

令和元年度

京都府包括外部監査報告書

令和2年3月

京都府包括外部監査人

公認会計士 新井 英植

令和元年度京都府包括外部監査

監査テーマ

「京都産業の新展開に向けた産業支援機関及び
物流拠点の現状と課題について」

目 次

第1 外部監査の概要	1
1 外部監査の種類	1
2 外部監査のテーマ	1
2.1 選定したテーマ	1
2.2 テーマ選定の理由	1
3 外部監査の実施期間	2
4 外部監査の方法	2
4.1 監査の要点	2
4.2 監査対象	2
4.3 主な監査手続	3
4.4 往査の実施状況	3
5 指摘事項及び意見について	4
6 包括外部監査人及び補助者の氏名・資格	4
6.1 包括外部監査人	4
6.2 補助者	4
7 利害関係	4
第2 総論	5
I 監査対象の概要	5
1 公益財団法人京都産業 21	5
1.1 公益財団法人京都産業 21 の概要	5
1.2 正味財産増減計算書の推移	10
1.3 京都産業 21 が実施している事業と公益目的事業	11
2 京都府商工労働観光部・建設交通部港湾局	13
2.1 京都府商工労働観光部・建設交通部港湾局の概要	13
2.2 港湾事業の状況	18
3 株式会社舞鶴 21	19

3.1	株式会社舞鶴 21 の概要	19
3.2	舞鶴 21 ビル及び倉庫の入居状況	22
3.3	財務の状況	24
3.4	経営方針（令和元年度）	24
II	総論における主な課題と方向性	25
1	京都産業 21	25
1.1	外郭団体の自主的・自立的経営に関するガイドライン	25
1.2	京都産業 21 の現状	25
1.3	京都経済センター	26
1.4	京都産業 21 に期待される役割	26
2	港湾局	27
2.1	指定管理者制度	27
2.2	京都舞鶴港のクルーズ船寄港の状況	28
2.3	指定管理者制度の導入	28
3	舞鶴 21	28
3.1	FAZ 法	28
3.2	舞鶴 21 の主な事業	29
3.3	長期的な方向性の検討	29
第 3	京都産業 21	30
I	補助金管理運営事業等	30
1	京都産業 21 の概要	30
1.1	事業の目的	30
1.2	中期経営計画の策定	31
1.3	組織体制	34
1.4	実施事業の概要	36
2	補助金運営管理事業	40
2.1	補助金運営管理事業の概要	40
2.2	京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）	44

2.3 「企業の森・産学の森」推進事業（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）	49
2.4 中小企業共同型ものづくり支援事業	52
2.5 中小企業シェアリング拡大事業	54
2.6 小規模製造業設備投資等支援事業	55
2.7 次世代地域産業推進事業	55
2.8 旅館等受入環境整備補助金	56
2.9 京都「新文化産業」強化支援事業	58
2.10 中小企業 R&D 支援事業	61
3 ファンド運営管理事業	63
3.1 きょうと元気な地域づくり応援ファンド事業	63
3.2 きょうと農商工連携応援ファンド事業	67
4 受託管理事業	70
4.1 受託管理事業の概要	70
4.2 KICK	70
4.3 丹後・知恵のものづくりパーク	73
4.4 京都経済センター	76
5 契約事務	78
5.1 契約の方法	78
5.2 一般競争入札	79
5.3 公募型随意契約	80
5.4 指名見積合わせによる随意契約	82
5.5 単独随意契約	83
Ⅱ 設備貸与事業	86
1 設備貸与事業	86
1.1 制度の沿革	86
1.2 新貸与制度の特徴	89
1.3 事業の実施意義	91
1.4 債権管理	99
1.5 意見聴取会	101

2 総合相談事業	103
2.1 総合相談事業の概要	103
2.2 相談事業	105
2.3 専門家個別相談	108
2.4 専門家派遣事業	111
3 受注・発注先の紹介あつせん・情報提供事業	120
3.1 事業の概要	120
3.2 確認された事実	121
3.3 課題の内容	122
4 京都伝統産業協働バンク	123
4.1 事業の概要	123
4.2 確認された事実	124
4.3 課題の内容	125
5 会員事業	125
5.1 事業の概要とあるべき姿	125
5.2 確認された事実	128
5.3 課題の内容	130
6 人件費	131
6.1 謝金勘定に含まれる臨時的職員の給与	131
6.2 時間外勤務の状況	133
Ⅲ 結果要約（京都産業 21）	139
1 指摘事項	139
2 意見	142
第4 港湾局	150
Ⅰ 港湾計画等	150
1 港湾計画の合理性	150
1.1 港湾計画の策定及び改訂状況	150
1.2 平成 25 年 12 月港湾計画の概要	152

1.3 監査の対象とした計画	157
1.4 舞鶴港和田地区国際物流ターミナル整備事業	158
1.5 前島地区フェリー埠頭整備事業	170
1.6 平地区整備事業	178
1.7 港湾計画の課題	180
2 港湾関連事業者の誘致と活用	185
3 舞鶴港経営関係収支の黒字化	186
II クルーズ船誘致事業等	188
1 京都舞鶴港におけるクルーズ船誘致事業	188
1.1 我が国におけるクルーズ船寄港に関する状況	188
1.2 京都舞鶴港におけるクルーズ船寄港の状況	189
1.3 「海の京都駅（仮称）」推進事業	194
2 クルーズ船寄港の経済効果	197
2.1 京都府の観光振興施策におけるクルーズ船寄港	197
2.2 クルーズ船寄港が及ぼす経済効果	198
3 クルーズ船寄港に関する業務	203
3.1 クルーズ船寄港に係る業務の概要	203
3.2 京都府職員の業務負荷の状況	211
4 港湾BCP	212
4.1 概要	212
4.2 港湾BCPとクルーズ船寄港	213
4.3 クルーズ船寄港と災害対策	214
III 結果要約（港湾局）	215
1 指摘事項	215
2 意見	216
第5 舞鶴21	219
1 舞鶴21の概要	219
1.1 設立の趣旨及び根拠法	219

1.2 他のFAZ 第三セクターの状況	221
1.3 京都舞鶴港の状況	222
1.4 舞鶴21の主要施設の状況	223
1.5 会社概要	226
2 決算の状況	230
2.1 財政状態	230
2.2 経営成績	231
2.3 舞鶴21ビル修繕計画	234
2.4 中・長期経営計画	236
3 舞鶴21の事業	238
3.1 舞鶴21ビル・倉庫・会議室の賃貸管理事業	238
3.2 リーチスタッカーの賃貸事業	246
3.3 その他事業	248
4 舞鶴21あり方検討会	251
4.1 設置趣旨	251
4.2 平成26年度あり方検討会	252
4.3 平成30年度あり方検討会	253
5 課題の要約	256
6 結果要約（舞鶴21）	259
6.1 指摘事項	259
6.2 意見	260

第 1 外部監査の概要

1 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項及び京都府外部監査契約に基づく監査に関する条例の規定に基づく包括外部監査

2 外部監査のテーマ

2.1 選定したテーマ

京都産業の新展開に向けた産業支援機関及び物流拠点の現状と課題について

2.2 テーマ選定の理由

(選定理由)

京都産業は、京都の長い歴史の中で培われた伝統産業や進取の気風に富んだ土地柄から生まれたベンチャー企業など、多様な企業が存在しており、全国トップクラスの業績を誇る企業も多数存在しているところである。一方、近年のグローバル社会の進展などによる競争環境の激化や、AI、IoT、ビッグデータの活用といった第 4 次産業革命といわれる技術革新が進む中、経済活動だけではなくライフスタイルも含めた変革の波が押し寄せているところでもある。

このような状況において、京都経済の更なる発展のためには京都産業の新たな展開が不可欠であり、京都府では、今年度予算において京都経済の基盤となる中小企業への支援はもとより、「新産業の創出」を柱の 1 つとし、次代の京都を担う新たな企業の創出に取り組まれている。また、次代の京都を担う企業の更なる発展のためには、成長と海外展開が求められ、物流拠点が果たす役割は今後益々重要となる。

このため、京都府の産業支援機関である公益財団法人京都産業 21 については、京都経済センターが昨年 3 月にグランドオープンし中小企業支援が益々強化された今、関連する他団体等との関係も踏まえ、現状と課題を分析し、果たすべき役割やあり方について検証することは有意義と考える。

また、国際的な物流拠点でもある京都舞鶴港については、クルーズ船の寄港数

やコンテナ取扱量が増加するなど経済波及効果が期待される中、舞鶴国際ふ頭において今年度よりⅡ期整備の準備費用が計上されるなど、更なる発展に向けた取組が推進されている。このように京都舞鶴港が多極的な機能を有する拠点へと生まれ変わりつつある今、他府県における港湾管理の指定管理者制度の一部導入の流れも踏まえ、今後の港湾管理のあり方について検証することは有意義と考え、本テーマを選定した。

(監査のポイント)

- ・ 京都府等の関連組織との連携・役割分担は適切にできているか。
- ・ 各団体のガバナンス体制は効果的・効率的なものとなっているか。
- ・ 港湾及び貿易振興事業に関する事務は効果的・効率的に行われているか。
- ・ 効果の乏しい事業は見直しするなど検証するサイクルはあるか。

3 外部監査の実施期間

令和元年6月から令和2年3月まで

なお、監査の対象期間は、原則として平成30年度とするが、必要に応じて過年度にも遡及するとともに、平成31年度以降の状況等についても言及している。

4 外部監査の方法

4.1 監査の要点

監査の要点は、「外部監査のテーマ」の「監査のポイント」に記載したとおりである。

4.2 監査対象

監査対象は、「外部監査のテーマ」「テーマ選定の理由」の趣旨を踏まえ、以下のとおりとした。

- ・ 公益財団法人京都産業 21
- ・ 京都府商工労働観光部・建設交通部港湾局

・株式会社舞鶴 21

4.3 主な監査手続

① 監査対象法人及び関係部署へのヒアリング

検証対象となる法人及び部署に対し、事業及び業務の概要を聴取するとともに、質疑応答を行った。

② 関係書類の閲覧

検証対象となる事業及び業務に係る資料を閲覧するとともに、質疑応答を行った。

③ 課題・問題点の抽出と改善施策の検討

上記手続を通じて検出された事業及び業務に係る課題や問題点について、改善策等の検討を行った。また、これらについて意見交換を行い、指摘事項又は意見として取りまとめた。

4.4 往査の実施状況

外部監査の実施に当たっては外部監査人室及び監査対象である法人及び部署に往査しヒアリング等を実施した。往査を実施した法人及び部署等は以下のとおりである。

法人又は部署	往査日	場所	監査人・補助者
京都産業 21	10月2日	本部、京都経済センター支所	新井、日根野、松原、松本
	10月8日	北部支援センターなど	新井、松原
	10月15日	本部	新井、松原、松本
	10月23日	本部	新井、松原、松本
	11月6日	けいはんな支所	新井、松原
	12月10日	本部	新井

	12月23日	本部	新井、松原
	12月26日	本部	松本
港湾局（舞鶴市）	8月27日	本部	新井、四方、八田、猪口
	12月19日	本部	八田、猪口
舞鶴 21	8月27日	本社	新井、四方、八田、猪口
	12月17日	本社	四方

5 指摘事項及び意見について

指摘事項及び意見については、各章の最後に要約として記載した。

6 包括外部監査人及び補助者の氏名・資格

6.1 包括外部監査人

公認会計士 新井 英植

6.2 補助者

公認会計士・税理士 猪口 建太郎

公認会計士・税理士 四方 浩人

公認会計士・税理士 八田 泰孝

公認会計士・税理士 日根野 健

公認会計士 松原 広幸

税理士 松本 慎太郎 (五十音順)

7 利害関係

京都府と包括外部監査人並びに補助者との間には、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

*注：報告書の記載について

以下の文章において、他の資料から文章を直接引用した場合は、監査人が作成した文章と区分するために四角枠（□）で括って表記することとした。

第2 総論

I 監査対象の概要

1 公益財団法人京都産業 21

1.1 公益財団法人京都産業 21（以下「京都産業 21」という。）の概要

1.1.1 財団の概要

(1) 財団について

2001年4月、(財)京都府中小企業振興公社、(財)京都産業情報センター、(財)京都産業技術振興財団が統合して、財団法人京都産業 21 が誕生しました。

財団法人京都産業 21 は、産学公の連携による中小企業の経営革新、新事業展開、新産業育成、創業、企業の IT 化推進など支援機能をさらに強化し、顧客の立場に立ったワンストップ体制をつくることにより、総合的支援機関として、京都企業の事業活動の発展と京都産業の振興に貢献することをめざします。

※2005年4月から、経営支援を行う「財団法人京都産業 21」と技術支援を行う「京都府中小企業技術センター」とが、新たな支援体制「京都府産業支援センター」で一体的に運営し、企業の皆様の多様なニーズにお応えしております。

財団法人京都産業 21 は、2011年5月31日に京都府から公益財団法人としての認定を受け、2011年6月1日より新たに「公益財団法人京都産業 21」としてスタートしました。

(2) 概要

名称	公益財団法人京都産業 21
所在地	〒600-8813 京都市下京区中堂寺南町 134
発足	2001年4月1日 (財)京都府中小企業振興公社・(財)京都産業情報センター・(財)京都産業技術振興財団の統合により発足 2011年6月1日 公益財団法人に移行
基本財産	2億1千万円
代表者	理事長 村田 恒夫

1.1.2 目的

この法人は、産学公の連携のもと、創業や中小企業の技術及び経営の革新、新事業の創出など様々な局面における技術開発、人材育成、市場開拓、資金調達など多様な事業活動を総合的に支援し、もって京都産業の振興に資することを目的とする。

1.1.3 事業

- (1) 情報技術活用の支援に関する事業
- (2) 技術開発の支援に関する事業
- (3) 受発注取引のあっせん等市場開拓及び適正化に関する事業
- (4) 経営及び技術に関する相談、調査並びに情報の収集及び提供に関する事業
- (5) 人材育成の支援に関する事業
- (6) 投資、債務保証並びに資金の貸付及び設備の貸与に関する事業
- (7) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

1.1.4 基本理念と行動指針

(1) 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。

(2) 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

1.1.5 役員

理事 16 名、監事 2 名である。

主な役員は、以下のとおりである。

役員名	氏名	団体	役職
理事長	村田 恒夫	(株) 村田製作所	代表取締役会長 兼 社長
副理事長	小谷 眞由美	(株) ユーシン精機	代表取締役社長
〃	齋藤 茂	(株) トーセ	代表取締役会長 兼 CEO
〃	辻 理	サムコ (株)	代表取締役会長 兼 CEO

専務理事	岡本 圭司	(公財) 京都産業 21	常勤
常務理事	加藤 新八	(公財) 京都産業 21	常勤

(令和元年 10 月 1 日現在)

1.1.6 出えん者

出えん者	金額	備考
京都府	65,000 千円	
京都市	50,000 千円	
民間企業等	95,000 千円	約 480 団体
合計	210,000 千円	

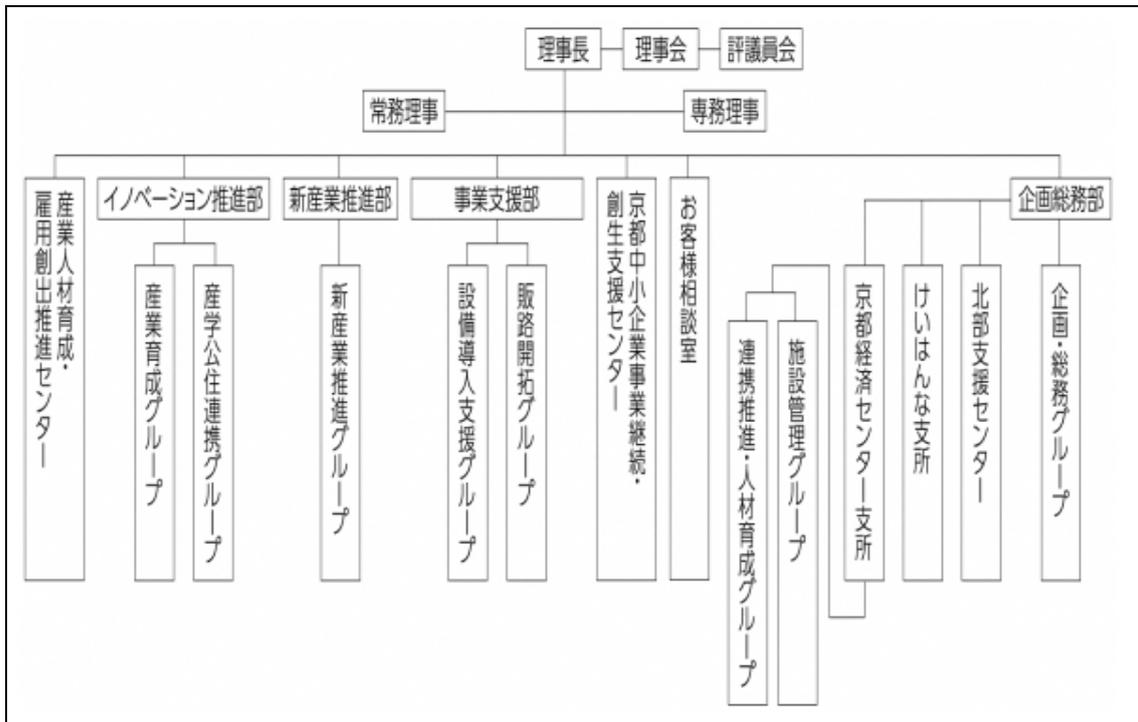
1.1.7 職員と組織

(1) 職員

常勤職員	プロパー	19 名
	府派遣	17 名
	財団 OB	2 名
	府 OB	7 名
	民間出向	3 名
	市町村研修生派遣	3 名
嘱託・派遣・臨時職員		36 名
相談員・専門員		3 名
ビジネス・スーパーバイザー		1 名
コーディネーター等		31 名
	合計	122 名

(令和元年 10 月 1 日現在)

(2) 組織



1.2 正味財産増減計算書の推移

直近5事業年度の正味財産増減計算書の推移は以下のとおりである。

(単位：千円)

	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
I 一般正味財産増減の部					
1. 経常増減の部					
基本財産運用益	4,145	3,950	3,797	3,935	3,936
特定資産運用益	173,257	136,350	145,516	135,997	103,840
受取会費	17,145	17,450	18,125	17,310	16,406
事業収益	334,578	341,672	309,108	334,284	346,328
受取補助金等	1,981,465	2,071,387	1,590,109	1,615,494	1,972,544
受取負担金	73,481	66,955	56,817	67,087	60,269
受取受託金	551,352	530,315	509,510	507,756	488,422
受取分担金	233	26	-	-	-
受取寄附金	100	100	207	-	-
雑収益	18,153	30,187	107,092	63,144	33,663
経常収益計	3,153,908	3,198,392	2,740,281	2,745,008	3,025,409
事業費	3,065,912	3,173,237	2,673,375	2,677,474	3,006,836
売上原価	257,456	268,891	201,928	212,757	218,335
人件費	455,146	477,810	519,379	522,326	508,938
助成金	1,349,510	1,515,222	1,052,697	941,238	1,322,992
委託費	410,557	479,043	373,100	393,208	368,285
返還金	227,123	89,116	167,733	223,914	252,133
その他経費	366,120	343,155	358,539	384,031	336,153
管理費	59,350	49,358	39,614	39,157	49,855
人件費	49,514	39,418	30,209	29,674	40,373
その他経費	9,835	9,940	9,405	9,483	9,483
経常費用計	3,125,262	3,222,595	2,712,989	2,716,631	3,056,691
評価損益等調整前当期経常増減額	28,646	▲24,203	27,292	28,377	▲31,283
評価損益等	127	530	-	-	-
当期経常増減額	28,773	▲23,673	27,292	28,377	▲31,283
2. 経常外増減の部					
経常外収益計	1,223	807	1,033	943	4,594
経常外費用計	-	0	-	11,630	-
当期経常外増減額	1,223	807	1,033	▲10,687	4,594
税引前当期一般正味財産増減額	29,996	▲22,866	28,325	17,690	▲26,689
法人税、住民税及び事業税	-	-	-	-	-
当期一般正味財産増減額	29,996	▲22,866	28,325	17,690	▲26,689
一般正味財産期首残高	268,280	298,276	275,411	303,735	321,425
一般正味財産期末残高	298,276	275,411	303,735	321,425	294,737
II 指定正味財産増減の部					
受取補助金等	1,146,645	1,304,294	1,157,483	1,107,893	1,170,024
基本財産運用益	4,145	3,950	3,797	3,935	3,936
特定資産運用益	62,636	25,446	25,334	25,352	25,342
特定資産評価損	▲24,378	▲6,125	▲10,304	-	-
受取寄附金	407	-	-	-	-
一般正味財産への振替額	▲591,501	▲1,248,794	▲901,886	▲904,593	▲1,338,083
当期指定正味財産増減額	597,953	78,770	274,425	232,588	▲138,781
指定正味財産期首残高	1,862,244	2,460,197	2,538,967	2,813,392	3,045,979
指定正味財産期末残高	2,460,197	2,538,967	2,813,392	3,045,979	2,907,199
III 正味財産期末残高	2,758,473	2,814,378	3,117,127	3,367,405	3,201,935

1.3 京都産業 21 が実施している事業と公益目的事業

1.3.1 公益目的事業

京都産業 21 の正味財産増減計算書内説明細表にある公益目的事業は以下のとおりである。

A	総合支援事業
B	産学公連携研究開発資金支援事業
C	京都中小企業成長促進等総合支援事業
D	京都企業戦略的共同研究推進事業
E	京都企業アジア市場開拓支援事業
F	北部産業活性化拠点事業
G	きょうと元気な地域づくり応援ファンド事業
H	きょうと農商工連携応援ファンド事業
I	設備貸与事業
J	戦略産業雇用創造プロジェクト事業
K	基金造成型支援事業
L	KICK活用推進事業
M	小規模企業者等ビジネス創造設備貸与事業

1.3.2 実施事業と公益目的事業との関係

京都産業 21 が実施している事業と公益目的事業との関係は以下のとおりである。

事業／公益目的事業	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1 相談・広報													
(1) 専門家派遣・窓口相談事業	○		○										
(2) 情報提供事業			○										
(3) 専門的・高度人材活用事業			○										
(4) ワンストップ相談機能の強化	○												
2 経営課題の解決													
(1) 販路開拓	○		○								○		
(2) 設備投資支援	○										○		○
(3) 人材の育成						○				○			
(4) IT (情報技術) の活用			○										
(5) 貿易・海外市場への進出	○				○								
(6) 京都府中小企業応援隊事業			○										
3 経営革新・企業の連携・新事業の展開													
(1) 経営・事業計画	○		○										
(2) 起業・創業・事業継続	○									○			
(3) 企業連携	○		○							○	○		
(4) 産学公連携										○	○		
(5) 試作産業推進事業	○												
(6) 新事業創造										○	○		
(7) 新産業育成・地域振興	○		○				○	○			○	○	
(8) 京都次世代ものづくり産業雇用創出プロジェクト										○			
(9) 観光産業正規雇用化促進事業										○			
4 総務	○												

1.3.3 主な公益目的事業の経常収支

(単位：千円)

	総合支援事業	設備貸与事業	京都次世代ものづくり産業雇用創出プロジェクト事業	基金造成型支援事業	KICK活用推進事業	小規模企業者等ビジネス創設設備貸与事業	その他の公益目的事業
I 一般正味財産増減の部							
1. 経常増減の部							
(1) 経常収益							
特定資産運用益	25,342	7	-	-	-	5	78,485
受取会費	14,744	-	-	-	-	-	-
事業収益	20,438	136,708	-	-	75,143	106,695	7,343
受取補助金等	321,396	-	71,463	1,339,681	45,187	5,421	145,173
受取負担金	26,076	-	31,644	-	-	-	2,549
受取受託金	84,205	-	394,567	-	-	-	9,649
受取分担金	-	-	-	-	-	-	-
雑収益	876	294	-	9,058	-	539	22,861
経常収益計	493,078	137,009	497,675	1,348,739	120,331	112,661	266,061
(2) 経常費用							
事業費	490,231	162,282	497,675	1,348,739	120,331	109,294	278,285
売上原価	-	122,484	-	-	-	95,851	-
人件費	275,001	24,723	163,231	7,926	5,800	5,421	32,258
助成金	69,651	-	71,463	1,103,959	-	-	77,919
委託費	32,814	249	197,675	15,582	61,384	752	59,830
返還金	34,905	-	-	217,201	-	-	26
その他経費	77,860	14,827	65,305	4,071	53,147	7,270	108,252
経常費用計	490,231	162,282	497,675	1,348,739	120,331	109,294	278,285
当期経常増減額	2,847	▲25,272	-	-	-	3,368	▲12,224

2 京都府商工労働観光部・建設交通部港湾局

2.1 京都府商工労働観光部・建設交通部港湾局（以下「港湾局」という。）の概要

2.1.1 港湾局の概要

設置	平成 29 年 4 月 1 日
目的	現地現場主義の推進（政策立案機能と現場機能の一元化）
所在地	京都府舞鶴市字喜多 1105-1 舞鶴 21 ビル 7F

従来、政策立案は本庁（港湾課、海外経済課）において、現場業務は舞鶴（港湾事務所、海外経済課舞鶴駐在）で行っていたが、本庁と現地が一体となって、ハード・ソフト両面から総合力を発揮するために、新たに舞鶴の地に港湾局を設置した。

なお、港湾局は商工労働観光部と建設交通部の両部の管轄下にある。

2.1.2 港湾局の組織

港湾局長	1 名
副局長	1 名
港湾企画課	11 名
港湾施設課	11 名
合計	24 名

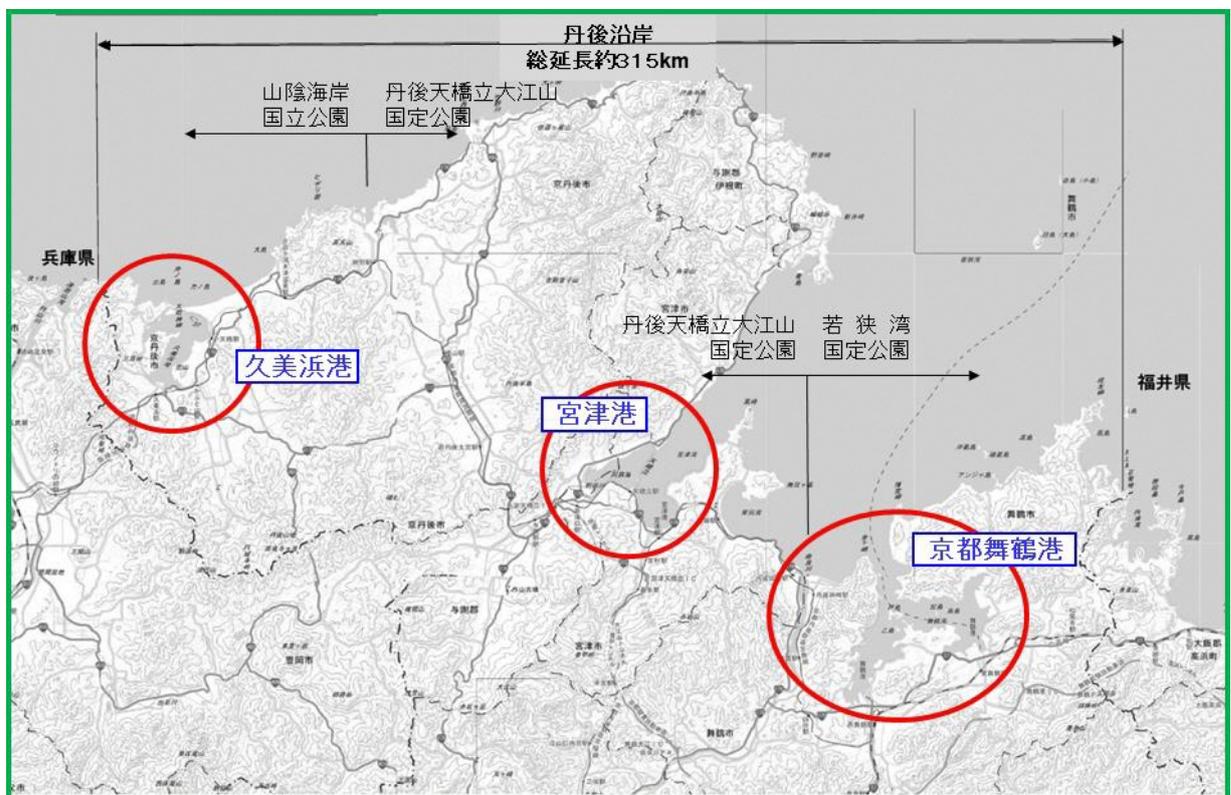
（平成 31 年 4 月 1 日時点）

※上記職員の外、関係部局に兼務職員あり。

2.1.3 港湾局管轄の港湾

港湾局が管轄する港湾は以下の4つである。

港湾名	港格	港湾面積 (ha)	海岸線延長 (km)	H30取扱貨物量 (千ト)		
				外貿	内貿	計
京都舞鶴港	重要港湾	2,402	66	4,194	6,631	10,825
宮津港	地方港湾	1,213	39	412	41	453
久美浜港	地方港湾	750	26	-	0	0
伏見港	地方港湾	72	伏見みなと公園			

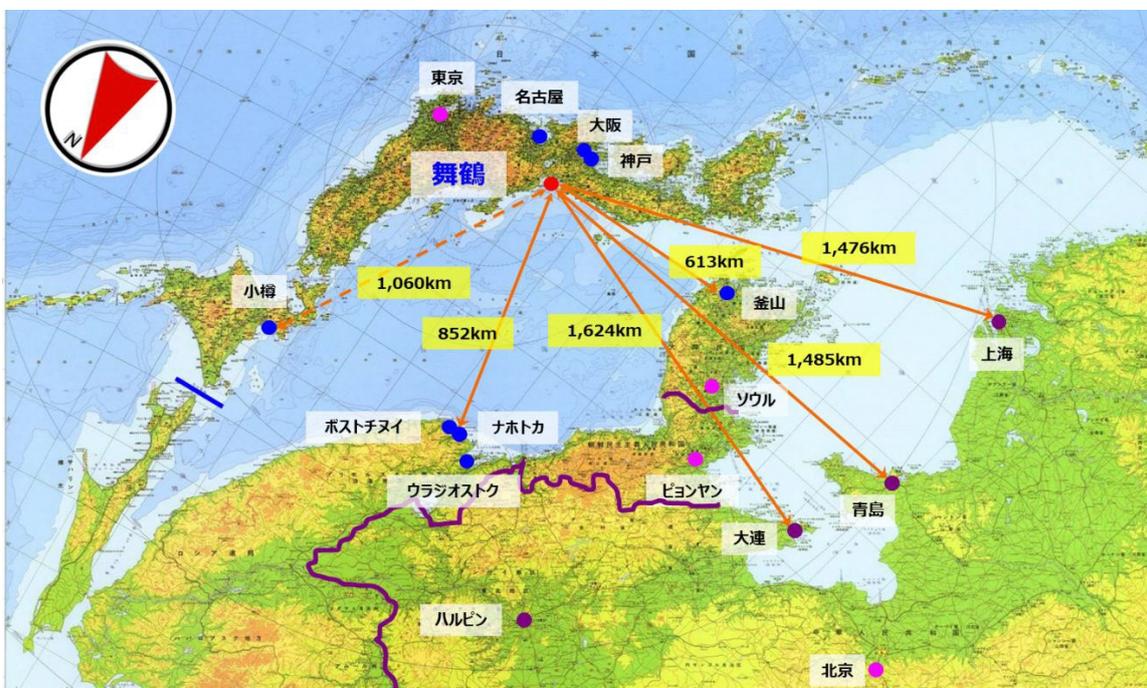


「港格」とは、港湾法第2条第2号に定められた港湾の分類である。分類は以下のとおりである。

国際戦略港湾	長距離の国際海上コンテナ運送に係る国際海上貨物輸送網の拠点となり、かつ、当該国際海上貨物輸送網と国内海上貨物輸送網とを結節する機能が高い港湾であって、その国際競争力の強化を重点的に図ることが必要な港湾として政令で定めるものをいう。
--------	---

国際拠点港湾	国際戦略港湾以外の港湾であって、国際海上貨物輸送網の拠点となる港湾として政令で定めるものをいう。
重要港湾	国際戦略港湾及び国際拠点港湾以外の港湾であって、海上輸送網の拠点となる港湾その他の国の利害に重大な関係を有する港湾として政令で定めるものをいう。
地方港湾	国際戦略港湾、国際拠点港湾及び重要港湾以外の港湾をいう。

