

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	芳賀町商工会（法人番号 ４０６０００５００３０３９） 芳賀町（地方公共団体コード ０９３４５９）
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	当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■潜在需要を喚起して、新しい人の流れを生み出し、安定した収益を確保し、稼げる地域を作る一員として躍動している 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] “稼げる事業者”を育成するための集客力・収益力向上支援
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 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 新商品・サービス開発のためのアンケート調査を実施し、潜在需要の喚起に繋げる。 ４．経営状況の分析に関すること 商圈分析システムを活用しデータの提供を行い、経営分析の必要性を認識してもらい、経営分析支援を行う。 ５．事業計画策定支援に関すること “稼げる事業者”になるための事業計画を策定し、集客力の向上と安定した収益確保に繋げる。 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管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、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 “稼げる地域”になるための、ガイドブックの作成やIT能力向上支援を行い、新たな販路の開拓に繋げる。
連絡先	芳賀町商工会 〒321-3307 栃木県芳賀郡芳賀町祖母井南1丁目3-1 TEL：028-677-0144 FAX：028-677-2909 E-mail：haga_net@shokokai-tochigi.or.jp 芳賀町建設産業部商工観光課 〒321-3392 栃木県芳賀郡芳賀町大字祖母井1020 TEL：028-677-6018 FAX：028-677-6088 E-mail：syoukou@town.tochigi-haga.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1.目 標

(1)地域の現状と課題

① 芳賀町の概要

当町は、栃木県の南東部に位置し総面積70.16Km²、人口15,663人(R2.5.31現在)の町で、東京から100km圏にあり、県都宇都宮市から18kmの距離にある。西は宇都宮市、東は市貝町、南は真岡市、北は高根沢町に接している。

町の東部にある祖母井地区に商工業者は集中しており、商店街を形成している。また、五行川と野元川が町の中央部を流れ、南北に広がる水田地帯が形成されており、県内でも代表的な米どころとして知られている。東西には平坦な台地を有し、樹林地が多く残っており、水田、河川、雑木林、里山等の多様な自然環境に恵まれ、水と緑豊かな景観を生み出している。

北西部には芳賀工業団地、芳賀・高根沢工業団地が位置しており、「本田技研工業(株)」をはじめ、高度な技術を有する自動車関連産業を中心に約100社立地している。なお、芳賀町の税収の7割を工業団地から得ており、当町は栃木県で唯一の地方交付税の不交付団体となっている。

さらに、現在23haの芳賀第2工業団地の造成工事に着手し、規模拡大に取り組んでいる。

<交通>

国道123号と県道69号宇都宮茂木線が東西軸を形成し、県道61号真岡那須烏山線と県道156号石末真岡線が南北軸を形成している。



当町へのアクセスには鉄道や高速道路が無く、車で真岡鐵道多田羅駅から約5Km(約10分)、J R 宇都宮駅から約16Km(約28分)、北関東自動車道真岡ICから約20km(約25分)、東北自動車道宇都宮ICから約25km(約34分)である。

高齢者等の移動手段として、平成17年からデマンド交通「ひばりタクシー」の運行(町直営)をしている。また、宇都宮駅東口から芳賀工業団地までを結ぶ次世代型路面電車「L R T」が運行開始予定となっており、鉄道のない町にとって交通アクセスの改善が見込まれる。

<観光>

当町の観光拠点と位置づけられている「道の駅はが」と隣接する「芳賀温泉ロマンの湯」を中心に、「安産・子育て・子授けのお地蔵様」で知られる「^{のぶしぞうそん}延生地蔵尊」を始めとする歴史ある社寺仏閣等の観光資源が多数ある。

しかし、観光客入込数は年々減少傾向にあり、令和元年度は628,058人となっている(平成30年度栃木県観光入込客・宿泊数栃木県調査より)。

<農業>

第6次芳賀町振興計画によると、当町の総土地面積の過半が農地であり、その約85%を占める水田農業を筆頭に、「梨」や「いちご」の園芸作物の生産も盛んである。年間農業産出額は概ね84億円程度で、その約30%は米である。2015年農林業センサスでは、農業経営体数は1,075経営体で多くが米麦農家であり全体的に減少傾向にある。



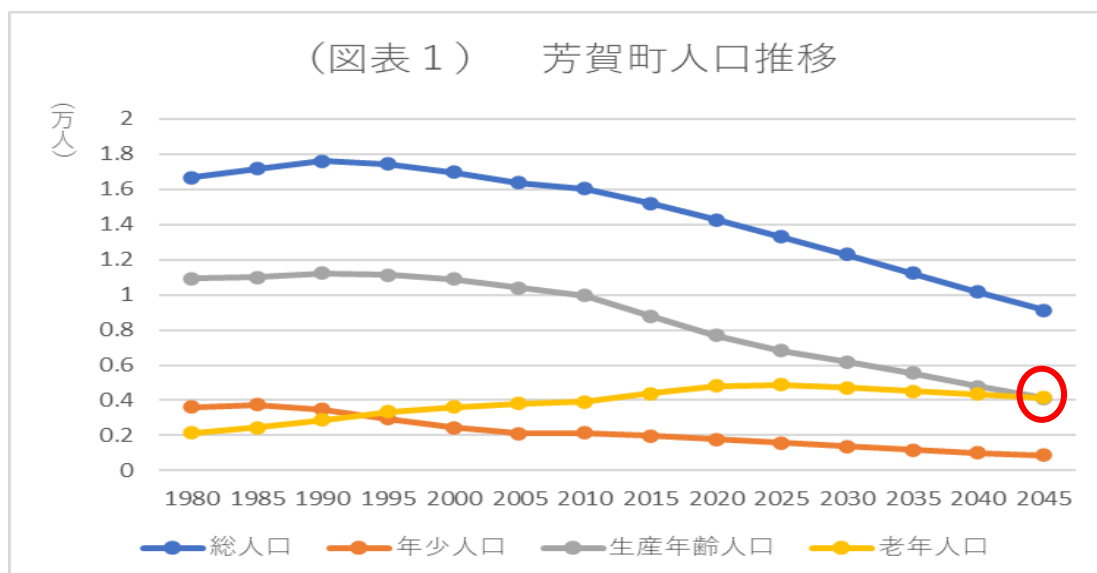
道の駅はが



芳賀工業団地

②人口の推移

本町の人口は、生産工場等の町内への移転等に伴う社会増により1990年には17,610人となった。その後、人口減少に転じ、2020年5月末現在で15,663人となっている。人口減少の要因として、生産年齢人口と年少人口の減少傾向が大きく影響しており、推計では2045年に生産年齢人口と老年人口が同等数になることが予測されている(図表1)。今後ますます高齢化が進行していくものと予想される。



【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

さらに、世帯数を見ると 5,636 世帯（令和 2 年 5 月末現在）で、4,216 世帯（1990 年）から 1,420 世帯増加しているものの 1 世帯あたりの人口も 2.88 人となっており、核家族化や独居老人、単身世帯の増加が進んでいる（図表 2）。

(図表 2) 芳賀町の世帯数の比較

	令和 2 年 5 月末	平成 2 年	増減
世帯数	5,636	4,216	1,420
人 口	15,663	17,610	▲1,947

【出典】総務省「住民基本台帳」、芳賀町「人口と世帯の推移」

③地域全体の現状と課題

<人口構成の現状と課題>

本町の人口構成は、2019 年時点で 15 歳未満の年少人口は 13%で県内では 5 位なのに対し、生産年齢人口は 19 位と低い。また、65 歳以上の人口が 30%を超えており、うち約 15%が 75 歳以上となっており、県の平均を上回って高く、毎年増加している（図表 3）。

