

経営発達支援計画の概要

実施者名	石橋商工会（法人番号 3060005005250） 下野市（地方公共団体コード 092169）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日（5年間）
目標	<p>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を</p> <p>■小規模事業者ならではの強みを活かし、IT活用により集客力を高め持続的発展を遂げている。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。</p> <p>[1] 個者の強みを活かした事業計画実施による集客力（売上）の向上 [2] 持続的発展が可能な創業・第二創業者支援 [3] 円滑な事業承継支援</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p>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。</p> <p>3-2. 需要動向調査に関すること 市場のニーズにマッチした独自性の強い商品・サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。</p> <p>4. 経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、職員を中心として経営分析を実施し、事業者の“強み”を明確にする。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕在化した“強み”を活かした事業計画を事業者とともに策定し、事業者の売上増加に繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域情報ポータルサイト等への掲載や即売会等への出展を支援し需要開拓に寄与するとともに売り上げが見込める事業者やサービスの向上に繋げる。</p>
連絡先	<p><b>石橋商工会</b> 〒329-00511 栃木県下野市石橋790-17 TEL：0285-53-0463 FAX：0285-52-0330 E-mail：ishibashi_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p><b>下野市 産業振興部 商工観光課</b> 〒329-0492 栃木県下野市笹原26 TEL：0285-32-8907 FAX：0285-32-8611 E-mail：syoukoukankou@city.shimotsuke.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 下野市と石橋地域の概要

下野市は、栃木県の中部に位置し、県都宇都宮市からは約 14km の距離にある。北は宇都宮市、東は上三川町、西は壬生町、南は小山市に接している。平成 18 年に旧国分寺町、旧南河内町、旧石橋町の 3 町で行政合併した。現在市内に当商工会と下野市商工会が併存している。地形は概ね平坦で面積約 5 割を田畑が占める田園都市である。

道路は、新国道 4 号線及び国道 4 号線が南北を並走し、国道 352 号線が東西を貫いている。

高速自動車道は北関東自動車道宇都宮上三川 IC 及び壬生 IC までそれぞれ約 20 分、東北自動車道には栃木 IC 及び鹿沼 IC までそれぞれ約 30 分と比較的アクセスが良い。北関東自動車道については、当地域の下古山地区に

(仮称)下野スマート IC の設置に向けた事業が令和 5 年 3 月の開通を目指し進められている。

鉄道は JR 宇都宮線が南北を走り、当地域の石橋駅から宇都宮駅までは 13 分、都心までは約 70 分の距離にある。

人口は、令和 2 年 7 月末現在で 60,320 人（当地域で 21,520 人・市全体の 35.7%）であり、近年は緩やかな増加傾向にある。しかし、当地域においても少子化が確実に進んでいる。

下野市は、かんぴょうの生産量が日本一（全国の 52.9%を生産）であり、加えて当地域はほうれんそうの生産が多く（県内 1 位）、その中でもちぢみほうれんそうの評判が良い。

また当地域の中心部を南北に縦貫する市道（文教通り）周辺に総合病院や各医療機関が点在し、医療体制が充実している。さらに県内有数の進学校「石橋高校」が存在し、学問にも熱心な地域である。当地域内では、年末年始にグリムの森イルミネーションが開催されており、来場者が多い。

【下野ブランド】

下野市の優れた特産品及び全国に誇れる文化財等地域資源を、地域ブランドと認定し、広く全国に発信することにより、下野市の知名度やイメージを高め、産業の振興や地域の活性化に結びつくことを目的としている。現在、下野ブランドには生産量日本一であるかんぴょうを中心とした特産品や江戸神輿の組立技能といった技術、下野国分寺跡・尼寺跡のような文化財等地域資源など、33 品目が登録されている。

(下野市ホームページより)





下野市のかんぴょう



ちぢみほうれんそう



グリムの森イルミネーション

## ② 人口の推移

当地域の人口の推移は、下野市地区別人口統計（図表 1）によると、2020 年 7 月末時点で 21,520 人（市全体 60,320 人）であり、2005 年 10 月末時点との比較では、1,026 人（市全体 1,118 人）の増となっており、他市町と比較して緩やかな増加傾向が続いている。

一方、世帯数は 2020 年 7 月末時点において 8,618 世帯であり 1,764 世帯（市全体で 5,312 世帯）増となっていることから核家族化の進行や独居世帯の増加が見受けられる。

市全体の将来人口は、年齢 3 区分別の人口推移と将来推計（図表 2）で見ると、今後は当市の老年人口が増加する一方、生産年齢人口及び年少人口が減少する見込みである。

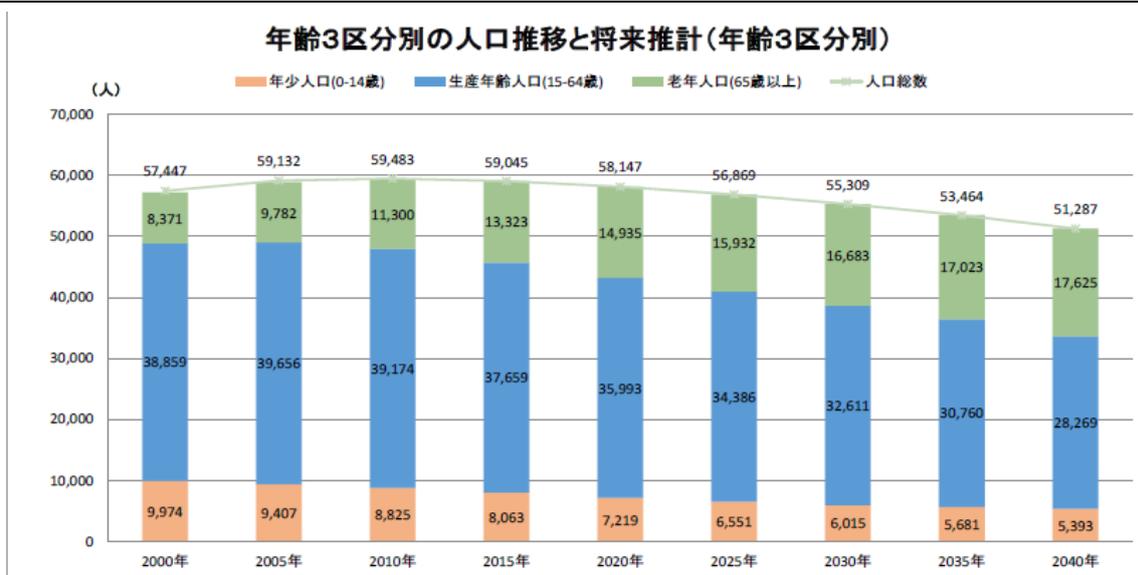
そのうち、当地域の将来人口は、人口の将来推移（図表 3）のとおり減少傾向にあるものの減少率が少ない。また、年齢 3 区分構成は（図表 4）のとおり市全体と同様の傾向にある。

（図表 1）人口・世帯数比較

	2005 年 10 月		2020 年 7 月	
	人口	世帯数	人口	世帯数
下野市全体	59,132	19,378	60,320	24,690
当地域	20,494	6,854	21,520	8,618

（下野市地区別人口統計より）

（図表 2）年齢 3 区分別の人口推移と将来推計



(下野市人口ビジョンより引用)

(図表3) 人口の将来推移

将来人口の推移・男女計(人)



(MieNa より引用)

(図表4)

年齢3区分構成(予測)

	2017年	2022年	対比
10～14歳人口	2,948人	2,770人	0.94
15～64歳人口	13,064人	12,644人	0.97
65歳以上人口	5,469人	5,791人	1.06

(MieNa 人口詳細編マーケット情報より作成)

### ③ 地域全体の現状と課題

## ■ 人口や人口構成の現状と課題

当地域の人口は緩やかに増加傾向が続いているものの年少人口は減少傾向となっており、65才以上人口は増加傾向にある。(株)日本統計センター「MieNa」(図表5)によると当地域の平均年齢は44.53歳となっており、県平均年齢が46.2歳となっていることから、他地域と比較し当地域の年齢は若いことが伺える。

従って、事業者は、若い世代の需要を取り込むために自社の強みや魅力的な取り組みなど自社の良さをアピールする必要がある、その手段として若年層が情報収集をする際に最も利用しているITを活用した情報の発信力強化が課題となる。

(図表5)

分野	指標名	単位	年次	指標別の水準			市区町村内 全町丁の 平均値
				指標の値	偏差値	水準判定	
規模	住民基本台帳人口※	人	2017	21,481			
	10歳未満人口	人	2017	1,909			
	10代人口	人	2017	2,119			
	20代人口	人	2017	2,081			
	30代人口	人	2017	2,667			
	40代人口	人	2017	3,331			
	50代人口	人	2017	2,555			
	60代人口	人	2017	2,989			
	70歳以上人口	人	2017	3,830			
	就業者数	人	2015	10,650			
	民間従業者数	人	2014	7,440			
	昼間人口※	人	2015	18,834			
	住民基本台帳世帯数	世帯	2017	8,286			
	持ち家世帯数	世帯	2015	5,471			
65歳以上のいる一般世帯数	世帯	2015	3,277				
流入	昼夜間人口比※	指数	2015	77.01			
	小売中心地性※	指数	2014	0.32			
	民間事業所比率※	%	2014	7.93			
総合スコア(居住者)							
参考	平均年齢	歳	2015	44.53			

(MieNa マーケット水準評価<居住者>より作成)

## ■ 商店街の現状と課題

当市は3町が合併したこともあり市街地が分散しており商店街も少ない。経営者の年齢も高齢化し、魅力ある店舗、商品が少なく30分圏内に点在している近隣市町の大型店(専門店)へと購買力が流れている。

また当地域では近年、高齢化による小規模事業者の廃業が顕著であり、石橋駅周辺では空き店舗が目立っている。このような状況を踏まえ、若手後継者や新規創業者の支援を強化することにより、新たなビジネスの創出や事業者間連携による取り組みなどにより、空き店舗の解消を図る。

そのためには、空き店舗バンク(仮称)を立ち上げ、空き店舗情報を発信し、空き店舗の利活用をしやすい仕組みをつくるなど、商店街(集積)としての魅力と個々の事業者の魅力を高めるといった集客力の向上に繋げることが課題である。

## ■ 地元購買率の現状と課題

近隣市町の30分圏内(自動車)に大型商業施設が多数あり、若年層を中心として購買力が流出傾向にあることから、若い世代の当地域における購買を促すためには、魅力ある品ぞろえや大型店には出来ないサービスの提供など、小規模事業者ならではの強みを活かした事業運営が課題である。

また、当地域は、地元購買力の流出により管内事業者の売上減少といった問題がある。大型商業施設のある宇都宮市や上三川町等が車で30分圏内に点在しており、外食を除く10商品の地元購買率は34.0%である。

