

経営発達支援計画の概要

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名<br>(法人番号) | 宇都宮商工会議所（法人番号 4060005000597）<br>宇都宮市（地方公共団体コード 092011）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 実施期間           | 令和3年4月1日～令和8年3月31日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 目標             | <b>経営発達支援事業の目標</b><br>（１）小規模事業者の経営に対する「見つめなおし」を促し、計画経営のサイクルを定着させる<br>（２）ＩＣＴの利活用により小規模事業者の生産性と付加価値向上を図る<br>（３）創業支援や事業継続支援等により小規模事業者の定着・維持を図る                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 事業内容           | <b>経営発達支援事業の内容</b><br><b>３－１．地域の経済動向調査に関すること</b><br>各種景況調査、地域実態調査、支援ニーズ調査の実施と調査結果及び収集した情報等を整理し、ホームページに掲載する。<br><b>３－２．需要動向調査に関すること</b><br>展示会におけるバイヤーニーズ調査を実施し、出展事業者の商品・サービスの特徴や品質、価格、改善ポイントなどの調査項目をヒアリング調査し、商品改良等につなげる。<br><b>４．経営状況の分析に関すること</b><br>巡回や窓口相談、経営分析セミナーの開催を通じて経営分析需要の掘り起こしを行い、事業計画策定支援につなげる。<br><b>５．事業計画策定支援に関すること</b><br>創業スクール、事業計画策定支援セミナー等の参加者に対して、事業計画策定の意義や重要性への理解を深めたいうで実現性の高い事業計画の作成を支援する。<br><b>６．事業計画策定後の実施支援に関すること</b><br>定期的に計画の進捗状況及び課題のヒアリングを行い、改善すべき点はＢＩＺミルを活用して分析を行い、次回支援時に活用するなど、効果の上がるフォローアップに積極的に取り組む。<br><b>７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b><br>展示会等出展支援によるニーズの把握と商品改良支援及び首都圏をはじめ域外販路拡大の支援と域内販売促進のための宇都宮市民に愛される商品開発を支援していく。 |
| 連絡先            | 宇都宮商工会議所 経営支援部<br>〒320-0806 栃木県宇都宮市中央 3-1-4<br>電話 028-637-3131 FAX028-634-8694 メール：info@u-cci.or.jp<br>宇都宮市 経済部 商工振興課<br>〒320-8540 栃木県宇都宮市旭 1-1-5<br>電話 028-632-2433 メール：u2310@city.utsunomiya.tochigi.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

〔宇都宮市の現状〕

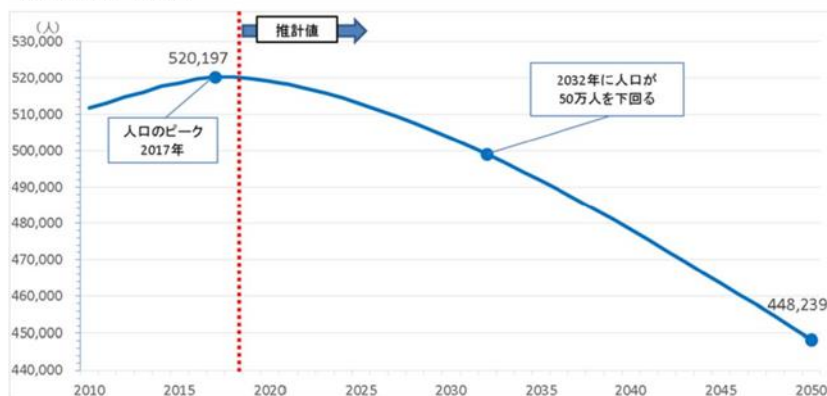
宇都宮市は、栃木県のほぼ中央、東京から北に約 100 km に位置し、人口約 51 万人、面積は県土の約 6.5 %、416.85 km<sup>2</sup> の北関東最大の中核都市である。

人口は 51 万 8 千人 (2020 年 9 月現在)、2018 年までは増加を続けていたが、2019 年以降減少に転じている。2050 年までに約 45 万人まで減少すると想定されており、0～14 歳の年少人口、15～64 歳の生産年齢人口も減少すると見込まれている。



出典：宇都宮市ウェブサイト「宇都宮市のあらまし」

総人口の推移（趨勢型）



出典：宇都宮市「宇都宮市の人口ビジョン」

産業は、製造業分野では、内陸型最大の工業団地を有し、次世代モビリティ関連産業の集積度が高く、ものづくりが盛んであり、2017 年製造品出荷額等は 2 兆 1 千 867 億円、商業分野では、本市に買い物に来る割合を示す吸収率が 10% を超える（商圏）市町が県内に 16 市町、2016 年間商品販売額は 2 兆 6 千 144 億円となっている。また、農業分野においても平たんで肥沃な農地、豊富な水資源、日照時間など恵まれた環境にあり、米や梨、いちご、トマトなど様々な農産物を生産し、2018 年農業産出額は 223 億円となっている。このように、宇都宮市は、農業、工業、商

業のバランスが良い産業構造となっている。

全国的にも知名度が高い「宇都宮餃子®」をはじめ、ジャズやカクテル、サッカーやバスケットボール、自転車など県内を本拠地とするプロスポーツチーム、陸の松島と呼ばれる「大谷地域」など多くの地域資源、観光資源に恵まれている。

一方で、災害の多い日本において比較的災害が少ないといわれる宇都宮市でも、2011 年東日本大震災や昨年の台風 19 号などの自然災害や世界的な新型コロナウイルス感染症拡大など予想できない事象や、人口減少への対応、消費税率引き上げによる売上減、事業承継問題、人材確保・育成などの乗り越えなければならない経営課題が山積している。当商工会議所管内（旧宇都宮市域）の事業所数・従業者数は約 2 万事業所、約 23 万人、うち小規模事業者数は 72.6%を占めており、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展は宇都宮市の経済発展にも必要不可欠である。

宇都宮市が将来にわたって持続可能な都市となるために、地域に根差した小規模事業者の経営、再起、承継、起業等に対して、当商工会議所が果たす役割がますます増大かつ重要となっていることを認識し、状況を見極め、時機に合わせた適切な支援を行うこと、要望に耳を傾け、寄り添った支援を行うことが必要である。

#### 〔背景〕

宇都宮市は「全国SDGs先進度調査」（日本経済新聞社、対象：全国 815 市区）において、全国第 3 位（東日本では第 1 位）の評価を受け、2019 年 7 月に「SDGs 未来都市」に選定されているほか、人口 50 万人以上の都市を対象とした「東洋経済新報社都市データパック『住みよさランキング』」では、中核市の 1 位を獲得している。

また、市内中心市街地に移住する若年者層への家賃補助や中心市街地空き店舗への出店補助などのソフト的支援のほか、ハード面でも 2022 年 3 月には LRT 開通、同年 11 月 J R 宇都宮駅東口の（仮称）交流拠点施設の開館などのまちびらきも控え、人口減少時代に対応した持続可能なまちづくりに取り組んでいる。さらに、新型コロナウイルス感染症対策では、4 月に国の持続化給付金実施までのつなぎ支援とともに売上減少幅が 50%基準に満たない事業者への独自給付金制度を設けるなど、感染症拡大の影響に苦しむ事業者支援にスピード感をもって取り組んでいる。

#### うつのみや産業振興ビジョン（平成 29 年改定）

宇都宮市では、宇都宮市第 6 次総合計画において、将来のうつのみや像（都市像）を「輝く人の和 つながるまちの環 魅力と夢の輪 うつのみや」と定めるとともに、「まちづくりの基本方向」として 6 つの「未来都市」の実現を目指している。特に「産業・環境の未来都市」の実現、広くは経済・産業分野に掲げる政策の実現に向けて宇都宮市における産業振興の指針となるのがうつのみや産業振興ビジョンである。

さらに、うつのみや産業振興ビジョンに掲げた施策を具現化し、中小企業振興の施策を総合的・計画的に推進するため「うつのみや中小企業応援プラン」を平成 31 年 3 月に策定した。その策定に向けた基礎調査として実施した宇都宮市中小企業実態調査（平成 30 年 6 月実施、調査対象：市内事業所 1,441 社、回答数 653 社（回収率 45.3%））によると、

- 非製造業において過半数の企業が「自社の生産性が低い」と認識、「自社の生産性が高い」と認識している企業は、「信用力」「製品・サービスの品質面での競争力に強み
- 新たな顧客開拓・販路開拓等に対し意欲的な企業が多い
- 設備投資の必要性は認識しているものの投資は停滞
- 企業における ICT 利活用の遅れ、ICT を利活用できる人材の不足
- 資金繰りは非製造業で比較的良好、売り上げは全体的に伸び悩み
- 中小企業の過半数を超える後継者未定企業は、事業譲渡など幅広い選択肢の中から事業承継

を検討

- マーケティングに対する関心が低い企業が多い
- 大きな影響力を持つ大型店舗やインターネット
- 喫緊の課題である人材の確保・育成

といった状況が明かとなり、その結果、次の5つの課題が見えてきた、としている。

- ①経営力強化・生産性向上への対応
- ②安定した経営環境の整備への対応
- ③企業の立地・定着や新規開業、新事業創出への対応
- ④魅力ある商業の振興への対応
- ⑤人材の確保と育成への対応