(図表 3) 年齢（3 区分）別人口構成比

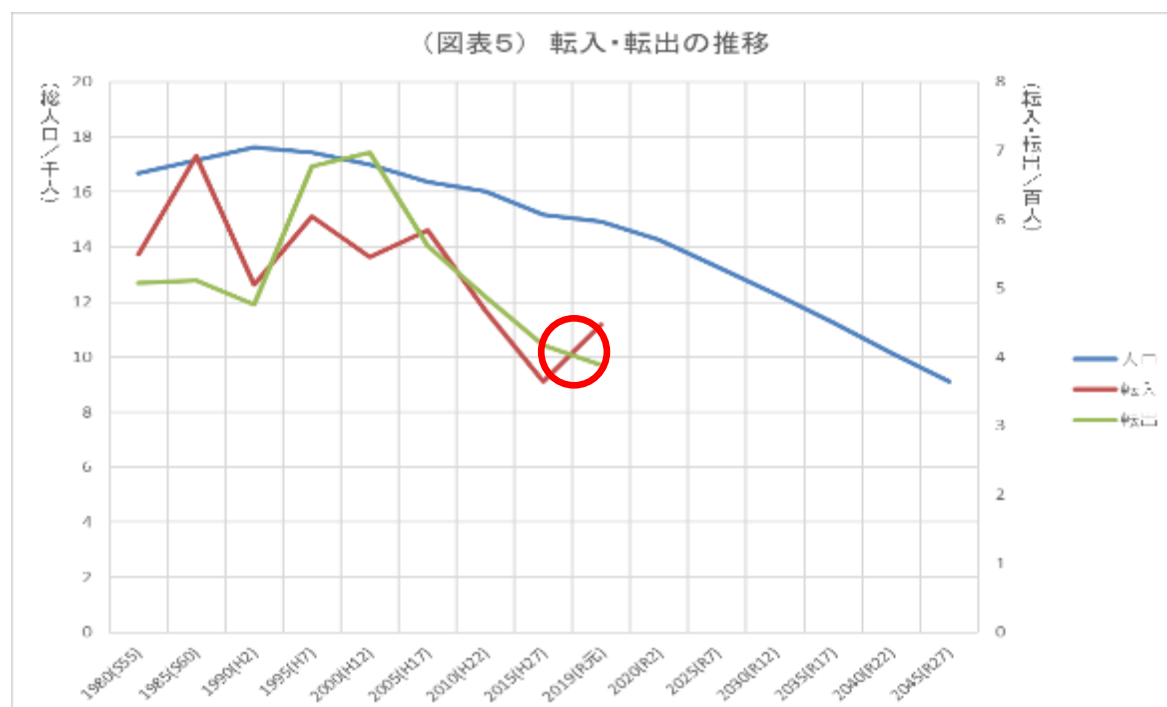
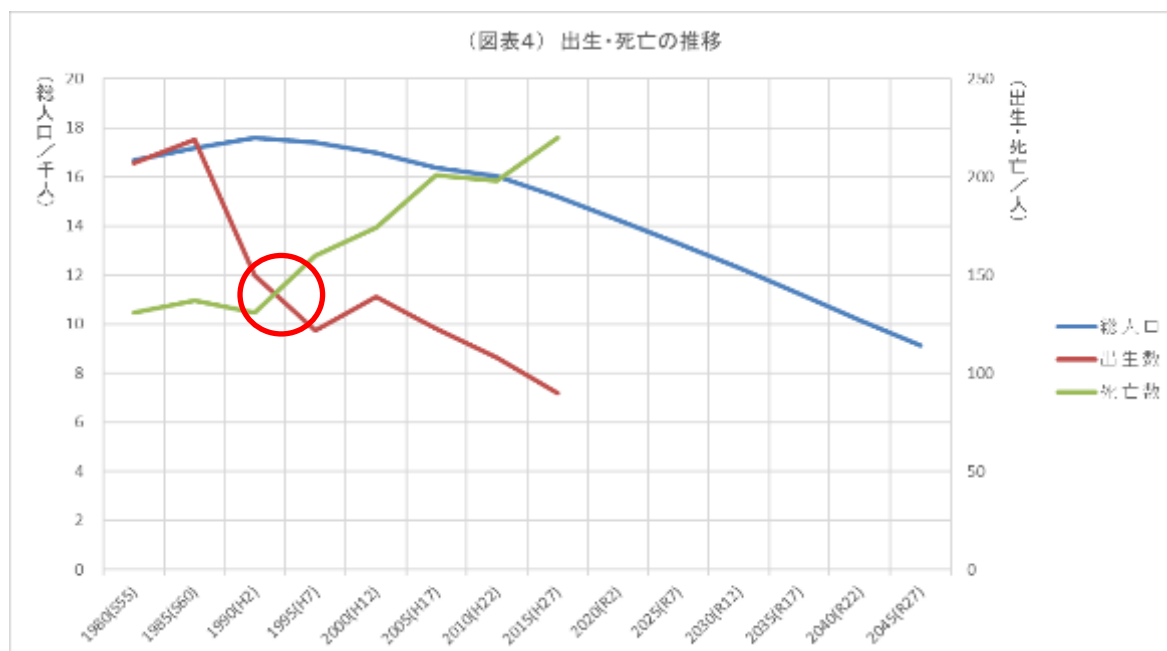
(令和元（2019）年10月1日現在)

令和元（2019）年10月1日現在

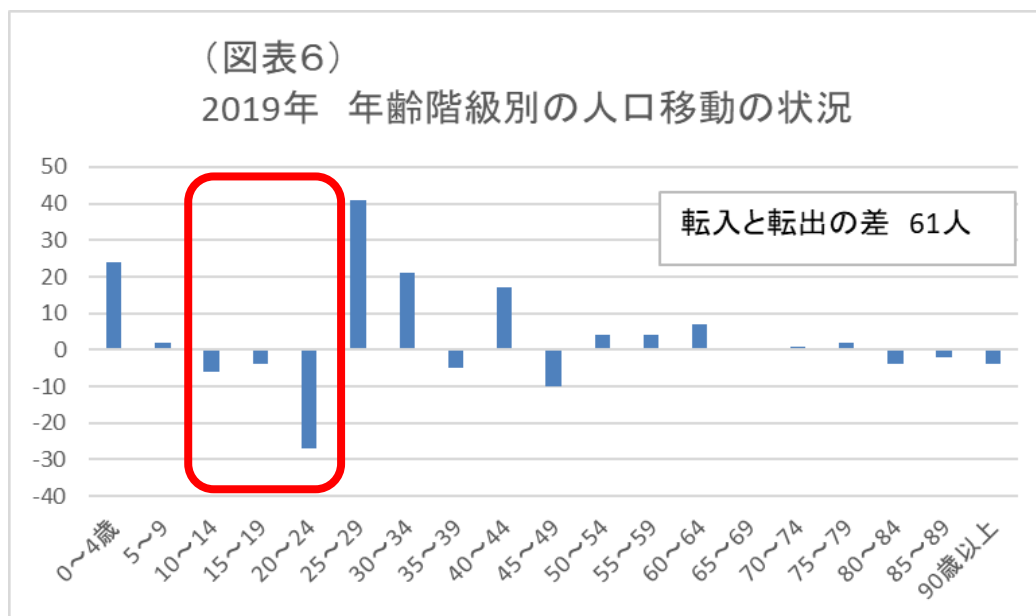
市 町 名	年 齢 （ 3 区 分 ） 別 人 口 構 成 比 （ % ）								平均年齢(歳)	
	1 5 歳 未 満 (年 少 人 口)		1 5 ～ 6 4 歳 (生 産 年 齢 人 口)		6 5 歳 以 上 (老 年 人 口)		7 5 歳 以 上			
		順位		順位		順位		順位		
										順位
県 計	12.2	—	59.3	—	28.5	—	13.8	—	47.4	—
芳 賀 町	13.0	5	55.1	19	31.9	9	14.9	11	48.6	11

【出典】栃木県 HP 市町別年齢（3 区分）別人口及び構成比、年齢構成指数、平均年齢を加工

自然増減に関しては、1995年頃に死亡数が出生数を上回って以来、継続的な減少傾向にある（図表4）。一方、社会増減に関しては、2005年頃から転入転出がほぼ均衡している状態を保っており、2019年には転入超過となっている（図表5）が、20代前半を中心として若い世代においては転出超過となっている（図表6）。



