

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大平町商工会（法人番号 9060005005575） 栃 木 市（地方公共団体コード 092037）
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 ■顧客ニーズをしっかりと把握し、 ターゲットにささる技術力・商品・サービスを提供することで 消費を獲得し持続的発展を遂げている</p> <p>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] ターゲットにささる技術力・商品・サービスの提供及び売上 向上</p> <p>[2] 魅力を持った事業所を存続させる円滑かつ効果的な事業承継</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</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 ターゲットの顧客ニーズを把握するため消費者アンケー トを実施し、事業計画に反映させ売上増加に繋げる。</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、職員が経 営分析を実施し、事業者の強みやターゲットを明確にする。</p> <p>5. 事業計画策定支援に関すること 事業者の強みを活かした「ターゲットにささる」事業計 画を事業者とともに策定し、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 IT活用支援等情報発信強化を支援し、新規顧客の獲得 に寄与する他、事業者の売上増加に繋げる。</p>
連絡先	<p>大 平 町 商 工 会 〒329-4403 栃木県栃木市大平町蔵井 2007 番地 10 TEL：0282-43-7121 FAX：0282-43-1608 E-mail：ohira_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>栃 木 市 産 業 振 興 部 商 工 振 興 課 〒326-8686 栃木県栃木市万町 9 番 25 号 TEL：0282-21-2371 FAX：0282-21-2683 E-mail：syoukou@city.tochigi.lg.jp</p>

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1)地域の現状と課題

① 栃木市と大平町商工会地域の概要

栃木市は、江戸から明治時代にかけての蔵や商家などが多く残る「蔵の街」として全国に知られている。平成の大合併により、旧栃木市・大平町・藤岡町・都賀町・西方町・岩舟町の1市5町が合併し誕生した。当市は栃木県南部に位置し、東京から約75km、県都宇都宮市から約25kmの距離にある。面積は、331.50km²で県内25市町中第8位である。人口は、158,721人（令和2年9月末現在）で県内第3位、県南部では小山市に次いで第2位である。



このうち当商工会管内は大平地域である。面積は 39.80 ㎥、人口は 29,749 人（令和 2 年 9 月末現在）となっており、栃木市に占める割合については、面積は 1 割強、人口は 2 割弱となっている。なお、栃木市内には栃木商工会議所と、それぞれの旧地域に当商工会を含む 5 商工会が併存している状況である。

【交 通】

当市は東北自動車道栃木 IC と、北関東自動車道都賀 IC を有している。東北自動車道と北関東自動車道の 2 つの高速道路を、群馬方面からは岩舟 JCT、茨城方面からは栃木都賀 JCT が結び、物流の効率化や地域経済の発展に貢献する交通の要である。特に、当地域では南に行く場合には隣市にある東北自動車道佐野藤岡 IC、北に向かう場合には東北自動車道栃木 IC、東西に向かう場合には北関東自動車道都賀 IC と交通網が発達している地域である。

一般道に関しても、当地域を含む当市南部には、群馬県・栃木県・茨城県を結ぶ国道 50 号が東西に通り、北部には一般国道 293 号が通る。また、当地域では、南北に県道 11 号栃木バイパスや県道 252 号も通っており、県内外とのアクセス

性に優れた道路網を形成している。

市内の鉄道は、栃木駅をターミナルとして JR 両毛線と東武日光線、東武宇都宮線の計 3 路線、12 駅が存在している。当地域には、東武日光線新大平下駅と JR 両毛線大平下駅があり、市内や近隣自治体への通勤通学の足として、また、東京・埼玉方面への交通手段として充実した鉄道網となっている。都心からは、電車（特急電車利用）・車（高速道路利用）のどちらでも約 1 時間でアクセスできる。

【地 形】

当地域は、当市の北部から東部にかけて関東平野に連なる平坦地が広がる一方で、利根川水系渡良瀬川支流の一級河川である巴波川（うずまがわ）やその支流の一級河川である永野川が流れており、肥沃な大地と豊富な水源を有し農業も盛んである。

【自然・観光等】

当地域には自然と触れ合うことを楽しめるスポットが数多く存在し、中でも当地域の西部にある巨峰の生産が盛んな「ぶどう団地（約 70ha、約 80 戸のぶどう農家で構成）」があり、毎年県内外からのぶどう狩り客でにぎわっている。その他、映画やドラマ等の撮影で使われることの多い施設である「栃木市おおひら歴史民俗資料館」やハイキングコースとして評判の高い太平山などの観光資源が多数存在する。

また、当地域中心部にある大平運動公園前の桜並木や西部にあるかかしの里周辺における万本桜など桜の名所としても知られている。

イベントも、さくらまつり・なつこい・とちぎ盆祭り・産業祭・光と音のページェント（イルミネーション）等、季節に応じたイベントも行われている。

県が発表した『栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果』によれば、令和元年における大平地域の観光客入込数は年間 592,902 人であり、平成 22 年度比 108%と微増となっている。



※栃木市おおひら歴史民俗資料館



※大平運動公園前桜並木



※光と音のページェント

【特産物】

当市は総農家数が 5,461 戸で県内第 1 位（2015 年農林業センサスより）であり、県内有数の農業が盛んな市である。当地域においても、肥沃な土地と豊富な水源を生かし、特にいちご、ニラ、ぶどう（巨峰・シャインマスカット等）、ナシの栽培が盛んである。

【地域ブランド化推進の取組】

当市では、市内の優れた商品を「とちぎ小江戸ブランド」に認定して、商品の付加価値を高め、販路拡大を支援すると共に、地域経済の活性化と市のイメージアップを図っている。また、生産者と飲食店・菓子店などがコラボレーションして商品開発する地産地消を推進している。



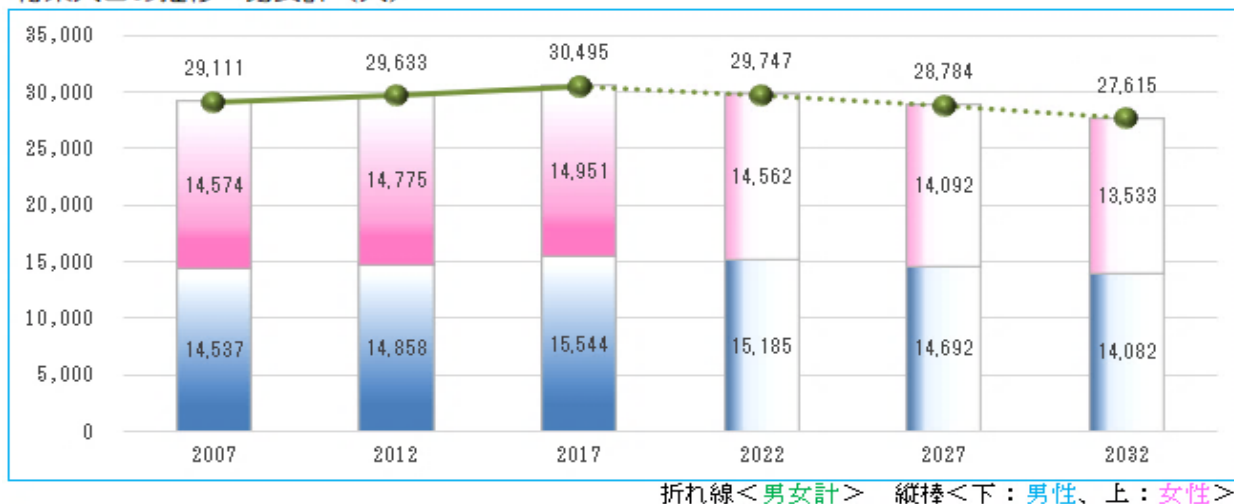
○「とちぎ小江戸ブランドマーク」
このロゴマークの3色の色はそれぞれ当市の歴史・自然・文化を表している。朱色(右下部分)は神社仏閣に代表される「歴史」、水色(右上部分)は渡良瀬遊水地、巴波川(うずまがわ)などに代表される自然、藍色(左部分)は蔵に代表される「文化」を表している。

パンフレットやのぼり、商品に貼るシールなどに活用し、「とちぎ小江戸ブランド」を全国にPRしている。

②人口の推移

(株)日本統計センター(福岡県北九州市)の市場情報評価ナビ 2018年度版によると、2017年3月時点における当地域の人口は30,495人であり、2007年から2017年まで人口が微増している。しかし、将来人口の推移は、図表1のとおり減少していくと予測されている。

将来人口の推移・男女計(人)



折れ線<男女計> 縦棒<下: 男性、上: 女性>

※図表1 市場情報評価ナビ 2018年度版より抜粋

また、当地域の年代別人口と構成比の将来推移を見てみると、30代より若い世代に関してはほぼ2007年から右肩下がりであり、2032年では2007年の約70%まで減少する予測となっている。全人口に占める構成比も年々減少傾向にある。

他方、60代以上の人口構成比は増加傾向にあり、2032年には2007年の約138%にまで増加する予測である。特に80代以上の人口が2倍以上になっている。

年代別人口と構成比の将来推移

男女計

年次	年代別人口（人）										年代別人口構成比（％）									
	計	10歳未満	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上	～9歳	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80歳～	
2007	29,111	2,736	2,742	3,410	4,193	3,353	4,970	3,924	2,242	1,541	9.4	9.4	11.7	14.4	11.5	17.1	13.5	7.7	5.3	
2012	29,633	2,720	2,722	3,024	4,229	3,782	3,868	4,840	2,683	1,765	9.2	9.2	10.2	14.3	12.8	13.1	16.3	9.1	6.0	
2017	30,495	2,648	2,861	2,894	3,830	4,494	3,409	4,892	3,466	2,001	8.7	9.4	9.5	12.6	14.7	11.2	16.0	11.4	6.6	
2022	29,747	2,272	2,766	2,667	3,318	4,441	3,790	3,793	4,318	2,382	7.6	9.3	9.0	11.2	14.9	12.7	12.8	14.5	8.0	
2027	28,784	1,997	2,589	2,520	2,965	3,892	4,407	3,243	4,249	2,922	6.9	9.0	8.8	10.3	13.5	15.3	11.3	14.8	10.2	
2032	27,615	1,839	2,232	2,424	2,724	3,375	4,373	3,616	3,322	3,710	6.7	8.1	8.8	9.9	12.2	15.8	13.1	12.0	13.4	

