

京都商工会議所 経営発達支援計画  
2020年度 実施報告書

令和3年7月29日

京都商工会議所

## 京都商工会議所 経営発達支援計画の概要について

■実施期間 平成30年4月1日～令和3年3月31日

■目 標 京都市内の意欲的な小規模事業者の支援を通じて、京都産業を支える知恵ビジネス(付加価値経営)の芽をさらに創出するとともに、企業間のコラボレーションの促進を通じて多様な「知恵産業の集積」を加速化させ、イノベーションを誘発する取り組みの推進を行う。

### ■報告事項

#### I. 経営発達支援事業の内容(P2～14)

1. 地域の経済動向調査に関すること
2. 経営状況の分析に関すること
3. 事業計画策定支援に関すること
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること
5. 需要動向調査に関すること
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

#### II. 地域経済の活性化に資する取組(P14～15)

1. 地域活性化事業

#### III. 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(P16～18)

■主な取り組み ※各報告事項の内容・数値等は2020(令和2)年度の実績を中心に記載

#### 1. 「小規模事業者持続化補助金」

一般型 877件申請のうち、485件採択

※小規模事業者が作成する「経営計画」に基づいて実施する販路開拓等の取り組みに対し、原則 50 万円を上限に補助金(補助率 2/3)の交付を受けるもの。

コロナ特別対応型 1,660件申請のうち、1,038件採択

※新型コロナウイルス感染症が事業環境に与える影響を乗り越えるために、小規模事業者が作成する「経営計画」に基づいて実施する販路開拓等の取り組みに対し、原則 100 万円を上限に補助金(補助率 2/3 または 3/4)の交付を受けるもの。

#### 2. 「令和2年度 中小企業知恵の経営ステップアップ事業」

経営改善型・起業支援型[1次] ……37件申請のうち、36件採択

経営改善型・起業支援型[2次](追加分含む) ……32件申請のうち、32件採択

経営改善型・起業支援型[3次] ……9件申請のうち、9件採択

経営改善型(商店街団体)……………3件申請のうち、3件採択

※中小企業等の経営改善に繋がる工夫を凝らした取り組みや商店街団体の集客向上に繋がる取組に対し、小規模事業者の場合、上限 20 万円、補助率2/3の補助金の交付を受けるもの。

### **3.「中小企業等新型コロナウイルス対策緊急支援補助金」**

1,431件申請のうち、1,390件採択(交付確定 1,312件)

※中小企業等の新型コロナウイルス感染症への対応として行う設備導入や事業継続・売上向上に繋がる取組に対し、小規模企業の場合、上限 20 万円、補助率2/3の補助金の交付を受けるもの。

### **4.「伴走型小規模事業者支援推進事業」**

※経営発達支援計画の認定を受けている商工会議所向けの補助金を活用して、支援計画に明記している各種事業に取り組んだ。

## **I. 経営発達支援事業の内容**

### **1. 地域の経済動向調査に関すること**

#### **(対応)**

調査分析の精度を高めるため回答率の向上を図った。また、小規模事業者にとって必要な分析を分かり易く提供するために図表等を積極的に取り入れた。

収集・整理した各種調査情報は、本所中小企業支援部の全経営支援員との情報共有に努め、得られた情報を小規模事業者へ積極的に提供し、伴走支援により課題を十分に把握して経営戦略構築のサポートに活用する。

#### **(事業内容)**

##### **ア)経営経済動向調査**

京都市内に本社を有する事業所を中心に約530社に対して 4半期毎に国内景気、自社業況の実績と予想、経営課題、その他(\*)を調査した。結果は、本所会報(奇数月に12,000部発行)、本所ホームページへの掲載、記者発表等を通じて広報するとともに、支援先にも見やすくした資料での情報提供を行った。(平均回答率 実績 74%←目標 85%)

\*①賃金動向、新型コロナウイルス感染症の影響について 第 192 回、②新型コロナウイルス感染症の影響について 第 193 回、③2021 年度の採用活動状況について 第 194 回、④新型コロナウイルス感染症の影響について 第 195 回

##### **イ)中小企業景況調査**

中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構が行う調査に協力し、管内の小規模事業者80社に対して経営支援員が4半期毎に巡回して、自社業況や引き合い、雇用人員について聴取した。新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言等の発出等より、聴取や回答の提出が困難なケースもあったが、回答率は全体で90%台を確保した。

また、調査結果については、経営支援員が有効活用できるよう小規模事業者の支援現場で活かせる調査分析を心掛けるとともに、図表等による分かりやすい結果を情報提供した。

## ウ)地域活性化推進委員への業況ヒアリング

京都市内の小規模事業者に経営情報の効果的な提供を図るとともに、多岐に渡る業界の情報の収集・把握を進めるため、管内の商店街や各業界団体の代表197名に、小規模事業者と当所の橋渡し役として「地域活性化推進委員」を委嘱し、担当経営支援員による定期的な電話・メール・訪問を通じて情報交換を行った。

また、窓口巡回訪問や電話等で得た情報等を踏まえて、経営改善に向けた講習会等の開催、行政機関への要望活動に活用するとともに、新型コロナウイルス感染拡大への対応や、(地震、台風、大雨などの)大規模な自然災害等、小規模事業者への影響が懸念される事項については、国や京都府、京都市等と連携して、緊急的に「特別調査」を実施し、相談窓口の設置の他、補助金の申請や事後フォロー等を通じて、各種支援に取り組んだ。

## エ)経済動向調査を展開する地元諸機関との意見交換

京都府主催の「京都府内の経済動向に関する情報交換会」が平成29年度の単年度開催とされたため、独自に各団体から入手した調査結果や多方面の情報収集を通じて、小規模事業者に対する支援計画を立てた。また、e-statなどを活用したデータ分析を行い、全経営支援員が共有し支援現場で活用した。

## オ)行政や関係機関による統計情報の活用

より多くの経営支援員が統計情報を的確に活用するための全体事務懇談会や府内経営支援員向け研修で具体的な活用についての事例を示し、現場での活用につなげた。

### (目標・実績)

内容	2018 年度	2019 年度	2020 年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
経営経済動向調査	4	4	4	4	100%
景況調査	4	4	4	4	100%
地域活性化推進委員への業況ヒアリング	6	6	6	6	100%
地元諸機関との意見交換	0	0	4	0	0%

