

令和 2 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2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。

県に提出するほか、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	山岡 真二	足利市産業観光部 参事 商業振興課長
3	委員	三栗 豊	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

第1回会議

日時： 令和2年12月24日（木）14:00～

場所： 足利市坂西商工会 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 「商圈分析結果（外部環境情報）」の提供

調査方法	商圈分析システム、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	商圈人口規模・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、7月、10月、1月)での公表、巡回訪問時の手渡し

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～3月まで毎月1回)

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
2019年 栃木県工業統計調査（速報値）	4月	
2019年 栃木県工業統計調査	8月	会報掲載
2019年 栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査	6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	3	100.0%
② ホームページ更新回数		16	46	287.5%
③ 調査回数（成果物数）	☆	25	41	164.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

RESASや国勢調査をもとに、足利市（坂西地区）地域経済動向調査報告書を作成して公表した他、栃木県中小企業景況調査等の調査結果を適宜ホームページに掲載した結果、更新回数及び調査回数の目標を達成することができた。成果物は、会報に同封しただけでなく、巡回訪問を通じて管内の22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、ホームページの閲覧数を把握できるよう、改修に向けた準備を進めた。

▶ (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)

計画どおりに事業が遂行されていることが実績から見て取れる。

意欲的な事業者に調査結果を提供することは商工会活動のアピールにもなる。今後は、商圏分析を経営支援員が行うなど、組織内の連携体制を更に強化して取り組んで欲しい。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

現状では、経営指導員主導で各種調査の分析・提供を実施しているが、検討委員からのコメントにもあったとおり、今後はMieNaを活用した分析を経営支援員が担当するなど、役割を明確にしたい。

また、調査結果を提供した事業所からの反応をとりまとめ、事業実施の効果を検証していく。

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

- ・「商圏分析結果(外部環境情報)」の提供からの誘導
- ・巡回訪問、窓口相談時の声かけ
- ・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 個別対応による経営分析

- ・掘り起こし等により分析を開始した事業者 8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 経営分析対象者掘り起こしに係る巡回訪問延べ回数		530	298	56.2%
② 経営分析に係る巡回訪問延べ回数		24	37	154.2%
③ 経営分析に係る講習会・セミナー受講者数		23	—	—
④ 経営分析事業者数 ☆		53	33	62.3%

(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に全職員で取り組み、小規模事業者持続化補助金申請者及びマル経推薦者に対して重点的に支援した結果、巡回訪問延べ回数で実績を上げることができた。
また、中小企業診断士と連携して、1事業者に専門家派遣を実施したことで、経営分析に係る高度なノウハウの提供に繋がった。
昨年度の検討委員会では、セミナーの実施時期や対象者の絞り込みに関する提案があったが、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、今年度は実施を見送った。

▶ (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)

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、掘り起こしに係る巡回訪問やセミナーの実施が困難な中、経営分析を実施した事業者へのアプローチで実績を上げていることは評価できる。
後継者がいる事業所に対して、重点的に経営分析をすると、より効果的ではないか。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

全職員による巡回訪問により、経営状況分析に意欲的な事業者の掘り起こしを図る。次年度は、金融・税務や補助金申請者に加えて、後継者がいる事業所を重点支援対象に定め、経営課題の抽出を目的に経営分析支援に取り組んでいく。

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 個別対応による事業計画策定支援

- ・掘り起こし等により計画を策定した事業者 8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 計画策定支援に係る巡回訪問延べ回数	36	58	161.1%
② 計画策定支援に係る講習会・セミナーの受講者数	28	—	—
③ 事業計画策定事業者数 (見直しを行った者も含む) ☆	64	35	54.7%
④ 創業支援者数	5	0	0.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

持続化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、巡回訪問延べ回数で実績を上げることができた。

昨年度まで毎年実施していた事業計画策定セミナー及び創業支援セミナーは、新型コロナウイルスの影響から今年度実施を見合わせた。足利商工会議所主催の創業塾は例年どおり開催され、当商工会管内から1名が参加した。

▶ (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)

