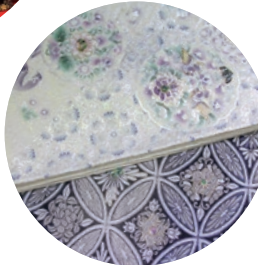




コロナ禍における

# 経営支援事例集



## はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大が長期化し、多くの中小企業者が引き続き厳しい状況にあります。当協会では、業況が悪化している中小企業者の事業維持を最優先とした緊急資金対応とあわせ、令和2年10月よりポストコロナ応援プロジェクトとして、当協会職員が積極的に企業訪問を行い、企業の現況を把握し経営支援を行うなどプッシュ型の支援に取り組んでいます。

平成24年度より開始した外部専門家派遣事業「京都バリューアップサポート」は、多くの中小企業者の経営改善支援に活用され、令和3年度末時点で延べ1,900社を超える支援を実施しました。

中小企業を取り巻く環境は激変しており、デジタル化やオンライン化が進むなど、「新たな日常」を見据えた持続可能なビジネスモデルへの転換が求められます。また、事業承継局面においては、経営者の高齢化や後継者不足といった課題を抱えているなど、多様化・複雑化する中小企業者の経営課題に対し、迅速・的確に対応していくことが求められます。

本事例集は、当協会がこれまで取り組んだコロナ禍における中小企業者の経営支援事例の一部を紹介しています。可能な限り、具体的な支援内容や取組効果などを記載しましたので、今後の経営支援のあり方をお考えいただく際の一助となれば幸いです。

これからも、金融と経営の総合支援サービス機関として中小企業・小規模企業者に寄り添い、この厳しい環境の変化を転機と捉え、再び成長軌道へと後押しできるよう取り組んでまいりますので、よろしくごお願い申し上げます。

令和4年8月

京都信用保証協会

## 京都信用保証協会の経営支援 2

### 創業支援



コロナ禍での飲食店創業。理念に寄り添う支援で行列店に導く ..... 4  
飲食業 カレー店（京都市中京区）



醸造前から始めるプロモーションでスムーズな売り出しにつなげる ..... 6  
製造業 クラフトビール製造（木津川市山城町）

### 経営改善支援



商品開発からクラファン、プレスリリースまでフル支援で、年間受注数2.5倍に ..... 8  
製造業 京人形製造（京都市右京区）



コロナ禍でみやげ需要が激減！マーケティング施策の整理で乗り越える ..... 10  
小売業 アクセサリー類企画販売（京都市中京区）



新事業立ち上げの2つのカギ、「戦略策定」と「実行」を両面で支える ..... 12  
製造業 佃煮食品製造販売（京都市左京区）

### 事業承継支援



伝統の技術を未来へつなぐ。事業承継ファンドの活用で社内承継を実現 ..... 14  
製造業 手描き友禅（京都市左京区）



具体的な道筋提示で親族内承継の展望を開く ..... 16  
製造業 和染紅型（京都市右京区）

### 金融・経営一体型支援



商品ブランドからショップブランドへ 思い切った転換を資金・販路・広報面で支える ..... 18  
製造業 和装小物・アクセサリー類製造販売（京都市上京区）



経営改善の土台は社員のつながり プレスト大会でチーム結束力を高める ..... 20  
建設業 設備工事全般（木津川市木津町）



観光客激減で廃業も視野に 従来の方法にこだわらない販路開拓を支援 ..... 22  
製造業 和菓子製造販売（宮津市字中野）

### 地域経済を支える企業支援



アフターコロナのビジネスモデルへ 老舗料理旅館の戦略立案をサポート ..... 24  
サービス業 料理旅館（南丹市美山町）



老舗銘菓店としてのブランド強化と次なる成長へ「ビジネスモデル再構築」で支える ..... 26  
製造業 菓子製造販売（福知山市字岡ノ）

ことそらの経営支援事例 ..... 28

アクセスマップ ..... 29



# 京都信用保証協会の経営支援

京都信用保証協会は『常に「中小企業者目線」を意識して、企業に寄り添い、悩みを共有し、知識、経験、情報、ネットワークを駆使して、一緒になって課題を解決する努力を惜しまず、企業のライフステージに応じた支援を実施します』。

(令和2年3月策定「協会八策」より)



## 事業をスタートさせたい / 創業支援

これから創業される方、創業して間もない方向けのサポートです。理念やビジョンの明確化、数値計画やマーケティング計画の具体化など「創業計画」の策定支援から、創業後のフォローアップまで継続的にサポートします。

## 事業を成長・改善させたい / 経営改善支援

外部環境の変化等により業況が悪化している方には「経営改善支援」を行っています。経営課題の設定～解決策の検討～実行～検証というプロセスに伴走することで直面する壁を乗り越え、自走化・自己変革力の会得に向けたサポートを行います。



## この事業を将来も残したい / 事業承継支援

後継者が育たない、後継者に借入まで引き継がせたくない、株式や事業用資産の引き継ぎ方がわからない、そもそも後継者がいない、など事業承継のお悩みは様々です。「経営の悩み」「後継者の悩み」「資金調達」の悩み」の解決を総合的にサポートします。

## 金融・経営一体型支援

コロナ禍を乗り越えようとする中小企業の経営改善やビジネスモデルの転換について、京都府下9つのビジネスサポートセンター(※)ごとに、地域の金融機関や商工会、保証協会等が支援ネットワークを構築し、「金融・経営一体型支援」として取り組んでいます。内容に応じて「WITHコロナ・POSTコロナ時代」に対応するための取り組みに必要な補助金の紹介を受けることができます。

※丹後、舞鶴・綾部、福知山、南丹、京都、乙訓、宇城久、山城、相楽

## 地域経済を支える企業支援

金融機関や自治体、商工会議所・商工会、大学、その他地域振興のために活動している団体等と連携し、人材不足をはじめとする地域課題の解決や地方創生に取り組んでいます。各支援機関等が一体となり、共同で地域の実情に応じた中小企業支援施策を展開します。



## 専門家派遣事業

経営課題の解決に向けて、中小企業診断士、公認会計士、税理士、弁護士などの専門家を派遣し、経営に対して支援を行っています。創設以来、延べ1,900社を超える事業者様にご利用いただいております。派遣費用は無料

### 京都バリューアップサポート

当協会が貴社の事業所を訪問して経営の悩みを直接お伺いし、専門家派遣を通じ新たな「気値向上」を後押しします。事業者様の希望やテーマに応じ、最大12回まで派遣が可能です。ビジネス支援、法務等幅広い分野の経営支援のほか、京都市産業技術研究所様と連携した技術研究員の

### 創業計画策定支援 創業バリューアップサポート『チャレンジ』

創業計画の策定から創業後のアフターフォローまで、創業に関すること全般についてサポートをします。

### 経営力向上計画策定支援 京都プロアップサポート

生産性向上(収益力や人材確保など)面で経営課題を抱えている事業者に対して、「ローカルベンチマーク」を活用した経営分析、課題抽出を行い、課題解決のためのアクションプランと「経営力向上計画」策定のサポートをします。

### 経営改善計画策定支援 京都ランクアップサポート

業況の悪化等により条件変更を行っている事業者、及び新型コロナウイルスの影響等により業況が悪化した事業者の環境分析や経営課題の抽出、課題を解決するための「経営改善計画」策定のサポートをします。

### 事業承継計画策定支援 京都バトンタッチサポート

後継者に関すること、株式や事業用資産の引き継ぎに関することなど、事業承継に際して生じる課題を解決するための「事業承継計画」策定などのサポートをします。



### その他の支援

#### ■女性経営支援チーム「ことそら」

京都信用保証協会の女性担当で結成された経営支援チームによる支援のほか、提携している女性士業チーム(公認会計士・弁護士・司法書士・行政書士など)とともにサポートをします。

