

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鹿沼商工会議所（法人番号 1060005003578） 鹿沼市（地方公共団体コード 092053）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現 地場産業や地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進 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組みへ繋げる
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること 小規模事業者の経営指針、販売戦略、商品開発等の参考とする為、直接対話とICTを活用した情報提供を実施 2. 需要動向調査に関すること 経営分析に関するセミナーの中で、需要動向調査の重要性を啓蒙 3. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の規模や経営分析の必要性の認知度等を加味し、事業者のレベルに沿った支援体制の実現 4. 事業計画の策定支援 経験・実績豊富な経営指導員が主体となつての講習会や個別相談の実施及びIT事業者との連携による事業者へのDX支援 5. 事業計画策定後の実施支援 経営者自身の成長発展を支援すべく計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる 6. 新たな需要の開拓支援 展示会、アンテナショップを通して事業者の販路開拓支援とオンラインショップ開設をはじめとするDX支援
連絡先	鹿沼商工会議所 〒322-0031 栃木県 鹿沼市 睦町 287-16 TEL:0289-65-1111 FAX:0289-65-1114 e-mail:info@kanumacci.org

	鹿沼市 〒322-8601 栃木県 鹿沼市 今宮町 1688-1 TEL:0289-64-2111
--	---

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 鹿沼市の概要(現状)

(位置と地勢)

鹿沼市は、面積が 490.64 ㎢で、首都東京からおおよそ 100 ㎞、北関東の中央部に位置している。

栃木県の中では、県央西部にあり、市北部は国際観光地の日光に隣接し、南東部には、東北縦貫自動車道鹿沼 IC があり、近接して北関東自動車道が走っている。また、県都宇都宮市に隣接し、東北新幹線との連絡も容易な位置にある。市内には、東武日光線と JR 日光線が通り、いずれも、東京までの所要時間は約 80 分であり広域交通の要衝として、高い地理的優位性を有している。

市内の約 70%は森林で覆われており、西北部の奥深い山々を源として、大芦川、荒井川、粟野川、思川、永野川が、日光方面からは黒川が南流している。西北部の奥深い山々と、その山々を源流とする幾筋もの河川は、山と高原、清流と溪谷という特色ある美しい景観を成し、前日光県立自然公園を形成している。市街地は、鹿沼地域では黒川の河岸低地と東部高台に、粟野地域では思川と粟野川が合流する平地に形成されている。



(鹿沼市の歴史)

鹿沼が、歴史上の記録に登場するのは、勝道上人の日光開山により大剣が峰(横根山)等が山岳信仰の場になってからである。中世においては、日光山領として、この地域の村々が記録に現れた。また、戦国時代には、壬生氏が本拠地を鹿沼に移しこの地を支配していたが、豊臣秀吉の関東侵攻の際に、小田原城落城とともに壬生氏は滅亡し、鹿沼城は廃城となった。近世に入ると、日光に東照宮が造営されたことにより、鹿沼地域は日光西街道・例幣使街道の宿駅として生まれ変わり、町は商品流通の中心地として賑わった。この頃、彫刻屋台が数多く作られ、町人文化の繁栄が見られた。

粟野地域は、足尾銅山の開設に伴い、生産・生活物資輸送の中継地として賑わった。近代に入ると、鹿沼地域では木工業が盛んになり、日光線の開通や関東大震災、戦災復興等による需要の増大により生産を伸ばし、「木工のまち」としての地位を確立した。

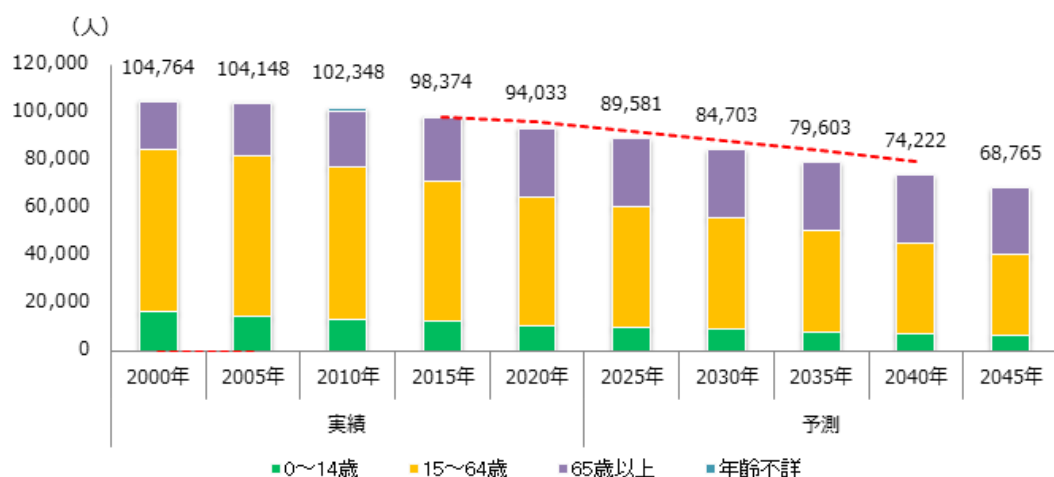
(鹿沼市の人口)

鹿沼市の令和 4 年 10 月現在の人口は、92,396 人である。

昭和 55 年からの人口動向を見ると、総人口は平成 13 年 3 月の 104,916 人をピークに減少に転じている。生産年齢人口（15 歳～65 歳）は、総人口と同じく平成 7 年の 68,783 人をピークに減少傾向に転じており、年少人口も同様に減少傾向となっている。老年人口は増加傾向が続いており、令和 4 年現在 56,196 人となっている。また、平成 12 年には老年人口が年少人口を上回り、少子高齢化が進行している。

自然増減(出生数と死亡数)を見ると、平成 16 年(2004 年)までは出生数が死亡数を上回っていたが、その後、死亡数が出生数を上回り、出生数は緩やかな減少傾向が続いている。社会増減(転入数及び転出数)は、転入数は平成 8 年(1996 年)をピークに減少傾向が続いており、平成 13 年(2001 年)には転出数が転入数を上回り、以降その傾向が現在まで至っている。出生数を上回る死亡数、転入数を上回る転出数の傾向から、鹿沼市では、自然増減と社会増減ともに減少が続いている。

鹿沼市の人口推移



【2020年】

総面積 (km²)

491

平均年齢 (歳)

48.9

昼夜間人口比率 (%)

98.2

人口密度 (人/km²)

191.7

※昼夜間人口比率のみ2015年時点

※図中の点線は前回2013年公表の「将来人口推計」の値

© jp.gdfreak.com

(鹿沼市の産業)

鹿沼の中心的な産業である木工業は、明治 23 年の日光線開通、明治 26 年の日光電力創設により電柱の需要が急増し、丸鋸を使った水力製材機の開発等によってその礎が築かれた。その後、関東大震災、戦災復興等による需要の増大により生産を伸ばし、「木工のまち」としての地位を確立した。

昭和 39 年の木工団地、昭和 44 年の工業団地の完成等は、鹿沼市発展の重要な基盤となっている。現在でも、東北縦貫自動車道鹿沼 IC 付近に集積している工業団地や木工団地、流通センター等により、物流の拠点となっている。

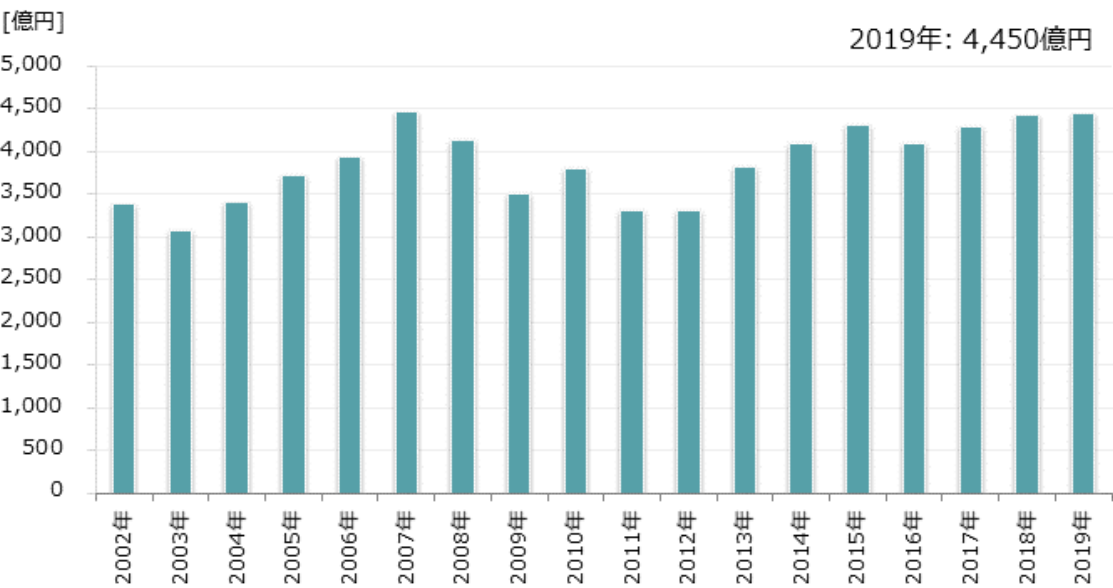
木工産業の他にも精密機械・微細加工部品を製造する機械金属産業が集積し、工業団地には大企業も立地しており、鹿沼市の産業を牽引している。

