

【 平成 28 年度 】

伴走型小規模事業者支援推進
事業計画の地域経済動向等
アンケート調査

調査報告書

2017 年 2 月

三次広域商工会

目 次

I. 調査要領

1. 調査目的	・・・1
2. 調査内容	・・・2
3. 調査期間	・・・2
4. 調査方法	・・・3
5. 調査体制	・・・3

II. アンケート調査結果

1. 事業所の基本データに関する調査結果及び分析について	
（1）企業概要及び経営動向の推移	・・・5
（2）ITの活用実態と業績の推移	・・・7
2. 経営環境データに関する調査結果及び分析について	
（1）景況感について	・・・8
（2）資金繰りについて	・・・10
（3）設備投資について	・・・11
（4）人的資源について	・・・13
（5）施策活用について	・・・17
（6）経営課題について	・・・19
3. 今後の見通しと商工会への要望に関する調査結果及び分析について	
（1）今後予想される自社の経営環境について	・・・27
（2）当商工会が行う伴走型支援等へのご要望について	・・・29

III. 総括	・・・32
---------	-------

参考資料（アンケート調査票）	・・・43
----------------	-------

I . 調査要領

1. 調査目的

本調査の目的は、平成 26 年 6 月に成立した「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（以下、小規模事業者支援法という）に基づく「経営発達支援計画」に基づき、商工会が行う伴走型支援の効果を最大限高めるために、地域企業の現状及びニーズ等を適切に把握し、具体的なアクションプランへ反映させて行くためのものである。

また本調査は、地域の包括的な現状を把握するために、小規模事業者のみならず、地域中小企業者も対象として調査を行った。これにより、地域資源や各企業の強みを活かした様々な連携も視野に入れて、今後の支援の方向性を検討できると考えている。

全国 385 万の中小企業が存在している中で、その 9 割を占める小規模事業者は、地域の経済や雇用等を支えつつ、地域独自の問題解決を行っていく上で、極めて重要な存在である。しかしながら地方における小規模事業者は、経済の専門性や多様性が極めて高度化する中、とりわけ人口減少や少子高齢化に起因する厳しい経営環境に直面しており、売上や事業者数の減少、経営層の高齢化等、多くの経営課題を抱えているのが実情である。

そのような環境において、小規模事業者が持続的な発展を図るためには、新しいテクノロジーの変化に対応し、グローバルな時代環境に合った事業構造の改革・改善を行っていくことが求められているが、それら全てを独力で行っていくことは、そう容易なことではない。

故に、半世紀以上にわたり、地域商工業者のサポートを行ってきた商工会の支援手法にも、新たな取り組みが期待されており、中小企業庁による要望は、大きく次の 6 つとなっている。

- (1) 小規模事業者の経営資源の内容、財務内容その他経営の状況の分析
- (2) 小規模事業者が行う事業計画の策定に係る指導及び助言
- (3) 当該計画に従って行われる事業の実施に関し必要な指導及び助言
- (4) 小規模事業者が販売する商品又は提供する役務の需要の動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供
- (5) 地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供
- (6) 商談会、展示会の開催等小規模事業者が販売する商品又は提供する役務の需要の開拓に寄与する事業

このような状況下、三次広域商工会が提出した「経営発達支援計画」が、平成 28 年 7 月に、中小企業庁の認定を受けることに成功した。この計画は、中期的な経営方針や戦略等の事業計画に基づいて、個別具体的な支援を行っていくものである。

従って、本アンケート調査の結果は、この「認定経営支援発達計画」に従い、サポートする商工会自体の支援能力や資質の向上に鋭意努力しつつ、地域企業の皆様と共に、地域の持続的な発展を実現するべく、有効な支援策の選択と集中を行う判断材料として活用させて頂き、伴走型支援の充実を図っていくためのものである。

2. 調査内容

（１）事業所の現状把握と分析

企業の基本データとして、業種や売上規模、従業員規模、後継者の有無、主な販売対象、ＩＴの活用実態などを把握させて頂き、経営状況や課題をクロス分析等していく上でのベースとするものである。

（２）経営環境データの把握と分析

売上や利益の推移、客数や客単価の変化、仕入・調達環境や競争環境などを把握すると共に、貴重な経営資源である人材の採用や育成の他、設備投資の意欲や要望、また資金繰りなど財務面での課題を把握し、企業の競争力を確保するために必要な経営課題について分析するベースとするものである。

また採用については、採用ルートや方法について調査し、近年、人材の確保が特に難しくなっている中小企業において、より効果的なアプローチについて検討していく参考としたい。

さらに、国や県、市などが行っている様々な施策について、どのくらい認知され、有効に活用されているのか、加えて、各施策を利用する上での意見や要望について調査した。これらの声を反映し、行政へフィードバックして行くことも、検討していくべき課題である。

最後に、経営環境データを踏まえた上で、自社のビジネスモデルにおける課題について調査を行った。経営判断を行っていく上で重視している情報や、確実なマネジメントを行うための事業計画の有無、問題解決課題についての認識などを調査するとともに、経営に大きなインパクトを与える事業承継について、後継者の外部登用の可能性についてもお聞きした。

（３）今後の見通しと要望の把握

今後、およそ５年を目処に、自社の経営環境がどのように変化していると予想しているのかという点についてお聞きした。

また、現状は問題点になっていないとしても、将来問題となり得る経営課題について、どのように認識されているのかについても調査を行った。

そして、これら将来の課題に関連する項目として、商工会の支援に何を期待し、望まれているのかという点についてお聞きした。自由記述の回答を含め、商工会への期待を明らかにして行くベースとしたい。

3. 調査・分析期間

平成 28 年 11 月～平成 29 年 2 月

4. 調査方法

- (1) 調査対象：三次広域商工会エリアの小規模事業・中小企業等を中心とした事業所
(三次広域商工会エリアとは、三良坂地区、作木地区、布野地区、君田地区、吉舎地区、三和地区、甲奴地区の7地区で形成されている)
- (2) 調査方法：郵便送付、郵便回収
- (3) 回収結果：総発送数 782 件、総回答数 147 件、有効回答数 143 件、有効回答率 17.0%
※有効回答数とは、大規模企業と企業概要が全て空欄の4事業所を除いた数値である

5. 調査体制

本調査の調査体制は、以下の通りである。

本調査の実施主体：三次広域商工会 担当 藤城 敏生

本調査の委託先 ：株式会社アイムサプライ 担当 伊豆田 功

Ⅱ．アンケート調査結果

1. 事業所の基本データに関する調査結果及び分析について

(1) 企業概要及び経営動向の推移

事業所の平均従業員数、後継者の有無、ＩＴ活用の有無については、「表１：企業概要」の通りであり、従業員数は平均して 7.7 人、「後継者がいる」と回答した事業者は 35.5%、「ＩＴを活用している」と回答した事業者は 42.6%であった。

ただし、この中には従業員 50 人規模の中小企業等も含まれているため、判断材料とする場合は、考慮しておく必要があることを付け加えておく。

表 1：企業概要

	従業員数	後継者有り	ＩＴ活用有り
値	平均 7.7 人	35.5%	42.6%

後継者については、あくまで現段階での有無であるが、仮にこの数字の通りに事業承継が行われた場合、約 3 分の 2 の事業所が後継者不在により消滅することになる。この数字は、地域経済に大きな影響を与える可能性があり、憂慮すべき事態であると考ええる。

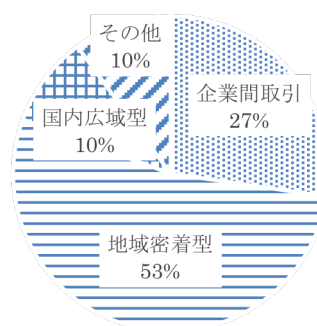
問題解決につながる選択肢の可能性としては、「内部人材の育成による承継」や「外部人材の登用」「M&A」による譲渡などが考えられるが、いずれも専門的なノウハウが必要で、かつ準備に時間を要する事柄であり、早めの対策が期待されるところである。

主な販売対象としては、「地域密着型」の事業所が 53.2%を占めており、最も多いことがわかる。次いで「企業間取引」が 27.3%、「国内広域型」が 9.4%、「その他」が 10.1%となった。

この中には、複数の項目を選択している事業所（「企業間取引」と「地域密着型」など）があることを考慮しても、過半数の事業所は、何らかの形で地域経済の影響を受けていると考えられ、地域の人口構成など、地域特性の分析と併せて検討して必要性があると考ええる。

因みに、「その他」を選択された事業者については、業種から推測すると、公共事業やＪＡ等との取り引きが行われているものと予想される。

グラフ 1：主な販売対象



■企業間取引 ■地域密着型 ■国内広域 ■その他

ここで、主な販売対象ごとの売上推移について、どのような違いがあるのかを分析してみた。

結果は、「グラフ2：企業間取引」から「グラフ4：国内広域型」の通りであった。

まず「企業間取引」と「地域密着型」を比較すると、同じ地域内で事業が行われていても、企業間取引の方が、売上増加傾向が30.3%と高く、売上減少傾向は27.3%と低いことがわかる。

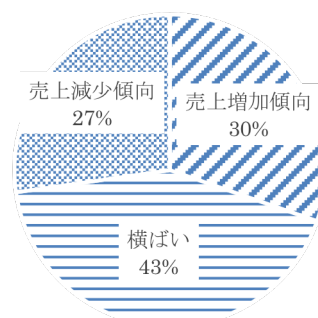
これは、企業間取引の場合、最終消費者が広域である可能性や、個人消費とは関係なく発生している需要への対応である可能性が考えられるため、地域特性の影響が緩和される傾向にあるのかもしれない。

次に「地域密着型」と「国内広域型」を比較すると、上記の事例と同じく、国内広域型で売上増加傾向が38.5%と高く、売上減少傾向は15.4%と低いことがわかる。

国内広域型の方が、明らかに市場規模が大きいわけであるから、必然的に、売上も見込めるわけであるが、当然ながら競合他社も多くなることは言うまでもない。競争環境は、より厳しいことが予想されるが、事実として業績が堅調であることは、今後の方向性を検討していく上において、参考になるデータであると考えられる。

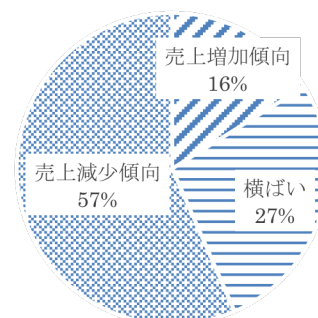
以上の結果から、地域特性の影響を色濃く受けている事業所の方が、総じて厳しい経営環境にあると言わざるを得ない。このことは、経営のマイナス要因となる要素が、地域の市場環境から生じていることを示しており、経営改善を図る上において憂慮すべき事態であろうと思われる。

グラフ2：企業間取引



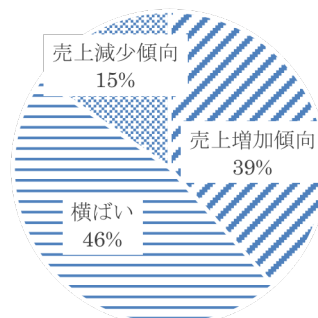
□売上増加傾向 □横ばい □売上減少傾向

グラフ3：地域密着型



□売上増加傾向 □横ばい □売上減少傾向

グラフ4：国内広域型



□売上増加傾向 □横ばい □売上減少傾向

(2) ITの活用実態と業績の推移

「表1：企業概要」をみると、IT（インフォメーション・テクノロジー）を何らかの形で活用されている事業所は42.6%となっていることがわかる。ITは「世界三大革命」の一つにも挙げられており、環境の変化に大きなインパクトを与えていることは、周知の通りであろう。（世界三大革命とは、農業革命、産業革命、IT革命のこと）

さらに現在は、AI（人工知能）やIoT（インターネットとモノの融合）技術の進展による第四次産業革命とも言われており、新しい情報技術への適応力は、企業の業績に大きな影響を与えているといっても過言ではない。

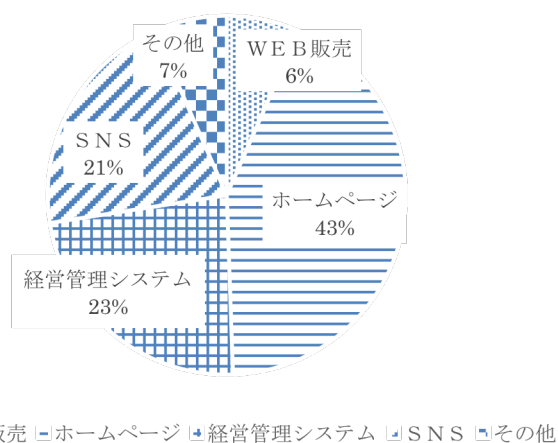
そこで、どのような目的でコンピュータを活用されているのかを質問によって明らかにし、また、活用分野によって、業績とどのような関連性があるのかをクロス分析してみた。結果は、「グラフ5：IT活用分野」から「グラフ7：HP・SNS無し」までの通りであった。

活用分野で最も多かった意見は「ホームページ」の42.9%であった。次いで、基幹業務システムや会計ソフト、生産管理などの「経営管理システム」が23.1%、「SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）」が20.9%、「WEB販売（インターネットを活用した販売）」が6.6%と続いている。

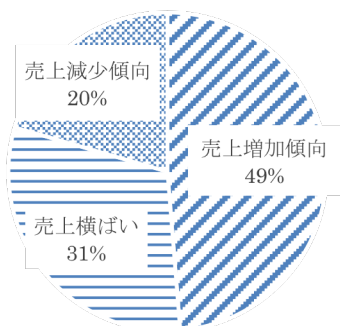
さらに、比較的新しく登場したIT技術であり、かつ外部への情報発信ツールでもある「ホームページやSNS等」の活用の有無を対比して、業績にどのような違いがあるのかを分析してみた。

結果は、「HP・SNS有り」と回答した事業所の売上増加傾向が顕著であり、新たなツールへの適応や、外部への情報発信等が、何らかの理由で、業績の違いとなって現れていることを示しているデータとなっている。

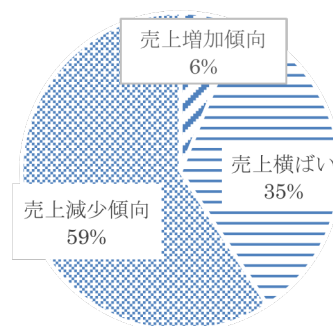
グラフ5：IT活用分野



グラフ6：HP・SNS有り



グラフ7：HP・SNS無し



2. 経営環境データに関する調査結果及び分析について

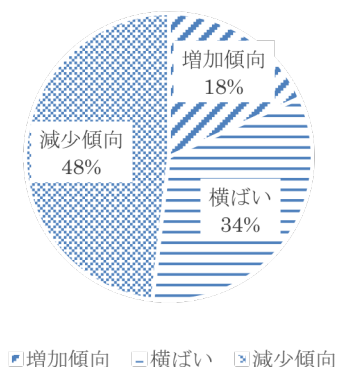
(1) 景況感について

①直近3年間の売上と利益の推移

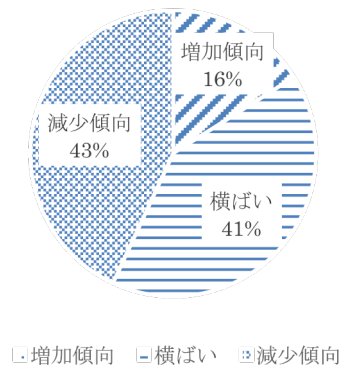
売上の推移については「グラフ8：売上の推移」の通りであり、「増加傾向」が18.2%、「横ばい」が33.6%、「減少傾向」が48.2%となっている。

また、利益の推移については「グラフ9：利益の推移」の通りであり、「増加傾向」が16.1%、「横ばい」が40.9%、「減少傾向」が43.0%となっている。

グラフ8：売上の推移



グラフ9：利益の推移



この二つのグラフを比較すると、「売上の増加傾向」に対して「利益の増加傾向」がやや下回っており、売上の増加が、そのまま利益につながりにくい市場環境にあることが推測できる。

