

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	喜連川商工会（法人番号 ３０６０００５００１６３８） さくら市（地方公共団体コード ０９２１４２）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日（５年間）
目標	当地域における『１０年後の小規模事業者のあるべき姿』を ■喜連川地区ならではの商品・サービスを活かして、事業者が地域経済循環を推進している と設定し、今後５年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。 [１] 地域に不可欠な生活関連サービスを提供する事業者が必要な体力を備え存続している
事業内容	経営発達支援事業の内容 ３－１．地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。 ３－２．需要動向調査に関すること 新商品・新サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。 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とともに、専門家及び職員が経営分析を実施し、事業者の強みを明確にする。 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た事業計画を事業者とともに策定し、売上増加に繋げる。 ６．事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗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 チラシ等の作成や即売会への出店、ITの活用等を支援し、需要開拓に寄与する他、魅力ある事業所を増やしていくことで事業者数の維持に繋げる。
連絡先	喜連川商工会 〒329-1412 栃木県さくら市喜連川 4145 番地 16 TEL：028-686-2122 FAX：028-686-2467 E-mail：kituregawa_net@shokokai-tochigi.or.jp さくら市産業経済部商工観光課 〒329-1412 栃木県さくら市喜連川 4420 番地 1 TEL：028-686-6627 FAX：028-686-2055 E-mail：syoukougankou@city.tochigi-sakura.lg.jp

(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 さくら市と喜連川商工会地区の概要

当市は、平成 17 年(2005 年)に 2 町（氏家町、喜連川町）の行政合併により誕生した。その内、当商工会の管内は旧喜連川町の区域である。

■ さくら市の概要

【立地】

当市は、関東平野の北端部に位置し、平坦な水田地帯が広がる。栃木県の中央部やや北東にあり、台風や洪水などの自然災害はとても少なく、冬の積雪量も都心とさほど変わらない。

県都宇都宮市から約 20 km の距離にあり、東は那須烏山市、西は宇都宮市、南は高根沢町、北は矢板市に隣接している。当市の総面積は 125.63 km² である。



【交通】

交通網は、国道 4 号線が南北を、国道 293 号線が東西を貫いている。高速自動車道路は東北道が市の西部を縦貫しており、宇都宮 IC から約 30 分、矢板 IC から約 20 分でアクセスできる。鉄道は南北に JR 宇都宮線が縦貫し、氏家駅、蒲須坂駅の 2 駅があり、宇都宮駅までは約 15 分で接続する。東京都心からのアクセスは、車では東北自動車道を利用し約 2 時間、鉄道は JR 東北新幹線・JR 宇都宮線の利用で約 1 時間 30 分である。

【住環境】

当市は、(株)東洋経済新報社「都市データパック」が発表している「住みやすさランキング」において、平成 26 年(2014 年)に総合評価で栃木県内 1 位、関東エリアで 14 位、全国で 85 位にランキングされた。同年(2014 年)8 月に市民 2,000 人を対象に行った意識調査でも、さくら市の「住み良さ・住み心地」を良いと答えた肯定意見が 75%にのぼり、「さくら市に住み続けたい」との定住意識のある市民も 84%となっている。

■喜連川商工会地区の概要

【交通】

当地区の交通網としては、国道 293 号線が地区内を貫いているものの、当市中心部である氏家地区を結ぶ民間のバス運行は 1 日数本程度である。市内を走るデマンドタクシーはあるものの、民間バスとの競合回避もあり、有効に活用されてはいない。高速道路利用の際は乗用車にて東北自動車道矢板 IC まで約 20 分、在来線最寄り駅である JR 氏家駅まで 15 分程を要するため、交通の便に恵まれているとは言えない。

【歴史】

当地区は、足利氏の流れを汲む古河公方家が後を継ぎ、喜連川氏を名乗って統治したことが始まりで、血縁の関係から高い家格を誇り、幕府から特別な地位を与えられたことが栄華を築くきっかけとなった。江戸時代には五街道のひとつ「奥州街道」が喜連川を通るようになり、宇都宮から白河までを結んだこの街道の中でも喜連川宿は賑わった宿駅の一つであった。諸大名が参勤交代の時に宿泊した本陣や脇本陣があり、まわりに多くの旅籠が立ち並んで繁盛していた。今でも点在している道標^{りゅうこうじ}などが当時の街道の面影を残している。また、足利家歴代墓所を有する「龍光寺」など寺社が散在する。

【温泉】

昭和 56 年(1981 年)より全国の温泉ブームに先駆けて温泉採掘を開始し、ナトリウム塩化物泉（弱アルカリ性温泉）で多くの適応症に効能のある湯量豊富な優れた泉質の温泉が湧出、肌に対する効能が良い温泉として中央温泉研究所と藤田聡氏により、佐賀県「嬉野（うれしの）温泉」、島根県「斐乃上（ひのかみ）温泉」とともに、「喜連川温泉」が「日本三大美肌の湯」に選ばれた。当時の特産品ブームに相俟って開発された「温泉パン」「温泉なす」なども好評を博している。

【観光（桜のある風景）】

当地区の西側にある「お丸山公園」はソメイヨシノ 300 本、つつじ 100 株の花々が咲き誇る、県下屈指の花の名所である。夏にはアジサイ、秋には紅葉に彩られるなど、年間を通じて様々な色彩が咲き乱れる。しかしながら、東日本大震災の際に生じた亀裂から雨水が入り込み、平成 23 年(2011 年)10 月に南側斜面より 640 ㎡にわたり大崩壊した。その後復旧はしたものの公園に向かう道路が閉鎖され、現在も立ち入り禁止となっている。したがって観光名所のひとつが機能されていない状況にある。

また、氏家方面から国道 293 号線を通じて喜連川地区の玄関口にある「早乙女^{そうとめ}の桜並木」は県道約 500 ㎡の両側に 100 本以上の桜が植えられ、県の景勝百選にも選ばれ、当市を代表する名所として多くの観光客の目を楽しませてきた。しかしながら、てんぐ巣病や増生病に侵されて樹勢の衰えが目立ち始め、令和 3 年(2021 年)には伐採され、植え替え工事が着手されることとなり、地元や近隣の方々から愛され続けてきた「桜のトンネル」が当面の間見られないこととなった。





喜連川温泉



早乙女の桜並木

【商業および住環境】

行政合併により行政機能が氏家地区に集約されたことにより、役所関係者の当地区への往来がほぼ半減した。それに伴い、当地区の小売業や飲食業への影響が甚大となった。氏家地区にはもともとＪＲの駅が２駅あり、総合病院や大型スーパー、家電量販店などが存在し商業圏を維持している。それに対し当地区にはそれに及ぶだけの施設や店舗は存在しない。さらに大きな影響を及ぼしたのが、旧氏家高等学校と旧喜連川高等学校が統合され平成 18 年(2006 年)に誕生した「栃木県立さくら清修高等学校」の開校である。それに伴い、喜連川高等学校は廃校となったが、当地区に居住する若年世代が将来の住環境すなわち役所や病院や学校、商業環境の充実を求め、当地区から氏家地区への移転が増加した点が多い。通勤及び将来の子供の進学や高校への送迎を考慮した際に、当地区よりも氏家地区の方が便利で、居住するのであれば「氏家地区」との判断がなされていると考えられる。

② 人口の推移

当地区の人口は、昭和 55 年(1980 年)から平成 22 年(2010 年)までは平均して 11,200 人前後を維持していたが、国勢調査・住民基本台帳に関する統計データ(図表 1)によれば、令和元年(2019 年)10 月 1 日時点の人口は 10,166 人であり、合併した平成 17 年(2005 年)当時と比較し 1,107 人減少している(平成 17 年までは国勢調査、17 年以降は住民基本台帳)。同じさくら市において、人口が増加している氏家地区とは対照的である。

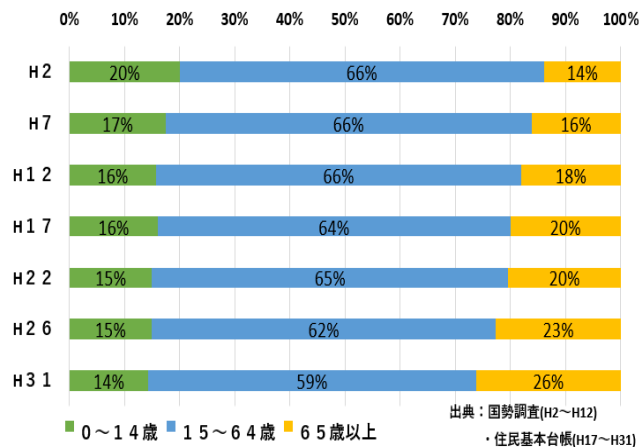
(図表 1：当地区の人口の推移)

	平成 17 年 (2005 年)	平成 24 年 (2012 年)	令和元年 (2019 年)
さくら市全体	41,777	44,375	44,258
当商工会地区	11,273	10,665	10,166
氏家地区	30,504	33,710	34,092

