

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	佐野商工会議所（法人番号 5060005006866） 佐野市（地方公共団体コード 092045）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ・経営指導員等の支援により、小規模事業者11社が経営分析、事業計画策定、需要動向調査等を関連付けて経営を行うことで売上高が増加し、付加価値額で年率3%以上成長している。
事業内容	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 ・佐野市の経済概況、佐野市景況レポート、中心市街地商店街歩行者通行量調査、L O B O調査等の情報を冊子やHPで公開 3-2. 需要動向調査に関すること ・まちの学校等で得た1次情報を個社にフィードバック ・商品の販路に合わせた需要動向の調査 ・全国規模の商談会視察による需要動向、先端トレンドの収集 4. 経営状況の分析に関すること ・巡回訪問、窓口相談、セミナーで、経営分析事業者の掘り起こし ・中期目標を持って経営分析に取り組む事業者に、『成長事業事例』を目標としたきめ細かな分析支援 5. 事業計画の策定支援に関すること ・経営革新、融資、創業、補助金等を通じた計画策定支援 ・中期目標を持って事業計画に基づく経営を行う事業者に、『成長事業事例』を目標としたきめ細かな策定支援 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ・事業課題の困難さや進捗度合いに応じたフォローアップ体制 ・必要度合いに応じた重点的なフォローアップ 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ・個社の商品特性や事業規模に適した需要開拓の機会の提供 ・展示会、インターネットを活用して出展を重ね、自主的な需要開拓活動の推進
連絡先	佐野商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 〒327-0027 栃木県佐野市大和町 2687-1 TEL:0283-22-5511, FAX:0283-22-5517, E-mail: s-cci@sanocci.or.jp 佐野市 産業文化部 産業立市推進課 〒327-8501 栃木県佐野市高砂町 1 TEL:0283-20-3040, FAX:0283-20-3029, E-mail:sangyou@city.sano.lg.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

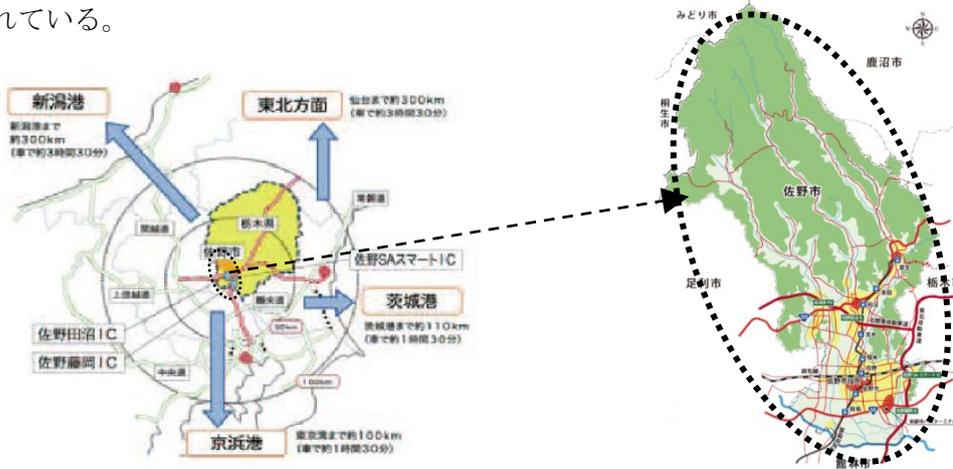
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【佐野市の地勢と産業構成】

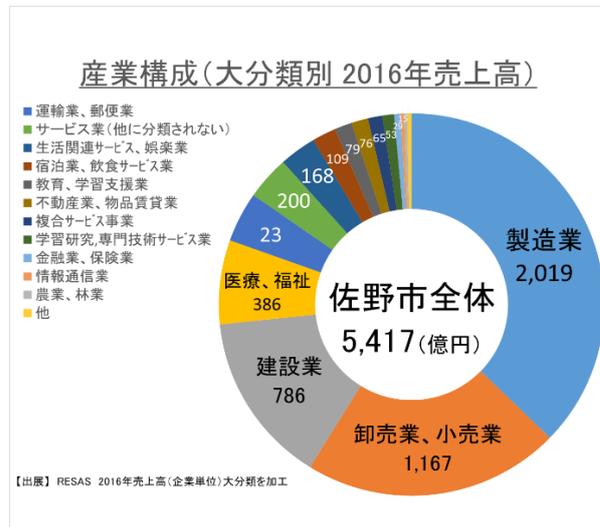
佐野市は関東平野の北部、栃木県の南西部に位置している。総面積は356km²で、北部は自然環境に恵まれた中山間地域、中・南部は住宅や産業基盤が集積する都市地域と農業地域である。東京から直線距離で70kmの圏内にあることから、江戸時代は例幣使街道の宿場町として位置づけられ、江戸と日光を結ぶ交通の要として栄えていた。伝統産業では綿織物、鋳物、雛人形などが知られている。



(出展：第2次 佐野市総合計画、佐野市産業立市推進基本計画)

現在は、東北自動車道および北関東自動車道と、北関東を東西に横断する大動脈の国道50号線および県内を縦断する国道293号線が、市内3つのインターチェンジで連結されている。東は「茨城港」のある太平洋方面へ、西は「新潟港」のある日本海方面へ、南は「京浜港」のある東京方面へ、北は東北方面へ、全て高速道路によりアクセスすることができ、交通の要の役割を果たしている。当市は日本のほぼ中央に位置し、恵まれた高速交通の利便性を最大限に活用して、商工業の活性化を進めてきた。

平成28(2016)年の当市産業全体の売上高は5,417(億円)で、産業別の構成を右図に示す。製造業、卸小売業、建設業、医療福祉など、主要産業の構成は栃木県全体と同じであるが、当市では製造業の割合が最も大きい。



