

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	石橋商工会(法人番号 3060005005250)
実施期間	平成28年4月1日～平成33年3月31日
目 標	<p>当地域の小規模事業者に共通する課題「売上の向上」「利益の確保」に対して、事業計画の策定や、その着実な実施を事業者に寄り添って支援し、経営品質を向上させることで、『当地域の多くの小規模事業者の経営を持続させること』を目標とします。</p> <p>また、併せて、創業・第二創業（経営革新）支援、事業承継支援なども行い、下野市振興計画にある「活力ある産業の育成」につなげることを目標とします。</p>
事業内容	<p><b>1．地域の経済動向調査に関すること</b> 「地域の消費者及び小規模事業者の経済動向実態を把握すること」を目的に、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集・整理・分析及び提供を行います。</p> <p><b>2．経営状況の分析に関すること</b> 「個々の事業者の経営課題を抽出し、事業計画策定の方向性、必要となる需要動向情報の種類・開拓方法を見極めること」を目的に、巡回・窓口相談、各種セミナーの開催等を通じて、経営状況の分析を行います。</p> <p><b>3．事業計画策定支援に関すること</b> 「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」を目的に、これまでに実施してきた「経営計画策定支援セミナー」の開催や、金融指導、各種補助金申請支援を通じて、計画策定の指導・助言を行います。 また、創業・第二創業（経営革新）者には、目指す方向性を確認し、計画策定の指導・助言を行います。</p> <p><b>4．事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 「事業計画に従って行われる事業が、確実に実施され、課題が解決されること」を目的に、個々の事業者のペースと頻度、必要量を見極め、必要な時に必要なだけの“伴走型”の指導・助言を行います。</p> <p><b>5．需要動向調査に関すること</b> 小規模事業者の販売する商品・サービス（技術）の需要動向に関する情報について、「将来性判断に有効かつ最新の情報として提供すること」を目的に、収集、整理、分析及び提供を行います。</p> <p><b>6．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 「課題の解決」を目的に、マスメディア、各種広報誌等による広報、展示会・商談会等の開催又は参加、ホームページ、ソーシャルメディア等のITの活用等、需要の開拓に寄与する事業を行います。</p> <p><b>地域経済の活性化に資する取組</b> 地域経済の活性化は、地域に密着して事業を行う小規模事業者の振興に直結するものです。「面的支援」として以下に取り組みます。 下野市「産業祭」参加協力 「石橋商工会“スー爺サンタ”の軽トラ市」開催 下野ブランド育成 下野市プレミアム付商品券</p>
連絡先	<p>住 所 〒329-0511 栃木県下野市石橋790番地19</p> <p>電話番号 0285-53-0463</p> <p>FAX 番号 0285-52-0300</p> <p>ホ-ム-ヱ-ジ <a href="http://ishibashi.shokokai-tochigi.or.jp">http://ishibashi.shokokai-tochigi.or.jp</a></p> <p>メ-ル-アド-レス <a href="mailto:ishibashi_net@shokokai-tochigi.or.jp">ishibashi_net@shokokai-tochigi.or.jp</a></p>

## (別表 1)

### 経営発達支援計画

#### 経営発達支援事業の目標

##### ・ 地域の概要

当商工会のある下野市は、栃木県の中部に位置し、県都・宇都宮市から約 14 km の距離にある。北は宇都宮市、東は上三川町、西は壬生町、南は小山市に接している。平成 18 年に旧国分寺町、旧南河内町、旧石橋町の 3 町で行政合併した。現在市内に当商工会と下野市商工会（本所）と南河内支所が併存している。

地形は概ね平坦で面積の約 5 割を田畑が占める田園都市である。

道路は、新旧国道 4 号線が南北を、国道 352 号線が東西を貫いている。高速道路は北関東自動車道宇都宮上三川及び壬生インターチェンジまでそれぞれ約 20 分、東北自動車道には栃木及び鹿沼インターチェンジまでそれぞれ約 30 分と比較的アクセスが良い。

鉄道は J R 宇都宮線が南北を走り、小金井駅、自治医大駅、石橋駅の 3 つがある。宇都宮駅までは 13 分で接続する。

人口は平成 27 年 4 月 30 日現在で約 6 万人（当商工会地区で約 2 万 1 千人）近年の推移は緩やかに増加している。高齢化率は県平均を若干下回っているものの、少子高齢化が確実に進行している。

当地は、干瓢の生産量日本一（全国の 52.9% の生産）であり、ほうれん草の生産が多く（県内 1 位、「ちぢみほうれん草」の評判がよい。）市の中心部には自治医科大学付属病院があり、周辺には様々な診療科目の医療機関が存在し社会資本が充実している。

また、2011 年 3 月、新国道 4 号線沿いにオープンした「道の駅しもつけ」（年間約 250 万人が来場）は首都圏等からの観光客で賑わっている。

当商工会地域では近年、高齢化による小規模事業者の廃業が進んでおり石橋駅周辺では空店舗が目立っている。このような状況を踏まえ地域にぎわいの創生を図るため、若手後継者、新規創業者の支援が課題となっている。

当地域の南部と北部には工業団地があり、丸大食品(株)など大手企業の工場がある。

小規模事業者数は 668 事業者（商工業者数は 823 事業者）で、「サービス業」が多い。

（小規模事業者数内訳）「2012 経済センサス活動調査(平成 24 年 2 月 1 日現在)」より

区 分	建設業	製造業	卸売・小売業	宿泊・飲食業	サービス業	その他	計
商工業者数	103	92	233	73	314	8	823
うち小規模事業者数	98	71	166	58	268	7	668

##### ・ 小規模事業者の現状及び課題

一昨年 4 月の消費税率引き上げによる駆け込み需要と、その反動減による消費の落ち込みの影響は落ち着いてきたものの、政府が次々と打ち出す積極的な経済政策



の波及効果はまだ及んでいない。

当地域のほとんどの小規模事業者は、競争激化などによる売上げ低迷に苦しみ、利益を確保できず、未だ苦境に立たされているのが現状である。（業種別の現状は、次のとおり。）

- ・ 小売業は、消費の低迷に加え、事業主の高齢化、後継者不足により廃業する事業所が多い。加えて得意客の高齢化、ワンストップで必要な買い物ができる商店街が無く、また、小規模店ゆえの品揃え・価格競争の限界、専門店の廃業などにより、集客力が高い大型商業施設「インターパーク宇都宮南（宇都宮市）」「ベルモール（宇都宮市）」などへ顧客が流出している。地元購買率（平成 21 年度調査・食料・日用品等合計）は 59.2%と県平均をやや上回っている。

- ・ 飲食業は、「外食」よりも家で食べる「内食」や、総菜や弁当などを利用する「中食」への移行が増えている他、割安なガストやサイゼリア、特徴ある専門店（いずれも宇都宮市）などが人気である。地元購買率（平成 21 年度調査・外食）は 22.9%と県平均を若干上回っている。

- ・ 建設業は、震災復興などにより一部、持ち直しが見られたが、市の規模の割には事業者数が多く公共工事の大幅な削減で競争は激化し、建築確認申請の厳格化への対応、原材料の高騰に苦慮している。リフォームを手掛ける建築業者は、大手企業の営業力・低価格戦略に対抗できず、地域に密着したサービスを目指すも需要を取り込めていない。

- ・ 製造業は、引き続き求められる親会社からの納入価格の引き下げ要求、商品・製品の低価格化に加え、原材料の高騰、電気料の値上げなど製造原価の上昇に苦慮している。また、下請け企業から脱却するため「新製品の開発」などに取り組む姿勢も伺えるが取組事業者割合が概して少なく、消極的である。

本市商工業者全体の 81%を占める小規模事業者の衰退は、市の将来を左右するほどの問題であり、事業者の「売上の向上」と「利益の確保」が喫緊の課題である。

#### ・ 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

小規模事業者が経営を持続的に行うために必要なものは、『独自能力の保有』を図ることである。「大手企業との差別化」「大手企業依存からの脱却」や「独自の高付加価値創造」といったことであり、業種別に具体例を挙げると、次のとおりである。

- ・ 小売業は、「高齢者を意識した品揃え」「買い物弱者への移動販売（行商）」「大型店が真似できないきめの細かなサービス創造」

- ・ 飲食業は、「安全・安心、目新しい、高齢者向け、地元色が強いなどといったメニュー開発」「収益性の高いメニュー開発」「持ち帰り総菜・弁当の提供」「高齢者に配慮した店づくり」

- ・ 建設業は、「特殊技術などの導入」「民間工事の受注開拓」

建築業者は、「営業力向上による需要の確保」「高齢化を見据えた安全・安心・使いやすさの提供」「リノベーションの提案」

- ・ 製造業は、「需要を見据えた設備投資」「製造ラインの効率化」「更なる製造コストの削減」の他、「独自製品の開発・販売」

また、地域に密着して事業を行う小規模事業者にとって、今後更に進むと予想される当市の人口減少は、顧客の減少・競争の激化に直結し、少子高齢化は消費の縮小や、事業者自体の廃業増・開業者減につながる大きな問題であるため、「後継者育成」「事業承継の推進」を図る。

## ・目 標

商工会の目的は、「地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資し、もって国民経済の健全な発達に寄与すること」である。

上記の、「小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を踏まえて、当地域の小規模事業者に共通する課題「売上の向上」「利益の確保」に対して、当商工会が、事業計画の策定や、その着実な実施を事業者に寄り添って支援し、経営品質を向上させることで、『当地域の多くの小規模事業者の経営を持続させること』を目標とする。

また、併せて、創業・第二創業（経営革新）支援、事業承継支援なども行い、下野市の振興計画にある「活力ある産業の育成」につなげることを目標とする。

## ・目標達成に向けた事業の方針

当地域の自然環境やインフラ、産業の歴史を踏まえ、限りがあるものの潜在能力の高い“人的・物的資源”を最大限活用すべく、当地域の目指すべき“モデル小規模事業者”を「重点支援対象事業者」として次のとおり定め、事業を推進していくことを、目標達成に向けた事業の方針とする。