※図表2 市場情報評価ナビ 2018年度版参照

世帯数は令和2年9月現在12,261世帯であり、令和元年東日本台風の被害により世帯数が減少しているが、平成26年よりも増加している。また、近年では1

世帯あたりの家族数は約 3 人となり核家族化が進行している。今後も緩やかな人口減少をしつつ、高齢化率の上昇と核家族化が進行していくものと予想される。

		26年度末	27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	R1年度末	R2年9月末
大平地域	人口	29,931	30,101	30,249	30,400	30,474	29,945	29,749
	対前年増減	—	170	148	151	74	-529	-196
	世帯数	11,161	11,366	11,656	12,054	12,508	12,272	12,261
	対前年増減	—	205	290	398	454	-236	-11
栃木市全体	人口	164,321	163,855	163,131	162,576	160,775	159,295	158,721
	対前年増減	—	-466	-724	-555	-1801	-1480	-574
	世帯数	61,755	62,684	63,532	64,622	65,620	65,764	65,961
	対前年増減	—	929	848	1090	998	144	197

※図表 3 栃木市月別・地域別世帯数及び人口参照

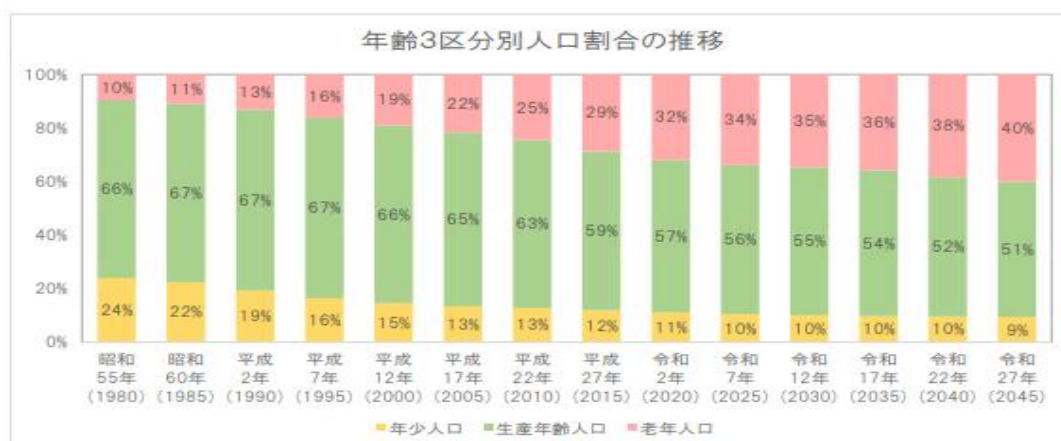
③地域全体の現状と課題

【人口動態】

当市は人口減少に歯止めをかけようと、平成 27（2015）年度には住宅課を創設し、様々な施策による支援を打ち出している。移住定住者と空き家所有者とのマッチングを行う空き家バンク制度「あったか住まいるバンク」や、住宅の取得を支援する「まちなか定住促進住宅新築等補助金」など、各種支援策の充実が図られている。その成果として、「田舎暮らしの本（宝島社）」の「住みたい田舎ベストランキング」では、『総合部門』で全国 2 位にランキングされるまでとなった。依然として人口は減少傾向であるが、平成 27 年度から 4 年連続で転入者が転出者を上回るなど一定の成果は現れ始めている。

特に、当地域への転入者は多く、令和元年東日本台風被災があった令和元年を除けば、年々増加している。平成 26 年と令和 2 年（9 月末時点）を比較すると、1,100 世帯増加している。これは大型商業施設や大型家電販売店等が当地域に相次いで出店していることや高速道路及び一般道、鉄道などの交通の便が良いことが理由としてあげられる。

しかしながら、前述の通り、今後当地域の人口は減少傾向で推移すると予測されている。さらに、当市全体でみると、生産年齢人口（15～64 歳）が図表 4 の通り、令和 27（2045）年には 51%まで減少する見込みである。



※図表 4 栃木市まち・ひと・しごと創生総合戦略より抜粋

当市からの人口流出の原因は、就業・通学のためが大部分を占めており、今後

も避けられない流出は一定程度出てくると考えられる。今後より一層の転入者、特に若者の転入者を増やしていく為に、「活気ある企業の持続的発展および就業機会の確保」、「若者への市内企業等の魅力や強みの情報発信」をしていくことが課題である。

【地元購買力】

順位	上昇	低下
1	西那須野町 9.4	矢板市 ▲ 12.6
2	大平町 7.2	真岡市 ▲ 12.3
3	芳賀町 4.8	大田原市 ▲ 10.9
4	国分寺町 4.0	茂木町 ▲ 10.2
5	益子町 3.5	上三川町 ▲ 8.2

※図表5 地域購買動向調査報告書（栃木県）参照

平成26年度地域購買動向調査報告書（栃木県）によると、当地域の地元購買率は44.4%（当市は75.5%）と低い状況ではあるが、県内購買率上昇順位は2位（7.2%上昇）という結果になっている。特に、食料品、日用雑貨・台所用品、医療品・化粧品等の購買率が80%を超えている。これは大型店の進出により、大型店に購買が集中した結果と考えられる。

大平町の地元購買率

(%)

	大平町	旧栃木市	佐野市	小山市
①食料品	81.3	84	94.4	87.5
②家電製品	56.7	82	93.8	92.8
③日用雑貨・台所用品	85.5	83.6	94.5	88.6
④医薬品・化粧品	83.5	92.8	96.8	91
⑤日用衣料（普段着）	10.7	73.1	88.2	82.8
⑥ファッション衣料（外出着）	5.1	50.2	81.6	69.8
⑦装飾品（時計・アクセサリ）・靴・カバン	6	52.3	82.4	70.3
⑧書籍・文具	71.4	91.3	96.4	88.7
⑨スポーツ用品・玩具・CD/DVD	48.1	60.2	77.2	92.6
⑩贈答品	16.7	74.1	89.8	75.9
⑪外食	13.5	79.6	90	88.6
①～⑪総合計	44.4	75.5	89.7	84.6

※図表6 地域購買動向調査報告書（栃木県）参照

それに対して衣料品やアクセサリ等の装飾品は購買率が1割にも到達しておらず、外食の購買率も13.5%と大変低い状況となっている。それらは、①栃木地域（旧栃木市）②小山市③佐野市に多く流出していることが要因である（図表7）。

今後の課題として、流出率の高い①外食、②装飾品、③日用衣料の購買率を上げていくために、的確に住民等のニーズを把握していかなければならない。

■ 周辺地域からの吸収率(他の地域から大平に来て購入・消費する)の高い品目 上位3つ

1 日用雑貨・台所用品

主な吸収地域	
① 岩舟町	38.5 %
② 藤岡町	29.4 %
③ 栃木市	11.7 %

2 スポーツ用品・玩具・CD/DVD

主な吸収地域	
① 岩舟町	42.1 %
② 藤岡町	19.1 %
③ 栃木市	11.8 %

3 食料品

主な吸収地域	
① 岩舟町	35.9 %
② 藤岡町	25.6 %
③ 栃木市	9.0 %

■ 周辺地域への流出率(大平から他の地域に行き、購入・消費される)の高い品目 上位3つ

1 外食

主な流出先	
① 栃木市	38.9 %
② 小山市	21.8 %
③ 佐野市	18.7 %

2 装飾品(時計、アクセサリ)・靴・カバン

主な流出先	
① 栃木市	30.1 %
② 佐野市	27.3 %
③ 小山市	17.8 %

3 日用衣料(普段着)

主な流出先	
① 栃木市	41.2 %
② 佐野市	17.0 %
③ 小山市	16.9 %

※図表7 地域購買動向調査報告書（栃木県）参照

【観光客入込数】

令和元（2019）年栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果の市町村別観光客入込数（図表 8）によると、宿泊場所や観光資源の乏しい当地域では観光客入込数は他の地域と比べると少ない。しかし、少しずつではあるが観光客入込数は増えており、平成 22 年度比 108%となっている。これは、近年では県全体としてもデスティネーションキャンペーン（JR による大型観光キャンペーン）をはじめとして観光振興策を推進してきた結果が反映されていることがわかる（2017 年がプレデスティネーションキャンペーンの関係で観光客入込数が増加し、2018 年はデスティネーションキャンペーンの関係で例年よりも増えてはいるが、観光目玉である「ぶどう」が出来なかったため、2017 年と比べると少し減少した）。

	平成26 (2014)年	平成27 (2015)年	平成28 (2016)年	平成29 (2017)年	平成30 (2018)年	令和1 (2019)年	平成22 (2010)年比
栃木市全体	5,632,285	5,646,888	6,036,693	5,800,135	6,009,231	5,514,544	96.3
大平地域	536,378	588,279	573,280	637,170	607,952	592,907	108.0
栃木地域	2,374,709	2,250,599	2,627,871	2,287,189	2,744,461	2,373,044	98.9
藤岡地域	1,020,725	1,052,405	1,137,944	1,039,394	1,039,554	996,604	87.3
都賀地域	166,239	162,810	153,831	115,047	99,082	81,424	34.5
西方地域	366,284	403,375	399,157	387,085	396,283	408,472	130.0
岩舟地域	1,167,950	1,189,418	1,144,610	1,134,250	1,121,899	1,062,093	97.6

