

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	綾部商工会議所 (法人番号 7130005010537) 綾部市 (地方公共団体コード 262030)
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	(1) 地域経済動向や需要動向の調査分析、経営を「見える化」する経営分析、事業計画策定と計画の実現、新たな需要開拓に向けた支援を行い、小規模事業者の振興を図る。 (2) WE BサイトやネットショップといったITツールを活用し、合わせて地域ブランド商品の開発等により、販路開拓と地域の活性化を目指す。
事業内容	1. 地域の経済動向調査に関すること 景気動向調査の実施および国が提供するビッグデータや金融機関等のデータを収集・分析し小規模事業者等へ情報提供する。 2. 需要動向調査に関すること 観光交流拠点施設における消費者アンケート調査、新商品の開発に際して聞き取り調査を実施する。 3. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーを開催し、自社の経営課題の把握を支援するとともに、分析結果を内部共有する。 4. 事業計画策定に関すること 経済動向調査・需要動向調査・経営状況の分析結果を踏まえ、DX推進等のセミナー開催を通じて、これからの時代に適応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に関すること 策定した事業計画の進捗状況について、外部専門家の意見を取り入れつつ、課題や業績に応じたフォローアップを行う。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 新たな綾部のブランド商品の開発やWE Bサイト登録を推進するとともに、展示会出展やネットショップ開設に関する支援を行うことで、地域の活性化につなげる。
連絡先	綾部商工会議所 中小企業相談課 〒623-0016 京都府綾部市西町一丁目 50 番地の 1 TEL : 0773-42-0701 / FAX : 0773-42-2777 E-mail : soudan@ayabe-cci.jp 綾部市 農林商工部商工労政課 〒623-8501 京都府綾部市若竹町 8 番地の 1 TEL : 0773-42-4263 / FAX : 0773-42-4406 E-mail : syokorosei@city.ayabe.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

ア. 綾部市の立地・交通

綾部市は、京都府のほぼ中央、東経135度15分、北緯35度17分の位置にあり、京都市から北西にへだてること76km、舞鶴市から南23km地点に位置する平和と歴史・文化に彩られた田園都市である。中国山脈の余波を受けた丹波高原の中にあつて、市街地を、清流由良川が貫流し、日本海に注ぐ山紫水明の盆地である。

美しい自然環境や豊かな里山・田園と農村の暮らし、行政・商業・交通等の都市機能を備えた市街地、ものづくりを中心とする多様な産業が集積しており、様々な機能や特性がバランスよく備わっている。

また、強い郷土愛や高い文化度、温厚で粘り強い市民性、加えて「郡是（ぐんぜ）」の創業や「大本（おおもと）」の開教、日本初の世界連邦都市宣言などにみられる進取の気質、連綿と受け継がれてきた地域の伝統行事など、多くの有形無形の歴史的・文化的資産を有している。

近年、田舎暮らしやスローライフへの志向の高まりを受け、過疎により存続が危ぶまれる集落を「水源の里」と名付け、その美しい地域を支え合い、活性化していくことが、人の生命維持に欠かせない水と空気を供給し、環境・国土保全の最前線を守るためにも必要であることを全国に発信し続けている。

そして、交通においても、本市は舞鶴若狭自動車道と京都縦貫自動車道、そしてJR山陰本線と舞鶴線が市域で交差する要衝地であり、京阪神をはじめとした周辺地域との交流・物流の拠点となっている。こうした京阪神地域や日本海地域からの良好なアクセス環境に加え、国際貿易港である京都舞鶴港の後背地に位置するという地の利の活用により、今後も本市の求心力が高まる可能性を有している。（令和元年版 あやべ統計書、第6次綾部市総合計画（2021～2030）より）



イ. 人口の推移

綾部市の過去30年間の総人口の推移についてみると、昭和60年の41,903人から減少し続けており、平成27年には33,821人となっている。（令和3年9月1日現在人口32,493人）

年齢3区分別の人口の推移についてみると、老年人口が昭和60年の18.1%から平成27年には36.9%と30年間で18.8ポイント増加している一方で、年少人口は19.9%から11.6%と8.3ポイント減少しており、少子高齢化が進行していることがわかる。

従属人口指数は、昭和60年の61.3から平成27年には94.3まで増加しており、およそ1人が1人を支える構造にあることが見て取れる。

（第6次綾部市総合計画（2021～2030）、綾部市HPより）

Year	Population (人)	Change Rate (%)
昭和60年 (1985)	41,903	98.5%
平成2年 (1990)	40,595	96.9%
平成7年 (1995)	39,981	98.5%
平成12年 (2000)	38,881	97.2%
平成17年 (2005)	37,755	97.1%
平成22年 (2010)	35,836	94.9%
平成27年 (2015)	33,821	94.4%

(国勢調査)

※人口変化率は各年の5年前の人口に対する変化率

Year	0-14 (%)	15-64 (%)	65+ (%)	Dependency Ratio
昭和60年 (1985)	19.9%	62.0%	18.1%	61.3
平成2年 (1990)	17.0%	62.2%	20.8%	60.9
平成7年 (1995)	14.8%	60.3%	24.9%	65.7
平成12年 (2000)	13.8%	58.0%	28.2%	72.5
平成17年 (2005)	13.1%	56.4%	30.5%	77.3
平成22年 (2010)	12.6%	54.2%	33.2%	84.4
平成27年 (2015)	11.6%	51.5%	36.9%	94.3

