の中から、売上、利益の向上を図るため、**分析を行った小規模事業者の内 60%程度/年 の事業計画書の策定を目指す。**また、事業計画書は経営指導員が主体となって策定するのではなく、小規模事業者が自ら計画策定を行える様に伴走支援に切替え、自立して計画策定ができる様に支援をしていく。

更に、事業計画の策定前段階において DX に向けたセミナー等を開催し、小規模事業者の競争力の維持強化を図っていく。

（３）目標

	現状	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
個別相談 (１回につき３者相談)	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回
個別相談を通じた事業計画策定件数	67 件	70 件	70 件	70 件	70 件	70 件
事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定セミナーを通じた事業計画策定件数	10 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
事業承継セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業承継セミナーを通じた事業承継計画策定件数	3 件	4 件	5 件	5 件	5 件	5 件
創業セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
創業セミナーを通じた創業計画策定	14 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
経営改善計画策定件数 ※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	1 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
DX 推進セミナー開催	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

（４）事業内容

【目的】

小規模事業者が社会経済情勢の変化に対応し、自らビジネスモデルを構築するため、顧客ニーズや市場の動向、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。目標・目的を設定し、自らが事業計画の策定が行える風土を築き上げていく。

【支援対象】

前述に記載した経営状況の分析を行った小規模事業者を中心に事業計画書の策定支援に取組み、持続的な経営基盤の構築が行える様に伴走支援に取り組んでいく。また、各種セミナーを通じ、事業計画書の策定に必要性を感じた個者に対しても実態に即した計画策定が行える様に取り組んでいく。

【実施手段】

①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、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する。計画策定に取り組む人材の育成や目標を持った事業展開を推進していく。

カリキュラム：事業計画書の必要性、事業承継の重要性、目標の設定と達成するための戦略など

募集方法：経営状況の分析を行った事業者、丹波市商工会個者支援基準2及び3に該当する事業者に対して、担当職員が巡回等の際に誘導を図っていく。

②伴走型支援による計画策定支援

経営状況の分析を行った小規模事業者に対し、まずは計画策定の重要性（計画の可視化とPDCAサイクルの意義）を認識して頂き、計画策定の支援をする。

実施にあたっては、小規模事業者の経営分析の内容や地域の経済動向、市場動向調査等の分析結果を活用し、自社の定性的・定量的な内容を踏まえ策定する。また経営指導員単独で対応するだけではなく、必要に応じ複数指導員で支援対応することで、より精度の高い事業計画を策定する。また、多様化する時代背景に基づき、必要に応じ専門家指導も活用し、事業計画書のブラッシュアップを図っていく。

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標、目的、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。

③DX推進セミナー開催 IT 専門家派遣の活用

コロナ感染症との共存社会の中で変容する顧客や社会のニーズに対応するため、小規模事業者がDXによって「製品・サービスやビジネスモデルの変革」をいかに推し進めていくかという視点を計画策定プロセスに盛り込んでいく。

具体的には、DX推進セミナー開催やIT専門家派遣を活用し、

- ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）の導入検討
- ・クラウド型顧客管理ツールの導入検討
- ・SNSを活用した情報発信方法の検討
- ・ECサイトの活用方法の検討

等を事業計画策定の中で促進していく。

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

【現状】

現状、事業計画策定後の実施支援は、各種補助金採択者や経営改善貸付実行先といった、事業計画を策定した小規模事業者を中心におこなっている。

但し、全ての個者について計画的にフォローできているとは言えず、計画の見直しの必要があるにも関わらず、これに適切に対応できていないケースもある。

【課題】

今後は、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うえで、その計画に沿って定期的な巡回訪問を実施する。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。

（2）支援に対する考え方（経営指導員等によるフォローアップ）

創業計画、事業承継計画の他、事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象として実施するが、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とを見極めた上で、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。

