

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)

益子町商工会

## 概 要

本報告書は、経営発達支援計画に基づき、益子町商工会が令和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、「益子町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。

## 益子町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	福田 浩一	益子町観光商工課長
3	委 員	長谷川 敬	栃木県商工会連合会 経営の見える課 課長
4			
5			

### （益子町商工会）

No.	役職名	氏 名	No.	職 名	氏 名
1	事務局長	齋藤 哲雄	4	主任	加藤 裕子
2	課長	細野 誠	5		
3	課長	谷島 賢一	6		

### ■ 会議開催状況

#### 第1回会議

日時：令和3年3月24日（水）

場所：益子町商工会 会議室

## 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	* 益子町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

調査概要	全国商工会連合会にて全国約300商工会の経営指導員に調査を行い、毎月発表
提供方法	ホームページ(随時)での公表、巡回訪問時の手渡し

#### ④

経営分析に関する手法の一つとして、MieNA(ミーナ)による商圏分析を行い、外部環境情報の一つである周囲3km圏の車利用者のマーケット状況を調査した。居住人口から把握すると今現在も60歳以上の高齢者が全体の4割近くを占めており、今後も高齢者の増加は年代別人口構成比からも明らかであり、地元に着した高齢者をターゲットにした固定客の確保などが検討される。

今年度は新型コロナウイルス感染症の影響についての事業者アンケートを2回実施した。

### (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 会報送付回数		2	2	100.0%
② ホームページ更新回数		12	11	91.7%

### (3) 今年度実績に対する内部評価

新型コロナウイルス感染症の影響に対するアンケートを、7月と1月の2回実施。売上の前年対比、利用した施策、実施した対策、商工会や町への要望等について設問を設け、集計分析を行った。分析の結果、支援を行う業種の把握、具体的な対策案の策定の基礎資料となった。データは町と共有し、町独自の対策（衝立作成費用助成金、新業態開拓等補助金、フードパック等購入補助金、非接触型体温計補助）の創設に繋がった。また、これをもとに、感染防止対策講習会の開催や感染防止対策の徹底（チェックシート、来店者名簿記入等）、テイクアウト冊子の発行に繋げるなど、効果を得ることが出来た。

### ▶ (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)

今回のような状況においての独自調査は、今後の基礎資料となったり、支援事業者の事業運営を考えるための情報として有益なものになったと考えられます。また緊急事態宣言のような状況では、これまでのように巡回訪問による情報提供が困難であることから、ホームページでの積極的な情報発信は大変効果的だったと思われますので、今年度同様に次年度も継続して行っていただきたいです。さらに商圏分析システムのような各事業者によって提供する内容が異なる情報については、メールやSNS等を活用して“個別”に情報提供できると良いと思われます。

▶ (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

リニューアルした商工会ホームページを活用して、より効果的な情報発信を行い、それらに対する会員事業所からのフィードバック情報を収集するなどして、社会情勢に臨機応変に対応していく。

## 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2年9月18日 14:30-16:30	受講者数	10 (10事業者)
セミナー名	経営状況分析セミナー	講師	中小企業診断士 柴田幸紀氏
講義内容	経営状況分析を行うにあたっての分析手法の習得		
特色等	持続化補助金等に申請を考えている事業者の参加が多かった。		

③ 個別対応による経営分析

- ・経営分析セミナー参加者のフォローアップ 10事業者（巡回25回、窓口20回）
- ・掘り起こし等により分析を開始した事業者 20事業者（巡回 94回、窓口186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	280	199	71.1%
② 経営分析に係る巡回訪問延べ回数	54	143	264.8%
③ 経営分析に係る講習会・セミナー受講者数	6	10	166.7%
④ 経営分析事業者数 ☆	27	34	125.9%