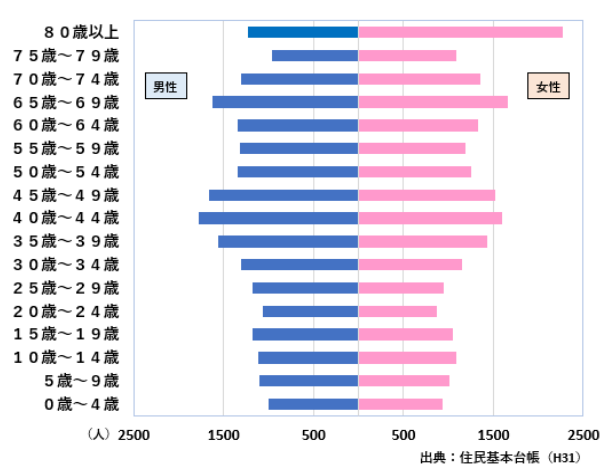
出典：国勢調査、住民基本台帳

当市の年齢 3 区分の人口構成比の推移(図表 2)については、65 歳以上の高齢化率が、平成 17 年(2005 年)以降、20%を超えるとともに、0～14 歳の年少人口比率が平成 22 年以降 15%台に減少している。年少人口比率については平成 31 年(2019 年)においても 14.0%となっており減少が続いているものの、県内においては最も高い比率となっている。年齢階層別の特徴では、下記の人口ピラミッド(図表 3)にあるように 40～44 歳と 65～69 歳の比率が大きくなっている。

(図表 2：当市の年齢 3 区分の人口構成比の推移)



(図表 3：当市の人口ピラミッド)



③ 地域全体の現状と課題

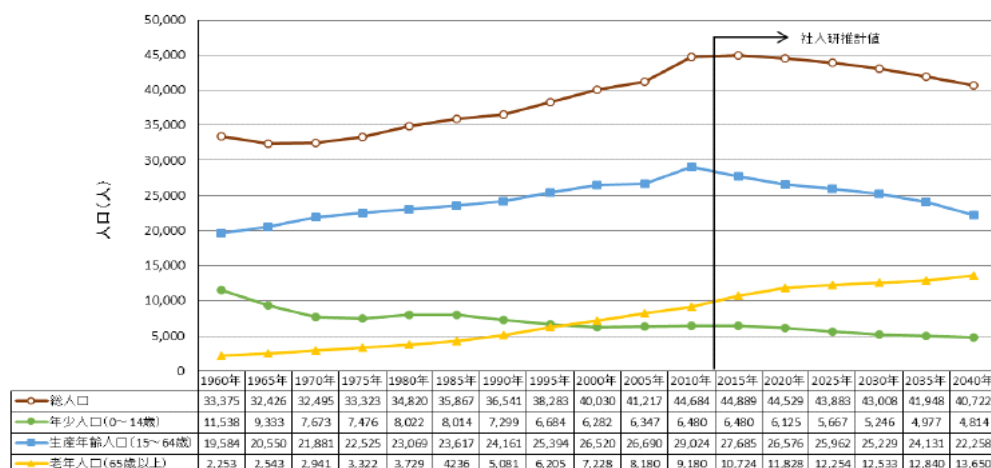
【人口構成の変化と課題】

当市の総人口の中で大きな割合を占める生産年齢人口は、少子高齢化の影響により、平成 22 年（2010 年）にピーク（64.9%）を迎え、その後は緩やかに減少しており、令和 22 年（2040 年）には 54.7%まで低下すると推計されている。老年人口は、総人口に占める割合も上昇傾向にあり、平成 22 年（2010 年）に 20.5%であった割合は、令和 22 年（2040 年）には 33.5%まで上昇することが推計されている（図表 4）。平成 22 年（2010 年）時点では、65 歳以上の高齢者 1 人を生産年齢人口約 3.16 人で支えていたが、令和 22 年（2040 年）には、約 1.63 人で支えなければならない状況にあり、着実な高齢化の進行が見込まれる。

生産年齢人口の減少は、生産力の低下、所得の減少、消費額の減少による地域経済の低迷に結びつくと考えられる。

今後、少ない人口で生産力を維持させるために、安定した雇用や雇用の質を重視した取り組みにより、「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「消費」を生み、「まち」に活力をあたえる「まち・ひと・しごと」の好循環を確立していくことが重要で、一定数の人口減少は避けられない事実を踏まえ、新たな人口規模を見据えた事業展開、消費意欲を活発にさせるための事業活動等に取り組んでいく必要がある。

(図表 4) さくら市の人口及び各年齢人口の推移と予測



データ：国勢調査（1960～1975 年）、RESAS データ（1980～2010 年）、社人研推計値（2015 年以降）

【中心市街地の現状と課題】

当地区にもともとあった中心市街地は、事業主の高齢化や後継者不在、地区外への大型店進出等の影響により、売上が低迷し、事業者数が減少を続けている。結果として空き店舗の増加を招き、現在は中心市街地としての機能が果たせておらず、街としての賑わいが低下している。

また、当市氏家地区の宅地造成・分譲販売が行われてきたことにより、さらには交通の利便性の良さや公共施設・医療機関・学校などが隣接していることなどから、特に若い世代の家族が当地区から氏家地区に移転している状況にある。当地区において、今後高齢化社会のさらなる進行が予測されることから、街なかに住む移動手段を持たない高齢者が、日用品や食料品を地区内の商店で購入することができる環境の確保と地域全体の活性化が必要である。

なお、当市では、空き店舗対策を含めた市街地の課題解決を図るため、下記のような施策を実施している。

・「空き店舗活用促進事業費補助金」

◆市内の地域活性化を図ることを目的とし、空き店舗を活用して事業を開始する方に対する補助金。店舗家賃・改修費用を補助。上限額 65 万円

・「さくら市経営活性化支援事業補助金」

◆さくら市版持続化補助金。地域経済の活性化を図ることを目的とし、販路の開拓、経営品質の向上、新商品の開発等の新たな事業活動に取り組む中小企業者および小規模企業者に対する補助金。上限額 50 万円

・「店前景観整備推進事業」

◆ホスピタリティ向上による消費者の立ち寄り率向上のため、専門家による店前景観モデルデザイン作成を実施。旧氏家町・旧喜連川町時代に定めた中心市街地エリア内事業者のみ対象。上限額 50 万円。

・「まちなかおもてなし空間整備事業」

◆市街地の賑わい創出のための周遊ルートの構築、地域交流の場として活用できる滞留空間の整備の実施。

これらの施策は、中心市街地内事業者を対象とした事業の実施や補助金交付により、地域経済及び中心市街地の活性化を図るためのものであり、当市としても中心市街地の活性化を重要課題と捉え積極的に施策を講じている。

【購買動向の現状と課題】

当地区の地元購買率（図表 5）は、平成 21 年（2009 年）が 11.6%、平成 26 年（2014 年）が 9.4%となっている。前回調査より 2.2%の減少、平成 3 年（1991 年）と比較すると 3 分の 1 以下にまで落ち込んでいる。図表には示されていないが、同じく平成 26 年（2014 年）の地元購買率調査によると、当地域から氏家地域への流出が 50.2%となっている。当地域の中心市街地・商店街に上手く顧客を呼び寄せ、地元購買率の向上を図っていくことが今後の課題である。

（図表 5：当地域の地元購買率の推移）

（単位：％）

平成 3 年 (1991 年)	平成 6 年 (1994 年)	平成 11 年 (1999 年)	平成 16 年 (2004 年)	平成 21 年 (2009 年) (1)	平成 26 年 (2014 年) (2)	増減 (2)－(1)
33.8	28.4	23.5	19.6	11.6	9.4	▲2.2

出典：栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査（お買物しらべ）」

【観光の現状と課題】

当市の観光客入込数（図表 6）は年々増加傾向にあり、令和元年（2019 年）は 1,954 千人となっている。「桜」の名所が多くあることが市名の由来ともなっており、桜の開花時期には多くの観光客が訪れる。地区別では、本地区が 1,747 千人と市全体の 9 割弱を占め、日本三大美肌の湯と称される喜連川温泉や平成 29 年（2017 年）4 月にリニューアルされた「道の駅きつれがわ」などに多くの観光客が訪れている。

（図表 6：さくら市観光客入込数）

（単位：人・％）

	平成 27 (2015) 年	平成 28 (2016) 年	平成 29 (2017) 年	平成 30 (2018) 年	令和元 (2019) 年	前年比	平成 27 (2015) 年比
さくら市	714,311	711,756	1,257,772	1,895,294	1,954,537	103.1	273.6
本地区	597,795	562,119	1,090,925	1,694,399	1,747,320	103.1	292.2

出典：令和元（2019）年「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査」

また、当市では人口減少と高齢化の進行、観光需要の動向を見据え、地域の魅力づくりを行い、交流人口の増加・地域経済の活性化を図るため、シティープロモーション（※注 1）を実践している。第一弾として、平成 31 年（2019 年）3 月、「道の駅きつれがわ」本館の壁面に県内初の常設型プロジェクションマッピング設備を導入、毎週金曜と土曜の夜にさくら市観光 PR 大使でもある「コンタ君」が不思議の世界を冒険するストーリーや、名所やイベントを案内する形で上映を行っている。しかしながら情報提供の頻度が少ないことや担当スタッフが専従できないなどの課題がある。

