

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	宮津商工会議所（法人番号 6130005009423） 宮津市（地方公共団体コード 262056）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の持続的発展のための伴走支援強化 地域の強みである特別名勝「日本三景・天橋立」の交流人口と事業者が持つ強みを活かした、小規模事業者のビジネスモデルの転換のための持続的発展への支援。 ②地域資源を活用した地域内消費拡大のための支援強化 市内の農林水産物を活用し、市場ニーズを踏まえた地域商品の開発や付加価値のあるサービスの提供を通じて、地域外からの資金獲得と地域内消費の拡大に繋げる。 ③自立的な経営力強化による地域事業者の事業継続支援 本計画期間である令和 10 年度までに、地域事業所数の減少率を 5%以内に留め、改善を目指す。（①、②の支援を通じて小規模事業者の持続的発展を支える）
事業内容	I．経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 地域内の経済動向調査を実施してデータを収集・分析し、経済状況の実態を把握すると共に、調査結果を活用した小規模事業者の経営分析に繋げる。又、観光関連施設の景況調査も実施し、地域を支える交流産業の経営分析資料として活用する。 2. 需要動向調査に関すること 展示会・商談会等を活用し、小規模事業者の商品開発やサービス提供に必要な市場ニーズ、消費者ニーズを踏まえた需要動向調査を行い、収集した情報を取りまとめ、調査結果を事業者へ提供することで付加価値の高い商品開発・改良に繋げる。

	る。 3. 経営状況の分析に関すること 地域の一斉巡回訪問を通じて事業者の掘り起こしを行い、ビジネスモデルの再構築等における経営分析の必要性を伝え、経営状況の分析（定量分析・定性分析）から小規模事業者の経営戦略・事業計画策定に繋げる。 4. 事業計画の策定支援 経済動向調査や需要動向調査及び経営状況の分析結果を踏まえ、DX 推進セミナーや事業計画策定に係るセミナーを開催し、小規模事業者の事業計画策定を支援する。又、必要に応じて専門家派遣を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援 策定した事業計画の進捗状況を確認するため、目的を明確にした、定期的な巡回、個別訪問を行い、進捗状況に合わせてフォローアップ支援や計画内容の修正を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 地域産品や食を全国展開していくための販路開拓支援事業として、商談会等への出展や DX に向けた取組みとして、オンライン商談会や WEB サイト登録により、小規模事業者の売上拡大を支援する。
連絡先	宮津商工会議所 経営相談課 〒626-0041 京都府 宮津市字鶴賀 2 0 5 4 － 1 TEL:0772-22-5131 FAX:0772-25-1690 e-mail:miyazu@kyo.or.jp 宮津市 産業経済部 商工観光課 〒626-8501 京都府 宮津市字柳縄手 3 4 5 － 1 TEL:0772-45-1663 FAX:0772-22-8480 e-mail:s-suisin@city.miyazu.kyoto.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

宮津市は、京都府北西部の丹後半島に位置し、国の特別名勝として知られる日本三景天橋立の玄関口である。昭和 29 年に旧宮津町と七村の合併で誕生し、地理的には天橋立を挟んで 10 地区に分かれており、面積は約 169.32 km² で日本海に面した自然豊かな地方都市である。自動車を利用すると、京都市から約 1 時間 30 分、大阪市から約 2 時間の距離にあり、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける以前は、インバウンド旅行者の増加もあり、令和元年度の観光入込客数は 321 万人を超えたが、コロナ禍の令和 3 年度は 168 万人まで落ち込んだ。宮津市の主な産業は、現在の事業所数をみると、宮津市で最も大きなウェイトを占めているのは、卸売業・小売業、次いで宿泊業・飲食サービス業、建設業、生活関連サービス業・娯楽業、製造業と続いている。全体として、第 1 次産業が 0.6%、第 2 次産業が 19.4%、第 3 次産業が 80% という構成比である。人口については、市制後の昭和 30 年の 36,200 人をピークに減少を続け、平成 7 年は 24,937 人、平成 27 年は 18,426 人とこの間、49.1 % が減少している。又、国立社会保障・人口問題研究所の推計人口では令和 22 年には 10,780 人、令和 47 年には 5,231 人まで人口が減少することが予想されている。【宮津市統計書と第 7 次宮津市総合計画より引用】



②課題

地域における課題は以下のとおりである。

1) 事業所数の減少による地域市場の縮小

宮津市内の全事業所数の推移を見ると平成 8 年 (1,935 事業所) と平成 18 年 (1,414 事業所) との比較では 26.9% の減少であり、平成 8 年と平成 28 年 (1,234 事業所) との比較では 36.2% の減少となっている。少子高齢化を要因とした急激な人口減少に伴い、地域内の市場の縮小や事業主の高齢化によって事業所数の減少に拍車がかかっている。又、小規模事業者数についても、同様に減少を続けていることから、小規模事業者の強みを活かしたビジネスモデルを再構築し、持続的に発展していくための事業計画の策定が急務である。

2) 従業者数の減少による労働生産性の低下

宮津市内の全従事者数では平成 8 年 (10,718 人) と平成 18 年 (8,613 人) との比較で 19.6% の減少であり、平成 8 年と平成 28 年 (8,065 人) との比較では 24.7% の減少となっている。コロナ禍における離職や雇用調整などの影響により、令和 4 年 8 月の有効求人倍率は 1.91 倍で、ハローワーク宮津の有効求人倍率は京都府内で最も高い数値となっている。又、14 ヶ月連続で前年同月を上回っていることから、事業所における慢性的な人手不足が主な要因だと思われる。このような状況に対応していくために小規模事業者の業務の省力化、効率化などを行うと共に、DX を活用したビジネスモデル全体の変革が求められている。