外食の流出率は、宇都宮市が58.9%、壬生町が7.0%、南河内地区が6.4%と続いており、外食を除く10商品の流出率は宇都宮市が45.4%、南河内地区が7.3%、壬生町が5.1%と続いている。流出先は、宇都宮市が約半数を占めている（図表6）一方、宇都宮市からの流入は、ほぼない。

さらに近年の当市における経済循環を見ると、市外への民間消費支出の流出が拡大傾向にある。市外への民間消費支出の流出が、2010年の229億円から2015年は339億円に拡大している。（図表7）加えて当地域の小売購買の流動性を表している指標である「小売中心地性」を見ると、1.0が基準（流入流出がバランスしている状態）に対し、0.32と低い（図表5）。

このことから市外及び当地域外への民間消費支出の流出は、主要産業である第3次産業の付加価値額の減少を招き、ひいては第3次産業関連企業の企業所得や雇用所得の減少に直結し、地域の経済循環率の低下に繋がると考えられる。

そのため地元購買率の向上は当地域における喫緊の課題となっている。

（図表6）外食及び外食を除く10商品の流出先上位3位

外食

流出先	割合
宇都宮市	58.9%
壬生町	7.0%
南河内地区	6.4%
その他市町	27.7%

（参考）地元購買率は20.8%

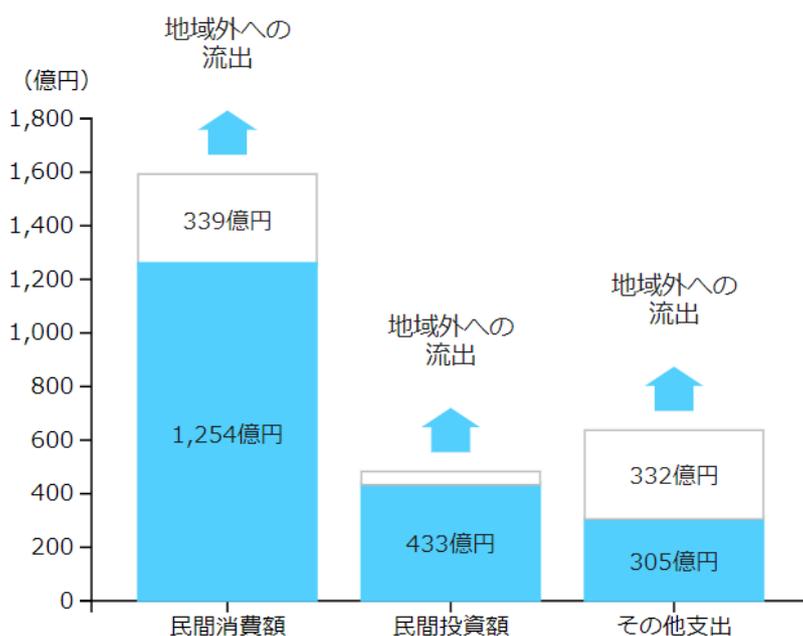
外食を除く10商品

流出先	割合
宇都宮市	45.4%
南河内地区	7.3%
壬生町	5.1%
その他市町	42.2%

（参考）地元購買率は34.0%

（H26年度栃木県地域購買動向調査より作成）

（図表7）下野市経済循環図（支出）【2015年】



（RESASより引用）

#### ④ 地域産業の現状と課題

平成 23 年、平成 28 年調査の「経済センサス活動調査」(図表 8)によれば、当管内の商工業者数は、この 5 年間(平成 23 年と平成 28 年との比較)で、100 社(▲10.7%)減少しており、中でもサービス業、卸売・小売業の減少率が高く地元購買率の減少を招くため、事業者の強みやサービス等の情報発信及び提供が必須であり、その手段としての IT 活用が課題である。

(図表 8) 管内商工業者の業種別内訳

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 23 年	933 社	123	164	283	106	84	163
平成 28 年	833 社	103	102	233	92	73	220
増減数	▲100 社	▲20	▲62	▲50	▲14	▲11	57
増減(%)	▲10.7%	▲16.3	▲37.8	▲17.7	▲13.2	▲13.1	35.0

(平成 28 年 小規模事業者は 668 社である)

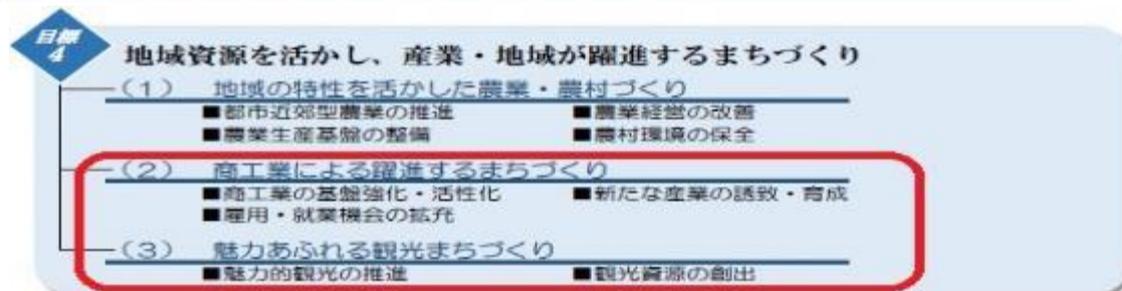
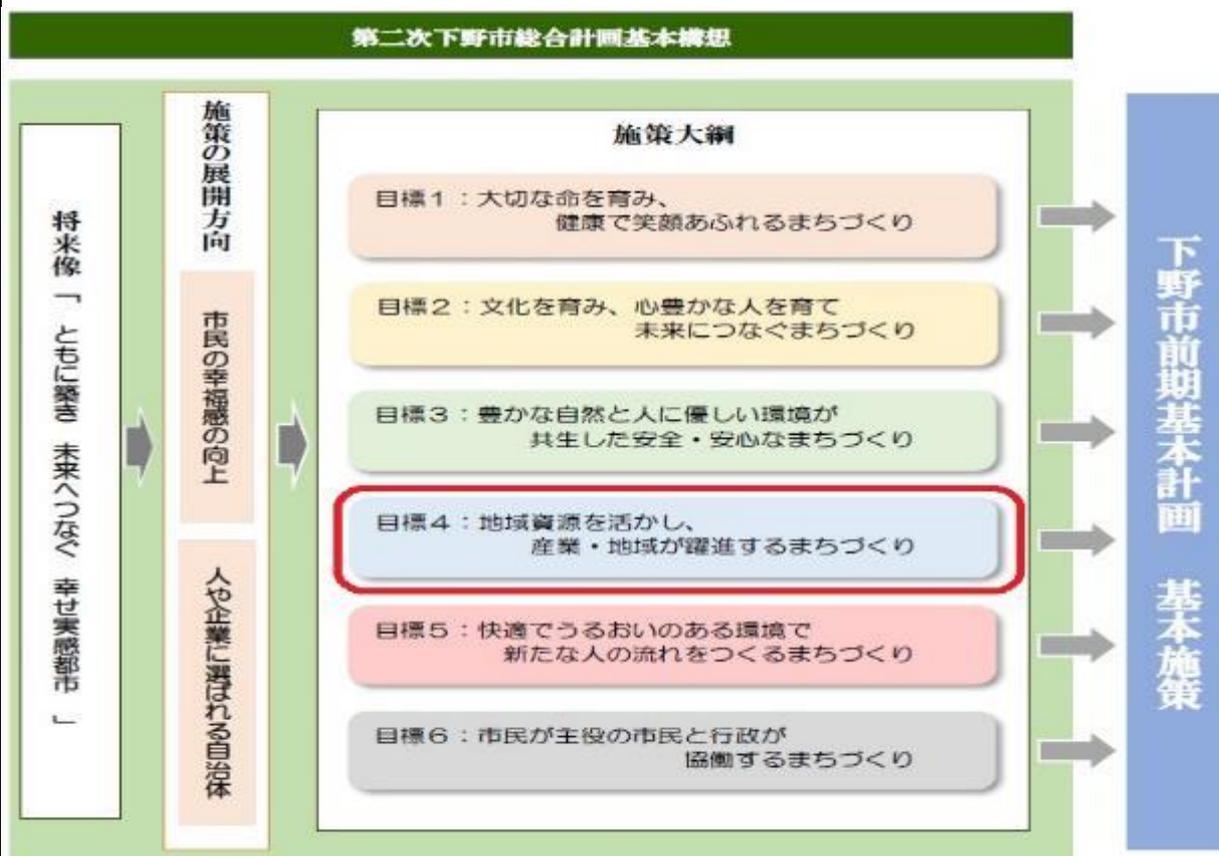
#### ⑤ 小規模事業者の現状と課題

業種別に見た小規模事業者の現状と課題は以下のとおりである。

業種	現状	課題
商業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宇都宮市の大型商業施設などへのアクセスが良く、購買力の地域外への流出</li> <li>・地域内大型店への購買力の集中</li> <li>・ワンストップで必要な買い物ができる商店街がないことや、魅力ある店舗、商品が少ない</li> <li>・需要低下による経営者の意欲低下</li> <li>・高齢化及び後継者不足や業績悪化による廃業の増加</li> <li>・人材確保が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リピート利用や来店頻度の向上</li> <li>・地域資源を活用した新メニューや魅力ある新メニューの開発</li> <li>・魅力ある店舗づくり</li> <li>・後継者の育成及び円滑な事業承継</li> <li>・空き店舗を活用した創業</li> <li>・ITを活用した業務の効率化および情報発信</li> </ul>
工業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢化による廃業が多い</li> <li>・入札による公共工事の受注難</li> <li>・大手ハウスメーカーへ新築・リフォーム需要の流出</li> <li>・従業員の高齢化や若手採用難</li> <li>・慢性的な人手不足</li> <li>・後継者不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若年労働力の確保</li> <li>・後継者の育成及び円滑な事業承継</li> <li>・経営革新や第二創業</li> <li>・下請からの脱却</li> <li>・地域内の新築・リフォーム需要の獲得・リノベーションの提案</li> <li>・技術の伝承</li> </ul>

## ⑥ 下野市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、「第二次総合計画」を平成28年度～令和7年度を計画期間として策定しており、概略は次の図で示すとおりである。



その中で、小規模事業者の振興に関連する項目は以下の通りである。

『商工業による躍進するまちづくり』

施策 4-2-1 商工業の基盤強化・活性化

- ① 中小企業・小規模事業者の活性化
  - ・経営相談の拡充・市制度融資の活用・地域内消費活動の促進
- ② 商店街賑わいの再生
  - ・商店街活性化の活動支援・空き店舗活用

施策 4-2-2 新たな産業の誘致・育成

- ① 企業誘致の推進
  - ・企業誘致活動の拡充・工業団地、適地の関連インフラ整備
- ② 医療・福祉系産業の誘致・育成
  - ・医療、福祉系産業に取り組む事業者の体制づくり
- ③ 農業資源を活かした産業の育成・支援
  - ・6次産業の展開、推進