計画策定支援に係る巡回訪問実績が目標を上回っており、努力が窺える。

コロナ禍においても創業補助金申請者や市の空き店舗活用事業者は増加しており、市役所・公庫と情報の共有を積極的に図って欲しい。また、商圏分析結果をホームページで公表すれば、「坂西地区で創業したい」という人を増やすことに繋がるのではないかと。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

今後も定期的な巡回訪問を通じて、事業計画策定をサポートしていく。

創業支援では、関係機関との連携を強化し、創業者の情報を共有することで目標達成を目指す。また、MieNaを活用した商圏分析結果をホームページで公表し、創業支援対象者の掘り起こしを図る。

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) 25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 ☆	242	105	43.4%
② 実施支援に係る支援策の周知・提案件数	116	70	60.3%
③ 実施支援事業者数 ☆	64	35	54.7%

(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と同様に策定後の実施支援事業者数は目標に及ばなかったが、栃木県・足利市の施策や各種融資制度等、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については、経営指導員による定期的な巡回訪問により、事業計画の実行を支援した。また、昨年度の検討委員会での提言を踏まえ、巡回計画に基づくフォローアップにより、事業計画策定後の売上や客数の変化から、その効果を検証した。

▶ (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)

事業計画を策定した全ての事業者に対して、実施支援が行われている点は評価できる。

次期経営発達支援計画では、フォローアップにより支援対象事業者の売上・利益が上がったかどうかを把握することが重要になるため、これまで以上に事業者に寄り添った支援をお願いしたい。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

経営分析や事業計画を策定したことより、売上・利益がどのように変化したかを把握するため、巡回計画に基づいてフォローアップを行う。売上が増加した好事例は組織内で共有し、計画の実効性を高めていく。

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	30	250.0%
② アンケートによる調査分析実施回数	11	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	12	3	25.0%
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	40	333.3%
⑤ 実施支援に係る情報提供回数	64	73	114.1%

(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。また、業種別動向ネットワークシステムを活用し、管内の13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。

例年6月及び10月に開催していた即売会(あしかが坂西軽トラ市)は新型コロナウイルスの影響で中止としたが、足利ブランド申請支援を活用してテストマーケティングを実施した。

▶ (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)

需要動向調査の提供先が事業計画を策定し、売上増加に繋がるという一連の流れを具現化できている事例もあり、支援の効果が窺える。

巡回時にこうした成功事例を伝え、より多くの事業者の事業者支援に繋げて欲しい。

▶ (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
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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

今年度実績を上げることができなかった独自アンケートやテストマーケティングについては、即売会等の機会を活用して実施する。

持続化補助金申請者には、外部機関が実施する調査を分析し提供することで、顧客ニーズや市場の動向の把握に有効な支援を実現する。これにより、個々の事業者の経営課題解決に直結する計画策定を支援していく。

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 「あしかが『美』食まつり」参加支援

令和3年2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3店舗の参加を支援した。

② 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駐車場を利用して相談会を実施した。また、電話でのリフォーム相談を随時受け付けて需要の開拓を図った。

③ 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。

④ スローライフ推進事業「『旨が一番!!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。

⑤ ビジネスマッチング商談会への参加支援

「ジャパングリェーション2021（11/18～19：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・需要の開拓に繋げた。

⑥ 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、52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を契機に、新規顧客との取引に繋がる事例が3件あった。

(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	3	0	0.0%
②	農商工連携マッチング事業者数	5	3	60.0%
③	リフォーム展示・相談会顧客情報取得件数	80	86	107.5%
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	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	2	100.0%
⑨	プレミアム商品券事業登録事業者数	60	—	—
⑩	商工会ホームページ企業情報登録事業者数	80	52	65.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

新型コロナウイルスの影響により、ギフトショーなど各種展示会への出展支援実績は昨年度を下回ったが、リフォーム需要を取り込み、相談会における実績では目標を達成することができた。

昨年度の検討委員会では、当商工会ホームページに企業情報を掲載した事業所の成功事例を他の企業に紹介すると良いとの助言があったため、それを実践した結果、今年度掲載を開始した事業所で、ホームページ閲覧をきっかけとして新規顧客を獲得したケースがあった。

▶ (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)

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、今年度は展示会等の実施が難しく、成果を上げることが困難だったと推考する。こうした環境下でも、個社支援に繋がる取り組みを実践してる点が評価できる。

