

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 西 方 商 工 会 (法人番号 7060005005577)<br>栃 木 市 (地方公共団体コード 092037)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 実施期間           | 令和 3 年 4 月 1 日 ～ 令和 8 年 3 月 31 日 (5年間)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 目標             | <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</p> <p>■地域内外のニーズをしっかりとらえた上で、自店のこだわりを武器に、高齢化する地域の持続化に貢献している</p> <p>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。</p> <p>[1] 自店のこだわり(強み)の見える化と広報活動強化による販路開拓</p> <p>[2] 生活インフラ維持のための円滑な事業承継支援</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 事業内容           | <p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>国や民間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。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること</p> <p>“こだわり”を持った自店商品のサービスの改良と今後の展開に向けた消費者アンケートを実施。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること</p> <p>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、事業者の強みである“こだわり”を見える化する。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>経営分析で顕在化した強みである“こだわり”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。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>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。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>I Tを活用した広報活動支援や、商品券取扱を強みとする販促等により新規顧客獲得に寄与する他、事業者の売上増加に繋げる。</p> |
| 連絡先            | <p>西 方 商 工 会</p> <p>〒322-0604 栃木県栃木市西方町元 348-4</p> <p>TEL : 0282-92-2108 FAX : 0282-92-2485</p> <p>E-mail : nishikata_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>栃 木 市 産 業 振 興 部 商 工 振 興 課</p> <p>〒328-8686 栃木県栃木市万町 9 番 25 号 市役所本庁舎 4 階</p> <p>TEL : 0282-21-2371 FAX : 0282-21-2683</p> <p>E-mail : syoukou@city.tochigi.lg.jp</p>                                                                                                                                                                                                                                                         |

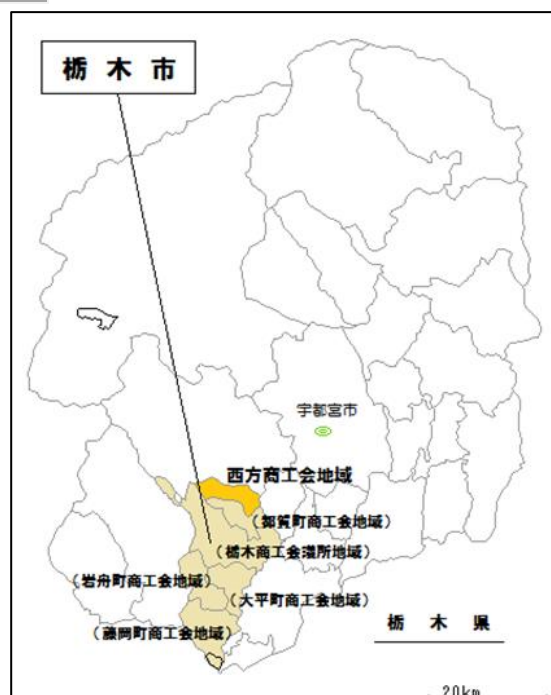
## 1. 目 標

## (1)地域の現状と課題

## ① 栃木市と西方地域の概要

栃木市は「平成の大合併」により平成 22 年 3 月に旧栃木市と当時の都賀町・大平町・藤岡町が新設合併。平成 23 年 10 月には西方町、さらに平成 26 年 4 月に岩舟町との段階的合併により現在の新栃木市(旧 1 市 5 町)が誕生した。当市は栃木県南部に位置し、東京から約 75 km、県都宇都宮市から約 25 km の距離にある。南北約 33.1 km、東西約 22.3 km、面積は県全体の 5.2% の 331.50 km<sup>2</sup> で、県内 25 市町中 8 番目の大きさである。人口は 158,721 人(令和 2 年 9 月末現在)で宇都宮市、小山市に次いで第 3 位である。

このうち当地域は旧西方町である。面積は 32.00 km<sup>2</sup>、人口は 6,050 人(令和 2 年 9 月末現在)となっている。栃木市内で 2 番目に面積が狭く、人口は最も少ない。なお、市内には栃木商工会議所と、当商工会を含む 5 商工会が併存している。



## 【地形】

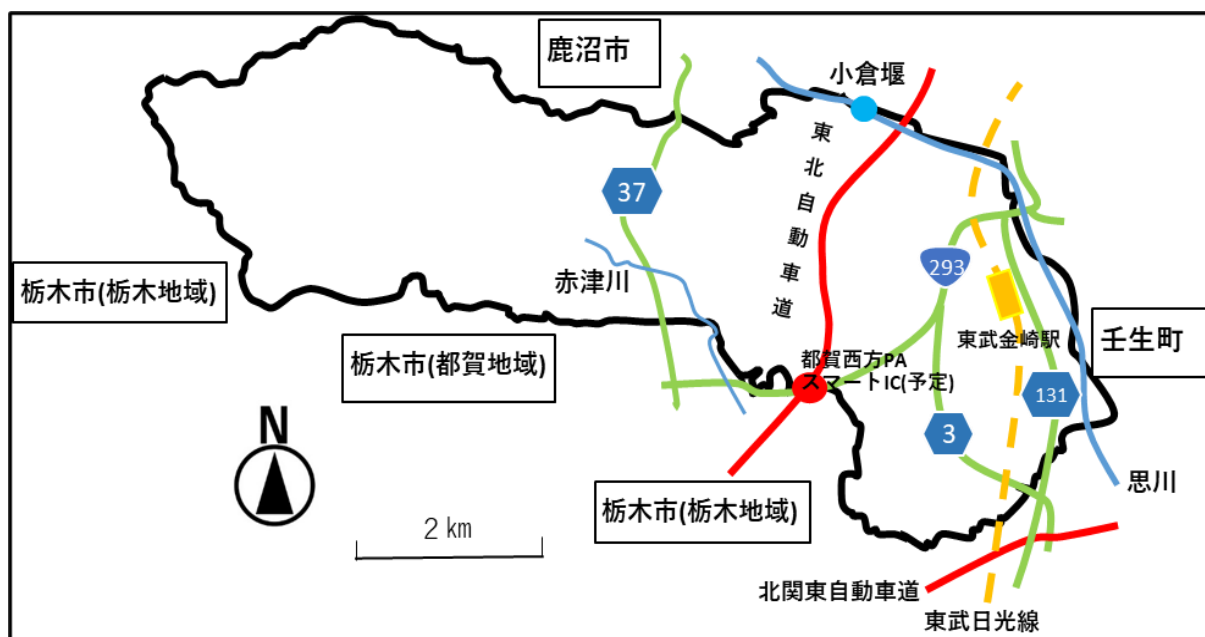
当商工会地域の東部には利根川水系渡良瀬川支流の一級河川である思川(おもいがわ)が流れており、隣の市町との境界を成している。当地域には、かつて関東三大堰の一つと呼ばれていた小倉堰(おぐらぜき)が存在し、思川(通称 小倉川)の取水堰として江戸時代に「西方五千石」と呼ばれていた当地域の農業を昔から支えている。また、当地域内を縦断している東北自動車道の東側が平野部、西側が山間部となっている。

## 【交通】

〔道路〕当地域の東側には東北自動車道が縦断し、国道 293 号が横断している。東京からは東北自動車道を利用し約 90 分でのアクセスが可能である。最寄りの都賀 IC より当地域経済中心地である金崎まで車で約 5 分、更には令和 3 年 3 月に当地域内にスマート IC が設置される予定であることから利便性が高まり、当地域への来訪者が増えることが期待される。また 1993 年(平成 5 年)に主要地方道に指定された県道 3 号線が、当地域内を縦断するバイパスとして大型車の幹線道路となっている。それと平行するように県道 131 号線である日光例幣使街道(につこうれいへいしかいどう)が現在も旧道として存在し交通網の一翼を担っている。また、当地域の中央を県道 37 号線(栃木栗野線)が縦断し当市中心部と鹿沼市を結んでいる。

〔鉄道〕 栃木市中心部にある栃木駅をターミナルとして JR 両毛線と東武日光線、東武宇都宮線の計 3 路線が存在しており、市内や近隣自治体への通勤通学の足として、また、東京・埼玉方面への交通手段として利用されている。当地域内においては東側を東武日光線が南北に貫き東武金崎駅が存在する。浅草へは東武日光線特急利用で約 80 分、東京駅へは JR 両毛線経由で JR 東北新幹線を利用し約 70 分(乗り換え時間等含めず)でのアクセスが可能である。

〔図表 1〕 当地域の全体概略図



#### 【気候】

気候は穏やかで地震水害等の自然災害は比較的少ない。令和元年東日本台風(台風 19 号)においては当市中心部一体で甚大な被害があったが、当地域の被害率は市全体の約 0.2%であった。9 月 29 日現在において、市全体での建物被害は河川氾濫による床上浸水 5,406 世帯、床下浸水 4,405 世帯や土砂災害等 26 世帯であった。住家被害においては全壊 14 世帯、(大規模)半壊 2,847 世帯、一部損壊 5,141 世帯であった。しかし市内で当地域は唯一全壊、準半壊被害が無く、住民は安心安全で暮らしやすい場所として認識している。当地域の西部は山間部となっており、冬は空気が乾燥し、山から吹き下ろす風が強い日が多い。内陸部に位置するため一年を通して気温の寒暖差がある。

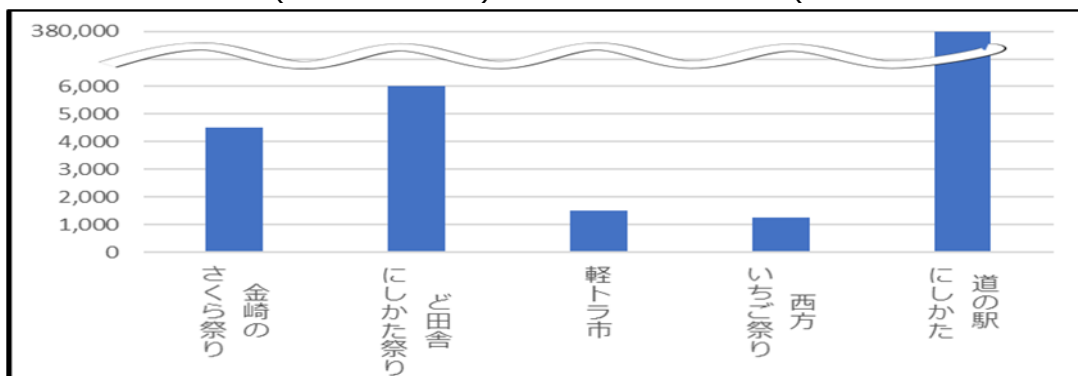
#### 【自然・観光】

当地域には観光スポットとして栃木県の景勝 100 選の一つで思川堤上に続く約 200 本の桜並木で賑わう「金崎のさくら」(自然資源)、栃木県内 17 番目としてオープンした「道の駅にしかた」(観光関連施設)があり、これらを活用したイベント開催により年間 40 万人弱の来場客がある。