出典：令和元（2019）年栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果

※図表 8 令和元（2019）年栃木県 市町村別観光客入込数

今後も、春には桜、夏には当地域の祭りである「なつこい」や「とちぎ盆祭り」、秋にはぶどう狩りや太平山ハイキング、冬にはいちご狩り等、観光資源を生かしつつ、また栃木地域の蔵の街観光や佐野プレミアムアウトレット等、周辺地域に来ている観光客を当地域に取り込んでいけるかが課題である。

④地域産業の現状と課題

【地域産業の概要】

■商業

当地域の商業は、中心部に存在する栃木市大平総合支所や東武日光線「新大平下駅」の周辺に商業集積地を形成してきた。近年は当地域南東部や北西部の県道沿いに、大規模小売店、大手家電量販店等の出店が相次いでおり、いわゆる郊外型の発展を遂げている。また、大手チェーンの飲食店やコンビニエンスストアの店舗数も増加している。

■製造業

当地域は大手企業 3 社（日立グローバルライフソリューションズ（株）・日立ジョンソンコントロールズ空調（株）・いすゞ自動車（株））の工場を中心に、企業城下町として発展してきた。また、当地域の東部に位置する大平みずほ企業団地への進出企業が 11 社あり、大手企業の下請を行う企業が多い。製造業の盛んな当地域では経営者の世代交代も進み、活力ある若手経営者による今後の活躍が期待される。

■建設業

東日本大震災の復興や令和元年東日本台風被災の復興等により一部持ち直しが見られたものの、公共工事の大幅な削減での競争激化や新型コロナウイルス感染症の影響により需要が縮小している。また、建築確認申請の厳格化への対応や、原材料の高騰等に苦慮している。リフォーム事業を手掛ける建築業者は、大手企業の営業力・低価格戦略に対抗できず、需要の取り込みが厳しい状況で

ある。

【当地域の商工業者数】

平成 23 年、平成 28 年調査の「経済センサス活動調査」によれば、当地域内の商工業者数は、この 5 年間（平成 23 年と平成 28 年との比較）で、23 社（約 3.3%）減少している。業種別でみると、建設業や製造業、宿泊飲食業については、全国や栃木県全体と同様に減少数が多い。これは後継者がなく、経営者の高齢化に伴う廃業の影響が要因と考えられる。また、建設業や製造業については、新規にこの分野で創業する事業者が少ないことも要因として考えられる。

加えて、前述の通り、当地域では宿泊施設が少なく、また飲食需要は他の地域に流出していることが、宿泊飲食業の減少要因に繋がっている。

他方、卸売業や小売業は微増であり、人口増加による消費者の需要増や複数店舗からなる大型商業施設出店の影響が考えられる。また、不動産業や医療・福祉を含むその他については、高齢化社会に対応した医療・福祉業が増加した影響が考えられる。

項 目	商工業者数						
		建設業	製造業	卸売業 小売業	宿泊 飲食業	サービス業	その他
平成23年	910社	149	154	215	100	218	74
平成28年	887社	134	143	217	95	217	81
増減数	▲23社	▲15	▲11	2	▲5	▲1	7
増減(%)	▲3.3%	▲10.0	▲7.1		▲5		9.1

※図表 9 総務省：経済センサス 活動調査参照

【当地域の就業者（在住者）数】

当地域の就業者（在住者）をみると、第 1 次産業が 5.6%、第 2 次産業が 37%、第 3 次産業が 55%であり、全国平均よりも第 2 次産業の割合が高い。これは当地域内にある大手企業 3 社の製造工場があることに起因している。

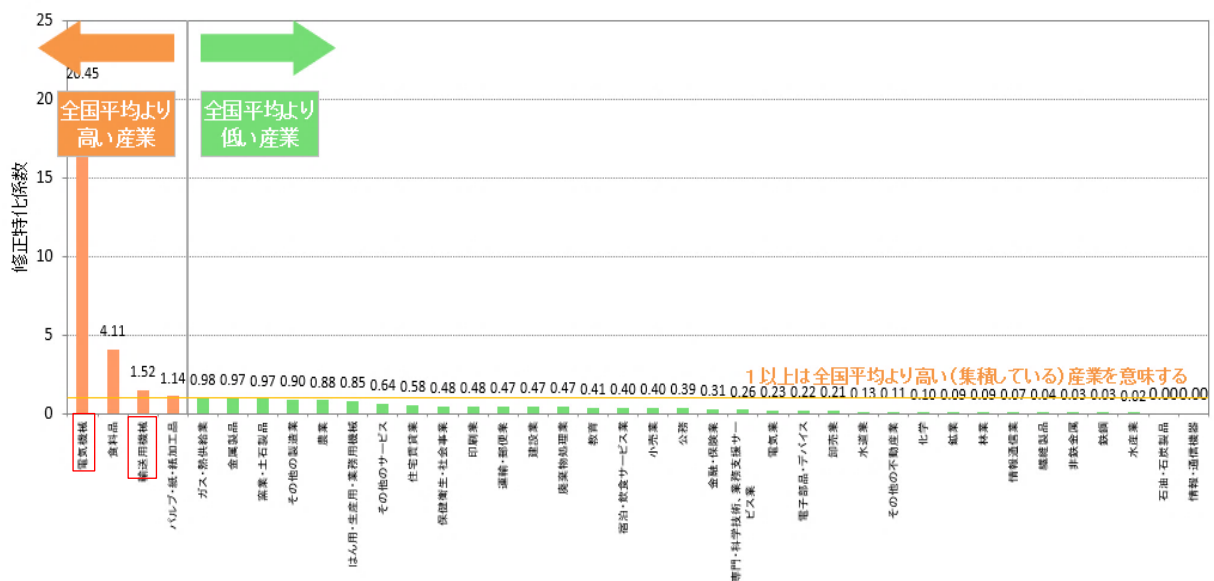
項 目	就業者 (在住者)	1 次	2 次		3 次				その他
		農林漁業	建設業	製造業	卸売業 小売業	宿泊 飲食業	サービス業	その他	公務
2015年	14,245人	811人	876人	4,403人	1,987人	522人	3,216人	1,994人	436人

※図表 1 0 市場情報評価ナビ MieNa 2018 年度版商圈レポート 単純集計版参照

【得意な産業と産業の稼ぐ力】

当市の産業別修正特化係数（生産額ベース）をみると、電気機械が 20.45 と全国平均より高い産業であるのが特徴といえる。また、輸送用機械も 1.52 と全国平均よりも高い。このデータからも、当地域の大手企業 3 社の存在が影響していることが読み取れる（図表 1 1）。

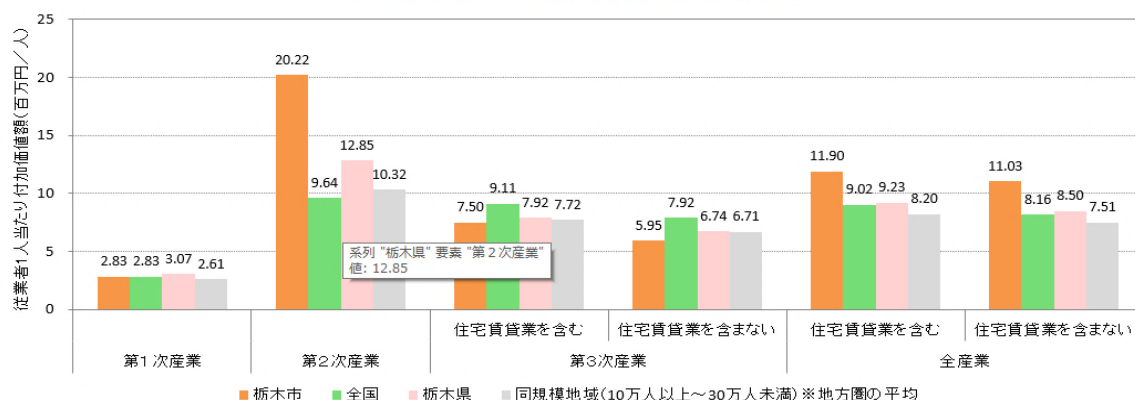
産業別修正特化係数（生産額ベース）



※図表 1 1 地域経済循環分析用データベースより抜粋

続いて、当市の従業員 1 人当たり付加価値額をみると、やはり第 2 次産業が突出して高く、全国的にみても第 2 次産業に依存していることがわかる。この要因の一つも大手企業 3 社の製造工場が所在していることにあり、当地域は大手企業 3 社に依存していることがわかる（図表 1 2）。

従業者 1 人当たり付加価値額（労働生産性）



※図表 1 2 地域経済循環分析用データベースより抜粋

【地域産業の課題】

商業・建設業に関しては、人口増加による消費者の需要があるにもかかわらず、事業者の認知度不足により、そのチャンスを生かし切れていない。住民等のニーズを的確に把握し、商品・サービス・技術等に反映させると共に訴求力のある広告宣伝を仕掛け、地域内外の消費を獲得していくことが課題である。

また、製造業に関しては、上記の通り大手企業 3 社に依存しつつも、地域企業を牽引する産業の発展や地域サプライチェーンの維持に寄与している。今まで以上にその大手企業のニーズを踏まえるとともに、自社商品開発による脱大手依存や製造ラインの効率化・設備入替による生産性向上を行い、売上・利益を伸ばしていくことが課題である。