### 《重点支援対象事業者》

**製造業・建設業・小売業・飲食業・サービス業の若手青年経営者・後継者**

（当商工会青年部連携）

主体となる対象者の概要 小規模事業者 36人（企業）

（業種内訳）

製造業 5人 建設業 14人、小売業 7人、飲食業 2人、サービス業 8人

重点支援対象事業者は、次のとおりの事業内容で支援を行っていく。

- ・建設業の課題を抽出するために地域内の新規住宅建設動向及びリフォーム状況調査を実施する。  
地域の経済動向調査に関すること【指針③】
- ・小売業・飲食業の課題を抽出するための動向調査を行う。  
地域の経済動向調査に関すること【指針③】
- ・製造業・建設業・小売業・飲食業・サービス業（若手青年経営者・後継者）を対象にした経営状況分析を行う経営計画策定セミナーを商工会第5ブロック（当商工会、壬生町商工会・下野市商工会・上三川町商工会・桑絹商工会・小山市美田商工会・間々田商工会・野木町商工会）と連携して行い参加する。  
事業計画策定支援に関すること【指針②】
- ・半年に1度、経営指導員が巡回訪問し、計画の進捗状況を確認すると共に、各種情報の提供及び時機にあった指導・助言を行う。  
事業計画策定支援に関すること【指針②】
- ・地域資源を活用し、新しいメニューを開発し（当商工会主催のイベント・近隣商工会イベント）で販売し、新たな地域ブランドとして消費者にアピールする。  
新たな需要の開拓に寄与すること【指針④】
- ・地域の飲食店で新メニューが提供できる仕組みをつくり「下野ブランド」への認定支援を行い、市のPR媒体を活用し、誘客及び市内回遊を図る。  
地域経済の活性化に資する取組

上記を踏まえ、当商工会では、経営発達支援事業の目標達成に向け、栃木県、下野市、地域金融機関、認定支援機関、その他の支援機関と連携して事業を進めるほか、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(※1)」、「ワクワク系の店づくり事業(※2)」、「スローライフ推進事業(※3)」、「地域密着リフォーム事業(※4)」を活用することで、持続可能な経営体質の構築を図る。作成支援する事業計画は、小規模事業者の状況や要望に合わせ、需要を見据えた基礎的なものから、融資や補助金利用を目指した経営改善計画書や経営革新計画書まで対応する。

なお、4つの事業の活用方法としては、当地域の小規模事業者に共通する「売上の向上」「利益の確保」といった課題解決には「企業力ランクアップ事業」の手法が、新たな需要の開拓には「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」の手法が有効であると考え。(※1～4を参照)

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (平成28年4月1日～平成33年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

経営発達支援事業の目標に記述した、「栃木県独自の4つの事業」についての説明が先に必要と考え、以下のとおり記載する。

#### (1) 「企業力ランクアップ事業」とは

会員企業の「経営品質の向上(\*1)」と「取引の活性化」を目的とした、本県商工会の独自事業である。日本経営品質賞(\*2)の審査基準を小規模企業向けに改良した「商工会認証システム」を使用する。平成12年度に製造業向けの支援として開始したが、平成17年度からは全業種に対応した。

本システムは、会員企業が目指す将来の構想に向けた事業活動が、経営品質賞の「基本理念(\*3)」「基本的な考え方(\*4)」に則ってどのように実践され、どのようなレベルにあり、どのような成果に結びついているか、どの企業にも共通する経営全体を見る8つの要素(\*5)に分類して評価するものである。会員企業は申請書(17のアセスメント項目ごとに活動内容等について記述・評点)を作成し、決算書類等を添えて申請する。専門の審査員(認定アセッサー)が申請企業に出向き評価を確認する“現地審査”、更には、外部有識者による“合否審査委員会”を経て、一定基準をクリアした企業について認証する。認証期間は2年。

認証企業に対しては、本県商工会が誇る優秀な企業群としてホームページに掲載し、企業のPR、販路拡大を図ると共に関係機関への情報提供や相互連携を図っている。一方、認証から漏れた企業に対しては、改善事項に対して専門家を派遣してフォローアップを図り次の認証に向けての指導を行っている。

平成26年度の申請は53社(更新37社・新規16社)で、認証が47社(更新37社・新規10社)。平成25年度と合わせて、現在の認証企業は104社となっている。

#### 【本事業に取り組む事業者の事例】

開始当初から本事業に取り組んでいるA社(精密機械器具製造業)は、市内大手進出企業の外注先選定にあたり、本事業に取り組み、顧客満足度向上に努めている旨を説明した結果、その事業活動が認められ、企業規模や企業間の信頼関係が重視されることが多い中、小規模事業者であるにもかかわらず、新規での取引口座開設を果たした。A社の本事業取り組み開始時と現在を比較すると、売上金額・従業員共に2倍の企業規模に成長している。

(※1)「経営品質の向上」とは、組織が継続的な経営革新に取り組み、「卓越した(抜きんてた)経営」を目指すこと。(日本経営品質賞・アセスメント基準書より)

「経営品質」は経営改善のテクニックや手法といった方法論ではなく、経営活動で本質的に重要なものへの「気付き」を得て、改善の方針を決めて行くための経営改善活動の枠組みそのものである。

(※2)「日本経営品質賞」とは、わが国企業が国際的に競争力のある経営構造へ質的転換をはかるため、

顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営の仕組み」を有する企業の表彰を目的として、(公財)日本生産性本部(旧 社会経済生産性本部)が1995年12月に創設した表彰制度。2013年度までの18年間に213組織が申請し、34組織が受賞している。(日本経営品質賞・ホームページより)

( \* 3 ) 「基本理念」とは、「卓越した経営」を行うための前提となる価値観で、次の4つを指す。

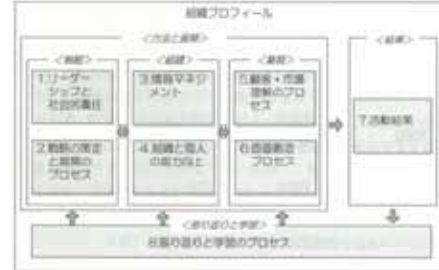
顧客本位、 独自能力、 社員重視、 社会との調和

( \* 4 ) 「基本的な考え方」とは、変化する経営環境や日々生じる経営課題に対して、どのような考え方をを用いるかという視点で、次の9項目を掲げる。

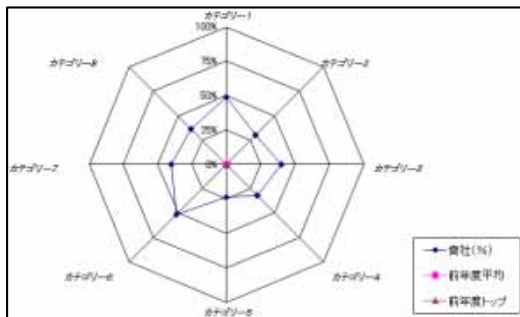
コンセプト、 変革、 価値前提、 プロセス、 創発、 対話、 戦略思考、 ブランド、 イノベーション

( \* 5 ) 「8つの要素」とは、以下の8つの分類のこと。カテゴリと呼ぶ。(G1シートの説明図参照)

- カテゴリ-1 : リーダーシップと社会的責任
- カテゴリ-2 : 戦略の策定と展開のプロセス
- カテゴリ-3 : 情報マネジメント
- カテゴリ-4 : 組織と個人の能力向上
- カテゴリ-5 : 顧客・市場理解のプロセス
- カテゴリ-6 : 価値創造プロセス
- カテゴリ-7 : 活動結果
- カテゴリ-8 : 振り返りと学習のプロセス



アセスメント基準書のフレームワーク



左のレーダーチャートは、カテゴリごとの評点獲得率を表す。企業の強み・弱みがどこにあるのが一目瞭然となる。

審査員の評価コメントと共に、事業者へフィードバックされ、認証企業は更なる改善に、非認証企業は次の認証へ向けた指針として活用される。

## ( 2 ) 『ワクワク系の店づくり事業』とは

“人を惹きつける”元気な地域のパイロット企業を育成し、その波及効果で商店街全体の活性化を図ることを目的とした、本県商工会の独自事業である。「売れる仕組み」をつくり上げる「ワクワク系マーケティング( \* 1 )」を取り入れた、商業者向けの支援で、平成14年度に開始した。

本手法は、売上( = 顧客数 × 客単価 )は顧客が行動した結果(人の営み)だとし、「顧客との強固な人間関係の構築(関係性の構築)」と、「お金を使いたくなる仕組みづくり(動機づけの仕組み)」を行う。

会員企業は、顧客数を増やす(新規顧客獲得と流出防止)ためにニューズレターを作成・送付し、客単価を上げる(欲しかったことを気づかせ、購入の動機づけをする)ためにPOPやチラシ、DMを作成・掲示・送付する。商工会では、職員がセミナーに帯同することはもとより、自店での実践時にアイデア集約などのフォローを行っている。

平成26年度は、54企業が実践。実践者は軒並み、新規顧客獲得や客単価増により売上を向上。

### 【本事業に取り組む事業者の事例】

開始当初から本事業に取り組んでいるB社(寝具小売業)は、本手法を使ったDM(バッグの展示即売会の案内)を送付したところ、1ヵ月で45,000円のバッグを100個以上販売した。ある年の年末商戦では「カレンダー福引き抽選会」を企画し、12月の売上目標「対前年比200%」に対し、目標達成には及ばなかったものの「180%」を記録。平成26年には、小規模事業者持続化補助金の採択を受け、本手法を活用した事業を展開したところ、補助対象期間5ヵ月の売上は対前年比187%に達した。

( \* 1 ) 「ワクワク系マーケティング」とは、人にフォーカスすることを大原則に、「関係性の構築」と「動機づけ」を二本柱とした、商いの考え方と具体的な実践手法。小阪裕司氏(オラクルひと・しくみ研究所代表)が提唱した。

### ( 3 )『スローライフ推進事業』とは

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”ことで地域の活性化を図ることを目的とした、本県商工会の独自事業である。イタリア発祥の「スローフード運動( \* 1 )」を参考に、飲食・宿泊業の他、食品製造小売業向けの支援で、平成 15 年度に開始した。

会員企業は、顧客が求める“食の安全”や“健康志向”の高まりを意識しつつ、郷土料理や伝統的な食材の調理に工夫を凝らした料理を、“なぜ、この食材が使われるか?(言葉のスパイス)”という物語と共に提供する。

この理念に賛同し、食育や地場産品 PR を行っている等の基準を満たした会員企業(店)を商工会が認定している。商工会では、商工会のホームページや、商工連が作成するガイドブック「旨いが一番!! 商工会の太鼓判」(県下全体を網羅し、毎年 1 万部発行。)に対象メニュー・商品、店舗情報を掲載・紹介し、販促支援を行っている。

平成 26 年度は 81 企業(店)を認定。認定メニューの売上と来店者数が向上している。

( \* 1 ) 「スローフード運動」とは、イタリアのプラという町で起きた運動。ハンバーガーショップなどに代表される一般的なファストフード(Fast food)に対して、多様で伝統的な食文化を大切にしながらこれを楽しみ、人が生きていく上で欠かせない食の喜びを取り戻そうというもの。1986 年、アメリカ系のハンバーガーショップがローマに店を開いたことに反発し、「スローフード」の大切さを呼びかけたことがきっかけとなった。

### ( 4 )『地域密着リフォーム事業』とは

今後、益々増え続けると予想される、我が国の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、本県商工会の独自事業である。建設・建築業向けの支援で、平成 17 年度に開始した。

