

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>上三川町商工会（法人番号 5060005001388） 上三川町（地方公共団体コード 093011）</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 ■各個店が自らの強みを活かし、固有の魅力を十分に 発揮した経営により持続的発展を遂げている 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] 小規模事業者が地域で力強く存続していくための販路拡大に よる売上増加</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 “魅力”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 経営セミナーの開催や巡回・窓口相談の充実により、経 営分析対象事業者の掘り起こしを行い、年間経営分析 件 数60件を目指す。 5. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナー、個別相談会、創業セミナーを開催 し 事業計画策定事業者数40件、創業支援者数4件を目指す。 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 グルメ・リフォーム等ガイドブック作成、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。</p>
<p>連絡先</p>	<p>上三川町商工会 〒329-0618 栃木県河内郡上三川町しらさぎ1-3-4 TEL：0285-56-2206 FAX：0285-56-0711 E-mail：kaminokawa_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>上三川町商工課 〒329-0696 栃木県河内郡上三川町しらさぎ1-1 TEL：0285-56-9150 FAX：0285-56-6868 E-mail：syoukou01@town.kaminokawa.lg.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1) 地域の現状と課題

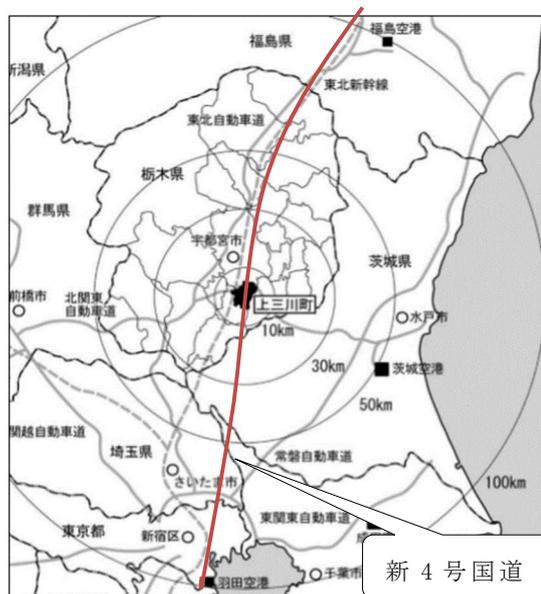
① 上三川町の概要

当地域は、関東平野の北部、栃木県南東部に位置し東京から直線距離で約 90km 北方に位置する。東京までは、最寄りの駅から 100 分、車でも 100 分（北関東自動車道使用）・県都宇都宮市までは 20 分と、栃木県内市町の中でも交通の便が良い地域である。生活居住地域として住みやすく、ゆうきが丘ニュータウン・本郷台団地等があり、所在地は宇都宮ではあるが北関東自動車道・宇都宮上三川インターチェンジを降りてすぐ、上三川町に隣接する大型ショッピングモール「インターパーク」は、買い物にも便利で、若い世代にとっては住みやすい理由の一つとなっている。

当地域は、平地部と河川からなり山は無く、標高約 60m～80m で地形はほぼ平坦で、広々とした田園地帯を形成している。町の北部は宇都宮市、東部は真岡市、西部と南部は下野市に隣接し、町の広さは南北 10.5km、東西 8.25km、面積は 54.39 km² の広さで、町内全域が都市計画区域に指定されている。

交通は、北関東自動車道をはじめ、町の中央を新 4 号国道が南北に縦貫し、国道 352 号、県道真岡・上三川線が東西に横断するなど、幹線道路網の整備が進んでいる。特に、新 4 号国道は栃木県の大動脈であり、上三川町の区間全域は片側 3 車線化が進み、一日の交通量は 75,956 台（【図表 2】国土交通省道路局調査から抜粋）と生活・流通面で欠かせない主要道路である。

また、最寄り駅は JR 宇都宮線石橋駅（5.3 km、車で 10 分）があり、新幹線への乗り継ぎも良いことから、南北は鉄道アクセスが、東西は車でのアクセスが便利である。機能的な道路網の形成や便利な公共交通機関の充実により、誰もが容易に移動できる環境が、当地域の魅力や暮らしやすさを支える要素の一つとなっている。



【図表 1】上三川町の位置と近県との距離

【図表 2】

新 4 号国道線 一日の交通量

平成 27 年度全国道路・街路交通情勢調査
一般交通量調査 箇所別基本表

(国土交通省道路局調査)

調査 起点 上三川町

終点 宇都宮市

調査箇所: 宇都宮市下栗町

昼間 12 時間自動車類交通量 (上下合計)			24 時間自動車類交通量 (上下合計)			昼 夜 率	昼 12 ク 時 間 比 率	昼 大 型 12 車 時 間 混 入 率
小型車	大型車	合計	小型車	大型車	合計			
(台)	(台)	(台)	(台)	(台)	(台)	(%)	(%)	(%)
43,424	11,428	54,852	58,310	17,646	75,956	1.38	10.8	20.8

[町の産業・観光]

農産物では、町を流れる河川周辺に水田が多く、良質な米が生産されている。同様に豊穡な土から、タマネギの生産も盛んであり産地ブランド強化のため、平成21年から「デリタマブラザーズ」として出荷されている。その他特産であるかんぴょうの生産をはじめ、アスパラガスやトマト、ニラ等、一年を通じて生産されている。日本国内及び海外向け日本の農作物販売促進サイト「ジャパクロップス」の平成28年度データによれば、特に、イチゴ・トマト・ニラ・ほうれん草・ごぼうは、全国1,805の市町村の中で収穫量・出荷量・作付面積すべてにおいて、上位50位内に入る安定した生産地域である。当地域は、交通の利便性が良いことから新鮮な野菜を県都及び首都圏に供給できる地域である。更に、当商工会青年部OBが中心となり開発、上記野菜を使用した「B級グルメかみのかわ黒チャーハン(オリジナルソースを使用)」は、地域ブランドとして認定され多方面にわたりイベント等に出品し、知名度の向上に努めている。

また、当地域の観光資源としては、美しく整備された公園が数多くあり「町で憩い・楽しむ、心を潤す豊かな自然」には、咲き誇る桜・ホテル舞う幻想的な風景・10万本のひまわり畑・紅葉の遊歩道等、四季を通して草花を愛で生き物とふれあうことができる、そんな自然豊かでのどかな観光資源を有する地域である。

風光明媚な当地域における製造業は、日産自動車(株)栃木工場が立地しており、関連企業として比較的規模が大きい協力会社や下請事業所の形成が見られる。産業別製造品出荷額を見ても輸送用機械器具製造業は多く、次いで非金属・食料品製造業が業種では多いことが特徴である。

工業団地は4カ所あり計45の進出企業がある。また、「上三川インター南産業団地」が令和2年6月1日から予約公募の受付を開始し、5街区(約62,181㎡)の分譲が始まっている。

上三川町の産業別製造品出荷額

(単位:百万)

業種	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
輸送用機械器具製造業	881,063.07	672,776.94	770,624.22	574,035.48	470,157.04	687,097.42	581,564.38	583,981.42	620,108.08	516,865.44
非鉄金属製造業	20,001.81	11,225.65	11,196.15	0.00	9,528.31	10,482.98	12,754.88	12,965.74	0.00	12,630.80
食料品製造業	3,267.64	4,253.68	3,930.06	5,755.62	4,807.43	5,775.36	5,727.79	7,397.89	7,939.12	8,228.65
金属製品製造業	712.47	632.95	701.31	1,056.40	591.68	725.75	0.00	2,647.68	1,695.30	1,798.18
生産用機械器具製造業	1,159.19	612.23	651.36	1,407.44	939.66	0.00	0.00	0.00	1,317.23	1,432.24
プラスチック製品製造業	0.00	0.00	354.31	290.40	324.90	0.00	0.00	431.81	494.24	504.90
電気機械器具製造業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	436.64	450.29
はん用機械器具製造業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	667.31	671.54	728.50	934.49	226.96
飲料・たばこ・飼料製造業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
繊維工業	116.27	0.00	99.19	98.29	110.15	0.00	0.00	60.67	0.00	0.00
その他	23,168.33	19,469.42	22,815.92	22,431.50	18,868.54	22,896.24	24,645.66	26,222.87	34,807.51	25,725.99

【出典】 経済産業省「工業統計調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工

【図表3】上三川町の産業別製造品出荷額(平成20年～平成29年)



上三川インター南産業団地



町特産「かんぴょう」



磯川緑地公園

【地域ブランドの認定と地域経済の活性化】

平成 29 年度からは、当地域の魅力ある特性を活かした生産物（生産され又は加工されたもの）の中から特に優れたものを「かみのかわブランド」として認定し、認定品をホームページやイベント等で情報発信することにより、認定品と当地域の知名度を向上させ、地域経済の活性化に繋げている。令和 2 年現在、当地域の特産である“かんぴょう”を中心に 43 品目が登録されている。



かんぴょうの加工品



かみのかわブランド展示会



「かみのかわブランド」マーク

②人口の推移

当地域の人口は、平成 17 年に 3 万人を超え令和 2 年 4 月 1 日現在で 31,288 人である。世帯数は増加傾向にあるが 1 世帯あたりの人口は減少傾向にあり、前回の計画（平成 27 年 3 月）では 2.95 人と 3 人を下回るデータから、さらに減少し 2.59 人となっている。



【図表 4 当地域総人口の推移と将来推計資料提供：上三川町人口ビジョン（令和 2 年 3 月）より】

図表 4 の総人口の推移と将来推計では、全国的な社会経済情勢（高度経済成長、第 2 次ベビーブームなど）の変化、当地域における大きな環境変化（日産自動車(株)栃木工場の操業、土地区画整理事業の実施による住宅地整備など）で右肩上がりの増加傾向が平成 17 年まで継続されてきた。しかし平成 22 年の 31,621 人をピークに、それ以降わずかながら減少傾向に転じている。当地域は近隣地域に比べ人口減少は緩やかであるものの国立社会保障・人口問題研究所が公表する推計値によると、少子化・高齢化への対策を進めないと平成 22 年基準推計値よりも減少の傾向が早まる予測（令和 22 年時点で約 2,300 人の差異）となっている。

