

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>黒羽商工会 (法人番号 4060005004284) 大田原市 (地方公共団体コード 092100)</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 ■魅力の向上と技術の伝承で地域に必要とされる事業者として存続している 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] 魅力の向上を図り積極的な情報発信によって売上向上を目指す [2] 魅力の向上を図り技能・技術の伝承による事業承継を目指す</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 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 強みを活かした魅力ある独自性の強い商品・サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。 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、魅力の向上を図るための事業計画策定に向けた経営状況の分析を行う。 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“魅力”を活かした事業計画を策定、販路開拓や事業承継支援を行い事業者維持に繋げる。 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 地域内外へ冊子類やITを活用した包括的な販路開拓を支援し、積極的な情報発信により新規顧客の獲得に寄与する他、事業者の売上増加、事業者数の維持に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>黒羽商工会 〒324-0241 栃木県大田原市黒羽向町1-1-2 番地2 TEL : 0287-54-0568 FAX : 0287-54-4327 E-mail : kurobane_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>大田原市 産業振興部商工観光課 〒324-8641 栃木県大田原市1丁目4番1号 TEL : 0287-23-8709 FAX : 0287-23-8697 E-mail : syoukou@city.ohtawara.tochigi.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大田原市と黒羽商工会地区の概要

大田原市は県都宇都宮市から約 40km の栃木県北東部に位置し、東は茨城県大子町、北は那須塩原市・那須町、西は矢板市、南はさくら市・那珂川町に接し、市の西側には広大な田園地帯が広がり、東側の当地区は八溝山系やみぞさんけいの中山間地となっている。

平成 17 年 10 月 1 日、当時の大田原市・黒羽町・湯津上村の 1 市 1 町 1 村が合併し、現在の大田原市が誕生、令和 2 年 9 月 1 日現在の市全体の人口は 70,608 人、当地区は 11,251 人となっている。市内には大田原商工会議所、湯津上商工会及び当商工会が併存している。

当市は、西部にはキャノンメディカルシステムズ、富士通那須工場等の大手企業が立地する野崎工業団地があり、市道 331 号線沿いには東武宇都宮百貨店大田原店をはじめロードサイド型の大型商業施設が集積している。令和元年 12 月には、北東部の中田原工業団地に新たな生産拠点となる資生堂那須工場が操業を開始している。

【黒羽地区について】

当地区は、東西に国道 461 号線が通り、国道 294 号線が那珂川に沿って延びている。JR 東北新幹線及び宇都宮線の那須塩原駅から車で約 20 分、東北自動車道の西那須野・塩原インターチェンジから約 30 分でアクセスが可能である。

また、行政の中心拠点として黒羽支所、文化拠点として黒羽図書館や文化ホールなどを有する複合施設ピアートホール、総合運動公園が整備されている。観光拠点としては清流那珂川で釣り上げた鮎を食べることのできる黒羽観光やな、観光交流センターや芭蕉の館、毎年約 6,000 株の紫陽花が咲き誇る「くろばね紫陽花まつり」会場の黒羽城址公園、芭蕉公園、旧浄法寺邸、大雄寺（だいおうじ）、御亭山（こてやさん）、ポッポ農園、ゴルフ場など多様な施設が整備されている。さらに鮎を調理した甘露煮や、那須連山の伏流水を使用した地酒が代表的な特産品である。





くろばね紫陽花まつり（黒羽城址公園）



芭蕉の館



こてやさん
御亭山



黒羽観光やな

【地域ブランド推進化の取り組み】

当市では、平成 31 年度から、大田原市の自然豊かな環境の元で生産又は加工製造される特に優れた特産品を独自の基準で審査し、「大田原ブランド」として認定している。認定された商品は、ホームページやイベント等で情報発信することにより、認定品と大田原市の知名度向上を図るとともに、産業の振興や地域活性化に繋げている。なお現在、認定品は 16 品目が登録されている。



大田原ブランド
OHTAWARA BRAND

認定基準

項目	内容	詳細
オリジナル性	(1) 独自性があるもの (2) 類似のものに対して優位性が主張できるもの (3) 大田原市がPRできる魅力あるもの	(1) 大田原市のもつ歴史・文化や土壌・水等の素材が十分活用されていること (2) 商品特性（品質、形状、味、色等）が優れていること (3) 関連産業への波及効果や地域雇用の促進につながる見込みがあること (4) 観光誘客促進の見込みがあること
信頼性	品質の安全、安心を確保できるもの	(1) 安全に対する検査体制、品種や生産等の商品規格が統一されていること (2) 苦情、要望等に対応できる体制があること
持続性	安定して供給できるもの	(1) 安定供給が継続できること (2) 組織内での基準設定があり、組織内審査を経ていること

②人口の推移

■（図表 1）国勢調査報告書による当市全体と当地区の人口及び世帯数の推移

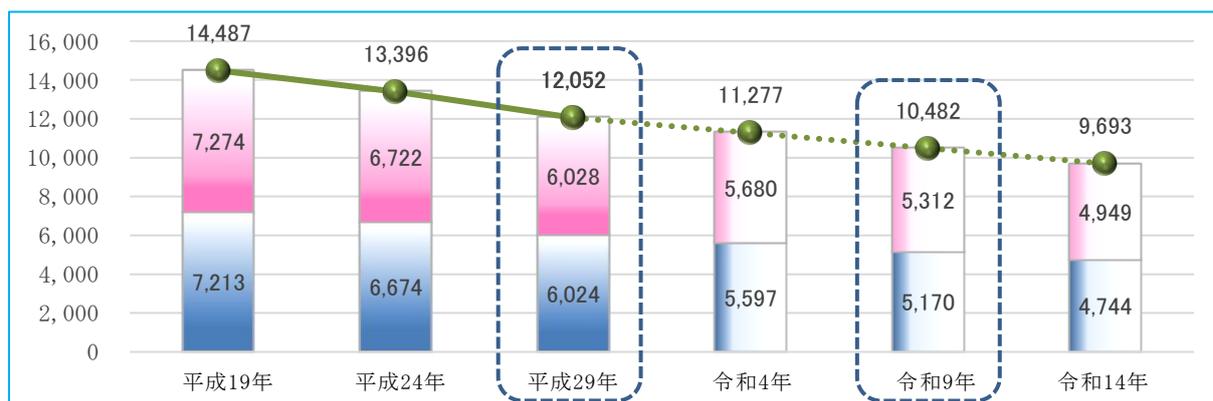
年度	区分	人口 (単位：人)	世帯数 (単位：世帯)	1世帯当たり の人員 (単位：人)
平成17年度	市全体	79,023	26,617	3.0
	黒羽地区	16,681	4,169	4.0
平成22年度	市全体	77,729 (▲1.64%)	28,075	2.8
	黒羽地区	14,837 (▲11.05%)	4,125	3.6
平成27年度	市全体	75,457 (▲2.92%)	28,753	2.6
	黒羽地区	13,438 (▲9.43%)	4,046	3.3

※（）内は前調査からの人口減少割合（％）を表している。

当市の人口は平成17年の合併時79,023人をピークに平成22年は77,729人、平成27年は75,457人と減少傾向にある。当地区が市全体に占める人口の割合は17.8％（平成27年）となっており、当地区の人口は平成17年の合併時が16,208人、平成22年は14,837人、平成27年は13,438人と10年間で2,770人（平成27年当地区人口の20.6％）減少している。

また、(株)日本統計センターによる当地域の将来人口における推移(図表2)が示すように、当地域の人口は平成29年の12,052人から、10年後の令和9年には10,482人となり、10年間で13％の人口減少と予測されている。

■（図表 2）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：(株)日本統計センター（福岡県北九州市）「MieNa」

