

経営発達支援計画の概要

実施者名	下野市商工会【法人番号 2060005005243】 下野市【地方公共団体コード 092169】
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日（5年間）
目 標	<p>当地域における「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を自己変革力を高め、『持続可能な経営と地域活性化の担い手』として地域と企業を持続的に発展させている。</p> <p>と設定し、今後5年間は『経営力向上がもたらす“自立的な”事業の持続的発展』を目標として掲げ、小規模事業者の経営基盤強化に繋げる。</p> <p>これにより、当市が掲げる「地域資源を活かし、産業・地域が躍進するまちづくり」となることで、市民の幸福感の向上と、人や企業に選ばれる自治体の実現に寄与する。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の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経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 新規顧客を獲得するため、顧客ニーズを把握するアンケートを実施し、新商品・新メニューの開発及び現商品の改善に繋げ、新たな需要の開拓に寄与する。</p> <p>5. 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、信頼関係の構築をおこない、経営課題に対し事業者自らの“気づき”を促し本質的な経営課題の特定と事業者の腹落ちに繋げる。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力維持・強化を目指す。経営力再構築伴走支援の手法を用いて、事業者の潜在力を発揮し、顧客ニーズに合致した強みを最大限活かした具体的に実現可能な事業計画を支援チームにより策定し、事業者の売上増に寄与する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 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>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 展示会の出展や、冊子作製・Web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、事業者の収益力向上に繋げる。</p>
連絡先	<p>下野市商工会 〒329-0412 栃木県下野市柴897番地10 TEL：0285-44-0202 FAX：0285-44-1558 E-mail：shimotsuke_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>下野市産業振興部商工観光課 〒329-0492 栃木県下野市笹原26番地 TEL：0285-32-8907 FAX：0285-32-8611 E-mail：syoukoukankou@city.shimotsuke.lg.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. 目 標

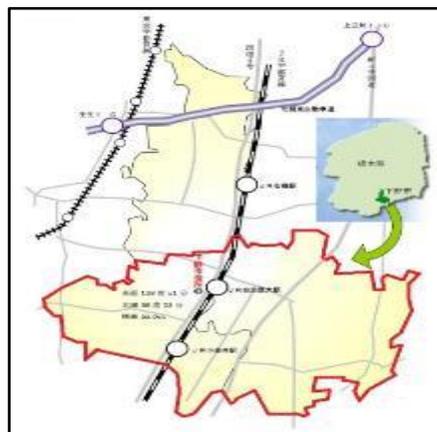
(1) 地域の現状と課題

① 下野市と下野市商工会地域の現状

《立地及び交通》

当市は平成18年に3町（旧南河内町・旧国分寺町・旧石橋町）の行政合併によって誕生した。関東平野の北部、栃木県の中南部に位置し、都心から約85km圏にあり、首都圏の一端を構成している。

当商工会地域は、旧南河内町と旧国分寺町の区域であり、平成24年4月1日、旧南河内商工会と旧国分寺商工会の2商工会が合併し、下野市商工会となった。現在市内には当商工会と石橋商工会が併存している。



《地勢》

当市は南北約15.2km、東西約11.5km、面積74.59km²を有し、北は県都宇都宮市、南は小山市、東は真岡市（旧二宮町）と上三川町、西は栃木市と壬生町に接する。東に鬼怒川と田川、西に思川と姿川が流れる高低差の少ない、古来より開けた平坦で自然災害も少ない地域である。

《交通》

当市の鉄道は南北にJR宇都宮線が縦貫し、市内に小金井駅、自治医大駅、石橋駅の3駅があり、東京都心へのアクセスは約70分となっている。

道路は、国道4号及び新4号国道が南北に縦貫し、国道352号が東西を横断している。高速自動車道路は、東北自動車道「栃木インターチェンジ」から約30分、北関東自動車道「宇都宮上三川インターチェンジ」から約20分である。

これらの交通網を有することで、幹線道路網で首都圏各地、東北地方へもアクセスし易い。

《当商工会地域》

当商工会地域の面積は52.15km²で当市全体の70%を占める。JR宇都宮線の自治医大駅を中心にニュータウンによる新市街地が拡がり、日光街道沿い小金井の旧宿場町とその周辺の田園地帯とともに形成される。

昭和49年に自治医科大学・同附属病院が開設されたことに伴い、多くの医療機関が点在し、医療体制が充実している。

管内にはJR宇都宮線小金井駅、自治医大駅の2駅及び、国道4号、新4号国道と充実した交通網があり、市外への通勤・通学に多く利用されている。

《総人口及び世帯数の推移》

当市の人口は令和6年6月末日現在59,716人、世帯数は25,806世帯となっている。人口・世帯数比較(図表:1)に示すとおり、令和元年6月末時点との比較で人口は408人の減少、世帯数は1,634世帯の増加となっており核家族化の進行、単身世帯の増加が見受けられる。国立社会保障・人口問題研究所によると、11年後(令和17年)における当市の総人口は55,398人になるとされており、人口減少となっているが、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、令和元年が38,727人で、5年後の令和6年では38,337人となっており、1.0%(390人)の減少となっている。世帯数については、令和元年が15,798世帯で、5年後の令和6年では16,749世帯と6.0%(951世帯)の増加で、全体の世帯増加率6.7%を下回っている。

(図表:1) 人口・世帯数比較

	令和元年6月		令和6年6月	
	人口	世帯数	人口	世帯数
下野市全体	60,124	24,172	59,716	25,806
当商工会地域	38,727	15,798	38,337	16,749
国分寺地区	18,808	7,510	18,507	7,966
南河内地区	19,919	8,288	19,830	8,783

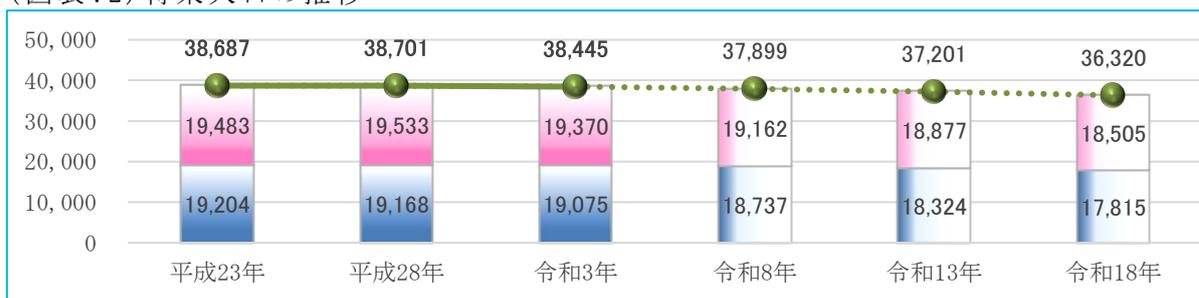
出典：下野市地区別人口統計

当商工会地域の各地区を比較してみると、南河内地区の人口減少の幅が緩やかである(図表:1参照)。南河内地区の仁良川地域において、令和5年度まで行われた大規模な土地区画整理事業により、新たな人口の流入が生じたためである。

(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は、平成28年(38,701人)をピークに、減少へと転じており、12年後(令和18年)における人口は、36,320人(減少率6.1%)に減少すると予想されている(図表:2参照)。県内他市町と比較すると、緩やかな減少となっている。

また、夜間人口と昼間人口を比較すると夜間人口の方が多く、通勤者・通学者が地域外に流出しており、拠点性の低い地域である(図表:3参照)。

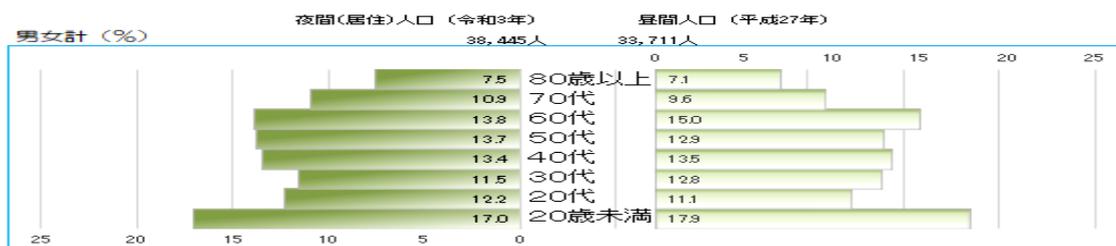
(図表:2) 将来人口の推移



折れ線<男女計> 縦棒<下:男性、上:女性>

出典：(株)日本統計センター「MieNa」

(図表:3) 年代別人口構成比<夜間(居住)・昼間>



出典：(株)日本統計センター「MieNa」

年齢3区分においては、当市全体と当商工会地域は、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、老年人口の割合は低い。当商工会地域は特に、生産年齢人口比が高く、高齢化は緩やかである（図表：4参照）。

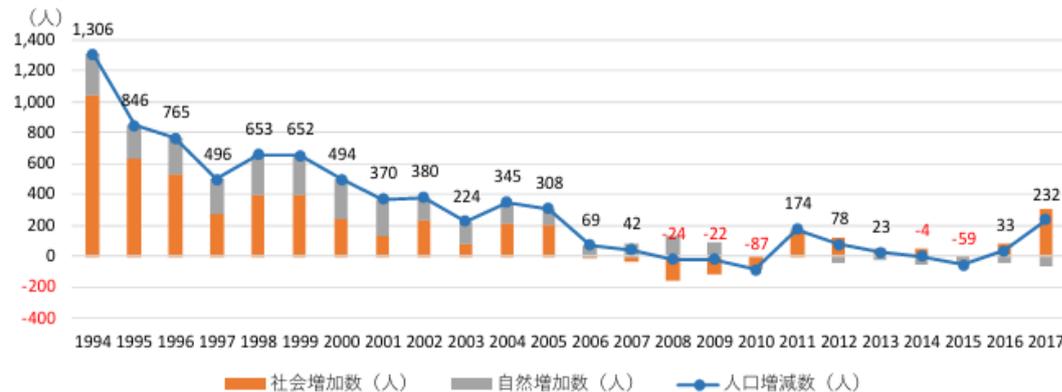
（図表：4）栃木県・下野市・当商工会地域における年齢3区分人口の比較（令和3年）

	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）
栃木県	11.8%	59.1%	29.1%
下野市全体	12.3%	60.9%	26.8%
当商工会地域	12.1%	62.6%	25.3%

出典：国勢調査、MieNaを加工

下野市の社会増減と自然増減の推移（図表：5）を見ると2007(平成19)年までは、人口増加で推移してきたが、2008(平成20)年から2010(平成22)年にかけて社会減により人口減少が続いた。社会増減数は、2016(平成28)年以降は増加に転じたが、自然増減数は2012(平成24)年以降は継続して減少となっており、今後は自然減による人口減が懸念される。

（図表：5）下野市の社会増減と自然増減の推移

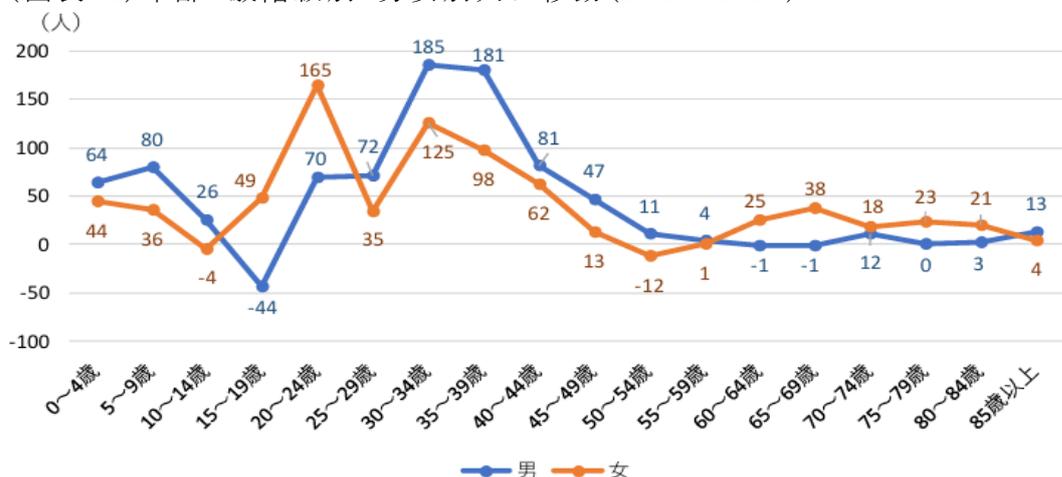


※自然増加数は、一定期間における出生・死亡に伴う人口の増減（出生数－死亡数）
社会増加数は、一定期間における転入・転出に伴う人口の増減（転入数－転出数）

出典：下野市人口ビジョン

年齢5歳階級別・男女別人口移動（図表：6）をみると、男性・女性ともに30歳代で大幅な転入超過となっており、ファミリー世帯の需要が高く、子育て世帯のUターン者や転入者が多い。

