

経営発達支援計画事業報告書

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成30年4月1日～平成31年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

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】

(1) 実態調査の実施

地域の経済動向に関する情報を継続的かつ計画的に小規模事業者に提供し、小規模事業者の経営上の問題点や課題の把握や事業計画の策定など経営の発達に役立てることを目的に、地域の小規模事業者に対して、経営指導員による巡回と窓口相談時において、実態調査を四半期に1回、「業況」「売上額」「収益」「仕入単価」「従業員数」「資金繰り」「設備投資」「経営上の問題点」などを業種別、地区別に実施した。6月の大阪北部地震と9月の台風21号により商工会及び摂津市内企業も大きな被害を受けた影響でそちらの被害状況調査を優先し、従来の景気動向調査件数は減少した。

項目	H30 年度実績	H30 年度計画	達成率
実態調査事業所数	120件	220件	54.5%

(2) 各種調査資料による情報収集

地域金融機関など各種景況調査を利用して、地域の景気動向を4半期に1回調査・分析する。今年度は12月に調査したデータをデータベース化して運用し、1月から各種調査資料との比較・分析作業を行った。

項目	H30 年度実績	H30 年度計画	達成率
各種資料情報収集	4回	4回	100%

(3) 情報の整理・分析・活用

データベース構築したことで、職員間の共有や会報・ホームページでの情報提供も行ったが、巡回・窓口相談件数やセミナー参加者数は地震や台風の影響でセミナーの開催中止もあり、計画数に達しなかった。今年度は窓口・巡回相談時の支援や講習会・セミナー開催に際して積極的に有効活用していきたい。

項目	H30 年度実績	H30 年度計画	達成率
各種資料情報収集	4回	4回	100%
HPでの情報発信	4回	4回	100%
巡回・窓口相談件数	339件	400件	84.8%
セミナー参加者数	51人	90人	56.7%

2.経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の持続的発展に向けて、自社の経営資源を把握し、経営課題を認識した上での取組実施が重要であり、経営指導員の巡回訪問、窓口相談でのヒアリングと会社案内、ホームページ、財務諸表などの関係資料を基に、「過去3年の売上・利益の推移」「財務内容」「人気商品・サービス」「技術」「ノウハウ」「こだわり」「社内体制」「取引先・顧客」など小規模事業者の経営資源を把握する為に、事業計画策定を啓発する講習会やセミナー参加者からも対象者の発掘を行なうとともに、経営実態の把握及び収集した情報のSWOT分析を行い、「強み・弱み」、「機会・脅威」の抽出をおこなうとともに、「必要収入からの目標売上高・粗利益」「商品・サービス別売上高・粗利益の推移」「得意先別売上高・粗利益の推移」「新規顧客開拓・重要既存顧客」「市場ニーズに合わせた新たな強み・技術」などを分析を行った。昨年度データベースを構築して職員間の共有や事業計画書の作成が可能となっているので、計画実行支援に積極的に活用していきたい。

項目	H30 年度実績	H30 年度計画	達成率
巡回・窓口相談件数	337件	350件	96.3%
セミナー参加者数	51人	90人	56.7%
経営分析件数	90件	80件	112.5%

3.事業計画策定支援に関すること【指針②】

経営指導員による巡回訪問、窓口相談や講習会・セミナー開催を通じて事業計画策定の必要性についての啓発や事業計画策定を目指す支援対象者の開拓をするとともに、少子高齢化社会やグローバル化など経営環境の変化に対応できる小規模事業者の持続的な発展を目的に地域の経済状況やニーズを把握、分析した上で、実現可能性を確保したシンプルでわかりやすい目標設定・共有をして、事業者と一緒に定期的なチェック・検証・改善活動の繰り返しできる資金調達や販路開拓を具体的に含めた事業計画の作成を支援した。事業計画書作成や補助金などの支援件数計画数に達しなかったが、専門家派遣や融資支援のニーズは高かったため、地域や顧客ニーズに対応できる事業計画書作成支援をしていきたい。

項目	H30 年度実績	H30 年度計画	達成率
専門家派遣件数	33件	17件	194.1%
事業計画書作成支援件数	18件	45件	40.0%
資金繰り・融資支援件数	57件	55件	103.6%
補助金・経営革新支援件数	20件	40件	50.0%

※H30年補助金・経営革新支援件数は小規模事業者持続化補助金14件、ものづくり・商

業・サービス経営力向上支援補助金申請 2 件、経営力向上計画申請 1 件、おおさか地域産業資源活用サポート事業助成金申請 2 件、経営革新申請 1 件

4.事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

事業計画策定後の事業所に対して、経営指導員が原則 4 半期に一度巡回訪問し、計画実施の進捗状況の確認と地域の経済動向や需要動向、経営分析結果をもとにアドバイスをすることで、目標達成まで定期的にフォローアップを行った。昨年 1 2 月は事業計画を事業主に簡単な質問を応えてもらうことで自動的に作成できるツールを導入したので、今年度は積極的に活用して事業計画作成やフォローに活用していきたい。