一方で、当地域人口の特徴として、日産自動車(株)栃木工場や住宅団地建設の影響から住民の新陳代謝が高く世代交代も進み、栃木県内 25 市町の中で平均年齢が、43.4 歳と最も低く全国平均と比較しても「若い町」と言える。(図表 5 参照) 利点として、消費者庁「消費者意識基本調査」(平成 28 年度)によると、10 歳代後半から 30 歳代までの、7 割を占める人が、「買物が好き」であり、他の年齢層より高い割合となっている調査報告がある。消費を牽引する若い世代が多い当地域は高いポテンシャルを秘めた町でもある。

【図表5】 栃木県内市町の平均年齢ランク

順位	市区町村	人口(人)	平均年齢(歳)
-	全国	127,094,745	46.4
-	栃木県	1,974,255	46.4
1	上三川町	31,046	43.4
2	小山市	166,760	44.4
3	宇都宮市	518,594	44.5
4	下野市	59,431	44.5
5	高根沢町	29,639	44.8
6	さくら市	44,901	44.9
7	真岡市	79,539	45.2
8	那須塩原市	117,146	45.4
9	壬生町	39,951	46.1
10	大田原市	75,457	46.4

平成27国勢調査(総務省統計局) 都道府県・市区町村別主要統計表(平成27年)を参考としたデータにて作成

③ 地域全体の現状と課題

【人口や人口構成の現状と課題】

当地域の年齢 3 区分別の人口推移によると、生産年齢人口(15~64 歳)は、平成 17 年の 21,363 人をピークに減少傾向に転じている。また、老年人口(65 歳以上)は平成 22 年に 16%を超えており「若い町」とはいえ、当町においても高齢化は進んでいる。【図表 6 参照】

現状、当地域は「②人口の推移」で説明したとおり、平均年齢が県内で最も低い「若い町」ではあるものの今後、生産年齢人口(15~64 歳の人口)が減少することにより、当地域の経済規模や労働市場の縮小に直結する問題となっている。

したがって、若年層の採用難や従業員の高齢化等といった雇用問題の深刻化や、事業承継、技能承継の困難化による経営資源の散逸等が懸念されることから、働き手不足を解消する雇用促進対策や事業承継への支援が求められる。



【図表 6 当町の年齢 3 区分別人口の推移】

資料：国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所推計値、人口ビジョンより

【中心市街地の現状と課題】

当地域の交通は、北関東自動車道をはじめ、幹線道路網の整備が進んでいることから「①上三川町の概要」でも前述したとおり、一日の自動車類交通量が 75,956 台と県内一般国道の交通量の中では最も多い地域となっている。

一方で、このような交通量の多い地域であっても中心市街地への誘客に繋がられて

④ 地域産業の現状と課題

【商工業者数の推移】

当地域の商工業者数は、平成 28 年経済センサス活動調査によると 1,038 社で前回平成 23 年の調査と比べ 23 社減少している。業種別では、建設業・製造業の減少が比較的大きくなっている。製造業については減少しているものの「上三川インター南産業団地」の企業誘致が決まっており、今後、増加すると見込まれる。

一方で当地域はアクセスのしやすい土地柄であり、消費の多い世代の人口が多いことから、今後も大型店やチェーン店等の進出が予想される。そのため小規模事業者をはじめとする各事業者が「固有の魅力」を高め、それぞれの事業者が地域に必要なとされる魅力ある経営を行っていくことが必要不可欠である。

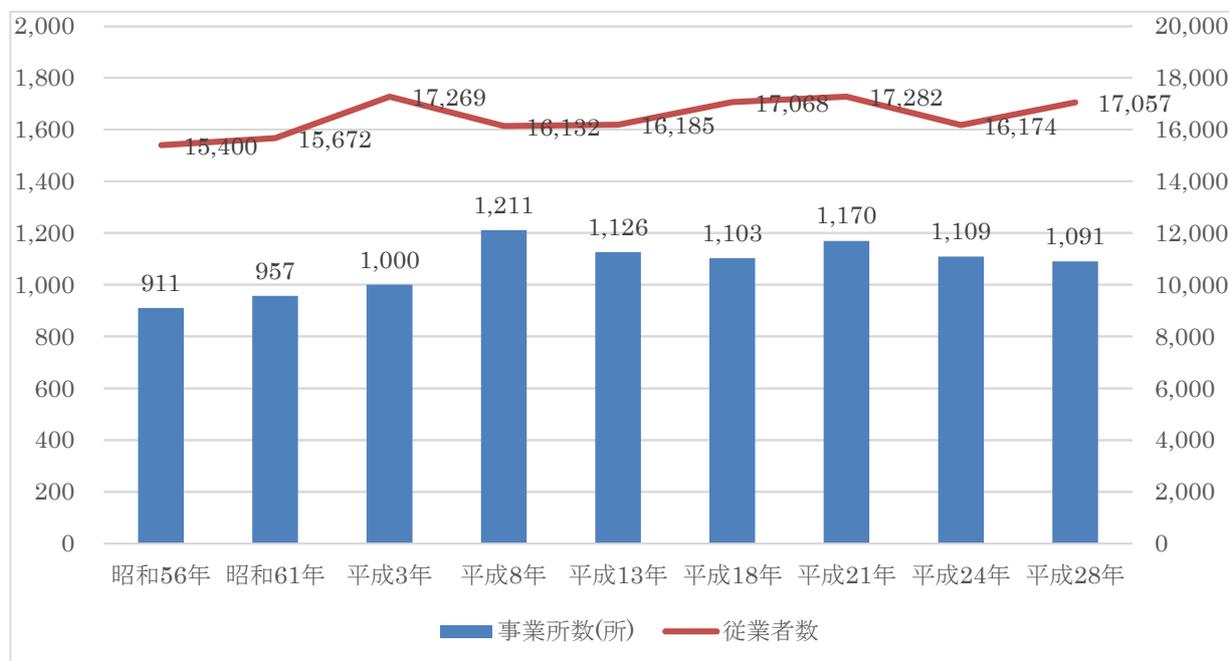
当地域内の商工業者数

調査年	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊	サービス	その他	合計
平成24年	190	113	258	107	239	154	1,061
平成28年	173	103	259	106	235	162	1,038
増減数	△ 17	△ 10	1	△ 1	△ 4	8	△ 23
増減率	-8.95%	-8.85%	0.39%	-0.93%	-1.67%	5.19%	-2.17%

【図表 9 当地域の商工業者数（平成 28 年経済センサス活動調査より）】

【事業所数と従業者数】

当地域の、事業所数（当地域調査によるもの）は緩やかな増減を繰り返しながら、1,100 箇所前後を安定して推移している。【図表 10 参照】同様に、従業者数も緩やかな増減を繰り返しながら、平成 28 年度においては約 17,057 人と安定している現状である。



【図表 10 事業所数と従業者数 上三川町人口ビジョン(令和 2 年 3 月)より】

※事業所の定義（当地域が把握している事業所数を参考とする）

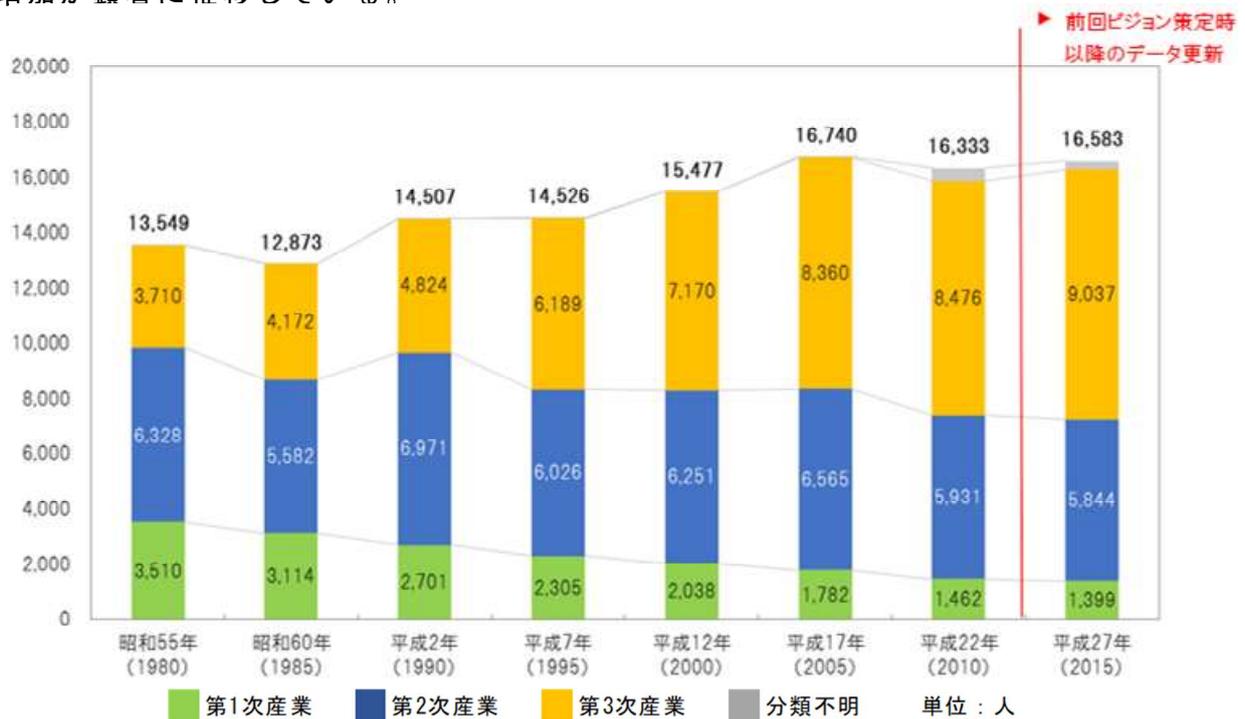
- ・一定の場所（1区画）を占めて、単一の経営主体のもとで経済活動が行われていること
- ・従業者と設備を有して、物の生産や販売、サービスの提供が継続的に行われていること

