

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	京都商工会議所(法人番号 4130005004789) 京都市(地方公共団体コード 261009)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	①コロナ禍の影響克服やポストコロナの成長に向けた小規模事業者の事業計画策定を支援することにより、意欲ある事業者の事業継続と持続可能な地域経済の発展を実現する。 ②国内外のマーケットにおいて、地域や小規模事業者の強みを活かした商品・サービスの開発や販路開拓支援を積極的に展開することにより、「知恵ビジネス」のさらなる成長と集積、地域の魅力向上や交流人口の増加、及び経済効果の拡大を図る。 ③創業・起業やスタートアップへの支援を強化し、地域の新たな雇用創出や未来への都市活力の創造、ビジネスを通じた社会課題の解決を加速化させる。
事業内容	1. 地域の経済動向調査に関すること 3カ月毎に実施する経営経済動向調査や景況調査に加え、地域の商店街等へのヒアリング調査等も参考に地域の小規模事業者を取り巻く経済環境と業況等の把握を行う。収集・整理した情報を個社支援に活用するとともに、小規模事業者へ積極的に情報を提供する。 2. 需要動向調査に関すること 小規模事業者が顧客（潜在顧客含む）に対して市場価値の高い商品を提供できるよう、大手流通バイヤーなど様々なネットワークを活用して需要動向を調査し、小規模事業者へ提供、成果が期待できる事業計画の策定と実行を支援する。 3. 経営状況の分析に関すること 経営相談やセミナー開催を通じ、小規模事業者に対して経営分析の必要性を啓発する。分析ニーズを有する事業者に対して、財務・非財務など多面的な分析を行う。分析によって明らかとなった優位性や経営課題の優先順位を経営者とともに検証し、事業継続・成長に向けて効果を発揮する事業計画策定の基礎資料とする。 4. 事業計画策定支援に関すること 事業計画の策定・実行が利益向上に効果的であることを積極的に発信し、取り組む小規模事業者の増加に努める。経営分析、地域経済動向や需要動向に鑑み、小規模事業者の利益確保に繋がる計画策定を支援する。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 利益確保を目指して策定した計画に基づき、事業を推進する小規模事業者を支援する。計画の遂行には、経営者の強い意識と意欲の継続が不可欠であるため、経営支援員は経営者と同じ目線で支援を行う。概ね3カ月に一度、事業計画の実行状況を確認し、問題が生じた場合には、計画の修正を検討・支援するなど速やかに対処する。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 販路開拓を求める小規模事業者に対する支援事業を強化する。経営分析・事業計画策定・実行支援を通じ、顧客対象や販売市場の絞り込み、商品の優位性確立を支援する。加えて、小規模事業者のニーズに応じた商談会の開催や、インターネットを活用した販路の開拓、DXの推進など、新たな需要創出、ひいては利益の確保につなげる。
連絡先	京都商工会議所 中小企業支援部 運営・計画課 〒600-8565 京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町 78 番地 TEL:075-341-9780 FAX:075-341-9798 E-mail:soudan@kyo.or.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

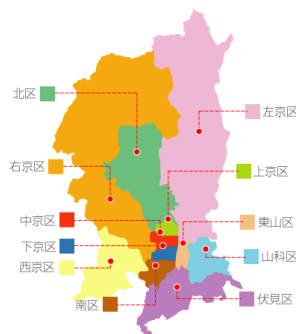
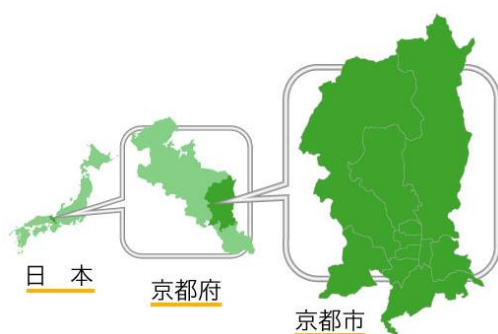
(1) 地域の現状及び課題

①現状

京都市の立地、都市の特長

京都市は、京都府南部の京都盆地の中心に位置し、総面積は 827.83 ㎢、人口は約 146 万人の都市である。歴史的景観を形成する東山、北山、西山などに囲まれた市域には、鴨川、桂川、宇治川などの美しい川が流れ、山紫水明の自然環境や豊かな地下水に恵まれている。

市域は、上京区、中京区、下京区などの 11 行政区によって構成される。「田の字地区」と言われる中心部（中京区、下京区）では、伝統文化や景観を守りつつ、活発な商業・ビジネス活動が展開されており、その周縁にある各行政区においても、歴史に培われた特色ある暮らしの文化や伝統・先端産業をはじめとする多様な産業が集積している。



行政区面積	
区域	面積
京都市	827.83
北区	94.88
上京区	7.03
左京区	246.77
中京区	7.41
東山区	7.48
山科区	28.7
下京区	6.78
南区	15.81
右京区	292.07
西京区	59.24
伏見区	61.66

京都市は、国内外から年間 5,352 万人が訪れる国際観光都市である。ユネスコ「古都京都の文化財」を構成する多くの文化遺産や歴史的な景観が保存されるとともに、和食、和装などの和の文化が息づく中心地として、日本文化を代表する都市である。

また、長い歴史の中で培われた伝統産業や匠の技、高度な技術の集積を基盤に、半導体や電子部品等の先端分野をはじめ、健康・医療分野や生活・ファッション分野、娯楽等の分野において、独自の技術や発想で世界市場を切り開いた数多くの企業を輩出している。多くの大学・研究機関が立地し、産学連携によりグローバルに成長するベンチャー企業を数多く輩出してきた経緯から、令和 2 年に「スタートアップ・エコシステム グローバル拠点都市」にも選定（京阪神一体での選定）されるなど、観光だけでなく、ビジネス・産業分野の交流拡大も期待されている。さらに地方創生の実現に向けた文化庁移転などのプロジェクトも進んでいる。

京都市の人口

京都市の人口は、令和 2 年 8 月時点で約 146 万人と京都府全体（約 257 万人）の約 57%を占める。約十年前の平成 22 年にまとめた京都市独自の将来推計では、令和 2 年の京都市の人口は平成 17 年の 147 万 5 千人から減少し、140 万 9 千人を予測したが、転入超過が続いた結果、人口減少に一定の歯止めがかかっている。

一方で、国の長期推計では、令和 7 年の京都市の人口を 145 万 2 千人と推計し、さらに令和 27 年には、129 万 7 千人になると推計している。とくに 15 歳から 64 歳までの生産年齢人口は令和 2 年 10 月時点の推計人口 89 万人から令和 7 年までに 5 千人、令和 27 年までに 18 万 7 千人減少する見込みとなっている。

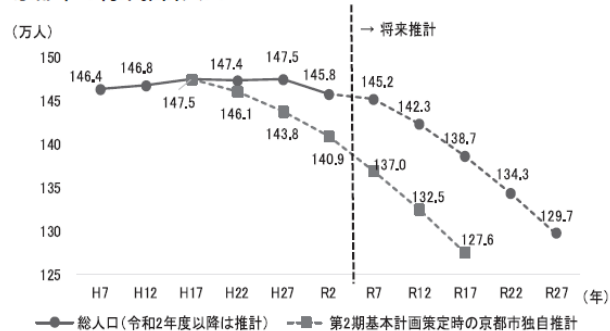
京都市の合計特殊出生率は、平成 17 年に過去最低の 1.11 を記録して以降、平成 28 年までは

回復傾向にあったものの、平成29年から減少に転じている。令和元年には1.22となっており、全国、京都府の合計特殊出生率を下回る傾向が続いている。

年齢別の構成では、京都市の15歳未満の人口については、令和2年は15万7千人(人口構成割合10.8%)となっている。国の長期推計では、令和7年には15歳未満の人口は14万7千人(人口構成割合10.1%)、令和27年には12万2千人(人口構成割合9.4%)まで減少する見込みであり、少子化傾向に歯止めがかからない厳しい状況が続くと見込まれる。

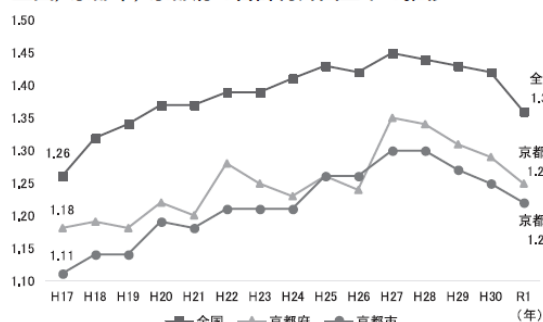
また、京都市の高齢化率は、令和2年10月時点ですでに28.2%に達している。国の長期推計では、令和7年の京都市の高齢化率は28.9%、さらに令和27年には36.4%になると推計されている。

京都市の将来推計人口



資料：総人口(～H27国勢調査結果, R2京都市推計人口, R7～国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」)
第2期基本計画策定時の京都市独自推計(平成22年3月コーホート要因法による京都市独自推計)

全国、京都市、京都府の合計特殊出生率の推移



資料：京都市

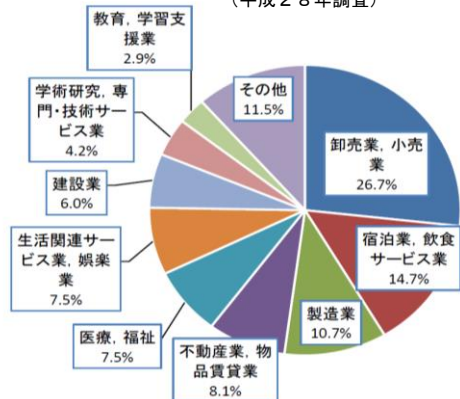
京都市の産業構造

<事業所数の推移>

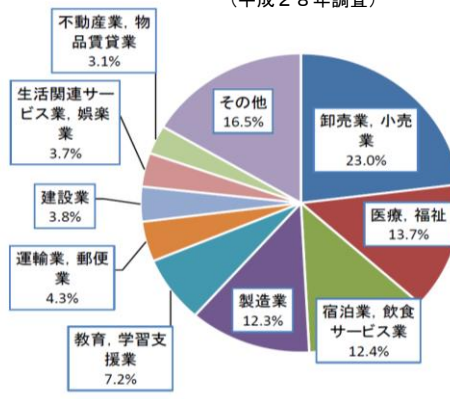
京都市内の事業所のうち、中小企業の割合は99.7%を占め、そのうち小規模事業者は84.7%にのぼっている。この割合は、全国的な集計結果とほぼ同じであり、都市の持続的な発展を実現するために、地域経済や雇用を支える中小企業、小規模事業者の事業継続や生産性向上、社会変化への対応を加速化させることが重要な課題となっている。

