

経営発達支援計画の概要

実施者名	京丹後市商工会 (法人番号 3130005011407)
実施期間	平成28年4月1日から平成32年3月31日まで
目標	<p>京都府の「明日の京都」丹後地域振興計画並びに平成25年度に策定された京丹後市商工業総合振興条例及び京丹後市新経済戦略には、産業振興による地域活性化には観光産業がその牽引役とし、織物・機械金属をはじめとする「ものづくり産業」は、世界に通じる新製品開発、多品種少量生産時代に対応できる「オンリーワン企業」の育成を目指すこととしている。</p> <p>そうしたことから、商工会が捉える地域課題と商工会の課題、そして中長期的な方向性を踏まえて、商工会の果たすべき役割を認識し、京都府・京丹後市、市内の金融機関、その他の認定支援機関とも連携し、先ず小規模事業者の意識改革、次に新商品(製品)の開発研究、農商工観光連携による新たなビジネスの提案、廃業者の歯止め等々により、小規模事業者の持続的な経営の発展をめざすことを目標設定します。</p>
事業内容	<p><b>I 経営発達支援事業の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 丹後地域の諸団体が実施する調査等活用、企業支援策や行政等への要望提言を検討するうえでの基礎資料とする。適宜情報発信を図ることを目的に地域の経済動向の分析をし、中期的な振興のあり方を踏まえたうえで、目標設定し達成に向けて事業推進する。</li> <li>2 経営状況の分析に関すること【指針①】 小規模事業者の持続的発展に向けて、小規模事業者の経営状況を分析し、その抱える課題の解決に向けた支援を継続的に行い、持続的発展につなげる。</li> <li>3 事業計画策定支援に関すること【指針②】 地域経済動向調査・需要動向調査および経営状況の分析結果を活用し、事業計画策定の必要性を巡回により説き、策定手法を学ぶセミナー開催、また京都府商工会連合会エキスパート、府よろず支援拠点、ミラサポ専門家派遣などと連携し、伴走型の指導・支援を行い事業の持続的発展を図る。</li> <li>4 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 経営者の考えが整理され、社員に対し会社の方向性を示すことができ、一丸となって事業推進できる体制を築き、事業経営におけるPDCA実践力をつける。</li> <li>5 需要動向調査に関すること【指針③】 販売しようとする商品や役務サービスにかかる需要動向を調査分析することにより、小規模事業者の新たな販売活路を見出すことを認識させ、需要開拓につなげていく。</li> <li>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】 小規模事業者等自らの意欲及び優れた商品・技術・サービスを明確かつタイムリーに情報発信支援し、また売れるための仕組みを理解し、販路開拓が着実に遂行できる自信と実行力を身につけ、新たな需要開拓し売上向上を目指す。</li> </ol> <p><b>II 地域経済の活性化に資する取り組み</b></p> <p>事業者への経営支援を推進し、行政（京都府及び京丹後市商工観光部）および業界団体（丹後織物工業組合・丹後機械工業協同組合、(一社)京丹後市観光協会）と密に連携を図り、今後の地域経済の活性化の方向性を検証し、常に業界全体の底上げにつなげていく。</p>
連絡先	<p>住所：〒6297-0012 京都府京丹後市峰山町杉谷 836-1          電話：0772-62-0342 FAX. 0772-62-3553          Eメール：kyotango-sci.@kyoto-fsci.or.jp  <a href="http://http://kyotango.kyoto-fsci.or.jp/">http:// http://kyotango.kyoto-fsci.or.jp/</a>(担当：事務局長 松井安則)</p>

別表 1 経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1 京丹後市の概況

(1) 歴史沿革

京都府北部日本海に突出した丹後半島は、リアス式海岸の良好な湾や入り江があり、古代から大陸との交流の玄関口となっていた。約 2000 年前の中国貨幣の発見、日本海側最大の前方後円墳などの遺跡・遺物などが多くが発見されていることから、独自の経済文化圏を形成していたことがわかる。

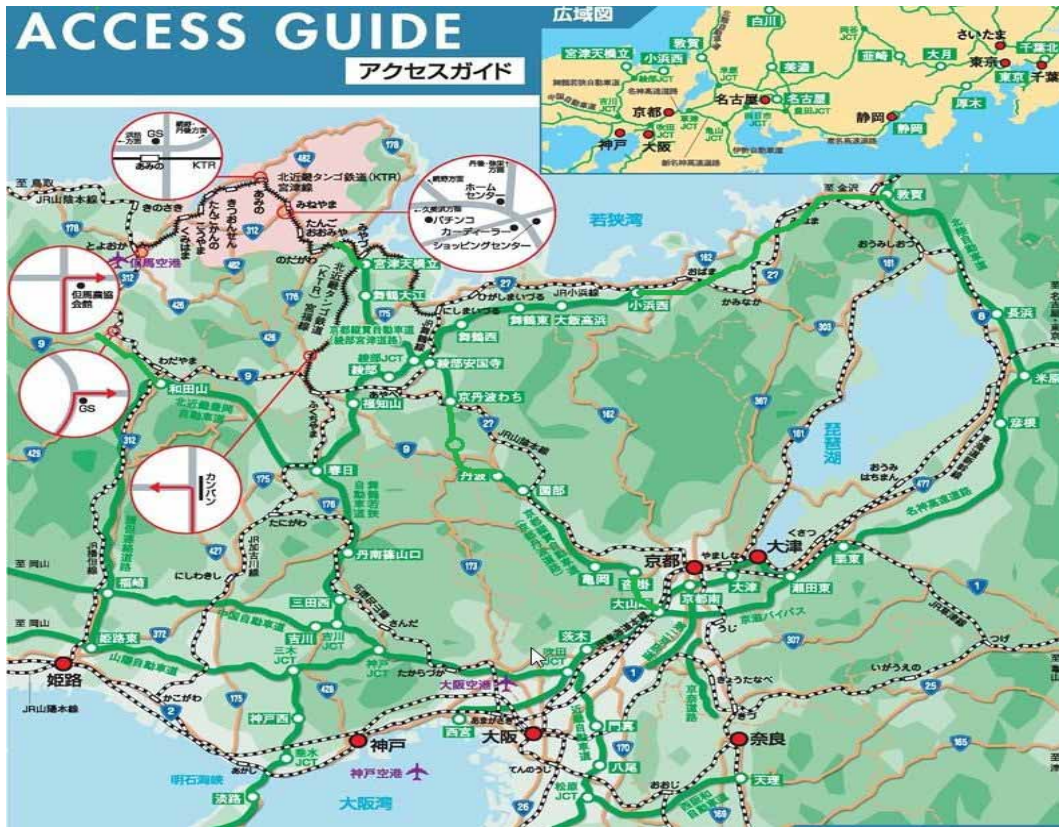


近世は、回船業や、丹後ちりめんの生産が産業を支え、今日では機械金属業・観光業が町の発展を担っている。

(2) 位置・地勢

京都府の最北端、丹後半島に位置し東西 35 ㎞。南北約 30 ㎞の広がりとなっている。沿岸部は山陰海岸国立公園、丹後天橋立大江山国立公園に指定されている。

(3) 交通インフラ



近時、北近畿高速道路網（山陰本線複線電化・舞鶴若狭自動車道・京都縦貫自動車道）や拠点港湾の整備（舞鶴港）など経済発展に必要な「産業インフラ」が飛躍的に向上しました。

いわゆる「北近畿新時代」（交通インフラの整備により、広く府域の南北及び周辺地域に亘って企業間のつながりや、結びつきをより強くすることが可能となった。丹後地域をはじめ北部の企業者、また南北相互の企業者にとって絶好の時節となった）を迎える今こそ、交通網の整備・情報技術の革新、グローバル経済等時代の変化に即応し、京丹後市の豊かな地域資源歴史・文化・自然、古から伝わる伝統技術と更なる向上に取り組むヒト等をできる限り結びつける絶好の機会と考えています。

#### （４）各種データ

面積	501.84km <sup>2</sup>
人口	65,822人(H19.4.1現在) 58,023人(H27.4.1現在)
世帯数	20,826戸
高齢化率	31.4%
森林面積	37,262.01ha 森林率74.3%(H24.1.1)
主要産業	金属製品・一般機械・輸送機械製造業 繊維・衣服製造業、農林水産業、観光業
産業別就業者(率) (H22国勢調査) ※分類不能4%	第1次産業 2,714人(9%) 第2次産業 9,215人(31%) 第3次産業 16,745人(56%)

府庁所在地である京都市への人口集中度が55%と東京都以外では第1位。京都府は南北に長く、気候的にも格差は大きい。南部地域（山城地域）は阪神・奈良地域との経済交流があるが、北部地域は兵庫県但馬・福井県若狭との交流が深い。戦後の経済成長において南部の発展に比べると取り残され感はあるが、近年の山陰本線複線電化・舞鶴若狭自動車道・京都縦貫自動車道が完成、南北是正が着実に進展しつつある。

#### （５）京丹後市の主産業、資源・特産

豊かな自然環境を最大限に活用した農林水産業と観光業、日本一の生産量を誇る丹後ちりめん为代表される織物業があります。さらに日本最古級の製鉄コンビナートともいえる遺跡時代からその品質と精度を高めてきた機械金属業が集積する地域です。

- ・「丹後ちりめん」 国内絹織物生産シェアNo.1
- ・「丹後産コシヒカリ」 米の食味ランキング直近5年で4回の「特A」獲得  
(米の食味ランキング：(財)日本穀物検定協会が毎年実際に白飯を試食し評価する食味官能試験により、他産地米と比較し、特に良好なものを「特A」など5段階で評価)
- ・「間人ガニ」 国内No.1品質のズワイガニ  
(間人(タイザ)カニ：松葉ガニ(ズワイガニ)地域団体商標。間人カニは日帰り漁が基本であるので、他地域のカニと比べて鮮度が良好で、身が弱ることなく締まっている。)
- ・「山陰海岸ジオパーク世界ジオパーク認定、美しい地質遺産」  
(平成22年10月に「山陰海岸ジオパーク(鳥取・兵庫・京都の海岸線)の海岸線は激しい地殻変動・火山活動・海蝕によって生じた奇岩・怪岩・洞窟を形成しておりこの地方の地球の歴史を学べる貴重な海岸として世界ジオパークへの加盟を果たす。)

