

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>藤岡町商工会 (法人番号 6060005005578) 栃木市 (地方公共団体コード 092037)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日 (5年間)</p>
<p>目標</p>	<p>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■「自社の強みを認識し、ITを活用して地域内外の需要を取込み持続的発展している事業者」と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。 [1] 事業者の強みを認識し需要を見据えた持続可能な経営基盤の構築</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容 3-1. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済分析システム RESAS 等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向調査を実施し情報提供を行う。 3-2. 需要動向調査に関すること 顧客ニーズを把握するために消費者アンケートを実施し、新規顧客の獲得に繋げる。 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」等を明確に把握する。 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”を活かし需要を見据えた事業計画を事業者とともに策定する。 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること IT (Google マイビジネス) 等を活用した集客支援や情報発信、事業者紹介チラシの作成等を支援し、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>
<p>連絡先</p>	<p>藤岡町商工会 〒328-1104 栃木県栃木市藤岡町藤岡1361番地 TEL : 0282-62-2006 FAX : 0282-62-1089 E-mail : fujioka_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>栃木市産業振興部商工振興課 〒328-8686 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>

(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 栃木市と藤岡町商工会地域の概要

栃木市は、平成 22 年～平成 26 年にかけて 1 市 5 町が段階的に合併し現在の姿となった。当市の人口は、158,721 人、65,961 世帯（令和 2 年 9 月 30 日現在）で宇都宮市、小山市に次ぐ県内第 3 位である。

現在、当市には当商工会と栃木商工会議所・大平町商工会・岩舟町商工会・都賀町商工会・西方商工会が併存している。（1 商工会議所 5 商工会）

当商工会のある栃木市藤岡地域の人口は、15,259 人で当市全体の 9.6%を占める。当地域は巴波川（うずまがわ）や渡良瀬川の水運を利用した商業拠点として発展し、足尾銅山鉍毒被害対策として行われた渡良瀬遊水地建設による谷中村廃村の歴史を持つ。

立 地



出典：栃木市観光協会 HP 観光パンフレット
ふじおかガイドマップより



出典：栃木市空き家バンク HP より

【藤岡町商工会地域立地・特徴】

・立地

当地域は、栃木県の最南端に位置し、北は、当市 2 地域(岩舟、大平地域)、東は、栃木県小山市、野木町、南は茨城県古河市、埼玉県加須市、西は栃木県佐野市群馬県板倉町の 4 市 2 町並びに市内 2 地域と比較的多くの市町等と隣接している。

当地域は、当市中心部から約 15 km、県都宇都宮市から約 40 km である。東京からは、約 60 km の距離にある。

・面積

面積は 60.50 km²(東西 8.44 km・南北 10.48 km)、栃木市全体の 18.2% である。

・地勢的特徴

関東平野北部に位置し佐野市との境界の山地を除き、ほとんどは関東ローム層に覆われた平地である。

最大の地勢的特徴は、南東部に当地域の面積の約40%を占め、広大な湿地を有する渡良瀬遊水地である。4県4市2町（栃木県栃木市、小山市、野木町・群馬県板倉町・埼玉県加須市、茨城県古河市）にまたがり面積は33km²である。そのうち23.5km²（71.2%）は当地域である。北西部には、万葉集に詠まれた三叢山（みかもさん）があり自然豊かな水と緑の地域である。

また、当地域と群馬県板倉町、埼玉県加須市と接する地点にある「三県境」は平地にある3県境として全国的に珍しく、渡良瀬遊水地の成り立ちを伝えるうえで貴重なスポットとなっている。（三県境→）



地域の産業

当地域は、4つの地区から成り立っている。北には、畑地の多い赤麻地区、三嶋地区、東には田の多い部屋地区、南には駅を中心に市街地が広がる藤岡地区に分けられる。米・麦など二毛作を中心とし、ニラやトマトづくりなどの施設園芸作物が盛んである一方、藤岡地区中心部には、商店街が形成されているが衰退している状況である。

特産品については、かつて無数の沼が散在していたことから川魚（鮒）の甘露煮や当地域特産さつまいも（ベニアズマ）100%使用した本格芋焼酎「こなら娘」が有名である。

交通

道路網は、東北自動車道佐野藤岡ICがあり、東西には群馬、栃木、茨城を結ぶ一般国道50号が地域北部を通る。県内外とのアクセスに優れ物流の効率化や地域経済の発展に貢献する交通の要の地域である。

公共交通では、東武日光線藤岡駅が当地域の中心部にある。当市中心部（栃木駅）まで3駅、約15分。東京都心（東武浅草駅）へのアクセスは、約85分である。

東京都心へは、途中4駅でJR線へ乗り換えアクセスも便利なことから県外への通勤、通学者も多い。ふれあい（コミュニティ）バスは、地域間を結ぶ足として、蔵タク（予約制で乗合のデマンド交通）は、高齢者を中心に買い物など日常生活の足として利用されている。



出典：栃木市観光協会 HP 観光パンフレット
ふじおかガイドマップより

自然・観光・歴史

当地域のシンボルである渡良瀬遊水地は自然景観の宝庫である。

平成 24 年 7 月にはラムサール条約の登録湿地となっている。広大なヨシ原が特徴で、希少な植物や絶滅危惧種の野鳥、昆虫類や魚類の生態系が維持されている。その渡良瀬遊水地の中で、豊かな自然を活かしたスカイスports（熱気球、スカイダイビングなど）ウォータースports（カヌー、小型ヨットなど）、サイクリングなどのSportsが楽しめる。年間を通してイベントも行われ、3月のヨシ焼き、4月のさくら祭り、栃木市・渡良瀬バルーンレース、7月のロードレースなどが行われ観光スポットとなっている。明治 38 年に治水対策により遊水地化計画が進められ廃村になった旧谷中村の中心部は史跡保存され併せて子ども広場が整備されている。ハート形の遊水地の湖にちなんだマスコットキャラクター「ハーツ姫」により PR を図り多くの観光客が集まる。

また、藤岡地域の伝統行事でダルマなど縁起物の販売を行う毎年恒例の「初市祭」は、商工会主催で開催し約 7,000 人が来場する。他にも、当市藤岡支所と農商工が連携し開催する「ふじおか産業祭」は約 9,000 人が来場し地域の振興、地域事業者の販売機会拡大を支援している。

当地域北西部にある三轟山は、県営「みかも山公園」、道の駅「みかも」が整備され多くの観光客が訪れており首都圏と結ぶ交流・観光の拠点になっている。

当地域全体の観光客入込数は、年間約 100 万人である。



遊水地
キャラクター
ハーツ姫

②人口の推移

平成 27 年（2015 年）国勢調査による当市の人口は、159,211 人であり、平成 22 年（2010 年）の 164,024 人に対し 4,813 人減少している。

当地域の人口は、平成 27 年 15,652 人で平成 22 年の 17,023 人に対し 1,371 人減少した。この 5 年間に於ける人口増減率は▲8.05%となっており、地域全体で最も高い減少率となっている。（図表 1 のとおり）

（図表 1）栃木市の人口・人口増減・人口密度 平成 27 年（2015 年）10 月 1 日現在

	人口 平成22年	人口 平成27年	平成22年～27年 の人口増減数	平成22年～27年 の人口増減数(%)	人口密度 (1km ² 当たり)
栃木県	2,007,683	1,974,255	▲33,428	▲1.67	308.1
栃木市	164,024	159,211	▲4,813	▲2.93	480.3
（栃木地域）	79,969	78,009	▲1,960	▲2.45	639.1
（大平地域）	29,163	29,358	195	0.67	737.6
（藤岡地域）	17,023	15,652	▲1,371	▲8.05	258.9
（都賀地域）	13,107	12,670	▲437	▲3.33	415.1
（西方地域）	6,521	6,168	▲353	▲5.41	192.8
（岩舟地域）	18,241	17,354	▲887	▲4.86	371.3

出典：（栃木市 HP より総務省統計局から平成 27 年国勢調査の人口等基本集計参照）

平成 27 年（2015 年）国勢調査による当市の世帯数は、57,838 世帯であり、平成 22 年（2010 年）の 56,489 世帯に対し 1,349 世帯増加している。

当地域の世帯数は、平成 27 年（2015 年）5,387 世帯で平成 22 年（2010 年）の 5,452 世帯に対し 65 世帯減少し、市内 6 地域で唯一のマイナスとなっている。

これは若い世代が当地域に住まず立地の良い地域外に流出していることなどが原因としてあげられる。（図表 2 のとおり）

(図表 2) 栃木市の世帯数

平成 27 年(2015 年)10 月 1 日現在

	世帯数(世帯)		
	平成22年	平成27年	比較
栃木県	745,604	763,097	17,493
栃木市	56,489	57,838	1,349
(栃木地域)	28,759	29,528	769
(大平地域)	10,031	10,525	494
(藤岡地域)	5,452	5,387	▲65
(都賀地域)	4,195	4,274	79
(西方地域)	2,025	2,029	4
(岩舟地域)	6,027	6,095	68

出典：(栃木市 HP より総務省統計局から平成 27 年国勢調査の人口等基本集計参照)

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平成30年(2018年)度版によると、(図表3)が示すように2017年(平成29年)3月時点における当地域の人口は15,828人であり今後も減少していくと予想されている。

また、年少人口(0歳~14歳)は1,557人、生産年齢人口(15歳~64歳)8,943人、老年人口(65歳以上)は5,328人となり、高齢化率は、33.66%となっている。

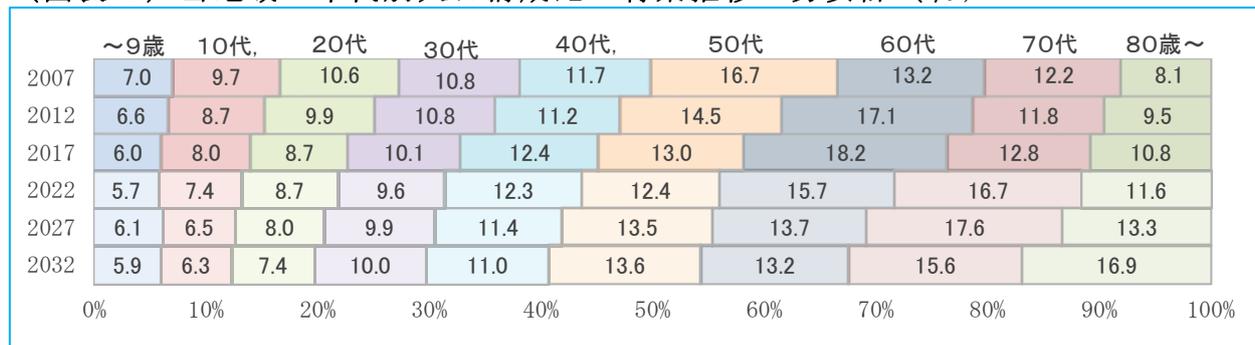
(図表 3) 当地域の将来人口の推移・男女計(人)



