

氏家商工会 経営発達支援計画  
事業評価

平成28年6月

## 経営発達支援事業の経緯及び評価にあたって

平成26年に「小規模事業者支援法」が改正され、商工会及び商工会議所が小規模企業を支援していくため経営発達支援事業を経営改善普及事業の中に新たに規定し、商工会・商工会議所は経営改善普及事業の一環として、経営発達支援事業を実施し、経営戦略に踏み込んだ支援を実施することとなった。

また、商工会・商工会議所が策定する経営発達支援事業についての計画（経営発達支援計画）を国が認定・公表する制度が創設され、氏家商工会においても平成27年12月25日に経済産業大臣の認定を受けたところである。

当商工会地区内の小規模事業者数は本市商工業者の約78%（平成24年経済センサス調査）を占めており、経営環境の悪化による小規模事業者の衰退は、今後の当地域の将来を左右する問題であり、事業者の「売上の増加」と「利益の確保」が喫緊の課題である。

平成27年度は当商工会が認定を受けた「経営発達支援計画（実施期間：平成27年4月1日～平成32年3月31日）」のスタート年度として、計画に基づき各事業を実施した。その各事業の実績について評価及び検証を実施し、平成28年度の事業推進へと繋げる。

### 1. 評価の目的

経営発達支援計画に基づく年度目標（P）に対する実績（D）を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由について客観的な評価・検証（C）を実施。推進方法等の見直し（A）を審議することで、次年度以降の各事業の円滑な推進に繋げることを目的とする。

### 2. 評価の手法

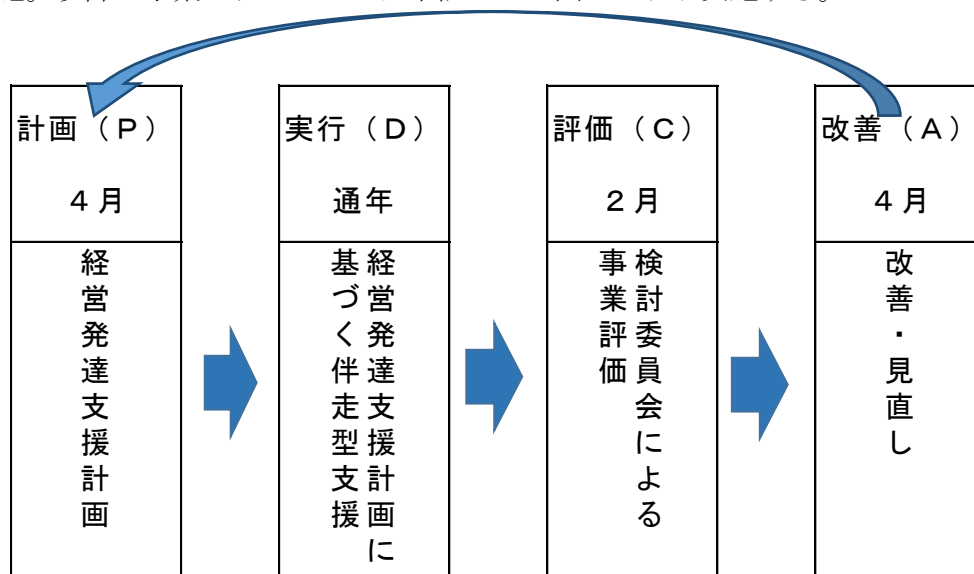
各評価事項における今年度実施した事業実績について、定量面及び定性面から評価を実施する。

### 3. 評価の反映

経営発達支援計画検討委員会からの意見をもとに各事業の改善策を検討し、翌年度の事業計画に反映させる。

### 4. 事業評価及び検証、見直しに関するスケジュール

平成27年度事業の評価・検証・見直しについては平成28年6月に検討委員会を実施。以降の事業スケジュールは下記フロー図のとおり実施する。



## I. 平成27年度 経営発達支援計画実施状況

氏家商工会では「小規模企業者支援法」に基づき、認定された経営発達支援計画に係る経営発達支援事業の実施状況について経済産業省 関東経済産業局へ別紙のとおり実績報告を行った。報告した実績報告の詳細及び「氏家商工会経営発達支援計画検討委員会」において評価・検証・見直しを行なった内容・意見については下記のとおりである。