・「琴引浜」

日本最大級の鳴き砂の浜（網野町）



丹後米



間人ガニ



丹後ちりめん



山陰海岸ジオパークが世界認定された海岸線  
（京丹後市久美浜町）

## 2 京丹後市の全体の現状

平成 20 年のリーマンショック以降、東日本大震災、平成 24 年度後半まで続いた円高、その後の為替変動により、京丹後市の経済産業は厳しい状況におかれている。

■事業所数（H16.6 事業所・企業統計調査 H24.2 経済センサス）

事業所数	H 1 6 年度	H 2 3 年度	増減
全事業所	5, 6 1 7 件	4, 2 3 4 件	▲ 1, 3 8 3 件 (25%)
内織物業事業所数	1, 7 6 0 件 (H17)	1, 3 7 5 件	▲ 3 8 5 件 (22%)
内工業事業所数	2 4 9 件	2 0 7 件 (H22)	▲ 4 2 件 (17%)
内観光業(宿泊・飲食) 事業所数	5 1 3 件 (H21)	4 7 4 件 (H24)	▲ 3 9 件 (7.6%)

## 3 京丹後市の主産業の現状と課題

#### (1) 織物産業

全国に知れ渡る「丹後ちりめん」も現在は、全盛期 2 兆円の生産額からその 5%2700 億円程度の生産量となり、いまなお減産基調で推移しています。その大きな要因は、着物需要の低下にあります。西陣メーカーによって、受注生産する動きがあり、安定的な生産は望めない状況にあります。

更に、賃織り事業者は生産工賃の低下、高齢化、設備老朽化での廃業が相次ぎ、産地としての維持が困難な状況にもあります。

#### (2) 機械金属産業

主に自動車部品加工を中心に質的にも量的にも集積度を高め地場産業としてこれまで地域を支えてきましたが、メーカー・親会社の海外進出に加えて、ここ数年の厳しい経済情勢によって受注減少、多品種小ロット、短納期への対応、利益幅の減少などの課題があります。

#### (3) 観光産業

丹後地域は夏の海水浴、冬のカニ等のグルメ観光で推移してきましたが、消費者のニーズの多様化により、徐々に観光客が減少してきています。近時は、観光のスタイルが変革してきており、従来の団体旅行から個人・サークル、気の合った者同士の小グループが中心の観光に変わってきており、新たな観光地としての魅力づくりが課題となっています。

### 4 主要産業の課題に対する商工会のこれまでの対応

平成 16 年 4 月 1 日、中郡峰山町・大宮町、竹野郡網野町・丹後町・弥栄町、熊野郡久美浜町の合併により京丹後市が誕生、その 3 年後市内 6 町の商工会が合併し京丹後市商工会が誕生しました。今日まで、合併による、スケールメリットを活かして、一定の分業体制（1 本所経営支援課・振興課、5 支所）をひき、職員の能力開発に努め、専門性を高めて基礎的経営支援はもちろん、高度・専門・広域的な課題にも取り組んできたところです。

#### (1) 織物産業

これまで、西陣下請け産地から、高度な独自技術で付加価値の高い織物を開発し販路開拓をしていく事業者へのハンズオン支援の実施、近隣市町や業界団体が一体となった織物業振興の丹後織物の PR と販路開拓などを推進する「丹後ファッションウィーク事業」の取組を支援してきました。更に、賃織り事業者へは、事業の維持継続を下支えするために、市の「織物技術指導事業（技術力の向上に取り組む事業者に 3 万円を助成）を活用し、技術力の向上を支援してきました。

#### (2) 機械金属産業

これまで、全国・世界から集まる優れた技術・製品の展示会（関西機械技術要素展等）に出展する事によるビジネスマッチングの促進、京丹後地域の技術・製品を広く PR すると共に、出展社と来場者との商談・技術相談等の新規顧客の開拓を支援してきました。また、複数の小規模事業者及び既存の組合等が関わることによる相乗効果、更に業種枠を超えた異業種での取組みによる新たなビジネスの可能性、創出による業界の振興等々、支援してきました。

#### (3) 観光産業

観光を取り巻く環境が大きく変わっている現状理解を進め、多様な個人旅行者ニーズへの対応するための調査検討と意識啓発に取り組んできました。具体的には、本市における観光資源とその活かし方、それを踏まえての、「ほんもの体験事業」を継続的に支援し、その輪を拡大し地域に波及させてきました。そして「丹後ほんもの体験のサイト構築」し、丹後の個性ある地域資源とヒトとの交流を促進し、地域経済効果への波及を図ってきました。



【本商工会が行ってきた経営支援の状況】

項目	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
巡回指導件数 (創業巡回)	5325 件 (41)	5049 件 (37)	4312 件 (49)	5550 件 (57)	5358 件 (74)
マル経あっせん金額 と (件数)	202 百万 (59)	169 百万 (57)	161 百万 (53)	239 百万 (63)	309 百万 (53)
経営革新支援	0	2	1	0	1
知的資産報告書作成支援	2	2	1	0	0
農商工連携支援	2	1	1	0	0
地域資源活用支援	0	0	1	2	0

5 商工会が捉える地域課題と商工会の課題

合併メリットを活かし、個別企業の支援は国・京都府の施策を活用し全力でサポートして来ましたが、残念ながら今なお地域産業及び、商工会のこれまでの支援に関して、以下の課題を認識している。

【地域産業に関する課題】

- ・全産業における高齢化の進展と事業承継に対する対応が十分でない。
- ・主要産業における生産設備の老朽化に対する対応が十分でない。
- ・主要産業における新商品（製品）の開発研究に関する取り組みが十分でない。
- ・新たな受注先の開拓や展示会・商談会で十分な成果を上げられていない。
- ・開発した付加価値の高い観光商品の情報発信で十分な成果を上げられていない。

【経営発達支援事業に関する課題】

- ・各種調査を活用した地域経済動向や、需要動向を分析して、小規模事業者に対して必要な情報提供ができていなかった。
- ・個社の経営分析、事業計画に策定支援においても、需要動向調査等の結果を経営課題毎に分析し、事業計画に有効に活用することができていなかった。
- ・策定した事業計画の実施支援において、伴走型による支援を計画的に実施できなかった。検証と改善が十分でなかった。

6 中長期的方向性

京丹後市においては、人口減少、少子高齢化の進行、産業構造の変化などにより、市の経済及び産業を取り巻く環境は厳しく変化してきています。そのような状況にあつて商工業が将来にわたって持続可能な発展を図るためには、この地域全体が、常に時代の変化に対応し未来志向で挑戦し続ける必要があります。

商工業者は、他の産業分野の従事者と共に地域経済の活性化を担う中核としてまた、地域産業に貢献する人づくりの場として、地域経済を支える重要な担い手であることを再確認する必要があると考えます。

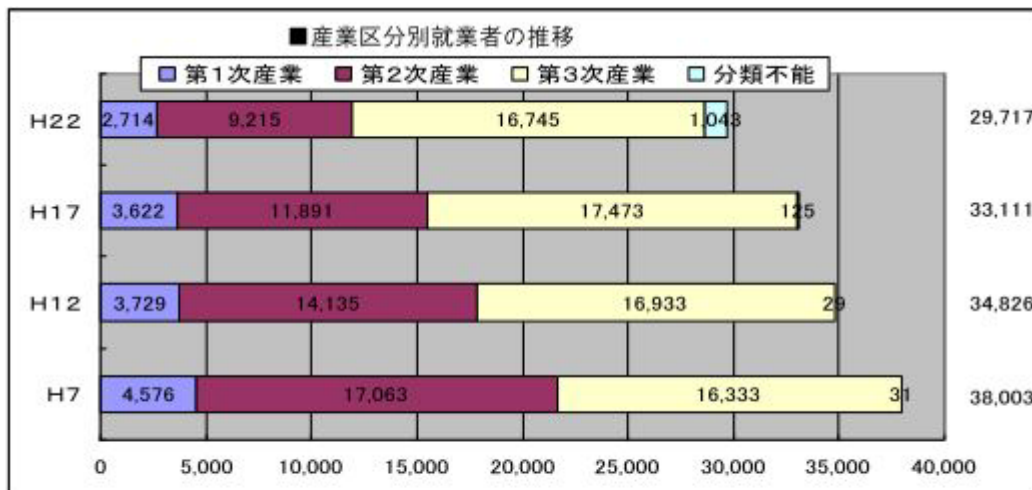
そうした中で商工会は、小規模事業者が持つ経営資源(人・モノ・情報・技術等)を活用し、創意工夫して新しい市場開拓を切り開ける力と志の高い意欲ある事業者を育成支援していくことが責務であると考えています。

更に、前述のとおり、主要産業の抱える地域課題を総合経済団体として解決改善・発達させていくのが商工会の使命であり、個々の企業支援をすることによる地域経済の活性化を図るとともに、京丹後市のような過疎高齢化地域にあっては、とかく沈みがちな住民意識・事業者意識をより前向きに、「この地域に生活してよかった」と思える地域にしていくことが重要だと考えています。

自らの経営資源・地域資源の見直し、域内事業者が互いを認め理解し合うことでの連携を促進し、新たな需要を創出し商品化、サービス化していくことが、地域理解を深めることにもなり、誇りあるまちづくりにもつながると確信します。

そのため、事業者自らが考えて事業を起こす意欲をかき立て誘導していく組織であり、特に私たちのような過疎地域には、商工会しかその役割を担う組織はないと思っています。

その中核を担う職員（経営支援員）は、常に問題意識をもって受動的支援から能動的支援への意識転換を図り、事業者と共に行動しゴール(目標設定)をめざし、共に達成した喜びを分かち合うことが大きな成長への資産になると考えます。



