

(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>

当町は埼玉県を含む関東北部のほぼ中央に位置する県内で最も面積の小さい(30.25km²)最南端の町であり、東に国道4号バイパス(古河市)、西に国道4号線、南に国道125号線(古河市)、北に国道50号線(小山市)が通っており、他県へのアクセスが容易な地域である。

また、東京までは67kmの距離にあり、JR利用で大宮までは46分、上野までは73分と交通の便が非常に良いため、都心方面への通勤、通学者が多く、ベッドタウン的な要素が強いというのも当地域の特徴である。

加えて、南に隣接する人口14万5千の茨城県古河市は、明治二年に一時的に野木町域が古河県に属したという歴史からも関わりが深く、現在も文化面、経済面などにおいて交流が盛んである。



古河市→



<自然・農業>

当町は元来、農業の盛んな地域であり、「レタス」、「かぶ」、「トマト」などの生産農家が多く、農地の60%を占める水田農業への取組を積極的に行っている。また、町の西部には思川が流れ、東部には平地林が広がるなど、水と緑豊かな自然環境下にあり、南西部には2012年にラムサール条約に登録された渡良瀬遊水地の一部を擁している。

<人口動態等>

人口は、平成11年の2万7千人をピークに減少に転じ、平成27年1月1日現在で約2万5千人となっている。近年は民間宅地開発などを背景に横這いで推移しており、若年世帯の流入もあり、平成26年10月1日現在の生産年齢人口構成比は62.5% (栃木県平均 61.8%) と県平均を上回っているが、高齢化率は25.6% (栃木県平均 25.1%) と高い水準となっている。また、当町は都心へのアクセスの良さや中核都市に位置付けられる同県小山市や茨城県古河市に隣接しているため、昼間流出人口率は37.43%で県内1位である。

(統計値：栃木県統計指標ふるさとウォッチングH26版)

<商業の特徴>

当町は飲食料品等の最寄り品を主体とした小売店が多く、飲食店は生そば店や和食店が多いのが特徴であるが、近年は事業主の高齢化や経営不振による廃業が相次いでいる。(右表参照)

小売店(商店)・飲食店数の推移 (単位:店舗)

業種	平成14年	平成24年
小売店	161	108
飲食店	61	45

平成24年経済センサスより

かつて、地域で最も売場面積が大きく、地元小売業者が数多くテナント出店していた「スーパーカスミ」が平成13年に撤退した頃を境に、駅西口側に「スーパーヤオコー」(店舗面積 2,644㎡・駐車台数 198台)、駅東口側に「スーパーオータニ」(店舗面積 2,297㎡・駐車台数 204台)が出店し、その後も大型スーパー(2店舗)やドラッグストア(2店舗)、コンビニエンスストア(9店舗)、100円ショップ等の出店が相次いだ。また、当町の南端、野渡地区と隣接する古河市松並地区には、家電、衣料品、雑貨、100円ショップ等の専門店や大型スーパー等が集積する「マーケットシティ古河」が形成されている。(店舗数はH27.4.1現在)

町内における大手飲食店の出店はココス(ファミリーレストラン)のみであるが、町中心部より5km圏内にある古河市の中心商業地域には、国道125号線や県道沿いを中心に多種多様な飲食店が軒を連ねている。

また、古河市にはイオン、イトーヨーカドーといった大手スーパーやジョイフル本田、リクシルビバといった大型ホームセンターもあり、古河市は野木町民の主要な消費地域となっている。※購買力流出の状況は後述

右表のとおり、経済センサス(H24.2.1現在)によれば、平成24年小売業年間商品販売額は平成19年(14,793百万円)と比べ約30%減少している。

小売業年間商品販売額の推移(単位:百万円)

調査年	販売額
平成19年	14,793
平成24年	10,474

平成24年経済センサスより

<工業の特徴>

当町は工場誘致を積極的に推進しており、町南部には、野木工業団地(㈱不二家野木工場、ゼブラ㈱、日信工業㈱など)、町東部においては、野木東工業団地(栗田工業㈱、日東工業㈱など)が形成されている。また、国内大手のトラックメーカーである日野自動車㈱が2012年より古河市名崎にて一部操業を開始しており、2016年には主力の車両工場を全面稼働することが計画されている。これを受け、町は新たな工業団地の建設、企業誘致活動を積極的に実施しており、関連会社等の進出による製造業関連の下請受注増、人口流入に期待を寄せている。

＜観光の特徴＞

当町は史跡等の僅かな観光資源が点在しているのみで、観光スポットが乏しいため、平成4年より町興しのイベントとして「ひまわりフェスティバル」を町、商工会、観光協会、農協の共催により実施しており、現在ではマスコミ等によるPR効果により、3日間で約35,000人が町内外より来場する一大イベントとなっている。他にも、「軽トラ市」、「産業祭」、「春まつり」などの実施により、地域の振興、地域事業者の販売機会拡大を支援している。

また、町は地元特産品を活用した商品開発や商品化による町のイメージアップ、地域事業者の販路拡大を支援する取り組みとして、「野木ブランド認定事業」を実施しており、「ひまわり娘」、「ひまわりバーガー」、「のぎあかり」など、平成27年4月1日現在で8品を認定している。※野木ブランドについてはp29を参照

＜商工業者数等の状況＞

平成21年より平成26年までの5年間で商工業者数は減少しているものの、小規模事業所数は増加傾向にある。商工会員数においては、廃業等により57企業が脱会したが、（下表参照）役職員による加入推進活動により、平成27年8月1日現在で388企業となっている。

商工業者数等の2カ年対比

	商工業者数	小規模事業所数	商工会員数
平成26年6月1日現在	696企業	569企業	368企業
平成21年6月1日現在	703企業	556企業	425企業

※商工会実態調査より作成

商工業者の内訳については、全696事業所のうち、小売業が135企業と最も多く、続いて製造業の106企業、サービス業の102企業、建設業の95企業の順となっている。また、組織率の特徴としては、**建設業が86.3%と最も高く**、次いでサービス業の68.6%、製造業の60.4%と続き、**地域において最も商工業者数の多い小売業の組織率は51.9%、飲食業においては39.7%と低水準にある。**（下表参照）

商工業者等の業種別内訳

（平成26年6月1日現在）

区分	建設	製造	卸売	小売	飲食	サービス	その他	計
商工業者数(企業)	95	106	35	135	68	102	155	696
商工会員数(企業)	82	64	18	70	27	70	37	368
組織率(%)	86.3	60.4	51.4	51.9	39.7	68.6	23.9	52.9

※商工会実態調査より作成

＜小規模事業者の現状と課題＞

○商 業 …… 小売業及び飲食業

平成26年 栃木県地域購買動向調査によれば、当町は「外食を除く10商品合計」及び「外食」について、県外への購買力流出が顕著な地域ワースト1である。下表のとおり、前回調査（平成21年調査）における購買力流出率は、「外食を除く9商品合計」で48.3%、「外食」では49.7%であったが、平成26年調査では、前回比で「外食を除く9商品合計」で0.6ポイント、外食では6.6ポイント上昇しており、地元購買率においても、1.2ポイント低下している。

こうした県外への購買力流出率の高さは、他市町には無い大きな特徴だと言える。

野木町における県外への購買力流出状況および地元購買率

	地域	主な流出県	10商品			外食			地元購買率		
			今回調査 (%)	前回調査 (%)	増 減 (ポイント)	今回調査 (%)	前回調査 (%)	増 減 (ポイント)	今回調査 (%)	前回調査 (%)	増 減 (ポイント)
野木町	県南	茨城県	48.9	48.3	0.6	56.3	49.7	6.6	30.9	32.1	▲1.2

※参考：購買力流出率県内ワースト2 茂木町 10商品 19.7% 外食 25.2%

平成26年度 地域購買動向調査より作成

以上のように、当町は昼間流出人口率および購買力の県外流出率が県内で最も高く、小売業、飲食業者にとり大変厳しい地域性となっている。

また、上記のような地域性によるものだけでなく、社会的、文化的要因を含め、当地域における小売業、飲食業における経営上の課題、問題点等は以下の通りである。

＜小売業＞

品揃えの限界、事業主の高齢化、後継者難、経営不振による廃業増加、消費者ニーズの多様化、節約志向の高まり、常連客の高齢化、インターネット通販の拡大、消費者購買行動の広域化など

＜飲食業＞

事業主の高齢化、後継者難、節約志向の高まり、常連客の高齢化、消費者購買行動の広域化、内食、中食志向の高まりなど

こうした現状を踏まえ、当会は地域の消費喚起策として、ひまわり商品券、野木町プレミアム商品券の発行、商業部会による年2回の売出し実施により、小売店、飲食店の販売機会拡大と購買力流出への対策を図ってきた。しかしながら、売上効果は一過性のものに陥りやすく、持続的な販売促進を支援できていないのが現状である。