2021 年には、サッカーとゴルフが融合した新スポーツ「フットゴルフ（※注 2）」のワールドカップ開催が本地区で予定され、世界 30 カ国以上から約 500 人の選手が本地区に訪れ、以後も日本のフットゴルフの聖地として多くの来訪者が見込まれている。しかし本地区においては現在、小規模事業者のインバウンド受入体制が整備されておらず、早急な改善が求められる。

訪れる観光客を魅力ある店舗に立ち寄ってもらい、地域外消費者からの購買の獲得に繋げるとともに、まちなかの賑わい創出、郊外に移行しつつある消費者購買動向の回帰を実現させることで、市内の中心的な商業環境づくりに寄与できるかどうかは課題である。



道の駅きつれがわ



さくら市マスコットキャラクター コンタ君

（※注 1）シティープロモーション

地方活性化を進めるために、地元地域を宣伝するための「営業活動」を総称して呼ぶ言葉のこと。地域のイメージをブランド化し、世間に伝えることが主な目的である。

(※注 2) フットゴルフ

サッカーボールを蹴りながら 9 ホールまたは 18 ホールのゴルフ場コースを回るニュースポーツ。最終的に、ボールを設置した穴（カップ）に入れるまでのキック数の少なさで競う。国際フットゴルフ連盟には日本を含む 40 の国と地域が加盟。世界 1500 箇所にコースが設けられている。国内の競技人口は約 3 万人。ワールドカップは団体戦と個人戦で実施する。

④ 地域産業の現状と課題

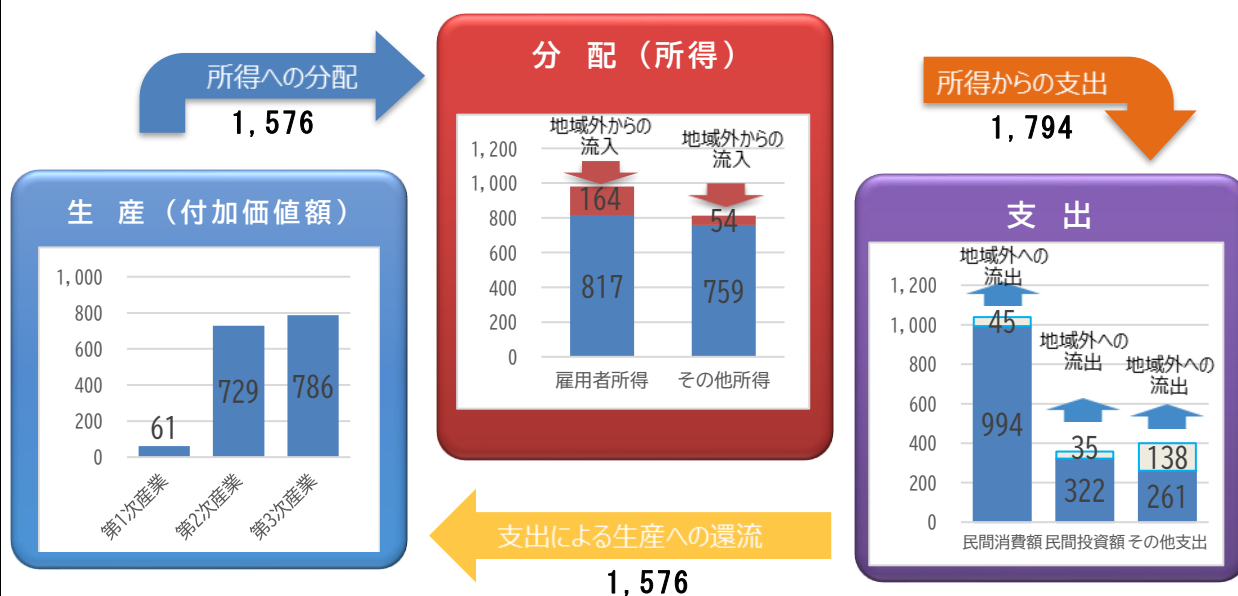
【当市の地域産業の現状】

地域経済分析システム (RESAS) から抽出した 2013 (平成 25) 年地域経済循環図によると、当市全体の総生産額を総分配額で除した「地域経済循環率 (図表 7)」は 87.9% で、目標とされる 100% に届いておらず、自立度が「やや低い」結果となっている。

当市で生産した付加価値額が所得へ分配される際、市外から 1 割強流入しているが、支出においては民間消費・民間投資・その他支出すべてにおいて流出している。

(図表 7) 地域経済循環率 (100% が目標)
87.9%

(単位: 億円)



(RESAS より引用)

【商工業者数の推移】

平成 23 年 (2011 年)、平成 28 年 (2016 年) の「経済センサス活動調査」(図表 8) によれば、当地区の商工業者数は、この 5 年間 (平成 23 年と平成 28 年との比較) で、60 社減少 (▲13.5%) している。当地区では全業種において事業者数が減少しており、後継者難・高齢化・近隣地区への顧客流出など、様々な問題がある。

(図表 8 : 地区内商工業者の業種別内訳)

項目	商 工 業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・ 宿泊業	サービ ス業	その他
平成 23 年 (2011 年)	444	63	73	23	100	47	82	56
平成 28 年 (2016 年)	384	56	68	20	74	42	79	45
増減数	▲60	▲7	▲5	▲3	▲26	▲5	▲3	▲11
増減 (%)	▲13.5	▲11.1	▲6.8	▲13.0	▲26.0	▲10.6	▲3.7	▲19.6

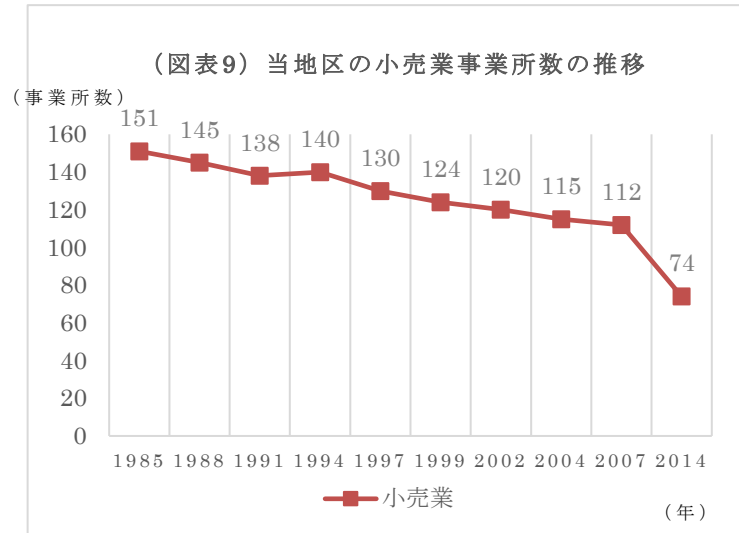
出典：総務省「経済センサス 活動調査」

【業種別の現状及び課題】

○小売業の現状と課題

小売業は継続的に事業所数が減少しているが、2000 年 6 月に大店法が廃止され、大型スーパーが次々に進出してきた。この影響により消費者の消費行動が当地区から氏家地区の大型店へ移行し、201 年から 2016 年にかけて小売業者数は 26 事業所減少（▲26.0%）した。（図表 8）

人口減少による地区内需要減退への対応と購買の地区外流出防止対策、それに伴う個店の特徴を前面に打ち出した新たなビジネスモデルの再構築が課題である。



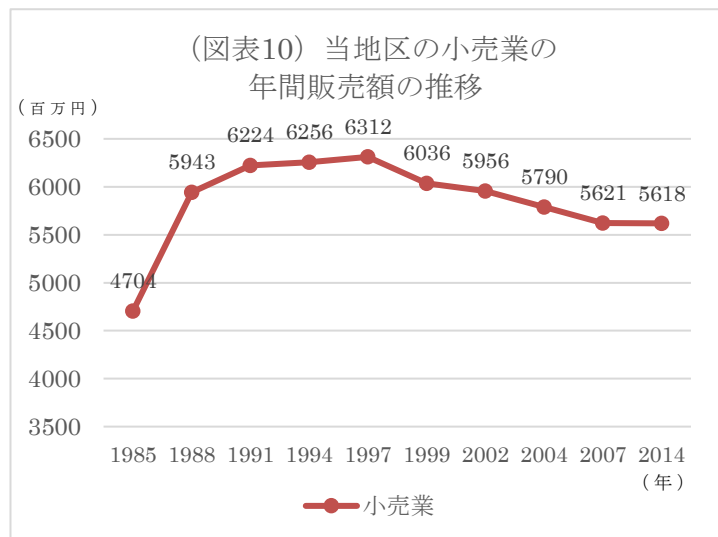
(出典：さくら市「商業の推移」)

○小売業の年間商品販売額推移

当地区の小売業は、平成 9 年（1997 年）にピーク（6,312 百万円）を迎えて以降販売額が落ち込んでおり、平成 26 年（2014 年）は 5,618 百万円で 1997 年と比較し 11.0%減少している。

当地区の小売業事業者数は、平成 6 年（1994 年）140 事業者に対し、平成 26 年（2014 年）が 74 事業者と大幅に減少している。これは集客力の高いさくら市氏家地区をはじめ、宇都宮市や矢板市など近隣地域の大型商業

