

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>佐野市あそ商工会 (法人番号 4060005007015) 佐野市 (地方公共団体コード 092045)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日 (5年間)</p>
<p>目標</p>	<p>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■個店の有する「強み」により“独自化”された事業運営によって持続的発展を遂げている小規模事業者 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] 個店の有する「強み」により“独自化”された事業運営ができる小規模事業者の育成</p>
<p>事業内容</p>	<p>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 事業者が強みを活かした独自性の強い商品・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、強みによる“独自化”を見出すことに重点を置いた経営状況の分析を行う。 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“独自化”を前面に出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 チラシ等の作成、ITの活用等を支援し、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。</p>
<p>連絡先</p>	<p>佐野市あそ商工会 〒327-0312 栃木県佐野市栃本町2237番地1 TEL: 0283-62-3655 FAX: 0283-62-7915 E-mail: aso_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>佐野市産業文化スポーツ部産業政策課 〒327-8501 栃木県佐野市高砂町1番地 TEL: 0283-20-3040 FAX: 0283-20-3029 E-mail: sangyou@city.sano.lg.jp</p>

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1)地域の現状と課題

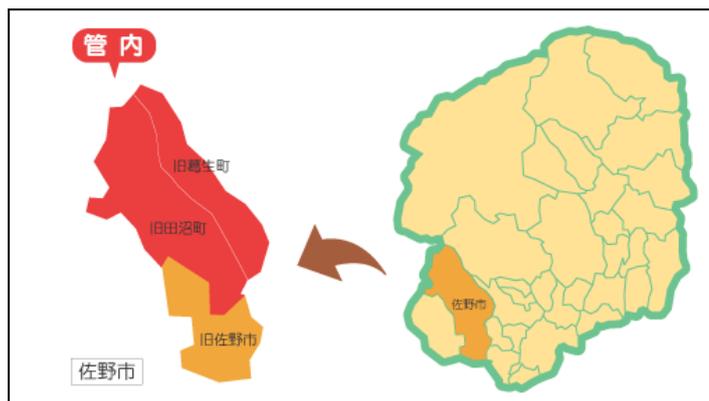
①佐野市と佐野市あそ商工会地域の概要

佐野市はご当地ラーメンとして人気の「佐野らーめん」で、全国的に知られるまちである。栃木県の南西部に位置し、県都・宇都宮市から50 km、首都・東京から70 km圏内にある。北は鹿沼市、東は栃木市、西は足利市、群馬県桐生市、南は群馬県館林市に接している。

平成17年2月28日に、1市(旧佐野市)2町(旧田沼町・旧葛生町)が行政合併し形成された。そのうち、当商工会の管轄は旧2町の安蘇(あそ)郡地域で、旧市は佐野商工会議所管轄である。

総面積は356.04 km²(当商工会管内は271.7 km²で市全体の76%を占める)と県内25市町中第6位である。北部から中心部にかけては緑豊かな山地部、南部は、住宅や産業基盤が集積する都市部と農業が展開する地域となり、当地域は平地と中山間地が混在している地である。

人口は117,492人(令和2年10月1日現在)である。このうち当地域は、35,261人で、市全体の30%を占める。



【交通】

当市は、北関東を東西に横断する国道50号線や、栃木県を縦断する国道293号線が通り、他地域との往来がしやすい地域である。高速道路は、東日本の大動脈である東北自動車道のほか、北関東自動車道が通るとともに、佐野藤岡、佐野SAスマート、佐野田沼の3カ所のインターチェンジを有しており、東京都心からのアクセスは約1時間と良好である。また、東北自動車道を利用した高速バスが運行しており、市街地と東京駅及び新宿駅並びに羽田空港及び成田空港とを直接結んでいる。

電車は、小山市と群馬県前橋市を結ぶJR両毛線と群馬県館林市と市街地、当地域の中心部を結ぶ東武佐野線が通る。通勤・通学の主要な交通手段となっており、特急を利用すれば自動車同様、東京都心から約1時間でのアクセスが可能である。



【自然・観光】

当地域の北部には、根本山(標高1,197m)や、氷室山(1,154m)など広大な山々が広がり、これらから秋山川、旗川、三杉川などの河川が北から南に流下、平野

部を東西に流れる渡良瀬川に合流する。流れ落ちる清流が作り出す大自然の造型美・溪谷などが楽しめる水と緑に恵まれた環境にある。

関東の七名城の一つとして有名な唐沢山城は、藤原秀郷の居城跡で、今も当時の面影を残す遺跡や伝説が数多く残っている。現在は栃木県立自然公園の一部となっており、周囲が平地であるため眺望が良くさくらやつつじの名所でもある。

日本列島の真ん中に位置するまち(旧田沼町)が名の由来の「道の駅どまんなかたぬま」、まちの駅「葛の里壺番館」など市外から多くの方が立ち寄る観光スポットとなっている。

食文化では、佐野ら一めんをはじめ、いもフライ、大根そば、耳うどんなどがご当地グルメとして観光資源の中核的存在であり、市内外を問わず人気を得ている。当地域に代表される和菓子“しんこまんじゅう”は当地域ならではの食文化として広く知られている。



道の駅どまんなかたぬま



葛の里壺番館

〔地域ブランド化推進の取組〕

当市では、都市ブランド戦略の一環として平成23(2011)年度から、特産品などの地域資源を「さのブランド」と認証することにより、市のイメージアップと地域経済の活性化を進めている。

さのブランドの核となるのが、さのブランドキャラクター「さのまる」。ゆるキャラ®グランプリ2013でグランプリを獲得したことで当市の認知度を向上させ、佐野ら一めんやいもフライ、耳うどんなど魅力あふれるご当地グルメの普及促進に一役買っている。

現在、「さのブランド」は、佐野ら一めん・グルメ・ギフトに加え、新たに開発されたご当地グルメ佐野黒から揚げの4ジャンルで認定を行っている。認証を受けた商品等は、「さのブランドロゴマーク」を使用することができ、またパンフレットや市ホームページへ掲載による情報発信が行われ、当市の知名度の向上及び地域の活性化に寄与している。



さのブランドロゴマーク



さのブランドパンフレット



佐野ら一めん



耳うどん



いもフライ



佐野黒から揚げ

②人口の推移

当市の人口は、平成 27 年の国勢調査結果（図表 1）によると 118,919 人で、平成 22 年と比べると 2,330 人減少している。その内、当地域の人口は、平成 22 年が 38,183 人と市全体の 31.5%であったが、平成 27 年では、36,264 人で市全体の 30.5%に減少している。減少数は 1,919 人で人口の減少率は市全体よりも高い。

一方世帯数は、平成 27 年には 46,390 世帯と、平成 22 年と比較して 1,212 世帯増となっている。人口が減少傾向にあるにも拘わらず、世帯数が増加傾向にあるのは、未婚率の増加や核家族化の影響を受けて、単独世帯（世帯主が一人の世帯）が増加していることが見受けられる。しかし、当地域の世帯数は微減となっており、その理由として市全体の人口減少率はおよそ 2%であるのに対し、当地域はおよそ 5%も減少していることから人口減による世帯数減と思われる。

【図表 1：平成 27 年の国勢調査結果】

（単位：人）

地区名	平成 22 年 (2010 年)		平成 27 年 (2015 年)		増減(増減率)	
	人口	世帯数	人口	世帯数	人口(人)	世帯数
佐野市全体	121,249	45,178	118,919	46,390	△2,330 (▲2.0%)	1,212 (2.6%)
当地域	38,183	13,459	36,264	13,446	△1,919 (▲5.1%)	△13 (▲0.1%)

出典：佐野市国勢調査の概要

（株）日本統計センターの調査によると、当地域の将来人口（図表 2）は、平成 29（2017）年に、36,323 人であったが、15 年後（2032 年）の人口は、31,131 人（減少率 16%）まで減少すると予測されている。

【図表 2：当地域の将来人口の推移・男女計(人)】



出典：MieNa

③地域全体の現状と課題

【生産年齢人口の現状と課題】

平成 27 年 年齢別 3 区分別人口割合(図表 3)によると、当市は 65 歳以上の割合が、全国・県ともに上回り高齢化率が高くなっている。また、15 歳未満の割合は 12.1%、15 歳～64 歳の生産年齢人口割合も 60%を下回っている。

