

経営発達支援計画策定に あたっでの留意点

平成28年1月
(Ver.3.0)

関東経済産業局 産業部 経営支援課

総論

- 経営発達支援事業は、税務指導や記帳指導を中心とした従来の経営改善普及事業の取組を見直し、事業計画に基づく経営の推進、新たな需要開拓に向けた支援を通じて、小規模事業者の売上や利益を確保する為の支援に重点を置く事を目的としている。従って、経営発達支援計画の策定にあたっては、これ迄の取組を見直した上で、小規模事業者の経営の改善発達を支援する為の商工会及び商工会連合会並びに商工会議所及び日本商工会議所に対する基本指針(平成26年経済産業省告示第200号。以下「指針」という。)第二の3.(1)～(4)に掲げる事業をどの様に実施していくのかを考える必要がある。これ迄の経営発達支援計画の認定申請では、従来の取組をそのまま様式に埋めているだけなのではないかと思われる計画が見受けられた。
→ 現状における取組状況や課題を明示し、それを具体的にどの様に改善するかという点に留意しながら記載する。
- 経営発達支援事業は、商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律(平成5年法律第51号。以下「小規模事業者支援法」という。)の規定に基づく経営改善普及事業の一環として実施するものなので、会員・非会員の別を問わず、地域内の小規模事業者を広く対象とする必要があるが、会員企業のみを対象とする事業を中心に記載している計画が見受けられた。
→ 会員サービスの一環(会員限定)として実施している事業は記載しない。
- 必要事項が一見してどこに記載されているのか判別困難な計画は、読みづらい計画、わかりづらい計画であると判定され、高い評価が得られない。
- 記載が具体的ではないと、適切であるのかどうか判断出来ない。
→ 多くの方々を巻き込んで計画を策定すると共に、組織外の者が読んでも内容を理解出来るかどうかという点にも留意して推敲を重ねる。

経営発達支援事業の内容(全般)

- 経営発達支援計画の狙いは、これ迄の経営改善普及事業に対する取組を見直し、従来の記帳指導や税務指導を中心とした取組から、ビジネスプランに基づく経営の推進、需要開拓に向けた支援、新事業展開や高付加価値化の支援等、売上の増加や利益の確保に直結する小規模事業者支援に軸足をシフトしていく事にある。その為、これ迄の取組を再点検し、取舍選択すると共に、課題を明確にした上で、本計画において、どの様な事業をなぜ実施するのか、どの様に実施していくのかという点がきちんと整理され、事業の内容が具体的にイメージ出来るものが全体として高い評価を得ている。逆に、そうではない計画については、既存の取組の延長線での計画と判断される可能性がある。
→ 経営発達支援事業の内容の記載にあたっては、現状における課題とそれを具体的にどの様に改善するかについて、わかりやすく記載する。
- 各事業の目標設定において、それぞれの商工会・商工会議所の組織・人員の規模と比較して目標が過小なのではないかと思われる計画があった。また、セミナーや商談会等の開催回数といった対多数に対する目標だけでなく、参加者数や個社支援数等、対個社に対する支援目標掲げる事。
- 経営発達支援計画では、計画内で掲げた目標と、それを達成する為に行う小規模事業者支援法において示されている4項目6事業について、計画全体の整合性が求められている。
- 各事業について、密接に連動している事を求めているわけではないが、計画全体を見た際、各事業が脈絡なく乱立している様な計画は不自然。

経営発達支援事業の目標

- 経営発達支援事業の目標は、地域における小規模事業者を取り巻く現状と課題を踏まえ、それを克服する為に商工会・商工会議所としてどの様な小規模事業者支援を展開していくのかという視点で検討する事が必要。また、掲げた目標を実現する為に必要な取組を経営発達支援事業の内容欄に記載する必要がある。
- 経営発達支援計画の目標設定にあたっては、中長期的な視野に立った管内の小規模事業者の振興の在り方と、本計画全体としての目標を設定する。
- 「中長期」とは、本計画の実施期間(3~5年)を超える概ね10年程度の期間を指す。つまり、10年程度の小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方を俯瞰した上で、本計画(3~5年)の目標設定を求めている。
- 掲げている目標が、必ずしも地域における現状と課題ではなく、日本全体が抱える構造的な問題(少子高齢化、人口減少社会等に終始しているものや、逆に、立派であると思われる目標が掲げられているものの、実施する事業内容が、それを実現する為のものとして釣り合っていないのではないかと思われる計画が見受けられた。
→ 但し、地域の現状及び課題について、日本全体が抱える構造的な問題であっても、表面的ではなく地域の実情を深く分析している場合にあっては、高い評価を得られる可能性はある。
- 課題として設定した内容に対する説明が無い為、その課題が妥当なのか判断出来ないものは高い評価が得られない。

《悪い例》

- × 「小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方」と「本計画の目標」の両者が整理されておらず、渾然一体となっている。
- × 「小規模事業者に対する中長期的な振興の在り方」として、「市町村の総合計画を引用し、それに沿って実施していく」と記載しているが、単に市町村の総合計画を紹介しているだけで、商工会・商工会議所としてのビジョンとして記載されていない。
- × 「市町村の総合計画に沿って実施していく」と記載しているが、市町村の総合計画の中身の記載が無い。
- × 「本計画の目標」が、以降に出て来る各事業の目標を単に再掲しているだけの内容になっている。
- × 「本計画の目標」が、「伴走型支援を通じて地域の小規模事業者の持続的発展を目指す」という様な経営発達支援事業として当たり前とも言える平易な内容になっている。
- × 地域の現状及び課題の記載が無い。目標の達成に向けた方針の記載が無い。
- × 地域内の基礎的なデータ(域内の商工業者の数、小規模事業者数、業種別の構成、増減の様態等)の記載が無い。
- × 地域内の基礎的なデータの記載はあるが、商工会・商工会議所の管轄区域内ではなく、市町村全体のデータとなっている。
- × 経営発達支援事業の目標ではなく、商工会・商工会議所としての目標となっている。

《記載内容のチェックポイント》 経営発達支援事業の目標

1. 地域内における小規模事業者の中長期的な振興の在り方を踏まえているか。
 - 商工会・商工会議所としての中長期的な振興の在り方について記載がある。
 - 中長期的な振興の在り方を踏まえて当計画の目標が設定されている。

2.地域の現状と課題を示し、どのような方針で目標の達成に向けて事業を実施するのか。

- 地域の現状と課題について記載がある。
- 掲げた目標の達成に向けた方針が示されている。

《記載項目例》 **経営発達支援事業の目標**

1.地域の概要(現状)

- ・地域の風土(位置、気候、地理的な特徴等)の説明
- ・歴史的な背景
- ・交通網(空港、鉄道、高速道路等)
- ・人口の推移
- ・産業構造の推移(業種構成、業種別の事業者数の推移等)
- ・地域の名産品、地域資源 等

2.地域の(現状と)課題(強みと弱み(強みと弱みの根拠も示す事))

- ・地域の風土、地理的な強み(弱み)
- ・歴史的な背景による強み(弱み)
- ・交通網に関する強み(弱み)
- ・人口に関する強み(弱み)
- ・産業に関する強み(弱み)
- ・地域の名産品、地域資源に関する強み(弱み) 等

3.〇〇商工会(商工会議所)の役割

- ・これ迄の商工会(商工会議所)の取組と課題
- ・地域の総合的経済団体及び小規模事業者支援機関として、今後、商工会(商工会議所)に求められている役割(機能) 等

4.小規模事業者振興の目標

- ・地域における小規模事業者を取り巻く現状と課題を踏まえた、中長期的な小規模事業者振興の在り方(都県や市町村の総合計画、産業振興ビジョンにおける小規模事業者振興の在り方、それを受けた商工会・商工会議所のビジョン等)
- ・小規模事業者振興の目標
- ・目標達成の為の方針(方向性)及び経営発達支援事業の概要 等

《わかりやすい事例》 **経営発達支援事業の目標**

〈浜松商工会議所〉

1.地域の概要〔以下省略〕

2.地域の課題

浜松市は、「ものづくり」を中心に発展してきた産業都市である。平成26年経済センサス基礎調査によると、全産業事業所数 37,284 件・全産業従業者数 388,138 人に対し、製造業事業所数 4,458 件(11.9%)、製造業従業者数 86,947 人(22.4%)を占めており、政令指定都市の中でも突出して製造業割合の高い都市である。

古くは江戸時代の織物・製材・木工加工産業が当地の基盤を作り上げ、明治以降は何事にも積極的に取組む地域独自の気質である「やらまいか精神」のもと、地域内で生まれた技術・技能を発展させる事で「繊維・楽器・オートバイ」という三大産業を生み出し、世界的な企業(ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワイ等)も輩出した。最近では、浜松ホトニクスに代表される光技術・電子技術関連等の先端技術産業も急速に発展し、国際的に高い評価も得ている。この様に複数の産業の変遷を経て発展してきた浜松であるが、近年の当地の地域経済を牽引してきた産業は、オートバイ・自動車を中心とした輸送用機器産業である。

裾野の広い輸送用機器産業を中心に産業集積を図った結果、平成19年の製造品出荷額は3兆2,256億円に達した。浜松市がここ迄の出荷額を記録した背景の一つには、完成車メーカーを頂点としたピラミッド型の垂直統合がしっかり

と構築されていた事がある。平成 22 年の中小企業白書における金属製品製造業・一般機械器具製造業・輸送用機械器具製造業の分析でも、「浜松市は、多数の取引先を持つハブ企業が重層的に存在し、垂直的な取引構造を有している(ハブ企業に非常に多くの下請中小企業が製品を納入している構造)」と分析されており、この構造の中で小規模製造業者も経営基盤の強化が図られてきた。

しかしながらこの状況は、平成 20 年のリーマンショック後の円高や平成 23 年の東日本大震災によるサプライチェーンの寸断で激変し、さらに、完成車メーカーは旺盛な海外需要を機動的に取込む意図もあり、「消費地生産」を積極的に進めた。その結果、平成 25 年の製造品出荷額は 2 兆 1,302 億円と、ピークの平成 19 年比で▲1 兆 954 億円(▲34%)と大きく減少した。

「製造品出荷額推移」【省略】

上記を踏まえて浜松市の現状を整理すると、「輸送用機器産業が中心となって製造業が地域経済を牽引してきた“強み”が、リーマンショック・東日本大震災を境に産業構造の脆弱性(弱み)として顕在化。商業・観光・サービス業を含め、地域としてもものづくり産業への依存度が高かった故に中小企業業況判断 DI が全国を下回る(出典:はままつ産業イノベーション構想【資料編】)等、製造業のみならず全産業にその影響が及んでいる状況」と言える。