③地域全体の現状と課題

＜人口の現状と課題＞

図表3、当地区の人口構成をみると65歳以上の老年人口は、平成22年の

25.9%から平成 27 年 29.8%と、およそ 4%上昇しており、高齢化率は増加している。また平成 27 年の全国の高齢化率は 26.3%、栃木県は 25.8%、大田原市全体は 24.9%となっていることから、本地区の高齢化率（29.8%）は、他地域と比べても大きく上回っており、当市のなかでも少子高齢化が顕著に表れている地域である。

■（図表 3）国勢調査報告書による年齢別人口構成割合（人）

		大田原市（全体）		黒羽地区		
		人口	年齢別割合	人口	年齢別割合	
平成 22 年	全体	77,729	—	14,837	—	
	年齢別	15歳未満	9,864	12.7%	1,460	9.8%
		15～64歳	50,429	64.9%	9,511	64.1%
		65歳以上	16,385	21.1%	3,840	25.9%
		不詳	1,051	1.4%	26	0.2%
平成 27 年	全体	75,457	—	13,438	—	
	年齢別	15歳未満	9,056	12.0%	1,178	8.8%
		15～64歳	46,574	61.7%	8,244	61.3%
		65歳以上	18,817	24.9%	4,003	29.8%
		不詳	1,010	1.3%	13	0.1%

※年齢別割合は年齢別人口の全体に占める割合（%）を表している。

また、図表 4 の平成 29(2017)年から令和 9 (2027)年に至るまでの年齢別人口構成比は、10 代までの人口は 12.4% (1,380 人、13.6%減)、20 代から 50 代までの人口は 39.9% (4,172 人、20.9%減)、60 代以上の人口は 47.8% (5,010 人、3.3%増)と予測され、人口減少とともに老年世代の増加と若年及び中間世代の減少による少子高齢化が益々進行することが予想されている。

人口減少に加え少子高齢化の傾向がさらに顕著となれば、生産年齢人口の減少に伴う地元企業の人材難に加え、事業者の減少、ひいては地域経済及び活力の低下につながる恐れがある。

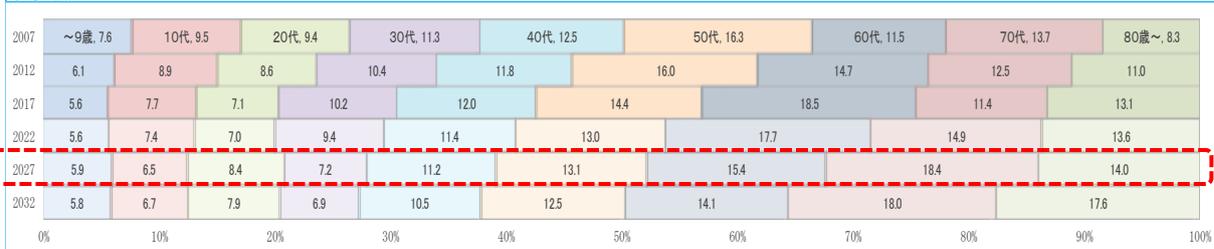
そのため、事業者は雇用環境維持による就業機会の提供等、事業者数の維持に努めていくことが課題となる。

■（図表 4）年代別人口構成比の将来推移（%）

年代別人口構成比の将来推移

【注】2012年以前の夜間(居住)人口は日本人のみの値、2013年以降は日本人+外国人の値

男女計 (%)



出典：(株)日本統計センター（福岡県北九州市）「MieNa」

<商店街の現状と課題>

商店街も人口同様、少子高齢化に伴い、コミュニティとしての役割が機能しておらず、個店がその役割を担わなければならない状況にある。

しかしながら、個店がその役割を担い続けていくためには、当地区内の地元消費だけでは個店の維持が困難な状況にあることから、今後は、吸引力の強い“魅力的な個店”を増やすことにより、地域商業の活性化を図ることが課題となっている。

<地元購買率の現状と課題>

当地区の地元購買率は、平成26年度栃木県地域購買動向調査によると、図表5のとおり、地元購買率は5.0%となっており、前回の調査（平成21年度）では、地元購買率は11.0%であったため、5年間で6.0%も減少している。

その理由として、経営者の高齢化や後継者不足により、地元店舗の閉店が進んでおり、加えて、合併前より当地区は市中心部である大田原地区の第1次商圏に含まれていることから、食料品などの生活必需品以外の家電や書籍類等の購入に関しては、地域外へ消費流出しているためである。したがって今後は、当地区の高齢者が安心して暮らしていけるよう食料品等の生活必需品といった生活インフラを担う事業者の維持に努め、地元購買率の減少を食い止めていくことが課題となる。

■（図表5）地元購買率 [単位：%]

				(%)			
市町村名	21年度調査	26年度調査	増減幅 26年度-21年度	市町村名	21年度調査	26年度調査	増減幅 26年度-21年度
栃木県	96.8	96.2	▲ 0.6				
1 宇都宮市	97.4	97.2	▲ 0.2	26 那須町	18.3	17.2	▲ 1.1
2 佐野市	87.6	89.7	▲ 2.1	27 岩舟町	15.3	17.1	▲ 1.8
3 小山市	86.6	84.6	▲ 2.0	28 粟野町	15.1	16.5	▲ 1.4
4 黒磯市	80.3	80.7	▲ 0.4	29 上三川町	24.6	16.4	▲ 8.2
5 足利市	85.0	79.9	▲ 5.1	30 小川町	17.8	15.1	▲ 2.7
6 栃木市	80.5	75.5	▲ 5.0	31 藤岡町	18.4	14.8	▲ 3.6
7 大田原市	85.2	74.3	▲ 10.9	32 馬頭町	15.1	14.5	▲ 0.6
8 今市市	72.1	68.4	▲ 3.7	33 二宮町	15.2	13.8	▲ 1.4
9 真岡市	80.4	68.1	▲ 12.3	34 西方町	11.4	13.4	▲ 2.0
10 西那須野町	57.3	66.7	▲ 9.4	35 市貝町	13.6	11.8	▲ 1.8
11 鹿沼市	69.4	64.2	▲ 5.2	36 茂木町	21.7	11.5	▲ 10.2
12 氏家町	64.6	62.9	▲ 1.7	37 日光市	7.7	9.7	▲ 2.0
13 矢板市	69.5	56.9	▲ 12.6	38 喜連川町	11.6	9.4	▲ 2.2
14 烏山町	54.9	52.2	▲ 2.7	39 南那須町	10.2	8.4	▲ 1.8
15 大平町	37.2	44.4	▲ 7.2	40 藤原町	5.9	7.5	▲ 1.6
16 南河内町	42.5	40.9	▲ 1.6	41 足尾町	9.7	7.1	▲ 2.6
17 益子町	34.6	38.1	▲ 3.5	42 蕨生町	9.9	6.8	▲ 3.1
18 壬生町	37.2	36.8	▲ 0.4	43 上河内町	11.4	6.0	▲ 5.4
19 石橋町	32.4	32.8	▲ 0.4	44 都賀町	7.3	5.5	▲ 1.8
20 野木町	32.1	30.9	▲ 1.2	45 塩谷町	10.0	5.2	▲ 4.8
21 高根沢町	34.7	28.4	▲ 6.3	46 黒羽町	11.0	5.0	▲ 6.0
22 芳賀町	20.7	25.5	▲ 4.8	47 塩原町	4.5	2.1	▲ 2.4
23 田沼町	23.4	23.2	▲ 0.2	48 湯津上村	1.0	0.6	▲ 0.4
24 河内町	19.2	19.0	▲ 0.2	49 栗山村	0.0	0.3	▲ 0.3
25 国分寺町	14.7	18.7	▲ 4.0				

※人口加重平均の地元購買率（H21 66.3%、H26 61.3%）

「平成26年度栃木県地域購買動向調査」より

④地域産業の現状と課題

当地区の商工業者数は、平成 23 年の 524 事業者に対して、平成 28 年は 481 事業者と 43 事業者（▲約 8.2%）の減少となっている。業種別では宿泊業・飲食業以外の業種で減少している。

■（図表 6）商工業者数の内訳 [単位：者]