【出典】（図表4、5） 第2期 芳賀町まち・ひと・しごと創生総合戦略



【出典】総務省「住民基本台帳人口移動報告」

これらの状況から、生産年齢人口が減少してきているのは、大学進学等を機に町外、県外へ転出した人が、就労機会の少なさによりUターンせず、流出したままとなっていることが原因の一つと考えられる。

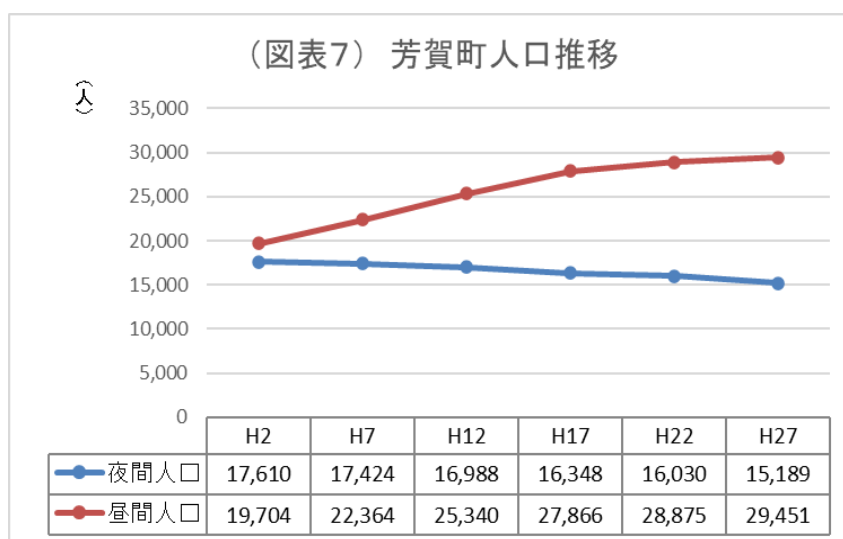
生産年齢人口の減少は、当町における労働力・生産力の低下を招き、所得が減少することで、地域経済を停滞させる要因になる。町としては、人口を2027年に15,000人、2040年に14,000人、2060年に13,000人とすることを目標としており、そのためには出生率の向上や若者の転出超過解消が重要となってくる。

当町にとっては人口減少による消費規模の縮小は避けられない問題であるため、地域外からの需要を取り込んでいくことが大切である。その為には、地元商工業者が持続的経営を行い地元購買の場を維持し発展することにより、日常生活の利便性を確保していく事が重要な課題である。

<昼間人口と夜間人口の現状と課題>

本町は、夜間人口と比較して昼間人口が約2倍となっているが、工業団地の従業員数の増加数を見ても、主に従業員分であることが読み取れる。しかし、近年は従業員数の増加率と比べ、町内の昼間人口の増加率が少ない(図表7、8)。

つまり、近年は町外へ通勤・通学に出る在住者が増えていることが



【出典】総務省：「国勢調査」

推測される。さらには、近隣に大型商業施設があり、これにより町内小売店等は在住者による集客を確保することが難しくなっている。

そこで、町の中心部から離れた工業団地の従業員を誘客する流れを作ることが出来れば、収益や集客の確保に大きく繋がると思われるため、如何に町中心部への人の流れを作っていけるかが課題である。

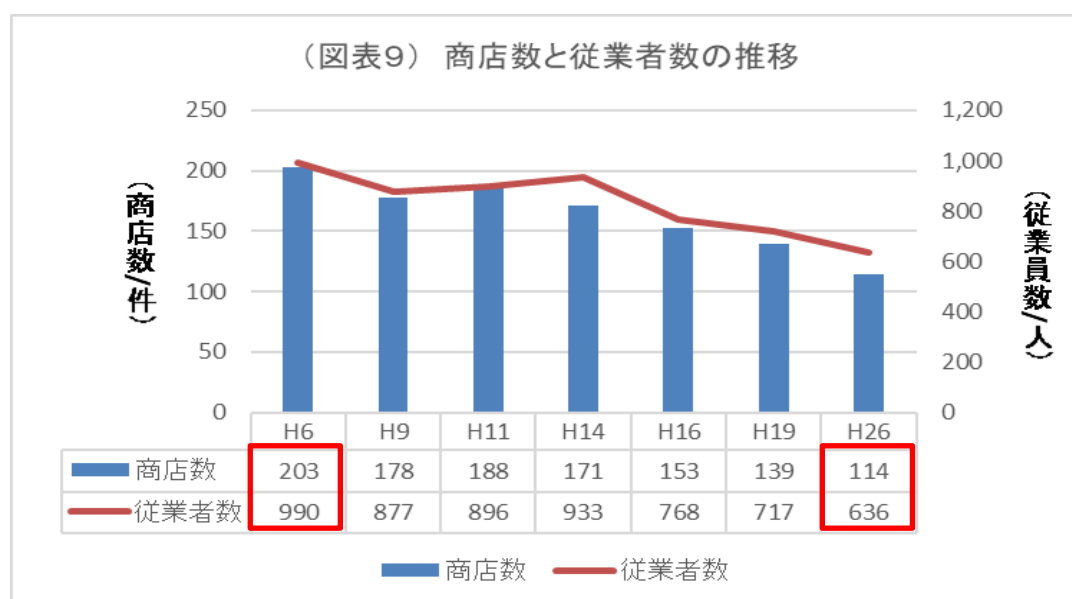


【出典】芳賀町資料 *平成7年は調査未実施

<商店街の現状と課題>

町東部の中心市街地にある祖母井商店街を中心とした地元商店及び従業者数は、平成6年から平成26年にかけて商店数は89店減少（▲43.8%）、従業者数は354人減少（▲35.7%）している（図表9）。その原因としては、近隣地域への大型商業施設の出店やそれに加え各個店の事業主の高齢化・後継者不在による廃業者増や店舗の老朽化等、様々である。

これからの10年先を見据えた、新たな時代に合った魅力ある店づくりや商品づくりを行っていくことと、芳賀工業団地等から中心市街地への新たな需要を呼び込む仕組みづくりが課題である。



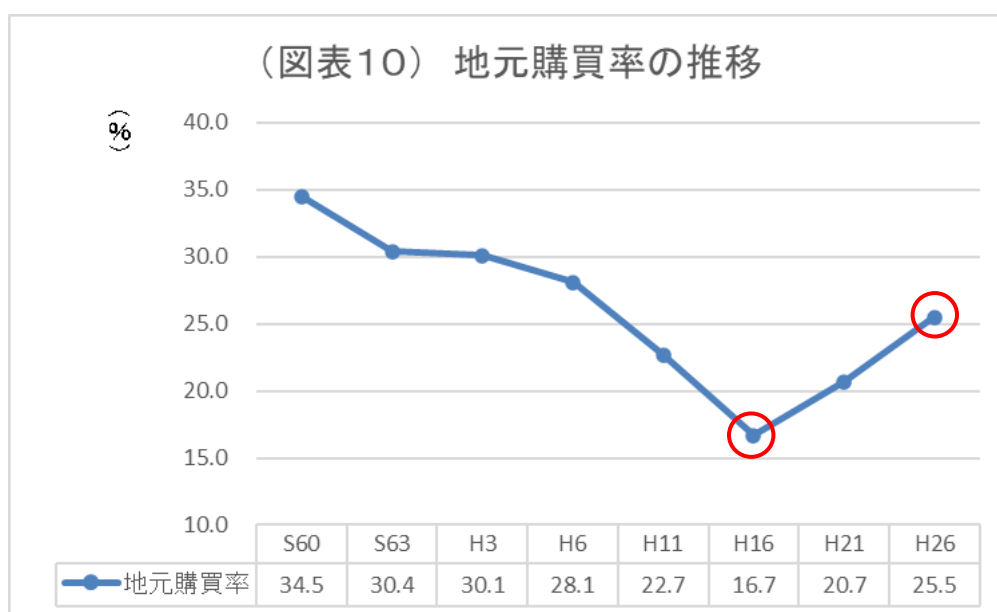
【出典】経済産業省「商業統計調査」

＜地元購買率の現状と課題＞

当町の地元購買率は、平成 16 年には 16.7%まで落ち込んだが、平成 19 年に商業集積地「モテナス芳賀」に大型店（スーパー及びドラックストア）を誘致した結果、平成 21 年には 20.7%で平成 26 年には 25.5%と回復基調である（図表 10）。

