

経営発達支援計画の概要

実施者名	氏家商工会【法人番号 4060005001637】 さくら市【地方公共団体コード 092142】
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</p> <p>■“自己変革力”と“魅力度”を兼ね備え、“デジタル技術”を活用しながら地域に不可欠な存在として持続的に発展する事業者と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p> <p>[1] “自己変革力”と“魅力度”を兼ね備えた事業者育成 [2] デジタル技術を活用した顧客価値創造・業務効率化推進支援</p> <p>これにより、就業の場の創出や地域コミュニティの活性化を促進し、「地域経済の活力向上」に繋げることを裨益目標とする。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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。 2. 需要動向調査に関すること 新規顧客の獲得に繋げるための消費者アンケートを実施し、新商品の開発や既存商品の改善、新サービスの提供に繋げ、事業所の魅力度向上に寄与する。 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本質的経営課題の特定と事業者が自ら備えている独自能力を発掘し、“自己変革力”と“魅力度”向上に繋がる事業計画策定のための経営状況の分析を行う。 4. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕著化した本質的経営課題の解決と事業者が自ら備えている独自能力を活かした独自の・個性的な商品・サービスの開発と提供に繋げるための事業計画策定支援を行う。 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること 定期的なフォローアップを実施し、進捗確認や経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に応じた支援を継続し、計画の実行力とレジリエンス力を強化する。 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ホームページやSNSなどのITツールの導入や活用を促進し、販路開拓と業務プロセスの改善や生産性の向上を支援することでDXの推進を図り、オンラインとオフライン両面での販売強化の支援を行う。
連絡先	<p>氏家商工会 〒329-1311 栃木県さくら市氏家4504-1 TEL：028-682-2019 FAX：028-682-9165 E-mail：ujiie_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>さくら市 産業経済部商工観光課 〒329-1492 栃木県さくら市喜連川4420-1 TEL：028-686-6627 FAX：028-686-2055 E-mail：syoukoukankou@city.tochigi-sakura.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 さくら市と氏家商工会地域の現状

1) 立地

当市は、平成 17 年に 2 町(氏家町、喜連川町)の行政合併により誕生した。その内、当商工会の管内は旧氏家町の区域である。

当市は、関東平野の北端部に位置し、平坦な水田地帯が広がる、栃木県の中央部やや北東にあり、1 級河川の鬼怒川が市の東側を流れる。台風や洪水などの自然災害はとてまもなく、冬の積雪量も都心とさほど変わらない。

県都宇都宮市から約 20 km の距離にあり、東は那須烏山市、西は宇都宮市、南は高根沢町、北は矢板市に隣接している。当市の総面積は 125.63 km² で、そのうち当地域は 49.99 km² である。

2) 交通

当市の交通網は、国道 4 号線が南北を、国道 293 号線が東西を貫いており、2 本の国道が当地域内中央部で交差している。高速自動車道路は東北道が市の西部を縦貫しており、宇都宮 IC から約 30 分、矢板 IC から約 20 分でアクセスできる。

鉄道は南北に JR 宇都宮線が縦貫し、当地域内には氏家駅、蒲須坂駅の 2 駅があり、宇都宮駅までは約 15 分で接続する。

東京都心からのアクセスは、車では東北自動車道を利用し約 2 時間、鉄道は JR 東北新幹線・JR 宇都宮線の利用で約 1 時間 30 分である。

3) 歴史と風土

当市は、古くから北と東を結ぶ交通の要衝だったこともあり、城下町・宿場町として栄え交通の面では恵まれた立地にある。特に当地域は、2 つの駅へのアクセスも良いため、市内はもちろん近隣への通勤・通学がしやすい地域であり、その利便性の良さから、公共による宅地開発に加え、民間事業者による小規模な開発が盛んで、近年も子育て世代を中心に人口が増加している。

以前は肥沃で平坦な土地と鬼怒川をはじめとした豊富な水を利用した農業が盛んな地域であったが、現在は宇都宮都市圏におけるベッドタウンとして変貌しつつある。

㈱東洋経済新報社「都市データパック」が発表している「住みよさランキング」において、2024 年版に総合評価で栃木県内 4 位、全国で 203 位にランキングされた。加えて、満 20 歳以上の無作為に抽出した市民 2,000 人を対象に行った意識調査「令和 2 年度まちづくり市民アンケート」でも、さくら市の「住みよさ・住み心地」を良いと答えた肯定意見が 75.8% にのぼり、「さくら市に住み続けたい」との定住意識のある市民も 82.6% となっている。



また、当地域は、一級河川鬼怒川の東側に位置する肥沃な穀倉地帯で、米や小麦、ニラ、いちご、梨など多くの特産品が生産されている。特に「イワイノダイチ」を使った「氏家うどん」は、小麦の風味と全粒粉ならではのコシと粘りが特徴で、地域団体商標(商標権者：当商工会、登録第 5817109 号)として市内の飲食店で提供され、人気の地元グルメとして親しまれている。

② 人口の推移

当地域の人口は、令和 5 年 10 月 1 日時点で 34,373 人となっており(図表 3)、平成 17 年の市町村合併当時と比べて 3,869 人増加しており、1,800 人/km²と人口密度が高く、都市部の様相も見られる。

人口増加の背景には、首都圏へのアクセスの良さや、比較的住みやすい環境が影響していると考えられる。これにより、氏家地区は地域内での住宅需要が増加し、世帯数も同じ期間で 4,201 世帯増え、令和 5 年には 14,382 世帯に達した(図表 4)。

この世帯数の増加に伴い、核家族化と少子化が進行し、1 世帯あたりの人数は大きく減少している。昭和 55 年には 1 世帯あたり 4.10 人だったのに対し、令和 5 年には 2.39 人まで落ち込んだ(図表 4)。この変化は、社会全体の家族構成の変化を反映したものであり、単身世帯や夫婦のみの世帯が増えていることを示唆している。また、少子化の影響も顕著であり、世帯当たりの子ども数が減少したことで、1 世帯の平均人数が減少していると考えられる。

こうした人口動態の変化は、地域の社会構造や経済にも影響を与え、住民の高齢化が進む中で、今後は地域コミュニティの維持や医療・福祉サービスの充実が求められる。同時に、人口が増加している現状を活かし、子育て支援策の強化や新しい住民を地域社会に取り込む施策も重要になる。

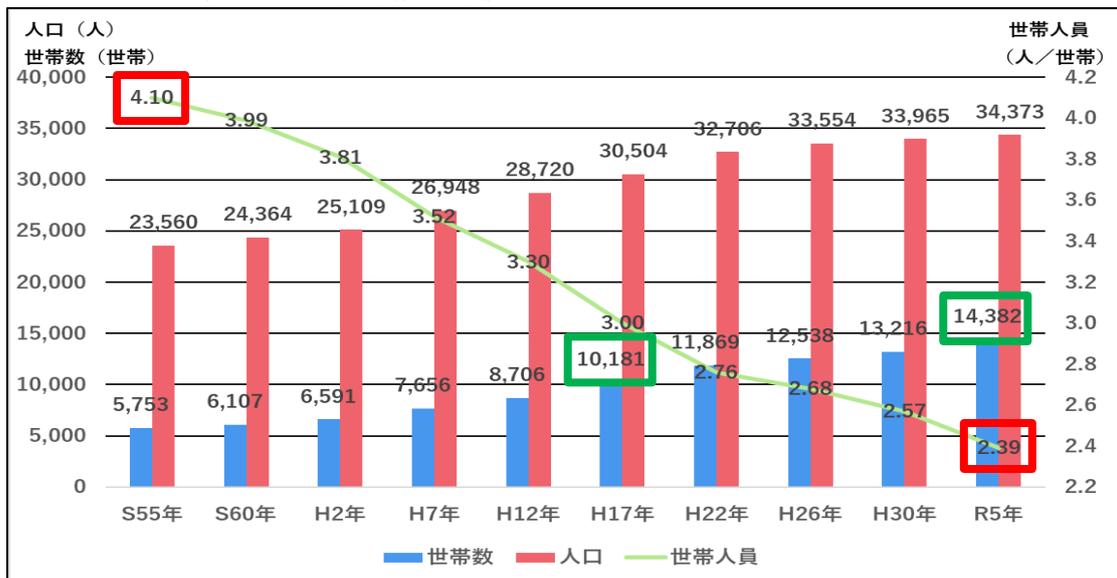
これにより、氏家地区は高齢者を支える仕組みの強化を図るとともに、子育て世帯や新しい住民の定着を促進し、地域社会の維持と活性化を目指す必要がある。

(図表 3：当地域の人口の推移)

	平成17年10月	平成24年10月	平成30年10月	令和5年10月
さくら市全体	41,777	44,375	44,258	43,890
当商工会地域	30,504	33,710	33,965	34,373

出典：国勢調査、住民基本台帳

(図表 4：当地域の人口・世帯数の推移)



出典：住民基本台帳

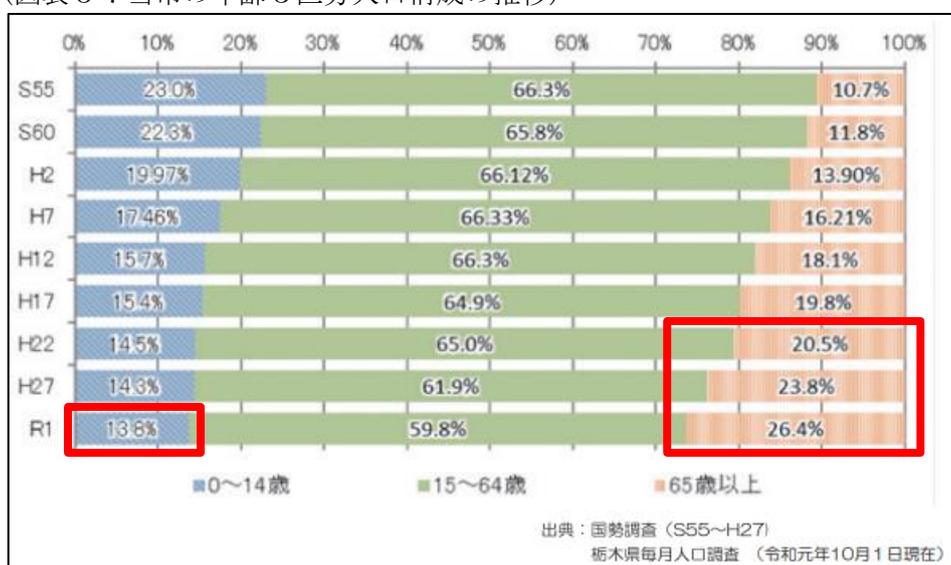
当市の年齢3区分の人口構成比(図表5)において、平成22年以降、高齢化率(65歳以上の人口の割合)は20%を超え、その後も上昇を続け、令和元年度には25%を超えている。これにより、地域全体で高齢者の割合が増加している状況となっている。

一方、0～14歳の年少人口の割合は減少傾向にあり、令和元年度には13%台にまで低下している。この変化は少子化の進行を示しており、若年層の人口が減少していることが明らかで、これにより、地域の社会構造が変化し、労働力人口(15～64歳)の比率も今後さらに縮小する可能性がある。

