

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>足尾町商工会（法人番号 9060005002580） 日光市（地方公共団体コード 092061）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日（5年間）</p>
<p>目 標</p>	<p>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■地域住民の生活を支えつつ、地域外の需要（外貨・顧客）も取り込み、『元気』に足尾町を守っている と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。 [1] 地域内外に必要とされる「元気」な事業者の販路開拓・拡大による売上増加</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。 3-2. 需要動向調査に関すること “ここにしかない唯一無二”の独自性が強く、魅力のある商品・サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、地域外への販路開拓・拡大及び売上増加に繋げる。 4. 経営状況の分析に関すること 巡回訪問等により経営分析の重要性を伝えるとともに職員等が経営状況の分析を実施し、“元気”な事業者を目指すことを明確にする。 5. 事業計画策定支援に関すること 経営状況の分析で顕在化した“魅力”や“強み”を活かした事業計画を事業者とともに策定し、地域外への販路開拓・拡大を実現し、売上増加に繋げる。 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 即売会への出店やIT能力向上により販路開拓を実現するための支援で、新規顧客の獲得に寄与する他、事業者の売上増加に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>足尾町商工会 〒321-1523 栃木県日光市足尾町松原11-17 TEL：0288-93-2267 FAX：0288-93-4552 E-mail：ashio_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>日光市観光経済部商工課 〒321-1292 栃木県日光市今市本町1 TEL：0288-21-5136 FAX：0288-21-5121 E-mail：shoko@city.nikko.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 日光市と足尾地域の概要

日光市は、東照宮をはじめとする日光の社寺、中禅寺湖、華厳滝、鬼怒川・川治などの温泉、景勝地を有する国際観光都市である。栃木県の北西部に位置し、南は県都宇都宮市・鹿沼市、西は群馬県みどり市・沼田市・片品村、北は福島県檜枝岐村・南会津町、東は那須塩原市・塩谷町に接している。

平成18(2006)年の2市(旧今市市・日光市)2町(旧藤原町・足尾町)1村(旧栗山村)の行政合併により誕生し、全国第3位、栃木県全体の4分の1の面積(1,449.83km²)を誇る。

現在、旧足尾町を管轄する当商工会と、それ以外を管轄する日光商工会議所が1市に併存している。

当地域は、明治時代に「足尾銅山」で知られる鉱山で繁栄したまちである。当市の南西部にあり、面積185.91km²(市全体の13%)、利根川の一大支流である渡良瀬川の源流に位置し山林の占める割合が高く、中山間地域特有の自然豊かな地勢に恵まれている。

人口は大正5年には38,428人と宇都宮市に次ぐ人口であったが年々減少し、令和2年7月1日現在で1,754人(世帯数:1,134)と過疎化は進む一方である。地域内の交通網は、国道122号、県道15号鹿沼足尾線、当地域と群馬県桐生市を結ぶ「わたらせ渓谷鐵道」、その他市営バスがある。

【歴史】

当地域は、「古河機械金属(株)」との関連なくしては語れず、産業遺産を構築した歴史・文化を有している。「足尾といえば銅山」、「銅山といえば足尾」といわれるほど全国的に有名であった。足尾銅山は江戸時代から産出し始め、古河グループの創始者以降の経営になると銅産出量は飛躍的に増大し、明治23(1890)年頃には日本の銅産出の4割を担い、全国一の銅山となった。本格的な近代化と技術革新により、当地域の資本力と銅生産力を増大させた。急激な技術の近代化と生産力の増大は、外部からの急激な人口の集積と流動をもたらし、一企業(旧:古河鉱業)が住民生活まで含めた公共的な役割(例:民間学校の創立、水力発電所、浄水場、神社、鉄道、生活協同組合組織など)を担うという企業を中心とした特殊な地域社会を形成していった。その後、現在の「古河機械金属(株)」の礎を築き、当地域は企業「古河」とともに発展してきた。しかし、この発展の裏に土壌汚染や煙害等の公害問題が発生しており、まさに「光」と「影」の歴史である。

足尾銅山は昭和48(1973)年2月の閉山により、銅生産の歴史の幕を閉じた。公害問題にかかる坑内破水の浄化処理は現在でも続けられており、煙害により森林が消失した荒廃地は、国・栃木県・事業所(古河)のみならず多くのボランティア参加者の協力を得て行われる「植林事業」(主にNPO法人足尾に緑を育てる会主催)により徐々に復活しつつある。一方、積極的な植林を行うことなく荒廃した自然景観をそのままの状態に残しておく「観測監視区域」を設けるなど、公害問題の起点として、公害対策の歴史を将来に伝えるための様々な取り組みを継続している。

【観光】

当地域には、日光国立公園区域があり、特別天然記念物「コウシンソウ」の自生地と知ら



れている庚申山（こうしんざん）や、日本百名山の一つに数えられている皇海山（すかいさん）がある。近隣には、平成29（2017）年10月にリニューアルした国民宿舎「かじか荘」、山あいの温泉宿「かめむら別館」があり、天然温泉を堪能できる。近隣にある銀山平キャンプ場では豊かな自然を間近に楽しめる。銅山周辺の独特な自然景観も観光客の関心を集めている。また、江戸から昭和までの日本を支え続けた足尾の貴重な資料を展示する「古河足尾歴史館」等のほか、坑内トロッコ列車乗車体験ができる「足尾銅山観光」へ県内外から多くの観光客が訪れている。平成26（2014）年5月に天皇皇后両陛下が足尾鉍毒事件の発祥の地である当地をご来訪されたことから、その足跡を辿る観光客もあり、その賑わいに地元住民の期待も高まっている。

【地域ブランド・地域資源】

伝統工芸品としては、当市の「日光ブランド」に認定されている「足尾焼」のほか「足尾銅焼」がある。食品分野においては同認定「老舗和菓子（足字銭最中・あんこ玉）」「自社開発麺（ゆば・山椒・よもぎ等の麺類）」のほかコロッケ・メンチカツ等総菜が人気の製造小売業者もある。

地域資源としては、前述の足尾銅山観光のほか、古河掛水倶楽部等の見学施設、日本のブランドキャニオンと呼ばれる松木溪谷等がある。また、当地域に自生している食材【山椒・蜂蜜・山芋（自然薯）等】を活かして統一した新メニュー・新商品の開発に繋げていくことも検討に上がっている。



【旧足尾製錬(株)本山製錬所】



【足尾銅山観光入口】



【古河掛水倶楽部】



【松木溪谷】

②人口の推移

当地域の人口は、足尾町地区別人口統計(図表1)によれば、令和2（2020）年7月1日現在で1,754人であり、平成19（2007）年1月1日時点との比較では、1,332人の減少となっている。13年間で日光市全体の減少率が15.3%に対し、当地域の人口減少率は43.2%となっており、当市内の他地域の減少率と比較しても最も高い。また、当市全体の世帯数は646世帯の増加となっている一方で、当地域は509世帯の減少となっている。

当市全体では核家族化・単身世帯の増加が見受けられるが、当地域においては、人口減少に加え、世帯数の減少にも歯止めがかからない状況である。

更に過疎化による人口減少や少子高齢化が深刻な問題となっており、自然減のほか、地域外への人口流出が続いている。令和2（2020）年5月1日現在、当地域の小学校数：1校、

全児童数は 33 名、中学校数：1 校、全生徒数は 21 名であり、出生率も激減している。

(図表 1) 日光市・足尾地域の世帯数・人口の比較

年月日	区分	日光市	増減数	増減率 (%)	足尾地域	増減数	増減率 (%)
2007年 1月1日	世帯数	35,898	717	2.0%	1,649	△515	△31.2%
2020年 7月1日		36,615			1,134		
2007年 1月1日	人口	95,255	△14,543	△15.3%	3,086	△1,332	△43.2%
2020年 7月1日		80,712			1,754		

出典：【日光市「住民基本台帳」(広報にっこう記載)】

人口の将来推移

(図表 2) 将来人口の推移・男女計 (人)



折れ線<男女計> 縦棒<下：男性、上：女性>

出典：【㈱日本統計センター(福岡県北九州市)「MieNa」】

将来の予測人口推移において、2007年を基準とし比較すると、2022年には約1,093人、減少率：45.4%、2027年には約929人、減少率：53.6%、2032年には779人、減少率：61.1%となり、減少の一途である。

③地域全体の現状と課題

◎人口減少(過疎化)の現状と課題

[現状]

従来から古河関連企業が主要産業を形成していたが、足尾銅山関連に従事していた住民たちの転出により、人口流出が加速した。若年者・中年者層の転出が顕著である。人口減少で過疎化に拍車がかかり消費規模が縮小している。

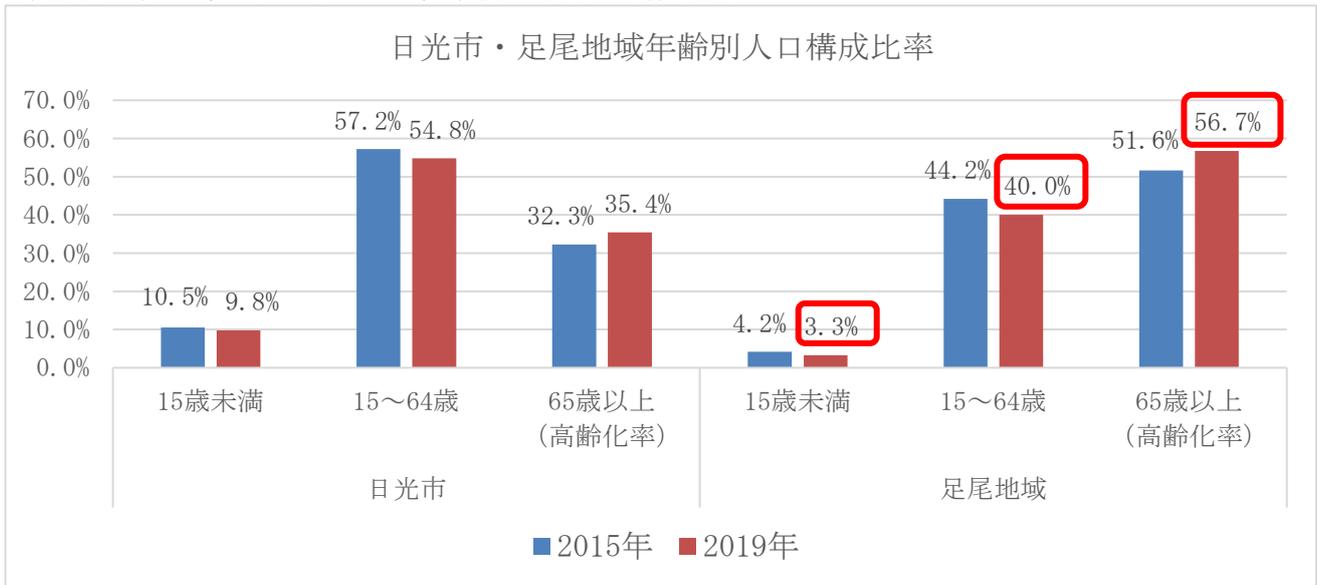
[課題]

