

丸亀商工会議所

平成 28 年度 経営発達支援事業 報告書 評価書

(平成 28 年 4 月～平成 29 年 3 月)

平成 28 年 6 月

## 経営発達支援事業の目標

日々変化する経済情勢や産業構造に加え、人口減少や高齢化への対応など、小規模事業者を取り巻く環境は今後ますます厳しくなることが予想されている。そして小規模事業者がこの状況を乗り切り事業を持続し発展させていくためには、自ら進んで変化することが必要不可欠であると言える。

そのような中、丸亀市が平成26年にまとめた企業ニーズ調査における小規模事業者アンケートの結果、小規模事業者の経営課題として「業者間における競争の激化」「新規販路開拓の停滞」「従業員不足や高齢化及びスキルアップ」が主に挙がっている。

よって当支援計画では、アンケート調査で浮き彫りとなった「競争力強化」「販路開拓」「能力開発」という地域の小規模事業者が抱える課題に沿ったセミナー等を開催し、変化することの重要性を喚起することで、全体的な変革意識の向上に努める。さらに、各相談時において、個々の悩みや課題の聴取を強化し、経営分析等を行い、事業者が経営資源や外部環境について見つめ直す機会を設ける。そして最終的には事業計画を策定し、売上高アップや利益率向上などの目標へ向け、販路開拓を支援し、「変化」へと向かうベクトルを確立する。なお、商店街や地場産業の衰退については、丸亀市や関係団体とともに、産学官連携事業の実施や商談会へ参加を通じ、空き店舗対策等による商店街活性化や、地場製品の新たな販路開拓に向け、取り組みを行っていく。

## 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

公開されている各種調査データを、わかりやすく整理して商工会議所のホームページに掲載し活用を促すとともに、専門家に地域の経済動向を踏まえたコラムを依頼し、上記調査とともにホームページに掲載した。

また、市内の主要ホテルを対象に宿泊客数や来訪目的等を調査する「丸亀市宿泊者調査」を新たに実施し、小規模事業者が観光客増加というビジネスチャンスを生ずための基礎資料として活用できるよう努めた。

| 経営相談時の活用件数 | 目標件数 | 実績件数 |
|------------|------|------|
|            | 10   | 8    |

### ①公開されている2次データの活用促進

中小企業庁や経済産業局、日本商工会議所などが実施している調査データを、目的別・内容別にわかりやすく分類し、当所ホームページに掲載・周知することで活用を促進した。

【地域経済等の動向に関するデータ】

| 調査名         | 調査主体             |
|-------------|------------------|
| 中小企業景況調査    | 中小企業庁・中小企業基盤整備機構 |
| 四国地域の経済動向調査 | 四国経済産業局          |

|             |          |
|-------------|----------|
| 日商早期景気観測調査  | 日本商工会議所  |
| 全国小企業月次動向調査 | 日本政策金融公庫 |

【人口構成・事業所数・観光客数】

| 調査名           | 調査主体    |
|---------------|---------|
| 香川県統計情報データベース | 香川県     |
| 丸亀市統計書        | 丸亀市     |
| 丸亀市中央商店街通行量調査 | 丸亀商工会議所 |
| 丸亀市中央商店街空店舗調査 |         |
| 丸亀市内宿泊者調査(新)  |         |

【消費者等に関するデータ】

| 調査名             | 調査主体   |
|-----------------|--------|
| 消費者物価指数         | 総務省統計局 |
| 家計消費状況調査        |        |
| 家計ミニトピックス       |        |
| 統計トピックス         |        |
| 家計簿からみたファミリーライフ |        |
| 消費品目別都道府県ランキング  |        |

## ②経済動向を踏まえた先進事例の紹介

専門家(中小企業診断士)が、現在の経済状況等を踏まえた上で、実在する企業の革新的な取り組みやアイデア等を紹介するコラムを 3 回に分けて当所ホームページに掲載し、経営相談時等で適時活用した。※1

【掲載コラム】

| タイトル                   | 内容等         |
|------------------------|-------------|
| 小規模サービス業が成長・発展するためのヒント | A4 版 13 ページ |
| 人的コストを抑え、販路を拡大するためのヒント | A4 版 10 ページ |
| 小規模事業者と 3 つの経営システム     | A4 版 14 ページ |