#### 施策 4-2-3 雇用・就業機会の拡充

- ① 就業支援の拡充と強化
  - ・ 高齢者の就業機会の確保・若者の就労支援
- ② 人材の育成と確保
  - ・ 事業承継の支援・職業能力の開発支援
- ③ 起業等による就業支援
  - ・ 創業支援・事業引き継ぎの支援

『魅力あふれる観光まちづくり』

#### 施策 4-3-1 魅力的観光の推進

- ① 観光プロモーションの推進
  - ・ 東の飛鳥プロジェクトの推進
- ② 道の駅しもつけを核とした観光の創出
  - ・ 周遊できる観光ルートの創出
  - ・ 市内の休憩所、食事処、土産品等の情報発信

#### 施策 4-3-2 観光資源の創出

- ① 新たな観光資源の開拓
  - ・ 観光ルートの再構築・グリーンツーリズムの推進
- ② 下野ブランドの拡大・活用
  - ・ 下野ブランド推進事業・「下野の淡墨桜」のブランド化
  - ・ 市内の休憩所、食事処、土産品等の情報発信

なお、平成 30 年 3 月 23 日に施行した「下野市 中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

## (2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

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

①～③の具体的な内容は次のとおり。

### ① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

■ 小規模事業者ならではの強みを活かし、IT活用により集客力を高め持続的発展を遂げている。

#### ● 強みを活かし個人の魅力を高めている事業者

当商工会が考える小規模事業者ならではの強みとは、「個性がある」「画一的ではない」「独創性がある」商品、または「小回りの利く」「融通の利く」「地域との繋がりを大切にする」サービスである。

また現在、域外に流出している消費者を再び呼び戻し、地域内消費を向上させるためには、魅力ある店舗の存在が不可欠である。魅力ある店舗とは、お客様から選ばれる店舗であり、選ばれる店舗には上述したような強みがある。

各事業者が自社の魅力をさらに向上させるためには、事業者が元来有している「強み」を活かし、地域資源を活用した「下野ブランド」の創出や消費者ニーズに合致した商品・サービスを提供・供給することが求められる。

そのためには、潜在的なニーズの掘り起こしや、顕在化されている消費者ニーズに対応するためにも消費者の声に直接耳を傾け、小規模事業者ならではの「個

性がある」「画一的でない」などの強みを活かし、需要を見据えた新たな商品・サービスの開発に柔軟かつ積極的に取り組むことのできる事業者であることが必要であると考える。

### ● IT活用により集客力を高めている事業者

中小企業庁による「中小企業・小規模事業者のIT利用状況及び課題について（H29.3）」によれば、中小企業の6割弱の会社がITを利用しており、うち3分の2が給与、経理業務などの内部管理業務向けに導入しているが、収益に直結する調達、販売、受発注管理業務などは、3分の1程度にとどまっている。当地域においても、経理業務を中心にIT化は進んでいるが、顧客獲得などに繋げるためのIT化は進んでいないのが現状である。

今後、ますますITの重要性が高まっていく中、ITを経営の柱となるツールとして位置づけ、小規模事業者の強みの発信と顧客ニーズをくみ上げる媒体として、積極的に活用することのできる事業者であることが必要であると考える。

これにより、事業者と顧客とのベストマッチング化が図られることから、地域内消費の促進と集客力の向上を目指す。

以上のことから当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」として、当地域の小規模事業者が自社の強みを活かし、IT活用により集客力を高めることで、新たな顧客を獲得し、持続的発展を遂げている小規模事業者像を目指すため、これら2つの状態がどちらも達成できる事業者と定義する。

## ② 商工会の役割

当商工会では、地域内消費拡大に向けて小規模事業者の強みを活かした魅力ある店づくりを支援するため、地域資源を活かしたブランド商品の開発や地域特性に合わせたサービスの提供をすることにより、新たな顧客を獲得し、持続的発展を遂げてもらうために、経営分析から事業計画策定、フォローアップまで一連の支援を実施する。

具体的には、魅力ある店づくりの“魅力の源泉”となる「自社の強みや独自能力」を認識させるため、3C分析やSWOT分析など非財務情報の分析を充分に行う。その過程で小規模事業者が苦手としている外部環境に関する情報については、RESASやMieNaといった地域経済の状況进行分析できるツールなどを活用し情報提供を行う。さらに需要を見据えた新たな商品・サービスの開発や潜在的な需要を掘り起こすため、需要動向調査を実施することで消費者が求めるニーズを把握し、事業計画に反映させる。

また小規模事業者が新たな需要の獲得や販路開拓に繋げるため、ITを活用した支援を行う。

IT化の進んだ現在は、事業者の情報発信の有無が消費者行動に大きな影響を与える。一方、小規模事業者においては、自らが自社の強みや魅力といった、消費者に選んでもらうための販売促進活動を苦手とする事業者が少なくない。そこで、当商工会では、事業者の情報を発信するため、地域情報ポータルサイト「イシロー！※」を開設し、これまでに多くの事業者から好評を得ている。

したがってこれからも事業者の情報発信に寄与するためのIT活用支援を実施するとともに、今後は事業者自らが積極的かつ自発的に情報の受発信が行えるようITセミナーや個別支援を通じて、自社の強みの発信と顧客ニーズを汲み取るスキルが身につけられるような、集客力の向上に直結する支援を行う。

また、当地域中心部の空き店舗の解消を図るため、創業や第二創業者に対して、創業間もなく廃業する事態に陥らないよう、身の丈にあった事業計画策定から計画に基づいた進捗確認を定期的なきめ細かくフォローアップすることにより、事業存続に繋がるための支援を行う。

さらに事業主の高齢化や後継者不足による廃業がみられるため、効果的な情報発信等により事業承継の推進を図り、課題に応じた専門家と連携し、事業承継計画策定支援を継続的に行い、円滑な事業承継をサポートして、事業者の減少を抑制する。

以上のような一連の支援を実施することにより、当地域における小規模事業者の持続的発展につなげることが当商工会の役割である。

※地域情報ポータルサイト「イシロー！」とは、当商工会が2017年1月に開設し、石橋に住む人が主役の、まちと人をつなぐ、インターネットで見る「まちのかわら版」として、石橋地区に特化したローカルWEBメディアである。



### ③ 下野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『小規模事業者ならではの強みを活かし、IT活用により集客力を高め持続的発展を遂げている』の状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（7P「⑥下野市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる『商工業による躍進するまちづくり』や『魅力あふれる観光まちづくり』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年間は域外に流出している消費者を再び呼び戻すために小売り・飲食業等といった生活関連サービス業を支援の中心に置き、次を目標とする。

#### 【目標1】 個者の強みを活かした事業計画実施による集客力（売上）の向上

当地域の小規模事業者が明るい未来へと発展するべく、事業者の強みを明らかにした事業計画を策定する。事業計画の策定には、RESASやMieNaによって分析した結果とITを活用したことにより把握した消費者ニーズを落とし込んだ実現可能な計画とする。

事業計画策定により、個社の強みを活かし地域に欠かせない店としての魅力度を高め、集客力に繋げることで継続的発展を実現する。

そのためには、事業計画を遅滞なく実施するためのフォローアップ支援が重要となり、さらに従来から活用している地域情報ポータルサイト「イシロー！」といったITを活用した支援等により、事業者の情報発信強化に直結するような支援を行う。

## **【目標 2】 持続的発展が可能な創業・第二創業者支援**

小規模事業者の減少は地域の活力低下に繋がるため、当市の特定創業者支援事業の対象講座として、創業者の支援を当市内の下野市商工会と合同で「しもつけ創業塾」を開催している。商圈分析システム（MieNa）を活用して市場動向等の情報を提供しながら革新的で持続可能な創業や、雇用を創出する創業を支援し、当地域で創業することで、地域活性化や賑わい創出に繋げられるよう支援をしていく。

## **【目標 3】 円滑な事業承継支援**

小規模事業者の経営者の高齢化は地域内すべての小規模事業者の経営課題であり、円滑な事業承継について、重点支援先を地域内で最も減少率が高いサービス業に定めて重点的に支援し、可能な限り当地域内の廃業を抑制する。併せて後継者育成も推進する。

以上の目標を達成することにより、事業者の継続的発展が遂げられるとともに、雇用・就労機会の創出や当地域中心部の賑わい再生、地域経済の活性化といった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1】 個者の強みを活かした事業計画実施による集客力（売上）の向上

##### ◆方針1◆重点支援先の選定及び支援チームによる支援

経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行ったものの中から変革意識が高く販路拡大への意欲があり成長可能性の高い10者を重点支援先として設定し、支援チームによる支援を行い、小規模事業者の強みである「個性がある」「画一的ではない」「小回りの利くサービス」等を事業計画に落とし込み、集客力に繋がるよう現実的な事業計画づくりを目指す。

##### ◆方針2◆魅力ある店舗となるための事業計画策定支援

当地域の経済動向、重点支援先とする生活関連サービス業者各々の需要動向を含む内部環境をしっかりと把握・分析した上で、強みを見出し“魅力度”を高めることに重点を置いた経営状況の分析を行う。さらに、小規模事業者ならではの強みを前面に打ち出した商品・サービスを新たな販路開拓に繋げる事業計画の策定を支援する。

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。

##### ◆方針3◆事業計画に基づいた販路開拓支援

地域情報ポータルサイト「イシロー！」の活用やIT活用能力向上を図り、新たな販路開拓を支援する。また、独自商品や下野ブランドを取り扱う事業者には、商談会への出展を促し、新たな販路開拓支援へと繋げていく。

地域情報ポータルサイト「イシロー！」では、小規模事業者の商品・サービスに関する情報や観光情報、お得な情報を掲載し、観光客の呼び込みや地域住民の再来店を促す仕組を提供し売上増加を図っていく。

IT活用能力向上は、SNS等を活用して自社製品の販路開拓を図るためのFacebookページやホームページ作成に役立つWordPress等の活用を支援するため、IT活用セミナーを年1回開催する。

またITを活用した支援とは別にBtoB向けの販路開拓支援として、めぶきフィナンシャルグループ（足利銀行、常陽銀行）が主催する「めぶき 食の商談会」（年1回）への出展支援も行う。

#### 【目標2】 持続的発展が可能な創業・第二創業者の支援

##### ◆方針1◆創業塾の開催

当市内の下野市商工会と合同で当市の特定創業者支援事業の対象講座と

して「しもつけ創業塾」を開催し、創業予定者の支援を行う。平成 28 年度から令和元年度までに 4 回開催し受講者 61 名、うち創業目的での受講が 38 名、受講後に 9 名が創業している。

創業までの流れを体系的（全 7 回）に学び、経営の勉強にも役立つ内容として、講師は毎回 2 名体制で実施する。また、テーマにより外部の専門家を招聘し実施する。

#### ◆方針 2 ◆当地域での創業に向けた支援

小規模事業者の減少は地域の活力低下に繋がるため、創業者の支援を重点的に行う。創業支援の際には、商圈分析システム（MieNa）を活用して市場動向等の情報を提供しながら革新的で持続可能な創業や、雇用を創出する創業を支援する。創業希望者の創業計画書の策定支援や創業資金の調達支援を実施し、店舗が必要な創業者に対しては、市の空き店舗活用助成金を利用した空き店舗の活用を促し、当地域の賑わい創出に取り組む。併せて第二創業を支援することで、事業の新陳代謝も促す。