自然豊かな環境をはじめ、歴史・文化など当地域ならではの魅力の情報発信等により、地域外から特に若年者層や女性に、今後、移住・定住していただくための環境づくりへの支援が課題である。そこで、当商工会は、当地域の事業者支援を通して事業者が提供する製品・商品やサービスの魅力を地域外の人々に発信し、当地域への誘客を図ることや、地域住民の生活基盤を守るために事業所を維持することが課題である。

◎人口構成（超高齢化）の現状と課題

〔現状〕

（図表 3）日光市・足尾地域年齢別人口構成比率



出典：【2015年・2019年 日光市年齢別人口統計（3月31日現在）】

当地域の年齢3区分の人口構成比の推移については、65歳以上の高齢化率は、2015年から2019年にかけて、51.6%から56.7%へ5.1%上昇するとともに、当市全体の構成割合と比較すると21.3ポイント高い値を示している。反面、0～14歳の年少人口比率は4.2%から3.3%へ0.9%減少している。15～64歳（生産年齢人口）においても44.2%から40.0%へ4.2%減少するとともに、当市全体の構成割合と比較すると14.8ポイント低い値を示している。

〔課題〕

高齢者層や買物弱者への支援等により、生活基盤を維持していくことが課題である。

◎購買動向の現状と課題

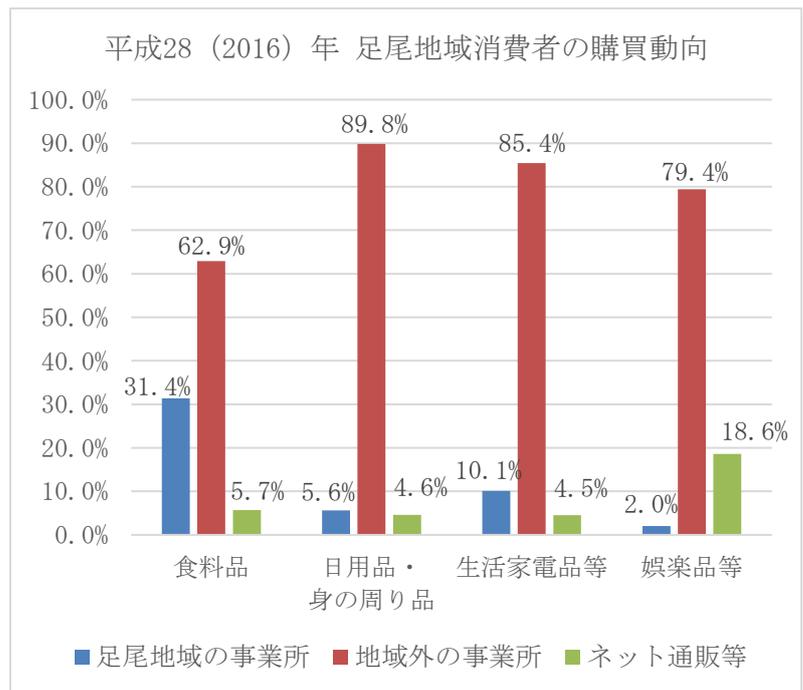
〔現状〕

〔アンケート回答者の年齢構成〕

年齢60歳以上が90.9%を占める

	件数	構成比
10代	0	0.0%
20代	0	0.0%
30代	1	0.3%
40代	9	2.5%
50代	23	6.4%
60代	89	24.6%
70代以上	239	66.2%
合計	361	100.0%

（図表 4）足尾地域消費者の「購買動向調査」



出典：【平成28（2016）年度足尾地域消費者の消費動向調査－（株）東京商工リサーチ】

〔当地域消費者の購入場所〕

- 食料品：「当地域の事業所（店舗）」が 31.4%、「地域外の事業所（店舗）」が 62.9%、「ネット通販等」が 5.7%を占めた。
 - 日用品・身の回り品：購入場所としては、「当地域の事業所」が 5.6%、「地域外の事業所（店舗）」が 89.8 %、「ネット通販等」が 4.6%を占めた。
 - 生活家電・自転車など：「当地域の事業所（店舗）」が 10.1%、「地域外の事業所（店舗）」が 85.4%、「ネット通販等」が 4.5%を占めた。
 - 娯楽品（書籍・DVD・レジャー用品など）：「当地域の事業所（店舗）」が 2.0%、「地域外の事業所（店舗）」が 79.4%、「ネット通販等」が 18.6%を占めた。
- 商品全般において、地域外での購買率が非常に高く、地域外の小売店舗との販売競争に劣勢となり需要を取り込めていない状況である。

（図表 5） 足尾地域の居住者消費購買力 （単位：円）



出典：【家計調査等を基に算出した(株)日本統計センター推計値】

家計調査等を基に算出した(株)日本統計センター推計値によると、平成 30 (2018) 年の当地域内居住者消費購買力は 3,525 百万円で、5 年前と比べて 644 百万円減少した（図表 5）。消費購買力は顕著に減少している。

〔課題〕

当地域の高齢者層の消費ニーズを把握し、それに対応した商品・サービス、例えば、移動販売車による宅配サービス等を提供していくことが課題である。

◎観光客の現状と課題

〔現状〕

当市の観光客入込数の推移を見ると、年間で約 1,100～1,200 万人来訪しているが、当地域の観光客入込数と各地域との構成比は 1.58% である。当市全体において観光客は多数訪問しているが、当地域は観光需要を取り込めていない（図表 6）。

（図表 6） 日光市各地域及び足尾地域観光客入込数の推移（人・%）

市町村	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	前年比 (%)	構成比 (%)
足尾地域	214,315	197,984	170,686	206,203	186,183	90.3	1.58
今市地域	2,512,435	2,779,156	2,807,516	2,733,680	2,704,026	98.9	22.89
日光地域	6,901,286	6,045,291	6,394,443	6,663,452	6,258,445	93.8	52.98
藤原地域	2,007,843	1,997,380	2,335,212	2,332,813	2,257,876	96.8	19.11
栗山地域	321,516	371,565	390,856	398,282	407,008	102.2	3.45
日光市全体	11,957,395	11,391,376	12,098,713	12,334,430	11,813,538	95.8	

※2018 年入込客数は「デスティネーションキャンペーン（DC）によるプロモーション」が反映されている。

出典：【令和元（2019）年 栃木県観光客入込数・宿泊数 推定調査】

〔課題〕

年間を通して集客力を増加または維持するために繁忙期・閑散期を問わず宣伝し、観光客・来訪者を個店に誘導し、消費してもらえる仕組みづくりや体制を構築することが課題である。特にITを利活用した情報発信による需要喚起対策で需要停滞期を凌いでいく企業力を身に付けたい。

宣伝活動においても地域のコミュニティ、特に近隣の施設（行政・観光協会・企業・NPOなど）と提携し、地域内外へPRしていく。効果的なマーケティング戦略（例：IT・SNS利活用、オンライン広告、紙媒体広告など）により、観光・地域資源及び観光業者等が提供する製品・商品・サービスのPR活動を行い事業者の魅力を発信し周知する必要がある。また、「足尾銅山の歴史や文化を伝える産業遺産」として町をPRし、観光地として地域の魅力を高めることで、点（例：当地域のスポット観光など）ではなく、商工業者も含めて面（例：当地域の複数の店舗・施設利用、テーマ別観光の推進・提供など）として捉え、観光客の地域内の回遊頻度を高めることが必要である。

⑤小規模事業者の現状と課題

I. 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当地域では、平成28（2016）年時点では、109企業の小規模事業者（全体商工業者数は121社）があるが、その中では卸・小売業が43企業と最も多く、続いてサービス業18企業、製造業が15企業、建設業、宿泊・飲食業がそれぞれ13企業となっている（図表7）。

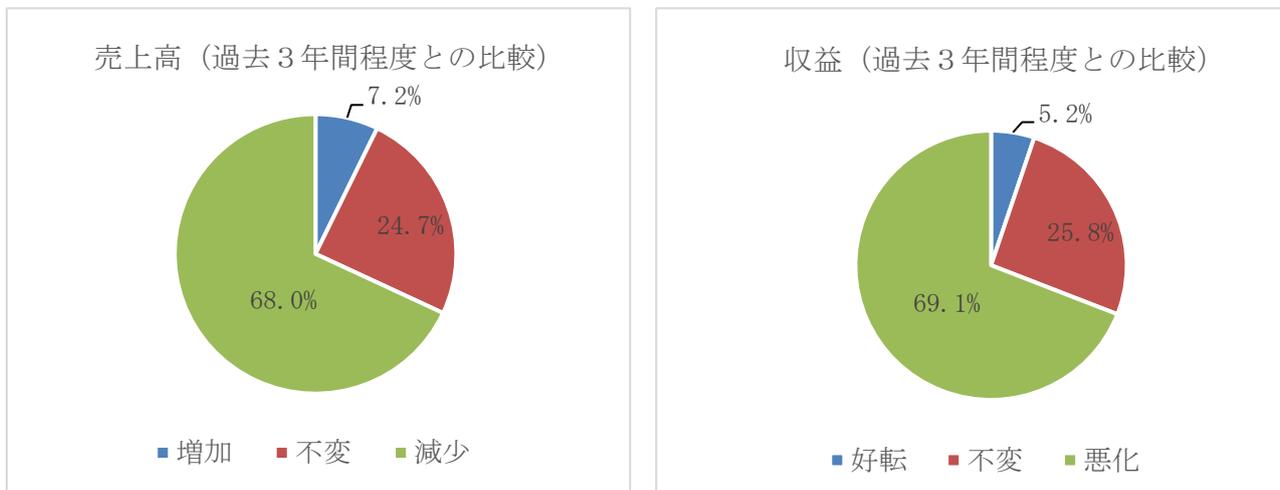
（図表7）当地域商工業者及び小規模事業者の業種別内訳
（下段カッコ内は小規模事業者数）

