

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>うつのみや市商工会 (法人番号 4060005000580) 宇都宮市 (地方公共団体コード 092011)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和3年4月1日～令和8年3月31日 (5年間)</p>
<p>目標</p>	<p>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を  <b>■地域内の小規模事業者がそれぞれの強み（創造力）を活かし、          地域住民とのつながりを持つことで地域内の消費（循環力）を          高める。</b>          と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的          発展に繋げる。  <b>[1] 自社の強みと地域内の認知度向上による売上拡大</b></p>
<p>事業内容</p>	<p><b>経営発達支援事業の内容</b>  <b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b>          国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地          域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。  <b>3-2. 需要動向調査に関すること</b>          自社の強みを活かした商品・サービスを提供するための          消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。  <b>4. 経営状況の分析に関すること</b>          巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、職員が経営          分析を実施し、自社の強みを明確にする。  <b>5. 事業計画策定支援に関すること</b>          経営分析結果を基に事業計画を事業者とともに策定し、事          業者の売上拡大及び新たな販路開拓に繋げる。  <b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b>          策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、事業者の状況          に合わせた支援を継続することで着実な計画実行に繋げる。  <b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>          商工会 HP における企業情報サイトの新設や地域情報誌          (ガイドブック) を作成する等、商工会独自の情報発信ツ          ールを活用し、新たな販路開拓支援を行うことで、事業者の売          上拡大に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p><b>うつのみや市商工会</b>          〒329-1105 栃木県宇都宮市中岡本町3225-5          TEL: 028-673-1830 FAX: 028-673-7019          E-mail: utsunomiya_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p><b>宇都宮市 経済部 商工振興課</b>          〒320-8540 栃木県宇都宮市旭1-1-5          TEL: 028-632-2433 FAX: 028-632-5420          E-mail: u2310@city.utsunomiya.tochigi.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1)地域の現状と課題

① 宇都宮市とうつのみや市商工会地域の概要

栃木県の県庁所在地である宇都宮市は、平成19年3月31日に1市2町（宇都宮市・旧河内町・旧上河内町）の行政合併によって北関東初の50万都市として誕生した。栃木県のほぼ中央部に位置し、東京都から約100kmの距離にある。総面積416.85km<sup>2</sup>で県内25市町中第4位、人口は518,864人（令和2年10月1日現在）で同第1位である。

当地域は、この内旧河内町及び旧上河内町であり、宇都宮市の北部に位置し、東はさくら市及び高根沢町、西は日光市、北は塩谷町と接している。面積は104.68km<sup>2</sup>で市全体の約25%、人口は44,239人で約9%を占め、新興住宅地も多くベッドタウン的な存在である。



[交通]

当地域の交通網は、国道4号・県道125号・県道63号が南北に縦貫し、国道293号が横断しており、市中心部や隣接するさくら市へは車で15分～30分圏内である。高速道路は、東北自動車道上河内スマートICがある。鉄道はJR宇都宮線岡本駅があり、県都の玄関口・宇都宮駅まで6分で到着する。都心へのアクセスは、高速道路利用で約90分、JR宇都宮駅から東北新幹線の利用で約60分と交通アクセスも非常に良好である。

[観光]

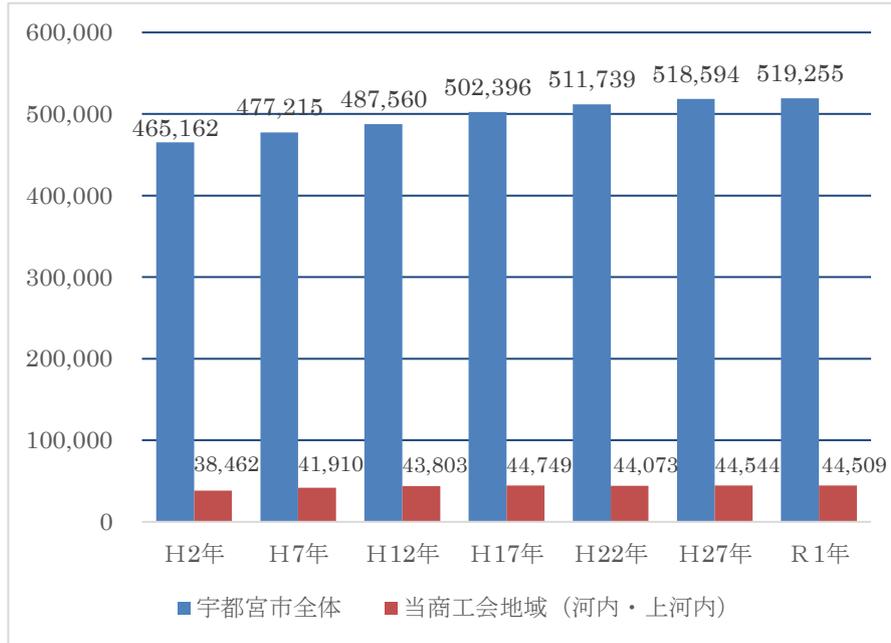
当市は「餃子消費量日本一」を獲得するなど「餃子のまち」として全国的に有名であり、提供店においては、特に休日になると他県からの観光客が行列を作るほど好評である。また、「大谷(おおや)資料館・大谷寺・平和観音」といった大谷石に関する観光名所もあり、各メディアにも取り上げられ、ここ数年は他県からの観光客も増えている。

一方、当地域の観光スポットとしては「羽黒山(はぐろさん)」があり、その山頂に位置している「羽黒山神社」は初詣・節分など季節行事時の参拝や、毎年11月に開催される「梵天祭(江戸時代から330年続く梵天の奉納行事)」には羽黒山麓の来訪者も含め、例年約5万人が訪れる。

## ② 人口の推移

住民基本台帳による当市の人口は、令和 1 年 10 月 1 日現在で 519,255 人であり、年々増加傾向にある（図表 1 参照）。ただし国立社会保障・人口問題研究所によると、令和 2 年をピークにこれ以降は減少となり、20 年後の令和 22 年には 494,514 人と 50 万人を割り込むことが予想されている。また、令和 1 年 10 月 1 日現在の世帯数は 217,746 世帯であり、平成 2 年と比較して 63,984 世帯が増加している一方、一世帯あたりの人員は 2.38 人と、平成 2 年の 3.03 人と比較して減少しており、核家族化・少人数世帯の増加が窺える。

【図表 1：宇都宮市及び当地域における人口の推移】（単位：人）



出典：国勢調査、住民基本台帳

当地域の人口は、約 30 年前の平成 2 年時点では 38,462 人だったものの、それ以降、ピークとなる平成 17 年まで増加を続け、その後横ばいの状況であり、令和 1 年 10 月 1 日現在では微減ながらも 44,509 人となっている。（図表 1 参照）

㈱日本統計センター「MieNa」による将来人口の推移を見ると、約 10 年後となる令和 14（2032）年には、43,882 人程度にまで減少する見込みとなっているものの、他の地域と比べると人口減少の速度は緩やかである。（図表 2 参照）

【図表 2：当地域の人口の将来推移】

将来人口の推移・男女計（人）



折れ線＜男女計＞ 縦棒＜下：男性、上：女性＞

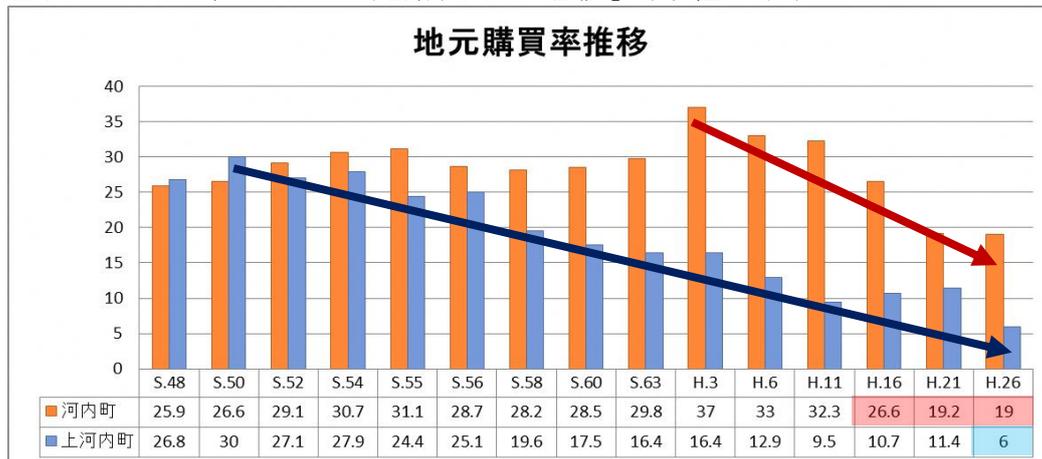
出典：㈱日本統計センター「MieNa」

### ③ 地域全体の現状と課題

#### < 地元購買率の現状と課題 >

栃木県が公表した平成 26 年度地域購買動向調査（図表 3）によると、河内地区（旧河内町）の地元購買率は平成 3 年の 37%をピークに減少に転じ、特に平成 16 年以降は急速な動きを見せ、平成 26 年は 19%まで落ち込んだ。また、上河内地区（旧上河内町）においては、昭和 50 年の 30%をピークに減少を続け、平成 26 年には 6%と極端に低い水準となった。