栃木県では、昭和 40 年代後半から昭和 50 年代前半、大幅に増加した輸送機械をはじめ、電気機械、一般機械等が主要産業となった。特に、本県の中核的な産業となっている自動車産業では、各大手自動車メーカーの工場が昭和 40 年代中頃に相次いで操業を開始している。鹿沼市では、このような大手自動車メーカーの影響により自動車部品製造が盛んになり、ものづくり産業の核として発展してきた。

現在の業種別の内訳を見ても、卸売・小売業(21.5%)、製造業(18.4%)、建設業(15.7%)の順となっており、製造業・建設業を併せると30%以上を占めている。また、従業者数を見ても、製造業・建設業に従事する従業員数は全体の40%を超えており、鹿沼市において「ものづくり産業」が大きなウエイトを占めている。

製造品出荷額等を見ると、全体では令和1年は4,450億円であったが、平成30年の4,423億円より0.6%増加している。令和1年を業種別に見ると、プラスチック製品製造業が19.4%。次に輸送用機械器具製造業が11.6%となっている。木工関係では、木材・木製品製造業と家具装備品製造業を併せて9.0%となっている。金属関係では、非鉄金属製造業が9.4%。金属製品製造業が7.8%となっている。

鹿沼市(栃木県)の製造品出荷額等の推移



6-1 商 業 の 推 移

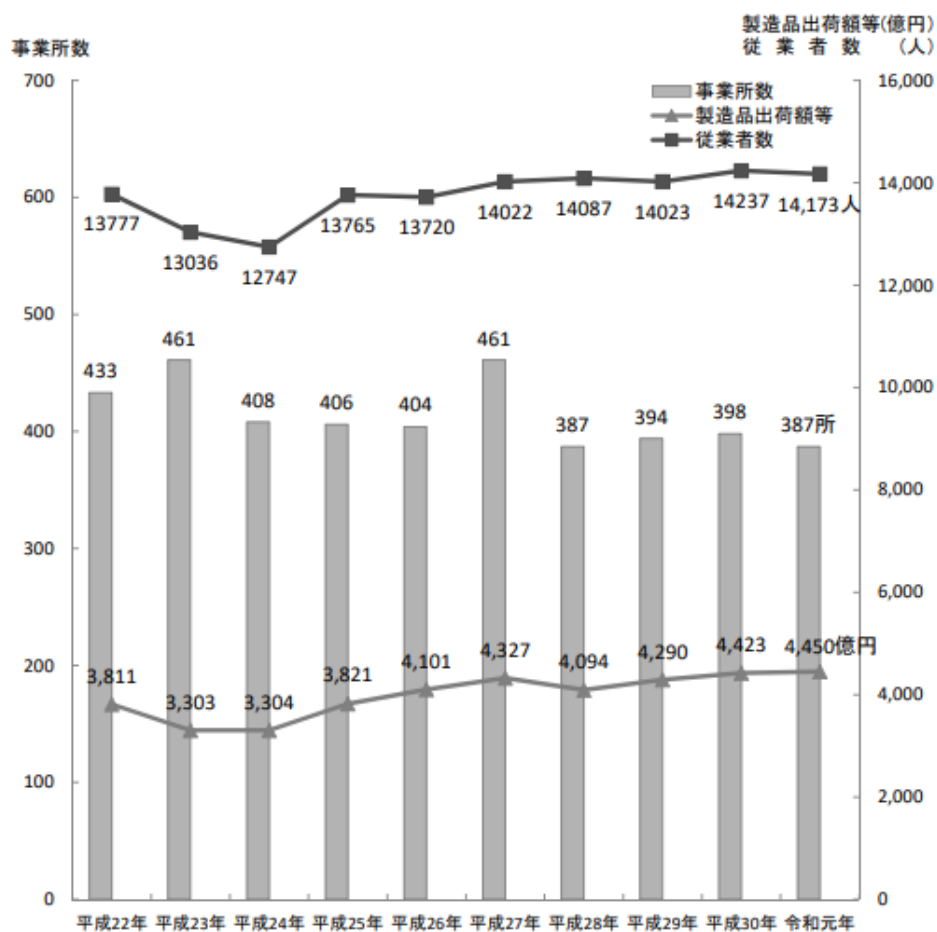
年 次	事 業 所 数			従業者数(人)			年間商品販売額(百万円)			売り場面積(㎡) 〔小 売 業〕
	総 数	卸売業	小売業	総 数	卸売業	小売業	総 数	卸 売 業	小 売 業	
昭和63年	1,807	307	1,500	7,246	1,734	5,512	144,635	61,793	82,842	94,152
平成3年	1,754	352	1,402	7,879	2,554	5,325	232,293	131,930	100,362	115,274
6	1,634	329	1,305	8,140	2,627	5,513	226,004	122,359	103,645	98,569
9	1,560	316	1,244	8,267	2,526	5,741	245,097	127,837	117,260	120,408
11	1,549	348	1,201	8,515	2,611	5,904	229,464	120,125	109,339	113,098
14	1,443	327	1,116	8,478	2,532	5,946	207,003	108,113	98,890	129,321
16	1,381	340	1,041	8,113	2,419	5,694	202,452	107,629	94,823	129,115
19	1,263	307	956	7,547	2,283	5,264	204,150	110,974	93,175	119,334
26	947	230	717	6,608	1,831	4,777	193,756	91,228	102,527	110,212
28	952	237	715	6,661	1,798	4,863	193,991	98,581	95,410	94,908

資料:26年までは商業統計調査(各年6月1日現在、ただし26年は7月1日現在)
28年は経済センサス-活動調査(6月1日現在)

商業・サービス業では、市街地周辺部にスーパーやレストラン等のロードサイド型の商業施設の立地が進んでいるが、近隣の宇都宮市等における郊外型の商業集積の影響を受け、商業全体の商品販売額は減少傾向にある。商店では、店主の高齢化や後継者不足等により、廃業や空き店舗化が進み、商店街の衰退が続いている。

商業を見ると、商店数は平成19年に1,263店あったが、平成28年には952店となり311店減少。従業員数も平成19年は7,547人であったが、平成28年には6,661人と886人減少している。年間商品販売額では、平成19年の2,041億円が、平成28年は1,939億円と約5%減少している。

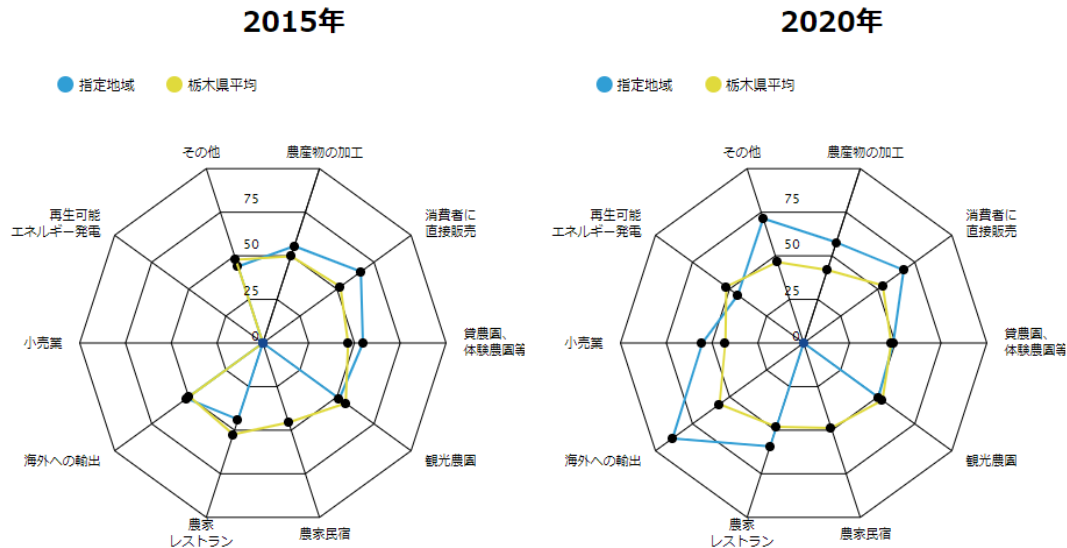
事業所・従業員数・製造品出荷当推移



鹿沼市は様々な農作物栽培において最北限・南限となっており140種以上の果物・野菜が栽培されている。農業は、全国でも有数の生産高を誇るイチゴをはじめ、ニラ、トマト、ハトムギ、和牛など、首都圏を中心に多様な農産物を市場に送り出している。さらに、さつき等の盆栽に使用する園芸用土「鹿沼土」の産地として、花卉・草花等園芸関連の産業も盛んであり、鹿沼市で採掘された「鹿沼土」は、全国に販売されている。また最近の傾向として異業種から第1次産業に進出する傾向も多く見受けられ、海外への輸出も高まりつつある。