また、観光資源は「小倉堰と思川」(自然資源)や、レジャー施設としてスポーツや水辺遊びができる「小倉のかっぱ広場(栃木市北グラウンド)」「西方ふれあいパーク」がある。

歴史文化資源も多く、「西方城址」は現在栃木市による調査が進んでおり国史跡指定を目指している。また、国指定の「鉄造薬師如来坐像(てつぞうやくしによらいざろう)」や県指定「木造出山釈迦像(もくぞうしゅっせんしゃかぞう)」などの文化財が点在している。

〔図表 2〕 2018 年度(平成 30 年度)当地域の観光入込数(H30 年度市政年報等より)



### 【特産物】

小倉堰の取水により、当地域は豊富な水と肥沃な土地があり、昔から農業が盛んでイチゴ（とちおとめ）・ニラ・米の生産・梅・蕎麦の作付けがある。特に当地域は歴史ある米所で、地元コシヒカリをブランド米「桜おとめ」として販売している他、良質な米から醸造した地酒「杉並木」も有名である。また、イチゴジャムや梅干しなどの加工食品も人気である。

### 【住民性】

当地域の住民は穏健で郷土愛に溢れている人が多い。1994 年 10 月 1 日には「村」から「町」となったが、今でも住民の絆は強く感じられ地域との繋がりを大切にしている。外部からの大型店などの新規事業者の進出がほとんど無い地域であり、ある意味独自の商圈が保持されてきた。事業者の危機感の薄く、商売においても外部環境が移りゆく中、同業他社が競合し切磋琢磨するというよりは共存共栄で平穏な経営を好む傾向がある。

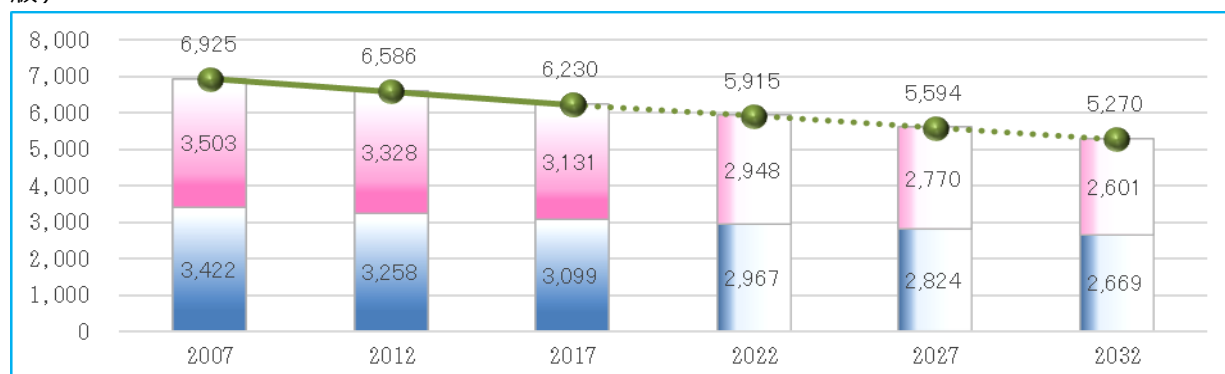
## ② 人口の推移

㈱日本統計センター(福岡県北九州市)の市場情報評価ナビ 2018 年度版によると、2007 年(平成 19 年)の当地域の人口は 6,925 人であり、そこから 5 年経過するごとに約 5% ずつ減少が続いており、2017 年(平成 29 年)3 月時点では 6,230 人となっている。

内訳は年少人口(0～14 歳)が 683 人、生産年齢人口(15～64 歳)は 3,548 人、老年人口(65 歳～)は 1,999 人であり、栃木市住民基本台帳人口町内別一覧表によると、直近の当地域人口は 2020 年(令和 2 年)9 月末時点で 6,050 人である。

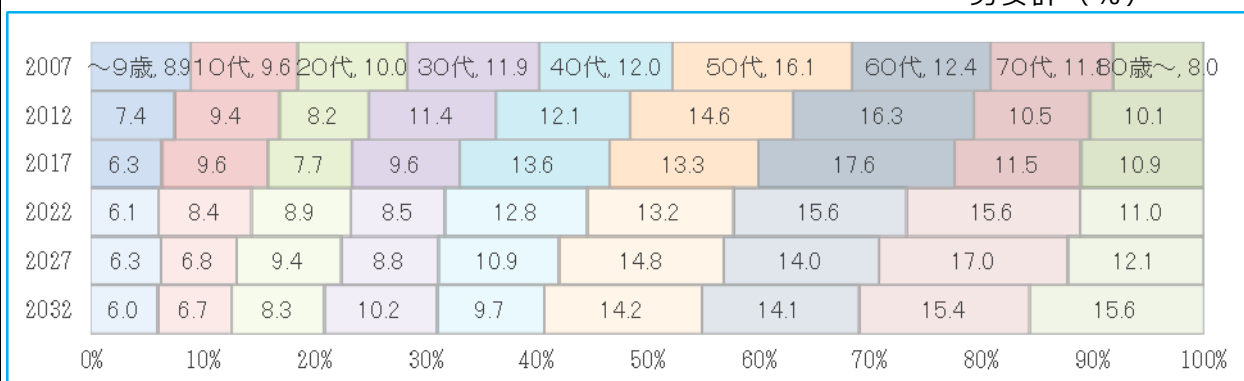
今後も人口減少が続くと予測されており、25 年後の 2032 年(令和 14 年)には 1,655 人減(▲23.8%)の 5,270 人となる。男女比率に大きな差は無いが、今後 80 歳以上の高齢者人口が増加傾向にあり、高齢化と人口減少は深刻な問題である。

〔図表 3〕 当地域の将来人口の推移・男女計(人) (出典:市場情報評価ナビ 2018 年度版)



折れ線＜男女計＞ 縦棒＜下：男性、上：女性＞

〔図表 4〕年代別人口構成比の将来推移（出典：市場情報評価ナビ 2018 年度版）  
男女計（％）



### ③ 地域全体の現状と課題

#### 【人口の現状と課題】

【**人口の現状**】 当市は人口減少に歯止めをかけようと、平成 27 年度に「住宅課」を創設し、様々な支援施策を打ち出している。移住定住者と空き家所有者とのマッチングを行う空き家バンク制度「あったか住まいるバンク」や、住宅の取得を支援するまちなか定住促進住宅新築等補助金など、支援策の充実が図られている。その成果として、「田舎暮らしの本（宝島社）」の「住みたい田舎ベストランキング」では、『総合部門』で全国第 2 位にランキングされるまでとなった。依然として人口は減少傾向であるが、平成 27 年度から 5 年連続で転入者が転出者を上回るなど一定の効果は現れ始めている。

しかしこのような効果は郊外へ波及せず、当地域においては人口減少が続いている。一方で当地域の 2019 年度末(平成 31 年度末)世帯数は 2,221 世帯で 5 年連続微増している。これは世帯の核家族化や単身世帯化が進んでいることを表している。また、社会増減(流入流出)における人口推移は 2016 年度(平成 28 年度)に流入が一時的に増加したものの、その後は流出が続いている。さらに自然増減においては出生率が低く、死亡者数が上回っている。

このまま人口が減少し続けていくと、当地域の経済は更に縮小傾向に陥り、人の往来や店舗がなくなるなど益々活気が失われていく。そのため、地域内の人は勿論のことだが地域外の人を引き込み、地域内を活性化させることが課題となっている。

【**高齢化問題**】 高齢化率は 32.09%となっている。人口の半分以上を 50 歳以上が占めており、60 歳代の構成率が最も高く、将来的に高齢割合は増えていくと予想されている。今後も高齢化は加速していくと見られ、当地域経済の低迷を招き、更には生活インフラの需要減少による事業所減少へと繋がり、生活機能への影響が懸念される。

よって人口減少の進行を緩和させるには、地域の雇用促進と生活利便性を高め、住み続けたい地域づくりへの取組が必要となる。また、高齢者を中心とした安心安全な生活を提供するために、高齢者の目線に合わせた住みやすい地域づくりの取組が課題である。

#### 【商店街と地元購買率の現状と課題】

当地域の経済中心地「金崎」は、過去には日光例幣使街道(現県道 131 号線)沿いの宿場町(金崎宿)として発展したが、現在はお店が歯抜け状態となっておりコミュニティー機能は無いに等しい。北は鹿沼市、東は壬生町、南は都賀地域及び栃木地域と、周辺を規模の大きな市町に囲まれている中、当地域には大型店の出店参入もなく独自の商圈を保ちながら今に至っている。



しかし近年において、近隣への大型店の出店や道路網の発達から、地域外への購買力流出が問題となっている。当地域住民の通勤・通学・観光の足を確保するとともに、地域間交流の促進による商業や観光の地域活性化の一翼を担うべく、地域間を結ぶ定時定路線バスである「ふれあいバス」(コミュニティバス)が運行され住民に活用されているものの、なかなか地元購買率向上に繋がらない。

平成 26 年度地域購買動向調査報告書(栃木県)によると、当地域における地元購買率は 13.4%となっており、当市内では都賀地域に次ぐ 2 番目の低さである。当市の地元購買率 70.9%と比べると当地域の当市内購買率は 56.6%と低い。これは当地域住民の購買力が、当市より近隣市町へと流出していることが起因していると考えられ、流出率は宇都宮市が 17.0%、鹿沼市が 7.3%、小山市が 3.0%の順になっている。

よって各店舗が地域内のニーズを的確に捉え、地域内からの集客と高齢化への対応可能となる販路開拓に繋がる商品サービスを提供し、魅力あるお店づくりに努め地元購買率を向上させていくことが課題である。