施設、さらには地区内の大型スーパーなどの消費者の購買が集中していると考えられ、小規模事業者のさらなる衰退が懸念されるところである。（図表 9・10）

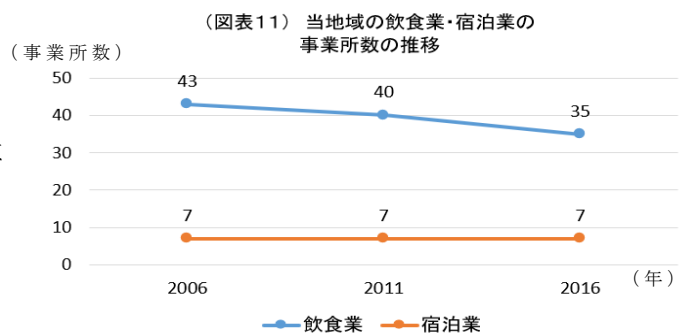


(出典：さくら市「商業の推移」)

○飲食・宿泊業の現状と課題

(図表 11) のとおり、平成 23 年(2011 年)の 40 事業者から平成 28 年(2016 年)は 35 者となり、5 事業者減少（▲10.6%）している。飲食業においては、外食産業そのものの市場規模が大きく減少しており、消費者ニーズも外食より家で

食べる「内食」や、惣菜や弁当等を購入する「中食」に移行している。栃木県地域購買動向調査によると、外食の地元購買率は、平成 21 年は 12.3%、平成 26 年は 3.2%となっており、9.1%もの大幅減少となった。地区内消費者の多くが地区外のロードサイド店、チェーン店、ファミリーレストラン等に流れてしまっている現況にある。小売業と同様、地区外流出防止が課題である。



(出典：総務省「経済センサス活動調査」)

宿泊業については、全国的に「質やサービス」を求めるお客様と「リーズナブル」を求めるお客様といった二極化が進展しているが、幸いなことに当地区を訪れるお客様は自然環境や食事・サービス、なおかつ低料金も重なり、顧客満足度が高く、リピーターも多い。昨今の経営状況の厳しさはあるものの、ここ 10 年の間に廃業した宿泊施設はない。店舗施設の老朽化が進んでいるなか、地区外からの来訪者の取り込みが今後の課題である。

○建設業の現状と課題

事業者数は平成 23 年(2011 年)の 63 事業者から平成 28 年(2016 年)は 56 事業者となり、18 事業者(▲11.2%)減少となっている。国の経済政策により官公需要・民間需要が増加し、景況に持ち直しが見られたものの、現在は完成工事高、採算ともに減少・悪化している。

また、需要の停滞による競争の激化、原材料価格の高騰に苦慮している。地域内事業者の大半は下請中心に業務を行っていることや、後継者がいなく経営者の高齢化に伴う廃業が事業者数減少の要因であると考えられる。今後若手の建築関係技術者の育成および円滑な事業承継が課題。

○製造業の現状と課題

事業者数は平成 23 年(2011 年)の 73 事業者から平成 28 年(2016 年)は 68 事業者となり、5 事業者(▲11.2%)減少している。大半が下請中心に業務を行っている事業所で、経営者の高齢化に伴う廃業が増加しており、今後は後継者の育成および事業承継対策が課題である。

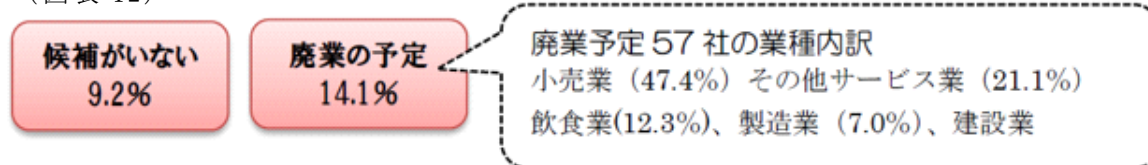
地域の雇用力は「輸送用機器製造業」が約 8%と最も高くなっており、稼ぐ力としての産業集積では、「パルプ・紙・紙加工品製造業」「輸送用機器製造業」「ゴム製品製造業」が集積傾向にあり、製造業が地域の雇用と経済を支えている。

【事業承継と後継者】

さくら市が平成 27 年(2015 年)10 月に策定した「まち・ひと・しごと創生総合戦略」によると、後継者がいないことによる事業継続に課題を抱える市内企業は 2 割強となっており、廃業予定のうち 8 割が第 3 次産業(小売業・サービス業等)となっている(図表 12)。10 年後の商工業者の振興を考えると事業承継対策は重要な課題となってくる。

出典：さくら市「まち・ひと・しごと創生総合戦略」

(図表 12)



⑤ 小規模事業者の現状と課題

平成 23 年(2011 年)、平成 28 年(2016 年)の「経済センサス活動調査」によれば、当地区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、49 社（▲14.2%）減少している。業種別では、すべての分野において事業者数が減少しており、特に小売業においては 17 社（▲22.7%）、その他 10 社（▲21.3%）と大きく減少となっている。（図表 13）

事業者数減少に歯止めをかけるためには、事業者がいかにして販路拡大に向けた取り組みができるか、そして売上増加により安定した収益を確保できるか等の改善をしていくことが課題である。

（図表 13：当地域の小規模事業者の業種別内訳）

項目	小規模事業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成 23 年(2011 年)	345	62	46	16	75	32	67	47
平成 28 年(2016 年)	296	54	43	13	58	30	61	37
増減数	▲49	▲8	▲3	▲3	▲17	▲2	▲6	▲10
増減（%）	▲14.2	▲12.9	▲6.5	▲18.7	▲22.7	▲6.2	▲9.0	▲21.3

出典：総務省「経済センサス 活動調査」

業種別の現状と課題は、次のとおり。

業 種	現 状	課 題
小 売 業	・駐車場が狭隘 ・魅力ある店舗の少なさ ・商品点数の少なさ ・需要低下による経営者の意欲低下 ・後継者不足や業績悪化による廃業の増加 ・人材確保が困難	・個店の特徴を前面に打ち出した新たなビジネスモデルの再構築 ・後継者の育成及び円滑な事業承継 ・商店街の活性化や空き店舗対策 ・地元住民や地域外からの来訪者の取り込み ・インバウンドを活用した案内および情報発信
飲食宿泊業	・「道の駅きつれがわ」への消費の一極集中 ・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の少なさ ・後継者不足 ・人材確保が困難	・地元住民や地域外からの来訪者の取り込み ・リピート利用や来店頻度の向上 ・魅力あるメニューの開発 ・魅力ある店舗づくり ・後継者の育成及び円滑な事業承継 ・空き店舗を活用した創業 ・インバウンドを活用した案内および情報発信
建 設 業	・入札による公共工事の受注難 ・大手ハウスメーカーへ新築・リフォーム需要の流出 ・従業員の高齢化や若手採用難 ・有資格者の確保難 ・後継者不足	・若手労働力の確保 ・後継者の育成及び円滑な事業承継 ・経営革新や第二創業 ・下請からの脱却 ・地域内の新築・リフォーム需要の獲得 ・技術の伝承
製 造 業	・原材料価格の高騰 ・電気料金の値上げ等製造原価の上昇 ・従業員の高齢化や若手採用難 ・技術の伝承 ・後継者不足	・需要を見据えた設備投資 ・製造ラインの効率化 ・製造コストの削減 ・後継者の育成及び円滑な事業承継
サービス業	・利用頻度、利用単価の減少による売上の減少	・地元住民や地域外からの来訪者の取り込み ・リピート利用や来店頻度の向上

- ・若手従業員の独立創業
- ・人材確保が困難

- ・後継者の育成及び円滑な事業承継
- ・空き店舗を活用した創業
- ・インバウンドを活用した案内および情報発信

⑥ さくら市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、「第2次さくら市総合計画」を平成28年度～令和2年度を計画期間として施策を示している。

■ まちづくりの基本理念

「持続性のある自立した行財政基盤を確立し、安心して暮らせるまちづくり」

■ 将来都市像

「安心して暮らせ、地域・ひと・ものを結ぶ、魅力いっぱいのまち」

まちづくりの基本理念・将来都市像を実現するための具体的な施策体系は以下のとおりである。（以下、計画より抜粋。）

政策Ⅰ 市民とともに築く自立した行財政

政策Ⅱ 福祉の充実と安心の社会保障

政策Ⅲ 文化薫る心豊かな人材の育成

政策Ⅳ **くらしを支える強固な経済基盤**

政策Ⅴ 機能的で住みやすい安全な都市機能

政策Ⅵ 次代に引き継ぐ豊かな自然と環境

その中で、小規模事業者の振興に関連する項目は以下のとおりである。

基本計画

政策Ⅳ くらしを支える強固な経済基盤（雇用・産業・観光分野 3施策）

施策Ⅳ－1 時代のニーズに合致した農林水産業の確立

施策のめざす姿 安全で新鮮な質の高い農林水産物が生産され、農林水産業の経営が安定しています。

成果指標		現状値 (H26)	目標値 (H32)	基本事業
1	農林水産業総生産額（百万円） （出典：栃木県市町村民経済計画）	6,646 百万円 (H24)	6,646 百万円	
				① 付加価値の高い農林水産業の確立 重点
				② 持続可能な農林水産業構造の構築
				③ 地産地消等による農林水産業への理解推進