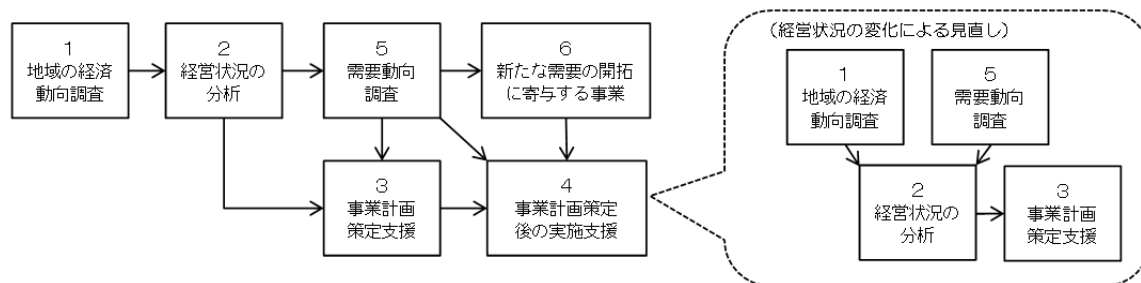
会員企業は、本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、販促活動を行う。登録期間は 3 年。

商工会では、個別 PR 用の登録証、ステッカー、名刺用シールを交付すると共に、地元紙・下野新聞への広告、商工会のホームページへの掲載により、販促支援を行っている。

また、各商工会においても会員企業自らがグループで、のぼり旗の掲示、産業祭等イベントへの出店や実演、新興住宅地等へのポスティングなど PR 活動を行っている。

平成 27 年 8 月時点で、276 企業が登録。認知度が向上し、新規顧客獲得につながっている。

## 【経営発達支援事業の推進イメージ(事業の連動)図】



### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

経営発達支援事業の目標達成に向け、「地域の消費者及び小規模事業者の経済動向実態を把握すること」を目的に、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集・整理・分析及び提供を行う。

「地域と事業者の現状と地域の課題の“見える化”」効果を図る。

(現状と課題・改善点と活用方法)

現状の「地域の経済動向調査」は、雑多に情報を収集して確認のみで終わってしまうことが多かったり、情報提供先も限定的になる課題があった。

今後は、目的を持って能動的に情報を収集・整理・分析し、事業者へ提供する。更に、当商工会地域独自の調査を実施し、小規模事業者を取り巻く外部環境が把握できる調査へと改善し、地域と事業者の課題を可視化することで、小規模事業者の経営状況分析の際、指標として有効に活用する。

(事業内容)

(1) **新規事業** 【指針③】

栃木県や、当商工会が実施（上部団体が集計）する調査、あしぎん総合研究所等の外部機関による調査等を活用し、地域の経済動向（消費者及び事業者）に関する情報を収集し、調査対象や内容等により区分け・整理し、調査結果から消費者（顧客）の購買実態、ニーズやウォンツ、これに対する小規模事業者（生産者）の実態・動向・課題等について分析する。結果は、分かりやすく加工し、巡回訪問や窓口相談時に提供を行うと共に、当商工会会報・ホームページで公表する。活用方法は次のとおり。

調査名	実施主体	公表時期	活用方法
地域購買動向調査 (お買い物しらべ)	栃木県	H27.5月(5年毎)	・事業者(小売・飲食業)への情報(地元購買の分析結果等)提供 ・当商工会の支援方針策定
栃木県中小企業 景気動向調査	商工会	毎年5.8.11.2月 (四半期毎)	・事業者への情報(同業他社の経済動向の分析結果等)提供 ・当商工会の支援方針策定
商工会員中期施策 要望調査	商工会	H27.10月 (5年毎)	・事業者への情報(事業者全般の課題・施策要望の分析結果等)提供 ・当商工会の支援方針策定
地域生活者 (暮らし・意識)調査	商工会	H27.10月 (10年毎)	・事業者への情報(消費者のニーズ・ウォンツの分析結果等)提供 ・当商工会の支援方針策定

**県による地域購買動向調査(お買い物しらべ)の概要**

**調査目的** 県内消費者の購買動向を的確に把握するため、消費者の購買動向範囲などを調査し、地域小売商業者の経営の活性化のための基礎資料とするほか、行政機関、支援機関における支援資料として活用

**調査期日** 平成26年7月1日時点

**調査対象** 県内の市町立中学校の第1学年在学生のいる世帯

**調査方法** 県内の市町立中学校を通じて、第1学年在学生世帯にアンケート用紙を配布・回収

**調査項目**  
(1)調査対象世帯の状況  
(2)商品別の買物場所、店舗形態、買物理由、交通機関など  
(3)商店街・一般商店での買い物について  
(4)通信販売やインターネットでの買い物について

**栃木県中小企業景況調査の概要**

**調査目的** 中小企業景況調査は、全国の商工会地域8,000社に経済観測点を設置し地域の産業の状況等地域の経済動向等について、一定期間ごとに変化の実態や諸情報を迅速かつ的確に収集・提供して、経営改善普及事業の効果的な実施に資するものとする。

**調査方法** 経営指導員の巡回による聞き取り調査

**調査対象企業数** 製造業30社、建設業21社、卸売業0社、小売業40社、サービス業59社 合計150社

**調査期間** 3か月に1度(4半期に1回)

**調査項目** 売上額、原材料仕入単価、採算、資金繰り

**商工会員中期施策要望調査の概要.....商工連及び35商工会で実施**

**調査目的** 商工会員の要望を直接調査することで、今後の商工会の進むべき方向性を決定する。

**調査方法** 経営指導員1名につき50社、巡回による聞き取り調査

**調査対象企業数** 4,200社

**調査期間** 平成27年4月～5月

**調査項目**  
・経営状況と環境変化、業績推移状況、経営上の問題点、県や市への施策要望事項  
・経営方針等(経営ビジョン)、将来構想、持続的発展の条件 ・今後の事業展開(各要因)  
・商工会の支援内容(満足度の高い支援策、期待される支援策) ・巡回訪問(その評価)

**集計方法** 各商工会で集計を行い、商工連が総集計を行う

**集計結果** 商工会法施行55周年記念「商工会栃木県大会」において発表・報告書の作成

**連携先** あしぎん総合研究所



### 地域生活者（暮らし・意識）調査……栃木県商工会女性部連合会で実施

**目的** 地域の実態を調査し、今後の施策に反映させることを目的とする。また、地域生活者の細かいニーズを知ることによって、新たな事業展開等を探り、自店の強み・弱みを生活者の視点から客観的に評価する。

**主催** 栃木県商工会女性部連合会

**後援** 栃木県商工会連合会

**連携先** アサヒビール株式会社お客様生活文化研究所

**調査項目** ・ライフスタイル ・少子高齢化 ・地域コミュニティ ・環境問題（エコ）について  
・地域商店に求めること ・近くにあって欲しいもの ・レジャー、余暇生活に関する満足度  
・食料や飲料、日用雑貨品の買い物をどのようにしているか ・買い物パターンは  
・健康上の心配点 ・「食生活」の満足度 ・「食生活」で気を付けている点等

**調査期間** 平成27年5月10日～6月10日 総集計終了平成27年6月30日

**調査対象** 男・女【20代～60代】約10,000名内訳 女性部員1,997名×5枚

**集計方法** 各商工会で集計を行い、商工連が総集計を行う

**集計結果** 栃木県商工会女性部連合会設立50周年大会において発表・報告書の作成

## (2) **新規事業** 【指針③】

重点支援対象事業者が存在する商工会内部組織の青年部（36事業者）を利用して、当地域内の顧客動向や受注状況等の情報を調査し、整理・分析する。課題の抽出を行い、(1)と同様に提供する。経営指導員が年1回以上巡回訪問し、若手経営者・後継者（小規模事業者）の現状を確認しながら調査を行う。

### 地域内の新規住宅建設動向およびリフォーム状況調査

**調査目的** 地域内の住宅建設動向やリフォーム状況等を調査することで、当該地域内の「建設業」についての課題を抽出すること

**調査方法** 経営指導員等の巡回による聞き取り調査

**調査対象** 管内小規模事業者50%

**調査頻度** 半年に1度（年2回）

**調査項目** 受注先等の築年数、家族構成、住宅に関する悩み、今後実施したいリフォームの内容など

（目標）

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
会報送付回数 a	0	1	1	1	2	2
ホームページ更新回数 b	0	4	4	6	6	10

（特記事項）現状は、0回なので、aについては、31年度（5年後）に2回を目標とした。  
（担当1人あたりの数）

支援項目 a：（現状）0回 →（32年度）2回

支援項目 b：（現状）0回 →（32年度）10回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記1. 地域の経済動向調査を踏まえ、「個々の事業者の経営課題を抽出し、事業計画策定の方向性、必要となる需要動向情報の種類・開拓方法を見極めること」を目的に、巡回、窓口相談、各種セミナーの開催、専門家派遣事業等の活用により、販売する商品・サービス（技術）の内容、保有する技術・ノウハウ、従業員等の経営資源、財務、その他の経営状況の分析を行う。分析結果により抽出された課題については、その解決に向けた事業計画の策定支援へと繋げる。

小規模事業者に寄り添い、目線を合わせることで、「課題の深化と本質を見極める」効果を図る。

(現状と課題・改善点と活用方法)

現状、経営分析を実施することになるのは、(融資や補助金利用に絡んだ)事業者からの求めによるものが多くあったため、今後は、通常行う経営改善普及事業を通して、経営分析対象者の掘り起こしを行う。

また、現状で実施している「経営状況の分析」は、財務分析が多く、抽出される課題は財務的なものに偏重し、表面的かつ一面的になる課題があった。

今後は、「売上の向上」「利益の確保」に直結するような分析項目を増やすなどにより、小規模事業者を多面的に見つめ、潜在的であった本質的な課題や強み・弱みを抽出し顕在化している課題を深化できる経営状況の分析へと改善し、有効な事業計画策定支援に活用する。

(事業内容)

(1) **新規事業** 【指針①】

全職員(7名)による、重点支援対象事業者を主とした小規模事業者の巡回訪問のほか、講習会・セミナーの開催や金融(マル経融資の斡旋を含む)・経営・取引等の巡回・窓口相談、及び記帳継続指導等を通じて、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行う。

(2) **既存事業改善** 【指針①】

(1)で分析対象となった小規模事業者、及び、持続化補助金やものづくり補助金等の各種補助金申請者に対し、巡回・窓口指導、講習会・セミナーにおいて経営分析を行う。

具体的には、上記1.地域の経済動向調査を踏まえ、「個々の事業者の経営課題を抽出し、事業計画策定の方向性、必要となる需要動向情報の種類・開拓方法を見極めること」を目的に、販売する商品・サービス(技術)の内容、保有する技術・ノウハウ、従業員等の経営資源、財務(資金繰りの状況や商品毎の利益率等を含む)、その他の経営状況について分析を行う。

