

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	にのみや商工会（法人番号 7060005002764） 真 岡 市（地方公共団体コード 092096）
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	企業情報 PR による情報発信で、認知度と売上アップ 地域経済動向調査、需要動向調査、経営状況分析をはじめ、事業計画策定に向け計画を立てるための情報を集める。そして、「企業 PR パンフレット作成支援」、「HP 作成支援」を通して目標達成を目指す
事業内容	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 →外部機関が実施したデータ等を利用し、地域の経済動向を小規模事業者等に幅広く提供する。 3-2. 需要動向調査に関すること →新商品や新サービスの提供に結びつくような内容を厳選し、アンケート調査を行う。 4. 経営状況の分析に関すること →巡回訪問、窓口指導、記帳継続指導、各種補助金申請等を通して分析を行う。また、セミナーを開催し、知識に加え、より具体的な手法を学んでいく。 5. 事業計画策定支援に関すること →集団セミナーだけでなく、個別指導会を開催する。これにより、各々の特有の課題に集中した事業計画策定支援を行うことができる。 6. 事業計画後の実施支援に関すること →巡回訪問、窓口指導により、計画の進捗状況を確認する。また、職員複数名体制でフォローアップを計画的に行い、必要に応じて専門家を派遣し問題解決を図る。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること →パンフレット、HP 作成支援を行う。パンフレット形式で作成し、多くの方の手に渡るようにする。また、HP 作成についても支援を行い、PR 活動の手助けを行う。
連絡先	に の み や 商 工 会 〒321-4521 栃木県真岡市久下田 848-5 TEL：0285-74-0324 FAX：0285-74-2737 E-mail：sakanishi_net@shokokai-tochigi.or.jp 真 岡 市 商 工 観 光 課 〒321-4395 栃木県真岡市荒町 5191 TEL：0285-83-8135 FAX：0285-83-0199 E-mail：syoukou@city.moka.lg.jp

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1)地域の現状と課題

①真岡市とにのみや地域の概要



《真岡市の概要》

真岡市は、栃木県の南東部に位置し、県都・宇都宮市から 30 km の距離にあり、北は芳賀町、東は益子町、西は下野市、南は茨城県筑西市に接している。面積は 167.34 平方キロメートルで、人口は 78,681 人（令和 2 年 9 月現在）。年間の平均気温は 13.0 度（最高 19.0 度 最低 7.7 度）で、雪も少なく比較的温暖で暮らしやすい気候となっている。

また、真岡市はいちごの生産で有名であり、作付け面積が約 144 ヘクタール、およそ 462 戸の農家が栽培を行っており、年間生産量は約 7,256 トン、販売額は 86 億 6,000 万円にのぼる。50 年連続いちご生産量 1 位の「いちご王国栃木県」においても、当市は一番の生産量で主幹を担うと共に、栃木県が毎年開催する「いちご王国グランプリ」において、最高賞の大賞を最多受賞しており、「質」・「量」とともに「日本一のいちごのまち」となっている。更に、「全国いちごサミット in もおか 2020」（令和 2 年 3 月に行われる予定が、コロナウイルスの影響により延期となった）が、「ジャパンプランドのいちご」の地位を確立し、国内全てのいちご産業の持続的な発展と消費拡大を図ることを目的として開催予定である。このように、いちごは真岡市にとって重要な資源となっている。

《にのみや地域の概要》

にのみや地域は、旧二宮町で町名は「二宮尊徳（※）」にちなむ。平成 21 年 3 月に真岡市と 1 市 1 町で合併し真岡市になる。商工会名も「二宮町商工会」から「にのみや商工会」と改称し、現在に至っている（尚、現在は市内に当商工会と真岡商工会議所が併存する）。にのみや地域は市の南部に位置し人口は令和 2 年 8 月現在 13,169 人で真岡市の人口（79,980 人）の 16% を占める。西から鬼怒川、五行川、小貝川と 3 本の一級河川が南流し、自然環境が豊かな地域である。東京から 100 km 圏内に属し、道路は国道 294 号線が南北を、県道 166 号線が東西を貫いている。高速自動車道路は、北関東自動車道真岡インターチェンジから約 20 分と、比較的アクセスが良い。中央にはローカル鉄道の真岡鐵道が南北を走り久下田駅が 1 つあり、真岡駅および下館駅までは約 20 分で接続する。また、当商工会から車で西へ 15 分で J R 宇都宮線小金井駅及び自治医大駅が利用できる。更に、にのみや地域には栃木県で 2 番目に造られた「道の駅にのみや」が、国道



294 号線沿いにある。栃木県のいちごの生産量全国 1 位であると共に、真岡市において生産が盛んなことから、「いちごの道の駅」としていちごを全面に押し出している。2020 年 3 月 7 日にはリニューアルオープンし、地域の方はもちろん、県内外からの多くの方が訪れており地域経済と産業を支えている。



