

平成 29 年 度

# 「経営発達支援計画」事業実施報告書

(事業の実績・評価・見直し結果)

足利市坂西商工会

## 概 要

本報告書は、経営発達支援計画に基づき、足利市坂西商工会が平成29年度に実施した事業の実績、評価及び見直し結果等についてまとめたものである。

国に提出するほか、当商工会のホームページに掲載し、地域の小規模事業者が閲覧できるようにしている。

なお、評価及び見直しにあたっては、「足利市坂西商工会経営発達支援計画検討委員会」を組織して、外部有識者等を活用し、公平かつ幅広い意見を取り入れて審議を行った。

## 足利市坂西商工会経営発達支援計画検討委員会

### ■ 目 的

経営発達支援計画の年度目標(P)に対する実績(D)の報告を受け、目標達成事業の効果、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。審議結果を商工会の理事会等へ報告し、次年度以降の事業に反映させていく。PDCAサイクルを有効に回すことで、計画の実効性を高める。

### ■ 組 織（委員及びオブザーバー名簿）

No.	役 名	氏 名	所 属 ・ 役 職 等
1	委 員 長	柴田 幸紀	株式会社ネオクラシック 代表取締役 中小企業診断士
2	副委員長	安西 健	足利市産業観光部 参事 商工振興課長
3	委 員	菊池 泰夫	株式会社日本政策金融公庫 佐野支店 融資課長
4	オブザーバー	川中子 敏彦	栃木県商工会連合会 事務局長
5	オブザーバー	桑原 信彦	栃木県商工会連合会 顔晴る企業応援課 主任
6	オブザーバー	小島 晃一	足利市坂西商工会 会長

### （足利市坂西商工会）

No.	役職名	氏 名
1	事務局長	塚原 達哉
2	主 任	桑原 伸二
3	主 任	田崎 宏司

### ■ 会議開催状況

日時：平成29年12月22日（金）14:00～

場所：足利市坂西商工会館 研修室

## 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。

### (1) 実施した事業内容

#### ① 「飲食店における地域の経済動向調査」の実施・公表

調査方法	外部専門家による情報収集
調査対象	RESAS、商業統計調査等、国縣市等が実施した調査等
調査内容	人口動態、経済動向、足利市の産業、栃木県の情報等
調査期間	8月
調査公表	ホームページ(8/25)、巡回訪問時の手渡し

#### ② 「栃木県中小企業景況調査」の提供

調査概要	* 足利市坂西商工会経営発達支援計画を参照ください。
提供方法	ホームページ(9/27、10/19、12/21)、郵送(11/1会報送付に合わせて)

#### ③ 栃木県が公表した各種調査の提供

調 査 名	HPへの掲示
平成28年 栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査	6月
平成28年 栃木県観光動態調査	6月
平成27年 栃木県商品流通調査	9月
平成28年 経済センサスー活動調査（製造業）結果確報（概要版）	10月

#### ④ 関東経済産業局が公表した「管内の経済動向」の提供

調査概要	* 足利市坂西商工会経営発達支援計画を参照ください。
提供方法	ホームページ(4月～3月まで毎月1回)

#### ⑤ あしぎん総合研究所が公表した「あしぎん経済概況」の提供

調査方法	当商工会職員による「あしぎん経済概況」分析
調査対象	あしぎん総合研究所ホームページ「あしぎん経済概況」
調査内容	個人消費、生産活動、設備投資、雇用情勢等
調査公表	ホームページ(4月～3月まで毎月1回)

### (2) 今年度の目標及び実績等

項 目	(☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	目標	実績	達成率
① 会報送付回数		3	2	66.7%
② ホームページ更新回数		10	19	190.0%
③ 調査回数（成果物数）	☆	22	32	145.5%

### (3) 今年度実績に対する内部評価

昨年度実施した「足利市坂西地区における経済動向に関するアンケート調査」の結果から、今年度は管内の飲食店を重点支援対象に定め、調査を実施・公表した。これにより、支援対象とする小規模事業者の実態に沿う情報を提供することが可能となり、巡回訪問を通じて20件の飲食店等へ経営分析を行う際の資料として提供した。

また、昨年度検討委員会で指摘を受けた事項を踏まえ、中小企業景況調査、小規模企業景気動向調査、あしぎん経済概況等、提供する調査の種類を増やしたことで、ホームページ更新回数及び調査件数の目標を達成できた。