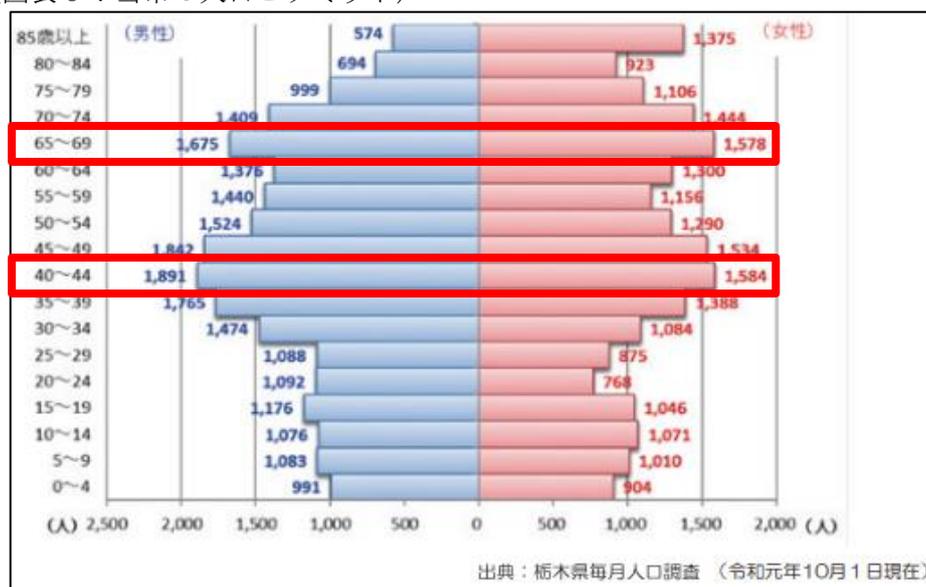
年齢階層別の特徴では、人口ピラミッド(図表6)にあるように、ベビーブーム世代(又はそれに近い世代)である40～44歳人口と65～69歳人口の割合が大きくなっている。このような人口構成の変化に伴い、本市では、地域社会の活力を維持するために、高齢者支援や子育て支援などの施策が必要となっている。

また、高齢化率の上昇は医療や福祉の需要増加につながるため、社会保障の充実とともに地域の企業や商店との連携による高齢者向けサービスの提供、買い物支援などを強化していくことも重要な課題となっている。

(図表5：当市の年齢3区分人口構成の推移)



(図表6：当市の人口ピラミッド)



③地域全体の現状及び課題

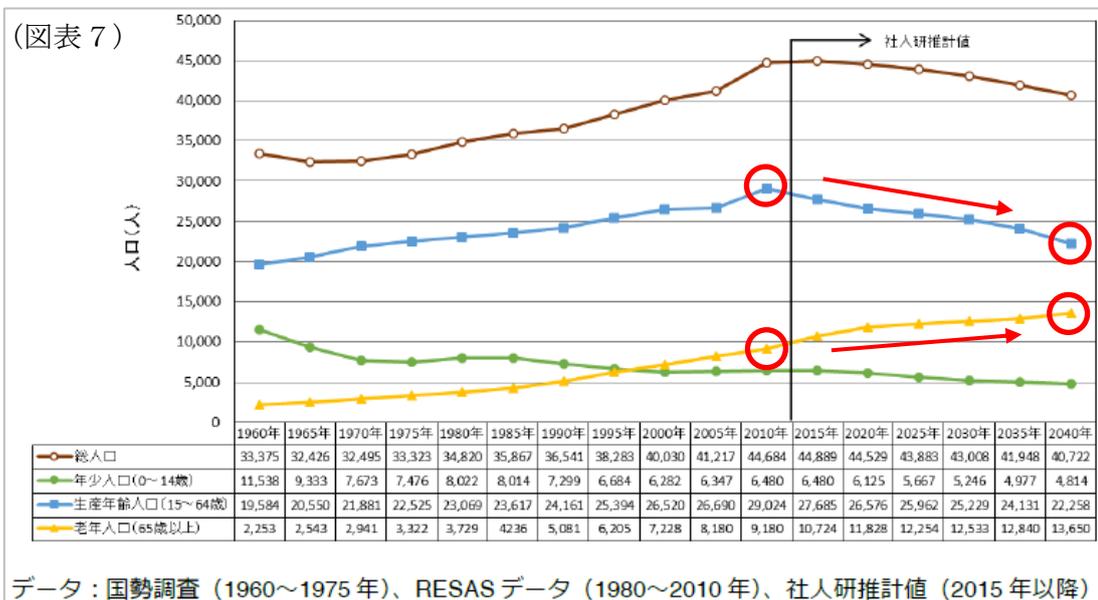
【人口・人口構成の現状と課題】

当市の生産年齢人口(15歳から64歳)の割合は、平成22年(2010年)にピークの64.9%を記録したが、その後は緩やかに減少し、令和22年(2040年)には54.7%まで低下すると推計されている。

生産年齢人口の減少は生産力の低下を引き起こし、所得や消費の減少につながる可能性があることから、地域経済に対する影響が懸念されている。

一方、老年人口(65歳以上)の割合は上昇を続けており、平成22年には20.5%だったのが、令和22年には33.5%に達すると予測されている。この傾向により、高齢者一人を支える生産年齢人口の比率が、平成22年には約3.16人だったのが、令和22年には約1.63人にまで減少する見込みで、高齢化の進行は地域経済を縮小させる要因となる。

このような現状から、当市は今後、中心市街地を中心とした地域経済の活性化に向けた施策の強化と、一定数の人口減少は避けられない事実を踏まえ、新たな人口規模を見据えた事業展開や消費意欲を活発にさせるための事業活動に取り組む必要があり、持続可能なコミュニティを築くための対応が求められている。



【中心市街地の現状と課題】

当地域の氏家駅を中心とした中心市街地は、事業主の高齢化や後継者不在の問題に歯止めが効かず、これに加えて大型商業施設の郊外進出が進行し、地域内の小規模事業者は引き続き厳しい経営環境に直面している。

これにより、事業者数は減少を続け、空き店舗が増加し、中心市街地の賑わいは低下しており、地域経済に対する影響が深刻化している。

また、郊外への宅地造成や分譲販売が進んだ結果、郊外に住む市民が増加し、交通の利便性から大型商業施設が郊外に集中している状況が続いており、これにより、中心市街地への集客力がさらに低下している。加えて、移動手段を持たない高齢者が中心市街地内で日用品や食料品を購入できる環境が十分に整備されていないことも、地域の活性化を妨げている。

今後は、高齢化社会の進展に伴い、買い物弱者への生活支援を含む地域活性化策がますます重要になることから、中心市街地の商業環境を改善し、地域の魅力を高めるための施策が求められている。そのためには、シティプロモーションを通じて、地域の特性を活かした活性化の取り組みが必要で、これにより、中心市街地の魅力を再生し、地域経済の再生を図ることが求められている。

なお、当市では、空き店舗対策を含めた中心市街地内の課題解決を図るため、下記のような施

策を実施している。

- ・「空き店舗活用促進事業費補助金」
＝市内の地域活性化を図ることを目的とし、空き店舗を活用して事業を開始する方に対する補助金。店舗家賃・改修費用を補助。
中心市街地：家賃補助1/2(上限48万円)を3年間、改装費補助1/2(上限75万円)
中心市街地以外：家賃補助1/2(上限25万円)を1年間、改装費補助1/2(上限40万円)
- ・「さくら市経営活性化支援事業補助金」
＝さくら市版持続化補助金。地域経済の活性化を図ることを目的とし、販路の開拓、経営品質の向上、新商品の開発等の新たな事業活動に取り組む中小企業者および小規模企業者に対する補助金。上限額50万円
- ・「まちなかおもてなし空間整備計画策定事業」
＝市街地の賑わい創出のための周遊ルートの構築、地域交流の場として活用できる滞留空間の整備を目的。
- ・「氏家駅前交流拠点の整備」
＝市の玄関口であるJR氏家駅東口において、市の魅力ある情報を市内外に発信することにより、移住・定住人口、観光誘客数の増加を図り、市の産業振興および地域活性化に資するための拠点施設として整備。

これらの施策は、中心市街地内事業者を対象とした事業の実施や補助金交付により、地域経済及び中心市街地の活性化を図るためのものであり、本市としても中心市街地の活性化を重要課題と捉え積極的に施策を講じている。

【購買動向の現状と課題】

当地域の人口は増加傾向にあるものの、集客力は主に郊外の大型商業施設に集中しており、中心市街地や商店街に対する波及効果が限定的である。大型店で購買が完結するため、小規模事業者への経済効果が十分に及んでいないことが課題となっている。

加えて、少子高齢化や車社会への依存が進む中、中心市街地では空き店舗や空き地の増加が続いている。

これらに対応するため、本市は「さくら市進化プラン」に基づき、氏家駅周辺の魅力向上と「小都市」づくりに取り組んでおり、駅を拠点にした地域活性化を進め、市民や来訪者が楽しめる街の形成を目指している。

今後は、中心市街地の商業環境を改善し、郊外からの購買客を効果的に市街地へ誘導する施策が求められている。

【観光の現状と課題】

当市の観光客入込数(図表8)は、コロナ禍に減少したが、徐々に回復傾向にあり、令和5年は1,774千人となっている。旧氏家町・旧喜連川町に、「桜」の名所が多くあることが市名の由来ともなっており、桜の開花時期には両地域ともに多くの観光客が訪れるが、地域別では、当地域が187千人であるのに対し、旧喜連川町地域が1,587千人となっており、日本三大美肌の湯と称される喜連川温泉や令和5年1月28日にリニューアルオープンした「道の駅きつれがわ」を有している旧喜連川町地域により多くの観光客が訪れている。

今後、本市に訪れる観光客の玄関口である氏家駅を中心とした市街地内活性化を図ることで、観光客を“素通り”させることなく、魅力ある店舗に誘客し、地域外消費者からの購買の獲得に繋げるとともに、まちなかの賑わい創出、郊外に移行しつつある消費者購買動向の回帰を実現させることが、市内の中心的な商業環境づくりに寄与すると考えられる。

(図表8：さくら市観光客入込数)

(単位：人)

	平成30 (2018)年	令和元年 (2019)年	令和2年 (2020)年	令和3年 (2021)年	令和4年 (2022)年	令和5年 (2023)年	前年比
さくら市	1,895,294	1,954,537	1,315,739	1,352,953	1,433,176	1,774,651	123.8%
当地域	200,895	207,217	51,774	59,124	89,116	187,560	210.5%
旧喜連川町	1,694,399	1,747,320	1,263,965	1,293,829	1,344,060	1,587,091	118.1%

出典：令和5(2023)年栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査推定調査結果

④地域産業の現状及び課題

【商工業者数の推移】

平成23年、平成28年、令和3年の「経済センサス活動調査(図表9)によれば、当地域の商工業者数は、この10年間(平成23年と令和3年との比較)で、49者減少(▲4.8%)している。

飲食・宿泊業者数は13.2%減少しているものの、地区内の人口増加に伴い、直接消費者との接触機会がある小売業の事業者数は2.8%増加している。

一方で、建設業20.0%減少、製造業15.8%減少と第2次産業の事業者数減少は顕著である。

(図表9：地区内商工業者の業種別内訳)

項目	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	1,017	120	114	34	253	121	369	6
平成28年	987	102	102	35	254	110	374	10
令和3年	968	96	96	30	260	105	291	90
増減数	▲49	▲24	▲18	▲4	7	▲16	▲78	84
増減(%)	▲4.8	▲20.0	▲15.8	▲11.8	2.8	▲13.2	▲21.1	1,400.0

出典：総務省「経済センサス活動調査」

【業種別の現状及び課題】

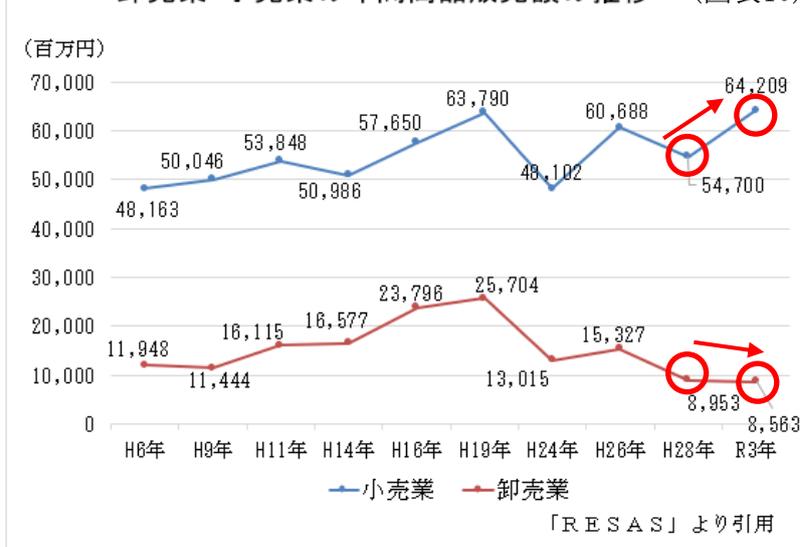
○卸売業・小売業の現状と課題

当市の卸売業の現状は、令和3年時点の年間商品販売額は約85.6億円で、平成28年と比べて約4.4%(約3.9億円)の減少が見られ、縮小傾向となっている。

小売業については、郊外に立地する商業施設には吸引力があり、地域外からの購買客を呼び込む状況が続いており、令和3年に小売業の販売額が最大を記録し、約642.1億円に達した。平成28年と比べて約17.4%(約95.1億円)の増加を示し、拡大傾向となっている。