3) 観光消費額の伸び悩み

観光業の指標の一つとなる年間観光入込客数は、近年約 270 万人を推移していたが、令和元年度にはインバウンド旅行者の来訪や海水浴客の増加などから約 321 万人となった。しかしながら、コロナ以降、入込客数は 300 万人を切り、令和 3 年度は 168 万人まで落ち込んだ。観光消費額については近年、約 90 億円で横ばい状態であったが、令和 3 年度は 57 億円まで落ち込んでいる。又、一人当たりの観光消費額が約 3,400 円となっていることから宿泊を伴わない通過型観光の傾向が強く、伸び悩んでいるのが現状である。コロナ禍を契機として、全国の観光地で面的再生・高付加価値化が求められている中、地域の観光関連事業者においてもビジネスモデルの転換が求められている。

■事業所の推移

【単位：事業所数】

	卸売業 小売業	宿泊業 サービス業	建設業	製造業	その他 業種	合計
平成 8 年	778	532	200	340	85	1,935
平成 18 年	449	212	164	150	439	1,414
平成 28 年	361	203	141	97	432	1,234

■小規模事業者の推移

【単位：小規模事業者数】

	平成 8 年	平成 18 年	平成 30 年
小規模事業者数	1,750	1,245	1,036

■従業者の推移

【単位：人】

	卸売業 小売業	宿泊業 サービス業	建設業	製造業	その他 業種	合計
平成 8 年	3,470	2,860	1,380	1,605	1,403	10,718
平成 18 年	2,115	1,326	1,037	975	3,160	8,613
平成 28 年	1,793	1,263	870	589	3,550	8,065

■観光入込客数及び観光消費額の推移

【単位：人、万円】

丹後地域	市町村	平成 23 年		平成 28 年		令和 3 年	
		入込客数	消費額	入込客数	消費額	入込客数	消費額
	宮津市	2,720,400	868,996	2,908,700	939,638	1,687,900	574,746
		(1 人当たり 3,194 円)		(1 人当たり 3,230 円)		(1 人当たり 3,405 円)	
	与謝野町	662,043	52,208	667,707	63,502	297,828	38,432
	伊根町	231,455	86,628	275,903	110,577	148,789	85,936
	京丹後市	1,752,115	628,924	2,195,630	683,401	1,279,129	659,918

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

急激な人口減少による地域市場の縮小を補うためには、地域内の需要のみならず、全国から訪れる観光客やインバウンド旅行者の需要を効果的に取り込む必要がある。観光消費額を引き上げていくためには日本三景・天橋立の近辺だけではなく、市街地エリアや周辺地域に2つ目、3つ目の拠点を地域内に形成し、交流地域を点から線へ、線から面へと拡大していかなければならない。

このような面（エリア）を拡大させていくためには、地域における小規模事業者の潜在的な強みを引き出し、市場マーケットを意識した付加価値のある商品やサービスを提供できる小規模事業者の事業継続と創業・第二創業者を支援していくことで新たな集客・交流サービスを提供できる拠点の構築を進め、地域全体の活性化を図る。

②宮津市の第7次総合計画との連動性・整合性

第7次宮津市総合計画（令和3年度～10年間）では、将来構想、基本計画の2層で構成されており、宮津市の目指す10年後の将来像として、『共に創る みんなが活躍する 豊かなまち“みやづ”』が掲げられている。テーマ別の戦略の『地域経済力が高まるまちづくり』では、進めるべき施策分野の6つの項目の内、下記の4つが、当所の経営発達支援事業の3つの目標と連動しており、目指す方向として、地域資源を活用し、一次、二次、三次産業の連携による新産業や新たな雇用の創出、生産性の向上に向けて地域経済力が高まるまちづくりを進めていくことが戦略として位置付けられている。このようなことから、小規模事業者への長期的な振興のあり方として、宮津市と相互連携を図り、取り組みを進めていく必要がある。

1 観光振興

「地域と共生し地域に貢献する住む人も訪れる人も満足度の高い観光のまち」

満足度の高い選ばれる観光地としてにぎわいにあふれ、持続可能な観光まちづくりにより地域社会と観光が共生する活気のあるまちを目指します。

2 商工業振興

「にぎわいと活力にあふれ全ての世代が誇りを持って働けるまち」

新たな企業立地や創業、活発な投資により商工業が活性化し、Made in MIYAZU の商品があふれ、全ての世代が誇りを持って働けるまちを目指します。

3 農林水産業振興

「『宮津の食』を支える農林水産業が魅力あるビジネスとして営み続けられるまち」

豊かな自然が育んだ地場産品が「宮津の食」を支えるブランド力を持ち、農林水産業が安定した経営と良好な労働環境の下、魅力あるビジネスとして営み続けられるまちを目指します。

4 海の活用

「宮津の海の資源を活かした魅力的な海のまち」

豊かな宮津の海の恵みを活かすとともに、新たなレジャーや地域資源開発など魅力ある海の観光まちづくりを進めます。

【第7次宮津市総合計画 地域経済力が高まるまちづくりより抜粋】

③宮津商工会議所としての役割

当地域における小規模事業者を取り巻く経営環境は少子高齢化による市場の縮小や人手不足、原材料の高騰、長引くコロナの影響、価値観の多様化など、急激な変化に対応していくためにはビジネスモデルの見直しが必要である。事業を見直すには適切な課題を設定し、課題解決を繰り返すことで自己変革や自走化を促していく。このためには従来の事業者から依頼を受ける手続き型の支援ではなく、小規模事業者の課題設定、強みを発見して、強みを伸ばしていくための対話・傾聴を重視したアプローチを行い、事業者の成長ステージに合わせた伴走支援を行うこととする。

