

経営発達支援計画の概要

実施者名	<p>亀岡商工会議所（法人番号 4130005007932）                  亀 岡 市（地方公共団体コード 262064）</p>
実施期間	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>①小規模事業者の経営状況の分析                  ②需要を見据えた事業計画の策定・実施に係る伴走型の指導・助言                  ③小規模事業者の支援に向けて市場調査                  （地域経済動向・需要動向調査）を実施                  ④小規模事業者の販路開拓支援の実施</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること                  調査結果を経営分析に活用し、実現性の高い事業計画を策定し、小規模事業者の持続的発展につなげる。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること                  観光アンケート調査・需要動向調査を実施し事業者が求める情報を提供する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること                  経営実態の把握、及び分析を目的とした支援を実施することにより、経営分析に取り組むべき事業所の候補先を選定し、取組事業所の増加を図る。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること                  各種セミナーを開催し、その参加を促進することで、小規模事業者の事業計画の増加を図る。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること                  取組の進捗状況や、目標の達成状況を巡回指導や窓口指導でフォローアップを実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること                  既存の販路にとらわれない新たな販路開拓に向けて展示会・商談会について、DXを活用した取り組みにも積極的に支援を行う。</p>
連絡先	<p>亀岡商工会議所 指導課                  〒621-0806 京都府亀岡市余部町宝久保1-1                  TEL：0771-22-0053 FAX：0771-25-1200 E-mail:info@kameokacci.or.jp</p> <p>亀岡市 商工観光課                  〒621-8501 京都府亀岡市安町野々神8番地                  TEL：0771-25-5033 FAX：0771-25-4400 E-mail:mono-sangyou@city.kameoka.lg.jp</p>

(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

##### (亀岡市の概況)

亀岡市は、京都府のほぼ中央にあって、京都市の西接し、大阪市、神戸市など近畿圏の主要都市から、ほぼ圏に位置する。

昭和30年に誕生以来、京都市のベッドタウンとして増加し、2000年には90,000人を超えていたが、現在や減少し、2021年7月現在では人口87,684人となっている。

また、標高774.2mの半国山をはじめ、500～600m級に囲まれた盆地で、中央部を保津川が流れる山紫水明ある。当市から京都嵐山までの「保津川下り」は、年人の観光客で賑わう。加えて「湯の花温泉」、「トロッ車」とで3大観光と言われている。

観光客も増加傾向にあり、観光入込数は令和元年347で増加していたが、令和2年は新型コロナウイルス感染症影響で178万人に減少している。



側に隣  
ぼ50km

人口が  
ではや  
てい

の山々  
の地で  
間30万  
コ列

万人ま  
染症の

##### (小規模事業者の現状)

亀岡市の商工業者数は、3,069社(平成28年度経済センサス調査)あり、内小規模事業者数は2,058社で(平成28年度経済センサス調査)で小規模事業者が全体の67%を占めている。

業種別の事業所数では卸売業・小売業が24.1%(前回調査25%)と最も割合が高く、次いで建設業が11.7%(前回12.5%)、製造業が11.4%(前回11.6%)、宿泊業・飲食サービス業が8.9%(前回9.0%)を占めている。

一方、業種別の従業員数では、製造業の20.8%(前回21.4%)を筆頭に卸売業・小売業が20.8%(前回20.9%)、医療・福祉が16.5%(12.1%)を占めている。

事業所数は、平成26年度の経済センサス(2,839社)と比較すると増加しているものの、商工業者全体に占める小規模事業者の比率は67%と前回調査(77%)に比べると大幅に減少している。

##### (亀岡市の総合計画)

亀岡市の第5次総合計画(2021年度～2030年度)によると、商業においては、①「府立京都スタジアム」を核とした商店街等の活性化、②商業拠点の創出、③小規模・中小事業者の支援、④産学官連携

および農商工連携の推進。工業においては①企業誘致の促進、②既存企業の定着促進、③産学官連携の推進。観光においては①観光資源の活用・整備、②観光PR活動の推進、③観光地の意識づくりと市民参画、④観光振興体制の強化が施策の方向となっている。

## ②課 題

上記の現状を踏まえ、商業においては、消費の市外流出（京都市、大阪市への流出）が顕著であることから、流出比の低減が大きな課題である。また商店街においては、空き店舗対策とともに「新たな商店街像」の模索・構築が課題である。

サービス業（観光業含む）においては、保津川下トロッコ列車の乗り口となっていることなどから観光客数は多いものの、回遊、滞在がなく、波及効果は限定的である。今後は、観光客の回遊、滞在の促進に取り組むことが課題である。