こうした成長は、市内外からの集客力が高まり、小売部門が一定の経済的な活力を見せてきたことを反映している。しかし、こうした消費が中心市街地に還流せず、小規模な事業者への経済効果が十分に波及していないことが課題となっている。

卸売業・小売業の年間商品販売額の推移 (図表10)



このように、当市の商業環境は卸売業者の減少や小売業の構造変化に直面しており、地域経済の活性化のためには、中心市街地の商業基盤の強化が必要とされている。

○飲食業の現状と課題

当地域における飲食業の状況は、平成23年から令和3年の間に飲食業事業者が121者から105者に16者減少し、その傾向は現在も続いている。消費者のニーズは外食から惣菜・弁当を購入する「中食」への移行が進み、ロードサイドのチェーン店やファミリーレストランが多くの消費者を引きつけていることが背景にある。令和3年の経済センサスによると、小規模な個人事業者が減少する一方、飲食チェーン店が存在感を増している状況が報告されている。

また、地元の飲食店が地域外からの吸引力を強めていくことが課題で、地元購買率の向上が求められている。

このような状況の中、地域活性化のためには、中心市街地の飲食店の魅力向上や地元飲食店への誘導施策の強化が不可欠であると考えられる。

○建設業の現状と課題

当地域の建設業は、最近の経済情勢の影響を受けて厳しい状況が続いており、平成23年の事業者数120者から令和3年には96者に減少し、24者(▲20.0%)が廃業している。この減少は、地域内の建設需要の停滞や原材料価格の高騰が主な要因とされている。

また、建設業全体では市場規模が縮小し、公共事業の受注も減少しているため、事業者の競争は激化している現状もある。

このような環境下では、採算が悪化している事業者も多く、持続可能な経営を維持することが困難な状況であり、地域経済の振興に向けた新たな施策が求められている。

○製造業の現状と課題

当地域の製造業は、令和3年時点で96者となっており、平成28年の102者からさらに減少した。

競争の激化や原材料費の高騰が事業者にとっての課題となっており、持続可能な成長を実現するための生産効率化や新市場開拓、人材育成が求められている。

また、省エネやリサイクルによるコスト削減、地域や企業間連携の強化も重要で、環境配慮と社会貢献を通じた競争力向上など新たな戦略が求められている。

⑤小規模事業者の現状及び課題

「経済センサス活動調査(図表11)」によると、平成23年から令和3年の10年間で、当地域の小規模事業者数は83者(▲10.5%)減少している。これに対し、当地域全体の事業者数は49者(▲4.8%)の減少にとどまっており、小規模事業者数の減少率が相対的に大きいことが示されている。

業種別では、その他の業種で事業者数の増加であったが、卸売業>サービス業>建設業>製造業>飲食・宿泊業>小売業の順で事業者数が減少している。

(図表11：当地域の小規模事業者の業種別内訳)

項目	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	789	117	91	26	176	70	304	5
平成28年	750	95	82	25	168	64	309	7
令和3年	706	92	72	17	156	57	237	75
増減数	▲83	▲25	▲19	▲9	▲20	▲13	▲67	70
増減(%)	▲10.5	▲21.4	▲20.9	▲34.6	▲11.4	▲18.6	▲22.0	1,400.0

出典：総務省「R3経済センサス活動調査7分類」

業種別の現状と課題は、次のとおり。

業 種	現 状	課 題
小 売 業	<ul style="list-style-type: none"> ①地域内大型店への購買力の集中 ②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、商品が少ない ③需要低下による経営者の意欲低下 ④後継者不足や業績悪化による廃業の増加 ⑤人材確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ①商店街の活性化や空き店舗対策 ②生活維持の拠点となる小売店の存続のため、個店の特徴を前面に打ち出した新たなビジネスモデルの再構 ③地元住民や地域外からの来訪者の取り込み ④後継者の育成及び円滑な事業承継 ⑤ITを活用した業務の効率化
飲 食 業	<ul style="list-style-type: none"> ①国道4号線、293号線沿いのチェーン店での消費の増加 ②若手の経営者が比較的多い ③利用頻度、利用単価の減少による売上の減少 ④店舗の老朽化及び魅力あるメニューが少ない ⑤後継者不足 ⑥人材確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ①地元住民や地域外からの来訪者の取り込み ②地域資源を活用した魅力ある新メニューの開発 ③リピート利用や来店頻度の向上 ④魅力ある店舗づくり、空き店舗を活用した創業 ⑤後継者の育成及び円滑な事業承継 ⑥ITを活用した業務の効率化
建 設 業	<ul style="list-style-type: none"> ①入札による公共工事の受注難 ②大手ハウスメーカーへ新築・リフォーム需要の流出 ③慢性的な人手不足と従業員の高齢化や若手採用難 ④後継者不足 	<ul style="list-style-type: none"> ①下請からの脱却と経営革新 ②地域内の新築・リフォーム需要の獲得 ③若手労働力の確保と技術の伝承 ④後継者の育成及び円滑な事業承継
製 造 業	<ul style="list-style-type: none"> ①原材料価格の高騰 ②電気料金の値上げ等製造原価の上昇 ③従業員の高齢化や若手採用難 ④後継者不足 	<ul style="list-style-type: none"> ①製造コストの削減 ②需要を見据えた設備投資と製造ラインの効率化 ③若手労働力の確保と技術の伝承 ④後継者の育成及び円滑な事業承継
サービスマ	<ul style="list-style-type: none"> ①利用頻度、利用単価の減少による売上の減少 ②後継者不足 ③人材確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ①地元住民や地域外からの来訪者の取り込みとリピート利用や来店頻度の向上 ②後継者の育成及び円滑な事業承継、空き店舗を活用した創業 ③ITを活用した業務の効率化

コロナ禍では、さくら市の観光客数が急激に減少し、特に観光資源に依存する地域での経済的打撃が大きかった。外食や宿泊業の売上低下、消費者行動の変化による「中食」需要の増加に伴い、地域商店街の集客力も低下し、チェーン店への依存が進んだ結果、小規模事業者の売上は減少した。さらに、多くの事業者は国・県・市からのコロナに関連した補助金や助成金に依存した経営体質となってしまう、経済基盤がますます弱体化した。

このような状況はコロナが終息した後も脱却できず、当市では市内経済の再生に向けた観光誘客策や商店街の活性化が求められている。

また、中小事業者が業務の効率化や売上向上を実現するため、デジタル技術の活用が急務となっている。例えば、飲食業界ではオンライン予約やデジタル決済の導入が、効率的なオペレーションに寄与しており、また、SNSを活用した販促活動や、オンラインと実店舗を連携させた販売モデルの構築が競争力を高めている。

DXは、人手不足や市場の変化に対応する柔軟な経営を支え、地域経済の再生を促進することから、その導入は、当地域の持続可能な地域づくりに不可欠となっている。

⑥さくら市 中小企業及び小規模企業振興基本条例

当市は中小企業の振興に関する施策について、その基本理念、基本方針その他の基本となる事項を定めるとともに、市・市民・関係機関の責務等を明らかにすることにより、中小企業の振興に関する施策を総合的に推進し、もって中小企業の持続的な発展、地域経済の健全な発展及び地域住民の生活の向上を図ることを目的として、平成30年6月22日に「さくら市中小企業及び小規模企業振興基本条例」を制定し、平成30年7月1日に施行した。

この条例は、中小企業者が経営の革新、経営資源の活用等を図ることにより、自主的に事業の持続的な発展が促進されること、市・市民・関係機関等のそれぞれの役割分担を規定して、地域全体で中小・小規模企業の振興を支援するものであり、商工団体の努力等について下記のとおり明記されている。

- ・商工団体は、中小企業者の事業の持続的な発展を推進するために必要な環境の整備に取り組むよう努めるものとする。
- ・商工団体は、市が実施する中小企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

⑦さくら市の振興ビジョン

当市は、「第2次さくら市総合計画<後期基本計画>」（計画期間：令和3年度～令和7年度）において、下記のとおり施策を示している。

まちづくりの基本理念

さくら市は、清らかな河川と緑豊かな田園・丘陵地が広がり、古墳、城跡、神社仏閣等を始めとした、先祖から受け継がれてきた歴史や文化が継承されるとともに、喜連川温泉等の観光資源にも恵まれています。

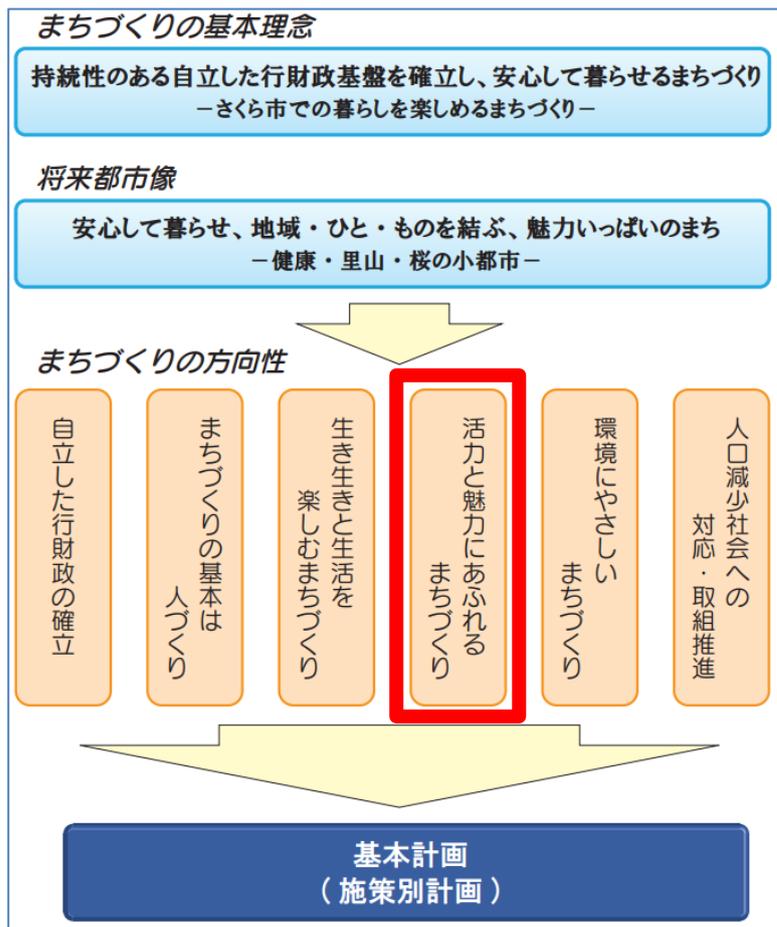
これらの自然、文化等を守り、未来に引き継いで行くためには、自らの責任で自らのまちをつくるという自立意識を常に市民と行政が共有し、広い視野でまちづくりを進めていく必要があります。