※従業者の定義

- ・当該事業所に所属して働いている全ての人で、賃金・給与を支給されていない人は従業者に含めない。

【産業別就業人口（15歳以上）の推移】

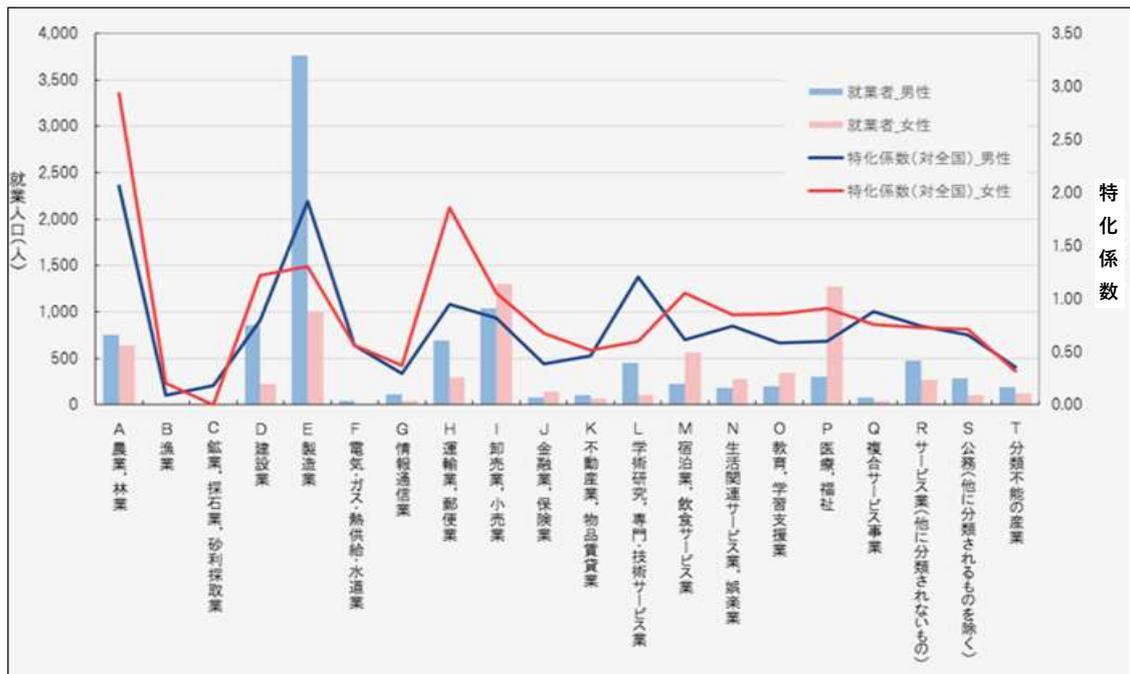
産業別就業人口においては、「第1次産業」「第2次産業」が減少、「第3次産業」の増加が顕著に推移している。



【図表11 産業別就業人口(15歳以上)の推移：上三川町人口ビジョン（令和2年3月）より】

【男女別産業大分類別就業者数と産業別特化係数：全国との比較】

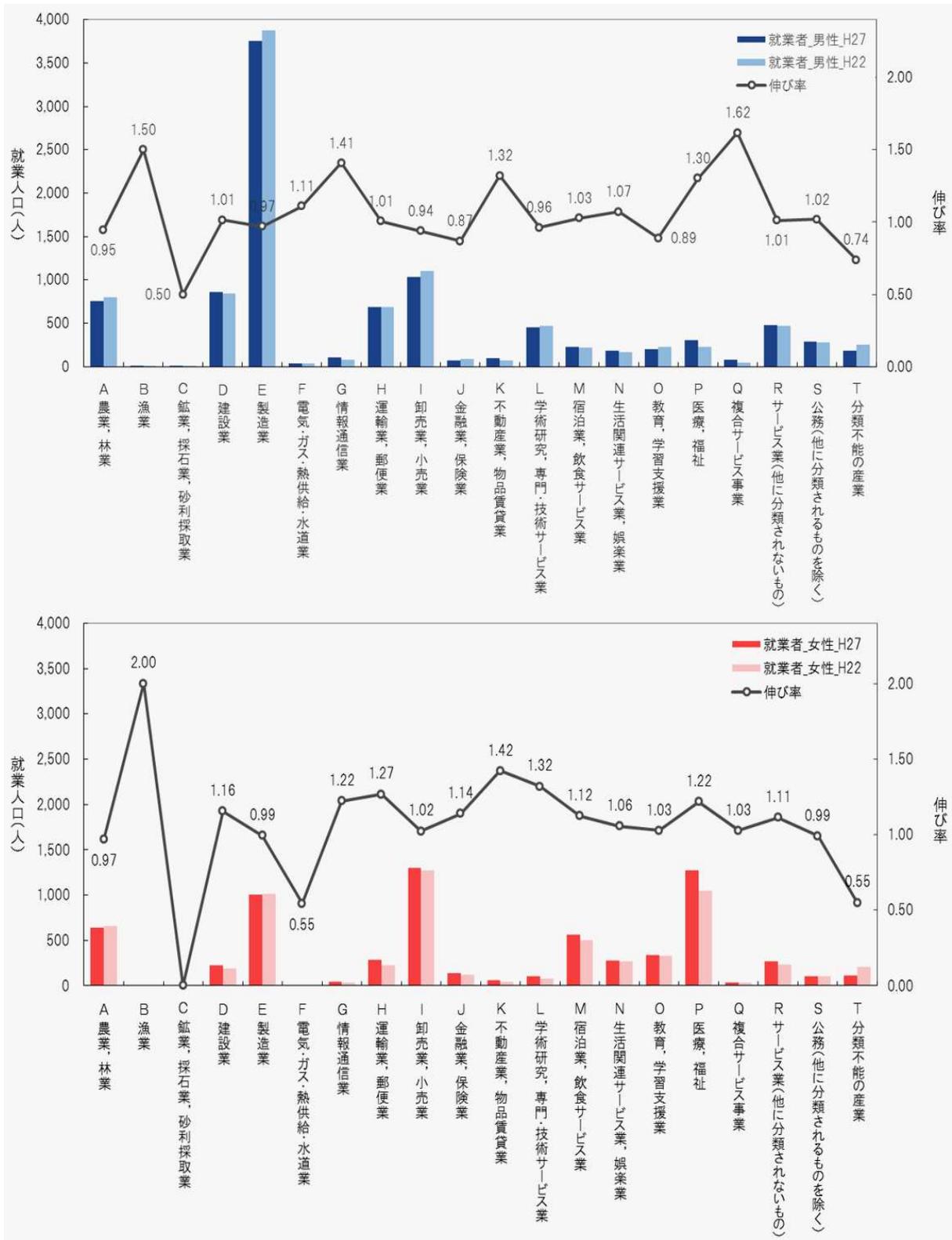
男女別の就業環境では、従業員数約5,300名（令和元年6月時点）を有する日産自動車(株)栃木工場が当地域にあり、男性の「製造業」に従事する割合が高い要因の一つとなっている。一方で女性は「卸売業、小売業」が最も多く、次いで「医療、福祉」となっている。この点でも、当地域が置かれている環境として、隣接する市の大規模小売店舗が多いこと、大学病院や医療施設が数多く存在していることがあげられる。



【図表12 男女別産業大分類別就業者数と産業別特化係数：上三川町人口ビジョン（令和2年3月）より】

【男女別産業大分類別就業者数の推移】

全体の、産業別特化係数【図表 12 参照】では、男性の「農業、林業」・「製造業」が、女性では「農業、林業」「運輸業」が、全国と比較して高い傾向にある。産業別就業人口【図表 13 参照】の伸び率は減少しているものの、若い世代の農業従事者が多く活躍している町である。就業者数自体は少ないものの、「情報通信業」「不動産業、物品賃貸業」「医療、福祉」「複合サービス業」など男女ともに増加の傾向にある。



【図表 13 男女別産業大分類別就業者数の推移 (H22 と H27 の比較) :
上三川町人口ビジョン(令和 2 年 3 月)より】

⑤小規模事業者の現状と課題

【小規模事業者数の推移】

当地域の小規模事業者数【図表 14 参照】は、平成 28 年経済センサス活動調査によると 786 社で前回平成 23 年の調査と比べ 26 社減少している。業種別では、建設業・製造業・サービス業の減少が大きくなっている。また、当商工会管内の商工業者数に占める小規模事業者数の割合【図表 15 参照】は高く、産業活力の源泉として地域社会を支え、生活の向上に大きく貢献している非常に重要な存在である。故に、上記、事業者数の減少は当地域において問題である。

当地域内の小規模事業者数

調査年	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊	サービス	その他	合計
平成24年	181	81	162	69	188	131	812
平成28年	167	73	165	67	177	137	786
増減数	△ 14	△ 8	3	△ 2	△ 11	6	△ 26
増減率	-7.73%	-9.88%	1.85%	-2.90%	-5.85%	4.58%	-3.20%

【図表 14 当地域内の小規模事業者数（平成 28 年経済センサス活動調査より）】

年度/業種	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊	サービス業	その他
平成24年度	95.3%	71.7%	62.8%	64.5%	78.7%	85.1%
平成28年度	96.5%	70.9%	63.7%	63.2%	75.3%	84.6%

【図表 15 当地域の商工業者数に占める小規模事業者数の割合
（平成 28 年経済センサス活動調査より）】

「平成 28 年経済センサス-活動調査」中小企業・小規模事業者数の集計では、国内企業全体に占める小規模事業者の割合は 84.9%であり、当地域の平成 28 年度の 84.6%とほぼ同じ割合である。

