

経営発達支援計画の概要

実施者名	日光商工会議所（法人番号 2060005002579） 日光市（地方公共団体コード 092061）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日（5年間）
目標	<p>次の3つの目標に向けた伴走型のきめ細かい支援を進めることで、日光という地域ブランドに相応しい高付加価値で持続的な地域経済の発展に貢献していくことを地域への裨益目標として目指す。</p> <p>①小規模事業者の本質的課題を反映させた実効性の高い事業計画策定 ・実施による自立・自走・自律的な経営力強化と事業の継続的発展</p> <p>②日光の豊富な地域資源の魅力を活かした付加価値の高い商品・サービスの提供で国内外の需要を呼び込み地域経済を活性化</p> <p>③支援者のマインドとスキルの向上をベースとした支援体制の構築により、地域経済を支える小規模事業者や創業者の力を引き出し、地域全体の面的な持続的発展の取組みに繋げる</p>
事業内容	<p>小規模事業者への巡回・窓口相談指導や記帳相談を通じた経営支援は、経営者（＝顧客）との最重要接点であり、従来支援プラスワンの価値提供（有益な情報提供、経営者に刺さる助言等）を意識的に心がけながら継続して実施する。</p> <p>新たに、飲食店や食料品小売業および創業者の稼ぐ力と雇う力の向上を目指し、日光市と連携しながら、個別担当制とチーム支援によるきめ細かな実効性のある伴走型支援を実施する。</p> <p>3. 地域の経済動向調査 会議所HP等に分析情報を掲載し、広く管内の事業者公開</p> <p>4. 需要動向調査 統計データとヒヤリングを活用し事業計画策定や商品開発等に反映</p> <p>5. 経営状況の分析 財務やSWOT分析に加え、使いやすい簡便な分析ツールを整備</p> <p>6. 事業計画策定支援 支援スキームとして策定方法を体系化し普及を推進</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援 事業者の課題に応じた頻度と内容で、きめ細かな支援</p> <p>8. 新たな需要開拓に寄与する事業 都内展示会への参加促進とDX推進による販路開拓</p>
連絡先	<p>日光商工会議所 経営支援課 〒321-1262 栃木県日光市平ヶ崎 200 番地 1 TEL:0288-30-1171 FAX:0288-30-1172 E-mail:info@nikkocci.or..jp</p> <p>日光市 観光経済部 商工課 〒321-1292 栃木県日光市今市本町 1 番地 TEL:0288-21-5136 FAX:0288-21-5121 E-mail:shoko@city.nikko.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

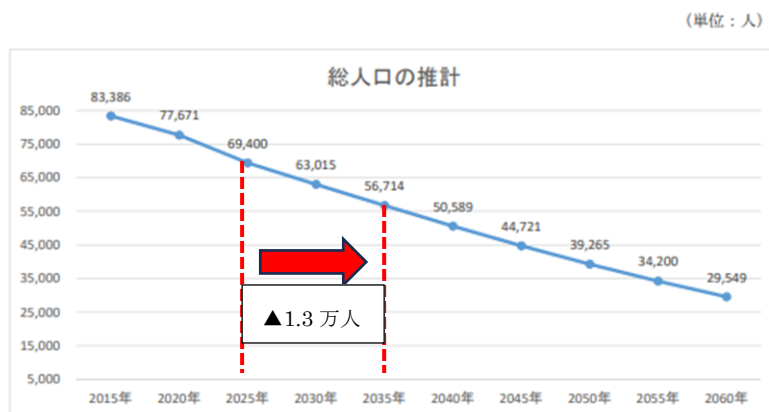
①地域全体

日光市は、北関東3県の中央にある栃木県の北西部に位置し、登録人口約7.6万人(R6.4.1現在)、総面積は約1,450km²で県全体の約4分の1を占め、全国の市町村の中で3番目に広い市であり、管内には足尾地区をはじめとした4つの指定過疎地域がある。

世界遺産「日光の社寺」を有する国際観光都市であり、ラムサール条約登録湿地「奥日光の湿原」の他、豊かな自然、歴史・文化・風習・食などの魅力ある資源が数多くあり、市区町村魅力度ランキング2024(ブランド総合研究所)では、全国14位と高ランクに位置している。

一方において、人口は、1995年をピークに減少に転じ、2035年には約5.7万人に減少すると推計、現在の65歳以上の高齢化率は37%と全国平均の約29%より高く、「人口戦略会議」が2024年4月に発表したいわゆる消滅可能性自治体のひとつに数えられている。

国際観光都市と消滅可能性都市というジレンマを抱えた日光市全体の最大の課題は、急速な人口減少であり、そうしたジレンマを解決する大きな鍵は、定住を含む幅広い関係人口の拡大である。そのためには地域の稼ぐ力と雇う力を向上させることが必要不可欠であり、既存の小規模事業者に加え、新規創業者にたいする経営力向上のための支援の拡充が求められている。



(第2期 日光市 まち・ひと・しごと創生総合戦略より)

②地域の産業構造

日光市の雇用力・稼ぐ力がともに高い産業は「宿泊業」「非鉄金属製造業」「電子部品・デバイス・電子回路製造業」である。また、稼ぐ力は高くないものの雇用を多く産み出しているのは「飲食店」「食料品小売業」「医療業」「社会保険・社会福祉・介護事業」である。さらに雇用力が低くても稼ぐ力が高い、地域特有の「林業」や「電気業」も存在している。

地域の所得の循環構造では、地域全体で所得の78%しか生産に回っておらず、22%は市外に流出している。観光等でお金は入ってくるが、支出で市外にお金が出てしまうため、地域経済循環率が低く、資金が生産に回らず経済力も高まらない状態となっている。そこで、各事業所の稼ぐ力を向上させるとともに地元で消費する好循環を創り出す必要がある。そのためには、魅力ある産業や店舗などの創出が欠かせない。具体的には、「宿泊業」「非鉄金属製造業」等への生産性向上支援は当然のこととし、雇用力が高いものの稼ぐ力が低い「飲食店」「食料品小売業」への支援が今後の重点支援先になると考えられる。

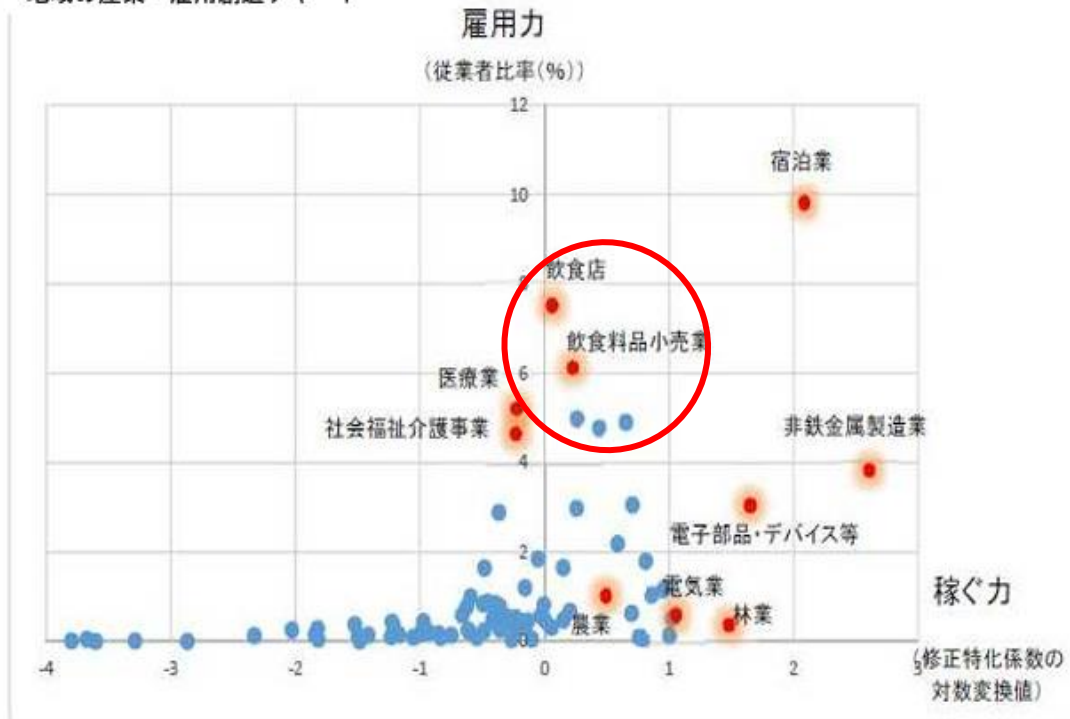
産業別	2016年		2021年		増減	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
農業, 林業, 漁業	40	545	50	647	10	102
鉱業, 採石, 採取業	2	17	2	35		18
建設業	464	2,649	393	2,294	-71	-355
製造業	369	8,595	329	7,645	-41	-950
電気・ガス・熱供給・水道業	9	270	10	138	1	-132
情報通信業	10	24	10	21		-3
運輸業, 郵便業	91	1,508	99	1,526	8	18
卸売業, 小売業	1,081	6,217	908	5,660	-173	-557
金融業, 保険業	45	470	40	482	-5	12
不動産, 物品賃貸業	171	437	156	419	-15	-18
学術研究, 専門・技術サービス業	113	522	105	458	-8	-64
宿泊業, 飲食サービス業	923	6,824	796	6,248	-127	-576
生活関連サービス業, 娯楽業	426	2,063	369	2,017	-57	-46
教育, 学習支援業	90	464	86	668	-4	204
医療, 福祉	228	3,838	251	4,206	23	368
複合サービス事業	34	229	29	158	-5	-71
サービス業(他に分類されないもの)	235	2,161	239	2,046	4	-115
計	4,331	36,833	3,872	34,668	-459	-2,165

