

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>小山市おもいがわ商工会（法人番号 6060005004910） 小山市（地方公共団体コード 092088）</p>
<p>実施期間</p>	<p>2023/04/01 ～ 2028/03/31</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></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 「恵まれた立地環境を生かし、“未来へつながる強み”を構築させ、地域になく てはならない企業として持続的発展を遂げている。」 と設定し、今後5年間は 『小規模事業者にしかない“未来へつながる強み”の構築』 を目標として掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること 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。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 「顧客像」を明確化するための消費者アンケートを実施し、事業計画の策定に繋げる。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、事業者との対話と傾聴を通じて経営分析を実施し、本質的経営課題の特定と事業者の“腹落ち”に繋げる。</p> <p>4. 事業計画の策定支援 経営分析で顕在化した本質的経営課題の解決に向けた事業計画を事業者とともに策定し、“未来へつながる強み”の構築に繋げる。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 策定した事業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、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援 展示会への出店や地域情報ポータルサイトへの掲載等を支援し、DXの推進に繋げ、新規顧客の獲得に寄与する他、事業者の売上増加に繋げる。</p>

連絡先	<p>小山市おもいがわ商工会 〒329-0205 栃木県 小山市 間々田 1 1 8 3 - 2 TEL:0285-45-0261 FAX:0285-45-8177 e-mail:omoigawa_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>小山市 商業観光課 〒323-8686 栃木県 小山市中央町 1 - 1 - 1 TEL:0285-22-9275 FAX:0285-22-9256 e-mail:d-kankou@city.oyama.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 小山市と小山市おもいがわ商工会地域の概要

当市は、栃木県南部に位置し、東京からは北に約60km、県都宇都宮市からは南に約30kmの距離にある。

かつては日光街道の宿場町であった小山宿、街道沿いの郷村で分立していた稲葉郷、神鳥谷村が明治21年公布の町村制により合併されるかたちで地方制度に編入され小山町となり、それと同時に地域内の82町村が、10町村に統合された。

昭和29年には、小山町と大谷村が合併し、小山市が誕生、昭和38年には、小山市・間々田町・美田村が合併、昭和40年に小山市と桑絹町が合併して現在に至っている。

当商工会地域は、小山市の間々田地区・美田地区・桑絹地区の地域であり、3地区にそれぞれ、間々田商工会・小山市美田商工会・桑絹商工会が存在していたが、令和4年4月1日に3商工会が合併し、小山市おもいがわ商工会となった。

なお昭和29年の小山市誕生当時の地域に、小山商工会議所が存在し、当市には、2つの商工団体が存在する。



#### 《地勢》

当市は、南北 21.40 km、東西 20.25 km、面積 171.75 km<sup>2</sup>を有し、市の東側は茨城県に接している。隣接市町は、東に真岡市・茨城県筑西市・茨城県結城市、南に野木町・茨城県古河市、西に栃木市、北は下野市に接する。

地形としては、関東平野の中央で起伏がなく、市中央部に思川、東部に鬼怒川、西部に田川が流れている。

#### 《交通》

当市の鉄道は、南北の東北新幹線・JR宇都宮線を軸に、東にJR水戸線・西にJR両毛線が小山駅を起点に連結している。市中心に位置するJR小山駅は、新幹線で東京駅まで約40分、在来線では1時間20分で到着する。都心へ通勤・通学が可能のため、マンションの建設や郊外の住宅地開発が活発に行われている。

道路は、南北に国道4号線と新4号国道、東西に国道50号の広域幹線道路が市内を貫いており、東北自動車道や北関東自動車道、圏央道へのアクセスなど、交通の要衝として利便性が高い。

また市内全域でコミュニティバスが運行されており、誰もが移動しやすい交通環境が整っている。

## 《歴史・観光》

寺野東遺跡・摩利支天塚古墳・琵琶塚古墳、鎌倉・室町時代に関東屈指の勢力を誇った小山氏の拠点となった祇園城跡等7つの国指定史跡や歴史的財産を有している。特に、徳川家康が関ヶ原の戦いで日本の行く末を決定づけたことで知られる小山評定跡などがある。

また、北関東最大級の「小山の花火」「バルーンフェスタ」などのイベントが開催されている。令和3（2021）年の「栃木県観光客入込数・宿泊数 推定調査」結果によると、当市の観光客数は207.7万人と県全体の3.2%となっている。

当市は、「田園環境都市」をまちづくりの基本理念としている。交通利便性の高さに加え産業のバランスが取れた都市と、その周辺に広がる農地や平地林の自然豊かな田園環境が調和した当市の環境を守っていくために市民と行政が協働で持続可能なまちづくりを推進している。

## 《当商工会地域》

当商工会地域の面積は127.43㎩を有しており、当市全体の74%を占める。管内にはJR宇都宮線間々田駅・JR両毛線思川駅の2駅があり、1駅で小山駅にアクセスできるため、通勤・通学に多く利用されている。

市街地は、新しく建設されたショッピングモールが中心となっている。大手スーパー、ホームセンターやドラッグストアが集積し、その周辺に新たに開発された分譲地が広がっている。

田園地帯が多く、コウノトリが定着・繁殖したラムサール条約湿地「渡良瀬遊水地」を有している。また、平成31年3月に国の重要無形民俗文化財に指定された「間々田のじゃがまいた」などの伝統行事も行われている。さらに、平成22年11月にユネスコ無形文化遺産に登録された「結城紬」をはじめ、「間々田ひも」等の伝統技術を次代に継承している地域でもある。



渡良瀬遊水地 コウノトリ  
(間々田地区)



間々田のじゃがまいた  
(間々田地区)



結城紬  
(桑絹地区)

## ② 人口の推移

### 《総人口及び世帯数の推移》

当市の人口は令和4年9月1日現在166,650人、世帯数は71,339世帯と、県内第2位の都市となっている。図表1に示すとおり、平成22年から人口は横ばい、世帯数は増加傾向にある。国立社会保障・人口問題研究所によると、23年後（令和27年）における当市の総人口は152,556人になるとされており、人口減少となっているものの県内他の市町と比べると、減少幅は緩やかであると予想されている。

当商工会地域の人口は、平成27年が70,690人で、5年後の令和2年では70,555人となっており、0.2%（135人）の減少にとどまっている。また世帯数については、平成27年が24,940世帯で、5年後の令和2年では26,703世帯、6.6%（1,763世帯）の増加で、全体の世帯増加率5.5%を上回っている（図表1参照）。

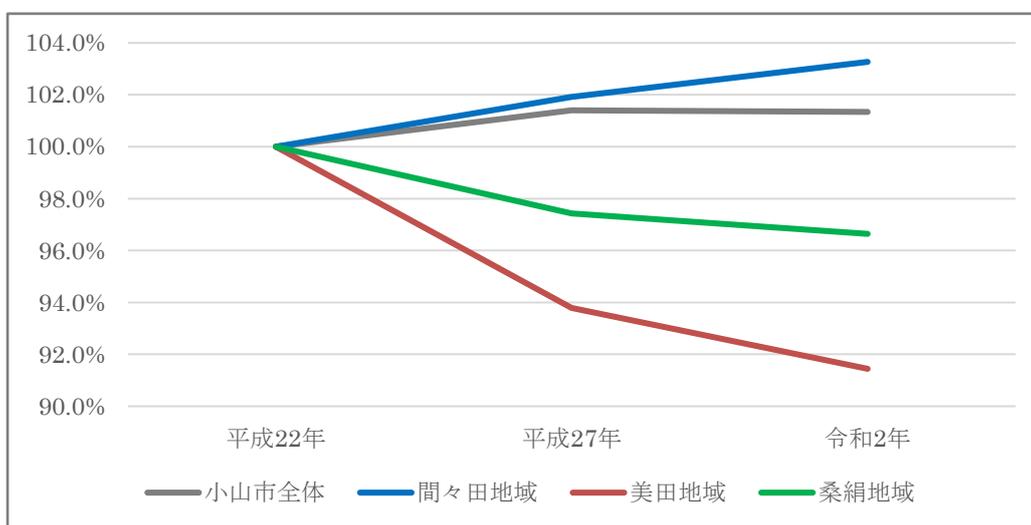
(図表：1) 人口世帯数比較

	平成22年		平成27年		令和2年	
	人口	世帯数	人口	世帯数	人口	世帯数
小山市全体	164,454	62,844	166,760	65,792	166,666	69,624
当商工会地域	71,682	24,130	70,690	24,940	70,555	26,703
間々田地区	30,869	10,689	31,462	11,414	31,878	12,317
美田地区	14,723	4,949	13,809	4,860	13,463	5,133
桑絹地区	26,090	8,492	25,419	8,666	25,214	9,253

出典：国勢調査

当商工会地域を地区ごとに比較してみると、人口は間々田地区のみ増加している（図表1参照）。間々田地区の人口増加率は平成22年と令和2年の比較で+3.3%と、当市全体の増加率1.3%を大幅に上回っており、当市の人口増加を牽引している（図表2参照）。

(図表：2) 平成22年を1とした人口の増減率



出典：国勢調査

(株)日本統計センターの調査によると、当商工会地域の将来人口（図表3）は、平成29年（2017）年に、71,638人であったが、15年後（2032年）の人口は、66,470人（減少率7.2%）に減少すると予想されている。他の市町と比較すると、緩やかな減少となっている。

(図表：3) 当地域の将来人口の推移・男女計（人）  
将来人口の推移・男女計（人）



出典：(株)日本統計センター「MieNa」

《年齢3区分の人口比と人口増加の要因》

年齢3区分においては、図表4に示すとおり、当市全体では栃木県全体と比較して年少人口と生産年齢人口の割合が高く、高齢人口の割合は低い。当商工会地域においては、栃木県と同水準となっており、少子高齢化が進んでいる。