今後は、県内で最も高い県外への購買力流出率の改善に向け、これまでの事業に加え、情報発信力やサービスの向上により店舗の魅力向上、販売促進を図っていくことが課題である。

○工 業 …… 建設業

建設業においては、公共工事の縮減による受注確保難や原材料価格の高騰、人手不足、受注単価引き下げなどを要因に厳しい経営状況が続いている。当会は建設業者の受注拡大を図るべく、平成13年に「すまいのリフォームお助け所」（H27.4.1現在 14事業所）を立ち上げ、建設事業者の受注機会の拡大に努めてきたが、大手企業の進出や価格競争の激化、PR不足などを理由に受注額は年々減少傾向にあり、十分な売上効果が得られていない。今後は、積極的なPRによる知名度向上や地域の需要掘り起こしを図り、民間工事の受注を確保していくことが課題である。

○工 業 …… 製造業

製造業においては、製品ニーズの変化への対応や、為替相場の変動による原材料価格の高騰、取引単価の引き下げ要求、従業員の確保難、製造コストの増加等、様々な課題が山積している。

このように、当地域の商工業者の81%を占める小規模事業者は、競争激化などによる売上低迷に苦しみ、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り、小規模事業者の衰退は、町の将来を左右する深刻な問題であるため、地域事業者における「売上の向上」と「利益の確保」は喫緊の課題である。

<小規模事業者の中長期的な振興のあり方>

野木町総合計画(5カ年)における商工業の施策指針 H23～H27

「～地域と産業が発展するまちづくり～」

○商業振興施策

施策目標…町民の利便性向上と地元商店と大型小売店の共存共栄

- ①プレミアム商品券事業… プレミアム商品券事業の拡充
- ②商工会との連携強化… 商業指導機関である商工会に対する支援強化
- ③消費者の保護… 消費者被害の未然防止

○工業振興施策

施策目標…企業の安定化支援・環境に配慮した用地確保

- ①企業間交流の支援 …… 企業間連携の強化のための交流、情報交換の実施
- ②融資制度等の活用 …… 国、県、町の融資制度の活用促進
- ③工業用地の確保… 新規進出企業を想定した工業用地の確保

地域事業者の持続的経営の実現を支援するため、上記の町総合計画に記載の通り、町や関係機関との連携強化を積極的に図り、商工業発展施策を積極的に実施する。

これまで、当商工会は企業が商品、サービスを自発的にPRするための支援を十分に行えておらず、また、商工会からの情報提供においても、会員との双方向の情報交換、共有化が確立されていないなど、有効的かつ積極的な情報活用を実施できていなかった。こうした現状を改善すべく、経営発達支援計画のキーワードを「情報の発信力と提供力の強化」とし、これを提案型、伴走型支援の柱に据え、中長期的な視点に立ち、地域振興、小規模企業振興を推進していく。

また、当地域の小規模事業者が持続的に経営を行うために重要なことは、情報の活用により消費者ニーズを把握し、経営課題の解決により新たな付加価値を創造し、他店との差別化を図ることで経営品質を向上させることである。業種別に具体例を挙げると、次のとおりである。

○小売業

- ・商品券事業や各イベントへの積極的な参加による販売機会の創出と知名度向上
- ・消費者ターゲットを明確にした新商品、新サービスの提供
- ・IT等を活用した積極的な情報発信による商品やサービスのPR
- ・チラシ活用によるシニア世代へのPR

○飲食業

- ・商品券事業や各イベントへの積極的な参加による販売機会の創出と知名度向上
- ・消費者ターゲットを明確にした商品、サービスの開発・販売
- ・ITを活用した積極的な情報発信による商品やサービスのPR
- ・高齢者や障害者に配慮した店舗づくり(店舗のバリアフリー化・手摺りの設置など)
- ・買い物弱者への宅配サービス
- ・年代別消費者ニーズに合致したメニューの開発

○建設業

- ・業界情報の収集による経営環境変化への機動的な対応
- ・イベントやアンケートを活用した需要の掘り起こしによる民間工事の受注確保
- ・高齢者世帯向けの暮らしやすさの提案
- ・持続的経営の実現のための安全配慮義務の遵守

○製造業

- ・ものづくり補助金等、国や県の施策の積極的な活用による経営革新
- ・専門家の活用による製造ラインの最適化
- ・製造コストの見直しによる更なる利益確保
- ・経済動向を踏まえた事業計画の機動的な見直し

また、地域の次代を担う青年部員を中心とした若手後継者に対する支援を目的に、「後継者育成」を実施するとともに、少子高齢化による廃業増、開業減は、地域活力の低下を招くため、経済の好循環に向け、「創業者・第二創業者」に対する支援を実施する。

<目 標>

商工会の目的は、「地区内における商工業者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。

上記の中長期的な振興のあり方を踏まえ、当地域の小規模事業者に通ずる課題である「売上の向上」、「利益の確保」を図るべく、経営分析や情報収集、事業計画の策定支援、セミナーや講習会の開催を通じ、事業所に対するフォローアップによる計画の着実な実施や販路拡大への支援のほか、必要に応じ、経営実態を踏まえた計画の見直しを行うなど、伴走型支援により、持続的経営に向けて経営品質を向上させ、販売促進を継続して支援していくことを目標とする。

併せて、経済の好循環に向けた創業・第二創業（経営革新）支援、後継者支援なども行い、野木町の振興計画にある「地域と産業が発展するまちづくり」に繋げることを目標とする。

特に、小売業、飲食業においては、「町民の利便性向上と地元商店と大型小売店の共存共栄」の実現に向け、販売機会、販路拡大に繋がる商品、サービス等の情報を各事業所がタイムリーかつ継続的に発信することのできる「魅力ある店舗」を創出することを目標とし、建設業においては、持続的経営に役立つ情報の遅滞ない提供と受注確保に繋げる支援を通じ、経営安定化を実現す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》

◎ 小売業・飲食業・建設業

- ・ 選定理由 小売業・飲食業：地元購買率の向上を図るため
建設業：民間受注の拡大により経営安定化を図るため
- ・ 主体となる対象者の概要 小規模事業者 185人（企業）※平成27年4月1日現在
（内訳：小売業 70人、飲食業 23人 建設業 92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。

指 針	小売業・飲食業	建 設 業
地域の経済動向調査に関すること【指針③】	販売促進支援、PR 支援を図るべく事業所の実態を把握するためのアンケート調査	地域におけるリフォームニーズの把握のためのアンケート調査
経営状況の分析に関すること【指針①】	経営状況分析を行う経営計画策定セミナー及び個別相談会の開催	
事業計画策定支援に関すること【指針②】	経営状況の分析をもとに作成する事業計画策定の支援	
事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】	事業計画の着実で円滑な遂行のための継続的支援	
需要動向調査に関すること【指針③】	分かり易く有益で活用しやすい情報を提供し、将来の事業の方向性を明確化するための支援	
新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】	「スローライフ推進事業」の実施による販路開拓の支援 「ワクワク系の店づくり事業」の実施による販路開拓支援	「地域密着リフォーム事業」すまいのリフォームお助け所の活用によるリフォーム需要掘り起こし支援
地域経済の活性化に資する取組		
<ul style="list-style-type: none"> ・地域イベント事業の企画・参画により、地域振興、地域事業者の販売促進を支援する。 野木町ひまわりフェスティバル、野木町産業祭、春まつりへの参画のぎ軽トラ市の実施 ・野木ブランド認定事業所の拡充に向け、対象事業所の掘り起こし等を実施する。 野木ブランドの認定支援 		

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「企業カランクアップ事業（※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「企業カランクアップ事業」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ます。（※1～4を参照）加えて、当会の経営発達支援計画の柱である、「情報」を活用した企業の情報発信力強化支援については、フェイスブックやツイッター等、無料で利用できるSNSや全国商工会連合会の情報サイト「100万会員ネットワーク」等を積極活用し、開設や更新の方法などの継続的な指導、助言により、IT化を推進

していく。また、地域の高齢化に対応するため、シニア世代向けの販促支援として、「効果的なチラシ作成」のためのセミナー等も開催し、デジタルとアナログの両媒体の活用により、効果的な情報発信支援を行う。

商工会の情報提供力強化については、巡回、窓口指導時や各種調査結果、各関係機関等から得られた情報を整理、分析し、業種ごと、企業ごとに活用しやすいよう、データベース化する。また、事業所の情報ニーズの把握、管理により、生きた情報を遅滞なく発信できるよう、商工会 SNS や商工会ホームページ等を積極的に活用していく。