また、2020年にオープンした府立京都スタジアム（22,000人収容）を訪れるお客様の取り込みも商業・サービス業ともに大きな課題である。



り、  
光入  
極め  
進に

業・

【保津川下り】

## （2）小規模事業者に対する中長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

管内の小規模事業者は、顧客の需要（ニーズ等）など市場環境に適応して、事業目標を持ち、経営の改革・改善を行うこと、また、取扱商品・サービスの高付加価値化を図るとともに、効率的な事業運営を行うことで、収益の拡大と強固な経営基盤を構築すべきである。

### ②亀岡市総合計画との連動性・整合性

管内の小規模事業者は、亀岡市の第5次総合計画（2021年度～2030年度）を踏まえ、亀岡市、商店街とも連携しながら、「府立京都スタジアム」を訪れる新たな客層の取り込みに努めるとともに、顧客や時代のニーズに即した商品・サービスを提供できる体制を構築する必要がある。また、産学官連携により特産品開発や地域ブランドの確立にも取り組むべきである。

### ③商工会議所としての役割

上記の総合計画を踏まえ、当会は亀岡市において最も事業者数が多い商業・サービス業（観光業含む）を重点支援先として支援の中心に据えるとともに、それぞれの小規模事業者が計画に基づいた事業経営、および需要を見据えた経営を促進することで、売上・収益の維持向上を実現するなど、足腰の強い経営基盤の構築を支援していく。

## （3）経営発達支援事業の目標

行政、地域金融機関、および各支援機関との連携により、経営発達支援事業を実施・推進することで、小規模事業者の持続的発展に寄与することを目標とする。

小規模事業者の経営状況、経営上の問題点、および課題を的確に把握するために、また有益な施策情報を確実に浸透させるため、商工会議所の強みである巡回活動だけでなく、事業所と会議所のネットワークを構築するなどきめ細かく丁寧に対応する。

具体的には、以下の6項目を目標に定め、重点支援先（商業・サービス業）を中心に支援を行い、計画に基づいた事業経営、および需要を見据えた経営を促進することで、経営の持続的発展に向けた支援に取り組む。

〈小規模事業者の支援内容〉

- ①小規模事業者の経営状況の分析
- ②需要を見据えた事業計画の策定・実施に係る伴走型の指導・助言
- ③小規模事業者の支援に向けて市場調査（地域経済動向・需要動向調査）を実施
- ④小規模事業者の販路開拓支援の実施

#### 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4年4月1日～令和9年3月31日）**

### **（2）目標の達成に向けた方針**

小規模事業者の発展と繁栄が地域経済全体の活性化に直結することから、以下の経営発達支援事業を実施する方針とする。

#### **①小規模事業者の経営状況の分析**

小規模事業者の商品・サービス・技術・ノウハウ等の経営資源（強み・弱み、財務内容を分析・把握する。

#### **②需要を見据えた事業計画の策定・実施に係る伴走型の指導・助言**

経営状況の分析結果に基づき、需要を見据えた事業計画を策定、およびその実行（進捗状況）に関わる伴走型の指導・助言を行う。

#### **③小規模事業者の支援に向けて市場調査（地域経済動向・需要動向調査）を実施**

小規模事業者の提供する商品・サービスの需要動向および地域の経済動向に関する情報の収集・整理・分析し提供する。

#### **④小規模事業者の販路開拓支援の実施**

商談会・展示会等の情報提供、出展支援（事前事後）、プレスリリース等の広報活動など、需要開拓に寄与する事業を実施する。

## 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、450社を対象に企業景況調査を実施し、専門家による分析を実施し、「亀岡経済レポート」としてデータ化したものをホームページにアップしており、冊子にしたものを会議所窓口に設置している。

分析するデータは、全国中小企業動向調査をはじめ、京都企業の景気動向調査、管内金融機関の金融経済動向等である。

##### [課題]

調査結果は、ホームページ、窓口等で公開しているが、小規模事業者にも有効に活用されているとは言い難い。今後は、巡回、セミナー、窓口相談等において、折に触れて調査結果を紹介し、地域の経済動向を経営判断の一助にさせていただくように努める必要がある。

#### (2) 目標

現在は一部の会員事業所にのみ提供している調査結果を、管内の小規模事業者にも提供していく。定期的な情報発信により、地域全体の経営力向上に役立てる。また、調査結果を経営分析に活用し、実現性の高い事業計画を策定することで、小規模事業者の持続的発展につなげていく。

	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 地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	4	4	4	4	4	4
② 景気動向分析の公表回数	HP掲載	1	1	1	1	1	1

#### (3) 事業内容

##### ① 地域経済動向分析

地域の小規模事業者が地域の経済動向の現状を把握することで、経営方針を明確にし、経営分析、および事業計画の策定に有効活用できるようにする。結果として、小規模事業者の売上や利益の増進に繋がるなど経営基盤の強化につなげることを目指す。