業種別でみると、食料品・日用雑貨・医薬化粧品的大幅な伸びが地元購買率の回復に寄与しているが、これらは大型店の集客によるものである（図表 11）。

今後は、町民の購買力の町外への流出に歯止めをかけるとともに、大型店にはない商品開発や品揃え、サービスを行い個店の魅力度を向上させることで、地元商店の購買率を向上させ、大型店と共存していくことが課題である。



【出典】栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査」

（図表 11） 地域購買動向

（単位：％）

		① 食料品	② 家電製品	③ 日用雑貨・台所用品	④ 医薬品・化粧品	⑤ 日用衣料	⑥ ファッション衣料	⑦ 装飾品・靴・カバン	⑧ 書籍・文具	⑨ CD / DVD / VCD 用品・玩具・	⑩ 贈答品	⑪ 外食	⑫ 平均
芳賀町	百貨店・総合スーパー	0.8	1.2	1.7	1.9	0.9	0.4	1.0	2.4	2.0	0.5	1.2	1.1
	スーパー	45.8	0.0	15.9	5.8	1.3	0.4	0.0	3.0	0.0	11.0	9.2	8.2
	ホームセンター	0.4	2.4	8.5	1.9	0.4	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	1.4	1.3
	専門チェーン	0.4	1.2	27.8	48.1	21.5	13.5	6.2	4.2	2.0	3.8	12.5	11.4
	コンビニ	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1
	一般商店・飲食店	0.8	0.0	0.6	0.6	2.1	1.3	1.5	13.7	1.4	1.1	2.2	3.0

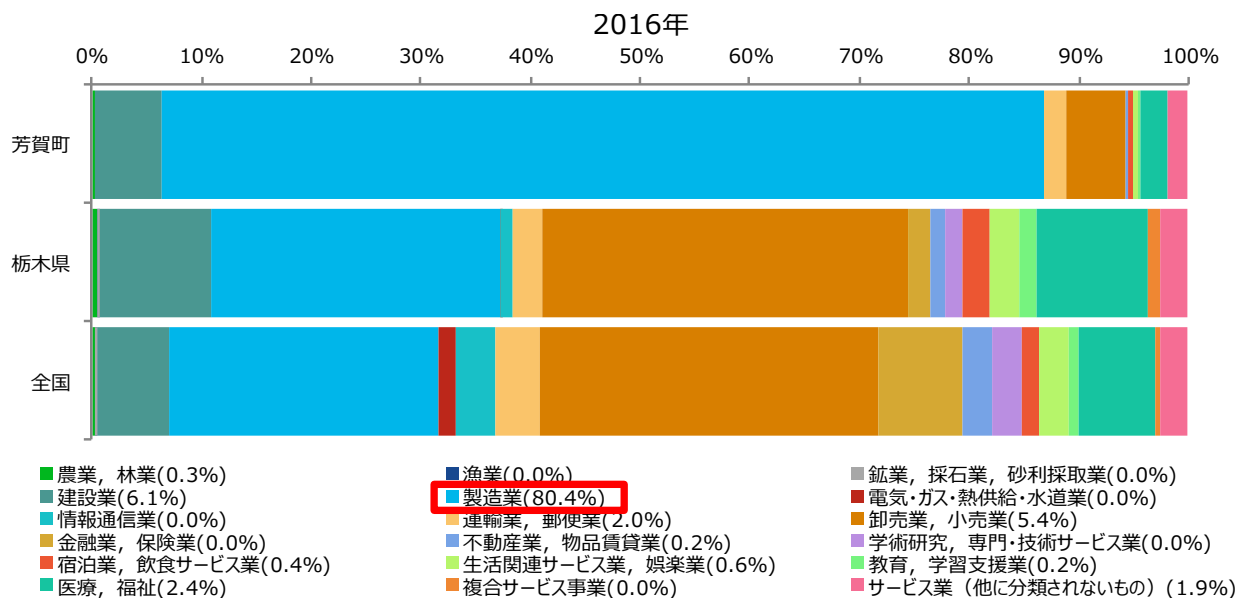
【出典】栃木県「平成 26 年度地域購買動向調査」

④地域産業の現状と課題

本町の基幹産業は農業である。一方で、町内の産業別売上高構成比においては、本田技研工業㈱や関連企業を始めとした大企業が立地している「芳賀工業団地」や「芳賀・高根沢工業団地」の影響により製造業が80.4%と全国平均を大きく上回っており大きなウェイトを占めている。対して、卸売・小売業や飲食・サービス業を始めとした商業に関しては、全国平均を大きく下回っておりウェイトは小さい（図表12）。

商工業者数をみると、工業関連企業は減少しており、卸・小売業、宿泊・飲食業関連企業は増加している（図表13）。特に、製造業においては、企業数は減少している反面、製品出荷額は横ばいであるため、少数の企業で大きな売上を獲得していることが分かる（図表14）。製造業については芳賀工業団地の進出企業によるものがほとんどであり、今後第2工業団地の誘致を行っていくことを考えると、製造業中心の現状は更に加速していくと考えられる。その一方で、商業の低いウェイトを向上させるための対策が課題である。

（図表12）産業大分類別に見た売上高構成比



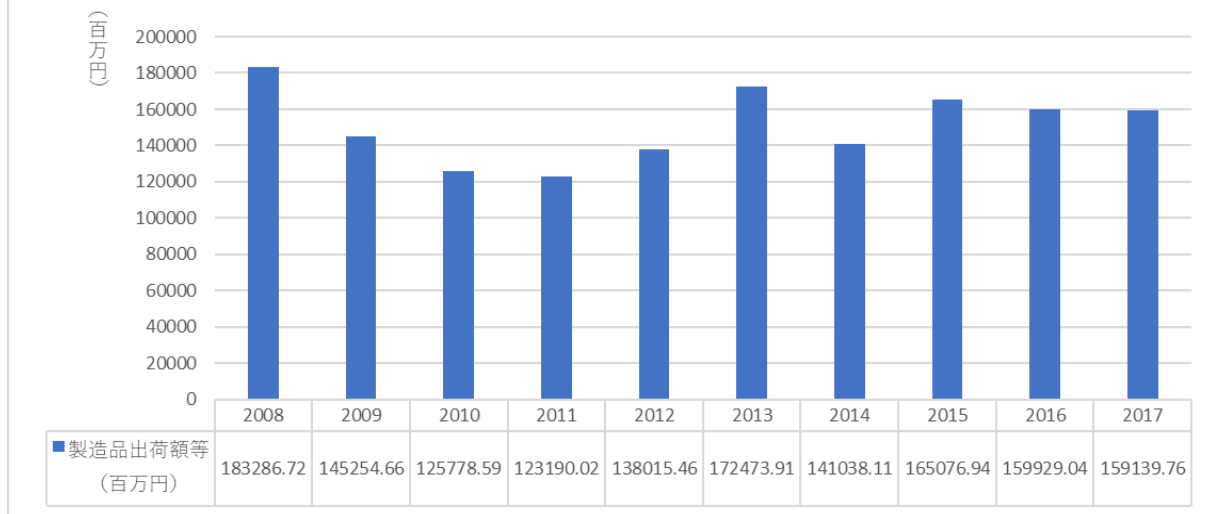
【出典】総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」再編加工