小規模企業白書（平成 28 年）によると小規模事業者数減少の要因として、「個人事業者の減少」と「経営者の高齢化」が挙げられており、このような状況は、減少が著しい当地域の工業（建設業・製造業）及びサービス業にも見られ、地域産業の土台である小規模事業者の減少は当地域経済に及ぼす影響として極めて大きいことから、小規模事業者数の維持に繋がる支援が求められる。

また、日常業務での窓口相談・巡回指導時のヒアリングから、業種別の現状と課題を整理すると以下のとおりである。

〈業種別経営現状〉	課題について
<p>●建設業</p> <p>1) 災害復旧を除き、公共工事は長期的に減少傾向である。</p> <p>2) 人手不足が続いており、若手の確保が難しい。</p> <p>3) 大方の事業者が抱える問題として、材料価格の高騰は経営に大きな影響を与えている。</p> <p>4) 建築関係では、同業者間の競争から請負単価の低下を招いている。</p> <p>5) 上記のから、売上の伸び悩みや先行き不透明感から、利益率減少の問題を抱える事業者が多い。</p>	<p>専門工事分野への特化、営業力や PR の強化による民需の開拓、人材育成や後継者対策等が課題である。</p> <p>高度経済成長期に建設されたインフラの老朽化、労働力・担い手の</p>

<p>6) 当町の建設業は比較的事業承継が進んではいるが、一人親方の事業所で後継者不在のため廃業するケースが見込まれる。</p> <p>7) 消費者は、誰に工事を頼んでいいのかわからないニーズを持っているが、事業者が詮索できない環境である。</p>	<p>減少する一方で、将来の施工方法も変わっていくことが考えられ、施工技術等のイノベーションが必要である。</p>
<p>●製造業</p> <p>1) 平成 24 年から平成 28 年で 8 事業所が減少している。これらは事業主の高齢化に伴い後継者不足等による廃業等が多いと思われる。</p> <p>2) 日産自動車(株)栃木工場と、関連企業として比較的規模が大きい協力会社や下請事業所が多く、コロナウイルス感染拡大による売上への影響が大きい状況である。</p> <p>3) その他、非金属・食料品製造業製造事業所が多く受注型製造業が主で、親企業の業況の影響を受けやすく、受注単価の伸び悩み等の問題を抱える。</p> <p>4) 工業団地は 4 カ所あり計 45 の進出企業がある。また、5 カ所目の工業団地として「上三川インター南産業団地」が造成され、申し込み状況によって小規模事業者が増加すると予想される。</p>	<p>事業者自らがイノベーションを促進し「一社・一業種依存」から「多社・多業種取引」へと変化を目指し、経営力強化に取り組む必要がある。取引先企業への提案力強化、コスト改善、消費者ニーズをとらえた独自製品開発、人材育成や後継者対策等が課題である。</p>
<p>●卸・小売業</p> <p>1) 町の中心から車で 15 分程度に、大型商業施設や全国展開しているチェーン店等が多数立地する。このため、地域外への購買力流出は著しく、地域内の小規模店舗には厳しい経営環境である。</p> <p>2) 当町の様々な商品の販売拠点や来訪者の立寄拠点となる施設がなく、物販、飲食、サービス等の町内外に周知する情報発信機能が日常的に不足している。</p> <p>3) 自助努力により収益を計上している店舗でも、上記に加えて販売価格の低下や仕入価格の高騰に苦慮している。</p> <p>4) 栃木県のマグロ消費量は高く、当町でもマグロを販売する小売店は集客力を持っている。</p> <p>5) 事業主の高齢化が進んでおり後継者不在のため廃業するケースが見込まれる。</p>	<p>当地域のもつ高いポテンシャルを活用し、多様化する顧客ニーズに対応した、特徴ある店づくりやニーズに基づく品揃え、新商品開発、ネット等販路チャネルの多様化が必要であり、加えて事業継続のための人材育成や後継者対策等が課題である。</p>

● 飲食宿泊、サービス業・その他の業種

- 1) ラーメン・定食を扱っている飲食店は多く、ランチの集客は多い反面、夜間の飲食が少ない傾向にあり顧客ニーズの見極めに悩んでおり、需要の低迷やメニュー見直し等の問題を抱えている。
- 2) 卸・小売業と同様、地区外近隣への利用流出により、売上の伸び悩み、需要の低迷に悩む事業者が多い。
- 3) 顧客の高齢化・節約志向による来店サイクルの長期化、大手低価格店との価格競争に問題を抱えている。
- 4) 良質な従業員等の確保も、ハローワークだのみだけでは、なかなか難しい状況である。
- 5) 事業主の高齢化が進んでおり後継者不在のため廃業するケースが見込まれる。

本格的な少子高齢化・人口減少を見据えて事業を進め、顧客と寄り添い年齢層別・世帯別のライフイベントに沿って対応した企業提案力で、生活サービス産業を目指す。特徴あるストアコンセプトで計画作成、高齢者への利便性や健康志向ニーズへの対応、メニュー開発、ネット活用でのPRや顧客関係性向上、創業者とのマッチングを含んだ後継者対策等が課題である。

以上のとおり、需要の低迷等による売上の伸び悩みやコストアップによる利益率の減少などは、全業種共通の問題となっている。これらの問題が長年積み重なったことで事業継続が困難なケースと、親族や第三者への事業承継が困難なケースによって廃業となり、結果として事業者数の減少を招いたものと考えられる。

このことから事業者の経営安定化と後継者対策を同時に行うとともに、併せて創業予定者に対しては創業支援を実施することで、「事業者の持続的発展」と「小規模事業者数の維持」を図っていくことが当地域における小規模事業者の課題である。

⑥ 上三川町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当地域では、中小・小規模企業の振興に関する施策を総合的に推進し、地域経済の発展及び町民生活の向上に寄与することが重要である。地域における企業の果たすべき役割を共有・認識し中小企業の成長発展と小規模企業の事業の持続的な発展に向けて取り組んでいくことを目的として「上三川町中小企業・小規模企業の振興に関する条例」を、平成30年12月17日に施行した。

この条例では、中小企業・小規模企業の振興に関する基本理念を定め、町の責務等を明らかにするとともに、振興施策の基本となる事項を定めている。なお、当商工会の役割として、第6条に「中小企業・小規模企業の振興の基本理念にのっとり、中小企業者等の経営の改善及び向上に積極的に取り組むこと」、「中小企業・小規模企業振興施策に協力するよう努めること」等が規定されている。

当地域では、平成28年3月に平成28年度から令和7年度を計画期間とする以下の「基本構想」「基本計画」「実施計画」の3層から構成されている「第7次総合計画」を策定した。

■ 基本構想（計画期間：平成28年度から令和7年度までの10年間）

前総合計画の達成度や町民の意向、社会的条件などを総合的に勘案し、目指すべき町の将来像やその実現を図る基本目標等を示すもの。

■ 基本計画（計画期間：平成 28 年度から令和 2 年度までの前期 5 年間）
 基本構想に基づき、今後取り組むべき主要施策等を行政の各分野にわたり体系的に示すもの。社会・経済情勢の変化に柔軟・的確に対応できるよう、中間年度で見直しを実施。

■ 実施計画（計画期間：2 年間、ローリング方式により毎年度見直しを実施）
 基本計画に示される主要施策等に基づき具体的に実施する事務事業の内容、財源等を示すもの。

将来像『共に創る 次代に輝く 安心・活力のまち 上三川』



【図表 16 基本計画の体型 上三川町第 7 次総合計画より】

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまでの現状と課題を踏まえ、次に定める「①10 年後の小規模事業者のあるべき姿」を当地域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、当地域が目指す「③振興ビジョン」の実現に繋げる。

なお、当地域の総合計画では、基本理念を「“安心・安全”のまちづくり」「“活力・交流”のまちづくり」「“協働・自立”のまちづくり」とし、将来像として『共に創る 次代に輝く 安心・活力のまち 上三川』を掲げている。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

小規模事業者においては、急速に変化する顧客ニーズに応えるため、市場の動向を捉えるとともに、消費者の声にも直接的に耳を傾け、需要を見据えた新たな商品・サービスを開発する必要がある。加えて潜在的な需要を掘り起こすため、新規性に富んだアイデアの発案や技術革新により新たな市場を創造していくことも求められている。

そこで当商工会としては、10年後も当地域の小規模事業者が持続的発展を遂げ、商工業分野における小規模事業者支援において、当商工会が指導的な役割を果たすべく「小規模事業者の今後10年後のあるべき理想像」を以下のとおり設定した。

■各個店が自らの強みを活かし、固有の魅力を十分に発揮した経営により持続的発展を遂げている

当地域では、幹線道路網が整備され公共交通機関の充実により、誰もが容易に移動できる地域であり、県内で最も「若い町」として消費を牽引する世代が多いことから、消費の拡大が期待できる“高いポテンシャルを秘めた町”である。一方で、このような魅力的な地域であるため、大型商業施設の存在やチェーン展開している大型店等の出店が今後も予想される。

そこで小規模事業者をはじめとする各事業所は、大衆をターゲットとしている大型店やチェーン店等が苦手とする“個々の消費者ニーズ”を捉えるために市場を細分化し、個店の強みが最も活かせるフィールドで“ここでしか手に入らない価値”を提供する。これにより大型店やチェーン店等との棲み分けが図られるとともに個店固有の魅力を十分に発揮した経営を行うことができる。結果、各個店が地域内外から利用者を誘引することに成功し、中心市街地に賑わいをもたらすとともに各個店が持続的な発展を遂げている状態を目指す。

②商工会の役割

当商工会は、地域内小規模事業者に対し持続的な経営を目指すため、自社の「経営ビジョン（あるべき姿）」を明確化させ、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。

特に“固有の魅力の源泉”となる「自社の強みや独自能力」を認識させるため、3C分析やSWOT分析など非財務情報の分析を充分に行う。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といった地域経済の状況を分析できるツールなどを活用し情報提供を行う。さらに需要を見据えた新たな商品・サービスの開発や潜在的な需要を掘り起こすため、需要動向調査を実施することで消費者が求めるニーズを把握し、事業計画に反映させる。