2.1.4 京都舞鶴港の地勢



- ・ 日本列島のほぼ中央に位置
- ・ 東アジア及び極東ロシアに近接

2.1.5 京都舞鶴港の沿革

西暦	年号	出来事
1901年	明治34年	舞鶴鎮守府開庁
1913年	大正2年	第1ふ頭完成
1938年	昭和13年	第2ふ頭完成
1945年	昭和20年	終戦 鎮守府解体、引揚港に指定
		商港として再出発
1948年	昭和23年	開港指定
1951年	昭和26年	重要港湾に指定
1953年	昭和28年	港湾法により京都府が港湾管理者となる
1959年	昭和34年	舞鶴港港湾計画策定
1968年	昭和43年	第4ふ頭完成
1970年	昭和45年	舞鶴～小樽の定期フェリー航路開設（第2ふ頭）
1975年	昭和50年	第3ふ頭完成
1987年	昭和62年	第2ふ頭拡張及び前島ふ頭岸壁完成
		舞鶴～小樽フェリーターミナル前島移転
1995年	平成7年	喜多ふ頭供用開始
1997年	平成9年	舞鶴港FAZ施設完成
2006年	平成18年	総合静脈物流拠点港（リサイクルポート）に指定
2010年	平成22年	舞鶴国際ふ頭供用開始
2011年	平成23年	日本海側拠点港に指定（国際海上コンテナ、国際フェリー・RORO船、外航クルーズ(背後観光地クルーズ)）
2013年	平成25年	舞鶴港港湾計画改訂
2017年	平成29年	京都府港湾局発足
2018年	平成30年	舞鶴国際ふ頭機能強化供用開始

2.1.6 京都舞鶴港の定期航路（令和2年1月末現在）

航路名	船社	便数
	運航スケジュール	
韓国コンテナ航路	興亜LINE・長錦商船	週2便
	①釜山－舞鶴 ②釜山－釜山新港－舞鶴	
中国コンテナ航路	神原汽船	週1便
	大連－青島－上海－新潟－富山－小樽－舞鶴－大連	

韓国・中国コンテナ航路	高麗海運	週 1 便
	釜山－舞鶴－釜山－蔚山－光陽－大連－天津新港－釜山	
日韓露フェリー航路	DBS クルーズフェリー	週 1 便（一時休航中）
	東海－ウラジオストク－東海－境港－舞鶴－境港	
北海道フェリー航路	新日本海フェリー	毎日
	舞鶴－小樽	

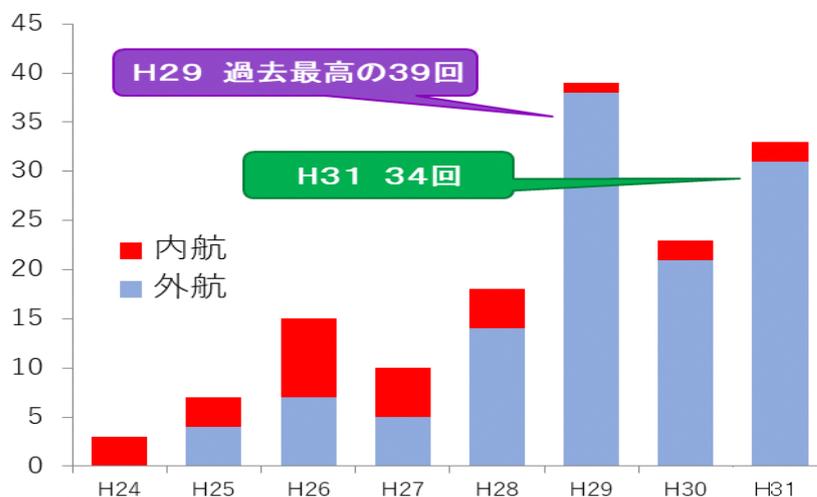
2.1.7 京都舞鶴港の取扱貨物の推移

京都舞鶴港の平成 28 年度から平成 30 年度までの取扱貨物の内訳は以下のとおりである。

(単位：千トン)

	H28	H29	H30
輸出	228	285	269
輸入	4,473	5,016	3,925
外貿計 (内コンテナ TEU (空コンテナ を含む))	4,701 (14,826)	5,301 (19,272)	4,194 (18,623)
移出	3,095	3,244	3,251
移入	3,026	3,067	3,380
内貿計	6,121	6,311	6,631
合計	10,822	11,612	10,825

2.1.8 京都舞鶴港クルーズ船の入港状況



2.2 港湾事業の状況

2.2.1 港湾事業特別会計の推移（決算ベース）

歳入

(単位：千円)

	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
使用料及び手数料	233,638	234,657	240,604	242,329	246,188
財産収入	16,074	17,650	16,796	15,601	16,935
一般会計繰入金	803,786	691,619	717,900	530,509	518,827
府債	629,000	319,000	599,000	1,146,000	119,000
その他	1	6,311	-	7,859	50,433
計	1,682,499	1,269,237	1,574,300	1,942,297	951,383

歳出

(単位：千円)

	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
港湾管理費	140,751	125,737	209,185	128,968	125,624
港湾整備費	469,932	134,167	373,151	973,295	-
公債費	1,071,816	1,009,333	991,964	840,034	825,759
計	1,682,499	1,269,237	1,574,300	1,942,297	951,383

2.2.2 京都舞鶴港の収支

経営関係収支

(単位：千円)

	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
<歳入>					
使用料及び役務利用料	284,718	284,616	293,733	303,998	304,539
占用料等	9,060	9,168	9,117	8,831	8,812
国庫支出金	751	968	778	778	778
その他	3	5	-	7,859	50,433
一般会計からの繰入分等	52,635	5,712	159,036	105,971	41,707
計	347,167	300,469	462,664	427,437	406,269
<歳出>					
経営関係管理費	347,167	300,469	462,664	427,437	406,269
計	347,167	300,469	462,664	427,437	406,269

建設関係収支

(単位：千円)

	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
<歳入>					
国庫支出金	130,478	184,549	173,998	111,856	357,501
県・市町村支出金	36,000	21,000	50,000	40,000	57,200
公債	1,197,000	701,000	1,051,000	921,000	947,000
その他	69,458	-	-	-	-
一般会計からの繰入分等	1,245,584	1,424,146	1,196,281	1,420,299	1,439,993
計	2,678,520	2,330,695	2,471,279	2,493,155	2,801,694
<歳出>					
建設関係管理費	96,899	105,721	106,148	93,756	90,061
基本施設整備費	1,072,146	1,114,279	1,022,398	824,212	1,474,073
運営施設整備費	452,000	118,000	356,000	318,000	-
建設関係公債償還金等	1,057,475	992,695	986,733	1,257,187	1,237,560
計	2,678,520	2,330,695	2,471,279	2,493,155	2,801,694

3 株式会社舞鶴 21

3.1 株式会社舞鶴 21（以下「舞鶴 21」という。）の概要

3.1.1 会社概要

会社名	株式会社 舞鶴 21
代表者	代表取締役社長 錦織 隆
所在地	京都府舞鶴市字喜多 1105-1
設立	平成 7 年 11 月 22 日
資本金	17 億 8,500 万円

3.1.2 目的

京都府北部地域の産業の活性化、雇用機会の創出等、地域経済社会の総合的な発展に寄与するため、舞鶴港に物流機能や貿易関連情報機能等を集積させるため、京都府・舞鶴市、民間企業等が協力して、輸入促進基盤施設の建設、管理・運営等を行うことを目的に、事業主体となる「株式会社舞鶴 21」を設立。 <設立趣意書より抜粋>

3.1.3 設立の根拠となる法令

「輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法」（以下「FAZ 法」という。）（平成 4 年 3 月 31 日法律第 22 号）

*ただし、平成 18 年 5 月に廃止

3.1.4 沿革

H7. 11. 21 (第 1 期)	設立総会 舞鶴西総合会館内に仮事務所開設 社長に堀田輝男氏（大阪商工会議所副会頭:伊藤忠商事）が就任
H8. 9. 19 (第 2 期)	舞鶴 21 ビル及び倉庫棟着工
H9. 10. 1 (第 3 期)	開業
同 10. 21	舞鶴 21 ビルに事務所を移転
H10. 6 (第 4 期)	堀田社長辞任。以降府副知事と舞鶴市長が交代で社長就任

H10. 11	「舞鶴港交流フェスタ 98」開催、6日間3万5千人動員 *第5期 延べ3日間2万人、第6期 延べ2日間1万人を動員
H14. 6 (第8期)	社長に藤原菊男氏（京都工業会会長：島津製作所）が就任
H20. 6 (第14期)	藤原社長辞任。後任に、現社長の錦織隆氏が就任
(第17期)	事務所テナント料15%ダウン、共益費200円アップ及び駐車場使用料徴収を実施
H24. 10. 15 (第18期)	日本開発銀行からの借入10億円の返済完了
(第22期)	事務所テナント料（2,550円→2,200円）及び共益費（700円→850円）を改定

3.1.5 主な株主

京都府	44.8%
舞鶴市	23.0%
(独)中小企業基盤整備機構	10.5%
金融機関、商社等の民間（40社）	21.7%

3.1.6 主な業務

- ①舞鶴21ビル及び倉庫の賃貸・管理
- ②港湾荷役機械の貸与
- ③舞鶴市及び一般社団法人京都舞鶴港振興会からの受託業務
- ④切手・印紙等の販売及び損害保険の代理店業務

3.1.7 役員

取締役14名、監査役4名

（主な役員は次のとおり）

代表取締役社長	錦織 隆	株式会社日進製作所代表取締役会長
取締役副社長	多々見 良三	舞鶴市長
取締役副社長	舟本 浩	京都府副知事
常務取締役	古川 和弘	常任：京都府OB
常任監査役	本田 安志	舞鶴市OB

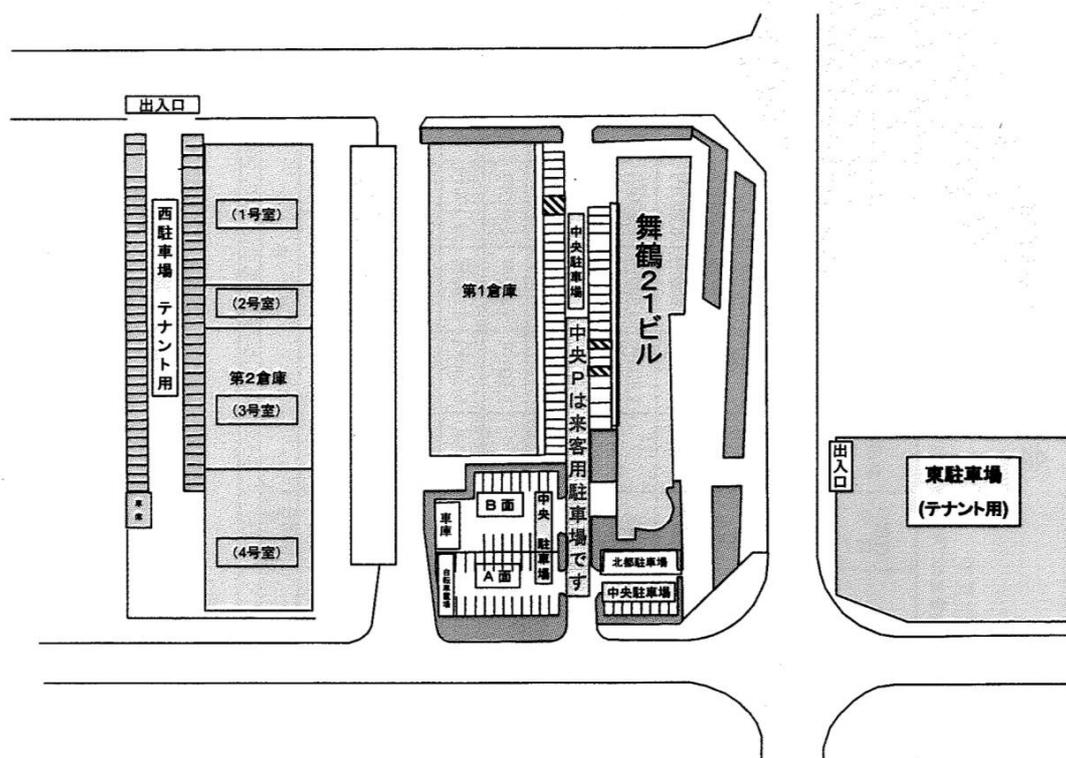
3.1.8 社員

派遣職員	2名	一般社団法人京都舞鶴港振興会からの派遣 (うち1名は舞鶴商工会議所からの派遣)
プロパー職員	1名	
嘱託職員	2名	
計	5名	

3.1.9 施設の概要

敷地面積	19,214 m ²	東駐車場 1,671 m ² を除く
延床面積	13,167 m ²	車庫等附属建物を含む
建築面積	8,245 m ²	

【図表 3.1.9】



- (1) 舞鶴21ビル (支援センター棟) 延床面積 6,756 m²
 <高層棟>コンクリート充填鋼管造 8階建 (高さは37m)
 <低層棟>鉄筋コンクリート造 2階建

- 1F 金融機関店舗及びヘルスケアデイサービスセンター
- 2F 会議室及びカフェ
- 3F～8F オフィス

(2) 第1倉庫（一般倉庫）

鉄骨造平屋建 高さ 9.16m、延床面積 2,200 m²

(3) 第2倉庫（臭化メチルガスによるくん蒸機能付倉庫）

鉄筋コンクリート造平屋建 高さ 7.7m 延床面積 3,301 m²

- 1号 1,000 m² くん蒸倉庫
- 2号 301 m² 定温高速くん蒸倉庫
- 3号 1,000 m² 定温くん蒸倉庫＋エチレンガス濃度制御装置
- 4号 1,000 m² 定温くん蒸倉庫＋エチレンガス濃度制御装置

3.1.10 保有機械設備

港湾荷役機械 リーチスタッカーを1台保有（平成30年4月購入）

3.2 舞鶴21ビル及び倉庫の入居状況

（平成30年8月1日現在）

(1) 舞鶴21ビル

8F	801	フコク生命保険(相) 舞鶴営業所
	803	特別会議室
	804	(空室)
	805	特定非営利活動法人 都市づくり建築技術研究所
7F	701	京都府港湾局
	702	京都府港湾局
6F	601	ニチイ学館舞鶴教室
	602	大樹生命保険(株) 舞鶴営業部
	604	(株)ニチイ学館 舞鶴営業所
	605	舞鶴水先区水先人会
	606	共栄火災海上保険(株) 関西支店 舞鶴営業所
5F	501-A	京都府電気工事 工業協同組合 北部事務所

	501-B	(有)510. rm
	502	(株)アイビックス 京都支店
	503	京都府中小企業 団体中央会
	504	大同生命保険(株)舞鶴営業所
	505	竹田茂税理士事務所
	506	キリンビバレッジ(株)
4F	401	オリックス・ファシリティーズ(株) 北近畿支店
	402	(空室)
	403	第一生命保険(株) 舞鶴営業オフィス
	405-A	舞鶴公衆衛生協会
	405-B	(空室)
3F	301	(空室)
	302	会議室
	303	一般社団法人 京都舞鶴港振興会
	304	舞鶴 21
	305	(株)ニチイ学館 ニチイケアセンター舞鶴
2F		第4会議室 第3会議室 第2会議室 第1会議室
		cafe もくもく (有)サンキ
1F		京都北都信用金庫舞鶴港支店
		(株)ニチイ学館ニチイケアセンター舞鶴デイサービス
		(空室)

(2) 倉庫

第1倉庫		日本通運(株)
第2倉庫	第1号室	日本通運(株)
	第2号室	日本通運(株)
	第3号室	舞鶴倉庫(株)
	第4号室	日本通運(株)

3.3 財務の状況

(単位：千円)

	H26	H27	H28	H29	H30
売上高	136,297	146,639	147,698	150,602	146,362
売上原価	101,764	103,924	107,134	112,138	109,480
売上総利益	34,532	42,715	40,564	38,464	36,882
販売・管理費	37,033	36,629	41,665	59,467	45,429
営業利益	▲ 2,501	6,086	▲ 1,101	▲ 21,003	▲ 8,547
営業外収益	11,459	8,768	9,667	10,751	10,350
営業外費用	52	181	-	700	-
経常利益	8,906	14,673	8,565	▲ 10,952	1,803
特別利益	-	-	-	-	46,000
特別損失	489	948	1,234	4	46,000
税引前当期純利益	8,417	13,725	7,332	▲ 10,957	1,803
法人税等	6,073	7,514	5,424	1,032	3,016
法人税等調整額	▲ 1,259	▲ 4,893	▲ 13,609	20,512	▲ 704
当期純利益	3,604	11,105	15,517	▲ 32,501	▲ 509

3.4 経営方針（令和元年度）

- ・オフィスや倉庫棟の賃貸などを通じて、貿易関連企業・団体等の活動支援を行い、京都舞鶴港及び地域経済の振興に努める。
- ・(株) 舞鶴 21 が 10 年先も地域に必要な存在となるため、京都舞鶴港の振興につながる新規事業に取り組む。

II 総論における主な課題と方向性

1 京都産業 21

1.1 外郭団体の自主的・自立的経営に関するガイドライン

京都府は、平成 15 年 3 月に「外郭団体の見直し指針」（以下「指針」という。）を策定し、外郭団体のあり方そのものの抜本的見直しを実施した。その結果、平成 27 年 3 月までに、8 団体を廃止し 19 団体を 9 団体に統合した。

「指針」に基づいた取組により、外郭団体の統廃合は進み、経営改善の面からも一定の成果が出た。

しかし、中長期的な視点を持った経営責任者の育成、京都府の補助金依存からの脱却等、課題は多く、外郭団体には自主的・自立的な経営に向けた一層の努力が求められた。

平成 27 年 6 月、京都府は「外郭団体の自主的・自立的経営に関するガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）を提示し、自主的・自立的な経営のための自主財源の確保と京都府からの経営層の派遣を自粛、プロパー職員の待遇改善を求めた。

また、自主財源確保の取組としては、公益財団法人として認定を受けている公益目的事業の範疇の中で、各団体の特色を活かした事業の実施・拡大、賛助会費や寄附金などの独自収入の確保に努めることを求められた。

1.2 京都産業 21 の現状

「ガイドライン」に照らして京都産業 21 を見た場合、自主的・自立的経営については不十分であるといえる。

それは、京都産業 21 が、創業や中小企業の多様な事業活動を総合的に支援し、もって京都産業の振興を図るという京都府の政策を実施する「実働部隊」であるという法人の性格による部分が多い。

特に自主財源の確保という点からみれば、設備貸与事業、会員事業、施設管理事業等を行っているが、それぞれ十分な収入を確保できておらず、約 120 人の職員を抱える部隊としては脆弱である。しかしながら、京都産業 21 の事業の相

当部分が補助金による府の事業であり、大半の職員がその事業執行のために雇用されているというのが実態である。つまり京都産業 21 は自主財源の確保により事業を拡大するという外郭団体ではないといえる。

そのような中、公益財団法人である京都産業 21 として、いかにしてガイドラインが定める自主的・自立的事業を行うかは最も重要な検討課題である。

1.3 京都経済センター

平成 31 年 3 月に京都経済センターが開設された。

京都府内の産業支援機関が集まり、それぞれが持つ情報・ノウハウ・ネットワーク等を活用することにより、中小企業を総合的に応援することを目的としている。産業支援機関としては、京都商工会議所、京都府商工会連合会、京都府中小企業団体中央会、公益社団法人京都工業会等が京都経済センターに入居している。

京都経済センターはあくまでも場所（建物）であるので、集合している支援機関が有効に活用される仕組みが重要である。そのため、京都経済センター内には支援窓口として中小企業応援センターが設置されている。

京都産業 21 としては 3 階の総合受付において、お客様相談窓口を設置してコーディネータを常駐させており、「創業」「事業承継」「経営改善」「販路開拓」「融資・資金」「雇用・人材育成」など様々な経営課題に対して適切な産業支援機関を案内している。

1.4 京都産業 21 に期待される役割

このような状況の中、今後、京都府の外郭団体である京都産業 21 に期待される役割はどのようなものであるだろうか。

その一つとして、京都市を含む京都府内の個人及び中小企業支援実行の核として能動的な役割を果たすことが考えられる。

京都府内には、京都産業 21 を含め京都経済センターに集合しているものの他数多くの団体が中小企業を支援している。その内容も多岐にわたり補助金の種

類も多様である。

しかし支援を受ける側からすれば、それら全容を把握することは困難であろうし、個々の支援内容の説明を受けても理解し活用するのは無理難題である。

つまりすべての企業が公平にかつ適時に支援や補助を受けることができない。これが中小企業支援や補助金の最大の問題であると考える。

解決策としては、

- ①個人や中小企業に対する支援や補助金が多く存在することを一元的かつ網羅的に知らせる存在が必要であること
- ②そこに行けば、個人や中小企業に最も適した支援や補助金を選定してくれる存在が必要であること

などが考えられる。

京都産業 21 は、自らが事業として行っている支援や補助金施策を実施するのみではなく、もう一步踏み込んで、京都府民全体のために上記①②の課題に能動的に取り組んではいかがだろうか。このことは「ガイドライン」にいう自主的・自立的経営の達成にもつながるものではないかと考える。

2 港湾局

2.1 指定管理者制度

平成 15 年 9 月施行の地方自治法の一部改正により、指定管理者制度が創設され、指定管理者が条例で定められた範囲内で施設の使用許可や利用料金設定などの管理権限を有し、施設利用料を自らの収入にすることも可能となった。

京都府においては、平成 17 年 1 月に「京都府の施設の管理等に関する条例」が制定され、平成 18 年度から 31 の施設に導入された。

しかし、平成 23 年 8 月に提示された「指定管理者制度の見直しに関する提言」において、公募 22 施設のうち 19 施設で応募者が 1 者のみなどの課題が示され、府民視点に立ったより効果的かつ効率的な施設の運営につながるよう、「競争性」、「公平性」、「透明性」をより確保することが必要であるとされた。

2.2 京都舞鶴港のクルーズ船寄港の状況

近年、京都舞鶴港においてはクルーズ船の寄港回数、乗客数が増加している状況である。

クルーズ船客受入れには各関係機関や民間事業者との事前調整が必要であり、クルーズ船の寄港にかかる事前準備の多くは経済交流課の職員が中心となり行っている。また旅客対応に関しては京都府中丹広域振興局や舞鶴市の職員と連携している。

クルーズ船の寄港は夏季シーズンでの寄港に集中しており、早朝の入港、深夜の出港などにより、対応する職員の早朝深夜の時間外勤務及び休日勤務対応が常態化している。今後のクルーズ船寄港増加を勘案すると、早期に何らかの対策を検討する必要がある。

2.3 指定管理者制度の導入

京都舞鶴港のクルーズ船寄港に対応するためには、現在、京都府（港湾局、経済交流課、中丹広域振興局）及び舞鶴市等が行っている業務の一部を外部委託する指定管理者制度を導入する必要があると考える。

ただし、クルーズ船の寄港は夏季に集中するため、シーズンオフとなる期間の対応を十分に検討しておかなければ、受託者がいないか、受託しても継続することが困難な状況となる。冬季にも緑地等を利用し、集客・収益を獲得する仕組みを考えることが重要である。また、そのような状況を十分理解し対応可能な企業・団体を選定する必要がある。

3 舞鶴 21

3.1 FAZ 法

舞鶴 21 は、平成 4 年 7 月に施行された FAZ 法に従い、その事業主体として平成 7 年に設立された京都府の外郭団体である。

FAZ 法は、FAZ 地域に輸入貨物流通促進事業を行う者を集積させ、集積のメリットを最大限活用することにより効果的に輸入の促進を図ることを目的として

いる。

なお、FAZ 法は平成 18 年 5 月に廃止されている。

3.2 舞鶴 21 の主な事業

現在の舞鶴 21 の主な事業は、以下のとおりである。

①舞鶴 21 ビル（テナント・会議室等）の賃貸・管理事業

②倉庫の賃貸・管理事業

なお、倉庫の賃貸は港湾事業者に対して行っているが、舞鶴 21 ビルには、貿易・港湾業務に関係のないテナントが多く入居しており、平成 30 年度の港湾関係者比率は 30%である。

その他の事業として、舞鶴市からの業務受託事業、ポートセールス活動事業などを行っている。

3.3 長期的な方向性の検討

舞鶴 21 は、FAZ 法を根拠として設立された法人であり、FAZ 法は平成 18 年 5 月に廃止されているものの、現在、舞鶴 21 ビル内には、貿易・港湾業務に関係のないテナントが多く入居しているという点においては、本来の FAZ 法の目的からは乖離していると言わざるを得ない。

一方、京都舞鶴港においては、国際ふ頭の岸壁の機能強化、多目的クレーンの設置、CFS の新築、コンテナ取扱量の増加、クルーズ船の寄港数の増加、海の京都駅（仮称）の整備等、舞鶴 21 を取り巻く環境も変化してきており、舞鶴 21 が新たな存在意義を見出し、新たな役割を担う可能性もあると考える。

このような中、舞鶴 21 においては、あるべき方向性が明確に示されていないのが現状である。京都府とともに、長期的な視点をもって、法人の今後のあり方について継続して検討すべきである。

第3 京都産業21

I 補助金管理運営事業等

1 京都産業21の概要

1.1 事業の目的

京都産業21は、京都府において厳しい行財政状況のもと行政改革が進められ、産業支援機関の再編統合による合理化が求められる中、①産学公の連携による中小企業の経営革新、新事業展開、新産業育成、創業、IT 武装化等の支援体制の強化、②利用者の立場に立ったワンストップ体制の構築、③組織のスリム化による効率的運営を目的として、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、財団法人京都産業技術振興財団が統合する形で平成13年4月に誕生している。

京都産業21は、京都企業の発展をサポートする総合支援機関として設立された公益財団法人であり、京都府からの出資を受けている外郭団体である。京都産業21は、「真に頼れる」経営のベストパートナーとして、成長分野のチャレンジや持続的発展を目指す中小企業に対し、強みである現場力を活かして、ものづくり産業をはじめ商業・サービス業など全産業分野にわたり、ステージに応じた支援メニューをもって、京都企業をサポートしている。

京都産業21の事業目的は、定款に下記のとおり定められている。

(目的)

第3条 この法人は、産学公の連携のもと、創業や中小企業の技術及び経営の革新、新事業の創出など様々な局面における技術開発、人材育成、市場開拓、資金調達など多様な事業活動を総合的に支援し、もって京都産業の振興に資することを目的とする。

また、京都産業21は中小企業支援法に基づく京都府知事指定の法人であり、特定支援事業（中小企業者の経営方法又は技術に関し、高度で専門的な知識及び経験を必要とするため当該都道府県が自ら行うことが困難な経営診断等を行う

事業)を行うことができ、京都府の各種補助事業の受け皿機関として事業活動を行っている。京都府が京都産業 21 を活用することの制度上のメリットとしては、補助金の事業期間を交付決定から 12 箇月間とすることが可能であり、会計年度の制約がある京都府自体が補助金を支給するより、支給先にとって事業期間を確保できる点がある。

1.2 中期経営計画の策定

京都府は平成 27 年 6 月に「ガイドライン」を定め、その中で「中長期的な視点を持った経営責任者が育たないという現状や、一部の外郭団体において、自主財源が少なく運営そのものを京都府の補助金に依存している場合もあることから、外郭団体は中長期的な視点を持って、引き続き自主的・自立的な経営に向けた一層の努力が必要である」としており、中期経営計画の策定、実行及び進捗管理について下記のとおり定めている。

1. 中期経営計画の策定、実行及び進捗管理

外郭団体では、経営責任者である役員や事務局長の就任期間が、現状においても民間企業と比べて短い傾向にあるため、計画的な経営に努めるという意識の保持が難しい場合が見受けられ、それに伴って、外郭団体職員の経営に関する無関心を誘い、営業活動意欲や責任感・使命感をもった勤労意欲を削ぐおそれもある。

このため、事業年度ごとの具体的な数値目標の設定によって、経営責任を明確化するとともに、中長期的な視点を持った自主的・自立的な経営に資するため、中期経営計画の策定、実行及びその適切な進捗管理に取り組む必要がある。

また、京都府においても、外郭団体の健全な経営が維持されるよう、経営状況を把握するとともに、中期経営計画の進捗状況を点検する必要がある。

この点、京都産業 21 においては 3 箇年の中期経営計画を策定しており、直近では第 4 次中期計画（平成 27 年度～平成 29 年度）が策定されている。第 4 次

中期計画におけるキャッチフレーズと基本方針は下記のとおりである。

1. キャッチフレーズ

「Always Together ～明日へのチャレンジ応援します！～」

2. 基本方針

- (1) 「真に頼れる」経営のベストパートナー
- (2) 新規事業・成長分野へのチャレンジの支援
- (3) 「現場力を活かした」施策の立案への貢献

また、重要項目と数値管理指標として、下記が定められている。

【図表 1.2】中期計画における重要項目と数値管理指標設定

重要項目	数値管理指標
①京都産業 21 への信頼度・認知度の向上	相談件数 新規顧客開拓件数
②多様化する顧客ニーズ・マーケット情報の把握と情報共有	企業訪問件数
③顧客の課題把握及び支援メニューの充実と提供	顧客への支援メニュー提供件数 京都府等への支援施策立案件数
④顧客ニーズに迅速に対応できる仕組みづくり	部門間連携数（同行訪問件数・連携相談数）
⑤人材育成・活用	数値指標設定せず、取組の実行の有無を指標とする

このように、一定の重要項目と数値管理指標の設定がなされており、計画に対する結果の評価もされている点は評価できる。

しかしながら、平成 30 年度及び平成 31 年度においては、下記に記載の理由等により「第 4 次中期計画（平成 27 年度～平成 29 年度）」が 2 期連続で延長されており、第 4 次中期計画がそのまま利用されている。

1. 「京都次世代ものづくり産業雇用創出プロジェクト」の後継事業である、「京都の未来を拓く次世代産業人材活躍プロジェクト」が平成 31 年度から開始されるが、京都府においては補正予算対応のため平成 31 年 3 月 5 日時点で詳細な内容が未定であること。特に、本事業はコーディネータの配置や他事業との関連性が高いこと。
2. 京都経済センターについては、平成 31 年 1 月から京都府区分所有部分の管理運営を開始したが、オープンイノベーションカフェを活用した、次世代に向けた人材の育成の取組など、京都府やセンター入居団体と十分連携して進めていく必要があり、その調整に時間を要すること。
3. きょうと元気な地域づくり応援ファンドが平成 30 年度で終了し、また、きょうと農商工連携応援ファンドが平成 31 年度で終了すること。
4. 上記 1 から 3 の状況等から、今後の 3 年間で十分見通せない状況であること。

確かに、新総合計画を京都府が策定中であったということもあり、京都府の方針について見通しが立ちにくい等の理由については一定の理解はできるものの、そもそも市場環境に見通しが立ちにくい中で、法人としての長期的な方針・方向性を指し示すのが中期経営計画である。京都府の施策を実施する「実働部隊」であるという性格の法人ではあるが、そうした中でもガイドラインが定める自主的・自立的な経営をいかにして行うかは重要である。そのため、中期経営計画は更新時期に都度更新を行う必要がある。その上で、京都府に大きな方針転換が生じ、それに基づいて京都産業 21 の方針も大きく変える必要が生じた場合には、必要に応じて中期経営計画の改正を行っていくべきである。なお、今年度中に経営課題の洗い出しや具体的な方針を含めた第 5 次中期計画が策定される予定とのことである。

1.3 組織体制

(1) 人員構成と推移

京都産業21における令和元年10月1日現在の人員体制は、常勤役職員51名、嘱託・臨時職員派遣36名、相談員・専門員3名、ビジネス・スーパーバイザー1名、コーディネータ31名の計122名であり、そのうちプロパー職員は19名で、それ以外は京都府からの派遣やOB、民間出向や市町村研修生で構成されている。京都産業21が設立された平成13年度末時点の人員構成は常勤役職員42名、嘱託・臨時職員派遣12名、相談員・専門員11名、ビジネス・スーパーバイザー5名の計70名であり、そのうちプロパー職員は17名である。このように、設立以降プロパー職員の数自体はほとんど増加しておらず、京都府のOBや外部出身のコーディネータ等が増加している。

京都産業21が扱っている事業費補助金額が、平成13年度から平成30年度にかけて約5億から約18億へと3倍以上増加していることを踏まえると、職員数が70名から122名に増加していることは理解できるが、その間に増加しているのは主として京都府の職員や事業に伴う臨時的職員であり、プロパー職員の採用の例は極めて少ない。

