

経営発達支援計画の概要

実施者名	小山商工会議所（法人番号４０６０００５００４９１２） 小山市（地方公共団体コード ０９２０８８）
実施期間	令和３年４月１日～令和８年３月３１日
目標	経営発達支援計画の目標 １．顧客ニーズに沿った新商品開発やサービス開発を支援し、小規模事業者の付加価値向上を図る。 ２．事業計画策定を支援し経営基盤の質的向上や、事業の持続化に繋がる競争力強化、並びに売上・利益増加を目指す。 ３．地域内外の事業者間交流や取引を促進し、小規模事業者の販路開拓及び新規顧客獲得を目指す。 ４．小規模事業者の直面する生産性向上や、廃業・事業承継等の課題解決を図り、小規模事業者の減少に歯止めをかける。
事業内容	Ⅰ．経営発達支援事業の内容 ３－１．地域の経済動向調査に関すること 管内の景況感、需要動向を把握するため「景気動向観測調査」（年４回）と地域経済分析システム「RESAS」による地域経済動向分析（年１回）を実施しホームページや機関紙で周知する。 ３－２．需要動向調査に関すること 新開発商品・新サービスの顧客ニーズを把握するため自社店舗、展示会、商談会等においてターゲット顧客やバイヤーを対象に需要調査を実施し、販路開拓に活用する。 ４．経営状況の分析に関すること 経営支援基幹システム「BIZミル」を活用した財務分析やSWOT分析などを活用し経営課題の見える化を図る。また、分析結果を内部共有し、全職員が連携して支援にあたる。 ５．事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した小規模事業者、セミナーや個別相談会の参加者から事業性、新規性、創意工夫度等が高い事業所の事業計画策定個者支援を行う。 ６．事業計画策定後の実施支援に関すること 事業計画を策定した事業者策定後の支援期間や支援メニューなどの標準ルールを決めて、年２回の頻度で訪問しフォローアップする。回数は必要に応じ増加対応する。 ７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 自社が開発した商品やサービスの新たな需要開拓を目指す商談会、展示会等への出展を促進し、商談成立に向けた実効性の高い支援を実施する。
	小山商工会議所 中小企業相談所 経営相談１課 〒323-0807 栃木県小山市城東１丁目６番３６号 TEL:0285-22-0253 FAX:0285-22-0245 E-mail: info@oyama-cci.or.jp 小山市 産業観光部 商業観光課 商業振興係 〒323-8686 栃木県小山市中央町１丁目１番１号 TEL:0285-22-9272 FAX:0285-22-9260 E-mail: d-kankou@city.oyama.tochigi.jp

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

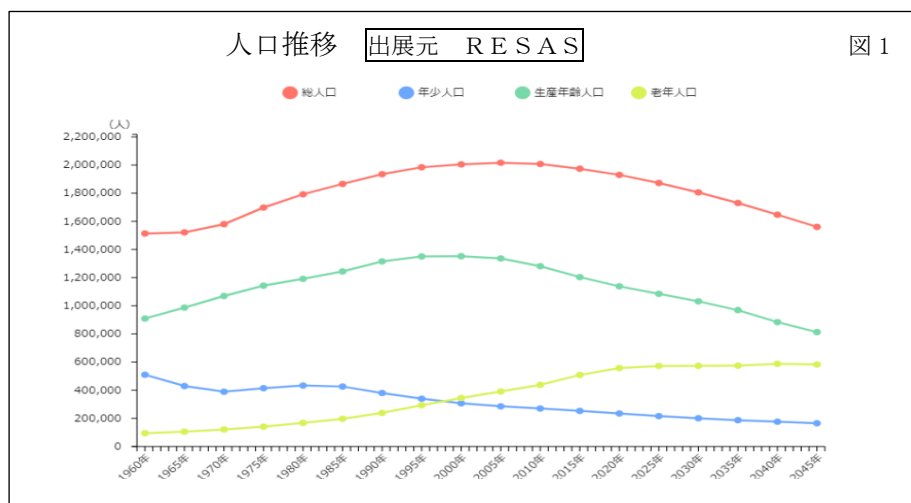
①立地

小山市は栃木県南部に位置し、東京圏からは北に約 60 キロメートル、県都宇都宮からは南に約 30 キロメートルの距離にあり、市域の東側は茨城県に接しており総面積は 172k m²、関東平野のほぼ中央に位置しほぼ起伏がなく、市中央部には思川が流れている。市南部にはコウノトリが定着・繁殖したラムサール条約湿地に登録の渡良瀬遊水地をはじめ、豊かな自然と数多くの歴史的・文化的資産を有し、市東部ではユネスコ無形文化遺産に登録された「本場結城紬」が生産され伝統技術が次代に継承されている。また、白鷗大学、関東職業能力開発大学校、小山工業高等専門学校などの高等教育機関が立地しており産学官連携による事業が展開されている。



②人口

小山市は首都圏まで新幹線で約 40 分、在来線も平成 27 年の上野東京ラインの開通により都心への通勤、通学圏としてベッドタウン化が加速、現在の人口は市全体で 16.7 万人 (R2. 8) であり、宇都宮に次いで県内第 2 の都市となっている。管内人口は 96,966 人。人口は 2015 年をピークに緩やかに減少傾向に転じると推計されているが、2020 年までにおいて現状では増加にある。(図 1 参照)



③交通

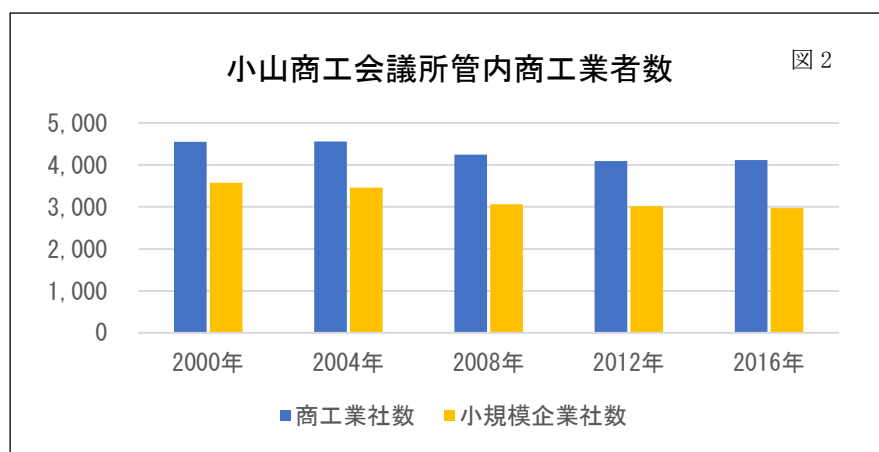
鉄道は、南北の J R 宇都宮線と東北新幹線を軸に、東から J R 水戸線、西から J R 両毛線が小山駅で結節し、2015 年には上野東京ラインの開通により、東京駅や東海道線への利便性が向上した。道路は、国道 4 号と新 4 号国道、国道 50 号の広域幹線道路が市内を南北、東西に貫いており、高速道路へのアクセスは圏央道五霞 I C、北関東自動車道都賀 I C に至近で接続ができるなど、交通の要衝となっている。