#### ◆方針 3 ◆創業後の支援

「しもつけ創業塾」受講後のフォローアップ強化として、創業計画に基づき売上目標の達成状況や資金繰りなどの進捗管理を行い、乖離がある場合は専門家を交えて、計画の見直しを行い、事業の継続を支援する。

### 【目標 3】 円滑な事業承継支援

#### ◆方針 1 ◆引継ぎ支援センターとの連携

栃木県事業引継ぎ支援センターや栃木県よろず支援拠点、その他の支援機関と連携を密にして支援にあたる。当地域の金融機関と情報共有や連携を図るとともに、とちぎ地域企業応援ネットワーク（事業承継 PT）を活用する。

#### ◆方針 2 ◆事業承継計画の策定支援

経営状況分析をした際、事業承継が必要と判断した事業者に対しては、栃木県事業承継ネットワーク事務局が作成した「事業承継に関するヒアリングシート」を活用しながら事業承継の課題について実態を把握し、計画的な事業承継計画の策定を支援する。

#### ◆方針 3 ◆事業継続に向けた進捗管理

事業計画に基づき進捗管理を行い、乖離がある場合は専門家を交えて、計画の見直しを行い、事業の継続を支援する。

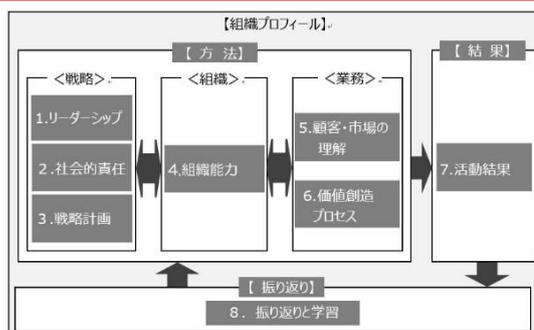
以上のような目標を達成することにより、事業者の継続的発展が遂げられるとともに、雇用・就労機会の創出や当地域中心部の賑わい再生、地域経済の活性化といった地域への裨益目標も同時に達成することができる。

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】

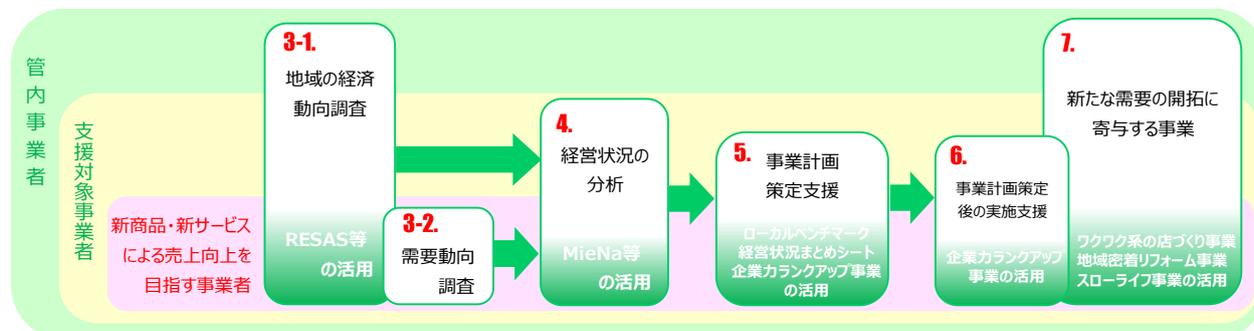
## 『地域密着リフォーム事業』

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。県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

## ■経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査																							
実施内容	当商工会が外部専門家に委託して実施した調査のほか、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。それらを外部専門家と連携して、収集したデータの整理・分析を行い、調査結果を取り纏めた報告書を作成し、当商工会ホームページにて公表した。また、巡回訪問時やセミナー開催時に報告書を配布し、事業計画策定支援時に小規模事業者を提供した。																						
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>地域経済動向調査の実施回数</td> <td>1回</td> <td>0回</td> <td>0回</td> <td>0回</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>公表回数</td> <td>4回</td> <td>4回</td> <td>16回</td> <td>18回</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>当商工会が外部専門家に委託し実施した調査に基づく地域経済動向調査報告書の作成は、H28年度に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、当商工会のコメントを添えてその都度、当商工会のホームページにて公表した。そのため、公表回数は目標値を大幅に上回った。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>地域経済動向調査は、提供する情報が限定的であり、有効な個者支援に繋がらなかった。今後は、当商工会管内の経済動向をより効果的に提供するため、商圈分析システム MieNa や RESAS の情報について、ホームページ等を通じて公表していくことが必要である。</p>					項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2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	16回	18回	—
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2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	16回	18回	—																		
今後の展開	上述の課題を踏まえて、個者支援に繋がる分析結果を提供するため、RESAS・商圈分析システム(MieNa)を活用しての管内経済動向分析と小規模事業者の決算申告時に景況感に関するヒアリング調査を実施する。																						

#### (2) 目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①管内経済動向の分析調査公表回数	—	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②決算・申告データを活用した景気動向調査	—	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

(特記事項)

※現行は、R1年度の実績

### (3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

① RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析																
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する</li> <li>統計データから当管内の特性・変化を掴む</li> <li>当管内に合った事業計画策定のための基礎とする</li> </ul>															
対象	石橋商工会管内															
収集方法	株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、3年前と比較した管内のマーケット分析を行い、RESAS から得た情報を付加する。															
調査項目	《MieNa》人口構成・産業構造・商品別消費支出額等 《RESAS》地域経済循環マップ・まちづくりマップ															
分析手法	<p>経営支援員が「MieNa」と「RESAS」からデータを取得し、経営指導員が外部専門家と連携して下記のとおり分析を行う。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>調査データ</th> <th>調査項目</th> <th>分析手法</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">MieNa</td> <td>人口構成</td> <td>人口動態や特性等を分析</td> </tr> <tr> <td>産業構造</td> <td>産業の現状等を分析</td> </tr> <tr> <td>商品別消費支出額</td> <td>何に消費されているか等を分析</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">RESAS</td> <td>地域経済循環マップ</td> <td>何で稼いでいるか等を分析</td> </tr> <tr> <td>まちづくりマップ</td> <td>人の動き等を分析</td> </tr> </tbody> </table> <p>MieNa から得た情報に RESAS のデータを付加し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>	調査データ	調査項目	分析手法	MieNa	人口構成	人口動態や特性等を分析	産業構造	産業の現状等を分析	商品別消費支出額	何に消費されているか等を分析	RESAS	地域経済循環マップ	何で稼いでいるか等を分析	まちづくりマップ	人の動き等を分析
	調査データ	調査項目	分析手法													
MieNa	人口構成	人口動態や特性等を分析														
	産業構造	産業の現状等を分析														
	商品別消費支出額	何に消費されているか等を分析														
RESAS	地域経済循環マップ	何で稼いでいるか等を分析														
	まちづくりマップ	人の動き等を分析														
調査回数	年 1 回															
公表時期	6 月															
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。</li> <li>職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>															

② 決算・申告データを活用した景気動向調査												
目的	管内小規模事業者の業種別景況感や問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。											
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 50 者）											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>製造業</th> <th>建設業</th> <th>小売業</th> <th>飲食業</th> <th>サービス業</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10 者</td> <td>10 者</td> <td>10 者</td> <td>10 者</td> <td>10 者</td> <td>50 者</td> </tr> </tbody> </table>	製造業	建設業	小売業	飲食業	サービス業	計	10 者				
製造業	建設業	小売業	飲食業	サービス業	計							
10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	50 者							
調査手法	決算申告の個別相談を毎年 50 社以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していた。この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して景気動向等について職員が聞き取りを行う。											
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	経営指導員が外部専門家の意見を交えながらヒアリングシートを作成し、経営支援員が、決算申告相談の際にヒアリングシートを活用して聞き取りをして集計する。集計結果を経営指導員が外部専門家と連携して分析する。
調査回数	年 1 回
公表時期	6 月
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>・当商工会の小規模事業者への支援計画作成に活用する。</li> <li>・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。</li> <li>・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>・職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

これまで実施した需要動向調査の内容と課題は以下のとおりである。

①「下野市の住宅における消費者需要動向調査」の実施																	
対象事業者	地区内建設業者																
実施内容	<p>【調査対象】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民及び地域外来訪者 「道の駅しもつけ」来場者 20 歳以上の男女 216 名</li> </ul> <p>【調査内容】</p> <p>下野市（石橋地域）はグリムの里による町おこしを行っておりグリム調の建造物が多数有る。そこで、グリム調の家に関する需要動向調査を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○住み替える場合の住居の種類と理由について</li> <li>○住み替えたい家の外観について</li> <li>○住み替える際の予算について</li> <li>○グリムの里の認知度、グリム調の家と補助金の関係についてなど</li> </ul> <p>【調査方法】</p> <p>アンケート用紙によるヒアリング調査</p>																
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項 目</th> <th>H28 年 度</th> <th>H29 年 度</th> <th>H30 年 度</th> <th>R1 年 度</th> <th>R2 年 度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>「下野市の住宅における消費者動向調査」実施回数</td> <td>1 回</td> <td>0 回</td> <td>0 回</td> <td>0 回</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>調査に費やす業務量と高い専門知識、その専門知識をカバーするために外部専門家を活用するための費用を要することにより、H28 年度のみの実施で、その後は実施していない。</p> <p>【課題】</p> <p>調査を実施したことで、住み替えに関する消費動向の把握ができ、グリム調の家に関するニーズと補助金の関係性など、諸問題の多いことが明確になったため、建設事業者には有効な情報提供となった。一方で、その他の業種に関してはアンケート調査を実施できなかったため、今後は複数業種の調査が求められる。</p>					項 目	H28 年 度	H29 年 度	H30 年 度	R1 年 度	R2 年 度	「下野市の住宅における消費者動向調査」実施回数	1 回	0 回	0 回	0 回	-
項 目	H28 年 度	H29 年 度	H30 年 度	R1 年 度	R2 年 度												
「下野市の住宅における消費者動向調査」実施回数	1 回	0 回	0 回	0 回	-												
今後の展開	需要動向調査は、地域の購買動向を把握する上で重要なデ																

ータとなることから、複数業種を対象に継続する。また調査内容は、新商品・サービスに繋がるような調査項目とし、支援事業者の対象顧客の生の声が聞けるような調査を実施する。

## (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 需要動向調査の提供事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項)