この点、ガイドラインにおいては、「府からの派遣職員に関しては、派遣の必要性を定期的に点検する必要がある」とされており、京都府からの派遣職員は必要最小限にとどめる必要がある。また、部長などの要職をほぼ京都府からの派遣職員が占めている状況であるが、一般に、派遣職員は数年で異動となるため、京都産業21における勤続年数は短くなってしまいう傾向にあり、知識や経験が長期的に蓄積されにくい。

そのため、自主的・自立的な経営を長期的に行っていく上では、京都府からの派遣職員に依存することは望ましくなく、特に京都産業21が行っている経営に関する継続的な支援という専門的な職務から考えても、プロパー職員の減少は望ましいことではない。したがって、プロパー職員の目標人員を設定し、長期的な視点で採用計画・幹部人材の育成を実施していく等、知識や経験・ノウハウを蓄積できるプロパー職員を計画的に増加させていく必要がある。

(2) 評議員会・理事会の運営状況

評議員会及び理事会の開催については、定款に下記のとおり定められている。

第 16 条（評議員会の開催） 評議員会は、定時評議員会として毎事業年度終了後 3 箇月以内に 1 回開催するほか、必要がある場合に開催する。 第 26 条（理事の職務及び権限）第 3 項 理事長、専務理事及び常務理事は、毎事業年度に 4 箇月を超える間隔で 2 回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければならない。

この点、平成 28 年度～平成 30 年度の議事録を閲覧することにより、定款に基づき適切に評議員会・理事会が開催されているか、議事録は適切に残されているかどうか、評議員・理事・監事は評議員会・理事会に出席しており名目だけの評議員・理事・監事となっていないかどうかの確認を行った。

その結果、評議員会・理事会の開催状況、議事録、評議員・理事・監事の出席状況に特段の問題点は認められず、適切な運営がなされていた。なお、評議員会と理事会の開催状況、評議員・理事・監事の出席状況は下記のとおりである。

【図表 1.3-1】評議員会の開催状況（年 1 回）

	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度	
	出席	欠席	出席	欠席	出席	欠席
評議員	6	1	6	1	5	2
監事	2	0	2	0	1	1

【図表 1.3-2】理事会の開催状況（年 2 回）

	平成 28 年 6 月		平成 29 年 6 月		平成 30 年 6 月	
	出席	欠席	出席	欠席	出席	欠席
理事	12	7	15	4	13	2
監事	2	0	2	0	2	0

	平成 29 年 3 月		平成 30 年 3 月		平成 31 年 3 月	
	出席	欠席	出席	欠席	出席	欠席
理事	16	3	16	1	14	3
監事	2	0	2	0	1	1

1.4 実施事業の概要

(1) 実施事業の全体像

3つの財団法人が統合して設立された経緯や、京都府からの補助事業が拡大してきたこと、京都府等が所有する施設の受託管理業務を行ってきたこと等から、京都産業 21 が行っている事業は多岐にわたる。本報告書においては、京都産業 21 が行っている主な事業を下記のとおり区分した。また、各事業に関する詳細な検討は「2. 補助金運営管理事業」以降にてそれぞれ検討をしている。

①補助金運営管理事業

京都府等が行う補助金事業について、補助金申請の受付から、選定、補助金の支給、その後の管理までを一貫して行っている。

②ファンド運営管理事業

独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「機構」という。）や地元金融機関等の出資を受けて京都府が組成したファンドから得られる収益をもとに行う補助金事業について、補助金申請の受付から、選定、補助金の支給、その後の管理までを一貫して行っている。

③施設管理事業

京都府等が所有する施設の管理を受託している。

④設備貸与事業

経営革新や創業のために必要な設備等の、長期かつ低利での割賦販売又はリースを行っている。

⑤総合相談事業

中小企業者等からの経営・技術に関する相談に対し、総合的・先進的経営ア

ドバイスや、支援チーム等編成支援、専門家との連携等の支援を行っている。

⑥受注・発注先の紹介あっせん・情報提供事業

京都府内のものづくり中小企業の新規取引先開拓の支援やビジネスパートナーを紹介している。

⑦京都産業 21 会員事業

京都産業 21 の独自会員を募り、セミナー等を実施している。

(2) 自主財源の確保

自主財源の確保については、ガイドラインにおいて下記のように定められている。

京都府では、今後とも社会保障関係経費等の義務的経費の増加が見込まれるなど、厳しい財政状況にあることを踏まえ、「府民満足最大化・京都力結集プラン」（平成 26 年度～30 年度）を策定し、引き続き行財政改革に取り組む一環として、外郭団体の運営改善を盛り込んでいる。

そのため、外郭団体は、自主的・自立的な経営に向けて、収益事業の実施・拡大、賛助会費や寄付金の獲得など自主財源の確保に取り組む必要がある。

府施策の実行機関である京都産業 21 においては様々な事業を行っているが、事業の運営費用のほぼ全てを京都府からの補助金等により賄っている。具体的には①補助金運営管理事業、②ファンド運営管理事業、⑤総合相談事業、⑥受注・発注先の紹介あっせん・情報提供事業については京都府からの補助金等により事業運営を行っている。また、自主財源の確保という点からみれば、③施設管理事業、④設備貸与事業、⑦会員事業等を行っている。③施設管理事業については施設管理を行うことによる不動産賃貸収入等があるが、不足分については原則として京都府からの補助金等により賄われている。④設備貸与事業については設備の割賦販売等を行うことによる企業からの割賦損料等収入があるが、企業に貸与する設備に係る購入費用は京都府からの貸付金で賄われている。⑦京都産業 21 会員事業（研究会活動、会員交流事業）については、受取会費収入は平

成 30 年度で 695 万円（会員数 179 事業者）となっている。

京都産業 21 においては、その事業の相当部分が府の施策であり、それに要する経費を事業補助金として府から交付されているというのが実態である。京都産業 21 は自主財源の確保により事業を拡大するという外郭団体ではないことは理解できるが、自主財源の確保は重要であり、④設備貸与事業の立て直しや、③施設管理事業の中でも、新たに開始した京都経済センター貸会議室事業の収益等により、公益財団法人として認定を受けている公益目的事業の範疇の中で、自主財源の確保に努められたい。

（3）他の団体との関係性

①京都府内の支援団体

京都府・京都市又は国等から補助を受け、京都府民に対して支援を行っている団体は京都産業 21 以外にも、京都府商工会連合会、各商工会、京都商工会議所その他各商工会議所、公益社団法人京都工業会、公益財団法人京都高度技術研究所、京都府中小企業団体中央会等様々な団体が存在する。

これまではどの団体がどういった支援を京都府民に対して行っているのかがわかりにくいという問題があったが、平成 31 年 3 月に京都経済センターが開業し、京都府内の産業支援機関が集まり、それぞれが持つ情報・ノウハウ・ネットワーク等が活用できることとなり、中小企業に対する総合的な支援窓口として中小企業応援センターが設置され、京都産業 21 はお客様相談室のコーディネータをコンシェルジュとして配置している。これにより、どこに経営相談に行ったらよいかわからないという中小企業者等の経営・技術等に関する悩みの解決につながっていくものと思われる。

②京都府内の中小企業者等が受けられる補助金制度の一覧化

中小企業者等に対する経営相談だけでなく、補助金事業に関しても、国・京都府・京都市がそれぞれに制度を創設しており、また、補助金制度の運営管理を自治体が直接行っている場合もあれば、京都産業 21 のような外郭団体が運営管理

を行っている場合もある。

この点、京都府内の中小企業者が、国・京都府・京都市が行っている補助金の制度をタイムリーかつ網羅的に確認し、どういった補助金を受けられるかを把握するには、国の支援施策については中小企業庁のホームページ「ミラサポ」を、京都府及び京都府関係の各支援機関等が実施する支援施策については中小企業応援センターのホームページを、京都市の支援施策については京都市のホームページをそれぞれ確認する必要がある、必ずしもわかりやすい状況になっているとは言えない。

行政目線ではなく利用者目線で考えた場合、知りたい情報は各自治体がそれぞれどのような補助金制度を創設しているかではなく、今自社がどのような補助金を受けられるかどうかという点である。実際のところ、どのような補助金が使えるのか中小企業者等に対して案内を行い、補助金の申請手続支援をすることで補助金額の一定割合金額を手数料として徴収する民間業者も存在しており、そういった業者への手数料に補助金が間接的に使われるのではなく、創設した補助金制度の効果を最大化するためにも、国・京都府・京都市が出している補助金を網羅し、どういった補助金を受けられるのかが一覽で把握できる窓口やインターネット上のサイトを設ける等、創設されている補助金制度の全容を把握できるということが重要である。

そのためにも、中小企業支援法に基づく京都府知事指定の唯一の法人である京都産業 21 が中小企業庁や京都市とも連携し、京都府内の中小企業者等が受けられる支援及び補助金の全容について発信していくことが必要であり、それがひいては京都産業 21 の目的である「多様な支援ニーズに即応し、総合的にサポートすることを通じて、京都産業の振興に寄与する」ことにつながると考えられるため、今後の京都産業 21 の対応に期待したい。

2 補助金運営管理事業

2.1 補助金運営管理事業の概要

(1) 補助金事業の発案から結果の評価までの流れ

京都産業 21 では、新商品・新サービスや新分野進出等を目指し、中小企業等が行う研究開発や設備投資、販路開拓等の取組や IoT 等の活用による生産性向上の取組に対して、主として京都府からの補助金の運営管理を行うとともに伴走支援を実施している。平成 30 年度においては 11 の補助金事業コースに 252 件の応募があり、うち 119 件に 11 億 1,200 万円を交付決定している。

補助金事業に関しては、京都府議会の議決を経て策定した京都府の中期ビジョン「明日の京都」の目標実現に向けて、京都府が中小企業者等のニーズや経済情勢を加味して補助金事業を発案した上で、京都産業 21 を実施主体として、京都産業 21 から交付申請を受け、交付決定後に補助金を交付している。交付した補助金に関しては、京都産業 21 から事業終了後に実績報告書の提出を受け、執行状況の検査を実施し、その後、京都府議会の決算特別委員会等で事業の実績評価を受け、次年度以降の補助事業に反映されている。

補助金制度の創設から募集・採択・補助金交付・補助金の結果の評価までのより具体的な流れについては下記のとおりである。

【図表 2.1-1】 補助金制度に関する具体的な流れ

①補助金制度の創設から募集まで

京都府が補助金制度(案)を創設し、京都府議会が補助金制度(案) (予算案)を議決後、補助金を産業 21 に交付決定するとともに、制度設計の具体的な形である補助金交付要領(案)及び応募(申請)要領(案)を作成して産業 21 と調整する。当初予算での成立補助金であれば、6 月頃から 3 箇月程度の期間で産業 21 がホームページ等で募集を行う。

②採択から補助金交付まで

募集締切後、産業 21 が設置する有識者等で構成する評価委員会において、応募(申請)書類による 1 次評価を行い、通過者に対して、プレゼンテーション

と質疑による 2 次評価を行い、採択者を決定し交付決定を行う（概ね 11 月頃）。

③補助金交付決定後の手続

交付した補助金が不正・目的外利用されていないことを確認するために、実績報告の際に、エビデンス資料として、購入機器の写真や領収書等の写し、銀行通帳の写し等を徴求。数百万円以上の補助金については、原則 2 人以上の職員による現地調査で現物を確認している。

補助事業期間中は、京都府・産業 21 の補助金事務担当者及びコーディネータが補助事業者を現地訪問し、具体的な事業の進め方や進捗状況、補助金事務の注意点等についてのヒアリングやアドバイスを必要に応じて行っている。

補助事業終了後 5 年間（補助制度により 1～5 年）は、補助事業者に対して進捗状況・成果報告として決算書等の提出義務を課しており、必要に応じて産業 21 の職員やコーディネータが伴走支援するとともに、京都府において売上高等を分析することにより補助制度の検討に役立てている。

④効果測定やその後の検討の流れ

補助金事業終了時に実績報告書に基づき経理検査を行うとともに、最終報告書に基づき評価委員による評価会を実施し、補助事業の効果を検証する。額の確定を行い補助金を交付するとともに、今後の事業についてのアドバイスを行う。

(2) 決算の状況

補助金運営管理事業に関しては、大部分が京都産業 21 において基金を造成して管理しており、事業部門としては基金造成型支援事業に属しているため、ここでは基金造成型支援事業の決算の状況を記載している。平成 28 年度から平成 30 年度における基金造成型支援事業の決算の概要は下記のとおりである。

【図表 2.1-2】基金造成型支援事業決算の概要

貸借対照表

(単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
流動資産	303,222	379,512	142,385
固定資産	1,257,097	1,490,759	1,295,872
基本財産	-	-	-
特定資産	1,257,097	1,490,759	1,295,872
その他固定資産	-	-	-
資産合計	1,560,319	1,870,271	1,438,257
流動負債	303,222	379,512	142,385
固定負債	-	-	-
負債合計	303,222	379,512	142,385
指定正味財産	1,257,097	1,490,759	1,295,872
一般正味財産	-	-	-
正味財産合計	1,257,097	1,490,759	1,295,872
負債及び正味財産合計	1,560,319	1,870,271	1,438,257

正味財産増減計算書

(単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
受取補助金等	905,014	903,152	1,339,681
雑収益	82,885	32,207	9,058
経常収益	987,899	935,359	1,348,739
事業費	987,899	935,359	1,348,739
管理費	-	-	-
経常費用	987,899	935,359	1,348,739
当期経常増減額	-	-	-
経常外収益	-	-	-
経常外費用	-	-	-
当期一般正味財産増減額	-	-	-

また、過去 3 期間における基金造成型支援事業における受取補助金等と返還金との関係は下記のとおりである。

【図表 2.1-3】受取補助金等と返還金との関係

(単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	合計
受取補助金等	905,014	903,152	1,339,681	3,147,847
返還金	69,002	213,207	217,201	499,410
返還金／受取補助金等	7.6%	23.6%	16.2%	15.9%

このように、平成 28 年度から平成 30 年度までの 3 期間における受取補助金等は合計で 31 億 4,784 万円であり、京都府に対して返還している補助金等の金額は同期間で 4 億 9,941 万円となっている。返還金が発生する理由としては、補助金の申請が予算に満たなかった場合、補助金の交付決定がなされたが実際の補助確定額が交付決定額を下回った場合、補助金の交付決定がなされたが事業中止や取り下げにより補助金の支給が行われなかった場合等が想定され、いずれも予算化した補助金が結果として有効に活用されずに京都府に返還されることとなったものである。京都産業 21 としては受取補助金等に対する返還金の割合について具体的な水準は定めていないが、毎年返還が少なくなるよう、できる限り多くの事業者を活用されるよう努めているとのことである。

この点、過去 3 期間を平均した受取補助金等に対する返還金の割合は 15.9%となっており、一定程度返還金が発生することはやむを得ないが、予算化された補助金を最大限有効に活用するために、中小企業者に対して制度の周知を徹底すること、採択時の交付額と支給額とに大きな差が生じないこと、採択した事業が中止されないこと等、京都産業 21 の役割は極めて重要であり、伴走支援などサポートに一層注力し、当該割合を低減させていく努力を行っていくことが望まれる。

(3) 主な補助金運営管理事業

平成 30 年度において京都産業 21 が取り扱っている主な補助金運営管理事業は下記のとおりである。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）②「企業の森・産学の森」推進事業（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）③中小企業共同型ものづくり支援事業④中小企業シェアリング拡大事業⑤小規模製造業設備投資等支援事業⑥次世代地域産業推進事業⑦旅館等受入環境整備補助金⑧京都「新文化産業」強化支援事業⑨中小企業 R&D 支援事業 |
|---|

上記事業に対する主な監査要点として、手続の流れに基づいて適切に処理がなされているかどうか、採択のプロセスは適切かどうか、利用しやすい制度となっているかどうか、補助金が広く京都府民にいきわたっているかどうか（同一事業者ばかりが採択されていないか）に特に着目して監査を行った。これらを検討するため、平成 28 年度から平成 30 年度の各事業に関する補助金応募要領・交付要領、申請者一覧と採択の状況等に関する資料を入手し検討するとともに、必要に応じてヒアリングを実施した。また、手続の一連の流れを確認するために、平成 29 年度の「京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業Ⅱ 試作・開発型」について、発生する一連の資料の確認（ウォークスルーテスト）を行った。以下、それぞれの事業に対する検討結果を記載していく。

なお、補助金が広く京都府民にいきわたっているかどうか（同一事業者ばかりが採択されていないか）という点に関しては、一部の補助金事業を対象に、同一事業者が何度も補助金を受給することを防止するために、平成 31 年度から、前年度補助金を受けた事業者は、当年度において応募できない補助金応募要領に変更しているとのことである。具体的には、京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業、「企業の森・産学の森」推進事業、中小企業共同型ものづくり支援事業、小規模製造業設備投資等支援事業、次世代地域産業推進事業については、前年度補助金採択企業については、当年度応募できないことになっている（ただし、京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業、「企業の森・産学の森」推進事業のⅠ→Ⅱ→Ⅲ及び中小企業共同型ものづくり支援事業の計画→実行、にステージを進める場合はそもそも複数回補助を受ける前提としての制度設計であるため、応募可能）。

2.2 京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）

(1) 事業の概要

京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業は、企業単独に対し、新商品開発や新分野進出実現のための多様な事業化の段階（計画～販路開拓・設備投資）に対応できるよう、以下の 3 つの支援メニューを設けている（平成 30 年度）。

I 事業創生コース

- ・新規事業の見極め及びブラッシュアップのためのテストマーケティング等、事業計画段階で必要となる取組（勉強会・研究会、セミナー、ワークショップ、市場調査その他の調査、要素技術の可能性検証、技術研修など）
- ・補助率 1/2 以内
- ・補助金額 1,000 千円以内

II 事業化促進コース

- ・試作品・サービス等の開発、テスト販売等による本格的な市場調査・販路開拓等
- ・補助率 1/2 以内（土地造成費、建物建設費は 15%以内）
- ・補助金額 10,000 千円以内

III 本格的事業展開コース

- ・実用化に向けた応用研究・生産技術開発、量産設備投資（生産体制の構築、販売・サービス提供の拠点整備等）、それらと連動した販路開拓等（広報、需要開拓等）
- ・補助率 1/2 以内（土地造成費、建物建設費、量産設備費は 15%以内）
- ・補助金額 30,000 千円以内

このように、支援メニューをパッケージ化し、各企業に応じた最適な育成メニューを提供することにより、事業計画段階から本格展開に向けた製品等の試作・研究開発、実用化に向けた市場開拓、生産設備投資まで、あらゆる段階からのチャレンジを支援している。

(2) 採択の状況

京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業（I、II、III）に関する平成 28 年度から平成 30 年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。本事業に関しては申請件数が採択件数の 2 倍を超過しており、募集が相当数ある利用しやすい制度となっているものと判断した。

【図表 2.2-1】 京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業の採択状況

採択実績 (H28年度)

(単位：千円)

コース	申請件数	採択件数	交付額
I 事業創生型 (開業支援コース)	17	10	10,000
I 事業創生型 (事業可能性調査コース)	24	11	9,703
II 試作・開発型 (試作・製品化コース)	21	4	32,377
II 試作・開発型 (応用・生産技術開発等製品化コース)	16	4	89,023
III 販路開拓・設備投資型 (販路開拓コース)	44	20	88,463
III 販路開拓・設備投資型 (設備投資コース)	40	23	259,182
研究開発型・設備投資併用版ステップアップ	2	2	13,500
合計	164	74	502,248

採択実績 (H29年度)

コース	申請件数	採択件数	交付額
I 開業支援・事業創生型	44	20	19,710
II 試作・開発型 (試作・製品化コース)	28	4	34,295
II 試作・開発型 (応用・生産技術開発等製品化コース)	17	4	95,190
III 販路開拓・設備投資型	42	24	359,656
合計	131	52	508,851

採択実績 (H30年度)

コース	申請件数	採択件数	交付額
I 事業創生コース	49	20	18,830
II 事業化促進コース	40	12	108,093
III 本格的事業展開コース	46	16	273,955
合計	135	48	400,878

(3) 推薦書の取得

京都産業 21 が取り扱っている補助金事業のうち、京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業及び小規模製造業設備投資等支援事業に関しては、経営基盤が大企業に比して脆弱な中小企業が単独で行う事業を計画段階から本格展開まで一貫した伴走型支援体制の下で展開するため、中小企業応援隊（以下「応援隊」という。）又は京都産業 21 のコーディネータによる推薦書を取得することが補助金申請の必要要件となっている。応援隊は、中小企業の経営安定と成長をサポートするとともに、現場のニーズを今後の支援展開にフィードバックすることを目的として平成 23 年に結成されており、京都産業 21・京都府商工会連合会・各商工会・各商工会議所・京都府中小企業団体中央会等で構成されている。

この点、京都産業 21 以外の応援隊が事業者に対して推薦書を出すことについては問題ないが、採択する立場の京都産業 21 が事業者に対して推薦書を書くことについては、独立性に問題があるのではないだろうか。京都産業 21 に確認す

る中では、「支援機関は事業者側が自由に選べるようにしており、また、応援隊向けの説明会を毎年京都府内北部から南部までの5箇所で開催し、制度内容や前年度との変更点等を丁寧に説明している。また、京都府もオール京都体制での支援を打ち出しているように、コーディネータ、支援機関、応援隊員にも得意分野の違いがあるため、京都産業21と他の応援隊（商工会・商工会議所など）が互いに連絡を取り合って連携・補完しながら支援している。また、審査の公平性を担保するため、京都産業21のコーディネータは評価委員としておらず、支援と審査は分離しているため問題はないと認識している。」とのことである。

なお、平成30年度における推薦書が必要な補助金における推薦者の違い（京都産業21とその他支援機関）による採択率の実績は下記のとおりである。

【図表 2.2-2】 京都産業21 とその他支援機関による採択率比較表

(単位：件数)

事業名	区分	産業21	その他支援機関	小計	産業21の割合
京都エコノミック・ガーデニングⅠ	応募件数	40	9	49	82%
	採択件数	16	4	20	80%
	採択率	40%	44%	41%	—
京都エコノミック・ガーデニングⅡ	応募件数	32	8	40	80%
	採択件数	12	0	12	100%
	採択率	38%	0%	30%	—
京都エコノミック・ガーデニングⅢ	応募件数	41	5	46	89%
	採択件数	15	1	16	94%
	採択率	37%	20%	35%	—
小規模製造業設備投資等支援事業	応募件数	26	13	39	67%
	採択件数	19	8	27	70%
	採択率	73%	62%	69%	—
合計	応募件数	139	35	174	80%
	採択件数	62	13	75	83%
	採択率	45%	37%	43%	—

このように、平成30年度においては、事業全体の採択率では京都産業21による推薦の採択率が45%、その他支援機関による推薦の採択率が37%となっている。補助制度や補助対象事業に対して精通している京都産業21の職員又はコーディネータが申請内容に対してアドバイスを行ったり申請書のブラッシュアップを行った方が、京都産業21から説明を受けて支援・推薦する他の支援機関よりも採択率が高くなるのは、ある意味では当然と考えられる。

しかしながら、補助金交付を行う京都産業 21 の職員又は京都産業 21 に所属しているコーディネータが申請書についてのアドバイスや申請書のブラッシュアップを行い、京都産業 21 として推薦書を作成することについては、補助金交付機関としての独立性に問題があると疑念を抱かれる可能性がある。

仮に実際に運用上の独立性に問題がなかったとしても、京都産業 21 の職員又はコーディネータの推薦を受ける方が他の応援隊の推薦よりも採択されやすいのではとの疑念を府民から抱かれてもおかしくない。そのため、京都産業 21 が採択を行う補助金制度に対して京都産業 21 が特定の事業者を推薦するという仕組みについては、補助金交付要領に、推薦書は補助対象者要件に過ぎず採択にあたっては影響しない旨を明記する等、推薦書の位置付けを明確にする必要がある。

(4) 成果に関する事業化報告書の提出

補助金の支給を受けた事業者は、その後原則として 5 年度間、成果に関する事業化報告書（以下「事業化報告書」という。）を提出することが求められている。例えば事業化報告書の提出について、京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業（Ⅲ）においては補助金交付要領に下記のとおり定められている。

（成果の事業化報告）

第 21 条 補助事業者は、財団理事長が別に通知する期間について、原則として補助事業完了（一部完了を含む。）の翌年度から 5 年度間の事業化の状況等を、第 10 号様式による事業化進捗状況・事業成果等報告書を別に通知する日までに財団理事長に提出しなければならない。

この点、京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業について、平成 26 年度以降の 5 期間について事業化報告書の提出状況を確認したところ、一部の事業者において、事業化報告書が提出できていない状況が確認できた。本来事業化報告書は、決算確定後 3 箇月以内に提出することが必要であり、京都産業 21 としては提出期限を過ぎた翌月上旬に督促メールを出し、それでも提出のない場

合には 2 週間後を目途に電話で督促する等、都度督促を行って回収に努めているとのことであるが、中小企業は、人員体制が脆弱で景気動向にも左右されやすく、補助金事務の対応をすることが難しい場合もあり、事業化報告書の簡素化や Web 上での報告を可能にするなど、報告しやすい仕組みへの改善が望まれる。

2.3 「企業の森・産学の森」推進事業（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）

(1) 事業の概要

「企業の森・産学の森」推進事業は、企業がグループで取り組む、勉強会・研究会、製品開発、販路開拓、設備投資などを応援する補助制度であり、新たな産業文化を創生する企業グループの形成や産学連携プロジェクトの組成から、製品等の試作・研究開発、実用化に向けた市場開拓、生産設備投資等を一貫して支援する事業である。補助事業の概要は下記のとおりである（平成 30 年度）。

Ⅰ アーリーステージコース（グループ形成）

- ・目標（目指すべきグループ事業像）の設定や実現に向けた勉強会・研究会、セミナー、ワークショップ、市場調査その他の調査、要素技術の可能性検証、技術研修等
- ・補助率 1/2 以内
- ・補助金額 1,200 千円以内

Ⅱ 事業トライアルコース（試作・開発、テストマーケティング）

- ・試作品・サービス等の開発、テスト販売等による本格的な市場調査・販路開拓等
- ・補助率 1/2 以内（土地造成費、建物建設費は 15%以内）
- ・補助金額 20,000 千円以内

Ⅲ 本格的事業展開コース（応用研究等、設備投資、それらと連動した販路開拓）

- ・実用化に向けた応用研究・生産技術開発、量産設備投資（生産体制の構築、販売・サービス提供の拠点整備等）、それらと連動した販路開拓等（広報、需要開拓等）

- ・補助率 1/2 以内（土地造成費、建物建設費、量産設備費は 15%以内）
 - ・補助金額 50,000 千円以内（下限 20,000 千円）
- 1 社当たりの上限は 30,000 千円

(2) 採択の状況

「企業の森・産学の森」推進事業（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）に関する平成 28 年度から平成 30 年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。なお、本事業に関しては申請件数が採択件数の概ね 2 倍程度であり、申請・採択の状況に特段の問題点は認められなかった。

【図表 2.3-1】「企業の森・産学の森」推進事業の採択状況

採択実績（H28年度）

（単位：千円）

コース	申請件数	採択件数	交付額
Ⅰ アーリーステージコース	18	15	15,904
Ⅱ 事業トライアルコース	41	15	154,313
Ⅲ 本格的事業展開コース	14	9	313,819
合計	73	39	484,036

採択実績（H29年度）

コース	申請件数	採択件数	交付額
Ⅰ アーリーステージコース	23	12	13,770
Ⅱ 事業トライアルコース	25	16	186,939
Ⅲ 本格的事業展開コース	10	7	198,977
合計	58	35	399,686

採択実績（H30年度）

コース	申請件数	採択件数	交付額
Ⅰ アーリーステージコース	9	5	4,975
Ⅱ 事業トライアルコース	27	11	133,162
Ⅲ 本格的事業展開コース	10	7	255,034
合計	46	23	393,171

(3) 収益納付制度

補助金事業のうち、一部の事業（「企業の森・産学の森」推進事業（Ⅱ、Ⅲ）、京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業（Ⅱ、Ⅲ）、中小企業共同型ものづくり支援事業（シェアリング・サポート事業）等）に関しては、補助した事業により利益が生じた場合には、その利益の一部を京都産業 21 に納付する収益納付制度が採用されている。「企業の森・産学の森」推進事業（Ⅱ、Ⅲ）における補助金交付要領には「補助事業者は、補助事業完了（一部の完了を含む）の翌年度から 5 年度間以内に事業化の成果により収益が生じた場合は、本要領に基づき交付した補助金交付確定額を上限として、当該収益額の一部を財団に納付しなければならない。」と定められている。

過去 3 期間における補助事業ごとの収益納付の実績は下記のとおりである。なお、企業連携型・産学公連携型補助金は平成 30 年度に「企業の森・産学の森」推進事業に再編統合されている。中小企業共同型ものづくり支援事業（シェアリング・サポート事業）は平成 29 年度から開始した事業ということもあり、収益納付の実績はまだない。

【図表 2.3-2】 過去 3 期間における収益納付の状況（令和元年 9 月末時点）

(単位：千円)

補助事業	件数	収益納付額
京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業	8	281
中小企業R&D支援事業	9	884
企業連携型・産学公連携型補助金	41	12,667
合計	58	13,832

補助対象事業者からの収益納付に関しては、納付額を計算するための一定の計算式が定められているものの、補助対象事業者が計算するものであるため、京都産業 21 としては網羅的に収益納付がされているかどうかの確認は実施できていないとのことである。そのため、監査人としても当該収益納付額が多いのか少ないのか、網羅性があるのかどうか、判断することができなかった。

この点、補助金交付により利益が出ているかどうかは、補助金が有効に活用されているかどうかを確認するための重要な指標である点、及び補助金対象事業者間の公平性の観点から、収益納付が必要な事業者が適切に収益納付を行っているかどうかを網羅的に確認、検証できる仕組みの構築が求められる。

2.4 中小企業共同型ものづくり支援事業

(1) 事業の概要

中小企業共同型ものづくり支援事業は、生産性・競争力向上を図るため、IoT技術等を駆使して、ものづくり中小企業同士の情報・工作機械等の共有化を実践又はサポートする取組を支援する事業である。補助事業の概要は下記のとおりである（平成30年度）。

・対象事業

①シェアリング事業

IoT技術を駆使して、受注・設計・生産進捗管理等の状況等の「情報の共有化」、共有機械の設置や遊休機械の利活用等の「工作機械の共有化」、又はその組み合わせ等により企業同士の連携・一体化を実践し、その生産性・競争力アップ等を実現する取組

②シェアリング・サポート事業

シェアリング事業をサポートする機器、システム、サービス等を開発し、実証実験等を経て完成させる取組

・補助率 1/2 以内（ソフト・ハード）

・補助金額

①企業グループ 50,000 千円以内（うち、1社あたりは30,000千円以内）

②組合 50,000 千円以内

③中小企業 30,000 千円以内

(2) 採択の状況

中小企業共同型ものづくり支援事業は平成29年度より開始されており、平成

29年度及び平成30年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。

【図表 2.4】 中小企業共同型ものづくり支援事業の採択状況

採択実績（平成29年度）		(単位：千円)	
コース	申請件数	採択件数	交付額
シェアリング事業	6	6	144,587
シェアリング・サポート事業	0	0	0
合計	6	6	144,587

採択実績（平成30年度）			
コース	申請件数	採択件数	交付額
シェアリング事業	2	2	60,323
シェアリング・サポート事業	4	3	79,676
合計	6	5	139,999

平成29年度は申請件数6件に対して採択件数6件で全件、平成30年度は申請件数6件に対して5件とほぼ全件が採択されている。また、唯一の不採択案件についても、次に述べる中小企業シェアリング拡大事業での補助を受けており、実質的には全件が補助金を受け取る形となっている。申請件数が少ない理由としては、補助制度が周知されていない、補助金の使い勝手が悪い等の原因が考えられ、それらの分析と改善が求められる。

なお、京都産業21においては補助金事業を周知するために、「京都産業21のホームページや中小企業応援センターのホームページでの広報や、京都府内の商工会、商工会議所、中央会、商工会連合会、京都府内全市町村、京都府（広域振興局）などの職員を対象とした補助事業説明会を開催（例年、丹後・中丹・南丹・山城・京都市内の5箇所で開催）し、各機関（職員）を通じて京都府内全域への周知を図っている。」とのことであるが、応募状況から鑑みると京都府内の事業者によく周知されているとは言い難い。そのため、府内の事業者によく周知する方法や、より利用しやすい制度への改善が求められる。