#### 【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によると、観光客入込数は当市内の 6 地域中、5 番目の状況で、直近 5 年は横ばいである。近年は地元の特化した独自のイベント開催が功を奏し、当地域人口の 2 倍の入込数効果を導き、この小規模な当地域に一時的ではあるが多くの集客をもたらしている。

今後も魅力あるイベントの継続により集客力を高め、当地域を P R していくと共に、この来訪者が当地域を回遊してくれるよう、魅力あるお店づくりとサービス提供を図り、情報発信を強化していくことが課題である。

[図表 5] 当市における観光客入込数推移 (人)

(出典：平成 30 年栃木県観光客・宿泊客入込数調査)

| 項 目                 | H26 年     | H27 年     | H28 年     | H29 年     | H30 年     | 比率    |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| 栃木市全体における<br>観光客入込数 | 5,632,285 | 5,646,886 | 6,036,693 | 5,600,135 | 6,009,231 | 100%  |
| 都賀地域                | 166,239   | 162,810   | 153,831   | 115,047   | 99,082    | 1.6%  |
| 栃木地域                | 2,374,709 | 2,250,599 | 2,627,871 | 2,287,189 | 2,744,461 | 45.6% |
| 大平地域                | 536,378   | 588,279   | 573,280   | 637,170   | 607,952   | 10.1% |
| 岩舟地域                | 1,167,950 | 1,189,418 | 1,144,610 | 1,134,250 | 1,121,899 | 18.6% |
| 藤岡地域                | 1,020,725 | 1,052,405 | 1,137,944 | 1,039,394 | 1,039,554 | 17.2% |
| 西方地域                | 366,284   | 403,375   | 399,157   | 387,085   | 396,283   | 6.5%  |

#### ④ 地域産業の現状と課題

当地域は通行量の多い幹線道路(県道 3 号線・国道 293 号)が走っており、ロードサイドには立地条件の良い土地が豊富にある。しかし、そのエリアは農林水産省の補助を受け圃場整備事業を実施し、栃木県が農業振興地域として指定した、土地利用の規制がかかったエリアである。そのため、開発ポテンシャルの高い土地は優良農地で占めており、農振農用地除外・農地転用・開発行為の許可が困難なため、本地域の進出を断念した企業も少なくない。こうした要因もあり、当地域の商工業者は大きな外部環境変化に飲み込まれることなく小規模ながら存続している。

しかし、平成 24 年、平成 28 年の「経済センサス活動調査」(図 6)によれば、当地域の商工業者はこの 5 年間(平成 24 年と平成 28 年との比較)で 21 社(▲7.8%)減少。業種別に見ても全業種において減少となっている。

当市は製造業事業者数・従業員数・出荷数共に栃木県でも上位にランクインしており、当地域も製造業の割合は高い方である。また、当地域と隣接する鹿沼市に跨がって「宇都宮西中核工業団地」が存在し、大手企業が進出している。当市の平成 29 年工業統計調査結果報告書によると、当地域の事業所(従業員 4 名以上)の 26%及び従業員 49%がこの宇都宮西中核団地に集中しており、地元雇用を潤している。

工業団地雇用者の集客も視野に入れながら、減少率の高い小売業・飲食サービス業は地域内外のお客様をターゲットにした販路開拓や魅力ある商品・サービス提供に努め、売上アップに繋がる販促を実施し、売上を確保することが課題である。

[図表 6]当地域商工業者及び小規模事業者の業種別内訳

(下段カッコ内は小規模事業者数)

(出典：経済センサス活動調査)

| 項 目        | 商工<br>業者数       | 建設業            | 製造業            | 卸売業<br>小売業     | サービス<br>業      | 飲食業            | その他            |
|------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 平成<br>24 年 | 271<br>(219)    | 48<br>(46)     | 71<br>(54)     | 72<br>(56)     | 39<br>(31)     | 20<br>(14)     | 21<br>(18)     |
| 平成<br>28 年 | 250<br>(196)    | 47<br>(45)     | 68<br>(49)     | 64<br>(45)     | 37<br>(30)     | 16<br>(10)     | 18<br>(17)     |
| 増減数        | ▲21<br>(▲23)    | ▲1<br>(▲1)     | ▲3<br>(▲5)     | ▲8<br>(▲11)    | ▲2<br>(▲1)     | ▲4<br>(▲4)     | ▲3<br>(▲1)     |
| 増減<br>(%)  | ▲7.8<br>(▲10.6) | ▲0.4<br>(▲0.5) | ▲1.2<br>(▲2.3) | ▲3.0<br>(▲5.1) | ▲0.8<br>(▲0.5) | ▲1.5<br>(▲1.9) | ▲1.2<br>(▲0.5) |

増減(%)=増減数/平成 24 年商工業者数×100

#### ⑤ 小規模事業者の現状と課題

上記図表 6 より当地域の小規模事業者数は 2016 年(平成 28 年)商工業者数 250 に対して、小規模事業者数 196 であり 78.4%を占めている。(H28 年経済センサス活動調査より)故に小規模事業者の衰退が当地域の経済に大きな影響を与えることは避けられない。

当地域の小規模事業者も全業種において減少となっており、特に卸売業・小売業が著しく減少している。(5 年間で 11 事業者減)ほとんどの小規模事業者は、外部環境変化に対応できず売上低迷に苦しみ、利益確保できずにいる。内部環境においては事業主の高齢化に伴い、後継者難により廃業に追いやられるケースが増えている。

また、急速なグローバル化・デジタル化する情報社会へ適応すべく、I T を活用した国の施策が次々と打ち出されている。しかし、この I T 化に順応した経営を実践できている事業者と対応が遅れている事業者で乖離が見られる。I T 導入は販路開拓への大きなチャンスとなり生産性向上にも効果をもたらす。今や I T を活用した取組は事業発展に欠かせないものとなっており、経営に大きく影響する。これを再認識させたのが新型コロナウイルス感染症対策である。非対面型ビジネスモデルへの転換やテレワーク環境整備などの新しい働き方の導入、売上減少をみんなで救援する SNS・フリマ等が活用されており、目を見張るものがある。このように小規模事業者が自社の課題やニーズに合った I T ツールを導入することで、業務効率化・売上アップに繋がり、自店の特色やこだわりをはっきりと明確化した商品サービスへの展開が可能となる。店舗・様々なニーズに合った商品サービス情報を地域内外のお客様に知って頂き、サービス利用促進や売上向上に繋げるために、I T ツール活用による情報発信が課題となる。

今般の新型コロナウイルス感染症拡大により、顧客離れによる売上減や部材仕入難による

製造停止など、サプライチェーンの途絶で顧客に製品やサービスが供給できないリスクに直面するなど、全ての業種において影響が出ている。

これらの要因により淘汰されていく事業所が増えてくると思われ、いかにこの状況を乗り越えられるかが当地域の小規模事業者の将来を左右する。

当地域の小規模事業者において、高齢化・人口減による経済規模の縮小に伴う購買力低下の中で「売上向上」「利益確保」「IT化」「新型コロナウイルス等の感染症対策」が喫緊の課題である。

### 【商業】

人口減と高齢化により消費は低迷している。ごんまりとした昔ながらのお店が点在し、大型店ではチェーンスーパーが1店舗あるのみである。当地域にはワンストップで買物ができる店舗が無く、買い回り品においては小規模店ゆえ、品揃え・価格の限界から栃木地域の大型店や道路網の普及による北関東自動車道都賀ICを利用して大型商業施設など近隣大型店に購買力が流出している。飲食店においては当地域には小規模な11店舗しかなく、各店舗のジャンルによる一定の棲み分けができており、共存共栄の経営を行っていることから保守的である。このような変化の無い経営から、地元外の特色あるお店に消費者が流れてしまっている。こうした顧客減少に伴う売上減少や、経営者の高齢化が廃業を後押ししている。そのほかにも、家業を継がせたくない、継ぎたくないといった消極的な意思から、廃業に追いやられるケースも増えてきている。各事業者が店の特色を出し、強みとなる商品サービスを提供し、営利を生む潤沢な経営へと発展させ、前向きな事業承継に繋げることが課題である。

高齢による運転免許返納や身体の不自由から、外出するにも足が無く買物に不便を感じている高齢者もいる。今後的高齢化で買い物難民が増えると思われ、店頭で足を運ぶことなく満足できるサービスへのニーズが高まると思われる。事業者は高齢者が安心安全に生活しやすい環境を整備すべく、小規模事業者ならではの創意工夫で、高齢者に優しい店作りやサービス提供が課題となる。

### 【工業】

当地域の建設業・製造業の小規模事業者数は微減である。製造業においては、令和元年東日本台風被害によりサプライチェーン寸断といった間接被害があり、部品納入が遅れるなど製品出荷数が著しく減った。また、米中貿易摩擦により親会社の中国輸出量が減り、部品受注激減などサプライチェーン寸断による打撃は大きい。親会社からの納入価格の引き下げ要求や商品・製品の低価格化に加え、原材料の高騰といった製造原価の上昇に苦慮していることから、自社が持つ高機能性や高付加価値をウリに提案力を身につけることが課題である。

建設業においては、公共工事の大幅な削減や原材料の高騰に苦慮し、建築関連業種では新築住宅の価格上昇や機能性を備えた提案力ある大手ハウスメーカーなどの影響を受けている。リフォーム関連ではホームセンターや家電量販店の進出が進み、受注が大きく減少しているところではあるが、当地域では地元の大工仲間に外注し人手不足を補うなど仲間意識が高く共栄共存的なところがある。住民の高齢化から高齢者が社会生活に対応できるよう、現在はバリアフリー・リフォームのニーズが増えてきている。

当地域は建設業の比率が高く、個人事業主として一人で営んでいる小規模事業者の大工が多い。事業主は高齢化しており、自分の代で廃業したいという声が多いが、高齢化している当地域において上記のようなニーズがあることから、事業承継での事業所存続を維持しつつ、高齢者ニーズに対応することが課題である。