##### 【調査手法】

日本商工会議所「中小企業経営調査」・日本政策金融公庫西陣支店「景気動向調査」、および京

都府統計調査を活用して、当会議所の支援員および専門家が地域の経済動向分析を実施する。

**【調査項目】**

- ・人口動向（地域の購買力の分析）
- ・事業所数の推移（産業構造の分析）
- ・産業活動状況（業種ごとの事業所数と出荷額・売上額の分析）
- ・消費動向（消費支出の実態分析）
- ・観光動向（観光消費額の分析）

**②景気動向分析**

会議所の実施する独自調査（経営経済動向調査）により、管内の小規模事業者の景気動向について年4回調査・分析を実施する。

**【調査手法】**

調査にあたっては、スマートフォンでQRコードを読み込めばLINEで回答できる仕組みを構築することで回答率の向上とデータ処理の省力化を図る（調査票を郵送して返送していただく、従来の方法と併用）。

**【調査対象】**

管内小規模事業者約 450 社

（製造業 40 社、建設業 60 社、卸売業 50 社、小売業 150 社、サービス業 150 社）

**【調査項目】**

景況感、売上高、営業利益、資金繰り、借入金の状況、設備稼働率、売上単価、仕入単価

**（４）調査結果の活用**

調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知する。加えて、外部環境を把握することで小規模事業者が経営分析を行なう際の参考資料、ならびに経営計画を策定する上で売上予測等の根拠（基礎情報）として活用する。

**4. 需要動向調査に関すること**

**（１）現状と課題**

**[現状]**

経営発達支援計画もとづき、亀岡市民を対象に、「小売業、飲食店に求めるもの」をアンケート調査とともに総務省家計調査を参考にして、消費動向・需要動向を簡潔にまとめて公表している。また、観光地でのアンケート調査を実施していたが、コロナ禍以降は実施していない。

**[課題]**

現在、事業所には上記の資料を配布しているが、事業所からの問い合わせはなく、調査結果が

活用されているとは言い難い。また、観光地での現地調査は中断したままである。  
当初の目的通り、需要動向調査を各事業所の販路開拓活動に結び付ける必要がある。

## (2) 目標

	単位	現状	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観光地における市場調査の実施（商品構成・サービスの改善調査対象者数）	者	0	1	1	1	1	1
②業種ごとの需要動向調査（会議所独自調査）	回	1	1	1	1	1	1

## (3) 事業内容

### ①観光地における市場調査の実施

亀岡市の観光資源であるトロッコ列車をはじめ、保津川下り、湯の花温泉における観光客等の、宿泊・飲食・土産物品等の需要ニーズを探るため、観光協会と連携して、亀岡市へ訪れる三大観光（トロッコ列車・保津川下り・湯の花温泉）の観光客を重点に、経営支援員等による聞き取りアンケートを使った市場調査を毎年一回行う。

#### 【調査手法】

（情報収集）三大観光（トロッコ列車・保津川下り・湯の花温泉）の観光客が増加する10月に1回観光客をターゲットとしたアンケート調査（行き先・購入物等）を経営支援員等が聞き取りの上でアンケート票に記入を行う。

（情報分析）分析結果は、京都産業21の観光・マーケティングの専門家等に意見を聞きながら、亀岡商工会議所マーケティング相談員と経営支援員等が連携し分析を行う。

【サンプル数】 観光客100名

【調査項目】 ①行き先 ②購入した土産 ③利用店舗名 ④利用金額  
⑤宿泊有無 ⑥何処から来られたか ⑦同行人数

【調査項目の活用】 調査結果は、HPで情報を提供するとともに、経営支援員等が、対象となる宿泊業・飲食業・小売業に巡回指導により報告し役立てる。

### ②業種ごとの需要動向調査（会議所独自調査）

小規模事業者の多くは、商品やサービス内容を見直しすることはほとんどせず、従来どおりの

経営を行っている現状がある。また、商品やサービス需要の情報源もなく、自社で需要や市場動向をリサーチすることは困難であるため、小規模事業者による商品構成の見直し、また販路開拓の実施に必要な情報を計画的に収集・分析し、飲食業・サービス業・小売業者へ情報を提供する。

**【調査手法】**

(情報収集)「総務省家計調査」「商業統計調査」「WBS 日経ヒット商品」等による国内の需要動向調査から京都府内の地域性を加味したデータをベースに、経営支援等が、亀岡市内の消費者に対して、小売店と飲食業へのアンケート調査を実施し、地域の消費動向を加味した調査を実施する。

(情報分析) 分析結果は、京都産業 21 の観光・マーケティングの専門家等に意見を聞きながら、亀岡商工会議所マーケティング相談員と経営支援員等が連携し分析を行う。