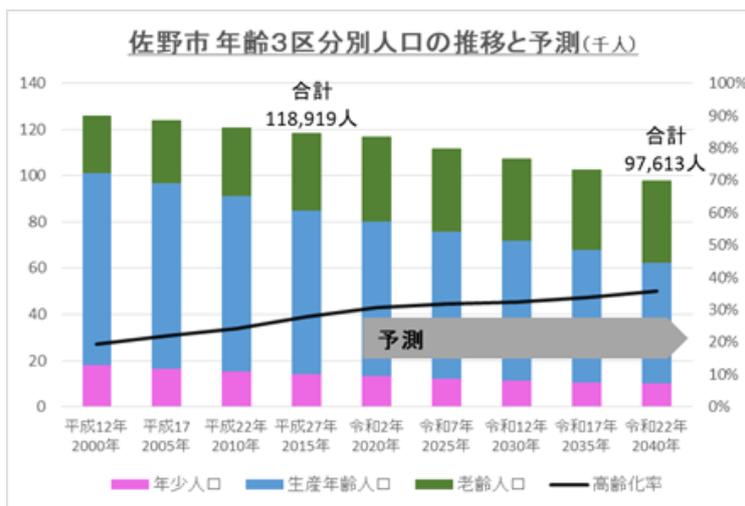
(出展：RESAS 地域経済分析システムを加工)

(佐野商工会議所の管轄)

当市では、佐野商工会議所(地区内：旧佐野市)と、佐野市あそ商工会(地区内：旧田沼町、旧葛生町)が、担当地区を定めて支援しているが、入会先は事業者の意向が尊重されており、会頭をはじめ当会議所の会員には旧田沼町、旧葛生町の事業者も多い。佐野市全体を把握して支援する必要があるため、本計画では、佐野市全体のデータを使用する。

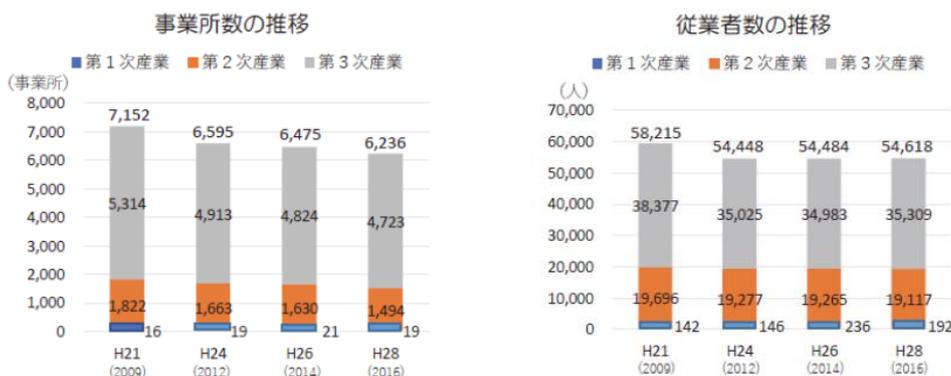
【佐野市の人口および産業の推移】

当市の人口は、平成 27 (2015) 年国勢調査によると 118,919 人で平成 12 (2000) 年から減少し続けている。14 歳以下の年少人口、15～64 歳の生産年齢人口とも減少し続け、令和 22 (2040) 年時点では 97,613 人まで減少し続けることが予測されている。一方で、65 歳以上の高齢人口は、人数、構成比とも増加し続け、令和 22 (2040) 年には 34,877 人、35.7%になることが見込まれている。全国や栃木県の平均と比べて、当市の高齢化率は高く、年少人口比率が小さいことから、人口減少と高齢化の傾向は他の地域より急速に進んでいる。



(出展：国勢調査データを加工)

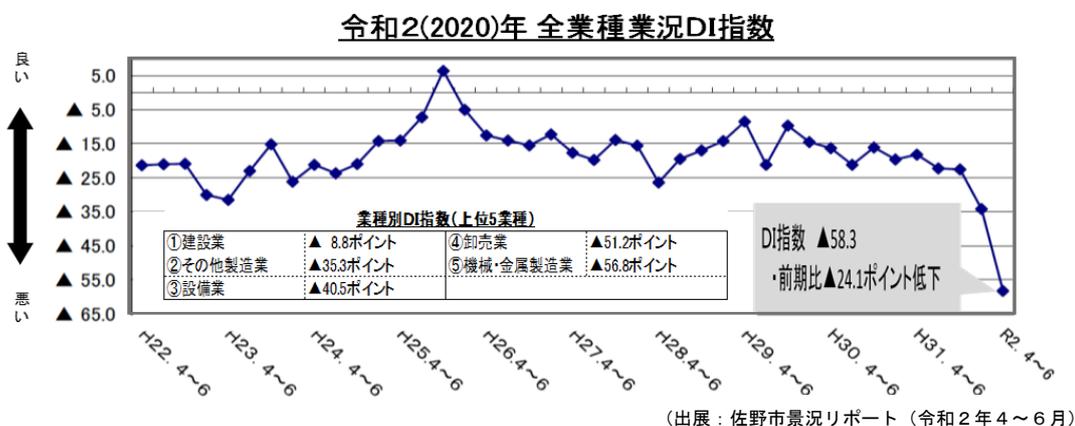
事業所数および従業者数で見た当市の産業は、平成 28 (2016) 年経済センサスによると、事業所数は 6,236 事業所、従業者数は 54,618 人である。平成 21 (2009) 年移行の傾向推移では、事業所数は減少傾向が続いており、従業者数はほぼ横ばいのまま推移している。



(出展：佐野市産業立市推進基本計画)

【直近の産業の状況】

令和2(2020)年4～6月の佐野市景況レポートでは、「全く先が見えない」など、新型コロナウイルス感染症の拡大による、事業継続に関する不安が多く見受けられた。



当市は、令和元年10月に発生した台風19号の被害で、600事業所、被害総額約100億円の損害を被り、国より激甚災害として指定された。さらに新型コロナウイルス感染症などの影響を大きく受けている中で、渦中の現実を正確に理解して必要な対策と支援を実施することは最重要課題と位置づけられている。当会議所では、栃木県、佐野市、金融機関、支援機関と連携を取り、産業の再起に最優先で取り組んでいる。