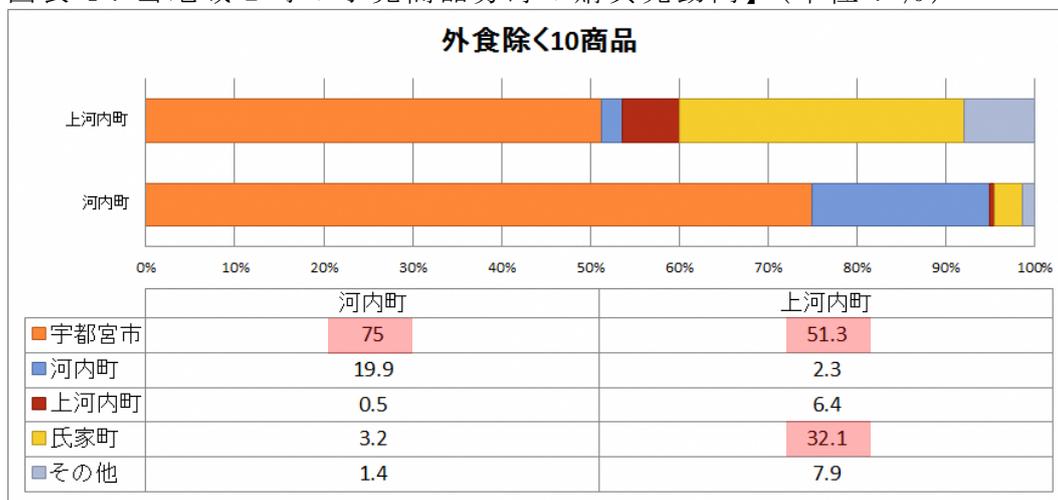
【図表 3：当地域 2 町の地元購買率の推移】（単位：％）



出典：栃木県「平成 26 年 地域購買動向調査」より作成

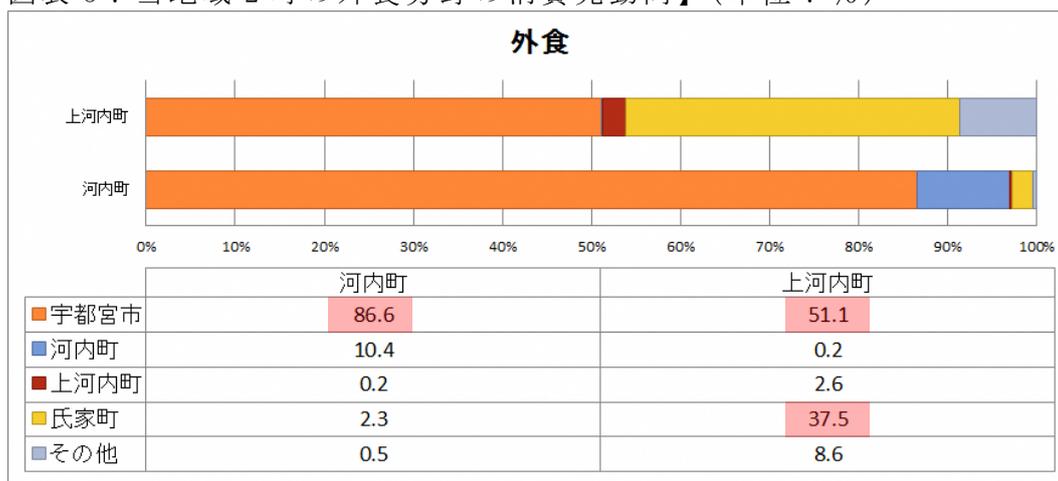
1 ページに記載したとおり、当地域は、県庁所在地である宇都宮市と合併し、その北部外郭に位置していることから生活圏も広域となっている。宇都宮中心部や大型店が多くあるさくら市への移動も容易であることもあり、小売商品（外食を除く 10 商品）の宇都宮地区（旧宇都宮市）への流出率が河内地区で 75%、上河内地区で 51.3%となっている。加えて上河内地区においては、さくら市（旧氏家町）への流出率が 32.1%であることから（図表 4 参照）、消費は宇都宮市街及び郊外に形成された大型商業集積に吸引されていることがわかる。さらに外食分野に関しても、宇都宮市内への流出率が河内地区で 86.6%、上河内地区で 51.1%（加えてさくら市は 37.5%）となっており、小売商品分野よりも流出が大きい。（図表 5 参照）よって、当地区以外への消費流出を防ぐためにも、当地域の消費者を誘引する方策を見出し、地域内購買力を向上させることが課題である。

【図表 4：当地域 2 町の小売商品分野の購買先動向】（単位：％）



出典：栃木県「平成 26 年 地域購買動向調査」より作成

【図表 5：当地域 2 町の外食分野の消費先動向】（単位：％）



出典：栃木県「平成 26 年 地域購買動向調査」より作成

### < 商店街の現状と課題 >

当地域は、岡本駅周辺に小売・飲食店舗等が点在しているものの、商店街やアーケード街といった商業集積地が存在していない。加えて地元消費者をターゲットとしている生活関連サービス事業者も地域内全域に店舗が散在している状態である。

したがって、当地域の小規模事業者は、商店街活動のような事業者間の連携による地元消費者との接点を持つような取り込みが出来ていない状況にある。

今後は、各店舗が地元住民の生活を支える存在として自らの強みを見出し、消費者にとって魅力のある商品・サービスを提供し続けるとともに、各店舗の認知度向上や消費喚起を促す施策を講じる必要がある。

### < 人口・人口構成の現状と課題 >

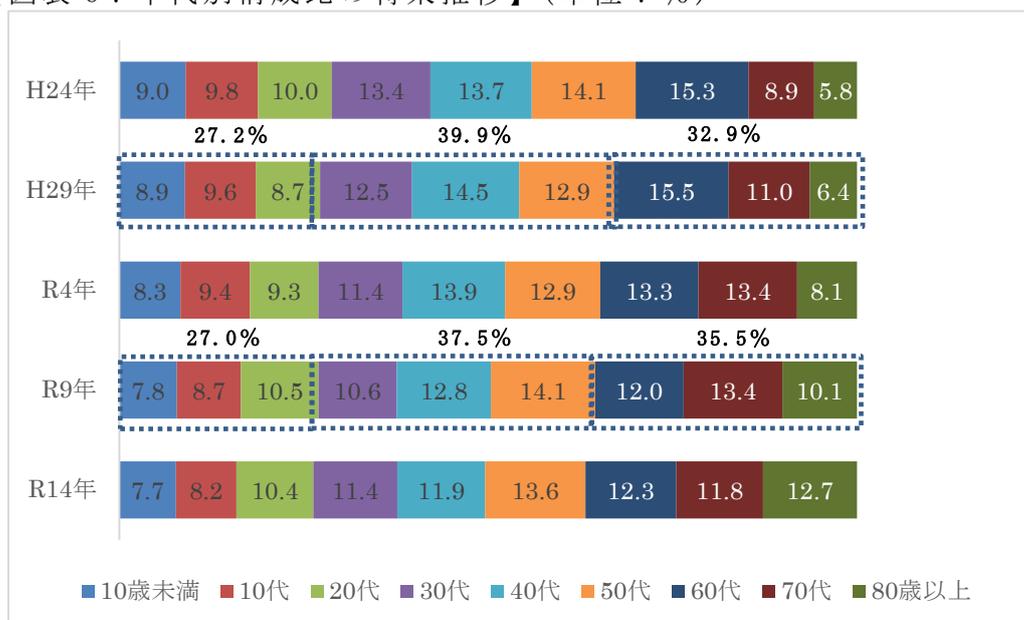
前述のとおり、当地域の人口は減少傾向ではあるが微減の状況であり、他の地域と比較すると減少の速度は緩やかである。

また、年代別構成比の将来推移（図表 6）を「10 歳未満から 20 代」「30 代から 50 代」「60 代から 80 歳以上」の 3 つの世代区分で見ると、直近の平成 29 年と、その 10 年後である令和 9 年とを比較しても、その割合は大きな変動がない。

また年代別構成比において、「最も大きな割合」から「最も小さい割合」を引いた年代ごとの開きも平成 29 年では 9.1%（15.5%-6.4%）の開きに対し、令和 9 年は 6.3%（14.1%-7.8%）と開きが小さくなっていることから、当地域は、将来の各年代別の構成についても偏りが少ない地域であると考えられる。

こうした状況から、あらゆる世代のニーズに応えた商品・サービスの提供を続けることが必要である。

【図表 6：年代別構成比の将来推移】（単位：％）



出典：(株)日本統計センター「MieNa」

#### ④ 地域産業の現状と課題

平成 23 年、平成 28 年の「経済センサス活動調査」（図表 7）によれば、当地域の商工業者数は、5 年間で 9 社の減少に留まっている。減少率（増減率▲0.9%）は、県内の商工会で最も低い割合であり、今後も開業と廃業を繰り返すことが予測される。また、当地域の商工業者全体における小規模事業者の割合は 77.4%であり、県内平均の 80%を下回っていることから、小規模事業者の育成・支援を積極的に行っていくことが必要不可欠である。

また商工業者を業種別にみると、工業関係の建設業及び製造業が共に減少となっており、製造業（▲17.5%）の減少率が最も高い。一方、商業関係の卸小売業、飲食・宿泊業、サービス業に関しては不変若しくは増加となっている。

【図表 7：当地域内商工業者の業種別内訳】（単位：者）

	商工業者数	建設業	製造業	卸小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
平成 23 年	952	132	126	229	95	272	98
平成 28 年	943	125	104	232	95	283	104
増減数	▲9	▲7	▲22	3	0	11	6
増減率	▲0.9%	▲5.3%	▲17.5%	1.3%	0.0%	4.0%	6.1%

出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

#### <業種別の現状と課題>

##### （工業）

当地域には工業団地が 2 カ所あり、三和テッキ(株)宇都宮工場や(株)ジェイバスといった大手企業が誘致されている「河内工業団地」、中小企業が協同組合を形成し、プレス加工や鉄工業といった業種が集合した「白沢工業団地」が存在している。上述のように当地域における製造業の減少率は最も高いが、取引関係では大手企業の下請企業として数多くの企業があり、関係性も良好である。減少に関しては、高齢

化による事業継続が困難な事業所が増えていることが考えられ、技術の継承も含めた円滑な事業承継を行うことが喫緊の課題である。

一方、建設業では、一般土木工事や設備工事など大規模な工事に関しては安定しているものの、一般建築やリフォーム工事に関しては、宇都宮市中心部にある大手ハウスメーカーの進出などにより、一人親方のような個人事業主の受注が極めて困難な状況となっている。したがって個人事業主のような小規模事業者は、地域密着や熟練された技術等を前面に出した販売促進活動を行い、大手ハウスメーカーとの差別化を図ることが求められる。