当商工会議所では、本計画における経営発達支援事業の実施により特に解決すべき課題を次に掲げる。

#### 〔課題〕

- ・地域に根づく小規模事業者の減少に歯止めをかけるための創業支援、事業継続支援
- ・地域事業者のICT利活用促進による生産性向上支援
- ・地域事業者が地域内にとどまらず、首都圏や全国、海外も視野に入れた販路拡大支援
- ・新商品・新サービス開発などに取り組む事業者への支援策の利便性向上と連携支援
- ・豊富な観光資源を活用し、来訪者や交流人口増加による地域経済の活性化と情報発信強化

#### 〔宇都宮商工会議所の現状〕

当商工会議所は、計画期間を3カ年とした中期事業計画を策定して事業運営に取り組んでいる。第5期中期事業計画（計画期間：令和2年4月1日～令和5年3月31日、以下「中期事業計画」という）を令和2年3月に策定し、現在1年目となっている。その中期事業計画における7つの重点施策のうち、重点施策1として「地域企業の持続的発展」を掲げ、11の重点事業に取り組むこととしている。本計画にかかわる「経営発達支援（伴走型小規模事業者支援推進）事業」ほか、「ICT活用支援事業」、「経営指導員等による巡回・窓口相談事業」、「創業支援事業」、「再生支援」、「事業引き継ぎ支援」等である。経営改善普及事業では、経営指導員等（経営指導員16人、経営支援員5人）により、年間巡回約6,000件、窓口約3,500件（令和元年度実績：巡回6,332件、窓口3,584件）の管内小規模事業者における経営相談に対応し、各支援機関と連携しながら経営課題の解決支援を行っている。一方で、経営発達支援では、BIZミルによる経営分析事業者数128件、計画策定84件、フォローアップ40件とフォローアップ支援実績が少ないという課題がある。

そのほか、市と連携して中心商店街の空き店舗解消を目指す「中心商業地新規出店促進事業」や商店街と連携して「宮の市（商業祭）」、「得する街のゼミナール“まちゼミ”事業」、「宇都宮餃子祭り」や「ミヤ・ジャズイン」といった集客交流促進につながるイベント支援を通じて地域経済の活性化に取り組んでいる。

宇都宮市における令和元年10月の台風19号による激甚災害指定、令和2年1月以降本格化した新型コロナウイルス感染症拡大と、立て続けに管内事業所の持続的経営を脅かす状況が起きており、当商工会議所も緊急相談窓口を設置し、関係機関と連携して事業者支援を行っている。国の支援制度はもとより、県や市においてもいち早く支援体制を整え、緊急対応協力金・給付金支援や制度融資の拡充による資金繰り支援、補助金申請を通じた事業再建支援、事業継続力強化支援に取り組んでいる。

また、当商工会議所は、平成28年に経営発達支援計画の認定を受け、これまで事業計画策定支援を通じて小規模事業者の経営発達を支援してきた。しかしながら、策定支援数については、一定の実績を得ているものの、計画実行にかかわる課題解決、支援効果の把握や計画終了後の再計画支援等のフォローアップが十分実施できておらず、支援効果の実績が把握できていない現

状がある。

管内小規模事業者の経営課題を解決するための支援スキームの見直しと経営指導員のコンサルティングスキルの向上が必要であるという認識のもと、次の取り組みを行う。

〔宇都宮商工会議所の小規模事業者支援の課題〕

・事業計画策定支援後のフォローアップ

当商工会議所における事業計画策定支援は、小規模事業者持続化補助金等の補助事業計画策定支援等で実績を積んできたが、その計画の実行、確認、改善にわたるフォローアップについては、事業者からの要請にこたえる「待ち」の姿勢で、十分ではなかった。経営者との事業遂行状況のコミュニケーションを十分とり、計画の見直しや改善提案、事業計画期間終了後の再計画も視野に入れたフォローアップを計画的に実施できる体制を構築し、継続的に伴走型支援を行う。

・体系化された事業計画作成支援スキーム

現状、小規模事業者が事業計画策定を考えるのは補助金申請等に係るものが大半であり、補助金獲得の目的が果たされた時点で終わってしまう。そこで、BIZミル（クラウド型経営支援基幹システム）を活用して支援対象企業のヒアリング結果や財務データ、巡回・窓口指導履歴をもれなく入力し、現状の姿を見える化したうえで、事業計画策定が本来持っている「経営戦略」や「経営理念」、目標達成のための「ビジョン」の明確化につなげていく。さらに、今後は何に取り組む、どのように収益を上げ、事業を発展させていくのか、経営者が取り組みたいと思える事業計画策定を支援していく。

・経営指導員のコンサルティングスキル

経営指導員は、巡回・窓口相談対応を通じて、国や県、市の施策情報をいち早く確実に事業者に伝え、活用を促すとともに、事業者が求めている支援を数多くヒアリングし、集約して行政への意見・要望活動につなげる役割を担っている。

小規模事業者の難しい経営課題の解決には、外部専門家の支援が必要な場合も多いが、一方で日常の経営相談を通じて経営者との密接なコネクション持つ経営指導員の支援が有効な場合も多い。したがって、経営指導員には、課題発見、解決支援およびその先の持続的発展に向けたコンサルティング能力及び人と人をつなぐコーディネート力を身に付け、中小企業診断士並みの幅広い知識と経験の蓄積が必要である。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

ア 10年程度の期間を見据えた小規模事業者支援のあり方

現在の小規模事業者を取り巻く環境は、自然災害の発生や感染症拡大、人口減少、人材不足、事業承継問題など非常に厳しい環境にあるが、そのような中でも、経営資源分析や需要分析を行い、新しい視点と広い視野で自社の強みを生かした新商品・新サービスの提供を通じて収益力向上に取り組む事業者がいる。

宇都宮市は、先述のとおり、2022年にLRT開通、JR宇都宮駅東口再開発による街開きを控えており、まちづくりにおいて明るいトピックとなっている。竣工までのインフラ整備にかかわる事業者だけでなく、様々な業種の事業者において、その後のライフスタイルに合った事業展開を今から考え、ビジネスチャンスにする積極的な経営姿勢、取組が求められる。また、自然災害等からの迅速な事業再起を可能にする「事業継続計画」策定による体制・仕組みづくりも必要である。いずれも「ビジョン」「経営理念」のもとに「経営計画」「事業計画」策定が必要であり、その取組に対する支援が、市商工業の発展、地域経済の活性化につながると考える。

当商工会議所としては、10年後の2030（令和12）年における小規模事業者のあり方として、「小規模事業者がICTの利活用による経営課題解決を図り、宇都宮市の豊富な地域資源や観光資源を積極的に活用して新商品開発や新サービス創出に取り組む、定着し、自立した経営を行っている」

とする。

イ 栃木県と宇都宮市の中小企業・小規模企業の振興指針等との連動性・整合性

栃木県では、栃木県中小企業・小規模企業の振興に関する条例を平成 27 年 12 月に施行し、中小企業・小規模企業の振興の考え方として次の 6 つの基本理念を定めた。

- ・ 中小企業者の自主的な努力の促進
- ・ 中小企業者が供給する製品等の積極的な利用
- ・ 中小企業者が重要な存在であるという認識
- ・ 中小企業者と関係のある者の相互連携・協力
- ・ 地域資源の活用
- ・ 小規模企業者の経営資源の活用、多様な主体との連携・協働

条例では各関係機関の役割が明記され、連携して中小・小規模企業の振興に取り組むこととしている。その中で、商工会議所を含む中小企業支援団体の役割として、

- ・ 中小企業・小規模企業の振興の主体的な取組と県の施策への協力
- ・ 職員の業務遂行能力の向上

を求めている。

また、とちぎ産業成長戦略（計画期間：平成 28（2016）年～令和 2（2020）年）を定め、本県産業の目指すべき将来像とその実現に向けた産業振興施策の方向及び具体的な取組を示し、本県の産業振興施策の基本指針としている。

本戦略の中で、中小企業・小規模企業に関する項目については、「栃木県中小企業・小規模企業の振興に関する条例（平成 27 年 12 月 24 日公布・施行）」に基づく指針として位置付けている。

基盤施策の一つとして、

中小企業・小規模企業の活性化～切れ目のない支援の展開～

- 県内企業の 99.8%を占める中小企業・小規模企業は、地域の経済・雇用を支える存在として重要な役割を果たしていることから、「栃木県中小企業・小規模企業の振興に関する条例（平成 27 年 12 月 24 日公布・施行）」を踏まえ、その成長及び持続的な発展を図るため、企業の成長段階に応じた支援を行います。
- 人口減少・少子高齢化等により社会構造が大きく変化する中で、新商品の開発など創意ある新たな事業活動に取り組む経営革新や、サービス産業の生産性向上、ネットビジネスへの新規参入を含めた情報通信技術（ICT）の活用等を支援します。
- 地域資源を活用した新たな製品やサービス開発等を支援することにより、伝統工芸品の産地を始めとする県内各地の産業の振興を図ります。