なお、分析にあたっては、企業力ランクアップ事業(分析で使用する「企業力(経営品質)向上シート」のイメージは下記《別表A》のとおり。(G3)→(G2)→(G1)と、対象者のレベル順に取り組む。)の手法や、日本政策金融公庫の財務診断サービス等を活用する。

当商工会の記帳機械化事業利用者については、システム(ネットde記帳)の経営計数分析表や簡易財務診断表を活用する。

また、専門的かつ高度な分析が必要な事業者には、中小企業診断士等の専門家を派遣する(栃木県、栃木県商工会連合会、栃木県よろず支援拠点等と連携するほか、ミラサポ(※)も活用し、効果的な専門家派遣を実施)。

**ミラサポ**

中小企業庁が開設した中小企業・小規模事業者支援ポータルサイト。公的機関の支援情報・支援施策(補助金・助成金など)の情報提供や、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との情報交換の場の提供、専門家の派遣等を行う。

(目標)

支援内容	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営分析対象者掘り起こしに係る巡回訪問延べ回数 a	0	140	175	210	245	280
経営分析に係る巡回訪問延べ回数 b	6	12	20	24	30	34
経営分析に係る講習会・セミナー受講者数 c	2	10	15	15	20	30
経営分析事業者数 d	4	10	10	12	16	20

(担当 1 人あたりの数)

支援項目 a : (現状) 0 回 → (32 年度) 40 回

〈経営指導員 (2 人) 1 人あたりの数〉

支援項目 b : (現状) 3 回 → (32 年度) 17 回

支援項目 c : (現状) 1 人 → (32 年度) 15 人

支援項目 d : (現状) 4 事業者 → (32 年度) 10 事業者

《別表 A》



企業プロフィール

所属商工会				商工会担当者			
企業名				業種			
代表者職氏名				生年月日			
設立年月日				年経過	資本金	万円	
本店住所	〒						
電話番号				F A X 番号			
工場住所	〒						
電話番号				F A X 番号			
前期末売上高	万円			前々期末売上高	万円		
主要製品等 商売上 (前期)				万円			
				万円			
				万円			
主要取引先と その売上割合 (前期)				%			
				%			
				%			
従業員数	前期	名	内訳	男性	(内パート)		平均年齢
				女性	(内パート)		
	前々期	名	内訳	男性	(内パート)		
				女性	(内パート)		
前期末	万円			前々期末	万円		

事業を展開している地域			
取引金融機関			
人材・資格等 (別紙可)			
主要設備 (別紙可)			
支店等の場合 独立性・自主性			
商工会との関わり (役員等)			
会社・営業所 関連会社等	業種		
ホームページアドレス			
E-MAILアドレス			
添付書類	決算書2期分(各1部)・会社案内(3部)・組織図(3部) その他( )		
<b>事業ドメインについて、ご記入ください。</b>			
主要製品、商品等のターゲット(顧客)			
顧客、市場の主要なニーズ			
貴社のノウハウ(コアコンピタンス)・独自能力(ニーズを満たすための特長的な技術、スキル等)			
<b>競争環境について、ご記入ください。</b>			
貴社における競争相手(同業者)			
貴社の供給業者			
貴社の顧客			
貴社の主要製品、製品等の代換品			
異分野等からの新規参入に対し、貴社の考え			



企業力(経営品質)向上 G2 シート

作成年月日 \_\_\_\_\_

商工会名				担当経営指導員			
企業概要							
企業名				資本金			
代表者				従業員数			
所在地				メールアドレス			
主要商品、製品、サービス				F A X			
業種							
電話番号							

ここ3年ぐらゐの売上は？

向上傾向 横ばい 不規則 悪化傾向

ここ3年ぐらゐの仕入原価、製造原価の動向は？

減少傾向 横ばい 不規則 増加傾向

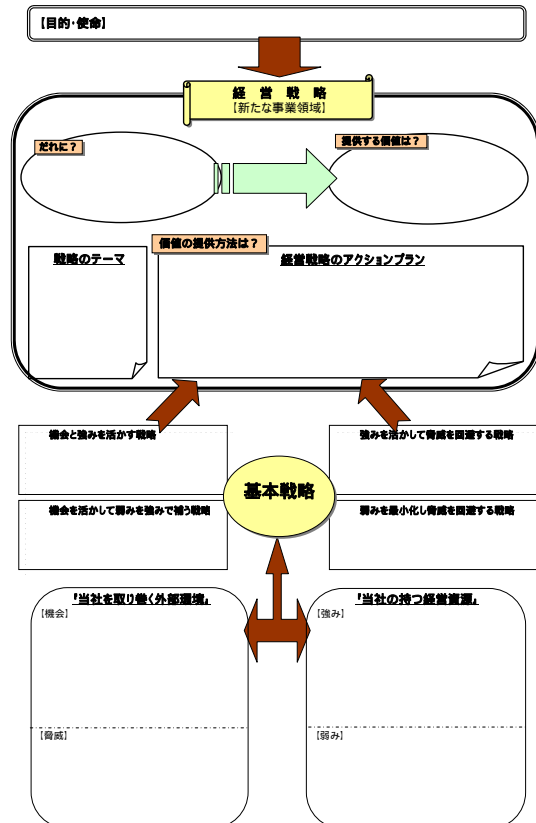
ここ3年ぐらゐの利益(経常利益)は？

向上傾向 横ばい 不規則 悪化傾向

ここ3年ぐらゐの借入金？

減少傾向 横ばい 不規則 増加傾向

経営戦略ビジネスシート





### 企業力(経営品質)向上 G3 シート

作成年月日 \_\_\_\_\_

商 工 会 名	担当経営指導員
---------	---------

企業概要	
企業名	
代表者	資本金
所在地	
主要商品・製品、サービス	従業員数
業 種	メールアドレス
電話番号	F A X

ここ3年ぐらいの売上は？	<input type="checkbox"/> 向上傾向	<input type="checkbox"/> 横ばい	<input type="checkbox"/> 不明	<input type="checkbox"/> 減少傾向
ここ3年ぐらいの借入金総額、製造原価の傾向は？	<input type="checkbox"/> 減少傾向	<input type="checkbox"/> 横ばい	<input type="checkbox"/> 不明	<input type="checkbox"/> 増加傾向
ここ3年ぐらいの利益(経営利益)は？	<input type="checkbox"/> 向上傾向	<input type="checkbox"/> 横ばい	<input type="checkbox"/> 不明	<input type="checkbox"/> 減少傾向
ここ3年ぐらいの借入金は？	<input type="checkbox"/> 減少傾向	<input type="checkbox"/> 横ばい	<input type="checkbox"/> 不明	<input type="checkbox"/> 増加傾向

### 新たな事業活動計画シート (経営者と経営指導員が1つしよに作成する計画シート)

**目的**

---

**活動計画**  
(新たな事業活動)

なにを？

➔

なにを？

どのように？

---

**現在の課題**

【お客様】

【生産する製品(商品)、提供する商品・サービス】

【目的達成のための活動】

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記2. 経営状況の分析結果、及び下記5. 需要動向調査に基づき、「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」を目的に、巡回や講習会等を通じて、計画策定の指導・助言を、栃木県、近隣の商工会等とも連携し行う。

また、創業・第二創業（経営革新）者には、目指す方向性を確認し、計画策定の指導・助言を行う。

小規模事業者に寄り添い、事業者に“気づき”を与えることで、「計画の実効性を高める」効果を図る。

(現状と課題・改善点と活用方法)

現状で実施している「事業計画策定支援」は、事業者の経営状況の分析不足が多かったほか、地域経済動向、需要動向を的確に把握できなかったため、事業者が課題を解決しても経営状況がうまく改善しないなど（「事業計画策定支援」上）の課題があった。

今後は、分析で抽出した本質的な課題の解消を計画の軸にするほか、需要動向を踏まえた実効性が高い事業計画策定支援へと改善し、効果的な事業計画の実施支援につなげる。

(事業内容)

(1) **既存事業改善** 【指針②】

経営状況の分析を行った小規模事業者に対して、地域の経済動向調査によって得られた顧客ニーズ等を踏まえ、経営状況の分析結果に基づき抽出された経営課題を解決するほか、強みを活かした事業計画を策定することを目的に、巡回・窓口指導、講習会・セミナーにおいて事業計画策定の指導・助言を行う。

創業・第二創業（経営革新）者には、目指す方向性を確認し、計画策定の指導・助言を行う。

策定を支援する事業計画は、小規模事業者の状況や要望に合わせ、スタンダードなものから、融資や補助金利用を目指した経営改善計画や経営革新計画まで対応する。

なお、策定支援にあたっては、「企業力ランクアップ事業」の手法を活用し、個々の企業の「あるべき姿（将来どうありたいかの理想の姿）」を経営者自らに描かせることで、現実とのギャップを認識してもらい、変革意識を促す。

また、専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する事業者には、中小企業診断士等の専門家を派遣する（栃木県、栃木県商工会連合会、栃木県よろず支援拠点等と連携するほか、ミラサポも活用し、効果的な専門家派遣を実施）。

巡回指導時には、中小企業基盤整備機構が提供するタブレット端末用の経営計画策定アプリ「経営計画つくるくん」等も活用する。

事業計画の策定に際し、設備資金及びその導入に付帯する運転資金が必要になる場合は、日本政策金融公庫の「マル経融資制度」や「小規模事業者経営発達支援資金」等の活用検討を助言するほか、足利銀行石橋支店、栃木銀行石橋支店、足利小山信用金庫石橋支店とも連携する。

(2) **既存事業改善** 【指針②】

当商工会が所属する第5ブロックの8商工会（当商工会、壬生町商工会、下野市商工会、上三川町商工会・桑絹商工会、小山市美田商工会、間々田商工会、野木町商工会）青年部・女性部を中心に、参加事業者の事業の方向性・経営理念等を考える「経営計画策定セミナー」（平成22年度より年1回開催）を継続して開催し、(1)と同様に事業計画策定の指導・助言を行う。

事業計画策定にあたっては、企業力ランクアップ事業の経営品質向上シートG3・G2・G1(※))も活用する。また、G1シート作成者には、経営指導員等（経営品質セルフアセッサー資格保有者1名を含む）が企業力ランクアップ事業への申請を支援し、認定を目指す。

**「G3シート」の位置づけ**

G3シートは、企業の「進むべき方向」を見つめ直すためのシートである。商工会員企業の6割以上の経営者が「経営理念」や「社是」など自社の方向性を確立していないのが現状であり、漠然と経営者の頭の中にはあるが、整理がされていないことが多い。このシートでは、「経営の目的」を整理し、「その目的に向けた活動を行っているかを見つめ直すこと」が目的であり、いわば、「企業力向上」のための「初級編」として位置づけている。また、「新たな事業活動計画シート」により「経営革新」に結びつく計画を、経営指導員等と一緒に作成していくことにより、企業力向上を図る。