## 2. 経営状況の分析に関すること

### (対応)

経営資源に限りのある小規模事業者にこそ経営分析が重要であり、比較的簡易に分析ができるツール(ローカルベンチマーク)を巡回訪問や啓発セミナー、個別相談会等、経営支援のあらゆる機会を通じて周知し、利用促進を図った。

小規模事業者には、より踏み込んだ経営状況の分析を行い、「強み(優位性)」、「弱み(経営課題)」を抽出し、今後の計画策定の基礎資料とした。

## (事業内容)

### ア) 経営分析に対する理解が浅い小規模事業者への事業(掘り起し)

経営支援を受けていない小規模事業者に対して計画的な訪問活動を行い、事業計画策定の重要性を伝えると同時に、簡易な経営分析のツールとなる“ローカルベンチマーク”の周知に努めた。

また、販路開拓、事業承継等、小規模事業者に多い経営課題の解決を目的としたセミナーや知恵ビジネス推進のための事業を実施する際にも、参加者にローカルベンチマークの具体的活用方法を示した。

### イ) 経営分析のニーズのある小規模事業者に対する事業(経営分析)

「小規模事業者経営改善資金融資」をはじめとする各種融資制度、「小規模事業者持続化補助金」など各種補助金の活用(申請)にあたっては、自社業況や課題などの経営分析を充分に行う必要がある。また、平成29年度から取り組んできた「京商強み発掘プロジェクト」では、事業所の経営課題を浮き彫りにすると同時に、独自の強みを見出し、経営者に意識改革を伴う経営努力を促しながら課題解決へと導く取り組みを進めてきたが、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、巡回支援の制限やコロナ対策事業(補助金等)への対応に重点をおいたため、経営支援員全員による強み発掘プロジェクトを休止した。

経営分析については、通常、「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、必要に応じて他の分析ツール(SWOT分析、3C分析)も積極的に取り入れ、理解しやすい形で結果を示し、分析結果を小規模事業者と経営支援員で共有し計画策定へと繋げた。

### ウ) 小規模事業者と経営支援員との「強み」の共有認識

経営課題の分析を通じて、事業者がこれまで気づけなかった自社の「強み」を活かした事業計画の策定を進めた。

## (目標・実績)

内容	2018年度	2019年度	2020年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
経営分析件数	756	879	900	2,912	324%
経営分析セミナー(年3回、40事業所/回)	0	0	120	0	0%

## 3. 事業計画策定支援に関すること

### (対応)

京都市内の小規模事業者に対する啓発を強化するため、巡回訪問の際には経営革新による成功例などの事例を掲載した広報ツールなどを示しながら、経営計画策定の重要性を伝え、経営分析に基づいた事業計画策定に取り組むよう促した。

一方、事業計画策定に取り組む小規模事業者を増やすには、経営支援員の支援力の向上と同時に有効な情報の共有も重要であり、事業計画策定に係る計画の妥当性や有効性

を中小企業支援部において精査し、小規模事業者にとって最善な計画となるよう検討を行う場を設けた。

## **(事業内容)**

### **ア)事業計画策定の動機づけ・支援先の発掘**

巡回訪問による説明はもとより、奇数月 20 日発行の本所会報や年3回(8/8、10/7、3/9)掲載の地元紙(京都新聞)の全面広告(京商ニュース)等の広報ツールにおいて、小規模事業者の実際の取組や効果の情報を事業者自身の声を交えながら発信して、事業計画策定の動機づけを行い、新たな支援先の発掘を図った。

特に、意欲的に事業計画策定に取り組む小規模事業者に対しては、一定期間(1～3ヶ月程度)集中的・継続的に助言・支援を行う必要があることから、従前より本所が取り組んでいる1事業者1経営支援員制を維持しつつも、必要に応じて、他の経営支援員や管理職、外部の士業専門家等との意見交換を経て、経営分析から事業計画の立案まで小規模事業者に対する最適と思われる計画提案を行った。

### **イ)策定支援を行う事業計画の種別と内容**

#### **◇経営計画策定セミナー等における計画策定支援**

事業計画策定の必要性は感じているが、何から着手すればよいか解らない小規模事業者に対して、現状分析に力点を置いた「経営計画作成支援セミナー(1/15 オンライン)」を基軸にしながら、「知恵の経営入門セミナー(5/28 オンライン)」、「知恵の経営推進セミナー(実践セミナー 7/22、8/5、8/18、全3回)」、新たな市場開拓を目指す「知恵の誘発セミナー(8/28、9/4、9/16、全3回)」等の各種事業を通じて、中期的な経営戦略・計画策定を支援した。

#### **◇経営力向上計画等、各種認証制度における計画策定支援**

「経営力向上計画」や「先端設備等導入計画」「事業継続力強化計画」をはじめ、京都府・京都市の各種認証取得を目指す意欲的な小規模事業者に対して、オンラインのセミナー等を開催した。

なお、支援先の割り当てについては、経営支援員の能力や支援先の課題等に応じて決め、伴走支援を行った。

#### **◇創業計画の策定支援(開業)**

京都市域での創業希望者に対して、京都府、京都市及び他の産業支援機関と連携して、既存事業の「創業塾」(夏 8/22～9/26、全5回 オンライン)、冬(1/16～2/20、全5回 オンライン))によって事業計画の策定を支援した。同塾後には、具体的なビジネスプランについてブラッシュアップする「フォローアップ個別相談会」(夏 10/3、10/5、冬 2/27、3/2 の各2回)を開催。更に創業のことをもう少し詳しく知りたい方向けの「創業 ワンポイントレッスン」(テーマ:「お金」(11/25))のほか、創業後の成長に向けた「起業後ステップアップレッスン」(12/16)を開催。

