

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	足利市坂西商工会（法人番号 ８０６０００５００６２７７） 足 利 市（地方公共団体コード ０９２０２９）
実施期間	令和 ３ 年 ４ 月 １ 日 ～ 令和 ８ 年 ３ 月 ３ １ 日 （５年間）
目標	当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■自社の“輝き”を見出し、販路を切り拓くことで、 地域住民の暮らしを支えている と設定し、今後５年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。 [1] 自社の“輝き”を活かした販路拡大による売上増加
事業内容	経営発達支援事業の内容 ３－１．地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。 ３－２．需要動向調査に関すること “輝き”のある独自性の強い商品・サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。 ４．経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、職員が経営分析を実施し、事業者の“輝き”を明確にする。 ５．事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕在化した“輝き”を活かした事業計画を事業者とともに策定し、事業者の売上増加に繋げる。 ６．事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。 ７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 即売会への出店や地域情報ポータルサイトへの掲載等を支援し、新規顧客の獲得に寄与する他、事業者の売上増加に繋げる。
連絡先	足 利 市 坂 西 商 工 会 〒326-0143 栃木県足利市葉鹿町1-20-5 TEL：0284-62-0346 FAX：0284-62-7124 E-mail：sakanishi_net@shokokai-tochigi.or.jp 足 利 市 産 業 観 光 部 商 業 に ぎ わ い 課 〒326-8601 栃木県足利市本城3丁目2145 TEL：0284-20-2156 FAX：0284-20-2155 E-mail：shougyou@city.ashikaga.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1)地域の現状と課題

①足利市と足利市坂西地域の概要

当市は、栃木県の南西部、東京から北へ約 80 km に位置し、豊かな緑と清らかな水に恵まれた、人口約 145,000 人の都市である。市の中央を渡良瀬川が東西に流れ、北に足尾山地、南に関東平野が広がり、総面積は 177.76 km²、そのうち約 46% が山林である。また、群馬県東部地域と隣接しており、古くから県境を越えた文化的・経済的な相互交流が盛んである。栃木県（下毛野）と群馬県（上毛野）に跨るこの地域は、渡良瀬川を中心に一体的な生活文化圏を形成し、両毛地区と呼ばれている。

さらに、市内には最古の学校といわれる史跡足利学校や、足利氏ゆかりの鑱阿寺をはじめとする多くの文化遺産があり、伝統と文化の薫るまちとして、令和 3 年に市制施行 100 周年を迎える。

産業においては、古くから“織物の町”としての歴史を歩み、奈良時代（西暦 700 年代）には絹織物を朝廷に献上していた他、足利銘仙、足利トリコットなどの隆盛を経て、現在でも「繊維のまち足利」として全国に知られている。

交通網は、高速道路の北関東自動車道が北部を東西に横貫し、足利インターチェンジが開設され、一般道では国道 50 号線が東西を、国道 293 号線が南北を貫いている。中央を流れる渡良瀬川には 7 本の橋が整備され、河北・河南地域の円滑な交通が確保されている。鉄道は、東武伊勢崎線が東京都と当市を直結し、J R 両毛線が東西に走り、群馬県方面と茨城県方面を結んでいる。

観光面では、前述の文化遺産に加えて、あしががフラワーパークやココ・ファーム・ワイナリー、栗田美術館、北部山間地のハイキングコースなど、様々な観光名所を有し、平成 30 年の観光客入込数は約 508 万人と、過去最高を記録した。

そのうち当地域は、足利市の西部に位置し、西は群馬県桐生市、南は群馬県太田市と接しており、面積は約 50.7 km²で、当市の約 28.5% を占めている。歴史的には、昭和 30 年に当時の葉鹿町、小俣町、三和村の 2 町 1 村で誕生した坂西町であり、昭和 37 年に当市に合併した。坂西町は、当時の足利市と桐生市との間に位置していることから、早くから織物の産地として繁栄し、明治 21 年に両毛鉄道（現在の J R 両毛線）小俣駅が開設されてからは、足利織物の発展に大きく寄与した。

当地域を南北に流れる松田川の上流には、松田川ダムがあり、豊かな自然の中でバーベキューやキャンプを楽しむことができ、幾つものハイキングコースが整備さ



れている。また、開創 1,100 年超の歴史を誇る^{けいそくじ}鶏足寺をはじめ、多くの社寺が点在し、祭りでの山車も多く保存されている。

②人口の推移

国勢調査による当市の人口は、平成 2 年の 167,686 人をピークに減少に転じており、令和 1 年 10 月 1 日現在では、144,684 人である（図表 1 参照）。今後もこの傾向は続くとしており、国立社会保障・人口問題研究所によると、20 年後（令和 22 年）における当市の総人口は、112,437 人になるとされている。また、令和 1 年 10 月 1 日現在の世帯数は 61,266 世帯であり、平成 2 年と比較して 9,401 世帯増加している一方で、一世帯あたりの人員は 2.3 人と、平成 2 年の 3.2 人と比較して減少しており、核家族化・少人数世帯の増加が窺える。

【図表 1：足利市及び当地域における人口の推移】（単位：人）



出典：国勢調査、住民基本台帳

当地域の人口は、平成 2 年が 19,718 人であったが、令和 1 年 10 月 1 日現在では 17,492 人にまで減少している（図表 1 参照）。当市の総人口と同様に今後も減少が続くとされており、㈱日本統計センター「MieNa」による将来推移では、約 10 年後の令和 14（2032）年には 15,200 人程度にまで減少する見込みである（図表 2 参照）。

年齢 3 区分別においては、次頁（図表 3）に示すとおり、老年人口の割合が 33.9%と、当市の 32.6%及び栃木県全体の 28.5%を上回っている。また、年少人口及び生産年齢人口の割合は、当市と栃木県の割合を下回っており、高齢化率が高いことが顕著である。

当地域に隣接する太田市は、東洋経済新報社による「住みよさランキング」で群馬県内トップに入るなど、市のイメージを高めている。こうした背景から、近年では、進学や就職、結婚・出産を機に、若者世代が太田市など市外へ転居するケースが増えている。

これらの課題を解決すべく、当市では、人口維持に係る取り組みの一環として、JR 両毛線足利駅構内に「足利市移住・定住相談センター」を開設し、相談機能の強化を図っている他、移住定住促進を目的としたウェブサイト「からりこターン」や「足カフェ」を通じて、移住経験者の体験談や地域情報を発信している。

【図表 2：当地区の人口の将来推移】

将来人口の推移・男女計（人）



折れ線＜男女計＞ 縦棒＜下：男性、上：女性＞

出典：（株）日本統計センター「MieNa」

【図表 3：足利市及び当地域における年齢 3 区分人口の比較】

（令和 1 年 10 月 1 日現在）

市町名	年齢（3 区分）別人口比（％）		
	15 歳未満 （年少人口）	15～64 歳 （生産年齢人口）	65 歳以上 （老年人口）
県 計	12.2	59.3	28.5
足利市	10.8	56.5	32.6
足利市坂西地域	10.7	55.4	33.9

出典：市町別年齢（3 区分）別人口及び構成比、年齢構成指数、平均年齢、性比を加工

③地域全体の現状と課題

<人口・人口構成の現状と課題>

前述のとおり、当市及び当地域の人口は減少傾向が続いており、少子高齢化が加速していることが特徴である。生産年齢人口の減少は、地域産業の競争力の低下や消費意欲低下による経済成長の鈍化、消費市場の規模縮小に繋がる深刻な問題である。また、総人口の減少は、コミュニティや自治体の行財政運営にも悪影響を与えるものである。

こうした状況を乗り越えていくために、雇用の拡大や子育て環境の充実など、働きやすさ・暮らしやすさを重視した施策を推進し、市民が「元気に輝き続けるまち」を作っていく必要がある。

<商店街の現状と課題>

当地域には、葉鹿・小俣・三和地区（旧町村毎）にそれぞれ商店会があり、合わせて 56 店が加盟している。近隣住民が気軽に足を運べる店として地域に根付いており、毎年 12 月 20 日～29 日には、3 地区合同で「歳末連合大売り出し」を開催し、地域一体となって消費喚起を行っている。また、各商店会において事業を実施