このことから、政令指定都市でありながら県庁所在地の様な支店経済が発展せず、名古屋・東京等の大規模消費地からも遠い産業都市・浜松が持続的に発展するには、基盤産業の強化が不可欠であり、それを怠る事は都市として再生不能な状況に追い込まれる可能性もある。

この為、輸送用機器産業に次ぐ新たなリーディング産業の集積、豊かな観光資源の有効活用、特色ある農産物のブランディング等、既存の地域企業の強みを核に経営基盤の強化を進め、地域経済全体が輸送用機器産業に過度に依存する事のない、複合的な産業構造への転換を図る事が地域にとっての喫緊の課題である。

3.浜松商工会議所の役割と支援方針

【当所の役割と使命】

当所は明治 26 年に創設され、創設以来 120 年余に亘り地域の総合経済団体として、常に地域経済の発展、振興の為に尽力してきた。

平成 21 年経済センサス基礎調査によると、当所管内事業者数は 28,322 件、内小規模事業者数は 24,679 件で管内事業者数の 87%を占める。また、当所会員数は 13,381 件(平成 27 年 8 月 1 日現在)と全国 514 商工会議所の中で第 6 位の規模で、組織率は 47.2%と政令都市クラスでは突出している。

平成 26 年に策定した当所中期行動計画では、「全員参加で地域を元気に」を基本方針とし、①会員企業の繁栄、②地域経済の発展、③会員サービスの充実と基盤づくりを重点テーマとし、特に、①会員企業の繁栄では、i.がんばる中小企業・小規模企業支援、ii.創業支援、iii.個店・商店会支援、iv.中小企業の海外展開・インバウンド展開へのサポート体制の確立に取り組んでいる。

当所は地域での産業支援の中心的な立場と組織率の高さや、支援機関とのネットワークを活かして、当地域唯一の総合経済団体として、行政への意見要望や巡回・窓口相談等の持続的なサポートを通して、行政の実施する各種支援施策の普及活動や事業所毎の課題解決を行っている。また、地域企業の生の声を行政に届け、地域経済の活力向上に資する施策の立案・実施を要望している。

これにより、地域経済の中心的な支援機関としての責務を果たし、ひいては地域経済の活性化に資する事が使命であると考えている。

「■主な事業」【省略】

【小規模事業者支援の現状と今後の支援方針】

これ迄も当所の事業活動は多岐に亘り、その中で大きな柱となっているのが経営支援(個別支援)と地域振興である。小規模事業者に対する経営改善支援においては、長年、巡回・窓口相談において、経営一般・金融等の指導を主に行ってきたが、課題としてはこれ迄の零細・小規模事業者に特化した経営支援がとかく金融を中心としたアドバイスとなっており、様々な施策を幅広く小規模事業者が活用出来ていたとは言えない状況であった。

この様な状況の中で、当所は小規模事業者に対して次の 3 点の支援方針で臨む事とする。

(支援方針)

①やる気のある小規模事業者の集中支援(※階層別支援)

②今後伸びしろのある産業(農業・健康医療福祉・観光等)の育成強化

③1・2・3次産業それぞれの特徴を活かした連携・マッチングによるビジネスチャンスの創出支援

※従来当所では、小規模事業者を一括りで捉え、セミナーや情報提供等の施策を一律で実施してきたが、現実には各小規模事業者の経営に対する意識レベルに大きな差があり、十分な効果を得る事が出来なかった。

その反省を踏まえ、今後は小規模事業者の意識を分類し、小規模事業者の意識レベルに合った階層別支援を展開していく。

〈全体イメージ〉【省略】

4.小規模事業者振興の目標

【小規模事業者の現状・課題と振興の考え方】

前述の通り、これ迄輸送用機器産業に牽引されてきた地域経済であるが、その構造的変化の中、地域の小規模事業者は総じて需要の低迷、売上高の減少に直面している。小規模事業者が地域で経営を持続的に行っていくためには、これ迄培ってきた QCD、品質(Quality)、価格(Cost)、納期(Delivery/Time)等、自らの有する強みや、地域に存在するチャンスを活かして、自ら新たな需要を開拓していく必要がある。ここでは製造業と商業・観光サービス業に分けて記述する。

〈製造業〉

(現状と課題)

工業統計表によると浜松市の平成 25 年の製造業の事業所数は 2,143 件、従業者数は 71,193 人、製造品出荷額は 2 兆 1,302 億円である。製造品出荷額こそ前年比増加したものの、事業所数、従業者数はリーマンショックのあった平成 20 年以降、毎年減少している状況にある。このうち小規模事業所数は 87%を占め、地域の経済や雇用を支える極めて重要な存在であり、その活力を最大限に発揮してもらう事が必要不可欠である。

従来から、大企業と下請中小企業との間には「系列」構造が存在し、小規模事業者は独自の営業・提案活動をする必要もなく、単工程の受託加工生産活動を行っており、発注スペックに従い品質・コスト・納期の高度な要求水準にできてきたビジネスモデルであった。

しかし、リーマンショック以降、大企業の海外生産移転の進展に伴い「系列」が崩れ、従来のビジネスモデルが成り立たない環境変化に加え、経営者層の高齢化や後継者難により、一部では事業の存続さえも懸念される状況である。

規模別事業所数・従業者数・製造品出荷額からも、事業規模が小さい事業所ほど、環境変化の負の影響を大きく受けている事から、下請構造の脱却や自らの新たな需要開拓など早急なビジネスモデルの改革が課題である。

(製造業振興の考え方)

中核となる大企業が消費地生産を進める中、小規模事業者は依存型・下請型の体質を脱する必要がある。具体的には、

①経営革新等のイノベーションによる新たな需要の開拓(経営革新への取組)

②既存技術を活かしたマーケティング力強化による新たな需要の開拓(商談会・展示会出展等)

を、事業者が有する技術力等のリソースに応じて適切に実施し、環境変化に対する対応力を高めていく必要がある。その際、農業・医療等、地域に存在する他の資源との連携も積極的に検討する必要がある。本計画では②を中心に展開していく。

〈商業・観光サービス業〉

(現状と課題)

平成 24 年経済センサス活動調査によると、浜松市の商業の状況については、事業所数は 5,071 件、従業者数 35,968 人、年間商品販売額は 7,707 億円、店舗面積は 927,522 ㎡となっている。平成 19 年の商業統計調査とは調査方法が異なる為単純比較は出来ないものの、総じて減少傾向にある事が伺える。

また、中心市街地においては、商店数 490 件、従業者数 3,258 人、年間商品販売額 766 億円、売場面積 84,152 ㎡となっており、こちらも同様に減少傾向にある。

浜松市には中心市街地を囲む様に郊外型の大型ショッピングセンターが多数立地している。製造業の後退により地域経済が苦境に陥り商業全体の売上にも影響を及ぼす中、とりわけ小規模の商業者にとっては厳しい状況が続いている。また、消費行動の変化によりネット通販の利用が増える等、見えざる競合の存在もある。時代の変化に合わせ、お客様に選ばれる店であり続ける事が課題である。

一方、観光サービス業の現状を見ると、「ゴールデンルート」にあるという地理的好条件や、富士山静岡空港がインバウンド受入のゲートウェイ機能を果たしているという大きな機会を得て、浜松市の平成 25 年度の外国人宿泊客数は 136 千人と平成 23 年度比 104 千人増となった。(出典:平成 27 年版浜松の産業—浜松市産業部)但し、「夜遅くチェックインして、朝早く出発するツアー客」やスルー客が多い中、移動・宿泊・飲食・買い物と裾野の広い観光産業の恩恵を地域経済に行き渡らせる為に、滞在型観光施策やリピーターの取り込みを検討する事が課題である。

(商業・観光サービス業振興の考え方)

個店が顧客の支持を得る為に、商品・サービスの企画・開発、店舗プロモーション、ブランド化、商談会等による販路拡大を川上から川下までトータルに行う必要がある。また、大きなチャンスとしてインバウンドの増加がある。観光は移動・宿泊・小売等裾野が広いので、観光資源・地域資源を活かした魅力ある商品・サービスの開発と地域のプロモーション活動で地域経済に効果が出る施策を講じる必要がある。

(事業の関係図) 【省略】

【小規模事業者振興の目標】

前述の通り、当地域は輸送用機器産業に依存しない、小規模事業者の自立した経営の実現と地域活性化が求められている。小規模事業者が置かれた現状とそれに基づく当所の振興の考え方も踏まえ、今後 5 年間で実現を目指す小規模事業者振興の目標を下記の通り設定する。

目標①～④で個社支援、⑤で地域活性化を実現

〈実施事業毎に定めている目標値を到達点として設定〉

①小規模事業者施策の普及啓蒙の徹底-ビジネスプラン等に基づく経営の啓蒙推進

(実施事業)

広報活動、ブロック巡回、商工振興委員の活用、セミナーの開催、事業所への動機付け(事業計画)、経営指導員等による定期巡回

②「ビジネスプランを基にした経営」による経営力強化-事業計画策定・実施支援

(実施事業)

創業における計画策定支援、補助金申請、支援機関との連携強化、経営指導員等の資質向上

③新たな需要開拓による競争力強化-個別商談会、交流会

(実施事業)

販路開拓支援塾、ビジネスマッチング事業、商談会等による販路拡大支援事業、IT サービスを活用した支援事業、広域人脈拡大交流会

④業種・業態に応じた競争力強化-製造業の脱下請、商業・サービス業の選ばれる個店づくり

(実施事業)

経営革新(第二創業)計画策定支援、小規模事業者持続化補助金申請書策定支援、販路開拓支援塾、ビジネスマッチング事業、商談会等による販路拡大支援事業

⑤地域資源活用による地域活性化-地域ブランド、歴史・観光資源の掘起し

(実施事業)

やらまいかブランド、アンテナショップ、歴史・観光分野の商品・企画開発

(目標達成に向けて)

自立した経営の実現に向けた新たな需要の開拓は、多くの小規模事業者にとって既存事業の延長線上にあるものばかりでなく、新たな顧客に対し新たな発想のもと取り組む事業も多い。そこで当所では、1社でも多くの意欲ある小規模事業者が、新たな需要開拓に積極的にチャレンジ出来る環境を整備すべく、本事業を通じて、「事業を取巻く経済動向調査・企業の経営資源を踏まえた事業計画の策定・販路の開拓」に至る迄、伴走型の一貫支援体制を構築する。その為にも関係機関との支援体制構築と、経営指導員等の資質向上が図れる様教育システムの構築を、組織を挙げて早急に実施する。