折れ線<男女計>縦棒<下：男性、上：女性>(出典：市場情報評価ナビ平成30年度版)

当地域の年代別人口構成比は、(図表4)が示すように高齢化率の上昇が進行していくと予想されている。

(図表 4) 当地域の年代別人口構成比の将来推移・男女計(%)



(出典：市場情報評価ナビ平成30年度版)

当地域の年代別人口構成比によると、(図表 5) が示すように昼間人口(2015年)全体は、12,897人で、就労や学業などで2,931人が流出していると考えられる。夜間(居住)人口(2017年)を見ると20代の人口が少なく、60代が非常に多い構成となっている。

(図表 5) 当地域の年代別人口構成比<夜間(居住)・昼間>



(出典：市場情報評価ナビ平成30年度版)

③ 地域全体の現状と課題

人口からの現状と課題

当地域は、当市の中で最も人口減少率が高く少子高齢化が進んでいる。世帯数についても市内6地域で唯一のマイナスとなっている。若い世代が当地域に住み続けていくためには、雇用創出に繋がる地元事業者の持続的発展、高齢者になっても安心して暮らせる魅力的なまちづくりの推進が課題である。

商店街の現状と課題

人口減少が続く中で、それまで賑わいの中心だった商店街が寂れてしまい、空き店舗が多い現状である。その原因は、人口減少に加え、モータリゼーションが進み駐車しやすい郊外店舗が好まれるようになったことや共働き世帯が増え、かつてのように主婦が商店街で小口の買い物を日々繰り返すよりも、週に1度、車で地域外の大規模ショッピングセンターに出かけるという行動パターンが定着したことなどがあげられる。

商店街の空き店舗が増えたことにより、中心市街地の活性化が失われ、人口の流出、空洞化が進んでいる。こうしたことは高齢者のみの世帯、交通弱者等にとって買い物等の日常生活の維持を困難にさせ、コミュニティからの孤立を招きかねない。身近な地域のまちづくりに関する意見を市政に反映させるため市が設置している藤岡地域会議においても、地域の中で買い物等日常生活への不安が高まっていると意見があった。

長期的には商店街再生が課題となっているが、とりわけ高齢者及び交通弱者等の買い物弱者対策が喫緊の課題となっている。

地元購買力の現状と課題

【地元購買率】

平成26年度、地域購買動向調査報告書の概要(栃木県産業労働観光部)によると、当地域における地元購買率は26年度調査14.8%、21年度調査18.4%、であり増減幅は、△3.6ポイントである。当地域は、都賀、西方地域に次ぐ3番目の低さである。増減幅は、栃木地域の次に低下している。(図表6のとおり)

(図表 6) 地元購買率 (%)

平成 26 年 7 月 1 日時点

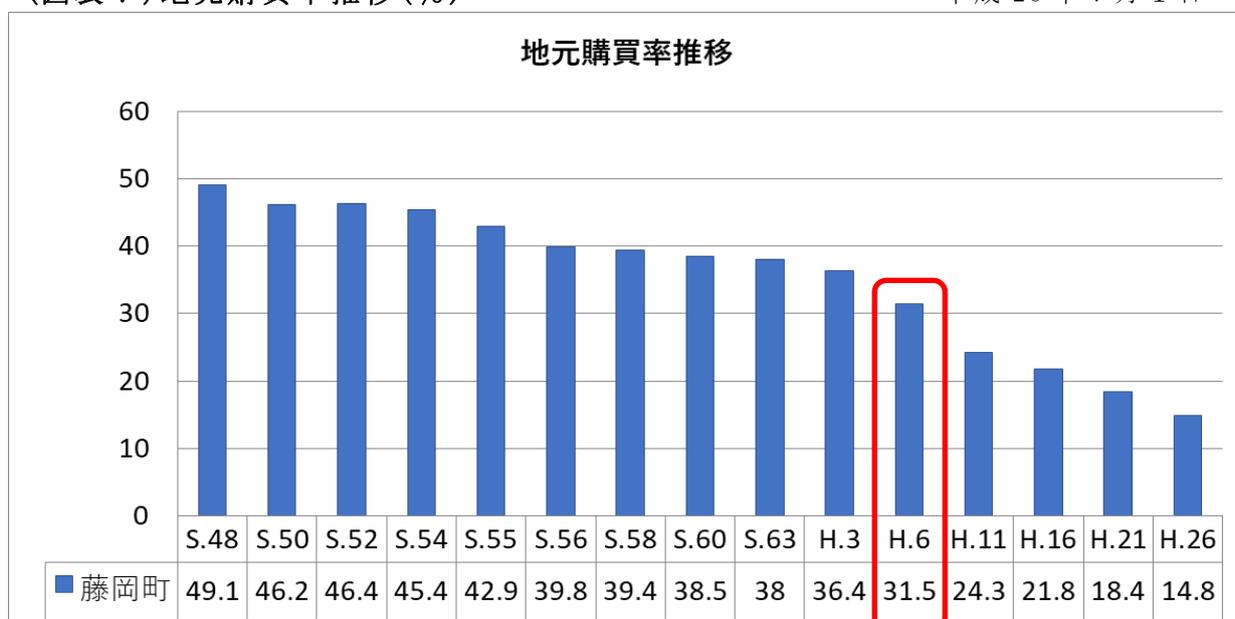
	平成 21 年度調査	平成 26 年度調査	増減幅 (26年度-21年度)
栃木県	96.8	96.2	△0.6
栃木市			
(栃木地域)	80.5	75.5	△5.0
(大平地域)	37.2	44.4	7.2
(藤岡地域)	18.4	14.8	△3.6
(都賀地域)	7.3	5.5	△1.8
(西方地域)	11.4	13.4	2.0
(岩舟地域)	15.3	17.1	1.8

出典：(平成 26 年度地域購買動向調査(栃木県)市町村別地元購買率より抜粋)

地域外に大型店が増えたこともあり、当地域の地元購買率は、平成 6 年 (31.5%) から急速に低下している。(図表 7 のとおり)

(図表 7) 地元購買率推移 (%)

平成 26 年 7 月 1 日



出典：(平成 26 年度 当地域藤岡町地域購買動向調査 地元購買率推移より)

【県外への流出状況：現状と課題】

平成 26 年度、地域購買動向調査報告書(栃木県産業労働観光部)によると、当地域の「外食を除く 10 商品」の流出率は、栃木県佐野市が最も多く 41.9%、次いで栃木市(大平地域)が 15%、栃木市(栃木地域)が 5.5%となっている。

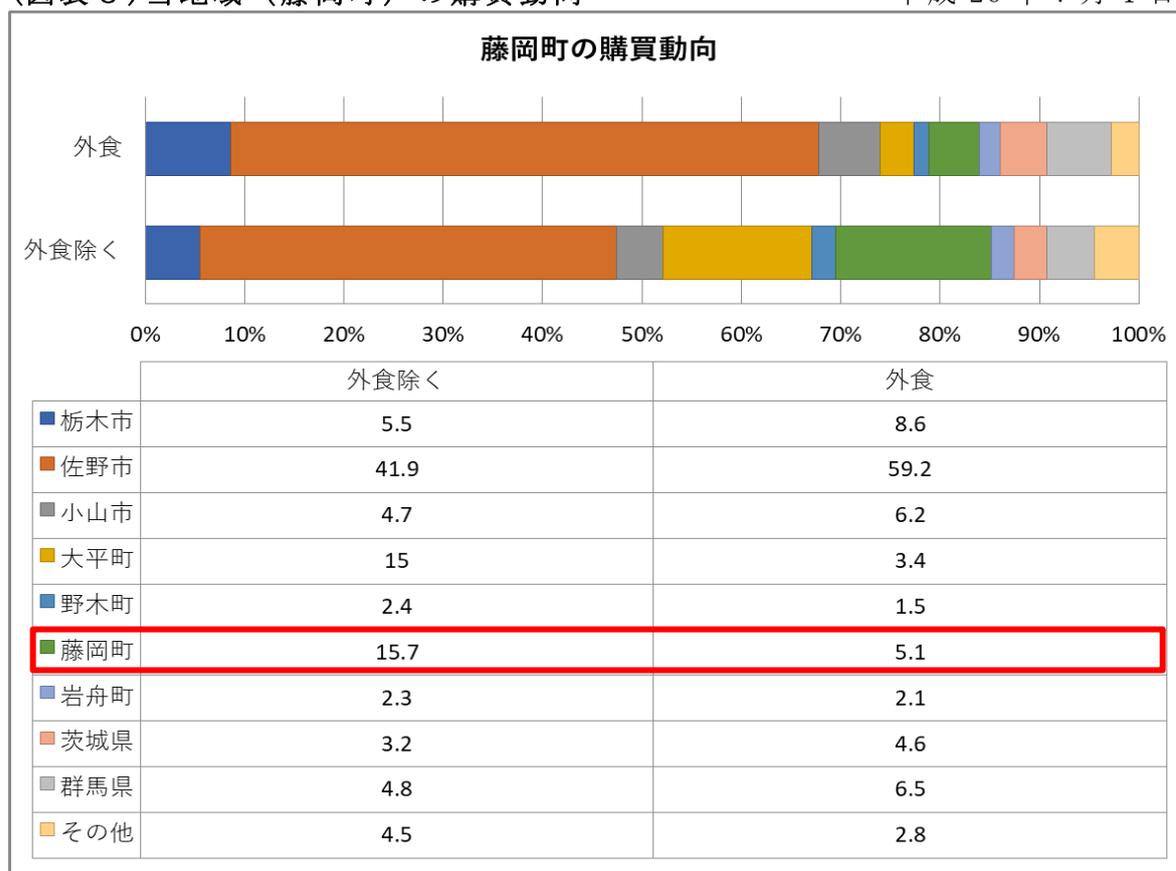
外食においては、栃木県佐野市が更に拡大し 59.2%、次いで栃木市(栃木地域)が 8.6%、栃木県小山市が 6.2%と、域外への流出が顕著である。

なお、県境に接する当地域ならではの傾向として、隣接する茨城県、群馬県への消費流出も「外食を除く 10 商品」で 8.0% (茨城県 3.2%、群馬県 4.8%)、「外食」で 11.1% (茨城県 4.6%、群馬県 6.5%) と見逃せない水準となっている。

このような消費流出状況は、更なる商店街の衰退に繋がり買い物難民の方が増えていく要因となる。そのため、地元購買率の向上が課題である。(図表 8 のとおり)

(図表 8) 当地域 (藤岡町) の購買動向

平成 26 年 7 月 1 日



出典：(平成 26 年度地域購買動向調査 地元購買率・流出率・吸収率より抜粋・当地域藤岡町のみ抽出) ※外食除くは 10 商品、①食料品②家電製品③日用雑貨・台所用品④医薬品・化粧品⑤日用衣料(普段着)⑥ファッション衣料(外出着)⑦装飾品⑧書籍文具⑨スポーツ用品・玩具・CD/DVD ⑩贈答品である。