(3) 経営発達支援事業の目標

①小規模事業者の持続的発展のための伴走支援強化

地域の強みである特別名勝「日本三景・天橋立」の交流人口と事業者が持つ強みを活かした、小規模事業者のビジネスモデルの転換のための持続的発展への支援。

②地域資源を活用した地域内消費拡大のための支援強化

市内の農林水産物を活用し、市場ニーズを踏まえた地域商品の開発や付加価値のあるサービスの提供を通じて、地域外からの資金獲得と地域内消費の拡大に繋げる。

③自立的な経営力強化による地域事業者の事業継続支援

本計画期間である令和 10 年度までに、地域事業所数の減少率を 5%以内に留め、改善を目指す。

(①、②の支援を通じて小規模事業者の持続的発展を支える)

年度	平成 18 年度	平成 21 年度	平成 24 年度	平成 28 年度	令和 3 年度※	令和 10 年度
事業所数	1,414	1,417	1,297	1,234	1,185	1,126
増減率 (%)	▲6.79	0.21	▲8.47	▲4.86	▲3.97	▲4.98

※R3 は経済センサス活動調査（速報値）より

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5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の持続的発展のための伴走支援強化

小規模事業者のビジネスモデルの転換による持続的発展を支援していくため、経営分析に基づいた事業計画策定を行うと共に、対話と傾聴により、本質的な課題の抽出と解決を目的とした事業のフォローアップを通じて、事業者の強みを最大限に発揮できる伴走支援を行う。

②地域資源を活用した地域内消費拡大のための支援強化

地域産業の活性化を促進していくため、市場ニーズや顧客ニーズなど需要動向を踏まえた商品開発やサービスの提供を支援し、新たな販路開拓や取引拡大に繋げる。地域内消費の拡大については行政機関等をはじめとする各団体のネットワークを活用し、地域全体で連携支援を行う。

③自立的な経営力強化による地域事業者の事業継続支援

小規模事業者の課題解決に必要な個社の支援を計画し、事業者に必要な支援制度やネットワーク、外部人材などを活用して事業の持続的発展を支援していく。又、創業者や第二創業者のスタートアップ時の小さな成功を積み重ね、地域全体へ波及させていくことで、地域事業者の事業継続を支援する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

宮津商工会議所では、経済動向調査として四半期ごとに、「みやづ経済ダイジェスト」と半期ごとに「みやづ観光ダイジェスト」を実施している。調査結果は管内の事業者ホームページを通じて公表するほか、会員事業所に郵送している。又、行政機関への情報提供や当所の会議資料としても活用している。

【課題】

調査結果は景況の把握と情報公開に留まっており、個社の経営分析や事業計画策定の活用には繋がっていない。今後は国のビッグデータ等を活用して小規模事業者の支援に活用できるよう経営支援員間で共有していく必要がある。

(2) 目標

小規模事業者の持続的発展を目指した経営分析、事業計画策定に繋げるため、地域の経済状況の実態を把握、分析し経営支援における基礎資料として活用する。

実施項目	公表方法	現行	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
①地域の経済動向調査の公表回数（みやづ経済ダイジェスト）	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②観光関連施設景況調査の公表回数（みやづ観光ダイジェスト）	HP掲載	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③上記①及び②調査との比較分析公表回数	—	2回	2回	2回	2回	2回	2回

（３）事業内容

①地域の経済動向調査（みやづ経済ダイジェスト）

当地域における経済状況を把握・整理するための経済動向調査として、四半期ごとに市内事業所を対象とした「みやづ経済ダイジェスト」を実施する。地域内の経済状況の実態を把握することで小規模事業者の経営分析に繋げる。

【調査対象】120 者（建設業・小売業・卸売業・製造業・サービス業の 5 業種）

【調査項目】売上高、収益、仕入高、資金繰り、借入状況、設備投資、今後の売上見込み

【調査手法】対象事業者へ FAX で一斉送信（年 4 回実施）

【分析方法】経営支援員による分析

②観光関連施設景況調査（みやづ観光ダイジェスト）

当地域の基幹産業である観光関連業の景況調査として、半期ごとに市内主要観光施設を対象とした「みやづ観光ダイジェスト」を実施する。地域内の消費拡大のためには全国から訪れる観光客の入込状況や施設の利用状況を把握し、地域商品の開発や付加価値のあるサービスの提供を行いたい小規模事業者への基礎資料として情報提供を行う。

【調査対象】10 施設（主要駐車場、主要観光施設、観光案内所、京都縦貫自動車道）

【調査項目】入込数、利用客数、交通量、購入金額（売上）

【調査手法】対象施設へ FAX で一斉送信（年 2 回実施）

【分析方法】経営支援員による分析

③RESAS と地域の経済及び景況調査を活用した比較分析の実施

「RESAS（地域経済分析システム）」の指標等のデータと、上記みやづ経済ダイジェスト及びみやづ観光ダイジェストの調査結果とを比較分析をして、経営支援における小規模事業者への基礎資料として情報提供を行う。（各 1 回）

【分析対象】上記①及び②調査との比較分析

【分析項目】地域経済循環、消費の動向、観光における目的地、外国人訪問分析等を比較分析

【分析方法】経営支援員による分析

【公表方法】ホームページによる公表

（４）調査結果の活用

巡回相談や窓口相談において、調査結果、分析結果を基にした経営相談を行うための基礎資料として活用する。又、調査結果についてはホームページ等で公開すると共に、行政機関への施策活用や要望においても活用する。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

【現状】

小規模事業者の商品開発やサービス提供に必要な市場ニーズや消費者ニーズを踏まえた需要動向に基づいた調査、分析、情報提供は実施出来ていない。

【課題】

地域におけるお土産物品等の地域商品が少ないことから、商品開発や付加価値のあるサービスの提供を支援していくためには、調査対象の商品、サービスを限定した需要動向調査を行い、経営分析や事業計画策定に繋げていく必要がある。