2.5 中小企業シェアリング拡大事業

(1) 事業の概要

中小企業シェアリング拡大事業は、生産性・競争力向上を図るため、ものづくり中小企業同士の情報・工作機械等の共有化に向けた計画策定に関する取組を支援する制度である。具体的には、IoT技術による情報（受注・設計・生産進捗管理等の状況）や工作機械等の共有化（シェアリング）の実践に必要な調査や検討など、計画策定段階の取組を支援することで、中小企業の連携・一体化を促進し、中小企業の実業性向上を支援している。補助事業の概要は下記のとおりである（平成30年度）。

- ・対象事業者
 - ①京都府内に本事業に係る製品開発、生産、営業等の事業活動を遂行する拠点を有する2社以上の企業（個人、会社）等で構成する企業グループ
 - ②京都府内に本社及び拠点を有する組合
 - ③京都府内に本社及び拠点を有する中小企業者
- ・補助率 1/2 以内
- ・補助金額 1グループ当たり 1,200 千円以内

(2) 採択の状況

中小企業シェアリング拡大事業は平成30年度6月補正予算事業として開始されており、同年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。

【図表 2.5】 中小企業シェアリング拡大事業の採択状況

採択実績（平成30年度）		（単位：千円）	
コース	申請件数	採択件数	交付額
シェアリング拡大事業	6	6	4,792
合計	6	6	4,792

平成30年度は申請件数6件に対して6件と全件が採択されている。なお、本制度は平成31年度より中小企業共同型ものづくり支援事業に統合されている。

2.6 小規模製造業設備投資等支援事業

(1) 事業の概要

小規模製造業設備投資等支援事業は、生産性の確保・向上に向けて必要な製造工程上の課題の解決に係る事業に取り組む小規模事業者に対して、その経費の一部を支援する事業である。補助事業の概要は下記のとおりである（平成30年度）。

- ・対象者（次のいずれも満たすこと）
 - ①小規模企業（常時使用する従業員20名以下）
 - ②本事業に係る事業活動を遂行する拠点を京都府内に有する者
 - ③応援隊又は産業21のコーディネータの支援（推薦書）がある者
- ・補助率 1/2以内（土地造成費、建物建設費、生産設備費は15%以内）
- ・補助金額 5,000千円以内

(2) 採択の状況

小規模製造業設備投資等支援事業は平成30年度より開始されており、同年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。本事業に関しては申請件数が採択件数を上回っており、特段の問題点は認められなかった。

【図表 2.6】 小規模製造業設備投資等支援事業の採択状況

採択実績（平成30年度）		（単位：千円）	
コース	申請件数	採択件数	交付額
小規模製造業設備投資等支援事業	39	27	94,437
合計	39	27	94,437

2.7 次世代地域産業推進事業

(1) 事業の概要

次世代地域産業推進事業は、多くの資金調達が不可欠な先端技術分野の事業化において、銀行やベンチャーキャピタル、協業・出資するパートナー企業など、より多くのステークホルダー・民間投資を募るために、科学的なエビデンスやマ

マーケットインの視点、知財関係の整理、共感を得られるビジネスモデルの策定等、研究計画から事業化計画への転換・促進を図るための事業である。iPS細胞、AI等、今後の経済成長に不可欠な最先端技術分野において、国の研究機関や大学、中小企業、ベンチャー等が参画する産学公連携プロジェクトを育成し、オープンイノベーションの更なる推進により、新産業の創出、経済の活性化を支援している。補助事業の概要は下記のとおりである（平成30年度）。

<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業 先端技術を活用して事業化を目指す産学連携グループの民間資金等獲得に向けた取組 ・補助率 1/2 以内 ・補助金額 1グループ当たり 10,000 千円以内

(2) 採択の状況

次世代地域産業推進事業は平成30年度より開始されており、同年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。本事業に関しては申請件数が採択件数を大きく上回っており、特段の問題点は認められなかった。

【図表 2.7】次世代地域産業推進事業の採択状況

採択実績（平成30年度）		（単位：千円）	
コース	申請件数	採択件数	交付額
次世代地域産業推進事業	17	8	74,950
合計	17	8	74,950

2.8 旅館等受入環境整備補助金

(1) 事業の概要

近年、訪日外国人旅行客の急増により宿泊施設の確保が困難となっている一方、旅館等宿泊施設においては受入に向けた環境整備が喫緊の問題となっている。また、雇用の面においては、観光産業は他産業と比べて繁忙期・閑散期の波が大きいことが、事業経営者が正規雇用には踏み切れない要因となっていたため、

今後は海外からの誘客等を通じて安定的な雇用を図るとともに、必要な人材を確保する必要がある。

旅館等受入環境整備補助金は、訪日外国人旅行客の受入環境の整備を支援することで、旅館等の利用を促進し、観光消費額を向上させるとともに、旅館等の宿泊施設が従業員のための職場環境を改善することにより、正規雇用の促進につなげることをもって観光産業の振興、地域経済の活性化を図ることを目的としている事業である。補助事業の概要は下記のとおりである（平成30年度）。

・応募資格

①正規雇用促進職場環境整備事業

次の要件をいずれも満たす者

- ・旅館業法第3条第1項に規定する許可を受け、申請時において、既に京都府内で旅館業法第2条に定める旅館・ホテル営業・簡易宿所営業を営んでいる中小企業者
- ・財団が別に定める正規雇用促進及び訪日外国人旅行客の受入に向けた取組のうちの、いずれかを行う者
- ・平成30年5月11日から平成31年3月31日までに1名以上の正規雇用者を採用する者（非正規雇用者を正規雇用へ登用する場合を含む。）、若しくは、平成31年4月1日以降に入社予定の正規雇用者を採用決定した場合

②訪日外国人受入環境整備事業

次の要件をいずれも満たす者

- ・旅館業法第3条第1項に規定する許可を受け、申請時において、既に京都府内で旅館業法第2条に定める旅館・ホテル営業、簡易宿所営業を営んでいる中小企業者
- ・財団が別に定める正規雇用促進及び訪日外国人旅行客の受入に向けた取組のうちの、いずれかを行う者
- ・補助率 15%以内
- ・補助金額 300千円以上1,500千円以内

(2) 採択の状況

旅館等受入環境整備補助金に関する、平成 28 年度から平成 30 年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。

【図表 2.8】旅館等受入環境整備補助金の採択状況

採択実績		(単位：千円)		
年度	申請件数	採択件数	交付額	
平成28年度	15	14	9,666	
平成29年度	8	8	9,953	
平成30年度	3	2	3,000	
合計	26	24	22,619	

平成 28 年度は申請件数 15 件に対して採択件数 14 件、平成 29 年度は申請件数 8 件に対して採択件数 8 件、平成 30 年度は申請件数 3 件に対して採択件数 2 件となっており、ほぼ全件が採択されている。不採択となっている 2 件はいずれも申請の取り下げによるものであり、実質的に全件が採択される状況となっている。また、平成 29 年度予算は 2,000 万円、平成 30 年度予算は 1,500 万円であり、京都府が予算化した金額に対しても大きく下回る状況となっている。本事業は他事業と異なり補助率が 15%と低くなっていることも一因と考えられるが、申請件数が少なくなっている要因について分析を行い、補助制度の周知、補助金の使い勝手の見直し等対策を行うことが求められる。

2.9 京都「新文化産業」強化支援事業

(1) 事業の概要

京都「新文化産業」強化支援事業は、「京都府伝統と文化のものづくり産業振興条例」に基づき、伝統と文化のものづくり産業の総合的な振興を図るため、伝統産業分野の各産地組合・団体や企業グループなどが実施する販路開拓や新商品開発、後継者育成など、新たな付加価値や文化を生み出す意欲的な取組の支援及び人材育成や和装・伝統産業の素晴らしさの普及のため、観光誘客などとも連携した職人さんの技の実演等の支援により、総合的な伝統産業の振興を図るこ

とを目的とする事業である。補助事業の概要は下記のとおりである（平成 30 年度）。

・補助対象者

- ①伝統工芸品又は伝統食品等を製造する中小企業者を構成員とする事業協同組合、協同組合連合会、商工組合又は商工組合連合会であって、主たる事務所を京都府内に有する者
- ②伝統と文化のものづくり産業の振興、発展に寄与することを目的とする一般社団法人又は一般財団法人であって、主たる事務所を京都府内に有する者
- ③京都府内の伝統と文化のものづくり産業に従事する青年(概ね 45 歳以下)で構成される団体であって、京都府内に事務所を有する者
- ④京都府内の伝統と文化のものづくり産業又はこれに関連する産業を営む中小企業者により構成される事業協同組合、協同組合連合会、商工組合又は商工組合連合会であって、主たる事務所を京都府内に有する者
- ⑤京都府内の伝統と文化のものづくり産業又はこれに関連する産業を営む中小企業者により構成される団体であって、主たる事務所を京都府内に有する者のうち、一定の要件を満たす者
- ⑥前各号に掲げるもののほか、産業 21 が特に必要と認める団体

・販路開拓事業等

- ・補助率 1/2 以内
- ・補助金額 原則上限無し

・制作実演事業

- ・補助率 3/4 以内
- ・補助金額 上限無し

(2) 採択の状況

京都「新文化産業」強化支援事業に関する、平成 28 年度から平成 30 年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。

【図表 2.9】 京都「新文化産業」強化支援事業の採択状況

採択実績		(単位：千円)	
年度	申請件数	採択件数	交付額
平成28年度	63	63	59,000
平成29年度	54	54	59,000
平成30年度	53	53	57,000
合計	170	170	175,000

平成 28 年度は申請件数 63 件に対して採択件数 63 件、平成 29 年度は申請件数 54 件に対して採択件数 54 件、平成 30 年度は申請件数 53 件に対して採択件数 53 件となっており、いずれの年度も全件が採択されている。また、交付額も京都府の予算計上額と同額となっている。補助の対象が伝統と文化と関係の深い団体とされており限定的であることも関係していると思われるが、同一の申請者からの申請が每期続いており、3 期間每期補助金を受け取っている団体は 39 団体、3 期間のうち 2 期間補助金を受け取っている団体は 12 団体あった。

伝統産業分野を振興する事業を行う団体で、当該補助金に該当する団体は京都府内に多くあるため、每期多数の団体から応募があり、審査をして厳選された団体に対してのみ補助金を支給するのが本来の形と考えられる。ところが、每期同じ団体が複数回応募し、交付を受けており、予算額とも一致している。これでは、まるで、当初からこれら団体に交付することが決まっているかのようで、実態は特定団体への任意の寄付金かのように疑われるおそれがある。

「京都府伝統と文化のものづくり産業振興条例」における基本理念は、①伝統的な技術等を保存、継承し、次代を担う人材を育成すること、②伝統的な素材や技術、意匠を活かし、さらには先端技術等と融合させることによって、時代の変化に適合した新たなものづくりを推進すること、③伝統を活かした新たな生活文化を創造し、需要基盤を拡大すること、としており、人づくり（保存・継承と人材育成）、ものづくり（時代にマッチした新たなものづくり）、環境づくり（啓発、情報提供）を積極的に行うことが求められている。

現在の補助事業においては、結果として申請を受けた全ての団体に対して補助金を交付しているが、当然団体によって基本理念に基づく取組の度合いは同

じではなく、積極的な取組をしている団体もあれば、そうではない団体もあるはずである。そのため、本当に各種団体が新たな付加価値や文化を生み出す意欲的な取組及び人材育成や和装・伝統産業の素晴らしさの普及につながる取組を積極的に行っているかどうか、団体に対する幅広いバラマキ的な支援となっていないか、今一度府民目線で検証を行い、その上で、基本理念に基づき、人づくり・ものづくり・環境づくりを積極的に行っている団体に対して集中して支援がされる補助金として活用されることを期待する。

2.10 中小企業 R&D 支援事業

(1) 事業の概要

中小企業 R&D 支援事業は、けいはんなオープンイノベーションセンター（以下「KICK」という。）に入居を決定した大学等研究機関、中小企業、個人、それらを含む連合体に対して研究開発に必要な経費を補助する事業であり、製品開発を目指す事業者や研究機関の集積を図ることを目的としている。補助事業の概要は下記のとおりである（平成 30 年度）。

- ・ 補助対象者

大学等研究機関、中小企業、組合、個人若しくはそれらを含む連合体で、KICK への入居審査を経て、本補助金の申請時に KICK 内に研究・開発拠点を有する者

- ・ 補助申請期間

初回の賃貸借契約締結日から 5 年を迎える日が属する年度まで（ただし、連合体の場合は 3 年を迎える日が属する年度まで）

- ・ 補助率 1/2 以内

- ・ 補助限度額 $600 \text{ 円} \times \text{拠点の契約面積 (m}^2\text{)} \times \text{拠点の契約月数} \times 1/2$

(2) 採択の状況

中小企業 R&D 支援事業に関する、平成 28 年度から平成 30 年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。

【図表 2.10】 中小企業 R&D 支援事業の採択状況

採択実績		(単位：千円)		
年度	申請件数	採択件数	交付額	
平成28年度	11	11	6,810	
平成29年度	11	10	6,421	
平成30年度	12	12	8,067	
合計	34	33	21,298	

平成 28 年度は申請件数 11 件に対して採択件数 11 件、平成 29 年度は申請件数 11 件に対して採択件数 10 件、平成 30 年度は申請件数 12 件に対して採択件数 12 件となっており、ほぼ全件が採択されている状況である。なお、入居可能な部屋数は 26 室であり、令和 2 年 2 月末時点において KICK に入居しているテナントは 22 社であることを踏まえると、入居可能なテナントは残り 4 部屋であり、大部分のテナントが埋まっている状況にある。

特定の施設に入居している事業者に限定して補助金を交付することについては、当該施設への入居を促すことにつながると思われるが、大部分のテナントが埋まっている現状においては、補助対象範囲を限定した形での補助金の交付は特定の事業者に対してのみ優遇することとなり、実質的に家賃を減額していると捉えられかねないリスクもある。

補助金の目的が「製品開発を目指す事業者や研究機関の集積を図ることを目的に、この要領に定めるところにより予算の範囲内において補助金を交付する」と交付要領にも記載されているとおり、KICK のテナントがほとんど全て埋まっている現状においては一定の目的は既に達成されていると考えられる。そのため、今後は部屋数の拡大を行い入居できるテナントを増やす等、より多くの企業が KICK に入居し、補助金がさらに有効に活用されるように対応していくことが望まれる。

3 ファンド運営管理事業

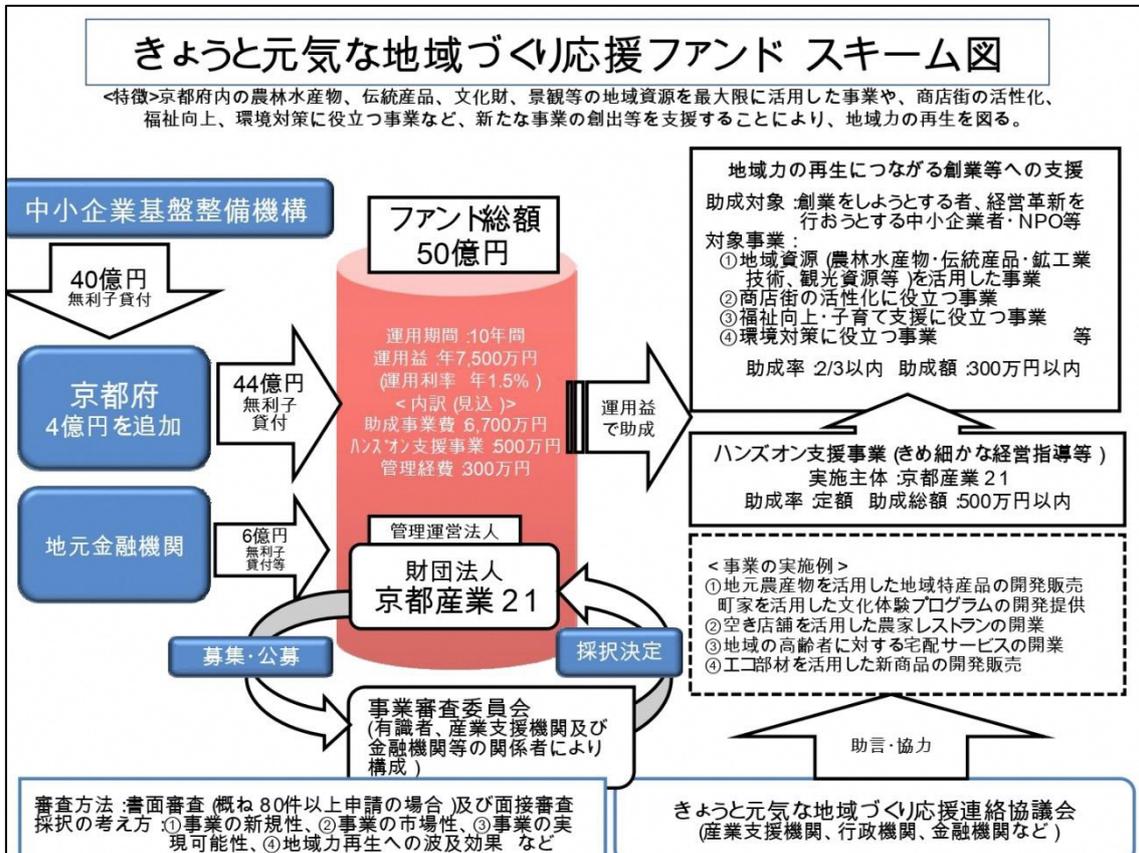
3.1 きょうと元気な地域づくり応援ファンド事業

(1) 事業の概要

京都府及び京都産業 21 では、平成 30 年度まで「きょうと元気な地域づくり応援ファンド」（以下「元気ファンド」という。）の運用益を活用し、地域の様々な資源を活用した新しい事業にチャレンジする中小企業者等に対して、その事業の立ち上げ経費の一部を助成し、事業化を支援していた。

元気ファンド事業は、平成 20 年度に機構からの貸付金等を財源として造成したファンドから得られる運用益を活用し、地域力の再生につながる新しいビジネスに対し助成金等の支援を実施する事業である。本事業は平成 20 年 10 月から 10 年間の事業として実施されたものであり、基金造成期間が満了する平成 30 年度に終了している。元気ファンドのスキームは下記のとおりである。

【図表 3.1-1】元気ファンドのスキーム図



元気ファンドの目的は、京都府内の農林水産物、伝統産品、文化財、景観等の地域資源を最大限に活用した事業や、商店街の活性化、福祉向上、環境対策に役立つ事業など、新たな事業の創出等を支援することにより、地域力の再生を図ることにある。ファンドのスキームとしては、機構が京都府に40億円の無利子貸付を行い、京都府が4億円を追加し、また地元金融機関からも6億円の無利子貸付を受ける形でファンドを組成し、そこから得られる運用益をもって助成を行い、地域力の再生につながる創業等への支援を行うものである。具体的な助成事業の概要は下記のとおりである。

・助成対象事業

京都が持つ伝統、文化、自然、景観などの地域資源の活用や地域の課題解決に資する新しい事業で、次に掲げる事業

- ①地域の農林水産物資源を活用した事業
- ②地域の伝統産品資源を活用した事業
- ③地域の鉱工業品の技術を活用した事業
- ④地域の観光資源を活用した事業
- ⑤商店街の活性化に役立つ事業
- ⑥福祉向上・子育て支援に役立つ事業
- ⑦環境対策に役立つ事業

・助成率 2/3 以内

・助成限度額 3,000 千円以内

また、平成28年度から平成30年度における元気ファンド事業の決算の概要は下記のとおりである。

【図表 3.1-2】元気ファンド事業決算の概要

貸借対照表 (単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
流動資産	81,757	91,251	20,204
固定資産	5,000,000	5,000,000	-
基本財産	-	-	-
特定資産	5,000,000	5,000,000	-
その他固定資産	-	-	-
資産合計	5,081,757	5,091,251	20,204
流動負債	60,754	58,693	20,204
固定負債	5,000,000	5,000,000	-
負債合計	5,060,754	5,058,693	20,204
指定正味財産	-	-	-
一般正味財産	21,002	32,558	-
正味財産合計	21,002	32,558	-
負債及び正味財産合計	5,081,757	5,091,251	20,204

正味財産増減計算書 (単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
特定資産運用益	75,004	75,190	43,054
受取負担金	162	194	324
雑収益	2,571	8,188	8,296
経常収益	77,737	83,573	51,674
事業費	71,976	72,017	84,232
管理費	-	-	-
経常費用	71,976	72,017	84,232
当期経常増減額	5,761	11,556	▲32,558
経常外収益	-	-	-
経常外費用	-	-	-
当期一般正味財産増減額	5,761	11,556	▲32,558

(2) 採択の状況

元気ファンド事業に関する、平成28年度から平成30年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。

【図表 3.1-3】元気ファンド事業の採択状況

採択実績 (単位：千円)

年度	申請件数	採択件数	交付額
平成28年度	137	31	71,579
平成29年度	158	28	67,519
平成30年度	165	29	63,191
合計	460	88	202,289

上記のとおり、毎年度申請件数は採択件数を大きく上回っており、ニーズが非常に高い制度であったことがうかがえる。

(3) 元気ファンド事業終了後の管理体制

元気ファンド事業の助成金交付要領では、事業実施報告書の提出と収益納付について、「提出を求めることができる」「納付させることができる」とされており、義務とはされていない。この点について京都産業 21 に実際の運用を確認したところ、元気ファンド事業が終了する平成 30 年度までは事業実施報告書の提出を求めており、また、収益納付も受けているとのことである。

(助成事業の成果の取りまとめ)

第 21 条 財団は、助成事業の成果を捕捉するため、助成事業者に対し、当該助成事業が完了した年度の翌年度から原則として 10 年間、毎年指定した期日までにきょうと元気な地域づくり応援ファンド事業実施報告書（様式第 10 号）の提出を求めることができる。

(収益納付)

第 22 条 助成事業者が実施する助成事業により収益を生じた場合には、財団はその収益の一部を納付させることができる。

元気ファンド事業終了後の管理に関して、事業終了後も助成事業者に対する財産管理の相談・返還業務等が残ることとなるが、事業終了後の補助金事務の管轄に関しては、令和元年 11 月末時点で京都府と調整中で明確には決まっていないとのことである。この点、助成事業者がどこに相談してよいのかわからない状態となっており、混乱を避けるためにも、早急に管轄を明確にする必要がある。

また、元気ファンド事業終了後は機構が事業実施報告書の提出を求めないため京都産業 21 としても事業者からの事業実施報告書の提出は求めているとのことであるが、他の補助金制度と同様に、事業終了後も企業育成の観点から、必要とする事業者に対して支援を継続していく一環として事業報告を求めること

も含め検討すべきである。

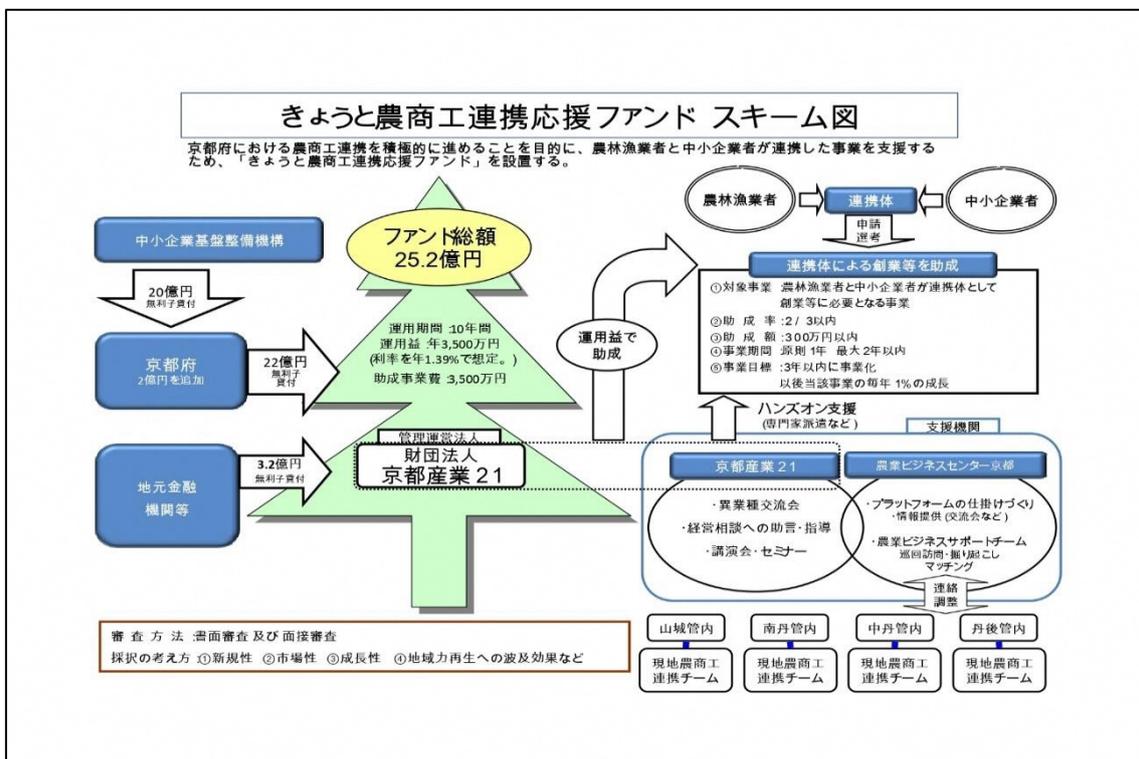
さらに収益納付についても今後求めるかどうか未確定とのことである。元氣ファンド事業終了後の収益納付を不要とした場合、助成を受けた事業年度によって収益納付が必要な期間が異なることとなり、事業者間での公平性の観点からも問題があるため、収益納付は継続して行うべきであると考えるが、既に元氣ファンド事業が終了しているため、方針を早急に明確にすべきである。

3.2 きょうと農商工連携応援ファンド事業

(1) 事業の概要

きょうと農商工連携応援ファンド（以下「農商工ファンド」という。）事業は、農林漁業者と中小企業者が連携して行う新たなビジネスの取組を助成金により支援する事業である。本事業は平成21年10月から10年間の事業として実施されたものであり、基金造成期間が満了する平成31年度に終了予定である。農商工ファンドのスキームは下記のとおりである。

【図表 3.2-1】農商工ファンドのスキーム図



農商工ファンドは、京都府における農林漁業者と中小企業者が連携した事業を支援することを目的としている。ファンド総額は25.2億円であり、機構が京都府に20億円の無利子貸付を行い、京都府が2億円を追加し、さらに地元金融機関等からも3.2億円の無利子貸付を受けてファンドを組成し、当該資金の運用益をもとに助成を行う事業である。助成事業の概要は下記のとおりである。

・助成対象事業

京都府内の農林漁業者と中小企業者が連携し、それぞれの強みを活かして創業や経営の改善・向上を図る事業で、次に掲げる事業

- ①地域の農林漁業資源を活用した新商品やサービスの開発、提供により新たな京都ブランドの創造・発展に資する事業
- ②新たな農林漁業ビジネスの創出により、地域経済の活性化に資する事業
- ③その他上記に準ずる事業であって審査委員会で認められたもの

・助成率 2/3 以内

・助成限度額 3,000 千円以内

また、平成28年度から平成30年度における農商工ファンド事業の決算の概要は下記のとおりである。

【図表 3.2-2】農商工ファンド事業決算の概要

貸借対照表 (単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
流動資産	86,734	96,407	110,971
固定資産	2,520,000	2,520,000	2,520,000
基本財産	-	-	-
特定資産	2,520,000	2,520,000	2,520,000
その他固定資産	-	-	-
資産合計	2,606,734	2,616,407	2,630,971
流動負債	49,287	43,417	37,647
固定負債	2,520,000	2,520,000	2,520,000
負債合計	2,569,287	2,563,417	2,557,647
指定正味財産	-	-	-
一般正味財産	37,447	52,990	73,324
正味財産合計	37,447	52,990	73,324
負債及び正味財産合計	2,606,734	2,616,407	2,630,971

正味財産増減計算書 (単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
特定資産運用益	35,344	35,431	35,431
受取負担金	-	194	324
雑収益	2,591	5,010	6,272
経常収益	37,935	40,635	42,027
事業費	33,068	25,092	21,693
管理費	-	-	-
経常費用	33,068	25,092	21,693
当期経常増減額	4,867	15,543	20,334
経常外収益	-	-	-
経常外費用	-	-	-
当期一般正味財産増減額	4,867	15,543	20,334

(2) 採択の状況

農商工ファンド事業に関する、平成28年度から平成30年度における申請件数、採択件数、交付額は下記のとおりである。

【図表 3.2-3】農商工ファンド採択件数と採択金額の推移

採択実績 (単位：千円)

年度	申請件数	採択件数	交付額
平成28年度	23	14	29,363
平成29年度	15	11	23,140
平成30年度	8	8	17,613
合計	46	33	70,116

平成 28 年度は申請件数 23 件に対して採択件数 14 件、平成 29 年度は申請件数 15 件に対して採択件数 11 件、平成 30 年度は申請件数 8 件に対して採択件数 8 件と全件が採択されている。なお、平成 31 年度においては、11 件の申請に対して 10 件が採用となり、交付額は 18,707 千円となっている。

農商工ファンド事業は本年度において事業が終了されることとなるが、各事業年度の交付額が想定よりも下回ったことから運用益の未使用部分が残っている状態であり、ファンドにて使い切れなかった未使用部分については、取り決めにより、機構と京都府に納付されることとなる。

4 受託管理事業

4.1 受託管理事業の概要

京都産業 21 は、京都府が所有する施設等の管理業務を受託している。京都府の施設の管理等に関する条例（平成 17 年京都府条例第 1 号）によれば、京都府は、京都府の施設を「効果的かつ効率的に管理」とされており、KICK や京都経済センターなどの京都府の財産について直接管理をするか施設活用団体を公募するかは京都府の方針による。京都産業 21 は、京都府が施設活用団体を公募した事案に対して、「京都産業の発展への貢献」という基本理念に合致することから応募し、管理者として選定されている。契約関係としては京都府が所有する財産を京都産業 21 に無償貸付を行い、京都産業 21 が財産の管理を受託する契約となっている。

京都産業 21 が管理している施設は、KICK、丹後・知恵のものづくりパーク、京都経済センターの 3 施設である。以下それぞれ検討を行う。

4.2 KICK

(1) 施設管理の概要

KICK は、平成 22 年に閉館した「私のしごと館」を国際的なオープンイノベーションの拠点として再生させるため、京都府が国から譲り受けた施設である。京都府では、この KICK を関西イノベーション国際戦略統合特区や国家戦略特区の

中核として機能させ、健康、医療、エネルギー・ICT、農業・食糧、文化・教育などの分野で日本の成長を支えるオープンイノベーションの研究拠点とすることを目指している。

施設としては大小様々な貸研究スペースを備えており、多様な研究開発ニーズに対応することが可能であり、けいはんな学研都市に集積する研究機関や大学、研究開発型企业などと連携することにより、イノベーションを創造する可能性が広がっている。また、コンベンション施設として、講演・フォーラムなどに利用可能なホールやシアター、会議室を完備している。エントランスの広大な吹き抜け空間はガラス張りで明るく、各種イベントやビジネス展示会などの開催も可能である。

平成 26 年度において当該施設の活用団体の募集が行われ、京都産業 21 が応募し選定されており、平成 27 年 4 月以降京都府からこの施設を借り受け、管理運営を行っている。管理運営団体として京都産業 21 が選定された理由は下記のとおりである。

- ・先端的な研究拠点として運営する上で、産業 21 が有する産学連携等のノウハウ・強みの活用が大いに期待できる。
- ・研究成果等を京都産業の振興につなげる上で、京都府内企業のネットワークの活用や専用人材の確保が容易なこと。
- ・けいはんな学研都市に拠点を有しており、当地の実情にも精通するなど、学研に立地する研究機関等とも連携した円滑な管理運営が期待できる。

(2) 決算の状況

平成 28 年度から平成 30 年度における、KICK 活用推進事業の決算概要は下記のとおりである。

【図表 4.2-1】 KICK 活用推進事業決算の概要

貸借対照表

(単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
流動資産	18,318	25,419	31,344
固定資産	-	-	-
基本財産	-	-	-
特定資産	-	-	-
その他固定資産	-	-	-
資産合計	18,318	25,419	31,344
流動負債	18,318	25,419	31,344
固定負債	-	-	-
負債合計	18,318	25,419	31,344
指定正味財産	-	-	-
一般正味財産	-	-	-
正味財産合計	-	-	-
負債及び正味財産合計	18,318	25,419	31,344

