

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	栃木商工会議所（法人番号 1060005005574）
実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日（5 年間）
目標	<p>平成 35 年までに、当所管内の小規模事業者を中心とした事業所の減少を人口減少率と同等の年平均の 0.76%以下とし、平成 34 年の事業所数 3,823 社を実現することを目標とする。</p> <p>この実現に向けて、小規模事業者にとっての最大の経営課題である「営業力」「販路開拓」において、他の支援機関との連携や支援能力の向上により、質の高い事業計画書の策定・実施等に向けて伴走型支援を行い、優良なビジネスモデルを輩出していく。</p> <p>また、地域の中核的な経済団体として、流動人口の拡大や、元気のある事業者の排出により、地域経済の活性化に貢献する。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 地域内の経済動向を調査・分析し、小規模事業者の実態を把握するとともに支援を要する業種、地域における課題等を抽出する。調査結果をもとに経営状況分析、事業計画策定および販路開拓支援につなげる。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること【指針①】 経営指導員による個別相談において、地域内の小規模事業者にヒアリングを行い、経営状況・経営課題等を確認し事業者と共有する。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】 補助金の採択だけが目的の案件とは切り離し、伴走型支援を必要とする意欲ある事業者を選定し、事業計画の策定支援を行っていく。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 策定された事業計画を実施するにあたり、他の支援機関との連携や専門家を活用して、伴走型支援を行っていく。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること【指針③】 個者支援を行う事業者の商品または役務を調査の対象として、売れている品目、売れる理由や売れる店に着目した顧客の需要動向調査を行い、販路開拓につながる支援を行う。</p> <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】 良い商品や役務ができて、市場で認識されない限り事業者の経営発達にはつながらない。最大の課題である需要開拓を、他の支援機関との連携や、専門家を活用して伴走型の支援を行っていく。</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>1. 移住者および地元若者の定住化を目指した創業支援</p> <p>2. 地域イベント企画・支援</p>
連絡先	<p>栃木商工会議所 中小企業相談所 〒328-8585 栃木県栃木市片柳町 2-1-46 TEL:0282-23-3131 / FAX : 0282-22-7550 E-mail : tcci@t-cnet.or.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 地域の概要



栃木市は、「平成の大合併」により、平成 22 年に旧栃木市、大平町、藤岡町、都賀町の 1 市 3 町が合併し誕生した。その後の平成 23 年には西方町を、さらに平成 26 年には岩舟町と合併し、新しい「栃木市」となった。

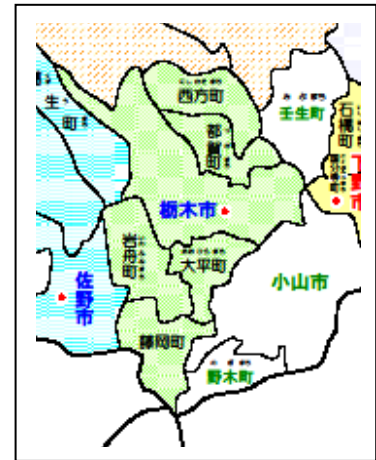
当市は、関東平野北部の栃木県南部に位置し、面積は 331.5 km² で県内第 8 位の広さを有し、茨城、栃木、群馬、埼玉の 4 県に県境が接する稀有な地域でもある。

気候は、太平洋岸気候であるが、内陸部に位置するため夏場は蒸し暑く、冬場は寒い。降水量は、夏場は多いが、冬場は少なく乾燥している。夏季は夕立が頻繁に発生し、発雷日数も日本有数である。

西部には三轟山と岩船山、太平山を中心とする太平山県立自然公園が広がっている。これら山々の豊

かな自然の恵みが、西部を流れる渡良瀬川、中央部の巴波川へと流れ込み、ラムサール条約登録地である県南のシンボル、渡良瀬遊水地へと注がれる。これらに加え日光連山の山々からの伏流水が、思川へと流れ込み東部を流れている。これらがもたらす肥沃な大地の恩恵を受け、平坦地に広がる米麦・いちごや四季折々の野菜や、なだらかな斜面に広がるぶどう果樹園が、美しい景観を織りなすとともに、県内有数の生産量を誇っている。

交通面では、東京から、高速道路・鉄道のいずれを利用して約 1 時間の距離にある。高速道路網においては、南北を走る東北自動車道に、佐野藤岡 IC、栃木 IC を有し、東西には北関東自動車道が通り、都賀 IC を有している。この 2 つの高速道路を、群馬方面からは岩舟ジャンクション、茨城方面からは栃木都賀ジャンクションで結び、県内外とのアクセス性に優れた高速道路網を形成し、物流の効率化や地域経済の発展に寄与する交通の要の地域でもある。また、鉄道網においては、東武日光線、東武宇都宮線、JR 両毛線の 3 路線、12 駅があり、市内や近隣自治体への通勤通学の足として、また、東京・埼玉方面への交通手段として充実している。



当市の総人口は、162,605 人、世帯数は 63,937 世帯（平成 29 年 1 月 1 日現在）となっており、市町合併直前（平成 22 年 3 月）の総人口 168,118 人より 3.2% 減少に転じている（広報とちぎ平成 29 年 2 月号・平成 22 年 4 月号、広報にしかた・広報いわふね平成 22 年 4 月号）。その中の老年者人口（65 歳以上）において、平成 28 年には 46,806 人、平成 18 年の 37,428 人と 25% 増加。年少人口においては、平成 28 年は 18,679 人、平成 18 年の 22,152 人から比較すると 15.6% 減少し、今後ますます少子高齢化が進展すると推測されている。平成 27 年から平成 52 年までには市内総人口が 33.0% 減少し、約 10.7 万人になると見込まれている（栃木県統計年鑑、市町別年齢別 3 区分人口）（国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」2013 年 3 月推計）。

また、それらの総人口に占める全就業者数は 79,132 人で、その内訳は、農林水の第一次産業が 6.4%（全国：4.2%、県：5.8%）、建設業と製造業からなる第二次産業が 34.1%（全

国：25.2%、県32.0%）、第三次産業が59.4%（全国：70.6%、県：62.1%）となっており、全国及び栃木県全体の産業構成比と比較しても、第二次産業への従事割合が高いことが特徴である（2010 栃木市の就業者 GD-Freak）。

主産業である第二次産業の事業所数は、平成2年のピーク時が950社で、平成26年には426社まで減少している。この時最も事業所数が多い業種は、生産用機械器具製造業の63社、次いで金属製品製造業の53社、プラスチック製品製造業の49社、輸送用機械器具製造業の44社、食料品製造業の37社の順となっている。平成26年の製造品出荷額8,982億円は、平成2年以降で最大値となっている。出荷額等が多い業種は、電気機械器具製造業の3,506億円（製造業全体の39.0%）。次いで、輸送用機械器具製造業の2,217億円（24.7%）、飲料・たばこ・飼料製造業の800.2億円（8.9%）、食料品製造業の743.3億円（8.3%）となっている。当市では、㈱日立アプライアンスや、㈱いすゞ自動車などの内陸型近代工業が発達し、北関東工業地域の一部を形成しているとともに、㈱Mizkan やサントリースピリッツ㈱、滝沢ハム㈱や岩下食品㈱等の食品産業が、多地域と比較して多いのが特徴となっている。

第三次産業においては、かつては県庁所在地として名実ともに栃木県の中心地であったため、商業・卸分野においても中心的な存在であった。しかし、宇都宮への県庁移転やJR宇都宮線や東北新幹線、国道4号、新4号国道から外れていることや、中心市街地の空洞化により、商業基盤が弱まっている。しかしながら近年では、大規模なショッピングセンターの進出によって、年間商品販売額が2,777億円（県内第4位）と、平成6年のピーク時の98.8%まで回復してきている。

第一次産業においては、農家戸数5,461件は県内第1位である他、農業産出額においても県内第3位となっている（平成18年全国市町村別農業産出額）。米麦、野菜、果実（いちご・ぶどう）などが生産されているが、農業産出額、耕種産出額は緩やかな減少傾向にあるが、野菜産出額は増加傾向にある。

