

令和5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6年3月26日

ver. 3.1

## 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5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）

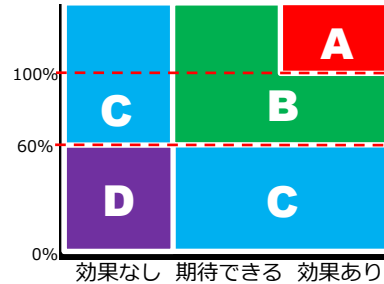
No.	役名	氏名	所属・役職等
1	委員長	東 健司	あずま中小企業診断士事務所 代表 中小企業診断士
2	副委員長	佐山祥一	栃木市 産業振興部 商工振興課 課長
3	委員	熊谷 賢	大平町商工会 主査 法定経営指導員
4	オブザーバー	手塚幸伸	栃木県商工会連合会 企業支援課 主査

### （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
		目標者数	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】	フォローアップ延回数	2	2	2	2	2
		設定した目標項目	8	8	8	8	8
	目標者数	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事業者数	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
3	商圈分析システムを活用した経営状況分析支援事業	40件の提供	25者
6	IT活用支援事業	5者の支援	1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のデータを基に報告書を作成。2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実施した。

調査結果は、ホームページに掲載したほか、巡回時に事業者へ提供し、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

スー爺サンタの軽トラ市を利用して2者（対象は和菓子製造小売業と弁当製造小売業）の需要動向調査を行った。また、SNSを活用して、1者（飲食業）の需要動向調査を行った。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等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策定の支援を継続している。

### (2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 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で94者に提供。積極的に掘り起こしを行うと共に、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	94	156.7%
② 経営分析件数	40	25	62.5%

### 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

3件支援。そのうちの1つの事業者は、親族内承継(父から義理息子)で、従前から様々な補助金の経営計画策定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共に支援にあたった。

#### (2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 事業計画策定事業者数	20	25	125.0%
② 事業承継計画策定事業者数	2	3	150.0%
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、年度内の事業承継が完了。今後もフォローアップを継続する。創業計画策定事業者4者の内、創業に至ったのは2者。創業者及び未創業者に対して引き続きフォローアップを行っている。

#### (2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 事業計画策定事業者数	20	25	125.0%
フォローアップ延回数	80	84	105.0%
売上増加事業者数	10	13	130.0%
② 事業承継計画策定事業者数	2	3	150.0%
フォローアップ延回数	8	14	175.0%
売上維持事業者数	1	3	300.0%
③ 創業計画策定事業者数	—	4	
フォローアップ延回数	—	11	

【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）	8	8		14
	② 経営力向上計画策定件数	1	1	1	2
	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	3	3		14
	⑤ 創業計画策定件数	4	4		11
	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	0	0	0	0
	⑧ 事業継続力強化計画策定件数	0	0	0	0
	⑨ 栃木県各種計画策定件数	0	0	0	0
	⑩ 市町各種計画策定件数	0	0	0	0
補助金申請支援	⑪ 小規模事業者持続化補助金申請件数	6	6	5	25
	⑫ 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	1	1	1	12
	⑬ IT導入補助金申請件数	0	0	0	0
	⑭ 事業再構築補助金申請件数	1	1	1	1
	⑮ 事業承継補助金申請件数	1	1	1	3
	⑯ 栃木県補助金申請件数	3	3	3	17
	⑰ 市町補助金申請件数	0	0	0	0
資金調達	⑱ マル経融資推薦件数	4	4	4	10
	⑲ 県・市町の金融制度推薦件数	0	0	0	0
	⑳ 制度融資以外の民間金融機関融資推薦件数	0	0	0	0
	㉑ 直接金融（クラウドファンディング等）	0	0	0	0
計		32	32	16	109

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6事業者に対して行った。そのうち、1事業者には専門家を派遣し、より専門的な支援を行った。支援した事業者の内、5事業者は目標である10,000円以上の売上を達成した。

② 販売促進支援

販売促進支援として、地元認知度アップのための看板設置、カタログ作成、新メニューに対応するための設備導入、販促など、事業者に対して支援を行った。目標である20,000円以上の売上を達成した。

③ 軽トラ市参加による販路開拓事業

10月、11月に実施された商工連主催の軽トラ市に、事業計画策定者のうち2者が出店。2日間で約34万円（2者合計）の売上を獲得。また、後日購入者から受注や問い合わせ、来店が複数あり、新規顧客の獲得に繋がった。

(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	6	120.0%
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	5	166.7%
目標売上額/者	3	5	166.7%

■ 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	フォローアップ 延回数	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
				25	84	13
上段：目標値			事業承継計画	2	8	1
下段：実績数	94	25		3	14	3
			創業計画	—	—	—
				4	11	—