③産業構造の推移

小山市の事業所総数は、7,077 件で、従業員数は 78,365 人（2016 年 6 月現在）となっている。（平成 28 年経済センサス調べ）

市内には 3 商工会が併存する。商工会議所管内の商工業者数は 4,119 件。うち小規模企業者数は 2,971 人で商工業者数は、ほぼ横ばいに推移しているが、小規模事業者数は 2000 年と比較すると 16.9%減少している。（図 2 参照）（表 1 参照）

主な要因は小規模事業者事業主の高齢化や後継者不在、経営の悪化などによる廃業が起因していることが考えられる。



※商工会地区は除く

・管内の事業者・小規模事業者数の推移

（表 1）

	2000 年	2004 年	2008 年	2012 年	2016 年
商工業者数	4, 552	4, 555	4, 244	4, 097	4, 119
小規模事業者数	3, 576	3, 457	3, 064	3, 020	2, 971

※商工会地区は除く

商工業者数 4,119 件を業種別割合でみると、卸小売業が 26%、次に宿泊・飲食サービス業 16%、不動産業・物品賃貸業 13%、生活関連・娯楽業 11%、建設業 8%、製造業 5%、となっている（図 3 参照）

小規模事業者数 2,971 を業種別割合でみると、卸小売業が 21%、次に不動産業・物品賃貸業 17%、生活関連・娯楽業 14%、宿泊・飲食サービス業 13%、建設業 10%、製造業 4%、となっている（図 4 参照）

図3 業種別 商工業者数（管内）

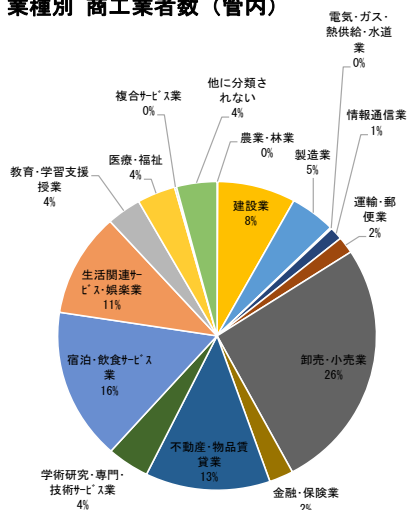
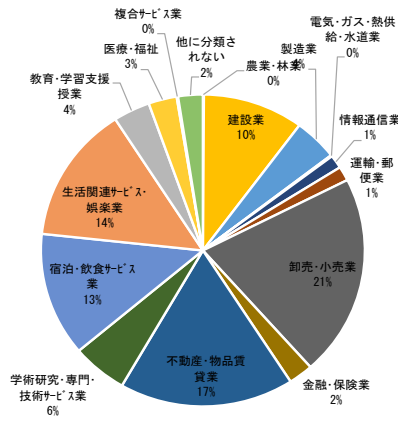


図4 業種別 小規模事業者数（管内）



※商工会地区は除く

出展元 平成 28 年経済センサス調べ

【工業の現状と課題】

（現状）

首都圏に位置する小山市は昭和 29 年に小山市工場誘致条例が施行。昭和 36 年より工業団地が造成され、富士通、小松製作所、昭和電工、古河グループ等の大手企業の進出があり県内第 3 位の製造品出荷額を有し、北関東屈指の工業都市として発展し機械製品や部品を中心に市内事業者だけで 9,480 億円の出荷額を誇っている。（表 2 参照）

・製造品出荷額等（94,796,402 万円）

（表 2）

汎用機械	生産機械	情報機械	鉄鋼	非鉄	電気機械	金属	その他
26.9%	12.4%	11.2%	9.4%	6.1%	6.0%	5.6%	22.4%

（出展元：小山市統計年報 2018 年 6 月 1 日現在）

現在、市内には 11 箇所の工業団地を有し高速道路 I C や主要道路とのアクセスが良いことから首都圏に本社を置く企業が小山工場として誘致され 147 事業所が操業している。

今後、県・市の施策により新たに 3 カ所の工業団地整備が計画されている。

（課題）

小山市は、東京や北関東都市へのアクセス、鉄道の利便性など立地状況のメリットにより日本を代表する製造業が多く進出しているが、地元中小・小規模事業者との取引が少ない。大手企業との技術交流がないことが主な要因と考えられる。また、本市の製造品出荷額は増加の兆しが見えるものの、中小企業者においては後継者問題や従業員の高齢化、技術の高度化への対応など多くの課題を抱えている。

特に少子高齢化に伴う人手不足は深刻化しており、I T 導入により仕事の効率化を図ることが必要と思われる。

【商業の現状と課題】

(現状)

昭和50年代にはJR小山駅周辺に大型店が出店し、周辺の商店街が賑わい見せた。1994年にはJR小山駅西口1.6haの再開発事業が行われ再開発ビル「ロブレ」にはイズミヤが出店し周辺の商店街も活気を呈していた。1973年以降「大規模小売店舗法」により大型店の出店が規制されていたが、1998年に「大規模小売店舗立地法」により規制が緩和され、他都市と同様、郊外にロードサイドショップが多数出店、また「イオンモール」や「ハーヴェストウオーク」が相次いで出店したため消費行動の中心は、中心市街地から郊外へと移った。さらに2015年には再開発ビル「ロブレ」のイズミヤが退店し、駅周辺の中心商店街をはじめ既存商店の集客力が減少。商店数の減少等により中心市街地の地盤沈下が急速に進んでいる。

郊外ロードサイドの大型店やネット販売の拡大など消費行動の変化等により、駅周辺の中心市街地をはじめ既存の商店街に集客力が減少、空き店舗が増加し商業者を取り巻く環境はますます厳しくなっている。(表3参照)平成6年と比較すると20年間に491件(21.9%)の商店数の減少し、年間販売額においては23,351,498万円(37.8%)と著しい減少傾向にある。そのため、小山市では街なか居住を推進し定住人口を増やす施策として、駅前再開発事業が進められているが事業者の減少には歯止めがかかっていない状況である。

・商店数・年間販売額の推移(単位:万円)

(表3)

	平成6年	平成9年	平成11年	平成14年	平成16年	平成19年	平成26年
商店数	2,233	2,111	2,320	2,110	2,017	1,810	1,742
年間販売額	61,617,879	60,848,890	62,339,528	57,080,482	56,140,180	52,954,994	38,266,381

(出展:小山市統計年報)

(課題)

小山市の商業者を取り巻く全体の課題としては、商店街活動の中心となる商店の廃業等や駅周辺商店会の解散が相次ぐことによる中心市街地の空洞化へ対応することや経営者の高齢化による後継問題の解消を図り小規模事業者の減少を食い止めることが挙げられる。