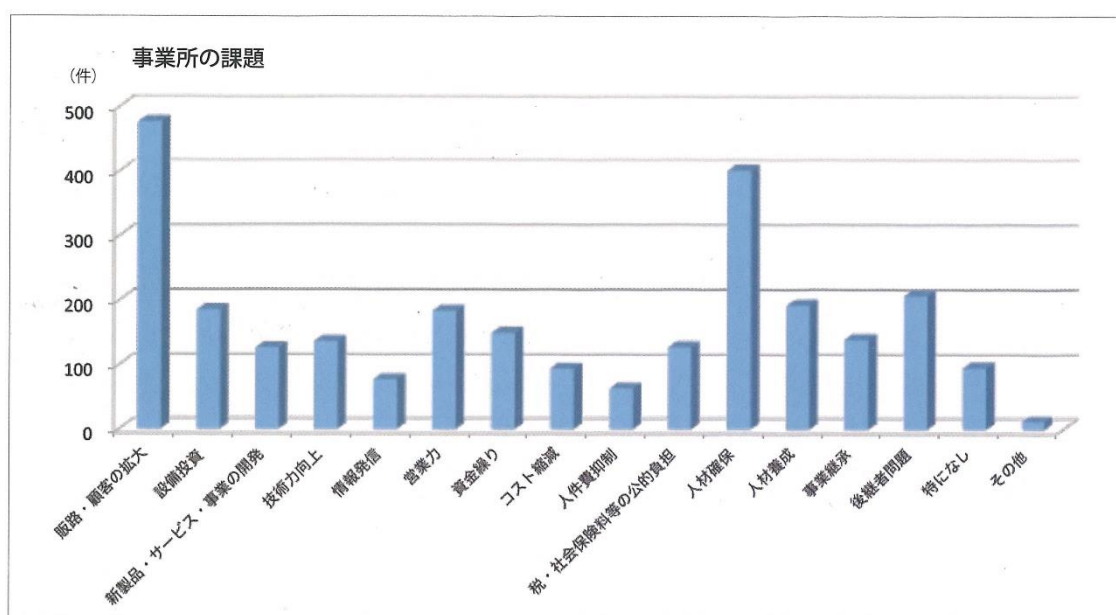
⑤小規模事業者の現状と課題

平成 23 年、平成 28 年調査の「経済センサス活動調査」によれば、当地域の小規模事業者数は、この 5 年間（平成 23 年と平成 28 年との比較）で、38 社（5.2%）減少している。業種別にみても、サービス業以外すべての業種で 5%以上減少している。サービス業に関しては、当地域の人口がこの 5 年間で増加したことで需要やニーズに応えるサービス業が増えたためと考えられる。

項 目	小規模事業者						
		建設業	製造業	卸売業 小売業	宿泊 飲食業	サービス業	その他
平成23年	735社	148	125	144	74	182	62
平成28年	697社	133	116	136	69	185	58
増減数	▲38社	▲15	▲9	▲8	▲5	3	▲4
増減(%)	▲5.2%	▲10.1	▲7.2	▲5.5	▲6.7	1.6	▲6.5

※図表 1 3 総務省：経済センサス 活動調査参照

また、平成 28 年 11 月に実施した「栃木市中小企業・小規模事業者向けアンケート」によると、5 年前と比較した売上高及び経常利益について、回答者の約 50% が、5 年前に比べて「減少した」と回答している。また、事務所の課題として、①販路・顧客の拡大が最も多く、②人材確保、③後継者問題、④設備投資、⑤人材育成、⑥営業力と続く結果となった。



※複数回答可

※図表 1 4 栃木市中小・小規模企業振興ビジョンより抜粋

なお、主な業種別の小規模事業者の現状と課題は、次のとおり。

業 種	現 状	課 題
小 売 業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 栃木地域や小山市、佐野市などへのアクセスが良く、購買力の地域外への流出 ・ 当地域内にある大型店への購買力の集中 ・ 顧客ニーズの把握不足 ・ 顧客への情報発信不足 ・ 品ぞろえの限界 ・ 通信販売の拡大 ・ 他店との特徴や特色を見いだしづらい ・ 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 ・ キャッシュレス化の遅れ ・ 人材確保が困難 ・ 事業主の高齢化や後継者不足、業績悪化による廃業の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大型店が真似できないきめの細かなサービス創造 ・ 人口増加に伴う消費者ニーズの的確な把握 ・ 顧客ニーズに特化した商品等の提供 ・ 商品や個店自身の強みや特徴、消費者ターゲットの的確な把握と魅力の発信 ・ IT等を活用した積極的な情報発信による商品やサービスのPR（認知度魅力向上） ・ チラシ活用によるシニア世代へのPR ・ 商品券事業やイベントにおける販売機会創出と知名度向上 ・ キャッシュレス等の導入率向上と業務効率化の取組み ・ 後継者の育成と後継者の円滑な事業承継
飲 食 業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小山市や栃木地域、佐野市といった地域外への購買力の流出 ・ 顧客ニーズの把握不足 ・ 顧客への情報発信不足 ・ 利用頻度、利用単価の減少による売上の減少 ・ 店舗の老朽化及び魅力あるメニューが少ない ・ 事業主の高齢化や後継者不足 ・ 人材確保が困難 ・ 当地域と同程度の人口規模の地区と比べて飲食店が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者ターゲットの的確な把握、商品や個店自身の強みや特徴の把握と魅力の発信 ・ リピート率の向上 ・ IT等を活用した情報発信による商品やサービスのPR ・ 世代別消費者ニーズやターゲットに合致した店づくり ・ ターゲット層にささる魅力ある商品の開発 ・ 特別な日に来店してもらえそうな魅力ある店づくり ・ 後継者育成と円滑な事業承継 ・ 10年後も継続できる創業
建 設 業	<ul style="list-style-type: none"> ・ いわゆる一人親方での新規創業が多く（電気設備業、大工業等）、勤めていた会社から独立を目指す事業者が多い→事業に対するモチベーションは高い ・ 大工業は大手ハウスメーカーへの下請け業に従事する割合が比較的高い ・ 受注単価の引き下げ ・ 若手の職人がいない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規創業者の事業計画策定 ・ 地域内の新築、リフォーム需要の獲得 ・ 下請けからの脱却 ・ 大手ハウスメーカーができないきめ細かいアフターフォローの実施 ・ 技術の伝承 ・ 建設業同士の連携強化 ・ ターゲットのニーズと各事業所の強みや特徴を的確に把握

	<ul style="list-style-type: none"> ・慢性的な人手不足により従業員確保難 ・原材料価格の高騰 ・業者の認知度不足 ・後継者難により事業者数は減少傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ・すること ・ターゲットにささる技術力を適正な価格での提供 ・IT等を活用した積極的な情報発信による商品やサービスのPR（認知度魅力向上） ・チラシ活用によるシニア世代へのPR ・後継者育成と円滑な事業承継
製 造 業	<ul style="list-style-type: none"> ・大手企業3社の下請けが多い ・高度化・多様化する製品ニーズ ・原材料価格の高騰 ・設備の老朽化 ・慢性的な人手不足により従業員確保難 ・従業員の高齢化 ・ITやIOT等に対応できていない ・取引先の確保 ・取引単価の引き下げ要求 ・新規創業がない ・経営者の高齢化 ・後継者難により事業者数は減少傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ・大手企業をはじめとする取引先ニーズの把握 ・製造ラインの効率化（製造ラインの機械化や無人化、IT・IOT化への対応） ・設備入替による生産性向上 ・若者労働力の確保 ・シニアエンジニアの確保 ・技術の承継 ・ものづくり補助金等、国や県の施策の積極的活用による経営革新 ・専門家の活用による製造ラインの最適化 ・IT等を活用した積極的な情報発信による認知度を向上 ・製造コスト見直しによる更なる利益確保 ・下請けからの脱却 ・後継者育成と円滑な事業承継 ・M&Aによる事業承継
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・理美容業や整骨院、福祉関連サービスの創業が比較的多い ・小山市や栃木地域、佐野市といった地域外への購買力の流出 ・利用頻度、利用単価の減少による売上の減少 ・価格競争が激しい ・店舗情報発信不足 ・キャッシュレス化の遅れ ・高齢化 	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業所ならではのサービスや強みの強化 ・ターゲットのニーズを的確に把握し、そのターゲットにささるサービス提供 ・ターゲットのニーズを把握し、リピート利用や来店頻度の向上 ・魅力ある店舗づくり ・IT等を活用した積極的な情報発信による商品やサービスのPR（認知度魅力向上） ・チラシ活用によるシニア世代へのPR ・キャッシュレス等の導入率向上と業務効率化の取組み ・後継者育成と円滑な事業承継

⑥ 栃木市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

基本計画の構成

(1) 施策の体系（基本方針・基本施策・単位施策）

(2) 基本計画

基本方針Ⅰ 「かけがえのない自然に優しいまちづくり」

基本方針Ⅱ 「心地よく暮らせるまちづくり」

基本方針Ⅲ 「安全安心で快適に暮らせるまちづくり」

基本方針Ⅳ 「健康で生きがいを持てるまちづくり」

基本方針Ⅴ 「健やかに人を育み学び続けられるまちづくり」

基本方針Ⅵ 「いきいきと働き賑わいのあるまちづくり」

基本方針Ⅶ 「共に考え共に築き上げるまちづくり」

(3) 組織横断の3つのプロジェクト（いのち、ちから、たから）

(4) 地域計画（地域重点事項）

当市では、10年後の将来像を定めた栃木市総合計画基本構想（2013年度から2022年度まで）の実現に向けた具体的な施策を体系的にまとめた栃木市総合計画後期基本計画（2018年度から2022年度までの5年間）を策定しており、図表15のとおり、7つの基本方針を設定している。小規模事業者の振興に関する項目は、基本方針Ⅵ「いきいきと働き賑わいのあるまちづくり」に関連した基本施策「商工業の振興」、「雇用の創出」において記載されている。

