

経営発達支援計画に基づく地域中小企業の支援スキーム

～扶桑町商工会における事例を通じて～

1 はじめに

平成 26 年 6 月に小規模基本法、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の一部を改正する法律（小規模支援法）が成立した。その背景には、特に地方において顕著な廃業率の高まりや伸びない開業率など、小規模事業者を取り巻く環境の厳しさがある。そして、経営発達支援計画は、それらの事業者に対しての支援スキームを確立するために、各商工会・商工会議所に対して計画的な事業者支援の体制を構築することを求める試みであると捉えている。実際に、中小企業診断士の皆様のところにも地域の商工会などから、経営発達支援計画の策定支援や計画における連携のためのお話が多数きていることと思われる。

本稿においては、筆者が所属する商工会の事例をモデル化することにより、商工会・商工会議所における地域中小企業の支援スキームを提案する。

2 地域の経済動向調査

経営発達支援計画でまず求められるのが、地域の情勢についてしっかりと調査・分析が出来ているかということである。筆者の所属する商工会においては、従前からホームページにおいて調査レポート等を公表してきた。また、最近では先進地視察の内容や当地で実施されたプレミアム商品券事業の実証分析について論文にまとめ、学会などで発表をおこなっている。

しかし、ホームページ等で公表しているだけでは、その調査内容についてなかなか広く地域の事業者知ってもらうことは難しいというのが現状であった。そこで、忙しい事業者にも調査の内容に目を通してもらえるよう、A4用紙一枚程度に、調査内容のエッセンスをまとめて“かわら版”のような形で2か月に一度発行することとした。

具体的には、調査・分析で得られた地域内外の経済状況の他に、地域内において先進的な取り組みをおこなっている事例、地域資源を活用している事例、補助金などを活用して

図表 1 かわら版



開発した新商品の情報、ビジネスイベント情報などを掲載している。

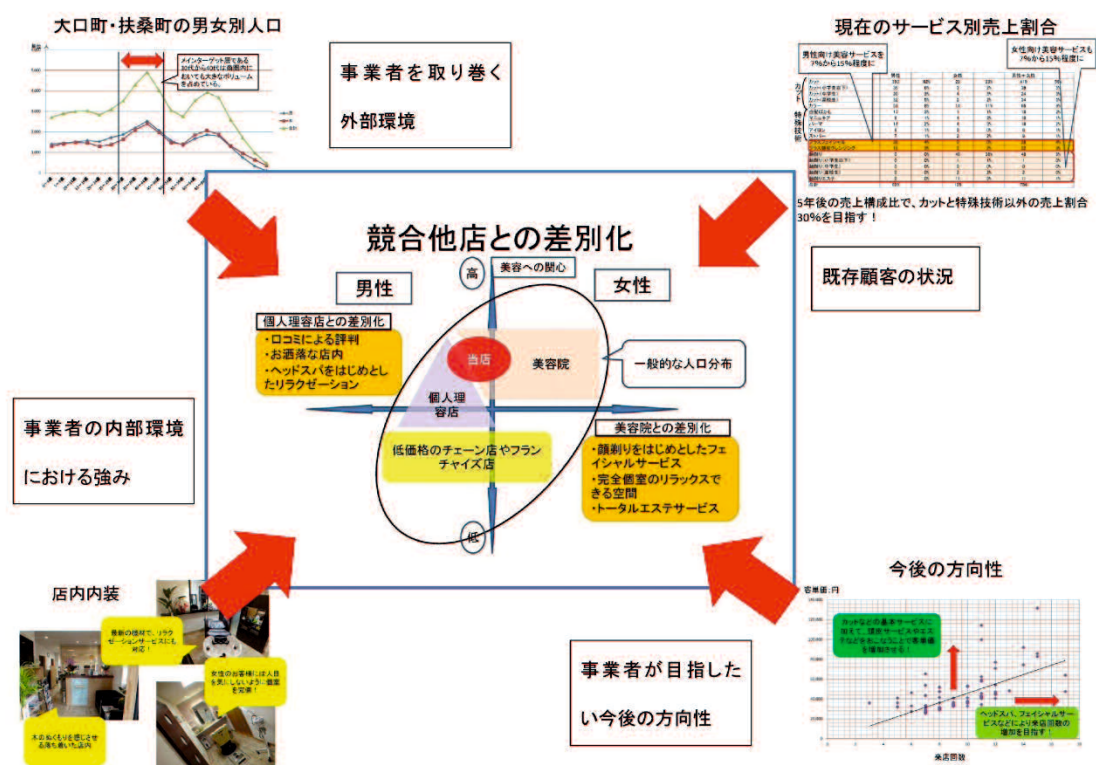
“かわら版”を発行する意図は、地域内の成功事例を横展開することにある。そのような身近な事例を目にすることにより、事業者が前向きな気持ちになることで、事業計画の策定などへの取り組みへと結びついてくるからである。