特に、創業にかかる諸手続きや経営に関する横断的な知識の習得、補助金の活用も含めた資金調達に関する助言を行い、実現可能性の高い創業計画書の作成を支援した。ま

た、創業して5年以内の事業者においては計画見直しを図るケースもあることから、成長意欲を持つベンチャー起業家等を対象に、参加者間の未来志向での対話によって気づきやアイデア、価値を生み出す交流の場となる「京商フューチャーセッション(7/11～1/9、全4回)」を活用しつつ、個社を担当する経営支援員をそれぞれ配置し伴走支援を行った。

#### ◇京都府事業引き継ぎ支援センターを活用した事業承継計画の策定

中小・小規模事業者にとって経営者の高齢化に起因する事業承継が喫緊の課題であることから、事業承継が必要な事業所に対して、平成28年4月から設置した京都府事業引き継ぎ支援センターの他、金融機関、M&Aの専門会社等と連携して、セミナーの開催の他、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の策定を、専門家の助言を得ながら実施した。支援期間が長期にわたる場合もあり、相談カルテを整え、担当引継ぎの場合を想定し対応した。

#### ◇IT・IoT導入による生産性向上等の計画策定

ビジネスの変革や人手不足の課題を解決する一つ的手段として、ビジネスのオンライン化や生産性向上を目指す小規模事業者を対象に IT・IoT 導入の普及啓発のセミナー(8/6～3/18)を全5回開催、個別相談にて専門家を活用しながら、事業計画を作成し計画に基づく最適なIT・IoT導入の支援を行った。

#### ◇補助金申請者に対する事業計画策定支援

各種補助金をきっかけに経営計画作りの重要性を認識した事業者に対しては、経営者が志向する事業計画について、経営支援員の視点でアドバイスをを行い、成果に繋げるためのサポートを実施した。

#### ◇資金調達等における計画策定支援

「小規模事業者経営改善資金融資(推薦実績118件)」の他、行政が行う制度融資等、資金調達の相談をきっかけに事業計画策定に取り掛かる事業者に対して、経営分析の結果から浮き彫りとなった経営上の課題把握と改善策を踏まえて、計画策定の支援を行った。

#### ◇その他

経営安定や事業再生のための計画策定については、経営安定特別相談室や京都府中小企業再生支援協議会との連携により迅速かつ実効的な支援を行った。

#### (目標・実績)

支援内容 (カッコ内は計画時の目標値に関する積算根拠)		2018 年度	2019 年度	2020 年度		
		実績	実績	目標	実績	達成率
<b>事業計画策定支援件数</b>		<b>700</b>	<b>858</b>	<b>800</b>	<b>2,882</b>	<b>360%</b>
内訳	経営計画策定セミナー等における計画策定	61	83	80	65	81%
	経営力向上計画等、各種認証制度における計画策定	55	15	170	7	4%
	創業計画の策定(開業)	112	114	150	94	63%
	事業承継計画の策定	26	80	50	46	92%

	IT・IoT導入による生産性向上等の計画策定	29	29	50	44	88%
	補助金申請者に対する事業計画策定	417	488	300	2,626	875%
	<b>セミナー参加事業所数</b>	<b>823</b>	<b>592</b>	<b>1,000</b>	<b>626</b>	<b>63%</b>
内訳	経営計画策定セミナー(年3回、40事業所/回)	61	83	120	65	54%
	知恵の誘発セミナー(旧 知恵ビジネス塾(年1回))	36	32	40	24	60%
	経営力向上計画セミナー(年3回、40事業所/回) *先端設備等導入計画セミナーを含む	71	0	120	0	0%
	創業フォーラム(年1回) *フューチャーセッション含む	235	213	140	108	77%
	創業プレセミナー(年2回、40事業所/回) *創業ワンポイントレッスン、起業後ステップアップレッスンを含む	95	82	120	70	58%
	創業塾(年2回、30事業所/回)	79	74	60	67	112%
	事業承継セミナー(年4回、50事業所/回)	65	98	200	0	0%
	IT・IoTセミナー(年4回、50事業所/回)	181	10	200	292	146%

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (対応)

刻々と変化する経営環境を常に意識し、必要に応じて事業計画の見直しを行うなど、小規模事業者の事業計画を常に進化させる取り組みを支援した。

また、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り、経営支援員は、小規模事業者と積極的にコミュニケーションを取り、経営者と同じ目線で考えると同時に、支援者としての視点を忘れないサポートを心掛けた。

さらに令和元年10月に実施された消費税率引き上げに伴う価格転嫁対策や消費税軽減税率制度及び適格請求書等保存方式(インボイス)等の対応に加えて、新型コロナウイルス感染拡大への対応に向けた各種支援施策の活用等に関しても伴走支援を行った。

### (事業内容)

#### ア) 支援先に共通して行う内容

##### ◇ 事業計画の遂行状況の確認

経営支援員の巡回による事業計画の遂行状況の確認を実施する。計画に掲げられた課題の解決に対しては、重要度の高いものから取り組んでいるか、経営状態・事業の進捗状況に問題はないか等を事業経営の現場において確認し、経営者から直接聴取するなど、生きた情報の収集と理解に注力した。

当初設定した目標に対する達成度を調査し、改善が必要な場合には専門家の助言を得る等して、計画の修正等を支援した。

また、事業計画を実行する小規模事業者を応援するために、巡回訪問による支援に加え、重点的な支援が必要な時期にはメールや電話等を活用して支援先と常に接点を持ち、様々な情報提供を行いながら計画遂行と経営改善意識の高揚を図った。

##### ◇ 必要な情報提供

経営支援員は、現況確認時に最新の経営動向調査等、特に事業計画の遂行に役立つ事項について丁寧に情報提供を行った。同時に、定性的及び定量的目標と実績を比

較して、必要な場合は事業所に対して専門家の派遣や他の支援機関から有益な情報を収集・提供して経営者の円滑な計画実行を後押しした。

#### ◇支援内容の公開(一部前掲)

一定の支援期間経過後、成果が確認できた事業者に関して、計画策定から実行に至るプロセスや取組後の感想等経営者の声を会報誌・地元紙の他、本所ホームページにも掲載し、事業所の活動と経営支援の取り組みをPRした。

