

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	舞鶴商工会議所（法人番号 7130005011469 ） 舞鶴市（地方公共団体コード 262021）
実施期間	2024/04/01 ～ 2029/03/31
目標	1. 新たなビジネスモデルの構築 事業主との対話と傾聴を通じ課題を導き、事業所の魅力や経営分析等を通じて導きだした強みにより目標、事業計画を立て持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築への支援を行う。 2. 新たな需要の開拓 地域資源を活用した加工品・地域ブランドの開発、また事業所の強みを活かした製品・加工品を、展示会や国内外のECサイト等を活用し新たな販路に寄せ売上の増加に繋げる。 3. 小規模事業者の減少を押さえる 発達支援計画の取り組みにより令和6年度から10年度までの事業所数の減少を5%以下に留める。
事業内容	1. 地域の経済動向調査に関すること 景気動向調査の実施および国が提供するビッグデータ等を収集・分析し事業計画や商品開発、販路開拓に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 展示会や観光拠点にて新商品・製品開発に有効なアンケート調査を実施。 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーを開催し、自社の経営課題や無形資産の把握を支援。 4. 事業計画策定に関すること 経済動向調査や経営分析結果を踏まえて、持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築への支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗状況の確認と、計画推進に向けた支援を行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域資源を活用した新商品・製品等の展示会出展やECの活用についてその手法を助言し取引・売上の拡大に向けた支援を行う。
連絡先	舞鶴商工会議所 中小企業相談所 〒625-0036 京都府舞鶴市字浜 66 TEL：0773-62-4600 FAX：0773-62-4933 E-mail：maizuru@kyo.or.jp 舞鶴市 産業創造雇用促進課 〒625-8555 京都府舞鶴市字北吸 1044 番地 TEL：0773-66-1021 FAX：0773-66-9891 E-mail：sangyo@city.maizuru.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

1) 概 要

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、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。

京都舞鶴港は平成 23 年 11 月に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 24 年 5 月には、本市の観光戦略拠点として赤れんがパークがオープン。「赤れんが」「海・港」を本市のブランドイメージとして観光施策を展開している。

平成 27 年 7 月には京都縦貫自動車道が全線開通。平成 26 年 7 月に開通した舞鶴若狭自動車道と合わせ、京都舞鶴港と京阪神や中京圏とつながる高速道路網が完成したことで人・モノの流れが大きく変わった。

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」の拠点となっている。



2) 人口

舞鶴市の人口の推移は、1959 年(4 月 1 日推計人口)の 103 千人をピークに減少を続け、2008 年には 90 千人(10 月 1 日推計人口)となり 2020 年には 80 千人(10 月 1 日推計人口)となりこの間 22%が減少している。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計人口では、2045 年には 53 千人と予測されている。65 歳以上の高齢化率は上昇を続け、2020 年には 32.5%台となっている。

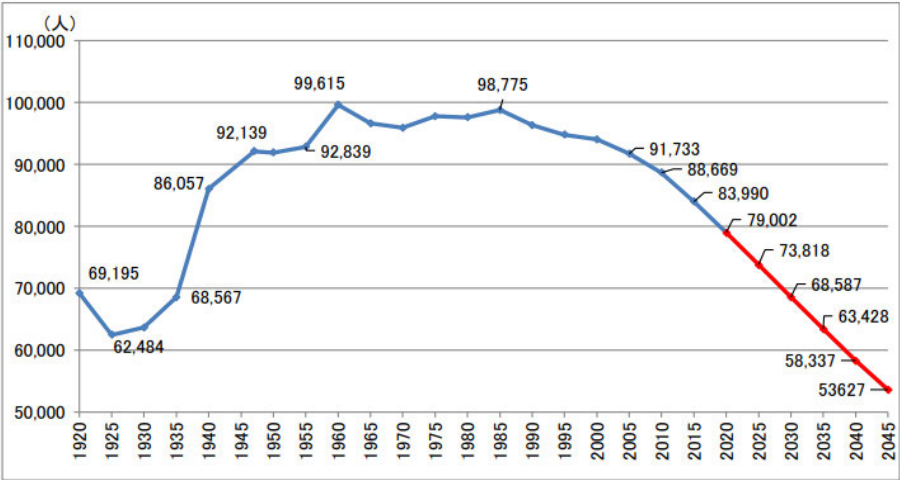
表 1【舞鶴市の人口と高齢化率の推移】（各年 10 月 1 日現在）

項目	人口（人）	65 歳以上の高齢化率（％）
平成 17 年（2005）	91,733	23.8
平成 22 年（2010）	88,669	26.1
平成 27 年（2015）	83,990	30.5
令和 2 年（2020）	80,336	32.5

資料：「国勢調査」より

表 2

図表 1 総人口の推移（1920（大正 9）年～2045（令和 27）年）



- ※ 1 1955（昭和 30）年以前は、加佐町編入前の市域の人口である。
2 2020（令和 2）年以降の数値は、国立社会保障・人口問題研究所推計値である。
3 2を除く人口は、国勢調査人口（各年 10 月 1 日現在）である。

