

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鹿沼商工会議所 (法人番号 1060005003578)
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目標	<p>今までは、地域動向調査・個社の経営分析・需要動向調査・販路開拓支援など小規模事業者が抱える課題に対して、単発的に対応し、その場その場での解決法を提示する断片的な支援になっていた。今後は、上記のスキームを経営指導員を中心として支援し、小規模事業者の事業計画作成数を5年後までに25件/年とする。</p> <p>更に事業計画の継続的・定期的なチェックを行い、経営革新計画承認やフロンティア企業創出を5年後までに5件/年とする。また、新規創業者創出・育成支援を継続して実施し、年間10件の創業者創出を目標とする。</p>
事業内容	<p>・経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域の経済動向調査に関すること 巡回訪問と窓口相談での景況調査実施 巡回訪問による情報提供と説明 調査結果のフィードバックの強化 2. 経営状況の分析に関すること 階層別経営分析セミナーの実施 経営分析理解度アップへの伴走支援 経営分析フィードバックと専門家によるアドバイス 3. 事業計画策定支援に関すること 事業計画作成セミナー・経営革新計画策定セミナーの開催 創業計画作成支援 中小企業診断士による定例専門相談会の開催 小規模事業者経営発達支援融資制度の活用 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画・経営革新計画・創業計画の定期的なフォローアップ 創業フォローアップ研修の実施 小規模事業者経営発達支援融資制度活用事業所へのフォローアップ 5. 需要動向調査に関すること 個社の商品・製品に対応した需要動向調査結果フィードバック 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示交流会の開催 ザ・ビジネスモール、おもてなしギフトへの参画 営業力強化セミナーの開催 情報提供の強化・拡大 <p>・地域経済の活性化に資する取組み 次世代産業発掘育成事業</p> <p>・経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 かぬま創業支援ネットワーク会議での情報共有化 (一社)栃木県中小企業診断士会との交流会の開催 事業承継個別相談会の開催 2. 経営指導員等の資質向上に関すること 各職員に対応した年間研修計画の作成と評価 外部研修等への積極的参加 所内での情報共有化・自己再認識及び勉強会の開催 現場同行による支援方法の習得 TOASを活用した支援情報活用 指導事例集作成による支援ノウハウ共有 3. 事業評価及び見直しをするための仕組みに関すること
連絡先	<p>鹿沼商工会議所 中小企業相談所 住所 〒322-0031 栃木県鹿沼市睦町 287-16 TEL 0289-65-1111/FAX 0289-65-1114 e-mail info@kanuamcci.org</p>

(別表 1)
経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 鹿沼市の概要(現状)

(位置と地勢)

鹿沼市は、面積が 490.64 km²で、首都東京からおよそ 100 km、北関東の中央部に位置している。

栃木県の中では、県央西部にあり、市北部は国際観光地の日光に隣接し、南東部には、東北縦貫自動車道鹿沼 IC があり、近接して北関東自動車道が走っている。また、県都宇都宮市に隣接し、東北新幹線との連絡も容易な位置にある。市内には、東武日光線と JR 日光線が通り、いずれも、東京までの所要時間は約 80 分であり広域交通の要衝として、高い地理的優位性を有している。

市内の約 70%は森林で覆われており、西北部の奥深い山々を源として、大芦川、荒井川、粟野川、思川、永野川が、日光方面からは黒川が南流している。西北部の奥深い山々と、その山々を源流とする幾筋もの河川は、山と高原、清流と溪谷という特色ある美しい景観を成し、前日光県立自然公園を形成している。市街地は、鹿沼地域では黒川の河岸低地と東部高台に、粟野地域では思川と粟野川が合流する平地に形成されている。



(鹿沼市の歴史)

鹿沼が、歴史上の記録に登場するのは、勝道上人の日光開山により大剣が峰(横根山)等が山岳信仰の場になってからである。中世においては、日光山領として、この地域の村々が記録に現れた。また、戦国時代には、壬生氏が本拠地を鹿沼に移しこの地を支配していたが、豊臣秀吉の関東侵攻の際に、小田原城落城とともに壬生氏は滅亡し、鹿沼城は廃城となった。近世に入ると、日光に東照宮が造営されたことにより、鹿沼地域は日光西街道・例幣使街道の宿駅として生まれ変わり、町は商品流通の中心地として賑わった。この頃、彫刻屋台が数多く作られ、町人文化の繁栄が見られた。

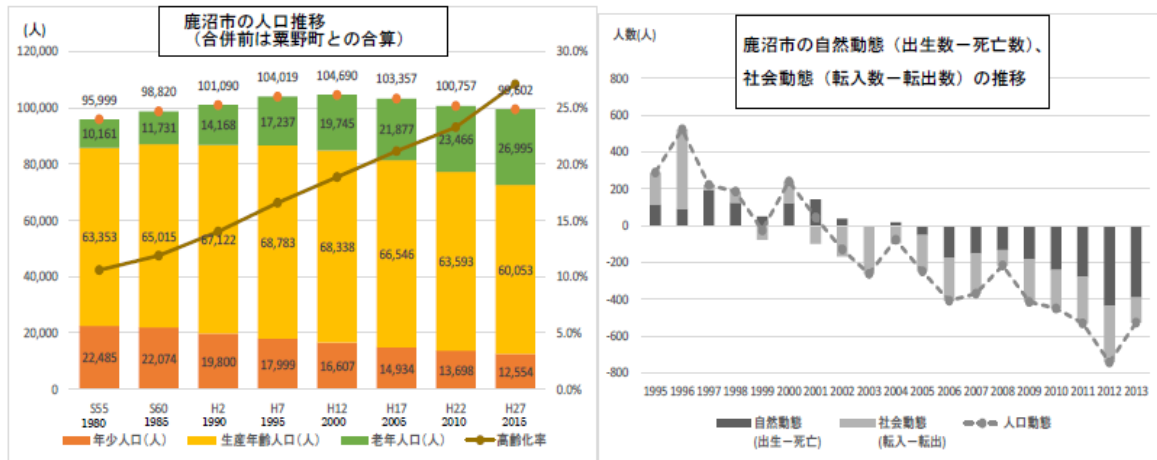
粟野地域は、足尾銅山の開設に伴い、生産・生活物資輸送の中継地として賑わった。近代に入ると、鹿沼地域では木工業が盛んになり、日光線の開通や関東大震災、戦災復興等による需要の増大により生産を伸ばし、「木工のまち」としての地位を確立した。

(鹿沼市の人口)

鹿沼市の平成 28 年 10 月現在の人口は、98,170 人である。

昭和 55 年からの人口動向を見ると、総人口は平成 13 年 3 月の 104,916 人をピークに減少に転じている。生産年齢人口は、総人口と同じく平成 7 年の 68,783 人をピークに減少傾向に転じており、年少人口も同様に減少傾向となっている。老年人口は増加傾向が続いており、平成 27 年は約 27,000 人となっている。また、平成 12 年には老年人口が年少人口を上回り、少子高齢化が進行している。

自然増減(出生数と死亡数)を見ると、平成16年(2004年)までは出生数が死亡数を上回っていたが、その後、死亡数が出生数を上回り、出生数は緩やかな減少傾向が続いている。社会増減(転入数及び転出数)は、転入数は平成8年(1996年)をピークに減少傾向が続いており、平成13年(2001年)には転出数が転入数を上回り、以降その傾向が現在まで至っている。出生数を上回る死亡数、転入数を上回る転出数の傾向から、鹿沼市では、自然増減と社会増減ともに減少が続いている。



	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
自然動態(出生-死亡)	114	89	193	126	51	124	144	39	0	19	-51	-173	-151	-132	-183	-239	-277	-436	-389
社会動態(転入-転出)	176	435	29	60	-76	117	-99	-168	-261	-95	-197	-234	-218	-84	-231	-210	-253	-306	-137
人口動態	290	524	222	186	-25	241	45	-129	-261	-76	-248	-407	-369	-216	-414	-449	-530	-742	-526

(鹿沼市の産業)

鹿沼の中心的な産業である木工業は、明治23年の日光線開通、明治26年の日光電力創設により電柱の需要が急増し、丸鋸を使った水力製材機の開発等によってその礎が築かれた。その後、関東大震災、戦災復興等による需要の増大により生産を伸ばし、「木工のまち」としての地位を確立した。

昭和39年の木工団地、昭和44年の工業団地の完成等は、鹿沼市発展の重要な基盤となっている。現在でも、東北縦貫自動車道鹿沼IC付近に集積している工業団地や木工団地、流通センター等により、物流の拠点となっている。

木工産業の他にも精密機械・微細加工部品を製造する機械金属産業が集積し、工業団地には大企業も立地しており、鹿沼市の産業を牽引している。

栃木県では、昭和40年代後半から昭和50年代前半、大幅に増加した輸送機械をはじめ、電気機械、一般機械等が主要産業となった。特に、本県の中核的な産業となっている自動車産業では、各大手自動車メーカーの工場が昭和40年代中頃に相次いで操業を開始している。鹿沼市では、このような大手自動車メーカーの影響により自動車部品製造が盛んになり、ものづくり産業の核として発展してきた。

現在の業種別の内訳を見ても、卸売・小売業(24.3%)、製造業(18.2%)、建設業(13.3%)の順となっており、製造業・建設業を併せると30%以上を占めている。また、従業者数を見ても、製造業・建設業に従事する従業員数は全体の40%を超えており、鹿沼市において「ものづくり産業」が大きなウエイトを占めている。

製造品出荷額等を見ると、全体では平成22年は3,811億円であったが、平成24年は3,304億円と13.3%減少している。平成24年を業種別に見ると、プラスチック製品製造業が19.4%。次に輸送用機械器具製造業が11.6%となっている。木工関係では、木材・木製品製造業と家具装備品製造業を併せて9.0%となっている。金属関係では、非鉄金属製造業が9.4%。金属製品製造業が7.8%となっている。

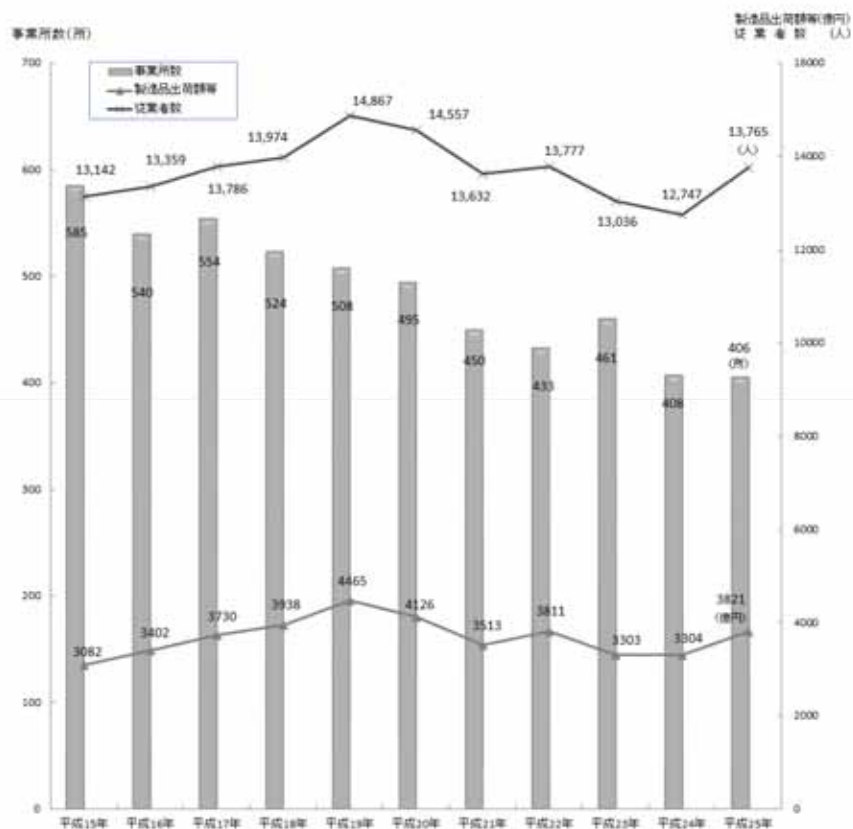
商業・サービス業では、市街地周辺部にスーパーやレストラン等のロードサイド型の商業施設の立地が進んでいるが、近隣の宇都宮市等における郊外型の商業集積の影響を受け、商業全体の商品販売額は減少傾向にある。商店では、店主の高齢化や後継者不足等により、廃業や空き店舗化が進み、商

