

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大田原商工会議所（法人番号 6060005004282） 大田原市（地方公共団体コード 092100）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①「賑わいの創出による地域経済の発展」 ②「小規模事業者の競争力の向上」 ③「小規模事業者の持続的発展」
事業内容	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 RESASによる経済動向分析、管内小規模事業者を対象とした景気動向調査、LOBO調査等の分析情報の提供をする。 4. 需要動向調査に関すること 募集した調査員により個店を訪問して調査項目に基づき消費者ニーズの調査を実施する。 5. 経営状況の分析に関すること 経営分析セミナーによる経営分析を行う事業者の発掘、巡回・窓口相談等による経営分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること DX推進セミナー、事業計画策定セミナーによる経営計画策定支援を行う。 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 四半期毎の計画的なフォローアップ支援により事業進捗の支援を行う。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業にすること 大田原一店逸品ビアガーデン（BtoC）、産業文化祭（BtoB）、SNS活用による新たな需要の開拓支援を行う。
連絡先	大田原商工会議所 中小企業相談所 〒324-0051 栃木県大田原市山の手1-1-1 TEL:0287-22-2273 FAX:0287-22-7643 E-mail: info@ohtawaracci.or.jp 大田原市 商工観光課 〒324-8641 栃木県大田原市本町1-4-1 TEL:0287-23-8709 FAX:0287-23-8697 E-mail: syoukou@city.ohtawara.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

①現状

[立地]

大田原市は栃木県北東部に位置し、平成17年10月に隣接する湯津上村と黒羽町を編入合併し、新しい大田原市としてスタートした。

面積は354.36km²であり、東は茨城県大子町、西は矢板市、南はさくら市及び那珂川町、北は那須塩原市及び那須町に接している。

当所の管内である旧大田原市は、源平屋島の合戦の英雄で弓の名手「那須与一」ゆかりの地であり、室町時代後期に那須家の家臣、大田原資清が大田原城を築城し、現在の市街地の基礎がつくられ、江戸時代には大田原氏の城下町として栄えた。また旧奥州街道の宿場町としても活気にあふれ大いに賑わった。



本市の道路網は、南北方向に国道4号・国道294号が、東西方向に国道400号・国道461号が、それぞれ幹線軸を形成し、さらに市街地から近隣の市町に延びる主要地方道などによって、良好な交通ネットワークが形成されている。公共交通機関は、JR東北本線(宇都宮線)野崎駅、西那須野駅及び東北新幹線那須塩原駅から市街地を結ぶ市営バスが運行されている。

観光では、大田原市特産の唐辛子を使用した商品開発や地酒による地域おこしグルメイベントを開催したり、大田原市イメージキャラクターの「与一くん」を活かしたイベント等の新たな集客を図られている。

また、栃木県が東京スカイツリーに開設している「とちまるショップ」等のアンテナショップの活用や東京ドームで開催されている「ふるさとまつり」で唐辛子商品を販売する等により、特産品や観光・イベント情報の発信強化及び効果的な情報発信方法が行われている。



平成23年に229万人に落ち込んだ観光客入込数は、直近では300万人まで回復したものの、横ばい状態である。点在する観光施設の既存ルートの充実を図るとともに、観光客のニーズに合わせた新たなルートの開発や、農家民泊、農業体験のグリーン・ツーリズムの充実により、市の豊かな自然や魅力ある地域資源など小さな観光資源を活かした体験型・着地型観光の取組として、ニューツーリズム事業が推進されている。

また、栃木県が東京スカイツリーに開設している「とちまるショップ」等のアンテナショップの活用や東京ドームで開催されている「ふるさとまつり」で唐辛子商品を販売する等により、特産品や観光・イベント情報の発信強化及び効果的な情報発信方法が行われている。

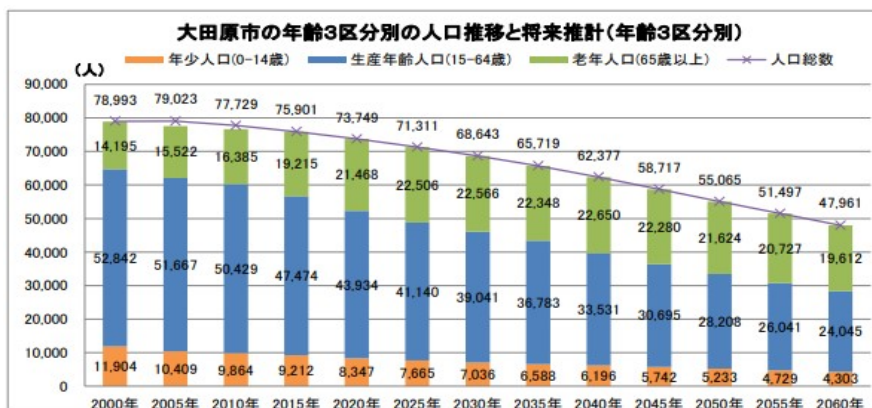
[人口]

大田原市の人口は昭和45年(1970年)以降に急増し、平成17年(2005年)まで増加していたが、それ以降は人口減少に転じ、平成22年(2010年)の国勢調査では77,729人(平成17年人口の98.4%)となった。国立社会保障・人口問題研究所(平成25年3月推計)の推計値によると、令和22年(2040年)には62,377人(平成17年人口の78.9%)、令和42年(2060年)には47,961