表 3

図表 2 年齢 3 区分別人口の推移（全体）

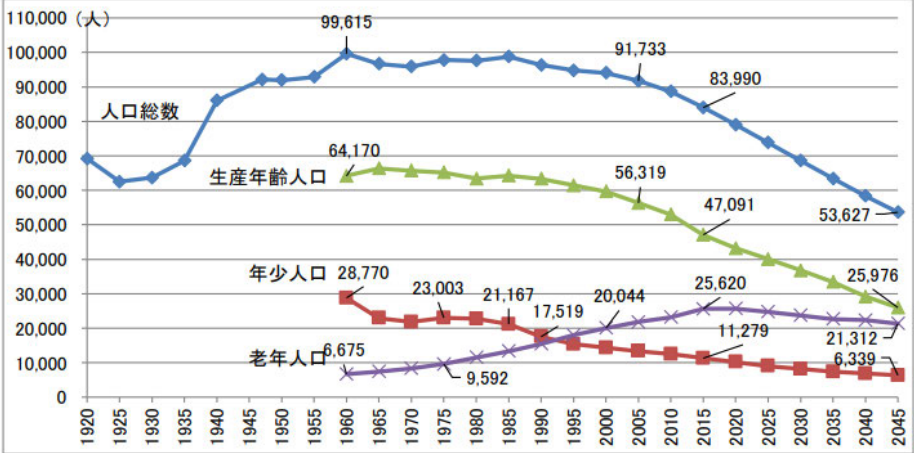


表 2・3：舞鶴市人口ビジョンより

3) 観光

近年、特に力を入れている観光について述べると、赤れんがパークのオープンや高速道路の整備、また、年間数十回寄港する大型クルーズ船などによりコロナ禍以前は外国人を含む観光客が年々増加していた。

人気が高い観光名所としては、観光・交流拠点の「赤れんがパーク」のほか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29年度は255万人に、観光消費額は、平成23年度の約21億円から平成29年度は約45億円へと拡大している。

しかしコロナ禍以降、令和3年度は観光入込客99万人、消費額21億円まで減少したものの令和4年度の観光入込客は157万人、消費額32億円と回復傾向にある。



4) 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。

しかしながら、令和3年5月に造船会社が新造船建造から撤退し、修繕のみとなったことで雇用や下請け・付随保守工事・物資調達等関連企業に大きな支障をきたした。

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、輸送機器業となっている。

また、火力発電所や隣接する福井県高浜・大飯の原子力発電所などエネルギー関連に関する事業所も数多く存在する。

そのほか、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

1) 人口減少による市場規模の縮小

①-1)で記載したとおり、少子高齢化により急激な人口減少が進み、地域の市場規模が益々縮小する現状にある。

そのような中において、表４・５で示すように事業所数も年々減少している。舞鶴商工会議所管内で事業所数が多い卸売業・小売業、宿泊・飲食サービス業は多種多様な販売チャンネルの増加やナショナルチェーンの進出等により大きな影響を受け、特に小規模事業者は、販売・受注競争に巻き込まれることで、売上の減少、収益の悪化が原因となり倒産、廃業し事業者数の減少に繋がっている。

事業者のビジョンが明確でないことも課題であり、将来の目標や強みを活かしたビジネスモデルの再構築に向けた事業計画の策定が必要である。

また、地域人口が減少する中、コロナ禍以降伸びつつある観光需要に対して地域の特産品、特に海産物を加工した新商品開発を行いアプローチする必要がある。

2) 事業者の高齢化による廃業の増加

舞鶴商工会議所が平成 30 年に実施した事業承継に関するアンケート調査の結果では、承継についてまだ決めていないと回答した事業所が 45.3%あり、以後、コロナ禍を迎えて数値はさらに厳しい状況にあると考える。

人口減少と同じように後継者も不足しており、親族承継に向けた課題の解決や新たなアトツギとのマッチングを行うことが課題となる。

3) 従業員の減少と深刻な人手不足

事業所の減少と共に市内で働く従業員は減少している(表 4)。また、少子高齢化により急激な人口減少が進んでいることで、各業界において人材の不足が深刻化しており大きな課題となっている。

少ない従業員で経営を維持するためにも、業務の省力化、合理化などによる生産性の向上は避けられず対策が急務である。

4) 大手造船会社の新造船撤退によるものづくり産業の衰退

本市の特徴として企業城下町としたものづくり産業が形成される中、令和 3 年に地域の基幹産業である造船会社が造船から撤退し修繕に特化した体制に移った。

これにより多くの協力会社、下請け企業等は、売上の減少に陥った。また、納入業者は大口の取引先を失うなど市内全体に及ぼす影響は大きい。自社での商品開発や自社の強みを活かした技術力の向上、新たな販路の開拓などが課題である。

表 4 【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	減少率	従業員数(人)
平成 18 年	4,484 (3,217)	—	33,858
平成 21 年	4,273 (3,191)	▲4.7%	32,980
平成 24 年	3,797 (2,968)	▲11.1%	29,858
平成 28 年	3,693 (2,857)	▲2.7%	29,805
令和 3 年	3,349 (2,428)	▲9.3%	28,537