※従属人口指数は、生産年齢人口100人が、年少人口と老年人口を何人支えているかを示す比率

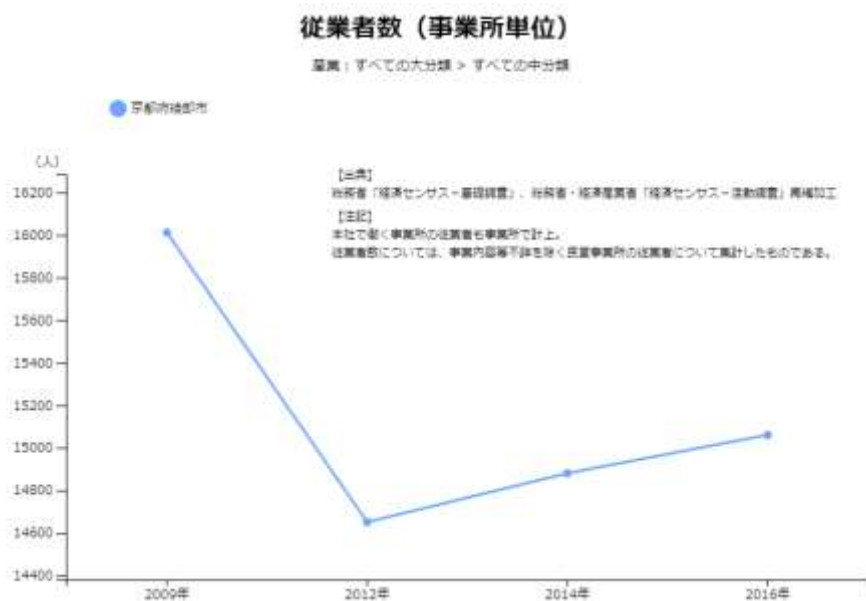
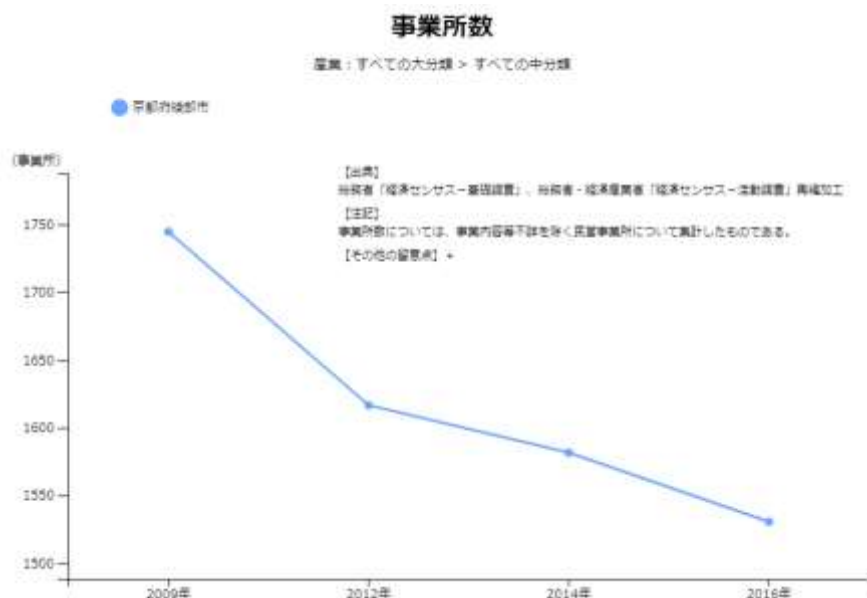
(京都府中丹地域産業立地基本計画、綾部商工会議所会員名簿より)

(b)綾部市の事業所数・従業者数の推移

綾部市の事業所数は、平成 28 年で 1,531 件となっており、平成 26 年の 1,582 件より 51 件減少している。

また、従業者数については、平成 24 年の 14,654 人を底に、平成 26 年は 14,883 人、平成 28 年は 15,063 人と増加傾向にある。（RE S A S より）

調査年	事業所数（件）	従業者数（人）
2009（平成 21 年）	1,745	16,014
2012（平成 24 年）	1,617	14,654
2014（平成 26 年）	1,582	14,883
2016（平成 28 年）	1,531	15,063



(c)綾部市の商業・工業の推移

商業者数は減少し続けている。少子高齢化と人口減少による地域内の総消費が低下したことと、近年は事業主の高齢廃業が進んでいること等によって山間部地域および市街地地域での減少が目立つ。

工業の事業者数はここ数年ほぼ横ばいである。事業所の淘汰が進んだ一方で、京都府綾部工業団地並びに綾部市工業団地への企業立地が促進されたことや、綾部市内や近隣地域にある特定の企業との取引を続けている製造業者が存続していること、また、グローバル化による厳しい競争を経て事業を継続している繊維業や機械部品製造業等が多いことが要因としてあげられる。

商業の推移（商店数：件）

調査年	平成 14 年	平成 16 年	平成 19 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 28 年
商 店	560	551	514	348	322	309

工業の推移（事業所数：件）

調査年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年
事業所	95	95	97	98	97	92	91

（あやべ統計書 令和元年版より）

(d)綾部市の小規模事業者数の推移

綾部市では事業者総数の減少もさることながら、小規模事業者数も減少しており、平成 28 年度には小規模事業者数が 1,000 件を下回った。

調査年	中小企業	うち、小規模
2006 年（平成 18 年）	1,564	1,280
2016 年（平成 28 年）	1,036	928

（平成18年事業所・企業統計調査 および 中小企業庁 中小企業・小規模事業者の数等(2016年6月時点)の集計結果」より）

エ．特産品

綾部市は、中山間地域に由良川支流の水源を持つ土地が豊富にあることから、コメや茶、野菜などの農産品と加工品が特産品として生産されている。また、京都府指定無形文化財に指定されている黒谷和紙の産地でもある。これらの商品は綾部商工会議所が運営する「あやべ特産館」で販売している。