さくら市においても人口減少社会を迎えることとなりますが、人口減少による影響を抑制し、新しい社会体制に対応していくためには、効果的・効率的な行政経営により財政基盤を安定させつつ、産業の活性化、仕事の創出等に力を注ぎ、定住・交流・関係人口の増加につながる魅力あるまちづくりの推進が必要です。そして、市民の結婚・出産の希望を叶えられるよう、子育て・教育への支援を充実させるとともに、誰もが安心して地域で暮らせるような仕組みづくりに取り組むことで、持続性のあるまちづくりを進めていくことが重要と考えます。

そのため、さくら市は、まちづくりの基本理念を「持続性のある自立した行財政基盤を確立し、安心して暮らせるまちづくりーさくら市での暮らしを楽しめるまちづくりー」として定

※ 部分が商工会に関連するもの

(図表12)



め、あらゆる施策に反映させていきます。

将来都市像

少子高齢化、情報化、地球温暖化、グローバル化等、暮らしの環境が大きく変化する中、時代・環境に合わせた施策の拡充・見直しを常に行い、安心して暮らせるまちづくりに取り組みます。

氏家町・喜連川町の2町合併により、さくら市が誕生して20年が経過しました。これからも、さくら市としての一体感を更に醸成させるため、地域同士の交流はもちろん、市外との人・経済の交流を活発化させることにより新たな魅力を創造し、地域資源・都市機能の総合力を向上させるべく、地域・ひと・ものの結びつきを強めるまちづくりをめざします。

さくら市は、これらのまちづくりのあり方を、将来都市像として「安心して暮らせ、地域・ひと・ものを結ぶ、魅力いっぱいのもちー健康・里山・桜の小都市ー」と定めます。

まちづくりの方向性

まちづくりの基本理念や将来都市像を実現するため、次の項目をまちづくりの基本的な方向として設定します。

- ①自立した行財政の確立
- ②まちづくりの基本は人づくり
- ③生き生きと生活を楽しむまちづくり
- ④活力と魅力にあふれるまちづくり

さくら市を明るく豊かなまちとして発展させていくためには、産業の活性化、氏家駅周辺等の中心市街地の活性化、観光、文化等での交流人口・関係人口の増加が不可欠です。

そのため、市民による連携を深めながら、効果的な魅力づくりを行います。また、喜連川温泉を中心に豊かな自然環境・歴史・文化といった地域資源を活かしてにぎわいのあるまちづくりを進めるほか、農業がより活性化するような取組及び地域の中小企業等が新たな分野・技術に挑戦できるような環境づくりを進めていきます。

- ⑤環境にやさしいまちづくり
- ⑥人口減少社会への対応・取り組み推進

政策施策体系

将来都市像である『安心して暮らせ、地域・ひと・ものを結ぶ、魅力いっぱいのもち』の実現をめざし、政策施策の体系を次のように定めます。

- I 市民とともに築く自立した行財政(行政経営・自治分野：4施策)
- II 福祉の充実と安心の社会保障(福祉・健康・子育て分野：6施策)
- III 文化薫る心豊かな人材の育成(学習・文化・教育・人権分野：5施策)
- IV 暮らしを支える強固な経済基盤(雇用・産業・観光分野：3施策)
 - (1)時代とニーズに合致した農林水産業の確立
 - (2)安定と発展の商工業基盤の充実と強化
 - (3)地域資源を活かした観光の振興
- V 機能的で住みやすい安全な都市機能(都市基盤・安心安全分野：6施策)
- VI 次代に引き継ぐ豊かな自然と環境(自然・環境分野：3施策)

施策別計画

『IV暮らしを支える強固な経済基盤「(2)安定と発展の商工業基盤の充実と強化」』の施策は下記のとおり。(抜粋)

IV-2 安定と発展の商工業基盤の充実と強化

■ 施策のめざす姿

市内の商工業者が高い経営力を備え、安定した経営基盤のもと、雇用が創出されています。

■ 施策の成果指標

指標名		現状値	目標値
重点	年間商品販売額	54,700百万円 (H28年度)	60,170百万円 (R4年度)
重点	工業製品出荷額	219,375百万円 (R1年度)	249,133百万円 (R6年度)
	工業の就業者数	5,144人 (H30年度)	5,400人 (R6年度)

基本事業

■ 基本事業の構成

基本事業名と目指す姿	指標名	現状値	目標値
基本事業 1 中小企業の経営基盤の強化支援 (地元企業の個別支援) 市内の中小企業が安定した経営を行っています。	経営状況が黒字である市内の事業者の割合	29.3% (R1年度)	30.0% (R7年度)
基本事業 2 企業の誘致・立地の促進 市内の企業の生産性・規模の拡大及び新規企業の市内進出が行われています。	重点 市内に新設・増設された工場の数(さくら市企業誘致条例に基づく補助を受けたもの)(令和3~7年度累計)	4件 (H28-R2年度)	5件 (R3-7年度)
基本事業 3 まちなかのにぎわい創出 (地元商店街の活性化) 人が集まり、賑わいがある「まちなか」が形成されています。	重点 強化 氏家駅周辺に賑わいがあると思う市民の割合	12.1% (R2年度)	19.0% (R7年度)
	重点 強化 喜連川支所周辺に賑わいがあると思う市民の割合	3.6% (R2年度)	8.0% (R7年度)
基本事業 4 さくらブランドの推進 さくらブランドの売上げ増加とさくら市の知名度向上が成されます。	重点 継続してさくらブランドに認証されている商品等の割合	100% (R2年度)	100% (R7年度)
基本事業 5 雇用環境の充実 市内企業の事業継続、創業等が成されることにより、市民の雇用機会が確保されています。	戦略 就業している20歳から64歳までの市民の割合	81.6% (R1年度)	85.0% (R7年度)
	戦略 市内の法人設立件数(令和3~7年度累計)	21法人 (R1年度)	100法人 (R3-7年度)
基本事業 6 市内企業のPR 市内の企業の人材確保の安定化を図り、安定的な経営の推進を図ります。	さくら市企業振興協議会 ^{※3} の事業に参加した企業の満足度	100% (R1年度)	100% (R7年度)

(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。

① 10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

■小規模事業者ならではの“魅力度”を高め、この地域に欠かすことのできない事業者として持続的発展を遂げている

と定め、新商品・新サービスの開発支援や高付加価値化支援を通して大型店にはない小規模事業者らしい“魅力”ある事業所の育成支援を実施してきた。

しかし、加速する技術革新、コロナ禍以降の消費者行動の変容、さらに環境問題への対応など、複雑かつ急速に変化する事業環境に適応するためには、『自己変革力』を身につける必要がある。

そこで、以下のようにあるべき姿を更新する。

■“自己変革力”と“魅力度”を兼ね備え、“デジタル技術”を活用しながら地域に不可欠な存在として持続的に発展する事業者

【あるべき姿に対する具体的な説明】

10年後の小規模事業者は、経営者自らが自社の本質的な課題を見極め、環境変化に柔軟に対応できる「自己変革力」を身につけている。この力により、新たな価値を創造し、持続可能な成長を実現している。

同時に、当商工会が考える個性的で独創性のある商品や、小回りの利く融通の効くサービスを提供する「魅力ある事業者」としての特性も強化している。さらに、デジタル技術を効果的に活用し、業務効率化や新たな顧客価値の創造を実現している。

これにより、大型店にはない独自の価値を提供しつつ、地域コミュニティの中核として欠かすことのできない存在となっている。経営者は常に市場動向を把握し、顧客ニーズに合わせた商品・サービスの開発や改善を行い、地域ブランドの確立やオンライン・オフラインの顧客体験の融合など、効果的な集客戦略を実践している。

こうした自律的な経営と地域に根ざした事業展開により、小規模事業者は独自の魅力と高い集客力を持ち、就業の場の創出や地域コミュニティの活性化に貢献し、地域経済の重要な担い手として持続的に発展を遂げている。

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の更なる連携を強化し、小規模事業者へ伴走型の支援を行っていく。

1) 自己変革力強化支援：4つの視点に基づく自己変革力強化支援

小規模事業者の“自己変革力”を強化するため、以下の4つの視点に基づいた支援を行う。また、これらの支援は、「経営力再構築伴走支援モデル」を基盤とし「対話と傾聴」を通じて実施する。

I. ビジョン構築力の強化：

- ・ 経営者との対話を通じて、「本質的経営課題」の特定・把握と将来の方向性を明確に描き、それに向かって組織を導く力を育成する。
 - ・ 中長期的な経営ビジョンの策定と、それに基づく事業計画の立案を支援する。
- II. 環境認識力の向上：
- ・ 市場動向や技術革新など、外部環境の変化を敏感に察知する能力を育成する。
 - ・ 業界トレンドや競合情報の分析力向上を支援し、変化への対応力を強化する。
- III. 学習能力と柔軟性の促進：
- ・ 新しい知識やスキルを継続的に習得し、新しい状況や要求に柔軟に対応できる力を育成する。
 - ・ 効果的な自己学習の方法を指導するとともに、変化に対応するための思考法や意思決定プロセスの改善を支援し、適応力の向上を図る。
- IV. 実行力とレジリエンス力の強化：
- ・ 計画を具体的な行動に移し、結果を出す能力を育成するとともに、困難にぶつかっても、失敗や挫折から学び、迅速に立ち直る精神的強さと実行管理された効果的な計画立案の手法を指導し、PDCAサイクルの確立を支援することで事業者の「自走化」を促進する。
- これらの支援を通じて、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・個性的な商品・サービスの開発と提供につなげる。

2) “魅力度”向上支援：地域ブランド確立と集客力向上支援

地域資源を活用した利益率の高い魅力ある商品・メニューの開発や高付加価値なサービスの提供による適正利益の確保、来店頻度の向上、購買単価の向上などによる売上の拡大を支援し「収益力」のある事業者を育成する。

また、地域ブランドへの登録支援等を行うことで事業者を広く消費者へ周知し、集客の増加を図ることで地域内の購買を活性化させるための支援を行う。

3) デジタル化推進支援：“デジタル技術”活用支援

デジタル技術を活用した業務効率化や新たな顧客価値創造の実現を支援する。

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よう支援する。

また、オンライン・オフラインの顧客体験の融合を図るため、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。

これらの支援を通じて、小規模事業者の自己変革力と魅力度を高め、デジタル技術を活用しながら地域に不可欠な存在として持続的に発展する事業者の育成を目指す。

③ さくら市の振興ビジョンとの連動性・整合性

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『“自己変革力”と“魅力度”を兼ね備え、“デジタル技術”を活用しながら地域に不可欠な存在として持続的に発展する事業者』の状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン(9P「第2次さくら市総合計画<後期基本計画>」)で掲げる「活力と魅力にあふれるまちづくり」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、当地域を牽引する事業者を重点支援の中心に置き、今後5年間で達成すべき目標を、次のとおりとする。

【目標1】 “自己変革力”と“魅力度”を兼ね備えた事業者育成

小規模事業者、特に地域を牽引する事業者の持続的発展を実現するため、“自己変革力”と“魅力度”の両面から支援を行う。

自己変革力については、ビジョン構築力、環境認識力、学習能力と柔軟性、実行力とレジリエンス力の4つの視点から、「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、対話と傾聴を通じて強化を図る。同時に、魅力度向上のため、地域資源を活用した独自性の高い商品・サービスの開発、ブランド力強化による差別化、高付加価値化による適正利益の確保を支援する。

また、地域ブランド確立による集客力向上や、顧客満足度を高める取り組みを推進する。

これらの支援により、変化する環境に適応しつつ、独自の魅力を持った事業者を育成し、地域に不可欠な存在として持続的に発展する小規模事業者の創出を目指す。

【目標2】 デジタル技術を活用した顧客価値創造・業務効率化推進支援

地域を牽引する事業者を中心に、小規模事業者のデジタル化を推進し、顧客価値の創造と業務効率化の両面から支援を行う。具体的には、ホームページやSNSなどによる顧客認知度向上と集客力強化、DX推進によるオンライン・オフラインの顧客体験融合、ITを活用した新たな販路開拓支援などを実施する。

