

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	栗野商工会(法人番号 1060005003652) 鹿沼市(地方公共団体コード 092053)
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』について、「自社の個性を活かし、地域外への販路開拓により売上向上に挑み続ける」と設定し、今後5年間は以下の支援目標に基づき、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p> <p>(1)事業者が培ってきた技術やサービス、商品における強み等自社の個性を活かし、売上向上を目指していく。</p> <p>(2)自社の個性を育むことで地域外の顧客を対象とした販路開拓に取り組み、事業者の認知度向上を目指していく。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対し地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b> 事業者の個性が活きる商品やサービス等の開発に活かすためにアンケート調査を実施し、新たな販路開拓及び売上増加に資する計画策定に繋げる。</p> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回訪問において経営分析の必要性を説き、経営分析手法の教授とともに職員による経営分析を実施し、事業者の個性の認識に係るきっかけ作りとする。</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析で顕在化した事業者の個性を活かした事業計画を事業者とともに策定し、売上増加の実現に繋げる。</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 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><b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 地域外への販路開拓に向けてICT技術及びサービス等を活用した新たな販促方法等について支援し、新規顧客の獲得に繋げる。</p>
連絡先	<p><b>栗野商工会</b> 〒322-0305 栃木県鹿沼市口栗野1655-1 TEL: 0289-85-2281 FAX: 0289-85-3355 E-mail: awano_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p><b>鹿沼市 経済部 産業振興課</b> 〒322-8601 栃木県鹿沼市今宮町1688-1 TEL: 0289-63-2182 FAX: 0289-63-2189 E-mail: sangyou@city.kanuma.lg.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

① 鹿沼市と栗野地域の概要

[位置]

東京から北へ約 100 km、栃木県県央地域西側に位置。県都・宇都宮市や世界遺産を抱える日光市等、5つの自治体に隣接する。

[人口]

94,839 人(令和 2 年 9 月 1 日現在推計)

[面積]

490.64 km<sup>2</sup>(県内第 3 位の大きさ)で、そのうち 68.6%(336.61 km<sup>2</sup>)を山林が占める。

[観光等]

- ・古くから木工芸品や建具製作等木工業が盛んで、「木のまち鹿沼」として全国的な知名度がある。
- ・前日光県立自然公園を形成する当市西北部は奥深い山々やそれらを源とする清流に加え、渓谷や高原等が生み出す自然豊かな景観が形成されている。

【栗野地域について】

[位置]

当市中心部から南西に約 12 km の距離に位置。栃木市等県南部の自治体に接している。県都・宇都宮市からは 25 km の距離に位置する。

[面積]

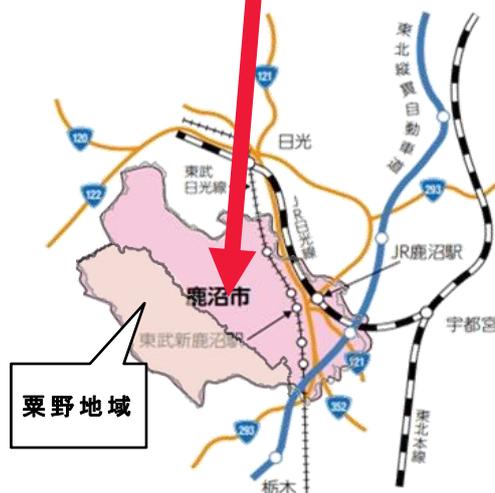
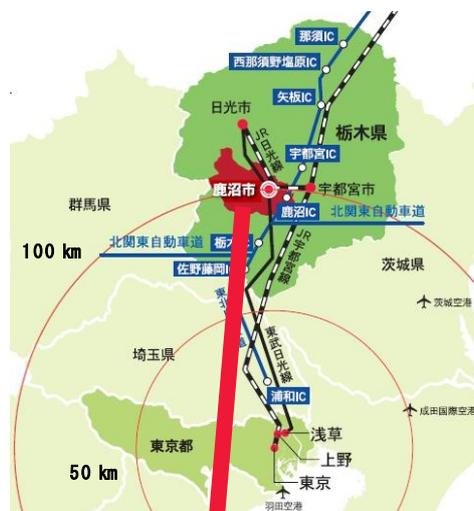
177.32 km<sup>2</sup>(当市総面積のうち 36.2%)で、そのうちの 85%(151 km<sup>2</sup>、当市の森林面積の 44.8%)が山林に該当する。

[交通]

- ・当地域中心部から東北自動車道鹿沼インターチェンジ及び北関東自動車道都賀インターチェンジが 30 分圏内に位置し、自動車によるアクセスは良い。
- ・当地域内に鉄道網は無く公共交通はバスのみとなるため、他地域からのアクセスは良好ではない。

[地域資源]

- ・スギやヒノキなどの木材産出が盛んな場所であり、高度経済成長期にかけて電柱資材として用いられることが多かったが、現在では製材加工により当地域の小学校のほか、様々な木造建築に用いられることが多い。
- ・そばは朝晩の気温差を活かし育てられるため、当地域を代表する農産物であるとともに県内有数の生産地でもある。  
加えて、地域活性化を図り「鹿沼そば振興会」が発足。『東京から最も近いそばの郷』として PR が始まり、当地域でも「栗野そば街道」と銘打った独自の PR を展開している。



[観光等]

・森林資源に恵まれた当地域は一級河川の思川の水源が位置し、河川を含め自然豊かな環境や景観が形成されている。

当地域最北端に位置する横根高原では付近にある井戸湿原とともにハイキングなどのレジャーを楽しむことができる。また、賀蘇山神社(がそやまじんじや)や医王寺(いおうじ)など歴史的な史跡が数多く点在する。

(Ⅰ 横根高原と井戸湿原)

(Ⅱ 賀蘇山神社)

(Ⅲ 医王寺)

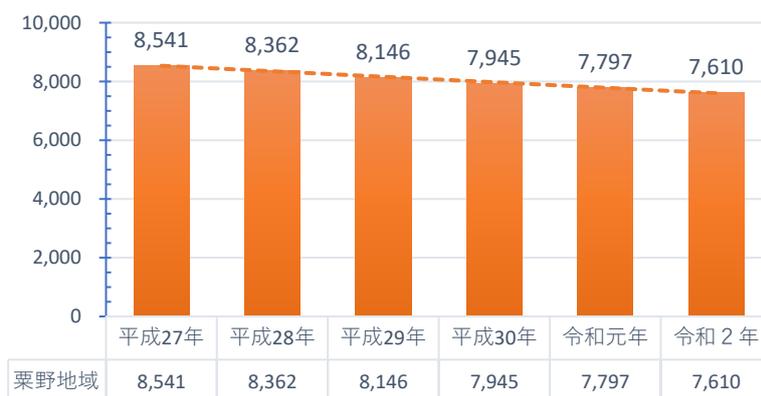


②人口の推移

当地域の人口は7,630人(令和2年9月1日現在推計人口)で、市内人口(94,839人)の8.0%にあたる。平成6年の11,258人をピークに減少し、平成17年国勢調査時点において10,139人まで減少、さらに平成19年には1万人を割り込んでおり、減少傾向が続いている。

また、平成27年国勢調査以降6年間で931人の人口が減少し、人口減少率は10.9%(1年あたり155人強の人口が減少)となっている。(図表1参照)

【図表1】住民基本台帳人口に基づく当地域の人口推移



(鹿沼市統計書より)

さらに、㈱日本統計センターによる当地域の将来人口における推移(図表2)が示すように、当地域の人口は平成29年(2017年)の8,337人から、10年後の令和9年(2027年)には7,197人に減少すると予測されている。

【図表2】



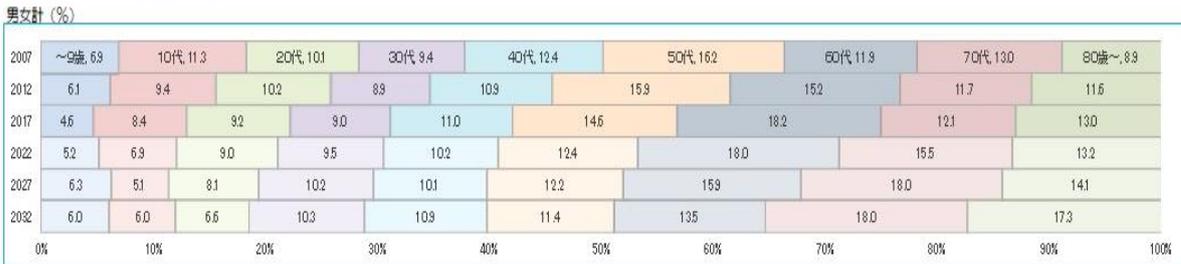
併せて、平成 27 年(2015 年)から令和 9 年(2027 年)に至るまでの年齢別人口構成比は図表 3 の推移が予想される。