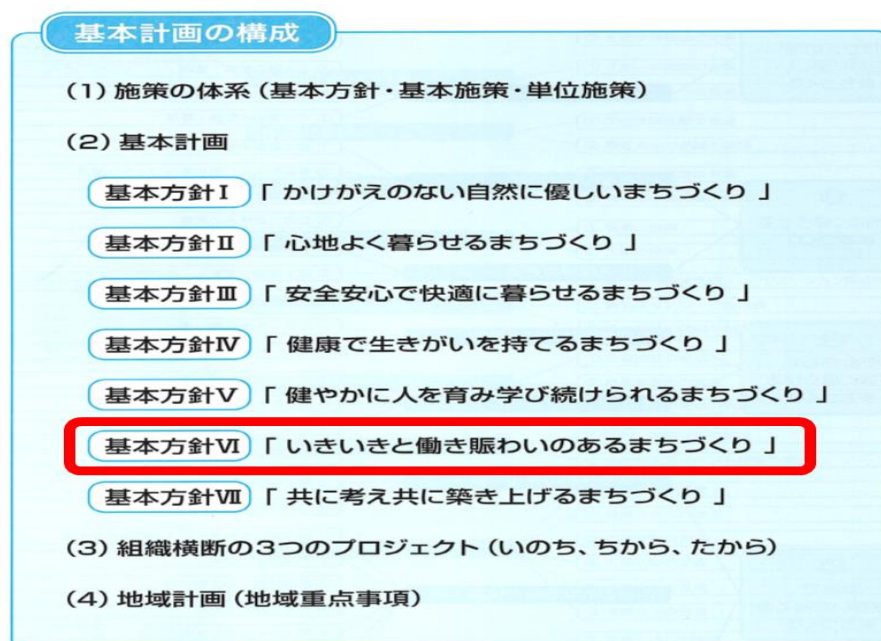
### ⑥ 栃木市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市では、10年後の将来像を定めた「栃木市総合計画基本構想」(2013年度から2022年度まで)の実現に向けた具体的な施策を体系的にまとめた「栃木総合計画後期基



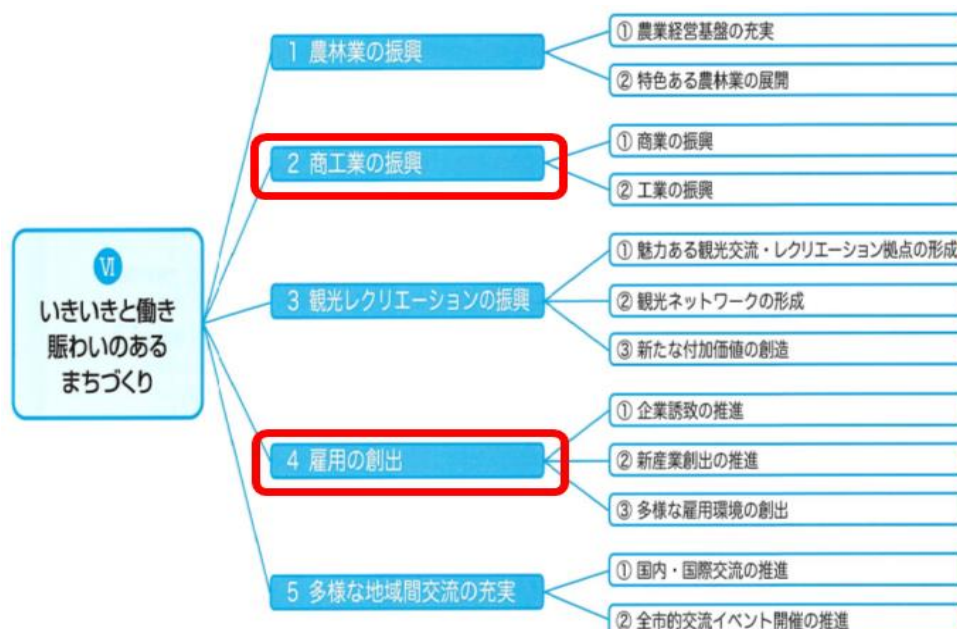
本計画」（2018 年度～2022 年度までの 5 年間）を策定しており、その中で次のとおり 7 つの基本方針を設定している。

〔図表 7〕 栃木市総合計画基本計画



その中で、当商工会としては、上記の基本方針Ⅵ「いきいきと働き賑わいのあるまちづくり」内の基本施策「商工業の振興」ならびに「雇用の創出」の分野において、市と連携して取り組んでいく。

〔図表 8〕 基本方針Ⅵ「いきいきと働き賑わいのあるまちづくり」



なお、平成 29 年 6 月に施行した「栃木市中小企業・小規模企業の振興に関する条例」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

【地域内外のニーズをしっかりとらえた上で、自店のこだわりを武器に、  
高齢化する地域の持続化に貢献している】

自店のこだわり(強み)を明確にすることで立ち位置を再確認し、地域内外へ自店のこだわりを武器にPRし、来店者を増やして売上を上げ、持続的発展をしている事業者である。また高齢化社会を受け入れながら、増えていく高齢者ニーズに適応している事業者である。高齢者目線を大切にしつつ、高齢者へのサービスを提供し、地域経済を維持している事業者でもある。

#### ②商工会の役割

##### (1) 自店の経営状況把握と事業発展に繋がる事業計画策定支援

目まぐるしく変化していく環境の中、経営資源に乏しい小規模事業者が健全な経営を持続するためには、経営状況を客観的に分析し自店のこだわり(強み)を見える化させる必要がある。併せて財務面の脆弱性を改善していかなければならない。その上で、自店の強みを活かした商品サービスの展開に繋がる事業計画策定支援を行い寄り添った支援をしていく。

- ・窓口相談や巡回訪問時による経営分析の重要性周知
- ・経営状況分析による財務状況の把握
- ・自店のこだわりを見える化するための経営分析手法の提供
- ・こだわりの見える化による事業主の意識改革の醸成
- ・事業計画策定戦略方法の提供
- ・事業計画策定支援

##### (2) 自店のこだわりをPRするための広報活動を支援し販路開拓支援

事業者の省力化として、手が回らない苦手とする広報活動を実施し、地域内外からの引き合いや来店を促す支援を行う。

- ・広報活動の重要性を認識させる
- ・HPやチラシ等の販路開拓ツールの提供
- ・ITを導入した事業者情報発信支援
- ・ITへの苦手意識の払拭

##### (3) 事業承継支援

事業者数を維持し存続させるために、後継者へのシームレスな引継ぎを支援する。後継者不在で事業継続が困難な事業者に対しては、第三者への引継ぎ譲渡に結びつく支援を行う。

事業承継計画の策定支援を行い、事業所の知的資産の見える化を図る。現状把握をすることで自店の強みの源泉となる知的資産を知る機会となる。これにより将来の見通しが明確となっており、現経営者と後継者のお互いの理解を深め、前向きな事業承継へと繋がる。

また、引継ぎ支援センターと連携しながら事業承継計画策定を踏まえた円滑な事業承継

支援を行い、小規模事業者数維持を図る。計画策定後は進捗状況を検証し、確実な実行に繋げる。

### ③ 栃木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『地域内外のニーズをしっかりとらえた上で、自店のこだわりを武器に、高齢化する地域の持続化に貢献している』状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（７～８P「⑥ 栃木市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で当市の総合計画後期基本計画の目標に掲げる、2022年度「市内商工業の総売上高」12,709億円、「市内総事業所数」7,360事業所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年間は次を目標とする。

#### 【目標１】 自店のこだわり(強み)の明確化と広報活動強化による販路開拓

経営分析で得たこだわりを武器に、地域内外の人に周知するための広報活動に重点をおいた取組をすることで、販路拡大に繋がり売上増加を実現する。

#### 【目標２】 生活インフラ維持のための円滑な事業承継支援

経営分析により事業所が所有する財務や知的資産を把握し、それらの資源を活用した前向きな事業承継へと繋げ、事業所の持続的存続を実現する。

これにより、自店のこだわり(強み)の見える化から始まる、一連の取組に事業者が参加することで意識改革を促し、モチベーションが上がる経営への転機となり、事業の継続性が保たれる。また、経営者の高齢化による廃業に歯止めをかけ、地域内の事業所数を維持し、当地域の生活インフラの供給と住民の生活安定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1】 自社のこだわり(強み)の見える化と広報活動強化による販路開拓

##### ◆方針1 ◆深掘りされた経営分析による自社のこだわり(強み)の見える化

自社の財務分析及び非財務分析の両面から強み弱みを抽出し、自社のこだわり(強み)を認識させる。これにより事業者自らが経営分析をすることの必要性に気づき、潜在化している本質的な課題を顕著化させる。

##### ◆方針2 ◆本質的経営分析に基づく事業計画策定支援

経営分析で見える化した「こだわり」を武器に、戦略的事業計画策定支援を事業者に寄り添いながら推し進めていく。これは事業主にとって道標となり、経営不安を払拭する効果がある。また、持続化補助金等への積極的な申請と採択を目指し、効果的な経営資源を得ることで、売上向上・販路開拓へと繋げる。

##### ◆方針3 ◆戦略的事業計画に基づく周知広報支援

自社のこだわり(強み)を武器に販促・販路開拓するため、周知広報活動に重点をおいた支援を実施する。地域内外のお客様をターゲットとした、Google マイビジネスやSNS等によるIT活用、冊子パンフレット等の紙媒体等活用による有益な情報の発信ツールを提案し、集客に結び付ける。

各事業者への手厚い支援を実施することで、これらの一連の取組が意識改革を促し、モチベーションが上がる経営へと転換するきっかけづくりをする。

#### 【目標2】 生活インフラ維持のための円滑な事業承継支援

##### ◆方針1 ◆関係支援機関との連携

経営分析の際に、事業承継問題に直面するならば、ヒアリングシート等を活用し、栃木県事業引継ぎ支援センターとの連携を得ながら、シームレスな引継ぎへと発展させていく。

##### ◆方針2 ◆経営分析から導き出す事業承継計画策定支援

経営分析において事業所の知的資産の見える化を図り、現経営者と後継者のお互いの理解を深くする。現状把握をすることで、自店の強みの源泉となる知的資産で将来を見通せるような、前向きな事業承継計画策定支援をする。

### ◆方針3◆事業承継計画策定支援後のフォローアップ

シームレスな引継ぎが可能になるよう進捗状況を確認し、専門的知識を要する案件や、承継者が不在で第3者への事業承継を希望する事業者等に対しては、専門家派遣や関係支援機関の協力を得ながら、事業承継に係る各種施策を活用して支援し、可能な限り地域内の廃業を抑制する。