また、デジタル技術を活用した業務プロセスの改善や生産性向上のための支援も行き、経営の効率化を図る。

これらの取り組みを通じて、小規模事業者がデジタル技術を効果的に活用し、新たな顧客価値を創造するとともに、業務効率化による競争力強化を実現することを目指す。

結果として、デジタル時代に適応し、持続的に成長する事業者の育成を図る。

【地域への裨益目標】

上記目標1.～2.の目標を達成することで、小規模事業者は独自の魅力と高い集客力を持ち、自律的な経営と地域に根ざした事業展開により、地域経済の重要な担い手として持続的に発展を遂げている。

これにより、就業の場の創出や地域コミュニティの活性化が促進され、最終的に「地域経済の活力向上」を実現す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 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 1】 “自己変革力”と“魅力度”を兼ね備えた事業者育成

◆方針◆自己変革力強化のための外部環境分析から事業計画策定後まで一連の支援

“自己変革力”と“魅力度”を兼ね備えた事業者育成を目指すため、まず、地域の経済動向調査と需要動向調査を通じて、事業者の「環境認識力」を高める。

これにより、市場の変化や顧客ニーズを的確に把握し、変化への対応力を強化する。

次に、経営状況の分析から事業計画策定支援、そして事業計画策定後の支援に至るまで、「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、経営者との「対話と傾聴」を重視した一貫した伴走支援を行う。この過程で、「ビジョン構築力」「学習能力と柔軟性」「実行力とレジリエンス力」の強化を図る。

具体的には、経営状況の分析を通じて事業者の本質的な経営課題を発見し、事業者が自ら備えている独自能力を発掘する。そして、その能力を活かした独自の・個性的な商品・サービスの開発と提供につなげる事業計画の策定を支援する。

事業計画策定後も継続的なフォローアップを行い、計画の実行力とレジリエンス力を強化する。環境の変化や課題に直面した際には、学習能力と柔軟性を活かして適応し、必要に応じて計画の修正を支援する。

これらの支援を通じて、小規模事業者の持続的な自己変革力の強化を実現し、変化する環境に柔軟に対応しつつ、独自の魅力を持った事業者を育成する。最終的に、地域に不可欠な存在として持続的に発展する小規模事業者の創出を目指す。

【目標 2】 デジタル技術を活用した顧客価値創造・業務効率化推進支援

◆方針◆DX推進を通じた事業者の競争力強化と販路開拓支援

デジタル技術を活用した業務効率化を推進するために、まずはDXの理解を深めるためのセミナーを開催し、小規模事業者のデジタルリテラシー向上を図る。これにより、ITツールの導入や活用を促進し、業務プロセスの改善や生産性の向上を支援する。

次に、新たな顧客価値創造のため、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、効果的な情報発信と顧客とのコミュニケーション強化を通じて、集客力の向上を図る。さらに、ホームページやSNSを活用した宣伝広告による販路開拓支援を行い、オンラインでの顧客獲得を促進する。

また、オンラインとオフラインの顧客体験の融合を重視し、デジタル技術を活用した新たな顧客サービスの創出や、実店舗と E コマースの連携強化などを支援する。これにより、顧客満足度の向上と購買機会の拡大を目指す。

さらに、地域資源を活用した魅力ある商品・メニューの開発を支援し、それらをデジタル技術と組み合わせて効果的に PR する。開発された商品は、金融機関や商工団体などが主催する展示会への出店を通じて、オフラインでの販売強化も支援する。

これらの取り組みにより、小規模事業者のデジタル化を推進し、顧客価値の向上と業務効率化を同時に実現する。結果として、デジタル時代に適応し、地域資源を活かしながら持続的に成長する事業者の育成を目指す。

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

■ RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析

【現状】

RESAS・MieNaのデータを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、当地域に合った事業計画策定のための基礎となった。

MieNaのデータ(当商工会エリア経済水準評価レポート、さくら市氏家商圈レポート)については、巡回時に支援事業者への配布を行い概要の説明を実施した。

【課題】

理解しにくいデータの提供や、事業者の個別ニーズに応じた情報不足が課題となる。データの更新頻度が低いと、古い情報に基づく誤判断を招くリスクがあり、また、支援活動が一過性で終わると効果が薄れ、地域経済の急変に柔軟に対応できない恐れもあり、個別支援や定期的なフォローアップの必要がある。

【今後の展開】

今後は、支援の効果を高めるため、最新の経済動向を反映したデータをわかりやすく提供するとともに、事業者の個別ニーズに沿った情報を提供する体制を整備し、支援が一過性に終わらないようフォローアップを実施する。

■ 決算・申告データを活用した景気動向調査

【現状】

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、景気動向等について職員の手取りによる調査を実施した。当初計画では、ヒアリングシート等を作成・活用し調査を聞き実施する予定であったが、口頭による簡易的な調査にとどまり、HP等での公表までは至らなかった。

【課題】

当初計画にあったヒアリングシートの作成・活用が行われず、口頭による簡易的な調査にとどまり、得られたデータの体系的な分析や整理が不足し、調査結果をHP等で公表するまでに至らなかった。

【今後の展開】

今後は、計画通りの調査手法を導入し、結果の可視化を図っていく。

(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管内経済動向調査公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②決算データによる景気動向分析公表回数	HP掲載	0回	1回	1回	1回	1回	1回

(特記事項)・現行は、令和5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 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
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)が提供する商圈分析システム「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職員が分析する。
分析項目	《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 《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 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。
分析回数	年1回
公表時期	6月
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 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。 支援事業者でも分かりやすく情報を整理する。 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。

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(65者) 業種内訳：飲食業9者、卸小売業11者、サービス業24者 建設業17者、製造業4者
調査手段・手法	確定申告の個別相談を毎年60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景気動向等について職員が聞き取りを行う。
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気感などを職員が比較・分析を行う。
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 (商工会の利用頻度、商工会への要望) 等

調査回数	年1回
公表時期	6月
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・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

■ 独自性の強い商品 ・ サービス開発に向けた調査

【現 状】

本調査は、当地域内にある小学校に協力を依頼し、2年生、4年生、6年生の各学年の児童の保護者を対象に自宅での回答をお願いする形で実施する計画であった。

しかし、新型コロナウイルス感染防止措置により学校の閉鎖や保護者との直接接触の制限が求められたことで、従来の対面型や紙ベースでの調査が実施できなくなった。

また、対面や郵送方式では感染リスクが高まる可能性を考慮し、非接触型のインターネット調査会社のモニターを利用して、消費者の求める商品・サービス等のニーズを把握するとともに購買力向上に繋げるための方策を見出すための事業者の需要動向調査を実施した。

インターネットを活用したことで、地域や年齢層を超えた多様な回答者からリアルタイムでデータを収集することができ、事業者が幅広い視点で今後の商品開発やサービス向上に役立てる調査データを得ることができた。

また、収集したデータを基に報告書を作成し、事業者へフィードバックを行う際には、報告書を作成した専門家が調査分析結果を直接説明することで、事業者の理解が深まり、需要を見据えた事業計画の策定に繋げることができた。

【課 題】

リアル調査は若い人からの回答が少ないため年齢に偏重をきたしている。

一方で、インターネットによる調査は、栃木県の居住者を相手に調査を実施しているものの地元の人の声が反映しにくいことや、高齢者層などデジタルデバイスに影響を受ける消費者の声も反映されにくかった。

このどちらにもデメリットはあることから、全体の動向を正確に把握し、調査データの偏りを少なくするようにアンケート調査を実施する。

【今後の展開】

調査方法を多様化するために、インターネット調査に加え、対面型でのアンケートを実施し、幅広い層の意見を反映できるように改善する。

また、専門家によるフィードバック時に具体的な改善提案やアクションプランを提示することで、事業者が実務に活用しやすくする。

さらに、消費者ニーズは変動するため、定期的な調査と市場動向のモニタリングを行い、変化に迅速に対応する仕組みを整え、調査結果を継続的な商品・サービス改善に役立てるように取り組み、引き続を継続する。

(2) 目標

項目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 新商品・新サービス開発に取り組む事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者

(特記事項)・現行は、令和5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。

新商品・新サービスに対するアンケート調査	
対象事業者	「商品・サービス開発に意欲的な商業・サービス業事業者等」 3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。</p> <p>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、来店者やWEBアンケート調査会社のモニターに対して、目標となるサンプルサイズを無作為抽出して実施する。これにより、幅広い層から客観的かつ統計的に有意な結果を得ることができる。</p> <p>目標サンプル数は1事業者400サンプル。</p> <p>調査結果は、職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	11月頃
調査項目	<p>《共通項目》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回答者の属性(年齢・性別・居住地・家族構成等) ・普段利用する市内の店舗名と利用する理由 ・市外の店舗で利用する店舗名と利用する理由 ・対象とする店舗の認知度および利用の有無 ・店舗情報の収集手段 など <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"> ・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) ・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) ・専門商品のコンセプト(健康、長寿、美容、地元産等) ・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) ・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商品、人気のお取り寄せ品等) ・食品関係については、味や価格・パッケージ・見た目の感想

	<p>②理・美容室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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) ・求める技術(派手さ、斬新さ、流行、最新技術等) ・求める付加価値(アレルギー対応、オーガニック、エステ等) ・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) ・サロン専用商品の購入状況 <p>③飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使ってほしい食材(地元産、旬、流行りもの等) ・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) ・見た目(SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ) ・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) ・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) ・その他提供して欲しい付随サービス(清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法) ・試食による味や価格・見た目・ボリュームの感想 <p>④建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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) ・住宅購入またはリフォームの予算額 ・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) ・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) ・今後求めるリフォームニーズ<項目例> ・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) ・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) ・求める技術(最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ) ・求める機能 ・地元工務店のイメージ <p>※外部専門家を交えて、調査対象事業者が欲しい、または必要な情報を調査票に盛り込む。</p>
<p>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。今後の商品開発や既存商品の改善、新サービスの提供に役立てるとともに、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

■ 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

【現状】

マル経融資や各種補助金の申請時に、職員が経営分析の必要性を説明し、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行った。

また、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺の商圈データを提供することで、事業者の経営分析への動機づけに効果があった。

【課題】

小規模事業者の多くはリソース不足や日常業務に追われ、経営分析の必要性を感じても実行に移せないことがあった。

また、職員が経営分析の重要性を的確に伝えきれず、事業者の理解不足が生じ、分析への関心や行動が促されないことがあった。

【今後の展開】

前回に引き続き、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、経営分析に繋げるように引き続き実施する。

■ 経営状況分析のための専門家派遣の実施

【現状】

事業者の財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の状況をしっかりと把握することを目的に専門家派遣を実施し、経営課題解決のための状況分析を行った。

【課題】

一度の専門家派遣では、事業者の経営課題を表面的にしか把握できない場合があり、特に、事業者の財務状況や市場環境、内部の組織課題などは時間をかけた観察と分析が必要なため、短期間の支援では限界があった。

また、経営改善には戦略の実施・修正を繰り返すプロセスが求められ、一度の派遣だけではこうした継続的なサポートが不十分なケースがあった。

【今後の展開】

これまでの分析内容をベースに、さらにSWOT分析等の非財務分析を強化し、「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。

また、事業者の財務状況や市場環境、内部の組織課題などは時間をかけた観察と分析が必要なため、職員が主体となって伴走支援を行い、内容によっては専門家派遣を実施し連携してそれに当たる。専門家の派遣回数・派遣時間に柔軟性を持たせて、今後は実施する。

(2) 目標

項目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 商圈情報(MieNa等)の提供数	43件	60件	60件	60件	60件	60件

② 経営分析事業者数	32者	40者	40者	40者	40者	40者
------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(特記事項)・経営分析数内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員 2名×20件
 ・現行は、令和5年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圏強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解(掘り起こし)させ、②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、必要に応じて専門家派遣を活用し、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 60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、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圏において、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	商圏分析システム「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、1km、3km、5km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圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」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 40者
分析項目	《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 《非財務分析》 ■ 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>■外部環境 商圏内の人口、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"> ・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」。 ・非財務分析についてはS W O T分析のフレームワークを活用する。
結果の活用方法	<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。 ・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アップに繋げる。 ・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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

