

令和4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5年3月29日（水）

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4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）

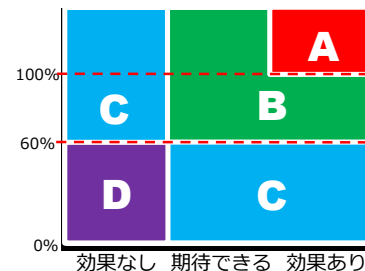
No.	役名	氏名	所属・役職等
1	委員長	東 健司	あずま中小企業診断士事務所 代表 中小企業診断士
2	副委員長	石川徳和	栃木市 産業振興部 商工振興課 課長
3	委員	熊谷 賢	大平町商工会 主査 法定経営指導員
4	オブザーバー	手塚幸伸	栃木県商工会連合会 経営の見える課 主査

（大平町商工会）

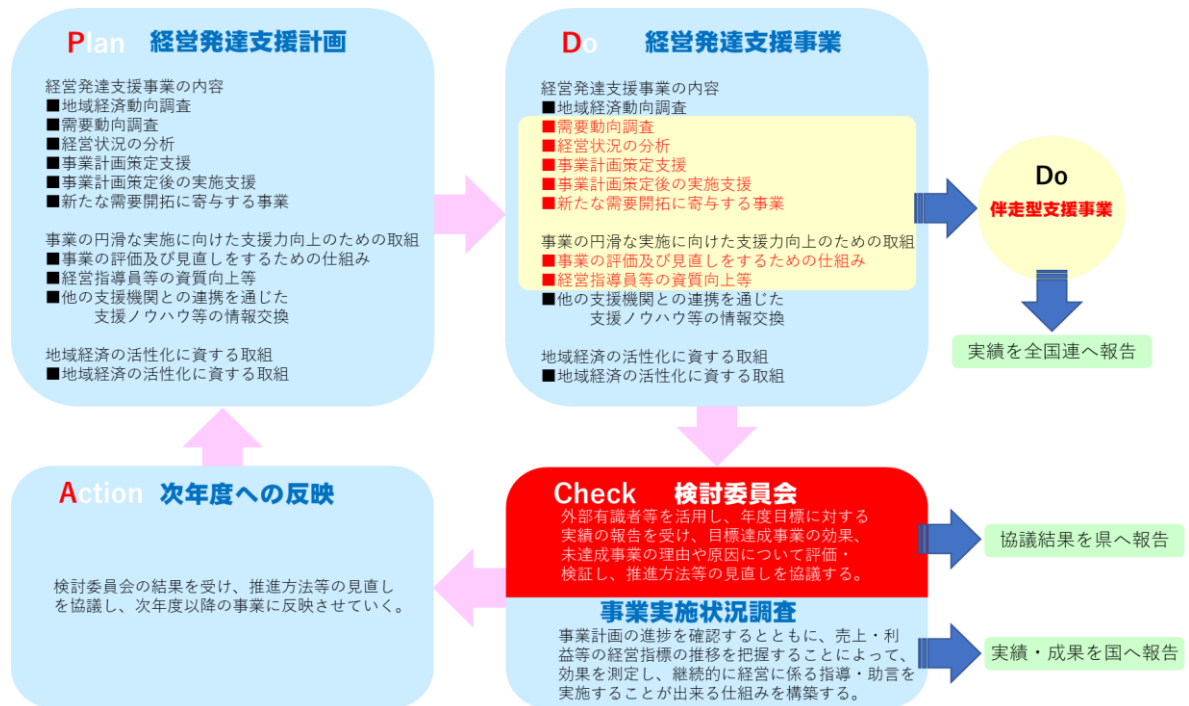
No.	役職名	氏名	No.	職名	氏名
1	会長	阿部勝彦	3	主任	鈴木正宜
2	事務局長	栗原晃一			

■ 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



検討委員会の位置づけ



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

経営発達支援計画の各項目 目標値

区分	項目	年数	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1	地域の経済動向調査	経済動向分析	1	1	1	1	1
		決算データ動向	1	1	1	1	1
2	需要動向調査		3	3	3	3	3
3	経営状況の分析	経営分析の掘り起こし事業者数	60	60	60	60	60
		分析事業者数	40	40	40	40	40
4	事業計画策定支援	事業計画策定件数	20	20	20	20	20
		事業承継計画策定件数	2	2	2	2	2
5	計画策定後の実施支援 【事業計画策定事業者】	フォローアップ対象事業者数	20	20	20	20	20
		フォローアップ延回数	80	80	80	80	80
		売上増加事業者数	10	10	10	10	10
	計画策定後の実施支援 【事業承継計画策定事業者】	フォローアップ対象事業者数	2	2	2	2	2
		フォローアップ延回数	8	8	8	8	8
売上増加事業者数		1	1	1	1	1	