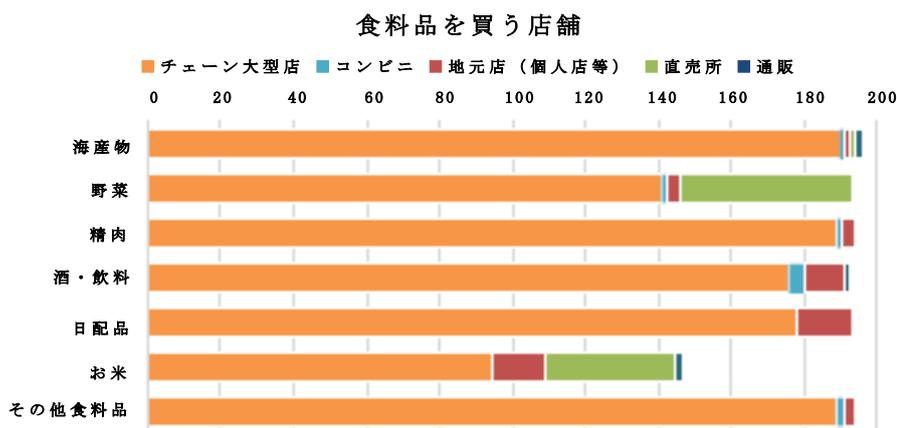
(商業)

上述のとおり、小売・飲食関係では、宇都宮市内及び隣接するさくら市への流出率が高く、また当地域内には、大手スーパー（ドラッグストア含む）及びホームセンターが11店舗立地している。

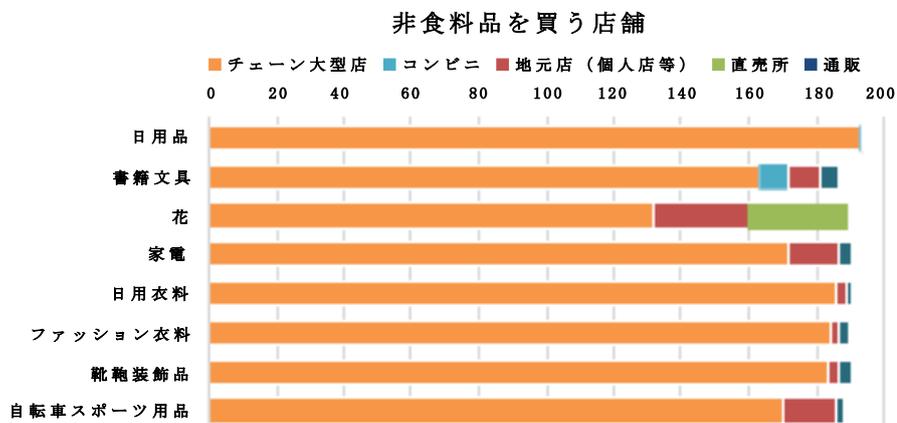
平成28年に当商工会が独自で調査を行った「需要動向調査（消費者アンケート調査）：対象者約200名」によると、「地元で購入すると回答した商品は、どの店舗で購入されているか？」を調査したところ、「食料品（図表8）」「非食料品（図表9）」どちらも大型チェーン店での購入が大半を占めている状況である。

したがって、商業者は、大型店へ流出した顧客を再び呼び戻すために、大型店との差別化を図り、個店としての“強みを活かした経営”を行っていくとともに、地域内消費者への認知度向上を図っていくことが課題である。

【図表8：当地域内で食料品を買う店舗】



【図表9：当地域内で非食料品を買う店舗】



## ⑤ 小規模事業者の現状と課題

### <小規模事業者の推移>

平成 23 年、平成 28 年の「経済センサス活動調査」（図表 10）によれば、当地域の小規模事業者数は、5 年間で 10 社（▲1.4%）の減少に留まっている。

また業種別の小規模事業者数においても、前述した地域産業の商工業者数と同様に工業関係の建設業・製造業は減少しており、特に製造業（▲18.3%）の減少率が最も高い状況である。

一方、商業関係の卸小売業、飲食・宿泊業、サービス業に関しては、前述した地域産業の商工業者数では不変若しくは増加となっていたが、増加率の幅も少なく、飲食店・宿泊業に関しては減少に転じている。

その理由として、飲食店や小売業などの生活関連サービス業では、多様化された消費者ニーズに合った商品・サービスの提供および対応ができていない事業者が多いことから、他地域への消費流出により売上が減少し、廃業に繋がっていると考えられる。したがって今後は、地域住民の声に耳を傾け、多様化されたニーズを捉えた事業活動を行うことで地元購買率を向上させ、売上や収益の増加を図りながら、持続的発展につなげられるかが課題である。

【図表 10：当地域内小規模事業者の業種別内訳】（単位：％）

	小規模事業者数	建設業	製造業	卸小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
平成 23 年	740	125	93	149	74	221	78
平成 28 年	730	118	76	150	73	227	86
増減数	▲10	▲7	▲17	1	▲1	6	8
増減率	▲1.4%	▲5.6%	▲18.3%	0.7%	▲1.4%	2.7%	10.3%

出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

業種別の現状と課題は次のとおり。

業種	現状	課題
小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宇都宮市街及び近隣のさくら市への顧客流出（地元購買率が低い）</li> <li>・事業主及び顧客の高齢化</li> <li>・大型チェーン店の進出による競争の激化</li> <li>・個店の強みを活かした商品やサービスを提供しきれていない</li> <li>・大型店との価格競争</li> <li>・コロナウイルスによる売上減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販路拡大を目的とした販売機会の創出</li> <li>・地域内外の顧客の取り込み</li> <li>・消費者ニーズの変化への対応</li> <li>・魅力ある商品、サービスの提供による住民生活の下支え</li> <li>・認知度向上のための情報発信、PR</li> <li>・コロナウイルスに起因した売上減、客数減からの脱却</li> </ul>
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宇都宮市街及び近隣のさくら市への顧客流出（地元購買率が低い）</li> <li>・利用頻度、利用単価の減少</li> <li>・大型チェーン店にメニュー数や価格で対抗できない</li> <li>・人材確保が困難</li> <li>・顧客のコロナウイルス感染症拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販路拡大を目的とした販売機会の創出</li> <li>・地域外への流出客の呼び戻し</li> <li>・新メニュー、新サービス開発</li> <li>・後継者の育成</li> <li>・認知度向上のための情報発信、PR</li> <li>・店舗レイアウト変更など、コロナ</li> </ul>

	に対する外出自粛意識の継続	ウイルス感染防止に向けた対策
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宇都宮市街及び近隣のさくら市への顧客流出（地元購買率が低い）</li> <li>・利用頻度、利用単価の減少</li> <li>・価格で対抗できない</li> <li>・後継者不足</li> <li>・人材確保が困難</li> <li>・コロナウイルスの影響による売上減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販路拡大を目的とした販売機会の創出</li> <li>・地域外への流出客の呼び戻し</li> <li>・新メニュー、新サービス開発</li> <li>・後継者の育成</li> <li>・認知度向上のための情報発信、PR</li> <li>・コロナウイルスによって減少した顧客の呼び戻し</li> </ul>
工業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品（加工賃）単価の低下</li> <li>・生産設備の老朽化</li> <li>・原材料価格、動力費などのコスト上昇</li> <li>・後継者不在による廃業の増加、技術継承ができない。</li> <li>・大手ハウスメーカーへの新築、リフォーム需要の流出</li> <li>・入札による公共工事の受注難</li> <li>・コロナウイルスの影響による受注減、材料調達が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造コストの削減による安定的な利益確保</li> <li>・下請け体質からの脱却</li> <li>・若年層を中心とした労働力の確保</li> <li>・次世代への技術の伝承</li> <li>・掘り起こしによる新築、リフォーム需要の確保</li> <li>・新事業への展開</li> <li>・業者間連携による受注の確保</li> <li>・認知度向上のための情報発信、PR</li> <li>・コロナウイルスにより減少した受注の回復、施工件数確保</li> </ul>

## ⑥ 宇都宮市の小規模事業者振興の方向性

当市は、少子高齢化の進展や経済のグローバル化、ICTの進展など、社会経済状況が大きく変わる中、本市産業を支えている中小企業の振興を推進することが市の産業の活性化を図る上での重要な課題と捉え、平成29年度改定の「うつのみや産業振興ビジョン」の具現化に向け、本市における中小企業振興の基本理念や具体的な取り組み等を明確化することで、市・中小企業・支援団体等が一体となって中小企業振興の施策を総合的・計画的に推進する「うつのみや中小企業応援プラン」を平成31年度～令和4年度を計画期間として示している。

### <基本理念>

自らの成長を目指す中小企業と地域とのつながりにより、未来に向かって持続的に発展する都市の実現～「がんばる中小企業」応援都市・うつのみや～

### <中小企業振興の基本的な考え方>

- ① 中小企業が担う役割の重要性を踏まえた中小企業振興の推進
- ② 中小企業の自主的な努力による「稼ぐ力」の向上
- ③ 地域資源を活用した「創造力」の強化
- ④ 中小企業と関係のある者の相互連携・協働
- ⑤ 中小企業が供給する製品等の積極的な利用
- ⑥ 小規模企業の特徴の活用、事業の持続的な発展

### <基本施策と事業>

上記の基本理念、基本的な考え方に対する課題解決のため、5つの基本施策が定められ、それらを実現するための17の施策、さらには37の基本事業が次ページのとおり（図表11）定められている。