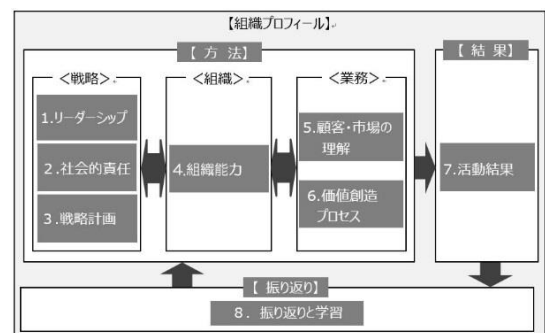
以上の取り組みにより目標を達成することで、小規模事業者ならではのこだわり（強み）を武器に、販路開拓により売上向上に繋げることで、当地域事業所数が維持できると共に、住民の生活インフラを支えるという裨益目標を達成する。

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、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】



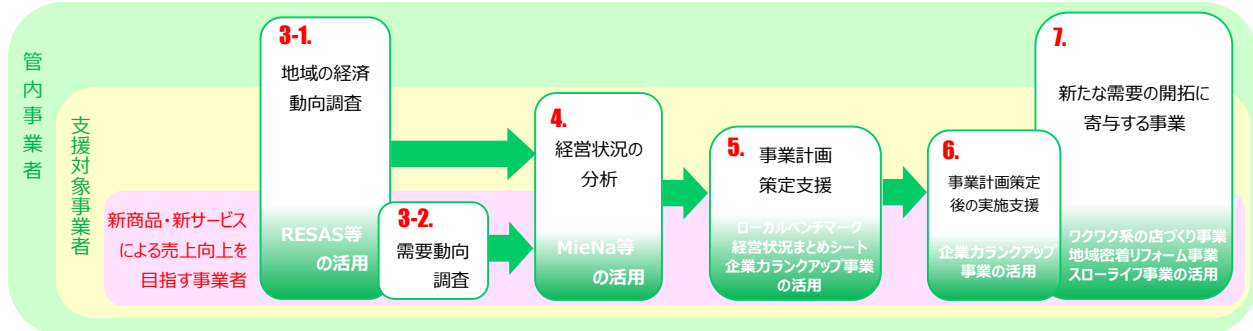
## 『地域密着リフォーム事業』

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。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                      | 小規模事業者等の経済動向実態を把握することを目的として、上部団体が公表する調査のほか、栃木県、あしぎん総合研究所、業種別ネットワークシステム(業種別審査辞典)が実施する調査等を活用して、地域の経済動向に関する情報を収集した。その情報を基に事業者にはわかりやすく加工し成果物を作成した。それらを当商工会ホームページにて公表した。また、事業計画策定支援時等に小規模事業者に提供した。 |            |            |            |            |           |
| 結果・課題                     | 【結果】                                                                                                                                                                                          |            |            |            |            |           |
|                           | 項 目                                                                                                                                                                                           | H28 年<br>度 | H29 年<br>度 | H30 年<br>度 | R 1 年<br>度 | R2 年<br>度 |
|                           | 地域経済動向調査<br>の実施回数                                                                                                                                                                             | 0 回        | 0 回        | 2 回        | 5 回        | —         |
|                           | 公表回数                                                                                                                                                                                          | 8 回        | 12 回       | 12 回       | 12 回       | —         |
|                           | 外部調査を活用した地域経済動向調査報告書(成果物)作成は、H30 年度から実施し該当事業者に手渡した。公表については、情報提供の迅速化を図るため、外部機関の実施した調査（栃木県及びあしぎん総合研究所）や栃木県中小企業景況調査（上部団体が集計）は、当商工会のホームページに公表したほ                                                  |            |            |            |            |           |

|       |                                                                                                                                                                                                    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>か事業計画策定支援の巡回訪問時などに情報提供ツールとして活用した。</p> <p>【課題】</p> <p>収集した調査報告データ内容を理解し、その上で事業者にわかりやすい成果物を作成するのに時間と業務量を費やした。そのため支援実施の際、必ずしも事業計画策定支援前に成果物ができなかった。いかに調査結果をスピーディーにわかりやすく作成し、支援前に迅速に提供するかが課題である。</p> |
| 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、事業者の状況に応じて収集したデータを要約し提供する。事業者支援に繋がる調査については、経営状況の分析の際に、RESAS・商圈分析システム(MieNa)を活用して事業者に応じた情報を提供する。また、外部機関が実施した調査については、その結果を当商工会ホームページにて迅速に提供する。</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<br>分析公表回数     | —  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  | 1 回  |
| ②決算データによる<br>景気動向公表回数 | —  | 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"> <li>・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</li> <li>・統計データから当管内の特性・変化を掴む</li> <li>・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</li> </ul> |
| 対 象                                  | 当商工会管内                                                                                                                                           |
| 分析手段・手法                              | <p>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。</p>                           |

|         |                                                                                                                                                                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 分析項目    | <p>《RESAS》<br/> 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<br/> まちづくりマップ・From-to 分析 → 人の動き等を分析<br/> 産業構造マップ → 産業の現状等を分析</p> <p>《MieNa》<br/> 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"> <li>・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>・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。</li> <li>・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>・職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>                 |

| 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する小規模事業者（35 者予定）                                                                           |      |     |     |       |      |
|                      | 業種内訳                                                                                                |      |     |     |       |      |
|                      | 製造業                                                                                                 | 建設業  | 小売業 | 飲食業 | サービス業 | 計    |
|                      | 3 者                                                                                                 | 17 者 | 6 者 | 4 者 | 5 者   | 35 者 |
| 調査手段・手法              | 決算申告の個別相談(記帳代行)を毎年約 35 者受けている。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                                                                                               |      |     |     |       |      |

|      |                                                                                                                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 活用方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>・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。</li> <li>・職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul> |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 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はインターネット・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するに留まり、事業者の商品開発に対するアンケート調査を実施していない。今後は個者の商品(サービス)のアンケート調査を実施し、需要動向データを収集分析し、商品の品質改良や新商品開発へと繋げていく。

### (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 調査支援事業者数 | —   | 1 者  | 1 者  | 1 者  | 1 者  | 1 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。

| ① 商品（サービス）に対するアンケートの実施 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象事業者                  | 今後の新商品(サービス)展開を模索している事業者 1 者／年                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 調査内容                   | <p>[調査目的]</p> <p>多くの小規模事業者は、需要動向調査の有用性や調査方法がわからないという理由から調査を実施していない。</p> <p>自社顧客ニーズ把握のため、自社店頭やイベント会場などで実施するための需要動向調査アンケートの作成支援を行う。また地域の高齢化に対応すべく、高齢者のニーズも把握し趣向を調査することで、既存商品の改良と今後の高齢者向けの商品展開にも役立てる。</p> <p>実施にあたり、アンケート内容が効果的な項目・内容となるよう支援する。</p> <p>[調査対象]</p> <p>経営状況分析や事業計画策定支援を行い、商品に対する顧客ニーズを調査し、併せて需要の高い商品や新商品開発に向けての需要等を調査</p> <p>[調査方法]</p> |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>調査票は専門家の意見を交えながら作成。事業者の店頭やイベント会場等において、購入した商品等に係る書面等によるアンケート実施とする。（目標サンプル数は1者あたり20件）</p> <p>[調査時期]</p> <p>事業者の効果的な調査時期を選定し調査する。</p> <p>[分析手段・手法]</p> <p>調査結果は経営支援員を中心に集計し、経営指導員と外部専門家が連携して分析する。調査後は、得られたデータから商品の改良に役立てる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 調査項目    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客属性（性別、年齢、住所、家族、人数、職業等）</li> <li>・購入商品の評価（デザイン、色、形状、容量、味、食感、香り、ネーミングなど）</li> <li>・サービスの評価（満足度、心地よさ、内容など）</li> <li>・商品、サービス単価の高低、価格帯</li> <li>・接客満足度</li> <li>・各業種で取り扱ってほしい商品、サービスなど</li> </ul> <p>《項目例》</p> <p><b>菓子製造小売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・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、手作り等）</li> <li>・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等）</li> <li>・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）</li> <li>・譲れないモノ・コト（味、清潔さ、接客、会話、配達、決済等）</li> </ul> <p><b>小売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、子ども、地元産等）</li> <li>・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）</li> <li>・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）</li> </ul> <p>※調査内容は専門家を交えて、調査対象事業者が欲しい情報を調査票に盛り込む。</p> |
| 結果の活用方法 | <p>分析結果は支援対象事業者の今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービスの開発見直しや新たな需要開拓に活用する。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



## 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                  | 全職員が金融、税務、経理、販路開拓事業者、各種補助金申請者などに対し、巡回訪問や窓口相談時に声かけを実施。経営分析対象者の掘り起こしを行った。                                                                                                                                      |        |        |        |       |       |
| 結果・課題                 | 【結果】                                                                                                                                                                                                         |        |        |        |       |       |
|                       | 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<br>延べ巡回訪問回数                                                                                                                                                                                        | 92 回   | 90 回   | 112 回  | 126 回 | －     |
|                       | 掘り起こしのための巡回訪問数は、毎年実施する全会員巡回指導の際に行っていたので、目標を達成することができていた。しかし経営分析の必要性について理解してもらえるまでには至っていない。<br>【課題】<br>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いただけない場合が多く、巡回訪問回数の割には、経営状況分析者数は少なかった。より効果的な方法による掘り起こしが課題である。 |        |        |        |       |       |
| 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、課題でも述べたとおり、その重要性を認識してもらうことが重要である。事業者は経営課題に直面すれば経営分析の必要性を認識していただけたと考え、商圈分析システム(MieNa)を活用。わかりやすくデータをまとめること、見やすく工夫し提供することにより、事業者の意識改革を図り、より良い経営分析に繋げていく。                          |        |        |        |       |       |

| ②経営分析セミナーの開催 |                                                                               |        |        |        |        |        |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 実施内容         | 上部団体が主催するセミナー及び当商工会が年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 | R 1 年度 | R 2 年度 |
|              | 経営分析セミナー<br>受講者数                                                              | 6 者    | 6 者    | 未実施    | 未実施    | 未実施    |
|              | 平成 2 8 年度 2 9 年度のみ実施し、受講者数は目標を達成することができた。平成 3 0 年度からは個別指導に切り替えた。              |        |        |        |        |        |
|              | セミナー受講者は、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。セミナー受講者は、経営分析の重要性を認識できたが分析手法の習熟度に温度差があった。 |        |        |        |        |        |
| 結果・課題        | 【課題】                                                                          |        |        |        |        |        |
|              | 開催日程の決定において、定休日や時間帯・業種に左右され判断が困難であった。セミナー当日に都合が悪く欠席されてしまうと、受                  |        |        |        |        |        |