区分	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	サービス	その他	計
平成 23 年							
商工業者数	107	74	150	46	110	37	524
平成 28 年							
商工業者数	97	65	136	49	103	31	481
増減率	-9.3%	-12.2%	-9.3%	6.5%	-6.4%	-16.2%	-8.2%

「経済センサス活動調査」より

業種別の現状と課題は次のとおり。

【商業】

当地区の商業は、市中心部である大田原地区や近隣市町の大型店への消費流出に加えて、経営者の高齢化や後継者不足の影響により、多くの商業事業者の売上不振が深刻化している。

また前述のとおり平成 26 年度の地域購買動向調査報告による当地区の地元購買率は 5.0%（当時 49 地区のうち 46 位）と非常に低い水準で、大型店への流出以外にもインターネット通販等の普及が逆風となって地元購買率は今後も減少することが予想される。

したがって、大型店やインターネット通販業者との差別化を図るため、個々の消費者ニーズに細やかに対応出来るよう地域住民の声に耳を傾け、地の利を活かした本当に必要とされる小規模事業者ならではの商品やサービスを提供することが課題となる。

【観光業】

当地区は、黒羽芭蕉の館や芭蕉の句碑など松尾芭蕉が奥の細道を旅した際もともと多く滞在したゆかりの地として有名である。また中心部を流れる清流那珂川には多くの釣り客が訪れており、毎年 6 月中旬から 7 月上旬にかけて開催されている「くろばね紫陽花まつり」には、期間中に 10 万人もの観光客が来訪している。加えて黒羽城址公園、芭蕉公園、旧浄法寺邸、大雄寺、御亭山といった観光資源や黒羽観光やな、観光交流センター、芭蕉の館、ポップ農園、ゴルフ場など多様な観光施設が地域内に点在しており、当地区は観光産業が盛んな地域である。

県が毎年調査している観光客入込数をみると（図表 7）、平成 26 年以降減少傾向で推移していたが、平成 30 年は J R デスティネーションキャンペーン（D C）の効果もあり一時的に増加に転じたものの令和元年以降現在に至るまで再び減少している。

また東日本大震災以前である平成 22 年度の観光客入込数は、およそ 95 万人訪れていたが、令和元年度の入込数は、およそ 76 万人と両年度を比較すると 20% も減少している。

現在は、新型コロナウイルス感染症の影響も大きいですが、当市をみると東日本大震災以降の入込数は、増加傾向となっており、観光産業地域であるはずの当地区だけ、観光客への誘客に対する対応が遅れている。

その理由として、観光客が来訪しても、魅力ある観光資源をおすすめ出来るかたちで最大限活かしてきれていない状況となっているためである。よって今後は、新たな「食」や「土産品」など、当地区の事業者が“個店の魅力”を十分に発揮した商品開発を促進するとともに、当地区を訪れる観光客に積極的なアピールをするためにも情報発信の強化をすることが課題である。

■（図表7）市町村別観光客入込数 [単位：人・%]

市町村	平成26 (2014)年	平成27 (2015)年	平成28 (2016)年	平成29 (2017)年	平成30 (2018)年	令和元 (2019)年	前年比	構成比	平成22 (2010)年比	
部	9 大田原市	3,038,548	3,197,738	3,257,179	3,238,862	3,501,066	3,429,419	98.0	3.7	107.2
	旧大田原市	1,724,722	1,801,577	1,898,735	1,927,644	2,042,382	2,060,008	100.9	2.2	117.1
	旧湯津上村	550,597	639,339	618,032	591,969	660,989	609,501	92.2	0.7	124.4
	旧黒羽町	763,229	756,822	742,412	719,249	797,695	759,910	95.3	0.8	80.0
10 矢板市	1,458,772	1,551,099	1,627,926	1,654,348	1,851,600	1,879,864	101.5	2.0	315.5	
11 那須塩原市	9,864,578	9,989,935	9,757,318	9,355,910	9,425,301	8,811,708	93.5	9.5	85.1	
	旧黒磯市	5,778,460	5,815,914	5,711,421	5,438,637	5,507,307	5,234,907	95.1	5.7	93.1
	旧西那須野町	1,491,377	1,561,891	1,508,763	1,456,934	1,455,572	1,469,105	100.9	1.6	89.6
	旧塩原町	2,594,741	2,612,130	2,537,134	2,460,339	2,462,422	2,107,696	85.6	2.3	68.0

「令和元年栃木県観光客入込数推定調査結果」より

【工業】

当地区は古くから林業が盛んであったが、近年は木材価格の低迷が続いており、林業を営む事業者の経営は、将来性を考慮しても苦しい経営が強いられている。

製造業では、栃木ニコンや日本フエルト、那須ダイワなどの9社の誘致企業が雇用の面で下支えしているものの、下請けとなっている地元事業者は原材料の高騰や加工単価の引き下げなど、依然苦しい経営が続いている。

建設業は、大手建設業者の地方進出や公共工事の減少、少子高齢化の影響も相まって慢性的な人手不足に陥っており、職人・技術者さらには後継者についても確保が難しい経営状況となっている。

以上のおり厳しい経営が続いている中で、伝統的な技術や技能の継承が一度断絶してしまうと、再び復活させることは極めて困難である。

したがって、伝統的に優れた技術や技能を有している事業者を存続させるため、古くから培われた「伝統の継承」と事業を継続するための「事業の承継」に関する支援が課題となる。

⑤小規模事業者の現状と課題

当地区の小規模事業者数は、平成16年の706事業所から平成28年の416事業所へと急速に減少しており、減少率はこの12年間で約32%となっている。

商工業者に占める小規模事業者の割合は、県平均80%に対し当地域は86%と高い。業種区分別にみると卸売・小売業が118(28.4%)、次いで建設業が97(23.3%)と続いている。

特に個人事業者に関しては、景気の低迷が影響し売上・利益の確保が困難であるため、事業を継続せず、廃業を選択する事業者が増えており、当地区の地域を超えた販路の拡大が必要である。

■（図表 8）小規模事業者数の内訳 [単位：者]

区分	建設	製造	卸・小売	宿泊・飲食	サービス	その他	計
平成 23 年							
小規模事業者数	106	56	132	39	95	35	463
平成 28 年							
小規模事業者数	97	48	118	40	84	29	416
増減率	-8.5%	-14.3%	-10.6%	2.6%	-11.6%	-17.1%	-10.2%

「経済センサス活動調査」より

業種別の現状と課題は次のとおり。

業 種	現 状	課 題
商 業	<ul style="list-style-type: none"> ・当地区から市中心部及び近隣市町への顧客流出 ・インターネット通販利用者の増加 ・高齢化に伴う消費の縮小 ・若年層のアルコール離れによる来店頻度の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・地元顧客ニーズを把握し、ニーズに応えられる店づくり ・地元にはかない商品やサービスのブラッシュアップ ・高齢者ニーズに合う商品開発やサービスの提供 ・テイクアウトやデリバリーによる新たな販路拡大
観光業	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズの多様化に伴う品揃えの悪さや価格競争による販売機会の損失 ・当地区を代表する土産品が少ない ・昔からの常連客が多く、顧客の高齢化に伴い売上減少 ・グループなど多人数の宴会需要の減少 ・特色のある当地区オリジナルメニューが少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・付加価値の高いオンリーワンの商品による価格競争のない販売機会の提供 ・地元ならではの資源や素材を活用した商品開発 ・観光客など他地域からの誘客による売上拡大 ・ITを活用した予約システムの構築や情報発信 ・オリジナルメニューの情報発信による認知度向上と新たなメニュー開発
工 業	<ul style="list-style-type: none"> ・大手企業との厳しい競争による新築やリフォーム需要の獲得が困難 ・慢性的な人材不足と若手従業員の確保が困難 ・公共工事の減少による受注難 ・高齢化に伴う後継者や従業員育成の不調 ・原材料の高騰による製造コストの上昇 ・技術の伝承が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会との連携による新築やリフォーム需要の獲得 ・業務の明瞭化による働きやすい環境の整備、中途採用者や外国人の雇用 ・公共工事に依存しない会社体質の改善 ・技術や技能の継承など後継者や従業員の育成 ・調達先の見直しや内製化 ・技術伝承の具体的な内容の見える化、マニュアル化