する際には、対象経費の一部（30％）を市が補助する「足利市地域商業団体活動事業」や「地域商店街活性化支援事業」を活用し、行政機関との連携を深めている。

一方で事業主の高齢化が加速し、廃業する店舗が多く、加盟店は減少の一途をたどっている。加えて、チェーン店の進出や消費者の購買行動の変化により、商店会加盟店を訪れる買物客の数が激減しているのが現状である。

今後は、地元の生活を支える存在として、個々の店舗が強みを見出し、消費者にとって魅力のある商品・サービスを提供しながら、買物需要の受け入れ先として事業を継続することで、地域住民の暮らしを支えていくことが課題である。

<地元購買率の現状と課題>

栃木県が公表した平成 26 年度地域購買動向調査（図表 4）によると、当市全体の地元購買率（11 商品総合）は、79.9％であり、前回（平成 21 年度）調査よりも 5.1％減少した。また、総購買人口は 129,254 人（地元購買人口 122,666 人、吸収人口 6,588 人）で、前回の 143,119 人よりも 13,865 人減少している。

【図表 4：足利市の地元購買率、地元購買人口、吸収人口、総購買人口】

	平成 21 年度	平成 26 年度	増減
① 地元購買率	85.0％	79.9％	▲ 5.1％
② 地元購買人口	132,460 人	122,666 人	▲ 9,794 人
③ 吸収人口	10,659 人	6,588 人	▲ 4,071 人
④ 総購買人口（②+③）	143,119 人	129,254 人	▲ 13,865 人

出典：栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査」より作成

1 ページに記載したとおり、当地域は群馬県太田市及び桐生市に隣接し、県境を越えて生活圏を形成しているため、普段から買物を目的とした越県が多く見られる。実際に、県外流出人口の比較では、当市の隣にある栃木県佐野市が 3,426 人であるのに対して、当市は 23,203 人と 7 倍近い人数になっている（図表 5 参照）。また、群馬県への流出率は 13.9％であり、県内 25 市町の中で突出している（2 位は佐野市の 2.3％）ことから、多くの住民が県境を越えて群馬県域で買物をしていることがわかる。

【図表 5：足利市と佐野市の県外流出人口、群馬県への流出率】

	県外流出人口	群馬県への流出率
足利市	23,203 人	13.9％
佐野市	3,426 人	2.3％

出典：栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査」より作成

県内・県外の流出人口合計は 30,811 人で、前回調査よりも 7,435 人増加しており、地元購買率の減少が顕著である。地元購買率を地域別にみると、国道 50 号線が横貫し、大型商業施設が多くある「渡良瀬川南側」が 32.4％と最も高く、当地域を含む「その他」は 17.4％だった（図表 6 参照）。交通アクセスが良く、チェーン店や商業施設などが密集する当市の中心部から南の地域では、地元で買い物をする割合が高い一方で、市の西部に位置し、比較的小規模な店舗が多い当地域では、地元購買率の低さが目立つ。このため、他地域への流出を防ぎ、当地域に買物客を誘引する方策を見出して、地域内購買力を向上させることが課題である。

【図表 6：足利市の地域別地元購買率】

地域名	地元購買率
足利市中心部	16.8%
足利市北部(大月町)	13.4%
渡良瀬川南側	32.4%
坂西地域(その他)	17.4%
合 計	79.9%

出典：栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査」より作成

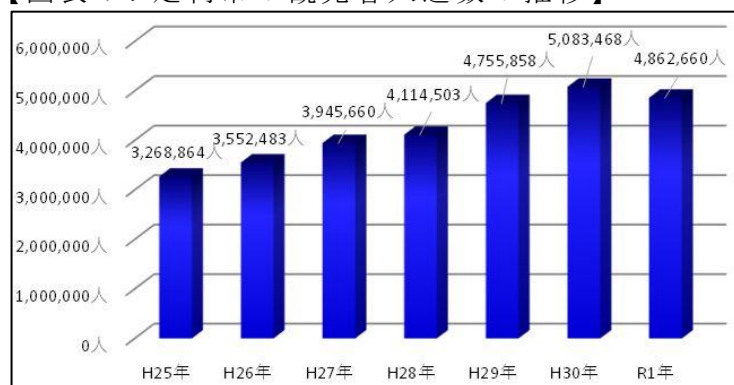
＜観光の現状と課題＞

栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査によると、当市全体の観光客入込数は、平成 25 年に 326.9 万人であったが、平成 30 年には 508.3 万人まで増加した。令和 1 年は、令和 1 年東日本台風の影響により 486.3 万人に減少したが、県内 6 番目をキープしている（図表 7 参照）。

当市の中心部から東部には、前述のとおり日本三大イルミネーション認定の「あしかがフラワーパーク」、国宝「^{ぼんなんじ}鑲阿寺」、日本遺産「史跡足利学校」など数多くの観光名所がある。当地域（足利市西部）にも、松田川ダムふれあい広場やバーベキュー場、仙人ヶ岳、彦谷湯殿山ハイキングコース、^{けいそくじ}鶏足寺などの観光スポットがあるものの、電車やバスによるアクセスが悪く、市内中心部及び東部の観光客を当地域に誘引できていないのが現状である。

当市全体では、観光客入込数は増加傾向にあり、あしかがフラワーパークをはじめとして、魅力ある観光スポットに多くの来場者が訪れていることから、今後は市役所・観光協会・商工会議所などとの連携により、市内中心部や東部を訪れた観光客が当地域まで足を運べるよう、当市内での回遊性を高めていく必要がある。

【図表 7：足利市の観光客入込数の推移】



出典：栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果より作成

④地域産業の現状と課題

＜商工業者数の推移＞

商工業者数が大幅に減少、生活関連サービス業の減少率が高い

平成 23 年、平成 28 年の「経済センサス活動調査」（図表 8）によれば、当地域の商工業者数は、5 年間で 120 社減少している（増減率▲13.9%）。減少率は、県内の商工会で最も高い割合であり、今後も同様の変化が予測される。

また、当地域の商工業者全体における小規模事業者の割合は 87.5%であり、県内で 2 番目に高いため、小規模事業者に対する支援の重要性が増している。

商工業者を業種別にみると、卸売業を除く全ての業種で大幅な減少となっており、飲食店・宿泊業（▲18.8%）の減少率が最も高い。特に、飲食店においては、事業主の高齢化・後継者不在のほか、内食・中食志向の高まりによる売上の減少から、廃業者が増加している。加えて、小売業など生活に密着した業種の減少割合が高く、当地域の生活インフラの維持に影響が出ている。こうした背景が、地元購買率の低下を招く要因となっており、飲食店や小売業など、地域の暮らしを支える生活関連サービス業への支援を図ることで、商工業者が販路開拓・営業力を強化して売上を向上させ、事業所を維持して生活インフラを支えていくことが喫緊の課題である。

【図表 8：当地域内商工業者の業種別内訳】

（単位：社、%）

	商工業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・ 宿泊業	サービス業	その他
平成 23 年	866	97	359	22	145	64	143	36
平成 28 年	746	86	301	26	123	52	132	26
増減数	▲120	▲11	▲58	4	▲22	▲12	▲11	▲10
増減率	▲13.9%	▲11.3%	▲16.2%	18.2%	▲15.2%	▲18.8%	▲7.7%	▲27.8%

出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

⑤小規模事業者の現状と課題

<小規模事業者数の推移>

全業種で事業者数が減少、飲食店の減少割合が最も高い

当地域の小規模事業者数は、平成 23 年、平成 28 年の経済センサス活動調査による比較で、122 社減少した（増減率▲15.7%）。5 年間のうちに増加した業種はなく、減少率が最も高いのは飲食店・宿泊業の 23.4%だった（図表 9・図表 10 参照）。

飲食店や小売業などの生活関連サービス業では、消費者ニーズに合った商品・サービスを提供できていないケースが多く、4 ページに記載したように、他地域への買物客流出（地元購買率低下）という事態を招いている。このことが、小規模事業者の売上減少に繋がり、廃業を引き起こす要因となっていることから、今後は消費者ニーズを捉え、地元購買率を向上させて売上や収益の増加を図りながら、持続的発展を遂げていくことが課題である。