当市の 65 歳以上の割合が 28%に対し、当地域は 34%と非常に高くなっており 3 人に 1 人が高齢者である。生産年齢人口の減少が見られ、人口減少、少子高齢化の傾向は今後も進行していくことが見込まれる。

小規模事業者にとっては、働き手の減少、労働力不足、消費額の減少など、人口的影響が大きくなっていくと予測されることから、雇用の維持や新たな市場の開拓が課題である。

【図表 3：平成 27(2015)年 年齢 3 区分別人口割合】



出典：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所

【田沼・葛生地域市街地の現状と課題】

当地域の市街地は、田沼駅・葛生駅周辺を中心に分散している。

田沼地域市街地は、一瓶塚(いっぺいづか)稲荷神社の門前町としての街並みを色濃く残している。一方、葛生地域市街地は、大通りが整備され地場産業である石灰を用いたフレスコ画に彩られた建物がいくつか分布している。いずれの市街地も、これまで街の中核的な場所としての役割を果たしてきたが、事業主の高齢化や後継者難を理由とした廃業が増加傾向にある。また、近年、国道バイパス沿線地域には大手スーパー、ホームセンターやドラッグストアの出店が続き、地域市街地の小規模小売店舗は売上減少による廃業が増え、空き店舗が増加するなど消費者にとって買い物の場としての魅力が薄れるという現状に陥っている。こうした状況下では、生活を支えるサービスの提供が将来困難になり市街地としての役割が果たせない。

今後は高齢化社会のさらなる進展が予測されることから、地域市街地として生活サービスや都市機能を集約し多くの人々が利用しやすくする環境づくりが大切である。空き店舗対策を含めた、地域に必要とされる店舗づくりを促進するとともに、まちの拠点として賑わいを創出する地域市街地の活性化が課題となる。

【地元購買率】

栃木県の地域購買動向調査によると、当地域における地元購買率(図表 4)は 24.5%となっており、61.15%が佐野地区、8.4%が隣接する足利市へ流出している。景気低迷による購買力の低下や車社会の進展による、他地区への消費の流出、またネット販売などにより、特に小規模な小売店は苦しい経営を迫られている。

他地区の流出先と思われる「大型店との差別化」、「個店の強みを活かした商品・サービスの提供」など個店としての魅力を創出することで地元購買率を上げることが課題となる。

【図表 4：地元購買率・流出率・吸収率（商品総合）】

地元購買率・流出率・吸収率（商品総合）

単位：％

購買場所 居住場所	田沼	葛生	佐野	足利	その他県内	県外	合計
田沼/葛生	20.95	3.55	61.15	8.4	3	2.95	100
佐野	0.8	0.1	89.7	3.8	1.5	4.1	100

栃木県 平成26年度地域購買動向調査報告書 より

【観光客入込数の現状と課題】

平成 30 年栃木県観光客・宿泊客入込数調査の市町村別観光客入込数（図表 5）によると、当市の観光入込客数は年間 874 万人である。観光地出発地分析では、佐野プレミアム・アウトレットが年間 500 万人と突出し、次いで佐野厄除け大師、ゴルフ場利用者が多い。このうち、当地域への観光入込客数は、「道の駅どまんなかたぬま」への集客を主とした年間 176 万人で、近年増加傾向にはあるが市全体の 20％程度である。地域市街地では「たぬまふるさと祭り」や「くずう原人まつり」などイベント開催により誘客を行っているが、観光客の呼び込みも十分ではない状況である。

アウトレットや道の駅などの観光拠点施設と当地域に点在する地域資源の連携による市内周遊を強化し、当地域での消費の増加や交流人口拡大へ繋げていくことが課題となる。

【図表 5：当市における観光客入込数推移】

単位：人・％

項目	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	前年比
佐野市全体における 観光客入込数	8,623,123	8,553,665	8,700,312	8,882,845	8,741,076	98.4
田沼・葛生	1,648,874	1,614,147	1,705,559	1,708,564	1,769,745	103.6
佐野	6,974,249	6,939,518	6,994,753	7,174,281	6,971,331	97.2

栃木県 平成 30 年栃木県観光客・宿泊客入込数調査 より

④地域産業の現状と課題

【商工業者数の推移】

平成 28 年経済センサス活動調査（図表 6）によると、当地域の商工業者数は 1,523 社で、4 年前の調査と比べ 156 社（▲9.3％）減少している。

業種別でみると、建設業 25 社、製造業 43 社、卸・小売業 17 社、飲食業・サービス業 47 社と全て減少しており、特に「製造業」は大きく減少している。

【図表 6：当地域商工業者の業種別内訳】

項目	商工業者数	建設業	製造業	卸売 小売業	宿泊 飲食業	サービス	その他
平成 24 年	1,679 社	230	325	420	147	375	182
平成 28 年	1,523 社	205	282	403	130	345	158
増減数	▲156	▲25	▲43	▲17	▲17	▲30	▲24
増減(%)	▲9.3	▲10.9	▲13.2	▲4.0	▲11.6	▲8.0	▲13.2

出典：総務省 経済センサス 活動調査

当市における地域内の商工業者別事業所数及び従業者数の割合(図表7)をみると、「卸売業、小売業」が403事業所(構成比:26.5%)、「製造業」282事業所(構成比:18.5%)、「建設業」205事業所(構成比:13.5%)であり上位3産業で全産業の58.5%を占めている。

当地域が雇用する従業者数は、「製造業」が4,179人(構成比:34.7%)、次いで「卸売業、小売業」が2,041人(構成比:17.0%)と全産業の半数を占めるなど、地域の雇用と経済を支えている。

【図表7：商工業者別事業所数及び従業者数の割合】

産業分類	事業所数				従業者数			
	当市	構成比	当地域	構成比	当市	構成比	当地域	構成比
総数	6,236	(100.0)	1,523	(100.0)	54,618	(100.0)	12,023	(100.0)
農林漁業	19	(0.3)	7	(0.5)	192	(0.4)	82	(0.7)
鉱業、採石業、砂利採取業	6	(0.1)	6	(0.4)	60	(0.1)	60	(0.5)
建設業	618	(9.9)	205	(13.5)	3,545	(6.5)	865	(7.2)
製造業	870	(14.0)	282	(18.5)	15,512	(28.4)	4,179	(34.7)
電気・ガス・熱供給・水道業	6	(0.1)	3	(0.2)	51	(0.1)	6	(0)
情報通信業	16	(0.3)	2	(0.1)	99	(0.2)	9	(0.1)
運輸業、郵便業	176	(2.8)	67	(4.4)	2,877	(5.3)	935	(7.8)
卸売業、小売業	1,681	(27.0)	403	(26.5)	11,467	(21.0)	2,041	(17.0)
金融業、保険業	84	(1.3)	19	(1.2)	780	(1.4)	139	(1.1)
不動産業、物品賃貸業	324	(5.2)	56	(3.7)	901	(1.6)	122	(1.0)
学術研究、専門・技術サービス業	184	(3.0)	35	(2.3)	1,196	(2.2)	289	(2.4)
宿泊業、飲食サービス業	714	(11.4)	130	(8.5)	4,727	(8.7)	600	(5.0)
生活関連サービス業、娯楽業	558	(8.9)	138	(9.1)	3,019	(5.5)	777	(6.5)
教育、学習支援業	183	(2.9)	42	(2.8)	1,416	(2.6)	262	(2.2)
医療、福祉	423	(6.8)	57	(3.7)	5,704	(10.4)	1,083	(9.0)
複合サービス事業	36	(0.6)	8	(0.5)	587	(1.1)	108	(0.9)
サービス業(他に分類されないもの)	338	(5.4)	63	(4.1)	2,485	(4.5)	466	(3.9)

出典：平成28年経済センサス活動調査

当地域において、生活に密着した卸・小売業や機械・食品を中心とした製造業の事業所数の減少は地域経済に大きな影響を与えることから、これ以上の減少を防ぐための対策が必要である。