※図表15 栃木市総合計画後期基本計画より

その中（図表16）で当市は、「商工業の振興」「雇用の創出」について下記のとおり目指す姿を示している。

【商工業の振興】

●まちの魅力や市民生活の利便性の向上に資する商業機能の再生や活性化が図られている。

●まちの活力を生み出す経済的基盤として工業全体の競争力の強化が図られている。

【雇用の創出】

●企業の誘致や新たな産業の創出により地域経済が活性化され、人々がいきいきと働くことのできる環境が整っている。



※図表16 基本方針Ⅵ「いきいきと働き賑わいのあるまちづくり」より

また、これらの実現指標として、2022年度に「市内商工業の総売上高」12,709億円、「市内総事業所数」7,360事業所、「企業誘致による新規雇用者延人数」1,150人という目標を掲げている。

なお、平成29年6月28日に施行した「栃木市中小企業・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、当地域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

顧客ニーズをしっかりと把握し、ターゲットにささる技術力・商品・サービスを提供することで消費を獲得し持続的発展を遂げている

当地域は、上記の通り、人口増加による消費者の需要があるにもかかわらず、そのチャンスを生かし切れていない。的確に住民等のニーズを把握し売上を向上させることが課題である。

現状は、中心市街地自体やその環境にいる小規模事業者は疲弊し、売上低迷による事業縮小や廃業の増加が続いている。このような漫然とした状況を打破するためには、小規模事業者自らがしっかりと顧客ニーズを把握し、ターゲットにささる技術力・商品・サービスを提供できなければならない。

すなわち、単に高付加価値な商品・サービスを提供するのではなく、ターゲットのニーズを的確に把握し、マーケットインから強みを活かした技術・商品・サービスを開発、そしてターゲットに最も適した情報発信を行う必要がある。

その結果、新規顧客の獲得による売上・適正利益が確保でき、収益力のある小規模事業者として、持続的発展が可能となる。

10年後の小規模事業者のあるべき姿は、顧客ニーズを捉えて、ターゲットにささる技術力・商品・サービスを提供することで新規顧客を獲得するとともに、収益力を向上させることで持続的発展している状態である。

当地域にある消費をしっかりと取り込み持続的発展を遂げている小規模事業者が増えることで、当地域の内需拡大はもとより、創業やスムーズな事業承継による事業者数の維持と雇用への安定拡充が期待できる。

②商工会の役割

①顧客ニーズを把握するための支援

国・県・民間の統計等を用いて「顧客ニーズ」をしっかりと把握し、時流にマッチングした需要情報を盛り込み事業計画へ反映させる。

②ターゲットにささる商品等を提供するための支援

小規模事業者自らが、顧客ニーズを意識した自店の「特徴」と「強み」を認識し、ターゲットにささる商品等の開発を支援する。

③消費を獲得し収益力を向上させるための支援

ターゲットにより分かりやすく、最も効果的な方法で「技術力・商品・サービス」の情報を発信していけるよう支援し、「集客力」向上へと繋げていく。また、「ターゲットにささる商品等の提供」による利益の確保、リピート率・来店頻度・平均単価を向上させることで売上拡大を支援し「収益力」のある事業者を育成していく。

④円滑な事業承継を行うための支援

経営者の高齢化という問題について、事業計画の策定支援と並行して円滑な事業承継の支援を行うことで、当該事業者の持続的発展を支援する。その際、後継者の意向や観点を大切にしながら支援を行う。

③ 栃木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『顧客ニーズをしっかりと把握し、ターゲットにささる技術力・商品・サービスを提供することで消費を獲得し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（本計画 12P「⑥ 栃木市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる「市内商工業の総売上高の向上」「市内総事業所数の増加」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年間は向上心のある意欲的な小規模事業者を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標１】 ターゲットにささる技術力・商品・サービスの提供及び売上向上

当地域は、緩やかに人口が増加してきた。将来的には人口が減少していく予測ではあるが、他の地域よりも穏やかである。このように、需要があるにもかかわらず、商工業者・小規模事業者ともに事業所数が減少の一途を辿っている。これは、事業所がターゲット・ニーズや自身の強み・得意分野を十分に把握していない為、チャンスを十分に活かすことができていることに起因する。

そこで、ターゲットやニーズを十分に把握し、ターゲットにささる技術力・商品・サービスを提供できる状態を目指す。

【目標２】 魅力を持った事業所を存続させる円滑かつ効果的な事業承継

当地域は、商工業者・小規模事業者ともに事業所数が減少の一途を辿っているが、その要因の一つとして事業承継が挙げられる。地域に根差した経営を行い地域に愛される魅力を持った事業所であっても、円滑かつ効果的な事業承継を行うことができなければ、廃業もしくは売上減少につながってしまう。また、事業主が事業用財産と私的財産を区別することなく他界した場合には多くのトラブルが発生する。

そこで、魅力を持った事業所に対し、円滑かつ効果的な事業承継支援を行うことによって、魅力ある事業所の存続を目指す。

以上、目標１・２の達成により、経営基盤が安定し、事業を継続させる事業所が増えることで、当地域に住む人々の便利で快適な生活環境の提供や雇用を守っていくことを地域への裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3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】 ターゲットにささる技術力・商品・サービスの提供及び売上向上

創業後もしくは事業承継後概ね5年程度の小規模事業者をはじめとするターゲットが明確でない事業者を支援の中心に据え、下記の方針に基づいて売上向上を目指す。

◆方針1◆ターゲット・ニーズの把握

当地域では、需要があるにもかかわらず、商工業者・小規模事業者ともに事業所数が減少の一途を辿っている。これは、事業者がターゲット・ニーズや自身の強み・得意分野を十分に把握できておらず、チャンスを十分に活かすことができていないからである。

そこで、当地域の経済動向、業者各々の需要動向を含む外部環境を把握・分析した上で、事業者自身がターゲットを意識しニーズを把握できるよう支援を行う。

◆方針2◆ターゲットにささる商品等を活かした事業計画策定支援

方針1で把握したターゲットのニーズを基に、さらに、どのようなものならターゲットにささるか分析をして「ターゲットにささる技術力・商品・サービスの提供」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◆ターゲットに最も適した情報発信支援

ITを活用するターゲット層や、地域広報誌等紙媒体を活用するターゲット層等、ターゲットによって最も効果的な情報発信は異なっている。また、写真の撮り方や内容もターゲットごとに好みがわかる。ターゲットに最も適した情報発信・周知内容等を支援していく。

Google マイビジネスや Instagram、Twitter、各自のホームページなど ITを活用した「技術力・商品・サービス」の認知を支援する。

インターネットに掲示する際に、「ターゲットの興味を引く写真の撮り方や紹介文章」にするだけでも、「技術力・商品・サービス」の認知度は違ってくる。ターゲットにささるような周知を IT 活用にて行っていく、ターゲットに認知してもらえよう支援を行う。

また、チラシ等紙媒体の集客方法に関しても、上記のように工夫を凝らした支援を行う。

【目標 2】 魅力を持った事業所を存続させる円滑かつ効果的な事業承継

これまでは事業承継の相談に来た事業者に、税務面での事業承継支援を行うに止まっていた為、その後のアフターフォローが不十分で、魅力を持ったまま経営を持続させるまでの十分な支援を行えていなかった。

そこで、本計画では、下記の方針に基づいた支援を行うことによって、実現可能性の高い「魅力を持った事業所の円滑かつ効果的な事業承継」に繋がる事業承継支援を目指す。

◆方針 1 ◆引継ぎ支援センターとの連携

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、事業承継者の事業承継に対する考え方・事業承継の課題等について確認し、各事業者の実態を把握する。

◆方針 2 ◆後継者を重視した事業承継計画策定支援

これまではただ口頭で事業承継を行う旨を後継者に伝えたり、ただ単に税務上の事業承継を行っただけで実質経営権は前経営者であったり、取引先や事業用資産もわからないままに事業承継するケースが散見された。また、最悪のシナリオは、魅力を持った事業所であるにも関わらず事業承継後に廃業してしまうことである。

そうならないよう、事業承継時期や経営理念、事業の中長期的目標、事業資産、取引先や事業所内等関係者の理解、後継者教育など、「魅力を持った事業所を、魅力を持たせたままで円滑かつ効果的な事業承継」ができるよう事業承継計画の策定支援を行う。また支援の際は、承継後に後継者が主体となって事業を展開できるよう、後継者の意向を汲み取りながら進める。

計画に問題が生じた場合には栃木県事業承継ネットワーク等の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 ◆計画に基づいたアフターフォロー支援

事業承継計画を策定したとしても、これまで全く経営に携わっていなかった後継者や携わっていたとしても営業や商談、資金繰りや事業計画書作成等の経験が不十分な後継者は事業承継計画通りに行動できない場合がある。

事業承継後も魅力ある事業所であり続けるために、行動状況確認など、何度も訪問して事業承継後のアフターフォロー支援を行っていく。

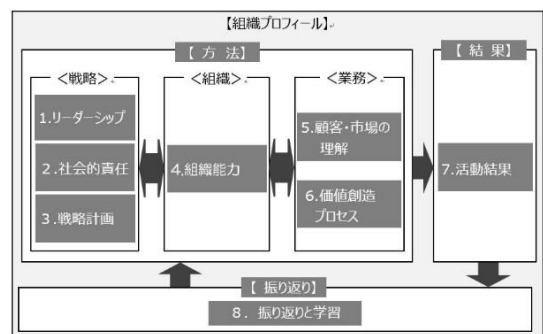
以上の取組により目標を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が「ターゲットにささる技術力・商品・サービス」を武器に、安定した経営を続けることにつながる。また、事業承継を行う事業所が、魅力を持ったまま円滑かつ効果的に承継を行い、承継後の事業存続にもつながる。もって、当地域に住む人々の便利で快適な生活環境の提供や雇用を守るという裨益目標を達成する。