**【サンプル数】** 小売店利用消費者 100 名・飲食店利用消費者 100 名

**【調査項目】** (小売店消費者アンケート)

- ①利用回数・頻度 ②店舗までの交通手段 ③購入場所 ④利用金額
- ⑤店舗選定理由 ⑥購入品のジャンル ⑦良い店舗とは

(飲食店消費者アンケート)

- ①利用回数・頻度 ②店舗までの交通手段 ②同行者 ③ジャンル
- ④利用金額・予算 ⑤店舗選定理由 ⑥良い店舗とは

**【調査項目の活用】** 調査結果は、HP で情報提供をするとともに、経営支援員等が、対象となる宿泊業・飲食業・小売業に巡回指導により報告し役立てる。

## **5. 経営状況の分析に関すること**

### **(1) 現状と課題**

[現状]

経営計画の策定希望者、資金調達にニーズのある事業者を対象に SWOT 分析、ローカルベンチマーク、財務分析等を実施することで、事業者にとって「事業内容の見える化」、「課題の抽出」、「円滑な資金調達」につなげている。

[課題]

これまでの取り組みによって、一部の事業者の経営意識を高めることにつながっていることから、今後はさらにそのすそ野を広げ、より多くの事業者に経営分析の重要性を理解いただくことに努め

る。

(2) 目標

支援内容	単位	現状	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	件	0	2	3	3	3	3
② 経営分析 事業者数	件	25	28	30	30	30	30

(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）

小規模事業者が自社の置かれている経営環境、自社の経営状況、保有する経営資源（強み等）を正しく把握することで、経営課題を明確化し、自社の経営戦略の策定に繋げていただく。そのためには、経営分析の重要性を周知する事を目的とした内容のセミナーの開催し、SWOT分析・財務分析などの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、対象事業者の開拓を行う。

【募集方法】PRチラシを作成し、ホームページとSNS（公式LINE・フェイスブック・ツイッター）で広く周知し、経営支援員による巡回・窓口相談時に案内

③ 経営分析の内容

【対象者】経営分析を行なう対象者として、過去に経営相談が行われた小規模事業者のうち課題が解決できていない小規模事業者、金融・税務相談を普段より受けている小規模事業者、セミナー開催時の個別相談を希望される小規模事業者を中心に、巡回指導での経営分析の必要性を勘案して25者を選定する。

【分析項目】小規模事業者が販売する商品、提供するサービスの内容、保有する技術、またはノウハウ等の経営資源、直近3期分の損益計算書・貸借対照表の財務内容、売上実態の内容分析、統計調査データを活用した個店シェア分析等、経営実態を定性的、定量的に把握及び分析する。

また、SWOT分析の手法を活用し、強み、弱み、機会、脅威を抽出し、この強みをさらに強化する、弱みを克服するなど経営課題を明確化する。

(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	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| ・デジタル化、IT活用の状況<br>・事業計画の策定・運用状況 |  |
|---------------------------------|--|

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク分析」経営指導員等が分析を行う。非財務分析はSWOT分析のフレームを活用する。

#### (4) 分析結果の活用

○経営実態や経営状況の分析結果は、事業計画策定における基礎資料とするのに加え、商品構成の見直し、既存のサービス提供方法の改善等、事業所の今後の方向性を決めるための判断材料とする。さらに経営支援員の指導力向上のための資料としても役立つ。また、分析結果は、事務局内での支援員のスキル差を平準化する事を目的として、TOAS やビズミルを活用したデータベース化し内部共有することで、経営指導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]

年間 20 社程度の事業所の事業計画策定を支援しているが、昨年からの新型コロナウイルス感染症の影響で事業環境は大きく変化しており、売上の低迷、またコロナ資金の返済など資金繰りに不安がある事業所も少なくない。

#### [課題]

今後は、コロナ後を見据えて、事業の見直しや新たな事業展開が必要な事業所も少なくないことから、中長期を見据えた事業計画策定支援に努める必要がある。

### **(2) 支援に対する考え方**

経営状況分析を実施した小規模事業者へ、事業計画策定の必要・重要性に加え、経営課題の解決にデジタル技術、IT の活用の有効性を認識いただくために、セミナー・個別相談会の機会を通じて周知し、経営指導員が事業計画の策定支援を実施する。

事業計画の策定にあたっては、地域の経済動向調査・経営状況の分析、需要動向調査の分析結果を活用しつつ、小規模事業者のニーズに応じて、小規模事業者持続化補助金、国・府等の施策をインセンティブとしても活用し、需要を見据えた事業計画の策定を行い、小規模事業者の持続的発展に繋がるよう伴走型の支援を実施する。

加えて、事業計画の策定段階において DX に向けたセミナーをおこない小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### **(3) 目標**