(2) 目標

市場ニーズと消費者ニーズを起点とした小規模事業者の商品・サービスの開発を支援するための需要動向調査を実施し、販路拡大に繋げる。又、個々の調査結果を基に経営分析や事業計画策定に繋げる。

実施項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①展示会・商談会等を活用した需要動向調査対象事業者数	未実施	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
②道の駅での需要動向調査対象事業者数	未実施	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

①展示会・商談会等を活用した需要動向調査

市場ニーズや消費者ニーズに対応した地域資源である魚介類の加工品や農産物を使用したスイーツなどの新商品開発や改良を目的として、展示会・商談会の出展時に需要動向調査を行う。調査結果は支援事業者にフィードバックし、付加価値の高い商品開発・改良に繋げる。

【調査対象数】2 者

【調査手法】来場バイヤーに対して経営支援員が試食及び来場者アンケートを実施し、調査・分析を行う。

【サンプル数】来場者 30 人

【調査項目】①ネーミング ②価格帯 ③パッケージデザイン ④内容量 ⑤味

②道の駅での需要動向調査

中心市街地に位置する道の駅「海の京都宮津」等と協力し、駅内の宮津まごころ市で販売している干物加工品等の個社のテストマーケティングとして、商品ごとのアンケート調査を行う。調査結果は支援事業者にフィードバックし、今後の販路開拓に繋げる。

【調査対象数】3 者

【調査手法】商品購入者に対して商品に同封した QR コード調査票による調査

【サンプル数】商品ごと 50 枚

【調査項目】①ネーミング ②価格帯 ③パッケージデザイン ④内容量 ⑤味 ⑥購入の決め手

(4) 調査結果の活用

調査結果は上記(3)事業内容の①及び②の支援事業者にフィードバックし、経営分析や事業計画策定に繋げるための基礎資料や需要動向に基づく新商品開発や新サービス提供に助言できる資料として活用する。又、関連事業者の経営分析や事業計画策定における需要動向資料としても活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

宮津商工会議所では、巡回相談や窓口相談を通じて、補助金申請や税務相談、金融支援における経営分析を行っている。経営の分析については小規模事業者からの依頼は少なく、補助金申請における事業計画策定に繋げるための経営分析が多数を占めている。

【課題】

補助金申請における経営分析については補助金採択に向けた目的になりがちであるため、今後は小規模事業者の持続的発展を目的とした経営分析から事業計画策定に繋げていく必要がある。

(2) 目標

小規模事業者の現状を把握し、経営課題等を明確にすることで事業の見える化を図る。分析結果を基に事業者の強み、弱みを分析し、事業計画策定に繋げていく。

支援項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
①地域一斉巡回実施回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②経営分析事業者数	42 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘

法定経営指導員や経営支援員による地域の一斉巡回訪問（1 回 50 者/ 人）や当所が事業者向けに実施する各種事業における事業者との接点を活かし、対話と傾聴の中で、ビジネスモデルの再構築における経営分析の必要性を伝え、事業者の掘り起こしを行う。

②経営分析の内容

【対象者】上記①の掘り起こしの中から意欲的で、現状の課題認識が必要かつ、ビジネスモデルの再構築が必要となる 60 者を選定。

【経営分析項目】

■財務分析（定量項目）

直近 3 期分の財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等）の財務データを基に財務分析を行う。又、財務諸表の数値と実情との違いがある場合はヒアリングを行い、実態バランスを把握する。

基本的な財務分析項目				
収益性	効率性	生産性	安全性	成長性

■非財務分析（定性項目）

3 C、3 M、SWOT 分析などのフレームワークを活用し、客観的な視点で事業者の強み・弱みを抽出し、外部環境や内部環境を整理していく。又、経営分析により、ニッチ市場を発見・形成することで、より効果的な事業展開を支援していく。

(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 ・事業承継予定者の有無	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向 ・代替品 ・新規参入 ・技術革新 ・法律や規制緩和

【経営分析の手法】

経営支援員による地域の一斉巡回訪問等により以下の分析を行う。又、必要に応じて、京都府の金融経営一体型事業の専門家や中小企業基盤整備機構等のコーディネーターとの連携による支援を行う。

- 財務分析 — ローカルベンチマーク、経営自己診断システム等を活用
- 非財務分析 — 3 C、3 M、SWOT分析等のフレームワークを活用

(4) 分析結果の活用

支援事業者の分析結果は経営戦略を策定してく上で、財務状況や事業者の強みを踏まえた事業ドメインの設定や経営方針の策定など、個社の事業計画策定に活用する。

又、分析結果については、当所職員間の共有フォルダに保存・内部共有し、経営支援員等の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】

これまで、当所では補助金申請における事業計画や資金繰りにおける資金使途や返済財源を明確にするための計画策定を中心に行っている。計画策定においては事業者からの依頼によるものは少なく、経営支援員からの提案や補助金申請等の必須事項による相談案件が多い。

【課題】

補助金申請や融資実行といった目的ではなく、事業計画策定における事業目標の達成や計画の実現性については重点が置かれていないため、今後は経済動向調査や需要動向調査、経営分析の結果を踏まえ、小規模事業者の経営全体における事業計画策定（経営戦略、財務の健全化、新事業転換等）を事業者自らが策定し、実行していくことの重要性を示していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

中小企業庁の令和元年のアンケート調査によると、事業計画策定をしていない小規模事業者の理由として、「必要性を感じない」、「策定する時間がない」、「策定する人員やノウハウがない」、「適切な社外の相談相手がいない」といった回答が多いことから、事業計画策定に繋げる手法として、対話と傾聴の中から本質的な課題を抽出し、事業者に寄り添った伴走支援の中から、事業者の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すことを念頭に置いた支援を進めていく。又、専門性の高い事業計画や債務超過に陥っている事業者の経営改善計画策定などは専門家派遣制度や宮津市の都市部企業の副業兼業プロ人材制度等も有効に活用して事業計画策定に繋げていく。

