

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	京北商工会（法人番号 7130005005710） 京都市（地方公共団体コード 261009）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 ・小規模事業者の事業計画の策定及び実行支援による経営力向上推進 ・京北の産業等地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進 ・小規模事業者との対話と傾聴を意識した伴走支援推進
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 R E S A S等を活用した地域の経済動向分析、中小企業景況調査等による景気動向調査結果を小規模事業者支援に活用する。 2. 需要動向調査に関すること 商談会等に於いて、対象とする事業者の商品、サービスをアンケート調査 等により情報収集し販路開拓や新商品開発に結び付ける。 3. 経営状況の分析に関すること 「ローカルベンチマーク」「経営計画つくるくん」等を活用し定量・非定量分析で 経営状況を把握し事業計画策定に活用する。 4. 事業計画の策定支援 巡回指導やセミナーを通じ、将来を見据えた事業計画の策定や、D Xに対する知識を身に付け、I Tを活用した事業計画の策定を支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援 定期的な巡回等により事業計画の進捗状況を把握、集中的な支援が必要な事業者には支援回数を増やすなどし、効率の良い対応を行う。 6. 新たな需要の開拓支援 展示会・商談会への出展、ツーリズム事業の展開、I Tを活用した販路開拓等のD Xに向けた取り組みを支援することで、新たな需要の開拓に繋げる。

連絡先	京北商工会 〒601-0251 京都府 京都市右京区京北周山町 上寺田 1 番地の 1 TEL:075-852-0348 FAX:075-852-1173 e-mail:keishoko@skyblue.ocn.ne.jp 京都市 産業観光局 地域企業イノベーション推進室 〒604-8571 京都府 京都市中京区寺町通御池上る 上本能寺前町 488 番地 TEL:075-222-3329 FAX:075-222-3331 e-mail:chiikikigyo@city.kyoto.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

2005年に京都市右京区に編入合併された京北地域は、京都市中心部から北西へ約30kmに位置し、自動車で一時間圏内の場所にありながら、近年若年層を中心とした人口流出により、少子高齢化が急速に進む地域である。

具体的には、京北地域の人口は、昭和30年の町発足時には10,582人であり、また、5年後の昭和35年には10,194人となっており、国勢調査で10,000人規模の人口を確保していたのは、この2回の調査年のみであった。その後、減少を続け、平成7年には、7,080人となり、昭和35年からの35年間で30パーセント以上の人口が減少しており、過疎地域の要件の一つである人口減少率(30パーセント以上)を上回った。特に、高度経済成長期には、京北地域をはじめとする農山村から都市部に向けて大きな人口移動が起こり、若年層を中心とした町外への人口の流出が加速することとなった。

昭和50年代以降には、人口減少の度合いは鈍化したものの、若年層の流出は依然として減少せず、高校や大学を卒業した若者が地域外に職を求め、そのまま定住するといった事態が進んだため、残された世代は高齢化が進み、このような現象が、人口減少のみならず、地域の活力を更に低下させる要因となっている。

表1-1 (1) 人口の推移(国勢調査)

区分		昭和35年	昭和40年	昭和45年	昭和50年	昭和55年	昭和60年
総数	実数(人)	10,194	9,152	8,211	7,774	7,312	7,184
	増減率(%)	—	△10.2	△10.3	△5.3	△5.9	△1.8
0～14歳	実数(人)	3,264	2,587	1,960	1,635	1,423	1,302
	増減率(%)	—	△20.7	△24.2	△16.6	△13.0	△8.5
15～64歳	実数(人)	6,097	5,701	5,313	5,081	4,726	4,558
	増減率(%)	—	△6.5	△6.8	△4.4	△7.0	△3.6
	うち15～29歳 実数(人)(a)	2,121	1,840	1,588	1,475	1,206	1,047
	増減率(%)	—	△13.3	△13.7	△7.1	△18.2	△13.2
65歳以上	実数(人)(b)	833	864	938	1,058	1,163	1,324
	増減率(%)	—	3.7	8.6	12.8	9.9	13.8
(a)／総数 若年者比率(%)		20.8	20.1	19.3	19.0	16.5	14.6
(b)／総数 高齢者比率(%)		8.2	9.4	11.4	13.6	15.9	18.4