人（平成 17 年人口の 60.7%）に減少するとみられている。

年齢 3 区分別の人口推移と将来推計では、平成 12 年（2000 年）に老年人口は 14,195 人（18.0%）であったが、平成 22 年（2010 年）には 16,385 人（21.4%）に 2,190 人増加しており、令和 2 年（2020 年）の 22,650 人まで増加する推計がされており、増加はやや減少するものの令和 42 年（2060 年）には高齢化率が市人口の 40.9%と予測されている。

生産年齢人口は 52,842 人（66.9%）であったが、令和 42 年（2060 年）には 24,045 人と予測されており 54.5%もの減少とされており、労働人口不足が危惧されている。



過去 3 回の 5 年毎の国勢調査結果を基に、当所管内人口を集計した表は次の通りである。
当所の管内となる市の西側は人口や都市機能が集中しており、人口の約 76%を占め、市役所等の公共施設も管内に集中している。

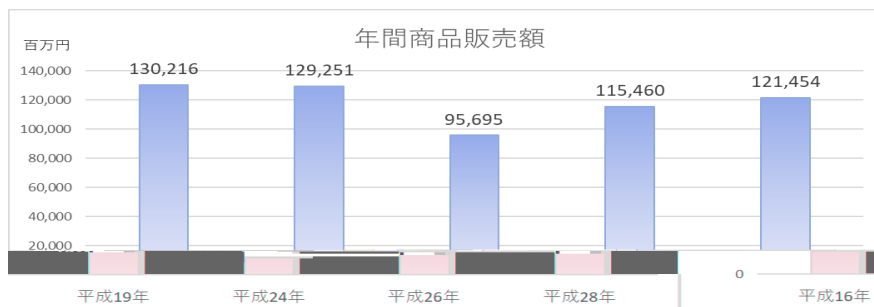
	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年	令和 3 年
市人口	79,023 人	77,729 人	75,457 人	71,900 人
管内人口	57,239 人	58,110 人	57,659 人	55,308 人

※令和 3 年の人口は、10 月 1 日の毎月人口によるデータ

[産業]

市の産業に関する統計資料の、農業と観光以外の商業や工業に関する数値については、人口の約 76%を占める当所管内のデータであると考えている。

商業では、卸・小売業の年間販売額は平成 26 年度で 1,155 億円であり、東日本大震災の影響があった平成 24 年度からは上昇しているものの、12 年前の平成 16 年と平成 28 年を比較すると販売額では 87.6 億円（7.2%）の減少となっている。

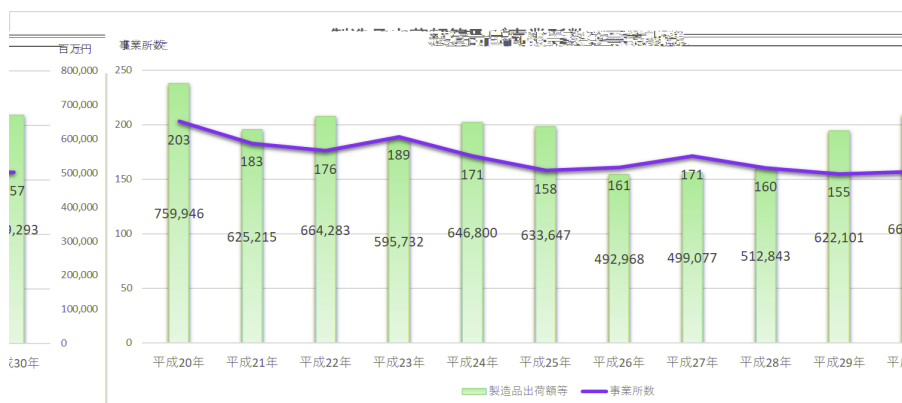


RESAS により当市の製造品出荷額等及び事業所数を抽出

中心市街地は昔からの商店街に加え、市街地再開発事業により「トコトコおたわら」が平成25年に拠点施設として整備されたが、中心市街地の商店経営者の高齢化や後継者不足等は進行しており、中心市街地を取り囲むように整備された都市計画道路沿線に、大規模小売店や外食チェーン店が出店し商業施設集積地を形成しており商業機能の空洞化が進行している。

工業では、野崎工業団地には、大手上場企業またはそのグループ企業が集積されている。さらに、医療福祉産業都市構想を核として、医療福祉関連産業や研究機関をはじめ、将来性のある企業誘致が進められた。製造品出荷額等では平成26年に492,969百万円（県内6位）まで減少したものの、平成30年には669,293百万円（県内4位）まで回復した。

産業の高度化や、大学・医療機関との連携による地域の活性化と持続的な地域経済の発展を促進するために、市では産学官連携推進委員会を設立し、国際医療福祉大学をはじめ、県内の大学や市内の商工団体・企業・医療機関との協働による産学官連携事業を展開し、異業種・異分野間の技術交流や共同研究を促進するための支援やネットワークの充実強化が図られている。



RESASにより当市の製造品出荷額等及び事業所数を抽出

[管内の小規模事業者の現状]

経済センサス調査を基に、直近の調査結果である平成28年と前回の調査である平成24年の二期について商工業者数、小規模事業者数、管内小規模事業者数を比較した。管内の小規模事業者数は、全体で平成24年に1,831社であったのに対し、4年後の平成28年では1,791社と▲2.18%減少している。