また、インターネットやスマホなどITインフラの活用環境の急激な変化と顧客嗜好の変化を捉えながらも、地域の現状に対応した魅力ある商品やサービスの提供など個々の抜本的な売上向上対策が必要である。さらに、新型コロナウイルス感染症の終息後における取り組みとして、新たな事業への転換や管理、運営面などの見直しなどが課題となる。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

人口は2020年まで増加傾向にあるが、管内の商工業者数、小規模企業者数については2000年と2016年を比較すると、商工業者数は433件(9.5%)の減少に対し、小規模企業者数は605件(16.9%)と著しく減少している。(表4参照)

小規模事業者数減少の背景には、経営者の高齢化や人手不足が要因となっており、今後、次世代モビリティの普及によるデジタル化の遅れなどにより、小規模事業を取り巻く環境はさらに厳しくなると思われる。

当所は、小規模事業者の減少に歯止めをかけるべく、事業計画に基づいた経営の推進、販路開拓など小規模事業者が自ら持続的な発展を遂げられるビジネスプランの構築を支援する。更に、デジタル化を推進するため、専門人材を活用しIT導入による業務プロセス改善から売上増加、付加価値向上を図る支援をしていく。

また、小規模事業者の円滑な事業の承継に向け、事業承継への意識付けとなるセミナーなどの啓蒙事業と事業承継計画策定の支援を推進する。

以上を踏まえ小規模事業者の10年後を見据えた小規模事業者在り方を次に掲げる。

- ・事業計画に基づいた経営の実践が行われ持続的な発展により管内の商工業者数並びに小規模事業者数が維持され、地域経済の活性化に貢献している。

小山商工会議所管内事業者集計表 (表4)

商工業者数			小規模事業者数		
2000年	2016年	増減	2000年	2016年	増減
4,552	4,119	▲433 (9.5%)	3,576	2,971	▲605 (16.9%)

※商工会地区は除く

平成28年経済センサスより作成

②小山市総合計画との連動性・整合性

第7次小山市総合計画では、「恵まれた立地条件を最大限に生かした活力と魅力にあふれた産業・地域振興」を基本方針に企業の支援・強化、起業家の育成を推進し、経営力強化においては商工会議所による経営診断、経営相談等の支援が基本計画に位置付けられており、経営発達支援計画との連動性、整合性が図られている。

また、令和3年3月に第7次計画が終了となり令和3年4月から5年間の第8次総合計画が策定される。当所会頭は第8次小山市総合計画の策定を審議する「小山市総合計画策定懇話会」の委員を務めており、当経営発達支援計画と第8次総合計画は連動、整合した計画として策定が進められている。

③商工会議所としての役割

本商工会議所は、地域総合経済団体として施策の普及を行うとともに小規模事業者の様々な経営課題に対して各種支援策を活用し販路拡大、売上向上に繋げ持続的な事業の発展に寄与する支援機関としての役割を担っている。具体的な活動指針として、第2期中期行動計画(2020.4.1～2023.3.31)を策定し「地域を元気に、応援します企業の繁栄」を基本理念として定め、組織を挙げて組織基盤の強化と地域企業の活力強化支援に取り組んでいる。

具体的な行動指針は3年間のアクションプランに基づきロードマップを作成し、テーマに沿った取組みを数値化、進捗状況に応じて計画の見直しを図り目標の達成を実現する。

＜企業の活力支援アクションプラン＞

- (1) 企業における経営課題に対して親身に対応する「伴走型支援」が行われている。
- (2) 小規模事業者の経営計画策定及び事業継続力計画策定支援と策定後のフォローアップが行われている。
- (3) 事業承継税制の活用、事業承継環境の改善が関係機関と連携のもと実施されている。
- (4) デジタル技術をフル活用した業務の効率化、付加価値向上が図られている。
- (5) 地域特性を生かした小規模事業者の販路開拓、ビジネスマッチングが実施されている
- (6) 経営指導員の支援力向上、行政や金融機関、関係支援機関、専門家と連携した支援体制が構築されている。

(3) 経営発達支援計画の目標

管内の小規模企業者数は、経営者の高齢化や経営悪化等により減少傾向にある中、本計画の目標を下記の通り設定し、各支援機関・行政機関との連携のもと、伴走型の経営支援に努め、様々な小規模事業者に対する支援策を実施していくことで、小規模事業者の事業計画に基づいた経営の実践が行われ、持続的な発展により管内の商工業者数並びに小規模事業者数が維持され、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。

- 1. 顧客ニーズに沿った新商品開発やサービス開発を支援し、小規模事業者の付加価値向上を図る。
- 2. 事業計画策定を支援し経営基盤の質的向上や、事業の持続化に繋がる競争力強化、並びに売上・利益増加を目指す。
- 3. 地域内外の事業者間交流や取引を促進し、小規模事業者の販路開拓及び新規顧客獲得を目指す。
- 4. 小規模事業者の直面する生産性向上や、廃業・事業承継等の課題解決を図り、小規模事業者の減少に歯止めをかける。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

当所は、小山市をはじめ関係機関と連携を図り目標達成に向けて全力で取り組んで行く。

1. 顧客ニーズに沿った新商品開発やサービス開発を支援し、小規模事業者の付加価値向上を図る。
地域内の需要動向調査、ターゲット顧客へのニーズ調査を実施し、改善点を抽出し新商品開発・サービス開発へフィードバックする。
2. 事業計画策定を支援し経営基盤の質的向上や、事業の持続化に繋がる競争力強化、並びに売上・利益増加を目指す。
自社分析や競合分析を踏まえたビジネスプランの達成により、収益力が向上し売上・利益が増加するなど持続的な発展が実現される。
3. 地域内外の事業者間交流や取引を促進し、小規模事業者の販路開拓及び新規顧客獲得を目指す。
地域の優れた技術を活かした製品や新たに開発した商品について地域内外の事業者間交流を促し、販路開拓支援及び新規顧客獲得に繋げていく。
4. 小規模事業者の直面する生産性向上や、廃業・事業承継等の課題解決を図り、小規模事業者の減少に歯止めをかける。
難易度の高い課題にも対応していくために、各支援機関との連携を強化し情報の共有化を図り、事業承継等の諸課題解決に取り組む。

I. 経営発達支援事業の内容

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現況と課題

【現状】 現在、管内会員事業所の各業種を対象にした景気動向調査（アンケート調査、四半期毎4回、114社）をFAXおよびメール等にて実施し、定期的に会報やHPで提供している。調査は、売上動向・採算・仕入単価・業況・従業員・資金繰りの前年同月比・3ヶ月先・6ヶ月先の景況感や見通しについての項目で、DI値で表している。また商工会議所管外、会員外データも含む市内全域のデータとして、小山市と白鷗大学ビジネス開発研究所と当所が連携して、小山市経済動向実態調査（アンケートとヒアリング調査、全業種、年2回、120社）を実施している。調査は、小山市の景気の現状と見通し・業界における売上（前半期比）、今後の業界の需要見通し・今後の販売価格見通し・今後の業界における雇用状況、資金繰りの状況等の項目について、DI値で表している。