そのような栃木市には、旧栃木市を管轄する栃木商工会議所と、大平・都賀・藤岡・西方・岩舟それぞれの地域に5つの商工会が併存している。

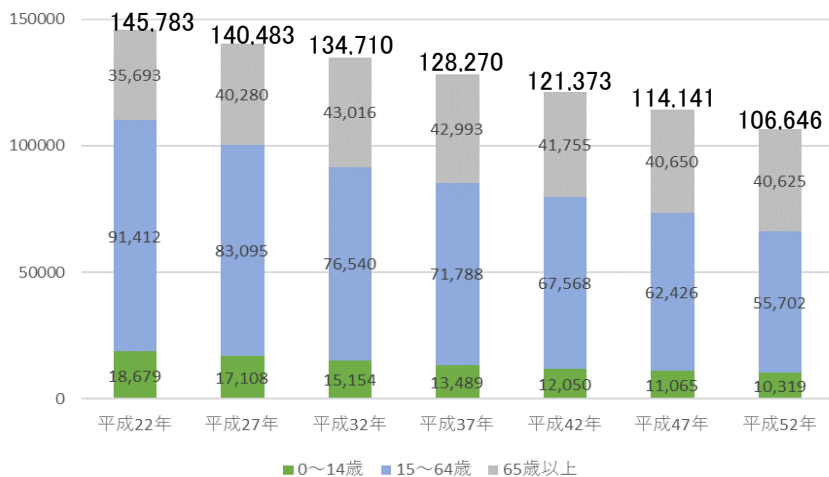
当所が管轄する地域は、旧栃木市の地域。この地域は、江戸時代から明治時代にかけて、日光例幣使街道の宿場町と巴波川の舟運による商人町として賑わい、今でも古い街並みや伝統的な建築物、歴史的な意味を持つ寺院、蔵や商家などが数多く残り、「小江戸とちぎ」「蔵の街とちぎ」として観光にも力を入れている。美術館や文化会館、教育施設（高校・短大・専門学校）が集中するなど、文教都市としての性質も併せ持っている。

この地域の中央部には、栃木駅を中心とした都市的機能が充実するニューシティと、その北部にある市街地の蔵の街並みや伝統的な文化が息づくオールドシティの特徴を併せ持っている。また、東部においては、地域を代表する穀倉地帯が広がる中、下野国庁跡・室の八島等の数多くの歴史的な価値のある名所旧跡が点在するとともに、惣社工業団地等の大規模産業団地が整備されるとともに、新たな宅地開発や商業施設の立地なども進んでいる。そして、北西部においては、人口減少や高齢化の進行がみられるものの、農業や工業を中心に産業が発展し、地元根差した食や歴史的な意味のある皆川城址、永野川に代表される美しい自然環境といった恵まれた地域資源を有するとともに、東北自動車道と北関東自動車道の接続による栃木インターチェンジ周辺の交通の要衝としての産業集積も見込まれている。

この地域の名産品は、手打ちそば、夕顔ラーメン、じゃがいも入り焼きそば、桐下駄、鉦泉煎餅、お線香、米、いちご、前日光和牛、漬物などがあげられる。手打ちそば、夕顔ラーメン、じゃがいも入り焼きそば、和牛を取り扱う有名飲食店の週末は、他県からの来店客で賑わっている。桐下駄は、和装の機会が少なくなったことから製造業者が激減したが、希少性が高まっている。また、農産物の地域資源を活用した新商品開発や、6次産業化を目指す新たな産業の可能性も開けつつある。

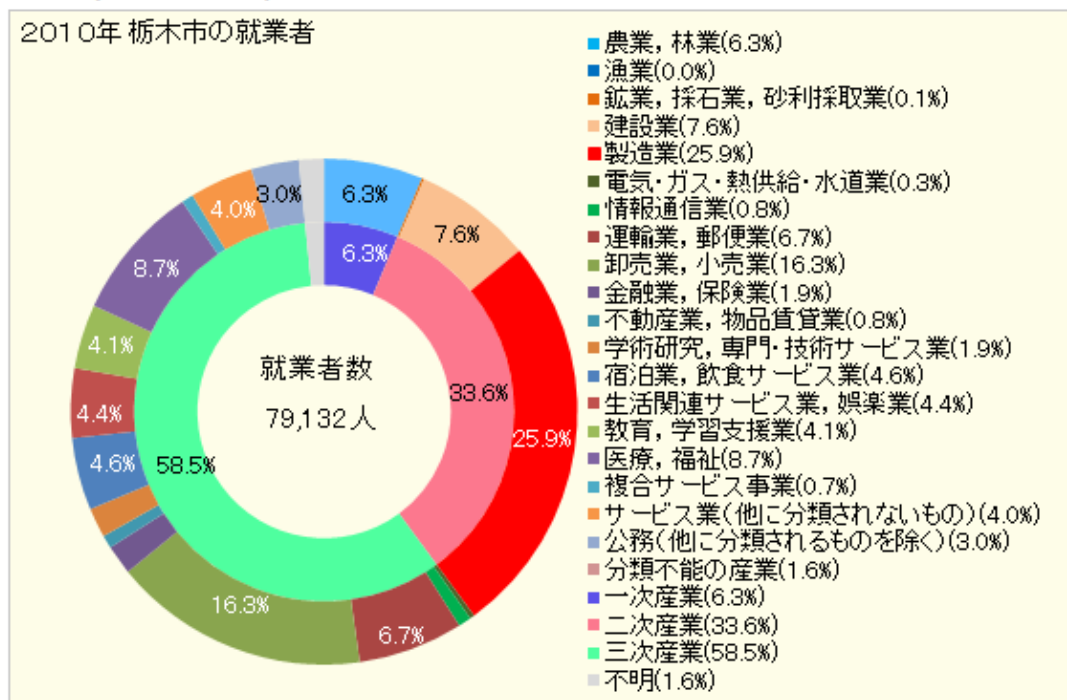
こうした栃木市は、全国500の自治体を対象とした住みたい田舎ベストランキング（移住者向け専門誌「田舎暮らしの本」）で、「子育て世代が住みたい田舎」「若者世代が住みたい田舎」の2部門で、全国第1位を獲得し、今後の移住者の増加が期待されている。

■ 栃木市の将来推計人口(平成 25 年 3 月 推計)



出典：「日本の地域別将来推計人口」（平成 25 年 3 月 推計）、国立社会保障・人口問題研究所

栃木市(トキ*シ) 栃木県)の人口と世帯 《就業者数とその産業構成》



【データ出所】総務省 国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口、総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数

2. 地域経済の現状と課題

(1) 商工業者の減少

小規模事業者の多くは、高齢化や事業後継者が他の企業等に就職しているケースが多く、将来自身の事業を引き継ぐ後継者が育ちにくい状況にある。また、地域内における大型店等の進出により経営環境が悪化し、継続的な経営の目途が立たないことを理由に、自分自身の代で廃業を選択する経営者も増えていることから、地域内の小規模事業者を中心とする商工業者の減少を食い止めるのが課題である。

(2) 売上の創出

小規模事業者は、待ちの姿勢・下請的業務が中心であるため、自らで売上を創出することが困難な体質にある。そのため、取引先や親会社の発注度合によって、自身の売上状況が大きく左右され、その依存割合が極めて高い状況となっており、未だに古いビジネスモデルから脱却できない状況にある。小規模事業者自身の強みを活かした新たな商品やサービスの創出、ホームページ等ITを活用したPRによる売上創出が課題である。

(3) 大手企業との差別化

小売業・卸売業等を中心とする小規模事業者は、大手の総合スーパーやドラッグストア、コンビニエンスストア、レストラン等の進出により、顧客流出に歯止めをかけるための低価格競争に巻き込まれ、売上・利益の減少といった厳しい経営状況が続いている。

そのため、自社の経営実態を見直し、強みを活かした商品・サービスの提供や、利益を確保するための経営手法の改善により、大手企業との差別化を図ることが課題である。

(4) 需要を見据えた商品開発と販路拡大

当市には、古い街並みや太平山、まつり等を目的に多くの観光客が訪れているが、これらに小規模事業者が取り扱う商品がうまく活用されていない。また、地域資源や地域で生産される農産物等を活用した商品開発により、地域ブランド品として数多くの商品を製造販売しているが、それぞれの商品については、需要を見据えた商品開発の技能・技術が不十分であるととも、販路開拓にも苦慮している。

そのため、需要動向調査結果等の情報提供や、ターゲットとする販売先からの意見等も踏まえた、需要を見据えた商品開発と販路拡大を行うことが課題である。

3. 栃木商工会議所の役割

(1) 当所管轄地域の状況

栃木商工会議所は、明治26年7月、東京、横浜に次ぐ関東で3番目に設立され、現在（平成29年4月）の会員数は2,014事業所。

栃木市は前述の通り、市町合併により1つの商工会議所と5つの商工会が併存している状況であることから、当所が所管する地域は、平成22年市町合併前の旧栃木市（現栃木地域）である。

当所管内の事業所数の推移は、総務省統計局の「経済センサス」統計データより、公務（他に分類されるものを除く）を除いた総事業数では、平成21年4,398社あったものが、平成26年には4,038社へと360社（8.2%）減少している。小規模事業者においても、平成18年4,031社あったものが、平成28年3,053社へと978社（24.2%）へと減少した。

業種別の事業所構成（平成26年経済センサス）については、小売・卸売業が1,059社で全体の26.2%（県25.1%）、続いて、宿泊業、飲食サービス業が490社の12.1%（県12.5%）、製造業が407社の10.1%（県11.1%）の順となっており、県全体の構成比と比較しても小売業・卸売業等の商業活動が活発な地域である。また、業種の分類別の増減数を平成21年と平成26年で比較すると、高齢化の影響により介護事業や、医療・福祉事業など、一部の業種は増加しているものの、ほとんどの業種で減少している。特に減少数の多いのは、卸・小売業163社、建設業48社、生活関連サービス・娯楽業44社となっており、卸・小売業の減少数は、他の約4倍に達している。