農業生産関連事業の実施状況(レーダーチャート)

指定地域：栃木県鹿沼市



2. 鹿沼市の現状と課題

(事業所数の減少)

平成 21 年の事業所数 5,269 事業所の内、新設事業所は 267 事業所、一方、廃業事業所は 663 事業所と廃業数が新設数の 2 倍以上となっている。平成 28 年は事業所数 4,180 事業所の内、81.3%の 3,399 事業所が小規模事業者である(平成 28 年 7 月 31 日現在、栃木県商工会議所連合会まとめ)。その内、新設事業所は 159 事業所、廃業事業所は 710 事業所と廃業数が新設数の 4 倍以上となっており、新設事業所数と廃業事業所数の差が年々大きくなっている。商店街では廃業等による空店舗が増加している。

廃業事業所数の増加は、事業所数全体のおよそ 80%を占める小規模事業者の経営者の高齢化や後継者不足、郊外型の商業集積による売上減少等によるもので、事業の継続や承継等の課題にきめ細かな対応と支援を行い、事業所数の減少に歯止めをかける必要がある。

また、東日本大震災など経営環境の悪化により新設事業所数が減少しており、新陳代謝を促進し、経済を活性化させる為にも尚一層の創業者創出・育成支援が必要である。

(製造品出荷額及び商品販売額の減少)

製造業では、リーマンショックに端を発する大手自動車メーカーの発注縮小及び東日本大震災に起因するサプライチェーン途絶などにより製造品出荷額が減少している。

商業では、近隣の宇都宮市等における郊外型の商業集積の影響を受け、商品販売額が減少している。当地域の商業を支えるのは、食料品や日用雑貨を中心とした最寄品であり、衣服をはじめとする買回り品は他地域で購買されている。

地域の小規模事業者は総じて需要の低迷、売上高の減少に直面している。当所が実施している景況調査の結果では、支援して欲しい項目の一番は販路開拓、二番は新製品開発となっている。経営資源に制約がある小規模事業者にとっては、新たな販路開拓や新製品・新商品の開発は、大きな課題である。

その為には、自社の経営状況を把握し、事業計画や経営革新計画など中長期的な計画に基づく、新製品・新商品の開発、そして売上・利益確保の為の販路開拓等の支援が必要である。

1. 鹿沼市の概要及び上記を踏まえて鹿沼市の現状を整理すると、昭和 40 年代から本県に操業した大手自動車メーカー工場の台頭により、自動車関連部品等製造事業者が増え、自動車産業のピラミッド型下請構造化、製造業従事者を支える商業といった製造業に依存した状況といえる。

地域経済全体が自動車産業を中心とする製造業に過度に依存することのない産業構造を再構築することが必要で、そのために創業支援や新製品・商品開発を行い、新たな需要を呼び込むことによる市場拡大が喫緊の課題である。

3. 鹿沼商工会議所の役割

(鹿沼商工会議所の役割)

当所は昭和 21 年の設立以来、地域の総合経済団体として、68.3%という組織率の高さを活かした巡回・窓口相談等を通して、地域企業の生の声を行政に届け、地域経済の活力向上に資する施策を立案・要望してきた。

また、経営革新等支援機関など各支援機関とのネットワークを活かし、事業所毎の課題解決を行うことで、地域経済の中心的な支援機関としての責務を果たし、ひいては地域経済活性化に資することが使命であると考えている。

4. 中長期的な小規模事業者の振興のあり方

(地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方)

上記までの地域の現状と課題、当所の役割を踏まえ、10 年後以降も地域経済の基盤を確立していくため、以下の「地域における小規模事業者の中長期的な振興のあり方」を策定し、実行していく。

①地域企業の減少に歯止めをかける。

- 1) 既存小規模事業者の持続的経営
- 2) 地域小規模事業者の新陳代謝を促す

②経営計画策定による企業価値の向上・付加価値製品商品の創出

- 1) 国・県・市などの経営計画承認や企業認定による企業価値向上
- 2) 地域資源や経営資源を活かし、経営革新(付加価値製品や商品を創出)を行い、持続的経営を実現

(小規模事業者支援の現状と今後の支援方針)

これまで当所では巡回訪問や窓口相談において、経営改善普及事業を中心に展開してきたが、その過程では、小規模事業者の中長期的な経営計画を十分把握できずに、小規模事業者が抱える喫緊の課題に対し、その場その場での解決法を提示する単発的に対応してきた為、継続的な支援が出来なかったということが課題である。

今後、当所では小規模事業者に対して以下の支援方針で臨むこととする。

(1) 小規模事業者の売上・利益を確保し、持続的な経営を支援していくため、従来の単発的・断片的な指導ではなく、地域の現状の把握⇒個社の経営分析・需要動向⇒事業計画作成へと継続的に支援する。また、定期的な事業計画のチェックを行い、発展した計画へとブラッシュアップを支援することで、経営革新計画承認企業やフロンティア企業認証などの企業価値を上げる支援を伴走型支援として行う。

(2) 更に、地域資源を活用した新たな事業展開や異業種連携による新たな販路開拓支援を行うことで小規模事業者、ひいては地域経済活性化の底上げを喚起する。

(3) こうした小規模事業者支援を行う上では、当所だけでは完結しない課題も多く、国・県・市、他の支援機関と連携した支援を行う。

5. 小規模事業者振興の目標

(小規模事業者振興の目標)

小規模事業者が置かれた現状とそれに基づく当所の振興の考え方を踏まえ、今後 5 年間で目指す小規模事業者振興(=経営発達支援計画)の目標を下記のとおり設定する。

①小規模事業者事業計画作成支援

事業計画作成には経営理念、自社の強み・弱みなど(SWOT 分析)自社を再認識することやターゲットとする年齢層や市場を明確にする必要があり、事業計画の必要性・重要性を認識してもらう啓蒙を行い、5 年後には年間 25 件の事業計画作成支援を行うことを目標とする。

②経営革新計画承認企業・フロンティア企業*の創出

事業計画の修正・ブラッシュアップを行い、新たな挑戦を行う上で、経営革新計画の策定・承認やフロンティア企業認証を支援し、小規模事業者の企業価値をあげることで、売上・利益の確保へとつなげる。5 年後には年間 5 件の承認企業創出を目標とする。

*フロンティア企業…栃木県内に事業所を有する製造業等を対象に卓越した技術や市場占有率が高い製品を保有するとともに、他の模範となる活動を実践している企業として知事が認証するもの。

③新規創業者の輩出・育成

平成 27 年 5 月に産業競争力強化法に基づく鹿沼市の創業支援事業計画が認定され、当所が創業支援事業者として、他の支援機関と連携し、特定創業支援事業を展開していくことから、創業者の輩出にも注力する。平成 24 年度～平成 26 年度(平均値)では年間約 30 件の創業相談を受けており、経営指導員を中心とした伴走支援を実施し、毎年度、約 10 件の創業者の輩出を行ってきた。今後も年間 10 件の創業者輩出を目標とする。

また、創業後 3 年以内の廃業率が 70%に上るデータ(商業界別冊「創業・起業百科事典」)もあることから、創業年数別に応じた創業者のアフターフォロー事業を実施し、課題抽出～解決への支援を行うことで、小規模事業者の持続的な事業継続を実現させる。

(目標達成に向けて)

小規模事業者を取り巻く環境が刻々と変化する中、持続的な経営を目指し、新たな事業展開を行う小規模事業者も多い。そうした中、地域経済動向・自社の内外部環境を踏まえた事業計画等の策定・販路開拓に至るまで、伴走支援の体制を構築する。

また、経営指導員等の資質向上を図るとともに関係機関との連携のもと、地域一体となった小規模事業者支援体制を構築する。

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 (2023 年 4 月 1 日～2028 年 3 月 31 日)