(3) 今年度実績に対する内部評価

小規模事業者の「課題の進化と本質を見極める」効果が期待でき、昨年に引き続き「財務分析」「売り上げの向上」「利益の確保」に資する分析項目を活用することで真の課題や強み・弱みを顕在化させ、より具体的な経営状況分析に繋がった。また、受講者自らが分析手法等を習得することにより、日々の業務の中で常に変革意識を持つことで事業者自身に気づきを与える効果が期待できる。セミナー内容の高度化・有効化、商工会のマンパワーの補填に有効と思われる。今回のセミナー参加者10名が経営分析に関する知識を身に付け、全員が経営分析に取り組んだ。

▶ (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）

今年度は、コロナ向けの補助金や助成金、融資等、沢山の支援プログラムがあったことから、経営分析の支援が増えたことにより、結果としてコロナ禍においても経営分析事業者数の目標が達成されており、申し分ない支援が行われたと思われます。加えて事業者の方には、このような状況だからこそ経営分析に対する意識付けや重要性に気づかせる良い機会になったと思われます。現在もまだまだ新型コロナウイルス感染症の終息が見えてこないことから、今後も国や県、町などが出している支援施策等の情報を事業者に周知していただきたいです。分析・計画策定支援はもとより、日頃からの情報発信（分析対象事業者の掘り起こし）をしっかりと行って欲しいと思います。

▶ (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

国、県、町等からの様々な支援策についての情報を早く、分かりやすく事業者にも周知することにより、自ら経営分析に乗り出す事業者を掘り起こしていく。

### 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2年10月5日 14:30-16:30	受講者数	10 (10事業者)
セミナー名	事業計画策定セミナー	講師	中小企業診断士 柴田幸紀氏
講義内容	事業計画策定にあたっての戦略設定手法の習得		
特色等	持続化補助金等に申請を考えている事業者の参加が多かった。		

② 個別対応による事業計画策定支援

- ・事業計画策定セミナー参加者のフォローアップ 10事業者（巡回25回、窓口20回）
- ・掘り起こし等により分析を実施した事業者 20事業者（巡回94回、窓口186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 計画策定支援に係る巡回訪問延べ回数		54	144	266.7%
② 計画策定支援に係る講習会・セミナーの受講者数		6	10	166.7%
③ 事業計画策定事業者数（見直しを行った者も含む）☆		39	36	92.3%
④ 創業支援者数		6	10	166.7%

(3) 今年度実績に対する内部評価

事業計画書に売上目標や新規顧客獲得数など定量的な目標設定を明確化し、前年度同様クロスSWOT分析で導出された施策に対し、目標設定が必ず紐づけされるようなセミナーを実施した。セミナー終了後6名の参加者が講師に個別指導を受け、その他の4名についても支援担当職員がフォローアップを行い、全員が持続化補助金等への申請準備を開始した。

▶ (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）

事業計画策定事業者数の目標には若干届かなかったものの、今年度は沢山の支援プログラムがあったことから、緊急性の高い事業計画策定支援により商工会の存在意義が高められたと思います。一方でコロナ禍以前に策定された事業計画は、コロナ禍により大きく軌道修正が求められていると思いますので、これまでに事業計画策定支援を行った事業者への事業計画見直しを促していただきたいです。また事業計画は、経営分析と違い事業者とのコミュニケーションを綿密に取らないと作成できないことから、ZOOMなどオンライン上でもコミュニケーションがとれる仕組みづくりをこのような時期に構築しておけば、コロナ終息後にも支援の効率化が図れると思います。

▶ (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

国、県、町等からの様々な支援策についての情報を早く、分かりやすく事業者にも周知することにより、自ら経営分析に乗り出す事業者を掘り起こし、事業計画策定に繋げていく。

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）32事業者 巡回訪問113回（窓口203回）
- ・ 事業計画策定済み 36事業者 巡回訪問119回（窓口206回）