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

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

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

概ね目標を達成しており、昨年度の結果から改善点を明らかにして今年度取り組んだ成果が現れている。実施方法、事業の成果、進め方それぞれの項目を見ても、評価に値する。

実績が少なかった会報送付回数については、次年度目標達成に向けて努力して欲しい。また、調査結果に対する小規模事業者の声を吸い上げ、改善に活かすと良い。

▶ (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

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)

(6) 次年度目標

項目	(☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	30年度	今年度比
① 会報送付回数		3	±0
② ホームページ更新回数		12	+2
③ 調査回数(成果物数)	☆	23	+1

(7) 次年度目標の達成に向けた見直し(改善等)

※評価を受けての商工会コメント

会報送付回数は、次年度7月・11月・1月の発行時期に収集した情報を着実に掲載し、目標達成を目指す。現在、調査結果についてホームページで公表しているが、アクセス数や事業所からの聞き取りにより効果を測定することで、有効性を確保する。

## 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。

(1) 実施した事業内容

① 経営分析対象者の掘り起こし

- ・経営分析セミナーの受講案内
- ・巡回訪問、窓口相談、セミナー等開催時の声かけ
- ・金融、税務、経理等相談からの誘導
- ・記帳機械化受託事業者ほか、販路開拓事業参加者等への声かけ

② 経営分析セミナーの開催

開催日時	平成29年8月30日 14:30-16:30	受講者数	8 (8事業者)
セミナー名	自社の経営を見つめ直すセミナー“分析編”	講師	中小企業診断士 勝沼孝弘 氏
講義内容	経営分析とは、事業ドメイン、ポジショニングマップ、財務諸表分析等		
特色等	経営分析を行ったことがない事業所を対象とした内容で開催した		

③ 専門家（中小企業診断士）派遣による経営分析

- ・ 専門家派遣により経営分析を実施した事業者 2事業者（巡回 2回）

(2) 今年度の目標及び実績等

項 目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	目標	実績	達成率
① 経営分析対象者掘り起こしに係る巡回訪問延べ回数	350	400	114.3%
② 経営分析に係る巡回訪問延べ回数	16	33	206.3%
③ 経営分析に係る講習会・セミナー受講者数	17	8	47.1%
④ 経営分析事業者数 ☆	35	40	114.3%

(3) 今年度実績に対する内部評価

経営分析対象者の掘り起こしは、全職員で取り組んだ。特に、マル経融資申込者・記帳機械化事業利用者・小規模事業者持続化補助金申請者に対して重点的に支援した結果、巡回訪問延べ回数や分析事業者数の目標を達成できた。

また、個別指導として2事業者に中小企業診断士を派遣したことにより、経営分析に係る高度なノウハウの提供に繋がった。

セミナー受講者数は目標に及ばなかったことから、実施方法の見直しを検討する。

▶ (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）

目標を達成している項目が多く、全職員で協力して事業に取り組んだことが伺える。経営分析に係るセミナーの受講者数は目標の半数程度だが、人数を集めることだけでなく、少ない人数でもそこから気付きを得てもらうことが重要である。今回受講した事業者が、同業や近隣の小規模事業者にも効果を伝え、今後クチコミで広がっていくことが理想である。

▶ (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

- 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)

(6) 次年度目標

項 目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	30年度	今年度比
① 経営分析対象者掘り起こしに係る巡回訪問延べ回数	400	+ 50
② 経営分析に係る巡回訪問延べ回数	18	+ 2
③ 経営分析に係る講習会・セミナー受講者数	19	+ 2
④ 経営分析事業者数 ☆	40	+ 5

- (7) 次年度目標の達成に向けた見直し（改善等） ※評価を受けての商工会コメント  
 課題であるセミナー受講者について、受講者の好意的な声をホームページやフェイスブックで発信し、その効果を周知する。また、セミナーのテーマ・対象・実施時期を検討し、事業者のニーズに則した内容にする。  
 分析対象者の掘り起こしは引き続き全職員で行い、専門家派遣等を活用して実績に繋げる。

