

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	栃木商工会議所（法人番号 1060005005574） 栃木市（地方公共団体コード 092037）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現する。 地域資源を活用した高付加価値商品を開発・推進し、小規模事業者の稼ぐ力を育て持続的成長発展を支援する。</p> <p>小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること RESAS、V-RESAS等のビッグデータを活用した地域経済動向分析、中小企業景況調査、日商 LOBO 調査、独自の通行量調査分析を実施し HP 等を通じ広く地域内に発信、併せて小規模事業者に対する確な支援を実施する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること 展示会出展や地域内のイベント開催時にアンケートを実施し、ニーズの把握や商品・サービスの評価や開発へのフィードバックを行う。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること 巡回・窓口相談、セミナーなど、事業者との対話と傾聴を通じて導き出された本質的な課題を把握し計画経営の推進を促す。併せて、進捗や結果をデータベースへ蓄積し組織的な支援等に繋げる。</p> <p>4. 事業計画の策定支援 生産性向上やビジネスモデル転換、DX 推進など、小規模事業者自らが経営の本質的な課題に向き合い経営力向上のための計画策定を支援する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援 計画の進捗状況確認並びにフォローアップを行う際に、経営支援基幹システムや商工会議所トータル OA システムを活用し実績の「見える化」を促し、事業者と認識共有を図る。</p> <p>6. 新たな需要の開拓支援</p>

	大規模な展示会出展、地域内での物産展等を利用し、共同出展の機会を継続的に提供する。また、IT 活用、DX 推進に向けた取り組みとして EC の活用等を通じ小規模事業者の販路開拓に繋がるよう事業を実施、支援する。
連絡先	栃木商工会議所 中小企業相談所／指導課 〒328-8585 栃木県 栃木市 片柳町 2 - 1 - 4 6 TEL:0282-23-3131 FAX:0282-22-7550 e-mail:tcci@tochigi-cci.or.jp 栃木市 産業振興部 商工振興課 〒328-8686 栃木県 栃木市万町 9 - 2 5 TEL:0282-21-2371 FAX:0282-21-2683 e-mail:syoukou@city.tochigi.lg.jp

(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) 地域の現状及び課題

〔現状〕

##### (位置・地勢・気候)

本市は栃木県の南部に位置し、東京から鉄道、高速道路でも約1時間の距離にある。南北約33.1km、東西約22.3km、面積331.50km<sup>2</sup>の市域を有し、市の東側を小山市、下野市、西側を佐野市、南側を野木町、茨城県の古河市、埼玉県の加須市、群馬県の板倉町、北側を鹿沼市、壬生町と接している。

首都圏と東北地方を結ぶ東北自動車道と、県南部と茨城県・群馬県を結ぶ北関東自動車道の結節点に位置するという地理的優位性を有しており、多様な交流が容易となる恵まれた立地条件を有している。

市の北部から南部にかけては、関東平野に連なる平坦地が広がり、市の西部には「三叢山」や「岩船山」、中央部には「太平山」、南部には「渡良瀬遊水地」があり、「渡良瀬川」「思川」「巴波川」「永野川」などの豊かな河川が流れるなど、水と緑にあふれる自然環境を有している。

本市の気候は、温暖湿潤気候に属し、一日の最高気温と最低気温の較差が比較的大きくなっている。夏場には太平洋側から吹いた風が山地側で上昇気流を起こすことで雷雲が発生しやすくなり、本市を含む北関東全域では、落雷の多発とともに局地的に激しい突風や豪雨をもたらすことがある。冬場には、男体おろし、赤城おろしなどと呼ばれる北西からの強い季節風が吹き、平地では乾燥した冬晴れの日が多い。

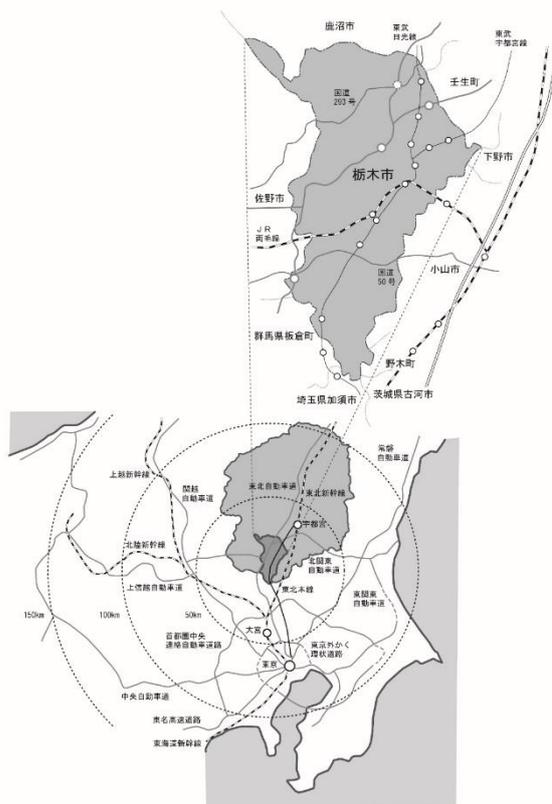
また、降水量は夏季に多く冬季に少なくなっており、近年の年間平均降水量は1,300mm程度となっている。

##### (交通)

本市は、首都圏や東北方面を結ぶ南北に走る「東北自動車道」に、「佐野藤岡IC」、「栃木IC」の2つのインターチェンジを有し、東西には「北関東自動車道」が通り、「都賀IC」を有している。この2つの高速道路を、群馬方面からは「岩舟JCT」、茨城方面からは「栃木都賀JCT」が結び、物流の効率化や地域経済の発展に寄与する交通の要となる地域になっている。(※都賀西方SICが開通予定)

また、南部には、群馬、栃木、茨城を結ぶ「一般国道50号線」が東西に走り、北部には「一般国道293号」が通るなど、県内外のアクセス性に優れた交通網を形成しており、それぞれの沿道には、「みかも」「にしかた」の2つの道の駅が設置され、いずれも年間約40万人の方が利用する。

公共交通では、東武線日光線及び東武宇都宮線(10駅)、JR両毛線(3駅)を有し、市内や近隣自治体への通勤通学の足として、充実した鉄道網となっている。



バスは、民間路線バスが1路線あるほか、市コミュニティバス（愛称：ふれあいバス）やデマンドタクシー（愛称：蔵タク）があり、地域住民の足として、また通勤・通学・観光の足として運航している。

### （地域資源）

本市は、花の名所でもある太平山県立自然公園やみかも山公園、ラムサール条約登録湿地の渡良瀬遊水地などの自然資源に加え、重要伝統的建造物群保存地区などの歴史・文化資源、バルーンレースやとちぎ秋まつりなどの各種イベントなど、多岐にわたる豊富な資源を有している。

また、県内有数の農産物の生産高を誇る農業都市であり、いちごやトマトを筆頭に、多様な農畜産物が生産されているとともに、農畜産物を活かした加工品も多いことに加え、食に関連する多種多様な企業が数多く立地するなど、豊富な食に関する資源も有している。

### （人口の状況）

本市の総人口は、平成2（1990）年の174,717人をピークに減少に転じ、令和2（2020）年には155,549人となっている。国立社会保障・人口問題研究所が平成30（2018）年3月に公表した推計によると、本市の総人口は今後減少傾向が続き、20年後の令和27（2045）年には115,516人まで減少すると予測される。

また、年齢3区分別人口をみると、生産年齢人口（15～64歳）は平成2（1990）年をピークに減少に転じ、老年人口（65歳以上）は増加傾向にあり総人口に占める割合が、平成7（1995）年には14%を超えて高齢社会に、平成17（2005）年には21%を超えて超高齢社会になった。

今後の予測では、老年人口は横ばいになるものの、生産年齢人口が急激に減少し、年少人口（0～14歳）も減少してくることから、令和27（2045）年における高齢化率は40%となり、1.4人で1人の高齢者を支える社会になるとされている。