商工業者数と小規模事業者数の比較（経済センサス調査）

	平成24年	平成28年	比較
商工業者数（市内）	3,071社	2,959社	▲3.64%
小規模事業者数（市内）	2,437社	2,344社	▲3.81%
小規模事業者数（管内）	1,831社	1,791社	▲2.18%
農業、林業	22社	21社	▲0.04%
建設業	269社	246社	▲0.08%
製造業	169社	147社	▲0.13%
電気・ガス他、情報通信	15社	9社	▲0.40%
運輸業	41社	41社	0%
卸・小売業	413社	418社	0.1%
金融・保険業	36社	34社	▲0.05%

	不動産業、物品賃貸業	161 社	156 社	▲0.03%
	学術研究、専門・技術	77 社	89 社	0.14%
	宿泊業、飲食サービス業	217 社	225 社	0.03%
	生活関連サービス、娯楽	242 社	244 社	0.01%
	教育、学習支援業	65 社	56 社	▲0.13%
	医療、福祉	48 社	52 社	0.08%
	その他サービス業	56 社	53 社	▲0.05%

②課題

商業では、消費生活に直結するデパート、スーパー、生活雑貨店、家電量販店、書店等が市街地を取り囲む形で形成されている環状線に集中して出店しており、小売売場面積に大型店の占める割合は80%を超えている。

このため、消費者は環状線周辺の大型店に集中してしまい中心市街地の9商店会に流れて来ず、通り商店街は経営者の高齢化及び後継者不足による廃業等により、空き店舗が多くなってしまい歯抜け状態である上、最寄品等を取り扱う店舗が少なくなったことで、商店街としての機能が失われ集客力が極端に低下しているなど多大な影響が出ている。

次の表は、平成26年度地域購買動向調査（県産業労働観光部）での、大田原市の商品別買物地区を表したものである。

中心市街地では、①食料品、⑨スポーツ用品・玩具・CD/DVDの2つの区分については購入割合が高いものの、②家電製品、③日用雑貨・台所用品、④医薬品・化粧品等それ以外の区部は国道400号線周辺（市街地を取り囲む環状線）に立地している家電量販店、ホームセンター、ドラッグストアでの購入割合が多いことが表されている。

(2) 商品別買物地区

図表-123 商品別買物地区

	地元購買率	1	2	3
①食料品	73.9%	大田原市・中心市街地(36.2%)	大田原市・国道400号線周辺(29.8%)	西那須野町・400号線周辺(14.5%)
②家電製品	71.6%	大田原市・国道400号線周辺(48.3%)	西那須野町・400号線周辺(21.5%)	大田原市・中心市街地(18.0%)
③日用雑貨・台所用品	80.8%	大田原市・国道400号線周辺(37.0%)	大田原市・中心市街地(29.2%)	大田原市・旧大田原市その他(14.6%)
④医薬品・化粧品	84.4%	大田原市・国道400号線周辺(32.0%)	大田原市・中心市街地(29.3%)	大田原市・旧大田原市その他(23.1%)
⑤日用衣料	74.7%	大田原市・国道400号線周辺(35.6%)	大田原市・中心市街地(27.6%)	大田原市・旧大田原市その他(11.5%)
⑥ファッション衣料	62.4%	大田原市・国道400号線周辺(32.5%)	大田原市・中心市街地(22.0%)	大田原市・旧大田原市その他(7.9%)
⑦装飾品・靴・カバン	61.6%	大田原市・国道400号線周辺(31.1%)	大田原市・中心市街地(22.6%)	大田原市・旧大田原市その他(7.9%)
⑧書籍・文具	83.4%	大田原市・国道400号線周辺(46.2%)	大田原市・中心市街地(24.9%)	大田原市・旧大田原市その他(12.3%)
⑨スポーツ用品・玩具・CD/DVD	61.1%	大田原市・中心市街地(22.4%)	大田原市・国道400号線周辺(19.4%)	大田原市・旧大田原市その他(19.3%)
⑩贈答品	85.0%	大田原市・国道400号線周辺(51.7%)	大田原市・中心市街地(24.7%)	大田原市・旧大田原市その他(8.6%)
⑪外食	76.8%	大田原市・国道400号線周辺(36.5%)	大田原市・中心市街地(26.8%)	大田原市・旧大田原市その他(13.5%)

※着色は、地元以外の買物地区を示す。

こうしたことなどから、個店の魅力アップと販売促進、新規創業者の空き店舗への誘導、商店街としての機能強化等を行うなど中心市街地への消費者回帰を促進していくことが課題である。

工業では、工業団地に立地する誘致企業の進出から約40年以上経過するが、首都圏より150キロメートル圏内と比較的近いため、未だに京浜地区等の首都圏との下請け取引が続けられている。更に誘致企業が生産拠点を海外に移していったこと等グローバルな誘致企業の生産動向により、その都度影響を受けてきた。また新規の取引には、技術力、資金力、営業力等でハードルが高く、誘致企業と地元中小企業との取引はあまり進んでこなかった。

このため、ホームページ等を活用した情報発信、地域内取引のマッチング、海外展開に向けた情

報提供等の小規模企業の製品・技術開発力の発信に向けた取組や、ものづくり補助金等を活用した生産性を高める設備投資、ITを活用した業務効率化の向上が必要である。

また、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、当面の需要や売り上げの回復が期待しづらい中、コロナ後を見据えた経営内容の検討が必要である。環境変化に対応するために新分野展開や事業転換等の思い切った取り組みも必要となってきた。

