

令和元年度

**「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令和元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	松島 繁	足利市産業観光部 参事 商業振興課長
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	長谷川 敬	栃木県商工会連合会 経営の見える課 課長
5	オブザーバー	手塚 幸伸	栃木県商工会連合会 経営の見える課 主任

### （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： 令和元年12月19日（木）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 「商圏分析結果（外部環境情報）」の提供

調査方法	商圏分析システム、RESAS（地域経済分析システム）の利用
調査対象	国勢調査、経済センサス、住民基本台帳、商業統計表、工業統計表等
調査内容	商圏人口規模・構成・推移、マーケット水準・特性・購買力等
調査提供	随時又は経営分析支援時

#### 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(7月、11月、1月)での公表、郵送(8/27)、巡回訪問時に手渡し(12/2)

#### ③ 「小規模企業景気動向調査」の提供

調査方法	対象商工会経営指導員による調査票への選択記入式
調査対象	全国約300商工会の経営指導員
調査内容	売上額、資金繰り、採算、業界の業況等
調査公表	ホームページ(4月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、1月、2月、3月)

#### ④ 栃木県が公表した各種調査の提供

調 査 名	HPへの掲示	HP以外
平成30年 栃木県工業統計調査（速報値）	4月	
平成30年 栃木県工業統計調査	8月	会報掲載
平成30年 栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査	5月	

#### ⑤ 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)

#### ⑥ 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	4	133.3%
② ホームページ更新回数		14	28	200.0%
③ 調査回数（成果物数）	☆	24	37	154.2%

### (3) 今年度実績に対する内部評価

小規模企業景気動向調査、あしぎん経済概況等、定期的に発信できる情報の収集に努めたことで、ホームページ更新回数及び調査回数の目標を達成できた。

成果物は、会報に同封した他、巡回訪問を通じて管内の19事業者へ提供し、経営分析を行う際の資料として活用した。

また、昨年度検討委員会で指摘を受けた事項を踏まえ、ホームページ管理業務の担当者を明確にして、時宜を得た情報の提供に努めた。

▶ (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)

全ての項目で目標を上回る実績を上げることができており、取り組みの効果が伺える。今後は、若い世代にターゲットを絞った情報の提供や、ホームページの閲覧数を集計できる環境の整備を行うとよいのではないかと。また、情報を提供した事業者が、自社の外部環境に対してどれだけ気付きを得たか把握することが理想である。

▶ (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)	令和2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		16	+2
③ 調査回数(成果物数)	☆	25	+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

前年度の課題を踏まえて各種調査結果を計画的に提供したことで、目標を達成することができた。実際に、10事業者が調査結果を活用して経営分析に着手するなど、成果に繋がった。

検討委員会では、ホームページへのアクセス数や、情報提供先の意識の変化に関する助言があったため、今後はこうした課題の解決に努めていきたい。

## 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

- ・「商圈分析結果(外部環境情報)」の提供からの誘導
- ・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	令和元年8月23日 14:00-16:00	受講者数	6 (6事業者)
セミナー名	必ず知っておきたい!「経営のイロハ」セミナー	講師	中小企業診断士 小峰俊雄氏
講義内容	原価計算、利益の考え方を学び、SWOT分析を用いて自社の現状を把握する		
特色等	これまでに、経営に関する基礎知識を学んだことがない事業者を想定して実施した		

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 4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		460	390	84.8%
② 経営分析に係る巡回訪問延べ回数		20	39	195.0%
③ 経営分析に係る講習会・セミナー受講者数		21	12	57.1%
④ 経営分析事業者数 ☆		46	52	113.0%

(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。今年度は、マル経融資申込者及び各種補助金申請者に対して重点的に支援した結果、経営分析事業者数は目標を上回った。

また、個別支援を必要とする2事業者に対して専門家を派遣し、職員が随行して経営分析に係る高度なノウハウの提供に繋がった。

経営分析に係るセミナーでは、検討委員からの指摘を受けて、難易度や周知方法を検討して開催したが、受講者数は目標に及ばなかった。

▶ (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）

経営分析に係る巡回訪問延べ回数及び経営分析事業者数で目標を達成していることから、基準となる各項目において、評価に値する。

しかし、昨年度同様、経営分析セミナーの受講者が目標を下回っているため、実施時期や対象者の絞り込みなど、改めて検討を要する。

▶ (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)	令和2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		530	+ 70
② 経営分析に係る巡回訪問延べ回数		24	+ 4
③ 経営分析に係る講習会・セミナー受講者数		23	+ 2
④ 経営分析事業者数 ☆		53	+ 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