今後はウィズコロナ時代を見据えて、IT活用による需要開拓支援を強化することが効果的である。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

巡回訪問等を通じて各種展示会や県連主導の事業に係る情報提供を図り、新たな需要の開拓を支援する。

また、検討委員からの助言を踏まえて、次年度新たにポータルサイトを構築し、支援対象事業所の広報活動や販路開拓を実現する。

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」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 足利ブランド認定申請支援

足利らしさを感じられ、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、3件の事業所に対して情報提供・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)	44	—	—
② 来場者数 (即売会：あしかが坂西軽トラ市)	1,500	—	—
③ 加盟店数 (プレミアム付商品券事業)	60	—	—
④ PR活動回数 (プレミアム付商品券事業)	10	—	—
⑤ 地域資源のブランド化 (足利ブランド認定) 件数	5	3	60.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

6月及び10月に開催を予定していた即売会(あしかが坂西軽トラ市)が、新型コロナウイルスの影響により中止を余儀なくされ、今年度は当商工会主催による地域振興事業を実施することができなかった。

プレミアム付商品券事業の実施実績なし。

足利ブランドは、今年度が3年に1度の申請年に該当するため、自社商品の付加価値増大を目指す事業所への周知を図るなど、各種支援を実践した。

▶ (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)

コロナ禍で即売会が中止されたが、今年度できる最低限の取り組みは実践できている。

地域ブランド申請件数は増加傾向にあり、こうした支援を通じて地域経済の活性化に繋げて欲しい。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※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)を年2回開催し、賑わいの創出を図って地域の事業者には販路拡大の機会を提供する。実施にあたっては、新型コロナウイルス感染対策に十分配慮し、地域経済の活性化に繋げる。

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	B	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 商工会第6ブロック連絡会議での情報交換	令和2年7月28日・ 10月23日	1名
② 県連主催の職員向けセミナーでの情報交換	令和2年8・9月	5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
 職員向けセミナーがオンライン開催になるなど、昨年度までと比較すると、研修会等で関係機関や他の商工会職員と情報交換する機会が少なかった。
 新型コロナウイルス関連施策や経営発達支援事業については、電話等で関係機関と情報を共有し、支援技術及び知識の向上に努めたことで、上記1～6の各事業を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	評価			
		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）

他の商工会職員と非接触型で情報交換を行う方法として、今後はZoom等のオンラインツールを活用すると良い。そのためには、快適にオンラインツールを利用できる環境を整備することが重要である。

これを発展させ、将来的には会員事業所とオンラインでやりとりできるようになることが理想である。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

他の支援機関と積極的な情報交換を継続する他、委員から指摘のあったオンラインツールの活用について検討する。

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、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2年8月28日	創業支援に向けた経営計画の策定	須田経営相談所 須田秀規氏	1名
令和2年9月18日	事業承継に向けた事例による経営計画の策定	FPサポートバンク 小峰俊雄氏	2名
令和2年9月24日	経営計画の作成支援ツール活用による経営計画の策定	(株)ディンター 折原 浩氏	2名
令和3年2月9日	商工会決算に向けた事務局長の経理マネジメントについて	山根孝幸税理士事務所 山根孝幸氏	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
令和2年10月5日 ～ 令和2年10月7日	小規模企業支援の実践	1名

③ 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て資質向上を図った他、経営指導員1名が中小企業大学校に参加し、スキルアップに努めた。また、毎月1回、県事業引継ぎ支援センターと情報交換の場を設けて、事業承継についての支援ノウハウを習得した。

経験が浅い職員には、OJTにより他の職員が実務指導にあたるなど、組織内で連携を図りながら、上記1～6の事業を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	評価			
		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）

OJTについて、会員事業所への巡回訪問時に経営指導員と経営支援員が2人でペアを組むなど、事務所内に限定しない方法で取り組むことが、資質向上により効果をもたらすのではないかと。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

今年度と同様の取り組みにより、職員の資質向上を図っていく。

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）

カルテに入力した情報は、当該商工会内だけでなく、県内全ての商工会で閲覧できる仕組みがあると良い。

蓄積したデータのバックアップツールとして、クラウド化が図れることが理想である。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