(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

現状及び課題を踏まえ当所管内の10年先を考えた場合、地域経済の支えである中小・小規模事業者を取り巻く経営環境は年々多様化しており変化のスピードも速い。そのような経営環境に対応し持続的発展を遂げるには、自社の強みを生かした経営力強化や、新たに収益を生み出す事業展開や付加価値の創出が必要であり、商工会議所は小規模事業者に寄り添い経営戦略をサポートする体制を整えなければならない。

小規模事業者が保有する経営資源を最大限活用し、自慢の商品や提供するサービスを広く認知してもらい、従来の顧客や取引先以外への新たな販路を獲得していくには、ホームページやSNS等といったインターネットやITツール等を活用したPRや商談（オンライン）、小規模事業者の顔が見える販売や接客（オフライン）を有効に使い分けて実施する必要がある。そのような支援を商工会議所が行うことで、10年先の管内小規模事業者の減少が少しでも抑えられ、地域経済の活性化に繋り、当地域が他の地域から注目されることを目指す。

②市総合計画「おおたわら国造りプラン」との連動性・整合性

市では、市総合計画「おおたわら国造りプラン」（基本構想 平成29年度～38年度）を策定している。プランの中で産業に関する基本政策として「次世代につなぐ賑わいを創出する、魅力と活力あふれる産業のまちづくり」とされている。



更に、平成 29 年 6 月 30 日に施行された「大田原市中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

当所では、経営環境の変化スピードも速い現状において、事業を継続していくための個店の魅力発見や事業計画策定により目標を定めた経営の基盤強化を支援して、小規模事業者の減少を食い止め地域経済活性化に貢献していく計画である。

③商工会議所としての役割

中小企業を巡る経営課題は年々多様化・高度化しており、中小・小規模企業支援機関としての商工会議所への期待が高まる中、小規模企業伴走型支援事業の推進においては、改正法に基づく法定経営指導員には経営発達支援事業の中心的役割として、県や市との政策と実務を結びつける役割、計画の進捗管理を負うなど商工会議所の果たすべき役割はますます高まっている。各計画の実施並びに各種補助金を活用する等して小規模企業に寄り添った支援に取り組むことが役割であると考えている。

(3) 経営発達支援事業の目標

上記で示した地域の現状及び課題、長期的な振興のあり方を踏まえて、具現化するための目標を次の通り設定し、地域小規模事業者に寄り添った経営発達支援事業を効率的に実施することで、目標の達成を目指すこととする。

結果として、事業継続できる事業所や創業による事業者が増えることで、地域住民の雇用・就労機会の創出が期待でき、加えて中心市街地に形成されている商店街の地域コミュニティ機能が強化されることにより、中心市街地への消費者回帰が進み、地域の賑わい再生や地域経済の活性化につながっていくことから、これらを地域への裨益目標とする。

①「賑わいの創出による地域経済の発展」

魅力ある個店の創出や商店街での創業や開業により活気あふれる商店街とする。

②「小規模事業者の競争力の向上」

自社の強みを積極的に情報発信し、また国県市等の補助金等の支援策を有効的に活用する。

③「小規模事業者の持続的発展」

D X 関連技術を活用した業務効率化や生産性の向上を図る。

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4年4月1日～令和9年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

大田原商工会議所は、大田原市をはじめ関係支援機関等とこれまで以上に連携を深めながら目標達成に取り組む。

① 「賑わいの創出による地域経済の発展」

魅力ある個店の創出により活気あふれる商店街にするには、小規模事業者が地域の経済動向など身の回りで起きている現状をしっかりと認識する必要があるため、管内の経済動向の収集やビックデータを活用して情報提供を実施する。

また、創業スクール等により創業者の掘り起こしを継続して行い、商店会に点在する空き店舗を有効活用することで、商店の連続性と新陳代謝により中心市街地の賑わい再生、地域経済の活性化といった地域経済の発展を図る。

② 「小規模事業者の競争力の向上」

経営資源や資金力に限りのある小規模事業者が、消費者のニーズにマッチした新商品やサービスの提供を行う事で、他店との差別化を図り売上拡大等に繋がる支援をする。

経営意識を共有する小規模事業者がマスコミを活用したPRやイベントへの出店、ホームページやSNS等を共同で実施した方が周知効果が上がったり信用度が増す場合もあるので小規模事業者同士の連携も推進して支援を行う。

③ 「小規模事業者の持続的発展」

小規模事業者が持続的発展をするには、DX関連技術を活用した業務効率化や生産性向上は必要不可欠である。経営者に対して意識改革・意識付けをするセミナーや個別相談等により導入を促す。

事業の実施にあたっては、計画的なフォローアップ支援を行うとともに、ミラサポの専門家派遣、栃木県よろず支援拠点等といった専門家と連携してより良い支援を行う。

以上のような達成に向けた方針により、目標で掲げた地域経済の発展や競争力の向上、持続的発展の目標が達成されると考えている。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状]日商L O B O調査に管内事業者データを提供し、日商より取りまとめられてくる資料を四半期に一度広報紙等で周知していた。また、経営に大きな影響をもたらすような災害等の発生時には、会員の全部や一部を対象に災害による影響や景気動向を把握するための景気調査等を状況に応じて実施している。

