

経営発達支援計画の概要

実施者名	池田商工会議所（法人番号 6120905003328）
実施期間	平成30年4月1日～平成35年3月31日
目標	<p>(1) 個性的で魅力あふれる事業者の育成 小規模事業者が本来持つ自らの強みを活かし、個性的で魅力あふれる「小さくともキラリと光る」経営に変えていく。</p> <p>(2) 小規模事業者の経営基盤の強化 需要を見据えた計画的な経営への転換を働きかけ、経営者の意識改革を促すとともに、財務分析・資金繰り計画・金融支援等による財政基盤の強化、労務・人材育成、IT等の支援による組織体制の強化、マーケティング・販路開拓等の支援による販売体制の強化を図る。</p> <p>(3) 創業・事業承継による新陳代謝の促進 地域経済の新陳代謝を図るため、新たに市場に参入する創業者を増やすとともに、経営者の高齢化が進むことから廃業が増加することが予想されるが、持続可能な事業形態への転換、スムーズな事業承継への移行により、地域経済の安定性を維持させながら新陳代謝の促進を図る。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域の経済動向調査に関すること 定期的に景況調査及び各種統計資料の収集・分析・加工を実施する。ホームページ等で公表するとともに、小規模事業者の経営支援の基礎資料として活用する。</li> <li>2. 経営状況の分析に関すること 経営資源情報を収集・分析し、経営課題を把握、課題解決への取組みを行う。</li> <li>3. 事業計画策定支援に関すること 実現可能性を確保した事業計画策定を伴走型で指導、助言する。創業・事業承継での事業計画策定については事業に必要な知識を含め総合的な支援を行う。</li> <li>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画に沿った取組みが確実に進めるよう事業の進捗を随時確認しながら、フォローアップ・実施内容の見直し等伴走型支援を行う。</li> <li>5. 需要動向調査に関すること 地域の小規模事業者が販売する商品やサービスの需要動向を把握する。情報収集・整理・分析を行う。</li> <li>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 当所主催の「池もんフェア」や広域の展示会への出展支援の他、ITを活用した需要開拓支援を行う。</li> </ol> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組 池田市、観光協会、まちづくり会社、観光施設との連携を図り、「観光施設」、「イベント」等地域資源を活用した地域経済活性化を図る。</p>
連絡先	<p>池田商工会議所 〒563-0025 大阪府池田市城南1-1-1 電話：072-751-3344 FAX：072-751-3876 <a href="http://www.ikedacci.or.jp/">http://www.ikedacci.or.jp/</a> E-mail: <a href="mailto:info@ikedacci.or.jp">info@ikedacci.or.jp</a></p>

(別表1)

## 経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### (1) 池田市の概況

池田市は、大阪府の西北部に位置し、市域は南北に細長く、総面積は22.14K㎡、人口約10万人。京阪神都市圏の中心である大阪都心部から20分圏内の利便性を有し、市の南端には大阪国際空港も存在する。

北部には「大阪みどりの百選」にも選ばれている五月山があり、春は桜、秋は紅葉の名所として知られる北摂有数の観光スポットとなっている。自然だけでなく、歴史・文化的観光施設も多い。

阪急東宝グループの創業者「小林一三」ゆかりの『逸翁美術館』、『池田文庫』、『小林一三記念館』、世界初インスタントラーメンの開発者で日清食品の創業者「安藤百福」ゆかりの『カップヌードルミュージアム大阪池田』、池田に本社を置くダイハツ工業の企業ミュージアム『ヒューモビリティワールド』等、7カ所のミュージアムがある。また日本で2番目に小さい動物園ながらウォンバットやワラビー、アルパカがいる『五月山動物園』や南北朝時代の「池田城」を再現した『池田城跡公園』、江戸時代の芝居小屋を再現した大衆演劇劇場『呉服座』、「織姫伝説」ゆかりの神社もあり、年間161万人（イベント観光客は含まず）の観光客が訪れている。

#### (2) 地域の小規模事業者の現状と課題

池田市は人口約10万人の住宅都市であり、管内の事業所は3,798社、内訳は卸売業が193社、小売業が1,333社、サービス業が1,386社、卸売業その他が886社となっており、市内事業所の約7割が小売業・サービス業となっている。市内の小規模事業者は2,495社と事業所数全体の65.7%を占めており、内訳としては卸売業118社、小売業893社、サービス業671社、製造業その他813社となっている（平成26年経済センサスより）。地場産業がなく、小売業・サービス業と生活に密着した産業が多い地域となっている。

地域の小規模事業者においては、経営者の高齢化が進み、経営者に事業マインド低下が見られる。後継者なし・売上高も小さく事業承継の対象にならない事業所も多く、事業継続が可能な状態ではあるが、高齢化と健康不安により市場からの退出（リタイア）時期を検討し始める事業者が増えつつある。現状では経営者の事業マインドに依存する形で何とか廃業に至らずに事業の維持・存続が出来ているが、近い将来に多くの経営者が高齢を理由に廃業に至り、域内においては商品・サービスの提供が厳しくなることが予想される。

また、域内の多くの小規模事業者は、昔からの成り行き任せの経営姿勢で事業をしている事業者も多く、消費者行動の多様化や経営環境の急激な変化に対応できずに事業意欲が低下し、経営の維持・安定を優先課題とする事業者も多い。当市には年間161万人が観光で訪れているが、これをチャンスとして捉える認識も弱く、現状は事業拡大の機会として取り込むことが出来ていない。しかしながら、住民にも高齢化が



進み、消費者は住宅地に近い場所での商品・サービス購買を望んでおり、今後増々近隣地での商品・サービスの提供が重要となってくる。そのためには、小規模事業者の事業マインドの維持、事業の存続、安定した経営に向けての経営基盤の強化、経営環境の変化をチャンスと捉える意識改革を図るとともに、新たな需要にきめ細かく対応できる対応力を強化し、自らの強みを活かし「小さくともキラリと光る」経営に変えていくことが必要である。

小規模事業者はその存在こそが「柔軟性」と「機動力」の強みを持っている。この強みを活かすべく、それぞれの個性と魅力を磨き上げる必要がある。魅力ある店舗づくり、品揃え、商品開発、サービス、情報を提供する事業者はまだまだ少ない。地域住民の生活を豊かに支える事業所として、また雇用を生み出し、地域に愛される事業所として持続的に発展するためにも、社会が加速度的に変化する中、従来の考え方から脱却し、果敢に変革に挑戦し、地域の消費者のニーズに対応するマーケットインの思考に転換する意識改革は喫緊の課題となっている。

### (3) 池田商工会議所の取り組みの現状と課題

当所は小さなエリアのため、古くから地域に密着した経営指導で小規模事業者と信頼関係を構築してきた。小規模事業者の経営相談は、事業と生計の区分が出来ていない零細事業所も多く、経営相談は信頼関係と密接に結び付いている。当所では永年に亘り、管内小規模事業者と密着した経営指導員によるきめ細やかな支援を基本姿勢とし、信頼関係の構築とともに小規模事業者の支援を実施してきた。

平成27年の経営発達支援計画の認定後は、事業計画策定支援、策定後の支援、販路開拓など、深い経営支援と幅広い対応を心掛けて支援を実施してきたが、深い経営支援には時間を要し、一事業所支援に係る時間が長くなっており、対応できる支援件数に限りがある。支援の質を落とすことなく支援を実施するには、当所の基本姿勢であるきめ細やかな支援と信頼関係構築、より深い経営支援と幅広い対応とで、支援のバランスを取るのが難しくなっている。

しかしながら、平成28年に当所は経営革新等支援機関として認定を受け、経営を革新の支援に力を入れたことにより、昨年は3件の経営革新計画の承認事業所が輩出されるなど、時間をかけて小規模事業の経営革新に取り組んだ成果が出始めている。

また当所が従来から力を入れて支援してきた創業支援事業においても、創業支援事業はすぐに創業に結び付くことが少ない事業であるが、当所管内は新設事業所割合が18.3%（新設事業所数695／事業所数3,798、全国平均15.5%、平成26経済センサスより）と高い数字を維持できており、数年にわたって地道に創業支援に取り組んできた結果だと考えている。

当所の職員は9名で、この3年間で経営指導員が2名退職し、現在5名の経営指導員で支援にあたっている。経営指導員の経験値・スキルに偏りがあり、経営指導の均質化も課題である。経営指導員の補充強化を行っても一定の支援レベルの保持には時間を要する。当所の基本姿勢であるきめ細やかな支援で、より深い経営支援と幅広い対応をバランス良く実施していくために、支援力の強化とともに、商工会議所職員の意識改革と支援体制の構築が課題となっている。

経営発達支援計画の実施支援についての課題は以下の通りである。

現状	課題
地域経済動向調査の情報提供が限定的である。情報提供が経営状況の分析や事業計画策定者に限定されている。	地域の経済動向は、事業計画策定だけでなく経営判断に活用する情報として、いつでも・どこでも・誰でも活用できる情報として提供できていない。
経営分析を行うにあたって、経営資源情報の収集・分析にバラつきがある。	経営分析において、経営指導員の経験値・スキルにより偏りがあり、十分に経営資源情報の収集・分析ができていない。
事業計画策定時に取り組むアクションプランの量が多く、アクションプランに沿った行動が行き詰るケースがある。	経営資源の乏しい小規模事業者が対応可能な範囲での事業計画策定の支援ができていない。
事業計画実施にあたり、障害や困難にぶちあたり、計画が躓くケースが見受けられる。	事業計画策定後の実施において早い段階で進捗状況の確認・把握ができていない。
需要動向調査実施にあたり、業種別・目的別・小規模店舗における改善すべき事項や要望等、地域の消費者ニーズを調査・分析し、情報を小規模事業者を提供した。	地域の消費者が地域の小規模店舗・サービス業に求めるニーズ情報は提供できたが、個社が新たな販路開拓や新商品・サービスの開発を行う情報としては活用しづらい。
地域商業者にとって地域の消費者に存在を認識され、信頼されることが顧客獲得への近道と考え、知名度向上を目指して事業をPRする「池もんフェア」を開催。	知名度向上＝新規顧客獲得に結び付かなかった事業者が見受けられた。当所の支援もPR支援に重点を置いており、展示会後における新規顧客開拓に向けた支援が不十分であった。

#### (4) 中長期的な振興のあり方

当市において、小規模事業者は全事業所数の7割弱を占め、地域の経済や雇用を担う重要な存在であり、小規模事業者を持続的に発展させていくことが地域の経済活性化には必要不可欠である。高齢化や構造変化が進む中、市場や顧客ニーズや新たな需要にきめ細かく対応でき、地域に根差した商品やサービスを提供できる地域商業者の輩出に取り組み、活力にあふれたにぎわいのある地域経済づくりを目指す。そのためには、地域経済を担う小規模事業者の意識改革を促すとともに、小規模事業者が持つ強みと個性を活かした魅力あふれる小規模事業者へと育成する。10年後も安定的に事業展開が可能となるよう経営基盤を強化し、変革に果敢に挑戦する小規模事業者を増やし、地域経済の活性化を図る。

#### (5) 経営発達支援計画の目標

##### <第1期目の事業実施の評価等>

第1期においては、経営発達支援計画の目標を、厳しくなる経営環境へ挑戦を促す意識改革、販路開拓支援による経営改善、創業・第二創業の活発化、として支援に取り組んだ。支援を展開する中で、厳しくなる経営環境に対応するため事業者の意識改革を促し、経営のさらなる成長を目指して事業計画作成や経営革新計画への取り組みを支援し、当所でも展示会を開催し販路開拓に挑戦する事業所を輩出する等、支援を通して一

定の成果を得ることが出来た。

10年後の池田市において、郊外の住宅兼観光都市として地域経済を発展・維持していくためには、規模は小さくとも「きらりと光る」魅力を持つ商業者の存在が必要である。第2期においては、厳しくなる経営環境への挑戦を促す意識改革を行いながらも次の段階を目指し、事業者の魅力づくりを育成することを目標とする。また、第1期の支援で一定の成果を得た一方で、経営改革や販路開拓に積極的に挑戦できない経営状態の事業者も多く、経営の足腰を固める必要がある小規模事業者がまだまだ多いことも支援課題として浮かび上がってきた。人手不足の顕在化に、H31年に予定される消費税増税への対応もあり、今後構造変化が加速度的に進むことが予想されることから、これを乗り切るために小規模事業者の経営基盤の強化を支援し、経営の足腰を固めることが必要である。第2期ではこれから予想される時代の変革の波に対応できるよう、土台となる経営基盤の強化を目標とする。