【課題】 アンケート調査は実施しているものの、全体数が少ないことと業種により回収率の偏りが見られる。ビックデータなど他のデータとの比較や専門的な分析など業種業態に合わせたきめ細かい活用などがまだ不十分にある。また、情報発信においても会報やホームページでの周知のみで効果的な発信については改善の必要性がある。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
① 景気動向分析の公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② 地域の経済動向分析の公表回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

地域内の経済動向指標を調査・分析して、小規模企業者を取り巻く景気動向や経営環境の変化について情報提供するとともに、小規模事業者の事業計画の作成や経営方針・販売戦略・新商品開発等に活用する。

①管内景気動向観測調査の実施

管内の景況感・需要動向を的確かつ敏速に観測を把握するため、小規模事業者の調査対象者を増やし継続して景気動向について、年間4回（四半期）ごとに調査・分析を行う。

【調査対象】 市内小規模事業者 150 名

（製造業・建設業・卸小売・サービス業他）

【調査項目】 売上高、採算、仕入単価、従業員動向、資金繰り等

【調査手法】 Eメール・FAX、指導員の巡回や窓口面談、WEB 面談ツールで調査票を配布・回収する。

【分析手法】 経営指導員等が複数で分析する。必要に応じて専門家の意見も聴取する。

②国が提供するビックデータの活用

当地域の会員・非会員問わずの経済動向等を把握して、効果的な経営支援を行うため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した市町村単位の流動人口や消費傾向など地域動向の情報取得と地域経済動向分析を行い、年1回ホームページや会報等で周知する。

【調査対象】 小山市内地域

【分析手法】 「地域経済循環マップ・生産分析」→市内の牽引業種・業態の把握と分析
「まちづくりマップ・From-to 分析」→人口動静による購買傾向を分析
「産業構造マップ」→各産業の経済動向の現状と見込み等を分析

上記①、②の分析を総合的に活用して比較参照などを行う。

(4) 成果の活用

情報収集、調査、分析した結果はホームページ等に掲載し広く管内事業者等に周知するとともに、業種別の動向や見込みなどを抽出して事業計画策定や商品・サービス開発、販路支援など窓口・巡回相談等にも配布活用する。また、会員外の事業者、創業希望者などに向けて広く周知するために、行政と連携し地域の公民館や図書館にも資料を配布する。

その他に、当所管内地区を商圈エリアに分けた店舗出店実態プロット地図や町内別の世帯数と人口動態データとも連動して、創業者等への立地・商圈・競合店状況把握や分析などにも役立てる。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 販売する商品や提供するサービスの需要動向に対して、調査している小規模事業者は少ないのが現状である。また、商工会議所では各種の需要動向調査に加えて、大型店店長の情報交換会議での売れ筋商品や地域商品券発売時の消費者ニーズ調査など多くの情報が集まり保有しているものの、個々の事業者に応じて情報を整理しタイムリーに提供する機会は充分でなかった。

【課題】 各種のマクロ的な需要動向情報に加えて、支援する個々の企業で活用できる需要動向調査を行い、顧客のニーズを見据えた販路開拓戦略の支援を実施する。

具体的には、事業計画を策定し新商品、新サービスなどを開発・販売する事業者の想定されるターゲットを対象に、購買にかかる項目を設定して需要動向を把握し、マーケットインの考え方の浸透とフィードバックによる事業者の自立、支援側のノウハウ蓄積と横展開を図る。

(2) 目標

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
新商品・新サービス調査 対象事業者数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件

(3) 事業内容

・ターゲット顧客へのアンケート調査

新開発商品・新サービスの顧客ニーズを調査するため、事業所や展示会等においてターゲット顧客やバイヤーを対象とした需要調査を行う。調査結果は整理・分析し事業者の事業計画策定の参考としてフィードバックし、策定した事業計画における販路開拓やその後の商品・サービス開発、プロモーションに役立てていく。本事業において需要動向調査と活用の重要性を企業に認識してもらい継続して自ら自立して行っていく事を目的とする。

【手段・手法】

方式	「A4」 1枚程度のアンケートによる需要動向調査
調査対象	新商品・新サービスの想定される購買ターゲットやバイヤー 主に事業計画を策定する小規模事業者（飲食店、製造業、サービス業、小売業、建設業他）の中から、毎年5社を対象として調査と活用を実施する。
調査手法	小規模事業者の自店舗、商談会、展示会、商工会議所窓口などで、その新商品や新サービスを購買すると考えられる層へ実施。調査場所と手法については、自店舗では事業者が行い、展示会、商談会などは日程などを踏まえ経営指導員等との相談のうえ事業者が決定する。相談事業者及び経営相談員が対面による聞き取りを行い、各事業者20～50人程度の調査を行う。商談会、展示会については、毎年2月東京ビッグサイトで3日間開催する「feel NIPPON」と毎年9月東京ビッグサイトで3日間開催する「東京インターナショナルギフトショー」を想定する。
調査項目	【新商品、新サービス】を購入検討する前は具体的にどのような悩みや欲求があったか？ 【新商品、新サービス】をどのように知ったか？ 【新商品、新サービス】を知ってすぐに購入したか？しなかった場合はどのような不安があったか？ 【新商品、新サービス】を購入する決め手はなにか？ 【新商品】の味、パッケージの見た目、価格帯等についてどうか？ 【新サービス】の接客態度、おもてなし、雰囲気、効果、価格帯等についてはどうか？ ※改善点等の自由記載（品質、価格、その他改善を要する点） ※対象となる新商品・新サービスの内容を検討して追加で設問を設ける
分析方法	調査結果を基に経営指導員等が分析を行う。具体的には、各項目について男女別、年齢別にクロス集計などを実施。ニーズを満たしているか、ターゲットや価格帯は適切か、満足度などを分析する。

（４）成果の活用

分析結果は、事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点等を抽出し、商品・サービスの改善や新商品・サービス開発や販路開拓に活用する。また、事業計画の策定に活用し、商品・サービスの改良・開発から販売までワンストップで支援して、業界情報として蓄積することで同業者支援の参考など横展開での活用も行う。

４．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

【現状】 これまで当所の小規模事業者への経営分析は、金融相談、税務相談、決算相談、補助金申請時において、支援の蓄積と個々の職員の勘所を頼りにしたスタイルから徐々に脱皮して、強み弱みなどの分析を行うようになってきているが、業種によって対応支援力に差があるのが状況にある。また、ヒアリングや各職員の分析手法やツール活用が統一されていない状況にある。金融支援でのみ共有アウトプットツールを活用して、貸借対照表と損益計算書データを基にした財務簡易診断を行っている。

