

財団法人京都産業 2 1

## 第 2 次中期計画（ 0 9 - 1 1 ）

～ 知恵の経営を進める企業のベスト・パートナーを  
目指します ～

平成 2 1 年 3 月

## 財団法人京都産業 2 1 第 2 次中期計画 ( 09-11 ) 目次

はじめに	1
1. 基本方針 ( = コンセプト )	2
(1) 私たちは、京都府内中小企業の「真に頼りになる」経営パートナーを目指します	
(2) 私たちは、京都府内の地域資源を活用し、地域産業の活性化を支援する機関を目指します	
(3) 私たちは、「現場力」に立脚した、新たな中小企業支援施策を提案しうる機関を目指します	
(4) 私たちは、「個の力」を十分に活用した、「強固な組織」を目指します	
2. 計画の目標	3
3. 事業領域	4
4. 事業戦略	6
(1) 適切なサービスメニューの提供	
(2) 顧客接点の強化	
(3) 強みを活かす人材配置と共通マインドの醸成	
(4) 客観的評価に基づく施策提案機能強化	
5. 重点施策	7
(1) サービスの重点施策	7
(2) 内部強化の重点施策	9
6. 計画達成上、検討すべき当面の課題	11
(1) 第 2 次中期計画の浸透	
(2) 提供サービスの客観的評価と整理	
(3) 政策へのフィードバック機能の設置	
(4) 職員のマインド育成プログラムの策定と実行	
(5) 人員配置の見直し	
(6) 職員満足度評価と満足度向上施策の実行	

## 財団法人京都産業 2 1 第 2 次中期計画 (09-11)

～知恵の経営を進める企業のベスト・パートナーを目指します～

### はじめに

平成 13 年 4 月、財団法人京都府中小企業振興公社、財団法人京都産業情報センター及び財団法人京都産業技術振興財団が統合して、中小企業の総合支援機関として財団法人京都産業 2 1 が誕生し、その後財団のミッションステートメントとして、平成 15 年 3 月に「基本理念」及び「行動指針」を策定したところである。

さらに、平成 16 年 3 月には「基本理念」及び「行動指針」を具体化する基本計画として 5 力年間の中期計画を策定した。

平成 16 年度から平成 20 年度の 5 力年間は、この中期計画を基に各年度ごとの事業計画を策定し、業務を推進してきた。

平成 20 年度が最終年度となることから現在の経済状況や財団を取り巻く状況の変化を踏まえ、新たな中期計画を策定することとした。

なお、今回の計画は、経済状況の変化が早い状況にかんがみ、3 力年の計画とした。

### 基本理念

われわれは、顧客とのコミュニケーションを最も大切にし、あらゆる資源の有効活用を図り、中小企業の企業活動に真に役立つ質の高いサービスを提供することにより、京都産業の発展に貢献します。

### 行動指針

- 企業との対話、現場への訪問を通じて、真の企業ニーズを把握し、迅速かつ的確なサービスの提供に努めます
- 人的・情報ネットワークを拡げ、顧客の期待に応えるより良い情報・サービスを創出します
- 産業支援機関、関係企業など、パートナーとの協力関係を密にし、中小企業の諸課題の解決に取り組みます
- 企業、大学などの相互交流、連携により、広く英知を集め、経営革新、新産業の育成、新事業の創出を促します
- 職員一人ひとりが常にスキルアップを図り、誠意をもって、企業と共に考え、果敢に行動します
- 情報の共有と自由闊達な議論により、自ら考え、行動し、自己革新を続ける活力ある職場風土を築きます

## 1 基本方針

- (1) 私たちは、京都府内中小企業の「真に頼りになる」経営パートナーを目指します  
厳しい経営環境にさらされている京都府内の中小企業にとって、強い信頼関係のもと、企業個別の状況に精通した的確なアドバイスのできる機関となることを目指す。
  
- (2) 私たちは、京都府内の地域資源を活用し、地域産業の活性化を支援する機関を目指します  
京都地域産業を活性化するため、鉱工業製品、農林水産物、伝統産品、文化財、景観等の地域資源を活用した創業や経営革新を支援する機関となることを目指す。
  