また、地域経済の活性化に向け、地域における他機関との間で今後の地域経済活性化の方向性を検討し、関係者間で意識の共有が図られる仕組みのもと事業を実施していく。

これにより、浜松地域の中心的支援機関として、産業基盤の再構築と地域振興に貢献する。

「図」【省略】

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

- 地域の経済動向調査は、経営状況の分析や需要動向調査と共に、小規模事業者に対する的確な指導を行う為には、支援を行う個社及び地域の状況をしっかりと把握しておく必要がある事から、支援メニューの1つとして計画の中に盛り込む事が求められている。
- 経営状況の分析と需要動向調査は、個社に対する調査であり、地域経済動向調査は、地域に対する調査だが、これらを混同しているものが見受けられた。
- 調査・分析した内容について、それをどの様に活用していくのかという点も重要。

《悪い例》

- × 目的や狙いがはっきりとせず、なぜこの様な調査を実施するのかわからない。
- × 「地域の経済動向の調査を行う」としか記載がなく、情報収集を行う項目がわからない。
- × 記載が大雑把過ぎて、どの様な調査・分析を行うのかイメージが出来ない。
- × 複数の調査を1つの表でまとめて記載している為、それぞれどの様な調査・分析を行うのかわからない。
- × 調査を行う頻度の記載が無い。
- × 調査・分析結果の活用について言及されていない。
- × 会員限定の情報提供になっている。

《記載内容のチェックポイント》地域の経済動向調査に関すること

1. 目標及び分析を行う項目等は妥当か。
 - 目標が記載されている。
 - 情報収集等を行う項目が記載されている。
2. 手段及び活用方法は妥当か。
 - 調査・分析を行う手段・手法が記載されている。
 - 成果の活用方法について記載されている。

《記載項目例》1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

- ・ 現状で実施している調査の概要と課題

(改善方法)

- ・ 課題を具体的にどの様に改善するか

(事業内容)

①●●調査(既存事業改善)

- ・ 目的、対象者、調査方法、頻度、調査項目、活用方法、提供方法、小規模事業者に対する効果等

②△△調査(新規事業)

- ・ 目的、対象者、調査方法、頻度、調査項目、活用方法、提供方法、小規模事業者に対する効果等

(目標)

- ・ 現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》 1.地域の経済動向調査に関すること【指針③】

〈浜松商工会議所〉

小規模事業者が環境変化に対応し、経営を継続する上で、地域の経済動向を把握する事は大変重要であるが、人的資源が不足している小規模事業者自らが調査を行う事は難しい。また、行政や各業界団体が公表する経済・市場・需要等動向調査結果は、内容も多岐に亘り、必ずしも小規模事業者にとって利用しやすいものではない。

(現状と課題)

当所では、日本商工会議所(以下「日商」という。)の「CCI LOBO 調査」、日本政策金融公庫(以下「日本公庫」という。)の「中小企業景況調査」、「全国小企業月次動向調査」の活用以外に、独自で下記 2 つの浜松地域における経済動向調査を定期的実施しており、結果はHP で公表している他、報告書は経営指導員等の巡回資料として配布を行っている。

しかしながら、日商、日本公庫が行う調査は全国的なものであり、地域に特化したものではない。また、当所独自の調査も、対象地域が東は御前崎市、西は湖西市迄と範囲が広く、報告書もボリュームがあり、さらに調査対象事業所には中企業が多く含まれている為、管内の小規模事業者にとって十分に参考となる調査とは言い難い。

(1)「中小企業景気動向調査」

NPO 法人静岡県西部しんきん経済研究所の協力の下、調査表による面接聴取法で、浜松地域の中小企業約 550 社を対象としたDI 調査を四半期毎に実施し、業種毎に①業況、②売上額、③収益、④販売(請負・料金)価格・仕入(材料)価格、⑤価格、⑥資金繰り、⑦残業時間、⑧人手、⑨設備の 9 項目で景況感(DI)を把握。

(2)「浜松経済指標」

年に 1 度(3 月末)、前年 1 年間の浜松地域の経済動向をまとめた資料であり、浜松地域の三大産業(二・四輪車、楽器、織物)生産額をはじめ、物価や雇用等、経済動向の指標となるデータを盛り込み、当地域の経済動向を把握。

(改善方法)

今後は市内や会議所管内というエリアでの絞り込みや、小規模事業者に絞り込んだ調査を実施する事により、小規模事業者に特化した資料を作成する。また、資料は経営指導員等の巡回時に小規模事業者に提供し事業計画策定時の参考にしていただくと共に、会報誌やHP 等で公開し、地域経済の現状把握と将来予測に役立てる他、当所としては小規模事業者への支援事業や施策を推進する為の基礎資料及び指標として活用する。

(事業内容)

(1)「中小企業景気動向調査」、「浜松経済指標」(既存事業改善)

上記の調査については、報告書のボリュームが多く小規模事業者には扱いにくいものであった為、今後は静岡県しんきん経済研究所の協力の下、小規模事業者に絞り込んだ集計を行うと共にサマリー(概要)版も併せて作成し、短時間で地域の景気状況が理解出来る様改善する。

さらに中小企業景気動向調査では、各回個別テーマ(例:小規模事業者のIT 活用状況)の調査も行い、管内小規模事業者の現状把握と課題の抽出を行う。得られた結果は当所の広報部門にて、月 14,000 部発行している会報誌やHP で公表する他、報告書は経営指導員等が巡回時に管内の小規模事業者に情報提供し経営に役立てる。

(2)国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経済指標・業界情報の活用(既存事業改善) 【以下省略】

(3)「商工振興委員」の活用(既存事業改善)

当所が、地域小規模事業者とのパイプ役として委嘱している、管内 82 名の商工振興委員から毎月提出をいただいている報告書は、これ迄項目が「資料等配布訪問件数」、「相談・取次等の件数」だけであった為、新たに「地域・業界の動向、問題点」、「意見・要望」の項目を加え、経営指導員等のヒアリングを通じて定性的な情報も収集する。結果は一覧にまとめ、経営指導員等が情報共有すると共に、商工振興委員自身へも配布資料としてフィードバックする他、巡回時に管内小規模事業者に情報提供し経営に役立てる。

(4)「ブロック巡回」と「地域会議」、「業界懇話会」を通じた情報収集(既存事業改善) 【以下省略】

(5)当所における活用について(既存事業改善) 【以下省略】

I. 経営発達支援事業の内容

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

- 事業計画策定支援、策定後の実施支援を適切に実施していくためには、まず、当該企業の財務状況や強み、弱み等、現状を深く知る必要がある。その為、支援メニューの1つとして計画の中に盛り込む事が求められている。
- 経営状況の分析と需要動向調査は、個社に対する調査であり、地域経済動向調査は、地域に対する調査だが、これらを混同しているものが見受けられた。
- 分析した内容について、それをどの様に活用していくのかという点も重要。

《悪い例》

- × 目標に「経営分析件数」が掲げられていない。掲げられていたとしても、件数が少な過ぎる。
- × 「経営状況の分析を行う」としか記載がなく、どの様な分析を実施するのか読み取れない。
- × 分析を行う項目が「財務分析」のみとなっている。
- △ 目標に「巡回件数」や「窓口相談件数」を記載している例が散見されるが、経営状況の分析の為に巡回件数、窓口相談件数として記載しているのなら良いが、年間通じての商工会・商工会議所全体の件数として記載している場合、本項目の達成度合いを測れる指標とは言えない為、目標としては不適であり記載不要。
- × どの様な者を対象とするのかについて記載が無い。
- × 補助金や融資の申請、経営革新計画や創業計画の申請者をメインとする内容となっている。
- × 記載が大雑把過ぎて、どの様な分析を行うのかイメージが出来ない。
- × 調査・分析結果の活用について言及されていない。
- × 個社に関する経営状況の分析なので、分析結果は当該個社に対し提供すればよいが、特段の補足もなく、「HPに掲載し広く情報提供する」と記載されている。

《記載内容のチェックポイント》 経営状況の分析に関すること

1. 個社の経営状況の実態把握・分析について、目標及び分析を行う項目等は妥当か。
 - 目標が記載されている。
 - 情報収集等を行う項目が記載されている。
2. 個社の経営状況の実態把握・分析について、手段及び活用方法は妥当か。
 - 調査・分析を行う手段・手法が記載されている。
 - 成果の活用方法について記載されている。

《記載項目例》 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題)

- ・現状で実施している経営分析の概要と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどの様に改善するか

(事業内容)

①●●分析(既存事業改善)

- ・目的、対象者、分析項目、活用方法、提供方法、小規模事業者に対する効果等

②△△分析(新規事業)

- ・目的、対象者、分析項目、活用方法、提供方法、小規模事業者に対する効果等

(目標)

- ・現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》 2.経営状況の分析に関すること【指針①】

〈浜松商工会議所〉

小規模事業者の持続的発展には、自社の経営状況の分析を行い、その結果を踏まえて事業計画を策定する事が不可欠であるが、大半の小規模事業者は過去の経験や感覚で経営を行っており、自社の現状把握(売上・損益・資金繰り・在庫等)すら出来ていないケースが少なくない。経営状況の分析により自社の現状を理解し、事業計画を策定・実施していく事の重要性を小規模事業者に訴える必要がある。

(現状と課題)

現在、小規模事業者が経営状況の分析を行う場面としては、①創業時における計画書の作成、②融資申込時の審査、③経営革新計画の策定、④補助金申請、⑤販路開拓支援、⑥経営状況が悪化した際の経営改善がある。しかしながら、日々の事業活動の中では大半の小規模事業者が過去の経験や感覚で経営を行っており、経営状況の分析を行う事の必要性を認識している事業者は少ない。また、必要に迫られ分析を行う場合でも、自らの確かな分析を行う事が難しく支援が必要である。

(改善方法)

小規模事業者の経営分析の動機付けと、経営分析ノウハウの提供、それに続く事業計画に基づいた経営の必要性を周知していく。前述の通り、当所管内には24,679件の小規模事業者が存在している為、広報媒体を活用した広報で効果を高める必要がある。

そこで事業者との接点となる巡回やセミナーでは、経営分析・事業計画策定の必要性を理解いただく様、分かりやすい啓蒙用チラシを配布する他、HP上に専用ページを作成し、繰り返し啓蒙していく。

経営状況の分析を行う小規模事業者の支援にあたっては、各種の調査・統計資料の活用の他、中小企業基盤整備機構が提供する経営自己診断システム等の支援ツールを活用する。さらに、融資や補助金、経営改善等、より精度の高い分析が求められる場面では、浜松地或イノベーション推進機構等の地域支援機関や中小企業診断士協会との連携により専門家派遣を実施する。