表 5 【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
平成 18 年	1,304 (7,874 人)	※	462 (2,916 人)	265 (4,656 人)
平成 21 年	1,242 (7,735 人)	702 (3,679 人)	467 (3,104 人)	260 (4,535 人)
平成 24 年	1,063 (6,795 人)	621 (3,195 人)	386 (2,548 人)	255 (4,092 人)
平成 28 年	1,004 (6,428 人)	629 (3,104 人)	362 (2,310 人)	232 (4,324 人)
令和 3 年	870 (5,872 人)	468 (2,608 人)	367 (2,526 人)	201 (4,024 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。

表 4・5：舞鶴市統計書より

（２）小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

① 10 年程度の期間を見据えて

少子高齢化による人口減少。それに伴う市場規模・労働市場の縮小。市場のグローバル化や経営者の高齢化、更なる大手資本の進出による競争の激化や、逆に大手資本の合理化による販路の縮小等、事業を取り巻く経営環境は益々厳しいものになると考える。そのような中、小規模事業者においては更に厳しい状況になると思われ、自らの事業を見直し、その魅力や強みを磨くとともに付加価値のある商品・サービス・製品を生み出し販路に乗せることで小規模事業者の減少を押さえ、継続した事業展開に導く必要がある。

また、創業者の育成・支援を行うことで、地域産業の衰退を防ぎ地域経済の活性化に繋げていく。

② 舞鶴市総合計画との連動性・整合性

舞鶴市第 7 次総合計画(2019 年度～2026 年度)では、目指すまちの将来像として「未来に希望がもてる活力あるまち・舞鶴」とし、計画を推進するための後期実行計画（計画期間：2023 年度～2026 年度）では、「元気な事業者の育成による商工業の振興」の中でグローバル化や少子高齢化に対応するため、成長が見込まれる新規産業の誘致・育成や

創業の環境を整え、産業を支える人材育成に取り組むことを掲げている。

舞鶴商工会議所においては、舞鶴市の総合計画に沿って連携しながら取り組みを進めていく。その一つとして、産業振興プラットフォームを構築し、舞鶴市と舞鶴商工会議所が中心となり、他の支援機関や金融機関と共にチームサポートによる支援事業の実施や事業所の課題解決に向け支援を進めていく。

【舞鶴市総合計画】（関連性の高い部分を抜粋）

第2項 元気な事業者の育成による商工業の振興

グローバル化や少子高齢化に対応するため、成長が見込まれる新規産業の誘致・育成や創業の環境を整え、また、産業を支える人材育成に取り組めます。

1.（仮称）産業振興センターを核とした地域経済の成長に向けた企業支援

①連携意欲の高い中小企業の経営革新、経営基盤強化等を支援

市内中小企業の経営革新、経営基盤強化を図るため、商工会議所、中小企業団体中央会、地域金融機関、京都産業21、関係機関等との連携をさらに進め、企業がいつでも相談できるプラットフォーム機能を担う「（仮称）産業振興センター」を開設し、各機関の持つ制度や支援メニューを効果的に提供するとともに、市内外のビジネスマッチングや若手経営者・後継者の育成支援を通じて、本市産業全体の競争力強化や市外からの資金獲得につながる取組を支援します。

②新しい時代を牽引するビジネスモデルを支援

社会情勢の変化に対応し、地域が抱える課題を解決するため、革新的なビジネスモデルに取り組む事業者を支援し、競争力の強化を図ります。

また、本市産業の持続的発展、地域産業の充実・強化を図るため、デジタル化やDX^(※)の推進や設備等の高度化による中小企業の経営力の強化や生産性の向上を促進します。

③事業承継の促進

中小企業等の経営者の高齢化や後継者の不在により、事業存続に悩む事業所の課題解決に向け、各機関が有する支援メニューを効果的に提供し、円滑な事業承継を促進します。

2. 創業の促進

①創業・起業支援の充実、創業者の発掘

創業支援等事業計画に基づき、やる気のある起業家の輩出に向け、事業者の相談をワンストップ化するほか、創業支援事業者（商工会議所、地域金融機関等）との一体的な支援体制のもと、創業者向けの支援メニューの周知を強化するとともに、創業者の経済的負担の軽減を図ります。

また、高等教育機関等における研究開発成果を用いた起業や新規事業への挑戦を支援します。

3. まちなかの賑わい創出

①新規出店や創業等、新たにチャレンジできる環境づくりを推進

新規出店者や創業者のチャレンジの場として、商店街等の空き店舗を利活用し、やる気のある市内外事業者のまちなかへの出店を支援するとともに、買い物を楽しめる魅力的な個店づくりや少子高齢社会に対応した地域密着型サービスの展開など、経済循環の拡大に資する意欲的な取組を支援します。

②多様な主体のまちづくり活動の支援

経済循環の拡大をはじめ、魅力あるまちなかを形成するため、市内事業者や高等教育機関など、多様な主体が連携したまちづくり活動を支援し、商店街をはじめとするまちなかの賑わいを創出します。