※現行は R1 年度の実績

## (3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

### ①新商品・新メニューを開発するためのアンケート調査の実施

対象事業者	重点支援先（生活関連小売業・飲食業）10 事業者のうち、各年度に 2 事業者を選定（5 年で 10 事業者）
調査目的	<p>【調査目的】</p> <p>重点支援先である生活関連小売業・飲食業を対象に、消費者の求める商品・メニュー等のニーズを把握するとともに、個々の事業者が強みを活かした魅力ある新商品や新メニューを開発することを目的としたアンケート調査を実施する。</p> <p>【調査手段・手法】</p> <p>外部専門家に依頼し、当地域在住の消費者が集まりやすい施設にてアンケート調査を行う。</p> <p>調査票：外部専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、調査票を作成する。</p> <p>調査方法：地域内スーパーマーケットの来客者に対して調査員がアンケート内容を読み上げ、用紙にチェックする方式で実施する。</p> <p>【サンプル収集目標数】 50 サンプル</p> <p>【調査時期】7 月</p> <p>【実施場所】</p> <p>域外に流出している消費者であっても食料品や生活雑貨等といった日用品の購入をわざわざ域外で購入することは少ないと考えられるため、地域住民が頻繁に利用している「かましん石橋店（スーパーマーケット）」で、実施する。</p> <p>なお新型コロナウイルスの影響が大きい場合には、インターネット調査会社のモニターに対して上記内容の調査を実施する。その際のモニターの属性として、栃木県内に住んでいることを条件と</p>

		<p>する。</p> <p>【分析手法】          調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。回答者の属性や重点調査項目に対しては、各調査項目とクロス集計を行い、その傾向を見る。さらに必要に応じて、重回帰分析や因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。</p>
調査項目		<p>【共通項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回答者の属性（年代、性別、家族構成、居住地等）</li> <li>・店舗を選択する際に重視する点</li> <li>・店舗情報の収集手段 など</li> </ul> <p>[調査対象事業者ごとの項目]</p> <p><b>小売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等）</li> <li>・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等）</li> <li>・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、子ども、地元産等）</li> <li>・ギフトに望むこと（見栄えがするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等）</li> <li>・その他提供して欲しい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品等）</li> </ul> <p><b>菓子製造小売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り）</li> <li>・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ）</li> <li>・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等）</li> <li>・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、配達、決済方法）</li> </ul> <p><b>飲食店</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ等）</li> <li>・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ）</li> <li>・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等）</li> <li>・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等）</li> </ul> <p>その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法）</p>
活用方法		<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート調査の分析結果は、当該事業者へフィードバックし、新商品、新メニューの開発および現商品の改善などに役立ててもらおうとともに事業計画策定や実施支援時に活用する。</li> <li>・アンケート調査のうち、共通項目については、活用できそうなその他の小規模事業者へ提供する。</li> </ul>

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし						
実施内容	全職員が巡回や窓口相談、セミナー勧誘時に声かけを実施し、経営分析対象者の掘り起こしを行った。					
結果・課題	【結果】					
	項 目	H28年 度	H29年 度	H30年 度	R1年度	R2年度
	掘り起こしのための延べ 巡回訪問回数	84回	32回	139回	86回	—
	掘り起こしのための巡回訪問回数は目標を達成できず経営分析者数が少なかった。また、掘り起こし巡回時に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。					
	【課題】 掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、その必要性を理解してもらえず、経営状況分析者数が少なかった。より効果的な方法による掘り起こしが課題である。					
今後の展開	経営分析対象者の掘り起こしは、重要であるため継続する。但し、課題や結果でも述べたとおり、その重要性を認識してもらうことが重要なため、商圈分析システム(MieNa)を活用し、データ提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析に繋げる。					

②経営分析セミナーの開催						
実施内容	経営分析セミナーを開催し、受講者が分析手法を習得することによる経営状況分析を支援した。					
結果・課題	【結果】					
	項 目	H28年 度	H29年 度	H30年 度	R1年度	R2年度
	経営分析セミナー 受講者数	4者	0者	8者	0者	—
	H28.H30 セミナーを開催、H29.R1 も開催を予定していたが受講者が集まらずセミナーを開催出来なかった。その結果、受講者数は目標を達成できなかった。但し、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。					
	【課題】 開催日時が限定され、受講者が集まらないなど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。					
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、集					

団セミナーではなく、個別指導会として実施する。個別に指導することにより、支援事業者の必要とする分析内容を短時間で効率よく教授・支援するほか、参加できる事業者の増加も図る。また、このセミナー受講後に、職員個人による経営状況の分析を詳細に実施する。

### ③職員による経営分析の実施

実施内容	セミナー受講後のフォローアップや、持続化補助金申請時、マルチ推薦時等に、経営状況分析を実施した。					
結果・課題	【結果】					
	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度
	経営分析事業者数のうち、職員によるもの	10者	6者	9者	10者	—
	セミナー受講者で、完了していない事業者や、持続化補助金申請者等に対して、経営分析を行った。					
	【課題】 支援担当者のスキルにバラツキがみられ、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見られていた。よって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	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、今回実施する支援チームによる支援において、職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かす。					

## (2)目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①経営分析が必要な事業者の掘り起こし	86件	40件	40件	40件	40件	40件
②支援チームによる経営分析件数:a	—	20件	20件	20件	20件	20件
③個別セミナー開催回数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
④職員による経営分析件数:b	10件	6件	6件	6件	6件	6件
経営分析件数(a+b)	10件	26件	26件	26件	26件	26件

(特記事項)

※現行は、R1年度の実績で、合計件数には事業者自身で経営分析を行った件数を含む。  
 ※今回は、支援チームを編制して、より専門的かつ効果が期待できる支援を濃密に行うため、支援対象を絞って単年度で20者（重点支援先10者含む）を支援する。また、職員個人による支援を単年度で6者（職員1人あたり1者）、②と④の合計で26者支援する。

### (3)事業内容

現状と課題を踏まえ経営状況分析の支援の手順として、

① 「MieNa」を活用した経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

各年40事業者（重点支援先10事業者含む）に対して「MieNa」による商圈分析を行い、商圈分析レポートを事業者に提供しながら掘り起こしを行う。その中から見込みのある30事業者を選定し、②「支援チームによる経営分析」と④「職員個人による経営分析」の2つの支援プロセスに振り分ける。

②支援チームによる経営分析の実施

事業者の変革意識が高く、経営分析の必要性を理解し、商圈分析レポートでも成長可能性の高い20事業者を選定したうえで「支援チームによる経営分析」を実施する。

② 個別セミナーの開催による経営分析の重要性の認識及び知識の教授

選定した30事業者のうち、「支援チームによる経営分析」を実施せず、経営分析の必要性を感じていない10事業者については、個別セミナーへの参加を促し、経営分析の重要性の認識や知識の教授を行う。

③ 職員個人による経営分析の実施

個別セミナー受講後は、最低6事業者に対して職員個人による経営分析を実施する。

## 「経営状況分析」の支援フロー

### ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

商圈分析システム（MieNa）による  
商圈分析レポートを作成【40事業者】



見込みのある30事業者を選定し、  
2つの支援プロセスに振り分ける

・経営分析の必要性を  
感じていない10事業者



③セミナー開催による  
経営分析手法の教授



・その中から事業者の変革意識が高く、商圈分析  
レポートでも成長可能性の高い、重点支援先含む  
【20事業者】を選定

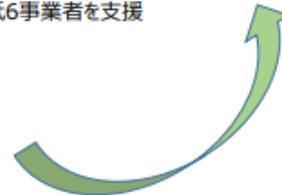
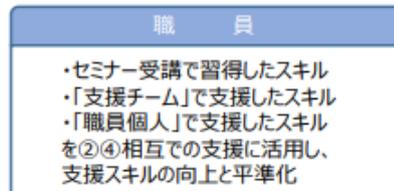
・経営分析の必要性を教授  
・受講後の支援のため支援担当職員も一緒に受講

### ②支援チームによる経営分析の実施

20事業者を支援  
【うち、10事業者は重点支援先】

### ④職員個人による経営分析の実施

・最低6事業者を支援



### ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対 象 者	・小売・サービス業等店舗を構えて事業を展開する事業者 (事業承継支援者を含む) 各年度 40 事業者
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけに加え、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、事業者の意識改革を図り、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に提供しつつ、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活用する。

## ②支援チームによる経営分析の実施

<p>実施体制</p>	<p>経営指導員、経営支援員で構成する支援チームを2班つくり経営分析を実施する。 (班編制)</p> <table border="1" data-bbox="619 387 1348 465"> <tr> <td>A班</td> <td>経営指導員 1名、経営支援員 2名</td> <td>計 3名</td> </tr> <tr> <td>B班</td> <td>経営指導員 1名、経営支援員 2名</td> <td>計 3名</td> </tr> </table> <p>但し、必要に応じて専門家を活用する。</p>	A班	経営指導員 1名、経営支援員 2名	計 3名	B班	経営指導員 1名、経営支援員 2名	計 3名
A班	経営指導員 1名、経営支援員 2名	計 3名					
B班	経営指導員 1名、経営支援員 2名	計 3名					
<p>対象者</p>	<p>①の掘り起こしの中から選定した、変革意識が高く、販路拡大への意欲があり成長可能性の高い20事業者。 (重点支援先10事業者含む)</p>						
<p>分析手法 分析項目</p>	<p>分析手法及び分析項目は、下記の内容を基本とする。 支援チームで、支援事業者毎に必要な分析項目の検討を行う。それらを基に職員同士が協力して経営状況の分析を行う。但し、分析により問題が発見され、支援チーム内では問題の解決が難しいと判断した場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。 [分析手法は以下のものを活用して実施] ・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」 [分析項目は以下の内容を基本に分析] 《財務分析》 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 営業運転資本回転率、自己資本比率 等 《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p> <p>支援チームで、支援事業者毎に必要な分析項目の検討を行う際には、状況に応じて専門家も事業所へ同行し現状を確認して、専門的見知からの助言を受ける。それらを基に職員と専門家が協力して経営状況の分析を行う。</p>						
<p>活用方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・各々の支援チームが実施した支援内容を事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等の支援スキルの向上や平準化に繋げる。</li> <li>・支援チームで習得した支援スキルを、職員個人での分析の際に活用する。</li> </ul>						

## ③個別セミナーの開催による経営分析手法の教授

<p>参加予定者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・①で掘り起こしを行った事業者で、支援チームでの支援を行わない10事業者</li> <li>・小売・サービス業等店舗を構えて事業を展開する事業者 (事業承継支援者を含む)</li> </ul>
--------------	---