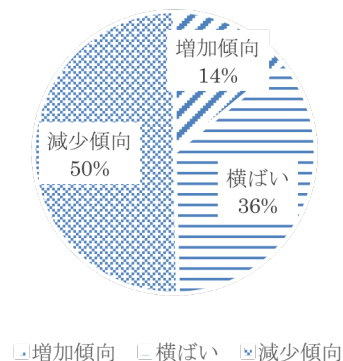
また、「売上の横ばい傾向及び減少傾向」と「利益の横ばい傾向及び減少傾向」を比較すると、経費の削減努力によって利益確保に努力されている事業所の姿が浮かび上がってくる。

②直近3年間の客数と取引価格の推移

加えて、売上げを客数と客単価に分解し、分析を深めていきたい。

客数については、「グラフ10：客数の推移」の通りであり、「増加傾向」が14.1%、「横ばい」が35.6%、「減少傾向」が50.3%となっている。

グラフ10：客数の推移

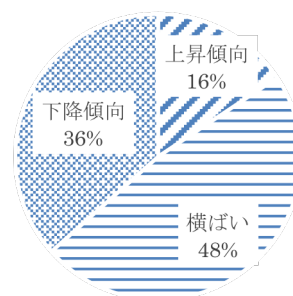


一方で、取引価格については、「グラフ 11：販売価格の推移」の通り、「上昇傾向」が 15.7%、「横ばい」が 47.8%、「下降傾向」が 36.6%となっている。

まず、「売上増加傾向」と「客数の増加傾向」を比較すると、客数の増加傾向よりも売上の増加傾向の方が4ポイントほど高いことがわかる。これは、客数の減少を客単価アップによってカバーしている可能性があることを示すデータであると言える。

また、「客数の減少傾向」が 50 ポイントを示す中で、販売価格は、横ばいが 48 ポイントを示しており、何とか価格を維持しながら、客単価向上につながる策を講じる努力によって、売上げが構築されているものと推測できる。

グラフ11：販売価格の推移

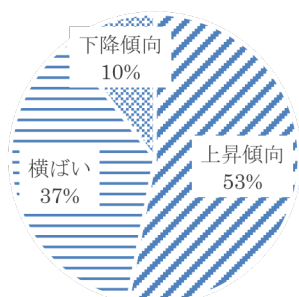


■ 上昇傾向 ■ 横ばい ■ 下降傾向

③仕入・調達や新規参入等の競合状況について

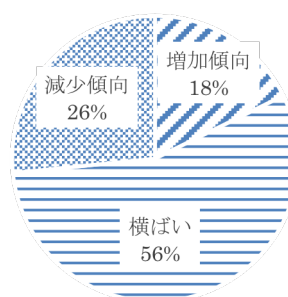
次に、原材料などの仕入・調達価格の推移についてお聞きした。売上総利益率の変化は、業績に大きなインパクトを与える要素だが、経済のグローバル化が進む現状において、為替の変動や原油価格の変動など様々な要因が複雑に絡み合っており、地域中小企業においても、それらマクロ的な要因を含む競争環境の分析を無視できなくなってきたと考えられる。

グラフ12：仕入価格の推移



■ 上昇傾向 ■ 横ばい ■ 下降傾向

グラフ13：新規参入の推移



■ 増加傾向 ■ 横ばい ■ 減少傾向

「グラフ 12：仕入価格の推移」を見ると、「上昇傾向」が 53.0%、「横ばい」が 36.6%、「下降傾向」が 10.4%となっている。上昇傾向と下降傾向の差は 42.6 ポイントあり、総じて原価が上昇する厳しい経営環境にあることを示していると考えられる。

さらに「販売価格の推移」を参照すると、販売価格は約 20 ポイントも下降傾向が勝っている状況であり、上昇する原価を販売価格で吸収できているところは、少数派となっている可能性が高い。

一方で、「直近3年間の売上と利益の推移」のところで先述した通り、経費削減努力によって、何とか利益率を確保しようとする努力が伺えるわけであるが、これは、原材料等の仕入価格が上昇する中、一人当たり生産性の向上や、営業費及び一般販売管理費などの費目を削減することによって生み出されている利益である可能性が高いのではないだろうか。

次に「グラフ13：新規参入の推移」を見てみると、新規参入が「増加傾向」にあると回答された事業所は17.7%であった。また、「横ばい」が55.6%、「減少傾向」が26.7%となっている。様々な要因が考えられるものの、増加傾向から減少傾向を差し引くとマイナスとなり、競合他社は減少傾向にあることがわかる。

一般論としては、競合他社の減少は「価格要因」に対してプラスに作用する可能性があるが、現在のようなインターネット販売等によるチャネルの多様化が進展する状況においては、必ずしも優位に働くとは言えないと考えられる。

実際に「仕入価格の推移」と比較してみても、競合他社は減少しているにもかかわらず、仕入価格は上昇傾向が強く、かつ「販売価格の推移」と併せて比較すると、販売価格は横ばいから、やや低下傾向が強くなっている状況にある。

従って、もし競合他社の数が減少を続けたとしても、IT技術の益々の進化やグローバル化の加速、多様化などにより、従来型のビジネスモデルであれば、競争環境は、より厳しくなる可能性が高いものと思われる。このような理由から、新たな技術に対応した新しいビジネスモデルへの期待が、今後はさらに高まっていくであろうことが予想される。

（2）資金繰りについて

上記のような環境変化に対応していくには、やはり必要となる経営資源の確保が大切になってくる。優れた人材を確保し育成するためにも、攻めの経営につながる設備投資を行うためにも、まずは資金的な余裕や需要について、現状を把握することとした。

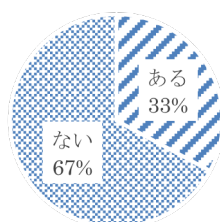
①資金繰りのゆとりと資金需要

資金繰りのゆとりと資金需要については、それぞれ「グラフ14：余裕資金」と「グラフ15：資金需要」の通りであった。

余裕資金が「ある」と回答した事業所は32.9%であり、「ない」と回答した事業所は67.1%であった。

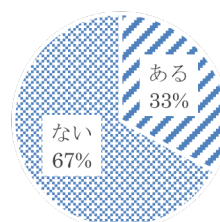
一方で、資金需要が「ある」と回答した事業所は32.9%であり、「ない」と回答した事業所は67.1%となっている。

グラフ14：余裕資金



■ある ■ない

グラフ15：資金需要



■ある ■ない

従って、資金的なゆとりはない状態でありながら、かつ必要性も感じていない事業所が相当数存在していることを示している。

このことは、新たな事業機会が見えていないことや、事業を継続する意欲が低下していること、あるいは現状のままで良いと考えることなどの要因を想定することができるが、「表 1：企業概要」の後継者問題と絡めて考えると、地域経済の活性化に、大きな影を落としていると言わざるを得ない。

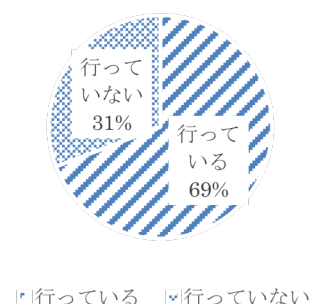
さらに、資金需要との関連から、「資金繰り表による資金管理の状況」についてもお聞きした。結果は、「グラフ 16：資金繰り表の作成」の通りであった。

資金繰り表を作成して、資金管理を「行っている」と回答した事業所は 69.2%であり、約 7 割を占める結果となった。逆に「行っていない」と回答した事業所の 30.8%という状況である。

ただし、今回は資金繰り表の作成時期や管理運用方法などの中身には踏み込んでいないため、どのように実施されているのかについては不明である。

いずれにしても、事業を行う上で資金は血液の役割を果たす重要な経営資源であるため、全事業所で適正な運用管理が成されることが望ましいと言える。

グラフ 16：資金繰り表の作成



（３）設備投資について

関連して、設備投資のニーズについてもお聞きした。結果は、「グラフ 17：設備投資の予定」と「グラフ 18：設備購入の希望」の通りであった。

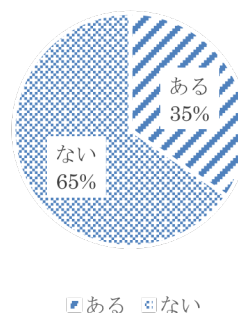
また、設備投資の予定や希望があると回答された事業所の方に、設備投資予定額についてお聞きした。結果は、「グラフ 19：投資予定額」の通りであった。

①近い将来の設備投資予定

この質問は、近い将来に、比較的確かな設備投資予定が有るのか、または予定がないのかを確認するためのものであった。

結果は、「ある」と回答された方が 34.6%、「ない」と回答された方が 65.4%となった。

グラフ 17：設備投資の予定



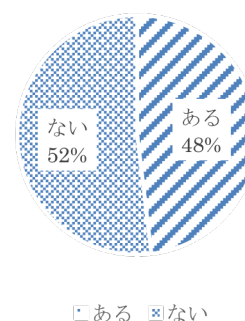
②設備導入に関する希望

この質問は、現時点では設備導入の予定はないが、設備の老朽化等を考慮すれば、タイミングをみて設備を導入したいという希望について、有するか否かを問うた質問であった。

結果は、「ある」と回答された方が48.1%、「ない」と回答された方が51.9%であった。

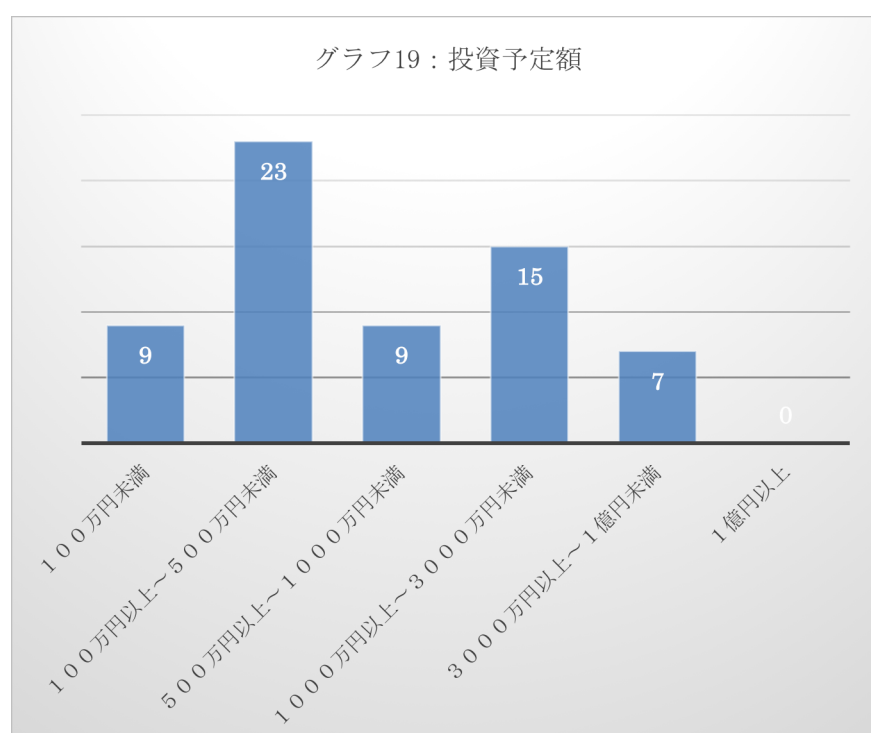
この質問は「近い将来の設備投資予定」と異なり、経営を継続する意欲と関係している可能性が高いと思われる。従って、この項目も事業承継問題とあわせて留意すべき事項であろう。

グラフ18：設備購入の希望



③投資規模の予定及び希望

設備投資に対して意欲を有する方に、予定している投資額ならびに投資希望額についてお聞きした。結果は、「グラフ19：投資予定額」の通りであった。



最も多かった投資予定額は「100万円以上～500万円未満」であり、次いで「1000万円以上～3000万円未満」となっている。詳細な利用目的については、調査対象でないため明らかではないが、大型機械設備等の積極的投資と、小規模な店舗の改装・リフォーム等の保守的な投資があるものと推測される。仮説でしかないが、この2つの間にあるギャップは、経営方針そのものを表現しているのかもしれない。

（４）人的資源について

現在、国内全ての地域で有効求人倍率が1倍を超える中、地域の中小企業にとって、人材獲得に関する諸条件は、厳しさを増すばかりである。昨今は、「仕事はあっても人手が足りない」という声を、よく耳にするようになってきた。

そこで、多くの経営者が、経営資源の中でも、特に重要性が高いと考えている人的資源について、採用と人材育成の観点からお聞きした。

結果は、「グラフ 20：雇用ニーズ」から「グラフ 24：人材育成の課題」まで、各グラフの通りであった。

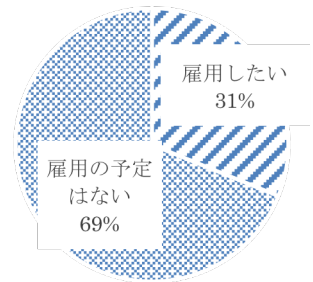
①雇用ニーズについて

人材の採用に関する希望については、「雇用したい」との回答が31.1%であり、「雇用の予定はない」との回答が68.9%であった。約3社に1社が、人材の雇用を希望していることがわかる。

加えて、雇用を希望する業務の内容についてお聞きし、業務内容の違いによる雇用ニーズについて、分析を深めていった。

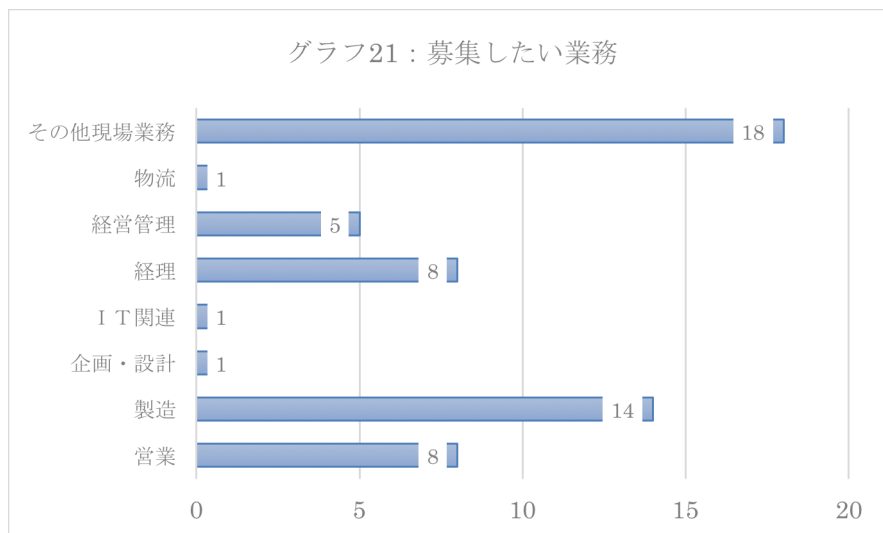
結果については、「その他現場業務」が最も多く、次いで「製造業務」となっており、この2つの業務で、全体の57.1%を占めていることがわかる。