本経営発達支援計画により、事業所の情報発信力向上と商工会の情報発信、収集、分析、提供等の能力向上が図られ、各支援事業が連携してその効果を発揮し、小規模事業者の「売上の向上」、「利益の確保」を実現すべく、組織が一体となり行動していく。

<経営発達支援計画におけるPDCAサイクル>

目 標：情報の積極的活用による「売上の向上」「利益の確保」

地元購買率の向上、経営安定化

主な課題：小売・飲食：県外への購買力流出率の改善

建設：民間受注の確保・受注条件等への対応

P：経営発達支援計画の策定・見直し

D：情報の活用(収集・分析・整理・DB化・提供)を柱に、魅力ある店舗の創出・受注機会の拡大にむけた4項目6事業の実施

C：経営発達支援計画評価検討委員会による事業の評価

A：事業の検証、改善

⇒P（見直し）へ

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27年4月1日～平成32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。

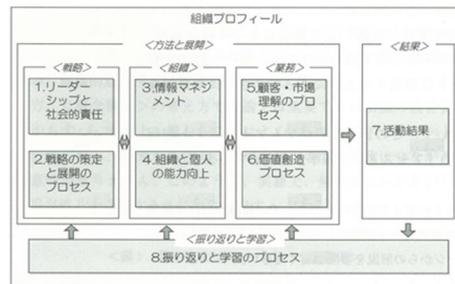
平成26年度の申請は53社（更新37社・新規16社）で、認証が47社（更新37社・新規10社）。平成25年度と合わせて、現在の認証企業は104社となっている。

《本事業に取り組む事業者の事例》

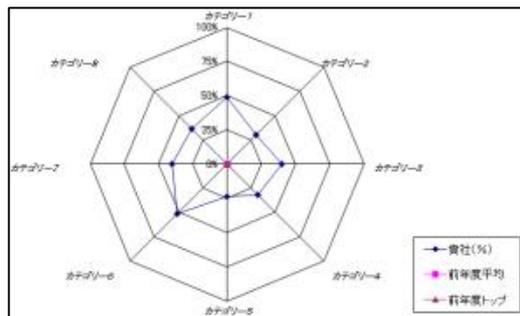
開始当初から本事業に取り組んでいるA社（精密機械器具製造業）は、市内大手進出企業の外注先選定にあたり、本事業に取り組み、顧客満足度向上に努めている旨を説明した結果、その事業活動が認められ、企業規模や企業間の信頼関係が重視されることが多い中、小規模事業者であるにもかかわらず、新規での取引口座開設を果たした。A社の本事業取り組み開始時と現在を比較すると、売上金額・従業員共に2倍の企業規模に成長している。

- (*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（抜きん出た）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。
①顧客本位、②独自能力、③社員重視、④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。
①コンセプト、②変革、③価値前提、④プロセス、⑤創発、⑥対話、⑦戦略思考、⑧ブランド、⑨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。カテゴリーと呼ぶ。（G1シートの説明図参照）

- カテゴリー1：リーダーシップと社会的責任
- カテゴリー2：戦略の策定と展開のプロセス
- カテゴリー3：情報マネジメント
- カテゴリー4：組織と個人の能力向上
- カテゴリー5：顧客・市場理解のプロセス
- カテゴリー6：価値創造プロセス
- カテゴリー7：活動結果
- カテゴリー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、カテゴリー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か一目瞭然となる。

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）」を参考にし、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「旨いが舌番!!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、イタリアのブ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。

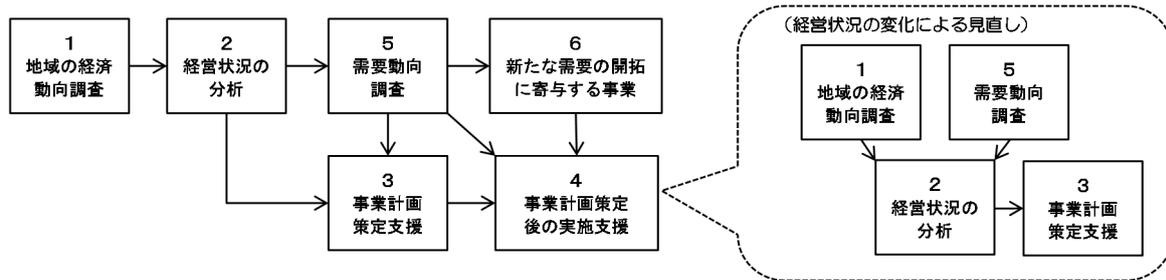
会員企業は、本事業に登録することで、“地元の情報ある業者”であること、“確かな技術と提案力”を持っていることのお墨付きを得て、販促活動を行う。登録期間は3年。

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、単に商工会報への掲載のみに終始してしまっており、一方的かつ、十分にニーズを把握したものではなく、情報の内容も一般的な公的指標のみに限定しているという課題があった。

今後は、各種調査や全職員による巡回、窓口指導時、公共資料等により取得した情報はデータベース化し、商工会報、臨時会報（チラシ作成等）、商工会ホームページ等にて、事業者を利用しやすい体裁に加工した上で適時提供する。その際、「必要とされている情報を提供」するため、巡回指導時に業種ごとのニーズを収集し、整理、分析した上で情報の提供を行う。

（事業内容）

(1) **新規事業**【指針③】

① 当会独自で実施する経営実態調査（年2回を予定）、栃木県が5年に一度公表する地域購買動向調査（H27.5公表）、商工会員中期施策要望調査（H27.10公表予定）、地域生活者（暮らし・意識）調査（H27.10公表予定）等を活用し、会員事業所の経営実態や地域購買動向等に関する情報を収集・整理・分析する。毎年の地域経済動向の把握方法としては、当商工会独自で実施する経営実態調査に加え、県内各市町村の統計情報を公表している「とちぎの統計情報」にてタイムリーで有益な情報を取得し、事業者が利用しやすい体裁に加工した上で、商工会報や商工会ホームページ等で公表する。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
商工会経営実態調査	商工会	半期ごとを予定	<ul style="list-style-type: none"> 事業者への情報（地域事業者の経営課題の把握等）提供 当商工会の支援方針策定
地域購買動向調査 （お買い物しらべ）	栃木県	H27.5月（5年毎）	<ul style="list-style-type: none"> 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
商工会員中期施策 要望調査	商工会	H27.10月（予定） （5年毎）	<ul style="list-style-type: none"> 事業者への情報（事業者の経済動向・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（予定） （10年毎）	<ul style="list-style-type: none"> 事業者への情報（消費者動向等・ウォンツの分析結果等）提供・当商工会の支援方針策定
とちぎの統計情報	栃木県	統計対象による （発表後随時）	<ul style="list-style-type: none"> 人口、世帯、景気動向、各経済指標等の情報提供 当商工会の支援方針策定

※商工会経営実態調査の概要……当商工会で実施

- ①調査目的 全会員を対象に経営状況や商工会より発信する各種情報等に関する調査を実施し、タイムリーな会員状況を把握することにより、具体的かつ効果的な支援に繋げる。
- ②調査期日 平成28年～平成32年（春季または秋季に実施）
- ③調査対象 全商工会員（賛助、定款会員を除く）
- ④調査方法 全会員にアンケートを配付・回収
- ⑤調査項目 (1)事業所名（任意）(2)業種 (3)経営状況 (4)経営上の問題点
(5)現状を踏まえ必要とする支援策 (6) その他必要な項目
- ⑥結果公表 調査結果を加工し、会報、ホームページにて公表
※他の調査と重複する場合は状況に応じ実施する

※県による地域購買動向調査（お買い物しらべ）の概要

- ①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する。
- ②調査期日 平成26年7月1日時点
- ③調査対象 県内の市町立中学校の第1学年在学学生がいる世帯
- ④調査方法 県内の市町立中学校を通じて、第1学年在学学生世帯にアンケート用紙を配布・回収
- ⑤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・一般商店での買物について (4)通信販売やインターネットでの買物について

※栃木県中小企業景況調査の概要

- ①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。
- ②調査方法 経営指導員の巡回による聞き取り調査
- ③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
- ④調査期間 3か月に1度（4半期に1回）
- ⑤調査項目 売上額、原材料仕入単価、採算、資金繰り

※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

- ①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。
- ②主催 栃木県商工会女性部連合会
- ③後援 栃木県商工会連合会
- ④連携先 アサヒビール株式会社お客様生活文化研究所
- ⑤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も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
- ⑥調査期間 平成27年5月10日～6月10日 総集計終了定 平成27年6月30日
- ⑦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
- ⑧集計方法 各商工会で集計を行い、商工連が総集計を行う
- ⑨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