（図表：6）年齢5歳階級別・男女別人口移動（2010→2015）



出典：下野市人口ビジョン

当地域の人口構造において、県平均と比べ年少人口・生産年齢人口の割合が高く、30歳代を中心とした子育て世帯の転入が顕著である。一方で、地域外への通勤・通学者が多く、昼間人口の流出に伴う経済循環が十分でないことが課題である。また、2012年以降の自然減継続により、人口減少が続く見込みであり、地域活力の低下が懸念される。地域活力維持のため、30歳代を中心とした若い世代や子育て世帯のニーズに応える地域コミュニティと事業者間の連携強化と、消費喚起による地域経済の活性化や、定住促進支援が急務である。

《当地域における産業状況》

令和2年の経済センサス活動調査、業種別商工業者の増減比較（図表：7）によると当商工会地域の商工業者数は、1,113社で、平成28年の調査と比べ、32社が減少、減少率は2.7%である。業種別で見ると建設業が1.4%、その他の業種が9.6%増加しているが、それ以外の業種は減少となっている。特に宿泊・飲食業が11.7%と減少率が最も高く、次いで卸売・小売業となっている。

産業別の民間従業者数では、第3次産業の民間従業者数が最も多く、特に医療・福祉の割合が高い。3次産業を除く全ての産業で、就業者[在住者]の方が民間従業者[在勤者]より多い（図表：8参照）。

（図表：7）業種別商工業者の増減比較

項目	商工業者数	建設業	サービス業	卸売小売業	製造業	宿泊飲食業	その他
平成28年	1,145	205	344	269	98	136	93
令和2年	1,113	208	337	253	93	120	102
増減数	▲ 32	3	▲ 7	▲ 16	▲ 5	▲ 16	9
増減率	▲ 2.7	1.4	▲ 2.0	▲ 5.9	▲ 5.1	▲ 11.7	9.6

出典：H28・R2 経済センサス活動調査より作成

（図表：8）当地域における居住地[在住者]と就業地[在勤者]の産業別人口

		就業者[在住者] 平成27年	民間従業者[在勤者] 平成28年
産業計		18,067人	15,108人
第1次産業		1,271人	72人
	農林漁業	1,271	72
第2次産業		4,553人	2,790人
	鉱業・採石業・砂利採取業	2	0
	建設業	1,067	812
	製造業	3,484	1,978
第3次産業		12,243人	12,246人
	電気・ガス・熱供給・水道業	74	0
	情報通信業	276	16
	運輸業・郵便業	1,153	1,113
	卸売業・小売業	2,293	2,247
	金融業・保険業	294	114
	不動産業・物品賃貸業	259	256
	学術研究・専門・技術サービス業	737	262
	宿泊業・飲食サービス業	652	1,165
	生活関連サービス業・娯楽業	522	433

楽業		
教育・学習支援業	1,256	1,162
医療・福祉	3,578	4,183
複合サービス事業	140	235
サービス業	1,009	1,060

出典：(株)日本統計センター「MieNa」

管内の小規模事業者数は、この5年間（平成28年と令和2年との比較）で、61社（6.9%）減少している。業種別でみると、宿泊・飲食業が12.8%と最も減っており、次いで、卸売業・小売業が11.5%減少。製造業が10.9%減少となっている。一方、建設業は0.5%の増加となっている（図表：9参照）。

（図表：9）業種別小規模事業者の増減比較

項目	小規模事業者数	建設業	サービス業	卸売小売業	製造業	宿泊飲食業	その他
平成28年	872	185	321	173	73	78	42
令和2年	811	186	299	153	65	68	40
増減数	▲61	1	▲22	▲20	▲8	▲10	▲2
増減率	▲6.9	0.5	▲6.8	▲11.5	▲10.9	▲12.8	▲4.7

出典：H28・R2 経済センサス活動調査より作成

当商工会、過去5年の開廃業等推移をみると、直近3年は廃業数が開業数を上回る状況が続いている（図表：10参照）。当会への退会届の確認によると、廃業の原因は、代表者自身が高齢に伴う後継者不在により、事業継続が困難となったの自主廃業がほとんどである。

（図表：10）当商工会会員開廃業等の推移

項目	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度
開業・進出事業者	22	19	18	15	9
廃業・倒産事業者	17	18	22	25	22
増減数	5	1	▲4	▲10	▲13

出典：小規模事業経営事業費補助金実績報告より作成

[主要業種別の現状]

当地域の主要業種である建設業、サービス業、小売業、飲食業について、各業界が直面する経営課題や事業環境の変化、地域特性を踏まえた現状は次のとおり。

業種	現状
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料費高騰、人件費上昇による適正利益確保が困難 ・人口減少に伴う新規の建設需要低下により、経営の不安定化 ・公共工事の減少と、大手建設会社との競争により受注競争の激化 ・関連法への改正対応、人材育成、技術承継、事業承継計画の整備といった事業の安定継続に必要な項目対応への遅れ ・熟練技術者の高齢化や若手採用難、後継者不在による廃業数の増加 ・ICT(情報通信技術)やIoTといったデジタル化・自動化への投資不足による導入遅れ ・頻発する災害に伴う、地元建設事業者の防災・復興における役割の重要性増大 ・リフォーム・メンテナンス需要への多角的な対応と、特定分野への特化や得意分野の確立といった専門化

サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費や材料費の上昇、設備投資・メンテナンスコストの増加による利益率低下 ・対面サービス需要減少により、利用頻度、利用単価の減少による売上減少 ・消費活動の変化に伴う、顧客ニーズの多様化、個別化・高度化する顧客要求への対応必要性の高まり ・業種別法規制や基準への対応、個人情報保護や情報セキュリティ対策といった直面する課題が多い ・デジタル化対応への遅れ (IT技術・デジタルツール・オンライン予約システム・キャッシュレス決済・デジタルマーケティング) ・地域特性を活かした、独自性・専門性の高いサービス提供の必要性高まり ・情報発信力の弱さ(SNSやウェブサイトの活用・効果的な広告・宣伝) ・専門的スキルを持つ人材確保が困難、後継者不在による廃業リスク増 ・事業承継計画の未整備により、円滑な事業承継が困難
小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・ワンストップで必要な買い物ができる商店街がないことや、魅力ある店舗、商品が少なく、地域内大型店へ購買力の集中 ・宇都宮市の「インターパーク宇都宮南」や小山市の「ハーベストウォーク」などへのアクセスが良く、購買力が地域外へ流出 ・需要低下による経営者の意欲低下、人材確保が困難、後継者不在、業績悪化による廃業の増加
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料費・光熱費の上昇による利益率の低下 ・消費活動の変化に伴う利用頻度、利用単価減少による売上の減少 ・資金不足による設備更新、店舗改装の遅れによる店舗の老朽化 ・衛生管理強化・新たな営業形態への対応遅れ (「HACCP(ハサップ)」に沿った衛生管理・デリバリーサービス テイクアウトの需要増加・オンライン予約システムの導入) ・SNSやWEBサイトを活用した効果的な情報発信の不足により、情報発信力が弱い ・ベッドタウンとしての魅力は高いが、地元の飲食シーンは発展途上 ・地域外から来訪者が多いが、魅力あるメニューが少なく実来店へとつながっておらず、経済波及効果が乏しい ・人材確保が困難、後継者不在による廃業の増加

当地域の産業構造において、この5年間で商工業者数が2.7%減少し、特に宿泊・飲食業や卸売・小売業の減少が顕著である。小規模事業者は6.9%減少しており、直近3年は廃業数が開業数を上回る状況が続いている。主な課題として、後継者不在による事業承継問題、原材料費高騰による利益率の低下、デジタル化対応（情報発信不足）の遅れがある。

また、変化した消費者ニーズへの対応が遅れており、地域外への購買力流出によって地域内経済の活力低下が進んでいる。このことから、消費者ニーズを捉えた商品、サービスの提供とデジタル化対応（情報発信）によって、競争力を高める事が必要である。

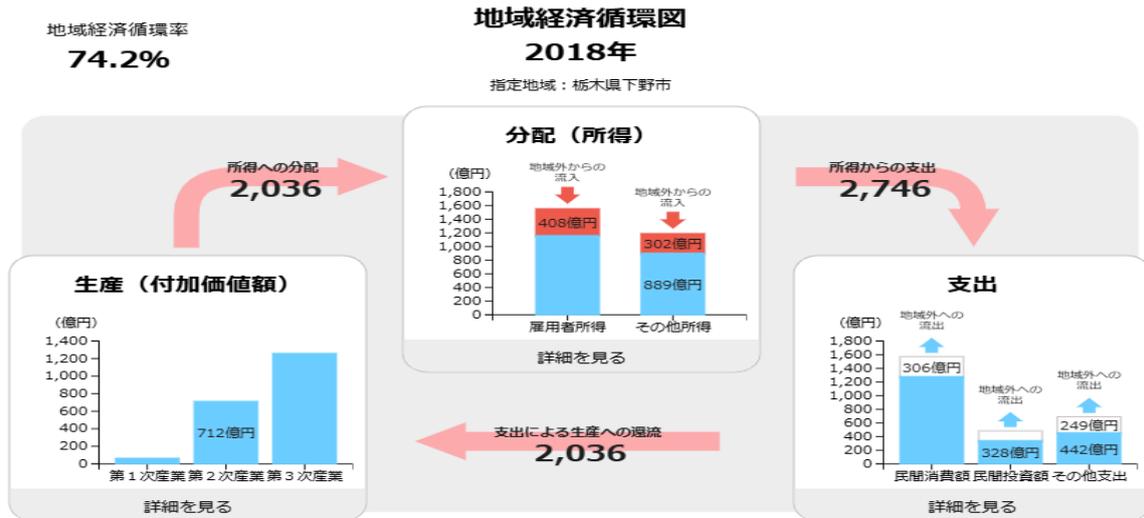
《新型コロナウイルス感染症や物価高騰等による影響》

新型コロナウイルス感染症の影響による消費活動の変化、国際情勢の変動に伴うサプライチェーンの見直し、物価やエネルギー高騰により、当商工会地域の小規模事業者の多くは、激変する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と需要の変化を的確につかみ、事業転換、事業再構築を視野に入れた迅速かつ柔軟な対応・取組が求められる。

[地域内消費の現状]

地域経済循環図（図表：11）を見ると、近年の当市における市外への民間消費支出の流出拡大が継続している。2013年は219億円であったが、2018年には306億円へと拡大しており、県（17.3%）や人口同規模地域（5.9%）と比較し当市（26.1%）は消費流出率が高い。地元購買力の流出により、地域内事業者では売上減少、収益性の低下を招いている。事業の拡大や、新たな設備投資が困難になるなどの悪循環に陥っており、商店街の活気が失われている。地元購買力を商品区分別に見ると、外食を除く10商品の流出率は54.0%で、外食は63.0%の流出率となっている。流出先は、宇都宮市と小山市で半数以上を占めているが、宇都宮市と小山市からの流入は、わずか0.7%と極めて少ない。（H26年度栃木県地域購買動向調査より）

（図表：11）地域経済循環図



出典：REASAS

[住環境の現状]

当市は、(株)東洋経済新報社の都市データパック「住みよさランキング2024」において、総合評価で栃木県内1位、北関東エリア2位、関東エリア（同規模都市）2位にランキングされている。特に当商工会地域は、自治医科大学附属病院を核とした医療施設が充実しているため、上述のランキングに貢献している。加えて医療従事者や都心通勤者が多く居住していることから市の財政状況及び市民の個人所得も栃木県内1位で、富裕度の高い地域である。一方、商業施設や飲食店が少ないことで利便性の評価は低い。

当地域の住環境においては、住みよさランキングで高評価を得ており、医療施設の充実や富裕度の高さが特徴だが、消費の域外流出が深刻な状況となっている。特に外食は63.0%、その他商品で54.0%もの高い流出率を示し、宇都宮市・小山市への依存度が高い。一方、これらの都市からの流入は0.7%と極めて低い状況である。地域内の商業施設や飲食店の不足が利便性評価を下げており、地域の購買力に見合った魅力ある商業・サービス機能の強化が求められている。

[歴史・観光の現状]

古代東国地方の仏教文化の中心地として繁栄。古東山道に沿って飛鳥・天平時代の史跡が数多く残る。当市では「東の飛鳥」と名付け、文化財の保存活用に取り組んでいる。江戸時代には日光街道の宿場町が置かれ、宿場の周辺には旅人の宿として繁盛した当時の名残をとどめた様々な名所が残る。