具体的施策

- 1) 創業や持続的発展に向けた支援
- 2) 環境変化に対応した事業の新展開支援
- 3) 地域資源を活用した産業の振興

宇都宮市では、第 6 次総合計画、うつのみや産業振興ビジョン、うつのみや中小企業応援プランを制定し、中小・小規模企業の振興について次のように定めている。

第 6 次総合計画では、

2050 年を目標年次として策定、将来のうつのみや像（都市像）の実現に向けた「6 つの未来都市」の取組を明記しており、その「6 つの未来都市」の中の「産業・環境の未来都市」部分、概ね 10 年後のあるべき姿として、

- ・ 本市の特性・強みを生かした企業集積・立地が進んでいる。
- ・ 市内企業の技術革新や事業承継などが安定的に進められている。

- ・市場が活性化し、安定した流通機能が維持されている。
- ・農林業を支える担い手が確保・育成されるとともに、宇都宮産農産物のブランド力が向上し、農業の高い競争力を有している。
- ・市民が「もったいない」のところで自ら率先して行動し、循環型社会の形成が進められている。
- ・事業者を含む地域全体で省エネの促進や効率的なエネルギー利用、低炭素化などの地球温暖化対策が推進されている。

うつのみや産業振興ビジョン（平成 30 年度～令和 9 年度、10 年間）では、本市産業を支える中小・小規模企業、地場産業等の振興として、

- ・事業承継や技術承継の担い手確保・育成の強化
- ・ICT などによる生産性と付加価値の向上の促進
- ・中心商店街をはじめとする地域商業の活性化促進
- ・農業の組織化や農地の集約化による生産力の向上
- ・国内・海外への販路拡大の促進

うつのみや中小企業応援プラン（平成 31 年～令和 4 年度、4 年間）では、中小企業振興の基本理念として

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

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

今回の経営発達支援計画は、栃木県および宇都宮市の中小・小規模企業の振興指針と整合性を図るとともに、当商工会議所が策定している第 5 期中期事業計画（計画期間：令和 2 年度～4 年度）のビジョン・活動指針を踏襲する。

#### ウ 宇都宮商工会議所の役割

当商工会議所は、第 5 期中期事業計画における活動指針を次のように定めている。

- ・「現場主義・双方向性の徹底」  
⇒地域に根付いている強みを生かし、多くの会員企業の声を吸い上げ、対話等による解決策の提示や事業に反映させる。
- ・「幅広いネットワークの活用」  
⇒約 6,000 件の会員組織の強みを生かし、厚み、深み、広がりを持った総合的な取り組みを展開する。
- ・「情報発信力の強化」  
⇒豊富な情報収集力を生かし、国や地方行政等の情報、統計情報等を当商工会議所ホームページや天地人等を通して発信する。

商工会議所は、地域総合経済団体として地域の商工業者の意見を集約し、政策提言、経営支援、地域振興など様々な活動を行っていることから、経営者により近い位置にある。これまで培ってきた商工会議所としての「信頼」「実績」を生かし、経営者から悩みを直接ヒアリングし、販路拡大、人材確保・育成、新商品・サービス開発、売上向上等の経営課題の解決支援に取り組むことが当商工会議所の役割だと考える。さらには、国や県、市が設定する支援メニュー

一を分かりやすく情報提供するとともに、活用を促していくこと、さらにはその声を集約し、政策に反映させるための意見要望活動につなげていくことも重要な役割である。

小規模事業者の持続的発展を支援するには、栃木県や宇都宮市は当然ながら、当商工会議所が認定支援機関として受託している栃木県中小企業再生支援協議会、栃木県事業引継ぎ支援センターをはじめ、栃木県中小企業診断士会や栃木県よろず支援拠点等の支援機関、金融機関等との連携を図り、小規模事業者が抱える様々な経営課題の解決に取り組まなければならない。一方で、小規模事業者の経営課題は広範囲かつ高度化しており、その支援を行う経営指導員等の支援能力向上とスキルアップを図るとともに、事業計画策定支援スキームを整備し、支援履歴等の情報共有による支援レベルを高い位置で平準化することによって支援体制を強化していく。

既述のとおり、市と当商工会議所は、地域経済の活性化を図るために車の両輪として、小規模事業者の持続的発展のために共同で支援に取り組んでいく。さらに、当商工会議所管内においても、大規模災害が頻発していることから、災害発生時に備え事業継続計画策定等に取り組む事業者への支援体制も整えていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

第1期経営発達支援計画で掲げた「宇都宮商工会議所の幅広いネットワークと強いリーダーシップ力を発揮し、小規模事業者の定着、自立を目指す」により、事業計画策定支援を通じた経営支援手法の習得には一定の成果が出ている。一方で、計画策定後のフォローアップ体制、情報収集後の発信方法や経営指導員等の支援能力の平準化などの課題も出てきている。

本計画では、「多様な力を持つ小規模事業者の持続的発展を支援する“身近な解決できる商工会議所”」として、さらに一歩進んだ支援体制の構築と支援内容の見直しにより、管内小規模事業者がこの地で定着し、自立できるよう伴走型支援を行うために次の目標を掲げる。そして、多様な力を持った小規模事業者の持続的発展により地域経済全体の活性化を目指す。

#### ア 小規模事業者の経営に対する「見つめなおし」を促し、計画経営のサイクルを定着させる

経営革新計画等の策定支援や補助金申請等の各種事業計画策定支援により、小規模事業者の経営に対する「見つめなおし」を促し、計画、実行、確認、改善のサイクルを定着させる。このため、経営指導員等の資質向上を図るとともに専門家や支援機関との連携も強化し、管内小規模事業者において5年後に年間180件の事業計画策定を目指す。さらに、実行後のフォローアップにもこれまで以上に注力し、売上または利益率5%以上増加の事業者数27社（本計画最終年度、事業計画策定件数の15%）の達成を目指す。

#### イ ICTの利活用により小規模事業者の生産性と付加価値向上を図る

栃木県や宇都宮市は中小・小規模企業の振興指針の中に、ICTの活用を掲げており、管内小規模事業者がICTの利活用を通じて、人材不足、生産性向上への対応などの経営課題を解決し、持続的発展できるよう支援する。このため、国や県、市が提供する施策のほか、管内ITベンダー等が提供するICT関連商品・サービスを情報収集、活用事例などを紹介し、事業者がICTを積極的に活用して経営課題解決を図ることができるよう支援、さらに域内取引を促進することで、地域経済の活性化につなげる。

#### ウ 創業支援や事業継続支援等により小規模事業者の定着・維持を図る

創業支援や創業後の事業継続支援、経営改善、事業承継等、事業継続における様々な場面での課題解決支援を行い、管内小規模事業者の定着と維持を図る。このため、管内小規模事業者の多様な経営課題解決に向けて、利用可能な国や地方行政の施策を分かりやすく伝え、各支援機関とも連携しながら、支援体制の強化を図り、伴走型支援を推進する。



## **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3年4月1日 ～ 令和8年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

計画期間(5カ年)における目標達成に向けて、フォアキャスティングおよびバックキャスティングの考え方をを用いて進めていく。

短期的には、直近に想定される様々なトピック(顕在化する課題)へ対応しつつ、将来における当商工会議所のあるべき姿の実現に向けて、その達成に必要な効果の高い取組を「戦略事業」として重点的に取り組んでいく。

本計画では、本市の10年後のあるべき姿を見据え、経営発達支援における5年後の目標を「実現」させるため、単年度で取り組むべき内容をフォアキャスティングの考え方でとらえ、市が行う各種振興策・事業との整合性を図っていく。

本計画の実行については、宇都宮市と評価会議や計画的なミーティングの実施により進捗状況だけでなく、今後取り組むべき事業について積極的に意見交換し、小規模事業者支援に効果的な実施体制で取り組むこととする。

さらに、1.の(3)で掲げた目標の達成のため、当商工会議所職員の資質向上、組織全体としての支援能力向上に努め、管内の小規模事業者が経営分析により自社の強み・弱み、外部環境について理解し、事業計画策定、実施を通じて地域における自社の役割を認識し、地域に根差した事業の展開で持続的発展ができるよう支援していく。

### **ア 小規模事業者の経営に対する「見つけなおし」を促し、計画経営のサイクルを定着させる**

地域実態調査事業等の実施により事業者の支援ニーズと課題を把握し、経営分析セミナーにより事業計画策定支援者の掘り起こしを行う。また、事業計画策定支援ツールとしてBIZミルを活用し、実効性の高い計画策定支援を行うとともに、事業計画策定者すべてを対象にフォローアップの充実を図り、フォローアップにより得られた経営情報をもとに、事業の進捗状況に応じた支援を行う。それらを伴走型支援することで、小規模事業者の自立した計画経営のサイクルの定着につなげていく。