観光の現状と課題

当市の観光客入込数(図表 9)の示すとおり、市全体では前年比 107.3%で増加している。

当地域には年間約 100 万人が訪れるが、現状では当地域を訪れる観光客が中心市街地まで足を運んでいただけるまでには至らない状況である。

渡良瀬遊水地や三轟山といった地域資源を活用し、当市の他地域に訪れる観光客をいかに回遊させ当地域に呼び込むか、さらに当地域に訪れた観光客を個店へ呼び込み、いかに消費してもらうかが課題である。

(図表 9) 当市観光客入込数

(単位：人・%)

	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	前年比
栃木市	5,632,285	5,646,886	6,036,693	5,600,135	6,009,231	107.3
(栃木地域)	2,374,709	2,250,599	2,627,871	2,287,189	2,744,461	120.0
(大平地域)	536,378	588,279	573,280	637,170	607,952	95.4
(藤岡地域)	1,020,725	1,052,405	1,137,944	1,039,394	1,039,554	100.0
(都賀地域)	166,239	162,810	153,831	115,047	99,082	86.1
(西方地域)	366,284	403,375	399,157	387,085	396,283	102.4
(岩舟地域)	1,167,950	1,189,418	1,144,610	1,134,250	1,121,899	98.9

出典：平成 30 (2018) 年「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査」

栃木県産業労働観光部観光交流課

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 10) の示すように、当地域の商工業者数は、この 5 年間(平成 23 年と平成 28 年との比較)で、51 社(▲6.6%)減少している。業種別でも建設業▲2.4%をはじめに全業種が減少しており歯止めをかけることが課題である。

(図表 10) 当地域商工業者の業種別内訳

項目	商工業者数	建設業	サービス	卸売 小売業	製造業	宿泊 飲食業	その他
平成 23 年	766 社	161	150	191	133	56	75
平成 28 年	715 社	157	141	181	120	52	64
増減数	▲51 社	▲4	▲9	▲10	▲13	▲4	▲11
増減(%)	▲6.6%	▲2.4	▲6.0	▲5.2	▲9.7	▲7.1	▲14.6

出典：(総務省：経済センサス 活動調査より)

(商業の現況)

藤岡駅前から商店街が形成されているが店主の高齢化や駐車スペースの不足、沿道立地型の大型店の進出や購買動向が地域外へ流出していることなどにより商店街は衰退している。中心市街地の空洞化が進み空き店舗、空き家が増加している。

(工業団地の現況)

工業団地は、西前原工業団地及び中根産業団地がある。西前原工業団地では紙製品製造業、汎用機械製造業の企業等が立地し、中根工業団地では、自動車、家電部品製造業、一般貨物運送業の企業等が立地しており地域の雇用を支えている。

(製造業の現況)

下請け企業が多く親会社からの納入価格の引き下げ要求、従業員の確保難、製造コストの増加等、様々な課題に苦慮している。

(建設業の現況)

公共工事の減少による受注確保難や原材料価格の高騰、人手不足などを要因に苦慮している。リフォームを手掛ける建築業者は、大手企業の営業力(PR)に対抗するのが難しく需要を取り込めていない状況である。

(業種全体について)

後継者不足により商工業者数が減少しており、地域産業の維持に困難さが生じている。

(新型コロナウイルス感染症の影響について)

商業、サービス業については、買い物を控える顧客が多い。飲食業については、特に団体客の宴会等の予約が激減している。製造業については、受注減により従業員の休業を余儀なくされている。建設業については、原材料を発注しても納期が遅れ、工期に影響が出ている。

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」(図表 11) の示すように、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、56 社(▲8.4%)減少している。

業種別で見ると建設業については、人口減少により、リフォーム等の受注が減少している。製造業、建設業のような比較的大きな工場設備を要する業種では、市街化調整区域内にある既存の施設の更新に苦慮するケースがある。

また、下請中心に事業を行っている事業所の廃業も多い。

サービス業、卸小売業、宿泊・飲食業については、他地域への移動が容易な地域条件などから地元購買率の低下による事業者数の減少に繋がっている。

(図表 11) 当地域小規模事業者の業種別内訳

項目	小規模事業者数						
		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	662 社	158	133	148	110	45	68
平成 28 年	606 社	154	121	140	97	39	55
増減数	▲56 社	▲4	▲12	▲8	▲13	▲6	▲13
増減(%)	▲8.4%	▲2.5	▲9.0	▲5.4	▲11.8	▲13.3	▲19.1

出典：(総務省：経済センサス 活動調査より)

地域の小規模事業者は、長年当地で営業し、地元の人間関係や培った技術力を強みとし生業的な経営をしてきた。夫婦二人または一人等の少人数での経営が多く、高齢化や後継者不足、人手不足等による廃業が増えている。

また、インターネットやスマートフォンの台頭により、ネットショップの利用者が増えている等、消費行動が変化している。そのため、売上、利益の確保が困難な事業所が増えており、IT を利活用した集客が課題である。

なお、主な業種別の小規模事業者の現状と課題は、以下の通りである。

業種	現状	課題
卸売業 小売業	<ul style="list-style-type: none"> ▶購買力の地域外流出。 ▶中心市街地(商店街)の衰退。 ▶地域内外の大型店顧客が流出。 ▶品揃えに限界がある。 ▶消費税増税や災害(新型コロナウイルス)による顧客の減少。 ▶買い物難民、交通弱者がいる。 ▶通信(ネット)販売の拡大。 ▶常連客の高齢化。 ▶店主の高齢化、後継者不足。 ▶新規創業が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶商品券発行やイベントにおける購買率の向上。 ▶接客、サービスに力を入れ、個店の専門性を高め、大型店との差別化、利益率の向上を図る。(買い物弱者や交通弱者に配慮した配達、御用聞きなどのサービスの強化) ▶チラシ活用によるシニア世代への情報発信。 ▶IT 等を活用した積極的な情報発信及び業務の効率化。 ▶空き店舗対策。 ▶後継者の育成、円滑な事業承継。
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ▶購買力の地域外流出。 ▶観光客が訪れるが当地域飲食店への波及に乏しい。 ▶消費税増税や災害(新型コロナウイルス)による顧客の減少。 ▶常連客の高齢化。 ▶高齢化や核家族化による中食志向の高まり。また、一方で食事を作らず外食する機会も増えている。 ▶人手、人材不足。 ▶店主の高齢化、後継者不足。 ▶新規創業が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶観光資源の有効活用、情報提供によるサービスの向上。 ▶消費税増税などによる買い物弱者や交通弱者に配慮したテイクアウトメニューの開発、サービスの強化。 ▶魅力ある飲食店づくり。 ▶高齢者に優しい店づくり。 ▶IT 等を活用した積極的な情報発信及び業務の効率化。 ▶後継者の育成、円滑な事業承継。

サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ▶自動車整備、販売業、理美容業が多い。 ▶顧客は、地元客が多い。 ▶固定客が多い。 ▶地元常連客の高齢化。 ▶客数の減少、客単価の減少。 ▶店主の高齢化、後継者不足。 ▶新規創業が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶接客、サービスに力を入れ、個店の専門性を高める。(買い物弱者や交通弱者に配慮し出張サービスの強化、新たなサービスなど) ▶リピート率の向上。 ▶IT等を活用した積極的な情報発信及び業務の効率化。 ▶魅力ある店舗づくり。 ▶後継者の育成、円滑な事業承継。
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ▶一人親方の高齢化。廃業も多い。 ▶大手ハウスメーカーの下請受注が多い。 ▶原材料価格の高騰。 ▶大手ハウスメーカーへの新規リフォーム需要の流出。 ▶人手、人材不足のため同業種での外注も多い。 ▶事業主の高齢化、後継者不足。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶IT等を活用した積極的な情報発信。 ▶チラシ活用によるシニア世代への情報発信。 ▶新築、リフォーム需要の獲得。▶高齢者等に優しいユニバーサルデザインへの対応。 ▶若年労働力の確保。 ▶後継者の育成、円滑な事業承継。
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ▶二次下請、三次下請が多い。 ▶受注単価の引き下げ要求。 ▶製造効率の悪い少量多品種受注が多い。 ▶生産設備の老朽化。 ▶原材料価格の高騰。 ▶閑散期の受注減少。 ▶取引先顧客ニーズの多様化。 ▶急速に進展し、変化する市場への対応。 ▶人手、人材不足。 ▶後継者難による廃業。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ものづくり補助金等、国や県の施策の活用。 ▶年間を通じた安定した受注。 ▶高付加価値ビジネスモデルの転換などによる受注単価の引き上げ。 ▶生産性向上による新規受注・新規取引先の開拓。 ▶若年労働力の確保。 ▶後継者の育成、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)

当市は、総合的かつ計画的な市政運営を行うため総合計画を定めている。総合計画は10年後の目指すべき将来像を定めた基本構想、基本構想を具現化するための施策を定めた基本計画、基本計画を実現するための事務事業を定めた実施計画の3層構造から成る。

・基本構想 (計画期間 2013年度から 2022年度まで)

基本構想では将来都市像を「“自然”“歴史”“文化”が息づき“みんな”が笑顔のあったか栃木市」とし、栃木市のまちづくりを7つの基本方針にまとめた。(図表12のとおり)

(図表12)まちづくりの7つの基本方針

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

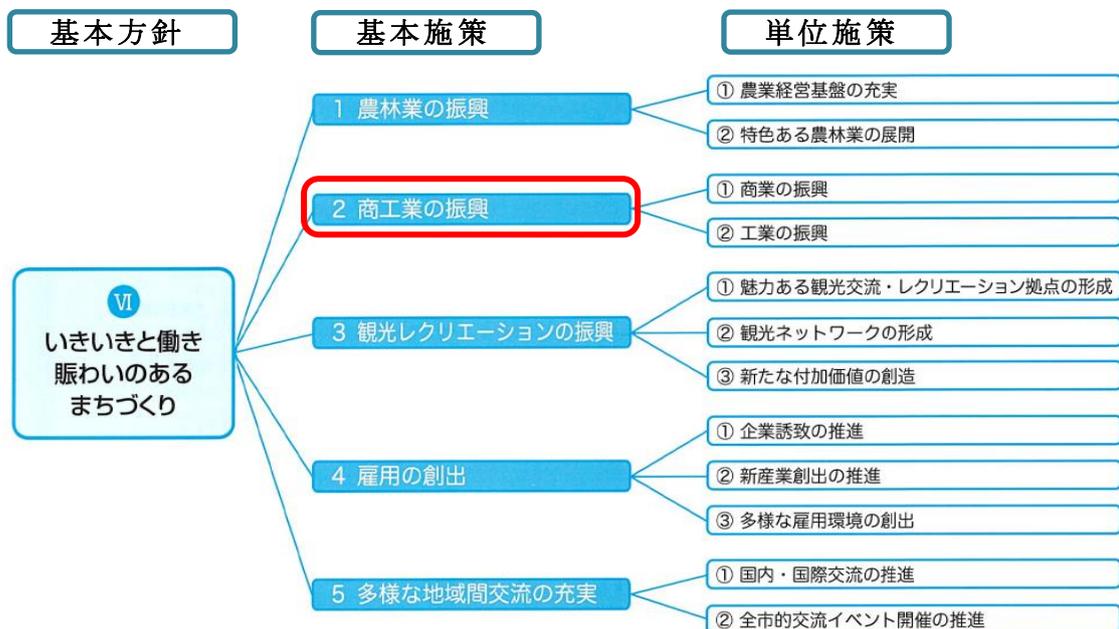
・後期基本計画（計画期間 2018 年度から 2022 年度）

基本構想で掲げられた将来都市像の実現に向けた具体的な施策をまとめている。

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」において記載されている。

具体的には、「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。」という目指す姿を示し、この実現指標として、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 事業所という目標を掲げている。（図表 13 のとおり）