② 外部専門家派遣による指導・助言

実施日	派遣先事業者（業種）	指導等の内容
令和2年4月13日	卸売業	E C サイト構築について
令和2年7月30日	製造業	E R P 基幹システムの導入について
令和2年9月3日	製造業	E C サイト構築と広報について
令和2年9月10日	製造業	作業工程のシステム化について
令和2年9月11日	飲食業	店舗改装等による売上向上について
令和2年9月18日	製造業	E C サイト構築と広報について
令和2年10月2日	製造業	作業工程のシステム化について
令和2年10月20日	製造業	受発注のシステム化について
令和2年10月22日	小売業	商工会認証制度の現地審査について
令和2年11月13日	製造業	商工会認証制度の現地審査について
令和2年12月15日	サービス業	新規顧客獲得の手法について
令和3年1月12日	サービス業	店舗改装等による売上向上について
令和3年1月18日	サービス業	店舗改装等による売上向上について
令和3年1月21日	建設業	新規顧客獲得のためのビジネスモデルについて

(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	☆	156	144	92.3%
② 実施支援に係る支援策の周知・提案件数		39	119	305.1%
③ 実施支援事業者数	☆	39	36	92.3%

(3) 今年度実績に対する内部評価

補助金申請や事業の効率化を目的に今年度は延べ14回の専門家派遣が行われた。理容室事業者においては、今回の支援により顕在化されている問題点の具体的な解決策を経営者に提示することができた。また、タイムスケジュールを設けることにより計画実効性を高めることに繋がり、更には設備投資の必要性に付いて定量分析からも妥当性があると確認され経営者の実施後押しに繋がった。

総合設備工事事業者においては、今回の支援で事業領域および内部・外部の環境分析を行ったことにより、現在のビジネスモデルの検証と今後の方向性を示すことができた。また、今後の方向性の設定および次年度以降直近3年間の売上計画の立案とそれに伴う具体的な行動計画を示すことが出来た。それにより支援事業者の事業に対する意欲を高めることが出来たと思われる。

▶ (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）

フォローアップ支援につきましては、事業計画策定事業者を全て支援されており、加えてコロナ禍において今後の行く末を案じている事業者にとって支援策の周知・提案件数の目標が大きく達成されていることは十分に評価できると思われまます。またコロナ禍により売上向上に対して、お悩みの事業者には、販路開拓支援となる持続化補助金の提案や新たな事業展開を考えている事業者には、今月から公募予定となる事業再構築補助金の提案といった積極的な支援を期待しています。

▶ (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

経営指導員のみならず支援員も補助金申請のサポートが出来るよう内部勉強会の実施、職員間の情報共有化をより、推進していく。

## 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 「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) 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a	12	0	0.0%
② アンケートによる調査分析実施回数b	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c	6	0	0.0%
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d	12	0	0.0%
⑤ 実施支援に係る情報提供回数e	39	36	92.3%

(3) 今年度実績に対する内部評価

今年度はコロナの影響で各種イベントや展示会出展事業等がすべて中止となり、需要動向アンケートやテストマーケティングの実施が出来なかった。補助金申請等における市場動向のデータ分析に業種別動向ネットワークシステムを活用する機会が増えた。

▶ (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)

需要動向についての情報を収集することは小規模事業者が最も苦手としている部分であり、コロナ禍の状況により、なかなか事業者との接点が見い出せない中での情報提供は難しいとは思われます。一方でコロナ禍によって消費者の消費行動が大きく変わって来ていますので、県連や各商工会との連携を図り、事業者にとって即戦力につながる有益な情報（業種別に成功している事例のような情報）を収集していただき、その情報をタイムリーに事業者へ提供していただければと思います。

▶ (5) P D C A 評価

実績・評価等結果を踏まえて、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

今回のコロナ禍のような状況でも、事業者には有益な情報を提供できるよう、情報の収集手段、提供方法（WEB やメール、SNS 等を用いた）を構築する。

## 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 事業名：ホームページリニューアルによる需要開拓支援

実施時期：12月

目的：事業者の認知度向上による新規顧客開拓、地域内回遊への動機づけ及び事業者の経営に役立つ情報を提供する

支援対象：全会員

支援内容：当商工会のホームページをリニューアルすることにより会員事業所の紹介、PR 情報を掲載し、メニュー（商品）や基本情報（アクセス・連絡先等）だけでなく、「セールスポイント」「事業所（店主）のこだわり」を消費者に周知し、その表現・訴求方法を商工会がプロデュースしていく。掲載事業者数は 280 者