これにより、商工会議所が進める支援メニューの活用に関心を持って頂き、新たな支援先(小規模事業者)にも役立てた。

\*掲載実績:本所会報6回、京商ニュース3回 ⇒ いずれの内容も本所HPに掲載

\*別途、内容を編集して、本所支援実績をまとめたホームページにも掲載した。

#### イ) 計画種別に応じた個別の支援内容

「3. 事業計画策定支援に関すること」の「イ) 策定支援を行う事業計画の種別と内容」に記した「経営計画策定セミナー等における計画策定」「経営力向上計画等、各種認証制度における計画策定」「創業計画の策定」「京都府事業引き継ぎ支援センターを活用した事業承継計画の策定」等について、計画内容の進捗状況に応じて、適切に事後フォローを行うとともに、必要に応じて下記の事業を活用した。

#### ◇資金調達事業者への事後支援

「小規模事業者経営改善資金融資」の利用等、資金調達にかかる支援を行った小規模事業者に対して、事後支援として経営者と接触し、経営内容や債務の返済状況等、策定した事業計画書に対する進捗状況の確認と、計画の円滑な遂行に必要なフォローアップを行った。

#### ◇創業事業者への事後支援

創業希望者に対して、創業前、創業後の計画見直しまで、ニーズに合わせてきめ細やかな支援を行った。特に、創業予定者に対して、必要な行政手続きや創業事例の紹介、日本政策金融公庫や京都府・京都市の融資制度の説明等、準備状況に応じて助言を行うほか、創業後の事業者には、必要に応じて近隣の競合調査や商品・製品・サービスに関する助言、集客のための支援を行った。

また、「京商フューチャーセッション」を開催し、創業間もない事業者に対する、業種を超えたネットワークづくりを支援した。

#### ◇経営相談

事業経営に悩む経営者には、経営支援員が具体的な課題解決策をアドバイスするために、「3. 事業計画策定支援に関すること」に記載する事業計画策定を活用して、課題が解決されるまで伴走支援を実施した。また、専門的な知識が必要となる課題に対しては次に挙げる専門相談事業や専門家派遣事業を活用した。

## ◇専門相談事業

事業者が持つ専門性の高い経営課題の内、比較的安易な案件に対しては、事業に関わる法律(弁護士)、経営全般(中小企業診断士)、税務(税理士)、登記(司法書士)、許認可(行政書士)、雇用・労務管理(社会保険労務士)、知的財産権(弁理士)、店舗デザイン(商業施設士)等の各種専門家による相談事業を活用した。また、事業者が利用する際には、経営支援員も同席して、支援ノウハウの習得と相談後のフォローアップを行った。\*令和2年度実績 開催日数323日、利用件数440件

## ◇高度支援事業(専門家派遣事業)

高度化・複雑化する中小企業の経営課題に対して、本所経営支援員が弁護士、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、弁理士等の各種専門家と連携して、解決のアドバイスを行う当事業を活用する。また、事業者が利用する際には、経営支援員も同席して、支援ノウハウの習得と相談後のフォローアップを行った。

\*令和2年度実績 利用企業数71社、総派遣回数106.5回(1時間派遣は0.5回分でカウント)

## ◇制度改正や新型コロナウイルス対策等に向けての対応支援

自社への経営の影響を確認し、必要な対策を計画的に準備いただくために、働き方改革関連法や消費税軽減税率制度の内容をはじめ、新型コロナウイルス感染防止対策や支援施策等について伴走支援を行った。

\*令和2年度実績

①指導件数 2,246 件(R2.4/1~R3.1/31 までの期間)(うち、集団指導 52 回実施)

### (目標・実績)

支援内容	2018 年度	2019 年度	2020 年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
事業計画策定後の支援延べ件数	2,270.5	2,426.5	2,223	2,238.5	101%
内訳					
小規模事業者に対する専門家派遣回数	188.5	166.5	180	106.5	59%
強み発掘プロジェクト(55 事業所に 3 回以上)	623	165	165	-	-%
創業希望者に対する支援件数(開業件数) (130~150 事業所に 3 回以上)	409	420	420	380	90%
各種認定取得者に対する支援件数 (130~170 事業所に 3 回以上)	96	48	450	21	5%
補助金採択者に対する支援件数 (540 事業所に 3 回以上)	939	1,611	900	1,719	191%
会報誌・地元紙における事例紹介回数 (会報 6、地元紙 12)	12	16	18	12	67%

\*各目標値は、新たに支援を開始する件数であり、計画完了まで複数年に及ぶ場合は翌年以降も引き続きフォローアップを行う。

## 5. 需要動向調査に関すること

### (対応)

小規模事業者が取り扱う個別の商品・サービスの需要動向に基づいた商談会、展示商談会への参加を巡回・面談、広報で周知した。

### (事業内容)

#### ア)消費者ニーズを熟知したバイヤーからの情報収集

小規模事業者の個別の商品・サービスについて各市場の需要動向を調査するために、本所主催事業等を通じて接点があるバイヤーに対しヒアリングを行った。また、商談会においては、小規模事業者とバイヤーの面談の際、同席の経営支援員より取扱商品・サービスに関する消費者ニーズ等についてヒアリング調査を行った。

それぞれ実施した結果を“売れる”価格帯、大きさ、性能、デザイン、ターゲット等に整理した上で分析を行い当該小規模事業者に情報提供を行った。

#### イ)インターネットを介した消費者の需要動向の把握

時間やマンパワーなど、需要動向の調査には様々な条件が整うことが必要になるが、同一の商材やサービスに関心を持つユーザー(消費者)の志向をリアルタイムに把握することができる購入型・開発型クラウドファンディングの賛同状況の調査等により、商品やサービスへの需要動向を把握することに努めた。

#### ウ)補完的情報収集

「ア)バイヤーからの情報収集」や、「イ)インターネットを介した消費者の需要調査」を補完する形で、次の手段により必要な情報(例. 地域別の取扱商品のシェア、トレンドなど)を収集し、小規模事業者に情報提供した。

#### ◇「日経テレコン POSEYE」からの情報収集

日本商工会議所が経営支援体制強化情報ネットワーク整備推進事業として実施する「日経テレコン POSEYE」を活用して「売れ筋商品」、「消費者の支持」等、最新の市場情報及び分析結果を収集した。

