

丸亀商工会議所

令和2年度 経営発達支援事業 事業報告書

評価 並びに 次年度方針

(令和2年4月～令和3年3月)

令和3年6月

## はじめに

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」が主に挙げられている。よって当支援事業では、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向け、認定を受けた経営発達支援計画に沿って、本年度も以下の各種事業を実施した。

### 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

##### ①公開されている 2 次データの活用促進

公開されている各種調査データをテーマごとに分類し、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、経営相談時において、小規模事業者各々の課題等に応じたデータを抽出し活用することで、ターゲット顧客の動向や業界内の競合分析など、外部環境の整理に活用した。

##### 【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】

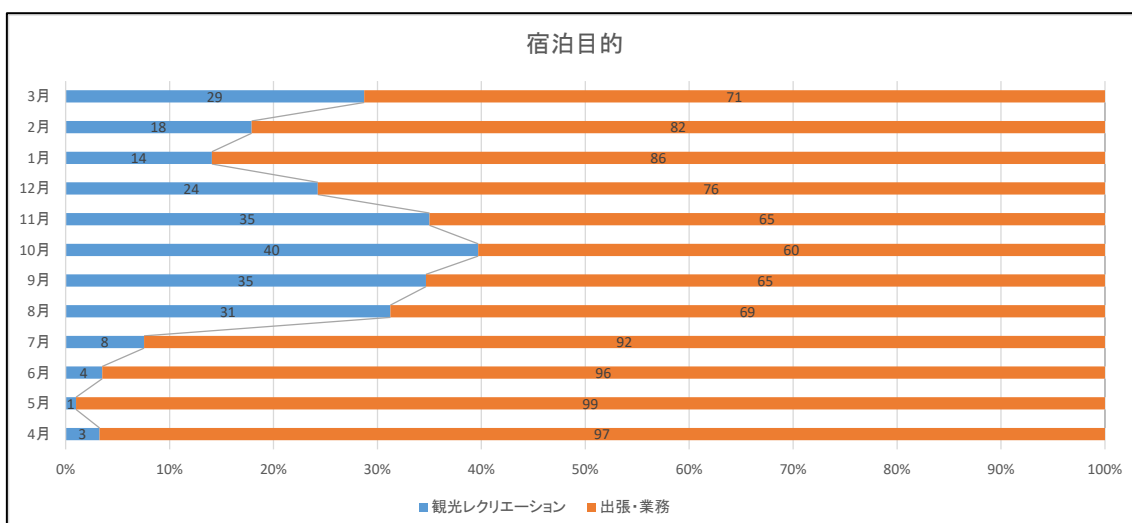
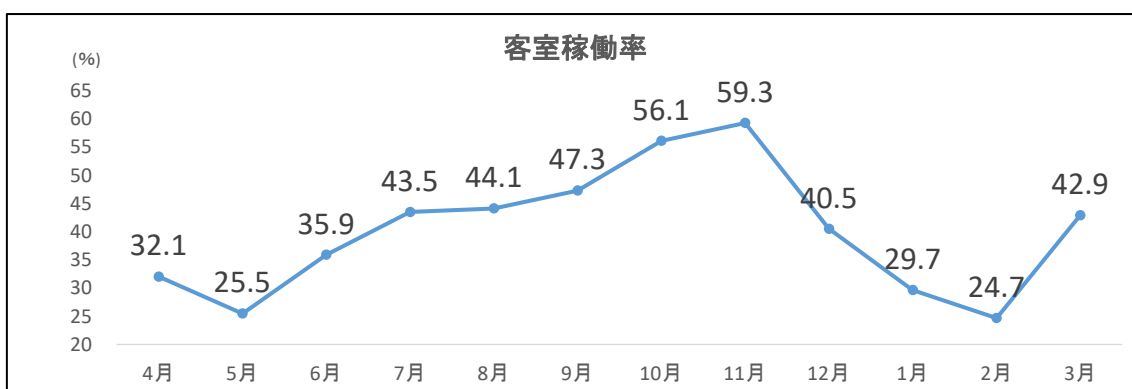
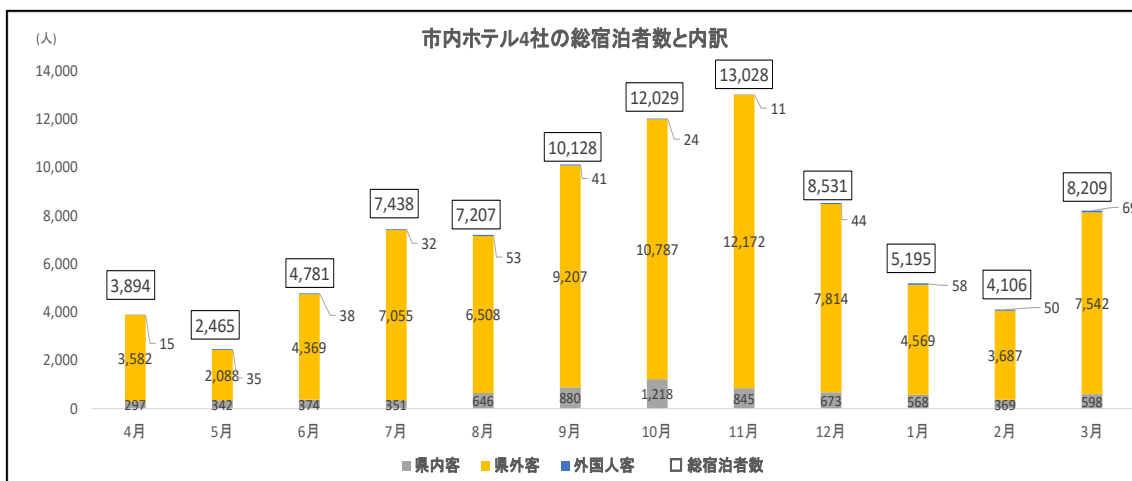
調査名	調査主体
香川県統計情報データベース	香川県
丸亀市統計書	丸亀市
丸亀市中央商店街通行量調査	丸亀商工会議所
丸亀市中央商店街空店舗調査	
丸亀市内宿泊者調査(新)	