令和 9 年における当地域の年代別人口構成比について、10 代までの人口は 11.4% (1.6%減の 820 人)、20 代から 50 代までの人口は 40.6% (3.2%減の 2,922 人)、60 代以上の人口は 48.0% (4.7%増の 3,455 人)と予測され、人口減少とともに老年世代の増加と若年及び中間世代の減少による少子高齢化が益々進行することが予想される。

【図表 3】

年代別人口構成比の将来推移

【注】 2012年以前の夜間(居住)人口は日本人のみの値、2013年以降は日本人+外国人の値



(株)日本統計センター「市場情報評価ナビ」2018 年度版より

### ③地域全体の現状と課題

#### (ア) 人口減少と少子高齢化における現状と課題

図表 4 によると当地域の老年人口の割合は 37.1% (3,015 人)で、当市全体に比べ 7.8%も高く、およそ 3 人に 1 人は 65 歳以上の高齢者である。

さらに、生産年齢人口の割合は 55.3% (5,104 人)で、当市全体に比べ 3.5%も低く、年少人口の割合は 7.6% (612 人)で当市全体に比べ 4.3%も低いため、当市のなかでも少子高齢化が顕著に表れている地域である。

ここ 4 年間で生産年齢人口は 2.6%減少し、年少人口も 1.4%減少しているが、老年人口は 4.1%も上昇している。

栃木県の平均値と比べた場合、当地域の年少人口減少率は 0.7%高く、生産年齢人口の減少率は 0.6%高い。加えて老年人口の増加率は県内平均に比べ 1.5%も高い。

【図表 4】 栃木県平均と比較した当市及び当地域における年齢 3 区分別構成比

	年齢 (3 区分) 別人口比率			
	調査時期	15 歳未満 (年少人口)	15～64 歳 (生産年齢人口)	65 歳以上 (老年人口)
鹿沼市全体	平成 27 年国勢調査	12,632 人 (12.8%)	60,898 人 (59.9%)	26,538 人 (26.9%)
	令和元年 9 月末日人口 (下段は増減比)	11,608 人 (11.9%)	57,277 人 (58.8%)	28,536 人 (29.3%)
		(△0.9%)	(△1.1%)	(+2.4%)
栗野地域	平成 27 年国勢調査	785 人 (9.0%)	5,237 人 (57.9%)	2,877 人 (33.0%)
	令和元年 9 月末日人口 (下段は増減比)	612 人 (7.6%)	5,104 人 (55.3%)	3,015 人 (37.1%)
		(△1.4%)	(△2.6%)	(+4.1%)
栃木県平均	平成 27 年国勢調査	10,113 人 (12.9%)	48,114 人 (61.3%)	20,335 人 (25.9%)
	令和元年 10 月 1 日人口 (下段は増減比) ※調査日は手法により異なる	9,409 人 (12.2%)	45,885 人 (59.3%)	22,021 人 (28.5%)
		(△0.7%)	(△2.0%)	(+2.6%)

(鹿沼市統計書及び栃木県年齢別人口調査より)

人口減少に加え少子高齢化の傾向が続けば、生産年齢人口の減少に伴う地元企業の人材難に加え、廃業や支店の統廃合等を理由とする事業所の減少等、地域経済及び活力の低下につながる恐れがある。

そのため、地域内の事業者は顧客との関係維持に加え、地域外に向けた販路開拓に取り組み、地域経済及び活力の維持を図っていくことが課題となる。

### (イ) 地元購買力の現状と課題

平成 26 年度栃木県地域購買動向調査によると、図表 5 のとおり当地域における地元購買率は 16.5%となっている。前回調査より 1.4%も増加しているが、旧市部へ 33.3%流出するなど、地元購買力の 83.5%が地域外へ流出している。

【図表 5】 地元購買率及び地域ごとの購買動向詳細

		地元購買率		流出先			
		旧鹿沼市部	栗野地域	宇都宮市	栃木市	その他	計
旧鹿沼市部	H26 調査	64.2%	0.1%	31.2%	2.1%	2.4%	35.7%
	H21 調査比	△5.2%	△0.4%	+3.5%	+1.0%	+1.1%	+5.6%
栗野地域	H26 調査	33.3%	<b>16.5%</b>	25.6%	21.1%	3.5%	50.2%
	H21 調査比	△10.3%	<b>+1.4%</b>	+8.2%	△0.6%	+1.3%	+8.9%

(栃木県地域購買動向調査より)

当地域は不便な公共交通事情から自家用車を利用する人が多い。加えて、合併前より旧鹿沼市域の第 1 次商圏に含まれているため、食料品などの生活必需品以外の家電や書籍類等の購入に関しては旧鹿沼市域や宇都宮市等地域外へ購買力が流出することが多く、地元購買率が低い状況となっている。

今後は食料品等の生活必需品に関する地元購買力の維持・向上に努めていくことが課題となる。

### (ウ) 観光における現状と課題

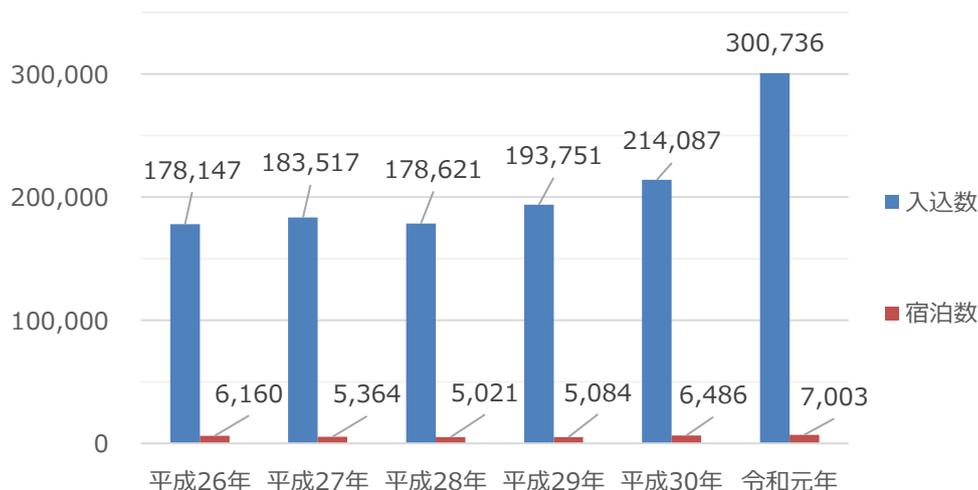
令和元年栃木県観光客・宿泊客入込数調査によると、市町村別観光客入込数・宿泊数は前回調査よりそれぞれ 40.5%、8.0%増加した。(図表 6 参照)

宿泊数については平成 26 年から平成 28 年にかけて減少傾向にあったものの、平成 29 年に展開された栃木県デスティネーションキャンペーン(DC)の効果が当地域にも波及し、それ以降はキャンプ等の利用・宿泊により徐々に増加している。

公共交通機関網の脆弱さはあるが、地域外の観光客に対し自然や地域資源等の良さを伝え、宿泊等をきっかけとした長期滞在等、当地域を訪れる観光客の更なる増加を目指していくことが課題となる。

【図表 6】 当地域における観光客入込数・宿泊数推移

[単位；人]



(令和元年栃木県観光客・宿泊客入込数調査)

#### ④ 地域産業の現状と課題

平成 28 年経済センサス活動調査における当地域の商工業者数は、前回調査（平成 23 年調査）と比較して 23 社（5.5%）減少している。（図表 7 参照）

【図表 7】 当地域における商工業者の業種別内訳・小規模事業者数及び割合

	商工業者数							小規模事業者割合
	建設業	製造業	卸売業 小売業	飲食・ 宿泊業	サービス業	その他		
H23 年	77 (348)	102 (77)	93 (75)	39 (31)	50 (60)	56 (30)	- (83.5%)	
H28 年	69 (312)	96 (69)	76 (60)	44 (30)	76 (55)	33 (31)	- (79.2%)	
増減数	△23 (△36)	△6 (△8)	△17 (△15)	5 (△1)	26 (△5)	△23 (1)	- -	
増減率	△5.5% (△10.3%)	△5.9% (△10.4%)	△18.3% (△20.0%)	12.8% (△3.3%)	50.2% (△8.3%)	△41.1% (3.3%)	- -	