#### ■公的支援機関との連携

地方独立行政法人京都市産業技術研究所、京都府中小企業技術センター、京都府事業承継・引継ぎ支援センター、JETRO等との連携支援を実施しています。

#### ■各種セミナー等の実施

創業セミナーや事業承継セミナー等、各ライフステージ、経営課題をテーマとした各種セミナー・スクール等を開催しています。

中小企業のみなさまをサポートするため、専用窓口を設置しています。

創業サポートデスク ☎075-354-1020

海外展開サポートデスク ☎075-354-1019

どうぞお気軽にご相談ください。

事業承継サポートデスク ☎075-354-1018

女性経営支援チーム「ことそら」☎075-354-1020

▶ 経営支援全般にかかるお問い合わせは、企業支援部 経営支援課(☎075-354-1015)まで





## コロナ禍での飲食店創業。 理念に寄り添う支援で行列店に導く

2021年4月オープンのカレー店。料理人として20年以上の経験を持つ代表・小林圭祐さんは、「食を通じて世の中に元気を届ける」をモットーに、あえてコロナ禍での創業を決意。しかし、経験や想いがどれだけ強くても、創業には、その想いを「創業計画」に落とし込み、計数管理に強くなる必要があります。小林さんは支援を通じてその課題をクリア。行列ができる店に成長し、現在2店舗目の準備を進めています。

### 支援のポイント

- 数値面の精緻化やマーケティング施策の検討で、創業計画を改善
- 創業後も収益管理や計画の調整など、継続的にサポート

#### 京野菜と優味カレー 雲の上はいつも晴れ

URL:<https://curry-kyoto.com>



業種: カレー店  
所在: 京都市中京区  
代表者: 小林 圭祐

「食べて健康になるカレー」をコンセプトに、京都大原の無農薬野菜や、飼育方法にこだわった丹波の鶏の卵など安心の食材を使い、健康効果の期待できるスパイスカレーを提供。旨味たっぷりの出汁やスパイス、食材選びに、長年の料理人としての目利きが表れている。

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 金融機関から「融資に際し、計画のブラッシュアップを」

パティシエ、和食調理人、バー店員など、20年以上の経験を持つ料理人である小林さん。コロナ禍で社会全体が「雲」に覆われている今こそ「晴れ」、つまり「笑顔を届けたい」との思いを店名に込め、創業を決意されました。カレーを選んだのは、それまでの経験で培った出汁の技術や、スパイスの効能・健康食材の知識を最大限に生かせ、お客さまに元気を提供できる料理だから、というのが理由です。

金融機関から「融資に際して創業計画書のブラッシュアップが必要」と、当協会に連絡があったことを機に、「創業バリューアップサポート“チャレンジ”」によるサポートを開始。理念や提供するカレーの味、店舗のイメージは明確でしたが、数値を含んだ具体的な計画策定に課題を感じていたこと、さらに、コロナ禍でのオープンということもあり、不測の事態に備えた創業後の継続支援も必要でした。



### 支援内容

#### 1 マーケティング戦略と数値化で 創業計画を具体化

創業計画に具体性・現実味を持たせるため、中小企業診断士とともにマーケティング施策を検討。コロナ禍でディナーでの集客に限界があることから、ランチでのメニュー構成や価格設定に工夫が要ること、「出汁の際立つ和風テイストのカレー」という商品特質から、競合店はカレー店より定食屋であること、食材を含めたビジュアルに優位性があることなど、さまざまな要素を分析し、計画を具体化していきました。



店舗周辺にはほかにもカレー店が多く、小林さんは周辺の店舗と連携した「円町カレーフェス」を企画。これがマスコミに取り上げられたことも、オープン後の順調な滑り出しにつながりました。

#### 2 経営力強化と 2店舗目オープン準備をサポート

「ディナー営業ができない」など、コロナの影響は当初の想定以上に長期化。計数管理を精緻化し、柔軟な店舗運営をする必要から、会計ソフトを有効に生かした適切な帳簿作成について税理士から助言を受けていただきました。さらに中小企業診断士から、市場調査の手法や統計情報の収集方法を学んでいただきました。



### 支援効果

#### マーケティング検討で見極めた「強み」の 訴求を生かし順調にファンを増やす

コロナのダメージは甚大ですが、SNS活用をはじめとするプロモーション強化、メニュー構成の工夫、法人向けデリバリー先を開拓するための営業活動など、小林さん自ら積極的に取り組んでおられます。熱心なファンは順調に増加し、ランチタイムには店舗前に行列ができるほど。また、当初の思惑通り、料理や食材のビジュアルによる訴求力は強力で、Instagramのフォロワーは1,000人超えに至っています。

現在は2店舗目出店に向け、場所の選定やセントラルキッチン方式の採用など、1店舗目との相乗効果を狙う仕組みづくりについて、当協会とともに準備を進めています。

### 企業様からの声

具体的な数字が入ることで、当初の予想以上に厚みのある創業計画になりました。税理士の先生にはその後も顧問になっていただき、継続支援いただいています。信頼できる税理士を自分で探すのは難しいですが、信用保証協会からの紹介で安心でき、開業後も定期的に進捗を確認いただくことで、事業の発展につながっています。正直、保証協会がこれほど事業者寄り添ってくださるところとは知りませんでした。多くの事業者に支援の活用をおすすめしたいです。



動画で  
Check!







## 醸造前から始めるプロモーションで スムーズな売り出しにつなげる

「感動ビールを全国に届けたい」と、創業を決意した板東さん。酒蔵経験があり、高品質なクラフトビールの生産には自信があるものの、販路開拓は課題でした。市場活況のクラフトビール業界のなかで、いかに商品認知度を高めていくのか。費用負担の少ないプロモーション施策としてSNSマーケティングを支援した結果、話題喚起に成功し、オープン後の順調な滑り出しにつながったケースです。

### 支援のポイント

- SNS運用のポイントや細かなテクニックを伝授
- ターゲット設定や将来ビジョンの明確化など、基本戦略もサポート

### ことことビール株式会社

URL: <https://kotokotobeer.wixsite.com/ver0/>



業種:クラフトビール製造  
所在:木津川市山城町  
代表者:板東 智也

代表の板東さんが奈良の酒蔵での修行を経て2021年3月に地元・木津川市で創業。「京都と奈良、2つの古都」の間に位置する立地と、ビールを煮る「コトコト」が社名の由来。全国で愛される高品質のビールを作り、新たな特産品による地域活性化をめざす。

## 支援開始の経緯 / 経営課題

### SNSでのプロモーションがカギに

支援のきっかけは、醸造のための発酵タンクとその周辺装置を設置するための資金が必要だったこと。「創業計画書」は完成済みだったため、当協会で金融面のサポートを行い、融資決定後に当該金融機関と同行訪問したのが経営支援の始まりでした。

最大の課題は、1本770円と高価格なビールを、今後どう市場に認知させ、購買につなげていくのか。創業間もない会社のため知名度はなく、広告費もかけられません。大手ビール会社の商品と明確な差別化を図り、市場活況のクラフトビール業界のなかで埋もれることなく、他の小規模醸造所との共存も意識しなければなりません。そこで注目したのがSNS運用。板東さん自身、その必要性を認識していたため、SNS運用の最適化をめざして支援がスタートしました。



## 支援内容

### 1 SNSマーケティングの 基本を伝授

すでにInstagramやTwitterはスタートされていたため、その活性化をめざして中小企業診断士を派遣。ターゲット設定や独自のポジショニングの明確化など、戦略策定のための基本的事項に加え、SNS戦略のビジョンを明確にすること、ブランディングを意識すること、文字数やアカウントネームの付け方、プロフィールの工夫など、細かいテクニックについても学びを深めました。



### 2 InstagramやTwitterの 運用戦略を整理

SNS運用のポイントについて理解を深めた後は、専門家とのセッションの中で運用戦略を整理。将来のビジョンやコンセプト、市場・競合分析に基づくターゲット顧客、自社の強み、SNSを通じた顧客への価値提供、投稿内容の軸などを明確にすることができました。



## 支援効果

### 地ビール愛好家へのアプローチに成功 完売商品も出る盛況ぶり

助言に積極的に耳を傾け、フォロワー獲得に向けて工夫を重ねた結果、醸造開始前であるにもかかわらず、フォロワー数、「いいね」やコメントが着実に増加。さらにInstagramを見たビール愛好家から直接問い合わせが来るなど、クラフトビールへの期待感が拡がりました。5月1日の醸造所オープン後は来所が相次ぎ、新聞やテレビで報道されたこともあって、一部商品は完売になるなどの盛況ぶり。現在は醸造所直売日を不定期に設けてSNSで告知し、売上確保に順調につながっています。