(2) 当所の役割

当所はこれまで、地域総合経済団体として、小規模事業者の意見を取りまとめ行政機関や関係機関への提言・要望活動を行うことや、とちぎ秋まつり・蔵の街サマーフェスタ等で、時代に即応した地域イベントの開催、地域のブランド育成事業等を行ってきた。小規模事業者の支援機関としては、従前の記帳・税務指導や金融指導はもちろん、経営革新指導や情報提供等、小規模事業者の持続的発達に資する取り組みも行っている。特に、創業支援や販路開拓支援には力を入れ、創業塾の開催や中心市街地で開業するための栃木市独自の空き店舗補助金申請のため事業計画策定支援や、県内外で開催される展示会等に当所がブースを借上げ、個社が取り扱う商品を一堂に会し新たな販路開拓・拡大のための支援にも取り組んできた。

しかしながら、当所が行ってきた小規模事業者支援は、表面的で手薄な支援で、深く踏み込んだ支援ができていなかったのが実情である。地域の現状からみた小規模事業者の課題は多く、今後ますます厳しい経営環境におかれていく小規模事業者に対し、経営課題の解決に向けた支援活動を通じて経営力の向上を図るため、事業計画に基づく経営の推進や需要開拓に向けた支援をはじめとする様々な振興施策の実施により、事業の持続的発展を促進させることが、当所に求められている役割であると考えます。

■当所の基礎的数値

	平成 18 年度末現在	平成 28 年度末現在
管内人口	82,215 人	79,676 人
商工業者数	4,495 社	3,794 社
小規模事業者数	4,031 社	3,053 社

■管内の事業所数の推移

分類	平成 21 年	平成 24 年	平成 26 年	平成 21~26 年の 5 年間の増減数
農業、林業、漁業	14	12	14	0
鉱業、採石業、砂利採取業	7	6	4	-3
建設業	444	415	396	-48
製造業	437	427	407	-30
電気・ガス・熱供給・水道業	3	2	4	1
情報通信業	15	15	13	-2
運輸業、郵便業	103	94	87	-16
卸売業、小売業	1,222	1,076	1,059	-163
金融業、保険業	65	64	65	0
不動産業、物品賃貸業	270	258	242	-28
学術研究、専門・技術サービス業	143	125	142	-1
宿泊業、飲食サービス業	528	513	490	-38
生活関連サービス業、娯楽業	433	403	389	-44
教育、学習支援業	185	147	177	-8
医療、福祉	280	274	317	37
複合サービス事業	18	13	17	-1
サービス業 (他に分類されないもの)	231	216	215	-16
合計	4,398	4,060	4,038	-360

出典：「経済センサス」、総務省統計局

4. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

前述のような地域経済の現状と課題を踏まえ、当所においても、栃木市の基本方針・産業方針と小規模事業者支援の振興のあり方を一つにし、小規模事業者を中長期的に支援し地域経済の活性化を図ってまいりたいと考える。

栃木市では、栃木市総合計画（平成25年度～34年度の10年間）を策定し、現在5年が経過している。将来の都市像として、「“自然”“歴史”“文化”が息づき“みんな”が笑顔あつたか栃木市」を基本構想に掲げ、平成30年度～34年度の後期基本計画の産業振興の基本方針に「いきいきと働き賑わいのあるまちづくり」と設定している。その産業振興の基本方針に、①商工業の振興、②観光レクリエーションの振興、③雇用の創出の3つの基本施策を掲げ、商工業者の総売上高を増加させる施策、観光客の入込数を増加させる施策、企業誘致による新規雇用者数の増加を図る施策を取り組むと計画されている。

市内小規模事業者を取りまく経営環境が一段と厳しくなる中で、10年後を見据えた振興のあり方を考えていくと、栃木市の産業振興の基本方針の3つの施策の方向性に加え、現在の支援体制をより充実させるとともに、他支援機関との連携をさらに強化し、産業振興を推進していくことが必要であると考えられる。

当所においても、以下に基づく小規模事業者の中長期的な振興のあり方により地域経済の活性化を図ってまいります。

商工業の振興においては、小規模事業者の持続的発展への取り組みの支援と経営課題解決を通じた小規模事業者の持続性の向上、ビジネスモデルの再構築の両面の支援を行い、規模の大小にかかわらず生存かつ発展させていく取り組みを実施していく。

観光レクリエーションの振興については、地域内の古い街並みや伝統的な建築物、歴史的な意味を持つ寺院、蔵や商家など地域資源を有効に活用しながら、空き店舗対策、創業・第二創業支援を行いつつ、個社が開発した商品や、技術や技能を活かした製品等の付加価値の高い地域ブランド品の販売促進事業、商店街の魅力アピールする事業・地域イベント事業を開催しながら、来街者の増加を狙っていく。

雇用の創出については、小規模事業者の持続的発展支援を行いながら、雇用創出効果が高い経営革新承認認定支援や、新規開業や事業承継、新たな企業誘致、人材育成等の支援を行うとともに、労働行政等関係機関と連携した雇用創出イベント等の開催により雇用の創出を図る。

5. 経営発達支援事業の目標

上記の中長期的な振興のあり方を踏まえ、栃木商工会議所としては、小規模事業者の発展と企業の経営持続化を第一に考え、小規模事業者に寄り添いながら、経営発達支援事業を推進する。

（経営発達支援計画事業の目標）

（1）商工業者のビジネスモデルを構築する

商工業者が、自社の経営状況を認識し販路拡大につなげるためのビジネスモデルの構築し、経営力の向上を図る。

（2）地域資源・6次化産業による商品や、技術・技能を活かした付加価値の高い地域ブランド品の販売促進、販売支援を目指す

商工業者が取り扱う商品・製品・技術等の高付加価値化を図り、新たな販路開拓を支援し売上の増加を目指す。

(3) 創業・第二創業、事業承継、新たな企業誘致等による雇用の創出を目指す

創業・第二創業や事業承継、新たな企業誘致等の支援を行い、雇用の増加と人材育成により持続的発展を図る。

(4) 観光資源を活かした来街者の増加を目指す

地域内の観光資源を活用して、地域外からの観光客を中心とする来街者の増加を図り、売上を増加させる。

(5) 身近な経営コンサルタント機能を確立していく

経営指導員等の支援力を向上させ、地域の身近な経営コンサルタントとしての機能を確立し、小規模事業者の持続的発展ができるような体制を確立する。

(目標達成に向けた方針)

(1) 商工業者のビジネスモデルの構築

小規模事業者が持続的に発展するためには、自社の強み・弱みを認識し、きめ細かく経営状況を分析し、需要動向や経済動向等を踏まえ、情報発信し続けながら販路拡大につなげていくことが必要である。そのため、事業計画書の重要性を周知し、多くの商工業者のビジネスモデルの構築を進める。実施にあたっては、専門家や支援機関と連携し、中長期の事業計画書の策定支援を行うとともに、策定された事業計画がスムーズに実行できるよう、PDCAサイクルを回しながら伴走型によるフォローアップ支援を行い、経営力の向上を図る。

(2) 地域資源・6次化産業による商品や、技術・技能を活かした付加価値の高い地域ブランド品の販売促進支援

当所では、地域ブランド認定事業「蔵ものがたり」を平成23年度から実施している。これまでの認定商品のブラッシュアップを行うとともに、今後新たに農産物等の地域資源や6次産業化によって開発される商品や、技術や技能を活かした新製品・新技術の開発等、高付加価値化への取り組み支援を行い、他地域の他社商品・他製品よりも高付加価値で高価格に販売できるよう専門家や支援機関と連携した伴走型の支援を行う。

商品・製品開発については、一般消費者やバイヤーのニーズを把握するために、消費者目線・バイヤー目線での評価や改善点を確認するための、需要動向調査を行い生の声を聴き課題解決を図り、更なる高付加価値化を図り売れる商品・製品づくりの支援を行う。新たな販路開拓支援では、各種商談会や物産展に当所がブースを借上げ、個社が取り扱う商品を一堂に会し新たな販路開拓を図るとともに、テストマーケティング（試食販売・試飲販売・実演販売）やマスメディアへのプレスリリース、ネットショップ等で販売するためのIT化等を小規模事業者に寄り添いながら支援し、新たな販路開拓を図る。

(3) 創業・第二創業、事業承継、新たな企業誘致等による雇用の創出

管内の事業所数が減少傾向にある中、地域経済を維持し活性化させるためには、創業・第二創業や事業承継、新たな企業誘致等の支援は必要不可欠である。当所では、以前から創業や第二創業による新事業の創出支援を行ってきたが、これらに加え事業承継、新たな企業誘致支援にも注力し、専門家や地域の金融機関、関係支援機関と連携し、創業・第二創業しやすい環境を提供する他、転業や廃業に迫られた小規模事業者が計画的に事業承継できる環境づくりと、そのフォローアップ支援を強化する。更に、地域内には新たに千塚町上川原産業団地の分譲が開始されることから、域内の大手企業関連会社や子会社、物流会社等を含めた企業に情報提供・情報収集を行い、雇用の増加を図るとともに、人材育成の場を提供し持続的発展ができるよう支援する。