**「G2シート」の位置づけ**

G2シートは、「進むべき方向」が定まっている企業を対象としている。企業が持続的に発展し続けるために必要な活動や仕組みを見直すためのシートである。このシートでは、「進むべき方向が「消費者中心（顧客満足度向上）」となっているかを確認すると共に、外部環境（市場・業界）について分析し、お客様のニーズを再確認する。また、「企業が持つ経営資源の強みと弱みを把握し、外部環境分析と組み合わせ、戦略策定（経営戦略ビジネスシート）につなげることを目的としており、「企業力向上」の中級編として位置づけている。

**「G1シート」の位置づけ**

G1シートは、「進むべき方向」が定まり、更なる成長を目指す企業を対象としている。企業が持続的に発展し続けるために必要な活動や仕組みを見直すためのシートである。このシートでは、「組織プロフィール」と8つのカテゴリーで構成されている。組織プロフィールは8つのカテゴリーの基盤と位置付けられ、組織の価値観、ビジョンを中心に顧客、競争、経営資源、変革の方

向性などを明らかにするものである。8つのカテゴリーは、あらゆる組織の経営に必要な8つの基礎的要素を示しており、それらは相互に親密な関係がある。カテゴリーは「方向性と推進力」、「業務システム」、「結果」という3つブロックに大別されている。このブロックに対して、「顧客・市場の理解」と「情報マネジメント」という2つのカテゴリーが関係していることを示す。

### (3) **新規事業** 【指針②】

「創業・後継者塾」と題したセミナーを下野市内の下野市商工会と共催で年1回開催し、創業希望者や後継者に対して知識の向上を図り、創業計画等について、(1)と同様に事業計画策定の指導・助言を行う。

(目標)

支援内容	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
計画策定支援に係る 巡回訪問延べ回数 a	8	16	32	40	56	64
計画策定支援に係る 講習会・セミナー受講者数 b	2	6	10	20	25	30
事業計画策定事業者数 ※見直しを行った者を含む c	4	8	14	20	20	24
創業支援者数 d	2	2	2	3	3	4

〈経営指導員（2人）1人あたりの数〉

支援項目 a：（現状）4回 →（32年度）32回

支援項目 b：（現状）1人 →（32年度）15人

支援項目 c：（現状）2事業者 →（32年度）12事業者

支援項目 d：（現状）0人 →（32年度）2人

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記3. 事業計画策定支援を行った事業者に対し、「事業計画に従って行われる事業が、確実に実施され、課題が解決されること」を目的に、“伴走型”の指導・助言を関係機関とも連携して行う。

小規模事業者に寄り添い、継続して支援することで、「計画の（修正・見直し対応も含めて）実効性を高める」効果を図る。

(現状と課題・改善点と活用方法)

現状で実施している「事業計画策定後の実施支援」は、進捗管理をするまでには至らなかったほか、定期的な計画の見直しをしなかったため、予定どおり計画が進まなかったり、計画と現状のギャップが生じるなどの課題があった。

今後は、定期的な巡回訪問により、進捗を管理し、事業計画が着実に実施される支援へと改善し、臨機応変に修正・見直しの対応を行うことも含め、実効性を高める。

(事業内容)

### (1) **既存事業改善** 【指針②】

事業計画策定支援を行った事業者に対して、事業計画に従って行われる事業が、計画どおり確実に実施され、課題が解決し、目標が達成されることを目的に、個々の事業者のペースと頻度、必要量を見極め、必要な時に必要なだけの“伴走型”の支援を行う。具体的には、四半期に1度、経営指導員等が巡回訪問し、計画の進

捗状況の確認を行うと共に、国、栃木県、下野市、栃木県産業振興センター等の支援機関が行う支援策の周知・提案、経済・需要動向情報の提供、及び時機にあった必要な指導・助言を行う。

支援策の情報収集には、ミラサポ等も活用し、提供できる情報量を増やす。

なお、創業・第二創業（経営革新）者には、創業3カ月まで月1度以上の定期的な巡回訪問を追加して行う。

また、専門的かつ高度な指導・助言が必要な事業者には、中小企業診断士等の専門家を派遣する（栃木県、栃木県商工会連合会、栃木県よろず支援拠点等と連携するほか、ミラサポも活用し、効果的な専門家派遣を実施）。

財務的な問題が生じた事業者には、金融機関と連携して問題解決にあたる。

（目標）

支援内容	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
実施支援に係る 巡回訪問延べ回数 a	8	12	12	20	28	36
実施支援に係る 支援策の周知・提案回数 b	8	12	12	20	28	36
実施支援事業者数 c	4	8	14	20	20	24

〈経営指導員（2人）1人あたりの数〉

支援項目 a：（現状）4回 →（32年度）18回

支援項目 b：（現状）2回 →（32年度）18回

支援項目 c：（現状）2事業者 →（32年度）12事業者

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記2. 経営状況の分析を行った事業者に対して、経営分析で把握した事業者の販売する商品・サービス（技術）の需要動向に関する情報について、「将来性判断に有効かつ最新の情報として提供すること」を目的に調査・収集、整理及び分析し、上記3. 事業計画策定支援時、又は、上記4. 事業計画策定後の実施支援に係る巡回訪問時や窓口相談時に提供する。

小規模事業者に寄り添い、情報を噛み砕いて分かりやすく提供することで、「的確な経営判断を行う」効果を図る。

（現状と課題・改善点と活用方法）

現状で実施している「需要動向調査」は、イベント等で一般消費者に対し不定期的に実施している簡易なアンケート調査や管内の事業者から利用顧客の購買状況等を伝え聞く程度の内容に過ぎないため信憑性や説得性に欠けるなどの課題があった。

今後は、定期的に、目的を持って、積極的に情報を収集する調査へと改善し、新たな需要開拓の方向性の決定や、新商品・新サービスの開発に活用する。

（事業内容）

### (1) 新規事業 【指針③】

経営状況の分析を行った事業者に対して、分析で把握した事業者の販売する商品・サービス（技術）の需要動向に関する情報を下記の①～④の手段によって調



査及び収集する。収集した情報は、項目や内容別に整理・分析し、また必要に応じてマーケティングの専門家による分析も踏まえ、対象事業者へ事業計画策定後の実施支援に係る巡回訪問時や窓口相談時に提供する。

- ① 巡回訪問による聞き取り調査
- ② アンケート調査
- ③ テストマーケティング調査
- ④ 当商工会以外の機関が実施する調査からの情報収集

① 巡回訪問による聞き取り調査

調査目的：当地域内の消費者の購買状況における現状分析を行うため

調査対象：管内小規模事業者 100%

調査項目：顧客の消費動向（売れ筋商品名・併売される商品群・客単価・年齢・性別等）

調査方法：職員が管内小規模事業者の巡回時に決められた調査項目をヒアリング形式で行う

分析方法：収集した情報を業種別に分類し「売れ筋商品」「売れる価格帯」「売れる時期」「顧客層」などの傾向をみる

② アンケート調査

調査目的：一般消費者の需要動向に関する情報を調査することで新たな需要開拓の方向性の決定や、新商品・新サービスの開発に活用してもらおうこと

調査対象：ヨークベニマル石橋店（スーパーマーケット）・スーパーマーケットかましん石橋店の買い物客

下野市プレミアム付商品券（後記6. 新たな需要の開拓に寄与すること（5）を参照）の取り扱い事業者の買い物客

下野市産業祭出展・リフォーム商談会（後記6. 新たな需要の開拓に寄与すること（1）を参照）の来場者

下野市産業祭（Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取り組み（1）参照）の来場者

調査時期：「ヨークベニマル石橋店（スーパーマーケット）・スーパーマーケットかましん石橋店の買い物客」各店舗年1回（9月）

「下野市プレミアム付き商品券の取り扱い事業者の買い物客」9月～2月

「下野市産業祭出展・リフォーム商談会」11月

「下野市産業祭」11月

調査項目：「ヨークベニマル石橋店（スーパーマーケット）・スーパーマーケットかましん石橋店の買い物客」個店利用の有無とその理由・一回の買い物金額・取り扱って欲しい商品名・良く行く店名と理由等

「下野市プレミアム付き商品券の取り扱い事業者の買い物客」一回の買い物金額・良く購入する商品名・取り扱って欲しい商品名・良く行く店名と理由等

「下野市産業祭出展・リフォーム商談会の来場者」住宅の新築やリフォーム（バリアフリー化）の意向・世帯や家族構成・土地の有無・施行希望時期・現在のお住まいに関する不満・事業者に要望する施行後のアフターサービス等

「下野市産業祭の来場者」好きな食べ物・一回の食事代・取り扱って欲しいメニュー（地域資源かんぴょうを使った新たなメニュー）・良く行く店と理由等

調査方法：「ヨークベニマル石橋店（スーパーマーケット）・スーパーマーケットかましん石橋店の買い物客」職員が買い物帰りの顧客に対し、2，3分で終わるアンケート調査を実施する。アンケート用紙は職員が記入し、アンケートに答えてくれた顧客には粗品を進呈する。（目標標本数：無作為200名）

「下野市プレミアム付商品券の取り扱い事業者の買い物客」アンケート用紙を取り扱い事業者に設置し、設置事業者の顧客に対しアンケート調査を実施する。アンケート調査に答えてくれた顧客にはプレミアム付商品券取扱店で利用できるクーポン券と粗品を進呈する。アンケート用紙は巡回訪問時に回収する。（目標標本数：無作為の1,000名）※アンケート用紙の設置だけではアンケートに答えてもらえない可能性が考えられるため、アンケート用紙BOXには、分かりやすいPOPで「アンケート調査に答えてくれた方にはすてきな粗品を進呈します」等の工夫を施す。また設置店の事業者にも声かけなどの協力を促して行く。

「リフォーム商談会の来場者」住まいのリフォームいしばしの会員がリフォーム商談会来場者に対し2，3分で終わるアンケート調査を実施する。アンケート用紙は住まいのリフォームいしばしの会員が記入し、アンケートに答えてくれた来場者には粗品を進呈する。しかし、リフォーム商談会への来場者だけのアンケート調査では、目標標本数を確保することが難しいので下野市産業祭会場出入り口で帰りがけの来場者を対象に同様のアンケート調査を実施する。（目標標本数：無作為200名）

「下野市産業祭の来場者」商工会の出展ブース及び会場の出入り口で、会場内の来場者及び帰りがけの来場者に対し職員が、2，3分で終わるアンケート調査を実施する。アンケート用紙は職員が記入し、アンケートに答えてくれた来場者には粗品を進呈する。（目標標本数：無作為200名）