（図表13）当町の商工業者の業種別内訳

項 目	商工業者数	建設業	製造業	卸売業 小売業	宿泊業 飲食業	サービス業	その他
平成23年	619	123	72	144	45	45	190
平成28年	598	106	64	146	48	42	192
増減数	▲ 21	▲ 17	▲ 8	2	3	▲ 3	2
増減(%)	▲ 3.3	▲ 13.8	▲ 11.1	1.3	6.6	6.6	1

【出典】「経済センサス」

(図表 1 4) 芳賀町製造品出荷額等



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

⑤小規模事業者の現状と課題

平成 23 年、平成 28 年の「経済センサス活動調査」(図表 1 5)によれば、当町の小規模事業者数は、平成 23 年と 28 年の比較では、35 社(7.2%)減少している。業種別でみると、宿泊・飲食業が 8.3%増加しているが、建設業、製造業、卸売・小売業、サービス業は減少している。特に、建設業においては 20 社で 16.8%と大きく減少している。

(図表 1 5) 当町の小規模事業者の業種別内訳

項 目	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	その他
平成23年	486	119	41	112	36	43	135
平成28年	451	99	37	103	39	38	135
増減数	▲ 35	▲ 20	▲ 4	▲ 9	3	▲ 5	0
増減(%)	▲ 7.2	▲ 16.8	▲ 9.7	▲ 8	8.3	▲ 11.6	0

【出典】総務省「経済センサス 活動調査」

なお、業種別の現状と課題は、次のとおり。

＜小売業・サービス業＞

近隣の大型商業施設へのアクセスが良いため、地域外への購買力が流出している上、町内の大型小売店へ購買力が集中している。

地元商店は、固定客の高齢化や後継者不足、魅力ある店舗や商品が少なく売上不振など収益が下がったことによる廃業が増えている。また、地元商店は、消費の場としてだけでなく、地域の憩いの場としての役割も果たしているが、その機能も失われつつある。

人口減少に伴い、地元購買が下がっている為、今後は、地域外や工業団地従業員の需要を取り込んでいく必要があり、その為には、魅力ある店づくりや品揃えの推進を図るとともに、手軽にリアルタイムな情報発信が出来る IT（SNS）を活用し認知度向上を図り集客力をアップさせていくことが重要である。また、高齢化に対応した店づくり・地域の憩いの場としての役割や、地元の消費を支える役割を担っていく必要がある。

＜飲食業・宿泊業＞

令和 2 年に発生した新型コロナウイルス感染症による社会活動の自粛により、内食、中食志向の高まりや、大幅な需要減少・新生活様式への対応など、大きな影響が出ている。さらに、老舗店舗の老朽化、事業主の高齢化により消費者ニーズに合わせた多様な変化に対応できず、売上不振による廃業が増えている。

人口減少や高齢化に伴い、地元購買が下がっている為、今後は、地域外や工業団地従業員の需要を取り込んでいく必要がある。その為には、消費者ニーズに合わせたメニュー作りやサービスの開拓をし、手軽にリアルタイムな情報発信が出来る IT（SNS）を活用し認知度向上を図り、リピーターを獲得していくことが重要である。

＜工業＞

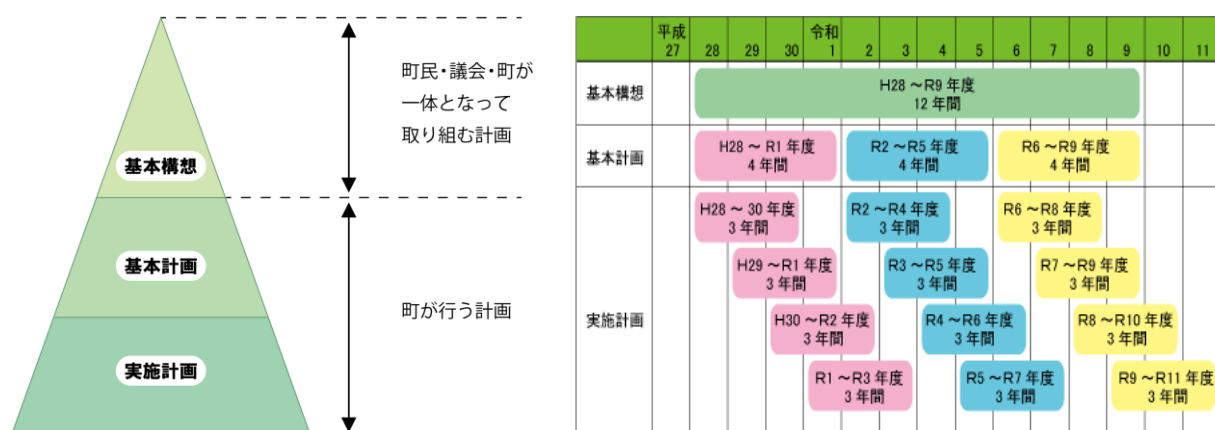
建設業においては、ハウスメーカーとの競合による売上の減少や後継者不足が深刻な問題となっている。また、事業主の高齢化、廃業、人手不足などの人的なものから、原材料価格の高騰など外的要因による問題等を抱えている。

製造業については、芳賀工業団地の大企業が大部分であり、地元の小規模事業者との取引についてはほぼ無く、新たな取引関係を築いていくことも難しい。また、ほとんどの企業は現状維持又は規模拡大をしており、地元小規模事業者とのつながりは薄い。

今後は、熟練技術・技能の継承・新技術の導入に向けた人材育成を行っていくことが大切である。

⑥芳賀町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当町は、平成 28 年度から令和 9 年度までの 12 年間を計画期間とし、長期的な将来像を展望する「第 6 次芳賀町振興計画」を定めている。計画は 12 年間の基本構想、4 年間の基本計画、3 年間の実施計画で構成されている。



基本構想の中で、芳賀町の将来像を次のように定めている。

“躍動する芳賀の町 未来につなげよう”

また、芳賀町の将来像を実現するため、5つのつなげる（分野）を定めている。



第6次芳賀町振興計画では、人口減少対策をリーディングプロジェクトに位置づけ、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、全庁的に人口減少対策に取り組むものとしている。

リーディングプロジェクト＝「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の目標は次のとおりである。

目 標

- 新しい人の流れをつくる
- 若い世代の結婚・妊娠・出産・子育ての希望をかなえ、誰もが活躍できる社会をつくる
- 稼げる地域をつくる
- 新たな時代に合った地域をつくり、安全安心な暮らしを守る

現在は、令和2年度から令和5年度までの中期基本計画の期間であり、5つのつなげる（分野）ごとに施策を体系化している。その中で、当商工会が関連する施策項目は次のとおりである。

分野3 話題をつなげる（産業経済分野）

基本施策 3-1 商工業・観光の振興

施策 3-2-1 商業・工業の振興

3-2-2 観光の振興

3-2-1 商業・工業の振興

- 目標
 - ・ 商工業活動の推進
 - ・ 芳賀第2工業団地への立地誘導の推進

- ・雇用機会の充実
- ・消費生活の安全の支援
- ・芳賀工業団地排水処理センターの整備

3-2-2 観光の振興

● 目標

- ・地域資源を活用した観光地づくり
- ・イベント内容の充実
- ・道の駅はがの活性化

なお、平成 31 年 4 月 1 日に施行した「芳賀町中企業・小規模企業に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当町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、当町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

**潜在需要を喚起して、新しい人の流れを生み出し、
安定した収益を確保し、稼げる地域を作る一員として躍動している。**

小規模事業者としての「顧客対応の早さ」や「きめ細やかなサービス」などの強みを生かし、時代の流れに沿った柔軟な変化を遂げ大型店との差別化を図り、潜在需要である芳賀工業団地の従業員（約 29,000 人）を中心に地域外からの誘客や消費を呼び込むことで“稼げる事業者”になる。また、“稼げる地域”の一員として持続的経営を行い、地元の消費を支える役割を担うと共に地域の憩いの場としての機能を果たしている。

