

経営発達支援計画の概要

実施者名	舞鶴商工会議所（法人番号 7130005011469）
実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日
目標	<p>（1）経営基盤が脆弱な小規模事業者に対して新たな需要の開拓により「稼ぐ力」を着実につけてもらうために発達支援計画に基づき、舞鶴市・京都府等の行政や専門家、金融機関等他の関係機関との連携し元気のある事業者を増やすことを目指す。</p> <p>（2）「事業者が元気になるための支援」をおこない、また、「まちが元気になるための取り組み」により、本事業開始年度である平成30年度から5年間で小規模事業所の減少数を10%以下に留めることを目標とする。</p>
事業内容	<p>（1）市場調査や経済動向を調査し、整理・分析の上、情報発信（情報提供）を小規模事業者におこない、事業の展開・拡大等に利活用してもらうための支援を行う。</p> <p>（2）小規模事業者の経営の安定と向上、持続的発展に向け経営状況の分析のためのセミナーを実施するとともに、個社の経営分析をおこなう。</p> <p>（3）事業の持続的発展につなげるための事業計画策定セミナーを実施するとともに、他の支援機関、各専門家などと連携協力し個社の計画策定の支援をおこなう。</p> <p>（4）事業計画策定や、新たな需要の開拓に向けた、個社の商品・サービスに対する需要動向調査を実施し、新たな販路の開拓につなぐ。</p> <p>（5）小規模事業者の展示会・商談会への出展支援を行う。</p> <p>（6）新たな需要の開拓に向けた情報発信の支援。</p> <p>（7）創業塾や個別相談などの実施による創業支援の充実と拡大を図り、創業件数・相談の増加につなげる。また、第二創業（経営革新）も講習会・セミナーの開催、専門家派遣による支援を行う。</p>
連絡先	<p>〒625-0036          京都府舞鶴市字浜 66          舞鶴商工会議所中小企業相談所          TEL0773-62-4600 FAX0773-62-4933</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 舞鶴市の現状と課題

1) 概況

京都府北部に位置し、若狭湾特有のリアス式海岸線を有する舞鶴市は、旧舞鶴市と旧東舞鶴市の合併（昭和 18 年）により、現在の市域が形成されている。市域中央に連なる山地によって市街地は大きく東西に分かれ、それぞれ町の生い立ちを異にした複眼都市を構成している。

西地区（旧舞鶴市）は、戦国武将細川氏が築いた田辺城の城下町として発展してきた。

東地区（旧東舞鶴市）は、かつて漁村であったが、海軍の舞鶴鎮守府開設に伴って軍港都市として計画的な都市づくりがおこなわれ、現在では港湾機構を活かした造船業や板ガラス製造業の臨海型の重厚長大産業で発展してきた。

平成 23 年 11 月に京都舞鶴港が「国際フェリー、国際 RORO 船」・「国際海上コンテナ」・「外航クルーズ」の 3 つの機能で日本海側拠点港に選定され、関西経済圏における日本海側有数の重要港湾であると共に東アジア地域とのゲートウェイ機能を有している。

また、平成 27 年 7 月に京都縦貫自動車道が全線開通し、平成 26 年 7 月に開通した舞鶴若狭自動車道と合わせ、高速道路網が完成し、人・モノの流れが大きく変わり従来にも増して交流人口の増加が期待される。

なお、舞鶴市には、海上自衛隊舞鶴地方総監部（中舞鶴）、第八管区海上保安本部（西舞鶴）があり「国防」と「海の安全」の拠点ともなっている。

(1) 人口

他の地方都市と共通の課題である人口について述べると、平成 20 年まで 9 万人台を維持してきたが、平成 16 年以降自然減に転じ、平成 17 年以降は、平成 22 年までの 5 年間で約 3,000 人以上が減少、その後平成 27 年までの 5 年間で約 4,600 人以上が減少している。今後も減少を続け平成 37 年には、8 万人を割り込み 78,170 人になることが予測されている。（平成 37 年の推計は国立社会保障・人口問題研究所の予測）65 歳以上の高齢化率は上昇を続け、平成 27 年には 30% 台となっている。

【舞鶴市の人口と高齢化率の推移】（各年 10 月 1 日現在）

項目	人口（人）	65 歳以上の高齢化率（%）
平成 17 年	91,733	23.8
平成 22 年	88,669	26.1
平成 27 年	83,990	30.2
平成 28 年	82,896	※

※現状、統計が出ていない

資料：「舞鶴市統計書」（舞鶴市発行）「舞鶴市人口ビジョン」（舞鶴市発行）

## (2) 観光

近年、特に力を入れている観光について述べると、京都舞鶴港が日本海側拠点港に選定されて以降、ここ数年、大型クルーズ船が年間数十回寄港し、当市を訪れる外国人を含む観光客が増加している。

人気が高い観光名所としては、旧海軍が残した赤れんが倉庫群で、一部は国の重要文化財にも指定されている地域で一番の観光・交流拠点の「赤れんがパーク」や舞鶴の中央に位置し、五老岳の頂上にそびえ、近畿百景第1位に選ばれた「五老スカイタワー」。最新鋭の自衛艦などが見学できる「自衛隊棧橋」。平成27年10月にユネスコ世界遺産に登録された「舞鶴引揚記念館」。また、リアス式海岸特有の景観を持つ海水浴場などがあり、歴史文化遺産等や豊かな自然を有している。

地域の“食”としては、新鮮な海の幸として「舞鶴かまぼこ」「舞鶴カニ」「丹後とり貝」「舞鶴岩がき井・かき井」などが観光客の人気を集めている。

このような地域資源を背景に、観光入込客数は、京都舞鶴港が日本海側拠点港に選定された平成23年度の141万人から平成28年度は240万人に、観光消費額は、平成23年度の約21億円から平成28年度は約40億円へと拡大している。

## (3) 地域の産業

舞鶴市の特徴的な産業としては、造船（商船・艦船の新造船工事、船修繕工事等）、ガラス（建築用ガラス事業、自動車用ガラス事業等）、木材（構造用合板、コンクリート型枠用合板事業等）を中心とした臨海型の重厚長大産業であり、各大手メーカーの生産拠点ともなっている。

工業製品別生産高では、トップが窯業（ガラス）で、続いて木材業、輸送機器（造船）業となっている。

また、海上自衛隊舞鶴地方総監部、第八管区海上保安本部などがあり、基地経済に依存している産業も多い。

## 2) 課題

課題としては、以下のものがある。

### (1) まちなかの賑わいと地域経済の停滞

観光客、観光消費額は増えているものの、人が集中し、売上につながっているのは、大型のショッピングセンターなど一部のエリア、商業施設である。まちなかの賑わいの仕組みづくりと地域経済の好循環につながっていない。

### (2) 東舞鶴・西舞鶴の商店街の衰退

東西の商店街は、イベントの日以外は人通りが殆どなく集客力が弱い。また、まちなかの移動手段は、ほぼ自動車であるが、駐車場のスペースが確保できていないことや、大型ショッピングセンターや飲食店・家電量販店・ドラッグストア・衣料などの大手チェーン店の進出の影響も受けている。