図表 1：道の駅にのみや（とちぎ旅ネットより）

（※）二宮尊徳について

二宮尊徳は（別名：二宮金次郎）、1787 年神奈川県小田原市生まれの農政家・思想家である。毎晩勉強していた尊徳は、読書をするための油代を稼ぐために荒地に採種を植え、たった一握りの採種から 7～8 升の取り入れになった事や、捨て苗を荒地で丹精こめて育てて、秋には一俵のもみを収穫するという経験をした。自然の恵みと人の力の素晴らしさを知ると共に、小さな努力の積み重ねが大切だと学び、「**積小為大**」という言葉を残した人物。にのみや地域にある、桜町陣屋（現在でいう役所）で 25 年間仕事をしていた。

尚、当商工会では二宮金次郎をキャラクター化し、「にのみや金ちゃん」という名前で地域住民に親しまれている。

・**積小為大（せきしょういだい）**とは
→「**小さな努力の積み重ねが、やがて大きな収穫や発展に結びつく。小事を疎かにして大事を為すことはできない**」という意味。

当商工会で作成した「にのみや金ちゃん」



②人口の推移

にのみや地域の総人口は、2007 年で 16,244 人であり、2007 年以降継続して減少傾向となっている。2017 年には 15,376 人となっており、この 10 年間で 868 人減となっている。年間平均で 86.8 人の減少となり、この傾向は今後も続くことが考えられ、2032 年には総人口が 12,926 人になると推計されている。2007 年から 2032 年までの 25 年間では、3,318 人減となり、年間平均で 132.7 人減少する計算となる。

また、高齢化率に目を向けると、2019 年の栃木県平均が 30.52%、にのみや地域が 29.97%と、栃木県平均を下回る値となっている。

更に、世帯数については微増ではあるが増加しており、平成 7 年（4,330 世帯）から平成 27 年（4,912 世帯）の間で 582 世帯増加している。

（数値は MieNa、GD Freak!、人口・面積・人口密度より）



図表 2：MieNa より

③地域全体の現状と課題

1：人口減少の現状と課題

にのみや地域は前述の通り、2007 年以降継続して人口が減少している。このことから、核家族、単身世帯、独居老人が増えていることが予想される。それに伴い、子育て世代が利用しづらい店舗が増加し、そのような世代には住みにくい場所となってしまっている。子育て世代が住みにくくなることで、若い世代の人口が減ることにより、にのみや地域の総人口の減少が起き、消費規模が落ち込むことが考えられる。

2：地元購買率の現状と課題

にのみや地域の地元購買率は、医薬品・化粧品(48.4%)をはじめ、食料品(32.1%)、日用品・雑貨(35.4%)の購買率が比較的高い傾向にある。しかし、それでも 40%強～30%弱に留まっており、それ以外に関しては 0%～10%弱（全平均 13.8%）と、非常に低い数値となっている。地元購買率が低いことにより、地域の社会経済の低下を招き、地域を衰退させる危険性がある。そのため、地元購買率の向上が課題となっている。

にのみや地域の地元購買率

	① 食 料 品	② 家 電 製 品	③ 日 用 品 ・ 雑 貨	④ 医 薬 品 ・ 化 粧 品	⑤ 日 用 衣 料	⑥ フ ア ッ シ ョ ン 衣 料	⑦ 装 飾 品 ・ 靴 ・ 鞆	⑧ 書 籍 ・ 文 具	⑨ ・ C D ・ D V D ・ ス ポ ー ツ 用 品 ・ 玩 具	⑩ 贈 答 品	⑪ ・ ⑩ 合 計	⑫ 外 食	⑬ ・ ⑫ 平 均
二宮地域	32.1%	0.6%	35.4%	48.4%	0.1%	0.0%	0.1%	12.1%	1.3%	3.7%	14.3%	8.1%	13.8%

図表 3：にのみや地域の地元購買率
(平成 26 年度地域購買動向調査報告書 栃木県より)

④小規模事業者の現状と課題

にのみや地域の平成 23 年と平成 28 年の業種ごとの小規模事業者数は、図表 5 の通りである。この 5 年で商工業者数が 6%減少、その内の小規模事業者数は 4%減となっている。どの業種も微増か減少となっており、今後もこの傾向は続いていくと考えられる。商工業者数の減少は地域経済を悪化させることに繋がるため、どの業種においてもこの減少幅を広めないよう維持すると共に、地域経済の維持もすることが課題となる。

にのみや地域の商工業者数・小規模事業者数

	商工業者数 (内、小規模 事業者数)	建設業	製造業	卸売業 小売業	宿泊業 飲食業	サービス業
H23年	220 (206)	78 (74)	60 (54)	48 (45)	9 (9)	25 (24)
H28年	207 (197)	78 (75)	51 (47)	45 (43)	9 (9)	24 (23)
増減	△13 (△9)	0 (+1)	△9 (△7)	△3 (△2)	0 (0)	△1 (△1)
増減 (%)	△6 (△4)	0 (1)	△15(△12)	△6(△4)	0 (0)	△1 (△1)

