

令和3年度

# 大平町商工会 「経営発達支援計画」事業実施報告書

開催日時：令和4年4月8日（金）

## 概要

本報告書は、経営発達支援計画に基づき、大平町商工会が令和3年度に実施した事業の実績、評価及び見直し結果等についてまとめたものである。県に提出するほか、当商工会のホームページに掲載し、地域の小規模事業者が閲覧できるようにしている。

なお、評価及び見直しにあたっては、「大平町商工会経営発達支援計画検討委員会」を組織して、外部有識者等を活用し、公平かつ幅広い意見を取り入れて協議を行った。

## 大平町商工会経営発達支援計画検討委員会

### ■ 目的

経営発達支援計画の年度目標(P)に対する実績(D)の報告を受け、目標達成事業の効果、未達成事業の理由や原因について評価・検証(C)し、推進方法等の見直し(A)を協議する。審議結果を商工会の理事会等へ報告し、次年度以降の事業に反映させていく。PDCAサイクルを有効に回すことで、計画の実効性を高める。

### ■ 組織（委員名簿）

No.	役名	氏名	所属・役職等
1	委員長	東 健司	あずま中小企業診断士事務所 代表 中小企業診断士
2	副委員長	石川徳和	栃木市 産業振興部 商工振興課 課長
3	委員	熊谷 賢	大平町商工会 主査 法定経営指導員
4	オブザーバー	手塚幸伸	栃木県商工会連合会 経営の見える課 主任

### （大平町商工会）

No.	役職名	氏名	No.	職名	氏名
1	会長	阿部勝彦	3	主任	鈴木正宜
2	事務局長	栗原晃一			

### ■ 評価基準

- A：項目の目標値を上回り、かつ効果が見られたもの
- B：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）し、かつ効果が期待できるもの
- C：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）した、または効果が期待できるもの
- D：項目の目標値を大幅に下回り（目標値の60%未満）、かつ効果が期待できないもの

## 10年後の小規模事業者のあるべき姿

■ 顧客ニーズをしっかりと把握し、ターゲットにささる技術力・商品・サービスを提供することで消費を獲得し持続的発展を遂げている

### 経営発達支援事業の目標

- [1] ターゲットにささる技術力・商品・サービスの提供および売上向上
- [2] 魅力を持った事業所を存続させる円滑かつ効果的な事業承継

### 達成に向けた方針

目標 [1] について

- [1] ターゲット・ニーズの把握
- [2] ターゲットにささる商品等を生かした事業計画策定支援
- [3] ターゲットに最も適した情報発信支援

目標 [2] について

- [1] 引継ぎ支援センターとの連携
- [2] 後継者を重視した事業承継計画策定支援
- [3] 計画に基づいたアフターフォロー支援

### 経営状況の分析から事業計画策定後の実行支援までの実績

	経営状況分析		事業計画 策定件数	策定後の 実行支援	売上目標 達成者数
	掘り起し数	分析者数			
支援(者)件数	60	40	事業計画	20	10
				34	17
上段：目標値 下段：実績数	51	40	事業承継計画	8	1
			2	2	
			創業計画	—	0
				4	0

## 1. 地域の経済動向調査に関すること

評価

B

### (1) 実施した事業内容

- ① RESAS・商圏分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析  
RESAS・MieNaのデータを基に別添報告書を作成。6月に当会のHPに掲載したほか、巡回時の参考資料として活用し、管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供した。当地域の傾向や課題等が把握でき、当地域に合った事業計画策定のための基礎となった。
- ② 決算・申告データを活用した景気動向調査  
決算申告の個別相談（記帳代行）を受けている事業者に対し、ヒアリングシートにより景気動向等について聞き取りによる調査を予定していた。  
ヒアリングシートは作成したが、新型コロナウイルス感染症の影響等があり、思うように調査を行うことができず、実行できなかった。

### (2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 管内経済動向調査公表回数	1	1	100.0%
② 決算データによる景気動向公表回数	1	0	0.0%

## 2. 需要動向調査に関すること

評価

A

### (1) 実施した事業内容

- ① ターゲットにささる商品等開発のための調査の実施  
外部の調査分析機関を活用し、3者（対象は和食飲食業、中華飲食業、洋食飲食業）の需要動向調査を行った。別添報告書を作成し、事業者へフィードバックする際には報告書を作成した専門家が分析結果を説明し、理解を深めた。消費者の直接的な声を基に、需要を見据えた事業計画の策定や、コアターゲットに向けた商品改良に取り組んでいる。