経営状況分析を実施した事業者には、更に事業計画の策定へと繋げていく。

(事業内容)

(1)広報活動

①巡回相談(既存事業改善)【以下省略】

②セミナー開催(既存事業改善)【以下省略】

③HPによる啓蒙(新規事業)【以下省略】

(2)支援ツールの活用

①簡易経営分析ツールの提供(新規事業)【以下省略】

②経営自己診断システムの活用(新規事業)

経営状況分析に取り組む小規模事業者には、中小企業基盤整備機構が提供する「経営自己診断システム」の活用を広く呼び掛ける。同システムを活用する事で、収益性・安全性・生産性・成長性等の詳細な分析を行い課題の抽出と改善の方向性を検討する。パソコン操作が不得手な事業者には、経営指導員等が操作方法のレクチャーを行う。

③支援ナビの活用(既存事業改善)

当所の経営指導員等が小規模事業者の経営状況分析を行う際、これ迄定型化された分析手法や項目は無く、夫々のやり方で行っており、レベルにも差があった。

そこで、今後は中小企業基盤整備機構が提供する「初期診断の進め方」等の支援ナビ・ツールを活用し、前述の経営自己診断システムの数値結果の意味するものを小規模事業者に丁寧に解説すると共に、システムだけでは分からない損益分岐点やキャッシュフロー分析、内部環境・外部環境、顧客構成、付加価値構成等の分析を行い、課題の抽出と解決に向けたアドバイスを行う。

(3) 国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経営指標・業界情報の活用(既存事業改善) 【以下省略】

(4) 専門家の活用(既存事業改善) 【以下省略】

(5) 地域金融機関との連携(新規事業) 【以下省略】

(6) 相談内容のデータベース化(既存事業改善) 【以下省略】

I.経営発達支援事業の内容

3.事業計画策定支援に関すること【指針②】

- 小規模事業者が経済社会情勢の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築する為、顧客ニーズや自らの強み・弱みを踏まえた事業計画に基づく経営を推進する事が特に重要。これらは、小規模事業者自らが十分な問題意識を持ち自助努力によって取り組むのが基本であり、小規模事業者自身の一層の自覚と努力が期待されるが、小規模事業者の自助努力だけでは克服し得ない様な問題に対しては、支援機関、行政機関等の関係者が地域ぐるみで総力を挙げて支援する必要があり、特に商工会・商工会議所にかかる期待が大きくなっている。
- 定量的な目標を立てやすいと考えられるが、定量的な目標を掲げていない計画や、定量的な目標が掲げられていても組織の規模に見合わないものになっている計画は高い評価が得られない。
- 補助金や融資、経営革新計画の申請、創業者を前提とした支援だけでは、経営発達支援事業の主旨を踏まえると不適切。補助金等の申請にかかわらず事業計画を策定し、それに沿った経営を実行していく事が持続的発展の為には有効である事を広く啓蒙していく事が求められる。
→ 「地域ぐるみで総力を挙げた適切な支援体制の整備」を図る観点から、小規模事業者にとって最も身近な支援機関として、小規模事業者の視点に立ち、伴走しながらきめ細かく丁寧に伝えていく事が求められている。

《悪い例》

- × 目標に「事業計画策定事業者数」が掲げられていない。掲げられていたとしても、件数が少な過ぎる。
- × どの様な者を対象とするのかについて記載が無い。
- × 補助金や融資の申請、経営革新計画や創業計画の申請者をメインとする内容となっている。
- × 「4.事業計画策定後の実施支援に関すること」の内容が紛れ込んでいる。
- × 事業計画の策定にあたっては、経営状況の分析が必須であると考えられるが、「経営分析件数<事業計画策定事業者数」となっている。

《記載内容のチェックポイント》事業計画策定支援に関すること

- 1.目標、支援対象、手段等は妥当か。
- 支援に対する考え方が記載されている。
 - 支援対象が記載されている。
 - 目標が記載されている。
 - 事業計画策定支援数が定量的に示されている。
 - 手段が記載されている。

《記載項目例》3.事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

- ・現状で実施している事業計画策定支援(経営改善、経営革新、創業、事業承継等)の概要(セミナー、講習会、個別支援等)と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどの様に改善するか

(事業内容)

- ①●●支援(既存事業改善)
 - ・目的、対象者、支援方法、支援内容、小規模事業者に対する効果等
- ②△△支援(新規事業)

・目的、対象者、支援方法、支援内容、小規模事業者に対する効果等
(目標)

・現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》 3.事業計画策定支援に関すること【指針②】

〈浜松商工会議所〉

小規模事業者の多くは事業計画の策定がされていない為、「経営理念・経営ビジョン」、「経営戦略」等事業の目標が明確でない状況にある。そこで、小規模事業者に対して上記「2.経営状況の分析に関すること」、「5.需要動向調査に関すること」の結果を踏まえ、事業計画策定の重要性を訴える事で意識付けを行う。需要を見据えた事業計画策定支援及び実現に向けて、静岡県・浜松市・中小機構等の公的支援機関、地域金融機関等認定支援機関とも連携、専門家のアドバイスも受けながら経営課題を抽出し、小規模事業者の売上拡大・販路開拓を目指した事業計画策定の支援を行う。

(現状と課題)

現在当所では小規模事業者の事業計画策定支援として、創業塾や経営革新セミナーを実施(集団指導)しているが、創業や経営革新を目的とした事業者に限られている。日々の事業活動の中では大半の小規模事業者が過去の経験や感覚で経営を行っており、事業計画を策定しそれに基づく経営を行う事の必要性を認識している事業者は少ない。また、事業計画を策定する場合でも、小規模事業者は自社の強み、弱み、経営課題の把握が十分でない為、自ら事業計画の策定を完了させる事は容易ではない。

(改善方法)

今後は、事業計画策定の重要性を啓蒙する為、日頃の巡回・窓口相談やセミナー、個別相談会等において事業計画に基づいた経営の重要性をより多くの小規模事業者十分に伝え、事業計画策定を目指す事業所の掘り起こしを行う。また、事業計画策定においては上記「1.地域の経済動向調査に関すること」、「2.経営状況の分析に関すること」、「5.需要動向調査に関すること」で行う調査を踏まえて、小規模事業者の売上拡大・販路開拓に向けた、実現可能性の高い計画書を伴走型支援で作成していく。

(事業内容)

(1) 広報活動(既存事業改善)【以下省略】

(2) 支援ツールの活用

① 小規模事業者現状把握シートの活用(新規事業)【以下省略】

② 経営計画作成アプリの活用(新規事業)

事業計画策定にあたっては、中小機構がネットで提供する「経営計画作成アプリ 経営計画つくるくん」等の中小企業支援ナビ・ツールの活用を広く呼び掛ける他、パソコン操作が不得手な事業者には、経営指導員等が操作方法のレクチャーを行う。

(3) 創業における計画策定支援(新規事業)【以下省略】

(4) 経営革新(第二創業)計画策定支援(既存事業改善)【以下省略】

(5) 小規模事業者持続化補助金申請書策定支援(既存事業改善)【以下省略】

(6) 各種の制度利用時等における策定支援(既存事業改善)【以下省略】

I.経営発達支援事業の内容

4.事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

- 事業計画策定後の実施支援については、支援の具体的な内容はもちろん、いわゆる「伴走型の支援」の実行が望まれる。この為、定期的な巡回等を行い、策定した事業計画に沿って事業が進捗しているか否かのフォローアップを手厚く実施する旨が計画から読み取れるものが高い評価を得ている。
- 「地域ぐるみで総力を挙げた適切な支援体制の整備」を図る観点から、小規模事業者にとって最も身近な支援機関として、小規模事業者の視点に立ち、伴走しながらきめ細かく丁寧に応えていく事が求められている。

《悪い例》

- × フォローアップの実施については記載があるものの、「適宜巡回訪問」、「定期的に巡回訪問」という様に頻度が明確に確認出来ない。
- × フォローアップの頻度について記載があるものの、回数が少ない。(伴走型での支援を求めている事から、頻度は「四半期に1回以上」が適当。)
- × 「事業計画策定事業者」の全てについてフォローの対象となっていない。
- × 本文中では、「事業計画の策定を行った事業者に対し、策定後、概ね四半期に1回の頻度で巡回し、」という様に、策定した事業者の全てをフォローの対象としている様に見えるが、目標に記載のある「フォローアップ対象事業者数」や「フォローアップ回数」が「事業計画策定事業者」や「頻度」と整合が取れない内容になっている。
- × 具体的な指導内容について記載が無い。
- × 本来、この項目に記載すべき内容が、「3.事業計画策定支援に関すること」の中に記載されており、ここの項目には創業支援等、的外れな内容が記載されている。

《記載内容のチェックポイント》事業計画策定後の実施支援に関すること

1.目標、指導内容、頻度等は妥当か。

- 目標が記載されている。
- 事業計画策定支援の対象事業者の全てを実施支援の対象としている。
- 指導内容が記載されている。
- フォローアップの頻度が記載されている。

《記載項目例》4.事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

- ・現状で実施している事業計画策定後の実施支援(経営改善、経営革新、創業、事業承継等)の概要と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどの様に改善するか

(事業内容)

- ①●●支援(既存事業改善)
 - ・目的、対象者、支援方法、支援内容、小規模事業者に対する効果等
- ②△△支援(新規事業)
 - ・目的、対象者、支援方法、支援内容、小規模事業者に対する効果等

(目標)

- ・現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》4.事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

景気動向・需要調査、経営状況の分析を行った上で策定した事業計画が、「絵に描いた餅」にならない様定期的な状況確認により、早期の課題発見・改善策の立案が必要となる。多くの小規模事業者は、経営資源に制約がある事から単独で事業計画を実施する事は困難であり、小規模事業者に対するフォローアップを手厚く実施する事で事業計画の実現に向けた支援を行う。

(現状と課題)

策定した事業計画の進捗管理を小規模事業者が自ら行い、課題の把握・解決を行う事は容易ではない。これ迄当所で行ってきたフォローアップは、回数もその内容も各経営指導員等の判断で行ってきた。提供している施策情報も、一般的な融資制度や補助金公募時期で開催しているセミナー案内等で、必ずしも個々のニーズに合った情報ではない。経営革新計画承認等の制度利用事業所については、計画期間中、年に1度のフォローアップが義務付けられているが、それ以外では定期的に行っていない。

今後は支援の期間、回数等、支援内容毎の標準ルールを決め、事業計画の実現に向けて経営指導員等が、伴走型で支援出来る仕組みが必要となる。

(改善方法)