### 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。

#### (1) 実施した事業内容

##### ① 事業計画策定セミナーの開催

開催日時	平成29年10月18日 14:30-16:30	受講者数	4 (4事業者)
セミナー名	事業所のこれからを考えるセミナー“計画編”	講師	中小企業診断士 勝沼孝弘氏
講義内容	事業計画の意義、売上戦略について、定量分析（財務の位置づけ）等		
特色等	経営分析セミナーから続く内容で実施。カードブレインストーミングによる演習を行った。		

##### ② 専門家（中小企業診断士）派遣による事業計画策定支援

- ・ 専門家派遣により事業計画を策定した事業者 2事業者（巡回 4回）

##### ③ 創業支援セミナーの開催

開催日時	平成29年11月22日 14:30-16:00	受講者数	4 (4事業者)
セミナー名	出納帳の書き方から確定申告まで	講師	税理士 荻野純三氏
講義内容	記帳について、確定申告について、税金の種類等		
特色等	足利商工会議所主催の創業塾参加者と連携して実施した。		

#### (2) 今年度の目標及び実績等

項目	（☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目）	目標	実績	達成率
① 計画策定支援に係る巡回訪問延べ回数		24	38	158.3%
② 計画策定支援に係る講習会・セミナーの受講者数		19	8	42.1%
③ 事業計画策定事業者数（見直しを行った者も含む）☆		40	33	82.5%
④ 創業支援者数		2	4	200.0%

#### (3) 今年度実績に対する内部評価

新たに事業計画を策定する事業者に加えて、計画を策定済みの事業者に対し、専門家派遣等を通じて支援した結果、巡回訪問延べ回数の目標を達成できた。事業者と当会職員が一体となって取り組んだことで、経営課題解決に向けた意識の変化が見られた。

経営状況分析を実施した事業者のうち、事業計画策定に繋がらなかった事例があったことから、分析から計画策定まで一連のプロセスを支援する体制の整備が必要である。

創業支援セミナーは、昨年度の検討委員会では他団体が実施する事業の際に告知すべきとの指摘があったことを受け、足利商工会議所が主催する創業塾参加者に通知を配布して周知を図り、対象範囲を広げて取り組んだことで実績に繋がった。

▶ (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)

経営分析セミナーの出席者が引き続き事業計画策定セミナーに参加しなかったことが課題の1つに挙げられるが、日程の間隔が空き過ぎていたことがその一因である。事業計画策定に係る実績が少なければ、策定後の実施支援も目標を下回ってしまうため、取り組み方法を見直すべきである。創業支援者数は、昨年度から実施方法の見直しを図って成果を残しており、評価できる。

▶ (5) P D C A 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
B

- 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)

(6) 次年度目標

項 目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	30年度	今年度比
① 計画策定支援に係る巡回訪問延べ回数	27	+ 3
② 計画策定支援に係る講習会・セミナーの受講者数	22	+ 3
③ 事業計画策定事業者数(見直しを行った者も含む) ☆	47	+ 7
④ 創業支援者数	3	+ 1

(7) 次年度目標の達成に向けた見直し(改善等)

※評価を受けての商工会コメント

次年度に向けて事業計画策定セミナーの実施時期・方法等を見直す。具体的には、経営分析セミナーとの間隔を短くし、小規模事業者の実態に沿ったセミナーを開催することにより、受講後すぐに効果を実感できる内容に変更する。

創業支援については、今年度と同様に他の支援機関と連携して取り組む。

#### 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。

(1) 実施した事業内容

- ① 事業計画策定事業者へのフォローアップ
- ・事業計画策定(今年度) 17事業者
  - ・事業計画策定済み 6事業者

(2) 今年度の目標及び実績等

項 目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	目標	実績	達成率
① 実施支援に係る巡回訪問延べ回数	152	135	88.8%
② 実施支援に係る支援策の周知・提案件数	74	90	121.6%
③ 実施支援事業者数 ☆	40	27	67.5%

(3) 今年度実績に対する内部評価

事業計画策定支援と同様に、今年度計画を策定した事業者の他、既に計画を策定済みの事業者に対して実施支援を行った。目標には及ばなかったものの、巡回計画を定め、各種補助金申請者や融資申込者へ定期的な支援ができた。

事業者が抱える課題を解決し、計画の実効性を高めるため、今後は計画策定後のフォローアップに関する体制を整備する他、専門家派遣等を通じて継続的に支援していく必要がある。特に、事業計画策定セミナー参加者へのフォローアップについて、講師の協力を得て取り組んでいく。

