

令和 2 年 度

下 野 市 商 工 会

「経営発達支援計画」事業実施報告書

開催日時：令和 3 年 3 月 2 4 日 (水) 14:00~15:00

開催場所：下野市商工会館 (本所) 1 階会議室

概 要

本報告書は、経営発達支援計画に基づき、下野市商工会が令和 2 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、「下野市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審議を行う。

下野市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	矢 口 季 男	JBC 診断士事務所 代表 中小企業診断士
2	委 員	松 本 宏 之	下野市産業振興部 商工観光課 課長補佐兼商工業・労働グループリーダー
3	委 員	稲 葉 寿 幸	下野市商工会 課長 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

(下野市商工会)

No.	役職名	氏 名	No.	職 名	氏 名
1	事務局長	三 田 幸 雄	3	主 任	赤 坂 美 幸
2	課 長	森 田 賢 一	4	主 任	伊 藤 秀 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70%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

- 集客力・収益力を向上させて安定した経営をしている（個社）
- 事業者数を維持し働く場所を提供している（管内小規模事業者全体）

経営発達支援事業の目標

- [1] 小規模事業者の集客力（売上）の向上
- [2] 持続的発展可能な創業・第二創業者支援
- [3] 円滑な事業承継支援

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 分析者数	事業計画 策定件数	策定後の 実行支援	売上目標 達成者数	
支援(者)件数	60	事業計画	60	300	30
			63	358	2
上段：目標値	63	創業計画	3	18	2
			3	19	0
下段：実績数	63	事業承継計画	3	12	3
			0	0	0

1-1. 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。8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
決算申告個別相談時に景気動向等（直近や今後の財務状況、経営上の課題、商工会への要望など）をヒアリングシートを作成して聞き取り調査を行い集計結果を分析した報告書を作成。3月に当会HPに掲載したほか、今後の小規模事業者への支援計画に活用する。
- ③ 外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向分析
商工連や県、あしぎん総合研究所が行う調査結果を分析し、当商工会が独自に実施する管内経済動向調査の内容と比較することで、当地域の傾向や課題等を把握した。分析結果はHPに公表するとともに、巡回指導を行う際に配布し、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立った。

(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 管内景気動向調査公表回数	1	1	100.0%
③ 地域経済動向調査公表回数	21	33	157.1%

(1) 実施した事業内容

① 外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査

全国消費動向調査や日経MJなどから得た調査結果を基に、全国的な売れ筋商品や新技術・新サービス、消費者トレンドなどの情報を提供した。新商品、新メニューの開発および現商品の改善などに役立ててもらうとともに事業計画策定や実施支援時に活用した。

② 新規顧客を獲得するためのアンケート調査の実施

重点支援先である飲食関連事業者のうち、6業態（和菓子店・ラーメン店・豆腐店・ハム専門店・寿司店・居酒屋）について、潜在的な顧客ニーズを把握するため、地域住民と地域外からの来訪者と分けて各業態ごとに60サンプルのアンケート調査を実施。調査結果は外部専門家に分析を依頼して報告書を作成。分析結果は6業態に該当する13事業者に提供し、事業計画策定や実施支援時に活用したほか、新商品や新メニューの開発や現商品の改善に活用中である。

(2) 今年度の目標及び実績等

項 目	目標	実績	達成率
① 需要動向調査の提供事業者数	63	63	100.0%
② 調査支援事業者数	6	6	100.0%

2. 経営状況の分析に関すること

(1) 実施した事業内容

① 支援チームによる経営分析の実施

職員による支援チームを2班編制して、50事業者に対し経営分析の実施支援を行った。重点支援先30事業者については、外部専門家と支援チームが連携して支援したことで、より専門的な経営分析ができた。それらの支援プロセスを他の20事業者にも活用できた。

② セミナーの開催による経営分析手法の教授

事業者に経営分析の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的に個別指導会として2回開催し、参加した10者が経営分析手法を習得。受講後は③により経営分析の実施を支援した。

③ 職員個人による経営分析の実施

②に参加した10者に対して、受講後に職員によるフォローアップを実施したことにより、10事業者全てが経営分析を実施した。

(2) 今年度の目標及び実績等

項 目	目標	実績	達成率
① 支援チームによる経営分析件数	50	50	100.0%
② 経営分析セミナー開催数	2	2	100.0%
③ 職員個人による経営分析件数	10	13	130.0%