(出典：日光市統計及び2021年は経済センサスより)

2016年と2021年を比較すると、事業所数が459、従業者数は2,165人それぞれ減少している。「医療・福祉」「教育、学習支援業」「運輸、郵便業」で事業所数や従業者数が増加しているものの、特にコロナ禍を反映して「建設業」「製造業」「卸売業、小売業」「飲食業・宿泊業」で軒並み、事業所数と従業者数が大幅に減少している。

2015年の市内の就業者数のうちの約2割となる8,207人が市外の企業で就業している。一方で、市外から日光市に通勤している者の数は、2015年までの5年間で微増となっているものの、流出超過の状況が続いている。市内に魅力ある仕事を創出することにより地域に人を呼び込む必要がある。

地域の産業・雇用創造チャート



出典：経済センサス 2016

従業者と労働生産性から見る付加価値額

栃木県日光市
2021年

- 全国平均労働生産性
- 栃木県の平均労働生産性
- 指定地域の平均労働生産性

労働生産性(千円/人)



産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)	産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)
製造業	4,169	4,325	18,033	運輸業、郵便業	2,110	881	1,859
医療、福祉	3,631	3,739	13,577	教育、学習支援業	2,229	506	1,128
建設業	4,691	2,528	11,858	学術研究、専門・技術サービス業	3,697	261	965
卸売業、小売業	2,627	3,577	9,397	不動産業、物品賃貸業	3,061	294	900
宿泊業、飲食サービス業	1,872	4,176	7,816	農林漁業	2,275	346	787
サービス業（他に分類されないもの）	2,400	1,563	3,751	その他	3,245	49	159
生活関連サービス業、娯楽業	1,949	1,394	2,717				

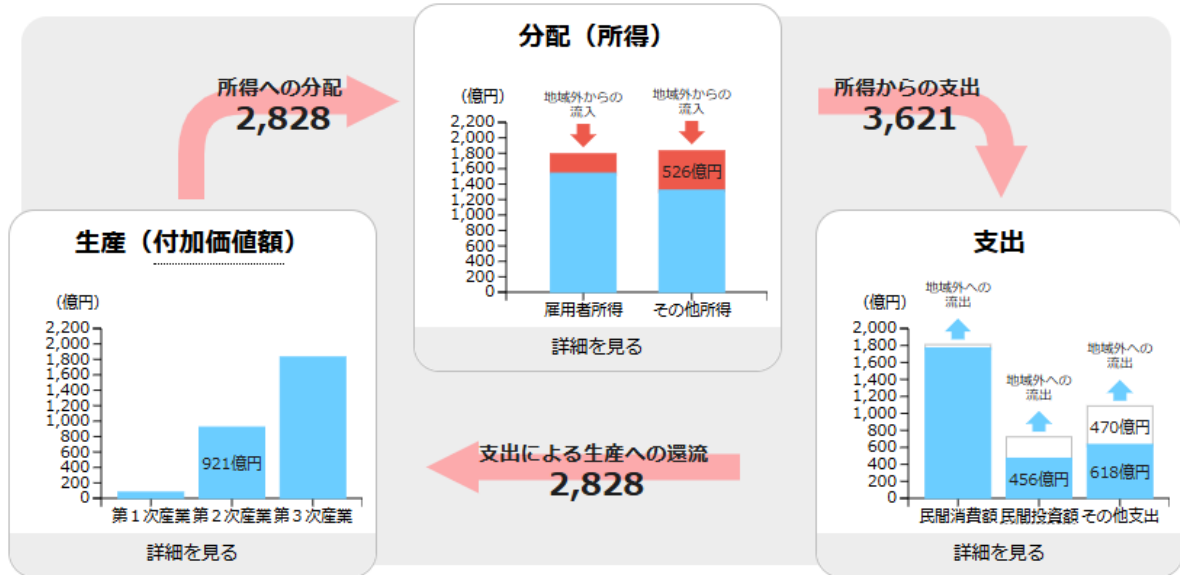
地域経済循環率

78.1%

地域経済循環図

2018年

指定地域：栃木県日光市



【出典】

環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）
地域経済循環分析 <http://www.env.go.jp/policy/circulation/index.html>

（出典：RESAS）

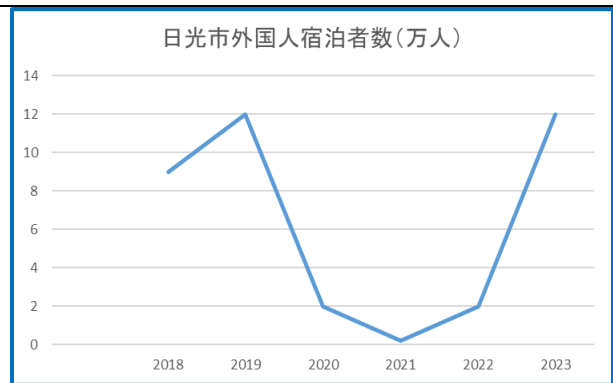
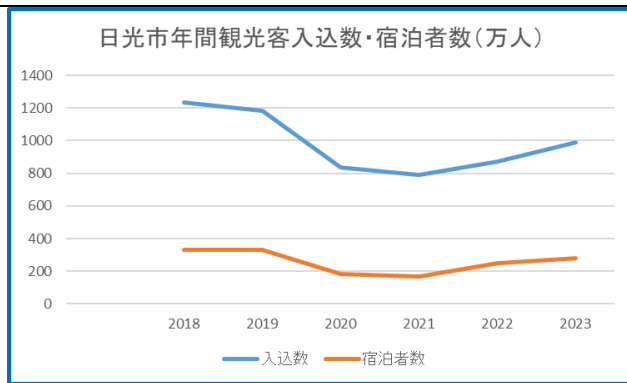
③観光業の現状と課題

豊富な観光資源と高い知名度、首都圏至近の好立地等に支えられた観光業は、裾野の産業分野が広いことから長年地域の基幹産業として地域経済を牽引してきたが、コロナ禍で甚大な影響を受け事業所数、従業者数ともに大幅な減少となった。

今後の統計発表に俟たなければならないものの、本年2024年は、観光入込数、宿泊者数、外国人宿泊者数ともコロナ前を上回る高い水準に達する可能性が高いと見られている。2020年には奥日光中禅寺湖畔に世界的なリゾートホテルが開業し、昨年2023年はG7広島サミットの男女共同参画・女性活躍担当大臣会合が当該リゾートホテルで開催される等、観光地としてのブランド力をさらに高める契機となった。

観光業の課題および今後の取組みの方向として、①宿泊率の向上（滞在型観光促進のためのコンテンツ開発、周遊型観光促進のための旅行商品開発）、②観光消費額の向上（飲食・土産物の消費促進、サービス生産性向上、人手不足対応）③繁閑差の平準化（冬季コンテンツと平日コンテンツの開発及び情報発信）、④競争力の強化（2次交通の利用促進、観光客向け受入環境の整備、インバウンド向け多言語整備、マーケティングデータ集約・活用、インバウンドセグメント分析）、⑤マーケティング力の向上（マーケティング専門人材の育成）、⑥サステナブルツーリズムの推進（持続可能な観光地作りに向けた仕組みづくり、新しい旅の価値観にマッチする観光コンテンツの企画開発）などがあげられる。

近年では、アウトドアを始めとした多様な体験型サービスを企画する小規模事業者も増えてきているものの、個別事業者単位でのサービス提供が主体であり、今後は点から線（連携）、面（地域全体）へと広げ、地域の多様な魅力をワンストップで提供できるような体制を整えていく必要がある。



(日光市観光客入込数・宿泊数調査結果より)

④商工業の現状と課題

商業については、旧今市市郊外のロードサイド大型店、関東・東北人気道の駅 TOP10 (2018年じゃらん) の関東部門で1位を獲得した「道の駅日光 日光街道ニコニコ本陣」を中心とするJR今市駅、東武下今市駅周辺、鬼怒川温泉エリアなどが主な商業地域であり、日光市全体の観光エリアに繋がる交通の要所である。卸・小売の年間商品販売額は企業・店舗数の減少により横ばい状況であり、一人当たりの販売額も伸びていない。

増加する外国人観光客などのニーズ変化に対応して新商品開発に取り組む事業者やこだわりのレシピをもったカフェや飲食店等の新規開業を志す市内外の方々も増えてきている。今後は、日光のブランド力を活用して何度でも購入したいと思える魅力ある商品・サービスを揃えていく必要がある。

■年間商品販売額 R3年 937億円

(1) 平成26年 (単位: 万円、7月1日現在)

産業分類	日光市
年間商品販売額 計	9,774,000
卸売業 計	2,322,200
小売業 計	(7,451,800)
各種商品	x
織物・衣服・身の回り品	352,800
飲食料品	2,415,500
機械器具	1,113,800
その他	2,836,200
無店舗	169,100