▶ (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)

事業計画策定数に比例して実績は目標を下回ったが、実施支援策の周知・提案を多くするなど1事業者への手厚いフォローが見て取れる。他の商工会では、事業計画策定後の実施支援について、専門家派遣により実績を上げているため、当商工会においても制度の活用を検討すべきである。

▶ (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
B

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)

(6) 次年度目標

項目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	30年度	今年度比
① 実施支援に係る巡回訪問延べ回数	178	+ 26
② 実施支援に係る支援策の周知・提案件数	86	+ 12
③ 実施支援事業者数 ☆	47	+ 7

(7) 次年度目標の達成に向けた見直し(改善等)

※評価を受けての商工会コメント

次年度新たに事業計画を策定する事業者に加えて、既に計画を策定済みの事業者に対してもフォローアップを行う。専門家の協力を仰ぎ、業種や経営課題に応じて最適な人材を派遣することによって、計画の実行を有益なものにする。

支援策については、引き続き情報の収集に努め、会報や巡回訪問等を通じて適宜周知・提案していく。

## 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。



(1) 実施した事業内容

① 「足利市坂西地区における昼食時の飲食店利用度等調査」の実施

調査方法	聞き取りによるアンケート調査
調査対象	あしかが坂西軽トラ市来場者
サンプル数	218票
調査内容	飲食店における情報収集、外食の頻度、一人あたりの予算、滞在時間等
調査期間	平成29年6月4日
提供方法	ホームページ(9/6)巡回訪問時の口頭説明及び資料の手渡し

② 「業種別動向ネットワークシステム」を利用した情報の提供

システム概要	金融財政事情研究会が作成した業種別動向を提供
提供方法	巡回訪問時の口頭説明及び資料の手渡し

③ 一般社団法人日本フードサービス協会「データから見る外食産業」を利用した情報の提供

調査概要	一般社団法人日本フードサービス協会が作成した「外食産業市場動向調査結果」を提供
提供方法	ホームページ(4月～3月まで毎月1回)、巡回訪問時の口頭説明及び資料の手渡し

(2) 今年度の目標及び実績等

項目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	目標	実績	達成率
① 巡回訪問による調査分析実施回数(成果物数) ☆	12	19	158.3%
② アンケートによる調査分析実施回数	6	1	16.7%
③ テストマーケティングによる調査分析実施回数	5	4	80.0%
④ 当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	12	17	141.7%
⑤ 実施支援に係る情報提供回数	40	44	110.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

飲食店に特化した需要動向調査を行ってホームページで公表した他、口頭での説明や巡回訪問により管内の16の事業所へ結果を提供した。また、昨年度実施した検討委員会での改善提案を踏まえて、業種別ネットワークシステムや外部機関が実施した調査から需要動向に関する情報を収集し、昨年度よりも多くの実績を上げることができた。

さらに、補助金申請者やマル経推薦者に対して、巡回訪問により売れ筋商品等の項目について聞き取り調査を行って需要動向を整理し、事業計画策定の際に活用した。

▶ (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)

アンケートなど目標に及ばなかった項目もあるが、重点支援対象事業者には十分な成果物を作成しており、実績値以上の効果を上げたと推考する。各種システムや外部機関が実施した調査を活用し、効率的に事業を遂行できている。

生活者の価格に対する反応を測定し分析する「P S M分析」も需要動向に有効な手法である。

▶ (5) P D C A 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

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)

(6) 次年度目標

項目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	30年度	今年度比
① 巡回訪問による調査分析実施回数	12	±0
② アンケートによる調査分析実施回数	7	+ 1
③ テストマーケティングによる調査分析実施回数	7	+ 2
④ 当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	12	±0
⑤ 実施支援に係る情報提供回数	47	+ 7

(7) 次年度目標の達成に向けた見直し(改善等)

※評価を受けての商工会コメント

例えば、菓子店の新商品に関するテストマーケティング先について、会員事業所のネットワークを活用して意見を聴取するなど、費用をかけずに実施する方法を検討する。  
巡回訪問やホームページを活用しての調査結果の提供は、次年度以降も継続して実施する。

## 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】

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。

(1) 実施した事業内容

① 東京インターナショナル・ギフトショーへの出展支援

商品・サービスを地域外へPRし、需要の開拓に寄与することを目的に、(株)ビジネスガイド社が主催する東京インターナショナル・ギフト・ショー(9/6～8、東京ビッグサイト)出展に係る情報提供を行い、管内から1事業所が出展した。