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として、即売会やイベントなど事業者が直接消費者と接する機会を創出したり、当商工会が地域の情報発信基地として運営している施設（むかしなつかし館）を利用して、事業者のPRや地域情報を広く発信することにより地域内外からの誘客を促進させる。

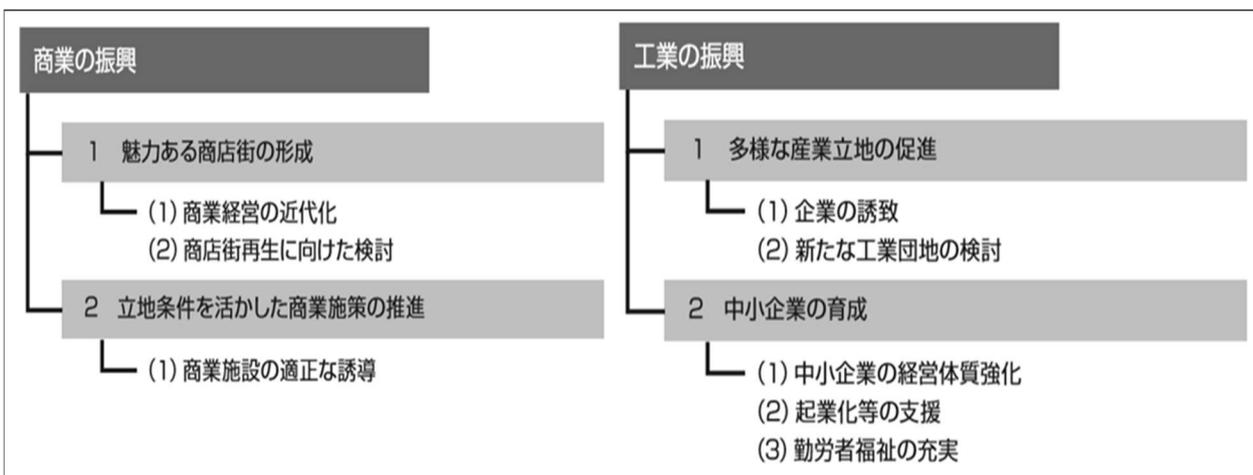
また当地域の全ての小規模事業者に共通してやってくる、経営者の高齢化という問題については、事業計画の策定支援と並行して円滑な事業承継の支援を行うことで、当該事業者の持続的発展を支援する。併せて創業支援として創業希望者には、地元金融機関とも協調しながら当地域での開業を目指すため、創業セミナーの開催や創業融資など創業に係る支援を実施する。

以上のような支援を当商工会の役割として実現することにより、事業者の継続的発展が遂げられるとともに、雇用・就労機会の創出や商店街の賑わい再生、地域経済の活性化といった地域の裨益に繋がるよう支援をしていく。

③上三川町の振興ビジョンとの関わり

町の第7次総合計画の基本計画にある「3“産業・しごと・活力のまちづくり”のうち、当商工会が担うべき役割を全うし「各個店が自らの強みを生かし、固有の魅力を十分に発揮した経営により持続的発展を遂げている」状態を具現化できれば、地域の振興ビジョン（11ページ参照）として『魅力ある商店街の形成』『中小企業の育成』の実現に寄与できるものであり、本計画と当地域商工行政（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。

【図表 17 基本計画施策の体型 上三川町第7次総合計画より】



(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年間は生活関連サービス業者と中心市街地で事業を行っている事業者を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】小規模事業者が地域で力強く存続していくための販路拡大による売上増加

小規模事業者が“地域で力強く存続していく”固有の魅力ある商品・サービスを強みという武器に変え、“ここでしか手に入らない価値”を作り、それを活かして販路拡大に繋げ、情報発信力の強化により売上増加を実現する。

また、これにより事業計画の重要性を認識し経営基盤の安定を図りつつ、事業を継続させる事業所が増えることで、地域住民の雇用・就労機会の創出や中心市街地の賑わい再生、地域経済の活性化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】小規模事業者が地域で力強く存続していくための販路拡大による売上増加

【方針1 重点支援先の選定】

これまでは、地域経済動向調査といった環境分析から、事業者の個社分析、セミナー等の様々な支援メニューの実行、更には専門家との連携や情報共有による支援体制の充実といった多岐にわたる内容で実行したが、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、建設業及び小売業・サービス業・飲食店等の生活関連サービス事業者と商店街の活性化を図るためにも中心市街地で事業を行っている事業者を中心とした20者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、支援内容と照合し効果的で具体性のある企業を選定する。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。

【方針2 経営分析を重視した事業計画策定支援方針】

当地域の経済動向、重点支援先とする建設業及び生活関連サービス業者等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、地域で力強く存続していくための経営力向上に重点を置いた経営状況の分析を行う。さらに、各個店が自らの強みを生かした固有の魅力を前面に打ち出した商品・サービスの価値を、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3 独自の集客チャネルによる売上増加支援】

当商工会施設「むかしなつかし館」を情報発信拠点とし、また、地域情報ポータルサイトの活用など、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。チラシやポスター等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、町外からの流入顧客の呼び込みや地域住民の再来店を促す仕組を提供し、重点支援先の売上増加を図っていく。

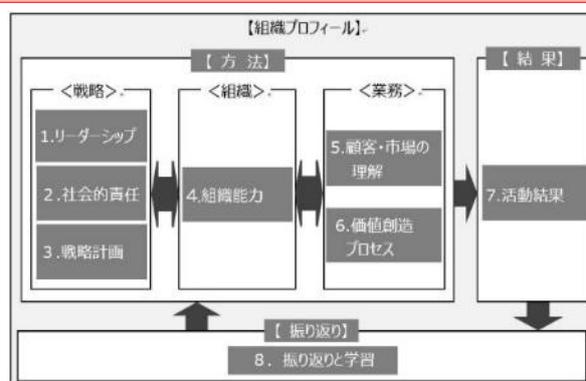
以上の取り組みにより目標を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が地域で力強く存続していく、固有の魅力ある商品・サービスを武器に安定した経営を続けることにより、地域住民の雇用・就労機会の創出や中心市街地の賑わい再生、地域経済の活性化という裨益目標を達成する。

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。現在の認証企業は本商工会員4社を含む60社。



【企業ランクアップ事業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商業者向けの内容で、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」を参考にした、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3月末現在、本会会員3社を含む90企業が認定されている。



【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。

令和元年10月時点で、本会会員6企業を含む県内261企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

【図表 18 経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）】



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

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】

当商工会が実施（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。それらを当ホームページにて公表した。また、事業計画策定支援時に小規模事業者に提供した。

【結果】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
地域経済動向調査の実施回数	3回	3回	3回	3回
公表回数	11回	10回	22回	21回

【課題】

現状では支援に活用できるまでのデータには至っていないこと。また、金融機関との意見交換会や随時、担当者とも情報交換を行っているが、個々の職員単位であり、職員間で情報共有が不完全な現状である。

【今後の展開】

上述の課題を踏まえて、今後は行わない。ただし、外部機関の実施した調査結果は、RESAS・商圈分析システムMieNaと併せ、付加情報として提供を行う。

(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。

① RESAS・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	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	<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（約 70 者） 業種内訳：製造 8 者、建設 20 者、卸小売 18 者、サービス 12 者、飲食 12 者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 120 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	<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】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
需要動向調査の実施回数	13回	36回	39回	45回

※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情報提供を実施したが、回数は目標を下回った。

【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、当地域の小規模事業者は、同一業種であっても品揃えや提供するサービスは様々であり、対象としている商圈並びに顧客層も異なっている。そのため、一般的な消費性向に基づく現状の需要動向調査だけでは、個社の支援を行う際に、新たな事業展開や販路開拓等を可能とする事業機会を逸してしまう場合があった。

また小規模な小売、サービス、飲食事業者は感覚的に自店の顧客の状況を把握しているケースもあるが、分析を基にした正確な顧客の状況を把握している事業所はほとんどいない状況である。

よって他機関が調査した2次データの提供ではなく、事業者が本当に欲しい対象顧客からのニーズ等を把握するために必要な情報提供が求められる。

【今後の展開】

上述の課題を踏まえて、今後は行わない。ただし、支援対象事業者の対象顧客の“生の声”を聞けるアンケート調査を新規に実施する。

(2) 目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
調査支援事業者数	未実施	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(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。

新たな商品・サービスの開発に向けた調査

対象事業者	<p>重点支援先（生活関連サービス事業者と中心市街地で事業を行っている事業者）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）</p>
<p>調査目的 調査手段・手法 分析手段・手法</p>	<p>▶調査の目的 重点支援先である小売業・サービス業・飲食店等の生活関連サービス事業者と中心市街地で事業を行っている事業者を対象に、消費者の求める商品・サービス等のニーズを把握し、個々の事業者が強みを活かした魅力的な商品・サービスの開発に寄与するための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、当商工会が地域の情報発信基地として運営している施設（むかしなつかし館）を利用している来場者を対象に調査を行う。 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が得られるよう調査票を作成する。 調査方法：調査員が 2 日間程度、むかしなつかし館にて、施設利用者に対してアンケート調査を実施する。調査を行う際には、調査票の回答精度を高めるため、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 毎年 9 月頃にむかしなつかし館にて実施。 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 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>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） <p>サービス業（美容室等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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、決済方法等） <p>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） <p>建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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） ・ 住居購入または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）
<p>結果の活用方法</p>	<p>▶調査結果の活用</p> <p>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、当該事業者へのフィードバックし、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。また、事業者の了承のもと商工会で活用事例集にまとめ、今後の更なる事業推進に活用していくものとする。</p>

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

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】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	422回	415回	420回	435回