例年、経営分析セミナーの参加者確保に苦慮していることから、年代・性別・業種等からターゲットを明確にしたうえで、実施時期や内容を決定するなど、目標達成に向けて改善を図っている。また、当会ホームページやフェイスブックでセミナー参加者の好意的な声を発信し、事業者の意欲を高めていく。

### 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	令和元年9月27日 14:00-16:00	受講者数	6 (6事業者)
セミナー名	「10年後の経営に備える」セミナー	講師	中小企業診断士 小峰俊雄氏
講義内容	損益分岐点や決算書の見方等、事業計画策定のポイントについて		
特色等	業種や事業形態を問わず、初めて計画を策定する事業者にも理解しやすい内容とした		

##### 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 6回）

##### ③ 創業支援セミナーの開催

開催日時	令和元年11月19日 14:00-16:00	受講者数	2 (2事業者)
セミナー名	創業支援セミナー	講師	税理士 荻野純三氏 社会保険労務士 正田裕之氏 県信用保証協会 八木澤俊氏
講義内容	出納帳の書き方、確定申告について、労働保険の基礎知識等、融資保証制度紹介		
特色等	税務・労務の知識に加えて、創業者向けの融資保証制度に関する情報を提供した		

#### (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		30	50	166.7%
② 計画策定支援に係る講習会・セミナーの受講者数		25	8	32.0%
③ 事業計画策定事業者数（見直しを行った者も含む）☆		55	41	74.5%
④ 創業支援者数		4	4	100.0%

#### (3) 今年度実績に対する内部評価

補助金申請やマル経活用を機に、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支援した結果、巡回訪問延べ回数の目標を達成できた。また、創業支援では、巡回訪問等を通じて掘り起こしを図った他、創業支援セミナーにおいて、税務・労務・金融と幅広い内容を盛り込んだ。これにより、支援した4事業者全てが実際に創業した。

事業計画策定セミナーでは、検討委員会の指摘を受けて、過去の受講者の好意的な意見から、参加することの利点を広く周知したが、受講者数は目標に至らなかった。



▶ (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)

創業セミナー受講者数が昨年の実績を下回った一因として、時期・時間帯がターゲットとする事業者のニーズに沿っていないことが挙げられる。内容については、商工会議所主催の創業塾との差別化を図り、相互に補完するようなものとするが良い。また、計画を策定した事業者の満足度が測定できれば、事業の効果が高まるのではないかと。

▶ (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)	令和2年度	今年度比
① 計画策定支援に係る巡回訪問延べ回数	36	+ 6
② 計画策定支援に係る講習会・セミナーの受講者数	28	+ 3
③ 事業計画策定事業者数(見直しを行った者も含む) ☆	64	+ 9
④ 創業支援者数 ☆	5	+ 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

事業計画策定セミナー及び創業支援セミナーについて、対象事業者や過去の参加者の声を収集し、二実施時期等を改めて検討する。さらに、事業計画を策定した事業者にもたらされた成果を、これから参加する事業者に周知することで、目標の達成を目指す。

#### 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 職員による定期的な巡回訪問
  - ・事業計画策定(今年度) 29事業者
  - ・事業計画策定済み 5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 ☆	208	115	55.3%
② 実施支援に係る支援策の周知・提案件数	100	77	77.0%
③ 実施支援事業者数 ☆	55	39	70.9%

(3) 今年度実績に対する内部評価

事業計画策定事業者数の実績に伴って、策定後の実施支援実績も目標には及ばなかったが、県・市の施策や融資制度等、支援策の周知・提案に努めた。小規模事業者持続化補助金申請者及び融資申込者については、経営指導員が巡回計画を策定し、事業計画の実行を継続的に支援した。

また、昨年度の検討委員会で、過去に専門家を派遣した事業所へのフォローアップを強化して欲しいとの意見があったことから、該当事業所への巡回訪問による事業計画実施支援を重点的に行った。

▶ (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)