緊急支援実績数<令和2(2020)年8月現在>

	実績数	備考
融資申請支援事業所数		平常時の約5倍の件数
台風19号/コロナ感染の影響	146	
給付金申請支援事業所数		平常時は無し
台風19号関連の影響	0	
コロナ感染症の影響	286	
補助金申請支援事業所数		平常時の約5倍の件数
台風19号関連の影響	219	
コロナ感染症の影響	92	
他経営支援事業所数(延回数)		平常時の約2倍の件数
台風19号関連の影響	70	
コロナ感染症の影響	6081	

(内、非会員事業所の相談 334件含む)

しかし、この困難を乗り越えた後にも、人口減少や雇用の場の創出という課題は残されている。本計画では10年の期間を見据えて、各産業の課題について分析し、支援計画を策定する。

【業種別の状況と課題】

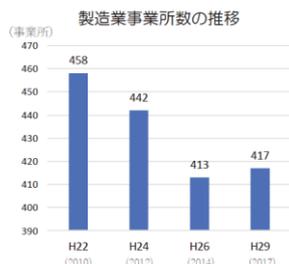
i) 商工業

当市では、産業振興の総合指針『産業立市推進基本計画』に沿って、産業用地の確保と企業誘致、連携による事業創出、経営基盤の強化、人材の育成、地域資源を活用したシティーセールスについて、具体的な取り組みを定めて活性化に取り組んでいる。

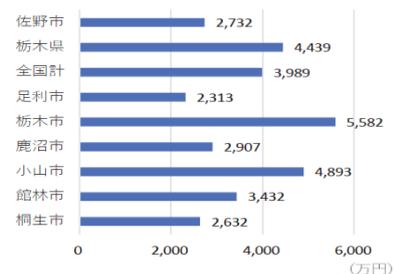
工業では、栃木県内外から企業を誘致することで、伝統的な石灰（全国の埋蔵量の9割を占めるドロマイト鉱山がある）・繊維・鋳物工業中心から、プラスチック製品製造中心の時期を経て、機械・食品中心の産業へと推移している。現在、市内には、佐野工業団地、羽田工業団地などの8つの産業団地に79の工場が稼働している。平成30（2018）年に全ての用地は完売となった。

新しいインターチェンジの設置に向けて、同時に産業団地を新たに整備し、順次販売と企業誘致を検討している。

工業全体では、事業規模の推移で事業所数は減少しているものの、従業員数や製造品出荷額等は増加している。一人当たりの生産性も増加傾向にあるものの、栃木県内や全国平均に比べて低く、収益力向上が求められている。比較的小規模事業者が多い繊維工業分野では、後継者が新しい事業に取り組む事業所もある。しかし、人材などの経営資源に乏しいため、商品企画や販路開拓が円滑に進まないことも多い。販路提言やニーズ分析など、不足する経営資源に対して中期的視点からきめ細かな支援が求められている。



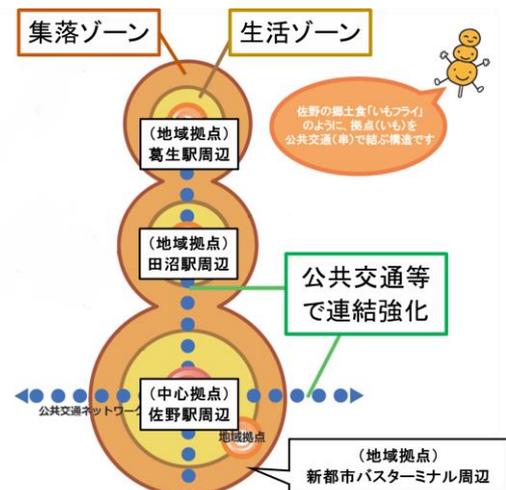
従業員一人あたり製造品出荷額等
（平成29（2017）年）



（出典：佐野市産業立市推進基本計画）

商業では、『いもフライ型都市構造』として、佐野駅周辺の中心市街地と、田沼駅、葛生駅周辺、大型商業施設が集積する新都市バスターミナル周辺の地域拠点を公共交通等ネットワークで結び、市街地の活性化を通じて商業の振興に取り組んでいる。このようにハード面を整備する他に、さのまちづくり株式会社と連携して、空き店舗活用やイベント支援などのソフト面の充実に取り組んでいる。

商業全体の事業規模の推移では、事業所数は横ばいながら販売高は増加傾向にある。新都市バスターミナル周辺には、大型の商業施設が集積して多くの来場者で賑わっている一方で、佐野駅、田沼駅、葛生駅周辺にある小規模事業者の店舗では、売上高は減少している。これら市街地の事業者には、商品の独自性を高めることや、連携して多様な商品を提供し、商店街を活性化するよう期待されている。日々の業務に忙しく取り組まざるを得ない小規模事業者には、需要分析や商品開発などの、きめ細かな支援が必要とされている。



拠点連結(いもフライ)型都市構造のイメージ

（出典：第2次佐野市都市マスタープランを引用、加工）



ii) 観光業

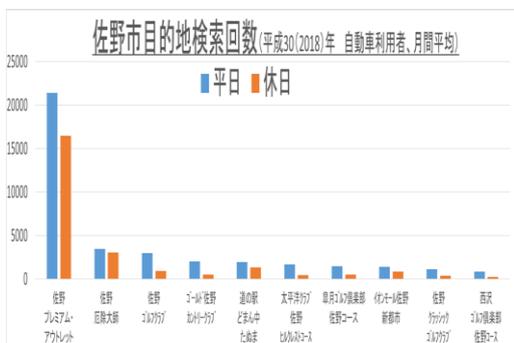
当市では、『観光立市推進基本計画』に沿って、観光資源の魅力度向上、連携による活性化、情報発信の強化などについて、具体的な取り組みを定め、推進している。