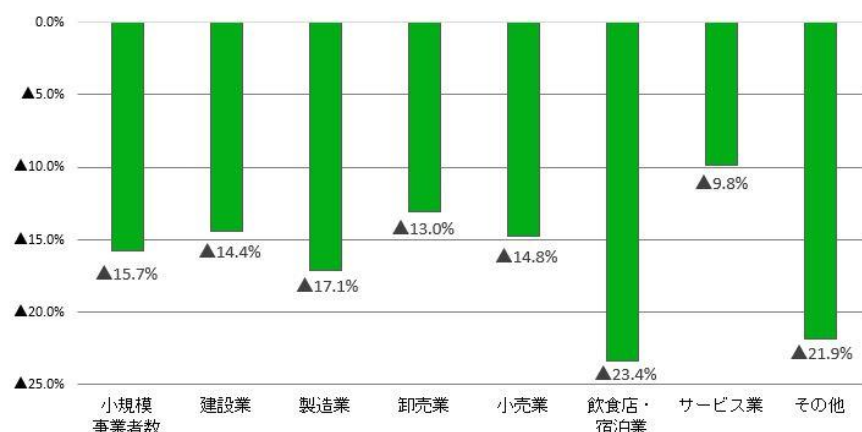
【図表 9：当地域内小規模事業者の業種別内訳】

（単位：社、%）

	小規模 事業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・ 宿泊業	サービス業	その他
平成 23 年	775	97	339	23	115	47	122	32
平成 28 年	653	83	281	20	98	36	110	25
増減数	▲122	▲14	▲58	▲3	▲17	▲11	▲12	▲7
増減率	▲15.7%	▲14.4%	▲17.1%	▲13.0%	▲14.8%	▲23.4%	▲9.8%	▲21.9%

出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

【図表 10：当地域内小規模事業者の増減率（平成 23 年と平成 28 年の比較）】



出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

＜当地域の小規模事業者が抱える課題＞

営業力の維持・強化が主要課題

平成 28 年 10 月、当商工会会員のうち 200 事業所を対象に実施した「事業者の経営実態に関する調査（地域経済動向調査）」結果によると、現在抱えている経営課題の内容として最も多かったのは、「営業力の維持・強化」の 31%であった。このことから、小規模事業者が如何にして自社の営業力を維持・強化していくかが課題となっている。

業種別でみると、小売業・飲食業・サービス業が「営業力の維持・強化」を最優先課題に挙げており、自社商品の PR や販路開拓に主眼を置いた支援が求められている。

＜事業者の経営実態に関する調査（地域経済動向調査）の概要＞

- ①実施主体：足利市坂西商工会
- ②実施対象：当商工会会員事業所 200 社（平成 28 年度会員数 510 事業所の約 4 割）
- ③実施期間：平成 28 年 8 月 1 日～9 月 30 日
- ④実施方法：当商工会職員が事業所に出向き、アンケート内容を読み上げ、用紙にチェックする方式で実施
- ⑤回収数：200 票（100%）

業種別の現状と課題は、次のとおり。

業 種	現 状	課 題
小売業	・群馬県域を含む地域外への顧客流出（地元購買率が低い） ・事業主及び顧客の高齢化 ・チェーン店の進出による競争の激化 ・商店街の衰退 ・後継者不在による廃業の増加 ・慢性的な人材不足 ・魅力ある商品やサービスを提供する店舗が少ない ・大型店に価格で対抗できない ・コロナウイルスによる売上減	・販路拡大を目的とした販売機会の創出 ・地域内外の顧客の取り込み ・消費者ニーズの変化への対応 ・魅力ある商品、サービスの提供による、住民生活の下支え ・消費税軽減税率、キャッシュレス決済への対応 ・後継者の育成 ・IT を活用した情報発信、PR ・コロナウイルスに起因した売上減、客数減からの脱却

飲食業	・群馬県域を含む地域外への顧客流出（地元購買率が低い） ・後継者不在による廃業の増加 ・利用頻度、利用単価の減少 ・肉食、中食志向の高まり ・チェーン店にメニューの数や価格で対抗できない ・人材確保が困難 ・コロナウイルス感染症拡大による客数及び売上の減少、外出自粛による顧客離れ	・販路拡大を目的とした販売機会の創出 ・地域外への流出客の呼び戻し ・新メニュー、新サービス開発 ・消費税軽減税率、キャッシュレス決済への対応 ・後継者の育成 ・ITを活用した情報発信、PR ・テイクアウトの実施や店舗レイアウト変更など、コロナウイルス感染防止に向けた対策
サービス業	・地元購買率が低い ・慢性的な人材不足 ・後継者不在による廃業の増加 ・人材確保が困難 ・コロナウイルスの影響による売上減少	・地元購買率向上を目的とした販路開拓活動 ・ITを活用した情報発信、PR ・新商品・新サービスの開発 ・コロナウイルスによって減少した顧客の呼び戻し
工業	・製品（加工賃）単価の低下 ・生産設備の老朽化 ・原材料価格、動力費などのコスト上昇 ・生産拠点の海外移転による受注減 ・地場産業である繊維製品製造業の衰退 ・大手ハウスメーカーへの新築、リフォーム需要の流出 ・入札による公共工事の受注難 ・事業主の高齢化 ・後継者不在による廃業の増加 ・コロナウイルスの影響による受注減、材料調達が困難	・製造コストの削減による安定的な利益確保 ・下請け体質からの脱却 ・若年層を中心とした労働力の確保 ・次世代への技術の伝承 ・掘り起こしによる新築、リフォーム需要の確保 ・国、県などの各種施策を活用した経営革新 ・IoT、AIなど先進ツールの利活用 ・新事業への展開 ・コロナウイルスにより減少した受注の回復、施工件数確保

⑥足利市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市では、中長期的な人口減少や超少子高齢化社会などへの対応といった課題を乗り越え、市民と行政が一体となり、総力を挙げてまちの活力を生み出し、成長させていくことを目的として、新たなまちづくりの指針となる「あしかが元気輝きプラン 第7次総合計画」を、平成28年度に策定した。計画期間は、平成28年度から、市制施行100周年を迎える令和3年度までの6か年とした。

計画の概要等は、以下のとおりである。

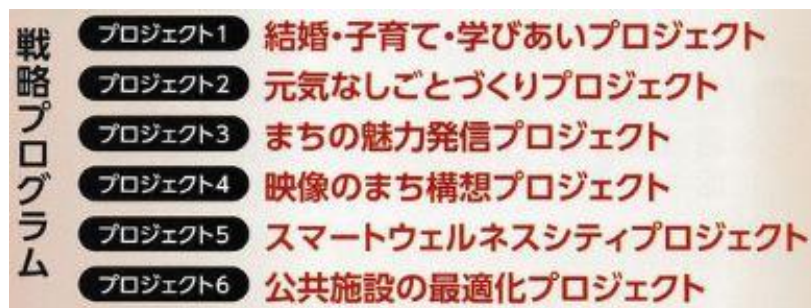
【将来都市像】

「学びあい つながりあい 元気に輝く^{まち}都市 足利」
 ～ひとをつくり、産業をつくり、まちをつくる～

【基本計画の構成】

戦略プログラム

戦略プログラムは、基本構想で定めた将来都市像を具現化するために、特に重要となる事項を分野別計画から抽出し、行政の分野、領域にとらわれず、組織横断的に設定した重点事業で、6つのプロジェクトにより構成される。



出典：第7次足利市総合計画

分野別計画

分野別計画は、基本構想で定めた将来都市像を具現化するために必要となる、さまざまな施策・事業について、行政の分野や組織にあわせて「教育・文化」「産業・観光」「健康・福祉」「都市基盤」「環境・安全」「都市経営」の6つに体系化したものである。

「将来都市像」の実現に向けた戦略プログラム・分野別計画の体系図は、図表11のとおり。

【図表11：「将来都市像」の実現に向けた戦略プログラム・分野別計画の体系図】



その中で、小規模事業者の振興に関連する項目は図表 11 において にて囲んだ部分であり、詳細は以下のとおりである。

①戦略プログラム

<プロジェクト 2> 元気なしごとづくりプロジェクト

ア．サービス産業の育成

市内の各商店街等が行う活性化事業の支援や、新製品の開発、新サービスの開発等を支援する。

イ．特色ある商品 PR や販売促進プロデュースによる地域商業会等活性化 賑わいを復活させるためのイベントや販売促進に対する支援を行い、商店街の活性化と経営改善を図る。