### 企業様からの声

支援を受ける前からSNSは始めていましたが、自分ひとりでやっているときは、「これでいいのかな?」と不安もありました。助言をいただいたことで自分では見えていなかった視点に気づかされ、採り入れてみると、実際にフォロワーを増やすことができました。次は、自社のホームページについてアドバイスいただきたいと思っています。「ことことビール」を通じて木津川・山城地域をもっと多くの方に知っていただけるよう、がんばります。







## 商品開発からクラファン、プレスリリースまで フル支援で、年間受注数2.5倍に

生活スタイルの変化や少子化で雛人形業界全体が低迷のなか、2020年には感染症拡大の影響で、生命線だった展示会や催事が中止に。消費者への直接販路の開拓や、大学との連携による新商品開発、プレスリリースの発信や、販促を兼ねたクラウドファンディングの実施まで、当協会のネットワークを駆使してフル支援しました。

### 支援のポイント

- 卸を通さず直販へ、ビジネスモデルの再構築をサポート
- 協会連携先の大学とつなぎ、新商品開発を支援
- 専門家によるクラウドファンディングやプレスリリースの支援で露出に成功

### 有限会社沙雅の人形

URL: <https://heian-jyuhou.com/>



業種: 京人形製造  
所在: 京都市右京区  
代表者: 大久保 佳

1955年創業の京人形店。代表は平安寿峰の名で、皇室や伊勢神宮、出雲大社などへの奉納実績を持つ節句人形工芸士。「平安時代より続く宮中文化を表現する人形」を活動の原点とし、伝統を継承した雛人形の製作に携わる。その仕事には、著名人を含めて熱心なファンが多数。

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 生命線である展示会や催事が中止に。利益率向上をめざして直販を模索

感染症の影響による展示会や催事の中止は大きな打撃でしたが、もともと、全国の人形店や百貨店への卸売が主な販路のため利益率は高いとは言えず、さらに売上減少傾向にあったことで先行きに不安も。事業存続のためには、抜本的な改革が必要でした。

そこで、間接的な販路だけに頼るのではなく、エンドユーザーへの直接的な訴求力向上を図る方向性で、具体的な戦略策定とその実行に向けた伴走支援に着手。金融機関と連携し、まずは新型コロナウイルス対応資金による手当てを行ったうえで、消費者への直接販路の整備、プロモーション施策、新商品開発にもチャレンジすることになりました。



### 支援内容

#### 1 Webサイトの運用改善による ビジネスモデル再構築支援

自社WEBサイトリニューアルに際し、アクセス解析や閲覧導線設計の方法、オンラインZoomショップを通じて工房見学を希望される方への対応について専門家の助言を受けていただきました。



#### 2 大学ゼミと連携し、 学生のアイデアを商品開発に反映



直販が可能で、新事業の柱となり、かつ京人形購入の入口となる商品開発をめざし、安産と子の健育を願う雛人形の前姿「這子(はいこ)」復活とその販売計画をスタートさせることに。商品化に際しては、当協会の包括連携先である京都産業大学経営学部のゼミと連携し、手芸ブームを意識した制作キットなど、学生のアイデアを商品開発に反映させることができました。さらに、社長自らの呼びかけにより、商品コンセプトと同じ「安産・健育」のご利益がある神社にて這子を祈祷していただけることに。「安産ご祈祷済み」という付加価値の付いた商品となりました。

#### 3 露出をねらったプレスリリースや、 クラウドファンディングでの販促を提案

「這子」のプロモーションに際して、当社と当協会の連名でプレスリリースを実施したほか、テストマーケティングや販促策を兼ねてクラウドファンディングの実施を提案・伴走支援しました。



### 支援効果

#### 直販売上の増加で黒字計上 新商品の訴求効果で人形の受注も倍以上に

2021年度の決算は感染症の影響で全体の売上高は減少したものの、エンドユーザーへの直販増加により利益率が向上し、黒字計上の形で着地。「這子」復活プロジェクトにかかるクラウドファンディングは、多くの応援を得て、わずか一週間で目標金額を達成しました。プレスリリースを通じてテレビや新聞で取り上げられた効果もあり、雛人形など従来商品に効果が波及し、これまで年間20セットだった受注実績は今年すでに50セットに及んでいます。

### 企業様からの声

ターゲットをきちんと見極め、効果的な打ち出し方を指導いただいたおかげで、リニューアルしたWebサイトはアクセス、反響がダイレクトに出てきました。這子の件については、計画を一緒に考えていただいたことで、自分の環境を客観視し、これから取り組むべきことを見直すとてもよい機会になりました。あとは一歩ずつ進めていきたいです。



動画で  
Check!







## コロナ禍でみやげ需要が激減！ マーケティング施策の整理で乗り越える

日本の手づくり飴を使った独創的なアクセサリーの企画製造・販売を手がける株式会社ナナコプラスさん。新型コロナウイルス感染症が拡大し、観光客のおみやげとしての需要が激減したことから、新たな販路を模索。事業者向けの販売や、個人消費者向けのオンライン販売の強化で、取引先の獲得、一件あたり購入額の大幅アップなど、着実に効果を上げています。

### 支援のポイント

- 事業者向け、個人消費者向けのオンライン施策を支援
- 在庫管理・発送業務のアウトソーシングで費用削減

### 株式会社ナナコプラス

URL: <https://nanaco-plus.com/>



業種: アクセサリー類  
企画販売  
所在: 京都市中京区  
代表者: 三谷 由紀

金平糖、手まり飴など、見た目にもかわいい本物の飴・菓子を樹脂コーティングしたアクセサリーを製造・販売。その独創性はもちろん、全国の手づくり飴屋と提携し、「伝統の和の菓子を新しい形で継承する」姿勢が共感を呼び、メディア取材も多数。

## 支援開始の経緯 / 経営課題

### 実店舗休業、受注ストップ…コロナ禍の厳しい危機に直面

コロナ禍で京都を訪れる観光客・修学旅行生が極端に減少していたことを受け、当協会が訪問して状況をうかがったのが、支援開始のきっかけです。社長は的確に課題を認識していました。

一つ目は事業者向け販売の強化です。これまでみやげ物店への卸をしていましたが、感染症の影響で発注がストップ。観光客・修学旅行生などの来店客が期待できないなかで、他のアクションが必要なことは明らかでした。また、商品の汎用性や拡張性を生かし、他社とのコラボも模索していました。

二つ目は個人消費者向けのオンライン販売拡大です。実店舗が休業を強いられる状況下において、SNSを活用した販促やオンラインショップでの売上拡大は急務でした。専門家を交え、この2点に対する方策を検討することにしました。



## 支援内容

### 1 Webやパンフレット、商談会など 事業者向けの販促を支援

まず、WEBサイトに事業者向けのランディングページ(検索結果や広告などを経由して訪問者が最初にアクセスするページ)を新設。問い合わせ等の利便性向上をねらいました。さらに商品PRのためビジュアル面に注力したパンフレットを制作し、商談会での活用のほか「F0~F1層(13歳~34歳)を訴求対象とする法人」に絞り込んで送付。もちろん、反応のあった先に対する対応の仕方や商談の進め方も、あわせて助言しました。



### 2 効果的なSNS発信をアドバイス

Twitterアナリティクスを活用したフォロワーの管理や、効果的なツイートの内容をアドバイス。「“ビジネス”ではなく“仲間意識”を感じさせるツイートを」という助言にもとづき、オンラインショップに誘導するURLをあえて記載せず、顧客ツイートの引用ツイートの活用、フォローやリツイートに対するプレゼント施策などを実施されました。

### 3 アウトソーシングで業務効率化を図る

業務効率化の方法として、受発注ソフトの一元化、在庫管理・発送業務のアウトソーシングについて助言を受けていただいたほか、オンライン広告の有用性や実施方法についてもあらためて学んでいただきました。



## 支援効果

### 事業者向け、個人消費者向けの各々に応じた 施策と地道な実践が成果に

事業者向け施策では、ランディングページを設置した結果、ネット経由の問い合わせが増加しました。また、営業用パンフレット配布により、新たな取引先も獲得。「飴パーツを活用してオリジナル商品を作りたい」という引き合いもあり、協業先が着実に増えています。

個人消費者向け販売ではSNSのフォロワー数が伸び、それと呼応するような形で、オンラインショップでの総売上が214%、一件あたりの購入額が190%と大幅な伸長を見せています。さらに発送業務をアウトソーシングしたことにより、運送費や人件費の大幅削減も実現できました。

### 企業様からの声

Twitterについては、ご指導のおかげでフォロワーが増加し、オンラインショップの売上に繋がっているほか、いわゆるSNSバイヤー、KOL(キーオピニオンリーダー)、インフルエンサーに届くという副次的効果も生じています。ほかの助言も、すべてを実行に移せたわけではありませんが、できる範囲のことに着実に取り組んだことが効果を生んだと思います。次はぜひ海外展開についてご相談させていただければと思っています。



動画で  
Check!