(2) 目標達成に向けた方針

①地域への裨益に関する目標

本経営支援発達計画の取り組みにより、鹿沼市内の小規模事業者が厳しい経済状況下においても、安定的な企業活動の維持・継続が図られるよう支援を行い、更に新製品開発や新サービス提供に取り組むことで市場創出・活性化を推進したい。経営指導員は、小規模事業者・鹿沼市とも連携することで、地域経済発展を裨益目標とし伴走支援に取り組むものとする。

②小規模事業者の自立的な経営力強化による事業継続を実現

中小企業、小規模事業者が昨今置かれている状況は、大企業によるサプライチェーンの見直し、事業環境に影響を与えるような様々な制度改正、世界的な脱炭素・カーボンニュートラルやデジタル・トランスフォーメーション (DX) への動き、急速に進む人口減少、自然災害の頻発や新型コロナウイルスの感染拡大など、経営環境が激変する中で、厳しい状況にある。

こうした経営環境が変化し、先を見通すことが困難な時代においては、しっかりと経営課題を見極め、進むべき道を描いていくことが必要であり、経営者に寄り添っての伴走支援体制を確立する。

③地場産業や地域資源の魅力を活かし、地域のにぎわいづくりを推進

地域特産品・サービスの開発・改善を支援し IT 技術を利用した提供方法の推進や展示会やアンテナショップを活用した販路開拓、また海外展開を見据えた販路拡大の支援等を通して、域外需要を呼び込める魅力あふれる地域づくりに貢献する。

④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組みへ繋げる

人口減少社会において地域経済の維持、持続的発展に取り組む上で、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。

I 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

地域経済動向を把握する為、現在、業種別 (8 部会) に任意で抽出した事業所 40 件を対象に巡回訪問による景況調査 (現在の景況、3 ヶ月先の景況予測、資金繰り、雇用状況、会議所へ期待する支援方法など) を実施している。

当所の景況調査票は内閣府が実施している「景気ウォッチャー調査」を参考に作成しており、特に個々の小規模事業者からの生の声 (コメント) を重視したものであるとしている。これにより他の同業種・同規模の小規模事業者と自身が感じていることの比較・共有ができ、また、当所としては、DI 値分析だけでなく、コメントによる小規模事業者の強み・弱みを浮き彫りにすることで、経営支援の基礎的資料としている。

令和 3 年度における景況調査数 480 件を基に、景況分析結果を会議所ニュース (半期ごと) で公表している。

また、日本商工会議所が全国ベースで毎月調査している LOBO 調査では現在 8 事業所 (大型百貨店、

製造業 2 社、運送業、地元資本スーパーなど)に対して調査を行い、日本商工会議所が集計した調査結果を所内にて回覧している。

*LOBO 調査…商工会議所早期景気観測(CCI-THE QUICK SURVEY SYSTEM OF LOCAL BUSINESS OUTLOOK)の略称。全国の中小企業約 3,000 社が参加する景況調査。業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、従業員(人手過不足)の 6 項目における「当月(同年前年比)」と「向こう 3 ヶ月の見通し」を回答選択式+自由記述で回答する調査で「肌で感じる景況感」の感覚調査としていることが特徴。回答結果は日本商工会議所が集計・公表している。

【課題】

- 1)現在の景況調査は各部会の担当者が中心となり事業者へのアンケート調査を実施しているが「景況⇒悪い・良い」程度の回答がほとんどであり具体的に「何に困っているのか?」といったヒアリングは実施できていない状況。
- 2)業種のかたより及びコメント収集力の弱さがみられる。
- 3)調査結果について、小規模事業者へ十分なフィードバックが行われていない。

(2) 目標

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
景況調査数(巡回)/件	480	480	480	480	480	480
コアとなる景況調査数(巡回)/件	未実施	192	192	192	192	192
LOBO 調査数/件	8	10	10	10	10	10
HP 掲載回数/回	12	12	12	12	12	12
会報掲載/回	2	2	2	2	2	2

*景況調査数(巡回)を職員 1 人あたり 60 件/年とし、R9 年度まで継続する。
コアとなる景況調査(巡回)は経営指導員 1 人あたり 24 件/年とし、R3 年度まで継続する。
職員数は中小企業相談所 8 名、経営指導員数は 5 名で算出。

(3) 事業内容

小規模事業者の経営指針、販売戦略、商品開発等の参考とする為、直接対話(ヒューマン・コミュニケーション)と ICT を活用した情報提供を実施する為、以下の事業を行う。
またビッグデータを基に LOBO 調査(全国版としての調査結果)と当所景況調査(鹿沼版の調査結果)を提供し、小規模事業者に対し、比較説明を行い更に地域内の小規模事業者への情報提供を強化する。

- 1)各担当者の一歩踏み込んだヒアリング能力の強化
- 2)業種のかたよりを改善する為、経営指導員の調査先について、コアとなる景況調査先を選定。
- 3)地域に特化した鹿沼版としての調査とする。
- 4)紙媒体・デジタル媒体による調査結果フィードバックの拡大。

(4) 調査結果の活用

調査結果を毎月、当所ホームページにて詳細版を掲載するとともに、毎月 1 回発行する当所会報にて概略版(四半期に 1 回)を継続して公表することで情報提供を強化する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

特に製造業の小規模事業者は、自社の強みを活かした製品開発を行ってはいないものの、顧客ニーズである需要動向調査を十分に行わないまま、製品開発に着手しているため、「作ったが、売れない。」といった状況が多くある。

当所においては、季節ごとの業種別需要動向を当所会報にて掲載して周知するほか、希望者の案件ごとに情報収集・分析を行い、情報提供を行ってきたのみであり、その大部分は小規模事業者持続化補助金をはじめとする、補助金採択を受けるための事業計画で活用するなどの支援に終始してきた。

【課題】

地域経済動向調査、経営状況分析、需要動向調査を踏まえ、事業計画策定や経営革新計画策定及び事業計画策定後のPDCAを行う過程において、小規模事業者個社への商品・製品の需要動向は市場ニーズや販路開拓先を選定・修正する上で非常に重要な項目となる。

自社の顧客や取引先などから大まかな需要動向については感覚的に把握しているものの、需要動向調査の重要性(SWOT分析の外部環境である機会・脅威)や情報収集、分析方法を理解している小規模事業者は少なく、また理解していても経営資源の少なさなどから、小規模事業者自らが刻々と変化する市場ニーズなどを常に把握することは困難であり、需要動向調査の重要性を啓蒙し、需要動向調査や情報収集・分析結果を小規模事業者個社にフィードバックすることが課題となる。

(2) 目標

【需要動向調査分析基準】

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析数(件)	未実施	45	49	54	60	62
フォローアップ数(件)	28	65	82	82	82	82

【需要動向調査分析数】

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
需要動向調査分析結果フィードバック事業者数(件)*	11	57	67	71	75	76

*経営分析数の7割+フォローアップ事業所のうち計画修正の為の需要動向調査フィードバック4割を目標とする。

●「2. 経営状況の分析に関すること」から「5. 需要動向調査に関すること」のまとめ

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析数(件) 鹿沼市、当所(創業支援事業者)、栗野商工会、足利銀行・鹿沼相互信用金庫・筑波銀行・栃木銀行、栃木県信用保証協会組織、また(公財)栃木県産業振興センター及び日本政策金融公庫宇都宮支店	未実施	45	49	54	60	62
需要動向調査分析結果フィードバック事業者数(件)	11	57	67	71	75	76
各種事業計画策定数(件)	24	41	41	41	41	41
フォローアップ件数(件)	28	65	82	82	82	82

*需要動向調査には、フォローアップ時のフィードバック件数を含めている。

＊経営分析数には理解度が上級に至るまでに実施した分析数を含めているので、分析数が増加しても事業計画策定数は増加していない。

＊フォローアップを確実に行う為、フォローアップ件数は事業計画策定の当年度及び前年度の合計としている。

・調査対象商品、かぬまシウマイでまちおこし事業で、市内各社が取り組む「冷凍シウマイ」など。

（３）事業内容

巡回訪問・窓口相談やセミナーを通し、経営分析に関するセミナーの中で、SWOT 分析をはじめとする需要動向調査の重要性を説く内容を実施し、需要動向調査の重要性を啓蒙する。

これまで、業種別動向調査の結果を会報にて周知していたが、支援を行う小規模事業者の商品や製品を調査対象とし、消費者ニーズ・商圈・市場規模・競合状況(以上必須調査項目)を調査項目とした調査・分析を行い、分析結果を当該小規模事業者へフィードバックする。

◆個社の商品・製品に対応した需要動向調査結果フィードバック

事業計画を作成する事業者や事業計画・経営革新計画の修正を行う事業者に対し、商品・製品等の特性や強みを十分に把握した上で、目指すターゲットや市場ニーズがマッチしているかの判断指針とする為、小規模事業者を担当する経営指導員が分析した結果をもとに、当該小規模事業者へフィードバックする。