～経済センサス - 基礎調査・商業統計調査～

(2) 平成28年 (単位: 万円、6月1日現在)

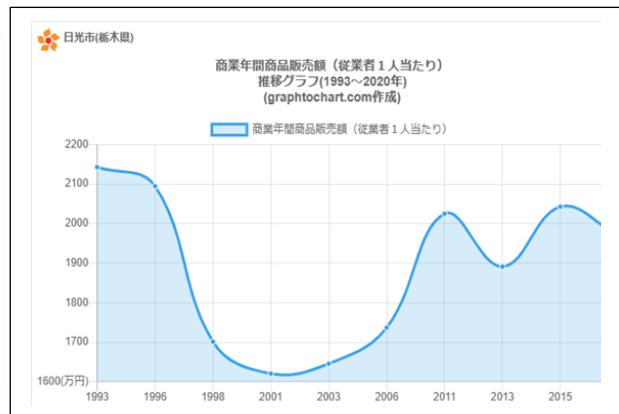
産業分類	日光市
年間商品販売額 計	10,838,900
卸売業 計	2,203,100
小売業 計	(8,635,800)
各種商品	x
織物・衣服・身の回り品	308,300
飲食料品	2,905,100
機械器具 (自動車, 自転車)	1,044,000
機械器具 (自動車, 自転車を除く)	484,000
その他	x
無店舗	234,000

～経済センサス - 活動調査～

(3) 令和3年 (単位: 万円、6月1日現在)

産業分類	日光市
年間商品販売額 計	9,369,400
卸売業 計	1,873,900
小売業 計	(7,495,500)
各種商品	x
織物・衣服・身の回り品	252,800
飲食料品	2,291,700
機械器具 (自動車, 自転車)	818,500
機械器具 (自動車, 自転車を除く)	370,600
その他	x
無店舗	386,300

～経済センサス - 活動調査～



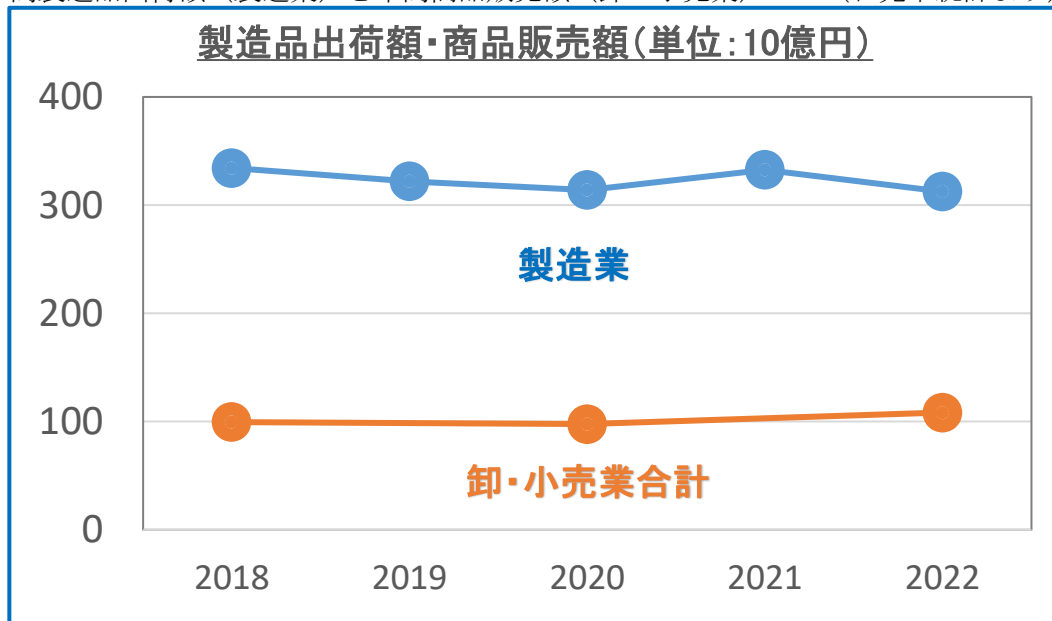
工業については、日光の強みとして広く認知されている「日光の名水」は、水質が良く水量が豊かなことから、食品や医薬品などの製造業に大きなメリットをもたらしている。市内にある轟工業団地を始めとして、市内には食品製造業、医薬品製造業、非鉄金属製造業の企業が立地しており、上場している電子デバイス等の製造業2社（内1社は日光市が本社）があり高い付加価値を生み出している。

しかしながら、事業所数、従業者数ともに減少傾向にあり、製造品出荷額は長期低迷傾向にある。今後は強みである日光のブランド力を活用した新たな企業誘致や既存企業への振興施策が必要である。

＜日光市＞ 工業の推移(工業統計調査、経済センサス-活動調査結果)

年次	調査名	基準日	事業所数	従業者数	現金給与 総額	原材料 使用額等	製造品 出荷額等	減価 償却額	付加 価値額	有形 固定資産 投資総額
			所	人	万円	万円	万円	万円	万円	万円
H18 (2006)	工業統計調査	12月31日	234	7880	3,303,954	23,341,834	31,676,454	773,043	7,915,267	1,842,568
H19 (2007)	工業統計調査	12月31日	237	8,092	3,330,676	27,951,031	35,198,418	899,126	6,447,204	1,254,129
H20 (2008)	工業統計調査	12月31日	241	7,724	3,358,794	28,185,814	35,024,091	899,354	5,568,921	1,500,285
H21 (2009)	工業統計調査	12月31日	218	7,314	3,048,129	25,667,671	33,083,073	1,007,148	5,975,765	1,048,192
H22 (2010)	工業統計調査	12月31日	215	7,307	2,985,558	30,464,242	38,727,316	972,377	6,729,433	846,345
※1 H23 (2011)	H24経済センサス-活動調査	2月1日	233	7,062	2,821,404	39,869,620	48,360,160	639,391	7,652,267	400,485
H24 (2012)	工業統計調査	12月31日	218	6,994	2,970,516	26,239,619	33,435,721	893,843	5,403,997	323,060
H25 (2013)	工業統計調査	12月31日	209	7,253	3,068,415	26,777,602	32,199,622	926,954	5,419,752	553,247
H26 (2014)	工業統計調査	12月31日	204	7,213	2,911,264	24,597,027	31,406,785	689,802	5,675,427	963,841
※2 H27 (2015)	経済センサス-活動調査	6月1日	225	7,740	3,064,404	25,109,272	33,294,356	676,619	6,722,505	421,841
H29 (2017)	工業統計調査	6月1日	189	7,277	2,959,456	23,537,914	31,257,244	686,204	7,444,107	662,263
H30 (2018)	工業統計調査	6月1日	189	7,334	2,920,102	24,602,339	33,306,031	660,937	6,602,312	771,602
R1 (2019)	工業統計調査	6月1日	185	7,189	2,998,715	25,089,057	34,049,689	655,338	7,915,219	642,648
R2 (2020)	工業統計調査	6月1日	181	7,065	3,013,242	23,222,181	32,592,692	614,548	7,592,761	788,085
R3 (2021)	経済センサス-活動調査	6月1日	164	6,909	2,951,546	21,943,728	31,449,658	643,621	8,014,672	415,571

■年間製造品出荷額（製造業）と年間商品販売額（卸・小売業）（日光市統計より）



⑤地域の創業者の現状と課題

日光商工会議所と日光市商工課では、最大の地域課題である仕事づくりのために創業者支援を実施してきた。日光商工会議所では、個別相談や創業スクールの開催、日光市商工課においては、起業・創業サロンを中心とした、個別相談、セミナー、座談会、補助金（店舗改装費や家賃補助等）による支援である。2023年11月から2024年2月にかけて実施した、日光市起業・創業サロンのこれまでの個別相談利用者217名へのフォローアップ調査において確認できた開業率は18.6%であった。

以下の表のとおり、日光市における創業者および創業予備人材のストックは確実に水嵩を増してきており、今後は商工会議所と市商工課がさらに連携を拡充しながら、創業フェーズに応じた迅速かつ適切な支援を実施し、創業後の円滑な事業化を促進していく必要がある。

支援実施主体	支援内容	利用人数（年平均）
日光商工会議所	個別相談（常時）	40名
〃	創業スクール（年1回）	12名
日光市商工課	個別相談（月最大5回）	35名
〃	セミナー等（年間9回）	45名
〃	補助金利用（常時）	45名
単純合計		177名
※実質合計（推計）上記の重複分を差引く：単純合計×0.5		88名
※想定される年間新規創業者数：実質合計×開業率18.6%		16名

⑥第2次日光市総合計画

出生率の低下によって引き起こされる人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を構築することを目的に、国はまちひとしごと創生法を2014年に施行した。

日光市においても、国の戦略と歩調を併せ、2015年に「日光人口ビジョン」を掲げ、日光市まち・ひと・しごと創生総合戦略（第1次総合戦略）を策定し、人口減少に歯止めをかけ、地域経済の活性化を図るための施策に取り組んできた。