### (3) 商店街を中心に増加する空き店舗

東地区の4商店街の店舗数223のうち空き店舗数は79（空き店舗率35.4%）  
西地区の4商店街の店舗数179のうち空き店舗数は54（空き店舗率30.2%）  
上記数値のとおり商店街を中心に空き店舗が多いことも課題となっている。  
※全国平均の空店舗率14.62%（平成29年1月現在 舞鶴市提供資料）

### (4) 技術伝承と大手メーカーへの依存体質からの脱却

基幹産業である造船やガラスメーカーの協力会社、下請け企業等は、技術者不足、技術の伝承が課題であると共に、機械加工や部品加工の請負などが主であり、自社で完成品を作る事業所がなく、大手メーカーに依存状態にある。

### (5) 若手人材と後継者の不足

当市には大学がなく進学や大学卒業後は他都市で就職するなど、舞鶴市に戻らないケースが多い。これが若手人材の不足と個店の後継者不足にもつながっている。

### (6) 人口減少・高齢化

当市も人口減少と高齢化が進んでおり、このままでは、地域経済の縮小と個人消費が落ち込んでいくことが懸念されている。

## 2. 小規模事業者の現状と課題

### 1) 現状

公表されている数値から、当市の事業所数と従業員数等を以下の表にまとめている。

- (1) 「経済センサス基礎調査」に基づき、平成21年と平成26年の数値で比較すると、全体の事業所数は、471事業所（対比10.7%）が減少、従業員数は3,168人（対比9.0%）が減少している。うち、小規模事業者数は、463事業所（対比13.3%）が減少している。

#### 【舞鶴市の事業所数（内小規模事業者数）と従業員数の推移】

項目	事業所数	従業員数(人)
18年	4,484 (3,149)	33,858
21年	4,365 (3,468)	35,143
24年	3,797 (2,968)	29,858
26年	3,894 (3,005)	31,975

- (2) 「経済センサス基礎調査」に基づき、平成26年の数値を見ると、全産業の事業所で、構成比が高い上位4業種としては、卸売業・小売業が全体の27.2%、宿泊業・飲食サービス業は15.6%、建設業は9.6%、製造業は6.3%となっている。

なお、卸売業は、飲食料品、建築・金属材料、機械器具等を扱う事業所が多く、小

売業は、飲食料品、衣料品、機械器具、自動車等を扱う事業所が多い。

宿泊業は、ビジネスホテル、旅館で占められ、飲食業は、専門料理店、居酒屋、食堂、喫茶店が多く、サービスでは、理容室・美容室が多い。

建設業では、総合工事、設備工事、土木工事等が多く、製造業では、食料品、金属製品を取り扱う事業所及び基幹産業である造船業の協力会社や下請け企業として、船舶修理や船舶の部品の加工を扱う事業所が多い。

#### 【構成比の高い業種の事業所数(従業員数)の推移】

項目	卸売業・小売業	宿泊業・飲食サービス業	建設業	製造業
18年	1,304(7,874人)	※	462(2,916人)	265(4,656人)
21年	1,242(7,735人)	702(3,679人)	467(3,104人)	260(4,535人)
24年	1,063(6,795人)	621(3,195人)	386(2,548人)	255(4,092人)
26年	1,063(6,638人)	610(3,076人)	377(2,456人)	249(3,862人)

※「宿泊業・飲食サービス」は、平成18年は、「サービス業(他に分類されないもの)」と「飲食店・宿泊業」とに分類されているため、記載していない。

- (3)「経済センサス基礎調査」に基づき、平成21年と平成26年の数値で比較すると、基幹産業で大きく変動しているのは、輸送用機械器具製造業(造船関係)であり、7事業所(2.4%)が減少、従業員数は、408人(36.7%)が減少している。

窯業・土石製品製造業(ガラス)は、事業所数は横ばいであるが、従業員数は、115人(12.6%)が減少している。

#### 【基幹産業の事業所数(従業員数)の推移】

項目	輸送用機械器具製造業	窯業・土石製品製造業	木材・木製品製造業(家具除く)
18年	28(954人)	15(1,030人)	12(425人)
21年	29(1,111人)	15(911人)	13(445人)
24年	19(896人)	13(791人)	13(409人)
26年	22(703人)	16(796人)	13(425人)

- (1)~(3)の出典資料: 「事業所・企業統計調査」(平成18年)  
「経済センサス基礎調査」(平成21年・26年)  
「経済センサス活動調査」(平成24年)

## 2) 課題

小規模事業者の課題としては以下のものがある。

### (1) 経営計画が不十分

小規模事業者の多くは商品やサービスを売ることに主眼を置きすぎ、仕入れコストは考えても、事業全体の計画・収支・資金繰り等の計画は十分に立てていない。

### (2) 商店街の衰退

店主の高齢化のほか、長年にわたり商品やサービスが旧態依然としている。そのため集客力に乏しく、売上や利益の確保が難しい。

### (3) 新商品・製品開発と販路拡大の取組み

取扱い商品・サービスが、長年にわたり固定化されているため、客層も変わらず、商圈が限定されている。多様化する顧客ニーズへの対応と販路拡大への取組みが十分できていない。

### (4) 後継者不足

事業主が高齢化しており、息子や娘が後継ぎとなるケースは少ない。事業の将来を考えると店を継ぐことの不安が大きく、高校や大学を卒業した後は、他都市もしくは市内企業に就職するケースが殆どである。

### (5) 事業承継、技術の伝承と人材育成

従業員が少ない事業所が多く、人材確保も困難な中、事業承継、技術の伝承や、人材の育成に取り組めていない。

### (6) 創業者の経営の維持と事業の成長

当市は、飲食店や、美容室が多く、この業界での創業も多い。しかし、新しく店舗をオープンしても競合が激しく、僅かな期間で廃業に至るケースもある。

## 3. 商工会議所の取組みの現状と課題

### 1) 現状

当所では、管内の小規模事業者の経営基盤・活力強化のために必要と思われる様々な支援をおこなっている。主には、資金繰り改善や設備投資のための金融支援や売上・集客増加等を目的とする補助金申請の支援、専門家等と連携した経営改善、新商品・製品開発や販路拡大の支援などに努めている。

また、ICTを活用した販売促進、経営改善、人材育成等につながるセミナーや技術講習会も定期的で開催している。近年は舞鶴市や地域の金融機関等とも連携して、創業支援にも力を入れている。

そのほか、京都府や舞鶴市等と連携して、事業所の人材確保と雇用創出を目的とした就職フェアやUIJ ターン促進事業、商店街と個店のファンづくりのための事業やイベント協力、地域の特性を活かし、市内一円で「食(グルメ)」の事業をおこなうなど地域経済活性化にも取り組んできた。しかしながら、これらの取組みの成果については十分でない状況にある。

## 2) 課題

当所の課題としては以下のものがある。

### (1) 経営に効果的な事業計画の策定支援

融資相談や補助金申請のための事業計画の作成支援の件数は多いが、あくまでも資金調達や補助金の採択を目的とした事業計画の作成支援が中心となっている。そのため、個社の持続的な発展を見えた事業計画の策定支援をおこなう必要がある。

### (2) 新商品・製品開発支援の見直し

当所が特に力を入れている業務として、飲食品の新メニューや小売り製品、省力機器などの新商品・製品開発の支援があるが、購入者側の目線より、つくり手である個社の満足度が優先し、根本的な売上・収益の増加に繋がっていなかった。そのため、今後は売り方の指導も取り入れ、「商品・製品開発」・「販路拡大」共に支援を強化していく必要がある。