## ③丸亀市宿泊者調査の実施

市内宿泊者数の内訳を調査する「丸亀市内宿泊者調査」を本年 4 月より新たに開始し、宿泊者における外国人の割合や、県内・県外の割合、宿泊目的などを定期的に公表することで、観光客をターゲットとした小売店やサービス業における指針の一つとした。

## 2. 経営状況の分析に関すること

### ① 小規模事業者のニーズに沿ったセミナーの開催（目標 5 件→実績 5 件）

丸亀市が行った企業ニーズ調査で浮かび上がった「競争力強化」「新規販路開拓」に沿った下記のセミナーを開催した。

1. H28. 4. 13 「経営計画作成支援セミナー」（参加 17 名）
2. H28. 7. 13 「小さな会社が Y o u T u b e 動画で集客する方法」（参加 43 名）
3. H28. 11. 24 「清掃・朝礼・理念で会社は良くなる」（参加 34 名）
4. H28. 12. 12 「事業繁栄へ繋がる 5 つのキーワード」（参加 30 名）
5. H29. 1. 26 「ブラックボード手描き P O P 講習会」（参加 19 名）

### ② 小規模事業者の経営分析（目標 10 件→実績 15 件）

- ・小規模事業者持続化補助金の申請にあたり、小規模事業者 15 事業所の経営分析を実施。財務分析(収益性、安全性、資金繰り)や、S W O T 分析などを行うことにより、経営計画策定のサポートを実施した。
- ・平成 28 年度中に推薦を行ったマル経融資の申込事業所については、経済産業省が企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして推奨している「ローカルベンチマーク」を用い、13 事業所を対象に財務分析を実施した。

| 小規模事業者<br>持続化補助金 | 申請件数※1 | うち経営分析数 |
|------------------|--------|---------|
|                  | 25     | 15      |

※1 平成 27 年度補正分(8 件)と平成 28 年度第 2 次補正分(17 件)の合計。

| ローカルベンチ<br>マークによる分析 | 推薦件数 | うち財務分析数 |
|---------------------|------|---------|
|                     | 13   | 13      |

## 3. 事業計画の策定支援

### ① 個別相談会の開催（目標 2 件→実績 2 件）

上記セミナーのうち、2 と 5 において個別相談会を開催した。

2. →セミナー終了後に、個別相談会を開催。
5. →セミナー終了後に、実店舗訪問による個別相談会を開催。

### ② 事業計画の策定支援（目標 5 件→実績 15 件）

- ・小規模事業者持続化補助金の申請にあたり、15 事業所の事業計画策定を支援した。

| 小規模事業者<br>持続化補助金 | 申請件数※1 | うち計画策定支援 | うち採択件数 |
|------------------|--------|----------|--------|
|                  | 25     | 15       | 12     |

※1 平成 27 年度補正分(8 件)と平成 28 年度第 2 次補正分(17 件)の合計

#### 4. 事業計画策定後の実施支援

##### ① 事業計画策定事業者のフォロー

(目標:売上高等向上事業所 3 件→実績:売上向上 3 件、粗利益率向上 1 件)

計画策定後におけるフォロー回数としては、延べ 44 回、1 事業所につき平均約 3 回のフォローを実施し、事業計画の実施におけるアドバイス等を行っている。

また、事業実施後の売上高と粗利益率を調査した結果は下記の通りとなっている。

|      | 増 加 | 横ばい | 減 少 | 不明 | 計  |
|------|-----|-----|-----|----|----|
| 売 上  | 3   | 0   | 0   | 12 | 15 |
| 粗利益率 | 1   | 2   | 0   | 12 | 15 |

なお、「不明」が多いのは、平成 29 年 1 月末が締切であった小規模事業者持続化補助金(平成 28 年度第 2 次補正分)における策定支援から日が浅く、売上等の結果にまだ結びついていないことが理由である。