また、京都市の事業所数は7万637事業所で、平成26年経済センサス基礎調査から3,782事業所(5.1%)減少している。従業者数は73万9,542人で、前回調査から7,200人(1.0%)減少している。産業別に見ると、事業所数、従業者数ともに卸売業・小売業の比率が最も高く、事業所数では、宿泊業・飲食サービス業、製造業が次に続き、従業者数では、医療・福祉、宿泊業・飲食サービス業が次に続いている。平成26年調査と比べて、事業所数は医療・福祉のみ増加し、他の産業は減少又は同数となっている。従業者数は教育・学習支援業及び医療、福祉が大幅に増加する一方、宿泊業・飲食サービス業及び製造業は大幅な減少となっている。

産業別の民営事業所数の割合
(平成28年調査)



産業別の従業者数の割合
(平成28年調査)



京都市内事業所の開業率及び廃業率は、廃業率は平成24年から28年までは7%台となっている。一方で開業率は平成3年から24年までは2%台で推移し、その後は上昇し、直近では4.2%となっているが、廃業率が開業率を上回る状態が続いている。

京都市の開業率・廃業率の推移

(単位：%)

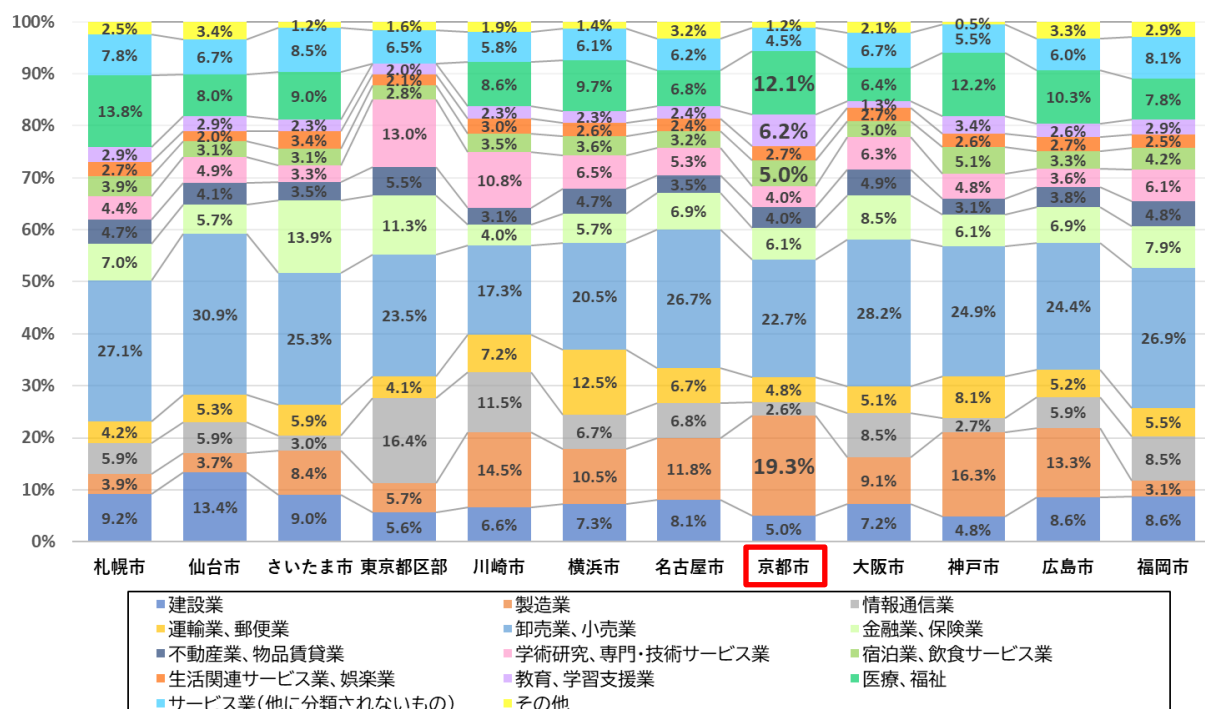
		平成3 ～8年	平成8 ～13年	平成13 ～18年	平成18 ～21年	平成21 ～24年	平成24 ～26年	平成26 ～28年
全産業	開業率	2.3	2.5	2.9	2.6	1.8	6.4	4.2
	廃業率	3.4	4.6	4.9	6.5	6.2	7.0	7.7

資料：総務省統計局「事業所・企業統計調査」，「経済センサス基礎調査」，「経済センサス活動調査」から再編加工

＜産業の特長＞

12大都市の付加価値額に占める各産業の割合を比較すると、京都市は製造業、宿泊業・飲食サービス業、教育・学習支援業の割合が大きく、「ものづくり都市」や「観光都市」、「学術都市」といった都市の特長を形成している。さらに、高齢化社会の進展を背景に、健康・福祉に関連する事業所や従業員数が増加し、他都市に比べた割合も大きくなっている。

産業大分類別付加価値額の構成比 12大都市比較（平成28年）

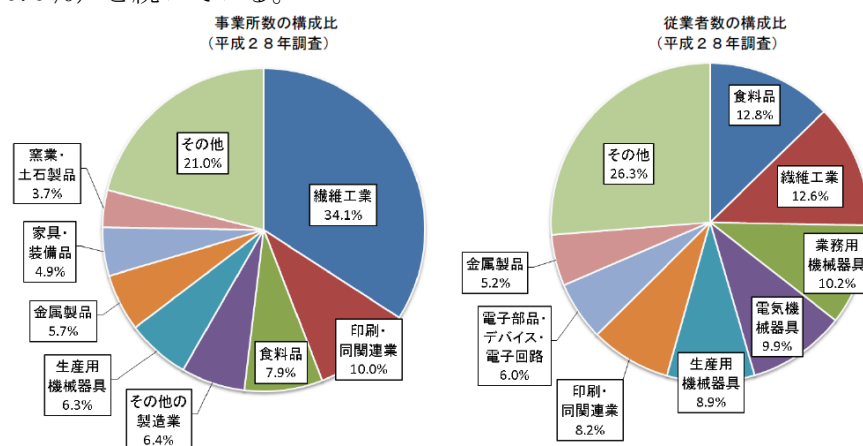


＜製造業の特長＞

平成28年経済センサス活動調査（製造業）の集計結果を見ると、事業所数は5,191事業所で、平成24年調査から732事業所（12.4%）減少している。また、従業者数は6万7,878人で、前回調査から2,847人（4.0%）減少している。

製造品出荷額等は約2兆5,373億円で、前回調査から約1,148億円（4.7%）増加。付加価値額は約9,568億円で、前回から約1,380億円（16.9%）増加している。製造品出荷額等及び付加価値額は、事業所数・従業者数と同様に減少が続いていたが、平成15年以降、製造品出荷額等は増加傾向にある。

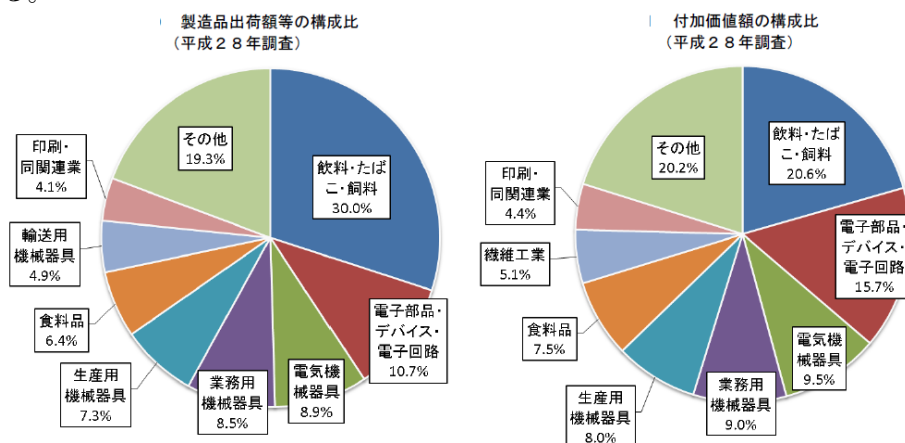
産業別に見ると、事業所数は、繊維工業が全体の約3分の1（構成比34.1%）を占め、印刷・同関連業（同10.0%）、食料品製造業（同7.9%）が続く。従業者数は、多い順に、食料品製造業（構成比12.8%）、繊維工業（同12.6%）、業務用機械器具製造業（同10.2%）、電気機械器具製造業（同9.9%）と続いている。



また、製造品出荷額等は、飲料・たばこ・飼料製造業が最も多く（構成比30.0%）、電子部品・デバイス・電子回路製造業（同10.7%）、電気機械器具製造業（同8.9%）、業務用機械器具製造業（同8.5%）が続いている。

付加価値額は、飲料・たばこ・飼料製造業（構成比20.6%）、電子部品・デバイス・電子回路製造業（同15.7%）の2業種で全体の約3分の1を占める。

京都市の代表的な産業である織物業や染色業、和装製品製造業は、製造業の産業分類のうち「繊維工業」に含まれている。その状況を前回調査の結果と比較すると、事業所数は18.2%、従業者数は15.4%減少している。一方で、製造品出荷額等は4.6%の減、付加価値額は7.4%の減であり、ともに減少しているものの、その減少幅は、事業所数や従業者数の減少幅と比べて小幅となっている。

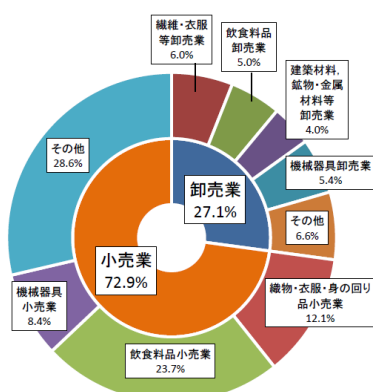


＜商業（卸売業・小売業）の特長＞

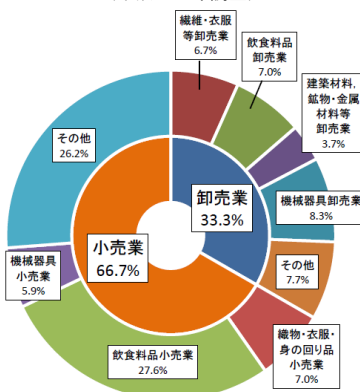
平成28年経済センサス活動調査（卸売業・小売業）の集計結果を見ると、事業所数では、小売業が商業全体の7割以上を占める。産業別では、飲食料品小売業が最も多く、次いで繊維・衣服・身の回り品小売業、機械器具小売業が続いている。一方、卸売業では、繊維・衣服等卸売業が最も多く、次いで機械器具卸売業、飲食料品卸売業が続いている。

従業者数では、小売業が商業全体の約3分の2を占める。産業別では、小売業では、飲食料品小売業が最も多く、次いで繊維・衣服・身の回り品小売業、機械器具小売業が続く。一方、卸売業では、機械器具卸売業が最も多く、次いで、飲食料品卸売業、繊維・衣服等卸売業が続く。

