

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)

小山市美田商工会

概要

本報告書は、経営発達支援計画に基づき、小山市美田商工会が令和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、「小山市美田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。

小山市美田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	舘野雅俊	小山市産業観光部商業観光課 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	委員	上野光春	小山市美田商工会 経営指導員
5	委員	小島一晃	小山市美田商工会 経営指導員

（小山市美田商工会）

No.	役職名	氏名	No.	職名	氏名
1	会長	大森順一	/	事務局長	/
2	副会長	五十畑博	4	課長	上野光春
3	理事	国分幸雄	5	主任	小島一晃

■ 会議開催状況

日時：令和3年 2月19日（金）14:00～16:00

場所：小山市美田商工会館

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	*小山市美田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)での公表、巡回訪問時の手渡し

③ 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	
令和 2年11月 栃木県景気動向指数	1月	
令和 2年11月 栃木県主要経済指標の動き	2月	

④ 小山市が公表した各種調査の提供

調 査 名	HPへの掲示	HP以外
令和 2年度 小山市経済動向実態調査 第1回	5月	
令和 2年度 小山市経済動向実態調査 第2回	1 2月	

(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		4	9	225.0%
② ホームページ更新回数		12	36	300.0%
③ 調査件数（成果物数）	☆	2	29	1450.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

<ul style="list-style-type: none"> ・MieNaを始めとする商圏分析システムは、商圏を絞って提示できるので、会員向けの情報ツールとして有効である。 ・年7回の会員全員向けの広報活動は「マル経資金」導入や「小規模事業者持続化補助金」の活用のおかげ作りに大いに貢献している。毎回繰り返し情報を流すことで会員の目に留まり、商工会への問い合わせや、実際の申請に繋がった。月1回の発行が望ましいが、予算・人員配置の都合上現状で手一杯である。 ・ホームページの更新は月3回。

▶ (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、巡回訪問や窓口対応による情報提供が困難であることから、会報や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。
 ・更に商圈分析システムも十分に活用されているようですが、会員割合でいいますとまだまだ情報提供ができると思いますので、さらなる支援に期待しています。
 ・景況調査等継続的にHPに掲示されており実施内容は妥当性高いものになっています。

▶ (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

・「経営分析」を事業者に分かり易く丁寧に発信できるよう、職員全員でHPや会報等様々な手法を活用しつつ、会員とのふれあいの中で様々な情報を提供していく。
 ・特に「商圈分析システム」は情報範囲がかなり絞り込むことができ、会員が分析に興味を持つ良いきっかけになると考えられるので、積極的に活用していきたい。

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2年4月～令和3年1月	受講者数	(29事業者)
セミナー名	経営分析 事業所個別支援	講師	商工会職員
講義内容	PEST、3C、SWOT分析を用いて自社の現状把握をする		
特色等	対象者は持続化補助金申請者、マル経融資申請者、その他の支援希望者。		

③ 個別対応による経営分析

- ・持続化補助金申請等からの分析開始事業者 10 事業者 (巡回 20 回)
- ・マル経融資申請からの分析開始事業者 10 事業者 (巡回 20 回)
- ・新たに経営分析した事業所 2 事業者 (巡回 6 回)
- ・分析を見直した事業所 7 事業者 (巡回 14 回)
- ・創業支援事業所 0 事業者 (巡回 0 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		340	175	51.5%
② 経営分析に係る巡回訪問延べ回数		20	60	300.0%
③ 経営分析に係る講習会・セミナー受講者数		16	29	181.3%
④ 経営分析事業者数 ☆		34	29	85.3%

(3) 今年度実績に対する内部評価

・本年度も前年度と同様、専門家を交えた個別セミナーは行わずに職員が会員と直接に向き合う形で各種ツールを活用しつつ情報を提供し経営分析を行うことで、「持続化補助金申請」や「マル経融資推薦」に繋げていった。会員からも、より詳細な情報を得ることで分析の精度が上がることを評価して頂いている。