### （流入・流出人口）

本市における流入・流出人口をみると、平成27（2015）年では、本市の流入人口が流出人口を下回る状況となっている。流入人口が多い近隣市は、小山市・佐野市、流出人口が多い自治体は県外・小山市・佐野市となっている。

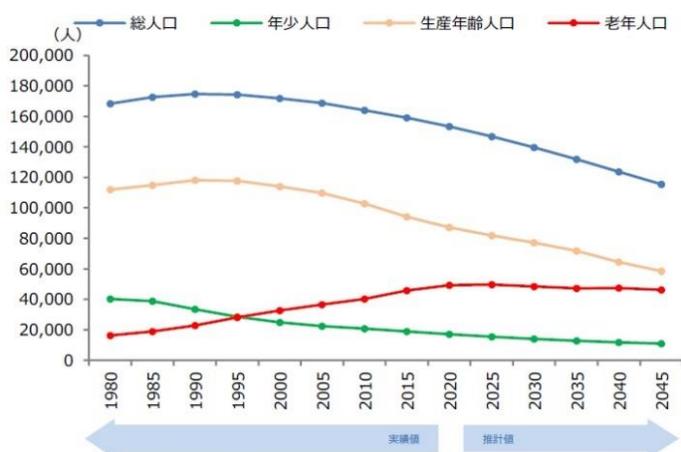
### （産業）

本市の農業については、米・麦を中心に施設園芸・畜産とバランスの取れた農業を展開しており、全国でも有数の産地である二条大麦や、いちご・ぶどう・にら・トマト等の施設園芸作物の生産が盛んである。農林業センサスによると、近年は農業後継者不足など事業承継が厳しい状況に置かれ、農家数・農業従事者数ともに減少傾向で推移している。

商業については、各地域の鉄道駅周辺において商業拠点が形成される一方、交通利便性の高い環状道路等の広域幹線道路沿いへの店舗の進出、既存の商店街における空き店舗等の増加がみられる。商業統計、経済センサス活動調査によると、事業所数、従業者数、年間商品販売額のいずれも減少傾向で推移していたが、直近では回復傾向がみられる。

工業については、製造業の割合が非常に高く、ものづくりが盛んな地域であるとともに食品をはじめとする特色ある企業など、バランスよく立地している。工業統計によると、従業員数・製造品出荷額は若干の減少傾向にあるものの、県内第2位となっている。

観光産業については、豊かな自然環境や歴史・文化等の地域資源を活かしたレジャーを楽しめる環境があり、観光客入込数は横ばい傾向であったが、令和2（2020）年以降、新型コロナウイルスの影響を



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」  
 中期：2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

受け、大きく減少した。

その他教育については、市内外から多くの学生が通学する教育機関が立地しており、普通高校や農商工の学科のある県立高校が7校、特別支援学校が1校、私立短期大学が1校ある。また市立小学校が29校、市立中学校が13校、私立中学校が1校あり、市立小中学校においては、平成29(2017)年度から学校・家庭・地域が目指す子ども像を共有し、義務教育9年間の一貫性ある教育を実施している。

### (地域の特徴)

当市の地域経済循環を見ると、大分される中の「製造業都市型」となる。生産(付加価値額)については、第2産業が2010年から比較すると2,142億円増加しており、各産業団地の影響と考えられる。その後の支出では、家計において域外への流出額が2010年に比べ約2倍の1,495億円となり、これまで以上に域外へ消費が逃げていることが伺える。一方で、市内の産業における消費額が大きく上昇していることから、誘致工場の影響が大きいものと考えられる。また、全体を見た中では2010年の地域経済循環率循環率103.1%に対し、2018年には119.6%となり、他市と比較する中では豊かな地域を表している。

### (栃木商工会議所管内)

前述の、当市全体について触れた中で、現在の市内には、旧栃木市を管内とする栃木商工会議所と、それぞれ旧大平町・旧都賀町・旧藤岡町・旧西方町・旧岩舟町に商工会が併存する。当所の管轄する旧栃木市地域では、江戸から明治期にかけ、日光例幣使街道の宿場町と巴波川の舟運による商人町として賑わい、今でも古い街並みや伝統的建造物、寺院、蔵や商家などが多く残り、「蔵の街とちぎ」や「小江戸とちぎ」、「小京都」として観光に力を入れている。令和4(2022)年7月には、新たな観光施設として栃木市立文学館がオープンされ、旧都賀町出身である日立製作所創業者小平浪平や、文豪山本有三といった著名人の歴史を辿ることができる。また、11月には栃木市立美術館がオープンするなど、教育と観光において地域の魅力を発信している。

都市構造では、本市中央部に位置する栃木駅周辺に、令和2(2020)年6月に税務署が移転、次いで7月に栃木公共職業安定所(ハローワーク栃木)が移転するなど、都市機能が集中し広域となった中で市民の利便性を向上させた。また、令和7年度までに栃木インターチェンジ北西に産業団地の完成と、その後、北東に同様の産業団地整備を計画しており、今後ますますの産業の発展、雇用の増加が図られるものとなる。

### [課題]

#### 人口動態の課題

当市では、人口減少に対する取り組みとして、移住定住の促進に向けた施策や、住宅取得を支援する補助金、様々な子育て支援等の施策が講じられる中、平成27(2015)年より4年連続で転入者が転出者を上回るなど一定の成果を出している。しかしながら、当市から人口が流出する原因とし



出典: RESAS (地域経済循環図)



ては、主に就学・就職等によるものであることから、一定の流出は避けられないものと考えられる。また、少子高齢化による人口減少については、解決が限り困難であることを踏まえ、少子高齢化を受け入れるべき制約として、限られた人口での行政運営を行っていくことが課題とされた。

また、ポストコロナに求められるまちづくりとして、人口減少・中心市街地のスポンジ化を、多様な産業活動・住民活動の連鎖による地域経済の好循環を生み出し、地域全体の活力を創出する。具体的には、低未利用不動産解消策として、当市の「空き家バンク」、「空き地バンク」、当所の「空き店舗・COM」による公民連携事業や、コンパクト・プラス・ネットワークの機能配置によるインフラ整備等、ソフト面では、ローカルファーストの精神による愛着あるまちづくりを行い、身の丈に合った連鎖的な開発を行っていく。

## 地域産業の課題

### (小規模事業者の減少)

商工業者数の推移では、栃木市の事業者数は平成13(2001)年に4,923社であったが、徐々に減少し令和元(2019)年においては3,540社となり▲28%となった。

減少の要因としては、多くが創業期からの事業を継続した結果、時代に合わせた事業変革をせず自身の代で事業を閉業するケースが多く、後世への事業引継ぎを希望しない様子も伺え、事業の新陳代謝としては受け入れるべき制約として考えられる。しかしながら、経営改善不足による廃業や、第三者承継等により改善されるものも存在することから、急激な減少をなだらかな減少とすることができるよう各関係機関と連携しつつ努めてまいりたい。

そのほか、当市において近年起業に対しての意欲も向上されていることから、創業支援に一層注力し、新たな事業者を増加させることで下降する推移を反転できるように行政とともに力を尽くしてまいりたい。

### (当所管内における産業別の課題)

当所管内では、主に「卸売業・小売業」が全体の25%を占めているが、次いで「建設業(13%)」、「生活関連サービス業・娯楽業(13%)」、「宿泊業・飲食サービス業(12%)」、「製造業(11%)」が均衡している。当市の小規模事業者進行を図るうえでは、特に経営支援に注力しなければならない業種であると捉えている。以下、それらの業種が抱えている課題について整理する。

#### 【卸売業・小売業】

当市の卸売業・小売業経営は、当市の成り立ちから形成された面が大きく、比較的保守的な経営を行う傾向が強いと感じている。人口減少からマーケットの縮小ともとの経営環境が厳しいうえに、近年の急激な社会・経済環境の変化が大きな打撃となり、総じて持続化が課題である。