項目	商工業者数	建設業	サービス業	卸売小売業	製造業	宿泊飲食業	その他
平成24年 (2012年)	159 (145)	19 (18)	25 (23)	67 (62)	20 (17)	20 (17)	8 (8)
平成28年 (2016年)	121 (109)	14 (13)	22 (18)	47 (43)	18 (15)	13 (13)	7 (7)
増減数	△38 (△36)	△5 (△5)	△3 (△5)	△20 (△19)	△2 (△2)	△7 (△4)	△1 (△1)
増減(%)	△23.9% (△24.8%)	△26.3% (△27.8%)	△12.0% (△21.7%)	△29.9% (△30.6%)	△10.0% (△11.8%)	△35.0% (△23.5%)	△12.5% (△12.5%)

出典：【総務省：経済センサス活動調査】

II. 地域全体の小規模事業者の現状及び課題

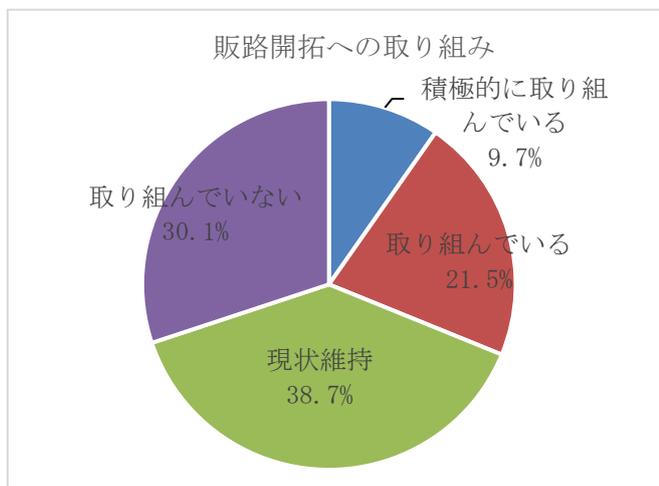
1. 当地域「事業所の現況（「売上高」・「収益」）」（図表8）について



出典：【平成28（2016）年度足尾地域の経済動向調査－（株）東京商工リサーチ】

売上高が減少している事業者：68.0%、収益が悪化している事業者：69.1%であり、事業所の約 2/3 は売上増加及び利益獲得に繋がっていない。小規模事業者の「売上向上」と「利益確保」が喫緊の課題である。原因は主に地域内の消費（経済）が縮小しているためであることから、地域外に販路を求めて外貨を稼いでいくことが必要である。

2. 販路開拓への取り組み状況（図表 9）

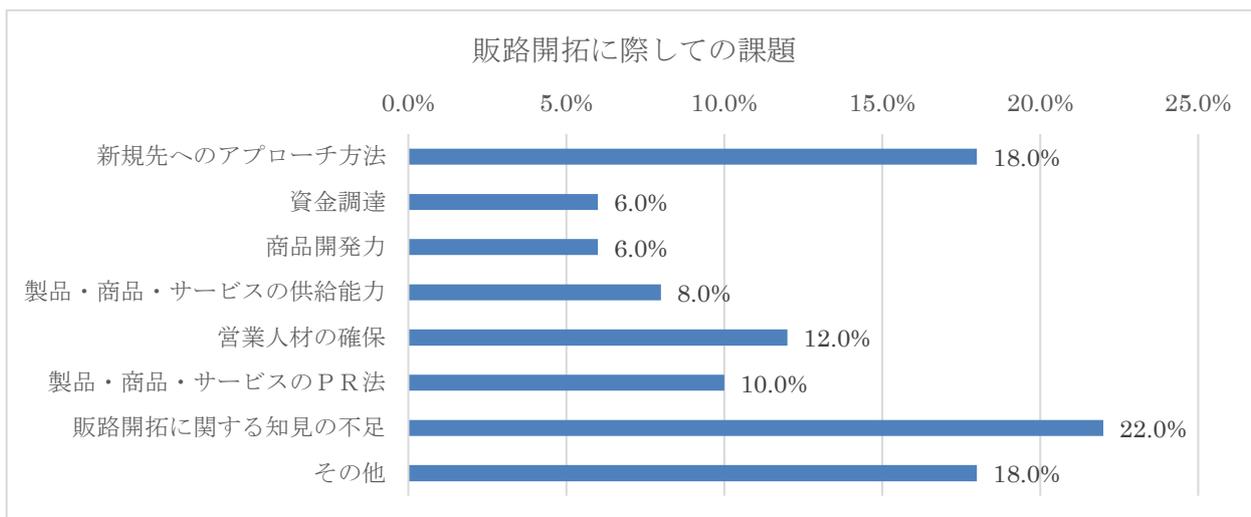


「積極的に取り組んでいる」：9.7%及び「取り組んでいる」：21.5%とする回答が合計 31.2%で約 3 割を占めた。

反面、約 7 割の事業所が販路開拓に「取り組んでいない」及び「積極的でない」状況である。

出典：【平成 28（2016）年度足尾地域の経済動向調査－（株）東京商工リサーチ】

（図表 10） 販路開拓に際しての課題



出典：【平成 28（2016）年度足尾町地域の経済動向調査－（株）東京商工リサーチ】

「販路開拓に関する知見の不足」：22.0%、「新規先へのアプローチ方法」：18.0%、「営業人材の確保」：12.0%、「製品・商品・サービスのPR法」：10.0%、「製品・商品・サービスの供給能力」：8.0%、「商品開発力」：6.0%などが事業所の課題として挙げられた。特にこれらの課題は今後、当商工会が事業者に対して「伴走型支援」を行っていく上で「肝」になる支援内容であるため、個々の事業者の状況や実態に沿って一緒に解決を目指していく。

⑥日光市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、「第 2 次総合計画」を平成 28（2016）年度～令和 7（2025）年度を計画期間として策定している。その計画の基本構想の中では、日光市の将来像を定めている。

～「日光市の都市像」～

市民や地域が活力を持ち、安全で安心な生活を営むことができる社会を構築し、豊かな自然や世界的な歴史・文化を次世代へ大切に引き継ぐため、10 年後の日光市の都市像を次のように定めている。

feel so good !!
暮らして満足 訪ねて納得 自然と笑顔になれるまち

日光市に関わるすべての人が嬉しくなるような「とても快適」「気分がとても良い」といった意味があり、更に「!!」には、日光市に対し「感動」「驚き」を味わえるという意味が込められている。

“暮らして満足 訪ねて納得 自然と笑顔になれるまち”を目指す。

“暮らして満足”：「これからも住み続けたい」「日光市に移り住みたい」と思う街づくりを目指す。

“訪ねて納得”：来訪者が「また日光市に行ってみたい」と思える街づくりを目指す。

“自然と笑顔になれるまち”：日光市で暮らしている人が「満足して笑顔で生活できること」、日光市を訪れた人が「納得して笑顔を持ち帰れること」を目指す。

当市は、第2次日光市総合計画・前期基本計画〔平成28(2016)年3月策定〕の個別計画として平成28(2016)年度から令和7(2025)年度までの10年間の中長期的な商工業の振興を図る「日光市商工業振興計画」を平成28(2016)年7月に策定した。

1. 計画の目的

日光市内の商工業を牽引する企業・事業者が共有すべき成長の方向性や企業・事業者が連携して取り組む具体的な戦略・プロジェクト等の内容などを提示している。当市が元来持つ資源（地域資源・観光資源など）や特性を活かしながら、成長が期待できる分野を選択し、重点的に投資する「成長戦略」を示すことで当市全体の商工業の活性化を図ることを目的としている。

2. 地域経済が“輝かしく”“元気なもの”となるよう、小規模事業者を含む商工業振興施策推進の**基本理念**を次のように掲げている。

基本理念

※ □ と の部分が当商工会に関連するもの



“地域から日が昇り”とは

商工業の停滞から脱却し、人口減少により直面する消費減退の危機を回避するため、今市・日光・藤原・足尾・栗山それぞれの地域で培われてきた産業環境を基本に、小さな成功事例を着実に積み重ね、日光ブランドなど特色ある地域資源の魅力さをさらに高め、効果的に結び付ける活動を展開することにより、地域の活力を向上させます。

“日光人の笑顔が光り輝く”とは

日光市に関わる事業者・市民・来訪者などのあらゆる人達を“日光人”と捉え、その誰もが生き生きとした笑顔で積極的に活動・交流することができるよう、日常的な暮らしやしごとを支える商工業、国内外の集客の要となる観光業、地場産品を生産・提供する農林水産業などの強化・連携に努めるほか、事業者と関係団体・市民・大学・金融機関等の協力体制の充実を図ることにより、人を育て、新たな仕事を生み出します。

“元気な商工業のまちづくり”とは

日光市の商工業は、門前町宿場町・温泉街として、また、独自の伝統産業・地場産業をはじめ、銅山関連産業の集積など、古くから市民の生活の中に溶け込み、育まれて、発展してきました。今後の地域間競争を勝ち抜く日光市の商工業の振興を図るため、歴史・文化・自然など多くのポテンシャルを最大限に活かし、事業者・市民・行政が一丸となって、できることからチャレンジしていくこと〔二より、地域にきらめきを広め、互いに輝きあう、元気な商工業のまちづくりを進めていきます。〕

その中で、当地域の小規模事業者の振興に関連する項目は以下のとおりである。

1. 商工業の停滞から脱却し、人口減少により直面する消費減退の危機を回復するため、地域資源の魅力をさらに高め、地域の活力を向上させる。
2. 日常的な暮らしやしごとを支える商工業者の強化。
3. 歴史・文化・自然など多くのポテンシャルを最大限に活かし、地域にきらめきを広め、互いに輝きあう、「元気な商工業」のまちづくりを推進する。

なお、平成 29(2017)年 4 月 1 日に施行した「日光市中小企業・小規模企業振興基本条例」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」を当地域の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当市が目指す「③日光市商工業振興計画の実現」に繋げることが、当地域の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。

① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

地域住民の生活を支えつつ、
地域外の需要（外貨・顧客）も取り込み、
『元気』に足尾町を守っている

小規模事業者自らが、当地域で事業を継続する使命を認識し、後継者の育成や財務体質の健全化に努める。

その上で、地域住民の生活基盤維持のために必要不可欠なサービスを、当地域の小規模事業者が一体となって提供し続けている。また、経営者の高齢化により、廃業せざるを得ない事業を残った事業者が受け継ぎ、商品・サービスの提供を絶やさない経営活動をしている。