### (3) 創業支援

将来の雇用やまちの活性化にもつながることから、綾部商工会議所、舞鶴市や金融機関等とも連携し、創業支援にも力を入れている。しかし、開業資金調達のための創業計画書の作成支援が中心となっているため、支援メニューを見直し、創業者の持続的な業績向上を見据えた創業計画の策定支援をおこなう必要がある。

### (4) 商店街の活性化

商店街のイベント等は、計画から運営まで支援しているが、イベントが終わると店主の熱意が継続せず一過性のもとなっている。商店街のファンづくり、個店の継続的な売上につながるよう取組内容や支援の方法の見直す必要がある。

### (5) 経営に効果的なセミナーの実施

販売促進・経営改善等につながるセミナーや技術講習会を定期的開催している。今後は、経営の根本である経営分析のためのセミナーや個別相談会を取り入れていき、小規模事業者の経営計画策定を支援し、当所も継続してフォローしていく必要がある。

## (6) 支援体制

小規模事業者の課題対応や支援の必要性が年々増えていることから、今後、個社支援や地域経済活性化の取組みにあたっては、より効果的且つ効率的な支援をおこなう必要がある。そのためにも、当所の事業内容を吟味し、スクラップ&ビルドをおこなうと共に、支援員においては更なるスキルアップを図る必要がある。

## 4. 中長期的な振興のあり方

当所は、会員はもとより地域全体の声に耳を傾け、事業所及び地域の課題を把握し、個社の持続的な発展と地域経済の活性化に向けて京都府や舞鶴市、関係機関と連携し、小規模事業者の活性化に取り組んでいく。

この先10年、人口が減少し、地域経済の縮小も懸念される中、当所の意見も反映し舞鶴市が平成27年に策定した「舞鶴市まち・ひと・しごと総合戦略」において、商工業の振興については、

- (1) 中小企業の経営基盤の強化
- (2) 新たなブランド事業の創出・新たな挑戦の促進
- (3) 企業の誘致
- (4) 中心市街地における商業機能の活性化

を挙げ、分野別政策目標として「しごとをつくり、安心して働けるようにする」としている。

当所はこの市の政策と連動する形で「舞鶴なら仕事が続けられる」「舞鶴なら新しく事業を始められる」「舞鶴なら投資ができる」地域にしていくことを目標に事業を展開していく。

なかでも、経営基盤が脆弱な小規模事業者に対しては、「稼ぐ力」を着実につけてもらうために発達支援計画に基づき、当所と舞鶴市・京都府等の行政、関係機関との連携により支援をおこない、元気のある事業者を増やすことを目指す。

## 5. 経営発達支援事業の目標と取組み方針

舞鶴市の小規模事業所数は、平成21年から26年までの5年間で13.3%減少していることから、京都府・舞鶴市・関係機関との連携を更に密にし「事業者が元気になるための支援」をおこない、また、「まちが元気になるための取組み」により、本事業開始年度である平成30年度から5年間で小規模事業所数の減少を10%以下に留めることを目標とする。

目標を達成するために以下の事業に取り組む。



#### **(1) 経営分析・事業計画の策定支援による売上・利益の増加**

商品・製品・サービスの需要動向に必要な情報を収集し分析をおこない、課題である経営分析・事業計画の策定支援をおこなうことで、個社の売上、利益増加につながるビジネスモデルを創る。

#### **(2) 商店街の活性化**

当所と商店街が連携しておこなう事業やイベントを、一過性ではなく、商店街や個店のファンづくり、個店の売上や集客につながる支援を継続して実施する。

#### **(3) 観光客の増加をまちのにぎわいに**

クルーズ客船の寄港増加や、高速道の開通などによる観光客が増加していることから、これらの観光客を地域の小売店や飲食店への来店につなぐ。

また、地域グルメと関連イベントの情報を常に発信することで、より地域に人を呼び込み、まちの活性化につなぐ。

#### **(4) ものづくり産業の活性化**

大手メーカーの下請けに甘んじることなく、脱下請けに向けた地域産業の課題解決のための製品開発や、販路開拓及び技術者育成のための研修会を開催することでものづくり産業の活性化につなぐ。

#### **(5) 創業・第二創業の支援**

新たなビジネスを起こす人や事業所を支援し事業所を増やすことで、イノベーションや、新たな取引、新しい経済の力が生まれ地域全体の活性化につなぐ。

## 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30年4月1日～平成35年3月31日

### (2) 経営発達支援事業の内容

#### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者が、経営環境に即応して持続的な発展を遂げるためには、地域の経済環境や経営動向を正しく把握する必要がある。

そのために、小規模事業者の経営に有効となる情報を継続的に収集・分析・提供することで、事業計画の策定などより効果的な経営支援に役立てる。

##### 1) 現状と課題、今後の取組み

現在、当所で収集している景況・経済情報は、会員企業を対象に四半期ごとに実施している産業別景気動向調査や金融機関や関係機関から提供されている当市を含めた景況情報、経済レポートなどである。

関係機関からの情報も含め、所内では、これらの情報を共有・認識はしていてもそれを事業所の経営計画に活かすために十分に活用できていないのが現状である。

今後は、収集した情報を所内で共有・整理・分析した上で、小規模事業者の経営計画に活かすべく活用していく。

##### 2) 事業内容

###### (1) 市内景気動向調査の実施

当所が四半期ごと（6月・9月・12月・3月）に実施。調査対象は、機械金属、建設業、繊維工業、木材業、水産業・商業（卸・小売・サービス業）の小規模事業者（128社）で、調査項目は、売上額・加工額、仕入単価、在庫数量、採算（経常利益）、従業員数（含臨時・パート）、資金繰り、自社景況の総合判断と今後の見通し等である。これを所内で整理・分析して、個社の事業計画の基礎資料とする。

###### (2) 地元金融機関による景況調査の活用

当所と密接な関わりを持つ地元の京都北都信用金庫が、四半期ごとに実施、公表している「ほくとしんきん中小企業景況レポート」を有効活用する。調査対象は、舞鶴地区、福知山、綾部、丹後地区等の製造業、卸売業、建設業、商業（卸・小売・サービス業）等で、「販売価格」「仕入価格」「在庫」「収益状況」「経営課

題」などを把握することができる。これを所内で整理・分析し、個社の事業計画における補足資料とする。

### (3) 府内の機械金属業界の景況動向調査の活用

公益財団法人京都産業 21 が、四半期ごとに実施、公表している「機械金属業界の景況動向調査」を有効活用する。調査対象は、舞鶴、福知山、綾部、宮津等の機械金属関連業者のみを対象としたもので「採算」「受注量」「受注単価」「資金繰り」「雇用」などの状況を把握することかができるので、これを所内で整理・分析し、個社の事業計画における補足資料とする。

### (4) 官公庁による統計データの活用

以下の①～③のデータをもとに、整理・分析したうえで当市の経済動向（主に建設関係）や観光動向の実態を把握し、整理・分析し今後の需要予測に関する補足資料とする。

- ①京都府、近畿地方整備局、第八管区海上保安本部が毎月公表する公共工事発注額
- ②京都府港湾局、海上自衛隊舞鶴地方総監部及び舞鶴市の「土木課」「住宅・営繕課」「上下水道部」等各部課が四半期ごとに公表する公共工事発注額
- ③京都府が年度ごとに公表する観光入込客数