区分		平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成22年	平成27年
総数	実数(人)	7,087	7,080	6,686	6,257	5,633	5,127
	増減率(%)	—	△0.1	△5.6	△6.4	△10.0	△9.0
0～14歳	実数(人)	1,212	1,172	964	757	586	456
	増減率(%)	—	△3.3	△17.7	△21.5	△22.6	△22.2
15～64歳	実数(人)	4,331	4,097	3,684	3,358	2,966	2,490
	増減率(%)	—	△5.4	△10.1	△8.8	△11.7	△16.0
	うち15～29歳 実数(人)(a)	944	915	782	662	538	441
	増減率(%)	—	△3.1	△14.5	△15.3	△18.7	△18.0
65歳以上	実数(人)(b)	1,544	1,811	2,036	2,126	2,080	2,141
	増減率(%)	—	17.3	12.4	4.4	△2.2	2.9
(a)／総数 若年者比率(%)		13.3	12.9	11.7	10.6	9.6	8.6
(b)／総数 高齢者比率(%)		21.8	25.6	30.5	34.0	36.9	41.8

※ 総数には年齢不詳を含む。

※「京都市過疎地域持続的発展計画」(令和3年度～令和8年度)より

京北地域では、平安遷都以降明治時代に至るまで、禁裏御料地として京の都に木材を供給し、この林業・木材製造業を基幹産業として繁栄してきた。光厳天皇開山の寺や天皇御陵も点在し、戦国時代の領主制や江戸幕府の統治を経ても、天皇の土地・民であるという意識と誇りが受け継がれ、この気質は明治維新の山国隊出兵へも引き継がれている。また、日本海から京の都へ鯖を運んだ「西の鯖街道」の経由地としても知られ、国土交通省の風景街道として認定されている。



しかしながら、1960年代にピークを迎えた国内林業・木材製造業は、安価な外材の輸入に押され、国産材による住宅等の建築需要も落ち込み、木材生産活動が停滞し、多くの木材関連業者が廃業に追い込まれた。これらの「山不況」の深刻化が他産業にも波及し、小売業や飲食業の売上の減少等にもつながっている。

市町村合併により近隣の商工会の合併が進む中で、旧京北町商工会は京都市編入後も解散せず、右京区京北地域を管轄する商工会として存続する道を選んだ。

また編入の際、高齢化の進む京北地域の地域福祉の推進に貢献するため、当時全国で初めてとなる訪問介護事業を立ち上げた。当初は、認知度が低く多難な船出であったが、心のこもったサービスをとの思いが浸透し、利用者・関係機関の皆様から評価を頂けるようになっていく。

商工会の組織率は、会員数 228 事業所（組織率 69%）という状況であり、京北地域全体の事業者では、商工業者数 332 事業所（うち小規模事業者数 310 事業所・・・商工業者数に対する小規模事業者の割合 93%）で大半が中小零細企業である。また、その内京北地域の基幹産業である木材関連の会員事業者は 33 事業所（15%）を占めるが、事業主の高齢化や後継者不足が深刻な状況にあることから、M&Aの手法も視野に入れながら、事業承継のための経営計画の作成も必要な状況にある。

（業種別及び地区別会員数及び小規模企業者数）

（令和 4 年 3 月 31 日現在）

小規模企業者数は（ ）内に表示

業種別地区別 会員数	会員数 (内小規模 企業者数)	黒田地区 会員数	山国地区 会員数	周山地区 会員数	弓削地区 会員数	宇津地区 会員数	細野地区 会員数	その他 会員数
建設業	36(36)	3(3)	11(11)	10(10)	8(8)	2(2)	2(2)	
製造業	20(20)	1(1)	7(7)	5(5)	4(4)	1(1)	2(2)	
木材関連事業	33(33)	5(5)	8(8)	5(5)	3(3)	1(1)	11(11)	
卸売業	6(6)		2(2)	2(2)	2(2)			
小売・飲食業	56(55)	3(3)	9(9)	25(24)	12(12)	1(1)	6(6)	
サービス業	45(44)	2(2)	8(8)	17(16)	11(11)	3(3)	4(4)	
その他	23(23)	1(1)	4(4)	10(10)	6(6)		2(2)	
特別・定款会員	9(9)							9(9)
計	228(226)	15(15)	49(49)	74(72)	46(46)	8(8)	27(27)	9(9)