(3) 目標

	現状	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
フォローアップ対象事業者数（事業計画策定個数）	95 者	107 者	108 者	108 者	108 者	108 者
頻度（延回数）	—	560 回	564 回	564 回	564 回	564 回
売上増加事業者数	—	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

※頻度：フォローアップ対象事業者数の内

フォローアップ頻度「毎月」を 20% 「4 半期 1 回」を 60% 「年 2 回」を 20%と設定し算出。

(4) 事業内容（支援内容・手段手法）

創業計画、事業承継計画、その他の事業計画策定をおこなった個者について、それぞれの個者支援計画に於いてフォローアップの頻度を「毎月 1 回」「四半期に 1 回」「年 2 回」という形で設定する。ただし、これについては事業者からの希望等により、臨機応変に対応する。

そして、フォローアップ巡回を実施していく過程で、計画目標に対し進捗状況が思わしくなく、目標との間にズレが生じていると判断する場合には、他の経営指導員や外部専門家（中小企業診断士等）の第三者の意見・見地を必ず確認する等の対策を行う事で、当該ズレの発生要因の特定及び今後の対応方策を検討し、フォローアップ頻度の変更も行う。

支援対象者	創業計画、事業承継計画、その他の事業計画策定をおこなった個者
目的	策定した事業計画目標の達成
フォローアップ頻度の設定	・支援計画に沿って定期的・継続的な巡回、窓口相談を実施し、対面で事業計画の進捗状況を確認する。（売上・利益の目標達成度） ・フォローアップは事業計画を策定した全ての個者を対象とし頻度は、事業者の経営状況に鑑み、以下のとおり毎月、4 回／年、2 回／年に分け実施する。 ○毎月 事業実施に自信がない個者や、内部・外部環境が大きく変化する等、進捗状況が芳しくない事業者が対象。円滑な事業計画が遂行できる様になるまでフォローアップを行う。 ○年 4 回 事業計画の進捗が順調な個者が対象。 ○年 2 回 事業計画の進捗が非常に順調で事業者自身で PDCA サイクルを回せる場合には年 2 回程度の頻度と設定する。

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

【現状】

匠の技フェア（丹波市商工会主催の展示即売会）等を開催し、ものづくり企業の有する独自技術や製品を広く一般消費者へ周知を図る取組により、一定の販路開拓の成果は得られている。しかし、自社製品を有しない小規模事業者に向けた、所謂 BtoB 取引拡大に繋がる商談会、展示会の機会創出はできていない状況。

また、創業計画の他事業計画を策定した個者に対する販路開拓支援は、単発で終わっているケースもあり、計画的に継続した販路開拓の仕組みが構築できていない状況である。

【課題】

域内での需要開拓に取組む小規模事業者もあれば、展示会や商談会に出展し広域での需要開拓に取組む必要のある小規模事業者もある。また取扱い商品・サービスによりターゲットとする顧客層も様々であり、これらに対応した、事業計画策定支援を行った個者の具体的な成果に繋がる複数の販路開拓メニューを設ける必要がある。

また、域内の小規模事業者の中にはオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圈が近隣の限られた範囲にとどまっており、この状況を改善する必要がある。

（２）支援に対する考え方

主に、**事業計画策定支援を行った個人**の具体的な成果に繋がる、効果的な販路開拓支援を展開する為、性質の異なる複数の販路開拓メニューを設定し、支援に取り組む。市内及び域内取引を促進する個人に対しては、丹波市商工会HPにて、小規模事業者が製造する商品、提供するサービスの特徴にスポットを当て、第三者（プロライター）の目線から客観的にその魅力を発信する取組（にじいろタブレット：<https://tanba.or.jp/>）を推進。また、丹波市商工会主催の小規模な展示会【新商品発表会】を企画開催し、2000 会員以上を有する丹波市商工会のスケールメリットを活かした、会員事業所間のビジネスマッチングに取り組む。