##### 【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丸亀市宿泊者調査の実施

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」を引き続き実施し、市内を訪れる観光客等の増減を把握することで、コロナ禍において小規模事業者がビジネスの方向性を模索するための基礎資料として活用できるよう努めた。



### ③「業種別審査辞典」の活用

1,472業種それぞれの業界の特徴、市場規模、需給動向、課題と展望などが収録された「業種別審査事典」を平成30年度より導入。経営相談時に活用することで、指導員の分析力アップと支援スピードの向上を図るとともに、若手職員のみでも効率的に事業所の状況及び経営課題などをヒアリングできる体制の構築を図った。また、巡回指導や個別指導時に事前に業界情報等をインプットすることでヒアリングや業界分析等の時間の短縮に繋がった。

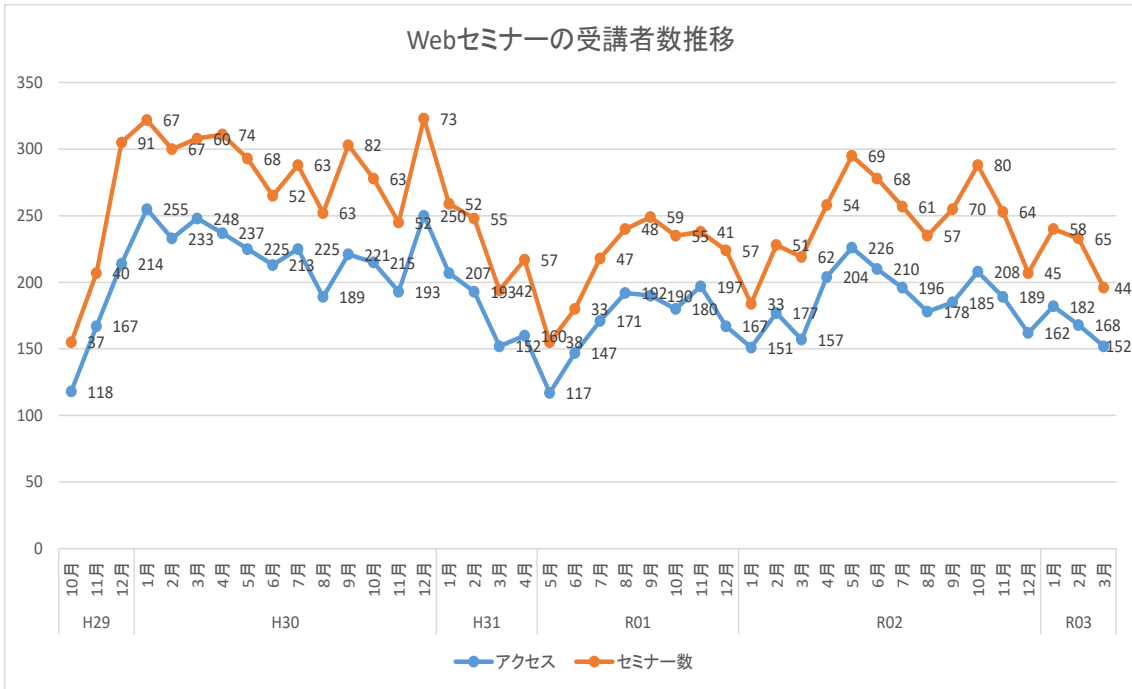
	年度	目標件数	実績件数
①、②、③ 経営相談時の活用件数	平成28年度	10	8
	平成29年度	10	13
	平成30年度	15	16
	令和元年度	15	18
	令和2年度	20	18

## 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Webセミナーの開催

丸亀市が行った企業ニーズ調査で浮かび上がった地域の小規模事業者が抱える課題について、相談時に事業者のニーズを聞き取り調査したところ、セミナー内容についての要望は千差万別である。また、主催者側でテーマや日程を決定し開催しても、「あまり興味がない」「予定が合わない」などのミスマッチが起こるなどの課題を抱えていた。

そこで、平成29年10月から、小規模事業者にとって「学びたいとき」に「興味がある内容」を「いつでも」「どこでも」「何度でも」受講できることを目的に、㈱イーブレインと連携し「丸亀商工会議所Webセミナー」を開設した。



引き続き実施している同Webセミナーにおいて、令和2年度ではアクセス総数2,260回(月平均188回)、受講セミナー種類数735(月平均61)という結果を得ており、セミナー開催回数6回という目標値は達成できている。また、新型コロナウイルスの感染者数が特に多い月はアクセス数が増加しており、Withコロナ時代において、オンライン開催は有効的な手法であると考えられる。今後も周知を行い、継続的な利用促進に努めていきたい。

② 小規模事業者の経営分析 (目標20件→実績19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12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、SWOT分析(※1)<sup>1</sup>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。
- ・令和2年度中に推薦を行ったマル経融資の申込事業所において、経営分析の必要性があると判断した事業所については、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、財務分析等を実施した。

小規模事業者持続化補助金に係る経営分析等支援	件数	ローカルベンチマークによる財務分析等支援	件数
	12		7

3. 事業計画の策定支援

① 個別相談会の開催 (目標3件→実績3件)