(4) 観光資源を活かした来街者の増加

地域内には、古い街並みや伝統的な建築物、歴史的な意味を持つ寺院、蔵や商家などが数多く残り、「小江戸とちぎ」「蔵の街とちぎ」として観光にも力を入れている。その他、四季折々の美しい自然（桜・紅葉）、豊富な農産物（いちご・姫きゅうり・にら）など観光資源として活用できる素材が数多くある。そんな中でも中心部にある蔵の街並みや太平山・出流山には、観光関連の商工業者が数多く営業し、年間を通して多くの観光客が訪れる地域であるため、これらの観光資源を活用しながら、空き店舗対策、創業支援を行いつつ、各個店の取り扱い商品やサービス、地域ブランド商品を広くPRするとともに、観光資源の魅力をアピールする事業・地域イベント事業を支援しながら地域外からの観光客を中心とする来街者の増加を狙い売上の増加を図る。

(5) 身近な経営コンサルタント機能を確立

関係機関と連携しそれぞれの強みを活かした支援・情報共有・ネットワーク強化等により支援体制を強化し、従来の“点”の支援から、伴走型による“線”の支援を徹底し、ひいては“面”としての総合的な小規模事業者の経営改善につながるよう経営指導員等の支援力を向上させる。そうすることで、地域の身近な経営コンサルタントとしての機能を確立し、小規模事業者の持続的発展ができるような体制を確立する。

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30年4月1日～平成35年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

本事業は、小規模事業者支援法第5条第1項各号の規定をもとに、基本指針第二3の4項目6事業を全て実施するものとし、主な指針は以下のとおりである。

指針①【経営状況の分析に関すること】

経営指導員による個別相談において、地域内の小規模事業者にヒアリングを行い、経営状況・経営課題等を確認し合い事業者と共有する。

指針②【事業計画策定支援に関すること】

補助金の採択だけが目的の案件とは切り離し、伴走型支援をすべく事業者を選定し、経営発達につながる事業計画の策定支援を行っていく。

指針②【事業計画策定後の実施支援に関すること】

策定された事業計画を実施において、他の支援機関との連携や専門家を活用して、伴走型支援を行っていく。

指針③【需要動向調査に関すること】

個社支援を行う事業者の提供する商品または役務を調査対象とする。売れている品目も重要な調査ではあるが、売れる理由や売れる店に着目した顧客の需要動向調査を行い、需要開拓につながる支援を行う。

指針③【地域の経済動向調査に関すること】

地域内の経済動向を調査・分析し、小規模事業者の実態を把握するとともに支援を要する業種等、地域における課題を抽出する。調査結果を基に経営状況分析、事業計画策定および需要開拓支援につなげていく。

指針④【新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること】

良い商品や役務ができて、市場で認識されない限り事業者の経営発達には繋がらない。最大の課題である需要開拓を、他の支援機関との連携や、専門家を活用して伴走型の支援を行っていく。

その他、地域経済の活性化に資する取組として

1. 住みたい田舎ベストランキングの2部門で全国第1位を獲得ことにより、移住者及び地元若者の定住化を目指した創業支援にも注力する。
2. 地域イベント企画・支援を実施する。

I. 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【指針③】

当所管内の経済動向を調査・分析し、小規模事業者の実態を把握するとともに、支援が必要な業種、地域内における課題を抽出・集計し、これらの調査結果をもとに、経営状況の分析、事業計画書策定及び新たな販路開拓支援につなげていく。

(1) 現状と課題

現状の「地域の経済動向調査」は、雑多に情報を収集して確認のみで終わってしまうことが多く、情報提供先も限定的になっていた。

(2) 改善方法

今後は、目的を持って能動的に情報を収集・整理・分析し、事業者へ提供する。更に、当商工会議所地域独自の調査を実施し、小規模事業者を取り巻く外部環境が把握できる調査へと改善し、地域と事業者の課題を可視化することで、小規模事業者の経営状況分析の際、指標として有効に活用する。

(3) 事業内容

① 地域の経済動向調査

全国・関東地方・栃木県・栃木市の経済動向について、業種別各業界の情報（売上高・採算・仕入単価・従業員・業況・資金繰り）を月1回収集。

② 栃木市の景況感調査

振興委員（17名）で、4ヶ月に1回収集している業種別景況感調査（景気・経営状況・融資・問題点・経営課題）を分析・整理し、必要な事業者へ提供、計画策定に活用する。

③ 通行量調査（歩行者・二輪車・四輪車・大型車等）

市内中心部で2年に1回、平日と休日の昼間2日間実施している通行量調査の実施し集計、分析してその結果を、小規模事業者の事業計画策定に活用できるよう整理し提供する。更に今後は、中心市街地での創業を計画している者へも情報提供を行い、中心市街地への出店の一助とする。

(4) 調査分析の手段、手法について

調査で得た結果を集計・分析するにあたり、指導課内会議を開催し、計画策定への活用方法と、その提供方法について検討する。課内会議は、月1回定期的に実施し、検討結果を毎月課内会議で共有する

地域の経済動向調査については、事業者を5業種（小売業・卸業・製造業・建設業・サービス業）に分け、経営指導員・経営支援員の9名で毎月1回（中旬頃）景況感調査を実施し、段階的に対象者を増やして精度を向上させる。

また、栃木市の景況感調査については、振興委員（17名）を対象とした年3回の調査を、段階的に回数を増やし、情報の精度を向上させる。

更に、通行量調査では、2年に1度市内中心部で平日と休日の2日間、歩行者・二輪車・四輪車・大型車を対象に実施しているものを、毎年実施し情報の精度を上げる。

(5) 目標値

① 地域の経済動向調査

年度		30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
調査企業数	5業種	25件	30件	35件	40件	45件

② 栃木市の景況感調査

年度	現行	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
年間調査回数	3回	6回	12回	12回	12回	12回

③ 通行量調査

年度	現行	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
年間調査回数	1回/2年	1回/2年	1回/1年	1回/1年	1回/1年	1回/1年

(6) 成果の活用について

上記で得られた分析結果を、事業計画策定に活用できるよう整理し、必要な事業者へ提供するとともに、毎月発行の会議所ニュースや当商工会議所のホームページで公表する。

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(1) 現状と課題

当所がこれまで実施してきた経営状況の分析に関する支援については、巡回指導や窓口相談において、金融・税務相談や補助金申請において、簡易な経営分析は行うものの、分析後の検証・改善においての支援が手薄なものであった。

小規模事業者が経営分析結果の内容をよく理解し、経営改善に向けた支援施策の十分な活用をすることが課題である。

(2) 改善方法

今後は、小規模事業者の成長発展・持続的発展のために、企業診断を用い伴走型の支援を実施する。これは、経営指導員等による個別巡回訪問や窓口相談において、管内の経営課題のある小規模事業者や意欲ある小規模事業者にヒアリングを行いながら情報の収集を行い、経営状況や経営課題を確認し小規模事業者と情報を共有して行くものとする。

(3) 事業内容

① 掘り起こし

小規模事業者の多くは、自社の経営状況の分析を行った経験がなく、分析をすることのメリットがわかっていない。そのため、経営状況の分析事業者を増やすためには経営状況を分析することのメリットをわかりやすく伝える必要がある。このメリットを伝えるために、訴求用のチラシを制作する。制作したチラシを巡回訪問や窓口相談、融資指導・税務指導等を通じて、事業者配布・説明を行い、掘り起こしを実施する。

また、当所ホームページに、経営状況の分析サービスを掲載し、訴求を行う。

② 経営分析

ア) 財務諸表による通常分析

小規模事業者の過去の決算書を、BIZ ミル（経営支援基幹システム）を活用し、売上高の推移、粗利益率の変化、経費や利益等を調査し、収益性（売上高総利益率・売上高営業

利益率・売上高経常利益率)、効率性(総資本回転率、棚卸資産回転率、売上債権回転)、生産性(一人当たり売上高・一人当たり売上総利益)、安全性(流動比率、自己資本比率)、成長性(売上高伸び率)を診断分析しデータ化する。

イ) ヒアリングによる情報収集と詳細分析

ア) の財務諸表による通常分析により、経営課題がある小規模事業者や意欲ある小規模事業者を対象に、ヒアリングによる情報収集と詳細分析を行い、景況感、目標設定(将来ビジョン)、経営課題の抽出や、損益分岐点売上高、SWOT 分析、商品・製品分析(アイテム別売上・販売先からの評価)、技術・ノウハウ(独自性・特異性・知的財産権)、組織(人員構成・生産販売体制)等を分析し、BIZ ミルに取り込む。