※掘り起こしのための巡回訪問数は、おおむね各年ともに目標を達成できた。

【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い、経営者の課題・問題点を職員各々が把握したが、全体で情報共有できる体制づくりが課題である。本年実施による経営分析の資質向上を目的としたセミナーで全体の資質は向上したが、これを活かし、実際の経営分析支援事業者数を増加させる取り組みが必要である。

【今後の展開】

今年度実施した専門家による経営分析の指導を継続的に受け、資質向上を図るとともに、商圈分析システム(MieNa)等を活用したデータの提供により、経営者の課題等の情報を共有し職員各々の得意分野を活かし課題解決にあたる。

② 経営分析セミナーの開催

【実施内容】

受講者が分析手法を習得することを目的とした経営分析セミナーを開催した。

【結果】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
経営分析セミナー受講者数	8者	6者	8者	4者

※参加事業所に合ったアドバイスを直接講師から受けることで分析結果の理解度が上がり、自社の経営内容を把握できたことで、参加者の満足度も高く好評であった。

【課題】

多くの出席した小規模事業者は、経営分析の内容を把握するレベルとして売上高や最終損益の把握、納税額への関心に対象がとどまっており、当会としても踏み込んだ分析ができない現状である。小規模事業者の成長に寄与するような外部及び内部分析支援に不足があった。

【今後の展開】

伴走型支援になると、事業者自身が認識している経営課題はひとまず留保し、経営状況を正確に把握し、経営問題を特定、さらに経営課題を抽出することが必要になる。事業者自身が認識している経営課題の位置付けを明確とし、①ヒアリングや観察あるいはデータ収集などの情報収集力、②収集された情報から何が経営問題であるかを特定する経営分析力、③経営問題から経営課題を抽出する問題分析力等一連のプロセスと理解し、日常の巡回訪問などで発信していくことで、セミナーの必要性を訴求し参加事業者の増加を図りたい。

③職員による経営分析の実施

【実施内容】

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。

【結果】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
経営分析事業者数のうち、職員によるもの	38者	40者	40者	45者

※通年において目標値を達成することができた。セミナー受講者で、分析が完了していない事業者や、持続化補助金申請者等、マル経利用事業者に対して、経営分析を行った。

【課題】

支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析の内容にも隔たりがあった。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。

【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、今回実施する支援において、経営状況を正確に把握し経営問題を特定、さらに経営課題を抽出するプロセスを理解し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	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①掘り起こしに係る商圈情報(MieNa等)の提供数	—	60件	60件	60件	60件	60件
②経営分析セミナー開催数(分析件数：a)	0回	1回(10件)	1回(10件)	1回(10件)	1回(10件)	1回(10件)
③経営分析件数(b)	44件	50件	50件	50件	50件	50件
経営分析件数計(a+b)	44件	60件	60件	60件	60件	60件

(特記事項) 現行は、令和元年度の実績

(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セミナーの開催により経営分析の重要性認識と経営状況の把握を行い、③重点支援先については、経営指導員と経営支援員の2名（複数名）体制で経営分析を実施する。それ以外の者についても職員が経営分析を実施する。必要に応じて専門家を派遣し、分析支援にあたる。

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対象者	重点支援先である建設関係及び小売・サービス業等事業者、小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資予定者等 60社
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問や窓口相談に加え、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を提供しつつ、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 セミナーの開催による経営分析の実施

参加予定者	①で掘り起こしを行った事業者 10者
セミナー内容	事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせるとともに、財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の経営状況をしっかりと把握することを目的に開催する。 中小企業診断士を講師に招くとともに、参加者のフォローを職員が行い、事業計画の策定に繋げる。
開催回数	1回/年
募集方法	・当商工会ホームページに掲載し、広く周知 ・当商工会員に開催案内の郵送 ・巡回訪問や窓口相談時に勧誘 ・商圏分析システム「MieNa」のデータ提供時に勧誘
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」等

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。 ・このセミナーで経営分析が完了していない事業者は③にて分析を行い、セミナーでの分析手法と、職員による分析手法に大きな差が出ないようにする。 ・事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップに繋げる。

③経営分析の実施

対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・①で掘り起こしを行った事業者 ・②のセミナー参加者で完了していない事業者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・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

①事業計画策定セミナー（集団・個別）の開催

【実施内容】

セミナーを開催し受講者が事業計画の策定手法を習得し事業計画を策定した。

【結 果】

項 目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
事業計画策定セミナー受講者数	8者	6者	8者	4者

※受講者数は前年度を下回ったが、受講後の職員によるフォローアップでも事業計画の策定支援を行った。

【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分析内容を詳しく説明できない等の問題があった。

【今後の展開】

上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。集団セミナーだけではなく、必要に応じて個別指導会を実施する。個別指導により、個々特有の課題に特化した計画策定支援を短時間で効率よく行う。以上の事を日常の巡回訪問などで発信していくことで、セミナーの必要性を訴求し、参加事業者の増加を図りたい。

②職員による事業計画策定支援

【実施内容】

セミナー受講後のフォローアップ他、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】

項 目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
経営分析事業者数のうち、職員によるもの	20者	25者	25者	25者

※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、事業計画策定の支援を行った。

【課 題】

支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析の内容にも隔たりがあった。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。

【今後の展開】

上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的な改善策として、法定経営指導員が策定支援にあたる。職員の個々のスキル向上が期待でき、平準化を図りたい。

③「かみのかわ創業セミナー」の開催

【実施内容】

上三川町内の創業・第二創業希望者を対象に創業セミナーを開催し、創業予定者の支援を行った。

【結 果】

項 目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
創業セミナー受講者数	実施なし	13者	9者	4者

※平成29年度から令和元年度までに3回開催し、受講者26名、内7名が新規創業及び第二創業した。創業塾修了後においても各々の実務的な経営課題に対し、個別に支援を行った。

【課 題】

創業目的の受講者に対してのフォローアップ体制が不十分なため、実際の創業に繋がられていないケースが考えられる。また、新規開業者数についても全て把握できていない所もあり、今後の課題である。

【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、各支援機関と連携して受講後のフォローアップ体制の強化を図る。また、創業支援の際には、商圈分析システム(MieNa)を活用して市場動向等の情報を提供しながら、革新的で持続可能な創業や雇用を創出する創業を支援する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、激変する経営環境および経済社会情勢に適応し、今後も持続的に発展するためには、事業者自身の強み、弱みを把握した上で、新たなビジネスモデルを構築し、その計画に基づいた事業運営を行うことが重要である。

「地域経済の動向」および「経営状況の分析」を踏まえた事業計画策定の重要性を認識してもらうとともに、個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定できるよう小規模事業者に寄り添い、より実効性のある事業計画策定に繋がるよう支援する。

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「企業カランクアップ事業」を用いて、“稼ぐ力”をつけることを念頭においた売上総利益率 1%以上の増加を目標とする事業計画の策定を支援する。

経営分析や事業承継に関するヒアリングシートの結果、事業承継計画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を設定、どうやって・いつまでに事業承継するか等を盛り込んだ計画を策定し、円滑な事業承継のための基盤づくりを支援する。また、創業・第2創業者には、目指すべき方向性を確認し、計画策定の指導・助言を行うことで、当地域での創業に繋げてもらうよう努める。

(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	58 件	40 件				
創業計画策定件数	6 件	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

事業計画策定件数は、経営分析完了者の中からやる気・見込みがある事業者を選定するため、60事業者より40事業者へ減となっている。創業計画策定件数は、セミナー参加予定者9名のうち、コロナウィルス感染拡大の余波を考慮し、現行より減少はするが、早期創業の実現、創業課題解決、創業者・支援対象者の掘り起しに繋げる。

(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セミナーの開催による事業計画の策定手法の教授

参加予定者	経営分析を行った事業者
セミナー内容	<p>このセミナーは、事業者に事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうとともに策定手法を教授し、自社の事業計画を実際にセミナー内で策定することを目的に開催する。</p> <p>事業者が事業計画の策定手法について演習を取り入れながら学び、経営分析の結果等を元に計画を策定する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none">1. 自社の環境分析（内部・外部）の確認2. 事業計画書の基本構成3. 戦略の方向性とビジネスモデルの設定4. 販売計画と行動計画の策定5. 目標設定とPDCAの確認 など <p>※セミナーにて計画策定が完了していない事業者については、受講後、策定まで支援する。セミナーに職員も同席することで、セミナーでの策定手法と職員による策定手法に大きな差が出ないようにする。</p>
講師	中小企業診断士
開催回数	1回（2時間×1日）
参加者	25者
募集方法	<ul style="list-style-type: none">・当商工会ホームページに掲載し、広く周知・当商工会員に開催案内の郵送・巡回訪問や窓口相談時に勧誘・経営分析セミナー受講者に勧誘

セミナーを中心に事業計画の策定支援を行っていくほか、経営分析を実施したもののセミナーに参加できなかった事業者や①のセミナーで策定が完了していない事業者に対して経営指導員等が担当制で支援にあたる。

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。

また、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。

②事業計画策定支援

対 象 者	①のセミナー受講者を含む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。その際には、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>※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、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、外部専門家を派遣して支援する。</p>

③「かみのかわ創業セミナー」の開催

対 象 者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業希望者 ・ 創業後5年以内の者 ・ フリーランス ・ 後継者 ・ 第二創業希望者
実施回数	年1回
想定受講者数	9名
実施内容	<p>創業までの一連の流れを体系的に学ぶ内容とし、経営の勉強としても役立つものとする。全8回（1回3H）シリーズとし、各回テーマを決めて開催する。主な内容は以下のとおり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネスプランの作成準備、創業への心構え、 ・ 創業ビジョンとビジネスモデル、 ・ マーケティングの基礎知識とIT活用による効率化、 ・ 会計・税務の基礎知識、公的支援、資金調達・融資制度、 ・ 営業・販売戦略、経営法務、 ・ ビジネスプランの作成と発表 <p>また、一連のロカベン等支援ツールの活用により、経営計画策定の負担感を軽減させること、創業関連のポータルサイトを立ち上げ継続的な創業者の掘り起こしに対応することが必要である。</p>
講 師	<p>中小企業診断士</p> <p>※テーマにより、日本政策金融公庫、栃木県信用保証協会、地元金融機関、起業家等へ依頼</p>
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開催チラシを上三川町全域に新聞折り込みで周知 ・ 当商工会ホームページにて広く周知 ・ 当商工会会員に開催通知を郵送 ・ 関係機関の窓口に案内チラシを設置
受講後のフォローアップ	<p>【創業希望者・第二創業希望者】</p> <p>法定経営指導員が支援にあたり、事業計画の策定支援や創業資金の調達支援を実施し必要に応じて、当地域との連携、とちぎ地域企業応援ネットワーク（創業支援PT）を活用するほか、栃木県よろず支援拠点や日本政策金融公庫宇都宮支店・その他支援機関と緊密に連携して支援にあたる。</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。