グラフ 20：雇用ニーズ



■雇用したい ■雇用の予定はない

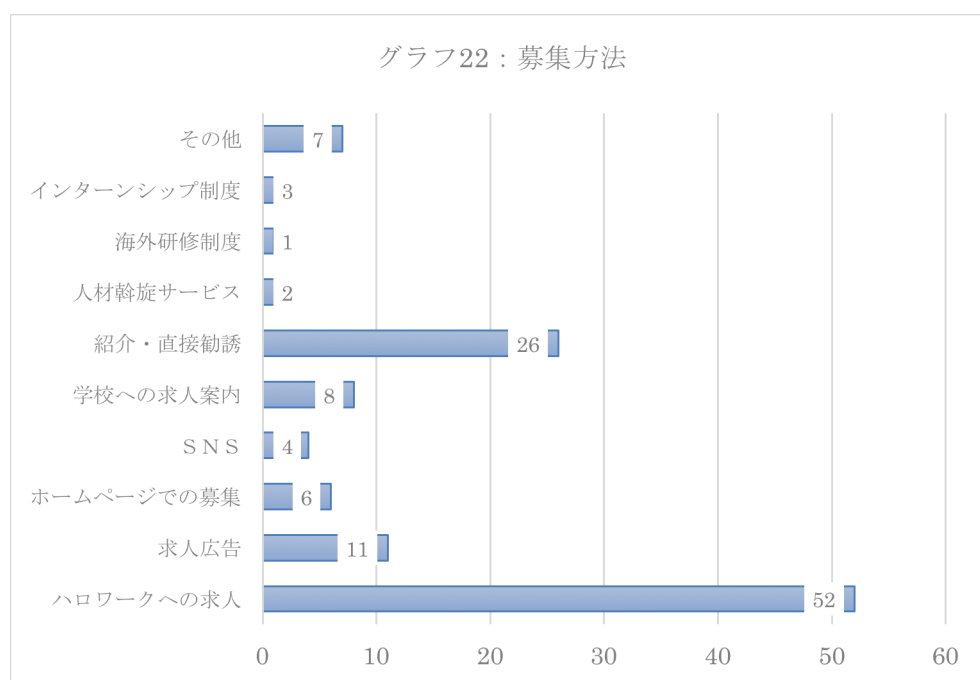
グラフ 21：募集したい業務



意外だったのは、「IT関連」の業務に関するニーズがとても低かったことである。現在はIT革命による情報格差が、企業業績の明暗を分けているとも言われる中で、IT業務を担当する人材に対する採用ニーズは、高くないことが明らかとなった。

また、中小企業にとってマネジメントができる人材が不足していることは、広く知られている問題であるが、採用ニーズに関しては、僅か 8.9 ポイントにとどまっている。仕事量に対する人員不足により売上の機会損失が発生し、まずは現場業務の人材を獲得したい事業所が多いのかもしれないが、今後は中長期的な経営課題も見据えながら、核となる強みを保有するための人材獲得に向けてニーズの要因を深く分析し、サポートしていくことが重要なテーマになると考えられる。

さらに、採用活動にあたっては、どのようなルートに対して、どのような方法で採用活動が行われているのかについてお聞きした。



最も多かった採用ルートは、群を抜いて「ハローワークへの求人」であり、全体の 43.0 ポイントに達していた。次いで「紹介・直接勧誘」が 21.5 ポイントとなったが、それ以外の項目は、いずれも 10 ポイント未満の少数意見となっている。

即戦力を重視する中小企業においては、新卒採用である「学校への求人案内」や「インターンシップ制度」の活用は、相性が良くないのかもしれないが、ここでも中長期的な視点に立った事業戦略と、採用活動について検討していくことは、重要なテーマであると思われる。

また、「ホームページでの募集」や「SNS」を活用した採用活動など、情報発信に有効なツールである IT 技術が、あまり活用されていないことがわかる。このことはホームページや SNS の有無が、売上や利益の推移に与えている影響と関連付けて、留意しておくべき項目であろう。

②人材育成の現状とニーズについて

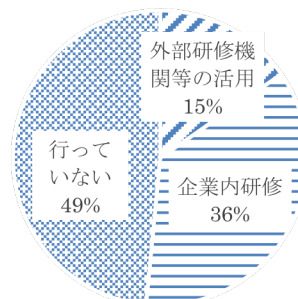
以前から問題視されていることではあるが、日本社会においては、就学時におけるビジネスの考え方やノウハウについての教育が不足しており、就職してからの社会人教育や人材育成が重要な意味を持っていると言われている。

また、近年では「企業の人材育成方針」が就職活動における企業の選択理由として挙げられていることもあり、優秀な人材を獲得するためにも、人材育成への取り組みは欠かすことができないものとの認識が広まっている状況にある。

そこで、持続的な企業の発展を目指す上で必要不可欠となる人材育成について、地域中小企業における現状の把握と、研修等人材育成に関するニーズについてお聞きした。

結果については、「グラフ 23：人材育成の取組方法」と「グラフ 24：人材育成の課題」の通りであった。

グラフ 23：人材育成の取組方法



□外部研修機関等の活用 □企業内研修 □行っていない

まず「外部研修機関等の活用」により人材育成に取り組む事業所の割合は、僅かに 15.4% であった。後述するが、「グラフ 35：経営課題の要素」にもある通り、中小企業経営者の多くが語る経営課題は「人材育成」であるケースが圧倒的である。それは、技術面等の専門性であり、また管理職以上に特に求められる人間性であり、必要となるテーマは様々であるが、人材教育の必要性について口にされる方が非常に多いことは間違いない。

しかし実際には、研修を「行っていない」と回答された方が約半数の 48.5% を占めており、矛盾する結果となっている現状がある。

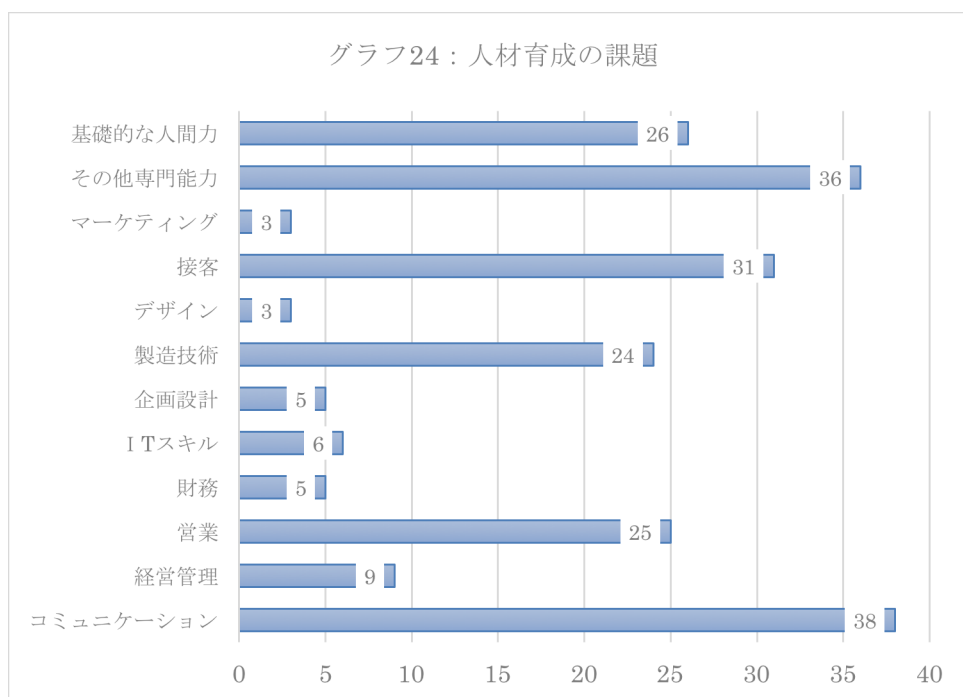
また、「企業内研修」については 36.1% の事業所の方から「行っている」との回答を得たわけであるが、今回は、内容や実施方法について調査していないことから、今後踏み込んで調べてみる必要があると考える。

理由は、本来の企業内研修とは、「計画に基づいて行われる職場での教育・訓練」であり、目標設定と実施後の評価によって、計画的に管理・実行される教育のことを指すからである。単に、先輩従業員の仕事を見て習うような成り行き管理のものではなく、評価基準や目標値を明らかにした計画的な教育により、組織構成員に求められる能力を、戦略的に高めていくための手法であり、真の問題点を分析するためには区別して把握する必要があるからである。

いずれにしても、本結果の要因が何処にあるのかを分析し、解決するための課題を明確にしていく必要性が高いと考える。なぜならば、業績に大きな影響を与える人的資源の問題点を認識していながら、問題解決につながる行動が行われていない現状が明らかになった以上、本テーマの課題をサポートすれば、大きな成果につながる可能性があると考えられるからである。

次に、外部の教育支援を希望する「人材育成の課題」についてお聞きした。

このデータは、現時点での組織内部における問題点とも関連している可能性が高く、後の「経営課題」と併せて分析することが好ましい。



最も高かったニーズは「コミュニケーション能力」であり、全体の 18.0 ポイントを占めている。その次に多かったニーズは、「その他専門的な職務能力」の 17.1 ポイント、次いで「接客能力」の 14.7 ポイントと続いた。

興味深い点は、その次に多い「基礎的な人間力」12.3 ポイントを含め、いずれも基礎的要件に関する教育ニーズが高い点であろう。社会人としての基礎的な力や、業務を行う上で必要となる資格・免許等の取得、接客を行う上での常識的なマナー・礼儀作法、おもてなしの心など、学校教育というよりも、家庭教育で身につけておくべき常識や心構えに課題があると、認識されている事業所の方が、多いように見受けられる。

逆に、専門性が高い「マーケティング能力」や「デザイン力」「企画設計力」「財務能力」などは、いずれも 3%未満の期待値しかない状況である。これは、将来実現したいビジョンや差別化戦略と整合性が取れているのであろうか。この点については、さらに深掘りしていく課題であろうと考える。

いずれにしても「採用計画」と「人材育成計画」は、企業の基盤をつくる経営資源である、人的資源獲得に向けた「表裏一体の最重要課題」である。これは中長期的な戦略との整合性や、経営者の考え方を含む経営方針とも密接につながっており、深い分析および考慮が欠かせない重要なテーマであろう。

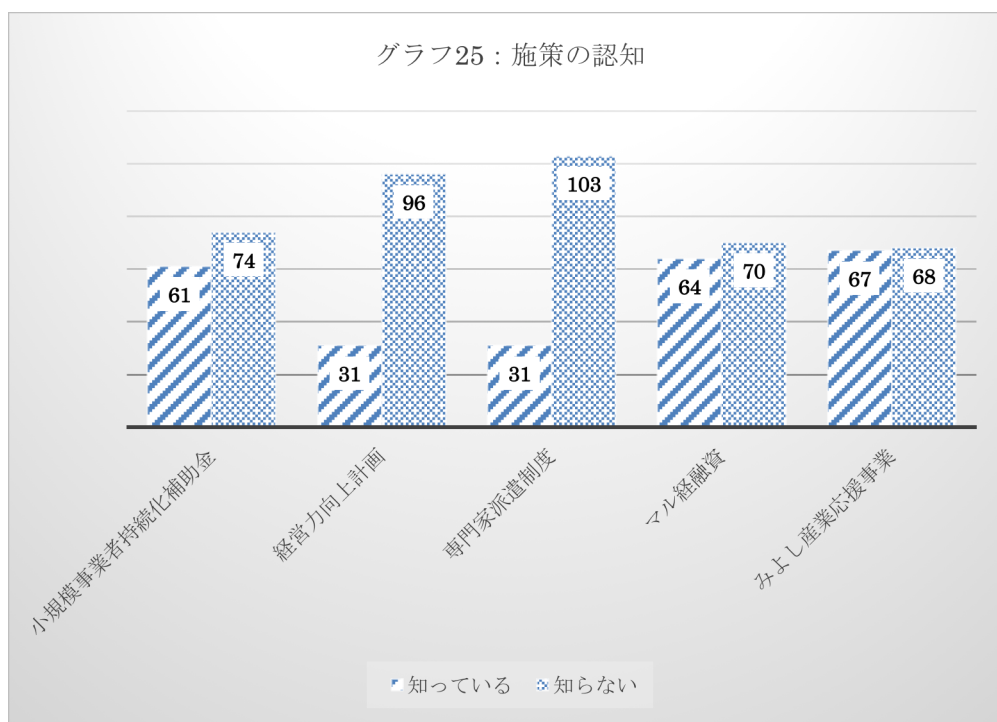
（５）施策活用について

地域経済の活性化を図るために、近年、国や県、市町村などから、さまざまな補助金や助成金等の施策が実施されている。地域商工会は、その施策を活用する事業者をサポートし、経営の改善や売上げの拡大等に寄与できるよう努めているところである。

そこで、代表的な施策として、①小規模事業者持続化補助金、②中小企業等経営強化法に基づく経営能力向上計画、③ミラサボによる専門家派遣制度、④小規模事業者経営改善資金（マル経融資）、⑤みよし産業応援事業補助金制度の５施策について、活用の実態及びニーズを把握し、今後の支援のあり方について検討するために、本質問を設定している。

まずは、各施策について「知っている」もしくは「知らない」という認知度について、それぞれに現状を把握した。

結果については、「グラフ 25：施策の認知」の通りであった。



最も認知度が高かった施策は、「みよし産業応援事業補助金制度」であり、過半数に近い 49.6%の事業所の方が「知っている」と回答された。次いで、「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」が 47.8%と、比較的高い認知度となっている。

逆に、最も認知度が低かった施策は、「ミラサボによる専門家派遣制度」であり、23.1%と 4人に 1 人も知らないという結果になった。次いで、「中小企業等経営強化法に基づく経営能力向上計画」が 24.4%と、あまり知られていないことがわかる。

近年、特に力を入れて周知しているはずの「小規模事業者持続化補助金」ですら、認知度は 45.2%と過半数を切っており、認知するための手法や一人ひとりの取り組み体制など、検証すべき点が多々あるように思われる。

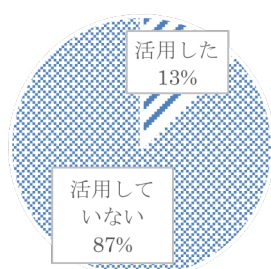
①小規模事業者持続化補助金について

小規模事業者持続化補助金は、主に販路開拓や売上拡大に関する経営課題の解決を支援するための施策である。従来は、中堅・中小企業向けの補助金や助成金が多くを占めていた中において、小規模事業者に焦点を当てた、新たな取り組みの1つといえる。

先の質問で、小規模事業者持続化補助金について「知っている」と回答された方に、実際の活用の有無と、今後の希望についてお聞きした。

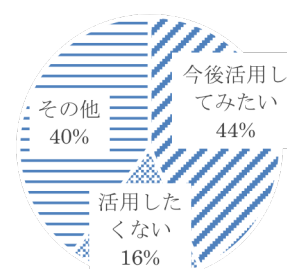
結果については、「グラフ 26：活用率」と「グラフ 27：今後の希望」の通りであった。

グラフ 26：活用率



■活用した ■活用していない

グラフ 27：今後の希望



■今後活用してみたい ■活用したくない ■その他

「知っている」と回答された中で、実際に「活用した」と回答された方は、僅か 13.1%に止まった。過去の採択率を考慮しても、実際にチャレンジされた事業所が、やや少ないのではないかと分析できる。可能性として見えてくることは、補助金の中では比較利用しやすいと言われている本施策であるが、それでも様々な問題が隠れているということであろう。

さらに、今後も本施策が継続された場合の希望についてお聞きしたが、「活用したくない」と回答された方が 16.4%も存在した。これは、補助金や助成金、施策に対して、異なった考え方を有する人がいることを示しているため、次の自由記述も参考にして分析をしてみたい。

②補助金・助成金・施策等へのご意見・ご要望

- ・申請書の書類作成が難しいので、それを手伝って欲しい
- ・申請や実施期間を長期に。短期、単発だと申し込みの機会を失う
- ・国県市等全ての補助金、助成金、施策について把握できていない
- ・補助金、助成金を受けるための基準が難しく活用できないので見直して欲しい
- ・提出書類の多さや手続きの煩雑さ、及び対象条件の非合理性により使える制度がほとんど無いのが現状（主に国の制度）
- ・米の経営安定対策の交付金制度は H29 年まで。30 年から廃止されるので継続して欲しい
- ・商工会の担当の方がダイレクトメールを送るだけでなく、個別に廻って話をして欲しい

- ものづくり補助金のハードルを低くして欲しい
- 補助金、助成金の申請等もかなりハードルが高いようで、なかなか大変である
- 適用なものがあれば聞きたい
- 金額の上限、手続きの複雑さを考えると、取り組むことをためらってしまいます