②課題

綾部市の高齢化率（総人口に占める 65 歳以上の割合）は 37.0%（平成 30 年 3 月時点）と、全国平均の 28.1%を大きく上回っており、今も増加傾向にある。経営者も全体的に高齢化しており、今後は円滑な事業承継やデジタル化・IT 化による業務効率化への支援が必要になる。

小売業やサービス業など綾部市内を商圈とする業種においては、人口減少による市場規模の縮小がますます深刻化する。市街地の商店街等では、現在、廃業や空き店舗も増加しており、商業集積としての魅力の低下が課題となっている。今後は商品・サービスなどの改良、販路開拓など、より計画的な戦略経営を図ることが必要となる。

綾部市内の中小の製造業者は、従来から特定の企業との継続的な取引が多いが、最近では製品の品質に関するもののほか、部品の調達先、自然エネルギーの使用割合等に関することまで指示されるようになってきており、経営者や社員の意識向上と取引先からの要請に対応できるようにすることが課題となっている。

観光産業は、インバウンド効果により京都府北部への海外からの集客も増えていたが、それぞれの施設等が小規模な観光メニューを展開しており、集約的な綾部市の魅力発信が課題である。

(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

綾部市の人口は市制施行時の昭和25年の54,055人をピークに減少している。令和3年9月1日現在の推計人口は31,485人となっている。令和12年には27,268人になる推計もあり、人口減少による市場の縮小は避けられない。また、市場のグローバル化、経営者の高齢化、労働人口の減少による生産性の低下等、小規模事業者の取り巻く環境は益々厳しくなっている。これからも小規模事業者数は減少を続けると予想されるが、小規模事業者は地域の経済や雇用を担う非常に重要な存在であり、小規模事業者を持続的に発展させていくことが中長期的な地域経済の活性化につながるものと位置づけ、今後も継続した支援を行う。

②綾部市総合計画との連動制・整合性

綾部市第6次総合計画（2021年～2030年）において、計画が目指す将来都市像は「一人ひとりの幸せをみんなで紡いで実現できるまち・・・綾部」である。「産業をおこし、豊かなくらしのあるまち」という基本目標中の分野別施策「商工業の振興と雇用促進」の主な施策では、「商工業の振興」「企業誘致の促進」「地元雇用の促進」をあげている。

1 商工業の振興	● 企業経営の安定化を図るため、関係団体と連携し、経営改善に関する研修会などの事業を実施するとともに、各種支援制度や創業・事業承継に関する情報提供を強化 ● 商店街などが実施する広告宣伝活動など独自の取組を支援 ● 空き店舗活用支援事業やチャレンジショップ支援事業費補助金などを活用し、新規出店を誘導 ● (一社)綾部工業研修所と連携し、ものづくりを支える高い技術力の習得、若年技術者の定着を促進 ● 北部産業創造センターを拠点に、市内のものづくり企業の技術力向上や産学公連携による研究開発などを支援
2 企業誘致の推進	● 恵まれた交通アクセスを生かした企業誘致推進と新たな産業用地の整備を促進
3 地元雇用の促進	● 企業面接会、ふるさと就職支援情報発信事業、企業ガイドの発行など、若者の地元就労と定住促進のための情報発信を強化するとともに、UIターン者の雇用機会を創出 ● (公社)綾部市シルバー人材センターの事業を支援し、高齢者の就労を促進

商店街の空き店舗対策事業は綾部商工会議所が委託を受けて事業を行っている。また、綾部市の認定創業支援事業計画に基づいて情報を共有しているほか、創業支援メニューである綾部市チャレンジショップ支援事業においては申請時に市担当者と意見交換を行っている。

ものづくり企業の支援として、(一社)綾部工業研修所や綾部鉄工工業協同組合の事務局は、綾部商工会議所が受け持っている。

雇用に関しては、雇用促進連絡会議として管内の雇用状況の把握および就職フェアの開催等により雇用の改善に努めている。

③綾部商工会議所としての役割

綾部商工会議所では、中小企業庁、京都府、綾部市をはじめ地域の支援機関との連携を強化して小規模事業者のあらゆる課題に対応し、寄り添った伴走型支援を実現するなど、緊密で強固な支援体制を構築していく。具体的には、経営改善に関する各種講習会の開催、地域活性化のためのイベントの実施、経営分析、事業計画策定、経営に役立つ情報提供および情報発信、地域資源の活用、WEB活用による販路開拓、創業・出店、事業承継、雇用の安定と人材の確保に向けた取組、働き方改革への対応、空き店舗対策、IT導入やDX推進に向けた支援など、小規模事業者に寄り添った支援を行う。

（３）経営発達支援事業の目標

目標① 経営分析

経験や勘にたよる経営から、自社の現状を分析して「見える化」するとともに、強み・弱みを事業者が自ら導き出すことができるよう支援する。

目標② 情報提供・情報発信

現状把握のための情報収集手法が見いだせない事業者に対し、情報の収集方法の指導や、各種分析結果等の情報提供を行う。

目標③ 事業計画策定支援とアフターフォロー

経営分析結果や情報収集後の分析から各事業者に応じた消費者ニーズを導き出し、事業計画策定に結び付ける。合わせて、DXの推進、各種の施策、融資、補助金等の支援を行うとともに、事業計画策定後の状況確認と修正に関する支援を適宜行う。