調査分析する手段としては、主に以下のものを想定する。

- 1) 消費者ニーズ=日経テレコン POS EYES、TV、雑誌
- 2) 商圈=鹿沼市「町別・男女別人口推移」
- 3) 市場規模=日経ビジネス、日経 MJ、日刊工業新聞、日刊建設新聞などの経済新聞や業界新聞
- 4) 競合状況=タウンページ、日経テレコン、上記経済新聞、業界新聞

尚、上記手段で情報が不足する際は、総務省統計局データや栃木県などの官公庁統計や日本政策金融公庫総合研究所レポートなどで補完し、分析する。

５．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】

小規模事業者は小回りのきく経営や自社の強みを活かし付加価値をつけた商品・製品等の提供が必要であるが、当地区の小規模事業者の多くは SWOT 分析など自社の経営分析を行い、自社の強み・弱みを把握している事業者は極めて少ない状況である。

当所においてもこれまで、金融相談のうち、マル経申込者には、収益性(売上利益率、資産回転率等)、安全性(流動比率、固定比率、自己資本比率等)、回転率・回転期間(売掛金、棚卸資産、買掛金等)、利益率(売上総利益率、営業利益率、経常利益率)、損益分岐点分析(変動費率、固定費、損益分岐点売上高)を示した財務分析シートを基に、当該小規模事業者に必要なと思われる上記項目を選定した上で分析し、調査時の資料として活用するとともに事業者へフィードバックすることで、経営の現状を再認識してもらい、今後の事業展開への参考としていただいていた。

しかし、巡回訪問・窓口相談を含めた当所における金融相談は全体の経営相談のうち、4%に過ぎなかった。

【課題】

マル経融資をはじめとする資金需要に対応するという小規模事業者の目先の課題解決だけにとらわれ、事業者の現状の経営分析に基づいた中長期的な事業計画への支援まで至らなかった。

また、その経営分析については、マル経融資申込者への財務分析を主としたもので、分析項目の語句の意味を理解している、していないに関わらず、財務分析シートの結果を事業者提供・説明するだけの自己満足的な支援となっていた。

まず、財務分析にとどまらず、SWOT 分析など経営分析の重要性を広く啓蒙し、経営分析に取り組む事業者の掘り起しを行う必要がある。

（２）目標

【経営分析事業所掘り起し基準】

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
景況調査数(巡回・窓口)/件	1, 251	1, 440	1, 440	1, 440	1, 440	1, 440
巡回指導・窓口相談/件	317	348	383	421	463	475

【経営分析数】

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
経営分析数(件)	未実施	45	49	54	60	62
セミナー参加者数(件)	未実施	36	39	43	48	49

（３）事業内容

①階層別経営分析セミナーの実施(新規事業)

当所における基本的な経営分析は「SWOT 分析シート」と「財務分析シート」によるものとし、必要に応じて、キャッシュフロー計算書を活用したキャッシュフロー分析や顧客構成などの分析を行う。自社の強み・弱みを把握している小規模事業者が少ないことから、SWOT 分析をはじめとする経営分析の必要性・重要性を認識させるセミナーを開催することで、事業者への気づきを促し、経営分析を行う手法を習得できるようなセミナーとする。

また、小規模事業者により経営分析に関する知識等に違いがあることから、小規模事業者の規模や経営分析の必要性の認知度等を加味し、初級編・中級編・上級編*など小規模事業者に合った階層別のセミナーとする。

巡回訪問・窓口相談で対応した事業者へセミナー参加の誘導を行うが、その際には、小規模事業者の経営分析に対する認知度・理解度を十分に把握した上で誘導を行う。

*初級編…SWOT 分析・自己資本比率・売上総利益率・経常利益率など用語の意味の理解がなく、経営分析の必要性の理解が不十分である事業所を想定。

中級編…SWOT 分析・自己資本比率・売上総利益率・経常利益率など用語の意味の理解があり、経営分析の必要性の理解が不十分である事業所を想定。

上級編…SWOT 分析・自己資本比率・売上総利益率・経常利益率など用語の意味の理解があり、経営分析の必要性の理解も十分であるが、分析方法や分析結果の活用が知識が不十分である事業所を想定。

②経営分析理解度アップへの伴走支援(新規事業)

「経営分析は重要」という意識を継続させる為、

1)巡回訪問・窓口相談で対応した事業者 ⇒経営分析セミナーへの誘導

2)経営分析に関するセミナー参加者 ⇒分析した結果をもとに3ヶ月に1度の継続的な事業者への接触を行い、直近の経営状況を把握するとともに①で示した1つ上の階層へのステップアップを促す指導を行う。

を行う。

（４）分析結果の活用

経営分析結果を事業者へフィードバックする際に経営指導員のみだと十分なアドバイスが出来ない場合は、従前から連携している(一社)栃木県中小企業診断士会への助言を求め、適切な指導を行う。

これらをマル経申込者だけでなく、巡回訪問・窓口相談での小規模事業者へも拡大して実施することで、自社の財務状況や強み・弱みを把握し、経営指針・販売戦略・販路開拓等、事業計画策定へ展開させる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当所では事業計画作成の重要性を啓蒙する為、①事業計画作成セミナー、②経営革新計画作成セミナー、③創業計画作成支援(地域創業促進支援事業/かぬま創業スクール)など事業計画策定に係る事業を開催し、参加者1名に経営指導員1名を配置し(創業希望者で場合によって記帳指導職員等を追加で配置)、専門性の高い課題や当所だけで解決ができない課題については、担当経営指導員が同席のもと、中小企業診断士による定例専門相談会を開催し、課題解決へと導くような場の提供を行うなど小規模事業者等に寄り添った伴走型支援を行ってきた。

【課題】

これらのセミナーやスクールに参加した小規模事業者は、補助金獲得や経営革新計画の承認、創業を目的とした事業者であり、本来の事業計画の重要性を認識している事業者は少ない状況にある(中には、補助金獲得の為の事業計画策定により自社の強み・弱みが把握でき、事業計画の重要性を認識するきっかけとなった小規模事業者もいるが、その数は少ない)。

(2) 支援に関する考え方

支援の有り方として単発な目先の支援でなく、「1. 地域経済動向」、「2. 経営状況の分析」、「5. 需要動向」を踏まえた事業計画作成が必要であることを十分に伝えた上での支援を進めて行くことが肝心である。

また、補助金申請などオンライン化が進む上でG Biz IDの取得やコロナ禍での給付金申請などパソコンやスマートフォンといった端末が必要になっているものの、これらの環境が整っていない事業所が依然として多いことが浮き彫りになった。また所有していても「操作ができない」という経営者も多く、これらの端末の操作方法や代理申請といった本来の指導業務以外の作業が増えているのも事実でありDXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等の取組を推進していくための支援が必要である。

支援対象としては、全ての事業者が対象となるが、自ら事業計画を作るという各社の想いを大切にしたいうえで、個々の計画内を丁寧にフォローしたい。ある程度、体制を整えたうえで自立できるような仕組みづくりを行う。

コロナ禍の状況で、企業を取り巻く経営環境は日々流動的な状況にある。担当経営指導員との協議も踏まえたうえで、専門家の意見も参考にし効率的な事業展開を実施します。

(3) 目標

【セミナー等の支援実施】

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
事業計画作成セミナー	0	2	2	2	2	2
かぬま創業塾	1	1	1	1	1	1
補助金申請支援	110	120	130	140	150	160
IT導入サポート	0	12	24	36	48	60
DXセミナー	1	2	2	2	2	2

【計画策定支援数】

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
------	----	-------	-------	-------	-------	-------

事業計画作成支援件数	10	25	25	25	25	25
経営革新計画策定支援件数	4	5	5	5	5	5
創業計画作成支援件数	10	10	10	10	10	10
各種補助金申請相談・案内件数	80	100	100	100	100	100

（３）事業内容

従来実施してきた事業計画作成支援は、「補助金採択」の為の事業計画作成、「経営革新計画承認」の為の事業計画策定、「創業融資や補助金」を目的とした創業計画作成などいずれも単発的な支援になっていたことから、前述した 1. 地域経済動向調査及び 2. 経営分析、5. 需要動向調査を踏まえた上で、補助金申請の有無などに関わらず、事業計画作成の重要性を啓蒙するセミナー等を毎年定期的に継続して開催することで、小規模事業者の意識改革を行い、事業計画作成へと誘導し、支援を行っていく。また、IT 関連のセミナーもいくつか企画したものの全く参加者が集まらず中止となったケースも多々あった為、IT リテラシーの低い事業者にはこれまで通り地道に導入から操作方法まで丁寧に指導して行く必要がある。

①事業計画作成セミナー・経営革新計画策定セミナーの開催(既存事業改善)