施策Ⅳ－2 安定と発展の商工業基盤の充実と強化

施策のめざす姿 市内の商工業者が高い経営力を備え、安定した経営基盤を確立しています。

成果指標		現状値 (H26)	目標値 (H32)	基本事業
1	商業生産額（百万円） （出典：栃木県市町村民経済計画）	10,900 百万円 (H24)	12,000 百万円	
2	工業生産額（百万円） （出典：栃木県市町村民経済計画）	53,002 百万円 (H24)	57,600 百万円	
				① 商業の活性化
				② 工業の振興 重点
				③ 中小企業の経営基盤の強化支援
				④ まちなかのにぎわい創出 重点
				⑤ 雇用環境の充実 重点

施策Ⅳ－3 地域資源を活かした観光の振興

施策のめざす姿 さくら市の魅力や観光資源が市内外で認知され、滞在人口、交流人口が増加しています。

成果指標		現状値 (H26)	目標値 (H32)	基本事業
1	観光客入込数（人）	700,428 人	1,000,000 人	
2	観光客宿泊数（人）	60,743 人	80,000 人	
				① 観光PRの充実 重点
				② 観光資源の充実と創出
				③ 観光施設の維持管理

■施策Ⅳ－２ 安定と発展の商工業基盤の充実と強化

① 商業の活性化

市民が日用品や食料品を地元で購入することで、市の商業力が向上しています。

② 工業の振興

市内の事業所の生産性や規模拡大、新規企業の立地がなされています。

③ 中小企業の経営基盤の強化支援

中小企業が安定した経営を行っています。

④ まちなかのにぎわい創出

人が集まり賑わいがある「まちなか」となっています。

⑤ 雇用環境の充実

雇用機会が確保されています。

■施策Ⅳ－３ 地域資源を活かした観光の振興

① 観光 PR の充実

観光 PR が充実し、多くの方にさくら市の魅力が知られています。

② 観光資源の充実と創出

観光資源の更なる充実及びリニューアルによりさくら市の魅力が創出されています。

③ 観光施設の維持管理

観光施設の適切な維持管理が行われています。

なお、平成 30 年 7 月 1 日に施行した「さくら市中小企業及び小規模企業振興基本条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方

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

①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

**喜連川地区ならではの商品・サービスを活かして、
事業者が地域経済循環を推進している**

これまでの地域経済循環は、地域内へ流入する資金を増やすこと、地域外へ流出する資金を減らすこと、地域内で資金の循環を高めることが目的とされてきた。しかし、人口減少社会、少子高齢化社会に突入した今、これまでの経済成長が期待できないことから、資金循環だけでなく環境への負荷軽減、社会的な土台の維持を図りながら、持続的に経済成長に取り組む必要がある。

現在、当地区では少子高齢化や若者の地区外流出により人口減少が続いており、

商業や飲食業、生活関連サービス業などの事業者数が年々減少傾向にある。地域住民の生活を守り、生活インフラを維持していくためには商業・飲食業、宿泊業・理美容業・ガソリンスタンド等の生活関連サービス業の存続が必要である。

そこで、10年後の小規模事業者のあるべき姿として、地域内の価値ある地域資源を有効に活用し、喜連川地区ならではの強みを活かした商品やサービス等売り、事業者が持続的経営に必要な体力をつけている。さらには地域外からの誘客を進めながら、地域内の回遊性を高めることによって販路拡大に繋げることができ、延いては地域全体の経済循環を推進する役割になっている姿を想定する。

②商工会の役割

地域内小規模事業者が販路拡大に繋げるための取組みについての支援を行う。需要動向調査等により顧客ニーズを把握し、お客様が求める品質や価格帯を満たし、当地区内の地域資源を活用した商品開発や品揃え、さらにはサービス業においての最新技術の提供や癒しといった付加価値提供を支援する。これにより個店の魅力度を向上させるとともに、収益力を向上させ、持続的経営に必要な体力をつけさせる。また商工会独自の広報活動によって事業者を広く消費者へ周知し、集客の増加を図ることで地域内の購買を活性化させ、販路拡大に繋げる。

③さくら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、当地区の小規模事業者が『喜連川地区ならではの商品・サービスを活かして、事業者が地域経済循環を推進している』状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（11P「⑥さくら市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる「暮らしを支える強固な経済基盤」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・宿泊業・理美容業・ガソリンスタンド等の生活関連サービス業を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標】 地域に不可欠な生活関連サービスを提供する事業者が必要な体力を備え存続している

小規模事業者が当地区ならではの“商品・サービス（自社の強み・個性）”を見出し、それを活かして販路拡大に繋げ、売上増加を実現して必要な体力を備えている。

そうした活動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生活インフラを守っていく。

これにより、当地区の多くの小規模事業者がそれぞれの強みを見出し、魅力ある商品・サービスを武器に安定した経営を続けることで、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。

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】 地域に不可欠な生活関連サービスを提供する事業者が必要な体力を備え存続している

◆方針1◆自社の強みを再認識した経営状況分析および事業計画策定支援

当地区の経済動向や生活関連サービス業者（小売・飲食・宿泊・理美容・ガソリンスタンド等）各々の需要動向を含む外部環境をしっかりと把握・分析した上で、事業者の“強み”を見出すことに重点を置いた経営状況の分析（内部環境分析）を行う。さらにこの“強み”を前面に打ち出した商品・サービスを新たな販路拡大に繋げるための事業計画策定を支援し、売上増加額や新規顧客獲得数を把握していく。

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

◆方針2◆販路や集客拡大による売上向上支援

即売会の開催や地域共通ポイントカードシステム「コンタ君カード」、地域密着リフォーム事業「リフォームセンターきつれ川」など、当地区独自の集客チャネルの活用を勧め、新たな販路の拡大を支援する。

即売会は年1回開催し、チラシやポスターで地域内外の消費者に周知して集客を図り、新規顧客獲得のきっかけづくりを行う。

「コンタ君カード」では、小規模事業者の商品・サービスに関する情報を掲載。地域住民の再来店を促す仕組みを提供し、支援先の売上増加を図っていく。

地域密着リフォーム事業においては、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、更には新規受注の獲得を目指す。

今後予想されるインバウンド需要についても、小売業・飲食業・宿泊業など生活関連事業者の英語表記等効果的な情報発信に努め、IT導入を含めた売上向上に繋げていくための支援を行う。

◆方針3◆事業発展や継続に必要な体力を備えるための収益改善支援

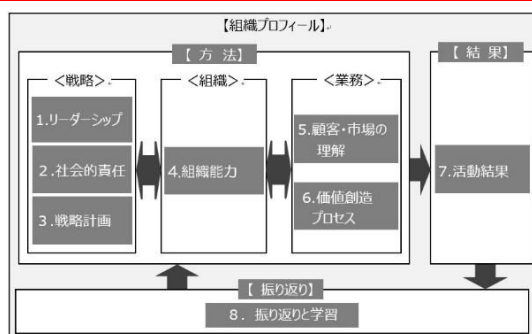
四半期ごとのフォローアップにより、経営指導員等が現時点での経営状況をフィードバックするほか、小規模事業者ごとの粗利益向上や経費削減についての各種提案等、収益の改善に繋がる支援を行う。

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】

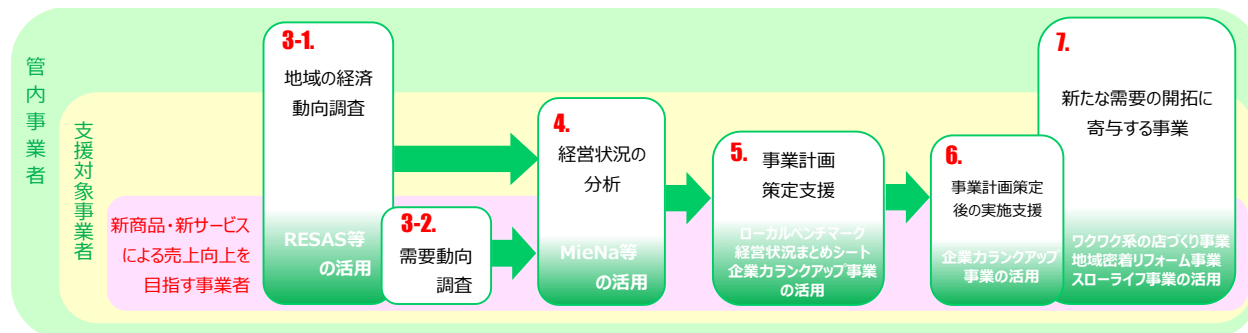
『地域密着リフォーム事業』

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12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。

【現状】

外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査として、上部団体が集計する調査のほか、栃木県、あしぎん総合研究所等が実施する調査を活用して、地域の経済動向に関する情報を収集、それらを当商工会ホームページにて公表した。

地域経済動向調査報告書の作成はH28・H29年度しか実施していないが、外部機関の実施した調査（栃木県及びあしぎん総合研究所）や栃木県中小企業景況調査（上部団体が集計）は、その都度、当商工会のホームページにて公表した。

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。

【課題】

実施した調査は提供する情報が限定的であり、有効な個者支援に繋がらなかったことから、商圈分析システムやRESASを活用し、個者支援に即した情報の提供が必要である。

【今後の展開】

外部機関の実施した調査結果について RESAS・商圈分析システム MieNa 等と併せ、より当地域の事業者にとって有益な情報提供を行う。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。