3. 事業計画策定支援に関すること

評価

B

(1) 実施した事業内容

- ① 支援チームによる経営分析の実施
職員による支援チームを2班編制して、経営分析を実施した50事業者に対し事業計画の策定支援を行った。重点支援先30事業者については、外部専門家と支援チームが連携して支援したことで、より効果的な事業計画の策定支援ができた。それらの支援プロセスを他の20事業者にも活用できた。
- ② セミナー開催による事業計画の策定手法の教授
事業者には事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的に個別指導会として2回開催し、参加した10者が事業計画の策定手法を習得。受講後は③により事業計画の策定支援を実施した。
- ③ 職員個人による経営分析の実施
②に参加した10者に対して、受講後に職員によるフォローアップを実施したことにより、10事業者全てが事業計画を策定した。
- ④ 「しもつけ創業塾」の開催による創業計画策定等支援
石橋商工会と共催で実施。15者が受講し、そのうち当商工会管内は10者で、受講目的は起業まもなく経営の勉強が5者、創業が5者であった。受講者全員が創業計画や事業計画の骨子となるビジネスモデルキャンパスを作成した。受講後は創業を目指す5者についてフォローアップ中である。
また、創業塾とは別に相談窓口で3者の創業計画策定を支援し、そのうち1者は創業塾に参加した。
- ⑤ 事業承継計画策定支援
今年度は新型コロナウイルス感染症の影響もあり、県事業承継ネットワーク事務局と連携したヒアリング訪問をあまり実施できなかった。また、事業者も喫緊の課題である新型コロナ対策に注力し、事業承継計画策定には至らなかった。

(2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 事業計画策定件数	60	63	105.0%
② 創業計画策定件数	3	3	100.0%
③ 事業承継計画策定件数	3	0	0.0%

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

評価

B

(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
重点支援先や創業者は2ヶ月毎、その他の事業者は四半期毎を基本に、フォローアップを実施した。事業計画策定者のうち24者については、計画実行に当たり小規模事業者持続化補助金を申請し活用。創業計画策定者についても、2者が小規模事業者持続化補助金を申請し活用している。

(2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 事業計画策定者数	60	63	105.0%
フォローアップ延回数	300	358	119.3%
売上増加事業者数	30	2	6.7%
② 創業計画策定事業者数	3	3	100.0%
フォローアップ延回数	18	19	105.6%
創業計画内の目標売上達成事業者数	2	0	0.0%
③ 事業承継計画策定事業者数	3	0	0.0%
フォローアップ延回数	12	0	0.0%
売上維持事業者数	3	0	0.0%

【参考】事業計画策定内容及び策定後の実施支援の内訳

項 目		経営分析数	計画策定数	申請数	うち 採択数	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）	63	63			278
	② 経営力向上計画策定件数					
	③ 経営革新計画策定件数					
	④ 事業承継計画策定件数		3			19
	⑤ 創業計画策定件数					
	⑥ 働き方改革実行計画策定件数					
	⑦ 先端設備等導入計画策定件数					
補助金申請支援	⑧ 小規模事業者持続化補助金申請件数			24	15	58
	⑨ ものづくり補助金申請支援件数					
	⑩ IT導入補助金申請件数			1	1	3
	⑪ 創業補助金申請件数					
	⑫ 事業承継補助金申請件数					
	⑬ 栃木県補助金申請件数			4	2	7
資金調達	⑭ 市町補助金申請件数					
	⑮ マル経融資推薦件数			5	5	12
	⑯ 県・市町の金融制度推薦件数					
	⑰ 制度融資以外の民間金融機関融資推薦件数					
	⑱ 直接金融（クラウドファンディング等）					
計		63	66	34	23	377

(1) 実施した事業内容

- ① 「グルメガイドマップ」の作成（冊子名：しもつけ街グルメ）
 支援チームを編成して事業計画策定を支援した重点支援先（飲食業・下野ブランドを取り扱う店）30事業者の新たな需要を開拓するために作成（A5・32頁冊子）。7,000冊を作成し「道の駅しもつけ」など市内主要箇所に設置することで、発行から2ヶ月間で、1者平均で新規顧客を6名獲得し、2.9万円の売上に繋がった。
 【想定年度売上実績は 2.9万円×2倍で算出】
- ② 「小規模事業者PR冊子」の作成（冊子名：しもつけお役立ちスポットガイド）
 支援チームを編成して支援した重点支援先を含む50事業者と個別支援した10事業者に対し、「ワクワク系の店づくり事業」の手法を活用した事業計画策定から実施支援を行った上で、新たな需要を開拓するために作成（A4・32頁冊子）。35,000冊を作成し下野市全域に新聞折り込みしたほか「道の駅しもつけ」など市内主要箇所に設置することで、発行から22日間で、1者平均で新規顧客を5名獲得し、3.8万円の売上に繋がった。
 【想定年度売上実績は 3.8万円×3倍で算出】
- ③ 「地域密着リフォーム事業チラシ」の作成
 建設業者の有志で組織する「下野市リフォーム会」のPRと登録業者のリフォーム需要の開拓を目的にチラシを作成し、下野市全域に2回（R2.9とR3.1）新聞折り込みを実施したことで、R3.2月までに1,593万円の受注を獲得した。
 【想定年度売上実績は現在商談中の748万円を加算して登録19者で除算】
- ④ 「地域情報ポータルサイト」の運営（サイト名：しもつけステーション）
 掲載事業者の需要開拓のためにH29年度に開設し、今年度までに164事業者を掲載。①と②で支援した事業者は相互連携をしていることから、R2.12～R3.1までに1者平均で新規顧客を5名獲得し、2.7万円の売上に繋がった。
 【想定年度売上実績は 2.7万円×2倍で算出】
- ⑤ 「下野市産業祭」への出展
 新型コロナウイルス感染症のため、中止
- ⑥ 「めぶき 食の商談会」への出展
 新型コロナウイルス感染症のため、中止
- ⑦ IT能力向上セミナーの開催
 IT活用による販路開拓を支援するためSNS活用講座を実施。受講後の個別導入支援を行い5者が「LINE公式アカウント」の開設をし、④との連携を図った。R3.2月に開設したばかりであるため、売上成果の測定はできていないが「友だち登録」を平均で182人獲得できた。
 【想定年度売上実績は 1者平均月10,000円×1月で算出】