目標④ 新たな需要の開拓

綾部の特産品開発事業として、新しい地域ブランド商品の開発を行うことにより、小規模事業者の収益増を見込むとともに、地域の活性化につなげることを目標とする。また、小売店やサービス業が参加するWEBサイト「あやなび」の登録、各種展示会参加、ネットショップの立ち上げをきっかけにして、販路開拓につなげる支援を行う。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援計画事業の実施期間、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) 経営発達支援事業の内容

目標① 経営分析

方針 「勘」や「経験」は重要な知的資産のひとつではあるが、今後の経営方針や経営計画の策定、事業承継など進めるためにも、客観的に自社を見つめ直す機会が必要であると考えられる。そこで、融資や補助金の支援およびセミナー等をきっかけとして、各種の分析ツールを活用し、自社の強み・弱み、財務や市場における自社の地位等の分析を行うことができるよう支援を行う。

目標② 情報提供・情報発信

方針 自社の経営分析や事業計画の策定を行う際に、地域の市場環境や市場の状況など、自分では調べきれないこともある。RESASや日経テレコン、行政や支援機関が調査した結果を提供することにより経営分析に活用する。また、綾部商工会議所の実施する調査結果は、広く活用できるようホームページ等でフィードバックするほか、小規模事業者にとって有益な支援情報をホームページや地元紙・地域コミュニティFM等を通じて多様な方法で迅速に提供する。

目標③ 事業計画策定支援とアフターフォロー

方針 自社の経営分析を行った意欲のある小規模事業者に対して、融資や補助金の支援およびDX推進等による競争力強化を目指すとともに、中長期的な計画に基づいた経営に向けた事業計画の策定を行うよう支援する。また、その事業計画に沿った経営が行われているかの検証を定期的に行い、必要に応じて事業計画の軌道修正や再策定を行い、所内で情報とノウハウを共有する。

目標④ 新たな需要の開拓

方針 綾部の特色を活かし、観光のアイテムとしても利用できる新しい地域ブランド商品の開発を綾部商工会議所が中心となって行うことで、小規模事業者にもプラスになる仕組みの創設を支援する。また、新商品のアンケート調査、WEBサイトの登録、展示会参加、ネットショップの立ち上げなど、販路開拓に向けた新たな挑戦をする小規模事業者に対して、外部専門家と共に継続して支援する。これらの事業を通じて、綾部の観光産業の発展および地域の活性化に寄与するものとする。

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】景気動向調査および分析は、四半期ごとに、管内の中小企業者 100 社（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業）へ調査。調査結果は、会報により管内事業者へ周知するほか、経営支援員等の巡回指導、綾部市等行政機関への情報提供をしており、個々の事業所の支援や行政施策立案の参考資料として活用されている。

【課題】地域の経済動向分析は、日銀短観や地元金融機関の景気動向調査などの結果を定例のミーティングで確認している程度しか実施していなかったため、今後はビッグデータ等を活用した専門的な分析を行い、公表する。

(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 地域の経済動向分析の公表回数	HP 公開	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析の公表回数	会報 HP 公開	4 回 —	4 回 4 回	4 回 4 回	4 回 4 回	4 回 4 回	4 回 4 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、経営支援員等が「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年 1 回公表する。

【調査手法】

- ・経営支援員等が「RE S A S」（地域経済分析システム）を活用し地域の経済動向分析を行う

【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」→産業の現状等を分析

②景気動向調査

管内の景気動向等についてより詳細な実態を把握するため、年 4 回調査・分析を行う。

【調査手法】

- ・調査票を郵送し F A X 等により回収する
- ・経営支援員が回収したデータを整理・分析する

【調査対象】

- ・管内の中小企業者 100 社（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業）

【調査項目】

- ・「生産・売上高」、「材料仕入単価」、「採算」、「従業員」、「資金繰り」および「総合判断」

(4) 調査結果の活用

調査結果は、会報やホームページ等により管内事業者へ周知するほか、経営支援員等の巡回指導、綾部市等行政機関への情報提供により、個々の事業所の支援や行政施策立案の参考資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】綾部商工会議所が運営する「あやべ特産館」において販売する地域産品等のアンケートを実施。調査結果をホームページで公表することで、観光拠点施設における消費ニーズの把握と出展者へのフィードバックにつながっている。

【課題】消費者アンケート調査では、具体的な商品や製造者まで特定した回答を求めることは難しく、各社にとってのニーズの把握が難しい点が見られる。また、綾部には様々な地域資源が存在するが、綾部ブランドの「核」となるものが無いため、個々の事業者が独自の商品開発をしており、総合的な相乗効果が生じにくい。

(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 「あやべ特産館」消費者 アンケート調査数	1,133 者 (R3. 2)	1,200 者	1,200 者	1,200 者	1,200 者	1,200 者
② 新商品開発の調査対象 事業者数	—	3 者	5 者	10 者	10 者	10 者

(3) 事業内容

①消費者アンケート調査

「あやべ特産館」において販売する地域産品等のアンケートを実施する。調査結果をホームページで公表することで、消費ニーズの把握と出展者へのフィードバックにつなげる。

【調査手法】

(情報収集)「あやべ特産館」の来店者にアンケートを配布し、回答用紙に記載後、回収箱へ投函してもらう。

(情報分析)職員により集計・分析を行い、ホームページにて人気商品の公開を行うほか、出展事業者へフィードバックをする。

【サンプル数】来場者 1200 人（調査期間：約 1 か月）

【調査項目】人気商品、応援コメント、改善提案など

【調査結果の活用】事業者が今後の商品開発に活用できる情報を提供する

②新商品開発の調査

綾部の特産品開発として、地元の農産品を活用した商品開発を行う。現在、綾部市等行政機関と連携して、綾部のコメを使用した「綾部むすび」事業を実施。市内飲食店 18 店舗でのおにぎりの提供、農家民宿や生産者が参画した事業を支援しており、一定の成果をあげている。今後は綾部商工会議所青年部や女性会、「あやべ特産館」の出展者等とともに、新たなテーマを発掘し、地域ブランド商品の開発を行うことで、地域の活性化と事業者の販路開拓に取り組む。