店街の衰退が続いている。

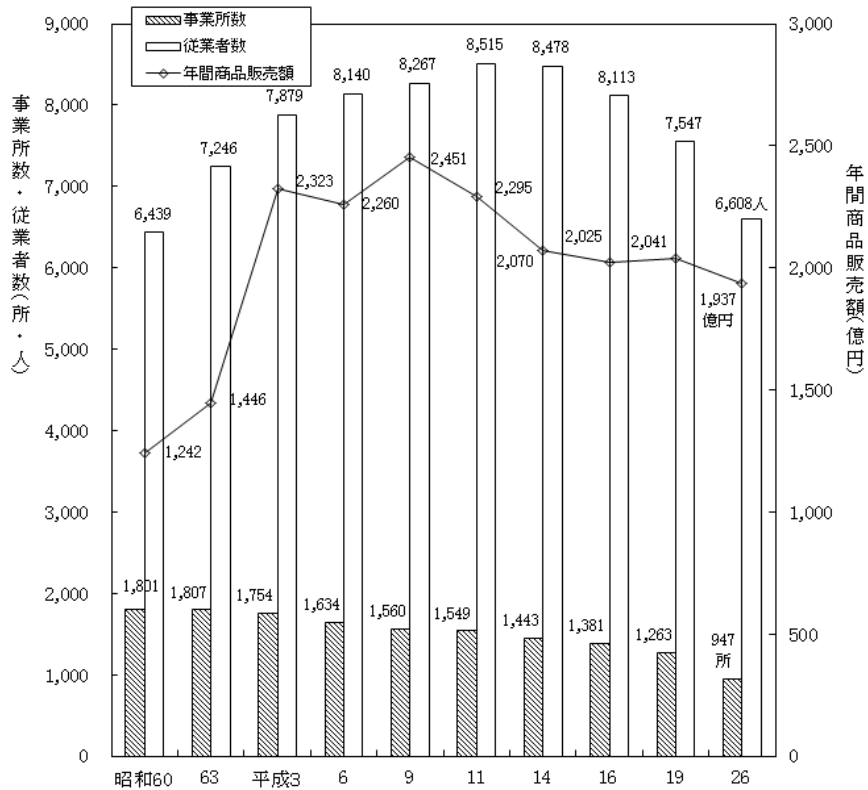
商業を見ると、商店数は平成19年に1,263店あったが、平成26年には947店となり316店減少。従業員数も平成19年は7,547人であったが、平成26年には6,608人と939人減少している。年間商品販売額では、平成19年の2,041億円が、平成26年は1,937億円と5.1%減少している。

事業所・従業員数・製造品出荷額等の推移 -工業統計調査-

(従業員4人以上の事業所)



事業所数・従業者数・年間商品販売額の推移
 - 商業統計調査 -

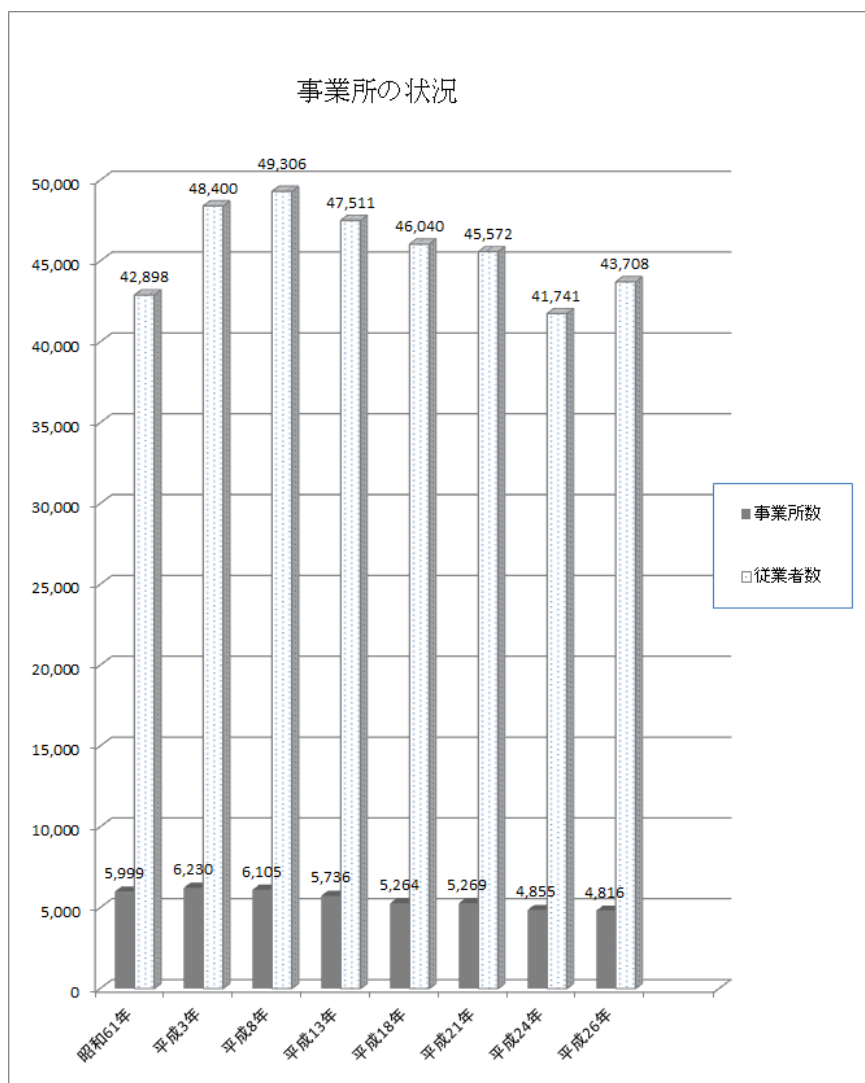


農業は、全国でも有数の生産高を誇るイチゴをはじめ、ニラ、トマト、ハトムギ、和牛など、首都圏を中心に多様な農産物を市場に送り出している。さらに、さつき等の盆栽に使用する園芸用土「鹿沼土」の産地として、花卉・草花等園芸関連の産業も盛んであり、鹿沼市で採掘された「鹿沼土」は、全国に販売されている。

2. 鹿沼市の現状と課題

(事業所数の減少)

平成 21 年の事業所数 5,269 事業所の内、新設事業所は 267 事業所、一方、廃業事業所は 663 事業所と廃業数が新設数の 2 倍以上となっている。平成 28 年は事業所数 4,180 事業所の内、81.3%の 3,399 事業所が小規模事業者である(平成 28 年 7 月 31 日現在、栃木県商工会議所連合会まとめ)。その内、新設事業所は 159 事業所、廃業事業所は 710 事業所と廃業数が新設数の 4 倍以上となっており、新設事業所数と廃業事業所数の差が年々大きくなっている。商店街では廃業等による空店舗が増加している。



廃業事業所数の増加は、事業所数全体のおよそ 80%を占める小規模事業者の経営者の高齢化や後継者不足、郊外型の商業集積による売上減少等によるもので、事業の継続や承継等の課題にきめ細かな対応と支援を行い、事業所数の減少に歯止めをかける必要がある。

また、東日本大震災など経営環境の悪化により新設事業所数が減少しており、新陳代謝を促進し、経済を活性化させる為にも尚一層の創業者創出・育成支援が必要である。

(製造品出荷額及び商品販売額の減少)

製造業では、リーマンショックに端を発する大手自動車メーカーの発注縮小及び東日本大震災に起因するサプライチェーン途絶などにより製造品出荷額が減少している。

商業では、近隣の宇都宮市等における郊外型の商業集積の影響を受け、商品販売額が減少している。当地域の商業を支えるのは、食料品や日用雑貨を中心とした最寄品であり、衣服をはじめとする買回り品は他地域で購買されている。

地域の小規模事業者は総じて需要の低迷、売上高の減少に直面している。当所が実施している景況調査の結果では、支援して欲しい項目の一番は販路開拓、二番は新製品開発となっている。経営資源に制約がある小規模事業者にとっては、新たな販路開拓や新製品・新商品の開発は、大きな課題である。

その為には、自社の経営状況を把握し、事業計画や経営革新計画など中長期的な計画に基づく、新製品・新商品の開発、そして売上・利益確保の為の販路開拓等の支援が必要である。

1. 鹿沼市の概要及び上記を踏まえて鹿沼市の現状を整理すると、昭和40年代から本県に操業した大手自動車メーカー工場の台頭により、自動車関連部品等製造事業者が増え、自動車産業のピラミッド型下請構造化、製造業従事者を支える商業といった製造業に依存した状況といえる。

地域経済全体が自動車産業を中心とする製造業に過度に依存することのない産業構造を再構築することが必要で、そのために創業支援や新製品・商品開発を行い、新たな需要を呼び込むことによる市場拡大が喫緊の課題である。

3. 鹿沼商工会議所の役割

(鹿沼商工会議所の役割)

当所は昭和21年の設立以来、地域の総合経済団体として、68.3%という組織率の高さを活かした巡回・窓口相談等を通して、地域企業の生の声を行政に届け、地域経済の活力向上に資する施策を立案・要望してきた。

また、経営革新等支援機関など各支援機関とのネットワークを活かし、事業所毎の課題解決を行うことで、地域経済の中心的な支援機関としての責務を果たし、ひいては地域経済活性化に資することが使命であると考えている。

4. 中長期的な小規模事業者の振興のあり方

(地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方)

上記までの地域の現状と課題、当所の役割を踏まえ、10年後以降も地域経済の基盤を確立していくため、以下の「地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を策定し、実行していく。

①地域企業の減少に歯止めをかける。

- 1) 既存小規模事業者の持続的経営
- 2) 地域小規模事業者の新陳代謝を促す

②経営計画策定による企業価値の向上・付加価値製品商品の創出

- 1) 国・県・市などの経営計画承認や企業認定による企業価値向上
- 2) 地域資源や経営資源を活かし、経営革新(付加価値製品や商品を創出)を行い、持続的経営を実現

(小規模事業者支援の現状と今後の支援方針)

これまで当所では巡回訪問や窓口相談において、経営改善普及事業を中心に展開してきたが、その過程では、小規模事業者の中長期的な経営計画を十分把握できずに、小規模事業者が抱える喫緊の課題に対し、その場その場での解決法を提示する単発的に対応してきた為、継続的な支援が出来なかったということが課題である。