<プロジェクト 3> まちの魅力発信プロジェクト

ア．効果的な情報発信の展開

当市のイメージアップと認知度の向上を進め、国内外の多くの人を惹きつけられるよう、さまざまなメディアと情報ツールの活用により、当市の魅力のアピールを進める。

Ⅱ 基本計画 第2部 戦略プログラム プロジェクト2

元気なしごとづくり プロジェクト

- 目的**
- 1 若い世代が就労・結婚・子育ての希望を実現できる雇用の場を創出します。
 - 2 ワーク・ライフ・バランスのとれた職場環境づくりを支援し、市内企業の競争力を高めます。
 - 3 産学官金の連携を推進することにより、地域経済を活性化します。

Ⅱ 基本計画 第2部 戦略プログラム プロジェクト3

まちの魅力発信 プロジェクト

- 目的**
- 1 歴史・文化・自然・風土などの豊かな地域資源を磨き上げ、足利のまちの魅力をさらに高めます。
 - 2 おもてなしの心を醸成し、来訪者の満足度の向上を目指します。
 - 3 地域の特性を活かしながら、にぎわいと魅力ある快適な都市空間をつくります。
 - 4 首都圏などからの交流人口を増加させ、足利市への移住・定住につなげます。

出典：第 7 次足利市総合計画

②分野別計画

<産業・観光>

ア．商工団体等との連携

商工会との連携を強化し、地域の商業会や個店の指導、支援を行う。

イ．地域商業会等の活性化

地域商業会等が行う地域特性を活かしたイベントや情報化事業、環境整備事業に関する支援を行うとともに、特色ある商品の PR や販売促進をプロデュース（演出）することによって活性化を進める。

ウ．個店の体質強化

商工会などによる経営相談、サポートを充実し、個々のニーズに対応するとともに、経営改善、経営技術の支援など個店の体質強化を進める。

なお、平成 29 年 4 月 1 日に施行した「足利市中小企業及び小規模企業振興条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき

姿」を当市の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当市が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当市小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

■自社の“輝き”を見出し、販路を切り拓くことで、地域住民の暮らしを支えている

当商工会が考える“輝き”とは、個々の事業者が持つ強みである。事業の持続的発展を目指して、小規模事業者がそれぞれに個性を見出し、独自性の強い商品やサービスを提供しながら、地域内外に販路を持っていること。また、各々の“輝き”によって、売上や利益を生み出し、地域住民に安定した生活を提供していることを、10年後の小規模事業者のあるべき姿として定義する。

平成28年10月に当商工会が実施した「事業者の経営実態に関する調査」（概要は7ページ参照）結果では、会員事業所のうち、売上・利益計画等を「特に立てていない」と回答した事業者は52%に上る。「おおよその計画なら立てている」と回答した事業者の39%と合わせると、9割以上が売上・利益等の計画が曖昧な中で企業運営を行っている状況となっており、自社の強みである“輝き”を認識した上で事業を展開している事業者が、全体の1割にも満たないことを示している。

こうした状況にありながらも、当商工会ではこれまで売上増加・販路拡大に係る支援を継続してきたが、目に見える成果を残すまでには至っていないのが現状である。

前述のとおり、人口や事業者数の減少、高齢化率の上昇、買物客の流出など、当地域内の問題が山積する中であって、今後は小規模事業者自身が“輝き”（強み）を見つけ、消費者にとって魅力ある商品やサービスを提供しながら販路を拡大し、事業を継続することで当地域に住む人々の生活を支えていくことが必要であると考えられる。

②商工会の役割

（ア）自社の強みを活かし、売上や収益を向上させるための事業計画策定支援

小規模事業者が、自社の強み・個性を見出し、魅力を高めることで、地域住民にとって“輝く”存在となるよう、経営分析から事業計画策定、フォローアップまで一連の支援を実施する。その過程で、小規模事業者が苦手としている外部環境に関する情報については、RESASやMieNaといった地域経済の状況を分析できるツールなどを活用し、SWOT分析などによる非財務情報の分析を充分行う。さらに、需要動向調査により、消費者が求める商品・サービス等のニーズを把握して事業計画に反映させ、事業者の“輝き”をより一層魅力あるものにすることで、売上や利益の向上を図っていく。

（イ）地域内外への販路開拓支援

当商工会が実施する需要動向調査により当地域の顧客ニーズを把握することで、新たな需要開拓の方向性の決定や、新商品・サービス・技術の開発などに活

用し、小規模事業者が新たな需要の獲得や販路開拓に繋げるための支援を行う。さらに、小規模事業者にも最も身近な経済団体という特性を活かし、即売会など事業者が直接的に新たな販路開拓ができるような取り組みの実施を通じて、当地域における小規模事業者の売上増加・販路開拓を実現する。こうして、“輝き”を持った事業者が消費者にとって魅力ある商品・サービスを提供し、地域住民の暮らしを支えながら事業を継続できるよう支援していく。

③足利市の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当市の小規模事業者が『自社の“輝き”を見出し、販路を切り拓くことで、地域住民の暮らしを支えている』状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（P.8「⑥足利市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げるサービス産業の育成や個店の体質強化の実現に寄与できるものであり、本計画と当市商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

（３）経営発達支援事業の目標

「（１）地域の現状と課題」と「（２）小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後５年間は小売業・美容業・飲食店等の生活関連サービス業者を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】 自社の“輝き”を活かした販路拡大による売上増加

小規模事業者が“輝き”（自社の強み・個性）を見出し、それを活かして販路拡大に繋げ、売上増加を実現する。

また、これにより経営基盤が安定し、事業を継続させる事業所が増えることで、当地域に住む人々の生活インフラを守っていくことを地域への裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

【目標】自社の“輝き”を活かした販路拡大による売上増加

◆方針1◆経営分析を重視した事業計画策定支援

坂西地域の経済動向、各々の需要動向を含む外部環境をしっかりと把握・分析した上で、“輝き”を見出すことに重点を置いた経営状況の分析を行う。さらに、この“輝き”を前面に打ち出した商品・サービスを新たな販路開拓に繋げる事業計画の策定を支援する。

事業計画策定後は、計画の進捗確認を行うとともに、売上増加額や新規顧客獲得数を把握し、計画に問題が生じた場合には関係機関や中小企業診断士など専門家の指導を仰ぎながら課題解決に当たる。

◆方針2◆独自の集客チャネルによる売上増加支援

即売会の開催や地域情報ポータルサイトの新設など、当商工会独自の集客チャネルの活用を勧め、新たな販路の開拓を支援する。

即売会は年2回開催し、チラシやポスターで地域内外の消費者に周知して集客を図り、新規顧客獲得のきっかけづくりを行う。

地域情報ポータルサイトでは、小規模事業者の商品・サービスに関する情報や観光情報、お得なクーポンに関する情報を掲載し、観光客の呼び込みや地域住民の再来店を促す仕組みを提供し、事業所の売上増加を図っていく。

◆方針3◆モデル事業所の選定による地域事業者への展開

これまでは事業計画策定件数を増やすことに注力してきたために、策定した事業計画が小規模事業者の能力や経営資源と乖離した内容・スケジュールであったため、事業計画の効果を十分に発揮できないケースが散見された。

本計画では、経営分析を行った事業所の中から小売業・美容業・飲食店等の生活関連サービス業を中心に重点支援対象者を定め、実現可能で売上の増加に繋がる事業計画を策定し目標を達成することで、地域のリーディング企業を育成する。

重点支援先を年度毎に選定し、先行モデルケースを作りながら事業を進め、成果を上げることで、販路拡大に取り組もうとする意欲ある事業者を増やすという波及効果を図る。

なお、重点支援先の選定にあたっては、公平性の観点から支援が特定の者に偏重しないよう配慮する。

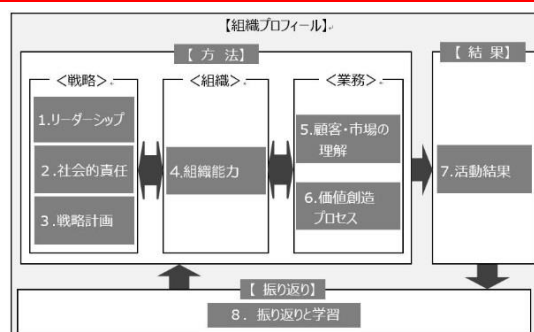
以上の取り組みにより目標を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が“輝き”を見出し、魅力ある商品・サービスを武器に安定した経営を続けることにより、地域住民の生活を支えていくという裨益目標を達成する。