又、益子町商工会から事業者への有益な情報（「需要動向調査」等の各種調査結果や事業者支援施策等）をリアルタイムに提供できるよう改善する。

② 事業名：飲食店テイクアウト応援冊子

実施時期：第 1 号令和 2 年 4 月発行、第 2 号令和 3 年 2 月発行

目的：コロナ禍による緊急事態宣言によって多大な影響を受けた飲食店事業者の支援

支援対象：重点支援対象である飲食等サービス業

支援内容：飲食店のテイクアウト及び宅配・出前情報をまとめた冊子を作成、町内全戸に配布

(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 「商工会ホームページ」掲載事業者数	280	280	100.0%
② 「飲食店応援冊子」掲載事業者数	54	79	146.3%
③ 「ワクワク系の店づくり」実践事業者数	14	7	50.0%
④ 「スローライフ推進事業」ガイドブック掲載事業者数	9	10	111.1%

(3) 今年度実績に対する内部評価

ホームページの完成が予定より 1 ヶ月ほど遅れ、事業の成果を計る期間が短かったが、新型コロナウイルス感染症の緊急事態宣言中で事業者に対する各種施策をホームページのお知らせで周知することにより令和 3 年 1 月の一ヶ月間だけで新型コロナ関連 68 件、その他 102 件の相談件数が有った。

また、飲食店事業者を対象としたテイクアウト応援冊子について昨年春の緊急事態宣言中に発行した際は 38 件の参加数だったが、ホームページでの事業者紹介の効果も有り、令和 3 年 3 月発行予定のテイクアウト応援冊子第 2 号は 41 件の参加数となった。スローライフ事業においては新規掲載事業者が 3 店舗増えた。

▶ (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)

新たな需要の開拓に寄与する事業は、事業者と顧客とを直接結びつける支援のため、今年度は例年以上にご苦労だったと思われます。その中でも「テイクアウト応援冊子」や「ウェブサイトによる広報支援」といったコロナ禍において、売上に直結するような支援が行われていますので、目標が未達の事業もありますが、今年度においては十分な支援ができていると考えられます。今回、目標未達の事業に関しましてはPDCAサイクルを回し、事業実施等の改善を図っていただきたいと思います。

ホームページ、冊子共に、今後は、データが陳腐化しないよう、更新や新情報の追加等を行っていただきますようお願いいたします。

▶ (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

コロナが収束した場合には展示会出展事業等を再開していく。ホームページは常に最新の情報を提供できるよう更新を行っていく。

## 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、益子町、観光協会、金融機関、その他益子焼関係団体等との連携により、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 「益子焼関係団体振興協議会」の開催

毎月1回年12回開催、益子焼関係7団体の代表者・担当者により各団体が開催する事業の状況について情報交換を行い、観光客の誘客事業を始め、益子焼の販路開拓事業を実施。具体例:「活力ある伝統工芸品産業づくり支援事業」「新原土を活用した新商品開発事業」「販路開拓・PR事業」「人材確保・後継者育成事業」

② 街づくり推進委員会事業及び地域経済活性化事業の実施

推進委員会は、商店街のにぎわい創出を図る事業の実施として、花いっぱい運動6月・12月の年2回実施、またコロナ収束後に新たな雰囲気でお客様を迎えられるよう街路灯フラッグのリニューアルを行った。陶器市、雛巡り等、従来からのイベントは全て中止となったが、新たに町、商工会等にてWEB陶器市を実施した。商工会では、販売促進等を図る各種セミナー(9月1回、10月1回、12月1回)を開催。また、町の支援を受けプレミアム付商品券(一部プレミアム率30%、総額1億1千9百万円)発行や地域通貨の取り扱いにて地元購買率向上に貢献、またデマンド交通の運営を行い高齢者支援として地元商店への足となる事業を実施している。