【調査手法】

(情報収集)「あやべ特産館」にて、各事業者がテーマに沿って試作した商品を試食提供し、聞き取り調査を行う。

(情報分析)調査結果について、販路開拓の専門家を交えて経営支援員等が事業所と分析を行う。

【サンプル数】来場者 50 人

【調査項目】味、色、パッケージ、地域としての発信力など

【調査結果の活用】個々の事業者の経営改善につなげるほか、結果をフィードバックすることによって多くの事業者が参画できる新しい地域ブランド商品を確立し地域の活性化にも役立つようにする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】綾部商工会議所の支援内容は、巡回・窓口での支援制度説明、補助金・支援金の申請支援、融資のあっせん、記帳・税務申告および地域振興にかかる支援が中心であり、個々の事業所に対して経営状況の把握および分析を行うことは十分にはできていない。

【課題】支援の中心は従来の経営改善普及事業が中心となっているが、少子高齢化を起因とする事業所の減少によって地域経済の維持が課題となっており、一定の水準にある事業者が革新的な経営を進めることにより地域経済の維持発展につながるものと考えられることから、個々の事業所の特性に応じた経営発達支援が求められている。今後は、経営支援員等が経営分析能力の向上に努めるとともに、外部専門家によるアドバイス受け、発展的に経営分析を進めるものとする。

(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 セミナー開催回数 (セミナー参加者数)	—	1 回 (5 者)	1 回 (5 者)	1 回 (5 者)	1 回 (5 者)	1 回 (5 者)
② 経営分析事業者数	9 者	45 者	45 者	45 者	45 者	45 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を把握し、事業計画の策定など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】チラシを作成し配布、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者や、補助金の活用などに意欲的な 45 者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」と、定性分析たる「非財務分析」の双方を行う

《財務分析》直近 3 期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析

《非財務分析》下記項目について、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)	(外部環境)
・商品、製品、サービス ・仕入先、取引先 ・人材、組織	・技術、ノウハウ等の知的財産 ・デジタル化、I T 活用の状況 ・事業計画の策定・運用状況
	・商圏内の人口、人流 ・競合 ・業界動向

【分析手法】財務諸表や事業者への聞き取りから、それぞれの特性に応じた各種のソフト等経営分析ツールを活用して分析する。

(例) 日本政策金融公庫「財務診断サービス」・・・財務指標の推移や業界平均値の比較
中小機構「経営自己診断システム」・・・財務情報から強みや課題を確認
経済産業省「ローカルベンチマーク」・・・企業の経営状態の把握
中小機構「経営計画つくるくん」・・・経営計画作成アプリ
SWOT 分析（強み、弱み、機会、脅威）・・・非財務分析に活用する

(4) 分析結果の活用

○当該事業者にはフィードバックし、今後の事業計画の策定等に活用する。

○支援結果を活用するため、データベース化し、内部共有を行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】補助金の申請、融資の相談、創業相談などの際に事業計画の策定を支援している。

【課題】経済状況の変化等により実行できなくなる計画も多く、長期計画は計画倒れになってしまい、そのまま時間が過ぎてしまうことがある。計画の進捗を確認し、必要に応じて修正しながら目標に向けて行動しているかを検証することは難しい。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、一般的に事業計画の意義や必要性を理解してもらうことは困難であるが、実際に成功している事業所には実は計画に沿って実施しているところも多い。そこで、経営分析を行った事業所の中から半数程度を対象に、経営計画の策定と、その後のフォローアップを実施する。

また、事業計画の策定前段階においてD X推進に向けたセミナーを実施し、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

(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 D X推進セミナー開催回数 (受講者数)	1 回 予定	1 回 (10 者)	1 回 (10 者)	1 回 (10 者)	1 回 (10 者)	1 回 (10 者)
② 事業計画策定セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③ 事業計画策定事業者数	9 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者

(4) 事業内容

①D X推進セミナーの開催

D X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D Xに向けたI Tツールの導入やWe b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。また、セミナーにおいて、D X取組状況を可視化する診断ツール「D X推進指標」の活用を推奨する。

【支援対象】事業計画策定セミナー受講予定者等

【募集方法】チラシ、会報、新聞広告等で募集

【支援手法】事業者の形態や特性に応じて活用を推進するべきD Xツール導入を支援する

【講師・カリキュラム】講師およびカリキュラムは、京都産業21の専門家派遣を活用する

【参加者数】10人

②事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】経営分析を行った事業者や、補助金・融資等の支援を行った事業者を対象とする。

【募集方法】D X推進セミナー受講者およびチラシ、会報、新聞広告等で募集

【支援手法】セミナーを通じて実効性のある事業計画を策定する。

【講師・カリキュラム】講師およびカリキュラムは、京都産業21の専門家派遣を活用する

【参加者数】20人

③事業計画策定事業者数について

【支援方法】当該事業者を担当する経営支援員が、セミナーを通じて、あるいは外部専門家も交えて、実効性のある事業計画を策定するとともに、継続して計画の進捗を支援する組織的な支援体制を構築する。

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】補助金の申請や融資の際に事業計画を策定し、その後の経過を支援しているが、必ずしも十分に進捗状況を確認できていないといえない。事業者にとっても、資金調達を目的として計画を策定するケースが多いため、資金調達完了後、その計画が事業の維持発展のために活用されていないことがしばしばである。