### 1. 個性的で魅力あふれる商業者の育成（新規）

販路開拓においてもっとも消費者をひきつけるのは、小規模であっても個性的で魅力あふれる経営である。小規模事業者は規模こそ小さいものの、小さい故に自らが本来持つ強みを個性として活かすことが出来る。消費者に支持される個性的で魅力あふれる「小さくともきらりと光る」経営に変えていく商業者の育成を目指す。

### 2. 小規模事業者の経営基盤の強化（新規）

昔から成り行き任せの経営姿勢で事業をしており、経営環境の変化に対応出来ない小規模事業者がまだまだ多く、今後消費税増税による経理方式の変更、人手不足の深刻化、IT社会への対応等、社会の構造変化が加速度的に進むことが予想されることから、第2期では小規模事業者が本来持つ強みを発揮できるよう土台となる経営基盤の強化を目標とする。

### 3. 創業・事業承継による新陳代謝の促進（継続）

地域経済の新陳代謝を図るため、創業を人生の新たな働き方として選択する創業関心者を増やすとともに、創業希望者→創業準備者→創業者へと創業に向けてスムーズなステージアップを支援し、新たに市場に参入する創業者を増やす。また、今後は経営者の高齢化による廃業が増加することが予想されるため、持続可能な事業形態への転換（ダウンサイジング）推進、円滑な事業承継への移行支援を新規に実施し、地域経済の安定性を維持させながら新陳代謝の促進を図る。

## （6）目標の達成に向けた取り組み方針

### 1. 個性的で魅力あふれる商業者の育成

多くの小規模事業者が魅力的な商品・サービスとなる原石はあるものの、その存在に気づいていないことが多く、強みとなる個性的な商品・サービスの発掘を支援する。発掘した個性的な商品・サービスを消費者に支持される商品・サービスとなるよう磨き上げの支援を実施する。磨き上げた商品・サービスは魅力的な商品・サービスとなるようブランド構築を支援し、プロモーション支援を実施する。

## 2. 小規模事業者の経営基盤の強化

小規模事業者が10年後も安定的に活力ある事業経営が行えるよう、経営基盤の強化を図る。今後、社会構造がより大きく変わってくることが予想されることから、変化に対応できる力をつけ、変化をチャンスと捉え事業を展開できるように、経営者の意識改革を促す。経営分析を実施し、事業計画策定支援、資金繰り計画作成支援、金融支援、IT化支援、労務支援、人材育成支援、マーケティング力向上支援、販路開拓等の支援を実施して経営基盤の強化を図る。現在、加速度的に変化する経営環境への対応に苦慮している事業者については、経営安定化を優先し、意識改革とともに、現在の事業の強みと弱み、機会と脅威、地域の市場動向と今後の成長可能性を検討しビジネスモデルの再構築を支援する。また現状ではITを活用している小規模事業者が少ないことから、積極的にIT導入とIT活用による効率化の支援を行い、小規模事業者の労働生産性を高めるとともに人手不足の解消を図る。

## 3. 創業・事業承継による新陳代謝の促進

創業に至るまでの過程には、創業関心者→創業希望者→創業準備者→創業者のステージがあり、先輩創業者の体験談を聞く創業セミナーを実施し、創業の将来の選択肢の一つとしての認識度を高め、創業関心者や創業希望者を増やす。創業希望者を創業準備者→創業者にステージアップを図るため、創業塾や個別支援、特定創業支援を実施し創業者輩出を増加させる。創業は創業準備を始めてから創業に至るまでには一定の長い時間を要することから、同じ目標を持って切磋琢磨し、励まし応援し合える人間関係の構築を目指した創業コミュニティの創出に取り組む。

また、地域経済の衰退を防ぐには新陳代謝の促進が安定的に行われる必要があることから、高齢化が進む経営者の円滑な事業承継が重要である。高齢化が進む経営者に事業承継の意識付けを行っていくとともに、承継に向けての準備着手を経営者に働きかけ、円滑な事業承継に向けた支援を実施する。

## 4. 事業マインドへのフォローアップ

加速度的に社会環境や経営環境が変化する中、経営者は常に不安と孤独を抱えながら事業運営に奮闘している。小規模事業者が抱える直面課題への支援だけでなく、経営者へのメンタル面での支援も事業の維持・存続には必要不可欠と考え、経営者の事業意欲の向上～事業マインドの向上に向けてフォローアップを行っていく。特に困難な経営状況や課題に直面している事業者、高齢化に伴う健康不安によりリタイア時期を検討しつつある事業者に対しては、持続可能な方法での事業継続の検討・提案を行う等、社会構造の変革に対応できるよう経営者のメンタル面での支援も行っていく。

## 5. 効率的な伴走型支援体制の構築

当所の基本姿勢であるきめ細やかな支援で、より深い経営支援と幅広い対応を伴走型で支援していくためには、バランス良く実施できる支援体制を構築する。当所が地域経済をリードし、小規模事業者のパートナーとしての役割を果たすために、経営指導員のみならず職員の意識改革が必要である。職員のさらなる資質向上を図るとともに、効率的な運営に向けて組織改革を行い、効果的に伴走型支援を実施できる支援体制の構築を図る。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成30年4月1日～平成35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】

##### <第1期における取組と成果>

地域の経済動向を把握するため、景況調査を実施し、小規模事業者の経営上の問題点や課題の抽出に役立てる。各種統計資料を定期的に収集し、分析・加工を実施する。調査結果は、小規模事業者の経営支援のための資料とするほか、地域経済活性化策の基礎資料としても活用する。

##### (取組)

池田市は鉄道駅が2駅のみであり、市域が狭く、経済圏は大阪府豊中市、箕面市、兵庫県川西市にまたがっている。また、池田市では独自に商工業の調査を実施していないため、府内経済の資料として大阪府が毎月及び四半期ごとに発表する2種類の統計データを情報収集、また、広域エリアの経済動向としては、近畿経済動向の3種類の統計データを情報収集した。情報は当所が導入した「地域経済動向情報 提供ソフト」を活用し、経営指導員が小規模事業者に関係のある部分のみを抽出、小規模事業者にとって分かりやすい資料に分析・加工・提供を行った。

##### (成果)

目標としていた地域経済動向調査件数および統計データの収集・分析・加工件数について、目標通り実績件数を上げることができた。統計資料は経営指導員が小規模事業者に関係のある部分のみを抽出、小規模事業者に分かりやすい資料に分析・加工・提供を行い、小規模事業者の経営支援に役立てた。

##### (課題)

情報は経営状況の分析や事業計画策定支援を行う小規模事業者のみに提供しており、当所HP等による地域の小規模事業者への情報提供が行えていなかった。第1期における当所の取組姿勢は、小規模事業者の経営状況の分析や事業計画策定支援を行う際の情報提供・活用に注力しており、事業の持続的発展に欠かせない地域経済動向情報を広く情報発信し、経営状況の分析や事業計画策定の啓蒙を図る取組みが不足していた。

##### <今回の申請における取組の方向性>

各種統計データを「地域経済動向情報 提供ソフト」により、小規模事業者にとって分かりやすい資料に分析・加工・提供、経営指導員が事業者の経営状況の分析や事業計画策定支援を行う際の資料として活用することは継続し、地域の経済動向に関する情報を会員に限らず地域の全小規模事業者がいつでも、どこでも、誰でも幅広く活用してもらえるように当所HP、メールマガジン等で情報提供する。情報提供時には経営状況の分析や事業計画策定の際の基礎資料として活用してもらうように啓蒙活動を行う。

## (事業内容)

### (1) 景況調査の実施 (継続)

毎月1回実施するL O B O (早期景気観測) 調査により、製造業、卸売業、小売業、サービス業、建設業の産業別小規模事業者の経済動向を「売上高」「採算性」「仕入単価」「従業員数」「業況」「資金繰り」の6項目に分け、前年同時期との比較や向こう3カ月の先行き見通しについて調査を行う。収集した調査データは日本商工会議所において全国422商工会議所が収集した約3,800社のデータと共に整理、分析され、調査結果として小規模事業者へ情報提供する。

### (2) 各種統計資料による分析・加工の実施 (継続)

池田市の市域は狭く、経済圏は大阪府豊中市、箕面市、兵庫県川西市にまたがることから、対象範囲を府内経済圏、近畿経済圏に広げ、各種経済動向の統計データの収集を行い、小規模事業者に分かりやすい資料に分析・加工を行い、小規模事業者の業種に合わせて情報提供する。

#### <近畿圏経済圏>

統計データ	収集・分析・加工時期	収集・分析・加工項目
地域経済動向 (発表機関：内閣府)	四半期毎	企業動向の業種別判断、鉄工業生産、設備投資 民間非居住用建設工事、個人消費動向、住宅建設、公共投資、雇用情勢、企業倒産、消費者物価指数
地域経済報告「さくらレポート」 (発表機関：日本銀行)	四半期毎	生産、設備投資、個人消費、住宅投資、公共投資、雇用・所得
管内経済情報報告 (発表機関：財務省)	四半期毎	企業収益、生産活動、設備投資、個人消費、雇用情勢、輸出

#### <府内経済圏>

統計データ	収集・分析・加工時期	収集・分析・加工項目
大阪府景気観測調査結果 (発表機関：大阪産業経済リサーチセンター)	四半期毎	企業景況判断、営業利益判断利益水準、来期の業況見通し、出荷・売上高、製・商品単価及び原材料価格、設備投資、雇用状況、資金繰り
大阪経済の情勢 (発表機関：大阪産業経済リサーチセンター)	毎月	業況、生産指数(大阪)、生産指数(全国)、大型小売店、コンビニ、家電販売、新車販売、新設住宅、建物着工、有効求人倍率(大阪)、失業率(近畿)、倒産件数(大阪)、輸出、関空外国人旅行者



### (3) 情報の活用と共有化（継続）

「地域経済動向情報ソフト」により整理・分析した情報は、経営状況の分析や事業計画策定に向けた指導・助言を行う基礎情報として活用する。また、事業計画策定時に限らず、事業計画策定後における実施支援他、各種経営支援時において、経営指導員が常に変動する経済動向情報を継続して提供し、事業計画の策定や事業計画の見直しを行う際の基礎資料として活用する。本計画からの改善点として、地域の経済動向に関する情報を会員に限らず地域の小規模事業者がいつでも、どこでも、誰でも得られるよう、当所HP（逐次更新）、メールマガジン（逐次発信）等を活用し広く情報提供する。情報提供するだけでなく、提供した情報の活用方法についてもわかりやすく記載し、経営状況の分析や事業計画策定の際の基礎資料として活用してもらうように啓蒙活動を行う。情報は統計データごとに蓄積し、経営指導員がいつでも容易に検索・抽出できるようにする。

#### 地域経済動向の収集・分析・加工回数及びHP、メールマガジン等による公表回数（目標）

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
地域経済動向 （発表機関：内閣府）	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
地域経済報告 「さくらレポート」 （発表機関：日本銀行）	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
管内経済情報報告 （発表機関：財務省）	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
大阪府景気観測調査結果 （発表機関：大阪産業 経済リサーチセンター）	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回
大阪経済の情勢 （発表機関：大阪産業経 済リサーチセンター）	年12回	年12回	年12回	年12回	年12回	年12回
LOBO（早期景気観 測）調査（発表機関：日 本商工会議所）	年12回	年12回	年12回	年12回	年12回	年12回

※平成30年度より、HP・メールマガジン等での地域経済動向情報の公表を行う。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### ＜第1期における取組と成果＞

自社の経営資源を認識し、経営課題を抽出して、課題解決に向けた取り組みを行う。従来から実施している経営指導員による巡回・窓口相談を通じて、経営者の意識改革を図り、経営状況の分析支援を行う。

分析項目は小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術・ノウハウ・従業員等の経営資源の内容、財務の内容その他の経営状況等であり、販路拡大や収益拡大を目指した事業計画の策定や小規模事業者の経営改善に活用する。

#### (取組)

経営指導員がヒアリングを中心に、小規模事業者の販売する商品又は提供する役務の内容、保有する技術・ノウハウ・従業員等の経営資源の内容、財務の内容等について把握を行い、分析を行った。分析結果は事業計画の策定や小規模事業者の経営改善に活用した。