項目	H30 年度実績	H30 年度計画	達成率
フォローアップ件数	30 件	45 件	66.7%

5.需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者の顧客ニーズや市場動向に沿った商品・サービスを開発する目的で自社で取り扱っている商品やサービスに関するマーケティング情報を収集し、整理、分析して小規模事業者に提供した。B to C の場合は、「売れ筋商品」、「トレンド」「消費動向」「市場動向」「業界動向」等を情報収集するとともに、展示商談会や即売会など販路開拓のイベント出展の際に来場者に対して共にニーズ調査の為にアンケートやヒアリングを行った。B to B の場合は、展示会において来場者へのアンケートの実施やニーズのヒアリング、取引先のデータなどを事業者と共に情報収集した。摂津ブランド認定企業による摂津ブランドの独自ブースを展示会やイベントへ出展して、事業者に代わってニーズ調査を行った。

項目	H30 年度実績	H30 年度計画	達成率
経営分析事業者数	90 件	80 件	112.5%
需要動向調査分析件数(BtoC)	21 件	40 件	52.5%
需要動向調査分析件数(BtoB)	8 件	10 件	80.0%

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】

小規模事業者が顧客ニーズや市場動向に沿った商品・サービスを開発し、販路開拓・販売促進することを目的にイベントや展示会、ビジネスマッチングフェア等への出展支援や IT を活用した情報発信力の強化を支援し、商品・サービスを消費者や顧客に認知してもらうとともに、口コミを利用して、新たな需要開拓につなげた。

小売・飲食・サービス業の小規模事業者は地域の顧客ニーズ合った販路開拓支援を中心に顧客との接点を増やすイベント出展による知名度アップや口コミによる新規顧客獲得につなげた。プロモーションや専門的な相談については専門家による支援も行った。

※小売・飲食・サービス業（BtoC）イベント出展支援

事業名	H30 実績	H29 実績	昨年比
摂津まちゼミ	23社	23社	100%
100円商店街	45社	47社	95.7%
あーと de ごはん	事業終了	16社	—
チャレンジショップ	事業終了	7社	—
摂津モクテル	12社	—	—
北摂地デカラフェスタ	3社	4社	75.0%
なわてふれあい商工まつり	2社	開催中止	—
手づくりコミュニティ市	5社	—	—
マジック&ミュージック	15社	—	—

工業の小規模事業者の販路開拓支援については、ビジネスマッチングフェアなどの展示会への出展支援を中心に行った。特に摂津ブランド認定企業である8社については、顧客ニーズ調査やマッチングを事業者に代わって直接支援することができたので、新規顧客開拓につながった。

※工業（BtoB）出展支援

事業名	H30 実績	H29 実績	昨年比
摂津市ビジネスマッチングフェア	62社	79社	78.5%
大阪勧業展	3社	4社	75.0%

（3）ITを活用した情報発信力の強化

IT活用経営促進支援事業のセミナーに参加してもらうことで、ITを活用した情報発信力の強化の必要性を認識してもらい、食ブログの無料店舗会員やSNS（インスタグラム、LINE等）を活用した無料の情報発信、パソコン、スマートフォン・タブレットによる情報発信、製造業や建設業のHPを活用促進することで、商品・サービスを消費者や顧客に認知してもらい、口コミを利用して、新たな需要開拓支援を行った。摂津ブランド認定企業8社の製品については、関西大学の学生と一緒に各種イベント出展や冊子作成による販売促進、地域ケーブルテレビJ-comを通じて、知名度やブランド力向上に取り組んだ。

事業名	H30 実績	H30 年度計画	達成率
イベント出展支援件数（BtoC）	105社	120件	87.5%
新規客獲得事業者数(BtoC)	26社	40件	65.0%
展示会出店支援件数(BtoB)	11社	45件	24.4%
展示会商談件数（BtoB）	11社	25件	44%

IT 活用セミナー参加数	52人	30人	173.3%
--------------	-----	-----	--------

II. 地域経済の活性化に資する取組

地域経済活性化を目的とした商工業活性化事業等を摂津市、摂津市鉄工会、摂津市商店連合会、北おおさか信用金庫、大阪彩都総合研究所と今後の地域方向性・目標の共有を図りながら、連携して取り組みました。