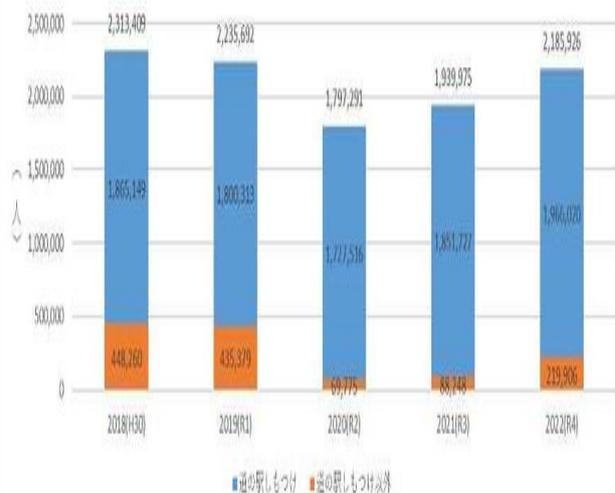
下野市年別観光客入込数（図表：12）を見ると、当商工会地域には「道の駅しもつけ」が年間約220万人の来訪客を集める観光の拠点施設として定着している。また、天平の丘公園の古民家カフェ、宿泊施設を備えた吉田村ビレッジ、三王山ふれあい公園のオートキャンプ場、ドッグランなどの観光施設が近年整備された。市内の観光拠点である

「道の駅しもつけ」では、数多くの下野ブランドの商品を取り扱い、宇都宮市と小山市からの来訪者が多い（図表 13：参照）。

下野市月別観光客入込数（図表：14）を見ると、3月～5月に開催される「天平の花まつり」（開催期間の来場者約 15 万人）が最も賑わいをみせる時期となっており、その他の月においても、「しもつけ燈桜会」・「吉田村まつり」、「天平の芋煮会」などの地域資源を活用したイベントでは多くの来訪客を集める。

当地域の観光面では、観光資源や交流人口が地域経済の活性化に十分に繋がっていない状況である。宇都宮市・小山市からの来訪者が多い特性を活かし、歴史文化資源や観光施設、地域イベントと地域内事業者をより効果的に連携させ、来訪者の消費を地域内に取り込む仕組みづくりが必要である。

（図表：12）下野市年別観光客入込数

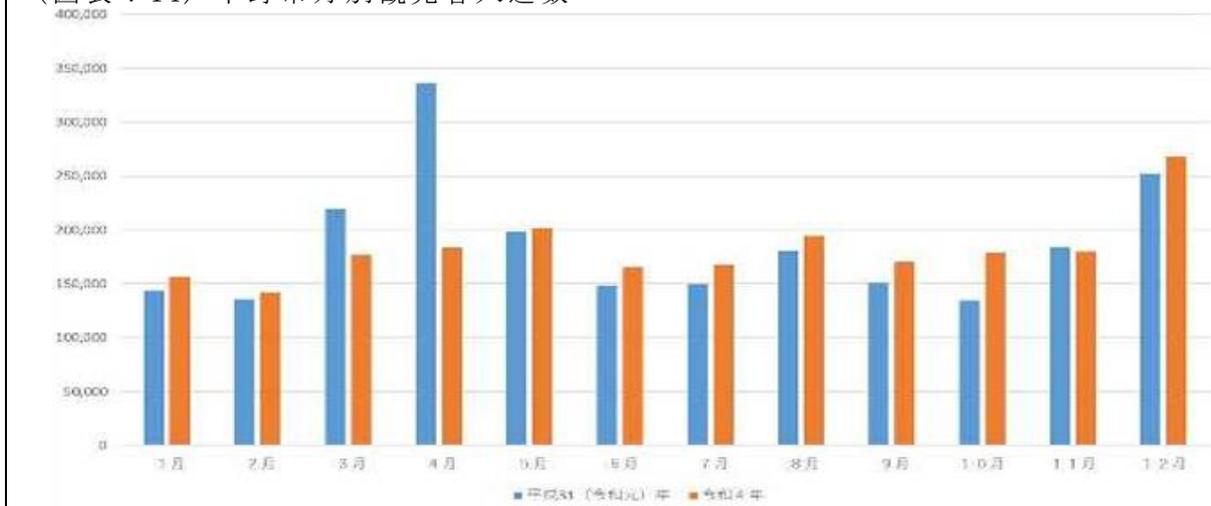


（図表：13）道の駅しもつけ
市町村別利用者数
（令和 4 年 9 月～令和 5 年 10 月）

市町村	利用者数(人)
1 宇都宮市	15,119
2 小山市	9,644
3 下野市	8,586
4 真岡市	6,960
5 栃木市	4,801
6 筑西市(茨城県)	4,363
7 古河市(茨城県)	3,991
8 上三川町	3,695
9 結城市(茨城県)	2,693
10 壬生町	2,083
11 春日部市(埼玉県)	1,699
12 鹿沼市	1,655
13 越谷市(埼玉県)	1,591
14 久喜市(埼玉県)	1,296
15 桜川市(茨城県)	1,252
16 益子町	1,184
17 川口市(埼玉県)	1,091
18 野田市(千葉県)	1,082
19 日光市	1,048
20 那須塩原市	1,021

※レジにてTカード利用者の市町村別登録情報より抽出

（図表：14）下野市月別観光客入込数



出典：第3次下野市観光振興計画

※下野ブランド

市の知名度やイメージを高める「一次産品、加工品、工芸品」「市内産業の製品・技術」「文化財等資源」が「下野ブランド」として認定される。

（令和 6 年 6 月現在 認定 30 件）



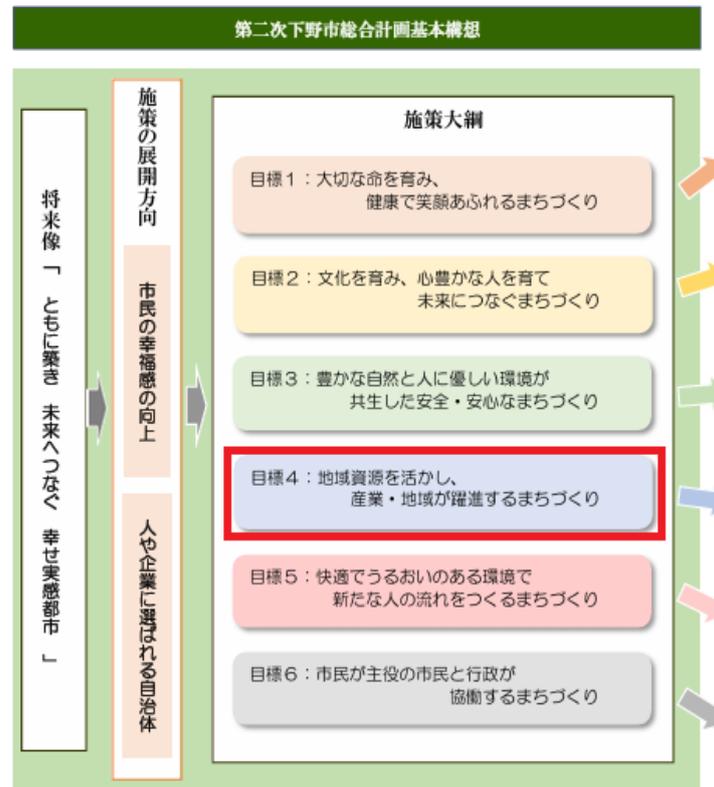
※東の飛鳥プロジェクト

平成 28(2016)年度に策定した「下野市歴史文化基本構想」に基づき、下野薬師寺跡や下野国分寺・国分尼寺跡など飛鳥時代から奈良時代にかけての史跡を活用し、観光に繋げるプロジェクト。



②下野市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、「第二次総合計画」を平成28年度～令和7年度の計画期間として施策を示している。



その中で、小規模事業者に関する項目は以下のとおりである。

目標4 地域資源を活かし、産業・地域が躍進するまちづくりの基本施策（抜粋）

『商工業による躍進するまちづくり』

施策 4-2-1 商工業の基盤強化・活性化

- ① 中小企業・小規模事業者の活性化
 - ・ 経営相談の拡充・市制度融資の活用・地域内消費活動の促進
- ② 商店街賑わいの再生
 - ・ 商店街活性化の活動支援【重点】・買い物環境の整備
- ③ 市内立地企業の振興
 - ・ 市内産業間の連携強化【重点】・既存企業への支援【重点】

施策 4-2-2 新たな産業の誘致・育成

- ① 企業誘致の推進
 - ・ 産業団地の新設【重点】 企業誘致活動の拡充【重点】
- ② 地域ニーズに応えるコミュニティビジネス等の振興
 - ・ コミュニティビジネス担い手の発掘・育成 コミュニティビジネス等創業支援

施策 4-2-3 雇用・就業機会の拡充

- ① 就業支援の拡充と強化
 - ・ 高齢者の就業機会の確保・若者の就労支援
- ② 人材の育成と確保
 - ・ 事業承継の支援【重点】・職業能力の開発支援
- ③ 起業等による就業支援
 - ・ 創業支援・事業引き継ぎの支援

『魅力あふれる観光まちづくり』

施策 4-3-1 魅力ある観光の推進

① 観光プロモーションの推進【重点】

- ・ 東の飛鳥プロジェクトの推進

② 観光関係者の連携

- ・ 観光関係者との連携及び観光事業の展開

施策 4-3-2 観光資源の創出

① 新たな観光資源の開拓

- ・ まちなかの賑わい創出

② 下野ブランドの活用

- ・ 下野ブランド 輝けエール大使 イメージキャラクターの活用

- ・ 市内の休憩所、食事処、土産品等の情報発信

なお、平成 30 年 3 月 23 日に施行した「下野市中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても関連施策を推進することが示されている。

① 下野市と当商工会地域の課題

現状を踏まえ、当商工会地域における課題は次の5点に集約される。

1. 人口維持と若年層定着の課題

当地域は30歳代を中心とした子育て世帯の転入が特徴的で、年少人口・生産年齢人口の割合が県平均を上回る、他地域に比べて恵まれた人口構造を有している。しかし、2012年以降の自然減少傾向と昼間人口の流出により、地域活力の低下が危惧される状況にある。

そのため、当地域の強みである高い住みやすさ、充実した医療環境と恵まれた立地条件を活かした移住促進策により、人口減少の抑制と同時に、地域住民にとって身近で利用しやすい事業者が増えることで、さらに住みやすい街として、特に若年層の地域への定着率の向上に繋げていく事が課題となっている。

2. 地域内経済循環強化の課題

地域内の消費動向において、外食63.0%その他商品54.0%という高い域外流出率を示しており、特に宇都宮市・小山市への依存度が顕著である。一方で、これら近隣都市からの購買流入は0.7%と極めて低く地域内での消費循環に問題を抱えている。

地域内消費喚起により、消費余力のある高所得者層や消費の見込まれる生産年齢世代、購買意欲の高い高齢者層を取り込み、地域内での消費を促進する。併せて、他市町からも吸引力がある状況をつくる事で地域内消費の向上を図る必要がある。

そのためには、当地域の小規模事業者の魅力向上とデジタル化（情報発信力）を強化することで競争力を高めていく事が課題である。

3. 小規模事業者の持続的発展支援の課題

過去5年間で商工業者数が2.7%減少し、特に小規模事業者は6.9%の減少率を示している。後継者不在、原材料費高騰、デジタル化対応の遅れなど、事業継続における多岐にわたる課題が顕在化しており、直近3年は廃業数が開業数を上回る深刻な状況が続いている。

人口減少・少子高齢化・消費動向の変化により、従来と異なる新たな経営環境に適応するための事業転換、再構築支援が必要である。危機的な人手不足の中、安定した事業継続が図れるよう、雇用環境の整備による魅力的な職場づくりと、賃金引き上げによる人材定着の促進も必要である。そのためには、後継者不在、経営者の高齢化に伴う廃業リスクの増加に対応した、持続可能な経営によって商工業機能の維持向上を図っていくことが課題である。

4. 観光資源の経済効果最大化の課題

豊富な歴史文化資源や観光施設を有しているものの、観光による経済効果が地域活性化に十分に結びついていない現状がある。宇都宮市・小山市からの来訪者が多い地理的特性を活かしきれておらず、観光資源と地域経済の効果的な連携が求められている。

豊富な歴史的資源や既存の観光施設を効果的に活用し、観光拠点である「道の駅しもつけ」を中心に『東の飛鳥』を活用した市内周遊ルートの創出により滞在時間の延長を目指すと同時に、各種イベントと地元事業者を結びつける事で、地域経済への波及効果を高めていくことが課題である。

5. 商業環境整備の課題

医療施設の充実度や居住環境の良さから住みよさランキングで高評価を得ているものの、商業施設や飲食店の不足により利便性評価が低下している。地域の購買力に見合った商業・サービス機能が不足しており、商業環境の整備が急務となっている。

既存事業者の経営基盤強化と事業拡大を重点的に支援し、地域ニーズに対応した新規事業展開や店舗改装への助言・各種制度活用支援を実施する。事業者間の連携促進による商品・サービスの付加価値向上や、JR駅周辺エリアでの共同販促活動の実施により、地域住民の利便性向上と域内消費の拡大を図ることで、既存事業者の持続的な発展と地域商業の活性化を推進していくことが課題である。