当所では補助金申請や経営革新計画策定において専門知識や多くのノウハウを持ち合わせている経営指導員が在籍している為、経営指導員が講師となり、小規模事業者の持続的な経営の発展に必要な経営方針・販売戦略などをより現実的なものとする為、1. 地域経済動向調査及び 2. 経営分析、5. 需要動向調査の結果を踏まえた事業計画作成セミナー(年 1 回開催)、経営革新計画策定セミナーを継続して実施していくことで、事業計画作成及び経営革新計画作成支援を行う。

事業計画作成セミナーについては、小規模事業者持続化補助金等の補助金採択の為のものではなく、事業を継続していく上で重要であるという内容を重視したものとし、計画作成まで経営指導員を中心に小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行う。

②創業計画作成支援(既存事業改善)

創業に関する基礎知識の習得～創業計画作成までの集団研修「かぬま創業塾」を開催する。参加した創業希望者 1 名につき、担当経営指導員を 1 名配置し(記帳指導職員等を追加で配置)、創業計画作成・創業まで創業希望者に寄り添った支援を行う。

行う。

③各種補助金申請に伴う事業計画策定、申請支援

経営指導員が中心となり補助金申請に伴う計画書作成から事業実施期間中における進捗管理～実績報告作成、更に事業終了後の効果検証まで伴走支援体制で実施する。

④IT 専門業者との連携による IT 端末等導入・操作支援

電子帳簿保存法導入など今後パソコンなど必要不可欠となるが、当地域においてパソコンをはじめ電子端末を導入している事業者は他地域と比べ低い(記帳・決算代行者の 40%以上は未導入)為、この課題を解決すべく IT 事業者と連携し導入セミナーや巡回訪問によるサポートを実施する。

⑤DX 関連セミナーの開催

DX に関する意識の醸成や 基礎知識 を習得するため、③における延長支援を含め実際に DX に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取組を推進していくために、下記セミナーを定例的に開催する。

- ・DX とは
- ・最新 SNS 活用法
- ・IT 導入補助金の活用

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】

策定した事業計画や経営革新計画について、事業者自らが進捗を管理し、計画の予測値と実績値を把握し、原因究明⇒計画修正を行うこと（PDCA）は知識・手法が不十分なことなどから困難な状況である。

【課題】

これまで当所においても事業計画や経営革新計画、創業計画作成を重視した支援を行ってきたのみで、事後チェックなどのフォローアップが十分に行われていなかったことから、課題抽出⇒原因究明⇒計画修正に至る過程が遅れ、課題が蓄積された状況に陥った状況で事業者からの相談を受けることとなっている。

こうした状況から経営指導員だけでは解決策提示のできない案件については、栃木県中小企業診断士会による定例相談会や栃木県よろず支援拠点などの専門家への助言を求め、販売方法や今後の方針への修正を行ってきた。

(2) 支援に対する考え方

経営者自身の成長発展を支援すべく計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。そのためにも事業計画を支援した全ての事業者を対象に事業進捗管理から事業終了後の新たな展開まで事業者のレベルに応じ伴走支援体制でフォローアップを行う。

(3) 目標

【フォローアップ基準】計画策定支援数

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
事業計画策定数(件)	10	25	25	25	25	25
経営革新計画策定数(件)	4	5	5	5	5	5
創業計画策定数(件)	10	10	10	10	10	10
補助金申請書作成(件)	80	100	100	100	100	100
合 計	104	140	140	140	140	140

(4) 事業内容

事業計画・創業計画・経営革新計画などの計画策定後については、計画の進捗状況の確認及び現状の経営状況を把握し、②早期の課題発掘・解決策の立案を小規模事業者とともに行うべく、フォロー頻度を定めた、巡回訪問等によるアフターフォローを行う。

①事業計画・経営革新計画・創業計画の定期的なフォローアップ

各計画策定後については、最低3ヶ月に1回、継続チェックを実施し、計画の進捗状況の確認・経営状況の確認を行い、課題や改善策について、小規模事業者とともに考え、それぞれの課題に応じた解決策を提示するなど小規模事業者に寄り添った伴走支援を強化する。また、経営指導員だけでは解決できない案件については、中小企業診断士の定例専門相談会や栃木県よろず支援拠点との連携によりサテライト相談会を実施し、解決策の提示を行う。緊急を要する課題については、随時専門家に助言を求め、解決法を提示できる仕組みを継続する。

②創業フォローアップ研修の実施

定期的なフォローアップを行うと同時に創業者自らが本質的な課題を抽出する力を身に付け、課題解決への手法を学ぶ創業フォローアップ研修を年2回実施する。また日常から創業者同士が悩みを話せるようなネットワークの構築を行うとともに資金調達などの金融支援、新製品・新商品開発支援、販路開拓支援など創業者の課題に応じた課題解決とともに考え、具体的な改善策を提案していく。

③補助事業実施者へのフォローアップ

補助事業に取り組むことで新商品開発や新たな販路開拓等を目指すこととなるが、計画通り（またはそれ以上の発展）を目標に伴走支援体制で事業終了後も収支状況・財務状況・計画達成状況などを定期的（概ね2～3カ月ごと）にチェックすることで、改善点などの提案や解決策をともに考える。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業 に関する事

（1）現状と課題

【現状】

これまで経営発達支援事業の一環として首都圏で開催される展示会共同出展やアンテナショップ活用事業を展開してきた。展示会への出展希望者も増加傾向にあり、また展示会で新たな顧客開拓に繋がる事業者も多い中、「商談すらなかった」「ブースへの来場者が少なかった」という事業者も一法で見受けられた。展示会出展の趣旨として、元々は共同出展でノウハウや経験を積み、個社出展への展開を目的とし、販路開拓を狙ったものであったが、一部の事業者にとっては「展示会に出ても売上に繋がらない」というイメージを抱かせてしまったのも事実である。

【課題】

ここ数年コロナ感染線拡大の影響もあり「リアル展示会」事体の開催も少なく展示会出展への支援は薄くなっていたが、全国的に見るとコロナ禍において「オンライン展示会」や「リモート展示会」といった新たな戦略が取り入れられていたが、前述のように当地域ではIT化の遅れ（取組たがらない）から、オンラインでの商談需要は皆無であった。（実際コロナ禍中に当所では約2700の会員事業所向けに無料でリモート・オンライン会議導入支援を行ったが希望者は1件もなかった。）

オンラインでの展示会を拒む理由として「実際に本物を見ないと契約出来ない」という取引先からの声から踏み出せずにいるといった声が多く、リアル開催での展示会出展支援は今後必要なものとなっている。合わせてECサイトによるオンラインでの販売やSNS活用による販促手段など、その有効性を認識頂き導入を進めて行く必要がある。

（2）支援に対する考え方

新規客の開拓には実際にその製品を「見て、触れて、操作して（食べて）」といったリアルなシチュエーションは欠かせない。その為にもリアル開催での展示会出展への支援は今後必要となる。特に首都圏で開催される既存の展示会への出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

既存顧客に対してはオンラインやSNSを通じての製品紹介や案内はある程度可能と思われる為、データに基づく顧客管理や販売そくしん、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

また海外への販路開拓を支援する為、関係機関と連携し海外市場調査や実際に展示会への出展サポートも行って行く。

（3）目標

【販路開拓支援】

事業内容	現状	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
展示交流会出展（件数）	未実施	9	9	9	9	9
<1社あたり契約目標>（件）	-	2	2	3	3	3
アンテナショップ出店（件数）	12	12	13	14	15	16
<1社あたり売上目標>（万円）	15	15	22	25	28	30

HP・ECサイト構築（件数）	4	6	6	10	10	12
<1社あたり売上増加目標>（%）	未集計	5	10	10	10	10
SNS活用支援（件数）	未実施	6	12	16	20	24
<1社あたり新規フォロワー数>（件）	-	500	1000	1000	2000	2000

（４）事業内容

①展示会出展事業

都市部で開催される展示会において当所が各展示会ごとに3コマ程度借り上げ、事業計画策定や補助金申請において支援を行った事業所を中心に出店希望者を募り新規客開拓、販路開拓に向けての支援を行う。テーマ性を持たせた展示会として、2020年から横浜崎陽軒と連携して進める「かぬまシウマイでまちおこし」による展示会出展を2021年から実施しており、毎回10社程度の新製品を取りまとめ販路開拓を行っている。

<出店を計画している展示会・即売会など>

展示会名	対象者	開催地
ギフトショー（ホテルストラショー）	食品、家具、グッズ等製造業者	ビッグサイト
FOOD STYLE	食品、グッズ製造業者	マリンメッセ福岡
国際ガーデンEXPO	園芸関連業者	幕張メッセ
機械要素展	製造業者	幕張メッセ