地域に大型店や大手企業も共存しているため、特に小規模事業者においては強みを活かすなど、その特色から差別化を図ることで事業者の存続・維持に向けて小規模事業者においては強みを活かすなど差別化を図り、大型店や大手企業といかに共存していくかが課題である。

なお、主な業種別の現状及び課題については以下のとおり。

【商業】

当市では、新しい商業地域(佐野新都市)が形成され、アウトレットやショッピングセンターなどの大型商業施設が進出したことにより集客力を増している。一方、田沼駅と葛生駅周辺にある地域市街地は、空き店舗が目立ち衰退傾向となっている。また経営者の高齢化も顕著であり、事業承継がうまく行かずに廃業に追い込まれている事業者も少なくない。当地域は人口の減少や高齢化率が高いことから、小規模な小売店の減少はある程度避けられないが、今後、買い物弱者の増加が見込まれることから、地域住民の生活機能維持の拠点となる生活必需品や生活関連サービスなどを扱う店舗は、大規模小売店舗に対抗できる魅力ある商店をつくることが重要となる。

当地域で一番の集客数を誇っている「道の駅どまんなかたぬま」は、来訪者の増

加や地域の知名度向上などへの効果がみられる。一方で、豊かで美しい山岳・溪谷等の自然資源、太古から近代に至る多様性に富んだ歴史資源、唐沢山神社など関東一円に著名な神社、地域の食文化、広大なゴルフ場など、良質で豊富な観光資源を持っていながら、それらが点在し相互の繋がりが必ずしも十分ではない。地域の活性化のためには資源間の連携を高めこの地域の個性を活かした地域づくりとともに、特産品の販路拡大が必要である。

道の駅を情報発信拠点、あるいは地域へ誘導する拠点と位置付け、地域内での回遊性を高める取組が必要であると同時に、少子化・高齢化が著しい当地域にとって、魅力ある商品・サービスづくりを進め、地域の活力や賑わい創出による経済活力の向上等、地域全体の魅力を一層高めていくことが課題となる。

【工業】

当市の産業は、伝統的な石灰・繊維・鋳物工業中心から、プラスチック製品製造業中心の時期を経て、機械・食品製造業中心へと推移してきている。特に、葛生地区では、石灰岩地帯が広がっており採石業や石灰石工業が盛んな地域となっている。平成 29(2017)年砕石等統計年報によると、栃木県の砕石出荷量は 1,432 万 8 千トンであり、長年にわたり全国 1 位の出荷量である。また、葛生地区には約 20 億 3,000 万トンとも言われるドロマイトが埋蔵されており、これは日本全国の埋蔵量の約 9 割を占める。これらの中核をなす「栃木県石灰工業協同組合」は葛生地区に位置し、常にリーダー的存在として組合員間相互の連携を図っている。大きく変革する時代に企業が直面する経営課題は、より多様化・複雑化・高度化しており、今後、経営力強化支援を目指すことにより、地域雇用の確保と地域活性化に繋げていくことが重要となってくる。

また、当市では内部物流の拠点として 8 つの産業団地を整備し、このうち当地域には「アクセス、水資源、安全性」が特徴的な 3 つの産業団地がある（田沼工業団地：事業所数 8 社(稼働 8 社)、佐野田沼インター産業団地：事業所数 13 社(稼働 12 社)、佐野 A W S 産業団地：事業所数 7 社(稼働 6 社))。佐野インランドポートによる物流の効率化を図ることで、団地内工場では製品出荷額において景気を牽引し、工業活性化に貢献している。一方、長年地域で事業を営んでいる小規模製造業者は、親企業の業況の影響を受けやすく受注単価の伸び悩みとともに、経営者の高齢化、後継者の不在などの課題を抱える。

建設業では、道路などの公共工事を中心に受注は活発であるが、今後更に進むと予想される人口減少により、顧客の減少・競争の激化が見込まれる。少子高齢化による消費規模の縮小から、廃業者の増加・開業者の減少につながる恐れがあり将来の見通しはあまり良くない。さらには、建設業に従事する従業員の高齢化、若手従業員の確保難などの課題もある。

中でも、当商工会のリフォーム団体には安心と安全な施行をモットーとし、地域に根ざした信頼ある建築業者が登録し、地域の活動に積極的に参加している。「リフォーム田沼」には 16 者、「くずうリフォームまかせ隊」には 33 者が登録し、その活動を起点に「事業者間交流」などが盛んに行われており、当地区の建築業者は横の連携をとりながら、リフォーム事業に対応している。今後は、横の連携を更に強化し、住み手の視点に立った新しい時代に対応したリフォーム「高齢化を見据えた安全・安心・使いやすさの提供」「リノベーションの提案」などの推進を図る取組が必要である。

⑤小規模事業者の現状と課題

当地域の小規模事業者数は、平成 28 年の経済センサス活動調査(図表 8)によると 1,245 社で、4 年前の調査と比べ 148 社(10.6%)減少している。

前述④地域全体の商工業者数と同様に建設業、製造業の事業所数が大きく減少

している。また飲食業及びサービス業においても減少傾向は顕著である。

これは、経営者の高齢化に伴う廃業によるものと考えられ、今後、更に高齢化が進み減少幅が大きくなると予想されるため、これらに対する円滑な事業承継を含めた支援が求められる。

【図表 8：当地域内小規模事業者の業種別内訳】

項目	商工業者 総数	建設業	製造業	卸売 小売業	宿泊 飲食業	サービス	その他
平成 24 年	1,393 社	225	272	323	103	301	169
平成 28 年	1,245 社	201	223	313	95	273	140
増減数	▲148	▲24	▲49	▲10	▲8	▲28	▲29
増減(%)	▲10.6	▲10.7	▲18.0	▲3.1	▲7.8	▲9.3	▲17.2

出典：総務省 経済センサス活動調査

業種別の現状と課題は以下のとおりである。

業種	現状	課題
商業	<ul style="list-style-type: none"> ・事業主の高齢化や後継者難を理由として廃業に追い込まれた店舗数が減少 ・中心市街地にて空き店舗が増加、買い物の場としての魅力が薄れ、市街地の衰退 ・地元購買率が低い ・地域内大型店進出による低価格競争 ・郊外大型店への購買力の集中による地元購買力の流出 ・人材確保が困難 ・店舗の老朽化 ・飲食店の老朽化や特徴に乏しいメニュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・個店の魅力ある商品・サービスの提供や個性的な店づくりなど積極的な取組による個店の魅力度向上 ・市街地活性化や空き店舗対策 ・地元及び地域外からの顧客獲得の取り込み ・買い物弱者対策 ・地域の店舗が高齢者を支えていくことが重要であるため、高齢者に向けた顧客ニーズを満たす品揃え・サービス強化 ・飲食店の年間を通したメニューの充実とテイクアウトメニューも用意した魅力ある店作り ・ITを活用した業務効率化及び情報発信
工業	<ul style="list-style-type: none"> ・当地域に産業団地が3ヵ所あり、機械・食品製造に加え、物流、医療などの先端産業など様々な分野が進出している。 ・小規模製造業は、情報化・グローバル化の下で厳しい経営環境により廃業が増加 ・人口減少と高齢化進行により後継者不足及び若年労働力の確保、また技術承継が困難 ・建設業者は家族経営の小規模事業者が多く、特に大工工事を中心とした一人親方は経営基盤が脆弱である 	<ul style="list-style-type: none"> ・若年層や労働人口による人手不足・技術者不足 ・後継者の育成及び円滑な事業承継 ・新たな受注先や販路の開拓に向けて、小規模事業者の強みを活かした新製品の開発や技術革新への取組 ・製造ラインの効率化(IoT化への対応)業務効率化 ・製造コスト見直しによる更なる利益確保

- ・原材料価格の高騰
- ・建設・製造関連の小規模事業者数の減少率が大きい

⑥佐野市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、「第2次佐野市総合計画」を、平成30(2018)年度から令和11(2029)年度までの12年間のまちづくりの考え方を示す「基本構想」に基づき、その実現を図るために推進すべき施策の内容を、前期4年間・中期4年間・後期4年間の計画期間とし、平成30(2018)年3月に策定した。