### (2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 需要動向調査 対象事業者数	3	3	100.0%

## 3. 経営状況の分析に関すること

評価

A

### (1) 実施した事業内容

- ① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし  
商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺の商圏データを紙媒体等で51者に提供し、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込みといった意識改革に繋げた。
- ② 経営分析の実施  
上記①で掘り起こしを行った事業者に対し、事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせるとともに、当該事業者の財務状況、強み・弱み、得意分野などを把握させることを目的に経営分析を行い、その結果をフィードバックし、事業計画の策定等に活用した。

### (2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 経営分析の掘り起こし事業者数	60	51	85.0%
② 経営分析件数	40	40	100.0%

## 4. 事業計画策定支援に関すること

評価

A

### (1) 実施した事業内容

- ① 個別指導による事業計画策定支援を実施  
経営分析と連動させ、経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援した。
- ② 個別指導による事業承継計画策定支援を実施  
親族内承継（父から息子）を2件支援。この事業者は、ともに従前から記帳継続指導を実施している事業者であり、財務状況や家族構成などは把握していた為、計画策定はスムーズであった。計画策定には、経営指導員と経営支援員のペアで支援にあたった。

## (2) 今年度の目標及び実績等

項 目	目標	実績	達成率
① 事業計画策定件数	20	34	170.0%
② 事業承継計画策定件数	2	2	100.0%
創業計画策定支援件数	—	4	

## 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

評価

A

## (1) 実施した事業内容

## ① 事業計画策定事業者へのフォローアップ

四半期に1度以上の頻度で、フォローアップを実施した。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。また、進捗状況によっては計画の見直しも行い、実効性を高め売上増加に繋げた。

事業承継計画策定者については、令和3年末の承継を目指し、計画通り年内の承継が完了した。

※フォローアップ回数について、計画策定期間が第2四半期・第3四半期以降であった事業者への回数は少ない

## (2) 今年度の目標及び実績等

項 目	目標	実績	達成率
① 事業計画策定者数	20	34	170.0%
フォローアップ延回数	80	101	126.3%
売上増加事業者数	10	17	170.0%
② 事業承継計画策定事業者数	2	2	100.0%
フォローアップ延回数	8	4	50.0%
売上維持事業者数	1	2	200.0%
創業計画策定事業者数	—	4	
フォローアップ延回数	—	4	

## 【参考】事業計画策定の内訳

項 目	経営分析数	計画策定数	うち採択(認定)数	フォローアップ数	
計画策定支援	① 経営計画策定件数 (ロカベン活用推奨)	7	7		7
	② 経営力向上計画策定件数	0	0	0	0
	③ 経営革新計画策定件数	0	0	0	0
	④ 事業承継計画策定件数	2	2		4
	⑤ 創業計画策定件数	4	4		4
	⑥ 働き方改革実行計画策定件数	1	1		2
	⑦ 先端設備等導入計画策定件数	0	0	0	0
	⑧ 事業継続力強化計画策定件数	1	1	0	0
補助金申請支援	⑨ 小規模事業者持続化補助金申請件数	11	11	6	42
	⑩ ものづくり補助金申請支援件数	1	1	1	5
	⑪ IT導入補助金申請件数	0	0	0	0
	⑫ 事業再構築補助金申請件数	7	7	4	18
	⑬ 事業承継補助金申請件数	1	1	1	3
	⑭ 栃木県補助金申請件数	1	1	1	8
	⑮ 市町補助金申請件数	0	0	0	0
資金調達	⑯ マル経融資推薦件数	3	3	2	13
	⑰ 県・市町の金融制度推薦件数	0	0	0	0
	⑱ 制度融資以外の民間金融機関融資推薦件数	0	0	0	0
	⑲ 直接金融 (クラウドファンディング等)	1	1	1	3
計	40	40	16	109	

## (1) 実施した事業内容

## ① IT活用支援事業

IT活用支援として、その事業者のターゲットにささるような媒体の選別、広告宣伝の内容等支援を5事業者に対して行った。そのうち、3事業者には専門家を派遣し、より専門的な支援を行った。支援した5事業者すべてが目標である10,000円以上の売上を達成した。(20,000円～300,000円)

## ② 販売促進支援

販売促進支援として、季節商品の周知チラシの作成、POPの作成、自社HPおよびECサイトの作成、看板作成など、9事業者に対して支援を行った。全ての事業者が目標である20,000円以上の売上を達成した。(20,000円～6,300,000円)

## ③ リフォーム事業活用による売上向上支援

リフォームおおひら応援隊に加盟する事業者の売上向上を支援。1者が18.3万円の売上を獲得。また、受注促進を図るためリフォーム事業のチラシを作成し、2月上旬に町内全世帯等へ配布。3月末までに8件の問い合わせ（現場確認や見積依頼）が来ており、更なる受注獲得が期待できる。