事業計画を策定した事業者に対して、計画的にフォローアップを実施している点は評価できるが、各項目が目標値以下であり、改善の余地がある。分析・計画策定・フォローアップという一連のプロセスを定め、売上や客数の変化などを把握することが重要である。

▶ (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
C

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)	令和2年度	今年度比
① 実施支援に係る巡回訪問延べ回数 ☆	242	+ 34
② 実施支援に係る支援策の周知・提案件数	116	+ 16
③ 実施支援事業者数 ☆	64	+ 9

(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

事業計画策定済みの事業者に対して、フォローアップできなかったケースがあったことから、巡回計画を立てた上で、取りこぼしがないように努める。これにより、継続的な支援に繋げることで、計画策定の効果を高めていく。

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 「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	対象事業の業界動向等を提供
提供方法	巡回訪問時の口頭説明及び資料の手渡し



② 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～12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	31	258.3%
② アンケートによる調査分析実施回数		9	0	0.0%
③ テストマーケティングによる調査分析実施回数		9	3	33.3%
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	30	250.0%
⑤ 実施支援に係る情報提供回数		55	64	116.4%

(3) 今年度実績に対する内部評価

主に、外部機関による調査から需要動向に関する情報を収集し、ホームページ等で提供した。さらに、業種別動向ネットワークシステムを活用し、管内の11事業者に対して、巡回訪問時に商品・サービスの需要動向に関する情報提供を行った。補助金申請者やマル経推薦者には、売れ筋商品等の項目について聞き取り調査を行い、需要動向を整理して、事業計画策定や策定後の実施支援に活用した。

検討委員会で改善提案があったテストマーケティングについては、当商工会が主催する即売会を活用し、商品に対する味・値段など、需要動向を整理した。

▶ (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)

アンケート調査等、一部着手できていない項目があるが、積極的に事業を実施したことは評価に値する。業種別動向ネットワークシステムをはじめとする需要動向調査結果は、会員事業所だけでなく、創業者に対して提供することも効果的である。

日本政策金融公庫ホームページにも、需要動向に関する経営資料が掲載されているため、支援時に活用して欲しい。

▶ (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)	令和2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		11	+2
③ テストマーケティングによる調査分析実施回数		12	+3
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		64	+9

- (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（あしかが坂西軽トラ市）の機会を活用してテストマーケティングの実績を上げることができたことから、次年度以降も継続的に支援していく。  
検討委員会の指摘を受けて、需要動向調査の種類や提供範囲を広げることで、事業計画策定事業者の実績アップに繋げていく。

## 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（9/3～6、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  
令和2年3月から5月の期間中、足利市の農産物ブランドである「あしかが美人」（いちご・アスパラガス・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」に関する情報提供を行い、管内2店舗の参加を支援した。
- 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、2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  
「ニッポン全国物産展（11/22～24、池袋サンシャインシティ）」「ジャパングリエーション2020・プレミアムテキスタイルジャパン2020（11/19～20、東京国際フォーラム）」に関する情報提供及び出展支援を行い、新規顧客獲得・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、平成28年度に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、49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、新規顧客との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	4	2	50.0%
③ リフォーム展示・相談会顧客情報取得件数	75	54	72.0%
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	13	11	84.6%
⑤ ワクワク系の店づくり事業実践事業者数	2	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	3	2	66.7%
⑦ ニッポンセレクト.com出店事業者数	2	1	50.0%
⑧ ビジネスマッチング商談会参加事業者数	2	5	250.0%
⑨ プレミアム商品券事業登録事業者数	58	-	-
⑩ 商工会ホームページ企業情報登録事業者数	75	49	65.3%

(3) 今年度実績に対する内部評価

今年度、新たに加入した飲食関連事業所に対して、展示会・商談会に関する情報提供を行った結果、スローライフ推進事業申請・ニッポン全国物産展出展に繋がり、新たな需要の開拓を支援することができた。昨年度の検討委員会で助言を受けたとおり、今後は、新たな需要の開拓を実現した事業者の声を収集しながら、その効果をアピールして支援していく。

当商工会ホームページに企業情報を掲載した事業所は、昨年度と比較して7件増加し、ホームページ閲覧を契機として、新規顧客を獲得した事業所が3者あった。

▶ (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)