また、通常分析・詳細分析により把握した内容を経営指導員等が再認識するために、個社の商品やサービスの提供、技術・ノウハウ、組織に関する情報等を現地で検証し、現場で感じる小規模事業者の強みを見つけ出し、商品開発や販路開拓、サービスの更なる向上に向けた情報収集を行う。

③ 一連の経営状況の分析

上記ア)～イ)の事業をひとつの工程(セット)とした経営状況の分析として、地域内や業界平均と比較して、自社の位置を明確化し、小規模事業者に提示することで、より理解しやすい総合評価を行う。

(4) 目標値

年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
通常分析件数	150件	150件	200件	200件	200件
詳細分析件数	20件	20件	25件	25件	25件

(5) 成果の活用について

この事業を実施し、把握した強み・弱み・財務の分析などの経営分析結果を小規模事業者にフィードバックし十分に理解させ、自社の経営状況を再認識してもらい、今後の事業の方向性を示す事業計画策定に結びつけ事業の持続的発展の可能性を高める。更に、経営指導員間でこれらの情報を共有するとともに、業種毎に課題が見つかった時にはセミナーを開催し、業種ごとの課題を解決する。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

(1) 現状と課題

当所がこれまで事業計画策定を支援してきた案件は、補助金の申請や、創業時の融資申込み、経営革新計画の策定を目的とした案件がほとんどで、策定後の実施・検証・改善においては、支援が手薄な状況であった。

これは、事業計画書を本来の目的で策定したのではなく、第三者に提出することが目的であったため、事業者自身も策定後の支援を求めることなく、作成したことで支援が終了してしまうという案件が多かった。

(2) 改善方法

今後の取り組みとしては、これまでの補助金目的の案件とは切り離し、伴走型支援をすべく事業者を選定し、経営発達につながる事業計画の策定支援を行っていく。

(3) 支援に対する考え方と対象者

前述（2. 経営状況の分析に関すること）のとおり、効果を生み出す事業計画を策定するためには、経営意欲が高い事業者または、何らかの要因で意識が向上する必要がある事業者を選定し、信頼関係を高め支援を行う。

個別支援の際には、事業者の考えを最重視しつつ、提案や、コーチング手法を取り入れて、事業者が自身で作成した事業計画であることを認識させる。

(4) 支援の方法

分析結果（市場・中心顧客・競合・経営資源・独自能力・提供価値等）を用いて、事業計画を策定していく。策定にあたっては、専門家やミラサボ・よろず支援拠点の活用を取り入れ、個別指導により事業計画の完成に導いていく。

個別指導での作成方法については、卓上スクリーンにプロジェクターで投射し、ヒアリング内容をリアルタイムで入力していく可視化方式で行う。これは、内容や表現方法がその場で確認・共有できるため、意思の疎通がしやすく、事業計画書フォーマットへヒアリング内容を入力していく方法で行う。

また、事業計画書に並行した、事業計画実施プロセスシート（※1）を作成し、計画実施中の進捗状況・内容検証等に活用する。

※1 事業計画実施プロセスシート（当所独自様式）

事業計画の長期目的から逆算した中期目標・マイルストーン・作業等を時系列に当てはめ、いつ何をどうするのかを表した資料。

高レベル向けに、外部環境・内部環境を並行して記載し、後の検証の際、計画と現状のギャップを認識し、考え方の向上につなげる。

(5) 実施事業

① 専門家によるセミナーおよび個別相談会の開催（集合型）

事業計画を策定するうえでの考え方や、プロセス、ポイントなどについて学習し、実際に自分で作ってみる実践型のセミナーを、初年度より年1回開催する。ここで作成した未完成の計画書を、個別相談にてブラッシュアップしていく。

講師や個別相談会の専門家は、栃木県独自のエキスパートバンク事業・ミラサボ専門家派遣事業等も活用し、県内各所で開催される同等のセミナー等イベントへの参加も促す。

② 経営指導員による個別伴走型支援（個別型・高意識）

当商工会議所独自の自己評価を通じて、質の高い事業計画を策定する。顧客本位・社員重視・社会との調和を基本にして、コンセプト・変革・プロセス・創発・対話・戦略思考・ブランド・イノベーションを重視する考え方で事業計画を策定していく。

(6) 目標値

2の経営状況の分析で、目標値とした事業者全員に対して、事業計画の策定支援を行う事を目標とする。これは、そもそも分析の目的が、経営を発達させる事と捉えている経営意識の高い事業者が対象である。

年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
目標値	20回	20回	25回	25回	25回
数値根拠	4件×5名	4件×5名	5件×5名	5件×5名	5件×5名

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

策定された事業計画を円滑に実施するにあたり、全ての事業計画策定事業者に対して経営指導員等が伴走型支援を行っていく。

(1) 実施支援の目標

事業者が策定した計画が、予定通り実施されることはもちろん、数値計画と現実でギャップが生じることが予想される。このギャップがなぜ生じたのかを重要視し、顧客の価値から導いた成功要因を伸ばし、問題点を改善し、PDCA サイクルを意識させた支援を行っていく。

顧客価値志向の事業者として「顧客の価値なくして自社への利益は生じない」とし、成功者として今後の実施していく事業者への成功事例として活躍する事業者を輩出し続ける事を目標とする。

(2) 支援内容

① 支援・頻度

事業者への支援は、経営意欲や案件により異なるが、計画当初は、1週～4週1回のペースで電話連絡を行い、実地訪問や来所により「事業計画実施プロセスシート」を突き合わせて進捗状況や、実施予定の確認を行う。

その後は、計画の進捗・完了を目安として同様のチェックや、必要に応じて計画修正を行う。基本的に、最低でも1ヶ月に1回は必ず連絡を取り合う事とする。

② 特別支援

経営意欲が高い事業者においては、当所会員の中小企業診断士の協力も得ながら、月1～2回のペースで定期的に支援を続けていく。

これは、グループ方式で実施するとともに、経営指導員や経営支援員も同席することで、スキルアップにもつながる。

③ 金融支援

事業計画策定において、資金繰りが必要な案件については、日本政策金融公庫やメインバンク等と連携を取りながら、計画の時期に融資を実行させる支援を行う。

④ 再計画支援

実施している計画に、大幅な計画変更や不備が生じる場合は、再度、事業計画策定支援に取り組むが、必要に応じて、栃木県独自のエキスパートバンク事業やミラサポ専門家派遣事業を活用する。

(3) 目標値

支援内容	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
実施支援事業者数	20件	20件	25件	25件	25件
フォローアップ件数	240回	240回	300回	300回	300回

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

(1) 現状及び課題

多くの小規模事業者はこれまで、待ちの体質・下請け的業務が中心であったため、買い手の視点で売れる商品やサービスの提供に必要な需要動向を把握することが不十分であった。

また、当所としても需要動向に関する調査は実施しておらず、関連情報の収集・整理、個別相談案件に対応するときに分析、提供を行うだけにとどまってきた。

(2) 改善方法

今後の取り組みとしては、地域ブランド認定事業「蔵ものがたり」の認定商品や、それを目指す新たな農産物等の地域資源や6次産業化によって開発される商品、技術や技能を活かした新製品・新技術の開発に係る商品を対象に、新たな販路の開拓や新商品の開発に必要で活用可能な消費動向及び市場動向を把握することを目標に、小規模事業者へ有効かつ活用可能な需要動向調査を行えるよう支援を行っていく。

(3) 本計画において取り組む内容

小規模事業者の需要開拓に必要な需要動向を調査し、情報を収集、整理、そのデータを分析し、小規模事業者の事業計画策定、新商品・新製品開発、販路開拓を支援します。

① 個社商品等の需要動向に関する調査（一般消費者向け）

個社の商品・製品・サービスについて一般消費者のニーズを把握するために、消費者目線での評価や改善点を確認し、強みを伸ばし弱みを克服するための見直しや改善、さらには新商品、新サービスに取り組むための基礎資料とするために、需要動向を消費者・利用者側に直接的にヒアリング調査する。

ア) 調査項目

対象小規模事業者の取り扱う商品・製品・サービスの、満足度、好感度、価格設定、必要性、利便性、他との比較、購入理由や動機、要望などを調査する。商品によっては、品質や味、パッケージデザイン、内容量などといった個社の商品ごとの調査項目を設定する。

イ) 調査方法

A) 経営指導員と事業者と一緒にアンケート項目を作成する。

B) 個店の店舗にて、来店客にアンケートを依頼する。

1商品・1製品・1サービスのヒアリング調査に対し、100件のデータを収集する。

C) アンケート結果は当所が分析する。

ウ) 調査結果の活用

調査結果を分析し、個社の商品・製品・サービスごとの消費者のニーズや需要を見極め、当該事業者と一緒にマーケットインの考え方による対象の商品等の見直し、改善材料として活用する。同時に専門家派遣事業を活用し、新たな経営戦略として商品開発、販売促進、販路開拓を推進し、売上拡大に貢献することを目指す。