<sup>1</sup> 本報告書 P10 注釈参照

過去において小規模事業者持続化補助金申請時に経営計画を策定した事業所などを対象に、伴走型支援推進事業を活用し、個別相談を実施した。

伴走型支援推進事業での個別相談	件数
	3

## ② 事業計画の策定支援（目標 10 件→実績 14 件）

・小規模事業者持続化補助金（一般型、コロナ対応型）の申請にあたり、12 事業所の事業計画策定を支援した。

小規模事業者 持続化補助金 （一般型）	申請件数	うち計画策定支援	うち採択件数
	31	5	9

小規模事業者 持続化補助金 （コロナ特別対応型）	申請件数	うち計画策定支援	うち採択件数
	40	7	9

・新規創業希望者の相談にあたり、2 事業所の事業計画策定を支援した。

創業相談	相談件数	うち計画策定支援
	24	2

## 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 6 件→実績：売上等向上 6 件）

計画策定後におけるフォロー回数としては、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客数、客単価を調査した結果は下記の通りとなり、客数や客単価の向上により売上アップにつながった事業所数は目標値に届いた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により、売上が増加する事業所と減少する事業所が 2 極化する傾向が見受けられ、飲食店を中心に事業所は厳しい状況にある。今後は、策定した計画をもとに状況に応じて迅速かつ柔軟な意思決定を行うため、**OODAループ（※2）<sup>2</sup>**を回すことができるよう支援していく必要がある。

	増 加	横ばい	減 少	計
売 上	6	3	5	14
客 数	6	3	5	14
客 単 価	3	6	5	14

<sup>2</sup> 本報告書 P10 注釈参照

## 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 20 件→実績 17 件）

##### うち販路拡大等事業所（目標 10 件→実績 6 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や創業希望者などの小規模事業者を中心に、2次データや業種別審査事典等を活用して下記の需要予測等を行った。

（※3～※5については、本報告書P10 注釈参照）

- ・美容業のニーズ分析及びVRIO分析（※3）による付加価値の創出と商圏内需要予測
- ・療術業におけるSTP分析（※4）と生産性向上による自社売上予測
- ・洗濯業の市場動向調査と競合分析に基づく新サービスの検討とその需要予測
- ・不動産仲介業における香川県内の需要調査とHPからの集客予測
- ・獣医業における地域密着型事業のニーズと潜在顧客数分析
- ・飲食業におけるPEST分析（※5）と商圏内需要予測
- ・小売業における地元企業ならではの商品開発に伴う自社売上予測
- ・建築設計業のSTP分析と自社売上予測
- ・塗装工事業のニーズ分析及び対象顧客数並びにHPからの集客予測
- ・消費動向調査とオンラインショップ活用の需要予測
- ・ポジショニングマップによる差別化とコロナ禍においても提供し続けることができる付加価値の検討、それに伴う需要予測
- ・菓子製造・小売業における贈答用商品のニーズの深掘りと潜在顧客数分析
- ・飲食業のターゲット見込客数分析とキャッシュレス決済の需要予測
- ・小規模事業者の特性を活かした、地域密着型事業のニーズと潜在顧客数分析
- ・飲食業におけるコロナ禍でのニーズ変化の把握とCVP分析（※6）
- ・コロナ禍でのアウトドア需要に着目したファミリー向け体験型宿泊施設開店に伴う需要予測
- ・理容業開業に伴う出店予定地域の競合分析及び対象顧客数並びにCVP分析

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業

### ① WEB展示会場「丸亀えーもん市場」の運営と小規模事業者の動画制作



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28年度より開設し、地区内小規模事業者のPRに努めている。

本年度は小規模事業者の商品やサービスを根本から見つめ直し、強みを明確化させることで他社との差別化を図りつつ効果的にPRできるよう、昨年同様に対象事業者を3社に絞り込み、PR動画(約5分)に加え、新たに商業映像(約15秒)も併せて制作。HPやSNS等に掲載してもらうことで、商品やサービスの概要が短時間で訴求でき、PR動画や該当ページへの誘導がスムーズに行えるように支援を行った。出展後に聞き取り調査を実施した結果、出展事業者のすべてが問合せ件数、HPへのアクセス数等が増加し、結果として売上が上昇した事業所は2件という結果になった。

#### 「丸亀えーもん市場」での新規成約(受注増加)件数 (目標10件→実績2件)

問合せ数		アクセス数		受注率	
目標 (増加件数)	成果 (増加件数)	目標 (増加件数)	成果 (増加件数)	目標 (増加件数)	成果 (増加件数)
3件	3件	3件	3件	3件	2件