*海外市場展開の需要動向により既に出店実績のある「中国輸出商品交易会（杭州）」「ギフショナリー台北（台湾）」「NY NOW（USA）」への出展も計画

②アンテナショップ活用

姉妹都市である台東区のアンテナショップを1週間借り上げ、農業者や飲食店、食品製造業者を中心とした展示即売会を開催し、個々の売上アップと地域の特産品等のPRを目的とする。開催は夏（8月）と冬（2月）の2回。

③ ホームページ・EC サイト構築支援

オンラインショップの構築から、商品構成、ページ構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家等と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

④ SNS活用促進

商品・サービスの認知拡大やブランディングなどに対して、SNSが効果を発揮する機会は多く、企業にとってSNS活用は欠かせないものとなりつつあるが、当所管内でこれらのSNSを有効活用している小規模事業者は低く、またその有効性についても認知度は低い状況である。これらの課題に対し当所でも3年前から「SNS活用」を謳ったセミナーを開催しているが参加希望者は毎回1～2名と低く、またコロナ禍中でオンラインでの配信サービスを展開するも受講率はほぼ0%という状況であった。そこでSNS等の促進においてはIT業者との連携により個別支援という形で実施をして行く。

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】

当所では事業進捗並びに予算執行状況についてのヒアリングを年3回（年度当初、上半期終了時、下半期）実施している。当所事業計画にある基本方針、重点活動テーマ、アクションプランに沿った事業を専務理事、事務局長、事務局次長、中小企業相談所長、総務課長、指導課長、経営支援課長の6名で検討、精査している。

年度当初は事業内容及び事業スケジュール等の精査を行い、上半期終了時は事業の進捗状況及び今後の予定に基づいた改善点などの精査、下半期には事業評価に基づいた事業継続の判断、職員からの新規事業提案の精査を行っている。

また5年後とに中期経営計画を策定しており、その中でも小規模事業者支援は計画の根幹をなすものとして位置付けている。

【課題】

これまで内部役職員による評価の為、十分な客観的評価となっていたかという点及び評価した結果について、公表はしていなかったという点が課題といえる。そこで外部有識者を活用しての評価委員会の設置し、事業成果に基づく評価・検証を行ったが、その評価結果を受けての公表等は行っていなかった。

(2) 事業内容

本計画に記載した事業実施状況及び成果について、毎年度、評価・検証を行う。

① 鹿沼市、(一社)栃木県中小企業診断士会、栃木県よろず支援拠点コーディネーターにより評価委員会を組織し、評価においては各実施事業や項目を細分化し1～5までの定量的な5段階評価を実施することで事業実施状況・成果の評価・見直し案の提示をいただく。

② 成果の評価等を受け、当所内(専務理事、事務局長、事務局次長、中小企業相談所長、総務課長、指導課長、経営支援課長)で見直し案を作成する。

③ 成果の評価及び当所内で作成した見直し案については当所ホームページで公表し、意見聴取する場として活用する。

④ ③での意見聴取を基にブラッシュアップした見直し案を当所常設5委員会(総務、ものづくり、まちづくり、ひとづくり、政策)へ報告後、評価委員会へ通知するとともに正副会頭会議にて承認を受ける。

⑤ 事業成果・評価・承認を受けた見直し結果は、当所常議員会で報告するとともに当所HPや会報、当所1F相談スペースに常時設置することで、小規模事業者が常に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】

小規模事業者が事業計画や経営革新計画等に基づき、持続的な経営をしていく中で、支援を行う経営指導員等の支援力によって大きな差が出ることが多く、経営指導員等の支援力にバラツキがあることが課題となっている。

従来、経営に関する知識や情報収集力は元より経営分析・需要分析・販路開拓支援など特定分野の知識等が不足していた為、十分な前捌きもできないまま、中小企業診断士をはじめとする専門家に頼るケースが多くあった。

経営指導員等の支援能力向上の為、これまでは経営指導員を中心とし、経営改善普及事業を行う際に必要な基礎研修・専門研修などの外部研修に参加し、また、研修で習得した支援ノウハウ等を職員会議や中小企業相談所会議で報告することで、研修に参加していない経営指導員等との情報共有化を図ってきた。

【課題】

研修に参加する経営指導員等が自身の指導レベルや支援ノウハウ、支援分野の強み・弱みを認識しないまま参加し、また、業務担当者であるからという理由で研修に参加させていた為、不足している支援能力を向上させるものとなっていなかったことも課題といえ、経営指導員等の支援能力を分析した上で支援能力の向上を計画的に進める必要がある。

またコロナ禍においてリモート会議や研修の機会が増えたものの職員のパソコン操作や受信環境の不備により円滑な進行が出来なかったことも多かった。

（２）事業内容

①外部研修会等への積極的参加

経営指導員等一人一人の支援力の底上げ及びバラツキを極力解消する為、経営指導員等の支援スキルに対する強み・弱みを把握した上で、それぞれの経営指導員等に合った支援力を向上させる研修に参加させる。支援ノウハウの豊富な経営指導員等については、強みを更に伸ばす研修とする。

手法として日本商工会議所や中小企業基盤整備機構、栃木県商工会議所連合会などが主催する研修会には、経営指導員、一般職員に関わらず、積極的に参加し、小規模事業者の支援ノウハウの習得や全国の支援機関とのネットワーク構築に努める。中小企業相談所職員については、創業、経営革新、販路拡大などの支援ノウハウ習得のほか、グループ討議や意見交換により参加した職員が自身の指導レベルを実感し、支援ノウハウや知識の強み・弱みを認識することも目的とする。

また喫緊の課題である地域の事業者のD X 推進への対応にあたっては、「IT ツールや電子商取引」「EC サイト構築や SNS 活用」などD X 推進 取組に係る相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加する

②熟練指導員からの支援実務取得

小規模事業者への支援経験の少ない経営指導員等については、支援ノウハウが豊富な経営指導員や専門家派遣に同席することで、研修で習得した内容や座学だけでは習得しづらいヒアリングスキルや説明能力などが実際の指導現場では、どのように活用されているかを体験する。

さらに、小規模事業者の支援状況だけでなく、今まで経営指導員等個人に蓄積させていた支援ノウハウや成功事例を組織として蓄積し、共有する仕組みを構築することで、組織の財産として保有していく体制を整える。

③支援実績データベース化

所内の情報共有化として、単に接触状況を入力するだけでなく、経営支援内容(支援内容や活用した支援ツール・今後の課題など)を入力し蓄積する。支援を行う際に過去どのような支援を行い、今後どのような支援が必要かを明確にする。

蓄積した情報は、小規模事業者ごと・支援した職員ごとなどの検索が可能で、全職員が必要な時に情報を閲覧できるものであり、職員の異動や退職があった場合でも継続的な対応ができるよう支援情報共有の再構築を行う。

1 1. 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】

産業競争力強化法に基づき、鹿沼市が認定を受けた創業支援事業計画により「かぬま創業支援ネットワーク」が組織された。

鹿沼市、当所(創業支援事業者)、栗野商工会、足利銀行・鹿沼相互信用金庫・筑波銀行・栃木銀行、栃木県信用保証協会を組織、また(公財)栃木県産業振興センター及び日本政策金融公庫宇都宮支店と連携し創業者への支援を実施している。

また、令和２年には地元金融機関(鹿沼相互信用金庫)と包括連携協定を締結し小規模事業者の課題解決に向けて様々な角度から支援を行っている他、全国的な課題となっている事業承継においては栃木県事業引継ぎセンターと連携し管内事業所(65歳以上の経営者)へ訪問し後継ぎ問題やM&A等の支援を行っている。

【課題】

今後はネットワークを構成する支援機関が強みや支援ノウハウを共有することで、地域として創業者を輩出・育成していく必要がある。また、現在事業引継ぎ支援センターと同行し小規模事業者への訪問を行っているが、アンケートや事業承継プランの作成のみに留まっているのが現状であり、具体的な課題解決となるとセンターは介入できず商工会議所単独で指導員が対応している状況である。更に

M&A や企業買収等の情報に関して支援センター側の情報は公開されず相談現場でのタイムリーな情報提供ができないのが課題となっている。

（２）事業内容

① 鹿沼市「かぬま創業支援ネットワーク会議」（年２回）

各構成機関が創業相談窓口等で生じた疑問点や対応方法などを年２回の会議時に持ち寄り、ネットワーク全体で対応方法を検討・共有化し、窓口相談等での Q&A を作成することで、相談者に対して一貫性のある対応を行う。

併せて、各支援機関での支援事例を現場レベルの視点で紹介するとともに支援事例集を作成することで、支援ノウハウの共有化を図る。

また、本ネットワークを通じて創業支援を受けた相談者（や創業者）にアンケートを実施し、結果をネットワークにフィードバックすることで、今後の創業支援を行う指針とする。