(3) 目標

支援項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定に係る セミナー	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③事業計画策定事業者数	20 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(4) 事業内容

事業計画の策定にあたっては、経済動向調査や需要動向調査及び経営状況の分析を踏まえ、小規模事業者の事業計画策定（経営戦略、財務の健全化、新事業転換等）を事業者自らが策定し、実行していくことの重要性を示していくために、DX 推進セミナーや事業計画策定セミナー、事業承継セミナ

一、創業ゼミ等を開催し、事業計画策定に繋げていく。

①DX 推進セミナーの開催

【支援対象】新たなサービスやビジネスモデルの再構築による付加価値の創出や競争力を向上させた事業者

【募集方法】チラシ、会報、新聞折込等で募集

【講師】IT 専門家等

【回数】1 回

【カリキュラム】事業所のレベルや課題にあった DX の推進(クラウド会計、Google 活用、SNS×HP 等)

【参加者数】10 人

【支援手法】DX に関する意識の醸成と基本知識を習得し、計画内容に盛り込むため、計画の方向性を事業者と確認しながら、事業者にあった DX テーマのセミナーの受講を促すことにより計画を具体化させる。

②事業計画策定に係るセミナー

【支援対象】経営分析事業者や販路開拓や事業承継、創業・第二創業を行う事業者

【募集方法】チラシ、会報、新聞折込等で募集

【講師】中小企業診断士等

【回数】2 回

【カリキュラム】持続化補助金活用による事業計画策定や事業承継、創業ゼミなど

【参加者数】20 人

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者や本計画の 5. の経営状況の分析に関するを行った事業者の中から、小規模事業者が目指す将来像と現状とのギャップを埋めていくため、今後の方針と目標を設定し、実現可能な事業計画策定に繋げていく。

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】

これまで、当所では補助金申請における事業計画や資金繰りにおける計画策定を中心に行っており、事後フォローについては進捗状況の確認を不定期に実施していることや各担当経営支援員の裁量によるフォローアップとなっている。又、事業計画と実情に差異がある場合の対処が十分とは言えない。

【課題】

今後は目的を明確にした定期的な巡回、個別訪問を実施し、計画の進捗状況を確認し、必要な伴走支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

事業者の事後フォローの中から、対話を通じて当事者意識を高めるための内発的な動機付けを促すために、目的・目標を持った支援を進めていく。販路開拓や事業承継、創業・第二創業、資金繰り改善など事業計画を策定した事業者に合わせた事後フォローの頻度、回数を設定する。

計画の進捗状況に併せて回数の調整や事業計画との差異がある場合は計画修正を行う。又、必要に応じて他の支援機関や外部専門家と連携した伴走支援を行う。

(3) 目標

支援項目	現行	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
フォローアップ対象 事業者数	20 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
頻度（延べ回数）※	40 回	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加 事業者数	—	7 者	7 者	8 者	9 者	10 者
営業利益率 3%以上 増加の事業者数	—	7 者	7 者	8 者	9 者	10 者

※支援事業者に合わせた頻度（延べ回数）

(4) 事業内容

事業計画策定後のフォローアップの手法と頻度については、以下の3つに区分けし、対話と傾聴の中で、事業者の現状を掴み、内発的動機付けを行い、潜在力の発揮につながるように巡回による個別訪問を行う。

尚、3つの区分だけでなく、事業計画の状況に合わせ、頻度やフォローアップの内容は修正する。

①基本的なフォローアップ

【訪問頻度】四半期毎（20 者）

【訪問時確認内容】

- ・新たに収集した情報の提供（業界景況、近隣他社状況、行政機関の動き、施策等）
- ・組織内部の現状確認
- ・事業の進捗状況の確認（必要であれば計画修正）
- ・経営課題の定量化
- ・次回訪問時までの目標設定と支援側の役割分担の決定（つなぎ支援）

②事業承継を契機とした事業計画策定支援者へのフォローアップ

事業承継には各事業者の事業背景も異なり、後継者育成には多くの時間も要することから、先送りせず、早期に実行していく必要がある。このようなことから、事業主、後継者、それぞれのヒアリングを実施し、経営支援員を含めた3者（事業主・後継者・経営支援員）面談も行う。

【訪問頻度】半期毎（5 者）

【訪問時確認内容】

- ・承継資産の現状確認（経営理念、技術、従業員、商品、資産、借入金の状況）
- ・計画の進捗状況の確認（必要であれば計画修正）
- ・状況に合わせて当事者面談の実施（2 者、3 者）
- ・必要に応じて関係者への聞き取り（従業員、取引先）
- ・専門家派遣（専門家による第三者アドバイス）

③創業・第二創業を契機とした事業計画策定支援者のフォローアップ

創業者、創業予定者の多くは、事業計画を進めていく上で、何から始めていいか分からないことが多いことを踏まえ、不安要素を取り除き、事業を後押しすることを心掛けたフォローを実施する。

【訪問頻度】半期毎（15 者）

【訪問時確認内容】

- ・新たに収集した情報の提供（業界景況、近隣他社状況、行政機関の動き、施策等）
- ・創業者・創業予定者の現状確認
- ・計画の進捗状況の確認（必要であれば計画修正）
- ・次回訪問時までの目標設定と支援側の役割分担の決定（つなぎ支援）

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】

これまで、当所主催の「宮津・天橋立マッチングフェア」や「京都インターナショナル・ギフトショー」、京都商工会議所が実施している「京都知恵産業フェア」等の商談会への出展を通じて、新たな販路拡大を支援している。