今後、当所では小規模事業者に対して以下の支援方針で臨むこととする。

(1) 小規模事業者の売上・利益を確保し、持続的な経営を支援していくため、従来の単発的・断片的な指導ではなく、地域の現状の把握⇒個社の経営分析・需要動向⇒事業計画作成へと継続的に支援する。また、定期的な事業計画のチェックを行い、発展した計画へとブラッシュアップを支援することで、経営革新計画承認企業やフロンティア企業認証などの企業価値を上げる支援を伴走型支援として行う。

(2) 更に、地域資源を活用した新たな事業展開や異業種連携による新たな販路開拓支援を行うことで

小規模事業者、ひいては地域経済活性化の底上げを喚起する。

(3) こうした小規模事業者支援を行う上では、当所だけでは完結しない課題も多く、国・県・市、他の支援機関と連携した支援を行う。

5. 小規模事業者振興の目標

(小規模事業者振興の目標)

小規模事業者が置かれた現状とそれに基づく当所の振興の考え方を踏まえ、今後5年間で目指す小規模事業者振興(=経営発達支援計画)の目標を下記のとおり設定する。

①小規模事業者事業計画作成支援

事業計画作成には経営理念、自社の強み・弱みなど(SWOT分析)自社を再認識することやターゲットとする年齢層や市場を明確にする必要があり、事業計画の必要性・重要性を認識してもらう啓蒙を行い、5年後には年間25件の事業計画作成支援を行うことを目標とする。

②経営革新計画承認企業・フロンティア企業*の創出

事業計画の修正・ブラッシュアップを行い、新たな挑戦を行う上で、経営革新計画の策定・承認やフロンティア企業認証を支援し、小規模事業者の企業価値をあげることで、売上・利益の確保へとつなげる。5年後には年間5件の承認企業創出を目標とする。

*フロンティア企業…栃木県内に事業所を有する製造業等を対象に卓越した技術や市場占有率が高い製品を保有するとともに、他の模範となる活動を実践している企業として知事が認証するもの。

③新規創業者の輩出・育成

平成27年5月に産業競争力強化法に基づく鹿沼市の創業支援事業計画が認定され、当所が創業支援事業者として、他の支援機関と連携し、特定創業支援事業を展開していくことから、創業者の輩出にも注力する。平成24年度～平成26年度(平均値)では年間約30件の創業相談を受けており、経営指導員を中心とした伴走支援を実施し、毎年度、約10件の創業者の輩出を行ってきた。今後も年間10件の創業者輩出を目標とする。

また、創業後3年以内の廃業率が70%に上るデータ(商業界別冊「創業・起業百科事典」)もあることから、創業年数別に応じた創業者のアフターフォロー事業を実施し、課題抽出～解決への支援を行うことで、小規模事業者の持続的な事業継続を実現させる。

(目標達成に向けて)

小規模事業者を取り巻く環境が刻々と変化する中、持続的な経営を目指し、新たな事業展開を行う小規模事業者も多い。そうした中、地域経済動向・自社の内外環境を踏まえた事業計画等の策定・販路開拓に至るまで、伴走支援の体制を構築する。

また、経営指導員等の資質向上を図るとともに関係機関との連携のもと、地域一体となった小規模事業者支援体制を構築する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (平成29年4月1日～平成34年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

(現状と課題)

(現状)

①巡回訪問(担当地区)による景況調査

地域経済動向を把握する為、現在、全職員を地区別に担当分けし(2年に1度地区替えを行う)、小規模事業者を中心とした巡回訪問による景況調査(現在の景況、3ヶ月先の景況予測、資金繰り、雇用状況、会議所へ期待する支援方法など)を実施している。小規模企業振興委員*(以下「振興委員」)1名に対し、担当職員を1名配置し、振興委員の景況調査は毎月必須としている。

当所の景況調査票は内閣府が実施している「景気ウォッチャー調査」を参考に作成しており、特に個々の小規模事業者からの生の声(コメント)を重視したものである。これにより他の同業種・同規模の小規模事業者と自身が感じていることの比較・共有ができ、また、当所としては、DI値分析だけでなく、コメントによる小規模事業者の強み・弱みを浮き彫りにすることで、経営支援の基礎的資料としている。

平成26年度における景況調査数は1,251件を数え(巡回訪問回数1,821回)、月末締めで集計後、所内にて回覧し、当所HP、会議所ニュース(半期ごと)で公表している。

*小規模企業振興委員…国県市や当所の施策を商工業者へ伝え、また商工業者の声を当所へ伝えていただく地域のキーステーショナルな存在。地域別に商工業者や業種団体役員等で構成しており、当所では14名の振興委員(平成27年度)がおり、年3回の会議を行っている。

②^{ロポ}LOBO調査*の実施

日本商工会議所が全国ベースで毎月調査しているLOBO調査では現在8事業所(大型百貨店、製造業2社、運送業、地元資本スーパーなど)に対して調査を行い、日本商工会議所が集計した調査結果を所内にて回覧している。

*LOBO調査…商工会議所早期景気観測(CCI-THE QUICK SURVEY SYSTEM OF LOCAL BUSINESS OUTLOOK)の略称。全国の中小企業約3,000社が参加する景況調査。業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、従業員(人手過不足)の6項目における「当月(同年前年比)」と「向こう3ヶ月の見通し」を回答選択式+自由記述で回答する調査で「肌で感じる景況感」の感覚調査としていることが特徴。

回答結果は日本商工会議所が集計・公表している。

(課題)

①景況調査についての課題

1)巡回訪問強化の方針により現在の景況調査は巡回訪問時のみ計上しており、窓口相談時の景況調査は報告していない。

窓口での経営相談を行う際には、事業者の現況を把握する為、景況調査項目はヒアリングしており、実態に即した景況調査数になっていない。

2)業種のかたより及びコメント収集力の弱さがみられる。

3)調査結果について、小規模事業者へ十分なフィードバックが行われていない。

②LOBO調査についての課題

1)調査対象としている小規模事業者が少ない。

2)調査結果について、小規模事業者へ十分なフィードバックが行われていない。

3) 全国版としての調査であり、地域に特化したものではない。

(改善方法)

①景況調査の改善方法

- 1) 経営指導員による窓口景況調査の実施及び報告
- 2) 業種のかたよりを改善する為、経営指導員の調査先について、コアとなる景況調査先を選定。全職員が行う景況調査について、小規模事業者のコメントを必須項目とする。
- 3) 地域に特化した鹿沼版としての調査とする。
- 4) 紙媒体・デジタル媒体による調査結果フィードバックの拡大。

②LOBO 調査の改善方法

- 1) 小規模事業者の対象者を増加
- 2) 紙媒体・デジタル媒体による調査結果フィードバックの拡大

(事業内容)

小規模事業者の経営指針、販売戦略、商品開発等の参考とする為、直接対話(ヒューマン・コミュニケーション)と ICT を活用した情報提供を実施する為、以下の事業を行う。

①巡回訪問と窓口相談での景況調査実施(既存事業改善)

従来実施している地区別に担当分けされた小規模事業者を巡回訪問し、景況調査(調査項目=現在の景況、3ヶ月先の景況予測、資金繰り、雇用状況、会議所へ期待する支援方法など)を継続して実施・報告する。毎月10件以上の景況調査及び調査項目に対する小規模事業者のコメントを必須項目とする。経営指導員の調査先として10件のうち5件以上(振興委員を含む)はあらかじめ選定したコアとなる調査先とする。コアとなる調査先は7業種=卸・小売、製造(木工)、製造(機械金属)、建設、飲食、理・美容、サービス業から選定する。

また、窓口での経営相談対応を行う経営指導員を対象として、窓口相談時の景況調査を実施・報告することで、より小規模事業者の生の声を反映させた景況調査とし、経営分析等を行う基礎的資料とする。

②巡回訪問による情報提供と説明(既存事業改善)

LOBO 調査(全国版としての調査結果)と当所景況調査(鹿沼版の調査結果)を提供し、小規模事業者に対し、比較説明を行う。特に振興委員へのフィードバックを行うことで、地域内の小規模事業者への情報提供を強化する。

③調査結果のフィードバックの強化(既存事業改善)

調査結果を毎月、当所ホームページにて詳細版を掲載するとともに、毎月1回発行する当所会報にて概略版(四半期に1回)を継続して公表することで情報提供を強化する。

(目標)

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
景況調査数(巡回)/件	1,251	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
コアとなる景況調査数(巡回)/件	未実施	300	300	300	300	300
景況調査数(窓口)/件	報告未実施	240	240	240	240	240
LOBO 調査数/件	8	10	10	10	10	10
HP 掲載回数/回	12	12	12	12	12	12
会報掲載/回	2	4	4	4	4	4

*景況調査数(巡回)を職員1人あたり120件/年とし、33年度まで継続する。

コアとなる景況調査(巡回)は経営指導員1人あたり60件/年とし、33年度まで継続する。

景況調査数(窓口)を経営指導員職員1人あたり48件/年(@4件/月)とし、33年度まで継続する。

職員数は中小企業相談所12名、経営指導員数は5名で算出。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題)

(現状)

小規模事業者は小回りのきく経営や自社の強みを活かし付加価値をつけた商品・製品等の提供が必要であるが、当地区の小規模事業者の多くはSWOT分析など自社の経営分析を行い、自社の強み・弱みを把握している事業者は極めて少ない状況である。

当所においてもこれまで、金融相談のうち、マル経申込者には、収益性(売上利益率、資産回転率等)、安全性(流動比率、固定比率、自己資本比率等)、回転率・回転期間(売掛金、棚卸資産、買掛金等)、利益率(売上総利益率、営業利益率、経常利益率)、損益分岐点分析(変動費率、固定費、損益分岐点売上高)を示した財務分析シートを基に、当該小規模事業者に必要なと思われる上記項目を選定した上で分析し、調査時の資料として活用するとともに事業者へフィードバックすることで、経営の現状を再認識してもらい、今後の事業展開への参考としていただいていた。

しかし、巡回訪問・窓口相談を含めた当所における金融相談は全体の経営相談のうち、4%に過ぎなかった。

(課題)

マル経融資をはじめとする資金需要に対応するという小規模事業者の目先の課題解決だけにとらわれ、事業者の現状の経営分析に基づいた中長期的な事業計画への支援まで至らなかった。

また、その経営分析については、マル経融資申込者への財務分析を主としたもので、分析項目の語句の意味を理解している、していないに関わらず、財務分析シートの結果を事業者に提供・説明するだけの自己満足的な支援となっていた。

まず、財務分析にとどまらず、SWOT分析など経営分析の重要性を広く啓蒙し、経営分析に取り組む事業者の掘り起しを行う必要がある。

(改善方法)

経営分析を行う手法を定義化し、経営分析の重要性を啓蒙するとともに、従来の巡回訪問・窓口相談での課題解決は元より小規模事業者の現状の経営状況を決算書等により把握し、財務分析シートなどを活用した財務分析を行うほか、内部要因(自社の強み・弱み)や外部要因(自社の機会や脅威)などのSWOT分析を行うことで、自社の事業計画作成への指針とする。

小規模事業者は経営分析を行う手法など知識が不十分である事業者が多いことから、小規模事業者の理解度などを把握した上での寄り添った支援が必要になる。

その際、必要により、(一社)栃木県中小企業診断士会や栃木県よろず支援拠点と連携し、経営分析に係る指導をいただきながら、事業計画の策定へとつなげる。

(事業内容)