【出典】各年度国勢調査

注) 第1次産業・・・農業・林業・漁業

第2次産業・・・鉱業・建設業・製造業

第3次産業・・・「第1次産業」「第2次産業」及び「分類不能の産業」を除く産業

## 7 目標

従来織物業の小規模事業者にあつては、西陣産地の下請けの意識が根強い。また、機械金属業においても大手メーカー・親企業の下請け受注で成り立ってきており、自らが企画してものづくりし販売していく気質が希薄です。観光業にあつては、団体客・大手エージェント志向が根強く、京丹後市の地域資源を自らが誇りと気づきそれを伝える観光への変革が不足しています。

そのような状況で、京都府の「明日の京都」丹後地域振興計画並びに平成25年度に策定された京丹後市商工業総合振興条例及び京丹後市新経済戦略には、産業振興による地域活性化には観光産業がその牽引役とし、織物・機械金属をはじめとする「ものづくり産業」は、世界に通じる新製品開発、多品種少量生産時代に対応できる「オンリーワン企業」の育成を目指すこととしている。

そうしたことから、商工会が捉える地域課題と商工会の課題、そして中長期的な方向性を踏まえて、商工会の果たすべき役割を認識し、京都府・京丹後市、市内の金融機関、その他の認定支援機関とも連携し、先ず小規模事業者の意識改革、次に新商品(製品)の開発研究、農商工観光連携による新たな

ビジネスの提案、廃業者の歯止め等々により、小規模事業者の持続的な経営の発展をめざすことを目標設定します。

## 8 目標達成に向けた取り組み指針

**指針 1** 企業経営の安定化及び再生を図る。

小規模事業者へ各種経済動向や需要開拓に関する情報提供、経営分析結果により、強みの明確化による提案を行う。

**指針 2** 地域産業、小規模事業者の成長支援と発展を促進します。

各種業界組織で実施されている業況調査を活用し、小規模事業者の意識啓発を促し、成長への売上向上につなげる支援を行う。

**指針 3** 時代のニーズと地域の特色を捉えて活用、需要増加を目指し事業展開しようとする小規模事業者を輩出します。

地域資源活用など地域の強みとなりうる産地の技術、農林水産物、観光資源等の地域資源を活用して新商品・新サービスの開発・生産支援と、需要の開拓支援、併せて京丹後市の諸特色を活かした新規創業、新事業計画を実施しようとする創業・第二創業者、小規模事業者を育成支援します。

**指針 4** 農林漁業と商工観光業との連携により新たな需要の創出を促進します。

地域に根付いている農林水産業と商工観光業が連携して新たな体験旅行商品を生み出すための京都府・京丹後市の施策情報を提供し、有効活用できるように支援します。

**指針 5** 意欲的に事業展開する小規模事業者を育成支援する職員の支援力向上に取り組みます。

全職員が互いに持ち合わせているスキルを理解し、補完し合うことの重要性を認識し、組織としての力を発揮できるような内部研鑽研修を実施します。

**指針 6** 常に実施した事業の結果を公表し、外部評価も取り入れて組織向上にむけた仕組みを構築します。



## 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 28 年 4 月 1 日から平成 32 年 3 月 31 日まで）
- (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】

##### 【現状と課題】

京丹後市において以下の公的機関及び機械金属業並びに織物業界が定期的を実施されている調査等がある。

また、本会が実施する中小企業景況調査、その都度実施する影響調査がある。これらの調査結果を活用し、地域内の経済動向調査の整理と分析による小規模事業者が必要とする実態・動向とニーズ・課題の情報提供ができていなかった。

今後は、時流に応じた意見の把握など行い、企業支援策や行政等への要望提言を検討するうえでの基礎資料として活用し、また適宜情報発信を図ることを目的に地域の経済動向の情報収集と整理・分析し、情報を提供していく。

##### 【期待できる効果】

整理分析した資料を経営支援員が情報提供することにより、小規模事業者等が受注している状況を把握でき、小規模事業者が様々な視点からの経営分析と事業計画策定が可能となる。

【目 標】 小規模事業者が持続的発展を遂げるための必要な情報を整理・分析し届ける。事業計画を策定する上で、ベースとなる基礎情報を整備する。

【情報収集】・公益財団法人 京都産業 2 1 北部支援センターが実施する北部機械金属動向調査  
・丹後機械工業協同組合が実施する組合員景況調査  
・丹後織物工業組合が実施する織物市況等関連情報調査  
・京都北都信用金庫が実施する地元企業の景気動向調査  
・本会が実施する中小企業景況調査、その都度実施する影響調査。

【整理・分析】業種別部会担当者が各機関において情報発信する毎に、確認収集する。

業種別部会担当者は、得られた情報を整理分析する。

分析した情報は、広く小規模事業者にHP提供すると共に、有益と思える小規模事業者には、電子メール等で提供、また経営支援員間で共有する。

【活用方法】小規模事業者へわかりやすく整理し、経営計画策定時に活用する。

事業計画・目標設定をする上での基礎資料として活用する。

小規模事業者のニーズに適合した情報提供で信頼度向上と効果が期待できる計画策定に誘導していく。

#### 2 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展に向けて、経済動向及び需要動向調査の整理・分析結果を活用して小規模事業者の経営状況を分析し、課題の抽出から、抱える課題の解決に向けた支援を継続的に、

持続的発展につなげる。

**【現状と課題】**

これまで商工会においては、金融支援時に行う経営分析にとどまっていた。また、多くの小規模事業者においても経営状況の把握は勘や経験、その都度なりゆきになっている事業者が殆どであった。今後は、自社の現状を正しく認識するためのツールであることへの理解を促し、事業計画策定支援につなげていく。

**【期待できる効果】**

・小規模事業者の経営分析をしっかりと行うことにより、事業実態に応じた事業計画を策定できる。それにより無理のない持続的な経営につなげることができる。

**【目標】**・経営状況と課題を明確にするため、財務分析、SWOT分析を中心に小規模事業者の現状分析を行い、その解決に向けた継続的な支援を実施し、持続的発展につなげていく。

・小規模事業者個々が保有している知的資産も活用することを念頭にし、効果的な事業計画策定につなげていく。

**【支援対象】**・経営支援員の巡回指導により抽出するが、金融斡旋、各種補助金申請支援の際、事後指導も含めて支援対象とする。

**【項目】**・小規模事業者の外的・内的要因の分析するため、SWOT分析を行う。

・財務諸表をベースにした基本的数値分析を行う。

・知的資産など財務諸表に現れない資産評価を行い、潜在力を明確にして、経営計画作成の基礎とする。

**【手段】**・経営支援員が日常行う巡回指導を通じて経営状況を把握。

・経営改善普及事業で実施する事業（金融相談会、業種別経営セミナー）・専門家派遣などを通じて対象事業者の抽出を行い、希望者に経営分析する。

・ヒアリング項目を統一化（様式統一シート）することで効果的支援につなげる。

**【活用方法】**・分析結果により課題を浮き彫りにし、事業計画策定するうえでの基礎資料として活用する。更に、困難な課題については専門家派遣制度(京都府商工会連合会のエキスパートバンク、ミラサポ、よろず支援機関)を活用し課題解決に向けて継続的に支援する。

・分析結果は、基礎情報として経営カルテに記載し、継続情報として共有する。

※経営分析の実施目標数

	H27年度(現状)	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度
巡回件数	3850	5400	5400	5400	5400
経営分析セミナー開催回数	1	1	1	1	1
経営分析打診件数	320	400	400	400	400
経営分析実施件数	200	240	240	240	240

(平成27年度については、平成27年4月1日から平成27年3月31日までの実数を上げています)

3 事業計画策定支援に関すること【指針②】

需要動向調査等の結果及び経営分析結果を基に、事業計画策定の必要性を巡回により促し、更に、策定手法を学ぶセミナー開催、また京都府商工会連合会エキスパート、府よろず支援拠点、ミラサポ専門家派遣などと連携し、売上が立つ事業計画策定の指導・支援を伴走型で行い事業の持続的発展を図る。

**【現状と課題】**

これまで平成 21 年に施行された金融円滑化法により金融機関に提出申請された経営改善計画書が身近だが、それは返済猶予を受けるために作成した計画書という認識が強く、事業者の事業計画書は「返済を猶予してもらえば良い。」という考え方が根底にあり、次の事業展開へのステップとして機能しなかった。

**【考え方】**

事業計画の策定支援にあたっては、個々の小規模事業者の置かれている状況を把握し、持ち合わせている経営資源を大いに活用し、目標を明確にした事業計画の策定を支援する。

また、策定した事業計画の実現を支援するために資金調達が必要な場合、一定の要件を満たした小規模事業者に対して、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・運転資金を低利で融資する「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用を積極的に推進する。

融資実行後の、返済についても定期的に状況確認を行い、成果の向上に向けてフォローアップする。

**【期待できる効果】**

小規模事業者自らが気づき、納得した事業計画を策定することにより、無理なく積極姿勢で臨める事業活動ができることになり、持続的な経営活動につながる。

**【目 標】**

事業計画書の意義をしっかりと理解していただける事業者を育成し、理解と共感（何故、儲かっているのか、どんな客が儲けさせてくれているのか）を得られるような事業計画書作成支援することとする。

**【支援対象】**

- ・域内の小規模事業者で現状に甘んずるのではなく、新たな売り上げ獲得に意欲のある小規模事業者
- ・持続化補助金の活用や、経営革新承認、事業承継及び創業、経営発達支援融資を受けようとする小規模事業者。