▶ (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)の事業は目的に適っており、必要性が高い。				◎
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				◎
有効性	成果(良い実績)とともに、事業者への効果が出ている。				◎
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				◎

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

・経営分析事業者数の目標には若干届かなかったものの、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結果としてコロナ禍においても多くの支援が行われたと思います。
・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、市等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。
・実施者に対し手厚い支援が行われております。これにより実施者が受けた満足点等を実際の“声”として今後の掘り起こしに活用してほしいと思います。

▶ (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
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」は様々な制度に活用する事業所のみでなく、日常的に情報を活用していただくよう配慮をしつつ、職員による他の事業所への更なる掘り起こしが必要である。
・特に今年度はコロナ禍の影響で各事業所の経営形態の変更を余儀なくされてしまい、今まで続けてきた方法が通用しなくなっている。潜在的なものを含めた顧客のニーズについて、現況を見極めつつ対策を練るには「経営分析」は欠かせないものとなる。事業所の「経営分析」への認識を改めさせるような工夫が必要となっており、職員全員で対応するように各人が情報にも敏感になり共有するようにならなければならない。

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 3年4月～令和 2年1月	受講者数	(29事業者)
セミナー名	事業計画策定 事業所個別支援	講師	商工会職員
講義内容	経営方針、事業目標の設定等		
特色等	経営分析セミナーから続く内容で実施。		

② 個別対応による事業計画策定支援

・持続化補助金申請からの分析開始事業者	10 事業者	(巡回 20 回)
・マル経融資申請からの分析開始事業者	10 事業者	(巡回 20 回)
・新たに事業計画を策定した事業所	2 事業者	(巡回 6 回)
・計画を見直した事業所	7 事業者	(巡回 14 回)
・創業支援事業者	0 事業者	(巡回 0 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	30	60	200.0%
② 計画策定支援に係る講習会・セミナーの受講者数	17	29	170.6%
③ 事業計画策定事業者数 (見直しを行った者も含む) ☆	37	29	78.4%
④ 創業支援者数	1	0	0.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

・経営分析と同様に専門家を交えた個別セミナーは行わず、職員が会員と直接に向き合う形で事業計画策定に協力し、「持続化補助金申請」や「マル経融資推薦」に繋げていった。持続化補助金は今後の売上向上や販売促進に、マル経融資は返済計画の目安に役立っている。

▶ (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)

・事業計画策定事業者数の目標も経営分析と同様若干届かなかったものの、経営分析を支援された全ての事業者に事業計画策定支援が行われていることから支援としましては十分だと思われます。
・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。
・又事業計画は、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。
・コロナ禍での売上向上策はこれまでと違うものとなると思われます。早期の軌道修正に着手できるよう、提案の引き出しをもってほしいと思います。

▶ (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
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

・職員による個別セミナーに至る「経営分析」から「経営計画策定」までの流れはできていると思うので、次年度は引き続き経営計画策定事業者を増やすよう、戦略的経営の重要性をアピールしていくようにする。
・委員からのコメント欄にもあるように、コロナ禍とその対策を経て今までは異なる経営方法を模索していかなければならない状態になりつつある。「経営計画」を策定する折には様々な手法を想定しつつ最良の方法を進めるように支援していかなければならない。

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） 14 事業者 巡回訪問 71 回
- ・事業計画策定済み 15 事業者 巡回訪問 66 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 8月11日	サービス業	事業計画策定後の具体的プラン実行について
令和 2年 8月12日	飲食業	コロナウイルス感染症対策後の施策について
令和 2年 8月18日	サービス業	事業計画策定後の計画の検討について
令和 2年 8月19日	建設業	販路開拓の具体策検討について
令和 2年 8月20日	サービス業	コロナウイルス感染症対策後の事業方向性について
令和 2年 8月25日	サービス業	販路拡大への具体的な方策について
令和 2年 9月18日	飲食業	事業展開の為の戦略の構築について
令和 2年10月19日	理容業	家族構成の変化に伴う事業展開について
令和 2年10月20日	農産品加工業	継続事業効果検証と今後の事業展開について