【課題】フォローアップの内容や件数を把握していなかったため、今後は対象事業所に対するフォローアップを定期的の実施するとともに、支援内容を記録し、経営支援員で共有する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した上で全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、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のない事業者を見極めたうえで、フォローアップ頻度を設定する。

(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
フォローアップ 対象事業者数	—	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
頻度（延回数）	—	100 回	100 回	100 回	100 回	100 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
利益率 3%以上 増加の事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営支援員が巡回訪問等を実施し、日本商工会議所のカルテ管理システム「TOASweb」を用いて、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。

事業計画策定 25 者のうち、重点的支援事業者として比較的創業間もない事業者や経営改善の必要性が高い 5 者は毎月 1 回、その他の 20 者は年に 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、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。

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】地域内の小規模事業者の多くは、あまりオンラインに精通していないが、WEB上で店のPRを進めたいという意識はある。当所では綾部市内の事業所が店舗のPRを行うことができる「あやなび」というサイトを独自で運営しており、230店舗の参加がある。また、YouTubeで情報発信をしたりネットショップで販売を行う形態の事業者も増えてきており、補助金申請などを通じて支援している。

【課題】地域内では特定の企業とのみ取引を行う製造業者が多いことから、物産展や展示会などの案内をしてもあまり興味を持ってもらえないでいた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の拡大による産業構造・消費構造の変化等で、積極的な販路開拓に乗り出そうとする小規模事業者も増えている。当所は自前で展示会等を開催するほどの件数は確保できないので、従来より京都府、京都商工会議所、京都産業21などが開催する展示会への出展案内を行っているが、出展者への事前・事後のフォローは十分とは言えない。また、飲食店や小売店・サービス業においても、ホームページの活用には意欲的な事業者も増えてきており、今後は、新たな販路開拓を行うにはDXの推進は必要であることを理解・認識してもらい、基礎から取り組みを支援する。

(2) 支援に対する考え方

小売店や飲食店など、地域に密着した店舗営業を行う事業者には、WEB上で効果的な情報提供を行う必要がある。そこで、「あやなび」への新規登録店を増やすことにより、綾部市内の事業者にとって効果的なBtoCの販売促進を目指す。

綾部市内にはオンライン化が進んでいない事業者がまだまだ多いことから、まずは、オンラインに関して心理的な抵抗をなくすことが必要である。その上で、経営状況の分析や補助金を活用しようとする意欲ある事業所へ、DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、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行い、理解度を高めつつ、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

製造業者等に対しては、行政や他の支援機関が実施する商談会や展示会へ情報を多くの事業者へ正確に伝えられるような仕組みを作るとともに、出展者には経営支援員が事前・事後の出展支援を行う。また、可能な限り出展会場へ赴き、きめ細かい伴走支援を行う。

(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 WEBサイト「あやなび」 新規登録事業者数	—	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
② ネットショップ 新規開設事業者数	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
③ ネットショップ開設による 売上増加率／者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ 京都インターナショナル・ギフト・ショー 出展事業者数	1 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
⑤ 京都インターナショナル・ギフト・ショー 新規取引成約件数	—	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
⑥ きょうとビジネス交流フェア 出展事業者数	1 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
⑦ きょうとビジネス交流フェア 新規取引交渉成立数		3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

(4) 事業内容

- ① WEBサイト「あやなび」(主にB to C)
綾部商工会議所の運営する市内事業者紹介WEBサイト。簡単に登録できるしくみで随時参加者を募集しており、ポータルサイトで情報発信することにより広報面で消費者等に対する販路開拓を支援する。
- ② ネットショップ新規開設事業者数 (B to C)
独自のネットショップ (ECサイト) 開設を支援。ITおよび販路開拓の外部専門家のアドバイスを得て、魅力ある商品・サービスの提供が継続的に行われるよう、経営分析ツールなどを活用し多面的に支援する。
- ③ ネットショップ開設による売上増加率／者
ネットショップ開設により、事業者の売上高が前年比 10%以上となるよう支援を行う。
- ④ 京都インターナショナル・ギフト・ショー (B to B)
京都府・京都商工会議所等が後援している大型の業態複合型見本市。出展者数 450 者。幅広い業種のバイヤーが来場する。みやこめっせにて、毎年 3 月に 2 日間開催。
- ⑤ 京都インターナショナル・ギフト・ショー新規取引成約件数
バイヤーとの名刺交換、取引交渉と、その後の成約 2 件を目標とする。
- ⑥ きょうとビジネス交流フェア出展事業者数 (B to B)
B to Bに特化した京都最大級の展示商談会。公益財団法人京都産業 21 主催。京都府内の「ものづくり／情報関連企業」が一堂に展示される。京都パルスプラザにて、毎年 2 月に 2 日間開催。
- ⑦ きょうとビジネス交流フェア新規取引交渉成立数
製造業においては、ただちに取引につながるとは限らないため、新規取引の可能性が高い事業者との交渉ができた件数を目標とする。おおむね 1 者につき今後有力となる交渉先 1 者以上を確保するものとし、以後も取引に至るまでコネクションを維持できるよう支援する。

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】発達支援計画の評価については、各年度分について外部評価委員を含む3名の委員に評価委員会で評価していただき、その意見に関する報告を総務委員会、三役会、常議員会で発表しているほか、ホームページで公開している。

【課題】事業者への計画支援が、経営改善普及事業の延長にあることが多く、経営支援員を含む職員自身があまり経営発達支援計画を意識していないことと、事業者の売上高を把握して支援することは融資や補助金の支援以外ではあまり行われることはなかったため、計数管理が不十分である。