② 個社商品等の需要動向に関する調査（バイヤー向け）

小規模事業者は、大手企業とのネットワークが少なく、これらの企業のバイヤーの生の声を聞く機会が少ない。そこで、個社の商品・製品・サービスが、市場に合致しているかを把握するために、バイヤー目線での評価や改善点を確認し、強みを伸ばし弱みを克服するための見直しや改善、さらには新商品、新サービスに取り組むための基礎資料とするために、バイヤーに向けた需要動向を直接的にヒアリング調査する。

ア) 調査項目

対象小規模事業者の取り扱う商品について、商品の見た目の良さ、商品1個あたりの大きさ、商品の形/デザイン、商品の味、商品の新しさ/斬新さ、商品の価格、商品の取扱意向、その他改善点などについてヒアリングを行う。

なお、個店の商品について、域内で販売をしたい商品と域外（東京等）で販売したい商品がある。これらの商品ごとに事業者と協議のうえ、調査項目を取捨選択してヒアリングを行う。

イ) 調査方法

バイヤーを当所に招聘するとともに、事業者に自社の商品等1~3個程度（平均2個）を持ち寄っていただき、バイヤーの意見を収集する。バイヤーについては、域外（東京等）へ販売したい商品（桐下駄やお線香などの工芸品、地域資源・6次化産業による商品や、技術・技能を活かした付加価値の高い地域ブランド品等）については東武宇都宮百貨店で、域内で販売したい商品（町の和菓子店の商品や、豆腐屋・蒟蒻店等の生鮮食料品等）は、地元スーパーのヤオハンのバイヤーに評価を依頼する。

ヒアリングにおいては、事業者と経営指導員が立ち会う。

ウ) 調査結果の活用

調査結果を分析し、個社の商品・製品・サービスごとのバイヤーのニーズや需要を見極め、当該事業者と一緒にマーケットインの考え方による対象の商品等の見直し、商品のブラッシュアップに繋げる。

(4) 目標値

内容	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
①一般消費者向け 個社支援事業者数	5社	5社	6社	6社	7社
一般消費者向け ヒアリング調査標本数	各社100件	各社100件	各社100件	各社100件	各社100件
②バイヤー向け 個社支援事業所数	5社	5社	6社	6社	7社
バイヤーによる 商品評価総数	10個	10個	12個	12個	14個

(5) 成果の活用

本事業を実施し、調査結果を小規模事業者にフィードバックすることで、自社商品の見直し・新商品開発・販売計画の策定等に活用することで、売上と利益の確保が向上することができ、事業の持続的発展の可能性が高まる。

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】

(1) 現状と課題

小規模事業者の多くは、取扱商品・製品・サービスの消費者ニーズや市場動向の情報を得ることが困難なことから、販路開拓を苦手としている。また、新たな需要の開拓に寄与する事業に関する当所での取り組みは、公益財団法人 栃木県南地場産業振興センターと連携した「展示会」や、市内で行われるイベント「栃木市の産業と物産展」での出展支援を行うのみで、限られた小規模事業者に対する支援となっていた。

そのため、需要動向調査にて得られた情報を活用し、買い手のニーズを踏まえたアプローチ方法、販売すべきターゲット市場の選定、商品・サービスのPRによる新たな販路開拓支援の強化が必要である。

(2) 改善方法

需要動向調査から得られた分析結果を小規模事業者を提供し、買い手のニーズを踏まえて生み出された新商品・新製品・新サービスの新たな需要の開拓について、小規模事業者に対して展示会や商談会への出展支援を行い、関係機関との連携により、新規顧客へのアプローチ方法、販売すべきターゲット市場の選定、商品・サービスのPRによる販路開拓支援を行う。

また、出展する小規模事業者自身による商談や商品PRを通じて、商談会参加バイヤーや物産展来場者から、販路拡大に有効活用できる情報の収集を行い、売上の増加に繋げる。

さらに、全ての小規模事業者を対象とする販路拡大支援として、「販路開拓・広報セミナー」を開催し、販路開拓に必要なノウハウの習得を図り、経営指導員等による販路拡大支援を実施する。

(3) 実施事業

① 各種商談会や物産展への参加

需要動向調査を実施した小規模事業者や新たな販路開拓・拡大を希望する事業者、また、当所の事業計画策定支援後に実施フォローを行う小売業やサービス業・製造業の事業者等を対象に、新たな販路開拓を目指すことを目的に、従来出展していた物産展・商談会に加え、地域金融機関や広域的に各種団体が主催する県内及び首都圏で開催される各種商談会に、当所がブースを借上げて出展する。

出展する小規模事業者に対して、レイアウト、陳列、POP、プレゼン、接客等について出展前・出展中に指導を行い、商談・成約率を高めるためのノウハウを事業者が習得する。出展後には、PDCAサイクルを活用した検証を行い、専門的な課題がある事業者には、専門家を派遣して課題解決に向けた支援を行う。また、バイヤーからの消費者の需要情報や、物産展来場の消費者からの意見を収集し、ターゲット市場を明確にする。

5月 とちぎんビジネス交流商談会（栃木銀行主催）

対象業種：小売業・サービス業

9月 東京インターナショナルギフトショー（東京ビッグサイト商談会）

対象業種：小売業・サービス業

11月 栃木市の産業と物産展・商談会（栃木市・当所主催）

対象業種：小売業・サービス業

11月 ものづくり企業展示商談会（足利銀行主催）

対象業種：製造業

② テストマーケティング（試食販売・試飲販売・実演販売）支援

地域資源・6次産業化を活用した特色ある商品、技能・技能を活かした高付加価値な商品・製品を取り扱う事業者を対象に、それらを「売れる商品・売れる製品」にするため、栃木市の産業と物産展及び栃木県が運営するアンテナショップ（とちまるショップ東京スカイツリー店）において、試食販売・試飲販売・実演販売を行う。これは、消費者に商品の良さをPRし、気に入ってもらって購買につなげるために実施するもの。実施にあたって出展する事業者には、購買率を上げるための消費者へのアプローチの方法や、購買率を上げるセールストーク、心理テクニック、試食したくなる試食台の作り方などを出展前、出展中に指導を行い、事業者にノウハウを習得させる。出展後には、PDCAサイクルを活用した検証を行い、専門的な課

題がある事業者には、専門家を派遣して課題解決に向けた支援を行う。購買者の顧客属性や、満足度、改善点、気に入った点等を、記録し、記録結果を、整理・分析により、個社に対して情報を提供し商品開発や販路開拓など個社の事業計画策定に活用する。消費者需要を収集することで、ターゲット市場が明確になるとともに、消費者の需要に合わせた商品の改良支援も可能となる

試食販売・試飲販売・実演販売の実施にあたっては、該当する商品・製品・サービスの売上額の目標を設定させ、その効果が判定できるようなものとする。目標値は20%増として、その達成度・必要性に応じて専門家派遣等でフォローアップし更なる新規顧客の開拓及び売上向上を図る。

6月 とちまるショップ東京スカイツリー店（栃木県アンテナショップ）
11月 栃木市の産業と物産展・テストマーケティング

③ 販路開拓・広報セミナーの開催

販路開拓に課題がある小規模事業者や事業計画策定を行う小規模事業者を対象に、新たな販路開拓を目指すことを目的に、ユーザー目線に立った市場で売れる効果的なチラシ作成、インターネット活用、プレスリリース、商談技術、商談を成功に導く手法等の内容の販路開拓・広報セミナーを開催する。

このセミナーは、中小企業診断士、販路開拓アドバイザー等の専門家を講師に、個別相談を開催する。セミナーは基調講話に加え、各課題に対してグループで取り組むワークショップを行いより実践的なものとする。様々な販売戦略・商談の場を早期の実現の可能性を高め、効果的な販路拡大に繋げるノウハウが習得できるものとする。

セミナー参加者には、該当する商品・製品・サービスの売上額や受注額の目標を設定させ、セミナー参加の効果が判定できるようなものとする。目標値は20%増として、その達成度・必要性に応じて専門家派遣等でフォローアップし更なる新規顧客の開拓及び売上向上を図る。

7月 販路開拓セミナー

④ インターネット活用による需要の開拓支援

IT活用による販路開拓を更に広げようとする小規模事業者や、これまでIT活用による販路開拓を実施していなかった小規模事業者を対象に、インターネットを活用した新規の販路開拓・拡大のための支援を行う。ITが苦手な小規模事業者には、当所が管理運営するホームページに、企業情報を含む商品情報紹介サイトを作成、掲載する支援を行う。また、ホームページ作成に意欲ある小規模事業者には、無料ホームページ作成ツールJimdoや情報化の専門家等と連携しその作成及びSEO対策とSNSの利活用で相乗効果が得られるよう支援を行う。更に、日本商工会議所や大阪商工会議所が行う販売促進情報サイトを通じた商品・サービス情報の発信により、コストを抑えたインターネット販売が出来るよう支援していく。商工会議所全国組織のネットワークにより、様々な商談の機会が新たに掘り起こせる他、販路拡大に繋げるノウハウが習得できることと、新たな販路開拓・拡大の実現が可能となり売上の創出が見込まれる。