※とちぎの統計情報

県内各市町村の人口動態、家計収支、物価、賃金、雇用、商業、工業統計、景気動向や各種経済指標などの統計値を栃木県ホームページにて公表している。

(2) **新規事業**【指針③】

- ①重点支援対象事業者である「小売業・飲食業」については、当商工会商業部会サンフラワー会の発行する「ひまわり商品券」（平成27年8月1日現在 61店舗）及び町との協働により発行する「野木町プレミアム商品券」（平成27年9月1日現在 100店舗）を活用し、加盟店に対し商品やサービスの販売動向等における課題を抽出すべくアンケート調査を実施する。これにより、対象業種の販促支援策の策定を行うとともに、(1)と同様に情報提供を行う。（重複加盟あり）

※小売業・飲食業アンケート調査……ひまわり商品券および野木町プレミアム商品券加盟店を対象に実施

- ①調査目的：商品、サービス、その他経営上の課題抽出を図る。
- ②調査方法：経営指導員等の巡回による聞き取り調査、郵送による調査
- ③調査対象：ひまわり商品券及び野木町プレミアム商品券に加盟する小売店・飲食店（H26加盟店数 41事業所）
- ④調査日：適時実施（他の調査期間と調整）
- ④調査項目：顧客年齢層、顧客数、購買平均単価、売れ筋商品、サービス、店舗PRの方法など

- ②重点支援対象事業者である「建設業」については、当商工会工業部会の下部組織であるすまいのリフォームお助け所（H27.4.1現在 14事業所）の活用により、地域のリフォームニーズや需要の掘り起こしを図るため、町産業祭（来場者約5,000人）にて、「リフォーム相談会」においてアンケート調査を実施し、①と同様に情報提供を行う。

※すまいのリフォームアンケート調査……当会すまいのリフォームお助け所にて実施

- ①調査目的：地域消費者のリフォームに関する悩みや知名度等を把握し、需要の掘り起こし、事業計画策定に役立てる。
- ②調査方法：町産業祭への出店によるリフォーム会員による来場者への聞き取り
- ③調査日：町産業祭開催日（毎年11月2日曜日）
- ④調査項目：地区名、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
- ⑤目標人数：100名

(目標)

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
商工会報発行回数 a	2回	2回	3回	3回	3回	4回
臨時会報発行回数 b	0回	2回	3回	4回	5回	6回
ホームページ更新回数 c	10回	12回	14回	16回	18回	20回
業種別情報ニーズ収集回数 d	10回	54回	54回	54回	54回	54回

(特記事項)

業種別情報ニーズ収集回数d=重点支援対象業種3業種×3事業所×6ヶ月(2ヶ月に1回)

(担当1人あたりの数)

- ・支援項目a：(現状) 2回 → (平成31年) 4回
- ・支援項目b：(現状) 0回 → (平成31年) 6回
- ・支援項目c：(現状) 10回 → (平成31年) 20回
- ・支援項目d：(現状) 5回 → (平成31年) 27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)

経営分析を実施する機会として現状挙げられるものは、融資や補助金利用、企業力ランクアップ事業(年間1事業所)実施の際のみに限られており、その他日常的な積極的提案による取り組みは行っておらず、また、現状で実施している「経営状況の分析」は、融資斡旋時においては財務分析が多く、補助金活用時には定性的な分析に偏重するなど、トータルの経営分析が実施できていないという課題があった。

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い、「売上の向上」「利益の確保」に直結するよう分析項目を増やし、「定量分析」と「定性分析」の両面からのアプローチにより、小規模事業者を多面的に見つめ、潜在的であった本質的課題や強み・弱みの抽出や「ありたい姿」の明確化を図り、事業計画策定に繋がる経営状況の分析へと向上させる。

(事業内容)

(1) **新規事業**【指針①】

- ①巡回、窓口指導、講習会やセミナーの開催、金融斡旋時、記帳継続指導等を通じて、分析対象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。具体的な分析方法等は以下のとおり。

- ①県連合会の企業力ランクアップ事業（各シートのイメージはp17 《別表A》のとおり。（G3）→（G2）→（G1）と対象者のレベルに応じ取り組む。）を用い、財務内容、経営資源、保有する技術など、経営実態の把握により課題の抽出を図る。明らかとなった課題については、必要に応じ、四半期毎に巡回訪問等を行い、各関係機関との連携により課題解決に向け、事業者に寄り添い支援を実施する。また、専門的かつ高度な課題については、中小企業診断士等と連携し、きめ細かい対応により課題解決をサポートする。
- ②マル経融資推薦時において、財務内容、経営資源、保有する技術やノウハウなどの把握とともに、日本政策金融公庫の財務診断サービスの活用により経営分析を行う。また、企業実態に即した融資斡旋を行うため、日本政策金融公庫との連携を密にし、より具体的な分析により、経営の安定化、持続化を支援する。
- ③記帳機械化事業（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し、商品、サービス等の提供内容や経営資源、財務内容の把握のほか、資金繰りの状況や商品ごとの利益率等を分析する。
- ④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（※）を活用し、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	27年度	28年度	29年度	30年度	31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	100回	110回	120回	120回	125回	130回
講習会・セミナー実施回数 b	0回	1回	1回	1回	1回	1回
講習会・セミナー受講者数 c	0人	10人	10人	11人	12人	12人
経営分析事業者数 d	20人	44人	48人	52人	56人	60人

（特記事項）

- ・経営分析事業者数 d は、セミナー、ランクアップ事業、融資斡旋、補助金、記帳機械化等を通じて行う経営分析の総数である。

（担当1人あたりの数）

- ・支援項目 a：（現状）50回 →（31年度）65回
- ・支援項目 b：（現状）0回 →（31年度）1回
- ・支援項目 c：（現状）0人 →（31年度）6人
- ・支援項目 d：（現状）10人 →（31年度）30人

《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				FAX番号			
工場住所	〒						
電話番号				FAX番号			
前売上高	万円			前々売上高	万円		
主要製品等 商売(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	男性	(パート)	平均	年齢	
			女性	(パート)			
	前々期	名	男性	(パート)			
			女性	(パート)			
売上高に対する従業員 1人当たり生産高 (売上高÷従業員数)	前期	万円	前々期	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)			
支社・営業所 関連会社等			業種
関連会社との関係			
ホームページアドレス			
E-MAILアドレス			
添付書類	①決算書2期分(各1部)・②会社案内(3部)・③組織図(3部)		
	④その他()		
事業ドメインについて、ご記入ください。			
①主要製品、商品等のターゲット(顧客)			
②顧客、市場の主要なニーズ			
③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な技術、スキル等)			
競争環境について、ご記入ください。			
①貴社における競争相手(同業者)			
②貴社の供給業者			
③貴社の顧客			
④貴社の主要製品、製品等の代用品			
⑤業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				FAX			
業種							
電話番号							

ここ3年ぐらいの売上は？

向上傾向 横ばい 不規則 悪化傾向

ここ3年ぐらいの仕入原価、製造原価の動向は？

減少傾向 横ばい 不規則 増加傾向

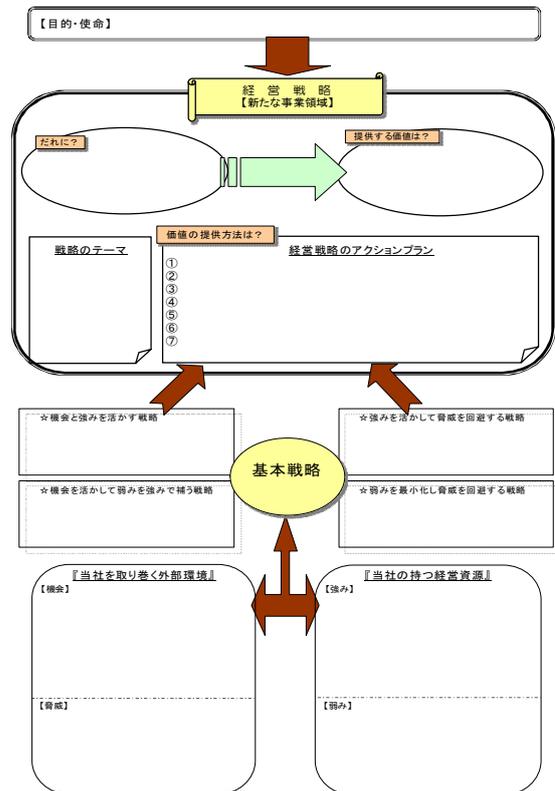
ここ3年ぐらいの利益(経常利益)は？

向上傾向 横ばい 不規則 悪化傾向

ここ3年ぐらいの借入金？

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？
 向上傾向 横ばい 不規則 悪化傾向

ここ3年ぐらいの仕入原価、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年ぐらいの利益(経営利益)は？
 向上傾向 横ばい 不規則 悪化傾向