【将来像】

「水と緑にあふれる北関東のどまん中 支え合い、人と地域が輝く交流拠点都市」

【推進テーマ】を「定住促進」と位置づけており、次の7つの柱で構成されている。

- ①魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり
- ②新たな流れの創造による賑わうまちづくり
- ③健やかで元気に暮らせるまちづくり
- ④豊かな心を育み、学び合うまちづくり
- ⑤快適により安全で安心して暮らせるまちづくり
- ⑥美しい自然、環境と調和するまちづくり
- ⑦市民参加による自立したまちづくり



その中で、小規模事業者の振興に関連する項目は以下の通りである。

基本目標 1 魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくりの基本施策（抜粋）

政策 1 産業振興で活力あるまちづくり

(1) 活力ある商業・鉱工業の振興と企業誘致の促進

- ① 事業者に対する支援の充実
- ② 雇用機会の提供と就労支援
- ③ 勤労者福祉制度の充実
- ④ 企業活動の支援
- ⑤ 企業誘致の促進

政策 2 地域資源を活かしたまちづくり

(1) 中心市街地及び地域市街地の活性化

- ① 中心市街地の賑わい創出
- ② 地域市街地の特色ある発展

(2) 中山間地域の活性化

- ① 特色ある中山間地域づくりの推進

基本目標 2 新たな流れの創造による賑わうまちづくり基本施策（抜粋）

政策 1 観光とコンベンションによる賑わいと活力あるまちづくり

(1) ひとを集める観光戦略の展開

- ① 積極的な誘客を図る観光戦略の推進
- ② インバウンド誘客の強化
- ③ コンベンション事業の推進
- ④ おもてなしの心の醸成

(2) 魅力ある観光資源の開発と整備

- ① 新しい観光資源の開発と整備
- ② 利便性の高い観光施設の整備・維持管理
- ③ 宿泊、体験型観光の推進

政策 4 誰もが住みたいと思う魅力あるまちづくり

(1) 都市ブランド戦略の推進

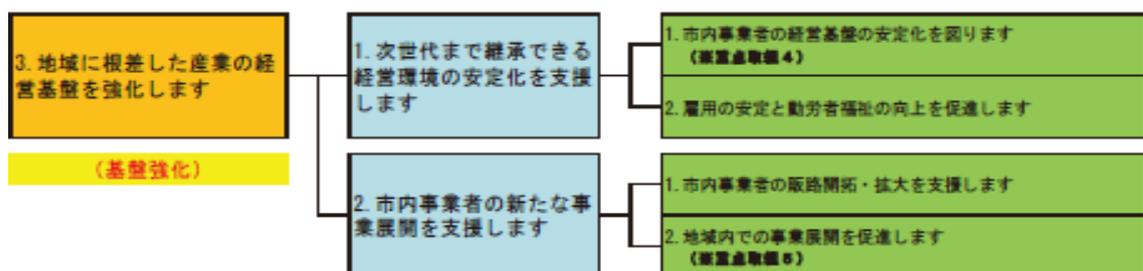
- ① 積極的なシティプロモーションの推進
- ② 「佐野ブランド」の価値の向上
- ③ 推進体制の整備と連携強化

(2) 移住・定住の促進

- ① 移住対策の推進
- ② 定住化の促進
- ③ 戦略的な PR の推進と情報の収集

なお、平成 30 年 4 月 1 日に施行した「佐野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。

佐野市産業立市推進基本計画 施策体系



(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

個店の有する「強み」により“独自化”された事業運営によって持続的発展を遂げている小規模事業者

当商工会が考える「10年後の小規模事業者のあるべき姿」とは、増加している観光客に対して、地域資源を活用した“当地域ならではの”の商品・サービスを提供することにより地域外からの誘客に結び付け売上を上げている事業者である。

また域外の大型店に流出している地元消費者に対し、大型店が苦手とする“個に対するニーズ”を捉え、個店の強みを活かした商品・サービスを提供することにより流出顧客を再び呼び戻し“必要とされる店”として事業継続している事業者である。

このどちらの事業者にも共通する点は、消費者を吸引するために必要となる力が備わっていることである。そのためには、他者との違いを出すと云ったいわゆる‘差別化’のアプローチでは弱く、各個店の有する強みを源泉に、その個店でしか提供・供給することのできない“独自化”された事業運営が必要となる。

独自化された事業運営とは、そこでしか買えない商品・サービスやその事業者ならではの販売方法、接客、振る舞い等、提供事業者が有する強みを活かして行う諸活動全てを指す。

このような全ての諸活動の総体によって生み出された独自性は、強い吸引力によって、消費者を引き寄せる力を持っている。

したがって当商工会では、個店の有する強みにより、強い吸引力を持つ独自化された事業運営によって、新たな顧客を獲得し、持続的発展を遂げている小規模事業者像を、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」とする。

②商工会の役割

当商工会では、全ての事業者が元来有している小規模事業者らしい強みによって創られた“独自性のある商品・サービス”を提供することにより、新たな顧客を獲得し、持続的発展を遂げてもらうために、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。

具体的には、各事業者が「自社にしか出来ない」「自社らしさ」といった他の事業者が提供困難な“独自化された強み”を事業者自身にしっかりと自覚させるため、経営分析については、商工会が主体となって支援を行う。

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といったツールを活用することで、商圈分析や人口動態等、地域経済の状況を分析し、それらの情報を提供する。

さらに、消費者が求める商品・サービス等のニーズを把握するために需要動向調査を実施し、消費者の生の声を事業者へ提供する。

このような外部環境に関する情報と事業者が有している内部環境について客観

的な視点で経営分析を行うことにより、その後の事業者の“独自性”を前面に出した事業計画策定支援につなげることが可能となる。そして策定された計画を着実に実行するために伴走型で支援を行う。

また人口減少、少子高齢化や消費流出により地域経済の規模が縮小する中で、新たな需要を獲得するには地域外へ販路拡大を図る必要があるため、販路開拓支援において“地域資源”を活用した高付加価値な商品・サービスの開発支援を行う。それに伴い個店の魅力を広く効果的に情報発信するため、各事業者にあった最適なITツールなどを提案し、域外利用者の来店動機を促す支援を実施することにより集客につなげる。

さらに当地域の事業者は生活インフラの担い手として、地域住民の生活を支えていることから、地域内利用者をターゲット顧客としている事業者に対しては、リピート率や客単価の向上につながるための支援を行う。

その他、事業主の高齢化や後継者不足による廃業がみられるため、効果的な情報発信等により事業承継の推進を図り、課題に応じた専門家と連携し、事業承継計画策定支援を継続的に行い、円滑な事業承継をサポートして、事業者の減少を抑制する。

以上のような一連の支援を実施することにより、当地域における小規模事業者の持続的発展につなげられることを「商工会の役割」とする。

③佐野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『個店の有する「強み」により“独自化”された事業展開によって持続的発展を遂げている状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（P.9「⑥佐野市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる「魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり」「新たな流れの創造による賑わうまちづくり」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、流出顧客や地域外利用者等の「顧客開拓を積極的に行いたい事業者（商業者）」と当地域をこれから背負って行く「若手経営者や後継者のいる事業者（工業者）」を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】 個店の有する「強み」により“独自化”された事業運営ができる小規模事業者の育成

地域資源を活用した“当地域ならではの”の商品・サービスを提供することにより地域外からの誘客に結び付けて売上増加を実現する。

また、大型店が苦手とする“個に対するニーズ”を捉え、個店の強みを活かした商品・サービスを提供することにより流出顧客を呼び戻す。“必要とされる店”として生活インフラの担い手となる事業者が増加し、地域住民の生活を支え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】 個店の有する「強み」により“独自化”された事業運営ができる小規模事業者の育成

◆方針1◆経営分析を重視した事業計画策定支援

当地域の経済動向、重点支援先とする「顧客開拓を積極的に行いたい事業者（商業者）」と「若手経営者や後継者のいる事業者（工業者）」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、強みによる“独自化”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“独自化”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◆個店の強みである独自化の販路開拓支援

当地域内小規模事業者のIT活用度は低く、スマートフォンやタブレットを主とする情報化社会に対応できていないため、“独自性の高い秀でた商品・サービス”を、インターネット等を活用し新たな需要獲得に向けた販路開拓を支援することにより、重点支援先の売上増加を図っていく。