事業計画策定後は、計画策定に関わった当所の経営指導員等が寄り添い、計画策定後のフォローアップを行う。また、その過程で顕在化した高度な課題に対しては、専門的な知識やノウハウを有する浜松地域イノベーション推進機構をはじめとした、各支援機関・金融機関や専門家と連携して解決を図る。

(事業内容)

(1) 経営指導員等による定期的なフォローアップ(既存事業改善)

これ迄は、経営指導員等が個々の判断で行っていたフォローアップを、今後は四半期に一度を目標に巡回訪問を実施し、進捗状況の確認、現状把握を行う。同時に、改善策を一緒に考え、各種施策の活用やマッチング機会の提供等、課題に応じた必要な支援を行う。フォローアップにより経営状況の把握が出来る事から、2年目は事業計画の進捗状況に合わせて、メールや電話によるフォローアップを組み合わせ、原則として巡回訪問を2年間継続的に行う。

(2) 支援施策の提供(新規事業) 【以下省略】

(3) 金融斡旋(新規事業) 【以下省略】

(4) 専門家の活用(新規事業) 【以下省略】

(5) 経営革新計画実施支援(既存事業改善) 【以下省略】

(6) 小規模事業者持続化補助金採択事業所への計画実施支援(既存事業改善) 【以下省略】

(7) 創業者に対する計画実施支援(既存事業改善) 【以下省略】

I. 経営発達支援事業の内容

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

- 小規模事業者には、大企業からの下請的業務が中心であったが故に、「売れる商品を作る」という視点に欠けているケースが見受けられる。新商品を開発して展示会や商談会で売り込む場合にも、買い手のニーズを踏まえたものでないと中々成果に繋がらない。小規模事業者に対し、いわゆるマーケットインの考え方を浸透させる為、小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の需要動向調査の実施を、支援メニューの1つとして計画の中に盛り込む事が求められている。
- 経営状況の分析と需要動向調査は、個社に対する調査であり、地域経済動向調査は、地域に対する調査だが、これらを混同しているものが見受けられた。
- 需要動向調査は、①個者支援を行う小規模事業者の販売する商品又は役務を調査対象として実施するもの、②特定個者の商品や役務は対象とせず、業種別・品目別といった少し大きな単位で調査を実施するものの双方が考えられる。いずれの場合であっても、小規模事業者が販売する商品や提供する役務について、新たな販路の開拓や新商品の開発に活かせる様な消費者ニーズ、市場動向等を把握・提供し、事業計画の策定や、新たな需要の開拓に寄与する事業を効果的に実施していく為に活用可能な内容とする事が必要。
- 調査・分析した内容について、それをどの様に活用していくのかという点も重要。

《悪い例》

- × 記載が大雑把過ぎて、どの様な調査・分析を行うのかイメージが出来ない。
- × 「有益な情報を提供する」、「需要動向について調査、分析を行い」等、具体性に乏しい内容になっている。
- × 複数の調査を1つの表でまとめて記載している為、それぞれどの様な調査・分析を行うのか理解出来ない。
- × 調査・分析結果の活用について言及されていない。
- × 「地域の経済動向調査」の様な内容になっている。
- × 新たな販路の開拓や新商品の開発に活かせる様な消費者ニーズ、市場動向等を捕捉出来る内容になっていない。
(例) プレミアム商品券の回収状況から需要の動向について調査を行う。
… 大掛かりな仕掛けをすれば別であるが、得られる情報は、どの店で幾ら分使用されたのか、という程度の情報。使用者に対し別途、アンケートを行うとしても、新たな販路の開拓や新商品の開発に活かせる様な消費者ニーズ、市場動向等を捕捉出来る内容が得られる可能性は低い。
(例) 小規模事業者に対するヒアリングを実施し地域の需要動向を把握する。
… 得られる情報は、当該小規模事業者の現況と既存の販路であり、新たな販路の開拓や新商品の開発に活かせる様な消費者ニーズ、市場動向等を捕捉出来る内容が得られる可能性は低い。そもそも、情報の提供を受ける側の小規模事業者にヒアリングを実施する時点で着眼点がずれている。
- × 個社に対する調査・分析を実施する場合には、分析結果は当該個社に対し提供すればよいが、特段の補足も無く、「HPに掲載し広く情報提供する」と記載されている。

《記載内容のチェックポイント》 需要動向調査に関すること

1. 個社支援をする為の需要動向調査について、目標及び分析を行う項目等は妥当か。
 - 目標が記載されている。
 - 情報収集等を行う項目が記載されている。

2. 個社支援をする為の需要動向調査について、手段及び活用方法は妥当か。

- 調査・分析を行う手段・手法が記載されている。
- 成果の活用方法について記載されている。

《記載項目例》 **5. 需要動向調査に関すること【指針③】**

(現状と課題)

- ・現状で実施している需要動向調査の概要と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどの様に改善するか

(事業内容)

①●●需要動向調査(既存事業改善)

- ・目的、対象者、調査方法、頻度、調査項目、活用方法、提供方法、小規模事業者に対する効果等

②△△需要動向調査(新規事業)

- ・目的、対象者、調査方法、頻度、調査項目、活用方法、提供方法、小規模事業者に対する効果等

(目標)

- ・現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》 **5. 需要動向調査に関すること【指針③】**

〈浜松商工会議所〉

小規模事業者の持続的経営においては、小規模事業者自身が提供する商品・サービスについて、その顧客である消費者や取引先の需要動向を調査・分析し、将来予測を立てた上で事業計画を策定する事が必要である。また、当所が「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」における販路開拓支援を実施していく上での事前準備をここで行う。

(現状と課題)

小規模事業者が商品・サービスを提供する際、「顧客ニーズがどこにあるのか」という視点が欠けがちである。売上・利益の目標を達成し、企業の持続的発展を促進する為に事前の需要動向調査は不可欠であるが、その必要性と情報の集め方を理解している事業者は少ない。 今後は、小規模事業者自身が需要動向調査の必要性を認識し、その手法を理解し実施する事が課題となる。

(改善方法)

小規模事業者に対して、販路開拓の為に需要動向調査の必要性を、経営指導員等が日々の巡回・窓口相談等を通じて説いていく。また、需要動向調査は、①消費者動向、②市場の規模、③商圈、④競合他社の状況、⑤バイヤーの各視点から行う。その為に「1. 地域の経済動向調査に関すること」の調査結果を活用する他、行政や公的機関、各業界団体、地域の支援機関等が持つ情報を活用していく。また、当所が主催する商談会等の企画を通して、直接バイヤーや対象企業から買い手のニーズを収集し、小規模事業者の販路開拓に役立てる。

(事業内容)

(1) 支援先の掘り起こし(既存事業改善)

当所は、上記「2. 経営状況の分析に関すること」と同様、小規模事業者に対し巡回相談、セミナー開催、HP による啓蒙を通じて需要動向調査の必要性を説く。また、「経営状況の分析」を行った事業所には、自社を取巻く外部環境の分析である需要動向調査が重要であり、経営状況分析に需要動向調査を加える事で「SWOT 分析」が完了する事を理解させ、需要動向調査実施事業所を増やし、「6. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること」で実施する事業への参加を促す。

(2) ①消費者動向・②市場の規模の調査(新規事業)

当所では、事業者が販売ターゲットと想定する市場の消費者動向・規模を把握する最適な手法を、専門家や支援機関の知見も参考にアドバイスする。例えば、ターゲットとして特定地域を定める場合は、統計局が公表する家計調査年報の品目別都道府県庁所在地及び政令指定都市ランキングの数値を提供する。また、大手企業や業界団体のレポート、民間シンクタンクが提供する情報(JRS 経営情報等)も活用する。調査を通して得た情報は、商品・サービスの改善に繋げる他、事業計画策定時の売上高目標値の設定にも活用していく。

(3) ③商圈・④競合の調査(新規事業) 【以下省略】

- (4) 新製品開発に向けた需要動向調査(既存事業改善) 【以下省略】
- (5) 商談会等の企画を通じた需要調査(新規事業) 【以下省略】
- (6) 地域の経済動向調査結果の活用(新規事業) 【以下省略】
- (7) 他の支援機関や専門家との連携(新規事業) 【以下省略】
- (8) 国、公的機関、民間シンクタンク等が公表する経営指標・業界情報の活用(既存事業改善) 【以下省略】

I. 経営発達支援事業の内容

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

- 経営発達支援計画には、マスメディア、各種広報誌等による広報、商談会、展示会、即売会等の開催又は参加、HP、ソーシャルメディア等のITの活用等、需要の開拓に寄与する事業を盛り込む事が求められている。
- 各事業の内容から小規模事業者の売上の増加や利益の確保に直結するイメージが湧かないものは高い評価が得られていない。例えば、展示会や商談会を自前で開催する場合、その展示会や商談会を何の為に、誰の為に開催しているのか判然としないものは支援策として適当であると評価する事は出来ない。
→ 単に展示会開催等の支援メニューを羅列するのではなく、開催目的、支援対象、訴求対象等を明確化する事が必要。
- 地域振興を目的とするイベントと混同されているのではないかとと思われる計画が見受けられた。
→ 地域振興を目的とする事業は、「II. 地域経済の活性化に資する取組」の欄に記載する。

《悪い例》

- × 記載が大雑把過ぎて、どの様な考え方で事業を実施するのか読み取れない。
- × 支援対象や訴求対象が曖昧。
- × 事業の効果を上げる工夫、取組が読み取れない。
- × 課題について記載があるのは良いが、その課題を踏まえて何らかの改善をしたのかどうか事業内容から読み取れない。
- × 新たな販路の開拓が目的ではなく、参加する事が目的になっているのではないかと考えられる事業内容になっている。
- × 目標について、各事業における「効果」が検証可能な指標となっていない。(→例えば、商談会やECサイトに関する事業については、参加した事や登録した事で目的が達成される訳ではない事から、参加者数や登録者数ではなく、どれだけ効果があったのかが測れる指標として、商談件数、成約件数、受注件数、売上額等を目標に掲げるべき。)
- × 目標に商談件数や成約件数を掲げているのは良いが、目標値が低過ぎる。
- × 会員限定の支援になっている。

《記載内容のチェックポイント》 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

1. 考え方、目標、支援対象は妥当か。
 - 支援に対する考え方が記載されている。
 - 目標が記載されている。
 - 支援対象が記載されている。
2. 他の支援機関と連携を図るなど効果的な取組であると認められるか。
 - 支援メニューを単に羅列するのではなく、事業の内容が具体的に記載されている。
 - 効果的な取組となる様な工夫・改善が施されている。

《記載項目例》 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状と課題)