一方、国内市場を対象にした広域での需要開拓に取り組む個人については、都市部で開催される集客力の高い展示会・商談会への出展サポートを行い、事業計画の目標達成を伴走型で支援する。

また、DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

（３）目標

	現状	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度	令和８年度
①IT・紙面を活用した販路開拓件数（にじいろタブレット）		50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
年度末累計数	180 者	230 者	280 者	330 者	380 者	430 者
売上増加率/者		5%	5%	5%	5%	5%
②新商品発表会参加事業者数（丹波市商工会主催）	未実施	3 者	5 者	5 者	8 者	8 者
成約者数/社	未実施	1 社	2 者	3 者	4 者	4 者
③商談会（国際フロンティアメッセ等）参加事業者数	未実施	準備＊	2 者	3 者	3 者	3 者
成約者数/社	未実施	—	1 者	2 者	2 者	2 者
④EC サイト利用事業者数	未実施	3 者	4 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	未実施	5%	5%	5%	5%	5%

＊事業の具体的な成果に繋げる為には、支援対象事業所選定及び出展準備について十分な時間を確保して臨む必要がある為、令和４年度は準備期間とし、令和５年度から実施する計画である。

（４）事業内容

①IT・紙面を活用した販路開拓（B to C）

丹波市商工会HPにて、小規模事業者が製造する商品、提供するサービスの特徴にスポットを当て、第三者（プロライター）の目線から客観的にその魅力を発信する取組（にじいろタブレット）を展開。1 社当り 2,000 字程度の記事と写真で紹介し、新たな需要開拓の支援を行う。またこれと連動し、テイクアウトや健康・美容等のテーマを切り口に、市内に紙面での折込広告（にじいろポケット）を複数回にわたり実施。にじいろタブレットと連動し、更に強力に個人の需要開拓に取り組む。

以下、具体的な取り組み内容。

○丹波市商工会 WEB サイト内の地域メディア「にじいろタブレット」に、プロライターが取材をした小規模事業者の記事を掲載。



- 丹波市商工会 WEB サイト内の地域メディア「にじいろタブレット」の紙面版として、年数回、小規模事業者の取材記事を掲載した「にじいろぽけっと」を発行し、新聞折込及び市内主要集客施設へ配布する。
- 丹波市商工会 WEB サイト内の地域メディア「にじいろタブレット」の SNS 版であるインスタグラムにて小規模事業者の商品・サービスの情報発信を定期的に反復継続しておこなう。
また「にじいろタブレット」「にじいろぽけっと」の掲載記事をより多くの域内消費者に見てもらい、利用頂くため、地元丹波新聞社や丹波市とも連携を図っていく。

②新商品発表会の実施（丹波市商工会主催）（B to B）

主に事業計画策定支援を行った個者に対し、需要開拓の為の新たな支援策として実施する。

年 1 回以上丹波市商工会館にて実施。参加事業所は 5 社から 8 社程度。商工会員約 2,000 社に開催案内。商品発表は 10 分×8 社。商品に対する質問の時間を設け事業者・参加者双方の理解を深める。参加者に対しては商談希望兼アンケートシート（仮）を記載いただき商談へと繋げる。

マスコミ各社を招いて開催前・開催後の発表を行う。実施したアンケートの内容に基づき内容の改善を図り次の開催にフィードバックする。

また、集客に関しては、広く多数の方に参加してもらう意味で、丹波市新産業創造課とも連携し商工会員以外の集客にも取り組む。

③商談会（国際フロンティアメッセ）共同出展（B to B）

名 称	国際フロンティア産業メッセ
開催内容	企業や大学・研究機関による先端技術の紹介や新事業創出の基盤となる製品展示を中心に、技術交流・ビジネスマッチングを進める機会を提供。
開催時期	毎年 9 月頃開催
開催場所	神戸国際展示場 1・2 号館（神戸ポートアイランド）
来場者数	約 1 万人