その中で、小規模事業者の振興に関連する施策は赤線枠で囲んだ項目である。

【図表 11：うつのみや中小企業応援プラン基本施策と事業】

**第6章 中小企業振興に向けた施策展開**

**1 基本施策と事業** \*…主に中小企業を対象とする施策 ☆…\*のうち特に小規模企業の支援を強化する施策

基本施策	施策	基本事業																		
<b>I 経営力強化・生産性向上の促進</b> <施策指標> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 高度化設備設置補助制度を活用した件数（累計）</td> <td>42社 (H29)</td> <td>227社 (H34)</td> </tr> <tr> <td>成果 従業員規模4～299人の事業所（製造業）における従業員1人当たりの付加価値額</td> <td>1,272万円 (H29)</td> <td>1,351万円 (H34)</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値	活動 高度化設備設置補助制度を活用した件数（累計）	42社 (H29)	227社 (H34)	成果 従業員規模4～299人の事業所（製造業）における従業員1人当たりの付加価値額	1,272万円 (H29)	1,351万円 (H34)	(1) 高度技術活用・開発の促進 *	・設備高度化の促進 ・知的所有権の取得促進 ・技術開発の支援									
	指標	現状値	目標値																	
	活動 高度化設備設置補助制度を活用した件数（累計）	42社 (H29)	227社 (H34)																	
	成果 従業員規模4～299人の事業所（製造業）における従業員1人当たりの付加価値額	1,272万円 (H29)	1,351万円 (H34)																	
(2) ICT利活用の促進 *☆	・中小企業のICT利活用促進（戦略③）																			
(3) 販路拡大の促進 *	・国内外への販路開拓支援																			
	(4) 先進的企業経営の促進	・企業間や企業と地域社会との連携促進（戦略②） ・環境マネジメントシステムの促進 ・健康経営の促進																		
<b>II 安定した経営環境の整備</b> <施策指標> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 事業承継に関する相談件数（累計）</td> <td>39件 (H29)</td> <td>309件 (H34)</td> </tr> <tr> <td>成果 従業員規模4人以下の事業所数の減少率（国の減少率と比較）</td> <td>8% (H21-H28) (国の減少率10%)</td> <td>H28-H33の減少率が国の減少率を下回る</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値	活動 事業承継に関する相談件数（累計）	39件 (H29)	309件 (H34)	成果 従業員規模4人以下の事業所数の減少率（国の減少率と比較）	8% (H21-H28) (国の減少率10%)	H28-H33の減少率が国の減少率を下回る	(1) 経営資金調達支援 *	・経営資金調達の円滑化支援									
	指標	現状値	目標値																	
	活動 事業承継に関する相談件数（累計）	39件 (H29)	309件 (H34)																	
成果 従業員規模4人以下の事業所数の減少率（国の減少率と比較）	8% (H21-H28) (国の減少率10%)	H28-H33の減少率が国の減少率を下回る																		
(2) 支援機関による経営支援 *☆	・支援機関による経営相談、経営支援																			
(3) 事業承継・技術承継の促進 *	・事業承継の促進（戦略①） ・技術・技能承継の促進																			
<b>III 産業集積や新たな事業展開の促進</b> <施策指標> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 企業立地・企業定着促進拡大再投資補助制度を活用した中小企業の件数（累計）</td> <td>1社 (H29)</td> <td>16社 (H34)</td> </tr> <tr> <td>成果 従業員規模4～299人の事業所（製造業）における製造品出荷額</td> <td>561,782百万円 (H29)</td> <td>613,551百万円 (H34)</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 起業家セミナー参加者数</td> <td>218人/年 (H29)</td> <td>250人/年 (H34)</td> </tr> <tr> <td>成果 市内における創業者数</td> <td>102人/年 (H29)</td> <td>147人/年 (H34)</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値	活動 企業立地・企業定着促進拡大再投資補助制度を活用した中小企業の件数（累計）	1社 (H29)	16社 (H34)	成果 従業員規模4～299人の事業所（製造業）における製造品出荷額	561,782百万円 (H29)	613,551百万円 (H34)	指標	現状値	目標値	活動 起業家セミナー参加者数	218人/年 (H29)	250人/年 (H34)	成果 市内における創業者数	102人/年 (H29)	147人/年 (H34)	(1) 産業集積の促進	・企業立地・定着の促進 ・新産業団地の開発（戦略②） ・オフィス立地、本社機能移転の促進（戦略④）
	指標	現状値	目標値																	
	活動 企業立地・企業定着促進拡大再投資補助制度を活用した中小企業の件数（累計）	1社 (H29)	16社 (H34)																	
成果 従業員規模4～299人の事業所（製造業）における製造品出荷額	561,782百万円 (H29)	613,551百万円 (H34)																		
指標	現状値	目標値																		
活動 起業家セミナー参加者数	218人/年 (H29)	250人/年 (H34)																		
成果 市内における創業者数	102人/年 (H29)	147人/年 (H34)																		
(2) 新規開業や新事業創出の促進 *	・起業家の創出・育成支援（戦略①） ・新事業創出の促進（戦略②）																			
(3) 地域資源の活用促進 *	・地場産品や観光資源の活用促進 ・農商工連携の推進（戦略②） ・まちづくりに合わせた新たなビジネス展開の促進（戦略②）																			
<b>IV 魅力ある商業の振興</b> <施策指標> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 魅力ある商店街等支援事業補助制度を活用した商店街による販売促進等の事業数（累計）</td> <td>65事業 (H29)</td> <td>405事業 (H34)</td> </tr> <tr> <td>成果 魅力ある商店街等支援事業補助制度（販売促進事業）の活用により集客数が増加していると感じている商店街の割合</td> <td>52.6% (H28)</td> <td>79.0% (H34)</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値	活動 魅力ある商店街等支援事業補助制度を活用した商店街による販売促進等の事業数（累計）	65事業 (H29)	405事業 (H34)	成果 魅力ある商店街等支援事業補助制度（販売促進事業）の活用により集客数が増加していると感じている商店街の割合	52.6% (H28)	79.0% (H34)	(1) 魅力ある中心商業地の創出 *☆	・中心商業地の出店促進 ・中心商業地の賑わい創出									
	指標	現状値	目標値																	
	活動 魅力ある商店街等支援事業補助制度を活用した商店街による販売促進等の事業数（累計）	65事業 (H29)	405事業 (H34)																	
成果 魅力ある商店街等支援事業補助制度（販売促進事業）の活用により集客数が増加していると感じている商店街の割合	52.6% (H28)	79.0% (H34)																		
(2) 地域特性に応じた集客や情報発信の促進 *☆	・地域特性を活かした商店街の活性化 ・観光客や外国人受入体制の整備																			
(3) マーケティング力の強化 *☆	・ICTを活用したマーケティングの促進（戦略③） ・商店街の販売促進に向けたマーケティングへの支援																			
<b>V 人材の確保・育成支援</b> <施策指標> <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 市主催就職支援事業への参加者数</td> <td>200人/年 (H29)</td> <td>240人/年 (H34)</td> </tr> <tr> <td>成果 15歳以上人口における就業率</td> <td>242,002人 (H27)</td> <td>243,055人 (H34)</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値	活動 市主催就職支援事業への参加者数	200人/年 (H29)	240人/年 (H34)	成果 15歳以上人口における就業率	242,002人 (H27)	243,055人 (H34)	(1) 働きやすい労働環境づくりの推進	・雇用・労働条件等の理解促進 ・労働環境向上の推進（戦略④） ・女性活躍の推進（戦略④） ・外国人雇用の理解促進 ・従業員の健康づくりの推進									
	指標	現状値	目標値																	
	活動 市主催就職支援事業への参加者数	200人/年 (H29)	240人/年 (H34)																	
	成果 15歳以上人口における就業率	242,002人 (H27)	243,055人 (H34)																	
(2) 多様な人材の就職支援 *	・就職支援・マッチングの推進（戦略④） ・高齢者の就労促進 ・障がい者雇用に向けた理解促進																			
(3) 若者の市内就職の促進による雇用支援 *	・企業認識・理解の促進（戦略④） ・市内企業への就職促進（戦略④）																			
(4) 人材育成の支援 *	・中小企業の人材育成支援（戦略①、③）																			

**(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方**

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当市の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当市が目指す「③小規模事業者振興」に繋げることが、当市小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

## ① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

### ■ 地域内の小規模事業者がそれぞれの強み（創造力）を活かし、地域住民とのつながりを持つことで地域内の消費（循環力）を高める。

当地域は、交通アクセスが非常に良好であることから、地域住民の購買は、宇都宮市街地や近隣市の大型商業施設およびチェーン展開している大型店に流出している。また地域内購買においてもスーパーマーケットやチェーン店への利用が多く、小規模事業者にとって競合の多い地域であるため、これまで通りの経営手法では、今後立ち行かなくなる事業者の増加が懸念される。

一方、地域内の人口推移に着目すると、旧宇都宮市のベッドタウンとして栄え、現在もなおベッドタウンとして人口が増加していることから、他の地域と比べて将来の人口減少は緩やかである。加えて世代別構成も少子高齢化となっておらず、各年代別の構成についての偏りが少ない地域であることから、人口減少による市場規模の縮小の影響が小さく、ビジネスチャンスが期待できる地域ともいえる。

以上のことから、当地域の小規模事業者は、流出顧客を再び呼び戻すため、地域住民の声に直接耳を傾け、大型店が苦手とする“個のニーズ”に対して、個店独自の強み（創造力）を活かした高付加価値な商品・サービスを提供することにより、大型店やチェーン店等との差別化を図る。

その結果、地域住民とのつながりが再構築され、“必要とされる事業者”として持続的発展を遂げているとともに、地域内循環の一助を当地域の小規模事業者が果たしていることを当商工会では、「10年後のあるべき姿」として定義する。

## ② 商工会の役割

### （ア） 自社の強みを活かし、売上や収益を向上させるための事業計画策定支援

小規模事業者が、自社の強み（創造力）を見出し、その強みを高めることで、地域住民にとって必要な存在となるよう、経営分析から事業計画策定、フォローアップまで一連の支援を実施する。その過程で小規模事業者が苦手としている外部環境に関する情報については、RESASやMieNaといった地域経済の状況を分析できるツールなどを活用し、SWOT分析などによる非財務情報の分析を十分に行う。さらに需要動向調査により、消費者が求める商品・サービスなどのニーズを的確に把握して事業計画に反映させ、事業者の売上や利益の向上に直接結びつく支援を行う。

### （イ） 当地域内への需要・販路開拓支援

事業計画を策定した事業者に対する販路開拓支援として、需要動向調査により当地域の顧客ニーズを把握することで、新たな需要開拓の方向性の決定や、新商品・サービス・技術の開発などに活用し、小規模事業者が新たな需要の獲得や販路開拓に繋げるための支援を行う。

さらに、小規模事業者に最も身近な経済団体という特性を活かし、当商工会の「ホームページ」や「情報誌」などを活用し、消費者に対する認知度向上を図る支援も行う。

## ③ 宇都宮市の小規模事業者振興との関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当市の小規模事業者が『地域内の小規模事業者がそれぞれの強み（創造力）を活かし、地域住民とのつながりを持つことで地域内の消費（循環力）を高める。』の状態を具現化できれば、当市の小規模事業者振

興に資する「うつのみや中小企業応援プラン」(8P「⑥宇都宮市の小規模事業者振興の方向性」参照)で掲げる「経営力強化」「魅力ある商業の振興」の実現に寄与できるものであり、本計画と当市商工行政(小規模事業者振興)の目指す方向性は同じであると言える。

### (3) 経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」と「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間は、「流出顧客に対して積極的に販路開拓を行いたいと考えている事業者」を支援の中心に置き、次を目標とする。