また、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、相談時に前述のWebセミナー内の販路開拓やプロモーションスキル向上に係る講座を紹介して受講を促し、感染症対策を兼ねた支援に努めている。また、実際の展示会・商談会への出店については、新型コロナウイルス感染症の影響により希望者はいなかった。今後はポストコロナ時代を見据え、オンライン上の商談を中心に支援していきたい。また、必要に応じて丸亀市の補助金の活用も推奨していく。



## 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 160,000 人→実績:中止)

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令和2年8月22日(土)に実施予定であったが、新型コロナウイルス感染症の影響に鑑み中止とした。

### ② 事業所のロゴマーク等作成支援(産学官連携事業)

(目標:15件 → 実績8件)



藤田プラントサービス株式会社

▲生徒が制作したロゴマーク

ロゴマークは、社名等が単なる文字でなく「かたち」として認識され、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、ロゴマーク等のデザイン制作をサポートした。

### ③ 商店街の「ウィンターイルミネーション」の実施(産学官連携事業)

昨年度に引き続き、穴吹デザインカレッジと丸亀市、中央商店街振興組合と連携し、商店街のにぎわい創出と景観の整備を目的に同事業を行った。本年度は「市民参加のまちづくりの拠点」であるまちの駅「秋寅の館」を学生が制作した和のイルミネーションオブジェで彩り、地元住民や丸亀を訪れた方々に楽しんでいただける空間へと変化させることで中心市街地活性化に寄与した。



▲制作したイルミネーションオブジェ

## 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3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

丸亀市産業観光課、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(基礎研修)  
「経営診断基礎（商業コース）〔旧〕基礎研修Ⅱ」（令和2年11月19日～12月17日）
- ・ 中小企業支援担当者等研修(専門研修)  
「ビジネスプラン策定の実践術（2）」（令和2年12月2日～12月4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OJTによるノウハウの伝達)

## (総括)

平成28年4月に認定を受けた経営発達支援計画に沿った各種事業の推進も、令和2年度で最終年となる5年目となった。当所としては、地区内小規模事業者の持続的発展に向け、事業者のニーズやコロナ禍での新たな支援方法を模索しつつ事業に取り組んだ年であった。

Webセミナーについては、ある程度安定したアクセス数を保持できており、Webの強みである「いつでも、どこでも、繰り返し受講できる」という特徴が、多忙な小規模事業者に受け入れられている結果だと推測できる。感染症対策の点においても、非対面で受講できるため、今後さらなる需要が見込まれると考えられる。セミナー内容についても、Withコロナ・ポストコロナに合わせた内容となるべく、適宜(株)イーブレンに要望していきたい。

また小規模事業者PR動画制作については、商品やサービスの内容に踏み込んだ支援が必要であると判断し、対象事業所を3件に絞っている。商品の根本的な強みやそれに伴うアピールポイント、他との違いを明確化し、動画制作のコンセプトを固めることで、それらを的確に表現する動画が制作できた。HPやSNSの対応策として、昨年度に引き続きコマースシャル映像(約15秒)も併せて制作。これにより、商品やサービスの概要が短時間で訴求でき、結果としてアクセス数や問合せ数の増加、そして売上アップにつなげることができ、内容的には目標を達成できたと考える。

令和3年度は令和3年3月に新たに認定を受けた経営発達支援計画に基づき、コロナ禍で外部環境が急速に変化する時代に対応すべく、厳しい経済情勢のなかでも小規模事業者が持続的発展を遂げられるよう引き続き支援を続けていきたい。

## [注釈]

### ※1 SWOT 分析

企業を取り巻く外部環境と、自社の内部環境を分析するもの。具体的には、自社の「強み (Strengths)」と「弱み (Weaknesses)」を認識し、外部環境における「機会 (Opportunities)」と「脅威 (Threats)」を明らかにすることで、戦略策定やマーケティングの意思決定の際に用いる。

### ※2 OODA ループ

「Observe (観察)」「Orient (仮説構築)」「Decide (意思決定)」「Act (実行)」の4つのループを回すこと。環境の変化等を素早く察知し、より精度の高いアクションを生み出すための手法の一つ。