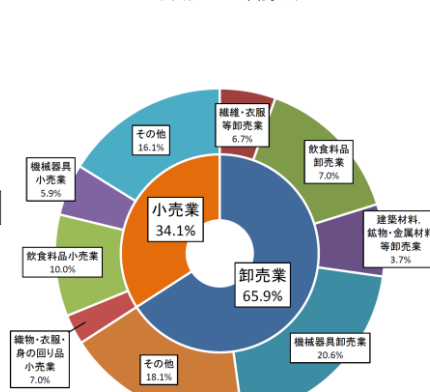
産業中分類別事業所数の割合
(平成28年調査)



産業中分類別従業者数の割合
(平成28年調査)



産業中分類別年間商品販売額の割合
(平成28年調査)

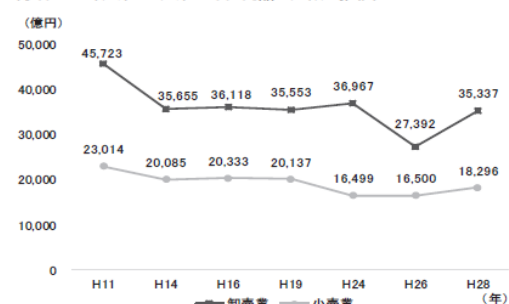


年間商品販売額は、卸売業が商業全体の約3分の2を占める。産業別では、卸売業では、機械器具卸売業が最も多く、卸売業全体の約3分の1を占めている。一方、小売業では、飲食料品小売業が最も多く、百貨店や総合スーパーを含む各種商品小売業、機械器具小売業が続く。

ライフスタイルの変化やインターネット取引の増加により、小売業・卸売業の年間販売額は伸び悩んでいる。新しい生活スタイルが定着するなか、時代のニーズに応えるものづくりや流通システムへの対応、地域の特性に応じた商業の活性化が求められている。

伸び悩む小売業・卸売業

(京都市の卸売業・小売業の年間商品販売額の推移)



注 平成24年の数値は、総務省「平成24年経済センサス活動調査（卸売業、小売業に関する集計）」を独自集計したものであり、前後の数値は厳密には接続しない。

資料：経済産業省「商業統計調査（平成11年～平成26年）」
総務省「経済センサス基礎調査（平成21年～平成26年）」
総務省「経済センサス活動調査（平成24年～平成28年）」

＜観光産業の動向＞

京都市内には裾野の広い観光関連の事業所が集積しているが、経済センサス等の業種分類上、観光関連産業の明確な定義がなく、また調査結果の集計も行われていないため具体的な数値を示すことは難しい。しかしながら、平成28年経済センサス活動調査の結果では、観光関連の産業の代表格である「宿泊業・飲食サービス業」は、京都市内の事業所数では全体の14.7%を占める第2位であり、従業者数では、全体の12.7%を占める第3位となっている。事業所数・従業者数で第1位の卸売業・小売業や、事業所数同3位の製造業などにも、観光関連の事業所が多く含まれること考えれば、観光に関する動向が地域経済に与える影響は大きい。

また、新型コロナウイルス感染症の影響が顕在化する前、令和元年の京都観光総合調査の結果では、観光客数が前年比1.5%増の5,352万人となり、4年ぶりに増加した。うち日本人観光客数は4,466万人と全観光客のうち83.4%、外国人観光客数は886万人と16.6%を占めている。また、観光客数のうち、日帰り客数は4,035万人と観光客数の75.4%を占め、宿泊客数の実人数は

1,317 万人と 24.6%を占めている。宿泊客数のうち、外国人は 380 万人と全体の 28.9%を占め、地域別ではアジアが 56.8%、欧州 17.8%、北米 14.5%、豪州 5.6%となっている。

また、令和元年の観光消費額は 1 兆 2,367 億円となり、4 年連続で 1 兆円を超えた。これは、京都市民の年間消費支出の約 55.4% (81.3 万人分) に相当し、大きな経済効果が見られた。内訳は、日本人が 9,049 億円 (前年 9,357 億円)、外国人が 3,318 億円 (前年 3,725 億円) と、日本人の消費額はほぼ前年水準を維持し、外国人の消費額は約 10%増加した。日本人消費額単価 (20,267 円) に比べ、外国人消費額単価 (37,437 円) は約 1.85 倍の高い水準となっている。

一方、令和 2 年の調査は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて観光客数調査は実施できず、宿泊客数・修学旅行生数調査の推計と、観光消費額等の調査のみ (日本人観光客を対象に秋期のみ) の調査) 実施した。その結果、宿泊客数 (実人数) は前年比 59.7%減の 531 万人となった。とくに緊急事態宣言下の 5 月には前年同月比 93.2%減となるなど大幅に減少したが、その後、国の GoTo トラベル事業の後押しもあり、11 月には前年同月比 37.2%減まで回復するが、水準的には厳しい状況。外国人宿泊客数 (実人数) は前年比 88.2%減の 45 万人、修学旅行生数 (実人数) は前年比 77.6%減の 16 万人にとどまった。

令和 2 年調査における日本人観光消費額単価は、参考値として、宿泊客 56,598 円、日帰り客 10,214 円となった。

中小企業・小規模事業者の経営経済動向

京都商工会議所が四半期毎に実施している「経営経済動向調査」の結果では、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2021 年 7～9 月期の国内景気 BSI、及び自社業況 BSI とともに下降傾向で推移している。

過去 3 年間の動向を俯瞰して見ると、中国経済の減速を受けて 2019 年 1～3 月期にマイナス圏へと落ち込んだ京都企業の景況感、自社業況は、インバウンド増加の恩恵を受けた観光関連産業の一部では回復軌道に戻りつつあったが、その後も米中貿易摩擦、消費増税等の影響を受けて多くの業種が下降を続けた。その後、新型コロナウイルス感染症の国内での感染拡大により、2020 年 4～6 月期の国内景気 BSI 値はマイナス 44.4 と、リーマンショック後に記録したマイナス 45.7 に次ぐ結果となり、さらに自社業況 BSI 値はマイナス 38.1 と、調査資料を確認できる 1983 年以降で、過去最低の落ち込みとなった。

また、国内での感染発生から約 1 年が経過した 2021 年 1～3 月期の調査では、コロナ前 (2 年前) と現在を比較し、65.1%の企業が「売上減少」を回答し、とくに約 50%以上の減少を回答する企業は 26.9%にのぼった。厳しい経営環境の中で、企業がコロナ対策やビジネス変革への取組みを進めているものの、企業経営への深刻な影響を示す結果となっている。

とくに、京都経済の成長をけん引してきた観光関連産業は、事業継続に関わる深刻な状況に直面している。また、もう一つの成長の柱であるハイテク分野の製造業においても、電子部品・半導体等の調達難や原材料価格の高騰等による影響が強まっており、地域経済の本格回復にはなお時間を要すると見られる。

②課題

新型コロナウイルス感染症による地域経済、企業経営への影響の克服

新型コロナウイルス感染拡大に伴う人流抑制等の影響によって、多くの産業・業種で需要が消失し、その後も売上回復の見通しが立たない厳しい経営環境が続いている。実質無担保・無利子融資 (ゼロゼロ融資) や雇用調整助成金の特例措置延長、協力金・支援金や各種補助金など、国や自治体の経済対策によって倒産件数の増加は抑えられているが、経営体力が大企業等と比べて脆弱な小規模事業者を中心に、予断を許さない状況が続いている。とりわけ、京都市内には、宿泊業や飲食サービス業、小売業などを中心に観光関連の事業者が多く、その多くが対面での「お

もてなし」をビジネスの主流としていたこともあり、経営への影響は深刻である。地域経済を本格回復させるためには、すそ野の広い観光関連の事業者等の経営強化と観光消費の復活が不可欠であり、インバウンドの回復が見通せない中で、国内観光客の取り込みや観光消費の単価引き上げにつながる取り組みが求められる。

事業者数減少を防ぐための円滑な事業承継や創業・起業環境の整備

京都市内の廃業率は全国平均よりも高く、廃業率が開業率を上回る状態が続き、事業所数は減少傾向にある。経営者の高齢化が進むなかで、小規模事業者が後継者不在を理由に廃業を選択することを未然に防ぐために、親族外承継をふくめた事業承継・引継ぎへの支援強化が必要となる。とくに京都には、「伝統工芸品産業の振興に関する法律（伝産法）」に基づき国が指定する 17 の伝統的工芸品があり、さらに「京都市伝統産業活性化推進条例」に基づき、西陣織、京鹿の子など 74 品目が伝統産業に指定されているが、多くの業界で市場が縮小し、後継の確保が難しい状況にある。京都の伝統産業品は、多品種少量生産に対応するために、細分化された分業体制によって製造されていることから、円滑な事業承継ができなければ一部の製造工程で存続が難しくなる事態となり、京都の伝統産業、ものづくりへの影響も大きい。

一方で、創業・起業しやすい環境をつくり出し、新たな事業やビジネスへの挑戦を活発化させていくことも重要となる。京都では、明治初期に創業した島津製作所をはじめ、オムロンや京セラ、ワコール、任天堂など時代を先取りしたベンチャー企業を次々に輩出してきたが、近年はそれらに続く企業が生まれてきているとは言い難い状況にある。社会や人々の価値観が変化し、創業・起業の動機やビジネスの形態が多様化するなかで、地域の新たな成長を切り拓き、イノベーション創出の原動力となるビジネスや経営者を、地域の行政や経済団体、産業支援機関、金融機関、企業等が連携して育成、支援することが求められる。

人口減少社会への対応（小規模事業者の競争力強化）

少子高齢化に伴う人口減少は、地域内の生産年齢人口を減少させ、地域の労働力や所得、消費を縮小させるマイナス要因となる。京都市の人口は、減少に一定の歯止めがかかっているとはいえ、高齢化や合計特殊出生率が全国平均を下回る状況が続いており、今後も人口減少が進むことは避けられない。

人口減少の課題を克服し、地域の活力を維持するためには、子どもを安心して生み育てられる環境づくりとあわせて、交流人口や関係人口の増加をはじめ総合的な取組が必要となる。地域の経済や雇用、人々の生活を支える小規模事業者は、持続可能な都市づくりの基盤の一つであり、DXや生産性向上をはじめ、地域内外への販路開拓や働き方改革等に取り組む事業者を拡大し、地域の魅力として発信することで、人口や経済面への波及効果を高めることが求められる。

（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

中小企業、小規模事業者は、持続可能な地域経済の成長を実現するための重要な基盤かつ担い手であり、その事業活動を継続・発展させていくために、京都商工会議所をはじめ、京都府、京都市や他の産業支援機関等の力を結集し、効果的な「連携と協働」を拡大していく必要がある。

京都経済百年の計として、平成 31 年 3 月にグランドオープンした「京都経済センター」は、多様な知恵が融合し、新たな価値を生み出す「交流と融合」の場であり、京都府域の中小企業の総合支援拠点である。京都商工会議所やオール京都の（一社）京都知恵産業創造の森をはじめ、入居する 50 を超える経済団体、産業支援機関等が強みを発揮し、小規模事業者の多様なビジネス展開や経営の革新、新たな価値・顧客の創造、さらには将来の成長の原動力となる起業・創業への挑戦などを強力に支援していくことが求められる。