(図表：4) 小山市及び当地域における年齢3区分人口の比較

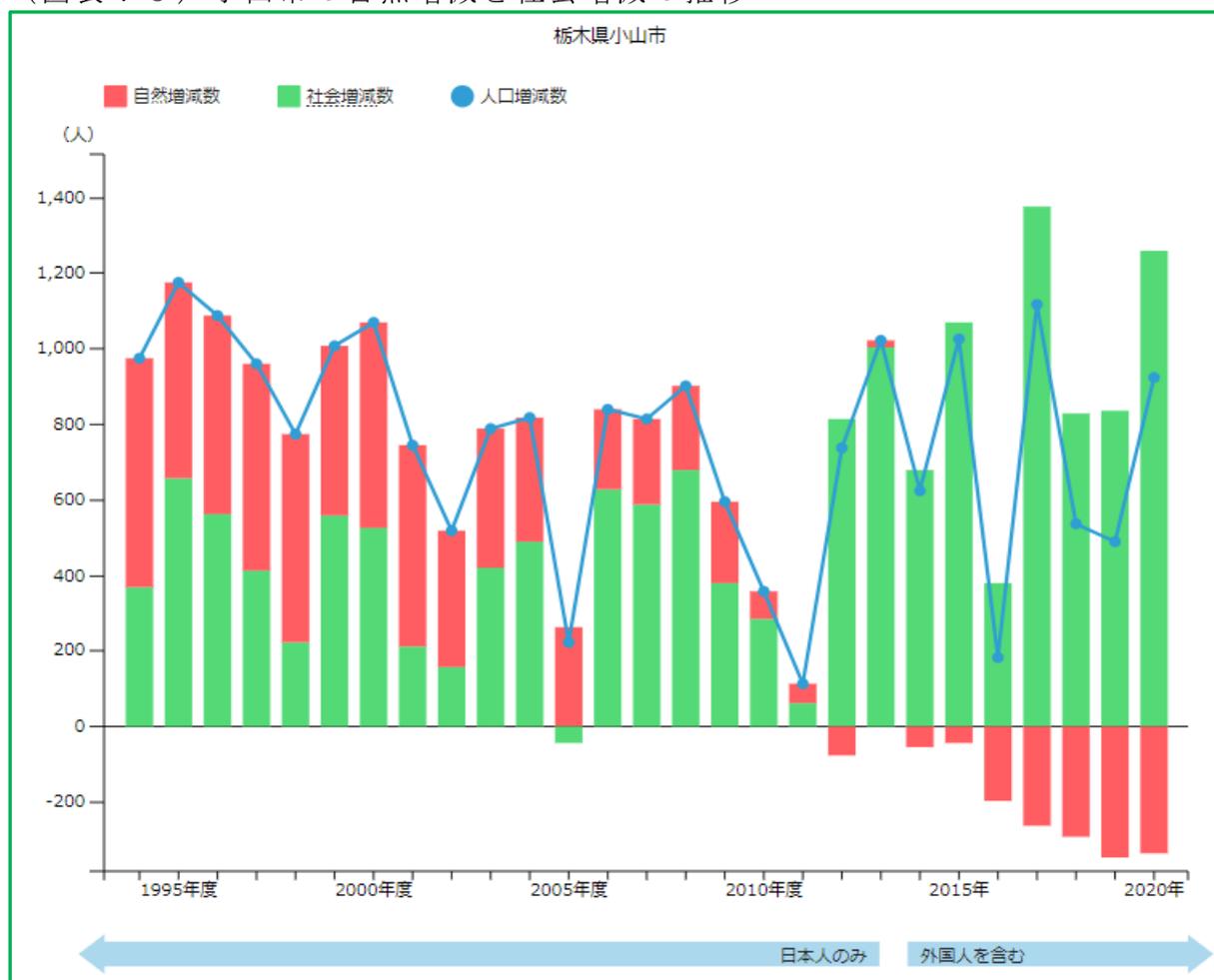
令和3年10月1日現在

	年齢(3区分)別人口比(%)		
	15歳未満 (年少人口)	15～64歳 (生産年齢人口)	65歳以上 (老年人口)
県計	11.8%	58.5%	29.7%
小山市全体	12.6%	61.4%	26.0%
当商工会地域	11.7%	58.0%	30.3%

出典：市町別年齢(3区分)別人口及び構成比、年齢構成指数、平均年齢、性比を加工

当市の人口増加の原因について、小山市の自然増減と社会増減の推移(図表5)をみると、自然増減は平成26年(2014年)から減少している。一方、社会増減は増加を維持しており、近年は増加数も大きくなってきている。

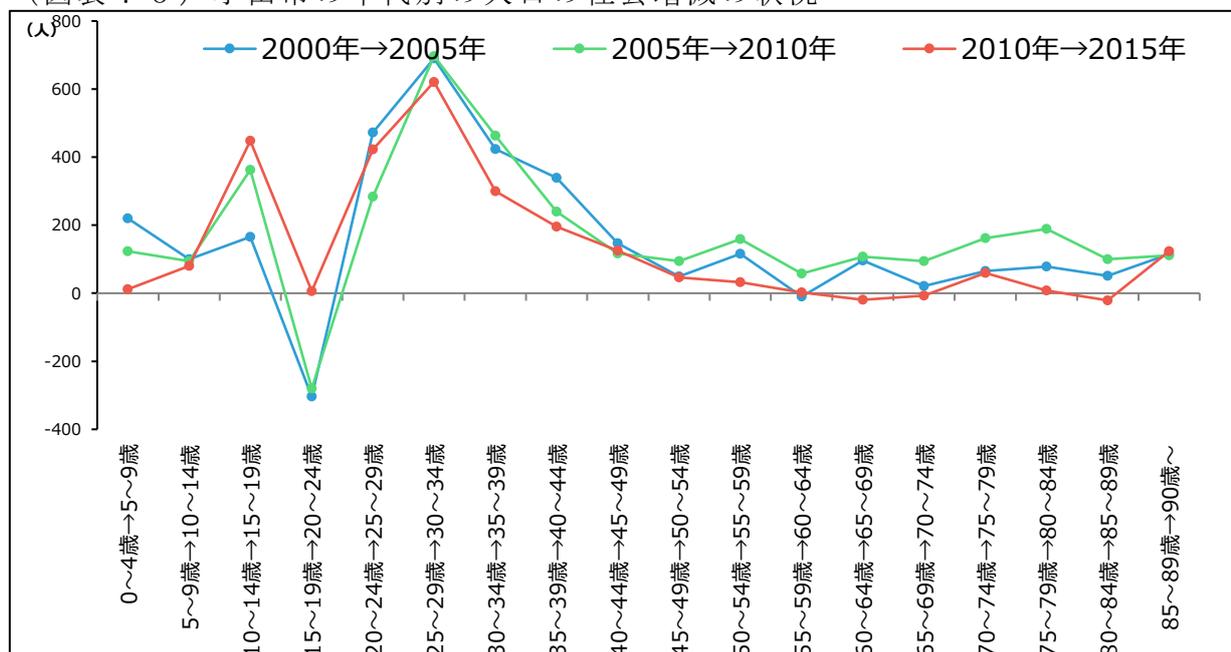
(図表：5) 小山市の自然増減と社会増減の推移



出典：RESAS

人口の社会増減の年代別の状況（図表 6 参照）をみると、[25～29歳→30～34歳]の転入超過が最も多い。そのため、転勤や子育て世代が当市に移住してくる人が多いと考えられる。

（図表：6）小山市の年代別の人口の社会増減の状況



出典：RESAS

### ③ 地域全体の現状と課題

#### 《人口・人口構成の現状と課題》

前述のとおり、当市の人口は横ばいで推移しており、今後も他の市町に比べて人口の減少は緩やかという特徴がある。また、人口の社会増減数は増加傾向にあり、特に働く若い世代の転入が多い。当市は交通網が発達しており、工業団地等の働く場があり、生活の利便性も高いため、30歳前後の年齢層に選ばれる街となっている。こうした若い世代の人々が生活の充実を実感し、住み続けたいと思えるためには、この地域独自の魅力との繋がりを作っていくことが必要となっている。

#### 《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7）によると、当市全体の地元購買率（11商品総合）は、84.6%であり、前回調査（平成21年度）より2.0%減少しているものの、高い購買率を維持している。購買人口は、173,304人で、前回調査よりも1,976人増加している。

（図表：7）小山市の地元購買率、地元購買人口、吸収人口、総購買人口

	平成21年度	平成26年度	増減
① 地元購買率	86.6%	84.6%	▲2.0%
② 地元購買人口	137,673人	140,157人	+2,484人
③ 吸収人口	33,655人	33,147人	▲508人
④ 総購買人口（②+③）	171,328人	173,304人	+1,976人

出典：平成26年栃木県地域購買動向報告書より作成

当市内には、JR 小山駅前に大型商業施設が 2 棟あり、総合スーパーのイオンモールや約 70 店舗で構成されるショッピングモールのおやまハーベストウォークも賑わいをみせている。また、幹線道路沿いにも多数の有名チェーン店があり、市民は市内に必要な買物を済ませることができている。

さらに、当市の地区別買物割合（図表 8）をみると、当商工会地域以外である市中心部の特定地域に集中している。一方で、人口が増加している間々田駅周辺での購買率が著しく低く、古くから商店街として発展してきた地域から、顧客離れが進んでいることが顕著である。

（図表：8）小山市の地区別買物割合

単位：%

買物場所		①食品	②家電製品	③日用雑貨・台所用品	④医薬品・化粧品	⑤日用衣料	⑥ファッション衣料	⑦装飾品・靴・カバン	⑧書籍・文具	C/D/DVD	⑨スポーツ用品・玩具	⑩贈答品	⑪平均	⑫外食	⑬平均
小山市	小山駅西口	7.1	2.5	8.1	8.6	4.1	4.9	6.7	5.2	3.4	5.1	5.6	4.0	5.5	
	小山駅東口	13.2	29.6	8.1	7.7	8.2	6.6	6.4	10.1	8.7	12.0	11.1	10.3	11.0	
	喜沢・羽川(当商工会地域)	9.3	19.7	13.5	9.0	16.3	14.4	13.0	10.3	25.2	7.2	13.8	7.7	13.3	
	中久喜・犬塚	13.1	3.1	14.1	16.7	18.4	18.6	20.1	20.8	6.5	27.4	15.7	10.7	15.2	
	城南・大谷	23.1	26.2	25.9	26.0	27.8	18.1	16.5	27.1	33.8	12.8	23.9	36.5	25.0	
	間々田駅(当商工会地域)	13	0.8	9.3	12.4	0.4	0.1	0.3	8.7	4.2	2.7	5.3	1.6	5.0	
	小山市その他(当商工会地域)	8.5	11	9.5	10.6	7.6	7.1	7.5	6.4	10.8	8.7	8.8	17.7	9.6	
地元計		87.5	92.8	88.6	91.0	82.8	69.8	70.3	88.7	92.6	75.9	84.2	88.6	84.6	
宇都宮市	旧宇都宮市中心部	0.2	0.3	0.0	0.1	0.6	2.3	2.7	0.3	0.2	3.4	1.0	0.8	0.9	
	インターパーク	1.1	0.8	1.2	1.0	6.4	13.6	12.1	1.8	1.2	10.9	4.8	2.4	4.6	
	環状線周辺(南西部)	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.1	
その他県内計		6.0	1.6	3.4	3.8	5.2	7.1	7.2	6.2	3.4	4.1	4.8	3.5	4.7	
県内計		94.8	95.7	93.2	95.9	95.0	93.2	92.5	97.0	97.4	94.4	94.9	95.5	95.0	
県外計		5.2	4.3	6.8	4.1	5.0	6.8	7.5	3.0	2.6	5.6	5.1	4.5	5.0	
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