一方で「元気」な事業者であり続けるために、地域外の需要（外貨・顧客）を確実に取り込んでいく。地域外の人々に「ここにしかない唯一無二」の小規模事業者の製品・商品・サービス及び新製品等を提供することで、売上向上を図る。

この「元気」な小規模事業者が、当地域住民の生活を守り、潤いある日常を提供することで、「元気」に足尾町を守っている。

② 商工会の役割

当商工会は、小規模事業者の販路開拓などの様々な経営課題を解決し、10年後の小規模事業者のあるべき姿を実現するため、下述の「1」・「2」の役割を遂行していく。

1. 地域内外に必要とされる「元気」な事業者づくり支援

小規模事業者の様々な経営課題を解決するため、事業計画に基づく経営活動を支援する。売上増加や利益を確保していけるよう事業者の経営・事業戦略の作成に踏み込んだ支援を行い、経営資源や財務内容等から「経営状況の分析」を行う。分析後には、「事業計画」を事業者自らが策定し、計画に沿って売上増加・利益確保を目指す活動を展開していくことが重要であるとの“気づき”や“認識”を持っていただけるよう支援する。当商工会が事業者と一体となって自社の分析や目標設定、経営課題解決への対策等の検討を行うなど、「伴走型支援」を行っていく。

2. 「ここにしかない唯一無二」の商品・サービスづくりによる需要及び販路開拓支援

小規模事業者が既存製品・商品・サービスから高付加価値な商品・サービスを開発することや市場ニーズに基づき新規製品・商品・サービスを開発できるよう支援していく。需要動向調査等により顧客ニーズを把握し、地域外の中・大規模事業者には提供できない当地域ならではの製品・商品及びサービスを開発することで個々の事業者の魅力を向上させる。更に、これらの製品・商品・サービスを提供することで独自のブランドを確立し、日光市の地域ブランド登録への支援も行っていく。

付加価値の高い製品・商品・サービスや新規製品等の提供が地元住民の来店頻度の向上、購入頻度や平均購買単価の向上などへ繋がり、売上増加や利益を確保できる。また、地域外からの観光客を誘客し、当地域での回遊頻度を高める対策を行い、確実な売上及び利益の獲得に繋がる販路開拓支援を行っていく。

特に、足尾町の地域資源（自生している農産物の「山椒」、「山芋（自然薯）」や「ニセアカシヤ」の樹木から採れる「ハチミツ」）を商材として有効活用し、高付加価値な製品・商品や新製品等を開発する。売上減少した当地域の小規模事業者が新事業を形成し、売上・利益の獲得を目指すために支援していく。また、事業採算が取れるよう成長・拡大を目指し支援していく。希少性があり高付加価値な製品・商品づくりを行い、地産品として当地域をPRする。地域資源を利用して観光客に対し、新たな「地域イメージ」を周知・浸透させていくことで地域活性化事業にも貢献する。

製品・商品・サービスの開発後は、個々の事業者の状況や実態を考慮して、販路開拓計画の策定支援を行い、身の丈に合った実現可能な開拓を目指す。開拓手順としては、ターゲットとなる販路先（バイヤー・消費者等）を明確に選定する。選定したターゲット先の要望を踏まえ、開発した製品・商品・サービスのコンセプトを的確に提供していけるよう支援していく。そこで販路開拓支援の手段として、即売会（販売会）といった場を積極的に有効活用していくことを推進する。即売会（販売会）では、出店販売により売上獲得を図る。同時に新商品等に対する消費者の反応を確認し、理解することやテストマーケティングの機会等を得ることもできる。更にインターネットツール〔ホームページ、SNSやネットショップ（ECサイト）〕等を活用して自社の製品・商品・サービス情報を発信し、販路開拓に繋げ、売上獲得を目指せるよう支援していく。

また、小規模事業者の商品・サービスづくりによる需要及び販路開拓支援を通して、当地域の課題でもある「地域住民の生活基盤を維持していくため、特に高齢者層や買物弱者等のニーズに沿って、移動販売車での宅配サービスにより新商品等を提供すること」等で、地域社会へ貢献していく。

当商工会は上述した方策により、個々の小規模事業者の実態に応じた「伴走型支援」を行っていく。

③ 日光市商工業振興計画との関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当地域の小規模事業者が『地域住民の生活を支えつつ、地域外の需要（外貨・顧客）も取り込み、「元気」に足尾町を守っている』状態を具現化できれば、本計画【P7～9「⑥日光市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」】で掲げる下記項目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。

「小規模事業者振興に関連する項目」（再掲）

1. 商工業の停滞から脱却し、人口減少により直面する消費減退の危機を回復するため、地域資源の魅力をさらに高め、地域の活力を向上させる。
2. 日常的な暮らしやしごとを支える商工業の強化。
3. 歴史・文化・自然など多くのポテンシャルを最大限に活かし、地域にきらめきを広め、互いに輝きあう、「元気な商工業」のまちづくりを進める。

(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、「当地域の生活基盤を支える事業者」、「地域外へ販路を求める事業者」を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】 地域内外に必要とされる

「元気」な事業者の販路開拓・拡大による売上増加

小規模事業者が“輝かしく”、“元気”に在るために、「ここにしかない唯一無二」の魅力ある商品・サービスを活かして販路開拓・拡大に繋げ、売上増加を実現する。また、これにより経営基盤が安定し、事業を維持継続させる事業者が存在していくことで、地域住民の生活基盤も支え、守っていくことを地域への裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3（2021）年4月1日～令和8（2026）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】地域内外に必要とされる

「元気」な事業者の販路開拓・拡大による売上増加

◆方針1◆新規顧客・取引先を獲得し、元気な事業者になるための事業計画策定支援

小規模事業者が、激変する経営環境及び経済社会情勢に適応し、今後も当地域において「元気」に維持継続するためには、事業者自身の強み、弱みを把握した上で、新たなビジネスモデルを構築し、その計画に基づいた事業運営を行うことが重要である。

当地域の経済動向、支援先とする事業者の需要動向を含む外部環境をしっかりと把握・分析する。こうした経営環境の分析を踏まえ、事業ドメインを明確にしていく。特に当地域の小規模事業者は「地域外の新規顧客や新規取引先」を標的市場として設定する。これら事業方針に基づき、事業計画策定の重要性を認識してもらうとともに、事業者の実態に応じ、寄り添った支援を行い、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を策定する。個々の計画が実現可能で売上増加及び利益の獲得に繋がる事業計画づくりを目指す。

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

また、当商工会が支援した事業者の策定した計画が年度毎に「先行モデルケース」の参考事例として他の事業者の事業展開に影響を与えることにも繋がる。そこで今後、例えば、自助努力により新たな販路先を切り拓こうとしている事業者、「明日」の当地域を担う若年・中年層が経営する事業者、後継者・後継者候補が決定している事業者や後継者が未定の事業者及び各種補助金申請を希望する事業者への波及効果も図っていく。

◆方針2◆地域資源を活かした商品開発支援

小規模事業者が商品開発を行っていくうえで、当地域資源を活用し本来持っている活力を最大限に発揮して新たな事業へ発展できる仕組みを構築していけるよう支援する。

効果的に商品開発事業を展開していくために、予め、現在の事業の全体像を把握する。更にビジネススキームを「見える化」しておき、「強み」や「課題」を抽出する。その後、当商工会は小規模事業者とコミュニケーションを図りながら、事業内容をブラッシュアップし、売れる商品づくりに必要な「商品コンセプト」の設定等を通して商品開発支援を行っていく。これら一連の支援を経て、小規模事業者の販路開拓に繋げる。

◆方針3◆地域外の需要（外貨・顧客）を取り込むための販路開拓支援

当地域の商工業者は、外部機関が実施した地域経済動向調査（平成28年度足尾町地域の経済動向調査）から「販路開拓」に関する知見が不足していると認識しており、事業者にとって最大の経営課題となっている。秀でた商品・サービスを提供することができていても売り方が分からないと売上に結びつかない。

当商工会は当地域で開催される「即売会」への出店を支援し、地域内外の消費者や観光客に周知し販売機会を設けることで集客を図り、新規顧客獲得のきっかけづくりを行う。

また、「販路開拓」や「IT能力向上」に係る知識・ノウハウ等を習得する機会として、外部専門家を招聘して個別指導会を開催する。そこで、事業計画を策定して提供する自社の商品・サービスにより、観光客を呼び込むこと、地域住民の店舗利用頻度をアップすることや新規取引先の獲得を目指すための仕組みを構築し、売上増加を図っていく。

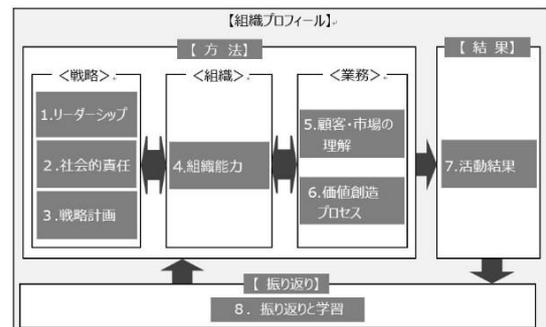
以上の取り組みにより目標を達成することで、当地域の小規模事業者が“輝かしく”“元気”に存在し、「ここにしかない唯一無二」の魅力ある商品・サービスを地域内外に提供し、安定した経営を継続することにより、「地域住民の生活を支えていく」という裨益目標を達成する。

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

『企業カランクアップ事業』

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

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



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

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

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

『スローライフ推進事業』

地域固有の食材と新たな調理法で、“そこにしかない味やサービスを提供する”ことにより、地域の活性化を図ることを目的とした事業。イタリア発祥の「スローフード運動」を参考にした、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】