【課題】

地域課題として挙げている人口減少や事業主の高齢化等による事業所の廃業等に伴い、製造業者も減少していることやコロナ禍により、地域イベントの中止による観光消費額の低迷に加えて、全国各地の物産展等が開催されず、新商品の販路拡大に繋がっていないのが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の地域産品や食を全国展開していくための販路開拓事業として、近隣都市で開催される商談会等への出展を支援していくことで、地域外からの資金の獲得と地域内消費の拡大に繋げる。

経営支援の一環として支援企業の開発商品等の情報発信を強化し、小規模事業者の売上拡大を支援していく。コロナ禍での商談会等の開催の影響を踏まえて、今後はDXに向けた取り組みとしてオンラインによる商談会についても実践していく必要がある。

又、地域産品や食を全国展開していくためには、宮津市の丹後地域特産品等開発アドバイザー事業等の専門家を活用し、支援していく。

(3) 目標

支援項目	現行	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①宮津・天橋立マッチングフェア出展事業者数	18 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
成約件数／者	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
②京都インターナショナル・ギフトショー出展事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数／者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
③ザ・ビジネスモール登録事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数／者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
④ふるさと納税の産品登録事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①宮津・天橋立マッチングフェア出展支援 (B to B)

宮津商工会議所が主催している本マッチングフェアは宮津市内の農林水産物や加工品などの生産者と小売店や飲食店、旅館・ホテル事業者などの取引拡大を目的とした商談会を開催し、市内事業者の新たな需要の開拓を支援する。(令和3年度参考：出展事業者18者、来場者約70名 毎年3月頃)

に開催)

②京都インターナショナル・ギフトショー出展支援(B to B)

京都市で開催される大型の業態複合見本市において、宮津商工会議所専用ブースを借り上げ、地域外で販路拡大したい小規模事業者の取引拡大を支援する。出展事業者には商談成立に向けた事前の勉強会や事後のフォローアップ支援を行う。(令和3年度参考:出展事業者約330者 来場者約15,000人 毎年3月に開催)

③ザ・ビジネスモール登録支援(B to B)

地域外で販路拡大したい小規模事業者の支援として、全国530団体以上の商工会・商工会議所が運営し、約28万事業所が登録する商取引総合サイト「ザ・ビジネスモール」を利用し、IT活用によるBtoBの販路拡大、商取引拡大を支援することで地域を超えた収益拡大に繋げていく。(随時募集)

④ふるさと納税登録支援(B to C)

近年、全国各地の自治体で取り組みを拡大させている「ふるさと納税」の返礼品制度の活用を通じて食品加工業者を中心に販路開拓を支援する。専用ECサイトを通じて、地域外からの受注獲得や事業者の広告宣伝のツールとして活用することで収益拡大に繋げていく。又、返礼品のラインナップを充実させることにより、観光客誘致にも繋げていく。(随時募集)

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】

これまで、毎月開催している三役会や評価委員会において、経営発達支援事業の進捗状況の報告を行っているが、目標の達成状況におけるPDCAについては実施出来ていない。

【課題】

評価結果による定量的な成果と定性的な成果を踏まえて、PDCAサイクルで計画を実行していく必要がある。

(2) 事業内容

事業報告と事業評価・検証を行うため、当所で毎月開催している三役会(正副会頭会議)において、法定経営指導員が事業の実施状況を報告し、役員による事業内容の成果、評価、検証を行う。又、中小企業診断士等の外部有識者や京都府職員、宮津市職員、日本政策金融公庫職員を外部評価委員として事業の成果、評価、見直しについて意見を求め、法定経営指導員を中心とした経営支援員全員でPDCAを実施し、次年度への方針を定める。(毎年3月)尚、事業の成果、評価、見直し結果については常議員会でも報告し、承認を受ける。

上記の事業内容を基に、PDCAを行い、本計画へのフィードバックを行う。又、事業の成果、評価、見直し結果についてはホームページで公開し、地域の小規模事業者が閲覧できるようにする。

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

【現状】

経営発達支援計画により、経営支援における経営分析、事業計画策定などの実務経験を通じて資質向上が図られてきたが、コロナ禍の事業者支援制度の手続き支援などから、受動的な支援が多くなっている。

【課題】

小規模事業者の経営環境の変化が激しい時代の中で、地域の支援機関である当所においても組織全体で経営支援のあり方を再構築していく必要がある。このようなことから、今後は小規模事業者の多様なニーズに対応できる資質向上に取り組んでいく。

（２）事業内容

①経営支援能力向上研修の積極的活用

対話と傾聴を中心としたコンサルティング能力と経営支援能力の向上を目的に、京都商工会議所、京都府商工会連合会で実施されている経営支援員研修をはじめとする各種研修会を受講し、受講した内容については当所事務局会議の場を活用して共有していく。本研修会等には経営支援員のみならず、一般職員についても計画的に参加させることで組織全体の支援能力向上を目指す。

尚、予定している研修内容については下記のとおり。

【DX 推進に向けたセミナー】

経営支援員及び一般職員の IT スキルを向上させ、地域の事業者のニーズに合わせた相談・指導に対応できるようにするため、次のようなセミナーを積極的に受講していく。

<具体的なセミナーテーマ>

クラウド会計、オンラインツールの活用セミナー、SNS を活用した広報、HP と SNS を活用した情報発信、小規模事業者の DX 取り組み事例の紹介

【経営分析力向上セミナー】

当所では、非財務分析における経営分析力に課題を持っていることから、3C、3M、SWOT 分析などのフレームワークや分析の際の本質的な課題の見つけ方を学ぶために、経営分析の向上のためのセミナーを積極的に受講する。