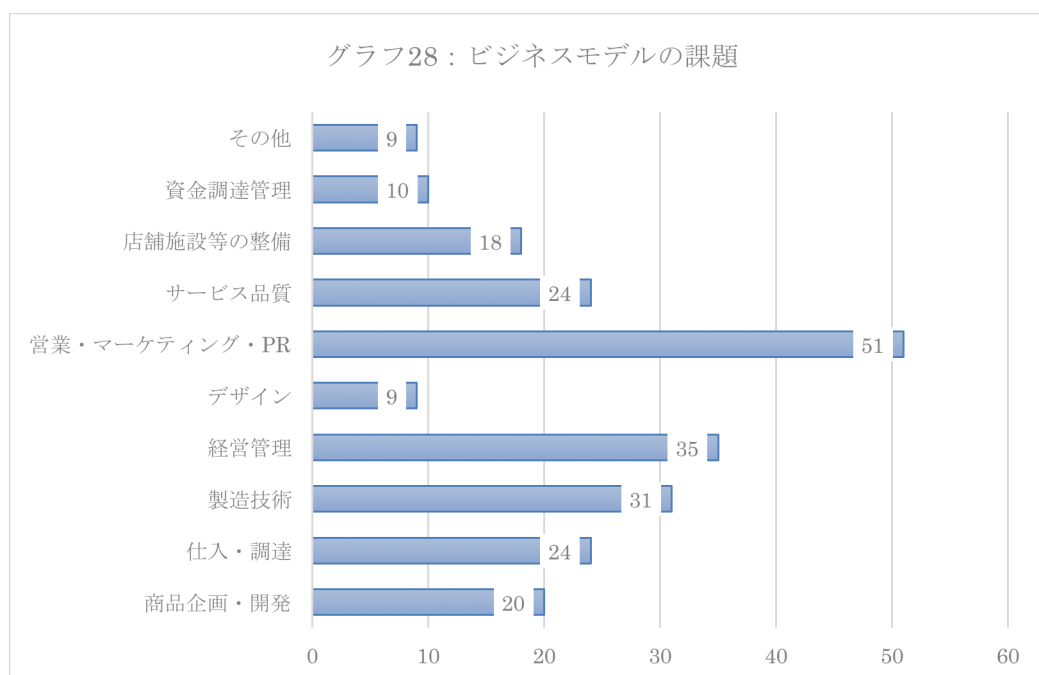
以上のご意見を参考にすると、主に申請に対する手間暇や難易度の高さ、費用対効果などのミスマッチが指摘されているようである。伴走型支援を目標として掲げている商工会としては、前向きな挑戦意欲を有する事業者の方を中心として、補助金の申請のみならず、その前段階における事業計画策定等の支援により、効率的かつ効果的なサポートの実現を図るべく、様々な検討をしていく必要があると考える。

（６）経営課題について

①ビジネスモデルにおける経営課題

実際に地域中小企業が抱えている「ビジネスモデルの課題」についてお聞きし、商工会として、どのようなサポートが可能であり、そのためには、どのような準備を行う必要があるのかを検討するために、本質問を設定した。

結果については、「グラフ 28：ビジネスモデルの課題」の通りであった。



最も多かった意見としては、「営業・マーケティング・PR」に課題を有するというもので、頭一つ抜き出ていることがわかる。興味深いことに「人材育成の課題」においては、マーケティングへのニーズは大変低かったことを考慮すると、あくまで仮説であるが、この設問については「経営者自身や経営幹部の課題」という認識が高いのではないかとと思われる。

そのことを証明するかのようになり、二番目に高かった項目は「経営管理」であった。この設問だけでは、具体的な中身については把握できないが、売上げに直結する「顧客の創造」を行うマーケティング活動と、投資対効果や費用対効果を適正に管理しながら、経営資源をマネジメントしていく経営の諸活動において、課題を有すると認識している事業所が多いことは間違いのない結果である。

また、「製品技術」や「サービス品質」に関する課題認識も高い数値を示している。これらの項目も、差別化の源泉となるような経営課題であり、トップマネジメント層にとって、重要なテーマであると推測される。

以上のような状況を考慮すると、経営者の身近な相談相手として、商工会が期待される役割は大きいように思われる。そのためには、できる限り相談機会を増やせるように、顧客接点の数自体を増やしていく努力が必要であろうと思われる。

さらに、その他のご意見として記載されたものを、以下に纏めておく。

【その他のご意見】

- ・安定生産 ・ケアマネジメント力 ・人手不足、人材獲得 ・専門知識の習得
- ・技術の向上 ・一人のため地域行事に参加すると仕事ができなくなる

②ビジネスモデルにおける課題の具体的内容（自由記述方式）

- ・仕入、調達の範囲に制限がある ・包装等のデザイン力がない
- ・地域性に合わせた独自のサービス提案向上及び発信方法
- ・新商品開発に関して、情報不足、技術、材料等の基礎知識不足などを感じる
- ・商品材料仕入の場合の単価確認 ・在庫管理・不良在庫の刷新
- ・現業に付帯した粗利益率の高い商品・サービスの新展開
- ・小回りの利いたタイムリーな販売広告、顧客管理 ・老朽化した店舗の最小限の改造
- ・温暖化による気象の不安定要素が病虫害多発の原因となる ・人員不足
- ・製造技術を追求すれば、工具などにも費用がかかる ・人材採用のノウハウ
- ・PR するため、現在 HP を新規で制作中
- ・後継者を確保して先々法人を任せられるようにしたい
- ・地元で仕入れたいが、他市県と比較して価格が高く、全国展開しているハウスメーカーやフランチャイズに加盟している工務店とは、価格では勝負にならない
- ・清酒製造を特定の人に頼っており、マニュアル化ができていない
- ・介護現場の人材不足により、利用者のサービスに対する満足度の低下があるのではないかと
- ・収入が国の定める介護報酬のため人材不足となり、経営が圧迫され、さらなる経営管理が必要となる

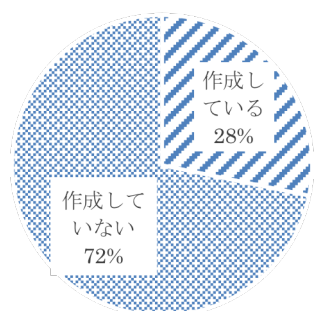
- ・社会インフラの維持、修繕技術を習得したい ・経営努力
- ・顧客からの品質向上要求によるコストアップ
- ・品物の売れ行きを管理し、お客様第一のサービスをモットーに
- ・生産技術の向上で高品質多収を目指す。近年天候に左右され、収量、品質が安定しない
- ・事業が順調で忙しく、対応が精一杯となりつつある。求人を出しても人が集まりにくい
- ・資金調達が弱く、会社は2年目であるが、店舗は21年を迎え老朽化が激しく投資が必要
- ・新商品の開発に十分な資金補填ができない ・費用対効果の徹底
- ・資金繰りに苦勞。個人経営なので病気や急な用事などで留守にすることも多く気になる
- ・現状把握：原価、入金状況、受注動向、株価推移、完成工事利益率など
- ・次世代に向けての業界PRや人材獲得のためには、IT活用が必須であることは確信しているが、国内だけでは、やがてそれも困難かと思う
- ・いかに効率良く工事を完成できるかという点に力を入れている
- ・お客様に対しての営業努力、市場調査の強化 ・営業力による利用者の確保
- ・新しい仕入先の開拓と新しいマーケットへの参入
- ・ダンピング競争激化により適正料金で勝負できない実情
- ・若者が建設業に魅力を感じる会社づくり
- ・新しい事業をやっているの、独自で勉強しなければならない
- ・単価がないので、先を考えた単価を作成しなければならない
- ・ここしかないという大きなポイントがあるのに活かしてない。もっとお客様を増やす方法、努力が必要 ・老朽化に向けて設備の改善等の整備と仕入先等の見直し
- ・加工技術に取り組むか考えている
- ・チャンスはあるのですが、タイムリーな資金調達ができず、残念に思うことがあった

③事業計画の作成状況や必要性の認識

様々な経営課題がある中で、それらの諸課題を解決するための具体的なアクションプランの基盤となる「事業計画」について、作成状況や必要性の認識についてお聞きした。

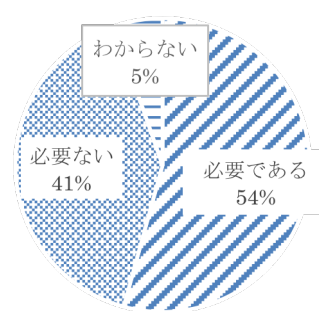
結果は、「グラフ29：事業計画」と「グラフ30：事業計画の有用性」の通りであった。

グラフ29：事業計画



■作成している ■作成していない

グラフ30：事業計画の有用性



■必要である ■必要ない ■わからない

事業計画策定の有無については、「作成している」と回答された方が 28.2%であり、7割以上の事業所で作成されていないという実態が浮かび上がってきた。

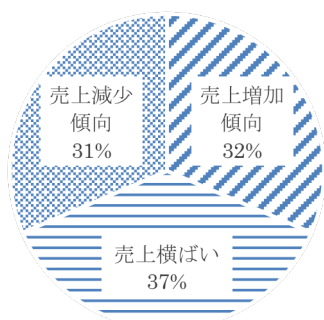
事業計画については、融資を受ける場合は必須条件であることが多く、また、補助金や助成金の申請にあたって、必ず必要になってくる事柄であることは周知の事実であろう。それでも作成されない原因は何処にあるのかとうことを、深掘りしていく必要があると考える。

関連して、「事業計画の有用性」に関する認識についてもお聞きした。結果は、「必要である」と回答された方が 54.3%となり、過半数を超えていることがわかる。ということは、必要であると認識をしていますが、作成されていない何らかの事情があることを示している。

一方で、「必要ない」と回答された方も 41.0%存在し、そこにも必ず根拠となっている理由が存在していると言える。従って、どのようなケースで事業計画は有益なのかということ踏まえた上で、効果的なサポートを行っていく必要があるものと思われる。

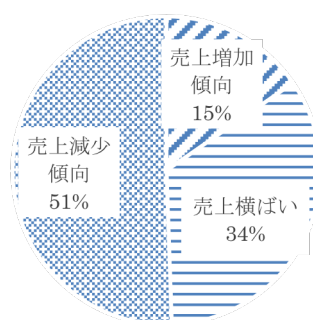
このような結果を踏まえ、事業計画が業績に対して、どのような影響を与えているのかを分析してみたら、大変興味深いデータが浮かび上がってきた。そのデータは、「グラフ 31：事業計画有り」から「グラフ 34：売上減少傾向」の通りであり、経営者にとっても、支援する商工会にとっても、検討してみる価値があるように思われる。

グラフ 31：事業計画有り



■売上増加傾向 ■売上横ばい ■売上減少傾向

グラフ 32：事業計画無し



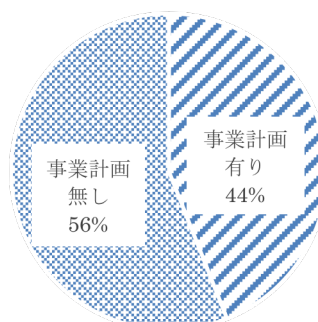
■売上増加傾向 ■売上横ばい ■売上減少傾向

まず、「事業計画有り」と「事業計画無し」のグラフについて比較してみたい。大きく差が開いているのは、「売上増加傾向」と「売上減少傾向」の項目である。

事業計画有りの場合の「売上増加傾向」は 31.5%となっており、事業計画無しの場合の 15.4%と比較して、ほぼ倍の数値を示している。

また、事業計画無しの場合の「売上減少傾向」は 50.5%となっており、事業計画有りの場合の 31.4%と比較して、約 20 ポイント近い開きとなっていることがわかる。

グラフ 33：売上増加傾向



■事業計画有り ■事業計画無し

この数値だけを見ると、明らかに事業計画を作成した事業所の方が、業績に優位な影響があると分析できそうであるが、ここは注意してみていくべきところである。なぜなら、そもそも事業計画を作成している事業所の割合自体が3割を切っており、分母となる件数が大きく異なるため、単純な占有率では比較できないからである。

そこで、今度は「売上増加傾向」の事業所だけをピックアップして、事業計画作成の比率を見てみた。その結果が「グラフ 33：売上増加傾向」のグラフであるが、興味深いことに、「事業計画有り」が44.0%、「事業計画無し」が56.0%となり、むしろ事業計画を作成していない事業所の方が、好業績であることが分かったのである。これは実に、意外な結論であった。

さらに「売上減少傾向」の事業所だけをピックアップして、事業計画作成の比率を分析すると、「グラフ 34：売上減少傾向」のようなデータが浮かび上がってきた。売上減少傾向においては、「事業計画無し」が80.7%と、圧倒的に高い数値を示したのである。

これらの結果から導き出される可能性は、以下のように纏めることができる。

まずは、売上増加要因としての事業計画作成は、必ずしも優位な影響を与えていない。売上が増加するか否かは、事業計画作成の有無にあるのではなく、顧客ニーズを満たし、高い満足を提供するような「イノベーション」や「価値創造」にあり、事業計画の中身（質）によって決まってくるということである。

厳しい言い方をすれば、他社との差別化につながらないような従来通りのできそうな内容を、事業計画で目標設定していたり、あるいは、素晴らしい事業計画は作成されていたとしても、それを実行できる組織等経営資源が整っていないければ、成果には現れてこないということである。

では、事業計画の作成は意味がないのかといえば、そうではないことが明らかになった。

売上の増加要因としては、必ずしも優位な影響は見られなかったが、売上減少要因としては、明らかな違いが見られたのである。要するに、事業計画を作成している事業所は、売上減少傾向につながるリスクに対して、明らかに優位な影響が数値に現われている。

このことは、事業計画に基づきマネジメントの努力を行うことで、売上減少リスクを低減させる効果があることを示しているものと考えられる。

従って、事業計画作成は、少なくとも「売上減少傾向」に対する歯止め効果があり、さらに、作成における質を高め、かつ実行につながるアクションプランを重視すれば、「売上増加傾向」に対する有益な影響をもたらすことが明らかになったと言える。もちろん、経営者の方針やビジョン、目指す事業規模によっては、あえて作る必要がないケースもあるとは考えるが、少なくとも事業の拡大を考えている事業所においては、例外なく有効なツールであることを説明し、支援していく必要があるものと思われる。

グラフ 34：売上減少傾向

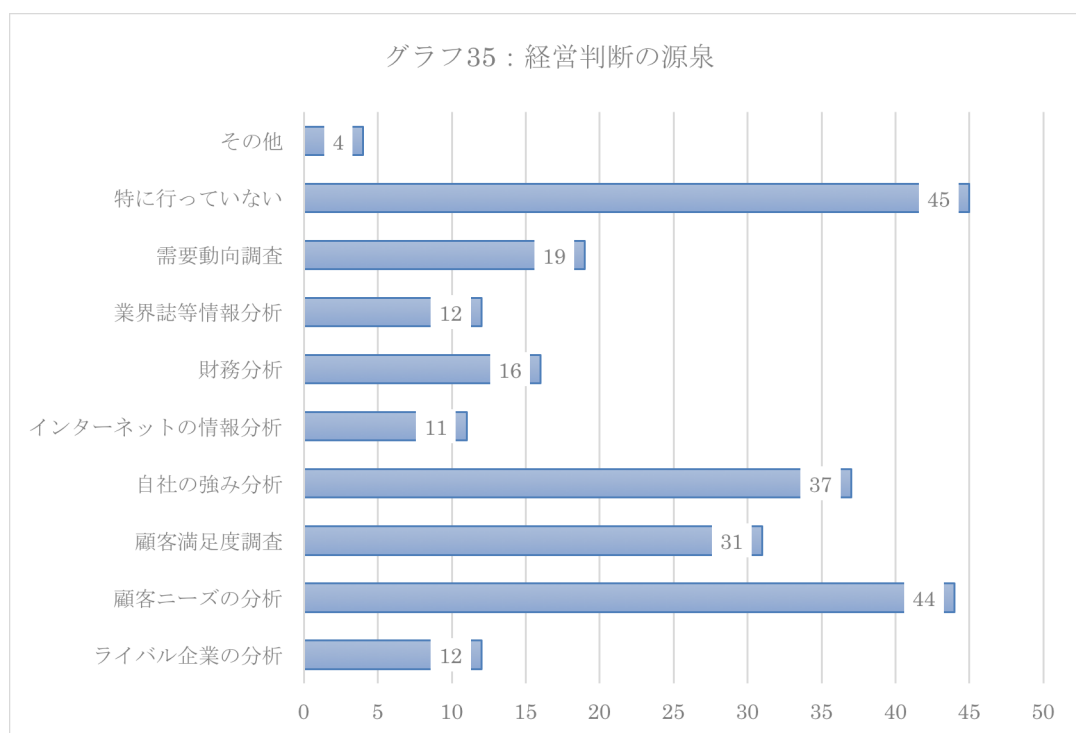


④経営判断の実態と経営課題の認識

事業計画の作成については3割に満たないことが明らかとなったが、それでは、地域中小企業は、どのような情報に基づいて分析を行い、経営判断を行っているのでしょうか。

また、経営判断により見えてきた課題に対して、どのような認識を持っているのかという点についてお聞きした。

結果については、「グラフ 35：経営課題の源泉」と「グラフ 36：経営課題の要素」の通りであった。



まずは「経営判断の源泉」についてであるが、このデータについては、いささかショッキングなものとなっている。なぜなら、最も多かった回答は、経営判断を「特に行っていない」というものであり、全体の 19.5 ポイントと約 2 割近い数字を示したのである。この数値は「諦め」や「モチベーションの低下」を反映しているのかもしれないが、経営者が経営判断を行わないということは、舵をとる船長がいない船に乗って航海をしているようなものであり、極めて厳しい現実を突きつけているように思われる。