(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」「(2)地域の課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当地域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、当地域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

当会では前回の経営発達支援計画において“10年後の小規模事業者のあるべき姿”を

- 集客力・収益力を向上させて安定した経営をしている（個者）
- 事業者数を維持し働く場所を提供している（管内小規模事業者全体）

と定め、この方針のもと支援を実施してきた。その結果、多様な情報発信により、集客力の向上や、地域資源を活用した商品開発など、個者の基礎的な経営力向上については一定の成果を上げている。この方向性は現在も重要であり、引き続き同様の支援を継続していく。しかし、これまでの取り組みを通じて新たな課題も明らかになっている。

●事業者の主体的な情報発信力強化の課題

現状では、商工会主導の集客支援により一定の成果を上げているものの、事業者自らがデジタルツールを活用して、顧客へ情報発信を行うケースが限定的であることが判明した。地域の小規模事業者全体の持続的な集客力向上を図るためには、各事業者が主体的に情報発信できる能力を育成し、商工会による支援に依存しない自立的な集客体制の構築が必要である。

●持続可能な経営体制構築支援の必要性

事業者数を維持し働く場所を提供することについては、コロナ禍や社会経済環境の変化による減少を完全に防ぐことはできなかったものの、その減少ペースを緩やかにするという一定の成果が見られた。しかしながら、安定した事業運営を行うには、事業者自らが経営の本質的な課題を認識し、自己変革を実現するための経営体制構築が不可欠である。今後は、事業者が自ら経営課題を認識し、解決に向けた行動を能動的に実行できる「自己変革力」を高めるための支援強化が必要である。これにより、商工会による支援がなくとも持続的に成長できる経営体制の構築を目指す。

上述の課題を踏まえ、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を次の通りに設定し、それを目指した支援をしていく。

自己変革力を高め、『持続可能な経営と地域活性化の担い手』として地域と企業を持続的に発展させている。

当商工会が考える『持続可能な経営と地域活性化の担い手』とは、小規模事業者を取り巻く環境の先を見通すことが困難な状況にあるなか、本質的な経営課題に自ら気づき、環境変化へ柔軟に対応することで、「自己変革力」が高まり、“持続的に安定した経営を行う事業者”である。

小規模事業者が、ITなどを活用して消費者に情報を発信し、地域内外からの集客に結び付けて売上を上げている。顧客ニーズをくみ取り、個者の強みを活かした高付加価値

の商品・サービスを開発・提供することで、適正利益を確保し、収益力のある安定した経営を実現している。

同時に、事業の継続性を重視し、後継者の育成や財務体質の健全化に取り組み、円滑な事業運営ができる体制を構築している。これにより、地域の雇用を維持・拡大し、当商工会地域の経済活力を支える重要な役割を果たしている。

さらに、創業間もない事業者でも、独自の強みを活かしたビジネスモデルを構築し、持続的に発展できるよう体制を構築している。

これらの取り組みにより、管内の小規模事業者全体が活気を保ち、それぞれの個性ある商品やサービスが地域の魅力を高め、住民にとって暮らしやすく、愛着の持てる街づくりに貢献している。

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連携して重点的に取り組み、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の更なる連携を強化し、小規模事業者の伴走型支援を推進する。

①地域の経済・需要動向調査と事業計画策定支援

地域内小規模事業者が、「持続可能な経営と地域活性化の担い手」を実現できるよう、「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭に置き、「対話と傾聴」を基本姿勢に、事業者の「本質的経営課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより、「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引出し、課題解決に向け、地域の（経済・需要）動向調査から事業計画の策定及び実行まで伴走型の支援を行い、事業者が自己変革力を高めることで、自走化に繋がるよう支援にあたる。

具体的には、地域の経済・需要動向調査等で、地域内住民、地域来訪者が求める、当商工会地域における消費者ニーズの掘り起こしを行い「潜在顧客」の明確化を行う。明確化された「潜在顧客」との関係構築に向けて、地域内小規模事業者に対し、「対話と傾聴」を基本姿勢に、共に経営状況分析を行う。分析では、事業者の気づき・腹落ちを促し、「本質的な経営課題」の特定・把握を行うことで、課題解決に向けた事業計画の策定から実行まで、伴走型の支援を行う。支援を行う中で、地域内小規模事業者の行う経営状況の分析では、外部環境に関する情報として、RESASやMieNaといった地域経済の状況を分析できるITツール等を活用し、非財務情報においては、SWOT分析を行うことで経営課題を可視化し、事業者自らの“気づき”を最大限引き出せるよう支援を行う。事業計画の策定・実施支援では、経営力再構築伴走支援の手法を用いて、事業者の潜在力を発揮した、事業者自らが能動的にアクションを起こせる事業計画を策定し、「自走化」を促す。

②新たな需要の開拓支援

上記①支援により明確化された、「潜在顧客」との関係構築と強化のためDXと、地域の強みである豊富な観光資源を活かした取り組みで、地域内回遊性を高めることで、来訪者の滞留時間増加を図ると同時に、地域内消費喚起の促進による販路開拓支援を行う。

DXに向けた取り組みでは、顧客志向に基づいた個人の強みを活かした魅力ある商品・サービスの展開を進め、SNSやWEBサイトを活用しての情報発信を支援し、強力な情報発信力により、地域内外の顧客からの認知度を高めて来店を促す。併せて、「道の駅しもつけ」を中心に、「東の飛鳥」を巡る、地域（観光）資源を活用した回遊ルートを創出し、地域内の回遊性を高め、滞留時間の延長による消費機会の増加を図り、地域内小規模事業者の売上向上に繋げる。

③下野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、当地域の小規模事業者が『“持続可能な経営と地域活性化の担い手”』となり地域と企業を持続的に発展させている状態を具現化できれば、当市の第二次総合計画の将来像「ともに築き 未来へつなぐ 幸せ実感都市」及び、当商工会に関連する「目標 4：地域資源を活かし、産業・地域が躍進するまちづくり」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、飲食店・下野ブランドを取り扱う店を中心に置き、達成すべき目標を次のとおりとする。

【目標】経営力向上がもたらす“自立的な”事業の持続的発展

当地域の小規模事業者が、変化の激しい経営環境に適応し、持続可能な経営を実現するため、経営力再構築伴走支援モデルに基づく支援を実施する。

対話と傾聴を通じて事業者との信頼関係を構築し、その過程で事業者自らが経営課題に気づき、その解決の必要性を実感（腹落ち）できるよう支援を行う。この「腹落ち」による納得感によって、事業者の内発的な動機付けとなることで、能動的な行動変容に繋げる。自己変革のプロセスにより、事業者の潜在的な経営力が発揮され、環境変化に適応した新たなビジネスモデルの確立が実現する。その結果、事業者は自走化を達成し、自らの力で持続的な課題解決が可能となることを目指す。

具体的には、顧客ニーズを的確に捉えた高付加価値商品・サービスの開発や、DXを活用した効果的な情報発信など、事業者自身が主体的に取り組む活動を支援することで、地域内経済循環の強化と新規顧客獲得機会の増加を実現する。この伴走支援を通じて、事業者の自己変革力と経営力が向上し、自立的な事業の持続的発展につながる。

【地域への裨益目標】

上記目標の経営力向上がもたらす“自立的な”事業の持続的発展の実現により、当地域の小規模事業者が、環境変化へ柔軟に対応し、自己変革力を高め、持続的な経営をする「地域活性化の担い手」となることで、魅力的な商業・住環境の維持向上がされ、暮らしやすく愛着の持てる街となる。

これにより、当市が掲げる「地域資源を活かし、産業・地域が躍進するまちづくり」となることで、市民の幸福感の向上と、人や企業に選ばれる自治体の実現に寄与する事を地域への裨益目標とする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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7年4月1日～令和12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】経営力向上がもたらす“自立的な”事業の持続的発展

◆方針◆

①地域の経済・需要動向調査と経営状況分析から事業計画策定後まで一連の支援

重点支援先とする飲食店・下野ブランドを取り扱う店を中心に、需要開拓に繋がる地域の経済・需要動向調査を実施し、調査分析結果の情報提供を行う。消費者の購買行動や選好に関する情報をもとに、自社の提供する商品・サービスに合致する潜在顧客を特定する。併せて、市場動向と競合他社の分析を通じて、消費者ニーズや市場トレンドを的確に把握し、自社の強みを活かした差別化商品・サービスの開発および改良を支援する。事業の継続性を高めるため、経営状況の分析を通じて事業者の理想と現状とのギャップを明確化し、新規顧客の獲得による売上向上と適正利益の確保を図る。分析では「対話と傾聴」により、事業への想いや価値観を理解し、表面的問題だけでなく、本質的な経営課題に、事業者自身が気づく事に重点を置き、本質的な経営課題を反映させた事業計画策定へ繋げる。計画策定を行う事業者の経営資源、実行能力を考慮したうえで、強みを最大限活かした具体的で、実現可能な事業計画となるよう支援を行う。

また、事業計画策定後は、計画の進捗状況の確認を行い、実施状況や新たに生じた具体的な課題に対し、関係機関や中小企業診断士等、専門家の指導を仰ぎながら課題解決にあたる。このような、一連の伴走型支援により、事業者の深い納得感と当事者意識を持つことで、事業者自らがPDCAサイクルを回すことができるようになり、課題解決力が高まる。

そして、事業者自らが継続的に経営課題を認識し、解決に繋げていく「自己変革力」を身につけることで、将来的には自走化に結びつき、激しく変化する経営環境に対して柔軟に対応できる、自立的な経営体制が構築され、事業の持続的発展に繋げる。

②新たな需要の開拓支援

小規模事業者の持続的発展を目指し、明確化された潜在顧客との関係構築を強化するため、デジタル技術と従来型の方法（紙媒体）を組み合わせた情報発信により、効果的な販路開拓支援を行う。具体的には、自社の“強み”を活かした商品やサービスに関する詳細な情報等を小規模事業者応援サイトに掲載し、地域内外の潜在顧客との結びつきを深めるコンテンツ構成にすることで、顧客との関係構築を図る。

公的機関である商工会が運営する、小規模事業者応援サイトを通じて事業者を紹介し、安心感や多業種掲載のスケールメリットを活用することで、近隣地域のみならず、地域外からの集客も図る。さらに、各事業者のデジタル対応力を強化し、SNSやWEBサイ

トの効果的な活用方法を指導して、事業者自身の継続的な情報発信を促す。デジタル技術と従来型の方法（紙媒体）を融合させた取り組みでは、地域の飲食店・下野ブランドを取り扱う店の情報を掲載した紙媒体を発行し、QRコードを付して小規模事業者応援サイトの事業所情報へのアクセスに結び付ける。デジタルに不慣れな層にもアプローチし、オンライン情報へのスムーズな誘導を図ることで、地域住民や来訪者と、小規模事業者との直接的な接触機会を創出し、実店舗への誘客や認知度向上に繋げる。これらの情報発信の基盤を活かし、地域の観光資源を戦略的に活用して、小規模事業者の店舗を効果的に組み込んだ回遊ルートを創出する。歴史的建造物、自然景観などの観光スポットと、地域の飲食店や商店を結ぶモデルコースを設定し、観光客の滞在時間延長と消費機会の創出を図る。これらの回遊ルートは、小規模事業者応援サイトや紙媒体で紹介し、観光客の周遊を促進する。

さらに、この情報発信と回遊の仕組みを活用し、地域の祭りや季節イベントと連携し、相乗効果を生み出す取り組みを展開する。イベント会場周辺の小規模事業者と協力し、期間限定の特別メニューやサービスの提供など、来場者の回遊性を高める仕掛けを設定する。イベント情報と連動した情報発信を行うことで、地域全体の賑わい創出と各事業者の売上増加を目指す。

これらの販路開拓支援策を、特定した潜在顧客の層に合わせて、ツールを効果的に使い分けできるよう、きめ細やかな支援を行う。

1. 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

【現状】

① RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向分析

RESAS・MieNaのデータを基に報告書を作成。当会のホームページに掲載したほか、巡回時の参考資料として活用し、管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供した。当地域の傾向や課題等が把握でき、当地域の現状に沿った事業計画策定のための基礎となった。

② 決算・申告データを活用した景気動向調査

決算申告の個別相談（記帳代行）を受けている事業者に対し、ヒアリングシートにて景気動向等について聞き取りによる調査を実施した。調査結果は、ホームページに掲載したほか、巡回時に事業者へ提供し、事業計画策定・計画実現に取り組む際の支援情報として役立てた。

③ 外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向調査

商工連や県、あしぎん総合研究所が行う調査結果を分析し、当商工会が独自に実施する管内経済動向調査の内容と比較することで、当地域の傾向や課題等を把握した。分析結果はHPに公表するとともに、巡回指導を行う際に配布し、計画策定・計画実現に取り組む際の支援情報として役立った。