全体的に昨年度よりも実績を上げることができており、取り組みの内容は評価できる。

効果を正確に測定するため、支援した事業者の売上や利益がどの程度増えたのか把握して欲しい。

商工会ホームページの企業情報欄に掲載されることは、企業の信用力に繋がることを示すと良い。

▶ (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)	令和2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	3	+ 1
② 農商工連携マッチング事業者数	5	+ 1
③ リフォーム展示・相談会顧客情報取得件数	80	+ 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	13	±0
⑤ ワクワク系の店づくり事業実践事業者数	2	±0
⑥ スローライフ推進事業ガイドブック掲載事業者数	3	±0
⑦ ニッポンセレクト.com出店事業者数	2	±0
⑧ ビジネスマッチング商談会参加事業者数	2	±0
⑨ プレミアム商品券事業登録事業者数	60	+ 2
⑩ 商工会ホームページ企業情報登録事業者数	80	+ 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

ホームページ企業情報欄への掲載を機に、新規顧客獲得に繋がった事例があるなど、効果的な支援ができた一方で、多くの項目で目標を下回る結果となった。今後は、こうした成功事例をアピールするなどして、実績確保に努める。

## 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の賑わい創出及び活力向上を目的として、6月2日（日）と10月20日（日）の2回、即売会（あしかが坂西軽トラ市）を実施した。これにより、支援対象事業所の新規顧客獲得・売上増加に繋がり、新たな需要の開拓に寄与した。

開催に向けて、管内にチラシを全戸配布して周知した他、来場者の安全に配慮した環境作りを目的として、テント・机・椅子等の備品をレンタルした。また、昨年度に引き続き、チラシの裏面には、協賛店で一定期間使用できるサービス券を印刷し、その利用を促すことで、即売会当日以降の地区内回遊性を高め、小規模事業者の販路開拓及び売上向上を実現した。

(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 出店者数（即売会：あしかが坂西軽トラ市）	42	52	123.8%
② 来場者数（即売会：あしかが坂西軽トラ市）	1,400	2,800	200.0%
③ 加盟店数（プレミアム付商品券事業）	58	-	-
④ PR活動回数（プレミアム付商品券事業）	9	-	-
⑤ 地域資源のブランド化（足利ブランド認定）件数	5	4	80.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

即売会（あしかが坂西軽トラ市）には、販路開拓を支援した8事業者が出店して事業所の広報宣伝を図り、新規顧客獲得を実現した。出店後に実施したアンケートの結果では、約6割の出店者が、自店の認知度アップに繋がったと回答し、半数が当日3万円以上の売上を記録するなど、実績を上げることができた。この即売会は、出店者数が年々増加しており、10月には過去最高を記録した。

プレミアム商品券事業は、今年度、商工会による支援実績なし。

▶ (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)

即売会（あしかが坂西軽トラ市）には、様々な業種の事業者が出店し、「地域経済の活性化に資する取り組み」と「新たな需要の開拓に寄与する事業」の双方を実践していることが、高く評価できる。

▶ (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
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)	令和2年度	今年度比
① 出店者数 (即売会：あしかが坂西軽トラ市)	44	+ 2
② 来場者数 (即売会：あしかが坂西軽トラ市)	1,500	+ 100
③ 加盟店数 (プレミアム付商品券事業)	60	+ 2
④ PR活動回数 (プレミアム付商品券事業)	10	+ 1
⑤ 地域資源のブランド化 (足利ブランド認定) 件数	5	±0

(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（あしかが坂西軽トラ市）を継続して実施することにより、地域経済活性化に寄与すると共に、出店者にテストマーケティングを促すなどして、新たな需要の開拓に係る支援へと繋げていく。

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こと	A	4. 事業計画策定後の実施支援に関すること	C
2. 経営状況の分析に関すること	A	5. 需要動向調査に関すること	A
3. 事業計画策定支援に関すること	B	6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	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。

### (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	令和元年11月26日	4名
② 商工会第6ブロック連絡会議での情報交換	令和元年6月18日	1名
③ 県連主催の職員向けセミナーでの情報交換	令和元年8～12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	令和元年10月29日	1名
⑤ 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	令和2年1月29日	1名

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

県連等が主催する研修会や会議へ、計画を推進する職員が参加し、他団体との情報交換を通じて、支援技術及び知識の向上を図った。また、支援体制の改善・見直しの参考とするため、県内の商工会職員と積極的に交流を図り、先進的な取り組みについて情報を共有した。  
これにより、上記1～6の各事業について、関係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の評価はどう影響したか）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）