⑥大田原市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、総合計画「おおたわら国造りプラン」を平成29年度～令和8年度の10年間の計画期間として施策を示しており、次の6つの基本構想／基本政策で構成されている。

- ①豊かな自然と調和する、安らぎのある快適な環境のまちづくり
- ②歴史や伝統文化を継承し、豊かな心を育むまちづくり
- ③次代につなぐ賑わいを創生する、魅力と活力あふれる産業のまちづくり
- ④いたわり、支えあい、すべての市民が健康で安心して暮らせる心のかよったまちづくり
- ⑤市民にひらかれた安全で安心な明るい地域をともにつくるまちづくり
- ⑥情報化と広域連携を進め、効率的・効果的な行政運営のまちづくり



さらに基本構想で示した将来像を具現化するために必要な施策、実施事業を体系化し、基本計画として前期（平成29年度～令和3年度）と後期（令和4年度～令和8年度）の5年間で明らかにし、その中で、小規模事業者の振興に関連する項目としては、基本政策3「次代につなぐ賑わいを創生する、魅力と活力あふれる産業のまちづくり」として、「競争力が高く新たな事業を生み出し続ける工業、人で賑わう魅力あふれる商業、そして多くの人が集う観光・交流産業など、新たな姿に向けそれぞれの産業が希望を持って成長し、更なる雇用の創出により市民の元気を生み出す、魅力と活力あふれる産業のまちづくり」を進めるとして

なお、平成29年6月30日に施行した「大田原市中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方

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

①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

■魅力の向上と技術の伝承で地域に必要とされる事業者として存続している

当地区の小規模事業者はこれまで、厳しい経営環境の中で生き残っていくため、大企業にはない独自能力や各事業者が有する独自性により、地域住民の支持を得るための経営を行っている。

しかしながら、大企業にはできない小規模事業者ならではの「顔が見える」や「小回りの利く」といった本来の強みを活かさず、地域住民からの支持も未だ十分な状況に至っていない。さらに人口の減少と高齢化、他地域への消費流出も拡大していることから、当地区の地域経済はこれから益々低迷し、事業の縮小や廃業の増加が懸念されている。

こうした中、当商工会では、これから10年後の“あるべき姿”として、あらためて「地域住民に必要とされる事業者」とする。

そのためには、地域住民の声に耳を傾け、多様化するニーズを捉えた事業活動を行うとともに、食や商品・サービスだけでなく、技術や技能も魅力の一つとして捉え、地域住民の支持を得られている事業者とする。加えて地域経済が縮小して行く中で、当地区の風土や観光資源を活かし、地域外からの新たな顧客や取引先が確保できるような能力を備えた事業者像も目指していく。

以上のことから、各事業者が有する魅力の向上と技術の伝承により、地域に必要とされる事業者として存続している小規模事業者像を当商工会では“あるべき姿”として定義する。

②商工会の役割

◆魅力の向上と技術の伝承で地域に必要とされる事業者として 存続しているために

当商工会では、事業者が内外の様々な環境変化に対応できるよう、まずは事業者自身の「存在意義」や「自社の魅力」を正しく理解させる。それには、これまでの事業活動で培った様々な強みや独自能力等を認識してもらい、活かすべき「自社の個性や特徴」についてしっかりと自覚させるために経営分析を商工会主体で行う。

その過程で、小規模事業者が苦手としている外部環境に関する情報については、RESASやMieNaといったツールを活用することで、商圈分析や人口動態等、地域経済の状況を分析し、それらの情報を提供する。

さらに、消費者が求める商品・サービス等のニーズを把握するために需要動向調査を実施し、消費者の生の声を事業者へ提供する。

そして、各種経営環境及び財務あるいは非財務分析等を客観的な視点で経営分析を行うことにより、持続可能な経営活動に向けた事業計画の策定と、着実な実

行を事業者に寄り添って支援する。

また新たな需要を獲得し、販路拡大に繋げるための販路開拓支援として、需要動向調査等から商品やサービスに対する顧客ニーズを把握し、地元食材や観光資源を活かした、魅力ある特産品や飲食メニューの開発支援を行う。さらに顧客に選ばれる独自性を有するサービス力の向上や視覚的に分かりやすい冊子類、ITを積極的に活用した情報発信等、集客力を図るとともに、リピート客の増加、販売単価の向上に結び付け、収益力のある事業者を育成する。

加えて、技術等を有する事業者は、深刻な人材不足が恒常化する現状において、雇用の確保や安定が求められていることから、事業者数の維持に取り組んでいく。具体的には、これまで事業者が培ってきた技術や技能の見える化や形式化に取り組み、技術・技能の伝承に向けて支援を行うとともに、専門的な知識を有する関係機関との連携を図り、後継者育成を含めた円滑な事業承継支援に対応する。

当商工会では、次のような支援を実行する。

- ・需要動向情報の提供
 - ・商圏分析システムの活用支援
 - ・集団および個別支援による経営分析機会の提供
 - ・事業計画策定支援
 - ・持続化補助金等の活用による販路開拓・業務効率化の支援
 - ・ITや冊子類を活用した情報発信支援
 - ・卓越した技術や技能の見える化と伝承支援
 - ・後継者育成による事業承継支援
- 等々

以上の内容について市とともに取り組み、日常から経営課題を見出し、改善に対する支援に務め、小規模事業者の持続的発展に繋げていき、当商工会では「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を達成するため、県や他の支援機関とのさらなる連携を強化し、小規模事業者への伴走型支援を推進する。

③大田原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『魅力の向上と技術の伝承で地域に必要とされる事業者として存続している』状態を具現化できれば、大田原市振興計画「おたわら国造りプラン」において定められた6つの基本構想のうち、当商工会の関わるべき基本構想「次代につなぐ賑わいを創出する、魅力と活力あふれる産業のまちづくり」は、上記で定めた長期的な振興のあり方の考え方と一致し、連動性・整合性は高い。そのため、事業者に対してより効果の高い支援を実施し、市と共同で設定した長期的な振興のあり方を達成することで総合計画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、生活インフラを担う事業者や地域資源を活用し、域外に販路を見い出す事業者（商業者・観光業者）【目標1】、伝統的な技術等を継承する事業者（工業者）【目標2】を支援の中心に置き、次を目標とする。

【目標1】 魅力の向上を図り積極的な情報発信によって売上向上を目指す

小規模事業者に対し、経営分析を行うことにより自社の強みを見出し、その強みを活かした新商品の開発や自社商品・サービスの向上を図る。加えて支援後に魅力の向上を遂げた商品やサービスを積極的な情報発信によって新たな販路開拓に繋げて売上向上を実現する。

【目標2】 魅力の向上を図り技術・技能の伝承による事業承継を目指す

小規模事業者がこれまで培ってきた技術や技能なども、当地区の魅力の一つであると考え。それらを経営分析によって掘り起こし、集約した情報を具現化して事業承継計画の策定に繋げ、事業者自身が存在意義や魅力を正しく理解し、その魅力を後世に繋いでいける事業の継続を実現する。

以上により、事業を継続できる事業者が増えることにより、地域住民の豊かな生活の支えとなったり、伝統的に貴重な技術や技能を次世代に引き継ぎ守っていくことで当地区の地域的な価値（地域ブランド）の向上に繋がったり、これらの好循環が地域の活力向上に寄与し、地域活性化に結び付けていくことを当地域への裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3年4月1日～令和8年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