次いで多かった回答は「顧客ニーズの分析」であり、「顧客満足度調査」と合わせると、全体の 32.4 ポイントとなっている。利益の源泉が顧客満足であることを考えると、ある意味当然と言える回答であろう。

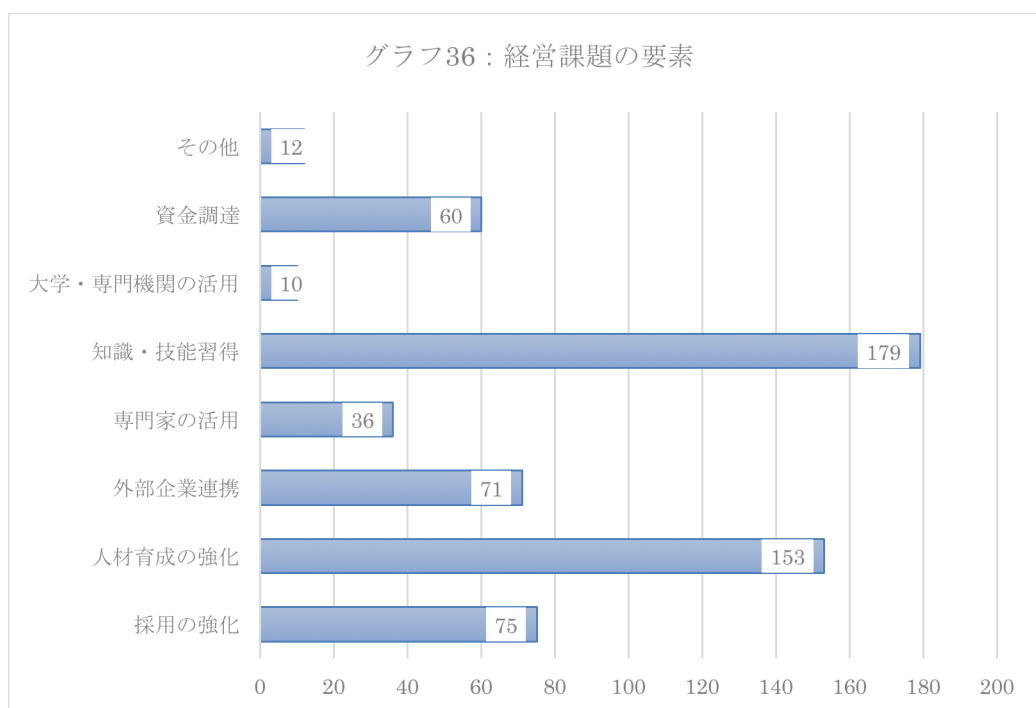
三番目に多かった意見は「自社の強み分析」であり 16.0 ポイントとなっているが、留意しておくべきは、自社分析を行う上での「財務分析」の位置付けである。客観的データである数値と向き合うことは、自社分析においては重要な項目であり、仮説検証のベースとなるものであろう。

また、経営分析の基本として代表的なツールである「3C分析(Customer:顧客、Company:自社、Competitor:競合他社)」があるが、その視点から言えば、「ライバル企業の分析」が、やや弱い印象である。この点なども、経営支援をしていく上で参考となるデータかもしれない。

なお、その他の意見としてお聞かせ頂いた意見を、以下に記載しておく。

- ・商品の見直し ・販売方法の見直し ・品目、品種の選定 ・圃場の整備
- ・同業者とのスクラム ・行政の動向

次に、経営課題を解決するために必要な要素について、「経営課題の要素」のデータを見ていきたい。



最も多かった意見は「知識・技能の習得」であり、全体の30.0ポイントを占めている。次いで多かった意見が「人材育成の強化」であり、同じく25.7ポイントを占めている。この上位2つの項目で全体の55.7ポイントを占め、過半数を大きく超えていることがわかる。

この2つの項目は、いずれも「学習の必要性」を示している。しかし、人材の育成については、「グラフ23：人材育成の取組方法」でも明らかになったように、十分な取り組みが実施されているとは言えない状況である。

また、専門的な知識や技術を補う方法として、「大学・専門機関の活用」や「専門家の活用」も有効であると考えられるが、解決策としての認識は低い結果となっている。この点は、「グラフ25：施策の認知」で、専門家派遣の認知度が低い結果として現れていることから確認ができるであろう。

以上のような経営課題は、経営資源が限られている地域中小企業において、内部だけでの問題解決が難しい要素であると考え。従って、様々な施策を活用しながら予算面からも支援することができる、地域商工会の活躍が期待される分野ではないだろうか。

最後に、その他具体的な経営課題として挙げて頂いた内容を、以下に纏めて記載しておく。

- ・営業、会社の仕事内容のPR
- ・IT活用
- ・後継者の受け入れ体制の整備
- ・業務改善

⑤後継者の外部登用

経営課題として最後にお聞きしたのは、事業承継問題である。「表1：企業概要」で示されたように、現時点において「後継者がいる」と回答された事業所は35.5%しかない。このまま何も手を打たず放置すると仮定すれば、約3分の2の事業所は、必然的に市場から消滅することになる。

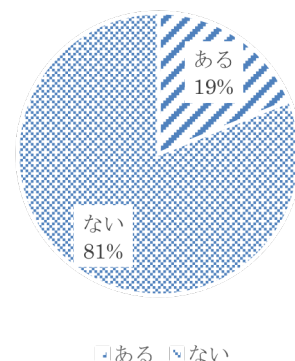
そこで、「後継者の外部登用」についての希望について、現状を把握することにした。結果については、「グラフ37：後継者の外部登用」の通りであった。

後継者の外部登用について、希望が「ある」と回答された方は18.9%となっており、「ない」と回答された方は81.1%であった。

事業承継を行うにあたっては、現在の経営状況や事業所における内部事情など、多数の要件が複雑に絡み合っているものと思われるため、アンケート調査で知ることができる範囲は、非常に限られていると言える。

しかし、地域経済に与える影響を考えれば、近い将来、どのような方向に進んでいくのかを把握・分析しておくことは、とても重要なことであると思われるため、地域商工会としては、個別訪問により各々の事情を把握し、今後の経済政策や経営支援に反映させる指針を持つべきであろうと思われる。

グラフ37：後継者の外部登用



3. 今後の見通しと商工会への要望に関する調査結果及び分析について

(1) 今後予想される自社の経営環境について

①5年後の経営環境予測

今後の外部市場環境は、どのように変化すると予測しているかについてお聞きした。

経営者の将来予測は、投資意欲や雇用意欲にも、大きく影響を与えるため、しっかりと把握しておくべき項目であろうと考える。

結果は、「グラフ 38：5 年後の外部環境」の通りであった。

「好転する」と回答された事業所の方は 8.8% であり、1 割に満たないことがわかる。「横ばい」は 18.4%、「厳しくなる」は 72.8%と、厳しい予測になっていることが明らかになった。

今後の成長分野と期待されている観光産業や6次産業等の分野においては、比較的明るい期待を有しているようであるが、従来型の産業で、特に地域密着型の産業においては、人口構造問題だけを見ても、悲観的になる気持ちは理解できるところであろう。

しかし、「経営とは環境適応業である」とも言われる通り、新たな環境変化に適応していくしか生き残る術はない。悲観的に将来へ備えつつも、楽観的にイノベーションを起こし、新たな試みに挑戦していかなければならないことは、周知の通りである。

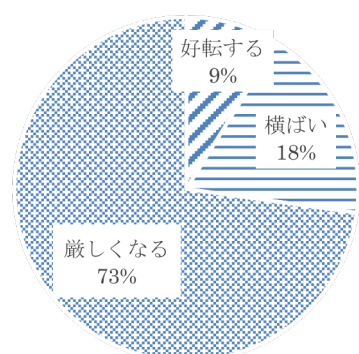
そこで、将来を生き抜き、さらに発展していくために必要となる、「将来の経営課題」の認識について、アンケート結果を見ていきたい。

②将来予想される重要な経営課題

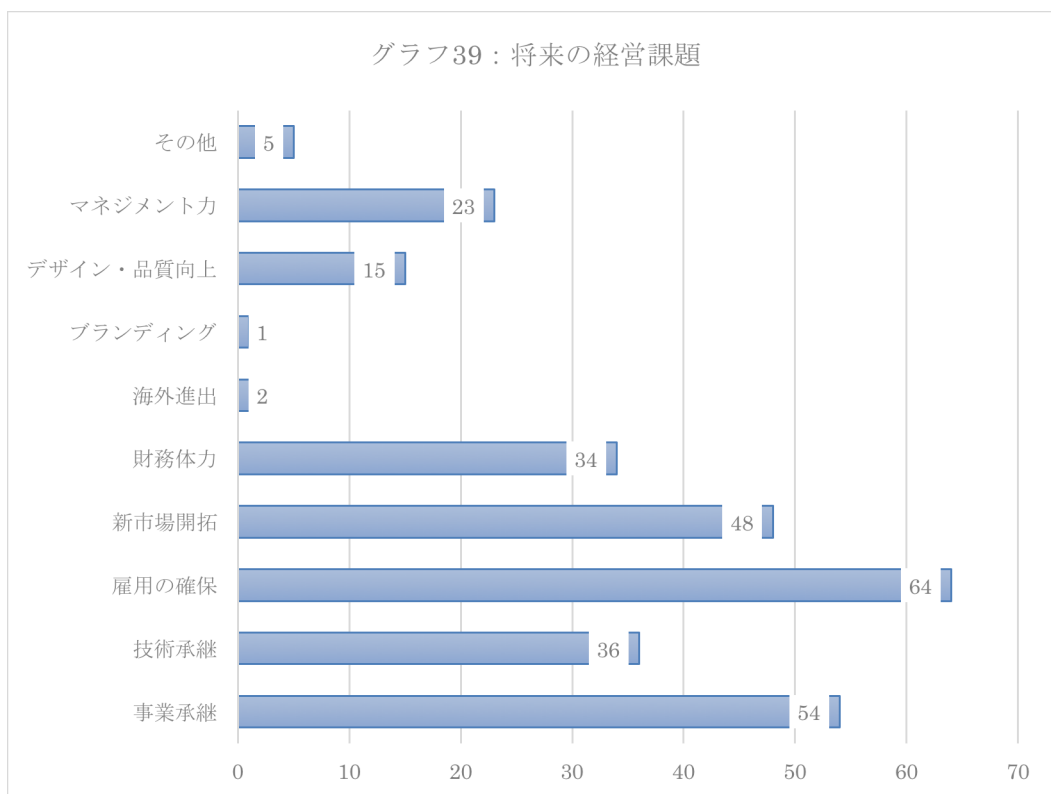
「光陰矢の如し」と言われるが、経営課題のあらゆるテーマは 1 日にしてならず、いずれも時間が掛かることばかりである。だからこそ、5 年、10 年先を見据えて課題を明確化し、1 日も早い準備が必要になってくるものとする。

重要となる将来の経営課題の認識については、「グラフ 39：将来の経営課題」の通りであった。

グラフ 38：5 年後の外部環境



■好転する ■横ばい ■厳しくなる



最も多かった経営課題の認識は「雇用の確保」であり、全体の22.7ポイントを占めている。この課題については、現在も既に大きな問題となっているテーマであるが、今後ますます厳しい環境になると予測されていることがわかる。

次いで多かった経営課題は「事業承継」であり、19.1ポイントを占めている。既に述べた通り、現時点で「後継者がいる」と回答された方は35.5%であるにもかかわらず、外部登用については、希望しない複雑な事情を有するケースもある。それだけに事業承継の問題は、大きなテーマになっていることが予測される。

三番目に多かった経営課題は「新市場開拓」であり、17.0ポイントを占めている。国内市場はインバウンドを除いて縮小傾向にあり、当商工会エリアにおいても、売上や利益を確保するために欠かせない経営課題となっていることが伺える。

ここで留意すべき点は、「雇用の確保」「事業承継」「新市場開拓」を行うためには、各事業所において、経営者が何をしていかなければいけないのかという課題の明確化と、その品質やブランディング、マネジメント等のレベル感について、適正なイメージを持ち、対応していくことが可能な経営資源の補完が、準備されているかどうかということであろう。

客観的な助言を行う立場である地域商工会としては、その点に踏み込んで現状を把握し、適正な支援ができる体制を整えていくことが必要になってくると考えられる。

最後に、その他の経営課題の認識について回答頂いた意見を、以下に纏めて記載する。

- ・販売促進、戦略立案
- ・体力づくり
- ・サービス利用者の確保
- ・知識、技能向上
- ・設備投資

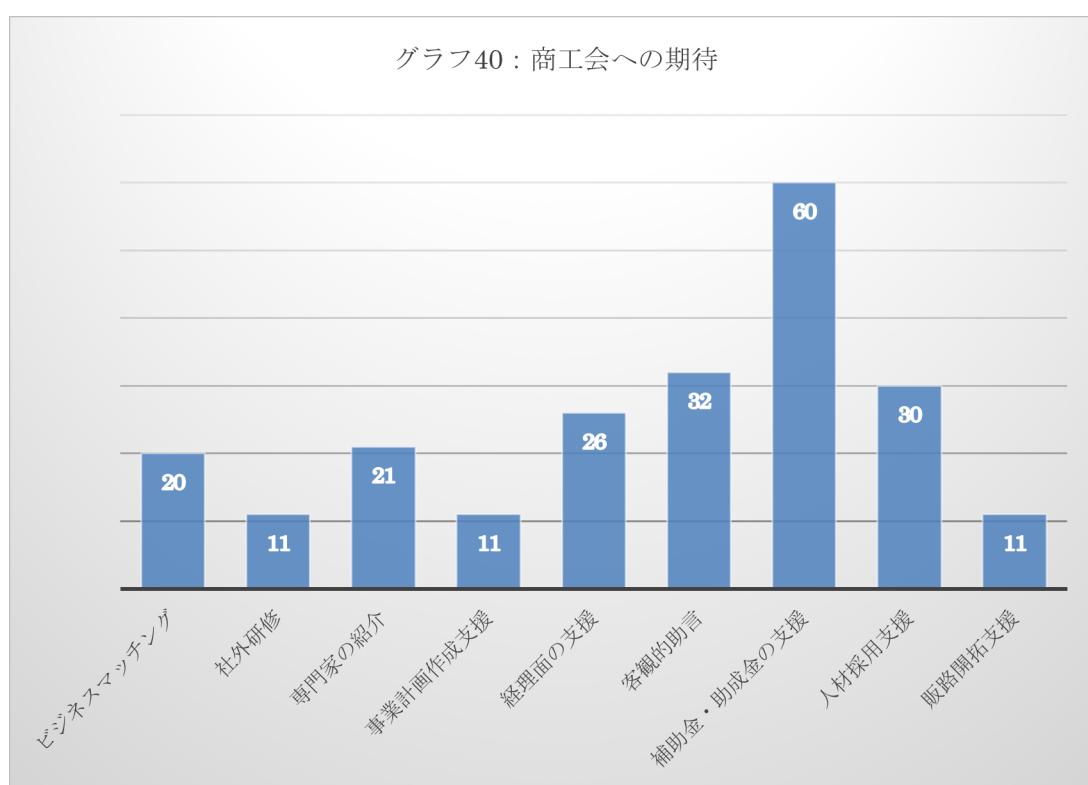
（２）当商工会が行う伴走型支援等のご要望について

①商工会の支援に期待すること

ますます厳しさを増す地域中小企業の経営環境において、国は地域商工会等に対して、企業に寄り添いサポートを行う「伴走型支援」の期待を有している。これは商工会等においても、経営環境の変化に対応した支援（内容・手法）に移行するよう、国から求められていることを意味していると考えられる。