国内市場を対象とした広域的な販路開拓に取組む個者を支援する為、毎年秋に開催される国際フロンティアメッセに参加する。目的は二つ。

- 来場するバイヤーに対し、アンケートを実施し調査結果を分析した上で対象事業者にフィードバックしより良い商品づくりに繋げる。商品のブラッシュアップ。
 - アンケート結果や商工会での個別相談を通じ、商品やサービスをブラッシュアップした上で展示会に参加し継続的な取引の成約に結び付ける。
- 以上の二つを実施するために商工会で参加事業者を募集し共同出展に取り組む。

尚、展示会出展に際しては事前の準備として展示会でのプレゼンテーションが効果的になるよう商談研修を行う。展示会については、小規模事業者をサポートする目的で、販路コーディネーター等の専門家も活用し、商談サポートを行い、商談成約率を高める。さらに、商談会後には、名刺交換した商談相手への営業支援など、商談成立に向けた実効性のある支援を行う。具体的には事後についても、営業支援として販路コーディネーター等の専門家を活用しながら、具体的な成果（取引成約）に繋げていく。

④EC サイト活用による販路拡大（B to C）

取り扱う商品特性を見極めながら、EC サイトでの販売に馴染む商品を取り扱う個者については、小規模事業者持続化補助金等の公的支援施策を提案しながら、積極的に商圏・販路の拡大を支援する。尚、EC サイト制作や集客の為の SNS 活用については、IT アドバイザー派遣等の専門家による指導を取り入れ、その支援効果を高める。

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

【現状】

経営発達支援計画に規定する事業を適正に遂行する為、経営発達支援事業推進委員会を毎年度 1 回開催し、実施した事業の評価、見直しを行っている。尚、推進委員会は外部有識者（行政）、中小企業診断士の他、丹波市商工会長を構成員とし、客観的、かつ厳格に事業を評価頂いている。

加えて指摘された改善点とそれに対する対策・対応をまとめた自己評価書を商工会理事会にて協議すると共に、商工会 HP (<https://tanba.or.jp/keihatsu/>) にて広く公開している。

【課題】

今後も経営発達支援事業推進委員会を継続して開催し、外部有識者の見地を含めた様々な角度からの事業に対する改善提案を取り纏め、柔軟に実施事業の改善に取り組む。

これにより、小規模事業者に対する効率的・効果的な支援を実践できる様、経営発達支援計画の P D C A を各年度で行い、計画目標数値の達成と共に、その事業の実施・評価・改善を一連として取り組んでいく体制づくりを図る。

(2) 事業内容

- 当会の理事会と併設して、丹波市商工会長、兵庫県丹波県民局商工振興課長、丹波市新産業創造課長、法定経営指導員・経営指導員、外部有識者として中小企業診断士をメンバーとする「推進委員会」を毎年 1 回開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について評価を行う。
- 当該推進委員会の評価結果は、理事会にフィードバックした上で、その事業実施方針等に反映させるとともに、商工会 HP に公開することで地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

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

(支援能力の向上)

【現状】

外部講習会の活用については、各指導員が自身に不足していると認識するカテゴリーの研修会（兵庫県商工会連合会、中小企業基盤整備機構主催）に積極的に参加している。また、年間を通じ経営支援に必要な基礎的な知識、ノウハウを習得する為の WEB 研修にも取り組んでいる。これに加え、経営支援ノウハウの実践を学ぶ機会として、各種専門家派遣制度等を活用し、専門家が小規模事業者に対して行うヒアリングやアドバイスの視点を、自身の支援の現場に取り入れる等の取組を各指導員が行っている。

【課題】

今後も丹波市との連携事業である Biz ステーションたんばとの連携を密に図り、支援専門家（中小企業診断士等）との同行訪問、相談業務に積極的に携わることで、事業者への経営支援と合わせ、実践で使える職員の支援能力の更なる強化を図る。