随時 当所ホームページ内に商品情報を盛り込んだサイトを掲載
ザ・ビジネスモール（大阪商工会議所）への登録支援
YEGモール（日本商工会議所）への登録支援

⑤ マスメディアへのプレスリリース支援

事業者が販路拡大を目指す際、マスコミ等の活用は有効な手段のひとつである。一方、事業者の多くはマスコミ等とつながりがなく、またプレスリリースのやり方を知らない。そこで、新たな商品・製品等を開発した事業者を対象に、プレスリリースの支援を実施する。具体的には、下野新聞、栃木ケーブルテレビ、日刊工業新聞などへプレスリリースを発信する。

支援にあたっては、取り上げてもらいやすいプレスリリースの書き方などを経営指導員が支援し、取材につながる確率をあげる。また、取材後は一時的に顧客の増加が見込まれることが予想されるため、適切な販売方法を支援する。加えて、一時的に増加した顧客をどのようにリピーター化するかの取組みについても支援を実施する。

(4) 目標値

内容	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
①商談会参加事業所	5件	6件	7件	8件	10件
商談件数	15件	18件	21件	24件	30件
成約・受注件数	5件	6件	7件	8件	10件
②試食・試飲・実演販売対象事業者数	3社	4社	5社	5社	5社
売上額・受注額 当該商品・サービス	1社当り 20%増	1社当り 20%増	1社当り 20%増	1社当り 20%増	1社当り 20%増
③販路開拓セミナー	1回	1回	1回	1回	1回
参加者数目標	15名	15名	15名	15名	15名
④インターネット 活用事業所数	30件	35件	40件	45件	50件
成約・受注件数(@1社)	3件	4件	4件	5件	5件
⑤プレスリリース	5社	6件	7件	8件	10件
売上増加事業所数	3件	4件	5件	6件	7件

(5) この事業により期待される効果

小規模事業者の取扱う商品のターゲット市場が明確化できるとともに、消費者ニーズに合わせた商品改良と、様々な販路開拓手法による効果的な販路拡大のノウハウが習得でき、新たな顧客が獲得でき売上の向上が可能となる。

II. 地域経済の活性化に資する取組

栃木市が、現在の地域経済を維持・持続していくためには、定住人口の維持と交流人口の増加が重要課題となっていることから、行政、支援機関はもとより、商店街、大学等の地域組織との連携により、地域の魅力、特性を活かした観光振興事業、地域ブランド創出の取り組みにより、地域経済の活性化を推進する。

特に地域における事業推進にあたっては、栃木市など関係機関等との方向性の共有化を図り、小規模事業者の売上拡大、業績向上につなげる展開を重点として実施する様々な機関・関係者間と連携を図りながら地域活性化に取り組んでいく。

(1) 移住者および地元若者の定住化を目指した創業支援

現在、当商工会議所では、年間10件程度の創業相談を受けているが、来所された人の融資のための事業計画を対応するに留まっている。

また、栃木市においても空き家や空き店舗の対策事業を実施し、空き家への移住者や、空き店舗補助事業を申請したい等の相談件数が徐々に増えてきているが、目に見えた大きな効果はでていないのが現状である。

栃木市との共有課題である、定住人口を維持するためには、移住者の創業支援や仕事の確保、地元の若者の市外流出を防ぐための、創業支援に注力する事が必要であることから、栃木市の創業相談窓口と連携し、創業希望の方々に、様々な情報やノウハウを提供するとともに、移住された後は、事業が順調に維持できるよう、さらにきめ細かなサポートで伴走型の支援を行う。

(2) 地域ブランドの創出による地域経済の活性化

当所では平成 23 年度より、食品や工業製品などの開発・製品化に取り組む地場企業を支援するため行政に先駆けて「とちぎ蔵ものがたりブランド認証事業」に取り組んでおり、企業数で 13、製品数では 19 の商品・製品を認証している。現在は、売上拡大を支援するため、認証製品のカタログ化と商談会、物産展での PR の事業を実施している。また、平成 25 年度には栃木市の行う「小江戸とちぎブランド認証事業」が始まり、当所の認証商品も市のブランドとして認証されるなど、広く販路拡大の機会を支援する取組みを行っている。

今後は、小規模企業等における商品開発や販路開拓が安定的に進むよう、技術面に加え、経営全般に亘る課題解決に向け、個別指導による伴走型支援に一層力を入れる。

(3) 地域イベントの企画・支援

栃木市の、課題のひとつである「交流人口の増加」を目指し、当所・行政・住民が三位一体となった各種イベントを開催し、地域活性化を図っていく。

具体的には、青年部が主管している蔵の街サマーフェスタや、とちぎ秋まつり、栃木市商店会連合会が主催する各種イベントにより、広く住民の参加を促すことで、住民の地元愛の醸成や、当所活動の理解促進を図り、当所・行政・住民におけるつながりを醸成していく。

また、市外からの誘引に注力し交流人口の増加を目指す。全てのイベントは、栃木市観光振興課や一般社団法人栃木市観光協会と調整を図りながら実施し、当所が主管するイベントについては、実行委員会（行政、地域住民の代表、事業者、観光関連団体等で構成）を立ち上げ、地域住民とのコンセンサスを図ったうえで、実施内容、実施時期、実施規模（予算・人員）等を定めていく。

併せて、当所が主導して、各イベントの PDCA サイクルを回し、栃木市全体としてレベルアップできるよう支援していく。

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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

他の商工会議所・商工会や支援機関等との間で、支援ノウハウや考え方等について情報・意見交換を行い、経営指導員のスキルアップに繋げ、事業者への質の高い支援を行う事を目標とする。

(1) 他の商工会議所との連携

年間 9 回開催される県内 9 商工会議所の経営指導員等を対象とした研修会に参加し、その中でも意識の高い経営指導員と、受講に対しての意見交換や、事例の情報交換で意識の共有を図り、相互の事業者支援能力の向上に繋げる。これらは、研修終了後の懇親において実施することが効果的で、積極的に交流を深める。交流により、事業者間の取引先紹介等にお

いて、スムーズなマッチングが行え、事業者の新規取引に貢献できる。

(2) 他の商工会との連携

近隣の商工会においては、栃木市商工経済団体連絡協議会、マル経協議会、税務署管内の会議等で、年間5回程度の交流があり、(1)と同様に意識の高い経営指導員と、ノウハウの共有や交流を深める。交流により、事業者間の取引先紹介等において、スムーズなマッチングが行え、事業者の新規取引に貢献できる。

(3) 他の支援機関および専門家との連携

日本政策金融公庫佐野支店との懇談会を、各年1回以上開催し、金融や財務部門を中心としたノウハウや情報交換を行い、支援ポイントの習得やスキル向上に努める。

管内金融機関との意見交換会を各年3回開催し、栃木市内事業者の商品情報や取引先ニーズを共有し、各金融機関顧客企業とのマッチングを行う。マッチング情報を市内事業者へフィードバックし、経営支援の一助とする。

当所会員事業所の税理士・司法書士と連携を取り、税法財務部門、トラブル対処におけるノウハウや、回避策等についての支援力向上を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

経営の相談は経営指導員が行うというこれまでの考えを、組織全体で事業者を支援していくと意識改革を行い、個々の職員の支援能力向上と、事業者情報を共有する仕組みづくりを行う。

(1) 取り組みの考え方

当所の内部役割を考慮すると、業務を完全に分けて対応することが合理的だと考えられるが、県の要綱にも沿った体制で、永年、組織を継承してきた。

しかしながら、事業者本位の組織体制を考えた時、組織全体で事業者を支援することで商工会議所の存在意義が表れてくると考える。

(2) 支援能力向上の仕組み・利益の確保に資する支援ノウハウの習得

① 小規模基本法と小規模支援法の研修事業を開催

小規模基本法および支援法改正に伴う経営発達支援計画の意義について、経営指導員・経営支援員の研修会を開催し意識共有を図る。

② 商工会議所研修事業の位置づけ

宇都宮商工会議所が幹事となって開催する、経営指導員等研修会及び技術研修会が年間約6回(約36時間)開催されているが、経営指導員のみが参加している。平成30年度より、この研修会に、経営支援員はもちろん、一般職員を含む全職員が参加するものと位置づけ、毎回人員調整を行い積極的に参加する。

③ 経営支援業務への同行

従来は、個々の経営指導員が単独で行っていた経営支援業務に、若手経営指導員や経営支援員、一般職員が同行・同席し、事後ミーティングを行うことを標準化させる。職員の支援ノウハウ習得はもちろん、経営指導員においても、違う視点や客観的な意見を吸収することで、支援能力向上の効果が期待できる。

(3) 組織内で共有する体制・仕組みの構築

① 職員会議の改善

毎月初めに職務予定等を共有する目的で行っていた経営指導員の職員会議を、大幅に改善する。経営支援をテーマとして、事例等の報告・相談・意見交換を行う等、約1時間の月例会議として開催し、組織内での共有を図る。