#### 【目標1】 自社の強みと地域内の認知度向上による売上拡大

小規模事業者が自社の強み(創造力)を活かした商品・サービスを提供し、また有効な情報発信により地域内での認知度向上を図ることで売上拡大を実現する。

これにより、売上向上を図り、また経営基盤を盤石なものとし、事業を継続していくとともに、地域住民とのつながりを持つことによって、本来小規模事業者が担うべき「地域コミュニティ」としての機能を提供し続けることが地域への裨益目標である。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

### (1) 経営発達支援事業の実施期間

令和3年4月1日～令和8年3月31日

### (2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

#### 【目標1】自社の強みと地域内の認知度向上による売上拡大

##### ◆方針1◆自社の強みを活かすために必要な経営分析・事業計画策定支援

当地域の経済動向、重点支援先とする各事業者の需要動向を含む外部環境を正確に把握・分析した上で、自社の強みを活かすために必要な経営状況の分析を行う。さらに、その分析結果を基に直接売上に結びつく商品・サービスの提供を行い、新たな販路開拓に繋げるための事業計画の策定を支援する。事業計画策定後は、計画の進捗確認を定期的に行うとともに、計画が大幅に乖離している場合には、関係機関や中小企業診断士など専門家の指導を仰ぎながら随時見直しを図り、着実な計画実行を促す。

##### ◆方針2◆認知度向上に向けた販路開拓支援

商工会ホームページにおける企業情報サイトの新設や地域内小規模事業者を「衣・食・住」等のカテゴリー別に分けた情報誌（ガイドブック）を作成・配布するなど、地域住民とのつながりを得るための、商工会独自の情報発信ツールを活用し、新たな販路開拓を支援する。

特に情報誌（ガイドブック）では、小規模事業者の商品・サービス・価格のみならず「事業者のウリや強み」「QRコードを活用したクーポン券」なども掲載し、地域住民の来店を促す仕組みを提供することで、事業者のさらなる認知度向上を図る。

##### ◆方針3◆モデル事業所の選定による地域事業者への展開

これまでは事業計画策定件数を増やすことに注力してきた結果、策定した事業計画が小規模事業者の能力や経営資源と乖離した内容・スケジュールであったため、事業計画の効果を十分に発揮できないケースが散見された。

本計画では、経営分析を行った事業所の中から小売業（製造小売業を含む）・飲食店・生活関連サービス業・建設業を中心に重点支援対象者を定め、実現可能で売上の増加に繋がる事業計画を策定し目標を達成することで、地域のリーディング企業を育成する。

重点支援先を年度毎に選定し、先行モデルケースを作りながら事業を進め、成果を上げることで、販路拡大に取り組もうとする意欲ある事業者を増やすという波及効果を図る。

なお、重点支援先の選定にあたっては、公平性の観点から支援が特定の者に偏重しないよう配慮する。

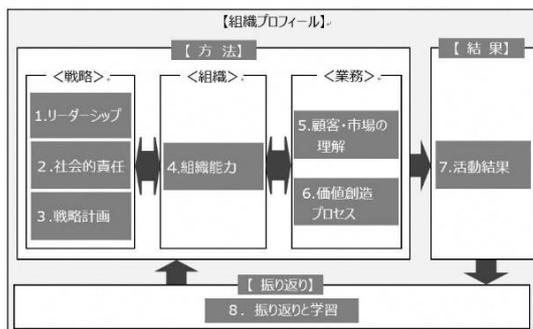
以上の取り組みにより目標を達成することで、当地域の小規模事業者が自社の強みを活かした商品・サービスを提供し、地域住民とのつながりを持ち地域内の購買率を高める結果、地域内循環を果たし、「地域コミュニティ」としての機能を提供し続けるという裨益目標を達成する。

なお、経営発達支援事業の目標達成に向け、人員不足の補完やスケールメリットの創出を目的に、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」、「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」を引き続き活用する。

### 『企業カランクアップ事業』

経営革新の継続的な実行により、経営品質の高い優良な企業を創出することを目的とした事業。企業が目指す構想（事業計画）を実現させるために取り組む活動を6つの視点で分析し、他企業とのレベルを比較。どのような成功要因（強み）のもと、成果に結びついているかを明らかにするもの。

一定基準をクリアした企業が認証される。認証期間は2年。現在の認証企業は60社。



【企業カランクアップ事業6つの要素と関連性】

### 『ワクワク系の店づくり事業』

“人を惹きつける”元気な地域のパイロット企業を育成し、その波及効果で地域全体の活性化を図ることを目的とした事業。価格競争に陥らない「売れる仕組み」をつくり上げるための事業者向けの内容で、平成14年度に開始された。

オラルひと・しくみ研究所代表の小阪裕司氏が提唱する手法で、売上（＝顧客数×客単価）は顧客が行動した結果だとし、「顧客との強固な人間関係」と、「お金を使いたくなる仕組みづくり」を構築することで新規顧客の獲得、客単価増、来店頻度の向上に繋げるもの。年1回開催されるセミナーに参加するとともに、学んだ手法を実践する。

### 『スローライフ推進事業』

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”ことにより、地域の活性化を図ることを目的とした事業。イタリア発祥の「スローフード運動」を参考にし、飲食・宿泊業の他、食品製造小売業向けの内容で、平成15年度に開始された。

食育や地場産品PRを行っている等の、基準を満たした企業として認定されると、商工連が作成するガイドブック（県下全体を網羅し、毎年3万部発行）に掲載・紹介される。令和2年度は85企業が認定。



【スローライフ推進事業ロゴ】

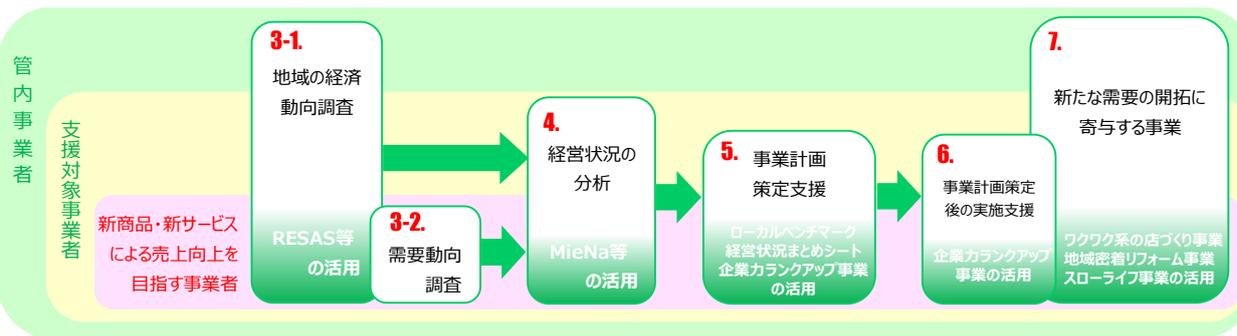
### 『地域密着リフォーム事業』

今後、益々増え続けると予想される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事業。建設・建築業向けの内容で、平成17年度に開始された。本事業に登録することで、“地元の信頼ある業者”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、名刺やカタログへのロゴ表示、地元紙・下野新聞への共同広告等の販促活動が行える。登録期間は3年。県内259企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

## ■ 経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査																			
実施内容	<p>上部団体が集計する調査のほか、栃木県、あしぎん総合研究所等が実施する調査を活用して、地域の経済動向に関する情報を収集。それらを当商工会ホームページにて公表した。また、事業計画策定を支援する際、結果を小規模事業者に提供した。</p>																		
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>地域経済動向調査実施回数</td> <td>6回</td> <td>6回</td> <td>0回</td> <td>0回</td> </tr> <tr> <td>外部機関の調査を含む公表回数</td> <td>16回</td> <td>7回</td> <td>15回</td> <td>13回</td> </tr> </tbody> </table>				項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	地域経済動向調査実施回数	6回	6回	0回	0回	外部機関の調査を含む公表回数	16回	7回	15回	13回
	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度														
	地域経済動向調査実施回数	6回	6回	0回	0回														
外部機関の調査を含む公表回数	16回	7回	15回	13回															
<p>外部機関（あしぎん総合研究所、東京商工リサーチ等）が実施した調査や上部団体が集計した栃木県中小企業景況調査を、さらに地域内の小売業、飲食業に対する経済動向調査を当商工会のホームページにて公表した他、希望する事業者に対し、相談内容に合わせた情報を提供した。地域経済動向調査は、H28年度及びH29年度のみ実施した。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>地域経済動向調査は、これまで2ヵ年で実施したが、提供する情報が限定的であり、有効な個別支援に繋がらなかった。今後は、当商工会管内の経済動向をより効果的に提供するため、商圈分析システムMieNaやRESASの情報について、ホームページ等を通じて公表していくことが必要である。</p>																			
今後の展開	<p>RESAS・商圈分析システムMieNa等による効果的な当商工会管内の経済動向調査を実施する。</p> <p>調査結果は、当商工会ホームページに掲載して、迅速に管内事業所へ提供する。</p>																		

#### (2) 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決算データによる景気動向公表回数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

### (3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圏分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する。</li> <li>統計データから当管内の特性・変化を掴む。</li> <li>当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする。</li> </ul>
対象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圏分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	<p>《RESAS》                      地域経済循環マップ・生産分析→何で稼いでいるか等を分析                      まちづくりマップ・From-to分析→人の動き等を分析                      産業構造マップ→産業の現状等を分析</p> <p>《MieNa》                      人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。</li> <li>職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>

②決算・申告データを活用した景気動向調査	
目的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 40 者） 業種内訳：小売業 10 者、サービス業 15 者、建設業 15 者

調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年40者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していたが、この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。</li> <li>・職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

① 消費者需要動向調査の実施	
対象事業者	当地域の小売店、飲食店
実施内容	<p>1. 小売業・飲食業に関する消費者の購買状況を把握するため、管内小売店及び飲食店（計126社）に対しヒアリング調査を実施した。</p> <p>【調査項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・客数、客単価</li> <li>・当店の魅力</li> <li>・売上拡大の取り組み</li> <li>・客の購買行動 等</li> </ul> <p>2. 地域内の一大イベント「ふるさとまつり」において来場者を対象にアンケート用紙によるヒアリング調査を実施した。（計200名）</p> <p>【調査項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元店で購入する商品</li> <li>・利用するお店やその理由</li> <li>・お店を選ぶ情報の入手方法</li> <li>・外食の頻度、出前の利用、外食の用途 等</li> </ul>