**【手 段】**

地域経済動向及び需要動向調査結果並びに、経営状況の分析の基に、経営支援員が事業計画書作成の意義、効果を説き、成功事例も示しながら伴走型支援し作成に導く。

セミナーの開催を通じて、事業計画作成に対する機運を醸成し、更には経営支援員の質の向上を目指すための手段とする。

**※事業計画策定支援実施目標数**

	内容	H27 年度(現状)	H28 年度	H29 年度	H30 年度	H31 年度
① 事業計画	セミナー開催回数	1	1	1	1	1

作成支援	計画策定者数	40	50	80	100	100
② 創業塾	セミナー開催数	1	1	1	1	1
	創業計画策定者数	5	5	5	5	5
	フォロー数	5	5	5	5	5
③ 知的資産 報告書・経 営革新計 画・農商工 連携策定 支援	セミナー開催回数	1	2	2	2	2
	計画策定承認者 数	2	3	3	3	4
	フォロー数	6	9	10	13	15
④ 経営計画 策定支援	計画策定者数	30	30	30	30	30
	フォロー件数	30	60	90	120	150
⑤ 事業承継 計画策定 支援	専門家派遣件数	1	1	1	1	1
	計画策定者数	1	1	1	1	1
	フォロー数	1	1	2	3	4

(平成 27 年度については、平成 27 年 4 月 1 日から平成 27 年 3 月 31 日までの実数を上げています)

#### 4 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

- ・上記①②③④実施にあたって必要な伴走型の指導・助言をします。

##### 【現状と課題】

これまでの支援は、事業計画書を策定し、それに基づいて実施することは事業者のほとんどが理解するところであるが、実施に伴う検証・改善までの支援は十分ではなかった。そもそも策定の目的が金融機関からの信用格付け向上、補助金獲得のためなどであり、社員に対し会社の方向性として示す、或いは、経営者自身の考えの整理のため、経営における PDCA の実践力を身につけて着実な売り上げ増加につなげるなどの本来の目的とは薄かった。

##### 【期待できる効果】

経営支援員が常に伴走することにより、小規模事業者の孤独感を払拭することになり、取組意欲が増進し、事業計画の実現性がより確固なものとなり持続的経営につながる。

##### 【目 標】

経営者の考えが整理され、社員に対し、会社の方向性を示すことができ、一丸となって事業推進できる体制を築き、事業経営における PDCA 実践力をつける。

##### 【指導内容】

事業計画策定者に対して、経営支援員の月に 1 度の巡回訪問による進捗確認と、未達成等からの課題発生時にはその解決のための支援と、困難な課題に対しては府連の専門家派遣事業などを活用し、解決方法の助言や指導等を伴走支援する。

新商品の開発、新たな付加価値を提供するサービスなどの取組を、小規模事業者が納得して実際に動けるような、気づきを誘発させ、さらに次の段階へ進めるような経営革新計画への取り組みに繋げるためのセミナーを開催する。

##### 【策定後支援にあたっての考え方（留意事項）・支援の頻度】

##### ①丸投げにしない！

事業者任せにするのではなく、計画実行に際し役員・社員、個人であるなら事業専従者などの

協力体制を確認する。

具体的な、対応策を実行する際には、そのリスクなども抑えてその影響も事前に想定させる。

②放っておかない！

事業者には常に情報共有することの社風を浸透させ、事業者（代表者）が常に最新の状況が把握できるように指導する。そのためにも、月に1度は巡回訪問し確認する。

③やりっ放しにさせない！

常に事業実施の進捗を確認し、その影響を把握、悪影響があるなら対応策を検討、他の選択肢を検討、リスク影響を調整、指導する。

場合によっては、実効策の再プランニングの指導を行う。

※事業計画策定後支援実施目標数

	H27年度(現状)	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度
事業計画フォロー数	30	50	80	100	120
経営支援員巡回件数	360	600	960	1200	1300
専門家派遣	2	3	5	8	12

(平成27年度については、平成27年4月1日から平成27年3月31日までの実数を上げています)

5 需要動向調査に関すること【指針③】

販売しようとする商品や役務サービスにかかる需要動向に関する情報の収集と整理・分析し、有用な情報として小規模事業者を提供することにより、小規模事業者の新たな販売活路の提案と行動を促し、需要開拓・売上向上につなげていく。

【現状と課題】

自社の製造若しくは提供している商品・サービスを事業計画に基づいて展開するのであるが、大きく変動する現在の経済社会の中で、その需要動向を常に把握し、経営分析及び事業計画に盛り込み支援することが大きなテーマである。しかし、これまで多くの事業者は、自らの経営資源を活用した商品・サービスを販売することに終始し、需要動向まで考慮しなかった。

一方、本商工会においては、売れ筋商品の情報等の提供が十分でなく、独自調査として展示会等の出展時において、アンケートを実施するように指導していたが、その内容などの助言にとどまっており、集計の結果がもたらす意義などの分析支援ができていなかった。

今後は、事業に取り組む事業者毎に、必要な需要動向に関する情報の収集、整理、分析を行い、商品（製品）・サービスの開発や品ぞろえ等々、需要を見据えた事業計画の策定支援と、実施支援においては需要に対応した販売実績をあげていく支援を行う。

【期待できる効果】

小規模事業者自らの思いだけの中で製造販売してきた実態から、個々の小規模事業者へより密接なかわりのある需要動向調査結果を整理分析し示すことにより、小規模事業者の気づきを誘発させ、より積極的かつ持続的な事業活動が展開で

きる。

【目 標】 小規模事業者が認識していない顧客の潜在的なニーズを明確化し、有益な情報を提供する。ニーズを明確化し、ビジネス展開の可能性を構築するための巡回指導・専門家派遣を通じて、売り上げ増につながる等、有益なアドバイスとする。

【情報収集】 ①特定の業種に特化したマーケティング調査情報

②日経テレコン 21 の POS 情報や日経流通新聞の売れ筋商品情報

③既存のマーケティング会社(例 財団法人日本交通公社)などの公表する動向調査情報。

などの情報を収集し、地域内の小規模事業者へ気付きと意欲をもたらすような有益な情報を収集する。

④地域内に特化した需要につながる情報

⑤時代のニーズにあった完成品の製造について複数の事業者が連携し、展示会などに出展した際、新たな技術を求めて来場されたメーカー等興味を示されたに対して、新製品・新技術に対する活用できる場面等の意見、また望まれる改善点などのアンケートを実施し、求められている技術等の情報収集を行う。

⑥ 丹後ほんもの体験に参加された観光客に対して、「どこから来たのか」「体験してみたの感想」「価格」「時期」「他の体験との組み合わせ」等々、収集可能な必要情報を項目としたアンケートを実施、情報収集する。

【整理・分析】・各種催しでのアンケート調査や情報誌等から、得られた情報は、支援する小規模事業者やカテゴリー毎に仕分けし経営課題に応じて、整理・分析して支援事業者へ提示する。

・提示に際しては、タイムリーな提供が必要になるので、積極的な巡回指導を行う。

【活用方法】・経営分析を行う上での参考資料とする。

- ・捉えた需要をビジネス展開するための事業計画書へ落とし込み活用する。
- ・⑤により得た情報を整理分析し、各事業者の集結した技術を活用し、新たなものづくりの可能性についての調査研究につなげる。
- ・⑥により得られた情報を整理分析し、広報の範囲、付加価値の高い体験商品の開発につなげる。
- ・新商品開発、新しい提供サービスの開発により売り上げ増加につなげる。
- ・業界全体の需要動向などのデータが得られた時は、HPで結果を公表し、業界全体の経営資料とする。

※需要動向調査の提供先と提供回数目標数

	H27年度(現状)	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度
展示会等でのアンケート調査回数	2	2	2	2	2
調査結果提供先数	180	180	180	180	180
調査結果提供回数	2	2	2	2	2
体験者アンケート調査回数	1	40	60	60	60
調査結果提供先数	50	100	100	100	100
調査結果提供回数	2	2	2	2	2



各種調査結果の提供事業数					
HPでの情報提供回数	2	2	2	2	2

(平成 27 年度については、平成 27 年 4 月 1 日から平成 27 年 3 月 31 日までの実数を上げています)

①②③④は、支援先事業所の必要に応じて提供するが、経営支援員がさらに個々の小規模事業者の事業計画に応じた販売戦略に適合した情報を提案提供し支援する。

⑤については年 2 回、⑥については年 2 回

## 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】

### 【現状と課題】

小規模事業者が安定的な売上向上・利益確保を行うためには、自ら意欲をもって域内外の消費者の需要動向を把握し、新たな商品づくり・サービスの提供及び、優れた技術力と高精度完成品を PR し、受注につなげていく必要がある。しかしながら本商工会では、これまで小規模事業者が開発した商品、サービス等については、小規模事業者が求めるターゲットに対応する販路開拓支援に終始し、新たな需要の開拓に寄与するような、多面的な取り組みが不十分だった。

### 【考え方】

そのため、「売るための仕組み」の理解をセミナー開催により促進し、海外展開も含めて、新たな需要開拓につながるような展示・商談会の情報を提供する。

なお、出展に際しては事前準備支援、事後支援も含めて、確実な成果が得られるように伴走支援する。併せて、習得した「売るための仕組み」の理解を活かして、マスメディアやソーシャルメディアを有効かつ効率的に活用し、積極的に新たな販路開拓へ向けての情報発信を行い、展示会・商談会等での受注成約件数の目標持って出展を促すなど持続的支援し、チャレンジできる意欲のある事業者へ伴走支援する。

### 【目標】

需要を見据えた事業計画を策定した小規模事業者等へ「売るための仕組み」を理解してもらうため、新たな展示会・商談会等販路開拓において、顧客となりうる見込客等の望む情報提供を行い、新規の需要開拓による売上増加・利益増加を目指す。

### 【支援対象者】

新たな需要開拓により、売り上げ向上に取り組む意欲的な小規模事業者・グループ等（域内すべての小規模事業者等を対象とするが、特に当地域の場合、製造業（機械金属業・織物業）及び観光業者。）