正味財産増減計算書

(単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
事業収益	61,441	79,626	75,143
受取補助金等	68,950	53,083	45,187
受取負担金	-	116	-
雑収益	-	0	-
経常収益	130,390	132,826	120,331
事業費	130,390	132,826	120,331
管理費	-	-	-
経常費用	130,390	132,826	120,331
当期経常増減額	-	-	-
経常外収益	-	-	-
経常外費用	-	-	-
当期一般正味財産増減額	-	-	-

収支の負担に関しては、施設活用団体募集時の公募要領に「適正な収入確保」に努めることとされており、施設運営により生じる収支については原則として京都産業 21 が責任を負うこととなる。ただし、管理運営業務を行うために不足する必要な経費については京都府から交付金として手当ですることとされている。

収支としては京都府から補助金が交付されてはいるものの、テナントが順調に増えていることやイベントの開催も積極的に行っていることから事業収益も堅調に推移、また電気契約の見直し等による経費削減も進んでいるため、毎年京

都府からの受取補助金等が減少傾向にあり、望ましい傾向にある。今後も収支改善に向けた努力の継続を期待したい。

(3) 施設活用の状況

令和元年 9 月末時点における、 m^2 で計算した場合の利用状況は下記のとおりである。入居可能スペース 7,404.92 m^2 に対して入居スペース(事務局使用含む)は 5,708.45 m^2 であり、入居スペース率は 77.09%となっている。また、令和元年 11 月 1 日時点においては 20 のテナントが入居している。

【図表 4.2-2】貸出(入居)状況(令和元年 9 月末時点)

(単位： m^2)

	①貸出中	②空室	③事務局 使用中	④事務局 未使用	合計
1階	2,117.99	375.50	326.76	81.49	2,901.74
2階	1,430.08	706.94	682.46	0.00	2,819.48
3階	639.13	96.44	512.03	0.00	1,247.60
別棟	0.00	0.00	0.00	436.10	436.10
合計	4,187.20	1,178.88	1,521.25	517.59	7,404.92

入居中 (①+③)	5,708.45
入居可能スペース (①~④)	7,404.92
入居スペース率	77.09%

なお、KICK における事務局スペースでは、京都産業 21 と京都府の組織である京都府中小企業技術センターとが同室の一体的空間にて事業の運営を行っている。両者が密に連携して中小企業者に対する支援をしていくことは重要ではあるが、京都府中小企業技術センターは京都府の組織であり、京都産業 21 とは別の組織である以上、守秘義務・情報漏洩上の問題が生じないように、秘匿されるべき案件等は別室を活用するなどのルールを整備が求められる。

4.3 丹後・知恵のものづくりパーク

(1) 施設管理の概要

丹後・知恵のものづくりパークは、平成 19 年 6 月に全体構想が京都府商工部

より公表され、平成 20 年 10 月に開設されており、京都府京丹後市にある日本電産株式会社旧峰山工場を借り受け、京都府・京丹後市・京都産業 21 が共同で整備を行った産業支援施設である。

京都産業 21 においては施設管理を行うとともに、北部地域の産業振興並びに人材育成の総合支援機関として、受発注取引の紹介、販路開拓や経営革新などの各種相談や景況調査等による情報提供のほか、専門家派遣や各種交流会を通じて中小企業を支援している（以下「北部産業活性化拠点事業」という。）。また、京都府の組織である織物・機械金属振興センター（以下「織金センター」という。）と共同で、企業ニーズに即した人材育成研修等を実施している。

(2) 決算の状況

平成 28 年度から平成 30 年度における北部産業活性化拠点事業に関する決算概要は下記のとおりである。なお、平成 30 年度において受託補助金等が減少しているのは、平成 29 年度をもって施設整備時の工事費用負担に関する北部産業活性化拠点工事等負担金補助金期間が終了したことによるものである。

【図表 4.3】 北部産業活性化拠点事業決算の概要

貸借対照表

(単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
流動資産	9,478	7,729	8,549
固定資産	7,529	7,259	65,787
基本財産	-	-	-
特定資産	7,529	7,259	65,787
その他固定資産	-	-	-
資産合計	17,007	14,988	74,336
流動負債	9,478	7,729	8,549
固定負債	-	-	-
負債合計	9,478	7,729	8,549
指定正味財産	7,529	7,259	65,787
一般正味財産	-	-	-
正味財産合計	7,529	7,259	65,787
負債及び正味財産合計	17,007	14,988	74,336

正味財産増減計算書

(単位：千円)

	平成28年度	平成29年度	平成30年度
事業収益	10,158	10,837	7,343
受取補助金等	101,990	127,192	39,893
雑収益	0	0	0
経常収益	112,148	138,029	47,236
事業費	112,148	138,029	47,236
管理費	-	-	-
経常費用	112,148	138,029	47,236
当期経常増減額	-	-	-
経常外収益	-	-	-
経常外費用	-	-	-
当期一般正味財産増減額	-	-	-

(3) 施設活用の状況

丹後・知恵のものづくりパークには、京都産業 21 と京都府の組織である織金センターのほか、地元企業の新分野進出を目的とした工場等が入居している。施設内には経営・技術一体となった総合支援のための「サポートゾーン」、基礎・応用レベルのものづくり技術を習得するための研修に活用する「トライアルゾーン」、地域交流や VR 技術を用いた研修などに活用する「コラボレーションゾーン」を設置している。

現在、丹後・知恵のものづくりパークにおける事務局スペースでは、京都産業21と京都府の組織である織金センターとが同室の一体的空間にて事業の運営を行っている。両者が密に連携して中小企業者に対する支援をしていくことは重要ではあるが、織金センターは京都府の組織であり、京都産業21とは別の組織である以上、守秘義務・情報漏洩上の問題が生じないように、秘匿されるべき案件等は別室を活用するなどのルールの整備が求められる。

4.4 京都経済センター

(1) 施設管理の概要

京都経済センターは、京都の繊維産業の振興拠点であり京都ファッション界の情報発信拠点として地域経済の発展をリードしてきた「四条室町」に京都の経済団体等が集結し、京都経済百年の計として様々な知恵が融合した新たな価値を生み出す「交流と融合」の場を提供することを目的とし、平成31年3月に開業している。

京都経済センターにおいては、京都産業21以外にも京都商工会議所、公益社団法人京都工業会、京都信用保証協会、一般社団法人京都経済同友会、一般社団法人京都経営者協会など、これまで京都市内各地に拠点を構えていた企業支援団体や経済団体が集結し、相互連携による共同セミナーの開催などビジネス活動を幅広くサポートしている。

京都産業21としては3階の総合受付において、お客様相談窓口を設置してコーディネータを常駐させており、「創業」「事業承継」「経営改善」「販路開拓」「融資・資金」「雇用・人材育成」など様々な経営課題に対して適切な産業支援機関を案内している。

(2) 施設活用の状況

京都府は建物の区分所有権を有しており、京都府が所有する施設部分（1階の一部、3階、4階、6階の一部、計10,379.07㎡）の管理運営を京都産業21が行っている。具体的には、入居テナントの管理運営業務のほか、3階・4階・6階

にある打ち合わせからセミナーまで幅広い用途に対応できる大小様々な貸会議室 23 室（3 階 7 室、4 階 9 室、6 階 7 室）の一般利用者への貸出業務を行っており、京都経済センターにおける貸会議室の認知度、利用率を高めるために京都産業 21 は下記の施策を実施している。

1 広報営業活動の実施

- (1) 京都府、産業 21 等が有する広報機会を活用した情報発信
- (2) 入居団体の協力を得た情報発信
- (3) 外部団体等への宣伝活動
- (4) 広告の掲出

2 貸会議室の予約利便性の向上

- (1) 予約可能期間を延長

当初、使用日 6 ヶ月前（入居団体は 1 年前）から予約可能であったところを 1 年前（入居団体は 1 年半前）から予約可能としている。

- (2) 時間外使用制度を運用

予約時間区分（午前、午後、夜間）前後の時間外利用（有料）を認め柔軟に運用している。

貸会議室の利用は平成 31 年 3 月より開始されているが、令和元年 9 月までの利用率（利用コマ数／全体コマ数）は 24%と低調である。貸会議室の収益は京都産業 21 の収益となり、京都産業 21 の財源確保にもつながる可能性があることから、まだ開業間もない時点であり、京都産業 21 としては広報活動・利便性向上の施策を図ってはいるものの、利用率の向上について KPI として設定する等、今後も稼働率向上に向けた施策に注力していくことが望まれる。

【図表 4.4】平成 31 年 4 月から令和元年 9 月の貸会議室の利用コマ数、利用率

項目		4月	5月	6月	7月	8月	9月
コマ数	全体計	261 コマ	433 コマ	562 コマ	565 コマ	511 コマ	684 コマ
利用率	全体計	13 %	20 %	28 %	26 %	24 %	33 %
	午前 (9:00~12:00)	13 %	19 %	25 %	24 %	19 %	29 %
	午後 (13:00~17:00)	18 %	26 %	36 %	35 %	35 %	43 %
	夜間 (18:00~21:30)	7 %	16 %	24 %	20 %	18 %	27 %

4~9月の期間 利用率 全体計	24 %
--------------------	------

5 契約事務

5.1 契約の方法

契約の方法については、一般競争入札又は随意契約の方法により締結するものと会計規程に定められている。

第 27 条 売買、賃貸借、請負その他の契約（設備貸与事業による設備の購入・引渡しに係る契約を除く。以下この章において同じ。）は、あらかじめ契約しようとする事項の予定価格を定め、一般競争入札又は随意契約の方法により締結するものとする。

一般競争入札による契約とは、公告によって不特定多数の者の参加を募り、入札の方法により競争を行わせ、その申込みのうち財団にとって最も有利な条件をもって申込みをした者と契約を締結する方式をいう。一般競争入札は、手続の客観性が高いことから発注者の裁量の余地が少ないため公平性を確保できる、潜在的な入札参加者の数が多いため競争性が高くより有利な条件で契約できる可能性が見込める、手続の透明性が高く第三者による監視が容易である、という特性がある。一方で、不良・不適格業者の排除が困難なため履行の確実性に問題が生じる場合がある、入札・契約に係る事務量や経費が増大する、特定の者への

受注の偏りや過大受注のおそれがある、という問題点も存在する。

次に、随意契約とは、競争入札の方法によらないで、任意に相手方を選定して契約を締結する方法をいう。手続が簡略であり、経費負担も少ないという長所がある反面、競争原理が働きにくく、公平性・透明性が担保されにくいという短所がある。随意契約は競争入札により難しい場合の例外的な契約方法であり、随意契約できる場合については会計規程において下記のとおり定められている。

第 27 条 2 随意契約できる場合は、次の各号に掲げる場合とする。

- (1) 予定価格が 250 万円以下の契約をするとき
- (2) 相手方が特定人に限定されるとき

以下、一般競争入札及び随意契約による契約について、会計規程及び契約事務の手引きに基づいて適切に契約されているかどうかについて確認した。随意契約については、公募型随意契約、指名見積合わせによる随意契約、単独随意契約のそれぞれに分けて検討を行った。

5.2 一般競争入札

相手方が特定人に限定されず、予定価格が 250 万円を超える契約案件については一般競争入札を実施する必要がある（会計規程第 27 条第 2 項）。

この点、過去 3 期間において一般競争入札を実施した契約の一覧表を入手し、契約事務の手引きに基づいて適切な入札手続が実施されているかどうかを確認した。一般競争入札に関する一般的な契約事務の流れは下記のとおりである。

- ①支出伺い
- ②入札公告（入札参加資格・入札の方法等）（HP）
- ③入札参加資格の申請
- ④入札参加資格の確認・確認通知
- ⑤入札会の実施
- ⑥開札
- ⑦落札・落札通知

⑧落札者等の公表（HP）

⑨契約

平成 28 年度から平成 30 年度においては毎期 3 件（合計 9 件）の一般競争入札が行われている。その全てについて入札結果の確認を行ったところ、入札参加者が少なく、適切な競争環境が確保されていないと判断せざるを得ない結果となっていた。具体的には、けいはんなオープンイノベーションセンター日常清掃及び定期清掃業務の公募に関しては、過去 3 年間のうち、平成 28 年度は 2 者が、平成 29、30 年度はこの 2 者に 1 者を加えた同じ 3 者が入札に参加しているが、いずれも同一者が落札している。一方で、けいはんなオープンイノベーションセンター建物管理業務の受託業務の公募に関しては、過去 3 年間、同じく 2 者しか入札に参加しておらず、こちらも全て同一者が落札している。このうち、平成 30 年度は 1 回目の入札が予定価格よりも高く不調に終わり、2 回目の入札では、もう 1 者が入札辞退している。

また、情報誌「クリエイティブ京都 M&T」発行に係る封入及び発送業務に関しても、過去 3 期間において入札を行っているのは 1 者のみ（平成 30 年度はもう 1 者入札応募があったが、入札資格がなく入札には参加できなかった）であり、適切な競争環境のもとで入札されているとは言えない。

そのため、より多くの者が入札に参加するように、入札参加資格要件の見直しや入札参加資格申請期間の拡大等を行い、入札参加者数を増やして、適切な競争環境のもとで入札が行われるよう改善が必要である。

5.3 公募型随意契約

随意契約は、原則として公募型での契約となる。

第 28 条 次の各号に掲げる場合は、随意契約の方法により契約できるものとする。随意契約は原則として一般見積合わせ（公募型）によるものとする。

公募型随意契約とは、公募に参加する資格を有する者に対して、広く参加できる機会を与える随意契約の方法である。応募資格として、「京都府競争入札参加資格者名簿（物品の製造の請負及び物品の購入関係等）」に登録している業者とし、公募に参加できうる適格業者であるかどうかを確認する。その上で、応募のあった業者から見積書を徴取し、最も有利な価格で見積もった業者を契約の相手方とする。

この点、平成30年度において、公募型随意契約を行った契約一覧表を取得し、会計規程に基づいた契約方法となっているかを確認した。また、そのうちの1件についてサンプルを抽出し、契約事務の手引き等に基づいて適切に契約事務が実施されているかどうかを確認した。その結果、予定価格が250万円を超えている契約が6件認められた。

【図表 5.3】 予定価格が250万円を超えている公募型随意契約

(単位：千円)

NO	予定価格	契約価格	応募者数	契約内容	提案公募型か否か
1	4,900	4,712	2	京都インターナショナルギフトショー2019 展示ブース装飾・コーディネート業務	—
2	2,986	2,986	1	(1) UIJターンにより創業・事業承継等をされた事例の取材、紹介記事の制作及びWEB掲載による情報発信 (2) UFJターン希望者を対象にした講演・交流会の実施(2回以上) (3) UIJターン希望者が創業・事業継続等への次のアクションを起こせるような連続セミナーの実施(5回以上)	提案公募型
3	21,000	21,097	3	「京都ビジネス交流フェア2019」展示・商談会場装飾及び印刷物等作成・発送業務 (当初契約21,000千円、変更契約21,097千円)	提案公募型
4	3,014	2,890	1	「iPS細胞関連分野(再生医療・創薬)における開発案件発掘事業」委託業務	—
5	2,513	2,513	1	「iPS細胞や再生医療分野の理解を深めるための人材育成事業」に係る企画・運営委託業務	—
6	5,300	5,184	2	平成30年度広報誌「クリエイティブ京都M&T」発行に係る編集・印刷・製本業務	提案公募型

会計規程第27条第2項には随意契約できる場合として、「(1) 予定価格が250万円以下の契約をするとき(2) 相手方が特定人に限定されるとき」と限定列挙されており、予定価格が250万円を超えているにもかかわらず随意契約ができるのは、契約の相手方が特定人に限定され単独随意契約する場合に限られる。したがって、予定価格が250万円を超えており、契約の相手方が特定人に限定され

ている訳では無く公募ができる状態にもかかわらず一般競争入札を行わずに随意契約を行っているのは、会計規程に反しており、問題がある。

なお、京都産業 21 の回答では、「一般競争入札が価格のみで相手方を選定するのに対して、公募型随意契約では、価格に加えて提案を求め、総合的に評価すること等としており、そのような提案ができる者は特定人に限られることから、事業を有効かつ効率的に実施するため、この調達方法を採用している。」との説明であったが、予定価格が 250 万円を超えていても提案公募型ではない一般の公募型の随意契約を行っている場合もあり、また、提案公募型の随意契約ができる場合については会計規程に明確な定めがない。そのため、会計規程の見直しも含めて検討が必要である。

5.4 指名見積合わせによる随意契約

随意契約は原則として公募型によるが、下記の場合には、指名見積合わせの方法により契約できる。

第 28 条 次の各号に掲げる場合は、随意契約の方法により契約できるものとする。随意契約は原則として一般見積合わせ（公募型）によるものとする。ただし、次の各号に掲げる場合は、指名見積合わせの方法により契約できるものとする。

- (1) 予定価格が 20 万円以下の契約をするとき。
- (2) 契約の性質又は目的が、公募に適さないとき
- (3) 公募に付すことが不利と認められるとき
- (4) 時価に比して、著しく有利な価格で契約を締結することができる見込みのあるとき
- (5) 緊急を要する場合で、公募に付すことができないとき
- (6) 公募に付して採用者がいないとき
- (7) 公募決定業者が契約を締結しないとき

指名見積合わせは、特定多数の見積合わせ参加者を選定するものであり、それ

らの者を見積合わせの方法により競争させ、最も有利な価格で見積した相手方と契約を締結する方式をいう。

この点、平成 30 年度における指名見積合わせによる随意契約の一覧を入手し確認したところ、4 件の指名見積合わせによる随意契約が行われていたが、全て予定価格が 20 万円以下の契約(会計規程第 28 条第 1 項(1)に該当)のみであり、特段問題点は認められなかった。

5.5 単独随意契約

単独随意契約は、特定の者を選定し、見積書を入手した上で、その者と契約する方式をいう。会計規程第 28 条第 2 項に該当する場合にのみ、単独随意契約を締結することができる。

第 28 条 2 前項の規定にかかわらず、次の各号のいずれかに該当する場合は、単独での随意契約とすることができる。

- (1) 予定価格が 3 万円以下の契約をするとき
- (2) 契約の相手方が特定人に限定されるとき

単独随意契約による契約は、相手方が特定人に限定されるため、本来であれば競争に参加できた者が契約をする機会を失う懸念や、業者間での競争環境が生じないために価格での競争が行われず、相手方の言い値で高い値段で契約してしまうリスクがある。そのため、単独随意契約を行う場合には、唯一の相手方であること（唯一性）、適正な契約金額であること（価格の妥当性）の二点の重要なポイントを満たしていること、及びこれについて説明責任が伴うことに注意しなければならない。

この点に関して、過去 3 年以上継続して単独随意契約をしている相手先のリストを取得し（予定価格が 3 万円以下の理由で契約している場合を除く）、長期間にわたり特定人と単独随意契約を行っている合理的な理由があるか、また、契約金額を下げる努力がなされているかどうかについて検討を行った。

その結果、過去 3 年以上継続して単独随意契約をしている件数は 18 件あった。

このうち、最も古い契約開始年度は平成 26 年度であり、長年にわたって単独随意契約が継続されている相手先は認められなかった。単独随意契約を行っている理由について、京都府から委託先が指定されているためという理由のものが 8 件あった。当該委託契約は、厚生労働省の「戦略産業雇用創造プロジェクト」への提案に必要な、京都府・京都市・経済界、京都労働局、労働組合等に京都産業 21 も交え構成された協議会において、プロジェクトを構成する個々の事業の実施機関を選定した計画書に合意した上で、厚生労働省へ申請・承認（H28～30）されたことによるものである。

このため、国が定めた事業スキームにより、個々の事業実施機関へは委託形式で契約することとなっており、委託にあたっては、積算根拠となる人件費や事務費等の事業費も国のルールに基づいて算出の上、契約を締結している。そのため、通常の建物の保守管理やシステム開発等の業者選定を行う委託事業とは性質が異なっている。

したがって、単独随意契約となる理由については、こうした事業背景や京都産業 21 も交えた協議会での意思決定の結果によることなど、国の制度を踏まえた結果であることを適切に決裁文書に明示しておく必要がある。

また、18 件全ての契約に関して予定価格と契約金額とが一致していた。この点、京都産業 21 の説明では、「例えば、土木建築工事のように積算資料がある場合は、職員が積算を行うことは可能であるが、財団発注の委託事業等では、そのような積算資料はないため、積算は困難である。予定価格は業者から徴取した参考見積書に基づく予定価格、又は前年度（契約）価格を参考にしているケースもある。前年度価格を参考にしたケースなどでは、価格交渉をしている場合もある。」とのことであった。

単独随意契約のうち、契約の相手方が特定人に限られ、その性質又は目的が競争入札に適さないとして単独随意契約を締結する場合には、複数の相手から見積を入手することができず、特定人からのみ見積書を徴取し、特定人のみからの参考見積をもとに積算を行うこととなる。この場合、単独での見積に基づく予定価格の設定となるため、どうしても特定人からの見積に左右されてしまうこと

となり、競争環境にないため価格が高止まりしてしまうリスクがある点については否定できない。

この点、「京都府随意契約ガイドライン」において、「随意契約は、自動落札方式とは違い予定価格の範囲内の見積書提示金額が自動的に契約金額となるという性質のものではなく、価格決定には交渉の余地があり、この場合には予定価格に対する契約金額の比率である「採用率」（採用率：算定した予定価格が、実勢価格等を反映して適正に算出されているという前提での率）は、少なくとも競争入札環境における慣例的な上限値以下、例えば年間平均落札率等を目安に、それ以下となるよう交渉し、安価の実現に努めなければならない。」とされている。そのため、京都府の外郭団体である京都産業 21 においても、採用率の考え方に基づき、単独随意契約の場合でも価格交渉を継続的に行っていくことが望まれる。

II 設備貸与事業

1 設備貸与事業

1.1 制度の沿革

京都産業 21 は、経営革新に必要な設備等を導入しようとする小規模企業者や、必要な設備等を導入しようとする創業者に対し、希望の設備等をメーカーやディーラーから購入して、その設備を長期かつ固定損料（金利）で割賦販売又はリースすることにより、設備投資を支援する事業（以下「設備貸与事業」という。）を実施している。

この設備貸与事業の歴史は古く、昭和 31 年に制定された「中小企業振興資金助成法」に基づく設備近代化資金貸付制度がその源流にある。根拠法令を「中小企業振興資金助成法」、「中小企業近代化資金助成法」、「中小企業近代化資金等助成法」、「小規模企業者等設備導入資金助成法」と変えつつも、資金調達能力の脆弱な中小企業の設備投資を支援する事業として、60 年以上にわたり継続されてきた。

なお、現行制度は、平成 26 年度における小規模企業等設備導入資金助成法の廃止を受け、平成 27 年度に国と（独）中小企業基盤整備機構により代替制度として創設されており、京都府では「小規模企業者等ビジネス創造設備貸与制度」（以下「新貸与制度」という。）として事業が開始されている。

制度の沿革の詳細及び過去 10 年間の利用実績は以下のとおりである。

【図表 1.1-1】制度の沿革

年	法律	内容（変更点）等	備考（産業 21 の動き等）
昭和 31 年	「中小企業振興資金助成法」の制定	県の特別会計からの無利子貸付の創設（貸付率 3 分の 1、製造業のみ、貸付対象に組合組織含む）	京都府にて設備近代化資金貸付を開始
昭和 34 年		貸付率 2 分の 1、従業員規模 100 名以下に	
昭和 38 年	「中小企業近代化資金助成法」に改定	高度化資金貸付の分離（業種に運輸業、建設業、サービス業の追加）	

昭和 41年	「中小企業近代化資金等助成法」 に改定	設備貸与（割賦販売）事業 の創設 （業種に小売業を追加）	旧：財団法人京都府中小企業振興公社にて設備貸与制度を開始
昭和 60年		ハイテク機器貸与制度の 創設	
昭和 61年		プログラムを助成対象に 追加 ハイテク・情報機器リース 制度の創設	
平成 11年	「小規模企業者等設備導入資 金助成法」に改定	「近代化」から「創業・経 営基盤強化」へ	
平成 12年		実施主体の貸与機関への 一元化 業種毎の設備指定の解除 対象企業規模の縮小 （80名以下⇒50名以下に）	・平成12年度より従来の設備 貸与事業に加え、府で行ってい た設備資金貸付事業も産業21 で行うことになったが、調査診 断業務は国庫補助金の関係で府 に交付されたため、平成12年度 に限り受付・診断業務は府が行 い、産業21は貸付決定及び資金 の交付を行った。
平成 13年			・平成13年度より設備資金貸 付事業の受付・診断業務も財団 に移管され、設備資金貸付事業 が完全に産業21の事業となっ た。
平成 15年	<機械類信用保険制度廃止> （廃止 H14. 12. 11）		・設備資金貸付事業（半額無利 子）を休止 ・機械類信用保険制度廃止に伴 い設備貸与制度を廃止（休止） した支援センターが増加
平成 26年	小規模企業者等設備導入資金 助成法廃止（廃止 H25. 6. 21、施行 H27. 3. 31）		
平成 27年	独立行政法人中小企業基盤整備機構法（平成14年法律第147号）第15条第1項第3号イ（「創業又は中小企業の経営の革新を支援する事業を行う者に対し、当該事業を行うのに必要な資金の貸付けを行うこと。」）に基づき、新貸与制度を創設		新貸与制度開始（小規模企業者 等ビジネス創造設備貸与制度）

【図表 1.1-2】 過去 10 年間の申込件数と決定件数

	割賦		リース		合計	
	申込	決定	申込	決定	申込	決定
平成 21 年度	16	12	8	6	24	18
平成 22 年度	15	12	5	4	20	16
平成 23 年度	20	15	2	1	22	16
平成 24 年度	21	19	7	4	28	23
平成 25 年度	19	14	5	3	24	17
平成 26 年度	17	10	4	2	21	12
平成 27 年度	12	10	8	7	20	17
平成 28 年度	16	15	6	3	22	18
平成 29 年度	19	19	1	0	20	19
平成 30 年度	18	11	1	1	19	12

【図表 1.1-3】 過去 10 年間の申込金額と決定金額 (単位: 千円)

	割賦		リース		合計	
	申込	決定	申込	決定	申込	決定
平成 21 年度	180,864	119,348	113,280	83,852	294,144	203,200
平成 22 年度	161,553	124,878	66,057	54,922	227,610	179,800
平成 23 年度	331,278	246,039	30,750	14,961	362,028	261,000
平成 24 年度	350,449	308,122	87,776	56,338	438,225	364,460
平成 25 年度	292,079	251,052	37,840	25,280	329,919	276,332
平成 26 年度	226,391	104,745	20,998	16,375	247,389	121,120
平成 27 年度	346,446	156,776	129,061	25,187	475,507	181,963
平成 28 年度	282,773	230,844	90,112	47,636	372,885	278,480
平成 29 年度	315,396	220,306	72,155	0	387,551	220,306
平成 30 年度	313,164	75,584	3,024	3,024	316,188	78,608

1.2 新貸与制度の特徴

新貸与制度の事業規模、財源、損失補償契約の状況及び割賦制度・リース制度それぞれの特徴は以下のとおりである。

【図表 1.2-1】財源、損失補償契約、割賦制度、リース制度の特徴

区分	割賦制度	リース制度
事業規模・財源	借入金 300,000,000 円 形式：証書貸付（私署） / 償還方法：定期償還 ①独立行政法人中小企業基盤整備機構 150,000,000 円（利率 0.20%） ②京都府 150,000,000 円（無利息） 計 300,000,000 円（実質金利 $(0.20\%+0\%)/2 = 0.10\%$ ）	
損失補償契約	毎年度損失補償契約を京都府と締結。平成 30 年度については、平成 40 年 3 月 31 日までに、産業 21 が未収債権を貸倒償却する場合において、貸倒引当金等を取り崩してなお欠損が生じるときは、当該年度の 10%（限度額 30,000 千円）に相当する金額の範囲内で京都府が補償する契約を締結している。	
特徴	設備代金を分割して支払う方法であり、設備は企業が資産として計上し、減価償却を実施する。償却資産税（固定資産税）、損害保険は企業負担となり、返済が完了するまで所有権が産業 21 に留保される。	所有権移転外ファイナンスリースとして、通常の売買取引に係る方法により会計処理を行うか、賃貸借取引に準じた会計処理を行う。償却資産税（固定資産税）は産業 21 負担となり、リース期間満了後も所有権は産業 21 のものとなる。
対象企業	① 京都府内に事業所・工場等がある小規模企業者等や創業者 ② 原則、役員・パートを除く従業員数につき製造業・その他業種で 20 名以下／商業・サービス業で 5 名以下の企業 ただし、全業種について従業員数 50 名以下の企業も可能。	

対象設備・車両	京都府内に設置する新品の機械・設備・車両・プログラム等(土地、建物、構造物、賃貸借用設備等は対象外)	
対象設備の金額	100万円～1億円(消費税込)/年度	
期間	10年以内(償還期間、ただし、法定耐用年数以内)	3～10年(法定耐用年数に応じて決定)
割賦損料・月額リース料率	年1.6%又は年1.9% 固定金利・可変料率採用	3年 2.967%又は2.983% 4年 2.272%又は2.288% 5年 1.847%又は1.862% 6年 1.571%又は1.585% 7年 1.370%又は1.385% 8年 1.217%又は1.231% 9年 1.101%又は1.115% 10年 1.008%又は1.022% 固定金利・可変料率採用
償還・支払方法	元金均等月賦償還 又は半年賦償還 (6か月間の据置あり)	月払い(前払いリース料不要) リース料後取り
保証金	設備価格の10% (契約時支払、最終償還金に順次充当)	不要
連帯保証人	原則不要(注) (注) 法人の場合は代表者の保証が必要だが、「経営者保証に関するガイドライン」に則し判断し、また、審査等により追加連帯保証人・担保等が必要になる場合があるとされている。	
導入効果 (申込条件)	設備を導入することにより、付加価値額(営業利益・人件費・減価償却費の合計)が5年間で15%、4年間で12%又は3年間で9%以上向上すると見込まれ、かつ、経常利益額が5年間で5%、4年間で4%又は3年間で3%以上向上すると見込まれる必要がある。	

さらに、実際の制度利用についての手続きの流れをまとめたものは以下のとおりである。

【図表 1.2-2】 制度利用に関する手続きの流れ

	手続き	内容
①	相談	京都産業 21 にて随時受付を実施。
②	申込・提出	毎月 15 日頃までに申込書類を提出。
③	書類審査・ 現地調査	申込書類受付後、職員と診断員（中小企業診断士）が企業訪問し、ヒアリングを実施。調査報告書（5 か年計画）を作成。
④	審査	原則月 1 回、意見聴取会を開催し 5 か年計画の内容等を審査。
⑤	貸与決定	意見聴取会決定後、審査結果を連絡。
⑥	契約	京都産業 21、利用者、設備業者の 3 者による協議後、割賦販売契約・リース契約及び売買契約を締結。
⑦	設備設置・ 検収	利用者、京都産業 21 の立ち合いにより検収を実施。
⑧	返済開始	割賦：6 か月据置、元金均等月賦償還又は半年賦償還 リース：月払い（前払いリース料不要）
⑨	償還完了・ リースアッ プ	償還完了通知、リース完了通知を発行。
⑩	所有権移 転・再リー ス等手続	所有権移転に必要な書類を発行。リースについては再リース等の手続を実施。

1.3 事業の実施意義

1.3.1 京都府における外郭団体への事業委託の方針

制度の変遷や新貸与制度の概要からもわかるように、設備貸与事業は資金調

達能力の脆弱な小規模企業を支援する目的において、京都産業 21 が設備を購入し、事業者に貸し付ける事業として、長く維持されてきた。

このような公的機関の事業について、京都府は平成 27 年 6 月策定の「ガイドライン」「IV 具体的な方策」において、外郭団体への事業の委託については以下のように取り組むとしている。

平成 27 年 6 月策定 ガイドライン

IV 具体的な方策

【京都府の取組】

1. 事業の委託について

外郭団体への事業の委託に当たっては、以下の検討を行う。その際、継続事業であっても、より一層効果的・効率的な事業委託となるよう不断に検討する。また、存続の意義が乏しくなった外郭団体については、統廃合を検討する。

(1) 京都府が直接実施するよりも効率的に事業が実施でき、簡便かつ有効に機能すると認められるものについては、積極的に事業の委託を検討する。

(2) 事業実績が低迷し、回復の見込みのないものについては、事業の廃止や縮小を検討する。また、当初の目的と大きな乖離が生じたり、実施意義が低下しているものについては、事業の廃止を検討する。