※カッコ内は小規模事業者数および割合

(総務省統計局「経済センサス」活動調査より)

当地域内で営む飲食店の開業や地域の高齢化を受け介護事業に取り組む福祉サービス関連事業者等の開業が増加している一方で、卸売業および小売業は 17 社が減少し、廃業等が多く目立つ業種となっている。

当地域は人口減少とともに少子高齢化が進行しているため、今後は卸・小売業のほか製造業及び建設業等様々な業種で更なる廃業の増加が考えられる。

地域内の顧客を対象にした商売を継続した場合、人口減少に伴う市場規模の減少が今後加速するため、地域内だけでなく地域外に向けた販路開拓等に取り組むことが課題となる。

また、製造業や建設業等は当地域における経済面での貢献のほか、雇用の確保やサプライチェーンの形成等地域経済に対する波及効果が高いため、地元企業の雇用維持・確保に加え地域資源を活用した製品の開発等、当地域の特色を活かした産業の育成が課題となる。

なお、当地域の商工業における概要は次のとおりとなる。

## [商業]

当市を通る国道 293 号線から分岐し日光市足尾地域につながる県道 15 号線沿いに小規模な商店が立地しているが、店主の高齢化による廃業等を理由に空き店舗が目立っている。

また、地域内にスーパーマーケット 1 店舗、ドラッグストア 1 店舗、ホームセンター 2 店舗、計 4 店舗の大型店が営業している。

その結果、16.5%ある当地域の購買率のうち、84.2% (購買率の 13.9%) が大型店に集中しているため、小規模店舗は強大な広告宣伝力をもとに低価格販売等を実践し知名度が高い大型店との差別化を図り、取扱商品の価値等を消費者に訴求する等、店舗の独自性や強みを打ち出した店舗運営への取り組みが課題となる。

また、そばの生産が盛んな当地域は飲食店の 57.8%、およそ 2 件に 1 件がそば店あるいはそばを提供する飲食店である。当地域のそばは全国的な知名度を誇る“食”であり、地域外からの集客に貢献するコンテンツとして機能するため、地域外に向けた各店舗の PR 強化が課題となる。

## [工業]

製造業の中でも金属加工等に関する事業者は地域内のサプライチェーンが形成されている。ただし、令和元年に発生した東日本台風の影響によりその中心となる事業者が甚大な被害を受けたことで、下請事業者の多くは受注や売上等に大きな影響を受けてしまった。

今後は既存の取引先や特定の 1 社からの受注に限定せず、今まで培ってきた経験や技術等を活かし新たな取引先の開拓に取り組むことが課題となる。

また、森林資源に富んだ当地域は県内他地域に比べ製造業における製材業等木材加工業が占める割合が多い。

しかし、事業者が扱う商材は木造建築向けの建材等サイズが大きいものを扱っているため、今後の人口減少に伴う新築住宅着工棟数の減少等のリスクを踏まえ、事業者が保有する技術を活かした新たな製品(例：一般消費者向けの木工品や生活用品等)の開発に取り組み、新たな販路を獲得していくことが課題となる。

### ⑤小規模事業者の現状と課題

図表 7 のとおり、小規模事業者数は平成 28 年経済センサスの調査結果によると、前回調査より 36 事業所減の 312 事業者となり、小規模事業者の割合は 79.2%となっている。

小規模事業者数の減少が多い卸・小売業では、店主の高齢化の影響等による廃業の増加により、地域内の消費は大型店やコンビニエンスストアなど地元資本でない店舗に買い物客の 8 割強が集中しており、また地域外へ買物客が流出している状況である。

また、製造業や製材業等木材加工業は親会社や取引先等の状況に左右され、加えて受注や業績等の影響を受けやすい。

上記の解決に際し、小規模事業者が保有する技術や商品及び地域資源等の強みを活かし、地域内だけでなく地域外に向けた情報発信を行い、販路開拓に取り組むことで地域外の顧客及び売上獲得を目指していくことが課題となる。

当地域の小規模事業者が厳しくも変化に富んだ経営環境を生き残るためには、自社の売上向上を目指し地域外からの集客につながる販路開拓に取り組み、持続的な発展を遂げていかなければならない。

なお、主な業種別の現状と課題は、次表のとおりとなる。

【主な業種別の現状と課題】

業 種	現 状	課 題
小 売 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内の小規模店へのニーズは食料品など生活必需品に限定される</li> <li>・利便性や品ぞろえを求めて地元以外へ購買力が流出してしまう</li> <li>・地域内の一般消費者向けの商売だけでは営業を維持することが困難</li> <li>・大型店及びチェーン店に対し商品や価格等独自色を打ち出せていない</li> <li>・仕入量に限りがあり、かつ仕入単価も割高となり価格競争力に欠ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の高齢化の進展を見据えた商品の販売方法</li> <li>・購買力流出や消費行動変化への適応</li> <li>・地域の現状及び顧客ニーズを踏まえた商売へのシフト</li> <li>・きめ細やかなサービスの展開</li> <li>・マーケティングツール及び IT デバイス等の活用および情報発信</li> </ul>
飲 食 業 サ ー ビ ス 業	<p>[飲食業]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・そば店は土曜日や日曜日・祝日における来店者数増の恩恵を受けているが、平日及び夜間の来店者数増に結びついていない</li> <li>・そば以外の飲食店においては地元以外の集客が難しく、夜間の営業を行っていない店舗もある</li> <li>・テイクアウトなど多様化するニーズへの対応が難しい</li> <li>・店主の高齢化及び後継者不在の状態の恒常化</li> </ul> <p>[サービス業]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内では全体的に増加傾向にある</li> <li>・他業種による業務拡大が増加</li> </ul>	<p>[飲食業]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他店との差別化</li> <li>・平日の来店客増に取り組むための施策の実施</li> <li>・「地産地消」の考えに基づく地元食材を活用したメニュー作り</li> <li>・後継者育成及び円滑な事業承継</li> </ul> <p>[サービス業]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者のニーズの多様化に伴う事業領域、地域や社会の課題、および自社の強みの再確認</li> </ul> <p>[共通]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・IT ツール等を用いた発信力強化</li> </ul>
建 設 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者の高齢化が進んでいるため、事業者数は減少傾向にある</li> <li>・後継者の確保が難しい</li> <li>・公共工事等受注はあるが作業員の確保が難しく、人手不足に陥っている</li> <li>・建設工事需要が縮小傾向にあり、営業エリアの拡大が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者育成及び円滑な事業承継</li> <li>・営業力強化</li> <li>・経営計画の策定</li> <li>・受注獲得に結びつく営業支援ツールの構築</li> <li>・自社が保有する技術等ノウハウを活かした新領域進出</li> </ul>
製 造 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手企業や特定の 1 社の受注に依存した傾向が強く、取引先の経営状況や市場の動向等による影響を受けやすい</li> <li>・価格決定権が弱く、設備投資及び人員増強等を行えない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1 社依存体制の見直し</li> <li>・今まで培ってきた技術力やノウハウを磨き上げる</li> <li>・収益源の構成内容の見直しによる経営体質の強化</li> <li>・営業力の強化に資する営業支援ツールの構築</li> <li>・技術者及び後継者育成</li> <li>・生産性向上及び製造現場の IoT 化への対応</li> <li>・最新技術やデバイス・ツール等への習熟</li> </ul>

林 製 材 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・木材需要の減少により値崩れを起しているため、収益に結びつかない</li> <li>・木材利用に関する推進施策はあるが、売上に結びついていない</li> <li>・製材～加工に至るプロセスのほか、住宅施工まで手掛ける事業所はあるが、一般消費者向けの手ごろな大きさの商材の開発には至っていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育現場等において木に親しんでもらうための「木育」の考え方の更なる浸透</li> <li>・地元産木材の特性を伝えるツールおよび商品の開発</li> <li>・外部の専門家を交えた新たな活用法について検討</li> <li>・著名な建築物へ当地域産木材が採用されるための有効な PR 活動</li> </ul>
------------	---	---

### ⑥鹿沼市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市では今後 15 年程度(令和 12 年(2030 年)ごろまで)の将来を見据え、平成 29 年度～令和 3 年度の計画期間におけるまちづくりの基本目標となる第 7 次鹿沼市総合計画「チャレンジ 15(いちご)プロジェクト」を展開している。

「人を育む」「人が生きる」「まちを創る」、この 3 つの柱から成る「基本目標」と、そこから続く 15 の主要施策は図表 8 のとおりである。

【図表 8】市総合計画における施策体系<基本目標と主要施策>



(鹿沼市総合計画「チャレンジ 15(いちご)プロジェクト」より)