(2) 事業内容

事業の実施状況を定量的に把握するため、四半期ごとに1回、計画の進捗状況を専務理事、事務局長に報告、担当職員とともに確認し、必要に応じて計画の軌道修正を行う。

事業の評価・見直しについては、毎年度1回評価委員会を開催し、各方面からの意見をもとに計画のPDCAを効果的に行うものとする。

なお、計画の軌道修正や評価委員からの意見をもとに計画の修正等が行われた場合には、新たな方針や計画を経営支援員・職員および必要な関係機関等に周知し、その後の事業計画に反映することにより小規模事業者等の支援を円滑に行うことができるようにする。

評価委員会の委員は、綾部市農林商工部長、日本政策金融公庫舞鶴支店長、外部有識者として地元の税理士等の専門家を選任し、専務理事並びに法定経営指導員が招集して開催する。

評価委員会の評価と意見は、当所の総務委員会、三役会、常議員会で報告するほか、ホームページで公開し、地域の小規模事業者が閲覧できるようにする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】OFF-JTにおいては、経営支援員は、その資格を維持しつつ資質向上に努めるため、年間20時間以上の経営支援員研修を受講するか中小企業大学校の研修を受講することを要するが、当所ではそれ以上に自己の経営支援能力の向上のため、できるだけ多くの研修の受講ができるよう配慮しており、1名につき平均30時間以上の研修を受講している。また、コロナ禍でオンライン研修が増えたことから、受講が容易になり、様々な講座の受講機会が増えた。

【課題】事業者の支援については、従来はOJTにより様々な事例から技能を習得することができ、新たな課題に対してもそれなりに対応してきたが、近年のIT化による新しい形態の経営に対して十分な支援ができないことがある。また、役員からも職場でのIT推進について積極的に進めるよう意見が出ており、対応を迫られている。

(2) 事業内容

①内部の研修会開催およびミーティング実施

- (1) 年間の研修計画に基づいて、人権、交通安全、IT等のテーマの講習を全職員が受講する。
- (2) 活用の可能性があるITツールやDX事例を、各課の毎週1回の打合せで提案し、月2回の課長会議で持ち寄って検討を行う。
- (3) 綾部商工会議所内部のIT・DXについて、外部専門家による講習会を年1回以上実施し、通常業務の疑問点解消や業務効率化を図るとともに、小規模事業者の支援にも活用する。

②外部研修会の参加

- (1) 経営支援員および一般職員の支援能力向上に資する下記の研修いずれかを全職員が受講する。
 - ・ 京都府商工会議所連合会等の主催する経営分析をテーマとした経営支援員研修
 - ・ 日本商工会議所の実施する「経営分析力向上研修」
 - ・ 中小企業大学校「(旧)基礎研修」または経営分析能力向上に係る研修
- (2) 地域の小規模事業者等のDX推進への対応にあたっては、経営支援員及び一般職員の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およびIT活用に関する研修を全職員が受講する。

<DXに向けたセミナー>

ア) 事業者のバックグラウンド業務のITおよびDXの取組支援となるもの

RPA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のITツール
テレワークの導入、補助金等の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者の需要開拓等の取組

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、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン会議、オンライン講習会の導入等

下記の研修いずれかを全職員が受講する。

- ・ 京都府商工会議所連合会等の主催するITツール・DXをテーマとした経営支援員研修
- ・ 日本商工会議所の主催するDX活用の研修（全国研修や所長会議等での事例発表を含む）

③データベース化とノウハウの共有

日本商工会議所のカルテ管理システム「TOASweb」を用いて、データ入力を適時・適切に行い、小規模事業者等の状況等を職員間で相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベルの対応ができるようにするとともに、経営支援員が支援事例や受講した研修内容を毎週1回のミーティングで発表し、意見交換を行うことで、支援ノウハウを組織内で共有し、個々のスキルアップにつなげる。

1 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】テーマごとに行政や支援機関等を交えた会議を定期的に行っている。

【課題】新型コロナウイルス感染症の拡大により、会議自体が頻繁に開催できなくなった。

(2) 事業内容

綾部市と綾部商工会議所では、京都府や関係機関と連携し、情報交換等を行うことにより地域の事業者支援と産業振興につながる事業を効果的に行うことを目的として定期的に会議を開催している。

◆手法◆各機関から会議のテーマごとに状況報告と相談案件が提示され、参加者が綾部市内の最新の動向および支援内容を共有し、また相談案件を皆で検討することで、市内事業者への総合的な支援対応を行うとともに、支援ノウハウについて一層の向上に努めている。また、出席した職員は会議の報告を行い、内部で情報を共有する。(以下、会議名称・開催頻度・目的および参画団体)

①商工懇談会(商工定例会議)(月1回)

■市内経済状況の把握、施策・支援制度の共有・普及、個別の事業所に対する支援について相談等
綾部市農林商工部長、農林商工部商工労政課長、担当職員

綾部商工会議所 専務理事、事務局長、総務課長、中小企業相談課長

②商工ネットワーク会議(月1回)

■市内および近隣地域の業種毎の経営状況や金融状況把握、支援制度の共有、連携支援の検討等
綾部市農林商工部商工労政課 課長、担当職員

綾部商工会議所 専務理事、中小企業相談課担当職員

日本政策金融公庫舞鶴支店 支店長

京都府信用保証協会中丹支所 支所長

京都銀行綾部支店 次長

京都北都信用金庫綾部中央支店 次長

③ものづくり連携会議(年4回)