小規模事業者にとってはバイヤーからの情報収集を補完するものとして、自社の新商品開発や販売計画を検討する材料として活用した。

#### ◇専門紙からの情報収集

金融財政事情研究会の業種別審査辞典や専門紙から業種・製品別の市場の大きさ、シェア等、業界情報を入手した。

小規模事業者にとってはバイヤーからの情報を補完するものとして、ターゲットとなるドメインやセグメントを検討する材料として活用した。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (対応)

展示会・商談会に参加し成約を得られなかった事業者に対して、その原因の検証を支援し、マッチングの場を継続的に提供するとともに、商品開発から商談までのノウハウやスキームを提案し、多様な小規模事業者の個別課題の解決に向けた支援を行った。

一方、展示会・商談会では、参加者数枠に制約があり、新規参加を促す必要性からもバイヤーからの意見やニーズを事前に収集し、また販路開拓の効果と合わせて未参加の小規模事業者に伝えることで、参加意欲を喚起した。

また、バイヤーから得られた助言を今後の小規模事業者の経営に活かすため、商談会開催後の支援をより一層充実させた。

### (事業内容)

#### ア)知恵ビジネスプランコンテスト認定事業所に対する販路開拓支援

知恵ビジネスは自社の強みと京都の地域特性を活かしながら、現代のライフスタイル等、顧客の嗜好に合わせて、経営資源を集中させた新しいビジネスモデルを構築するものであり、特に経営革新に意欲的な小規模事業者に有効な取り組みであることから、同コンテスト認定事業所に対する支援を継続的に実施した。

また、新たな知恵ビジネスの成長モデルを発信・発掘するため、同コンテストをリニューアルし、「知恵-1 グランプリ」として実施した。知恵ビジネスのすそ野拡大に向けた発掘を担う「チャレンジ部門」に加え、知恵の認定・認証を受けた企業を対象に、新たに「イノベーション部門」「コラボレーション部門」を創設し、各部門においてグランプリと優秀賞(合計13のビジネスプラン)を認定。ビジネスプランの実行・実現に向け、専門家との連携、各支援機関の施策等も活用しながら、それぞれの成長段階に応じた支援を行った。

新規顧客を獲得するにあたり、既存のチャンネルと違う販路や情報発信等のプロモートが求められることから、伴走支援によるきめ細かい対応を行った。

### (目標・実績)

支援内容	2018 年度	2019 年度	2020 年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
販路開拓に向けた重点支援企業数	6	6	6	13	217%

#### イ)商談会の開催

バイヤーとサプライヤー(小規模事業者)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”(7/3~12/18)を全4回開催した。事前マッチング型商談会では、商談の場に経営支援員が同席し、消費者ニーズを熟知したバイヤーの意見反映について商談後に支援することで、市場に適合した商品開発や取引条件の設定等、商談成約率の向上につながった。

また、アジア市場開拓チャレンジ事業として、海外向け生活関連商品売込み商談会(12/1~12/8)を事前マッチング型且つオンラインにて全3回実施した。

(目標・実績)

支援内容	2018 年度	2019 年度	2020 年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
展示会、商談会開催回数	7	6	10	7	70%
参加バイヤー企業数	17	6	16	7	44%
出展企業数	90	78	120	60	50%
商談件数	254	78	300	60	20%
成約件数(成約、成約見込)	74	75	180	13	7%

ウ) 京都知恵産業フェアの開催<追加>

オール京都による販路開拓事業として、「第2回京都国際ナショナル・ギフト・ショー2021」と同時開催した。コロナ禍の中での開催となったが、困難な時代をしなやかに生き抜く120社が出展し、ファッション、ライフスタイル、ビューティー&コスメ、フードの各分野で知恵ビジネスに取り組む事業者の販路開拓を支援した。

(目標・実績)

支援内容 *2018年度初開催のため目標数値の設定は無し。(2019年度は中止)	2018 年度	2019 年度	2020 年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
参加者数(バイヤー・一般)	24,711	-	-	18,553	-%
出展企業数	70	-	-	120	-%
商談件数	5,179	-	-	2,586	-%
成約件数(成約、成約見込)	524	-	-	591	-%

エ) 国外展示会への出展

平成30年度から新たに京都府、京都市、京都商工会議所、ファッション京都推進協議会のオール京都体制でマテリアルビジネス販路開拓支援事業「KYOTO EFFECT」は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、国外展示会への出展が困難な状況が続いていることから、同事業過去参加者(希望者)の商材のアーカイブ展示を京都伝統産業ミュージアム内で実施するとともに、同展示を活用し、国内デザイナー・建築関係者をはじめとしたインテリア業界等への周知を通じた国内販路開拓を実施した。

(目標・実績)

支援内容 *他団体との共同事業のため、目標値は公表している情報のみ掲載	2018 年度	2019 年度	2020 年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
出展企業数	46	6	8	-	-%
商談件数	636	140	270	-	-%
成約見込額(万円)	847	1,505	1,500	-	-%

## オ) 展示商談会「東京インターナショナル・ギフトショー」へ出展

本所が事務局を務めるファッション京都推進協議会が実施する国内販路開拓支援事業「あたらしきもの京都」と連携し、東京で開催される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」として出展した。

出展企業については、京都の伝統産業事業者を中心に新たな商品開発に意欲を持つ小規模・中小企業を選定し、専門家・プロデューサーの指導の下、商品開発、出展支援を行い、販路開拓を支援した。また、本事業を進めるにあたっては、平成27年度から実施してきた首都圏販路開拓事業「京都知恵産業フェア」のノウハウを引き継ぎ、予算を抑えながらもバイヤーへの積極的なアプローチを行い、より費用対効果の高い事業を展開した。

### (目標・実績)

支援内容	2018年度	2019年度	2020年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
出展企業数	20	31	40	23	58%
成約件数	144	214	260	83	32%
来場バイヤー数	755	2,142	800	872	109%

## カ) クラウドファンディング活用による支援

今後、利用急増が見込まれるクラウドファンディングについて、需要動向調査を活用できるだけでなく、固定のファンづくりに有利であることから、セミナー(11/9)開催による情報提供だけでなく、セミナー後、具体的な導入に向けて講師と個別に情報交換を行った。