この中で、小規模事業者の振興に関連する項目は、基本目標「2 人が生きる」の中にある主要施策「(2) 産業の振興」施策に記載されている単位施策「②地域産業の振興」及び「③戦略的商業の振興」が該当する。

なお、市内中小企業及び小規模企業の振興を図り、経済の健全な発展と市民生活の向上に寄与することを目的として平成 30 年 4 月に施行された「鹿沼市中小企業及び小規模企業の振興に関する条例」においても、中小企業及び小規模企業

の振興に関する施策を推進することが示されている。

## (2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当市の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当市が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当市小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

### ①10年後の小規模事業者のあるべき姿

#### 「自社の個性を活かし、地域外への販路開拓により売上向上に挑み続ける」

当地域の人口は減少傾向にあり、生産年齢人口の減少とともに高齢化が進んでいる。加えて地域内の経済も縮小傾向にあるため、今後は地域外へ販路を求めていかなければならない。

当商工会が考える「10年後の小規模事業者のあるべき姿」は、小規模事業者が保有する独自の商品やサービス、技術等の強みを自社の個性と捉え、それを活かして新たな顧客及び取引先を確保できる能力を備えた事業者であると考えている。

そのためには自社の個性を活かし、地域外の顧客獲得を目指し更なる販路開拓・拡大により売上向上に挑み続けるとともに、そばや木材等の地域資源の特徴を活かした商品及びサービスを提供していかなければならない。

加えて、個性を活かした経営に取り組み、地域外からの集客や取引増加を目指し続けていく小規模事業者の存在は、地域経済活性化に際し中心的な役割を果たしていく。

### ②商工会の役割

#### (A) 自社の個性を踏まえた事業計画策定支援等売上向上支援

経済規模が縮小している当地域において、今後の事業者を取り巻く様々な環境の変化に対応していくために、自社が保有する技術やサービス等の強みとなる個性、あるいはそれに加えて地域資源を活かし売上向上を図らなければならない。

そのためには地域資源の特徴やそれを活かす方法の追求、さらにはSWOT分析等定性的な分析指標を用いて自社の事業活動で培った様々な強み等を認識し、活かすべき自社の個性について把握する等、自社の経営力の強化・向上に取り組む必要がある。

当商工会では小規模事業者の売上向上の実現に向け、MieNaやRESAS等を用いて分析を行った客観的なデータを踏まえ、需要動向調査等を実施し消費者ニーズ等の分析を行い、事業者の各種経営環境及び財務及び非財務分析を実施し、事業計画の策定支援を行う。

そして、計画策定後はフォローアップに至る一連の支援に取り組むことで、事業者の売上向上支援に取り組んでいく。

## **(B)事業計画に基づく地域内外への販路開拓支援**

当商工会では小規模事業者が苦手とする地域外への販路開拓等の際し、(A)における支援を実施し策定された事業計画に基づき、新たな需要の獲得につながる商品やサービス・技術等の開発支援を行い、併せて各種 ICT サービスの活用に関する支援及び情報発信力の強化支援等を行う。

地域内外に向けた事業者の販路開拓支援に取り組むことで、事業者の売上向上及び新規顧客等の獲得に貢献していく。

### **③鹿沼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、小規模事業者の個性を活かし地域外に向け販路開拓を図り売上向上を実現していくことは、当市の振興ビジョン(7ページ「⑥鹿沼市の小規模事業者振興の方向性(ビジョン)」参照)で掲げる「地域産業の振興」「戦略的商業の振興」の実現に寄与できるものであり、本計画ならびに当市商工行政(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年間は主に地域資源を活用する事業者を支援の中心に置き、次の目標を設定する。

### **【目標】自社の個性を活かし、育むことで販路開拓による売上向上を目指す**

地域内の事業者が地域資源を活用するとともに自社が保有する技術やサービス等の強みとなる個性に対して認識を深め、磨き上げることで地域外の顧客をターゲットとする販路開拓に取り組むことが可能となる。

加えて、磨き上げた個性を育み、地域外に向けた販路開拓に取り組むことで事業者の認知度向上に役立ち、更なる売上向上の実現に結びつく。

販路開拓に取り組んだ事業者の存在が、地域外からの来訪者数増加のきっかけとなり、当地域の認知度向上に貢献し地域活性化の実現に結び付けていくことを地域の裨益目標とする。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

### (1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3年4月1日～令和8年3月31日

### (2) 目標の達成に向けた方針

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

#### **【目標】 自社の個性を活かし、育むことで販路開拓による売上向上を目指す**

##### **◆方針1◆ 事業者の個性を見出し、「気づき」を与えるための経営分析支援**

本計画では地域資源を活用し事業に取り組む小規模事業者を含め、当地域の事業者が業務並びに経験上培ってきた技術やサービス等の様々な強みを事業者の個性として見出していく。

そのためには事業者の個性が生きる事業計画の策定を目指し、現状把握とともに内部及び外部環境分析を行い、同業他社等の事例紹介をもとに事業者の個性について認識を深めていくための「気づき」を与え、方針2の支援に結び付けていく。

なお、支援に際し主体性を持って地域外に向けた新たな販路開拓を行う事業者や、各種補助金制度の申請を希望する事業者等への波及効果を図る。

##### **◆方針2◆ 見出された事業者の個性を活かし、「やる気」を育む事業計画策定支援**

当地域の人口動態や経済動向のほか、事業者を取り巻く様々な外部環境に関する詳細な分析及び調査を実施した結果、見出された事業者の個性を活かすとともにコア・コンピタンスとして磨き上げ、事業者の「やる気」を育む事業計画策定支援に取り組み、方針3の支援となる事業者の地域外に向けた販路開拓に結び付けていく。

なお、策定後は計画の進捗状況の確認のほか売上状況及び効果を把握するとともに、計画推進に際し問題が生じた場合は関係機関や中小企業診断士等の各種専門家の指導を仰ぎながら課題解決にあたる。

##### **◆方針3◆ ICT技術及びサービスの活用による顧客ニーズ開拓及び販路開拓支援**

小規模事業者が地域外からの売上獲得に取り組んでいくために、消費者の行動傾向等を踏まえたPR手法を学び、各種ICT技術及びサービス(SNSや動画配信サービス等)の活用・導入支援及び強化に取り組み、事業者の広範囲な販路開拓やビジネスマッチングなど受注機会の増大を図っていく。

以上の方針に基づき事業者の個性を活かし、育むことで地域外の需要等を取り込み、併せて事業者の情報発信に活かし、当地域の小規模事業者の対外的な認知度向上を実現していく。

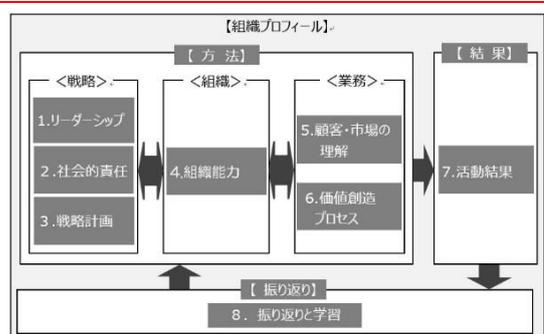
そして、事業者の売上増とともに地域外からの来訪者増を目指すことによる活力ある地域づくりに貢献し、地域活性化に繋げていくことを裨益目標とする。