## 新事業立ち上げの2つのカギ、 「戦略策定」と「実行」を両面で支える

妥協しない素材選びとこだわりの製法で作る「京の匠 ちりめん山椒」をはじめ、佃煮商品の製造・販売業を営む株式会社こづちさん。主要顧客だった日本人観光客が減少するなか、新たな商材として京野菜を活用した冷凍食品を開発したものの、売れ行きは低調。事業戦略の見直しから販路開拓まで通貫支援し、事業の多角化を支えました。

### 株式会社こづち

URL: <https://koduchi.jimdofree.com/>



業種: 佃煮食品製造  
販売  
所在: 京都市左京区  
代表者: 金子 紳一郎

創業者(先代)が京の台所 錦市場での修行中に「感動した」という「京都の本物の味」を届けるため、ちりめん山椒をメインとする佃煮製品を製造・販売。地域の食卓だけではなく、手みやげや贈答品としても喜ばれる逸品として全国に提供している。

### 支援のポイント

- 事業ドメインとマーケティング戦略の再検討をサポート
- アンケートや補助金申請など、戦略の「実施」段階を伴走
- 新規取引先とのマッチングなど、ハブの役割も果たす

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 新分野に進出するも業績に伸び悩み。感染症拡大が追い打ちをかける

コロナ感染拡大前から、同社では、主要顧客である日本人観光客が減少し、引き換えに増加していた外国人観光客は山椒の風味やちりめんの見た目を受け入れてくれないという現実に直面していました。代わりに雑貨や食材の取り扱いを開始したものの、周辺店舗との差別化ができず、状況は改善しないままコロナ禍に突入。業績悪化を食い止めるため、新たな商材として京野菜を活用した冷凍食品を開発、営業にも力を入れてスーパーとの取引も開始しますが、さらなる進展はなく、伸び悩んでいました。さらに新型コロナウイルス感染拡大が追い打ちをかけ、社長から「今後どのようにしたらよいかかわからない」とお聞きしたのが支援のきっかけです。

まずは、ちりめん山椒など佃煮の「既存事業」と、冷凍食品にかかる「新事業」を区別して分析したうえで、事業戦略を整理することから着手しました。

### 支援内容

#### 1 事業戦略の見直しで多角化を支える

中小企業診断士を交えた話し合いの中で、既存市場の状況が好転する可能性は低く、逆に新市場は成長が見込め参入は妥当と判断。ただし、多角化など新分野への進出に際しては、顧客層や販路などの相違に着目し、丁寧な分析に基づいた事業戦略の立案が必要です。

そこで事業ドメインを再検討し、「(誰に)全国の高齢/一般消費者に、(何を)健康面と味を追求し、日常に一時の贅沢を味わうことのできる商品を、(どのように)京料理の技術と既存市場のネットワークを生かす」と整理しました。

さらにマーケティングについては、「(商品)『京野菜』を使用し添加物を極力使用しない『京の食シリーズ』を、(価格)やや高価格帯で、(流通・販促)高級路線のスーパー、百貨店催事、旅行会社、ECサイト、飲食店などを通じて販売する」という指針を決定しました。

#### 2 新商品開発を、アンケートや補助金申請でバックアップ

「京の食シリーズ」としてラインナップを充実させる必要性から、当協会職員が一般消費者の目線で「京野菜のイメージ」のアンケートに協力。第三者意見として商品開発に活用しました。

さらに、商品の安全性の観点から納入先業者より金属探知機の導入要請を受けていたため、購入に際して「小規模事業者持続化補助金」の申請を提案。国が設置する経営相談所「よろず支援拠点」と協調して申請をサポートした結果、1/4の負担で購入していただくことができました。

#### 3 スーパーとのマッチング

新販路開拓に向け、当協会をご利用いただいている先で比較的高齢者層、富裕者層の顧客を持つスーパーとのマッチングを行いました。スーパー目線での商品の見せ方や納品方法、販促物等に関するアドバイスを受けていただくことができました。

### 支援効果

#### 旅行会社とのタイアップを実現、 売上も伸びて成長事業に

「京の食シリーズ」は百貨店での催事販売などで好評を博しています。また、既存市場のネットワークを生かして、旅行会社とのタイアップも実現しました。売上は全体の10%を超えるまでに成長し、商品ラインナップも12種類まで増加しています。当初なかなか軌道に乗らなかった新規事業を、顧客層や販路を丁寧に分析し、戦略立案を支援した結果、販路と商材のミスマッチを解消。次の道筋をつけることができました。

### 企業様からの声

新しい商品開発をどういった市場に打ち出していくのか、ひとりで考えていても打破できませんでした。協会のサポートのおかげで大変勉強になり、売り出す市場を明確にできました。おかげさまで、新商品の取引先開拓は順調に進んでおり、東海地方や関東地方でも販売をスタートできそうです。ちりめん山椒だけをやっていたら、今回のコロナ禍を乗り越えることができなかったと思います。希望に沿った形でご支援いただき、感謝しています。







## 伝統の技術を未来へつなぐ。 事業承継ファンドの活用で社内承継を実現

親族以外への承継の多くで課題になるのが、「株式の承継」「先代の債務保証」「先行き見通しの明確化」の3点です。業界で高い評価を受ける染色加工業者、株式会社藤彩芸さんも、これらの課題に直面。立ち行かなくなっていたところを、当協会も出資する事業承継特化型ファンドの活用や、事業承継計画の策定により、承継を実現しました。

### 支援のポイント

- 事業承継特化型ファンドで株式の買い取りをスムーズに
- 信用保証制度で、後継者への連帯保証責任を解除
- 事業承継計画の策定で先行きの見通しを透明化

### 株式会社藤彩芸

URL: <https://onl.tw/jvRH7C3>



業種：手描き友禅  
所在：京都市左京区  
代表者：太田 泰朗

染色工芸家だった前代表により1981年に設立された染色加工業者。通常、漆地や木地に施すことが多い螺鈿(らでん)※を、帯、和装小物、袷袋などの繊維品に施す業界屈指の技術で、実演販売にも注力している。  
※螺鈿…貝殻を用いて、虹色光沢を特徴とする装飾を施す伝統技法

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 地域や業界も求めた事業承継 特化型のファンドがカギに

事業承継に際し、メイン取引金融機関を通じて協力要請があったことが支援開始のきっかけです。同社の螺鈿技術は京都の伝統産業界でも高く評価されており、事業承継が適切に実施されることは地域全体の課題でした。また、職人さんの高齢化が進むなかで将来的な技術伝承の課題を解決するためにも、スムーズに事業承継を進めることが求められていました。

親族外での事業承継を検討する場合に検討すべき主な事項は、①承継者にとっての株式買取資金負担、②借入金に対する前社長の連帯保証責任、③承継後のビジョンとその実現可能性の明確化の3点です。

第三者への売却を視野に入れたこともありましたが、メイン取引金融機関が、事業承継特化型ファンドを紹介したことで、社内の営業部門の責任者が事業承継する方向に舵を切ることになりました。



### 支援内容

## 1 株式の買い取りを「京都想いをつなぐファンド」が負担

現経営者、親族が保有しておられた株式の一部を事業承継特化型ファンド「京都想いをつなぐファンド」が引き受けました。後継者に経営権が及ぶよう、当該ファンドが引き受けた株式は無議決権化しました(残り承継者が引き受け)。

#### 「京都想いをつなぐファンド」とは？

京都府内に本店を置くすべての信用金庫及び京都信用保証協会が参加する事業承継特化型の地域創生ファンドで、2020年1月に創設されました。

- 株式の承継に必要な株式買い取り資金をファンドが提供。無議決権株式を活用するため、経営権に影響を与えず株式の承継が可能です。
- 当ファンド出資先による各種経営支援サービスを受けることができます。