(3) 市町村において同種・類似の事業が行われ、京都府として担う先駆的な役割を終えたと認められるものについては、事業の廃止を検討する。

(4) 民間において類似の事業が行われ、競合しているものについては、事業の廃止を検討する。

そのため、設備貸与事業の検証に当たっては、民間の金融機関が実施する事業との競合はもとより、経済環境の変化に伴う実施意義の低下が起きていないか、また、効果的・効率的な事業となっているかどうか、検討する必要があるだろう。

1.3.2 実施状況

(1) 京都府における実施状況

京都産業 21 が実施する設備貸与事業の利用状況について、平成 28 年度から平成 30 年度の状況を確認したところ、以下のとおりであった。

【図表 1.3.2-1】割賦利用件数の推移

	平成 28 年度 (A)	平成 29 年度 (B)	平成 30 年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
申込	16	19	18	3	-1
内定	16	17	11	1	-6
決定	15	19	10	4	-9

【図表 1.3.2-2】リース利用件数の推移

	平成 28 年度 (A)	平成 29 年度 (B)	平成 30 年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
申込	6	1	1	-5	0
内定	4	0	1	-4	1
決定	3	0	1	-3	1

【図表 1.3.2-3】申込金額・決定金額と財源との比較 (単位: 千円)

		平成 28 年度 (A)	平成 29 年度 (B)	平成 30 年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
申 込	割賦	282,773	315,396	313,164	32,623	-2,232
	リース	90,112	72,155	3,024	-17,957	-69,131
	合計	372,885	387,551	316,188	14,666	-71,363
決 定	割賦	230,844	220,306	75,584	-10,538	-144,722
	リース	47,636	0	3,024	-47,636	3,024
	合計	278,480	220,306	78,608	-58,174	-141,698
決定率 (注 1)		74.6%	56.8%	24.8%	-17.8%	-32.0%
財源		300,000	300,000	300,000	-	-
消化率 (注 2)		92.8%	73.4%	26.2%	-19.4%	-47.2%

(注 1) 決定率=決定額/申込額

(注 2) 消化率=決定額/財源

上記のとおり、決定額については平成 28 年度で 278,480 千円、平成 29 年度で 220,306 千円、平成 30 年度で 78,608 千円と減少傾向にあり、決定率についても平成 28 年度で 74.6%、平成 29 年度で 56.8%、平成 30 年度で 24.8%と、同様に減少の傾向にある。

とりわけ、リースについては平成 29 年度において申込件数 0 件、平成 30 年度において申込件数 1 件にとどまっていることから、市場のニーズは限定的であると判断できる。なお、令和元年度については、申込件数は 14 件で 316,502 千円、内定件数は 13 件で 286,529 千円（12 月末時点）となっている。

(2) 全国における実施状況

続いて、平成 26 年度から平成 30 年度における都道府県での制度実施状況を確認したところ、以下表のとおり、近年は利用実績の減少に伴い、全国的に制度の廃止や見直しが続いている。

具体的には、平成 26 年度においては 30 都道府県が実施していたが、平成 27 年度の新制度開始時に 14 県が制度を廃止した。さらに、平成 30 年度までの 3 年間に三重県と佐賀県が制度廃止に至っている。

【図表 1.3.2-4】都道府県別の設備貸与事業の実施状況と予算額（単位：千円）

H26 旧制度		H27 新制度開始時		H30 時点	
実施 30		実施 16		実施 14	
未実施 17		未実施 31		未実施 33	
北海道	1,000,000	北海道	300,000	北海道	600,000
青森県	700,000	青森県	未実施	青森県	未実施
岩手県	360,000	岩手県	未実施	岩手県	未実施
宮城県	466,000	宮城県	150,000	宮城県	150,000
秋田県	100,000	秋田県	未実施	秋田県	未実施
山形県	700,000	山形県	460,000	山形県	346,000
福島県	360,000	福島県	未実施	福島県	未実施
茨城県	未実施	茨城県	未実施	茨城県	未実施
栃木県	未実施	栃木県	未実施	栃木県	未実施
群馬県	未実施	群馬県	未実施	群馬県	未実施
埼玉県	未実施	埼玉県	未実施	埼玉県	未実施
千葉県	1,200,000	千葉県	未実施	千葉県	未実施

東京都	未実施	東京都	未実施	東京都	未実施
神奈川県	500,000	神奈川県	1,000,000	神奈川県	1,000,000
新潟県	400,000	新潟県	1,000,000	新潟県	600,000
長野県	未実施	長野県	未実施	長野県	未実施
山梨県	2,300,000	山梨県	1,000,000	山梨県	1,500,000
静岡県	400,000	静岡県	未実施	静岡県	未実施
愛知県	1,200,000	愛知県	1,000,000	愛知県	900,000
岐阜県	800,000	岐阜県	未実施	岐阜県	未実施
三重県	未実施	三重県	300,000	三重県	未実施
富山県	未実施	富山県	未実施	富山県	未実施
石川県	1,800,000	石川県	未実施	石川県	未実施
福井県	700,000	福井県	250,000	福井県	250,000
滋賀県	未実施	滋賀県	未実施	滋賀県	未実施
京都府	1,400,000	京都府	300,000	京都府	300,000
奈良県	900,000	奈良県	未定	奈良県	450,000
大阪府	3,000,000	大阪府	2,000,000	大阪府	2,000,000
兵庫県	2,200,000	兵庫県	2,200,000	兵庫県	2,200,000
和歌山県	未実施	和歌山県	未実施	和歌山県	未実施
鳥取県	未実施	鳥取県	未実施	鳥取県	未実施
島根県	350,000	島根県	未実施	島根県	未実施
岡山県	1,400,000	岡山県	200,000	岡山県	200,000
広島県	400,000	広島県	未実施	広島県	未実施
山口県	1,151,000	山口県	150,000	山口県	150,000
徳島県	未実施	徳島県	未実施	徳島県	未実施
香川県	未実施	香川県	未実施	香川県	未実施
愛媛県	未実施	愛媛県	未実施	愛媛県	未実施
高知県	500,000	高知県	未実施	高知県	未実施
福岡県	820,000	福岡県	未実施	福岡県	未実施
佐賀県	100,000	佐賀県	100,000	佐賀県	未実施
長崎県	80,000	長崎県	未実施	長崎県	未実施
熊本県	200,000	熊本県	未実施	熊本県	未実施
大分県	未実施	大分県	未実施	大分県	未実施
宮崎県	未実施	宮崎県	未実施	宮崎県	未実施
鹿児島県	未実施	鹿児島県	未実施	鹿児島県	未実施
沖縄県	80,000	沖縄県	未実施	沖縄県	未実施

(3) 京都府と全国との実績比較

平成30年度における設備貸与事業について、京都府の実績と他府県の実績を比較した資料は以下のとおりである。

【図表 1.3.2-5】

全国における設備貸与事業【割賦・リース事業合計】の申込み及び決定状況（平成30年度）

（単位：千円）

設備貸与 合計	30年度 補正後事業額 (A)	申 込		対前年 申込額 比 率	決 定			決定額 比 率 B/A	対前年 決定額 比 率	一 件 当りの 金 額	一設備 当りの 金 額
		申込額	件 数		決定額 (B)	件数	設備 台数				
北海道	400,000	357,423	38	70.5%	322,617	33	67	80.7%	68.7%	9,776	4,815
岩手	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
宮城	150,000	106,909	5	71.3%	106,909	5	18	71.3%	71.3%	21,382	5,939
秋田	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
山形	346,000	332,985	25	88.2%	280,958	21	28	81.2%	85.9%	13,379	10,034
福島	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
神奈川	1,000,000	790,197	30	101.2%	744,728	27	86	74.5%	103.9%	27,583	8,660
新潟	600,000	28,068	3	91.8%	28,068	3	5	4.7%	114.7%	9,356	5,614
*山梨	1,500,000	967,700	58	125.6%	960,279	53	75	64.0%	131.0%	18,118	12,804
*愛知	900,000	1,020,843	55	132.0%	900,000	48	126	100.0%	128.3%	18,750	7,143
岐阜	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
石川	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
福井	40,000	34,098	4	28.8%	2,990	2	2	7.5%	3.5%	1,495	1,495
京都	300,000	330,505	20	69.8%	78,608	12	40	26.2%	35.7%	6,551	1,965
奈良	450,000	225,324	9	74.9%	225,324	9	16	50.1%	74.9%	25,036	14,083
*大阪	2,000,000	2,050,975	115	106.3%	1,330,922	89	182	66.5%	76.0%	14,954	7,313
*兵庫	1,500,000	1,873,940	150	110.7%	1,488,506	128	179	99.2%	97.1%	11,629	8,316
島根	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
*岡山	200,000	287,414	15	119.8%	200,000	13	16	100.0%	105.5%	15,385	12,500
山口	150,000	145,994	8	103.3%	102,250	7	9	68.2%	72.3%	14,607	11,361
沖縄	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
総計	9,536,000	8,552,375	535	98.2%	6,772,159	450	849	71.0%	92.2%	15,049	7,977

*印の機関は検収ベースが決定の定義

これをみると、京都府は、対前年申込額比率が全国平均98.2%のところ69.8%、対前年決定額比率が全国平均92.2%のところ35.7%になるなど、制度の利用ニーズや利用の度合いを示す指標について、全国平均を大きく下回っていることがわかる。

これらの要因として、昨今の低金利を背景に中小企業を取り巻く金融環境が大きく変容し、資金調達がより容易に、かつ多様化している点が挙げられよう。民間において地方銀行・信用金庫・リース会社のほか、ベンチャーキャピタルファンドやクラウドファンディングなど、多彩な資金供給元が様々な投融資を実施しているところである。これらは、設備貸与制度の草創期には想定されていなかった事象だろう。

(4) 高い延滞率への懸念

設備貸与事業については、資金余力の乏しい小規模事業者を取引相手とすることから、貸倒れリスクの低いものではない。過去10年における割賦債権・リース債権の残高及び延滞率は以下のとおりである。

【図表 1.3.2-6】 割賦債権の残高と延滞率 (単位：円)

	割賦債権残高	内延滞債権残高	延滞率
平成 21 年度	955,774,000	86,773,217	9.08%
平成 22 年度	754,067,000	88,457,793	11.73%
平成 23 年度	747,180,000	50,605,425	6.77%
平成 24 年度	738,825,000	42,772,235	5.79%
平成 25 年度	776,937,000	41,705,573	5.37%
平成 26 年度	743,648,000	42,158,948	5.67%
平成 27 年度	659,835,000	28,586,450	4.33%
平成 28 年度	676,461,000	32,767,906	4.84%
平成 29 年度	720,884,000	48,468,803	6.72%
平成 30 年度	630,524,000	50,121,708	7.95%
10 年合計			6.92%

【図表 1.3.2-7】 リース債権の残高と延滞率 (単位：円)

	リース債権残高	内延滞債権残高	延滞率
平成 21 年度	657,863,120	92,640,280	14.08%
平成 22 年度	240,687,800	100,665,380	41.82%
平成 23 年度	180,153,750	55,551,867	30.84%
平成 24 年度	198,741,540	50,075,867	25.20%
平成 25 年度	159,667,700	49,328,810	30.89%
平成 26 年度	115,583,400	47,470,243	41.07%
平成 27 年度	87,119,290	2,601,989	2.99%
平成 28 年度	103,424,720	2,667,950	2.58%
平成 29 年度	87,112,140	7,900,626	9.07%
平成 30 年度	65,989,200	0	0.00%
10 年合計			21.56%

【図表 1.2-2】で示したとおり、京都産業 21 は貸与企業の全件に対して企業調査を行い、課題の明確化と経営計画の作成を実施している。さらに、明確化された課題に対応するための支援として、貸与先に対して専門家派遣制度等を活用して伴走支援を行うほか、経営力強化法に基づく「経営力向上計画」認定申請に向けた支援を行うなど、経営革新を促進する追加支援を実施しているケースもある。

それにもかかわらず、過去 10 年間の平均延滞率は割賦事業で 6.92%、リース事業に至っては 21.56%に達している。設備貸与制度の金利水準が割賦事業で 1.6%~1.9%である点を踏まえると、相当にリスクの高い取引を行っているといえる。

(5) 抜本の見直しに関する検討の必要性

かれこれ 60 年以上にわたって小規模事業者を支えてきた設備貸与事業であるが、制度創設時と比較して経済環境が大きく変化している。民間金融機関からの設備投資のための資金調達について多様な選択肢がある足下の経済環境や、近年の事業への申込件数や決定金額の減少傾向を鑑みると、事業の実施意義は低下している可能性がある。

さらに、過去 10 年間における平均延滞率が割賦事業で 6.92%、リース事業で 21.56%に達している点を踏まえると、貸倒リスクの高い取引を行っている状況である。

これらの事象を総合的に判断すれば、申込者が作成する事業計画の実現可能性が低いにもかかわらず、低金利で設備貸与を実施して、不必要なリスクをとっているように、府民の目に映りかねない状況であるといえる。

京都府策定のガイドラインにおいては、実施意義が低下している事業については廃止を含めて見直し、継続事業であっても、より一層効果的・効率的な事業委託となるよう不断に検討するとされており、現在の設備貸与事業はまさに見直すべき事業であるといえる。

例えば、硬直化された金利水準の引き上げや、リース制度の廃止、新設法人な

どに限定した新たな貸与制度の構築など、抜本的な制度の見直しを検討すべきである。

1.4 債権管理

1.4.1 決算書の入手

(1) あるべき事務

1.3.2(4)で示したとおり、設備貸与事業の過去10年間における平均延滞率は割賦事業で6.92%、リース事業に至っては21.56%に達している。

当然のことながら、このような延滞債権の発生と増加を防ぐ必要があるが、そのためには債務者の状況に関する定期的な管理が必要となる。経営基盤が脆弱な小規模事業者に対する金融取引であるから、事前審査の段階で問題がなかったとしても、貸与後の財産状況や、経営状態のモニタリングを定期的を実施する必要があり、そのため債務者の毎期の「決算報告書及び税務申告書」（以下「決算書」という。）の入手が極めて重要な事務となる。決算書は、京都産業21が標榜する伴走支援を達成するための必須の資料であり、債権分類基準に利用する重要な資料である。貸倒引当金の算定にも直接影響する。

この点について、京都産業21は平成21年度包括外部監査報告書において、決算書入手の全体的なチェック漏れを指摘されている。

また、提出される決算書の真実性を確保する必要があるのは言うまでもない。虚偽の決算書を預かる可能性を排除するために、金融機関では、税務申告済のものであることを真実性の担保として、税務署受付印やメール詳細などの受付証明が付された決算書を每期、融資先から収集し、与信判断に役立てている。京都産業21としても、同様の事務があるべきである。

(2) 確認された事実

平成30年度において、京都産業21が決算書の提出を受けるべき利用者につき、年度別の入手すべき件数、入手未済件数、未提出率を確認したところ、以下のとおりであり、3年間の平均未提出率は1.9%となっていた。

【図表 1.4.1-1】決算書の未提出率

貸与年度	入手すべき件数	入手未済件数	未提出率
平成 28 年度	69	1	1.4%
平成 29 年度	88	1	1.1%
平成 30 年度	100	3	3.0%
3 年合計			1.9%

さらに、京都産業 21 と利用者との間で締結される割賦契約書及びリース契約書を確認したところ、利用者から京都産業 21 に対する報告事項については以下のとおりであり、乙(利用者)から甲(京都産業 21)に対して、年 1 回の経理状況や経営状況の報告が求められる旨は記載されているものの、具体的な提出書類の名称やその時期については、言及されていないことがわかった。

【図表 1.4.1-2】契約書に示された報告事項

割賦契約書	リース契約書
(報告及び調査) 第 19 条 乙は、割賦設備の利用状況並びに甲が求めた事業の経理状況、経営の状況等に関する事項について年 1 回、報告しなければならない。	(報告及び調査) 第 18 条 乙は、リース設備の利用状況並びに甲が求めた事業の経理状況、経営の状況等に関する事項について年 1 回、報告しなければならない。

さらに、利用者から提出された決算書が税務申告済の書類であるかを確認するプロセスがあるかどうか京都産業 21 に質問したところ、申込時に提出される直近 3 期の決算書については確認しているものの、契約後の償還中に每期提出される書類は、「貸借対照表」「損益計算書」「製造原価計算書」「勘定科目明細」のみであり、それらの書類が税務署に申告されたものか否かは確認していない、との回答であった。

(3) 課題の内容

決算書が未入手になる一因として、契約書やパンフレットに、決算書の提出とその提出期限が明確に規定されていないため、利用者に十分に理解されていないことが考えられる。京都産業 21 は、契約書に決算書の提出義務及びその時期を明確に記載しなければならない。

提出される決算書については、その真実性を担保する必要がある。例えば、設備貸与実施後には、毎年、税務申告後 3 ヶ月以内に決算書を提出するよう契約書類上において義務付けるなど、利用者に対してその必要性を強く認識させるなど、確実に決算書を確保する措置を講じて頂きたい。

1.5 意見聴取会

1.5.1 意見聴取会の概要

設備貸与事業の流れは、以下のとおりである。まず、申し込み後、一般社団法人京都府中小企業診断協会による企業調査があり、設備貸与後の事業に関する 5 箇年計画が策定される。そして、内部審査を経たのちに、京都産業 21 を事務局とし、京都府及び金融機関で構成される「設備貸与意見聴取会」にて事業実施の可否が審議される。

設備貸与事業の「貸与の是非」については、意見聴取会で聴取した意見をもとに、その可否が決定されるため、意見聴取会は事実上の意思決定機関であるといえよう。

そのため、意見聴取会のメンバーについては、事業の対象となる府内小規模事業者の経営に関する知見や、割賦販売及びリースに関する金融実務の見識が必要とされる場所である。

また、開催される意見聴取会においては、事業実施の判断に差異が生じる可能性を排除するために、参加メンバーによる十分な議論が実施される必要がある。

1.5.2 確認された事実

平成 30 年度における意見聴取会のメンバーは、京都府をエリアとする 6 つの

金融機関及び京都府の7団体から構成されている。平成30年度における意見聴取会の開催状況（開催日、審議件数、出席による意見表明の状況）は以下のとおりである。

これをみると、平成30年度のメンバーのうち、Dについては8回開催のうち、3回しか意見聴取会に出席していないことがわかる。

【図表 1.5.2】意見聴取会の開催状況

開催日	4/26	7/19	8/24	10/18	11/22	1/24	2/21	3/7	出席による 意見表明
審議件数	2	5	1	2	2	1	2	3	-
A	○	○	○	○	○	○	○	○	100%
B	○	○	○	○	○	○	○	○	100%
C	○	○	○	○	○	○	○	○	100%
D	×	×	×	○	×	×	○	○	37.5%
E	○	○	○	×	○	○	○	○	87.5%
F	○	○	×	○	○	○	○	○	87.5%

(注)

(注) 書面にて回答

このDの出席率の低さについて、その理由を京都産業21に確認したところ、Dについては所在場所が遠方であるため、管轄エリアの企業からの申込があった場合のみ、意見聴取会に参加するという取り決めになっているとのことである。

さらに、意見聴取会の欠席が予想される場合において、各委員からどのように意見聴取を実施しているのか確認したところ、事前に「申込企業意見聴取表」を委員に交付し、その返送をもって、意見を徴収しているとのことであった。

このように、意見聴取会の運営及び事業実施決定のプロセスについて、特段の問題は確認されなかったが、現在の意見聴取会のメンバーについて、いずれも融資を専門としている金融機関となっている点については、積極的な改善の検討

を求めたい。

設備貸与事業で実施される事業が割賦販売及びファイナンス・リース取引である点を鑑みると、割賦販売やファイナンス・リース取引を積極的に手掛ける金融機関をメンバーに加えるなど、専門性の向上とさらなる審議の充実を図るべきだと考える。

2 総合相談事業

2.1 総合相談事業の概要

京都産業 21 では、平成 17 年 4 月より京都府中小企業技術センターと連携して「京都府産業支援センター」を構成して以降、総合相談窓口を設置して、相談窓口業務を拡充してきた。このような成立経緯から、製造業に携わる中小企業からの相談対応を得意としており、一般にも、そのように認知されている。

その後、平成 25 年には事業継続支援センターや補助金支援グループを創設したほか、平成 26 年からは国受託事業としてよろず支援拠点を事業開始するなど、現在は中小企業の様々な課題に対して、経営・技術の両面からワンストップで相談に対応している。

また、来所型の相談だけではなく、「応援隊」として任命された京都産業 21 の経営指導の専門職員により、企業訪問を中心としたコンサルティングを実施し、イノベーションの創出につながるサポートを行っている。

さらには、より専門性の高いサービスとして、外部専門家による窓口相談や派遣の実施、民間企業で事業計画策定に携わった経験を有する専門家（ビジネス・スーパーバイザー）による事業計画の評価や助言・指導などを実施している。平成 28 年度から平成 30 年度における相談実績は以下のとおりである。

【図表 2.1-1】相談企業数の推移（窓口相談）

	平成 28 年 度(A)	平成 29 年 度(B)	平成 30 年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
製造業	3,843	3,227	2,842	-616	-385
卸売業	151	161	171	10	10

建設業	107	136	105	29	-31
小売業	279	271	239	-8	-32
サービス業	900	1,044	805	144	-239
その他	941	840	910	-101	70
合計	6,221	5,679	5,072	-542	-607

【図表 2.1-2】 相談企業数の推移（「応援隊」）

	平成 28 年 度(A)	平成 29 年 度(B)	平成 30 年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
訪問支援企業数	2,323	1,874	1,749	-449	-125
窓口支援企業数	1,051	903	877	-148	-26
訪問創業支援企業数	126	204	197	78	-7
窓口創業支援企業数	282	203	137	-79	-66
合計	3,782	3,184	2,960	-598	-224

【図表 2.1-3】 相談件数の推移（よろず支援拠点）

	平成 28 年 度(A)	平成 29 年 度(B)	平成 30 年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
相談対応件数	2,039	2,240	2,625	201	385
来訪相談者数	1,267	1,074	1,186	-193	112
課題解決件数	359	43	67	-316	24
ネットワーク活動件数	5	28	133	23	105

【図表 2.1-4】 専門家派遣企業数と派遣回数数の推移

	平成 28 年 度(A)	平成 29 年 度(B)	平成 30 年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
企業数	48	42	43	-6	1
派遣回数	136	109	113	-27	4

2.2 相談事業

2.2.1 京都産業 21 に求められる役割と京都府の地理的特性

相談企業の視点からみると、京都産業 21 への相談は「窓口相談事業」「中小企業応援隊事業」を中心とした京都府補助金による京都産業 21 の事業と、国からの受託により京都産業 21 が実施している「よろず支援拠点事業」が窓口となる。

京都産業 21 としては、中小企業からの相談を主にこのいずれかの事業にて対応することになるため、総合的に相談事業の充実を図る必要がある。

【図表 2.2.1】 相談窓口

相談窓口	担当部署	補助金・受託金
窓口相談事業	お客様相談室	京都府補助金 京都中小企業成長促進等支援事業
中小企業応援隊事業	お客様相談室	京都府補助金 中小企業知恵の経営ステップアップ事業
よろず支援拠点事業	お客様相談室	国受託金 中小企業・小規模企業ワンストップ総合支援事業

さらに、相談事業の充実については、京都府の地理的特性にも配慮する必要がある。というのも、京都市内では京都市ビジネスサポートデスクや京都商工会議所など、中小企業支援機関が充実している一方で、北部地域や南部地域などについては、中小企業支援機関の拠点が近隣に全く存在しない地域なども存在し、府内事業者全体をカバーする京都産業 21 の相対的な重要性が高いという事情がある。

京都産業 21 が京都府の外郭団体である点を踏まえると、主要な支援機関が京都産業 21 となっている地域について、より支援の手が行き届いている必要があり、京都産業 21 の相談事業に求められる役割といえるだろう。

この点について京都産業 21 によると、京都市以外の地域での相談については、北部支援センターやけいはんな支所のほか、地域の商工会議所や商工会、金融機

関と連携した定期的な出張相談で対応しているとのことである。

2.2.2 相談企業数及び地理的特性

平成28年度から平成30年度における相談3事業への相談企業数については、以下のとおりである。

これをみると、相談企業数は減少傾向にあり、平成28年度には11,634社であった相談企業数について、平成30年度には10,323社となっていることから、この3期間の間に1割(1,311社)ほど減少していることがわかる。

【図表 2.2.2-1】 相談企業数の推移

	平成28 年度(A)	平成29 年度(B)	平成30 年度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
窓口相談事業	6,221	5,679	5,072	-542	-607
応援隊事業(訪問)	2,323	1,874	1,749	-449	-125
応援隊事業(窓口)	1,051	903	877	-148	-26
よろず支援拠点事業(注)	2,039	2,270	2,625	231	355
合計相談企業数	11,634	10,726	10,323	-908	-403

(注) よろず支援拠点事業については、国事業のため他事業と集計方法が異なっており、相談企業数の把握ができないとのことであるため、相談件数1=相談企業数1として集計した。

続いて、平成30年度における相談事業について、地域別に相談件数を確認したものが以下表である。

これをみると、地域別の偏りが大きく、相談件数の59.5%が京都市に集中していることがわかる。

【図表 2.2.2-2】 市町村別相談件数の実績

	市町村	産業21事業	よろず支援拠点	合計	比率
1	京都市	4,526	1,747	6,273	59.5%
2	福知山市	280	39	319	3.0%

3	舞鶴市	150	52	202	1.9%
4	綾部市	215	30	245	2.3%
5	宇治市	316	111	427	4.0%
6	宮津市	75	24	99	0.9%
7	亀岡市	164	80	244	2.3%
8	城陽市	107	36	143	1.4%
9	向日市	94	29	123	1.2%
10	長岡京市	147	12	159	1.5%
11	八幡市	27	22	49	0.5%
12	京田辺市	123	45	168	1.6%
13	京丹後市	802	55	857	8.1%
14	南丹市	46	24	70	0.7%
15	木津川市	71	18	89	0.8%
16	大山崎町	2	0	2	0.0%
17	久御山町	163	28	191	1.8%
18	井手町	34	18	52	0.5%
19	宇治田原町	23	0	23	0.2%
20	笠置町	0	0	0	0.0%
21	和束町	41	0	41	0.4%
22	精華町	277	62	339	3.2%
23	南山城村	3	0	3	0.0%
24	京丹波町	31	5	36	0.3%
25	伊根町	7	0	7	0.1%
26	与謝野町	196	18	214	2.0%
	その他		170	170	1.6%
	合計	7,920	2,625	10,545	100.0%

2.2.3 課題の内容

平成28年度経済センサスによると、京都府における従業員4名以上の製造業の事業所総数4,906事業所のうち、2,623の事業所が京都市域に所在しており、製造業の京都市域所在比率は53.5%となっている(*1)。

¹ 平成28年経済センサス-活動調査『製造業』に関する結果について（平成29年9月25日 京都府政策企画部企画統計課）

<http://www.pref.kyoto.jp/tokei/cycle/keicen/keicen2016/kogyo/kogyo2016happyo.pdf>

その一方で、京都産業 21 への相談企業の京都市の比率は 59.5%であり、さきほどの製造業の京都市域所在比率を上回るため、これらを比較すると、京都産業 21 は相談対応件数が京都市にやや偏っている可能性がある。

京都産業 21 が京都府の外郭団体として、中小企業相談窓口機能を果たしていくためには、中小企業支援機関が充実している京都市以外の地域における相談をより充実させる必要があると考える。

府内事業者については各拠点への定期的な出張相談で対応しているとのことであるが、出張相談では実施回数に制約があり、専任担当者が常駐している状況でもないため、相談しやすい環境が整備されているとはいえない。

ところで、京都産業 21 は京都経済センターにおいて、ウェブを利用した会議システムでの相談対応が技術的に可能となっている。距離の制約がないウェブによる相談対応であれば、北部地域や南部地域の相談についても積極的に実施できるはずであり、適切な案内を実施すれば、相談企業の利便性向上も可能であると思われる。

京都産業 21 が京都府における中小企業相談窓口の役割を果たすためには、窓口相談や出張相談だけでなく、例えば、京都経済センターにウェブを利用した会議システムによる相談窓口を設置するなどして、北部地域や南部地域からの相談企業への対応強化を目指すべきである。

2.3 専門家個別相談

2.3.1 専門家個別相談事業の概要

京都産業 21 では、中小企業支援の専門家等による個別相談窓口を設置しており、利用料を無料として、京都府内の中小企業に提供している。

利用希望企業は京都産業 21 に事前予約を行い、京都産業 21 に訪問することで、専門家のアドバイスを無料で受けることができる。

平成 30 年度においては、毎週木曜日の午後に税理士による専門家特別相談と、毎月第二火曜日の午後に弁護士による取引適正化法律相談及び、毎週水曜日の午後に医療・介護機器相談が実施されている。

【図表 2.3.1】 専門家等による個別相談事業

専門家個別相談	専門家	日程	補助金・受託金
専門家特別相談	税理士	毎週木曜日	京都府補助金 京都中小企業成長促進等総合支援事業
取引適正化法律相談	弁護士	毎月第二火曜日	
医療・介護機器相談	コーディネータ	毎週水曜日	京都府受託金 京都次世代ものづくり産業雇用創出プロジェクト事業

これら専門家個別相談の意義は、専門家との接点の少ない中小企業に対し、ニーズに対応できる専門家への直接相談の機会を設け、できるだけ多くの相談を受け付けることで、課題解決に向けた支援を行うことにある。

そのため、相談ニーズを拾い上げて、相談窓口を設置すべき分野を検討するとともに、適切な広報を行って、積極的に活用してもらう必要がある。

2.3.2 確認された事実

(1) 専門家個別相談の稼働実績

平成 28 年度から平成 30 年度までの専門家特別相談、取引適正化法律相談、医療・介護機器相談の利用状況は【図表 2.3.2-1】のとおりである。

これをみると、いずれについても相談件数が減少傾向にあり、平成 30 年度については専門家特別相談・取引適正化相談の件数がそれぞれ 10 件未満にとどまっていることがわかる。とりわけ、専門家特別相談については、年間の設置日数 52 日に対して相談件数が 9 件であり、稼働率（相談件数/設置日数）が 17.3%となっていた。設置日数 1 日当たりの相談件数について 1 件に限定されているわけではないから、実質の利用率はさらに低いといえ、せっかく設置している窓口について、ほとんど利用されていないことがわかる。

また、専門家特別相談については、現在、税理士による税務相談が実施されて

いるが、稼働率が著しく低い。

【図表 2.3.2-1】 専門家等による個別相談の状況

		平成 28 年度(A)	平成 29 年度(B)	平成30年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
専門家特 別相談	相談件数	13	8	9	-5	1
	設置日数(注1)	52	52	52	-	-
	稼働率(注2)	25.0%	15.4%	17.3%	-9.6%	1.9%
取引適正 化相談	相談件数	18	9	7	-9	-2
	設置日数	12	12	12	-	-
	稼働率(注2)	150.0%	75.0%	58.3%	-75.0%	-16.7%
医療介護 機器相談	相談件数	29	20	14	-9	-6
	設置日数	12	12	12	-	-
	稼働率(注2)	241.6%	166.6%	116.6%	-75.0%	-50.0%

(注1) 毎週木曜日に相談対応可能と一般に周知されているが、予算額から設置可能な日数は24日である。そのため、平成30年度の予算上の稼働率は37.5% (9件/24日) となる。

(注2) 稼働率＝相談件数/設置日数

(2) 京都産業21に寄せられる相談内容の実績

京都産業21の窓口寄せられる相談内容とその件数について、平成28年度から平成30年度の実績を確認したものが【図表2.3.2-2】である。

これをみると、補助金(平成30年度:3,205件/15,457件、20.7%)とマーケティング(平成30年度:1,436件/15,457件、9.2%)の比率が高い一方で、現在、専門家特別相談として対応している税務相談の稼働率が低い理由としては、日本税理士会連合会をはじめとした各種団体も同様の相談窓口を設置していることや、補助金や事業承継、経営問題と複合的な相談の中で対応している可能性があると思われる。

【図表 2.3.2-2】 京都産業 21 に寄せられる相談の内容と件数

	平成 28 年度 (A)	平成 29 年度 (B)	平成 30 年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
補助金	2,934	3,883	3,205	949	-678
マーケティング	1,837	1,696	1,436	-141	-260
雇用労務	1,375	1,196	975	-179	-221
受注	1,615	1,125	556	-490	-569
現場改善	970	904	1,312	-66	408
ビジネスプラン	1,783	1,362	1,278	-421	-84
景況	0	0	1,095	0	1,095
連携	1,039	982	999	-57	17
その他 (注)	5,636	5,676	4,601	40	-1,075
合計	17,189	16,824	15,457	-365	-1,367