### **イ ICTの利活用により小規模事業者の生産性と付加価値向上を図る**

地域実態調査の一つとして「ICT活用実態調査」を実施し、管内中小・小規模事業者の経営におけるICT活用状況、導入に向けての課題、求める支援等の状況を把握する。その結果をもとに、小規模事業者の生産性と付加価値向上に向けた支援に取り組む。当商工会議所情報・サービス部会に所属するITベンダーから事業サービスに関する情報を集め、データベース化するとともに、ホームページに掲載し、事業者からの支援ニーズに合わせてマッチング支援を行う。さらには、県や市、ITコーディネーター等の外部専門家、管内ITベンダーと連携し、事業者の経営課題解決、生産性向上等につなげる。

### **ウ 創業支援や事業継続支援等により小規模事業者の定着・維持を図る**

持続的な経営ができる創業者を輩出するための「創業スクール」の実施、栃木県事業引継ぎ支援センターとの連携による事業承継支援により小規模事業者の定着・維持を図る。また、当商工会議所の経営指導員等が国や県、市の支援策の内容をよく理解し、BIZミルの活用や月例ミーティングでの情報共有により、事業者が有効活用できるよう、わかりやすく伝えることができる、身近で信頼できる支援機関として伴走型支援に取り組む。

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 〔現状〕

当商工会議所では、宇都宮市と共同で実施する「商店街通行量・来街者調査」や市内産業の実態を調査する「地域実態調査」、日本商工会議所「中小企業景況調査」、「LOBO調査」等を行っている。その結果は、当商工会議所の意見要望活動や事業立案への活用のほか、ホームページへの掲載や希望者へ提供している。一方で、事業者の経営課題解決に向けたオンラインデータベースの活用実績は少ない状況である。

##### 〔課題〕

- ・当商工会議所のホームページには、「統計でみる宇都宮」や「商店街通行量調査」、「商店街来街者調査」等の自ら収集した調査結果は掲載されているが、ビッグデータの分析結果や他の支援機関が実施する調査など地域の経済データは掲載されていない。そのため、その都度インターネットで確認しており、現場ですぐ活用できない。
- ・事業者が必要としている情報は何か、巡回・窓口相談対応等を通じて把握し、情報収集・分析して提供することも課題である。
- ・情報は常に最新であることと、過去のデータとの比較によって差が生じる場合は、その理由などが求められる。当所ホームページに経済情報の特設コーナーを設け、各支援機関の協力を得ながら情報を分類、整理して掲載する必要がある。

#### (2) 目標

|                    | 現行       | R3 年度    | R4 年度    | R5 年度    | R6 年度    | R7 年度    |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ホームページへの掲載内容の整理・確認 | 不定期      | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   |
| 景況調査               | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   | 毎月 1 回   |
| LOBO 調査            | 4 半期 1 回 | 4 半期 1 回 | 4 半期 1 回 | 4 半期 1 回 | 4 半期 1 回 | 4 半期 1 回 |
| 商店街通行量調査           | 隔年       | 実施・公表    | —        | 実施・公表    | —        | 実施・公表    |
| 商店街来街者実態調査         | 隔年       | —        | 実施・公表    | —        | 実施・公表    | —        |
| 地域実態調査             | 年 1 回    | 実施・公表    | —        | 実施・公表    | —        | 実施・公表    |
| 支援ニーズ・経済動向調査       | —        | —        | 実施・公表    | —        | 実施・公表    | —        |

#### (3) 事業内容

##### ア 地域経済に関する各種情報を事業者がいつでも取り出して活用できる環境の整備

当商工会議所が宇都宮市の人口や産業、労働等の各種データを取りまとめて公表している「統計でみる宇都宮」をはじめ、日本商工会議所や宇都宮財務事務所、各支援機関が調査、まとめている経済情報を管内事業者がいつでも取り出し、活用できるようホームページに分類、整理して掲載する。最新の情報を常に掲載するようにし、過去との比較が重要なデータについても時系列に分かりやすく掲載する。

##### 【収集・整理・提供する主なデータ】

＜自ら収集、整理するデータ＞

○地域実態調査

(収集項目) 原則隔年で実施するが、時事的な内容(テーマ)で現状と支援ニーズを調査している。(令和元年度「キャッシュレス決済に関する実態調査」)

○統計でみる宇都宮(年1回実施・公表)

(収集項目) ①人口、②産業構成、③金融・商業・工業、④交通・運輸、⑤物価、⑥雇用・賃金、⑦電気・ガス・水道、⑧経済の成長

○振興委員・会員巡回により収集する情報(毎月実施・公表)

(収集項目) ①景気動向、②業界動向、③地域情報等

○県内商工会議所月例動向調査(毎月実施・公表)

(収集項目) ①消費動向(売上動向等)、②受注動向、③収益動向、④資金繰り、⑤雇用情勢、⑥経営上の問題点

○商店街通行量実態調査(隔年実施・公表)

(収集項目) 休日・平日別、方向性、男女別、属性別、年代別の通行量

○商店街来街者実態調査(隔年実施・公表)

(収集項目) 回答者属性(年齢・性別・職業)、居住地・勤務地、来街手段、来街目的、消費額、来街頻度、滞在時間、消費店舗、商店街への要望等

○日本商工会議所中小企業景況調査(4半期ごと実施・公表)

(収集項目) 売上、資金繰り、従業員、借入等(前年同期または前期との比較で回答)、設備投資の状況、経営上の課題

○商工会議所早期景気観測調査(LOB調査)(毎月実施・公表)

(収集項目) 売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰り  
上記のほか、時機的なテーマの付帯調査

<他の機関が収集するデータ>

○日本商工会議所、中小企業基盤整備機構、宇都宮財務事務所、金融機関やシンクタンク等が提供する全国経済動向や管内経済に関するデータ

○国や県、市、各支援機関が提供する統計データ、各種支援策等の情報

○オンラインデータベースに掲載される情報(RESAS、e-stat、J-Net 21等)

イ 管内事業所におけるICT活用実態調査の実施(地域実態調査)

管内事業所のICT活用による生産性向上等を支援するにあたり、事業所におけるICTの活用状況を把握する必要がある。管内中小・小規模事業者が経営にICTを活用して課題解決し、生産性向上を図り、持続的発展をしていくために、必要な情報を収集・分析し、その結果をもとに支援策を検討し、行政等への意見要望につなげるほか、当商工会議所において事業化を検討する。

【調査対象】管内中小・小規模事業者約7,000社(者)

【調査手段・手法】調査票についてはITコーディネーター協会や栃木県よろず支援拠点等の協力を得て作成し、当商工会議所会員事業所には会報にて案内、会員以外の事業所は民間調査機関からのデータ提供を受け、調査票を送付する。郵送、FAX、インターネット回答フォームで回答を受け付ける。

【分析手段・手法】回答結果を経営指導員が取りまとめ、ITコーディネーター協会、栃木県よろず支援拠点等の協力を得て分析する。

【調査項目】①経営へのICT導入、利活用状況、②ICT導入に際しての課題、③国や地方行政への支援・要望等

※調査項目の作成にあたっては、ICT分野は専門性が高く、調査内容・項目の有用性を確保する必要があることや事業所の経営にどう活用できるかといった視点が必要であるため、専門家に支援を依頼する。

【分析結果の活用】国や県、市に対する意見要望に反映させるとともに、当商工会議所においても事業化を検討する。また、当商工会議所ホームページに掲載するほか、

マスコミや他の支援機関等にも情報提供し、広く情報発信する。

ウ 管内小規模事業所への支援ニーズ・経済動向調査の実施

管内小規模事業者への支援ニーズと経済動向調査を隔年実施し、支援ニーズを把握するとともに、経済状況を調査し、実態に即した支援につなげていく。

【調査対象】管内小規模事業者 200 社（者）

（業種：建設業、製造業、情報通信業、卸売業・小売業、宿泊・飲食サービス業、生活関連サービス業、不動産業・物品賃貸業、医療・福祉、サービス業（他に分類されないもの）等）※業種ごとの偏りがないように調整する。

【調査手段・手法】調査票を F A X 送信し、F A X、インターネット回答フォームで回答を受け付ける。状況に応じて経営指導員が直接ヒアリングする。

【分析手段・手法】回答結果を経営指導員が集計し、分析する。

【調査項目】①事業所概要、②財務状況、③経営の見通し、④経営課題、⑤経営支援ニーズ

【分析結果の活用】経済動向はホームページで広く周知を図り、支援ニーズについては国や県、市に対する意見要望や、当商工会議所における事業立案に活用する。

（４）成果の活用

情報収集・調査、分析した結果は、広報誌やホームページに掲載し、広く管内事業者にも周知するとともに事業計画策定支援時の外部環境資料として活用する。また、経営指導員等が巡回・窓口指導対応時や国や県、市への意見要望活動、当商工会議所の事業立案に活用する。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕

小規模事業者の多くは、自社の強み・機会を生かした商品・サービスの提供を行って事業を展開している。一方で、顧客ニーズよりも提供側の都合や考え方に商品・サービスが偏ってしまうプロダクトアウト思考になっているケースが多く見受けられるが、事業者自身でその課題に気づき、当商工会議所に相談するケースはまれである。また、相談対応時においても、類似商品の動向や経験値等、対応する経営指導員等の主観に頼る部分が大きく、マーケットインの考え方で客観的な個別の需要分析支援は十分に行われてきていない。