【事業計画策定セミナー】

現行の事業計画策定件数を増やしていくためには、経営支援員等の支援スキル向上が必要であり、積極的に、「事業計画策定セミナー」を受講する。

【コミュニケーション能力向上セミナー】

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を受講することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図る必要があり、雑談力やプレゼンテーション能力向上等の研修を積極的に受講する。

②専門家派遣指導等の同行による支援スキルの吸収

専門家派遣指導における小規模事業者支援において、専門家を派遣することだけでなく、事業者への事前ヒアリング、事後フォローを通じて、当該専門家の支援スキル（専門知識や対話力、診断力等）を吸収していくことを目指す。又、京都府の金融経営一体型事業における特別経営指導員との連携支援を通じて、支援スキルの向上を図る。

③自己研鑽による資質向上

京都府では小規模事業者への支援強化のために経営改善普及事業に従事する経営支援員の資格要件が定められており、今後、当所では一般職員についても資質向上を目指していくため、早期に当該資格を取得していくことを目指す。又、資格を取得している経営支援員においても支援能力向上に繋がる新たな資格取得を促していく。

④組織内における情報共有

当所で毎月開催している事務局会議を始め、経営相談課のミーティングを通じて、支援ノウハウの共有化を図ることで組織内の支援能力向上に繋げる。又、経営 WEB カルテの回覧を経営支援員のみならず、一般職員も行う。更に各自が取り組んだ支援案件や得意分野の支援ノウハウを共有していくことで、組織内の支援体制を強化していく。

又、DX 推進に向けた職員研修の一環として、外部講師を活用したクラウドサービスの活用 OJT、セキュリティの OJT、DX 事例研究会を通じて資質向上を図る。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまで、他の支援機関との連携した支援では、近隣商工会と商談会での販路拡大や融資実行時や補助金申請時の金融機関との連携を行ってきた。又、支援ノウハウの情報交換の面では他の商工会議所、商工会からの支援手法や活用制度などの情報交換を行っている。

【課題】

他の支援機関との情報交換においては組織内で確立された仕組みではなく、各経営支援員のネットワークによって得るものが多く、支援ノウハウやタイムリーな情報の取得については個々の担当者に属人化していることが課題である。

(2) 事業内容

①行政機関等との連携

連携先	情報交換内容
宮津市	宮津市との情報交換会（産業、観光、福祉、環境などの各担当部署）を不定期で開催しているが、今後は当所の経営発達支援事業の円滑な実施に向けて、取り組み状況の情報交換や、宮津市の総合計画の実現に向けて相互連携を密にしていくため宮津市部長等との連絡会議を開催していく。（随時開催）
京都府	京都府内の支援機関（商工会議所、商工会、京都産業 21、中小企業団体中央会）で構成されている中小企業応援隊における、「支援事例研修会」などを通じ、他の支援機関の支援手法や支援プロセスを学び、積極的な情報交換や支援能力の向上を図る。（年 1 回）

②金融機関との連携

連携先	情報交換内容
日本政策金融公庫	日本政策金融公庫舞鶴支店と京都府北部 4 市の商工会議所（宮津・舞鶴・福知山・綾部）で構成している「経営改善貸付連絡協議会」では、管内の景況をはじめ、資金需要の状況、マル経融資の実績等の情報交換を行っている。今後は協議会を通じて情報交換のみならず、支援ノウハウの共有を図る。（年 1 回）
地域金融機関・保証協会（京都北都信用金庫、京都銀行、京都信用保証協会）	京都府と金融機関、保証協会、商工会議所で構成している「金融経営一体型事業連絡会議」では金融・経営一体型支援ネットワークを通じて小規模事業者の支援を行っており、個別企業の支援内容に応じて、配置されている特別経営指導員を活用し、ノウハウの共有、支援能力の向上を図る。（年 1 回）

③支援機関との連携

連携先	情報交換内容
京都府内商工会議所 連合会	京都府内の8商工会議所（宮津・舞鶴・福知山・綾部・亀岡・京都・宇治・城陽）で開催している「中小企業相談所長会議」を通じて、各地の経営支援の状況や支援における課題、他の支援機関との連携状況などの情報交換を行い、ノウハウの共有、支援能力の向上を図る。（年1回）

Ⅲ. 地域経済の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】

当地は日本三景・天橋立がある観光地として、インバウンド旅行者の来訪等により、観光入込客数は増加していたが、コロナ禍の現在は来訪者、入込客数、観光消費額とも減少しており、回復傾向にはあるものの、コロナ前には戻っていない状況である。

【課題】

今後はウイズコロナ・ポストコロナを踏まえて、地域経済に波及効果のある観光地の強みを活かし、行政機関と連携し、地域資源を活用した地元産品等の開発・改良とブランド化による付加価値の創出を支援していくことで地域外からの資金の獲得と地域内消費の拡大に繋げていく必要がある。

（2）事業内容

①中心市街地の誘客促進事業（宮グルメぐる掲載店、宮津カレー焼きそば会との連携 年1回開催）

当所で平成30年度より、中心市街地の「食」をテーマとしたグルメサイト「宮グルメぐる」のホームページを運営しており、これまで市民が選ぶイチ押しのお店やInstagramを活用したフォトコンテスト等を実施し、現在、65店舗を掲載している。又、市街地の十数店舗が提供している宮津カレー焼きそばはマスコミ等の取り上げもあり、ご当地グルメとして定着している。今後は、市街地に位置する道の駅「海の京都宮津」及び宮津駅周辺の来訪者や観光客を周辺エリアに位置する飲食店へ誘引するため、「宮グルメぐる」ホームページ掲載店や宮津カレー焼きそばを提供している市民団体の「宮津カレー焼きそば会」と連携し、情報交換を定期的に行い、飲食店への誘客促進のための情報発信を強化すると共に周辺エリアの回遊性を高める取り組みを進めることで地域における観光消費額の増加に繋げていく。