①階層別経営分析セミナーの実施(新規事業)

当所における基本的な経営分析は「SWOT分析シート」と「財務分析シート」によるものとし、必要に応じて、キャッシュフロー計算書を活用したキャッシュフロー分析や顧客構成などの分析を行う。自社の強み・弱みを把握している小規模事業者が少ないことから、SWOT分析をはじめとする経営分析の必要性・重要性を認識させるセミナーを開催することで、事業者への気づきを促し、経営分析を行う手法を習得できるようなセミナーとする。

また、小規模事業者により経営分析に関する知識等に違いがあることから、小規模事業者の規模や経営分析の必要性の認知度等を加味し、初級編・中級編・上級編*など小規模事業者に合った階層別のセミナーとする。

巡回訪問・窓口相談で対応した事業者へセミナー参加の誘導を行うが、その際には、小規模事業者の経営分析に対する認知度・理解度を十分に把握した上で誘導を行う。

*初級編…SWOT分析・自己資本比率・売上総利益率・経常利益率など用語の意味の理解がなく、経営分析の必要性の理解が不十分である事業所を想定。

中級編…SWOT分析・自己資本比率・売上総利益率・経常利益率など用語の意味の理解があり、経営分析の必要性の理解が不十分である事業所を想定。

上級編…SWOT分析・自己資本比率・売上総利益率・経常利益率など用語の意味の理解があり、経営分

析の必要性の理解も十分であるが、分析方法や分析結果の活用の知識が不十分である事業所を想定。



▲SWOT 分析シート

財務分析シート

項目	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
売上高	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
営業利益	317	348	383	421	475
経常利益	317	348	383	421	475
純利益	317	348	383	421	475

▲財務分析シート

②経営分析理解度アップへの伴走支援(新規事業)

「経営分析は重要」という意識を継続させる為、

- 1)巡回訪問・窓口相談で対応した事業者 ⇒経営分析セミナーへの誘導
- 2)経営分析に関するセミナー参加者 ⇒分析した結果をもとに3ヶ月に1度の継続的な事業者への接触を行い、直近の経営状況を把握するとともに①で示した1つ上の階層へのステップアップを促す指導を行う。

③経営分析フィードバックと専門家によるアドバイス(既存事業改善)

経営分析結果を事業者へフィードバックする際に経営指導員のみだと十分なアドバイスが出来ない場合は、従前から連携している(一社)栃木県中小企業診断士会への助言を求め、適切な指導を行う。これらをマル経申込者だけでなく、巡回訪問・窓口相談での小規模事業者へも拡大して実施することで、自社の財務状況や強み・弱みを把握し、経営指針・販売戦略・販路開拓等、事業計画策定へ展開させる。

(目標)

【経営分析事業所掘り起し基準】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
景況調査数(巡回・窓口)/件	1,251	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
巡回指導・窓口相談/件	317	348	383	421	463	475

【経営分析数】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営分析数(件)	未実施	45	49	54	60	62
セミナー参加者数(件)	未実施	36	39	43	48	49

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

当所では事業計画作成の重要性を啓蒙する為、①事業計画作成セミナー、②経営革新計画作成セミナー、③創業計画作成支援(地域創業促進支援事業/かぬま創業スクール)など事業計画策定に係る事業を開催し、参加者1名に経営指導員1名を配置し(創業希望者で場合によって記帳指導職員等を追加で配置)、専門性の高い課題や当所だけで解決ができない課題については、担当経営指導員が同席のもと、中小企業診断士による定例専門相談会を開催し、課題解決へと導くような場の提供を行うなど小規模事業者等に寄り添った伴走型支援を行ってきた。

しかし、これらのセミナーやスクールに参加した小規模事業者は、補助金獲得や経営革新計画の承認、創業を目的とした事業者であり、本来の事業計画の重要性を認識している事業者は少ない状況にある(中には、補助金獲得の為の事業計画策定により自社の強み・弱みが把握でき、事業計画の重要性を認識するきっかけとなった小規模事業者もいるが、その数は少ない)。

当所の支援もその目的の為の単発な目先の支援となっていた為、「1. 地域経済動向」、「2. 経営状況の分析」、「5. 需要動向」を踏まえた事業計画作成が必要であることを十分に伝えた上での支援となっていなかったことが今後の課題といえる。

(改善方法)

従来実施してきた事業計画作成支援は、「補助金採択」の為の事業計画作成、「経営革新計画承認」の為の事業計画策定、「創業融資や補助金」を目的とした創業計画作成などいずれも単発的な支援になっていたことから、前述した1. 地域経済動向調査及び2. 経営分析、5. 需要動向調査を踏まえた上で、補助金申請の有無などに関わらず、事業計画作成の重要性を啓蒙するセミナー等を毎年定期的に継続して開催することで、小規模事業者の意識改革を行い、事業計画作成へと誘導し、支援を行っていく。

(事業内容)

①事業計画作成セミナー・経営革新計画策定セミナーの開催(既存事業改善)

小規模事業者の持続的な経営の発展に必要な経営方針・販売戦略などをより現実的なものとする為、1. 地域経済動向調査及び2. 経営分析、5. 需要動向調査の結果を踏まえた事業計画作成セミナー(年1回開催)、経営革新計画策定セミナーを継続して実施していくことで、事業計画作成及び経営革新計画作成支援を行う。

事業計画作成セミナーについては、小規模事業者持続化補助金等の補助金採択の為のものではなく、事業を継続していく上で重要であるという内容を重視したものとし、計画作成まで経営指導員を中心に小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行う。

また、経営革新計画策定セミナーについては、事業計画作成事業者数増加にあわせ、経営革新計画策定へと発展する計画も想定できることから、平成31年度より年2回実施することとする。

事業計画作成セミナー・経営革新計画策定セミナーに参加した小規模事業者を対象に個々がもつ課題や疑問に対応する為、③で後述する定例専門相談会継続して開催することで、事業計画の精度を高める支援を行う。

②創業計画作成支援(既存事業改善)

創業に関する基礎知識の習得～創業計画作成までの集団研修(仮称「かぬま創業塾」)を開催する。参加した創業希望者1名につき、担当経営指導員を1名配置し(記帳指導職員等を追加で配置)、創業計画作成・創業まで創業希望者に寄り添った支援を行う。

「(仮称)かぬま創業塾」開校以外の時期の創業相談については、経営指導員を中心に「かぬま創業支援ネットワーク(*)」と連携し、創業者指導・創業計画作成について支援を行う。

*かぬま創業支援ネットワーク…産業競争力強化法に基づき、鹿沼市が認定(H27.5.20 認定)を受けた創業支援事業計画により当所・栗野商工会・市内金融機関等で組織された。創業支援事業者となっており、特定創業支援事業を実施している(詳細は別表4にて記載)。各構成機関に相談窓口を設置し、金融機関や商工会で相談を受けた場合は(相談者に承諾後)創業支援事業者である当所を経て、鹿沼市に情報が一元化する。これにより今まで支援機関ごとに対応していたが、ネットワーク一体となった支援が可能となる。(「Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組」の「1.

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」で後述)

③中小企業診断士による定例専門相談会の開催(既存事業改善)

これまで実施してきた中小企業診断士による定例専門相談を継続して開催する。
事業計画作成支援を行う上で、専門性の高い課題や当所だけで解決ができない課題への対応として、担当経営指導員が同席のもと、課題解決へと導くような場の提供を行い、小規模事業者の事業計画作成への礎とする。

④小規模事業者経営発達支援融資制度の活用(新規)

持続的な事業計画作成に関し、必要がある場合には、日本政策金融公庫や中小企業診断士などの助言をいただきながら、「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用を視野に入れた事業計画作成を行う。

(目標)

【計画策定支援基準】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営分析数(件)	未実施	45	49	54	60	62
セミナー参加者数(件)	未実施	36	39	43	48	49

【計画策定セミナー・定例専門相談会開催】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画作成セミナー(回)	1	1	1	1	1	1
〃 参加者数(件)	10	20	20	20	20	20
経営革新計画策定セミナー(回)	1	1	1	2	2	2
〃 参加者数(件)	12	12	12	24	24	24
(仮称)かぬま創業塾(回)	1	1	1	1	1	1
〃 参加者数(件)	10	10	10	10	10	10
定例専門相談会(回)	6	6	6	6	6	6
〃 参加者数(件)	4	12	12	12	18	18
合計 上段(回)	9	9	9	10	10	10
下段(件)	41	54	54	66	72	72

* 定例専門相談会参加者数にはセミナー参加者が含まれる場合がある。

【計画策定支援数】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画作成支援(件)*	10	25	25	25	25	25
経営革新計画策定支援(件)	4	5	5	5	5	5
創業計画作成支援(件)	10	10	10	10	10	10
小規模事業者経営発達支援融資制度活用件数(件)	0	1	1	1	1	1
合計	24	41	41	41	41	41

* 事業計画作成支援数はセミナー参加者・巡回訪問等での合算の為、セミナー参加者数を上回る。

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(現状と課題)

策定した事業計画や経営革新計画について、事業者自らが進捗を管理し、計画の予測値と実績値を把握し、原因究明⇒計画修正を行うこと(PDCA)は知識・手法が不十分なことから困難な状況である。また、当所においても事業計画や経営革新計画、創業計画作成を重視した支援を行ってきたのみで、事後チェックなどのフォローアップが十分に行われていなかったことから、課題抽出⇒原因究明⇒計画修正に至る過程が遅れ、課題が蓄積された状況に陥った状況で事業者からの相談を受けることとなっている。

こうした状況から経営指導員だけでは解決策提示のできない案件については、栃木県中小企業診断士会による定例相談会や栃木県よろず支援拠点などの専門家への助言を求め、販売方法や今後の方針への修正を行ってきた。

(改善方法)

事業計画・創業計画・経営革新計画などの計画策定後については、①計画の進捗状況の確認及び現状の経営状況を把握し、②早期の課題発掘・解決策の立案を小規模事業者とともに行うべく、フォロー頻度を定めた、巡回訪問等によるアフターフォローを行う。

(事業内容)

事業計画等策定後については、以下のPDCAサイクルを意識した支援を行う。また計画策定後のフォローアップ頻度を3ヶ月に1回を目標とする。フォローアップにより経営状況の把握ができることから、巡回訪問によるフォローアップを2年間継続し、その後は電話やメール等のフォローアップを組み合わせたものとする。

P=3. 事業計画策定支援

D=本質的な課題の抽出・前捌き

C=事業計画の進捗状況チェック

A=中小企業診断士や栃木県よろず支援拠点等の専門家との連携による課題解決、小規模事業者の次なる行動計画・ステップアップを想定した支援を念頭におく。

①事業計画・経営革新計画・創業計画の定期的なフォローアップ(既存事業改善)

各計画策定後については、最低3ヶ月に1回、継続チェックを実施し、計画の進捗状況の確認・経営状況の確認を行い、課題や改善策について、小規模事業者とともに考え、それぞれの課題に応じた解決策を提示するなど小規模事業者に寄り添った伴走支援を強化する。また、経営指導員だけでは解決できない案件については、中小企業診断士の定例専門相談会や栃木県よろず支援拠点との連携によりサテライト相談会を実施し、解決策の提示を行う。緊急を要する課題については、随時専門家に助言を求め、解決法を提示できる仕組みを継続する。

②創業フォローアップ研修の実施(既存事業改善)