区分	項目	事業内容	支援者数	目標項目	目標値
6	新たな需要の開拓に 寄与する事業	IT活用支援事業者数	5者	売上額	10,000
		販売促進支援事業者数	5者	売上額	20,000
		事業計画策定事業者のうち、リフォーム事業の活用による売上向上支援辞儀乗車数	3者	売上額	30,000

今年度の伴走型小規模事業者支援推進事業での実施内容

区分	実施事業名	目標件数	実績
2	ターゲットにささる商品等開発のための調査の実施	3者の調査	3者
3	商圏分析システムを活用した経営状況分析支援事業	40件の分析	37件
6	IT活用支援事業	5者の支援	3者

1. 地域の経済動向調査に関すること

評価

A

(1) 実施した事業内容

① RESAS・商圈分析システム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。郵送等により事業者配布したほか、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等に対し、別添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実施した。

調査結果は、12月にホームページに掲載したほか、巡回等により事業者提供し、事業計画策定・計画実現に取り組む際の支援情報として役立てた。

(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	1	100.0%

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、お弁当総菜業、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

B

(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提供など、80者に対し、やる気の向上、ターゲットの絞込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	80	133.3%
② 経営分析件数	40	37	92.5%

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(母から義理娘)を1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、外部の事業承継引継支援センターとともに支援にあたった。

(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	33	165.0%
② 事業承継計画策定件数	2	1	50.0%
創業計画策定事業者数	—	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き、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5年末の承継を目指し、計画通りに進んでいる。創業計画策定事業者も4者行き、フォローアップも行っている。

(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	33	165.0%
フォローアップ延回数	80	146	182.5%
売上増加事業者数	10	23	230.0%
② 事業承継計画策定事業者数	2	1	50.0%
フォローアップ延回数	8	1	12.5%
売上維持事業者数	1	1	100.0%
創業計画策定事業者数	—	4	
フォローアップ延回数	—	8	

【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 延回数
計画策定支援	① 経営計画策定件数（ロカベン活用推奨）	1	1		2
	② 経営力向上計画策定件数	1	1	1	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	1	1		1
	⑤ 創業計画策定件数	4	4		8
	⑥ 働き方改革実行計画策定件数	0	0		0
	⑦ 先端設備等導入計画策定件数	2	2	2	0
	⑧ 事業継続力強化計画策定件数	0	0	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	10	10	4	68
	⑩ ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金申請支援件数	0	0	0	0
	⑪ IT導入補助金申請件数	4	4	3	4
	⑫ 事業再構築補助金申請件数	1	1	0	4
	⑬ 事業承継補助金申請件数	0	0	0	0
	⑭ 栃木県補助金申請件数	6	6	4	46
	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	7	7	7	21
	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	0	1
計		38	38	21	155

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

評価

A

(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、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。（30,000円～302,900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、写真の撮り方、新メニューの販促など、7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。（30,000円～1,732,650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。受注促進を図るためリフォーム事業のチラシを作成し、町内全世帯等へ配布。前年度比件450%増22件の問い合わせ（現場確認や見積依頼）が来ており、今後さらなる増加が見込まれる（61,050円～11,000,000円）。

(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	7	140.0%
目標売上額/者	5	7	140.0%
③ リフォーム事業の活用による売上向上支援事業者	3	4	133.3%
目標売上額/者	3	4	133.3%