### (目標・実績)

支援内容	2018年度	2019年度	2020年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
セミナー開催回数	1	5	2	1	50%
セミナー参加事業者数	36	200	60	56	93%
個別相談件数	0	0	20	0	0%

## キ) 販路開拓セミナーの開催

販路開拓に意欲的な小規模事業者を対象として、広告代理店やマスコミ、商品開発の専門家を講師として「販路開拓支援セミナー」(5/20、11/9、12/7)を開催し、最新の時代の流れを押さえ売れる商品づくり・これから売るために必要なポイントを学ぶ機会を提供した。

### (目標・実績)

支援内容	2018年度	2019年度	2020年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
販路開拓セミナーにおける情報提供(40人×3回)	129	127	120	132	110%

## ク)IT 導入による販路拡大の支援

今後、ネットによる売上比率の増加が見込まれることから、ホームページやソーシャルメディア等のITを活用した宣伝をはじめメディアを活用した販路開拓の取り組みを学ぶセミナー(8/6～3/18)を全5回開催。

### (目標・実績)

支援内容	2018 年度	2019 年度	2020 年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
セミナー開催回数	5	1	14	5	36%
セミナー参加事業者数	345	68	420	292	70%
個別相談件数	35	0	50	64	128%

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

### 1. 地域活性化事業

#### (対応)

地域経済を支える小規模・中小事業者の経営の安定と発展を図ると同時に、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を核として、京都市や京都府の行政担当者の参画を得て地域振興のため、地区ごとの事業を展開した。

また、地域活性化事業においては、商店街をはじめとした地域の中小企業組合・団体の自主的な取組が不可欠であり、こうした環境整備に向けて、関係者間における地域の課題共有と意欲ある事業者のネットワーク構築に資する取組や地域団体の具体的な地域振興事業への支援を行った。

#### (事業内容)

##### ア)支部別地域活性化事業の開催

京都市内に所在する中小企業組合(業種組合、商店街等)の代表者197名(令和3年3月末日現在)を地域活性化推進委員として委嘱し、組合事業者の経営動向や支援ニーズの集約と本所の小規模事業者支援施策の普及等に取り組んだ。具体的には、2ヶ月に1回以上、推進委員団体と接触した際に吸い上げた業況や経営課題を踏まえて、推進委員団体が課題解決に繋がるテーマ別の会議(2回)やセミナー(16回)の開催、各団体における地域独自の課題を解決するための講習会の共催等、様々なニーズに応え、各地域の活性化につなげた。また、業務多忙等の理由により接触が困難な地域活性化推進委員には、場合により推進委員の見直しや代理回答者を予め紹介いただく等、ヒアリングできる体制を構築した。

## イ) 支部別地域ビジネス交流会

令和元年度まで、地域を近接して営業を行う小規模事業者がエリアネットワークを強化するための多様で質の高い交流会(参加者が自社製品やサービスを紹介するツールを持ち込み、各事業所が互いの事業内容を理解できるような仕組みを構築するだけでなく、テーマ設定に沿ったセミナーや事例発表、施策紹介等も盛り込む)を開催してきたが、新型コロナウイルス感染拡大の状況を鑑み、令和2年度は開催を見送ることとした。

### (目標・実績)

支援内容	2018年度	2019年度	2020年度		
	実績	実績	目標	実績	達成率
地域活性化のための会議・交流会開催数	26	30	18	18	100%
同 参加者数	1,030	1,095	650	847	130%

## ウ) 商店街振興を通じた地域活性化

新型コロナウイルス感染拡大により、地域商業者や商店街等が主催する地域活性化事業の多くが中止や見送りを余儀なくされたが、感染防止対策に基づく各種地域活性化イベントの実施や、コロナ後の経済再開を見据えたテーマでの経営改善講習会の企画等に対する支援を行った。

また、本所ではこれまでと同様、2ヶ月に1回以上情報交換を行うとともに、団体の活力維持を図るために、事業に係る補助金申請、事業の周知に関する広報等の支援を行っていくことに加え、京都府事業引継ぎ支援センターとの連携を深め、団体の後継者育成にも力を注いだ。

## エ) 観光振興に向けた検定事業

京都の文化、歴史の継承と観光の振興、人材育成を目的に、平成16年より京都・観光文化検定試験(通称「京都検定」)を行っている。

毎年12月に行う本試験(令和2年度受験者数 6,339 名)並びに年間通じて行う関連講習会の実施することにより、京都の文化・歴史を学ぶ機会と環境を提供し、府民、市民の観光に対する意識向上を図り、世界中から訪れる観光客を温かく迎えるおもてなしの心を醸成した。また、観光関連産業に携わる小規模事業者においても、一層のサービス向上に取り組みすることで、地域の活性化をつなげた。

## **Ⅲ. 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**

### **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**

#### **(対応)**

京都府内の支援機関との連携・情報交換はもとより、大都市商工会議所や県庁所在地商工会議所単位で毎年開催される中小企業相談所の連絡会議で協議し、支援力向上に役立つ内容は経営支援員にも情報共有した。

また、専門家の協力をより効果的に得るためのネットワーク構築と情報収集を推進する。

#### **(実施した事業内容)**

##### **ア) 京都府中小企業応援隊世話人会への参画(継続)**

支援機関間で情報交換を図るため、引き続き中小企業応援隊世話人会に参画した。経営支援員の支援力向上のためは、中小企業応援隊員が参加する意見交換会の内容を充実させることが重要であるが、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、具体的な事業の実施には至らなかった。

##### **イ) 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**

小規模事業者が抱える経営課題の解決を専門家の助言を得て行いたい際に、相談相手を迅速・的確に探せるよう、さらに多くの弁護士・司法書士・行政書士・公認会計士・税理士・社会保険労務士・中小企業診断士・弁理士に「京商がんばる経営応援専門家ネットワーク」へ登録いただき、その得意分野を把握する等の情報整備を進めた。また、登録者である士業専門家向けに、月2回メールマガジンを配信、事業に役立つ情報提供を行うことで、経営相談の傾向や地域の課題等について情報共有を行った。例年、本所における小規模事業者への伴走支援に専門家を活用するべく、専門家と本所経営支援員との情報交換の場を設けているが、令和2年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により実施を見送った。