- ・現状で実施している需要開拓事業(販路拡大、売上向上、展示会、商談会、広報等)の概要と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどの様に改善するか

(事業内容)

①●●展示会(既存事業改善)

- ・目的、対象者、支援方法、支援内容、手段(情報の収集方法、整理・分析方法、提供方法等)、小規模事業者に対する効果等

②△△商談会(新規事業)

- ・目的、対象者、支援方法、支援内容、手段(情報の収集方法、整理・分析方法、提供方法等)、小規模事業者に対する効果等

(目標)

- ・現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》 **6.新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】**

〈浜松商工会議所〉

地域経済の環境変化の中、意欲ある小規模事業者がこれ迄蓄積してきた強みと地域に存在するチャンスを活かし、事業計画に基づく経営推進と、自ら取組む新たな販路拡大により、売上や利益を確保し、自立した持続的経営の実現を支援する。ここでは、支援策を工業系と商業観光系に分けて記述する。

(I)工業版販路開拓支援

(現状と課題)

前述の通り、当地の小規模製造業者は、平成20年のリーマンショック以降厳しい環境に置かれている。それ迄系列構造に組込まれてきた小規模製造業者は、自ら販路開拓に取組む必要はほとんどなかったがそれ以降、依存型・下請型の体質を脱し、自ら新たな販路を開拓し環境変化に対する対応力を高めていく必要が生じている。当所ではこうした状況の中、小規模製造業者が今後も国内で安定した経営を続けていくには、「差別化」、「高付加価値化」への転換が不可欠である事を、事業を通して啓発し、それに気づき、転換を凶ろうと果敢に挑戦する意欲的な事業者の需要開拓支援を行ってきた。

しかしながら、これ迄の支援は小規模製造業者の売上高の増加や利益の確保に結び付く迄の間、長期にわたり一貫支援するものではなかった。また、それぞれの施策が必ずしも小規模製造業者の視点から効果の検証がなされておらず、利用しやすさを意識したものでもなかった。課題としては、小規模製造業者が利用しやすい機会をどの様に提供し、受益に結び付く支援が出来るかにある。

(改善方法)

現在、当所が取組んでいる事業について、小規模製造業者の需要開拓という視点で再構築し、小規模製造業者が参加しやすい様、機会提供をさらに進め、その効果を数値目標で管理・検証していく。また、小規模製造業者が新たな需要開拓の為に「プロモーション」、「販路開拓」のそれぞれのフェーズで事業者を支援する施策を用立て、双方の事業の連動を図る事で売上高の増加・利益の確保迄を一貫して支援する体制を構築する。具体的には、①新規顧客へのアプローチ、②販売すべきターゲット市場の選定、③商品・サービスPRの3つの販路開拓の課題に合わせた支援を行う。

(事業内容)

(1)新規顧客へのアプローチ

①ビジネスマッチング商談会の開催【技術マッチング】(既存事業改善)【以下省略】

②販路開拓支援塾の開催(既存事業改善)【以下省略】

(2)販売すべきターゲット市場の選定

①販路開拓アドバイザーの活用【完成品マッチング】(既存事業改善)【以下省略】

(3)商品・サービスのPR

①ビジネスマッチングフェアの開催(既存事業改善)【以下省略】

(II)商業・サービス業版 販路開拓支援

(現状と課題)

前述の通り、地域経済の後退による需要の低下と郊外型大型ショッピングセンターの出店による構造変化に直面している当地の商業小規模事業者は、顧客の支持を得て選ばれる個店づくりを実現する必要がある。また、新たな需要取り込みの為、域外も含めた販路開拓を進める必要がある。

しかし、小規模事業者自ら新たな販売促進を行う事は難しい為、これ迄当所としては店内の商品陳列やチラシ作りから動画を活用した、インターネット・SNS による販売促進迄を支援するプロモーション支援事業を行ってきた。また、販路開拓を目指す事業者を対象に、①個別商談会開催、②域外百貨店等での催事出店を通して販路拡大支援を行ってきた。

プロモーション支援事業における課題は、小規模事業者自身が変革への意識レベルを高め、人手・時間・資金等のリソースの乏しさを、販売促進ノウハウ習得でカバーする事である。

また、商談会開催における課題は、当所が域内外バイヤーとのネットワークを広げ、商談機会を増やす事、また、商談成約率を高めていく事である。

(改善方法)

- ①プロモーションスキルを持った専門家を派遣する事で、販売促進ノウハウを提供する。
- ②経営指導員等が百貨店・スーパー等のバイヤー等に売れ筋商品の特性や、売価設定等の需要調査を行い、結果を商談会参加者と共有し、商品等の課題解決の支援を行う。専門的な知識が必要な場合は、適切な専門家を派遣する。
- ③大手GMSでバイヤー経験のある人材を当所販路開拓アドバイザーとして委嘱し、その経験や人脈等を活かして、個別商談会に参加可能なバイヤー招聘に繋げる。

(事業内容)

(1)個店プロモーション支援事業(既存事業改善)【以下省略】

(2)商談会等による販路拡大支援事業

①個別商談会「売ります！買います！はままつ」の開催(既存事業改善)【以下省略】

②催事出店を前提とした「遠州地域主体による催事出店チーム」の編成(既存事業改善)【以下省略】

③販路開拓アドバイザーの委嘱(新規事業)【以下省略】

④商談成約率の向上対策(既存事業改善)【以下省略】

(Ⅲ)各種メディアやITを活用した需要開拓に寄与する事業

販路開拓の手法として、上述の支援策に加えて各種メディアを通じたPRやITを活用した情報発信が有効である。ここでは、製造・商業観光も含めた全業種横断型の需要開拓支援について記述する。

【マスメディア、広報等による需要開拓支援】

(現状と課題)

小規模事業者は、中小企業や大企業と比較して、自社の製品・商品・サービスまた保有技術等のPRを有効に実施しておらず、売上に結び付けられないでいる。課題としては、PR方法がわからない、十分な宣伝費がない等が挙げられる。

(改善方法)

小規模事業者の製品・商品・サービスまた保有技術等を、当所会館内にある新聞・テレビ・通信社など16社が加盟する「浜松経済記者クラブ」を活用してPRを実施する。新聞・テレビ等で取材される事により、製品・商品・サービス、保有技術等が認知され、新たな販路先の開拓に繋がり、社会的な信頼をも獲得する事が可能となる。

記者発表資料の作成に慣れていない小規模事業者が多い中、プレス資料の作り方、発表の仕方等の支援をしていく。

(事業内容)

(1)「浜松経済記者クラブ」の活用支援(既存事業改善)【以下省略】

【交流会の開催等需要拡大に寄与する事業の実施】

(現状と課題)

小規模事業者が、地元では得られない新たな販路拡大や人脈形成に繋げていく事を目的に、静岡県西部地域(浜松・磐田・袋井・掛川)、静岡県中部地域(静岡・藤枝・焼津・島田)、愛知県東三河地域(豊川・豊橋・蒲郡)、長野県南信州地域(飯田・

駒ヶ根の13商工会議所管内企業が一堂に集う広域ビジネス交流会を開催。人脈形成には一定の成果が出ているものの、ビジネスマッチングと言う側面が少なく、経営指導員等が介在して商談に結び付ける活動だけでは至っておらず、商談成約率が低い事が課題である。

(改善方法)

交流会開催前の参加事業所毎のニーズ調整や、開催後の個別面談のコーディネートに当所経営指導員等が立ち会う事で商談成約率の向上を図る。また、現在勢いがあり且つ浜松が工業都市として蓄積してきた技術の活用可能性が高いエリアとして「名古屋」に注目。新規事業として名古屋商工会議所との連携により、企業のお見合い会「アライアンス・パートナー発掘市」を共催し、新たな販路開拓を目指す。

(事業内容)

(1)広域人脈拡大交流会(既存事業改善)【以下省略】

(2)アライアンス・パートナー発掘市(新規事業)【以下省略】

【ITサービスを活用した支援事業の推進】(既存事業改善)

(現状と課題)

経営資源に乏しい小規模事業者の販路開拓にはHP、SNS等、ITの活用による販売促進策が有効である。そこで小規模事業者のITスキルを上げる為、IT啓蒙セミナーの開催、ITコーディネーター等との連携による自社HPのサイト診断及び個別相談の実施、パソコン教室の開催を行っている。課題は、小規模事業者の①ITを活用した販路開拓、②IT導入支援、③IT導入後の効果検証である。

(改善方法)

- ①小規模事業者が利用しやすい安価で手軽に受講が出来る、IT活用セミナーを提供し、利用機会を増やす。
- ②IT導入については、導入コストの調達支援及び適正なIT導入に関する専門家活用を行う。
- ③HPを作成したものの売上に結び付いていないケースが多い。本来の目的である販路開拓、売上向上に結び付いているか否かを検証する事の重要性を周知し、ITコーディネーターによるサイト診断と効果が上がる改善提案を行う。

(事業内容)

(1)IT活用セミナー(既存事業改善)【以下省略】

(2)IT導入支援(既存事業改善)【以下省略】

(3)HP診断、専門家派遣事業(既存事業改善)【以下省略】

Ⅱ.地域経済の活性化に資する取組

- 商工会・商工会議所は、その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、併せて社会一般の福祉の増進に資する事を目的とする総合的経済団体であり、小規模事業者を支援する事業はもとより、地域経済の活性化を図る為、幅広く事業を展開している。また、小規模事業者の経営活動は地域の経済環境と密接な関連を有しており、小規模事業者の経営の改善発達は、地域経済の活性化と一体となって図っていく必要がある。
- 地域における他の機関との間で今後の地域経済活性化の方向性を検討し、同じ方向を見つめながら実施していく事が重要。その為、まずは地域における関係者間での意識の共有が図られる仕組みの下で実施されているかという点が最も重要であると考えられる。
- その際、地域の魅力の特性を十分に踏まえた観光振興等を含む地域のブランド化、にぎわいの創出を促進する事で、地域を活性化し、小規模事業者が事業を持続的に発展させる為の良好な環境を整備するという視点で検討していく必要がある。

《記載内容のチェックポイント》 Ⅱ.地域経済の活性化に資する取組

1.今後の地域の方向性を関係者間で共有した上で事業展開が図られるものであるか。

- 地域における関係者間で意識の共有が図られる仕組みが構築されている。

《記載項目例》 Ⅱ.地域経済の活性化に資する取組

(現状と課題)

- ・現状で実施している地域経済活性化事業の概要(他の機関との連携、問題意識の共有化が図られる仕組み等)と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどの様に改善(他の機関との連携、問題意識の共有化が図られる仕組み等)するか

(事業内容)