〔課題〕

小規模事業者自らが需要動向調査の必要性を認識し、調査項目やその活用方法について理解を深められるよう支援することが課題である。

（２）目標

|                 | 現行 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|-----------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| バイヤーニーズ調査対象事業者数 | —  | 1     | 1     | 2     | 2     | 3     |

（３）事業内容

ア 展示会におけるバイヤーニーズ調査

「グルメ&ダイニングスタイルショー」に日本商工会議所と連携して出展し、来場するバイヤーに出展事業者の商品・サービスについてヒアリングを実施し、「B I Z ミル」を活用して分析する。分析結果は出展事業者へフィードバックしてマーケットを意識した商品改良や、既存商品・サービスのブラッシュアップにつなげる。

【調査手段・手法】商談会等に来場するバイヤーに出展事業者の商品を案内し、経営指導員等

によるヒアリングを実施する。

【分析手段・手法】「B I Z ミル」を活用して経営指導員等が行うが、必要に応じて各種専門家に支援を依頼する。

【調査項目】①特徴、②製品仕様（デザイン）、③品質、④価格、⑤ターゲット、⑥マーケット、⑦改善ポイント等

【分析結果の活用】出展事業者に経営指導員等が分析結果を説明し、既存商品・サービスのブラッシュアップや価格、仕様の見直しにつなげ、事業計画に反映するよう支援する。

なお、調査実施への協力とともに、調査評価結果を踏まえ、継続的に商品・サービスの改善を行うことができる事業者を支援対象とする。

イ 当商工会議所が把握する消費者動向や地域情報を提供

管内小規模事業者の傾向として、市場規模や消費者動向、他社の動向などの把握が不得手としており、商品や提供するサービスについて消費者ニーズとのミスマッチが起こりやすい状況がある。

そこで、市と当商工会議所が共同で実施する「通行量調査」「来街者実態調査」の調査結果について過去の結果と比較を行うほか、全国商工会議所「支援体制強化情報ネットワーク整備推進事業」の一部として利用可能な「日経テレコン」や家計調査年報、専門誌等を活用し、消費者のトレンドやPOSの売れ筋商品等の情報を活用する。また、人口や商圈、立地特性等については、地域経済分析システム「RESAS」や地図で見る統計「jSTAT MAP」、宇都宮市の「人口動態・推計人口」等を活用する。また、民間企業が提供するマーケティングサービスの導入・活用も検討する。

これらの情報を経営指導員等が共有し活用できるようファイル共有サーバに保管し、小規模事業者からの新規出店や新商品開発、販路拡大に関する相談に活用することで、支援の精度を向上させる。提供対象は、経営分析件数目標である200～250社（者）とするが、宇都宮市内での創業を希望する人や中心商業地新規出店促進事業補助金を活用して出店する事業者等も対象とする。

#### **4. 経営状況の分析に関すること**

##### **（１）現状と課題**

〔現状〕

融資や補助金申請、決算時、専門家派遣時等臨時的対応とともに、日常的には経営指導員等が巡回・窓口対応時に必要に応じて財務分析やSWOT分析、経営指標等を用いて経営分析を行ってきた。高度な内容においては、専門家に依頼して分析し、事業者に提供している。しかしながら、自社の経営状況を的確に把握し、継続的に分析しながら、経営に生かしている事業者は少ない。

〔課題〕

現在のヒアリング・分析については、共有されたマニュアルで行われているのではなく、経営指導員の経験とスキルにゆだねられている部分が多い。また、自社の強み・弱み、経営資源や需要の分析などの経営分析が企業経営に必要なことはわかっているが、これがないと事業継続できないわけではないので、積極的に活用したいとは思われていない。経営分析を行い、その結果を事業計画策定に活用し、売上アップ、収益力向上といった結果につなげていくというストーリーを事業者自ら描きたくるよう、伴走型支援の入り口である経営分析の必要性を啓発し、分析につなげていくことが課題である。

(2) 目標

|           | 現行  | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ①セミナー開催回数 | —   | 2     | 2     | 3     | 3     | 3     |
| ②分析件数     | 128 | 200   | 200   | 200   | 250   | 250   |

(3) 事業内容

ア 経営分析を希望する事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

巡回・窓口相談、セミナーの開催を通じて、自社の経営課題解決に取り組むために、経営分析を通じて事業計画の策定を希望する事業者を発掘する。

【募集方法】当商工会議所ホームページ、とちぎ地域企業応援ネットワークポータルサイトへの掲載、巡回・窓口相談対応、会報

【開催回数】年2回～3回

【参加者数】20人

イ 経営分析の内容と手法

経営分析セミナーの受講者や新商品・新サービスの開発、資金調達、事業承継などの経営課題解決を図りたい事業者等を対象に、BIZミル（クラウド型経営支援基幹システム）を活用して経営分析を実施する。分析件数目標値は、経営指導員等1人あたり10件程度を想定するが、経営指導員等の資質向上に向けた取組により最終年度には25%増を目指す。

【分析項目】財務分析、SWOT分析のほか、支援ツールでは把握が困難な商品やサービスの強み・弱み、知的財産等の保有状況と活用、人的資源（経営者や従業員の資質やスキル等）

【分析手法】BIZミルを主体として、経済産業省「ローカルベンチマーク」や中小企業基盤整備機構「経営計画つくるくん」、「経営自己診断システム」などを必要に応じて活用する。

(4) 分析結果の活用

分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画策定等に活用する。また、BIZミルに入力、データベース化されることで経営指導員等の支援担当者間で情報共有し、伴走型支援に活用する。さらに、事業所ごとに過去の分析結果や支援履歴等が把握できるため、経営指導員等の支援対応の平準化、知識の蓄積にも活用できる。また、経営分析を行い、分析結果を共有することで、事業者と経営指導員の双方が経営状況を客観的に把握でき、次のステップとなる「事業計画策定」支援につなげることができる。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕

小規模事業者が事業計画策定に取り掛かる、もしくは策定支援を求めるきっかけは、小規模事業者持続化補助金などの補助金申請や経営革新計画などの認定申請、融資の申請など手続きに必要な書類として作成しなければならない場合が大半である。自社の「経営理念」や「中長期ビジョン」に基づく事業構想の実現に向けた計画を作成し、実行していきたいという相談は少ないのが現状である。

当商工会議所では、先述のとおり事業者が補助金申請とその採択を目的として事業計画策定支援を行うことが多く、一過性になりがちである。

〔課題〕

補助金獲得の目的だけでなく、事業計画策定の意義や重要性の理解を深めてもらうため、創業セミナーでのカリキュラムや策定支援セミナーの内容を見直したうえで、創業セミナーや事業計画策定セミナーを開催する。また、事業計画に盛り込まれた取組内容や数値目標の実現性までを考慮した支援を行うとともに、経営分析の結果を十分に反映させた事業計画策定支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

既述の「地域の経済動向調査に関すること」及び「需要動向調査に関すること」、「経営状況の分析に関すること」の支援を行うとともに、その結果を踏まえて実践的な事業計画の策定を支援することだと考える。「自社の現状認識」「内部・外部環境分析」「数値計画」などに基づく詳細な実行計画への落とし込みや進捗状況確認のタイミングを考慮した実施スケジュールにするなど、実現性の高い計画策定を経営指導員等がB I Zミルを活用して支援する。なお、経営分析を行った事業者の約7割程度／年の事業計画策定を目指す。

また、計画の策定事業者には、その計画実行に小規模事業者持続化補助金等を活用できるよう、申請支援を行うとともに、採択・交付決定後はその補助事業計画実行にあたって伴走型支援を行う。

(3) 目標

|              | 現行 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|--------------|----|------|------|------|------|------|
| 創業スクール       | 1  | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 事業計画策定支援セミナー | 2  | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| 事業計画策定件数     | 84 | 150  | 150  | 150  | 180  | 180  |

※経営分析件数≧事業計画策定件数

(事業計画の策定にあたっては、経営分析が必須のため)

(4) 事業内容

ア 持続的な経営ができる創業者を輩出するための「創業スクール」を開催

経営に関する基礎知識の習得や実現性の高い事業計画書の策定を支援し、持続的な経営ができる創業者を輩出するために、創業に興味がある方、創業を予定している方、創業後間もない方を対象として、5～10日間にわたる「創業スクール」を開催する。実践的なプログラムとして、創業の心構えからビジネスプランの作成、成果発表など創業に必要な知識の習得と円滑な創業に向けての支援を行う。また、受講者をB I Zミルに inputs し、創業、創業後のフォローアップを通じた継続支援につなげていく。

【募集方法】当所ホームページ、とちぎ地域企業応援ネットワークポータルサイト、宇都宮市の広報紙ほか、地元新聞メディア等への広報依頼

【開催回数】年1回(5日～10日間)

【参加者数】20人

イ 事業計画策定支援セミナーの開催

経営分析セミナー参加者や新たに事業計画策定に取り組みたい事業者を対象に、事業計画策定に必要なノウハウを習得するセミナーを開催し、その重要性の意識づけを行う。また、受講者の個別課題には、1次的には経営指導員等が対応し、必要に応じて専門家の支援を依頼する。