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

### 『企業力ランクアップ事業』

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

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



【企業力ランクアップ事業6つの要素と関連性】

### 『ワクワク系の店づくり事業』

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

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

### 『スローライフ推進事業』

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

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



【スローライフ推進事業ロゴ】

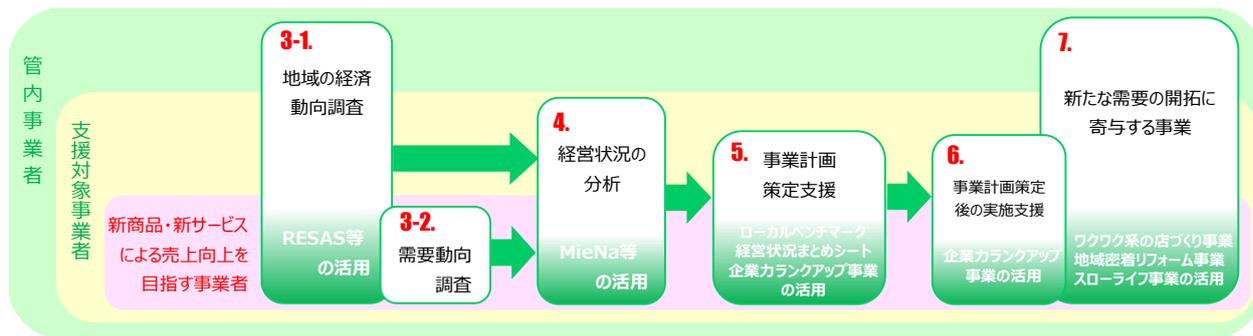
### 『地域密着リフォーム事業』

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

これまで実施した内容における結果や課題等は以下のとおりである。

各種機関が実施する小規模事業者景気動向調査等の提供					
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巡回・窓口指導において、上部団体等が実施する各種調査データを収集・整理活用し調査協力先及び希望する事業所に提供。</li> <li>・あわせて、地域の経済動向に関する情報を収集。それらを当商工会公式ウェブサイト(以下「ホームページ」)にて公表した。</li> </ul>				
結果・課題	【結果】				
	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度
	地域経済動向調査の実施回数	1回	0	0	0
	公表回数	5回	10回	13回	15回
	<p>平成28年度に地域経済動向調査報告書を作成して以降、調査を行っていないものの、迅速な情報提供のためにホームページの随時更新を行い、公表回数は年々増加した。</p>				
	【課題】				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種調査情報提供のため随時更新を行ったが、地域内の全事業者に提供できる体制整備が課題である。</li> <li>・金融機関等外部機関が実施した調査を公開し、データ提供元のURLリンクを当商工会ホームページに公開し、幅広く景気動向を発信・周知を行う。</li> </ul>				
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自の調査報告書作成に代えて、外部機関の実施した調査結果をURLリンクとともに当商工会ホームページに公開し情報提供を行う</li> <li>・商圏分析システム(MieNa)及び地域経済分析システム(RESAS)等の活用</li> <li>・ホームページへの掲載回数、提供方法を検討 等</li> </ul>				

## (2) 目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①地域内経済動向調査公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②決算・申告データを活用した景気動向調査公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

## (3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム(MieNa)を活用した管内経済動向の分析	
目的	<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	栗野商工会管内
分析手段・手法	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)」や地域経済分析システム(RESAS)を活用し、マーケット分析や地域の経済循環を職員が分析する。
分析項目	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。  〔RESAS〕地域経済循環マップ・生産分析 →何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to 分析 →人の動き等を分析 産業構造マップ →産業の現状等を分析 〔MieNa〕人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析
分析回数	年1回
公表時期	6月
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問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。

対 象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 60 社） [業種内訳]製造業(15 社)、建設業(15 社)、小売業(10 社)、 サービス業 ※飲食業など(20 社)
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 100 社以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用しヒアリングシートを作成し景気動向等について職員による聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、 雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感 (商工会の利用度、商工会への要望) 等
分析手法	1 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを職員が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 1 回
公表時期	6 月
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>

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

これまで実施した需要動向調査の内容と課題は以下のとおりである。

①消費者需要動向調査	
対象事業者	製菓業
実施内容	当地域を含め市内及び近隣地域に住む消費者の「菓子」に関する消費行動等調査分析した。
結果・課題等	<p>【結果】</p> <p>平成 28 年に当地域にて開催された栗野商工会「スー爺サンタ」の軽トラ市」に於いて、会場来場者 100 名を対象にアンケート調査を行った。</p> <p>その結果、約半数が当地域にて購入し、回答者の平均年齢が 50 代以上となったために和菓子が多く選ばれ、「味の重視」「価格面」に加え、「相手方への気遣い(口に合うか、量は適切か、など)」が回答内容から見受けられた。</p> <p>(調査項目)</p> <p>①購入地域 ②購入カテゴリ・種類 ③購入先 ④購入理由 ⑤手土産として選ぶ理由 ⑦年代 ⑧性別 ⑨居住地域 ⑩その他</p>

	<p>上記調査項目に基づき、外部専門家による調査報告書を作成。地域の需要動向情報として当商工会ホームページにて周知・広報を行った。</p> <p>【課題】 「今後どういったバリエーションがあると望ましいか」といった将来的なニーズをくみ取る内容に欠けていたため、新たなニーズを把握する必要がある。</p>
今後の展開	<p>消費者の購買意識を知る上で有意義な調査であったが、調査項目の対象商品等が広すぎた。今後は事業者の取り扱う商品、サービスの需要を対象とした調査とする。</p>

## (2) 目標

支援内容	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 個性を活かした商品やサービス等の開発に関する各種調査実施に係る支援事業者数	未実施	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項) 現行は令和元年度実績

## (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 個性を活かした商品やサービス等の開発に関する各種調査	
対象事業者	<p>地域資源を活用し地域外への販路開拓に取り組む 10 事業者のうち、各年度 2 事業者程度ピックアップする</p>
調査内容	<p>【調査目的】 消費者の求める商品・サービス等のニーズを把握するとともに、事業者の個性が活きる販路との整合性を取ることで、新たな商品やサービス等の開発に活かすために調査を実施する。</p> <p>【調査手法等】 調査内容は外部専門家の意見をくみ取った内容とし、事業者へのヒアリングのほか当地域内で実施するイベント等の来場者を対象に実施する。</p> <p>(調査票) 外部専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、事業者とのヒアリングに基づき調査票を作成する。</p> <p>(調査方法) イベント等の来場者に対して調査内容を提示し、調査用紙に必要事項を記入する等の方式で実施する。</p> <p>【目標サンプル数】50 件</p>

	<p>【調査実施時期・実施場所】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域外からも多数の来場者が訪れる各種商談会 (商談会開催時期による)</li> <li>・地域イベント「ふるさとあわの秋まつり」 (11月頃)</li> <li>・および、市が関わる各種イベント等 (各種イベント開催時期による)</li> </ul> <p>なお、新型コロナウイルス感染症の影響が大きい場合には、インターネット調査会社等外部調査機関を活用し上記内容の調査を実施する。</p> <p>【分析手法】</p> <p>調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家の意見を交え分析を行う。なお、必要に応じ高度な分析を必要とする場合は調査分析に長けた専門家に依頼の上、実施する。</p>
調査項目	<p>【基本情報】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■顧客属性（性別、年齢、住所、職業等）</li> </ul> <p>【業種ごとの調査項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■本格的に販売を予定している商品等に対する <ul style="list-style-type: none"> <li>・外観評価（デザイン、色、形状、容量、ネーミング、表示等）</li> <li>・内容及び性質等評価（味、食感、香り、素材、機能面等）</li> <li>・許容価格帯 ・購買意欲 ・利用シーン ・記載する情報</li> <li>・求める付加価値(アレルギー対応、自然素材の使用率等) 等</li> </ul> </li> </ul> <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■当該商品又は商品全般に今後求めるもの</li> <li>■当該商品以外に地域資源を活用した商品等づくりにもとめるもの《項目例》 <ul style="list-style-type: none"> <li>・食材として使って欲しい地元産農産物</li> <li>・開発ストーリー、見た目のイメージとして使って欲しい地域資源 (自然資源、歴史、人、文化、名所等)</li> <li>・作って欲しい商品のジャンル（和菓子、洋菓子等）</li> <li>・新商品でこだわって欲しいこと (見た目、提供方法、栄養素や美容効果等)</li> </ul> </li> </ul>
活用方法	<p>アンケート調査の実施支援における成果の活用について既存の商品やサービスとの比較に基づき、当該事業者との間で情報のフィードバックを行い、新商品および新サービス等が本格的に販売および提供開始に至るまでのブラッシュアップほか、今後の商品開発や既存商品の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。</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	巡回訪問時、または商工会来所時に経営状況を確認し経営分析が必要かどうかを判断し、掘り起こしを行った。										
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R元年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>対象者の掘り起こし及び経営分析に係る巡回訪問延べ回数</td> <td>17回</td> <td>57回</td> <td>63回</td> <td>96回</td> </tr> </tbody> </table> <p>対象者の掘り起こしに加え、経営分析につながる巡回訪問に係る回数は増加しており、中小企業診断士等の専門家による高度な分析支援の活用につながった。</p> <p>【課題】 現状は補助金等支援に係る事業者の掘り起こしに終始しているため、今後は掘り起こし対象者のターゲットを絞り、定期的に分析提案を行うなど、計画的な実施が必要となる。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	対象者の掘り起こし及び経営分析に係る巡回訪問延べ回数	17回	57回	63回	96回
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度							
対象者の掘り起こし及び経営分析に係る巡回訪問延べ回数	17回	57回	63回	96回							
今後の展開	巡回訪問等による掘り起こしから、経営状況分析・事業計画策定・フォローアップまで一連の流れを意識し、対象者に合わせ、個別に説明対応していく。										