② 「あしかが『美』食まつり」参加支援

平成30年4月から6月にかけて開催される「栃木デスティネーションキャンペーン」に合わせて、足利市の農産物ブランドである「あしかが美人」(トマト)を使用したメニューを市内店舗で提供する「あしかが『美』食まつり」について情報提供を行い、管内3店舗への支援を実施した。

③ 地域密着リフォーム事業「リフォーム展示・相談会」開催

顧客の新規開拓、顧客情報の取得、新商品・新技術の紹介によるニーズの掘り起こしを目的として、5月～11月の第4日曜日(8月を除く6回)、さかにし匠会加入事業所が商工会の駐車場等を利用して展示相談会を実施した。また、軽トラ市開催時にブースを設けて相談会を開催した。

④ 地域密着リフォーム事業「リフォームグループ(さかにし匠会)新聞広告」

顧客の新規開拓、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を目的として、「下野新聞」(発行部数約30万部・県内シェア45%)へ広告を掲載した。

⑤ スローライフ推進事業「『旨いが一番!!商工会の太鼓判』ガイドブック掲載」

顧客の新規開拓、消費者からの認知度向上、地元密着の安心・安全さのPRを目的として、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)等の掲載に向けた申請書作成支援を1事業者へ実施した。

⑥ ビジネスマッチング商談会への参加支援

新規顧客獲得を目的として、「新価値創造展（11/15～17、東京ビッグサイト）」「ジャパンクリエイション2018（11/28～29、東京国際フォーラム）」「プレミアムテキスタイルジャパン2018（11/28～29、東京国際フォーラム）」への出展支援を行い、それぞれ1事業者ずつ出展して需要の開拓を実現した。

⑦ 商工会ホームページへの企業情報登録

消費者からの認知度向上、地域外の新規顧客の獲得を目的として、昨年度リニューアルした当会ホームページの企業情報欄への掲載を推進し、前年と合わせて39事業所の業種や住所・連絡先等の情報を掲載した。その結果、ホームページの閲覧がきっかけとなって取引に繋がる事例があった。

(2) 今年度の目標及び実績等

項目	（☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目）	目標	実績	達成率
①	東京インターナショナル・ギフトショーへの出展支援	2	1	50.0%
②	農商工連携マッチング事業者数	3	3	100.0%
③	リフォーム展示・相談会顧客情報取得件数	65	60	92.3%
④	リフォームグループ（さかにし匠会）新聞広告掲載事業者数	12	11	91.7%
⑤	ワクワク系の店づくり事業実践事業者数	1	0	0.0%
⑥	スローライフ推進事業ガイドブック掲載事業者数	2	1	50.0%
⑦	ニッポンセレクト.com出店事業者数	1	0	0.0%
⑧	ビジネスマッチング商談会参加事業者数	1	3	300.0%
⑨	プレミアム商品券事業登録事業者数	53	-	-
⑩	商工会ホームページ企業情報登録事業者数	65	41	63.1%

(3) 今年度実績に対する内部評価

各種展示会・商談会の情報を収集し、出展支援に取り組んだことで、新たな需要の開拓に繋がった事業者が昨年度の2事業者から4事業者へ増加した。

また、目標値は下回ったものの、当商工会ホームページへの企業情報登録は今年度だけで32事業所に上り、小規模事業者が不得手とする広報活動やITの導入を支援できた。これは、昨年度検討委員から伴走型支援者以外にも広く掲載を呼び掛けるべきとの提案があったことを受けたものであり、その結果、飲食店を中心に、ホームページがきっかけで新たな顧客を獲得した事業所が4件あり、需要の開拓に寄与した。

▶ (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）

昨年度よりも実績が増えており、事業実施への努力が伺える。展示会等への出展支援については、市内にある栃木県南地域地場産業振興センターで出展料の40%を助成する制度があることから、対象事業者へ周知を図って欲しい。