事業名	H30 実績	H29 実績	昨年比
摂津ブランド認定事業	2社	6社	33.3%
小規模店舗参加型スクラッチカード事業	208社	209件	99.5%
摂津市ビジネスマッチングフェア	62社	79社	78.5%
製造業経営者支援事業	15社	15件	100%
摂津まちゼミ	21社	23社	91.3%
100円商店街	45社	47社	95.7%
あーと de ごはん	事業終了	16社	—
チャレンジショップ	事業終了	7社	—
摂津モクテル	12社	—	—
マジック&ミュージック	15社	—	—

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り組み

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

地域全体の支援機関の情報収集・支援能力向上と小規模事業者にも効果的な支援を目的に、他の金融機関や支援機関と連携して、支援機関が有している独自の情報や支援ノウハウなどの情報交換を行った。

連携した金融機関・支援機関	H30 実績	H29 実績	昨年比
日本政策金融公庫（協議数）	3回	3回	100%
北おおさか信用金庫（連携融資件数）	1件	5件	20%
北摂地域中小企業支援プラットフォーム	1回	1回	100%
大阪府内創業支援機関ネットワーク	3回	3回	100%

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営指導員の資質向上については、大阪府商工会連合会の経営指導員研修に積極的に参加するとともに、事業計画策定、マーケティング、経営革新、金融支援等に若手職員が専

門家やベテラン職員と一緒に巡回訪問や支援に取り組むことで専門的な支援ノウハウの取得することができた。しかし、巡回時の現場での学びを職員間で共有する仕組みとして、経営支援マニュアルを業種別に作成したが、今年1月から開始したデータベース運用のデータ蓄積件数が少なくマニュアルの更新や経営支援ノウハウを共有するための職員研修を月1回開催することができなかった。次年度は蓄積したデータを職員間でノウハウの共有をして効果的な支援につなげていきたい。

事業内容	H30 実績	H30 年度計画	達成率
外部研修会参加回数	40回	60回	66.7%
OJTによる資質向上	98回	140回	70%
経営支援マニュアル更新回数	0回	18回	0%
経営支援職員研修開催回数	1回	18回	5.5%

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

小規模事業者の効果的な支援をどれだけ実施しているかPDCAサイクルを構築し、本計画の実施事業に対して毎年度、以下の方法により事業の成果を評価・見直しする。

- (1) 中小企業診断士等の外部有識者により、年1回事業の実施状況、成果について評価・見直しをしてもらう。
- (2) 見直し案をもとに、経営発達支援会議において、評価・見直しについてまとめる。
- (3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、理事会へ報告し承認を受ける。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果をホームページに掲載して、小規模事業者が常に閲覧できるように計画期間中公表する。

専門家コメント

中小企業診断士 高野 淨

数値目標については地震や台風の影響もあり、目標達成率が未達となった項目もあるが、量よりも質を重視して評価し、今後の改善につなげていくことが重要である。項目毎にコメントし、最後に全体を総括する。

1. 地域経済動向調査に関すること

調査件数は計画より少ないながら、製造業、建設業、小売業、サービス業という括りで市内企業の経営状況を全国や大阪府の調査結果と比較し、分析し、報告書をまとめている。業種毎の経営実態や課題が明らかになり、アンケートに答えていただいた小規模事業者の多くが選択した課題に対して解決方向も示されている。今後は、この解決方向に従って具体的な施策に落とし込み、次年度の支援計画に盛り込んでいただきたい。

2. 経営状況分析に関すること

経営分析件数は90件と、目標を上回っている。量的には十分だが、質的にどうだったかという点を振り返っていただきたい。表面的な分析になっていないだろうか？ SWOT分析では、内部環境・外部環境の変化は分析できるが、同じ内部環境の変化であっても何を行うかによって、「強み」になったり、「弱み」になったりする。同じ外部環境の変化であっても、何を行うかによって、「機会」になったり、「脅威」になったりする。むしろその変化をどう活かすかという視点で考えることが重要である。つまり、SWOT分析は今後の経営戦略を考える上でのヒントになるに過ぎない。より重要なのは3C分析（顧客、競合、自社）である。以下の6つ視点で現状を整理し、一貫性がとれているかどうかチェックし、その企業の課題を浮かび上がらせることが重要である。

顧客	顧客価値	お客様にどのような価値を提供しているか
	ターゲット顧客	自社の商品・サービスを買ってくれるお客様は誰か
競合	戦場	自社はどこで戦っているのか（地域、市場）
	競合	競合他社は具体的にどこか
自社	強み	お客様が競合でなく自社を選ぶ理由は何か
	独自資源	競合にマネされない独自資源（知的資産）はあるか