[課題]日商L O B O調査は全国的な景気動向であり、当所管内の状況として直接利用できるものではなかった。また、災害等の発生時には単発で景気調査を実施しているものの、連続性のあるデータではなく景気動向を判断する資料にはなっていなかった。ビックデータ等の活用はされず、経営指導員等は地域経済分析システムの操作を習得していなかった。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP、広報掲載	—	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向分析の公表回数	HP、広報掲載	—	5回	5回	5回	5回	5回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビックデータの活用）

当地域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）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

⇒上記の分析結果をさらに総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向調査の実施

管内の小規模事業者を対象に、主に事業者の内部環境を把握するため、当所独自の景気動向に関するアンケート調査を年1回実施して分析結果を公表する。また、日本商工会議所による全国ベースでの景気動向調査（L O B O）に調査協力し集計された結果を四半期毎に公表する。

当所管内（調査ア）と全国（調査イ）の2つの景気動向調査を実施して公表することで、ミクロとマクロの両面から市場全体の動きを把握ができることで事業計画の策定に活用することが出来る。

ア. 管内の景気動向調査の実施

【調査対象】管内小規模事業者100社（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業、その他の業種より各20社）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資等

【調査手法】調査票をF A Xで送信し回収する。

【分析手法】経営指導員等が整理し分析を行う。必要に応じて外部専門家等と連携する。

イ. 日商L O B O調査の活用

【調査対象】管内事業者7社（小売3社、卸売1社、建設1社、製造1社、飲食1社）

- 【調査項目】売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰り、その他
- 【調査手法】調査票をFAXで送信し回収
- 【分析手法】日本商工会議所が全国データを集計分析

(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（随時更新）や広報紙「会議所だより」（毎月1日発行、市内全戸配布）に見やすい形に整えて掲載し情報提供する。
- 経営指導員等が巡回指導などにより小規模事業者へ提供して、支援事業や施策を推進するための基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

- [現状]大田原一店逸品運動の参加店を対象として、個店の売りとなる商品・サービス等の逸品について、公募の消費者（調査員）により調査を実施している。
- [課題]市民目線の調査回答は得られるものの、他縣市との比較や業種特有の専門的な回答が少なかった。

(2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
消費者ニーズ調査対象事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

(3) 事業内容

消費者のニーズ調査

主に小売業や飲食、サービス業が参加している大田原一店逸品の参加店を対象に、消費者（調査員）を市民より募集、更に転勤等により他市から転居されて来た方や同業者等その業界に詳しい方等にも依頼し、小規模事業者の各店舗を訪問し下記の調査項目により調査する。

消費者等を参加者としたお店回りツアー事業を実施することにより、来店したことの無い消費者からも意見が聞けるので、新たな消費者のニーズを把握し需要を確認する。

【調査手法】

（情報収集）調査回数は年3回実施し1回毎に5社を選定して、募集した調査員10名により選定した店舗に直接訪問して調査する。

（情報分析）消費者等により出された意見は、よろず支援拠点や中小企業診断士等と連携して、小規模事業者毎に満足・不満足、点数評価、コメント等の情報を分析する。

【サンプル数】 ツアー参加者10人

【調査項目】・鮮度品質…商品の鮮度はどうか。品質は高いか。

- ・価格帯…商品価格は適正か。他店と比較してどうか。
- ・品揃え…品揃えは適正か。不足している商品はないか。
- ・商品説明…商品の説明が十分に受けられたか。商品知識はあるか。
- ・利便性…営業時間はどうか。店舗への看板誘導等あるか。
- ・付加サービス…商品の予約や取置き、配達サービス等はどうか。 等

【調査・分析結果の活用】 調査結果は経営指導員等が当該事業者へフィードバックし、今後の商品開発や既存商品等の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]小規模事業者は経営状況の分析をする機会は少なく、また客観的な視点で現状を把握することの必要性をあまり感じていない。当所では補助金等の申請支援や融資相談、巡回・窓口相談において経営課題を抽出し経営状況の分析支援を実施してきた。

[課題]管内の小規模事業者は、これまでの長年にわたる経験や勘に頼った判断により今後の事業展開の機会を捉えられずにいるため、経営状況を分析することの重要性を感じてもらう必要がある。加えて経営指導員等により分析方法や手法、スキル等にもバラツキがあることから、職員の資質向上も求められている。

(2) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①セミナー開催 件数	2回	4回	4回	4回	4回	4回
②経営分析事業 者数	30者	80者	80者	80者	80者	80者

(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）

経営分析の重要性、必要性、その手段と活用法をテーマとしたセミナーを開催して、自社の強み等を生かした事業計画の策定へと導く。

【募集方法】チラシを作成してDMや巡回等により配布し募集する。当所広報紙、ホームページにも掲載をする。

【開催回数】年4回

【参加者数】各回10名程度

②経営分析の内容

【対象者】・年間4回を計画しているセミナー参加者の中から、販路拡大・事業継続等に意欲的な事業者を1回毎に5者を選定して年間合計20社の分析を行う。

・経営指導員等の巡回・窓口の相談や専門家等による個別相談会の際に、販路拡大・事業継続等に意欲的な事業者60社の分析を行う。

【分析項目】・財務分析：売上、売上総利益率、営業利益率、経常利益率 等

・SWOT分析：強み、弱み、脅威、機会 等

【分析手法】経営支援基幹システム「Bizミル」を活用し、経営指導員等が分析を行う。

(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、事業計画策定等に活用する。
- ・経営支援基幹システム「Bizミル」等を活用して分析を行うことでデータの共有が図れる。また、経験の浅い職員でもシステムに沿ってヒアリング等を行うことで一定の経営状況の分析が行える。
- ・経営分析を行った支援事業者の分析結果は、経営指導員等で情報を共有し、各自のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]小規模事業者が求める事業計画策定支援は、補助金等を活用するなど直結した事業計画策定が主である。巡回・窓口相談や事業計画策定を促すセミナー等を開催して、課題解決のためのヒントを探る支援も行ってきた。