各種セミナーを開催し、その参加を促すことで、小規模事業者の事業計画策定の増加を図る。

支援内容	単位	現状	令和4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
① DX 推進セミナー	回	0	1	2	2	2	2
② 事業計画策定に係るセミナー	回	2	2	2	2	2	2
事業計画策定事業者数	件	20	23	25	25	25	25

#### (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修得するため、また経営課題の解決、業務の効率化に向けた IT 導入や WEB サイト構築等の取り組みを推進するためのセミナーを開催する。

##### 【支援対象】

経営分析を実施して経営課題が明確になっている事業者、および DX に興味を持っている事業者

##### 【募集方法】

会議所ホームページ、会報、メールマガジン、LINE 公式アカウントによる告知。

経営分析を実施した事業者への直接的な声かけ。

##### 【講師・回数・参加者数】

IT 専門家 年間 2 回（1 年目は 1 回） 参加者は 1 回 15 名程度

##### 【予定カリキュラム】

- ・ SNS を活用した情報発信方法
- ・ EC サイト活用方法
- ・ 業務関連ソフト（会計ソフト・販売管理ソフト等）の活用方法

##### ② 事業計画策定に係るセミナー

経営相談、金融・税務相談で経営分析を実施した小規模事業者、資金の調達の必要性がある小規模事業者、事業承継、および重要な経営課題を有する小規模事業者を対象とする。

支援対象者の掘り起しのために、事業計画策定を学ぶ経営革新計画セミナーや販路開拓セミナーを催し、事業計画策定の必要性、有効性を体験する機会を増やす。また、経営支援員等は経営分析を実施した小規模事業者などに対し、重点的に事業計画策定の必要性を伝え、各種セミナーに参加を促す。

##### 【支援対象】

経営分析を実施して経営課題が明確になっている事業者

##### 【募集方法】

会議所ホームページ、会報、メールマガジン、LINE 公式アカウントによる告知。

経営分析を実施した事業者への直接的な声かけ。

**【講師・回数・参加者数】**

中小企業診断士 年間2回 参加者は1回15名程度

**【予定カリキュラム】**

- ・事業計画策定セミナー
- ・マーケティング（販路開拓）セミナー

**【支援手法】**

事業計画策定にあたっては、原則として経営支援員が支援するものとするが、経営課題等によっては、外部専門家とも連携を図り、精度の高い事業計画書策定に取り組む。具体的な事業計画書は、主に経営計画を想定し、適宜、経営革新計画、事業承継計画、創業計画も支援する。

## **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]**

事業計画を策定した事業者には定期的に訪問して、売上、粗利益、営業利益の推移をモニタリングしている。ただ、計画どおりに進捗していない場合の対処が十分とは言えない。

**[課題]**

定期的な巡回や窓口相談に加え、専門家を活用した効果的なフォローアップを実施する必要がある。

### **(2) 支援に対する考え方**

事業計画策定を支援した小規模事業者に対し、その計画が着実に実行されるよう定期的に進捗状況を把握し、PDCAサイクルの支援を行う。また、計画が実行に移されていない場合、もしくは目標にほど遠い数値しか得られてない場合は、小規模事業者とともに計画内容を再検討する。

### **(3) 目標**

取組みの進捗状況や目標の達成状況を巡回指導や窓口相談による定期的なフォローアップの実施については、下記の目標を設定する。

支援内容	単位	現状	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
フォローアップ対象事業者数	社	5	10	15	20	20	20
頻度（延回数）	回	20	40	60	80	80	80

売上増加事業者数	社	—	3	5	7	7	7
利益率 10%以上増加事業者数	社	—	3	5	7	7	7

#### (4) 事業内容

##### ①定期的な訪問、窓口相談による進捗管理

支援計画の年間の訪問スケジュールに基づき、巡回訪問をおこない、原則として4半期に一度取り組み内容の進捗状況を把握・フォローアップを実施する。

※経営改善等の重要かつ緊急性の高い経営課題を有する事業者がある場合は3カ月に1度以上のフォローアップを行う。

##### ②進捗状況の検証

計画された売上、利益の達成状況等、目標達成の度合いを確認し、誤差がある場合は、その原因の特定を行う。原因の特定が困難な場合、他の支援機関や外部専門家と連携して原因を特定し、適切な改善策を提案する。

※経営改善等の重要かつ緊急性の高い経営課題を有する事業者がある場合は、3カ月に1度以上のフォローアップを行う。

### 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]

小規模事業者は、新規の顧客開拓・新たな販路開拓を行うことの必要性を日頃から感じているが、自社商品・サービスの強み、また具体的な手段・手法も分からず、課題として認識しているが未対応の事業者が殆どである。

また、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取り組みには興味はあるものの、その取組は進んでいないのが現状である。

[課題]