### ※3 VRIO 分析

企業の経営資源の観点から「V : Value (経済的な価値)」「R : Rareness (希少性)」「I : Imitability(模倣困難性)」「O : Organization (組織)」の4つの要素を客観的に評価すること。

### ※4 STP 分析

戦略を立案する際に、「S : Segmentation (市場の細分化)」「T:Targeting (ターゲット層の抽出)」「P:Positioning (競合との差別化)」の観点から市場を細分化し、その中で自社がどこをターゲットに定めるかを明確にする手法の一つ。

### ※5 PEST 分析

自社を取り巻く外部環境に着目し、「P:Politics (政治・法律的要因)」「E : Economy (経済的な要因)」「S : Society (社会・文化・ライフスタイル的な要因)」「T : Technology (技術的な要因)」の観点から、事業の戦略立案などに生かすためのフレームワーク。

### ※6 CVP 分析

損益分岐点分析のことで、「Cost (コスト)」「Volume (販売量)」「Profit (利益)」の観点から、自社の業績を評価する手法の一つ

### (事業に対する有識者の評価)

(会議名) 令和2年度 経営発達支援事業 評価委員会(書面評価)

(議題) (1)令和2年度経営発達支援事業に係る評価について

(評価方法) 新型コロナウイルス感染防止の観点から書面による評価を実施

(評価期間) 令和3年5月17日(月)～20日(木)

(評価者)

丸亀市中央商店街振興組合連合会 代表理事 杉尾 英美 氏

香川県うちわ協同組合連合会 代表理事 山田 時達 氏

丸亀市産業観光課 課長 林 裕司 氏

四国税理士会丸亀支部 事務局長 松井 政行 氏

国立大学法人 香川大学 経済学部 准教授 渡邊孝一郎 氏

中小企業診断士 山崎 純一 氏

以上6名

### (評価の概要)

- ・丸亀市中央商店街振興組合連合会 杉尾代表理事より

宿泊者調査結果から宿泊者数、客室、稼働率、目的別を分析すると、「Go to Travel」が大きく貢献しているのがわかる。もう一步踏み込んだ支援、需要調査をするために、ホテルや宿泊者の「個別聞き取り」についても検討の余地はあるといえる。令和3年3月の数字が上昇しているのが不思議だが、97%が仕事目的であることを見ると引き続き観光産業への影響は大きいことがうかがえる。

WEBセミナーの「いつでも」「どこでも」「何度でも」という手法は評価できる。講師への質問など双方向のやり取りも可能になるとより良いと思う。

報告書内の「SWOT分析」「VRIO分析」「STP分析」「CVP分析」等の内容が専門知識のない人でもわかるように報告書に注釈があればよいと感じた。

ロゴマーク作成支援も、今後の社会はあらゆる分野において「デザイン」が重視される世の中になると推考でき、ロゴマークに限らず「デザイン」を主眼、テーマとした事業に移行する事も検討の一つと思う。

- ・香川県うちわ協同組合連合会 山田代表理事より

新型コロナウイルスの影響は、丸亀市の観光振興に大きな打撃を与え、お土産品やイベント用としての丸亀うちわも多大な影響を受けている。当連合会の会員の多くは小規模事業者で構成されているため、地元商工会議所がこのような取り組みを通じて支援を実施していることは、連合会としても心強い限りである。ニューノーマルな時代の到来に、業界として、また一事業者として、どのように対応していくべきなのか非常に難し

い局面であるが、引き続き連携を行い、うちわ業界を含めた市内商工業の持続的発展に共に努めていきたい。

・丸亀市産業観光課 林課長より

丸亀市においても、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の対応に奔走した1年であり、商工会議所においても同様であったと思われる。本市では、従来の産業振興支援事業に加え、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者への新たな支援策に取り組むなど、商工会議所とともに中小企業者支援に努めてきた。とりわけ、商工会議所では、小規模事業者に寄り添うことで、国・県・市から打ち出される支援策を事業者が有効的に活用できるよう、きめ細やかな対応が行われていると感じる。