(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 利用者数 (デマンド交通事業)		14500 人	11762 人	81.1%
② プレミアム商品券 (参加店舗数)		200 店	212 店	106.0%
③ 地域通貨 (参加店舗数)		200 店	201 店	100.5%
④ 春のWEB陶器市 (出品者数)		100 者	154 者	154.0%
⑤ 秋のWEB陶器市 (出品者数)		150 者	222 者	148.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

益子焼関係団体振興協議会は、月に1回開催され益子焼販路開拓事業の実施や観光客の誘客事業等を関係団体が協力し実施している。しかしながら今年度は新型コロナウイルス感染症の影響で陶器市をはじめ、ほとんどのイベントが中止となり、観光関連のみならず、その他の業種にも影響が及び、地域経済にとって厳しい1年となった。そのような状況下でもプレミアム商品券や地域通貨は順調に流通した。また中止となった春、秋の陶器市に代替イベントとしてWEB陶器市が実施され、春4,700万円、秋3,800万円の売上となった。

▶ (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)

今年度はコロナ禍により、殆どのイベントが中止されている中で、「プレミアム商品券事業」や「WEB陶器市」といったコロナ禍においても事業者への売上に直結される支援が実施されておりますので十分に評価ができます。次年度は、事業者や各関係団体との連携を図り、感染症対策を完全に講じながら実施していただければと思います。また、製陶業者・販売業者は、来客を待つこれまでのスタイルを転換するタイミングです。この流れに遅れないよう、多くの事業者に外部環境が大きく変わったことを理解させ、新スタイルの売上向上策を早急に検討し実行することが必要であることを知らしめることが重要です。

▶ (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

次年度は商工会内部の部会体制を再編する予定で、各業種にマッチングした事業、イベントを実施していく。

また、業種単位でなく個社に対する顧客アンケートを実施することで、売上向上に繋げる。

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	A
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	B
3. 事業計画策定支援に関する事	A	6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事	A

## 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 事業引継支援センターと連携しての支援ノウハウ共有	事業者支援巡回時	9名
② 第4ブロック商工連絡会議での情報交換	令和2年10月29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2年8・9月	6名
④ 益子焼関係団体振興協議会の開催参加	毎月1回	毎月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  
コロナの影響で非対面型のWEB研修が増えたが、時間を有効活用して実施され、各種施策や事例の情報取得を行うことが出来た。事業引継支援センター等の外部機関と連携することにより支援ノウハウの共有化が図られた。

### ▶ (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）

他の支援機関との連携や情報交換についてこれまでは、FACE-TO-FACEで行うことがあたり前だったと思いますが、コロナ禍によりZOOM等でのオンライン会議や打ち合わせなども浸透しつつあります。これを機にこのようなツールを積極的に取り入れていただければと思います。

### ▶ (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

次年度もオンラインの会議等の増加が予想され、それらの機会を効率よく利用し、他の支援機関との連携、情報交換に役立てる。

## 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19日	情報マネジメントの活用による経営計画の策定	(株)クラシック 柴田幸紀氏	1名
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)デイセンター 折原 浩氏	2名
令和3年2月9日	事務局長セミナー	税理士 山根孝幸氏	1名

② 県が開催する講習会への参加

開催日	テーマ	講師等	参加者数
令和2年7月7日	B C Pセミナー	テロイトーマツ サイバー 堀越氏	1名
令和2年9月14日	事業継続力強化支援研修	アドバイザー 藤本隆幸氏	1名
令和2年10月9日 令和2年10月19日	I C T等活用促進講習会	エキスパートギグ 栃谷弘之氏	2名