(商工業者数の推移)

年 度	平成 2 9 年度	平成 3 0 年度	令和元年	令和 2 年	令和 3 年
商工業者数 (内小規模 事業者数)	3 3 2 (3 1 0)	3 3 2 (3 1 0)	3 3 2 (3 1 0)	3 3 2 (3 1 0)	3 3 2 (3 1 0)

②課題

京北地域では、「京都市過疎地域自立促進計画」及び「京都市・京北町合併建設計画」に基づき、道路、水道、道の駅の整備、情報通信施設等の都市基盤の整備や農林業の振興施策が着実に進められてきたものの、人口減少や高齢化に歯止めがかかっていない。

地域内商工業についても厳しい状況が続き、事業所の漸減傾向も続いているが、こうした現状を打開し、持続可能なものとするためには、京北地域の「自然、歴史、文化、温かい地域コミュニティ」等の多様な地域資源を活用していくとともに、都市部から 1 時間圏内の立地を生かした、「商品力、ビジネス力、サービス力、観光力」を高めていくことが課題である。

また、商工会の実施する経営改善普及事業においては、近年のコロナ禍、D X 化の進展等の激変する事業変化に対応した、経営の本質的な課題を事業主自らに認識していただき、自らが改善に取り組んでいくような、伴走支援への転換が喫緊の課題である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度の期間を見据えて

当地域の現状と課題を踏まえると、長期的な視点に立って小規模事業者の振興を図るためには、京北地域への観光による交流人口の増加を契機として、次の 2 点に取り組む必要があると考える。

ア 観光関連産業を始めとした地域の事業者に経済効果を生み出すこと

イ 京北地域への定住を促進し、人手不足が顕著な地域の事業所の新たな雇用の創出や創業・第二創業に結び付けること

その中で、京北商工会が果たすべき重要な役割は、京都市と連携して、京北地域の情報発信による定住促進や、観光事業の実施で交流人口の増加による地域産業の活性化を図っていくことにあり、交流人口の増加に向けて、京都市・事業団体・地域住民・観光事業者と連携して観光振興事業に取り組んでいく。

また、後継者不足や高齢化に伴う廃業が増え続ける中、新規創業及び第二創業（事業承継・経営革新）への基盤づくりを最大課題の一つと位置づけ、「Ⅰ．経営発達支援事業の内容」（5 ページ～）に掲げる取組を推進していく。

②京都市基本計画との連動性・整合性

京都市が令和 3 年 3 月に策定した、令和 3 年度から 5 年間の京都の未来像と主要政策を明示する都市経営の基本となる「はばたけ未来へ！ 京プラン 2 0 2 5（京都市基本計画）」では、人口減少の本格化や、地球温暖化の加速、グローバル化の進展、産業構造の転換と厳しい京都市財政などを踏まえて、優先的に取り組むべき 8 つの重点戦略と、分野別計画の基本となる 2 7 の政策分野を設定している。

＜ 8つの重点戦略＞

- 1 多様な文化を創造・発信する「世界の文化首都・京都戦略」
- 2 都市環境と価値観の転換を図る「脱炭素・自然共生・循環型まちづくり戦略」
- 3 京都ならではのほぐみ文化が広がる「担い手成長支援戦略」
- 4 人生 100 年時代に対応する「地域力・福祉力を高めて支え合うまちづくり戦略」
- 5 いのちとくらしを守り、都市の活力を支える「強靱なインフラ整備戦略」
- 6 歩いて楽しい持続可能な都市を構築する「土地・空間利用と都市機能配置戦略」
- 7 京都の文化、知恵を生かした「社会・経済価値創造戦略」
- 8 市民生活の豊かさと文化の継承・創造につなげる「観光の京都モデル構築・発信戦略」