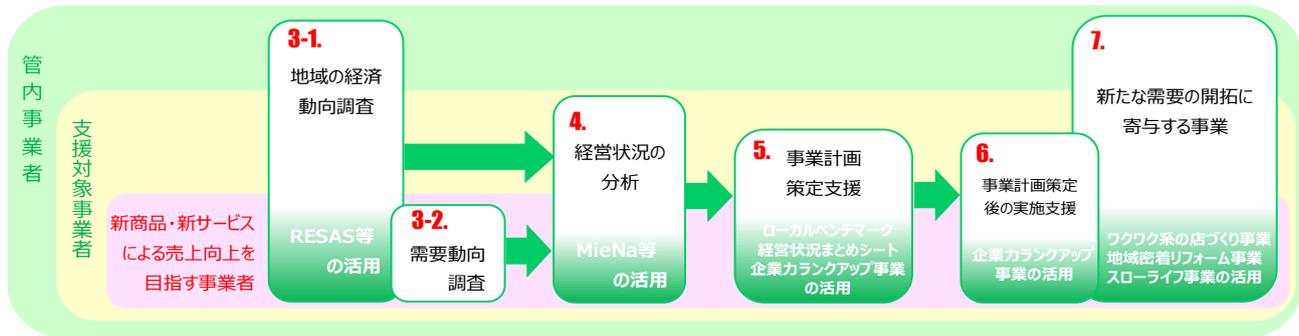
『地域密着リフォーム事業』

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。本会会員2企業を含む県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

■ 経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

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

<p>実施内容</p>	<p>当商工会が実施した調査（H28年足尾地域経済動向調査）のほか、栃木県、あしぎん総合研究所等が実施する調査を活用して、地域の経済動向に関する情報を収集。収集したデータの整理・分析を行い、当商工会ホームページにて公表した。また、適宜、巡回訪問・窓口相談時や郵送にて当商工会の会員に配布した。事業計画策定時には、分析結果を小規模事業者に提供し、具体的な支援に活用した。</p>
<p>結果・課題</p>	<p>【結果】 外部調査を活用した地域経済動向調査報告書の作成はH29年度以降実施していない。但し、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は、当商工会のコメントを添えてその都度郵送、巡回時に手渡しなどの手段を用いて配布した。また、当商工会のホームページにて公表した。 (H28年足尾地域経済動向調査：伴走型小規模事業者支援推進事業補助金を活用)</p> <p>【課題】 調査報告書作成に費やす業務量と高い専門知識、外部専門家を活用するための費用を要することにより、5ヵ年間で1回しか調査を行っていない。また、事業計画の策定支援前に調査が完了できないためタイムリーな情報提供ができなかった。指標を活用し分析結果を迅速に提供することが課題である。</p>
<p>今後の展開</p>	<p>外部機関の実施した景気動向調査結果を参考にしつつ、RESASや商圈分析システム(MieNa)を用いて、より当地域に即した分析内容とする。個者支援に繋がる調査については、経営状況の分析時に、これらを活用して個者に即した情報を提供する。その際は、活用する調査の内容も再検討する。また分析結果は当商工会ホームページにて迅速に公表する。</p>

(2)目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①管内経済動向分析公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②決算データによる景気動向公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"> 管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する 統計データから当管内の特性・変化を掴む 当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	<p>《RESAS》</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域経済循環マップ・生産分析 → 業種別生産額・構成割合等を分析 何で稼ぎ、何が稼ぐ力があるのか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析 <p>《MieNa》</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 <p>RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 職員間の情報共有ツールとする。

②決算・申告データを活用した景気動向調査

目的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 45 者） 業種内訳：製造 9 者、建設 5 者、 卸小売 18 者、サービス 13 者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 45 者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査

実施内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. インターネット・新聞・書籍等から当市・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による情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供した。 2. 足尾地域の需要動向調査 アンケートによる地域内の需要動向調査を実施し、地域内の消費動向を把握した。収集した情報は、整理・分析して事業計画策定支援時や実施支援時に事業者へ提供した。
------	--

<p style="text-align: center;">結果・課題</p>	<p>【結果】 外部機関が実施する調査から各業種における需要動向を調査した。情報提供回数については目標を達成できたが、分析実施件数では達成できなかった。</p> <p>「足尾地域の需要動向調査」について (調査対象) 足尾町在住者：738人 (調査項目・内容) ①性別 ②年齢 ③家族構成 ④世帯収入 ⑤職業 ⑥暮らし全般について ⑦買物する際の交通手段 ⑧買物先の選択理由 ⑨商店の高齢化社会への対応 ⑩日光市プレミアム付き商品券について ⑪当地域での買物する際の困り事 ⑫購入頻度 ⑬購入場所 ⑭1ヶ月あたりの購入額 ⑮当地域での買物満足度 (調査期間)：平成28(2016)年10月7日～11月11日 (調査方法)：アンケート用紙による記入調査</p> <p>上記を調査項目として外部機関による調査報告書を作成し、ホームページへの掲載のほか、地域の需要動向情報として全商工会員へ配布した。また、地元購買力流出の裏付けとなるデータや町内小売業・飲食業に対する期待・不満・困り事など貴重な情報を収集することができた。</p> <p>【課題】 外部機関(足尾地域の需要動向調査以外)が調査した結果は2次データであるため、事業者が求める対象顧客からのニーズ等を把握できなかった。 調査結果を踏まえ、事業者が対応・打開策を検討したが、事業計画策定に繋がる効果的な情報収集や分析結果を得ることは必ずしも結びついておらず、いかに活用性の高いデータを提供するかが課題である。</p>
<p style="text-align: center;">今後の展開</p>	<p>これまでの外部機関の実施する調査結果を利用して需要動向を情報提供することは継続実施する。 対象顧客の生の声を聞けるような調査を新規に実施する。</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
既存・新商品に対する アンケート調査支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(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地域外の顧客を獲得するための既存・新商品に対するアンケート調査

<p>対象事業者</p>	<p>事業計画策定支援事業者、新たな需要の開拓を求める事業者が提供する商品・サービスを地域外に販売拡大しようとする事業者 2者/年</p>
<p>調査内容</p>	<p>地域外から来場者が訪れるイベント「わたらせ渓谷鐵道カラオケ大会」「足尾石刀節全国大会」「足尾町納涼祭」「オータムフェア」のほかに、地域外で開催するイベントへの出店を促し、今後、本格的に地域外へ販売拡大を求める商品・サービスに対する需要等の調査を、出店時に実施する。</p> <p>商品のアンケート調査票は、事業者にヒアリングを行いながら当商工会にて作成し、来場者アンケートの実施支援を行う。イベント終了後、外部専門家の意見も交えながら分析を行う。サンプル数約20を見込む。</p>
<p>調査項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客属性（性別、年齢、住所、職業） ・本格的に販売拡大を目指す・販売を予定している商品・サービスに対する <ul style="list-style-type: none"> ■外観評価〔デザイン、色、パッケージ、形状、容量（大きさ）、ネーミング、表示、印象〕 ■食品：食味評価〔味、食感、香り〕 ■非食品：工芸品等（陶器類・土産品・その他加工品）の価値、ニーズ ■許容価格帯 ■購買意欲 ・当該商品又は商品全般に今後求めるもの 《項目例》 菓子製造小売業 <ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り等） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・譲れないモノ・コト（味、清潔さ、接客、会話、配達、決済等） 地域資源を活用した新メニュー開発 <ul style="list-style-type: none"> ・食材として使って欲しい地元産農産物 ・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） ・作って欲しいメニューのジャンル（和食、中華、イタリアン、フレンチ等） ・新メニューでこだわって欲しいこと（見た目、提供方法、栄養素、美容効果等） ・意見、要望 等
<p>結果の活用方法</p>	<p>調査実施後の結果の活用については、当該事業者が今後、提供する商品・サービスが、販路開拓・拡大を目指すためや、開発した新商品を本格的販売開始に至るまでにブラッシュアップする基礎資料として、新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

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

<p>実施内容</p>	<p>巡回訪問、窓口相談、セミナー開催の受講案内、補助金・経営革新計画申請、金融・税務・経理等相談、記帳継続指導等を通じて経営分析対象者の掘り起こしを行った。</p>																						
<p>結果・課題等</p>	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="475 656 1343 857"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H27年度</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>「掘り起こし」に係る巡回訪問</td> <td>未実施</td> <td>96回</td> <td>96回</td> <td>108回</td> <td>120回</td> </tr> <tr> <td>延べ回数</td> <td>未実施</td> <td>84回</td> <td>68回</td> <td>64回</td> <td>60回</td> </tr> </tbody> </table> <p>※上段は目標、下段は実績</p> <p>巡回訪問等で個社の経営課題を抽出し、その課題を解決する手段として経営分析の必要性を訴求してきた。しかし、掘り起こしのための巡回訪問数は、目標を未達であった。</p> <p>年齢層の高い経営者が多い当地域では、比較的、経営分析の必要性を認識いただけないことが多かったため、経営分析の必要性を認識できる資料を持参すべきであった。</p> <p>【課題】</p> <p>掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、必要性を理解してもらうことに苦慮した。</p> <p>個社の経営課題に対し、深化させて落とし込み、改善への関心を促すことから経営分析の必要性を訴求し、経営分析に取り組む事業所を掘り起こせるような工夫が必要である。</p>					項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	「掘り起こし」に係る巡回訪問	未実施	96回	96回	108回	120回	延べ回数	未実施	84回	68回	64回	60回
項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度																		
「掘り起こし」に係る巡回訪問	未実施	96回	96回	108回	120回																		
延べ回数	未実施	84回	68回	64回	60回																		
<p>今後の展開</p>	<p>経営分析対象者の掘り起こしは、事業者へのアプローチの第一歩であると同時に今後、意識改革を図る過程において重要であるため継続する。再度、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。また、その重要性を認識してもらうことが必要なため、商圈分析システム(MieNa)等を活用し、データ提供することにより、効果的な経営分析に繋げる。</p>																						

② 経営状況の分析セミナー（集団）の開催

<p>実施内容</p>	<p>受講者が分析手法を習得することを目的とした外部専門家派遣による経営状況の分析セミナーを開催した。</p> <p>巡回訪問等で掘り起こした事業者を対象に、専門家を招聘し経営状況の分析セミナーを開催した。セミナー受講者に対しては、受講後に職員によるフォローアップで経営分析を併せて実施した。</p>
-------------	--