加えてIT活用の遅れについても顕著な業種であり、キャッシュレス決済導入、会計の電子化を入り口にDXに向けての支援を強化するとともに、域外への販路開拓のための支援が必要である。

大分類	商工業者数	
	うち	小規模事業者数
A 農業、林業	15	13
B 漁業	0	0
C 鉱業、採石業、砂利採取業	2	2
D 建設業	375	359
E 製造業	357	291
F 電気・ガス・熱供給・水道業	5	5
G 情報通信業	14	12
H 運輸業、郵便業	82	59
I 卸売業、小売業	1,016	695
J 金融業、保険業	67	53
K 不動産業、物品賃貸業	243	242
L 学術研究、専門・サービス業	134	130
M 宿泊業、飲食サービス業	469	318
N 生活関連サービス業、娯楽業	373	350
O 教育、学習支援業	103	78
P 医療、福祉	138	72
Q 複合サービス業	13	7
R サービス業	134	79
	3,540	2,765

出典：経済センサス - 基礎調査

### 【建設業】

当市の建設業は、職別工事業の下請け事業者が多く、一人親方の事業者が多く縮めている。近年の事業再構築にあたっては、他の職別工事業への進出や、総合建設業への転換を行う事業者も多いが、M&A や合併により中小企業への成長を目指す事業者も見受けられ、今後も事業再構築にチャレンジする事業者も増えていくと予想される。

そのような中で、引き続き高い技術力の磨き上げはもとより、販路拡大や技術の継承、従業員の確保・育成等、環境整備といった課題を克服していくために、事業継続力強化、DX への対応等について取り組む必要がある。

### 【生活関連サービス業・娯楽業及び宿泊業・飲食サービス業】

当市のサービス業は、理美容・エステ等の生活関連サービス業と、飲食サービス業の割合が多く、新規起業も比較的多い業種となる。本業種では、労働生産性の上昇が小さいこともあり雇用の確保には課題が多く残る。また、対面型の事業が多く、新型感染症により経営の窮地に陥っている。コロナ禍においても経営の持続化が課題となっている。

そうした中でも、事業再構築に積極的な事業者と既存事業を貫く事業者とで大きく差が開いており、支援の在り方も二極化に対応している状況にある。

今後の持続化にあたっては、生活関連サービス業の IT 活用、会計の電子化を入り口とした DX に向け手の支援を強化する必要がある。また、飲食サービス業では、地域資源を活かした商品開発等により付加価値を向上させることや、DX による新たな販路の拡大、継続的な売上の確保に向けた取り組みが必要である。

業種別での課題については上記の通りとなるが、全業種に共通する課題としては経営環境の変化の度合いやスピードがたかまっている中で、否応なく巻き込まれ柔軟に対応していくことが必要である。これまで、事業承継のタイミングでの経営革新ではなく、よりスピード感をもって市場や消費者の購買活動を見据えていくことが求められ、かつ近年の技術革新による IT や、DX、fintech 等の知識習得並びに活用、SDGs やカーボンニュートラルへの対応といった時代の潮流を意識し様々な問題に対し模索していくこととなる。

支援対象者の中には、危機意識の薄い事業者から自ら策を講じ行動する事業者とステージにより大分されることから、自律的な経営力を向上することを最上位として伴走支援をしていく。また、小規模事業者支援の中で経営課題の解決のために俊敏性のあるデザイン思考や、将来制約を受け入れた上でビジネスの創出を図るバックキャスト思考など、個々に合った手法を用いながら小規模事業者が自らの課題を見つめ解決策を考え、行動に移していくことができるよう意識の引き上げにつながる支援を目標とする。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

### ①10 年程度の期間を見据えて

当市では、平成 25 (2013) 年度から令和 4 (2022) 年度の 10 年を計画した「栃木市総合計画」が終了し、この後の 10 年間を見据えた「(仮称) 第 2 次栃木市総合計画」を策定しているところである。ここでは、関東・東北豪雨や令和元年東日本台風の 2 度の大規模自然災害が市民の生命・財産に大きな被害をもたらしたことから、災害に強く、安全・安心に暮らせる環境づくりを目指し、引き続きの人口減少や少子高齢化への対応に加え、更なる安全・安心の確保、SDGs、新型感染症等に対応した「新しい生活様式」の定着、デジタル化の推進、2050 年までに温室効果ガスの排出を全体として実質ゼロにする「脱炭素社会の実現」を踏まえ、まちづくりの指針として策定を進めている。策定に際しては、栃木市の成り立ちや現状、市民へのアンケート調査を基礎とするほか、新たな視点として取り入れた「バックキャスト思考」の導入を図り、環境問題や時代の潮流を「未来の制約」と捉え、「将来のありたい姿」を描く施策を検討し持続可能な社会の実現を目指している。

前述を踏まえたうえで、当所における小規模事業者支援では、経営環境の変化や、競争の激化、消費者行動の変化に順応し、持続的発展を遂げるために自社の強みを活かした経営力強化や、事

業再構築による時代に合わせた事業展開を推進するため、将来における制約（SDGs、カーボンニュートラル等）を受け入れた上でのありたい姿を描き、特に域外における販路の拡大により、持続的に稼ぐ力を創出するためのDXへの対策を講じる。加えて、事業承継や、設備承継、創業支援を積極的に推進していくことで、事業者の新陳代謝を促進し、10年後のあるべき姿には、人口減少の時代を受け入れ、その中でも質の高い小規模事業者にあふれた地域を目指し、活気ある地域社会を実現する。

## ② 栃木市総合計画との連動性・整合性

当市における令和5（2023）年度からの10年後の将来都市像基本構想では「豊かな自然と共生し、優しさと強さが調和した、活力あふれる栃木市」としている。基礎となる考え方には、新たな視点（バックキャスト思考）を導入し、現在の便利な暮らしを続けていくことが困難と予測し、人口減少や少子高齢化社会、地球温暖化等の環境問題を「未来の制約」として受け入れた上で「将来のありたい姿」に対し進めていくものとなる。加えて、カーボンニュートラルや循環型社会の構築、自然災害に備える強靱かつ持続可能な社会、立地特性を活かした産業の振興、新たな雇用の創出や多様な働き方の尊重等これまでの意識や発想からの転換を図り、あらゆる分野でのイノベーションを目指していく。

また、本市の多様な産業が持続的に発展するよう、産業基盤の強化や、産業を支える人材、新たな担い手の育成に努めるほか、本市の豊かな資源を最大限に活かし域外からの需要を創出する。本計画では、小規模事業者の経営基盤の強化を図ったうえで、様々な魅力や地域経済を有効活用した新たな事業を創出し、小規模事業者が持続的に成長・発展していくことを目標としていることから、市の総合計画との連動性、整合性はとれているものである。

## ③ 商工会議所としての役割

当所は、明治26（1893）年7月12日に設立し、全国で35番目、関東では東京、横浜に次いで3番目に商業会議所として認可を受けた。現在の会員数1,953事業所（令和4年9月末日現在）となる。

当所では、これまで地域の総合経済団体として事業者の意見を取りまとめ、行政機関や関係機関に対し提言・要望活動を行うことや、とちぎ秋まつり、蔵の街サマーフェスタといったイベント等を通じ、時代に即応した地域イベントの開催、地域のブランド育成事業等を実施してきた。また、小規模事業者の支援では、いわゆる経営改善指導に相当する事業として、小規模事業者が自律的かつ継続的に事業を実施できる体制を育成してきた。加えて、経営発達支援では、技術やノウハウの向上、安定的な雇用維持等を行うため、事業規模や収益性の拡大、経営の効率化を実現するため伴走型の支援を実施している。

デジタル化やグローバル化、新型感染症、自然災害が頻発する中、商工会議所のあるべき姿として「地域経済の発展」を目指し、日本経済を見据えた活動を続けていくため、地域経済に立脚した活動を続けていく必要がある。