＜27 の政策分野＞

- 1 環境 2 人権・男女共同参画 3 市民生活とコミュニティ 4 市民生活の安全 5 文化
- 6 スポーツ 7 産業・商業 8 観光 9 農林業 10 大学 11 国際 12 子ども・若者支援
- 13 障害者福祉 14 地域福祉 15 健康長寿 16 保健衛生・医療 17 学校教育 18 生涯学習
- 19 危機管理・防災・減災 20 歩くまち 21 土地・空間利用と都市機能配置 22 景観
- 23 建築物 24 住宅 25 道と公園・緑 26 消防・救急 27 くらしの水

以上の産業振興施策と連動性・整合性を持った経営発達支援事業計画を策定し、小規模事業者の伴走型支援を実施していくものとする。

③商工会としての役割

京北商工会は、管内唯一の公的経済団体であることから、小規模事業者の身近な相談場所として、付加価値と生産性の向上に寄与する取組に対して伴走型支援を行う。小規模事業者の持続的発展を通して、雇用の確保や創出、交流人口の増加を実現することにより、京北地域の活力向上に貢献していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

地域経済の現状と課題、京都市基本計画との連動や小規模事業者に対する長期的な振興のあり方、及び京北商工会の役割などを踏まえて、以下の目標を掲げ、経営発達支援事業を実施する。

- ① 小規模事業者の事業計画の策定及び実行支援による経営力向上推進
- ② 京北の産業等地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進
- ③ 小規模事業者との対話と傾聴を意識した伴走支援推進

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小規模事業者の事業計画の策定及び実行支援による経営力向上推進

小規模事業者の経営状況などの現状を把握し、経営分析を実施し、経営課題を解決するために地域経済景気動向調査や需要動向調査などを踏まえた事業計画策定支援に取り組む。

策定後は計画的なフォローアップを実施し、目標達成まで支援するなどの取り組みを通して小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。

また、ITの利活用、DXに向けた取組の必要性を理解・認識させるための支援を展開し、個々の小規模事業者の経営力向上を図ることで、地域全体の商工業の持続的発展につなげる。

②京北の産業等地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

地域の特産品・サービスの開発・改善・観光需要の創出を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や京北の施設を活用した販路開拓の支援等を通して、地域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

③小規模事業者との対話と傾聴を意識した伴走支援推進

経営環境の変化に迅速、柔軟に対応する自己変革力を醸成するべく、小規模事業者のそもそも何を課題として認識、把握するかを経営者との対話を通して本質的課題を見つけ、掘り下げることにより経営者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す伴走支援を推進する。

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〕

地域経済動向調査として独自実施や全国商工会連合会の中小企業景況調査の協力実施により、小規模事業者の景況感や経営課題の把握に努めて来ているが、調査結果を分析するまでには至っておらず、十分な公表が出来ていなかった。

〔課題〕

今後の課題として、経済動向分析については、これまで取り組んでいなかったビッグデータの分析を用いて小規模事業者が活用しやすい情報を提供するほか、景気動向分析については、独自の景況調査を継続しながら調査結果を公表する取り組みに改善した上で実施する。

(2) 目標

	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公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

②中小企業景況調査の公表回数	HP 掲載	—	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③RESAS 等を活用した分析公表回数	HP 掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向調査

京北管内において効率的な経済活性化を目指し、事業所の景気動向、自社業況、経営課題等を把握するため調査・分析を行い、年 1 回公表する。

【調査手法】 調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【調査対象】 管内中小企業、小規模事業者等 約 230 事業所

【調査項目】 景況感、売上、売上単価、資金繰り、採算性、業績予測、経営上の問題点、付帯調査（雇用、設備、コロナ影響等）

②中小企業景況調査

京北管内事業者の景況や自社状況、経営課題等を把握するために全国商工会連合会の調査に協力し、小規模事業者に対して四半期ごとに年 4 回ヒアリング調査を実施する。

【調査手法】 経営支援員（京都府では補助金交付要綱により、「経営指導員」は「経営支援員」と称す。）が事業所を巡回し対面で調査を行う

【調査対象】 管内中小企業、小規模事業者等（製造業、建設業、卸売業、小売業、サービス業から 20 事業所）

【調査項目】 売上額、売上単価、資金繰り、仕入単価・数量、在庫、経常利益、業況、設備投資経営上の問題点等

③RESAS 等国が提供するビックデータを活用した地域経済動向分析

地域経済分析システム「RESAS」等を活用し、統計情報のビックデータや他地域とのデータ比較を通じた地域経済動向の分析を年 1 回実施し、経営支援員の事業計画策定支援、創業支援等の基礎資料として反映する。