(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 ☆	142	137	96.5%
② 実施支援に係る支援策の周知・提案件数	70	78	111.4%
③ 実施支援事業者数 ☆	37	29	78.4%

(3) 今年度実績に対する内部評価

・今年度も前年度同様、事業計画策定まで行った事業所に対し専門家を個別に派遣することで個々の事業所の事業遂行に係る問題点を抽出、解決策や方向性を導くことができた。
・補助金申請者はほぼ前年同様でセミナー受講者は前年度を上回ることができたが、今年度はマル経申請者が少なかったため今回のような結果となった。

▶ (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）

・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も四半期に一回ペースに程度の回数でフォローができていることから、十分な支援ができたと思われまます。
・また現在コロナ禍により、補助金などの支援プログラムが充実しておりますので、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、3月から公募予定となっている「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。
・今後は売上・利益が実際に向上したか否か等の実績・成果が問われてきます。状況を把握できるように準備をお願いしたいと思います。

▶ (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

・個別セミナーによる経営計画策定後の支援まで継続出来ているので、継続で支援している事業者は今後もこの体制で支援していきたい。
 ・今後も継続事業者を例えにして効果をPRし、新規策定事業者を開拓していく。
 ・委員のコメント欄にあるように、今後はセミナー受講後の事業者への効果も検証していく必要があると思う。

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 「リフォーム需要動向調査」の実施 未実施

調査方法	建設業部会会員・商工会職員による情報収集
調査対象	イベント（みた笑幸まつり）会場における来客
調査内容	個人住宅等におけるリフォーム希望箇所の抽出・需要動向等
調査期間	本年度は実施できず
提供方法	紙資料

② 「商品券需要動向調査」の実施 未実施

調査方法	商工会職員による情報収集
調査対象	小山市共通商品券購入者
調査内容	商品券を購入した消費者の商品券による商品購入傾向等
調査期間	本年度は実施できず
提供方法	紙資料

③ 「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 調査分析実施件数（成果物数）		12	17	141.7%
② 実施支援に係る情報提供回数		37	17	45.9%

(3) 今年度実績に対する内部評価

・例年行われている建設業関係の「アンケート調査」は、本年度ではコロナウイルス感染症対策で調査ができなかったため報告書も作成できなかった。
 ・連合会経由の景況調査結果は継続的に提供されており、当商工会のホームページ等で掲載、活用している。

▶ (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)

・持続化補助金の計画書策定支援の中で、「顧客ニーズ」を提案されていると思いますので、①、②の実績値のカウント(17事業者)ができると思います。<数値を訂正しました>
 ・また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。
 ・リアルでの購買動向はリアルで調査すべきですが、コロナ禍での購買、特にネットによるものについては同様にネットで調査というのが本筋かもしれません。調査方法について検討されるとよいかと思います。

▶ (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
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

・今年度のイベント絡みの需要動向の調査に関しては、コロナ禍によるイベント中止により調査が出来ず、データ収集が行われなかった。
 ・ネット販売等各事業において商品提供の新しい試みが増えたことに対し、動向調査も新しい方法を考え、消費者のニーズをよりの確に収集するよう研究する必要がある。

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 「リフォームアンケート調査」の実施 未実施

調査方法	建設業部会会員・商工会職員による情報収集
調査対象	イベント(みた笑幸まつり)会場における来客
調査内容	個人住宅等におけるリフォーム希望箇所の抽出・需要動向等
調査期間	本年度は実施できず
提供方法	紙資料

② 『発見! 小山ゆかりの企業展』出展 本年度は出展する事業所が無かった。

(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 「リフォーム展示・相談会」	顧客情報取得件数	2	0	0.0%
② 「リフォームグループ思川」	新聞広告掲載事業者数	2	0	0.0%
③ 「ワクワク系の店づくり事業」	実践事業者数	2	0	0.0%