(支援ノウハウの共有)

【現状】

各課（総務課・1 課・2 課）では、若手職員と職歴の長い指導員との同行訪問の機会を積極的にもち、職員全体の資質向上に取り組んでいる。また毎日業務終了後、一日の巡回での相談案件、小規模事業者の経営状況について課内で報告。気付いた点について相互アドバイスをを行いながら、情報の共有、支援手法の共有に取り組んでいる。これに加え、コロナ感染症拡大に伴う小規模事業者向け経営支援施策が目まぐるしく実施される中で、最新の情報を常に把握し提供する為に、職員が講師となり、定期的な内部勉強会の開催及び情報共有にも努めている。

こうした取り組みを通じ、「どのような支援メニューを活用提案し、どんな成果が出たか。個者に喜んでもらえたか。」という情報を共有する事で、少しずつではあるが、支援手法が職場内で水平的

に広がる動きが出てきたと思われる。

【課題】

現在職員数 16 名で、兵庫県下の商工会では最大規模の組織であり、毎年的人事異動も多く且つ若手職員数もここ数年で増加している。この傾向は今後も継続する見込みであり、これまで以上に職員間での小規模事業者の経営状況に関する情報と支援手法を共有できる体制強化に取り組む必要がある。

（２）事業内容

①外部講習会等の積極的活用

スキルマップによる各指導員の現状支援スキルの評価、強化すべきスキルの明確化を図った上で、その支援能力の一層の向上のため、中小企業基盤整備機構、兵庫県商工会連合会が実施する「経営指導員研修（基礎研修・専門研修）」へ積極的に派遣する。そうすることで個々の経営指導員の支援能力の向上と組織全体の支援能力の底上げに繋げる。

特に、本経営発達支援計画の目標で定める ①事業計画策定支援 ②創業支援 ③事業承継支援に必要な支援能力向上を図る為の外部研修会については、その参加を重点かつ優先的に実施する。

また、とりわけ需要開拓支援の現場において喫緊の課題である地域の小規模事業者の **D X 推進への対応**にあたっては、経営指導員等の I T スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなセミナーへ積極的に参加する。

＜D X に向けた I T ・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

クラウド会計ソフト、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社 P R ・情報発信方法、E C サイト構築・運用

オンライン展示会、S N S を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

②OJT の導入

丹波市との連携事業である Biz ステーションたんばとの連携を密に図り、支援専門家（中小企業診断士等）との同行訪問、相談業務に積極的に携わることで、事業者への経営支援と合わせ、経営指導員の実践で使える支援能力の強化に繋げる。

また公的支援施策である小規模事業者持続化補助金等の、小規模事業者の経営状況の分析、事業計画策定及び販路開拓支援を一連で行う仕組みを活用する事で、伴走型支援に必要な支援ノウハウを実際の支援の現場で蓄積、強化していく。

③職員間の定期ミーティングの開催

現在毎日行っている業務終了後の各課でのミーティングは継続して実施する。一日の巡回での相談案件、小規模事業者の経営状況について課内で報告。気付いた点について相互アドバイスをを行いながら、情報の共有、支援手法の共有に取り組む。

また、毎月 1 回職場全体で設けている職員会議に於いては、支援成果事例を公表し、支援ノウハウを組織全体で共有する仕組みづくりを強化する。具体的にはその月において、丹波市商工会個者支援基準 3 以上に基準が向上した個者について、担当経営指導員等から、「支援の流れ」「活用した支援施策」「向上の理由」「向上に至ったきっかけ」「具体的な成果」等について発表し、組織内で支援ノウハウの共有を促進する。これと合わせ、年 1 回定期的に全会員事業所について支援基準を見直す機会を設け、複数の経営指導員等の視点から支援の成果を評価する。

④データベース化

現在、毎日行った巡回相談、窓口相談の内容は小規模事業者支援システムに入力している。これにより、事業所担当者以外の指導員にも個者への指導状況を共有できている。今後もこのシステムを更