## 2 連帯保証責任の解除と長期的な資金繰り安定化を実現

京都府・京都市協調の制度融資「中小企業下支え資金(感染症対応型)」にかかる信用保証(保証期間15年、保証料率は国の補助により実質0.2%)で、連帯保証責任の解除とともに、長期的な資金繰り安定を図ることができました。

## 3 承継後のビジョンとその実現可能性を可視化

「事業承継計画」として、とくに承継後の売上維持・増加と自己資本比率改善に向けた長期収支計画や、技術伝承のための人材採用計画等の具体化をサポートしました。



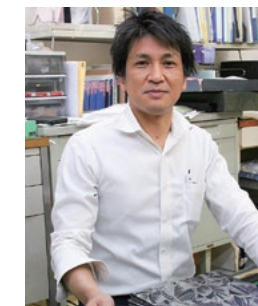
### 支援効果

#### 後継者の負担を減らし、スムーズな承継を実現

事業承継ファンド「京都想いをつなぐファンド」で前代表者らの株式をいったん買い取った後、同社が5～6年後に買い戻すというスキームが実現し、後継者が過大な負担を負うことが回避できたほか、融資保証の実施により連帯保証の責任が後継者に及ぶ懸念もなくなりました。さらに事業承継計画を策定され、年度ごとの目標収支や職人の採用計画が明確になったことで、後継者が基幹業務に注力できる体制が整いました。当協会としても伴走支援を継続する方針です。

### 企業様からの声

「京都想いをつなぐファンド」や連帯保証責任の解除は、本当に助かりました。これなしでは承継はできませんでした。事業承継計画でも今後の見通しをつけていただき、ありがたく思います。実際に承継をして5か月。最初は戸惑いもありましたが、経営者としての仕事にも少し慣れてきたところです。あとは計画通りに利益が出せるようがんばりたいです。







## 具体的な道筋提示で 親族内承継の展望を開く

独創性のある高い技術を有しながらも、経営や事業承継の大変さ、金銭的負担から、廃業を視野に入れていた株式会社栗山工房さん。しかし、同社の技術に魅せられて入社した若手職人も多く、廃業以外の選択肢を模索する支援を提案。将来の具体的な道筋を提示できたことで承継への光が差し、現在挑戦的な試みをたくさん重ねています。

### 支援のポイント

- 専門家による財務状況の洗い出しで、道筋を提示
- 取引先・販路の開拓を伴走支援

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 現代表の高齢化で廃業を視野。技術や職人の将来を懸念

2代目「栗山吉三郎」こと現代表の大筋さんは、70歳代後半のベテラン染色作家です。製品や技術には大きな自信を持っていましたが、「経営」や「事業承継」の大変さを肌で感じていたことに加え、金銭的な負担から、ご家族と相談し、自身の代を最後に廃業することを視野に入れていました。

しかし、厳しい状況にある染色業界のなかで、同社は、製品に魅力を感じて入社する若い職人がたくさんいることも特徴です。事業承継に向けて、「本当に廃業しか道がないのか。何とか存続の道筋を探ることはできないものか」という模索から、支援を開始することになりました。



#### 株式会社栗山工房

URL:<http://kuriyamakoubo.com>



業種:和装品染色業  
(和染紅型)  
所在:京都市右京区  
代表者:大筋 秀次

1952年創業。初代が見初めたという沖縄の伝統的な型染「紅型(びんがた)」と京友禅を組み合わせた染色技法が特徴。分業制を特徴とする京都の染色業界にあって、図面作成や型彫り、彩色などほぼ全工程を自社で行い、独創性の高い染色を提供している。

## 支援内容

### 1 事業継続の可能性を 財務面から可視化

まずは、公認会計士とともに財務状況の洗い直しに着手しました。固定費の削減に注力すれば資金繰り維持は可能であるという分析結果とともに、借入金の返済プランを提示。これにより、次女の西田裕子さんは「なんとかなるかもしれない」と考えるに至り、3代目「栗山吉三郎」襲名を視野に入れていただくことになりました。



### 2 取引先・販路の開拓や、 対象となる補助金申請を提案

事業継続を見据え、今後の事業推進を伴走支援。まずは、「問屋さん頼み」の業界にあって、そこから一步を踏み出すことが必要と考え、「国際雑貨エキスポ」への参加をサポートしました。当日は200枚以上の名刺交換ができ、実際に後日、和傘の海外販売が実現しました。また、女性経営者が営む紙業者とのマッチングを仲介したところ、同社が染める麻生地とコラボした「和帳」が誕生し、当協会のノベルティグッズとして採用。「和帳」は後に「御朱印帳」という新たな人気商品に進化しています。その後も、京都府の「伝統産業危機克服緊急応援事業補助金」の申請を提案して交付されるなど、サポートを継続しています。

## 支援効果

#### 技術の維持に前向きになり社内が活性化

西田裕子さんは、すでに会社の看板として最前線で奮闘し、商品や製作工程など当社の魅力を紹介する動画配信チャンネルは、ご本人の明るいキャラクターも奏功して高い人気を博しています。一方、現代表の大筋さんは、若手職人への技術伝承も考えて職人としての立場に専念し、西田さんの3代目「栗山吉三郎」襲名に向けて少しずつ準備を進めています。

独特の美しさを持つ「和染紅型」の伝統を維持できていることは、社長ご家族にとっても、また若い従業員さんたちにとっても、そして当協会としても大きな喜びです。コロナ禍もあり予断を許さない状況ではありますが、3代目襲名とそれ以後を見据えた末永いサポートを継続したいと考えています。

### 企業様からの声

「承継は大変だろう」と漠然と感じていても、自分がどういう状況に立っているかはわかっていませんでした。財務状況を可視化していただいたおかげで、自分の立ち位置がはっきり分かったのはとても心強かったです。その後も、出店の機会など、新たな試みを案内いただき、とても勉強になりました。今後も自分たちの強みを生かした商品開発や異業種との連携について、ご相談させていただきたいです。



動画で  
Check!







## 商品ブランドからショップブランドへ 思い切った転換を資金・販路・広報面で支える

呉服加工・和装小物等の製造販売を手がける株式会社黒香師工房さん。着物や帯の生地を用いた独自性の高いアクセサリブランド「京都aturae」を訴求していきたいと思いつつも、相次ぐ百貨店催事の中止や、オンライン販売が難しい商材だったことから、新たな戦略を模索。結果、単なる「アクセサリブランド」から、伝統工芸品の「ギフトショップブランド」への転換を、資金・販路・広報の3点から支援した事例です。

### 支援のポイント

- 強みを生かせる方向へブランドの再構築を提案
- 補助金申請における事業計画書作成をサポート
- 海外展開や広報の方法について助言・提案

### 株式会社黒香師工房

URL: <https://kurokashi-kobo.com>



業種: 和装小物・アクセサリ類製造販売  
所在: 京都市上京区  
代表者: 富田 晴美

2004年、呉服問屋の加工部門として設立。2017年に代表のご息女・富田真由さんが「京都aturae」を興す。2022年より伝統工芸ショップ「京都aturae」として、他企業品とのコラボによるギフト商品など商材を拡張している。

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 他製品との差別化、ECサイトでの販売に課題。訴求方法を模索

和装生地を使用したアクセサリブランド「京都aturae」は、これまで百貨店催事での売上が大部分を占めていましたが、コロナの影響で催事が軒並み中止に。緊急的な金融支援を実施後、商工会議所の経営支援員さんとともに訪問したのが最初でした。

「京都aturae」の商品は独自性の高いアクセサリでありながら、主軸販路の百貨店催事では「京雑貨」とひとくりにされてしまうことや、帯地・着物生地を使用するため一品ごとの風合いの違いが魅力の一方で、逆にその点が、均一性を求めるECサイトでの販売を困難にしているなどの問題を感じていました。訴求方法と、催事や卸売に頼らない販路開拓を課題として支援をスタートしました。



### 支援内容

## 1 ブランド戦略の再構築をサポート、広報面での助言も

お話をうかがううち、「京都aturae」には、催事で「京雑貨」とひとくりにされてしまう問題や、オンライン販売の難しさのほかにも、「アクセサリだけでは顧客の要望に応えきれていない」という思いがあることもわかりました。そこで、着物や帯の生地を用いたアクセサリの商品ラインのブランドから、思い切って「ショップブランド」への転換を提案。そうすることで、企業本体の和装小物製造業で有してきた他伝統工芸作家とのネットワークを生かせ、商材の拡張ができるからです。ショップ開店に際しては、広報の専門家も派遣し、プレスリリースの作成や配信方法について助言を行いました。