出典：平成 26 年栃木県地域購買動向報告書より作成

商品別地元利用店舗形態（図表 9）を見ると、⑪の外食では 52.1%が一般商店・飲食店を利用しているが、その他の商品では総合スーパーや専門チェーン店に集中しており、大型店・チェーン店への依存度が高くなっている。

このように、地元購買率は高いものの消費支出は大手量販店のある当市中心部で買物をする割合が高いことから、比較的小規模な店舗が多い当商工会地域では地元購買率が低くなっている。このため、当市中心部への流出を防ぎ、当商工会地域に買い物客を誘引する方策を見出し、当商工会地域の購買力を向上させることが課題である。

（図表：9）小山市の商品別利用店舗形態

買物場所		①食品	②家電製品	③日用雑貨・台所用品	④医薬品・化粧品	⑤日用衣料	⑥ファッション衣料	⑦装飾品・靴・カバン	⑧書籍・文具	C/D/DVD	⑨スポーツ用品・玩具	⑩贈答品	⑪平均	⑫外食	⑬平均
地元店舗 利用率	百貨店・総合スーパー	26.4	6.7	20.5	17.4	40.7	40.8	43.8	37.1	15.1	52.9	30.2	6.9	27.7	
	スーパー	63.5	1.4	15	9.1	2.0	1.6	1.7	3.5	1.2	6.2	12.6	0.5	11.3	
	ホームセンター	1.8	8.4	21.5	3.4	0.8	0.5	0.5	3.4	0.6	1.0	4.1	0.2	3.7	
	専門チェーン店	2.1	79.8	39.1	65.7	44.7	34.7	34.2	48	78.4	17.8	42.6	33.3	41.6	
	コンビニエンスストア	1.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0.5	0.3	
	一般商店・飲食店	1.6	1.1	1.0	1.8	1.5	1.4	1.4	3.7	2.1	4.8	2.0	52.1	7.3	
地元計		96.8	97.8	97.2	97.5	89.9	79.1	81.7	95.8	97.3	82.8	91.7	93.4	91.9	

出典：平成 26 年栃木県地域購買動向報告書より作成

#### ④ 地域産業の現状と課題

##### 《業種別商工業者数推移及び産業分類別就業人口構造》

平成 28 年（2016 年）の経済センサス活動調査（図表 10）による当商工会地域の商工業者数は、2,299 社で、平成 23 年（2011 年）の調査と比べ、100 社が減少、減少率は 4.1%である。

業種別で見ると小売業が 1.8%、その他の業種が 15.2%増加している。それ以外の業種は減少となっており、製造業が 15.2%と減少率が最も高く、次いでサービス業、建設業となっている。製造業は、伝統産業である結城紬関連の事業者の減少に歯止めがかからない状況である。

（図表：10）業種別商工業者数の増減比較

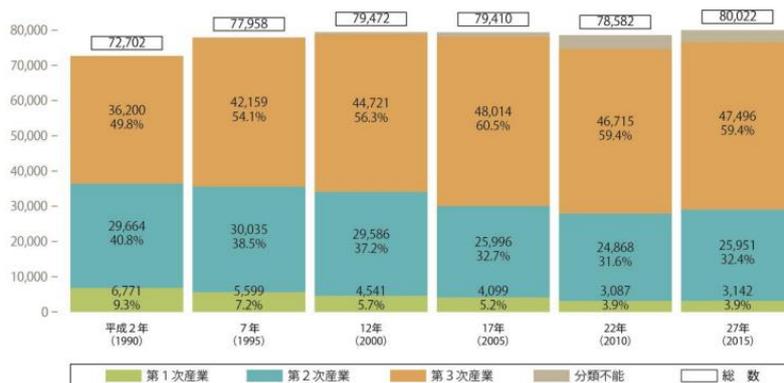
	商工業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成23年	2,399	369	381	193	441	194	532	289
平成28年	2,299	339	323	191	449	191	473	333
増減数	▲ 100	▲ 30	▲ 58	▲ 2	8	▲ 3	▲ 59	44
増減率	▲ 4.1	▲ 8.1	▲ 15.2	▲ 1	1.8	▲ 1.5	▲ 11	15.2

出典：H23、H28 経済センサス活動調査より作成

また、就業者数（図表 11）では、第一次産業が 3.9%（2015 年）、第二次産業が 32.4%（2015 年）、第三次産業が 59.4%（2015 年）となっている。

中長期的な推移をみると、25 年前（1990 年）には、第一次産業が約 1 割、第二次産業が約 4 割、第三次産業が約 5 割だったが、その後、第一次産業と第二次産業の就業者が減少し、第三次産業のウエイトが増加している。このことからサービス業の競争が今後さらに激化すると予想されるため、他者との差別化した商品や事業者独自のサービスの提供が強く求められる。

（図表：11）産業分類別就業人口の推移



出典：小山市基本構想編より引用

##### 《新型コロナウイルスによる影響》

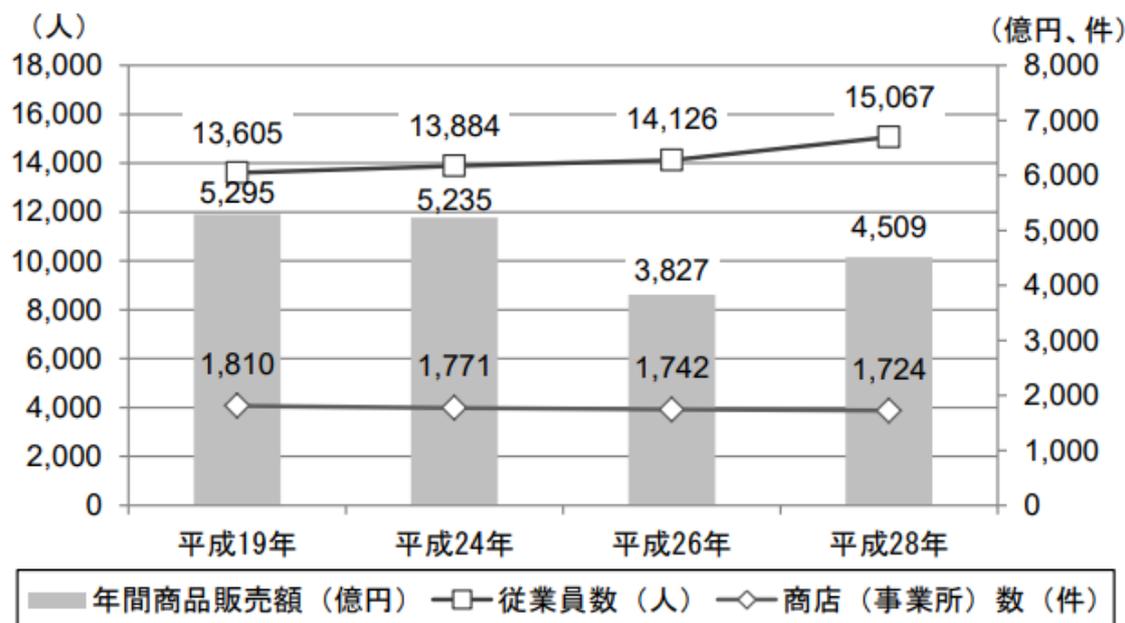
新型コロナウイルス感染症の影響による消費行動やライフスタイル、価値観の変化に対し、当商工会地域の小規模事業者の多くはこの経営環境の変化に対応できず、苦境に立たされている。この影響は中長期的なものとなることから、消費者行動や価値観の変化、需要の変化を的確につかみ、事業の転換や再構築も視野に入れた迅速かつ柔軟な対応・取組が求められる。

##### 《商業の現状と課題》

第3期小山市商業・観光振興計画の当市商業の状況によると、当市の商店数は

減少傾向にある。一方、従業員数は、増加傾向が続いており、年間商品販売額も平成28年に増加に転じている（図表12参照）。1店舗あたりの従業員が多い企業割合が増え、従業員数が少ない事業所の割合は減少傾向にあり、規模の小さい小売業は激しい競争環境の中で経営を維持するのは難しい状況となっている。

（図表：12）小山市における近年の商店数等の推移



出典：平成19、26年は商業統計調査、平成19、24、28年は経済センサス活動調査より小山市作成

また、大規模店舗の出店状況を見ると、面積は経年的に増加傾向にあり、店舗数も増加している。（図表13参照）

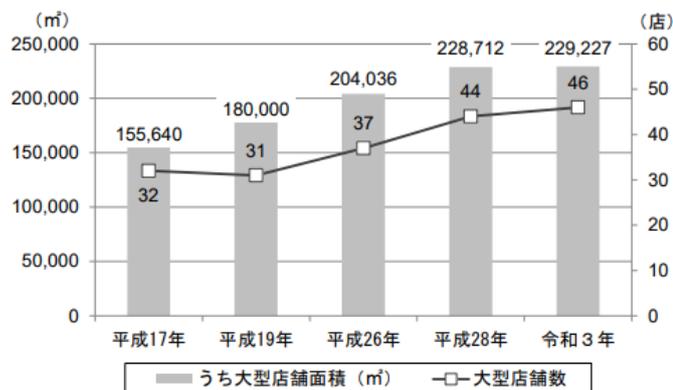
（図表：13）小山市の市内大型店舗面積等

	売り場面積 (㎡)	うち大型店舗面積 (㎡)	大型店の占める割合	大型店舗数
平成17年	282,798	155,640	55.0%	32
平成19年	250,477	(※1) 180,000	71.9%	31
平成26年	データなし	204,036	—	37
平成28年	データなし	228,712	—	44
令和3年	データなし	(※2) 229,227	—	46

資料：小山市商業観光課

(※1) 平成19年の大型店舗面積は、集計データがないため平成25年現在のデータから推計

(※2) 令和3年のデータは令和3年3月現在



出典：小山市商業観光課作成

小売業においては、商店（事業所）数の減少にも関わらず、大型店舗は増加傾向にある。さらに大型店の進出により、商品販売額は増加しているものの、事業所数が減少しているように、消費者と個人店が結びついていないと見られる。そこでショッピングモールや大型店等で買い物をする顧客に個人店へ来店してもらうためには当商工会地域の小規模事業者が他では提供することのできない商品やサービスの独自化を図り、大型店が苦手とする顧客との関係強化に重点をおいた経営を目指していく必要がある。これにより小規模事業者と顧客との1対1の関係を構築し、さらに強化を図っていくことが課題である。