③ 経営指導員Web研修の受講

研修期間	参加者数
随 時	3名

③ 内部勉強会の開催

開催日	テーマ	講師等	参加者数
令和2年4月14日	持続化給付金制度について	担当職員	7名
令和2年12月8日	固定資産税軽減制度について	担当職員	7名
令和2年12月15日	5 Sについて	担当職員	7名
令和3年2月19日	経理マネジメントについて	担当職員	7名
令和3年3月10日	緊急事態一時支援金制度について	担当職員	7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の実績等はどう影響したか）に対する内部評価  
 経営指導員等の資質向上を目的に商工連が開催する経営指導員、経営支援員セミナーや県等の主催する各種セミナーに積極的に参加した。今年度はコロナの影響で非対面型のWEB研修が増えたが、時間を有効活用したうえで各種施策の情報取得に努めた。また、持続化給付金等の各種施策の周知について全職員が対応出来るよう内部勉強会を開催した。

▶ (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）

内部勉強会はアウトプット学習効果が得られる大変素晴らしい取組ですので、次年度以降も継続をしていただきたいです。また経営発達支援事業だけでもこれまでよりも業務量が増え、今後は事業継続力強化計画といった緊急時用の計画策定支援や今年度同様にコロナ禍による補助金、融資などの事業計画策定支援など、ますます業務負担が大きくなっていくと思われる。従いまして業務の効率化を図るとともに職員同士の連携やコミュニケーションをしっかりと取って、各職員の意識改革と全員参加型の事業運営を行っていただきたいです。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

次年度も国、県、町から様々な支援策が出てくるのが予想され、それらの施策を早く、分かりやすく周知するために、都度、内部勉強会を開催していく。

## 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 会員毎に担当職員を明確化し、会員別巡回カードを整備、情報の共有化を行った
- ② 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
- ③ 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
- ④ 随時又は朝礼時の口頭による指導・支援内容等の共有
- ⑤ 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の実績等にどう影響したか)に対する内部評価

会員毎の担当職員を明確化し巡回カードに会員の情報を細かく記載するようになって3年目となり、会員の情報が蓄積され担当職員以外でも会員の現状把握が容易となり情報の共有化が進んだ。

▶ (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)

今後、事業者への支援として事業継続力強化計画の策定支援を推進していくと思いますが、その中で、「情報セキュリティの事故」という視点があり、その対策として情報漏洩を防ぐための取組や情報のバックアップ体制の強化(クラウド化)が求められています。事業者へのアドバイスをするためにも商工会自体もこのような取組を積極的に行っていただきたいです。

▶ (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) 次年度に向けた改善等

※評価を受けての商工会コメント

今年度、事業継続力強化支援計画を申請し認定を受け、情報管理等に対するリスクマネジメントをより徹底していきたい。

## 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）	36	16
	② 経営力向上計画策定件数	0	1
	うち認定件数	0	1
	③ 経営革新計画策定件数	0	1
	うち認定件数	0	0
	④ 事業承継計画策定件数	0	0
	⑤ 創業計画策定件数	3	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	20	10
	うち採択件数	17	8
	⑨ ものづくり補助金申請支援件数	0	1
	うち採択件数	0	0
	⑩ IT導入補助金申請件数	0	0
	うち採択件数	0	0
	⑪ 創業補助金申請件数	3	4
	うち採択件数	3	4
資金調達	⑫ 事業承継補助金申請件数	0	0
	うち採択件数	0	0
	⑬ 栃木県補助金申請件数	2	1
	うち採択件数	1	1
資金調達	⑭ 町補助金申請件数	148	4
	うち採択件数	144	4
	⑮ マル経融資推薦件数	2	5
	⑯ 県・市町の金融制度推薦件数	15	68
資金調達	⑰ 制度融資以外の民間金融機関融資推薦件数	0	0
	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

持続化補助金については一般型に加えコロナ型が新設され、経営分析、事業計画策定セミナー等と連動した結果、2倍の申請件数となり、現時点で採択率は100%となっている。資金借入については県パワーアップ資金に需要が流れた為、マル経資金、町振興資金の利用は少なかった。町補助金についてはコロナ対応の新サービス・新業態補助金等が新設され、商工会でも感染対策セミナー等にて周知した結果、多くの利用実績となった。事業引継支援センターや専門家派遣による支援で事業承継支援も増加した。