② 会議報告書・出張復命書の義務化

従来は、市外での会議・研修等へ参加（出張）した場合、出張復命書を提出していたが、市内での研修や主催事業では何も提出していなかった。今後は、経営支援に関するテーマの会議・研修等に限っては、会議報告書・出張復命書の提出を義務化する。これは、研修の内容について報告するに限らず、受講者が感じた事や、事例と関連させた事等、ノウハウの共有を意識した内容で作成し、全職員に回覧する。

③ 組織内で情報・ノウハウを共有する体制

支援情報の共有については、当所の事業所管理システムを活用した経営相談履歴、小規模事業者の事業データの情報の共有に努める。また、実際の支援事例や経営革新、経営改善事例については定期的に相談所内情報交換会を実施する。

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

本経営発達支援計画を実施するにあたり、事業の妥当性・適正性等を検証するため、※2「経営発達支援委員会」を発足し、事業を総合的に評価する。これは、当所の実施する経営発達支援計画の効果的なPDCAサイクルの構築を目的とし、※3 評価結果は公表し、不特定多数者が閲覧可能にする。

- (1) 当所経営指導員 5名で半期に一度、事業の進捗状況・成果等について評価・見直しについて報告及び監査を行う。
- (2) 経営発達支援委員会を年1回（年度末）実施。事業成果の評価を行い、改善事項を明らかにする。
- (3) 経営指導員 5名で事業計画の見直し・修正を行い、評価結果とともに常議員会へ報告し、修正案の承認を受ける。
- (4) 修正した事業計画を実施する。

※2 経営発達支援委員会

栃木市産業振興部長・栃木商工会議所振興委員幹事長・外部中小企業診断士、および当所専務理事・常務理事・事務局長・相談所長・経営指導員で組織し、経営発達支援計画を評価し、改善事項を明確にする組織。

※3 評価結果は公表

公表方法は、当所ホームページにて計画期間中公表する

(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29年11月現在)								
(1) 組織体制								
① 実施体制								
事業名	事業内容	責任者	担当者					
個者支援	1. 地域の経済動向調査 2. 経営状況の分析 3. 事業計画策定支援 4. 事業計画策定後の実施支援 5. 需要動向調査 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	事務局長代行	経営指導員 5名 経営支援員 4名					
地域支援	地域経済の活性化に資する取り組み	事務局長代行	経営指導員 5名 経営支援員 4名 総務課一般職員 1名 業務課一般職員 2名					
支援力向上	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事 2. 経営指導員等の資質向上に関する事	事務局長代行	経営指導員 5名 経営支援員 4名 総務課一般職員 1名 業務課一般職員 2名					
	3. 事業の評価及び見直しをするための 仕組みに関する事		中小企業相談所 経営指導員 5名					
② 組織図								
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"> 会 頭 副会頭 (4名) 専務理事 (常勤) 常務理事 (常勤) 常議員・議 員 事務局長代行 (3名) 内経営指導員兼務 1名 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"> 総務課 一般職員 1名 </td> <td style="text-align: center;"> 業務課 一般職員 1名 </td> <td style="text-align: center;"> 指 導 課 経営指導員 5名 経営支援員 4名 </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>				会 頭 副会頭 (4名) 専務理事 (常勤) 常務理事 (常勤) 常議員・議 員 事務局長代行 (3名) 内経営指導員兼務 1名	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"> 総務課 一般職員 1名 </td> <td style="text-align: center;"> 業務課 一般職員 1名 </td> <td style="text-align: center;"> 指 導 課 経営指導員 5名 経営支援員 4名 </td> </tr> </table>	総務課 一般職員 1名	業務課 一般職員 1名	指 導 課 経営指導員 5名 経営支援員 4名
会 頭 副会頭 (4名) 専務理事 (常勤) 常務理事 (常勤) 常議員・議 員 事務局長代行 (3名) 内経営指導員兼務 1名								
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"> 総務課 一般職員 1名 </td> <td style="text-align: center;"> 業務課 一般職員 1名 </td> <td style="text-align: center;"> 指 導 課 経営指導員 5名 経営支援員 4名 </td> </tr> </table>	総務課 一般職員 1名	業務課 一般職員 1名	指 導 課 経営指導員 5名 経営支援員 4名					
総務課 一般職員 1名	業務課 一般職員 1名	指 導 課 経営指導員 5名 経営支援員 4名						
(2) 連絡先								
栃木商工会議所 中小企業相談所 〒328-8585 栃木県栃木市片柳町 2-1-46 TEL0282-23-3131 FAX0282-22-7550 Email tcci@tochigi-cci.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)

	30年度 (30年4月以降)	31年度	32年度	33年度	34年度
必要な資金の額	7,000	5,300	5,300	5,300	5,300
地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
経営状況の分析	1,000	300	300	300	300
事業計画策定支援					
・セミナー・個別相談会	200	200	200	200	200
・専門家派遣	400	400	400	400	400
計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
需要動向調査	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
新たな需要開拓の開拓事業					
・展示会出展	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・テストマーケティング支援	200	200	200	200	200
・販路開拓セミナー開催	200	200	200	200	200
・ホームページ作成	1,000				
地域経済の活性化事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
他の支援機関との連携	100	100	100	100	100
経営指導員等の資質向上					
・指導力養成	100	100	100	100	100
・中小企業大学校研修	100	100	100	100	100
・商工会議所研修事業	50	50	50	50	50
委員会開催費	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
自己財源 (会費・各種手数料収入) および 国・県・市補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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
<ul style="list-style-type: none">○ 他の支援機関が有している情報やノウハウを共有し、支援力の向上を図る。○ 事業計画の策定や、資金調達において事前に連携し円滑な計画実施を図る。○ 創業者を創出し、人口減少対策の一要因に寄与すべく連携を強化する。○ 需要開拓に資する取り組みについて、事業者の持続的発展に向け、密な連携を図る。
連携者及びその役割
<p>①（役割）事業計画策定支援において密な連携を図る</p> <ul style="list-style-type: none">● 栃木県よろず支援拠点 コーディネーター 矢口 季男 氏 〒321-3226 宇都宮市ゆいの杜 1-5-40（公財）栃木県産業振興センター内 TEL028-670-2600●（公財）栃木県産業振興センター 理事長 柳 道夫 氏 〒321-3226 宇都宮市ゆいの杜 1-5-40 TEL028-670-2600 <p>②（役割）事業計画の策定や資金の調達において連携を図る</p> <ul style="list-style-type: none">● 栃木市金融団（幹事行）(株)足利銀行栃木支店 支店長 永山雅浩 氏 〒328-0037 栃木市倭町 11-1 TEL0282-24-1311 ※栃木市金融団とは、栃木市内に本支店がある「足利銀行、栃木銀行、群馬銀行、みずほ銀行、栃木信用金庫、足利小山信用金庫」が、栃木市金融団に加盟しており、2ヵ月ごとに持ち回りで幹事を務めている。●(株)日本政策金融公庫佐野支店国民生活事業統括 支店長 加藤久美子 氏 〒327-0024 佐野市亀井町 2649-3 TEL0284-21-7131● 栃木県信用保証協会 会長 伊藤 勤 氏 〒320-0806 宇都宮市中央 3-1-4 TEL028-635-2121 <p>③（役割）地域活性化において連携を図る</p> <ul style="list-style-type: none">● 栃木市産業振興部 部長 高崎尚之 氏 〒328-8686 栃木市万町 9-25 TEL0282-21-2371●（一社）栃木市観光協会 会長 鈴木俊美 氏 〒328-0037 栃木市倭町 14-1 TEL0282-25-2356● 下野農業協同組合 代表理事組合長 神永信男 氏 〒328-0053 栃木市片柳町 2-1-44 TEL0282-24-1180

④（役割）高度な専門的指導において連携を図る

- 関東信越税理士会栃木支部 支部長 小峰儀則 氏
〒328-0024 栃木市樋ノ口町 444-4
TEL0282-24-4861
- （一社）栃木県中小企業診断協会 支部長 仲山親雄 氏
〒320-0065 宇都宮市駒生町 1487-14
TEL028-652-6224
- 栃木県社会保険労務士会県南支部 支部長 田邊勇輝 氏
〒328-0012 栃木市平柳町 1-11-11
TEL0282-20-7979
- 栃木県行政書士会栃木支部 支部長 根岸慎治 氏
〒328-0012 栃木市平柳町 2-19-18 サンハイツ B201
TEL0282-88-0794
- 栃木県司法書士会栃木支部 支部長 高橋宏治 氏
〒321-0204 下都賀郡壬生町緑町 1-18-4
TEL0282-21-7220

⑤（役割）販路開拓事業においてネットでの販売力を強化するための支援を連携

- （公財）栃木県南地域地場産業振興センター 理事長 和泉 聡 氏
〒326-0822 足利市田中町 32-11
TEL0284-71-1141

連携体制図等