セミナー内容	<p>このセミナーは、受講後に「④職員個人による経営分析の実施」で支援するためのものであり、支援効率を高めるほか、事業者に経営分析の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的に開催する。</p> <p>経営分析方法の習得及び経営分析の実施支援を個別に支援する。それにより、支援事業者に必要な分析手法を効率よく支援することが可能になる。その際には、④「職員個人」で支援する担当者も同席して支援スキルの向上を図り、支援効率を高める。</p> <p>(習得する分析項目内容は、下記のとおり)</p>
講師	中小企業診断士
開催回数	2回(個別指導会として実施。1事業者1時間程度)
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当商工会ホームページに掲載し、広く周知</li> <li>・当商工会員に開催案内の郵送</li> <li>・巡回訪問や窓口相談時に勧誘</li> <li>・商圏分析システム「MieNa」のデータ提供時に勧誘</li> </ul>
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経産省提供「ローカルベンチマーク」</li> <li>・中小機構提供「経営計画つくるくん」</li> <li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」等</li> </ul>
習得する分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 営業運転資本回転率、自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本セミナーで実施した分析結果は、当該事業者にフィードバックし、「④職員個人」による経営分析で更に詳細に経営分析を実施する。</li> <li>・事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等の支援スキルの向上や平準化に繋げる。</li> <li>・習得した支援スキルは、「支援チーム」や「職員個人」で支援する際に活用する。</li> </ul>

#### ④職員個人による経営分析の実施

対象者	上述③のセミナー受講者のうち、実際に経営分析を実施する6事業者
分析手法 分析項目	<p>[分析手法は以下のものを活用して実施]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経産省提供「ローカルベンチマーク」</li> <li>・中小機構提供「経営計画つくるくん」</li> <li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> </ul> <p>[分析項目は以下の内容を基本に分析]</p> <p>《財務分析》 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 営業運転資本回転率、自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p> <p>※分析により問題が発見され、窓口相談では問題の解決が難しいと判断した場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事</p>

	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。
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析結果は、当該事業者にはフィードバックするほか、支援チームで詳細な分析及び事業計画の策定等に活用する。</li> <li>・事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキル向上や平準化繋げる。</li> <li>・職員個人で習得した支援スキルを、支援チームでの分析の際に活用する。</li> </ul>

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①事業計画策定セミナーの開催						
実施内容	事業計画策定セミナーを開催し、受講者が計画策定手法を習得することによる事業計画策定を支援した。					
結果・課題	【結果】					
	項 目	H28年 度	H29年 度	H30年 度	R1年度	R2年度
	事業計画策定セミナー 受講者数	13者	0者	13者	0者	—
結果・課題	<p>H28.H30 セミナーを開催、H29.R1 も開催を予定していたが受講者が集まらずセミナーを開催出来なかった。その結果、受講者数は目標を達成できなかった。但し、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事業計画を策定した。また、セミナー受講者は、計画策定の手法を習得しているうえ、その重要性を認識しているため、その後の支援がスムーズに行える利点があった。</p> <p>【課題】</p> <p>開催日時が限定され、受講者が集まらないなど参加できる受講者が限られてしまう。また、計画策定手法を網羅的に習得するため研修時間も長く、事業者によっては必要ない内容も含まれ、個々の事業者が本当に必要とする内容を詳しく説明できない等の問題があった。効率よく支援できる開催方法の検討が課題である。</p>					
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、集団セミナーではなく、個別指導会として実施する。個別に指導することにより、支援事業者の必要とする計画策定の内容を短時間で効率よく教授・支援するほか、参加できる事業者の増加も図る。また、このセミナー受講後は、職員個人で経営分析結果や需要動向等に基づき事業計画策定を支援する。</p>					

②職員による事業計画策定支援						
実施内容	セミナー受講後のフォローアップや、持続化補助金申請時、マル経推薦時等に、事業計画策定を支援した。					
結果・課題	【結果】					
	項 目	H28年 度	H29年 度	H30年 度	R1年度	R2年度
	経営分析事業者数の	9者	3者	9者	13者	—

	うち、職員によるもの					
	<p>セミナー受講者で、完了していない事業者や、持続化補助金申請者等に対して、事業計画策定の支援を行った。</p> <p>【課題】</p> <p>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、事業計画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。</p>					
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、今回より実施する支援チームによる支援において、職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かす。</p>					

### ③「しもつけ創業塾」の開催

実施内容	<p>下野市内の下野市商工会と合同で、下野市の特定創業支援事業の対象講座として「しもつけ創業塾」を開催し、創業予定者の支援を行った。</p>					
結果・課題	【結果】					
	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度
	「しもつけ創業塾」受講者数	12名	18名	16名	15名	－
	<p>H28年度からR1年度までに4回開催し、受講者61名、うち創業目的での受講が38名、受講後に9名が創業した。</p> <p>【課題】</p> <p>当市の規模としては、「創業塾」受講者の確保は比較的に成功している。しかし、創業目的の受講者に対して、受講後のフォローアップ体制が不十分で実際の創業に繋がっていない。受講後のフォローアップ体制の強化が課題である。</p>					
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、各支援機関と連携して受講後のフォローアップ体制の強化を図る。また、創業支援の際には、商圈分析システム(MieNa)を活用して市場動向等の情報を提供しながら、革新的で持続可能な創業や雇用を創出する創業を支援する。</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」①支援チームで経営分析を行った事業者の70%の策定を目指す。

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。

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。

創業・第2創業希望者には、目指すべき方向性を確認し、創業計画策定の指導・助言を行う事で、当地域での創業に繋げてもらうよう努める。

目標値は、事業承継計画策定・創業計画策定のどちらかを経営指導員が1件行う。

### (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支援チームによる 事業計画策定件数:a	—	14 件				
②個別セミナー開催回数	0 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
③職員による 事業計画策定件数:b	13 件	6 件	6 件	6 件	6 件	6 件
事業計画策定件数(a+b)	13 件	20 件				
④創業業計画策定件数	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
⑤事業業承継計画策定件数	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(特記事項)

※事業計画策定件数の現行は、R1年度の実績で、合計件数には事業者自身で事業計画策定を行った件数を含む。

※①支援チームによる事業計画策定支援は、経営分析を行った事業者の70%とする。

※③職員による事業計画策定件数(職員×1者)

※創業計画及び事業承継計画は、経営指導員2名の内、毎年どちらか1件を担当する。

### (4) 事業内容

以上を踏まえ、事業計画策定の支援の手順として、経営状況の分析と同様に、①「支援チームによる事業計画策定」と③「職員個人による事業計画策定」の2つの支援プロセスで実施する。②のセミナーは、③「職員個人による事業計画策定」での支援効率を高めるために開催する。

また、創業予定者については、④「しもつけ創業塾」を開催し、経営に係る知識の補充及び創業計画書の策定を行う。さらに事業計画の策定支援と併せて「事業承継に関するヒアリングシート」を活用して、親族内承継・第三者承継・M&Aなどの事業承継の方向性を把握したうえで、⑤「事業承継計画策定支援」を実施する。

#### ①支援チームによる事業計画策定支援

実施体制	<p>経営指導員、経営支援員で構成する支援チームを2班つくり事業計画策定を支援する。 (班編制)</p> <p><b>A班</b> 経営指導員 1名、経営支援員 2名 計 3名 <b>B班</b> 経営指導員 1名、経営支援員 2名 計 3名 但し、必要に応じて専門家を活用する。</p>
対象者	「3.経営状況分析に関すること」の「②支援チームによる経営分析の実施」で、経営状況の分析を完了した事業者 14者 (重点支援先 10者含む)
実施方法	<p>支援チームで、支援事業者毎に経営状況分析の結果を踏まえて、職員同士が協力して、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。その際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小機構提供「経営計画つくるくん」</li> <li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> <li>・栃木県独自の事業「企業ランクアップ事業(P14参照)」</li> </ul> <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家を派遣して支援する。</p>

## ②個別セミナーの開催による事業計画の策定手法の教授

参加予定者	「3.経営状況分析に関すること」の「④職員個人による経営分析の実施」で、経営状況の分析を完了した事業者 10者
セミナー内容	<p>このセミナーは、受講後に職員個人で支援するためのものであり、事業者に事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的に開催する。</p> <p>事業計画の策定手法の習得を個別に支援する。それにより、支援事業者に即応した事業計画の策定を効率よく支援することが可能になる。その際には、③「職員個人」で支援する担当者も同席して支援スキルの向上を図り、支援効率を高める。</p>
講師	中小企業診断士
開催回数	2回（個別指導会として実施。1事業者1時間程度）
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当商工会ホームページに掲載し、広く周知</li> <li>・当商工会員に開催案内の郵送</li> <li>・巡回訪問や窓口相談時に勧誘</li> <li>・経営分析セミナー受講者に勧誘</li> </ul>

## ③職員個人による事業計画策定支援

対象者	「3.経営状況分析に関すること」の「④職員個人による経営分析の実施」で、経営状況の分析を完了し上記②セミナーを受講した事業者 6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。その際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小機構提供「経営計画つくるくん」</li> <li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> <li>・栃木県独自の事業「企業カランクアップ事業(P14 参照)」</li> </ul> <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家を派遣して支援する。</p>
------	--

#### ④「しもつけ創業塾」の開催による創業計画策定等支援

対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業希望者</li> <li>・後継者</li> <li>・創業後5年以内の方</li> <li>・第二創業希望者</li> </ul>
講義内容	<p>創業までの一連の流れを体系的に学ぶ内容とし、経営の勉強としても役立つものとする。全7回（1回3H）シリーズとし、各回テーマを決めて開催する。主な内容は以下のとおり</p> <p>創業への心構え、スモールビジネスの原理原則      事業アイデアの創出とドメイン設定、マーケティング      会計の基礎知識、売上・利益計画、資金調達方法      資金繰り計画、組織論・人的資源管理      ビジネスプランの作成と発表</p>
実施回数	年1回
参加者	15名（今までの支援実績や当地域の規模を鑑み、1名は創業計画を策定し実際の創業へと繋げる）
講師	<p>毎回、中小企業診断士2名で実施</p> <p>テーマにより、税理士、日本政策金融公庫宇都宮支店、栃木県信用保証協会、栃木県よろず支援拠点に依頼</p>
受講後のフォローアップ	<p>【創業希望者・第二創業希望者】</p> <p>経営指導員2名の内、どちらか1名が支援にあたり、創業計画書の策定支援や創業資金の調達支援を実施し、店舗が必要な创业者に対しては、市の空き店舗活用助成金を利用した空き店舗の活用を促す。必要に応じて、とちぎ地域企業応援ネットワーク（創業支援PT）を活用するほか、栃木県よろず支援拠点や日本政策金融公庫宇都宮支店・その他支援機関と緊密に連携して支援にあたる。</p> <p>【後継者・創業後5年以内の方】</p> <p>支援チームによる事業計画の策定支援を行う。後継者については、必要に応じて事業承継の支援を行う。</p>
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開催チラシを市全域に新聞折り込みで周知</li> <li>・市広報紙への掲載</li> <li>・当商工会ホームページにて広く周知</li> <li>・当商工会会員に開催通知を郵送</li> <li>・関係機関の窓口以案内チラシを設置</li> </ul>