4. 地域経済を支える人材の育成支援

①高等教育機関等との連携による、デジタル人材等の育成

京都職業能力開発短期大学校や民間企業との「IT人材の育成と地域活性化を目的とした連携協定」等に基づき、京都職業能力開発短期大学校で学ぶ若者の地域経済のデジタル化やDX⁽⁸⁸⁾推進を担うスキルの習得を進めるほか、舞鶴工業高等専門学校等への展開も視野に入れてデジタル人材を育成するとともに、市内での就労先の確保による出口戦略にも合わせて取り組みます。

数値項目	基準値 (2021)	2023 (1年目)	2024 (2年目)	2025 (3年目)	2026 (4年目)
京都職業能力開発短期大学校の定員充足率	91.1%	93.0%	95.0%	97.0%	100%

5. 企業誘致の推進

①多様な企業誘致の実現

働く場の創出や市内企業への波及効果の実現を目指し、本市最大の地域資源である京都舞鶴港や高速道路ネットワークをPRすることで、製造業をはじめ、国際コンテナ航路を活用した物流拠点整備につながる倉庫・物流業の誘致に取り組むとともに、コロナ禍によって、都市集中型社会から地方分散型社会への転換が求められるなか、IT企業のサテライトオフィス等、多様な企業の誘致に取り組みます。

数値項目	基準値 (2022)	2023 (1年目)	2024 (2年目)	2025 (3年目)	2026 (4年目)
新規立地・増設件数	0件	2件	2件	2件	2件

③舞鶴商工会議所としての役割

①の記述ように小規模事業者を取り巻く環境は厳しいものがある。そのため、商工会議所としては事業主との対話と傾聴を通じ真の課題を見出だすとともに、その克服に向けて、京都府、舞鶴市、京都産業21、よろず支援拠点、引継ぎ支援センター、地域金融機関等と連携した産業振興プラットフォームを構築し、それぞれが持つ知恵と施策・制度を活用し商工会議所がコーディネイターとして小規模事業者に寄り添った伴走支援を行う。

(3) 発達支援事業の目標

① 新たなビジネスモデルの構築

事業主との対話と傾聴を通じ真の課題を導くとともに、事業所の魅力や経営分析等を通じて自らが導きだした強みによりデジタルの活用と共に目標、事業計画を立て持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築への支援を行う。

② 新たな需要の開拓

従来製品の見直しや、地域資源を活用した加工品・地域ブランドの開発、また事業所の強みを活かした製品・加工品を、展示会や国内外のECサイト等を活用し新たな販路に寄せ売上の増加に繋げる。

③ 小規模事業者の減少を押さえる

舞鶴市の事業所数は、平成28年から令和3年までの5年間で9.3%減少していることから、産業振興プラットフォームによる支援により上記①②の目標と共に本事業開始年度である令和6年度から5年間の事業所数の減少を5%以下に留めることを目標とする。

2. 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6年4月1日～令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①新たなビジネスモデルの構築

事業主との対話と傾聴を通じ真の課題や事業所の魅力、無形の資産を見出し、経営分析等を通じて自らが導きだした強みによりデジタルの活用と共に目標、事業計画を立て持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築へ導くために伴走支援の強化を行う。

②新たな需要の開拓

地域の小規模事業者の新たな需要の開拓に向けて、地域資源を活用した加工品や地域ブランドの開発、強みを活かした製品・加工品の開発を需要動向調査や外部人材の活用等により支援し、展示会や国内外のECサイト等を活用し新たな販路に寄せ売上の増加に繋げる。

③小規模事業者の減少を押さえる

小規模事業者の持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築へ向けて、舞鶴市で取り組む産業振興プラットフォームによる支援体制を構築し、ネットワークを通じたチームサポートを行う。

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】地域の景況・経済情報としては、市内事業所123者を対象に四半期ごとに産業別景気動向調査を実施。調査結果は会報を通じて会員企業に知らせているほかホームページで公開、行政等関係機関に配布している。

【課題】調査結果は支援員で分析し情報共有しているが、更に多角的な経済状況を知るための方法として国のビッグデータの活用ができていない。ITを用いて様々な情報を分析・把握することで小規模事業者の支援に活かせるよう取り組む必要がある。

(2) 目標

小規模事業者の経営分析や事業計画の策定に繋げるため調査・分析と結果の公表を行う。

【各種調査分析とデータ公表の目標数値】

項 目	公表 方法	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① 市内景気動向調査の公表回数	会報 HP	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 地域経済動向調査の公表回数	HP	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①市内景気動向調査

管内の景気動向を把握するため市内事業所に対し四半期ごとに調査を行い、その結果を分析し情報共有し公表する。

【調査対象】 管内事業者 125 者

(製造業、建設業、水産業、繊維業、小売業、卸売業、サービス業)

【調査項目】 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

【調査手法】 調査票を FAX または手渡し、FAX または手渡しで回収する

【分析手法】 経営支援員で分析する

②地域経済動向調査

上記①の調査・分析結果に併せてより多面的なデータ活用を行うため、「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し分析する。

【調査項目】 人口増減、産業構造、消費動向、観光動向などを総合的に分析

【調査手法】 「RESAS」（地域経済分析システム）を活用

【分析手法】 経営支援員で分析する

(4) 調査結果の活用

調査・分析結果は窓口や巡回による相談対応のほか、公表することでそれぞれの事業所が活用し、分析や事業計画策定を通じて持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築へ繋げていく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 需要動向調査は、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等について過去に数回実施していたが、コロナ禍以降は調査、分析を実施してこなかった。