そこで、従来型の支援も含めて、地域商工業者の皆様が商工会に対して、実際にどのような支援を希望されているのかについてお聞きしている。

結果については、「グラフ 40：商工会への期待」の通りであった。



最も多かった支援の要望は「補助金・助成金の活用支援」であり、全体の 27.0 ポイントを占めて、群を抜いていることがわかる。先の「補助金・助成金・施策へのご要望」では、利用し難い等の問題点も多々あったが、やはり資金面での支援については、高いニーズが存在しているようである。

次いで「客観的立場からの助言」が 14.4 ポイント、「人材採用の支援」が 13.5 ポイントとなっており、物理的な距離が近いことや、地域に張り巡らせたネットワークを活用した支援に期待が高いようである。

また、施策の認知度が低い「専門家派遣等の活用」についても、9.5 ポイントであるが要望されていることや、事業計画の必要性は認識しつつも作成されていない現状から、「事業計画作成支援」を要望される声も、挙がっているものと類推する。

少数意見といえども、実際に、地域事業所の業績向上に効果が有ると考えられる支援を、軽視することは許されないため、ここは、あるべき姿の要素も含めて判断すべきであろう。

また、その他の要望として記載して頂いた意見を、以下に纏めて記載しておく。

- ・集客のUPに繋がる色々な方法の勉強会を、良い講師を選定した上で実施して欲しい
- ・商工会職員のスキルアップを希望します

②商工会への要望（自由記述形式）

先の支援希望に加えて、商工会への様々なニーズを把握するために、自由記述方式にて回答頂いた事業所の方々の声を、以下に纏めて記載する。

- ・補助金・助成金の手を早く知らせて欲しい
- ・会員の特色、得意分野の紹介などがあれば良いと思います。そのネットワークがあれば、営業にも活用できるのではと
- ・三次広域商工会広報誌の発行（ここ数年の未発行は問題） ・ 情報提供
- ・もう体が続かないので後継者が必要ですが当てが無い。どうすれば良いか
- ・「まちゼミ」のようなイベント企画支援（1店舗ではできることが限られており、特に他業種と一緒にできる企画はありがたい。
- ・三良坂でいうと、ジャンジャン祭りをもっと盛り上げたい
- ・会員各店を定期的に巡回、訪問、指導すること
- ・巡回指導等、日常的にきめ細やかなご指導、経営支援を願いたい
- ・支所も人数が減り大変でしょうが、月に何件か少しずつ来店し、第三者から見た店の雰囲気等、アドバイスして欲しい
- ・以前の商工会は、店のこと、地域のことを考えて行動されていたと思いますが、今はそれが全く感じられず、何のために商工会に入って商工会費を払っているのかわからない
- ・他地域の講演会・講習会に行きたいのはあるが、三次ではほとんどない
- ・どうすればその地域で生き残っていけるか、もっと真剣に1件ずつ廻って、レベルアップに尽力して頂きたい
- ・商工会職員は、各事業所を訪問し相談に乗って助言をしても良いのでは？何が忙しいのですか？職員のための商工会ではない
- ・商工会とは、商が99%、工が1%で工業には向いていない。商業のための団体で工業は別団体にした方がより良くなる
- ・既存店に対して、商工会がバックアップを惜しまないで欲しい
- ・もっと県に働きかけて、田舎には手厚い補助をしてもらい、合併して職員が減らされないようにして欲しい

- まだ商工会に入会していませんが、入会しても苦しい時に助けてもらえないなど、話を聞くことがあります、どうなのですか？
- 半年間の期間中、商工会メンバーの訪問がない。現場の思い、情報交換、伝えることなしに一年が終わるのか。残念ですね！
- 甲奴支所は残して欲しいです ・色々と情報をください
- 買い物難民が多数出ているので、公的資金で買い物ができる場所を作って欲しい。少しでも町内へお金を落とすべきだと思います
- わからないことなどお電話してお聞きすることがよくありますが、その都度適切な答えを出して下さい、大変助けて頂いています
- 三次は広域商工会となり、細かな対応が希薄なような気がする

上記の声を纏めるなら、やはり「地域に密着した商工会への期待」が高いように思われる。これは、商工会にとっての強みでもあり、近くにいるからこそできる支援への期待ではないだろうか。様々な支援策の検討以前に、まずは各事業所を細かく巡回して、「色々な相談に乗って欲しい」「話を聞いて欲しい」というニーズがあることを、複数意見により証明される結果となった。

ただそのためには、商工会としての現状・体制についても知って頂き、理解や応援をして頂くことも必要なのではないだろうか。平成の大合併以降、人員削減や予算の削減等も続き、商工会においても、仕事の選択と集中を行わなければいけない事情もあると思われる。

事業者の方々とのコミュニケーションを通じて互いを理解し、新しい商工会のあり方について、提案していくことも必要なのかもしれない。

Ⅲ. 総 括

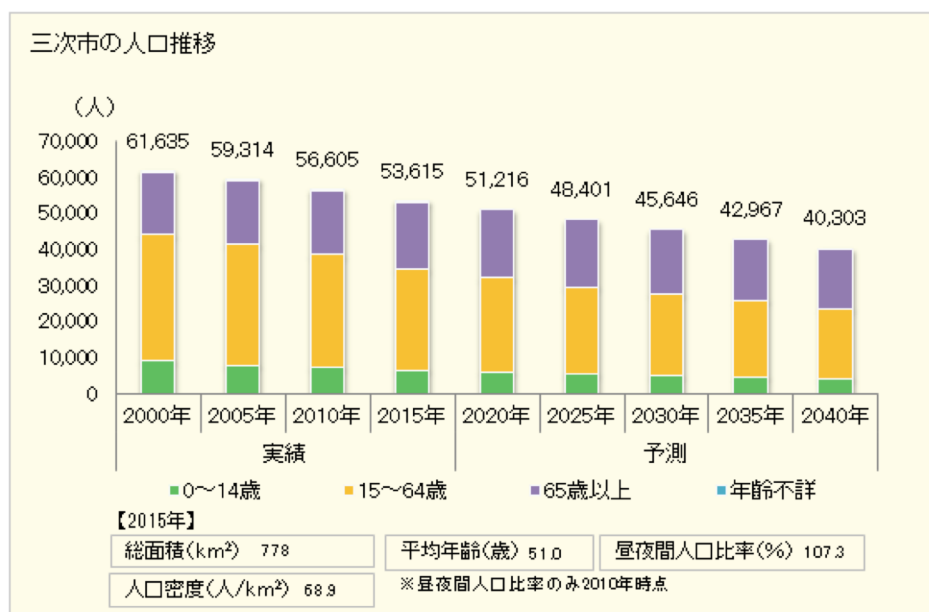
1. 地域特性を考慮した課題への対応

三次広域商工会は、旧三次市の周辺7町村により形成されているが、商業における吸引力等は人口規模に比例するため、高齢化や人口減少などの社会的諸問題は、旧三次市に比べて、いずれも厳しい状況にある。

しかし一方で、高速道路網などインフラ整備等の環境については、三次市や庄原市を中心に整っており、過疎化が進む他の市町村と比較して、恵まれた環境であるとも言える。

従って、厳しい市場環境であることに違いはないが、経営のやり方次第では、様々な展開の可能性が残されている地域であると思われる。

次のグラフは、このような現状と今後の可能性を示すものとして参照頂きたい。



【出所】GD FREAK!HP: 総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口、総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数

上記の表は、三次市全体の人口推移を示したものである。主な傾向については、全国的な傾向と変わらないが、人口減少や少子高齢化の進展等については、全国的な平均数値よりも厳しい数値を示している。

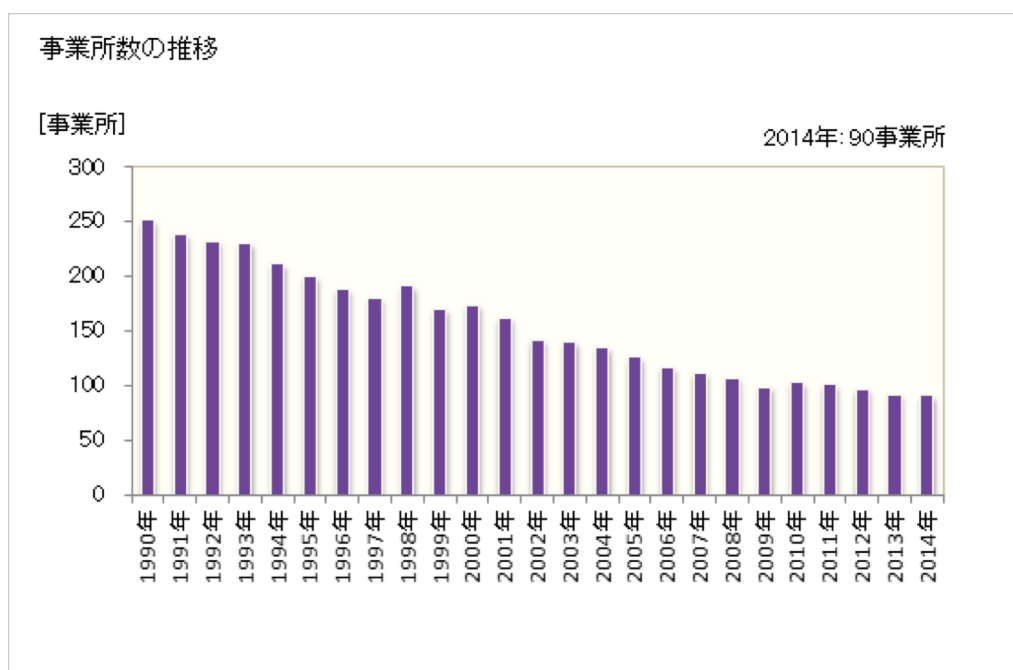
このデータが示していることは、地域内の消費者と密接につながったビジネスモデルについては、今後も減少傾向が続く可能性が極めて高いということであろう。縮小していく市場のパイを奪い合い、生き残ったところだけが利益を得る可能性が高いと思われる。

従って、安定した収益の確保や事業の拡大を考え、地域経済の活性化や発展を望むなら、商圈にのみ固執しないビジネスモデルへの転換が、求められると予想される。

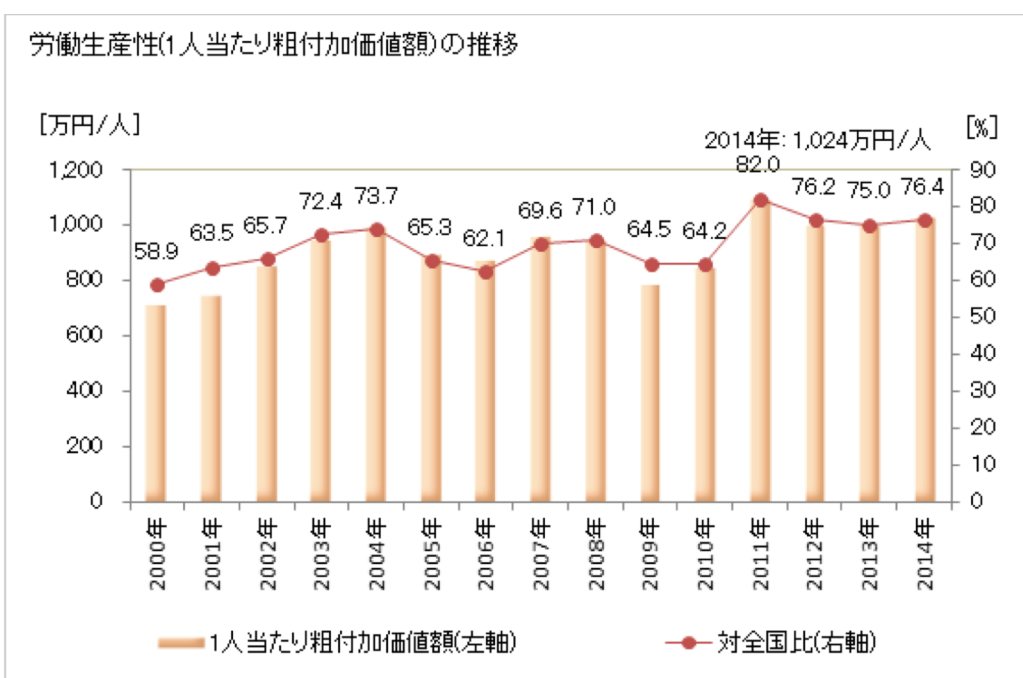
具体的には、外部から顧客を誘引する観光関連産業の強化や、外部エリアへの積極的なマーケティング、営業活動等による販路の拡大、またはその併用である。

いずれにしても、キーワードは「魅力的価値の創造力と情報発信力」にあると考える。

一方で、次のグラフから見えてくる一面もある。



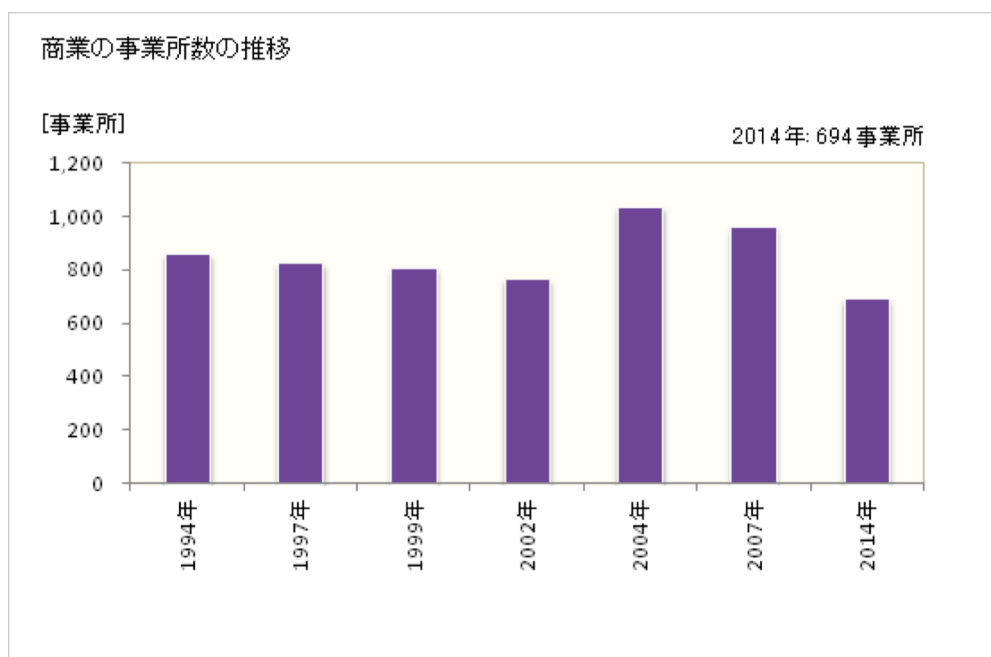
【出所】GD FREAK!HP: 経済産業省 工業統計(市区町村編)