|       |                                                                                                                                                  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | 講内容習得に遅れが出てしまい、事業主のやる気を削ぐことに繋がる恐れもあった。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習得できない等の問題があった。効率よく支援できる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、一部改善し継続する。具体的には、集団セミナーではなく、個別指導に移行して実施する。個別に指導することにより、事業者との時間調整もしやすく、支援事業者の該当業種にあった必要とする分析内容を効率よく効果的に実施できる。                           |

| ③経営分析の実施 |                                                                                                                                   |        |        |        |       |       |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| 実施内容     | セミナー・個別指導会受講後のフォローアップや、持続化補助金申請時、マル経幹旋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 | R2 年度 |
|          | 経営分析事業者数のうち、職員によるもの                                                                                                               | 8 者    | 11 者   | 11 者   | 14 者  | —     |
| 結果・課題    | セミナー・個別指導会受講者で分析が完了しなかった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。                                                                              |        |        |        |       |       |
|          | 【課題】                                                                                                                              |        |        |        |       |       |
|          | 職員による経営分析は主にマル経幹旋時や持続化補助金申請等によるものが多かった。当商工会での記帳代行先においては自社の状況を数値化した簡易財務診断表等を活用し、目に見える形で支援した。経営分析で止まらず事業計画策定に繋げることが課題である。           |        |        |        |       |       |
| 今後の展開    | 上述の結果・課題を踏まえて、一部改善し継続する。経営分析では満足させず、新たな販路開拓・販促に繋がる計画へと意識改革させるような支援をしていく。経営指導員と経営支援員の2名で経営分析ができるよう、個々の職員がスキルアップし平準化した対応ができるように努める。 |        |        |        |       |       |

## (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掘り起こしに係る商圈情報(MieNa 等)の提供数 | —    | 30 件 | 30 件 | 30 件 | 30 件 | 30 件 |
| ② 経営分析件数                   | 14 件 | 20 件 | 20 件 | 20 件 | 20 件 | 20 件 |

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

経営分析数内訳：経営指導員1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へ提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②必要に応じ専門家を派遣し、より高度な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                 | これまでの低迷した経営状況を打破し経営改善を望む事業者、新たな事業に挑戦したい経営向上心のある事業者、事業承継予定者等。また、小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資予定者、当商工会への記帳代行事業者等も含む。                                                                                       |
| 実施内容                  | これまで実施してきた巡回訪問、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 5 km 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、1 km、3 km、5 km 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。                                                                                  |
| 活用方法                  | 紙媒体により情報を事業者へ提供しつつ、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    | 掘り起こしを行った事業者のうち、経営分析で経営状況を改善したいと望む前向きな事業者を中心とする。                                                                                                                                                                                                              |
| 実施内容     | <p>前述のとおり、開催日時により参加者が限られてしまう理由等からセミナー等は実施せず、掘り起こしを実施した事業者に対して経営指導員等が担当制で経営分析の実施にあたる。</p> <p>事業者へ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実施する。</p> <p>また、専門的な分析が必要であれば、中小企業診断士を招聘し個別支援実施において職員が帯同する。</p> <p>職員によるフォローを行い事業計画の策定に繋げる。</p> |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 分析手法    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経産省提供「ローカルベンチマーク」</li> <li>・中小機構提供「経営計画つくるくん」</li> <li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」等</li> </ul>                                                                                                                                  |
| 分析項目    | <p>《財務分析》</p> <p>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》</p> <p>経営ビジョン、SWOT 分析 等</p>                                                                                                                                                       |
| 結果の活用方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・専門家による分析手法と、職員による分析手法に大きな差が出ないようにする。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul> |

## 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          | 【結果】                                                                                                                                                              |        |        |        |       |       |
|                | 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                                                                                                                                                    | 7 者    | 5 者    | 未実施    | 未実施   | 未実施   |
|                | 平成 28 年度 29 年度の受講者数は目標を達成できた。平成 30 年度からは個別指導に切り替えた。更にセミナー受講者は、受講後の専門家の個別対応、職員によるフォローアップで事業計画を策定した。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。 |        |        |        |       |       |
|                | 【課題】<br>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。効率よく支援できる開催方法の検討が課題である。                     |        |        |        |       |       |

|       |                                                                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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。具体的には集団セミナーではなく、個別指導に移行して実施する。個別に指導することにより、個々の事業者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。</p> |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| ②事業計画策定支援の実施 |                                                                                                                                                                                                          |        |        |        |       |       |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| 実施内容         | 経営分析支援を行った事業者や、持続化補助金申請者やマル経融資推薦者を中心に、職員が事業計画策定支援を実施した。専門的な事業策定が必要であれば、高度な知識と経験を持つ専門家による個別の事業計画策定支援を行った。                                                                                                 |        |        |        |       |       |
| 結果・課題        | 【結果】                                                                                                                                                                                                     |        |        |        |       |       |
|              | 項 目                                                                                                                                                                                                      | H28 年度 | H29 年度 | H30 年度 | R1 年度 | R2 年度 |
|              | ①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）                                                                                                                                                                     | 13 者   | 13 者   | 12 者   | 15 者  | —     |
|              | ②専門家による事業計画策定支援回数                                                                                                                                                                                        | 12 回   | 12 回   | 10 回   | 11 回  | —     |
|              | 職員による計画策定は持続化補助金やマル経融資を通じてのものが主であったが、概ね経営分析者に対しては事業計画策定に繋げることができた。                                                                                                                                       |        |        |        |       |       |
| 結果・課題        | 【課題】                                                                                                                                                                                                     |        |        |        |       |       |
|              | ①経営分析止まりで計画に至らないケースがあったことから、今後は支援スキームを明確にし、職員による掘り起こしからの計画策定数までの一貫した支援を強化し、支援事業者を増やしていく必要がある。                                                                                                            |        |        |        |       |       |
|              | そのためには個々の職員がスキルアップし平準化した対応ができるように努める。                                                                                                                                                                    |        |        |        |       |       |
|              | ②専門家による効率的かつ各事業者の掘り下げられた分析から効果のある支援として好評であった。今後も特定の専門家による継続支援を実施する。一方で職員によるフォローアップは十分に実施できなかったことが課題である。                                                                                                  |        |        |        |       |       |
|              |                                                                                                                                                                                                          |        |        |        |       |       |
| 今後の展開        | 上述の結果・課題を踏まえて、一部改善し継続する。<br>職員による巡回、窓口指導時や専門家による支援を通じて対象事業者の掘り起こしを強化し、高度な計画策定が必要と判断された場合には、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、ミラサポの制度等を活用して、その後のフォローアップに繋げていく。また、経営指導員と経営支援員の2名で策定支援にあたり職員個々のスキル向上、平準化を図っていく。 |        |        |        |       |       |

## （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「企業力ランクアップ事業」（P.12 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 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| 事業計画策定件数   | 15 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 |
| 事業承継計画策定件数 | —    | 1 者  | 1 者  | 1 者  | 1 者  | 1 者  |

（特記事項）現行は令和元年度の実績値

### （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経営指導員等が支援する。</p> <p>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"><li>・中小機構提供「経営計画つくるくん」</li><li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li><li>・栃木県下商工会の独自事業「企業力ランクアップ事業」</li></ul> <p>売上向上・販路開拓への意欲が強い事業者については、中小企業診断士等を講師に個別指導会を開催し、事業者が事業計画策定の必要性・手法について学び、経営分析の結果等を基に計画を策定する。</p> <p>《個別指導会内容例》</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 自社の環境分析（内部・外部）の確認</li></ol> |



|  |                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>2. 事業計画書の基本構成<br/>3. 戦略の方向性とビジネスモデルの設定<br/>4. 販売計画と行動計画の策定<br/>5. 目標設定とPDCAの確認 など</p> <p>あわせて、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、外部専門家を招聘して、より専門的な個別支援を実施し職員が帯同する。専門家派遣に職員も同席することで、専門家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> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ②事業承継計画策定支援

|       |                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 対 象 者 | 経営分析の結果、事業承継支援が必要と判断した事業者。                                                            |
| 実施内容  | 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。 |

## 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

| 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、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。 |        |        |        |       |       |
| 結果・課題                                                                                                                                                                                                  | 【結果】                                                                                                                                          |        |        |        |       |       |
|                                                                                                                                                                                                        | 項 目                                                                                                                                           | H28 年度 | H29 年度 | H30 年度 | R1 年度 | R2 年度 |
|                                                                                                                                                                                                        | 実施支援の延べ巡回回数                                                                                                                                   | 40 回   | 29 回   | 34 回   | 45 回  | －     |
| 事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、若干目標を下回ってはいるが、1 事業者に対して細やかなフォローアップに努めることができた。                                                                                                                                   |                                                                                                                                               |        |        |        |       |       |
| 【課題】                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                               |        |        |        |       |       |
| 各種経営情報の提供や計画実行支援をしてきたが、売上・利益等の経営数字を把握したうえでの、進捗状況のフォローまではできていなかった。また、計画実行が困難な事業者に対し、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、事業者ごとの細やかなフォローアップで実績に結びつけ、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。 |                                                                                                                                               |        |        |        |       |       |