(注) 平成 30 年度におけるその他の内容は、発注 879 件、設備貸与 717 件、技術 536 件など。

これらを踏まえ、専門家特別相談で税務相談を実施している経緯を京都産業 21 に確認したところ、過去には人事労務相談もあわせて実施していたものの、京都産業 21 内によろずコーディネータとして社会保険労務士等が常駐することとなり、相談員による対応が可能となったこと等から、税理士による税務相談のみ継続して実施しているとのことである。

現在の稼働率や京都産業 21 に寄せられる相談の内容と件数を勘案すると、京都産業 21 への相談企業は、補助金制度やマーケティングに関する相談を求めていると考えられるため、専門家特別相談については特定の分野に限定することなく、相談企業のニーズを見極め、適宜、その対応分野を見直す必要がある。

2.4 専門家派遣事業

2.4.1 事業の概要

(1) 支援分野と手続の流れ

京都産業 21 では、経営の向上を目指す意欲のある中小企業者や創業者が抱えている経営・技術などの諸問題の解決策として、幅広い分野の民間専門家が直接、相談・経営助言を実施するサービスを提供している。

具体的には、京都府内の中小企業者・創業者に対して、京都産業 21 内部のコンサルタントや外部専門家アドバイザーが出向き、直接、具体的で適切な診断助言を行う。

対応可能な支援分野は以下のとおりであり、現在、179 の専門家が登録されている。

【図表 2.4.1-1】 専門家派遣事業で対応可能な支援分野

分野	内容
創業	会社設立、事業計画、設備計画、販路・受注開拓
経営	経営方針、経営計画、経営組織
技術	技術開発、製品開発、工程管理、品質管理 (機械・金属、化学、電気・電子、繊維、デザイン等)
販売	仕入・販売計画、商品管理、店舗設計
財務	財務分析、利益計画、設備投資計画、原価管理、資金調達
労務	従業員教育、人事給与、就業規則、福利厚生
その他	特許、コンピュータ活用、環境管理 など

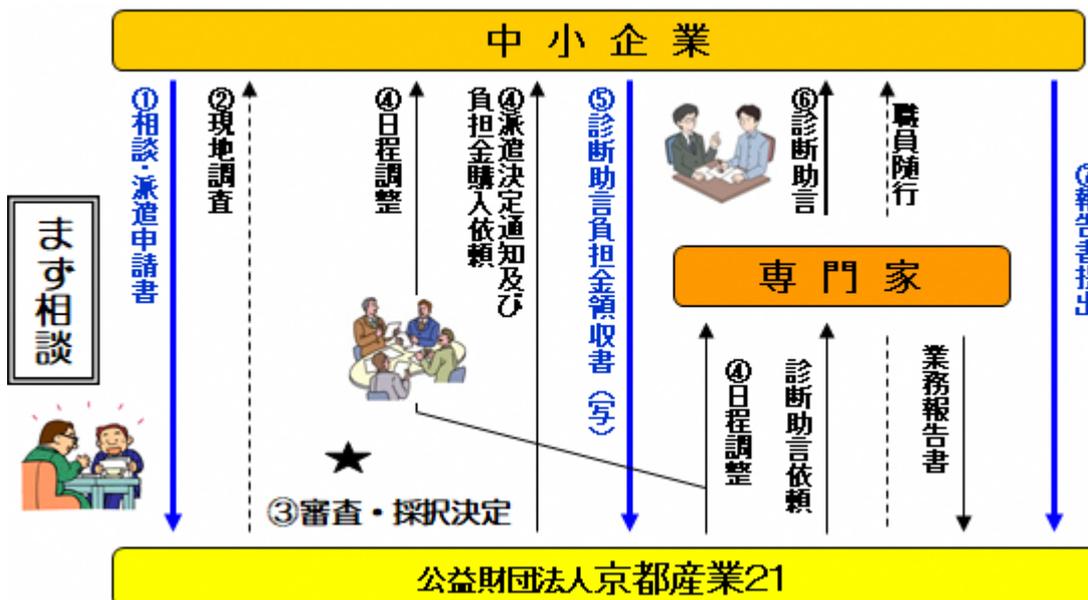
制度の概要と事務手続の流れは以下のとおりである。

【図表 2.4.1-2】 専門家派遣制度の概要

項目	内容
支援方法	京都府内の中小企業者からの依頼内容を京都産業 21 が検討し、解決に最も適切な専門家が企業に出向き、診断助言を行う。また、必要に応じて担当職員等による現地調査、同行を行うこともある。

費用	専門家の派遣に要する費用（謝金・旅費）の3分の2を産業21が負担し、3分の1を企業が負担する。企業の負担については1回当たり謝金8,160円＋旅費の3分の1となる。ただし、初回の派遣日までに負担金の振込がない場合には、派遣を見送る。
申込方法	京都産業21 お客様相談室まで相談の上、「専門家派遣申請書」を提出する。
申込受付期間	随時受付（ただし、当該年度の診断助言実施予定数に達した時点で終了となる）
派遣回数	1企業・1回の申請とし、4回まで派遣される。 ただし、当該年度の診断助言実施予定数に限りがあるため、派遣回数を調整する場合がある。
派遣する専門家	京都産業21 登録専門家が派遣される。 （登録専門家は産業21 ホームページで紹介されている）

【図表 2.4.1-3】 事務手続の流れ



①	企業の経営、技術、情報化等に関する問題点について京都産業 21 に相談し、専門家派遣申請書を提出する
②	必要に応じて京都産業 21 の担当者が相談企業を訪問し、現地調査を行う。
③	京都産業 21 で申請内容を審査し、専門家の派遣を決定する。
④	京都産業 21 より派遣する専門家、企業に対して日程の調整を行うとともに、決定通知及び派遣費用負担金の納入依頼書を送付する。
⑤	納入依頼書到着後、速やかに派遣負担金を納入の上、金融機関の受領印のある納入通知書・領収書の写しを、ファックス又は郵送にて京都産業 21 に送付する。なお、初回派遣時までに振込が確認できない場合には、派遣を見送る。
⑥	専門家派遣による診断助言を実施する。
⑦	派遣終了後、5 日以内に報告書を提出する。

(2) 近年の派遣実績

平成 28 年度から平成 30 年度における専門家派遣の実績は以下のとおりであり、平成 30 年度における支援企業数・専門家派遣回数はいずれも 43 社、113 回であった。

【図表 2.4.1-4】支援企業数と専門家の派遣回数

	平成 28 年度 (A)	平成 29 年度 (B)	平成 30 年度 (C)	(B) - (A)	(C) - (B)
支援企業数	48	42	43	-6	1
専門家派遣回数	136	109	113	-27	4

2.4.2 派遣専門家の選定方法

(1) 派遣専門家の選定

専門家派遣事業では、相談企業の課題解決に当たり、京都産業 21 の知見をも

って課題解決支援に最適な専門家を選定することにより、「解決に最も適切な専門家が企業に出向く」という点を事業の特徴としているところである。

その一方で、派遣される専門家への報酬の一部について公費が投入される支援スキームを鑑みれば、特定の専門家への依頼の偏重は可能な限り避けるべきであるし、対応する専門家の選定プロセスについては、とりわけ高い透明性が求められるところである。

(2) 確認された事実

平成30年度における登録専門家毎の派遣実績は以下のとおりである。

これをみると、京都産業21へ登録されている専門家179名のうち、実際に企業に派遣されたのはわずか28名(15.6%)に過ぎず、151名(84.4%)については一度も派遣されていないことがわかる。

また、派遣されている28名についても、1件1回という専門家が5名(B、D、V、Y、Z)いる一方で、依頼件数4件11回という専門家(A)が存在し、大きな偏りがあることがわかる。

【図表 2.4.2-1】平成30年度における登録専門家毎の派遣実績

	専門家名	依頼数	派遣数	謝金(円)	旅費(円)	計(円)
1	A	4件	11回	264,000	6,800	270,800
2	B	1件	1回	24,000	0	24,000
3	C	3件	12回	288,000	10,720	298,720
4	D	1件	1回	24,000	460	24,460
5	E	1件	4回	96,000	1,840	97,840
6	F	2件	4回	96,000	40,080	136,080
7	G	1件	4回	96,000	0	96,000
8	H	1件	3回	72,000	34,980	106,980
9	I	2件	3回	72,000	2,340	74,340
10	J	1件	3回	72,000	2,440	74,440
11	K	1件	3回	72,000	2,220	74,220
12	L	2件	7回	168,000	1,740	169,740
13	M	2件	4回	96,000	6,080	102,080
14	N	1件	4回	96,000	1,920	97,920
15	O	3件	7回	168,000	50,240	218,240

16	P	2件	7回	168,000	5,060	173,060
17	Q	1件	3回	72,000	5,400	77,400
18	R	2件	7回	168,000	0	168,000
19	S	1件	4回	96,000	10,400	106,400
20	T	1件	2回	48,000	7,960	55,960
21	U	2件	3回	72,000	4,920	76,920
22	V	1件	1回	24,000	1,100	25,100
23	W	1件	4回	96,000	9,120	105,120
24	X	2件	3回	72,000	2,880	74,880
25	Y	1件	1回	24,000	12,360	36,360
26	Z	1件	1回	72,000	5,400	77,400
27	A'	1件	2回	48,000	400	48,400
28	B'	1件	4回	96,000	7,120	103,120
	その他 151名	0件	0回	0	0	0
	合計 179名	43件	113件	2,760,000	233,980	2,993,980

そのため、どのような方法で派遣する専門家を選定するのか、そのプロセスについて京都産業 21 に確認したところ、以下の 2 とおりの選定方法があるとのことであった。

【図表 2.4.2-2】現状の選定方法

選定方法	プロセス
京都産業 21 による選定	<ul style="list-style-type: none"> ・京都産業 21 が派遣申請書から経営課題を把握し、課題解決に対応可能な登録専門家を相談者に紹介する。 ・紹介する登録専門家の選定については、複数の候補者を相談者に紹介し、企業が選んだ登録専門家について相談に対応した担当者が決定して、内部決裁を得る。なお、相談者と登録専門家のミスマッチングが起こらないよう、必要に応じて無料での事前マッチングを行うこともある。
相談者による指定	<ul style="list-style-type: none"> ・派遣申請書の申し込み時に、相談者がウェブサイトから登録専門家を指定する。

(3) 課題の内容

現状の選定方法については、それぞれ以下の点において課題がある。

まず、「京都産業 21 による選定」については、例えば京都産業 21 の担当者が優先的に特定の専門家を推薦することにより、京都産業 21 から特定の専門家への依頼が偏る可能性が高くなる。

次に、「相談者による指定」であるが、例えば申込前に相談者が登録専門家と直接交渉し、相談内容や支援内容を調整してから京都産業 21 へ申し込むことにより、京都産業 21 を通じて特定の専門家から割安にサービスを受ける、という利用方法を容認することになる。

さらに、「相談者による指定」は、京都産業 21 が対応する専門家を選定する機会を失うため、課題解決に真に最適な専門家が選定される保証がなく、京都産業 21 の標榜する「解決に最も適切な専門家が企業に出向く」という制度趣旨を全うできないことになるだろう。

結果として、特定の専門家に依頼が偏っている状況を鑑みると、京都産業 21 の派遣専門家の選定プロセスに対する疑念を府民に抱かれかねず、また、課題解決に対して最も適切な専門家を派遣できていない可能性がある。

公費が投入されている以上、透明性の高い選定プロセスの構築が必要であると考ええる。

2.4.3 報告書の提出

(1) 報告書の提出状況

専門家派遣事業パンフレット及びウェブサイトによると、専門家派遣事業では、相談企業及び派遣専門家の双方について、派遣終了後 5 日以内に京都産業 21 に対し報告書を提出するよう定められている。

この報告書をもとに、京都産業 21 は専門家派遣事業についての実績評価を実施している。そのため、期日内に相談企業及び派遣専門家の双方から京都産業 21 に報告書が提出されている必要がある。

平成 30 年度に実施された専門家派遣事業 43 件について、相談企業・専門家

双方の報告書の提出状況を確認したところ、以下のとおりであった。これをみると、相当数の相談企業・派遣専門家について、報告書をパンフレットやウェブサイトに記載された期日までに京都産業 21 に提出していないことがわかる。

具体的には、指定期日内に提出されたものはわずか 36.0%であり、1 か月以内の提出が 30.2%、1 か月超 2 か月以内の提出が 10.5%、2 か月超での提出が 23.3%となっていた。

【図表 2.4.3】 報告書の提出状況

	企業	専門家	合計	比率
期限内提出	11	20	31	36.0%
1 か月以内	16	10	26	30.2%
1 か月超 2 か月以内	6	3	9	10.5%
2 か月超	10	10	20	23.3%
合計	43	43	86	100.0%

(2) 課題の内容

上述のとおり、派遣終了後の報告書の提出については、6割強の企業・専門家が遅れている状況にある。この要因として、専門家派遣事業を案内するパンフレットやウェブサイトにはその記載があるものの、相談者が記入する京都産業 21 への派遣申込書や、京都産業 21 が専門家派遣制度に関する専門家との間で締結する契約書には記載がないために、期日や報告書の重要性が理解されていない可能性がある。

相談者が記入する派遣申込書及び京都産業 21 と専門家との契約書の双方において、派遣終了後の報告書の提出期限を明らかにするとともに、報告書の提出に関する管理を徹底しなければならない。

2.4.4 企業負担金

専門家派遣事業にかかる企業負担金については、【図表 2.4.1-3】 のとおり、

事業開始前に金融機関の受領印のある納入通知書・領収書の写しを、ファックス又は郵送にて京都産業 21 に送付する手続となっており、初回派遣時まで振込が確認できない場合には、派遣を見送るとされている。そのため、制度上は未収金の発生が起りうるものではない。しかし、平成 30 年度の専門家派遣事業について、相談開始前に納入されなければならない企業負担金について、1 件未収が発生していることが確認された。

つまり、制度に定められた手続による企業負担金の振込確認を失念して、専門家派遣事業が実施された可能性が高く、問題がある。

2.4.5 申込方法

京都産業 21 は京都府内全域を支援対象としているため、2.2.1 で述べたとおり京都府の地理的特性にも配慮する必要がある。主要な中小企業支援機関が京都産業 21 となっている地域についてこそ、京都産業 21 の支援が行き届いている必要があり、とりわけ専門家派遣事業については登録専門家について地域を問わないハンズオン支援が可能であって、支援体制が脆弱な地域に所在する企業への支援策として適当であるから、申込窓口を広く設置するべきであろう。

さて、専門家派遣事業の申し込みについては、京都産業 21 お客様相談室まで相談の上、「専門家派遣申請書」の提出が必要であるが、この申込書については、京都市下京区中堂寺南町 134（京都府産業支援センター内）、北部支援センター（京都府京丹後市峰山町荒山 225（丹後・知恵のものづくりパーク内））及びけいはんな支所（京都府木津川市木津川台 9 丁目 6・京都府相楽郡精華町精華台 7 丁目 5-1（KICK 内））に設置されているものの、ウェブやファックスでの申し込みは不可であるとのことであった。

この点については、京都市域以外の京都府北部地域・京都府南部地域に所在する中小企業について、制度申込方法の追加を検討するなど、より制度を利用しやすい体制を構築すべきであると考えられる。

3 受注・発注先の紹介あっせん・情報提供事業

3.1 事業の概要

京都産業 21 では、府内中小企業の製造業のうち京都産業 21 に登録されている企業向けに、新規顧客の開拓、製品・技術開発のためのビジネスパートナーの紹介・あっせんを実施している。

具体的には、企業訪問を通じて取引ニーズの把握に努め、発注を開拓し、受注企業につなげている。大企業からの発注について、対応可能な中小企業を登録企業から選定・マッチングし、受注を支援するケースが多い。

平成 28 年度から平成 30 年度における京都産業 21 への発注企業・受注企業の登録企業数は以下のとおりである。ほぼ横ばいの状況であるが、京都府の工業統計によると、平成 30 年度における京都府内の製造業の企業数はおよそ 4,196 社であるので、およそ 72.7% (3,052 社/4,196 社) の企業に対して、京都産業 21 の関与があるということになる。

【図表 3.1-1】 京都産業 21 への登録企業数

	平成 28 年 度(A)	平成 29 年 度(B)	平成 30 年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
発注企業数	849	864	875	15	11
受注企業数	2,113	2,143	2,177	30	34
合計	2,962	3,007	3,052	45	45

次いで、取引あっせんの実績は以下のとおりである。あっせん件数及び当初成約金額については増加傾向にある。

【図表 3.1-2】 取引あっせんの実績

	平成 28 年 度(A)	平成 29 年 度(B)	平成 30 年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
発注申し出件数	567	438	468	-129	30
受注申し出件数	1,296	691	782	-605	91

あっせん件数	615	666	824	51	158
取引成立件数	39	85	237	46	152
当初成約金額(千円)	13,932	99,836	343,699	85,904	243,863
取引あっせん相談	1,863	1,481	1,239	-382	-242
経営相談	795	1,184	1,954	389	770
技術相談	38	23	12	-15	-11
苦情・紛争相談	204	200	169	-4	-31

これら取引あっせんなどの情報の発信について、京都産業 21 は京都府中小企業技術センターと連携して中小企業の経営・技術をサポートするための情報誌である「クリエイティブ京都 M&T」の発行を行うほか、ウェブサイトによる情報発信、メールマガジンによる情報発信、パンフレットの発行、新聞発表等による情報発信をそれぞれ実施している。

紹介や取引あっせんのためには、これらの媒体を積極的に活用した取引ニーズの掘り起こしが重要となる。また、京都産業 21 が発信する情報やサービスが、果たして中小企業に有効に活用されているかどうか、アンケートなどを通じて定期的に確認することも必要だろう。

3.2 確認された事実

平成 28 年度から平成 30 年度における情報発信に関する実績は以下表のとおりである。

これをみると、クリエイティブ京都 M&T の発行数とパンフレットの発行数は横ばいであり、ウェブサイトのページビュー、メールマガジン登録数、プレス発表数については、明らかに減少傾向にあることがわかる。とりわけウェブサイトについては、平成 28 年度には 243,666 件であったアクセス件数が、平成 30 年度には 211,686 件と 31,980 件の減少となっている。

これらを総合的に判断すれば、平成 28 年度から平成 30 年度において京都産業 21 の情報発信力が強化されている状況を示す指標は見当たらず、マーケティングで重要視されるウェブサイトへのアクセス数の減少がみられることから、

京都産業 21 としての情報発信力は低下傾向にある可能性があるといえよう。

【図表 3.2】平成 28 年度から平成 30 年度における情報発信の実績

	平成 28 年度 (A)	平成 29 年度 (B)	平成 30 年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
クリエイティブ京都 M&T 発行数	66,000	66,000	66,000	0	0
ウェブサイトページビュー	243,666	218,761	211,686	-24,905	-7,075
メールマガジン登録数	14,522	14,645	12,323	123	-2,322
パンフレット発行数	4,000	4,000	4,000	0	0
新聞発表数	37	38	32	1	-6

また、これら京都産業 21 からの情報発信や取引あっせんについて、その品質に関するアンケート調査を実施したことがあるかどうか京都産業 21 に尋ねたところ、過去に顧客満足度調査を実施したことはあるものの、そのような登録企業を対象とした利用者アンケートは実施したことはないとの回答であった。

3.3 課題の内容

取引あっせん件数や取引金額の増加傾向については高く評価されるどころである一方で、クリエイティブ京都 M&T や京都産業 21 のウェブサイト、新聞発表を通じた PR やパブリシティが、有用な情報提供として活用されたかどうかは明らかでなく、これらの情報発信が中小企業の新規商談獲得、取引深耕にどれだけ役立っているのか、判断することができない。

各種指標からすると京都産業 21 の情報発信力が低下している可能性が懸念される状況であることから、京都産業 21 からの情報発信、とりわけ新規商談獲得や取引深耕のための受注・発注に関する情報やサービスについて、アンケート調査や満足度調査を行い、コンテンツが有効に利用されているか確認するなど、事業の有効性を確認するための取組が必要ではないかと考える。

4 京都伝統産業協働バンク

4.1 事業の概要

京都産業 21 では、京都伝統産業協働バンク（以下「伝産バンク」という。）というウェブサイトを管理している。

この伝産バンクについて、京都産業 21 のウェブサイトには、「京都に特有の伝統産業の、複雑で高度な技術を組み合わせた新しいものづくりを進めることを目的とした、技術バンクであり人材バンクです。企業や個人のお客様の「お誂え（別注）」、「お直し（修繕）」のご要望を実現いたします。100 の企業（工房）が参加しています。」との紹介がある。

京都産業 21 の平成 30 年度の事業報告書によると、京都産業 21 は伝産バンクに参加する工房について、ウェブサイトを通じた紹介を実施し、PR 活動を支援しているとされている。

伝産バンクのウェブサイト画面（https://www.ki21.jp/densanbk/HP_top1.htm）は以下のとおりである。

京都伝統産業協働バンク
～京都の工房が培ってきた伝統技術と感性をご提供します～

伝産バンクとは
京都の工房と職人のネットワーク
京都伝統産業協働バンク(略称:伝産バンク)とは、長年にわたり京都で培ってきた和の技術や感性を、新たな分野や場面でも活かしていこうという、伝統工芸品にたずさわる工房と職人のネットワークです。
これまで直接おつき合いのなかった方々
このサイトを通じて個人のお客様には愛着ある工芸品のお直し(修理)や自分仕様のお誂え(別注)のご注文を、また企業様には和の素材、和の技術、和の感性を活かした新商品開発や製造のご注文をいただけるようお待ちしております。

工房のご紹介
伝産バンクに登録している各工房・職人についてご紹介いたします。
それぞれの職人が長年にわたり培ってきた技術やものづくりに対する思いを綴っております「品目」「技術」「工芸品名」などの切り口からお目当ての工房をお探し下さい。

工房名から探す **工芸品名から探す**

■本サイトに関するお問合せは
公益財団法人京都産業 21 / 連携推進部 企業連携グループ / TEL:075-315-8677 FAX:075-314-4720 E-mail:renkei@ki21.jp

4.2 確認された事実

事業報告書によると、伝産バンクに参加する工房について、京都産業 21 ウェブサイトを通じて PR 活動を支援しているとされているため、平成 28 年度から平成 30 年度における伝産バンクの登録工房数、ウェブサイトアクセス数の推移を確認したところ、以下表のとおりであった。

【図表 4.2】伝産バンクの登録工房数とウェブサイトアクセス数

	平成 28 年度 (A)	平成 29 年度 (B)	平成 30 年度 (C)	(B)-(A)	(C)-(B)
登録工房数	98	95	90	-3	-5
ウェブサイトアクセス数	355	353	179	-2	-174

上記のとおり、京都産業 21 のウェブサイトには 100 の工房が参加していると記載されていたものの、登録工房数は減少の一途をたどっており、平成 30 年度の実際の登録工房数は 90 となっていた。

また、平成 30 年度の年間ウェブサイトアクセス数についてはわずか 179 件となっており、京都産業 21 のウェブサイトへの年間アクセス数（平成 30 年度：211,686 ページビュー）の 1000 分の 1 以下である。極めて認知度が低い。

これらの事実を踏まえ、京都産業 21 がこの伝産バンクを管理するに至った経緯を確認したところ、以下の状況にあることがわかった。

伝産バンクを京都産業 21 が管理するに至った経緯

- ・過去に京都府の補助金を受け、京都の伝統産業に携わる事業者のデータベースを作成しウェブサイトを開設したが、平成 25 年度をもって補助金が終了した。
- ・補助金終了後は、登録工房の紹介サイトとして必要最低限の維持管理をしつつ、現在は産業 21 のウェブサイトより、名簿機能としての情報発信のみを行っている。

そのため、平時においてアクセス数は管理しておらず、またマッチングについても、ウェブサイトを見た発注者が直接事業者に連絡を取るのことに任せており、実績件数を具体的には把握していないとのことである。

4.3 課題の内容

伝産バンクウェブサイトについては、平成 25 年度の補助金終了以降はほとんど手入れがされておらず、事業として情報発信をしているとはいいがたい状況にある。京都産業 21 において更新が実施されておらず、アクセス数の解析も実施せず、マッチングに関する管理もされていない状況であるから、おそらく登録工房の役に立っていない。

これらの根本的な原因を考えてみれば、そもそも事業開始時にウェブサイト構築後の顛末を決めていなかった点に大きな問題がある。伝統産業の特性を踏まえると、このようなウェブサイトについては本来、確実な継続性が担保されているべきである。

このようなウェブサイトの構築とその機能維持を前提とする事業を実施した場合、そのあとにウェブサイトが残るのは必然であるから、公的補助金の交付終了後の対応まで考慮して事業を実施すべきである。

5 会員事業

5.1 事業の概要とあるべき姿

京都産業 21 は KIIC（京都産業インキュベーションクラブ）という会員制度を設置しており、会員企業グループによるテーマ別研究会活動の運営支援を実施するとともに、会員相互の交流を促進している。

会員は、京都産業 21 の活動に対する支援及び参加を通じて京都の産業の発展に寄与するため入会した個人及び団体（法人を含む）で、KIIC 会員と賛助会員に区分されている。

KIIC 会員は、京都産業 21 の活動に対する支援及び参加を行うとともに、施設、情報等を利用して経営革新や新事業開発等の活動を行い、情報誌の提供や京

都産業 21 が行う特定の事業への割引参加などの特典を受けることができる。

一方で賛助会員は、京都産業 21 の活動に対する支援及び参加を行い、情報誌の提供や京都産業 21 が行う特定の事業への割引参加などの特典を受けるものとされている。

会員制度規定によると、会費は以下のとおりとされている。

【図表 5.1-1】KIIC 会員別の会費

区 分		口数	年 額	分割の場合の月額	
賛助会員	個人	1 口	5,000 円	500 円	
	団体（法人）	2 口	10,000 円	1,000 円	
K I I C 会員	グループ会員	4 口	20,000 円	1,800 円	
	スーパ ー会員	小企業	6 口	30,000 円	2,800 円
		中企業	14 口	70,000 円	6,000 円
		大企業	28 口	140,000 円	12,000 円

（注 1） 小企業は、従業員 20 人（商業、サービス業は 5 人）以下の企業とする。

（注 2） 中企業は、従業員 300 人（卸売業、サービス業は 100 人、小売業は 50 人）以下の企業とする。

（注 3） 大企業は、小企業及び中企業以外の企業とする。

平成 30 年度の会費事業の収支状況は以下のとおりである。

【図表 5.1-2】平成 30 年度の会員事業の収支状況

正会員収入		正会員支出		
小企業会員収入	570,000	謝金	313,000	研究会講師謝金
中企業会員収入	2,870,000	旅費	37,700	研究会講師旅費
大企業会員収入	2,380,000	消耗品費	5,425	事務文具、コピー用紙等
グループ会員収入	580,000	印刷製本費	27,215	コピー代
賛助会員収入	555,000	通信運搬費	153,380	電話代、郵送費
		会議費	14,000	研究会参加費
		負担金	33,000	会費負担金
		手数料	146,016	Gサーチ検索手数料等
小計	6,955,000	小計	729,736	
その他会費収入（注）		その他会費（注）		
デジタル疎水接続会員	7,788,960	通信運搬費	5,825,664	ケイオプティコム支払分
賀詞交歓会会費収入		賀詞交歓会支出		
会費収入	1,662,000	食糧費	2,328,480	
		使用料及び賃借料	117,720	
小計	1,662,000	小計	2,446,200	
合計		人件費、事務費等共通経費	7,404,360	
	16,405,960	合計	16,405,960	

（注）その他会費として、デジタル疎水接続会員収入及び通信運搬費が含まれている。

平成 30 年度の事業報告書によると、会員によって 4 つのテーマ別研究会が運営されており、京都産業 21 が例会の実施などを支援している。

さらに、会員交流事業として、「企業連携」講演と交流のつどいを開催し、連携の意義や進め方をテーマとした講演による学びの場を提供するとともに、会員企業同士の交流の場を提供し、連携の促進を図っているとのことである。

【図表 5.1-3】KIIC に設置された研究会の概要

研究会	内容
きょうとマーケティング研究会	会員の経営戦略を事例に討議を通して、新しい気付きを発見するとともにマーケティングについて研究し、経営に活かすことを目的に月 1 回、例会を行っている。
ライフサイエンス研究会	「ライフサイエンス」をキーワードに商品開発を目指す研究会。睡眠に関連する商品を開発するため月 1 回、例会を行っている。

Kyooahoo (キョフー)	京都の伝統産業系企業を中心に新商品開発、海外新市場開拓を目指す研究会。
きょうと web ショップ研究会	web ショップの売上向上や、企業活動での web 技術活用とイメージアップ（e-コマースへの応用）を行い実践している企業のノウハウの共有化や運営上の課題を開示して検討・協力しながらスキルアップに努め、“本気”で月商 500 万円以上を目指して取り組むことを目的とする研究会。

京都府は、ガイドラインの「Ⅱ 今後の方向」において、自主財源の確保を取り上げており、「京都府では、今後とも社会保障関係経費等の義務的経費の増加が見込まれるなど、厳しい財政状況にあることを踏まえ、「府民満足最大化・京都力結集プラン」（平成 26 年度～30 年度）を策定し、引き続き行財政改革に取り組む一環として、外郭団体の運営改善を盛り込んでいる。そのため、外郭団体は、自主的・自立的な経営に向けて、収益事業の実施・拡大、賛助会費や寄付金の獲得など自主財源の確保に取り組む必要がある。」としている。

そのため、京都産業 21 についても自主的・自立的な経営に向けて、会員事業の内容を充実させることで会員へのインセンティブを高め、公益目的事業の範疇の中で、会費収入の増加による自主財源の確保が求められているといえよう。

5.2 確認された事実

会員活動の中心となっているテーマ別研究会活動及び「企業連携」講演と交流のつどいについて、平成 28 年度から平成 30 年度における研究会の設置数、参加企業数、交流のつどいの参加企業数を確認したところ、以下のとおりであった。

これらをみると、既存の研究会への参加企業数についてはほぼ横ばいの状況であり、また、新たなテーマの研究会が設定されるなどの進歩的な活動は実施されていないことがわかる。

さらに、年 1 回開催される交流のつどいの参加者数は、過去 3 年間において

減少の傾向にある。

【図表 5.2-1】設置されている研究会及び参加企業数の推移

研究会名称	平成 28 年 度(A)	平成 29 年 度(B)	平成 30 年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
きょうとマーケティング	14	13	15	-1	2
ライフサイエンス	6	6	7	0	1
Kyooohoo (キョフー)	12	12	11	0	-1
きょうと web ショップ	11	11	14	0	3

【図表 5.2-2】交流のつどい（企業連携フォーラム）の参加者の推移

	平成 28 年 度(A)	平成 29 年 度(B)	平成 30 年 度(C)	(B)-(A)	(C)-(B)
講演会開催	1	1	1	0	0
参加者	73	60	55	-13	-5

また、過去 10 年における会費収入と会員数の推移は以下のとおりであり、こちらも減少傾向にあることがわかる。

【図表 5.2-3】KIIC 会員数及び会費収入の推移

	会員数	会費収入（千円）
平成 21 年度	211	9,319
平成 22 年度	215	9,195
平成 23 年度	205	9,065
平成 24 年度	196	8,453
平成 25 年度	196	8,393
平成 26 年度	197	8,203
平成 27 年度	199	8,010
平成 28 年度	191	8,360
平成 29 年度	179	7,090
平成 30 年度	179	6,955

これらの事実から判断すると、研究会活動や会員のつどいについて、少なくとも過去 3 期間においてその内容が充実している様子は感じられず、その結果として、会員数の減少及び会費収入の減少を招来しているように見受けられる。

ところで、会員制度の強化（会員増強の必要性）については平成 21 年度包括外部監査においても意見がされているところであり、会員制度の魅力向上を目的としたアンケート調査の実施などが提案されている。

その実施状況を確認したところ、過去に顧客満足度調査を実施したことはあるものの、会員を対象としたアンケート調査は現在までに実施していないとのことであった。

そのため、会員制度の強化と会員サービスの充実について、どのような取組を検討しているのかを京都産業 21 に確認したところ、現在の会員制度は京都産業 21 の前身組織の一つである(財)京都産業情報センターが有していた「産業情報センター応援団」を引き継いでいるものであり、旧来からの会員へのサービスは継続しているものの、公益財団法人となったこともあり、新たな会員を積極的に募り、特定の者に手厚いサービスを提供することについては慎重にならざるを得ないとの回答であった。