①の定期的なフォローアップを行うと同時に創業者自らが本質的な課題を抽出する力を身に付け、課題解決への手法を学ぶ創業フォローアップ研修を年2回実施する。研修はコーディネーター(専門家)の指導の下、創業年数に応じ(創業後～3年目、4年目～5年目)をワークショップ形式で実施し、計画値と実績値の原因解決策を創業者同士が提案し合う機会を設けるとともに、日常から創業者同士が悩みを話せるようなネットワークの構築を行う。創業者が前述したノウハウを身に付けるまでは、参加する創業者を担当する経営指導員も研修に参加し、資金調達などの金融支援、新製品・新商品開発支援、販路開拓支援など創業者の課題に応じた課題解決をとともに考え、具体的な改善策を提案していく。

また、ネットワークの拡大を目的に29年度からは上記創業年数に応じた研修のほか、創業5年目までの創業者が一堂に会する研修を年1回開催する。

③小規模事業者経営発達支援融資制度活用事業所へのフォローアップ(新規事業)

小規模事業者経営発達支援融資制度活用事業所については、日本政策金融公庫の事業計画進捗計画書を活用し、収支状況・財務状況・計画達成状況などを3ヶ月ごとにチェックすることで、改善点などの提案や解決策をとともに考える。

(目標)

【フォローアップ基準】計画策定支援数

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定数(件)*	10	25	25	25	25	25
経営革新計画策定数(件)	4	5	5	5	5	5
創業計画策定数(件)	10	10	10	10	10	10
小規模事業者経営発達支援融資制度活用件数(件)	0	1	1	1	1	1
合計	24	41	41	41	41	41

【フォローアップ数】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
新規計画フォローアップ数(件)	24	41	41	41	41	41
継続計画フォローアップ数(件)	4	24	41	41	41	41
小計	28	65	82	82	82	82
フォローアップ延回数(回)	28	260	328	328	328	328

※フォローアップは3ヶ月に1回/2年間継続実施の為、フォローアップ延回数は計画策定数の4倍の数値とした。

電話・メール等のフォローアップ目標数には計上していない。

【その他フォローアップ事業】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
栃木県中小企業診断士会定例相談(回)	6	6	6	6	6	6
〃 参加者数(件)	4	12	12	12	12	12
栃木県よろず支援拠点無料相談会(回)	2	2	2	2	2	2
〃 参加者数(件)	2	4	4	4	5	6
創業フォローアップ研修(回)	1	2	3	3	3	3
〃 参加者数(件)	6	30	60	60	60	60
合計 上段(回)	9	10	11	11	11	11
下段(件)	12	46	76	76	77	78

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(現状)

特に製造業の小規模事業者は、自社の強みを活かした製品開発を行ってはいないものの、顧客ニーズである需要動向調査を十分に行わないまま、製品開発に着手しているため、「作ったが、売れない。」といった状況が多くある。

当所においては、季節ごとの業種別需要動向を当所会報にて掲載して周知するほか、希望者の案件ごとに情報収集・分析を行い、情報提供を行ってきたのみであり、その大部分は小規模事業者持続化補助金をはじめとする、補助金採択を受けるための事業計画で活用するなどの支援に終始してきた。

(課題)

地域経済動向調査、経営状況分析、需要動向調査を踏まえ、事業計画策定や経営革新計画策定及び事業計画策定後のPDCAを行う過程において、小規模事業者個社への商品・製品の需要動向は市場ニーズや販路開拓先を選定・修正する上で非常に重要な項目となる。

自社の顧客や取引先などから大まかな需要動向については感覚的に把握しているものの、需要動向調査の重要性(SWOT分析の外部環境である機会・脅威)や情報収集、分析方法を理解している小規模事業者は少なく、また理解していても経営資源の少なさなどから、小規模事業者自らが刻々と変化する市場ニーズなどを常に把握することは困難であり、需要動向調査の重要性を啓蒙し、需要動向調査や情報収集・分析結果を小規模事業者個社にフィードバックすることが課題となる。

(改善方法)

巡回訪問・窓口相談やセミナー(「2. 経営状況の分析に関すること」で前述した、経営分析に関するセミナーの中で、SWOT分析をはじめとする需要動向調査の重要性を説く内容を実施)などで需要動向調査の重要性を啓蒙する。

これまで、業種別動向調査の結果を会報にて周知していたが、支援を行う小規模事業者の商品や製品を調査対象とし、消費者ニーズ・商圈・市場規模・競合状況(以上必須調査項目)を調査項目とした調査・分析を行い、分析結果を当該小規模事業者へフィードバックする。

(事業内容)

1. 地域経済動向調査や 2. の経営分析の状況や事業計画・経営革新計画の策定・修正などを踏まえ、販売開拓など今後の戦略の方向性を決める1つの指針としていただく為に以下の事業を行う。

①個社の商品・製品に対応した需要動向調査結果フィードバック(新規事業)

事業計画を作成する事業者や事業計画・経営革新計画の修正を行う事業者に対し、商品・製品等の特性や強みを十分に把握した上で、目指すターゲットや市場ニーズがマッチしているかの判断指針とする為、小規模事業者を担当する経営指導員が分析した結果をもとに、当該小規模事業者へフィードバックする。

調査分析する手段としては、主に以下のものを想定する。

- 1) 消費者ニーズ=日経テレコン POS EYES、TV、雑誌
- 2) 商圈=鹿沼市「町別・男女別人口推移」
- 3) 市場規模=日経ビジネス、日経MJ、日刊工業新聞、日刊建設新聞などの経済新聞や業界新聞
- 4) 競合状況=タウンページ、日経テレコン、上記経済新聞、業界新聞

尚、上記手段で情報が不足する際は、総務省統計局データや栃木県などの官公庁統計や日本政策金融公庫総合研究所レポートなどで補完し、分析する。

また、必要がある場合は、中小企業診断士などの専門家からのアドバイスをいただいた上で、精度の高い調査・分析結果とする。

(目標)

【需要動向調査分析基準】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営分析数(件)	未実施	45	49	54	60	62
フォローアップ数(件)	28	65	82	82	82	82

【需要動向調査分析数】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
需要動向調査分析結果フィードバック事業者数(件)*	11	57	67	71	75	76

*経営分析数の7割+フォローアップ事業所のうち計画修正の為の需要動向調査フィードバック4割を目標とする。

●「2. 経営状況の分析に関すること」から「5. 需要動向調査に関すること」のまとめ

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営分析数(件)	未実施	45	49	54	60	62
需要動向調査分析結果フィードバック事業者数(件)	11	57	67	71	75	76
各種事業計画策定数(件)	24	41	41	41	41	41
フォローアップ件数(件)	28	65	82	82	82	82

*需要動向調査には、フォローアップ時のフィードバック件数を含めている。

*経営分析数には理解度が上級に至るまでに実施した分析数を含めているので、分析数が増加しても事業計画策定数は増加していない。

*フォローアップを確実に行う為、フォローアップ件数は事業計画策定の当年度及び前年度の合計と

している。

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状)

平成21年度～平成26年度まで鹿沼市の支援により首都圏で開催される展示会共同出展事業を展開してきた。元々は共同出展でノウハウや経験を積み、個社出展への展開を目的とし、販路開拓を狙ったものであった。6年間で38社が出展し、総成約件数274件、総売上金額20,390万円(商談継続中のものは除く)と一定の販路拡大の成果は残したものの、1)出展企業の固定化2)大規模展示会に絞ったものであった為、事業者の規模や計画に合った、実取引に結び付けられるものだったかなどの理由により平成27年度からは共同出展支援はなくなり、それまで鹿沼市が支援していた個社出展支援のみとなっている。

共同出展支援策がなくなった後も、個社出展する小規模事業者へのノウハウ提供や出展に関するアドバイスなどを実施してきたところであるが、小規模事業者の中には、出展したいが、「人的問題で出られない」「ノウハウや知識がない」といった理由で断念している事業者もいる。

現在は、(公財)栃木県産業振興センターで、首都圏の大会場で開催されている機械要素技術展やスーパーマーケット・トレードショーなど年間6回の共同出展事業を実施しているほか、栃木県内の金融機関が実施主体となった「ものづくり企業展示・商談会」を開催している。鹿沼市に本店を置く、信用金庫でも全国の信用金庫ネットワークを活用した展示会・商談会への出展事業を行っており、これらの情報を小規模事業者へ情報提供している。しかし、小規模事業者に広く情報提供をしているのみで、小規模事業者の特徴や商品・製品の特性を踏まえての情報提供となっていなかった。

(課題)

- ①従来の展示会共同出展事業に変わる販路開拓事業
- ②人的問題で断念している事業者への支援
- ③展示会や商談会に出展したいが、ノウハウや知識が不足している事業者への支援
- ④小規模事業者への情報提供強化と商品・製品情報提供先の拡大

(改善方法)

- ①地域ブランドをコアとした販路開拓事業の実施
- ②展示会・商談会への出展以外の販路開拓事業の展開
- ③展示会・商談会出展に向けた勉強会の開催
- ④当所広報媒体を活用した展示会・商談会等の情報提供及び新製品・新商品などマスコミ等への情報提供

(事業内容)

3.の事業計画・経営革新計画・創業計画策定に基づき、5.需要動向調査により販路開拓を行う製品・商品が対象とする市場において、販路開拓の可能性がどうかを十分に調査・検討を行った上で、その小規模事業者にあった販路開拓支援を行う必要がある。その過程を経て以下の事業を行う。

①展示交流会の開催(新規事業)

管内の小規模事業者の中にも「キラリ」と光る技術を保有し、経営革新計画の承認を受けている事業者や自社の強みを活かして異分野市場へ挑戦しようとしている事業者も多くある。共同出展支援事業廃止の理由の1つであった「大規模展示会に絞ったものであった為、事業者の規模や計画に合った、実取引に結び付けられるものだったか」という点に着目した新たな販路開拓事業を実施する。

現在、鹿沼市を中心として、展示交流会開催に向けて実行委員会(市、当所、商工会、地元金融機関、業種組合、ハローワーク、出展経験企業で構成)を設置しているところであり、当所も実行委員会の一員として参画する予定である。本計画は鹿沼市総合戦略に位置付けられており、地元開催と首都圏開催を毎年度(年1回開催)交互に行い、展示商談形式のビジネスマッチングを核とした事業とし、地元開催時には学生等を対象にした企業PRプレゼンテーションを併催する。

首都圏開催時には友好都市である、東京都墨田区・足立区の事業者を中心としたビジネスマッチングを、地元開催時には県内や近県の事業者を中心としたビジネスマッチングを展開することにより、小規模事業者の販路開拓を支援する。

②ザ・ビジネスモール、おもてなしギフトへの参画(既存事業改善)

展示会・商談会へ出展が困難な事業者や展示会・商談会以外に販路開拓を求める小規模事業者に対して、インターネットを活用した事業展開を支援する。

従来から推進している、大阪商工会議所と連携した「ザ・ビジネスモール」は、簡易ホームページ作成機能や商談支援機能を備えたサイトである。

また、地域ブランドギフトのショッピングサイトである「Yahoo!ショッピング おもてなしギフト」により全国の消費者へPRを行う。

いずれも単に登録を推進するだけでなく、③営業力強化セミナーの受講等により効果的なPR方法など習得してもらい、また登録・掲載後において、成果が上がらない場合は、原因究明・解決策提示など、必要になり、IT 専門家等と連携し、伴走支援を行う。