ここ3年ぐらいの借入金金は？
 減少傾向 横ばい 不規則 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いっしょ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？

どのように？

①
②
③
④
⑤
⑥
⑦

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、経営分析不足、課題抽出不足などにより、事業者の抱える課題解決後も経営状況が改善しないことがあるなど、（「事業計画策定支援」上）の課題があった。

今後は、本質的な課題の抽出を確実に支援し、経営改善に向けた課題の解消を計画の軸に据え、実効性が高い事業計画策定支援へと改善し、効果的な事業計画支援に繋げる。

(事業内容)

(1) 既存事業改善【指針②】

①商工会報、商工会ホームページ等の活用により、小規模事業者に「経営品質向上」の必要性を周知徹底するとともに、事業計画策定を行う小規模事業者の掘り起こしを行う。

- ②小規模事業者の経営課題に対し個別相談会等を開催し、相談等に対応するとともに、中小企業診断士や経営品質セルフアセッサー資格を保有する経営指導員(1名)により、更に詳細な事業計画の策定を支援する。
- ③小規模事業者経営改善資金(マル経融資)や各種融資制度の斡旋などの金融指導時に、事業計画策定の支援・助言を行う。
- ④小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金等、各種補助金申請時に、事業計画策定の支援・助言を行う
- ⑤当商工会が所属する第5ブロックの7商工会(当商工会、間々田商工会、小山市美田商工会、桑絹商工会、下野市商工会(本所・支所1)、壬生町商工会、石橋商工会、上三川町商工会)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、事業計画策定の指導・助言を行う。
- ⑥事業計画策定にあたっては、企業カ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)が企業カ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す。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現状です。また、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ものです。

このシートでは、「経営の目的」を整理し、その目的に向かっ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ます。

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いっしょに作成していくことにより、企業力向上が図れます。

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ます。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といえます。

このシートでは、進むべき方向が「消費者を中心」(顧客満足度向上)となっているか確認するとともに、外部環境(市場・業界)を分析し、お客様のニーズを再確認します。また、当社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ます。

G1シートの位置づけ

G1シートは、「進むべき方向」が定まり、さらなる成長を目指す企業を対象としています。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といえます。

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ます。組織プロフィールは8つのカテゴリーの基盤と位置づけられ、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す。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ります。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ます。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します。

(2)新規事業【指針②】

- ①創業相談窓口を設置し、金融機関等との連携により創業希望者に対するワンストップ支援を行う。
- ②町広報、商工会ホームページ等の活用により、創業相談窓口や補助金等の情報提供を行い、創業、第二創業希望者の掘り起こしを行う。

(目標)

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画策定事業者数 a	22人	47人	51人	56人	56人	60人
創業支援者数 b	2人	3人	3人	4人	4人	4人
創業・第二創業に関する情報提供回数 c	2回	3回	4回	5回	6回	6回

(特記事項)

- ・事業計画策定事業者数 a = 経営分析事業者数 (p17 参照) + b

(担当 1 人あたりの数)

- ・支援項目 a : (現状) 11 人 → (31 年度) 12 人 ※職員 5 名体制(指導員 2 名+支援員 3 名)に移行予定
- ・支援項目 b : (現状) 1 人 → (31 年度) 2 人
- ・支援項目 c : (現状) 2 回 → (31 年度) 6 回

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、定期的な進捗管理を実施していなかったため、計画の停滞や計画自体が頓挫してしまうという課題があった。

今後は、四半期に 1 度の巡回訪問により、計画の進捗状況を共有化し、臨機応変に修正・見直しの対応を行うことも含め、着実に実施される支援へと改善し、実効性を高める。

(事業内容)

(1) 既存事業改善【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実施した事業者に対し、「事業計画が策定どおり確実に実施され、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、必要に応じた“伴走型”の指導・助言を栃木県、地元金融機関、認定支援機関、その他の関係機関との連携により行う。

小規模事業者に寄り添い、継続支援することにより、「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。具体的には以下の通り。

- ①国、栃木県、野木町、支援機関等の行う支援策を小規模事業者に対して会報、案内等により周知・提案し、事業実施のフォローアップを実施する。
- ②各種補助金等の利用者に対し、必要に応じて、事業化等の進捗状況の把握と報告書の策定を支援する。
- ③専門的かつ高度な指導・助言が必要な場合については、栃木県、地域金融機関、よろず支援拠点等のコーディネーター等と連携し、専門家を派遣するなど、事業の確実な実施をサポートする。
- ④新規創業者については、経営指導員を中心に、伴走型の支援（各種アドバイス、経営情報や業界動向情報等の提供）を行う。

(目標)

支援内容	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
事業計画策定後実施支援回数 ※実施支援数は再支援者も含む a	30回	188回	204回	224回	240回	260回
事業計画策定者及び新規創業者に対する情報提供回数 b	2回	3回	4回	5回	6回	6回

(特記事項)

・事業計画策定後実施支援回数 a = 事業計画策定事業者数 (p21 参照) × 4 (1 事業所 4 回を想定)
(担当 1 人あたりの数)

- ・支援項目 a : (現状) 15 回 → (31 年度) 52 回 ※職員 5 名体制(指導員 2 名+支援員 3 名)に移行
- ・支援項目 b : (現状) 2 回 → (31 年度) 6 回

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、鮮度の高い情報ではないなど、説得性に欠けたほか、一般的な情報の収集に終始してしまう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ほか、事業所の持つ特性を踏まえた調査へと改善し、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②】

① 「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。利用する統計等は以下の通り。

- ・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」
- ・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」
- ・その他、公共機関の公表する各種統計資料

②「飲食店利用度調査」

調査目的：町外への購買力流出の現状把握及び町内の消費動向等の把握を行い、事業者
に消費者の声を提供することで、商品、サービス等の改善、開発に役立てる
とともに、支援の方法等を明確化する。

調査対象：野木町産業祭来場者

調査内容：町内飲食店利用頻度、利用店舗、町外飲食店利用頻度、利用地域、飲食店ジ
ャンル、商品・メニューに関する顧客ニーズ等

調査方法：アンケート調査

調査回数：年1回

情報提供：巡回、窓口指導時に事業者を提供し、消費者ニーズの把握による既存メニ
ューの改善、新メニュー新サービス等の開発を支援する。

(目標)

項 目	現 状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
調査分析実施人数 a (経営分析対象事業所と同数)	20 人	44 人	48 人	54 人	57 人	60 人
実施支援に係る情報提供回数 b	6 回	10 回	10 回	12 回	12 回	12 回

(担当1人あたりの数)

支援項目 a：(現状) 10 人 → (31 年度) 12 人 ※職員 5 名体制(指導員 2 名+支援員 3 名)に移行

支援項目 b：(現状) 6 回 → (31 年度) 12 回

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。

(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、効果レベルに開きがあるなどの課題があった。

今後は、効果的な事業を実施するため、巡回、窓口指導時の聞き取りや、アンケートに
より具体的な意見を収集し、ニーズに合った内容とするべく改善を継続的に図っていく。

事業者の売上向上に直結させる経営発達支援事業の目標達成に向け、上記 3. 事業計画
策定支援先に対し、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。

講習会やセミナー、イベントへの参加、商品開発、SNS などの IT 活用等、需要開拓
に寄与する事業を実施し、小規模事業者に寄り添い、売上の向上に直結する“具体的支援”
を行うことにより、「計画の実効性を高める」効果を図る。

(事業内容)

(1) **既存事業改善**【指針④】

事業名 パソコン活用セミナー
実施主体 当商工会
実施時期 9月～年度末(年1回)
目的 事業者自らが商品やサービスの情報発信を行い、販路拡大やPR力の向上を図り、店舗の魅力向上、販路拡大に繋げる。
支援対象 全事業者(主に小売業・飲食業)
支援内容 セミナーニーズの高いSNS(ツイッター、グーグルなど)の開設から更新、活用方法等の修得を支援する。(フェイスブックは新規事業として実施)
効果 事業所の情報発信力向上
改善内容 これまではセミナー開催後のフォローを十分に実施していなかったため、今後は受講の修得レベルに差が生じないように、セミナー後のフォローを行い、継続的な自発的情報発信を支援する。

(2) **既存事業改善**【指針④】

事業名 フェイスブックページ作成支援
実施主体 当商工会
実施時期 随時
目的 無料で利用できるフェイスブックを活用し、事業者自身が商品やサービス等の情報を発信し、販路拡大を図るためのスキル修得を支援する。
支援対象 全事業者
支援内容 無料で利用できるSNS「フェイスブック」の導入から公開、利用方法等の指導
効果 地域内外への店舗イメージや知名度の向上、新規顧客の獲得
改善内容 これまでは若年事業者を主な対象に行ってきたが、PC環境を持つ高齢事業者においても巡回、窓口指導時に活用を促し、継続的な自発的情報発信を支援する。