### 【事業内容】

#### （1）新たな需要開拓の手段となるセミナーの開催

##### 1) 売るための仕組みセミナー・情報発信セミナー等の開催

##### ① 自社HPの作成講習会（SNSの利活用を含む）（年 1 回開催、参加人数 20 名）

魅力ある HP 作りと、全国連 100 万会員ネットワークシステム（shift）※活用し受注交流ができるセミナーを開催する。セミナー開催後についても、経営支援員により継続的に操作方法など伴走支援する。

##### ② パブリシティの活用セミナー（年 1 回開催 参加者数 20 名）

プレスリリースを含め有効な活用方法と配付資料づくりに関するセミナーを開催する。

観光事業者が農林漁業事業者などと連携して、こだわりの体験商品を、いかにして報道に

値する情報として採用されるのかがそのポイントであり、「ほんもの体験商品」のブラッシュアップ手法等に関するセミナーを開催する。

- ③ 展示会・商談会、海外展開等支援セミナー（展示会・商談会は年1回 30名、海外展開は年1回 20名）

出展前の事前指導として、商品カルテの書き方や商品提案書の作成、直前の準備、商談の進め方とその命題、商談会後のフォロー、継続的な営業活動に関するセミナーを開催する。

※100万会員ネットワークシステム（shift）の活用状況について

全国商工会連合会が主管する全国100万の事業者のネットワーク構築サイト。本商工会においては約100名の事業者が利用しているが、新たな人脈・取引開拓・開発に至るまでの活用は10名程度の活用であり、多くは情報提供程度にとどまっている。

機械金属業にあつては、主に「関西機械要素技術展※」へ出展、また、織物業者にあつては、「丹後織物総合展※」などへ出展していたが、その際にセミナーで学んだスキルを実践して、商談成立を支援する。

※「関西機械要素技術展」＝毎年インテック大阪で開催。本技術展は、軸受、ベアリング、ねじ、ばねなど加工技術を一堂に集めた専門技術展で1100社が出展、3万人を超える来場者がある。

※『丹後織物総合展』＝伝統の「丹後ちりめん」の技法と現在の織技術・デザインを融合させたバラエティー豊かな生地を合同出展し、総合生地産地のPRと出展個社の新たな需要開拓のため、丹後織物工業組合が首都圏で毎年開催している。本総合展には、300名を超える来場者がある。

## 2) 専門家派遣による販路開拓支援

①製造業（機械金属業・織物業）⇒BtoB、BtoCなど新たな需要開拓や更なる良好な関係構築にむけての情報発信の仕方を専門的に助言する。

③ 観光業 ⇒ 観光事業者が個別にほんもの体験商品を企画し商品化をしていく場合において、観光客を感動させるようなストーリー性のある企画にすることが大切であり、そのための専門的な助言を行う。

専門家については、京都府商工会連合会のエキスパート派遣事業、ミラサゴ専門家派遣事業等を活用して派遣する。

## (2) 新たな展示会・商談会、海外展開への出展支援

1) 織物業にあつては、伝統ある「丹後ちりめん」の歴史と古から伝わる伝統の技術を活かして新たな需要につながる商品開発し、ジェトロ、中小機構、京都府商工会連合会等と連携し、毎年パリで開催されているプリミエールビジョン※へ出展し、日本の伝統と優れた織物技術を発信し、販売促進につなげる。

※プリミエールビジョン＝世界最大の国際的な繊維と服地の見本市を予定。

2) 機械金属業を対象として、関西機械要素技術展(大阪)に加え、活況を呈している中京圏の自動車関連等の需要開拓を促進するために、名古屋圏で開催される展示会(メッセナゴヤ※)など積極的な出展を促し事前準備・事後支援を行なう。

※メッセナゴヤ＝日本最大級の異業種交流展示会。1200社、65000人の来場者

## 3) 新たな「ほんもの体験」商品の開発支援（観光事業関連）

商品企画の段階から、JTB、専門家と連携して「ありのままの生活」や「生業の営み」「受け継がれてきたもの」などにもっと目を向けて付加価値を足し、京丹後市の「新しい旅

の魅力」として「地域の本物」の商品化を支援する。

そのため、体験者のアンケート※を実施し観光事業者や体験提供事業者へ調査結果をフィードバックして、ほんもの体験の受入観光客数を増やす取り組みを支援する。

※アンケートの調査について

①実施は回数は年1回。対象者数は100名。

②対象者は、ほんもの観光体験者。

③内容=体験して感じたこと、リピートの有無、新たな体験商品への要望等。

(4) 展示会・商談会等への出展費用等支援

「小規模事業者持続化補助金」、京都府の「知恵の経営ステップアップ事業補助金」、京丹後市の「京丹後市商工業支援補助制度」等を活用し、販路開拓を積極的に展開する事業者を支援する。

(5) 京都丹後鉄道との新たな連携による需要開拓支援

京都丹後鉄道(丹鉄)との連携により、旅館・民宿などの事業者が意欲的に自ら検討した商品企画提案が、商品化・販売できるように伴走支援する。

企画提案(例)

- ・観光列車「くろまつ号」が、行き違い列車の待ち時間(停車時間)を活用して、こだわりの「漁師めし」・「あら汁」を提供し、飲食業者の売上増につなげる。

※上記の事業を効果的に実施するために以下の数値目標を掲げ支援を行う。

手段	H27年度(現状)	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度
売するための仕組みセミナー関連					
① セミナー開催回数	1	4	4	4	4
② 受注・交流ができるShift等活用者数	10人(現状)	20人(累積)	30人(累積)	40人(累積)	50人(累積)
③ プレスリリース採用発信者数	1人(単年)	5人(単年)	6人(単年)	7人(単年)	8人(単年)
展示会・商談会等での成約件数	10件(単年)	25件(単年)	25件(単年)	30件(単年)	30件(単年)
① 海外	1	2	2	3	3
② 国内	9	23	23	27	27
海外展開支援件数	3件(単年)	5件(累計)	7件(累計)	10件(累計)	13件(累計)
専門家派遣による支援者数	5件	25件	30件	30件	35件
ほんもの体験商品づくりとブラッシュアップ	20件(累計)	30件(累計)	30件(累計)	40件(累計)	40件(累計)

アップ支援件数					
ほんもの体験の受入観光客数※	800人 (現状)	1200人 (単年)	1500人 (単年)	2000人 (単年)	2500人 (単年)
資金等調達支援者数	5件(単年)	8件(単年)	10件(単年)	10件(単年)	10件(単年)
丹鉄との連携による新たな需要開拓に結びつけた事業者数	0	10(単年)	10(単年)	20(単年)	25(単年)

※ほんもの体験の受入観光客数の増加方法については、ほんもの体験サイトの構築による交流と受注、体験商品の増加、ブラッシュアップによる需要増加、それによるプレスリリースの取扱件数の増加、ほんもの体験のリピーター、教育旅行の受入等によるものを想定する。

(平成27年度については、平成27年4月1日から平成27年12月31日までの実数を上げています)



商工祭（企業紹介展）



企業紹介展(機械金属)

## II 地域経済の活性化に資する取り組み

京丹後市の産業基幹は「ものづくり産業」と宿泊業をはじめとする「観光産業」にありますが、これまで、地域全体として経済及び産業活性化につながる支援展開できていなかった。

そのため今後は、個々の事業所への経営支援を推進しつつも、行政（京都府及び京都府織物機械金属センター、京丹後市商工観光部）および業界団体（製造業：丹後織物工業組合・丹後機械工業協同組合、観光業：一般社団法人京丹後市観光協会）とも密に連携を図り、「京丹後市新経済戦略」の取り組みを通じて、今後の地域経済の活性化の方向性を検証し、常に業界全体の底上げにつなげていく。

### 【地域の支援機関との連携と方向性の共有について】

京丹後市においては、平成25年10月京丹後市商工業総合振興条例及び京丹後市新経済戦略が制定され、その戦略を計画的に推進し、評価見直しなどの検討を行うために、国・府・市内外の経済産業関係者などで組織する「京丹後市新経済戦略会議」を設置し、取組を進めている。

その推進を担うアクションプランを「京丹後市新経済戦略」と位置付け、推進にあたっては、産業間の横断的な連携を図り、行政・関係団体・事業者などが良好な連携・協力関係を築き、それぞれの役割を主体的、率先的に果たすものとする。

### ※戦略の進行管理と推進について

この新経済戦略の事業計画にある「商工会が主体的に行う事業（経営発達支援計画の地

域経済の活性化に資する取組)」を、京丹後市新経済戦略会議において公表し、連携しながら地域経済の活性化に取り組む。

※京丹後市新経済戦略推進会議の市内構成団体および行政

団体：丹後織物工業組合・丹後機械工業協同組合・京都産業21北部支援センター・京都中小企業同友会丹後支部・丹後地域活性化推進会議・京丹後エムズカード会・京丹後市商工会