(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

（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 RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目 的	- 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）が提供する商圏分析システム「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	1 2 月
成果の活用方法	・ ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・ 小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・ 職員間の情報共有ツールとして活用する。

② 決算・申告データを活用した景気動向調査

目 的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対 象	決算申告相談に来所した小規模事業者（30者） 業種内訳：製造4者、建設4者、 小売10者、サービス12者
調査手段・手法	決算申告の個別相談（記帳代行）を現在49者から受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して職員が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感 等
分析手法	1年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを職員が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 1 回
公表時期	6 月

成果の活用方法

- ・ ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。
- ・ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- ・ 小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。
- ・ 職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

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。

【現状】

外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査として、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小規模事業者提供した。比較的安易に調査ができ、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有効であった。

【課題】

一部の提供事業者はこの調査結果がマクロ的であると考えており、ミクロ的なニーズ等を欲していた事業者への対応が課題である。

【今後の展開】

これまでの外部機関の実施する調査を利用して需要動向を情報提供することは継続実施、個別に実際の顧客やテストマーケティング時に動向を調査して事業者提供に提供する。

(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 調査実施回数	－	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
② 調査対象事業者数	－	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生活関連サービス事業者の新商品・新サービスのための調査

調査目的	潜在的な顧客ニーズなどを把握し新規顧客を獲得するため、地域外の来訪者へ対し商品・サービスなどについてのアンケート調査を行い、個々の事業者の商品・サービスによる売上向上に繋げる。
対象事業者	新商品・新サービスによる売上向上を目指す生活関連事業者（小売・飲食・宿泊・サービス業等） ・・・毎年2事業者を選定する

調査内容	・調査方法 小売・飲食・宿泊・サービス業の各店舗の顧客に対してアンケートを実施する。また、回収率を上げるため、店頭でのヒアリング調査とする。 ・調査時期 9月頃 ・サンプル目標数 30件 ・分析手法 回収したアンケート表は専門家とともに詳細な分析を行い、報告書を作成する。
調査項目	※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 【共通項目】 ・顧客属性（性別、年齢、住所、家族、人数等） ・目的、当該事業所を選んだ理由 ・利用交通機関 ・利用しての感想、改善点、その他意見や要望 【各事業者において想定される調査項目】 小売業 （例：和菓子販売店） ・品揃え（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く等） ・望む品質と価格帯（手軽な価格でそれなりによい品、高価格高品質等） ・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、子ども、地元産等） ・ギフトに望むこと（見栄え、ブランド、季節感、地元特産品等） ・その他提供して欲しい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品等） 飲食業 （例：日本料理店） ・食いたい食材（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） ・その他、店選びに重視する点（味、清潔さ、接客、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済等） 宿泊業 （例：旅館・民宿）

	・求めるサービスのコンセプト（癒やし、健康、美容、高級感、非日常、限定、手軽さ、安さ、おもてなし等） ・食事に求める付加価値（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ、地物、部屋食等） ・居室に求める付加価値（快適性、落ち着き、広さ、眺望、Wi-Fi利用、トイレ、高齢者・障がい者対応等） ・風呂に求める付加価値（大きさ、温泉、眺望、個室風呂、薬湯、変わり風呂、サウナ等） ・宿泊施設を決める際に重視する点（食事の味、清潔さ、接客、会話等） ・その他提供して欲しい付随サービス（イベント企画、観光・土産品・近隣情報の提供、送迎、マッサージ、出前、会議場、ペット可、充実したホームページ、ネット予約、決済等） サービス業 （例：理容・美容） ・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） （例：ガソリンスタンド） ・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、安さ、安心等） ・求める技術（窓ふき、洗車仕上げ、車内清掃、オイル交換、カーコーティング最新技術等） ・待ち時間における付加価値提供（書籍、テレビ、ビデオ動画、パンフレット等） ・その他提供して欲しい付随サービス（トイレの清潔さ、会話、緊急時の早期対応、タイヤ保管、決済、各種割引提案等） なお、サービス業においては重点支援する事業者の提供サービスが異なるため、個店に合わせた項目を決める。
成果の活用方法	・新商品・新サービスの開発や改善に役立てると共に、各種施策に基づく自社への誘客に繋げる。 ・事業者の経営環境及び課題を把握し、消費者ニーズを見据えた事業計画の策定に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

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。

【現状】

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

経営状況分析までの流れとして、巡回や窓口での経営支援時に経済動向や需要動向の情報を提供し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、セミナーの開催や専門家派遣・巡回指導により、経営分析の重要性の認識及び知識の習得を図ってきた。

【課題】

掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、その必要性を理解していただけない事業者も存在するため、より効果的な方法による掘り起こしが課題である。また、セミナーについては、開催日程により都合で参加できる受講者が限られたり、分析手法を網羅的に習得することに重さを置いたため、事業者によっては必要のない内容も含まれて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などの問題が露呈してきたため、効率よく支援できる開催方法の検討が課題である。経営分析の実施においては、財務的な分析に偏重している事業者が多かったため財務と非財務を併せた分析の実施が課題である。

【今後の展開】

経営分析対象者の掘り起こしは、その重要性を認識してもらうことが鍵となるため、商圈分析システム(MieNa)を活用し、客観的で現実的なデータを提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析に繋げる。

また、経営分析の重要性を認識させるうえで効果的な個別セミナーを実施する。支援事業者の必要とする分析内容を短時間で効率よく支援するため、個別の相談時間を拡充し、参加者の習熟レベルに合わせた支援とする。

経営分析は、財務分析に終始していることが多かった現状を改善し、今後は非財務分析も併せて実施し、事業者が持つ“強み”を明確化していく。また、職員がグループとなり支援を行うことで、職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かしていく。

(2)目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 商圈情報(MieNa 等)の提供数	—	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
② 個別指導会開催数	1 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
③ 経営分析件数	43 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

経営分析件数内訳：経営指導員 2 名×20 件

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圈強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②セミナーの開催により経営分析の重要性の認識及び知識を教授し、セミナー内で分析を実施する。それ以外の者については③職員が経営分析を実施する。

事業計画策定及び策定後の実施支援（フォローアップ）を適切に実施するため、現状と課題を踏まえ、事業者の財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の状況分析支援を実施する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対 象 者	生活関連サービス業者を中心とした管内小規模事業者
実施内容	これまで同様、巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけを継続実施する。 また、これに加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km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、1km、3km、5km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を提供しつつ、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個別指導会の開催による経営分析の実施

対 象 者	①の掘り起こしを行った事業者のうち、地域住民の生活を守るために必要不可欠な「生活関連サービス関係事業者」の参加を予定する。
-------	---

実施内容	本指導会は、事業計画策定及び策定後の実施支援を適切に実施するため、事業者の財務状況、強み・弱みなど当該事業者の状況をしっかりと把握することを目的に開催する。 については、事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせることに始まり、経営分析方法のレクチャー後に自社の分析を行う。
講 師	中小企業診断士
開催回数	3 日間
募集方法	・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。 ・参加予定者に開催案内を郵送する。 ・巡回訪問や窓口相談時に参加勧奨する。
参 加 者	10 者（個別指導会として実施）
分析項目	《財務分析》 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 流動比率 総資本回転率、自己資本比率 等 《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT 分析 等
結果の活用方法	分析結果は、当該事業者と共有し、事業計画策定及び策定後の実施支援に活用する。セミナーには職員も同席し、参加者のフォローにあたりとともに、分析手法を学び、③を実施する際にはセミナーでの分析手法と大きな差が出ないようにする。また、セミナー時に分析が完了しなかった者には③にて職員が分析することで必ず対象者に結果をフィードバックする。 また、これらの分析結果は内部で共有することで職員の支援スキル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のうち②の個別指導会を受講できなかった事業者 ②で完了しなかった事業者
分析手法	職員がグループ（2名ペアの2グループ）となり、経産省が提供する「ローカルベンチマーク」や中小機構が提供する「経営計画つくるくん」、全国商工会連合会が提供する「経営状況まとめシート」を活用して分析する。
分析項目	《財務分析》 売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 流動比率 総資本回転率、自己資本比率 等 《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT 分析 等

結果の 活用方法

分析結果は、必ず当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定及び策定後の実施支援に活用する。

また、これらの分析結果は内部で共有することで職員の支援スキル向上や平準化に繋げる。

分析により問題が発見され、窓口相談では問題の解決が難しいと判断した場合は、栃木県商工会連合会のエキスパート派遣事業・よろず支援拠点・ミラサポ等外部専門家派遣制度を活用し、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。

【現状】

- ①事業計画策定セミナーの開催
- ②職員による事業計画策定支援

①については、計画策定手法を習得する事業計画策定セミナーを、平成28年度は年3回、以後年1回開催した。セミナー受講者は受講後、職員により事業計画を策定した。

②については、セミナー受講者や持続化補助金申請時、マル経推薦時等に事業計画策定を支援した。

【課題】

セミナーについては、事業者にとって必要な知識を習得する開催方法の検討が課題である。開催日時によって参加できる事業者が限られてしまう。また、計画策定手法を網羅的に習得するため研修時間も長く、事業者によっては必要ない内容も含まれ、個々の事業者が本当に必要とする内容を詳しく説明できない等の問題があった。職員による支援は、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】