（図表 1 3）施策の体系「Ⅵいきいきと働き賑わいのあるまちづくり」抜粋



（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

■【自社の強みを認識し、IT を活用して地域内外の需要を取込み持続的発展している事業者】

顧客の要望に応じた柔軟なサービス、個性的な品揃え等といった“自社の強み”を事業者が認識し、かつ、「顔の見える安心感」「地域で生きている信頼感」といった小規模事業者ならではの長や、IT 等の技術等を有効に活用しつつ、

取り巻く環境（地域経済や社会の構造のほか、消費者の生活に至るまで）の変化を常に察知し、即断即決で対応している。

また、これにより、地域住民のみならず地域外の住民からも必要とされる存在となり、地域の雇用や需要を満たし続けている事業者である。

② 商工会の役割

■ 自社の強みを認識し、需要を見据えた経営をしていくための支援

自社の強みを認識するためには、まず、自社の置かれている状況を正しく把握する必要があるが、小規模事業者自らが行うには、得られる情報に限りがあったり、思い込みに引きずられたりし、なかなか難しいものである。

したがって当商工会では、地域経済分析システム（RESAS）、商圈分析システム（MieNa）などを活用するほか、取り扱う商品・サービスの需要動向調査を行い、事業者に情報提供を行う。外部環境や顧客ニーズを把握した上で、自社の経営資源と照らし合わせ、強みをSWOT分析等により事業者とともに見いだす。

そして、商圈拡大・市場深掘りを目指し、この強みを活かし、かつ、需要を見据えた事業計画策定支援を行う。従業員が一定数いる場合には、経済産業省が企業の経営状態の把握（健康診断）を行うためのツールとして提供しているローカルベンチマークを活用する。

なお、小規模事業者は、家族等による小規模体制であるがゆえに、経験と勘に頼った場当たり的な経営となっていることが多く、事業計画策定の必要性やメリットを認識していない場合が多いことから、意識の醸成にも力を入れる。

また、地域の雇用や需要を満たし続けるためには、新陳代謝も必要である。第二創業者も含む創業者には創業支援、事業を引き継ぐ事業承継支援も合わせて実施する。

■ ITを活用し地域内外の需要を獲得していくための支援

今やITは、ビジネスのあらゆる場面で利用され浸透しているほか、消費者の生活の中でも欠かせないツールとなっている。小規模事業者にとって、顧客ニーズに合った商品やサービスを手軽に情報発信できることは、新たな需要（BtoBやBtoCなど様々なビジネスチャンス）を開拓する手段として必要不可欠なものである。

しかしながら、事業者はその有効性・有用性に気づきつつも実際に利用するまでには至っていないことが多いことから、商工会では、事業者がITを通じ積極的に情報発信できるよう、各々の事業所に適した個別支援を実施する。

なお、当地域の年齢層などを考慮し、従来の紙媒体などのアナログツールの活用、連動も考慮する必要があるので、「アナログツールとITツールの融合」について、バランスを考え取り組む。また、広く情報発信するために、市はもとより、各関係機関に協力を呼びかけていく。

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『自社の強みを認識し、ITを活用して地域内外の需要を取込み持続的発展している事業者』の状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（10P「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年間は小売業・飲食業・自動車整備、販売業・理美容業等の生活関連サービス関係事業者及び住宅リフォーム関連事業者を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】事業者の強みを認識し需要を見据えた持続可能な経営基盤の構築

小規模事業者が自らの強みを認識し、販路拡大を向上させ需要を見据えた経営をしていくことで売上増加を実現する。

また、これにより経営基盤が安定し、小規模事業者が、持続的発展し地域住民の生活の下支えができるよう、地域住民のライフラインを守っていくことで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】 事業者の強みを認識し需要を見据えた持続可能な経営基盤の構築

◆方針1◆強みを認識し需要を見据えた事業計画策定支援

地域経済分析システム(RESAS)、地域住民の需要(購買力)に係る商圈分析システム(MieNa)などを活用し、事業者に外部環境に関する情報を提供するとともに、内部環境を洗い出し、強みを認識することに注力した経営分析を行う。

その後は、その強みを活かしつつ、かつ、需要を見据えた事業計画の策定について個別支援を中心に実施し、実効性が高く、効果的な計画を策定する。

さらに、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解決にあたる。

◆方針2◆ITを含めた情報発信による販路開拓支援

ITツール活用については、これまでに実績のあるSNS(Googleマイビジネス)を活用した集客支援を行う。受講者の進捗度に合わせて推進できるよう、個別支援を中心に実施する。また、消費者目線でわかりやすいよう工夫した商工会HPの事業者情報のコンテンツの充実を図り売上増加を図る。

アナログツール活用については、事業者紹介チラシを作成し地域内の潜在顧客を掘り起こし新規顧客獲得を図っていく。

◆方針3◆モデル事業所の選定による地域事業者への展開

これまでは事業計画策定件数を増やすことに注力してきたために、策定した事業計画が小規模事業者の能力や経営資源と乖離した内容・スケジュールとなり、事業計画の効果を十分に発揮できないケースが散見された。

本計画では、経営分析を行った事業所の中から、小売業・飲食業者・住宅関連事業者・自動車整備販売業・理美容業等の生活関連サービス業を中心に重点支援対象者を定め、実現可能で売上の増加に繋がる事業計画を策定し目標を達成することで、地域のリーディング企業を育成する。

重点支援先を年度毎に選定し、先行モデルケースを作りながら事業を進め、成果を上げることで、販路拡大に取り組もうとする意欲ある事業者を増やすという波及効果を図る。

なお、重点支援先の選定にあたっては、公平性の観点から支援が特定の者に偏重しないよう配慮する。

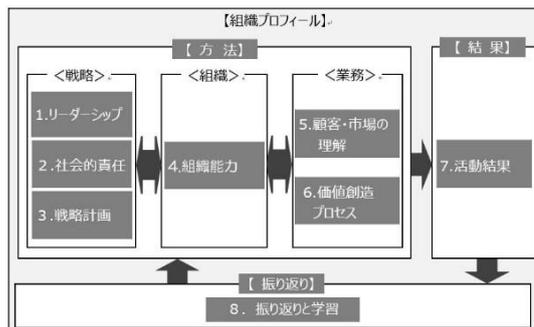
以上の取り組みにより目標を達成することで、当地域の多くの小規模事業者が需要を見据えた事業計画、販路開拓に取り組み安定した事業継続ができることで地域住民の生活を支えていくという裨益目標を達成する。

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

『企業カランクアップ事業』

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

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



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

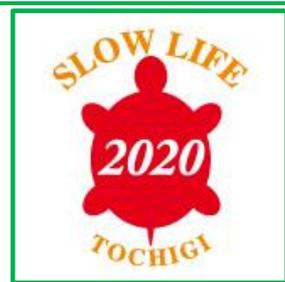
“人を惹きつける”元気な地域のパイロット企業を育成し、その波及効果で地域全体の活性化を図ることを目的とした事業。価格競争に陥らない「売れる仕組み」をつくり上げるための事業者向けの内容で、平成14年度に開始された。

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

『スローライフ推進事業』

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

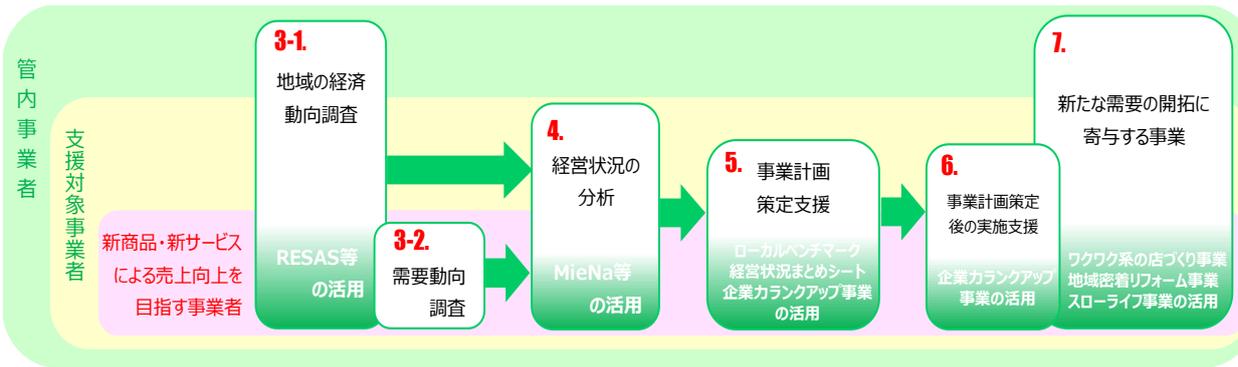
『地域密着リフォーム事業』

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21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	<p>小規模事業者等の経済動向実態を把握することを目的として、上部団体が公表する調査のほか、栃木県、あしぎん総合研究所、業種別ネットワークシステム(業種別審査辞典)が実施する調査等を活用して、地域の経済動向に関する情報を収集。それらを当商工会ホームページにて公表した。また、事業計画策定支援時に小規模事業者に提供した。</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>地域経済動向調査の実施回数</td> <td>0回</td> <td>0回</td> <td>6回</td> <td>14回</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>公表回数</td> <td>0回</td> <td>0回</td> <td>14回</td> <td>17回</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>外部調査を活用した地域経済動向調査報告書の作成は、H30・R1年度しか実施していない。公表については、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）を当商工会のホームページに公表したほか事業計画策定支援の巡回訪問時などに情報提供ツールとして活用した。</p> <p>【課題】</p> <p>収集した調査報告データをそのまま事業者には伝えると情報収集したデータが多くなり業務量を費やして作成しても事業者がデータから数値を読み取ることが困難な場合があった。また、個社支援実施の際、必ずしも事業計画策定支援前に調査を完了することができなかった。いかに調査結果をわかりやすく作成し支援前に迅速に提供するかが課題である。</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	0回	0回	6回	14回	—	公表回数	0回	0回	14回	17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	0回	0回	6回	14回	—																		
公表回数	0回	0回	14回	17回	—																		
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。収集したデータを要約し提供する。個社支援に繋がる調査については、経営状況の分析の際に、RESAS・商圈分析システム(MieNa)を活用して個社に即応した情報を提供する。また、外部機関が実施した調査については、その結果を当商工会ホームページにて迅速に提供する。</p>																						