	【結果】											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">項 目</th> <th style="text-align: center;">H27 年度</th> <th style="text-align: center;">H28 年度</th> <th style="text-align: center;">H29 年度</th> <th style="text-align: center;">H30 年度</th> <th style="text-align: center;">R1 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営状況の分析 セミナー（集団） 受講者数</td> <td style="text-align: center;">未実施</td> <td style="text-align: center;">12 者</td> <td style="text-align: center;">10 者</td> <td style="text-align: center;">未実施</td> <td style="text-align: center;">未実施</td> </tr> </tbody> </table> <p>経営分析に係る高度なノウハウを提供したことで、本質的な課題の見える化を実現した。</p> <p>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。また、セミナー受講者は、分析手法の習得をしているうえ、その重要性を認識しているため、その後の支援がスムーズに行える利点があった。</p>	項 目	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	経営状況の分析 セミナー（集団） 受講者数	未実施	12 者	10 者	未実施
項 目	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度							
経営状況の分析 セミナー（集団） 受講者数	未実施	12 者	10 者	未実施	未実施							
結果・課題等	<p style="text-align: center;">【課題】</p> <p>開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまう。また、分析手法を網羅的に習得するため研修時間も長く、事業者によっては必要のない内容も含まれ、個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく説明できない等の問題があった。したがって効率よく支援できる開催方法の検討が課題である。</p> <p>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が、事業者の実質的なメリットは個別具体的な支援にあると認識し、H27・H31・R元年度の3カ年は集団セミナー開催を実施しなかった。したがって、事業者の状況や実態を踏まえ、開催するか否か、支援方法についても改めて検討が必要である。</p>											
今後の展開	<p>集団セミナー開催を取りやめ、個別指導会を実施する。個々の事業者の習熟度合い、ニーズ及び経営状況等に確実に応えるために個別に対応した相談会・指導会を開催する。</p> <p>職員や外部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。日常の巡回訪問などで個別指導会の必要性を訴求し、参加事業者の確保・増加を図りたい。</p>											

③職員による経営状況の分析の実施

実施内容	<p>セミナー受講者や個別相談会受講者、小規模事業者持続化補助金申請者、マル経推薦者等に、経営状況分析を実施した。</p>																
結果・課題等	【結果】																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">項 目</th> <th style="text-align: center;">H27 年度</th> <th style="text-align: center;">H28 年度</th> <th style="text-align: center;">H29 年度</th> <th style="text-align: center;">H30 年度</th> <th style="text-align: center;">R1 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">職員による 経営状況分析 事業者数</td> <td style="text-align: center;">9 者</td> <td style="text-align: center;">8 者</td> <td style="text-align: center;">8 者</td> <td style="text-align: center;">9 者</td> <td style="text-align: center;">10 者</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">13 者</td> <td style="text-align: center;">21 者</td> <td style="text-align: center;">17 者</td> <td style="text-align: center;">16 者</td> <td style="text-align: center;">13 者</td> </tr> </tbody> </table> <p>※上段は目標、下段は実績</p> <p>個別相談会受講後の事業者、小規模事業者持続化補助金申請者やマル経利用事業者等に対して、広く経営分析を行った結果、目標値を超過する実績を達成することができた。</p>	項 目	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	職員による 経営状況分析 事業者数	9 者	8 者	8 者	9 者	10 者	13 者	21 者	17 者	16 者
項 目	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度												
職員による 経営状況分析 事業者数	9 者	8 者	8 者	9 者	10 者												
	13 者	21 者	17 者	16 者	13 者												

	<p>【課題】 経営課題を抽出して分析を行ったが、分析結果に導くための提案・提示に苦慮した。経営状況の分析は行ったものの「事業計画策定」へ導くことができなかつた事業者があり、的確かつ効果的な支援が不十分であった。したがって、今後、支援成果を生むためには継続して支援・指導の機会を設ける必要がある。</p> <p>分析で得られた課題を解決するため今後、事業者が分析結果に基づいて明確な事業計画の策定が行えるよう経営指導員等がいかに効果的に導けるかが課題である。</p> <p>職員間の支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析結果の情報共有に隔たりがあった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。</p>
今後の展開	<p>経営指導員と経営支援員1名ずつの2名体制、もしくは、全職員のチーム体制による支援を行うなど、OJTを通じながら職員の個々のスキル向上と平準化を図っていききたい。</p>

④個別対応（専門家派遣）による経営状況の分析支援の開催

実施内容	<p>巡回訪問等で掘り起こした事業者やセミナー受講者を対象に、事業計画策定に繋がる経営状況を分析することを目的に外部専門家を派遣して個別指導会を開催した。</p>												
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H27年度</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営状況の分析支援（個別）受講者数</td> <td>未実施</td> <td>9者</td> <td>8者</td> <td>8者</td> <td>4者</td> </tr> </tbody> </table> <p>経営分析に係る高度なノウハウを提供したことで、本質的な課題の見える化を実現した。</p> <p>受講者は、受講後、職員により経営状況の分析を実施した。また、受講者は、分析手法を習得しているうえ、その重要性を認識しているため、その後の支援がスムーズに行える利点があった。</p> <p>【課題】 分析手法を習得するための時間は、事業者によっては長時間の指導時間を要する。そのため、個々の事業者が精度の高い分析内容を求める場合、相当の時間と労力が必要となり、指導が中途半端に終了した事業者があった。したがって、最後まで効率よく、かつ効果的に分析方法及び内容を教授していくことが課題である。</p>	項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	経営状況の分析支援（個別）受講者数	未実施	9者	8者	8者	4者
項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度								
経営状況の分析支援（個別）受講者数	未実施	9者	8者	8者	4者								
今後の展開	<p>個別指導会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、具体的な経営状況の分析の場として実施する。日常の巡回訪問などで発信していくことで、個別指導会の必要性を訴求し、参加事業者の増加を図り、個別の経営状況・実態に応じた個別指導会を実施する。個別指導により、個々特有の課題に特化した分析支援を短時間で効率よく行う。</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 商圏情報の提供数	—	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件
③ 経営分析件数	13 件	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件

(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、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させ、②職員により経営状況の分析を実施する。その後、必要に応じて、③専門家を派遣し個別指導会の開催により事業者の詳細な経営状況を理解・把握しながら分析を実施し、実効性の高い事業計画の策定へと繋げていく。

①経営状況の分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対 象 者	<p>当地域において事業の維持継続を望む事業者、販路開拓を求める事業者、事業承継予定者、創業予定者等。</p> <p>各年度において6者。</p> <p>10年後のあるべき姿の達成に向けて、上記の対象者を中心に、これからはより具体的な掘り起こしに努める。</p>
実施内容	<p>これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談、個別指導会開催時の呼びかけに加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圏において、どのような商品(サービス)に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供する。このことにより、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。併せて支援事業者には、RESASも活用し、視野を広げた分析も提供する。</p>
手 段	商圏分析システム「MieNa」、地域経済分析システム「RESAS」
提供項目	対象となる事業者の事業所(町丁目)を中心とした半径500m、1km、3km、5km圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性(所得、持ち家状況等)、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
結果の活用方法	紙媒体により情報を事業者へ提供しつつ、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職員による経営状況の分析の実施

対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者 6者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。

③個別対応（専門家派遣）による経営状況の分析の実施

対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者 6者のうち、より詳細かつ高度な経営状況の分析を求める事業者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・外部専門家（中小企業診断士）による経営状況の分析支援を行う際は、職員も同席し、支援スキルの向上に繋げる。 ・必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

① 事業計画策定支援セミナー（集団）の開催

<p>実施内容</p>	<p>経営状況の分析セミナー（集団）及び専門家派遣による経営状況の分析に係る個別指導会の受講者を連動させ、事業計画策定支援セミナー（集団）を開催した。全会員には郵送や巡回等で周知し、受講者を募った。</p> <p>事業計画策定セミナーは年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。</p>																	
<p>結果・課題等</p>	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="478 795 1364 1003"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H27年度</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画策定セミナー受講者数</td> <td>未実施</td> <td>5者</td> <td>10者</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> </tr> </tbody> </table> <p>受講後に経営指導員が事業計画策定まで支援した。小規模事業者持続化補助金の申請、マル経等の資金対策などに活用され効果的に支援することができた。</p> <p>【課題】</p> <p>開催日時が限定され、希望しても参加できる受講者が限られてしまう。また、計画策定手法を基礎から習得するため研修時間も必要であること、事業者によっては知識のレベルも異なるため、均一でのセミナー開催は困難であった。今後は、参加する事業者の事前の知識調査や要望等を踏まえ、開催するか否か、支援方法についても改めて検討が必要である。</p>						項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	事業計画策定セミナー受講者数	未実施	5者	10者	未実施	未実施
項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度													
事業計画策定セミナー受講者数	未実施	5者	10者	未実施	未実施													
<p>今後の展開</p>	<p>集団セミナー開催を取りやめ、個別指導会を実施する。個々の事業者の習熟度合い、ニーズ及び経営状況等に確実に応えるために個別に対応した相談会・指導会を開催する。個別指導では、経営分析結果や需要動向等に基づき事業計画書の策定と行動目標まで支援する。これにより、事業者の需要に応えられ、必要とする計画策定の内容を短時間で効率よく支援することができる。</p> <p>事業承継支援や創業支援についても、当市・当地域・金融機関、県商工会連合会や近隣商工会及び協力機関と連携しながら、効果的な支援及び開業実績に結びつくよう、きめ細かい支援に取り組む。</p>																	

②職員による事業計画策定支援の実施

<p>実施内容</p>	<p>セミナー受講後のフォローアップや、小規模事業者持続化補助金の申請者、一日公庫や金融（マル経等）支援、経営革新計画申請者、記帳継続指導（記帳機械化利用事業者）等へ巡回・窓口で経営課題を抽出し、需要動向のデータ等を活用して、事業計画書の策定支援を行った。</p>																							
<p>結果・課題等</p>	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="453 510 1378 745"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H27年度</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>職員による事業計画策定支援</td> <td>10者</td> <td>11者</td> <td>12者</td> <td>13者</td> <td>16者</td> </tr> <tr> <td>事業者数（見直しも含む）</td> <td>13者</td> <td>19者</td> <td>15者</td> <td>16者</td> <td>13者</td> </tr> </tbody> </table> <p>※上段は目標、下段は実績</p> <p>小規模事業者持続化補助金申請者等に対しても事業計画策定の支援を行った。また、創業支援者の相談にも応え、事業計画策定の支援に取り組んだ。</p> <p>【課題】</p> <p>戦略的な経営計画や事業計画の作成へ導くための支援・指導に苦慮した。事業所の実態に沿って自発的に目標・行動計画などを立てることができるよう具体的な支援策が必要である。</p> <p>支援担当者の業種に対応する支援スキルに格差があるためスキルアップが必要である。職員間の支援ノウハウの共有も不十分であったため、計画策定の内容にも隔たりがあった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化も課題である。また、事業承継に対しても策定支援は必要であるため引き続き取り組んでいく必要がある。</p> <p>更に、きめ細かく事業者特有の課題に沿った十分な対応ができなかったことから、実現できる事業計画策定へ導けるよう支援していく。</p>						項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	職員による事業計画策定支援	10者	11者	12者	13者	16者	事業者数（見直しも含む）	13者	19者	15者	16者	13者
項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度																			
職員による事業計画策定支援	10者	11者	12者	13者	16者																			
事業者数（見直しも含む）	13者	19者	15者	16者	13者																			
<p>今後の展開</p>	<p>経営指導員1名と経営支援員1名の2名体制、もしくは、全職員のチーム体制による支援を行うなど、OJTを通じながら職員の個々のスキル向上と平準化を図っていきたい。</p>																							