3. 事業計画策定支援に関すること

資金繰り、融資、補助金などが事業計画策定支援のトリガーになっていると思われるが、目先の対策のための短期的計画にとどめるのではなく、中期的視点で事業計画策定支援を

行うことが重要である。つまり、事業計画を策定する前に経営状況分析を行い、課題を明確にした上で、目指すべき姿を描き、そこに到達するための戦略を立て、行動計画にブレイクダウンする。そして、行動計画に基づいて数値計画（売上計画、損益計画）を作成する。こうすれば、根拠のある数値計画ができ、実現可能性が高くなる。

資金繰りに課題がある企業に対しては、窮境要因を分析することが重要になる。金融支援だけでなく、窮境要因を取り除くための対策をセットで考え、経営改善計画に盛り込んでほしい。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

事業計画策定支援を行った全ての企業に対して、目標達成まで伴走的にフォローすることが原則だが、一律に伴走支援を行う必要はない。定期的な進捗チェックだけでも効果はある。今年度に導入したツールがそれに使えると効率的である。定期的な進捗チェックで問題を察知した企業に対しては、その問題に対して親身に相談に乗り、しっかりフォローしなければならない。発生した問題の原因を探り、対策を企業と一緒に考える。必要があれば専門家派遣を利用するとよい。

5. 需要動向調査に関すること

B to Cの場合、「売れ筋商品」、「トレンド」「消費動向」「市場動向」「業界動向」等の情報収集結果は参考にはなるが、個社の売上アップにつなげるのは難しい。展示商談会や即売会など販路開拓のイベント出展の際の来場者へのアンケートでは、全体的なアンケートではなく、個別の商品に対するアンケートを行うことが肝要である。その際に重要になるのが、以下の質問項目である。

Q 1 : ○○商品を購入される前は、どんなことをお考えでしたか？

Q 2 : ○○商品を何で知りましたか？

Q 3 : ○○商品を知ってすぐに購入されましたか？ されなかった方はどのような不安がありましたか？

Q 4 : 何が決め手となって、○○商品を購入されましたか？

Q 5 : ○○商品を実際に購入されてみて、いかがでしたか？

Q 1 でお客様が抱えていた問題（顧客ニーズ）がわかる。Q 2 でどの販促メディアが効果的かがわかる。Q 3 でお客様が購入時に躊躇した点がわかる。Q 4 で商品の選ばれる理由（商品の強み）がわかる。Q 5 でお客様の実際の評価（お客様の声）が得られる。これらの情報は次の販促や商品開発に利用できる。

B to Bの場合は、展示会において個々のブースに立ち寄られた見込客に対して、ブー

スへの立ち寄りの目的、見込客が抱えている問題などをヒアリングし、商談につなげることが重要である。

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

小規模事業者にとって、新規顧客開拓も重要だが、それ以上に重要なのが、既存顧客の維持、購入頻度アップ、客単価アップである。新規集客にはコストがかかるため、売上が上がっても利益はでない。一度購入してくれた購買客が、固定客、優良客へと成長してくれて初めて利益が出る。顧客リストを蓄積し、顧客との関係性を高めていくことで顧客を成長させることが重要となる。イベントや展示会、ビジネスマッチングフェア等への出展支援といった新規顧客獲得支援だけでなく、サンキューレター、DM、ニュースレターなどの既存顧客の維持・向上に向けた支援も充実すべきである。

I T活用支援では、新規集客に効果的な Google マイビジネス、SNS活用などの支援、既存顧客維持に有効な LINE@活用支援なども行うとよい。ホームページでは、集客につながるコンテンツをどう作るか、ホームページにどう誘導するか、という視点が重要になる。必要に応じて専門家派遣を活用するとよい。

7. 支援力向上のための取り組み

外部研修に参加する場合は、実際の支援の現場を想定し、問題意識を持って参加することが重要である。職員には研修に参加する前に、担当する小規模事業者の解決したい課題を整理した上で研修に臨んでいただきたい。専門家やベテラン職員に同行させるのは、極めて実践的なOJTである。ただ同行するだけでなく、そこで得られた支援ノウハウを記録し、蓄積する習慣をつけさせることが重要である。そうすることで初めて、次の支援の機会に活かすことができる。

【総括コメント】

小規模事業者の支援においては、表面的な支援（助言だけ）ではなかなか成果（売上・利益アップ）につながらない。それは、「いい話を聞いた。」で終わり、行動してくれないからである。したがって、手取り足取り、場合によっては代行に近いことも行って無理やりにでも結果を出すことが重要である。こうして小さなことでも一度結果が出ると、企業はやる気になってくれる。そうなれば好循環が生まれ、成果が次々と出てくる。行動させるにはどうしたらいいかということを常に考えて支援を行っていただきたい。