また、新型コロナウイルス感染拡大の収束に向けて、京都商工会議所も職域接種に協力するなど、ワクチン接種が加速しているが、当面は感染拡大対策の継続を前提として経済活動の両立を図っていかざるを得ない状況が続く。小規模事業者は、大企業等と比べて財務基盤や人材等の経営資源が脆弱であり、コロナ禍を克服するための感染対策や資金繰り対策とあわせて、新製品の開発や新事業分野への進出、非対面型ビジネスをはじめとする経営のデジタル化、DX等への支援を強化する必要がある。

人口減少・高齢社会に伴う後継者不足への対応や円滑な事業承継をはじめ、ライフスタイルや顧客ニーズの変化に対応した新たな販路の開拓、生産性の向上など、小規模事業者を取り巻く構造的な課題は複雑化している。コロナ禍を契機に、小規模事業者の経営課題や事業環境の変化がさらに加速化する中で、外部の経営資源も積極的に活用することも含めて支援することが求められる。

長期的な視点から、持続可能な小規模事業者の振興に取り組むためには、事業計画策定をはじめとする伴走支援のための支援体制や支援力を強化すると同時に、小規模事業者が自発的、自律的に、成長に向けた経営強化に取り組む機運を醸成することも重要である。小規模事業者のやる気を引き出し、地域全体で小規模事業者の振興に取り組むために、多様な成功事例の発掘・発信を強化することが求められる。

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2025（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27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 京都ならではのぐくみ文化が広がる「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

このうち、小規模事業者支援に関する内容は、主として重点戦略の一つ「京都の文化、知恵を生かした『社会・経済価値創造戦略』」に掲げられている。

同戦略では、「京都に積み重ねられた芸術や伝統等の有形無形の文化を、科学技術の進展等の時流を見極めて産業に活用する知恵を生かし、国内外からさまざまな人・企業を呼び込み、社会課題の解決に向けて地域・企業・大学・行政など多様な主体が連携することで、人間らしい豊かさと新たな社会・経済価値を創造する持続可能なエコシステムを構築し、力強い経済を創出する」という

基本的な考え方のもと、地域企業等の経営の安定・向上を図りつつ、デジタル化の促進や金融・経営支援などの下支えを行うとともに、雇用創出と企業立地の促進や、世界に羽ばたく企業が生まれるスタートアップ・エコシステムの形成・新市場の開拓などに取り組むこととしている。

京都市基本計画は、さまざまな主体と行政とが共に汗を流して協働する「共汗型・戦略的計画」として策定されており、各重点戦略や政策分野においては、多様な主体の強みを生かした「共汗」の方向性が示されている。とりわけ、「産業・商業」に関する政策分野では、「産学公連携の下、地域経済の発展及び市民生活の向上を図る」という方向性のもと、京都経済の成長を生み出す原動力である地域企業の持続的発展のための支援や、伝統産業を次世代に継承し、発展させるための新たな価値の創造や販路の開拓、需要喚起などに取り組むこととしている。

こうした取り組みを一層推進し、小規模事業者をはじめ、地域に根差した企業を「地域企業」と位置付け、市民ぐるみ、地域ぐるみで応援するものとして、平成31年4月に「京都市地域企業の持続的発展に関する条例」を制定している。また、「はばたけ未来へ！ 京プラン2025（京都市基本計画）」の「行政経営の大綱」に掲げる財政構造の抜本的改革を着実に実行するため、令和3年8月には「行財政改革計画」を策定している。京都市では、今後、持続可能な行財政に向けた改革の取組とともに、京都産業の基盤である地域企業の下支えをはじめとする基幹的な政策を進めながら、ひとと企業に選ばれ、税収増加につなげる「都市の成長戦略」を推進していく。

京都市と京都商工会議所は、これまでから京都府を含めたオール京都の連携を推進する中心を担い、京都市セーフティネット保証認定相談窓口を商工会議所内に設置するなど、連携して小規模事業者、地域企業の支援を展開している。本経営発達支援計画に基づく事業や各種支援についても、行政や支援機関等の連携拠点である「京都経済センター」の機能を最大限に活かし、京都市基本計画に基づく各施策と連携して取り組む。

③京都商工会議所としての役割

京都商工会議所は、商工会議所法に基づき地域の商工業の総合的な経営改善を図る地域総合経済団体であり、京都市内に本部及び4つのビジネスサポートデスクを設置し、現在61名の経営支援員（経営指導員）を中心に経営支援を展開している。とくに、地域経済発展の原動力となる中小企業・小規模事業者を中心とする成長を実現するために、平成9年から現在まで、約14年にわたり「知恵産業のまち・京都の推進」を基本方針として、京都の地域特性や企業独自の強みを活かして新たな価値や顧客を創造する「知恵ビジネス」に挑戦する中小企業の育成・支援に取り組んでいる。

令和元年に策定した京都商工会議所の5期目のビジョン「京商ビジョンFUTURE」では、「未来につなぐ知恵産業の創造」をテーマに掲げ、本所が知恵産業のまちづくりの強力なエンジン（推進役）、プラットフォーム（企業、人、情報をつなぐ場）となり、持続可能な社会に向けたイノベーションの中心を担う中小企業、小規模事業者への支援を強化することとしている。同ビジョンに基づき、本所では中小企業の経営力強化に向けた伴走支援を強化するとともに、知恵ビジネスの発想を中小企業支援の基盤に位置づけ、起業・創業や事業承継・引継ぎ、販路開拓、デジタル化など、経営の各ステージや各事業者の経営課題、成長分野等に応じたシームレス



な支援を、JETRO 京都や京都府事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業応援センター、(一社) 京都知恵産業創造の森など、他の産業支援機関と連携し展開している。今後も、小規模事業者の経営課題が複雑化する中で、経営者の身近な相談窓口としての京都商工会議所の役割や、経営課題に応じて他の産業支援機関と連携・協働して支援する役割は、重要性を増している。

また、京都商工会議所では、令和2年度事業計画にて「知恵産業で花開く、個性豊かな世界水準の京都ブランド“VIVID KYOTO”」を目指すことを掲げ、令和3年1月には、アフターコロナに向けて、人々の価値観、生活様式、働き方などの変化に対応する多様なビジネスを支援するために、「しなやかに ともに いきる」をキャッチフレーズとした「VIVID KYOTO」のロゴマークを発表している。長い歴史の中で、多くの危機を乗り越えてきた京都の歴史を踏まえて、京都の「活きた知恵」を「生きるちから」にかえる柔軟性を持ち、社会変化に対応する中小企業・小規模事業者への支援や、京都・知恵アントレプレナー支援プログラム(K-CAP)による若手起業家、スタートアップへの支援に取り組んでいる。

	<VIVID KYOTO ロゴマーク> (コンセプト) VIVIDの頭文字の「V」をモチーフにデザイン。 この困難な時代を生き抜き、明日をつくる、 京都の「しなやか」な知恵が内包する「多様性」「柔軟性」を 象徴的に表現している。
--	---

(3) 経営発達支援計画の目標

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、及び京都商工会議所の役割などを踏まえて、以下3つの目標を掲げ、経営発達支援事業を実施する。

- ① コロナ禍の影響克服やポストコロナの成長に向けた小規模事業者の事業計画策定を支援することにより、意欲ある事業者の事業継続と持続可能な地域経済の発展を実現する。
- ② 国内外のマーケットにおいて、地域や小規模事業者の強みを活かした商品・サービスの開発や販路開拓支援を積極的に展開することにより、「知恵ビジネス」のさらなる成長と集積、地域の魅力向上や交流人口の増加、及び経済効果の拡大を図る。
- ③ 創業・起業やスタートアップへの支援を強化し、地域の新たな雇用創出や未来への都市活力の創造、ビジネスを通じた社会課題の解決を加速化させる。

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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

【目標①】

コロナ禍の影響克服やポストコロナの成長に向けた小規模事業者の事業計画策定を支援することにより、意欲ある事業者の事業継続と持続可能な地域経済の発展を実現する。

【方 針】

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、小規模事業者の経営は大きな影響を受けており、その内容は、財務や経営戦略、雇用、人材育成など多岐にわたる。また、ポストコロナの成長に向けて、事業再構築や経営革新、生産性向上等への支援だけでなく、円滑な事業承継・引継ぎや事業再生などの事業継続、経営安定のための支援も引き続き重要となる。

京都商工会議所では、61名の限られた経営支援員体制のなかで、目標達成に向けた効果的な支援を展開するために、新型コロナウイルス感染症の影響克服やポストコロナの成長につながる支援分野として、特に小規模事業者の資金調達や補助金申請、各種認定取得等を支援分野の中心に位置づけ、重点的、集中的に支援を展開する。

また、小規模事業者への支援効果を高めるために、経営支援員の資質向上に努めるとともに、DXなど経営課題の内容に応じて専門家の積極的な活用による支援を実施する。

【目標②】

国内外のマーケットにおいて、地域や小規模事業者の強みを活かした商品・サービスの開発や販路開拓支援を積極的に展開することにより、「知恵ビジネス」のさらなる成長と集積、地域の魅力向上や交流人口の増加、及び経済効果の拡大を図る。

【方 針】

少子高齢社会やコロナ禍を克服し、小規模事業者の成長を実現するために、その稼ぐ力の原動力となる新たな商品・サービスの開発や顧客の創造など、販路開拓の取組は重要性を増している。

京都商工会議所は、有形無形の地域資源や中小企業・小規模事業者の強みを活かし、新たな価値や顧客を創造する「知恵ビジネス」を、地域産業の発展を担うビジネスモデルと位置づけ、その集積に向けて重点的に支援してきた。この「知恵ビジネス」の発想と支援ノウハウを、小規模事業者の販路開拓支援にも最大限とり入れるとともに、需要動向調査や各種データ分析等による的確・迅速なニーズの把握と事業者へのきめ細やかな情報提供を強化し、支援の効果を高める。

また、京都で磨かれた多種多様で高付加価値な商品・サービスの販路を拡大することは、国内外の需要の取り込みだけでなく、観光客などの人流の呼び込みにもつながる。首都圏や海外の展示会への出展支援だけでなく、京都市内で開催する展示会・商談会を通じた販路開拓への支援も強化することにより、小規模事業者の切磋琢磨による積極的な取組につなげる。また、ECサイトやオンライン取引など、インターネットを活用した販路の開拓や顧客データの収集・分析等への支援も展開する。

【目標③】

創業・起業やスタートアップへの支援を強化し、地域の新たな雇用創出や未来への都市活力の創造、ビジネスを通じた社会課題の解決を加速化させる。

【方 針】

市内事業者数の減少は、地域の経済や雇用、財政など、地域の活力を低下させる要因となることから、創業・起業への支援によって、新たな担い手となる事業者を創出していくことが重要である。特定創業等支援事業として実施する「創業窓口相談」「創業塾」を中心に、地域での創業を目指す事業者への個別支援や創業計画書の作成、ブラッシュアップなどの支援を強化し実施する。