図表 4：統計分析システムより

また、業種ごとの現状と課題は以下の通りである。

業 種	現 状	課 題
小 売 業	・ワンストップで買い物ができない商店街がない ・宇都宮市の大型店等へ顧客が流出 ・品揃え、価格競争、人材確保の限界 ・後継者不足、事業者の高齢化による廃業数の増加 ・商店街がないことにより、魅力的な商品や店舗作りができていない ・道の駅がスーパーの代わりになっており、集客力が落ちている	・地元購買率のアップのために、魅力ある店舗作りと商品の取扱・開発を行う ・後継者のための事業承継の後押しと支援 ・空き店舗をなくし、元商店街通りの活性化 ・インフラの強化
飲 食 業	・宇都宮市の大型商業施設等へ顧客が流出 ・新型コロナウイルスによる自粛で、テイクアウトの需要が急激に伸びていることによる、テイクアウトへの対応 ・割安なチェーン店やファミリーレストラン等の影響で、中小企業の飲食店は厳しい現状にある ・後継者不足、高齢化による廃業増 ・店舗の老朽化や駐車場確保 ・アルバイト等の人材確保 ・店舗利用頻度が落ち込み、時短営業や休業を余儀なくされる ・魅力あるメニューや目玉メニュー、特徴のあるメニューがない	・地元住民の他地域への流出の歯止め ・他地域からのお客の呼び込み ・魅力あるメニュー、目玉メニューの作成 ・後継者不足への対応 ・空き店舗を有効に使えるような制度改正 ・リピート率向上のためにできることを見つけ出す
建 設 業	・大手ハウスメーカー参入による受注減少 ・後継者、人員不足、事業者の高齢化による廃業数の増加	・地域内の建設関係の仕事を逃さないようにする ・若手の人材確保と技術継承 ・事業継承等への支援 ・価格以外の面で大手との

	・ 公共工事の減少 ・ 原材料の高騰	差別化を図る
製 造 業	・ 親会社からの納期の短縮や価格引き下げ要求 ・ 原材料、光熱費の高騰による製造原価の上昇 ・ 後継者不足 ・ 事業者の高齢化による廃業数の増加	・ 取引先との関係を良好にする ・ 自社の状況を把握し、コストダウン可能なものを洗い出す ・ 独自製品の開発

⑤真岡市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、市政運営の最上位計画にあたる「第11次市勢発展長期計画」が令和元年度に最終年度を迎えたことにより、新たな時代に適合した市勢を推進するための指針として、令和2年度から令和6年度までの5か年間を計画期間とする「真岡市総合計画 2020-2024」を策定している。（図表5）

■真岡市総合計画 2020-2024 の概要

【将来都市像】JUMP UP もおか ～だれもが“わくわく”するまち～

政策1 「人づくり」～豊かなこころアップ！～

政策2 「笑顔づくり」～安心と元気アップ！～

政策3 「にぎわいづくり」～まちの活力アップ！～

農業、商業、工業、観光等、各種産業のバランスのとれた発展を図るとともに、首都圏への地理的優位性や物流の基幹となる北関東自動車道や国道294号、国道408号鬼怒テクノ通りを活かした産業基盤の整備を図ります。また、日本一の生産量・販売額を誇るいちごをはじめ、Sしや真岡木綿を活かした観光資源の活用により、地域と産業が調和する活力あるまちづくりに努めます。

政策4 「都市づくり」～暮らしやすさアップ！～

政策5 「環境づくり」～安全なまちアップ！～

政策6 「魅力づくり」～市民の力アップ！～

政策7 「行政経営づくり」～効率・効果アップ！～

【まちづくりの基本戦略～重点プロジェクト～】

プロジェクト4 とちぎをリードする産業プロジェクト

東京圏を意識した戦略的な園芸産業の推進や、魅力ある産業の創出により、若い世代を呼び込み、経済活動を県内トップクラスに伸ばす取組を推進します。

図表5：真岡市 HP より

その中で、小規模事業者振興に関連する施策項目は政策3であり、具体的には以下のとおりである。

- ・ 中心市街地の商店街の活性化や、個人商店における経営力や魅力向上支援
- ・ 商業後継者や創業者の育成・支援、及び中心市街地の空き店舗を活用した創業者支援
- ・ 中心市街地活性化のための拠点施設の整備

(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」をにのみや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

“積小為大”の取り組みによって売上がアップし、

稼げる地域作りの一員となっている

売上をアップさせるには、事業計画を策定し、実行していくことが重要。そのためには、日々の小さな積み重ねや、些細なことを見逃さない事等により、情報を日々集めておく必要がある。それをきちんと行うことにより、売上が徐々にアップし、小規模事業者の経営が安定してくる。にのみや地域内外の顧客が、にのみや地域に足を運びお金を落とすことによって、経営が安定している小規模事業者が増え、「稼げる地域」となり、小規模事業者はその「一員」として躍動している。

【積小為大の取り組みとは】

自らすぐにできる取り組みの具体的なものは以下の通りである。

- ・ 毎日の帳簿付け等による、経営状況や財務状況を確認する
- ・ お客様のふとした意見を逃さない
- ・ 地道なPR活動
- ・ 日々気がついたことをメモ（記録）する 等

②商工会の役割

・事業計画策定支援

需要のある商品やサービス、店舗独自の特色ある商品やサービスを提供し付加価値を付けていくために、需要動向調査や分析を行い、事業計画の策定と実行をする必要がある。当商工会では、その計画と実行の支援を行う。