##### **ウ) 京都府内商工会議所・大都市商工会議所等中小企業相談所長会議への参加**

地域の現状、課題の情報交換の場として京都府内8の商工会議所、都市規模が大きい地域や各都道府県レベルにおける現状と課題の情報交換の場として、県庁所在地商工会議所の相談所長会議(10/2 オンライン開催)に本所管理職が参加(全国22大都市商工会議所相談所長会議・浜松市は中止)。各地域における経営支援活動の状況や課題について情報交換や意見交換を行うとともに、本所の小規模事業者支援の体制強化と経営支援員の伴走支援に役立つ情報の共有と活用を図った。

### **2. 経営指導員等の資質向上等に関すること**

#### **(対応)**

経営支援員には様々な相談が寄せられるため、総合的な基礎的支援力の幅の拡大と底上げを図ると共に、得意分野を伸ばすだけでなく、弱点を克服するために、幅広い観点から

研修を行う。また、課題解決に向けて支援し、成果の上がった事例については、事務懇談会等を通じて経営支援員で共有する。さらに、既に導入している支援内容の報告書及び評価・講評のファイル化については、経営支援員がより活用しやすくするために支援項目ごとに電子データの管理を行う。

## **(実施した事業内容)**

### **ア)経営支援員研修の実施**

経営支援員の支援力の幅の拡大と基礎能力の底上げのため、小規模事業者の経営改善に資する基本的な知識(税務や記帳、労務管理)から伴走支援に必要なコミュニケーション能力の向上、経営計画策定支援や販路開拓に必要な手法を習得するための研修を年間約14回(延べ約50時間)開催した。研修の受講に当たっては担当の経営支援員が上席者の助言を受けながら、支援力向上に必要な分野を中心に選定した。

### **イ)京商強み発掘プロジェクト(特定の事業者に対する中長期の伴走型支援)と経営支援・成果検証評価会議**

第1期で取り組んだ課題解決型の「しっかり応援 300 社プロジェクト」から、第2期は各経営支援員が重点的に伴走支援を実施する先を選定して、小規模事業者の“強み”をまず見つけ出し、小規模事業者とその“強み”を最大限に活かして課題解決や、事業所固有の“強み”を活かした経営を支援しているが、令和2年度は、巡回支援の制限やコロナ対策事業(補助金等)への対応に重点をおいたため、経営支援員全員による強み発掘プロジェクトを一旦休止した。

### **ウ)経営支援員と専門家の連携によるスキルアップ**

経験の浅い経営支援員にとっては、小規模事業者が抱えている課題解決への対応が難しく、支援経験が豊富な専門家のノウハウを習得していく必要があることから、支援員歴の短い経営支援員の相談対応能力を向上させるために支援実績が豊富な専門家に同行し、現場での指導に加えて事業所の支援実施後に指導した内容の振り返りを行い、実践的な支援力向上につなげた。

### **エ)中小企業支援部各グループ内ミーティングの定期開催による支援内容の共有化**

前述の「強み発掘プロジェクト」の進捗確認を目的に実施しているグループ内(課または支部単位)ミーティングにおいて、各経営支援員が行う支援内容を報告することで、他の経営支援員の支援手段や内容を知るとともに、支援実績をカルテシステムに登録することで、経営支援員が必要なときに情報活用できるようにした。また、具体的な内容について意見交換を行うことで、各経営支援員の支援能力を底上げし、組織としての支援力の向上につなげた。

### **オ)その他**

#### **◇本所経営支援員向け**

- ・各支部、グループ(課)における先輩経営支援員による OJT による支援力向上
- ・全国支援力向上フォーラム(日商主催)への参加は、新型コロナウイルス感染拡大により、福島県福島市での開催(7/2~3)が中止となり、不参加

- ・中小企業応援隊研修(京都府主催)への参加
- ・その他、国・日商等が主催する研修会への参加

#### ◇本所全職員向け

- ・階層別、職種別、テーマ別の公開セミナー(京商ビジネススクール)への受講促進
- ・資格取得の推進

対象: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)、  
 日商簿記検定1級・2級、販売士検定1級・2級、  
 初級システムアドミニストレータ、ITパスポート試験

### 3. 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

#### (対応)

第2期も前述した全ての事業を着実に実施することで、小規模事業者の経営発達支援事業をサポートし地域経済が発展するよう、経営発達支援計画に掲げた事業を展開するとともに、その成果や課題については、今後策定を予定している第3期経営発達支援計に反映していく。

#### ア)京都府による小規模事業経営改善普及事業の評価制度に基づく事業の見直し

経営発達支援計画が定める第三者による評価に関しては、当初京都府による「小規模事業経営支援事業費補助金に係る評価研究会」が開催されなくなったため、京商独自で専門家委員で構成する外部評価会議を設置し、経営発達支援計画の取り組みについて点検・評価を頂いている。

#### イ)京都府、京都市による事業検収と補助金検査を通じた各事業の改善への取り組み

- ・京都府補助金、京都市補助金とも、例年通りのスケジュールで予算要望から事業・補助金検査までの業務を行った。
- ・京都府、京都市とも毎月指導実績件数の報告をはじめ、小規模事業者の実態に関する情報提供を行った。
- ・事業検収や検査等を通じて、各事業で指摘を受けた点については、事務手続き等を中心に業務改善を図った。

#### ウ)京商強み発掘プロジェクト(長期間の伴走型支援)の支援事例成果検証〔再掲〕

#### エ)事業結果の公開

- ・月1回開催する運営会議において、毎月末現在の運営目標の進捗状況を情報共有し、課題の抽出と改善策を検討した。
- ・事業の成果・評価・見直しの結果を本所ホームページ  
 (<https://www.kyo.or.jp/kyoto/>)にて、計画期間中公表する。