③営業力強化セミナーの開催(新規事業)

事業計画等に基づいた売上・利益確保の実現及び自ら取り組む販路開拓を支援する為、展示会や商談会への出展による販路開拓を推進する。

優れた商品や製品を保有する小規模事業者であっても、その製品や商品をPR・プレゼンするノウハウが不足している事業所に対し、自社製品・商品の効果的な売り込み方法やプレゼンの方法・ディスプレイ方法・インターネットを活用したPR方法などをテーマとした営業力強化セミナーを年1回開催することで、基礎知識を習得した後、新価値創造展(中小企業総合展)などの展示会や関係機関が実施する商談会等への出展を促す。

また、平成32年度より小規模事業者の出展経験に応じた階層別セミナーを開催し、小規模事業者自身が新たな知識・ノウハウなどを習得することで、専門展示会への出展へと展開する。

基礎知識セミナーを経て、展示会・商談会へ出展する際においても可能な限り出展経験者との共同出展を推進し、実践的なノウハウや知識を習得していただくよう努める。

④情報提供の強化・拡大(既存事業改善)

関係機関が実施する展示会・商談会の情報を会報や当所ホームページにて、いち早く情報を提供する。経営指導員が担当している小規模事業者には、当該小規模事業者の計画策定の精度や商品・製品がその展示会・商談会で効率的な効果が得られるかなど十分精査を行った上で、推進を行う。

また、経営革新計画承認事業所や小規模事業者の新商品・新製品についても会報やホームページで広く情報提供を行うとともに下野新聞社、日刊工業新聞をはじめとするマスメディアに対し、定期的に発信、情報提供を行い、誌面等へ取り上げてもらうことで、販路開拓の一助とする。

(目標)

【販路開拓等支援基準】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
計画策定支援数(件)	24	41	41	41	41	41
計画策定フォローアップ数(件)	4	24	41	41	41	41
合計	28	65	82	82	82	82

【販路開拓支援】

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
展示交流会参加事業者数(件)*1	未実施	10	10	10	10	10
〃 商談成立数(件)	—	3	3	3	3	3
ザ・ビジネスモール登録数(延・件)	12	20	25	30	35	40
〃 受注数(件)	未実施	2	2	2	2	2
おもてなしギフト登録数(延・件)	未実施	10	12	14	16	18
〃 受注数(件)	—	5	7	9	11	13
営業力強化セミナー開催(回)	未実施	1	2	2	4	4
〃 参加事業者数(件)	—	20	40	40	40	40
会報・HP掲載者数(件)	未実施	10	10	10	10	10
合計*2	—	10	12	14	16	18

*1 展示交流会参加事業所数は小規模事業者数。

*2 商談成立数・受注数の合計。

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み

(現状と課題)

栃木県では、農林漁業者や食品製造業者をはじめとする食品関連企業、産業支援機関などの関係団体が、活発に交流・連携し、新たな商品開発、販路開拓を推進する為、平成 22 年 11 月に「フードバレーとちぎ推進協議会」を設立した(会員 801 者/平成 28 年 9 月現在)。会長は栃木県知事が担い、(一社)栃木県商工会議所連合会も設立発起人の 1 者として幹事を担うなど地域一体となった取り組みを行っているところである。

こうした中、当所では青年部に農商工委員会を設置し、平成 23 年度に栃木県の特産品である「にっこり梨」の B 品を活用した新商品の開発、また平成 24 年度には全国展開支援事業の採択を受け、「梨」以外の地域資源にも目を向け新商品を開発。その後も上都賀農業振興事務所が主催する「農産物高付加価値化推進会議」との連携を図りながら、地域資源の掘り起しや商品開発の支援に携わるなど、いち早く農商工連携や 6 次産業化に目を向けた事業を展開してきた。

鹿沼市は県内でも収穫量、品質とも豊富な農産物資源に恵まれた地域であり、最近では世代交代や新規就農による若者の農業従事者も目立ち、これまでの生産～流通形態にとらわれない新たな販売方法や生産方式の導入により農業経営自体も変革期を迎えている。

しかし、生産者の中には、新たな取り組みを始めるに当たり「どこに売ればよいのか?」「どうすれば売れるのか?」といった情報が少なく、進展できない生産者も多い。

また、高品質な未利用資源もまだ埋もれており、これらを掘り起こすことが加工業や飲食業の小規模事業者の新たな商品開発や新事業展開につながる事が十分期待できる。

栃木県よろず支援拠点においても、農業経営アドバイザーの資格を持つサブコーディネーターを配置し、支援体制を整えているところである。

(改善方法)

前述したこれまでの事業を通し、生産者から農商工連携や地域資源活用、また 6 次産業化を目指し異業種交流の場や個別相談会等の支援を求める声も高まってきている。

こうした中、当所にも特に飲食・小売業・製造業の小規模事業者から生産者との話し合いの場を提供して欲しいという声が寄せられていることから、生産者と既存小規模事業者の意見交換・マッチングの場を提供することで、新たな商品開発を目指す。

(事業内容)

次世代産業発掘育成事業(新規事業)

新たな商品開発や新事業展開への可能性を探り、地域経済の活性化を図る為、生産者と既存小規模事業者を対象とした農商工連携セミナーを年 1 回開催し、現状分析⇒課題抽出⇒商品開発などの戦略の重要性、マーケティングを意識した商品開発手法を習得するワークショップ型セミナーとする。

基本講座により上記戦略の立て方を座学で学んだ後、生産者と既存小規模事業者を混合したグループをつくり、ワークショップ形式により商品企画シート作成を行う。

グループ作成時には事前にヒアリングした「現在困っていること」や「希望する連携業種」「事業化したい内容」などをもとにマッチング可能なグループ構成とする。

上記セミナーは限られた時間での実施となる為、提出された商品企画シートをもとに、栃木県よろず支援拠点・上都賀農業振興事務所と連携し、ヒアリング・精査を行い、地域経済動向・経営分析・需要動向調査を十分意識したブラッシュアップを行う。

セミナーの成果としては、年間 1 組のマッチング及び着手後 1 年後の商品開発を目指す。

また、売上・利益確保の為、6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事に記載した、営業強化力セミナーを経て、展示会や商談会への出展を推進し、販路開拓支援を行う。

(目標)

事業内容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
農商工連携セミナー実施回数(回)		1	1	1	1	1
〃 参加事業者数(件)	未実施	20	20	20	20	20
〃 マッチング数(件)		1	1	1	1	1

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 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

(現状と課題)

①産業競争力強化法に基づき、鹿沼市が認定を受けた創業支援事業計画により「かぬま創業支援ネットワーク」が組織された(「3. 事業計画策定に関すること」の事業内容②で前述)。

鹿沼市、当所(創業支援事業者)、栗野商工会、足利銀行・鹿沼相互信用金庫・筑波銀行・栃木銀行(以上市内の本支店)、商工組合中央金庫宇都宮支店、栃木県信用保証協会で組織し、(公財)栃木県産業振興センター及び日本政策金融公庫宇都宮支店が連携先となっている。各支援機関に創業相談窓口を設置し、支援機関より創業支援事業者である当所へ橋渡しをする際は、創業者との相談経過を記載したヒアリングシートでの情報共有を行っている。

本ネットワークは年2回の会議を実施しているが、ヒアリングシートを活用した情報一元化の方法や創業者支援実績などの事業報告が中心となった。

今後はネットワークを構成する支援機関が強みや支援ノウハウを共有することで、地域として創業者を輩出・育成していく必要がある。

②当所が代表機関を担っている地域プラットフォーム*「かぬま広域企業支援ネットワーク」において、平成28年度、(一社)栃木県中小企業診断士会との交流会を開催。

中小企業診断士の支援事例から支援ノウハウを学び、また、中小企業診断士とのネットワークを拡げることにより、今後の小規模事業者支援の手法を広げることが目的として以下の内容により開催した。

1) 中小企業診断士より経営革新計画や経営改善計画、補助金申請などの支援事例を発表いただき、支援ノウハウ等を学んだ。

2) (独法) 中小企業基盤整備機構より支援機関の役割や伴走型支援のスキーム、経営上の問題点・課題把握のポイントなどを解説いただき、支援機関として、小規模事業者とどう向き合っていくかを再確認した。

そのほか、関係機関として、関東経済産業局による平成29年度概算要求等の状況、栃木県による経営革新計画の推進、栃木県事業引継ぎ支援センターによる相談スキームの再確認・栃木県後継者バンクの推進、栃木県よろず支援拠点による今後の活動方針など、支援機関としての知識や情報を広げることができた。

これまで専門家派遣による同行により、支援ノウハウを学ぶ場はあったが、こうした中小企業診断士との支援ノウハウ等の情報交換を行う場合は、今まで開催した経緯がなく、支援機関の支援力を向上させる上で、非常に重要な事業であり、今後も継続して実施していくことが必要である。

*地域プラットフォーム…中小企業庁から認定された、地域の中小企業支援機関の連携体。専門家派遣事業の窓口機能を担う他、その構成機関が連携して地域における中小企業・小規模事業者の経営を支援するための取組を行っている。

③平成26年度、巡回訪問による事業承継ニーズの掘り起しを行い、平成27年度、事業承継セミナーや栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、「事業引継ぎとM&Aセミナー」を開催した。

当地域の小規模事業者はセミナーなど集団指導においては、他社に知られたくないという心情よりセミナー等への参加は少ない。しかしながら、巡回訪問などによる個別的なヒアリングや栃木県事業引継ぎ支援センターの実施した事業承継アンケートでは、事業承継を課題としている小規模事業者は多く存在することが明らかになっている。

持続的な経営を行っていく上で、事業承継の課題は策定する事業計画を大きく左右するものである

為、事業承継に係る支援も併せて実施していく必要がある。
 これらの結果を踏まえ、今後はセミナーなどの集団指導ではなく、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携した巡回訪問や個別相談会の実施が必要となる。

(改善方法)

①ネットワークを構成する支援機関の相談対応時における Q&A、支援事例集の作成
 ②座学講座からワークショップ形式の講座とすることで、より具体的な支援方法を習得する。また、開催回数を年 1 回の開催から年 2 回の開催に拡大する。
 ③担当経営指導員が巡回訪問等で小規模事業者の経営状況(財務状況、役員構成など)を把握、現社長・後継者とのコミュニケーションなどを十分に行った上で、専門家と連携した個別相談会(担当経営指導員は同席)を開催する。

①、②、③を実施することで、習得した知識や支援ノウハウ等を小規模事業者への支援としてフィードバックする。

(事業内容)

①かぬま創業支援ネットワーク会議での情報共有化(既存事業改善)

各構成機関が創業相談窓口等で生じた疑問点や対応方法などを年 2 回の会議時に持ち寄り、ネットワーク全体で対応方法を検討・共有化し、窓口相談等での Q&A を作成することで、相談者に対して一貫性のある対応を行う。

併せて、各支援機関での支援事例を現場レベルの視点で紹介するとともに支援事例集を作成することで、支援ノウハウの共有化を図る。

また、本ネットワークを通じて創業支援を受けた相談者(や創業者)にアンケートを実施し、結果をネットワークにフィードバックすることで、今後の創業支援を行う指針とする。

②(一社)栃木県中小企業診断士会との交流会の開催(既存事業改善)