②商工会の役割

◆潜在需要の喚起に向けた、魅力ある商品・サービスづくりのための事業計画策定支援

小規模事業者だからこそ出来るサービスや、特色ある商品の品揃え等による高付加価値化を実現するための、事業計画策定及び実行支援を行う。そのためには潜在的な需要動向を把握する必要があるため、芳賀工業団地等から情報収集を行い、多様化する消費者ニーズを分析し、情報を提供する。また、地域内外に立地する大型店との差別化を図り、地域になくてはならない事業者として、安定した収益を確保し持続的経営を行い“稼げる事業者”となるための支援を行う。

◆新しい人の流れを生み出すための情報発信支援

地域内小規模事業者が集客力を高めるためには、既存の顧客に加え、新たな販路となるべき潜在的顧客への情報発信が重要となる。

各個店の特徴や魅力を紙のガイドブックや HP・SNS 等の IT を活用して、芳賀工業団地をはじめとする消費者へ広く周知し、集客の増加を図ることで“稼げる地域”となるための支援を行う。

③芳賀町振興計画との関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当町の小規模事業者が『潜在需要を喚起して新しい人の流れを生み出し、安定した収益を確保し、稼げる地域を作る一員として躍動している』の状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（10P「⑥芳賀町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる「新しい人の流れをつくる」や「稼げる地域をつくる」の実現に寄与できるものであり、本計画と当町商工行政（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。

当町の「芳賀町振興計画」では、将来像「躍動する芳賀の町 未来につなげよう」実現のために、5つの目標を掲げており、商工会に関係のある「話題をつなげる」について町と協働で各種施策を行っていく。

商工会として、地元商工業者の工業団地等潜在需要の呼び込みによる、集客力・収益力の向上を図ることで、「稼げる事業者」を実現させることが、町の目標としている「稼げる地域」の達成に貢献するため、町と共同で事業を行っていく。

（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年間は飲食業・小売、サービス業を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】“稼げる事業者”を育成するための集客力・収益力向上支援

自社の強みや弱みを把握し、消費者ニーズに合わせた魅力ある商品や店舗づくりを行い、それを活かして販路開拓に繋げ、収益力向上を実現し“稼げる事業者”になる。

また、“稼げる地域”の一員として持続的経営を行い、地元の消費を支える役割を担うと共に地域の憩いの場としての機能を果たし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】“稼げる事業者”を育成するための集客力・収益力向上支援

◆方針1◆“稼げる事業者”になるための事業計画策定支援

重点支援先とする飲食業・小売業・サービス業者各々の潜在的な需要動向を把握するための情報収集と消費者ニーズの分析を行い、小規模事業者だからこそ出来るサービスや特色ある商品の品揃え等による高付加価値化を実現するための事業計画策定及び実行支援を行う。

事業計画策定後は、計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、計画に問題が生じた場合には関係機関や中小企業診断士など専門家の指導を仰ぎながら課題解決に当たる。

◆方針2◆“稼げる地域”になるための情報発信と収益力向上支援

ガイドブックの作成やIT（HP、SNS）を活用した情報発信を行い、芳賀工業団地や地域外の消費者に広く周知し、新たな販路の開拓を支援する。

また、小規模事業者が苦手とする広告宣伝を強化し、地元事業者の魅力を再発信する事により、集客と収益の増加を図るための支援を行う。

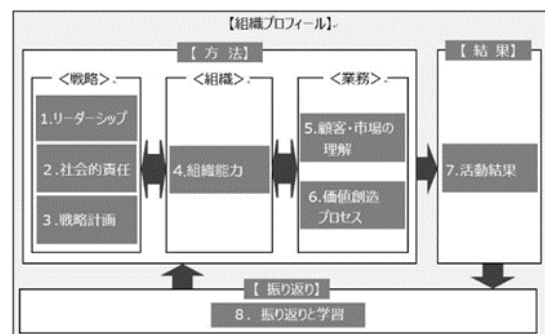
以上の取り組みにより目標を達成することで、当町の多くの小規模事業者が“稼げる事業者”となり、“稼げる地域”の一員として持続的経営を行い、地元住民の生活を支えていく役割を担うという裨益目標を達成する。

なお、経営発達支援事業の目標達成に向け、栃木県や地域金融機関、認定支援機関、その他の支援機関と連携して事業を進めるほか、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。

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

『スローライフ推進事業』

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

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



【スローライフ推進事業ロゴ】

『地域密着リフォーム事業』

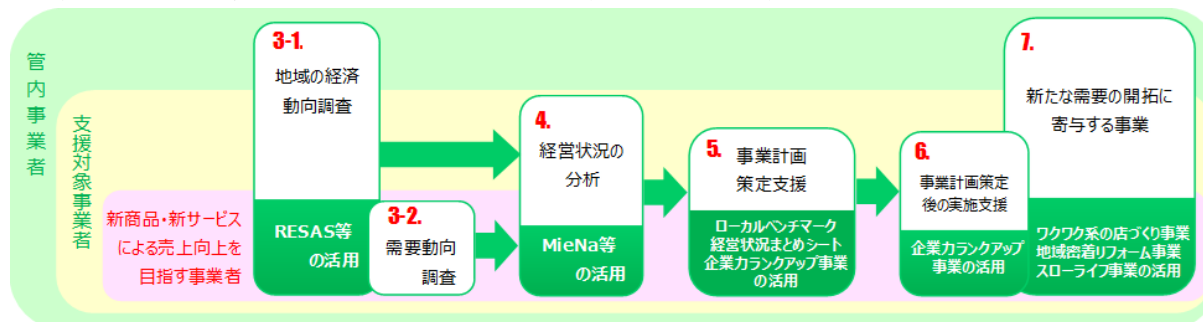
今後、益々増え続けると予想される住宅リフォーム需要。悪質な訪問業者が問題となる中、商工会の看板を前面に打ち出したリフォームグループを組織することで、県内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とした事業。建設・建築業向けの内容で、平成17年度に開始された。本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は3年。

県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

■経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

- ① 地域経済動向調査の提供
- ② 外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査

地域経済動向調査報告書の作成はH29年度しか実施していない。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（上部団体が集計）は、その都度、当商工会のホームページにて公表した。

項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
地域経済動向調査の実施回数	1回	0回	0回	0回
公表回数	4回	4回	5回	6回

【課題】

情報内容が限定的であったため、支援事業者に適した情報の確保が課題である。

【今後の展開】

RESAS・商圈分析システムMieNa等を活用し、地域内の経済動向を把握し事業者提供に提供。併せて、決算・申告データを活用した景気動向を調査し、管内事業者提供に提供。

(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	—	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	—	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	・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	芳賀町商工会管内
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全職員が分析する。
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
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 者） 業種内訳：製造業 3 者、建設業 10 者、飲食業 8 者 小売業者、サービス業 39 者

調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年60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職員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	・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。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

- ・外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査

インターネット・新聞・書籍等から外部機関が実施する調査や業種別ネットワークシステム（業種別審査辞典）を活用して収集した情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供した。

事業計画策定支援時の外部環境を把握する基礎資料としては有効であった。

また、比較的安易に調査が出来るため、より多くの事業者に提供することが出来た。

項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
需要動向調査 の実施回数	1 回	12 回	12 回	30 回