#### (成果)

成果としては、第1期計画の経営分析目標件数を上回る分析支援を実施することができた(平成27年度:目標75件、実績88件 平成28年度:目標80件、実績95件)。小規模事業者の強み・弱み・機会・脅威等を分析、収益拡大を目指した事業計画の策定や小規模事業者の経営改善に役立てた。

#### (課題)

経営状況の分析を行うにあたって、統一した収集する情報項目や分析手法があるわけではなく、各経営指導員の資質によって情報量や分析手法に開きがある事が上げられる。経営指導員の資質によって経営資源情報の収集・分析に“ばらつき”があれば、分析結果の提供及び解説が不十分となり、事業計画策定における基礎情報として活用することができないため、組織として体系的に経営資源情報の収集・分析を行う仕組みを構築する必要がある。

### ＜今回の申請における取組の方向性＞

経営資源情報を広く深く収集するための仕組みを組織的に構築する。事業の持続的発展につながる課題を発掘するため、必要な経営資源情報の詳細が収集できるヒアリングシートを作成し、各経営指導員間で共有、経験や知識の浅い経営指導員であっても必要な情報を収集することができるよう、シートの活用を進める。ヒアリングに頼るだけでは十分に情報が得られないことが想定されるため、実地調査や会社・商品の情報が得られる関連資料の収集を行い、ヒアリングの裏付け、新たな情報の収集に役立てる。

今回からの新たな取組みとして、経営状況の分析が必要な事業承継の相談が増えつつあることから、経営状況の分析を行う小規模事業者の後継者がいる場合には、後継者を加えて、経営状況の分析を支援する。事業を承継する次期経営者として、自社を取り巻く環境、自社の経営資源を経営者と共有し、経営課題の把握・解決を経営者と一緒に取り組むことで、後継者の経営能力向上を図る。

## (事業内容)

### (1) 経営状況の分析に必要な経営資源情報の収集・深堀（継続）

小規模事業者が保有する経営資源を最大限に活用し、事業の持続的成長・発展が行えるように「販売力」「商品力」「研究開発力」「生産力」「信用力」「資金力」等競争力強化に必要な経営資源を中心に分析・把握を行う。本計画からの改善点として、小規模事業者が保有する経営資源情報を広く漏れなく、深堀して経営指導員が正確に把握することができるよう、3C分析における顧客・競合・自社の視点からヒアリング項目をまとめたヒアリングシートを作成し、経営資源情報の把握を行う。ヒアリングでは見えない経営資源情報については、実地調査や会社パンフレット、HP、商品、商品カタログといった関連資料の収集を行い、ヒアリングの裏付け、新たな情報の収集・蓄積を図る。

収集・分析項目	
自社	①ヒト 経営者の略歴・後継者の有無、従業員数、従業員の定着状況、組織体制・役割、従業員育成への取組み ②モノ 提供商品・サービス内容と特徴（同業他社との違い）、商品を製造する設備、商品製造から販売までのプロセス ③カネ 売上高、総利益、営業利益、減価償却費、現預金、売掛債権・買掛債務、借入金、棚卸資産、固定資産等の財務情報（財務諸表より確認） ④情報 顧客情報に関すること、情報発信の方法（ホームページ、SNS）
顧客	①既存顧客 商品・サービスを利用する顧客属性、利用顧客の今後の見通し（増減）、利用者からの声（お褒め・クレームなど） ②見込顧客 増えている顧客属性、商品・サービスの利用可能性
競合	①既存の競合 同業者の規模・技術力・販売力・品質など ②新規参入の可能性 参入障壁の高さ ③異業種との競合 見えない競合関係の可能性

### (2) 事業を承継する後継者への経営状況の分析支援（新規）

経営状況の分析にあたって、これから事業を承継する後継者がいる場合には、経営者だけでなく後継者も加え、経営状況の分析支援を実施する。経営資源情報の収集を行い、経営の課題、事業の強み・弱みを分析し、事業の持続的発展のため必要な場合には、既存事業に捉われることなく、新しい事業の創出や業態転換を進める。

### (3) 経営資源情報の蓄積及び共有化（継続）

会員に限らず地域の小規模事業者を対象に、巡回・窓口相談によって得られた経営資源情報は、データ入力して集計・蓄積を行い、支援担当者がいつでも支援に活用できるようにする。

### (4) 専門家による経営情報の収集と分析支援（継続）

経営課題の中で、専門的知識が必要な場合は、中小企業診断士、税理士等の専門家と連携して、経営全般、売上・収益、人材、マネジメント、財務等の経営分析を行う。経営資源情報の収集、分析には経営指導員も同行し、経営支援能力の向上を図る。

#### (5) 経営資源情報の整理・分析及び活用に関すること（継続）

把握した経営資源情報をSWOT分析のフレームワークを活用し、小規模事業者の「強み」と「弱み」、顧客と競合を意識した「機会」と「脅威」に分けて整理する。クロスSWOT分析により「強みと機会」「弱みと機会」「強みと脅威」「弱みと脅威」を組み合わせて、今後の事業の方向性について小規模事業者と一緒に検討を行う。財務分析については、中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム等を活用し、「収益性」「効率性」「生産性」「安全性」「成長性」を分析し、同業種と財務指標を比較し、財務状況の把握を行う。

#### (目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
経営状況分析 事業者数	95	60	65	70	70	70

※来年度は小規模事業者が保有する経営資源情報を広く漏れなく、深掘して正確に把握し、経営状況の分析を行うことから目標値を見直す。

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### <第1期における取組と成果>

小規模事業者が事業計画を策定するのは、融資による資金調達や補助金の申請を目的としている場合が多いが、計画策定本来の意義は事業の持続的発展に向けた経営安定化や事業拡大にあり、明確な「経営理念・経営ビジョン」「経営戦略」に基づいた事業計画策定が必要である。

このような現状を踏まえ、小規模事業者が厳しい経済環境にも果敢に挑戦する意欲や事業計画が事業の持続的発展に重要である認識等、意識改革を図りながら事業計画策定を伴走型で支援する。

支援にあたっては、必要に応じて中小企業診断士・税理士等の専門家や国、大阪府の支援機関と連携し、多種多様な小規模事業者に最適な事業計画の策定指導、助言を行う。

#### (取組)

小規模事業者が厳しい経済環境にも果敢に挑戦する意欲や事業計画が事業の持続的発展に重要である認識等、意識改革を図りながら事業計画の策定を伴走型で支援した。

#### (成果)

成果としては、第1期計画の事業計画策定支援目標件数を上回る策定支援を実施することできた（平成27年度：目標75件、実績98件 平成28年度：目標80件、実績98件）。従来は融資や補助金申請などを目的にした事業計画の策定が多かったが、経営指導員が小規模事業者に今の事業を経営改善し、事業の持続的発展につなげるためには事業計画策定が必要不可欠であることを丁寧に解説することで、必要性を認識してもらい、事業計画策定に取組む小規模事業者が増えた。

当所は平成28年度に経営革新等支援機関となり、革新性の高い事業計画には経営革

新計画の申請を支援し、承認件数3件の実績を上げた。

#### (課題)

事業計画策定に取り組む小規模事業者が増えた一方で、事業計画にある目標達成に向けたアクションプランについて、そのプランの量が多く、事業計画策定後の実施において、アクションプランに沿った行動が行き詰る事業者が見受けられた。経営資源の乏しい小規模事業者にとって従来の業務を行いながら、事業の持続的発展に向けた新たな取り組みを数多く行っていくことはハードルが高かったことが要因である。確実にアクションプランに沿って行動できる事業計画の策定が必要である。

事業計画策定の重要性について認識し、積極的に事業計画の策定に取り組む小規模事業者が増えてきている一方で、事業計画策定は難しいという苦手意識があり、策定への意識が薄い小規模事業者が多数存在している。事業計画策定の意識が薄い事業者でも経営改善に向けた取組みへの意識やアイデアはあることから、事業計画策定への意識改革を図る必要がある。

#### <今回の申請における取組の方向性>

経営状況の分析を実施した小規模事業者、事業計画策定の目的を理解し、自ら策定する意欲のある小規模事業者を対象に事業計画策定支援を行う。実現可能性を確保した事業計画の策定には小規模事業者1社1社に対して、経営指導員が時間をかけて確実に実施でき、かつ効果的と思われるアクションプランを取捨選択し優先順位をつけて、小規模事業者と一緒に検討、策定に取り組む。

事業計画策定が難しいという苦手意識があり、策定への意識が薄い小規模事業者に対しては、事業計画はアイデアを形にするもので、経営改善へのロードマップとして必要であることを経営指導員がシンプルかつわかりやすく丁寧に説明し、事業計画策定への意識を高め、事業計画策定事業者数の増加に取り組む。

#### (事業内容)

##### (1) 事業計画策定支援対象事業者の掘り起こし(継続)

会員に限らず地域の小規模事業者を対象にした経営指導員による巡回・窓口相談、年1回の事業計画策定セミナーの開催等を通して、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。本計画からの改善点として、経営改善の意識があり、優れたアイデアをもっているが、事業計画策定の意識が薄い小規模事業者の掘り起こしに注力する。経営指導員がアイデアを形にしていくためには事業計画の策定が重要であることをシンプルかつわかりやすく丁寧に説明し、事業計画策定は難しいという事業者の意識的なハードルを下げ、事業計画策定を身近に感じてもらえるよう意識の変革につながる働きかけを行う。

##### (2) 事業計画策定支援(継続)

限られた経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)であっても、他社との差異化が図られる可能性のある小規模事業者の「強み」を徹底分析し、地域経済動向や地域需要動向に関する情報を踏まえた上で、今後の事業の方向性を明確にする。収益拡大という定量的目標達成に向け、実現可能性の高い事業計画の策定を伴走型で支援する。計画実施後にPDCAを視野に入れた進捗確認や見直しが行いやすい計画策定を指導する。本計画からの改善点として、実現可能性を確保した事業計画策定を行うために、経営資源の乏し

い小規模事業者でも確実に実施でき、かつ効果的と思われるアクションプランを取捨選択し、優先順位をつけて提案する。「いつまでに」「誰が」「何を」実施するのかを明確にしたアクションプランを立てる支援を行う。小規模事業者に事業計画を確実に実行してもらうため、アクションプランの中にスモールステップ的なアクションプランを盛り込み、小規模事業者がすぐに実践、効果を上げることで自信を深め、次のアクションプランに取り組む意欲の向上につながる「ながれ」を構築する。

### (3) 策定した事業計画の活用 (継続)

策定した事業計画は、競争力強化や経営課題解決につながる国の各種補助金制度の申請に積極的に活用する。また、革新性のある事業については経営革新計画の承認申請にも積極的に活用する。

### (4) 専門家による事業計画策定支援 (継続)

高度で専門的知識が必要な事業計画策定については、中小企業診断士、税理士などの専門家派遣を行うとともに、大阪府よろず支援拠点、ミラサポの専門家支援制度を活用する。

#### (目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定 セミナー参加者数	9	10	10	15	15	15
事業計画策定件数	95	60	65	70	70	70

※来年度は小規模事業者が確実に実行できる実現可能性を確保した事業計画策定に注力することから目標値を見直す。

## 創業者への事業計画策定支援 (事業承継も含む)

### <第1期における取組と成果>

創業の事業計画策定については創業・設立手続き等必要な知識を含め総合的な支援を行う。

#### (取組)

地域の創業支援対象者に向けてポスター掲示や冊子掲載により周知を行い、創業支援対象者の掘り起しを行った。漠然としていた「創業」を身近に感じてもらい、「創業」を将来の選択肢の1つとして意識してもらうため、先輩創業者から実体験をもとにした創業についての不安や課題への対応について学べる「創業セミナー」を開催した。創業準備者に対しては、中小企業診断士による「創業塾」を開催し、事業計画策定、マーケティング、資金繰り、労務等事業に必要な知識の習得支援を行った。創業後の生存率を高めるため、創業準備者の創業計画策定には経営指導員が伴走型できめ細かい経営相談支援を行い、創業者の輩出に取り組んだ。産業競争力強化法における特定創業支援「事始めアシスト池田」の支援機関と連携し、創業準備者の掘り起し、支援の強化を図った。

## (成果)

地域の創業支援対象者への周知を積極的に行ったことで、当所が地域の創業支援を実施する中核的支援機関であることの認知度が向上した。周知の取組みによって創業相談者数が増え、第1期計画前に比べ、創業支援件数は2倍となった。「創業セミナー」では参加者が漠然と考えていた「創業」をより身近なものとして捉えられたことで、創業関心者・創業希望者へのステージアップが図られた。創業準備者には「創業塾」、経営指導員による経営相談を通して、事業計画策定、マーケティング、資金繰り、労務といった多岐にわたる経営支援を実施したことで創業者の輩出につながった。