商工会議所における、3つのミッションとして掲げられる「政策提言・中小企業の活性化・地域経済の活性化」として4つのDNAである「地域性・総合性・公共性・国際性」を活かし、本発達支援計画において積極的な活動をしていく。

## （3）経営発達支援事業の目標

前述の（1）及び（2）を踏まえ、小規模事業者の長期的な振興の在り方を受けて、令和5（2023）年度から令和9（2027）年度までにおいて以下3項目を設定し、後述の経営発達支援事業を通じて実現していく。

## （地域の裨益に関する目標）

本計画の取り組みにより、小規模事業者が魅力ある事業者に成長し、地域経済の重要な担い手として、地域とともに持続的に成長・発展し、地域経済の活性化に貢献していくことを地域への裨益

目標とする。

**(支援を実施すべき小規模事業者に関する目標)**

- ①小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現する。
- ②地域資源を活用した高付加価値商品を開発・促進し、小規模事業者の稼ぐ力を育て持続的成長発展を支援する。
- ③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。

**2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針**

**(1) 経営発達支援事業の実施期間**

令和5(2023)年4月1日～令和10(2028)年3月31日

**(2) 目標の達成に向けた方針**

**①小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現する。**

環境制約に伴う事業体の変化や、日本経済発展のために出される全体的な経営基盤の強化策に即応し、個々の小規模事業者が業務改善を図っていくうえで、財務データ等から見える表面的な経営課題だけでなく、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画の策定を支援する。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、制約を受け入れた上での豊かな栃木市を目指し、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

**②地域資源を活用した高付加価値商品を開発・促進し、小規模事業者の稼ぐ力を育て持続的成長発展を支援する。**

本市の地域資源として、前述した自然資源、歴史・文化資源、多様な農畜産物等の豊富な食に関する資源を活かし、地域での特産品・サービスの開発・改善を支援すると同時に、IT技術を利用した提供方法の推進や、本市の環境課題として捉えられる中心市街地の空洞化や空き店舗等施設の活用提案、また年間40万人が訪れる2つの道の駅活用し個社の域外需要の拡大を図り、小規模事業者のブランド力の強化・向上を図る。

**③小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。**

人口減少社会において、人口増加策を講じることは難しく、バックキャスト思考における受け入れるべき制約と捉えた中での地域経済の維持、持続的発展に取り組むうえで、地域を支える個々の小規模事業者への経営課題の設定から課題解決の伴走において、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していく機運を醸成する。

**3. 地域の経済動向調査に関すること**

**(1) 現状と課題**

[現状]

当所では、日本商工会議所が実施する景況調査、LOBO調査、当所振興委員を対象とした景気動向調査、地元商店会連合会が実施する通行量調査(隔年)を実施し、全体での経済動向の把握や、業種ごとの分析、足元での消費動向の把握に努めている。そのほか、直近では令和元(2019)年の東日本台風における当市の激甚災害時や、新型コロナウイルス感染症による影響調査など、有事に臨時的に調査活動を行っている。ここで得られた情報については、調査回答事業者へフィードバックするほか、当所が発行する会報誌での発信や、経営指導員等の巡回時

の資料として活用している。

〔課題〕

日本商工会議所が実施する景況調査や LOBO 調査については、公表される調査結果を調査対象事業者へフィードバックしているが、調査結果に対しての意見交換や支援業務への活用を積極的に行っているものではない。また、同様に当所振興委員を対象とした景気動向調査結果では、会議時のみの基礎資料以外の活用は行っていない。

激変する経済社会において、国内全体での情勢や地域での消費動向についての支援者自身が分析するスキルを持つ必要があると感じている。まずは、調査業務のサブルーチン化を見直し、様々なビッグデータを組織的に活用し、管内小規模事業者へ広く公表することと併せ、支援業務への活用を行っていく。

(2) 目標

項目／年度	現行	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度	公表方法
RESAS 公表回数（長・中期）	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	巡回・窓口指導において提供する他、当所HPに公表
V-RESAS 公表回数（短期）	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	
中小企業景況調査公開回数	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	
日商 LOBO 調査公表回数	-	12 回					
通行量調査（隔年）	隔年 1 回	1 回	-	1 回	-	1 回	

(3) 事業内容

管内景気動向調査の実施

①長・中期間における地域経済動向分析

調査方法：RESAS（地域経済分析システム）を活用し、各調査項目の動向を調査・分析を行い年 1 回公表する。

調査項目：人口構成・増減、人流（人口マップ・まちづくりマップ）、経済循環図（地域経済循環マップ）、各産業の現状等（産業構造マップ）、消費傾向（消費マップ）、宿泊者数（観光マップ）

分析手法：所内にて経営指導員等がワークショップを実施し分析する。

②短期間における地域経済動向分析

調査方法：V-RESAS を活用し、各調査項目の動向を調査・分析を行い年 4 回公表する。

調査項目：人流、飲食、決算データ、POS、宿泊、イベント、トレンド 他

分析手法：所内にて経営指導員等がワークショップを実施し分析する。

③中小企業景況調査の実施

調査対象：管内事業者 45 社（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業）

調査項目：売上、客単価、利用客数、資金繰り、雇用、借入、投資状況

調査方法：巡回による対面ヒアリング

分析手法：日本商工会議所が全国データを収集分析

④日商 LOBO 調査の実施

調査対象：管内事業者 6 社（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業）

調査項目：業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、販売単価、従業員

調査方法：メールで WEB 調査票の URL を送り収集分析

分析手法：日本商工会議所が全国データを収集分析

⑤通行量調査（隔年）の実施

調査地点：中心市街地における 4 拠点

調査項目：四輪車、二輪車、歩行者

調査方法：各所に人員を配置し測定

分析手法：所内にて経営指導員等が過去実績数値と比較し通行量の動向を分析

#### (4) 調査結果の活用

当地域における域内循環と外から稼ぐ力を備えた産業の育成や、市内産業のイノベーション基盤構築へ向けた取り組みに活用する。そのほか、経営指導員等が巡回指導を行う際に小規模事業者へ提供し、支援事業や施策の推進のための基礎資料として活用する。随時情報を取得できるよう HP を通じ発信する。

### 4. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 〔現状〕

当所では、毎年東京インターナショナルギフトショーに出展し、地域企業が自社商品・製品を展示し、販路拡大やバイヤーからの評価・改善等を聴く機会を創出している。バイヤーへの調査にあたっては、アンケート用紙の項目をもとに出展事業者自らがヒアリングを実施し、展示商品・製品等の評価に伴う改善資料としてフィードバックし商品の磨き上げに努めている。

そのほか、地元商店会連合会に共催し「蔵の街とちぎ得するゼミナール（通称：まちゼミ）」を開催している。これは、商店の事業者が講師となり、受講者（一般消費者）に対しお店ならではの専門的知識や豆知識を講義することで、商店のファンを創出し販路拡大を図るものである。その中で、お店が提供する商品・製品・サービスに対し、直に一般消費者からの声を聴く機会となっており、事業の改善や新商品開発に役立てている。

前期の計画では、東京インターナショナルギフトショーや市内の祭り行事にて個社商品等の需要動向に関する調査を計画していたが一般消費者の来場機会がなかったことや、新型感染症による祭り行事の自粛に伴い未実施となったことから、現行目標の達成に至っていない。

##### 〔課題〕

東京ギフトショーへの出展は、一定のブランド力、製造量が求められるため、出展できる企業が限定的になってしまっていた。そのことから、市の南北2箇所にある道の駅や、市内中心部にある「栃木市アンテナショップまちの駅」など、事業者のペルソナにマッチした調査地点において積極的な個者支援を実施していくことも有効であると考ええる。

また、「蔵の街ゼミナール（通称：まちゼミ）」では、事業者（お店）を知ってもらい、固定客へと繋げることが主目的であり、事業者が実施する講座内容によっては、商品・製品・サービスの需要調査まで至らないケースが多かった。そのことから、一変する消費動向、かつ地域の消費動向をいち早くキャッチし事業に活かすことができるよう努める必要がある。