(3) **新規事業**【指針④】

事業名 販促チラシ作成セミナー
実施主体 当商工会
実施時期 9月～年度末(年1回)
目的 広告宣伝に積極的な事業者やパソコンが不得手な事業者を対象に、ポスティングや新聞折り込みに活用するための効果的なチラシ作成方法を学び、主にPC環境のない高齢者世帯等に対する直接的な販売促進を支援する。
支援対象 全事業者(主に小売業・飲食業)
支援内容 デザインや字体、レイアウトなど、視覚的に効果のあるチラシの作成方法を実践により学び、販売促進を支援する。
効果 事業所の知名度向上、新規顧客の獲得
改善内容 これまでのデジタルによる支援だけでなく、PC環境を持たない高齢者(地域住民及び事業主)に対する販売促進支援策として、小規模商圈に効果のあるチラシの活用により、アナログによる販売促進も支援する。

(4) **新規事業**【指針④】

事業名 地域密着リフォーム事業（前記※4参照）
「のぎリフォーム相談会」
実施主体 当商工会「すまいのリフォームお助け所」
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 事業者に対する地域リフォームニーズ情報の提供と需要の掘り起こしにより、民間受注の拡大を支援する。
効果 新規顧客の獲得、顧客ニーズの把握

(5) **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）
「すまいのリフォームお助け所のチラシ配布活動」
実施主体 当商工会「すまいのリフォームお助け所」
実施時期 年間6回程度
目的 顧客の新規開拓、需要の掘り起こし、事業所のPR、地元密着の安心・安全さのPR
支援対象 建築業関係（14社登録）事業者
支援内容 毎回配布地区を選定し、当商工会にて作成したチラシを配布する
効果 需要の掘り起こし、事業所の知名度向上
改善内容 のぎリフォーム相談会にて収集したアンケート結果をもとに、消費者ニーズに合った内容にチラシを変更し、受注拡大を支援する。

(6) **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）
「すまいのリフォームお助け所の新聞広告」
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 すまいのリフォームお助け所メンバー（14社登録）
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
改善内容 これまでの広告内容は、毎回同じフォームで作成されていたため、掲載事業者の特色がうまく表現出来ていなかった。今後は専門家の意見等を踏まえ、その時々々の消費者目線に立った広告を掲載していく。

(7) **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
改善内容 これまでの取組は、提唱者のセミナーに事業者を参加させるのみで、その後のフォローなどが不十分であったため、本質的なワクワク系マーケティング手法が実施されていない事業者も少なくなかった。今後は、参加者全員の店舗へ定期的に巡回訪問し指導・助言を行っていく。加えて効果の高い事業者に対しては、成功事業者として店舗視察会なども行っていく。

(8) **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
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
改善内容 これまでのガイドブックの内容は、毎回同じフォーマットで作成されていたため、掲載事業者の特色がうまく表現出来ていなかった。今後は専門家の意見等を踏まえ、その時々消費者目線に立った広告作りやSNSを絡め新たな手法を取り入れた内容を掲載していく。

(9) **既存事業改善**【指針④】

事業名 プレミアム商品券・ひまわり商品券加盟事業所の継続的販売促進支援
実施主体 当商工会
実施時期 随時（町プレミアム商品券は販売日による）
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 当地域で行うプレミアム商品券加盟事業所に対する商工会ホームページでの商品、サービス情報等のPR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
改善内容 これまでは加盟店の拡大のみに主眼を置いていたが、今後は加盟店の継続的な販売促進を支援するため、商工会ホームページの活用により、消費者が閲覧しやすい体裁にて、事業所を地域ごと、業種ごとに分類し、商品やサービスのPRを支援する。

(目標)

項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
講習会・セミナー開催回数 a	2回	2回	2回	2回	2回	2回
セミナー参加者数(延べ数)b	10人	20人	25人	25人	30人	30人
販路開拓に資する支援回数 c	10回	40回	50回	50回	60回	60回
SNS 継続利用事業者数 d	4人	10人	12人	14人	16人	18人
商品券取扱事業所 PR 回数 e	2回	5回	5回	6回	6回	6回
リフォームチラシ配布活動回数 f	6回	6回	6回	6回	6回	6回
リフォーム相談会開催回数 g	0回	1回	1回	1回	2回	2回
リフォームアンケート収集数 h	0人	50人	60人	70人	80人	80人

(特記事項)

- ・ c については、セミナー後のフォローアップ、再支援者を含む。
- ・ d については、再支援者も含む。

(担当 1 人あたりの数)

- ・ 支援項目 a： (現状) 1 回 → (31 年度) 1 回
- ・ 支援項目 b： (現状) 5 人 → (31 年度) 15 人
- ・ 支援項目 c： (現状) 5 回 → (31 年度) 30 回
- ・ 支援項目 d： (現状) 2 人 → (31 年度) 9 人
- ・ 支援項目 e： (現状) 2 回 → (31 年度) 6 回
- ・ 支援項目 f： (現状) 6 回 → (31 年度) 6 回
- ・ 支援項目 g： (現状) 0 回 → (31 年度) 2 回
- ・ 支援項目 h： (現状) 0 人 → (31 年度) 80 人

II. 地域経済の活性化に資する取り組み

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、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ため、「面的支援」として取り組んでいく。

各イベント事業に係る実行委員会等の会議を通じ、事業推進において重要なパートナーである町産業課、観光協会、町金融機関、農協等との連携をさらに密にし、地域活性化の方向性を共有化する。

また、これまで継続的に実施してきた町産業課との「商工事務担当者連絡会議」の定期開催を通じ、今後も地域振興の方向性、小規模事業者支援のあり方等の検討を行い、地域と事業者の永続的な発展を支援する。

(事業内容)

(1) 既存事業改善

事業名：野木町ひまわりフェスティバル

実施主体：野木町ひまわりフェスティバル実行委員会
(町、観光協会、農協、商工会等により組織)

実施時期：毎年7月下旬

目的：町のPRと地域事業者の販売機会拡大及び
PR支援

支援対象：地域事業者（小規模事業者・工業団地内企業
・農産物生産者）

事業内容：町花である「ひまわり」の活用により来町者に町をPRし、賑わいを創出するとともに、会場にて「ふれあい模擬店」を開催し、商品の販売やサービス等のPR機会を設ける。

効果：地域商工業者の販売機会創出と認知度向上、地域の賑わい創出

改善内容：町外より多くの来町者が訪れるイベントであることを踏まえ、野木ブランドの認知度向上を図るため、町との連携により、野木ブランド認定商品の紹介ブースを設置する。



ひまわりフェスティバル

(2) 既存事業改善

事業名：のぎ軽トラ市

実施主体：野木町軽トラ市事業実行委員会
(町、農協、商工会等により組織)

実施時期：町プレミアム商品券販売日と同日

目的：地域事業者の販売機会拡大とPR支援

支援対象：地域事業者（小規模事業者・農産物生産者・
金融機関等）

事業内容：野木町プレミアム商品券販売日と同日、同場所にて商工業者等の商品やサービスの販売、PRを行う。

効果：地域商工業者の販売機会創出と認知度向上、地域の賑わい創出

改善内容：現在はプレミアム商品券販売による集客に依存しているため、単体での集客を向上させる効果的なイベントを実行委員会にて検討、実施する。



のぎ軽トラ市

(3) **既存事業改善**

事業名：野木町産業祭

実施主体：野木町産業祭実行委員会（町、農協、商工会等により組織）

実施時期：11月第2日曜

目的：町民に商業、工業、農業等の産業をPRし、地域の発展に寄与する

支援対象：地域事業者（商工業事業者、農産物生産者等）

事業内容：地域商工業者、農業生産者の商品、サービスの販売およびPR、農産物生産者の品評会等の開催

効果：地域商工業者の販売機会創出と認知度向上、地域の賑わい創出

改善内容：更に多くの来場者を集い、出店事業者の売上向上、PR機会拡大を図るため、ポップコーンや風船などの無料配布イベントを実施するととともに、商工会ホームページ、商工会SNSにてイベントPRを積極的に実施する。

(4) **既存事業改善**

事業名：野木町春まつり

実施主体：野木町春まつり実行委員会（町、観光協会、商工会等により組織）

実施時期：4月上旬

目的：春の風物詩である桜を町民に愉しんで頂くとともに、町民相互の交流とコミュニティの活性化、商工業者等の商品、サービスの販売及びPRを図る。

支援対象：地域事業者（小規模事業者、農産物生産者等）

事業内容：商工業者や農産物生産者の商品やサービスの販売、PRを行う。

効果：地域商工業者の販売機会創出と認知度向上、地域の賑わい創出

改善内容：新規イベント事業（平成27年度より）であるため、小規模事業者の出店は10事業所に止まっている。今後は積極的な出店勧奨を図り、より多くの事業者の売上、利益確保の機会向上に寄与する。（前年比20%増を目標）