今後は、既存の販路にとらわれない、新たな販路の開拓に向けて展示会、商談会の事前事後のフォローを実施することで、小規模事業者の売上増加を支援する。また、事業者には新たな販路の開拓にはDX推進が有効であることを理解・認識いただき、その取組を支援する必要がある。

#### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に商談会等の参加をただ促すだけでなく、自社の商品やサービスの商談を効果的に進めていけるように、商談会等の参加前後の支援を実施する。加えて、出展期間中は、陳列、接客などきめ細やかな伴走支援を実施する。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理、販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、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実施する。またその導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣を実施するなど、事業者の段階に合った支援を実施する。

### (3) 目標

	単位	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 展示会出展事業者数	社	3	3	3	3	3	3
売上額/者	万円	—	20	20	20	20	20
② 商談会出展事業者数	社	3	3	3	3	3	3
成約件数/者	件	1	1	1	1	1	1
③ SNS活用事業者数	社	—	5	5	5	5	5
売上増加率/者	%	—	10	10	10	10	10
④ ECサイト利用事業者数	社	—	3	3	3	3	3
売上増加率/者	%	—	10	10	10	10	10
⑤ ネットショップの開設者数	社	—	1	1	1	1	1
売上増加率/者	%	—	10	10	10	10	10

### (4) 事業内容

#### ①展示会出展 (BtoC、BtoB)

原則として事業者が主体的に出展する展示会を決定いただき、その出展に必要なブース料、広報費（看板、パネル、チラシ、カタログ製作費等）については亀岡市の補助事業を活用して補助するとともに、出展のノウハウ、展示会後の営業活動についても支援する。

#### ②商談会への参加 (BtoB)

主に商品開発を実施した事業者、また販路開拓に向けて商談会参加を希望する事業者の商談会参加を支援する。商談会は各事業所が希望する商談会を決定していただき、その出展に必要なブース料、広報費（看板、パネル、チラシ、カタログ製作費等）については亀岡市の補助事業を活用して補助するとともに、商談手法、プレゼンテーション、また商談後のアプローチ等についても支援する。

#### ③SNSの活用

小規模事業者の多くは顧客が近隣に限られていることから、より遠方からまたより多くのお客様を取り込むために、SNSを活用して宣伝、情報の拡散効果を高める支援を実施する。

#### ④ECサイト利用提案 (BtoC)

楽天、Yahoo等が運営するショッピングサイトの特性を周知するとともに、サイトでの効果

的な商品紹介方法（リード文、写真、商品構成）等の支援を実施する。

#### ⑤自社ネットショップの開設（BtoC）

ネットショップの立ち上げ、商品構成、ページ構成、PR方法等をIT専門家を活用して支援する。またセミナー開催、さらにショップ立ち上げ後についてもIT専門家を派遣することで継続的に支援する。

## 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〕

評価委員会を年1回開催している。具体的には各事業の目標達成状況等に応じてABCDEの5段階で評価するとともに、事業内容についての評価・改善について意見交換を実施している。改善策は常議員会に提案して次年度の計画に反映させることにしている。また評価内容は当所ホームページ並びに会報で公表している。

#### 〔課題〕

評価および見直しのための仕組みは、概ね現状の仕組みを維持するが、経営発達支援事業の効果的な実施のために、より多くの事業所に同事業を理解していただくことが大きな課題であると認識している。

### （2）事業内容

○毎年度1回、本計画に記載事業の実施状況および成果について、以下の方法により評価・検証を行い、「効果的なPDCAサイクルの構築」を図る。

①本事業に定量評価（定量目標）を定め、評価については、目標に対する達成度を評価指標とする（5段階評価）。

定量また定性目標の未達の場合は、改善策を講じるなど計画の見直しを行い、実効性を高めることに努める。

②評価委員は外部有識者（中小企業診断士）、当商工会議所の正副会頭、監事、総務委員長、青年部会長、女性会会長、京都府南丹広域振興局農商工連携推進課 参事、および亀岡市商工観光部商工観光課 課長各1名により構成した「評価委員会」において事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。

③事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告、承認を受け、次年度の事業計画に反映する。あわせて、通常総会に報告する。

④事業の評価および見直しの結果は当所のホームページで公開する。

## 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〕

職員のキャリアレベルに応じて、中小企業大学校の基礎研修および専門研修の受講、京都商工会議所経営支援員研修、京都府商工会連合会主催の各種研修に参加している。

また、OJTにおいては、ベテラン支援員が若手支援員を指導するのに加え、専門家派遣には必ず当

所支援員が同行して支援スキルの向上に努めている。

[課題]

近年の急速に発達する IT 技術に対応するため、小規模事業者には DX 活用の推進が急務となっていることから、事業者のレベルに応じた適切な IT 及び、デジタル活用を支援する能力の涵養が喫緊の課題である。