京都商工会議所では、京都経済の未来を担う若手起業家や萌芽的ビジネス、地域発ベンチャー、スタートアップ等を集中的に支援する「京都・知恵アントレプレナー支援プログラム（K-CAP）」を実施している。起業・創業の成功に向けて、同プログラムにおける創業経験者や先輩起業家との対話や交流等の機会を活用し、成長段階にあわせた実践的な事業支援や、経営者としての資質向上につなげる。また、起業・創業への支援を通じて、スタートアップや社会課題解決型ビジネスの創出、事業承継に悩む事業者とのマッチング等との相乗効果を高める。

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〕 独自の定期調査である「経営経済動向調査」の実施や、中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」への協力を通じて、小規模事業者の景況感や経営課題を把握している。

また、新型コロナウイルス感染症や自然災害の影響など、企業活動への影響が懸念される課題等にスポットをあてた特別調査や、本所が管内の商店街や各業界団体の代表等 196 名に委嘱している「地域活性化推進委員」への定期的なヒアリングを実施し、各業種、業界の動向や課題、需給の変化等に関する情報収集・把握を進めている。

〔課題〕 経済動向の変化に迅速に対応するために、調査項目や調査方法、調査体制の見直し・強化を進める。また、調査結果を有効に活用するためには、調査への回答率や調査分析の精度を高めるとともに、分かりやすく、きめ細やかな情報提供が不可欠。回答率引き上げのための調査先へのフォローの強化や、行政や関係機関が提供する統計情報、RESAS 等ビッグデータを活用した専門的且つタイムリーな動向把握・分析、さらには図表等による分かりやすい情報提供が課題である。

（２）目標

	公表 方法	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①経営経済動向調査の公表回数	HP 掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 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
③商店街・業界団体等へのヒアリング結果公表回数	HP 掲載 (必要に応じ)	－	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
④RESAS 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経営経済動向調査

管内事業所の景気動向、自社業況、経営課題等を把握するために、四半期毎に年4回調査・分析を行う。

【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】 管内の中小企業、小規模事業者等 約600社

【調査項目】 国内景気動向、自社業況（生産・売上高、製・商品・サービス価格、経常利益、所定外労働時間、製・商品在庫、資金繰り）、当面の経営上の問題点、付帯調査（雇用人員、設備投資、賃金動向、その他小規模事業者の関心が高いテーマなど）

②中小企業景況調査

管内事業者の景況や自社業況、経営課題等を把握するために 独立行政法人中小企業基盤整備機構の調査に協力し、小規模事業者に対して四半期毎に年4回ヒアリング調査を実施する。

【調査手法】 経営支援員が事業所を訪問し対面で調査する

【調査対象】 管内の中小企業、小規模事業者等 80社

【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

③商店街・業界団体等へのヒアリング

管内にある主な商店街や業種別団体、業界団体等の動向や課題、需給の変化等に関する情報をタイムリーに把握するため、地域活性化推進委員を委嘱している商店街や業界団体等の代表等196名に対して、経営支援員が2ヵ月に1回以上巡回し、ヒアリングを実施する。自然災害、感染症など、小規模事業者への影響が懸念される事項が発生した際には、緊急的に特別調査を実施する。

【調査手法】 経営支援員が事象所を訪問・面談しヒアリングする

【調査対象】 地域活性化推進委員を委嘱している商店街、業界団体など約196団体・196名

【調査項目】 地域・業界の経済環境、業況・顧客動向、業界の課題等

④RESAS等ビッグ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」や政府統計の総合窓口「e-Stat」を活用し、統計情報のビッグ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活用する。

【調査手法】 「RESAS」や「e-Stat」を活用した地域経済動向の分析

【調査項目】 産業構造マップ（産業構造分析）、まちづくりマップ（人の流動分析）、観光マップ（インバウンド・宿泊者動向分析）等

(4) 調査結果の活用

- ホームページ等で公開し、地域の小規模事業者に広く情報提供する。
- 経営支援員が小規模事業者の巡回・窓口相談時に情報提供するとともに、事業計画策定等の支援にあたる基礎資料として活用する。
- 経営支援体制や支援内容の見直し・強化の検討、自治体への施策要望等に活用する。
- 必要に応じて、近畿経済産業局や京都府、京都市等の関係機関に情報提供する。
- 全体事務懇談会や経営支援員向け研修等で、e-Stat、RESAS等の統計情報の具体的な活用事例を示し、現場での活用につなげる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 本所主催の商談会や本所支援先が出展する展示会等で接点を持つ大手流通バイヤーなどに対して、訪問・面談や書面によるヒアリング調査を実施し、小規模事業者の商品・サービスに対する市場ニーズやトレンドを把握している。また、販路開拓支援セミナー等の講師として、消費者ニーズを熟知したバイヤーや専門家を迎え、顧客ニーズの変化や売れ筋動向等の把握や情報提供つなげている。また、バイヤーからの情報を補完する調査として、全国のコンビニ等販売データ（POS）分析サービス等を活用し、需要動向を把握している。

〔課題〕 消費者など顧客ニーズの多様化、細分化が進むなかで、接点のあるバイヤーへのヒアリングだけでは、小規模事業者の販路開拓や商品開発に役立つニーズを十分把握できない。特に、コロナ禍を経験し、消費者の意識や行動が大きく変化するとともに、インターネットを介した商取引が普及し、商品・サービスのニーズ変化や商品サイクルが高速化する中で、需要動向をスピーディ且つ高精度で把握することが求められる。

(2) 目標

	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①事前マッチング型 商談会バイヤーへの ヒアリング調査 対象事業者数	60 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
②逆見本市型商談会 バイヤーへのアン ケート調査対象事 業者数	-	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
③京都知恵産業フェ アバイヤーへのアン ケート調査対象 業者数	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者
④インターネットを 介した需要調査対 象事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

①事前マッチング型商談会バイヤーへの消費者ニーズ等のヒアリング調査

本所が主催する「事前マッチング型商談会（22 ページ参照）」等に参画する大手流通バイヤー等に対して、商談会に参加する小規模事業者（20 事業者）が取り扱う個々の商品・サービスに関する需要動向調査を実施する。

【調査手法】 小規模事業者とバイヤーの面談に経営支援員が同席しヒアリングする

【サンプル数】 大手流通バイヤー等 5 名

【調査項目】 商品・サービスの価格、大きさ、性能、デザイン、供給能力、納期、ターゲット等の情報

②逆見本市型商談会バイヤーへの書面によるアンケート調査

本所が主催する「逆見本市型商談会（22 ページ参照）」等に関与企業として出展する大手流通バイヤー等に対して、商談会に参加する小規模事業者（50 事業者）が取り扱う個々の商品・サービスに関する需要動向調査を書面で実施する。

【調査手法】 小規模事業者から商品・サービスの提案を受けたバイヤーに対して、商品・サービスの評価や市場が求めるデザイン、品質、価格等を書面によるアンケート形式で調査する

【サンプル数】 大手流通バイヤー等 20 名

【調査項目】 商品・サービスの価格、大きさ、性能、デザイン、供給能力、納期、ターゲット等の情報

③京都知恵産業フェアバイヤーへの書面によるアンケート調査

本所や京都府、京都市等が実行委員会を組織し開催する展示商談会「京都知恵産業フェア（22 ページ参照）」等において、本所が出展支援を行う小規模事業者（100 事業者）の商品・サービスに関する需要動向調査を書面で実施する。

【調査手法】 展示会で小規模事業者から商品・サービスの説明を受けたバイヤーに対して、商品・サービスの評価や市場が求めるデザイン、品質、価格等を書面によるアンケート形式で調査する

【サンプル数】 大手流通バイヤー等 50 名

【調査項目】 商品・サービスの価格、大きさ、性能、デザイン、供給能力、納期、ターゲット等の情報

④インターネットを介した消費者の需要動向調査

購入型クラウドファンディングを活用し、小規模事業者（3 事業者）が新たに開発・提供する商品・サービスのターゲット分析や、価格帯、デザイン等のニーズ把握を行う。

【調査手法】 購入型クラウドファンディングを活用したマーケティング

【サンプル数】 アクセスユーザーの 3%程度／回

【調査項目】 新商品・サービスのターゲット層（購入者の性別、年齢、住所）、希望購入価格帯、商品・サービスの評価等

⑤販売データ（POS）分析サービスや専門誌からの情報収集

全国のコンビニやスーパー等の POS データベースサービス「日経 POSEYE」を活用して、「売れ筋商品」「消費者の支持」等の市場情報や分析結果を収集する。また、金融財政事情研究会の「業種別審査辞典」や専門誌等から、各業種・製品別の市場規模、各社のシェア等の業界情報を入手する。いずれも、バイヤー等からの情報を補完するものとして、小規模事業者の商品・サービス開発や販売戦略検討の基礎資料として活用する。

（４）調査結果の活用（上記の①～④）

- 経営支援員が調査結果を分析し、小規模事業者に提供した上で、商品・サービスの開発や改良等への支援に活用する。
- マーケティング等の専門家を交え、調査結果を踏まえた商品・サービス改良や他製品等との差別化、販売戦略の策定等の支援に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕 小規模事業者経営改善資金融資（マル経）や小規模事業者持続化補助金、経営革新計画の認定等を申請する小規模事業者は、自社の経営や事業の課題等の分析が不可欠であり、経営支援員がローカルベンチマークや SWOT 分析等の手法を用いて「強み（優位性）」「弱み（経営課題）」の抽出や、分析結果に基づく事業計画作成を支援している。経営資源に限りがある小規模事業者にこそ経営分析が重要であり、小規模事業者への巡回訪問等を通じて事業計画策定の啓発や支援策の説明、比較的簡易に分析ができるローカルベンチマークの周知等を実施している。

〔課題〕 多くの小規模事業者は、日々の経営に追われて経営力向上に向けた方策の検討が後回しになっており、経営分析や事業計画策定の重要性にまで考えが及んでいないケースが多い。また、補助金や融資申請の必要性から経営状況の分析に着手する事業者も、その後の経営環境や経営状況の変化を踏まえた継続的な分析が不十分であり、ローカルベンチマーク等の活用方法を示しながら、経営分析への意識づけや積極的な取組を推進していく必要がある。

（２）目標

	現行	令和 ４年度	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度
①セミナー開催件数	０回	１回	１回	１回	１回	１回
②経営分析事業者数	８７９者	９００者	９００者	９００者	９００者	９００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）

経営分析の重要性を啓発するためのセミナーを開催し、経営分析の効果や手法、ローカルベンチマーク等の分析ツールの紹介等を通じて小規模事業者の積極的な取組へとつなげる。また、経営分析の結果を踏まえた事業計画策定への支援についても利用促進を図る。

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【開催回数】 １回／年

【参加者数】 ６０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（マル経）や小規模事業者持続化補助金、経営革新計画の認定等の申請者、経営分析セミナー参加者