【課題】 地域資源を活用した加工品や地域ブランドの開発、また事業所の強みを活かした製品・加工品を作る上で、マーケットインの考え方を重視させる必要がある。

(2) 目標

項 目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① 消費者向け需要動 向調査 (道の駅・観光拠点等)	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
② 展示会・商談会での 需要動向調査 (15 頁参照)	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

① 消費者向け需要動向調査

道の駅や市内観光拠点の赤れんがパーク、また市内 SC において、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等の調査を行い、結果を支援事業者の計画策定、商品開発等に繋げる。

【調査対象】 4 者

【調査項目】 ネーミング、価格、デザイン、味、容量等 ※商品・サービスによる

【調査手法】 来場者に試食、使用してもらいその感想を聴き取りで調査する。調査結果は支援員または専門家を交えて分析する。

【調 査 数】 50 人

② 展示会・商談会での需要動向調査

展示会・商談会の出展を活用し、地域資源を活用した加工品や自社の強みを活かした商品・製品に対する消費動向や市場ニーズ等の調査を行い、結果を支援事業者の計画策定、商品開発等に繋げる。

【調査対象】 5 者

【調査項目】 ネーミング、価格、デザイン、味、容量等 ※商品・製品による

【調査手法】 来場者にアンケート調査を実施。調査結果は支援員または専門家を交えて分析する。

【調 査 数】 30 人

(4) 調査結果の活用

調査・分析結果は上記の対象事業者にフィードバックし、商品・製品開発や事業計画策定に向けた基礎資料として活用する。また、他の事業者の支援においても類似する場合は助言するための資料として活用し、同じく商品・製品開発や事業計画策定に向けた基礎資料として活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 融資の斡旋や補助金申請時、また今後の事業展開について経営分析の支援を行い事業者にはフィードバックしているものの、小規模事業者から分析の依頼を受けることは少ない。

【課題】 小規模事業者が目標を持ち、事業計画を立て持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築へ向かうためにも経営分析を行うことは必須であり、自らが分析をおこなえる支援が必要である。

(2) 目標

項 目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① セミナー開催件数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
② 経営分析事業者数	40 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

① 経営を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

セミナーの受講を通じて対象事業者の掘り起こしを行うとともに、事業者が自らの強みや弱み、経営課題に気づき、分析の必要性や分析手法を習得することで、事業計画の策定へと繋げる。

【募集方法】 チラシを作成し配布。またホームページ等で広く周知を行うほか窓口や巡回において参加を募る。

② 経営分析の内容

【対 象 者】 セミナー参加者や、補助金の活用事業所、巡回・窓口相談の中からビジネスモデルの再構築が必要であり意欲的な小規模事業者等 60 者を選定。

【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」の双方を行う。

《財務分析》 直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析。

《非財務分析》 下記項目について、対話を通じて、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

内部環境	外部環境
・ 商品、製品、サービス ・ 仕入先、取引先 ・ 人材、組織 ・ 技術、ノウハウ等の知的財産 ・ デジタル化、IT 活用の状況 ・ 事業計画の策定・運用状況 ・ 事業承継	・ 商圏内の人口、人流 ・ 競合 ・ 業界動向 ・ 新規参入 ・ 需要動向

【分析手法】 事業者との対話を通じて課題や強み等状況を整理するとともに、財務諸表等を含め分析ツール(ローカルベンチマーク、経営デザインシート、S W O T 分析等)を活用しながら行う。また、必要に応じて専門家を交え分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- 分析結果を 当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定や戦略立案等に活用する。
- 分析結果をデータベース化し経営支援員で共有するとともにスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 融資の斡旋や補助金申請、また創業時における事業計画の策定支援は行っているが、小規模事業者から事業計画策定のための支援依頼を受けることは少ない。

【課題】 小規模事業者が目標を持ち、事業計画を立て持続可能または成長に向けたビジネスモデルの構築へ向かうためにも経済動向や需要動向、経営分析を踏まえて事業計画を策定行うことは必須であるがその認識が薄い。事業者との対話と傾聴の中で必要性を説明していくこと、また自らが策定を行えるための支援も必要である。

(2) 支援に対する考え方

- ・経営分析を行った小規模事業者に対し、事業計画策定の必要性を説明し策定支援に繋げる。経営分析を行った事業者の 6 割程度／年の事業計画策定を目指す。
- ・小規模事業者との対話と傾聴の中から課題を抽出し、ビジネスモデルの構築へ向かうための事業計画策定に繋げる。
- ・小規模事業者の競争力の維持・強化に向けて事務効率化や生産性向上を図り、より実現性の高い事業計画の作成に寄与することができるよう、D X セミナーを開催のほか、「みらデジ」を活用する。

(3) 目標

項 目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
① D X セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③ 事業計画策定者数	15 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(4) 事業内容