に活用し、日々の支援情報（経営カルテ）の蓄積と合わせ、定性情報（保有技術、取扱商品等）及び定量情報（決算数値等）の蓄積も図る事で、個者の経営課題を職員間で共有できる仕組みの構築を図っていく。

⑤会員事業所対象「経営フォーラム」の開催

年間1回、当該年度において特に顕著な支援成果を得られた個者の支援事例発表会を開催する。開催内容は支援を受けた個者から、新たな事業展開や販路開拓等の取組を発表頂き、伴走型支援の成果を公表すると共に、支援を担当した経営指導員等からも支援のフローや創意工夫点について発表を行う。この経営フォーラムを通じ、広く会員事業所に経営指導員等による商工会伴走支援の価値をお伝えし、気付きを得る事で、更なる支援対象個者の発掘を図って行く。また内部的には職員間での支援ノウハウ共有の貴重な機会とすることで、成功体験が成功体験を生む仕組みづくりを強化していく。

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事

（1）現状と課題

現状ではまず、年間1回定期的に、管内の景況状況や需要動向、また起業家情報等の情報交換を行う目的で市内に店舗を有する金融機関との情報交換の機会を設けている。

これに加え、当会を含めた近隣4商工会間で定期的に情報交換の機会を設け、各商工会の経営発達支援事業の進捗状況や課題の共有、また管内経済状況、小規模事業者への支援ノウハウの共有に取り組んでいる。近年の小規模事業者支援等の相談ニーズは多様化かつ高度化しており、マンパワーも財源も限定された単独の商工会では、できることに限りがある。従って、今後もこうした関係協力機関との連携を積極的に行い、経営支援情報の共有と支援ノウハウの補完を図っていく必要がある。

（2）事業内容

①地域金融機関との情報交換会の開催

当会主催による、但馬銀行、みなと銀行、中兵庫信用金庫、京都北都信用金庫、兵庫県信用組合、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1回開催し、管内の景況状況や需要動向、また起業家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。更に、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、資金調達のサポートを円滑に行い、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。

②行政（丹波市新産業創造課）連絡調整会議

現在、商工業担当課の新産業創造課とはBizステーションたんばの運営を始め、小規模事業者支援の為に緊密な協力連携体制を構築できている。商工会は毎日の巡回指導、窓口指導を通じ、地域の小規模事業者の景況感や経営課題を把握し、支援ニーズについても集約できている。これを最も身近な行政機関である丹波市と緊密に共有する事で、小規模事業者が求める支援施策をタイムリーに提供する事が可能となる。今後は毎月1回定期的に担当課との連絡調整会議を開催し、情報交換を深める事で、効果的、効率的な小規模事業者支援施策の実現に繋げていく。

③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（丹波篠山市商工会・多可町商工会・加東市商工会）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

○小規模事業者情報の共有とビジネスマッチングの促進

(別表2)

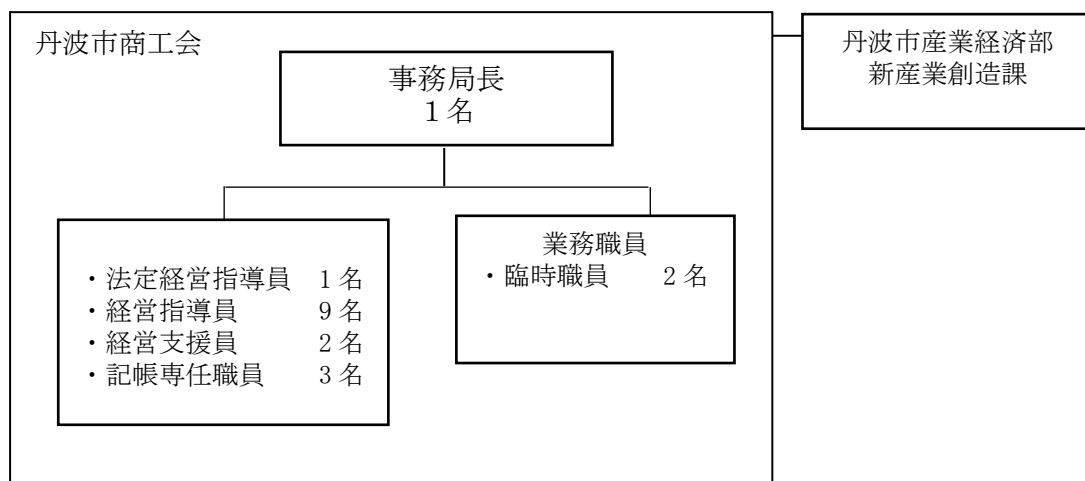
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和3年 11月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)