## 2 商工会議所との共同支援・「チャレンジ補助金」の受給サポート

一方、アクセサリについては、EC販売を想定した均一的で量産可能な商品の開発も必要と判断。商品サンプル作成に必要な材料代や加工費、完成後の広報費用を賄うため、京都府の「チャレンジ補助金」の受給に向け、商工会議所と協力して事業計画書の策定をサポートしました。

## 3 海外展開の専門機関とつなぐ

従来から海外顧客の評価が高かったなかで、在日外国人向け英字新聞「The Japan Times」に「京都aturae」のマスクどめが掲載されたこともあり、海外展開も視野に。当協会の「海外展開サポートデスク」を通じてJETROへの取り次ぎを行い、海外向けのデザインや価格設定、トレンドなどについて助言を行いました。



### 支援効果

#### ブランド拡張や新製品開発で商品充実 Webでの販路も拡大

商品構成や販売方法等を見直し、「京都aturae」のブランドを商品ラインにとどまらない「伝統工芸品のギフトショップ」として再スタートさせることができました。「チャレンジ補助金」を受給できたことで新製品の開発も可能になっています。自社サイトでのWEB販売のほか、海外ECサイトへの掲載も実現しました。ギフトショップとしてはスタートを切ったばかり。3年間の事業計画が予定どおり進行するよう、フォローアップを兼ねて継続支援を行います。

### 企業様からの声

コロナ前から催事に頼らない展開を模索していましたが、自分たちでは思い切って踏み出せずにいました。何かと不安の多い世の中ですが、経営者はどこかでチャンスをつかみ前に進んでいかないといけません。今回、その後押しをしていただき、今後も何かあったらサポートいただけることがわかったのは、いちばんの励みになりました。今後も資金繰りなど大きな相談の際にご支援いただけたらと思います。







## 経営改善の土台は社員のつながり プレスト大会でチーム結束力を高める

株式会社すぎもとさんは、関西電力の特約店としてのサービスのみならず、リフォームや塗装工事など、家の困りごと全般に対応する地元密着の設備工事業者です。しかし、経営の方向性に停滞感を感じておられたことから支援を開始。経営課題を共有した後、従業員の声を経営に反映させることで、会社全体が同じ方向を向く「強い組織」づくりをサポートしました。

### 支援のポイント

- 特別経営指導員、商工会、金融機関が一体となって経営支援
- 従業員の声を経営に反映させる「経営会議」をファシリテート

### 株式会社すぎもと

URL: <https://sugimoto.co.jp/>



業種：設備工事全般  
所在：木津川市木津町  
代表者：杉本 則行

1954年創業の設備工事業者。関西電力の特約店として、1万人以上の地元顧客を相手に「安心と満足を買っていただく」という経営方針のもと、対話を通じて顧客との温かい関係性を築くことを大事に「快適で豊かな住生活」を提案している。

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 先行きに停滞感。経営上の課題が浮き彫りに

同社は、関西電力特約店としての電化工事・メンテナンスなどを行う「ライフ部門」のほか、「ビルダー部門」（リフォーム工事、建材・建具販売）、「プロタイムズ部門」（外壁・屋根等の塗装工事）の3つの分野で事業を行い、指示系統の迅速化を図るためキャプテン制を導入するなど、工夫も重ねていました。しかし停滞感を覚えていたことから、特別経営指導員、商工会、金融機関の経営支援チームで取り組んだ事例です。

お話を聞くなかで、電化サービス店舗としてのイメージからの完全脱却や、部門別収支状況の把握と経営資源の適切な配賦が重要な経営課題と認識。また、会社全体で課題を共有し、社員全員が経営改善に向けてベクトルを同じにする強い組織づくりも必要でした。



### 支援内容

## 1 財務面の目標を「作戦」と銘打ち、意識浸透を図る

話し合いのなかで、社長は、部門別の収支状況の把握と、不採算部門からの撤退の検討を約束するとともに、会社全体の総力を結集する必要性を強く認識されました。

そこで、全社員への意識浸透をねらい、今回の財務面の目標を、「1・2・3(ワン・ツー・スリー)作戦」と命名。「作戦」と言語化することで改善意識が芽生えやすくなります。作戦名は、「年間の営業利益・売上高・粗利益率」の3つの目標指数を表しています。継続的に達成できれば、財務状況の大きな改善が期待できます。



## 2 従業員参加のプレスト型経営会議を提案・サポート

同社はもともと各従業員と社長との距離が近く、風通しは悪くない職場でした。そこで、「1・2・3作戦」の完遂のために、従業員さんの声を具体的な経営改善策に反映させることを提案。「従業員参加型」「ブレーンストーミングによるアイデア集約型」「進行係は経営支援チーム」での経営会議を実施しました。

重要なルールは、①自由に発言する ②批判をしない ③質より量を重視するの3つ。経営支援チームが「まず何をめざすか」と問いかけ、皆さんの意見をKJ法※によりグルーピングしたところ、「経費節減より売上向上を」ということに集約されたので、第2段階は「売上向上のために何をすべきか」について議論。「新規事業への進出」や「販促施策への注力」などの声を受け、さらに「誰が」「何を」「どのようにして」行うのか、と段階的に深掘りする形で会議を進行しました。

※KJ法…アイデアをカードなどに記述してグループ化し、それぞれの関係性を整理するなどして本質的な問題や課題の発見をめざす手法。



### 支援効果

#### チームの一体感を育み、経営改善の土台を築く

長期的な経営改善に取り組むには、従業員の皆さんが心を合わせ、全員の知恵を結集することが必要です。財務面の目標に「作戦」と銘打ち、意識向上を図ったうえで、その具体的な改善策はボトムアップで立案することで、優れた戦略立案と職場の一体感醸成の両方に取り組んだ事例です。

会議では、クリエイティブな発想と意外なアイデアを多数集約することができました。社長からは「従業員が意見を言いやすい雰囲気」がさらに進化した、従業員さんからは「自分の意見が採用される喜びがある」「他の従業員の考え方がよく分かる」と好評です。早い段階で経営支援チームの会議参加も不要になる見通しです。

### 企業様からの声

経営者でも自分の足元はやはり見えないものです。支援チームの方々に、財務状況の洗い出しをはじめ、さまざまな支援をしていただいたおかげで、問題点が可視化され、経営の方向性がはっきりしました。プレスト会議では多様な意見が出て、経営者として気づかなかったことも多くありました。大事なことは続けていくことなので、今後も継続し、組織の活性化につなげていきたいです。







## 観光客激減で廃業も視野に 従来の方法にこだわらない販路開拓を支援

現代表のお父さまが発案し、今や宮津天橋立を代表する銘菓になった「ピンと餅」の製造元・天乃路本舗さん。新型コロナウイルス感染症拡大で天橋立を訪れる観光客が激減した影響で一時廃業も考えますが、みやげ店以外への販路を求めて奔走。SNS活用や地域の需要開拓をサポートしたことで、少しずつ成果が出てきました。今後も伴走支援を継続します。

### 支援のポイント

- SNSでの効果的な発信方法をアドバイス
- 営業効率を考えた効果的な販売店選択を助言

### 天乃路本舗

URL: <https://www.instagram.com/pintomochi.amanojihonpo/>



業種: 和菓子製造販売  
所在: 宮津市宇中野  
代表者: 吉岡 由貴恵

天橋立の銘菓「ピンと餅」の製造業者。その名称は、民謡の先生だったお父さまが「宮津節」の一節「丹後の宮津でピンと出した」から名付けたそう。京都伊根町産の卵を使用した生地と飽きのこない甘さの餡とのバランスは絶妙で、モチモチした食感も特長。

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 父の思いが詰まった地域の銘菓を残したい

感染症拡大による観光地への影響は大きく、職員が近況を尋ねるため訪問したのがきっかけです。

コロナの影響で「ピンと餅」の発注は途絶え、一時は2か月連続で売上ゼロという事態に陥ったことも。「廃業も検討した」とのことですが、病床にあっても小豆選びや注文のことを考えていたお父さまのことを思い、弟さんとともに事業存続を決意します。