## 【参考】伴走型小規模事業者支援推進事業

### (1) 事業計画策定支援

#### ① 高度支援事業(専門家派遣)(令和元年度)

実施時期:令和元年8月～令和2年2月 実施回数:73回(当補助金活用分)

#### ② 京商フューチャーセッションの開催(平成30年度) <追加>

開催日・テーマ:

第1回-9月8日「スタートアップ～成功のポイントはどこにあるのか?～」

第2回-10月20日「10年後、AIは何ができる?～経営環境はどう変わる～」

第3回-12月1日「働き方と雇用の未来～どうなる終身雇用?人材確保?～」

第4回-1月26日「起業を育む京都の未来～ベンチャーの都、復権を目指して!～」

実施場所:本所

ファシリテーター(全回共通):

ナレッジワーカーズインスティテュート株式会社 代表取締役 塚本 恭之 氏

福知山公立大学 地域経営学部 准教授 杉岡 秀紀 氏

転石知財事務所 代表・弁理士 小野 曜 氏

受講者:起業後、成長軌道に乗せるために模索している人(創業塾卒業生含む)、起業支援者(起業家、経営者等) 第1回-30人、第2回-44人、第3回-21人、第4回-31人

### (2) 事業計画策定後の実施支援

#### ① 小規模事業者に対する支援事例を紹介するホームページの充実(令和元年度)

実施時期:令和元年9月～令和2年2月

概要:小規模事業者が経営計画の策定・見直しを行うのに当たり、本所を活用した事例をホームページに掲載することで、小規模事業者による経営計画の策定・見直しを促進した。ホームページ「京商活用事例 経営者のお仕事サポートします!」に取りまとめ紹介。

URL <http://www.kyo.or.jp/support/>

掲載件数(10社):製造業3社、卸売業1社、小売業4社、サービス業2社

### (3) 新たな需要の開拓に寄与する事業

#### ① 国内最大級の消費財とギフト・雑貨の見本市「東京インターナショナル・ギフトショー春2021」への出展支援(～令和2年度)

日時:令和3年2月3日～5日

開催場所:東京ビックサイト

出展者数:京都の伝統産業事業者を中心に新たな販路開拓に意欲的な小規模事業者15社、来場者数94,335名

### (4) 経営支援員等の支援能力向上等

①企業の課題解決に向けた支援事例を活用した実践的な研修会の開催(平成30年度)

開催日時:第1回 平成31年1月29日 9:00～10:30

第2回 平成31年2月6日 9:00～10:30

実施場所:京都商工会議所 教室(第1回)、役員室(第2回)

テーマ

第1回:消費税軽減税率制度の概要(対象となる品目, 価格表紙 等)

第2回:第1回の復習、変更が必要な事務処理、インボイス制度の概要、経過措置 等

講師:京都御池税理士法人 代表社員税理士 福島 重典 氏 (両日とも同氏)

参加者:第1回 51名(内、経営支援員40名)、第2回 47名(内、経営支援員34名)

以上



## 5. 委員からの意見

### 【令和2年度の目標と実績について】

- コロナ禍の大変な状況であったが、全体的に工夫をしながら計画した事業や支援を実施できている。とくに、大きく落ち込んだ小規模事業者の受注・売上を回復させるためには、販路開拓への支援が不可欠あり、京都インターナショナル・ギフト・ショーへの出展支援等を通じて、京都から元気な企業を数多くPRできたことは、京都企業が逆境克服への取り組みを本格的にスタートさせるよい機会となった。一方で、企業の経営課題は複雑化しており、一人の経営支援員だけで対応が難しい場合は、専門家等も含めたチームで支援することがますます重要となる。
- 緊急事態における短期的な経営課題への支援に迫られることとなったが、経営発達支援は長期的な視点による支援であり、経営分析を起点として、次のステップである事業計画、経営計画策定へと移行する割合を増やしていくことが重要となる。ポストコロナに向けて、経営分析や事業計画策定等の支援力を強化しながら、企業の積極的な取り組みを啓発していただきたい。
- コロナ対策に関連する補助金等の申請支援を通じて、事業計画策定の契機をつかったことは、実績数値以上に大きな成果であると評価したい。経営支援員の人数など、商工会議所として活用できるリソースに限りがある中で、中小企業診断士等の外部専門家の活用に加えて、金融機関等の他の支援機関との連携を強化し、伴走支援に取り組んでいただきたい。
- 経営発達支援計画に基づく小規模事業者の支援は、会員・非会員を問わず実施することになっているが、会員組織である商工会議所に入会してもらえることが、長期的な経営支援の基盤となり、商工会議所と事業者の相互の連携につながると期待している。また、京都経済の成長を牽引する企業への支援だけでなく、京都で事業を営む小規模事業者が生き残り、発展するための支援が重要であり、引き続き、小規模事業者の事業継続や事業承継への支援に取り組んでいただきたい。

### 【今後に期待すること】

- 京都市の新しい基本計画では、産業・商業分野の政策の柱として「地域企業の持続的発展」を掲げている。次期経営発達支援計画では、こうした市の方針も盛り込みながら、共同で作成できるよう協力していきたい。
- 次期経営発達支援計画では、ポストコロナを見据えて、三密回避や非接触ビジネスに対応するためのITやIoTの活用支援が不可欠である。また、オンライン

による経営支援など、商工会議所自身がITを活用した支援を計画・実施していくことも重要であり、計画のひとつの柱として盛り込んでいただきたい。

○商工会議所の強みである販路開拓への積極的な支援を通じて、販路開拓だけでなく、資金確保や人の連携・交流へとつなげる仕組みづくりが重要となる。たとえば、会員同士のつながりを活かして、会員企業への頒布や職域販売等を支援できれば、コンパクトな京都のまちの中で経済を回しながら、東京や世界にも販路を拡大するという2つの軸で取り組むことができる。

○多くの企業がコロナ対策の融資制度等を活用し、運転資金等の借入れを増やしており、今後は、返済時期の到来を見据えた支援が大きな課題となる。商工会議所は小規模事業者の支援にさらに力を発揮すべきであり、京都産業21や京都高度技術研究所をはじめ、公的な支援機関等との役割分担をしながら、小規模事業者のIT化への対応など、支援を強化してほしい。

以 上