## (2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① IT活用支援事業者数	5	5	100.0%
目標売上額/者	5	5	100.0%
② 販売促進支援事業者数	5	9	180.0%
目標売上額/者	5	9	180.0%
③ リフォーム事業の活用による売上向上支援事業者	3	1	33.3%
目標売上額/者	3	1	33.3%

## ■ 経営状況の分析から事業計画策定後の実行支援までの実績まとめ

	経営状況分析		事業計画策定件数	策定後の実行支援	売上目標達成者数	
	掘り起し数	分析者数				
支援(者)件数	60	40	事業計画	20	80	10
				34	101	17
上段：目標値	51	40	事業承継計画	2	8	1
				2	4	2
下段：実績数	51	40	創業計画	—	—	0
				4	4	0

## ■ 今年度の支援事例

- 受注件数増に対応するために設備投資を行う製造業社に対して、生産性向上を目的に経営革新計画策定支援を行い、資金調達や設備導入・設置、操作研修、トライ&エラー改善、量産化等のスケジュールを明確化した。その後、ものづくり補助金申請支援もを行い、導入から量産化までのアフターフォローを行っている。売上は2.5%程度増となった。
- 今年度創業した化粧品企画販売会社のテストマーケティングの意味を含め、開発した商品に対するクラウドファンディング支援やプレスリリースの支援を行った。また、IT活用や販売促進するために専門家派遣を行い、ターゲットとなる30～50代女性にささるような広告宣伝・周知支援を行った。創業したばかりではあるが、着実にリピーターが増えている。
- 唐揚げ店2号店の出店を支援。出店希望地が県外（埼玉県内）であった為、商圈分析システムや市HPの統計情報等を駆使し人口動態や購買力、周辺施設や競合情報を調査。良好なマーケットであると判断し事業計画策定を支援。事業計画書の内容が認められ融資が決定し、3月初旬に開店。3月の売上は、目標月商を上回る約950万円。今後も増収増益が期待できる。

## ■今年度の振り返り

### 【検討委員会の評価】

新型コロナウイルス感染症により、対面での調査など、活動に制約がある中でも、精力的な活動により多くの項目で目標を上回る実績を残していること、多くの事業者で売上等の成果に結びついている点は高く評価できる。

また、10年後のあるべき姿に挙げている「ターゲットにささる」を意識した取り組みができている点も良い。

事業承継支援に関しては、潜在的なニーズが多くあると思われるため、積極的な掘り起こしにも期待したい。

令和3年度の事業実施結果について、概ね良好と史料されます。特に、事業計画策定を支援した事業者のうち半数が売上増となったことについては、分析と支援体制が結果として表れたものと評価できます。

### 【当会の意見】

新型コロナウイルス感染症対策の施策（補助金、支援金等）の周知や利用促進が業務の大部分を占めた年度ではあったものの、経営発達支援計画の目標を意識して業務にあたっていたことで、多くの項目で目標を達成できたと考える。

目標達成に至らなかったものや実施できなかった項目について、要因は実施体制の不備にある為、全職員で目標・実施内容の再確認を行い、実施体制の見直しについて協議する。

ご指摘いただいた事業承継支援の潜在的ニーズの掘り起こしについて、事業引継支援センターとの情報共有や帯同訪問を通じて、幅広くニーズの掘り起こしを行っていく。

## ■次年度の目標値

	経営状況分析		事業計画 策定件数	策定後の 実行支援	売上目標 達成者数	
	掘り起こし数	分析者数				
支援(者)件数	60	40	事業計画	20	80	10
			事業承継計画	2	8	1
			創業計画			

## ■次年度の事業遂行に向けた改善点

### 【検討委員会の評価】

引き続き新型コロナウイルス感染症の影響が続くことも予想されるため、コロナ禍に応じた支援方法や、支援内容を構築していただきたい。

需要動向調査を実施した事業者や、計画を策定した事業者については、継続的な支援により確実に成果に結び付けられるようにしていただきたい。

また、コロナ禍から2年以上が経過し、資金繰り等で課題を抱える事業者が増えることも懸念されるため、そうした事業者にタイムリーに対応できるようにしていく必要があるものと思われる。

「1. 地域の経済動向調査に関すること」について、未実施であった景気動向調査の分析は、個々の業者に対する支援のみならず、地域全体における支援の基礎データとなり得ることから、次年度は実施できるよう体制づくりをお願いします。

### 【当会の意見】

次年度も新型コロナウイルスの影響が続く、各種コロナ対策の施策周知と利用促進などの業務がウェイトを占めることが想定されるが、本来の経営発達支援事業をコロナ禍克服のための支援に絡めて推進していく。限られた人員と時間の中で全ての事業を実施し目標が達成できるよう、実施体制を見直し効率性を重視して事業を推進していく。