■ 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
				33	146	23
上段：目標値	80	33	事業承継計画	2	8	1
下段：実績数				1	1	1
			創業計画	—	—	0
				4	8	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、新事業立ち上げ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、県新事業展開支援補助金支援も行き、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10%程度増となった。
- 原材料費高騰等経営課題に直面する中、外注の内製化及び生産性向上を目的に新たな生産方式の実現に向けての経営計画策定支援を行い、収支計画、実施体制、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、県ものづくり産業物価高騰等対策支援補助金支援も行き、量産化までの計画の遂行についてもフォローを行っている。
- 飲食店の支援事例。コロナ禍を経て、多人数の宴会受注を主力としていた営業スタイルから、少人数向けの高級志向の店舗へ転換する事業者を支援。市場動向や商圈データ（人口・購買力・競合情報等）を提供し、専門家派遣を活用しながら対話と傾聴を重ね、本質的課題の掘り下げに向けた支援を行った。この支援を通じて、自店の目指すべき方向性や課題が明確となった（腹落ちした）ことで、事業計画策定や資金調達に向けた金融機関との交渉など、経営者自身で行うことが増え、自走化を促すことが出来た。今後も定期的な巡回訪問と対話を通じてフォローアップ支援を行っていく。

【検討委員会の評価】

引き続きコロナ禍の影響があるうえ、物価高騰など、事業環境は厳しい状態が続いており、支援にも各種制約があったものと思われる。そうした中でも、各種事業において目標が達成されており、その取り組みは高く評価できる。

特に、コロナ禍で売上が大きく減少した事業者が多い中、IT活用支援等の新たな需要開拓の取り組みは、高い効果につながったものと思われる。

また、経営環境の変化が激しい状況にあるため、経営状況の分析や需要動向の調査をベースに事業計画を策定することの重要性がより高まっていると考えられるため、その事業において高い実績を上げていることは、当該事業の役割を十分に果たしていると考えられる。

次年度以降は、コロナ禍や物価高に加え、インボイス制度や、電子帳簿保存法改正等により、小規模事業者の経営環境が更に変化するものと予想されるため、引き続き、環境変化を踏まえた経営状況の分析や、その分析を基にした事業計画策定に注力していただきたい。

○需要動向調査

・調査結果をより具体的な施策につなげるためのフォローを実施していただきたい。

○経営状況の分析

・掘り起こしに力を入れたことは実績から伝わるが、そこから実際の分析に至らない事業者が多かった点については、原因の把握と対策を講じていただきたい。

○事業計画策定支援

・計画策定件数が多かったことは高く評価できる。

・また、創業支援も多くできたことは、今後につながっていくものと思われる。

・事業承継計画については、潜在的なニーズはあると思われるため、事業承継・引継ぎ支援センターとも連携して、掘り起こし方法を検討していただきたい。

○事業計画策定後の実施支援

・伴走型計画の中核となる取り組みともいえるため、そこで高い実績を上げていることは素晴らしい。

・引き続き力を入れていただきたい。

○新たな需要の開拓

・IT活用支援は、効果的な取り組みになるとと思われるため、引き続き支援に力を入れていただきたい。

各業種とも、コロナ禍、燃料費高騰と経営を取り巻く環境は厳しいものであるが、その中で特に事業計画策定支援へ力を入れていただいたものと思料される。

この支援件数等が目標値を大幅に上回っていることは、非常に評価できる。

また、このような状況下でも創業支援が実施できていることも、本市としてとても心強いものである。

引き続き、事業者への切れ目ない支援をお願いしたい。

【当会のコメント】

今年度は達成できた項目が多かった。

理由として、当会の新経営発達支援計画（令和3年4月～）の事業推進が2年目となり、当会が取り組むべき項目や達成目標が、組織内および職員間に浸透してきたことが挙げられる。

一方で、達成が出来なかった項目もあり、今一度効率よく推進が出来る体制づくりについて組織内で検討し改善を行っていく。

■ 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	-	-	0

■ 次年度の事業遂行に向けた改善点

経営分析について、掘り起しから分析に至らなかった事業者が多かったことについて、原因の把握と改善策の検討を行い、支援件数の増につなげたい。

また、小規模事業者を取り巻く経営環境が更に変化していく中で、環境変化を踏まえた経営状況の分析と事業計画策定支援が重要であることについて、組織内で認識を共有し、効率よく支援を行える体制づくりをしていく。

今後も検討や改善を行いながら、事業者への切れ目ない支援を継続していく。

また、当会の経営発達支援計画における当会が取り組むべき項目や達成目標が、組織内および職員間に浸透してきており、次年度は、支援の件数や数字を追うばかりでなく、「経営力再構築伴走支援」モデルを念頭に、支援の内容や質にも焦点を当てて経営発達支援事業を推進していきたい。