◆方針3◆モデルケースづくりからの展開

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、策定支援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及び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、「顧客開拓を積極的に行いたい事業者（商業者）」と「若手経営者や後継者のいる事業者（工業者）」を中心とした30者（商業者20者、工業者10者）程度を重点支援対象事業者として定め、事業者に寄り添った支援を行い、実現可能で売上の増加に繋がる事業計画づくりを目指す。

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。

また、重点支援先から年度毎に先行モデルケースを作りながら事業を進め、自助努力により新たな販路先を切り拓こうとしている事業者や、各種補助金申請を希望する事業者などへの波及効果を図る。

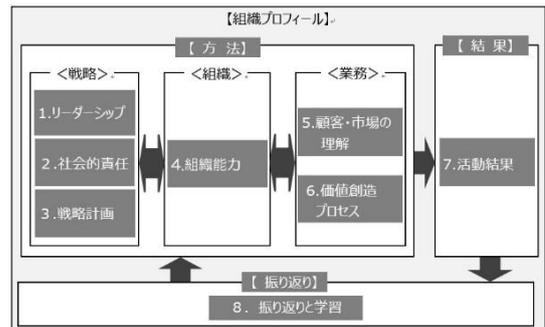
以上により目標を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が強みによる“独自化”を見出し、魅力ある商品・サービスを武器に安定した経営を続けることにより、地域住民の生活を支えていくという裨益目標を達成する。

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「企業カランクアップ事業」、「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。

『企業カランクアップ事業』

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。



【企業カランクアップ事業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。

オラクルひと・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】

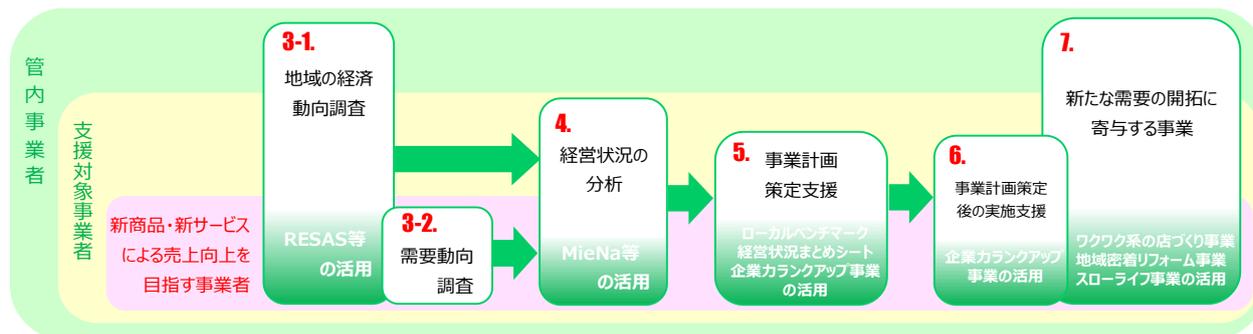
『地域密着リフォーム事業』

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小規模事業者景気動向調査等の提供																			
実施内容	<p>上部団体が集計した調査のほか、佐野市・栃木県・あしぎん総合研究所等が実施する調査等から、地域の経済動向に関する情報を収集して会報で年3回及びホームページにて公表したほか、事業計画策定支援時に小規模事業者に提供した。</p>																		
結果・課題	<p>【結果】</p> <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>地域経済動向調査の実施回数</td> <td>1回</td> <td>0回</td> <td>0回</td> <td>0回</td> </tr> <tr> <td>公表回数</td> <td>6回</td> <td>16回</td> <td>32回</td> <td>44回</td> </tr> </tbody> </table> <p>地域経済動向調査報告書の作成はH28年度のみ実施 平成28年度に商工会ホームページをリニューアルしたことにより情報取得から公表までの時間を大幅に短縮することができた。</p> <p>【課題】 公表時において当商工会としての当地域の経済・消費動向等の付加が十分に行えていないため、今後は地域における情報を添えた公表など比較分析情報を提供するなどして改善を図っていく。</p>				項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	地域経済動向調査の実施回数	1回	0回	0回	0回	公表回数	6回	16回	32回	44回
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度															
地域経済動向調査の実施回数	1回	0回	0回	0回															
公表回数	6回	16回	32回	44回															
今後の展開	<p>外部機関の実施する調査を加工した調査報告書の作成は廃止とし、外部機関が実施した調査結果を参考にしつつ、RESASや商圈分析システム(MieNa)を活用して、地域の経済動向を管内小規模事業者等に広く提供する。</p>																		

(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

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(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	<ul style="list-style-type: none"> 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	佐野市あそ商工会管内
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	<p>《RESAS》</p> <p>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</p> <p>《MieNa》</p> <p>人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>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。</p>
分析回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 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（80者） 業種内訳：製造12者、建設18者、 卸小売18者、サービス32者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年80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職員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職員が集計して比較・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	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・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

これまで実施した需要動向調査の内容と課題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需要動向調査	
実施内容	インターネット・新聞・書籍等から外部機関が実施する調査や業種別ネットワークシステム（業種別審査辞典）を活用して収集した情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供した。

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 の実施回数</td> <td>45 回</td> <td>13 回</td> <td>36 回</td> <td>33 回</td> </tr> </tbody> </table> <p>外部機関が実施する調査から支援対象事業者の業種における需要動向を調査し、回数は目標を達成した。</p>	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	需要動向調査 の実施回数	45 回	13 回	36 回	33 回
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度						
需要動向調査 の実施回数	45 回	13 回	36 回	33 回							
【課題】 事業計画策定支援時の外部環境を把握する基礎資料としては有効であった。また、比較的安易に調査ができるため、より多くの事業者に提供することができた。しかし、他機関が調査した2次データであるため、事業者が本当に欲しい対象顧客からのニーズ等を把握できなかった。											
今後の展開	上述の課題を踏まえて、今回は廃止とする。ただし、支援対象事業者が本当に欲しいと望んでいる対象顧客の「生の声」を聞けるような調査を新たに実施する。										

②住宅リフォームに関する需要調査											
対象事業者	リフォーム田沼関連事業者										
実施内容	<p>たぬまふるさと祭り会場内でリフォーム相談会を実施し、リフォームに関する聞き取りによるアンケート調査を実施した。 (調査内容)</p> <p>①リフォームを検討しているかどうか ②リフォーム検討箇所 ③リフォームに関する要望</p> <p>顧客情報とニーズを収集することができた。</p>										
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 の実施回数</td> <td>1 回</td> <td>1 回</td> <td>1 回</td> <td>1 回</td> </tr> </tbody> </table> <p>平成 28 年度から令和元年度までアンケート調査を実施し、ターゲットの明確化が図れた。</p>	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	需要動向調査 の実施回数	1 回	1 回	1 回	1 回
項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度							
需要動向調査 の実施回数	1 回	1 回	1 回	1 回							
今後の展開	【課題】 商談会目的に参加するお客様には、アンケートの協力を得られているが、商談会目的以外で来店したお客様に対しては、なかなか協力を得ることができない。										
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査員を増やし、アンケートの増加に繋げる。 アンケートの調査項目を充実させる。 アンケート結果を集計・分析し、関連事業者へ情報を提供する。 										

(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独自性の高い商品・サービス調査対象事業者数	－	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
②住宅リフォーム調査対象事業者数	－	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

- ※①支援対象事業者については、重点支援先（商業者）20 者のうち毎年 4 者を選定し実施する。
 ②支援対象事業者については、重点支援先（工業者）10 者のうち毎年 2 者を選定し実施する。

(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独自性の高い商品・サービス開発のための調査	
対象事業者	重点支援先（流出顧客や地域外利用者等の顧客開拓を積極的に行いたい事業者【商業者】）20 事業者のうち、各年度に 4 事業者を選定（5 年で 20 事業者）
調査内容	<p>【調査目的】 重点支援先である顧客開拓を積極的に行いたい事業者（商業者）の中でも、「地域資源を活用した商品を提供している事業者」「小売業」「飲食業」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た独自性の強い商品・サービスを開発することを目的としたアンケート調査を実施する。</p> <p>【調査手段・手法】 外部専門家に依頼し、当地区内で実施するイベント等の来場者を対象に調査を行う。</p> <p>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：イベント等の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で実施する。</p> <p>【サンプル収集目標数】 50 サンプル</p> <p>【実施時期及び実施場所】 ・ 地元顧客対象調査 流出している地元顧客を対象に毎年 7 月頃に開催される地域内からの来場者比率が高い「たぬまふるさと祭り」に</p>