【募集方法】経営分析セミナー参加者へのDM、当所ホームページ、とちぎ地域企業応援ネットワークポータルサイトほか、地元新聞メディア等への広報依頼

【開催回数】年2回～3回

【参加者数】20人

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

事業計画策定支援後のフォローアップは、事業者の申し出によるところが大きく、第1期経営発達支援計画において設定した4半期に1度の実施目標に対し、実績が大幅に下回っている。フォローアップの内容は、巡回等による事業計画実施状況の把握と売上・利益率の改善に関するヒアリングとなっている。また、事業者自身も事業計画の策定で安心してしまい、実行、確認、改善の取り組みが疎かになりがちである。

#### 〔課題〕

伴走型支援は事業計画作成後のフォローアップが重要であることを認識し、支援体制の強化に取り組まなければならない。小規模事業者は、経営者がいくつもの役割を兼ねていることが多く、策定した事業計画の実行サイクルの中で行き詰まってしまうこともあることが想定されるため、経営指導員等が定期的に状況把握し、必要な支援を行えるようにすることが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

経営指導員等が事業計画策定を支援した事業者すべてを対象としてフォローアップを実施する。フォローアップの実施頻度は、4半期に1度を原則とするが、対象事業者の取組状況に応じて頻度を変更することも考慮する。

### (3) 目標

|                       | 現行  | R3年度   | R4年度   | R5年度   | R6年度   | R7年度   |
|-----------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| フォローアップ対象事業者数         | 84  | 150    | 150    | 150    | 180    | 180    |
| 頻度                    | 不定期 | 4半期に1度 | 4半期に1度 | 4半期に1度 | 4半期に1度 | 4半期に1度 |
| 売上または営業利益率5%以上増加の事業者数 | —   | 15     | 15     | 15     | 27     | 27     |

※「売上または営業利益率5%以上増加の事業者数」については、計画2年目までは対象事業者数の10%、計画4年目以降は15%を目指す。

### (4) 事業内容

#### ア 事業計画策定後の実施支援

「5. 事業計画策定支援に関すること」に記載のとおり、当商工会議所は、本計画最終年度には180件の事業計画策定を支援する目標を掲げている。事業計画策定を支援した事業者すべてを対象に事業計画の円滑かつ適正な実行を支援する。

事業計画策定事業者を対象として、事業計画の円滑な実施を支援するために、事業策定に携わった経営指導員等が巡回や電話・メール等により事業の進捗状況や課題、売上や利益等の経営指標についてヒアリングし、フォローアップを実施する。頻度は定期的に行うこととし、4半期に1度を原則とするが、ヒアリング結果に応じて臨機応変に対応する。ヒアリング結果は



もれなく「BIZミル」に入力し、フォローアップ担当経営指導員が分析を行う。次回フォローアップ時に分析結果を伝えるとともに事業計画の着実な遂行に活用する。

なお、進捗状況が芳しくない、販路拡大、売上・利益率向上につなげていないなどの状況が確認された場合は、フォローアップの頻度を高め、担当経営指導員は法定経営指導員とともに課題等を洗い出し、計画内容の見直しや改善策を検討する。また、課題内容に応じて外部専門家に支援を依頼するなど、課題解決に向けて適正に対応する。

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

当商工会議所は、「ザ・ビジネスモール」登録支援や、「ザ・商談！し・ご・と発掘市」への出展支援によるB to B支援、北関東三県連携による商談会出展支援（令和元年度事業）によるB to C支援に取り組んできた。また、「宇都宮雷都物語」ブランドによる地域名産品開発、販路拡大支援を行っている。

#### 〔課題〕

これまでの取り組みでは、商品開発支援がメインとなってマーケティングの面での支援が不足していたため、今後は、ニーズの把握と商品改良、首都圏をはじめ域外販路拡大の支援と宇都宮市民にも愛される商品開発を支援していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

当商工会議所が展示会等を開催するのは困難であるため、首都圏等で行われる展示会・商談会に出展を目指す。出展にあたっては、事前に経営指導員による参加事業所の掘り起こしを行うとともに、出展者の決定後は、経営指導員が事前・事後の出展支援を行う。出展期間中はバイヤーへの対応や商品に関するヒアリングを行い、その内容を出展者にフィードバックして商品のブラッシュアップにつなげる。

### (3) 目標

|                    | 現行 | R3 年度   | R4 年度   | R5 年度   | R6 年度   | R7 年度   |
|--------------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 商談会等参加事業者数         | —  | 2       | 2       | 3       | 3       | 4       |
| 成約件数/社             |    | 1 件/1 社 | 1 件/1 社 | 2 件/2 社 | 2 件/2 社 | 3 件/3 社 |
| ザ・商談！し・ご・と発掘市参加企業数 | 0  | 2       | 2       | 3       | 3       | 4       |
| 成約件数/社             | 0  | 1 件/1 社 | 1 件/1 社 | 2 件/2 社 | 2 件/2 社 | 3 件/3 社 |
| ザ・ビジネスモール新規登録企業数   | 15 | 15      | 20      | 20      | 25      | 25      |
| 成約件数/社             | —  | 1 件/1 社 | 2 件/2 社 | 2 件/2 社 | 3 件/3 社 | 3 件/3 社 |
| ジェグテック新規登録企業数      | —  | 1       | 2       | 2       | 3       | 3       |
| 成約件数/社             | —  | 1 件/1 社 | 1 件/1 社 | 1 件/1 社 | 2 件/2 社 | 2 件/2 社 |
| 宇都宮お土産アワード参加者数     | —  | 20      | 20      | 30      | 30      | 30      |

### (4) 事業内容

ア 日本商工会議所「f e e l N I P P O N」との連携（B t o B、B t o C）

日本商工会議所が全国の商工会議所と連携して進める、「f e e l N I P P O N」事業への参加を通じて管内小規模事業者における地域資源を活用した特産品・新商品開発、販路開拓を支援する。「グルメ&ダイニングスタイルショー」に日本商工会議所と連携して出展し、新たな販路開拓を支援する。特に持続化補助金等を活用して新商品開発に取り組む事業者については、販路開拓による収益向上につなげるため、事業計画策定支援の段階から積極的に取り入れ、活用する。

「グルメ&ダイニングスタイルショー」は、東京ビックサイトを会場に食と食の関連雑貨・知識・ノウハウを集約し、これからの新しい売り方・アイテムが一堂に会する商談型展示会で、多くのバイヤーとメディアが参加する。地域の良さを盛り込み、ストーリー性を持った商品づくりに取り組む事業者が日本全国から参加している。2020年2月の第27回開催時には3日間で約27,000人が来場した。

イ 受発注商談会への参加（B t o B）

東京商工会議所をはじめ35商工会議所が主催する「ザ・商談！し・ご・と発掘市」への参加を促進し、発注企業へのPR、直接の商談等によりビジネスチャンスの拡大を支援していく。当商工会議所は、本商談会の周知を行うとともに、参加を希望する小規模事業者に対して経営指導員や専門家派遣等を通じた商品の磨き上げや効果的なプレゼンテーション、PR方法の指導を行い、受注につなげられるよう支援していく。

「ザ・商談！し・ご・と発掘市」は、全国35商工会議所が主催する、製造業者が一堂に会し、具体的な発注案件に基づいて実施する完全事前予約制の受発注商談会である。令和元年10月開催時は、発注企業56社、受注希望者企業179社、商談件数525件の実績となっている。

ウ インターネットを使った商取引支援サイトへの登録推進（B t o B）

小規模事業者がインターネットを使った新たな販路開拓への取り組みを支援するため、大阪商工会議所が運営する「ザ・ビジネスモール」や中小企業基盤整備機構が運営する「ジェグテック」への登録を推進し、B t o Bの販路開拓を支援する。「ジェグテック」サイトについては、当商工会議所を介せずに登録が可能であるため、本項目で記載する新規登録件数は、当商工会議所が支援する小規模事業者が登録した数とし、成約に向けて基盤機構とともに連携して支援する。

エ 宇都宮お土産アワード事業（B t o C）

市内にある名産のお土産品や地域住民にしか知られていない隠れた逸品を発掘し、市民からの投票によりランク付けを行い、市内外に情報発信することで、販売促進につなげる。本事業は、現状大きく宣伝されていないが、地域に愛され、日常生活でよく使われている名産品を発掘し、市内外に情報発信し、宇都宮市のブランド力向上につなげていくものである。本事業の趣旨は、先述のとおり小規模事業者が地道に製造・販売する市内の逸品を発掘し、市民の声を聞き、市内外に情報発信すること宇都宮市のブランド力を向上させることに重きを置くため、参加者数を目標値とし、売上目標値は設定しない。

## **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**

### **8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること**

#### **（1）現状と課題**

##### **〔現状〕**

中小企業診断士1名、宇都宮市1名、中心部商店街1名の3名の有識者により、経営発達支援事業の実施状況、成果、課題等について評価されている。近年、結果の確認および改善点の

提案はなされているが、評価検証までに至っていない。

〔課題〕

「評価検証」にまで至っていないことで、その結果を職員にフィードバックできていないことから、事業実施の見直し、ブラッシュアップ等につながっていない。また、課題の先送りをしないよう、評価の仕組みを再整備する。