【課 題】

他機関が調査した2次データであるため、事業者が本当に欲しい対象顧客からのニーズ等を把握できなかった。

【今後の展開】

支援対象事業者の対象顧客の生の声を聞き、新商品・新サービスの開発に繋がるようなアンケートを実施し、潜在需要の喚起に役立てる。

(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調査支援事業者数 (一般消費者対象調査)	—	8者	8者	8者	8者	8者
②調査支援事業者数 (工業団地従業員対象調査)	—	8者	8者	8者	8者	8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新商品・サービス開発のためのアンケート調査の実施 (一般消費者対象)	
対象事業者	重点支援先である事業者を含む経営状況分析を行った事業者で「新商品・新サービスの開発」「既存商品の改良」などにより、新規顧客獲得・売上向上を図る事業者8者
調査内容	店舗にてアンケート調査を行う。(1店舗につき、30サンプルを目標。)
調査項目	・回答者のプロフィール(年齢・性別・家族構成等) ・店舗情報の収集手段 (ホームページ、SNS、チラシ・ポスター、ガイドブック、口コミ等) ・店舗に対する評価 (雰囲気、清潔感、駐車場等) ・スタッフに対する評価 (あいさつ、接客対応、言葉使い、商品・サービスに対する説明) ・品揃えに望むこと (定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く等) ・望む品質と価格帯 (それなりにいいものを安く、高くても高品質等) ・求めるメニューのコンセプト (健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ、技術等) ・見た目 (インスタ映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等) ・使って欲しい食材(地元産、旬、流行りもの等) ・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) ・普段利用する町内の店舗名と利用する理由 ・対象とする店舗の認知度および利用の有無 ・外食する時の一人当たりの予算額 ・インターネット販売等の利用の有無 ・今後提供してもらいたい商品・メニュー・サービス (機能性表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り

	寄せ品、決済方法、ポイント等) ・対象店舗への意見、要望 等
活用方法	アンケート調査の分析結果は、当該事業者の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。

②新商品・サービス開発のためのアンケート調査の実施
(工業団地従業員対象)

調査業種	飲食業、小売サービス業
調査内容	潜在需要先である芳賀工業団地企業にてアンケート調査を行う。(業種毎、50サンプルを目標。)
調査項目	【飲食業】 ・回答者のプロフィール (年齢・性別・職業・居住地・家族構成等) ・普段利用する店舗(町内・町外) ・店舗情報の収集手段 (ホームページ、SNS、チラシ、ガイドブック、口コミ) ・町内店舗の印象およびイメージ ・町内店舗の認知度および利用の有無 ・普段利用する町内店舗に関すること (店舗名、利用するきっかけ・決め手、立地、頻度、価格、トータルの満足度) ・スタッフに対する評価 (あいさつ、接客対応、言葉使い、商品・サービスに対する知識や説明) ・店内、店外の見た目や快適さ ・使って欲しい食材(地元産、旬、流行りもの等) ・求めるメニューのコンセプト (健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ等) ・見た目 (インスタ映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等) ・提供方法 (好みに応じた柔軟な対応(焼き方、辛さ、数)、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、送迎、テイクアウト、出前、予約、待ち時間、決済方法、ポイント等) ・町内店舗に今後期待すること ・町内飲食店に対する意見、要望 等 【小売サービス業】 ・回答者のプロフィール (年齢・性別・職業・居住地・家族構成等) ・普段利用する店舗(町内・町外)

	・店舗情報の収集手段 (ホームページ、SNS、チラシ、ガイドブック、口コミ) ・町内店舗の印象およびイメージ ・町内店舗の認知度および利用の有無 ・普段利用する町内店舗に関すること (店舗名、利用するきっかけ・決め手、立地、頻度、価格、トータル的な満足度) ・スタッフに対する評価 (あいさつ、接客対応、言葉使い、商品・サービスに対する知識や説明) ・品揃えに望むこと (定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等) ・望む品質と価格帯 (それなりにいいものを安く、高くても高品質等) ・専門商品のコンセプト (健康、長寿、美容、子ども、地元産等) ・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、技術、癒やし、高級感等) ・ギフトに望むこと (見栄え、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等) ・使って欲しい食材(地元産、旬、流行りもの等) ・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) ・求める技術(派手さ、斬新さ、流行、最新技術等) ・その他提供して欲しい商品、サービス (機能性表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品、清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法等) ・町内小売サービス業に対する意見、要望 等
活用方法	アンケート調査の分析結果は、当該業種の今後の店づくりや商品開発・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。

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職員による経営分析の実施

全職員が巡回訪問や窓口相談時に声かけを実施。経営分析対象者の掘り起こしを行ったが、その必要性はあまり理解されず、巡回訪問回数の割には経営分析者数が少なかった。

項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
掘り起こしのための 延べ巡回訪問数	40回	65回	75回	90回

項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
経営分析事業者数のう ち、職員によるもの	4者	4者	4者	6者

【課題】

経営分析の必要性を認識できる資料を持参するなど、より効果的な方法の掘り起こしが課題である。

また、支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であった。分析の内容にも隔たりがあり、支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。

【今後の展開】

課題でも述べたとおり、その重要性を認識してもらうことが必要なため、商圈分析システム(MieNa)を活用したデータの提供により、改善への関心を促し事業者の意識改革を図ることで、経営分析に繋げる。また、経営指導員と経営支援員の2名体制で経営分析支援にあたることで、職員個々のスキルの平準化と分析事業者数の増加を図っていききたい。

(2)目 標

支援内容	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
① 掘り起こしによる商圈 情報(MieNa 等)の提供数	—	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
② 経営分析件数	6 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

目標値内訳：経営指導員2名×20件

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商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重点支援先については、経営指導員と経営支援員の2名（複数名）体制で経営分析を実施する。また、必要に応じて専門家を派遣し、分析支援にあたる。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対 象 者	飲食業、小売・サービス業等 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、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 以内の自社商圈において、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	商圈分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径 500m、1 km、3 km、5 km 圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
活用方法	紙媒体により情報を事業者提供しつつ、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」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も活用する。

②経営分析の実施	
対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者 40 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

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. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

巡回訪問等で掘り起こしを行った事業者を対象に、専門家を個別に派遣し事業計画を策定した。また、持続化補助金申請時、マル経推薦時、企業力ランクアップ申請時等に事業計画を作成した。

項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
個別による事業計画策定支援	4 者	8 者	17 者	8 者

項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度
事業計画策定支援者数のうち、職員によるもの	3 者	3 者	15 者	5 者

【課題】

巡回訪問等にて事業計画策定の呼びかけを行ったが、その重要性はあまり理解されず、策定事業者数が少なかった。

また、支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析の内容にも隔たりがあった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。

【今後の展開】

事業計画策定の重要性を認識していただけるように巡回訪問を計画的に行い、分析事業者数の増加を図る。

また、経営指導員と経営支援員の2名体制で経営分析支援にあたることで、職員個々のスキルの平準化と分析事業者数の増加を図っていきたい。

(2) 支援に対する考え方

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

「地域経済の動向」や「経営状況の分析」、後述する「需要動向調査」を踏まえた事業計画策定の重要性をしっかりと認識させ、「3. 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／年の計画策定を目指す。

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. 14 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	8 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事業計画策定支援（継続・改善）	
対 象 者	経営分析を行った事業者 15 者
実施内容	巡回訪問等で呼びかけ経営分析を行った事業者を対象に実施する。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。 ・ 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」 計画策定事業者には、経営指導員等が担当制で平準化された支援を行う。 必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家を派遣して支援する。

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】

- ・ 事業計画策定事業者へのフォローアップ

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

項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
実施支援の 延べ巡回数	8回	12回	40回	33回

【課題】

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不十分であった。

今後は、事業者が抱える課題を解決し、計画の実効性を高めるため、計画策定後のフォローアップに関する体制を整備するほか、専門家派遣等を行い継続的に支援していく必要がある。