### 1. 地域の経済動向調査に関すること

「地域の消費者及び小規模事業者の経済動向実態を把握すること」を目的に、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集・整理・分析・提供を行う。

#### 【目標及び実績】

項目	実績 (27年度)	目標 27年度	目標 28年度
調査回数	2	8	4

#### 【実施した事業内容】

##### ①中小企業景況調査

経営指導員が事業所からのヒアリングにより四半期に1回の調査を実施。調査対象事業所は、製造業3事業所、小売業4事業所、建設業2事業所、サービス業6事業所の計15事業所であった。小規模事業者の現状把握、課題の抽出のほか、経営状況の指標として活用した。

##### ②地域生活者（暮らし・意識）調査

地域の実態を調査することで、今後の施策に反映させることを目的に、栃木県商工会女性部連合会が実施。当商工会においても地域の消費者381名へのアンケートを実施した。

消費者の視点から当地域の強み・弱みを探ることにより、今後の事業展開、販路開拓へと繋げている。

#### 【検討委員会の評価及び意見】

- ・目標数値に及んでいない点については、調査の実施のみで完結してしまい事業所へ分析結果等の調査資料の提供を実施していないことによるものである。今後は事業所の経営判断に効果的に活用させていくため、経営分析や計画策定に役立つ経済動向調査を定期的実施した際に、併せて分析資料の提供を行うことを徹底していくことが望まれる。
- ・商工会ホームページへ掲載するほか、高齢の事業者向けには、商工会報など紙媒体での提供方法についても検討していただきたい。
- ・調査にあたっては、目的やターゲットの選定、結果の活用方法を明確化し、目的を持って能動的に情報を収集・整理・分析し、事業者へ提供することが望まれる。

## 2. 経営状況の分析に関すること

巡回、窓口相談、各種セミナーの開催、専門家派遣事業等の活用により、販売する商品・サービス（技術）の内容、保有する技術・ノウハウ、従業員等の経営資源、財務、その他の経営状況の分析を行う。分析結果により抽出された課題については、その解決に向けた事業計画の策定支援へと繋げる。

### 【目標及び実績】

#### ①小規模事業者の基礎データを把握している事業者数

経営発達支援計画には、目標数値の設定がされていない。

実績では基礎データを把握している事業者数は361事業者となっている。

#### ②経営状況分析事業者数

支援内容	実績 (27年度)	目標 27年度	目標 28年度
経営分析事業者数	129	14	16

### 【実施した事業内容等】

#### ①基礎データの把握

労働保険事務委託事業所、補助金申請実施事業所、経営改善貸付（マル経）幹旋事業所、記帳継続指導事業所、市制度融資申込事業所の計361事業所の基礎データを把握している。データについては基幹システムへの入力等により共有を図った。

#### ②経営分析

平成27年度は職員7名により、会員への巡回訪問延べ1,875回、窓口相談延べ177回を実施。小規模事業者の経営支援につながるセミナーを3回開催し、小規模事業者との会話を通じて経営分析対象者の掘り起こしに努めた。

経営分析は、マル経推薦時12件、各種補助金申請時14件、記帳継続指導による財務分析80件、決算代行による財務指導23件の合計129件行った。

#### ③「ミラサポ」「消費税転嫁対策窓口事業」等の活用により、事業所へ専門家を派遣し、高度な相談にも応じた。

### 【検討委員会の評価及び意見】

- ・対象者の掘り起こしは、単に巡回の数を増やすのではなく、重点的に「支援を求めている人」を対象に行い、対象事業所への訪問頻度を高めるなど効率的に行うことが重要である。
- ・アクションプランの作成により、計画的に掘り起こしを実施し、対象事業所を抽出していくことが望まれる。
- ・経営分析において、記帳継続指導80件、決算指導23件は財務的な分析に偏重していると思われる。SWOT分析を実施していない事業所は、経営状況分析事業者数へ計上するべきではない。SWOT分析の実施により、潜在的であった本質的な課題や強み・弱みを抽出し、その課題を深化できる経営状況分析へと改善し、有効な事業計画策定支援に活用していくことが望まれる。