④ 「スローライフ推進事業」ガイドブック掲載事業者数	4	7	175.0%
⑤ 「ニッポンセレクト. Com」出展事業者数	2	0	0.0%
⑥ ビジネスマッチング商談会参加事業者数	1	0	0.0%
⑦ 「プレミアム付商品券事業」登録事業者数	51	56	109.8%
⑧ 自社ホームページ作成事業者数	27	71	263.0%
⑨ 『発見！小山ゆかりの企業展』出店事業者数	2	0	0.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

<ul style="list-style-type: none"> ・「リフォーム事業」はコロナ禍によるアンケート中止で分析は不能。 ・商工会連合会事業の「ワクワク系の店事業」・「スローライフ推進事業」・「リフォーム事業」は継続分がそのまま続けている。「スローライフ推進事業」掲載事業は順調だが他事業への反応が鈍い。 ・「ニッポンセレクト」は出店の可能性のある事業所があるが、事業所側の関心が薄い。 ・商品券取扱事業者は市のコロナ禍対応策で飲食店に優遇措置があり該当業種の店舗が増加した。 ・『発見！小山ゆかりの企業展』は今年度の出展はなかった。 ・ホームページを活用しようとする事業所は多い。 ・需要開拓に向けて事業所の販売促進意欲向上と商工会の広報活動が重要となってくる。
--

▶ (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)

<ul style="list-style-type: none"> ・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「プレミアム付商品券事業」は、目標を上回っており、コロナ禍においておよそ56事業者の売上に直結するような支援が行われていますので、いくつかの事業では目標が未達のものもありますが、今年度においては十分な支援と考えられます。 ・また今回、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えます。 ・既存計画は今年度までとなりますので、次期計画はこれまでを踏まえて、成果の上げられる事業内容を取り上げてほしいと思えます。

▶ (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
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

<ul style="list-style-type: none"> ・今年度の商品券販売事業は、コロナウィルス感染症対策により従来の商品券とは異なり、業種によっては有利な計らいがあったので増加した。(例えば、飲食店専用の券の発行、1,000円券から500円券への額面金額の変更など) ・ホームページは事業所が積極的に自社専用のホームページを立ち上げ、インターネット時代への素早い対応がみられる。他の事業所にも自社製のホームページを作成するよう拡散していく。

7. 地域経済の活性化に資する取組み

商工会が“地域総合経済団体”として行う、地域経済の活性化に資する取組（地域振興事業）は、経営改善普及事業と一応の区別はできるものの、相互に有機的な関連をもっている。また、地域経済の活性化は、当地域のブランド化やにぎわいの創出といった地域に密着して事業を行う小規模事業者の振興に直結するものであるため、「面的支援」として取り組んでいく。

これまでは、当商工会独自の方針で地域経済の活性化を推進してきたが、今後は、小山市、小山商工会議所、桑絹商工会、間々田商工会、金融機関等との連携により、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 「小山市商工会議所商工会協議会」の開催

小山市内の地域経済の継続的発展の為の「小山市商工会議所商工会協議会」やそれに付随する「市議との懇談会」「市執行部との懇談会」を通じ、小山市内の経済の現況と問題点を互いに抽出し、問題解決を図っていく。

② 地域経済の活性化に資するイベントの開催

令和2年度は、毎年7月に恒例の思川駅南口ロータリーで行う「思川駅前みた笑幸まつり」がコロナ禍により開催されなかった。9月1日(火)から令和3年2月28日(日)まで小山市内で「小山市プレミアム付共通商品券発行事業」が行われ、参加した事業所は顧客獲得のために活用している。商品券自体は市内消費者に浸透しており、購入の常連者も多い。今年はコロナウィルス感染症対策により飲食店の優遇を含むプレミアム40%の効果が大きかった。