【調査手法】 地域経済分析システム「RESAS」等を活用した地域経済動向の分析

【調査項目】 地域経済循環マップ・生産分析（何で稼いでいるか等を分析）、まちづくりマップ・From- to 分析（人の動き等を分析）、産業構造マップ（産業の現状等分析）
⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

(4) 調査結果の活用

○調査した結果はホームページ等に掲載し、広く管内事業者等に周知する。

○経営支援員が巡回・窓口相談の際の参考資料とする。

○経営支援体制や支援内容の見直しや強化検討するための参考資料とする。

○必要に応じ、京都府、京都市等の関係機関に情報提供するとともに施策要望等に活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

業種・業界動向の情報収集は実施しているが、情報収集に留まり、事業者へは発信できていない。また、消費者調査は実施できていない。

〔課題〕

これまで当会では需要動向に関する消費者調査を実施しておらず、相談案件におけるニーズに対応すべく、随時関連情報の収集を行うに留まってきた。今後は、独自の需要動向調査を実施し、収集、整理、分析の個社への提供により、商品開発や販売計画の作成に活用する。

(2) 目標

	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消費者需要動向調査対象事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
②アンケート調査対象事業者数	—	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①消費者需要動向調査

新商品や新サービス提供の認知度向上・商品開発、管内の鯖寿司等の特産品を活用した飲食事業者等の新たなメニューの開発を支援・調査を行う。新たなメニューに対する調査結果を分析した上で当該事業者にフィードバックすることで、新商品や新サービス提供に反映させる。また、当該調査の分析結果を事業計画の策定や事後指導にも利用する。

【調査対象】 特産品既存商品のリニューアル、新商品（飲食等）の開発を計画する小規模事業者

【調査場所】 大商工祭等物産展・道の駅ウッディー京北など人の集まる場所や催事・イベント会場・自店等

【サンプル数】 来場者 約 20 人

【調査項目】 形状（デザインやサイズ）・味・価格・見た目など改善が必要な点、要望等

【調査結果の活用】 分析結果は、経営支援員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良などを行う。必要に応じ販路開拓の専門家のアドバイスをもらいながら、更なる改良・改善等の意見交換やサポートを行う。

②展示会等アンケート調査

展示会・商談会場において、来場するお客様に対し、商品の試食・試飲等または商品の使い心地などを実施し、所定の調査票によりアンケート調査を実施する。

【調査対象】 独自の特産品を持つ事業者を選定し、展示会における来場者（バイヤー等）

【サンプル数】 来場者 10 人～20 人

【調査手法】 商品について関心を持つ方（バイヤー等）にアンケート調査を実施

【調査項目】 上記①に加え取引条件等

【調査結果の活用】 調査分析結果を経営支援員等が事業者に対して直接説明する形でフィードバックし、更なる改良等につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

当会では経営支援員が、巡回や窓口指導時での金融や補助金申請、税務相談等の際に小規模事業者から提供された財務諸表などにより、関心のある一部の小規模事業者において経営状況の把握を行い、財務分析やSWOT分析等による説明に留まっており、具体的な活用までには至っていない。

〔課題〕

小規模事業者にとって、融資や資金繰り・補助金申請書づくりが目的であることが多く、事業計画策定や経営分析の意義が理解されていないことが多い状況となっており、そのため、重要性を理解してもらい、経営分析への意識づけや積極的な取組みを推進する必要がある。さらに、「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。なお、分析においても経営支援員のスキルの差がないように、経営支援員等情報の共有を図りながら分析を実施する。

(2) 目標

	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セミナー開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	18者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