① D X 推進セミナーの開催

D X に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に D X に向けた I T ツールの導入や W e b サイト構築等の取組を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援対象】事業計画策定セミナーの受講予定者やITの活用により持続可能または成長に向けた取り組みを行う事業者。

【募集方法】チラシを作成し配布。またホームページ等で広く周知を行うほか窓口や巡回において参加を募る。

【講師・カリキュラム】講師・カリキュラムは京都府診断士協会、もしくは京都産業21と協議する。

【参加者数】15人

【支援方法】DXの基本的な知識を習得し、事業者の課題を具体化するとともに具体的に事業計画に反映させる。また、専門家の活用を含め機器等の導入に導く。

②事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】経営分析を行った事業者や、創業、補助金申請、融資等の支援を行う事業者。

【募集方法】チラシを作成し配布。またホームページ等で広く周知を行うほか窓口や巡回において参加を募る。

【講師・カリキュラム】講師・カリキュラムは京都府診断士協会、もしくは京都産業21と協議する。

【参加者数】20人

【支援方法】セミナーを通じ計画策定の考え方を習得してもらい、経営支援員の伴走あるいは専門家を交えて計画の策定に繋げる。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】融資の斡旋や補助金申請、また創業時における事業計画の策定支援は行っているが、必ずしも進捗状況の確認を行っておらず、不定期に実施する程度に留まっている。

【課題】定期的な巡回によるフォローアップを行い進捗状況を確認し、状況は支援員間で情報共有する。状況と計画に差異がある場合は、計画どおりに取り組みが行えるよう必要な支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象に進捗状況を確認する。但し、各事業者の進捗状況や計画の内容により訪問回数を調整し、フォローアップが必要とされる事業所に対しては重点的に訪問回数を増やし対話と傾聴を通じて必要に応じた支援を行う。

(3) 目標

項 目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
フォローアップ 対象事業者数	15 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
頻度 (延回数)	—	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
利益率 3%以上増加 の 事業者数	—	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した全ての事業者を対象に支援員が巡回訪問し進捗状況を確認する。策定した事業計画が着実に実行されているかを確認し、状況に応じたフォローアップを実施。基本的には半年に 1 回の巡回(30 者)において状況の確認を行うが、計画と現状に差異が生じた場合や創業間もない事業所などは、2 か月に 1 回もしくは月に 1 回以上(20 者)の訪問を行い対話と傾聴を通じて、専門家など第三者を交えて必要に応じた適切な支援を行う。進捗状況や支援の内容等は支援員間で情報共有する。

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】展示会の出展を通じた販路開拓は、展示会の出展を必要とする事業者に対して出展案内する程度に留まっている。また、ネット販売についてはセミナーや個別相談を通じて取り組みを進め課題解決に導いている。

【課題】これまでから展示会等への出展支援を実施しているものの、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分である。また、ネット販売についても課題を持つ事業者は多いと考えられるが、売上に繋げるまでは不十分なところもあり改善した上で支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

経営状況の分析、事業計画策定支援を行った事業者で、地域資源を活用した加工品や地域ブランドの開発、また事業所の強みを活かした製品・加工品を販売する意欲ある事業者を重点的に支援する。

B to B の取引拡大については「京都ビジネス交流フェア」や「京都インターナショナルギフトショー」の出展を通じて新規取引先の確保に繋げる。出展にあたり商品の展示や訴求方法、事後のアプローチの手法など専門家による助言や、必要に応じて補助金の活用を含めた出展前後の支援を行う。

B to C については D X 推進セミナーの受講者を中心に、E C サイト立ち上げやふるさと納税の返礼品登録に必要なコンセプト、サイトデザイン、キッチンコピー、オペレーション等の考え方・方法について専門家を通じてアドバイスするほか、補助金の活用も含め経営支援員が伴走支援を行う。

(3) 目標

項 目	現行	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
①京都ビジネス交流 フェア出店事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
新規取引件数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
②京都国際ギフトショー 出店事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
新規取引件数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
③ふるさと納税の返 礼品登録事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%
④ネットショップ新規 開設・登録事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①京都ビジネス交流フェア (BtoB)

公益法人京都産業 21 が主催する京都府内最大の展示商談会。ものづくりと情報関連企業の出展が多い。毎年 2 月に京都市の京都パルスプラザにて 2 日間開催される。

【令和 4 年度実績】出店者数: 130 社 18 団体 来場者数: 4,000 人

②京都国際ギフトショー (BtoB)

(株) ビジネスガイド社主催によるパーソナルギフトと生活雑貨を中心とした業態複合型の展示会。関西を中心に東海、関東、中四国からバイヤーが来場する。毎年 3 月に京都市のみやこメッセにて 2 日間開催される。

【令和 4 年度実績】出店者数: 294 社 来場者数: 16,544 人

③ふるさと納税 (BtoC)

【令和 4 年度実績】納税金額: 292,934,000 円 納税件数: 11,081 件
提携サイト: 7 社

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】 以前は評価委員会を設置し評価を受けていたが、発達支援計画の認定を受けていない現状において評価委員会は存在していない状態にある。