【対象項目】 定量分析（財務分析）と定性分析（非財務分析）を実施

定量分析（財務分析）… 売上高、経常利益、損益分岐点、粗利益率等

定性分析（SWOT分析）… 強み、弱み、機会、脅威

（３Ｃ分析）… 「自社」の商品特性・技術・販売力・シェア・認知率

「競合相手」の数・製品・サービス特性・強み弱み

「市場・顧客」の規模・成長性・ニーズ

※ 経営支援員がローカルベンチマークを活用した経営分析を中心に行うが、必要に応じてSWOT分析、３Ｃ分析も積極的に取り入れる。

（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、事業計画策定等の支援に活用する。
- 経営支援システムに分析結果をデータで蓄積・共有し、経営支援員の支援継続や支援力の向上につなげる。

６．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕 小規模事業者に対し、巡回指導や事業計画の策定セミナー等を通じて、事業計画策定の重要性を周知するとともに、事業計画策定に関心のある事業者の掘り起こしを行っている。また、経営改善資金融資や行政による制度融資、持続化補助金等の各種補助金の相談や申請を契機とする事業計画の策定を支援するほか、認定経営革新等支援機関として経営力向上計画や先端設備導入計画などの計画策定を支援している。さらに、京都市の特定創業支

援等事業と連携し開催する「創業塾」での創業計画の策定支援や、京都府事業承継・引継ぎ支援センター等と連携した事業承継計画の策定支援等も展開している。

〔課題〕 コロナ禍によって多くの小規模事業者の経営は影響を受けており、変化に対応するための経営状況の分析と事業計画の策定は重要性を増しているが、多くの事業者は感染防止対策や日々の経営に追われ、計画策定の取組は後回しになっている。事業計画策定の裾野を広げるために、事業計画策定の結果、融資や補助金等を効果的に活用している成功事例を本所ホームページや地元新聞広告などで紹介し、事業計画策定の取組を啓発しているが、十分とは言えない。経営支援員による様々な支援の接点を活かして事業者の意識を高め、自発的、積極的な取組を増やしていくことも必要となる。

（２）支援に対する考え方

小規模事業者が経営環境の変化に対応し、事業を継続・発展させていくために、事業計画の策定は重要であり、事業計画策定をテーマとするセミナーを開催し、その意義を理解し、取り組む事業者の裾野を拡大する。事業計画策定の意義や重要性を中心に据えたセミナーでは、事業者の関心や行動につながりにくいため、補助金の活用や本所が推進する知恵ビジネスへの取組と関連させるなど、事業者への打ち出しに工夫する。

また、現在の経営支援員体制のもと、具体的な事業計画の策定や策定後のフォローアップ支援を効果的、継続的に実施するために、小規模事業者経営改善資金融資や持続化補助金、経営革新計画の認定等の申請者や、創業・事業承継支援先等を中心に支援先の対象を絞り、支援の精度や効果、継続性を高める。

以上の考え方のもと、経営分析を行った事業者の９割程度／年の事業計画策定を目指す。

さらに、事業計画の策定を目指す小規模事業者に対して、デジタル社会における変化への対応や競争優位性の確立に不可欠となるＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）に関するセミナーを開催し、ＤＸへの理解と意識の向上を図るとともに、事業計画の策定や実行時におけるＤＸを推進する。

（３）目標

	現行	令和 ４年度	令和 ５年度	令和 ６年度	令和 ７年度	令和 ８年度
①事業計画策定セミナー開催件数	６回	８回	８回	８回	８回	８回
②ＤＸ推進セミナー開催件数	０回	１回	１回	１回	１回	１回
③事業計画策定事業者数	８５８者	８１０者	８１０者	８１０者	８１０者	８１０者

（４）事業内容

①事業計画策定に関するセミナーの開催

経営分析セミナーの参加者をはじめ、資金調達や補助金申請、各種認定取得、創業・事業承継など様々な理由で事業計画策定に関心を持つ小規模事業所を対象とするセミナーを開催する。

＜ア 事業計画策定入門セミナー＞

【支援対象】 経営分析セミナー参加者や、事業計画策定の必要性は感じているが、何から手をつけてよいかわからない小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【内 容】 中小企業診断士等の専門家を講師に、現状分析に力点を置いたセミナーと個別相談会のセットで開催する。本所が推進する「知恵ビジネス」の視点から、主に、知的

資産など非財務の強みを活かす事業計画や新たな市場開拓を目指す事業計画の策定を支援する。

【回 数】 1 回／年

【参加者数】 50 名／回

<イ 知恵の経営推進セミナー>

【支援対象】 本所が推進する「知恵ビジネス」の発想を自社の事業計画策定に活かしたいと考えている小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【内 容】 中小企業診断士等の専門家を講師に、本所が推進する「知恵ビジネス」の視点から、知恵の経営に向けた入門・実践・誘発の各段階における事業計画の策定を支援する。

【回 数】 3 回／年

【参加者数】 30 名／回

<ウ 資金調達・補助金活用・各種認定取得のための事業計画策定セミナー>

【支援対象】 小規模事業者経営改善資金融資、持続化補助金の申請や、経営革新計画、経営力向上計画、先端設備導入計画、事業継続力強化計画等の各種認定取得を目指す小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【内 容】 中小企業診断士等の専門家や経営支援員等を講師に、融資制度や補助金・各種認定制度の内容と計画策定のポイントを説明する。

【回 数】 1 回／年

【参加者数】 50 名／回

<エ 創業塾・創業のための事業計画策定セミナー>

【支援対象】 創業希望者、創業に関心がある方々

【募集方法】 ホームページ、DM 等による案内

【内 容】 中小企業診断士等の専門家や創業経験者等を講師に、創業に関する諸手続き、経営に関する知識習得とあわせて実現可能性の高い事業計画策定のポイントを説明する。

【回 数】 2 回／年

【参加者数】 30 名／回

<オ 事業承継のための事業計画策定セミナー>

【支援対象】 事業承継に関心がある小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【内 容】 京都府事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターや中小企業診断士等の専門家を講師に、親族内承継、従業員への委譲、M&A も視野に入れた事業計画策定のポイントを説明する。

【回 数】 1 回／年

【参加者数】 40 名／1 回

②「DX入門セミナー」の開催

DXに関する重要性の啓発や基礎知識の習得、活用できるITツール等の導入等の取組を推進するために、中小企業診断士やIT専門家等を講師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の必要性は感じているが、何から手をつけてよいか分からない小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

- 【内 容】 DX総論、DX実現の方法（クラウドサービス、AI等）、具体的な活用事例等の説明
 【回 数】 1回／年
 【参加者数】 40名／回

③事業計画策定支援

- 【支援対象】 上記のセミナー参加者をはじめ、小規模事業者経営改善資金融資や持続化補助金、経営革新計画の認定等の申請者や、創業・事業承継支援先等を中心に、経営状況分析を実施している小規模事業者。
- 【支援手法】 経営状況分析を実施した経営支援員や、事業計画の分野等に通じた経営支援員が、経営分析の結果や地域の経済動向調査、需要動向調査の結果を踏まえて計画策定を支援する。必要に応じて、中小企業診断士等の外部専門家を活用する。

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〕 事業計画の策定を支援する小規模事業者は、多くが小規模事業者経営改善資金融資や持続化補助金、経営革新計画の認定等の申請支援先、創業・事業承継支援先等であり、経営支援員が遂行状況の確認と実施支援を行っている。概ね3ヵ月に1回の頻度を基本とし、経営者から経営状態や事業の進捗状況等を聴取し、計画との乖離や達成度の遅れなど改善の必要がある場合には、専門家の助言等も活用し、計画の修正等を支援している。

〔課題〕 事業計画を策定したすべての事業者を支援の対象としているが、限られた経営支援員体制とマンパワーの中で十分なフォローアップができていない。また、新型コロナウイルス感染症の経営への影響やIT・デジタル化の急速な進展など、新たな経営課題が次々と発生する中で、事業計画の見直しが必要なケースが増えている。事業計画を策定し、融資や補助金等を活用している小規模事業者に対しても、計画遂行への意識や意欲を継続するために、経営支援員は経営者と積極的にコミュニケーションをとる必要がある。

（２）支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により、フォローアップの回数を増やして支援を強化すべき事業者と、ある程度順調と判断し、回数を減らしても支障がない事業者とを見極めて、フォローアップの頻度を設定する。また、専門的な知識が必要となる課題に対しては、専門家を活用した支援を実施する。

（３）目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①フォローアップ 対象事業者数	339 者	360 者	360 者	360 者	360 者	360 者
頻度（延回数）	2,238 回	2,300 回	2,300 回	2,300 回	2,300 回	2,300 回
売上増加事業者数	-	90 者	90 者	90 者	90 者	90 者
②フォローアップセ ミナー開催件数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※ 売上増加事業者数をフォローアップ対象事業者数数の25%に設定する

(4) 事業内容（支援の手法）

①巡回によるフォローアップ支援

事業計画を策定したすべての事業者を対象にフォローアップの支援を実施する。概ね3ヵ月に1回の頻度を基本とし、経営支援員が巡回により、課題解決の取組状況や経営状態、事業の進捗状況等を経営者から直接聴取し、計画遂行への指導を行う。

また、事業計画の進捗状況に応じて、以下の通り、支援頻度を増減する。ただし、計画停滞の理由や進捗への影響度合い、事業者の考えなども考慮し、臨機応変に対応する。計画の円滑な遂行に向けた重点的な支援が必要となる場合は、巡回訪問に加え、メールや電話等を活用し、タイムリーな進捗把握と濃密支援を行う。必要に応じて、弁護士、中小企業診断士、税理士等の専門家による支援（専門相談、専門家派遣）を活用する。

<支援頻度の判定>

判定	基準	支援頻度
極めて順調	計画以上に進捗	6ヵ月に1回
順調	計画通りの進捗	3ヵ月に1回
低調	計画以下の進捗・マイナスの乖離	1ヵ月に1回

②フォローアップセミナーの開催

事業計画の策定を支援した小規模事業者を対象に、事業計画の効果的な実行や進捗管理の方法など、円滑な計画遂行に役立つ内容のセミナーを開催する。計画遂行への知識の習得や意欲の継続につなげる。

【支援対象】 事業計画の策定を支援した小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【内 容】 事業計画実行のポイント、計画のブラッシュアップ、進捗管理の方法、活用できる補助金の説明等

【回 数】 1回／年

【参加者数】 50名／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〕 小規模事業者の販路拡大を支援するために、大手流通バイヤー等を招いた独自の展示会や商談会を開催するとともに、小規模事業者の商品開発や出展への支援を実施している。また、新たな京都ブランドの発信と地域外のマーケット・顧客の取込みを目指して、首都圏や海外など国内外の展示会への出展支援を実施している。

〔課題〕 本所の定期調査では、小規模事業者の経営課題として「売上不振」を回答する割合が最も多く、各種セミナー等のアンケートの回答では「販路開拓」への関心が最も高い。新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて、消費者の生活様式や価値観、ニーズは大きく変化しており、商品・サービスの開発から展示会・商談会への出展、その後のフォローまでの一貫した支援は重要性を増している。しかしながら、展示・商談会は参加できる事業者数に限りがあり、またバイヤーとのミスマッチを減らすために商品分野・テーマ等を絞る必要があることから、すべての事業者を支援できるわけではない。EC市場やオンライン取引が拡大する中で、インターネットを活用した販路開拓やDXの取組を支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