上記を踏まえて、事業規模に関係なく、広く商品・製品・サービスの需要を調査できる機会を創出する。

#### (2) 目標

項目／年度	現行	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
東京インターナショナルギフトショー	5者	6者	8者	8者	10者	10者
消費者ニーズ調査対象事業者	7者	7者	9者	9者	9者	9者

#### (3) 事業内容

##### ①市場でのヒアリング及びアンケート調査の実施

個者の商品・製品・サービスについてバイヤー、一般消費者のニーズを把握するため、バイヤー、消費者目線での評価や改善点を確認し、強みを伸ばし弱みを克服するための見直しや改善、さらには新商品、新サービスの開発に取り組む。分析にあたっては、3. 地域の経済動向に関することを踏まえ、市場での需要動向を分析したうえで、自社の商品・製品等がバイヤー・一般消費者側にどのように評価されるかを直接ヒアリング及びアンケート調査として実施する。本事業での成果の活用では、5. 経営状況の分析に関すること、6. 事業計画策定支援に関することの基礎資料として経営での本質的な課題の発見や、ブランド力強化を図り商品・製品・サービスの磨き上げを支援する。

#### ア. 東京国際ナショナルギフトショー出展

事業実施対象：県内のみならず、全国を商圏とし販売促進を実施する小売業・製造業・サービス業（飲食）事業者（生産量の拡大可能な事業者）

調査項目：見た目・デザイン、大きさ・量、斬新さ、価格、改善点、探している商品

調査対象：バイヤー

調査会場：東京国際ナショナルギフトショー（東京ビッグサイト）

調査方法：対象小規模事業者の商品・製品・サービスの性質により、ヒアリング及びアンケート項目を設定。調査対象となるバイヤーとの商談の中で、項目をヒアリング、アンケートへの回答をお願いする。

分析手法：ヒアリング及びアンケート集計後、事業者と結果検証を実施する。

#### イ. 消費者ニーズ調査

事業実施対象：市内を商圏とした新事業、新商品を展開する小売業・製造業・サービス業事業者（域内需要、観光需要の獲得を目指す事業者）

調査項目：対象小規模事業者の取り扱う商品・製品・サービスの、満足度や好感度、価格設定、必要性、利便性、他との比較、購入理由等を個社ごとに項目を設定する。

調査会場：対象消費者が存在する地域及び場所、祭り行事等

調査方法：対象小規模事業者の商品・製品・サービスの性質により、事業者との共にペルソナを明確化し、対象消費者が存在する地域及び場所でヒアリング及びアンケート調査を実施する。

分析手法：ヒアリング及びアンケート集計後、事業者と結果検証を実施する。

#### （４）成果の活用

ヒアリング及びアンケート集計後、小規模事業者へのフィードバックを行い、併せて結果検証を実施する。バイヤー、一般消費者目線での商品・製品・サービスの評価を再確認し、満足度・好感度、価格の適正、想定したペルソナの適正を検証し、今後の課題を設定に活用する。

需要動向調査実施事業者については、経営状況の分析より更なる課題の深堀を実施し、多方面から課題を明確にすることで実現可能性の高い事業計画策定へと繋げる。

### 5. 経営状況の分析に関すること

#### （１）現状と課題

〔現状〕

経営状況の分析にあたっては、各種補助金の計画策定時や、各種セミナー、融資等において実施している。直近では、令和元年東日本台風による特設の補助事業や、新型コロナウイルス感染症に対応するための各種補助事業により大きく目標を達成した。しかしながら、特殊事情であったことから、平時での指標として参考とすることはできない状況にある。

〔課題〕

経営状況の分析にあたっては、経営指導員等の手法によってさまざまであるほか、分析機会は補助金申請にあたっての計画策定と融資時に大きく偏っている。そのうえ、継続的な支援を求めない事業者が多く、場当たりの支援で止まってしまうことが多い。直近では、各種補助事業や融資等により支援を求められ、それに対応することが優先的であったが、今後は経営指導員による巡回を強化し、事業者との対話と傾聴を重視することで、一人でも多くの事業者の気づきを創出することができるよう支援側での意識の向上が必要であり、計画経営の推進を促すことで経営の本質的課題の把握に繋げていく。

#### （２）目標

項目／年度	現行	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
経営状況分析事業者数	25者	30者	30者	30者	30者	30者

経営状況分析セミナー開催数	-	1回	1回	1回	1回	1回
---------------	---	----	----	----	----	----

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

募集方法：チラシ及びHPによる広報活動の他、巡回・窓口相談時に案内

#### ②経営指導員による経営状況の分析支援

各種セミナーや、巡回・窓口相談時の支援業務の際、事業者との対話と傾聴に重点を置き、事業者自らが気づき行動することを促し、事業者の意志を明確にしたうえで経営状況の分析を行う。

対象者：

各種セミナー参加者、補助金申請希望者、融資希望者、確定申告相談者の他、巡回・窓口相談において支援対象事業者を選定する。

経営分析の項目：

(定量分析)

売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、売上増加率、営業利益率、損益分析点、業種平均との比較等

(定性分析)

SWOT分析、クロスSWOT分析、3C分析、4P分析 等

分析手法：

事業者の状況に合わせ、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や、「経営支援基幹システム（BIZミル）」のいずれかを使用し、経営指導員の支援のもと事業者自らが経営分析を行う。

### (4) 成果の活用

得られた成果については、この後の事業計画策定等に活用する。また、分析結果をデータベースへ蓄積し内部共有することで、経営指導員等の情報共有、並びにスキルアップに活用する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

[現状]

経営発達支援計画に基づく事業を展開後、伴走型支援として事業計画策定に向けた啓発により、現在では経営指導員と事業者にとって経営分析をすることへの意識が徐々に醸成されつつある。しかしながら、当地域においては令和元年東日本台風や、新型コロナウイルス感染症関連の補助金申請の需要が高かったことから、目標に対し事業計画策定の支援件数は向上したが、補助金の採択を目的としており、単発的な支援事業者が多かったことから、計画策定支援で終了となるケースが多いのが現状である。

[課題]

目的を補助金の獲得としている事業者が多く、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、計画策定が場当たりに終わってしまうことが多いことから、事業者との対話と傾聴に重点を置き、事業者に事業計画策定の継続を促し、自らが本質的な課題と向き合い経営力向上に取り組めるよう引き続き啓発を実施する。

### (2) 支援に対する考え方

事業者が自身の目標に向けた成長発展のために、自ら強みの把握と経営分析を行い、経営の本質的な課題を認識した上で事業計画策定に能動的に取り組むための支援を行う。

支援に当たっては、経営力再構築伴走支援モデルに基づき経営指導員による対話と傾聴を重視した個別相談や事業計画策定セミナーのカリキュラムを工夫して開催し、3. 地域の経済動向や4. 需要動向調査を踏まえた上で、5. で経営状況分析を行った事業者30者全ての事業計画策定を目指す。

また、経営環境の変化に対応し持続的な発展を図っていくためにIT等のデジタル活用は欠かせないことから、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを開催し、競争力の維持・強化を目指していく。

### (3) 目標

項目／年度	現行	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
①DX推進セミナー	-	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	-	1回	1回	1回	1回	1回
③創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④事業計画策定事業者数	25者	30者	30者	30者	30者	30者
⑤創業計画策定者数	-	20者	20者	20者	20者	20者

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催

新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、ECサイトの構築やオンライン商談等のデジタル技術活用の需要が高まりつつある。一方、事業者の高齢化やIT活用が苦手等の理由により、取り組みに後ろ向きの事業者も多く存在する。まずは、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するためにセミナーを開催し、デジタル活用の推進・啓発を行う。