(2) 目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 当地域経済動向分析公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 決算データによる景気動向公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者へ当地域内の産業動向・人口動態を提供する。 ・統計データから当地域内の特性・変化を掴む。 ・当地域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	当商工会地域内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析 《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く当地域事業者へ周知する。 ・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つ。 ・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・事業運営に役立つ。												
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（60 者） 業種内訳 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <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>5 者</td> <td>15 者</td> <td>10 者</td> <td>5 者</td> <td>25 者</td> <td>60 者</td> </tr> </tbody> </table>	製造業	建設業	小売業	飲食業	サービス業	計	5 者	15 者	10 者	5 者	25 者	60 者
製造業	建設業	小売業	飲食業	サービス業	計								
5 者	15 者	10 者	5 者	25 者	60 者								
調査手段・手法	決算申告の個別相談(記帳代行)を毎年 60 者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して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。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

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外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査																		
実施内容	インターネット・新聞・書籍等から外部機関が実施する調査や業種別ネットワークシステム（業種別審査辞典）を活用して収集した情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供した。																	
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>需要動向調査の実施回数</td> <td>—</td> <td>10回</td> <td>24回</td> <td>25回</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>外部機関が実施する調査から支援対象事業者の業種における需要動向を調査し、回数は目標を達成した。</p>						項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	需要動向調査の実施回数	—	10回	24回	25回	—
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度													
需要動向調査の実施回数	—	10回	24回	25回	—													
	<p>【課題】</p> <p>事業計画策定支援時の外部環境を把握する基礎資料としては有効であった。また、比較的安易に調査ができるため、より多くの事業者に提供することができた。しかし、他機関が調査したデータは、マクロ的なものが多く、ミクロ的なデータを必要としていた事業者には不十分であった。事業者が本当に欲しい対象顧客からのニーズ等を把握するため当商工会が実施するミクロなデータと他機関が調査したマクロなデータを比較し活用することが課題である。</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、外部機関の実施する調査資料を変更し、当商工会が実施する調査から取得するデータと併せて総合的に分析して、市場全体のニーズへの適合性や優位性の判断材料としての提供を行う。</p>																	

②「自動車整備・販売業及び理・美容業向け」消費者需要動向調査													
対象事業者	地区内自動車整備・販売業及び理・美容業												
実施内容	<p>【調査対象】 自動車整備・販売業・・・「道の駅みかも」来店者 79名 理・美容業・・・・・・・・理美容事業者来店客 90名</p> <p>【調査内容】 自動車整備・販売業 ①年齢層②性別③嗜好④走行距離⑤車両の購入先とその選択理由⑥地域整備業者からの車両購入について⑦車検先とその選択理由⑧地域整備業者に臨むこと等</p> <p>理・美容業 ①年齢層②利用するきっかけ③前の店から変えた理由④お店を変える頻度⑤お店を選ぶ際に重視する点⑥充実してほしいメニュー・サービス等</p> <p>【調査方法】 アンケート用紙によるヒアリング調査 重点支援先でもある自動車整備・販売業及び理・美容業に関する消費行動などを調査分析した。</p>												
結果・課題等	<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>自動車整備・販売業向け消費者需要動向調査実施回数</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】 調査を実施したことで調査した内容の理由(消費動向)の把握ができたが対象業種のみであり他業種への調査の展開が課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	自動車整備・販売業向け消費者需要動向調査実施回数	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								
自動車整備・販売業向け消費者需要動向調査実施回数	1回	0回	0回	0回	-								
今後の展開	外部機関が提供する調査結果と比べ整合性が取れており、より地域消費者の購買意識を知ることができるため今後は、他の業種の需要動向調査を実施する。												

(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 需要動向調査アンケート対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
② 生活関連サービスアンケート調査対象事業者数	—	3者	3者	3者	3者	3者
③ 住宅リフォームアンケート調査支援事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①自社顧客ニーズ把握のための需要動向調査アンケートの実施	
対象事業者	事業計画策定支援事業者 創業計画策定支援事業者
調査内容	<p>[調査目的] 小規模事業者は、有用性や調査方法がわからないという理由から需要動向調査を実施していない事業者が少なくない。 自社顧客ニーズ把握のため、自社店頭などで実施するための需要動向調査アンケートの作成支援を行う。 実施にあたり、アンケート内容が効果的な項目・内容となるよう支援する。</p> <p>[調査対象] 経営状況分析や事業計画策定支援を行った小売・サービス事業者等の顧客。</p> <p>[調査方法] 調査票は専門家の意見を交えながら、調査対象事業者ごとに職員がアンケートを作成。店頭等において書面、ヒアリングによるアンケート調査を事業主が実施する。(目標サンプル数は1者あたり20件)</p> <p>[調査時期] 事業者の効果的な調査時期を選定し調査する。</p> <p>[分析手段・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。 調査後は、得られたデータから商品・サービスが自社のターゲットや顧客ニーズに即しているかを調査する。</p>
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客属性(性別、年齢、住所、家族、人数等) ・購入商品、サービス ・商品、サービス単価の高低 ・接客満足度 ・取り扱ってほしい商品、サービスなど <p>※調査内容は専門家を交えて、調査対象事業者が欲しい情報を調査票に盛り込む。</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は経営指導員等が支援対象事業者に分かりやすくフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービスの見直しや新たな需要開拓に活用する。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。
②新規顧客を獲得するための生活関連サービス事業者に係るアンケート調査の実施	
対象事業者	重点支援先である生活関連サービス関係事業者

調査内容	<p>[調査目的] 新規顧客を獲得するためには、潜在的な顧客ニーズなどを把握することが必要である。そのため、地域内、地域外の来訪者に分けてアンケート調査を実施する。</p> <p>[調査対象] 調査票は、専門家の意見を交えながらアンケート調査票を作成。地域内の調査は、当地域からの来場者比率の高いふじおか産業祭の来場者を対象に調査を行う。地域外の調査は、観光地である渡良瀬遊水地で実施する。</p> <p>[調査方法] 地域内は、全職員が調査。地域外の調査は、全職員及び外部調査員に依頼しヒアリングにより実施する。 (目標サンプル数は、下記の地域外、地域内の各25人 合計50人)</p> <p>[調査時期] 地域外・・・渡良瀬遊水地(8月) 地域内・・・ふじおか産業祭開催日(11月)</p> <p>[分析手段・手法] 調査結果は経営支援員が集計し、経営指導員と専門家が連携して分析する。得られたデータが、自社のターゲットや顧客ニーズに即しているかを含め分析する。</p>
調査項目	<p>[地域内・地域外共通項目]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客属性(性別・年齢・住所・家族構成等) ・店舗を選択する際に重視する点 ・店舗情報の収集手段 ・予算について (外食された時の一人当たりの予算について) (お土産購入時の一人当たりの予算について) ・宅配事業や出張サービスについて ・今後求める商品やサービスについてなど <p>《項目例》</p> <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) ・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>美容室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト(早さ、技術、癒やし、高級感、安さ等) ・求める技術(派手さ、斬新さ、流行、最新技術等) ・求める付加価値(アレルギー対応、オーガニック、エステ等) ・その他提供して欲しい付随サービス(清潔さ、会話、送迎、予約、決済等)

	<p>[地域外] 観光目的、選んだ理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来訪回数、年間の旅行回数 ・利用交通機関 ・価格、消費金額 ・お土産に求めるものなど <p>《項目例》</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） ・お土産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>地域外調査は、観光地である渡良瀬遊水地で実施するため上記項目を追加する。</p> <p>※アンケート内容・方法・集計・分析について、外部専門家の意見を交えて作成する。</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は経営指導員等が支援対象事業者に分かりやすくフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービスの見直し、新たな需要開拓に向け活用する。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

③新規顧客を獲得するための住宅リフォームに係るアンケート調査の実施

対象事業者	重点支援先である建設業（リフォーム関連事業者）
調査内容	<p>[調査目的] 地域住民の住宅リフォームに関する困りごとや、顧客ニーズ等を把握することを目的にアンケート調査を実施する。</p> <p>[調査対象] 調査票は、専門家の意見を交えながらアンケート調査票を作成。当地域からの来場者比率の高いふじおか産業祭の来場者を対象に調査を行う。</p> <p>[調査方法] リフォーム関連事業者が来場者に対し、リフォームに関するアンケート調査をヒアリングにより実施する。 （目標サンプル数は来場者 25 人）</p> <p>[調査時期] ふじおか産業祭開催日(11月)</p> <p>[分析手段・手法] 調査結果は経営支援員が集計し、経営指導員と専門家が連携して分析する。得られたデータが、自社のターゲットや顧客ニーズに即しているかを含め分析する。</p>
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客属性（性別・年齢・住所・家族構成等） ・築年数 ・お住まいでの困りごと ・リフォーム内容 ・ご予算 ・情報入手手段 ・リフォームを検討する場合不安なこと ・業者選びの際の決め手 ・その他意見要望等

	<p>《項目例》</p> <p>建築リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト（早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等） ・リフォームが必要だと感じるタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等） ・求める技術（最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ等） ・求める機能（アレルギー対策、機能性(バリアフリー)、安全性(耐火・耐久)、経済性(省エネ)、防災・防犯対策等) <p>塗装リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト（早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等） ・リフォームが必要だと感じるタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等） ・求める技術（最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ等） ・求める機能（機能性(耐熱、遮熱、断熱、防汚性、防音、結露防止、防菌、消臭)、耐久性、アレルギー対策、安全性等) <p>設備工事(キッチン・トイレ・浴室入替等)関連リフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト（早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等） ・リフォームが必要だと感じるタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等） ・求める技術（最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ等） ・求める付加価値（機能性、安全性、利便性、デザイン性、省エネ効果(節電・節水)、バリアフリー等) <p>アンケート内容・方法・集計・分析について、外部専門家の意見を交えて作成する。</p>
<p>結果の活用方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は経営指導員等が支援対象事業者に分かりやすくフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービスの見直し、新たな需要開拓に向け活用する。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

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	
<p>実施内容</p>	<p>全職員が金融、税務、経理、販路開拓事業者、各種補助金申請者などに対し、巡回訪問や窓口相談時に声かけを実施。経営分析対象者の掘り起こしを行った。</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>掘り起こしのための延べ 巡回訪問回数</td> <td>20回</td> <td>30回</td> <td>30回</td> <td>79回</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>掘り起こしのための巡回訪問数は、年毎にバラツキがあったが目標を達成することができた。一方で経営分析の必要性については経営者の年齢が高くなるほど必要性を認識いただけない場合が多かった。分かりやすく認識できる資料を持参すべきであった。</p> <p>【課題】</p> <p>掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、その必要性を理解していただけない場合が多く、巡回訪問回数の割には、経営状況分析者数は少なかった。より効果的な方法による掘り起こしが課題である。</p>	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	20回	30回	30回	79回	—
	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	20回	30回	30回	79回	—								
今後の展開	<p>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必要である。そのために事業者は販路開拓等の目標の設定や、商圈分析システム(MieNa)を活用する。資料について、わかりやすくデータをまとめること、文字のポイントを大きくするなど工夫し提供することにより、事業者の意識改革を図り、より良い経営分析に繋げていく。</p>												