本所が重点支援する「知恵ビジネス」の発想のもと、国内外のマーケットや顧客を取り込むた

めに、地域の特性や小規模事業者の強みを活かした、高付加価値の製品・サービスの販路開拓を支援する。経営支援員は、支援先の中から展示会や商談会に新たに出展・参加する事業者の発掘を強化するとともに、商談成約等の成果につながらなかった事業者に対して、バイヤーのニーズ・意見をフィードバックする機会を増やすなど、支援の数と質を高める。

また、DXに向けた取組として、ECサイトやSNS等を活用した顧客データの収集・分析や、販路開拓に関するセミナーを開催する。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①知恵ビジネス認定 重点支援事業者数	13 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
②事前マッチング型 商談会参加事業者数	60 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
成約件数／者	0.2 件	0.2 件	0.2 件	0.2 件	0.2 件	0.2 件
③逆見本市型商談会 参加事業者数	—	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
成約件数／者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
④知恵産業フェア出展 事業者数	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者	100 者
成約件数／者	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
⑤東京インターナショ ナルギフトショー 出展事業者数	8 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
成約件数／者	3.5 件	3.5 件	3.5 件	3.5 件	3.5 件	3.5 件
⑥販路開拓支援セミナ ー参加事業者数	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者	120 者
⑦クラウドファンディ ング活用事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
⑧DX 支援事業者数 (EC サイト利用・SNS 活用など)	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①知恵ビジネスプランコンテスト、知恵-1 グランプリ認定事業者に対する重点的な販路開拓支援 (B to B、B to C)

本所が推進する「知恵ビジネス」の成長モデルとなる認定企業に対して、販路開拓やマーケティングの専門家等と連携した支援や、展示会等への出展支援、新聞広告紙面等の各種媒体でのプロモーション支援を重点的に実施する。

【対象事業者数】 10 事業者

【売上増加率】 10%

＜参考＞知恵-1 グランプリ

- ・京都の特性や企業独自の強みを活かしながら、新たな知恵によって自社ならではのビジネスモデルや技術、商品・サービスを開発し、“顧客創造”を実現するビジネスプランを認定・表彰。
- ・「イノベーション部門」（知恵の認証・認定企業によるプラン）、「コラボレーション部門」（同認証・認定企業を含む複数企業によるプラン）、「チャレンジ部門」（従来からの知恵ビジネスプランコンテストの後継）の3部門でビジネスプランを認定・表彰し、プランの実行・実現に向け、専門家や支援機関の施策の活用等により成長段階に応じた重点支援を展開する。

②事前マッチング型商談会開催による販路開拓支援（B to B）

バイヤーとサプライヤーの希望情報を予め調整の上、商談を行う「事前マッチング型商談会」を京都市内で開催する。百貨店などの大手流通バイヤーが参加し、食料品や生活雑貨など幅広い分野の小規模事業者を対象に、強みを活かした高付加価値の商品・サービスの販路開拓を支援する。

【対象事業者数】20 事業者

【成約件数】0.2 件／者

＜参考＞事前マッチング型商談会の開催（令和3年）

大手流通バイヤーが商談分野や商品の条件を提示し、商談対象に沿った商品を取り扱う事業者が専用ホームページからエントリーする。バイヤーによる事前選考・マッチングを経て、個別商談を実施する。

京都岡崎蔦屋書店（エントリー数 60 事業者、商談件数 16 件）

リンベル㈱（エントリー数 45 件、商談件数 15 件）

㈱良品計画・無印良品イオンモール KYOTO （エントリー 60 事業者、商談件数 13 件）

Smile Circle㈱ （エントリー 28 事業者、商談件数 14 件）

③逆見本市型商談会開催による販路開拓支援（B to B）

大手流通バイヤー等が買い手企業として出展し、サプライヤー・売り手である小規模事業者がバイヤーに商品・サービスを売り込む「逆見本市型商談会」を開催する。百貨店、スーパー、通販事業者等のバイヤーが参加し、食料品や生活雑貨などの幅広い分野の販路開拓を支援する。

【対象事業者数】50 事業者

【成約件数】1 件／者

④京都知恵産業フェア開催による販路開拓支援（B to B）

京都府、京都市、本所等が実行委員会を組織し、オール京都による販路開拓支援事業として京都市内で開催する。全国からバイヤーが参加し、ファッション、ライフスタイル、ビューティー&コスメ、フードの各分野で、京都の素材や技術、知恵、自社の強みを活用し、現代ニーズに沿った付加価値の高い商品の開発と販路開拓に取り組む約 100 事業所を支援する。

【対象事業者数】100 事業者

【成約件数】2 件／者

＜参考＞「京都知恵産業フェア 2020～Kyoto Style～」の開催

（㈱ビジネスガイド社主催「第2回京都インターナショナル・ギフト・ショー2021」に併催）

主 催：京都知恵産業フェア実行委員会（構成団体：京都府、京都市、京都商工会議所 ほか）

会 期：令和3年3月9日・10日 会 場：京都市勧業館みやこめっせ

出展者数：知恵を活かした個性豊かな京都の魅力を発信する京都府内 120 社

来場者数※：18,553 名（バイヤー、企業関係者等）※ギフト・ショー全体

⑤展示商談会「東京インターナショナル・ギフトショー」への出展（B to B）

本所が事務局を務めるファッション京都推進協議会と連携し、ギフトに特化した展示商談会「東京インターナショナル・ギフトショー」へ「あたらしきもの Kyoto NEXT」として出展する。専門家の指導のもと、伝統産業事業者を中心に意欲的な中小企業・小規模事業者の商品開発・出展支援を行う。

【対象事業者数】 20 事業者

【成約件数】 3.5 件／者

＜参考＞「東京インターナショナル・ギフトショー春 2021・第 9 回 LIFE×DESIGN」への出展

主 催：(株)ビジネスガイド社

会 期：令和 3 年 2 月 3 日～5 日

会 場：東京ビッグサイト

総出展社数：1,432 社（総来場者数：94,335 名）

※京都商工会議所から「あたらしきもの Kyoto NEXT」参画事業者 15 社が出展

（ファッション京都推進協議会「あたらしきもの Kyoto」参画事業者 8 社とともに出展）

※最新の「東京インターナショナル・ギフトショー春 2022・第 11 回 LIFE×DESIGN」

（会期：令和 4 年 2 月 8 日～10 日）へは、8 事業者が出展予定。

⑥販路開拓支援セミナーの開催

販路開拓に意欲的な小規模事業者を対象として、商品開発の専門家等を講師に招き開催する。

【支援対象】 事業計画の策定を支援した小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【内 容】 商品開発・展示会への出展のポイント、計画のブラッシュアップや進捗管理の方法、活用できる補助金の説明等

【回 数】 3 回／年

【参加者数】 40 名／回

⑦クラウドファンディング活用による支援

クラウドファンディングの活用に関するセミナーを開催し、固定のファンづくりや新たな販路の開拓、プロモーションにも活用する方法や具体的な導入方法等について専門家から情報提供し、あわせて個別相談等を実施する。

【支援対象】 商品のテストマーケティングやプロモーション、販路開拓に関心を持つ小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【内 容】 クラウドファンディングの基礎知識、EC サイトとの違い、購入型クラウドファンディングのメリット・デメリット、個別相談

【回 数】 1 回／年

【参加者数】 40 名／回

【活用事業者数】 3 者／年

⑧DX 推進による販路拡大の支援

経営状況の分析や、事業計画策定支援を行った事業者のうち、BtoC の販路開拓を目指す伝統産業や観光関係の製造業、小売業、飲食店を中心に、EC サイトへの掲載や SNS、動画配信による PR など、オンラインを活用した国内外への販路開拓を支援する。

【支援対象】 EC サイト等を活用した販路開拓に関心を持つ小規模事業者

【募集方法】 巡回時のチラシ配布、ホームページ等による案内

【内 容】 EC サイトの基礎知識、SNS マーケティングのポイント、DX 推進のステップなど

【回 数】 1 回／年

【参加者数】 40 名／回

【EC サイト・SNS 等活用事業者】 5 者／年

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〕 有識者や専門家、行政機関等で構成される「外部評価会議」を設置し、経営発達支援計画に基づく各事業の成果、課題等の評価を行い、次年度の改善につなげている。

〔課題〕 前年度の事業実施報告がまとまったタイミングで年1回開催しているが、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。今後は、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

○外部評価会議による事業の評価・意見

有識者や専門家、行政機関等で構成される「外部評価会議」を年1回以上開催し、経営発達支援計画に基づく事業の評価を行う。開催にあたっては、上記の課題を踏まえて、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化や、経営発達支援計画を遂行するにあたっての課題等を事務局から提示し、具体的な改善策の協議や意見・提案につなげる。

<構成メンバー>

有 識 者 (大学教授)

専 門 家 (中小企業診断士)

行政機関 (京都府商工労働観光部、京都市産業観光局)

(3) 評価結果の公表

外部評価会議による評価結果や、経営発達支援計画に基づく事業の成果等は、本所ホームページで公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧できる状況にする。

また、毎月開催する各グループ長による運営会議等において、経営発達支援計画に基づく各事業の進捗状況を共有し、課題抽出や改善策の検討に努める。

10. 経営支援員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 支援力向上のために、経営支援員を対象とする研修を幅広いテーマで実施するとともに、京都府中小企業応援隊センターや京都府商工会連合会などの外部研修の活用も奨励している。毎月開催する各グループ長による運営会議等を通じて、成果の上がった支援事例を共有している。支援に関する情報は、経営支援システムにおいて電子データで管理し、経営支援員が他の支援事例を参照する際には、データを支援分野・項目ごとに検索・照会し、支援に活用している。

〔課題〕 経営支援員は、経験年数やキャリアによって得意分野の違いや支援能力の差がある。多様化・複雑化する小規模事業者の経営課題に適切確実に対応するために、経営支援員の基礎的な支援力の底上げや支援分野の拡大とともに、弱点の克服、小規模事業者の課題を聴き出すコミュニケーション力など、幅広い観点から資質・能力を高める必要がある。また、経営支援員以外の職員についても、小規模事業者の経営課題や支援施策について理解を深め、小規模事業者からの問合せ・相談等があった場合に、的確に経営支援員にその内容を伝え、取り次ぐことができる能力が求められる。さらにDXに向けたIT・デジタル化の取組は、小規模事業者にとって重要な支援分野であるが、経営支援員等の理解や支援ノウハウの蓄積が不足していることから、組織全体で支援能力の習得・向上に取り組む必要がある。