市内には、万葉集にも詠まれた三轟山などの豊かな自然資産、国指定史跡唐沢山城跡などの藤原秀郷由来の歴史資産、佐野厄除け大師などの神社仏閣などの多様な観光資源がある。

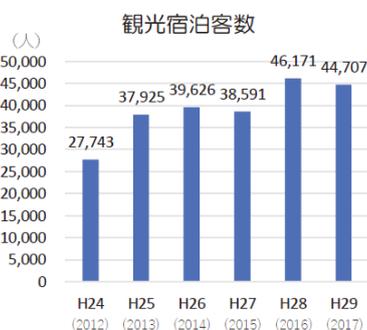
また、佐野プレミアム・アウトレット、イオンモールなどの大型商業施設を誘致することで、県内外から多くの観光客が訪れる観光資源を生み出してきた。平成25(2013)年には、「ゆるキャラ®グランプリ2013」で、『さのまる』がグランプリを獲得した。当市の知名度が上がることで広報活動に大きく貢献し、当時、その経済効果は年間226億円とも言われている。

他にも、クリケットやマラソンなど、スポーツをキーワードにしたツーリズム、名物『いもフライ』、市内150店舗が作り上げている『佐野らーめん』などがある。2020年には、当市への移住と「佐野らーめん」店創業や事業承継をあわせて支援するプロジェクト『佐野らーめん予備校』を発足させるなど、市民全員で観光客のおもてなしができるよう、観光振興に取り組んでいる。当市を訪れる観光客は増加し、平成29(2017)年には888万人の来訪者、4.5万人の宿泊者が訪れている。

当市は、史跡や名勝、温泉などが集約した、従来型の観光地としての形を成していない。しかし、東京から日帰りできる距離で交通の要所としての好立地にあること、年間888万人の観光客が訪れる観光スポットがあるということ、観光素材となる食、産業、文化、自然などの資源を有していることから、事業者が連携して新しく観光資産を作り上げて行くことが必要となっている。小規模事業者にとっては、連携体としてのマネジメントや商品企画や販路開拓などに、中長期的視点に立ってきめ細かな支援が必要とされている。



(出典：RESAS 地域経済分析システムを加工)



(出典：栃木県産業労働観光部観光交流課データを加工)

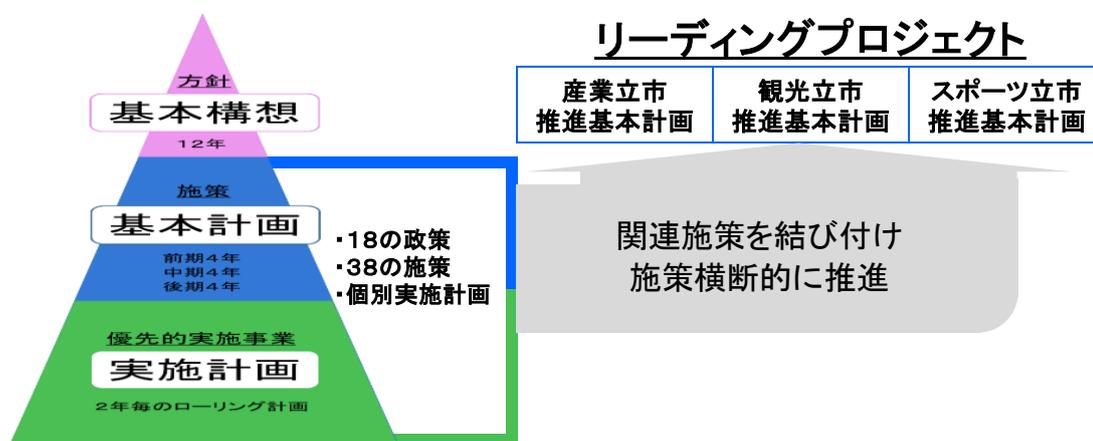


【佐野市総合計画】

当市では、人口の減少への対応や雇用創出を大きな課題とし、平成 30(2018)年から令和 11(2029)年までの 12 年間で計画期間とする『第 2 次佐野市総合計画』を策定している。基本構想では、佐野市の将来像を『水と緑にあふれる北関東のどまん中、支え合い、人と地域が輝く交流拠点都市』とし、『定住促進』をテーマに『基本目標 1 魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり』など、7 つの基本目標を定めている。それを具体化する基本計画では、18 の政策と 38 の施策に分けて、個別の実施計画を定めている。

一方で、選択と集中する取り組みとして、産業・文化、観光、スポーツの 3 つを定めている。個々の施策には、これらに関連する施策も多い。施策が効果的に実施できるよう、3 つの施策横断的取り組みをリーディングプロジェクトとして位置づけ、産業立市推進基本計画、観光立市推進基本計画、スポーツ立市推進基本計画を定めた。

現在は第 2 次佐野市総合計画前期基本計画の 3 年目に当たり、施策を通じて、行政面から産業の活性化を推進している。

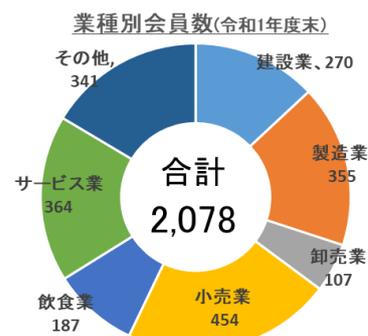


【佐野商工会議所の現状】

地域経済の活性化には、事業を通じて付加価値を作り出す中小企業事業者の役割は重要で、とりわけ企業数で 88%を占める小規模事業者の経営力の強化は、地域の活性化につながる重要な課題である。当会議所では『佐野商工会議所中長期計画』を策定し、10 年後に目指す将来像を『地域とともに、会員とともに、活力ある未来を作る佐野商工会議所』と定め、質の高い会員サービスと会員目線に立った有効性のある支援事業に取り組んでいる。