- (3) 私たちは、「現場力」に立脚した、新たな中小企業支援施策を提案しうる機関を目指します  
「現場で起きていること」を共有し、財団が強みとしている現場でのコミュニケーションからしか発想し得ない企画を提案することで、新たな中小企業支援施策立案に寄与することを目指す。
  
- (4) 私たちは、「個の力」を十分に活用した、「強固な組織」を目指します  
上記(1)～(3)を実現するため、職員の強みを活かすことに力点を置き、各種の制度を整備し、職員が財団で働くことに誇りを持てるような強い運営基盤の確立を目指す。

## 2 計画の目標

基本方針を達成するため、第1次中期計画に引き続き「数値目標」を設定する。第1次中期計画においては、特に財団と関わりの深い企業を「特定顧客」とし、その量の拡大に注力した。しかし、本計画においては、さらに一步踏み込み、サービス提供の質的な側面を反映する指標と、財団の強みを活かし、府の施策立案への支援度を反映する指標、さらに、顧客及び職員の満足度を反映する指標を設定する。

### (1) 顧客満足度

アンケートを実施し、財団全体及び提供サービスについての顧客満足度を測定する。

アンケート内容等については、別途検討することとし、その結果を踏まえ、具体的な目標数値を設定する。

### (2) 訪問企業、相談、HPアクセス数

従来の測定を継続し、財団と顧客との接点の量的拡大を測定する。

(単位：件)

区 分	基準値	目 標 値		
	(推計値)	21年度	22年度	23年度
企業訪問数	2,500	2,650	2,800	3,000
相談件数	6,000	6,300	6,600	7,000
HPアクセス件数	638,000	750,000	850,000	1,000,000

### (3) 施策の提言数

改善提案、新規の施策提案を行うことのできた数を測定する。

各部毎年1件以上の新規施策提案・改善(スクラップを含む)提案を目指す。

### 3 事業領域

#### (1) 顧客

財団は公益性を持つ組織であり、基本的には府内中小企業全てを顧客と捉え、この中期計画においては、企業の成長ステージや特定の業種、業績による顧客の絞込みは行わず、厳しい経営環境の中においても、「生き抜く」「さらなる成長」「新しい事業の立上げ」に意欲的に取り組む府内中小企業や起業家を積極的に支援してゆく。

ただし、サービスによって対象とする顧客は異なるため、それぞれの個別サービスを提供するにあたっては、「サービスの目的は何か?」「誰のためのサービスか?」「対象は誰か?」を十分に認識することが必要である。

#### (2) サービス

財団は以下の4つをサービスの柱として、顧客への支援を行う。どのサービスにおいても、財団の特質である個別課題への対応力を発揮し、質の高いサービスを提供する。

- 「マネジメント力」の強化支援
  - 昨今の社会環境の変化により、顧客企業は厳しい経営環境におかれており、生き抜くために受注の確保、一層の経営の効率化・高品質化が求められている。
  - また、ベンチャー企業として出発し、その後発展・成長を遂げてきた企業も、その後継者の育成に課題を抱えている。
  - これらを踏まえ、企業の経営基盤を強化するための中心的な施策として「経営者及び後継者のマネジメント力の強化」に資する施策に注力する。
- 「ものづくり力」の強化支援
  - 既存顧客の中には、「ものづくり力」を競争力の源泉として業績を伸ばしてきた企業が多い。また、優れた技術力を持つ企業を数多く輩出したことは、京都産業の特徴であり、強みである。今後もこれを継続してゆくためには、製造業を中心として、「ものづくり力」を維持・向上させるための取組が必要である。
- 新市場への進出支援
  - 地球環境・エネルギー問題、食料・農業問題、少子高齢化、ポータレス化、一層の国民の価値観の多様化の流れなどから、これまでに無かった新しい市場が立ち上がりを見せている。
  - このことから、「今後成長が期待される新しい市場」へ顧客企業が進出してゆくための支援に注力する。
- 地域産業の活性化支援
  - 京都には、長い歴史を経て蓄積されてきた、鉱工業製品、農林水産物、伝統産品、文化財、景観等の「地域資源」が多い。他地域がすぐに保有しようと思っても出来ない資源であり、これらに改めて光