商工会ホームページへの企業情報登録は、掲載のメリットを説明するなど効果があることをPRして取り組むべきである。

▶ (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
B

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）

(6) 次年度目標

項目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	30年度	今年度比
① 東京インターナショナル・ギフトショーへの出展支援	2	±0
② 農商工連携マッチング事業者数	4	+ 1
③ リフォーム展示・相談会顧客情報取得件数	70	+ 5
④ リフォームグループ (さかにし匠会) 新聞広告掲載事業者数	12	±0
⑤ ワクワク系の店づくり事業実践事業者数	2	+ 1
⑥ スローライフ推進事業ガイドブック掲載事業者数	2	±0
⑦ ニッポンセレクト.com出店事業者数	1	±0
⑧ ビジネスマッチング商談会参加事業者数	1	±0
⑨ プレミアム商品券事業登録事業者数	55	+ 2
⑩ 商工会ホームページ企業情報登録事業者数	70	+ 5

(7) 次年度目標の達成に向けた見直し (改善等)

※評価を受けての商工会コメント

ワクワク系の店づくり事業やスローライフ推進事業などの経営革新事業について、事業計画策定事業者へ情報を周知し、職員の支援のもと取り組む体制を整備する。

また、ホームページへの企業情報に関しては、商工会の場合、検索サイトで上位に表示されやすいことから、自社ホームページを開設している事業所にも積極的に登録を促していく。

## 7. 地域経済の活性化に資する取組み

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ため、「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、足利市等との連携により、「足利市長との意見交換会・懇談会」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) 実施した事業内容

① 即売会 (あしかが坂西軽トラ市) の開催

当地区における中心市街地商店街の賑わい創出及び商店街の活力向上を目的として、6月4日(日)と10月15日(日)の2回、あしかが坂西軽トラ市を実施した。このイベントは、新規顧客を獲得することによる売上向上を達成するための「即売会」を兼ねており、小規模事業者の新たな需要の開拓にも寄与した。

実施に伴い、即売会の内容を広く周知するためのチラシを作成してPRした他、来場者の安全に配慮した環境作りの一環として、テント・机・椅子等の備品をレンタルした。また、チラシの裏面には、即売会終了後に管内で一定期間使用できる割引券を印刷し、地区内事業所への回遊性を高めて、小規模事業者の販路開拓及び売上向上を図った。

② 足利ブランド認定申請支援

足利らしさが感じられ、高い技術によって生み出された商品・製品を地域ブランド化して全国に発信し、普及拡大を図ることを目的に実施する「足利ブランド認定品拡大事業」に参画し、情報提供・申請書作成支援に取り組んだ。これにより、小規模事業者の商品・製品の高付加価値化、地域内消費活性化、宣伝力強化に繋がった。

(2) 今年度の目標及び実績等

項 目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	目標	実績	達成率
① 出店者数 (即売会：あしかが坂西軽トラ市)	38	47	123.7%
② 来場者数 (即売会：あしかが坂西軽トラ市)	1,200	2,350	195.8%
③ 加盟店数 (プレミアム付商品券事業)	53	-	-
④ PR活動回数 (プレミアム付商品券事業)	7	-	-
⑤ 地域資源のブランド化 (足利ブランド認定) 件数	3	4	133.3%

(3) 今年度実績に対する内部評価

販路開拓支援先のうち、8事業者が即売会 (あしかが坂西軽トラ市) に出店して自社をPRし、新規顧客獲得や既存客のリピート率向上を実現した。また、出店者の約7割が、自社の認知度アップに繋がったと感じており、地域経済の活性化による小規模事業者の振興を達成できた。事業が定着してきたことにより、出店者数及び来場者数は目標を大きく上回っている。

足利ブランド認定申請は3年に1度募集が行われており、今年度が募集年に該当した。支援の結果、管内から新たな事業所を含む4件の申請があり、現在審査中である。

プレミアム商品券事業は、今年度実施なし。

▶ (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)

全ての項目で目標を上回る実績を上げており、事業の効果をもたらしている。方法等について、特段の指摘事項なし。

▶ (5) P D C A 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

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)

(6) 次年度目標

項 目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	30年度	今年度比
① 出店者数 (即売会：あしかが坂西軽トラ市)	40	+ 2
② 来場者数 (即売会：あしかが坂西軽トラ市)	1,300	+ 100
③ 加盟店数 (プレミアム付商品券事業)	55	+ 2
④ PR活動回数 (プレミアム付商品券事業)	8	+ 1
⑤ 地域資源のブランド化 (足利ブランド認定) 件数	5	+ 2