支援活動の基本となる『巡回指導』は、2078 社の会員企業を、5 人の経営指導員が担当を決め、電話や訪問で漏れなく指導している。令和元(2019)年度は 709 企業(延べ 2163 回)の巡回訪問を実施した。台風 19 号の被災に際しては、罹災企業約 400 社の巡回訪問を全職員で行うなど、資金繰りや融資の相談に状況に応じた対応を行った。また、解決までに時間のかかる事業承継については、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、定期相談や訪問相談、両毛 5 市商工会議所協議会での検討会議など、きめ細かな対応をして、経営者との信頼関係を作り上げてきた。

専門的支援が必要な、経営革新計画などの事業計画策定支援は、専門家と連携した高度な支援を行っている。一方、展示商談会への出展については、I F F T / インテリアライフスタイルリビング、東京スカイツリーの「とちまるショップ」、「おもてなしギフトショップ」などの全国規模の展示会だけでなく、『アート街道 66 展 in 一乃館』のような小規模事業者のハンドメイド販売まで、事業者の意図に沿ってきめ細かく支援している。

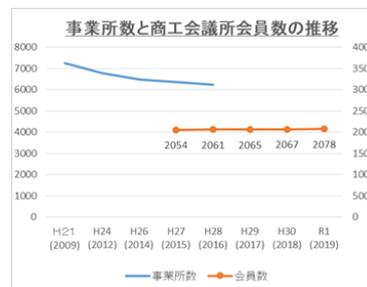


(出典：佐野商工会議所資料を加工)

中心市街地の活性化については、『さのまちづくり株式会社』への運営支援、当会議所施設を活用して『まちなか楽市（物産展、フリーマーケット、イベント他）』、『まちなかサロンの作品展（似顔絵、ポスター、写真展、年間約 15,000 人の来場者数）』などを開催している。

小規模事業者に対しては、平成 28(2016)年度から 5 年間、経営発達支援事業を推進している。経営者が抱えている経営革新、資金、創業などの課題に対して、経営計画作成から販売拡大策の提案など、経営のアドバイスや展示会などの機会提供を支援機関や専門家と連携して支援し、成果に結びつけてきた。事業所数が減少している中で、会員企業数が微増ながら増えていることや、経営者との信頼関係構築にも結びついていることは、取り組みの成果と考えている。

昨年度来の激甚災害や新型コロナウイルス感染症における資金融資などの支援が急速に立ち上げられ実績に結びついたことは、経営者が信頼して相談していただけであることが基盤となっている。



②課題

事業者から受ける相談案件は、直面している課題が多く、迅速に解決するための支援を行うことで会員企業から信頼を得てきた。これらの支援は引き続き継続して行かなければならないが、地域産業全体の活性化という中長期の課題に対しては効果が十分ではない。その理由は、結果が出た後のステップまで支援の手が回っていないため、企業が継続して成果を出し続けるためには、次の成長に向けた事業計画の作成など、踏み込んだ支援が必要となってくる。

それを行うには、現在の支援体制には課題が 2 つあると考える。

i) 経営者がやってみたくなるような、事業計画策定の動機づけと支援方法の整備

経営者が作る事業計画は、補助金申請など必要に迫られて作成することが多い。経営に必要とはいわれているが、これがなくても事業ができないわけでは無く、積極的に活用したいとは思われていないことが多い。計画策定段階から実行計画の立案と進捗管理まで、経営者の課題に合わせて伴走型で推進し、経営者が「これなら効果が理解でき、続けられる」と思えるような、効果を感じ取れる「事業計画に基づく経営の導入支援方法」の整備が必要である。

ii) 経営指導員のコンサルティングスキルの強化

経営者の意図を理解でき継続して支援ができるのは、日頃から関係を築きあげた経営指導員である。多くの相談を受ける経営指導員は、外部の専門家を活用することも多い。しかし、これらを効果的に活用し、経営者の意図に沿って事業計画策定に結び付けていくためには、中小企業診断士レベルの知識と支援経験を持ち、事業の先を見通す高いコンサルティング力が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

当市の目標としている『魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり』を実現するためには、その担い手となる個社の活性化が不可欠である。その振興のあり方は、第一に、事業計画に基づく経営で収益基盤を安定化させ、自立経営のスタイルを築く、**第二に、連携することで経営資源を補完し合うなど、強固な経営体質を作り上げることである。**それには事業計画を作成してPDCAを繰り返し、事業者に寄り添って時間をかけて定着させてゆく支援が必要となる。

事業計画に基づく経営とは、自社の経営資源や需要分析を行い、計画的に魅力ある商品を生み出し、必要に応じて実施方法を見直すことで収益に結び付けている。得られた利益は、計画的に次の成長のために再投資されている姿である。

10年を見据えた小規模事業者のあり方としては、「事業計画に基づいた経営をするとともに、連携により経営資源を強固にして新しい商品やサービスを生み出し、事業の成長を通じて佐野市経済の活性化に貢献していること。」とした。

②佐野市総合計画との連動性・整合性

当市経済の中核を成しているのは中小企業であり、中でも小規模事業者の役割は大きい。第2次佐野市総合計画および佐野市産業立市推進基本計画では、令和11(2029)年度の佐野市の将来像の実現に向けて、施策を通じて地域産業界に働きかけ、豊かな生活環境の創造と雇用の創出により地域経済の活性化に結び付けようとしている。

当会議所の経営発達支援計画は、およそ10年後の将来像の実現に向けて、小規模事業者に直接働きかけ、個社の活力育成を通じて地域経済の活性化に結び付ける計画である。

この2つは、地域経済を活性化に取り組むおよそ10年間の計画であること、小規模事業者が主たる担い手であること、その連動性や整合性は高く両輪として機能させていく計画である。

③商工会議所としての役割

商工会議所は、商工業者の総合的な支援機関として、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んでいる。