上記の課題を踏まえて、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ほか、参加できる事業者の増加も図る。また、この指導会において参加者が策定方法を学び、経営分析や需要動向等に基づいて後日職員が事業計画策定を支援する。合わせて、職員による事業策定支援は、職員がグループとなり支援を行うことで、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) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりの事業を進めている傾向が強い。

そこで、これまで述べたように「地域経済の動向調査」や「財務分析」の結果

を提供することで置かれている現状を把握させ、計画に基づいた事業展開の重要性を認識してもらう。その上で「非財務分析」や「需要動向調査」を実施し、事業所の「強み」を顕在化させ、その「強み」を活かすとともに需要を見据えた事業計画を事業者と共に作成する。事業計画を策定することが最終目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

事業計画の策定は「4. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、5割／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.16 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
① 事業計画策定件数	40 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件
② 事業承継計画策定件数	—	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経営分析完了者の中からやる気・見込みがある事業者20者となっている。

(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 個別指導会の開催による事業計画の策定	
対 象 者	経営分析を行った事業者のうち、地域住民の生活を守るために必要不可欠な「生活関連サービス関係事業者」の参加を予定する。
開 催 数	3 日間
対象者数	10 者 (個別指導会として実施)

実施内容	この個別指導会は、事業者には事業計画の重要性の認識や変革意識を促し、策定手法を教授することによって自社の事業計画を実際に策定してもらうことを目的に開催する。 経営分析の結果等を踏まえ、事業者ごとの指導内容を講師が選定し、事業者自らの計画策定に繋げる。 《指導内容例》 1. 自社の環境分析（内部・外部）の確認 2. 事業計画書の基本構成 3. 戦略の方向性とビジネスモデルの設定 4. 販売計画と行動計画の策定 5. 目標設定とPDCAの確認 など ※個別指導会にて学んだスキルをもとに、計画策定について職員が支援する。職員がペアになって支援することで、職員ごとの策定手法に大きな差が出ないように工夫する。
講 師	中小企業診断士
募集方法	・経営分析実施者に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 ・経営分析セミナーの際に周知する。 ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。

② 事業計画策定支援

対 象 者	・①の個別相談参加者 ・経営分析を行った事業者
実施目標	・20者
実施内容	職員がグループ（2名ペアの2グループ）となり、経営分析を行った事業者に対し、個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定することを目的として、各支援制度や支援ツールの活用により事業計画策定支援を行う。 計画策定の際は以下のものを活用する <計画策定ツール> 中小企業整備基盤機構：経営計画つくるくん 入門版・事業計画 日本政策金融公庫：各種事業計画書 全国商工会連合会：経営状況まとめシート <補助金制度> 持続化補助金、ものづくり補助金、IT補助金など <国・県計画策定制度> 経営力向上計画、経営革新計画など ※専門的かつ高度な事業を含む計画策定の場合は栃木県商工会連合会エキスパートバンクや栃木県よろず支援拠点、ミラサポなど外部専門家の活用により支援を行う。 ※計画策定にあたり、専門家による事業計画策定支援の際は職員も同席し、支援スキルの向上に繋げる。

③ 事業承継計画策定支援

対 象 者	・ 経営分析の結果、事業承継支援が必要と判断した事業者。 特に、生活関連事業者（小売・飲食・宿泊・サービス業等）を中心とする。
実施目標	・ 2 者
実施内容	・ 金融、税務、事業計画策定などの窓口相談時や巡回訪問の際に、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、支援が必要な事業者を掘り起こし、毎年 2 事業者を支援する。 ・ 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。 ・ 事業資産の贈与や譲渡等について中長期的な計画が必要とされる場合は専門家（税理士・中小企業診断士）を活用する。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

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

【現状】

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。

【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】

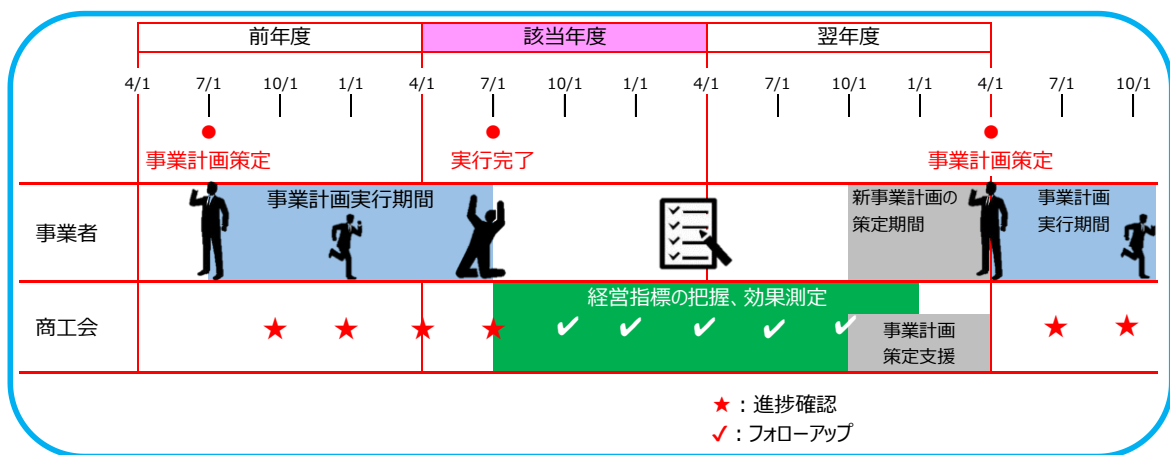
着実な計画実行を支援するため、経営指導員をリーダーとした計画的な支援をグループで実施し、また専門家を効果的に活用することで臨機応変な対応を行う。

(2) 支援に対する考え方

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

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

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



(3) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① フォローアップ対象事業者 【事業計画策定事業者】	40 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ延回数	151 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
② フォローアップ対象事業者 【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

(特記事項)

- ・ 現行は令和元年度の実績値（過年度からの見直しを含む）
- ・ 目標値は当該年度の実績値と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	経営指導員をリーダーとした計画的な支援をグループ(2 名 1 グループ)で実施し、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が、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。 【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。 【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 者の売上増加または利益率増加とする。

②事業承継計画策定事業者へのフォローアップ（新規）

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	【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。 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。 【目標値】 事業承継に向けた内部体制の整備を目的とするため、売上額の維持を目標とする。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

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。

【現状】

- ①即売会の開催【B to C】
- ②コンタ君カード加盟店マップ及びチラシの作成【B to C】
- ③地域密着リフォーム事業パンフレット及びチラシの作成【B to C】

①当該地域で行われている「さくら市きつれがわサマーフェスティバル&花火大会」の場に地区内事業者が販路開拓を目的に「即売会」として出店した。併行しての開催ということもあり、集客にも繋がったことから直近4年度の合計で1,780万円の売上を獲得、また、出店者の認知度向上に大きな効果があった。

(令和2年度はコロナ感染症防止の観点から中止。)

②コンタ君カード(喜連川地区統一ポイントカード)をPRする統一的なマップを作成し、各加盟店が各自の「売り」とする商品・サービス・メニューを掲載、コンタ君カードの効果的な普及促進に繋げるための広報活動支援として実施した。加盟店を地域内外へPRするとともに、効果的な普及・販売促進に繋げるための広報活動支援として、チラシの作成を実施。成果物については取扱店、官公庁、教育機関、集客施設等への掲示を実施し、パンフレットについては新聞折込とイベント時に来場者への配布を実施した。

(平成28年度にマップ3000枚、チラシ3460枚作成)

③「リフォームセンターきつれ川」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。チラシとパンフレットを作成し、喜連川地区内に新聞折込したほか、パンフレットをイベント及び地区内主要箇所に設置して需要獲得を支援した。

(平成29年度にパンフレット3000枚、チラシ10,380枚作成)

【課題】

即売会出店時に獲得した顧客が、固定客として定着していないため、売上増加の効果が一時的なものであった。実店舗への誘客が図れるような工夫が必要となる。また、広報支援の実施直後は「コンタ君加盟店」「地域密着リフォーム事業加盟店」とともに売上の増加がみられるなど一定の効果はあったが、その後の販路開拓に繋がっていない。そのため、事業者が「売り」を意識したPRを強化し、「商品」「メニュー」や「サービス」などの認知度を向上させ、継続的な顧客獲得に寄与させていくことが必要である。さらに「コンタ君加盟店」については、継続的な顧客獲得および顧客との関係性構築に、「コンタ君カード」の活用も課題である。

【今後の展開】

「即売会出店者」「コンタ君カード加盟店」「地域密着リフォーム事業加盟店」それぞれが一時的な売上増加を目標とするのではなく、実店舗への誘導に繋げるための創意工夫やパンフレット・チラシの掲載内容の見直しを行うなど、より訴求効果が高いものとなるようにする。

また I T に不慣れな小規模事業者に対し、専門家による個別指導会を実施することで自社の販路開拓に努める。

さらにはインバウンド需要に対応するための個別指導会を実施、有効かつ効果的な情報発信により新たな需要を取り込む。

(2) 支援に対する考え方

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

これまで実施してきた即売会による売上向上支援事業やコンタ君カードによる売上向上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、今後においても継続して実施する。なお、栃木県商工会の独自事業（P 1 6 参照）である「ワクワク系の店づくり事業」、「スローライフ推進事業」「地域密着リフォーム事業」については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