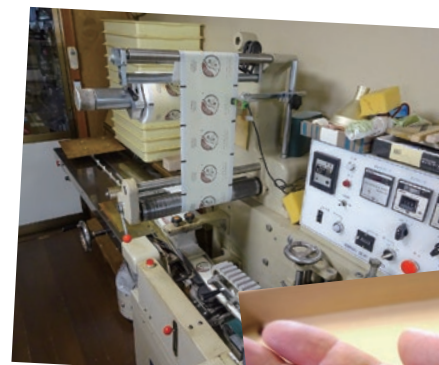
自らスーパーや病院の売店などに足を運んで、みやげ店以外の販路を少しずつ拡大していたことに加え、自社工場での直販や出張販売による小売り、箱売りだけでなく一袋2個のばら売りの開始、バレンタインデーなどの記念日に合わせたパッケージの手作り作成など、自身での工夫を重ねていました。しかし、「我流で取り組んでいるが、効果に疑問も感じている」とのこと。商工会議所の経営指導員の助言を提案し、連携して支援に取り組むことになりました。



### 支援内容

#### 1 FacebookやInstagramでの発信をアドバイス

情報発信としてFacebookとInstagramを活用していたため、SNSでの発信のコツなどについて助言を実施。催事への出店情報や取扱い店舗が主な投稿でしたが、「店舗名や商品名の由来、製造者の紹介など、製造者のストーリーを伝えるコンテンツが有効」「利用者に親近感を持ってもらえるよう、あえて手作り感を出すべき」「催事出店情報などについては繰り返し投稿したい」など具体的にお伝えしました。とくに繰り返し投稿については、スパムのように見えることを懸念する事業者が多いなか、閲覧者にとっては気にならないことを知ったのが有効だったようです。



#### 2 販売店開拓と営業の効率化を提案

新しい販売店舗の開拓が奏功している反面、代表と弟さんと2人のパートさんのみで営むお店のため、営業力と生産力には限界もあります。そこで、効率的な販売店設置ができるよう、商品の販売店マップの作成を提案。見える化することで新たな販路開拓の際に参考にでき、将来的な生産効率を上げることができそうです。

### 支援効果

#### 相談できたことが励みに。 地元の日常のおやつとして新たな顧客が定着

スーパーへの卸売りやばら売りの開始などで、みやげ用だった「ピンと餅」が地域の皆さんの日常のおやつとしても購入されるようになってきています。専門家に相談できたことで方向性に自信が付き、工場の玄関先で開始された直販については、遊休スペースを小売りスペースに改装するなど、取り組みを強化しています。SNS運用も工夫を重ねており、少しずつ成果が出始めているところです。

### 企業様からの声

いちばんの感想は、それまで信用保証協会に対し「資金を借りる際の公的な保証機関」というイメージしかなかったところが、さまざまな支援を行って、事業者の相談に応じているという事実を知れたことです。親身になっていただき、信用保証協会のイメージがガラッと変わりました。ご提案いただいた施策は正直手が回らないものもたくさんありますが、勉強になりました。また機会があればご支援いただきたいです。







## アフターコロナのビジネスモデルへ 老舗料理旅館の戦略立案をサポート

かやぶきの里で知られる美山で、110余年にわたって営業を続ける老舗旅館・枕川楼さん。コロナ禍で年間90万人が訪れていた美山の観光客が激減し、回復の目途が立たないなか、新たな方向性を模索して支援をスタート。戦略立案の専門家を交えて課題を洗い出し強みを見据えたことで、今後の方向性をともに共有することができました。

### 支援のポイント

- 課題や強みを客観的に分析して共有化
- 強みを打ち出す事業戦略立案を支援

### 支援開始の経緯 / 経営課題

#### 感染症拡大で大きな打撃。経営の方向性を模索

新型コロナウイルス感染症の拡大は京都府下の多くの旅館業者に大きなダメージをもたらしており、状況確認のため当協会職員が訪問したことが支援開始のきっかけでした。社長と女将さんからお話を伺うなかで、「コロナが収束するまで観光客が戻ってくることは期待できない」と深刻なご苦労が伝わってきました。

補助金や協力金の受給申請のほか、近隣の「道の駅」に当旅館自慢の味を詰め込んだお弁当を陳列するなど、できることは手を尽くしていました。アフターコロナを見据えたビジネスモデルも視野に入れ、方向性を模索するお2人の姿に熱意を感じ、当協会から「戦略立案をサポートしたい」と申し出たケースです。



#### 有限会社枕川楼

URL: <http://www.chinsen-miyama.jp/>



業種: 料理旅館  
所在: 南丹市美山町  
代表者: 長野 豊

日本の原風景が色濃く残る「美山町」の清流のほとりにたたずむ、創業110余年の老舗料理旅館。春は山菜、夏は天然鮎、秋は松茸、冬はジビエを中心に、地元の食材をふんだんに使った旬の料理を提供している。

### 支援内容

#### 1 徹底した現状分析で強みと課題を認識

中小企業診断士を派遣し、業況のほか、施設内の設備状況、顧客データの蓄積状況、インターネット上の口コミなど、あらゆる角度から分析し、課題を浮き彫りにする作業を行いました。

当旅館は、エリア内では唯一、観光バスによる団体客の受け入れが可能な大宴会場を備えていることが大きな強みでした。しかし感染症拡大で宴会場の80人の収容力を生かすことは難しい状況です。一方、自慢の料理はネット上の口コミでも高評価を得ており、コロナ禍でも展望の良い客室4室の稼働率は悪くない状況でした。



#### 2 強みを生かした具体的な事業戦略を立案

口コミでは料理やもてなしが高評価であることを受け、めざすイメージは「地産地消の美食と癒やしの宿」、「小規模旅館の強みを最大限に生かす“気の利いた宿”」と設定。家族従業員の方にも共有したうえで、その実現のため、①顧客との関係性を強めてリピート客確保をめざすこと、②商品・サービスの訴求力を高めることを戦略の柱に据えました。さらに、具体策として、顧客管理システムの整備とそのデータ活用や、料理の訴求力を高めるための施策提案も行いました。



### 支援効果

#### 具体的な実効策でコロナ後の施策が明らかに

具体的な施策を提示したことで、アフターコロナを見据えてやるべきことが明確になりました。とくに顧客管理システムに関しては、以前の利用状況をデータ化することで、機会損失や強化すべき部分を明らかにでき、現在導入を検討中です。加えて、常連客を大切にしながらも、新規顧客の記憶に残る努力を重ねなければならないことをあらためて実感していただきました。

美山町は2021年12月に、国連世界観光機関のベスト・ツーリズム・ビレッジに選ばれています。マイクロツーリズムが主流となるなか、国内旅行の潜在的な需要を考慮し、その時々有効な施策を適切に実施いただけるよう、引き続き伴走したいと思っています。

### 企業様からの声

新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きな時期だったため、提示された支援策はすぐに実行できないものもありましたが、強みや課題を再認識する機会になりました。今後の感染症の影響はまだはっきりと見えないなかではありますが、顧客管理システムとそのデータ活用は前向きに取り組みたいです。信用保証協会さまには、引き続き、事業承継の点でも相談に応じていただきたいと思っています。







## 老舗銘菓店としてのブランド強化と次なる成長へ「ビジネスモデル再構築」で支える

京都丹波の銘菓として名高い「踊せんべい」を製造販売する合同会社ちぎり屋さん。老舗菓子店というブランドを維持しつつ、新たな商品開発や、企業としてのさらなる成長を模索していました。「ビジネスモデル再構築」という視野に立って経営支援をしたところ、ご自身の努力もあり、誕生したパンケーキは店頭販売で「踊せんべい」を抜く勢いで成長しています。

### 支援のポイント

- 新商品開発に際し、資金繰りを中心に計数管理をサポート
- 「ビジネスモデル再構築シート」の作成で、生産・原価管理体制、広告戦略を明確化

### 合同会社ちぎり屋

URL:<https://chikiriya-kyoto.com/>



業種：菓子製造販売  
所在：福知山市字岡ノ  
代表者：足立 大介

1920年創業の老舗製菓店。福知山名物「踊せんべい」を主力とし、地元での知名度も高く、地域のおみやげ・進物用として浸透。材料・製法にこだわり、地元常連客、観光客をターゲットに、店頭販売のほか、地元スーパー、駅コンビニなどでも卸販売で事業展開している。