また飲食業については、新型コロナウイルス感染症による社会活動自粛の影響を受け、大幅に需要が減少していることから新生活様式への対応とともに中食思考への対応が求められる。

#### 《工業の現状と課題》

製造業においては、平成26年（2014年）と令和2年（2020年）の小山市工業統計調査（図表14）によると、当地域の工業については、事業所数・従事者数・製造品出荷額ともに増加している。特に従事者数と製造品出荷額が約40%増加しているのは、小山市内11カ所の工業団地のうち当地域に8カ所ある事が要因である。ただし、地元中小・小規模製造業者においては後継者問題や従業員の高齢化など課題を抱えている。特に少子高齢化に伴う人手不足は深刻であり、DX化やITサービスの導入による業務効率化が必要である。

建設業においては、大規模な土木工事や設備工事に関しては安定した受注があるものの一般建築やリフォーム工事に関しては、大手ハウスメーカーに受注が流れてしまっていることから一人親方のような個人事業主が独自で受注を獲得することは厳しい状況である。

その要因として、消費者ニーズの把握や販促活動が不足しており認知度が低い傾向にあるため、大手ハウスメーカーなどに受注が流れていることが考えられる。さらに重層的な下請け構造によるマージンの低下やウッドショック、ロシアによるウクライナ侵攻などによる原材料価格の高騰などで収益の悪化となっている。他には事業主の高齢化、慢性的な職人不足、人件費の高騰など人的要因による問題等を抱えている。

こうした課題の中で、当商工会地域では消費者ニーズの変化への対応と販促活動を苦手としている小規模事業者が多い傾向にある。そこで需要を把握した上で地域密着や職人技と言われる技術力をPRする販売促進活動を行い、認知度を高め、顧客と関係を構築していくことが求められる。

（図表：14）当商工会地域の事業者数・従業者数・製造品出荷額の増減比較

工業	事業所数	従事者数	製造品出荷額（万円）
平成26年	156	4,438	15,590,465
令和2年	164	6,326	22,418,878
増減数	8	1,888	6,828,413
増減比率	5.1	42.5	43.7

出典：小山市工業統計調査より作成

#### ⑤ 小規模事業者の現状と課題

##### 《小規模事業者の推移》

当商工会地域の商工業者全体の約80%を占める小規模事業者数は商工業者と同様に減少している。商工業者数は平成23年比で100事業所減に対し、小規模事業者においては136事業所の減少となっている。

業種別にみると卸売業、飲食・宿泊業、その他は微増しているものの、それ以外の業種は減少している。特に建設業は15.4%、サービス業は12.1%の減となっている（図表15参照）。減少の主な要因は、事業主の高齢化により後継者不在による廃業の他、多様化された消費者ニーズに合った商品・サービスの提供及び対応ができていない事業者が多いことから、大型店等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。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域内の購買率を向上させ、売上や収益の増加を図り持続的経営に繋げていくことが課題である。

（図表：15）業種別小規模事業者の増減比較

	商工業者数	小規模事業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他
平成23年	2,399	1,866	351	337	106	303	108	503	158
平成28年	2,299	1,730	320	285	108	290	121	442	164
増減数	▲100	▲136	▲31	▲52	2	▲13	13	▲61	6
増減率	▲4.1	▲7.2	▲8.8	▲15.4	1.8	▲4.2	12	▲12.1	3.7

出典：H23, H28 経済センサス活動調査より作成

なお、《主な業種別の現状及び課題》については以下のとおり。

業種	現 状	課 題
小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 市内大型店への購買力の集中</li> <li>② 事業主の高齢化と後継者不在による廃業の増加</li> <li>③ 顧客への情報発信不足</li> <li>④ EC市場の拡大</li> <li>⑤ ワンストップで必要な買い物ができる商店街が無い</li> <li>⑥ コロナ禍による売上減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 大型店が真似できない各個店の長をを活かした新たなビジネスモデルの構築</li> <li>② 会社を存続させる第3者承継</li> <li>③ 商品券事業や展示会を通じた販売機会創出と知名度向上</li> <li>④ ITを活用した積極的な情報発信による商品やサービスのPR</li> <li>⑤ 地域における個店の存在価値の確立</li> <li>⑥ コロナ禍に対応した商品の提供や販売方法の構築</li> </ul>
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業主の高齢化、後継者不足</li> <li>② チェーン店にメニューの数や価格で対抗できない</li> <li>③ 顧客ニーズの把握不足</li> <li>④ 顧客への情報発信不足</li> <li>⑤ 慢性的な人手不足の他、定着率が低い</li> <li>⑥ 顧客のコロナウイルス感染症拡大による客数及び売上の減少、外出自粛による顧客離れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 会社を存続させる第3者承継</li> <li>② チェーン店にはない商品の提供</li> <li>③ 消費者ターゲットの的確な把握、商品や個店自身の強みや特徴の把握と魅力の発信</li> <li>④ ITを活用した認知度向上のための情報発信やPR</li> <li>⑤ テイクアウトなどによる提供方法の工夫と人材確保及び担い手の育成</li> <li>⑥ 店舗レイアウト変更などのコロナウイルス感染症防止に向けた対策</li> </ul>
建	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 大手ハウスメーカーへ新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 強みを活かした積極的なPRの推進によ</li> </ul>

設 業	築及びリフォーム顧客の 流出 ② 従業員の高齢化や若手採 用難 ③ 受注単価の引き下げ ④ 原材料価格の高騰、収益 の確保 ⑤ 事業者の認知度不足	る地域内の新築、リフォーム需要の獲得 ② 中長期的な人材確保や育成に向けた取組 ③ 建設業者同士の連携強化 ④ きめ細かいアフターフォローの充実 ⑤ I Tを活用した積極的な情報発信による サービスのP R
製 造 業	① 原材料価格の高騰 ② 人手不足により従業員確 保難 ③ 従業員の高齢化に伴う熟 練工の退職	① 新たな仕入取引先の確保や見直しによる 利益の確保 ② 中長期的な人材確保や育成に向けた取組 やI T導入による業務効率化 ③ 特殊技術の承継を含めた後継者育成
サ ー ビ ス 業	① 理美容業、接骨院の新規 創業者が多い ② 利用頻度、利用単価の減 少による売上減少 ③ 価格競争が激しい ④ 店舗情報発信不足 ⑤ 経営者の高齢化 ⑥ キャッシュレス化の遅れ	① 個店の特徴やサービスをアピールした他 店との差別化 ② 地域外からの顧客の取り込みやリピート 客の来店頻度の向上 ③ 魅力ある店舗づくり ④ I Tを活用した積極的な情報発信による 商品、サービスのP R ⑤ 後継者育成と円滑な事業承継 ⑥ キャッシュレス等の導入率向上と業務効 率化の取組

《当商工会地域の小規模事業者の経営ビジョンの有無》

令和2年度に栃木県商工会連合会が実施した商工会員中期施策要望調査によると、経営ビジョン（経営計画）が「ある」と回答した当商工会会員はわずか5.6%、「検討中」が35.1%にとどまった。6割近い会員が「経営ビジョンが無い」状況で経営を行っている。

新型コロナウイルス感染症の蔓延やロシアによるウクライナ侵攻など近年、不可逆的な経営環境の変化が起こっている。経営計画もなく、これまで通りの経営をしているだけでは、事業者の持続的発展は難しい。自社のあるべき姿やありたい将来像を明確化しながら経営計画を作成し、計画に基づいた経営を実行していくことが、事業者の持続的発展には必要不可欠である。

⑥小山市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

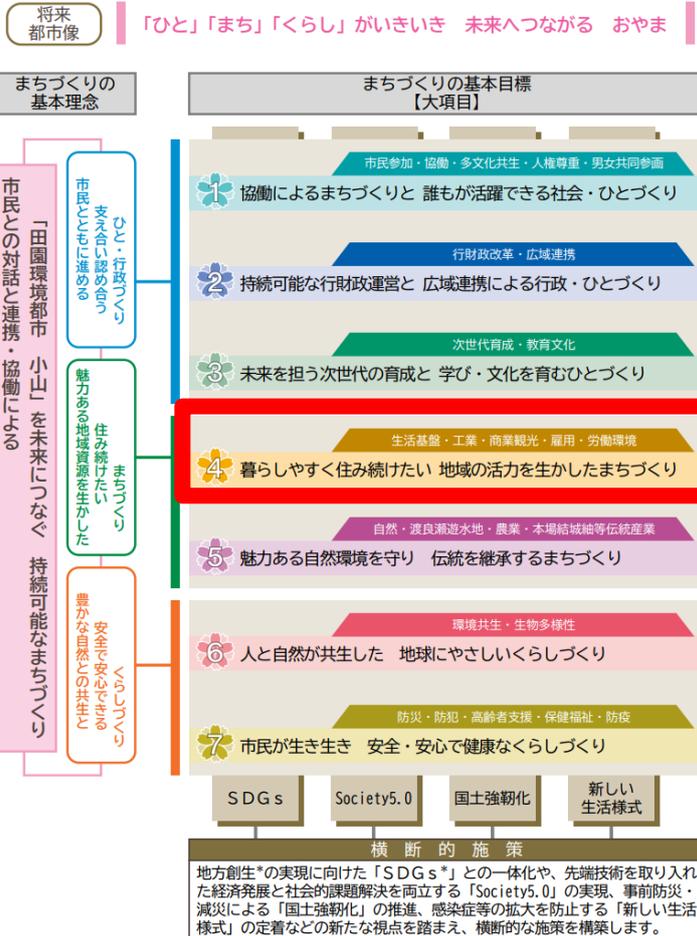
当市は、「第8次総合計画」を令和3年度～令和7年度を計画期間として施策を示している。



## まちづくりの基本目標と施策の大綱

### 6-1 まちづくりの基本目標

本市の将来都市像『「ひと」「まち」「くらし」がいきいき 未来へつながる おやま』の実現を目指し、まちづくりの基本目標を次の7の項目とします。



その中で、小規模事業者の振興に関連する項目は「4 暮らしやすく住み続けたい 地域の活力を生かしたまちづくり」であり、以下の支援を中心に行っている。

#### 人と企業に選ばれる 持続的に発展可能な工業のまち小山市

1. 新たな活力・魅力づくり
2. 人・ものづくり
3. 基盤・環境づくり
4. 仕組み・ネットワークづくり

#### 魅力的な個性発揮 人が集まる賑わいづくり

1. 商業活性化による賑わいあるまちづくり
2. 多様なPR・情報による小山の魅力発信
3. 協働で取り組む連携・支援

なお、令和2年3月17日に施行した「小山市中小企業・小規模企業振興基本条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