- ①●●地域活性化事業(既存事業改善)
 - ・目的、手段、小規模事業者に対する効果等
- ②△△地域活性化事業(新規事業)
 - ・目的、手段、小規模事業者に対する効果等

(目標)

- ・現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》 Ⅱ.地域経済の活性化に資する取組

〈浜松商工会議所〉

全体目標で述べた通り、個社支援を強化する一方で、浜松の産業構造をものづくり中心から複合化しバランスのとれた発展をする様、地域の活性化を図る事は浜松地域にとっての大きな命題である。中でも、小規模事業者が係わりの深い観光サービス関連の発展は、当地域の活性化に不可欠なものであり、当所としても関係団体と問題意識を共有し力を合わせた取り組みを行う必要がある。また、浜松市の玄関である中心市街地については、「浜松まちなかにぎわい協議会」等のまちづくり組織と共に更に支援を深めていく。

当所としては、①歴史資源の掘起しによる観光サービスのてこ入れ、②地域ブランドの発信、③中心市街地の活性化を地域の関係団体との連携により推進する事で、地域経済が活性化し小規模事業者の経営の改善発達を支援する事が役割である。

そこで、「地域経済の活性化に資する事業活動の推進」を図る観点から、当所は、①総合的な施策に関しては静岡県や浜松市、②地域観光推進では浜松市、浜松観光コンベンションビューロー、浜名湖観光圏整備推進協議会、③中心市街地活性化では、商店会、浜松まちなかにぎわい協議会、④農商工連携支援では、JA とびあ浜松、地元大学等と連携する。

地域資源を活用した新たな地域特産品開発や新たな観光資源の発掘においては、個社支援を通して観光振興を含めた

地域のブランド化を図る。

中心市街地については平成26年12月に認定された「第2次浜松中心市街地活性化基本計画」の進捗管理を中心に、浜松市、浜松まちなかにぎわい協議会と連携しながら様々な角度から中心市街地の活性化に取り組む。

これらの活動を通して事業に係わる小規模事業者が持続的発展をする様、良好な環境を整備する。

(I) 歴史・観光に関する商品・サービス企画・開発支援

(現状と課題)

平成27年に行われる「徳川家康公顕彰400年祭」を機に、平成25年度より「家康公ゆかりの地」としての潜在力をフルに活用した、土産品や着地型観光商品の開発を支援するプロジェクトを立ち上げ、勉強会、個別相談会、専門家派遣を通して、浜松時代の徳川家康公並びに徳川家臣団や側室達に関する逸話やエピソード等の歴史資源を活用した商品サービス開発を行っている。

また、平成29年NHK大河ドラマが「おんな城主 直虎」(浜松市引佐で活躍した井伊直虎が主人公)に決定した事から、徳川家康公に加え歴史資源を活用した観光開発にも追い風が吹いている。この機会を浜松地域にとって、大きなビジネスチャンスと捉え、関係機関と連携を取りながら観光客の受入体制の整備や土産品・着地型観光商品の開発を進める必要がある。

小規模事業者が商品開発を行う課題としてはリソースが不足しており、開発・販売迄、専門的な支援が必要である。

(改善方法)

大河ドラマをきっかけとした観光客の受入については、浜松市、浜松観光コンベンションビューロー、奥浜名湖観光協会等や鉄道、バス、高速道路関係者と連携をとりながら、受入準備や資料館の整備等を行う。当所としては、土産品の開発を一層進める中で小規模事業者の商品開発のハードルを低くする為、セミナー開催や専門家派遣に加え、地域資源、歴史資源、飲食店メニュー開発、商品パッケージ等各分野の専門家を一堂に集めた、1日新商品開発相談会を実施し、問題解決する事で開発の後押しをする。

(事業内容)

(1) 浜松 闘将・家康プロジェクト(既存事業改善)【以下省略】

(II) 地域ブランド事業「やらまいか(※)ブランド」

(現状と課題)

浜松地域の特産品や様々な地域資源(素材・歴史・文化・技術)を活用した商品のうち、やらまいか精神が溢れ、更なる成長が期待出来る新商品を地域ブランドとして認定し、地域一丸となって支援し、地域振興に寄与する事を目的に実施している。

課題は、「やらまいかブランド」の全国に向けた認知度向上の為のプロモーション活動等が未だ不十分である事と、認定申請に至る新製品の掘り起しが足りない事である。また、認定品取扱事業者がブランド認定をきっかけとした販売促進活動が不足している点にある。

(※)「やらまいか」とは浜松で“やってみよう”“やろうよ”という意味の方言。

(改善方法)

認定品取扱事業者と当所が一体となって、プロモーション活動等の機会を増やし、やらまいかブランドそのものの認知度向上を図る他、事業者自らが積極的に「やらまいかブランド」を活用し、様々なチャンネルで商品の販路開拓、売上拡大に向けた活動を行える様支援する。また、新商品開発事業を通して認定申請に至る商品を掘り起す。

(事業内容)

(1) 地域ブランド認定事業(既存事業改善)【以下省略】

(2) ネットを活用した販路拡大(新規事業)【以下省略】

(3) 地域ブランド認定後の売上拡大支援(既存事業)

① 当所が企画運営する「まちの駅 やらまいかショップ」での販売(既存事業改善)【以下省略】

② 各種イベントへの参加促進(既存事業改善)【以下省略】

(III) 中心市街地の賑わい創出による地域活性化事業

(現状と課題)

中心市街地の賑わい創出による地域活性化を目指し、中心市街地の商業活性化イベント「浜松七夕まつり」等を、浜松市や商店街、自治会、関係機関と協力して実施している。「浜松七夕まつり」は本年度で63回目となり、当初戦後復興のお祭りとして街中商店街が主催してきたイベントであるが、時間の経過と共に、販売促進の部分が薄れて来ている。課題はイベント集客の強化と、イベントに集まった人々に街中で買い物をしてもらう販売促進の強化である。

また、中心市街地活性化の為に当所独自の取組として、「まちなか駅 やらまいかショップ」を平成26年11月に開設し、地元商店会と直接係わりを持ちながら活性化の支援を行っている。

(改善方法)

「浜松七夕まつり」は真夏の恒例行事として、一定の集客効果は見込まれるが、更なる集客を図る為、集客を増やす仕掛けをつくる。また、販売促進策の強化については、商店会等の小規模事業者がこの機会を逸する事のない様、「6.新たな需要の開拓に関する事業」で実施するプロモーション支援事業を活用する他、成功事例の共有や情報提供等を通じた側面支援を行う。

「まちなか駅 やらまいかショップ」については、これ迄は商品販売に限っていたが、今後は浜松市や浜松まちなかにぎわい協議会等と連携し、地域情報の収集や発信を行う等、賑わいづくりに寄与する機能を持たせる。

(事業内容)

(1) 浜松七夕まつり(既存事業改善) 【以下省略】

(2) 当所直営事業「まちなか駅 やらまいかショップ」(既存事業改善) 【以下省略】

Ⅲ.経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1.他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

- 他の商工会・商工会議所、支援機関、専門家等と連携し、相互に支援ノウハウ等の情報交換を行い、自らの支援能力の向上を図る事が求められている。
- 事業の部分と異なり、オリジナリティが出にくい部分だが、単に連携先を並べるのではなく、なぜそこと連携するのか、どの様な効果を狙っているのかといった点も明確にすると説得力のあるものになると考えられる。

《記載内容のチェックポイント》 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

1.他の支援機関との支援ノウハウの交換により新たな需要の開拓を進める基盤の構築が図られるか。

- 情報交換を行う相手先が記載されている。
- 情報交換を行う頻度や方法が記載されている。
- どの様な狙いを持って実施するのか、その考え方が記載されている。

《記載項目例》 1.他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(現状と課題)

- ・現状で実施している他の支援機関との情報交換の概要と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどの様に改善するか

(事業内容)

- ①●●連携会議(既存事業改善)
 - ・目的、手段(開催時期、頻度等)、組織及び小規模事業者に対する効果等
- ②△△情報交換会(新規事業)
 - ・目的、手段(開催時期、頻度等)、組織及び小規模事業者に対する効果等

(目標)

- ・現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》 1.他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

〈浜松商工会議所〉

当所が、地域における小規模事業者の最も身近な支援機関として、経営発達支援計画を実施するに当たり、他の支援機関との連携強化を図る事でこれ迄持ち得ないノウハウを補完・強化し、小規模事業者への支援力を引き上げる。

(現状と課題)

浜松市内及び周辺部の商工会・商工会議所、支援機関・金融機関及び専門家・行政等との定期的な連絡会議は既に実施しているが、各機関の事業の報告が中心であった。

これら機関と連携して小規模事業者の動向、支援策やノウハウ等の情報交換を行うと共に、金融・創業・ものづくり・農商工連携・海外展開・創業・経営革新等の支援力向上を図る為に、必要な支援機関とそれぞれの強みを提供し合う事で、地域として実質的な効果が上がる様支援事業を実施する。

(事業内容)

- (1)日本公庫と県西部4会議所によるマル経協議会の開催【金融支援力の強化】(既存事業改善)【以下省略】
- (2)創業支援に関する情報交換会の開催【創業支援力の強化】(既存事業改善)【以下省略】
- (3)浜松地域産業支援ネットワーク会議の開催【ものづくり系支援力の強化】(既存事業改善)【以下省略】

- (4) JA とびあ浜松との情報交換会の開催【農商工連携支援力の強化】(既存事業改善)【以下省略】
- (5) JETRO 浜松との連携【海外展開支援力の強化】(既存事業改善)【以下省略】
- (6) 信用保証協会、金融機関との連携事業【創業・経営改善支援力の強化】(既存事業改善)【以下省略】
- (7) 静岡県よろず支援拠点との連携【販路拡大支援力の強化】(既存事業改善)【以下省略】
- (8) 税理士会・中小企業診断士協会との連携【経営分析・事業計画策定支援力の強化】(既存事業改善)【以下省略】

Ⅲ.経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

2.経営指導員等の資質向上等に関すること

- 組織全体のレベルアップを図る為、経営指導員のみならずその他の職員を含めた支援能力の向上と支援ノウハウを共有する仕組みの構築が求められている。また、小規模事業者の経営状況の分析結果等、支援に有用なデータについても、個人に帰属するのではなく、組織内で共有する仕組みの構築が求められている。
- 支援能力の向上については、単に経営指導員を研修に派遣するというだけでは不十分という事になる。現在、経営指導員がどのような能力が不足しているか等を分析し、何の研修を受講する事で、どのような能力向上を図るかを明確にする事が重要。
- 支援ノウハウを共有する仕組みの構築については、これ迄個々の経営指導員が蓄えてきた成功事例や支援手法等を、組織として共有する仕組みをどのように作るのかという事を記載する必要がある。この為、単に「職員間の情報共有を図り、支援能力を高める」という様な具体的ではない内容では不十分という事になる。短期的な情報共有というよりも、支援ノウハウや成功事例、小規模事業者の経営分析結果等が個々の経営指導員等に属人的に集積しがちであるところ、これをいかにして組織として共有するのか、職員が人事異動等でいなくなっても組織の財産として残していけるかという視点で検討する必要がある。