③個別対応（個別指導会）による事業計画策定支援の開催

<p>実施内容</p>	<p>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に、外部専門家が経営者に対し目指す方向性を確認し、計画策定の指導・助言を行った。</p> <p>創業支援者に対しても様々な実務・実践的な課題に対し、個別に支援を行った。</p> <p>小規模事業者に寄り添い、事業者に“気づき”を与えることで、計画の実効性を高める効果を図るため下記の事業への参加者に対し策定支援を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 創業支援 ・ 創業後の事業計画策定支援 ・ 経営革新計画申請支援 等
-------------	--

結果・課題等	【結果】					
	項 目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	事業計画策定支援(個別)受講者数	未実施	10者	6者	8者	4者
	<p>セミナー受講者で事業計画策定手法の習得を目指した事業者や、掘り起こしにより経営状況の分析を行った事業者に対し、個別に外部専門家を派遣し、実効性のある事業計画の作成への支援を行った。</p> <p>【課題】 個別支援においては、専門家に計画作成を丸投げしてしまう受講者への意識改革が課題である。</p>					
今後の展開	<p>事業計画策定事業者を増やす取り組みを工夫しながら推進し、支援対象事業者に対して連動した計画作成支援の取り組みを積極的に広報し、事業者に気づきを与える。</p>					

(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作成を支援していく。

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、6割程度／年を目指す。

計画作成の際には、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.13参照)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	13件	5件	5件	5件	5件	5件
事業承継計画策定件数	—	1件	1件	1件	1件	1件

(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職員による事業計画策定支援の実施

対 象 者	経営状況の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、事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。策定支援の際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 中小機構提供「経営計画つくるくん」・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」・ 栃木県下商工会の独自事業「企業力ランクアップ事業」 <p>計画策定事業者には、経営指導員等が担当制で支援にあたり、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。</p>

②個別対応（専門家派遣）による事業計画策定支援の開催

対 象 者	個別対応（専門家派遣）による経営状況の分析を実施した事業者
実施内容	<p>経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。策定支援の際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 中小機構提供「経営計画つくるくん」・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」・ 栃木県商工会の独自事業「企業力ランクアップ事業」 <p>経営状況分析の結果を踏まえて、事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。専門的かつ高度な事業内容を含む計画策定の場合は、外部専門家（中小企業診断士）を派遣し、計画策定支援を行う。その際は職員も同席し、支援スキルの向上に繋げる。</p>

③事業承継計画策定支援

対 象 者	<ul style="list-style-type: none">・ 経営分析の結果、事業承継支援が必要と判断した事業者。特に、経営者が高齢かつ喫緊の支援が必要である小規模事業者。 各年度1者
実施内容	<p>経営指導員を中心に、必要に応じて経営支援員とペアを組み、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携して支援する。中長期的な計画となることから、専門家（税理士・中小企業診断士）等も活用して、計画策定にあたる。</p>

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

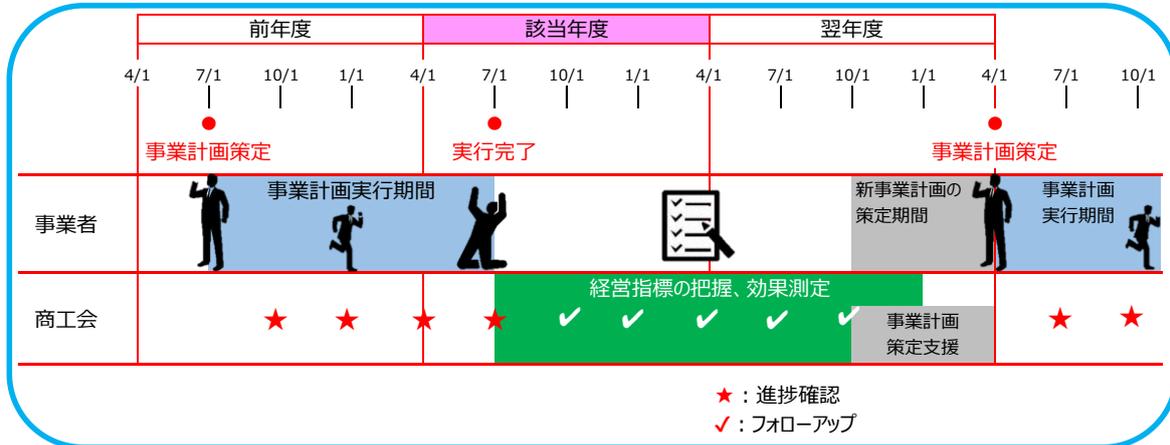
①事業計画策定事業者へのフォローアップ																							
実施内容	<p>事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度、巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。</p>																						
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H27年度</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実施支援に係る巡回訪問</td> <td>36回</td> <td>40回</td> <td>44回</td> <td>48回</td> <td>56回</td> </tr> <tr> <td>延べ回数</td> <td>52回</td> <td>76回</td> <td>44回</td> <td>60回</td> <td>32回</td> </tr> </tbody> </table> <p>※上段は目標、下段は実績</p> <p>事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、5カ年度中4カ年度で目標を達成することができた。しかし、実行支援のフォローアップとしては不十分であった。</p> <p>【課題】</p> <p>各種経営情報の提供や単なる聞き取り程度にとどまっており、進捗状況の確認や計画と実績の比較等も十分ではなかった。また、計画実行ができない事業者は、計画と現状の乖離が多数見受けられたため、中小企業診断士等の専門家とともに計画の見直し等を支援した。今後は、事業計画策定においても実行性の高い計画策定を支援するとともに、事業者ごとにフォローアップ頻度を設定し、効果的に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や個々の職員の実行支援スキルアップの向上が課題である。</p>					項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	実施支援に係る巡回訪問	36回	40回	44回	48回	56回	延べ回数	52回	76回	44回	60回	32回
項目	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度																		
実施支援に係る巡回訪問	36回	40回	44回	48回	56回																		
延べ回数	52回	76回	44回	60回	32回																		
今後の展開	<p>事業計画のスケジュールとフォローアップを計画的に設定し、事業者が着実・的確に実行できるようにする。職員がスケジュールによる定期的な巡回訪問により計画の進捗状況を確認し、適宜、専門家を招聘してよりよい問題解決を図っていきけるよう効率かつ効果的なフォローアップを実施する。</p>																						

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況に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。



支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	8 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
フォローアップ延回数	32 回	20 回				
売上増加事業者数	4 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
フォローアップ対象事業者数 【事業承継計画策定事業者】	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
フォローアップ延回数	—	6 回	6 回	6 回	6 回	6 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事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画策定事業者 5 者 事業承継計画策定事業者 1 者
頻 度	1. 事業計画策定事業者 5 者 × 4 回 = 20 回 2. 事業承継計画策定事業者 1 者 × 6 回 = 6 回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	1. 事業計画策定事業者へのフォローアップ 【実施体制】 経営指導員が中心となり、原則 3 か月に 1 回の頻度で巡回ま

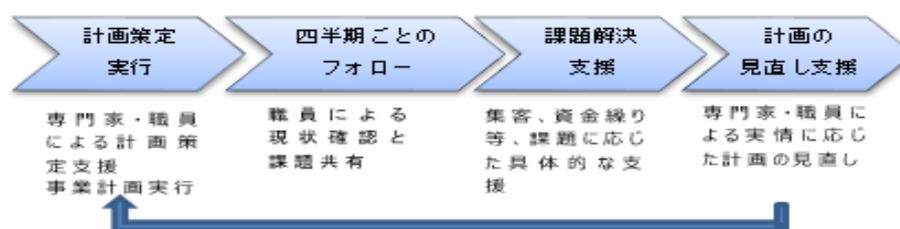
たは窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。

【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、必要に応じて日本政策金融公庫や各種制度融資、及び各支援機関の補助金等の活用を促す。進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討する。

さらに、職員での課題解決が複雑・困難な場合は、中小企業診断士等の外部専門家を活用して、計画実行上の課題解決のための助言や指導を受け、課題の解決にあたる。

また、フォローアップ時に把握した課題については、全職員間にて情報共有を図り、具体的な課題解決支援を行う。



【目標値】

これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の60%である3者の売上増加とする。

2. 事業承継計画策定事業者へのフォローアップ

【実施体制】

担当の経営指導員等を決めて、巡回または窓口によるフォローアップを行う。

【フォローアップ内容】

事業承継の計画は比較的長期な計画である場合が多く、そのため不確定要素も多分にあり、計画の大幅な変更もありえる。そこで計画の実施状況を確認するため、2ヶ月に1回の頻度で定期巡回を行い、事業承継に関する優遇税制措置などの情報提供を行い、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。

事業承継には時間を要するうえ、事業資産の贈与・譲渡や後継者の育成、経営環境の整備等、様々な問題が想定されることから、栃木県事業引継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。