を当て、新しい技術やビジネスモデルを絡めて再活用し、京都の地域産業の活性化を目指す。

#### 4 事業戦略

この中期計画においては、サービスの受け手である「顧客」にとって、財団が「真に役に立つ」サービスを提供できているか否かをこれまで以上に強く意識する。

ともすれば、現在の業務に忙殺される余り、「サービス提供」自体を目的化してしまうこともまま見受けられるが、「サービス提供」は、最終的に、そのサービスを受ける顧客を満足させることを目標とすべきであり、それぞれのサービスの目的がどのようなものであったとしても、顧客の満足度を得られずして、その目的を達成することはありえないといっても過言ではない。

「最高の顧客満足度」を得られている状態が、我々が描く「あるべき姿」であり、「基本方針が達成された姿」である。本項では、このために必要と考えられる「戦略」を4点、立案した。ここでいう「戦略」とは、現状から「あるべき姿」に到達するための道筋と定義を置いている。

- (1) 適切なサービスメニューの提供
- (2) 顧客接点の強化
- (3) 強みを活かす人材配置と共通マインドの醸成
- (4) 客観的評価に基づく施策提案機能強化

顧客企業に「最高の満足度」を与えるためには、何よりも先ず、我々が提供するサービスメニューが適切であることが必要である。顧客満足度の低いサービスは思い切って見直し、真にニーズを捉えたサービスを中心に経営資源を集中的に振り向けていくことも必要となる。

サービスメニューの適正化と同時に、提供中のサービス品質の向上が図られなければならない。このための打ち手は「顧客接点の強化」である。サービス品質を高めていくには、財団の強みである「現場でのコミュニケーション力」を十分に活用すること、より一層向上させてゆくことが最も重要であると考えられる。このため、顧客と接する職員1人ひとりが一層のコミュニケーション能力に磨きをかけるとともに、組織的な対応を行ってゆくために、現場の情報を共有する仕組みをこれまで以上に活用することが必要である。

同時に、サービス品質の向上のために、各サービスを提供する職員の適性を踏まえ、その得意分野、長所を活かすような配置を行うように努めるとともに、職員としてのサービスに対するスタンスは共通のものを持って、財団としての一体感を高めていく。

また、サービスメニューが適正かどうかは、自己満足に陥ることなく、サービスを受ける顧客企業の視点で客観的に評価をなされなければならない。その顧客視点での客観的評価を行うことで、我々の提供するサービスの有効性、国や府において立案される施策の有効性も検証できる。これに基づいて、各サービスの内容を高度化することも、国や府に対して、現場における施策の有効性についてのフィードバックをすることも可能となる。また、新しい「財団発」の施策の提案もこのような評価を基に可能になると思われる。



## 5 重点施策

基本方針および目標の達成を効果的に行うため、以下の重点施策を実行する。以下の重点施策の(1)は、顧客企業に対して、行うべき重要なサービスを示したものであり、(2)は、顧客へ提供する価値を更に高めるために特に財団内部で行うべき領域を示したものである。

### (1) サービスの重点施策

緻密なコミュニケーションに立脚した各企業の個別課題の識別

財団の強みは、顧客との間に、緻密なコミュニケーションに立脚した、信頼関係を構築してきたことである。このコミュニケーションの中で、顧客企業それぞれの状況に応じた個別課題を識別し、適切なサービスを行ってゆく。