【課題】 職員が事業者の状況を把握して事業計画策定につなげるために分析を行うことの理解と意識づけを勧めることが重要である。また、事業者個々の定性データ等を効果的な手法でヒアリングし統一的で効果的な方法を用いて分析を行うことが課題である。

(2) 目標

目標に対する考え方 経営指導員1名あたり20件の経営分析を当所経営指導員数5名で支援し年間100件を目標とする。

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
分析件数	90件	100件	100件	100件	100件	100件

(3) 事業内容

経営分析を行い事業計画策定や売上向上などの支援に結びつけるために、巡回や窓口にて相談する事業者を対象として経営分析対象者を抽出し、新たに経営支援基幹システムBIZミルを用いて従来の定量的な財務分析だけでなく、SWOT分析などの定性的な分析を効率化と迅速化、見える化を図る。

【対象者】

- ・創業、金融、税務、事業承継等の内容で巡回・窓口相談指導している事業者
- ・補助金申請や事業計画作成に興味があり取り組む意思のある事業者
- ・過去のセミナー参加者や青年部などの事業参加者

【分析項目】

- ◎定量分析：売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、損益分岐点、流動比率、キャッシュフロー、労働生産性などの財務分析等
- ◎定性分析：強み、弱みの内部分析、商品・サービス力、技術、ITスキル、人的ネットワーク、機会、脅威の外部分析、ターゲット分析、競合分析

【分析手法】

ヒアリングシート、チェックシートを活用してデータを取得、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「つくるくん」、経営支援基幹システムBIZミル等を活用して経営指導員が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定、今後の経営改善のアドバイス等に活用する。
- ・分析結果はBIZミルによりデータベース化され、内部共有し経営指導員間で情報共有し担当の経営指導員以外にも連携して支援にあたる。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 当所の事業計画策定支援は、マル経融資利用、小規模事業者持続化補助金等申請に伴う計画策定支援事業、経営革新等の公的計画認定支援を中心に行っており、計画の利用目的が明確である場合の対応に留まっている。

【課題】 事業計画策定の意味や重要性の理解が浸透しておらず、事業者にとっても当所経営指導員にとっても、事業計画の内容より補助金採択が目的となっており、計画内容の検証についても不十分であった。今後は、補助金獲得だけでなく事業の基本戦略策定への意識づけと自力作成への支援が必要となる。

(2) 支援に対する考え方

多くの小規模事業者は過去の経験や感覚で経営を行っており、事業計画を策定してそれに基づく経営を行う事業者は少ない状況である。また、事業計画を策定する場合でも、経済環境・消費者動向・競合店状況の変化に基づき、自社の強み・弱み、経営課題の把握が不十分であることから、分析後の事業計画策定の必要性を認識させて支援につなげて行く必要がある。また、昨今は自然災害や感染症などのリスクも高まっていることから事業継続のための計画策定についても重要と考えている。そこで、小規模事業者が事業計画策定に対する本来の意義を正確に認識させて、事業計画策定は持続的成長のための経営の基本と捉える気運を高め、計画策定の意識づけを行う。これまで事業計画の策定の重要性をセミナーのみで述べても、実際に作成をすることができる事業者は少なかったことから、事業者の環境、これまで経営してきたこと、これからの不安など個々の事業者の事情を考慮して支援できるようセミナーに併せて伴走タイプの個別相談会を実施する。これらの支援を実施することで、自ら経営について考えて計画書を作成する自立型の事業者育成を進めていく。事業計画の作成においては、前出の「地域経済動向調査」、「需要動向調査」、「経営状況の分析」を踏まえて、地域の経済動向や自社分析、ニーズ把握など総合的な計画策定を行う。また、事業者毎で、新型コロナウイルス感染の影響が異なることから、影響の程度を的確に把握し、経営指導員等が必要な支援策（資金繰り、補助金申請、助成金活用、労務問題等）を取りまとめ、コロナ後の円滑な事業再開に向けた事業計画策定支援に反映させる。

(3) 目標

目標に対する考え方 経営指導員1名あたり10件の事業計画策定支援を当所経営指導員数5名で年間50件を目標とする。

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定件数	60回	50件	50件	50件	50件	50件

(4) 事業内容

①経営指導員等による事業計画策定の個社支援

【支援対象】 経営分析を実施した小規模事業者のうち、事業性、新規性、創意工夫度、リスク管理意識等が高い事業者。

【手段・手法】 巡回・窓口指導によって経営指導員が事業計画策定を支援する。経営分析で行ったSWOT分析結果をもとに長所を活用して他者との差別化を考えた事業の方向性を導き、商品特性・価格・販路・販促・ターゲット等の戦略を固める。それを元に3～5年程度の事業計画、販路計画、資金計画、

アクションプランを作成支援する。

②事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催

【支援対象】 経営分析支援を実施した小規模事業者。また、経営分析を行っていない事業者から参加申し込みがあった場合は事前に経営指導員が経営分析支援を実施する。

【手段・手法】 セミナーの開催チラシを市内金融機関や公共施設（図書館等）などに配布して参加事業者を募集する。セミナーは年2回開催して、定員は20名程度を想定し、講師は中小企業診断士など専門家を招聘する。カリキュラムは、自社分析、環境分析、ニーズやターゲットの分析、競合比較と独自性検討、販売促進を座学とワークショップで学ぶ。また、個別相談はセミナー後、別日に開催して、事業計画の作成支援にきめ細かく対応する。日常の経営支援や地域経済動向調査の結果等から特に支援の必要性が高いと所内会議で定めた事業者に対しては経営指導員等が実訪し参加を促す。

③創業計画策定セミナーの開催

【支援対象】 当地域での創業を目指す事業者、創業した事業者

【手段・手法】 セミナーの開催チラシを公共施設、商業施設などに設置するとともに、地元紙に折込をして参加事業者を募集する。7日間1セットのセミナーを年1回開催する。定員は20名程度を想定し、講師は中小企業診断士等の専門家を招聘する。カリキュラムは、創業ビジョン・ニーズ・ターゲット想定・マーケティング戦略・行動計画・損益計画・資金計画の検討方法を座学とワークショップで学び事業計画の策定を行う。開業後、フォロー支援などを行っている事業者等の中で、特に支援の必要性が高いと所内会議で定めた業種の事業者に対しては、参加を促す。

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】 融資相談者（マル経等）・創業計画策定者・経営革新承認者・持続化補助金採択者・経営改善計画策定者には定期的に訪問して、事業の達成度などの一定のフォローアップはしているが、計画の実現や進捗などのきめ細かいフォローアップまでは行えていない状況にある。また、フォローアップの手段や情報提供が各経営指導員等の判断で行っているために必ずしも事業者のニーズに十分に対応できていないこともある。

【課題】 フォローアップの件数にとらわれて、成果の把握ができていなかったことに加えて、訪問頻度などの計画や対応策などの事業者に対応したフォローアップを行うことが課題である。具体的な売上や利益など数値情報の把握も行うことが重要であり、計画を着実に実行するためのサポートだけでなく、販路開拓や具体的な改善事例