#### ⑤事業承継計画策定支援

対象者	<p>経営状況の分析を実施した際に、事業主が60歳以上であるなど事業承継が必要と判断した事業者業種を重点的に支援す</p>
-----	---

	る。但し、下記の業種を重点的に支援する。 ・サービス業(当地域で最も減少している業種)
実施内容	事業計画の策定支援の際に、栃木県事業承継ネットワーク事務局が作成した「事業承継に関するヒアリングシート」を活用して、親族内承継・第三者承継・M&A などの事業承継の方向性を把握したうえで、経営指導員 2 名の内、どちらか 1 名が事業承継計画の策定を支援する。 また、事業資産の贈与や譲渡等について中長期的な計画が必要とされる場合は、専門家（税理士・中小企業診断士）を活用する。

## 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

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

事業計画策定事業者へのフォローアップ																	
実施内容	事業計画策定支援を行った事業者に対し、半期に1度の支援頻度で巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。																
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実施支援の延べ巡回回数</td> <td>21回</td> <td>7回</td> <td>19回</td> <td>16回</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、目標を達成しおらず、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に対し、中小企業診断士等の専門家を派遣した際には、計画と現状の乖離が多数見受けられたため、計画の見直し等を支援した。今後は、事業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、専門家等も活用して、着実な計画実行を支援する体制づくりが課題である。</p>					項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	実施支援の延べ巡回回数	21回	7回	19回	16回	—
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度												
実施支援の延べ巡回回数	21回	7回	19回	16回	—												
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。今回編制する「支援チーム」等により、計画的なフォローアップを実施する。																

### (2) 支援に対する考え方

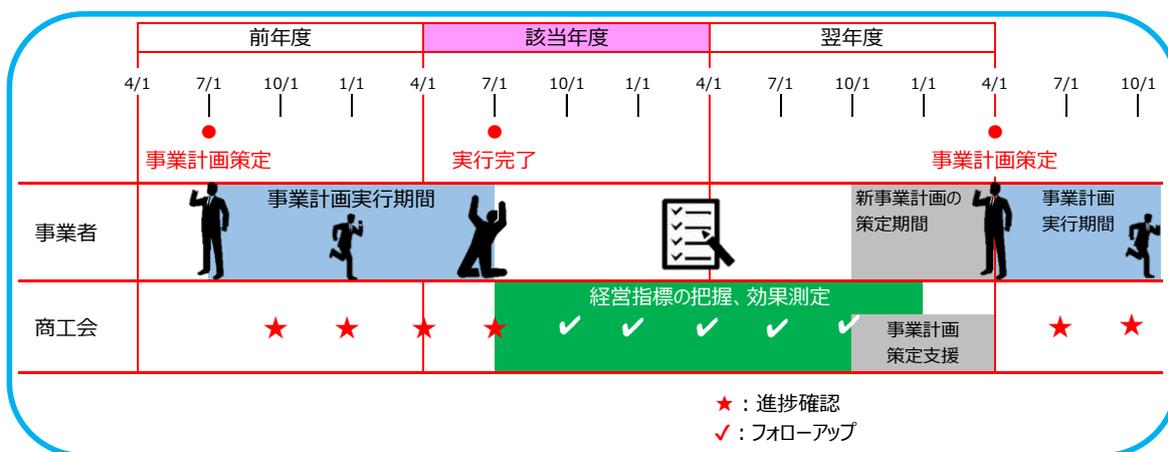
事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況にズレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専

門家等と連携し、課題解決に当たる。

事業計画の進捗状況により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても差し支えない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

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

創業計画策定者については、計画策定後、国の各種施策や当市の創業支援事業計画の情報提供を定期的に行い、年間1者の創業を目指す。新規創業者については、創業後3年以内に廃業等に追い込まれるケースが多いため、特に密な伴走支援を行っていく。



### (3) 目標

支援内容	現 行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ事業者数計	13 者	22 者	22 者	22 者	22 者	22 者
①支援チームによる 事業計画策定事業者数	—	14 者				
②職員個人による 事業計画策定事業者数	13 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
③創業計画策定者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
④事業承継計画策定 事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
フォローアップ延回数	16 回	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回
事業計画策定事業者のうち (①+②) 前年比1%以上 売上増加事業者数	—	10 者				
⑤創業計画策定者のうち 創業計画の売上達成者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
⑥事業承継計画策定事業者 のうち 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、R1 年度の実績

※売上増加率等の設定根拠

[事業計画策定事業者 対前年比 1%増]

・当地域の多くの小規模事業者が売上減少傾向にあり、現状維持も困難な事業者も多いのが現状である。また、これまでの支援実績等を鑑み、対前年比 1%増が妥当であると判断した。

[創業計画策定者 創業計画の売上達成]

・各年 1 者の創業計画書を作成し実際の創業へと繋げる。そのうえで、創業者は前年との比較が不能なため、創業計画で策定した目標売上を達成することを設定した。

[事業承継計画策定事業者 売上維持]

・各年 1 者の事業承継計画書を作成し実際の事業承継へと繋げる。事業承継者は売上減少傾向にあり、現状維持も困難な事業者も多い状況下において、事業を承継する者の経営意欲の向上のためにも、最低でも売上額の現状維持が必要である。

※事業計画策定事業者のうち、前年比 1%以上売上増加事業者数

・前年比1%以上売上増加事業者数の目標値は、支援チームと職員個人の支援による事業計画策定事業者数の50%で設定している。

#### (4)事業内容

以上を踏まえ、事業計画策定事業者へのフォローアップ手順として、下記の通り①「支援チームによるフォローアップ」と②「職員個人によるフォローアップ」の2つの支援プロセスで実施する。

創③創業計画策定者(新規創業者)、④事業承継計画策定事業者へのフォローアップは、経営指導員2名のうち毎年どちらか1件を担当する。

新規創業者については、創業後3年以内の廃業リスクが高いため、こまめなフォローアップを実施する。

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全員に対し、個社の進捗状況に応じて巡回または窓口によるフォローアップを行う。
支援頻度	【事業計画策定事業者】 [支援チームによる事業計画策定後実施支援] ① 14者 × 4回 = 56回 [職員個人による事業計画策定後実施支援] ② 6者 × 4回 = 24回 【創業計画策定後実施支援】 ③ 1者 × 6回 = 6回 【事業承継計画策定後実施支援】 ④ 1者 × 4回 = 4回
実施方法	職員の巡回を中心とするが、状況に応じて外部専門家を派遣するなど、原則四半期に1回の頻度で支援を行うとともに、必要に応じて各種制度融資・補助金等を活用した支援を行う。また、重点支援先や創業間もない事業者については、少なくとも2カ月毎に進捗状況を聞き取りし、継続的な支援を行う。  【事業計画策定事業者への実施支援】 事業計画策定を支援チームで支援している事業者については、支援チームによる四半期毎の定期巡回を行い、PDCAサイクルによる状況に応じた支援を実施する。その際には「事業の進捗状況」「売上高の増減」「資金繰り」等を確認しながら実施する。事業の進捗状況が悪い場合は、何らかの支障が生じていると推測されるた

	<p>め、巡回頻度を高めて、現状及び課題を把握し、その解消に向けた助言や指導を行う。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市などの制度融資や各支援機関の助成金を積極的に活用する。また、支援チーム内での問題解決が困難な場合は、中小企業診断士等の専門家を活用して、計画実行上の課題解決のための助言や指導を受け、問題解決にあたる。</p> <p>尚、重点支援先の場合は、支援チーム内に中小企業診断士を設置しているため、上述した内容に加え戦略的な支援を行う。更には、個者の計画に合わせた専門家、例えば IT 利活用であれば IT コーディネータ等を積極的に活用する。</p> <p>また、経営指導員等が個別に事業計画策定を支援した事業者に対しては、支援チームで実施した支援ノウハウや、その際に習得した支援スキルを活用して実施支援にあたる。</p> <p><b>【創業計画策定者への実施支援】</b>  創業計画の策定を支援した経営指導員 2 名の内、どちらか 1 名が支援にあたる。創業後に事業が軌道に乗るまでの間は、2ヶ月に1度は定期巡回を行い、事業計画の進捗状況の確認を行うとともに、財務状況を把握し、資金繰りのサポートを行う。また、計画どおりに実施できていない場合は、事業者と一緒に検証し、場合によっては計画の見直しを行う。その際には、栃木県よろず支援拠点と連携して支援するほか、ミラサポを活用した専門家派遣を行い、問題解決を図る。</p> <p><b>【事業承継計画策定事業者】</b>  事業承継計画の策定を支援した経営指導員 2 名の内、どちらか 1 名が支援にあたる。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。そのため計画の実施状況を四半期毎に定期巡回を行い、進捗状況について確認を行うとともに、事業承継に関する税制措置などの情報提供を行い、栃木県事業引継ぎ支援センターや栃木県よろず支援拠点などと連携し、円滑な事業承継に向けた支援を行う。</p>
--	---

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

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

<b>① 「地域情報ポータルサイト」の構築 (BtoC)</b> (サイト名：イシロー！)	
<b>対象事業者</b>	管内全事業者
<b>実施内容</b>	IT を活用して掲載事業者数のスケールメリットを活かし管内事業者の PR と販路開拓を支援し、当商工会ホームページとは切り離して事業者情報のみならず地域の様々な情報を静止画像で発信するサイトとして H28 年度に作成した。その後、(YouTube) 等も活用しながらコンテンツの充実を図り、店舗検索機能の改善等を行い販路開拓を実施した。

結果・課題	<b>【結果】</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> <th>R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>地域情報ポータルサイト 掲載事業者数</td> <td>80者</td> <td>110者</td> <td>140者</td> <td>150者</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>掲載事業者数は年々増加し、R2年度は160事業者の予定。また、掲載事業者のうち30事業者が新規顧客の獲得ができたほか、PV数や訪問者数も増加しており成果も出ている。</p> <b>【課題】</b> 当サイトの認知度は年々上昇していると思われるが、インターネットを利用できない世代などを補完するため新たなツールの構築が必要である。新たなツールを構築し、その相乗効果により売上に直結するようなサイトにしていくことが課題である。	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	地域情報ポータルサイト 掲載事業者数	80者	110者	140者	150者	—
	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度							
地域情報ポータルサイト 掲載事業者数	80者	110者	140者	150者	—								
今後の展開	成果も出ていることから、課題を踏まえて一部改善し継続する。掲載事業者数を増やす取組みと併せて、有効な販路開拓のツールとなるよう新たなツールの構築を図る。												

## (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」は苦手な分野と言われ、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上述した①の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、今回においても継続して実施するとともに、新たに「地域情報ポータルサイトイシロー！」冊子版の作成と「めぶき食の商談会への出展」を加え展開する。なお、栃木県独自の事業である「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、今回においても、引き続き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を多く耳にすることから、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 イシロー！ 掲載事業者数	150者	20者	20者	20者	20者	20者
目標売上増額/者	—	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
② イシロー！お役立ちガイド 掲載事業者数	—	20者	20者	20者	20者	20者
目標売上増額/者	—	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
③ めぶき食の商談会 出展事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	2件	2件
④ IT能力向上支援事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者

目標売上増額/者	—	30千円	30千円	30千円	30千円	30千円
----------	---	------	------	------	------	------