## 今後の展開

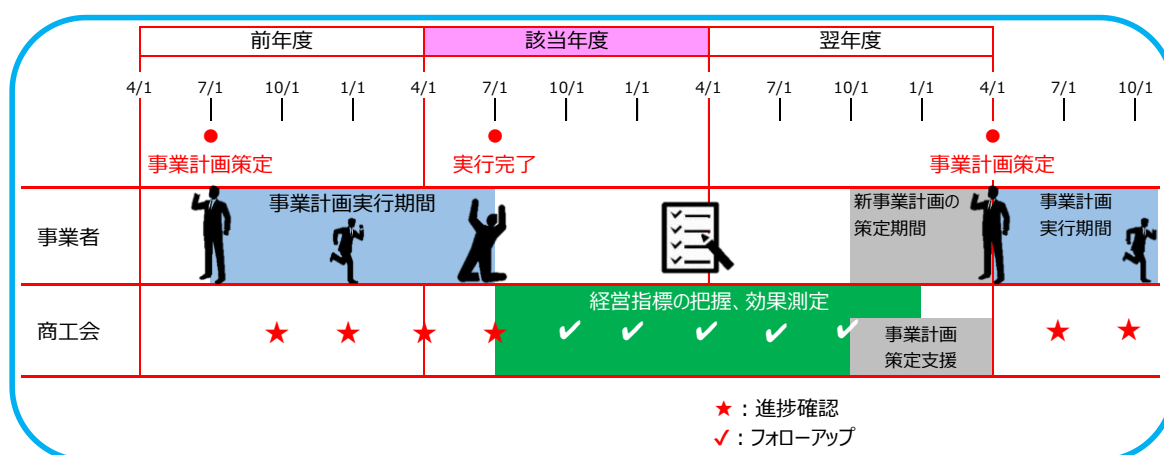
上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、経営指導員と経営支援員により、目標達成に向けて定期的なフォローアップ、進捗管理を実施していくこととする。

## (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 |
|--------------------------------|-----|------|------|------|------|------|
| フォローアップ対象事業者数<br>【事業計画策定事業者】   | —   | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 |
| フォローアップ延回数                     | —   | 40 回 | 40 回 | 40 回 | 40 回 | 40 回 |
| 売上増加事業者数                       | —   | 3 者  | 3 者  | 3 者  | 3 者  | 3 者  |
| フォローアップ対象事業者数<br>【事業承継計画策定事業者】 | —   | 1 者  | 1 者  | 1 者  | 1 者  | 1 者  |
| フォローアップ延回数                     | —   | 4 回  | 4 回  | 4 回  | 4 回  | 4 回  |
| 売上維持事業者数                       | —   | 1 者  | 1 者  | 1 者  | 1 者  | 1 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実績値とし、過年度の策定事業者は含めない

#### (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 10 者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 頻 度                 | ・事業計画策定事業 10 者 × 4 回 = 40 回<br>※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>【支援方法】</p> <p>経営指導員と経営支援員による原則四半期に1回以上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】</p> <p>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】</p> <p>これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の 30%である3者の売上増加とする。</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 1 者                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 頻 度                   | 事業承継計画策定事業 1 者 × 4 回 = 4 回                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 実施方法                  | <p>【フォローアップ内容】</p> <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。</p> <p>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、様々な専門的知識を要する問題が想定されることから、栃木県事業引継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】</p> <p>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。

| ①ITを活用した広報活動支援事業【BtoC】【BtoB】 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |       |      |            |     |       |       |       |      |      |            |     |    |    |    |            |     |       |       |       |      |      |                         |   |   |   |    |            |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|------------|-----|-------|-------|-------|------|------|------------|-----|----|----|----|------------|-----|-------|-------|-------|------|------|-------------------------|---|---|---|----|------------|
| 対象事業者                        | 会員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |       |       |      |            |     |       |       |       |      |      |            |     |    |    |    |            |     |       |       |       |      |      |                         |   |   |   |    |            |
| 実施内容                         | <p>①商工会ホームページ改良による広報活動支援<br/>ホームページのリニューアルを実施し、会員事業者へ地区内外の経済動向等の有益な情報を迅速に掲載し、会員自身が情報を選択し自社の経営に活用できるようにした。併せて会員情報を地域内外の消費者に提供することで、掲載事業者の認知度向上や広報宣伝活動支援を実施した。</p> <p>②ソーシャルメディアを活用し販路開拓支援<br/>令和元年度から「Googleマイビジネス」への事業者のオーナー登録支援を始め、内容編集の仕方や口コミ管理の仕方、分析方法など事業者に適宜自店の情報をアップできるよう操作方法を支援した。また、既にオーナー登録済みの事業者には、360度カメラで店内を撮影し、店内をVR体験できる静止画を登録し集客力アップを試みた。</p> <p>専門家に職員が常同し、個別支援で1事業者最大2回までの実施となった。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |       |      |            |     |       |       |       |      |      |            |     |    |    |    |            |     |       |       |       |      |      |                         |   |   |   |    |            |
| 結果・課題                        | <p>【結果】</p> <p>①</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>会員事業者情報登録数</td><td>25回</td><td>1回</td><td>一回</td><td>一回</td><td>1回<br/>(予定)</td></tr> </tbody> </table> <p>既存のホームページは、更新作業に時間がかかり、画面上の体裁が悪い等の問題があった。リニューアル後はH28年度に実施した調査結果や会員事業者情報を掲載することができ、地域内外の不特定多数に発信が可能となった。事業者が必要としている情報を適切なタイミングで提供できるようになった。</p> <p>②</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>Googleマイビジネス<br/>広報支援事業数</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td><td>5者</td><td>5者<br/>(予定)</td></tr> </tbody> </table> <p>個別支援による専門家派遣を実施したため、スマートフォンを使い慣れない事業者のレベルに合わせて、操作方法を学ぶことができた。常連客の口コミへのコメントに返答できるようになった。HPを持たない事業者でも、この「Googleマイビジネス」への情報登録することで、無償で簡易なホームページを持つことができ、情報発信ツールとして使いこなすまでになった。また、オーナー登録をしている事業者は、360度カメラを導入することで店内の雰囲気を知りやすく演出でき、</p> |       |       |      |            | 項 目 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | R1年度 | R2年度 | 会員事業者情報登録数 | 25回 | 1回 | 一回 | 一回 | 1回<br>(予定) | 項 目 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | R1年度 | R2年度 | Googleマイビジネス<br>広報支援事業数 | — | — | — | 5者 | 5者<br>(予定) |
| 項 目                          | H28年度                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | H29年度 | H30年度 | R1年度 | R2年度       |     |       |       |       |      |      |            |     |    |    |    |            |     |       |       |       |      |      |                         |   |   |   |    |            |
| 会員事業者情報登録数                   | 25回                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1回    | 一回    | 一回   | 1回<br>(予定) |     |       |       |       |      |      |            |     |    |    |    |            |     |       |       |       |      |      |                         |   |   |   |    |            |
| 項 目                          | H28年度                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | H29年度 | H30年度 | R1年度 | R2年度       |     |       |       |       |      |      |            |     |    |    |    |            |     |       |       |       |      |      |                         |   |   |   |    |            |
| Googleマイビジネス<br>広報支援事業数      | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | —     | —     | 5者   | 5者<br>(予定) |     |       |       |       |      |      |            |     |    |    |    |            |     |       |       |       |      |      |                         |   |   |   |    |            |

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>店内を知りたいお客様からの反応があった。</p> <p>【課題】</p> <p>①ホームページ上で会員事業者には有益な情報を適宜掲載して更新しているが、閲覧者数を把握できていない。レスポンスを測り効果を可視化することが課題である。また、会員情報登録の充実が進んでいないので、できるだけ多くの会員情報を掲載し、消費者が訴求するホームページへと改善することが課題である。</p> <p>②「Googleマイビジネス」においては、事業者が各々の情報をアップすることができるようになったが、検索者や口コミ数が増えたかどうか確認できていない状態である。レスポンスを確認し、訴求するツールとなっているかどうか判断する。状況に応じて登録情報内容を見直し改善し集客に繋がるものにする。</p> |
| 今後の展開 | <p>ITは会員事業者の広報活動支援において欠かすことのできないツールであることから、課題を踏まえて一部改善し継続する。</p> <p>IT活用で広報業務の効率化を促進し、消費者に訴求する会員情報を広報してより一層の販路開拓・販促に繋げる。</p>                                                                                                                                                                                                                          |

| ②商品券事業における取扱事業者登録推進事業【BtoC】 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |       |       |      |             |  |     |       |       |       |      |      |                     |   |     |     |     |             |                    |     |     |     |     |             |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|-------------|--|-----|-------|-------|-------|------|------|---------------------|---|-----|-----|-----|-------------|--------------------|-----|-----|-----|-----|-------------|
| 対象事業者                       | 小売業・飲食業・サービス業の会員事業者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |       |      |             |  |     |       |       |       |      |      |                     |   |     |     |     |             |                    |     |     |     |     |             |
| 実施内容                        | <p>①市プレミアム付商品券事業の取扱事業者登録<br/>栃木市商工経済団体連絡協議会が発行する、通称「とち介商品券」の取扱事業者に登録してもらい、事業者のP Rの場を提供した。</p> <p>②西方町内共通商品券の取扱事業者登録<br/>関東財務局へ登録し、使用期限のない商品券である、通称「おびくに商品券」を商工会窓口ならびに委託店にて随時発行販売している。消費者にはお祝いやお返し、イベント商品等として購入頂く地元消費型商品券であるので、取扱事業者に登録してもらう取組を実施した。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |       |      |             |  |     |       |       |       |      |      |                     |   |     |     |     |             |                    |     |     |     |     |             |
| 結果・課題等                      | <p>【結果】</p> <table><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><tr><td>①市プレミアム付商品券事業の登録事業者</td><td>—</td><td>26者</td><td>26者</td><td>30者</td><td>40者<br/>(予定)</td></tr><tr><td>②西方町内共通商品券事業の登録事業者</td><td>36者</td><td>37者</td><td>37者</td><td>35者</td><td>39者<br/>(予定)</td></tr></table> <p>毎年、目標通りの登録事業者数を保持することができた。未登録事業者に積極的に声かけができた。</p> <p>【課題】</p> <p>市プレミアム付商品券においては、市すべての中小規模事業者登録店が対象となるため、地元消費者は市中心街のチェーン店や大型店に流れる傾向が高く、地元での消費購買率は低い。地元の消費に還元してもらえるよう、登録事業者の魅力ある商品・サービス等の提供とP Rの工夫が課題である。</p> |       |       |      |             |  | 項 目 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | R1年度 | R2年度 | ①市プレミアム付商品券事業の登録事業者 | — | 26者 | 26者 | 30者 | 40者<br>(予定) | ②西方町内共通商品券事業の登録事業者 | 36者 | 37者 | 37者 | 35者 | 39者<br>(予定) |
| 項 目                         | H28年度                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | H29年度 | H30年度 | R1年度 | R2年度        |  |     |       |       |       |      |      |                     |   |     |     |     |             |                    |     |     |     |     |             |
| ①市プレミアム付商品券事業の登録事業者         | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 26者   | 26者   | 30者  | 40者<br>(予定) |  |     |       |       |       |      |      |                     |   |     |     |     |             |                    |     |     |     |     |             |
| ②西方町内共通商品券事業の登録事業者          | 36者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 37者   | 37者   | 35者  | 39者<br>(予定) |  |     |       |       |       |      |      |                     |   |     |     |     |             |                    |     |     |     |     |             |

|       |                                                                                                                   |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 今後の展開 | 商品券取扱事業者登録推進事業については、加盟店登録することで売上増加、新規顧客増加、地元購買率アップ効果に繋がれば、事業者と消費者双方にとって魅力的なものとなる。そのため、訴求効果の高いチラシ等や販促活動で販路開拓に取り組む。 |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## (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ITを活用した広報活動支援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、新たに商品券事業取扱事業者の地元購買力向上支援を加え展開する。なお、栃木県商工会の独自事業（P. 12 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に注力し実施する。