## (課題)

創業準備を始めてから創業に至るまでには一定の長い期間を要する。創業準備は1人で行っている場合が多く、創業にあたっての様々な「不安」や「悩み」を1人で抱え込みがちである。創業準備者の中には「希望」よりも「不安」や「悩み」が先行し創業意欲が低下し結果、創業につながらなかったケースも見受けられた。創業者数をさらに高めていくためには、創業支援だけではなく、創業準備者同士が「不安」や「悩み」を共有し、励まし合える、応援し合える環境を構築していくことが必要である。

### <今回の申請における取組の方向性>

創業準備期間における高い創業意欲の維持にあたっては、創業準備者同士が事業の実現性や課題について発表、意見交換を行い、解決につなげるヒントが生まれる「場」づくりに取り組み、創業準備者同士が切磋琢磨できるコミュニティの創出に取り組む。

また、本計画からの取組として、創業準備者に限らず、将来、事業を承継し、事業の持続的発展のため、既存事業に捉われることなく、新しい事業の創出や業態転換を進める意欲のある後継者に対して、事業計画策定支援やマーケティング、財務など経営者に必要な知識の習得に向けた支援を実施する。

## (事業内容)

### (1) 創業（事業承継）支援対象者の掘り起し（継続）

当所HPや池田市広報誌等にて当所が創業（事業承継）支援相談窓口を設置、重点的に創業（事業承継）準備のための支援を実施していることを広く周知し、創業（事業承継）支援対象者の掘り起しを行う。相談窓口では経営指導員が特に創業者（事業後継者含む）に不足している事業の採算性の検討や事業開始後の資金繰りに関すること等について相談を行う。

### (2) 創業セミナー及び創業塾開催による創業（事業承継）支援（継続）

創業関心者・創業希望者層を増やすための取組として、地域で成功している先輩創業者の実体験をもとにした創業についての不安や課題への対応について学べる「創業セミナー」を年1回開催する。また、創業準備者や既存事業に捉われることなく、新たな事業の創出や業態転換にチャレンジする意欲のある事業後継者を対象に「創業塾」を年1回開催し、事業計画策定支援やマーケティング、財務など経営者に必要な知識の習得を支援する。本計画からの改善点として、創業者（事業後継者含む）の事業意欲の維持向上を図るため、短期集中型で開催してきた創業塾を毎月1回半年クールの長期間で開催し、事業に必要な知識を習得するだけでなく、業種は違うが創業という同じ目標をも

つ者同士が切磋琢磨し、励まし合える、応援し合える人間関係の構築を目指したコミュニティの創出に取り組む。

### (3) 創業個別支援に関すること（継続）

当所は産業競争力強化法の認定を受けた創業支援事業者として中核的な役割を担っており、ワンストップ総合相談窓口において、経営指導員が事業計画策定支援を中心に創業者に必要なマーケティング戦略、資金繰り、労務管理、記帳関連についての習得支援を行う。

### (4) 創業意欲の維持・向上に向けた取組み（新規）

創業希望者、創業関心者、「創業塾」の参加者、創業（事業承継）支援相談窓口での創業相談者を対象にした創業交流会を開催する。創業交流会を創業にあたって同じ「不安」や「悩み」を抱えている者同士が事業の実現性や課題について発表、意見・情報交換することで「不安」や「悩み」を解消する「場」として位置付け、創業意欲維持・向上を図る。交流会参加者からの要望に応じて、国・府・市の創業に関する施策情報の提供、先輩創業者による創業準備、創業後のアドバイスなど必要な支援を実施する。

### (5) 専門家による創業（事業承継）支援（新規）

支援にあたって、専門的知識が必要な場合は、中小企業診断士、税理士等の専門家と連携して、経営全般、売上・収益、人材、マネジメント、財務等のより深い創業（事業承継）支援を行う。支援には経営指導員も同行し、経営支援能力の向上を図る。

（目標）

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
創業セミナー参加者数	19	25	25	30	30	30
創業塾参加者数	15	15	15	20	20	20
創業（事業承継）計画策定件数	15	15	15	20	20	20

### 事業承継に向けた経営支援

小規模事業者の廃業や休業による地域経済の衰退を防ぐためには円滑な事業承継に向けた取組みが重要である。高齢化が進む経営者が事業承継の準備に着手する上では、当所が経営者へ積極的に働きかけを行うことで、早期に後継者に事業を承継する意識を持ってもらい、経営指導員が事業承継のための最適な方法を経営者と一緒に探していく必要がある。当所の事業承継への姿勢はこれまで「待ちの姿勢」であり、既に事業承継を進めている経営者からの相談を受けて、必要な事業承継に向けた支援を行うに留まっていた。そのため、事業承継の意識が薄い経営者への早期事業承継準備に向けた意識喚起や事業承継の意識はあるが、どのように準備を進めてよいか分からず、先延ばしになっている事業者への働きかけが行えていなかった。

事業承継に向けた準備が遅れることは、後継者不在など様々な理由により事業が不



安定となり、事業の存続の危機につながることから、経営者が早期に準備の必要性を認識し、準備に着手できるよう働きかけを行っていく必要がある。

#### (事業内容)

##### (1) 事業承継の必要性について意識を高める取組み (新規)

経営指導員による巡回・窓口相談時や当所会報誌、HP等により、事業承継の意識が薄い経営者に対して、事業承継の早期準備の必要性や準備が遅れた場合のリスクについてわかりやすく説明を行い、事業承継への意識を高める。

##### (2) 早期の事業承継準備に向けた働きかけ (新規)

事業承継の意識はあるが、準備に向けて何をすればよいか分からない経営者を対象に事業承継セミナーを年1回開催し、後継者の選定、後継者の経営能力の育成、引継がれる事業資産の把握、後継者と顧客や従業員との関係性の構築など準備の進め方について指導することで、早期に事業承継に向けた準備を進められるよう働きかけを行う。

#### (目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業承継セミナー参加者数	未実施	15	15	15	15	15

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

### <第1期における取組と成果>

事業計画策定支援により策定された事業計画に沿って、売上・利益等の目標達成に向けたマーケティング、販路開拓、資金調達等の取組みが行われるようフォローアップを行う。

#### (取組)

策定された事業計画に沿って、売上・利益等の目標達成に向けたマーケティング、販路開拓、資金調達等の取組が行われるようにフォローアップを行った。

#### (成果)

従来の事業計画策定後のフォローアップは融資先や補助金採択先へのフォローアップが中心であったが、融資先や補助金採択先に限らず、事業計画を策定した小規模事業者のフォローアップを実施したことで、第1期計画のフォローアップ目標件数を上回る実績件数のフォローアップを行えた(平成27年度:目標75件、実績98件 平成28年度:目標80件、実績98件)。フォローアップにより事業の持続的発展に向け、意欲をもって事業計画の実施に取り組む事業者が増えた。

#### (課題)

事業計画の実施に向けて、マーケティングや販路開拓等のスキル向上に繋がる支援、融資や補助金による資金調達支援を実施してきたが、経営資源の乏しい小規模事業者にとって従来業務を行いながら策定した事業計画に基づいた事業の実施を行うにはハ-

ドルが高く、事業計画にあるアクションプランに沿った行動が充分に行えていない小規模事業者が見受けられた。当所のフォローアップの接触頻度は1事業者に対して、年間2回程度となっており、早い段階で小規模事業者の進捗状況を確認、アクションプランと行動に差異がある場合、早めの対策を講じることができなかった。

#### ＜今回の申請における取組の方向性＞

事業計画を策定した全ての小規模事業者を対象に事業計画で定めた売上・利益目標の達成に向け、アクションプランに沿った行動が確実に実行できるよう、経営指導員が積極的に小規模事業者と接触、働きかけを行う。

小規模事業者との接触回数を増やし、早い段階で小規模事業者の進捗状況を確認、アクションプランと行動の実態差異を定期的に検証し、差異がある場合には原因と対策を小規模事業者と一緒に検討し、改善に向けた取組みや見直しを提案、伴走型できめ細かな支援を行う。

#### (事業内容)

##### (1) 事業計画策定後の実施支援の頻度（継続）

第1期における小規模事業者との接触頻度は半期に1回程度であったが、本計画からの改善点として、経営指導員が原則、四半期毎に1回程度、小規模事業者と接触し、計画実施の進捗状況を確認する。ただし、喫緊の課題を抱えている場合には1カ月に1回程度と接触回数を高め、必要な指導・助言を行うとともに、国・府・市の施策情報や最新の地域経済・需要動向に関する情報を提供する。

##### (2) 事業計画策定後の実施に向けた指導、助言（継続）

売上・利益等の目標達成に向けた販路開拓が実施できるように、新規顧客へのアプローチ方法、商品・サービスのPR方法等について、経営指導員が指導、助言を行う。本計画からの改善点として、事業計画にあるアクションプランと行動に差異が広がると事業計画策定の意義が失われることから、フォローアップ時には必ず事業計画にあるアクションプラン通りに行動ができているか検証を行う。差異があった場合には、その原因と対策を小規模事業者と一緒に検討し、改善に向けた取組みを提案、確実に行動できるよう手厚いフォローアップを行う。必要に応じて、ローリングプランの提案を行い、実行性の高い事業計画に修正を行う。

##### (3) 事業計画策定後の実施に向けた資金調達（継続）

新たな販路開拓や新商品・サービスの開発など事業の持続的発展に向け、資金調達が必要な場合には、国の融資制度である日本政策金融公庫の小規模事業者経営改善金融融資制度及び小規模事業者経営発達支援融資制度の活用を指導する。また、大阪府の融資制度では、地域支援ネットワーク協定に基づき、信用保証協会、地域金融機関と連携を密にし、小規模サポート資金の活用を指導する。

##### (4) 専門家による事業計画策定後の実施支援（継続）

特に高度で専門的な指導・助言が必要な課題の場合は、中小企業診断士、税理士などの専門家派遣を行うとともに、大阪府よろず支援拠点、ミラサポの専門家支援制度を活用し、事業計画の推進を支援する。

### (5) 創業者への事業計画策定後の支援（継続）

創業者の事業計画策定後の支援については、当所、池田市、池田泉州銀行、日本政策金融公庫十三支店で構成する地域創業支援ネットワーク「事始めアシスト池田」で連携し、経営支援を行う。

#### (目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
フォローアップ 延べ件数	190	240	260	280	280	280

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### <第1期における取組と成果>

少子高齢化やライフスタイルの多様化により、地域では新しい生活ニーズが生まれつつある。一方、小規模事業者は情報収集先が限られており、情報が不足している。当所においては、消費者の需要動向の情報を収集・整理・分析し、小規模事業者に提供していくことが必要である。

しかしながら、当所はこれまで需要動向調査を行っておらず、今後は体制を整え、どのような調査が必要かの検討や改善を加えていく。

当所が行う販路開拓向けの展示会において、来場者へ需要に関するアンケート調査を実施する。収集した情報は、カテゴリごとに整理・分析し、新たな販路開拓、新商品・サービスを行う事業計画策定者へ提供し、既存商品・サービスの改善や新商品・サービス開発に活用させていくほか、今後の出展希望者や事業計画策定希望者などの事業計画策定時の基礎資料として活用する。また、トレンドや業界動向把握のため、業界紙等の流通情報からも情報収集を行う。

情報の収集・整理・分析について小規模事業者と一緒にすることにより調査の方法を教えることができ、また経営指導員のスキルアップにも期待できる。

#### (取組)

これまで勘や経験に頼り、長年同じ商品やサービスを提供し続けてきた小規模事業者や需要に対する意識はあっても情報集先が限られており、情報不足から買い手ニーズを掴めない商品・サービスを提供してきた小規模事業者に対し、当所が展示会等を通して、買い手が望む既存商品・サービスの改善点、欲しい商品・サービスなど地域の消費者の“生の声”を収集、業種別・利用目的別に分けて整理し、提供を行った。

#### (成果)

自社の既存商品・サービスを売れる商品・サービスにするには「何が足りない」「どこを改善すればよい」のかを認識してもらうことができた。小規模事業者が長年の勘や経験、限られた情報の中で思いこんでいた買い手ニーズと需要動向調査結果による買い手ニーズにはギャップがあり、展示会出展した小規模事業者5社がギャップを埋めるための商品・サービスの見直しを行った。また、調査結果は事業計画策定の基礎資料とし