##### ② 日本政策金融公庫「小規模事業者経営発達支援融資制度」事業計画策定

→昨年度は申込者なし。

#### 5. 需要動向調査

##### ① 事業者個々の需要動向調査 (目標 10 件→実績 8 件)

小規模事業者持続化補助金における経営計画作成支援において、2 次データ等を利用して下記の需要予測を行った。

- ・ EC 利用率、持ち家割合、年収から算出した需要動向
- ・ 顧客ニーズと化粧品・エステ市場の変化から考察する需要動向
- ・ 顧客の薄毛に悩む割合と、平均来店頻度から考察する需要動向
- ・ 顧客アンケートと観光客ニーズから考察する需要動向
- ・ エクステリア市場の推移と生活者アンケートによるターゲットの選定と需要動向
- ・ 高齢化並びに救急搬送件数の増加に伴う入院患者の搬送需要動向
- ・ 顧客ニーズと労働市場のニーズや変化から考察する需要動向
- ・ ペットの平均飼育数と希望サービスから考察する顧客ニーズと需要動向

##### ② 販路拡大事業所 (目標 5 件→実績 3 件)

上記需要動向調査を支援した事業所のうち、現在のところ販路を拡大し売上増加に至ったことを確認できているのは 3 件である。ただし、販路拡大への取組みに着手して間もない事業所も多く、今後成果が表れてくると予想している。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業

### ① WEB上の仮想展示会場「丸亀えーもん市場」の開設



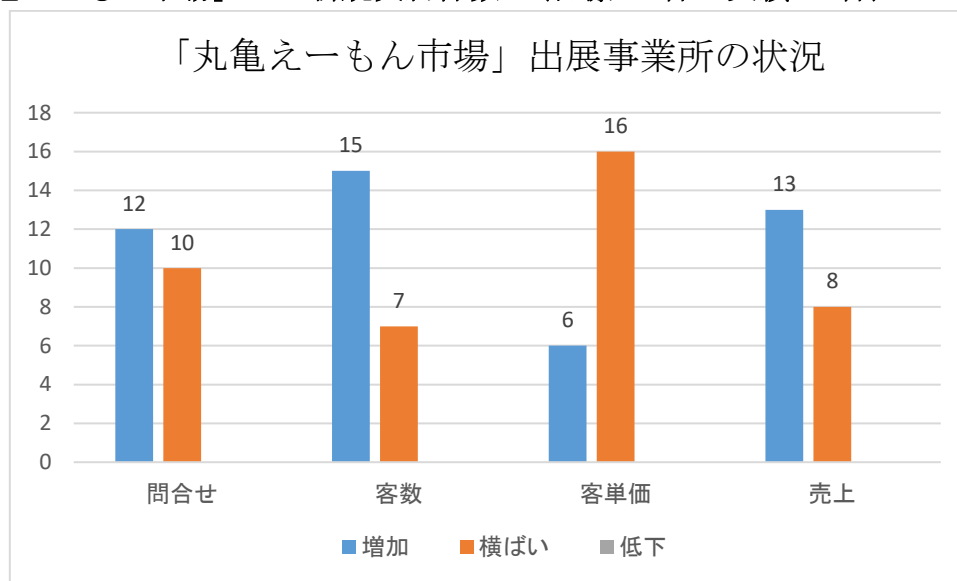
小規模事業者が展示会等に出店するには、資金や人材不足が障壁となり、なかなか実行できないのが現状と言える。よってWEB上に仮想展示会場を開設し、魅力ある小規模事業者の商品やサービスを「食」＝食べ物・飲食店等、「住」＝雑貨・生活関連用品等、「技」＝技術・製品・サービス等の3つに分類し、動画で楽しくわかりやすく紹介する「丸亀えーもん市場」を平成29年2月13日開設した。

### ② 特産品や魅力ある小規模事業者の動画制作（22本制作）

文章や写真が中心のパンフレットやホームページと比べ、動画は商品の魅力や事業者の人柄をよりダイレクトに伝えることができると同時に、スマートフォンなどでいつでもどこでも視聴できるというメリットがある。よって丸亀市や中讃ケーブルビジョン(株)と連携し、特産品や魅力ある小規模事業者を紹介する動画(約5分)を製作し、WEB展示会場「丸亀えーもん市場」にて紹介・展示した。



## 「丸亀えーもん市場」での新規契約件数（目標 10 件→実績 15 件）



また製作した動画をWEB展示場での展示に先立ち、中讃ケーブルビジョンにおいて1事業所につき約半月間、固定時間にて放送したところ、視聴者の方々からご好評をいただき、「番組を見た」という新規客も増加している。出展した事業所に出店後の状況を調査したところ、「問合せ」「客数」「売上」とともに増加したとの回答があり、WEB展示場での新規契約件数の目標(5件)については達成できたと考えている。