### ②経営分析セミナーの開催

実施内容	専門家による経営分析セミナーを実施し、経営分析に係る高度なノウハウを提供したことにより、本質的な課題の見える化を実現															
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R元年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営分析に係る講習会およびセミナー受講者数</td> <td>3者</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3者</td> </tr> <tr> <td>経営分析に係る個別指導者数</td> <td>3者</td> <td>0</td> <td>19者</td> <td>18者</td> </tr> </tbody> </table> <p>当商工会主催のセミナーは平成28年度及び令和元年度のみ。それ以外は専門家派遣制度を活用し個別指導を行った。</p> <p>【課題】 個別支援先の掘り起こしを目的として実施しており、経営分析に関する知識習得の場としても有意義な事業である。 今後は分析プロセスの苦手意識の解消に取り組み、セミナー参加者数を確保することが課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	経営分析に係る講習会およびセミナー受講者数	3者	0	0	3者	経営分析に係る個別指導者数	3者	0	19者	18者
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度												
経営分析に係る講習会およびセミナー受講者数	3者	0	0	3者												
経営分析に係る個別指導者数	3者	0	19者	18者												
今後の展開	セミナーの内容については一方的な分析手法の紹介等に終始せず、専門家による事業計画策定支援に繋げるための具体的な経営分析の場として実施する。 セミナーの開催日時等を参加しやすいものにする。															

③職員による経営分析の実施														
実施内容	セミナー受講者へのフォローアップや各種補助金制度及び融資制度の利用希望の際に実施。 なお、記帳継続指導や記帳機械化事業所については経営支援員等が財務状況の分析を行い、タイムリーな財務状況の把握に努めた。													
結果・課題等	<b>【結果】</b> <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>R元年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>職員による経営分析件数</td> <td>3件</td> <td>8件</td> <td>22件</td> <td>54件</td> </tr> </tbody> </table> 各種補助金申請に際し経営分析支援を行った。 記帳機械化事業所等については自社の状況を数値化し、目に見える形で事業者に課題を認識してもらい改善を行えるよう実施した。				項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	職員による経営分析件数	3件	8件	22件	54件
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度										
職員による経営分析件数	3件	8件	22件	54件										
今後の展開	<b>【課題】</b> 事業者支援に際し支援ノウハウ等に関する情報共有の充実化を図ることが課題。 計画策定につながる事業者を増やすなど、事業者の掘り起こしにつなげていくことが課題となる。													
今後の展開	小規模事業者の問題・課題を明確にすることでより具体的な支援に繋げていく													

## (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経営分析セミナー開催数	3回	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析件数	54件	40件	40件	40件	40件	40件

(特記事項1) 現行は令和元年度実績。①は集团セミナー開催件数。

(特記事項2) ②における現行値は台風被害対応により経営分析件数が著しく増加。  
 いずれも目標値は従前計画を踏まえ、目標値と照らし合わせ見直し

## (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」等分析支援ツールを活用し商圈強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②セミナーの開催により専門家を講師に迎え経営分析を実施し、③その後職員により経営分析を実施する。

必要に応じて専門家を派遣し、事業者の現状認識にあたる。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対 象 者	小売・サービス業等店舗を構えて事業を展開する事業 40者 (各種補助金制度申請予定者や記帳指導対象事業者等)

実施内容	これまで実施してきた経営状況分析対象者の掘り起こしに加え、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、地域外に販路を求める必要性認識とともに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・字など）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を提供しつつ、商圏分析を苦手とする事業者に対し、職員による商圏分析支援(商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出)を行い、経営分析の一助となる支援を実施する。 また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。

## ②セミナーの開催による経営分析の実施

参加予定者	①で掘り起こしを行った事業者 20 者
セミナー内容	事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせるとともに、財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の経営状況をしっかりと把握することを目的に開催する。 中小企業診断士を講師に招くとともに、参加者のフォローを職員が行い、事業計画の策定に繋げる。
開催回数	1 回/年
募集方法	当商工会ホームページにて周知する他、①の掘り起こしを行った事業者を中心に勧誘する。
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・(独)中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」等
分析項目	〔財務分析〕 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等 〔非財務分析〕 経営ビジョン、SWOT 分析 等
結果の活用方法	・分析結果は当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用するとともに情報共有を行い、職員のスキルアップに繋げる。 ・このセミナーで経営分析が完了していない事業者は③にて分析を行い、セミナーでの分析手法と、職員による分析手法に大きな差が出ないようにする。

③職員による経営分析の実施	
対象者	[1]①で掘り起こしを行った事業者や [2]②のセミナーで分析が完了していない事業者
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・(独)中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	〔財務分析〕 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 営業運転資本回転率、自己資本比率 等 〔非財務分析〕 経営ビジョン、SWOT 分析 等
活用方法	分析結果は当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用するとともに情報共有を行い、職員のスキルアップに繋げる。 必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポ等各種制度の活用等、外部専門家により問題の解決を図る。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①事業計画書作成セミナーの実施											
実施内容	地域の経済状況に詳しく経験豊富な中小企業診断士による、業種別審査事典に掲載されている業界動向や分析結果やデータをもとに、実効性が高まるよう計画書の策定支援を行った。										
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28 年度</th> <th>H29 年度</th> <th>H30 年度</th> <th>R 元年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画書作成セミナー 参加事業者数</td> <td>3 者</td> <td>0</td> <td>19 者</td> <td>21 者</td> </tr> </tbody> </table> <p>セミナーは平成 28 年度及び令和元年度に実施。それ以外は個別対応もしくは上部団体主催のセミナーへ参加し習得した。 令和元年度は台風支援により被災後の事業継続に係る事業計画策定支援者が増加した。</p> <p>【課題】 事業計画を策定したことのない事業者が多く、事業意欲の向上につながったが、参加者が少なかった。 今後はセミナー参加者数増とともに事業者の計画策定につなげていくことが課題となる。</p>	項目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度	事業計画書作成セミナー 参加事業者数	3 者	0	19 者	21 者
項目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度							
事業計画書作成セミナー 参加事業者数	3 者	0	19 者	21 者							
今後の展開	事業計画の実行段階で具体的行動がとれるような支援を行う。 セミナーの開催日時等を参加しやすいものにする。										

②個別対応による事業計画策定支援											
実施内容	経営分析を行った事業者に対し計画策定支援を行った。										
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R元年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画策定事業者数 (見直しを行った者も含む)</td> <td>1者</td> <td>8者</td> <td>22者</td> <td>54者</td> </tr> </tbody> </table> <p>経営分析から事業計画策定までの一連の支援を行ったことにより、策定事業者数も増え、補助金申請件数増にもつながった。 令和元年度は台風支援による被災後の事業継続に係る事業計画策定支援者が増加した。</p> <p>【課題】 目先の現状解決に係る計画策定支援となることが多かった。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	事業計画策定事業者数 (見直しを行った者も含む)	1者	8者	22者	54者
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度							
事業計画策定事業者数 (見直しを行った者も含む)	1者	8者	22者	54者							
今後の展開	事業者より質問を受ける受け身の状態から提案型へ移行すべく、重点支援先を中心として職員による巡回、窓口指導時や専門家によるセミナーを通じて計画的に対象事業者の掘り起こしを行い、分析から計画策定、さらにその後のフォローアップへと確実に繋げていく。										

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりに事業展開する傾向が強い。

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、4割程度／年を目指す。

計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」、また、栃木県下商工会の独自事業である「企業力ランクアップ事業」(P.11 参照)を活用する。

## (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	54件	15件	15件	15件	15件	15件

(特記事項1) 現行は令和元年度実績

(特記事項2) 目標値は経営指導員数×7件を基準に設定

(特記事項3) 現行値は台風被害に係る対応により事業計画策定件数が著しく増加したため、従前計画を踏まえ目標値と照らし合わせ見直す。

#### (4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①セミナーの実施による事業計画策定支援	
対象者	経営状況分析を行った事業者
実施目標	年1回（計画策定10件）
参加者	10名
実施内容	<p>このセミナーは経営状況の分析を行った事業者を対象に、事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうとともに策定手法を教授し、自社の事業計画を実際にセミナー内で策定することを目的に開催する。</p> <p>事業者が事業計画の策定手法について演習を取り入れながら学び、経営分析の結果等を元に計画を策定する。</p> <p>〔カリキュラム例〕</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 自社の環境分析（内部・外部）の確認</li><li>2. 事業計画書の基本構成</li><li>3. 戦略の方向性とビジネスモデルの設定</li><li>4. 販売計画と行動計画の策定</li><li>5. 目標設定とPDCAの確認 等</li></ol> <p>※セミナーにて計画策定が完了していない事業者については、受講後、策定まで支援する。</p> <p>また、セミナーに職員も同席することで、セミナーでの策定手法と職員による策定手法に大きな差が出ないようにする。</p>
講師	中小企業診断士
募集方法	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営分析実施者に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す</li><li>・経営分析セミナーの際に周知する</li><li>・当商工会ホームページに掲載して広く周知する</li></ul>