《記載内容のチェックポイント》経営指導員等の資質向上等に関すること

- 1.小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの習得が見込まれるか。
 - 研修事業等、職員の能力向上に関する取組が記載されている。
 - なぜ、その様な取組を行うのか、その考え方が記載されている。
- 2.経営指導員が得た支援ノウハウ等を組織内で共有する体制が構築されているか。
 - 組織内で共有する取組内容が具体的に記載されている。

《記載項目例》2.経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

- ・現状で実施している経営指導員等の資質向上等の概要と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどのように改善するか

(事業内容)

①●●研修(既存事業改善)

- ・目的、手段、組織及び小規模事業者に対する効果等

②△△研修(新規事業)

- ・目的、手段、組織及び小規模事業者に対する効果等

(目標)

- ・現状～計画期間終了時迄の目標等

《わかりやすい事例》2.経営指導員等の資質向上等に関すること

〈浜松商工会議所〉

(現状と課題)

小規模事業者が事業計画に基づいた経営を進める為には、支援の最前線に立つ経営指導員等一人一人の経営に関する知識や情報力、目利き力等を備えたマンパワーによる指導力に頼るところが多いが、それぞれの支援能力に差があるのが現状である。その為経営指導員等一人一人の支援能力の底上げは急務である。

特に経営分析、需要分析、販路開拓、需要調査の活用法・需要拡大策、経営改善提案等の経営発達支援を進める為には、経営指導員等として十分な知識が少なく従来より専門家への依存度が高いが、経営指導員等はより充実した経営発

達支援が進められる様専門家と事業所の繋ぎ手としての役目が果たせる専門的な知識の習得や企業訪問時の意見聴取方法、提案手法等のスキルの向上が求められている。

併せて施策情報、経済動向、支援事業等の情報共有の徹底がなされていないのが現状であり、小規模事業者が施策活用を逃す恐れもあり、情報共有する仕組みの再構築が必要である。

これらの課題解決に対し組織として、経営指導員等の支援能力の向上を計画的に進める必要がある。

(改善方法)

小規模事業者への記帳指導・税務指導といった従来の経営指導に加え、経営・需要分析、販路開拓といった経営発達支援においては、経営指導員等はより専門的な知識の習得が求められている。その為 OUT と OFF-JT の組み合わせにより、小規模事業者が事業計画に基づいた経営を進める事が出来るノウハウを習得する為の集合・個別研修を行い、経営指導員等のスキルのバラつきを極力解消し、対応の差が生じない様にする。 また、施策毎に必要とするスキルを持つ経営指導員等を養成する為、経営革新・創業・事業計画策定・経営分析等、目的別に研修を行う。さらに、当所管内においては多数の小規模事業者数を抱える現状に鑑み、経営指導員等が経営状況分析、事業計画策定支援の為に初対面でもコミュニケーションが図れる様、ヒアリング能力を身に付ける必要もある。

また、組織内において経営指導員等間で支援ノウハウや成功事例を共有出来る仕組みを構築すると共に、施策情報、個々の事業者に対する支援状況も共有し、経営指導員等個人が有するノウハウや情報を組織の財産として保有していく体制とする。 これにより、事業者に対する情報提供を円滑に行うと共に、支援のバラつきを解消し事業者の当所に対する満足度・信頼度を高める。

(事業内容)

■集合研修

(1) 県連・日商主催研修会への参加【専門的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員・補助員【以下省略】

(2) 中小企業大学校専門研修への参加【専門的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員【以下省略】

(3) 日本公庫による小規模事業者発達支援融資等の制度を学ぶ【金融支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員・補助員【以下省略】

(4) 所内勉強会の実施【基礎～専門的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員・補助員・一般職員【以下省略】

■個別研修

(1) 日商 WEB 研修の受講【基礎的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員・補助員・一般職員【以下省略】

(2) 資格取得の奨励【自己啓発と意識改革】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員・補助員・一般職員【以下省略】

■情報・支援スキル共有

(1) 課題解決型研修の実施【改善提案能力の強化】(新規事業)

⇒対象者:経営指導員・補助員・一般職員【以下省略】

(2) 同行巡回による資質向上策【コミュニケーション能力と専門的支援能力の強化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員【以下省略】

(3) マニュアルの整備【支援スキルの標準化】(既存事業改善)

⇒対象者:経営指導員・補助員【以下省略】

(4) 成功事例・支援ノウハウの共有【支援スキルの組織財産化】(新規事業)

⇒対象者:経営指導員・補助員・一般職員【以下省略】

Ⅲ.経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

3.事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

- 経営発達支援事業の実施に当たり、事業の評価及び見直しをする為の仕組みを設ける事が求められている。
- いわゆる PDCA サイクルの構築に当たっては、①毎年度実施、②外部有識者の活用、③事業の成果・評価・見直し結果を地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態になっているという3点を求めている。
- 外部有識者を活用しているのか否かがはっきりしない計画が散見された。なお、会員企業に所属する者は外部有識者に含まれない。
- 「事業の成果・評価・見直し結果を地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態になっている事」を満たす手段として、会員限定のWEBサイトやfacebookといった特定の者しか閲覧出来ない方法での公開は不適切。

《記載内容のチェックポイント》 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

- 1.毎年度、事業の評価・見直しを実施する事を示しているか。
 - 事業の評価・見直しを年1回以上実施すると記載されている。
- 2.外部有識者の活用、見直しの公表等、効果的なPDCAサイクルが構築されているか。
 - 外部有識者が活用されている。
 - 評価・見直し結果を公表する事としている。
 - 評価・見直し結果の公表方法が記載されている。

《記載項目例》 3.事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(現状と課題)

- ・現状で実施している事業評価の概要と課題

(改善方法)

- ・課題を具体的にどの様に改善するか

(事業内容)

- ・目的、手段、小規模事業者に対する効果等

《わかりやすい事例》 3.事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

〈浜松商工会議所〉

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行い、PDCAサイクルにより見直しを行うと共に、結果については地域の小規模事業者が常に閲覧出来る様当所のHPにより公表する。

(1)目標管理制度の実施

経営指導員に対し、年間の巡回件数、マル経推薦件数、経営革新計画承認件数等目標数値を設定し、月毎に達成度合いを確認すると共に、更なるステップアップに向けてヒアリング実施、また、結果については人事考課に反映する事により、モチベーションアップを図る。

(2)セミナー・商談会・展示会等参加者への独自アンケートの実施

参加者への満足度アンケートを行い、事業評価の参考とすると共に、事業の改善・見直しを行う。

(3)外部有識者による評価及び見直し

浜松市、静岡県信用保証協会、中小企業診断士、公認会計士・税理士等による外部有識者の評価組織を新規に立ち上げ、毎年度、事業の実施状況・成果の評価について検証を行い、見直し案の提示を行う。

(4) 県・市の指導監査による評価・見直し

静岡県・浜松市の指導監査を通じて指導を受けた事項については、早急な改善、見直しを行う。

(5) 正副会頭会議による評価・見直し方針の承認

事業の実施状況、上記の成果の評価・見直し案の提示について、当所の正副会頭会議に報告し、承認を受ける。

(6) 事業の成果、評価及び見直し結果の公表

地域の小規模事業者が常に関覧出来る様事業の成果・評価・見直しの結果を当所のHP (<http://www.hamamatsu-cci.or.jp/>) で公表する。

(スキーム図) 【省略】

経営発達支援事業の実施体制

- 組織体制について、計画に掲げられた事業を確実に遂行する為に必要な体制、人員等が確保されている事が求められている。

《記載内容のチェックポイント》 **経営発達支援事業の実施体制**

1.体制/人員等を具体的に示しているか。

- 商工会・商工会議所内において、経営発達支援事業を実施する為の体制及び人員について記載されている。
- 商工会、商工会議所全体の組織、経営指導員数、事務職員数等について記載されている。

2.連絡先を示しているか。

- 小規模事業者が直接相談等を行う事が出来る部署等の連絡先が記載されている。
- 住所、電話番号、ホームページアドレス等が記載されている。

計画における事業の連動性

- 経営発達支援計画内で掲げた目標と、それを達成する為に行う小規模事業者支援法において示されている4項目6事業について、計画全体の整合性が求められている。

- 各事業について、密接に連動している事を求めているわけではないが、計画全体を見た際、各事業が脈絡なく乱立している様な計画は不自然。

《記載内容のチェックポイント》 **計画における事業の連動性**

1.4つの事業が連動しているか。

- 指針①から指針④迄の各事業について、各事業が脈絡なく乱立している様な印象を持たない。

(別表4)商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

- 「(別表4)商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項」の記載がある場合、(別表4)中、「連携者及びその役割」の欄に、商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第5条第4項第5号イにおいて規定する事項について記載する必要がある。

《記載内容のチェックポイント》

1.連携して経営発達支援事業を実施するか。

- 連携する者の氏名又は名称及び住所の記載があるか。
- 連携する者が法人である場合、(上記の氏名又は名称及び住所に加え、)代表者の役職及び氏名の記載があるか。

複数の商工会・商工会議所による共同での申請

- 小規模事業者支援法第5条第2項の規定に基づき、複数の商工会・商工会議所がその経営発達支援事業を共同で実

施しようとする場合には、その複数の商工会・商工会議所が共同で経営発達支援計画を作成し、認定を受ける事が出来る。

- 共同申請を行う場合には、なぜ共同申請を行うのか理由を計画内に記載する。共同申請を行うのであれば、単独でそれぞれ行う場合と比較して、より効果的であると認められる必要がある。
→ 例えば、単独で行うよりも効率化が図られる、同じ商圏の単会がまとまる事で小規模事業者支援がより一層効果的なものになる等。
- 従って、当該複数の商工会・商工会議所が別々に計画を作り、それぞれの単会の方向性が一致しておらず計画を単に1つに繋ぎ合わせただけと思われる様な計画や、特定の単会の計画に別の単会がただ乗りしているだけと思われる様な計画は不適切。
- 個者支援に関する事業(経営状況の分析、事業計画策定支援、事業計画策定後の実施支援、需要動向調査)についての目標は、各商工会・商工会議所毎の内訳を記載する事。