・小規模事業者の情報発信支援

小規模事業者は、自ら情報発信を行う事を苦手に行っている方が多い。情報発信をしていくことで認知度がアップし、利用客数がアップし売上向上も実現できる。そのため、当商工会では HP 作成支援や、パンフレット作成支援を行う。

③真岡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「“積小為大”の取り組みによって売上がアップし、稼げる地域作りの一員となっている」状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（6 P「⑤真岡市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる「③：にぎわいづくりまちの活力アップ」の地元企業活性化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】企業PRによる情報発信で、認知度と売上アップ

PR活動を行っていくことにより、認知度と売上を上げていき、経営が安定している小規模事業者となっている。

また、稼げる地域の一員としてにのみや地域の消費を支えたと共に、これから先も事業が継続できる小規模事業者となる。

それにより、「稼げる地域作りの一員として地域の消費を支える」ということを裨益目標とする。

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】企業情報PRによる情報発信で、売上アップ

◆方針1◆積小為大の取り組み支援

これに当てはまる取り組みは、P7の①以外は以下の通りである。

- ・地域経済動向調査（MieNaやRESASを活用）

→これにより、にのみや地域の特性や課題等を明確にし、事業計画にその情報を活かす

- ・需要動向調査（聴取りやアンケート調査、外部機関が作成した情報の収集）

→これにより、商品やサービスの動きを把握し、事業計画にその情報を活かす

- ・経営状況の分析（MieNaや巡回・窓口指導、セミナーの開催）

→これにより、現時点での経営状況等を把握し、事業計画にその情報を活かす

商工会として上記の項目により、事業計画策定を行うにあたりその重要な情報が集まり、現実的で、計画を遂行していく上で無理のない事業計画策定ができるようになる。

◆方針2◆事業計画策定支援

方針1で集めた情報を元に、売上向上を図るために、事業計画策定の支援を行う。策定後の支援については、進捗状況や、現実に見合った計画になっているか等の確認を行う。また、事業計画作成時や作成後に、高度で専門的な知識等が必要と判断した場合には、外部の専門家に依頼し、支援を仰ぐ。

◆方針3◆企業情報PR支援

企業情報PR支援として、HP作成支援とパンフレット作成支援を行う。

HPについては、写真はもちろん、お店の強みやお店にできること等、お客様が知りたいであろう情報を記載し、お客様がお店を探すときにHPを見て実際に店舗へいってもらえるようにする。

パンフレットは部数を多くし、たくさんの人に読んでもらえるようにすることに重点を置く。

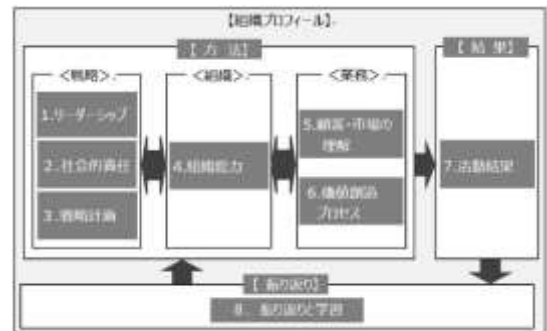
以上の取り組みにより目標を達成することで、「稼げる事業者」、「稼げる地域の一員」となり、それに伴い「稼げる地域の一員として地域の消費を支える」という裨益目標を達成する。

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商業者向けの内容で、平成14年度に開始された。

オラルひと・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】

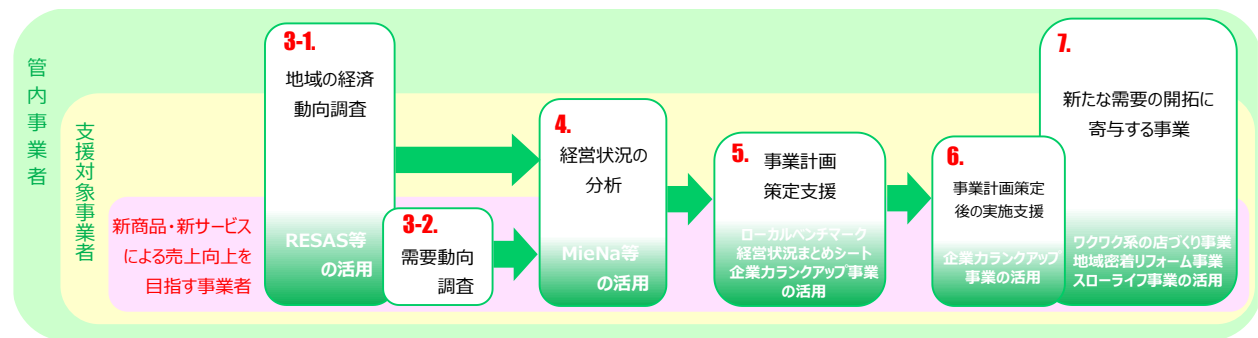
『地域密着リフォーム事業』

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

当商工会でこれまでに実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

- ・外部機関の実施する景気動向調査の活用
これまでは外部機関が行っていたものを情報収集し、それを当商工会で確認し、HP上で提供する程度で終えてしまっていた。そのため、有意義な情報を提供することができていなかった。
- ・地域経済動向調査の実施
真岡市や真岡商工会議所と連携しながら情報を収集し、事業者提供に予定であったが、実際に連携しながら行う事は難しいこともあった。しかし、当商工会で実施した調査については、外部の専門家に依頼し分析を行い、巡回訪問や窓口対応の際に活用できた。