①実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：四方啓介

連絡先：丹波市商工会 TEL. 0795-82-3476

②法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報提供等を行う。

具体的には、経営発達支援事業の実行について、毎月開催する職員全体会議において各事業担当者に事業の進捗状況を確認し、実施に係る指導及び助言を行う。また、その事業進捗状況をまとめ、年1回開催する推進委員会において報告を行い、事業評価を受け、意見やアドバイスを受ける。推進委員会に於ける評価結果を基に、各事業担当者に目標達成に向けた事業の見直しを指導、助言する。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒669-3601 兵庫県丹波市氷上町成松 140-7

丹波市商工会

TEL : 0795-82-3476 FAX : 0795-82-7601 E-Mail : info@tanba.or.jp

②関係市町村

〒669-4192 兵庫県丹波市春日町黒井 811 番地

丹波市産業経済部新産業創造課

TEL : 0795-74-1464 FAX : 0795-74-3005 E-Mail : yoshioka-yasushi@city.tamba.lg.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)

	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	10,467	10,467	10,467	10,467	10,467
経営発達支援事業					
地域の経済動向調査	52	52	52	52	52
需要動向調査	560	560	560	560	560
経営状況の分析					
事業計画策定支援	7,450	7,450	7,450	7,450	7,450
需要開拓の支援	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105
小計	10,167	10,167	10,167	10,167	10,167
支援力向上の取組					
資質向上	300	300	300	300	300
小計	300	300	300	300	300

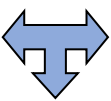
(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
【補助金】 国 兵庫県 丹波市 等
【受託費】 丹波市 兵庫県商工会連合会 等
【自己財源】 会費 手数料 等

(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
株式会社まちづくり柏原 代表取締役 岡林 利幸 〒669-3309 兵庫県丹波市柏原町柏原 688-3
連携して実施する事業の内容
<u>4. 需要動向調査に関すること</u> ㈱まちづくり柏原が運営する新規起業チャレンジショップにおいて、新規起業家が製造した製品や、開発したサービスを一般消費者に提供しながら、アンケート調査を実施する。その反応、商品・サービスに対する評価、改善点を分析し、これをフィードバックする事で、市場ニーズに即した商品・サービスへの磨き上げを行う。 新規起業家がマーケットインの視点に立った商品づくり・サービス開発に取り組みやすい環境を整備する。
連携して事業を実施する者の役割
①新規起業家にとって自社が提供する商品やサービスが消費者にどのような評価を得るかをテストする機会是非常に貴重である。このテストマーケティングの貴重な機会を提供いただく。 ②創業計画で積算する売上計画の実現性を検証し、事業継続性を評価する貴重な機会を提供頂く。
連携体制図等
【連携する機関】 株式会社まちづくり柏原 【役 割】 ・新規起業家に対するテストマーケティングの機会の提供  丹波市商工会 Biz ステーションたんば 【役 割】 ・新規起業家育成 『働く場の拡大』『消費者の利便性向上』 『地域の賑わいの創出』 新規起業家