【目標1】魅力の向上を図り積極的な情報発信によって売上向上を目指す

◆方針1◆重点支援先の選定と魅力向上支援

これまで商圈分析システムや市場情報評価ナビ「MieNa」を活用して経営状況分析及び事業計画の策定を支援し、小規模事業者持続化補助金を活用した販路開拓につながる支援も行った。さらに、PDCAサイクルを取り入れたホームページ作成セミナーを開催し、自社ホームページを活用した販路開拓の支援を行い、新規顧客の獲得や売上向上など一定の効果を得られたが、今後一層の集客力・収益力の向上が必要である。

また本地区は、人口の減少と高齢化、他地域への消費流出も拡大していることから、現在のままでは本地区内の地域経済はこれから益々低迷し、事業の縮小や廃業の増加が懸念されている。

そこで本計画では、生活インフラを担う事業者や地域資源を活用し、域外に販路を見い出す事業者を重点支援対象事業者として定め、その中から商業者と観光業者15者程度に対し、本地区に潜在する商品やサービスの掘り起こしを行い、魅力ある地元素材や観光資源を活かした土産品等商品、飲食メニューや独自性のあるサービスの向上に取り組めるよう事業者に寄り添った支援を行い、実現可能で売上の増加に繋がる事業計画づくりを目指す。

◆方針2◆経営分析を重視した事業計画策定支援

本地区の経済動向、重点支援先とする小売業・飲食店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、強みとなる魅力を見出すことに重点を置いた経営状況の分析を行う。さらに、この魅力を前面に打ち出した商品・サービスを新たな販路開拓に繋げる事業計画の策定を支援する。

事業計画策定後は、計画の進捗確認を行うとともに、売上額などの財務状況や新規顧客の獲得数を把握し、計画に問題が生じた場合には関係機関や中小企業診断士など専門家の指導を仰ぎながら課題解決に当たる。

◆方針3◆積極的な情報発信による売上増加支援

当商工会のホームページのほか、地域情報ポータルサイト、自社ホームページの有効な活用方法を通して新たな販路の開拓を支援する。

地域情報ポータルサイトでは、小規模事業者の商品・サービスに関する情報や観光情報、お得なクーポンに関する情報を掲載し、観光客の呼び込みや地域住民の再来店を促す仕組みを提供する。

提供後は、経営指導員と経営支援員による2名体制のチームを2班編成し、そのチームで進捗管理等のフォローにあたり、OJTを通じながら職員

個々のスキル向上と平準化を図りつつ、支援する事業者の売上増加に繋げていく。

【目標 2】 魅力の向上を図り技術・技能の伝承による事業承継を目指す

◆方針 1 ◆重点支援先の選定

これまで栃木県事業引継ぎ支援センターの協力を得て、事業承継に繋がる支援を行ってきたが、自社の持つ強みを活かしてきれていない事業者が見受けられる。

また厳しい経営が続いている中で、当地区の伝統的な技術や技能を有している事業者の技術・技能の継承が一度断絶してしまうと、再び復活させることは極めて困難であることから、事業承継に係るさらなる支援の強化が必要である。

そこで本計画では、伝統的な技術・技能を継承する事業者を重点支援対象事業者として定め、その中から工業者 5 者程度に対し、事業者に寄り添った支援を行い、事業を継続していける事業承継計画づくりを目指す。

◆方針 2 ◆事業承継計画策定支援

前述のとおり自社の強みを活かせていない事業者が見受けられたため、あらためて業界動向を把握・分析した上で、強み＝魅力となる技術や技能の再認識に重点を置いた経営状況の分析を行う。そして、分析結果に基づいた技術や技能といった魅力をマニュアル化（見える化、形式化）するなど体系的に伝えていけるよう事業承継計画の策定を支援する。

事業承継計画策定後は、計画の進捗確認を行い、スムーズな技術の伝承や事業承継の計画に問題が生じた場合には、栃木県事業引継ぎ支援センターや関係機関の指導を仰ぎながら課題解決に当たる。

◆方針 3 ◆事業承継計画策定後のフォローアップ支援

効率的な技術の伝承を行うために、引き続き栃木県事業引継ぎ支援センターや関係機関と連携し、事業承継に係る各種施策を活用した支援を行い、支援先の事業の継続並びに後継者の育成を推進する。

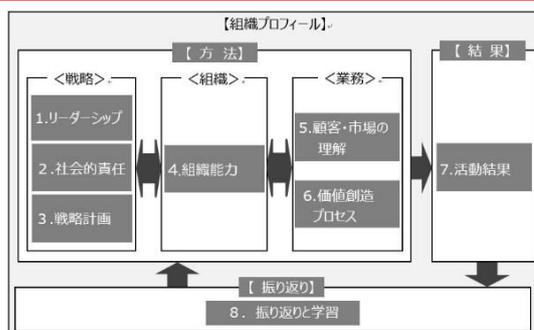
以上の取り組みにより目標を達成することで、地域住民の豊かな生活を支えている事業者や、地域的な価値（地域ブランド）の向上に寄与する事業者といった“地域に必要とされる事業者”が持続的発展を遂げることができることから「地域の活力向上」や「地域活性化」に繋がっていくという裨益目標が達成される。

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

『企業カランクアップ事業』

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

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



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

『ワクワク系の店づくり事業』

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

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

『スローライフ推進事業』

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

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



【スローライフ推進事業ロゴ】

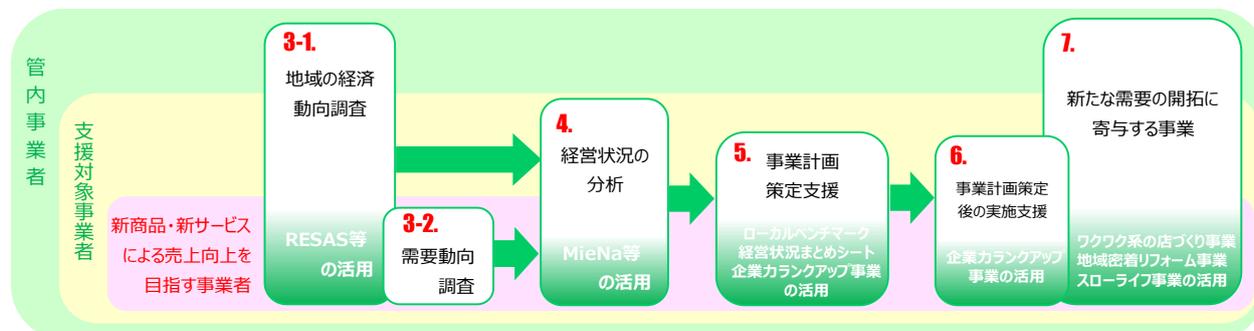
『地域密着リフォーム事業』

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



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

■ 経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

- ① 市場情報評価ナビ「MieNa」を活用した商圈分析結果の提供
- ② 栃木県中小企業景況調査の提供
- ③ 栃木県工業統計調査の提供
- ④ 栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査の提供

当商工会ではこれまで、①～④の調査結果を巡回訪問・窓口相談の際や、経営状況分析セミナー等の開催にあわせて会員企業へ提供してきた。さらに当商工会ホームページに掲載して公開し、本地区における外部環境情報を適切かつ効率的に提供することができた。

【課題】

平成30年度までに当商工会ホームページをリニューアルし、ホームページを有効に活用するための仕組みとして、推進委員会を設置して委員による随時更新に取り組む計画であったが、更新情報の調査や共有など、スムーズな運営が行えず、十分な更新が行えなかった。今後は、推進委員会による随時更新に加えて、全職員が更新に対応できる体制を整備していくことが課題である。

【今後の展開】

事業計画策定の基礎とするため、市場情報評価ナビ「MieNa」を活用し、引き続き支援情報として役立てる。さらに、当商工会ホームページの活用計画を見直し、分析結果や栃木県中小企業景況調査等の情報掲載を定期的に行えるよう推進委員会で検討し、より効率的かつ効果的な情報提供を行う。