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。

『企業カランクアップ事業』

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

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



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

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

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

『スローライフ推進事業』

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

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



【スローライフ推進事業ロゴ】

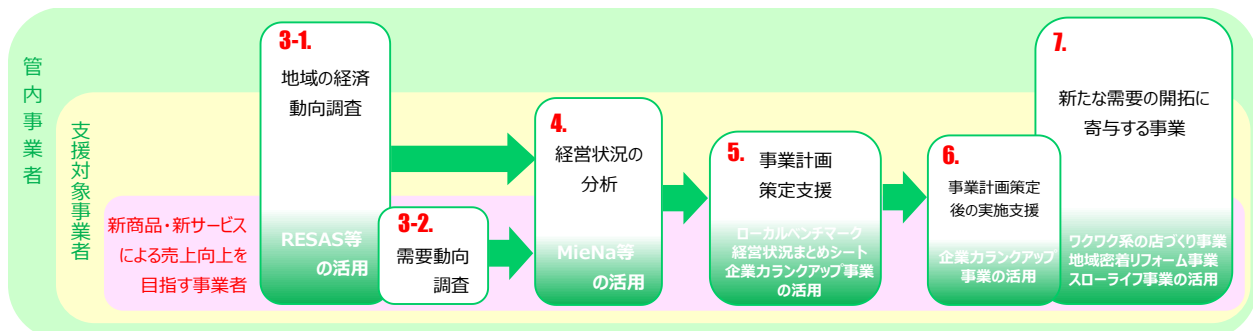
『地域密着リフォーム事業』

今後、益々増え続けると予想される住宅リフォーム需要。悪質な訪問業者が問題となる中、商工会の看板を前面に打ち出したリフォームグループを組織することで、県内の需要を地元業者へ確実につなげることを目的とした事業。建設・建築業向けの内容で、平成17年度に開始された。本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は3年。本会会員4企業を含む県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

■経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

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 各種機関が実施する景気動向調査の活用

実施内容	当商工会が実施（上部団体が集計）する調査のほか、国、栃木県、あしぎん総合研究所等が実施する調査を活用して、地域の経済動向に関する情報を収集。収集したデータの整理・分析を行い、調査結果を取り纏めた。それらを当ホームページにて公表した。また、適宜小規模事業者へ郵送や窓口・巡回時などに配布したほか、事業計画策定支援時に小規模事業者に提供した。					
結果・課題等	【結果】					
	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	未実施	未実施	未実施	未定
	公表回数	8 回	19 回	43 回	58 回	未定
今後の展開	地域経済動向調査報告書の作成は H28 年度しか実施していない。ただし、情報提供の迅速化を図るため、外部機関の実施した調査（国、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掲載や当商工会の会報など同封し郵送、窓口・巡回時に手渡しなどの手段を用いて配布した。そのため、公表回数は目標値を大幅に上回った。また、迅速な情報の公表を行うため、当商工会ホームページを H28 年度にリニューアルした（伴走型小規模事業者支援推進事業補助金を活用）。					
	【課題】 収集した調査報告データ内容を理解し、その上で事業者にわかりやすい成果物を作成するのに時間と業務量を費やした。そのため支援実施の際、必ずしも事業計画策定支援前に成果物ができなかった。いかに調査結果をスピーディーにわかりやすく作成し、支援前に迅速に提供するかは課題である。					

(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 分析公表回数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②決算データによる 景気動向公表回数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する ・統計データから当管内の特性・変化を掴む ・当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対 象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	<p>《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等进行分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等进行分析 産業構造マップ → 産業の現状等进行分析</p> <p>《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等进行分析</p> <p>RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成 果 の 活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。
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（約 40 者） 業種内訳：製造 10 者、建設 10 者、 卸小売 10 者、サービス 10 者

調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 140 者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

新規顧客を獲得するためのアンケートを実施していない。今後は個者を支援していくために、新規顧客獲得するためアンケート調査を実施する。

(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 調査対象事業者数	未実施	3 者	3 者	3 者	3 者	3 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ターゲットにささる商品等開発のための調査の実施	
対象事業者	創業後もしくは事業承継後概ね 5 年程度の小規模事業者のうち、各年度に 3 事業者を選定（5 年で 15 事業者）

調査内容	<p>【調査内容】 創業後もしくは事業承継後概ね５年程度の小規模事業者が顧客のニーズを把握し、ターゲットにささる商品等開発のため、アンケート調査を実施する。調査分析結果を当該事業者にはフィードバックすることで、今後の商品開発や既存商品の改善、新サービスの提供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ことを目的とする。ひいては、購買力の流出を防止し、地域購買力向上にも繋げる。</p> <p>【調査手段・方法】 調査票は外部専門家の意見を交えながら、その調査対象事業者ごとに作成する。 調査は、当地域で行われる「とちぎ盆祭り」にて実施する。同祭りは、当地域内外から来場される方が多く、来場者は毎年８千人程度であり、家族連れが多く、年齢・性別等様々な属性が一度に集まる祭りである。そこで、来場者に対するアンケート調査の支援を行う。 ※「とちぎ盆祭り」は、「子供からお年寄りまで楽しめる」をテーマに毎年８月１０日（山の日）に開催。当地域内外から多くの３世代家族が訪れる。当地域内外の様々な属性が一度に集まるこの祭りは、事業者にとって各々のターゲットにアンケートをする最適な場である。</p> <p>【分析手法】 調査結果は経営支援員が集計し、経営指導員と外部専門家が連携して分析する。基本的な分析として調査項目ごとに単集計を行い、傾向を見る。加えて回答者の属性や重点調査項目に対して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>
調査時期	８月（とちぎ盆祭り）
調査サンプル数	１事業者につき３０サンプル
調査項目	<p>【共通項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●回答者の属性（年代、性別、家族構成、居住地等） ●事業者（店舗等）を選択する際に重視する点 ●事業者（店舗等）情報の収集手段 など <p>【調査対象事業者ごとの項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業者に期待する（今後求める）商品等 <p>《項目例》</p> <p>製造小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り等） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等） ・求める付加価値 ・譲れないモノ・コト（清潔さ、接客、会話、配達、決済等） <p>飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等）

	<ul style="list-style-type: none"> ・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、決済等） <p>地域資源を活用した新メニュー開発者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食材として使って欲しい地元産農産物 ・開発ストーリー、見た目のイメージとして使って欲しい地域資源（自然資源、歴史、人、文化、名所等） ・作って欲しいメニューのジャンル（和食、中華、イタリアン、フレンチ等） ・新メニューでこだわって欲しいこと（見た目、提供方法、栄養素、美容効果等） <p>●意見、要望 等</p>
活用方法	<p>アンケート調査の実施支援における成果の活用については、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。事業者側が満足だけの商品開発で終わらずに、実際に顧客の声を取り入れ「ターゲットにささる商品・サービス等」へと成長させるアンケート調査となるよう活用する。</p>

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

実施内容	<p>全職員が、「景気動向調査配布時」「経営分析セミナーの受講案内時」「巡回訪問・窓口対応時」「金融・税務・経理相談時」に掘り起こしを行った。</p> <p>特に、商工会利用頻度の高い個者（記帳機械化受託事業者や販路開拓事業参加者など）に積極的に声掛けを実施し、経営分析対象者の掘り起こしを行った。</p>
------	---

結果・課題等	【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	226 回	253 回	233 回	271 回	未 定
掘り起こしのための巡回訪問数は、目標を達成していた。経営分析の必要性をきちんと説明でき、その後の経営分析まで繋げるなど、一定の成果を上げることができた。						
今後の展開	【課題】					
	現在は補助金など事業ありきの掘り起こしに終始しているため、今後は掘り起こし対象者のターゲットを絞り、定期的に分析提案を行うなど、計画的な実施が必要である。					
	売上向上や顧客獲得に関心の高い個々の掘り起こしを行う。その際、RESAS や MieNa から得られるデータや当会独自のデータを活用し、経営分析に繋げていく。					

②経営分析セミナーの開催

実施内容	受講者が分析手法を習得することを目的とした経営分析セミナーを開催した。					
結果・課題等	【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	29 者	8 者	55 者	22 者	未 定
巡回訪問等で掘り起こした事業者を対象に、専門家を招いて経営分析セミナーを開催した。セミナー受講者に対しては、受講後に職員によるフォローアップで 経営分析を併せて実施した。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。						
今後の展開	【課題】					
	開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまう。また、分析手法を網羅的に習得するため研修時間も長く、事業者によっては必要ない内容も含まれ、個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく習得できない等の問題があった。					
	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。 集団セミナーではなく、専門家による個別指導を実施する。 個別指導により、個々特有の課題に特化した分析支援を短時間で効率よく行う。以上の事を日常の巡回訪問などで発信していくことで、経営分析の必要性を訴求し、参加事業者の増加を図りたい。					

③職員による経営分析の実施

実施内容	小規模事業者持続化補助金等申請時や、セミナー受講後のフォローアップ、マル経等融資支援時、専門家派遣支援時などに経営状況分析を実施した。
------	---

結果・課題等	【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	36 件	63 件	37 件	62 件	未定
	小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金申請者やセミナー受講者で経営分析が完了していない事業者などに対して、経営分析を行った。各年いずれも目標を達成している。					
今後の展開	【課題】					
	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		上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、今回実施するペア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 経営分析の掘り起こし 事業者数	未実施	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者
② 経営分析件数	62 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

②は経営指導員 2 名×20 件

件数は現行より減となるが、今後はペアで支援にあたり、より個々特有の課題に踏み込んだ分析支援を行う

(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専門家による個別指導開催や職員による個別指導により経営分析の重要性の認識及び経営分析を行う。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対 象 者	創業後もしくは事業承継後概ね 5 年程度の小規模事業者等の、売上向上や顧客獲得に関心の高い小規模事業者
実施内容	これまで実施してきた窓口相談や巡回訪問に加え、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。
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経営分析の実施