結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>需要動向調査実施回数</td> <td>2回</td> <td>0回</td> <td>0回</td> <td>0回</td> </tr> </tbody> </table> <p>H28年度に実施し、事業者への調査は職員が巡回にて実施、イベント時の調査は外部専門家を活用した。調査結果は報告書に取りまとめ、当地域の需要動向を示す資料として、巡回訪問等を通じて対象事業者へ提供した。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>調査結果を活用して、事業者がメニューの開発等に取り組んだ事例はごく一部であり、新たな販路開拓に有用なデータとして価値を示すには充分でなかった。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	需要動向調査実施回数	2回	0回	0回	0回
	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度						
需要動向調査実施回数	2回	0回	0回	0回							
今後の展開	<p>需要動向調査は、地域の購買動向を把握する上で重要なデータとなるため、内容を改善して継続する。具体的には、対象事業者の顧客の生の声を聞けるような調査とする。</p>										

## (2) 目標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①自社の強みを活かした商品・サービス開発のための調査支援事業者数	未実施	2者	3者	5者	2者	3者

※支援対象業種について、R3年度は菓子製造小売業 R4年度は小売業、R5年度は飲食業、R6年度は美容室、R7年度は建設業とする。

## (3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①自社の強みを活かした商品・サービス開発のための調査	
対象事業者	<p>今後積極的に販路開拓を行いたい事業者 (菓子製造小売店、小売店、飲食店、理・美容室、建設業者)</p>
調査内容	<p><b>【調査目的】</b></p> <p>当地域において、地元購買率を高めたい事業者を対象に、消費者の求める商品・サービス等のニーズを把握するとともに、個々の事業者が強みを活かした商品・サービスを開発することを目的として、アンケート調査を実施する。</p> <p><b>【調査手段・手法】</b></p> <p>外部専門家に依頼し、地域内からの来場者比率が高いふるさとまつりの来場者を対象に、1事業年度につき1業種について調査を行う。</p> <p>調査票：外部専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、調査票を</p>

	<p>作成する。</p> <p>調査方法：ふるさとまつり来場者に対して、調査員がアンケート内容を読み上げ、用紙にチェックする方式で実施する。</p> <p>【サンプル収集目標数】 200サンプル</p> <p>【実施時期】 11月</p> <p>【分析手法】 調査結果の集計は専門家に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。回答者の属性や重点調査項目に対しては、各調査項目とクロス集計を行い、その傾向を見る。さらに必要に応じて、重回帰分析や因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。</p>
調査項目	<p>【共通項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等）</li> <li>・普段利用する市内の店舗名と利用する理由</li> <li>・市外の店舗で利用する店舗名と利用する理由</li> <li>・店舗情報の収集手段等</li> </ul> <p>【個別項目】</p> <p>①菓子製造小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ）</li> <li>・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ）</li> <li>・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等）</li> <li>・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、配達、決済方法）</li> </ul> <p>②その他小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等）</li> <li>・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くして高品質等）</li> <li>・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、地元産等）</li> <li>・ギフトに望むもの（見栄えがするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等）</li> <li>・その他提供してほしい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品等）</li> </ul> <p>③飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使ってほしい食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ）</li> <li>・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ）</li> <li>・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等）</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリュウム等）</li> <li>・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法）</li> </ul> <p><b>④理・美容室</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、癒やし、高級感、安さ等）</li> <li>・求める技術（派手さ、斬新さ、流行、最新技術等）</li> <li>・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、エステ等）</li> <li>・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法）</li> </ul> <p><b>⑤建設業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業者を選定する（した）ポイント（価格、提案力、アフターサービス有無、保証内容等）</li> <li>・住居購入またはリフォームの予算額</li> <li>・どこからの情報を重視するか（親族や知人、HP、ショールーム、広告等）</li> <li>・検討する際の相談相手（親族や知人、地元の工務店、ハウスメーカー、ホームセンター等）</li> <li>・今後求めるリフォームニーズ《項目例》 <ul style="list-style-type: none"> <li>・求めるサービスのコンセプト（早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒やし、快適性等）</li> <li>・リフォームが必要だと感じるタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等）</li> <li>・求める技術（最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ等）</li> <li>・求める機能</li> </ul> </li> </ul> <p><b>建築リフォーム</b>（アレルギー対策、機能性（バリアフリー）、安全性（耐火・耐久）、経済性（省エネ）、防災・防犯対策等）</p> <p><b>塗装リフォーム</b>（機能性（耐熱、遮熱、断熱、防汚性、防音、結露防止、防菌、消臭）、耐久性、アレルギー対策、安全性等）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・求める付加価値</li> </ul> <p><b>設備工事（キッチン・トイレ・浴室入替等）関連リフォーム</b></p> <p>（機能性、安全性、利便性、デザイン性、省エネ効果（節電・節水）、バリアフリー等）</p>
<p>結果の活用方法</p>	<p>アンケート調査の実施支援における成果の活用については、当該事業者にはフィードバックし、今後の商品開発や既存商品の改善、新サービスの提供に役立てるとともに、需要を見据え、支援対象事業者の事業計画の策定に活用する。</p>

## 4. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし					
実施内容	全職員が巡回により、経営分析対象者の掘り起こしを行い、合わせて、金融、税務等の窓口相談時やセミナー勧誘による声かけを実施した。				
結果・課題	<b>【結果】</b>				
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	掘り起こしのための延べ巡回訪問回数	237回	232回	298回	269回
	掘り起こしのための巡回訪問延べ回数は、一定数を確保できており、中小企業診断士等の専門家による高度な分析に繋げるなど、成果を上げることができた。				
	<b>【課題】</b>				
	掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、その必要性を理解してもらえないことがあった。また、補助金等の各種施策活用を希望する事業者の掘り起こしに終始したことから、対象を絞り、効果的な掘り起こしを図ることが課題である。				
今後の展開	RESASや商圈分析システム(MieNa)を活用して、外部環境分析に役立て、さらに事業者の財務状況・強み・弱みを明確にし、その後の事業計画策定を意識した経営分析に繋げる。				

②経営分析セミナーの開催					
実施内容	経営分析に係るセミナーを年1回開催し、受講者が分析手法を習得した。				
結果・課題	<b>【結果】</b>				
	項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度
	経営分析セミナー受講者数	6者	10者	4者	6者
	セミナー受講者へは、受講後の職員による経営分析を実施した。また、セミナー受講者は、分析手法の習得をしているうえ、その重要性を認識しているため、その後の支援がスムーズに行える利点があった。				
	<b>【課題】</b>				
	開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまったため、特定の事業者は参加が難しかった。また、セミナーの中で分析手法を全て網羅することは難しく、個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく習得できない等の問題があった。セミナー実施の是非を含めて、方法を再検討することが課題である。				
今後の展開	上述の課題を踏まえて、セミナーの実施を見送ること				

	とする。代替策として、掘り起こし及び職員による経営分析を強化し、管内事業者が抱える本質的な課題の抽出などを支援していく。
--	--

### ③経営分析の実施

実施内容	経営状況分析セミナーや、持続化補助金申請時、マル経推薦時等に、経営状況分析を実施した。										
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営分析事業者数</td> <td>51者</td> <td>62者</td> <td>99者</td> <td>111者</td> </tr> </tbody> </table> <p>セミナー受講者や、各種補助金申請者、金融斡旋事業者等に対して、経営分析を行った。しかし、実績の大部分は、財務的な分析に偏重していた。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>財務的な分析に偏重している事業者が多かったため、財務と非財務を併せた分析の実施が必要である。また、支援ノウハウの共有が不十分であったため、分析の内容に隔たりがあった。(職員の分析力のギャップ、事業者の分析結果が実際とかけ離れた分析結果)このことから、支援ノウハウの共有体制の構築や、支援スキルの平準化が課題である。</p>	項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	経営分析事業者数	51者	62者	99者	111者
項目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度							
経営分析事業者数	51者	62者	99者	111者							
今後の展開	上述の課題を踏まえ、財務分析に終始していることが多かった現状を改善し、今後はSWOT分析等の非財務分析も併せて実施していく。また、職員間での情報共有を密にすることで、職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かす。										

## (2)目 標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①商圏情報の提供数	31件	80件	80件	80件	80件	80件
②経営分析件数	41件	60件	60件	60件	60件	60件

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値は令和元年度の実績値

※経営分析件数の現行は、経営状況分析者数(111事業者)から財務のみの分析を行った事業者(70事業者)を除いた件数

## (3)事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圏強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解(掘り起こし)させ、②経営分析を実施する。財務分析に加え、SWOT分析や3C分析など非財務情報の分析を充分に行い、自社の強みを見出していく。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対象者	重点支援対象事業者を含む積極的に販路開拓を行いたいと考えている事業者 80 者 (小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資予定者、記帳機械化代行事業者等)
実施内容	これまで実施してきた上部団体が集計する調査の情報提供に加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5km 以内の自社商圈において、どのような商品(サービス)に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革に繋げ、経営分析に繋げる。
手段	商圈分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所(町丁目)を中心とした半径 500m、1 km、3 km、5 km 圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性(所得、持ち家状況等)、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
成果の活用方法	紙媒体により情報を事業者提供しつつ、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針(重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等)を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。

②経営分析の実施	
対象者	①で掘り起こしを行った事業者 60 者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経産省提供「ローカルベンチマーク」</li> <li>・中小機構提供「経営計画つくるくん」</li> <li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> </ul>
分析項目	<p>《財務分析》            売上増加率、売上総利益率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率等</p> <p>《非財務分析》            経営ビジョン、SWOT 分析等</p>

成 果 の 活 用 方 法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。</li> <li>・事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。</li> <li>・必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。</li> </ul>
------------------	--