## (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 ITを活用した広報活動支援事業者数  | 5 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 商品券取扱による売上向上支援事業者数 | — 者 | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   | 3 者   |
| 目標売上額/者              | —   | 30 千円 | 30 千円 | 50 千円 | 50 千円 | 50 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、Google マイビジネスオーナー登録支援事業者5者、ホームページリニューアルに伴う会員ページの充実支援事業者3者とする。支援事業者はITに不慣れなのと、実際にIT活用できるまでの時間的コストを考え、目標売上額を低めに設定した。
- ・②の目標値は商品券取扱の支援事業者数とする。市プレミアム付き商品券を焦点とするが、販売時期が遅くすぐには結果が出づらいことから、低めの目標売上額とした。

## (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 ITを活用した広報活動支援事業【BtoC】 |                                                          |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|
| 対象事業者                   | ・自店の商品、サービスをPRして販促、販路開拓に繋げたい事業者<br>・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>① 商工会ホームページのリニューアル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会員紹介コンテンツに会員情報を掲載し、内容の充実を図る。</li> <li>・Googleマイビジネス登録済事業者情報との連動</li> <li>・トップページを会員向け情報コンテンツから、消費者向けの訴求効果のあるコンテンツへと改良</li> <li>・メニューの位置変更で事業者情報を見やすいワイド画面へ改善</li> <li>・アクセス数の把握 等</li> </ul> <p>② Googleマイビジネス活用で情報発信と販路開拓支援</p> <p>自店のこだわり商品・サービスを、地域内外の多くの消費者等に周知し販路開拓を行う。専門家を招聘し、個別支援で1事業者最大2回程度までの取組を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オーナー登録の仕方</li> <li>・情報欄の編集、写真掲載等</li> <li>・口コミ管理方法</li> <li>・MEO対策</li> <li>・360度カメラ撮影(店内VRによる見える化)</li> </ul> <p>③ その他ITツール活用での販促・販路開拓支援</p> <p>様々なSNS等を活用して情報発信し、広く周知し売上向上を目指す。今後もITの発展から独自機能を持ったツールが現れると思われる。その時の流行に乗ったIT、事業者の状況に合ったITを活用していくことで、ITを柔軟に取り入れ販路開拓を実施していく。</p> |
| 効果       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ITでの販路開拓、販促支援</li> <li>・商工会HPの閲覧者増加</li> <li>・事業主のITに対する苦手意識の払拭</li> <li>・個別支援での丁寧な教授による習得度向上</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 実施後のフォロー | <ul style="list-style-type: none"> <li>・アクセスカウンターよりホームページの閲覧数を把握し、情報提供の効果からアップ方法を検討する。</li> <li>・職員も専門家と帯同訪問することで資質の向上に努めるとともに支援事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</li> <li>・受講者には、進捗確認を行い、成果が出ていない場合には見直しや改善、別の手法の提案を行っていく。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## ② 商品券取扱による売上向上支援 【BtoC】

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象事業者 | 小売業・飲食業・サービス業等の商品券取扱店事業者                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 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を含めた商品券取扱事業者に対し、チラシ作成やスタンプラリー等による販路開拓支援を実施する。</p> <p>商品券取扱事業者をPRし、地域内の潜在顧客増による売上拡大を図る。作成するチラシ等については、掲載内容について専門家や掲載事業者の声、アンケート結果等を踏まえ、高齢者ニーズにも意識した内容にする。掲載事業所については、IT活用による需要開拓支援（商工会ホームページ掲載、Googleマイビジネスのオーナー登録等）と連動させ支援していくことで掲載事業所の情報が詳細になる。個店の魅力度向上に繋がり、より訴求効果が高められる。</p> |

|          |                                                                                                                                        |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 効 果      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・スケールメリットによる掲載事業者の認知度向上からの地元購買率の向上</li> <li>・既存顧客のリピート率向上</li> <li>・掲載事業者のモチベーションアップ</li> </ul> |
| 実施後のフォロー | チラシ作成やスタンプラリー等による効果の確認を行うとともに、売上や来店客数の把握を行う。結果を検証し、広報物の構成や事業の見直しを行っていく。                                                                |

## 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、当市西方総合支所産業振興課職員、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<br>・当市産業振興部商工振興課職員<br>・栃木県商工会連合会職員<br>・法定経営指導員 野沢 尚子                 |
| 開催回数              | 年 1 回 2 月に開催                                                                  |
| 情報の展開             | ・理事会、総会に報告<br>・「アクションプラン」の結果（図表 1 0）と共に、ホームページへ掲載<br>・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<br>経<br>営<br>発<br>達<br>支<br>援<br>計<br>画<br>に<br>関<br>する<br>取<br>組<br>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<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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<br>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<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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)<br>4 概ね達成 (80%~99%)<br>3 半分程度達成 (30%~79%)<br>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<br>商<br>工<br>会<br>組<br>織<br>を<br>あ<br>げ<br>て<br>の<br>取<br>組<br>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）<br>5 目標達成<br>1 目標未達成<br>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<br>訪問                            | 全会員を2回<br>訪問 | 5                    | 7 目標達成（超過）<br>5 目標達成<br>1 目標未達成<br>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）<br>4 目標達成<br>1 目標未達成<br>0 実績無し                                    |                                           |                                                                          |
|                                                                          | ④ ITを活用した販売促進支援<br>（「iボ」ネット.com・100万会員初7月の登録支援）★ | 経営指導員数×1企業                   | 2企業                                     | 1企業          | 1                    | 6 目標達成（超過）<br>4 目標達成<br>1 目標未達成<br>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）<br>4 目標達成<br>1 目標未達成<br>0 実績無し                                    |                                           |                                                                          |
|                                                                          | ⑥ 金融データの活用（マル経制度斡旋）★                             | 経営指導員数×6件                    | 12件                                     | 15件          | 6                    | 6 目標達成（超過）<br>4 目標達成<br>1 目標未達成<br>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）<br>4 目標達成<br>1 目標未達成<br>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）<br>5 目標達成<br>1 目標未達成<br>0 実績無し |                                                                          |
|                                                                          |                                                  | 組織率★                         | 60%超 現状維持<br>50～60% 1ポイント増<br>50%未満 50% | 58.9%        | 57%                  | 1                                                                            | 7 目標達成（超過）<br>5 目標達成<br>1 目標未達成<br>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）<br>4 目標達成<br>1 目標未達成<br>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）<br>4 目標達成<br>1 目標未達成<br>0 実績無し |                                                                          |
|                                                                          |                                                  | 福祉共済（純増口数）★                  | 全県目標数                                   | 件数維持         | +17口                 | -7口                                                                          | 0                                         | 6 目標達成（超過）<br>4 目標達成<br>1 目標未達成<br>0 実績無し（純増ならず）                         |
|                                                                          |                                                  |                              |                                         | 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）<br>4 目標達成（両方維持）<br>1 目標未達成（いずれか維持）<br>0 実績無し（両方維持ならず） |
|                                                                          | ③ 総（代）会本人出席率の向上                                  | 総会20%/総代会40%                 | 40%                                     | 32.5%        | 1                    | 6 目標達成（超過）<br>4 目標達成<br>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）<br>5 目標達成<br>1 目標未達成（動きあるも支援に至らず）<br>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）<br>5 目標達成<br>1 目標未達成<br>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 5 年 4 月現在)                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |
| (1) 実施体制                                                                                                                                                        |                                                                                                                       |
| 西方商工会（全体）の実施体制                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |
| <div><div><div>西方商工会</div><div>事務局 3 名</div><div>事務局長</div><div>法定経営指導員 1 名</div><div>経営支援員 1 名</div></div><div>⇔</div><div>栃木市<br/>産業振興部<br/>商工振興課</div></div> |                                                                                                                       |
| (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 : 川崎 真吾<br>■ 連絡先 : 西方商工会 TEL. 0282-92-2108                                                                                                                |                                                                                                                       |
| 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<br>・目標達成に向けた進捗管理<br>・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供<br>・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画<br>・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栃木市産業振興部商工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 西 方 商 工 会**

|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| 所 在 地  | 〒328－0604<br>栃木県栃木市西方町元348－4        |
| 電話番号   | 0282-92-2108                        |
| F A X  | 0282-92-2485                        |
| E-Mail | nishikata_net@shokokai-tochig.or.jp |

**② 栃木市産業振興部 商工振興課**

|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| 所 在 地  | 〒328－8686<br>栃木県栃木市万町9番25号 市役所本庁舎4階 |
| 電話番号   | 0282-21-2371                        |
| F A X  | 0282-21-2683                        |
| E-Mail | syoukou@city.tochigi.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<br>度 | R 4 年<br>度 | R 5 年<br>度 | R 6 年<br>度 | R 7 年<br>度 |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 必要な資金の額 計 13,000           | 3,400      | 2,400      | 2,400      | 2,400      | 2,400      |
| 3-1.経済動向調査に<br>関する事業       | 50         | 50         | 50         | 50         | 50         |
| 3-2.需要動向調査に<br>関する事業       | 200        | 200        | 200        | 200        | 200        |
| 4.経営状況の分析に<br>関する事業        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        |
| 5.事業計画の策定支援に<br>関する事業      | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        |
| 6.事業計画策定後の<br>実施支援に関する事業   | 300        | 300        | 300        | 300        | 300        |
| 7.新たな需要開拓に<br>関する事業        | 2,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      |
| 8.事業の評価及び見直し<br>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、<br>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<br>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                                         |
|                                                |