なお、経営発達支援事業の目標達成に向け、人員不足の補完やスケールメリットの創出を目的に、従来から実施してきた栃木県独自の4つの事業である「企業力ランクアップ事業」、「ワクワク系の店づくり事業」、「スローライフ推進事業」、「地域密着リフォーム事業」を引き続き活用する。

『企業力ランクアップ事業』

経営革新の継続的な実行により、経営品質の高い優良な企業を創出することを目的とした事業。企業が目指す構想（事業計画）を実現させるために取り組む活動を6つの視点で分析し、他企業とのレベルを比較。どのような成功要因（強み）のもと、成果に結びついているかを明らかにするもの。

一定基準をクリアした企業が認証される。認証期間は2年。現在の認証企業は60社。



【企業力ランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

“人を惹きつける”元気な地域のパイロット企業を育成し、その波及効果で地域全体の活性化を図ることを目的とした事業。価格競争に陥らない「売れる仕組み」をつくり上げるための事業者向けの内容で、平成14年度に開始された。

オラルひと・しくみ研究所代表の小阪裕司氏が提唱する手法で、売上（＝顧客数×客単価）は顧客が行動した結果だとし、「顧客との強固な人間関係」と、「お金を使いたくなる仕組みづくり」を構築することで新規顧客の獲得、客単価増、来店頻度の向上に繋げるもの。年1回開催されるセミナーに参加するとともに、学んだ手法を実践する。

『スローライフ推進事業』

地域固有の食材と新たな調理法で、“そこにしかない味やサービスを提供する”ことにより、地域の活性化を図ることを目的とした事業。イタリア発祥の「スローフード運動」を参考にし、飲食・宿泊業の他、食品製造小売業向けの内容で、平成15年度に開始された。

食育や地場産品PRを行っている等の、基準を満たした企業として認定されると、商工連が作成するガイドブック（県下全体を網羅し、毎年3万部発行）に掲載・紹介される。令和2年度は85企業が認定。



【スローライフ推進事業ロゴ】

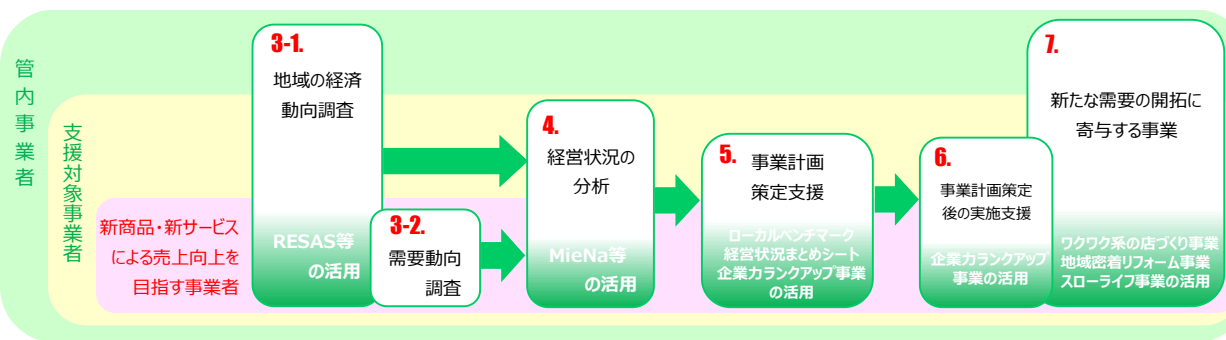
『地域密着リフォーム事業』

今後、益々増え続けると予想される住宅リフォーム需要。悪質な訪問業者が問題となる中、商工会の看板を前面に打ち出したリフォームグループを組織することで、県内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とした事業。建設・建築業向けの内容で、平成17年度に開始された。本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は3年。本会会員11企業を含む県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

■経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査					
実施内容	上部団体が集計する調査のほか、栃木県、あしぎん総合研究所等が実施する調査を活用して、地域の経済動向に関する情報を収集。それらを当商工会ホームページにて公表した。また、事業計画策定を支援する際、結果を小規模事業者提供した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
	地域経済動向調査実施回数	2 回	1 回	0 回	0 回
	外部機関の調査を含む公表回数	6 回	32 回	40 回	37 回
結果・課題	外部機関（あしぎん総合研究所、関東経済産業局等）が実施した調査や、上部団体が集計した栃木県中小企業景況調査を、当商工会のホームページにて公表した他、郵送にて会員事業者に提供した。地域経済動向調査は、H28年度及びH29年度においてのみ実施した。また、情報の提供を迅速に行うため、当商工会ホームページをH28年度にリニューアルした（伴走型小規模事業者支援推進事業補助金を活用）。				
	【課題】 地域経済動向調査は、これまで2ヵ年で実施したが、提供する情報が限定的であり、有効な個者支援に繋がらなかった。今後は、当商工会管内の経済動向をより効果的に提供するため、商圈分析システムMieNaやRESASの情報について、ホームページ等を通じて公表していくことが必要である。				
今後の展開	当商工会独自の地域経済動向調査報告書作成は廃止し、外部機関が実施した調査結果については、RESAS・商圈分析システム MieNa 等と併せ、付加情報として提供を行う。 各種調査結果は、当商工会ホームページに掲載して、迅速に管内事業所へ提供する。				

(2) 目 標

項 目	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①管内経済動向分析公表回数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

②決算データによる 景気動向公表回数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
-----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目 的	・管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する ・統計データから当管内の特性・変化を掴む ・当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対 象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析 《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成 果 の 活用方法	・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・小規模事業者への経営相談、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てる。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

②決算・申告データを活用した景気動向調査	
目 的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対 象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 35 者） 業種内訳：製造業 15 者、小売業 8 者、サービス業 12 者

調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年35者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・小規模事業者への経営相談、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てる。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①消費者需要動向調査の実施														
対象事業者	当地域の小売店・飲食店													
実施内容	近隣からの来場者比率が高い即売会（あしかが坂西軽トラ市）において、買物中の消費者を対象に、アンケート用紙によるヒアリング調査を実施した。 【調査項目】 ・回答者の属性（住所、年齢、性別） ・お店に関する情報収集の方法 ・普段よく利用する小売店、飲食店とその理由 等													
結果・課題	【結果】 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項 目</th><th>H28年度</th><th>H29年度</th><th>H30年度</th><th>R1年度</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>需要動向調査実施回数</td><td>2回</td><td>1回</td><td>0回</td><td>0回</td></tr> </tbody> </table> H28・H29年度に実施し、調査に費やす業務量と高い専門知識をカバーするために外部専門家を活用した。調査結果は報告書に取りまとめ、当地域の需要動向を示す資料として、巡回訪問等を通じて対象事業者へ提供した。				項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	需要動向調査実施回数	2回	1回	0回	0回
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度										
需要動向調査実施回数	2回	1回	0回	0回										

結果・課題	【課題】 調査結果を活用して、事業者がメニューの開発等に取り組んだ事例はなく、事業発展に必要なデータとして価値を示すには十分でなかった。
今後の展開	需要動向調査は、地域の購買動向を把握する上で重要なデータとなるため、内容を改善して継続する。具体的には、対象事業者の対象顧客の生の声を聞けるような調査とする。

(2)目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 「輝きある独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査」対象事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