【今後の展開】

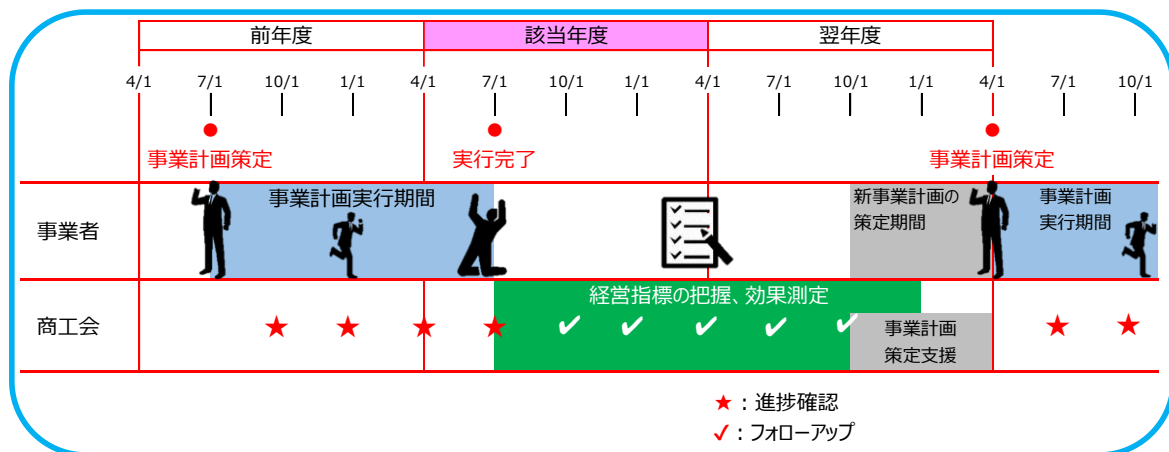
経営指導員と経営支援員の2名体制で、計画の進行状況を確認するとともに課題の再抽出や強化等のフォローアップを計画的に実施する。また、必要に応じて専門家を派遣し問題解決を行う。

(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
事業計画策定事業者数	8 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
フォローアップ延回数	33 回	60 回	60 回	60 回	60 回	60 回
売上増加事業者数	未集計	8 者	8 者	8 者	8 者	8 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

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 15 者
頻 度	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	【フォローアップ内容】 経営指導員と経営支援員の複数名体制で、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。 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、ズレの発生要因の検証や今後の対応策について検討する。 【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の50%である8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】

①「芳賀町ガイドブック」の作成・配布【BtoC】

項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度
ガイドブック 掲載事業者数	—	—	—	—	51 者

②IT活用セミナー【BtoC】

項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度
セミナー受講者数	—	10 者	—	—	—

【課題】

「芳賀町ガイドブック」の作成・配布においては、販路開拓支援として、町民を始めとした多くの消費者への事業所紹介として一定の効果を上げることが出来た。今後は、対象業種の幅を広げ多くの事業者の支援を行っていく必要がある。

「IT活用セミナー」においては、参加者の多くが高齢者でありパソコンやスマートフォンの基本操作に不慣れであり、スムーズな進行が難しかった。

実際の活用についても一過性となることが多く、継続的な利用に繋げていくために支援していく必要がある

【今後の展開】

①については、一定の効果をあげているため、掲載内容を改善し、事業者側だけの立場ではなく、より消費者目線に立ったものを作成することで、当町の事業所全体としての熱意を消費者に伝え潜在ニーズを掘り起こしていく。

②については、個別の事業者のスキルに配慮した支援を実施するとともに、必要に応じて専門家を派遣するなどセミナー後のフォローアップをすることで、継続的な活用に繋げていく。

(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「芳賀町ガイドブック作成事業」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、他業種のガイドブックも作成するなど改善を加えていく。なお、栃木県商工会の独自事業（P. 15 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。

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ガイドブック掲載による 売上向上支援事業者数	未集計	—	8 者	—	8 者	—
目標売上額/者	未集計	—	6 万円	—	6 万円	—
②個別セミナー参加 事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	—	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

①の目標値は1回単価平均1,000円×12回=12,000円

12,000円×毎月5人=6万円とした。

②の目標値は事業者がITに不慣れであるため5万円とした。

(4)事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①「芳賀町ガイドブック」作成・配布による新規顧客の獲得支援 【BtoC】	
対象事業者	事業計画策定者を中心とした飲食業、小売サービス業者
事業内容	重点支援先の販路開拓支援として実施し、主に潜在需要先である芳賀工業団地からの集客を主な目的とする。 ガイドブックの掲載内容については、商工会ホームページにおいても掲載することでガイドブックとの相乗効果を図り、事業者の集客力向上・収益増加等の需要開拓につなげる。 【作成部数】 12,000部 【配布先】 町内全戸、町内公共施設、芳賀工業団地企業、県内道の駅などに設置。
実施時期	10月頃
効 果	・地域外からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上。 ・地域内からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による地元購買率の向上 ・既存顧客のリピー率向上
実施後のフォロー	売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。その結果を検証し、今後の各個店の情報発信等、販路開拓のために活用する。

②販路開拓のための I T 能力向上支援【BtoC】	
対象事業者	・ 事業計画策定事業者 ・ 販路開拓を目指す事業者
事業内容	I T コーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のための個別支援を実施する。自社製品や商品の販路開拓を図るための SNS やホームページ作成に役立つ「WordPress」「Goope」などの支援をする。併せて、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活用出来るよう支援する。特に、パソコンやスマートフォンの操作が不得意な方へのスムーズな対応を行えるよう個別支援とする。 支援後は、職員のフォローアップにより個々のホームページ等の開設を支援する。
実施時期	毎年 1 1 月頃
効 果	・ 小規模事業者の IT への苦手意識の払拭 ・ 新規顧客の獲得
実施後のフォロー	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。 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、当町商工観光課職員、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 1 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 1 7）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 16：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適切であり、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				

（委員からのコメント／評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等）

▶ (5) PDCA評価

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 須田秀規 ・ 当町商工観光課 職員 ・ 法定経営指導員 加藤剛 ・ 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	・ 理事会・総会に報告 ・ 「アクションプラン」の結果（図表17）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１７：２０１９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	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 経営状況の分析		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)	
	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	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		目標達成度	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. 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)	
					45/50	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	2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	0企業	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 （ニッポネット.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	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	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（マル経制度幹旋） ★	経営指導員数×6件	12件	1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	40件	45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	
					14/44	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	9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%	57.5%	57.3%	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 自主財源確保 ★	1会員あたりの会費	対前年比1%増	17,710円	17,039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	6,722,178円	6,441,748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	+4口	-12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	-4件 -5,850万円	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）
		③ 総（代）会本人出席率の向上	総会20%/総代会40%	20%	22.2%	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成
					10/44	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	1件	5	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	5件	5件	5	6 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
					10/12	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									
芳賀町商工会（全体）の実施体制									
芳賀町商工会 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 ⇄ 芳賀町 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									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">項 目</th><th style="width: 80%;">内 容</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>氏 名</td><td>加藤 剛</td></tr> <tr> <td>所 属</td><td>芳賀町商工会</td></tr> <tr> <td>連 絡 先</td><td>028-677-0144</td></tr> </tbody> </table>		項 目	内 容	氏 名	加藤 剛	所 属	芳賀町商工会	連 絡 先	028-677-0144
項 目	内 容								
氏 名	加藤 剛								
所 属	芳賀町商工会								
連 絡 先	028-677-0144								
②法定経営指導員による情報の提供及び助言									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">法定経営指導員の関わり</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 20%;">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> </tbody> </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		
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芳賀町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 芳 賀 町 商 工 会	
所 在 地	〒 3 2 1 - 3 3 0 7 栃木県芳賀郡芳賀町祖母井南 1 丁 目 3 - 1
電話番号	028-677-0144
F A X	028-677-2909
E-Mail	haga_net@shokokai-tochigi.or.jp
ホームページ	http://www.haga-shokokai.jp/

② 芳 賀 町 商 工 観 光 課	
所 在 地	〒 3 2 1 - 3 3 9 2 栃木県芳賀郡芳賀町大字祖母井 1 0 2 0
電話番号	028-677-6018
F A X	028-677-6088
E-Mail	syoukou@town.tochigi-haga.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	1, 240	3, 040	1, 240	3, 040	1, 240
3-1. 経済動向調査に関する事業	60	60	60	60	60
3-2. 需要動向調査に関する事業	400	400	400	400	400
4. 経営状況の分析に関する事業	150	150	150	150	150
5. 事業計画の策定支援に関する事業	150	150	150	150	150
6. 事業計画策定後の実施支援に関する事業	150	150	150	150	150
7. 新たな需要開拓に関する事業	300	2, 100	300	2, 100	300
8. 事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	30	30	30	30	30

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(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