### (5) 市内商店街通行量調査の実施

毎年 6 月に舞鶴市の東・西・中・南 地区（主には商店街）の全 37 ヶ所に調査人員を配置し、10 時～17 時の通行人（自動車、バイクの利用者を除く）を調査している。

これは、商店街の通行量の変化が、その商店街の小売商業の経営に直接影響を及ぼすだけでなく、街のにぎわいの指標でもあることから、商店街における小売商業の活性化のための基礎資料とすることを目的におこなっている。

これを所内で整理、分析し、個店支援に役立つまちの動向に関する補足資料とする。

### (6) 小規模企業振興委員の月次報告書の活用

当所では、小規模企業の実態経営上の諸問題を把握するため、東舞鶴・西舞鶴・中舞鶴地区に 12 名の小規模企業振興委員（商工業者）を置いている。経営者と経営支援員の橋渡し役として、事業者の相談に応じており、併せて、業種別の動向や問題点、課題等を収集し、その内容を毎月 1 回まとめてもらい報告書を提出してもらっている。これらを整理・分析し、市内各地域の業種別の課題や各業界の動向等を把握するための補足資料とする。

### 3) 活用方法

調査データは、売上、収益増加を目指すための事業計画の策定や、創業・第二創業の計画策定の基礎資料及び補足資料として活用し、また、会報やホームページに掲載することで、小規模事業者がいつでも経営に役立つ情報として閲覧できるようにする。

### 4) 期待される効果

地域の経済動向等を収集・整理・分析することで、そのデータが小規模事業者の事業計画策定と創業・第二創業の計画を策定する上で、大きな根拠となり、より綿密に計画を立てることができると共にその後の具体的な支援につなぐことができる。

### 5) 目標

各データの分析回数及び当所会報・ホームページでの掲載回数の目標は以下のとおりとする。

#### 【各種調査分析とデータ公表の目標回数】

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
市内景気動向調査	4	4	4	4	4
地元金融機関景況調査	4	4	4	4	4
府内機械金属業界景況調査	4	4	4	4	4
官公庁調査	4	4	4	4	4
舞鶴市内商店街通行量調査	1	1	1	1	1
小規模企業振興委員の報告	6	6	6	6	6
会報・ホームページ掲載※	4	4	4	4	4

※会報とホームページ掲載は重複する。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

これまで、小規模事業者からの経営相談の中で、業績が低迷している事業所の資金繰り相談や設備投資等による融資相談では、経営分析をおこなっていた。しかし、あくまで資金調達をおこなうことを目的とした分析であり、根本的な経営力の強化に向けた分析は十分におこなっておらず、今後は、小規模事業者の持続的な発展につながる経営分析をおこなっていく必要がある。

### 1) 目的

小規模事業者の個社支援において、強み、弱み、機会、脅威などを把握し、市場での優位性や課題を抽出することで経営改善のポイントを見出し、持続的な発展へ向け

た事業計画の策定につなげていく。

## 2) 対象者

- (1) 経営分析の「セミナー」「個別相談会」の受講者
- (2) 技術の伝承や事業承継で悩んでいる個社
- (3) 景気動向調査の聞き取りで、経営課題を抱えていると思われる個社
- (4) 経営安定特別相談室の相談に来た個社
- (5) 「経営革新計画」と「知的資産経営報告書」の認証を希望する個社

## 3) 取組内容

- (1) 「経営分析セミナー」を年2回開催する。
- (2) 「個別相談会」を年2回開し、1回の開催につき、2週間の期間を設ける。

個別相談会では、経営支援員が相談に応じ、小規模事業者から以下の情報を収集する。必要に応じて、「京都府商工会連合会のエキスパートバンク」「よろず支援拠点」「京都産業21」「ミラサポ」等の専門家派遣制度を活用し、専門家と経営支援員が連携して取組む。

## 4) 調査項目

「経営資源（人材、商品・製品、技術ノウハウ等）」「収支状況」「経営上の悩み」「経営方針」「取引先」「競合先」「商圈」「業界の動向」「取扱品目の変化」「顧客の変化」「今後の展開」等

## 5) 分析の方法

ヒアリングで得た情報を基に「強み」「弱み」「脅威」「機会」となる要素を分類、更に決算書（貸借対照表・損益計算書）から「財務状況」を洗い出す。

収集した情報に基づき、SWOT分析や3C分析等で、強みや弱み、ポジショニングなどを把握、中小企業基盤整備機構が提供している「経営自己診断システム」も活用し財務状況を分析する。データを整理・分析・可視化し、優位性や課題を把握する。

専門的な課題については、中小企業診断士や税理士等の専門家の意見も踏まえ分析を深める。

## 6) 成果の活用

分析によって明確となった経営課題や優位性などを事業所の代表者や経営幹部等へ説明し、経営支援員や、必要に応じ専門家と共有・再検証した上で、持続的な発展へつなぐ事業計画の策定につなげていく。経営支援員間でも分析内容を共有することで、各経営支援員の能力向上につなげ、今後の小規模事業者の経営分析をより質の高いものにしていく。

## 7) 目標数値

持続的な発展が可能となる事業計画書を作成するための経営分析の目標数値は以下のとおりとする。

### 【分析のための目標数値】

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
セミナー等開催回数	2回	2回	3回	3回	3回
セミナー受講事業者数	20人	20人	30人	30人	30人
個別相談会回数	2回	2回	3回	3回	3回
個別相談会参加事業者数	20人	20人	30人	30人	30人
その他の分析対象者の経営分析相談事業者数	8人	8人	9人	9人	9人
経営分析件数(セミナー・個別相談会参加者)	16件	16件	24件	24件	24件
経営分析件数(セミナー・個別相談会以外)	3件	3件	4件	4件	4件
経営分析数件数合計	19件	19件	28件	28件	28件

## 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

これまで小規模事業者の事業計画書の作成支援については、経営支援員が融資や補助金申請の相談を受けた時や「知的資産経営報告書」の認証相談、また、創業希望者に対して、計画書の作成が必要と思われた場合におこなっており、個社の長期的な発展を目的とした事業計画書にはなっていないかった。

そのため、今後は、個社の経営分析を十分におこない「景気動向調査」「市場のニーズ」「需要動向等」も踏まえ、持続的な発展につなげるための事業計画書の策定支援をおこなう必要がある。

### 1) 目的

小規模事業者の個社支援については、経営分析の結果を踏まえ、景気動向調査や需要動向も踏まえて、経営改善のポイントを絞り、持続的な業績向上につながる経営計画書の策定支援をおこなうことで小規模事業者の減少を抑える。

### 2) 対象者

- (1) 事業計画策定の「セミナー」「個別相談会」の受講者
- (2) 「経営分析セミナー・個別相談会」受講者で経営分析ができた個社
- (3) 技術の伝承や事業承継で悩んでいる個社
- (4) 「まいづる逸品づくり塾」参加者など新商品開発・販路拡大を目指す個社
- (5) 社内で経営ビジョンを共有し事業に取り組みたい個社
- (6) 業績が低下する傾向にある個社
- (7) 「経営革新計画」と「知的資産経営報告書」の認証を希望する個社