(5) **新規事業**

野木町の推進する「野木ブランド」認定事業所の掘り起こし

これまで実施してこなかった、「野木ブランド」認定事業所の掘り起こしを巡回、窓口指導時に行い、国や県の補助金、助成金情報の提供、活用支援により、事業者の扱う商品、サービスの開発等を支援する。また、商工会報、商工会ホームページの活用により、認定商品の知名度向上を図る。詳細は以下のとおり。

野木ブランドとは

野木町ならではの優れた魅力ある商品の付加価値を高め、町のイメージアップや地域経済の活性化を図るために、取り組んでいるのが「野木ブランド認定事業」である。認定商品には「野木ブランド」のシールが貼られ、町内外に発信するとともに、地域事業者の販路拡大を支援している。

認定については、各団体の代表者や有識者による審議会により行われ、認定基準については、以下の通りである。

野木ブランド認定基準		
P R 性	1. 野木らしさ	●野木町の自然条件、歴史や伝統文化、技術、オリジナリティなど野木町のイメージに結びつくもの
	2. オリジナリティ	●味覚、製法、原材料、ネーミング、独自のアイデア、機能性、地域性、品質、デザイン、技術、将来性などに独自性がある。
		加工食品
	工業・工芸品	①独自なものである点 ②製品としての機能性・実用性 ③他店の類似品との差異
	3. 産地特性	●野木町内及び県内で生産、加工された物または、県内で生産された素材を原料としている。
品質管理	4. 品質性	●法律等に基づく許可、認可、規制をクリアしている。また、法的規制がないものについては、業界、組合、自社の基準をクリアしている。
	5. 責任管理	●製造者や販売者の明示があり、責任の所在が明らかである。（工業製品等は、品質管理が分かるもの）
将来性	6. 市場性・発展性	●販売実績や消費者（取引先）の評価が一定以上である。または、今後一定の成果をあげる見込みがある。
	7. 継続性	●継続的に生産（期間限定含む）または販売ができる体制が整っている。
	8. 一貫性	●申請品の状態が確定・確立されている。

- 審議会：審議会委員は、栃木県、町議会、商工会、工場協会、観光協会、農協、民間企業より選出する。
- 審査方法：1次審査にて書類審査を行い、2次審査にて町民モニターが審査後、認定審議会にて最終審査を行う。
認定基準に達した商品等は町長が認定し、町広報やホームページ等にてPRを図り、販路拡大に繋げる。
- 認定商品：のぎあかり（焼酎）、のぎのひまわりバーガー、ひまわり娘、ひまわりパイ、向日葵サブレー、ひまわりパン、提灯もみ、のんちゃんクッキー（平成27年4月1日現在 認定商品 8品）

（目標）

項目	現状	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	平成31年
出店者数(ひまわり)	20企業	21企業	21企業	22企業	22企業	23企業
イベントPR回数(ひまわり)	10回	12回	12回	12回	12回	12回
出店者数(軽トラ市)	20企業	21企業	22企業	22企業	23企業	23企業
イベントPR活動(軽トラ市)	4回	5回	5回	5回	5回	5回
来場者数(軽トラ市)	1,000人	1,100人	1,100人	1,100人	1,200人	1,200人
出店者数(産業祭)	21企業	21企業	21企業	22企業	22企業	22企業
イベントPR活動(産業祭)	3回	4回	4回	4回	4回	4回
イベントPR活動(春まつり)	2回	4回	4回	4回	4回	4回
出店者数(春まつり)	9企業	10企業	11企業	11企業	12企業	12企業
野木ブランド認定事業所掘り起こしに係る巡回訪問延べ回数 5事業所×10回	0回	50回	50回	50回	50回	50回
野木ブランド認定支援事業所数	0企業	2企業	2企業	2企業	2企業	2企業

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

(現状と課題・改善点と活用方法)

これまで、「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」においては、栃木県や栃木県産業振興センター、栃木県商工会連合会、日本政策金融公庫など、他団体の実施するセミナー参加時のほか、地域においては、町議会議員、町産業課、町金融機関とそれぞれ意見交換の場を定期的（年1回）に設けてきた。しかしながら、地域における各会議においては、将来的な地域振興の方向性や具体的な事業者支援施策などを十分に議論する場ではなかった。

今後は、各支援機関と連携の下、具体的な地域振興策や企業支援策を発案、策定する場となるよう、会議内容の充実化を図っていくとともに、様々な事例や知見を持つ栃木県産業振興センターや大学の研究機関等との連携により、まちづくりや経営支援等の専門家との意見交換の場を創出し、より専門的な知見の下に各事業を検討、実施ししていく。

具体的には以下の通り。

- ①栃木県や県産業振興センター等における各種補助金、融資制度等に関する支援策を積極的に活用すべく、情報の交換、収集によりノウハウ等の共有化を図る。
- ②まちづくりや経営革新等に関する研究機関等との連携を図り、地域に即した振興策、支援策を検討し、具体的な方針を策定する。
- ③野木町金融団（足利銀行・栃木銀行・足利小山信用金庫）との「商工会特別協力員連絡会議」を通じ、地域経済動向や企業動向、金融支援に関する情報交換を行う。
- ④県連合会で開催する「商工会事務局責任者会議」や「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」、「技術向上セミナー」等を通じて、支援ノウハウ、支援の現状等について情報交換を行う。
- ⑤日本政策金融公庫、保証協会、法人会、青色申告会等、各関係団体の実施する会議を活用し、職員間の情報交換を積極的に行い、有用な情報は組織内部にて共有化を図り、支援に活用する。
- ⑥中小企業診断士、税理士等とは、懇談会や会議等の開催時に適宜、情報交換を行う。
- ⑦野木町議会議員と商工会三役及び筆頭理事との懇談会の定期開催を通じ、町政動向、商工関連施策、地域経済活性化等に関する情報交換を行う。

2. 経営指導員等の資質向上に関すること

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、栃木県商工会連合会の実施する各研修への参加は行うものの、研修内容が共有されない、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。

- ①栃木県商工会連合会の開催する「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」、「技術向上セミナー」への参加により資質向上を図る。

また、中小企業大学校や中小機構より、先進事例や高度な経営支援ノウハウの情報提供を受けたり、セミナーへ商工会職員を派遣（「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、利益の確保に向けた支援能力向上を図る。

さらに、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。

商工連が毎年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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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）

- ②上記の各研修参加者は、研修資料を全職員に回覧し、必要に応じて各職員に配布を行い、情報共有化を図る。
- ③1～4の指針で収集した情報は朝礼時等に職員間で共有化を図り、スキルアップや具体的な支援に繋げる。
- ④各研修参加者は、研修内容を踏まえ、朝礼時等に他の職員に研修内容を説明し、情報の共有化を図る。
- ⑤高等教育機関等における経営改善、経営革新等に係る実践的なカリキュラムの自発的学習により、提案型、伴走型支援能力の向上を図り、「売上の向上」や「利益の確保」を支援する。
- ⑥経営品質協議会認定セルフアセッサー資格を保有する経営指導員は、経営品質に関する知識やアセスメント能力の維持向上のため、資格認定更新を継続的に行う。
- ⑦職員が習得した知識やノウハウは、OJTや勉強会等により組織内にて共有化を図り、企業支援に活用する。

全職員（6名）による情報共有化は、支援計画の遂行に非常に重要であるため、上記により職員が取得した情報等は、朝礼時のほか機会を設け、適時共有化を図っていく。

（目標）

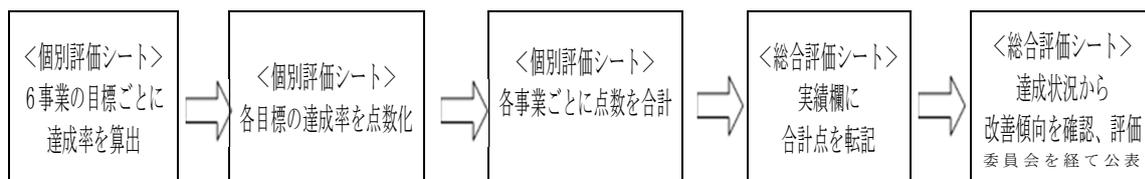
項 目	現状	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度
全職員による情報共有化	40回	42回	44回	46回	48回	50回