また、セミナーを受講した事業者の内、ITツールの導入等に取り組む意思のある事業者に対し、経営指導員による個別支援や専門家派遣等を必要に応じて実施していく。

支援対象：IT活用に興味がある事業者、競争力強化を目指す事業者等

募集方法：募集チラシを当所発行の会報に折込するとともに、当所ホームページや経営指導員等の巡回訪問による周知を行う。

講師：ITコーディネーター等の専門家を招聘する

カリキュラム：

- ・DXの基礎知識や活用事例、ITツールの紹介
- ・LINEやInstagram、Twitter、YouTube等のSNS活用

参加者数：20名/回を想定

#### ②事業計画策定セミナーの開催

事業計画に基づく経営の重要性を事業者に伝えるためのセミナーを開催し、事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。また、セミナーを受講した受講者の中で、特に意欲がある事業者に対しては、経営指導員が伴走支援し、個別支援や必要に応じて専門家派遣を実施する等、確実な事業計画の策定に繋げていく。

募集方法：募集チラシを当所発行の会報に折込するとともに、当所ホームページや経営指導員等の巡回訪問による周知を行う。

講師：中小企業診断士等の専門家

カリキュラム：

- ・事業計画の必要性や経営分析・SWOT分析、策定のポイント等

参加者数：20名を想定

#### ③創業セミナーの開催

当地域では、起業に対する意識の高まりを実感している。加えて、当市では平成27年より

国の認可を受け、市・商工会議所・商工会が連携し「栃木市創業支援事業計画」に基づく創業支援を実施している。本計画に基づき、地域内の開業率の引上げと新たな需要と雇用の創出、併せて創業者自身が現在の環境を適確に把握し事業継続性を高めるため、セミナーを開催する。

支援対象：当地域において創業を目指す者、創業後1年以内の事業者

募集方法：・募集チラシを新聞折込するとともに、市役所・金融機関等に設置する  
・当所ホームページやセミナー専用のランディングページによる周知

講師：中小企業診断士等の専門家を招聘する

カリキュラム：

セミナーを年1回（3時間×6日間）開催し、創業の心構えや事業コンセプト、マーケティング戦略、DX・SNSの活用、損益計画・資金計画、人材育成、創業に必要な手続き等を座学とグループディスカッションで学び、事業計画の策定を行う。

参加者数：20名を想定

#### ④事業計画策定支援

各種セミナーや経営指導員による巡回訪問・窓口対応を通して、事業者には事業計画策定の継続の重要性について理解を深めていただく。事業計画策定の支援にあたっては、事業者との対話と傾聴を繰り返しながら信頼関係を構築し、きめ細やかな指導を行う。

また、高度かつ専門的な事業計画策定については、中小企業診断士等の専門家と連携して支援にあたる。

支援対象：経営状況分析セミナーまたは事業計画策定セミナーを受講し、事業計画策定に取り組む意欲のある事業者や経営指導員の巡回訪問・窓口対応による掘り起こし等

#### ⑤創業計画策定支援

創業セミナーのカリキュラムを通して、地域の経済動向と需要動向を踏まえた事業計画策定の支援を行う。手法については、前述同様に対話と傾聴を繰り返しながら信頼関係を構築し、創業の実現可能性検証も含めて伴走型支援を実施する。

支援対象：創業セミナー受講者

## 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]

事業計画策定支援のとおり、補助金の採択に向けた事業計画の策定がゴールになってしまう事業者が多く、計画の実行や進捗等のフォローアップが実施できていない現状にある。また、策定後における支援の実施については、各経営指導員に委ねられており、訪問頻度やフォローアップ内容等に差が生じている。

[課題]

事業者に対し、補助金を得るための事業計画ではなく、持続的発展のための計画であることを認識させる必要がある。また、経営指導員による個別支援の頻度等に差が生じていることについては、支援データのデータベース化、加えて管理体制を強化し組織的に定期的な支援が行えるよう改善する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の支援を継続させるためには、事業者の自己変革力や潜在力を引き出すことが重要であることから、対話と傾聴を重視したきめ細やかなフォローアップを行う必要がある。また、フォローアップを繰り返すことにより、事業者の自走化を見据え経営力強化を目指す。併せて、経営指導員が定期的に事業の進捗状況や売上増加率等の把握及びデータベース化をマニュアル化し、組織的なフォローアップ管理徹底を行う。

### (3) 目標

項目／年度	現行	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
フォローアップ対象事業者数	25者	50者	50者	50者	50者	50者
頻度(延べ回数)	75回	140回	140回	140回	140回	140回
売上(利益)増加事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
利益率3%以上増加の事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者並びに創業希望者を対象として、経営指導員が定期的に巡回訪問等を行い、策定後の進捗状況確認並びにフォローアップを行う。フォローアップ頻度は、事業者の経営状況や課題の難易度等により増減するが、伴走型支援が求められていることを踏まえて実施する。フォローアップ頻度の具体的な内容については、以下のとおりである。

- ・事業者30者×4回(四半期に1回)=120回(経営指導員1名につき5名を担当)
- ・創業セミナー受講者20名×1回(年1回)=20回

また、経営支援基幹システム(BIZミル)やTOASに指導内容を入力し、実績の「見える化」を促し、経営指導員間での情報共有を図る。

さらに、高度かつ専門的な支援が必要な場合は、中小企業診断士等の専門家派遣を行い、事業者の経営状況の実情に即した事業計画の策定や修正が行えるよう支援していく。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に遅れや停滞のズレが生じている事業所については、他の経営指導員や外部専門家などの第三者視点を投入し、当該ズレの発生要因および今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行い、改善を図る。

## 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]

新たな需要の開拓において、展示会や商談会への出展は非常に有効であった。これまで、出店実績を追いサブルーチン化していた事業を一変し、事業者自らが販路開拓への意識を持ち出展できるよう事業者を選定したことで、東京ビッグサイトで開催される日本最大規模の見本市「東京インターナショナルギフトショー」では著しい効果が生まれている。そのほか、市内で行われる「栃木市の産業と物産展」での出展支援を行い直接的な利益向上につながっている。また、IT活用が叫ばれる中、Googleビジネスの活用や自社ホームページ作成時の戦略など新たな販売手法となるWEB関連のセミナーを開催している。

一方で、地域内小規模事業者の多くは「人員不足」、「経験不足」等を理由に展示会等への出展に踏み切れない現状があるほか、「高齢化」や「知識不足」等からIT活用が進まないなど、新たな需要の開拓、販路拡大に積極的に取り組めていないことも認識している。

#### [課題]

展示会等への出展について、まず、如何に自社の製品や商品に目を留めさせ、興味を持ってもらえるかで商談・成約件数が左右される中、初めて展示会や商談会に出展する事業者は、自社製品や商品をどのように展示すれば買い手を惹きつけられるか、といった知識・経験が乏しく、出展に踏み切れない又は出展しても商機を逸しているケースが多く、こうした知識・経験を補完していく支援が必要とされている。

IT活用については、コロナ禍の追い風もあり、ホームページやECサイト開設の需要は高まり、多くの事業者が開設を進めたが、開設したのみで発展性はなく、ITを活かしきれておらず、具体的な営業活動を支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

大規模な展示会等への出展は、新たな需要の開拓、販路拡大に効果的であるものの、費用面の負担が小規模事業者にとって大きく、事業者単体では困難であることから、当所がブースを

借り上げ、場の提供を継続的に実施していく。また、大規模な展示会のほか、地域内での物産展等を開催することで、事業所が商品・サービスをPRする場や需要を察知するテストマーケティングの場を提供していく。さらに、出展に際し「経験不足」などから商機を逸しているケースが多いことを踏まえ、「経験不足」を補完するための技術支援を実施していく。

IT活用、DX推進に向けた取り組みとして、SNSの活用やネットショップ開設のセミナー開催や個別相談会を実施し理解度を高めていく。また、DX導入にあたっては、事業者の段階に合わせ栃木県よろず支援拠点等と連携を取りながら専門家派遣を実施していく。

### (3) 目標

(単位：千円)