第2期総合戦略では、第1次総合戦略の成果と課題を踏まえながら、今後の取組の妥当性・客観性を担保するため、産官学金労言等の外部有識者で構成する日光市まち・ひと・しごと創生総合戦略推進協議会で検証を行うとともに、市議会等からの意見を踏まえ改善を図るとしている。

特に、『しごとをつくり、まちを育てる「民間」』と『まち・ひと・しごとを支える「行政」』との協働・連携、RE S A S等のビックデータや各種調査結果等の客観的なデータの分析により、地域の現状や課題を把握し庁内関係各課が連携し、その改善・見直しに向けた協議を行い、根拠に基づいた施策の立案を推進し、評価・検証に活用することなどが盛り込まれている。

以上の日光市まち・ひと・しごと創生総合戦略の上位基本計画である日光市総合計画においては、2025年の都市像を「feel so good!! 暮らして満足 訪ねて納得 自然と笑顔になれるまち」として、その実現に向け5年毎の2つの基本計画「第2次日光市総合計画・前期基本計画と後期基本計画」を策定実施してきた。そのうち、後期基本計画は2022年より実施され、各KPI指標の評価を行いながらPDCAサイクルを回し、最終年度である2025年度に向けて人口減少と地域経済の縮小の課題克服に取り組んでいるところである。

■ まち・ひと・しごと創生総合戦略等の計画期間

(日光市HPより)

	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)
日光市 総合計画		前期計画(6年間)						後期計画(4年間)			
まち・ひと・しごと 総合戦略		第1期戦略(7年間)						第2期戦略(4年間)			
(国) 総合戦略		第1期戦略(5年間)				第2期戦略(5年間)					

⑦日光商工会議所の現状

前項の日光市の都市像実現のためには、市内の中小企業者や小規模事業者の役割は大きく、それぞれの企業が持ち味を活かしながら連携して取り組むことや、個の経営力の強化が必要不可欠となる。

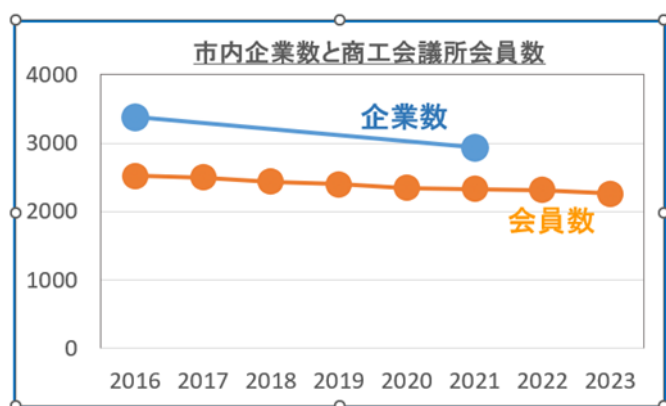
日光商工会議所は、足尾町を除く日光市全域、事業所数で全体の95%以上を担当し、地域の商工業の中核支援機関として、その発展に貢献することが期待されている。栃木県の約4分の1の面積を担当する広域商工会議所として、企業の相談にきめ細かく迅速な対応ができるよう、今市、日光、鬼怒川の3カ所に事務所が設置されている。

巡回・窓口相談指導や記帳相談等により、毎年1回以上会員事業所を訪問することで経営上の相談に応じており、長年にわたる経営者との信頼関係を積み重ねてきた。

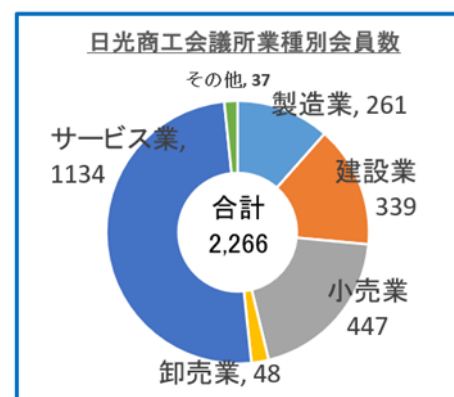
また、日光の魅力発信に関わる事業として、人気商業施設「道の駅日光 日光街道ニコニコ本陣」の管理運営支援、地元の各種イベントへの協力、各事業組合や団体等の事務局機能の受託などを行っている。日光ならではの事業としては、日光検定事業(日光を再認識し、観光ホスピタリティの向上を目的とした認定制度)がある。

その他、プレミアム付き日光市共通商品券発行事業、各種の調査事業・共済事業等を行い地域経済の活性化に取り組んでいる。

現状においては、下表のとおり市内の企業数の減少率よりも会員数の減少幅が少ないものの、市内全体の商工業者数3,514事業所(足尾地域を除く日光市の商工業者数:2021年経済センサスより)に対する加入率は64.5%に留まっており、新規加入会員の加入促進が求められる。



(企業数の出典: RESAS)



(2024年3月31日現在)

⑧日光商工会議所の小規模事業者支援の課題

小規模事業者が着実に成果を積上げてゆくためには、今までの取組みに加えて更に踏み込んだ支援が必要で、そのためには改善すべき点が2つあると考えている。

⑧-1 本質的な経営課題への気付きと自主的な取組姿勢を引き出す経営支援スキームの構築

事業計画の必要性や効果を実感できるよう、小規模事業者に合った支援スキームが必要になる。具体的には、日常的に経営者に接する機会がある経営指導員と記帳専任職員が共通支援ツール（例「Keytas」（キイタス））を個社支援のカルテとして活用し相互に共有すること、本計画に基づく飲食店、食料品小売業者については、担当制を敷いた上で、定期的な情報共有で効果的な支援についてチームとしての支援を適宜行うこと等があげられる。

事業計画は、融資や補助金申請等、必要に迫られて作成するケースが多く、積極的に活用したいと思う動機付けが十分になされていない。現業比率が高く忙しい小規模事業経営者であっても自主的に取組んでいけるような支援スキームの構築が必要である。

⑧-2 経営指導員等の支援マインドセット、コーチングとコンサルティングスキルの向上

経営指導員等が経営の本質的な課題を俯瞰しながら課題解決へのモチベーションを経営者から引き出しながら支援していくためには、まずは自身の支援マインドを成長型へと向ける必要があると考えられる。その上で、具体的なコーチングスキル（特に傾聴力と質問力）とコンサルティングスキルの蓄積向上を図ることが、従来にも増して求められている。

小規模事業者の難しい課題の支援においては、外部の専門家に依頼することも多い。しかしながら、地域環境や事業経緯を踏まえて継続支援するには、日頃から経営相談等を通じて親しみのある経営指導員等の支援が最も納得感があり効果的であると考えられる。

（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た小規模事業者のあり方

小規模事業者の経営力を向上させるためには、事業計画に基づく自立・自走・自律の経営が必要である。自社の経営資源の分析や需要分析を行い、計画的に競争力のある商品やサービスを開発販売し、必要に応じて実施方法を見直しながら収益に結び付け、得られた収益を計画的に次の成長のために再投資するという好循環が求められる。

また、経営資源が潤沢でない小規模事業者は、日光ならではのブランド力を活用しながら有機的に連携することで、多様な商品やサービスの創出を効果的に行える可能性を持っている。

そこで、長期的な小規模事業者のあり方を以下の通りとした。

『事業計画に基づく自立・自走・自律の経営と事業者連携により、日光のブランド力を活用した付加価値の高い新商品・新サービスを生み出し、稼ぐ力と雇用力の向上を通じて日光市の経済活性化に貢献する』

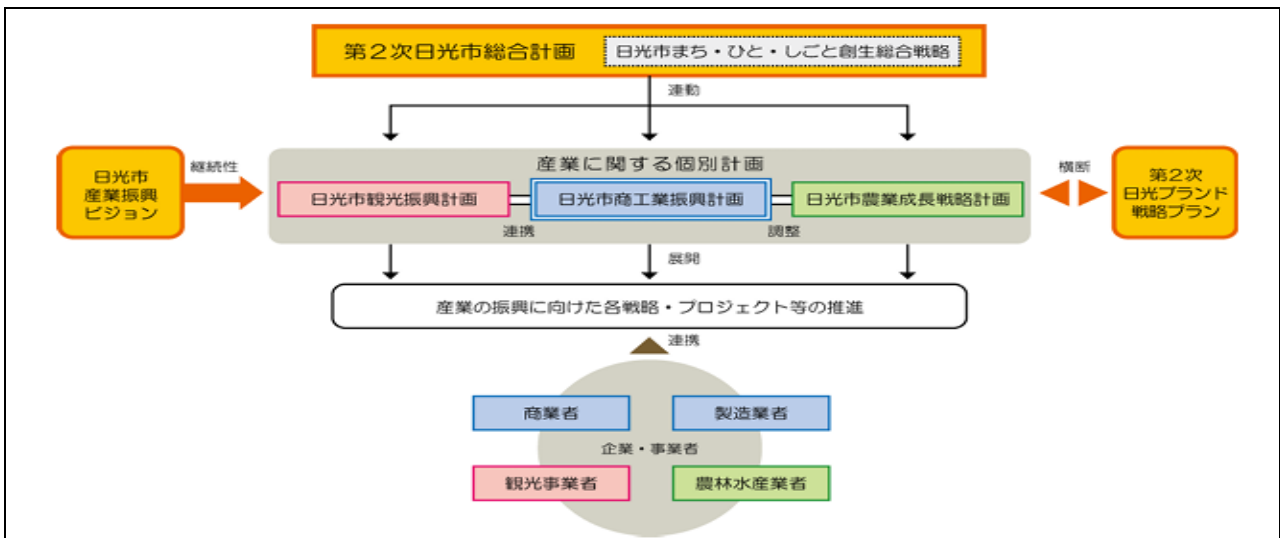
②日光市総合計画との連動性・整合性

今後策定されることが見込まれる新たな日光市総合計画で示される都市ビジョンと目標および具体的な計画において、地元中小企業および小規模事業者の役割はますます大きくなると考えられる。