行政：京都府丹後広域振興局・京都府織物機械金属センター・京丹後市

※本商工会が主体となって取り組む地域の魅力の特性を踏まえた事業内容

	観光関連事業		ものづくり関連事業		
項目	ほんもの体験観光の推進	外国人観光客の誘致推進	特産品の高付加価値化（製品づくり）	複数の企業グループによる知恵と技術の集結による新たな展開の促進	伝統的産業丹後ちりめん織物業界の活性化
現状と課題	消費主導観光の伸び悩み、質的（持続的な）地域の魅力を重視した観光展開 	国内の外国人観光客は、増加しているが、本地域において外国人観光客は、ほぼ皆無。交通インフラが整備された状況下、丹後特有の織物産業歴史・文化の活用展開を図る機会。	古来から伝わる伝承された特産品の需要減少、新たな需要及び潜在的ニーズの掘り起しに定める特産品開発	本地域は機械加工技術は一定水準以上のレベルにあるが、実態は親企業依存の企業体質や既存産業分野（系列取引）での成長限界、技術シーズ不足、人材不足など多くの課題を抱えている。	生産現場の高齢化、工賃の低下、設備老朽化 ・関連工程、生産規模の維持 ・生地メーカーからの脱却、完成品への挑戦
目標	地域資源の活用することの理解を推し進め、「海の京都」ブランドを推進し、持続的な地域行なった取組を目指す。（体験商品の作成支援と販売）	外国人観光客にとって着物文化は魅力的であり、丹後ちりめんとそれにまつわる歴史文化をアピールすることにより外国人観光客にとって魅力的な事業展開を目指す。	京丹後市内の一次産品、加工食品等の地場産品のさらなる高付加価値化と販売促進を目指す。	ものづくりを深化させ、複数の地域企業が1つの企業として機能するような形を形成していくことを目指す。	織物産業の再生発展、付加価値向上による産業活性化を目指す。 
新たに取り組む手法	多様な個人旅行者ニーズへの対応のためのセミナー開催、成功事例をアピールし意識啓発を促進する。	京都市内の日本語学校、京都外国語大学の留学生による地域資源（観光商品）モニター調査を行う。	京丹後市が導入計画する高機能急速冷凍装置の活用	商工会内に企業間のコーディネート能力及び専門的技術力を持つ人材を配置を検討する。	若手織物小規模事業者の持つノウハウ及び持ち前の技術を調査し、その技術活用の可能性を検討今後の方向性

事業推進のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光を取り巻く環境が変革している現状理解を進め、多様な個人旅行者ニーズへの対応するための意識啓発を促進すること。</li> <li>・連携事業者間の円滑な進捗管理を促す人材育成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一過性の経済的利益を迫るのではなく地域の誇りを売る。(観光事業者の理解も併せて促進する)</li> <li>・外国人観光客誘客のメリット理解の推進</li> <li>・おもてなしの本質理解促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高機能急速冷凍装置の活用理解の推進</li> <li>・各事業者にとってのメリットの明確化</li> <li>・新たな加工品を発想するうえで気付きの誘発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各企業の信頼を得るコーディネート人材の確保</li> <li>・各企業の技術力とレベルの確認</li> <li>・具体的に何ができるかの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品企画力の養成。</li> <li>・世界的視野にたったものづくりの視点</li> <li>・海外展開を積極的に押し進める。</li> </ul> 
関連する動き	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成26年9月に第6回世界ジオパーク国際ユネスコ会議で再認定された山陰海岸ジオパーク</li> <li>・京都府の「海の京都」観光圏構想の推進、京都市内に比肩する国際観光地を目指す</li> </ul>	同左	<p>平成26年度京丹後市の委託により高機能急速冷凍装置導入調査実施</p> 	<p>関西 機械要素技術展 出展 (平成26年度実績 9/24～9/26)</p> <p>⇒全国・世界から集まる優れた技術・製品の展示会に出展する事によるビジネスマッチングの促進</p>	<p>京丹後市の国の「日本再興戦略」地域活性化モデルケースに採択された“新シルク産業の創造”の取り組み。丹後産地の絹織物産業再生に向けて蚕糸生産性の抜本的向上を目的に「周年無菌蚕糸生産技術」の実証実験を実施</p>
効果	持続的な観光消費額の増大による地域経済の活性化	同左	地域資源の活用による地域経済の活性化	個々の事業者技術連携推進による自立した産地形成。	伝統的な歴史と文化・伝承技術を、踏まえた新しい製品づくり。
市内連携協力団体等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般社団法人京丹後市観光協会</li> <li>・京丹後市(観光振興課)</li> <li>・京都府丹後広域振興局商工労働観光室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般社団法人京丹後市観光協会</li> <li>・京丹後市(観光振興課)</li> <li>・京都府丹後広域振興局商工労働観光室</li> <li>・中小企業基盤整備機構近畿支部</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・京丹後市商工振興課</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・丹後機械工業協同組合</li> <li>・京都産業21北部支援センター</li> <li>・京丹後市商工振興課</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・丹後織物工業組合</li> <li>・京都府織物機械金属センター</li> <li>・京丹後市商工振興課</li> </ul>

※実施する事業の数値目標

取組	H27年度(現状)	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度
体験メニュー商品化セミナー	1	1	1	1	1
外国人観光客調査事業	1	1	1	0	0
体験メニュー商品化件数	5	10	10	10	10
急速冷凍装置を活用して商品化を	未実施	2	5	5	5



目指す事業者数					
若手織物事業者調査事業	未実施	1	1	1	1
織物産品づくり企画力養成セミナー	未実施	1	1	1	1

(平成 27 年度については、平成 27 年 4 月 1 日から平成 27 年 3 月 31 日までの実数を上げています)

### 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

#### 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 京丹後市新経済戦略推進会議における連携

新経済戦略の事業計画にある商工会が主体的になって行う事業（経営発達支援計画の地域経済の活性化に資する取組）について、京丹後市新経済戦略推進会議における認識の共有と、方向性を確認しながら取り組む。

##### ② 京都府商工会連合会との連携

経営革新等高度な支援に携わる経営支援員の支援力向上とビジネスマッチング等販路開拓支援において連携し、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

##### ③ 丹後地域 2 市 2 町の商工会・商工会議所との連携

丹後地域の宮津商工会議所、与謝野町商工会、伊根町商工会と連携し、丹後地方商工団体連絡協議会を組織し、域内の需要動向の情報交換・共有を行い、支援ノウハウの情報交換により支援力向上に努める。

##### ④ 金融機関との連携

i. 京丹後市が開催する、「京丹後市中小企業金融懇談会」（(株) 京都銀行市内 3 支店、京都北都信用金庫市内 3 支店、但馬信用金庫久美浜支店、京都信用保証協会丹後支所、商工会）において市内経済と需要動向と金融状況、施策の活用状況などを確認し情報交換を行う。

ii. 日本政策公庫舞鶴支店と連携、原則として毎週水曜日は、本会本所に公庫担当者を派遣していただき、小規模事業者の特別相談にあたり、経営支援員と連携して持続的な経営支援を引き続き行う。

##### ⑤ 中小企業基盤整備機構近畿支部との連携

地域資源の活用による商品・サービス開発等の支援で中小企業基盤整備機構近畿支部のプロジェクトマネージャーのハンズオン支援に同行し、支援ノウハウ及び支援意識の高揚を図るとともに、新たな需要開拓を進めることができる基盤の構築を図る。

##### ⑥ 京都府中小企業応援隊との連携

京都府が開催する中小企業応援隊支援事例研修会における府内支援機関が一堂に会しての支援事例研修において情報交換し、研鑽支援能力の更なる向上を目指す。

#### 【目標】

取組	H27年度(現状)	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度
① 丹後市新経済戦略推進会議における連携	2	5	5	5	5
② 都府商工会連合会との連携	10	20	20	30	30
③ 後地域 2 市 2 町の商工会・商工会議所との連携	2	2	2	2	2
④ 融機関との連携	3	3	3	3	3
⑤ 中小企業基盤整備機構近畿支部との連携	6	10	10	10	10

⑥ 京都府中小企業応援隊との連携	4	5	5	5	5
------------------	---	---	---	---	---

(平成 27 年度については、平成 27 年 4 月 1 日から平成 27 年 3 月 31 日までの実数を上げています)

## 2. 経営指導員の資質向上等に関すること

### ① 研修計画の策定状況

- i. 京都府商工会連合会・京都商工会議所が主催する経営指導員研修に指導員所定時間をクリアするように各指導員に年間受講計画策定させます。その際には、自己に与えられた職務を考慮し、また自己において不足する知識を習得する前提で受講計画を策定します。各自設定した受講計画を経営支援課長、事務局長が確認し全体としての経営支援員研修計画を策定します。ただ単に、所定時間をクリアするだけにとどまらず、積極的に研鑽をつむように指導します。
- ii. 中小企業大学校関西校 経営診断基礎コース受講（平成 26 年度実績 6/2～6/27）1 名

### ② OJT の実施状況

- i. 職員の能力向上及び能力開発のための目標設定と評価制度の実施  
職員が各々の能力・努力・組織に対する貢献度合いを的確に把握し、商工会事業の目標達成度を高めることを目標とする。
  - ・年度当初に（5 月末から 6 月にかけて）職員ごとに目標設定をさせて、事務局長がその確認・ヒアリング面接を行う。
  - ・年度末近く（2 月末）に結果（能力評価シート）を自己評価させて、事務局長が次期にむけての評価面接を行う。
- ii. 金融審査委員会開催時にマル経の案件について役員及び中小企業診断士の専門家が担当経営支援員及び金融担当者に対して視点、切り口についての投げかけ及び事後の経営支援についてのポイントなど指摘し支援効果を高める工夫をする。
- iii. 丹後ビジネスサポートセンター※での支援員相互の研鑽による資質向上（週 1 回開催）
- iv. 中小企業基盤整備機構近畿支部プロジェクトマネージャーのアドバイスをいただきながら支援の勘所など着目し施策の活用及び支援申請に向けてスキルアップします。

### ③ 支援能力向上のための内部研修会の開催

#### i. 職員研修会の開催

「私のいいね発表会」の開催

目的…人前で話すための(会話力・コミュニケーション力)能力を養い、積極的に自らの主張ができるポジティブ思考へと導きます。併せて職員相互に理解しあい協力し合え、働き甲斐のある職場とします。(年 2 回実施) 商工会職員は、机上の業務のみならず、人と人との間で話し、聴くことが大前提であると考えます。

そこで、職員個々が前向き思考(ポジティブ)ができるような能力と雰囲気を養うことが強く求められています。

27 名の職員は個々に顔かたちも違うし、考え方、好みも違います。違って当たり前だし当然のこと。互いがそれらの違和感を覚えつつも、一人の人間として存在を認め、互いに尊重しあうこと理解しようとする職場の雰囲気作りをすることとします。