項目／年度	現行	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
物産展出展事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
売上額／者	-	100千円	100千円	100千円	100千円	100千円
展示会参加事業者数	5者	6者	8者	8者	10者	10者
成約件数／者	-	5者	5者	5者	5者	5者
SNS活用事支援業者	-	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%
成約件数／者	-	5者	5者	5者	5者	5者
ECサイト開設支援者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%
ザ・ビジネスモール登録支援者数	-	10者	10者	10者	10者	10者
売上増加率／者	-	10%	10%	10%	10%	10%
成約件数／者	-	5者	5者	5者	5者	5者

### (4) 事業内容

#### ① 展示会出展や物産展等の開催

##### ア) 蔵の街とちぎ得するゼミナール (通称：まちゼミ) (BtoC)

事業者が講師となり、専門店ならではの知識や情報などを一般消費者に無料で教える「蔵の街とちぎ得するゼミナール (通称：まちゼミ)」を開催し、主に小売業やサービス業を営んでいる事業者へ参加する働きかけを実施する。参加することで、事業内容のPRや新規顧客に繋がる効果があるほか、少人数規模での開催が多いことから事業者と顧客の距離が近く、通常の事業活動では得られない自社商品やサービスに対する率直な意見(量・質・価格等)を肌で感じることができ、既存商品・サービスの見直しや、新商品やサービスを考案する上でのテストマーケティングとすることができる。

<規模>顧客は市内住民が主で、まちゼミ全体で300名程の参加申し込みがある。

##### イ) 栃木市の産業と物産展 (BtoC)

主に飲食業や地域の特産品、製品を扱う小売、製造業を営んでいる事業者を中心に、「栃木市の産業と物産展」への出店を促す。当該イベントは、栃木市で開催される秋まつりと同時開催のものであり、関東圏内から多くの一般消費者が来場する。出店し商品の販売や展示を行うことで、一般消費者への販売促進効果や知名度向上に繋がる。また、現状では実施できていないが、各事業者において店頭アンケート調査を実施することで、「ア) まちゼミ」よりも広域なテストマーケティングが可能となる。

<規模>顧客は関東首都圏内の一般消費者が主で、同時開催する市主催の秋まつりには3日間で約40万人が来場する。

##### ウ) 東京インターナショナルギフトショー (BtoB)

主に自社製品の販路拡大、全国展開を目指す製造・小売業を営む事業者を対象に、東京ビッグサイトで開催される日本最大規模の見本市「東京インターナショナルギフトショー」への出展を促す。当該ギフトショーは、全国から約2,000社の出展があり、バイ

ヤーも日本だけではなく海外からも来場し、来場数は約 20 万人に上る。こうした全国区の展示会においては、如何に自社製品が来場者の目を引き、興味を持っていただくかでその後の商談・成約件数が左右される。そのため、出展者を対象に、レイアウトや陳列、pop などの目を引く仕組みづくりや商談の進め方などのセミナーや個別相談会を開催し、商談・成約率を高めるためのノウハウ習得を図る。また、バイヤーや消費者からの需要情報をアンケートにて収集し、商品開発や展開の一助とする。

#### ②SNS の活用 (BtoB 及び BtoC)

主に自社製品やサービスの販路拡大や認知度を高めたいが、現状の顧客が近隣の商圈に限られている課題を持つ事業者を対象に、より遠方の顧客の取り込みを図るべく、SNS (Twitter や LINE 公式アカウント、Google マイビジネス等) を活用し宣伝効果を向上させるための支援を行う。

具体的には、SNS の基礎セミナーを開催し、基礎知識を習得した上で、各事業者の知識や取り組みの段階に応じて、個別相談会や専門家派遣を行い、実効性の支援を実施する。

#### ③EC サイト活用 (BtoC)

主に自社製品やサービスの販路拡大を図りたいが、実店舗での販売がメインで、経験や知識の不足から EC サイトでの販売に踏み切れない事業者を対象に、EC サイト開設やショッピングサイト等の提案等の支援を実施する。

具体的には、EC サイト開設に係る全般的な知識の構築のため基礎知識セミナーを実施し、その後、EC 開設やショッピングサイトに掲載するための商品ラインナップ、掲載写真の撮り方など、販売効果を向上させるための相談会や専門家派遣を行い実効性を高める支援を実施する。

#### ④ザ・ビジネスモールの登録支援 (BtoB 及び BtoC)

主に自社製品やサービスの販路拡大を図りたいが、自身でのサイト運営・管理や費用面で EC サイト開設に踏み切れない事業者を対象に、日本全国 532 の商工会議所と商工会が加盟し、28 万社が登録する販路拡大支援サイトである「ザ・ビジネスモール」への登録を促す。本サイトは、月間 200 万のアクセスがあることから、販路拡大に繋がるチャンスが十分にあり、登録から掲載、掲載後の販路拡大状況等をモニタリングし、各段階に応じて個別相談会や専門家派遣を実施していく。

### 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]

平成 28 年に策定した本経営発達支援計画では、事業の妥当性・適正性等を検証するため、「経営発達支援委員会」を発足し、事業を総合的に評価することとしていたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、令和 2 年以降やむを得ず未開催となっている。

##### [課題]

過去に開催した事業の妥当性・適正性等の検証にあたっては、形式的な評価としてアウトプットのみでの評価となってしまっており、アウトカムの評価については不十分であった。改善にあたっては、直に支援業務に携わる経営指導員等による事前内部報告を密にすることで、互いの資質向上に努める必要があると考える。そのうえで外部評価委員の評価項目を改善し、HP やメディア等に広く公表することで互いの責務を果たしてまいりたい。

#### (2) 事業内容

本事業の妥当性・適正性等を検証するため、「経営発達支援委員会」(※1)を開催し、事業を総合的に評価する。これは、当所の実施する経営発達支援計画の効果的な PDCA サイクルの

構築を目的とし、評価結果（※2）は公表し、不特定多数者に対し閲覧可能とする。

また、様々な社会情勢による IT や DX の大幅な進展や普及に伴い、事業者支援の手法の画期的な変化等が生じる場合には、策定期間中の経営発達支援計画を直ちに修正し、本市の経済的発展に寄与するものとする。

- ・当所経営指導員により、半期に一度事業の進捗状況・成果等について評価・見直しについて報告及び評価を行う。
- ・「経営発達支援委員会」を年1回実施し、事業成果の評価・改善事項を明らかにする。
- ・経営指導員で事業計画の見直し・修正を行い、事業評価の結果とともに常議員会へ報告し、修正案の承認を受ける。
- ・修正した事業計画を実施する。

※1) 経営発達支援委員会

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

(3) 「経営発達支援委員会」委員による事業評価

①経営発達支援事業の各実施項目について、各委員が定量面、定性面の2つの観点から5段階評価を行う。

※定量面と定性面

定量面：明確な数値やデータなどの「数字」で表せる要素

定性面：数字では表せない「質」に関する要素

【評価点】

5点. 目標達成水準と認められる。

注：新型コロナウイルス感染症関連や不慮の災害等の業務優先により、本年度達成には至らなかったが、平常時に戻れば目標達成が期待される。

4点. ほぼ目標達成水準と認められる。

注：新型コロナウイルス感染症関連や不慮の災害等の業務優先により、本年度達成には至らなかったが、今までの実績等を勘案し、平常時に戻ればほぼ目標達成が期待される。

3点. 目標達成に向け順調に推移している。

注：新型コロナウイルス感染症関連や不慮の災害等の業務優先により、本年度達成には至らなかったが、今までの実績等を勘案し、平常時に戻れば目標達成に向け順調に推移していくことが期待される。

2点. 改善が必要である。

1点. 事業の見直し・廃止等を要する。

②上記①における各委員の採点結果を合計し、獲得した平均点数により総合判断（最終評価）を行う。

【評価レベル】

- A. 目標を達成できた・・・・・・・・・・・・（4.6～5.0）
- B. 目標を概ね達成できた・・・・・・・・・・・・（3.6～4.5）
- C. 目標を半分程度しか達成できなかった・・・・（2.6～3.5）
- D. 目標を殆ど達成できなかった・・・・・・・・（2.5以下）