でも役立たせることができた。

#### **(課題)**

需要動向調査は個社の特定の商品・サービスについて調査されたものではなく、業種ごとの調査であったことから、収集した情報が散漫となってしまう、個社が新たな販路開拓や新商品・サービスの開発を行うには活用しづらい内容の調査結果もあった。そのため、提供した小規模事業者の中には買い手ニーズの把握・マーケットインの考え方が必要であると理解しているものの、調査結果を活用できていない小規模事業者も見受けられた。

#### **<今回の申請における取組の方向性>**

買い手ニーズの把握・マーケットインの考え方を小規模事業者に浸透させていくため、小規模事業者では把握が難しい地域の変動する需要動向について当所が引き続き収集し、整理・分析・提供を行っていく。改善する取組としては、消費者からのアンケート調査方法について見直しを行う。展示会等を通して業種ごとのカテゴリでのアンケート調査ではなく、個社が販売する商品・サービスについてのアンケート調査を実施する。当所管内では、小売・サービス業の小規模事業者が多いことからBtoC型（事業者⇒一般消費者）による新たな販路開拓や新商品・サービスの開発に活用できる調査結果を提供する。

#### **(事業内容)**

##### **(1) 個社レベルでの需要動向の収集（新規）**

個社が提供している商品・サービスの評価やニーズ等を把握するため、個社支援を行う小規模事業者の店舗等に訪れた顧客に対して、顧客の属性（居住地域・性別・年齢・家族構成等）、購入する判断基準、購入頻度、選ぶ理由、改善してほしい点、新たに欲しい商品・サービスについてのアンケート調査を実施する。アンケートの質問内容等については、業種に応じて小規模事業者と予め調整を行う。

##### **(2) 個社レベルでの収集した情報の整理・活用（新規）**

収集により得た情報は整理・分析・見える化を行い、個社へ提供するとともに、共有して類似の支援対象事業者にも提供する。情報を事業計画の策定や見直し、新たな販路の開拓や新商品・サービスの開発に活用し、新規顧客開拓による売上増につなげる。需要動向調査結果を活用した新商品・サービスの開発にあたっては、他の支援機関も含めた新商品・サービスの先進事例を経営指導員が紹介し、業界に詳しい専門家の助言・指導をもとに調査結果の活用を進める。

##### **(3) 広域の需要動向の収集（継続）**

今何が売れているのかを把握するために、日本経済新聞や業界の最新トレンドが掲載された流通情報誌から、「売れ筋商品」、「購買動向」、「消費動向」、「最新トレンド」、「業界情報」等を収集し、個社の需要動向と合わせて提供する。

##### **(4) 商圈情報の整理・活用（継続）**

国勢調査の公表データと家計調査年報等のデータを活用したソフト「エリアマーケティングGIS」により、地域商圈における年齢人口、男女別人口、将来人口推移、世帯

数、世帯収入、カテゴリ別消費支出額などの調査結果を整理し、小規模事業者の取り扱う商品・サービスのマーケット特性に応じて情報提供、事業計画策定や新たな需要の開拓の際の基礎資料として活用する。

#### (5) 需要動向調査への支援（継続）

小規模事業者が独自に情報収集・整理・分析することができるよう、経営指導員が調査手法等の指導を行う。

#### (目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
需要動向調査を実施する事業者数	未実施	5	5	5	7	7
1社当たりのアンケート調査回収数	未実施	50	50	50	50	50

## 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】

### <第1期における取組と成果>

地域の小規模事業者の商品・サービスの販路開拓（売上増・利益増）のため、当所が主催する展示販売会「池もんフェア」※や他の商工会議所と連携した「地デカラフェスタ」への出展支援及びITを活用した積極的なPR支援を行う。これらの支援により商品・サービスを消費者へ認知させることで需要の開拓に寄与する。

※“池もん”は池田で生産・販売される優れた商品・サービス

地域の需要開拓や広域の需要開拓を目的とした展示会等に出展支援を行う。出展事業者については、自社商品のセールス、接客接遇、陳列ディスプレイなどのノウハウ蓄積・販売スキル向上を目的とした勉強会、経営指導員、専門家による個社支援を実施し、販売力強化につなげる。

#### (取組)

小規模事業者が保有する優れた商品・サービスの新たな需要開拓のため、当所主催の展示販売会「池もんフェア」にて一括展示・販売を行った。広域の新たな需要開拓のため、他商工会議所と連携し、「地デカラフェスタ」への出展を支援した。ITを活用した需要開拓では、地域店舗情報サイト「ふくまるタウン」において、従来の店舗PRを行う機能に加え、新たに「ウリ」となる商品・サービスのPRを行う機能を追加し、利用する小規模事業者に対して、活用を進めた。

#### (成果)

優れた商品・サービスを保有しているにも関わらず、地域における小規模事業者の知名度は低いことから新たな需要開拓に寄与する「池もんフェア」など各種展示会を通して、事業者の存在を地域の消費者にPRすることで、知名度が向上できた。さらに各種展示会を通して、「商品・サービス」のPRだけでなく、小規模事業者の「ヒト」の面

でのPRも行え、小規模事業者と消費者間における顔の見える信頼関係の構築につながった。

地域店舗情報サイト「ふくまるタウン」を利用している小規模事業者が「ウリ」となる商品・サービスを積極的に発信したことにより、新たな需要の開拓につながるプロモーション強化が図られた。

### (課題)

展示会においてPR支援を行ったことで、小規模事業者の店舗・商品・サービスの知名度向上に寄与することができたが、一方で、知名度向上が必ずしも展示会後の新規顧客獲得につながらないという課題を抱える小規模事業者が多く見受けられた。当所の支援もPR支援に重点を置いており、展示会後における新規顧客開拓に向けた支援が不十分であった。

また、新たな需要の開拓に向けて、ITの活用は不可欠な戦術となっているが、地域内における小規模事業者の多くがIT活用に苦手意識があり、有効なプロモーションツールになることに気づいていないことから、地域店舗情報サイト「ふくまるタウン」の新規利用者数が増えなかった。ITを活用した新たな需要の開拓の必要性を周知し、利用促進を行っていく必要がある。

### <今回の申請における取組の方向性>

当所管内では、小売・サービス業の小規模事業者が多いため、顧客獲得を目的としたBtoC型（事業者⇒一般消費者）販路開拓支援を中心に行う。展示会等を通して、小規模事業者が保有する優れた商品・サービスのPR・知名度向上につながる支援を継続して実施する。展示会後における新規顧客獲得、売上の増加が本来の目的であることから、展示会の来場者（消費者）が展示会後において、小規模事業者の店舗に来店し、新規顧客獲得につながるように経営指導員や中小企業診断士など専門家が新規顧客獲得につながるアプローチについて伴走型できめ細かい支援を行っていく。

新たな需要の開拓に向けて、ITの活用は不可欠な戦術となっていることから、IT初心者でも利用しやすい当所が運営する地域店舗情報サイト「ふくまるタウン」の積極的な活用を促す。ITに苦手意識のある小規模事業者にITを身近に感じてもらうことで、ITの必要性を認識してもらい、プロモーション強化に向けた取組みの促進を図る。

### (事業内容)

#### (1) 地域の需要開拓…「池もんフェア」の出展支援（継続）

事業計画策定・実施によって、「掘り起こし」「深掘り」された小規模事業者の優れた商品・サービスを当所主催で開催する「池もんフェア」にて一括展示・販売することで、地域の消費者に向けて広くPRを行い、商品・サービスの知名度向上による売上増を図る。商品・サービスだけではなく、小規模事業者の「ヒト」の面でのPRも行い、地域の小規模事業者と消費者間における顔の見える信頼関係を構築、消費者の小規模事業者に対する安心感、親近感を高め、新規顧客開拓を促進する。

（平成28年度実績 来場者数約700人、参加店舗28店舗）

#### (2) 広域の需要開拓…「地デカラフェスタ」の出展支援（継続）

大阪北摂地域から選りすぐりの商品やサービスを選定し、地域特産品のブランディングを目的として大阪北摂地域の商工会議所・商工会が実施している「地デカラフェス

タ」(大型B toC)への出展支援。

(平成28年度実績 来場者数29,166人、参加店舗51店舗)

※実績数値は同時開催のロハスフェスタの来場者数を含む。

### (3) 展示会における新たな需要の開拓に向けた支援(継続)

展示会前において、プロモーションに課題を抱えている小規模事業者の商品・サービスの紹介、ディスプレイ方法、来場者への対応、販促ツールの作成などプロモーション強化につながる支援を経営指導員が伴走型で指導・助言を行い支援する。特に高度で専門的な指導・助言が必要な場合は、中小企業診断士などの専門家派遣を行うとともに、大阪府よろず支援拠点、ミラサポの専門家支援制度を活用し、取組への支援にあたる。

### (4) 出展事業者の新顧客獲得に向けた支援(新規)

展示会の来場者(消費者)が展示会後に小規模事業者の店舗に来店し、新規顧客となるように、来場者限定の特典配布ツールの作成など新規顧客開拓に向けたアプローチ方法について、経営指導員が伴走型で指導・助言を行い支援する。特に高度で専門的な指導・助言が必要な場合は、中小企業診断士などの専門家派遣を行うとともに、大阪府よろず支援拠点、ミラサポの専門家支援制度を活用し、取組への支援にあたる。

### (5) ITを活用した新たな需要開拓支援(継続)

「ふくまるタウン」※は当所が運営し、地域内での消費喚起を促す地域店舗情報サイトである。現在、掲載店舗数は約300店舗あり、小規模事業者の販促向けに活用するほか、経営指導員による製作支援を実施する。本計画からの改善点として、ITに関するノウハウが乏しい小規模事業者でもネットがつながる環境にあれば、容易に店舗サイトを構築できる仕組みとなっていることから当サイトの新規利用者を増やすため、ITに苦手意識を抱えている小規模事業者に当所HPや会報誌、DMなどを通して、広く積極的に利用の働きかけを行う。

※“ふくまる”は池田市の“ゆるキャラ”である。

#### (目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)池もんフェア 出展事業者数	28	25	25	25	25	25
1社売上額(万円)	5	10	10	10	10	10
(2)地デカラフェスタ 出展事業者数	3	5	5	5	5	5
1社売上額(万円)	10	15	15	15	15	15
(5)「ふくまるタウン」 サイトの新規利用事業者数	13	20	20	20	25	25
売上増加事業者数	5	15	15	15	20	20

※来年度の池もんフェア開催にあたっては、来場者の安全性を最大に配慮するため、出展者数を調整する。

※池もんフェアは1日間の売上額/社数、地デカラフェスタは2日間の売上額/社数で想定。

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

### <第1期における取組と成果>

池田市の観光に年間146万人（イベント観光客は含まず）が訪れることから、観光を需要開拓の事業機会として捉え、池田市、池田市観光協会、まちづくり会社との連携と今後の地域の方向性の共有を図りながら、「観光施設」、「イベント」等地域資源の活用と観光施設周辺事業者の個店の魅力を引き出すことで地域経済の活性化に取り組む。

#### (取組)

- (1) 池田市は自然（猪名川、五月山）や歴史・文化的観光施設だけでなく、域外から多くの人を訪れる池田市民カーニバルいけだ・いらっしやい祭（当振興会会長は当所会頭）、商業祭、ジャズピクニック、伝統行事のがんがら火祭、猪名川花火など四季折々のイベントが多数催されており、これらの賑わい創出事業について池田市、池田市観光協会、まちづくり会社、観光施設（ミュージアム、動物園）、商店会、自治会等の関係団体と連携・協力を行った。
- (2) 池田市は世界初のインスタントラーメン「チキンラーメン」発祥の地であり、チキンラーメンを使った創作料理を提供する店舗を「チキチキ探検隊」店舗としてPRし、独自性のある商品開発と池田市のイメージアップを目指した地域ブランド化を進めた。また、池田には古くから“織り姫伝説”があり、伝説にちなんだ神社や史跡があるが池田市民の中にはこの伝承や史跡を知らない若い世代も多かったことから、この伝承を周知させる取組を行うべきとの認識が高まり、これを地域に眠れる地域資源と捉え、“織り姫伝説”を商品開発に活用するためにブランド化に取り組んだ。伝承“織り姫伝説”をモチーフに、“事始めのまち”池田にふさわしいストーリーに仕立て、『クレハとアヤハ〜織り姫が紡ぐはじまりの物語』のマンガとアニメのコンテンツを制作。池田市と連携して市内の小学生に配布して、子供の夏休みの自由研究課題として取り上げてもらうよう働きかけるとともに、広く市民に知ってもらうために織り姫展示会を開催するなど、『クレハとアヤハ』の広報周知を図った。
- (3) 隔月1回実施している『いけだ街あるき観光施設等担当者会議』に地域の総合的経済団体として参加し、観光地情報の蓄積と地域観光・経済の活性化に向けた情報の共有と連携を図った。
- (4) 地域活性化イベントを行う小規模事業者任意団体の支援として、イベントの規模拡大や来場者数増への支援では当日のイベント成否のみに視点が集まり、一過性の祭りに終始しがちとなる問題点が浮かび上がったことから、地域イベントの参加店舗数増及び来場客増に向けたプロモーションを行ってイベント開催そのものを支援するのではなく、イベントを企画する事業者の企画力向上を図る事業計画作成指導を行い支援した。