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】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
実施支援の延べ巡回数	123回	155回	210回	210回

計画策定の事業者の他、既に計画策定済みの事業者に対しても実施支援を行った。巡回窓口相談等により各種補助金申請者や融資申込者へ定期的な支援を行い、支援策の周知・提案件数は各年とも目標を上回る結果となった。

【課題】

これまでは、補助金申請や融資申し込みのための事業計画策定が多く、計画策定後の支援は、補助金交付のための実績報告や融資返済予定の条件変更（リスケジュール）に偏重していた。実現可能性のヒヤリング、計画修正の検討、新たな課題の抽出等の事業計画策定後の支援の在り方に課題を残している。

【今後の展開】

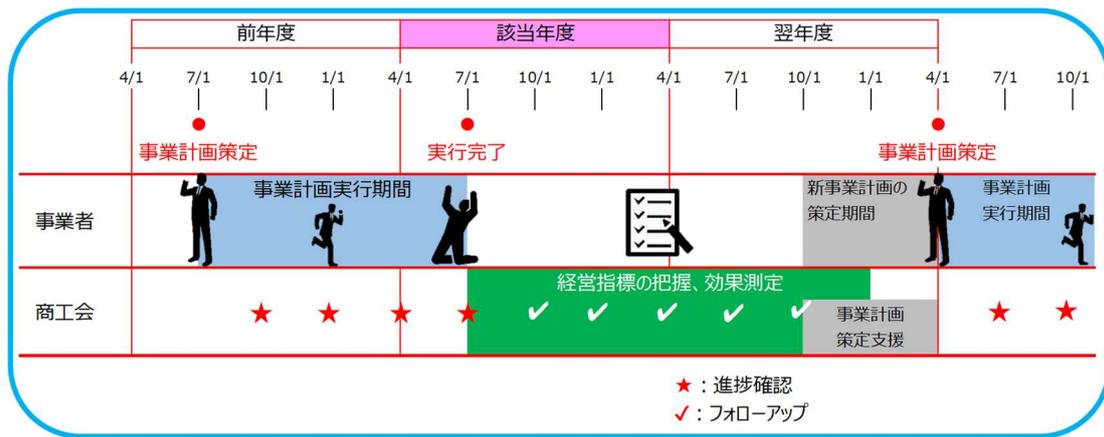
上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、法定経営指導員による、計画的なフォローアップを実施する。

(2) 支援に関する考え方

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、進捗状況にズ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
事業計画策定事業者数	58 件	40 件				
フォローアップ延回数	210 回	160 回				
売上増加事業者数	未集計	10 件				
創業・第2創業者数	6 件	4 件	4 件	4 件	4 件	4 件
フォローアップ延回数	18 回	24 回				
計画内の目標売上達成事業者数	未集計	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

フォローアップ延べ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 40 者
頻 度	<ul style="list-style-type: none"> 重点先策定事業者 20 者 × 4 回 = 80 回 重点以外策定事業者 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	<p>【重点支援先】 法定経営指導員が、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。</p> <p>【重点支援先以外】 担当の経営指導員等を決めて、原則 4 か月に 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。</p> <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</p>

	<p>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。</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25%である10者の売上増加とする。</p>
--	--

② 創業者へのフォローアップ

支援対象	創業計画策定事業者のうち、当地域で創業した4者
頻度	創業者 4者 × 6回 = 24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、原則2カ月に1度の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。新規創業者については、創業後3年以内に廃業等に追い込まれるケースが多いため、資金繰りの確認を中心に、密な伴走支援にあたる。創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、ズレの発生要因を明確にし、計画の再策定を行い、事業の持続的発展につなげる。</p> <p>【目標値】 創業計画でそれぞれが掲げた目標売上額とする。</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 リフォーム展示・相談会の開催【B to C】

【支援事業者】 当地域の建設関係事業者

【実施内容】

顧客の新規開拓、新商品・新技術等の紹介によるニーズを掘り起こし、顧客情報の収集・消費者への事業者認知度の向上を図り、さらには、リフォームの悪徳業者から地域を守り、信頼ある地元企業を広く宣伝することを目的として開催した。

【結果】

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
リフォーム展示・相談会 出店事業者数	8者	8者	未開催	未開催

※来場者への自社パンフレット、カタログ等の配布及び工事施工例の紹介によりニーズの掘り起こしを実施、その場でリフォームを受注する等、成果があった。

【課題】

展示会の目的を事前に明確にしておく必要と、目的に合致する見込み客がどのような課題を抱えているのか、またどんな情報を求めているのかを具体的に調べておく必要があった。

【今後の展開】

上述の課題を踏まえ今後は実施しない。ただし、リフォームの関する一般消費者からのニーズ（当地域内の業者がわからな等）は多く、当地域内業者の存在を周知する活動は必要である。

②「飲食店マップ」の作成・配布【B t o C】

【支援事業者】重点支援先と定めた飲食業者

【実施内容】

経営状況分析の実施、事業計画策定支援、計画実施支援の各課程において、一連のスキームとして戦略的に支援を行った。「飲食店マップ」は、それらの支援を実施した重点支援先向けの販路開拓であり、地域内外からの集客を目的に、全戸新聞折込配布、当地域内主要箇所等に設置して集客を支援した。

【結果】

項 目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
飲食店マップ 掲載事業者数及び部数	未発行	65者 10,000部	未発行	未発行

※当地域内において飲食店マップの存在はなく、全戸配布ができたことで掲載事業所の売上げ向上に貢献できた。また、広告媒体としても有効で、職員巡回時の聞き取りは、「グルメマップを見て食べに来た。」との客やリピーターの増加、また当地域外の消費者からの問い合わせもあり販路拡大に繋がっている。

【課題】

現在は消費者や掲載事業者からの冊子の満足度は高い。しかし、掲載内容が単なる事業者紹介的なものになっており、消費者に飽きられてしまう恐れがある。そのため、消費者の興味をそそる魅力ある内容にしていくことが課題である。

【今後の展開】

一定の効果も表れ、課題を踏まえて一部改善し継続する。冊子全体や掲載事業者の掲載内容を見直し、その店の魅力と特徴及び独自能力をピックアップし情報として盛り込む。

③「リフォームガイドマップ」の作成・配布【B t o C】

【支援事業者】重点支援先と定めた建設事業者

【実施内容】

住宅及び外構リフォーム等に特化した需要開拓支援事業として実施。顧客の新規開拓、消費者ニーズを掘り起こし、事業者認知度の向上を図ることと併せ、悪徳リフォーム業社から地域を守ることを目的とした。地域内を中心とする消費者を目的に、全戸新聞折込配布、町内主要箇所等に設置して需要開拓を支援した。

【結 果】

項 目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
飲食店マップ 掲載事業者数及び部数	50者 10,000部	未発行	未発行	未発行

※全戸配布ができたことで掲載事業所の売上げ向上に貢献できた。また、広告媒体としても有効で、リフォームガイドマップを保存し困った時の電話帳代わりに利用している消費者もいる。

【課 題】

当地区内には、(株)ジョイフル本田があり大規模な外構・リフォーム等の展示スペースを設けている。そのために、比較的大きな物件は見積のみの相談もあり、受注率が低いことが課題である。大型店にない、きめ細やかなサービスをいかに盛り込み民需の拡大を図るかが課題である。

【今後の展開】

一定の効果も表れ、課題を踏まえて一部改善し継続する。冊子全体や掲載事業者の掲載内容を見直し、その店の魅力と特徴及び独自能力をピックアップし情報として盛り込む。

④店舗等ポータルサイトの構築（サイト名：かみリア）【B t o C】

【支援事業者】管内全事業者

【実施内容】

当地域内事業所のPRを目的に、店舗情報・特徴・目玉一押し等を網羅したポータルサイトを構築した。<https://kami-lia.info/>

【結 果】

項 目	令和元年度
ポータルサイト登録事業者数	100事業所

※外部サイトに紹介されていることで自社への信頼獲得にもつながり、掲載されている同業種間での比較から競争意識と共存環境が構築できた。初年度目標件数を確保できた。

【課 題】

ポータルサイトの掲載をやめた場合に、集客ができなくなるということが考えられる。集客をポータルサイトに依存しすぎてしまい、ポータルサイト以外の集客施策を検討する必要がある。ポータルサイトに掲載しているから安心するのではなく、自店のブランディングを強化と、自店での集客能力向上を図る必要がある。

【今後の展開】

上述の課題を踏まえて、ポータルサイト自体の宣伝効果を上げ、競争意識と共存環境強化を図るために登録事業者を増加させること、その他独自の集客方法を駆逐するための支援を強化する。

①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①から④の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。なお、栃木県商工会の独自事業（P.16参照）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。

イベント開催に当たっては、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グルメマップ掲載事業者数	65 者	70 者				
目標売上額/者		30 千円				
②「リフォーム等ガイドブック」掲載事業者数	50 者	55 者	55 者	55 者	60 者	60 者
目標売上額/者		30 千円				
③「かみリア」掲載事業者数	100 者	110 者	110 者	110 者	115 者	115 者
目標売上額/者		30 千円				
③IT能力セミナー参加事業者数		1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
目標売上額/者		30 千円				