② 鹿沼相互信用金庫「包括連携協定に基づく事業者支援会議」（年２回）

鹿沼相互信用機関と包括連携協定のもと現在事業者支援として事業者の販路拡大を目的とした「ビジネスマッチング支援」「共同展示会出店支援」事業継続を目的とした「事業承継相談」に留まっている状況である為、今後は「事業計画作成」「補助金申請」「後継者育成」等にもテーマを絞ったセミナーや個別相談会なども連携して行う。

③ 栃木県事業引継ぎセンター「情報共有、連携支援会議」（年１回）

事業引継ぎセンター、商工会議所双方の支援状況を共有し連携して事業者の課題に対し最後まで対応できる仕組みを整えている。その為には計画的ではなく、その都度、課題解決に取り組む体制で商工会議所指導員、事業引継ぎ支援センターアドバイザーと不定期に情報交換を行い特に M&A などスピーディーに対応しなければならない案件に対しては「課題抽出⇒現場での相談」は即日実施できる体制を整備する。

１２．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】

栃木県は魅力度ランキングも低く、こと鹿沼市は認知度も低い都市となっている。しかし豊富な地域資源にも恵まれており、これらを活用しての商品開発や販路拡大にも積極的に取り組んでいる。

＜最近の支援事例＞

① 全国展開プロジェクト事業による支援

H30 年鹿沼市と那須烏山市の「ユネスコ無形文化遺産登録」を記念し、両市の地域資源を活かした商品開発（観光ルート開発、日本酒・菓子・工芸品開発）を支援。

② さつき盆栽海外展開

R1 年、地場産業である「さつき盆栽」の海外市場開拓の為、ジャパンプランド事業により地元さつき生産者、園芸業者向けに調査事業を展開。その結果「さつき盆栽」のアメリカ市場展開に向け支援を継続している。

③ R2 年から通年で様々な取り組みを実施している。シウマイの崎陽軒創設者（野並茂吉氏）の生誕の地として同社・東京藝術大学等と連携し「かぬまシウマイの街」としてまちおこしを進めている。令和３年に JR 鹿沼駅前にシウマイ像を設置し、展示会出展、新商品開発、JR・東武鉄道と連携した情報発信、東武新鹿沼駅に冷凍自販機を設置したテストマーケティング事業、宇都宮鹿沼間の主要路線バスを活用した「シウマイ餃子ライン」等も実施している。食品製造業者、飲食店、製造業者も巻き込んでのまちおこし事業として、TV の特番やメディア等でも数多く取り上げられ地域の新たな特産品創出や観光事業にも貢献。

* その他「鹿沼市初の酒蔵プロジェクト R3～」 「園芸業者・菓子製造業者連携による新商品開発 R2

～」「木工・金属・園芸業者連携による海外向けライフスタイル開発 R2～」など複数の事業者連携による取組も多数支援を行っている。

【課題】

商品開発において課題となるのが販路開拓である。特にコロナ禍では展示会出店やアンテナショップなど商品を PR できる場も少なく思い切った販促支援が出来ていない状況であった。更に事業者側も DX 推進には消極的でありオンライン販売や電子決済の導入も他地域と比べ遅れをとっている。また鹿沼市は県内でも収穫量、品質とも豊富な農産物資源に恵まれた地域であり、最近では世代交代や新規就農による若者の農業従事者も目立ち、これまでの生産～流通形態にとらわれない新たな販売方法や生産方式の導入により農業経営自体も変革期を迎えている。実際にこの 1 年で農業者の新規入会は 10 件に上り農業者に対しての支援も一層強めて行かなければならない。

(2) 事業内容

新たな商品開発や新事業展開への可能性を探り、地域経済の活性化を図る為、生産者と既存小規模事業者を対象とした農商工連携セミナーを年 1 回開催し、現状分析⇒課題抽出⇒商品開発などの戦略の重要性、マーケティングを意識した商品開発手法を習得するワークショップ型セミナーとする。基本講座により上記戦略の立て方を座学で学んだ後、生産者と既存小規模事業者を混合したグループをつくり、ワークショップ形式により商品企画シート作成を行う。グループ作成時には事前にヒアリングした「現在困っていること」や「希望する連携業種」「事業化したい内容」などをもとにマッチング可能なグループ構成とする。上記セミナーは限られた時間での実施となる為、提出された商品企画シートをもとに、栃木県よろず支援拠点・上都賀農業振興事務所と連携し、ヒアリング・精査を行い、地域経済動向・経営分析・需要動向調査を十分意識したブラッシュアップを行う。セミナーの成果としては、年間 1 組のマッチング及び着手後 1 年後の商品開発を目指す。また、売上・利益確保の為、6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事に記載した、営業強化力セミナーを経て、展示会や商談会への出展を推進し、販路開拓支援を行う。

(別表2)

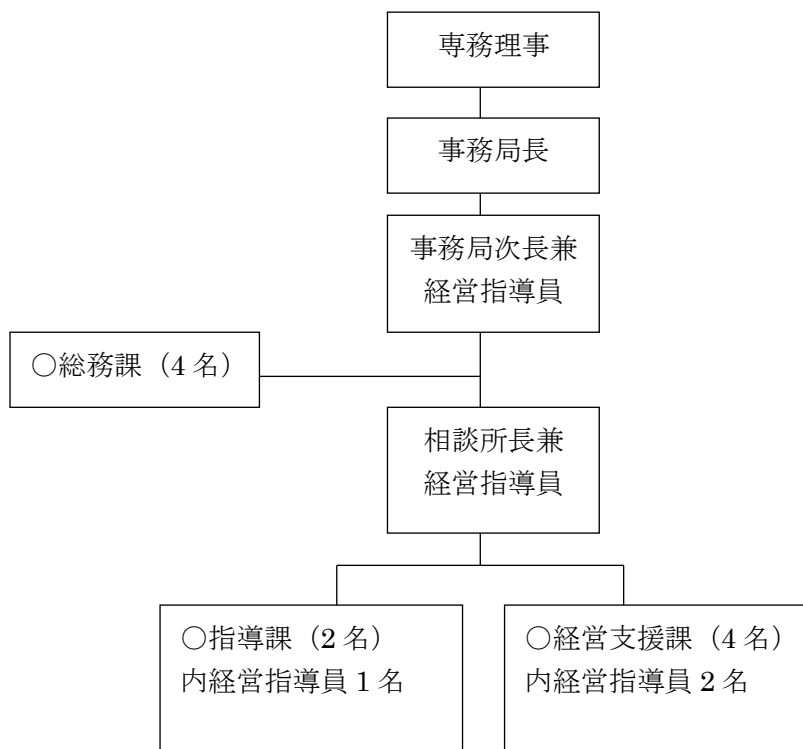
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(2022年11月現在)

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

◆鹿沼商工会議所組織図



◆職員数

区分	事務局長	一般職員	経営指導員	経営支援員	記帳指導 職員	臨時 職員	計
男	1	1	4	2	2	0	10
女	0	1	1	2	0	3	7
計	1	2	5	4	2	3	17

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

篠原正純 栃木県鹿沼市睦町 287-16 鹿沼商工会議所内
TEL : 0289-65-1111 Mail : m_shinohara@kanumacci.org

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

小規模事業者への地域動向調査～経営分析～需要動向調査～事業計画策定～販路開拓などの支援は中小企業相談所を中心とし、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行う。

当所では R2 年より「稼ぐ力支援事業」と題し「事業者の課題抽出から解決」まで徹底して個社支援を行い事業再構築や売上アップまで確実に結びつける支援を行っている。「個社企業の発展あってこそ地域経済の活性化」を方針に今後もこの事業は継続し、支援を請け負った事業所には最低毎月 1 回以上アプローチ、また指導員同士企業情報を共有し事業所の経営力向上を確実なものとして行く。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

鹿沼商工会議所

所在地：〒322-0031 栃木県鹿沼市睦町 287-16

電 話：0289-65-1111 FAX：0289-65-1114

URL：https://www.kanumacci.org/ Eメール：info@kanumacci.org

②関係市町村

鹿沼市

所在地：〒322-8601 栃木県鹿沼市今宮町 1688-1

電 話：0289-64-2111

URL：https://www.city.kanuma.tochigi.jp/

(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
必要な資金の額					
【業相談所会計】	5,430	5,430	5,430	5,430	5,430
事業費	5,430	5,430	5,430	5,430	5,430
【一般会計】	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250
商工業振興対策費	700	700	700	700	700
展示会出展推進支援事業費	800	800	800	800	800
創業支援・事業承継支援強化費	500	500	500	500	500
DX 推進事業	250	250	250	250	250

(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・事業収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
特に無し	
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	