セミナーの開催を通じて、経営分析によって自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページ等で周知、巡回時に案内

【開催回数】 1回／年

【参加者数】 20名／回

②経営分析の内容

【対象者】 小規模事業者経営改善資金融資や小規模事業者持続化補助金の利用事業者、経営革新計画、経営力向上計画の認定等の申請者、経営分析セミナー参加者

【分析項目】 定量分析（財務分析）と定性分析（非財務分析）の双方行う

定量分析（財務分析）：収益性、生産性、安全性及び成長性の分析

定性分析（非財務分析）：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：商品、サービス・技術ノウハウ、デジタル化・ITの活用、人材組織等
外部環境：商圏内の人口・流れ、競合、業界動向等

【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し、経営支援員等が分析を行う。

非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。

○分析結果は、データベース化するとともに経営カルテにて管理し、内部共有することで、経営支援員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

これまで事業計画の策定については、セミナー開催による重要性の周知や関心のある事業者の掘り起こしを行っており、既に策定している小規模事業者が策定する件数は増えているが、新規策定数が伸びていない状況である。

〔課題〕

持続化補助金等の各種補助金相談申請や融資相談に伴う金融支援、国や京都府の法認定取得等に係る事業計画策定といった経営課題解決のための一部の小規模事業者にしか浸透していないため、事業計画策定の裾野を広げ、地域の小規模事業者全体へ意義や理解が浸透するようセミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と説明しても、実質的な行動や意識変化には繋がりにくいため、事業計画策定セミナーのカリキュラムを工夫するなどにより、経営分析を行った事業者の6割程度については事業計画策定を目指す。

また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

セミナー・巡回を通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどに気づき、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識をもって課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

	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事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③事業計画策定事業者数 (創業・事業承継計画含む)	8者	12者	12者	12者	12者	12者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」の開催

DX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DXに向けたITツールの導入やWeb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】 経営分析セミナー参加者やDXの必要性を感じている若手経営者や後継者、小規模事業者

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページ等で周知、巡回時に案内

【内 容】 例)・DX総論、DX関連技術(クラウドサービス、AI等)や具体的な活動事例
・クラウド型顧客管理ツールの紹介
・SNSを活用した情報発信方法

・ECサイトの利用方法等

【回数】 1回／年

【参加者数】 20名／回

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営支援員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門家派遣を実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

経営分析セミナーに参加し、経営分析を行った事業者をはじめ、各種認定取得、補助金申請や資金調達、創業・事業承継等事業計画策定に関心のある事業者を対象にセミナーを開催する。

【募集方法】 チラシを作成し、ホームページ等で周知、巡回時に案内

【内容】 事業計画策定に関する基礎知識の習得
セミナー受講者に対し、経営支援員等が担当制で伴走支援を行い、確実な計画の策定に繋げていく。

【回数】 1回／年

【参加者数】 20名／回

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〕

事業計画策定を支援した事業者に対するその後のフォローアップに関しては、事業者の状況に合わせたフォローアップをしてきたので計画的な支援となっていなかった。事業者の個別状況を把握できずに支援が途切れてしまうことも多く、策定された計画内容が小規模事業者の現状に即しているか、妥当な計画であったか等を十分に確認・検証できていない。

〔課題〕

限られた人員と支援体制の中で支援内容も経営力向上のためのフォローアップも十分とは言えず、計画的に計画策定したすべての事業者の実施支援を行うため、訪問頻度や目標設定を改善した上で実施する。

(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とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者とある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員が一緒に作業を行うことで現場レベルにて当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

(3) 目標

	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	8者	12者	12者	12者	12者	12者
頻度（延回数）	39回	54回	54回	54回	54回	54回

売上増加事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
利益率 3%以上増加の事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営支援員が独自様式のフォローアップシートを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、事業計画策定 8 者のうち、2 者は毎月 1 回、3 者は四半期に一度、他の 3 者については年 2 回とする。ただし、事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他の経営支援員や外部専門家など第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

- ・ 2 者（毎月 1 回） ⇒ 2 者×12 回 = 24 回
 - ・ 5 者（4 半期に一度） ⇒ 5 者×4 回 = 20 回
 - ・ 5 者（年 2 回） ⇒ 5 者×2 回 = 10 回
- } 合計 54 回