（特記事項）現行は令和元年度の実績値

売上目標額については、これまでの実績を踏まえ地元のマスコミ（主に地方紙 下野新聞新聞、地）を活用し目標金額に達するよう支援して行く。

(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「グルメガイドマップ」の作成・配布による新規顧客獲得【BtoC】

対象事業者

事業計画策定事業者を中心とした
【飲食業・かみのかわブランドを取り扱う店】

事業内容	<p>販路開拓支援として実施するもので、主に地域外からの集客を主な目的とする。経営状況分析の実施、事業計画策定支援、計画実施支援、販路開拓支援を一連のスキームで支援を行う。その際に「グルメガイドマップ」に掲載する内容等を検討し、より訴求効果が高いものとする。合わせて、栃木県独自の事業である「スローライフ推進事業」の認定店への支援も行い、その内容も冊子に盛り込み、「スローライフ事業」のパンフレットとの相乗効果を図る。</p> <p>【作成部数】 10,000部 【設置場所】 新聞折込を利用する他、いきいきプラザ（町中心部活性化事業の核施設）等、地域外からの来訪者の多い場所や地域住民向けに町内主要箇所に設置し、地域内外の集客を図る。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域外からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による地域内回遊性の向上 ・ 地域内からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による地元購買率の向上 ・ 既存顧客のリピート率向上
実施後のフォロー	<p>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、掲載内容の見直しの提案を行っていく。合わせて冊子自体の内容についての検討を行う。</p>

②「リフォーム等ガイドブック」【BtoC】

対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした【建設事業者】
事業内容	<p>重点支援先向けの民需開拓支援として実施するもので、主に地域内からの集客を主な目的とする。リフォームの受注だけでなく、近年多発する自然災害への事前対策、家を修理するだけでなく事前の対策で大型店にはない新たなサービスとし民需の拡大を担う。経営状況分析の実施、事業計画策定支援、計画実施支援、販路開拓支援を一連のスキームで支援を行う。その際に「リフォーム等ガイドブック」に掲載する内容等を検討し、消費者が求める「誰に工事をたのんでいいかわからな」「家を建築した大工がいなくなってしまった」等のニーズを調べ訴求効果が高いものとする。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」の支援も行い相乗効果を図る。</p> <p>【作成部数】 10,000部 【設置場所】 新聞折込を利用する他、いきいきプラザ（町中心部活性化事業の核施設）等、地域外からの来訪者の多い場所や地域住民向けに町内主要箇所に設置し、地域内外の集客を図る。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民需の拡大 ・ 新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による受注率の向上が図られる。 ・ 競争環境が少ない中で適切価格の請負単価で利益率の向上が図られる。

実施後のフォロー	受注件数の確認と提供する新たなサービス、比較的小規模な工事からでも始められる施工技術等のイノベーションができていないか等、技術品質と売上がどう結びついたか検討を行う。
----------	---

③「地域情報ポータルサイト」の運営による新規顧客獲得 (サイト名：かみリア)【B to C】	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした管内事業者
事業内容	<p>令和元年度に、ITを活用して掲載事業者数のスケールメリットを活かし管内事業者のPRと販路開拓を支援し、当商工会ホームページとは切り離して事業者情報のみならず地域の様々な情報を発信するサイトとして作成したものであり、今期もこのサイトを活用した販路開拓支援を実施する。</p> <p>今後は、当サイトで販路開拓ができるようにサイト自体の魅力向上を目指してコンテンツを拡充したうえで、事業者の売上に直結するような事業者ページの改善を行う。定期的な更新を事業者に促し、事業者の独自能力・イノベーションにより知り得た店舗情報を掲載して行く。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度向上による新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピート率向上
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、掲載内容の見直しの提案を行っていく。合わせてサイト自体のコンテンツ見直しを行う。 ・事業者ページの定期的な更新を支援する。

④IT能力向上セミナーの開催による新規顧客獲得【B to C】	
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	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。SNSを活用して自社製品の販路開拓を図るためのLINE公式アカウントやホームページ作成に役立つWordPress等についてセミナーを開催する。
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者のITへの苦手意識の払拭 ・新規顧客の獲得
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・支援を行う。</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、当町商工課職員、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19）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20）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19：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)の事業は目的に適切であり、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		判定	
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。			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（継続・改善）

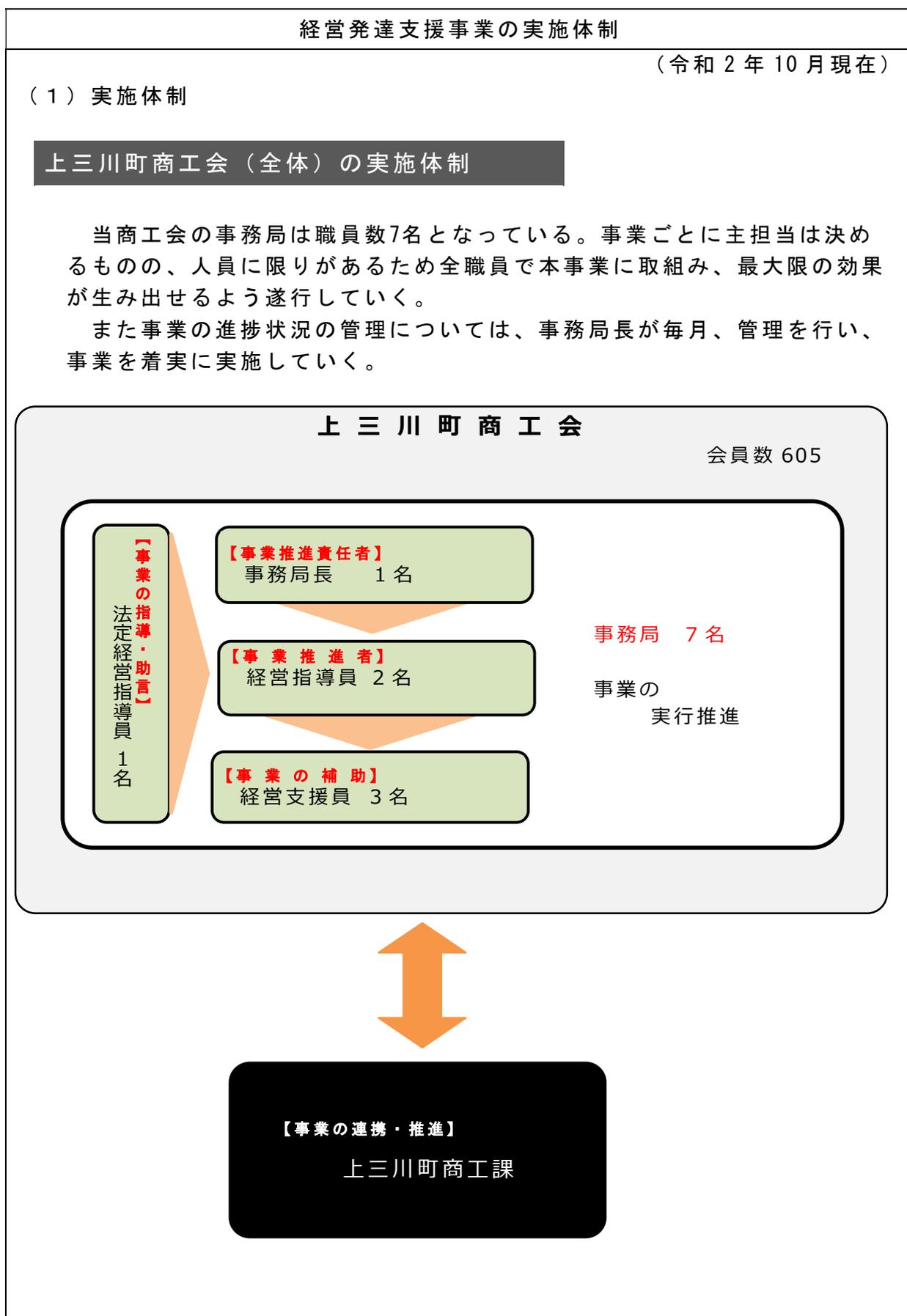
目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員	中小企業診断士 柴田幸紀（外部有識者） 中小企業診断士 杉本佳寿子（外部有識者） 上三川町商工課職員 法定経営指導員 野沢 和彦 栃木県商工会連合会職員
開催回数	年 1 回 2 月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会・総会に報告 ・ 「アクションプラン」の結果（図表 20）と共に、ホームページへ掲載 ・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

【図表 20：2019 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	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)						
④ 事業計画策定後の実施支援	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)						
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)						
					49/50	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	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	24企業	14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1回 訪問	1	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	3企業	0企業	0	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 (ニフ'ンゼレト.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	3企業	0企業	0	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	3企業	2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	18件	12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						
⑦ 記帳データの活用 (記帳機械化処理) ★	経営支援員数×20件	54件	70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						
					10/44	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	28企業	24企業	1	7 目標達成 (超過)
	組織率 ★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	55.8%	56.3%	7	5 目標達成
					1 目標未達成	

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

項目	内容
氏名	野沢和彦
所属	上三川町商工会
連絡先	0285-56-2206

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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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（毎月最終水曜日）
その他	ミーティングの内容は上三川町商工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 上三川町商工会

所在地	〒329-0618 栃木県河内郡上三川町しらさぎ1-3-4
電話番号	0285-56-2206
F A X	0285-56-0711
E-Mail	kaminokawa_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 上三川町商工課

所在地	〒329-0696 栃木県河内郡上三川町しらさぎ1-1
電話番号	0285-56-9150
F A X	0285-56-6868
E-Mail	syoukou01@town.kaminokawa.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	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
3-1. 経済動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
3-2. 需要動向調査に関する事業	200	200	200	200	200
4. 事業計画の策定支援に関する事業	250	250	250	250	250
5. 事業計画策定後の実施支援に関する事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
6. 需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
7. 新たな需要開拓に関する事業	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
8. 事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	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
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、町補助金、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