■ 今年度の支援事例

- 現在治工具等の設計・開発を行っている事業者に対し、事業承継と共に、新たに中量大型製品である農業機器製造分野への進出に向けて、事業承継・引継ぎ補助金の支援を行った。その際、ターゲットを明確にし、そのターゲットからの受注の中で足りない部分の設備の選別に注力した。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。
- 農作物卸売業を行っている事業者から「毎年営業赤字が続いているので、利益率の高い、果汁やピューレ等原材料の2次加工に力を入れていきたい」との相談を受け、顧客の要望に沿えるピューレ工場を新設し、更に自社ブランドの新商品開発で、独自の販路開拓を実践するための支援を実施した。その中で、経営力向上計画、事業継続力強化計画、ものづくり補助金等の支援も行った。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・物価高の影響を受け利益が減少。外部環境の影響を受けにくい収益事業を検討した結果、脱毛サロン事業への参入を希望。目指すべき理想の姿を明確にした後、市場動向や商圈データ（人口・購買力・競合情報等）を提供しながら、計画の骨子を策定。特に、競合情報の収集とターゲットの絞り込みに重点をおいて検討した結果、実現可能性が見えてきたことから事業再構築補助金の申請に繋がった。本支援を通じて、自社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、事業計画策定がスムーズに進んだ。今後は事業者本人の自走化に繋げることを念頭に置きつつ、適切なフォローアップ支援を行っていく。



## ■今年度の振り返り

### 【検討委員会の評価】

大半の事業において目標が達成され、目標を大きく上回る実績となっているものもあり、取り組みは高く評価できる。ポストコロナと言われる中、IT活用支援等の新たな需要開拓の取り組みで、高い効果が出ているほか、創業支援や事業承継支援等にも取り組めており、事業者の幅広いニーズに対応できていることが窺える。

こうした実績や成果を事業者伝えていくことで、事業者にとってもメリットを感じてもらえるようになるものと期待できる。

次年度以降は、コロナ禍からの回復が本格化するとともに、多くの事業者がコロナ資金の返済や物価高等に対応していく必要が生じていくものと見込まれる。そのため、計画策定・実行や販路開拓の支援に加え、資金繰りの支援等にも伴走型での支援を実施していただきたい。

#### ○地域経済動向調査

- ・分かりやすくまとめられている。引き続き、計画策定等に効果的に活用していただきたい。

#### ○需要動向調査

- ・目標を達成したうえで、報告のフィードバック実施により、高い効果が期待できる。
- ・フィードバックの際に伝えているものと思われるが、調査報告書内にも、何かしら具体的な施策等の提案を更に盛り込んであると、事業者が見返して参考にできて良いと思われる。

#### ○経営状況の分析

- ・前年度同様、掘り起こしに対して分析件数が少ないため、その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

- ・前年度に引き続き、計画策定件数、創業支援が多かったことは高く評価できる。
- ・事業承継計画についても、事業承継・引継ぎ支援センターとも連携して、計画策定につながられており、次年度以降にもつなげていただきたい。

#### ○事業計画策定後の実施支援

- ・創業者も含め、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

- ・売上目標も含め、目標を上回る成果が上がっており、高く評価できる。
- ・引き続き力を入れていくとともに、実績を基に横展開していくと良いと思われる。

全体を通し、目標に沿った事業が実施されている。

また、経営相談など事業継続のための取組みを堅実に進めるとともに、消費・需要喚起策の積極的な推進により社会活動の活発化にも貢献したと思料する。

加えて、原材料価格高騰等による厳しい経済環境の中ではあるが、先を見据えた事業を積極的に打ち出していただき、経済の活性化に繋げていただきたい。

### 【当会のコメント】

今年度は達成できた項目が多かったものの、経営分析者数の項目が未達であった。また、伴走型小規模事業者支援推進事業（補助事業）では、当初想定していた事業を遂行できない項目が非常に多かった。

課題について、支援に必要なスキルや知識が不足していたこと、事業者に対して支援により得られる具体的なメリットや効果を伝えることができず、支援の意義が十分に理解されなかったこと、実施体制を整えることが出来なかったこと、が挙げられる。次年度はこの点を改善し実施したい。

## ■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	—	—	—

## ■ 次年度の事業遂行に向けた改善点

今年度達成できなかった項目について、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る。

次年度も引き続き事業者の多様なニーズに対応し、計画策定・実行や販路開拓の支援を継続する。また、ゼロゼロ融資の返済本格化や物価高の影響により、資金繰り支援のニーズが増加することが予想される。

いま一度「経営力再構築伴走支援」モデルを念頭に置きながら事業者に寄り添ったきめ細やかな支援を実践し、地域社会の発展に寄与していく。