(2) 目標

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 地域内経済動向調査公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
② 決算・申告データを活用した景気動向調査公表回数	3回	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	<ul style="list-style-type: none"> 管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する 統計データから当管内の特性・変化を掴む 当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする
対 象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	<p>《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 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</p> <p>《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 職員間の情報共有ツールとして活用する。
②決算・申告データを活用した景気動向調査	
目 的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対 象	決算申告相談に来所した小規模事業者 40 者 業種内訳：製造業 5 者、建設業 15 者、飲食店 5 者 小売業 10 者、サービス業 5 者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 40 者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。

調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

外部機関が実施する調査や業種別動向ネットワークシステムを活用して情報収集を行い、独自の分析結果を巡回訪問時や窓口相談時に口頭で説明しながら資料提供を実施した。

【課題】

外部環境の把握には有効な資料であるため、調査資料の説明や提供に係る目標数は達成したものの、事業者が望む内容とは違ったケースもあり、本当に望む内容が何なのか、ニーズの把握を行う必要がある。

【今後の展開】

有効な資料であることは間違いのないため、今後も資料の提供を継続しつつ、事業者が取り扱う商品や提供しているサービスの掘り起こしを行い、新たな魅力となる新商品開発等に繋げていく。

(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調査支援事業者数	—	4者	4者	4者	4者	4者

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

※支援対象事業者については、重点支援対象事業20者のうち毎年4者を選定し実施する。

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①新商品開発等に対するアンケート調査

対象事業者	重点支援先（生活インフラを担う事業者や地域資源を活用し、域外に販路を見出す事業者、伝統的な技術等を継承する事業者）20事業者のうち、各年度に4事業者を選定（5年で20事業者）
調査内容	<p>【調査目的】 重点支援先である生活インフラを担う事業者と地域資源を活用し、域外に販路を見出す事業者、伝統的な技術等を継承する事業者の中でも、一般消費者をターゲット顧客としている「小売業」「飲食業」「建設業」等を対象に、利用顧客の求める商品・サービス等のニーズを把握するとともに、個々の事業者が強みを活かした魅力ある独自性の強い商品・サービスを開発することを目的としたアンケート調査を実施する。</p> <p>【調査手段・手法】 外部専門家に依頼し、当地区内で実施するイベント等の来場者を対象に調査を行う。</p> <p>調査票：外部専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、調査票を作成する。 調査方法：イベント等の来場者に対して調査員がアンケート内容を読み上げ、用紙にチェックする方式で実施する。</p> <p>【サンプル収集目標数】 50サンプル</p> <p>【実施時期及び実施場所】 ・地元顧客対象調査 毎年10月頃に開催される地域内からの来場者比率が高いくろばね秋まつりにて実施</p> <p>・域外顧客対象調査 毎年6月頃に開催される当地区最大のイベント「くろばね紫陽花まつり」にて実施</p> <p>なお新型コロナウイルスの影響が大きい場合や多くのサンプル数を求めている事業者には、インターネット調査会社のモニターに対して上記内容の調査を実施する。</p> <p>【分析手法】 調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。回答者の属性や重点</p>

	<p>調査項目に対しては、各調査項目とクロス集計を行い、その傾向を見る。さらに必要に応じて、重回帰分析や因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。</p>
<p>調査項目</p>	<p>【基本項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） <p>【調査対象事業者ごとの項目】</p> <p>①地域資源を活用した商品を提供している事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品を購入する際の重視するポイント（大きさ、パッケージデザイン、容量、ネーミング等） <p>※土産用と自宅用は別々に聞き取りをする</p> <ul style="list-style-type: none"> ・土産購入時の自分用、他人用の一人当たりの予算額 ・今後提供して欲しい商品など ・食品の場合は、使って欲しい食材や味に関すること <p>②食料品小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・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） ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、配達、決済方法） <p>③その他小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等） ・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等） ・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（見栄えがするもの、ブランド、季節にあったもの、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） <p>④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（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等） ・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）

	<ul style="list-style-type: none"> ・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法） <p>⑤建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業者を選定する（した）ポイント（価格、提案力、アフターサービス有無、保証内容等） ・住居購入またはリフォームの予算額 ・どこからの情報を重視するか（親族や知人、HP、ショールーム、広告等） ・検討する際の相談相手（親族や知人、地元の工務店、ハウスメーカー、ホームセンター等）
結果の活用方法	アンケート調査の実施支援における成果の活用については、当該事業者にはフィードバックし、今後の商品開発や既存商品等の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

- ① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
全職員による巡回訪問や窓口相談、経営分析セミナー等の勧誘時に声掛けを実施し、経営分析対象者の掘り起こしを行った。
- ② 経営分析セミナーの開催
集団による開催を予定したが受講者が少なかったことから、個別対応に切り替えて分析手法の習得から個々の経営課題の抽出を行い、本質的な課題の見える化に取り組んだ。
- ③ 職員による経営分析の実施
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。

【課題】

- ① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
巡回訪問等で経営分析の必要性を説明してきたが、あまり理解されず、セミナーの受講に至らないこともあった。今後も経営分析の必要性を訴求し、さらなる掘り起こしが行えるよう工夫する必要がある。
- ② 経営分析セミナーの開催
セミナーの開催では、限られた日時での開催となることや、分析手法の習得が目的であることから研修時間が長くなるため、受講者が限られてしまった。多くの受講者を確保するため開催内容や周知方法についても見直す必要がある。

③ 職員による経営分析の実施

職員による経営分析では、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】

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

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。その重要性を認識してもらうことが大切であり、商圏分析システム等のデータ資料を活用して提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析に繋げる。

② 経営分析セミナーの開催

一方的な分析手法の紹介等に終始しないよう専門家講師との打ち合わせを行い、事業計画策定支援に繋げていくための機会とする。集団セミナーに限定せず、必要に応じて個々の経営課題に特化した短時間で効率の良い個別相談会を実施する。また、意欲的な事業者を絞り込み、事業者情報を職員で共有・管理し、効率的なセミナー受講者の確保に努めたい。

③ 職員による経営分析の実施

経営指導員と経営支援員の2名体制を基本として支援を行う。OJTを通して個々の支援スキルや支援ノウハウの平準化を図っていききたい。

(2)目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
① 商圏情報の提供数	—	50件	50件	50件	50件	50件
② セミナー開催数	3回	3回 (25件)	3回 (25件)	3回 (25件)	3回 (25件)	3回 (25件)
③ 経営分析件数	11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。

(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」を活用し商圏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セミナーの実施を通じて、③経営指導員と経営支援員の2名体制による経営分析を実施する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対 象 者	重点支援先である小売業・飲食店を含む事業者 50者 (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)
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問や窓口相談に加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺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セミナーの開催による経営分析の実施	
参加予定者	①で掘り起こしを行った事業者のうち 経営力向上に意欲的な事業者 25者
セミナー内容	事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせるとともに、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。 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。
開催回数	3回/年
募集方法	当商工会ホームページ掲載による周知、当商工会員へ通知郵送、巡回訪問時や窓口相談時の勧誘
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 等

分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 分析結果は、当該事業者にフィードバックし、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、職員による分析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スキルアップに繋げる。

③職員による経営分析の実施

対象者	<p>①で掘り起こしを行った事業者や ②のセミナー参加者で完了していない事業者</p>
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> 経産省提供「ローカルベンチマーク」 中小機構提供「経営計画つくるくん」 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
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

【実施内容】

① 事業計画策定支援セミナーの開催

経営分析セミナーから続く内容にて個別支援を実施し、経営戦略や事業計画の策定支援を行った。

② 職員による事業計画の策定支援

セミナー受講後のフォローアップや、持続化補助金申請、一日公庫（日

本政策金融公庫主幹)の開催、マル経推薦等の巡回訪問や窓口相談において、経営課題を抽出し、需要動向データ等を活用して、事業計画の策定支援を行った。

【課題】

① 事業計画策定支援セミナーの開催

開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまう。また、計画策定手法を網羅的に習得するためには、研修時間の確保が必要であり、開催時間の調整と受講者レベルにあわせた効率の良い開催内容を検討する必要がある。