■精緻な事業計画策定のための専門家派遣の実施

【現 状】

事業者が事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的に実施し、経営状況分析のための専門家派遣を実施した事業者に中小企業診断士を派遣し、事業計画の策定手法を習得と事業計画の策定を支援した。

【課 題】

策定された事業計画の多くが、補助金申請や金融借入を目的とした「課題解決型」のものであり、事業者自身の中長期的な視点で経営を見直すための純粋な計画策定に至っていないことが課題である。

このような動機では、事業者が計画の実効性や継続的な運用を重視しない傾向が生まれ、形骸化するリスクが高まり、また、資金調達後の実行プロセスが曖昧なため、計画が現場で活用されず、経営改善に繋がりにくい。事業者の主体的な経営意識を醸成し、実務に直結する計画を策定する支援が求められる。

【今後の展開】

事業者が経営計画を真に経営改善のツールとして活用できるよう、専門家による伴走型支援を通じて、SWOT分析等による経営環境の把握から具体的な数値目標を含む実現可能な計画策定までを一貫して支援する。

その際、補助金申請や金融支援に依存しない、中長期的な経営戦略としての「課題設定型」の計画策定を促進し、計画の実効性を確保するため、「誰が」「いつまでに」「何を」するかまで具体化し、現場での実践につながる行動計画として落とし込むとともに、必要に応じて計画の修正を行い、環境変化に対応した柔軟な計画運用を可能にする。

このような支援により、事業者の主体的な経営改善への取り組みを促進し、計画の実効性と実現可能な事業計画書作成を支援する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が感覚的な経営から脱却し、計画的な事業運営に移行できるよう、まず「地域経済の動向調査」や「財務分析」を通じて客観的な経営環境を把握させ、その後、非財務分析や需要動向調査を活用し、事業者の「強み」を顕在化させ、それを活かした戦略的な事業計画の策定を促す。事業者が自らの経営課題を理解し、納得するプロセスを重視することで、内発的な動機づけを引き出し、計画の実効性を高める支援を行う。

また、計画が形骸化せず、実現可能な内容となるよう、事業者の状況に応じた柔軟な支援を行い、さらに、事業計画策定前にDX推進個別セミナー等を開催し、課題解決の選択肢を広げることで、競争力の維持・向上を支援し、事業者が主体的に成長できる事業計画の策定に繋げる。

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。

(3) 目標

項目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① DX推進及び事業計画策定手法個別相談会参加事業者数	未実施	10者	10者	10者	10者	10者
② 事業計画策定事業者数	32者	20者	20者	20者	20者	20者

(特記事項)・現行は令和5年度の実績値

(4) 事業内容

事業計画策定の支援の手順として、経営分析を行った事業者に対して、個別相談会により、デジタル化やDXの潮流を考慮し、IT技術の戦略的活用による競争力強化の視点を計画に盛り込むための事業計画策定手法を教授する。

その後、職員による事業計画の策定支援を行い、必要に応じて専門家派遣による支援も実施する。

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①DX推進及び事業計画策定手法の教授のための個別相談会	
参加予定者	経営分析を実施した事業者 10者
講師	中小企業診断士(ITコーディネーター等)
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>加えて、事業計画の策定手法の習得を個別に支援することで、支援事業者に即した事業計画の策定を効率よく実施することが可能になる。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none">1. DX関連技術や具体的な活用事例2. クラウド型顧客管理ツールの紹介3. SNSを活用した情報発信方法4. ECサイトの利用方法等 など

②事業計画策定支援	
対 象 者	<ul style="list-style-type: none"> ・①の個別相談会を受講した事業者 ・経営分析を実施した事業者
実施目標	年20者
実施内容	<p>経営分析を行った事業者及びDX個別推進セミナーを受講した事業者に対し、ビジョン構築力の強化、実行力とレジリエンス力の強化を目的として、各支援制度や支援ツールの活用により事業計画策定支援を行う。</p> <p>また、DXの視点を取り入れた計画策定を推進することで、小規模事業者の競争力強化と持続的発展を支援する。</p> <p>計画策定の際は以下のものを活用する。</p> <p><計画策定ツール></p> <p>中小企業整備基盤機構：経営計画つくくん入門版・事業計画 日本政策金融公庫：各種事業計画書 全国商工会連合会：経営状況まとめシート</p> <p><補助金制度></p> <p>持続化補助金、ものづくり補助金、IT補助金 市経営活性化補助金、空き店舗活用促進事業費補助金など</p> <p><国・県計画策定制度></p> <p>経営力向上計画、経営革新計画など</p> <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画策定の場合は栃木県商工会連合会エキスパートバンクや栃木県よろず支援拠点など外部専門家の活用により支援を行う。 専門家による事業計画策定支援の際は職員も同席し、支援スキルの向上に繋げる。</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

■事業計画策定事業者へのフォローアップ

【現 状】

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。

【課 題】

事業計画策定支援後のフォローアップが現状の進捗確認や計画と実績の比較において十分でないことが課題として挙げられる。

特に、フォローアップが経営情報の提供や単なる聞き取りにとどまり、事業者の実情に即した支援が行われていない現状がみられた。

また、計画と現状の乖離が生じている事業所については、適切な見直しや修正が行わ

れておらず、支援の効率性が損なわれていた。

【今後の展開】

事業者が計画を着実に実行できるように、各事業者のニーズに応じたフォローアップの頻度を設定し、途中で挫折することがないように定期的な支援を実施することで実行力とレジリエンス力の強化を支援する。

また、中小企業診断士などの専門家と連携することで、専門性の高い支援にも対応できる体制を構築し、事業者への持続的かつ包括的なサポートを行う。

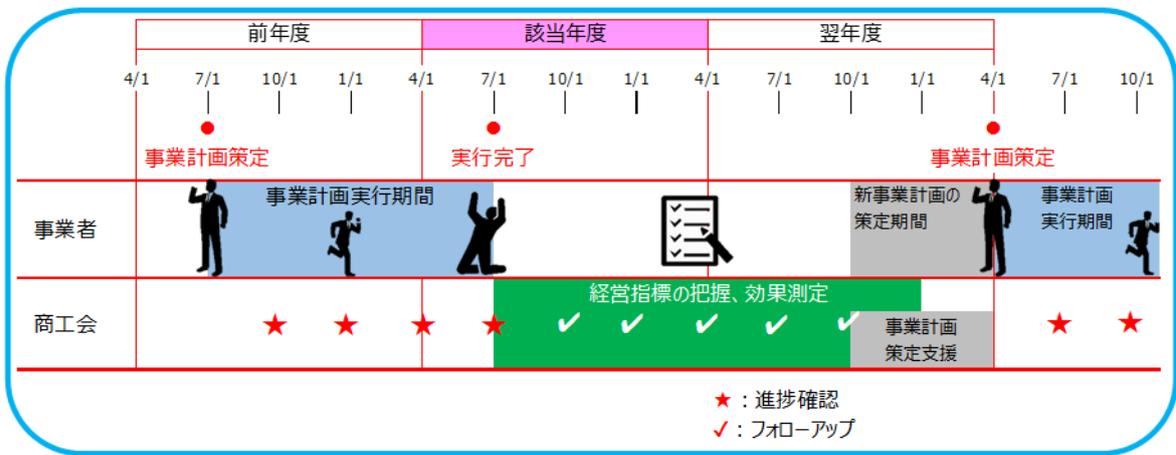
(2) 支援に対する考え方

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、継続的な支援を行うことで計画の実効性を高めていく。

具体的には、計画の進捗確認を実施し、経営指標の把握や効果測定を行うとともに、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と連携して課題解決に取り組む。

事業計画の進捗状況に応じて、フォローアップ回数を増やし集中的に支援すべき事業者と、比較的順調と判断される事業者を見極め、それぞれに応じたフォローアップ頻度を設定する。また、前年に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るため、切れ目ない支援ができるよう定期的なフォローアップを実施し、計画に問題が生じた際には再策定支援を行う。

さらに、経営者や必要に応じて従業員と対話を通じて深く考えることで、経営者自身が答えを見出す手助けを行います。これにより、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、自走化に繋げる。



(3) 目標

項目	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	32者	20者	20者	20者	20者	20者
フォローアップ頻度(延回数)	127回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	12者	10者	10者	10者	10者	10者

(特記事項) ・現行は令和5年度の実績値

- ・フォローアップ延回数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

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

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 20者
支援頻度	事業計画策定事業者 20者×4回=80回
実施方法	<p>【支援体制】 支援先ごとに担当者を割り当て、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>【フォローアップの内容】 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>【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の50%である10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

■地域密着リフォーム事業による需要開拓【BtoC】

【現 状】

当商工会の建設業者の有志で組織する「氏家商工会リフォーム推進委員会」に登録する32事業者の需要開拓支援を目的に、PRチラシ20,000枚を作成し、地区内9,000世帯に年2回新聞折込みを行った。

【課 題】

本事業では年2回の新聞折込を主な広報手段としているが、新聞を購読しない若年層やデジタルネイティブ層へのリーチが難しいという問題があった。

さらに、折込チラシを見た住民がどれほど問い合わせや契約に結びついているかを測定することが難しく、効果の可視化が不十分であった。

そこで、次年度以降はデジタル媒体やInstagramやLINE公式アカウントなどのSNSを活用した広報活動に力を入れることで、紙媒体に依存しない広報展開を目指す必要がある。

【今後の展開】

DXを活用したデジタル広報戦略に移行し、幅広い層へのリーチを実現する。
広告効果の測定と問い合わせ管理の効率化を通じて、運営の質を向上させ、これにより、紙媒体に依存せず、地域密着型の信頼感を維持しながら、域外からの需要開拓も支援する。
今回は事業を見直しして、IT活用セミナーに統合する。

■ 「ワクワク系の店づくり事業」を取り入れた魅力あるチラシ等の作成 による販路開拓【BtoC】

【現 状】

事業計画策定事業者や新たな販路を求める事業者に対し、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法を活用し、POP・チラシ・DM等の作成支援を行った。
具体的には、大売り出し、氏家うどん、グルメガイドブック等のチラシやパンフレットを作成し、事業者をPRし、スケールメリットを活かして、顧客増による売上拡大を図った。作成したチラシ・パンフレット等については、個店の売上に直結するような魅力ある内容にし、訴求効果を高めた。
特に「大売り出し」のチラシは顧客の反応が非常に良く、域内の多くの集客を実現し、売上拡大に大きく寄与した。

【課 題】

事業者の売上向上に直結する魅力的なチラシやパンフレットを作成したが、短期的な効果は見られたものの、これを長期的な顧客維持につなげる仕組みが課題となっている。
今回のチラシ作成では、過去の販売データや顧客の声を反映させ、効果的な訴求ポイントを明確にするとともに、顧客のニーズを迅速に捉えたPRを展開し、継続的な売上拡大を実現する仕組みを構築する。

【今後の展開】

今後は、多くの集客を実現し、売上拡大に大きく寄与した「大売り出し」チラシに絞って実施し、他のチラシやパンフレットは一時的に取りやめる。
これにより、リソースを集中させ、より質の高いチラシの作成に専念する。
ただし、他のチラシに関しても情報発信が減った印象を与えないために、SNSやWebサイトを活用して店舗や商品の情報を継続的に提供する仕組みを整える。

■ 「地域情報ポータルサイト」の運営による需要開拓 (サイト名：うじいえNavi(うじなび))【BtoC】

【現 状】

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と販路開拓を支援した。
ただ単に事業者の紹介のみであると、閲覧者の興味を引くことができないため、地域の情報や特集ページを作成するなど、コンテンツの充実を図り、当サイトで販路開拓ができるようにサイト自体の魅力向上を目指してコンテンツを拡充したうえで、事業者の売上に直結するように支援を行った。