【課題】

にのみや地域の事業者には有意義な情報提供をするために、外部機関が実施したデータをそのまま提供するのではなく、にのみや地域における情報等と比較分析をして情報を提供する必要がある。

また、当商工会のHPの更新を行う職員に限られてしまっていたため、全職員で対応できる体制を整えることが課題である。

【今後の展開】

外部機関が実施した調査結果を参考に、商圈分析システム(MieNa)やRESASを活用して、地域の経済動向を小規模事業者等に幅広く提供する。そして、全職員によるHPの更新作業ができるような体制を構築する。

また、決算申告時期における小規模事業者の決算・申告データを活用し、情報の収集・分析を行う。

(2) 目標

項 目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①管内経済動向 分析公表回数	0回	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	0回	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	・管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する ・統計データから当管内の特性・変化を掴む ・当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対 象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析 《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月頃
成 果 の 活用方法	・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。
②決算・申告データを活用した景気動向調査	
目 的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対 象	決算申告相談に来所した小規模事業者（40 者） 業種内訳：製造 3 者、建設 10 者、 卸小売・サービス業 25 者、飲食業 2 者

調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 90 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 月頃
成果の活用方法	・ 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

当商工会でこれまでに実施した事業の内容と課題は以下のとおりである。

【現状】

- ・ 巡回訪問による聴取り調査
当商工会職員が巡回訪問する際に調査を行った。聞き取り内容は、売れ筋商品、単価、年齢、性別等。
- ・ アンケート調査
当商工会会員事業所の顧客に対して行なった。内容は、「その店の利用理由」や「にのみや地域内では買わないものとその理由」等。大型店 50 名、小型店 100 名を対象とした。
- ・ 外部機関が実施する調査からの情報収集
新聞、雑誌、書籍、インターネット等で外部機関が実施した調査等を利用し収集した。

上記について、収集した情報を整理し、事業所への情報提供を行った。また、小規模事業者の経営分析等に有効活用した。

【課題】

この調査により、事業者の課題が浮かび上がり支援の方向性を決めるには有効であったが、新商品や新サービスにつながるような内容となっていなかったため、その部分については情報を得ることがほとんどできなかった。

【今後の展開】

課題を踏まえ、新商品や新サービス提供に結びつくようなアンケートとなるようにする。また、アンケートを回答してもらう際には、目的や活用方法などを説明し、きちんと考えて回答してもらえるようにする。そのため、従来のアンケート内容を精査すると共に、項目を少なくするために内容を厳選し、シンプルなものにする。

(2)目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 調査対象事業者数	0	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

新製品・新サービス提供に関する調査の実施	
対象事業者	新製品・新サービス提供に前向きな事業者 10 者、毎年 2 者を選出
調査内容	・各事業所にてアンケート調査をする ・1 事業所につきサンプル目標 30 名（事業所は小売、サービス、飲食業を中心にバランス良く選ぶ） ・調査はその事業所の顧客にお願いする ・集計及び分析は当商工会で行う
調査時期	10 月頃
調査項目	・顧客属性（性別、年齢、住所、職業） ・商品を購入する際に重要視するところ（価格、大きさ等） ・今後提供してほしい商品やサービス ・求める商品のコンセプト（高級感、かわいらしさ、健康、長寿、美容、子ども、地元産等） ・求めるサービスのコンセプト（癒やし、健康、美容、高級感、非日常、限定、手軽さ、安さ、おもてなし等）・付加価値（ブランド、ボリューム等） ・その他重視するもの（接客、清潔感等） ・よく買い物をする場所 ・今後は他のお店で購入しようという考えに至る事柄 等 ※業種や店により内容を変える必要があるため、それに合っ

	た内容を吟味していく。また、項目数が多すぎると回答が雑になる可能性があるため、項目を厳選する。
結 果 の 活用方法	当調査該当事業者に提供し、今後の新製品・新サービスの開発等に利用していただく。また、今後の事業計画策定時に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

- ① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
- ② 経営分析セミナーの開催
- ③ 経営分析の実施

①について、当商工会ではこれまで巡回訪問や窓口指導をはじめ、記帳継続指導に係る財務分析、各種補助金申請、金融斡旋、セミナー等を通じ、分析が必要な事業者の掘り起こしを行った。

②のセミナーについては、経営分析の基礎から具体的な手法について学ぶことができた。セミナーで学んだことを最大限に活かし、その後の支援で効率的で効果的な分析に繋げることができた。

③の経営分析については、①で掘り起した事業者を対象に、特に各種補助金申請時に経営分析の重要性を改めて確認してもらい、その後の支援に役立つこととなった。

【課 題】

セミナー等には決まった方が参加することが多かったため、より多くの方に分析の必要性を感じてもらうことができなかった。セミナーの参加者を増やすためには、より多くの巡回訪問、窓口指導を行い、掘り起こしを進めて行く必要がある。