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

① 事業計画策定セミナーの開催														
実施内容	事業計画策定手法の習得を目的としたセミナーを、年1回開催した。													
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">項 目</th> <th style="text-align: center;">H28年度</th> <th style="text-align: center;">H29年度</th> <th style="text-align: center;">H30年度</th> <th style="text-align: center;">R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">事業計画策定セミナー 受講者数</td> <td style="text-align: center;">6者</td> <td style="text-align: center;">16者</td> <td style="text-align: center;">16者</td> <td style="text-align: center;">4者</td> </tr> </tbody> </table> <p>セミナー受講者に対して、職員によるフォローアップを実施し、事業計画の策定を支援した。受講者は、セミナーで計画の策定手法を習得し、その重要性を認識しているため、スムーズな支援に繋げることができた。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>経営分析セミナーと同様に、開催日時の設定に苦慮し、受講者数は目標を下回った。受講者の業種や事業規模が異なり、短時間で計画策定手法を網羅的に習得することは難しいことや踏み込んだ内容での実施が難しかったため、開催方法の検討が課題である。</p>				項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	事業計画策定セミナー 受講者数	6者	16者	16者	4者
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度										
事業計画策定セミナー 受講者数	6者	16者	16者	4者										
今後の展開	上述の課題を踏まえて、セミナーを実施せずに代替策として、経営分析を行った事業者に対し、職員が個別にアプローチすることにより、支援事業者が必要とする計画策定の内容を効率良く支援する。													

② 事業計画策定支援														
実施内容	持続化補助金申請時やマル経推薦時を中心に、職員が事業計画策定を支援した。													
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">項 目</th> <th style="text-align: center;">H28年度</th> <th style="text-align: center;">H29年度</th> <th style="text-align: center;">H30年度</th> <th style="text-align: center;">R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table>				項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度					
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度										

	事業計画策定事業者数 (見直しを行った事業者を含む)	44者	48者	34者	43者
	職員による事業計画策定支援は、持続化補助金申請者やマル経申込者が中心であった。目標を達成した年度と出来なかった年度と偏りが見られたが、経営分析から計画策定まで一連の支援をすることができた。				
	【課題】 これまでは事業計画策定件数を増やすことに注力してきたために、策定した事業計画が小規模事業者の能力や経営資源と乖離した内容が多かった。				
今後の展開	上述の課題を踏まえて、提案型の支援を実践すべく、重点支援先を中心に支援する。具体的には、巡回・窓口指導を通じて対象事業者の掘り起こしを図り、計画策定を支援して、その後のフォローアップに繋げていく。				

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりに事業を進めている傾向が強い。

そこで、これまで述べたように「地域経済の動向調査」や「財務分析」の結果を提供することで置かれている現状を把握させ、計画に基づいた事業展開の重要性を認識してもらう。その上で「非財務分析」や「需要動向調査」を実施し、事業所の「強み」を顕在化させ、その「強み」を活かすとともに需要を見据えた事業計画を事業者と共に作成する。事業計画を策定することが最終目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。

事業計画の策定は「4. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、5割程度／年を目指す。

計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」、また、栃木県下商工会の独自事業である「企業力ランクアップ事業」(P.13 参照)を用いる。

## (3) 目 標

支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	43	30	30	30	30	30

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値

現行の事業計画策定件数は、策定件数を重視した件数であるため、本計画においては有用性の高い事業計画策定を目標とするため減少となっている。

## (4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

### ① 事業計画策定支援

対象者	・ 経営分析を行った事業者の内 30 者
実施内容	<p>経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。策定支援の際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小機構提供「経営計画つくるくん」</li> <li>・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> <li>・ 栃木県下商工会の独自事業「企業力ランクアップ事業」</li> </ul> <p>計画策定事業者には、経営指導員等が担当制で支援にあたり、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。</p>

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

① 事業計画策定事業者へのフォローアップ														
実施内容	<p>事業計画策定支援を行った事業者に対して、四半期に1度を目安に巡回訪問によるフォローアップを実施し、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等を行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。</p>													
結果・課題	<p><b>【結果】</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項 目</th> <th>H28年度</th> <th>H29年度</th> <th>H30年度</th> <th>R1年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実施支援に係る巡回訪問延べ回数</td> <td>74回</td> <td>77回</td> <td>78回</td> <td>95回</td> </tr> </tbody> </table> <p>フォローアップの方法が、各種経営情報の提供や単なる聞き取り程度にとどまっており、進捗状況の確認や計画と実績の比較等も十分ではなかった。また、計画と現状の乖離が見受けられた事業者があったため、計画の見直し等を余儀なくされ、効率的でなかった。</p> <p><b>【課題】</b></p> <p>今後は、実現可能性の高い計画の策定支援を目的として、事業者ごとにフォローアップ頻度を設定する他、中小企業診断士等の専門家と連携を強化するなど、着実に計画の実行を支援する体制を構築することが課題である</p>				項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	実施支援に係る巡回訪問延べ回数	74回	77回	78回	95回
項 目	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度										
実施支援に係る巡回訪問延べ回数	74回	77回	78回	95回										
今後の展開	<p>着実な計画実行を支援するため、事業者ごとにフォローアップの頻度や売上目標を設定し、進捗状況の把握に努める。また、専門家を効果的に活用することで、より高度で専門的な支援を行う。</p>													

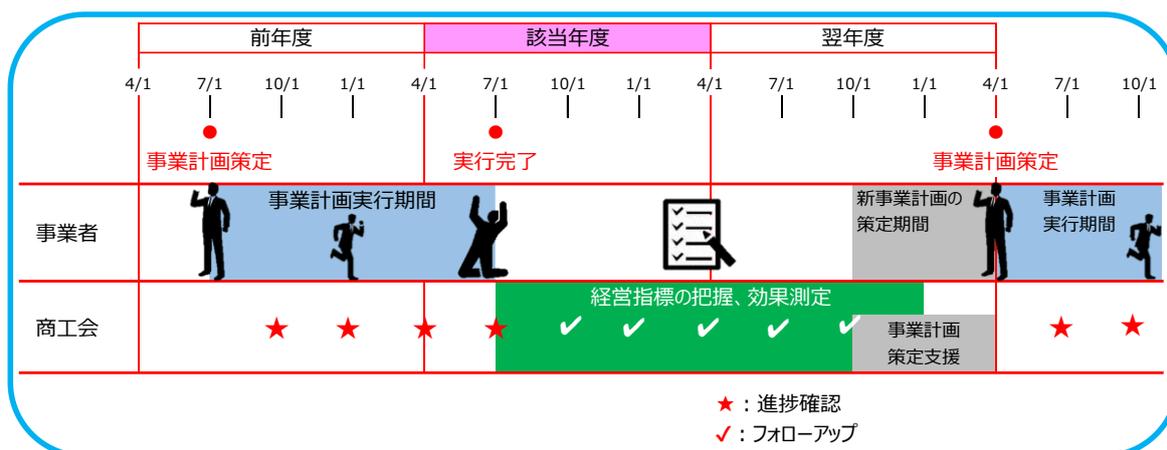
## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、財務的な問題や、進捗状況にズレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、課題解決に当たる。

事業計画の進捗状況により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても差し支えない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

また、下図のように前年度事業計画を策定した事業者についても年度をまたいだ進捗確認・フォローアップが必要となってくることから、切れ目のない支援が行えるよう定期的なフォローアップを行うとともに、計画に問題が生じた場合には、事業計画の再策定支援を行っていく。

小規模事業者のブランド力を強化して、個店の独自性を高めるため、確かな根拠から導き出した判断材料をもとに売上向上を目指す計画の方向性を定めるとともに、継続的な個別支援を行い下記の通り事業を伴走型支援にて行う。



支援内容	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数	31 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
事業計画策定事業者数	31 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
フォローアップ延回数	95 回	120 回				
売上増加事業者数	—	15 者				

(特記事項)・現行は令和元年度の実績値

・フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない

#### (4) 事業内容

① 事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 30 者
頻度	・ 30 者 × 4 回 = 120 回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	<p>担当の経営指導員等を決めて、原則 3 か月に 1 回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。</p> <p><b>【フォローアップ内容】</b>            計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。            進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討する。</p> <p><b>【目標値】</b>            これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の 50% である 15 者の売上増加とする。</p>

### 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

#### (1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

① 「暮らしの便利帳（商工会ガイドブック）」の作成による新たな需要開拓支援	
対象事業者	管内事業者
実施内容	地域内小規模事業者の認知度向上と消費者の需要喚起及び販路開拓を目的に、重点支援対象事業者を中心に企業情報を掲載したガイドブックを作成した。
結果・課題等	<p><b>【結果】</b>            H28年度            ・ガイドブック作成（130者）及び商工会HP上への掲載            H29年度            ・H28年度のデータを印刷し地域住民へ配布            H30年度            ・建設業者を追加したガイドブックを作成し（137者）地域住民へ配布            R1年度            ・全業種を対象にガイドブックを作成し（151者）地域住</p>

	<p>民へ配布</p> <p>毎年、ガイドブックを作成し、管内事業者のほぼ全ての業種の需要開拓支援を実施してきた。当地域では今まで同種のガイドブックがなかったため、地域住民だけでなく行政機関等からも好評を頂き窓口での配布や掲載事業者店舗でも配布したため、より消費者の目にとまり、掲載事業者の新規顧客の獲得及び売上高向上に繋がった。</p> <p><b>【課題】</b>  これまでのガイドブックは紙媒体（冊子）で発行し、地域内の新聞折込や事業者店舗・行政機関窓口での配布を行ってきた。これに対し、近年は若い世代を中心に店舗検索の際、ホームページ閲覧やSNSなどITツールによる検索が増えてきている現状から、紙媒体だけでなく、ITツールも活用しながら、あらゆる世代に対応していくことが課題である。また、掲載内容に関しても、需要動向調査の結果を踏まえて、消費者が知りたい情報を掲載するなど、情報発信ツールとして有効性を図ることも課題である。</p>
<p>今後の展開</p>	<p>小規模事業者の店舗情報、企業情報を地域内に広く周知する唯一の情報発信ツールとして、紙媒体や商工会ホームページを活用し、消費者が知りたい情報をピンポイントで掲載し販路拡大を実現する。</p>

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野であり、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

これまで実施してきたガイドブックの作成は、新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後においても継続して実施する。なお、栃木県商工会の独自事業（P.13参照）である「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」については、新たな需要の開拓に有効な主軸となる手段であるため、これまでに引き続き今後も積極的に推進していく。

イベント開催に当たっては、参加することや開催すること自体が目的とならないよう、実施後のフォローアップも含め、事業者に寄り添って販路開拓を支援していく。

また、小規模事業者においては人手不足により営業に手が回らないといった課題が多いことから、今後の方策としてSNS等のITツール活用による販路開拓支援を新規に実施する。

## (3) 目標

支援内容	現 行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①ガイドブック掲載による売上向上支援者数	10	10	10	10	10	10
目標売上額/者	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000