(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 「思川駅前みた笑幸まつり」出店者数	6	0	0.0%
② 「思川駅前みた笑幸まつり」来場者数	220	0	0.0%
③ 「思川駅前みた笑幸まつり」協力店数	22	0	0.0%
④ 「プレミアム付商品券事業」登録事業者数	51	56	109.8%
⑤ 「プレミアム付商品券事業」売上向上事業者数 未測定	8	0	0.0%

(3) 今年度実績に対する内部評価

・「みた笑幸まつり」は本年度はコロナウィルス感染症対策により実施されなかった。
・「商品券」は大型店に消費行動が流れているので登録業者数がなかなか増やせない。
・「商品券」の効果は市が行っているが、未だ結果が出ていない。

▶ (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「みた笑幸まつり」のイベントが中止ということですが、例年当項目の評価は高く十分なノウハウ等を持っていると思われまますので、次年度開催された場合には、これまでのノウハウを活かして事業者や各関係団体と連携を図り、感染症対策を万全に講じながら実施していただければと思います。
・なお今回は「プレミアム付商品券事業」の実績により評価をしています。
・商品券の効果については、市では購入者のアンケート調査を実施し商工団体に提供しています。各事業者の売上状況については、各商工団体で把握して頂くことが今後の商品券事業の取り組みにあたって貴重なデータとなると考えます。

▶ (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

・今年度のイベントは中止となったが、恒例の「イベント」の認知度を上げ来場者数の更なる増加を図る。
・「商品券」事業は「商品券」発行の意義を事業者理解して頂き、今回の登録事業者数を維持、増加させたい。
・「新たな需要の開拓」については、当該地域の事業所では何年にも渡って関心をもたず別の方法に戦略を変える必要があると考える。

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こと	A	4. 事業計画策定後の実施支援に関すること	A
2. 経営状況の分析に関すること	B	5. 需要動向調査に関すること	B
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 小山商工会議所・商工会協議会と市議会との懇談会	令和2年 8月19日	1名
② 事業継続力強化支援研修	令和2年 9月14日	2名
③ 小山商工会議所・商工会協議会と市執行部との懇談会(予定)	令和3年 3月22日	1名

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

・小山商工会議所・商工会連絡協議会では小山市内の現況について情報の交換がなされた。
 ・今年度は、コロナウィルス感染症対策のため様々な事業が中止となり、他の支援機関との連携が殆どとれなかった。

▶ (3) 今年度実績（(1)を実施することで上記1～6の評価にどう影響したか）に対する検討委員会の評価

評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適切であり、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等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。
 ・同規模の商工会と互いに比較対象しあうことで、問題の解決案や新しい課題が見えてくることあるかもしれません。
 ・コロナ禍における中小企業者の状況把握や支援策の検討において市内商工団体の役割は大きい。各種支援策の情報提供や活用についてもいち早く対応いただくことができます。市内事業所の各団体加入が組織の強化になると共に、情報提供の迅速化・効率化に繋げることができます。

▶ (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

・新しいコミュニケーションツールがコンピュータや通信システムの発達により構築されつつあるので、職員間で研究し導入できるものがあれば取り入れていくことも重要である。
 ・同規模商工会からの情報入手はこれまで導入してこなかったもので、新たな視点を考えるのに有効な手段と考える。

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、O J T、勉強会開催により資質向上を図る。

(1) 実施した内容

① 県連が開催する職員向けセミナーへの参加

開催日	テーマ	講師等	参加者数
令和 2年 8月28日	創業支援に向けた経営計画の策定 (リモート)	須田経営相談所 須田 秀規氏	2名
令和 2年 9月18日	事業継承に向けた事例による経営計画の策定 (リモート)	FPサポートバンク 小峰 俊雄氏	2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30日	基礎研修 II	1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 7月22日	コロナウィルス持続化給付金の新規開業特例について	篠原 俊氏	4名
令和 2年 9月 7日	給付金等 所得税・消費税課税関係について	小島一晃氏	4名
令和 2年11月24日	OODA ループとは?	上野光春氏	4名
令和 3年 2月 9日	SDGsについて	小谷野衣代氏	4名