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〕

これまでの小規模事業者に対する需要開拓支援は、各種展示会・商談会への出展を紹介し、周知する程度であった。そのため、需要開拓支援に関する支援効果の測定効果も行っていない。

〔課題〕

当地域内の小規模事業者は、積極的に販促活動を行っていない場合も多い。特に、IT 技術や Web を利用した販売開拓等の DX に向けた取組が進んでおらず商圏が近隣に限られた範囲にとどまっている事業者も多い。新たな販路開拓には DX の推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、京北商工会と京都府商工会連合会と連携し京阪神や大都市圏で開催される既存の展示会・商談会への出展を目指す。経営支援員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客などきめ細かな伴走支援を行う。

経営資源の乏しい小規模事業者が、独自では難しい取り組みに注力して支援を行う。事業者が新たな需要を獲得する確率が高まるよう、以下の支援を中心に実施し、ノウハウを事業者に蓄積させ、将来的には自主的に販路開拓に取り組めるよう支援していく。

DX に向けた取組として、ウェブサイトや SNS での情報発信、IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては IT 専門家派遣等を活用するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	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・商談会出展事業者数	1 者	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者
成約件数／者	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
②モニターツアー利用事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
顧客開拓者数／者	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
③SNS 活用事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
④ネットショップ開設者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
売上増加率／者	—	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

(4) 事業内容

①展示会・商談会等への出展支援（B to B）

事業計画策定を行った事業者の内、地域資源を活用した新商品・新サービスの開発を行った事業者を対象として、展示会・商談会等への出展支援を行う。商談、展示会の出展にあたっては、バイヤーとの商談の成約率を上げるための専門家派遣の検討や、必要があれば商品・サービスのブラッシュアップを行うと共に、ターゲットとなるバイヤーを想定して、ブース設営などの詳細まで事前支援を行い、提案力・商談力の向上を図る。

中信ビジネスフェア「大商談会」（京都中央信用金庫主催にて年 1 回開催）や京都府商工会連合会主催の「大商工祭」（年 1 回開催）等の出展を想定している。

②ツーリズム事業（B to B、B to C）

旅行会社との連携により従来の大人数の観光ツアーではなく、個人観光のニーズに合った企画によるタクシーで移動出来る等の小規模のモニターツアーの開催により観光流入を喚起し、ツアー後のリピートや口コミ需要による観光関連事業者の顧客開拓のための伴走支援を行う。

③SNS の活用（B to C）

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込みのため、取り組みやすい SNS を活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。ユーチューブを利用した動画配信による営業等取り組みやすい SNS の活用を推進する。

④自社HPによるネットショップ開設（B to C）

ネット上での商品・サービスの販売を検討している事業者に対して、経営支援員等は自社ネットショップの開設にあたり商品構成、ページ構成、PR 方法、SNS 経由でのお店とお客様の関係値作りなど事業者とともに検討し、京都府商工会連合会の専門家派遣制度を活用し IT 専門家と連携して支援を行う。

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〕

年度事業終了後に金融機関の外部有識者や京都府担当者、連合会担当者、商工会役員・事務局で構成している評価委員会を開催し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の掲示を年1回行っているがコロナ禍制約のあった2年間は開催することが出来ていない。当該委員会の評価結果は当会の理事会にて報告を行った上で、ホームページで公開している。

〔課題〕

現状では前年度実績の総括的な評価が中心となっている。次年度計画で改善できていない項目もあることから、今後は進捗状況を確認し、事業内容を精査して事業の軌道修正も含め目標数値の達成に向けた取組みを実施する。また、経営発達支援の方向性や各事業の具体的な内容、支援の手法等に踏み込んで協議できるよう運営方法を改善する必要がある。

(2) 事業内容

下記委員で構成する評価委員会を年1回以上開催し、事業の実施状況、成果の評価、見直し案の掲示を行う。当該委員会の評価結果は当会の理事会にて報告を行った上で、毎年開催する総代会の議案書に記載するとともに、京北商工会ホームページに掲載し公表する。評価結果を基に事業計画の修正・実行を行うPDCAサイクルを構築し、支援の質的向上を目指す。