② 職員による事業計画の策定支援

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。また、事業承継に対しても策定支援が必要であることから今後も取り組んでいく必要がある。

【今後の展開】

① 事業計画策定支援セミナーの開催

受講する事業者の能力に合わせて柔軟に開催する。日々の巡回訪問や窓口相談時に事業計画の必要性を訴え、受講者の確保に繋げたい。事業計画策定後はスムーズに実行できるよう具体的な行動計画を示すなど、きめ細かく支援する。

② 職員による事業計画の策定支援

経営指導員と経営支援員の2名体制を基本として支援を行う。OJTを通して個々の支援スキルや支援ノウハウの平準化を図り、積極的な提案ができるよう計画的な巡回訪問に努める。

(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」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、年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	22 件	20 件				
事業承継計画策定件数	0 件	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

事業計画策定件数の考え方について

経営指導員 2名×10件

目標数は、経営分析完了者40者の中から、重点支援事業者(3者※)とやる気の高い積極的な支援を求めている事業者(17者)を選定するため、現行と比較して減となっている。

※重点支援事業者：生活インフラを担う事業者や地域資源を活用し、域外に販路を見出す事業者(商業者・観光業者)15者の内1年間で3者、それを5年間実施することで、全ての重点支援事業者を支援する(3者×5年)。

事業承継計画策定件数については、重点支援事業者である伝統的な技術等を継承する事業者(工業者)5者の内毎年1者を選定(1者×5年)

(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セミナー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
開 催 数	1 回 (3 時間 × 1 日)
参加者数	2 0 名

<p>実施内容</p>	<p>このセミナーは、事業者が事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうとともに策定手法を教授し、自社の事業計画を実際にセミナー内で策定することを目的に開催する。</p> <p>事業者が事業計画の策定手法について演習を取り入れながら学び、経営分析の結果等を元に計画を策定する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>※セミナーにて計画策定が完了していない事業者については、受講後、策定まで支援する。セミナーに職員も同席することで、セミナーでの策定手法と職員による策定手法に大きな差が出ないようにする。</p>
<p>講師</p>	<p>中小企業診断士</p>
<p>募集方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営分析実施者に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 ・経営分析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。

セミナーを中心に事業計画の策定支援を行っていくほか、経営分析を実施したもののセミナーに参加できなかった事業者や①のセミナーで策定が完了していない事業者に対して経営指導員と経営支援員の2名体制で支援にあたる。

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。

また、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。

<p>②事業承継計画策定支援</p>	
<p>対象者</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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、製造業や建設業の事業者を中心とする。
<p>実施内容</p>	<p>担当の経営指導員等を決めて、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携して支援する。中長期的な計画となることから、専門家（税理士・中小企業診断士）等も活用して、計画策定にあたる。</p>

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【実施内容】

事業計画策定支援を行った事業者に対して、四半期に1度を目安に巡回訪

間によるフォローアップを実施し、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等を行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。

【課題】

四半期に1度の巡回訪問が行えず、進捗管理など計画的なフォローアップを実施することができなかった。計画実効性を高めていけるよう効率的なフォローアップが実施できる体制の整備が必要である。

【今後の展開】

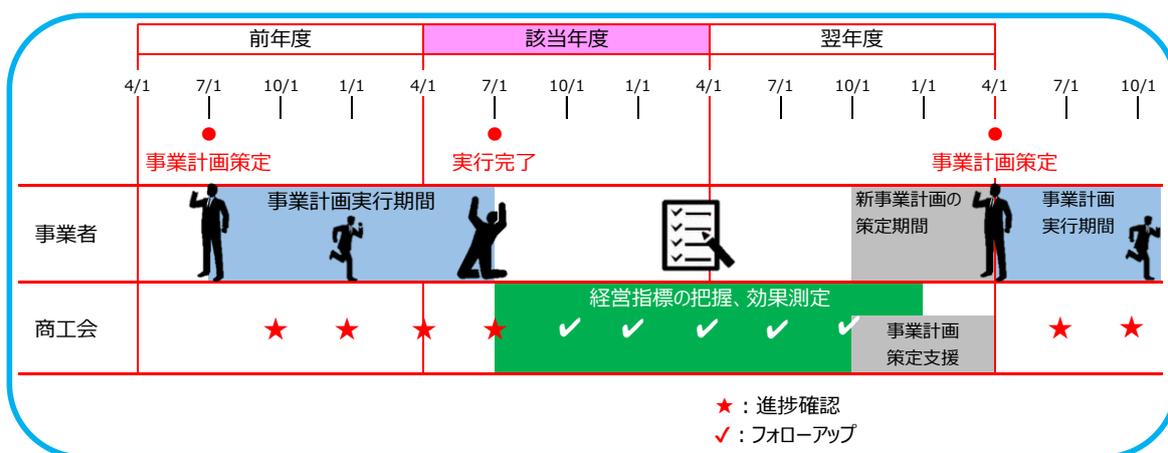
着実な計画実行を支援するため、経営指導員と経営支援員の2名体制による計画的な支援を実施し、専門家派遣を効果的に活用しながら事業者の課題に沿って臨機応変に支援する。

(2) 支援に対する考え方

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

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

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



(3) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	20者	20者	20者	20者	20者	20者

	フォローアップ延回数	76回	80回	80回	80回	80回	80回
	売上増加事業者数	－	4者	4者	4者	4者	4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】		0者	1者	1者	1者	1者	1者
	フォローアップ延回数	－	4回	4回	4回	4回	4回
	売上維持事業者数	－	1者	1者	1者	1者	1者

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値

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

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 20者
頻度	・事業計画策定事業者 20者 × 4回 = 80回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	<p>【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】 経営指導員を主とした全職員で、原則四半期に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、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の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の2割にあたる4者の売上増加とする。</p>
②事業承継計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業承継計画を策定した全事業者 1者
頻度	事業承継計画策定事業 1者 × 4回 = 4回

<p>実施方法</p>	<p>【フォローアップ内容】 経営指導員を主とした全職員で、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。</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>
-------------	---

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関するこ と

(1) 現状と課題

【実施内容】

- ① ホームページ作成セミナーの実施による販路開拓支援【BtoC】
 小規模事業者が苦手とし、手が回らない広報活動や販路開拓を支援する。個店の魅力・特色をより多くの消費者に周知することで新規顧客獲得による売上向上を達成し、併せて地域経済の活性化や賑わい創出を図ることを目的として実施した。
- ② 栃木県商工会独自事業の実施支援【BtoC】
 (地域密着リフォーム事業、ワクワク系の店づくり事業、スローライフ推進事業)
 栃木県商工会独自事業(p12~p13参照)の実施及び普及に向けて、当商工会員へチラシ等の送付や、地元紙「下野新聞」を利用した登録事業者の募集、県下全域を網羅したガイドブックの配布により、需要の開拓に向けて広く情報発信した。

【課題】

- ① ホームページ作成セミナーの実施による販路開拓支援【BtoC、BtoB】
 ホームページが販路開拓への効果的な手段の一つであり、その必要性を認識してもらい、事業者(店舗や商品)の認知と売上向上に繋がることを期待して実施した。しかし今回の成果物が簡易なコンテンツであったため、一部の受講者で売上向上などの効果があったものの、期待したほどの効果は得られなかった。今後、本格的なホームページの作成とSNSの活用による新規顧客獲得の手法を習得する必要がある。
- ② 栃木県商工会独自事業の実施支援【BtoC、BtoB】
 本事業は平成15年度以降、栃木県商工会が独自に実施継続している魅力ある事業であり、新規顧客の獲得や売上向上に繋がる支援を行ってきた。事業の推進に向けて、毎年定期的な周知・啓発を行い普及に努めてきた