【課題】

当商工会として、組織的・継続的な地域の経済動向調査の取り組みは実施したが、十分に活用するには至っていない。定期的な情報発信を行っているが一部の事業者のみの利用にとどまっている。

【今後の展開】

より多くの小規模事業者に対して、的確な支援を行うため、周知方法やデータの活用方法を改善したうえで、継続して調査分析、公表を行う。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 管内経済動向分析調査公表回数	HP掲載	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
② 決算データによる景気動向分析公表回数	HP掲載	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

(特記事項)

※現行は、R5年度の実績

(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 RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析																
目的	<ul style="list-style-type: none"> 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 統計データから当管内の特性・変化を掴む 当管内に合った事業計画策定のための基礎とする 															
対象	当商工会管内															
収集方法	株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、3年前と比較した管内のマーケット分析を行い、RESAS から得た情報を付加する。															
調査項目	《MieNa》人口構成・産業構造・商品別消費支出額等 《RESAS》地域経済循環マップ・まちづくりマップ															
分析手法	経営支援員が「MieNa」と「RESAS」からデータを取得し、経営指導員が外部専門家と連携して下記のとおり分析を行う。															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>調査データ</th> <th>調査項目</th> <th>分析手法</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">MieNa</td> <td>人口構成</td> <td>人口動態や特性等を分析</td> </tr> <tr> <td>産業構造</td> <td>産業の現状等を分析</td> </tr> <tr> <td>商品別消費支出額</td> <td>何に消費されているか等を分析</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">RESAS</td> <td>地域経済循環マップ</td> <td>何で稼いでいるか等を分析</td> </tr> <tr> <td>まちづくりマップ</td> <td>人の動き等を分析</td> </tr> </tbody> </table>	調査データ	調査項目	分析手法	MieNa	人口構成	人口動態や特性等を分析	産業構造	産業の現状等を分析	商品別消費支出額	何に消費されているか等を分析	RESAS	地域経済循環マップ	何で稼いでいるか等を分析	まちづくりマップ	人の動き等を分析
	調査データ	調査項目	分析手法													
	MieNa	人口構成	人口動態や特性等を分析													
		産業構造	産業の現状等を分析													
		商品別消費支出額	何に消費されているか等を分析													
RESAS	地域経済循環マップ	何で稼いでいるか等を分析														
	まちづくりマップ	人の動き等を分析														
MieNa から得た情報に RESAS のデータを付加し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。																
調査回数	年 1 回															
公表時期	6 月															
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 データの見方がわからない事業者へは個別説明を行う。 小規模事業者への経営相談、計画策定、計画実現に取り組む際の支援情報として役立つ。 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 職員間の情報共有ツールとして活用する。 															

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問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立つ。											
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 100 者）											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>製造業</th> <th>建設業</th> <th>小売業</th> <th>飲食業</th> <th>サービス業</th> <th>計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10 者</td> <td>30 者</td> <td>15 者</td> <td>15 者</td> <td>30 者</td> <td>100 者</td> </tr> </tbody> </table>	製造業	建設業	小売業	飲食業	サービス業	計	10 者	30 者	15 者	15 者	30 者
製造業	建設業	小売業	飲食業	サービス業	計							
10 者	30 者	15 者	15 者	30 者	100 者							
調査手法	決算申告の個別相談を毎年 100 社以上受けている。これまで は 申告業務のみの相談で完了していた。この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して景気動向等について職員が聞き取りを行う。											
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	経営指導員が外部専門家の意見を交えながらヒアリングシートを作成し、経営支援員が、決算申告相談の際にヒアリングシートを活用して聞き取りをして集計する。集計結果を経営指導員が外部専門家と連携して分析する。
調査回数	年1回
公表時期	6月
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・データの見方がわからない事業者へは個別説明を行う。 ・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。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

① 外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査

全国消費動向調査や日経MJなどから得た調査結果を基に、全国的な売れ筋商品や新技術・新サービス、消費者トレンドなどの情報を提供した。新商品、新メニューの開発および現商品の改善などに役立ててもらうとともに事業計画策定や実施支援時に活用した。

② 顧客ニーズを把握するためのアンケート調査の実施

重点支援先である飲食関連事業者のうち、各年6者に潜在的な顧客ニーズを把握するため、地域住民と地域外からの来訪者と分けて、業態ごとに60サンプルのアンケート調査を実施。調査結果は外部専門家に分析を依頼し報告書を作成。分析結果は当該事業者に提供し、事業計画策定や実施支援時に活用したほか、新商品や新メニューの開発や現商品の改善に活用中である。

【課題】

当商工会として、組織的・継続的な地域の需要動向調査の取組みは実施したが、十分活用するには至ってなく、需要動向を踏まえた、商品・サービスの開発、改良には繋がらなかった。

【今後の展開】

顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発、改良への意識を持てるように、需要動向調査の必要性の認識を促し、顧客ニーズに基づく商品・サービスの開発、改良によって、新たな需要の開拓に繋がるよう、引き続き需要動向の情報収集・分析・活用を行う。

(2) 目標

支援内容	現 行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
① 調査対象事業者数	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者

(特記事項)

※現行は R5 年度の実績

(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新規顧客を獲得するためのアンケート調査の実施	
対象事業者	重点支援先（飲食業・下野ブランドを取り扱う店）30事業者のうち、各年度に6事業者を選定（5年で30事業者）
調査目的 調査手法・手段 調査時期 分析手法・手段	<p>[調査目的] 選定した、調査対象の個店における新規顧客獲得に向けて、現在利用頂けていない潜在的顧客の明確化と消費者ニーズの掘り起こしをする必要があるため、地域住民と地域外からの来訪者と分けてアンケート調査を実施する。</p> <p>[調査手段・手法] 調査票は、外部専門家の意見を交えながら、調査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する。WEBアンケート調査票や紙媒体のアンケート調査票を作成し、調査項目や質問内容のヒアリングおよび設計を行う。事業者の希望する質問項目を含めて1事業者につき1フォームを活用し調査を実施する。</p> <p>WEBアンケートはSNS等での告知により幅広い年齢層からの回答を募り、1事業者あたり100サンプルの回収を目指す。紙媒体アンケートについては、地域住民向けとして各事業者での配布・回収を行う。来訪者向けとして道の駅しもつけ等の観光施設で配布・回収を行い、1事業者あたり地域住民50サンプル、来訪者50サンプルの計100サンプルを目標とする。これにより1事業者あたり200サンプルとなり、6事業者で合計1,200サンプルの回収を目指す。</p> <p>[調査時期] 9月 [分析手段・手法] 調査結果は経営支援員が集計し、経営指導員と外部専門家が連携して分析する。基本的な分析として調査項目ごとに単集計を行い、傾向を見る。加えて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その傾向を見る。</p> <p>また、必要に応じて外部専門家による重回帰分析や主成分分析など多変量解析といった高度な分析によって需要予測を行う。</p>
調査項目	<p>[共通項目] ・回答者の属性（年代、性別、家族構成、居住地等） ・店舗を選択する際に重視する点 ・店舗情報の収集手段 等</p> <p>[調査対象事業者ごとの項目] 飲食業 ・当該事業者が提供する料理や商品に関すること 味の濃さ、好きな具材、麺の種類、好きなトッピング 等 ・外食された時のお一人当たりの金額 ・外食された際の滞在時間 ・今後提供してもらいたいメニューやサービスなどの要望事項 下野ブランドを取り扱う店 ・お土産やご自宅用として購入される商品の重視するポイント 大きさ、パッケージ、個包装、商品コンセプト 等</p>

	<p>※お土産用とご自宅用は別々に聞き取りする</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お土産購入時のお一人当たりの予算 ・今後提供して欲しい商品の要望事項 等 <p>※外部専門家を交えて、調査対象事業者が欲しい情報を調査票に盛り込む</p>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート調査の分析結果は、当該事業者へフィードバックし、新商品、新メニューの開発および現商品の改善等に役立ててもらおうとともに事業計画策定や実施支援時に活用する。 ・各事業所の商品・サービスに関する顧客の評価結果を示し、改善の必要性への気づきを促す資料として活用する。 ・アンケート調査のうち、共通項目については、活用できそうなその他の小規模事業者へ提供する。また、①の 2 次データと併せて分析する。

5 . 経営状況の分析に関すること

(1)現状と課題

【現 状】

①支援チームによる経営分析の実施

職員による支援チームを2班編制して、重点支援先30事業者に対し経営分析の実施支援を行った。外部専門家と支援チームが連携して支援したことで、より専門的な経営分析ができ、支援プロセスを職員個人で実施する際にも活用できた。

②セミナーの開催による経営分析手法の教授

個別指導会として持続化補助金申請書作成支援個別セミナーを開催し、経営分析手法を習得。受講後には③により経営分析の実施を支援した。

③職員個人による経営分析の実施

②を受講した事業者に対し、職員によるフォローアップを行い、経営分析を実施した。その他、事業承継相談等で事業者の経営分析の実施を支援した。

【課 題】

これまでの経営分析では、財務分析、非財務分析（SWOT分析等）を行い、事業者が認識している表面的な経営課題の洗い出しにとどまっており、本質的な経営課題にたどり着いていなかった。

【今後の展開】

経営分析では、対話と傾聴により、信頼関係の構築を行ったうえで、財務分析、非財務分析（SWOT分析等）を併せて実施し、経営課題に対して事業者自らの“気づき”を促し、多様な支援ツールを活用して本質的な経営課題の把握と、事業者の腹落ちに繋げる。

なお、集合型の一般的な指導では事業者ごとの個別具体的な課題に深く踏み込むことが難しく、本質的な経営課題の抽出や事業者の真の気づきを促すことが困難なため、職員が事業者に寄り添い、丁寧な対話を通じて信頼関係を築きながら、各事業者の実情に応じたきめ細かな分析支援を実施する。

(2) 目標

支援内容	現 行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①商圏分析の 提供事業者数	41 者	120 者				
②支援チームによる 経営分析事業者数:a	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
③職員個人による 経営分析事業者数:b	6 者	70 者				
経営分析事業者数 (a+b)	36 者	100 者				

(特記事項) 現行は R5 年度の実績

経営分析事業者数内訳：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支援の手順として、

①「MieNa」を活用した経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

各年120事業者に対して「MieNa」による商圏分析を行い、商圏分析レポートを事業者に提供を行う。②「支援チームによる経営分析」と③「職員個人による経営分析」の2つの支援プロセスに振り分ける。

②支援チームによる経営分析の実施

支援対象となる120事業者のうち、事業者の変革意識が高く、経営分析の必要性を理解し、商圏分析レポートでも成長可能性の高い30事業者（飲食店・下野ブランドを取り扱う店）を重点支援先として選定したうえで、複数職員と外部専門家による専門的かつ多角的な経営分析を行うことで支援効果を高めるため「支援チームによる経営分析」を実施する。

③職員個人による経営分析の実施

支援対象となる120事業者のうち、「支援チームによる経営分析」を実施せず、経営分析の必要性を感じていない事業者については、職員個人による経営分析を実施する。職員個人による経営分析によって、より多くの事業者への支援と、事業者の状況に応じた柔軟な対応を行う。

このように、事業者の状況に応じて支援プロセスを使い分けることで、限られた人的資源を効率的に配分し、より効果的な経営分析を行う。

なお、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 120 事業者
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけに加え、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、事業者の意識改革を図り、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。
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 支援チームによる経営分析の実施	
実施体制	経営指導員、経営支援員で構成する支援チームを 2 班つくり、各支援チームに専門家を設置して経営分析を実施する。 (班編制) A 班 経営指導員 3 名、経営支援員 2 名 専門家 (中小企業診断士 1 名) 計 6 名 B 班 経営指導員 2 名、経営支援員 2 名 専門家 (中小企業診断士 1 名) 計 5 名
対 象 者	① の掘り起こしの中から選定した、変革意識が高く、販路拡大への意欲があり成長可能性の高い 30 事業者。 【重点支援先 (飲食店・下野ブランドを取り扱う店)】
分析手法 分析項目	支援チームで、支援事業者毎に必要な分析項目の検討を行う際には、専門家も事業所へ同行し現状を確認して、専門的見地からの助言を受ける。それらを基に職員と専門家が協力して経営状況の分析を行う。但し、分析により問題が発見され、支援チーム内では問題の解決が難しいと判断した場合は、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。 [分析手法は以下のものを活用して実施] ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 [分析項目は以下の内容を基本に分析] 《財務分析》

	<p>売上増加率、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 《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT 分析 等</p>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・各々の支援チームが実施した支援内容を事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等の支援スキルの向上や平準化に繋げる。 ・支援チームで習得した支援スキルを、職員個人での分析の際に活用する。