また、昨年実施した新型コロナウイルス感染症の影響調査結果からもわかるように、本市では「廃業を検討している」割合が全国平均の約2倍ある。感染症収束の見通しが立たず、市内の経営環境はますます厳しくなっている今、小規模事業者の「事業継続」というベクトルを共有し、引き続き様々な方面で連携を深めつつ、事業者支援を共に推進していきたい。

・四国税理士会丸亀支部 松井事務局長より

コロナ禍で外部環境が大きく変化する中で、事業計画の策定支援や需要動向調査をしっかりと実施できている点は、小規模事業者等にとっては非常に大きな支援であったと評価できる。一方、小規模事業者の課題の一つとして、事業主への業務集中が挙げられ、個社が需要動向調査等を実施することは容易ではないと考える。そこで、各種調査により、導き出した結果等をより広い範囲で有効活用してはどうかと思う。

WEBセミナーに関しては、コロナ禍においても安全にセミナーを受講できることに加え、良いテーマが多いので非常に評価できる。また、WEBセミナーのデメリットとして挙げられていた「IT活用の抵抗感」は、オンライン会議等の普及により、障壁が低下しつつある。そのため、WEBセミナーの視聴へ小規模事業者を誘導できるよう効果的なPRに努めていただきたい。

・国立大学法人 香川大学 経済学部 渡邊准教授より

まずは多くの点で実績が目標に達している点の評価する。これはひとえに支援事業の内容がアンケート結果からの各事業者のニーズに沿った内容となり、また事業者と事業者の協力体制が構築されている結果であると判断される。このコロナ禍の中で、各事業者とも厳しい環境が続いており、引き続き的確な支援が必要になってくると思われる。その中でも、やはりポイントはインターネットをいかに活用していくかと思われる。WEBセミナー受講者の増加という点からもオンラインによる支援、相談、販促活動など様々な点から有効活用できるようにしてもらえればと思う。まるがめ婆娑羅まつりに

関しても厳しい状況が続いているが、ポストコロナを見据え、令和4年以降も関係各所と引き続き連携して開催について検討いただければと思う。

・山崎中小企業診断士より

コロナ禍の事業推進であったため、活動に苦勞した面もあったと思料する。目標に至らなかった事業もあったが、継続的に実施してきた Web セミナーや小規模事業者の PR 動画制作は、着実に効果をあげている。厳しい環境下ではあったが、今年度の目標はほぼ達成できているように思われる。本事業も本年で5年の区切りとなるが、積み重ねてきた実績を基に、地域の小規模事業者の一助となるよう引き続き支援をお願いしたい。

**(評価に基づいた次年度方針案)**

平成28年に認定を受けた経営発達支援計画の最終年となる令和2年度については、従来の事業をベースに、小規模事業者のコロナ禍における「事業継続」と「先を見据えた戦略立案」の支援を模索した年度であった。一部、目標値に達しない部分もあったが、日々変化する小規模事業者のニーズに合わせ、計画に縛られない柔軟な対応をしてきた結果ともいえ、評価委員会においても、高評価をいただいた。

令和3年度は、本年3月に新たに認定を受けた経営発達支援計画に基づき、厳しい経済情勢のなかでも小規模事業者が主体性を持ち、自ら考え、計画・実行・評価を繰り返すことで、危機を乗り越え、再び成長・発達への軌道を着実に歩めるよう引き続き地道な支援を続けていきたい。

**(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) 令和3年度第1回正副会頭会

(開催日時) 令和3年6月1日(火) 午後4時～午後5時30分

(開催場所) 丸亀商工会議所 会頭室

(議題) (1) 常議員会提出議案について

(2) その他

・令和2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

(出席者)

丸亀商工会議所	会 頭	高濱	和則
丸亀商工会議所	副 会 頭	近澤	亨
丸亀商工会議所	副 会 頭	渡部	健司
丸亀商工会議所	副 会 頭	真鍋	宣訓

丸亀商工会議所	顧 問	森 茂
丸亀商工会議所	専務理事	藤井 公雄
丸亀商工会議所	事務局次長	合田 浩治
丸亀商工会議所	所 長	横山 祥三

(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。