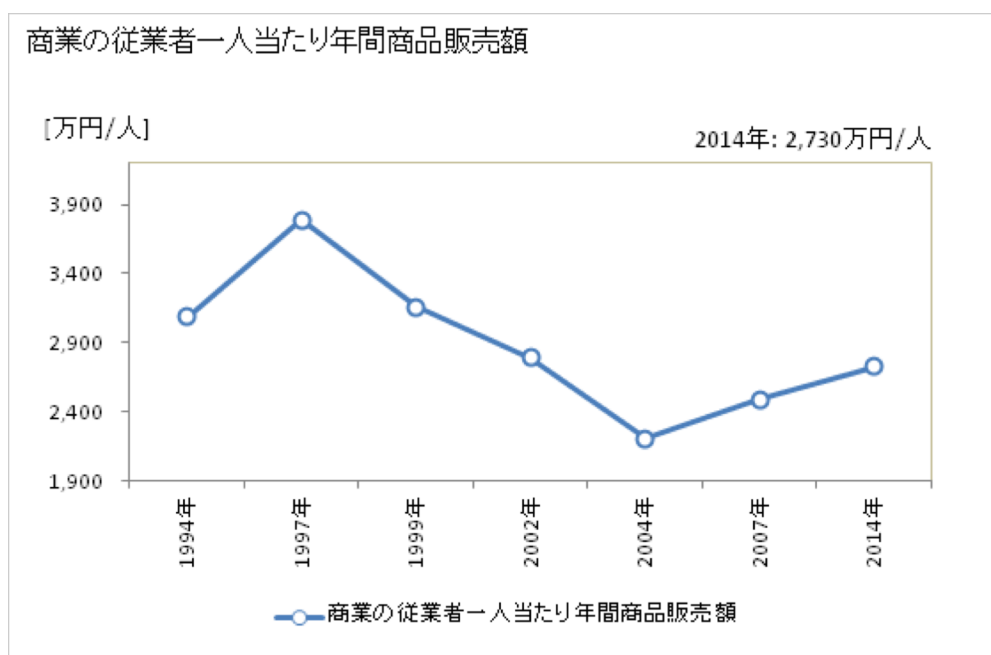
【出所】GD FREAK!HP: 経済産業省 工業統計(市区町村編)

三次市における製造業の事業所数は一貫して右肩下がりであるが、1人当たりの労働生産性は、2001年と比較して伸びており、全国平均と同レベルになっている。このことから、事業所数は淘汰による減少傾向にあっても、生き残ったところに仕事が集約され、自動化や合理化、一貫生産体制の構築等企業努力によって、事業を継続されていることが伺える。

また、商業分野における状況も、次にグラフから似たような傾向が見える。



【出所】GD FREAK!HP: 経済産業省 商業統計



【出所】GD FREAK!HP: 経済産業省 商業統計

三次市における商業の事業所数は右肩下がり傾向にあるが、従業者1人当たりの販売額は、増加傾向を示しているのである。これらのデータから見てくることは、全体が悪いというよりも、激しい市場競争の結果、二極化が益々拡大しているということである。

この点を考慮して、何が差異を生み出しているのかということに着目しながら、検証を加える必要があると考える。

2. テクノロジー等経営環境の変化を考慮した課題への対応

世界の歴史を振り返ると、道具の変化は、その度ごとに、人類に対して大きな変化を迫ってきた。その中でも、大きな変化の代表と言われるのが「世界三大革命」であり、現在は、その中の1つであるIT革命の真っ只中である。

主に、インターネットの普及によって広く知られるようになったIT革命であるが、既に20年以上が経過している。この期間、IT革命によって情報リテラシーの格差が拡大し、対応できる人や企業と、取り残される人や企業の間に、大きな業績の違いを生み出していると言っても過言ではない。今回のアンケート調査においても、比較的新しツールであるインターネット関連の活用の有無が、「グラフ6」と「グラフ7」（7ページを参照）の違いとなって顕著に現れたのではないだろうか。

これは単にITというシステムやツールに関しての問題では無い。具体的に起きている問題を整理して、正しい現状認識を持つことが極めて重要であると考ええる。

小売業で例えるならば、今までの競合他社は地域の商圈範囲内に限られていたが、現在は、東京はもとより全世界の店舗が競合となっており、消費者はそこから、商品を自由に選択できるのである。当然ながら、商品の品質やデザイン、価格など全ての事柄において、競合している基準をクリアしなければ、土俵にすら上がれない。

また、従来の小売業は売り場面積（坪あたり売上高）に一定の制約要因があり、衣料品であれば坪あたり売上高200千円、食品は300千円などの指標が参考目安になった。これは、品揃えや在庫に制約がある小売業の大きな特徴であったのである。しかしネットショップは、代表格である本のように、アイテム次第では、ほぼ無限に品揃えしているかのように見せることも可能であり、商品の選択肢において、圧倒的な強みを有しているのである。

製造業においても、ITは一人当たり生産性や付加価値に大きな影響を与えているし、遠隔システムでのメンテナンスや運行管理など、大きな差別化の源泉となっている場合もある。

総務関係においてさえ、備品の調達等コストの削減やペーパーレス化による業務効率の向上、人材採用に関する魅力的な情報発信や採用時のフィルタリング効果など、大きな差異をもたらす要因となっているのである。

これらのことは、企業規模に関わらず経営者が正しく認識しておくべき事柄である。むしろ小規模事業者こそ、ITを有効活用することでチャンスが生まれてきている事例もあり、格差を引き起こす大きな背景となっているのである。

そして、もう1つ大きな差異を生む要因が「変化のスピード」にあると考えられる。従来なら、多少遅れて技術を採用しても、その遅れをカバーすることが、ある程度可能であったかもしれないが、現代の変化のスピードは、現状に止まることを許さないと言っても良い。新しいビジネスモデルは即座に模倣され、ライフサイクルが極端に短くなる傾向にあり、企業は常に新しい価値の創造を求められ、変化し続けなければ、黒字集団から置いていかれる可能性が高い。

表裏一体として台頭してきたのが「スローライフ」を求める声であったり、「ミニマリスト」という価値観を重視する人たちであろう。しかしそれでも、情報収集のツールとして、あるいは売買のツールとして、インターネット等のツールは活用している人が大半である。

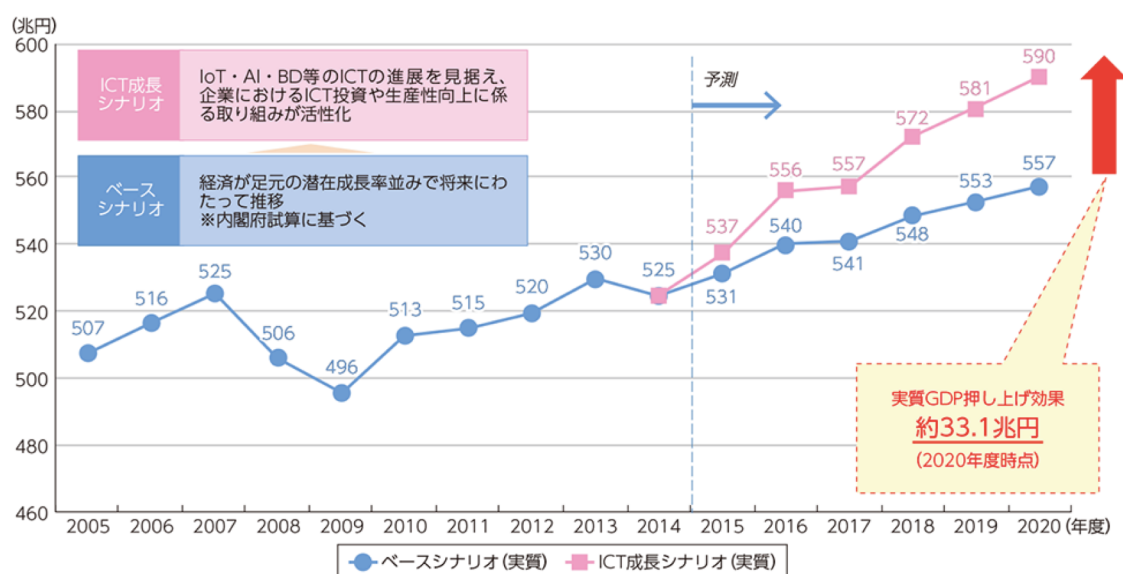
今後は、ビッグデータのさらなる活用やAI（人工知能）のさらなる進化、IoT技術の進展、クラウドによるネットワーク資源の活用等々、さらに急速な変化が予測されている。

今やこれらの社会環境は、企業のみならず一人ひとりの個人レベルでも、変化対応を迫るものであり、そのような環境下で舵をとる経営者においては、必ず理解しておかなければならない情報となっていると考える。

一方で、経営者の高齢化は進み、事業承継のタイミングは益々遅くなっている現状がある。客観的な立場での助言を期待されている商工会としては、まずこのような現状について適切に伝え、正しい理解のもとに経営判断が行われるよう、努力する必要があるように思われる。

何もITというシステムだけが新しく変化しているのではない。情報発信力の差によって、新規顧客の開拓力やブランド力のみならず、採用力や人事マネジメント力にまで影響を及ぼしているのである。

これは、経営力そのものが高度化している事実を示しており、右肩上がりの高度経済成長における経営とは、明らかに質が異なってきている証拠である。このような認識に立つことができなければ、変化に対応していくことは困難であると言わざるを得ない。



出所:総務省 平成 28 年版 情報通信白書

3. 時間を考慮した課題への対応

変化に対応するための事柄は、経営改革のレベルから経営改善など日常レベルに至るまで様々であるが、共通していることは、実際に成し遂げるには時間が掛かるということである。そして取り組みを進めている間も外部環境は変化し続けており、先を見据えた準備なくして、変革などあり得ないということであろう。

特に事業承継を行うにあたっては、中長期的な準備がなければ、内部に大きな混乱を招くケースが多い。どんな準備が必要かについては後述するとして、現在の経営者の平均年齢等推移について、以下の2つのグラフで確認してみたい。

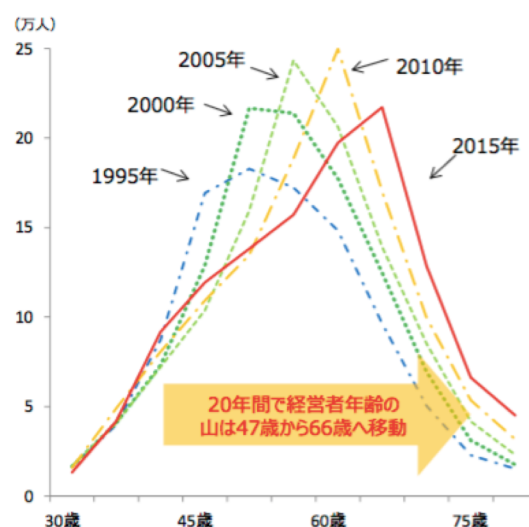


2つのグラフからわかることは、約20年以上にわたって事業承継が停滞し、結果として経営者の平均年齢が60歳を超えてきているということである。

仮に、このまま進んでいくようなことがあれば、「表1：企業概要」（5ページ参照）で示した通り、約3分の2の事業所が、事業売却が可能なところを除いて必然的に消滅することになるわけだが、例え今すぐ後継者が見つかり、事業承継の準備に入としても、残された時間としては、かなり厳しいと言わざるを得ない。

理由は、様々なステークホルダー（利害関

中小企業の経営者年齢の分布（年代別）

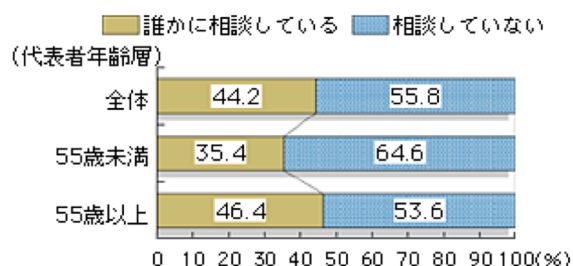


出所: 2016年版中小企業白書より

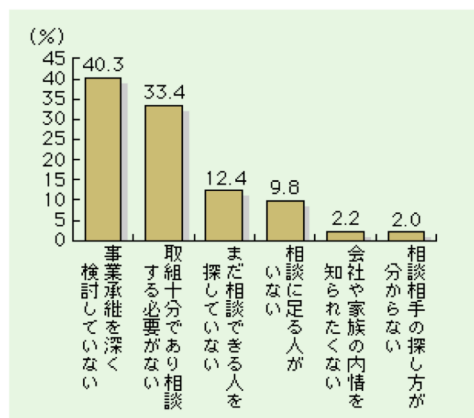
係者）の理解や協力、移行時の組織体制や評価システム等、内部統制の見直しと構築、資金面（税制面・株式の問題等）の準備、後継者の能力育成など、相応の準備期間が必要となるからである。

これに対して、後継者を外部から登用したいと考えている事業所は、「グラフ 37」の通り、約 19%という数値であったことから類推すると、多くの事業所の方が、事業承継問題に対して、自分なりの解がないまま、時間だけが経過している可能性があると考えられる。

次のグラフは、それを裏付けるデータとして参考にして頂きたいものであるが、事業承継は、経営者の心理的要因にも強く影響されている側面があり、大変デリケートな問題であると言えるのではないだろうか。



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 事業承継について「誰にも相談していない」と回答した企業のみ集計している。

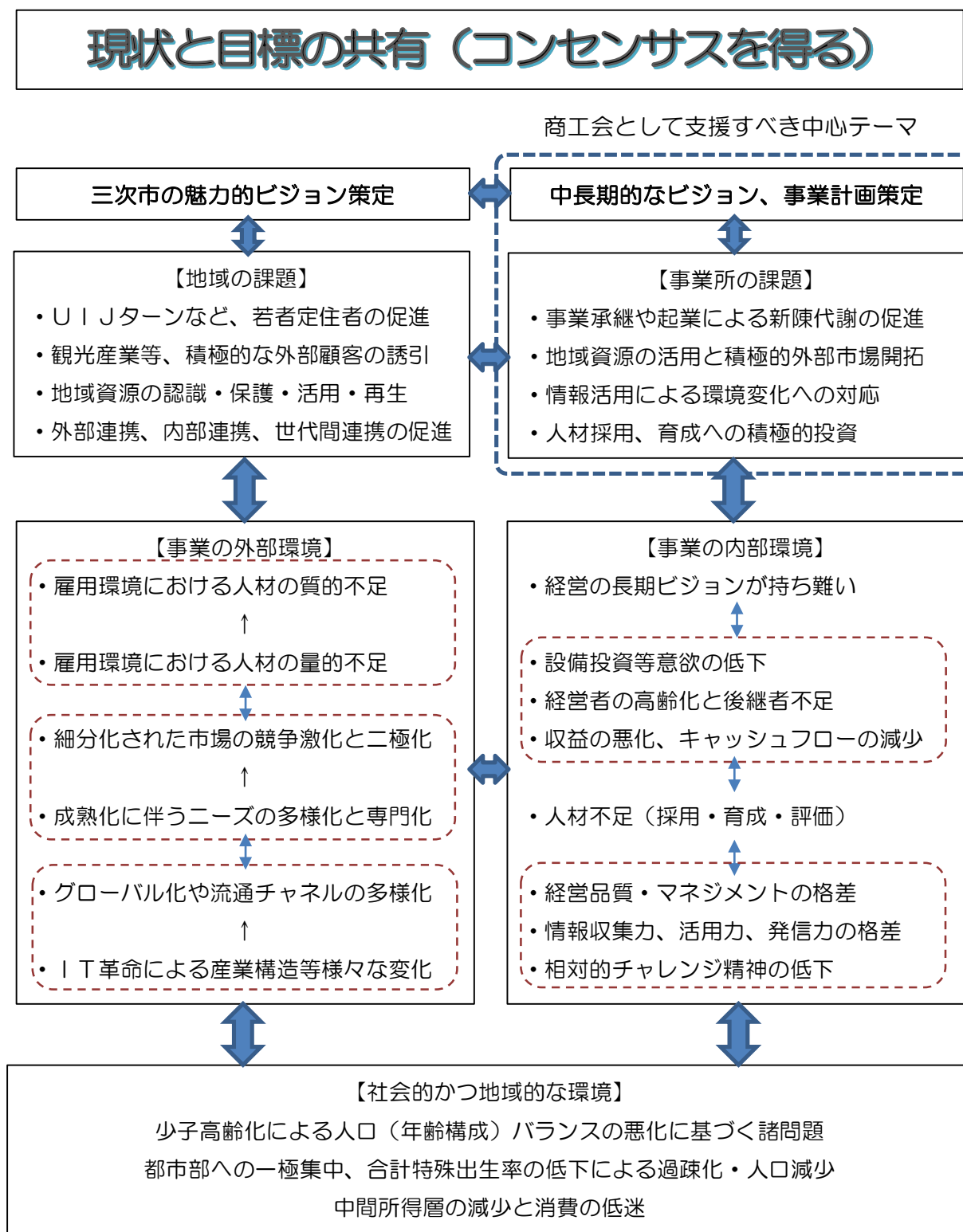
2006年版 中小企業白書より引用

グラフを見ると、事業承継について「相談していない」人が過半数を超え、かつ「事業承継を深く検討していない」あるいは「まだ相談できる人を探していない」人の合計が過半数を超えていることがわかる。「相談に足る人がいない」や「会社や家族の内情を知られたくない」などの項目を見ると、心理的な悩みを抱えている可能性もあるのではないだろうか。