計画を実施するうえで、資金調達が必要とされる場合は、日本政策金融公庫や各種制度融資、支援機関の補助金等を積極的に活用する。

また、職員間で実施した支援ノウハウや、習得した支援スキルを共有・活用しながら実施支援にあたる。

【目標値】

計画は事業承継に向けた内部体制の整備を目的とするため売上額の維持とする。

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

①各種即売会への出店支援事業	
対象事業者	小売業・製造小売業、飲食業
実施内容	1. わたらせ渓谷鐵道カラオケ大会時の出店支援 2. 足尾石刀節全国大会時の出店支援 3. 足尾町納涼祭時の出店支援 4. オータムフェアへの出店支援
結果・課題等	【結果】 1. わたらせ渓谷鐵道カラオケ大会時の出店 平成29年度より出店支援を行った。令和元年度は開催中止。事業者に寄り添い、売上に直結する即売会への出店支援を行い、各事業者の「売上計画の実効性」を高める効果を図った。 2. 足尾石刀節全国大会時の出店 平成29年度より出店支援を行った。事業者に寄り添い、売上に直結する即売会への出店支援を行い、各事業者の「売上計画の実効性」を高める効果を図った。 3. 足尾町納涼祭 事業者に寄り添い、売上に直結する即売会への出店支援を行い、各事業者の「売上計画の実効性」を高める効果を図った。商工業者の出店者数は平成27年度を除いたすべての年度において目標に対し達成した。しかし、来場者数はいずれの年度においても目標を下回った。 4. オータムフェアへの出店 平成29年度より出店支援を行った。事業者に寄り添い、売上に直結する即売会への出店支援を行い、各事業者の「売上計画の実効性」を高める効果を図った。 【課題】 イベント開催後、来店頻度の増加や新規顧客獲得に繋がらなかったため来店回数増加を促すことが課題である。
今後の展開	出店事業者を増加させるため、管内小売・製造小売業及び飲食業が出店する事業者の掘り起こしを行う。

(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「各種即売会による販路開拓・新規顧客の獲得支援【BtoC】」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「IT能力向上セミナーによる販路開拓支援【BtoC】」事業の開催を加え展開する。なお、栃木県商工会の独自事業（P.13参照）である「ワクワク系の店づくり

事業」、「スローライフ推進事業」「地域密着リフォーム事業」については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

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

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

(3)目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①各種即売会による 売上向上支援事業者数	3者	5者	5者	5者	5者	5者
目標売上額/者	—	30千円	30千円	30千円	30千円	30千円
②ワクワク系の店づくり 事業実施事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
目標売上額/者	—	30千円	30千円	30千円	30千円	30千円
③IT能力向上個別指導会 受講者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
目標売上額/者	—	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

- ①出店事業者毎の目標売上額：3万円を見込む。
- ②事業実施の効果（顧客増）により、各年総売上額：3万円の増加を見込む。
- ③個別指導会の受講により販路開拓を図り、各年総売上額：2万円の増加を見込む。

(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各種「即売会」による販路開拓・新規顧客の獲得支援【BtoC】

対象事業者	新たな販路を求める小売業者（製造小売業も含む）や飲食業
-------	-----------------------------

<p style="text-align: center;">事業内容</p>	<p>1. わたらせ溪谷鐵道カラオケ大会時の出店支援 【開催場所】 日光市足尾町民センター入り口付近 【来場者数】 大会参加者関係や観光客及び地域住民など地域内外から約 500 人の来場者がある。</p> <p>2. 足尾石刀節全国大会時の出店支援 【開催場所】 日光市足尾町民センター入り口付近 【来場者数】 大会参加者関係や観光客及び地域住民など地域内外から約 500 人の来場者がある。</p> <p>3. 足尾町納涼祭への出店支援 夏季休暇時期（お盆休み期間中）に多くの来場者が見込める「足尾町納涼祭」の会場に事業者の出店（出展）支援を行い、需要開拓に寄与する。 「足尾町納涼祭」には、伝統文化を継承する納涼祭直利音頭など各種イベントが開催され、地域住民を対象としたイベントでは最大規模を誇り、帰省客・観光客など当地域内外からの来場者がある。 【開催場所】 日光市足尾行政センター前駐車場（イベント広場） 【来場者数】 観光客及び地域住民など地域内外から約 1,000 人の来場者がある。</p> <p>4. オータムフェアへの出店支援 秋期の行楽シーズンに多くの来場者が見込める「オータムフェア」の会場に事業者の出店（出展）支援を行い、需要開拓に寄与する。 【開催場所】 日光市足尾町民センター入り口付近 【来場者数】 観光客及び地域住民など地域内外から約 1,000 人の来場者がある。</p> <p>上述の 1～4 の各種即売会への出店事業者の情報掲載のチラシを作成する。来場者に配布し、商品等を P R し誘客を図る。更に当日の会場のみで終わらず、今後、各事業者がイベント後に自店へ誘導できるよう来場者へ P R 活動（例えば、事業者 H P や当商工会 H P へ検索誘導、S N S 発信、新聞の折り込みチラシ配布、クーポン券の発行等）を行い、店舗集客力を高めていく。</p>
<p style="text-align: center;">実施時期</p>	<p>1. は 7 月上旬、2. は 8 月上旬、3. は 8 月 13 日、 4. は 11 月 3 日、各々年 1 回開催の予定</p>
<p style="text-align: center;">効 果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント当日の売上獲得及び認知度向上 ・自店への誘導による新規顧客の獲得及び地元購買率の向上
<p style="text-align: center;">実施後のフォロー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。 ・新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。

②「ワクワク系の店づくり」事業による新規顧客の獲得支援【BtoC】	
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな販路を求める小売業やサービス業(飲食業・宿泊業) ・事業計画策定支援を行った事業者 等
事業内容	<p>事業計画策定事業者や新たな販路を求める事業者に対し、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法を提案し、POP・チラシ・DM等の作成支援を経営指導員等が行う。</p> <p>これまでは、個に対する支援に留まっていたが、今回は、ワクワク系マーケティングの肝である「顧客との関係性の構築」「顧客が商品を買いたくなる動機づけ」を主眼に置いた当地域内の各店舗 PR チラシを作成し、日光市内各地域・隣接する群馬県みどり市等の各世帯、見学・集客施設、各鉄道会社駅構内、観光協会施設、各事業所の取引先施設・店舗などへの設置及びポスティングや新聞折込み等により配布する。スケールメリットを活かして、顧客増による売上拡大を図る。(P. 13 参照)</p>
実施時期	毎年 1 1 月頃
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピート率向上 ・客単価の向上
実施後のフォロー	進捗確認を行うとともに、売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、手法の見直し、別の手法の提案を行っていく。

③ I T 能力向上を目指した個別指導会による販路開拓支援【BtoC】	
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・地域外の需要(外貨・顧客)を獲得するために販路開拓を目指す事業者 ・事業計画策定支援を行った事業者 等
事業内容	<p>I T コーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のためのパソコン教室を開催する。自社製品の販路開拓を図るための Facebook・ホームページ作成に役立つ WordPress や、「Amazon」・「楽天」等 e コマースへの出店方法を教授する個別指導会を行い、小規模事業者の I T 能力の向上、苦手意識の払拭につなげる。</p> <p>個別指導会開催後は、職員のフォローアップにより個者のホームページ等の開設を支援する。</p>
実施時期	毎年 1 0 月頃
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得 ・小規模事業者の I T への苦手意識の払拭
実施後のフォロー	職員も個別指導会を受講し、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。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。

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、当市商工課職員、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11）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12）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 11： 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		判 定			
実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じてAからDを判定する。		A : 目標を達成することができた。(100%以上)			
		B : 目標を概ね達成することができた。(80%~99%)			
		C : 目標を半分程度しか達成することができなかった。(30%~79%)			
		D : 目標を達成することができなかった。(30%未満)			

(2)事業内容

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

①経営発達支援計画検討委員会の開催	
目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none">・ 中小企業診断士 柴田幸紀 氏 (外部有識者)・ 中小企業診断士 東 健司 氏 (外部有識者)・ 当市商工課職員・ 法定経営指導員 樋山盛信・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年1回 2月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none">・ 理事会・総会に報告・ 「アクションプラン」の結果(図表12)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 12：2019 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	C	3	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業計画策定支援		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	④ 事業計画策定後の実施支援		目標達成度	D	1	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		目標達成度	D	1	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	2. 地域経済の活性化に資する取組み						
	① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画 で定めた年度目標達成状況	目標達成度	C	3	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	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	C	3	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営指導員等の資質向上等		目標達成度	C	3	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
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		C	3	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)		
					30/50	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	8企業	4企業	1	7 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	② 巡回訪問の強化（全会員への巡回）★	200%	全会員を2回訪問	全会員を1回訪問	1	7 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 100%未満	
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	1企業	1企業	4	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 （ネット・テレビ・100万会員ネットワークの登録支援）★	経営指導員数×1企業	1企業	0企業	0	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	1企業	0企業	0	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑥ 金融データの活用（マル経制度幹旋）★	経営指導員数×6件	6件	4件	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑦ 記帳データの活用（記帳機械化処理）★	経営支援員数×20件	20件	15件	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
						8/44	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	12企業	0企業	0	7 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		組織率★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	76.2%	73%	1	7 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成
1会員あたりの会費		対前年比1%増	16,720円	8,379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		対前年比3%増	2,159,165円	319,905円	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成	
② 自主財源確保★	福祉共済（純増口数）★	全県目標数	+3口	0口	0	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し（純増ならず）	
	火災共済（契約件数・契約金額）	全県目標数	件数維持 金額維持	+0件 +700万円	4	6 目標達成（超過） 4 目標達成（件数・金額の両方超過） 1 目標達成（いずれか維持） 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%	20%	27.1%	6	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成		
					13/44	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	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 賑わいの創出事業（実施件数）	職員数×1件	3件	1件	1	6 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し		
					1/12	小計満点：12point	
					52/150	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 2 年 10 月現在)	
(1) 実施体制	
足尾町商工会 (全体) の実施体制	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
① 法定経営指導員の氏名、連絡先	
■ 氏 名 : 樋山 盛信 ■ 連絡先 : 足尾町商工会 TEL. 0288-93-2267	
② 法定経営指導員による情報の提供及び助言	
法定経営指導員の関わり	
内 容	・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・ 目標達成に向けた進捗管理 ・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手 段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻 度	月 1 回 (1 5 日 頃)
その他	ミーティングの内容は日光市商工課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 足尾町商工会	
所在地	〒321-1523 栃木県日光市足尾町松原 11-17
電話番号	0288-93-2267
F A X	0288-93-4552
E-Mail	ashio_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 日光市観光経済部商工課	
所在地	〒321-1292 栃木県日光市今市本町 1
電話番号	0288-21-5136
F A X	0288-21-5121
E-Mail	shoko@city.nikko.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	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
3-1.経済動向調査に関する事業	200	200	200	200	200
3-2.需要動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
4.経営状況の分析に関する事業	500	500	500	500	500
5.事業計画の策定支援に関する事業	500	500	500	500	500
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	500	500	500	500	500
7.新たな需要開拓に関する事業	500	500	500	500	500
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、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