## 支援開始の経緯 / 経営課題

### 生産・運営体制や新事業の方向性に悩み

2021年8月、地元の信用金庫と訪問したのが最初です。工場改修により量産体制の確立と衛生・品質管理体制の整備が進んでいたほか、自動包装機導入により賞味期限延長(3か月→6か月)も実現したものの、コロナの影響で売上に直結せず、逆にその費用負担が重荷になっていました。また、地域で有名な老舗製菓店という強みを生かしつつも、そのブランドを毀損することのない新たな商品開発を通じ、企業としてのさらなる成長を模索されていました。

そこで、同信用金庫と連携し、「ビジネスモデル再構築」という大きな視野に立って改革を支援していくことになりました。



## 支援内容

### 1 資金繰りの管理や計数分析による目標売上設定を支援

量産体制・品質管理体制の整備による費用負担増を受け、まずは「資金繰り」を意識した運営体制の確立が必要と判断。中小企業診断士を派遣し、資金繰り表の作成手順について助言を行いました。また、固定費・変動費の実績値にもとづく損益分岐点を算出し、目標売上上の設定を支援しました。

### 2 売上分析から販売戦略に生かす仕組みを構築

顧問税理士の協力を得て、過去の伝票類をデータ化し、販路別・商品別の売上分析をしたうえで、新商品追加にも対応できる分析用シートを作成。販売戦略に生かす仕組みを構築することができました。

### 3 「ビジネスモデル再構築シート」で生産・原価管理体制、広告戦略などを明確化

毎月お店を訪問し、社長と対話を重ねながら現状を把握。将来ビジョンを明確にするための「ビジネスモデル再構築シート」の作成を行いました。社長は「踊せんべい」の生地が鶏卵できていることを生かし、生地と同じ材料を使用したパンケーキやフルーツサンドといった新商品を開発。その生産体制・原価管理体制、SNSを活用した広告戦略を、支援チームの知恵を結集して策定しました。



## 支援効果

### 新商品の「パンケーキ」店頭販売で「踊せんべい」を抜く売れ行きに

新商品「パンケーキ」の売れ行きが好調で、店舗販売に限ると、主力製品である「踊せんべい」を抜く勢いにまで成長しました。売り切れが発生する事態となって供給力の向上が新たな課題になったほどです。「生産体制強化のためミキサーを導入したい」というご希望に対しては、補助金申請を提案して実際に受給が実現したため購入することができ、作業効率アップに貢献しました。

## 企業様からの声

売上分析や計数管理のご助言で、今まで隠れていた弱みが詳細に見えてきた印象です。「ビジネスモデル再構築シート」の作成では、過去から未来まで整理整頓して自社の強みや課題を割り出していただけ、おかげで現在の立ち位置、今後の会社の方針がぐんぐん分かってきました。新商品についても、SNSをはじめ、どういった顧客層にどのよう打ち出していくか深掘りでき、今後に生かしていきたいです。





京都信用保証協会の女性担当で結成された経営支援チームです。  
女性協会担当がお悩みを詳しくヒアリング。お困りごとの解決をサポートします。

## 自家焙煎珈琲豆屋 oinai coffee

2021年1月オープンの自家焙煎コーヒー屋さん。いつでも気軽に「こっちへおいない」。そんな想いがこめられた“oinai coffee”。コーヒーが大好きな日高さんは、お知り合いの店での焙煎体験をきっかけに通いはじめたカフェスクールに通ううちに創業を決意されました。



**Q** 保証協会に相談に行ってみようと思われたきっかけを教えてください。

創業計画のたたき台はスクール通学時に資料として作っていたので、それを持ってとある創業支援機関に相談に行ったものの、前向きな回答が得られず、自信をなくしていました。そんなとき、知人から保証協会に相談して融資を受けた人がいるよと教えてもらい、すがる思いで伺いました。

**Q** どのような点が役に立ちましたか。

突飛な考えには釘を刺してくださり、私自身が頑張らないといけなところは後押しをさせていただきました。自分の計画について客観的に見る力を身につけることができたと感じています。

**Q** 保証協会のサポートをおすすめしたいですか。

おすすめしたいです。私は女性なので、ことそらメンバーの存在が温かく感じました。



## すいか庵オフィスケア

薬剤師として製薬企業や医療現場で「病気を治す」ために働く人々や、治療を受けられる方に接する中で、病に至らないための早期ケアの必要性を感じたという川島さん。未病維持プラットフォームを作るという目標に向けた第一歩として、2020年1月、職場等に出張してマッサージを行うオフィスケア事業を開業されました。



**Q** 京都信用保証協会のサポートを申し込まれた理由を教えてください。

京都信用保証協会主催の女性創業者を対象としたセミナーに参加したことがきっかけです。受講者の不安や希望を汲んだ企画で、複数の女性スタッフからの自然な声かけもあり、話しやすい雰囲気を感じました。

**Q** サポートを受けられて良かった点を教えてください。

誰に何を聞けばよいのか分からない中、私の業態、現状、課題から適切な中小企業診断士の先生を紹介していただきました。自身の事業計画にじっくりと向き合う貴重な機会を得られたと思います。

**Q** これからサポートを受ける方へのメッセージをお願いします。

諦めることなく歩み続けるレジリエンス力が必要だと感じています。それに加え、目的地に早く辿り着くために豊富な実績や情報、ネットワークでサポートしてくれるパートナーを見つけることも大切です。

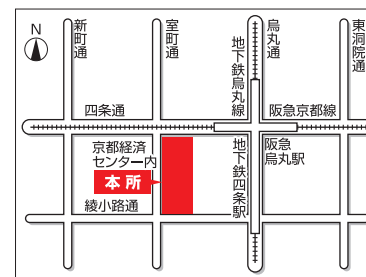


## アクセスマップ

### 本所

業務区域 京都市、向日市、長岡京市、乙訓郡

〒600-8009 京都市下京区四条通室町東入  
函谷鉾町78番地 京都経済センター5階  
TEL 075-354-1011 FAX 075-354-1061



### 丹後支所

業務区域 宮津市、京丹後市、与謝郡

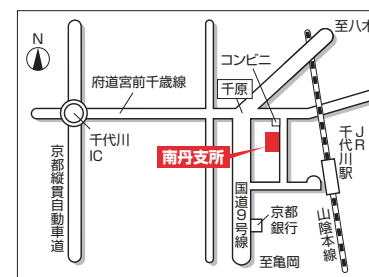
〒629-2503 京丹後市大宮町周枳2226番地3  
TEL 0772-68-0601 FAX 0772-68-0613



### 南丹支所

業務区域 亀岡市、南丹市、船井郡

〒621-0052 亀岡市千代川町千原2丁目6番11号  
TEL 0771-22-1041 FAX 0771-22-6737

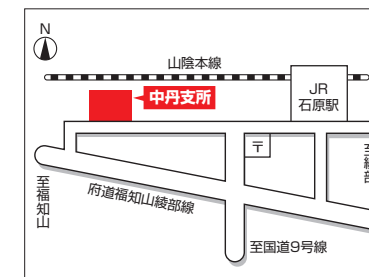


### 中丹支所

業務区域 福知山市、綾部市、舞鶴市

〒620-0804 福知山市石原2丁目24番地  
TEL 0773-27-6156 FAX 0773-27-6158

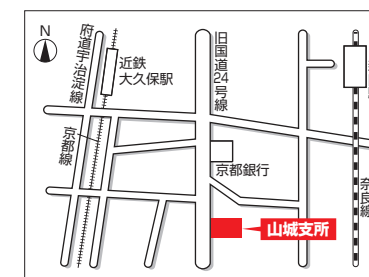
※ 現事務所の建替えに伴い、令和4年9月に福知山市企業交流プラザ(福知山市長田野町3-1-1)に仮移転。  
TEL・FAX番号に変更はありません。



### 山城支所

業務区域 宇治市、城陽市、八幡市、京田辺市、木津川市、相楽郡、綴喜郡、久世郡

〒611-0033 宇治市大久保町上ノ山37番地の3  
TEL 0774-43-8822 FAX 0774-43-8899





 **京都信用保証協会**  
*CREDIT GUARANTEE CORPORATION OF KYOTO*  
<https://kyosinpo.or.jp/>