#### ii. 中小企業診断士等資格取得に向けた勉強会の実施

中小企業支援を進める上で、経営改善計画書や経営革新計画書の作成など専門性が高い支援

体制の整備が求められていることから、実務内容に絞ったテーマを設定し、特に中堅の経営指導員を対象に勉強会を実施します。(隔週で月2回実施)あわせて、中小企業診断士やFPなど企業ニーズに合った有資格者育成を図ります。

iii. 新事業等検討するプロジェクトチームの結成

地方創生を図るには新しい視点やいままでにない取り組みを実施しなければなりません。そこで、経験豊富なベテランから若手経営指導員でプロジェクトチームを結成し、知恵を出し合い、意欲ある中小企業等の発掘や異業種での取り組みなどを伴走支援します。なお、事業内容によってはチームが取りまとめ役を務め、他の支援機関と連携しながら新産業創出に向けた取組を進めます。また、チームメンバーが本件を通じて切磋琢磨することにより支援者としてさらなるレベルアップが期待できます。

3. 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること

① 企画検討委員会の設置

事業計画策定にあたって、その成果・効率性を事前に企画検討委員会(理事数名と外部専門家で組織)で十分検討する。

外部専門家については、事業計画策定支援に多くの支援実績をもつ中小企業診断士(経営革新等の認証支援実績)、地域内の実情、地域活性化に多くのノウハウを持つ京丹後市商工労働観光部長等の有識者により、事業の実施状況、成果の評価見直し案について提示を受ける。

② 事業企画書の作成

個別事業計画にあたっては、担当経営指導員より事業企画書を提出させ、事業の必要性、内容、予想される成果など認識したうえで管理職が確認し実施する。

③ 事業報告会の開催

個別事業実施後、企画検討委員会において、必要に応じて事業報告会を開催し、今後に向けての課題などを整理し、改善策を策定する。

④ 事業評価の実施と成果の公表

事業報告会を受けて企画検討委員会で、客観的立場において事業評価を行い、理事会に報告し承認を受け、必要に応じて次年度の事業計画の改善修正を行う。

事業の成果・評価・見直しの結果を京丹後市商工会のホームページで計画期間中公表する。

(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
---------------

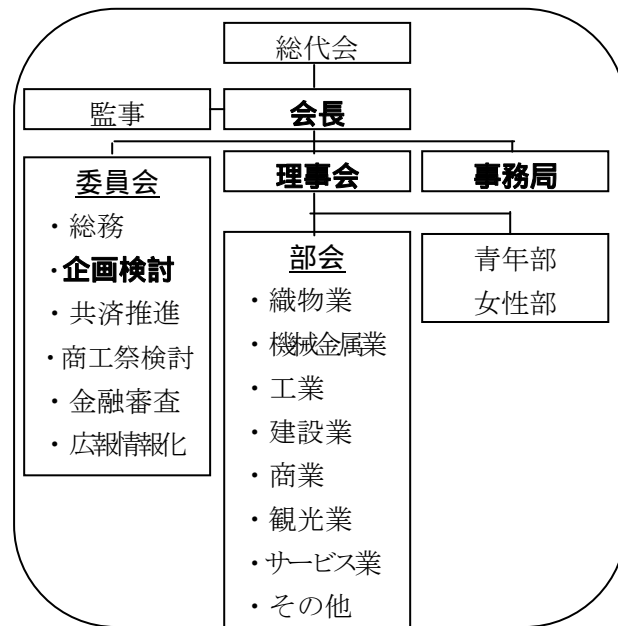
(平成27年1月現在)

(1) 組織体制 (会員数：2560人 平成26.3.31現在)

会長：1名  
専務理事：1名  
事務局長：1名  
課長：2名  
係長：2名

7業種別部会

織物業 (部会員数：776人)  
機械金属業 (部会員数：133人)  
工業 (部会員数：190人)  
建設業 (部会員数：409人)  
商業 (部会員数：443人)  
観光業 (部会員数：136人)  
サービス業 (部会員数：428人)  
その他 (部会員数：45人)



各部会に1名経営指導員を配置している。

本所及び5支所体制 (本所：峰山(11)、支所：大宮(2)網野(3)丹後(2)弥栄(1)久美浜(1)

( )の数字は経営指導員の数

職員数：27名 (内経営指導員20名、一般職員7名)

役員数：35名 (会長1名、副会長2名、理事29名、監事2名、専務理事1名)

(2) 経営発達支援事業実施体制 (事務局内に設置)

事業統括：事務局長1名

実務統括：経営支援課長1名

実務補佐：経営支援係長1名

・担当経営指導員3名 (織物、機械金属、観光)

・5支所に経営指導員各1名 総計11名で実施

(3) 連絡先

住所：〒627-0012 京都府京丹後市峰山町杉谷 836-1

電話番号：0772-62-0342

ファックス番号：0772-62-3553

e-mail:kyotango-sci@kyoto-fsci.or.jp

http://kyotango.kyoto-fsci.or.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

	年度 (H27年4月 以降)	H28年度	H29年度	H30年度	平成31年度
必要な資金の額	162,500	175,212	188,940	203,767	218,972
人件費等	150,000	162,000	174,960	188,956	204,072
旅費・事務費等	8,900	9,612	10,380	11,211	11,300
委員会等開催 費	600	600	600	600	600
展示会出展費 等	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000

(単位 千円)

(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
京都府小規模事業経営支援事業費補助金 ⇒ 京都府より直接交付
京丹後市「小規模事業経営支援事業費」 ⇒ 京丹後市より直接交付
〃 「地域活性化事業費」「織物指導事業費」 ⇒ 京丹後市より直接交付
会費・手数料等収入 ⇒ 会員からの会費及び事務手数料等収入

(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)

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>I 経営発達支援事業の内容</b>
<b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b>
(1) 新たな織物産業の展開を支援するため、新商品・新製品・新素材に対する動向情報収集と、調査研究、企業の事業転換を支援するなど新たな事業展開を可能性調査する。【指針①、②、③】
(2) シルクの持つ特性に着目した多角的な産業創出の取組の可能性調査【指針①、②】 ■連携先：京都府織物機械金属センター、(公財) 京都産業21北部支援センター、丹後織物工業組合、京都府、京丹後市
<b>3. 事業計画策定支援に関すること</b>
(7) 小規模事業者経営発達支援融資制度活用時の各種支援【指針①、②】 ■連携先：日本政策金融公庫舞鶴支店
(8) 小規模事業者が抱えている経営課題を解決するための経営分析・需要動向調査の結果を踏まえ、事業計画策定支援 ■連携先：京都府商工会連合会、京都府よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構近畿支部、京丹後市
<b>5. 需要動向調査</b>
(3) 繊維業界の新たな事業展開を志向するための需要動向を事業計画等に落とし込みに関するセミナー、個別相談会を京丹後市と連携して開催し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを巡回指導により行う。【指針②③】
(4) 時代のニーズにあった完成品の製造について複数の事業者が連携し、集結した技術を活用し、新たなものづくりの可能性について調査研究する。【指針③】 ■連携先：京都府織物機械金属センター、(公財) 京都産業21北部支援センター、丹後織物工業組合、丹後機械工業協同組合、京都府、京丹後市
(5) 丹後ほんもの体験のサイト構築、継続更新し、掲載旅行商品のブラッシュアップを積極的に進め、多くの観光客へ提供できるように小規模事業者へ巡回伴走支援します。 【指針④】 ■連携先：中小企業基盤整備機構近畿支部、京丹後市、京丹後市観光協会
<b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>
(11) 丹後織物のPRと販路開拓などを推進する「丹後ファッションウィーク事業」と連携し、近隣市町や業界団体が一体となった織物業振興の取組を支援。【指針④】
(12) 丹後ちりめんの織物技術を活かした生地素材等を開発した事業者を海外の見本市・展示会へ積極的に販路開拓支援する。【指針④】

<p>■連携先：京都府、京丹後市、丹後織物工業組合、中小企業基盤整備機構近畿支部</p> <p>(13) 関西機械技術要素展（主催：リード エグジビション ジャパン株式会社）関西学術研究都市マッチング展（主催：京都府商工会連合会）等に出展し、来場客と出展者が直接、技術確認、完成品確認、商談できる機会に出展支援し、より多くのビジネスチャンスを活用し販路開拓を支援する。【指針④】</p> <p>■連携先：京都府商工会連合会、丹後機械工業協同組合</p> <p><b>II 地域経済活性化に資する取組</b></p> <p>(6) 複数の企業などグループによる取り組みを中心に支援し、知恵と技術の集結による新たな展開の取組をするための事業計画策定支援を行う。【指針②】</p> <p>■連携先：京都府織物機械金属センター、丹後機械工業協同組合、京都府、京丹後市</p> <p>(9) 京丹後市の豊かな地域資源を活用したものづくり事業および農商工観連携を促進するための事業計画策定支援を行う。【指針②、③】</p> <p>■連携先：京都府商工会連合会、京都府よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構近畿支部、京丹後市</p>
--

連携者及びその役割

<p><b>事業連携団体</b></p> <p>① 丹後織物工業組合 理事長 渡邊正義 京都府京丹後市大宮町河辺 3188 番地 役割：1、5、6 事業において、業界動向及び地域内業界の状況についての助言等 効果：業界団体としてより実情を詳細に把握して事業計画に反映できる</p> <p>② 丹後機械工業協同組合 理事長 山本 正 京都府京丹後市峰山町長岡 1620 番地の 1 役割：5、6、II 事業において、業界動向及び地域内業界の状況についての助言等 効果：業界団体としてより実情を詳細に把握して事業計画に反映できる</p> <p>③ 京都府織物機械金属センター 所長 高田慶一郎 京都府京丹後市峰山町荒山 225 番地 役割：1、5、II 事業において、丹後織物・機械金属についての技術、経営支援等 効果：行政としての施策誘導と専門的支援</p> <p>④ (公財) 京都産業 2 1 北部支援センター センター長 松田 実 京都府京丹後市峰山町荒山 225 番地 役割：1、5 事業において、経営革新・新事業、販路開拓支援等 効果：多方面にわたる窓口を保有し、あらゆる経営支援および販路開拓につなげる。</p> <p>⑤ (一社) 京丹後市観光協会 会長 長濱孝次 京都府京丹後市網野町下岡 (KTR 網野駅構内) 役割：5 事業において、京丹後市内の観光の実情、情報提供等</p>
---