従って、地域に密着している商工会がヒアリングを行いながら、紙ベースに現状を書き出して整理整頓する必要があるものと思われる。このまま日々の仕事に追われて時間だけが経過すれば、経営者の平均年齢から推測すると、数年後、一気に問題が吹き出してくる可能性が高いのではないだろうか。

4. 現状の因果関係

ここまでの課題を整理するために、要点を纏めておきたい。図式から浮かび上がるのは、事業者と行政が一体となる橋渡し役としての商工会機能が求められていることであろう。



5. 地域商工会に期待される支援と能力

「商工会への要望」（30 ページ参照）にも複数意見みられる通り、身近な相談相手として、地域商工会だからこそ可能となる、客観的立場からの助言やアドバイスを期待する声が多い。特に小規模事業者にとっては、社内に経営相談ができる人材を有するケースは稀であり、経営者自らも現場で仕事をする関係で、広く情報を集めることも容易ではないからであろうと推測される。日々孤独な決断が迫られる経営者にとって、話だけでも聞いて背中を押してくれる存在としての商工会へ、期待が高まることは理解できるところである。

一方で先にも述べた通り、商工会は平成の大合併以降、人員や予算削減を含む様々な組織変更が行われたことや、コンプライアンスの強化、報告書類の複雑化等により、一人当たりの仕事量は大幅に増えている。本来なら会員事業所を頻繁に巡回訪問して、事業所のサポートをすることが本分であるが、それがままならない現状に置かれているそうである。

加えて今般、地方創生を掲げる国の要望により、小規模事業者支援法に基づく伴走型支援として、個別事業者に寄り添った高度な支援を行い、売上げや利益につながるサポートを実現するよう、方針が示されたところである。

従って、商工会がまず行うべきことは、**商工会として行うべき仕事内容を精査し、優先順位が低いものについては、思い切って捨てることから始めるべきである**と考える。

さらに、効果につながる支援を行うためには、実現可能な支援企業数に絞り込まなければ、全てが中途半端な状況に陥ってしまうことが予想される。従って今後は、**従来型のサポート業務と経営指導業務を区分けして役割分担を見直し、経営支援を行う担当者は、主体的にサポートを望む、やる気が高い事業所に特化して支援を行うことが現実的である**と考える。

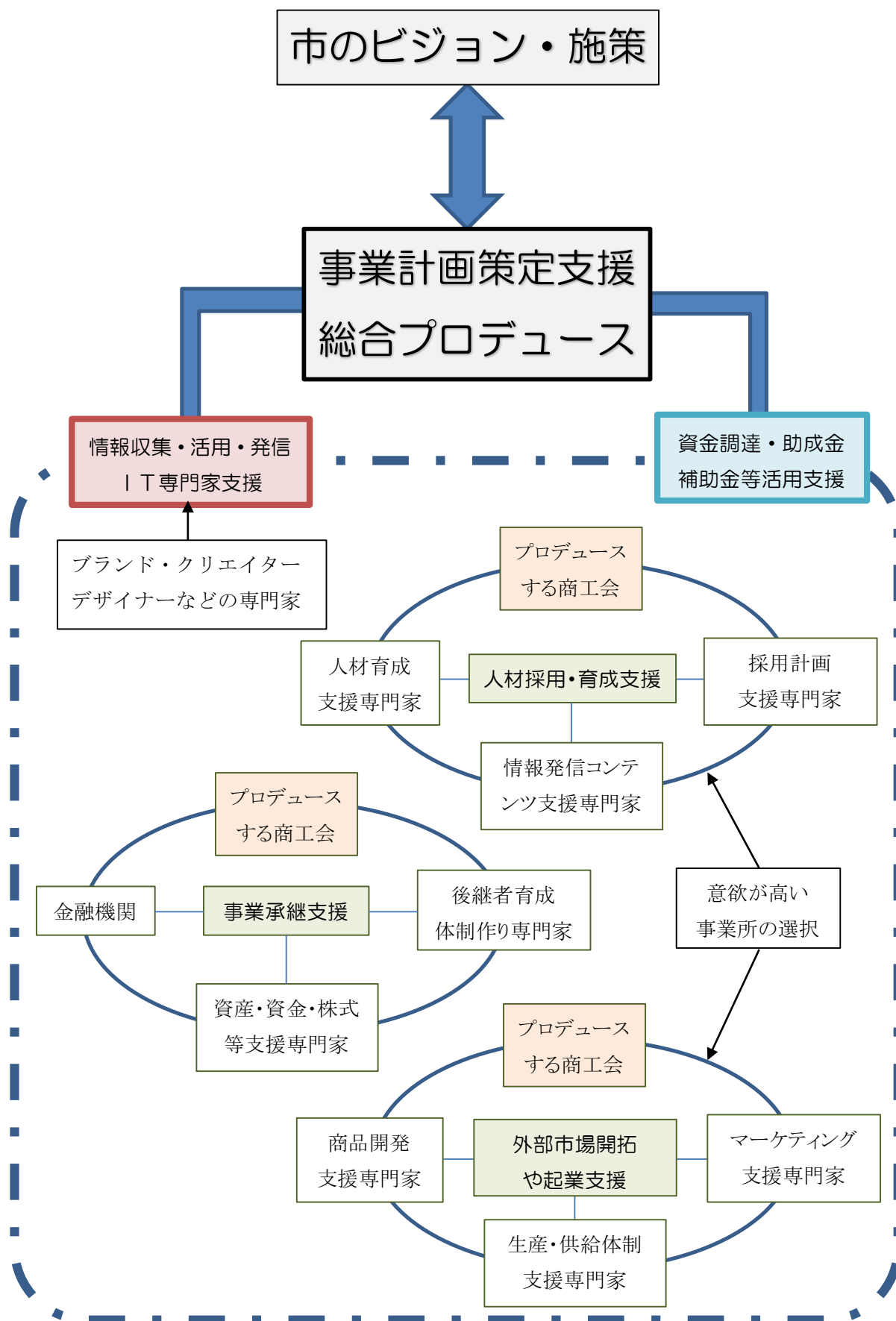
補助金や助成金、人材育成等の研修についても、本当に**成長を望み、努力を惜しまない事業所に特化して支援すること**で実績を残し、後に続く事業者への範となるモデルを構築していくことが国から求められている状況を説明し、**会員事業者への理解を求めることから始めなければならない**であろう。

一言でいえば、次のようになる。

『 選択と集中による伴走型支援 』

当然ながら経営指導業務を担う人は、必要となるノウハウや資質について、積極的に習得していく義務を負うといえる。どのような準備が必要かということを含めて、前頁の「商工会として支援すべき中心テーマ」に従って、地域商工会に期待される支援と、そのために必要となる能力等について、次頁に纏めてみたい。

以下の図式を「総合プロデュース」するための幅広い知識とコンセプト・デザイン、人的ネットワークが、これからの経営指導に関する商工会に求められる能力であるとする。



参考資料

(アンケート調査票)

経営発達支援計画に基づく地域経済動向アンケート調査

「調査ご協力をお願い」

本調査は、三次広域商工会管内における事業者の皆様を対象に、経営環境及び経営課題の現状を把握し、当商工会が行う「伴走型支援」の効果を高めることを目的に実施するものです。

このデータは本調査目的以外での使用、また個別に外部への公開は致しませんのでご安心下さい。
ご多用中とは存じますが、ご協力の程、宜しくお願い申し上げます。

実施者：三次広域商工会（担当：藤城）

1. 事業所の基本データ

質問1：下記の空欄をご記入いただき、該当する番号及び有無について○をつけてください。

事業所名		代表者	
業種		主力商品	
直近売上	万円	従業員数※1	人
後継者の有無	有	無	
販売対象	1. 企業間取引 2. 消費者(地域密着型) 3. 消費者(国内広域を含む) 4. その他		
IT活用※2	1. WEB販売 2. ホームページ 3. 経営管理システム 4. SNS※3 5. その他		

※1 従業員数とは経営者を除いた家族従業員を含みます。

※2 IT活用とはコンピュータ・システムの活用やホームページ等WEB活用のことです。

※3 SNSとはソーシャル・ネットワークキング・システムの略で、ツイッターやフェイスブック等。

2. 経営環境データ

質問1：景況感についてお聞かせください。（該当するものに○をつけてください）

- 1-1 直近3年間の売上推移について。 ① 増加傾向 ② 横ばい ③ 減少傾向
- 1-2 直近3年間の利益推移について。 ① 増加傾向 ② 横ばい ③ 減少傾向
- 1-3 直近3年間の客数の推移について。 ① 増加傾向 ② 横ばい ③ 減少傾向
- 1-4 直近3年の取引(販売)価格について。 ① 上昇傾向 ② 横ばい ③ 下降傾向
- 1-5 原材料など仕入(費用)価格について。 ① 上昇傾向 ② 横ばい ③ 下降傾向
- 1-6 新規参入など競合他社について。 ① 増加傾向 ② 横ばい ③ 減少傾向

質問2：資金繰りについてお聞かせください。（該当する番号に○をつけてください）

- 2-1 資金繰りにゆとりはありますか？ ① ある ② ない
- 2-2 資金調達の需要はありますか？ ① ある ② ない

2-3 資金繰り表にて資金は適正に管理されていますか？ ① 行っている ② 行っていない

質問3：設備投資についてお聞かせください。（該当する番号に○をつけてください）

3-1 近い将来に設備投資を行う予定がありますか？ ① ある ② ない

3-2 設備老朽化や新たな目的により、設備購入の希望がありますか？ ① ある ② ない

3-3 設備投資の予定または希望がある場合、投資金額はどの程度を考えていますか？

- ① 100万円未満 ② 100万円以上～500万円未満 ③ 500万円以上～1000万円未満
④ 1000万円以上～3000万円未満 ⑤ 3000万円以上～1億円未満 ⑥ 1億円以上

質問4：採用を含む人的資源についてお聞かせください。（該当する番号に○をつけてください）

4-1 現在、雇用を検討していますか？ ① 雇用したい ② 雇用の予定はない

4-2 「①雇用したい」とお答えの方は、どのような業務の人材を希望されていますか？

（複数選択可）

- ① 営業業務 ② 製造業務 ③ 企画・設計業務 ④ IT関連業務 ⑤ 経理業務
⑥ 経営管理業務 ⑦ 物流業務 ⑧ その他の業務（具体的に： ）

4-3 採用活動を行う場合は、どのような取り組みを行われていますか？（複数選択可）

- ① ハローワークへの求人 ② 求人広告 ③ ホームページでの募集 ④ SNS
⑤ 学校への求人案内 ⑥ 紹介を含む直接的な呼びかけ ⑦ 人材斡旋サービス
⑧ 海外研修生制度 ⑨ インターンシップ制度^{※1} ⑩ その他

※1 インターンシップ制度とは、大学等と企業が協力して行う職業体験制度のことです。

4-4 現在、どのような方法で人材育成に取り組まれていますか？（複数選択可）

- ① 外部研修機関等を活用した教育 ② 企業内部で行う職務訓練 ③ 行っていない

4-5 人材育成の課題について、どのような教育支援を希望されていますか？（上位3つまで）

- ① コミュニケーション能力 ② 経営管理能力 ③ 営業能力 ④ 財務能力
⑤ ITスキル ⑥ 企画設計力 ⑦ 製造技術力 ⑧ デザイン力 ⑨ 接客能力
⑩ マーケティング能力 ⑪ その他専門的な職務能力 ⑫ 基礎的な人間力

質問5：施策活用についてお聞かせください。（該当する番号に○をつけてください）

5-1 小規模事業者持続化補助金についてご存知ですか？ ① 知っている ② 知らない

5-2 5-1で「①知っている」とお答えの方にお聞きします。

- ① 活用した ② 活用していない ③ 今後活用してみたい ④ 活用したくない

5-3 中小企業等経営強化法に基づく経営力向上計画についてご存知ですか？

- ① 知っている ② 知らない

5-4 ミラサポによる専門家派遣制度（無料相談サービス）についてご存知ですか？

① 知っている ② 知らない

5-5 マル経融資（小規模事業者経営改善資金）についてご存知ですか？

① 知っている ② 知らない

5-6 三次市の「みよし産業応援事業 補助金制度」をご存知ですか？

① 知っている ② 知らない

5-7 現在、国や県、市町村等の様々な補助金・助成金、施策が講じられていますが、何かご要望やご意見等がございましたら自由にお書きください。

--

質問6：経営課題についてお聞かせください。（該当する番号に○をつけてください）

6-1 ビジネスモデル※1における課題について、該当する番号を3つまでお選びください。

- ① 商品企画・開発力 ② 調達・仕入 ③ 製造技術 ④ 経営管理 ⑤ デザイン力
⑥ 営業・マーケティング・PR ⑦ サービス品質 ⑧ 店舗施設等の整備
⑨ 資金調達管理 ⑩ その他（具体的に：_____）

※1ビジネスモデルとは、会社が収益を上げるための仕組みのことです。

6-2 6-1で選択された項目について、課題の内容を具体的にお書きください。

--

6-3 事業計画は作成されていますか？ ① 作成している ② 作成していない

6-4 6-3で「②作成していない」を選択された方にお聞きします。

事業計画を作成することは必要だと思いますか？ ① 必要である ② 必要でない

6-5 有効な経営判断を行うために行われていることは何ですか？（複数選択可）

- ① ライバル企業の分析 ② 顧客ニーズの変化を分析 ③ 顧客の満足度調査
④ 自社の強みを客観的に分析 ⑤ インターネットの情報分析 ⑥ 財務分析
⑦ 業界誌等外部情報の分析 ⑧ 需要動向の調査 ⑨ 特におこなっていない
⑩ その他の取り組み（具体的に：_____）

6-6 経営課題を解決するために必要な要素について、優先順位が高い順番に3つまで、空欄へ番号を記入してください。（その他を選択された方は、具体的に記入ください）

1 番	2 番	3 番

- ① 採用の強化 ② 人材育成の強化 ③ 外部企業との連携 ④ 専門家の活用
⑤ 知識・技能の習得 ⑥ 大学や専門機関の活用 ⑦ 資金調達
⑧ その他（具体的に： _____）

6-7 将来、後継者を外部から登用したいという希望はお持ちですか？ ① ある ② ない

3. 今後の見通し及び商工会が実施する伴走型支援へのご期待・ご要望について

質問1：今後予想される自社の経営環境についてお聞かせください。

（該当する番号に○をつけてください）

1-1 これから5年先の経営環境はどのように変わっていくと思われますか？

- ① 好転していく ② 横ばい ③ 厳しくなっていく

1-2 将来予想される重要な経営課題を、3つまで選んでください。

- ① 事業承継 ② 技術承継 ③ 雇用の確保 ④ 新市場の販路開拓 ⑤ 財務体力
⑥ 海外進出 ⑦ ブランディング ⑧ デザインや品質の向上 ⑨ マネジメント力
⑩ その他の重要な課題（具体的に： _____）

質問2：当商工会が行う伴走型支援に対するご期待・ご要望についてお聞かせください。

（該当する番号に○をつけてください）

2-1 当商工会に支援して欲しいと考えている項目を3つまで選んでください。

- ① ビジネスマッチングの支援 ② 社外研修の支援 ③ 適切な専門家の紹介
④ 事業計画の作成支援 ⑤ 資金繰りなど経理面の支援 ⑥ 客観的立場からの助言
⑦ 補助金・助成金の活用支援 ⑧ 人材採用の支援 ⑨ WEBを含む販路開拓の支援
※その他、情報提供のご希望や経営サポートのご要望があれば自由にお書きください。

--

2-2 商工会に改善して欲しいことや、さらにレベルアップして欲しいことなど、ご遠慮なくお書きください。

--

お忙しいところ、ご協力頂き、誠にありがとうございました。