3 経営分析、事業計画策定

経営分析、事業計画策定においてもっとも重視することは、実現可能性の高いリアルな事業計画となっているかである。そのためには、まず事業者自身が自社を正確にイメージできているかが重要となってくる。従来までの事業計画策定支援では、いかに外部に対して信用力のある体裁の整った“事業計画書”を作るかというところに力点が置かれていたように感じられた。しかし、そのような事業計画で果たして事業者自身がその内容を消化しきれているのかという疑問が残っていた。そこで、事業計画の策定支援を行う際に、必ず支援先企業のポジショニングや今後の方向性についてを“見える化”するように努めた。

この事業状況を“見える化”することは、事業計画を作成する上での重要なファーストステップである。事業者の強みや弱み、置かれている環境、顧客との関係について認識を一枚の紙にイメージ化することで、事業者は自己を客観視することができるのである。当商工会では、このイメージ化したシートをA・I（エーアイ：Analysis Image）シートと呼んでいる。

図表2 A・Iシート



事業計画を策定するための一つの機会である小規模事業者持続化補助金の申請支援では、実際にこのA・Iシートを導入している。支援に際しては、事前調査票のような形で企業概況や今後の目標等を作成してもらい、あわせて決算書や既存の顧客情報をヒアリングするのだが、その時に支援者としては、現地調査などの結果をあわせたA・Iシートを作成し、事業者の現状についての整理をおこなっている。つまり、このA・Iシートが事業者と支援者の共通言語になっている。そして、このシートを活用することによって、その後の事業計画策定支援がよりスムーズになっていくのである。

図表3 持続化補助金採択結果

	申請件数	採択件数
平成25年度第2次受付分	5	5
平成26年度第1次受付分	4	4
平成26年度第2次受付分	4	4
平成26年度追加受付分	1	1

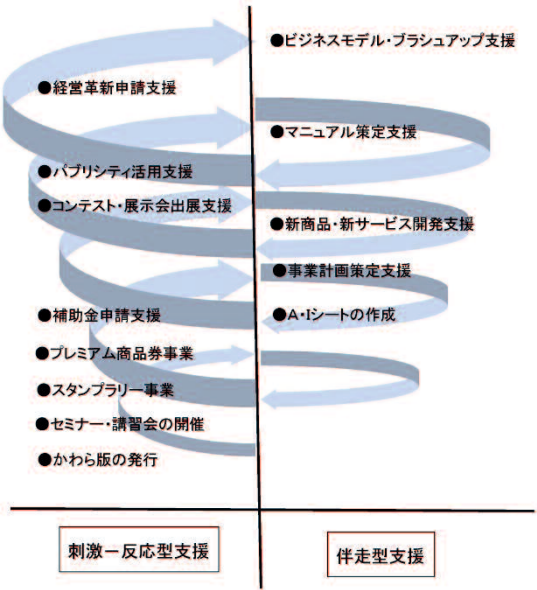
(平成27年12月25日時点)

4 「刺激－反応型支援」と「伴走型支援」

従来、販路開拓支援といえば、物産展や展示会などの情報提供、ビジネスマッチングの機会提供、プレミアム商品券事業の開催など、いわば事業者に対しての販路拡大の“情報”や“機会”を提供する「刺激－反応型支援（S－R型支援）」に力を入れてきた。