(8) 前職の経験を基に同業種で独立を希望する創業者または第二創業者

### 3) 支援内容

#### (1) 小規模事業者への支援

①経営分析結果に基づき、市内景況動向調査、需要動向調査も取り入れた事業計画策定支援をおこなう。

②「事業計画策定セミナー」を年1回開催する。

「個別相談会」を年1回開催し、期間を2週間程度設ける。

個別相談会では、経営支援員が相談に応じ、必要に応じて、「京都府商工会連合会のエキスパートバンク」「よろず支援拠点」「京都産業21」「ミラサポ」等の専門家派遣制度を活用し、専門家と経営支援員が連携して支援する。

※事業計画策定は、経営分析をおこなうことを前提として支援する。

#### (2) 創業・第二創業者への支援

創業者あるいは、第二創業者を支援し、育成することは、地域の雇用を生み出し、まちの活性化にもつながることから、創業塾の開催（年2回）や随時受ける相談により支援する。この中で、第二創業者やこれまでの経験を活かして独立をする創業者には、経験も踏まえて、収支計画や需要動向、ターゲット層・商圈分析、店舗マネジメント等の創業計画の策定支援をおこない今後の持続的な成長につなげる

### 4) 目標数値

#### (1) 小規模事業者

小規模事業者の売上・利益の増加、販路拡大等の実施支援をおこない持続的な発展につなげるための事業計画書策定の目標数値は以下のとおりとする。

##### 【策定のための目標数値】

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
セミナー等開催回数	1回	1回	2回	2回	2回
セミナー受講事業者数	10人	10人	20人	20人	20人
個別相談会回数	1回	1回	2回	2回	2回
個別相談会参加事業者数	10人	10人	20人	20人	20人
その他の計画対象者の経営計画相談事業者数	5人	5人	6人	6人	6人
事業計画策定件数合計	17件	17件	22件	22件	22件

#### (2) 創業・第二創業者

創業・第二創業者の店舗の維持及び持続的な発展のための創業計画策定の目標件数は以下のとおりとする。

**【策定のための目標数値】**

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
創業塾開催数	2回	2回	2回	2回	2回
創業塾受講者数	20人	20人	20人	20人	20人
創業計画策定件数	5	5	5	5	5

**4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】**

これまで創業事業者に対してのフォローは実施していたものの、その効果は十分でなかった。今後は、事業計画を策定した小規模事業者を全て対象として、計画の進捗状況を確認し、必要に応じて修正・改善等を行い効果的な支援を実施する。

**1) 指導内容**

- (1) 経営支援員が四半期に1回以上の巡回し、事業計画の進捗状況、効果等の確認をおこなうと共に、計画の軌道修正や見直し等、必要な指導・フォローアップをおこなう。
- (2) 創業後、四半期に1回以上、経営支援員の個別訪問によるフォローアップを実施。事業計画の修正や事業遂行に必要な会計、税務・労務等の課題に対し相談・指導を行い事業が軌道に乗るよう伴走支援を実施する。
- (3) 新商品・製品開発や、コンセプト・市場開拓等、より掘り下げて見直しをする必要がある場合は、必要により「京都府商工会連合会」「よろず支援拠点」「京都産業21」「ミラサポ」等所属の中小企業診断士、税理士等の専門家と連携し、具体的な課題に対して対応していく。

**2) 目標****(1) 小規模事業者**

小規模事業者の持続的な発展につなげられるよう、定期的に巡回し、事業計画に対する状況を確認し、PDCAサイクルによる見直し、改善につなげられるよう伴走支援していく。

**【フォローアップ延べ件数の目標数値】**

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
フォローアップ延べ件数	68件	68件	88件	88件	88件

**(2) 創業及び第二創業者**

創業及び第二創業者で創業計画を策定した事業所の持続的な発展につなげられるよう、定期的に巡回し、事業計画に対する状況を確認し、PDCAサイクルによる見



直し、改善につなげられるよう伴走支援していく。

#### 【フォローアップ延べ件数の目標数値】

項 目	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度	34 年度
フォローアップ延べ件数	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

需要動向調査は、過去に数回実施していたが、個社の商品・製品、サービスに対する消費動向や市場ニーズ、また、新商品・製品開発に対する需要動向については調査、分析を実施してこなかった。

今後は、小規模事業者及び創業者の販売促進、販路開拓のために提供・活用できる需要動向調査を実施し、「事業計画策定」や「新たな需要の開拓」に活用し、的確な事業活動ができる基礎資料として活用する。

### 1) 実施内容

小規模事業者・創業者が必要とする、商品・製品やサービス、もしくは類似する商品・製品やサービスについての需要動向を調査・整理・分析し、新商品の開発や販路開拓につながるよう情報提供し支援する。

以下の方法で個社が必要とする調査を実施する。

#### (1) 商業・サービス業の場合の需要動向調査

商店街や市のイベントにおいて消費者に対するアンケート調査やヒアリングでの調査を以下の内容で実施し、結果を整理・分析し動向を探る。また、新商品開発の需要動向については、実際に売れる商品にするため、開発前の需要動向調査に加え、実際の商品ニーズを探るため、商品を試験販売し、見せ方やパッケージ、PRコピーを含めてリサーチをおこなう。

##### ①調査方法

- ・調査を希望する事業者と、経営支援員、専門家による打合せで調査項目を決定する。
- ・調査は希望する事業者が、商店街や市のイベントにおいて実施する。
- ・調査はヒアリングでおこなう
- ・収集した調査結果は経営支援員がまとめ、専門家を交えて分析し事業者に情報を提供する。

##### ②調査項目

(ア)「小売業」は、類似する商品の「購入店舗の形態」「その店で購入した理由」「その商品を購入した理由」「現在使用している商品の購入価格」「今使用している商品への良い点、不満点」など、今後の需要動向の把握や、事業

計画策定のために必要とする項目を問う。

例)「新素材による枕」の開発(B to C)

→「今使用の枕はどのような店で購入したのか(リアル店舗・ネット等)」「なぜその店で枕を買ったのか」「今回、枕を買い替える理由」「現在使用している枕の良い点、不満な点」「枕を選ぶ基準(伸縮性・高さ調整・硬さ等)」「購入可能な価格帯」などをヒアリング

(イ)「サービス業」は、これまで利用していた店舗の「利用頻度」「価格」「選択理由」「サービスの満足度」など個社が必要とする項目を問う。

例)「ケータリング」への参入(B to C)

→「今までの利用頻度」「どのような時に利用するのか」「今までの利用価格」「今まで利用してきた店の良かった点と不満点」「利用可能な価格帯」「好みのメニューはどんなものか(和食・洋食など)」「今後どんな時に利用を考えているか」などをヒアリング

## (2) 製造業の場合の需要動向調査

展示会や商談会の来場者に対するアンケート調査を以下の内容で実施し、結果を分析し需要動向を探る。

### ①調査方法

- ・調査を希望する事業者と、経営支援員、専門家による打合せで調査項目を決定する。
- ・調査は希望する事業者が、展示会や商談会において実施する。
- ・収集した調査結果は経営支援員がまとめ、専門家を交えて分析し事業者に情報を提供する。