※支援対象業種について、R3 年度及び R6 年度は菓子製造小売業・その他小売業、R4 年度及び R7 年度は美容室、R5 年度は飲食店とする

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①輝きある独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査	
対象事業者	事業計画を策定した生活関連サービス事業者
調査内容	【調査目的】 当地域における生活関連サービス事業者の中でも、事業者数が多い小売業（菓子製造小売業を含む）・美容室・飲食店を対象に、消費者の求める商品・サービス等のニーズを把握するとともに、個々の事業者が強みを活かして、輝きある独自性の強い商品・サービスを開発することを目的として、アンケート調査を実施する。 【調査手段・手法】 小売業（菓子製造小売業を含む）及び飲食店については、地域内からの来場者比率が高い即売会（あしかが坂西軽トラ市）の来場者を対象に調査を行う。美容室は、対象事業者に来店した顧客に対して、個別に調査する。 調査票：外部専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、調査票を作成する。 調査方法：小売業・飲食店は、即売会来場者に対して調査員がアンケート内容を読み上げ、用紙にチェックする方式とする。美容室は、施術後来店客自らが用紙にチェックする。

	【サンプル収集目標数】 20サンプル 【実施時期】 10月頃 【分析手法】 調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。回答者の属性や重点調査項目は、各調査項目とクロス集計を行い、その傾向を見る。さらに必要に応じて、重回帰分析や因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。
調査項目	【共通項目】 ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・普段利用する市内の店舗名と利用する理由 ・市外の店舗で利用する店舗名と利用する理由 ・店舗情報の収集手段 等 【個別項目】 ①菓子製造小売業 ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、配達、決済方法） ②その他小売業 ・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等） ・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等） ・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、子ども、地元産等） ・ギフトに望むこと（見栄えがするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等） ・その他提供して欲しい商品（機能的表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品等） ③美容室 ・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、癒やし、高級感、安さ等） ・求める技術（派手さ、斬新さ、流行、最新技術等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、エステ等） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法） ④飲食店 ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ）

	・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法）
結果の活用方法	アンケート調査の実施支援における成果の活用については、当該事業者にはフィードバックし、今後の商品開発や既存商品の改善、新サービスの提供に役立てるとともに、需要を見据え、支援対象事業者の“輝き”が発揮される事業計画の策定に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし					
実施内容	全職員が巡回により、経営分析対象者の掘り起こしを行い、合わせて、金融、税務等の窓口相談時やセミナー勧誘による声かけを実施した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	405回	400回	420回	390回
	掘り起こしのための巡回訪問延べ回数は、一定数を確保できており、中小企業診断士等の専門家による高度な分析に繋げるなど、成果を上げることができた。				
結果・課題	【課題】				
	掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、その必要性を理解してもらえないことがあった。また、補助金等の各種施策活用を希望する事業者の掘り起こしに終始したことから、今後は、対象を絞り、効果的な掘り起こしを図ることが課題である。				
今後の展開	RESASや商圈分析システム(MieNa)を活用して、事業者の財務状況・強み・弱みを明確にし、その後の事業計画策定を意識した経営分析に繋げる。				

②経営分析セミナーの開催					
実施内容	経営分析セミナーを年1回開催し、受講者が分析手法を習得した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	経営分析セミナー 受講者数	13者	8者	16者	12者
	セミナー受講者へは、受講後の職員によるフォローアップで経営分析を実施した。また、セミナー受講者は、				

	分析手法の習得をしているうえ、その重要性を認識しているため、その後の支援がスムーズに行える利点があった。 【課題】 開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまったため、実績は目標を下回った。また、セミナーの中で分析手法を全て網羅することは難しく、個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく習得できない等の問題があった。セミナー実施の是非を含めて、方法を再検討することが課題である。
今後の展開	上述の課題を踏まえて、セミナーの実施を見送ることとする。代替策として、掘り起こし及び職員による経営分析を強化し、管内事業者が抱える本質的な課題の抽出などを支援していく。

③職員による経営分析の実施

実施内容	経営状況分析セミナーや、持続化補助金申請時、マル経推薦時等に、経営状況分析を実施した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	経営分析事業者数	27者	40者	42者	52者
	セミナー受講者や、各種補助金申請者、金融斡旋事業者等に対して、経営分析を行った。しかし、実績の大部分は、財務的な分析に偏重していた。				
	【課題】				
	財務的な分析に偏重している事業者が多かったため、財務と非財務を併せた分析の実施が必要である。また、支援ノウハウの共有が不十分であったため、分析の内容に隔たりがあった。このことから、支援ノウハウの共有体制の構築や、支援スキルの平準化が課題である。				
今後の展開	上述の課題を踏まえ、一部改善し継続する。具体的には、財務分析に終始していることが多かった現状を改善し、今後はS W O T分析等の非財務分析も併せて実施していく。また、職員間での情報共有を密にすることで、職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かす。				

(2)目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 経営分析件数	52 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件

(特記事項) 現行は令和1年度の実績値

経営分析数内訳：経営指導員2名×20件

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圏強度等を事業者提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②による経営分析を実施する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対 象 者	重点支援先である生活関連サービス業を含む小売・サービス業等事業者 60者 (小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資予定者、記帳機械化代行事業者 等)
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談等に加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圏において、どのような商品(サービス)に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革を図り、経営分析に繋げる。
手 段	商圏分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所(町丁目)を中心とした半径500m、1km、3km、5km圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性(所得、持ち家状況等)、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
結 果 の 活用方法	紙媒体により情報を事業者提供しつつ、職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針(重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等)を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。

②経営分析の実施	
対 象 者	・①で掘り起こしを行った事業者 40者
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等

	《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等
結果の活用方法	- 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 - 事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 - 必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図るなど、対象事業者の“輝き”を明らかにして事業計画策定へと繋げていく。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①事業計画策定セミナーの開催					
実施内容	事業計画策定手法の習得を目的としたセミナーを、年1回開催した。				
結果・課題	【結果】				
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	事業計画策定セミナー 受講者数	11者	8者	15者	8者
	セミナー受講者に対して、職員によるフォローアップを実施し、事業計画の策定を支援した。セミナーで計画の策定手法を習得し、その重要性を認識しているため、スムーズな支援に繋げることができた。				
結果・課題	【課題】				
	経営分析セミナーと同様に、開催日時の設定に苦慮し、受講者数は目標を下回った。受講者の業種や事業規模が異なる中であって、短時間で計画策定手法を網羅的に習得することは難しいことから、開催方法の検討が課題である。				
今後の展開	上述の課題を踏まえて、セミナーの実施を見送ることとする。代替策として、経営分析を行った事業者に対し、需要動向等に基づいて職員が個別にアプローチすることにより、支援事業者が必要とする計画策定の内容を効率良く支援する。				

②職員による事業計画策定支援	
実施内容	持続化補助金申請時やマル経推薦時を中心に、職員が事業計画策定を支援した。

結果・課題	【結果】				
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	事業計画策定事業者数 (見直しを行った事業者を含む)	15者	33者	41者	41者
職員による事業計画策定支援は、持続化補助金申請者やマル経申込者が中心であった。目標には及ばなかったが、経営分析から計画策定まで一連の支援をすることができた。 【課題】 計画策定の対象が限定的であり、提案により計画策定に至るケースを増やすことができなかったことから、今後は支援スキームを明確にし、支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化を図りながら、実績を増やしていく必要がある。					
今後の展開	上述の課題を踏まえて、提案型の支援を実践すべく、重点支援先を中心に支援する。具体的には、巡回・窓口指導を通じて対象事業者の掘り起こしを図り、計画策定を支援して、その後のフォローアップに繋げていく。				

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘に頼る経営が多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりに事業を進めている傾向が強い。

そこで、これまで述べたように「地域経済の動向調査」や「財務分析」の結果を提供することで置かれている現状を把握させ、計画に基づいた事業展開の重要性を認識してもらう。その上で「非財務分析」や「需要動向調査」を実施し、事業所の「強み（輝き）」を顕在化させ、その「強み（輝き）」を活かすとともに需要を見据えた事業計画を事業者と共に作成する。事業計画を策定することが最終目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

事業計画の策定は「4. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、5割程度／年を目指す。

計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」、また、栃木県下商工会の独自事業である「企業力ランクアップ事業」(P.14 参照)を用いる。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	41 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