## （２）事業内容

ア 評価・修正と結果の検証が確実にできるよう、評価サイクルを短縮し、年２回行うこととする。

【評価メンバー】

- ・宇都宮市
- ・中小企業診断士（（一社）栃木県中小企業診断士会）
- ・商店街代表
- ・栃木県よろず支援拠点（新規）
- ・宇都宮商工会議所 法定経営指導員

同様に経営発達支援事業に取り組む他の商工会議所の状況を踏まえた視点で評価してもらうために、県内商工会議所との連携実績も多い栃木県よろず支援拠点に外部専門家として評価会議メンバーに新たに加わってもらう。

【評価時期】

年４回：５月、１０月 評価会議（評価検証結果を速やかに職員にフィードバック）

：８月、２月 内部監査（法定経営指導員の自主確認と事務局長による監査）

イ 評価会議における評価結果は、役員出席の部長会議に報告し、職員にフィードバックすることでその後の事業実施方針等に反映させる。また、その内容は、当商工会議所ホームページに掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

## ９．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〕

当商工会議所は、「県内商工会議所経営指導員等研修会」を幹事となって実施するほか、日本商工会議所や国、県、市などが行う各種研修会（１０人程度）、中小企業大学校の基礎研修や専門研修（合わせて５人程度）に派遣し、職員の資質向上に取り組んでいる。

一方で、ベテラン職員（４０～５０歳代）と若手職員（２０歳代）の割合が多く、中堅職員（３０歳代）が少ない状況にあるため、その状況を補完すべく職員教育訓練計画、階層・職能別教育訓練体系に基づき組織的に支援能力の向上に取り組んでいる

〔課題〕

- ・当商工会議所職員の年齢構成は、５０歳代９名、４０歳代１０名、３０歳代４名、２０歳代１１名と、３０歳代の中堅職員が少ない状況にあり、ベテラン職員が持つ幅広い課題に対応できる支援ノウハウの継承と２０歳代職員の人材育成・資質向上が急務である。
- ・経営改善普及事業は当商工会議所独自の「事業所管理システム」、経営発達支援事業は「ＢＩＺミル」システムへそれぞれ実績を入力しており、支援実績の入力が二手間で経営指導員等の負担になっている。
- ・研修・講習会で得た知識や成果を組織として共有し活用するスキームが構築されていないため、個人に帰属する傾向がある。

### （２）事業内容

ア 外部研修等の積極的活用

- ・栃木県内商工会議所経営指導員研修会の幹事商工会議所として「事業継続力強化」「ICT利活用」等の時機に合ったテーマを選定した研修会を開催し、経営指導員等の資質向上を図る。
- ・独立行政法人中小企業基盤整備機構中小企業大学校が実施する支援機関等対象研修に経営指導員等を計画的に派遣し、人材育成・経営支援能力の向上につなげる。特に、経営分析に必須である税務・財務診断コースおよび商業診断コースについては、経営指導員等になってから3年以内を目安に派遣する。また、小規模事業者における技術の向上や新たな事業の分野に開拓等に寄与する情報提供ができるよう、基礎研修終了後には定期的に専門コースにも派遣し、新たな技術情報の収集や知識の更新を行う。
- ・とちぎ地域企業応援ネットワーク（経営力向上支援PT）主催セミナー等に経営指導員等を派遣し、支援メニューのトレンドを把握し、知識の習得及び支援能力の向上を図る。

#### イ OJT制度の活用

- ・支援経験の豊富な経営指導員と経験の浅い経営指導員・経営支援員・一般職員がチームを編成し、巡回指導や窓口相談を通じたOJTを積極的に活用し、支援能力の向上を図る。
- ・栃木県事業引継ぎ支援センターの事業承継ブロックコーディネーターと共同巡回による事業承継アンケートを実施し、事業承継支援を中心に経営課題ヒアリングスキルの向上を図る。

#### ウ 職員間の定期ミーティングの開催

- ・経営指導員は巡回指導及び事業計画策定支援、実施支援（フォローアップ）等の予定を記載する月間計画表作成により、事業者の意向を踏まえながら支援実施を計画的に進める。
- ・専門コース研修や外部研修会に参加した経営指導員等は、その内容を月1回開催する各部内ミーティングにおいて講話し、研修内容をアウトプットして知識を自身のものに定着させるとともに情報共有して職員全体の支援能力向上を図る。
- ・経営指導員は月例ミーティングにおいて自身が担当した事業所支援について、各部1人ずつ交代で事例発表を行い、現場での支援実績の情報共有を図るとともに、所内情報共有サーバに保存することで、振り返りができるようにする。

#### エ 支援情報のデータベース化と一元管理

- ・個者支援に有効な「BIZミル」システムを活用し、支援過程、手法、成果等の支援ノウハウを共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにする。
- ・職員が事業所支援実績履歴を活用し、継続的かつ抜け目のない経営支援ができるよう、2つの支援システムの統合を検討する。

#### オ 法定経営指導員の育成

- ・本計画の着実な遂行・管理のために法定経営指導員を令和4年度中に5人育成する。

## **10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること**

### **（1）現状と課題**

#### **〔現状〕**

とちぎ地域企業応援ネットワークをはじめ県内各支援機関との連携、交流を定期的に行い、支援ノウハウの向上に努めている。また、相談者が他の支援機関に相談したのち、当商工会議所窓口を利用することも多く、課題解決に向けた支援の連携も行っている。

#### **〔課題〕**

各支援機関が行うセミナーや相談会、研修会等が重複してしまう場合も多く、事業の効率化と情報共有が課題である。日ごろから各支援機関の取り組みを積極的に情報収集し、実施内容や日程等が重複することがないように努めるとともに、事業連携も含めより効果的な事業実施に取り組む必要がある。

## (2) 事業内容

### ア とちぎ地域企業応援ネットワーク

創業から事業承継まで、オール栃木で応援していくことを目的に、県、市町、商工団体、金融機関及び専門家等、関係者が連携して中小企業・小規模企業への支援策を検討・実施している。

当商工会議所のほか、国、県、市町、県内商工会議所・商工会、金融機関、専門家ほか支援機関等が参加している。年４回の開催ほか、テーマごとのPTが行われる。

### イ とちぎ未来創造カンパニー

中小企業・小規模事業者を地域で支えるネットワークで、本事業の専門家派遣事業の窓口機能を担うほか、その構成機関が連携して地域における中小企業・小規模事業者の経営を支援するための取組を行う。当商工会議所のほか、日光商工会議所、大田原商工会議所、金融機関等が参加している。年１回の開催である。

### ウ 宇都宮市起業家支援ネットワーク

宇都宮市が中心となって創業支援とともに創業後の持続的経営に向けて参加機関が相互に連携して総合的に支援している。当商工会議所のほか、県、市、専門家、金融機関、創業支援機関等が参加している。年２回の開催とセミナーを実施している。なお、当商工会議所の「創業スクール」事業は、特定創業支援事業として認定を受け、受講者は基準を満たして修了証を受けることにより国や市の支援措置が受けられる。

### エ うつのみや次世代産業イノベーション推進会議

宇都宮市と協力し、次世代モビリティ産業（航空宇宙、自動車、情報通信、ロボット）のネットワークをはじめ、医療・福祉分野、環境・エネルギー分野等、産学官の様々な連携を図っている。年２回の会議のほか、異業種交流会やイノベーションセミナー、科学技術体験教室等を開催している。

### オ うつのみやアグリネットワーク

宇都宮市とＪＡうつのみや、当商工会議所により構成され、宇都宮市の農産物の需要拡大と産業振興を図るため、アグリビジネス創出促進事業として宇都宮市の農業と他産業との連携による新商品開発、販路拡大等を支援している。年２回の審査部会のほか、異業種交流会や研究会等を実施している。

## **1.1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること**

### (1) 現状と課題

#### 〔現状〕

地域総合経済団体として、行政や関係機関と多分野にわたる協議会や意見交換会等を通じて、活性化の目標や方向性を共有して役割に沿って事業を実施している。本計画期間中にはとちぎ国体の開催、ＬＲＴ開通、ＪＲ宇都宮駅東口再開発の街開きが予定されている。

#### 〔課題〕

人口減少に伴う人材不足や事業承継等、多くの課題を抱える厳しい経営環境下で、小規模事業者の持続的発展に向けて地域経済の活性化は必須である。厳しい環境を乗り越え、上述のＬＲＴ開通等のトピックをビジネスチャンスとしてとらえ、新しい視点で事業実施に取り組む小規模事業者を各関係機関と連携して支援し、地域経済の活性化につなげていくことが課題である。

### (2) 事業内容

#### ア ＳＤＧｓ経営の普及・推進

ＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）は、2015年の国連サミットで採択された17の目標と169のターゲット（具体的な目標）からなる2030年までに達成を目指す国際目標である。宇都宮