対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会 ホームページに掲載し、広く周知 ・当商工会員に開催案内の郵送 ・巡回訪問や窓口相談時に勧誘 ・商圈分析システム「MieNa」のデータ提供時に勧誘
指導内容	<p>事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせるとともに、当該事業者の財務状況、強み・弱み、得意分野などを把握させることを目的に実施する。</p> <p>必要に応じて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。</p>
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」等
分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT 分析 等</p>
結 果 の 活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者フィードバックし、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。 ・必要に応じて外部専門家により問題の解決を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①事業計画策定セミナーの実施						
実施内容	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・課題等	【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	16 者	8 者	23 者	9 者	未定
	セミナー受講者は、受講後に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。					
結果・課題等	【課題】					
	開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまった。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。					
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計画策定の内容を短時間で効率よく支援することができるほか、参加事業者の増加を図ることができる。また、この個別指導での計画策定の際には、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。					

②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、小規模事業者持続化補助金をはじめとする補助金申請時、マル経等融資支援時等に、事業計画策定を支援した。					
結果・課題等	【結果】					
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度
	計画策定事業者数の	29 者	43 者	37 者	34 者	未定
	うち、職員によるもの					
セミナー受講者で、事業計画の策定が完了していない事業者や、小規模事業者持続化補助金をはじめとする補助金申請者等に対して、事業計画策定の支援を行った。						
【課題】						
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	<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、今回より実施するペア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>
-------	--

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者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「ターゲットにささる」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、5割程度／年を目指す。

計画策定の際には、個別指導会の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.17参照)を用いる。

また、経営分析や事業承継に関するヒアリングの結果、事業承継が必要と判断した事業者には、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、経営理念や事業の中長期目標の設定、どうやって・いつまでに事業承継するか等を盛り込んだ事業承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継のための基盤づくりを進める。目標値は、経営指導員一人あたり1件とする。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	46 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
事業承継計画策定件数	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

事業計画策定件数は現行より減となるが、今後はペアで支援にあたり、より個々の強みを活かした実現可能性の高い計画の策定を支援する

(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	
対 象 者	・個別指導にて経営分析を行った事業者

実施内容	<p>経営状況分析の結果を踏まえて、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。この個別指導は、経営分析と連動した指導とする。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策定することを目的に実施する。</p> <p>その際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小機構提供「経営計画 つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況 まとめシート」 ・栃木県下商工会の独自事業「企業力 ランクアップ事業」等 <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は外部専門家を派遣して支援する。</p>
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・経営分析個別指導の際に周知する。 ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。

②事業承継計画策定支援

対象者	経営分析やヒアリングシートの結果、事業承継が必要と判断した者。特に製造業・小売業・サービス業者を中心とする。
実施内容	<p>「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（1名）と経営支援員（1名）がペアとなり、事業承継計画の策定を支援する。</p> <p>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、栃木県事業引継支援センターや専門家（税理士・中小企業診断士）を活用する。</p>

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1)現状と課題

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

事業計画策定事業者へのフォローアップ

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

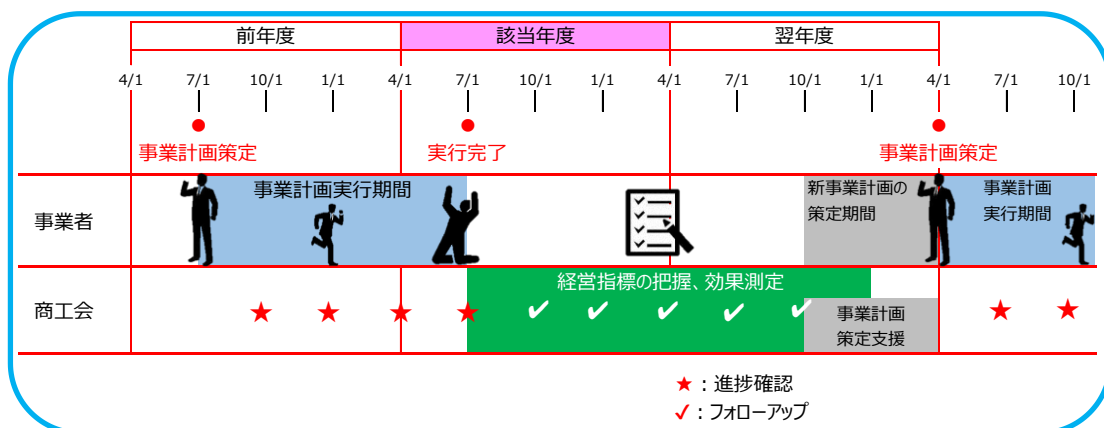
結果・課題等	【結果】					
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度
	実施支援の延べ巡回回数	46 回	73 回	86 回	92 回	未定
結果・課題等	事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、目標を達成している。補助金申請や融資等で計画策定の事業者のほか、すでに計画策定済みの事業者に対して計画の実行支援、進捗状況の確認を目的に支援を実施した。必要に応じて国等の施策や各種調査結果の情報提供を行った。					
	【課題】 各種経営情報の提供や単なる聞き取り程度にとどまっており、進捗状況の確認や計画と実績の比較等も十分ではなかった。また、各種補助金申請者への支援に偏ってしまった。加えて、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、事業計画策定時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。					
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、今回実施するペアによる支援により、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。



(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】	29 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ延回数	92 回	80 回	80 回	80 回	80 回	80 回
売上増加事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
フォローアップ対象事業者数 【事業承継計画策定事業者】	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
フォローアップ延回数	7 回	8 回	8 回	8 回	8 回	8 回
売上維持事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値

・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 20 者
頻 度	・事業計画策定事業者 20 者 × 4 回 = 80 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	<p>【支援方法】 経営指導員と経営支援員の2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。</p> <p>【フォローアップ内容】 計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の50%である10者の売上増加とする。</p>

②事業承継計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業承継計画を策定した全事業者 2 者
頻 度	事業承継計画策定事業 2 者 × 4 回 = 8 回

実施方法	<p>【フォローアップ内容】</p> <p>担当の経営指導員等を決めて、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携して巡回または窓口によるフォローアップを行う。原則四半期に1回の頻度で行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。</p> <p>事業承継には時間を要するうえ、事業資産の贈与・譲渡や後継者の育成、経営環境の整備等、様々な問題が想定されることから、栃木県事業引継ぎ支援センターや税理士・中小企業診断士等の専門家と連携して着実な事業承継に繋げる。</p> <p>【目標値】</p> <p>計画は事業承継に向けた内部体制の整備を目的とするため売上額の維持とする。</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。

①IT 活用支援事業（BtoC）	
対象事業者	小売業、飲食業、サービス業を中心に商業者全般
実施内容	<p>当商工会では「新たな需要の開拓に寄与する事業」の事業テーマを「小規模事業者自らがリアルタイムに情報発信できる初めの一步」として、支援に取り組んできた。その際写真や動画といった視覚的効果を活用することにより、効果的に潜在顧客へ訴求することを目的とした。また手法として IT ツールを活用することで、時間や場所にとらわれず PR することができるので、IT 活用による新たな需要開拓に寄与する事業を行った。</p>
結果・課題等	<p>【結果】</p> <p>1) SNS 導入個別支援及び SNS 導入・活用セミナー HP 等 IT を活用して自店の情報発信をしていない事業者向けに、「情報発信、消費者からの認知度アップ、地域外からの新規顧客獲得」を目的として個別支援及びセミナーを開催した。</p> <p>2) ホームページがない事業者に対して、全国連が提供する無料簡易ホームページ「商工会 SHIFT」および「グーペ」の導入・活用について個別支援を行った。掲載内容については、経営分析にて得た事業者の強みなどを中心に掲載し、日別のアクセス数を確認、営業・広告活動との連動性の検証等も行った。</p> <p>3) 検索エンジン最大手である Google の無料広告宣伝ツールである Google マイビジネス導入・活用について個別支援を実施。専門家派遣も行い、掲載する内容や写真の指導も行った。主に、経営分析にて得た事業者の強み・目を引く写真を中心に掲載。日別のアクセス数・アクティブアクセス数等を確認し、営業・広告宣伝活動との連動性の検証などを行った。</p>

	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度
	IT 活用事業者数	3 者	8 者	9 者	11 者	10 者 (予定)
	<p>活用事業者数は一定の需要もあり、横ばいで推移している。</p> <p>【課題】</p> <p>集団セミナーでは、事業者の IT 活用スキルに違いがあるため、時折進行に滞りが発生するなど、セミナーの内容や進行スピード、進行方法、アフターフォロー等に難しさを感じた。また、アフターフォローも積極的に活用している事業者への支援が中心となってしまったため改善を図っていく必要がある。事業者の習熟レベルも様々であり、集団セミナーではなく、個別指導を行う必要がある。</p>					
今後の展開	<p>上記の課題を踏まえ、今後は可能な限り事業者個々のスキルに配慮した個別指導を実施し、必要に応じて事業者のニーズに合った専門家を派遣するなど、事業者の IT 化を積極的に推進し、地域の IT 化実現に向けて継続実施していく。</p>					

②販売促進シリーズセミナー「おおひら商人塾」(BtoC)

対象事業者	事業計画策定後の小売業、サービス業
実施内容	<p>経営分析等で明らかになった自社の強みや訴求力のある商品・サービスの PR をする際には、ターゲット別に広告宣伝手法を検討する必要があるため、紙媒体のチラシ、HP や SNS などインターネットを活用した宣伝の使い分けや宣伝手法等を学ぶためのセミナーを開催した。</p>
結果・課題等	<p>【結果】</p> <p>売れる写真撮影講座 9 者 (平成 29 年度)</p> <p>チラシ作成講座 10 者 (平成 30 年度)</p> <p>写真撮影講座 8 者 (平成 30 年度)</p> <p>SNS 活用講座 11 者 (平成 30 年度)</p> <p>この「おおひら商人塾」参加者 3 名に対して状況確認を行ったところ、自社イベントのチラシを作成し、200 人来場、7 件の受注を獲得していた。また、自社で定期的に配布していたチラシを再構成した結果、問い合わせが前回比 145%、受注も 133%等 3 名すべて売上が向上した。</p> <p>【課題】</p> <p>開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまう。また、販売促進する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。</p> <p>また、アフターフォローまで手が回らず、セミナーに参加したままの事業所も多かったため、どの事業者も継続して行えるような十分なアフターフォローができる人数で実施する等、改善を図っていく必要がある。</p>
今後の展開	<p>上述の課題を踏まえて、集団セミナーではなく、個別指導として実施する。個別に指導することにより、支援事業者の必要とする販売促進内容を短時間で効率よく教授・支援することができるほか、参加事業者の増加を図ることができる。また、このセミナー受講後に、職員個人による販売促進の分析を詳細に実施する。</p>