なお、プロモーションスキル習得のための相談会(目標2件)については、平成28年度については希望者がなく、実施には至っていない。また、実際の展示会・商談会への出店については、紹介・勧誘しているものの人材や資金面、時間の都合により実行が困難な事業所がほとんどである。今後は実際の展示会や商談会への出店が有効であると判断できる事業所に対し、丸亀市の補助金制度と連携し実現できるよう支援していきたい。

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

### ① まるがめ婆娑羅まつりの開催(目標:観客数 150,000 人→実績:160,000 人)

広く丸亀市全体の観光宣伝と経済振興に寄与することを目的に、丸亀市や関係団体と連携し、まるがめ婆娑羅まつり実行委員会を組織して平成28年8月20日(土)、21日(日)の2日間開催した。17回目を迎える本年は、延べ135連約7,000名の踊り子が参加。また20日(土)には丸亀港にて花火大会も開催し、両日合計で昨年を上回る16,000人の観客で賑わった。



▲まるがめ婆娑羅まつりの踊り子

## ② 事業所のロゴマーク等作成支援(産学官連携事業)

(目標:10 件 → 実績 9 件)※1 件途中でキャンセル

ロゴマークは、社名等が単なる字でなく「かたち」として認識されやすく、顧客や取引先の印象に残り、企業のイメージ定着が図れる。また、商品パッケージなども、「どの会社の何という商品」といった情報がわかりやすくなり、他商品との差別化が図れ、販促効果も期待できる。よって独自のロゴマークや商品パッケージ、ポスターなどを作成したいが、時間や費用等の関係により、躊躇する小規模事業者のために、丸亀市及び穴吹デザインカレッジと連携し、学生のキャリアアップと市内商工業の振興を目的として、デザインの制作をサポートいたします。



▲専門学校生徒が制作したロゴマーク

## ③ 商店街のシャッターアート事業の実施(産学官連携事業)

(目標:4 種類 → 実績 3 種類)※1 種類は持主の都合によりキャンセル



▲シャッターにペイントする専門学校生

商店街への賑わい創出と景観の整備を目的に、専門学校穴吹デザインカレッジの学生と連携し、こんぴら街道をイメージした「シャッターアート事業」を3年計画で実施。本年度は中津万象園、飯野山、丸亀市の民話(だいだらぼっち)という3種類のシャッターアート塗装を行った。また、説明パネルも設置することで、観光客のみならず地元の子供たちに丸亀の歴史や文化をアピールできる通りを目指し、「歩いて楽しい商店街」になるよう努めた。

## 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

#### ① 他経営指導員や支援員との支援の現状やノウハウ等についての情報交換。

「商工会議所経営支援事業担当職員研修会」(年6回)

「丸亀税務署管内青色申告会連合会諸会議」(年4回)

#### ② 行政との情報交換や意識の共有

丸亀市産業振興課、香川県経営支援課等との情報交換(随時)



## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### ①中小企業大学校が主催する支援担当者研修への参加

- ・ 中小企業支援担当者等研修(上級研修)  
「プロジェクトマネジメント型経営改善支援の進め方」(平成 28 年 10 月 3 日～7 日)
- ・ 中小企業支援担当者等研修(専門研修)  
「販路拡大のためのメディア戦略支援」(平成 28 年 12 月 13 日～15 日)

### ②支援スキルを組織内で共有するための取組み

- ・ 経営指導員や支援員同士の勉強会(月 2 時間)
- ・ 若手職員の支援スキル向上(窓口や巡回指導時における O J T によるノウハウの伝達)

## (総 括)

小規模事業者が事業計画を策定しそれを実行するためには、まず事業者自身の変革の意識とモチベーションが必要不可欠となる。ただ、従業員数が限られ、自らが営業、業務、経理などを重複し担当している小規模事業主は、計画の必要性を認識できたとしても、多忙により後回しになるケースがほとんどである。