②経営分析セミナーの開催													
実施内容	<p>経営分析セミナーについては、上部団体が主催するセミナー及び当商工会が年1回開催し、受講者が分析手法を習得した。</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>経営分析セミナー 受講者数</td> <td>15者</td> <td>8者</td> <td>5者</td> <td>未実施</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>受講者数は、目標を達成することはできなかった。 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。セミナー受講者は、経営分析の重要性を認識できたが分析手法の習熟度に温度差があった。</p> <p>【課題】</p> <p>開催日程により、セミナー出席の返事をいただいても当日に都合で参加できなくなることもあり受講者が限られ年々出席者数が減少していった。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。効率よく支援できる開催方法の検討が課題である。</p>	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	15者	8者	5者	未実施	—
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	15者	8者	5者	未実施	—								
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、個別指導会を実施する。個別に指導することにより、事業者との時間調整もしやすく支援事業者の必要とする分析内容を効率よく効果的に実施できる。また、この指導で経営分析を完了とせず、職員が詳細に分析する。</p>												

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、マル経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	29者	8者	30者	54者	未定
	セミナー受講者で分析が完了しなかった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】 職員による経営分析は主にマル経申込に際しての審査会推薦時や持続化補助金申請時によるものが多かった。記帳担当者においても簡易財務診断表等を活用した支援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り分析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>上述の結果・課題を踏まえて、一部改善し継続する。</p> <p>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> <p>具体的な改善は、経営指導員1名と経営支援員1名の2名体制による支援を行うなど、OJTを通じながら職員の個々のスキル向上と平準化を図る。</p>					

(2)目標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①掘り起こしに係る商圈情報(MieNa等)の提供数	30件	50件	50件	50件	50件	50件
②セミナー開催数	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③経営分析件数	37件	40件	40件	40件	40件	40件

(特記事項)

- ・現行は、R1年度の実績値
- ・職員数5名(経営指導員2名・経営支援員2名)
- ・商圈情報提供数：職員数×10件
- ・経営分析件数＝経営指導員数×20者

(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セミナーの開催により経営分析手法の実施を図る。

その後、③職員による経営分析や必要に応じ専門家の経営分析を実施し、事業計画の策定支援に繋げていく。

詳細は、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	
対 象 者	<p>重点支援先である地域住民の生活を守るため必要な業種(小売業・飲食業・自動車整備、販売業・生活関連サービス関係事業)、事業承継予定者、創業者等。</p> <p>また、小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資予定者、記帳機械化代行事業者等も含む : 50 事業者</p>
実施内容	<p>これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談に加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 以内の自社商圈において、どのような商品(サービス)に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革に繋げ、経営分析に繋げる。</p>
手 段	<p>商圈分析システム「MieNa」</p>
提供項目	<p>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作成する。</p>
結 果 の 活用方法	<p>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。</p>

②セミナーの開催による経営分析の実施	
参加予定者	<p>①で掘り起こしを行った 10 事業者</p>
セミナー内容	<p>このセミナーは、事業者を経営分析の重要性や変革意識を持たせるとともに、財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の経営状況をしっかりと把握することを目的に開催する。</p> <p>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ため担当職員も同席して支援スキルの向上を図る。</p>
開催回数	<p>2 回(個別指導会として実施。1 事業者 1 時間程度)</p>
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

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
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>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者にてフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・このセミナーで経営分析が完了していない事業者は③にて分析を行い、セミナーでの分析手法と、職員によるフォローアップでの分析の手法に大きな差が出ないようにする。 ・事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等の支援スキルの向上や平準化に繋げる。

③職員による経営分析の実施	
対象者	①で掘り起こしを行った事業者で、持続化補助金申請事業者やマル経融資利用事業者、記帳機械化利用事業者等を対象に経営分析を職員が実施する。：40事業者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経済産業省提供する「ローカルベンチマーク」 ・中小機構が提供「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 これらを活用して分析する。
分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者にてフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

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年 1 回開催し、受講者が計画策定手法を習得することによる事業計画策定を支援した。												
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="517 427 1385 577"> <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>事業計画策定セミナー 受講者数</td> <td>9 者</td> <td>8 者</td> <td>10 者</td> <td>未実施</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>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、受講後の専門家の個別対応、職員によるフォローアップで事業計画を策定した。</p> <p>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、参加できる受講者が限られてしまう。</p> <p>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。</p> <p>効率よく支援できる開催方法の検討が課題である。</p>	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	9 者	8 者	10 者	未実施	-
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	9 者	8 者	10 者	未実施	-								
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、個々の事業者の課題に特化した計画策定支援を短時間で効率よく行う。</p> <p>この事を日常の巡回訪問などで発信していくことで、セミナーの必要性を訴求し、参加事業者の増加を図っていく。</p>												

②職員による事業計画策定支援の実施

実施内容	経営分析セミナー参加者のほか、職員による掘り起こしにより経営分析支援を行った事業者に対し、職員が事業計画策定支援を実施した。												
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="517 1608 1385 1758"> <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>経営分析事業者数のうち 職員によるもの（見直し を行った事業者を含む）</td> <td>30 者</td> <td>10 者</td> <td>19 者</td> <td>22 者</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>職員による計画策定は持続化補助金やマル経融資を通じてのものが主であったが、概ね経営分析支援者に対しては事業計画策定に繋げることができた。</p> <p>【課題】</p> <p>計画策定に至った事業者は限定的であったことから、今後は支援スキームを明確にし、職員による掘り起こしからの計画策定数を増やしていく必要がある。</p>	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（見直し を行った事業者を含む）	30 者	10 者	19 者	22 者	-
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（見直し を行った事業者を含む）	30 者	10 者	19 者	22 者	-								

	また、支援担当者のスキルがまちまちであり、支援ノウハウの共有も不十分であったため、支援ノウハウの共有や支援スキルを平準化していくことが課題である。
今後の展開	上記の課題を踏まえ、重点支援先を中心に職員による巡回、窓口指導時や専門家によるセミナーを通じて計画的に対象事業者の掘り起こしを行い、その後のフォローアップに繋げていく。また、支援スキルの平準化を図るため経営指導員と経営支援員の2名（複数名）体制で策定支援にあたり職員個々のスキル向上、平準化を図っていく。

③ 専門家による事業計画策定支援の実施													
実施内容	持続化補助金申請者やマル経融資推薦者を中心に事業計画策定支援を実施した。高度な知識と経験を持つ専門家による個別の事業計画策定支援を行った。												
結果・課題等	<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>専門家による事業計画策定支援回数</td> <td>未実施</td> <td>未実施</td> <td>16回</td> <td>20回</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table> <p>支援先の多くは重点支援先であった小売業、飲食業であり、目標支援者数を概ね達成することができた。</p> <p>【課題】</p> <p>専門家による効率的かつ各々の事業者に即した分析から効果のある支援として好評であった。今後も特定の専門家による継続支援を実施する。一方で職員によるフォローアップは十分に実施できなかったことが課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	専門家による事業計画策定支援回数	未実施	未実施	16回	20回	—
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
専門家による事業計画策定支援回数	未実施	未実施	16回	20回	—								
今後の展開	今後の事業計画策定については先ず職員が行うこととし、高度な計画策定が必要と判断された場合には、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、ミラサポの制度等を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。												

(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、事業者の「強み」を顕在化させ、その「強み」を活かすとともに需要を見据えた事業計画を事業者と共に作成する。事業計画を策定することが最終目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

事業計画の策定は「4. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、8割程度／年を目指す。

計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提

供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」、また、栃木県下商工会の独自事業である「企業力ランクアップ事業」(P.15 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、事業承継の支援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。

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、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	19 者	30 者				
事業承継計画策定件数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
創業計画策定件数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績。

- ・事業計画策定件数 (経営指導員×15 者)
- ・事業計画策定件数は、経営分析完了者の中からやる気・見込みがある事業者を選定するため、40 事業者より 30 事業者へ減となっている。

(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個別セミナーによる事業計画策定手法の教授	
参加予定者	・経営分析を行った事業者
セミナー内容	このセミナーは、事業者には事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうほか、事業計画の策定手法を教授することを目的に開催する。 事業計画の策定手法の習得を個別に支援することにより、事業者には即した事業計画の策定を効率よく実施することが可能になる。 その際には、職員も同席し策定手法を学び、支援事業者に即した事業計画策定を効率よく支援する。
講 師	中小企業診断士
開催回数	2 回
支援事業者数	10事業者 (個別指導会として実施。1回1時間程度)
募集方法	・経営分析支援(個別相談会)へ参加した事業者を勧誘 ・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

②事業計画策定支援	
対象者	「4.経営状況の分析に関すること」で、経営状況の分析を完了した事業者 30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> <p>【計画策定ツール】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済産業省提供「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」 ・日本政策金融公庫「各種事業計画書」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ・栃木県独自の事業「企業カランクアップ事業」等 <p>【補助金制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・持続化補助金等の各種計画書 <p>【国・県計画策定制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営力向上計画、経営革新計画の各種計画書 <p>※事業計画の策定を先ず職員が支援。その後、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、ミラサポの制度等を活用して、外部専門家を派遣して支援する。</p>

③事業承継計画策定支援	
対象者	<p>経営状況の分析やヒアリングシート実施した際に、事業承継が必要と判断した事業者に対して、事業計画策定を支援する。</p> <p>特に、重点支援先に定めた小売業・飲食業・自動車整備・販売業生活関連サービス関係事業者を中心とする。 2者</p>
実施内容	<p>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（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、専門家（税理士・中小企業診断士）等を活用して計画策定にあたる。その計画策定にあたる際は、現経営者だけでなく、承継者も交えて事業計画策定支援をすることで円滑な事業承継を支援する。</p>

④創業計画策定支援	
対象者	創業を希望する事業計画策定セミナーの参加者及び町内で創業を希望する者 2者
実施内容	<p>創業を希望する方々については、提供する商品・サービスに関する豊富な知識を有していることが多いが、事業経営に関する知識、財務面、労務面、販路開拓などの幅広い知識を有していることは少ない。そこで、創業時の資金調達の有無に関わらず、以下の</p>

計画策定ツールを活用し需要を見据えた採算性のある事業計画策定を支援する。

【計画策定ツール】

- ・経済産業省提供「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」
- ・日本政策金融公庫「創業計画書」
- ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」等

【補助金制度】

- ・創業補助金等の各種計画書等

※創業計画の策定を先ず職員が支援。その後、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、ミラサポの制度等を活用して、外部専門家を派遣して支援する。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