(特記事項) 現行は令和1年度の実績値

※目標数は、経営分析完了者40事業者の中から、年度毎に積極的な支援を求めている(意欲がある)事業者とするため、現行と比較して減となっている。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定支援	
対 象 者	・ 経営分析を行った事業者
実施内容	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する。策定支援の際には、以下のものを活用する。 ・ 中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ・ 栃木県下商工会の独自事業「企業力ランクアップ事業」 計画策定事業者には、経営指導員等が担当制で支援にあたり、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①事業計画策定事業者へのフォローアップ				
実施内容	事業計画策定支援を行った事業者に対して、四半期に1度を目安に巡回訪問によるフォローアップを実施し、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を行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。			
結果・課題	【結果】			
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度
	実施支援に係る巡回訪問延べ回数	60回	135回	160回
R1年度 115回 事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、目標を上回ることができなかったが、巡回訪問等において把握した課題に応じて、適切に支援を行うことができた。				
【課題】				
フォローアップの方法が、各種経営情報の提供や単なる聞き取り程度にとどまっており、進捗状況の確認や計画と実績の比較等も十分ではなかった。また、計画と現				

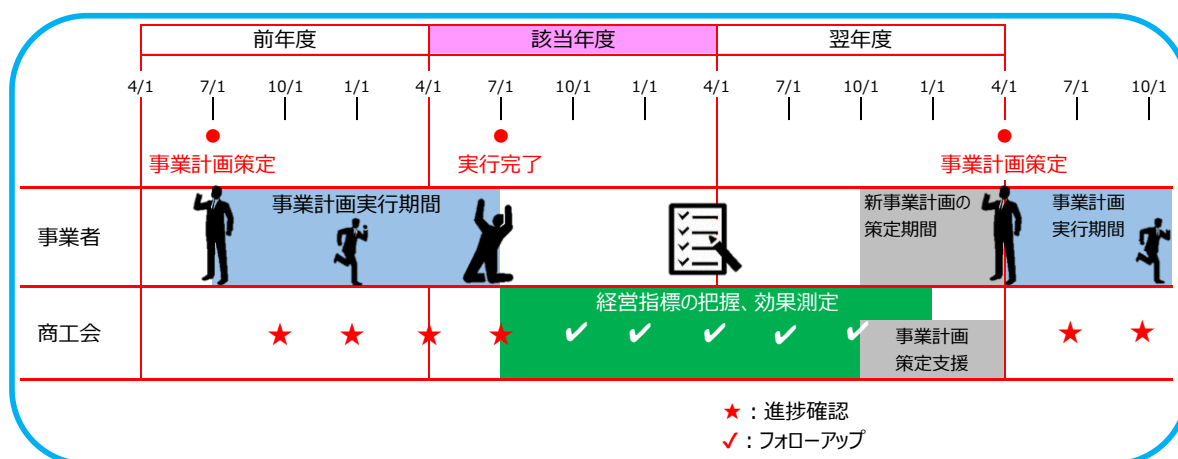
	状の乖離が見受けられた事業者があったため、計画の見直し等を余儀なくされ、効率的でなかった。今後は、実現可能性の高い計画の策定支援を目的として、事業者ごとにフォローアップ頻度を設定する他、中小企業診断士等の専門家と連携を強化するなど、着実に計画の実行を支援する体制を構築することが課題である。
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、着実な計画実行を支援するため、事業者ごとにフォローアップの頻度や売上目標を設定し、進捗状況の把握に努める。また、専門家を効果的に活用することで、より高度で専門的な支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況にブレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、課題解決に当たる。

事業計画の進捗状況により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても差し支えない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

また、下図のように前年度事業計画を策定した事業者についても年度をまたいだ進捗確認・フォローアップが必要となってくることから、切れ目ない支援が行えるよう定期的なフォローアップを行うとともに、計画に問題が生じた場合には、事業計画の再策定支援を行っていく。



(3)目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	41 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ延回数	115 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
前年比0.5%以上売上高 増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(特記事項)・現行は令和1年度の実績値

- ・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない
- ・事業計画策定事業者のうち5割の事業者の売上増加を目指す。

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者
頻 度	・重点先策定事業者 20 者 × 4 回 = 80 回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	【重点支援先】 経営指導員等が、原則四半期に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。 【重点支援先以外】 担当の経営指導員等を決めて、原則四半期に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。 【フォローアップ内容】 計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討する。 【目標値】 事業計画策定事業者のうち、半数で売上が増加することを目標とする。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関するこ と

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①即売会（あしかが坂西軽トラ市）の開催【BtoC】				
対象事業者	管内事業者			
実施内容	年2回（6月・10月）即売会（あしかが坂西軽トラ市）を開催し、管内にチラシを配布して、小規模事業者が課題として抱える広報活動や、需要開拓を支援してきた。			
結果・課題等	【結果】			
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度
	即売会出店者数（平均）	46者	47者	45者
令和1年10月に実施した即売会の出店者数は過去最高の52店（うち、当地域内の事業所は26店）、来場者数は2,800人を記録し、年々増加傾向にある。 前は、4事業者の即売会出店を支援し、当日売上3万円以上を達成した他、新規顧客獲得を実現した。				
今後の展開	【課題】			
	即売会の開催にあたっては、これまで出店者数や来場者数を増やすことに重きを置いていたため、支援対象事業所が限定的であり、十分な実績を上げることができなかった。また、売上額等の目標について、出店する事業所の大半が設定しておらず、具体性が欠如していた。さらに、出店時に獲得した新規顧客が、固定客として定着していないため、売上増加の効果が一時的なものであった。			
	集客チャネルとして、小規模事業者の広報活動及び需要開拓で成果を上げていることから、今後は改善を図りながら継続して実施する。特に、顧客が即売会当日だけの一時的なものになってしまうのを防ぐため、実店舗に誘引できるような取り組みの支援が必要となる。			

②ホームページの運営【BtoC】				
対象事業者	管内事業者			
実施内容	事業所の広報活動や新たな需要の開拓を目的として、平成28年にホームページをリニューアルし、企業情報ページを設けて販路開拓を支援してきた。			
結果・課題等	【結果】			
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度
	ホームページへの 企業情報掲載者数	7者	41者	43者
会員企業検索ページには、これまでに49事業者が登録し、5事業所で消費者がホームページを閲覧したことによ				

	る新規顧客獲得を実現した。 【課題】 現在のホームページは、当商工会が発信する地域情報や経済動向に係る情報の掲載が主体となっており、企業検索ページでは事業者自身が掲載する情報を編集できないなど、販路開拓に結び付く仕組みが出来ていない他、アクセス数をカウントできる環境が整っていない状態である。こうしたことから、掲載事業所数は目標を下回っており、効果的な販路開拓に繋がっていない。今後は、魅力あるコンテンツの充実を図り、事業者の売上に直結するサイトを構築することが課題である。
今後の展開	商工会事業や経営情報を発信する現在のホームページと分離させる形で、地域情報ポータルサイトを新設する。ポータルサイトでは、当地域内の小規模事業者に関する情報を掲載するページを拡充し、販路開拓を実現する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野であり、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

これまで実施してきた即売会（あしかが坂西軽トラ市）は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後においても継続して実施する。なお、栃木県商工会の独自事業（P.14参照）である「スローライフ推進事業」「地域密着リフォーム事業」については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

即売会開催に当たっては、参加することや開催すること自体が目的とならないよう、実施後のフォローアップも含め、事業者に寄り添って販路開拓を支援していく。

また、小規模事業者においては人手不足により営業に手が回らないといった課題が多いことから、今後の方策としてSNS等のITツール活用による販路開拓支援を新規に実施する。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①即売会による売上向上 支援事業者数	3 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
目標売上額/者	—	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円
②ポータルサイト掲載による 売上向上支援事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
目標売上額/者	—	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円