〔委員構成〕

- ・ 外部有識者として京都銀行北桑支店長
- ・ 行政機関として京都府商工労働観光部、京都市産業観光局
- ・ 京都府商工会連合会（経営支援課長）
- ・ 京北商工会（役員、事務局長、法定経営指導員、経営支援員）

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〕

現状では、個々の経営支援員において京都府商工会連合会等が主催する経営支援員研修会や中小企業事業団研修への積極的な参加や経営支援員等全職員相互間での定期的な情報交換を行い、スキルアップを図っている。

〔課題〕

小規模事業者の課題は多岐に渡り、個々の職員にも支援能力にばらつきがあるため、事業者支援に必要な様々な情報・能力を共有した上で、個々の職員の資質及び支援能力の向上に努め、支援する現場において能力が生かせる体制づくりを推進していくことが課題である。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【京都府商工会連合会の職員研修受講】

京都府商工会連合会の「京都府商工会連合会職員研修プログラム」に基づく、集合研修を受講する（OFF-JT）により、支援能力向上を図る。なお、具体的な研修内容については、年度当初に

京都府商工会連合会が策定・公開し、原則として年度内20時間の受講を義務づけるものとする。

【中小企業大学校等の外部研修受講】

職歴や職階に応じて基礎的な支援能力と専門的分野のカリキュラムの中から特化した支援能力を向上させるため中小企業大学校が実施する研修参加を優先的に実施する。

【D X推進に向けた研修受講】

地域事業者に対して積極的にDXの提案や推進を行う為に、京都府商工会連合会が実施する「IT活用支援リーダー研修会」や「D X関連をテーマとした職員研修」、中小機構等の外部機関が実施する「D X関連セミナー」を受講することで経営指導員のITスキルを向上させる。

＜D Xに向けたIT・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

R P Aシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導の方法等

【コミュニケーション能力向上セミナー】

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、対話力向上等の支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践につなげる。

【小規模事業者課題設定力向上研修】

課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後に続く課題解決をスムーズに行うための研修を受講する。

②O J T制度の導入

支援経験の豊富な経営支援員から若手経営支援員に対し支援方法に対するアドバイスを得ることにより現場経験や知識の習得を図る。また、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

毎月開催している職員ミーティング（月1回、年間12回）を継続し、経営支援員が現在抱えている支援事業者の案件について現状報告と今後の支援の確認を行い情報共有することで、組織全体の支援能力向上を図る。また、連絡会議や外部研修会等において得た情報や習得した知識を発表することで、支援ノウハウ等の共有を図る。

④データベース化

経営相談の支援内容は活用している経営支援システムの詳細欄に指導内容を明記しており、支援中の各事業者の状況等について職員全員で相互共有ができるようにする。それにより、担当職員が不在であっても対応できることから、担当外職員でも一定レベルでの対応が可能となる体制を整える。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。

(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4年11月現在)	
(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制等)	
京北商工会事務局 事務局長 法定経営指導員 1名 経営支援員 2名 一般職員 1名 京都市 産業観光局 地域企業イノベーション推進室	
(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 田中 尚樹 連絡先 京北商工会 TEL:075-852-0348	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度 等) 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。	
(3) 商工会、関係市町村連絡先	
①商工会 〒601-0251 京都市右京区京北周山町上寺田 1-1 京北商工会 経営支援課 TEL : 075-852-0348 / FAX : 075-852-1173 E-mail : keishoko@skyblue.ocn.ne.jp	
②関係市町村 〒604-8571 京都市中京区寺町通御池上る上本能寺前町 488 京都市 産業観光局 地域企業イノベーション推進室 TEL : 075-222-3329 / FAX : 075-222-3331 E-mail : chiikikigyo@city.kyoto.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 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	650	650	650	650	650
○セミナー開催費	400	400	400	400	400
○専門家派遣費	200	200	200	200	200
○需要動向調査費	50	50	50	50	50

(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、京都市補助金、国等補助金、商工会自己財源（会費、事業収入）等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
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	