さらに、小規模事業者の経営を強靱にするためには、継続的な事業の成長が求められる。このように、支援課題が高度化する中で、これらの課題を推進するためには、高いコンサルティング力を保有する経営指導員の育成、計画的に事業の成長を実現するための支援方法の整備、広報活動による成功事例の水平展開が新たに求められる。

当会議所としては、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経営指導員を配備し、事業者の特性に合わせて支援を受けられるように体制を整える。

加えて、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も、地域経済の活性化を継続させるために必要と判断し取り組む。

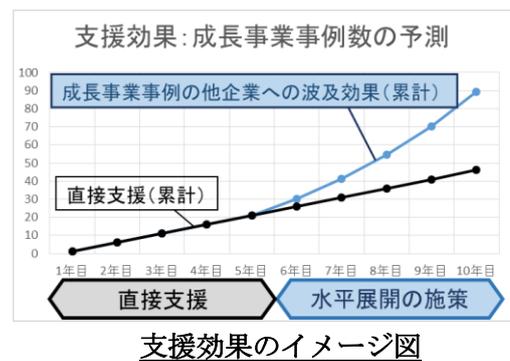
(3) 経営発達支援事業の目標

【10年間の支援の考え方】

現状の事業者への支援は継続し、小規模事業者の成長に結び付けるため、更に寄り添った支援を行う。

令和3(2021)年度～令和7(2025)年度までの5年間は、自社の事業成長に意欲的に取り組む経営者を、経営指導員が支援して、工業、商業、サービス業の事業分野毎に『成長事業事例』を作る。

次の5年間は水平展開を進め、協力や連携を通じて成長企業数を増やし、経済効果に結び付けてゆく。



支援効果のイメージ図

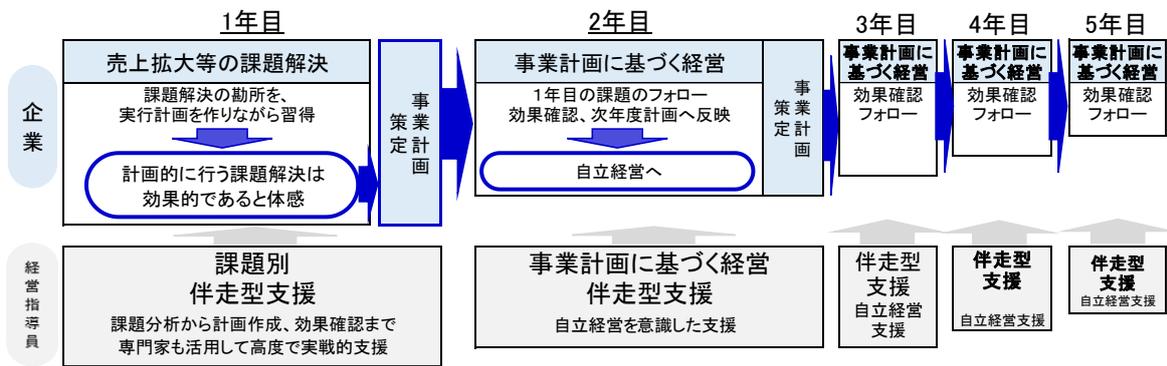
【企業が受ける支援の内容】

(1年目)

売上拡大等の経営課題を相談し、課題分析から実行計画の作成と効果確認まで、経営指導員の伴走型支援を受ける。困難だと思っていた課題を、計画に基づきPDCAを回しながら解決することで、計画的に経営を行う効果を体感する。
次年度の事業計画策定を、支援を受けて作成する。

(2年目)

事業計画に基づいて経営をはじめ、1年目の取組課題の成果を把握する。その過程で生じた課題、新たな課題は、経営指導員の支援を受けて解決に取り組む。以降も計画策定等の支援は受けるが、徐々に自立経営を目指す。
3年目以降も徐々に自立経営を目指しながら支援を受ける。



【実行計画と目標】

年度毎の企業の支援計画を図で示す。事業計画を策定して経営に取り組み、成果が安定するためには2年ほどの期間を要する。支援開始より3年後以降を成果収穫期として、本計画最終年度の成果収穫期にいる企業数は11社の計画である。
10年後の振興のあり方に沿って、5年後の目標を次のように設定する。(経営指導員は5名)

支援先企業の状態

着手年度と企業数	令和3年 (2021)	令和4年 (2022)	令和5年 (2023)	令和6年 (2024)	令和7年 (2025)
令和3年 1社	1	1	1	1	1
令和4年 5社		5	5	5	5
令和5年 5社			5	5	5
令和6年 5社				5	5
令和7年 5社					5
新規支援企業数	1	5	5	5	5
累積支援企業数	1	6	11	16	21

課題取組中

事業計画導入期

成果収穫期

成長事業事例数

(目標) 経営指導員の支援により、小規模事業者が経営分析、需要動向調査等を関連付けて事業計画を策定している。事業計画に基づき経営をすることで売上高が増加し、付加価値額で年率3%以上成長している。

目標とする小規模事業者を『成長事業事例』と称する。令和7(2025)年度で『成長事業事例』数は、工業、商業、サービス業の3分類の事業者をみれなく含む11社の見通し。

注) 目標としている小規模事業者を評価する指標としては、「付加価値額」を使用する。
理由: 設備投資や人件費は、企業からの支出という形で地域経済の活性化に結びついている。利益には減価償却費や人件費が控除されているが、付加価値には含まれている。地域経済の活性化を目的としている指標としては、これを含む「付加価値額」が適切と判断したため。

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) 目標達成に向けた方針

方針1（経営指導員の支援に関する方針）

- ・5人の経営指導員が単独で支援を行い、工業、商業、サービス業を対象に、各自が年間1社を新たに支援対象として取り組む。
- ・対象とする事業者は、日々の経営支援先の中から、経営課題が明確で意欲的に解決に取り組もうとしている事業者を掘り起こす。
- ・新たな商品、新たなサービス、業務の効率化を基本として支援する。
- ・最小限の目標として付加価値額年率3%以上増加とし、各事業所の収益目標がある場合は、その目標利益率を採用する。