下表のとおり「日光市総合計画」及び「まち・ひと・しごと創成総合戦略」との関連で位置づけられた「観光振興計画」と「商工業振興計画」においても、そうした地域産業界への働きかけを地域経済の活性化に結び付ける各種の取組がなされることが想定される。

一方において、経営発達支援計画は、小規模事業者毎に直接的に働きかけ、事業計画に基づいた経営をすることでその強化を図り、地域経済の活性化に結びつける事が主目的である。

この2つの取組を車の両輪と考え、連動性や整合性を踏まえた計画とすることは言うまでもない。



(日光市 HP より)

③商工会議所の役割

商工会議所は、商工業者の総合的な支援機関として地区内の経営者に最も近い立位置にあり、様々な経営課題の解決を企業に合った方法でサポートし、関係支援機関と連携して解決に取り組まなければならない。とりわけ、小規模事業者の経営体制を強靱にするために、事業計画に基づく自立経営の普及支援活動を行うことが強く求められている。経営課題が複雑化・高度化する中で、これらの課題解決を推進するためには、従来にも増して高い支援力が要求される。高いスキルを保有する法定経営指導員の育成と、自立経営のスムーズな導入のための事業計画作成支援スキームを整備することと、広報活動による成功モデルの水平展開が今後は必要とされる。

当会議所としては、今市、日光、鬼怒川の3事務所に、知識と指導経験が豊かで高度なコンサルティング力を有する法定経営指導員を配備し、3事務所所管の事業者の特性に合った支援スキームを整備し、どの地域の事業者も等しく支援を受けられるような体制を整えていく。

一方で、創業後の事業成長を見据えた創業支援、災害発生時の事業継続に対する支援体制の構築なども、地域経済の活性化を継続させるために取り組んでいく。

(3) 経営発達支援事業の目標

10年後の長期的振興のあり方に沿って、5年後の目標と方針および日程を次のように設定する。

①計画期間全体の目標

●結果目標

売上高、営業利益額（もしくは率）、新規雇用のいずれかが向上した小規模事業者 214 社（累計）

●プロセス目標

①課題解決型支援 234 社、課題設定型支援 55 社（ともに累計）

方針：個別担当制とチーム支援による飲食店、食料品小売事業者を中心とした伴走型支援の実施

②創業事業者創出 80 社（累計）、3年超生存率 80%以上

方針：日光市起業・創業支援サロンと連携した取組

●支援スキル目標

- ①共通目標⇒傾聴力と質問力をベースとした対話力向上
- ②経営指導員全員⇒ものづくり補助金、事業再構築補助金レベルの支援が可能
- ③記帳専任職員⇒持続化補助金レベルの支援が可能

方針：専門家を交えた OJT と off-JT によるスキル研修を定期的実施する

	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1
結果目標 (累計)	31 (31)	38 (69)	45 (114)	50 (164)	50 (214)
プロセス目標①：課題解決型 (累計)	41 (41)	41 (82)	54 (136)	49 (185)	49 (234)
プロセス目標①：課題設定型 (累計)	5 (5)	10 (15)	10 (25)	15 (40)	15 (55)
プロセス目標②： 創業者創出・創業後支援 (累計)	16 (16)	16 (32)	16 (48)	16 (64)	16 (80)
プロセス目標②： 創業者 3 年超生存率 (累計)	-	-	13 (13)	13 (26)	14 (40)

②計画期間全体の方針

- (1) 小規模事業者の自立・自走・自律的な経営力強化による事業継続を実現
- (2) 日光の豊富な地域資源の魅力を活かし、付加価値の高い商品・サービスの提供で地域経済を活性化
- (3) 地域経済を支える小規模事業者や創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ための支援スキームの整備と支援者のマインドおよびスキルの向上

これらの3つの目標に向け支援を進めることで、日光のブランドを活用した付加価値の高い新商品・新サービスを産み出し、稼ぐ力と雇用力の向上を通じて日光市の発展に貢献していくことを目指す。

③取組み日程と各年度目標

2025年度（R7年度）～2029年度（R11年度）までの5年間で、少子高齢社会にあっても事業継続と成長ができる日光版モデル企業を創出することが求められる。特定の観光資源に過度に依存した高度成長期の昭和モデルやデフレ時代の平成モデルから脱却した成功モデルを作り、広く地域内に水平展開しながら経済効果に結び付けることが必要である。

そのための支援スキームを整備し、スキームを下支えする経営指導員と記帳専任職員のマインドセットと支援スキル・ノウハウを蓄積し、日光商工会議所の小規模事業者発展のための支援体制を構築する。

各年度の主な取組は以下のとおりとする。

1年目：経営発達支援計画の内容の共有化、支援体制の整備

- 経営発達支援計画の目標や内容の共有化を図りながら、支援スタンスの摺り合わせを行う。
- 飲食店、食料品小売業を戦略的に選定。選定基準は、重点支援分野、会員事業者の業種比率、事業承継直後、創業者、財務状況と経営者の資質等の基準をもとに、話し合いながら決定する。
- 個別支援担当者を決める。経営指導員8名、記帳専任職員8名の計16名が担当する。
- 法定経営指導員が、専門家の協力を得て支援に必要な各ツールや個別カルテを整備する。
- 地域内創業者16社を目標とし、以後毎年16社の創業者を目標とする。

2年目：課題設定型支援の試行的実施、創業者支援における日光市との連携強化

- 新たな取組である課題設定型支援の進捗について、支援者間で情報共有しながら課題の整理と支援スキル向上を図る。
- 創業者支援については、日光市商工課との定例の情報の交換・共有を行い、創業者の商工会議所へのスムーズな入会を促進する。

3年目：課題設定型支援の促進、組織としての支援スキルモデルの蓄積

- 支援スキル向上の成果をもとに、課題設定型支援の本格的な推進を行う。
- 組織としての支援スキルモデルの蓄積。
- 創業者支援では、3年超の生存と事業の発展を目指して個別支援を強化する。創業者について商工会議所の各セミナーへの積極的な参加と創業後の事業計画策定を推進する。

4年目：目標の連鎖の検証、支援ツールや個別カルテ等の内容の見直しにより支援体制を整備拡充

- 3年間の支援実施状況を踏まえ、プロセス目標とスキル目標とが結果目標に有機的につながっているかどうかを検証する。
- 前記の検証をもとに、必要に応じて支援ツールや個別カルテの内容等の見直しを行う。

5年目：モデル企業を広報活動に活用し、後半5年間の普及計画を策定する期間

- 会員事業所の約10%にあたる事業所の結果目標（売上高、営業利益、雇用）の達成を目指す。
- 日光市の第2期総合計画（2025年度末）の約1.5倍にあたる地域内創業者80社を達成する。

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7年4月1日～令和12年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

長期的な小規模事業者の目指す姿を『事業計画に基づく自立・自走・自律の経営と事業者連携により、日光のブランド力を活用した付加価値の高い新商品・新サービスを生み出し、稼ぐ力と雇用力の向上を通じて日光市の経済活性化に貢献する』とし、そのための方針として次の3点を定める。

①小規模事業者の自立・自走・自律的な経営力強化による事業継続を実現

コロナ後の激変する事業環境の変化に対応しながら生産性向上や業務改善をはかっていく上で、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長期かつ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実効性の高い事業計画策定の支援を個別担当制とチーム支援によりきめ細かく行う。

また、将来的な自走化を目指し、DXを含む多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、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日光の豊富な地域資源の魅力を活かし、付加価値の高い商品・サービスの提供で地域経済を活性化
魅力ある商品・サービスの開発と改善を支援し、IT技術を利用した提供方法の推進や日光市の人気施設を活用した販路開拓の支援等を通して、インバウンド需要や国内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。

③地域経済を支える小規模事業者や創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ための支援スキームの整備と支援者のマインドおよびスキルの向上

①②を下支えするために、経営指導員と記帳専任職員のマインドセットと支援スキル・ノウハウの向上と蓄積を行い、小規模事業者発展のための支援体制を構築する。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よるモデル事業者の創出を目指し、広く地域内に水平展開していく

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]