経営基盤の強化

顧客企業が、厳しい環境の中で「生き残る」ために、経営力の底上げに貢献する。

- 体系的なマネジメント力強化プログラム提供（計画立案、財務/管理会計、資金調達、組織運営、QCD管理、マーケティング、情報管理、新しい経営手法等）
  - 財団は、セミナーや各種の勉強会などを通じて、従来もマネジメント力強化のためのプログラムを提供してきている。これを一層上手く利用してもらうために、サービス内容の整理を行いつつ、より体系立ったプログラムに組み替え、提供することが必要である。
  - 経営者のために、近代的経営を行うために必要な基本的なマネジメント力強化のための、情報提供や学習機会を体系化して提供するとともに、時々のトレンドにあわせて次々に開発される新しいマネジメント手法や、経営者として不可避であるボーダレス化等に対応するためのマネジメント手法についての学習機会を提供する。
- 経営ノウハウの次世代経営者への伝達
  - 今後、府内の企業の経営の担い手になるような、2代目、3代目の経営者に対して、特に自社の創業者や先代に限らず、企業の枠組みを超えて世代から世代へ経営ノウハウを提供できるような場を提供する。
- 景況や市場動向に関する情報提供
  - その時々々の経営トレンドや景況、市場動向に関する財団独自の調査結果などの情報提供を行う。
- 小規模企業者等の設備導入支援（設備貸与）

府内中小企業の技術振興推進

新しい技術を活かした商品の開発や、企業の取組を評価する活動を通じて、

企業が積極的に新しい技術を取り入れたり、自社技術を改良する取組を促進する。

- 表彰制度（中小企業技術大賞）、工業高校ロボットコンテスト、溶接競技会等
- 研究開発助成制度

#### 府内中小企業の高度人材活用促進

ポストドクターをはじめとする京都の優秀な人材の活用を推進する。専門知識を持った人材の府内中小企業への積極的な雇用機会の拡大を図り、より高度な技術の開発や経営の高度化を促進する。

#### 販路開拓

顧客企業のさらなる成長を目指し、従来の市場から他地域の市場へと進出する支援を行う。

- 京都の強みを活かす展示商談会の広域展開
  - 地域的に狭い範囲に留まっている企業の市場を、全国区へと発展させるために、商談会の広域化を行う。
- グローバル市場（アジア市場等）への進出支援
  - 急速に発展しているアジア市場をはじめとするグローバル市場への進出を支援し、チャンスを最大限に活用するための情報提供等の支援を行う。

#### 新産業、成長市場（試作、IT、環境、ヘルスケア、コミュニティビジネス等）進出に向けた環境整備

時代の波に乗り遅れることなく、新しい成長市場に対応するため、顧客企業や起業家が、新たな技術やビジネスモデルによる、起業、経営革新あるいは第2創業を行うことを支援する。

- きょうと元気な地域づくり応援ファンド事業、きょうと農商工連携応援ファンド事業の積極的な推進
  - 京都に歴史的に蓄積されてきている優れた地域資源（鋳工業製品、農林水産物、伝統産品、文化財、景観等）に新たな技術やコンセプトを注入することで再活用し、これを通じて地域産業を再活性化する。
- 具体的な産学公連携の推進
  - 産学公のマッチングの場を提供する。自社技術と学公の持つ別の技術を組み合わせるような機会を提供する。産学公連携は、従来から注力してきた施策であるが、具体的に成果を出す活動となるよう、一層力を入れる。
- 企業間連携の一層の推進

- 財団の持つネットワークと職員の現場力を最大活用し、農商工連携等の従来では生まれえなかった異業種での企業連携を創出する。

## (2) 内部強化の重点施策

### <顧客接点の強化>

「顧客接点を保有している」ことこそが財団の最大の強みである。それをさらに高めていくことが本施策の狙いである。

現状では、企業情報や相談内容を財団全体で共有する仕組みはあるものの、職員に十分活用されていない。その結果、同一企業を別職員が重複訪問する、などの非効率な業務が発生したり、現場で得た有益な情報を施策に反映できない等の問題が生じている。せっきくの情報を有効活用するためにも、下記の施策を実行し、顧客情報を一括管理する仕組みを構築すると同時に、顧客とのコミュニケーションの質・量の強化を図る。