【進め方】

- ・事業者からの相談を受け、必要に応じて専門家の支援を活用し、事業者の課題に寄り添って解決するまでの支援とコーディネートを行う。
- ・経営指導員の支援がなくても自立した経営ができるよう、中期的視点で事業者に寄り添って体制の整備を支援する。
- ・上記2項目の支援を行うために

（令和3(2021)年度）

経営指導員が全員で1社の経営課題の解決に取り組む。

経営課題に応じてプロのコンサルタントの支援を受け、課題の分析や計画策定などの支援実務を行いながら、解決に至る手法、その結果を次期事業計画に反映させる方法などについて、OJTにより習得する。

（令和4(2022)年度）

1年目に支援した事業者は、全員でフォローし自立経営に誘導する。

新たな事業者の支援を、経営指導員が1人1社開始する。

必要に応じて専門家をコーディネートする。

（令和5(2023)年度～） 繰り返し

方針2（支援ノウハウの整備に関する方針）

- ・整備する支援ノウハウ集は、次の4項目に沿って整備する
 - i) 支援事業者の課題把握と分析の方法
 - ii) 目標の設定と実行計画の立て方
 - iii) 進捗管理と課題の対応方法
 - iv) 事業計画策定の動機づけと策定の要点
- ・日程：令和3(2021)年度中に、全指導員が共有するノウハウ集（1業種）作成する。
令和5(2023)年度に、3業種のノウハウ集を整備し、令和7(2025)年度までに見直し再整備する。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 市内中小企業を対象に地域の経済動向について様々な調査を実施し、情報の収集と地域の状況分析を行うとともに、小規模事業者に対し経営判断の重要な資料として情報の提供を行っている。

市や国・県など関係機関が公表する地域の経済動向に関する統計データ（「地域経済分析システム（RESAS）を含む」）は、一冊のレポートとして集約した「佐野市の経済概況」を隔年1回発行して小規模事業者の経営判断の資料として地域情報の提供を行っている。

地域内の経済動向については、四半期ごとに市内中小企業290社を対象に、業況や今後3ヶ月先の見通しなど14項目について調査を取りまとめた「佐野市の景況レポート（年4回）」の発行している。小規模事業者が地域経済の動きを肌で感じることができる有益な情報であり、専門家の協力を得て監修の元に、見やすく活用しやすい報告書になるよう改善に取り組んでいる。

地域の業界情報については、当会議所振興委員連絡会議（四半期ごと開催・委員18名）を通じて、経営者から活きた重要な情報として入手している。経営発達支援事業を遂行する上で、小規模事業者の施策に反映できるよう、分類別にデータベース化を図り、HPを通じて提供している。

[課題] 取り扱う情報を生きた情報にするための取り組み（データベース化、見やすい報告書づくり）は、事業者の商品やサービスの変化に合わせて、加工編集の方法などを改善する必要がある。現状では、徐々に利用者から役立っているとの声も聞こえるようになってきたが、継続して事業者が必要とする情報をきめ細かく把握し、見やすく活用しやすい情報公開の方法を目指して精緻な情報提供に取り組んで行く。

(2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
佐野市の経済概況	1回	1回	—	1回	—	1回
佐野市景況レポート	4回	4回	4回	4回	4回	4回
LOBO調査	12回	12回	12回	12回	12回	12回
中心市街地商店街歩行者 通行量調査	1回	1回	1回	1回	1回	1回
地域及び業界等の動向	4回	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①佐野市の経済概況（冊子の発行）

【調査対象】市や国・県など関係機関が公表する地域の経済動向に関する統計データ
地域経済分析システム（RESAS）を含む。

【調査項目】人口、産業全体、農業、工業、商業、運輸・通信、建築、労働・福祉・他、業種別の経済状況

【調査手法】隔年1回。経営指導員等による調査対象機関のHPより統計データの収集

【分析手法】経営指導員等による、集計分析。隔年1回統計項目を見直す。

②佐野市景況レポート（冊子の発行）

【調査対象】市内の290社

【調査項目】現況10項目、3ヶ月先4項目、個社コメント

【調査手法】年4回、調査票による集計

【分析手法】経営指導員による景況動向指数（D I）の分析。

③L O B O調査（商工会議所早期景気観測、HPで公開）

【調査対象】4社

【調査項目】日本商工会議所指定の景況感

【調査手法】年12回。経営指導員による調査票の配布回収

【分析手法】日本商工会議所で全国データを集計分析

④中心市街地商店街歩行者通行量調査（HPで公開）

【調査対象】市内の中心市街地6カ所

【調査項目】年1回、通行者数

【調査手法】定点観測による歩行者数の積算

【分析手法】経営指導員が分析し報告書を作成

⑤地域及び業界等の動向（HPで公開）

【調査対象】市内の企業経営者が持つ生きた経営情報

【調査項目】年4回、地域や業界の動向など

【調査手法】当所振興委員18名が収集

【分析手法】経営指導員が分析し報告書を作成

（4）成果の活用

○当会議所HPで紹介し、広く管内事業者に公開する。冊子については会員企業や関連する支援機関に配布し、企業支援等での活用をお願いする。

○当会議所職員の巡回相談、窓口相談の場で支援の一環として活用する。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 当会議所では当会議所事務所内を会場に、市内の小規模事業者を講師に迎え、市内外の市民を対象に「まちの学校」と称して、講師が提供している商品・サービス等の体験講座を開催している。現在では年間開催講座数約 300 回、実受講者約 2,000 名/年と大変好評を得ている。

ここで、講師の経営する店舗の人気商品や気になる商品を受講者に提供し、試用、試食してアンケート調査を行ってきた。これは、その地域で暮らす消費者が「見て・触って・触れて・感じた」リアルな商品・サービスに関する生の声を聴けるだけでなく、講師（店員）の応対など、接客及び販売促進に関する満足度、店舗が近いなど購入の利便性に関する満足度なども評価され、講師にとってとても貴重な調査資料となっている。