⑥ 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

・県連開催の職種別セミナー参加 (本年度はリモート) ・中小企業大学校への派遣と資質の向上を図っている。持続化補助金申請支援や融資申込支援、財務支援の時に効果が上がっている。
 ・内部勉強会は原則月初めの月曜日を勉強会とし、各職員がテーマ (業務に関することなら自由) を決めて各自が年 1 回勉強会時に発表をすることで、個人の資質向上にも貢献している。

▶ (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)

・当会の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、融資等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ます。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

・職員各自による内部勉強会は今後も継続する予定である。
 ・様々な講習会も予算の範囲内で職員が受講できるようにしていく。
 ・職員間のコミュニケーションも大切なので、週初めの朝礼等今後も定期的に進めていきたい。

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 勉強会 (職員が交代でテーマを決め講師を務める) の開催
- 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 の実績等はどう影響したか) に対する内部評価

・今年度も職員の支援ノウハウの共有化を兼ねて朝礼と勉強会を行った。
 ・朝礼では 1 週間の予定等を中心に各自が報告し合うことで情報の共有化を図っている。
 ・各職員が学んできた研修会・講習会は復命書を回覧することや勉強会で支援ノウハウの共有化を図っている。

▶ (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)

・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

・「情報セキュリティ」の脆弱性を認識し、強化策を模索しながら、県連合会と連携しつつ新しいツールを導入する可能性を探っていく。

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	1	0
	うち認定件数	1	0
	④ 事業承継計画策定件数	0	0
	⑤ 創業計画策定件数	0	0
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	19	11
	うち採択件数	7	10
	うち結果待ち件数	9	0
	⑨ ものづくり補助金申請支援件数	0	0
	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	0	0
	うち採択件数	0	0
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	1	0
	うち採択件数	1	0
	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	14	8
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	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

- ・本年度は持続化補助金申請は前年度を上回る結果となった。最新の申請で結果待ちが9件ある。
- ・本年度は初めて地区内事業所が経営革新計画を策定、認定を受けた。
- ・事業承継支援は県の施策もあり事業承継の実態を事業者に告知した。
- ・マル経融資推薦について、今年度はコロナウイルス感染症対策もあり大幅に増加した。

▶ (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います。一方で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」「雇用調整助成金」等の緊急支援につきましても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います。
- ・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他の商工会と比べても多いことから、事業者への支援は十分に実施されていると思います。
- ・次年度は令和4年の合併に基づき新しい経営発達支援計画を見合わせているようですので、目標設定はないですが、今回の評価を基にPDCAサイクルを回していただくと共に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への手厚い支援を行っていただきたいと思ひます。
- ・少人数でも事業者の多様なニーズに応えられるように、今後もチームワーク良く事業を推進していただければと思います。

(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

- ・委員からのコメントを踏まえ、今後も多角的な方面から職員全員で経営分析を行う事業者を開拓し、継続的な支援を行って経営課題の解決に導けるように支援をしていきたい。
- ・販路・需要開拓が弱い部分であるから、同規模の他商工会等から情報を収集して参考にし、目標達成に近づけるようにしていきたい。

1 2. 次期経営発達支援計画の概要

■ 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		21回	23回	-	-	-	-
②景気動向公表回数		8回	10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回	-	-	-	-

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		29件	30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		29件	30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 30者 × 5回 = 150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		29者	30者	-	-	-	-
	フォローアップ延回数	137回	150回	-	-	-	-
	売上増加事業者数	17	18	-	-	-	-

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プレミアム商品券発行事業による販路開拓 【BtoC】
②自社HP等サイトによる需要開拓 【BtoC】

【目標】	項目	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①プレミアム商品券発行事業者数		56者	57者	-	-	-	-
	目標売上増加額 / 者	—	10,000	-	-	-	-
②自社HP等サイトによる売上向上事業者数		71者	72者	-	-	-	-
	目標売上増加額 / 者	—	10,000	-	-	-	-