平成 28 年度で 1 回開催した上記交流会を年 2 回開催する。中小企業診断士の支援事例は回ごとにテーマを変えて発表いただくことで、多角化する小規模事業者の課題に対応できるようノウハウの習得を行う。また、中小企業診断士より課題を挙げ、支援機関の参加者がワークショップ形式により支援方法について討議を行う手法をとることで、支援機関参加者が自ら考え、学ぶ場とし、支援ノウハウを習得する。

④事業承継個別相談会の開催(既存事業改善)

栃木県事業引継ぎ支援センターと連携した個別相談会を中心に展開する。個別相談会までに事業所の経営状況の分析や後継者状況などの基礎調査を踏まえた上で、場合によっては支援センターと同行訪問を実施した上で個別相談会へ誘導する。

(目標)

事業内容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
かぬま創業支援ネットワーク会議(回)	2	2	2	2	2	2
Q&A・支援事例集作成*	0	2	2	2	2	2
相談者(創業者)アンケート(回)	0	1	1	1	1	1
栃木県中小企業診断士会との交流会(回)	1	2	2	2	2	2
支援機関参加者数(人)	26	60	60	60	60	60
事業承継個別相談会(件)	0	3	5	5	7	7

*29 年度上期で作成後、年 2 回の会議で加筆・修正を行う為、年 2 回とした。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

小規模事業者が事業計画や経営革新計画等に基づき、持続的な経営をしていく中で、支援を行う経営指導員等の支援力によって大きな差が出ることも多く、経営指導員等の支援力にバラツキがあることが課題となっている。

従来、経営に関する知識や情報収集力は元より経営分析・需要分析・販路開拓支援など特定分野の知識等が不足していた為、十分な前捌きもできないまま、中小企業診断士をはじめとする専門家に頼るケースが多くあった。

経営指導員等の支援能力向上の為、これまでは経営指導員を中心とし、経営改善普及事業を行う際に必要な基礎研修・専門研修などの外部研修に参加し、また、研修で習得した支援ノウハウ等を職員会議や中小企業相談所会議で報告することで、研修に参加していない経営指導員等との情報共有化を図ってきた。

しかし、研修に参加する経営指導員等が自身の指導レベルや支援ノウハウ、支援分野の強み・弱みを認識しないまま参加し、また、業務担当者であるからという理由で研修に参加させていた為、不足している支援能力を向上させるものとなっていなかったことも課題といえ、経営指導員等の支援能力を分析した上で支援能力の向上を計画的に進める必要がある。

また、小規模事業者への接触状況は^{トラス}TOAS(事業者より入手する情報や金融相談支援等の情報を蓄積して全所的に情報共有して活用するシステム)に事業所ごとの接触状況を入力するのみにとどまっており、経営指導内容・支援ノウハウや成功事例の共有化を図るまでに至っていなかった。

(改善方法)

経営指導員等一人一人の支援力の底上げ及びバラツキを極力解消する為、経営指導員等の支援スキルに対する強み・弱みを把握した上で、それぞれの経営指導員等に合った支援力を向上させる研修に参加させる。支援ノウハウの豊富な経営指導員等については、強みを更に伸ばす研修とする。

また、小規模事業者への支援経験の少ない経営指導員等については、支援ノウハウが豊富な経営指導員や専門家派遣に同席することで、研修で習得した内容や座学だけでは習得しづらいヒアリングスキルや説明能力などが実際の指導現場では、どのように活用されているかを体験する。

さらに、小規模事業者の支援状況だけでなく、今まで経営指導員等個人に蓄積させていた支援ノウハウや成功事例を組織として蓄積し、共有する仕組みを構築することで、組織の財産として保有していく体制を整える。

(事業内容)

①各職員に対応した年間研修計画の作成と評価(新規事業)

研修受講後(平成28年度は所属長が面談の上考察)提出される報告書(自身で評価した強み・弱みを記載)を所属課長、中小企業相談所長、事務局長にて考察し、各職員の年間研修計画を作成する(外部研修だけでなく、当所が小規模事業者に実施する研修を含む)。

冒頭の小規模事業者振興の目標に掲げているように、当所では経営革新計画承認企業の創出を1つの目標と掲げており、特に経営革新計画作成支援の実績のない経営指導員については、経営革新計画に関連した研修を必ず受講し、計画作成手法等を習得する研修計画とする。

また、支援ノウハウの豊富な経営指導員等については、当所では、特定分野に深いノウハウや知識を持った職員(スペシャリスト)の育成を重要視している観点から、強みを更に伸ばす研修計画を念頭に置いた計画作成とする。

さらに支援業務等にどう活かしたかなどを年度末に評価し、次年度への研修計画の基礎とする。

②外部研修会等への積極的参加(既存事業改善)

日本商工会議所や中小企業基盤整備機構、栃木県商工会議所連合会などが主催する研修会には、経営指導員、一般職員に関わらず、積極的に参加し、小規模事業者の支援ノウハウの習得や全国の支援機関とのネットワーク構築に努める。中小企業相談所職員については、創業、経営革新、販路拡大などの支援ノウハウ習得のほか、グループ討議や意見交換により参加した職員が自身の指導レベルを実感し、支援ノウハウや知識の強み・弱みを認識することも目的とする。特に経営指導員については、分析結果に基づいた研修を年4回以上受講する。

一般職員等については分析結果に基づいた研修を年1回以上受講する。

■参加する研修会(例)

- 1) 日本商工会議所主催研修
 - ・商工会議所経営指導員全国研修会(支援力向上全国フォーラム)
 - ・小規模企業の伴走型支援のポイント研修会
 - ・経営安定対策事業研修会
 - ・マル経等基礎研修会
 - ・マル経総合研修会
 - ・創業支援担当者研修会 など
- 2) 中小企業基盤整備機構主催研修
 - ・中小企業支援者研修経営診断基礎研修、専門研修
- 3) 栃木県商工会議所連合会主催研修
 - ・栃木県内経営指導員等技術研修会 など
- 4) 宇都宮商工会議所幹事
 - ・栃木県内商工会議所経営指導員等研修会 など

③所内での情報共有化・自己再認識及び勉強会の開催

1) 職員会議(既存事業改善)

職員が参加した研修において、研修内容の報告を研修内容・自身が習得したノウハウ・今後の業務にどう生かすかなどを報告書により復命する。

参加した研修は必要に応じて、3ヶ月に1回開催している職員会議で全職員に対し、研修内容・自身が習得したノウハウや知識などをフィードバックし、意見交換を行うことで、研修に参加していない職員自らも自身の指導レベルと不足部分の再認識を行う。

また、法改正等による小規模事業者支援において、全職員での知識習得が必要な場合は、職員会議において、外部専門家を招聘した勉強会を開催し、多様化する小規模事業者の課題に対応できる支援能力の向上を行う。

2) 経営指導員会議(既存事業改善)

毎週金曜日に開催。現在支援中の小規模事業者の進捗状況・指導内容等を報告し、更に適した指導方法や注意点等を相互に指摘し、意見交換を行う。

経営革新計画作成支援や補助金申請支援については、特定の経営指導員がノウハウを保有している為、当会議にて支援ノウハウの共有化を行うとともに後述する④の支援現場への同行計画を立てる。

3) 中小企業相談所会議(既存事業改善)

従前の経営指導員等の単体支援ではなく、当所・中小企業相談所全体として支援していくことを念頭におき、中小企業相談所会議を3ヶ月に1回開催する。

相談所内の支援状況や補助金情報等について経営指導員、経営支援員、一般職員より報告。2)同様、更に適した指導方法や注意点等を相互に指摘し、意見交換を行うことで、小規模事業者への、より効果的な支援方法を検討する場とする。

④現場同行による支援方法の習得(既存事業改善)

主に経営指導員を対象。習得したノウハウ・知識が現場に十分に活かされていない経営指導員については、他の経営指導員がその指導現場に同席し、なぜ十分に活かされていないかの原因(支援方法、コミュニケーションスキルの不足など)と思われる部分を抽出した上で、専門家派遣時の同席や他の経営指導員の指導時の同席を行うことで、現場での支援方法の習得を行う。

⑤TOASを活用した支援情報活用(既存事業改善)

上記③、④を踏まえ、所内の情報共有化として、単に接触状況を入力するだけでなく、経営支援内容(支援内容や活用した支援ツール・今後の課題など)を入力し蓄積する。支援を行う際に過去どのような支援を行い、今後どのような支援が必要かを明確にする。

蓄積した情報は、小規模事業者ごと・支援した職員ごとなどの検索が可能で、全職員が必要な時に情報を閲覧できるものであり、職員の異動や退職があった場合でも継続的な対応ができるよう支援情報共有の再構築を行う。

⑥指導事例集の作成による支援ノウハウ共有(新規事業)

経営指導員等が経営支援を行い、実際に創業・経営革新・経営改善など良好な結果に結びついた事例を年1件以上抽出し、指導事例集として作成する。

作成した指導事例集は職員会議で発表するとともに、所内の専用フォルダに保存、全職員が必要な時に閲覧できるよう共有化し、類似した小規模事業者を支援する上での参考とする。

(目標)

事業内容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
研修会等参加回数(回)*	44	49	49	49	49	49
職員会議(回)	4	4	4	4	4	4
経営指導員会議(回)	48	48	48	48	48	48
中小企業相談所会議(回)	4	4	4	4	4	4
指導事例集作成(回)	1	1	1	1	1	1

*経営指導員5名×6回、中小企業相談所経営支援員・記帳指導職員6名×2回、事務局長・一般職員7名×1回を目標とする。

3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(現状と課題)

①事業進捗ヒアリングを1)年度当初、2)上半期終了時(中間ヒアリング)、3)下半期に次年度に向けたヒアリングを実施している。当所事業計画にある基本方針、重点活動テーマ、アクションプランに沿った事業を専務理事、事務局長、事務局次長兼総務課長、中小企業相談所長、指導課長、振興課長の6名で検討、精査している。

年度当初は事業内容及び事業スケジュール等の精査を行い、上半期終了時は事業の進捗状況及び今後の予定に基づいた改善点などの精査、下半期には事業評価に基づいた事業継続の判断、職員からの新規事業提案の精査を行っている。

②3年に1度、事業貢献度評価を行い、達成度(A、B、Cの3段階評価)及び判定(継続、検討、廃止の3段階評価)を行ってきた。

③平成28年度に当所が創立70周年を迎え、平成28年度を初年度とした中期経営計画を策定しており、その中でも小規模事業者支援は計画の根幹をなすものとして位置付けている。中期経営計画は従来の単年度ごとの計画ではなく、年度ごとの目標値を設定し、5年という複数年度のステージを意識した視点による計画としている。

中期経営計画は毎年度評価を行い、3年目において中間評価を行い、4年目で次期中期計画への策定に着手する。また、6年目において総合評価(総括)を行う。

(課題)

①、②いずれにおいても内部役職員による評価の為、十分な客観的評価となっていたかという点及び評価した結果について、公表はしていなかったという点が課題といえる。

(改善方法)

外部有識者を活用しての評価委員会の設置し、事業成果に基づく評価・検証を行う。評価を受けての見直しを行う。

事業評価及び見直し結果について、広く意見聴取を行い、当初執行部により承認後、小規模事業者が閲覧可能な状態にする。

(事業内容)

