

令和 3 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 4 年 3 月 2 4 日 (木) 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 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、「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	猪瀬正則	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
			64	329	39
上段：目標値	64	創業計画	3	18	2
			2	9	2
下段：実績数	64	事業承継計画	3	12	3
			3	13	3

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。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者（和菓子店・ラーメン店・そば店・はちみつ専門店・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。分析結果は当該事業者を提供し、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	66	104.8%
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。その他、補助金活用等で4事業者の経営分析の実施を支援した。

(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	14	140.0%

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 支援チームによる事業計画策定支援の実施
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 職員個人による事業計画策定支援の実施
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。その他、補助金活用等で4事業者の事業計画策定を支援した。
- 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。12者が受講し、そのうち当商工会管内は9者で、受講目的は経営の勉強が6者、創業が2者、新事業展開が1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。受講後は創業や新事業展開を目指す3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2者の創業計画策定を支援した。
- ⑤ 事業承継計画策定支援
今年度は、県事業承継・引継ぎ支援センターと連携したヒアリング訪問を14事業者に実施し、そのうち5年以内に事業承継を考えている3事業者に対して事業承継計画の策定を支援した。

(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	64	106.7%
② 創業計画策定件数	3	2	66.7%
③ 事業承継計画策定件数	3	3	100.0%

4. 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
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39者は、計画した事業を実施したことで、前年より売上が増加した。しかし、コロナ禍前より増加した事業者は12者のみであった。創業計画策定者については、2者ともが計画した売上高を達成した。

(2) 今年度の目標及び実績等

項目	目標	実績	達成率
① 事業計画策定者数	60	64	106.7%
フォローアップ延回数	300	329	109.7%
売上増加事業者数	30	39	130.0%
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	9	50.0%
創業計画内の目標売上達成事業者数	2	2	100.0%
③ 事業承継計画策定事業者数	3	3	100.0%
フォローアップ延回数	12	13	108.3%
売上維持事業者数	3	3	100.0%

【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	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）	64	64		329
	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		13
	⑤ 創業計画策定件数		2		9
	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				
	⑧ 事業継続力強化計画策定件数				
補助金申請支援	⑨ 小規模事業者持続化補助金申請件数		12	5	38
	⑩ ものづくり補助金申請支援件数				
	⑪ IT導入補助金申請件数				
	⑫ 事業再構築補助金申請件数		1	1	5
	⑬ 事業承継補助金申請件数				
	⑭ 栃木県補助金申請件数		1	0	1
	⑮ 市町補助金申請件数		4	4	6
資金調達	⑯ マル経融資推薦件数		3	3	9
	⑰ 県・市町の金融制度推薦件数		1	1	1
	⑱ 制度融資以外の民間金融機関融資推薦件数				
	⑲ 直接金融（クラウドファンディング等）				
計		64	91	14	411

(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：しもつけ街ぐるめ）
 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・40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3ヶ月間で、1者平均で新規顧客を8名獲得し、3.7万円の売上に繋がった。
 【想定年度売上実績は 3.7万円×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・40頁冊子）。22,000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16日間で、1者平均で新規顧客を5名獲得し、3.9万円の売上に繋がった。
 【想定年度売上実績は 3.9万円×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22,000枚作成し、下野市全域に新聞折り込みを実施したことで、R4.2月までに2,071万円の受注を獲得した。
 【想定年度売上実績は現在商談中の541万円を加算して登録24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170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、R3.12～R4.1までに1者平均で新規顧客を5名獲得し、3.6万円の売上に繋がった。
 【想定年度売上実績は 3.6万円×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防止のため、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防止のため、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。R4.2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22人獲得できた。
 【想定年度売上実績は 1者平均月15,000円×2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	74,000	148.0%
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	117,000	234.0%
③ 「地域密着リフォームチラシ」支援事業者数	19	24	126.3%
目標売上額/者	100,000	1,088,333	1088.3%
④ 「しもつけステーション」掲載事業者数	170	170	100.0%
目標売上額/者	30,000	72,000	240.0%
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%
⑦ 「IT能力向上」支援事業者数	5	5	100.0%
目標売上額/者	30,000	30,000	100.0%

■ 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
			64	329	39
上段：目標値 下段：実績数	63	創業計画	3	18	2
		事業承継計画	2	9	2
			3	12	3
			3	13	3

■ 今年度の振り返り

<p>【検討委員会の評価】 各種調査・分析、各種事業計画策定支援など事業内容は確実かつ効果ある実績と評価できる。ただ、創業に関する策定件数やフォローアップ件数において、若干目標を下回った点もあるが、この点も含めて概ね評価できる。 特に創業に関しては、12者の参加となったが石橋商工会との共催であることなどを鑑みれば、参加者の増加を図る工夫が必要であると思われる。 全体的に見れば、コロナ禍の影響下でありながらも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】 検討委員会でのご指摘の創業支援について、創業塾の参加者のうち9名は当商工会地区からの参加であること、かつフォローアップ体制を鑑みれば妥当な人数かと思われる。但し、受講後に実際の創業に繋がっていないため、改善の必要があると考える。しかし、安易な創業も注意すべきであり、持続化可能な創業支援に向けた体制強化を図りたい。</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	33
		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】 マップや冊子、チラシなどによる需要効果は目標と実績の比較の中で把握できるが、経済動向や需要動向の調査、さらには経営状況分析の結果が、日々の経営にどのように活かし、どのような効果をもたらしたのかの追跡調査（ヒアリング程度でもよい）も必要ではないのか。</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、地域経済動向調査や需要動向調査の調査結果について事業計画策定の段階で活用はしているが、調査項目の妥当性や調査内容の有効性についても事業者からヒアリングをして精査する。 また、創業支援については、窓口相談を受けた創業希望者に対し、積極的に創業塾の受講を促すと共に、創業塾を通じて創業計画のブラッシュアップを行い、持続可能な創業を支援する。</p>
--