	<p>て実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域外顧客対象調査 地域外顧客を対象に毎年3月頃に開催される当地区最大のイベント「初午祭」にて実施 <p>なお新型コロナウイルスの影響が大きい場合や多くのサンプル数を求めている事業者には、インターネット調査会社のモニターに対して上記内容の調査を実施する。</p> <p>【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に対しては、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。</p>
<p>調査項目</p>	<p>【基本項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） <p>【調査対象事業者ごとの項目】</p> <p>① 地域資源を活用した商品を提供している事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品を購入する際の重視するポイント（大きさ、パッケージデザイン、容量、ネーミング等） ※土産用と自宅用は別々に聞き取りをする ・土産購入時の自分用、他人用の一人当たりの予算額 ・今後提供して欲しい商品など ・食品の場合は、使って欲しい食材や味に関すること <p>② 菓子製造小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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） <p>③ その他小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、高くても高品質等） ・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（機能性表示食品、ネットなどで話題の品、人気お取り寄せ品等） <p>④ 飲食店</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・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、早さ等） ・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、当該事業者フィードバックし今後の商品開発や既存商品の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。

②住宅リフォームに関する需要調査の実施

対象事業者	重点支援先（当地域をこれから背負って行く若手経営者や後継者のいるリフォーム関連事業者【工業者】） 10事業者のうち、各年度に2事業者を選定（5年で10事業者）
調査内容	<p>【調査目的】 毎年7月に開催されている「たぬまふるさと祭り」は、地域内からの来場者が中心となっているイベントである。そのため地元の消費者と地元リフォーム関連事業者が直接コミュニケーションを取れる場であることから会場内でリフォーム相談会を実施している。よってリフォームに関する商品・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た独自性の強い商品・サービスを開発することを目的としたアンケート調査を実施する。</p> <p>【調査手段・手法】 外部専門家に依頼し、リフォーム相談会の来場者を対象に調査を行う。</p> <p>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。</p> <p>調査方法：相談会の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で実施する。</p> <p>【サンプル収集目標数】 100サンプル</p> <p>【実施時期及び実施場所】 毎年7月に開催される地域内からの来場者比率が高い</p>

	<p>「たぬまふるさと祭り」にて実施</p> <p>なお新型コロナウイルスの影響が大きい場合には、インターネット調査会社のモニターに対して上記内容の調査を実施する。その際のモニターの属性として、栃木県内に住んでいることを条件とする。</p> <p>【分析手法】</p> <p>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に対しては、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。</p>
<p>調査項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・基本項目として回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・お住まいでの困り事やリフォームに関する相談内容 ・業者を選定する（した）ポイント（価格、提案力、アフターサービス有無、保証内容等） ・リフォームの予算額 ・どこからの情報を重視するか（親族や知人、HP、ショールーム、広告等） ・検討する際の相談相手（親族や知人、地元の工務店、ハウスメーカー、ホームセンター等） ・その他、建築工事・屋根工事・電気工事・管工事・塗装工事など各リフォーム事象に関する項目 ・今後求めるリフォームニーズ《項目例》 求めるサービスのコンセプト（早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等） ・リフォームが必要だと感じるタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等） ・求める技術（最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新性等） ・求める機能 <ul style="list-style-type: none"> 建築リフォーム （アレルギー対策、機能性（バリアフリー）、安全性（耐火・耐久）、経済性（省エネ）、防災・防犯対策等） 塗装リフォーム （機能性（耐熱、遮熱、断熱、防汚性、防音、結露防止、防菌、消臭）、耐久性、アレルギー対策、安全性等） ・求める付加価値 <ul style="list-style-type: none"> 設備工事（キッチン・トイレ・浴室入替等）関連リフォーム （機能性、安全性、利便性、デザイン性、省エネ効果（節電・節水）、バリアフリー等）

結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> アンケート結果を集計・分析し、リフォーム関連事業者への情報提供をし、リフォームに関する新商品・新サービス開発による新規顧客獲得やリピート需要獲得等の販路開拓へと繋げる。 職員間の情報共有及び巡回指導時の参考資料とする。
---------	--

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで経営分析について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	全職員が巡回や窓口相談、セミナー勧誘時に声かけを実施し、経営分析対象者の掘り起こしを行った。																
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">項 目</th> <th style="text-align: center;">H28 年度</th> <th style="text-align: center;">H29 年度</th> <th style="text-align: center;">H30 年度</th> <th style="text-align: center;">R1 年度</th> <th style="text-align: center;">R2 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">掘り起こしのための延べ巡回訪問回数</td> <td style="text-align: center;">125 回</td> <td style="text-align: center;">150 回</td> <td style="text-align: center;">127 回</td> <td style="text-align: center;">167 回</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table> <p>掘り起こしのための巡回訪問数は、目標を達成していたが、経営分析の必要性を認識できる資料を持参すべきであった。</p> <p>【課題】</p> <p>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ず、巡回訪問回数の割には、経営状況分析者数が少なかった。より効果的な方法による掘り起こしが課題である。</p>					項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度	掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	125 回	150 回	127 回	167 回	-
項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度												
掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	125 回	150 回	127 回	167 回	-												
今後の展開	経営分析対象者の掘り起こしは、重要であるため継続する。但し、課題や結果でも述べたとおり、その重要性を認識してもらうことが必要なため、商圈分析システム(MieNa)を活用し、データ提供することにより、事業者の意識改革を図り、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することによる経営状況分析を支援した。																
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">項 目</th> <th style="text-align: center;">H28 年度</th> <th style="text-align: center;">H29 年度</th> <th style="text-align: center;">H30 年度</th> <th style="text-align: center;">R1 年度</th> <th style="text-align: center;">R2 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">経営分析セミナー受講者数</td> <td style="text-align: center;">10 者</td> <td style="text-align: center;">10 者</td> <td style="text-align: center;">25 者</td> <td style="text-align: center;">16 者</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table> <p>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</p>					項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度	経営分析セミナー受講者数	10 者	10 者	25 者	16 者	-
項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度												
経営分析セミナー受講者数	10 者	10 者	25 者	16 者	-												

	<p>経営分析を実施した。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。</p> <p>【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う。また、分析手法を網羅的に習得するため研修時間も長く、事業者によっては必要ない内容も含まれ、個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく説明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。</p>
今後の展開	<p>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抽出などを支援していく。</p>

③経営分析の実施

実施内容	<p>セミナー受講後のフォローアップや、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。</p>												
結果・課題	<p>【結果】</p> <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> <th>R2 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営分析事業者数のうち、職員によるもの</td> <td>52 者</td> <td>73 者</td> <td>66 者</td> <td>155 者</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>セミナー受講者で、完了していない事業者や、持続化補助金申請者等に対して、経営分析を行った。</p> <p>【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や支援スキルの平準化が課題である。</p>	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度	経営分析事業者数のうち、職員によるもの	52 者	73 者	66 者	155 者	—
項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度								
経営分析事業者数のうち、職員によるもの	52 者	73 者	66 者	155 者	—								
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、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SWOT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。</p>												

(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	49 件	80 件	80 件	80 件	80 件	80 件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

※①経営分析件数内訳：経営指導員4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に提示し、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 100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、セミナー開催時の声かけに加え、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に繋げ、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に提供しつつ、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 80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	<p>《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</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 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。

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	事業計画策定セミナーを年1回開催し、受講者が計画策定手法を習得することによる事業計画策定を支援した。												
結果・課題	<p>【結果】</p> <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> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画策定セミナー 受講者数</td> <td>13者</td> <td>11者</td> <td>23者</td> <td>16者</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>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事業計画を策定した。また、セミナー受講者は、計画策定の手法を習得しているうえ、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。</p> <p>【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う。また、計画策定手法を網羅的に習得するため研修時間も長く、事業者によっては必要ない内容も含まれ、個々の事業者が本当に必要とする内容を詳しく説明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。</p>	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	事業計画策定セミナー 受講者数	13者	11者	23者	16者	—
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
事業計画策定セミナー 受講者数	13者	11者	23者	16者	—								
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、需要動向等に基づき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よく支援する。												