### ②調査項目

(ア)「製造業」は「機能」「味」「価格」「デザイン」「興味がある品目」「どの程度の規模で売れそうかの市場性」など個社が必要とする項目を問う。

例)「甘酒」の開発(販売先を百貨店・通販等と想定 B to B)

→「希望する味」「購入可能な価格帯」「デザインイメージ」「購入ロット」などをヒアリング

## (3) 上記に加えて他の情報ツールから需要動向を探る

- ① 従来から実施している「業種別景気動向調査」(FAXによる調査)の対象企業の各々の商品・サービスの需要を探るためにアンケート調査を実施する。

例) 手土産に使う地元特産食材使用のスイーツの開発

→ 「スイーツを買う店舗の形態(洋菓子店・カフェ・大手スーパー等)」「よく買うスイーツの種類」「購入する価格帯」「一度に購入する数」「購入する頻度」などを調査

② 「総務省統計局」の消費関連データ、「日経テレコン」のPOSデータ、「日経流通新聞」をはじめ業界や消費トレンドに関する記事を活用し動向を探る。

例) 手土産に使う地元特産食材使用のスイーツの開発

→ 全国的なトレンドや、売れ筋を確認

③ 若者や女性のトレンドや需要動向を探るため「青年部」「女性会」を活用し、アンケート調査の実施により情報を得る。

例) 手土産に使う地元特産食材使用のスイーツの開発

→ 試食による「味の良い点」「味の悪い点」「加えてほしい果物」「購入可能な価格帯」「商品デザイン」「包装デザイン」などの調査

## 2) 活用方法

調査結果を支援員間で整理・分析し、必要に応じて専門家の意見も聞きながらまとめた上で、小規模事業者にフィードバックし、新商品開発や、販売・提供の方法、商品の見直し、ターゲットに対するアプローチ方法など、今後の需要の開拓につなぐ。

## 3) 目標

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
消費者アンケート調査	5件	10件	10件	15件	15件
展示会等によるアンケート調査	4件	4件	4件	4件	4件
その他の情報調査	5件	10件	10件	15件	15件
合計	14件	24件	24件	34件	34件

## 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】

小規模事業者は、販路開拓や新商品開発の必要性は感じているものの、日々の業務に追われるといった時間的な制約もあり、展示会への出展や新商品開発を企画しても、これらを十分に活用できていないのが現状である。

### 1) 支援に対する考え方

小規模事業者の需要の開拓による売上や収益の増加、新規顧客の獲得に寄与できるように前項の需要動向を踏まえ、販路開拓に関する情報交換や施策の活用等について、行政・金融機関・よろず支援拠点・専門家等と連携し、事業の遂行状況を共有しながら小規模事業者を支援する。

## 2) 実施内容

新たな販路を開拓したい個社や、新しい商品やサービス、新技術や新製品などを販売したい個社に対して、以下の支援により需要の開拓につなぐ。

### (1) 展示会・商談会の出展による支援

- ①個社の業種、商品、サービス、求める販路先地域に応じた「東京ギフトショー」や「京都ものづくりフェア」などの商談会・展示会の開催情報を提供し、参加を促すほか、必要に応じて支援員も同行する。
- ②商談会・展示会に参加しても、商品や製品を上手くアピールすることができないケースが多いため、参加者に対して個社のアピール方法や商品の見せ方、商談後の営業方法など成果を得るための勉強会を事前対策としておこなう。
- ③商談契約にあたっては、個社の必要に応じて弁護士等の専門家のからのアドバイスをおこなう。

### (2) 販売促進策のための支援

- ①売込みたい商品やサービス、開発した新商品等について、その魅力をうまく伝え、ビジネスチャンスにつなぐ効果的なプレスリリースの方法を事業者に指導する。
- ②SNS等を活用した販売促進のセミナーを開催し、商品やサービスを効率よく的確に宣伝することを学び、実践することで新たな需要の開拓につなぐ。

### (3) 商談支援サイトによるBtoB取引支援

- ①BtoB取引の機会を増やすため、大阪商工会議所の商談支援サイト「ザ・ビジネスモール」を活用する。

### (4) 「海の京都市場」によるBtoC取引支援

- ①BtoC取引の機会を増やすため、当所も参加している、一般社団法人京都府北部地域連携都市圏振興社(海の京都DMO)による特産品販売サイト「海の京都市場」に出品を促し販路の拡大につなげる。

## 3) 目標

### (1) 展示会・商談会出展による支援

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業所数	10	10	10	10	10
商談件数	30	30	30	30	30
契約件数	10	10	10	10	10
売上額	100万円	100万円	100万円	100万円	100万円

## (2) 販売促進策のための支援

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業所数	10	10	10	10	10
プレスリリース	10	10	10	10	10
セミナー	1	1	1	1	1
売上額	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円

## (3) BtoB取引支援

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業所数	10	10	10	10	10
売上額	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円

## (4) BtoC取引支援

項目	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業所数	10	10	10	10	10
売上額	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円

## II. 地域経済の活性化に資する取組み

平成23年11月、京都舞鶴港が日本海側拠点港の認定を受けたことにより港の整備が進み、また、平成26年7月に舞鶴・若狭道が開通。平成27年7月には京都縦貫自動車道が全線開通し、本市を取り巻く高速道路網の未整備区間が解消された。これらを契機に人・モノの流れが大きく変わり、従来にも増して域外からの交流人口が増加傾向にある。この交流人口を取り込み、地域内の消費につなげていくことが課題である。

本市には当所の意向を反映した『舞鶴市まち・ひと・しごと総合戦略』があることから、舞鶴市、京都府、舞鶴観光協会、漁業・農業団体などが連携し、「舞鶴市みらい推進戦略会議」を立ち上げ活性化を図っている。今後は以下の事業を実施し、交流人口の増加をテーマに取り組んでいく。

### 1. 「金曜日はカレーの日」プロジェクト

#### 1) 現状と課題

本市に海上自衛隊の基地があり、海上自衛隊が旧海軍時代以来、毎週金曜日にカレーを食べる慣習があることから、平成23年2月よりカレーを使った地域振興に取り組んできた。5店舗の参加から始まったこのプロジェクトも平成29年8月末現在、54店舗の参加を得ている。これまで、スタンプラリーやカレーコンテストを開催してきたが、継続したPRには、新規性と話題性を有することが必要である。

このことから、平成29年度より、海上自衛隊の艦艇、機関等からカレーライスのレ

シピの提供と作り方の指導を受け、市内の飲食店で「まいづる海自カレー」を販売している。

## 2) 実施体制

舞鶴商工会議所、舞鶴市、海上自衛隊舞鶴地方総監部で連携して取り組む。

## 3) 今後の取組み

舞鶴市では、平成 28 年に旧軍港四市（舞鶴・横須賀・呉・佐世保）と連携した産業遺産群が日本遺産の認定を受けた。これを機に更に、海軍グルメであるカレーの商品開発や、PR イベントをおこなう。また、同じく海軍グルメとして活動している舞鶴肉じゃが実行委員会や、海上自衛隊舞鶴地方隊等と連携しながら本プロジェクトを進めていく。

今後は、個店のカレー食材や商品を一堂に会して販売する「舞鶴カレーフェスティバル」の開催や、「まいづる海自カレー」では海上自衛隊の基地がある 5 市が連携し、「全国海自カレーイベント」の実施など広域的な取組みをおこなう。