③地域密着リフォーム事業（BtoC）

対象事業者	「リフォームおおひら応援隊」登録事業者 27 者					
実施内容	建設業者の有志で組織する「リフォームおおひら応援隊」の PR 活動及び会に登録する事業者の販路開拓支援を行うものである。地元で信頼できる登録事業者の確かな技術によるリフォームを地域住民に周知するための事業を行っている。「おおひら産業祭」において、建設業者による「チャリティー刃物研ぎ」や「リフォーム相談会」を行い、チラシを配布している。チラシには、ご相談から受注までのフローを分かりやすく記載するほか、問い合わせフォームなどを掲載し、認知度の向上とリフォーム需要の獲得を図る。					
結果・課題等	【配布枚数】200 枚 【配布時期】おおひら産業祭（1 1 月） 【相談件数】					
	項 目	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度
	相談件数	0 者	2 者	3 者	3 者	未実施
今後の展開	【課題】 問い合わせ件数や受注件数も少しずつ増えてはきているが、地域に浸透しているとはいいがたい。そのため継続的に PR し、依頼された仕事を確かな技術で満足いく仕上がりを提供することで、信頼を得ることが課題である。					
	課題を踏まえて一部改善し継続する。今後作成するチラシは施工事例やお客様の声を記載するなど、ターゲットにささるようなわかりやすく問い合わせがしやすいチラシに改善し、リフォーム需要の獲得を目指す。					

（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」は苦手の分野であり、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 IT 活用支援事業は、新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後も継続して実施するとともに、引き続き専門家を活用しながら展開する。なお、栃木県商工会の独自事業（P. 17 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、今後も引き続き積極的に推進していく。

（3）目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①IT活用支援事業者数	11 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	—	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円
②販売促進支援事業者数	未実施	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	—	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円

③事業計画策定事業者のうち、リフォーム事業の活用による売上向上支援事業者	未実施	3 者	3 者	4 者	4 者	5 者
目標売上額/者	—	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円

(特記事項)

現行は令和元年度の実績値

①について、IT が苦手な事業者に対する活用支援のため、目標売上額を 1 万円とする

②について、これまでの実績を踏まえ、目標売上額を 2 万円とする

③について、現状リフォームの問合せ件数自体が少ないため、目標売上額を 3 万円とする

(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。

①IT 活用支援事業 (BtoC)	
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援を行った事業者 ・販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>事業計画策定事業者や新たな販路を求める事業者に対し、「情報発信、消費者からの認知アップ、ターゲットにささる広告宣伝」を目的として、IT を活用した広告宣伝に特化した個別支援を行っていく。</p> <p>外部の専門家を講師に招くとともに、その参加者が長く継続して IT を活用でき、かつ、ターゲットの属性を踏まえ効果的に届くような広告宣伝ができるよう、Google マイビジネスや Instagram、Twitter、各自のホームページなど参加者に合った IT 導入を進め支援していく。また、掲載する内容・写真・方法についても支援していく。</p> <p>さらに、経営分析にて得た事業者の強み・目を引く写真を中心に掲載支援を行っていく。日別のアクセス数・アクティブアクセス数等を確認し、営業・広告宣伝活動との連動性の検証も参加者ができるよう支援していく。</p>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者の IT への適応 ・新規顧客の獲得 ・効果的で継続できる広告手法の習得
実施後のフォロー	<p>指導の際は職員も同席し、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。</p> <p>また、結果を検証し、効果が見えない場合には、手法の見直し、別の手法の提案を行っていく。</p>

②販売促進に特化した専門家による個別指導 (BtoC)	
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援を行った事業者 ・販路開拓を目指す事業者

事業内容	<p>経営分析等で明らかになった自社の強みや訴求力のある商品・サービスのPRをする際には、ターゲット別に広告宣伝手法を検討する必要がある。紙媒体のチラシや、HP・SNSなどインターネットを活用した宣伝の使い分けや連動性、宣伝手法等を学ぶため、専門家による個別指導を行う。</p> <p>魅力ある写真の撮り方やチラシ作成手法、HPやSNSなどインターネットを活用した宣伝の使い分けや連動性など効果的な販売促進手法について指導を行う</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得 ・効果的で販売促進手法の習得
実施後のフォロー	<p>指導の際は職員も同席し、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。</p> <p>また、結果を検証し、効果が見えない場合には、手法の見直し、別の手法の提案を行っていく。</p>

③地域密着リフォーム事業（BtoC）

対象事業者	事業計画を策定した者を中心とするリフォーム関連事業者
事業内容	<p>地元で信頼できる登録事業者の確かな技術によるリフォームを地域住民に周知するためのチラシを作成し、地域情報誌折込を行う。チラシには、相談から受注までのフローを分かりやすく記載するほか、問い合わせフォームやこれまでの施工事例やお客様の声を掲載し、認知度の向上とリフォーム需要の獲得を図る。</p> <p>時期は、11月初旬を予定する（当地域で夏季に頻発する発雷・ゲリラ豪雨や台風による被害の修理依頼が増える時期であり、かつ、11月に毎年開催される「おおひら産業祭」でのリフォーム相談会の告知もできる為）。</p> <p>【作成部数】毎年 13,000 枚</p> <p>【地域情報誌折込】年 1 回（11 月頃）当地域全域 12,000 部</p> <p>【設置場所】残数 1,000 部を地域住民向けに市の施設や金融機関などの市内主要箇所に設置してリフォーム需要の獲得を図る。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・当地域で最も減少している建設業の販路開拓支援を行い、経営の安定を図るとともに、その後の事業承継にも繋がる ・地域のリフォーム需要獲得による売上増加 ・地域住民に信頼と確かな技術を提供することで、リピート率の向上、更には新築需要の獲得に繋げる
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

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、当市産業振興部大平産業振興課課長、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17）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18）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17：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価					
評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適合しており、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				
(委員からのコメント／評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等)					
▶ (5) PDCA評価		判 定			
実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じてAからDを判定する。		<div>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）</div>			

(2)事業内容

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

①経営発達支援計画検討委員会の開催	
目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none">・ 中小企業診断士 東 健司 氏（外部有識者）・ 当市産業振興部商工振興課職員・ 法定経営指導員 熊谷 賢・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年 1 回 3 月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none">・ 理事会・総会に報告・ 「アクションプラン」の結果（図表 1 8）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 18：2019 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 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 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 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 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 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 目標未達成（30%未満）	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	A	5	5 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 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 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 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 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 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 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 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 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 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 4 3 1	目標達成（100%以上） 概ね達成（80%～99%） 半分程度達成（30%～79%） 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 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 （「iボ」ンセレクト.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 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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	13,132円	13,087円	1	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 実績無し
		福祉共済（純増口数）★	全県目標数	+17口	-7口	0	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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 -1,350万円	0	6 4 1 0	目標達成（件数・金額の両方超過） 目標達成（両方維持） 目標未達成（いずれかが維持） 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%	40%	32.5%	1	6 4 1 0	目標達成（超過） 目標達成 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 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成（動きあるも支援に至らず） 実績無し	
	② 賑わいの創出事業（実施件数）	職員数×1件	6件	2件	1	6 5 1 0	目標達成（超過） 目標達成 目標未達成 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											
大平町商工会（全体）の実施体制											
<div> <div> <div>大平町商工会</div> <div>事務局 5 名</div> <div>事務局長</div> <div>法定経営指導員 1 名</div> <div>事務局</div> <div>経営指導員 1 名</div> <div>経営支援員 2 名</div> </div> <div> <div>栃木市産業振興部商工振興課</div> </div> </div>											
(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											
<p>■氏 名：熊谷 賢</p> <p>■連絡先：大平町商工会 TEL. 0282-43-7121</p>											
②法定経営指導員による情報の提供及び助言											
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">法定経営指導員の関わり</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>内 容</td><td> <ul style="list-style-type: none"> ・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（15 日頃）</td></tr> <tr> <td>その他</td><td>ミーティングの内容は栃木市産業振興部商工振興課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。</td></tr> </tbody> </table>		法定経営指導員の関わり		内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・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（15 日頃）	その他	ミーティングの内容は栃木市産業振興部商工振興課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。
法定経営指導員の関わり											
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・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（15 日頃）										
その他	ミーティングの内容は栃木市産業振興部商工振興課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。										

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 大 平 町 商 工 会

所 在 地	〒 3 2 9 - 4 4 0 3 栃木県栃木市大平町蔵井 2 0 0 7 - 1 0
電話番号	0282-43-7121
F A X	0282-43-1608
E-Mail	ohira_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 栃木市産業振興部商工振興課

所 在 地	〒 3 2 8 - 8 6 8 6 栃木県栃木市万町 9-25 本庁舎 4 階
電話番号	0282-21-2371
F A X	0282-21-2683
E-Mail	syoukou@city.tochigi.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	2,420	2,420	2,420	2,420	2,420
3-1.経済動向調査に関する事業	70	70	70	70	70
3-2.需要動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
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	0	0	0	0	0
7.新たな需要開拓に関する事業	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
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