②事業計画策定支援													
実施内容	セミナー受講者や、持続化補助金申請時、マル経推薦時等に事業計画策定を支援した。												
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>事業計画策定事業者数のうち、職員によるもの (見直しを行った事業者を含む)</td> <td>18者</td> <td>25者</td> <td>49者</td> <td>29者</td> </tr> </tbody> </table>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	事業計画策定事業者数のうち、職員によるもの (見直しを行った事業者を含む)	18者	25者	49者	29者		
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度									
事業計画策定事業者数のうち、職員によるもの (見直しを行った事業者を含む)	18者	25者	49者	29者									
	セミナー受講者や、持続化補助金申請者等に対して、事業計画策定の支援を行った。												
	【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つたことから、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で経営していることが多く、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おう。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」を顕在化させ、その「強み」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、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「企業カランクアップ事業」(P.14参照)を用いる。

また、経営分析や事業承継に関するヒアリングの結果、事業承継が必要と判断した事業者には、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、経営理念や事業の中長期目標の設定、どうやって・いつまでに事業承継するか等を盛り込んだ事業承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継のための基盤づくりを進める。目標値は、経営指導員一人あたり1件とする。

(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事業計画策定件数	29 件	36 件	36 件	36 件	36 件	36 件
②事業承継計画策定件数	—	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

※①事業計画策定件数内訳：経営指導員 4 名×9 件

②事業承継計画策定件数内訳：経営指導員 4 名×1 件

(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	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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「企業カランクアップ事業」 <p>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。</p>
②事業承継計画策定支援	
対 象 者	<p>経営分析の結果、事業承継支援が必要と判断した事業者。特に、下記の業種を中心に支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製造業(当地域内で最も減少している業種) ・小売業、飲食業、サービス業(地域的生活インフラの担い手である業種)
実施内容	<p>担当の経営指導員等を決めて、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携して支援する。中長期的な計画となることから、専門家(税理士・中小企業診断士)等も活用して、計画策定にあたる。</p>

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計画策定事業者に対するフォローアップの課題等は以下のとおりである。

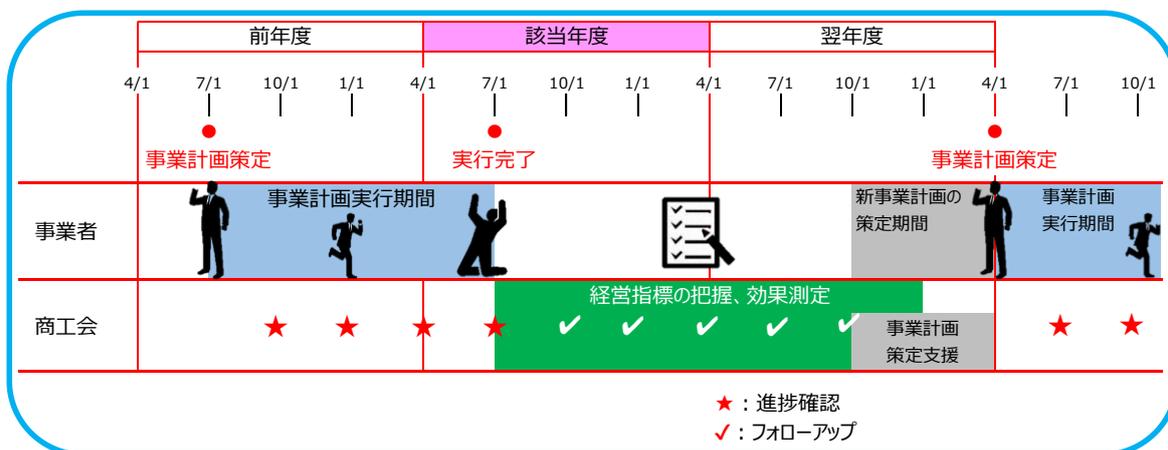
事業計画策定事業者へのフォローアップ														
実施内容	<p>事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度で巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。</p>													
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実施支援の延べ巡回回数</td> <td>156回</td> <td>31回</td> <td>110回</td> <td>89回</td> </tr> </tbody> </table> <p>事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、目標を達成することができず、実行支援のフォローアップとしては不十分であった。</p> <p>【課題】</p> <p>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ます。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、計画実行ができない事業者に対し、中小企業診断士等の専門家を派遣した際には、計画と現状の乖離が多数見受けられたため、計画の見直し等を支援した。今後は、事業計画策定においても実行性の高い計画策定を支援するとともに、事業者ごとにフォローアップ頻度を設定し、専門家等も活用して、着実な計画実行を支援する体制づくりが課題である。</p>				項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	実施支援の延べ巡回回数	156回	31回	110回	89回
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度										
実施支援の延べ巡回回数	156回	31回	110回	89回										
今後の展開	<p>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、支援状況一覧表を作成するなど計画的なフォローアップを行う。そのほか、専門家による策定後支援については、事業者の課題に沿った専門家を派遣するなど、臨機応変に対応する。</p>													

(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】	29 者	36 者	36 者	36 者	36 者	36 者
フォローアップ延回数	89 回	144 回				
売上増加事業者数	—	18 者				
フォローアップ対象事業者数 【事業承継計画策定事業者】	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
フォローアップ延回数		16 回				
売上維持事業者数		2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

※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

(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 36 者
頻 度	・ 事業計画策定事業者 36 者 × 4 回 = 144 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	<p>【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の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>【目標値】 これまでの実績を鑑み、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。</p>
------	--

②事業承継計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業承継計画を策定した全事業者 4者
頻 度	事業承継計画策定事業 4者 × 4回 = 16回
実施方法	<p>【フォローアップ内容】 担当の経営指導員等を決めて、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携して巡回または窓口によるフォローアップを行う。原則四半期に1回の頻度で行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。 事業承継には時間を要するうえ、事業資産の贈与・譲渡や後継者の育成、経営環境の整備等、様々な問題が想定されることから、栃木県事業引継ぎ支援センターや税理士・中小企業診断士等の専門家と連携して着実な事業承継に繋げる。</p> <p>【目標値】 計画は事業承継に向けた内部体制の整備を目的とするため売上額の維持とする。</p>

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

これまで実施した新たな需要の開拓に寄与する事業の内容と課題は以下のとおりである。

①地域密着リフォーム事業【BtoC】	
対象事業者	「リフォーム田沼・くずうリフォームまかせ隊」登録事業者

実施内容	<p>「リフォーム田沼・くずうリフォームまかせ隊」に登録を行っている事業者を地域住民にPRし、リフォーム需要の獲得を支援した。チラシを作成し、佐野市全域に新聞折込したほか、市内主要箇所に設置して需要獲得を支援した。</p>																								
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="515 383 1410 573"> <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> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込回数</td> <td>0回</td> <td>1回</td> <td>1回</td> <td>1回</td> <td>1回 (予定)</td> </tr> <tr> <td>受注件数/問い合わせ件数</td> <td>－</td> <td>5/12件</td> <td>3/10件</td> <td>5/8件</td> <td>－</td> </tr> <tr> <td>受注金額(円)</td> <td>－</td> <td>1,430千円</td> <td>317千円</td> <td>418千円</td> <td>－</td> </tr> </tbody> </table> <p>H29年度から年1回、当市全体内43,000世帯に新聞折込を実施した。</p> <p>【課題】 受注をいただいた方の口コミによる問い合わせも増えてきている。しかし、地域に浸透しているとは言いがたい。そのため継続的にPRし、依頼された仕事を確かな技術で満足いく仕上がりを提供することで、信頼を得ることが課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込回数	0回	1回	1回	1回	1回 (予定)	受注件数/問い合わせ件数	－	5/12件	3/10件	5/8件	－	受注金額(円)	－	1,430千円	317千円	418千円	－
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度																				
地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込回数	0回	1回	1回	1回	1回 (予定)																				
受注件数/問い合わせ件数	－	5/12件	3/10件	5/8件	－																				
受注金額(円)	－	1,430千円	317千円	418千円	－																				
今後の展開	<p>成果も出ていることから、課題を踏まえて一部改善し継続する。今後は、作成するチラシに施工事例やお客様の声を記載するなど、信頼度の向上によるリフォーム需要の獲得を目指す。</p>																								