しかし、近年は事業者に寄り添った形での細やかな継続支援である「伴走型支援」が求められている。そこで、我々支援者も物産展や展示会などの販路開拓の“場の提供”を行いながらも、そこに至るまでのプロセス支援にも力を入れている。

図表4 地域の中小企業の支援スキーム



今回の支援スキームでは、これら2つの支援スタイルを一連の流れとして捉え、刺激－反応型支援（S－R型支援）を契機に、やる気になった事業者に対して集中的に継続的な支援（伴走型支援）を行っていくというものである。具体的には、A・Iシートの作成や事業計画策定支援を経て、定期的にその計画の進捗状況を確認する。また、新商品・新サービスの開発支援やそれを実行するためのオペレーションに関する支援を事業者と共に考えていく。そして、時として定期的な訪問の中で事業者に対し、補助金申請やコンテスト・展示会への出品、経営革新計画の承認などの新たな刺激を与えながら、より事業計画を向上させていくのである。

事例：新商品開発支援 ―地域伝統食品製造・販売業 F 社の事例―

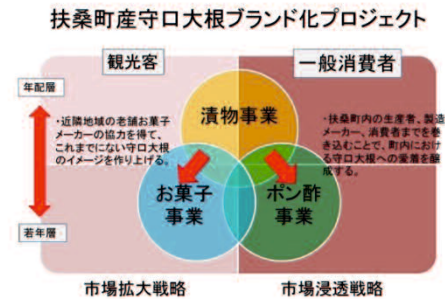
F 社は地域の伝統食品である守口漬を製造・販売する地域の老舗企業である。守口漬は愛知県尾張地方の伝統的な漬物で、その原料になる守口大根の生産量は扶桑町が日本一である。また、守口大根はその長さでギネスブックにも認定されている。しかし、その一方で守口大根は、そのほとんどが漬物として加工され、一般への流通はおこなわれておらず、地域外における認知度は低い。そこで、「守口大根」の認知度を高めるための取り組みをおこなった。コンセプトは、若年観光客に対して、守口大根を使用しているにもかかわらず、見た目からは守口大根を感じさせないような「ギャップのある商品」をつくるということであった。この取り組みについては、守口大根が扶桑町の地域資源に認定されていることもあり、あいち中小企業応援ファンドなども活用しながら、「ラスク」「キャラメル」「アイスクリーム」などの商品を作り上げた。

更にそれらの新商品の認知度を高めるために、食のイベントやコンテストなどへの出品を支援している。その理由として、商品開発の一つの区切りとして、外部からの評価に耐えうることまでを支援目標として設定しているからである。また、このケースでは、F 社において商品開発に関する十分な組織体制が整っているため、支援者としては、主にマーケティングの視点からコンテストに出品する折の商品のキャッチフレーズの提案やパブリシティの活用などに対する支援を中心に行っている。

事例：ワーキングマザーによる差別化支援 ―美容業 S 社の事例―

S 社は平成 25 年 12 月に当地に開業した美容院である。S 社の特徴は、普通の美容院とは異なり、白髪染めを全面に打ち出しているという点である。市販の白髪染めの中には化学物質が多く含まれているものもあり、髪の毛のダメージは年齢を重ねた頃に表れてくる。しかし、S 社のハーブエキスなど天然由来による白髪染めは、単に染めるだけでなく、髪に

図表 5 F 社の A・I シート



図表 6 F 社の支援内容

日 時	支 援 内 容	分 類
H26.1.27	あいち中小企業応援ファンドの応募について	S-R型支援
H26.1.30	新商品開発のための事業計画の策定支援	伴走型支援
H26.2.3	事業計画策定の進捗状況確認	伴走型支援
H26.2.7	あいち産業振興機構を交えたミーティング	伴走型支援
H26.2.10	あいち中小企業応援ファンドの書類作成支援	S-R型支援
H26.3.12	事業計画の進捗状況確認	伴走型支援
H26.5.2	事業計画の進捗状況確認	伴走型支援
H26.6.19	補助金申請の情報提供	S-R型支援
H26.8.26	むらおこし特産品コンテストの情報提供	S-R型支援
H26.8.27	むらおこし特産品コンテストの応募支援	S-R型支援
H26.8.29	むらおこし特産品コンテストのブラッシュアップ支援	S-R型支援
H26.9.2	むらおこし特産品コンテストのブラッシュアップ支援	S-R型支援
H26.10.27	事業計画の進捗状況確認	伴走型支援
H26.11.17	事業計画の進捗状況確認	伴走型支援
H26.12.25	事業計画の進捗状況確認	伴走型支援
H27.2.17	事業計画の進捗状況確認	伴走型支援
H27.6.16	事業計画の進捗状況確認	伴走型支援
H27.7.1	プレミアム観光券の情報提供	S-R型支援