## (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振興ビジョンの実現」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。

### ①10年後の小規模事業者のあるべき姿

**恵まれた立地環境を生かし、“未来へつながる強み”を構築させ、地域になくてはならない企業として持続的発展を遂げている。**

当商工会が考える“未来へつながる強み”とは、「独自のな」「個性がある」商品・サービスを通じた“顧客のファン化”である。

企業の命題は経営の継続である。現在のめまぐるしく変化する外部環境に対し、これまでの経営のやり方では、事業継続は極めて困難な状況となっている。このような中で、経営を持続させていくためには、当該事業者が自ら備わっている独自能力に気づき、自社しか提供することができない「独自のな」商品・サービスを提供することで、コアなファンをつくり固定客化＝“未来へつながる強み”を構築させていかなければならない。

そうすることで、地域に「なくてはならない事業者」となり、顧客との相互関係が形成され、持続的に安定した経営がなされている。

### ② 商工会の役割

当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を達成するため、以下の内容について市とともに重点的に取り組み、小規模事業者の持続的発展に繋げていく。その際には、栃木県や他の支援機関と更に連携を強化し、小規模事業者へ伴走型支援を行っていく。

#### ① “未来へつながる強み”構築のための需要調査と事業計画策定支援

小規模事業者が自ら備わっている独自能力を発掘し、それを活かした独自の・个性的な商品・サービスの開発と提供の支援を行い、“未来へつながる強み”として顧客のコアなファン作りと固定客化に繋がるよう、「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭において今後の支援に努める。特に「対話と傾聴」を基本に、経営者と「本質的経営課題」の特定・把握をし、課題解決に向けた伴走支援を行い、企業の「自走化」に繋がるよう支援にあたる。

具体的には、需要動向調査では小規模事業者が提供する価値を十分に理解してくれる「顧客像」を明確化する。

明確化された新規顧客の獲得に向けて、「対話と傾聴」を通じて経営分析を行い、本質的な経営課題を発見するとともに、新規顧客の固定化と関係性強化に向けた事業計画を支援する。

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进行分析できるツールを活用する。また、SWOT分析などによる非財務情報の分析を行う。

さらに支援に当たっては、「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭に置き、課題解決に向けたフォローアップまでの一連の伴走型支援により、支援事業者の

「自走化」に繋げる。

## ② DXと展示会による販路開拓支援

上記①支援により明確化された新規顧客との関係構築と強化のためDXと展示会による販路開拓支援を行う。

DX支援では、ホームページやSNSを積極的に活用して、支援事業者の提供する価値を理解してくれる顧客への認知度を高めることで、集客力を得ることができる。

展示会では、消費者との接触機会を作り関係性強化を図る。リアルとバーチャル両面からの販路開拓支援により継続的な来店を促し、固定客化につなげる。

また、情報化への対応に遅れがちな小規模事業者へのデジタル化を推進する。そのためDXの理解を深めるためのセミナーを開催し、DX推進を支援し、ITを活用した宣伝広告による販路開拓支援を中心として、業務の効率化や生産性の向上支援を行っていく。

## ③小山市の振興ビジョンとの関わり

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『“未来へつながる強み”を構築し、その強みによって生み出された商品・サービス等の提供できる』状態を具現化できれば、当市の第8次小山市総合計画のまちづくりの基本目標【大項目】で掲げる「暮らしやすく住み続けたい 地域の活力を生かしたまちづくり」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年間は生活関連サービス業を中心に置き、達成すべき目標を次のとおりとする。

### 【目標】小規模事業者にしかない“未来へつながる強み”の構築

自社の提供価値を理解してくれる「顧客像」の明確化と、新規顧客の固定客化と関係性強化に向けた事業計画の策定により、小規模事業者が自社の“未来へつながる強み”を構築し、ポータルサイトやSNS等を活用した情報発信を行うことでコアなファンの獲得に繋げる。

また、経営課題の設定・解決を繰り返すことで、経営力の強化・再構築を主体的に図り、小規模事業者自らが「自走化」出来ている状態を目指す。

これにより、顧客の求める商品・サービスを提供する事業者が増え、地域住民である顧客の生活満足度や充実感が高まり、「暮らしやすく住み続けたい」と思える地域となることを裨益目標とする。

## 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5年4月1日～令和10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、当商工会では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】小規模事業者にはしかない“未来へつながる強み”の構築

### ◆方針1◆需要動向調査から事業計画策定後までの一連の支援

重点支援先とする生活関連サービス業を中心に、自社の独自能力の発掘とその能力を活かした独自の・個性的な商品・サービス等の開発と提供を支援し、“未来へつながる強み”として顧客のコアなファン作りと固定客化に繋がるよう、まずは、需要動向調査を行い、支援事業者の提供価値を十分に理解してくれる「顧客像」を明確化する。需要動向調査の結果を踏まえ、明確化された新規顧客の獲得に向けて、支援事業者の経営状況の分析を「対話と傾聴」を通じて充分に行い、本質的な経営課題を発見するとともに、新規顧客の固定客化と関係性強化に向けた事業計画の策定を支援する。加えて事業主や従業員が主体的に行うことにより、「腹落ち」に繋げる。

また、事業計画策定後は、計画の進捗状況の確認を行い、売上や利益の増加額や新規顧客の年齢別獲得数、リピーターの状況を把握する。さらに計画策定や計画に問題が生じた場合には、関係機関や中小企業診断士等の専門家の指導を仰ぎながら課題解決に当たる。

このような一連の支援により、事業者の深い納得感と当事者意識を持つことで、自らが事業計画を実行出来るような将来的な自走型を目指す。こうした自走型の生活関連サービス事業者の継続的な経営の安定により、消費者の満足する事業者が身近に有ることで生活の質の向上が図られるという好循環を生み出す。

### ◆方針2◆効果的な情報発信による販路開拓支援

明確化された新規顧客との関係強化のため、地域情報ポータルサイトの新設などITを活用した情報発信と展示会による販路開拓支援を行う。

地域情報ポータルサイトは、小規模事業者の“強み”である商品・サービスに関する情報等を掲載し、その強みを理解してくれる地域住民との架け橋となるよう工夫し、顧客との関係構築を図っていく。公的機関である商工会のホームページ等で小規模事業者を紹介することで、安心感と多業種掲載のスケールメリットが生かせる。

また、支援事業者の提供する価値を理解してくれる顧客への認知度を高め、集客力を得るために、ホームページやSNS等のITを活用して情報発信を行う。継続的に情報発信を行い、消費者との一対一のコミュニケーションを手厚くして、コアなファン化に繋げる。

展示会は市内の大型施設の一部を借りて開催し、これまで当商工会地区の小規

模事業者を知らなかった地域住民との接触機会を作り、関係強化を図る。実店舗への来店や認知度の向上を図り、新規顧客の獲得のきっかけづくりとする。

これらの販路開拓支援策を、明確化された新規顧客に合わせてツールを効果的に使い分けできるよう支援する。

以上の取り組みにより目標を達成することで、顧客の求める商品・サービスを提供し続ける事業者が存在し続けることにより、地域住民である顧客の生活満足度や充実感が高まり、より魅力ある地域づくりとなることで裨益目標を達成する。

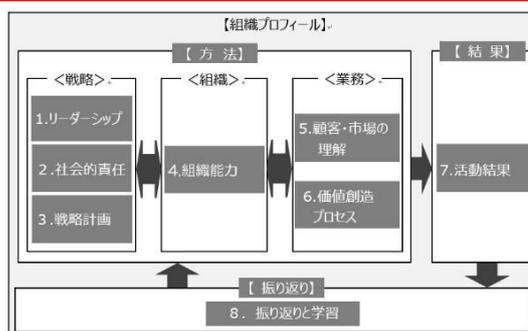
なお、経営発達支援事業の目標達成に向け、人員不足の補完やスケールメリットの創出を目的に、従来から実施してきた栃木県独自の4つの事業である「企業力ランクアップ事業」、「ワクワク系の店づくり事業」、「スローライフ推進事業」、「地域密着リフォーム事業」を引き続き活用する。

### 『企業力ランクアップ事業』

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。

「対話と傾聴」を基本に企業が目指す構想（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54社。



【企業力ランクアップ事業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」を参考にした、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4年度は79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。本会会員4企業を含む県内246企業が登録。



【地域密着リフォーム事業ロゴ】

図表 16：経営発達支援事業の推進イメージ（事業の連動）図



## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【実施内容】

##### ○外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査

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。それらを各商工会ホームページに公表した。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。

##### 【課題】

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。

また、外部機関が調査した景況調査等は、栃木県内における情報であったことから、管内の情報と乖離しているため地域内の情報の提供が求められる。

##### 【今後の展開】

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の情報を活用した経済動向分析を行うほか、決算データを活用した景気動向を調査し、ホームページ等を通じて公表して迅速に管内事業所へ提供する。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① 管内経済動向分析公表回数	HP掲載	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	HP掲載	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

(特記事項) 現行は令和3年度の実績値

### (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 50 者） 業種内訳：飲食業 5 者、小売業 5 者、 サービス業 25 者、建設業 15 者

調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 50 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>

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【実施内容】

平成 28 年度に実施。

#### 【課題】

消費者を対象とした一般的な調査にとどまっていたことから、商品・サービス開発に繋がる有益なデータとして価値を示すことはできなかった。

#### 【今後の展開】

需要動向調査は、消費者ニーズ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、対象事業者の対象顧客の生の声を聞けるような調査とする。

### (2) 目標

支援内容	現 行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① 顧客像明確化のための調査対象事業者数	未実施	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(特記事項) 現行は令和 3 年度の実績値