## 2. 「100 円商店街」イベント

### 1) 現状と課題

当所が、商店街活性化と地域振興を目的に事業実施の呼びかけをおこない、専門家を交えた勉強会を重ね、平成 22 年より年に 1 回、「西舞鶴こうちゃった 100 円商店街」を開催している。イベント当日は、来街者が増加するので、これらの来街者を個店のリピーターに変えることが課題である。

### 2) 実施体制

舞鶴商工会議所、舞鶴商工振興会（新世界商店街振興組合、マナイ商店街振興組合、平野屋商店街振興組合、中央商店会の 4 商店街による組織）、舞鶴市で連携し取り組む。

### 3) 今後の取組み

市内商店街の再生支援の一つとして、賑わいを創出するために舞鶴商工振興会はもとより、まちなかの活性化を図る舞鶴市、自治会、学校、また、商店街中心部に拠点を置く様々な市民団体・サークル等と連携を図り地域の活性化に努めていく。

併せて、広域に向け PR をすることで、域外からの来街者を呼び込み、対面販売による商店街の魅力や楽しさを知ってもらうと共に消費拡大につなぐ。

また、商業振興の観点から、舞鶴市と連携しながら 100 円商店街による個店の活性化・販売促進に向けた講習会等を実施する。

地域の学生や、市民団体、サークル等との連携により、例えば、ダンスパフォーマンスや、音楽演奏、消防・警察車両の展示、舞鶴のご当地グルメなど、子供からお年寄りまで楽しむイベントの実施し賑わいを興すことで、今まで知らなかったお店や店主との触れ合い、次回来店を促す販促等を通じてリピーターにつなげていく。

### 3. 大型クルーズ船・観光客のおもてなしと「まちの賑わい」創出

#### 1) 現状と課題

当市は、国際貿易港である京都舞鶴港を有しており、29年は大型クルーズ船が年間約40回寄港し、当市を訪れる観光客が増えている。しかしながら、地域での消費に繋がっておらず、港を活用したまちの賑わいを創出し、消費を増やすことが喫緊の課題である。

今後、観光客をターゲットとしたまちなかの賑わいを創出し、クルーズ船の寄港を増やすためにも、市民・行政が一体となったおもてなしの工夫が必要となる。

#### 2) 実施体制

舞鶴商工会議所、舞鶴商工振興会（西舞鶴地区の4商店街による組織）、京都府・舞鶴市で連携して取り組む。

#### 3) 今後の取組み

外国人観光客のクルーズ船に対しては、商業者を中心に、当所と行政・金融機関・学校・ボランティア団体・サークル等で情報を共有する“おもてなし協議会”を開催し、着物の着付けや、書道体験・特産売場の設置・お休み処等などによるおもてなしを実施することで、外国人に楽しい場所を提供する。

また、日本人観光客のクルーズ船に対しては、消費につながるように商店街と観光スポットを巡るスタンプラリーの実施や、まち歩きマップを作成し、観光スポットや地元の美味しい食材とちよっとお酒の飲みお店紹介「5時から舞鶴」や、お昼に地元食材を提供している「ランチ mo 舞鶴」、着物を貸し出して、まち歩きを楽しんでもらう「着物 de 舞鶴」などの取組みを紹介し、港を活用したまちの活性化に繋げていく。

### 4. 「まいづる逸品づくり塾」

#### 1) 現状と課題

小規模事業者は、日々の事業活動に追われ、新たな商品の開発に取り組む機会が少ない。また、情報発信においても、お客様に上手く商品や想いを伝えられないことが多く、単にチラシを作成したり新聞折込みをおこなうなど、効率よく宣伝できていない状況にある。

そこで、地域の特産品や個店のこだわり、技術を活かした舞鶴ならではの新品“逸品”の開発を約半年をかけて支援し、併せて、その成果を消費者にアピールするための「情報誌」を作成・発信することで個店の売上と地域活性化につなげる取組みを実施している。

しかしながら、開発直後は売上が増えるものの、時間の経過とともに、売上が減少してしまう。

## 2) 実施体制

舞鶴商工会議所、舞鶴市、専門家で連携し取り組む。

## 3) 今後の取組み

新たな開発と並行して、以前に支援した個店の商品も今一度磨き上げるとともに、新たな販路を見出して売上につなげる取組みを実施する。

# 5. 「舞鶴まちゼミ」

## 1) 現状と課題

小規模事業者の減少が続く中、商店街を中心に商業・サービス業の振興を図るため、平成 28 年度より「まちゼミ」を実施した。

初年度においては、市民の認知が少ないことや参加店が少ないことが課題として確認できた。

## 2) 実施体制

舞鶴商工会議所、舞鶴商工振興会（西舞鶴地区の 4 商店街による組織）・（協）東舞鶴商店街連盟（東舞鶴地区の 4 商店街による組織）で連携して取り組む。

## 3) 今後の取組み

PDCA サイクルを実施することで、より内容のあるゼミにし、商店街とお店のファンを増やし、個店の販売につなげていきたい。また、ゼミの実施により自店の強みや顧客のニーズを知ることで、新たなサービスの提供や商品の販売につながる取組みにしていきたい。

# 6. 「商店街青年部」

## 1) 現状と課題

市内の商店街の衰退が進む中、少しでも活気を出し、地域商業に元気を出してもらうため、当所が 4 つの商店街の若者に呼びかけ、平成 28 年度に舞鶴商工振興会青年部を立ち上げるための支援をおこなった。

立ち上げて間もないこともあり、今後の取組みに対するサポートがまだまだ必要である。

## 2) 実施体制

舞鶴商工振興会（西舞鶴地区の 4 商店街による組織）が主体となり舞鶴商工会議所、舞鶴市がアドバイザーとして参加し青年部活動を支援する。

## 3) 今後の取組み

若手の意見や考えを事業化するための支援や、商店街の情報発信のための SNS 活用研修や、イベント実施に向けた勉強会に対して、講師の派遣などをおこないサポー



トしていく。

### 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

他の支援機関、専門家等と連携し、小規模事業者支援に対するノウハウや情報の交換・共有することで、小規模事業者の新たな販路の開拓をおこなう。

##### 1) 現状と課題、今後の取組み

関係支援機関とは必要に応じた時のみの情報交換であったため、事業者に対して迅速・適格な支援が十分でなかった。今後は他の支援機関等の情報交換を密にして小規模事業者の経営に役立つ情報を確実に入手し支援に役立てていく。

##### 2) 事業内容

###### (1)金融機関との連携

日本政策金融公庫や信用保証協会等と、年3回以上情報交換会を実施する。

また、他の地元金融機関（京都銀行・京都北都信用金庫・福井銀行・福邦銀行）と、当所金融部会を通じ、情報交換会を実施し、地域の金融情勢や資金需要の状況、また認定支援機関として国府等の補助金の取組みや経営セミナーの開催、施策の活用等、事業所の支援に関する情報を交換することで、地域事業者の支援ノウハウを共有する。

###### (2) 府内商工会議所との連携

府内8商工会議所の経営安定特別相談室を担当する職員が一堂に会し、事例研究会を実施。事業再生や整理・清算等専門的なスキルを要する事例について、年1回の情報交換をするほか、年各1回開催される金融担当者会議や管外研修においても情報交換をおこない連携を図っていく。