が、当地区の登録・参加事業者数は伸び悩んでいる現状である。まずはこれまでの周知方法や周知機会を見直し、あらためて本事業の有用性を訴えていく必要がある。

【今後の展開】

① ホームページ作成セミナーの実施による販路開拓支援【BtoC、BtoB】

これまでの支援で効果が出ている事業者もいることから、より効果の高い本格的なホームページ作成支援を継続し、並行してSNSの活用手法の習得も支援する。さらに、ITの活用を苦手としている高い年齢層の事業者には、段階的にホームページやSNSを活用できるスキル向上に結び付けるため、冊子等も活用して積極的な情報発信を図る。これらにより販路開拓を図ることができ、新規顧客の獲得や売上向上に繋げていきたい。

② 栃木県商工会独自事業の実施支援【BtoC、BtoB】

当商工会員へ送付していたチラシのデザイン等内容を一新し、本事業の魅力が伝わりやすい工夫を検討する。チラシ等の周知機会は増やし、登録・参加の募集期間以外でも積極的に情報発信していく。周知方法と周知機会の改善により当地区の登録・参加事業者の増加を図りたい。

(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事業は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後においても継続して実施するとともに、新たな事業を加え展開する。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」については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

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

(3) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①販路開拓支援事業者数	11者	20者	20者	20者	20者	20者
BtoC 事業者向け目標 目標売上額/者	—	50千円	50千円	50千円	50千円	50千円
BtoB 事業者向け目標 目標成約件数/者	—	1社	1社	1社	1社	1社

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

目標売上額については、これまで当商工会が実施した同内容の販路開拓支援実績を踏まえて設定をした。

(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地域内外利用者への包括的な販路開拓支援【BtoC、BtoB】	
対象事業者	販路開拓を目指す事業計画策定事業者等 20者※ ※事業計画策定支援事業者 20者
事業内容	<p>小規模事業者が苦手とする「販路開拓」を支援するため、地元住民に対するオフライン支援と、地域外利用者に対するオンラインを活用した支援に取り組み、事業者自身が積極的に情報発信できる仕組みを実践できるよう支援する。</p> <p>■オフライン支援：地元住民への販路開拓・販売促進活動</p> <p>当地区は高齢者が多いことから、視覚的に分かりやすい冊子等の紙媒体を活用したアプローチ方法で地道な販路開拓につなげる。さらに、冊子等を活用しながら段階的にホームページやSNSの活用に結び付ける。</p> <p>■オンライン支援：地域外利用者における販路開拓・販売促進活動</p> <p>地域外の新たな顧客を獲得すべく、ITを活用した支援を行う。ITコーディネーター等の外部専門家を招聘し、自社商品等の販路開拓を図るセミナーを実施する。自社ホームページの作成、FacebookやLINEなどSNSの活用方法、「AMAZON」や「楽天」といったeコマースへの出店・出品方法の教授など、小規模事業者のIT能力向上、苦手意識の払拭につなげ、新規顧客の獲得や売上増加を図る。</p> <p>セミナー実施後は、職員によるフォローアップにより個人のホームページ等の開設や更新を支援する。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none">・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	<p>職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</p> <p>また、受講者には進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスを行う。</p>

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1)現状と課題

これまで、外部有識者である中小企業診断士、当市商工観光課職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本

計画の年度目標（P）に対する実績（D）を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図表9）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

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

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

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

【図表9：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

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

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

▶ (5) PDCA評価

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

(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を比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士 柴田 幸紀（外部有識者） ・ 中小企業診断士 杉本 佳寿子（外部有識者）

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当市商工観光課職員 ・ 法定経営指導員 小沼 義弘 ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会・総会に報告 ・ 「アクションプラン」の結果（図 2）と共に、ホームページへ掲載 ・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

【図表 10 : 2019 アクションプラン実績集計表】

区分	項目	ポイントの基礎	実績		評点	評点内訳	
I 経営 発達 支援 計画	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	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	④ 事業計画策定後の実施支援		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑤ 需要動向調査		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上) 4 概ね達成 (80%~99%) 3 半分程度達成 (30%~79%) 1 目標未達成 (30%未満)	
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業		目標達成度	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)		
					49/50	小計満点: 50point	
区分	項目	目標の算出基礎	目標値	実績	評点	評点内訳	
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること						
	① 持続化補助金の活用支援 (申請) ★	経営指導員数×8企業	16企業	2企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	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 以上訪問	7	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 100%未満	
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	2企業	0企業	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	④ ITを活用した販売促進支援 (eショップ・ネット・com・100万会員ネットワークの登録支援) ★	経営指導員数×1企業	2企業	0企業	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	2企業	0企業	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	⑥ 金融データの活用 (マル経制度回転) ★	経営指導員数×6件	12件	9件	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	⑦ 記帳データの活用 (記帳機械化処理) ★	経営支援員数×20件	40件	29件	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
						10/44	小計満点: 44point
	2. 商工会組織の強化に関すること						
① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	20企業	9企業	1	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	組織率 ★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	60.2%	60.6%	7	7 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	1会員あたりの会費	対前年比1%増	18,262円	17,664円	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	手数料等収入	対前年比3%増	5,589,775円	4,881,526円	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 未申請	
	② 自主財源確保 ★	福祉共済 (純増口数) ★	全県目標数	+4口	-18.5口	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成 0 未申請 (純増ならず)
		火災共済 (契約件数・契約金額)	全県目標数	件数維持 金額維持	-6件 -3,000万円	0	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 (両方維持) 1 目標未達成 (いずれか維持) 0 未申請 (両方維持ならず)
③ 総(代)会本人出席率の向上	総会20%/総代会40%	20%	16.6%	1	6 目標達成 (超過) 4 目標達成 1 目標未達成		
					11/44	小計満点: 44point	
3. 儲かる地域づくり、地方創生への取組み							
① 地域のブランド化 (支援件数)	1件	1件	6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 未申請		
② 賑わいの創出事業 (実施件数)	職員数×1件	5件	6件	6	6 目標達成 (超過) 5 目標達成 1 目標未達成 0 未申請		
					12/12	小計満点: 12point	
					82/150	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 5 年 4 月現在)	
(1) 実施体制	
黒羽商工会 (全体) の実施体制	
<p>The diagram shows the organizational structure of the Kurohime Chamber of Commerce (黒羽商工会) and its interaction with the Otagiri City Chamber of Commerce and Tourism Department (大田原市商工観光課). The Kurohime Chamber of Commerce is a 'Business Office' (事務局) with 5 staff members. It has a 'Business Office Chief' (事務局長) and a 'Statutory Business Guidance Officer' (法定経営指導員), both with 1 staff member each. Below them is a 'Business Office' (事務局) with 1 'Business Guidance Officer' (経営指導員) and 2 'Business Support Staff' (経営支援員). A double-headed orange arrow connects this structure to the Otagiri City Chamber of Commerce and Tourism Department, which is represented by a black rounded rectangle.</p>	
(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：佐藤 智美	
■連絡先：黒羽商工会 TEL. 0287-54-0568	
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	<ul style="list-style-type: none">・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言・目標達成に向けた進捗管理・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻度	月 1 回 (1 日頃)
その他	ミーティングの内容は大田原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 黒羽商工会

所在地	〒324-0241 栃木県大田原市黒羽向町112番地2
電話番号	0287-54-0568
F A X	0287-54-4327
E-Mail	kurobane_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 大田原市 商工観光課

所在地	〒324-8641 栃木県大田原市本町1丁目4番1号
電話番号	0287-23-8709
F A X	0287-23-8697
E-Mail	syokou@city.ohawara.tochigi.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	2,050	2,050	2,050	2,050	2,050
3-1.経済動向調査に関する事業	50	50	50	50	50
3-2.需要動向調査に関する事業	710	710	710	710	710
4.経営状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
5.事業計画の策定支援に関する事業	140	140	140	140	140
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	200	200	200	200	200
7.新たな需要開拓に関する事業	650	650	650	650	650
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