### 3. 事業計画策定支援に関すること

経営状況分析の結果を踏まえ、「個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定すること」を目的に、巡回や講習会等を通じて、計画策定の支援・助言を行う。

また、創業・第二創業（経営革新）者には、目指す方向性を確認した上で、事業計画の策定支援を行う。

#### 【目標及び実績】

支援内容	実績 (27年度)	目標 27年度	目標 28年度
事業計画策定事業者数 ※見直しを行った者を含む	18	17	19

#### 【実施した事業内容】

##### ①事業計画策定支援

小規模事業者の経営計画策定支援のためのセミナーを2回開催し、延べ29名が参加。また売上拡大や販路開拓に対しての取り組みを支援する「小規模事業者持続化補助金」等の施策活用を促すことにより、18件の事業計画策定を支援した。策定支援にあたっては小規模事業者と経営指導員を中心とした職員が連携して行い、事業者に寄り添って伴走型の支援体制に努めた。

#### 【検討委員会の評価及び意見】

- ・事業計画策定事業者数の数値目標は達成することが出来ているが、補助金申請による事業計画策定によるものが多い。事業所の中長期的発展に資するための事業計画策定を今後増やし、継続的に支援していくことが必要だと考えられる。
- ・今後は、分析で抽出した本質的な課題の解消を計画の軸にし、戦略の見直しを定期的に行うことにより、実効性が高い事業計画策定支援へと改善させていくことが望まれる。
- ・平成28年度については経営計画策定セミナーを実施するようなので、セミナーの内容を明瞭化することで取り組みやすい気運を醸成して欲しい。

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

「事業計画に従って行われる事業が、確実に実施され、課題が解決されること」を目的に、“伴走型”の指導・助言を関係機関とも連携して行う。

小規模事業者に寄り添い、継続して支援することで、「計画の（修正・見直し対応も含めて）実効性を高める」効果を図る。

##### 【目標及び実績】

支援内容	実績 (27年度)	目標 27年度	目標 28年度
実施支援に係る 巡回訪問延べ回数	27	68	76
実施支援事業者数	13	17	19

##### 【実施した事業内容】

- ①「小規模事業者持続化補助金」申請に伴い事業計画を策定した13事業所に対し、進捗状況の確認、計画の見直しを含めた支援を実施した。  
また、専門的な案件に対しては「ミラサポ」による講師派遣を利用し、計画の着実な実施を支援した。
- ②事業計画実施支援に伴い定期的な巡回訪問（フォローアップ）を実施し、実施支援に係る巡回訪問延べ回数は合計27回であった。なお、実施支援に伴い窓口に訪れる事業所もあったが、実績には計上していない。

##### 【検討委員会の評価及び意見】

- ・巡回訪問延べ回数、実施支援事業者数の両方において目標を達成することが出来ていない。目標である四半期に1回の定期的な巡回訪問を最低でも実施することが望まれる。
- ・補助金の採択・不採択に関係なく、事業計画を策定した事業所においては、進捗確認、実施確認を行っていくことが必要である。
- ・専門的な課題解決のための専門家派遣や金融機関等との連携によるフォローアップの実施や、経営課題ごとのPDCAを実施し、事業計画が着実に実施される支援としていくことが望まれる。

## 5. 需要動向調査に関すること

経営状況の分析を行った事業者に対して、事業者の販売する商品・サービス（技術）の需要動向に関する情報について、事業計画策定支援時や事業計画策定後の実施支援に係る巡回訪問時や窓口相談時に提供する。