(特記事項) 現行は令和元年度の実績値  
 ※①の目標値はこれまでの実績を踏まえた。

#### (4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①ガイドブック作成と企業情報サイトによる販路開拓支援【B to C】	
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした管内事業者
事業内容	<p>地域内小規模事業者を「衣食住」等のカテゴリー別に分けた情報誌(ガイドブック)を作成し、地域住民に配布する。管内小規模事業者と地域住民とのつながりを得ること、また地域住民の来店を促す仕組みを提供することで、事業者の認知度向上及び地元購買率の向上に繋げる。</p> <p>また、商工会ホームページに企業情報サイトページを新設し、ガイドブックと同様の内容を掲載する。</p> <p><b>【作成数・配布方法等】</b></p> <p>(作成数) 17,000部            (配布方法) 地区内全戸へ新聞折込 14,000部(世帯数)                              行政機関窓口を設置 600部(3カ所)                              掲載事業者店舗に設置 2,000部                              商工会窓口設置 400部</p> <p><b>【各事業者の掲載内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社のウリとなるタイトル、PR文</li> <li>・企業情報(住所、電話番号、地図等)</li> <li>・インフォメーション(お得情報、売れ筋商品、価格等)</li> <li>・QRコードを活用したクーポン券(新規)</li> </ul>
実施時期	毎年12月頃発行
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者の強みを活かした商品・サービスに関する情報の発信</li> <li>・認知度向上による新規顧客の獲得、売上増加</li> <li>・既存顧客のリピート率向上</li> <li>・地元購買率向上</li> </ul>
実施後のフォロー	掲載事業者の売上や来店客数等の把握を行い、事業計画の見直しや振り返りのためのデータとして活用する。

## 8. 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

### (1) 現状と課題

これまで、外部有識者である中小企業診断士、本市商工振興課職員、(株)日本政策金融公庫宇都宮支店職員、地区内金融機関職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標(P)に対する実績(D)を報告し、目標達成事業の効果や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)について審議を行うとともに、事

業への課題や今後の方向性をご提案頂いてきた。

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「P D C A評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図表 12）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、県内35商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表13）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

しかし、これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

このことを踏まえ、報告内容や方法を改善してP D C Aサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

【図表 12：検討委員会における評価基準】

▶ (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)

▶ (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
	<p>A：目標を達成することができた。（100%以上）</p> <p>B：目標を概ね達成することができた。（80%～99%）</p> <p>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%）</p> <p>D：目標を達成することができなかった。（30%未満）</p>

## (2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会によりP D C Aサイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

### ① 経営発達支援計画検討委員会の開催

目 的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告するとともに、年度の事業項目と目標値とを比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業診断士 須田秀規（外部有識者）</li> <li>・ 当市経済部商工振興課職員</li> <li>・ ㈱日本政策金融公庫宇都宮支店職員</li> <li>・ 烏山信用金庫岡本支店職員</li> </ul>

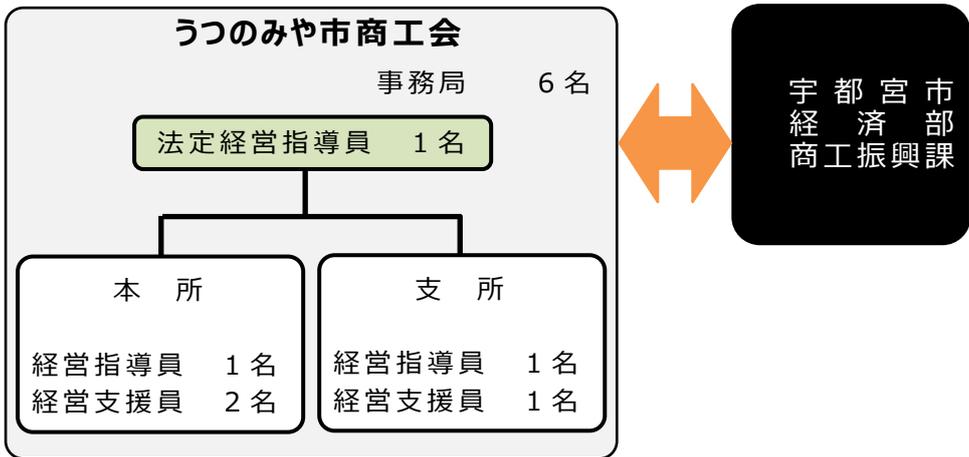
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法定経営指導員 廣木 崇</li> <li>・ 栃木県商工会連合会 職員</li> </ul>
開催回数	年 1 回 2 月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会・総会に報告</li> <li>・ 「アクションプラン」の結果（図表 13）と共に、ホームページへ掲載</li> <li>・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする。</li> </ul>

【図表 13：2019 アクションプラン実績集計表】

区分	項目	ポイントの基礎	実績		評点	評点内訳
I 経営 発達 支援 計画 に係 る 取 組 み	<b>1. 経営発達支援事業</b>					
	① 地域の経済動向調査	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)
						4 概ね達成 (80%~99%)
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
	1 目標未達成 (30%未満)					
	② 経営状況の分析		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)
						4 概ね達成 (80%~99%)
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
	1 目標未達成 (30%未満)					
	③ 事業計画策定支援	目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
	3 半分程度達成 (30%~79%)					
1 目標未達成 (30%未満)						
④ 事業計画策定後の実施支援	目標達成度	C	3	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
⑤ 需要動向調査	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	目標達成度	B	4	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
<b>2. 地域経済の活性化に資する取組み</b>						
① 地域経済の活性化に資する取組み	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
<b>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み</b>						
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	各単会の経営発達支援計画で 定めた年度目標達成状況	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
② 経営指導員等の資質向上等		目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)	
					4 概ね達成 (80%~99%)	
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
③ 事業の評価及び見直しをするための仕組み	目標達成度	A	5	5 目標達成 (100%以上)		
				4 概ね達成 (80%~99%)		
3 半分程度達成 (30%~79%)						
1 目標未達成 (30%未満)						
					46/50	小計満点：50point
区分	項目	目標の算出基礎	目標値	実績	評点	評点内訳
II 商 工 会 組 織 を あ げ て の 取 組 み	<b>1. 経営支援事業に関すること</b>					
	① 持続化補助金の活用支援（申請）★	経営指導員数×8企業	16企業	8企業	1	7 目標達成（超過）
						5 目標達成
	1 目標未達成					
	0 実績無し					
	② 巡回訪問の強化（全会員への巡回）★	200%	全会員を2回 訪問	全会員を2回 訪問	5	7 目標達成（超過）
						5 目標達成
	1 目標未達成					
	0 100%未満					
	③ 展示販売・商談会への参加支援	経営指導員数×1企業	2企業	5企業	6	6 目標達成（超過）
						4 目標達成
	1 目標未達成					
0 実績無し						
④ ITを活用した販売促進支援 （ネット・テレビ・com・100万会員ネットワークの登録支援）★	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
⑤ 認証システムの申請支援	経営指導員数×1企業	2企業	1企業	1	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
⑥ 金融データの活用（マル経制度幹旋）★	経営指導員数×6件	12件	15件	6	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
⑦ 記帳データの活用（記帳機械化処理）★	経営支援員数×20件	60件	36件	1	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
					21/44	小計満点：44point
<b>2. 商工会組織の強化に関すること</b>						
① 会員増強	新規加入	職員数×4企業	24企業	21企業	1	7 目標達成（超過）
	組織率★	60%超 現状維持 50~60% 1ポイント増 50%未満 50%	58.9%	57%	1	5 目標達成
1 目標未達成						
0 実績無し						
② 自主財源確保★	1会員あたりの会費	対前年比1%増	13,132円	13,087円	1	6 目標達成（超過）
	手数料等収入	対前年比3%増	7,770,878円	7,730,628円	1	4 目標達成
1 目標未達成						
0 実績無し						
福祉共済（純増口数）★	全県目標数	+17口	-7口	0	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し（純増ならず）						
火災共済 （契約件数・契約金額）	全県目標数	件数維持	-4件	0	6 目標達成（件数・金額の両方超過）	
					4 目標達成（両方維持）	
1 目標未達成（いずれか維持）						
0 実績無し（両方維持ならず）						
③ 総（代）会本人出席率の向上	総会20%/総代会40%	40%	32.5%	1	6 目標達成（超過）	
					4 目標達成	
1 目標未達成						
					5/44	小計満点：44point
<b>3. 儲かる地域づくり、地方創生への取組み</b>						
① 地域のブランド化（支援件数）	1件	1件	4件	6	6 目標達成（超過）	
					5 目標達成	
1 目標未達成（動きあるも支援に至らず）						
0 実績無し						
② 賑わいの創出事業（実施件数）	職員数×1件	6件	2件	1	6 目標達成（超過）	
					5 目標達成	
1 目標未達成						
0 実績無し						
					7/12	小計満点：12point
					79/150	基礎点合計100pt./満点150pt.

(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	
(令和 2 年 10 月現在)	
(1) 実施体制	
<b>うつのみや市商工会 (全体) の実施体制</b>	
	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
<b>① 法定経営指導員の氏名、連絡先</b>	
■氏名： 廣木 崇	
■連絡先： うつのみや市商工会 TEL. 028-673-1830	
<b>② 法定経営指導員による情報の提供及び助言</b>	
<b>法定経営指導員の関わり</b>	
内容	・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・ 目標達成に向けた進捗管理 ・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻度	月 1 回 (25 日頃)
その他	ミーティングの内容は宇都宮市経済部商工振興課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① うつのみや市商工会

所在地	〒329-1105 栃木県宇都宮市中岡本町3225-5
電話番号	028-673-1830
F A X	028-673-7019
E-Mail	utsunomiya_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 宇都宮市 経済部 商工振興課

所在地	〒320-8540 栃木県宇都宮市旭1-1-5
電話番号	028-632-2433
F A X	028-632-5420
E-Mail	u2310@city.utsunomiya.tochigi.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)

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
必要な資金の額 計	6,210	6,210	6,210	6,210	6,210
3-1.経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
3-2.需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
4.経営状況の分析に関する事業	70	70	70	70	70
5.事業計画の策定支援に関する事業	500	500	500	500	500
6.事業計画策定後の実施支援に関する事業	500	500	500	500	500
7.新たな需要開拓に関する事業	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
8.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	40	40	40	40	40

(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
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、市補助金、特別賦課金、手数料、使用料、雑収入

(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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携者なし
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等