## (2) 事業内容

### ①外部講習会等の活用

#### ・経営支援能力向上に向けて

経営支援員及び一般職員の支援能力の一層の向上のため、中小企業大学校主催の基礎研修、および専門研修、京都商工会議所、および京都府商工会連合会主催の経営支援員研修に積極的に参加する。

#### ・DX 推進能力向上に向けて

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のようなDX推進取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する。

#### ①業務の効率化支援

会計ソフト、電子マネー商取引システム等のITツールの活用支援に向けた研修、テレワークの導入（リモート化）、補助金および各種電子申請支援、情報セキュリティ対策支援等の能力向上に向けて、積極的に研修会に参加する。

#### ②販路開拓支援

ホームページ等を活用した自社PR・情報発信方法、ECサイト構築・運用オンライン展示会、SNSを活用した広報の支援能力の向上に向けて、積極的に研修会に参加する。

#### ②OJTについて

支援経験の豊富な経営指導員と一般職員が同行して、巡回指導や窓口相談の機会を活用したOJTを積極的に実施する。また専門家派遣にも同行するなど、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

職員間でミーティング（毎月1回）を実施し、IT等の活用方法や具体的なツール、導入による効果の実例等について紹介するなど、組織的にDXに係る情報を共有することで組織全体のDX推進能力を高める。

#### ④データベース化

現在は、松本商工会議所の運用するWEB版「Toas」を広く活用し、事業所別に「経営カルテ」を作成して、支援の進捗状況、効果、課題等をデータベースとして蓄積しており、担当者だけでなく、組織全体として支援内容を把握している。

今後は、「BIZミル」についても積極的に活用して、経営分析、経営計画策定、モニタリング等、経営支援を一貫したデータベースのもと職員間の支援能力の平準化を図る。

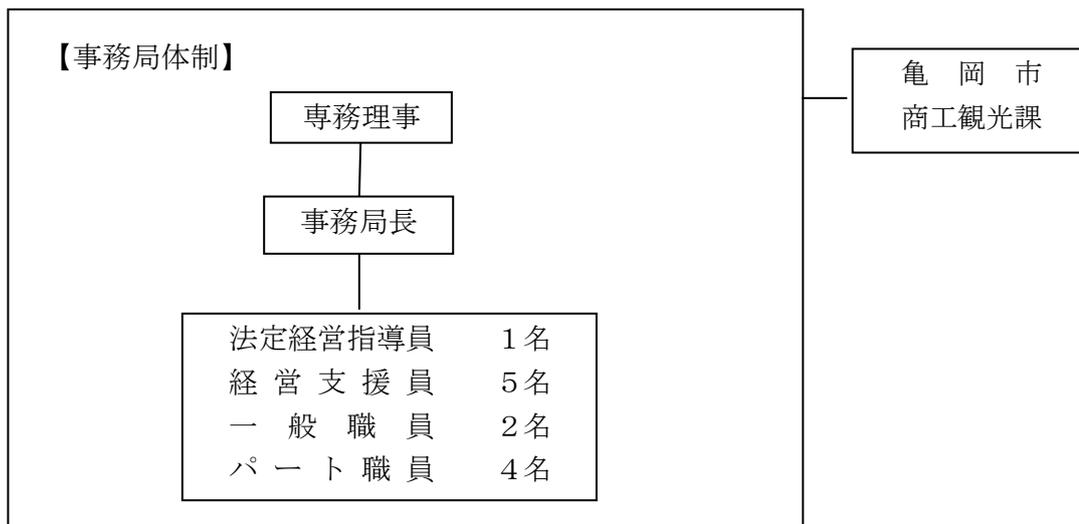
(別表2)

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



(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：羽 淵 俊 則

■ 連絡先： 亀岡商工会議所 TEL. 0771-22-0053

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

〒621-0806 京都府亀岡市余部町宝久保1-1

亀岡商工会議所 中小企業相談所

TEL0771-22-0053 / FAX0771-25-1200 E-mail:info@kameokacci.or.jp

② 関係市町村

〒621-8501 京都府亀岡市安町野々神8番地

亀岡市役所 商工観光課

TEL0771-25-5033 / FAX0771-25-4400 E-mail:mono-sangyou@city.kameoka.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	4,314	4,740	5,210	5,210	5,210
○専門家派遣費	2,937	3,230	3,550	3,550	3,550
○セミナー開催費	357	390	430	430	430
○チラシ作成費	1,020	1,120	1,230	1,350	1,350