小規模事業者に寄り添い、情報を噛み砕いて分かりやすく提供することで、「的確な経営判断を行う」効果を図る。

### 【目標及び実績】

項 目	実 績 (27年度)	目 標 27年度	目 標 28年度
調査分析実施回数	3	37	41

### 【実施した事業内容】

- ①事業計画策定にあたり、業界の需要動向等の提供を実施した。しかし目標数値37回に対し実績3回と目標には及ばなかった。
- ②有用な情報提供へ向け、事務局職員間の情報の共有・連携を徹底するなど環境整備を行った。

### 【検討委員会の評価及び意見】

- ・調査結果の提供が事業者への口頭での助言となっており、情報の説得性や提供の仕方の配慮に欠けると思われる。今後は調査資料の提供の際、経営判断に効果的に活用させていくため、情報を分かりやすく、また資料という形で提供することが求められる。
- ・平成28年度に実施する氏家うどん動向調査については、新たな需要開拓の方向性の決定や、新商品・新サービスの開発に有効に活用させていくことができるよう、収集情報の効果的な提供方法を検討して欲しい。
- ・調査はなるべく身近でローカル色のあるデータが望まれる。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

小規模事業者が苦手とし、手が回らない広報活動や、展示会等の開催等、ITの活用等、需要の開拓に寄与する事業を行う。

小規模事業者に寄り添い、売上げに直結する“具体的な支援”を行うことで、「計画の実効性を高める」効果を図る。

### 【目標及び実績】

項 目	実 績 (27年度)	目 標 27年度	目 標 28年度
展示会・商談会出展支援 事業者数	1	3	4
販路開拓支援事業者数	32	35	39

### 【実施した事業内容】

#### ①展示会・商談会出展支援

全国商工会連合会主催の「ニッポン全国物産展」への出展のため、申請書の作成、POPの作成等の支援を実施した。

#### ②販路開拓支援

栃木県商工会連合会が主体となり実施している「地域密着リフォームビジネス事業」に30事業所が登録し、連合会の実施する新聞紙面への事業者名の掲載の他、当商工会独自でチラシ折込を実施した。

また、他商工会が実施する「軽トラ市」への出店勧奨を行い2事業所が出店し、他地域消費者への販路開拓を行った。

#### ③新たな需要の開拓

上記②の効果により、リフォームビジネス事業においては13事業所へ新たな需要があり受注総額は5,995,960円であった。また軽トラ市出店の2事業所においても新規顧客の獲得等の効果があらわれている。

### 【検討委員会の評価及び意見】

- ・展示会・商談会の出展支援について、目標数値を達成していない。今後は巡回訪問の際に案内を実施するなど出展機会の提供につとめて欲しい。
- ・出展に伴う取引実績について、どのような効果があったのか等の検証を実施していくことが望まれる。
- ・今後は他の支援機関が実施する事業の取り入れを含め、効果的に事業者の売上向上に直結させるような事業内容の検討が望まれる。
- ・小規模事業者持続化補助金申請事業所を販路開拓支援事業者数に実績として加えても問題ないと思われる。



## 7. 地域経済の活性化に資する取組

さくら市、氏家観光協会、JAしおのや、金融機関、大手企業等との連携により、今後の地域経済活性化の方向性等を検討すると共に小規模事業者が事業を持続的発展させるための良好な環境を整備し、当地域のブランド化やにぎわいの創出といった事業を実施し地域経済の活性化を図る。

### 【目標及び実績】

項 目 (単位)	実 績 (27年度)	目 標 27年度	目 標 28年度
来場者数 (人) (商工まつり)	35,000	40,000	41,000
来場者数 (人) (氏家雛めぐり)	16,000	31,000	32,000
加盟店数 (店) (大売出し事業)	87(7月) 88(12月)	90	95
加盟店全体売上額 (万円) (大売出し事業)	5,730(7月) 5,586(12月)	5,600	5,700