- 顧客の課題識別力の強化
  - 財団のサービスを上手く活用してもらうためには、それぞれの個別企業の課題が正しく識別されることが前提となる。これにより、顧客企業各々の課題に応じた、適切なサービスを選択し、提供することが可能となる。
- コミュニケーション力の強化
  - 職員のコミュニケーション力を強化し、個別相談への対応力を更に向上させる。
- 顧客接点（顧客とのコミュニケーション量）の拡大
  - 訪問数、相談数に目標を設定する。財団の提供サービスが及ぶ企業を増やすため、組織として、顧客企業とのコミュニケーション機会の増加に重点を置く。
- 企業情報（現場から吸い上げられた個別情報）の共有
  - 企業情報登録システムはあるが、財団内で十分に活用されていないのが現状である。今後は、企業情報をデータベース化することを財団全体で意識づける。そのために、企業情報登録のルールを徹底し、企業情報の共有がスムーズに行われる環境を整備する。

### <強みを活かす人材配置と共通マインドの醸成>

財団の強みが十分に発揮されるためには、企業と長年に渡ってコミュニケーションをとり続け、その中で信頼関係を構築することが必要となる。そのためには、長期間財団に在職する職員を、一定の数、確保することが望ましい。

現在、他の財団等も同様の問題を抱えているところであるが、独自に職員を新規に採用することは凍結されており、新しい人材の獲得は府や民間企業の派遣に依存せざるを得ない。ゆえに、プロパー職員の固定化とも言える構造的問題を抱

えており、府に本問題の解消に向け、プロパー職員採用を粘り強く説明するとともに、当面は、当財団ができることを行い、職員の一体感の強い組織を構築するために努力する。このために、個々の強みや長所に着目した人員配置を行い、同時に、職員共通のマインドを持てるような施策を実行する。

- 府出身、民間出身、プロパー職員の強みを活かす人材配置
  - 出身に応じて個人の強みには違いがある。その個性を認め、職員が自分の強みを活かし自分らしく働くことのできるような人材配置を心がける。各職員の豊富な経験を十分に活用できる組織をつくり、より質の高いサービス提供を目指す。
- 職員の共通マインドの醸成
  - 財団が公益的なサービスを提供する公的機関であるという意識を、職員が共通して持つような人材育成を目標とする。現状では、出身によって、公益性やサービス精神への理解度に違いがある。しかし、これまでの社会経験から培われたマインドを一律に変えようとするのではなく、それぞれの特長に合った適切な教育を施す。特に、基本理念や中期計画を共通マインド育成の土台とする。そのため、基本理念や中期計画の徹底を図る仕組みづくりを行う。
- 職員としての満足度向上
  - 職員の仕事に対する満足度をアンケート等によって把握し、職場環境の向上施策や、自主勉強会、交流会、その他の満足度向上のための施策を立案・実行することで職員が財団に所属していることに誇りを持てるような環境を整える。

#### <客観的評価に基づく施策提案機能強化>

財団が強みとしている府内中小企業との接点の多さや信頼関係、コミュニケーション力をもって、府内中小企業の声聞き、国や府の施策に対する提案を行うことを目指す。中小企業の実態を反映することで、より効果のある施策を実行し、京都産業の更なる発展に貢献する。

- サービスレベルの客観的把握
  - 提供サービスについての有効度を客観的に把握するため、顧客に定期的に満足度アンケートを実施する。
- 既存サービスの行政へのフィードバック機能の確立
  - 既存サービスに対する顧客の反応を最もよく知るのは、現場を間近で見ている職員である。アンケート結果に加え、財団職員が見た現実も加味し、提供サービスの有効度や改善案を国や府にフィードバックする。
- 「財団発」施策の提案機能の確立
  - 誰よりも現場を知る財団だからこそ持ちうる情報やアイデアを活かし、府内中小企業の声を反映した施策を国や府に提案する。

## 6 計画達成上、検討すべき当面の課題

- (1) 第2次中期計画の浸透
- (2) 提供サービスの客観的評価と整理
- (3) 政策へのフィードバック機能の設置
- (4) 職員のマインド育成プログラムの策定と実行
- (5) 人員配置の見直し
- (6) 職員満足度評価と満足度向上施策の実行