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 S N S 等の I T ツール活用による販路開拓支援を新規に実施する。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①即売会による売上向上支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
目標売上額/者	—	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円
②コンタ君カードによる売上向上支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標売上額/者	—	15 千円	15 千円	15 千円	15 千円	15 千円
③地域密着リフォーム事業による売上向上支援事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
目標売上額/者	—	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円
④ I T 活用個別指導会実施事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標売上額/者	—	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円
⑤イベント需要対応セミナー実施事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
目標売上額/者	—	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円	10 千円

（特記事項） 現行は令和元年度の実績値

①については、これまでの実施結果が平均 20 千円程度だったため、30 千円とした。

②については、これまでの実施結果が平均 10 千円程度だったため、15 千円とした。

- ③については、これまでの実績から目標売上を 50 千円とした。
 ④については、新規取組ということもあり、目標売上を 30 千円とした。
 ⑤については、新規取組ということもあり、目標売上を 10 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即売会の開催による販路開拓 【BtoC】	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る生活関連事業者および中心市街地内事業者
事業内容	多くの来場者が見込める当該地域で行われている「さくら市きつれがわサマーフェスティバル&花火大会」の会場に地区内事業者の出店支援を行い、需要開拓に寄与する。当該イベントには各種ステージイベントをはじめとして、学生や地区内各種サークル活動の成果発表会の意味合いもあり、喜連川地区の市民を対象としたイベントでは最大規模を誇り、市内外から約30,000人の来場者がある。 出店する事業者に対して、会場のみでの売上で終わらず、イベント後に自店へ誘導できるようなチラシやパンフレットの作成、合わせて当日の売上獲得のために提供する商品やメニュー等、職員の支援グループにて一連のスキームとして支援する。 【開催時期】 8月下旬の土曜日（1日間） 【開催場所】 さくら市荒川水辺公園内 （道の駅きつれがわ隣接）
効 果	・ イベント当日の売上獲得及び認知度向上 ・ 自店への誘導による新規顧客の獲得及び地元購買率の向上
実施後のフォロー	・ イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。 ・ 新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。

②コンタ君カードによる売上向上支援事業者数 【BtoC】	
対象事業者	喜連川地区内小規模事業者（コンタ君カード加盟店） （飲食業：3事業者、小売業：27事業者、サービス業3事業者）
事業内容	コンタ君カード（喜連川地区統一ポイントカード）の効果的な普及促進と、それによる売上向上に繋げるための広報活動支援を実施する。具体的には、以下の通り。 ①コンタ君カードをPRするマップを作成し、その内容は、各加盟店（新しく加盟した事業者を含む）が各自の「売り」とする商品・サービス・メニューを中心に掲載する。 ②コンタ君カードをPRするチラシを作成・配布することにより、加盟店を地域内外へPRするとともに、効果的なカードの普及と事業者の販売促進に繋げる。 なお、マップについては取扱店、官公庁、教育機関、集客施設等への掲示し、チラシは新聞折込とイベント時に来場者

	へ配布する。 マップは令和3年に3,000枚、チラシは毎年7,000枚(3,500枚×2回)作成予定。
効 果	・新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピー率向上 ・客単価の向上
実施後のフォロー	マップやチラシ等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地域密着リフォーム事業ちらしの作成 【BtoC】

対象事業者	「リフォームセンターきつれ川」登録事業者 12事業者 (事業計画策定事業者を中心とした建設業者)
事業内容	建設業者の有志で組織する「リフォームセンターきつれ川」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チラシを作成し、新聞折込を行う。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やこれまでの施工事例やお客様の声などを掲載し、認知度の向上とリフォーム需要の獲得を図る。 【作成部数】 毎年8,000枚 【新聞折込】 年2回(10月・1月頃) 喜連川地区 3,500部×2回 【設置場所】 残数1,000部を地域住民向けに手配り(12月下旬)や市の関連施設、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。
効 果	・事業所数が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繋げる。 ・地域のリフォーム需要獲得による売上増加 ・地域住民に信頼感と確かな技術を提供することで、リピー率の向上、更には新規受注の獲得
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。 ・相談から商談へのプロセス、留意点、心構えをレクチャーする講習会を開催して需要の獲得を支援する。

④ I T活用個別指導会の開催(新規) 【BtoC】

対象事業者	事業計画策定支援を行った事業者のうち、IT導入による新規顧客開拓が期待される事業者
事業内容	ITコーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のための個別指導会を開催する。SNSを活用して自社の販路開拓を図るためのFaceBookページやホームページ作成に役立つWordPressや「AMAZON」・「楽天」等eコマースへの出店方法を教授するを行い、小規模事業者のIT能力の向上、苦手意識の払拭につなげる。

実施時期	毎年10月頃
効 果	・新規顧客の獲得 ・小規模事業者のITへの苦手意識の払拭
実施後のフォロー	職員も個別指導会に同行し、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はアドバイスをを行う。

⑤インバウンド需要に対応するための個別指導会（新規）【BtoC】

支援対象	事業計画策定支援を行った事業者および販路開拓を目指す事業者のうち、今後インバウンド需要にも対応する事業者
事業内容	外部専門家を招聘し、今後予想されるインバウンド需要を想定して、英語等に対応した店舗内の各種表記について有効かつ効果的な情報を発信するための個別指導会を開催する。
実施時期	毎年10月頃
効 果	・新規顧客の獲得 ・英語表記等への苦手意識の払拭
実施後のフォロー	職員も個別指導会に同行し、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はアドバイスをを行う。

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1)現状と課題

これまで、外部有識者である中小企業診断士、さくら市役所商工観光課職員、(株)日本政策金融公庫宇都宮支店職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標（P）に対する実績（D）を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図表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）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

しかし、これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォロー

アップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

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

【図表 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)の事業は目的に適合しており、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				

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

▶ (5) PDCA評価

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

(2)事業内容

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

①経営発達支援計画検討委員会の開催

目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	・ 中小企業診断士（外部有識者） ・ さくら市商工観光課職員 ・ ㈱日本政策金融公庫宇都宮支店職員 ・ 法定経営指導員 大金 郁雄 ・ 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 係 る 取 組 み	1. 経営発達支援事業						
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業計画策定支援		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	④ 事業計画策定後の実施支援		目標達成度	C	3	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	2. 地域経済の活性化に資する取組み						
	① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	3. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み						
	① 他の支援機関との連携を通じた 支援ノウハウ等の情報交換	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	② 経営指導員等の資質向上等		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
				46/50	小計満点: 50point		
区分	項 目	目標の算出基礎	目 標 値	実 績	評 点	評点内訳	
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること						
	① 持続化補助金の活用支援 (申請) ★	経営指導員数×8企業	16企業	8企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	② 巡回訪問の強化 (全会員への巡回) ★	200%	全会員を2回 訪問	全会員を2回 訪問	5	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 100%未満	
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	2企業	5企業	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	④ ITを活用した販売促進支援 (ニッポネット.com・100万会員ネットワークの登録支援) ★	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑥ 金融データの活用 (マル経制度斡旋) ★	経営指導員数×6件	12件	15件	6	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
	⑦ 記帳データの活用 (記帳機械化処理) ★	経営支援員数×20件	60件	36件	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し	
					21/44	小計満点: 44point	
	2. 商工会組織の強化に関すること						
	① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	24企業	21企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		組織率 ★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	58.9%	57%	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		1会員あたりの会費	対前年比1%増	13,132円	13,087円	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
	② 自主財源確保 ★	手数料等収入	対前年比3%増	7,770,878円	7,730,628円	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し
		福祉共済 (純増口数) ★	全県目標数	+17口	-7口	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 実績無し (純増ならず)
		火災共済 (契約件数・契約金額)	全県目標数	件数維持	-4件	0	6 目標達成 (件数・金額の両方超過) 4 目標達成 (両方維持) 1 目標未達成 (いずれれ維持) 0 実績無し (両方維持ならず)
				金額維持	-1,350万円		
	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	
喜連川商工会（全体）の実施体制	
(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 : 大金 郁雄 ■ 連絡先 : 喜連川商工会 TEL. 028-686-2122	
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（1 日頃）
その他	ミーティングの内容はさくら市商工観光課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

（３）商工会、関係市町村連絡先

① 喜 連 川 商 工 会	
所 在 地	〒329-1412 栃木県さくら市喜連川 4145 番地 16
電話番号	028-686-2122
F A X	028-686-2467
E-Mail	kituregawa_net@shokokai-tochigi.or.jp

② さくら市商工観光課	
所 在 地	〒329-1492 栃木県さくら市喜連川 4420 番地 1
電話番号	028-686-6627
F A X	028-686-2055
E-Mail	soukougankou@city.tochigi-sakura.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	4,600	4,300	4,300	4,300	4,300
3-1.経済動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
3-2.需要動向調査に関する事業	800	800	800	800	800
4.経営状況の分析に関する事業	220	220	220	220	220
5.事業計画の策定支援に関する事業	220	220	220	220	220
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	860	860	860	860	860
7.新たな需要開拓に関する事業	2100	1800	1800	1800	1800
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	100	100	100	100	100

(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