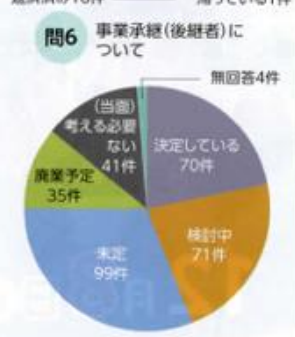
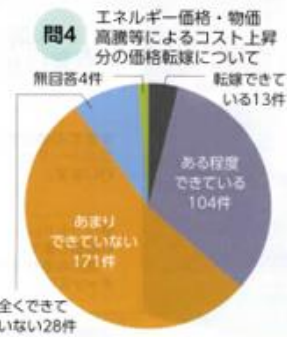
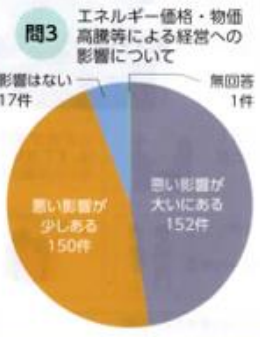
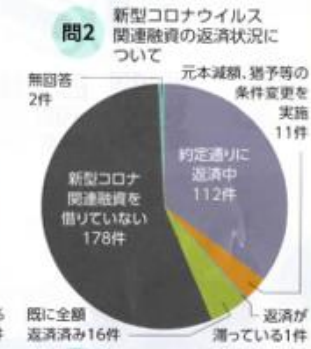
2024年9月に日光商工会議所が実施した会員企業へのアンケート調査(下記)によると、景況感の改善についてはまだ弱く、人手不足も深刻であることが伺える。なかでも事業承継については厳しい現状が見える。廃業予定も回答事業所の10%に上っている。

一方、市内在住者や関東近県の在住者からは、日光市内で新たに創業したいという相談が年々増加傾向にある。前述のとおり、日光市における創業者および創業予備の人材ストックは確実に水増しを増してきており、創業地としての日光の魅力度は高いと思われる。今後は商工会議所と市商工課がさらに連携を拡充しながら、創業フェーズに応じた適切な支援を実施し、創業後の円滑な事業化を支援していく必要がある。

「管内企業の現状に関するアンケート」調査結果

<<調査対象>> 会員事業所から1,318社を抽出 <<回答数>> 320社
 <<調査方法>> FAXにて送信・回収 <<回答率>> 24.3%
 <<調査期間>> 令和6年9月2日～30日

カテゴリ	回答数	カテゴリ	回答数
建設業	50	不動産業	3
製造業	72	宿泊業	28
運輸業	9	飲食業	25
卸売業	11	サービス業	48
小売業	59	その他	12
金融・保険業	3	合計	320



〔課題〕

円滑な事業承継のための支援を強化するとともに、既存の事業者の業績向上に取り組むことが喫緊の課題である。あわせて創業者支援等にあたっては、日光市内の経済やビジネスの状況を説明する情報が不足していたり、日光市内の空き店舗情報（顕在情報がきわめて少なく潜在情報が多い）を取得出来ずにいる現状に鑑み、具体的な改善が急務となっている。

(2) 目標

	現行	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
① LOBO調査回数	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回
公表回数	未実施	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回	1 2回
周知方法	未実施	HP 及び会報	HP 及び会報	HP 及び会報	HP 及び会報	HP 及び会報
② 空き店舗調査回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
公表回数	未実施	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
周知方法	未実施	HP	HP	HP	HP	HP

(3) 事業内容

① LOBO調査

各業種の経営者が肌で感じる中小企業の景況感を把握し、経済状況や政策立案の参考にするため、年1 2回調査

【調査対象】 調査企業数8社（定点継続調査）

管内の小規模事業者（製造業、卸売業、小売業、サービス業、建設業）

【調査項目】 当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況及び、自社が直面している経営上の問題などについて調査

【調査方法】 経営指導員・記帳専任職員による調査表の配布回収

【分析手法】 日本商工会議所で全国データを集計分析

② 中心市街地の空き店舗調査

空き店舗を活用して新しいビジネスを誘致すると共に、経済活性化策の立案、店舗誘致戦略の基礎資料とするため、年1回調査

【調査対象】 日光市内

【調査項目】 対象地区の空き店舗

【調査手法】 対象地区を徒歩等で調査

【分析方法】 新事業展開や創業を希望している方への情報を提供する。

(4) 調査結果の活用と公開方法

● 事業計画作成時（創業計画書を含む）や補助金・助成金申請時の資料として活用する。

● 空き店舗の利活用を考えている方々に対して、空き店舗がある地区の商圈情報等を伝える。

● RESAS、e-Stat、県や日光市の統計や調査報告書等のビッグデータと併せて提供する。

RESASでは、地域特性を考慮し、「地域経済循環マップ・生産分析」と「まちづくりマップ・From-to分析」を中心とする。e-Statではimuaリッチレポートの作成方法などを紹介する。

これらのデータの取得方法や実際の取得データ例などについて、会報等を通じて紹介し広く会員事業者の参考に供していくとともに、個別の訪問・巡回の際の対話の際の参考資料として各事業者へ提供・説明を行い事業実施の参考にしていただく。

● 提供方法はHP・会員誌および日光市広報等で行う。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

食や観光をテーマに地域で公募した事業者が出展していた都内展示会においては、首都圏等からバイヤーも100名程度参加、参加者アンケートでは80%以上の方が概ね満足と回答しており、商談も進展するなど一定の効果を上げている。

[課題]

販路開拓をより一層進めるためには、商品のブラッシュアップ等が重要と考えられる。さらに踏み込んだ商品評価、また売れる商品についての商品改良以前の商品開発の段階からの助言や支援が求められる。

(2) 目標

	現行	R7	R8	R9	R10	R11
①新商品開発調査対象事業者数	未実施	5者	5者	5者	5者	5者
②試食・アンケート調査対象事業者数	展示会	10者	12者	12者	12者	12者
③日光検定受験者からのヒヤリング・アンケート調査対象事業者数	5者	10者	10者	10者	10者	10者

(3) 事業内容

①新商品開発調査

新商品開発事業者の調査を行う。公募は会報等で行い、経営指導員がヒヤリングの上、次のステップでの支援について検討助言を行う。特に、事業者からの希望があり、かつ専門家の助言支援が必要と判断されれば、「日光街道 ニコニコ本陣」等に在籍する百貨店バイヤー出身の専門家を派遣する。専門家派遣には、担当の経営指導員が必ず同行することとする。

【調査手法】 経営指導員等による対面調査

【調査項目】 商品コンセプト、想定顧客、利用シーン、差別化ポイント、販売方法、希望価格等

【活用方法】 調査結果は事業所にフィードバック、消費者の理解、製品開発の指針、マーケティング戦略の策定、価格設定の最適化、販売チャネルの選定、競合分析に活用する。

②試食アンケート調査

首都圏等において開催される商談会等において、来場者に対して市産品の試食・試用およびアンケート調査を実施する。

来場者については、首都圏等においてホテルや百貨店、飲食関係の事業を行い商品等に関して豊富な知見を有する者が想定され、効果的なアンケート調査が期待できる。

調査結果は経営指導員等が当該事業者に対して直接説明する形でフィードバックし更なる改良等を行う。また、試食・試用後のフォローアップアドバイスを希望する事業者に対して、「日光街道 ニコニコ本陣」等に在籍する百貨店バイヤー出身の専門家に依頼する。専門家派遣には、担当の経営指導員が必ず同行することとする。

【調査方法】 日光市が主催する都内の展示会の来場者に試食・試用していただく。

【調査項目】 商品の知名度、興味度、購入意欲、競合製品、デザイン、信頼性など調査

【活用方法】 調査結果は事業所にフィードバック、消費者の理解、製品開発の指針、マーケティング戦略の策定、価格設定の最適化、販売チャネルの選定、競合分析に活用する。

③日光検定事業受験者からのヒヤリング・アンケート調査

日光市の自然や歴史・文化遺産、更には温泉、郷土料理など「日光」を再確認して、観光客を温かくもてなし、観光ホスピタリティの向上を目的とした日光検定がある。

日光検定実行委員会の構成は、日光市、(一社)日光市観光協会、日光市文化協会、日光東照宮、日光山輪王寺、日光二荒山神社、日光商工会議所で構成され、年1回の開催で、1級～3級までのこれまでの延べ受験者は約2,000人。毎回の受験者は約50名である。

日光検定運営委員会の構成は、(株)日光自然博物館、日光二荒山神社中宮祠宝物館、日光市、(一社)日光市観光協会、足尾町商工会、日光市スポーツ協会、日光商工会議所で構成されている。

日光検定運営委員会の事務局機能を担っているのは日光商工会議所であり、申込から実施、その後のフォローまでを担っており、日光にとりわけ関心が深いと考えられる受験者へのヒヤリングやアンケート調査を行うことは比較的容易である。調査結果は、会報誌や日光市の広報等に必要に応じて掲載し事業者の参考に供していく。

【調査方法】 日光検定の合格者への対面調査

【調査項目】 日光の知名度、興味度、信頼性、消費者の理解など調査

【活用方法】 ヒヤリング結果を会報誌等で周知し、需要動向の把握とホスピタリティ向上の指針とする。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定の前段階としての経営状況の分析の重要さに気付いていない事業所や分析の方法や分析結果の活用についての理解が不十分な事業所が多くみられる。

[課題]

自社を客観的に分析することで、実効性のある事業計画の策定と販路拡大につなげること。

(2) 目標

	現行	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1
セミナー開催回数	3回	3回	3回	3回	3回	3回
経営分析事業者数	32者	38者	43者	53者	54者	54者

※経営分析件数は、課題設定型支援事業者は100%、課題解決型支援事業者は80%とした。

(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ほか）

実際に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】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