### ▶ (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）

今年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、当初予定していた計画の変更を余儀なくされる中で、の運営で大変ご苦労をされたかと思えます。一方で今年度は、コロナ向けの補助金や助成金、融資等、沢山の支援プログラムがあったことから事業計画策定支援に加えて「持続化給付金」や「雇用調整助成金」等の緊急時用の支援につきましても窓口対応により、事業の存続が危ぶまれる事業者を支える支援ができ、商工会の存在意義が高められたと思えます。また今年度で第1期の経営発達支援計画は終了しますが、これまでを振り返ってみますと、例年各事業における目標もほぼ達成されており、加えて補助金の申請件数も毎年、同規模の商工会さんと比べても多く、また窯業関連事業者に対し「展示会への出展事業」といったチャレンジングな取組も毎年行われていることから事業者への支援は十分に実施されていると思えます。次年度は新たな経営発達支援計画のもとPDCAサイクルを回し、職員間での情報共有や連携を図り、これまで同様に当該地域の事業者の方への手厚い支援を行っていただきたいと思っています。

### (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

補助金や給付金等の申請支援に対し全ての職員が対応できるよう職員スキルの平準化を図っていく。

## 1 2. 次期経営発達支援計画の概要

### ■ 10年後のあるべき姿

- 「ましこ」というブランドで地域外の人を呼び込み売上を上げている。
- 小規模事業者が住民の需要を満たし幸せを感じる暮らしを支える。

### ■ 5年後の目標

個性や強みを生かし、お客様から支持を得て、売上増加する経営体質になっている。

- 【達成方針】
- ◆ 経営状況分析を生かした事業計画策定およびフォローアップ支援
  - ◆ 展示会出展、ポータルサイト運営による販路拡大・売上増加支援
  - ◆ 地域資源を有効活用して「ましこ」のファン創出支援

### ■ 事業の内容

#### 1-1. 地域の経済動向調査に関すること

- 【内容】
- ① RESAS・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 益子焼に関する需要動向調査の実施
  - ② 新商品・新サービスのための調査の実施

【目標】

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①益子焼に関する需要動向調査の実施	未実施	5者	5者	5者	5者	5者
②新商品・新サービスのための調査の実施	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 セミナーの開催による経営分析の実施
  - ③ 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商圈情報の提供数	—	90件	90件	90件	90件	90件
②セミナー開催数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③経営分析件数	54件	60件	60件	60件	60件	60件

#### 3. 事業計画策定支援に関すること

- 【内容】
- ① セミナーと個別相談会による事業計画の策定
  - ② 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	34者	36者	36者	36者	36者	36者

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【内容】 ①事業計画策定事業者へのフォローアップ

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	34者	36者	36者	36者	36者	36者
フォローアップ延回数	91回	144回	144回	144回	144回	144回
売上増加事業者数	—	6者	6者	6者	6者	6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】 ①IT活用セミナー及び個別相談会による販路開拓 【BtoC】  
 ②地域情報ポータルサイトの構築による需要開拓 【BtoC】  
 ③展示会出展事業による販路開拓支援 【BtoC】  
 ④窯業展開催による販路開拓支援 【BtoC】

項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①IT活用セミナー・個別相談会参加事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額 / 者	—	30千円	30千円	30千円	30千円	30千円
②地域情報ポータルサイトによる売上向上支援事業者数	—	—	—	10者	10者	10者
目標売上額 / 者	—	—	—	30千円	30千円	30千円
③展示会出展事業者数	11者	15者	15者	—	—	—
成約件数 / 者	—	1件	1件	—	—	—
④窯業展事業者数	26者	30者	30者	35者	35者	35者
目標売上額 / 者	—	10千円	10千円	10千円	10千円	10千円