効果：業界団体としてより実情を詳細に把握して事業計画に反映

⑥ 京都府（丹後広域振興局 局長 山内 一）

京都府京丹後市峰山町丹波 855 番地

役割：事業の確認と助言、行政指導的役割

効果：行政として事業に参画していただくことで、実態把握し施策に反映。

⑦ 京丹後市（商工振興課・観光振興課） 市長 中山 泰

京都府京丹後市網野町網野 353 番地の 1

役割：1、3、5、6、Ⅱ事業において、事業の確認と助言、行政指導的役割

効果：行政として事業に参画していただくことで、実態把握し施策に反映。

⑧ 京都府商工会連合会 会長 沖田康彦

京都市右京区西院東中水町 17 京都府中小企業会館 4 階

役割：3、6、Ⅱ事業において、経営革新等に携わる経営支援員の支援力向上とビジネススマッチング等販路開拓支援

効果：支援機関の支援力向上とモチベーションアップ

⑨ 日本政策金融公庫 舞鶴支店 支店長 竹村 隆

京都府舞鶴市字魚屋 66

役割：3 事業において、事業計画書の作成支援と融資

効果：小規模事業者の持続的発展のための資金を低利で融資、及びその活用にあたっての事業計画の支援

⑩ 中小企業基盤整備機構近畿本部 本部長 小淵良夫

大阪府大阪市中央区安土町 2-3-13

役割：3、5 事業において、事業地域資源および経営資源を活用した専門的支援

効果：国の施策活用を推進

⑪ 京都府よろず支援拠点

京都市下京区中堂寺南町 134 京都府産業支援センター内

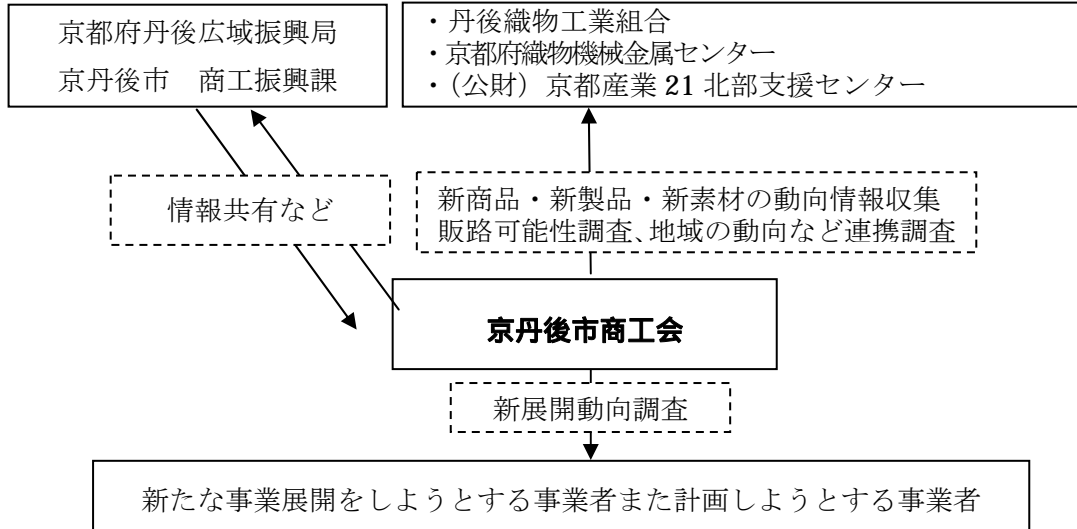
役割：3 事業において、事業計画の策定等

効果：専門的知識での計画策定と販路開拓

## 連携体制図等

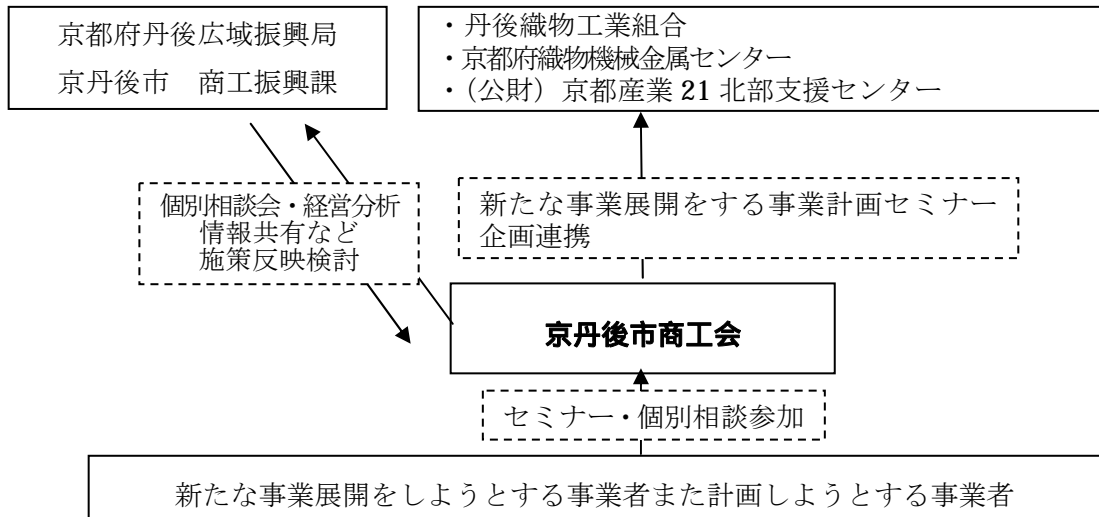
### 1. 地域の経済動向調査に関すること

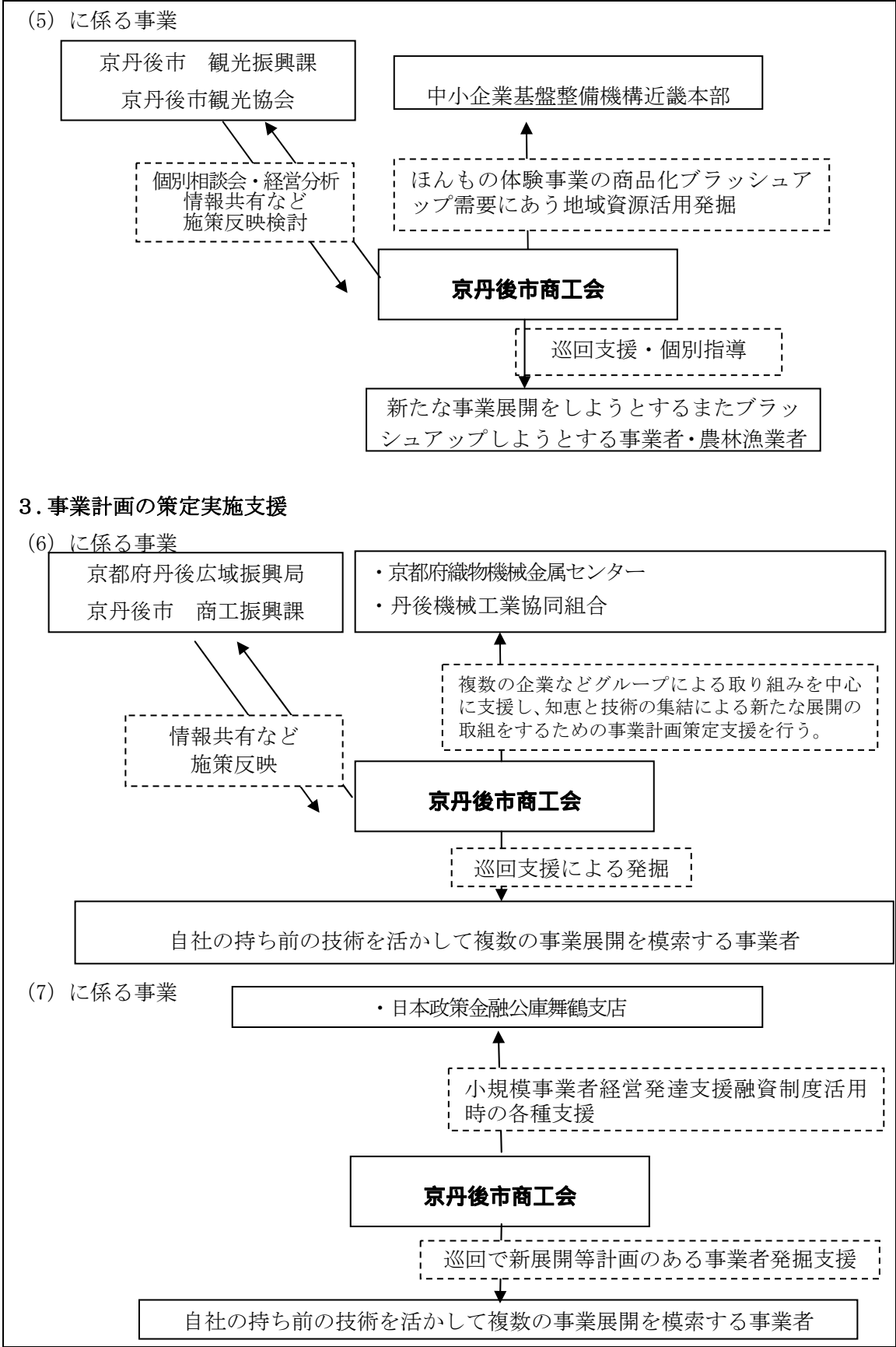
(1) (2) に係る事業



### 5. 需要動向調査

(3) (4) に係る事業









(13) に係る事業