そのような中、経営計画を策定し販路拡大を目指す小規模事業者を交付対象とする「小規模事業者持続化補助金」は、1.企業概要、2.顧客ニーズと市場の動向、3.自社や自社の提供する商品・サービスの強み、4.経営方針・目標と今後のプラン、といった内容を整理し記載することで経営計画を作成する流れとなっており、3 C 分析と S W O T 分析といった基本的な分析を通じて計画策定を行うことから、小規模事業者に適していると言える。

よって同補助金が計画作成に着手する良い契機となることから、当所では申請を検討している事業者を中心に計画策定支援を行っており、支援先からは「漠然と抱えていた問題が整理できた」「不明確だった方向性を確認できた」という意見をいただいている。

平成 28 年度は、当所にとって経営発達支援事業の初年度ということもあり、予定していた目標を達成できなかった項目も若干あった。目標達成に至らなかった実際の展示会・商談会への出店、その際必要とされるプロモーションスキル相談会については、支援事業者が計画を遂行していく過程で必要に応じ需要が発生すると考えられるため、目標値達成のための単発的な支援ではなく、事業者個々の成長・発展に応じた支援を心掛け、同支援事業を引き続き取り組んでいきたい。

**(事業に対する有識者の評価)**

(会 議 名) 平成 28 年度 経営発達支援事業 評価委員会

(開催日時) 平成 29 年 6 月 13 日(火) 午前 11 時～12 時

(開催場所) 丸亀商工会議所 会頭室

(議 題) (1)平成 28 年度経営発達支援事業に係る評価について  
(2)その他

(出 席 者)

|                      |         |
|----------------------|---------|
| 香川大学経済学部 教授          | 小宮 一高 氏 |
| 香川県うちわ協同組合連合会 代表理事   | 山下 清 氏  |
| 丸亀市中央商店街振興組合連合会 代表理事 | 杉尾 英美 氏 |
| 四国税理士会丸亀支部 事務局長      | 松井 政行 氏 |
| 丸亀市産業振興課 課長          | 徳永 博保 氏 |
| 中小企業診断士              | 山崎 純一 氏 |

以上 6 名ほか、  
丸亀商工会議所専務理事、商工相談所長、支援担当者の 3 名

**(評価の概要)**

香川大学経済学部 小宮教授より

- ・WEB 展示会場や動画撮影の取組みについては成果も表れていることから、今後も継続して続けていただきたい。
- ・小規模事業者が変化する必要性を認識し経営計画策定に対して意欲を高めるには、成功事例となるモデルケースが身近にあることが有効的であると考えます。今後の計画推進にあたって、ぜひそのような成功事例が生まれることを期待したい。
- ・財務分析や組織の再構築、商品やサービスの内容や価格、流通チャネルや販促活動など、持続的な発展のために小規模事業者が改善すべき点は多々あると思うが、重要なのは事業の核となる商品やサービスに付加価値を付け、競争優位性を保持することだと思う。経営資源に限りのある小規模事業者にとって、補助金は改善のための有用なツールであるため、ぜひ商品やサービス自体に優位性を持たす取組みに活用してもらいたい。
- ・地区内小規模事業者のアンテナショップを地区内に開設できれば、観光客等に対しより効果的にアピールができるのではないかと思います。

香川県うちわ協同組合連合会 山下代表理事より

- ・小規模事業者持続化補助金の採択率が高いことは評価できる点であると思う。同連合会も申請書や計画書の作成には毎回苦勞しており、小規模事業者にとって慣れない文書作成や計画の内容についてアドバイスしてくれる支援機関が身近にあることは頼もしいと思う。
- ・ロゴマークの作成については、小規模事業者のニーズに沿った良い取り組みであり、今

後も継続していただきたいと思います。同連合会も縁あって専門学生にロゴマークを作成していただいた経緯があり、名刺等に印刷するなど有効活用している。

丸亀市中央商店街振興組合連合会 杉尾代表理事より

- ・小規模事業者の動画については大変良い取り組みだと思う。実際に視聴したが、それぞれ特徴があり、個々の魅力がよく伝えられていると感じた。小規模事業者が苦手とする広告宣伝や販売促進活動の一助として、動画制作を継続していただきたい。
- ・産学官連携事業として、穴吹デザインカレッジの専門学生と連携して実施しているロゴマーク作成やシャッターアートも大変評価できる取り組みだと思う。学生など若い人の視点は、自分たちと違った角度である場合が多く、思いもよらないアイディア等へ発展していくケースも多々ある。連携を継続することで学生が持つ可能性を様々な方面へ活用できるのではないかなと思う。