(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地域密着リフォーム事業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とともに、新たに各店舗を掲載したPRチラシを作成し包括的な販路開拓支援事業を加え展開する。なお、栃木県商工会の独自事業（P.14参照）である「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」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。

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事業計画策定事業者のうちリフォームチラシによる売上向上支援事業者数	3者	4者	4者	4者	4者	4者

目標売上額/者	—	50 千円				
② 事業計画策定事業者のうちワクワク系の店づくり事業による売上向上支援事業者数	—	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
目標売上額/者	—	50 千円				
③ 事業計画策定事業者のうち IT 活用による売上向上支援事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
目標売上額/者	—	10 千円				

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

※①の目標値はこれまでの実績を踏まえ設定した。

② 1 者あたり客数 10 名×客単価 5 千円を見込み、目標売上額を 50 千円と設定した。

③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地域密着リフォーム事業による新規顧客の獲得支援【BtoC】	
対象事業者	事業計画を策定した事業者を中心としたリフォーム工事関連事業者
事業内容	<p>地元で信頼できる登録事業者の確かな技術によるリフォームを地域住民に周知するためのチラシを作成し、新聞折り込みを行う。チラシには、ご相談から受注でのフローを分かりやすく記載するほか、施工事例やお客様の声を記載するなど、信頼度と認知度の向上によるリフォーム需要の獲得を図る。合わせて、栃木県独自の事業である「地域密着リフォーム事業」への登録の支援も行い、相乗効果による販路開拓を支援する。</p> <p>【作成部数】 毎年 45,000 枚 【新聞折り込み】 年 1 回 (10 月頃) 佐野市全域 43,000 部 【設置場所】 残数 2,000 部を地域住民向けに市の関連施設や金融機関などの市内主要箇所に設置してリフォーム需要の獲得を図る。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・当地域で最も減少している建設業の販路開拓支援を行い、経営の安定を図るとともに、その後の事業承継に繋げる。 ・地域のリフォーム需要獲得による売上増加 ・地域住民に信頼感と確かな技術を提供することで、リピート率の向上、更には新築需要の獲得
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・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、折込時期や掲載内容の見直しの提案を行っていく。

② ワクワク系の店づくり事業によるリピート率向上支援【B to C】	
対象事業者	事業計画を策定した事業者を中心とした小売・サービス業者
事業内容	<p>事業計画策定事業者や新たな販路を求める事業者に対し、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法を提案し、POP・チラシ・DM等の作成支援を経営指導員等が行う。</p> <p>これまでは、個に対する支援に留まっていたが、今回は、ワクワク系マーケティングの肝である「顧客との関係性の構築」「顧客が商品を買いたくなる動機づけ」を主眼に置いた当地域内の各店舗 PR チラシを作成し、当地域内に折込みにより約 13, 000 部配布する。スケールメリットを活かして、顧客増による売上拡大を図る。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・既存顧客のリピート率向上 ・新規顧客の獲得 ・客単価の向上
実施後のフォロー	進捗確認を行うとともに、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、手法の見直し、別の手法の提案を行っていく。

③ IT能力向上セミナーによる販路開拓支援【BtoC】	
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援を行った事業者 ・販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>ITコーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のためのパソコン教室を開催する。自社製品の販路開拓を図るためのFaceBook・ホームページ作成に役立つWordPressや、「amazon」・「楽天」等 e コマースへの出店方法を教授するセミナーを行い、小規模事業者のIT能力の向上、苦手意識の払拭につなげる。</p> <p>セミナーは初年度のみ実施し、その後は事業所にあった効果的な情報を発信できるよう、個別相談会を毎年実施する。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得 ・小規模事業者のITへの苦手意識の払拭
実施後のフォロー	<p>職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</p> <p>また、受講者には、進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスを行う。</p>

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、本市産業文化スポーツ部産業政策課職員、(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9）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10）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、当商工会の総代会資料に実績を掲載し、理事会、総代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9：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) PDCA評価

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。	判定
	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)

(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PDCA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

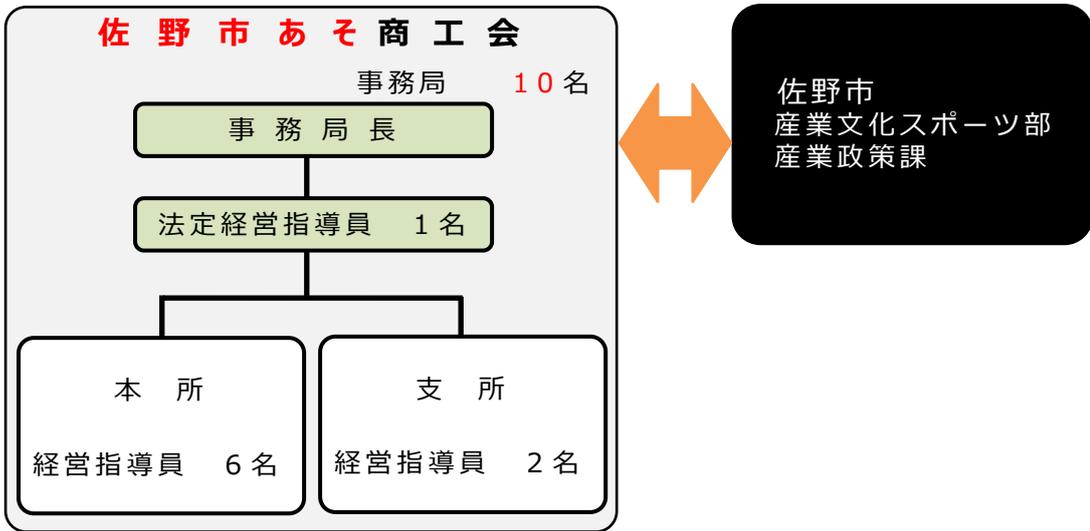
目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員	中小企業診断士 柴田 幸紀・杉本 佳寿子 佐野市産業文化スポーツ部産業政策課 法定経営指導員 杉岡 美奈子
開催回数	年 1 回 2 月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none">・理事会・総代会に報告・「アクションプラン」の結果（図 10）と共に、ホームページへ掲載・商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

【図表 10：2019 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 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 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 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 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 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 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 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 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 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 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 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 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 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 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 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 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 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 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 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 100%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 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 （ネット・テレサ・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 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 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 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 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 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 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 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 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 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 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 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 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 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 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 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
③ 総（代）会本人出席率の向上	福祉共済（純増口数）★	全県目標数	+17口	-7口	0	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 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	-4件 -1,350万円	0	6 目標達成（件数・金額の両方超過） 4 目標達成（両方維持） 1 目標未達成（いずれか維持） 0 実績無し（両方維持ならず）	
				40%	32.5%	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成
				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 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成（動きあるも支援に至らず） 0 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 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 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	
佐野市あそ商工会 (全体) の実施体制	
	
(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 : 杉岡 美奈子	
■ 連絡先 : 佐野市あそ商工会 TEL. 0283-62-3655	
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 (1 日頃)
その他	ミーティングの内容は佐野市産業文化スポーツ部産業政策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 佐野市あそ商工会	
所在地	〒327-0312 栃木県佐野市栃本町 2237 番地 1
電話番号	0283-62-3655
F A X	0283-62-7915
E-Mail	aso_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 佐野市産業文化スポーツ部産業政策課	
所在地	〒327-8501 栃木県佐野市高砂町 1 番地
電話番号	0283-20-3040
F A X	0283-20-3029
E-Mail	sangyou@city.sano.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)

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額 計	5,720	5,220	5,220	5,220	5,220
3-1.経済動向調査に関する事業	150	150	150	150	150
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	700	700	700	700	700
5.事業計画の策定支援に関する事業	700	700	700	700	700
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	700	700	700	700	700
7.新たな需要開拓に関する事業	3,000	2,500	2,500	2,500	2,500
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	70	70	70	70	70

(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