分析方法：収集した情報を業種別に分析し「ニーズのある商品やサービス」「売れる価格帯」「顧客層」などの傾向をみる。また必要に応じて専門家を依頼し、統計学の多変量解析などにより需要予測を行ってもらう。

### ③ テストマーケティング調査

調査目的：改良及び開発された商品に対して一般消費者の反応を直接みることで商品のブラッシュアップに繋げる。

調査対象：商品設置店の買い物客

調査時期：設置後2ヶ月～3ヶ月

調査項目：量・味・価格・商品名・商品パッケージ・利用してみた感想など

調査方法：道の駅しもつけに商品を設置し購買状況をみる。その場で飲食できる商品については飲食後の聞き取りにより、それ以外の商品についてはアンケート用紙を同梱させ調査する。聞き取りやアンケートに答えてくれた利用者には粗品を進呈（郵送）する。

分析方法：「売上」や「販売量」といった販売情報は売上予測に活用し、「量」「味」「価格」「商品名」「パッケージ」などのアンケートによる情報は、商品のブラッシュアップに活用する。また必要に応じて専門家を依頼し、コンジエイント分析などにより商品の最適化を行ってもらう。

#### ④ 当商工会以外の機関が実施する調査からの情報収集

収集目的：マクロ的な観点や多様な視点からの需要動向に関する情報を収集することで、当地域外の需要動向に関する分析結果を提供し、新たな需要開拓の方向性の決定や、新商品・新サービスの開発に活用してもらうこと

収集対象：経営状況の分析を行った事業者の販売する商品・サービス（技術）に関する需要動向

収集方法：新聞、雑誌、書籍、インターネット等から当商工会以外の機関が実施する調査等を利用し収集する。

（利用する調査例）

- ・総務省統計局「家計消費状況調査」「家計調査」
- ・日本フードサービス協会「データから見る外食産業」
- ・経済産業省「生産動態統計」
- ・国土交通省「建築着工統計調査」「建築物リフォーム・リニューアル調査」
- ・日経テレコン・POS Vision「販売動向調査」

分析方法：収集した情報を業種別に分類し「売れ筋商品」「売れる価格帯」「売れる時期」「顧客層」などの傾向をみる。また必要に応じて専門家を依頼し、統計学の多変量解析などにより需要予測を行ってもらう。

（目標）

項目	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
巡回訪問による調査分析実施回数 a	0	12	12	12	12	12
アンケートによる調査分析実施回数 b	0	7	7	8	10	10
テストマーケティングによる調査分析実施回数 c	0	6	8	10	12	12
商工会以外の機関が実施する調査による調査分析実施回数 d	0	12	12	12	12	12
実施支援に係る情報提供回数 e	0	14	20	20	24	24

(経営指導員(1人)あたりの数)

支援項目 a : (現状) 0回 → (32年度) 6回

支援項目 b : (現状) 0回 → (32年度) 5回

支援項目 c : (現状) 0回 → (32年度) 6回

支援項目 d : (現状) 0回 → (32年度) 6回

支援項目 e : (現状) 0回 → (32年度) 12回

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事【指針④】

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記3. 事業計画策定支援を行った事業者(ピンポイントで販路開拓を目指す事業者を含む)に対し、上記5. 需要動向調査で得られた情報に基づき、上記4. 事業計画策定後の実施支援の一環として「課題の解決」を目的に実施する。

小規模事業者が苦手とし、手が回らない広報活動や、展示会等の開催等、ITの活用等、需要の開拓に寄与する事業を行う。

小規模事業者に寄り添い、売上げに直結する“具体的な支援”を行うことで、「計画の実効性を高める」効果を図る。

(現状と課題・改善点と活用方法)

現状で実施している「新たな需要の開拓に寄与する事業」は、単発的な開催で効果が一時的である、直接的な取引につながらないなどの課題があった。

今後は、回数・場所・内容の変更、他の支援機関が実施する事業の取り入れなど、効果的な事業内容へと改善し、事業者の売上向上に直結させる。

(事業内容)

### (1) 既存事業改善 【指針④】

事業名 地域密着リフォーム事業(前記※4参照)  
「リフォーム商談会」

実施主体: 当商工会組織内・住まいのリフォームいしばし

実施時期: 11月

目的: 顧客の新規開拓、新商品・新技術の紹介によるニーズの掘り起こし、消費者からの事業者認知度向上、顧客情報(連絡先・家族構成等)取得

支援対象: 建築業関係事業者

支援内容: 展示・相談会の運営、開催の周知広報、開催前の効果的な展示方法、取引につながる相談から商談へのプロセス・留意点・心構え等をレクチャーする講習会の開催、POP作成支援等

効果: 新規顧客の獲得、顧客ニーズの把握、顧客への商品訴求

### (2) 既存事業改善 【指針④】

事業名 地域密着リフォーム事業(前記※4参照)  
「住まいのリフォームいしばしの新聞広告」

実施主体: 当商工会・栃木県商工会連合会

実施時期: 2月

目的: 顧客の新規開拓、補助金や優遇税制等の紹介によるニーズの掘り起こし、消費者からの事業者認知度向上、地元密着の安心・安全さのPR

支援対象: 建築業関係(住まいのリフォームいしばし登録)事業者

支援内容: 「下野新聞」(発行部数約30万部・県内シェア約45%で最高発行部数)への広告(PR記事)掲載

効果: 新規顧客の獲得

(3) **既存事業改善** 【指針④】

事業名 ワクワク系の店づくり事業（前記※2参照）

実施主体：当商工会・栃木県商工会連合会

実施時期：11～12月

目的：ワクワク系マーケティング手法を使った販促活動

支援対象：全事業者

支援内容：ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏のセミナー参加、ワクワク系マーケティング手法を使ったPOP・チラシ・DM等の作成支援

効果：新規顧客の獲得、既存顧客のリピート利用、客単価の向上

(4) **既存事業改善** 【指針④】

事業名 スローライフ推進事業（前記※3参照）

『旨いが一番!!商工会の太鼓判』ガイドブック掲載

実施主体：当商工会・栃木県商工会連合会

実施時期：5月

目的：顧客の新規開拓、補助金や優遇税制等の紹介によるニーズの掘り起こし、消費者からの事業者認知度向上、地元密着の安心・安全さのPR

支援対象：飲食業等のサービス業関係（登録）事業者

支援内容：県下全体を網羅し、毎年1万部を発行する“食”のガイドブックへのメニュー（商品）、店舗情報（アクセス・連絡先等）等掲載  
ガイドブックの配布設置（職員が地域内の事業者、関係機関、その他集客施設等へ巡回し依頼）

効果：新規顧客の獲得、既存顧客のリピート利用、客単価の向上

(5) **既存事業改善** 【指針④】

事業名 「プレミアム付商品券事業の取扱事業者登録」

実施主体：下野市、当商工会、下野市商工会

実施時期：9月～2月

目的：消費者に対する事業者の認知度向上、取扱商品等のPR等

支援対象：地域住民を顧客とする事業者

支援内容：下野市で行うプレミアム付商品券事業への登録、広報誌への事業者名掲載、売出しチラシの発行

効果：新規顧客の獲得、既存顧客のリピート利用、客単価の向上

(6) **既存事業改善** 【指針④】

事業名 「自社ホームページ作成支援」

実施主体：当商工会

実施時期：随時

目的：インターネットを活用した自社・取扱商品・サービスのPR、情報発信、販売

支援対象：全事業者

支援内容：商工会の簡易ホームページ作成システム「SHIFT」等を活用し、システムの導入から公開、利用方法等の指導

効果：地域外の新規顧客の獲得

（目標）

項目	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
リフォーム展示・相談会 顧客情報取得件数 a	4	8	12	18	20	24
住まいのリフォームいし	0	2	2	4	4	6

ばし 新聞広告掲載事業者数 b						
ワクワク系の店づくり事業実践事業者数 c	0	1	1	1	2	2
スローライフ推進事業ガイドブック掲載事業者数 d	0	1	1	1	2	2
プレミアム商品券事業登録事業者数 e	73	93	93	95	95	100
自社ホームページ作成事業者数 f	1	1	1	2	2	4

(特記事項)

全職員が支援する事業は e、経営指導員が支援する事業は abcdf とする。

(担当 1 人あたりの数)

支援項目 a : (現状) 2 件 → (32 年度) 12 件

支援項目 b : (現状) 0 事業者 → (32 年度) 3 事業者

支援項目 c : (現状) 0 事業者 → (32 年度) 1 事業者

支援項目 d : (現状) 0 事業者 → (32 年度) 1 事業者

支援項目 e : (現状) 10.4 事業者 → (32 年度) 14.3 事業者

支援項目 f : (現状) 0.5 事業者 → (32 年度) 2 事業者

## II. 地域経済の活性化に資する取組

商工会が“地域総合経済団体”として行う、地域経済の活性化に資する取組（地域振興事業）は、経営改善普及事業と一応の区別はできるものの、相互に有機的な関連をもっている。

また、地域経済の活性化は、当地域のブランド化やにぎわいの創出といった地域に密着して事業を行う小規模事業者の振興に直結するものであるので、「面的支援」として取り組んでいく。

これまでは、当商工会独自の方針で地域経済の活性化を推進してきたが、今後は、下野市、下野市観光協会、JA、市内金融機関、大手企業等との連携により、「下野市地域経済活性化委員会（仮称）」を開催し、今後の地域経済活性化の方向性等を検討すると共に小規模事業者が事業を持続的発展させるための良好な環境を整備する。

### (1) 既存事業改善

事業名 「下野市産業祭」

実施主体：下野市、下野市観光協会、当商工会、下野市商工会

実施時期：11 月

目的：下野市全体の賑わいの創出、消費者への市内産業の認知度向上

支援対象：出店する商工業者、農産物生産者、団体

事業内容：市内公園（3 地区の輪番）において、工業製品・加工技術の展示、商品・農産物の販売を行う。

効果：消費者、生産者、商工業者相互の交流、賑わい創出

### (2) 既存事業改善

事業名 「商店街活性化軽トラ市事業」（愛称：石橋商工会“スー爺サンタ”の軽トラ市）

実施主体：当商工会

実施時期：6 月、10 月

目 的：当地域における中心市街地商店街の賑わい創出、商店街の活力向上  
 支援対象：商店街内の事業者、出店する商工業者・農産物生産者  
 事業内容：商店街内の道路を車両通行止め（歩行者天国）にし、軽トラック等の  
 荷台で農産物・加工品、商・工業品等の販売を行う  
 効 果：消費者、生産者、商工業者相互の交流、賑わい創出

(3) **新規事業**

事業名 「下野ブランドの認定支援」

実施主体：当商工会

実施時期：随時（認定申請時期：9月、2月）

目 的：下野ブランド（※）の認定数を増やすことで、地域のイメージアップ  
 を図り地域のブランド化に繋げる。また市のPR媒体を活用し広く周  
 知を行い、誘客及び市内回遊を図る