四国税理士会丸亀支部 松井事務局長より

- ・新たに始めた丸亀市宿泊者調査は非常に興味のある取り組みだと思う。インバウンドによる外国人観光客の増加に伴いその顧客獲得が課題となっているいま、可能であれば宿泊者を国別に分類し、その特徴や土産品の品目などを調査できれば、外国人観光客に対して効率的な品揃えや商品開発に活用することができるのではないかなと考える。
- ・財務分析に関しては、創業間もない事業者と、業歴の長い老舗店とを比較すると、営業年月の浅い事業者の問題点や課題点が浮き彫りになるのではないかなと考える。
- ・WEB展示会場については、検索するとすぐにヒットし、内容についても楽しく視聴することができた。写真や文書と違い店の雰囲気や店主の人柄も良くわかるため、初めて行く店舗に対する不安要素も払拭され、自身も実際に商品を購入させてもらった。
- ・香川大学大学院に地域マネジメント研究科があり、地域活性化に貢献する研究や調査を行っており、学生が研究したビジネスモデルの例も多々ある。それらを小規模事業者の事業計画策定の一助として活用できるのではないかなと思う。

丸亀市産業振興課 徳永課長より

- ・丸亀商工会議所とは、市内商工業者の発展のみならず、地域の活性化など様々な方面で連携し、共に目的達成のため協力し合っている。計画の策定だけでなく、後のフォローも行っていることは非常に評価できる点であると言える。丸亀市においても産業振興支援補助事業として、製品パッケージの変更など13項目について補助金を支給しているので、ロゴマーク作成などの取組みと併せてぜひ活用していただきたい。

山崎中小企業診断士より(当日は業務のため、事前に送付した資料をもとに書面にて講評)

・目標に向かって、6つの経営発達支援事業、3つの地域経済の活性化に資する取組、4つの支援力向上のための取組が実施され、主要事業についてはほぼ設定された目標を達成している。中には大幅に目標を上回る事業もあった。若干、目標に至らなかった取組みもあったが、その事業が付带的に発生するニーズに対応する事業であることを勘案すると主要事業と同じ基準で判断することは難しい。今後、検討すべき課題であると思料する。総体的には、初年度事業として良好な事業結果であったと評価する。

#### (評価に基づいた次年度方針案)

小規模事業者については、大多数が家族・親戚等の少人数で経営しており、中規模以上の企業と比較し、組織力という点では非常に厳しい状況にある。ほとんどの場合、事業主本人が総務、労務、経理、営業、販促といった一連の事業を兼務しており、事業計画を策定したとしても、それをスムーズに実行するには各種の障壁が存在し、事業者個々のレベルや能力に応じた柔軟かつ多様な支援が必要とされる。

計画策定後の初年度事業では、目標値に達しなかった項目も若干あったものの、事業全体としては評価委員会において好評価をいただいている。よって、次年度方針案としては計画の変更等を行わず、平成28年度の反省点や評価委員会でいただいたアドバイス等を参考にしつつ、小規模事業者個々の事情に沿いながら地道に事業を継続することで、小規模事業者の持続的発展に着実に支援していく。

#### (事業の評価を報告し、次年度見直し案の承認を受けた正副会頭会)

(会 議 名) 平成29年度 第2回正副会頭会

(開催日時) 平成29年6月13日(火) 午後15時～15時30分

(開催場所) 丸亀商工会議所 会頭室

(議 題) (1) 平成28年度経営発達支援事業の評価並びに次年度方針案について  
(2) その他

(出席者)

|         |      |       |
|---------|------|-------|
| 丸亀商工会議所 | 会 頭  | 森 茂   |
| 丸亀商工会議所 | 副会頭  | 真鍋 志朗 |
| 丸亀商工会議所 | 副会頭  | 近澤 亨  |
| 丸亀商工会議所 | 副会頭  | 田中 祥友 |
| 丸亀商工会議所 | 顧 問  | 橘 節哉  |
| 丸亀商工会議所 | 専務理事 | 藤井 公雄 |

(議事の概要)

評価委員会における評価を報告し次年度方針案を諮ったところ、異議なく承認を受けた。