（特記事項） 現行は令和1年度の実績値

①の売上額の目標値は、これまでの実績を踏まえ設定した。

②の目標値は事業者がITに不慣れであるため、10千円とした

(4)事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①即売会の開催による販路開拓【BtoC】	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	巡回訪問などにより、販路開拓に意欲的な事業者を掘り起こし、当商工会最大の集客チャネルである即売会（あしかが坂西軽トラ市）を開催する。実施にあたっては、当地域内外に広く周知するためのポスターやチラシを作成し、チラシについては、足利市広報誌「あしかがみ」への折込によって地域管内への全戸配布を行う。また、即売会には多くの来場者が見込まれるため、衛生面・安全面に配慮した会場の設営に努める。加えて昨今の新型コロナウイルス感染の状況を踏まえ、即売会の会場には、感染予防と流行拡大防止のための対策を施し、来場者が安心して即売会を楽しめるよう細心の注意を払いながら運営をしていく。 重点支援対象事業者に対しては、当日の売上額や新規顧客獲得数など販路開拓に係る目標を設定する他、需要動向調査での結果をもとに新商品のテスト販売を実施し、小規模事業者の販路開拓を支援する。これにより、支援対象事業者が自らの“輝き”を活かして、魅力的な商品・サービスを提供することで安定的な売上を確保し、事業を継続して地域住民の暮らしを支えていくことに繋げる。 【開催時期】 6月の第1日曜日・10月の第3日曜日（年2回） 【開催場所】 足利市道葉鹿2号線（千蔵院門前通り） 【出店者数】 約50店舗
効 果	・イベント当日の売上獲得及び認知度向上 ・自店への誘導による新規顧客の獲得及び地元購買率の向上
実施後のフォロー	・イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。 ・新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。

②地域情報ポータルサイトの構築による需要開拓【BtoC】	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	当地域の企業情報や観光情報を広く発信し、事業所の販路開拓を実現するため、当商工会ホームページと分離させる形で、地域情報ポータルサイト「さかにしナビ」（仮称）を新たに構築する。従前のホームページは、商工会事業や経営情報を発信するのに対し、ポータルサイトでは当地域のお店探しや観光情報検索ツールとして差別化する。

	サイトの構築にあたっては、事業者が商品やサービスに係る情報を自ら地域内外に発信し、売上を増やすことを目的とする。その上で、当市全域の観光施設情報、当地域の小売店・美容室・飲食店等のクーポンやお得情報を掲載し、市東部から中心部にある集客力の高い観光スポットを訪れる買い物客の誘引を図って、管内小規模事業者（売る側）と住民・観光客（買う側）の双方にとって魅力あるものとする。また、ポータルサイト運用開始後は、アクセス解析などを通じて、サイトの閲覧数等の情報を把握し、適宜改善を図って管内小規模事業者の販路開拓支援や地元購買率向上に繋げていく。
効 果	・小規模事業者が持つ“輝き”を活かした商品やサービスに関する情報の発信 ・認知度向上による新規顧客の獲得、売上増加 ・既存顧客のリピー率向上 ・地元購買率向上
実施後のフォロー	掲載事業者の売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、掲載内容の検討及びサイト自体のコンテンツの見直しを行う。

8. 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

(1) 現状と課題

これまで、外部有識者である中小企業診断士、当市産業観光部商業振興課職員、(株)日本政策金融公庫佐野支店職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標（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や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図表12）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、県内35商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表13）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

しかし、これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

このことを踏まえ、報告内容や方法を改善してPDCAサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

【図表 12：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適合しており、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				

(委員からのコメント／評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等)

▶ (5) P D C A 評価

判定	説 明
A	目標を達成することができた。（100%以上）
B	目標を概ね達成することができた。（80%～99%）
C	目標を半分程度しか達成することができなかった。（30%～79%）
D	目標を達成することができなかった。（30%未満）

実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じて A から D を判定する。

(2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会により P D C A サイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

① 経営発達支援計画検討委員会の開催

目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	・ 中小企業診断士 柴田幸紀（外部有識者） ・ 当市産業観光部商業振興課職員 ・ ㈱日本政策金融公庫佐野支店職員 ・ 法定経営指導員 桑原伸二 ・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年 1 回 1 2 月に開催
情報の展開	・ 理事会・総代会に報告 ・ 「アクションプラン」の結果（図表 13）と共に、ホームページへ掲載 ・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

【図表 13：2019 アクションプラン実績集計表】

区分	項 目		ポイントの基礎	実 績		評 点	評点内訳	
I 経 営 発 達 支 援 計 画 に 係 る 取 組 み	1. 経営発達支援事業							
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画で定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	③ 事業計画策定支援		目標達成度	B	4	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	④ 事業計画策定後の実施支援		目標達成度	C	3	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		目標達成度	B	4	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	2. 地域経済の活性化に資する取組み							
	① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画で定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	3. 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み							
	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	各単会の経営発達支援計画で定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	② 経営指導員等の資質向上等		目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み		目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
					46/50	小計満点：50point		
区分	項 目		目標の算出基礎	目 標 値	実 績	評 点	評点内訳	
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること							
	① 持続化補助金の活用支援（申請） ★	経営指導員数×8企業	16企業	8企業	1	7 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
	② 巡回訪問の強化全会員への巡回） ★	200%	全会員を2回訪問	全会員を2回訪問	5	7 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 100%未満	
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	2企業	5企業	6	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援（ニッポネット.com・100万会員ネットワークの登録支援） ★	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
	⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
	⑥ 金融データの活用（マル経制度幹旋） ★	経営指導員数×6件	12件	15件	6	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
	⑦ 記帳データの活用（記帳機械化処理） ★	経営支援員数×20件	60件	36件	1	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
					21/44	小計満点：44point		
	2. 商工会組織の強化に関すること							
	① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	24企業	21企業	1	7 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し
		組織率 ★	60%超 現状維持 50～60% 1ポイント増 50%未満 50%	58.9%	57%	1	7 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し
	② 自主財源確保★	1会員あたりの会費	対前年比1％増	13,132円	13,087円	1	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し
		手数料等収入	対前年比3％増	7,770,878円	7,730,628円	1	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し
		福祉共済（純増口数） ★	全県目標数	+17口	-7口	0	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し（純増ならず）
		火災共済（契約件数・契約金額）	全県目標数	件数維持 金額維持	-3件 -850万円	0	6 4 1 0	目標達成（件数・金額の両方超過） 目標達成（両方維持） 目標未達成（いずれか維持） 実績無し（両方維持ならず）
	③ 総（代）会本人出席率の向上	総代会40%	40%	32.5%	1	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
					5/44	小計満点：44point		
	3. 儲かる地域づくり、地方創生への取組み							
	① 地域のブランド化（支援件数）	1件	1件	4件	6	6 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成（動きあるも支援に至らず） 実績無し	
	② 賑わいの創出事業（実施件数）	職員数×1件	6件	2件	1	6 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
					7/12	小計満点：12point		
					79/150	基礎点合計100pt／満点150pt.		

(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	
(令和 6 年 4 月現在)	
(1) 実施体制	
足利市坂西商工会 (全体) の実施体制	
足利市坂西商工会 事務局 6 名 事務局長 法定経営指導員 1 名 事務局 経営指導員 4 名 足利市産業観光部商業にぎわい課	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
① 法定経営指導員の氏名、連絡先	
■ 氏 名 : 藤掛 善夫 ■ 連絡先 : 足利市坂西商工会 TEL. 0284-62-0346	
② 法定経営指導員による情報の提供及び助言	
法定経営指導員の関わり	
内 容	・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・ 目標達成に向けた進捗管理 ・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手 段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻 度	月 1 回 (20 日頃)
その他	ミーティングの内容は足利市産業観光部商業振興課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 足利市坂西商工会

所在地	〒326-0143 栃木県足利市葉鹿町 1-20-5
電話番号	0284-62-0346
F A X	0284-62-7124
E-Mail	sakanishi_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 足利市 産業観光部 商業にぎわい課

所在地	〒326-8601 栃木県足利市本城 3-2145
電話番号	0284-20-2158
F A X	0284-20-2155
E-Mail	shougyou@city.ashikaga.lg.jp

(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)

	R 3 年 度	R 4 年 度	R 5 年 度	R 6 年 度	R 7 年 度
必要な資金の額 計	4,910	2,910	2,910	2,910	2,910
3-1.経済動向調査に 関する事業	80	80	80	80	80
3-2.需要動向調査に 関する事業	400	400	400	400	400
4.経営状況の分析に 関する事業	80	80	80	80	80
5.事業計画の策定支援に 関する事業	250	250	250	250	250
6.事業計画策定後の 実施支援に関する事業	50	50	50	50	50
7.新たな需要開拓に 関する事業	4,000	2,000	2,000	2,000	2,000
8.事業の評価及び見直し の仕組みに関する事業	50	50	50	50	50

(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
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、市補助金、 特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、雑収入

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を
連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等