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	<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>60回</td> <td>6回</td> <td>41回</td> <td>100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、目標を達成年度(H28年・R1年度)と不達成年度(H29、30年度)があり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、売上・利益等の経営数字を把握したうえでの進捗状況のフォローは、その頻度も含めて十分でなかった。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	60回	6回	41回	100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	60回	6回	41回	100回	-												
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、経営指導員と経営支援員のペア体制により、目標達成に向けて定期的なフォローアップ、進捗管理を実施していくこととする。</p>																

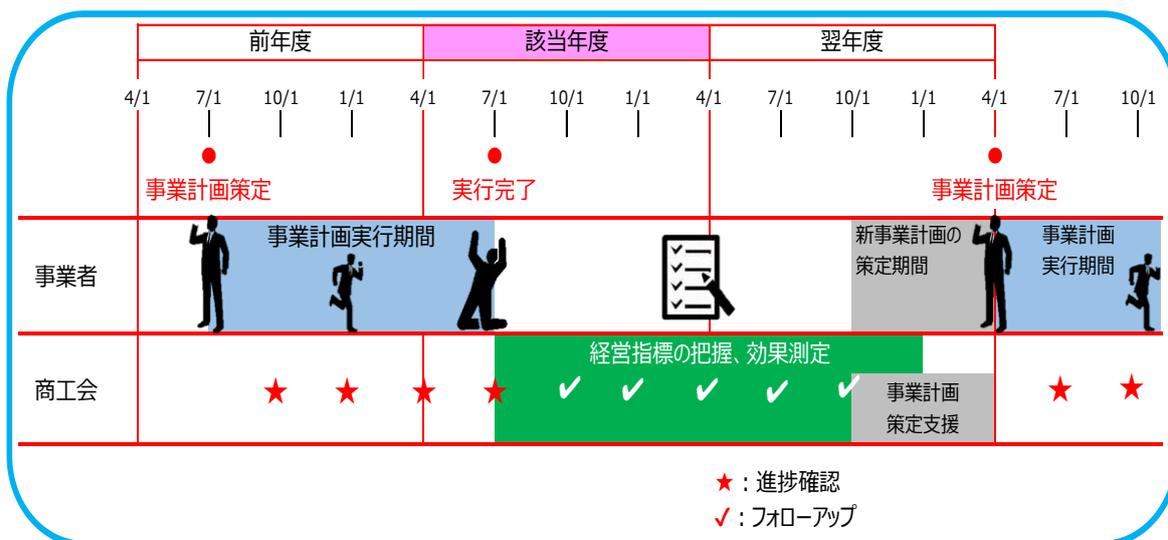
(2) 支援に対する考え方

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

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

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

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等の情報提供を定期的に行い、年間2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
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	19者	30者	30者	30者	30者	30者
フォローアップ延回数	92回	110回	110回	110回	110回	110回
売上前年比 2%増加事業者数	10者	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
フォローアップ延回数	—	8回	8回	8回	8回	8回

売上維持事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
フォローアップ対象事業者数 【創業・第2創業者数】	2者	2者	2者	2者	2者	2者
フォローアップ延回数	8回	12回	12回	12回	12回	12回
計画内の目標売上 達成事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値。

- ・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

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 30者
頻度	<ul style="list-style-type: none"> ・重点支援先策定事業 20者 × 4回 = 80回 ・重点支援先以外策定事業者10者 × 3回 = 30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>【重点支援先】 経営指導員と経営支援員の2名体制で、原則四半期に1回以上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>【重点支援先以外】 担当の経営指導員等を決めて、原則4か月に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。</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する。</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3分の1である10者の売上2%増加とする。 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り、これまでの支援実績等を勘案し、売上2%増が妥当であると判断した。</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】 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】 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>
------	--

③創業計画策定者へのフォローアップ	
支援対象	創業計画策定事業者のうち、当地域で創業した2者
頻度	創業者 2者 × 6回 = 12回
実施方法	<p>【フォローアップ内容】 担当の経営指導員等を決めて、原則2カ月に1度の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。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、資金繰りの確認を中心に、密な伴走支援にあたる。創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、ズレの発生要因を明確にし、計画の再策定を行い、事業の持続的発展につなげる。</p> <p>【目標値】 創業計画で各事業者が掲げた目標売上額とする。</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。

①地域密着リフォーム事業【BtoC】																		
対象事業者	「ふじおかリフォームサポート会」登録事業者																	
実施内容	「リフォームサポート会」に登録を行っている事業者を地域住民にPRし、リフォーム需要の獲得を支援した。チラシを作成し、藤岡地域内に新聞折込したほか、イベントで配布し需要獲得を支援した。																	
結果・課題	<p>【結果】</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">項目</th> <th style="text-align: center;">H28年度</th> <th style="text-align: center;">H29年度</th> <th style="text-align: center;">H30年度</th> <th style="text-align: center;">R1年度</th> <th style="text-align: center;">R2年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込み回数</td> <td style="text-align: center;">3回</td> <td style="text-align: center;">1回</td> <td style="text-align: center;">1回</td> <td style="text-align: center;">3回</td> <td style="text-align: center;">2回 (予定)</td> </tr> </tbody> </table>						項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込み回数	3回	1回	1回	3回	2回 (予定)
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度													
地域密着リフォーム事業 チラシ新聞折込み回数	3回	1回	1回	3回	2回 (予定)													

	<p>H28年度～H30年度はそれぞれ1回あたりチラシを6,600枚作成し、新聞折り込みを上記のとおり実施した。</p> <p>R1年度は、チラシを19,800枚作成し新聞折り込みを3回（各6,600枚）実施した。</p> <p>R2年度は、2回の新聞折り込みを実施する予定。チラシの効果により、H28年度～R2年度において合計19件の受注、受注総額は、765万円（税抜）を獲得した。</p> <p>【課題】</p> <p>商工会が問い合わせ窓口になることで信頼性が増し受注をいただいた方による口コミで問い合わせも増えてきている。</p> <p>しかし、地域全体に浸透しているとは言えない。会の登録事業者による安心して信頼できる事業者としての認知度向上を図るため継続的にPRしていくことで、地域住民のリフォーム需要を獲得していくことが課題である。</p> <p>また、お客様からのリフォーム依頼内容は、会登録事業者の中でも特定の業種（外壁塗装や水回り、屋根工事等）の受注が多くなっている。特定の業種以外の事業者の需要獲得も課題である。</p>
今後の展開	<p>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。</p> <p>今後は、作成するチラシについては、当地域は、高齢者も多いことからチラシ掲載文字は大きく、施工事例や受注までの流れを記載するなどの工夫により、認知度の向上、信頼度アップによるリフォーム需要の獲得を目指す。</p> <p>また、会に登録する特定の業種以外の事業者（外構工事業者や消毒事業者）の業務内容をお客様にイメージしやすく掲載する。会登録事業者の受注の平準化を目指す。</p>

②歳末感謝セール事業【BtoC】																							
対象事業者	重点支援先である生活関連サービス事業者(小売業等)																						
実施内容	<p>管内小規模小売事業者に対し、販売促進、消費喚起に繋げる取り組みとして歳末商戦に連動させ「歳末感謝セール事業」を、各年度12月に1回実施。チラシを作成し、藤岡地域内に新聞折り込みを行い需要獲得を支援した。</p> <p>感謝セール期間（10日間）中に参加店にて1,000円毎のお買い物等でお客様に抽選券1枚を配布する。</p> <p>当選発表は、感謝セール期間後10日以内に参加店店頭にて発表する。当選者には、参加店にて使用できるお買い物券等を贈呈する。</p> <p>お買い物券の内容は、特賞、1等～3等、特別賞を設置。お買い物券の金額は、各賞500円～10,000円内の範囲で設定した、お客様がお買い物券を参加店にて利用できる期間は、12月中旬（当選発表日）から1月末とすることで年末～年始にかけての販売促進に繋げた。</p>																						
結果・課題等	<p>【結果】</p> <table border="1" data-bbox="507 1890 1374 2045"> <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>歳末感謝セール事業 チラシ新聞折り込み回数</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>1回</td> <td>1回 (予定)</td> </tr> <tr> <td>歳末感謝セール参加店数</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>21者</td> <td>20者</td> </tr> </tbody> </table>					項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	歳末感謝セール事業 チラシ新聞折り込み回数	—	—	—	1回	1回 (予定)	歳末感謝セール参加店数	—	—	—	21者	20者
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度																		
歳末感謝セール事業 チラシ新聞折り込み回数	—	—	—	1回	1回 (予定)																		
歳末感謝セール参加店数	—	—	—	21者	20者																		

	<p>R1年度は、チラシを7,200枚作成し、新聞折り込みを年1回実施した。歳末感謝セール期間、12月1日～12月10日で、チラシ掲載事業所21事業者のうち9事業者が各々30,000円の売上を獲得した。</p> <p>【課題】</p> <p>歳末感謝セール事業においては参加事業者数、加盟店全体の売上額ともに減少傾向にある。事業者からは事業内容のマンネリ化、既存顧客が主で新規顧客の獲得が難しい等の課題がある。</p> <p>加盟店数の増加、売上、新規顧客の増加を図るためにも実施方法の検討や新規掲載事業所の勧奨等について再度検討する必要がある。</p>
今後の展開	<p>歳末感謝セール事業については、売上増加、新規顧客増加を図るため栃木県独自の事業である「スローライフ推進事業（P15参照）」を取り入れ訴求効果の高いチラシを作成していくものとする。</p>

③ SNS活用による需要開拓個別支援【BtoC】													
対象事業者	経営分析を行った小規模事業者等												
実施内容	<p>無料で活用できるSNSとしてGoogleマイビジネスを利用したオーナー登録、魅力的な情報発信、基本編集や口コミ管理、分析機能の使い方を学ぶ講座を開設し事業者のウェブサイト作成も支援した。また、Googleマップでは店舗前道路までの案内であり店舗内は撮影されない。そこで360度カメラを使用し道路から店舗内までわかるように撮影。店舗内まで見える化し誘客を図った。</p> <p>実施にあたり専門家と職員が同行。個別支援にて原則1事業者2回以内で実施した。</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>SNS活用による需要開拓 個別支援事業者数</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>8者</td> <td>12者</td> <td>10者 (予定)</td> </tr> </tbody> </table> <p>個別支援にて事業を実施したため参加事業者は気兼ねなく専門家に質問ができ好評であった。</p> <p>また、Googleマイビジネスの情報発信、ウェブサイトは事業実施後も月々のランニングコストはかからず無料でできることから事業者には好評であった。</p> <p>H30年度では、個別支援事業者8事業者のうち8者、R1年度では、10事業者のうち8者が新規顧客の獲得ができ閲覧件数も増加している。</p> <p>【課題】</p> <p>事業者のSNS活用スキルには違いがある。また、SNSは継続的に情報発信し続けることで効果が増す。事業実施後の情報発信について事業者自身が継続的に発信できるかが課題となる。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	SNS活用による需要開拓 個別支援事業者数	—	—	8者	12者	10者 (予定)
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度								
SNS活用による需要開拓 個別支援事業者数	—	—	8者	12者	10者 (予定)								
今後の展開	<p>成果もでておりSNS活用による需要開拓支援のため、一部改善して継続支援を実施する。</p> <p>業種にとらわれず多くの事業者にSNS活用を積極的に推進し、小規模事業者の新規顧客獲得、売上アップを目指す。</p>												