【課題】 発達支援計画に基づき小規模事業者の支援を進めていく上で、外部評価委員を含む評価委員会を設置し P D C A サイクルを適切に行う仕組みが必要である。

(2) 事業内容

計画に基づく事業の実施状況を定量的・定性的に把握するため四半期ごとに経営支援員で確認する。

事業評価及び見直しについては、舞鶴市産業振興部商工振興課長、日本政策金融公庫舞鶴支店長、中小企業診断士で構成し専務理事および法定経営指導員が招集する評価委員会を設置し年 1 回委員会を開催する。委員からの意見をもとに P D C A サイクルを適切に行う仕組みを作る。

委員による評価については、経営支援員で共有するとともに P D C A を実施し、小規模事業者の持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築への支援を行う。

評価委員会の評価と意見は舞鶴商工会議所の正副会頭会議ならびに常議員会で報告するほか、舞鶴市と情報を共有する。

また、ホームページで公開し小規模事業者が閲覧できるようにする。

10. 経営支援員の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 OJT や実務経験を通じて資質の向上を図っているほか、京都商工会議所、京都府商工会議所連合会が開催する経営支援員研修において、年間計画を立てそれぞれの個人の能力に対して不足や必要とする研修項目を受講させている。

【課題】 ほとんど上記の研修による資質の向上で、限られた時間での習得となっている。経営課題も複雑化している中で、より具体的な支援や専門知識が必要であり、特に I T 化においては十分な知識を持っておらず、外部講習や専門家の招聘により深い知識の習得が必要である。

(2) 事業内容

持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築へ向けて、対話と傾聴を中心としたコンサルティングや専門的知識等の資質向上に向けて、京都商工会議所、京都府商工会連合会が開催する研修のほかにも外部講習や専門家の招聘により深い知識を習得する機会を持つ。また、経営支援員のみならず一般職員にも受講を促し、商工会議所職員全体のコンサルティング能力を高めていく。

① 外部講習の活用と内部講習の開催

【コミュニケーション能力の向上に向けたセミナー】（日商・京都商工会議所主催）

経営力再構築伴走支援の実践に向け、対話と傾聴の重要性を認識するとともに、事業者に対する理解力を高め、課題設定、課題可決に繋げられるスキルを身につける。

【IT・DX 推進に関するセミナー】（日商・京都商工会議所主催と専門家招聘による）

小規模事業者の課題の一つである IT・DX 化の支援に向け積極的に受講する。

ア) 業務効率化等に繋がる取り組み

クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の業務効率化ツール等

イ) 情報発信、販路開拓につながる取り組み

HP、SNS による情報発信、EC、越境 EC の構築等

【経営分析セミナー】（日商・京都商工会議所主催と専門家招聘による）

財務分析のほか、非財務分析として知的資産の見出しや、SWOT分析などを通じて課題や強みを見出し事業計画に繋げる能力を身につける。

【事業計画策定セミナー】（日商・京都商工会議所と専門家招聘による）

経営力再構築伴走支援や経営分析の結果を活かし、ビジネスモデルの構築へ向かうための事業計画策定に繋げる研修を受ける。

② 専門家派遣への同行による資質の向上

小規模事業者の個別課題解決に向けた専門家派遣における職員の同行時に専門家の対話力や知識、診断力から学び取り日々の支援活動に繋げる。

③ 特別経営指導員（京都府の制度）による若手経営支援員の指導

舞鶴商工会議所に設置している特別経営指導員（金融機関OB）と巡回・窓口等による相談対応に帯同し支援のノウハウを学ぶ機会を作る。

④ 自己研鑽による資質向上

経営支援員、一般職員を含め、個々が必要とする知識習得を目指す。また、資格の取得については奨励金を出すことで取得に対する支援を行う。

⑤ 組織内での情報共有

経営支援員等による支援内容等をセールフォースのデータベースシステムに適時・適切に入力を行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有することで一定レベル以上の対応ができるようする。また、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

併せて所内で週 1 回行う職員ミーティングにおいて支援状況を報告し職員間の能力向上、連携強化を図る。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（1）現状と課題

【現状】 一部の金融機関や雇用に関する情報交換等は実施しているものの、定期的な連携・情報交換は行っていない。舞鶴市とは（仮称）産業振興センターの構想の基、市と商工会議所が一体となり、地域金融機関や他の支援機関によるチームサポートによる支援体制の構築を進めているところである。

【課題】 多岐の課題を抱え、厳しい経営状況にある小規模事業者の支援に向けては、早期に（仮称）産業振興センターを構築するとともに、各関係機関との連携を強化する必要がある。

（2）事業内容

（仮称）産業振興センター構想による支援機関のプラットフォームにより、小規模事業者の個々の経営課題に併せ必要とする支援機関と連携を取りながら課題解決、持続可能または成長に向けたビジネスモデル構築への支援を行う。

また、定期的な会議を開催し情報共有、支援への対応に繋げていく。

【舞鶴市】

(仮称)産業振興センターを構築に向けて情報共有し、小規模事業者の現状に沿った施策立案に反映するとともに、連携した支援活動を行う。

- 職員間の情報交換会の開催（月 1 回）
- 景気動向状況報告（年 4 回）
- 雇用対策協議会の開催（年 3 回）

【京都府】

京都府が組織する中小企業応援隊(商工会議所、商工会、京都産業 21、団体中央会で構成)による情報交換や、研修会により資質向上に繋げる。また、京都府の地域振興局とは情報交換を通じ連携した事業や支援活動に取り組む。