なども併せて提示するなど計画の実現性を高める支援を行うことも必要である。

(2) 支援に対する考え方

地域経済動向・需要調査・経営状況の分析を行った上で策定した事業計画書に基づいて、持続的な経営をしていくためには、定期的なモニタリングが必要不可欠である。しかし、多くの小規模事業者は、計画を達成するための進捗管理の重要性の認識が薄く、また、経営資源に制約があることから、日々の製造・販売・配達・接客等の業務を優先し進捗管理まで手が回らないのが実情である。

そこで、小規模事業者へのフォローアップを定期的実施して事業計画の実現に向けての支援を行う。また、各経営指導員のフォローアップの手段や情報についてデータを共有して支援案件の事例などフォローアップの際に活用を図る。

(3) 目標

各経営指導員が支援する年間50件の事業計画策定事業者のうち2割の事業者の売上増加を見込む。また、売上総利益率増加については、対前年比1%以上増加を目標設定とし、年間50年の事業計画策定事業者のうち2割の事業者の増加を見込む。

	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	109社	50社	50社	50社	50社	50社
頻度（延回数）	—	180社	180社	180社	180社	180社
売上増加事業者数	—	10社	10社	10社	10社	10社
売上総利益率1% 以上増加事業者数	—	10社	10社	10社	10社	10社

(4) 事業内容

【支援対象】

事業計画策定者を対象に、策定後の支援期間、回数、支援内容などを考慮して、事業計画の達成に向けて経営指導員等が伴走支援し、職員間での情報共有を図る。

具体的には、事業計画を策定した全ての事業者に対し、事業者の状況により支援レベルを設定する。通常は年に2回の訪問、特に支援を必要とする事業者は3か月に1回程度の訪問を行う。ただし、事業者からの申出等により、回数は臨機応変に対応する。

【手段・手法】

巡回及び窓口相談時に、経営支援基幹システムBIZミルに対応したフォロー支援用ヒアリングフォームを活用して「事業の進捗状況」のほか、「当初計画との比較」「達成見込み」「雇用状況」「克服すべき課題」「売上などの定量情報」等の聞き取りを行う。その後に、BIZミル支援実績管理機能への入力を行い、情報を管理する。

支援対応策については、組織内で情報共有して指導員会議などを行い課題解決などを多

面的に行う。特に、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断される場合は、原因の把握に努め、事業主に改善を促し事業計画の修正を図る。また、より専門的な支援などを行うために、よろず支援拠点、中小企業診断士等の外部専門家の支援を取り入れ、当該ズレの発生原因及び今後の対応策を検討し支援を行う。

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】 当所における販路開拓支援策は、毎年2月に開催される東京ビッグサイト「グルメ&ダイニングショー日本商工会議所主催 feel NIPPON」や毎年9月に開催される東京ギフトショー（栃木県南地場産業センター主催ブース）などに支援事業者が出展し、取引先拡大の支援を行っている。また、工業系受発注支援策は、毎年10月に開催される東京商工会議所を中心に25商工会議所の連携商談会「ザ・商談！し・ご・と発掘市」に参画して小規模事業者の受注拡大の支援を行っているが、当日の商談件数程度の状況把握となっている。

【課題】 展示会出展については、商談後の見積もりや試作などの取引状況や成約数など適切な効果確認ができていない問題がある。事業計画策定者の販路開拓として、需要動向調査などを踏まえた新たな顧客獲得の販路支援が課題である。

(2) 支援に対する考え方

商工会議所が自前で展示会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の展示会等へ出展を目指す。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い、事業計画策定者や新商品・新サービスを開発した事業者が、適切なターゲットへアプローチする機会を増加させて新たな顧客獲得を支援する。

(3) 目標

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①feel NIPPON	2社	3社	3社	4社	4社	5社
成約件数/社	-	1件	1件	1件	1件	2件
②東京インターナショナルギフトショー	2社	3社	3社	3社	3社	3社
成約件数/社	-	1件	1件	1件	1件	1件

(4) 事業内容

事業計画策定支援を実施した小規模事業者の中から、やる気・商品力・卸販売対応力・展示会との相性等を加味して、事業者を選定し展示商談会へ出展する。出展前にはブースディスプレイ、販促ツール、商談方法、取引条件、来場者への後日フォロー方法等について

て経営指導員と専門家の協働でサポートする。展示会後の成約数把握の状況を確認する。

①feel NIPPON 展示商談会出展事業（BtoB）

商工会議所が東京ビックサイトを会場にして開催する日本商工会議所主導の展示商談会「feel NIPPON」において1ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展して新たな販路開拓を行う。また、展示会商談会は毎年2月に1回、3日間で開催され全国からのべ約3万人が来場し、約70社程度の出展ブースがある。

②東京インターナショナルギフトショー展示商談会（BtoB）

商工会議所が東京ビックサイトを会場にして開催する「東京インターナショナルギフトショー」に公益財団法人栃木県南地域地場産業振興センターを通じて1ブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展して新しい販路開拓を行う。また、展示商談会は毎年9月に1回、3日間で開催され全国からのべ3万人が来場し、約20社程度の出展ブースがある。

【事業のねらい】

feel NIPPON では、全国各地の地域資源を活用した新商品が一堂に会され、日本商工会議所の広報支援もあるため、相乗的なバイヤー集客が図られる。また東京インターナショナルギフトショーとも首都圏で開催されるため、普段、取引の少ないレベルの高いバイヤーと意見交換も出来る。

支援対象	顧客やバイヤー等の新たな需要開拓を目指す事業計画を策定する小規模事業者等（小売業、卸売業、サービス業、製造業）
訴求対象	「feel NIPPON」「東京インターナショナルギフトショー」での全国の事業者・バイヤー
実施内容	毎年「feel NIPPON」は2月頃、「東京インターナショナルギフトショー」は9月頃を目安に東京ビックサイトで開催する展示会へ出展する。
支援内容	参加者に対しては、商談が成立しやすいように、ターゲットの明確化、展示方法、プレゼンテーション方法等を事前に個別支援する。事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援をするなど、商談成立に向けた実効性の高い支援を実施する。
来場者数	当ブース「feel NIPPON」300名 「東京インターナショナルギフトショー」350名
出展者数	当ブース「feel NIPPON」3社 「東京インターナショナルギフトショー」3社

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

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】 毎年2回（上期・下期）に開催する有識者による評価会議により、本事業の実施状況、成果について評価見直し案を提示して頂き、次年度以降の計画方針を策定しながら、結果を経営発達支援計画の改善に反映させている。

【課題】 数値目標の達成度とともにモデル事例の創出や横展開など進捗状況等の確認や評価会議の意見反映などPDCAサイクルを確実に回しながら改善を行っていく。評価、見直し結果を地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態にする。