本計画に記載した事業実施状況及び成果について、毎年度、評価・検証を行う。

①鹿沼市、(一社)栃木県中小企業診断士会、栃木県よろず支援拠点コーディネーターにより評価委員会を組織し、事業実施状況・成果の評価・見直し案の提示をいただく。

②成果の評価等を受け、当所内(専務理事・事務局長・事務局次長・総務課長・指導課長・振興課長)で見直し案を作成する。

③成果の評価及び当所内で作成した見直し案については当所ホームページで公表し、意見聴取する場

として活用する。

④③での意見聴取を基にブラッシュアップした見直し案を当所常設 5 委員会(総務、ものづくり、まちづくり、ひとづくり、政策)へ報告後、評価委員会へ通知するとともに正副会頭会議にて承認を受ける。

⑤事業成果・評価・承認を受けた見直し結果は、当所常議員会で報告するとともに当所 HP や会報、当所 1F 相談スペースに常時設置することで、小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

(別表 2)
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 10 月現在)

(1) 組織体制

◆鹿沼商工会議所組織図



◆職員数

区分	事務局長	一般職員	経営指導員	経営支援員	記帳指導職員	計
男	1	4	5	2	0	12
女	0	2	0	2	2	6
計	1	6	5	4	2	18

◆経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業は、中小企業相談所長が統括し、中小企業相談所(所長含め 12 名)が中心となり推進する(経営指導員 5 名、経営支援員 4 名、記帳指導職員 2 名)。

◆伴走型支援の実施

小規模事業者への地域動向調査～経営分析～需要動向調査～事業計画策定～販路開拓などの支援は中小企業相談所を中心とし、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行う。

伴走型支援は継続して実施するが指導方法・指導手段の停滞性などを払拭させる為、1 事業所への同一担当者は 2 年とし、それ以降は別の担当者を配置する。

(2) 連絡先

鹿沼商工会議所

所在地：〒322-0031 栃木県鹿沼市睦町 2 8 7 - 1 6

電話：0 2 8 9 - 6 5 - 1 1 1 1 FAX：0 2 8 9 - 6 5 - 1 1 1 4

URL：http://www.kanumacci.org Eメール：info@kanumacci.org

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	平成 29 年度 (29 年 4 月以降)	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
必要な資金の額	7,666	7,666	7,666	7,666	7,666
【中小企業相談 所会計】 事業費	5,430	5,430	5,430	5,430	5,430
	5,430	5,430	5,430	5,430	5,430
【一般会計】 商工業振興対策費	2,236	2,236	2,236	2,236	2,236
	700	700	700	700	700
展示会出展推進支 援事業費	100	100	100	100	100
創業スクール事業 費	1,336	1,336	1,336	1,336	1,336
創業支援・事業承 継支援強化費	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

国補助金・県補助金・市補助金・事業収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>栃木県事業引継ぎ支援センター(以下、センター)が実施した事業承継アンケート結果をもとに平成27年度、センター主催(当所は後援)により、「事業承継と M&A セミナー」を開催。今後は、センターと連携し、小規模事業者への巡回訪問による指導や定期的に個別相談会を開催することで、小規模事業者個々の状況に合った、円滑な事業承継等を促す。</p>
連携者及びその役割
<p>連携者：栃木県事業引継ぎ支援センター 住 所：栃木県宇都宮市中央 3-1-4 栃木県産業会館 8 階 代表者：統括責任者 大森 治 役 割：事業承継事業者の情報提供・共有、当所との巡回訪問、個別相談会</p>
連携体制図等

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
事業計画策定後の計画値と実績値の継続チェックを行い、修正事項や新たな課題を把握した上で、連携する専門家組織との定期的な相談会を開催し、解決策の提示や今後の方向性について検討を行う。
連携者及びその役割
<p>連携者①：(一社)栃木県中小企業診断士会 住 所：栃木県宇都宮市駒生町 1487-14 ナック・ワース・プロ(有)内 代表者：会長 仲山 親雄</p> <p>連携者②：栃木県よろず支援拠点 住 所：栃木県宇都宮市ゆいの杜 1-5-40 代表者：コーディネーター 矢口 季男</p>
役 割：定例専門相談会、サテライト相談会への専門家派遣
連携体制図等

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>鹿沼市より申請した産業競争力強化法に基づく、創業支援事業計画が関東経済産業局より認定されたことにより、かぬま創業支援ネットワークを発足。従来、案件ごとに対応していたものが、ネットワーク構築により創業支援情報の共有化が図られ、尚一層の創業支援体制構築が期待できる。</p> <p>ネットワーク構成機関に創業相談窓口を設置する。当所が創業支援事業者となり、巡回訪問相談・個別相談窓口・創業スクールの特定創業支援事業を実施する。ネットワーク構成機関より創業支援事業者である当所へ橋渡しをする際は創業者との相談経過を記載したヒアリングシートでの情報共有を行うことで、ネットワーク間の創業支援を円滑に行う。</p> <p>また、ネットワーク構成機関内で対応できない専門課題等については、栃木県産業振興センターや日本政策金融公庫と連携し、創業者の輩出を促進する。</p>
連携者及びその役割
<p>連携者、住所、代表者：</p> <p>鹿沼市経済部(栃木県鹿沼市今宮町 1688-1、経済部長 御地合 晋守)</p> <p>栗野商工会(栃木県鹿沼市口栗野 1655-1、会長 井戸 道廣)</p> <p>足利銀行鹿沼市内 4 支店(栃木県鹿沼市石橋町 1544、鹿沼支店長 小和田 修次)</p> <p>鹿沼相互信用金庫鹿沼市内 8 支店(栃木県鹿沼市上田町 2331、理事長 橋本 公之)</p> <p>筑波銀行鹿沼支店(栃木県鹿沼市銀座 1-1878-5、支店長 長岡 修)</p> <p>栃木銀行鹿沼市内 2 支店(栃木県鹿沼市蓬萊町 1011-1、鹿沼支店長 大橋 重信)</p> <p>商工組合中央金庫宇都宮支店(栃木県宇都宮市馬場通り 4-1-1 うつのみや表参道スクエア 4F、支店長 佐藤 直司)</p> <p>栃木県信用保証協会(栃木県宇都宮市中央 3-1-4 会長 伊藤 勤)</p> <p>役割：当所へのヒアリングシートによる創業希望者・創業者の情報提供、特定創業支援事業への誘導</p>
連携体制図等
<p><全体像> ※下線は 特定創業支援事業</p> <p style="text-align: right;">■ は鹿沼市中小企業融資振興会</p> <p>市内金融機関 商工中金宇都宮支店 栃木県信用保証協会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業相談窓口 ・資金調達支援 ・販路拡大支援 <p>栗野商工会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業相談窓口 <p>鹿沼創業支援ネットワーク</p> <p>鹿沼商工会議所</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業スクール ・創業相談窓口 <p>鹿沼市</p> <ul style="list-style-type: none"> ・創業相談窓口の設置 ・市創業者融資制度 ・補助金 ・チャレンジショップ <p>連携</p> <p>栃木県産業振興センター</p> <p>日本政策金融公庫</p> <p>創業希望者、創業者</p>

(別表 4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>定例専門相談会事業。 小規模事業者が直面する多様な経営課題に対応する為、土業と連携した定例専門相談会事業を開催。 ①弁護士相談会(年度内 3 回実施、FAX 相談は随時可能)、②弁理士相談会(年度内 6 回実施)、③不動産鑑定士相談会(年度内 4 回実施)、④司法書士相談(随時対応)、⑤中小企業診断士相談会(年度内 6 回実施)、⑥行政書士相談(随時対応)、⑦社会保険労務士(随時対応)</p>
連携者及びその役割
<p>連携者及び住所、代表者： ①田島 二三夫 氏(栃木県宇都宮市松原 1-1-9) ②押久保 政彦 氏(栃木県宇都宮市野沢町 372-14) ③伊矢野 忠寿 氏(栃木県鹿沼市玉田町 653) ④秋澤 博 氏(栃木県鹿沼市文化橋町 2300-10) ⑤(一社)栃木県中小企業診断士会(栃木県宇都宮市駒生町 1487-14 ナック・ワース・プロ(有)内 会長 仲山 親雄) ⑥小太刀 庸恭 氏(栃木県鹿沼市縦山町 75-23) ⑦川田 和宏 氏(栃木県鹿沼市西鹿沼町 158-1) 鳩山 裕之 氏(栃木県鹿沼市府中町 393-85)</p> <p>役割：小規模事業者に対し、年度当初より相談会開催日時を案内。FAX 等により相談内容が当所あてに送付され、当所より小規模事業者へのヒアリングを実施し、本質的な課題を明確にし、専門家と打ち合わせを行い、小規模事業者への対応を検討する。相談実施後においても今後の方向性について検討を行い、事後調査を含め、小規模事業者への伴走支援を行う。</p>
連携体制図等

(別表 4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>地域資源を活かした農商工連携や6次産業化を推進する為、上都賀農業振興事務所が主催する「農産物高付加価値化推進会議」との連携を図り、小規模事業者との懇談会を開催し、事業化の可能性を図り、また、新たな商品開発や新事業展開へのきっかけづくりとする。</p> <p>事業計画作成時には、農業経営アドバイザーを擁する栃木県よろず支援拠点と連携し、専門的課題にも対応できる体制を構築し、支援にあたる。</p>
連携者及びその役割
<p>連携者①：上都賀農業振興事務所「農産物高付加価値化推進会議」 住 所：栃木県鹿沼市幸町 1-3-21 代 表 者：所長 小林 俊一 役 割：上記推進会議メンバーの懇談会参加推進</p> <p>連携者②：栃木県よろず支援拠点 住 所：栃木県宇都宮市ゆいの杜 1-5-40 代 表 者：コーディネーター 矢口 季男 役 割：農商工連携や6次産業化を図る上での事業計画への助言・指導</p>
連携体制図等

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>他の支援機関とのノウハウ等の情報の共有化及び小規模事業者への支援手段強化を主目的とし、かめま広域企業支援ネットワークを活用した(一社)栃木県中小企業診断士会(以下、診断士会)との交流会を実施する。</p> <p>診断士会所属の中小企業診断士より小規模事業者の支援事例(経営革新計画、経営改善計画、補助金等申請支援など)を紹介いただく。</p> <p>併せて、(独法)中小企業基盤整備機構より支援機関としての役割や支援スキームなどを解説いただくことで、支援機関としての支援力向上に努める。</p>
連携者及びその役割
<p>連携者①：(一社)栃木県中小企業診断士会 住 所：栃木県宇都宮市駒生町 1487-14 ナック・ワース・プロ(有)内 代 表 者：会長 仲山 親雄 役 割：所属する中小企業診断士を派遣し、支援事例等や支援をする上での注意点等を紹介</p> <p>連携者②：(独法)中小企業基盤整備機構 関東本部 住 所：東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル 代 表 者：理事長 高田 坦史 役 割：経営支援力を高める手法や効果的な専門家派遣を行う為の支援機関の心構え等をシリーズ化により解説</p>
連携体制図等
<p>連携体制図等</p> <p>小規模事業者</p> <p>フィードバック</p> <p>支援力向上</p> <p>支援事例、支援スキーム等</p> <p>かめま広域企業支援ネットワーク</p> <p>栃木県中小企業診断士会</p> <p>中小企業基盤整備機構</p> <p>代表機関</p> <p>構成機関</p> <p>鹿沼商工会議所</p> <p>足利銀行</p> <p>鹿沼相互信用金庫</p> <p>筑波銀行</p> <p>栃木銀行</p> <p>日光商工会議所</p> <p>鹿沼市</p> <p>日本政策金融公庫 宇都宮支店</p>