(2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 「しもつけ街グルメ」掲載事業者数	30	30	100.0%
目標売上額/者	50,000	58,000	116.0%
② 「お役立ちスポットガイド」掲載事業者数	60	60	100.0%
目標売上額/者	50,000	114,000	228.0%
③ 「地域密着リフォームチラシ」支援事業者数	19	19	100.0%
目標売上額/者	100,000	123,210	123.2%
④ 「しもつけステーション」掲載事業者数	160	164	102.5%
目標売上額/者	30,000	54,000	180.0%
⑤ 「下野市産業祭」出展事業者数	10	0	0.0%
目標売上額/者	40,000	0	0.0%
⑥ 「めぶき 食の商談会」出展事業者数	3	0	0.0%
成約件数/者	1	0	0.0%
③ 「IT能力向上」支援事業者数	5	5	100.0%
目標売上額/者	30,000	10,000	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 分析者数	事業計画 策定件数		策定後の 実行支援	売上目標 達成者数
		事業計画	創業計画		
支援(者)件数	60	事業計画	60	300	30
			63	358	2
上段：目標値 下段：実績数	63	創業計画	3	18	2
		事業承継計画	3	19	0
			0	0	0

■ 今年度の振り返り

<p>【検討委員会の評価】 3計画のうち2計画は(事業計画、創業計画)は件数、策定後の実行支援とも目標値に対する実績数は100%を超えたが、事業承継については目標に至らなかった。また、各計画とも売上高目標を達成することはできなかった。 ただし、今年度は年初からコロナ禍による外出自粛などによる積極的なアプローチができず、また各商店等の売上高減少が大きな原因とみられ、不可抗力的な点も否めない。 全体的にみると、コロナ禍の影響下でありながら、慎重かつ積極的に取り組まれたものと評価する。</p> <p>【当会の意見】 検討委員会での指摘のとおり、計画策定支援において事業承継計画策定支援以外は目標値を達成できたが、コロナ禍の影響もあり売上高目標を達成できなかった。重点支援先である飲食店は特に影響を受けているが、実施支援時に持続化補助金の活用や当会としての販路開拓支援を実施したことで、売上減少を多少なりとも抑えられたと考える。</p>

■ 次年度の目標値

	経営状況分析 分析者数	事業計画 策定件数		策定後の 実行支援	売上目標 達成者数
		事業計画	創業計画		
支援(者)件数	60	事業計画	60	300	30
		創業計画	3	18	2
		事業承継計画	3	12	3

■ 次年度の事業遂行に向けた改善点

<p>【検討委員会の改善提案】 次年度もほぼ今年度と同様な目標値であるが、コロナ禍の影響の見通しができない状況のもとではやむを得ない目標といえよう。特に小規模の小売業やサービス業が対象となっていることから事業に取り組む各段階(PDCA)での支援を行っていただきたい。 例えば、計画策定段階の事業者、計画実行段階の事業者、実行後の事業者など、各段階に応じたきめ細かな支援である。また、すでに取り組んでいる事業者は、課題の明確化、あるいは明確になった課題に対しどのように取り組むのかなどを伴走型で遂行していただきたい。</p> <p>【当会としての改善】 検討委員会で提案があったとおり、各支援過程においてきめ細かな伴走型の支援を遂行する。特にコロナ禍による消費者の行動変容に対応した事業計画の策定支援と消費者ニーズを的確に把握するための情報収集を重点的に実施する。</p>
--