②宮津遺産認定事業（地域ブランド認定及び情報発信・販路開拓事業 年1回募集）

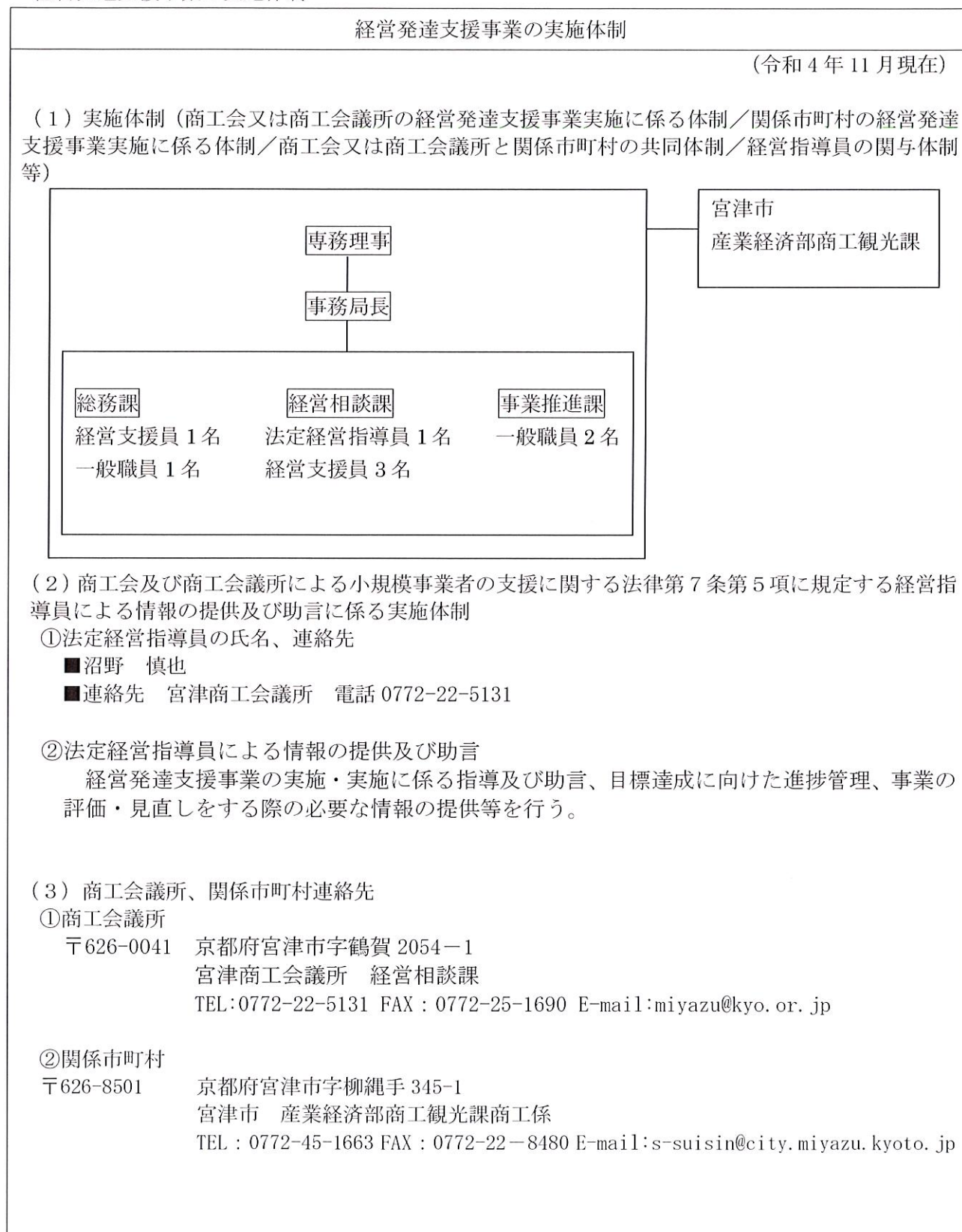
当所で平成28年度から実施している宮津遺産認定事業では、地域住民が親しみ、将来に残していきたい地域産品を宮津遺産として認定している。商品へのこだわりや産品としての特性など、地域としてどのような商品を残して認定していくか、地域の有識者を交えて年1回、審査会を開催している。今後は、地域内外へ情報発信・販路開拓していくことで事業者の収益拡大を図ると共に、認定商品については道の駅「海の京都宮津」と連携し、駅内の宮津まごころ市で販売するなど、取引拡大に繋げていく。又、新たな商品を掘り起こし、ブラッシュアップして宮津遺産登録への支援を行うことで、地域におけるお土産物等のラインナップの充実や登録商品の販路拡大を図っていく。

③京都府立海洋高等学校との連携協定（定例会議 毎月1回）

当所は平成30年3月に京都府立海洋高等学校と連携協定を結び、毎月1回、定例会議を開催している。又、働くことの意義などを学ぶキャリア教育を目的とした企業見学会・企業説明会の開催により、市内事業所への就職に繋がっていることや、地域の人口減少、若年層の都市部への流出などによる慢性的な人手不足の状況を踏まえ、今後も連携協定事業を通じて、地元企業の認知度を高め、地域雇用の創出や将来のUターン、Iターン雇用に繋げていく。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
必要な資金の額	81,600	83,200	84,900	86,600	88,400
・人件費	44,900	46,500	48,200	49,900	51,700
・旅費・事務費	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900
・指導事業費	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
・振興事業費	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800

(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
1. 会費 2. 京都府補助金 3. 宮津市補助金 4. その他事業収入(検定、会館使用料、共済事業等)

(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 並びに法人にあつては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	