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野であり、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

これまで実施し上述した①～③は、新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後においても継続して実施するとともに、新たにITを活用した販路開拓支援を一部改善して展開する。

なお、栃木県商工会の独自事業である「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」(P.15参照)については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

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

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

(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地域密着リフォームチラシ 掲載事業者数	21者	21者	21者	21者	21者	21者
目標売上額/者	—	50千円	50千円	50千円	50千円	50千円
②事業者紹介チラシ 掲載事業者数	21者	25者	25者	25者	25者	25者
目標売上額/者	—	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
③SNS活用による需要開拓個別 支援参加事業者数	9者	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額/者	—	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円
④ITを活用した販路開拓支援 掲載事業者数	—	30者	35者	40者	45者	50者
目標売上額/者	—	20千円	20千円	20千円	20千円	20千円

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

①～③の目標値はこれまでの実績を踏まえした。

④の目標値は事業者がITに不慣れであるため、20千円とした。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①「地域密着リフォーム事業」チラシ作成による需要開拓【BtoC】

対象事業者	事業計画を策定した事業者を中心とした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及び隣接する三県境地域に周知するためのチラシを作成し、新聞折り込みを行う。チラシには、高齢者に見やすいように文字を大きくする。</p> <p>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やこれまでの施工事例などを記載する。</p> <p>業務内容のわかりづらい登録事業者については、お客様にイメージできるようにわかりやすく掲載し、認知度の向上とリフォーム需要の獲得を図る。併せて、栃木県独自の事業である「地域密着リフォーム事業」への登録支援も行い、相乗効果による販路開拓を支援する。</p> <p>【作成部数】 毎年21,000枚 【新聞折り込み】 年2回(9月・11月頃) 栃木市藤岡地区全域及び隣接する2県2町 10,000部×2回 【設置場所】 残数1,000部を地域住民向けに市の施設、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"> ・潜在的なリフォーム需要の掘り起こしによる売上増加。 ・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繋げる。 ・地域住民に信頼感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。 ・地域における組織の知名度向上。
実施後のフォロー	・売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。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。

② 「ワクワク系の店づくり事業」を取り入れた魅力ある「事業者紹介」チラシ作成による新規顧客の獲得支援【BtoC】

対象事業者	重点支援先である生活関連事業者（小売業、理美容業等）
事業内容	<p>事業計画策定事業者や新たな販路を求める事業者に対し、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法を提案し、「歳末感謝セール」「事業者紹介」チラシの作成支援を実施する。</p> <p>地元購買率向上のため掲載事業者をPRし地域内の潜在顧客増による売上拡大を図る。</p> <p>作成するチラシについては、掲載内容について専門家や掲載事業者の声を聞き個店の売上に直結するような魅力ある内容にする。</p> <p>掲載事業所については、SNS活用による需要開拓支援（グーグルマイビジネスのオーナー登録等）と連携して支援していくことで掲載事業所の情報が詳細になる。個店の魅力度向上に繋がりより訴求効果が高められる。</p> <p>【作成部数】 毎年7,200枚×2回 【新聞折り込み】 年2回(12月・2月頃) 栃木市藤岡地区全域</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内からの新規顧客の獲得。掲載事業者の認知度向上による地元購買率の向上。 ・既存顧客のリピート率向上 ・客単価の向上。

実施後のフォロー	チラシによる効果の確認を行うとともに、売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。結果を検証し、広報物の構成や配布時期の変更を行っていく。
----------	---

③ SNS活用による需要開拓個別支援【BtoC】	
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定事業者を中心とした管内事業者 ・販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>専門家を活用しSNSを活用して自社商品やサービスの販路開拓を図るため専門家を招聘し、個別支援で1事業者2回を原則として実施する。</p> <p>個別支援内容は以下のとおり。</p> <p><u>SNS（Googleマイビジネス）を利用した集客支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・Googleマイビジネスオーナー登録の仕方 ・基本編集の仕方 ・魅力的な情報発信の仕方 ・口コミ管理の仕方、分析機能の使い方 ・掲載写真撮影（店舗、商品等） ・Googleマイビジネスを活用した簡易的なHPの作成 ・360度カメラ撮影（道路～店内の見える化を図る）等
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・SNSを活用した販路開拓についての苦手意識の払拭。 ・実施場所が事業所での個別支援なので支援事業者のスケジュールで確実に支援ができる。 ・新規顧客獲得。
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・職員も専門家と帯同訪問することで資質の向上に努めるとともに支援事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。 ・受講者には、進捗確認を行い、成果が出ていない場合には見直しや改善、別の手法の提案を行っていく。

④ ITを活用した販路開拓支援【BtoC】	
対象事業者	当商工会地域全事業者
事業内容	<p>地元購買率向上のため下記のとおり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と販路開拓を支援する。</p> <p>商工会HPの事業者情報のコンテンツの充実を図る。テイクアウトやデリバリー情報など消費者目線でわかりやすいよう工夫し掲載する。掲載事業者の事業特性など伝わりにくいものには動画なども活用しながら推進する。</p> <p>また、上述した、「SNS活用による需要開拓個別支援（グーグルマイビジネスのオーナー登録等）」、商工会HPをリンクさせ、各々の情報を補完するものとする。コンテンツの充実を図り、地域内外の潜在顧客を掘り起こし、買い物や飲食等の機会の創出や知名度向上を図ることを目的とした販路開拓支援を実施する。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度向上による新規顧客の獲得。 ・既存顧客のリピート率向上。
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、掲載内容の見直しをする。

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、外部有識者である栃木市役所藤岡産業振興課職員、中小企業診断士、地元金融機関、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14）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15「43P」）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14：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

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

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

▶ (5) PDCA評価

実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じてAからDを判定する。

判定

A：目標を達成することができた。（100%以上）

B：目標を概ね達成することができた。（80%～99%）

C：目標を半分程度しか達成することができなかった。（30%～79%）

D：目標を達成することができなかった。（30%未満）

(2)事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会により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	中小企業診断士 栃木市産業振興部商工振興課職員 日本政策金融公庫佐野支店職員 法定経営指導員 栃木県商工会連合会職員
開催回数	年 1 回 2月に開催
情報の展開	理事会・総会に報告 「アクションプラン」の結果（図表 15）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15：2019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 保 る 取 組 み	1. 経営発達支援事業						
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
	③ 事業計画策定支援		目標達成度	B	4	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
	④ 事業計画策定後の実施支援		目標達成度	C	3	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	A	5	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		目標達成度	B	4	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
	2. 地域経済の活性化に資する取組み						
	① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
	3. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み						
	① 他の支援機関との連携を通じた 支援ノウハウ等の情報交換	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
	② 経営指導員等の資質向上等		目標達成度	A	5	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)	
③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み	目標達成度		A	5	5 目標達成(100%以上) 4 概ね達成(80%~99%) 3 半分程度達成(30%~79%) 1 目標未達成(30%未満)		
					46/50	小計満点：50point	
区分	項目	目標の算出基礎	目標値	実績	評点	評点内訳	
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること						
	① 持続化補助金の活用支援(申請)★	経営指導員数×8企業	16企業	8企業	1	7 目標達成(超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	② 巡回訪問の強化(全会員への巡回)★	200%	全会員を2回 訪問	全会員を2回 訪問	5	7 目標達成(超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 100%未満 0 実績無し	
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	2企業	5企業	6	6 目標達成(超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 (ニフネット.com・100万会員ネットワークの登録支援)★	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成(超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成(超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑥ 金融データの活用(マル経制度幹旋)★	経営指導員数×6件	12件	15件	6	6 目標達成(超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑦ 記帳データの活用(記帳機械化処理)★	経営支援員数×20件	60件	36件	1	6 目標達成(超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
						21/44	小計満点：44point
	2. 商工会組織の強化に関すること						
	① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	24企業	21企業	1	7 目標達成(超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		組織率★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	58.9%	57%	1	7 目標達成(超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
1会員あたりの会費		対前年比1%増	13,132円	13,087円	1	6 目標達成(超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
手数料等収入		対前年比3%増	7,770,878円	7,730,628円	1	6 目標達成(超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
福祉共済(純増口数)★		全県目標数	+17口	-7口	0	6 目標達成(件数・金額の両方超過) 4 目標達成(両方維持) 1 目標未達成(いずれか維持) 0 実績無し(両方維持ならず)	
火災共済 (契約件数・契約金額)	全県目標数	件数維持	-4件	0	6 目標達成(件数・金額の両方超過) 4 目標達成(両方維持) 1 目標未達成(いずれか維持) 0 実績無し(両方維持ならず)		
③ 総(代)会本人出席率の向上	総会20%/総代会40%	40%	32.5%	1	6 目標達成(超過) 4 目標達成 1 目標未達成		
					5/44	小計満点：44point	
3. 儲かる地域づくり、地方創生への取組み							
① 地域のブランド化(支援件数)	1件	1件	4件	6	6 目標達成(超過) 5 目標達成 1 目標未達成(動きあるも支援に至らず) 0 実績無し		
② 賑わいの創出事業(実施件数)	職員数×1件	6件	2件	1	6 目標達成(超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し		
					7/12	小計満点：12point	
					79/150	基礎点合計100pt/満点150pt	

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 2 年 10 月現在)	
(1) 実施体制	
藤岡町商工会 (全体) の実施体制	
<pre>graph TD; A["藤岡町商工会 事務局 5名"] --- B["事務局長"]; B --- C["法定経営指導員 1名"]; C --- D["事務局"]; D --- E["経営指導員 1名"]; D --- F["経営支援員 2名"]; A <--> G["栃木市 産業振興部"]</pre>	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先	
■氏名：野中 繁登	
■連絡先：藤岡町商工会 TEL. 0282-62-2006	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言	
法定経営指導員の関わり	
内容	・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・目標達成に向けた進捗管理 ・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻度	月 1 回 (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 藤岡町商工会

所在地	〒328-1104 栃木県栃木市藤岡町藤岡 1361 番地
電話番号	0282-62-2006
F A X	0282-62-1089
E-Mail	fujioka_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 栃木市産業振興部 商工振興課

所在地	〒328-8686 栃木県栃木市万町 9 番 25 号 市役所本庁舎 4 階
電話番号	0282-21-2371
F A X	0282-21-2683
E-Mail	syokou@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)

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額 計	4,350	4,350	4,350	4,350	4,350
3-1.経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
3-2.需要動向調査に関する事業	200	200	200	200	200
4.経営状況の分析に関する事業	100	100	100	100	100
5.事業計画の策定支援に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	400	400	400	400	400
7.新たな需要開拓に関する事業	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

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

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等