### (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 顧客像明確化のための調査の実施	
対象事業者	商品・サービス開発に意欲的な 生活関連サービス事業者5者/年
調査内容	<p>《調査目的》</p> <p>支援事業者の提供価値を理解してくれる顧客像を明確化するため、提供価値に反応する年齢や性別等の属性を調査し、判明した顧客像の求める商品・サービスを構築することを目的として、アンケート調査を実施する。また、調査分析結果を支援事業者にフィードバックし、顧客との関係強化方法等事業計画の策定に活用する。</p> <p>《調査手段・手法等》</p> <p>調査内容は事業者の意見をくみ取った内容とし、当地域内で実施するイベント・展示会等の来場者を対象に実施する。</p> <p>調査票は、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、事業者とのヒアリングに基づき調査票を作成する。</p> <p>調査方法は、イベント・展示会等の来場者に対して調査票を提示し、調査用紙に必要事項を記入する等の方式で実施する。目標サンプル数は1事業者30サンプル。</p> <p>調査結果は、経営指導員と専門家が協力しての集計。集計後は、回答者の属性や重点調査項目に対して各調査項目とクロス集計を行い、専門家が報告書を作成する。</p>
調査時期	<p>10月頃</p> <p>なお、新型コロナウイルス感染症によるイベント・展示会の開催が困難な場合には、インターネット調査会社等外部調査機関を活用し上記内容の調査を実施する。</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 小売業（菓子製造小売業含む）</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>・ギフトに望むこと（見栄えのするもの、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、人気のお取り寄せ品等）</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品関係については試食を実施。味や価格・パッケージ・見た目の感想</li> <li>② 理・美容室 <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> <li>・サロン専用商品の購入状況</li> </ul> </li> <li>③ 飲食店 <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> <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> <li>・試食による味や価格・見た目・ボリュームの感想</li> </ul> </li> <li>④ 建設業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・業者を選定するポイント（価格、提案力、アフターサービスの有無、保証内容等）</li> <li>・住宅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、ホームページ、ショールーム、SNS、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&lt;項目例&gt;</li> <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）</li> <li>・求める機能</li> <li>・地元工務店のイメージ</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;">結果の 活用方法</p>	<p>作成した報告書を基に当該事業所へ経営指導員等がフィードバックする。今後の商品開発に既存商品の改善、新サービスの提供に役立てるとともに、分析結果を、支援対象事業者の事業計画に反映する。</p>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【実施内容】

経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしと経営分析を実施した。全職員が巡回等により、経営分析の必要性を説明し、分析の実施にあたっては、持続化補助金申請時やマル経推薦時に実施することが多かった。必要な場合、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、一定の成果をあげることができた。

#### 【課題】

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、対象を絞らず口頭による説明であったことから必要性を理解してもらえないことがあった。また、経営分析は、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った。今後は対象事業者を絞り、RESASや商圈分析システム（MieNa）等のデータを使って効果的な掘り起こしを図る必要がある。

#### 【今後の展開】

まずは経営分析の重要性を認識してもらうことが重要なため、商圈分析システム（MieNa）を活用し、データ提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析に繋げる。経営分析では、SWOT分析等の非財務分析も併せて行い、「対話と傾聴」を通して、これまでの課題解決型の伴走支援から課題設定型の伴走支援に移行し、本質的経営課題の把握に繋げる。

### (2) 目標

支援内容	現行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① 商圈情報の提供数	—	150件	150件	150件	150件	150件
② 経営分析事業者数	43件	100件	100件	100件	100件	100件

(特記事項) 現行は令和3年度の実績値

経営分析数内訳：経営指導員5名×20件

### (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」を活用し商圈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職員を中心に経営分析を実施する。経営分析の実施にあたっては、財務・非財務の双方から十分に分析を行い、特に非財務分析については、事業者との「対話と傾聴」を通じてSWOT分析等により、経営の本質的課題の把握・強みの顕在化を行い、事業者の「腹落ち」に繋げる。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対 象 者	管内小規模事業者 150 者
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 5 km 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。
結果の活用方法	紙媒体により情報を事業者に提供しつつ、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 100 者
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》</p> <p>■ 内部環境  商品・サービス、仕入・販売方法、技術・ノウハウ、人材・組織体系、IT活用の状況等について自社の強み・弱みを把握する。</p> <p>■ 外部環境  商圈内の人口、人流、競合、業界動向について自社にとっての脅威・機会を把握する。</p>
分析手法	<p>事業者の状況や局面に合わせて、以下のツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。</p> <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>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非財務分析についてはSWOT分析のフレームワークを活用する</li> </ul>
結果の活用方法	<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>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【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。

#### 【課題】

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。また、経営分析において財務に傾注した内容となっていたため、SWOT分析等を活用し内部分析を十分に行った上で、計画策定に繋げていく必要がある。

#### 【今後の展開】

上述の課題を踏まえて、非財務内容をヒアリングし、そこで得られた内容を分析シートを活用して強みと機会を最大化した戦略に繋がるよう支援する。巡回・窓口指導を通じて分析した重点支援先を中心とした事業者を確実に計画策定に繋げていく。

### (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し、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、内発的動機づけを促す。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。

また、経営状況の分析が完了し、自社の内部環境、解決すべき課題が明確となった事業者に対して事業計画策定前にセミナーを開催し、ITに関する知識を教授するとともに、課題解決に向けた方策の選択肢を増やすことで、競争力の維持・強化を目指す。

事業計画の策定は「5. 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.16参照)を用いる。

### (3) 目標

支援内容	現 行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① DXセミナー開催件数	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
事業計画策定事業者数	43者	50者	50者	50者	50者	50者

(特記事項) 現行は令和3年度の実績値

### (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。

①DXセミナーの開催	
対 象 者	経営分析を行った事業者
開 催 数	1回(2時間×1日)
参加者数	20名
募集方法	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営分析実施者に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。</li><li>・経営分析セミナーの際に周知する。</li><li>・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。</li></ul>
講 師	中小企業診断士(ITコーディネーター)
実施内容	<p>このセミナーは、経営分析を実施し自社の内部環境・課題が明確になった事業者に対し、IT等の知識を教授することで、新たな発想を基に、より実現性の高い事業計画を策定することを目的とする。</p> <p>DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得、DXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組事例を紹介することで、事業者の課題解決の一助となるよう努める。</p> <p>セミナー開催後は、経営指導員等による個別の相談対応を行うとともに、必要に応じてIT専門家派遣を実施する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. DX関連技術や具体的な活用事例</li><li>2. クラウド型顧客管理ツールの紹介</li><li>3. SNSを活用した情報発信方法</li><li>4. ECサイトの利用方法等 など</li></ol>

#### ■事業計画策定支援

受講者の業種や事業規模が異なるため、セミナー等は実施せず、経営分析を実施した事業者に対して経営指導員等が担当制で事業計画の策定支援にあたる。

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。

また、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。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【実施内容】

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。

しかし、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所もあったため、計画の見直し等を余儀なくされ、効率的では無かった。

#### 【課題】

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。

#### 【今後の展開】

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。

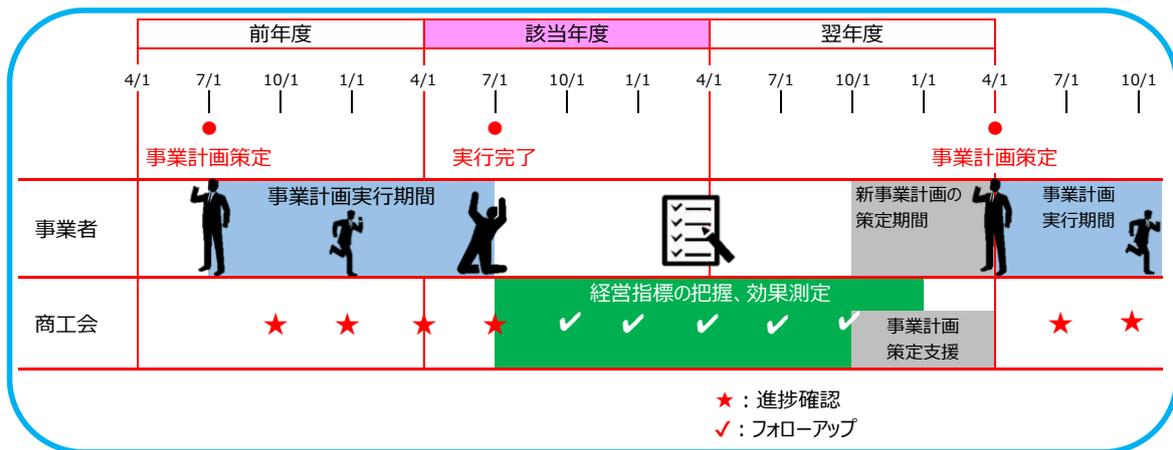
### (2) 支援に対する考え方

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。

経営者、場合によっては従業員とともに対話を通じてよく考え、経営者自身が答えを見出すことで、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力を引き出し、自走化に繋げてゆく。



### (3) 目標

支援内容	現 行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
フォローアップ対象事業者数	43 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
フォローアップ延回数	78 回	200 回				
売上増加事業者数	—	25 者				

(特記事項)・現行は令和3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 50 者
頻 度	・事業計画策定事業者 50 者 × 4 回 = 200 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><b>【支援体制】</b> 経営指導員と経営支援員の2名体制で、原則四半期に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。</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の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</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25者の売上増加とする。</p>

## 8. 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

#### ■ 地域情報ポータルサイトの構築による販路開拓支援【BtoC】

##### 【実施内容】

管内事業所を対象に、広報活動や新たな需要の開拓を目的として商工会ホームページに、企業情報ページを設けて販路開拓を支援してきた。掲載した事業所からは、商工会のホームページを見たという顧客からの問い合わせがあり、新規顧客の獲得に繋がったとの声があった。商工会のホームページに掲載されている事業所ということで、消費者に安心感を与えることもできた。また、ITの活用を苦手とする小規模事業者にとっても、入り口として商工会ホームページへの掲載はハードルが低く、始めやすかった。しかし、自らオンライン等による販路開拓等を進めるまでには至らず、高齢化や知識不足等の理由によりITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでいない。

##### 【課題】

小規模事業者のITを活用した販路開拓等のDXの推進が課題であり、小規模事業者にとって身近である商工会のホームページの掲載を入り口として、自社ホームページの作成やSNSの取組等に効果的に繋げていく必要がある。商工会のホームページは、消費者自らが見にくる魅力あるコンテンツの充実を図り、事業者の売上に直結するサイトを構築することが課題である。

#### ■ 展示会開催による販路開拓【BtoC】

##### 【実施内容】

地区内事業者の販路開拓を目的として、市内で行われる曼珠沙華祭りやふれあい祭り等のイベントにおいて、出店支援を行った。これまではイベントの飲食ブースとしての出店が多かったが、今後は消費者と事業者の接触機会となる展示会を単独で新規に開催する。

##### 【課題】

イベントにおいての出店時に獲得した新規顧客が、固定客として定着しておらず、売上増加の効果は一時的なものとなっていた。

#### ■ 今後の展開

上記課題を踏まえ、小規模事業者自らがITを活用したオンライン等による販路開拓を推進できるよう、小規模事業者の商品・サービス情報を掲載する地域情報ポータルサイトを新設し、販路開拓に寄与する。加えて、コストをかけずに発信できる情報発信の手段や手法を紹介し、その中で自らがPRしたい商品・サービスにとってどの情報発信手段が効果的であるかの選択も含め、実際の活用手法までの支援を行う。