また綾部商工会議所と協力しビジネスサポートセンターを共同設置しており、密接な情報交換のもと、連携し経営改善や資金繰りに窮する事業所を支援するとともに、お互いの支援員のスキルアップも図る。

###### (3) 京都府中小企業応援隊との連携

オール京都で中小企業の支援をおこなうために、府内8商工会議所、20商工会、京都産業21、京都府中小企業団体中央会で構成している「中小企業応援隊」において、各支援員がケーススタディにより支援ノウハウや活用施策などの情報交換をおこなう。

## 2. 経営支援員等の資質向上等に関すること

経営実態の把握や分析が正しくおこなえる資質を身に付け、事業計画策定が支援できるように研修機会を設定し、計画的に資質向上を図る。

### 1) 現状と課題、今後の取組

能力や資質向上につながる研修は受講しているものの、支援員によってそのスキルにばらつきがある。今後は、職員の経験年数やスキルに合わせた研修機会を設けるほか、OJTによる若手支援員の資質向上や、資格取得の奨励、ケーススタディなどにより支援に必要なスキルを習得していく。

加えて、お互いの研修内容やケーススタディなどを情報共有する仕組みをつくる。

### 2) 事業内容

#### (1) 経営支援員研修会の計画的な受講

京都府が主催する経営支援員研修会（年間 20 時間以上）を、各支援員の経験年数および能力を考慮したうえで、年度初めに年間計画を作成し、計画的効率的に受講する。

また、受講内容について書面で職員も含め回覧するほか、支援員間のミーティングで説明し、情報を提供することでお互いが共有できる仕組みを取る。

#### (2) その他研修

必要に応じその他研修（中小企業大学校研修、日商研修ほか）を受講する。

#### (3) OJTの実施

経験年数の少ない経営支援員と中堅・ベテランの経営支援員を2名1組として、相談や各種認証取得支援等、同行訪問し実際の支援を一緒におこなうことで、若手支援員の育成を図る。

#### (4) 各種資格取得に向けた取組み

資質向上に向けた職員の資格取得の一助となるように、受験料の補助をおこなう。

#### (5) 新聞、経済誌等の回覧

経営支援に必要と思われる全国紙、地方紙の記事等をスクラップし回覧する。また、スキルアップに必要な経済誌、情報誌については所内で回覧し、知識を付けると共に常に新しい情報を共有する。

#### (6) 事例研究

融資案件や相談案件について経営状況等の内容を支援員で検証し、問題提起や解決方法を見出すことで、案件の共有と支援員の経営状況に対する分析、財務分析、事業計画の立案等の能力の向上につなげる。

### **(7) 情報の共有化**

各支援員が支援した事業所の相談内容をデータ化し事例として共有するほか、研修で受けた内容についてもカテゴリー別にデータで保存する。また、新聞・情報誌のスクラップも、カテゴリー別にファイルし閲覧しやすいように保存することで各支援員が情報を共有し、いつでも確認できるシステムをつくる。

## **3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること**

商工会議所がおこなう様々な活動の目的や内容を明確にし、その成果をできるだけ数値で表すことによって「成果の確認」、「コストパフォーマンス」などの視点から各事業を客観的に見直す。また、年2回（前期・後期）の事業評価制度を導入することでより実効性のある活動を展開するためのシステムをつくる。

### **1) 事業評価制度により期待される効果**

- (1) 事業のスクラップ&ビルド
- (2) 事業内容のレベルアップ
- (3) 事業の優先順位の徹底による予算の効率的執行
- (4) 事業展開に合わせた適正な人員配置

### **2) 評価・検証の実施方法**

- (1) 行政、中小企業診断士等の有識者等により評価委員会を組織し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示
- (2) 評価委員会の提言を受け、総務委員会において、評価・見直しの方針を決定
- (3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、正副会頭・常議員会へ報告・承認
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果を当所のホームページ及び広報紙にて公表

(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				
(1) 組織体制		(平成 29 年 9 月現在)		
	担当事業	統括責任者	主担当者	担当者
個社支援	地域経済動向調査 経営状況分析 事業計画策定支援 事業計画実施支援 需要動向調査 新たな需要の開拓に寄与する事業 情報交換・情報管理	相談所長	相談課長	経営支援員 4 名 ※外部専門家の協力
地域活性化支援	地域活性化事業	相談所長	相談課長	経営支援員 2 名 一般職員 1 名 ※外部専門家の協力
評価・見直し	評価委員会	事務局長	相談所長	

※支援員は「個社支援」と「地域活性化」で重複

**【経営発達支援評価委員会】**  
(年 1 回開催)  
・副会頭、監事  
・商工会議所総務委員長、青年部、女性会の各会長  
・行政（京都府中丹広域振興局 商工労働観光室長）  
・行政（舞鶴市まちづくり推進室長）  
・認定支援機関等の外部有識者 計 8 名

(2) 事務局体制

事務局長	1 名 (※総務課長兼務)
相談所長	1 名 (※経営支援員兼務)
相談課長	1 名 (※経営支援員兼務)
経営支援員	5 名
一般職員	2 名
<hr/>	
合 計	10 名

```
graph TD; A[事務局長] --- B[総務課 2 名]; A --- C[中小企業相談所 7 名];
```

(3) 連絡先  
〒625-0036  
京都府舞鶴市字浜 66  
舞鶴商工会議所 中小企業相談所  
TEL0773-62-4600 FAX0773-62-4933  
<http://www.kyo.or.jp/>  
E-mail maizuru@kyo.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

(単位 千円)

	平成 30年度	平成 31年度	平成 32年度	平成 33年度	平成 34年度
必要な資金の額	110,487	112,696	114,949	117,247	119,591
中小企業相談所 特別会計	57,477	58,626	59,798	60,993	62,212
一般会計	53,010	54,070	55,151	56,254	57,379

(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
会費、国補助金、府補助金、市補助金、事業受託費 事業収入（講習会等受益者負担金）

(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)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>・ 経営状況の分析及び事業計画策定に関すること (別表 1)            経営分析及び事業計画策定について、課題の解決方法を京都府よろず支援拠点、エキスパートバンクと連携し、効率的に実施する。</p>
連携者及びその役割
<p>(連携者と役割、効果)</p> <p>1. 京都府よろず支援拠点 (実施機関：公益財団法人京都産業 2 1 理事長 村田恒夫)            (チーフコーディネーター 山本容子)            住 所：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) 専門家派遣による経営分析</p> <p>2. エキスパートバンク (京都府商工会連合会 会長 沖田康彦)            住 所：京都市右京区西院東中水町 17 京都府中小企業会館 4 F            京都府商工会連合会内            (役割) 専門家派遣による経営分析と計画策定</p> <p>(効果)            小規模事業者が効率的に経営分析及び事業計画を実施するため、専門家からの適切なアドバイスを得る。分析結果を生かし、より実現性の高い事業計画の策定に繋げていく。</p>
連携体制図等
<pre> graph LR     A["【連携先】 京都府 よろず支援拠点 エキスパートバンク"] -- "専門家派遣" --&gt; B["舞鶴商工会議所"]     B -- "経営分析" --&gt; C["小規模事業者"]           </pre>