（2）事業内容

【事業評価会議】

事業評価会議には、教育機関・研究機関として白鷗大学や小山工業高等専門学校および関東職業能力開発大学校、地域金融機関として㈱あしぎん総合研究所、外部有識者として栃木県中小企業診断士協会、関係市町村として小山市産業観光部、当所の法定指導員がメンバーとなり、年2回（上期・下期）の頻度で、事業の実施状況及び成果の評価・改善について助言や提案を受ける。また、評価会議で指摘された結果や助言および提案について、改善案や見直しを行った上で、その後に報告を行う。

①法定経営指導員ほか経営指導員・支援員を含めた全職員による事業の成果及び評価・改善のため経営支援基幹システム「BIZミル」に蓄積されたデータ等を活用してPDCAを行い、計画に沿った事業実施に繋がるよう自ら検証を行う。

②本事業の成果及び評価・改善の結果については、概要版を速やかに当所ホームページ（<http://www.oyama-cci.or.jp>）において広く小規模事業者が閲覧できるよう公表するとともに、毎月定期的に発行している商工会議所ニュースにおいて記事掲載を行い、当所管内の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

PDCA管理

【Plan】・本事業の目標を設定して
支援計画を作成する
（半期の支援目標設定）



【Do】・本計画に基づき調査事項、
個社支援を目標に向けて実行する
（半期の支援計画実施）



【Action】・事業評価会議の結果を踏まえ
支援計画の改善実行を行う
（半期の支援計画改善）



【Check】・事業評価会議を実施して、
定性面と定量面の評価を受ける
（半期の遂行状況確認）

○事業評価会議における評価項目について

定 性 評 価	定 量 評 価
・全体戦術面の評価について ・支援手法の評価について (成功事例・連携事例について) ・職員の支援能力向上について ・相談者の満足度について ・他機関との連携状況について	・経済動向調査について ・需要動向調査について ・経営状況の分析件数について ・事業計画策定支援件数について ・フォローアップ件数について ・個社の経営状況について

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】 小規模事業者が事業計画に基づいた経営を進めるため、経営指導員に対しては、各研修会への参加、または、専門家が相談対応する場に同席や帯同訪問させることで、支援の最前線に立つ職員一人ひとりの経営に関する知識や情報力、目利きなどを備え資質向上に努めてきたが、属人的なマンパワー支援が多いのが現状である。また、中長期的な育成方針の実行が難しいため、それぞれの支援能力に差が出来ている。

【課題】 個々の経営指導員のモチベーションや経営支援力の違いによって、小規模事業者の売上増加や生産性向上といった結果に差異が出てしまい、組織として経営支援員も含めた平準化をすることが課題である。特に経営分析、需要分析、販路開拓、経営改善提案などの経営を持続化させる「売上の向上」や「利益の確保」の十分な専門知識の習得やスキル（①経営者と信頼関係を構築して共に考えることができるコミュニケーション能力、②小規模事業者に必要な事業機会や事業リスク、強みを見いだせる分析力、③強みを実現し実現可能性の高い事業計画を立案する能力、④新規性や創意工夫を表現し他者との差別化を検証する能力、⑤事業者ごとに必要な販売促進方法を見極めアドバイスする能力、⑥金融支援などの知識）の向上は必須である。また、各職員の支援スキル向上だけでなく支援情報も共有して、担当外の職員でも一定レベルの窓口対応ができるようにして総合的な支援力向上につなげていく。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

引き続き、栃木県商工会議所連合会・日本商工会議所が主催する研修への参加や、日本商工会議所が主催するオンラインを活用したWEB研修への参加などを計画的に実施し、知識レベルの向上を図る。また、経営指導員には、中小企業大学校主催の研修会へは積極的に参加させることで、経営分析・市場調査スキルならびに事業計画策定・フォローアップのスキルを習得する。

②専門家派遣事業への帯同

経営相談後の対応として、専門家派遣事業（ミラサボ派遣・栃木県エキスパートバンク事業等）を活用するに当たっては、必ず経営指導員等が帯同し、専門家の支援ノウハウを学ぶ。専門家との同行により支援ノウハウ向上と経営指導員等の資質向上に繋げる。

③O J T制度の強化

若手経営指導員及び一般職員には、支援経験の豊富な経営指導員とチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを計画的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。事業計画策定及びフォローアップで専門家と連携する場合には、優先的に帯同させ、経営支援力の向上を図る。また、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し、経営指導員及び支援担当職員だけでなく、一般職員も含めて意見交換を行うことで支援能力の向上を図る。

④経営支援基幹システムB I Zミルの活用データベース化

経営指導員等が経営相談における支援内容や支援結果を経営支援基幹システムB I Zミルにデータを適宜入力する。各小規模事業者に関する情報を蓄積することで、支援中の状況等を職員全員が相互共有できるようになり、個人に依存しない支援の標準化が図れ、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた組織内での支援能力向上および支援ノウハウを共有する体制の構築できる。

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】 小山市内および周辺の商工会議所・商工会・金融機関・行政・専門家・産学官連携組織等との定期的な連絡会議・セミナーや相談会の共同実施は継続して実施しているが、事務的な内容や共同で行う事業についての話し合いに留まり、支援ノウハウについての情報交換はあまり出来ていなく、小規模事業者の経営力の向上に対して具体的な支援の連携は少なかった。

【課題】 これまでの周辺の商工団体や金融機関、行政機関との連携スキームを活用して、事業者への資金繰りや財務支援を含めた必要性の高い支援に加えて、専門分野や高度な課題、広域での販路開拓など幅広い連携を行うための支援ノウハウを含めた情報の交換を行うことが課題である。

（2）事業内容

①栃木・小山・真岡地域中小企業支援ネットワーク（年2回）

地域プラットフォーム組織して（栃木・小山・真岡の3商工会議所と足利銀行・栃木銀行・日本政策金融公庫・足利小山信用金庫・栃木信用金庫など18金融機関）、中小企業基盤整備機構より講師を招聘して研修会及び地域経済の情報交換会を実施する。

②日本政策金融公庫との情報交換(年1回)

小山市を管轄としている日本政策金融公庫宇都宮支店と政府系融資の利用促進及び制度の改正点など情報交換会を開催する。特に小規模事業者の利用頻度の高いマル経融資について利用状況や推薦時の注意点などを学ぶ。

③栃木県よろず支援拠点との連携[支援ノウハウ・販路開拓支援力の強化] (年36回)

栃木県よろず支援拠点と連携して、定期的なサテライト相談会を実施し、ITや販路開拓・マッチング、デザイン支援、法律支援などの専門分野や事業再生、事業承継など高度な支援などを連携して支援する。また、支援ノウハウなどについても定期的な会合を持ち共有を図る。

上記により地域内事業者の多面的な課題解決と支援スキル向上の効果を狙う。

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】 小山市では、第7次総合計画に沿って市・商工会議所・商工会で地域振興にかかわる商品券事業の実行委員会を組織しながら情報交換会を開催して、地域における消費の拡大と地元商業関係者の振興事業に取り組んでいる。