#### (成果)

##### (1) 観光客の増加

池田市の観光客は平成26年度年間146万人の来訪者であったが、関係団体の連



携・協力による観光促進事業の展開により、平成29年3月末には年間161万人へと増加した。

## (2) 眠れる地域資源の活用

地域資源である“織り姫伝説”をマンガ&アニメ化し広報周知活動を行ったことにより、“織り姫伝説”への市民の認識度・関心度がアップした。古くから伝わる伝承に光を当て、クローズアップして“事始め”とからめて題材にしたことにより、当初想定していた子供を中心とした若い世代だけでなく、「わが町の誇れる伝承」として中高年齢層からも幅広い関心を集めた。これにより、市内事業者の“織り姫伝説”にちなんだ商品開発への関心を呼び、地域の郷土商品開発の動きの流れを作ることができた。

## (3) 観光による地域活性化に対する課題意識の共有

『いけだ街あるき観光施設等担当者会議』により、池田市、まちづくり会社、池田市観光協会、市内観光施設間の情報交換だけでなく、池田市の観光状況、問題点把握、観光による地域活性化に対する課題意識の共有が図られた。また、会議を重ねたことにより協力関係が生まれ、連携が密になり、池田市観光協会主催の観光PR「池田市民デー」においては、内容について活発な意見交換が出来る組織となり、関係団体が知恵を出し合って効果的なPR方法を模索する等、同じ方向を向いて課題検討や事業実施をすることができた。この過程における土台形成により、池田市域を一体として、商業や観光をはじめとする地域資源を総合的にマネジメントする池田版DMO構築事業が始動するに至った。

## (4) イベント企画の目的と効果の再認識

地域活性化イベントの多くは、今までやってきたから実施しているという性格のものもあり、本来は目的のための手段としてイベントを行っていたにも関わらず、度重なる開催の間に、イベントをすること自体が目的となってしまう、目的と効果を見失いつつあるイベントも多かったが、事業計画作成指導を始めたことにより、イベント企画時にはイベント本来の目的と効果を見つめ直し、企画を再検討して実施されるようになった。

### (課題)

#### (1) 来訪者が「食べる・遊ぶ」楽しみが少ない

来訪者の増加の取り組みには一定の成果があったものの、市内小売業の売上に至ってはほぼ変動がない。「観光」というイベントにおいて、来訪者はその地域ならではの「見る・食べる・遊ぶ」の3つの楽しみを期待して来訪するが、現時点では見る楽しみは充足されているが、「食べる・遊ぶ」楽しみに対応しきれていない。今後は増えた来訪者の「食べる・遊ぶ」楽しみの提供を充実させる取り組みが課題となっている。

#### (2) 地域資源の経済的波及効果

“織り姫伝説”を活用した池田の“事始め”活性化への取り組みは、1年かけて“織り姫伝説”のマンガ&アニメ化で世に出すことができたが、現段階では地域資源の経済的波及効果にまでは至っていない。マンガやアニメによる広報だけでなく、ポスターや看板作成、地域誌掲載やミニ展示会開催などの広報PRも行ってるが、市民への

浸透度はまだまだであり、市内だけでなく市外も含めた認知度向上が必要である。また、商品開発の取り組みは始まったばかりのため、“織り姫伝説”の話題度を高めるとともに、事業者への商品開発への意欲を促し、郷土商品開発の取り組みを働きかけていく必要がある。

### **(3) 構成機関の人的キャパシティの限界**

『いけだ街あるき観光施設等担当者会議』は意識共有や情報交換を主にしているため、観光PR等の取り組みの連携や短期間の協働は出来ても、長期的な視野に立つ観光振興による地域活性化への取り組みには構成機関の人的キャパシティもあり、組織的に限界がある。

### **(4) 目的と効果が不明瞭で計画性が弱いイベント企画**

イベント企画は、目的と効果を見つめ直し再検討して実施されるようになったが、実際のところ集客効果はイベント会場のみ限定されがちで、周辺地域への波及効果が弱い。費用に対し効果が限定的となっており、イベントによる集客を周辺地域へ波及させていく意識づくりが必要である。

## **<今回の申請における取組の方向性>**

### **(1) まちづくり・観光マネジメント組織の構築**

観光振興を長期的な視野に立ち、多様な関係者を巻き込み、合意形成を図り、地域の幅広い資源の最大活用につなげる観光地域づくりを行う舵取り役となる組織作りが必要。まちの魅力を市域内観光施設や団体が一体的に発信できる「まちづくり・観光マネジメント組織」構築に向けて、池田市、まちづくり会社と議論を重ね、緊密に連携を図りながら、最終的には池田版DMO設立に向けた良好な環境整備を行う。

### **(2) 地域資源“織り姫伝説”のブランド化推進**

地域資源の“織り姫伝説”は幅広い年代層に受け入れられていることから、市内・市外における認知度を高めていくとともに、さらなる商品開発に向けて事業者の参加を促す。認知度向上に向けた広報支援、商品開発支援を実施し、さらなるブランド化を推進する。

### **(3) 着地型観光商品（エリアコンテンツ）の開発支援**

池田市に訪れる観光客の消費期待値「食べる・遊ぶ」に対応するため、食の楽しみ、遊ぶ楽しみを盛り込んだ着地型観光商品（エリアコンテンツ）の開発を行っていく。その事業の一環として、市内事業者の着地型観光商品の造成を支援し、観光の経済的波及効果を市内事業所の売上に結び付けていく。

### **(4) イベントの自立支援**

イベントを目的ではなく、手段として企画するためには、イベント開催関係者の意識改革と計画的、持続的な運営方法への移行が必要である。またイベントの費用対効果を考え、イベント会場だけでなく周辺店舗への波及効果も視野に入れて支援していく必要がある。事業者が自分達で工夫してイベント会場だけでなく周辺店舗への回遊性をもたらすイベントを企画出来るよう、事業計画作成指導を通じてイベント開催支援だけでなく、人材育成を支援し、知恵と創意工夫による運営意識醸成を目指す。

## (事業内容)

### (1) 観光による地域活性化～池田版DMO設立への取り組み（新規）

池田市では、平成28年12月に地域再生法に基づく地域再生計画「まちづくり・観光マネジメント組織（池田版DMO）によるコンパクトシティの活性化」の認定を受け、それに基づき「池田駅周辺エリア回遊推進事業」（通称：池田版DMO構想）を策定。当所も池田版DMO準備協議会事務局として、池田版DMO構築事業プロジェクトチームに参画する。池田市、まちづくり会社と緊密に連携をとりながら、将来的に池田版DMOの設立を目指す。

### (2) 「いけだ街あるき観光施設等担当者会議」への参画（継続）

平成24年度より、池田市において観光街歩きによる経済的波及効果を目的とした「五月山観光回遊ルート事業」開始に伴い、池田市、池田市観光協会、市内観光施設・宿泊施設、まちづくり会社、当所からなる「いけだ街あるき観光施設等担当者会議」が設立され地域の総合的経済団体として参画。観光地情報の蓄積と地域観光・経済の活性化に向けた情報の共有と連携を図る。

### (3) 地域資源“織り姫伝説”のブランド化推進（新規）

“織り姫伝説”の市内・市外における認知度を高めていくとともに、さらなる商品開発に向けて事業者の参加を促す。認知度向上に向けた広報支援、販路開拓への支援とさらなるブランド化を推進する。

### (4) 来訪者への「モノ消費」と「コト消費」の提供（新規）

来訪者への「食べる・遊ぶ」楽しさを提供する体制を作る。「モノ消費」として、観光客がお土産として利用できる、地域の人が持参する手土産品として利用できる“織り姫伝説”関連の商品開発を支援する。「コト消費」として、観光客が池田市で体験できる体験観光の商品開発を支援し、観光の波及効果を市内事業所の売上に結び付けていく。

### (5) 店舗回遊型イベントの自立支援（新規）

店舗回遊型イベントの拡大および定着ならびに自立支援を目的として、池田市と連携した新たな「店舗回遊型商業活性化イベント補助金交付事業」を実施する。当所が申請窓口となることで、当所が有する事業者への経営支援や相談、人材育成等の機能との相乗効果が見込め、イベント事業の自立や定着・拡大を支援する。

### 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

##### <第1期における取組と成果>

支援能力の向上を図ることを目的に各関係機関と連携し、地域経済動向調査や需要動向調査の結果を共有し、支援ノウハウ等の情報交換を行うことで、小規模事業者支援ノウハウの強化・蓄積を図る。特に地域振興連携協力締結機関や特定創業支援事業の支援機関、北摂地域中小企業支援プラットフォームの支援機関との連携を密に強化し、新たな需要の開拓を進める基盤の構築を図る。

下記の機関と情報交換等を行う。

##### (取組)

###### (1) 日本政策金融公庫

年2回開催される小規模経営改善資金連絡協議会への参加だけでなく、日本政策金融公庫との支援勉強会を当所で開催する等、支援情報の収集だけでなく、支援ノウハウ事例の情報交換を行った。また日頃から十三支店の担当者と小規模事業者支援について緊密に連絡をとり連携して事業者支援にあたった。

###### (2) 池田泉州銀行

当所管内が創業地でもあることから、古くから当所の事業運営にあたっては緊密な協力関係を築いてきた。事業者支援にあたっての情報交換だけでなく、池田市創業支援ネットワーク「事始めアシスト池田」の構成団体でもあり、地域的な支援事例等の情報交換を行った。

###### (3) 中小企業支援地域プラットフォーム連絡協議会

大阪府北摂地域エリアの商工会議所、商工会、地域金融機関等で構成する中小企業支援地域プラットフォームで各支援機関の支援ノウハウ等に関する情報交換を行った。

###### (4) 大阪府創業支援機関ネットワーク

当所は創業支援に力を入れており、大阪府が主催している産学官金の創業支援ノウハウや支援情報を習得するネットワークに参加し、他の支援機関の創業者発掘への取り組みや創業支援ノウハウ等の情報交換を行い、当所の創業支援内容に反映させた。

##### (成果)

###### (1) 緊密な連携によるきめ細かい支援の実施

日本政策金融公庫は、全国的な取り組み事例や支援ノウハウについて豊富な支援実績があり、小規模事業経営改善貸付資金連絡協議会においての支援情報交換や勉強会では、全国的な支援事例等の情報交換を行うことで当所の支援内容に反映させることができた。毎月当所で日本政策金融公庫担当者による金融相談会を開催していることから、事業者支援において緊密に連携をとって、タイムリーかつ効果的な支援を実施することができた。

## (2) 支援ノウハウの収集と蓄積

日本政策金融公庫と池田泉州銀行は金融視点からの支援実績が豊富であり、地域活性化事業成功事例発表会では、支援事例の成功例やどのような支援を行ったか、支援にあたっての課題や工夫したこと等、当所の支援ノウハウを模索する上で非常に参考となった。また、地域プラットフォーム「北摂地域中小企業支援プラットフォーム」（定期的開催）で地域における支援の現状や各種調査結果の情報共有、小規模事業者支援ノウハウ等について情報交換を行い、当所の支援内容に反映させることができた。

### (課題)

他の支援機関の支援状況や支援ノウハウについて情報交換する機会は増えたが、情報交換できる内容は支援結果であり、どのような点に留意して対応したか、どのような工夫を行ったか等、支援成功に向けての課題や対応策検討等、支援を成功に導くための情報収集できる場がない。