また、経営指導員を中心に進めていたが、経営支援員等、職制にとらわれず職員全員で支援を行っていく必要がある。そのため、記帳支援先等の分析が比較的行いやすいものについては、経営支援員にある程度任せ、フォローをしていく必要がある。

【今後の展開】

多くの事業者に経営分析の重要さを認識していただくために、これからも引き続き掘り起こしを行い、セミナー等を行う。

また、セミナーについては知識に加え、事業計画策定に直接結びつくような具体的な手法を学べるものにする。

(2)目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 商圏情報の提供数	0	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
② 個別セミナー開催数	0	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③ 経営分析件数	25 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値
分析内訳 経営指導員数 2 名 × 20 件 = 40 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セミナーを開催し、経営分析の重要性の再認識、知識等の取得や具体的な手法を学び実際に経営分析を行う。セミナーに参加できなかった事業者については、③当商工会職員が分析を行い、状況に応じて外部の専門家に依頼することによる経営分析を実施する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対 象 者	売上向上意欲のある事業者 40 者
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問や窓口相談に加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 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。

結 果 の 活用方法	紙媒体により情報を事業者提供しつつ、職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。
---------------	--

②セミナーの開催による経営分析の実施

参加予定者	①で掘り起こしを行った事業者の内、売上向上意欲と事業計画策定に前向きな事業者 10 者
セミナー内容	事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせると共に、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 HP に掲載 ・ 巡回訪問、窓口相談時での勧誘 ・ 当商工会会員への開催案内の通知 ・ 女性、青年部員同士での勧誘
分析手法	・ 経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・ 中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 等
分析項目	《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、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・ このセミナーで経営分析が完了していない事業者は③にて分析を行い、セミナーでの分析手法と、職員による分析手法に大きな差が出ないようにする。 ・ 事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップに繋げる。

③経営分析の実施	
対 象 者	・ ①で掘り起こしを行った事業者 ・ ②のセミナー参加者で完了していない事業者
分析手法	・ 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	《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、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・ 事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・ 必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1)現状と課題

【実施内容】

- ① 事業計画策定支援セミナーの開催
- ② 事業計画の策定支援

当商工会ではこれまでにセミナーを開催し、セミナー参加者は事業計画の知識と手法を学び、事業計画策定の準備をした。また、職員による事業計画策定の支援を行うと共に、事業計画を活用し小規模事業者持続化補助金や融資斡旋時等で支援を行ってきた。

【課 題】

セミナーを通して、参加者が本当に必要としている情報を、全て提供できたかを考えると、答えはノーとなる。その情報を得るために、事前に聴取り調査等を行う必要があったが、聴取りが足らなかった。また、当商工会職員においても、各々の経験や知識量が異なり、担当職員により支援スキルに差ができてしまっている。この経験や知識量などを職員同士で共有し、支援にバラつきがないようにしていく必要がある。

【今後の展開】

集団セミナーだけではなく、個別セミナーを実施する。これにより、各々の課題に集中した計画策定支援を行うことができる。

職員による支援では、経営指導員と経営支援員の2名以上の複数名で策定支援にあたることで、職員の個々のスキル向上を図り、支援体制に差が出ないようにしていく。

(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の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、15件（37.5%）／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.10参照）を用いる。

(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	6 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 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個別セミナーの開催による事業計画の策定	
対 象 者	経営分析セミナーに参加した事業者 15 者
実施内容	このセミナーは、事業者には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。 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。個別セミナーは、経営分析セミナー終了後1ヶ月を目処に、店舗又は商工会で行う。 《カリキュラム例》 1. 自社の環境分析（内部・外部）の確認 2. 事業計画書の基本構成 3. 戦略の方向性とビジネスモデルの設定 4. 販売計画と行動計画の策定 5. 目標設定とPDCAの確認 など ※セミナーにて計画策定が完了していない事業者については、受講後、策定まで支援する。セミナーに職員も同席することで、セミナーでの策定手法と職員による策定手法に大きな差が出ないようにする。
講 師	中小企業診断士
募集方法	・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。 ・経営分析セミナーの際に周知する。 ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。

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

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。

また、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。

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

【実施内容】

事業計画策定支援を行った事業者に対して、四半期に1度を目安に巡回訪問によるフォローアップを実施し、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等を行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部の専門家を派遣し問題解決を図った。

【課題】

事業計画の内容が現実と離れてしまっており、実現が難しいと思われる方も存在し、計画の練り直し等の支援を行った。今後は、より現実的な事業計画策定を行い、計画策定後のフォローアップに関する体制を整え、専門家派遣等を利用し継続的に支援していく必要がある。