（２）事業内容

【経営支援員のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組】

①経営支援員向け研修の実施と一般職員への受講奨励

経営支援員を対象に、小規模事業者の経営改善に資する基本的な知識や伴走支援に必要なコミュニケーション力、事業計画策定支援や販路開拓支援に必要な手法を取得するための研修を実施する。また、「ＤＸ推進」や「インボイス制度への対応」など、多くの小規模事業者の経営課題となり、円滑な支援のために商工会議所職員として理解しておくべきテーマの研修については、一般職員にも受講を奨励し、的確な相談対応と経営支援員への円滑な支援引継ぎにつなげる。

＜ＤＸ推進のための研修＞

経営支援員及び一般職員がＤＸ推進への基礎知識を習得し、相談対応・支援スキルを向上させるために、中小企業診断士やＩＴ分野の専門家等を講師に研修を実施する。

【対象】 経営支援員及び一般職員

【内容】 ＤＸ総論、ＤＸ実現の方法（クラウドサービス、ＡＩ等）、具体的な支援施策と支援事例等

【回数】 １回／年

②外部研修の活用

経営支援員及び一般職員の支援能力向上を目的に、日本商工会議所や京都府中小企業応援隊の研修等に対し、計画的、積極的に経営支援員等を派遣する。

③経営支援に役立つ資格取得の奨励

経営支援員及び一般職員に対して、経営支援に役立つ資格取得を奨励し、関連する本所研修事業（京商ビジネススクール）等の受講促進に取り組む。

＜対象資格＞

税理士（試験合格）、公認会計士（論文式試験合格）、中小企業診断士（２次試験合格）、社会保険労務士（試験合格）等

【個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み】

④支援事例発表・評価会議の開催

経営支援の現場に即した成功事例を発表・共有する「支援事例発表・評価会議」を年１回開催し、支援ノウハウの共有と蓄積、活用につなげる。発表事例は、事前に各グループ長が候補を選考した上で、外部専門家（中小企業診断士等）の意見も聴取し、決定する（１回あたり４～５事例）。事例発表の際には、専門家から支援事例の評価や解説を行うとともに、今後の活用・応用等について経営支援員と意見交換を行い、経営支援員全体での資質向上につなげる。

⑤データベース化

担当支援員等が経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、接触の有無や支援状況等を職員全員が相互共有する。支援先でない事業者であっても、蓄積されたデータをもとに対応が可能であり、支援ノウハウを共有、継承することによって支援力を向上できる。

１１．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〕 京都府内の支援機関や商工会議所をはじめ、全国の大都市商工会議所や県庁所在地商工会議所と経営支援の課題や効果等についての定期的な意見交換を行っている。日本商工会議所を通じて入手する全国の商工会議所の支援事例・実績など、支援力向上に役立つ内容は、

経営支援員にも情報を共有している。

- 【課題】 小規模事業者の経営課題は常に変化し、課題解決のための新たな支援施策が国や自治体により立案・実施されている。経営支援力を向上させるためには、各支援機関等が支援の最前線で得た経営の最新動向や支援の成功事例、支援ノウハウなど、できるだけ多くの情報を収集・分析し、支援に活用していくことが求められる。

（２）事業内容

①京都府中小企業応援隊世話人会への参画

小規模事業者等へのきめ細やかな伴走型支援を目的に、京都府は府内の経営支援員や産業支援機関の支援担当者を「中小企業応援隊」として委嘱している。応援隊員の活動は、本所をはじめとする主な支援機関の代表者で構成される「世話人会」が京都府と定期的に協議している。世話人会では、府内における小規模事業者の支援状況や支援方法等についても意見交換を行い、その結果を中小企業支援部の各グループ長等と共有し、支援力向上に役立てることができる。

【頻 度】 1 回／年

【参画機関】 京都府、京都府商工会議所連合会、京都府商工会連合会、京都商工会議所など京都府内の商工会議所、商工会、京都府中小企業団体中央会、（公財）京都産業 21 など

②京商がんばる経営応援専門家ネットワークにおける情報交換会の開催

小規模事業者の複雑な経営課題の解決に力を発揮する弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士などの専門家に、「京商がんばる経営応援専門家ネットワーク」への登録を呼びかけ、登録者の得意分野等の情報は、本所ホームページで事業者向けに公開している。専門家の登録者には、本所から小規模事業者への支援に役立つ情報をメールマガジン等で定期的に提供するほか、小規模事業者への伴走支援に専門家を活用するために、専門家と経営支援員との意見交換の場を設け、支援情報や支援ノウハウの共有を図る。

【頻 度】 1 回／年

【メールマガジン配信】 1 回／月

【参画専門家】 弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、司法書士、行政書士、弁理士

③京都府内商工会議所や大都市商工会議所等の中小企業相談所長会議への参加

経営支援活動の状況や課題等について、府内 8 つの商工会議所や本所と同規模の大都市商工会議所、県庁所在地商工会議所と情報交換を行う。支援施策や支援環境等において共通性を持つ商工会議所と意見交換等を行うことにより、経営支援の強化に活用できる情報の共有、活用を図る。

【頻 度】 各 1 回／年

【参画機関】 府内・大都市・県庁所在地商工会議所

④京都スタートアップ・エコシステム推進協議会への参画

京都の行政、経済団体、産業支援機関、大学、金融機関などが一体となり、オール京都で起業家を生み育てる環境の整備やスタートアップ・エコシステムの推進を目的として平成 31 年 12 月に設立されている。スタートアップ・エコシステム構築に向けた取組のほか、関連する各種支援施策の情報収集や共有及び国内外への発信、起業家の育成・支援等に取り組むこととしている。約 30 の構成団体と起業・創業やスタートアップ支援に関する最新情報や各団体の取組を共有している。

【頻 度】 協議会 1 回／年、幹事会 2 回／年

【参画機関】 京都市、京都府、（一社）京都知恵産業創造の森、京都商工会議所など、行政や経済団体、民間組織等 29 団体で構成する。

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〕 市内各エリアの活性化を目指し、4つのビジネスサポートデスク（本部、洛北、洛西、洛南）を核として、エリアごとの地域活性化事業を展開している。具体的には、地域活性化推進委員を委嘱している商店街や業界団体等の代表等 196 名に対して、地域の課題解決につながるテーマ別の会議、セミナー等の開催をはじめ、各団体や地域の活性化をテーマとする講習会共催など、様々なニーズに応える事業を実施している。また、平成 16 年から実施している京都・観光文化検定試験（京都検定）を通じて、地域の事業者等に対し、観光に対する意識向上や知識の習得、おもてなしの心を醸成している。

〔課題〕 コロナショックによる地域経済への影響が続き、地域の将来に希望を持ってない事業者が増えつつある。インバウンドなど観光客の本格回復には時間を要するなかで、地域経済の中心を担う中小企業・小規模事業者や商店街等と力をあわせて、地域の目指すべき道筋を示していくことが重要となる。

(2) 事業内容

①エリア別地域活性化事業の実施

地域活性化推進委員（商店街、業種組合等の代表者）や小規模事業者を対象に、地域活性化のための会議やセミナーを開催するとともに、地域の感染状況を見極めた上で、事業者のネットワーク強化のための交流事業を実施する。

②地域の魅力向上と観光振興に向けた「京都検定」の実施

京都の文化、歴史の継承と観光の振興、人材育成を目的に実施している京都検定の受験者拡大を図り、観光産業の活性化や観光関連事業者の「おもてなし」の一層の向上、京都観光の復活につなげる。

③「KYOTO CMEX (KYOTO Cross Media Experience)」の開催

KYOTO Cross Media Experience 実行委員会に参画し、京都が持つコンテンツのポテンシャルと魅力を国内外に発信するとともに、コンテンツ産業の発展に貢献する人材育成などを目的に、映画・映像、ゲーム、マンガ・アニメなど様々なコンテンツのイベントを実施する。

④京都市地域企業未来力会議への参画

多様な業種の経営者等が集まり、業種横断的に議論する「京都市地域企業未来力会議」（設置：京都市）に参画し、「現場の声」を反映した実効性ある振興策を検討・推進するとともに、企業間連携による「社会課題」や「地域課題」、「経営課題」の解決につながる新たなビジネスプランの創出を図る。

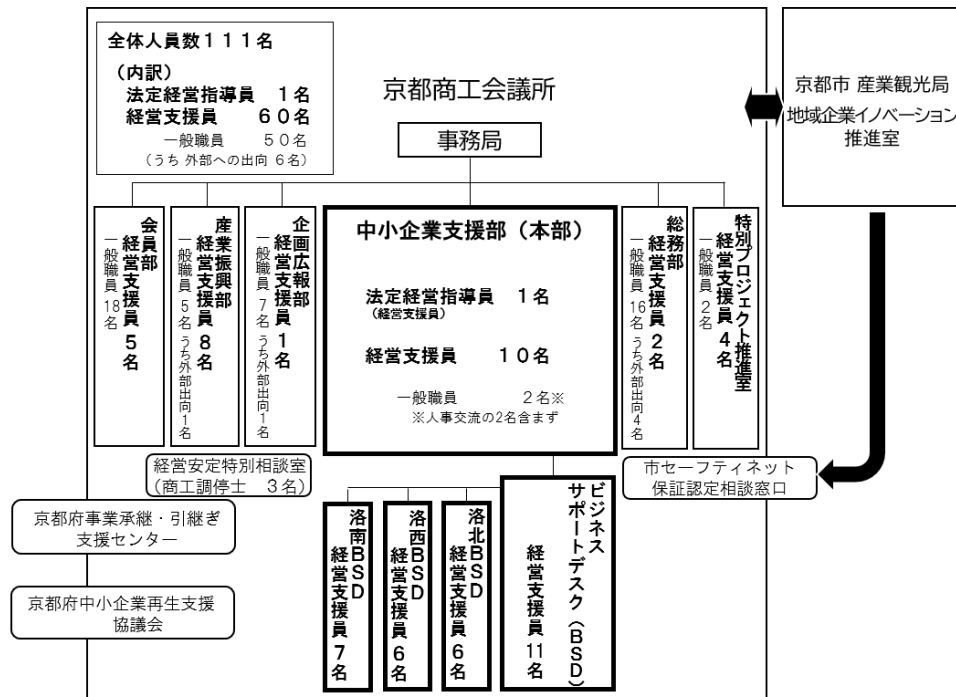
(別表 2)

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 3 年 1 0 月現在)

(1) 実施体制



(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏 名 田中 伸明

連絡先 京都商工会議所 中小企業支援部 運営・計画課 TEL:075-341-9780

②当該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提供等を行う。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

①京都商工会議所 中小企業支援部 運営・計画課

〒600-8565 京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町 78

TEL:075-341-9780 FAX:075-341-9798 E-mail:soudan@kyo.or.jp

②京都市 産業観光局 地域企業イノベーション推進室

〒604-8571 京都市中京区寺町通御池上る上本能寺前町 488

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4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	632,792	632,792	632,792	632,792	632,792
○小規模事業者経営支援事業費 (中小企業支援事業特別会計)	496,601	496,601	496,601	496,601	496,601
○中小企業支援事業特別会計繰入金 (一般会計)	136,191	136,191	136,191	136,191	136,191

(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、事業受託費、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	