展示会については、新規に開催し、事業所と地元消費者の繋がり場を構築する。特に顧客が展示会当日だけの一時的なものではなく、実店舗に

誘引するための取組の支援が必要となる。

## (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、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ホームページの運営は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、地域情報ポータルサイトの新設を行い、今後においても継続して実施するとともに、新たに展示会の開催を加え展開する。なお、栃木県商工会の独自事業（P.16参照）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。

展示会開催に当たっては、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、“未来へつながる強み”が構築できるよう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、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行い、DXに向けた取組を推進する。

## (3) 目標

支援内容	現 行	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
① ポータルサイト掲載による売上向上支援事業者数	—	20 者				
目標売上額/者	—	20 千円				
② 展示会による売上向上支援事業者数	—	10 者				
目標売上額/者	—	20 千円				
③ DXセミナーによる売上向上支援事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	—	15 千円				

(特記事項) 現行は令和3年度の実績値

目標の対象となる事業者は事業計画策定事業者とする。

## (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 地域情報ポータルサイト構築による需要開拓支援【BtoC】

対象事業者

事業計画策定支援事業者を中心とした販路開拓を図る事業者

事業内容	<p>当地域の企業情報を広く発信し、事業所の販路開拓を実現する。地域情報ポータルサイト「小山市おもいがわナビ」（仮称）を新設し、地元消費者が求める商品やサービスを提供する小規模事業者を探しやすくする。</p> <p>ポータルサイト構築にあたっては、事業者が商品やサービスに係る情報を自ら地域内外に発信し、売上を増やすことを目的とする。その上で、当地域の生活関連サービス事業者等のクーポンやお得情報を掲載し、新規顧客を獲得する。</p> <p>ポータルサイト掲載を入り口として、③DXセミナーによる販路開拓支援に繋げる。</p>
実施時期	通年
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域情報ポータルサイト掲載をきっかけに、自社ホームページの作成やSNSへの取組につながる</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> </ul>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・掲載事業者の売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、掲載内容の検討及びサイト自体のコンテンツの見直しを行う。</li> <li>・自社ホームページやSNSの取組について支援を行う。</li> </ul>

## ②展示会による販路開拓支援【BtoC】

対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	<p><b>【目的】</b> 事業計画策定支援事業者を中心に出店を促し、新規顧客の獲得・販路開拓を図る。</p> <p>出展にあたって、消費者需要動向調査等の結果を踏まえ、独自の・個性的な商品・サービスを効果的にPR出来るよう支援し、展示会だけの一時的な繋がりだけでなく、実店舗への来店を促し、顧客との継続的な関係の構築が目標であることを参加事業所と確認する。</p> <p><b>【内容】</b> 人の集まる市内大型施設にて、新規に展示会を開催する。地域管内に広く周知するためのポスターやチラシを作成。チラシについては朝刊紙の新聞折込を行う。また、会場には多くの来場者が見込まれるため、衛生面・安全面に配慮した設営を行う。</p> <p><b>【支援方法】</b> 出店する重点支援事業所に対しては、当日の売上額や新規顧客獲得数など販路開拓に係る目標を設定する他、強みである商品・サービスのPRを行い、販路開拓を支援する。さらに、イベント当日のみの売上で終わらず、イベント後に自社へ誘導できるようなチラシやパンフレットの作成等、一連のスキームとして支援する。</p> <p><b>【想定来場者数】</b> 約 4,000 人</p> <p><b>【開催場所】</b> 市内大型施設</p> <p><b>【想定出店者数】</b> 約 15 店舗</p>

実施時期	毎年10月頃（年1回）
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベント当日の売上獲得及び認知度向上</li> <li>・ 自店への誘導による新規顧客の獲得及び地元購買率の向上</li> </ul>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。</li> <li>・ 新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。</li> </ul>

### ③DXセミナーによる販路開拓支援【BtoC】

対象事業者	販路開拓を目指す生活関連サービス事業者の事業計画策定事業者等
事業内容	<p>ITコーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のためのセミナーを開催する。自社製品の販路開拓を図るためのSNS・ホームページ作成に役立つWordPressや、Amazon・楽天等eコマースへの出店方法を教授するセミナーを行い、小規模事業者のIT能力の向上、苦手意識の払拭につなげる。</p> <p>セミナー開催後は、職員のフォローアップにより個人のホームページ等の開設を支援する。</p>
実施時期	毎年8月頃
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規顧客の獲得</li> <li>・ 小規模事業者のITへの苦手意識の払拭</li> </ul>
実施後のフォロー	<p>職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</p> <p>また、受講者には、進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスをを行う。</p>

## II. 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

### 9. 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、本市商業観光課職員、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、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図表17）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

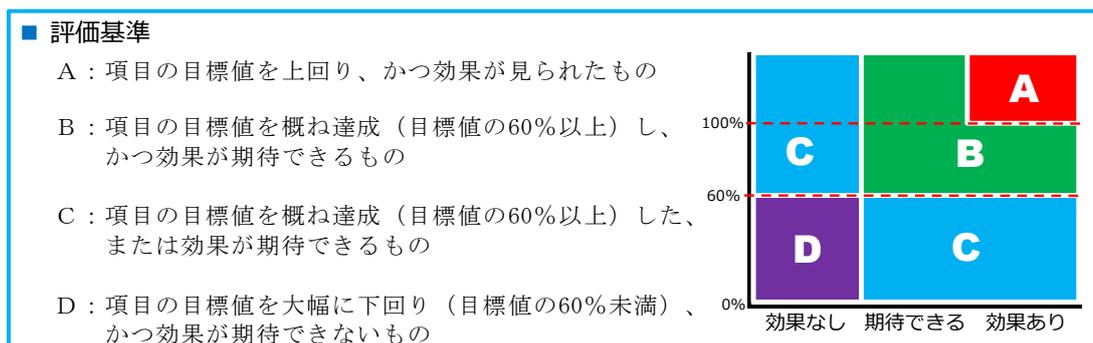
また、検討委員会の評価は、県内33商工会の目標「年度別のアクションプラン」（図表18）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果

を加えて、当商工会の総代会資料に実績を掲載し、理事会、総代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PDCA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 17：検討委員会における評価基準】



## (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PDCA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し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、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（外部有識者）</li> <li>・ 当市商業観光課職員</li> <li>・ 法定経営指導員</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・総代会に報告</li> <li>・ 「アクションプラン」の結果（図表18）とともに、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 18 : 2022 アクションプラン実績集計表】

区 分				合 計					
集 計 項 目									
目 標 項 目		目標値	実績値	得点	目 標 項 目		目標値	実績値	得点
<b>I 経営発達支援計画の取組</b>					得 点 : <b>0</b> /20				
①	地域の経済動向調査	A			④	事業計画策定支援	A		
②	需要動向調査	A			⑤	事業計画策定後の実施支援	A		
③	経営状況の分析	A			⑥	新たな需要の開拓に寄与する事業	A		
<b>II 会員満足度向上のための取組</b>									
1. 施策・事業の活用支援に関すること					得 点 : <b>0</b> /20				
<b>【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数</b>							15		
①	ものづくり補助金の申請支援	1			⑩	クラウドファンディングの実施支援			
②	I T 導入補助金の申請支援	1			⑪	全国物産展等への新規出展支援			
③	創業補助金の申請支援	1			⑫	スローライフへの登録支援	2		
④	事業承継補助金の申請支援				⑬	ビジネスマッチングイベント出展支援			
⑤	栃木県補助金の申請支援				⑭	グーへの新規掲載支援	10		
⑥	市町補助金の申請支援				⑮	ニッポンセレクト.com 新規出展支援			
⑦	雇用調整助成金の申請支援				⑯	独自ポータルサイトへの新規掲載			
⑧	キャリアアップ助成金の申請支援				⑰	I T を活用した販路開拓実施支援			
⑨	トライアル雇用助成金の申請支援				⑱	知的財産権の申請支援			
2. 経営改善の支援に関すること					得 点 : <b>0</b> /15				
<b>【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標</b>							1		
①	経営革新計画の申請支援				⑧	経営発達資金 斡旋支援			
②	経営力向上計画の申請支援				⑨	日本政策金融公庫融資 斡旋支援	4		
③	商工会認証システムの申請支援	2			⑩	県制度融資 斡旋支援			
④	働き方改革実行計画の策定支援				⑪	労働保険 新規事務受託の推進	5		
⑤	事業者 B C P の策定支援	2			⑫	記帳機械化 新規受託の推進	1		
⑥	事業承継計画の策定支援	1			⑬	決算代行 受託件数の純増目標	4		
⑦	マル経融資 斡旋支援	6			⑭	e-Tax利用件数の純増目標	10		
<b>III 支援体制の強化に向けた取組み</b>									
1. 組織力の向上に関すること					得 点 : <b>0</b> /20				
<b>【重点】新規会員の加入件数</b>							10		
①	会員数の純増目標	±0			⑤	新規青年部員の加入推進	2		
②	任意脱退 0 件				⑥	青年部員数の維持	●		
③	創業者の新規加入推進	2			⑦	新規女性部員の加入推進	3		
④	事業承継後の会員維持	1			⑧	女性部員数の維持	●		
2. 安定的な財源の確保に関すること									
<b>【重点】福祉共済の新規加入人口数</b>							5		
①	福祉共済保有口数の純増目標	4			⑧	記帳受託手数料の維持	●		
②	火災共済の新規契約推進	3			⑨	会費収入の維持	●		
③	火災共済保有件数の純増目標	3			⑩	受託事務手数料の維持	●		
④	火災共済保有金額の維持	●			⑪	新規賛助会員の加入推進	1		
⑤	小規模企業共済の新規加入推進	2			⑫	労働保険受託件数の維持	●		
⑥	中小企業退職金共済の新規加入推進	2			⑬	市町補助金額の維持	●		
⑦	倒産防止共済の新規加入推進	2							
3. 支援体制の整備に関すること									
<b>【重点】巡回訪問（指導企業数）の徹底</b>							90%以上		
①	1 企業当たりの巡回指導回数	2			⑤	SNS・H P による情報発信の増加	24		
②	1 企業当たりの窓口指導回数	2			⑥	商工会報発行の増加	0		
③	伴走型補助金の活用				⑦	職員のセミナーへの積極的な参加	●		

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【実施内容】

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」を目的に取り組んだ。

栃木県商工会連合会が開催する研修会や全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員WEB研修）、大・中・小企業研修等を受講し、個社支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めた。併せて中小企業診断士等の専門家派遣に職員が同行することで、OJTによる支援力の向上に繋がった。