特段の指摘事項なし。

他の商工会と情報交換を図り、先進的な事例を学ぶなどして事業を推進して欲しい。

### ▶ (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

今年度と同様に、他の商工会及び関係機関と連携して取り組む。



## 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」を目的に取り組み、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。

### (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
令和元年8月20日	小規模事業者のアセスメントと分析について (経営支援マネージャー資質向上セミナー)	嶋津義則氏 井上一久氏 稲村一男氏	1名
令和元年8月23日	経営分析と財務分析による経営計画の策定について	(株)ネクラック 柴田幸紀氏	2名
令和元年9月13日	創業支援に向けた経営計画の策定について	須田経営相談所 須田秀規氏	1名
令和元年9月20日	事業承継に向けた事例による経営計画の策定について	FPサポートバンク 小峰俊雄氏	2名

#### ② 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

県連が主催する職員向けセミナーに出席し、支援スキル向上を図った他、経営指導員 1 名が、経営支援マネージャー資質向上セミナーに参加し、経営発達支援事業推進に必要なスキルの向上を図った。また、新たに県事業引継ぎ支援センターとの帯同訪問を実施して、資質向上に努めた。

新規採用職員には、OJTにより経験豊富な職員が実務指導にあたるなど、上記 1～6 の事業を推進するためのノウハウを、組織内で共有することができた。

### ▶ (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)

県事業引継ぎ支援センターとの帯同訪問の際に、日本政策金融公庫職員が同行して融資制度の紹介をすることも可能である。

### ▶ (4) 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)

### (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

関係機関の協力を仰ぎながら経営発達支援事業を推進し、引き続き、職員が資質向上に努めていく。

## 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

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

各種システムの活用により、経営発達支援事業に係る実績を入力・記録し、事業者支援に関する情報の蓄積に取り組んだ。これらの情報は全ての職員が必要な時に閲覧することが可能であり、支援ノウハウを共有できる体制の整備に繋がった。

さらに、職員が参加した研修会・会議の復命及び資料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、支援体制の強化を図った。

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

他県の商工会では、災害によりパソコン内のデータが消失した事例があった。このようなリスクへの備えとして、クラウドを活用したデータのバックアップを検討すべきである。

### ▶ (4) 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)

### (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

データ消失を未然に防ぐため、バックアップの手段を検討し、経営発達支援事業の円滑に推進する。

## 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 ☆	8	4
（うち、採択件数） ☆	7	3
②経営力向上計画策定支援件数 ☆	0	1
（うち、認定件数） ☆	0	1
③経営革新計画策定支援件数 ☆	0	0
（うち、認定件数） ☆	0	0
④ものづくり補助金申請支援件数 ☆	2	3
（うち、採択件数）	1	3
⑤ I T活用の支援事業者数 ☆	1	1
⑥事業承継支援事業者数 ☆	1	0
⑦創業支援事業者数 ☆	4	7
⑧働き方改革実行計画策定支援事業者数 ☆	0	0
⑨ I T導入補助金申請件数	0	0
（うち、採択件数） ☆	0	0
⑩県・市町が実施する支援施策活用支援件数 ☆	3	0
⑪経営改善資金（マル経）推薦件数 ☆	15	11
⑫県・市町の金融支援施策 推薦件数 ☆	0	0
⑬融資斡旋件数（⑪⑫を除く） ☆	5	5

### (2) 今年度実績に対する内部評価

各種補助金申請者に対して、経営分析・事業計画策定・計画実行などのプロセスを定めて継続的な支援を実践した。補助金採択者には、巡回計画に基づいて定期的にフォローアップを行い、新規顧客の獲得及び売上増加の実現に効果があった。

今年度は、日本政策金融公庫佐野支店職員との帯同訪問に加えて、事業承継に特化した巡回訪問を実施し、支援対象事業者の掘り起こしを行って、各種施策の利用を促した。

### ▶ (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）

目標未達成事業については、その原因を検証して、次年度に繋げて欲しい。

事業の効果を高めるためには、商工会内部の生産性を向上させる必要がある。

### (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

今後も職員間や関係機関との連携・情報共有を密にし、各種施策を活用しながら、経営発達支援事業の効果を高めるための取り組みを実践していく。