### <今回の申請における取組の方向性>

事業者への支援実績が豊富な日本政策金融公庫と池田泉州銀行と引き続き連携して支援にあたりるとともに、中小企業支援地域プラットフォーム連絡協議会、大阪府内創業支援機関ネットワークにおいて支援情報や支援事例の情報交換を行う。また、大阪府が開催する地域活性化事業力向上「成果発表会」に参加して、他の商工会議所、商工会で成功した支援事例を積極的に吸収し、当所の支援内容に反映させる。

### (事業内容)

#### (1) 日本政策金融公庫…「事始めアシスト池田」で連携（継続）

小規模事業者への金融支援実績が豊富な日本政策金融公庫と、小規模事業者への支援や創業者への支援にあたって緊密な連携と情報交換を行う。また全国的な実践事例等の情報交換を行うことで当所の支援内容に反映させる。担当者との情報交換は随時、勉強会は年1回、連絡協議会は年2回開催。

#### (2) 池田泉州銀行…「地域振興連携協力」、「事始めアシスト池田」で連携（継続）

金融・小規模事業者・創業支援ノウハウや地域的な実践事例等の情報交換を行い、当所の支援内容に反映させる。地域支援担当者との情報交換は随時開催。

#### (3) 中小企業支援地域プラットフォーム連絡協議会…小規模事業者支援の情報交換、支援で連携（継続）

大阪府北摂地域エリアの商工会議所、商工会、地域金融機関等で構成する「北摂地域中小企業支援プラットフォーム」（定期的開催）で地域における支援の現状や各種調査結果の情報共有、小規模事業者支援ノウハウ等について情報交換を行い、当所の支援内容に反映させる。年2回開催。

#### (4) 大阪府内創業支援機関ネットワーク…創業者支援での情報交換、支援で連携（継続）

大阪府が主催している産官学金の創業支援機関の支援ノウハウや支援情報を習得するネットワークにおいて、他の支援機関の創業者発掘への取組みや創業支援ノウハウ等の情報交換を行い、当所の創業者支援内容に反映させる。年3回開催。

### (5) 地域活性化事業力向上「成果発表会」(新規)

他の支援機関の支援情報や支援ノウハウについて、どのような点に留意して対応したか、どういう工夫を行ったか等の情報収集を行うために、大阪府が選定した府内の商工会・商工会議所の支援事例の成果発表会に積極的に参加する。他の商工会議所での支援成功事例や支援ノウハウの情報収集だけでなく、グループディスカッションを通して支援内容の成功要因や課題を検討し、当所の今後の支援展開に反映させる。年2回開催。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### <第1期における取組と成果>

日本商工会議所や大阪府商工会議所連合会・大阪府商工会連合会が主催する経営指導員向けの研修会、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学の研修に参加し、小規模事業者の記帳指導・税務指導能力の向上に加え、売上・利益の確保に資する事業計画、マーケティング、販路拡大等、経営発達支援に係る能力向上を図る。

また、経営指導員が研修会や通常の相談業務で習得した経営支援ノウハウや個別案件の分析結果を報告・相談・研究する「指導員勉強会」(一般職員も参加)を月1回以上開催し、勉強会の内容を実践事例として記録に残すことで相談所内でのノウハウを共有し資質向上を図る。

若手及び経験が浅い経営指導員については、経験、実績が豊富な経営指導員の支援現場へ同行するなどして、事業計画策定、マーケティング、経営革新、資金繰り、財務など専門的な支援ノウハウ及び指導・助言内容について習得する等、OJTにより伴走型支援能力の向上を図る。

### (取組)

#### (1) 研修(OFF-JT)による知識習得

大阪府商工会議所連合会・大阪府商工会連合会が開催する経営指導員研修を中心に参加するとともに、大阪府の研修参加、日本商工会議所の研修参加、中小企業基盤整備機構の研修参加、中小企業大学校への研修派遣を行うなど、自己研鑽の機会を設けてスキルアップを図った。

大阪府商工会議所連合会・大阪府商工会連合会主催の研修参加 47日

大阪府主催の研修参加 13日

日本商工会議所主催の研修会参加 15日

中小企業庁主催の研修参加 17日

中小企業大学校派遣 19日間+11日間

#### (2) 経験豊富な職員による研修(OJT)

経験年数の少ない指導員においては、経営課題に対する対応力に限りがあることから、経営支援にあたっては経験値の高い経営指導員の指導の下、支援の考え方、経営相談への対応の仕方、支援内容アプローチ等を学び、支援能力の向上を図った。

### (3) 職員勉強会の実施

研修で得た知識を会議所に持ち帰って復習を兼ねた勉強会を実施。また、研修だけでは対応できないタイムリーなテーマや経営支援課題に対しては職員勉強会で対応。定期的に勉強会を開催し、研修内容だけでなく、最新の支援情報や支援事例、地域の事業者の情報交換を行い、日々の支援対応能力の向上を図った。

### (4) 経営カルテ共有化

事業者との接触記録や経営分析結果、具体的支援内容を事業毎、年度毎にまとめた「経営カルテ」としてデータベース化し、職員が蓄積してきた支援ノウハウ等を整理・見える化して職員間で情報共有を図り、支援力向上を図った。

## (成果)

### (1) 体系的な知識習得

大阪府商工会議所連合会・商工会連合会、大阪府、日本商工会議所、中小企業庁、中小企業基盤整備機構、中小企業大学校と、ありとあらゆる研修の機会を活用し、職員・経営指導員の自己研鑽を行ったことで、不足していた知識を補充するだけでなく、体系的に経営支援知識を習得することができた。経験年数の少ない経営指導員には中小企業大学校に派遣(19日間+11日間)するなど基礎知識から応用までを集中して体系的に経営支援知識を習得することができた。また中小企業庁が主催する小規模事業者支援人材育成支援事業(見習研修)に派遣したことより、実際の経営支援の現場で中小企業診断士からマンツーマンの指導を受けて支援にあたるため、情報収集、経営分析、課題抽出、対応策検討、事業者へのプレゼン・アプローチ等、実践的な支援方法を学習することができた。

### (2) 組織として支援にあたる意識の醸成

経験値の高い指導員のOJTによる指導、職員勉強会の実施は、経営指導員1人だけの支援スキルや経験値で個者支援に当たるのではなく、チームで課題検討、支援策を検討して個者支援にあたる、という意識改革を職員に促した。事業者が抱える経営支援課題は一つだけとは限らず、隠れた原因や課題を抱えているケースが多いが、1人の経営指導員による対応では、状況判断、原因の見落とし、課題の未発掘、対応策の選択肢が限定されがちであったが、職員勉強会における職員間のディスカッションを通して、1面だけでなく多方面の経営課題の気づきや対応策選択の多様性について経営指導員自身が気づくことができた。

### (3) 支援情報の共有化

職員勉強会を通じて研修知識や支援情報の共有を図っているが、支援の経営分析結果や支援事例を整理して経営カルテとして見える化を図ったことにより、個別支援案件だけでなく、専門家支援案件についても支援情報の共有化が図られた。また、経営支援会議、職員勉強会において支援事例や情報交換が行われたことにより、組織としての支援情報を共有化することができた。

## (課題)

### (1) 知識を活用する能力＝応用力が弱い

経営支援に必要な知識習得については、経営知識や分析方法論の研修等で一定の成果を得ることが出来たが、情報収集力、経営分析力、問題分析力、解決策考案力、意思決定力、プレゼンテーション力、提案説得力等、「得た知識を活用する能力」＝その知識をどのよ

うに使うのか「応用力」が弱い。

## (2) 支援スキルのバラツキ

職員の世代交代時期に来ており、新任の職員に対する基本的な相談・指導スキルの習得機会の確保が課題となっている。また職員の経験年数や担当業務によって支援スキルにバラツキがあり、外部研修による知識習得、ベテラン経営指導員によるOJT指導を行っているが、支援スキルのレベルアップを図り、支援の質を高めたレベル統一には時間を要する。

### <今回の申請における取組の方向性>

#### (1) 支援応用力の育成

経営支援の中核を担う者として経営指導員の資質向上を図るため、職場外研修(OFF-JT)で経営支援知識の習得を図るとともに、高度な経営相談案件に対しては、ベテラン指導員による具体的な個別状況に即したアドバイスの下、ディスカッション形式で状況分析や経営課題の抽出、対応策の検討を行い、研修で得た知識をどのようにして課題解決に結び付けていくのか、経営分析力、問題分析力、課題解決策考案力等の支援応用力の育成を図る。また、当所での経営支援においては、専門能力を必要とする場合は、中小企業診断士や弁護士、税理士、社会保険労務士、その他専門分野における専門家を派遣して支援にあたっているが、専門家を派遣しコンサルティング現場に立ち会う際には、事業者支援にあたっての専門的かつ高度なスキル・ノウハウを吸収するように努める。

#### (2) チーム支援体制の構築

今まで相談案件に対し、事業者情報や支援情報の共有だけでなく、経営分析や経営課題、解決策についてチームで支援方向性や支援策を検討し、事業者への対応には経営指導員が1人で対応していたが、事業者への説明力、提案力等、個人の支援スキルにバラつきがあり、多様な資質を身につけるには相当の時間を要することから、個人の得意・不得意分野と能力を見極めて、高度な支援を要する相談案件を持つ事業者への対応にあたっては、ベテラン指導員とチームを組み、2人体制で事業者への対応にあたる支援体制を構築する。

### (事業内容)

#### (1) 研修(OFF-JT)による知識習得(継続)

大阪府商工会議所連合会・大阪府商工会連合会が開催する経営指導員研修を中心に参加するとともに、大阪府の研修参加、日本商工会議所の研修参加、中小企業基盤整備機構の研修参加、中小企業大学校への研修派遣を行うなど、自己研鑽の機会を設けてスキルアップを図る。

#### (2) 経験豊富な職員による研修(OJT)(継続)

新任や経験年数の少ない職員においては、経営課題に対する対応力に限りがあることから、支援にあたっては経験値の高い経営指導員の指導の下でマンツーマン指導により、支援の考え方、経営相談への対応の仕方、支援内容アプローチ等を学び、支援能力の向上を図る。

#### (3) チーム支援体制の構築(新規)

事業者への説明力、提案力等、個人の支援スキルにバラつきがあり、多様な資質を身につけるには相当の時間を要することから、個人の得意・不得意分野と能力を見極めて、高度な



支援を要する相談案件を持つ事業者への対応にあたっては、ベテラン指導員とチームを組み、2人体制で事業者への対応にあたる支援体制を構築し、支援レベルの保持と均質化を図る。

#### (4) 経営支援会議の実施(新規)

組織内の相談・支援情報の共有を図るとともに、対応策の検討を行うために具体的な個別状況に即して経営支援会議を実施する。この会議において、情報収集力、経営分析力、問題分析力、解決策考案力、意思決定力、プレゼンテーション力、提案説得力等のスキルアップを図る。

#### (5) 職員勉強会の実施(継続)

研修で得た知識を会議所に持ち帰って復習を兼ねた勉強会を実施し、知識の共有化を図る。また、研修だけでは対応できないタイムリーなテーマや経営支援課題に対しては職員勉強会で対応するため、定期的に勉強会を開催し、研修内容だけでなく、最新の支援情報や支援事例、地域の事業者の情報交換や意見交換を行い、日々の支援対応能力の向上を図る。

#### (6) 支援応用力の育成(新規)

当所での経営支援においては、高度な専門能力を必要とする場合は、中小企業診断士や弁護士、税理士、社会保険労務士、その他専門分野における専門家を派遣して支援にあっているが、専門家を派遣する際には職員が同行し、コンサルティング現場に立ち会い、中小企業診断士等コンサルが持つ情報収集力、経営分析力、問題分析力、解決策考案力、意思決定力、プレゼンテーション力、提案説得力等の専門的かつ高度なスキル・ノウハウを吸収するように努め、スキルアップを図る。

#### (7) 経営カルテ共有化(継続)

事業者との接触記録や経営分析結果、具体的支援内容を事業毎、年度毎にまとめた「経営カルテ」としてデータベース化し、職員が蓄積してきた支援ノウハウ等を整理・見える化して職員間で情報共有を図り、支援力向上を図る。

#### (目標)

会議内容	現状	30年度	31年度	33年度	33年度	34年度
経営支援会議	0	24	24	24	24	24
指導員勉強会開催回数	24	24	24	24	24	24