市は、「全国SDG s 先進度調査」（日本経済新聞社、対象：全国 815 市区）において、全国第 3 位（東日本では第 1 位）の評価を受け、2019 年 7 月に「SDG s 未来都市」に選定されるなど全国的にも先進的な自治体と評価されている。さらに、2019 年 8 月には「宇都宮市 SDG s 未来都市計画」を策定し、自治体SDG s の推進に取り組んでいる。また、栃木県においても 2020 年 10 月から通年で「とちぎSDG s 推進起業登録制度」による登録企業募集を開始し、県全体でSDG s 達成に向けた企業の主体的な取組による企業価値の向上及び競争力の強化支援を行っている。

そういった中、当商工会議所も栃木県や宇都宮市の取組を通じてSDG s への理解を深めるとともに、環境省が示している 4 つのメリット（①企業イメージの向上、②社会の課題への対応、③生存戦略になる、④新たな事業機会の創出）を示しながら、本市に立地する中小・小規模事業者への普及を推進していく。それにより、SDG s 達成への取組をビジネスチャンスととらえ、社会課題解決を事業化していく事業者の創出等につなげていく。

#### イ 健康経営の普及・推進

「経営理念」に基づき従業員の健康保持・増進に取り組むことは、従業員の活力向上や生産性向上等の組織の活性化につながり、結果的には、業績向上や組織としての価値向上につながる。その取組は、大企業だけでなく、限られた経営資源で経営し、雇用安定、人材確保に苦慮する中小・小規模事業者にも有効である。栃木県（とちぎ健康経営事業所認定制度）、宇都宮市（健康づくり事業者表彰）も支援しており、地域経済を支える小規模事業者が活力ある経営を行えるよう、さらには小規模事業者数の維持、地域で働く若年者層へのPRにつながるよう、行政、関係機関等と連携して「健康経営」を普及・推進していく。

#### ウ 小規模事業者が行う地域資源を活用した事業の推進

地域経済の活性化に資するために、宇都宮市の豊かな地域資源を活用して事業計画策定や新商品開発、販路拡大などに、新たに取り組む事業者への支援を強化する。うつのみやアグリネットワーク事業や小規模事業者持続化補助金、中心商業地新規出店促進事業補助金などの支援策を活用しながら、米や梨、いちごといった農産物だけでなく、大谷地域などの観光資源も含め、事業者が地域に根差した事業を展開して収益向上、持続的発展に繋げられるよう、宇都宮市はじめ各支援機関等と連携して支援する。

#### エ 商店街若手経営者発掘・育成の取組

市内商店街では、役員の高齢化が進んでおり、次代を担う商店街組合員または役員候補者等の育成が急務である。令和元年度に宇都宮商店街連盟加盟の商店街にヒアリング調査（対象 31 商店街のうち 14 商店街）を行い、担い手候補者数 42 人との結果になった。そこで、担い手候補者を対象に研修会や交流会を企画・実施し、資質向上やネットワークづくりにつなげるとともに、地域に密着した商店街の維持と発展を通じて市全体の商業活性化につなげていく。また、このように取り組んだことでいい結果が出た、といった他の商店街のモデルになるような成功事例づくりに取り組んでいく。

#### オ 既存イベントのバージョンアップと連携推進

当商工会議所が中心となって実施する「宮の市（商業祭）」や「ふるさと宮まつり」については、引き続き商店街や自治会、青年会議所等の関係機関と連携して実施するとともに、実施内容の見直し、賑わい創出や地域経済の活性化に資するよう、さらなる魅力あるイベントにしていく。また、餃子やカクテル、ジャズなどのイベントやプロスポーツチーム（栃木SC、栃木ブレックス、宇都宮ブリッツェン）、関連事業者等との連携もさらに進めて市の魅力全体を楽しめるイベントにバージョンアップを図る。

#### カ 市内大学と中小企業とのマッチング支援事業

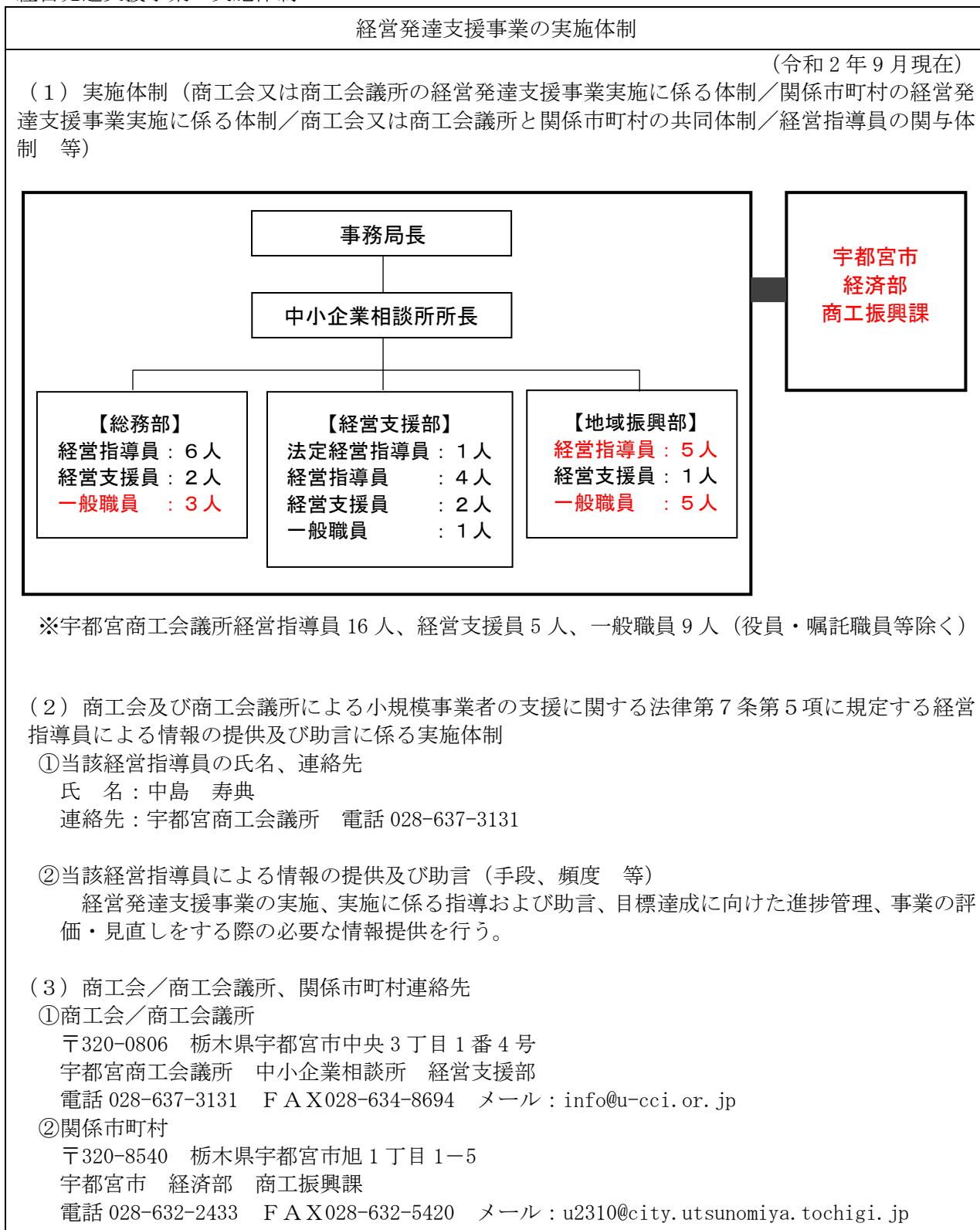
人口減少に伴う人手不足の深刻化に伴い、その解消につなげるべく市内大学と管内事業所との就職マッチング支援を行う。市内大学に就学した学生の市内就職を促進し、管内事業所における雇用促進と事業継続支援、地域経済の維持・発展につなげる。

実施する内容は、①市内大学との連携、②管内事業所の魅力を発信できるカリキュラムの構築、③大学の就職担当者と管内事業所との情報交換会、④インターンシップ制度、⑤各大学に

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| おける管内事業所就職説明会 などを想定し、行政機関や各支援機関とも連携して取り組んでいく。 |
|                                               |

(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)

|                  | 令和 3 年度 | 令和 4 年度 | 令和 5 年度 | 令和 6 年度 | 令和 7 年度 |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 必要な資金の額          | 22,600  | 22,600  | 22,600  | 22,600  | 22,600  |
| 経済・需要動向調査        | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   |
| 経営分析・事業計画策定・実施支援 | 4,500   | 4,500   | 4,500   | 4,500   | 4,500   |
| 需要開拓支援           | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   |
| 事業の評価・見直し        | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     |
| 資質向上             | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   | 1,500   |
| 地域経済の活性化         | 10,000  | 10,000  | 10,000  | 10,000  | 10,000  |

(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                                      |
|-------------------------------------------|
| 宇都宮商工会議所会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費（日本商工会議所等） |

(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。

(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<br>並びに法人にあっては、その代表者の氏名 |
| 連携者なし                                          |
| 連携して実施する事業の内容                                  |
|                                                |
| 連携して事業を実施する者の役割                                |
|                                                |
| 連携体制図等                                         |
|                                                |