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

P D C A サイクルにより経営発達支援計画を円滑に遂行するため、「経営発達支援事業評価検討委員会」を設置し、毎年度末に事業評価、検証等を行う。

- ①委員には、町担当課職員（産業課課長・係長・主任）、外部の学識経験者（会員外の中小企業診断士や税理士を予定）を選任するほか、必要に応じ、重点支援先である「小売業」、「飲食業」、「建設業」の代表者等を招致し、意見や要望等を収集する。
- ②商工会長、商工会副会長（2名）、筆頭理事は立会人として同席し、商工会事務局は、事務局長、経営指導員（2名）、経営支援員（1名）の計4名が説明者として同席する。
- ③事業評価の時期については、半期（秋頃）経過時点において、組織内にて中間評価を実施し、目標達成状況の確認を行う。また、年度終了後において「経営発達支援計画評価検討委員会」を実施し、目標達成度の確認、評価、改善点の検討等を行う。
- ④事業評価の方法については、「個別評価シート（p32 ※5 参照）」を用いて各事業の目標ごとに達成率を点数化し、「総合評価シート（p32 ※6 参照）」にて事業ごとの総合評価を行う。評価基準については、県連合会アクションプランを参考とし、6段階点数評価とする。（下表参照）また、評価方法等については、運用のしやすさに配慮し、適宜修正を加えるものとする。

【事業評価シート活用イメージ図】



* 目標達成率を基準とした「5点～0点」の6段階評価

5	4	3	2	1	0
目標達成	70%～ 100%未満	40%～ 70%未満	20%～ 40%未満	20%未満	実績無し

※5 個別評価シート（下表参照）

P D C A サイクルに沿った事業運営を推進するため、事業ごとに成果目標を設け、実施内容、事業の成果および効果を検証し、次年度への改善点等を明確にする。

* 個別評価シート

発 達 事 業	目 標	実 績	達成率 (%)	前年度達成率 (%)	改善傾向	点数
1. 地域の経済動向調査に関すること						
商工会報発行回数	2回					
臨時会報発行回数	2回					
ホームページ更新回数	12回					
以下省略						

※6 総合評価シート（下表参照）

事業ごとに、総合的な内部評価、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。

* 総合評価シート(公表用)

発 達 事 業	目 標 (目標数×5点)	実 績 (目標数×点数)	達 成 率 (%)	前 年 度 達 成 率 (%)	改 善 傾 向
I. 経営発達支援事業の内容					
1. 地域の経済動向に関すること	20				
2. 経営状況の分析に関すること	45				
3. 事業計画策定支援に関すること	15				
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること	10				
5. 需要動向調査に関すること	10				
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	40				
II. 地域経済の活性化に資する取り組み					
地域イベント事業	45				
野木ブランド認定事業	5				
III. 経営発達支援事業の円滑な実施にむけた支援力向上のための取り組み					
全職員による情報共有化	5				

* 改善傾向は矢印表記を用いる

⑤委員からの要求、要望、助言、点数化の対象でない項目に対する意見などは改善コメントシート（p33 ※7参照）にまとめ、全職員（6名）で共有化を図る。未達となった目標については、次年度に向けて改善策を講じ、PDCAサイクルを回していく。

※7 改善コメントシート

発 達 事 業	改善等に関する指摘事項
I. 経営発達支援事業の内容	
1. 地域の経済動向に関すること	
2. 経営状況の分析に関すること	
3. 事業計画策定支援に関すること	
4. 事業計画策定後の実施支援に関すること	
5. 需要動向調査に関すること	
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	
II. 地域経済の活性化に資する取り組み	
地域イベント事業	
野木ブランド認定事業	
III. 経営発達支援事業の円滑な実施にむけた支援力向上のための取り組み	
1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること	
2. 経営指導員等の資質向上に関すること	
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	

- ⑥評価結果については、理事会にて報告し、分かり易い体裁に加工の上、商工会報、商工会ホームページにて公表する。
- ⑦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」の実践状況により判定を行う。（項目等は下記《別表B》のとおり。）
- ⑧アクションプランの実績を理事会、総会等で説明し、地域の小規模事業者が常に閲覧できるよう商工会ホームページへの掲載により、広く周知するよう努める。

《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 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こと	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こと		
	③ 事業計画策定支援に関すること		
	④ 事業計画策定後の実施支援に関すること		
	⑤ 需要動向調査に関すること		
	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること		
	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こと	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こと			
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			
区分	項目	数値目標	
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	1. 経営支援事業に関すること		
	① 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2.5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★・ニッポン外.com	1商工会あたり登録2件
	2. 商工会組織の強化に関すること		
	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)

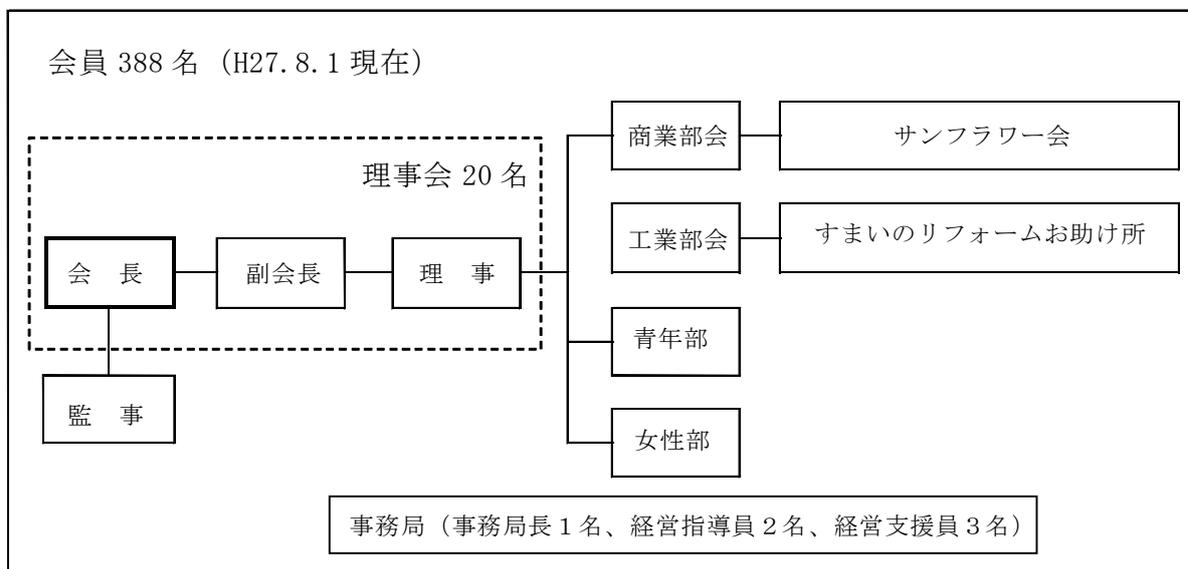
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 27 年 8 月現在)

(1) 組織体制

① 野木町商工会 (全体)



② 経営発達支援事業の実施体制

(事業の総括) 会長

(事業の執行・体制整備) 理事会

(事業の実行推進) 事務局 (全職員 6 名)

(事業の実施協力) 商業部会 (サンフラワー会)

工業部会 (すまいのリフォームお助け所)

青年部、女性部

(2) 連絡先

① 野木町商工会 経営指導課

② 住 所 〒329-0111 栃木県下都賀郡野木町丸林 3 8 4 番地 4

③ 電話番号 0280-55-2233

④ FAX番号 0280-55-2213

⑤ ホームページ <http://nogi.shokokai-tochigi.or.jp>

⑥ メールアドレス nogi_net@shokokai-tochigi.or.jp

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	平成27年度 (平成27年4月以降)	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
必要な資金の額	30,200	30,300	30,400	30,500	30,600
経営改善 普及事業費	30,200	30,300	30,400	30,500	30,600

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、町補助金、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
<p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 宇都宮市埴田 1-1-20 TEL028-623-2323
- ・ 野木町(町長 真瀬宏子)
〒329-0195 下都賀郡野木町大字丸林571 TEL0280-57-4111

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 中村 彰太郎)
〒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

地域連携機関

- ・ 野木町観光協会(会長 小島三利)
〒329-0195 下都賀郡野木町大字丸林 571 TEL0280-57-4153
- ・ 小山農業協同組合(組合長 高橋良一)
〒329-0113 栃木県下都賀郡野木町大字中谷 523-1 TEL0280-56-0083

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 野木支店(支店長 田中俊之)
〒329-0111 下都賀郡野木町丸林 393 TEL0280-56-2311
- ・ (株)栃木銀行 野木支店(支店長 川田貴教)
〒329-0111 下都賀郡野木町丸林 200-5 TEL0280-57-1331
- ・ 足利小山信用金庫 野木支店(支店長 倉林弘和)
〒329-0111 下都賀郡野木町丸林 416-6 TEL0280-57-3411
- ・ (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