支援対象：全事業者

事業内容：下野ブランド認定申請書作成支援。認定基準を満たすため取組、独自  
 性を出すためのアイデア等の提供を行う

効 果：県内外からの誘客、市内回遊、地域のブランド化

※下野ブランド（実施主体：下野市、ブランド推進本部）

市の知名度やイメージを高める「一次産品、加工品、工芸品」「市内産業の製品・  
 技術」「文化財等資源」を「下野ブランド」として認定します。（平成27年3月  
 現在 24件が認定）

●認定基準

- ・下野らしさ（市内で生産された素材を活用しているかなど）
- ・独自性、希少性
- ・信頼性、安全性（一定の品質を有しているかなど）
- ・市場性、将来性（生産・販路拡大等に意欲的な取組を行っているかなど） 等



●認定の特典

- ・認定証を交付し、「市ホームページや広報紙への掲載」「下野市及びブランド  
 推進本部作成のパンフレット等への掲載」「市内各種イベントでのPR」「道  
 の駅、観光協会によるPRや販売」などを行う。
- ・認定された商品等には認定品であることの表示及び認定ロゴマークを使用す  
 ることができる。

(4) **新規事業**

事業名 「空き店舗対策支援」

実施主体：当商工会

実施時期：随時

目 的：下野市と空き店舗情報を共有し、創業支援者に空き店舗の活用を奨  
 励することで、中心市街地の賑わい再生を図る

支援対象：創業支援者

事業内容：創業支援時（「創業ワンストップ相談窓口」「創業・後継者塾」）に、  
 市の空き店舗奨励金を活用した空き店舗の利用を促す

効 果：中心市街地の賑わい再生

（目標）

項 目	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
出店者数（下野市産業祭）	17	19	20	22	24	30
来場者数（下野市産業祭）	10,000	11,000	12,000	13,000	14,000	15,000

出店者数（石橋軽トラ市）	18	20	22	23	25	25
来場者数（石橋軽トラ市）	800	1,000	1,100	1,200	1,300	1,400
下野ブランド認定件数	24	26	30	33	35	40
空き店舗利用者数	0	2	4	5	7	8

### Ⅲ. 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

#### 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に関すること

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記Ⅰ. 経営発達支援事業の内容で掲げる6つの事業（＝経営発達支援事業）が「効果的かつ円滑に実施されること」を目的に取り組む。

事業を推進する職員が、他商工会の職員や支援機関と、支援事例や支援ノウハウ、事業者の現状、課題等について情報交換を行う。

また、役員は、他商工会の役員と、支援体制や商工会の現状と課題等について情報交換を行う。

（現状と課題・改善点と活用方法）

現状で実施している「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」は、他商工会の職員が集まる会議やセミナー時等に不定期かつ雑多に行っていたほか、日本政策金融公庫のマル経協議会や足利銀行、栃木銀行、足利小山信用金庫との金融懇談会での情報交換など、金融に係るものへの偏重などの課題があった。

今後は、近隣商工会との情報交換会の開催、商工会以外の支援機関との情報交換などを定期的に行うほか、情報交換を行うテーマの設定へと改善し、事業者支援に効果的に活用する。

（事業内容）

#### (1) 新規事業

当商工会が所属する第5ブロックの8商工会で職員同士の情報交換会を年に1回開催し、支援事例とその効果・留意事項、支援内容の傾向、特殊事例、新しい支援策の利用方法といった支援ノウハウや現状、課題、小規模事業者の需要動向等について情報交換を行い、経営指導員等による効果的な小規模事業者支援の推進を図る。

また、情報交換会には、栃木県よろず支援拠点、栃木県産業振興センター、中小企業診断士、税理士等の商工会以外の支援機関関係者を招へいする。

商工会名	事務局長	経営指導員	経営支援員
当商工会		2名	4名
壬生町商工会	1名	3名	3名
下野市商工会	1名	4名	5名
上三川町商工会	1名	3名	4名
桑絹商工会	1名	2名	2名
小山市美田商工会	—	2名	2名
間々田商工会	—	2名	3名
野木町商工会	1名	2名	3名

#### (2) 既存事業改善

第5ブロック8商工会の正副会長（事務局責任者帯同）で構成する「商工会第5ブロック連絡会議」において、支援の体制や環境、地域の経済動向及び商工



会の現状と課題等について情報交換を行い、経営発達支援計画を効果的に進める組織体制の整備を図る。

(3) **既存事業改善**

栃木県商工会連合会で開催する「事務局長セミナー（下記2. ※5）」（年1回開催）で県内の経済動向や商工会の現状と課題等について、「経営指導員セミナー（※5）」「経営支援員セミナー（※5）」「技術向上セミナー」（各、年1～2回）で第5ブロック以外の商工会と、支援ノウハウや現状、課題等について情報交換を行う。

県内商工会数	事務局長	経営指導員	経営支援員
35商工会	25名	83名	106名

(4) **既存事業改善**

日本政策金融公庫宇都宮支店主催で毎年開催される「マル経協議会」に経営指導員等が参加し、金融支援ノウハウや地域経済の動向等について情報交換を行う。

(5) **既存事業改善**

足利銀行石橋支店、栃木銀行石橋支店、足利小山信用金庫と金融懇談会を年1回開催し、地域の資金需要、経済動向、商談会や事業マッチング開催等について情報交換を行う。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記I. 経営発達支援事業の内容で掲げる6つの事業（＝経営発達支援事業）が「効果的かつ円滑に実施されること」を目的に取り組む。

事業を推進する職員の研修派遣、OJT、勉強会開催により資質向上を図るほか、当商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を行う。

（現状と課題・改善点と活用方法）

現状で実施している「経営指導員等の資質向上等」は、研修への派遣は行うものの計画性がない・共有されない、取り組みが個々の職員のやる気や能力次第、組織的な蓄積がなされないなどの課題があった。

今後は、計画的な研修派遣、組織的な支援ノウハウの共有及び蓄積ができるよう改善し、事業者支援に効果的に活用する。

（事業内容）

(1) **既存事業改善**

栃木県商工会連合会における「事務局長セミナー」、「経営指導員セミナー」、「経営支援員セミナー」（※5）に派遣し、職員の資質向上を図る。また、中小企業大学校や中小機構からの先進事例や高度な経営支援のノウハウの情報提供を受けたり、セミナーへ職員を派遣（「基礎研修（税務・財務診断／経営診断基礎）」：新たに経営指導員資格認定試験に合格した者が対象。／「専門・上級研修」：経営指導員が対象。地域の課題や県の施策動向に応じた専門的な知識を習得。原則として5年に1回受講。）することにより、「売上の向上」や「利益の確保」に向けた支援能力向上を図る。

(2) **既存事業改善**

全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員 Web 研修）」の受講を進め、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応し、創業・経営

革新につながる提案型指導のノウハウを習得する。

(※5) 栃木県商工会連合会が毎年1回行う職種別の基礎研修(6時間程度)。  
平成26年度の内容は次のとおり。

種類	内容(講師等)
事務局長 セミナー	・県の商工施策と商工会に期待すること(商工会員・県議会議員) ・小規模基本法制定等小規模企業振興について(全国商工会連合会) ・小規模基本法、支援法、県商工施策に対応した小規模企業支援等(グループワーク)
経営指導員 セミナー	・県の施策説明(栃木県経営支援課) ・マル経融資制度の取り扱い(日本公庫宇都宮支店) ・公正取引委員会の活動及び独禁法(公取委取引企画課) ・販売促進、販売力向上支援のための実践的なポイント(コンサルタント)
経営支援員 セミナー	・県の施策説明(栃木県経営支援課) ・経営革新計画等の実践事例と商工会職員に求めること(商工会員・栃木県青年部連合会長) ・販売促進、販売力向上支援(中小企業診断士)

### (3) 既存事業改善

日本経営品質協議会(企業カランクアップ事業の基礎となった経営品質賞の審査員養成等機関)による、「セルフアセッサーセミナー」に経営指導員等を参加させ、企業の課題解決プロセスを支援するための実践的な手法の習得を図る。

### (4) 既存事業改善

栃木県商工会連合会で実施している「ワクワク系の店づくりセミナー」等へ積極的に職員を参加させ、「動機付け」や「売れる仕組みの構築」の実践例などを学習し、小規模事業者支援を進める。

### (5) 既存事業改善

特に若手職員については、ベテラン職員や専門家に同行し小規模事業者支援に当たること、指導・助言内容、情報収集方法等を学ぶなど、OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。

### (6) 新規事業

各研修参加者は、研修後、資料付きの復命書を全職員に回覧し、情報の共有化を図るとともに、月に1回、テーマを決めて内部勉強会を開催し、職員の指導レベル向上に繋げる。

### (7) 既存事業改善

経営指導員等が指導カルテを作成する際は、商工会基幹システム(事業者データと連動した共有システム。巡回指導時にタブレットでも利用可能。)を利用し、指導・支援の内容を詳細(狙いや注意すべき点、反省点、連携内容等を含む)に入力する。また、成功事例や失敗事例、特に効果的であった支援手法など、参考になるカルテは印刷し、ファイルに綴じ、経営指導員等がいつでも活用できるよう共有する。当商工会の重要な支援ノウハウとして蓄積する。

### (8) 新規事業

中堅・ベテラン経営指導員等が事業者に対して行う指導手順や手法について文書化・マニュアル化することを進め、内部勉強会(上記(6))で講義を行う。中堅・ベテラン経営指導員等のノウハウを当商工会組織として活用し、若手職員へと受け継ぐと共に、全職員の支援レベルの向上を図る。

### 3. 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

毎年度終了後、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、以下の方法により評価・検証を行う。

#### ① 既存事業改善

栃木県商工会連合会による県内35商工会の統一目標である「年度別のアクションプラン」の実践状況による判定を行う。（平成27年度の項目等は下記《別表B》のとおり。「I. 経営発達支援計画に係る取り組み」を追加。本経営発達支援計画に定めた事業の実施期間は、平成27年度当初に遡ることとしたため、この区分に属する項目については、当商工会の独自目標として（計画認定前は）取り扱い、事業を進めた。）

#### ② 既存事業改善

当商工会の総会資料に、①のアクションプランの実績を掲載し、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も情報を閲覧できるようにする。

（栃木県商工会連合会では、年2回、県内35商工会の実績を集計し、結果を理事会等で報告すると共にホームページで公表する。）

#### ③ 新規事業

下野市役所商工観光課職員や外部の学識経験者（中小企業診断士を予定）で『「石橋商工会経営発達支援計画」検討委員会（仮称）』を組織し、年1回、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）を審議する。審議結果は理事会や業種別委員会会議等に報告し、次年度以降の事業推進に反映させ、PDCAサイクルを有効に進める。