- 地域応援隊による年 2 回の情報交換会の開催
- 職員間の情報交換の開催（月 1 回）
- 景気動向状況の報告（年 4 回）

【日本政策金融公庫】

マル経融資による連携した小規模事業者への金融支援を含め、金融事情、管内の経済状況について情報交換を行う。

- 職員間の情報交換会・勉強会の開催（年 2 回）

【地域金融機関】

京都府、舞鶴市、京都銀行、京都北都信用金庫、福邦銀行、保証協会、商工会議所で構成する「金融経営一体型事業」により管内の状況や各機関の取り組みについて情報を共有するとともに、特別指導員及び各金融機関の職員と同行による小規模事業者の支援を行う。

- 情報交換会の開催（年 4 回）

【よろず支援拠点】

専門課題に対してエキスパートを抱えるよろず支援拠点と情報交換を行うことで、小規模事業者が抱える専門的な課題に対し早期に対応ができる体制を構築する。

- 情報交換会の開催（年 2 回）

【事業承継・引継ぎ支援センター】

深刻な経営課題である事業の承継について、事業承継・引継ぎセンターと舞鶴市を含めた定期的な情報交換を行うとともに、地域の支援者として連携し対応が取れる体制の構築を行う。

- 情報交換会の開催（年 2 回）

【その他】

専門人材についての対応については京都産業 21 と連携し情報交換を行う。また、人材不足等の課題については公共職業安定所と連携、情報の交換を行なうことで小規模事業者の支援に繋げる。

Ⅲ. 地域活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 少子高齢化・人口減少による市場の縮小、また、造船会社による事業の縮小など、コロナ禍が収束に向かう中、小規模事業者、特に市内の商店街に属する事業者や飲食、製造小売、卸売等における経営環境は厳しい状況が続いており、事業所数の減少傾向を抑えることができていない。

【課題】 コロナ禍が収束に向かう中、交流人口は増加傾向にあるものの、舞鶴市を訪れる人に向けた購買の促進や、市内商店街の活性化、域外からの外貨獲得に対する取り組みの強化が必要である。

(2) 事業内容

① 「まいづるランチフェア」「まいづるスイーツフェア」等の開催

市外から舞鶴市へ訪れる観光客の購買を促進する事業として、毎年対象業種を絞りフェアを開催している。ランチフェアでは、舞鶴市の特産品「食」をランチで提供し、スイーツフェアでは、和洋菓子店の逸品を市外にPRすることで舞鶴観光の誘因と、小規模事業者の売上に繋げている。

② 継続したEC勉強会の開催

市内だけの商いでは限界があるため、市外からの外貨獲得に向け、主に既にECに取り組んでいる事業者を対象に市内の先進事業者が発起人となり交流会を組織。参加事業所の見学会や、部会講師による勉強会、参加者同士の交流会を通じた課題解決に繋がる取り組みを舞鶴市と商工会議所で実施している。

③ 中心市街地での創業を促す創業スクールの開催

商店街等中心市街地の活性化に向けて5回連続講座で創業スクールを舞鶴市と商工会議所で開催している。マーケティングや、財務など創業支援計画に沿った内容で実施し、舞鶴商工会議所が運営する空き店舗データベースを活用して中心市街地への出店に繋げている。

④ 若手経営者、アトツギ懇談会の開催

後継者が抱える悩みや課題について、同じような課題を持つ者の新たなネットワークづくりと、若手の経営者が親身になってアドバイスする気軽な懇談会を舞鶴市と商工会議所で開催。事業承継、事業継続に向けて若手経営者と舞鶴市、商工会議所がサポートしていく。

(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 5 年 9 月現在)	
(1) 組織体制 (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)	
産業振興センター構想 ※6 頁参照 専務理事 事務局長 総務課 経営支援員 1 人 一般職員 2 人 臨時職員 1 人 中小企業相談所 法定経営指導員 1 人 経営支援員 3 人 連携支援チーム 特別経営指導員 1 人 経営支援員 2 人 舞鶴市 産業創造 雇用促進 課	
(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：桐村達也	
■ 連絡先：舞鶴商工会議所 電話 0773-62-4600	
② 法定経営指導員による情報の提供及び助言	
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の提供等を行う。	
(3) 商工会議所、関係市町村連絡先	
① 商工会議所	
〒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	
TEL：0773-62-4600 FAX：0773-62-4933	
E-mail：maizuru@kyo.or.jp	
② 関係市町村	
〒625-8555 京都府舞鶴市字北吸 1044 番地	
舞鶴市 産業創造雇用促進課	
TEL：0773-66-1021 FAX：0773-66-9891	
E-mail：sangyo@city.maizuru.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 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
必要な資金の額	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520
経済動向・需 要動向調査費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
講習会・セミ ナー開催費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
専門家相談	500	500	500	500	500
評価委員会	20	20	20	20	20

(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
京都府補助金、 舞鶴市補助金、商工会議所会費、 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。