(特記事項) ※現行は、R1年度の実績 ①イシロー！は WEB サイト、②イシロー！お役立ちガイドは WEB の利用ができない世代などを補完するためのものであり、①と同内容を掲載した冊子で互換性があるため、売上増額は①と②の合計で 40 千円と設定した。また、目標売上設定事業者数は、各年事業計画を策した 20 事業者とした。

#### (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「地域情報ポータルサイト」の運営 (BtoC) (サイト名：イシロー！)	
対象事業者	管内全事業者
事業内容	<p>H28年度に、ITを活用して掲載事業者数のスケールメリットを活かし管内事業者のPRと販路開拓を支援し、当商工会ホームページとは切り離して事業者情報のみならず地域の様々な情報を動画(YouTube)等も活用しながら発信するサイトとして作成したものであり、今回もこのサイトを活用した販路開拓支援を実施する。</p> <p>ただ単に事業者の紹介のみであると、閲覧者の興味を引くことができないため、地域の情報や特集ページを作成するなど、コンテンツの充実を図ってきた。今後は当サイトで販路開拓ができるようにサイト自体の魅力向上を目指してコンテンツを拡充したうえで、事業者の売上に直結するような事業者ページの改善を行う。また、事業者ページは事業者自身が更新できるように改善し、お知らせ等の情報を自らが発信できる事業者には、定期的な更新を行うよう促していく。</p> <p>今後5年間で、掲載事業者数を210事業者に増やすほか、今回②で作成する冊子にQRコードを付して当サイトとの連携を図り、相乗効果による販路開拓を支援する。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認知度向上による新規顧客の獲得</li> <li>・既存顧客のリピート率向上</li> </ul>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、掲載内容の見直しの提案を行っていく。併せてサイト自体のコンテンツ見直しを行う。</li> <li>・事業者ページの定期的な更新やお知らせ機能を活用したイベントやお得情報、クーポン等の発行を支援する。</li> </ul>

②「地域情報ポータルサイト」冊子版の作成配布 (BtoC) (冊子名：イシロー！お役立ちガイド)	
対象事業者	管内全事業者
事業内容	<p>H28年度に、ITを活用して掲載事業者数のスケールメリットを活かし管内事業者のPRと販路開拓を支援し、当商工会ホームページとは切り離して事業者情報のみならず地域の様々な情報を動画(YouTube)等も活用しながら発信するサイトとして「イシロー！」を作成したが、インターネットを利用できない世代などを補完するため紙媒体による冊子を作成し配布する。また、この冊子にQRコードを掲載して、上述の①「地域情報ポータルサイト」との連携を図り、相乗効果による販路開拓を支援する。</p> <p>【発行時期】 11月</p>

	<p>【作成部数】 毎年 7,000 部</p> <p>【設置場所】 下野市役所、道の駅しもつけ、ゆうがおパーク、自治医科大学付属病院、石橋総合病院など来訪者が多い場所に設置し、地域内外の集客を図る。</p>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「地域情報ポータルサイト」との相乗効果による地域内外からの新規顧客の獲得、及び掲載事業者の知名度向上による地元購買率の向上</li> <li>・既存顧客のリピート率向上</li> </ul>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・掲載事業者の売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。</li> <li>・結果を検証し、効果が見えない場合は、掲載内容の見直し提案を行って行く。併せて冊子自体の内容についての検討も行う。</li> </ul>

### ③「めぶき 食の商談会」への出展（BtoB）

対象事業者	事業計画策定事業者のうち自社ブランドや下野ブランドを取り扱う店 1 事業者
事業内容	<p>当商工会が自前で商談会を開催するのは困難なため、めぶきファイナンシャルグループ（足利銀行、常陽銀行）が主催する北関東最大級（出展者約 220 社、バイヤー等約 120 社）の食にまつわる商談会「めぶき 食の商談会」への出展による販路拡大を支援する。この商談会は、農業生産者、食品加工・卸業者、小売業者、外食など幅広い食関連事業者による出展ブース内での商品 PR のほか、バイヤー等との事前予約制の個別商談会を行うものである。また、出展を希望する事業者に対して、自社商品の PR パンフレットの作成や商談会時の留意点等を支援チームにて一連のスキームとして支援する。</p> <p>【開催時期】 1 月下旬</p> <p>【開催場所】 栃木県内と茨城県内を輪番で開催</p>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな取引先との成約による売上増加</li> <li>・新たな販売先に自社商品が陳列されることによる認知度向上</li> <li>・下野ブランドの認知度向上</li> </ul>
実施後のフォロー	成約件数や売上等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、商品パッケージの見直しや新商品開発の提案を行っていく。

### ④ I T 活用能力向上セミナーの開催（BtoC）

対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定支援を行った事業者</li> <li>・販路開拓を目指す事業者</li> </ul>
事業内容	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。SNS を活用して自社製品の販路開拓を図るための FaceBook ページやホームページ作成に役立つ WordPress 等についてセミナーを開催する。
実施時期	10 月
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者の IT への苦手意識の払拭</li> <li>・新規顧客の獲得</li> </ul>

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、本市商工観光課職員、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9）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、県内35商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表10）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

しかし、これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

このことを踏まえ、報告内容や方法を改善してPDCAサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

【図表9：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

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

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

▶ (5) PDCA評価

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

### (2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会によりPDC 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

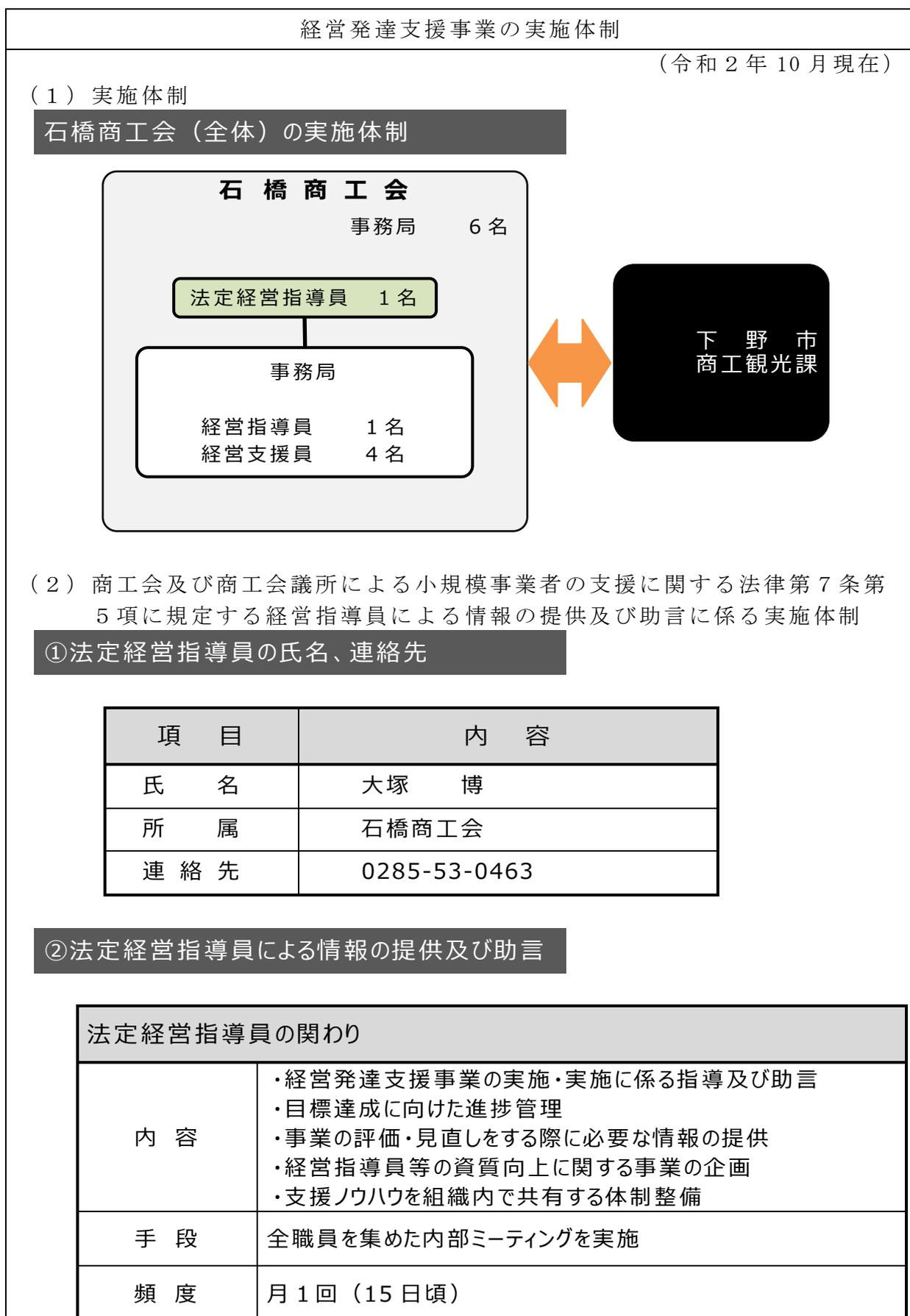
目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員	中小企業診断士 柴田幸紀 下野市役所商工観光課職員 法定経営指導員 大塚 博 経営指導員（課長）本橋充夫
開催回数	年 1 回 3 月に開催
情報の展開	理事会・総会に報告 「アクションプラン」の結果（図表 10）と共に、ホームページへ掲載 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

【図表 10：2019 アクションプラン実績集計表】

区分	項目	ポイントの基礎	実績	評点	評点内訳		
I 経営 発達 支援 計画 に 係 る 取 組 み	1. 経営発達支援事業						
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 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	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)	
	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	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)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		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. 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		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)		
				44/50	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	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 (ネット以外.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	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	12件	7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	80件	46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	24企業	18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%	55.8%	55.6%	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	16,891円	16,189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	7,047,686円	7,080,414円	6	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	+8口	-2.5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	+0件	1	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 (いずれかが維持) 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%	16.5%	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成		
				11/44	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 販わいの創出事業 (実施件数)	職員数×1件	6件	6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		
				73/150	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



その他

ミーティングの内容は下野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 石橋商工会

所在地	〒329-0511 栃木県下野市石橋 790-17
電話番号	0285-53-0463
F A X	0285-52-0330
E-Mail	ishibashi_net@shokokai-tochigi.or.jp
ホームページ	<a href="https://ishibashi-shokokai.com">https://ishibashi-shokokai.com</a>

② 下野市商工観光課

所在地	〒329-0492 栃木県下野市笹原 26
電話番号	0285-32-8907
F A X	0285-32-8611
E-Mail	syokoukankou@city.shimotsuke.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	6,450	6,450	6,450	6,450	6,450
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	400	400	400	400	400
4.経営状況の分析に関する事業	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
5.事業計画の策定支援に関する事業	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	700	700	700	700	700
7.新たな需要開拓に関する事業	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
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