③ 職員個人による経営分析の実施

対象者	<p>上述①で掘り起こしをした、職員個人により経営分析を実施する事業者</p>
分析手法 分析項目	<p>[分析手法は以下のものを活用して実施] ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 [分析項目は以下の内容を基本に分析] 《財務分析》 売上増加率、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 《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT 分析 等 ※分析により問題が発見され、窓口相談では問題の解決が難しいと判断した場合は、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。</p>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者にフィードバックするほか、支援チームで詳細な分析及び事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキル向上や平準化繋げる。 ・職員個人で習得した支援スキルを、支援チームでの分析の際に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

① 支援チームによる事業計画策定支援

職員による支援チームを編制して、経営分析を実施した重点支援先30事業者に対し事業計画の策定支援を行った。外部専門家と支援チームが連携して支援したことで、より効果的な事業計画の策定支援ができ、支援プロセスを職員個人で実施する際にも活用できた。

② セミナーの開催による事業計画の策定手法の教授

個別指導会として持続化補助金申請書作成支援個別セミナーを開催し、事業計

画の策定手法を習得。受講者のうち重点支援先以外の事業者については、受講後に③により事業計画の策定を支援した。

③職員個人による事業計画策定支援

②を受講した事業者に対し、受講後に職員によるフォローアップを実施したことにより、事業計画を策定した。その他、事業承継相談等で事業者の事業計画の策定を支援した。

④「しもつけ創業塾」の開催による創業計画策定等支援

石橋商工会と共催で実施。受講者全員が創業計画や事業計画の骨子となるビジネスモデルキャンパスを作成した。受講後は創業を目指す者については、具体的に創業時期等が決定した段階でフォローアップを行った。

⑤事業承継計画策定支援

県事業承継・引継ぎ支援センターと連携したヒアリング訪問を実施し、事業承継を考えている事業者に対して、事業計画策定支援と併せて事業承継計画の策定を支援した。

【課題】

事業計画策定支援において、事業者は「作りたいもの・売りたいもの」を中心とした商品・サービス開発に固執し、「顧客が求めているもの」への理解や市場ニーズに基づいた開発が不十分な状況にある。この課題に対し、事業者が市場ニーズと自社の強みを結びつけた事業展開を主体的に実践できるよう、環境変化への対応力を備えた計画策定支援が必要である。

また、デジタル化の進展に伴い、SNSやECサイトの活用など、新たなビジネスモデルへの対応が不可欠となっているが、小規模事業者の多くはDXへの理解や活用が不十分で、競争力の低下が懸念される。このため、事業者のデジタルリテラシー向上と、経営課題に即したデジタル技術の導入支援が必要である。

【今後の展開】

事業計画の策定支援では、経営力再構築伴走支援の手法を用いて、事業者の潜在力を発揮し、顧客ニーズに合致して強みを最大限活かした、具体的で実現可能な事業計画となるよう支援を行う。調査結果に基づく客観的なデータを活用することで、事業者の「思い込み」を排除し、市場の実態に即した計画策定を促進する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、激変する経営環境および経済社会情勢に適応し、今後も持続的に発展するためには、事業者自身が自社の強み、弱みを正確に把握した上で、新たなビジネスモデルを構築、その計画に基づいた事業運営を行うことが重要である。

地域経済動向、需要動向、自社の経営状況を踏まえた事業計画策定の重要性を認識してもらい、その上で「対話と傾聴」を基本姿勢に、本質的な経営課題に事業者自身が気づくことを重視し、事業者が深い納得感と当事者意識を持って、需要を的確に捉えた新たな顧客の獲得に繋がる実効性の高い事業計画を策定できるよう、策定支援に取り組む。

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」を用いて、“集客力向上”による売上増加率3%以上を念頭に置いた事業計画の策定を支援する。

(3) 目 標

支援内容	現 行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①DX推進セミナー	未実施	1回	1回	1回	1回	1回
②支援チームによる 事業計画策定事業者数:a	30者	30者	30者	30者	30者	30者
③職員個人による 事業計画策定事業者数:b	6者	20者	20者	20者	20者	20者
事業計画策定事業者数(a+b)	36者	50者	50者	50者	50者	50者

(特記事項)

※事業計画策定事業者数の現行は、R5年度の実績。

※事業計画策定事業者数は経営分析事業者数の50%としている。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、事業計画策定の支援の手順として、経営状況の分析と同様に、②「支援チームによる事業計画策定」と③「職員個人による事業計画策定」の2つの支援プロセスで実施する。①のセミナーは、DXの推進により、小規模事業者の競争力強化及び、②「支援チームによる事業計画策定」、③「職員個人による事業計画策定」での事業計画策定段階で支援事業者に適したDX推進を事業計画に組み入れることを目的に開催する。

① DX 推進セミナーの開催	
参加予定者	「3.経営状況分析に関すること」の 経営状況の分析を完了した事業者
セミナー内容	<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、事業計画の策定前段階において、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際にDXに向けたITツールの導入や、SNS等を活用した情報発信の取り組みの推進を行い、小規模事業者の競争力維持・強化を目指す事を目的に開催する。</p> <p>また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で必要に応じてIT専門化派遣を実施する。</p> <p><カリキュラム例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・DX総論、DX関連技術（クラウドサービス、AI等）や具体的な活用事例 ・クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・SNSを活用した情報発信方法 ・Googleビジネスプロフィール活用 ・ECサイトの利用方法等 時流にあわせた内容とする。
講 師	中小企業診断士、IT専門家等
開催回数	集団セミナー 1回 個別相談 6者

募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会ホームページに掲載し、広く周知 ・当商工会員に開催案内の郵送 ・巡回訪問や窓口相談時に勧誘 ・経営分析実施時に勧誘
------	---

② 支援チームによる事業計画策定支援

実施体制	<p>経営指導員、経営支援員で構成する支援チームを2班つくり、各支援チームに専門家を設置して事業計画策定を支援する。 (班編制)</p> <p>A班 経営指導員 3名、経営支援員 2名 専門家（中小企業診断士 1名） 計 6名</p> <p>B班 経営指導員 2名、経営支援員 2名 専門家（中小企業診断士 1名） 計 5名</p>
対象者	<p>「3.経営状況分析に関すること」の「②支援チームによる経営分析の実施」で、経営状況の分析を完了した事業者 30者 【重点支援先（飲食店・下野ブランドを取り扱う店）】</p>
実施方法	<p>支援チームで、支援事業者ごとに経営状況分析の結果を踏まえて、職員同士が協力して、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。その際には、専門家も事業所へ同行し、専門的見地から高度かつ戦略的で実効性が高い計画策定の助言を受ける。それらを基に職員と専門家が協力して事業計画策定の支援を行う。</p> <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、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、外部専門家を派遣して支援する。</p>

③ 職員個人による事業計画策定支援

対象者	<p>「3.経営状況分析に関すること」の「③職員個人による経営分析の実施」で、経営状況の分析を完了した事業者</p>
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。その際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、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、外部専門家を派遣して支援する。</p>

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

【現 状】

当商工会では、これまで重点支援先は2ヶ月毎、その他の事業者は四半期毎を基本に、フォローアップを実施した。事業計画策定者全てが、計画した事業の実施や一部実施したことで、7割の事業者が前年より売上が増加した。しかし、物価高騰等の影響で売上総利益も増加した事業者は5割に留まっている。

【課 題】

事業計画策定後のフォローアップにより売上増加が見られたが、物価高騰等の影響で利益増加は限定的であった。この状況を踏まえ、事業者ごとの状況に応じたきめ細かなフォローアップ体制の構築が必要である。

また、売上増加だけでなく利益率向上のための具体的支援、環境変化への迅速な対応力強化、事業者自身によるPDCAサイクル実践の支援、さらに専門的知識を活用した支援の拡充が求められる。これらの取り組みにより、事業計画の実効性向上と事業者の持続的成長を目指す。

【今後の展開】

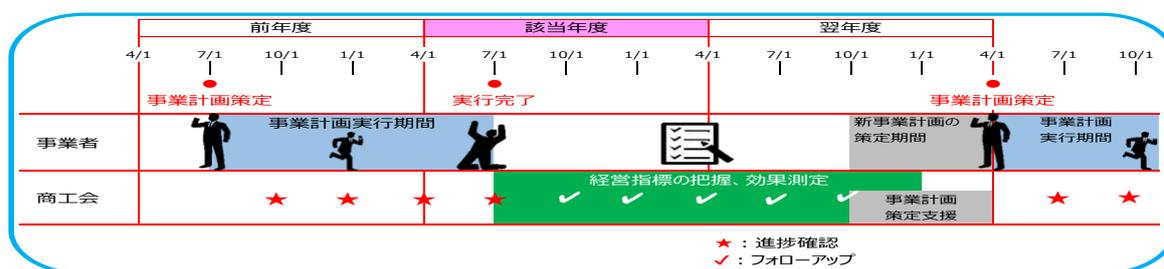
経営環境が変化するなか、事業者自らが事業計画を着実に実行することを支援するため、事業者ごとにフォローアップの頻度や売上目標を設定し、進捗状況の把握に努める。事業者の状況に応じて「変革に向けたコアチーム」の形成支援、専門家活用、組織内でPDCAサイクルの構築を行い、経営課題の解決に向けての専門的な支援を行っていく。

(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、計画の実効性を高めるため、継続的な支援を行う。経営力再構築伴走支援の手法を用い、事業者の自走化を促進することで、環境変化に対応できる経営体制の構築を目指す。具体的には、事業者ごとの状況に応じてフォローアップの頻度や売上目標を設定し、計画の進捗状況により、集中的支援が必要な事業者と順調な事業者を見極め支援にあたる。併せて、財務的な問題、進捗状況のズレに対し、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、効果的な支援に当たる。

特に、事業者の自立に向けては、PDCAサイクルの実践を重視し、事業者自身が計画の進捗管理や課題抽出、改善策の検討を行えるよう段階的に支援を行う。初期段階では職員が主導して進捗確認やアドバイスを行いながら、徐々に事業者自身による自主的な進捗管理へと移行していく。その過程で、経営指標の見方や分析手法、課題解決の考え方などを実践的に習得できるよう支援し、最終的には事業者自身でPDCAを回せる体制構築を目指す。

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。



(3) 目標

支援内容	現 行	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
フォローアップ対象事業者数計	36 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
①支援チームによる 事業計画策定事業者数 (重点支援先)	30 者	30 者				
②職員個人による 事業計画策定事業者数	6 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ延回数	214 回	260 回	260 回	260 回	260 回	260 回
事業計画策定事業者のうち (①+②) 前年比3%以上 売上増加事業者数	26 者	30 者	34 者	38 者	42 者	46 者

(特記事項)

※現行は、R5 年度の実績

※売上増加率等の設定根拠

[事業計画策定事業者 対前年比 3%増]

- ・当地域の多くの小規模事業者が売上減少傾向にあり、現状維持も困難な事業者も多いのが現状である。これまでの支援実績等を鑑み、対前年比 3%増が妥当であると判断した。
- ・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	事業計画策定事業者全員に対し、個者の進捗状況に応じて巡回または窓口によるフォローアップを行う。
支援頻度	【事業計画策定事業者】 [支援チームによる事業計画策定支援] ① 重点支援先の事業者 30 者 × 6 回 = 180 回 [職員個人による事業計画策定支援] ② 20 者 × 4 回 = 80 回

実施方法

職員の巡回を中心とするが、状況に応じて外部専門家を派遣するなど、原則四半期に1回の頻度で支援を行うとともに、必要に応じて各種制度融資・補助金等を活用した支援を行う。また、重点支援先については、少なくとも2カ月毎に進捗状況を聞き取り、継続的な支援を行う。

【事業計画策定事業者への実施支援】

事業計画策定を支援チームで支援している事業者については、支援チームによる四半期毎の定期巡回を行い、PDCAサイクルによる状況に応じた支援を実施する。その際には「事業の進捗状況」「売上高の増減」「資金繰り」等を確認しながら実施する。事業の進捗状況が悪い場合は、何らかの支障が生じていると推測されるため、巡回頻度を高めて、現状及び課題を把握し、その解消に向けた助言や指導を行う。計画を実施するうえで、資金調達が必要とされる場合は、日本政策金融公庫や市などの制度融資や各支援機関の助成金を積極的に活用する。また、支援チーム内での問題解決が困難な場合は、中小企業診断士等の専門家を活用して、計画実行上の課題解決のための助言や指導を受け、問題解決にあたる。

尚、重点支援先の場合は、支援チーム内に中小企業診断士を設置しているため、上述した内容に加え戦略的な支援を行う。更には、個者の計画に合わせた専門家、例えばIT利活用であればITコーディネータ等のIT専門家を積極的に活用する。