#### ④ 新規事業

③で実施した事業の評価及び見直しの審議結果は、地域の小規模事業者が常に閲覧できるよう、当商工会のホームページで公表する。

※ 上記③「石橋商工会経営発達支援計画」検討委員会（仮称）に提出する資料の一例を示すと、次のとおり。

「経営発達支援計画事業チェック表」（イメージ）

\*本県・大平町商工会で作成したものを共有した。各事業ごとに、内部評価、外部評価をし、そのギャップについて検証を行いながら課題の抽出を行う。

経営発達支援計画事業チェック表 (案)		評価基準				
		1	2	3	4	5
		未実施であった	未実施であるが、取組む活動を行った	計画通り実施したが目標達成に至らなかった	計画通り実施し、目標の達成に近づくことができた	計画通り実施し目標を達成した
No.	事業名	実施経過	内部評価	外部評価	備考	次年度への取り組み
1	創業セミナーの開催	実施済	4		創業者2名	個別対応にて支援する
2						
3						

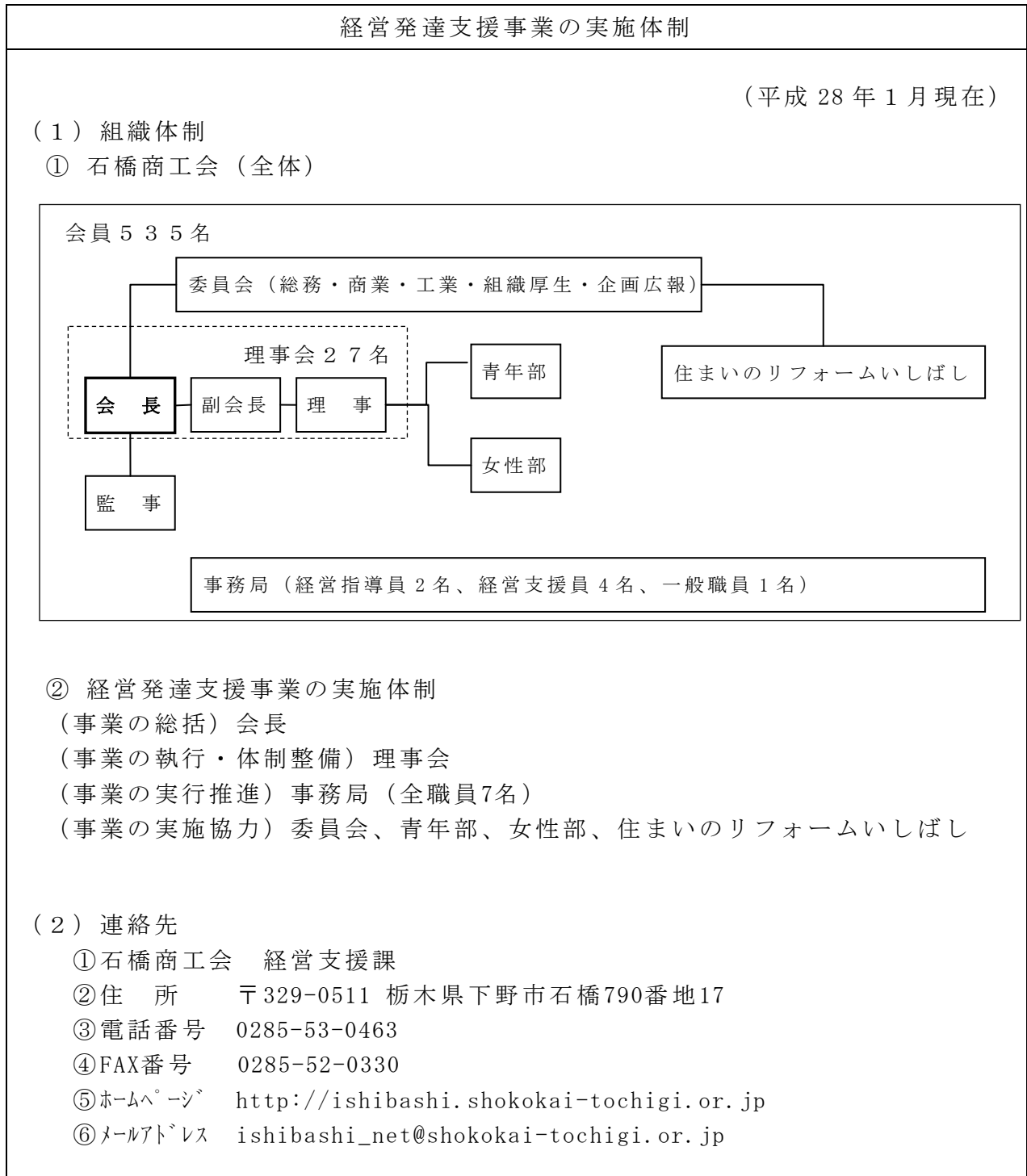
《別表B》

区分	項目	評価のポイント		
I 経営 発達 支援 計画 に係 る取 り組 み	1. 経営発達支援事業の内容			
	① 地域の経済動向調査に関する事	各単会の計画で定めた年度目標を達成できたか・できなかったか		
	② 経営状況の分析に関する事			
	③ 事業計画策定支援に関する事			
	④ 事業計画策定後の実施支援に関する事			
	⑤ 需要動向調査に関する事			
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事			
	2. 地域経済の活性化に資する取組			
	① 地域経済の活性化に資する取組	各単会の計画で定めた年度目標を達成できたか・できなかったか		
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				
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に関する事	各単会の計画で定めた年度目標を達成できたか・できなかったか			
② 経営指導員等の資質向上等に関する事				
③ 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事				
区分	項目	数値目標		
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 り 組 み	1. 経営支援事業に関する事			
	① 巡回訪問強化★	全会員への巡回200%		
	② 金融データの活用(マル経制度斡旋)★	経営指導員1人あたり5件		
	③ 記帳データの活用(記帳機械化処理)★	経営支援員1人あたり25件		
	④ 経営計画(創業・経革等)の作成支援★	経営指導員1人あたり1件		
	⑤ 持続化補助金の活用支援★	経営指導員1人あたり7件		
	⑥ 国直轄事業等(全国展開・経営計画作成支援等)の推進★	1商工会あたり1回		
	⑦ 認証システムの申請支援	経営指導員1人あたり1件		
	⑧ 販路開拓の支援	100万会員ネットワーク★・iコンネット.com		
	⑧ 販路開拓の支援	1商工会あたり登録2件		
	2. 商工会組織の強化に関する事			
	① 会員増強	新規加入	1職員あたり2件以上	
		組織率★	65%	
		② 自主財源確保★	手数料等収入割合	前年比15%増
			福祉共済★・火災共済	*全県純増目標数
		1会員あたりの会費額	前年度県平均額	
	③ 総(代)会本人出席率の向上		総会員(総代)数に対しての本人出席率20%(40%)	

★印は全国重点推進事業に準じた項目

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	平成28年度 (平成28年4月以降)	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
必要な資金の額	36,767	36,867	36,967	37,067	37,167
経営改善 普及事業費	36,767	36,867	36,967	37,067	37,167

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

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 ・当商工会の独自調査以外の調査結果について提供を受けること ・当商工会が行う調査の全県集計・整理・分析 他
2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 ・専門的かつ高度な分析に係る支援（専門家派遣） ・財務診断サービス等の提供を受けること 他
3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 ・専門的かつ高度な計画策定に係る支援（専門家派遣） ・融資を含む金融支援 ・計画策定アプリの提供を受けること 他
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 ・専門的かつ高度な実施支援に係る指導・助言（専門家派遣） ・支援策の提供を受けること 他
5. 需要動向調査に関すること【指針③】 ・当商工会の独自調査以外の調査結果について提供を受けること ・調査に係る情報提供を受けること 他
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 ・当商工会以外が実施する支援事業への参加 ・インターネットを利用した支援サービスの提供を受けること 他

## 連携者及びその役割

### 行政 調査結果の提供、専門家派遣、支援策の提供、情報提供 他

- ・ 栃木県(知事 福田 富一)  
〒320-8501 宇都宮市埜田 1-1-20 TEL028-623-2323
- ・ 下野市(市長 広瀬 寿雄)  
〒329-0492 下野市小金井 1127 TEL0285-40-5551

### 上部団体 調査の集計・整理・分析、専門家派遣、支援策の提供、情報提供 他

- ・ 栃木県商工会連合会(会長 福田 徳一)  
〒320-0806 宇都宮市中央 3-1-4 TEL028-637-3731
- ・ 全国商工会連合会(会長 石澤 義文)  
〒100-0006 東京都千代田区有楽町 1-7-1 TEL03-6268-0088

### 金融機関等 金融支援、情報提供、調査結果の提供、財務診断サービスの提供 他

- ・ (株)足利銀行石橋支店(支店長 黒田義章)  
〒329-0511 下野市石橋 833 TEL0285-53-1236
- ・ (株)栃木銀行石橋支店(支店長 田口和弘)  
〒329-0591 下野市石橋 427-4 TEL0285-53-1330
- ・ 足利小山信用金庫石橋支店(支店長 長竹敏雄)  
〒329-0511 下野市石橋 25-5 TEL0285-53-1150
- ・ (株)日本政策金融公庫宇都宮支店(支店長 佐藤 真)  
〒320-0813 宇都宮市二番町 1-31 TEL028-634-7142
- ・ 栃木県信用保証協会(会長 伊藤 勤)  
〒320-0806 宇都宮市中央 3-1-4 TEL028-635-2121
- ・ (株)あしぎん総合研究所(代表取締役 伊沢 正吉)  
〒320-0857 宇都宮市鶴田 1-7-5 TEL028-647-5311

### 支援機関等 専門家派遣、支援策の提供、支援事業の実施、情報提供 他

- ・ 中小企業基盤整備機構(理事長 高田 坦史)  
〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 TEL03-3433-8811
- ・ (公財)栃木県産業振興センター(理事長 柳 道夫)  
〒321-3226 宇都宮市ゆいの杜 1-5-40 TEL028-670-2600
- ・ 栃木県よろず支援拠点(コーディネーター 矢口 季男)  
〒321-3226 宇都宮市ゆいの杜 1-5-40 TEL028-670-2618

### 専門家等 専門家派遣、情報提供 他

- ・ (一社)栃木県中小企業診断士会(会長 仲山 親雄)  
〒320-0065 宇都宮市駒生町 1487-14 ナック・ワース・プロ(有)内 TEL028-652-6224
- ・ (株)U I 志援コンサルティング(代表取締役 伊藤 一嘉)  
〒329-2711 那須塩原市石林 317-9 TEL0287-39-5298
- ・ (株)ネオクラシック(代表取締役 柴田 幸紀)  
〒324-0054 大田原市若松町 505-1-103 TEL090-8875-0204

連携体制図等