また、自主財源事業の強化については、設備貸与事業の立て直しや、新たに開始した京都経済センターにおける貸会議室事業等の収益改善を目指していく、とのことであった。

5.3 課題の内容

本来、会員事業は京都産業 21 にとって数少ない自主財源事業であるばかりでなく、京都府内の中小企業に対する取引あっせん・マーケティング支援や情報提供事業など、京都産業 21 が手がける他事業に対して相乗効果が期待できるものである。ガイドラインの趣旨を踏まえて、会員の増加に努める必要があるだろう。

例えば、会員へのアンケート調査などを実施した上で、交流のつどいをリニューアルし、新たなビジネス展開につながる出会い創出の場とするなど、新たな制度を構築するのも一案と考える。

6 人件費

6.1 謝金勘定に含まれる臨時的職員の給与

6.1.1 謝金勘定の内容と表示

京都産業 21 の各事業において、人件費は事業費・管理費のうち特に大きな比率を占めることから、正味財産増減計算書において、適正に表示する必要がある。これについて、京都産業 21 を含む公益財団法人が準拠すべき会計指針として、平成 20 年会計基準運用指針がある。

平成 20 年会計基準運用指針によると、人件費に関する勘定科目については、事業費のなかに給与手当・臨時雇賃金があげられており、管理費のなかに役員報酬・給与手当が示されている。

京都産業 21 の平成 30 年度における正味財産増減計算書のうち、役員・従業員・臨時的職員の人件費支払に相当する科目を確認したところ、人件費に関する勘定科目である役員報酬勘定、給与手当勘定、賃金勘定のほか、謝金勘定にも含まれていることがわかった。

そのため、この謝金勘定について京都産業 21 に問い合わせたところ、内訳は以下のとおりであり、謝金勘定の 71.4%については給与賃金であることがわかった。

【図表 6.1.1】謝金勘定の内訳

	事業費	管理費	合計	構成比
雇用契約に基づく給与	150,783,500	0	150,783,500	71.4%
外部の専門家への謝金	59,943,145	378,000	60,321,145	28.6%
合計	210,726,645	378,000	211,104,645	100.0%

6.1.2 課題の内容

公益財団法人公益法人協会による「公益法人・一般法人の会計実務（補訂版）」を紐解くと、諸謝金については「諸謝金は、専門家への謝礼金や顧問料、原稿料等の費用である」と解説されている。

通常、専門家への謝礼金や顧問料、原稿料は従業員以外の者に対して支払われるものを指すだろうから、京都産業 21 の正味財産増減計算書の謝金勘定に雇用契約に基づく人件費が含まれる点について上記解説とは相違しており、会計専門職の実務感覚からしても、謝金勘定について人件費を示す勘定科目であるとの認識はない。

京都産業 21 によると、このような謝金勘定に関する経理方法は、設立当初から実施してきたということであるが、本来、謝金勘定については「公益法人・一般法人の会計実務（補訂版）」に示すとおり、外部専門家へ支払われる謝金等のみが計上されるべきであり、雇用契約に基づく臨時的職員の給与は別の勘定科目（例えば、臨時雇賃金など）で表示されるべきである。

京都産業 21 の平成 30 年度の正味財産増減計算書のうち、一般に人件費と想定される科目（役員報酬・給与手当・賃金）を集計すると以下表のとおりとなるが、謝金勘定に含まれる人件費が除外されてしまうため、本来の人件費比率を把握できないこととなる。

【図表 6.1.2-1】平成 30 年度正味財産増減計算書における人件費

	事業費	管理費	合計
役員報酬	0	3,804,151	3,804,151
給与手当	151,617,107	25,071,967	176,689,074
賃金	44,988,517		44,988,517
退職給付費用	13,384,252	4,502,813	17,887,065
福利厚生費	73,748,346	3,580,515	77,328,861
人件費合計	283,738,222	36,959,446	320,697,668
事業費・管理費合計	3,006,836,046	49,855,342	3,056,691,388
人件費比率	9.4%	74.1%	10.5%

謝金のうち臨時的職員の給与を臨時雇賃金として明瞭に表示すると以下となり、これが本来、人件費として表示されるべきものである。正味財産増減計算書

については、これを実態として把握できる状況にすべきである。

【図表 6.1.2-2】平成 30 年度正味財産増減計算書における人件費について、臨時雇賃金を修正したもの

	事業費	管理費	合計
役員報酬	0	3,804,151	3,804,151
給与手当	151,617,107	25,071,967	176,689,074
賃金	44,988,517	0	44,988,517
臨時雇賃金	150,783,500	0	150,783,500
退職給付費用	13,384,252	4,502,813	17,887,065
福利厚生費	73,748,346	3,580,515	77,328,861
人件費合計	434,521,722	36,959,446	471,481,168
事業費・管理費合計	3,006,836,046	49,855,342	3,056,691,388
人件費比率	14.5%	74.1%	15.4%

6.2 時間外勤務の状況

6.2.1 時間外勤務に関する法令

労働基準法では、1日8時間、週に40時間が法定労働時間とされているが、事業者は労働者との協定を締結し、労働基準監督署に届け出ることによって、原則として1年間に360時間までの時間外労働をさせることができる。

労働基準法第36条の定めによるこの労使協定は「36（サブロク）協定」と呼ばれているが、臨時的な事情がある場合に限度時間を延長して残業させることができるとする特別条項の存在によって、長時間労働の常態化が問題視されてきた。

そこで、働き方改革法として、労働基準法の改正により、法令上の制限がかけられることになった。その骨子は以下のとおりである。

法改正のポイント(*²)

- ✓時間外労働（休日労働は含まず）の上限は、原則として、月 45 時間・年 360 時間となり、臨時的な特別の事情がなければ、これを超えることはできなくなります。
- ✓臨時的な特別の事情があつて労使が合意する場合でも、
 - ・時間外労働・・・年 720 時間以内
 - ・時間外労働＋休日労働・・・月 100 時間未満、2～6 か月平均 80 時間以内とする必要があります。
- ✓原則である月 45 時間を超えることができるのは、年 6 か月までです。
- ✓法違反の有無は「所定外労働時間」ではなく、「法定外労働時間」の超過時間で判断されます。
- ✓大企業への施行は 2019 年 4 月ですが、中小企業への適用は 1 年猶予され 2020 年 4 月となります。

このように、違反した場合には「6 か月以下の懲役又は 30 万円以下の罰金」という罰則が法制化されることとなり、当然のことながら、企業はこの法令を遵守していかなければならない。特定の部署の業務が著しく繁忙になった場合には、部署間の人員配置を見直すなどして、業務の平準化を図り、過重労働を避ける必要もあるだろう。

6.2.2 確認された事実

平成 28 年度から平成 30 年度までの時間外勤務の状況を確認したところ、時間外勤務が最も多い者は、平成 29 年度は 467 時間、平成 30 年度は 387 時間であることが確認された。この点について、京都産業 21 と労働者代表との間で締結された 36 協定を確認したところ、特別条項では以下の通り年間 450 時間までとなっており、平成 29 年度について限度時間を超過していることがわかる。

² 厚生労働省時間外労働の上限規制 わかりやすい解説 働き方改革関連法解説（労働基準法／時間外労働の上限規制関係）ウェブサイト
<https://www.mhlw.go.jp/content/000463185.pdf>

36 協定に記載された特別条項

一定期間についての延長時間は、1 か月 45 時間、1 年 360 時間とする。ただし、予算・決算業務や特に納期限がひっ迫したときは、労使の協議を経て、6 回を限度として 1 か月 100 時間まで、1 年 450 時間までこれを延長することができる。なお、延長時間が 1 か月 45 時間を超えた場合の割増賃金率は 25%、60 時間を超えた場合の割増賃金率は 50%とする。

この平成 29 年度の限度時間の超過について、京都産業 21 は平成 30 年 9 月 19 日に京都下労働基準監督署から指導を受けている。この際、時間外労働以外にも労働基準法や労働安全衛生規則に関する事項について、指導を受けていた。

その内容及び是正の状況は以下のとおりである。令和元年 9 月 19 日時点においてはすべて是正対応がされているが、産業医の交代など他項目にも対応する必要があり、対応に時間を要していたとのことである。

【図表 6.2.2-1】労働基準監督署からの指導事項及び是正状況等

	日付	平成 30 年 9 月 10 日	令和元年 9 月 19 日時点
	法条項等	指導事項等	是正状況等
1	労基法第 32 条	労使協定の限度時間を超えて時間外労働を行わせている。	衛生委員会で審議。 労使協定の限度時間の範囲内で行う。
2	労基法第 37 条	振替扱いの休日労働に対して割増賃金を支払っていない。	平成 30 年 11 月 16 日支払
3	安衛則第 66 条の 10 (安衛則第 52 条の 9)	心理的な負担の程度を把握するための検査(ストレスチェック)を実施していない。	新産業医を選任、衛生委員会で審議の上、ストレスチェックを実施 (令和元年 7 月～9 月)

4	安衛則第 100 条 (安衛則第 7 条)	衛生管理者の選任届を労働基準監督署に提出していない。	平成 30 年 10 月 10 日選任届提出。
5	安衛則第 100 条 (安衛則第 52 条)	健康診断実施報告書を労働基準監督署に提出していない。	新産業医を選任、健康診断(令和元年 8 月分)の結果報告書を提出。
6	安衛法第 66 条の 4(安衛則第 51 条の 2)	健康診断結果に基づく医師等からの意見聴取を行っていない。	新産業医を選任、健康診断(令和元年 8 月分)の結果への意見聴取結果を提出。
7	36 協定特別条項 (指導)	特別条項の運用時に労使協議の内容について書面で記録すること。	衛生委員会で審議。 労使協議については書面で記録。
8	過重労働による健康障害防止(指導)	過重労働による健康障害防止のため改善策を講じること。	衛生委員会で審議。 健康障害防止の改善策を講じる。

当然のことではあるが、36 協定違反は許容されるものではなく、労働安全衛生に積極的に取り組まなければならない。とりわけ京都産業 21 は公益財団法人として、労働関連法規の遵守を引き続き徹底する必要がある。

続いて、平成 30 年度の時間外勤務の詳細を確認したところ、以下のとおりであった。

【図表 6. 2. 2-2】平成 30 年度の時間外勤務の状況

	部署	職員	時間外勤務時間		部署	職員	時間外勤務時間
1	企画総務部	A	357	18	ものづくり推進部	R	82
2	企画総務部	B	387	19	ものづくり推進部	S	92
3	企画総務部	C	352	20	ものづくり推進部	T	291
4	企画総務部	D	70	21	ものづくり推進部	U	203
5	企画総務部	E	323	22	ものづくり推進部	V	111
6	企画総務部	F	118	23	イノベーション推進部	W	80

7	企画総務部	G	273
8	企画総務部	H	10
9	企画総務部	I	36
10	企画総務部	J	50
11	企画総務部	K	148
12	商業・サービス支援部	L	42
13	商業・サービス支援部	M	253
14	クール京都推進部	N	138
15	クール京都推進部	O	92
16	クール京都推進部	P	43
17	ものづくり推進部	Q	55

24	イノベーション推進部	X	142
25	イノベーション推進部	Y	47
26	イノベーション推進部	Z	3
27	イノベーション推進部	A'	1
28	イノベーション推進部	B'	3
29	イノベーション推進部	C'	4
30	お客様相談室	D'	12
31	雇用P推進センター	E'	44
32	北部支援センター	F'	3
33	北部支援センター	G'	7
	合計		3,872

さらに、各部署での残業時間を集計したものが以下表である。

これをみると、17名が所属する企画総務部の年間総残業時間が2,124時間である一方で、ほとんど残業時間の生じない部署もあり、京都産業21の組織内において、部署毎に極めて偏った勤務の実態があることがわかる。

【図表 6.2.2-3】平成30年度における部署別の残業時間の状況

所属	人員数	残業時間
企画総務部	17	2,124
商業・サービス支援部	7	295
クール京都推進部	11	273
ものづくり推進部	16	834
イノベーション推進部	24	280
お客様相談室	11	12
雇用P推進センター	10	44
北部支援センター	11	10
KICK	5	0
事業継続・創生支援センター	9	0
合計	121	3,872

前述の 36 協定違反などの状況が生まれた背景には、企画総務部など、特定の部署に対して過重に業務が負荷されている現状がある。連日連夜、残業している部署とそうでない部署が存在しており、部署間の業務の平準化が行われていない。

労働関連法規を遵守するのは当然のことであるが、京都産業 21 として部署毎の業務を見直し、各部署の業務負担を平準化する必要がある。

Ⅲ 結果要約（京都産業 21）

1 指摘事項

1.1 中期経営計画の定期的な更新（京都産業 21 の概要）

京都府の外郭団体である京都産業 21 は、事業年度ごとの具体的な数値目標の設定によって、経営責任を明確化するとともに、中長期的な視点を持った自主的・自立的な経営に資するため、中期経営計画の策定、実行及びその適切な進捗管理に取り組む必要がある。

この点、京都産業 21 では中期経営計画は策定されているものの、平成 30 年度及び平成 31 年度においては、「第 4 次中期計画（平成 27 年～29 年度）」が 2 期連続で延長されており、第 4 次中期計画がそのまま利用されている。

確かに、新総合計画を京都府が策定中であったということもあり、京都府の方針について見通しが立ちにくい等の理由については一定の理解はできるものの、そもそも市場環境に見通しが立ちにくい中で、法人としての長期的な方針・方向性を指し示すのが中期経営計画である。京都府の施策を実施する「実働部隊」であるという性格の法人ではあるが、そうした中でもガイドラインが定める自主的・自立的な経営をいかにして行うかは重要である。そのため、中期経営計画は更新時期に都度更新を行う必要がある。その上で、京都府に大きな方針転換が生じ、それに基づいて京都産業 21 の方針も大きく変える必要が生じた場合には、必要に応じて中期経営計画の改定を行っていくべきである。

1.2 プロパー職員の採用と育成（京都産業 21 の概要）

京都産業 21 が扱っている事業費補助金額は、平成 13 年度から平成 30 年度にかけて約 5 億から約 18 億へと 3 倍以上増加している。それに従い、職員数が 70 名から 122 名に増加していることは理解できるが、その間に増加しているのは主として京都府の職員や事業に伴う臨時的職員であり、プロパー職員の採用の例は極めて少ない。

この点、ガイドラインにおいては、「府からの派遣職員に関しては、派遣の必要性を定期的に点検する必要がある」とされており、京都府からの派遣職員は必

要最小限にとどめる必要がある。また、部長などの要職をほぼ京都府からの派遣職員が占めている状況であるが、一般に、派遣職員は数年で異動となるため、京都産業 21 における勤続年数は短くなってしまいう傾向にあり、知識や経験が長期的に蓄積されにくい。

自主的・自立的な経営を長期的に行っていくためにも、可能な範囲においてプロパー職員を採用し長期的な視点での幹部人材の育成に努められたい。

1.3 自主財源の確保（京都産業 21 の概要）

京都府施策の実行機関である京都産業 21 においては様々な事業を行っているが、事業の運営費用のほぼ全てを京都府からの補助金等により賄っている。具体的には①補助金運営管理事業、②ファンド運営管理事業、⑤総合相談事業、⑥受注・発注先の紹介あっせん・情報提供事業については京都府からの補助金等により事業運営を行っている。③施設管理事業については施設管理を行うことによる不動産賃貸収入等があるが、不足分については原則として京都府からの補助金等により賄われている。④設備貸与事業については設備の割賦販売等を行うことによる企業からの割賦損料等収入があるが、企業に貸与する設備に係る購入費用は京都府からの貸付金で賄われている。⑦京都産業 21 会員事業（研究会活動、会員交流事業）については、受取会費収入は平成 30 年度で 695 万円（会員数 179 事業者）となっている。

京都産業 21 においては、その事業の相当部分が府の施策であり、それに要する経費を事業補助金として府から交付されているというのが実態である。

京都産業 21 は自主財源の確保により事業を拡大するという外郭団体ではないことは理解できるが、自主財源の確保も重要である。公益財団法人として認定を受けている公益目的事業の範疇の中で、設備貸与事業の立て直しや、施設管理事業、中でも新たに開始した京都経済センター貸会議室事業の収益等により、自主財源の確保に努められたい。

1.4 会計規程に反する公募型随意契約（契約事務）

平成 30 年度において公募型の随意契約を行った契約のうち、予定価格が 250 万円を超えている契約が 6 件認められた。会計規程第 27 条 2 項には随意契約できる場合として、「(1) 予定価格が 250 万円以下の契約をするとき (2) 相手方が特定人に限定される」と限定列挙されており、予定価格が 250 万円を超えているにもかかわらず随意契約ができるのは、契約の相手方が特定人に限定され単独随意契約する場合に限られる。したがって、予定価格が 250 万円を超えており、契約の相手方が特定人に限定されている訳では無く公募ができる状態にもかかわらず、一般競争入札を行わずに随意契約を行っているのは会計規程に反しており、問題がある。

1.5 設備貸与事業の抜本的な見直し（設備貸与事業）

近年の設備貸与事業への申込件数や決定金額の減少傾向を鑑みると、事業の実施意義が低下している可能性が高い。また、過去 10 年間における平均延滞率が割賦事業で 6.92%、リース事業で 21.56% に達している点をふまえると、貸倒リスクの高い取引を行っている状況である。

京都府が策定した「ガイドライン」では、実施意義が低下している事業について廃止を含めた見直しを実施し、継続事業であっても、より一層効果的・効率的な事業委託となるよう不断に検討するとされている。例えば、硬直化された金利水準の引き上げや、リース制度の廃止、新設法人などに限定した新たな貸与制度を構築するなど、抜本的な制度の見直しを検討しなければならない。

1.6 京都伝統産業協働バンクの運用について（京都伝統産業協働バンク）

伝産バンクについては、京都産業 21 においてウェブサイトの更新が実施されておらず、アクセス数の解析も実施せず、マッチングに関する管理もされない状況にあることから、実質的にウェブサイトは活用されていないと史料する。

新たに予算を捻出して全面的にリニューアルするのか、それともウェブサイトを閉鎖するのか、対応を検討し実施する必要がある。

2 意見

2.1 京都府内の中小企業者等が受けられる補助金制度の一覧化（京都産業 21 の概要）

補助金事業に関しては、国・京都府・京都市がそれぞれに制度を創設しており、また、補助金制度の運営管理を自治体が直接行っている場合もあれば、京都産業 21 のような外郭団体が運営管理を行っている場合もある。この点、京都府内の中小企業者が、国・京都府・京都市が行っている補助金の制度をタイムリーかつ網羅的に確認し、どういった補助金を受けられるかを把握するには、それぞれのホームページを別々に確認する必要がある、必ずしもわかりやすい状況になっているとは言えない。

行政目線ではなく利用者目線で考えた場合、知りたい情報は各自治体がそれぞれのどのような補助金制度を創設しているかではなく、今自社がどのような補助金を受けられるかどうかという点である。そのため、国・京都府・京都市が出している補助金を網羅し、どういった補助金を受けられるのかが一覧で把握できる窓口やインターネット上のサイトを設ける等、創設されている補助金制度の全容を把握できるということが重要である。

そのためにも、中小企業支援法に基づく京都府知事指定の唯一の法人である京都産業 21 が、中小企業庁や京都市とも連携し、京都府内の中小企業者等が受けられる補助金の全容について発信していくことが有用と考える。ひいては、京都産業 21 の目的である「多様な支援ニーズに即応し、総合的にサポートすることを通じて、京都産業の振興に寄与する」ことにつながるとも考えられるため、今後の京都産業 21 の対応に期待したい。

2.2 受取補助金等に対する返還金の割合の低減（補助金運営管理事業）

平成 28 年度から平成 30 年度までの 3 期間における受取補助金等は合計で 31 億 4,787 万円であり、京都府に対して返還している補助金等の金額は同期間で 4 億 9,941 万円となっている。返還金が発生する理由としては、①補助金の申請が予算に満たなかった場合、②補助金の交付決定がなされたが実際の補助確定

額が交付決定額を下回った場合、③補助金の交付決定がなされたが事業中止や取り下げにより補助金の支給が行われなかった場合等が想定され、いずれも予算化した補助金が結果として有効に活用されずに京都府に返還されることとなったものである。京都産業 21 としては、受取補助金等に対する返還金の割合について具体的な水準は定めていないが、毎年返還が少なくなるよう、また、できる限り多くの事業者を活用されるよう努めているとのことである。

この点、過去 3 期間を平均した受取補助金等に対する返還金の割合は 15.9%となっている。一定程度返還金が発生することはやむを得ないが、予算化された補助金を最大限有効に活用するために、中小企業者に対して制度の周知を徹底すること、採択時の交付額と支給額とに大きな差が生じないこと、採択した事業が中止されないこと等、京都産業 21 の役割が極めて重要である。伴走支援などサポートに一層注力し、当該割合を低減させていく努力を行っていくことが望まれる。

2.3 収益納付の網羅性を確保するための仕組みの構築（補助金運営管理事業）

補助金事業のうち、一部の事業（「企業の森・産学の森」推進事業（Ⅱ、Ⅲ）、京都エコノミック・ガーデニング支援強化事業（Ⅱ、Ⅲ）、中小企業共同型ものづくり支援事業（シェアリング・サポート事業）等）に関しては、補助した事業により利益が生じた場合には、その利益の一部を京都産業 21 に納付する収益納付制度が採用されている。

補助対象事業者からの収益納付に関しては、納付額を計算するための一定の計算式が定められているものの、補助対象事業者が計算するものであるため、京都産業 21 としては網羅的に収益納付がされているかどうかの確認は実施できていないとのことである。そのため、監査人としても、当該収益納付額が多いのか少ないのか、網羅性があるのかどうか等について判断することができなかった。

補助金交付により利益が出ているかどうかは、補助金が有効に活用されているかどうかを確認するための重要な指標であること、及び補助金対象事業者間の公平性の観点から、収益納付が必要な事業者が適切に収益納付を行っている

かどうかを網羅的に確認、検証できる仕組みの構築が求められる。

2.4 利用しやすい制度への改善（補助金運営管理事業）

中小企業共同型ものづくり支援事業、中小企業シェアリング拡大事業、旅館等受入環境整備補助金については、申請されたほぼ全件が採択されている状況である。申請件数が少ない理由としては、補助制度が周知されていない、補助金の使い勝手が悪い等の原因が考えられ、それらの分析と改善が求められる。

なお、京都産業 21 においては補助金事業を周知するために、「京都産業 21 のホームページや中小企業応援センターのホームページでの広報や、京都府内の商工会、商工会議所、中央会、商工会連合会、京都府内全市町村、京都府（広域振興局）などの職員を対象とした補助事業説明会を開催（例年、丹後・中丹・南丹・山城・京都市内の 5 箇所で開催）し、各機関（職員）を通じて京都府内全域への周知を図っている。」とのことであるが、応募状況から鑑みると京都府内の事業者によく周知されているとは言い難い。そのため、府内の事業者によく周知する方法や、より利用しやすい制度への改善が求められる。

2.5 同一団体に対する複数回の補助金支給（補助金運営管理事業）

京都「新文化産業」強化支援事業は過去 3 期間いずれの年度も全件が採択されている。また、交付額も京都府の予算計上額と同額となっている。補助の対象が伝統と文化と関係の深い団体とされており限定的であることも関係していると思われるが、同一の申請者からの申請が每期続いており、3 期間每期補助金を受け取っている団体は 39 団体、3 期間のうち 2 期間補助金を受け取っている団体は 12 団体あった。

伝統産業分野を振興する事業を行う団体で、当該補助金に該当する団体は京都府内に多くある。每期多数の団体から応募があり、審査をして厳選された団体に対してのみ補助金を支給するというのが本来のあり方と考える。

現在の補助事業においては、結果として申請を受けた全ての団体に対して補助金を交付しているが、今一度府民目線で検証を行い、その上で、基本理念に基

づき、人づくり・ものづくり・環境づくりを積極的に行っている団体に対して集中して支援がされる補助金として活用されることを期待する。

2.6 特定施設の入居者に対し行う補助制度の見直しの検討（補助金運営管理事業）

中小企業 R&D 支援事業は、過去 3 期間において申請されたほぼ全件が採択されている状況である。

特定の施設 (KICK) に入居している事業者限定して補助金を交付することについては、当該施設への入居を促すことにつながると思われるが、大部分のテナントが埋まっている現状においては、補助対象範囲を限定した形での補助金の交付は特定の事業者に対してのみ優遇することとなり、実質的に家賃を減額していると捉えられかねないリスクもある。

補助金の目的が「製品開発を目指す事業者や研究機関の集積を図ること」であるので、今後は部屋数の拡大を行い入居できるテナントを増やす等により、さらに多くの企業が KICK に入居し補助金が有効に活用されるよう対応されたい。

2.7 元気ファンド事業終了後の管理責任者の明確化（ファンド運営管理事業）

元気ファンド事業終了後の管理に関して、事業終了後も助成事業者に対する財産管理の相談・返還業務等が残ることとなるが、事業終了後の補助金事務の管轄に関しては、令和元年 11 月末時点で京都府と調整中で明確には決まっていないとのことである。助成事業者がどこに相談してよいのかわからない状態となるような混乱を避けるためにも、早急に管轄を明確にする必要がある。

また、元気ファンド事業終了後は機構が事業実施報告書の提出を求めないため、京都産業 21 としても事業者からの事業実施報告書の提出は求めているとのことであるが、他の補助金制度と同様に、事業終了後も企業育成の観点から、必要とする事業者に対して支援を継続していく一環として事業報告を求めることも含め検討すべきである。

さらに収益納付についても今後求めるかどうか未確定とのことである。元気

ファンド事業終了後の収益納付を不要とした場合、助成を受けた事業年度によって収益納付が必要な期間が異なることとなり、事業者間での公平性の観点からも問題があるため、収益納付は継続して行うべきであると考えます。

すでに元気ファンド事業が終了しているため、早急な対応が望まれる。

2.8 京都経済センター貸会議室稼働率の向上（施設管理事業）

京都府は京都経済センター建物の区分所有権を有しており、京都府が所有する施設部分の管理運営を京都産業 21 が行っている。具体的には、入居テナントの管理運営業務の他、打ち合わせからセミナーまで幅広い用途に対応できる大小様々な貸会議室 23 室の一般利用者への貸出業務を行っている。

貸会議室の利用は平成 31 年 3 月より開始されているが、まだ開業間もない時点とはいえ令和元年 9 月までの利用率（利用コマ数／全体コマ数）は 24%と低調である。貸会議室の収益は京都産業 21 の収益となり、財源確保にもつながる可能性がある。引続き広報活動や利便性向上の施策を図るとともに、目標稼働率を設定する等、稼働率向上に注力していくことが望まれる。

2.9 適切な競争がなされていない一般競争入札（契約事務）

平成 28 年度から平成 30 年度においては毎期 3 件（合計 9 件）の一般競争入札が行われている。その全てについて入札結果の確認を行ったところ、入札参加者が少なく、適切な競争環境が確保されていないと判断せざるを得ない結果となっていた。具体的には、けいはんなオープンイノベーションセンター日常清掃及び定期清掃業務の公募に関しては、過去 3 年間のうち、平成 28 年度は 2 者が、平成 29、30 年度はこの 2 者に 1 者を加えた同じ 3 者が入札に参加しているが、いずれも同一者が落札している。また、けいはんなオープンイノベーションセンター建物管理業務の受託業務の公募に関しては、過去 3 年間、同じく 2 者しか入札に参加しておらず、こちらも全て同一者が落札している。このうち、平成 30 年度は 1 回目の入札が予定価格よりも高く不調に終わり、2 回目の入札では、もう 1 者が入札辞退している。

情報誌「クリエイティブ京都 M&T」発行に係る封入及び発送業務に関しても、過去3期間において入札を行っているのは1者のみ（平成30年度はもう1者入札応募があったが、入札資格がなく入札には参加できなかった）であり、適切な競争環境のもとで入札されているとは言えない。

そのため、より多くの者が入札に参加するように、入札参加資格要件の見直しや入札参加資格申請期間の拡大等を行い、入札参加者数を増やして、適切な競争環境のもとで入札が行われるよう改善が必要である。

2.10 単独随意契約における価格交渉が不十分（契約事務）

過去3年以上継続して単独随意契約をしている18件全ての契約に関して予定価格と契約金額とが一致していた。単独随意契約のうち、契約の相手方が特定人に限られ、その性質又は目的が競争入札に適しないとして単独随意契約を締結する場合には、複数の相手から見積を入手することができず、特定人からのみ見積書を徴取し、特定人のみからの参考見積をもとに積算を行うこととなる。この場合、単独での見積に基づく予定価格の設定となるため、どうしても特定人からの見積に左右されてしまうこととなり、競争環境にないため価格が高止まりしてしまうリスクがある点については否定できない。

この点、「京都府随意契約ガイドライン」において、「随意契約は、自動落札方式とは違い予定価格の範囲内の見積書提示金額が自動的に契約金額となるという性質のものではなく、価格決定には交渉の余地があり、この場合には予定価格に対する契約金額の比率である「採用率」（採用率：算定した予定価格が、実勢価格等を反映して適正に算出されているという前提での率）は、少なくとも競争入札環境における慣例的な上限値以下、例えば年間平均落札率等を目安に、それ以下となるよう交渉し、安価の実現に努めなければならない」とされている。そのため、京都府の外郭団体における京都産業21においても、採用率の考え方に基づき、単独随意契約においても価格交渉を継続的に行っていくことが望まれる。

2.11 京都市域以外の企業の利便性向上（総合相談事業）

京都産業 21 に寄せられる中小企業の相談件数のうち、59.5%が京都市に所在する企業からの相談である。京都府の外郭団体としての京都産業 21 の役割を踏まえると、京都市域以外の府内事業者への相談対応をより充実させる必要がある。

現在実施している定期的な出張相談のほか、京都経済センターにウェブ会議システムによる相談対応窓口を設置するなど、より広範囲に行き届く支援の在り方を検討の上、実施し、相談企業の利便性向上に努めるべきである。

また、専門家派遣制度は中小企業への支援体制が弱い地域に所在する企業への支援策として適当であるから、相談者の利便性を鑑みると、相談申込方法の柔軟化を検討すべきである。京都市域以外の京都府北部地域・京都府南部地域に所在する中小企業についても、利用しやすい体制を構築すべきであると考えられる。

2.12 専門家派遣事業の企業負担金の未収発生（総合相談事業）

制度上、相談開始前に納入されていなければならない企業負担金について、納入を確認しないまま派遣が実施され、未収となったケースが 1 件存在した。制度に定められた手続きを失念し、企業負担金の入金を確認しないままに専門家派遣が実施された可能性が高いといえる。今後は未収のまま専門家派遣が実施されないよう、事務を徹底する必要がある。

2.13 専門家特別相談事業の対応分野の見直し（総合相談事業）

専門家特別相談として実施されている税務相談について、年間の設置日数 52 日に対して相談件数が 9 件であり、稼働率（相談数/年間設置日数）が 17.3%となっていることから、利用率が極めて低い状況にある。専門家による税務相談については、税理士会等の他団体でも対応していることや、補助金や事業承継、経営問題と複合的な相談の中で対応している可能性があると思われる。京都産業 21 に寄せられた相談の内容を分析すると、補助金制度やマーケティングに関する課題解決が求められていることは明らかであるから、専門家特別相談につい

でも適宜その対応分野を見直さなければならない。

2.14 専門家派遣事業の報告書提出に関する管理（総合相談事業）

派遣後の報告書の提出が、平成 30 年度においては 6 割強の企業・専門家が遅れている状況にある。相談者が記入する派遣申込書及び京都産業 21 と専門家との契約書の双方において、派遣終了後の報告書の提出期限を明らかにするとともに、報告書の提出に関する管理を徹底しなければならない。

2.15 会員制度の強化と充実（会員事業）

会員制度は京都産業 21 としての数少ない自主財源事業であるばかりでなく、京都府内の中小企業に対する取引あっせん・マーケティング支援や情報発信事業など、京都産業 21 が手がける他事業に対して相乗効果が期待できるものである。外郭団体の自主的・自立的経営を求める「ガイドライン」の趣旨を踏まえて、会員の増加に努めてもらいたい。例えば、会員へのアンケート調査などを実施した上で、新たな制度を構築するのも一案と考える。

2.16 謝金勘定に含まれる臨時的職員給与の取り扱い（人件費）

謝金勘定については京都産業 21 から外部の専門家へ支払われる講師謝礼や謝金等のみが計上されるべきであり、臨時的職員給与は別の勘定科目（臨時雇賃金など）で表示されるべきものである。

京都産業 21 の平成 30 年度の正味財産計算書に示された謝金には、本来、人件費として表示すべきものがあるので、実態を正しく表すように修正されたい。