②経営分析の内容

【対象者】セミナー参加者の中から、意欲的で販路拡大の可能性の高い事業者を選定

【分析項目】定量分析たる「財務分析」には財務比率、収益性、キャッシュフロー、ベンチマーク分析と、定性分析たる「非財務分析」には顧客満足度、従業員満足度などの分析の双方を行う。

【基本利用ツール】「Keytas」（キイタス）

③各種個別分析結果の提供

セミナー参加が難しい事業者に対しては、経営指導員と記帳専任職員が個別に分かりやすい経営分析ツールや支援事業者の分析結果を紹介提供しながら、事業計画策定につなげていく。

例 RESAS の経営状況分析シート、経営デザインシート（簡易版）、ローカルベンチマーク、e-Stat の imua リッチレポート

(4) 分析結果の活用

分析結果は、事業者にフィードバックし、小規模事業者の経営課題の解決と事業計画策定に活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

事業計画策定の本質的な意義についての理解が不足している。小規模事業者が事業計画の作成

支援を要請した動機は、補助金や融資の申請、計画の認定など、書類としての必要に迫られての場合が大半であり、自身の事業構想実現のため計画を作成・実行したいという相談はきわめて少ない。

[課題]

セミナーへの参加者が少ない現状において、セミナー開催方法を見直すなど、改善した上で実施する。セミナーではなく、個別や少数ワークショップでの開催など柔軟に対応する必要がある。

また、事業計画に欠かすことができないDX推進についても、今後は事業計画策定セミナーと連動して実施する必要がある。

(2) 支援に関する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどにより、5.で経営分析を行った事業者と同等の事業計画策定を目指す。

また、5.で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

	現行	R 7	R 8	R 9	R 1 0	R 1 1
①事業計画策定セミナー	3回	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定事業者数	32者	38者	43者	53者	54者	54者
②DX推進セミナー	0回	2回	2回	2回	2回	2回
③創業スクール	1回	1回	1回	1回	1回	1回

※事業計画策定者数は、経営分析件数と同じとしたが、創業者や創業スクールの卒業生についても状況により、参加を促進していくものとする。

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナー

【支援対象】日光のブランド力を活用した付加価値の高い新商品・新サービスを産み出し、稼ぐ力と雇用力の向上を目指している事業者、自身の事業構想計画実現を実行したい事業者

【募集方法】会議所HP、会報、巡回相談、窓口相談

【開催回数】年間3回

【支援手法】事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部の専門家も交えて確実に事業計画の策定に繋げていく

【参加者数】10名程度

②DX推進セミナー

【支援対象】競争力の強化と顧客満足度の向上や効率化、コスト削減や新しいビジネスモデルの創出に取り組み事業者

【募集方法】会議所HP、会報、巡回相談、窓口相談

【開催回数】年間2回

【カリキュラム】SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法、顧客管理システム、業務プロセスの改善等

【参加者数】10名程度

③創業スクール

【支援対象】創業予定者、事業承継を予定している後継者、第2創業を予定している事業者

【募集方法】会議所HP、会報、巡回相談、窓口相談、日光市広報、日光市企業創業支援サロン

【開催回数】1回

【カリキュラム】従来のビジネスプラン作成にいたる網羅的なものに加え、先輩創業者の事業所訪問等の実践型カリキュラムを加えていく

【参加者数】10名程度

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]

計画策定後の実行段階では、巡回指導の際に進捗状況を聞き、支援が必要な場合は専門家の活用を含めて実施している。現在は、支援ツールとして株式会社エイチ・エーエルのBIZミルを利用している。

[課題]

関係者間のコミュニケーション不足が生じ、ズレが生じることがある。また、大量のデータを適切に分析管理することが求められる。

今後は「Keytas」（キイタス）を追加する予定であり、個別モニタリングとチーム支援のベースとなる共有ツールとして活用する必要がある。

(2) 支援に関する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場が当事者意識を持って取り組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機づけを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況や事業者の課題等により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、個別担当者を決めて平均年3回程度のフォローアップを行う。

フォローアップで確認できた新たな課題や解決が困難と思われる課題については、経営指導員全体のチームとしての対応や専門家派遣を実施する。

(3) 目標

	現行	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
フォローアップ対象事業者数	32者	38者	43者	53者	54者	54者
頻度（延べ回数）	103回	114回	129回	143回	146回	146回
売上増、営業利益増、 雇用増の事業者数	未把握	30者	35者	40者	45者	50者

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象として、経営指導員が共通ツールを用いて巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。頻度については、対象者の事業進捗等の状況によりフォローアップの回数を増減して、必要に応じて専門家の派遣を実施する。

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]

これまでに、日光のブランド力を活用した商品を中心に、日光商工会議所としてグルメ&ダイニングスタイルショー（秋）に出展していた。その際に行ったアンケート調査では、日光のネームバリューでブースに立ち寄った方々ばかりであった。

日光市には国内外から多くの観光客が訪れているが、日光と言えれば思い浮かべる観光施設はあるが、商品とはいうと思いつかない状況である。

[課題]

これまで一部で実施してきたが、展示会出展の事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。また、新たな販路の開拓にはDX推進が必要であることを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に関する考え方

経営状況分析や事業計画策定支援等を行った意欲ある飲食・小売・サービス業を中心に支援。

首都圏や地元で開催される展示会への出展については日光市の事業を活用し、会員事業者には積極的な活用を推進する。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、出展期間中は、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

また、生産性向上のためのDXに向けた取組として、販路開拓（SNS、ECサイトの利用等）と業務プロセスの効率化（データに基づく顧客管理、業務プロセスの改善）を推進する。推進・導入にあたっては、セミナーへの参加促進、必要に応じて専門家派遣等を実施するなどの個別支援を積極的に行う。

特に販路開拓に関する専門家派遣については、後項 11. 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に記載した、Smart Work Women Project（SW²P：スワップ＝デジタルの地産地消を目指して日光市がプロジェクトで育成した女性だけのデジタル人材集団）を活用する。

(3) 目標

	現行	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
①日光市都内展示会参加支援事業者数	未実施	15者	20者	20者	20者	20者
内 新規契約件数	-	3件	5件	5件	5件	5件
②DX化支援事業者数	未実施	5者	7者	10者	10者	10者
内 売上向上事業者数	-	3者	4者	5者	6者	7者

(4) 事業内容

①日光市による都内展示会への参加促進

2025年2月に都内のホテルで開催予定の日光食の魅力と観光PR商談会のような首都圏での展示会出展を支援する。支援対象としては、4. 需要動向調査に関することでブラッシュアップされた商品・サービスを想定している。

展示会における成約率の低さを改善するために、経営指導員による事前・事後の支援に加え、専門家による支援により成約率の向上を図っていく。

【出展展示会名】日光 食の魅力と観光PR商談会

【概要】自社商品のPRや販路開拓・拡大に繋げるため、デパートやスーパー等のバイヤーに商談を行う出展企業や、日光市向けの旅行商品の造成・販売促進のため、旅行会社・メディアに観光素材情報の提供を行う商談会に出展する企業を募集

【対象者】市内に事業者を有し、食品関連製造・販売業を営んでいる法人・個人事業主

【規模】都内ホテルを使ったバイヤー100名とのマッチング

②「CHOCOTTO NIKKO プロジェクト」への積極的な参画

日光市が進めている「CHOCOTTO NIKKO プロジェクト」は、日光の豊かな産業、観光地、自然、名産品にチョコレートを掛け合わせることで、和魂洋才の日光独自の魅力を身近に感じてもらうプロジェクトである。

古くからある欧州大使館の文化やシガールで有名なヨックモック(株)のマスター工場が立地するなど、日光市に縁が深いチョコレートという素材を使って、魅力に新しい光を当て、チョコレートに関する商品等の情報を発信することで、誘客促進と地域経済の活性化に貢献することを目的としている。

会員事業所に対し商品登録を積極的に進め支援していく。その中から、展示会出展ができる魅力ある商品を発掘していく。

③DX化支援推進事業

DXによる販路開拓や業務プロセスの改善については、前述のSmart Work Women Projectの専門家等を活用する。具体的には、SNSを活用した情報発信方法、ECサイトの利用方法、顧客管理システム、業務プロセスの改善等を想定している。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価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]

日光市、金融機関、中小企業診断士等の有識者により、実施状況、成果について評価を行っている。

[課題]

今後も計画がスムーズに遂行されるよう継続するが、委員会で指摘された問題を先送りしないことが課題である。

(2) 事業内容

評価・修正と結果の見届けが確実に出来るよう、外部の有識者を採用した委員会方式とする。4段階評価とし、進捗率を数値化し評価する。

【評価メンバー】

- 日光市
- 鹿沼相互信用金庫
- 栃木県よろず支援拠点(外部の専門家)
- 中小企業診断士
- 日光商工会議所(法定経営指導員)

【開催時期】

年1回3月に実施する。

【評価結果の公表方法】

商工会議所の HP にて公開

【PDCA サイクル】

Plan：事業計画に沿った目標を設定する。

次年度以降は、前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。

Do：個々の成果目標を達成するために事業を実施する。

Check：4半期に1回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。年1回の委員会において事業の評価を行う。