コシ・ツヤを与えてくれる。

既存の主な顧客層は白髪染めというイメージから比較的年配の層が中心であった。しかし、髪は若い頃からしっかりケアしている人とそうでない人では、歳を重ねていくと大きな違いが表れる。つまり、白髪が出始める 30 代頃からしっかりケアしていくことで、歳をとってからも若々しい髪質が維持できるのである。そこで、小規模事業者持続化補助金を活用し、30 代の子育てなどに忙しく、自分では髪のお手入れなどに時間をかけられない層に対して販路開拓をおこなうような事業計画を策定した。この取り組みのきっかけは、従業員が全て子育て世代のママであることを強みとして生かせないかと代表者が考えた結果出てきたものである。出産・子育てのために職場を離れる実力のある女性美容師の存在、同年代のママだからこそ共有できる髪の悩み、更には、同社がこだわる染めの技術や天然由来のハーブエキスの商品などが一体となるからこそ、他の美容院との差別化につながっていくのである。

現在は、更に S 社のビジネスモデルをブラッシュアップさせるためにビジネスコンテストへの応募を支援したり、既存店舗のマンパワーの関係からお断りしている顧客層を取り込むため、近隣地域に 2 号店を出店するための従業員マニュアルの作成などの支援をおこなっている。

5 おわりに

本稿では、経営発達支援計画に基づく形で、地域の中小企業支援の支援スキームを提示してきた。これは、従来からの支援策の多くが刺激－反応型であり、支援が一過性となっていた点を反省材料として捉え、継続的に事業者に寄り添っていく伴走型支援の仕組みを一体的に支援スキームに取り込むことで、事業者の成長を支援していくものである。

しかし、一方で課題も存在する。それは、当商工会のような小規模な支援機関はマンパワーが不足しているという点である。今後、地域において経営革新など高度な取り組みを広げていくには、専門家の力は欠かせない。地域の商工会・商工会議所と行政、金融機関、学術機関、そして中小企業診断士が強力な連携体制を築いてこそ、今まで“点”だったそれぞれの支援策が一本の“線”となり、地域の中小事業者の発展につながっていくだろう。

図表 7 S 社の支援内容

日 時	支 援 内 容	分 類
H26.1.22	開業申請に関する支援	S-R型支援
H26.1.27	会計ソフトの導入に関する支援	伴走型支援
H26.2.10	経理帳簿作成に関する支援	伴走型支援
H26.2.17	残高試算表の作成に関する支援	伴走型支援
H26.2.26	決算に関する支援	伴走型支援
H26.3.4	労働保険加入に関する支援	S-R型支援
H26.5.26	労働保険・雇用保険の書類作成に関する支援	S-R型支援
H26.7.28	プレミアム商品券事業への参加提案	S-R型支援
H26.10.29	補助金申請の情報提供	S-R型支援
H27.3.20	小規模事業者持続化補助金の情報提供	S-R型支援
H27.3.22	販路開拓に関わる経営計画の策定支援	伴走型支援
H27.3.24	小規模事業者持続化補助金の申請作成支援	S-R型支援
H27.5.11	事業計画の進捗状況確認	伴走型支援
H27.5.19	労働保険書類の作成支援	S-R型支援
H27.6.25	新店舗出店に伴う金融策支援の提案	伴走型支援
H27.7.1	ビジネスコンテストへの応募提案	S-R型支援

※扶桑町商工会の経営発達支援計画は平成 27 年 12 月 25 日に採択された。