②個別対応による事業計画策定支援	
対象者	経営状況分析を行った事業者
実施目標	年5件

実施内容	<p>経営分析を行った事業者に対し、個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定することを目的として、各支援制度や支援ツールの活用により事業計画策定支援を行う。 計画策定の際は以下のものを活用する</p> <p>〔計画策定ツール〕  (独)中小企業整備基盤機構：経営計画つくるくん  (入門版・事業計画)  (株)日本政策金融公庫：各種事業計画書  全国商工会連合会：経営状況まとめシート</p> <p>〔補助金制度〕  小規模事業者持続化補助金  ものづくり・商業・サービス補助金、IT 補助金など</p> <p>〔国・県計画策定制度〕  経営力向上計画、経営革新計画など</p> <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画策定の場合は、栃木県商工会連合会エキスパートバンクや栃木県よろず支援拠点、ミラサポなど外部専門家の活用により支援を行う。</p> <p>計画策定にあたり職員ごとに月次目標を定めて着実な支援に繋げる。また、専門家による事業計画策定支援の際は職員も同席し、支援スキルの向上に繋げる。</p>
------	--

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業計画策定事業者に対するフォローアップの課題等は以下のとおりである。

事業計画策定事業者へのフォローアップ	
実施内容	<p>事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度で巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。</p>

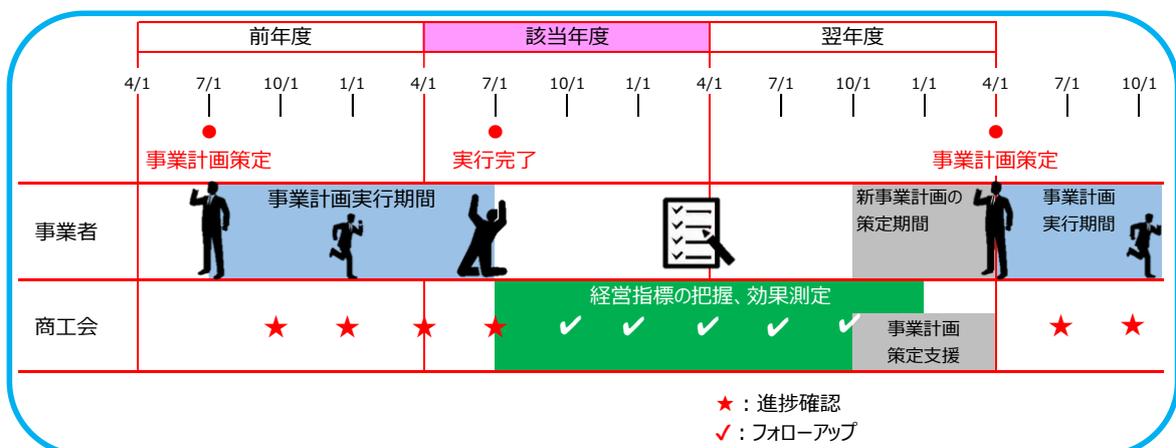
結果・課題等	<b>【結果】</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R元年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画策定後 巡回訪問延べ回数</td> <td>24回</td> <td>10回</td> <td>22回</td> <td>111回</td> </tr> <tr> <td>事業計画策定後 支援策の周知・提案件数</td> <td>5件</td> <td>1件</td> <td>22件</td> <td>27件</td> </tr> </tbody> </table>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	事業計画策定後 巡回訪問延べ回数	24回	10回	22回	111回	事業計画策定後 支援策の周知・提案件数	5件	1件	22件	27件
	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度											
事業計画策定後 巡回訪問延べ回数	24回	10回	22回	111回												
事業計画策定後 支援策の周知・提案件数	5件	1件	22件	27件												
事業計画策定以降、フォローアップの際に巡回訪問し把握した課題に対し、支援策に関する情報提供等に取り組んだ。  <b>【課題】</b> 四半期に一度確実にフォローアップを実施できるよう、進捗管理を徹底していく必要がある。																
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員間の情報共有のために支援状況一覧を整理する</li> <li>・フォローアップ支援の際には事業者の課題に沿った専門家を派遣するなど、臨機応変に対応する。</li> </ul>															

## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者を含む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・調整する。

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



### (3)目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定における フォローアップ対象事業者数	54 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
フォローアップ延回数	111 回	60 回				
売上増加事業者数	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(特記事項1) 現行は令和元年度実績

(特記事項2) フォローアップ延回数における目標値は当該年度の事業計画策定事業者が対象となるため、過年度の策定事業者は含めない。

### (4)事業内容

事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画及び事業承継計画策定事業者(15 者)
支援頻度	事業計画策定事業者 15 者 × 4 回 = 60 回 ※事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する
実施方法	<p>【実施体制】 経営指導員 1 名と経営支援員 1 名の 2 名 1 組でコンビを組み、計 2 組体制で原則四半期に 1 回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。 また、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。</p> <p>【フォローアップ内容】 計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の 3 割にあたる 4 者の売上増加とする。</p>

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する と

### (1)現状と課題

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

①ホームページを用いた事業者情報の発信【BtoB】および【BtoC】														
対象事業者	【商業】飲食業(そば店等)、地域内小売業(菓子店等)等 【工業】各種製造業、木材加工業、建設業等													
実施内容	商工会公式ホームページをリニューアルし、事業者情報の掲示を行い、地域内外を対象とした広範囲な事業者紹介を実施するとともに、販路拡大及び事業者認知度向上を行った。													
結果・課題等	<p>【結果】</p> <p>【BtoB】主に建設業・製造業を軸に実施 【BtoC】主に小売業や飲食店などサービス業を対象に実施</p> <p>[掲載事業所数] 31 事業所</p> <p>【内訳】</p> <p>卸・小売業：6 事業所      製 造 業：7 事業所 建 設 業：3 事業所      飲 食 店：7 事業所 サービス業：6 事業所      そ の 他：2 事業所</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>R 元年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ホームページ更新回数</td> <td>4 回</td> <td>10 回</td> <td>13 回</td> <td>15 回</td> </tr> </tbody> </table> <p>平成 30 年度に更新を行い、FaceBook プラグインを埋め込んだため、会員事業者情報の閲覧方法が増加した。 そば店においては「栗野そば街道」と銘打った PR を展開しているため、専用のページを設け地域内 13 店舗のそば店の紹介・PR を実施した。</p> <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページへの掲載を実施し情報収集に係る利便性は向上したが、紙媒体を用いた事業者 PR ではないため、ホームページに企業情報を掲載している事業者とそうでない事業者とで認知度に差が生じた。</li> <li>・ホームページ掲載情報において一部事業者は所在地が地図サイト情報と関連していないため、地域外からのアクセスにおける利便性に欠けた。</li> </ul>				項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度	ホームページ更新回数	4 回	10 回	13 回	15 回
項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R 元年度										
ホームページ更新回数	4 回	10 回	13 回	15 回										
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネット検索における利便性向上に取り組むことで、掲載事業者の増加及び事業者認知度向上に資するコンテンツを整える。</li> <li>・紙媒体などのオフライン媒体を合わせて活用することで、相互に活用するなどの情報発信方法について取り組む。</li> <li>・事業者情報の伝達に際し地域外からの需要獲得に資するべく見せ方の強化等に取り組む</li> </ul>													

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって広告宣伝等外部への発信行為に加え、地域外への販路開拓は苦手な分野となるため、事業者にとって最大の経営課題となっている。たとえ良いモノや良いサービスを作っても、「人手不足で営業活動に時間を割けない」「売り方がわからない」等の悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

当商工会ではこれまで実施してきた販路開拓等支援事業において地域内イベントを活用してきたが、悪天候の影響を受けることが少なくなく、また販路拡大の範囲が旧鹿沼市域を含め第1次商圏内に留まったため、販路開拓の効果が限定されてしまった。