【課題】

ポータルサイトは事業者のPRや販路開拓に効果を発揮したが、情報が埋もれやすく、各事業者の個性を十分に表現できないという課題があった。

また、情報発信には限界があるため、今後は、自社の特性や魅力を自由に伝え、顧客との直接的な関係を築くことを可能にする独自のホームページの開設が求められる。

しかし、ポータルサイトは集客の入り口として有効なことから、ポータルサイト経由で得た集客を各店舗の独自HPへ誘導し、売上向上や顧客獲得に繋げていくために引き続き活用する。

独自のホームページの開設については、専門知識がなくても簡単に独自のホームページを作成できる、商工会が推奨する「グーペ (Goopé)」を活用し、事業者は商品の詳細やサービス内容を的確に伝え、顧客との直接的な関係構築ができるように支援を行う。

【今後の展開】

グーペを利用したホームページ作成のための個別セミナーを開催し、事業者に対する支援を強化する。

具体的には、HPのデザインやコンテンツの充実に関するノウハウを共有し、効果的なマーケティング戦略を提案し販路拡大に繋げていく。

さらに、ポータルサイトとグーペで作成された独自HPとの連携を強化し、ポータルサイトは集客の窓口として情報を発信し、興味を持った顧客を各事業者のHPに誘導することで、売上向上や顧客獲得を実現する。

このように、商工会がグーペを活用して独自HPの開設を推進することで、情報発信の幅が広がり、地域の事業者が自分の個性を最大限に表現できる環境を整えていく。

■即売会を活用した販路開拓【BtoC】

【現状】

当初計画では、地区内事業者の販路拡大を目的として、市内最大規模のイベントである「氏家商工まつり」の会場で即売会を実施する予定であったが、出店規模を縮小したことにより実施することができなかった。

代替として、市内観光施設のイベントへの出店斡旋を行い、事業計画策定事業者に対し出店支援を実施した。

単に会場内での売上を上げるだけでなく、イベント後も来場者が出店事業者の店舗を訪れるような販促活動として、イベント中に配布するチラシやパンフレットを通じて自店への誘導を促進した。

【課題】

出店事業者は、イベント当日だけの売上にとどまり、その後の顧客を自店舗へ誘導できなかった。

イベントは地域外からの来場者も多く、祭り特有の雰囲気での購買が中心になるため、一時的な消費に終わり、また、顧客との接触も一過性に終わるため、イベント後に継続的な関係を築く機会が失われ、持続的な販路拡大に繋げることができなかった。

さらに、販路開拓における市外の顧客との接点が不十分であり、域外の顧客を取り込むための戦略が不足していた点も課題である。

【今後の展開】

即売会では顧客との接触が一過性に終わり、イベント後に継続的な関係を築く機会が失われがちであることから、事業者と消費者が直接コミュニケーションを取る時間を確保できる場として、関係団体や金融機関が主催する展示・即売会等への出店を促進する。

特に、栃木県や地元金融機関(足利銀行、栃木銀行)などが主催・連携する展示・即売会には、スーパーや百貨店のバイヤーを含む多くの来場者が見込まれることから、販路拡大の重要な機会となる。

これらの展示会への積極的な出店を通じ、域外の顧客との接点を強化し、持続的な販路の拡大を支援する。

■ IT活用セミナー及び個別相談会の開催【BtoC】

【現 状】

外部専門家を招聘し、SNSを活用して自社製品の販路開拓を図るためのFacebookページやホームページ作成に役立つWordPress等について、集団形式のIT活用セミナーと個別形式の相談会を計画していた。

セミナーでは参加者に幅広い基礎知識を共有し、相談会では各事業者の課題に応じた具体的な支援を提供する予定だったが、新型コロナウイルス感染症の影響で集団セミナーは中止し、個別相談会のみを毎年度実施した。

個別相談会では、各事業者の状況や課題に合わせた支援を行い、事業所ごとに適した情報発信が可能となった。

具体的には、事業者が自社の強みを効果的に伝えるSNS投稿の作成や、顧客ニーズに応じたサイト構築を支援した結果、販売促進に直結する成果が得られた。

個別支援により、事業者はオンラインでの集客力を向上させ、アクセス数や問い合わせ件数の増加を実現し、特に、地域内外の顧客層への情報発信が強化され、新規顧客の獲得やリピーターの増加にも寄与した。

【課 題】

SNSやホームページ作成ツールは絶えず変化していくため、セミナーの内容が陳腐化するリスクがあり、また、事業者のニーズに合わない内容を提供してしまうと、参加者が集まらない可能性がある。

【今後の展開】

個別相談会は、受講者一人ひとりのニーズに応じた柔軟な指導ができる点で大きな利点があり、特に、受講者のスキルレベルや学習ペースに合わせたカスタマイズが可能であるため、受講者は自分に最適な方法で学ぶことができる。

この形式では、画一的な集団セミナーでは得られない「自分専用の学び」の提供が可能であり、成果に直結しやすいため、受講者が抱える課題の解決がスムーズに進むことが期待できる。こうした個別相談会形式の利点を活かし、継続実施する。

(2)支援に対する考え方

小規模事業者にとって、販路開拓は経営上の大きな課題となっている。

多くの事業者は優れた商品やサービスを持ちながらも、どのように顧客に届け、販売していくかが分からず、十分な売上を確保できない状況にあり、このため、販路を拡大するための支援を求める声が頻繁に寄せられた。

これまで取り組んできた中元・歳末大売り出し事業は、新たな需要を生み出し、域内の消費

を活性化する効果を上げた。大売り出しでは、事業者が顧客との新たな接点を得る機会が提供され、販路拡大と需要喚起に大きく寄与したため、今後もこの取り組みを推進していく。

即売会にあたっては、その場限りの売上に終わり、顧客との継続的な関係が築かれにくいという課題が見受けられたことから、参加すること自体が目的化しないよう、イベント後もフォローアップを重視し、事業者が持続的に売り先を確保できるように支援を続ける。

また、地域内だけでなく地域外への販路開拓も重要視し、広域な販売機会の拡大を支援する。

IT活用については、小規模事業者では人手不足により、営業活動が手薄になってしまうケースが多いため、SNSやECサイトなどのITツールを活用し、少ない労力で効率的に顧客との接点を持ち、地域内外の双方をカバーする販路拡大の支援を進める。

こうした取り組みを通じて、小規模事業者が安定した販売機会を得られるよう、長期的かつ持続的な支援を行う。

	域 内	域 外
アナログ形式	魅力あるチラシの作成支援	展示・即売会への出店支援
デジタル形式	ITを活用したDX推進支援	ITを活用したDX推進支援

(3)目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 展示・即売会出展支援事業者数	6 者	10者	10者	10者	10者	10者
【BtoB】 成約件数/者	1 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
【BtoC】 目標売上額/者	119,000円	300,000円	300,000円	300,000円	300,000円	300,000円
② ITを活用した販路開拓支援事業者数	0 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
【BtoB】 成約件数/者	0 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件
【BtoC】 目標売上額/者	0 円	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円
③ 魅力あるチラシへの掲載事業者数	120者	100者	100者	100者	100者	100者
【BtoC】 目標売上額/者	13,389円	13,500円	13,500円	13,500円	13,500円	13,500円

(特記事項)・現行は令和5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。

①展示・即売会への出展支援による販路開拓支援事業の開催 【BtoB】 【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>事業計画策定支援事業者を中心に、BtoB、BtoC両面での展示・即売会への出展を促し、新規顧客の獲得と販路開拓を図る。</p> <p>出展にあたっては、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できるよう支援する。一時的な商談や販売に留まらず、継続的な取引関係の構築や実店舗への来店促進を図ることを、参加事業者と共有して取り組む。</p> <p>BtoB向けとして「とちぎんビジネス交流商談会」、「ものづくり企業展示・商談会」等、BtoC向けとして「ニッポン全国物産展」、「地域即売会」等への出展支援を実施する。</p> <p>【想定来場者数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「とちぎんビジネス交流商談会」：約2,600人 ・「ものづくり企業展示・商談会」：約1,300人 ・「ニッポン全国物産展」：約70,000人 ・地域即売会：約2,000人 等 <p>【開催場所】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「とちぎんビジネス交流商談会」：ライトキューブ宇都宮 ・「ものづくり企業展示・商談会」：マロニエプラザ大展示場 ・「ニッポン全国物産展」：池袋サンシャインシティ ・地域即売会：県内商業施設 等
効果	<p>展示会出展による新規取引先の開拓と商圏の拡大を実現する。</p> <p>また、商談会での成約を通じて、持続的な販路拡大につなげる。</p> <p>事業者の商品・サービスの価値を広く発信することで、新たな市場での認知度向上も図る。</p> <p>さらに、展示会でのお客様の反応を直接確認できることで、商品改良や新商品開発のヒントを得ることができる。</p>
実施後のフォロー	<p>商談後の契約締結や取引条件の調整を支援するとともに、名刺交換したバイヤーへの効果的なフォローアップ方法を提案する。</p> <p>また、展示会での反応や顧客の声を分析し、商品改良や品揃えの改善提案を行う。必要に応じて、新商品開発や各種補助金の活用も提案し、事業の発展的な展開を支援する。</p> <p>特に好評だった商品については、商工会のネットワークを活用し、地域の小売店や飲食店との取引マッチングなども積極的に行っていく。</p>

② ITを活用した販路開拓支援事業の開催【BtoB】【BtoC】

対象事業者	<p>事業計画を策定した小規模事業者のうち、デジタル化による販路開拓に意欲のある事業者、特にECサイトやSNSを活用した売上拡大を目指す小売業、飲食業、サービス業を重点的に支援する。</p>
事業内容	<p>外部専門家を招聘し、ITを活用した販路開拓をテーマにした個別相談会を開催する。SNSを活用して自社製品の販路拡大を図るため、Facebookページやホームページの作成に役立つゲーベなどについてスキルが習得できる内容とする。</p> <p>また、個別相談会形式より、事業所にあった効果的な情報を発信できるように実施する。</p>
実施時期	毎年12月頃

効 果	<p>小規模事業者のITへの苦手意識の払拭を図るとともに、EC販売による売上増加や新規顧客の獲得、SNSフォロワー数の増加、自社サイトからの問い合わせ件数の増加など、デジタルツールを活用した販路拡大を実現する。</p> <p>また、オンラインでの情報発信強化により、地域を超えた商圈の拡大を図る。</p>
実施後のフォロー	<p>定期的に効果測定と分析を行い、データに基づいた改善提案を実施することで、持続的な販路開拓を支援する。</p> <p>また、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>

③魅力あるチラシ等の作成による販路開拓支援事業の実施【BtoC】

対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした管内事業者
事業内容	<p>事業計画策定事業者や新たな販路を求める事業者に対し、大売り出しのチラシを作成し、事業者をPRし、スケールメリットを活かして、顧客増による売上拡大を図る。</p> <p>作成するチラシについては、過去の販売データや顧客の声を反映させ、効果的な訴求ポイントを明確にするなど、これまでの反省を踏まえて掲載内容の見直しを行い個店の売上に直結するような魅力ある内容にするほか、大売り出し事業については事業そのものの魅力向上を図ることで、より訴求効果を高める。</p>
実施時期	毎年7月・12月頃
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピート率向上 ・客単価の向上
実施後のフォロー	<p>チラシの効果が短期的なものにならないように、その効果の確認を行うとともに、売上や新規顧客獲得数等の把握を行い、長期的な顧客維持に繋げる。</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

【現 状】

これまで、外部有識者である中小企業診断士、日本政策金融公庫宇都宮支店職員、当市商工観光課職員、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13)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14)にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