### 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

#### <第1期における取組と成果>

P D C A サイクルの構築にあたっては、小規模事業者を巡る情勢の変化を勘案し、計画に記載の事業の実施状況及び成果について、毎年度、以下の方法により評価検証を行った。当所では、中小企業診断士、日本政策金融公庫、地域金融機関、池田市、事業主代表者の計5名で構成した経営発達支援計画評価委員会を設け、各事業の支援件数など

目標数値に照らして事業の実施状況、改善点について評価・検証を行った。

委員からは、事業の評価・検証とともに、事業のあり方や強化ポイント等、事業の見直しについて助言をいただいた。経営発達支援計画評価委員会の評価・検証・助言を受けて、中小企業相談所にて見直し案を策定し、見直し案は当所の正副会頭会議での承認を受け、次年度の実施計画立案に反映させた。

#### (課題)

経営発達評価委員会においては、構成委員の経営支援分野についての得手不得手があり、事業の評価・検証にあたっては、支援件数など目標数値の達成度を中心に評価・検証が行われるため、経営課題の把握や課題の解決を支援し、支援企業がどのように変化したのか等の評価・検証が難しい。

#### <今回の申請における取組の方向性>

経営発達支援計画を効果的に実施していくためには、小規模事業者の立場に立った視点での評価・検証を取り入れてPDCAサイクルを構築した方がより効果的に支援を展開できる。大阪府では、中小企業診断士、日本政策金融公庫、公認会計士、学識経験者、経済団体代表等、中小企業の経営に識見を有する者によって構成される「大阪府小規模事業者等支援施策評価審議会」がある。この評価審議会において、当所の支援内容について、経営課題の把握、課題解決のための提案、課題の解決により経営力が向上されたかどうか、経営相談による効果の評価・検証と、支援対象企業数に対する達成度、利用者満足度、支援企業の変化や目標の達成度等の事業実施の評価・検証・助言を受け、指摘事項を修正した上で次年度の事業実施に反映していく。

本計画の記載の事業の実施状況及び成果について、毎年度、以下の方法により評価・検証を行う。

- (1) 学識経験者および中小企業の経営に識見を有する者によって構成される「大阪府小規模事業者等支援施策評価審議会」（大阪府附属機関条例 大阪府小規模事業者等支援施策評価審議会規則）において、当所が作成した事業実施報告の内容について評価・助言を受け、指摘事項を修正した上で承認を受ける。
- (2) 前掲（1）の評議審議会による評価内容・助言および、客観性を高めるために大阪府商工労働部により実施される利用者満足度調査（アンケート）による評価内容を活用し、速やかに経営支援会議等で原因分析および対応策の研究に取り組み、改善に向けた意識の共有化を図るとともに、当該年度事業計画の変更ならびに次年度事業計画の立案にも反映させることで、当経営発達支援事業におけるPDCAサイクルの構築を図り、事業効率の向上と成果の拡大を目指す。
- (3) 前掲（1）の評価審議会において承認された事業実績報告書は、大阪府のホームページに公表されることにより、地域の小規模事業者も常に閲覧可能となる。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

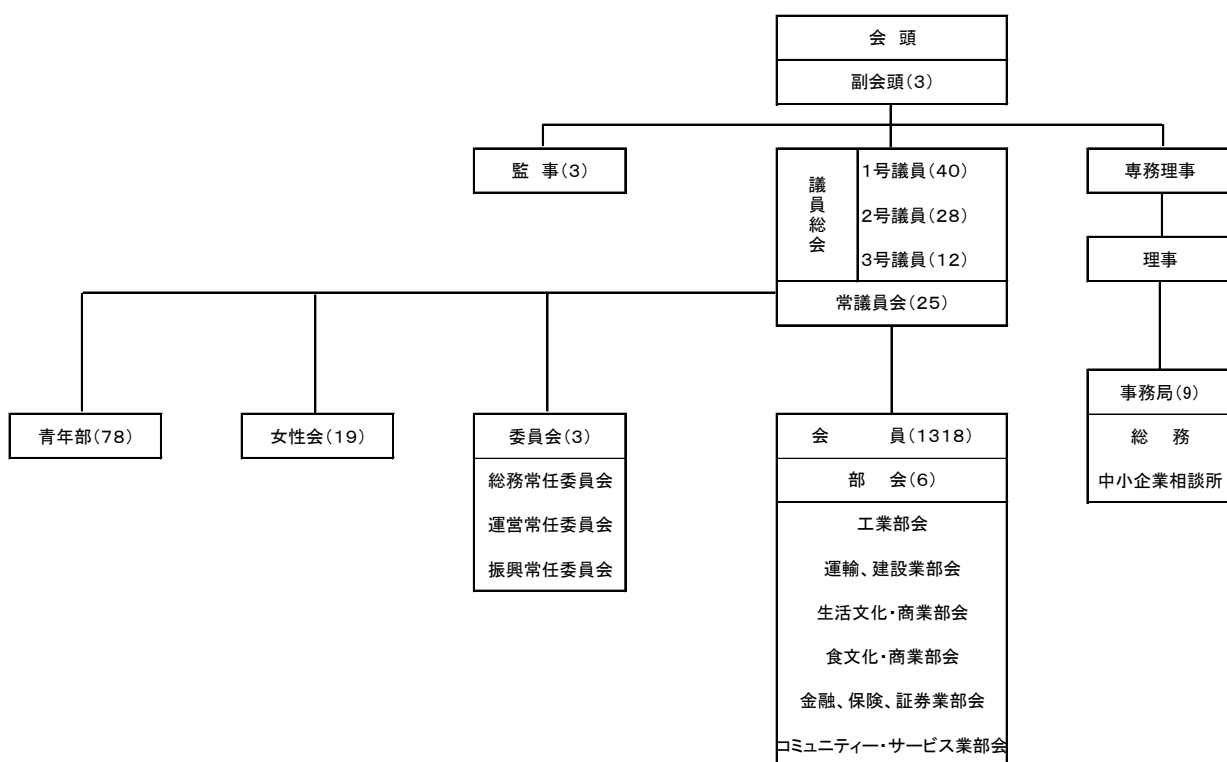
経営発達支援事業の実施体制

(平成 29 年 1 1 月現在)

(1) 組織体制

当所の実施体制は、中小企業相談所（経営指導員 5 名）が中心となつて行うものの、職員数は総数 9 名（事務局長 1 名、経営指導員 5 名、事務職員 3 名）と少人数のため、経営発達支援計画では各事業の主担当を決めるものの、事業実施にあたっては全職員で総力を以て実施する。

<池田商工会議所 組織図>



(2) 連絡先

池田商工会議所 中小企業相談所

〒563-0025 大阪府池田市城南1-1-1

電話：072-751-3344 FAX：072-751-3876

URL：http://www.ikedacci.or.jp

E-mail：info@ikedacci.or.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
必要な資金の額	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
中小企業相談所事業費	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300
消費税対策事業費	300	300	300	300	300
I T広報費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、事業収入、国補助金、府補助金、事業委託費

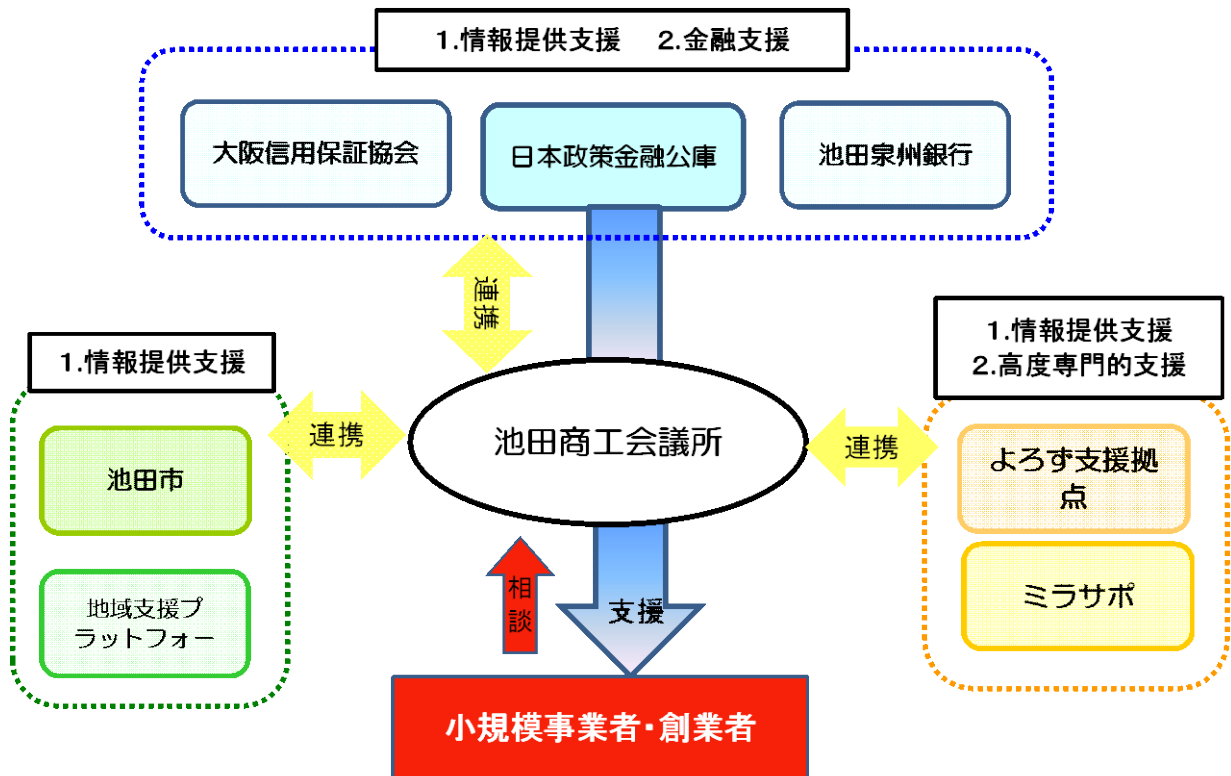
(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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

連携する内容	
<p>1. 事業計画策定支援において、大阪府よろず支援拠点、ミラサポと連携し、事業計画の策定及び、支援に関する情報の提供等を行う。</p> <p>2. 事業計画策定後の支援において、日本政策金融公庫十三支店、池田泉州銀行、大阪信用保証協会と連携し、資金調達の支援及び、支援に関する情報の提供などを行う。また、大阪よろず支援拠点との連携やミラサポを活用することにより、事業計画の遂行においての経営課題解決をサポートするとともに、支援に関する情報の提供などを行う。</p> <p>3. 地域経済の活性化に資する取組において、池田市、池田市観光協会、まちづくり会社と連携し、情報共有を図る他、商工業の活性化と賑わい創出に向けて緊密な連携を図る。</p>	
連携者及びその役割	
(連携事業番号) (連携者名) (住所) (代表者名)	(役割)
1 (公財) 大阪産業振興機構 理事長 津組修 (大阪府よろず支援拠点) 大阪市中央区本町橋 2-5	事業計画策定時の情報提供 及び事業計画策定後支援
1, 2 (株)日本政策金融公庫十三支店 支店長 中世古尚人 大阪市淀川区新北野 1-2-13	事業計画策定時の情報提供 及び事業計画策定後支援
1, 2 (株)池田泉州銀行 頭取 藤田博久 大阪市北区茶屋町 18-14	事業計画策定時の情報提供 及び事業計画策定後支援
1, 2 大阪信用保証協会 理事長 矢富直 大阪市北区梅田 3-3-20	事業計画策定時の情報提供 及び事業計画策定後支援
3 池田市 市長 倉田薫 池田市城南 1-1-1	地域観光・経済の連携
3 池田市観光協会 会長 岡本厚 池田市栄町 1-1	地域観光・経済の連携
3 いけだサンシー(株) 代表取締役 竹本満男 池田市新町 2-14	地域観光・経済の連携

連携体制図等



ワンストップ相談窓口 池田商工会議所

- ・経営指導員等による巡回・窓口相談
- ・施策情報の提供
- ・記帳支援、税務、金融支援
- ・地域経済動向情報の提供、需要動向情報の提供
- ・経営改善支援、IT化支援
- ・財務分析支援、資金繰り計画作成支援
- ・事業計画作成支援、
- ・経営革新計画策定支援
- ・マーケティング支援、販路開拓支援
- ・労務支援、人材育成支援
- ・専門家等による支援
- ・各種セミナーの開催