■市内製造業の経営状況・景況の共有、各種支援内容の共有、事業所の販路開拓の相談・検討等
綾部市農林商工部 担当職員

綾部商工会議所 中小企業相談課工業担当職員

京都府中丹広域振興局農林商工部農商工連携・推進課担当職員

京都府商工労働観光部ものづくり振興課 課長

中小企業技術支援センター 中丹技術支援室 室長

公益財団法人京都産業21 北部支援センター長

一般財団法人綾部工業団地振興センター 専務理事

国立大学法人京都工芸繊維大学 担当職員

④雇用促進連絡会議(月1回)

■市内の雇用状況や事業所の相談案件共有、市内外での就職フェア開催と事後状況確認等

綾部市農林商工部商工労政課 担当職員

綾部商工会議所 事務局長、総務課長

福知山職業安定所綾部出張所 所長

北京都ジョブパーク 担当職員

一般社団法人綾部工業団地振興センター 専務理事

⑤あやべグンゼスクエア連携会議(月1回)

■市内観光事業の実施情報共有、観光拠点施設の運営・管理に関する検討、特産品販促支援等
綾部市定住交流部観光交流課 課長

綾部商工会議所 事務局長、観光振興部あやべ特産館長

一般社団法人京都府北部地域連携都市圏振興社綾部地域本部(綾部市観光協会) 本部長(会長)

グンゼ株式会社 グンゼ博物苑 苑長

綾部バラ会 副会長

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】

①絹織物の原材料となる生糸をつくる「製糸業」から始まったグンゼ株式会社。創業者である波多野鶴吉（はたのつるきち）が志したのは、地場産業であった蚕糸業による地元綾部の振興であった。現在でもグンゼ社内だけでなく、市民に「鶴吉翁」と呼ばれ、親しまれ続けている。綾部商工会議所と綾部市では、「波多野鶴吉」とその妻「はな」を主人公としたテレビドラマの実現のため、「NHK朝の連続テレビ小説誘致促進協議会」を設立。署名やNHKへの要望活動を行っている。

②綾部市の中心市街地商店街である西町アイタウンは、1998 年頃に近代化事業で整備された商店街である。南北につながる道路の両側に商店が並び、歩道にはアーケードが設置され快適に買い物ができるよう設計された。しかしながら、バブル経済の崩壊と少子高齢化・モータリゼーションが進む中で、商店街の集客は年々下火になっている。そこで、入居時の工事費や家賃・商店街会費を一部補助することで同商店街内への新規出店を促すため「綾部市空き店舗活用支援事業」を行っている。特に近代化工事で1階部分の店舗と上階を住居とする「住宅併用店舗」が多いため、閉店後の店舗部分を活用することが目的のひとつである。

【課題】

①平成 27 年度より実行委員会を立ち上げ、綾部市内の金融機関や事業所、団体の協力により約 6 万人の署名数にも達しているが、実現には至っていない。

②支援先となる新規出店の要件として、もともとは創業者のみを対象としていたが、商店街の活性化を目的とした事業であることを明確にするため、移転による出店や2号店のような形で可能とした。令和元年度に3件、令和2年度に1件が新規開店している。ただ、新規入居者はすべてテナント物件への出店であり、「住宅併用店舗」への出店は進んでいない。また、あくまでも賃貸物件を対象としており、物件購入者への支援は行っていない。

(2) 事業内容

①「NHK朝の連続テレビ小説誘致促進事業」の継続

新型コロナウイルス感染症の拡大により活動を自粛していたが、NHK大河ドラマ「青天を衝け」の主人公である渋沢栄一と同時期に生きた経済人であり、道徳を重んじた経営方針など共通する点も多数ある。今後も誘致事業を継続し、綾部に生きた経済人を広く世に知らせる活動を行うことで、綾部市民や綾部市内の事業者を元気づけていく。

②綾部市委託「綾部市空き店舗活用支援事業」の更なる展開

「住居併用店舗」においては、住宅部分を含む工事の必要性や退去時の原状復帰の問題、住人である家主からの貸し出し条件等の原因により、店舗部分だけを賃貸とする入居のハードルが高いことから、同様の支援要件を続けるかを検討する必要がある。また、物件購入者への対応や西町という地域に限定して続けていることに関して、改めて制度を見直すとともに、空き店舗対策を通じて中心市街地活性化に対する新たな施策を検討する。

(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 6 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)	
専務理事 事務局長 観光振興部 あやべ特産館 館長 1 名 職員 1 名 臨時職員 6 名 総務課 課長 1 名 係長 1 名 職員 3 名 中小企業相談課 法定経営指導員 1 名 経営支援員 3 名 職員 (兼務) 1 名	綾部市 農林商工部 商工労政課
(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 梅田 上 ■連絡先 綾部商工会議所 TEL 0773-42-0701 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の提供等を行う。	
(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先	
①商工会／商工会議所 〒623-0016 京都府綾部市西町一丁目 50 番地の 1 綾部商工会議所 中小企業相談課 TEL : 0773-42-0701 / FAX : 0773-42-2777 E-mail : soudan@ayabe-cci.jp ②関係市町村 〒623-8501 京都府綾部市若竹町 8 番地の 1 綾部市 農林商工部商工労政課 TEL : 0773-42-4263 / FAX : 0773-42-4406 E-mail : syokorosei@city.ayabe.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)

	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度
必要な資金の額	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
経済動向・需要 動向調査費	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
講習会・セミナー 事業費	500	500	500	500	500
外部専門家招 聘	200	200	200	200	200
評価委員会等	150	150	150	150	150
その他事務費	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、綾部市補助金、商工会議所会費、その他（手数料、特別会計収入等）

(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	
・ 以下、該当なし	
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	