また、経営指導員等が個別に事業計画策定を支援した事業者に対しては、支援チームで実施した支援ノウハウや、その際に習得した支援スキルを活用して実施支援にあたる。

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

【現状】

① 「小規模事業者PR冊子」の作成

(冊子名：しもつけお役立ちスポットガイド)【BtoC】

支援チームを編成して支援した重点支援先と、個別支援した事業者に対し、「ワクワク系の店づくり事業」の手法を活用した事業計画策定から実施支援を行った上で、新たな需要を開拓するために作成し、下野市全域に新聞折り込みしたほか「道の駅しもつけ」など市内主要箇所に設置した。

② 「地域密着リフォーム事業チラシ」の作成【BtoC】

建設業者の有志で組織する「下野市リフォーム会」のPRと登録業者のリフォーム需要の開拓を目的にチラシを作成し、下野市全域に新聞折り込みを実施した。

③ 「グルメガイドマップ」の作成(冊子名：しもつけ街ぐるめ)【BtoC】

支援チームを編成して事業計画策定を支援した重点支援先30事業者(飲食業・下野ブランドを取り扱う店)の新たな需要を開拓するために作成し、下野市全域に新聞折り込みしたほか「道の駅しもつけ」など市内主要箇所に設置した。

④ 「小規模事業者応援サイト」の運営

(サイト名：しもつけステーション)【BtoC】

掲載事業者の需要開拓のために開設し、181者の掲載を行い、重点支援先の当該事業者ページのコンテンツを充実させた。

⑤「下野市産業祭」への出展【BtoC】

下野市大松山運動公園で開催された「下野市産業祭」への出展支援により、新たな需要の開拓支援を実施した。

⑥IT能力向上セミナーの開催【BtoC】

IT活用による販路開拓を支援するためSNS活用講座（Googleビジネスプロフィール・LINE公式アカウント）を実施し、受講後には個別活用支援を行った。

【課題】

当商工会では、多様な手法で新たな需要開拓支援に取り組んできたが、従来型（紙媒体）の方法に依存している。デジタル化が進むなか、事業者自らのデジタル技術を活用した情報発信力を高める事での効果的な需要開拓が必要である。

また、BtoB市場の開拓や事業者間連携の促進など、新たな視点での需要創出やIT能力向上セミナーなどで、事業者のデジタルスキルを向上し、急速に変化するデジタル環境に対応できるよう支援が必要である。

【今後の展開】

小規模事業者の持続的発展を目指し、デジタル技術と従来型（紙媒体）を組み合わせた効果的な販路開拓支援を行う。小規模事業者応援サイトの運営や、QRコード付き紙媒体の発行により、デジタルに不慣れな層にもアプローチしつつ、オンライン情報へのスムーズな誘導を図る。各事業者のデジタル対応力強化も支援し、SNSやWEBサイトの効果的活用を指導。特定した潜在顧客に合わせて、ツールを効果的に使い分けのきめ細やかな支援を実施する。

そのうえで、販路開拓に意欲のある小規模事業者に対し、地域内外向けに開催する物産展、商談会等への出展に関する事前支援・事後フォローを通して販売促進、販路開拓につなげて効果的な需要開拓支援を行う。

(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事業の中でも、上述の③、④、⑤、⑥の事業は新たな需要開拓支援に効果が高かったことから、今回においても継続して実施する。

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う。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	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
①しもつけ街ぐるめ 掲載事業者数	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
目標売上額/者	114 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円	50 千円
②しもつけステーション 掲載ページ改良事業者数	—	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
目標売上額/者	—	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円
③物産展・イベント等 出展事業者数	—	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
目標売上額/者	—	40 千円	40 千円	40 千円	40 千円	40 千円
④展示・商談会等 出展事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	2 件	2 件
⑤IT活用・DX推進事業者数	—	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
売上増加事業者数	—	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円

(特記事項) ※現行は、R5 年度の実績

(4)目標

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①「グルメガイドマップ」の作成・配布 (BtoC) (冊子名：しもつけ街ぐるめ)	
対象事業者	重点支援先【飲食店・下野ブランドを取り扱う店】 30 事業者
事業内容	<p>重点支援先向けの販路開拓支援として実施するもので、主に地域外からの集客を目的とする。経営状況分析の実施、事業計画策定支援、計画実施支援、販路開拓支援を一連のスキームとして、中小企業診断士を設置した支援チームで支援を行う。その際に「グルメガイドマップ」に掲載する内容等を検討し、より訴求効果が高いものとする。</p> <p>また、この冊子に QR コードを掲載して、下述の「小規模事業者応援サイト」との連携を図り、相乗効果による販路開拓を支援する。</p> <p>【発行時期】 12 月 【作成部数】 毎年 20,000 部 【新聞折り込み】 年 1 回 下野市全域 18,000 部 【設置場所】 残数 2,000 部を道の駅しもつけ、自治医科大学附属病院、天平の花まつり会場、観光案内所オアシスポップ館などの地域外からの来訪者の多い場所や地域住民向けに市内主要箇所に設置し、地域内外の集客を図る。</p>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・地域外からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による地域内回遊性の向上 ・地域内からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による地元購買率の向上

	・既存顧客のリピート率向上
実施後のフォロー	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、掲載内容の見直しの提案を行っていく。併せて冊子自体の内容についての検討を行う。

**②「小規模事業者応援サイト」の運営（BtoC）
（サイト名：しもつけステーション）**

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はかる事業者
事業内容	<p>H29年度にITを活用して掲載事業者数のスケールメリットを活かし、管内事業者のPRと販路開拓を支援するための小規模事業者応援サイトを構築した。このサイトは、当商工会のホームページとは別に、ターゲットを一般消費者向けに立ち上げ、事業者情報のみならず地域の様々な情報や動画等を活用して発信している。今回もこのサイトを通じて、販路開拓支援を実施する。このサイトの事業者紹介ページは、各事業者自身がマイページより更新できる機能を保有しており、デジタルスキル向上・DX推進が期待できる。</p> <p>しかし、現状では事業者が自らページを更新、お知らせを発信できる機能を活用している事業者が少ない。今後は、IT活用をさらに推進し、事業者自らが持続的に情報発信を行えるよう支援する方針である。これにより、事業者が自らの販路開拓を行う力を強化することを目指す。地域情報や特集ページを作成し、コンテンツの充実を図ることは引き続き重要であるため、サイトの魅力向上を目指し、より多様なコンテンツを拡充し、事業者ページの改善に取り組む。事業者が自ら情報を更新し、最新情報を発信することで、持続的な販路開拓が実現できるよう促す。</p> <p>今後5年間にわたり、これまで掲載した事業者ページの改良を毎年30事業者実施し、あわせて上述①とQRコードを活用して当サイトとの連携を図ることで、相乗効果による販路開拓を支援する。この取り組みを通じて、地域全体の経済活性化を図り、ITとDXを活用した持続可能な発展を目指す。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度向上による新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピート率向上 ・事業者のIT活用/DX推進を促進し、販路・商圏の拡大
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・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、掲載内容の見直しの提案を行っていく。併せてサイト自体のコンテンツ見直しを行う。 ・事業者ページの定期的な更新やお知らせ機能を活用したイベントやお得情報、クーポン等の発行を支援する。

③「物産展・イベント等」への出展（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はかる事業者
想定する物産展等	<p>①ニッポン全国物産展（11月） 全国からの特産品等が集まり、小規模事業者等の商品展開力・販売力向上を図る全国連主催の物産展。来場者数約70,000人、出展者数約200事業者。</p> <p>②下野市産業祭（10月） 当市と当商工会・石橋商工会の共催で、地域産業全般の振興発展及び市民との交流を通して地域活性化を図ることを目的に実施される「下野市産業祭」への出展による需要開拓を支援す</p>

	<p>る。「下野市産業祭」には、商工業者のほか、農産物生産者や各種団体が約 70 店出展し、各種ステージイベントも開催され、市民を対象としたイベントでは最大規模を誇り、約 8,000 人の来場者がいる。</p> <p>出展する事業者に対して、会場での売上で終わらず、イベント後に自店へ誘導できるようなチラシやパンフレットの作成、併せて当日の売上獲得のために提供する商品やメニュー等の提案を実施支援一連のスキームとして行う。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント当日の売上獲得及び認知度向上 ・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
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。 ・新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。

④「展示・商談会等」への出展（BtoB）	
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はかる事業者
想定する展示会等	<p>①地方銀行フードセレクション(10月)</p> <p>②めぶき食の商談会(1月)</p> <p>地方銀行等が主催する地域の食品事業者が主役になれる商談会への出展による販路拡大を支援する。この商談会の来場者は、食関連事業者による出展ブース内での商品PRのほか、バイヤー等との事前予約制の個別商談会を行うものとなっており、商談に集中できる環境である。出展を希望する事業者に対して、自社商品PRパンフレットの作成や商談会時の留意点等を支援チームにて一連のスキームとして支援する。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな取引先との成約による売上増加 ・新たな販売先に自社商品が陳列されることによる認知度向上 ・下野ブランドの認知度向上
実施後のフォロー	成約件数や売上等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、商品パッケージの見直しや新商品開発の提案を行っていく。

⑤IT活用・DX推進による販路開拓支援（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はかる事業者
事業内容	IT活用・DX推進(SNSによる情報発信、ECサイト活用、自社HP作成、デジタル技術を活用した顧客管理や販売促進など)を事業計画に取り入れた事業者が、ITツールやDXに習熟し、主体的に推進することで、販路開拓を実現できるよう、ITコーディネータ等のIT専門家と連携して支援を行う。
実施時期	10月
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・IT活用とDX推進の重要性に理解が深まり、デジタル改革への取り組み加速によって、自立的な販路開拓の実現 ・新規顧客の獲得
実施後のフォロー	定期的に、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行う。必要に応じてITの専門家を派遣するなど、事業者の取り組みに応じた支援や情報を提供する。各事業者が自社の強みを

活かし、持続的な成長と競争力強化を実現できるようサポートを行う。

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

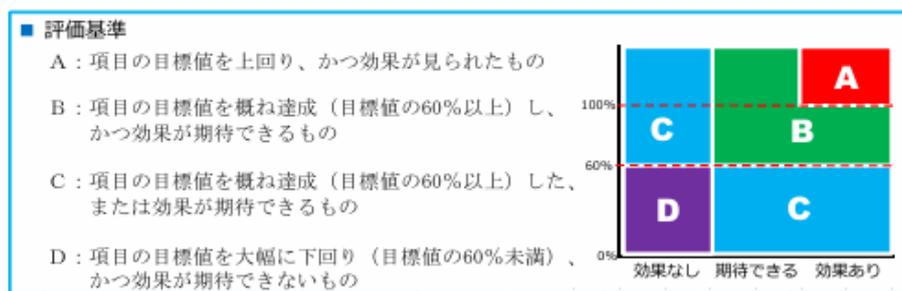
これまで、下野市役所商工観光課職員、中小企業診断士、栃木県商工会連合会の有識者で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標（P）に対する実績（D）を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

検討委員会では項目ごとに、事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」について定量的な指標をもって評価を頂くとともに、「PDCA」評価として実績を基にA～Dの判定基準（図表：15参照）を設け、判定し、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商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」（図表：16参照）にも組み込まれており、「経営発達支援計画の取組み」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ともに、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 15：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（A～Dの判定基準）・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

<p>目 的</p>	<p>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。</p>
<p>想定委員 (オブザーバー含む)</p>	<p>中小企業診断士（外部有識者） 下野市役所商工観光課職員 法定経営指導員 栃木県商工会連合会 職員</p>
<p>開催回数</p>	<p>年 1 回 3 月に開催</p>
<p>情報の展開</p>	<p>理事会・総会に報告 「アクションプラン」の結果（図表：16）とともに、ホームページへ掲載 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする</p>