経営発達支援事業の円滑な推進に向けて、共有体制の強化を図っていく。

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	実績	前年度
計 画 策 定 支 援	① 経営計画策定件数（ローカルベンチマーク活用推奨）	0	0
	② 経営力向上計画策定件数	0	0
	うち認定件数	0	0
	③ 経営革新計画策定件数	0	0
	うち認定件数	0	0
	④ 事業承継計画策定件数	0	1
	⑤ 創業計画策定件数	0	4
補 助 金 申 請 支 援	⑥ 働き方改革実行計画策定件数	0	0
	⑦ 先端設備等導入計画策定件数	0	0
	⑧ 小規模事業者持続化補助金申請件数	26	8
	うち採択件数	10	7
	⑨ ものづくり補助金申請支援件数	0	2
	うち採択件数	0	1
	⑩ I T導入補助金申請件数	1	0
	うち採択件数	1	0
	⑪ 創業補助金申請件数	0	0
	うち採択件数	0	0
	⑫ 事業承継補助金申請件数	0	0
うち採択件数	0	0	
資 金 調 達	⑬ 栃木県補助金申請件数	0	1
	うち採択件数	0	1
	⑭ 市町補助金申請件数	0	0
	うち採択件数	0	0
	⑮ マル経融資推薦件数	6	15
	⑯ 県・市町の金融制度推薦件数	0	0
⑰ 制度融資以外の民間金融機関融資推薦件数	0	2	
⑱ 直接金融（出資・クラウドファンディング等）	0	0	

(2) 今年度実績に対する内部評価

持続化補助金申請件数は前年度を大きく上回り、経営状況分析・事業計画策定による販路開拓支援に繋げることができた。各種施策は商工会だよりやホームページに掲載して周知した他、巡回訪問時に直接情報を提供することで、管内事業者に活用を促した。

資金調達については、日本政策金融公庫及び管内の金融機関と連携を図り、マル経や新型コロナウイルス特別貸付申込を斡旋し、コロナ禍における会員事業所の資金繰り改善を支援した。

▶ (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）

持続化補助金など、売上向上に直結する施策の活用を積極的に促しており、効果的に支援することができている。

今年度利用がなかった施策についても、引き続き周知を図って欲しい。

(4) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

各種施策について、関係機関との連携により支援を継続する。また、経営支援員も持続化補助金申請をサポートするなど、全職員が関与して施策の利用を促し、管内事業所の販路開拓・経営基盤強化を実現したい。

1 2. 次期経営発達支援計画の概要

■ 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

■ 10年後のあるべき姿

自社の“輝き”を見出し、販路を切り拓くことで、地域住民の暮らしを支えている

■ 5年後の目標

自社の“輝き”を活かした販路拡大による売上増加

- 【達成方針】
- ◆経営分析を重視した事業計画策定支援
 - ◆独自の集客チャンネルによる売上増加支援
 - ◆モデル事業所の選定による地域事業者への展開

■ 事業の内容

1-1. 地域の経済動向調査に関すること

- 【内容】 ①RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析
②決算・申告データを活用した景気動向調査

【目標】	項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
	①管内経済動向分析公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
	②景気動向公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

1-2. 需要動向調査に関すること

- 【内容】 ①輝きある独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査

【目標】	項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
	①調査対象事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者

2. 経営状況の分析に関すること

- 【内容】 ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
②経営分析の実施

【目標】	項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
	①経営分析件数	52件	40件	40件	40件	40件	40件

3. 事業計画策定支援に関すること

- 【内容】 ①事業計画策定支援

【目標】	項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
	①事業計画策定件数	41件	20件	20件	20件	20件	20件

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

- 【内容】 ①フォローアップ頻度 20者 × 4回 = 80回

【目標】	項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
	①フォローアップ対象事業者	41件	20件	20件	20件	20件	20件
	フォローアップ延回数	115回	80回	80回	80回	80回	80回
	売上増加事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

5. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

- 【内容】 ①即売会の開催による販路開拓 【BtoC】
②地域情報ポータルサイトの構築による需要開拓 【BtoC】

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①即売会による売上向上事業者数	3者	8者	8者	8者	8者	8者
目標売上額 / 者	—	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
②ポータルサイトによる売上向上事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額 / 者	—	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000