【今後の展開】

巡回訪問や窓口相談により、計画の進捗状況を確認する。また、経営指導員

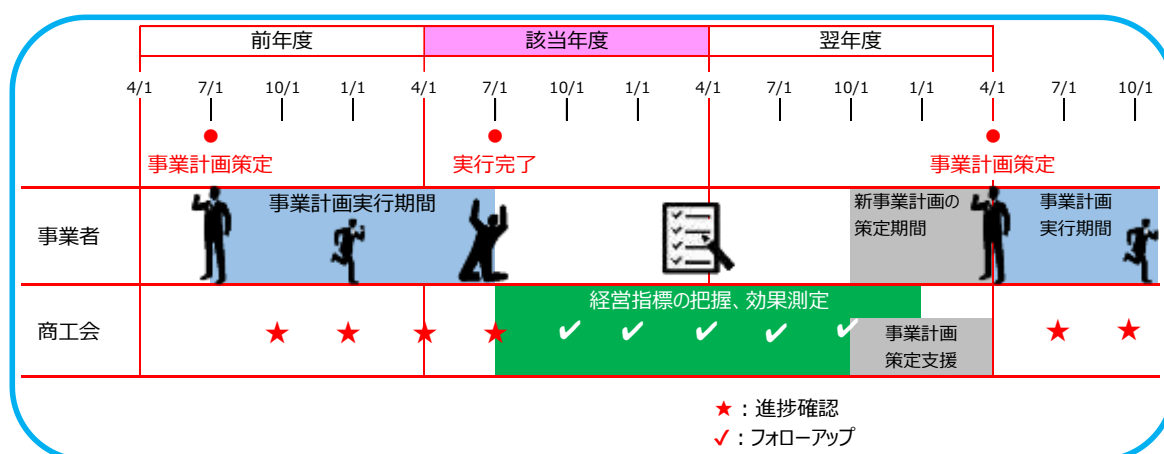
と経営支援員の複数名体制で、フォローアップを計画的に実施する。また、必要に応じて専門家を派遣し問題解決を行う。

(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 【事業計画策定事業者】	5 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
フォローアップ延回数	15 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
売上増加事業者数	未集計	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 15 者
頻 度	・ 事業計画策定事業者 15 者 × 4 回 = 60 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	【実施体制】 外部の専門家、経営指導員 2 名、経営支援員 2 名、 【フォローアップ内容】 計画の進捗管理を行うと共に、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。 【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の 30% の 4 者の売上増加とする。

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

【実施内容】

当商工会では①について 3 回行い、HP作成支援後は問い合わせが増え実際に仕事に繋がった例があった。また、②については商業系と工業系それぞれ 300冊ずつ作成し、小規模事業者に配布すると共に、関係機関に設置した。カラー刷りで1ページにつき1企業という見やすさにこだわったため、住民からは「ガイドブックがほしい」との問い合わせが多く、関係機関からは「ガイドブックが無くなったのでもう少し設置する分はありませんか？」といった問い合わせがあり、評判がよかった。

【課題】

本来の予定はガイドブックを1,000部ずつ計2,000冊の作成予定だったが、予定より多くの企業を載せることになり、ページ数が増えたためその冊数に届かず、配布先が計600に留まってしまった。認知度・売上向上のためには多くの方にPRをする必要があるため、発行部数を多くすることが課題である。

また、HP作成支援は、更新回数が滞ることもあったため、更新回数を多くし、より新鮮な情報を載せるようにしていく。

【今後の展開】

①及び②については一定の効果を感じているため、支援を続けていく。更に効果が出るよう、消費者目線に立ち、必要な要素を吟味していく。

また、ガイドブック形式ではなく、今後は新たにパンフレット形式で作り、部数にこだわり多くの方々に行き渡るようにしていく。

(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企業PR作成支援やガイドブック作成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いく。

ガイドブック作成・HP作成支援には一定の効果を感じたため、新たに「企業PRパンフレット」を作成し、地域内の小規模事業者や関係機関に配布をする。また「HP作成支援」は今後も継続し、多くの企業のPRを行う。なお、栃木県商工会の独自事業（P.11参照）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。

(3) 目 標

HP作成支援目標

支援内容	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
	—	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者
目標売上前期比/者	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

（特記事項）現行は令和元年度の実績値

パンフレット作成支援の目標

支援内容	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
	—	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者
目標売上前期比/者	—	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(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企業 PR のため HP 作成による新規顧客の獲得支援【BtoC】	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者程度
事業内容	当商工会 HP を利用し、店舗の情報や写真等を掲載する。 尚、掲載する内容は以下を予定している。 ・ 事業所名 ・ 代表者名 ・ 業種 ・ 住所や電話番号 ・ 一言 P R ・ 当店にできること ・ 地図 等
実施時期	9 月頃
効 果	・ 既存客のリピート率向上 ・ 地域内外からの新規顧客獲得 ・ 認知度のアップ ・ 地元購買率の上昇
実施後のフォロー	新規顧客数や売上等をヒアリングし、それをまとめ分析を行う。その分析結果を今後の支援に活かす。

②企業 PR のためのガイドブック作成による新規顧客の獲得支援【BtoC】	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る小規模事業者 15 者程度
事業内容	ガイドブックを作成し、多くの方に行き渡るよう部数を 10,000 部にする。オールポスト（当市にある会社が、新聞をとっていない家庭を含め、指定した区域のほぼ全戸に広告等ポスティングするシステム）を利用し、幅広く配布する。にのみや地域に 8,800 部、市役所や銀行等の関係機関へ 1,000 部設置し、当商工会用（当商工会に来会した方への配布用）として 200 部設置する。 尚、記載する内容は以下の通りである。 ・事業所名 ・代表者名 ・住所や電話番号 ・当店でできること ・地図 等
実施時期	9 月頃
効 果	・既存客のリピート率向上 ・地域内外からの新規顧客獲得 ・認知度のアップ ・地元購買率の上昇
実施後のフォロー	新規顧客数や売上等をヒアリングし、それをまとめ分析を行う。その分析結果を今後の支援に活かす。