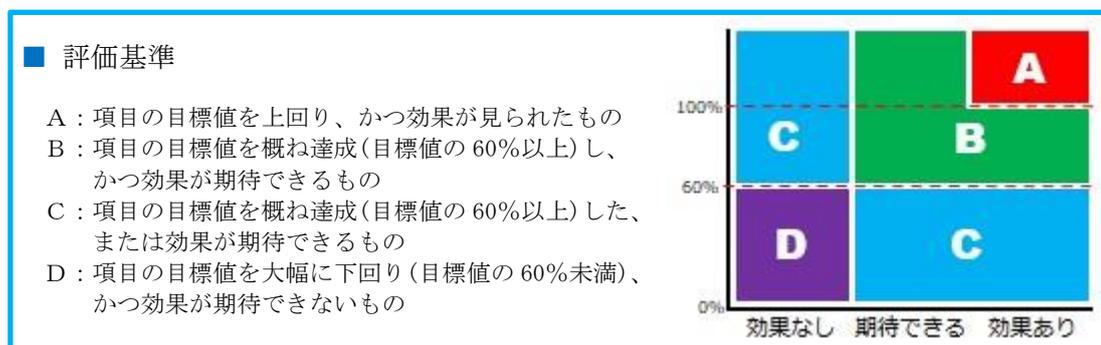
【課 題】

事業への課題や今後の方向性に関する提案が十分に行われていない場合があり、事業運営の改善点を見落とすリスクがあり、委員会において、より多角的な視点から課題抽出を行うことが必要となる。

また、実績報告の充実や評価基準の明確化、見直しプロセスの具体化を図ることが重要で、課題抽出においても多様な視点を持ち、事業の持続的な改善につなげていく必要がある。

これらを踏まえ、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13：検討委員会における評価基準】



【図表14：2023アクションプラン実績集計表】

区分							総合得点	0					
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：	0 /20					
①	地域の経済動向調査						④	事業計画策定支援					
②	需要動向調査						⑤	事業計画策定後の実施支援					
③	経営状況の分析						⑥	新たな需要の開拓に寄与する事業					
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：	0 /20					
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数													
①	ものづくり補助金の申請支援						⑪	全国物産展への新規出展支援					
②	事業再構築補助金の申請支援						⑫	スローライフへの登録支援					
③	I T 導入補助金の申請支援						⑬	ビジネスマッチングイベント出展支援					
④	事業承継・引継ぎ補助金の申請支援						⑭	グーへの掲載支援					
⑤	栃木県・県振興センター補助金の申請支援						⑮	buyer's one等への出品支援					
⑥	市町の補助金(創業補助金含)の申請支援						⑯	独自ポータルサイトへの新規掲載					
⑦	雇用調整助成金の申請支援						⑰	I Tを活用した販路開拓実施支援					
⑧	キャリアアップ助成金の申請支援						⑱	知的財産権の申請支援					
⑨	トライアル雇用助成金の申請支援												
⑩	クラウドファンディングの実施支援												
2. 経営改善の支援に関すること							得点：	0 /15					
【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標													
①	経営革新計画の申請支援						⑧	コロナ借換保証 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					
③	商工会認証システムの申請支援						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	事業者BCPの策定支援						⑫	記帳機械化 新規受託の推進					
⑥	事業承継計画の策定支援						⑬	決算代行 受託件数の純増目標					
⑦	マル経融資 斡旋支援						⑭	e-Tax利用件数の純増目標					
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：	0 /20					
【重点】新規会員の加入件数													
①	会員数の純増目標						⑤	新規青年部員の加入推進					
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						⑦	新規女性部員の加入推進					
④	事業承継後の会員維持						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							得点：	0 /15					
【重点】福祉共済の新規加入口数													
①	福祉共済保有口数の純増目標						⑧	記帳受託手数料の維持					
②	火災共済の新規契約推進						⑨	会費収入の維持					
③	火災共済保有件数の純増目標						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					
⑤	小規模企業共済の新規加入推進						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						⑬	市町補助金額の維持					
⑦	倒産防止共済の新規加入推進												
3. 支援体制の整備に関すること							得点：	0 /10					
【重点】巡回訪問(指導企業数)の徹底													
①	1企業当たりの巡回指導回数						④	SNS・HPによる情報発信の増加					
②	1企業当たりの窓口指導回数						⑤	商工会報発行の増加					
③	伴走型補助金の活用						⑥	職員のセミナーへの積極的な参加					

(2)事業内容

① 経営発達支援計画検討委員会の開催

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)	・中小企業診断士(外部有識者) ・当市商工観光課職員 ・(株)日本政策金融公庫宇都宮支店職員 ・法定経営指導員 ・栃木県商工会連合会職員
開催回数	年1回 2月に開催
情報の展開	・理事会、総会に報告。 ・「アクションプラン」の結果(図表14)と共に、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。

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】

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)、大学校研修等を受講し、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。併せて個社支援に伴い専門家と同行することで、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】

全職員が、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」などを通じて、必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めているとともに、専門家との同行によるOJTも行われ、支援力の向上を図っている。

しかし、職員の経験年数や担当業務の違いにより、支援能力には総合的・分野的ならばつきが見受けられ、特定のベテラン職員に依存せざるを得ない状況が生まれ、同じ事業者に対する支援内容に差が出ることがある。

また、特定の職員が異動や退職により職員の入れ替えが発生すると、支援内容の充足

度にも影響が及ぶため、事業者にとっては安定した支援が受けられないリスクがあるため、個人の能力に依存した支援体制を見直す必要がある。

今後、職員の経営支援の質をさらに向上させ、変化するビジネス環境に対してより柔軟に対応できる体制を整えるために、DXの活用と知識向上も求められる。

【今後の展開】

ベテラン職員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ことが必要で、具体的には、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・共有し、全体の支援レベルを底上げすることで、より均質で高品質な支援を提供できる体制に強化する。

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も強化していく。

今後も、関係機関が実施するセミナーや勉強会に積極的に参加し、全職員のスキルアップを図り、日本政策金融公庫や栃木県信用保証協会等の外部の関係機関にも協力を仰ぎながら、内部勉強会の内容も充実させていくことでさらなる資質向上に努める。

なお、当商工会では現在、一般職員を設置していないが、採用した場合には、担当する指導業務の内容に応じて経営指導員と同様に資質向上を図り、事業が円滑に遂行できるよう支援体制を構築する。

(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>ベテラン職員(主任以上の経営指導員)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>経験の浅い職員(主任以下の経営指導員)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、ベテラン職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	当商工会全職員(経営指導員及び一般職員を含む)
実施内容	<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</p>

	<p>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、事業承継支に対するコースへ参加させる。</p> <p>⑤DX推進に向けたセミナーへの参加 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>⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加 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>⑦小規模事業者課題設定力向上研修への参加 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>
--	--

②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、職員全体の支援スキルの平準化を目的に開催する。
対象職員	当商工会全職員(経営指導員及び一般職員を含む)
実施内容	<p>内部研修会(職員資質向上セミナー)の開催 全職員の更なる支援スキル向上のため、当商工会独自での職員研修会を実施する。 この研修会は、小規模事業者に対する様々な支援方法を中小企業診断士等の外部専門家から学ぶことで、実践的スキルの習得や支援手法の統一化を図るために、各年毎にテーマを設定し研修を行う。</p>

③OJT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、中小企業診断士等の外部専門家を派遣の際に、経験年数を問わず経営指導員が同行・同席することで、知識の習得・支援スキルの向上を目指すとともに、職員の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
対象職員	当商工会全職員(経営指導員及び一般職員を含む)

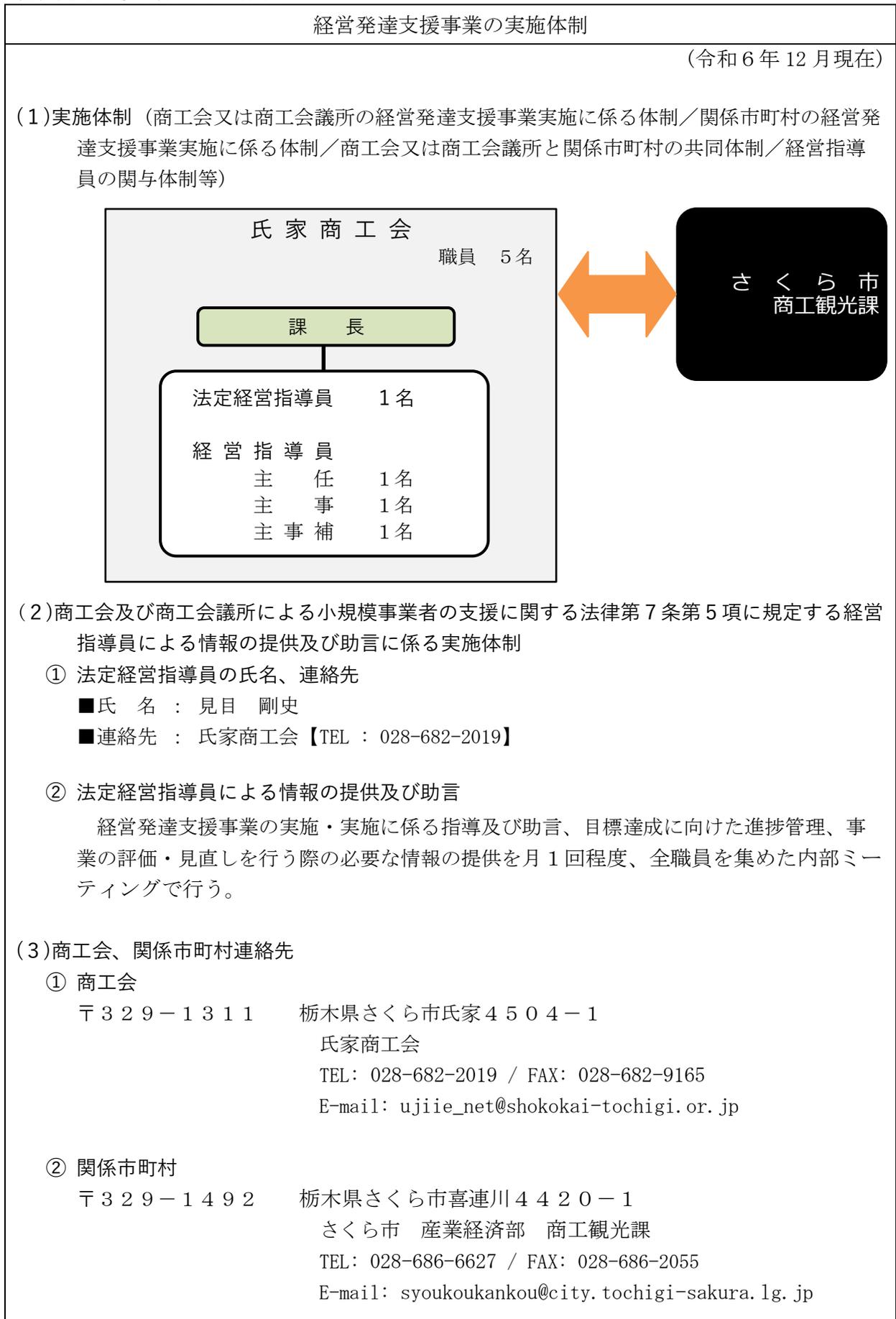
実施内容	<p>中小企業診断士による個別支援の際には職種を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。担当先については、記帳担当など日頃より繋がりのある事業者を選定する。</p> <p>また、事業計画策定支援後など事業者の課題解決の際には、必要とされる支援に対し、法定経営指導員を中心に全職員が意見を出し合い、協力体制の下で支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。</p>
------	--

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、全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(経営支援システムPlus)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



(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 計	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150
3.経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
4.需要動向調査に関する事業	750	750	750	750	750
5.経営状況の分析に関する事業	330	330	330	330	330
6.事業計画の策定支援に関する事業	330	330	330	330	330
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	330	330	330	330	330
8.新たな需要開拓に関する事業	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	100	100	100	100	100
10.経営指導員等の資質向上に関する事業	110	110	110	110	110

(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、市補助金、特別賦課金、手数料、使用料、雑収入

(備考)調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、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	