Action：評価に基づいて事業の改善を行う。

10. 経営指導員の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

経営指導や記帳指導を行う職員に対しては、中小企業大学校の専門研修や、栃木県商工会議所経営指導員等研修会の受講を積極的に受講させ、高度化する企業の課題に対応出来るよう、能力強化に取り組んでいる。

[課題]

記帳専任職員と記帳指導職員は、小規模事業者との接点・関わりを日常的に多く持っており、事業者からの身近で信頼できる存在となっている。しかしながら、現況では小規模事業者の経営課題に気付く又は気付かせるまでのスキルが十分に身につけておらず、対応が遅れ気味となることも多い。

伴走型支援の拡充のためには、従来のスキル研修に加えて、対話力向上のための研修も必要になってくる。また、複雑・高度化する経営課題に対応が必要な日常業務におけるモチベーションの維持・向上のためには、個々の自律的なキャリアデザインが必要不可欠である。

(2) 事業内容

①現在受講している中小企業大学校や栃木県商工会議所経営指導員等研修会受講を継続する

②法定経営指導員及び経営指導員の育成を図る

③一般職員（記帳専任職員・記帳指導職員）のスキルアップ

財務診断力のスキルアップを行い小規模事業者の伴走型支援ができることを目指す。

具体的には、経営指導員や専門家とペアで事業者を訪問したりするなど実践的なスキルアップを行う。また、専門家の支援（定期的なキャリアカウンセリング）のもと、個々のキャリアデザインを明確にしながら、日常業務において成長型のマインドセットを行えるようにしていく。

④支援データの管理

支援中、支援後のデータはファイル化し、管理場所を決めたセキュリティー管理基準に基づき一括管理する。BIZミルにより、支援中、支援後のデータはファイル化し共有に努める。これにより経験年数が浅い職員も類似した案件の支援の際、参考とすることが出来る。

⑤対話力向上のための研修会

効果的なコミュニケーションを図ることで誤解が減り、人間関係の構築や維持がしやすくなり信頼性も向上する。対話を通じて問題や課題を明確にし、解決策を見出すことが出来る。

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]

県内を超えて広域での独自の連携と定期的な情報交換ができています。

[課題]

情報交換で得られた情報やノウハウが日常業務に十分に活かされていない面がある。

(2) 事業内容

①とちぎ地域企業応援ネットワーク

栃木県の中小企業、小規模企業への支援策を検討・実施する体制を整え、創業から事業承継まで、オールとちぎで応援していくために、県、市町、商工団体、金融機関及び専門家等、関係者がオンライン等で参加している。

②茨城・栃木・群馬三県商工会議所情報交換会

三県商工会議所が、地域振興や観光振興に関する提言助言要望事項をとりまとめ、三県27商工会議所が持ち回りで、概要、管内の産業、地域資源、イベントなどの情報を紹介している。年1回の開催である。

③災害時支援協定締結3商工会議所情報交換会

災害発生時の相互支援のために、日光商工会議所、小田原箱根商工会議所、掛川商工会議所が、災害に対する準備や取組状況、課題などについて情報交換を行う。年1回各地区に経営指導員が出向き各地を視察。また青年部にも協力を仰ぎ、強固な体制を構築する。

④日光市企業・創業サロンとの連携

開業後フェーズへのスムーズな橋渡し 会議所側からのサロン行事への積極的なアプローチ(開業後は会議所への入会が自然の流れとなるようPR)を行っていく。

創業予定者の中には、自分の思い込みや日光への漠然としたあこがれだけで創業を考えている方も多いため、開業してもうまくいかないケースも想定される。創業サロンにおいては、開業直前もしくは開業後に商工会議所へ相談に行くようアドバイスをすることが多い。

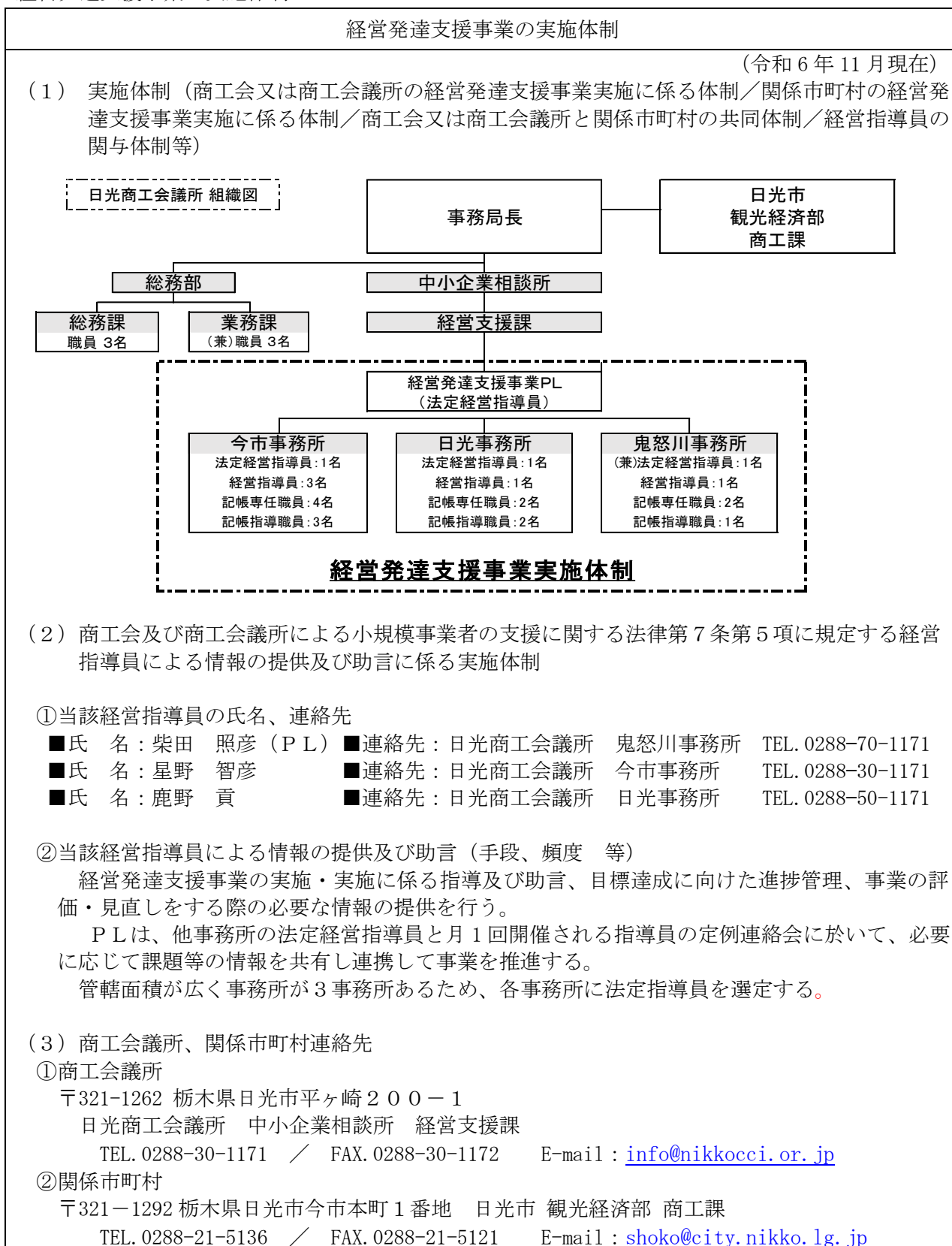
創業にあたり、具体的に何が必要かを知ってもらい、連携を従来に増して取りながら、創業後の事業継続を支援していく。

⑤日光市のSmart Work Women Project (SW²P:スワップ)

スワップ日光は、2023年のG7広島サミットの男女共同参画・女性活躍担当大臣会合が日光で開催されたことを受けて、デジタルの地産地消と女性の仕事創出を目指して、日光市がプロジェクトで育成した女性だけのデジタル人材集団である。スワップ日光を日光版デジタル応援隊として位置づけ、セミナーやデジタル人材派遣を実施していく。

(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)

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額	3,379	3,379	3,379	3,379	3,379
専門家派遣費	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
セミナー開催費	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629
ソフトウェア、サービス費	475	475	475	475	475
広告代	225	225	225	225	225

(備考) 必要な資金の額については、見込み額です。

(内訳)

●専門家派遣費

- ・謝金 990千円 (セミナー後個別フォロー等 33千円×30回)
- ・旅費 60千円 (2千円×30)

合計 1,050千円

●セミナー開催費

- ・事業計画策定セミナー 441千円 (謝金132千円×3回 旅費 15千円×3)
- ・DXセミナー 294千円 (謝金132千円×2回 旅費 15千円×2)
- ・創業スクール 600千円 (例年実績)
- ・対話力向上セミナー 294千円 (謝金132千円×2回 旅費 15千円×2)

合計 1,629千円

●ソフトウェア、サービス費

- ・BIZミル 343千円 (見積書)
- ・Keytas 132千円 (見積書)

合計 475千円

●セミナー広告代

- ・事業計画策定セミナー 75千円 (昨年実績)
- ・DXセミナー 75千円
- ・創業スクール 75千円

合計 225千円

総合計 3,379千円

調達方法
会費収入、日光市補助金、栃木県補助金等

(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。