[課題]事業計画策定を契機に計画策定の意義や必要性を実感されたとの意見も多いが、顧客ニーズや自社の強み・弱みといった経営課題を解決するために必要な計画策定となっているか、また窓口となった経営指導員等が個別支援にあたってきたが、事業者の納得できる支援を行えるかが必要である。

(2) 支援に対する考え方

経営力向上、経営革新、事業承継、創業等の事業計画策定支援にあたっては、事業計画の必要性を説明する為に個別相談会やセミナー・講習会の開催、他の支援機関や専門家と連携しながら事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

持続的な発展を図っていくために、ITツールの活用等のDX技術は欠かせないことから、事業計画の策定前段階において活用方法等をセミナーで理解させて競争力の維持・強化した事業計画策定につなげていく。5. で経営分析を行った事業者の5割程度/年の事業計画策定を目指す。

(3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①DX推進セミナー	—	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	1回	4回	4回	4回	4回	4回
事業計画策定事業者数	17者	40者	40者	40者	40者	40者

(4) 事業内容

①「DX推進セミナー開催・IT専門家派遣」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、また実際にDXに向けたITツールの導入やWebサイトの構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。支援対象はITツールの導入に積極的な事業者を対象とする。募集方法はチラシを作成して直接配布したり、広報紙・ホームページに掲載する。講師はサービス提供事業者やITコーディネーター等でDXに精通している専門家に依頼する。セミナーは年間で2回の開催を計画し、1回あたり10社の参加を見込む。

【セミナー（カリキュラム）の内容】

会計・レジ・キャッシュレス決済等のクラウドサービスのDX関連技術、LINEやInstagram、Youtube等のSNSを活用した情報発信について、活用の考え方、策定の手順、注意点等の内容について詳しく説明する。

またセミナーを受講した事業者の中から取り組みに意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応・経営指導を行う中で、専門的な内容についてはITコーディネーター等の専門家派遣を必要に応じて実施する。

②「事業計画策定セミナー」の開催

事業計画策定セミナーの開催にあたっては、チラシを作成して直接配布したり、広報紙・ホームページに掲載する等して募集の周知を行う。年間で4回の開催を計画し、1回あたり10社の参加を見込む。カリキュラムについては計画策定の必要性や考え方、策定の手順、注意点等の内容について詳しく説明する。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等が経営分析支援を実施する。

【支援対象】経営分析を行った事業者を対象とする。

【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、栃木県よろず支援拠点や専門家等と連携して確実に事業計画の策定に繋げていく。

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]経営者とともに策定した事業計画や創業計画等の実施支援にあたっては、担当した経営指導員等がその後に電話や訪問によるヒアリングによって支援を行ってきた。

[課題]実施する時期や回数については各経営指導員等に委ねられており、業務の繁忙により左右することが多く定期的な支援が行えなかった。

(2) 支援に対する考え方

実施支援にあたっては、小規模事業者が抱える課題の変化についても対応する必要があるので、事業計画の策定をした全ての事業者を対象として、計画の進捗状況等により優先順を適宜判断して対応にあたる。売上増加事業所数は、フォローアップ対象事業者数の25%である10社を目標とする。

(3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
フォローアップ対象事業者数	17者	40者	40者	40者	40者	40者
頻度(延回数)	22回	160回	160回	160回	160回	160回
売上増加事業所数	—	10者	10者	10者	10者	10者

(4) 事業内容

事業計画策定後のフォローアップは、計画策定を担当した経営指導員等が継続してあたる。頻度は四半期毎に巡回訪問を行い、進捗状況を確認して所内での情報共有を図る。

事業計画と計画進捗状況との間にズレが生じている場合や、新たな課題の発生等においては、巡回訪問の頻度を上げる等臨機応変に対応する。

経営指導員等では対応が困難な場合には、栃木県よろず支援拠点、県中小企業診断士会、金融機関等と連携して支援にあたる。

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]小規模事業者は新たな需要の開拓や新商品の発表等を継続して実施できていない。出展料等の費用負担が大きく出展が難しい場合も多い。また、無料や安価で実施できるホームページやSNS等の仕組みを周知しても積極的な活用はされていない。

[課題]マスコミに取り上げられる様な話題作りや、ホームページやSNS等で自社PRが積極的に実施できていない。単独では販路開拓ができない小規模事業者が共同でPRする必要がある。

さらに今後は、新たな販路の開拓を行う場合にもDXの推進が必要であるということを理解・認識してもらい、取組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が販路開拓を行うには、有する経営資源や資金力には限りがあることから、マスコミにも取り上げられるような既存の集客が見込めるイベントに出展することが求められる。それにより費用を最小限で多くの消費者や事業者へのPR効果が期待できる。

また、SNSによる情報発信、ECサイト利用等、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コーディネーター等の専門家派遣を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①大田原一店逸品ビアガーデン 出展事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
売上額/者	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②大田原市産業文化祭	9者	10者	10者	10者	10者	10者
成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
③SNS活用事業者数	—	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	—	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①大田原一店逸品ビアガーデン (BtoC)