### 【実施した事業内容】

#### ①地域経済活性化に関する関係機関との協議の実施

商工まつり実行委員会、暮市・花市実行委員会、氏家観光協会役員会（3回）の出席により、事業実施に伴い関係機関との協議を行った。

#### ②地域経済活性化に資するイベントの開催

氏家商工まつりを7月に開催し、来場者数は2日間で延べ約3.5万人であった。また、会員事業所の販売促進を支援するための、中元・歳末大売出し抽選会は7月、12月に実施した。

後援として氏家雛めぐり（2月）、桜まつり（4月）を支援し、地域の賑わいづくりに寄与した。

### 【検討委員会の評価及び意見】

- ・事業の実施がどの程度、地域活性化に寄与したのかの検証が必要である。
- ・発達支援計画に記載してある「さくら市氏家地区地域経済活性化委員会」を開催し、今後の地域経済活性化の方向性等を検討することで、関係団体との連携により地域活性化に向けた事業の検討を行っていただきたい。
- ・イベントの実施に注力するのではなく、地域小規模事業者がイベント参加を通じ経営力向上を図れるよう対策を講じることが望まれる。

## 8. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### 9. 経営指導員等の支援能力向上の仕組み

#### 10. 支援ノウハウ等を組織内で共有する体制

事業を推進する職員が、他商工会の職員や支援機関と、支援事例や支援ノウハウ、事業者の現状、課題等について情報交換を行う。

また、職員の研修派遣、OJT、勉強会開催により資質向上を図るほか、商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を行う。

#### 【実施した事業内容】

- ①当商工会職員が、商工会連合会主催の研修会や、行政・専門家との意見交換を行う諸会議に参加した。
- ②若手職員については、ベテラン職員や専門家に同行し小規模事業者支援に当たること、指導・助言内容、情報収集方法を学ぶなど、OJTにより伴走型の支援能力の向上を図った。
- ③各研修参加職員は、研修後に資料付きの復命書を全職員に回覧し、情報の共有化を図った。
- ④商工会基幹システムを利用し、指導・支援の内容を入力し、必要に応じて印刷した後ファイルに綴じ、当商工会の重要な支援ノウハウとして共有している。

#### 【参加した研修、会議等】

- ① 商工会間での支援ノウハウ・情報共有  
職員セミナー(事務局長セミナー・経営指導員セミナー・経営支援員セミナー)、タブレット端末活用セミナー、経営指導員等技術向上セミナー等
- ② 県内支援機関との連携及び情報共有  
日本政策金融公庫宇都宮支店マル経協議会、市内金融機関との金融懇談会等
- ③ 行政との情報共有  
まち・ひと・しごと創生総合戦略推進会議、さくら市創業支援会議等

#### 【検討委員会の評価及び意見】

- ・ 今後は、近隣商工会との情報交換会の定期的な開催、また開催の際にはテーマを設定するなどの改善を加え、セミナーや情報交換会を事業者支援に効果的に活用していくことを期待する。
- ・ 計画的な研修派遣、組織的な支援ノウハウの共有及び蓄積を今後さらに推進していただきたい。
- ・ 職員に必要と思われる研修の体系化と結果の見える化を構築することが望まれる。
- ・ 今後、2年目、3年目と計画を遂行していく過程において、支援ノウハウの共有や支援力向上の手法をマスターしながら結果を出していくことが望まれる。

**氏家商工会  
経営発達支援計画検討委員会開催状況**

日時：平成28年6月20日（月）14：00～15：30  
場所：氏家商工会 役員室

**経営発達支援計画検討委員会委員名簿**

- 委員長  
柴田幸紀（(株)ネオクラシック代表取締役・中小企業診断士）
  
- 副委員長  
杉本佳寿子（中小企業診断士）
  
- 委員  
田崎次男（さくら市産業経済部商工観光課 課長）  
荒井 清（日本政策金融公庫宇都宮支店国民生活事業 上席課長代理）