【課題】 小山市の活性化対策事業は、それぞれ順調に動いているものの、PDCAに基づいたチェックが不十分なものも多い。定量的な成果達成チェックを行うなど、経済活性化にどのくらい寄与しているかを把握し、更なる改善につなげていきたい。

(2) 事業内容

①小山市共通商品券事業 (年1回)

小山市・小山商工会議所・間々田商工会・桑絹商工会・小山市美田商工会で実行委員会を組織して実施している小山市共通商品券発行事業をベースに、地域経済における消費の拡大と地元商業関係者の振興など今後の地域経済活性化の方向性を共有する情報交換会を行う。

②小山市大型小売店協議会 (年3回)

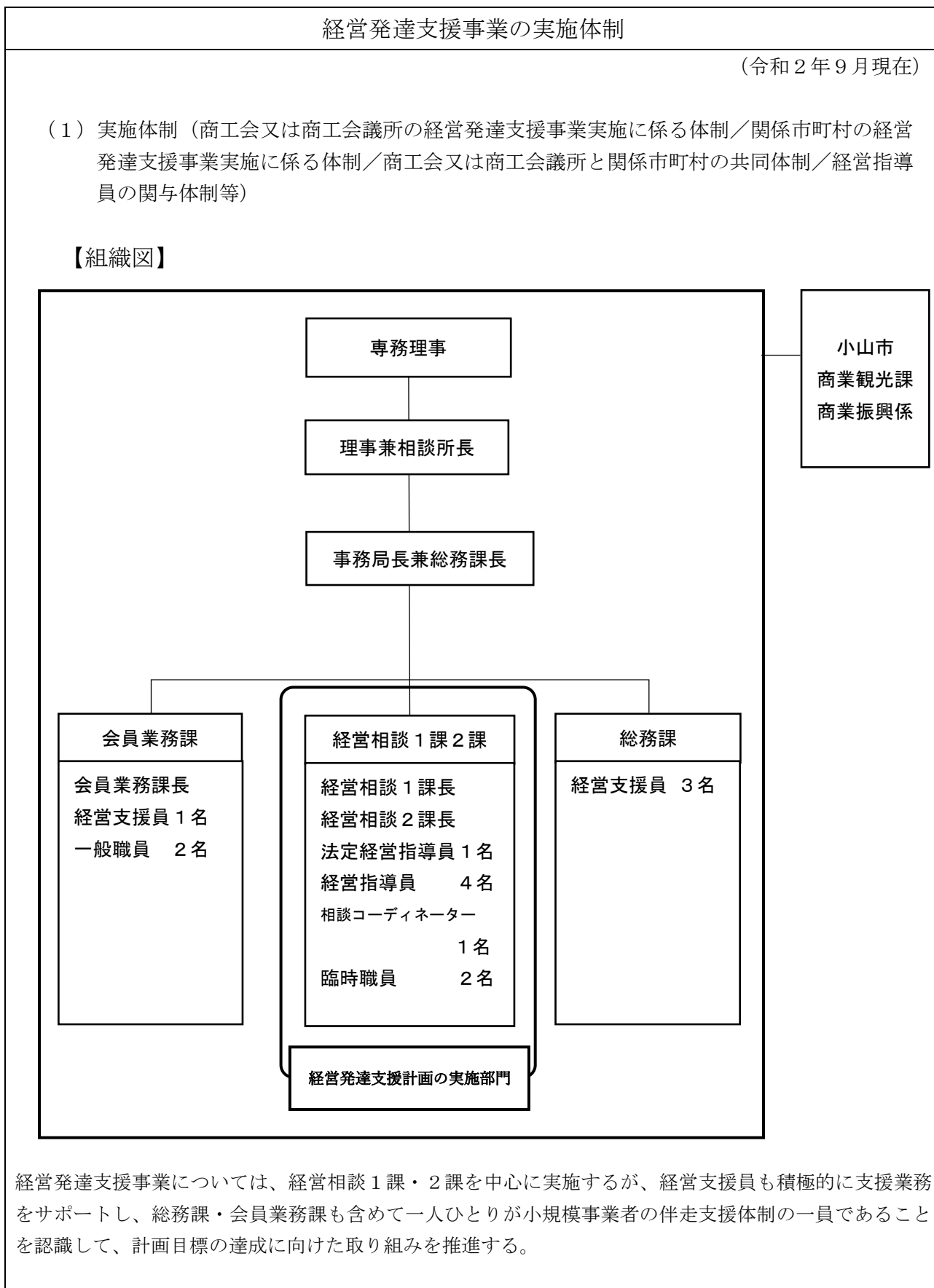
市内にある大型店の店長と小山市、小山警察署、小山商工会議所とで懇談会を年3回開催しており、売れ筋商品や消費者のニーズ、小山地区外での競合店出店状況、防犯対策などの情報交換を行う。その懇談会で得られた「消費者ニーズ」・「売れ筋商品」・「消費購買行動」・「環境変化」など地域経済にかかる状況や購買動向の情報共有を図り、活性化への協議を行う。

③おやま産学官ネットワーク (年5回)

地域にある関係機関(小山市・小山商工会議所・間々田商工会・桑絹商工会・小山市美田商工会・白鷗大学・小山工業高等専門学校・関東職業能力開発大学校・富士通・日本たばこ産業・足利銀行・足利小山信用金庫・中小企業者・農業者)で構成している「おやま

産学官ネットワーク」における産学官連携事業の推進及び各機関の取組みなどの動向について情報共有するとともに、各関係機関の持つノウハウを小規模事業者へ提供できるよう5回会議を開催する。

(別表 2) 経営発達支援事業の実施体制



(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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏 名：酒寄浩行

連絡先：小山商工会議所 中小企業相談所 経営相談1課 TEL：0285-22-0253

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業評価・見直しをする際の必要な情報提供を行う。

(3) 商工会議所/関係市町村連絡先

①小山商工会議所

〒323-0807

栃木県小山市城東1丁目6番36号

小山商工会議所 中小企業相談所 経営相談1課

TEL：0285-22-0253 / FAX:0285-22-0245

E-mail:info@oyama-cci.jp

②小山市 産業観光部 商業観光課 商業振興係

〒323-8686 栃木県小山市中央町1丁目1番1号

小山市 産業観光部 商業観光課 商業振興係

TEL：0285-22-9272 / FAX:0285-22-9260

E-mail:d-kankou@city.oyama.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)

	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	6,550	6,550	6,550	6,550	6,550
講習会開催費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
経営発達支援事業費	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
伴走型支援事業費	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
金融指導事業費	250	250	250	250	250
展示会出展等費用	400	400	400	400	400
産業振興支援事業費	200	200	200	200	200
経営革新等支援事業費	300	300	300	300	300

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、栃木県補助金、小山市補助金、事業受託費

(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及び商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等