【事業評価表】 ※実施項目ごとに作成（委員数、項目は実情に合わせて作成する。）

2. 実施項目 1. ～8. 課題・目標記入欄	予定及び実績	評価点				合計	評価レベ
		委員①	委員②	委員③	合計		

	○年度予定	○年度実績	定量	定性	定量	定性	定量	定性	定量	定性		
			面	面	面	面	面	面	面	面		
具体的項目等記入欄	数値	数値										

※2) 評価結果は公表  
公表方法は、当所 HP 及びメディアにて公表する。

## 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]

経営指導員等の資質向上等については、本県の経営指導員研修として宇都宮商工会議所が幹事となり年間所定の研修会に参加し各自向上を図っている。そのほか、内部での資質向上研修として経営指導員、支援員、一般職員に対し支援能力向上を図っている。また、よろず支援拠点等における専門的知識を有する支援者との積極的な帯同支援により幅広い知識を習得するよう心掛けている。

#### [課題]

各自が行う支援に対し内部での共有が不十分であり、組織的な支援には至っていない現状にある。加えて、一般職員の支援に対する意識が低く、縦割りの環境は改善されていない。一方で、限られた人数による業務遂行に伴い、経営支援業務以外の業務負荷により巡回支援がままならない状況にある。

引き続き地域の小規模事業者の課題は多く、今後ますます厳しい経営環境が想定されることから、所内業務における DX 化を図り、生産性を向上させることで支援活動を向上させてまいりたい。

これら現状と課題を整理し、経営指導員等の資質向上、及び生産性の向上等について次の内容を実施する。

### (2) 取り組みの考え方

当所の内部役割を考慮し、業務を完全に分けて対応することが合理的だという考えのもと、県の要綱にも沿った体制で、永年、組織を継承してきた。

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

### (3) 事業内容 支援能力向上の仕組み・利益の確保に資する支援ノウハウの習得

#### ①外部講師等の積極的活用

小規模基本法および支援法改正に伴う経営発達支援計画に基づく研修を開催し、意識共有を図る。

- ・経営支援能力向上セミナー
- ・事業計画策定セミナー
- ・DX 推進に向けたセミナー
- ・FinTech 推進に向けたセミナー
- ・小規模事業者課題設定力向上研修

## ②商工会議所研修事業の位置づけ

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

## ③JT 制度の導入（経営支援業務への同行）

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

## （4）組織内で共有する体制・仕組みの構築

### ①職員間の定期ミーティングの開催

毎月初めに職務予定等を共有する目的で行っていた経営指導員の会議内容を改める。連絡事項や制度の確認でなく、経営支援をテーマとして各自が問題意識や疑問を持ち、事例等の報告・相談・意見交換を行う方式に改める。これを月例開催し、組織内での意識向上を図る。

### ②会議報告書・出張復命書の内容変更

従来、会議・研修等へ参加（出張）した際、報告書や復命書を提出していたが、今後は、経営支援に関するテーマの会議・研修等については、内容報告にとどまらず、受講者が感じた事や、事例と関連させた事等、ノウハウの共有を重視した内容で実施し、全職員に回覧する。

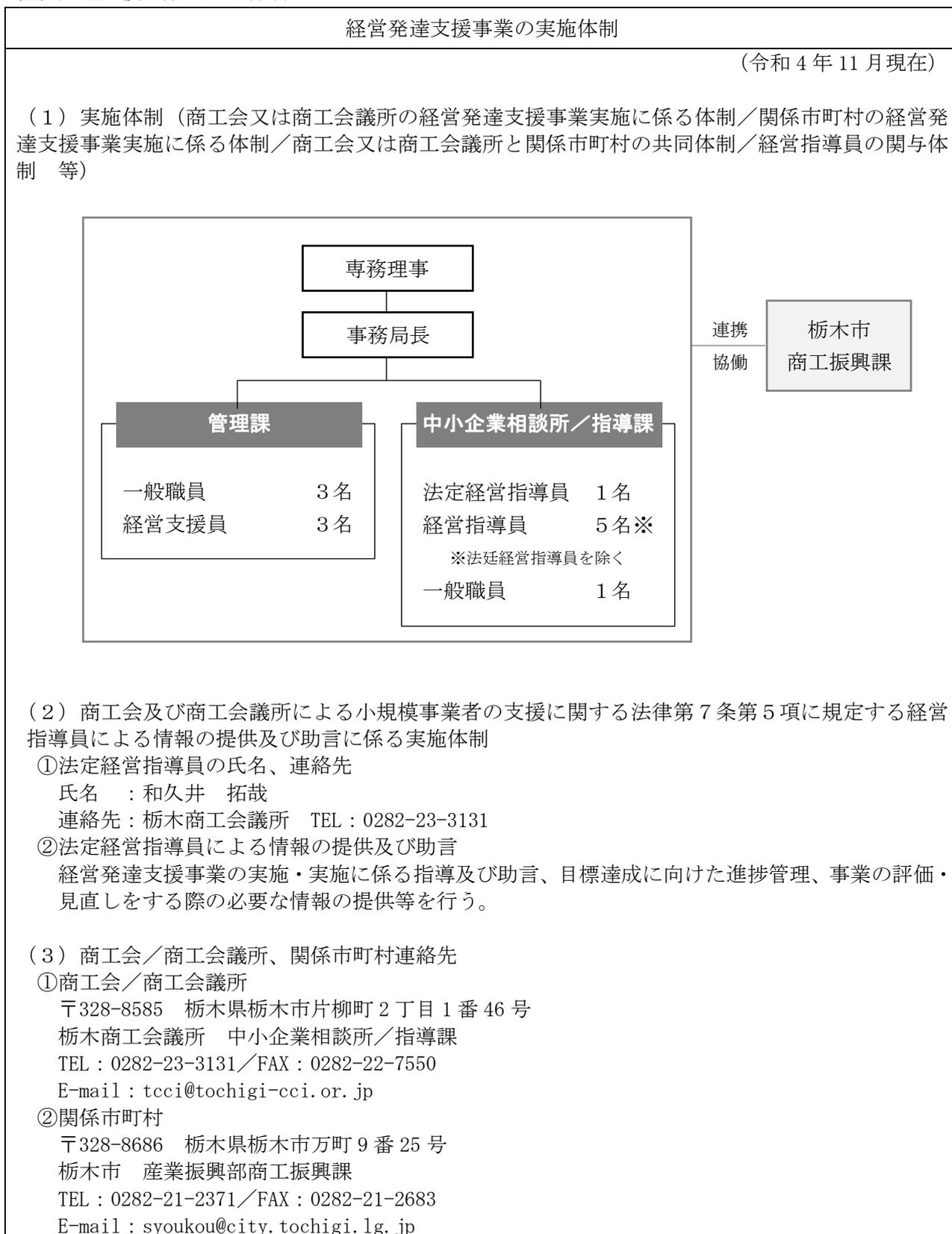
### ③データベース化（組織内で情報・ノウハウを共有する体制）

支援情報の共有については、経営支援基幹システム（BIZ ミル）により、経営相談及び支援履歴情報の共有に努める。また、実際の支援事例や経営革新、経営改善事例については定期的に相談所内情報交換会を実施する。

これらにより、経営指導員等の支援力を向上させ、地域の身近な経営コンサルタントとしての機能を確立し、小規模事業者の持続的発展のための体制を構築する。

(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)

	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
必要な資金の額	7,570	7,570	7,570	7,570	7,570
1. 経営分析に関すること	730	730	730	730	730
2. 事業計画策定に関すること	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150
3. 事業計画策定後の実施支援に関すること	600	600	600	600	600
4. 新たな需要の開拓に寄与すること	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
5. 経営指導員等の資質向上等に関すること	570	570	570	570	570
6. 組織内で共有する体制・仕組みの構築	520	520	520	520	520

(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

国補助金、県補助金、市補助金、商工会議所自主財源（会費、手数料、事業収入等）

(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。