(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
(補助金) 国、京都府、亀岡市 (受託費収入) 亀岡食品衛生協会、亀岡料飲連合会、マイタウンかめおか・街づくり市民の会、 亀岡産業観光振興協議会 (自己財源) 会費、各種手数料収入 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
<p>株式会社 京都銀行 代表者：取締役頭取 土井 伸宏 住所：〒600-8652 京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町 700 番地</p> <p>京都信用金庫 代表者：理事長 榊田隆之 住所：〒600-8005 京都市下京区四条通柳馬場東入立売東町 7 番地</p> <p>京都中央信用金庫 代表者：理事長 白波瀬誠 住所：〒600-8009 京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町 91 番地</p> <p>京都北都信用金庫 代表者：理事長 吉田 英都 住所：〒573-0032 京都府宮津市宇鶴賀 2054 番地の 1</p> <p>(公財) 京都産業 2 1 (京都府よろず支援拠点) 代表者：理事長 上田 輝久 住所：〒600-8813 京都市下京区中堂寺南町 134</p> <p>一般社団法人 亀岡市観光協会 代表者：会長 楠 善夫 住所：〒621-0804 亀岡市追分町谷筋 1-6 (JR 亀岡駅 2F)</p>
連携して実施する事業の内容
<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>各団体等で実施している景況調査・地域の需要動向についての情報を定期的に交換し、情報を共有し連携を行う。</li></ul> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>各機関と亀岡市内観光客の需要ニーズ調査・業種ごとの需要動向調査についての情報共有及び情報交換を定期的に実施しながら、分析についても専門的見地からの協力を要請する。</li></ul> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>金融動向の最新情報についてセミナー等を通じて提供する等の連携を行いながら、経営支援員では対応が難しい場合については、専門的課題解決へ向けた専門家派遣についての連携を行う。</li></ul> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"><li>事業計画策定セミナー及び、事業計画策定に係る個別相談会開催に伴う専門家派遣の分野で相互の協力を行いながら、事業計画に必要な設備投資についての金融支援で連携する。</li></ul>

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること
- ・事業計画策定後の PDCA サイクルを効率的に回転させるため、計画の再構築や修正が必要な場合の専門的課題解決へ向けた専門家派遣や、金融（資金繰り）支援について連携を行う。
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること
- ・新たな需要を開拓するための展示会についての情報提供や、物産展のとりまとめ、運営、ものづくり関係の受発注情報の情報提供についての事業連携を行い、経営支援員では対応が困難な場合の専門的課題解決へ向けた専門家派遣についての連携を行う。
9. 事業の評価及び見直しをする仕組みに関すること
- ・経営発達支援計画の外部評価委員の派遣や、客観的な見地からの評価・見直しについての意見についてフィードバックを行う。
10. 経営指導員等の資質向上にするための仕組みに関すること
- ・経営支援員等の知識・見分・指導スキルを高めるため、研修会へ参加する等の連携を行う。

連携して事業を実施する者の役割

連 携 者	役 割
(公財) 京都産業 2 1 (京都府よろず支援拠点)	経営支援員等では対応が困難な場合については、専門的課題解決へ向けた専門家派遣分野や、ものづくり関係の展示会・受発注情報の提供及び、セミナーや個別相談会開催に伴う専門家派遣の分野に関する内容について連携して対応することにより、専門的支援を可能とする。
一般社団法人 亀岡市観光協会	亀岡市内での観光客の需要ニーズ調査について、観光分野に関する情報の共有を行いながら、地域一体となる取り組みの分野で相互連携し対応することで、効率的な調査データの活用を可能とする。
株式会社 京都銀行	経営分析・事業計画策定セミナー及び、事業計画策定に係る個別相談会開催の分野で情報提供等、相互の協力を行いながら、事業計画に必要となる設備投資や、事業計画策定後の資金繰りなどの金融支援面での連携支援を可能とする。
京都信用金庫	・経営分析・事業計画策定セミナー及び、事業計画策定に係る個別相談会開催の分野で情報提供等、相互の協力を行いながら、事業計画に必要となる設備投資や、事業計画策定後の資金繰りなどの金融支援面での連携支援を可能とする。
京都中央信用金庫	経営分析・事業計画策定セミナー及び、事業計画策定に係る個別相談会開催の分野で情報提供等、相互の協力を行いながら、事業計画に必要となる設備投資や、事業計画策定後の資金繰りなどの金融支援面での連携支援を可能とする。
京都北都信用金庫	経営分析・事業計画策定セミナー及び、事業計画策定に係る個別相談会開催の分野で情報提供等、相互の協力を行いながら、事業計画に必要となる設備投資や、事業計画策定後の資金繰りなどの金融支援面での連携支援を可能とする。

連携体制図等

小規模事業者

伴  
走  
型  
支  
援

相  
談

亀岡商工会議所

連 携

連 携 者

- (公財) 京都産業 2 1  
(京都府よろず支援拠点)
- 一般社団法人 亀岡市観光協会
- 株式会社 京都銀行
- 京都信用金庫
- 京都中央信用金庫
- 京都北都信用金庫