(7) 次年度目標の達成に向けた見直し (改善等)

※評価を受けての商工会コメント

即売会の開催チラシについて、現在は足利市坂西地区管内のみの配布であるが、農協発行の会報誌 (市内全域に12,000部頒布) への折り込みができれば地区外への周知に繋がることから今後連携を強化し、将来的に実施を検討する。

今年度申請した足利ブランド認定品は、パンフレット等で適宜PRを図る。

上記 1～6 に対する検討委員会の評価【判定の確認】

これ以降（11を除く）は、上記 1～6 の事業を効果的かつ円滑に実施するために行われる間接的な内容です。これまでの評価結果（判定）を確認し、何をすることで実績が上がるのか、何が足りないから実績が上がらないのかを明らかにします。

事業項目	判定	事業項目	判定
1. 地域の経済動向調査に関する事	A	4. 事業計画策定後の実施支援に関する事	B
2. 経営状況の分析に関する事	A	5. 需要動向調査に関する事	A
3. 事業計画策定支援に関する事	B	6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	B

8. 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

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。

(1) 実施した内容

実施項目	実施日	参加者数
① 職員協議会第 6 支部（7 商工会）研修会での情報交換	平成29年10月31日	3名
② 商工会第 6 ブロック連絡会議での情報交換	平成29年10月28日	1名
③ 県連主催の職員向けセミナーでの情報交換	平成29年8～9月	6名
④ 日本政策公庫佐野支店主催のマル経協議会での情報交換	平成29年10月30日	1名
⑤ スキルアップ勉強会での情報交換（佐野市あそ商工会共催）	平成29年10月20日	2名
⑥ 足利市創業サポート連絡会議での情報交換	平成29年6月21日	1名
⑦ 県連主催の経営発達支援計画事業推進連絡会議への参加	平成29年6月9日	1名
⑧ 県連主催の経営発達支援計画事業推進連絡会議への参加	平成30年1月25日	1名

(2) 今年度実績（(1)を実施することで上記 1～6 の実績等にどう影響したか）に対する内部評価

計画を推進する職員が、研修会等を通じて他団体と情報交換することにより、支援技術や知識の向上を図った。また、他の商工会が実施する先進的な取り組みについて情報を共有し、そのノウハウを学んで支援体制の改善・見直しに活用した。これにより、上記 1～6 の各事業について、外部機関と連携しながら円滑に推進することができた。

▶ (3) 今年度実績（(1)を実施することで上記 1～6 の評価にどう影響したか）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）

情報交換について新たな取り組みを実施しており、改善すべき事項は見当たらない。

▶ (4) P D C A 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

- 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)

(5) 次年度目標の達成に向けた見直し(改善等)

※評価を受けての商工会コメント

今年度に引き続き、県商工会連合会や他の商工会、市役所・金融機関等と密に情報交換の場を設け、先進的な支援事例を学んで適宜改善・見直しを図る。他団体との連携強化により、経営発達支援事業の有効性を高めていく。

## 9. 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、O J T、勉強会開催により資質向上を図る。

(1) 実施した内容

① 県連が開催する職員向けセミナーへの参加

開催日	テーマ	講師等	参加者数
平成29年9月11日	フレームワークから見る経営診断について	柴田幸紀氏	2名
平成29年9月25日	商工会認証システムについて	井上一久氏	3名
平成29年9月28日	事例から見る経営診断について	水沼啓幸氏	1名

② 中小企業大学校への職員派遣

研修期間	研修コース名	参加者数
平成29年8月7日 ~ 平成29年8月10日	新商品開発支援の進め方	1名

③ セルフアセッサーセミナーへの参加

研修期間	研修コース名	参加者数
平成29年6月28日 ~ 平成29年6月29日	A 1 コース 基礎編	1名
平成29年7月26日 ~ 平成29年7月27日	A 2 コース 体験編	1名
平成29年8月22日 ~ 平成29年8月23日	A 3 コース 評価編	1名

④ OJTの実施(先輩職員や専門家に同行し支援を行う)

(2) 今年度実績((1)を実施することで上記1~6の実績等にどう影響したか)に対する内部評価

経営指導員は中小企業大学校やセルフアセッサーセミナーへ積極的に参加し、自己研鑽に努めた。他の職員についても、県連が主催するセミナーへの参加やO J Tから資質向上を図ったことで、組織全体の支援力アップに繋がった。