当地域の人口減少及び少子高齢化は今後より一層進展していくため、地域外に向けた販路開拓が求められる。その上でICT技術及びサービスの活用は欠かすことはできないため、ICT技術及びサービスに対する理解を深め、苦手意識の克服に取り組まなければならない。

地域外からの集客を目指していくためには外部への情報発信は欠かせないが、保存することが可能なパンフレット等紙媒体を活用した販路開拓支援は掲載事業者への来店に結びつく。しかしながら地域外より情報収集することは紙媒体では限界があるため、新たにICT技術等を組み合わせることで紙媒体では足りない情報を補完していく必要がある。

人手不足による営業活動実施の際の手助けとなるべく、SNS等のICT技術及びサービスへの理解や知識を深め、ICTに関するサービス導入に係る販路開拓支援に対し新たに取り組んでいく。

### (3) 目標

支援内容・カテゴリ	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① ICT等を活用した販路開拓支援事業所数	—	5社	5社	5社	5社	5社
【BtoB】目標成約件数/者	—	1社	1社	1社	1社	1社
【BtoC】目標売上額/者	—	50千円	50千円	50千円	50千円	50千円

(特記事項1) 現行は令和元年度実績

(特記事項2) ①における目標値はこれまでの事業実績をもとに設定

### (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 ICT技術及びサービス等を活用した販促手法等に係る個別セミナー及び個別相談会による販路開拓【BtoB】および【BtoC】	
対象事業者	1) 当商工会公式ホームページに事業者情報を掲載しなお一層の販路開拓に取り組む事業者 3者 2) 事業計画策定支援を行った事業者を中心にICT技術及びサービス等を活用し、地域外への販路開拓を目指す事業者 2者

事業内容	<p>事業計画を策定し、それに基づいた販路開拓において事業者には有効なオンラインサービス等の選定や ICT 機器の利活用に関するパソコン教室等の実施、各種 EC サイト等への出店に係る支援など、サービスマッチングから具体的な利用方法及び活用方法、販売促進に係る様々な手法等、外部への販路開拓に関する取り組みに向けた各種セミナーを開催する。</p> <p>具体的には以下にある内容について、事業者における知識の習得及び実践に向けたセミナーを実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・FaceBook ページ等、S N S を活用し自社製品の販路開拓を図るための導入及び活用</li> <li>・ホームページやブログ等のオウンドメディア作成に役立つ WordPress 等の活用</li> <li>・Google における各種サービス等(事業者の PR 手段としての YouTube への動画投稿や Google マイビジネス等)の活用</li> <li>・アマゾンや楽天など各種 EC サイトへの出展</li> <li>・ICT 技術及びサービス全般に影響する各種マーケティング方法について</li> <li>・パンフレット等の紙媒体と ICT との活用</li> </ul> <p>・その他、事業者の販路開拓に資する内容について</p> <p>なお、ICT の利活用に関する各種セミナーの実施や個別支援に取り組む際には、I T コーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓等に係る ICT セミナーを希望する事業者に対し、個別に開催する。</p>
実施時期	毎年 11 月頃を予定
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規顧客の獲得（情報発信）</li> <li>・小規模事業者のパソコン操作等 ICT に対する苦手意識の払拭</li> <li>・新需要開拓につながるノウハウの提供</li> </ul>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</li> <li>・また、受講者には、進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスを行う。</li> </ul>

## 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や当市産業振興課職員、日本政策金融公庫佐野支店職員、栃木県商工会連合会職員の有識者で組織した「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、事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」について定量的な指標をもって評価を頂くとともに、「P D C A」評価として実績を基に A～D の判定基準を設け判定（図表 9 参照）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 参照)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 柴田 幸紀 鹿沼市役所 産業振興課職員 日本政策金融公庫 佐野支店職員 法定経営指導員 野澤 慎一
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 「アクションプラン」の結果(図表 10)と共に、ホームページへ掲載 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

【図表 10】2019 アクションプラン実績集計表

区分	項目	ポイントの基礎	実績	評点	評点内訳		
I 経営 発達 支援 計画 に係 る 取 組 み	1. 経営発達支援事業						
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画 で定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
						4 概ね達成 (80%~99%)	
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	3 半分程度達成 (30%~79%)	
						1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業計画策定支援		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
						4 概ね達成 (80%~99%)	
	④ 事業計画策定後の実施支援	目標達成度	A	5	3 半分程度達成 (30%~79%)		
					1 目標未達成 (30%未満)		
	⑤ 需要動向調査	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)		
					4 概ね達成 (80%~99%)		
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	目標達成度	A	5	3 半分程度達成 (30%~79%)		
					1 目標未達成 (30%未満)		
	2. 地域経済の活性化に資する取組み						
	① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画 で定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	3. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み						
	① 他の支援機関との連携を通じた 支援ノウハウ等の情報交換	各単会の経営発達支援計画 で定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
						4 概ね達成 (80%~99%)	
② 経営指導員等の資質向上等	目標達成度		A	5	3 半分程度達成 (30%~79%)		
					1 目標未達成 (30%未満)		
③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み	目標達成度		A	5	5 目標達成 (100%以上)		
					4 概ね達成 (80%~99%)		
				50/50	小計満点: 50point		
区分	項目	目標の算出基礎	目標値	実績	評点	評点内訳	
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること						
	① 持続化補助金の活用支援 (申請) ★	経営指導員数×8企業	16企業	17企業	7	7 目標達成 (超過)	
						5 目標達成	
	② 巡回訪問の強化 (全会員への巡回) ★	200%	全会員を2回 訪問	全会員を2回 以上訪問	7	1 目標未達成	
						0 実績無し	
	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	6企業	6	7 目標達成 (超過)	
						6 目標達成 (超過)	
	④ ITを活用した販売促進支援 (ネット・eコマース・100万会員ネットワークの登録支援) ★	経営指導員数×1企業	2企業	0企業	0	5 目標達成	
						4 目標達成	
	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	1 目標未達成	
						0 実績無し	
	⑥ 金融データの活用(マル経制度斡旋) ★	経営指導員数×6件	12件	9件	1	6 目標達成 (超過)	
						4 目標達成	
	⑦ 記帳データの活用(記帳機械化処理) ★	経営支援員数×20件	40件	56件	6	1 目標未達成	
						0 実績無し	
					28/44	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	20企業	7企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成
		組織率 ★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	64.2%	64%	1	0 実績無し 7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成
	② 自主財源確保 ★	1会員あたりの会費	対前年比1%増	21,299円	20,976円	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成
							手数料等収入
		福祉共済 (純増口数) ★	全県目標数	+2口	-3口	0	
							火災共済 (契約件数・契約金額)
	③ 総(代)会本人出席率の向上	総会20%/総代会40%	20%	22.1%	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成	
	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	0件	0	6 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 (動きあるも支援に至らず) 0 実績無し	
						② 儲わいの創出事業 (実施件数)	職員数×1件
				1/12	小計満点: 12point		
				95/150	基礎点合計100pt./満点150pt.		

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 6 年 4 月現在)	
(1) 実施体制	
<b>栗野商工会 (全体) の実施体制</b>	
<pre>graph TD; A["栗野商工会 事務局 4名"] --- B["事務局責任者 法定経営指導員 1名"]; B --- C["事務局 経営指導員 3名"]; A &lt;--&gt; D["鹿沼市 産業振興課"]</pre>	
(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	
<b>① 法定経営指導員の氏名、連絡先</b>	
■氏名：岸野 知泰	
■連絡先：栗野商工会 TEL. 0289-85-2281	
<b>② 法定経営指導員による情報の提供及び助言</b>	
<b>法定経営指導員の関わり</b>	
内容	・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・目標達成に向けた進捗管理 ・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻度	月 1 回 (1 日頃)
その他	ミーティングの内容は鹿沼市産業振興課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

**① 栗野商工会**

所在地	〒322-0305 栃木県鹿沼市口栗野 1655-1
電話番号	0289-85-2281
F A X	0289-85-3355
E-Mail	awano_net@shokokai-tochigi.or.jp

**② 鹿沼市 産業振興課**

所在地	〒322-8601 栃木県鹿沼市今宮町 1688-1
電話番号	0289-63-2182
F A X	0289-63-2189
E-Mail	sangyou@city.kanuma.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額 計	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
3-1.経済動向調査に関する事業	50	50	50	50	50
3-2.需要動向調査に関する事業	250	250	250	250	250
4.経営状況の分析に関する事業	100	100	100	100	100
5.事業計画の策定支援に関する事業	100	100	100	100	100
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	100	100	100	100	100
7.新たな需要開拓に関する事業	350	350	350	350	350
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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