また、事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図るほか、当商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を図った。

#### 【課題】

小規模事業者支援に従事してきた経験年数や主たる担当業務により、各経営指導員の支援能力には総合的・分野的にも“ばらつき”があり、個人の能力に依存した状況となっている。そのため、支援分野や支援事業者ごとに特定の経営指導員に頼るしかない場合や、対応する経営指導員が変わることで事業者の支援内容に対する充足度に差が生じてしまうことがある。

このような状況を踏まえ、経営指導員等の個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組みを構築する必要がある。

#### 【今後の展開】

事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図ると同時に、研修等で得た知識やそれを活用した支援ノウハウの他、効果のあった支援事例を当商工会組織として情報を蓄積し共有化を図る。さらに、中小企業診断士等の専門家を講師に招き、経営力再構築型伴走支援で特に必要とされる「対話と傾聴」のスキルアップし、最終的に経営者の自走化につながるまでの一連の支援を強化していく。

### (2) 事業内容

#### ① 取組の方向性

今回においても、法定経営指導員を含めた職員の資質向上のため、国の経営指導員研修事業のほか、各種団体主催の研修会に参加して経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を図る。特に、経営力再構築伴走支援に関する研修等については積極的に参加し、支援手法の習得・向上を図るとともに、DX等の取組事例や最新情報についても積極的に収集し、小規模事業者に教授できるよう努める。

また、個々に得た支援ノウハウ・情報については月1回程度、定期的に経営発

達支援計画ミーティングを開催し共有・蓄積が図れるよう対応する。

## ②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外部研修会参加による知識の習得及び支援スキルの向上（off-JT）	
目 的	<p>経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を目的に、関連する専門的知識を計画的に習得する。</p> <p>経営指導員は、支援に必要な専門的知識を身につけるとともに、事業者が持つ問題点および課題把握のためのヒアリングスキル、その後の指導・助言方法、中小企業施策活用のための具体的手順等を習得し、実際の支援に活かす。</p> <p>経営支援員は、経営発達支援計画遂行のための知識・ノウハウを身につけるための研修に積極的に受講することで、経営指導員のサポートを行うことができる体制を構築する。</p>
対象職員	当商工会職員（経営指導員5名、経営支援員6名）
内 容	<p>①栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加 このセミナーは、経営分析結果の活用方法、戦略的な経営計画・事業計画の立案方法のほか、創業や事業承継支援に必要な知識等が習得できる実務的な内容となっている。アプローチする分野や使用するツール、支援対象等別に、毎年概ね4コースが用意されているので、当該職員の支援レベルに合ったコースに参加させる。</p> <p>②全国統一演習研修事業（経営指導員Web研修） 経営情報システム、経営法務、企業経営理論、財務会計、経済学、経済政策、中小企業経営、中小企業政策等の中小企業経営全般をeラーニング方式で学習できるので各自が空き時間を利用し受講する。</p> <p>③とちぎ地域企業応援ネットワーク主催のセミナーへの参加 ネットワークが主催する創業支援・事業承継支援・金融支援・経営力向上支援の4つのプロジェクトチーム別の支援能力向上を目的としたセミナーへ経営指導員を積極的に参加させ、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの習得を目指す。</p> <p>④中小企業大学校主催の中小企業支援担当者研修（専門・上級）への参加 商工会等中小企業支援機関の担当者を対象とした、業務に必要な専門知識ならびに実践力・分析力を高める内容で3～5日間、30コース程度用意されているので、支援スキルが特に不足しているITの活用、創業支援、事業承継支援に対するコースへ参加させる。</p>

	<p><b>⑤DX推進に向けたセミナーへの参加</b> 当商工会全職員がITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、業務効率化や需要開拓等のDXの推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者のDX推進にあたる。</p> <p><b>⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加</b> 対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加し、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。</p> <p><b>⑦小規模事業者課題設定力向上研修への参加</b> 課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修に参加し、その後続くスムーズな課題解決に繋げる。</p>
--	--

<b>②内部勉強会による資質向上</b>	
<p><b>目的</b></p>	<p>職員の意識レベルや経営支援スキルを向上させ、伴走支援の高度化を図るとともに、職員の支援スキルの平準化を目的に開催する。</p>
<p><b>対象職員</b></p>	<p>当商工会職員（経営指導員5名、経営支援員6名）</p>
<p><b>内容</b></p>	<p>職員が順番で講師を務める定期的な経営発達支援計画勉強会（年4回）を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。テーマは、参加職員が目的意識をもって学べるよう、経営分析の手法や事業計画書策定プロセスなど各年度当初に職員間で話し合いをもち決定する。</p> <p>特に、経営力再構築伴走支援の実践に向けた支援手法の習得や、小規模事業者のDX推進への対応については喫緊の課題であることから、重点テーマとして定め、支援能力の向上を図る。</p> <p>また、全4回のうち2回は、中小企業診断士等、高次の知識や経験を持つ専門家を講師に招いて資質の向上を図る。</p>

<b>③OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上</b>	
<p><b>目的</b></p>	<p>経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家等に同行し、知識の習得・支援スキルの向上につなげる。職員個々のスキル向上を目指すとともに、経営指導員と経営支援員間の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。</p>
<p><b>対象職員</b></p>	<p>当商工会職員（経営指導員5名、経営支援員6名）</p>

内 容	<p>中小企業診断士による個別支援の際には職種を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。経営支援員における担当先については、記帳担当や部会など日頃より繋がりのある事業者を選定する。</p> <p>また、事業計画策定支援後など事業者の課題解決の際には、必要とされる支援に対し、経営指導員と経営支援員が意見を出し合い、協力体制の下で支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。</p>
-----	---

#### ④支援ノウハウの共有・蓄積

目 的	<p>上述した事業について、個々に得た支援ノウハウ・情報を組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化および、職員の支援レベルの平準化を図る。</p>
実施内容	<p>①については、全職員が資料に目を通し内容を把握するとともに、月1回の経営発達支援計画ミーティングにて情報の共有化を図る。</p> <p>②については、経営発達支援計画勉強会開催後、各職員が所感を含めた報告書を作成するほか、得た知識をアウトプットできる場を設定し、実践する。</p> <p>③については、支援データベース（基幹システム）に入力し、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、担当者以外の者も一定レベル以上の対応が出来るよう内部体制を整えるとともに、週1回の朝礼等で情報を共有する機会を設ける。</p> <p>特に、DXについては小規模事業者の喫緊の課題であるため、事業者からの相談・指導内容を組織全体で情報共有するとともに支援事例の蓄積を図り、全職員が一定レベル以上の対応ができるよう整備する。</p>

(別表 2)

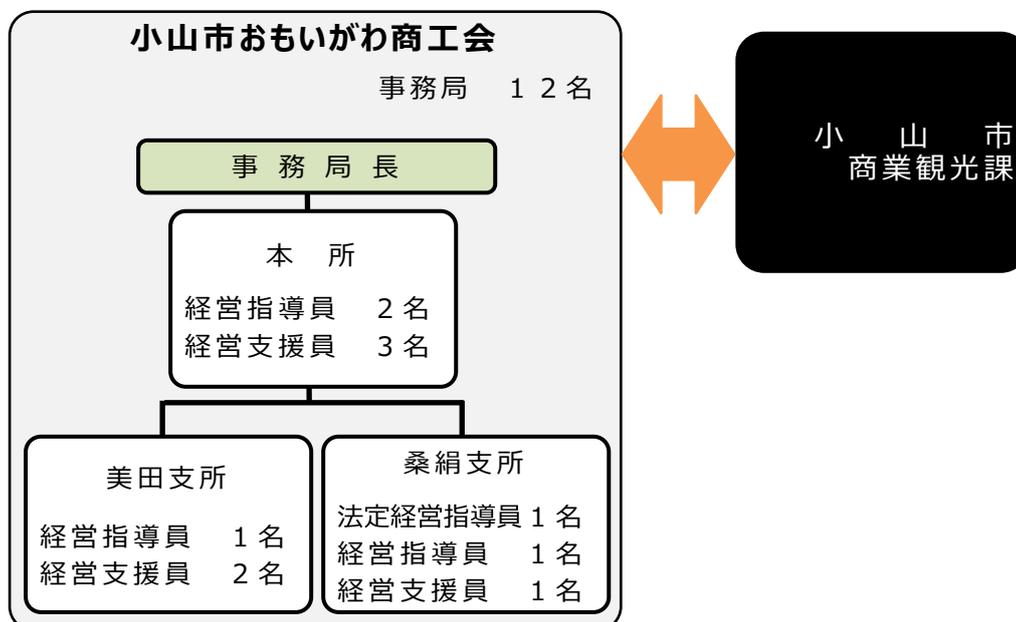
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和 4 年 11 月現在)

- (1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)

小山市おもいがわ商工会 (全体) の実施体制



- (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

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

- 氏 名 : 藤橋 洋子
- 連絡先 : 小山市おもいがわ商工会桑絹支所 TEL. 0285-22-4523

## ②法定経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員の関わり	
内 容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言</li> <li>・ 目標達成に向けた進捗管理</li> <li>・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供</li> <li>・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画</li> <li>・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備</li> </ul>
手 段	全職員を集めた経営発達支援計画ミーティングを実施
頻 度	月 1 回（1 日頃）
その他	ミーティングの内容は小山市商業観光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 小山市おもいがわ商工会

所 在 地	〒 3 2 9 - 0 2 0 5 栃木県小山市間々田 1 1 8 3 - 2
電話番号	0 2 8 5 - 4 5 - 0 2 6 1
F A X	0 2 8 5 - 4 5 - 8 1 7 7
E-Mail	omoigawa_net@shokokai-tochigi.or.jp

#### ② 小山市 商業観光課

所 在 地	〒 3 2 3 - 8 6 8 6 栃木県小山市中央町 1 - 1 - 1
電話番号	0 2 8 5 - 2 2 - 9 2 7 5
F A X	0 2 8 5 - 2 2 - 9 2 5 6
E-Mail	d-kankou@city.oyama.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)

	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度
必要な資金の額 計	8,100	5,100	5,100	5,100	5,100
3.経済動向調査に関する事業	150	150	150	150	150
4.需要動向調査に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5.経営状況の分析に関する事業	100	100	100	100	100
6.事業計画の策定支援に関する事業	630	630	630	630	630
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	70	70	70	70	70
8.新たな需要開拓に関する事業	6,000	3,000	3,000	3,000	3,000
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
10.経営指導員等の資質向上に関する事業	100	100	100	100	100

(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、加入金、寄付金、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	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	