これにより、上記1~6の事業を推進する上で必要な知識を身に付けることができ、効果的な支援を表現した。

▶ (3) 今年度実績((1)を実施することで上記1~6の評価にどう影響したか)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)の事業は目的に適っており、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)  
資質向上を目的とした活動が積極的に行われており、指摘事項なし。

▶ (4) P D C A 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

- 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)

(5) 次年度目標の達成に向けた見直し(改善等)

※評価を受けての商工会コメント

中小企業診断士等の専門家を講師に招聘し、事業承継・創業などテーマを絞った内部勉強会を開催している商工会もあることから、必要に応じて実施を検討する。

## 10. 支援ノウハウ等を組織内で共有する体制

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。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。

(1) 実施した内容

- ① 事業所毎のカルテ作成(商工会基幹システム利用)による指導・支援内容等の共有・蓄積
- ② 経営発達支援計画支援システムを利用した支援状況(分析・計画)の共有・蓄積
- ③ 随時又は朝礼時の口頭による指導・支援内容等の共有
- ④ 研修会・会議等参加者による内容復命・資料回覧
- ⑤ 職員協議会による「事業者支援マニュアル」作成協力(アンケート調査回答ほか)

(2) 今年度実績((1)を実施することで上記1~6の実績等にどう影響したか)に対する内部評価

指導・支援を行った際には、その内容を各種システムに入力・記録し、事業者支援に関する情報を蓄積した。これらの情報は全職員が必要な時に閲覧できる状態にあり、組織を上げて取り組んだことで支援ノウハウの共有に効果があった。

加えて、職員が参加した会議資料の回覧から適宜情報共有を図るなど、経営発達支援事業の円滑な推進に向けた取り組みを継続し、支援体制の強化に繋がった。

▶ (3) 今年度実績((1)を実施することで上記1~6の評価にどう影響したか)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)

ノウハウの共有体制が整備されており、改善事項なし。



▶ (4) P D C A 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

- 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)

(5) 次年度目標の達成に向けた見直し(改善等)

※評価を受けての商工会コメント

今年度実施した取り組みを継続し、経営発達支援事業の円滑な実施に向けて支援ノウハウの共有・蓄積を実践していく。

## 1 1 . 施策利用状況等(その他取組み状況)

(1) 今年度の実績

項 目 (☆は、中小企業庁の調査指標に合致する項目)	実績	前年度
①持続化補助金申請件数 ☆	5	14
(うち、採択件数)	5	7
②経営改善資金(マル経)利用件数 ☆	13	13
③経営発達支援資金利用件数 ☆	0	0
④経営力強化法に基づく経営力向上計画策定支援実施件数 ☆	0	3
⑤ものづくり補助金申請支援・確認書発行件数 ☆	0	2
⑥小規模事業者に対する巡回訪問件数(総数) ☆	2,132	2,413
⑦小規模事業者数 ☆	775	775
(うち、会員小規模事業者数)	474	477

(2) 今年度実績に対する内部評価

小規模事業者持続化補助金申請者に対して地域の経済動向や需要動向に関する情報を提供し、経営状況分析から事業計画策定まで一連のプロセスを定めて支援した結果、採択率は100%だった。事業計画策定後は定期的なフォローアップに努め、採択された全ての事業者で新規顧客獲得及び売上増加に繋がっている。

また、経営改善資金(マル経)利用者にも同様の支援を行うなど、施策利用者と経営発達支援事業を関連付けた支援を、昨年度よりも円滑に実施することができた。

▶ (3) 今年度の実績に対する検討委員会の評価(意見等)

(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)

各種施策利用者に対して効果的な支援ができている。事業承継を見据え、青年部員を対象に重点支援を実施している商工会が高い実績を上げている事例もあり、参考にすると良い。

他の機関と連携した取り組みも多く見受けられ、今年度の結果について総合的には高く評価したい。

(4) 次年度目標の達成に向けた見直し(改善等)

※評価を受けての商工会コメント

持続化補助金や経営改善資金利用者に対して計画的に支援することができたが、施策利用者以外の小規模事業者に対する支援実績が少ないことが課題である。次年度以降、掘り起こしから事業計画策定まで一連のプロセスを策定し、他の支援機関や専門家等の協力を仰ぎながら支援を実践していく。