主に飲食業を営んでいる小規模事業者を対象に、集客が見込めるイベントに参加することを働きかけて出展を支援する。

出展することで日頃来店しないような客層にも自社の商品を購入し、実際に味わっていただくことで、味や形状・値段等の反応を確認することができ、納得頂けたお客様がイベント以外の来店にも繋がる効果がある。

イベント内容:市民の夏場夕涼みも兼ねて、金土日曜日3日間の午後5時から9時まで、
座席数350席、来場者600人/日を見込まれ、全出展者は約15店で開催されている。

②大田原市産業文化祭 (BtoB)

主に新商品・製品の販売を予定している小規模事業者を対象に、産業文化祭に来場される方向けに展示をしてPRを行う。展示することで日頃接点の無い企業関係者や一般の方に新製品・商品を知ってもらい事業所の認知を図れる効果がある。

イベント内容:11月上旬の2日間、県立県北体育館他で開催。市内・周辺市町より延べ約1.5

万人の来場があり、企業コーナーを中心に文化サークル、教育展等約 80 社（団体）の出展がある。

③ SNS 活用

自社の商品・サービス情報等を積極的に掲載して、販路拡大や自社の認知を高めたい小規模事業者を対象に、新たな販路の開拓にはDX推進の推進が必要であるので、ECサイトへの掲載やホームページ・SNS等の新設・改修等のIT活用による営業・販路開拓を支援する。

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]小規模事業者の支援にあたっては、年度当初に計画される事業計画に基づき、経営指導員等がその事業を実施してきた。実施した事業結果については所内報告、経営発達検討会議への報告を行ってきた。

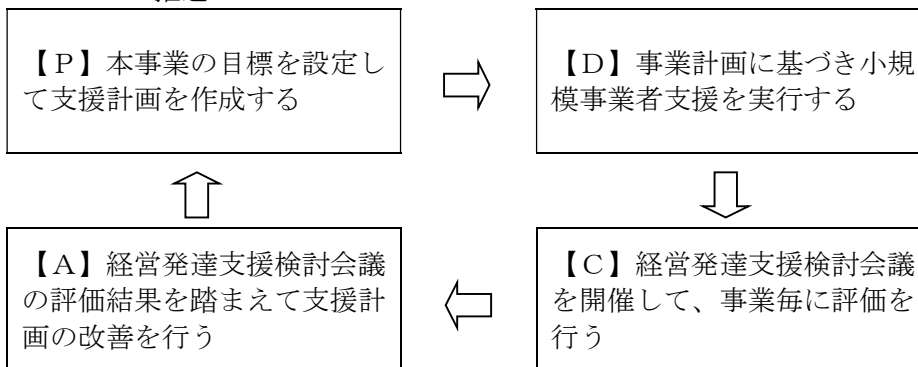
[課題]年度毎に経営発達検討会議で効果検証を行っているが、次年度に向けてPDCAサイクルの効果を向上させる内容が明確ではなかった。

(2) 事業内容

経営発達支援計画に記載されている事業の評価と見直しを図るために、経営発達支援検討会議を開催する。

- 委員 委員には外部有識者として中小企業診断士（2名）、大田原市商工観光課担当者（課長、係長、担当の3名）、大田原商工会議所専務理事、法定経営指導員をメンバーとする。
- 開催回数 検討会議は年に1回開催して、法定指導員並びに経営指導員等が事業内容を報告説明して、委員からの意見を次年度事業に反映させて伴走型支援の実効性を高める。
- 評価・改善 委員による事業の評価・検証方法は、事前に送付した実績報告書を基に各項目別の目標値、実績値、事業の詳細事項から、達成度合いにより評価を行う。達成度合いの基準は、達成、概ね達成、半分程度達成、未達等とする。評価結果を踏まえて、法定経営指導員と事業を担当する経営指導員等は次年度の事業計画の改善を図る。
- 公表方法 経営発達検討会議の評価結果は、正副会頭会議において説明をして、当所ホームページに掲載して地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。
当所HP (<http://www.ohtawaracci.or.jp>)

PDCAの推進



10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 経営改善普及事業や小規模事業者伴走型推進事業を直接担当する経営指導員等は、令和3年9月現在の7名（経営指導員4名、経営支援員3名）である。7名の経験年数を平均すると16.5年であり、5年前の平成27年の平均20.7年より△5年減と大幅に若返っており、定数も8名から7名と1名減となりマンパワーが不足している。

[課題] 支援業務にあたる職員の若年化による経験不足と数によるマンパワー不足を危惧しており、それを補うために経営指導員や一般職員のスキルアップも早急に進める必要がある。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

昨今、特に商工会議所の経営指導員等に対しては、国の小規模持続化補助金やものづくり補助金等の補助金申請支援や、会計・レジ・キャッシュレス決済等のクラウドサービスや、LINE や Instagram、Youtube 等の SNS を活用した情報発信のDX関連等の支援が求められる。

このため、経営指導員や一般職員を経験に応じて小規模事業者の支援に直接結びつく事業計画策定や業務効率化、販路開拓・拡大、DX関連知識の習得等の実践的な研修に積極的に参加をさせてスキルアップを図る。