【図表 16：2023 アクションプラン実績集計表】

2023 アクションプラン実績集計表

下野市商工会

区 分		総合得点		58			
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
I 経営発達支援計画の取組				得点：13 / 20			
① 地域の経済動向調査	A	A	2	④ 事業計画策定支援	A	B	3
② 需要動向調査	A	B	1	⑤ 事業計画策定後の実施支援	A	B	3
③ 経営状況の分析	A	B	2	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	A	B	2
II 会員満足度向上のための取組							
1. 施策・事業の活用支援に関すること				得点：7 / 20			
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数				27	9	3	
① ものづくり補助金の申請支援		0		⑪ 全国物産展への新規出展支援		0	
② 事業再構築補助金の申請支援		0		⑫ スローライフへの登録支援	3	4	3
③ I T 導入補助金の申請支援	2	0		⑬ ビジネスマッチングイベント出展支援		0	
④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援		0		⑭ グーバの掲載支援		0	0
⑤ 栃木県・県振興センター補助金の申請支援	1	0	0	⑮ buyer's one等への出品支援		0	
⑥ 市町の補助金(創業補助金含)の申請支援	2	3	1	⑯ 独自ポータルサイトへの新規掲載	5	1	0
⑦ 雇用調整助成金の申請支援		0		⑰ I T を活用した販路開拓実施支援		0	0
⑧ キャリアアップ助成金の申請支援		0		⑱ 知的財産権の申請支援		0	
⑨ トライアル雇用助成金の申請支援		0					
⑩ クラウドファンディングの実施支援		0					
2. 経営改善の支援に関すること				得点：4 / 15			
【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標				+ 2	± 0	1	
① 経営革新計画の申請支援		0		⑧ コロナ借換保証 斡旋支援	5	0	
② 経営力向上計画の申請支援		0		⑨ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援		0	
③ 商工会認証システムの申請支援	3	1	1	⑩ 県制度融資 斡旋支援		0	
④ 働き方改革実行計画の策定支援		0		⑪ 労働保険 新規事務受託の推進	2	1	1
⑤ 事業者BCPの策定支援	3	0		⑫ 記帳機械化 新規受託の推進	2	0	0
⑥ 事業承継計画の策定支援	2	0		⑬ 決算代行 受託件数の純増目標	± 0	+ 3	2
⑦ マル経融資 斡旋支援	24	4	1	⑭ e-Tax利用件数の純増目標	± 0	+ 7	2
III 支援体制の強化に向けた取組み							
1. 組織力の向上に関すること				得点：14 / 20			
【重点】新規会員の加入件数				36	10	5	
① 会員数の純増目標	± 0	▲ 13	0	⑤ 新規青年部員の加入推進	1	3	3
② 任意脱退 0 件		8	0	⑥ 青年部員数の維持	●	+ 3	1
③ 創業者の新規加入推進	2	3	2	⑦ 新規女性部員の加入推進	1	0	0
④ 事業承継後の会員維持	2	3	2	⑧ 女性部員数の維持	●	± 0	1
2. 安定的な財源の確保に関すること				得点：11 / 15			
【重点】福祉共済の新規加入人口数				10	7	7	
① 福祉共済保有口数の純増目標	+ 5	▲ 9	0	⑧ 記帳受託手数料の維持		+ 49000	1
② 火災共済の新規契約推進	2	5	5	⑨ 会費収入の維持	●	▲ 69,500	0
③ 火災共済保有件数の純増目標	± 0	▲ 7	0	⑩ 受託事務手数料の維持	●	± 0	1
④ 火災共済保有金額の維持		+ 89000	1	⑪ 新規賛助会員の加入推進		3	3
⑤ 小規模企業共済の新規加入推進	3	2	2	⑫ 労働保険受託件数の維持	●	± 0	1
⑥ 中小企業退職金共済の新規加入推進	2	0	0	⑬ 市町補助金額の維持	●	+ 180000	1
⑦ 倒産防止共済の新規加入推進	2	0	0				
3. 支援体制の整備に関すること				得点：9 / 10			
【重点】巡回訪問(指導企業数)の徹底				90%以上	95%	10	
① 1 企業当たりの巡回指導回数	2	2.0	2	④ SNS・HPによる情報発信の増加	24	32	4
② 1 企業当たりの窓口指導回数	1	0.6	0	⑤ 商工会報発行の増加		0	0
③ 伴走型補助金の活用	●	100%	3	⑥ 職員のセミナーへの積極的な参加		0	0

● = 目標値として設定した項目

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

【現状】

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）

経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施することを目的に、経営指導員は、関連する専門的知識を計画的に習得する。そのため、支援スキルを高める専門的知識を身につける研修を積極的に受講し、経営支援員を牽引することが出来た。

また、経営支援員は、記帳指導等の日々の業務に関することに加えて、経営発達支援計画の実施に係る支援スキル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体制が構築できた。

②OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家やベテラン経営指導員と一緒に事業を取り組むことによ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が図れた。

③支援ノウハウの共有・蓄積

個々に得た支援ノウハウ・情報について、組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化が図れた。

【課題】

職員の全体的な支援スキルの向上は図れたものの、個人に帰属しがちの支援ノウハウの共有が不十分である。そのため支援スキルも個人差が顕著に現れており、支援ノウハウの共有と組織としての蓄積、それらに伴う支援スキルの平準化を図ることが課題である。

【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」のスキルを向上し、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全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、AIやFinTech等の新たな技術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・情報については定期的に職員会議を開催し共有・蓄積が図れるよう対応する。

尚、当商工会には事務のみを行う一般職員は在籍していません。

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>経営発達支援計画に基づいて小規模事業者の伴走型支援を実施することを目的に、経営指導員は関連する専門的知識を計画的に習得する。そのため支援スキルを高める専門的知識を身につける研修を積極的に受講し、経営支援員を牽引する。</p> <p>また、経営支援員は、記帳指導等の日々の業務に関することに加えて、経営発達支援計画の実施に係る支援スキル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 4 名）
実施内容	<p>栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加</p> <p>このセミナーは、小規模事業者に対する様々な支援方法を習得できるもので、概ね 4 コースが用意され職員の支援レベルに応じた内容となっているため、当該職員の支援レベルに合わせたコースに参加させる。併せて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）」を積極的に受講し、知識の習得に努める。</p> <p>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</p> <p>とちぎ地域企業応援ネットワークでは、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に分かれており、プロジェクトチームごとに情報交換を目的とした座談会及び支援能力の向上を目的としたセミナーを開催しているため、当該職員に不足しがち、あるいは習得して欲しいセミナーへ計画的に参加させる。</p> <p>中小企業大学校への職員派遣</p> <p>専門研修へ派遣させ、特に支援スキルが不足していると思われる IT の活用に対するコースへの派遣を積極的に行う。</p> <p>栃木県よろず支援拠点主催の支援事例発表会</p> <p>こちらは、経営セミナーと支援事例発表の 2 部構成となっており、経営セミナーは旬な経営支援の内容や成功経営者の講話で、支援事例は創業支援や販路開拓支援が多いため、それらの支援スキル向上を図る。</p> <p>DX 推進に向けたセミナーへの参加</p> <p>小規模事業者の DX 推進のため、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、IT スキル向上を図る。</p> <p>コミュニケーション能力向上支援セミナーへの参加</p> <p>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、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がる支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図る。</p> <p>小規模事業者課題設定向上研修への参加</p> <p>課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得することで、その後続く課題解決をスムーズに行うことを目的とする。</p>

②OJT による知識の習得及び支援スキルの向上	
目 的	経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家やベテラン経営指導員と一緒に事業を取り組むことによ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。
実施内容	支援チームによる支援の際の OJT 今回の経営発達支援計画では、経営指導員・経営支援員・中小企業診断士で構成する支援チームを 2 班編制し、経営状況分析、事業計画の策定支援から実施支援、販路開拓支援まで、支援チームで支援にあたることになっている。 この支援過程のなかで、中小企業診断士やベテラン指導員と一緒に小規模事業者支援にあたることで、若手職員が支援手法を習得し支援スキルを向上させる。
	経営指導員と経営支援員がペアで行う支援の際の OJT 今回の経営発達支援計画では、経営指導員と経営支援員がペアとなり、支援にあたることになっている。 この支援過程のなかで、経営指導員と一緒に支援にあたることで、経営支援員が支援手法を習得し支援スキルを向上させる。

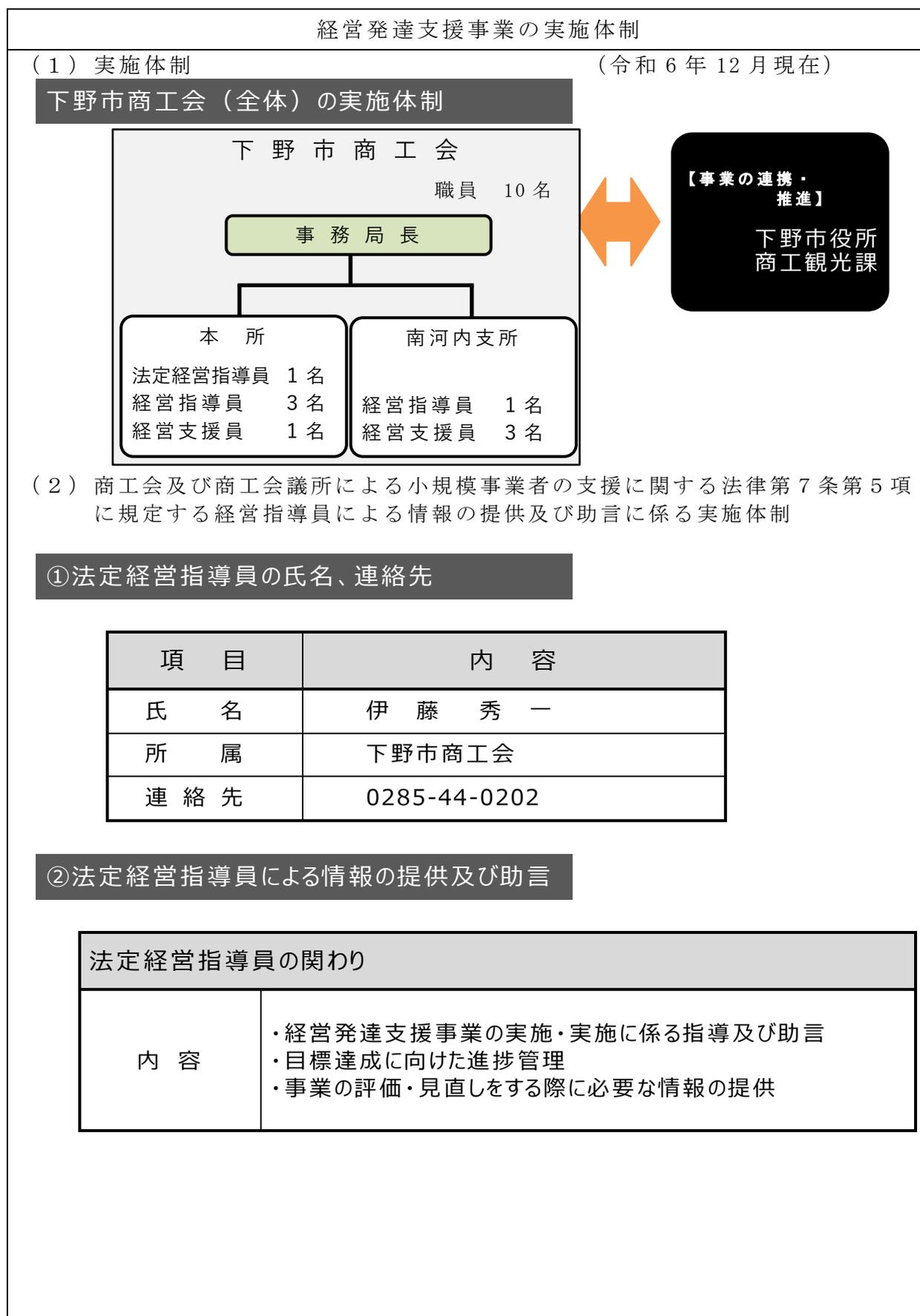
③支援ノウハウの共有・蓄積	
目 的	上述の①や②で、個々に得た支援ノウハウ・情報について、組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化を図る。
実施内容	内部勉強会の開催 内部勉強会を月 2 回（年 24 回）開催する。内部勉強会は下記の 2 種類とし、各々月 1 回の開催とする。 ・2 班に分かれて支援している支援チームの進捗状況や支援内容の検討、支援内容の共有を行う全体会議。 ・上述①の研修会に出席した際に収集した支援スキルを共有するための勉強会。尚、この勉強会の際は、研修に参加したものが講師となり、他の職員に習得した支援手法を伝授し、職員全体の支援スキル向上を図る。
	支援ノウハウのデータベース化 支援ノウハウや支援情報を組織内に蓄積するために以下の内容を実施する。 ・基幹システム上に支援事業者の支援データを適時入力し、支援状況の共有を図る。 ・当商工会のサーバーに支援事業者ごとのフォルダを作成し、支援内容を保管する。また、経営発達支援計画に関する各種情報についても、サーバーへ区分ごとに整理して保管する。そのことにより全職員が情報を共有でき、担当以外の職員でも一定レベルの支援を可能とする。

④内部勉強会による資質向上

目 的	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。
実施内容	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。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。また、全４回のうち２回は、中小企業診断士等、高次な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。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 下野市商工会

所在地	〒329-0412 栃木県下野市柴 879 番地 10
電話番号	0285-44-0202
F A X	0285-44-1558
E-Mail	shimotsuke_net@shokokai-tochigi.or.jp
ホームページ	http://www.shimotsuke-shokokai.or.jp

② 下野市商工観光課

所在地	〒329-0492 栃木県下野市笹原 26 番地
電話番号	0285-32-8907
F A X	0285-32-8611
E-Mail	syokoukankou@city.shimotsuke.lg.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)

	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度
必要な資金の額	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
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	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
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	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	500	500	500	500	500
8.新たな需要開拓に関する事業	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	150	150	150	150	150
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	