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、当市商工観光課職員、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6）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7）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取り組み」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6：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)の事業は目的に適っており、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 (オブザーバー含む)	・ 中小企業診断士 東健司（外部有識者） ・ 当市商工観光課職員 ・ 法定経営指導員 田中智裕 ・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年 1 回 1 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 11）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 7 : 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 関 する 取 組 み	1. 経営発達支援事業							
	① 地域の経済動向調査		各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営状況の分析			目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業計画策定支援			目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	④ 事業計画策定後の実施支援			目標達成度	C	3	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑤ 需要動向調査			目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業			目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	2. 地域経済の活性化に資する取組み							
	① 地域経済の活性化に資する取組み		各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	3. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み							
	① 他の支援機関との連携を通じた 支援ノウハウ等の情報交換		各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営指導員等の資質向上等			目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み			目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
							46/50	小計満点: 50point
区分	項 目		目標の算出基礎		目 標 値	実 績	評 点	評点内訳
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること							
	① 持続化補助金の活用支援（申請）★		経営指導員数×8企業	16企業	8企業	1	7 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	② 巡回訪問の強化（全会員への巡回）★		200%	全会員を2回 訪問	全会員を2回 訪問	5	7 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 100%未満	
	③ 展示販売・商談会への参加支援		経営指導員数×1企業	2企業	5企業	6	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 （ニッポンネット.com・100万会員ネットワークの登録支援）★		経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑤ 認証システムの申請支援		経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑥ 金融データの活用（マル経制度斡旋）★		経営指導員数×6件	12件	15件	6	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑦ 記帳データの活用（記帳機械化処理）★		経営支援員数×20件	60件	36件	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
						21/44	小計満点: 44point	
	2. 商工会組織の強化に関すること							
	① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	24企業	21企業	1	7 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
		組織率★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	58.9%	57%	1	7 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
		1会員あたりの会費	対前年比1%増	13,132円	13,087円	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
		手数料等収入	対前年比3%増	7,770,878円	7,730,628円	1	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
		福祉共済（純増口数）★	全県目標数	+17口	-7口	0	6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し（純増ならず）	
		火災共済 （契約件数・契約金額）	全県目標数	件数維持	-4件	0	6 目標達成（件数・金額の両方超過） 4 目標達成（両方維持） 1 目標未達成（いずれか維持） 0 実績無し（両方維持ならず）	
				金額維持	-1,350万円		6 目標達成（超過） 4 目標達成 1 目標未達成	
		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） 4 目標達成 1 目標未達成
							5/44	小計満点: 44point
	3. 儲かる地域づくり、地方創生への取組み							
	① 地域のブランド化（支援件数）		1件	1件	4件	6	6 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成（動きあるも支援に至らず） 0 実績無し	
	② 販わいの創出事業（実施件数）		職員数×1件	6件	2件	1	6 目標達成（超過） 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
						7/12	小計満点: 12point	
						79/150	基礎点合計100pt/満点150pt.	

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制									
(令和 2 年 10 月現在)									
(1) 実施体制									
にのみや商工会 (全体) の実施体制 にのみや 商 工 会 事務局 5 名 事務局 長 法定経営指導員 1 名 事務局 経営指導員 1 名 経営支援員 2 名 真岡市 商工観光課									
(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 : 田中智裕 連絡先 : にのみや商工会 TEL. 0285-74-0324									
②法定経営指導員による情報の提供及び助言									
<table> <tr> <th colspan="2">法定経営指導員の関わり</th></tr> <tr> <td>内 容</td><td> ・ 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 </td></tr> <tr> <td>手 段</td><td>全職員を集めた内部ミーティングを実施</td></tr> <tr> <td>頻 度</td><td>月 1 回 (1 日頃)</td></tr> </table>		法定経営指導員の関わり		内 容	・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・ 目標達成に向けた進捗管理 ・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備	手 段	全職員を集めた内部ミーティングを実施	頻 度	月 1 回 (1 日頃)
法定経営指導員の関わり									
内 容	・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・ 目標達成に向けた進捗管理 ・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備								
手 段	全職員を集めた内部ミーティングを実施								
頻 度	月 1 回 (1 日頃)								

その他	ミーティングの内容は真岡市商工観光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 にのみや 商 工 会	
所 在 地	〒321-4521 栃木県真岡市久下田 848-5
電話番号	0285-74-0324
F A X	0285-74-2737
E-Mail	ninomiya_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 真 岡 市 商工観光課	
所 在 地	〒321-4395 栃木県真岡市荒町 5191
電話番号	0285-83-8643
F A X	0285-83-0199
E-Mail	syoukou@city.moka.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 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
必要な資金の額 計	1,750	2,750	1,750	1,750	2,750
3-1.経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
3-2.需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
4.経営状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
5.事業計画の策定支援に関する事業	200	200	200	200	200
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	200	200	200	200	200
7.新たな需要開拓に関する事業	500	1,500	500	500	1,500
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