- ・経営支援能力向上セミナー

県内商工会議所経営指導員等研修や、日本商工会議所による経営支援分析力向上研修会等への参加。

- ・支援担当者向け研修

中小企業大学校による支援担当者向け研修の参加。

- ・DX推進に向けたセミナー

業務効率化に向けたクラウド活用や、需要開拓支援に向けたSNS活用、オンライン経営指導方法の習得。

②OJTによる支援能力の向上

小規模事業者の相談を受ける場合、担当する経営指導員等が通常1名で事業所訪問を行っている。支援力の向上を図るため、若手職員が相談を受けたことのない様な案件については二人一組のペアにより実施する。若手職員は同行する先輩職員と共に事業所を訪問することで、ヒアリングから課題の抽出・支援等を学ぶことができ、伴走型の支援能力の向上が図られる効果がある。

また、専門家派遣事業において中小企業診断士やITコーディネーター等の専門家に同行して、専門的な知識習得を行う。

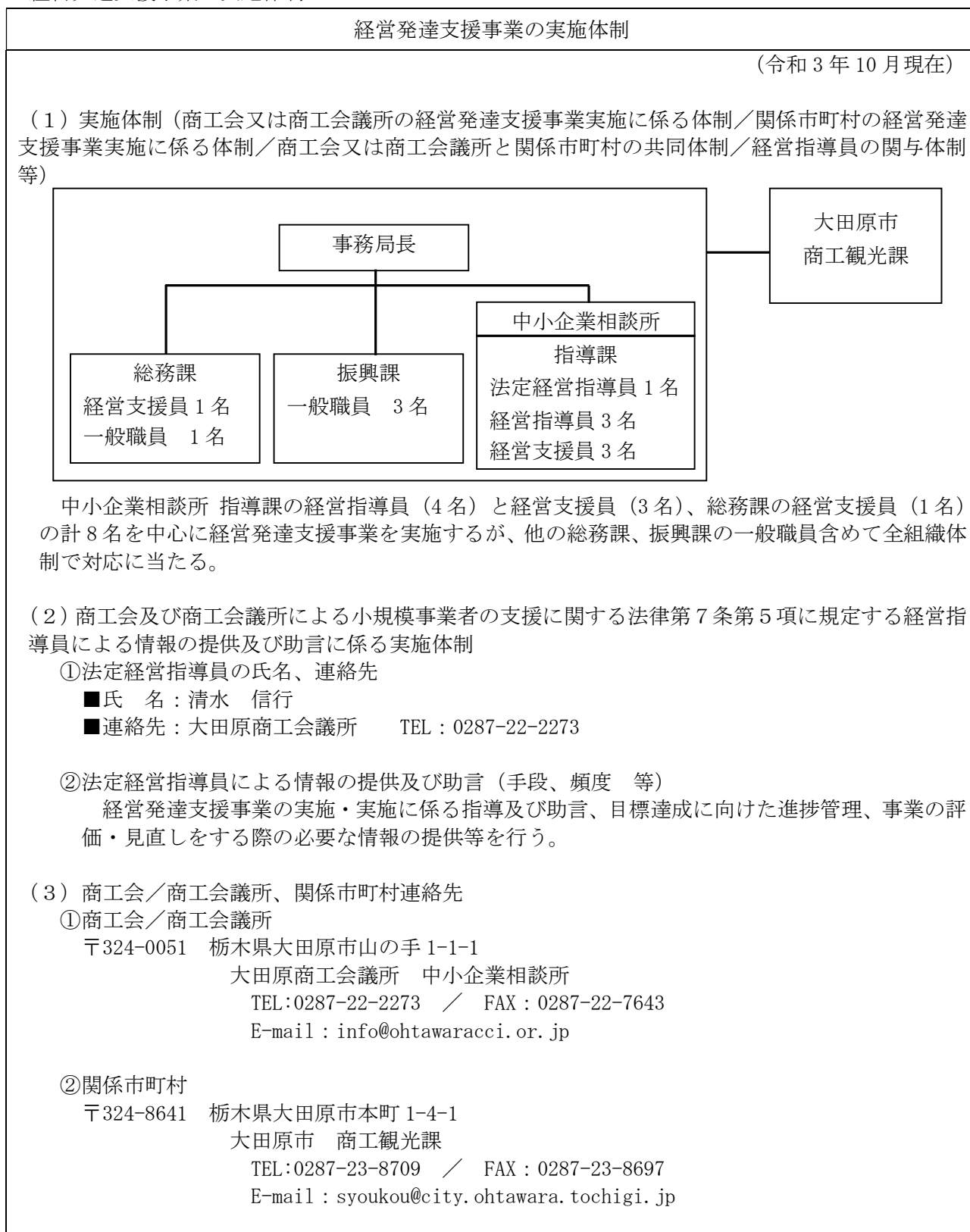
③支援情報の共有化と支援ツールの活用

支援日・支援先については、所内スケジュール管理（グループウェア）により管理し、支援内容については経営カルテ管理（商工会議所業務支援ソフトOAS）を活用して情報の共有を図る。

また、事業計画策定や補助金申請支援内容について支援ツール（Bizミル）を活用することで、支援状況の確認や進捗、ツールの活用により担当職員以外でも一定レベル以上の対応ができるようになる。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
必要な資金の額	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
○地域経済動向調査	100	100	100	100	100
○需要動向調査	250	250	250	250	250
○経営状況分析	400	400	400	400	400
○事業計画策定支援	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
○事業計画策定後支援	500	500	500	500	500
○新たな需要開拓事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
○事業の評価・見直し	150	150	150	150	150
○経営指導員等資質向上	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、事業収入、国補助金、県補助金、市補助金 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。

(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	
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	