[課題] 現在のアンケート内容は質問の内容が多岐にわたっているため、商品から接客方法まで幅広く調査する方法としては効果的であるが、新商品や新サービスの需要動向を把握する方法としては充分ではない。現在のアンケート調査はその良さを生かして継続する。一方で、よりの確に商品の需要動向を調査するために、商品特性に合った調査方法を新たに取り入れることが課題である。

(2) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
まちの学校で行う商品・サービス等の体験を通じたアンケート調査	300 社					
製品の販路に合わせた需要動向の調査 (成長事業事例事業者数)	—	1 社	6 社	11 社	16 社	21 社
全国規模の商談会の視察回数	3	3	3	3	3	3

(3) 事業内容

①まちの学校で行う、商品・サービス等の体験を通じたアンケート調査

現在行っているこの事業は、幅広く店舗の魅力が把握でき、講師にとって貴重な資料となっているので、全ての講座において引き続きアンケート調査を実施する。

【対象事業者】 市内で事業を営む小規模事業者が店舗で提供する商品
食品、日用品、美容・健康等のサービス商品

【サンプル数】 来場者 10 人程度

【調査手段・手法】 年間を通じて行われる 2 時間の講座毎に、参加者が体験した印象をアンケート用紙に記入し回収する

【分析手段・手法】 経営指導員がアンケートの集計と分析を行う。

【調査項目】 商品、接客、広報宣伝、立地などの満足度

【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員が当該事業者へ直接説明し、製品等の更なる改善に結び付ける。

②商品の販路に合わせた需要動向の調査

新しく開発した商品の需要を的確に把握するために、新たに 3 種の需要動向調査を行う。調査に際しては、対象となる商品特性や販路に合わせて、3 種の中から適した方法を選択する。

目標に記載の事業者数は、後述の経営状況の分析、事業計画の策定及び実行を連動して行い、事業計画に基づく経営を毎年繰り返していく事業者数である。

- i) 店舗販売向け、新商品の試食・試用による需要動向調査
- 【対象事業者】 新商品（食品、日用雑貨、美容サービス等）を開発し、主に自社店舗で B to C を計画する事業者
 - 【サンプル数】 10 個程度以下
 - 【調査手段・手法】 店頭等で行う、試食・試用による、商品の官能評価（専門家の支援を受け令和 3(2021)年度中に準備する）
 - 【分析手段・手法】 統計的手法を活用し、経営指導員が分析を行う。
 - 【調査項目】 商品の特徴、仕様、価格などに関する魅力度
 - 【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員が当該事業者に直接説明し、製品の更なる改善に結び付ける。
- ii) e コマース向け、新商品のアクセス解析による需要動向調査
- 【対象事業者】 新商品（食品、日用雑貨等）を開発し、主にインターネットを通じて B to C を計画する事業者
 - 【調査手段・手法】 インターネットで行う、広告内容・クリック履歴・検索キーワード等アクセス解析（専門家の支援を受け令和 3(2021)年度中に準備する）
 - 【分析手段・手法】 よろず支援拠点等のマーケティングの専門家を活用して、経営指導員が分析する。
 - 【調査項目】 商品の特徴、パッケージデザイン、HP での PR 方法など総合的な商品の魅力度
 - 【分析結果の活用】 分析結果は、経営指導員が当該事業者に直接説明し、製品の更なる改善に結び付ける。
- iii) B to B 市場向け、新商品のバイヤーなどのプロの目による需要動向調査
- 【対象事業者】 新商品（食品、日用雑貨等）を開発し、主に B to B を計画する事業者
 - 【調査手段・手法】 「㈱福田屋百貨店インターネット事業部」等のバイヤーに試作品を持ち込み、B to B 商品のアドバイスとして、任意の時期に対応できる個別の商談
 - 【分析手段・手法】 ヒアリングで、高い専門性に基づいた改善点を含むアドバイスを受ける。
 - 【調査項目】 特徴、製品仕様、価格、生産対応力などの商品力
 - 【分析結果の活用】 事業者が直接把握して改善に結び付ける。必要に応じて経営指導員が支援を行う。

i)～iii)の調査方法は、当会議所にとって新しい調査方法のため、まずは『成長事業事例』として支援する過程で実行し、個社の要望に即して自店舗やまちの学校などでも活用する。

③全国規模の商談会視察による需要動向の先端トレンドの収集

佐野ブランド商品の販売を全国規模に拡大するためには、欠かせない商談会である。小規模事業者が作る商品の販路開拓だけでなく、より厳しい競争環境から商品評価することで、出展した佐野ブランド商品が魅力ある商品として成長できるからである。

- 【調査手段・手法】 全国規模の商談会の視察調査
商談会の名称：東京インターナショナル・ギフト・ショー
グルメ&ダイニングスタイルショー
IFFT/インテリア ライフスタイル リビングリビング 等
- 【分析手段・手法】 企画運営事務局の訪問、展示会場での類似商品出展者へのヒアリング等
- 【調査項目】 天明鋳物など伝統工芸品、新たに開発する（主に B to B）佐野ブランド商品の競争力、強み、弱み
- 【分析結果の活用】 分析結果は事業者にフィードバックされ、更なる商品の改善は、経営指導員が支援して商品化に結び付ける。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者が持続的に発展していくためには、大企業にはない小回りのきく経営や価格以外の自社の商品・サービスの魅力を提供していく必要があるが、自社の経営分析を行ったり、その強み・弱みを明確に理解している経営者は少ない。

そこで、販売する商品又は役務の内容、保有する技術又はノウハウ等の経営資源や経営状況を経営指導員等が巡回訪問や窓口対応を通じて、地域内の小規模事業者の実態の把握と分析結果を基にアドバイスを行い、課題解決を支援してきた。

また、年間様々なテーマ（営業・財務・販路拡大・BCP・事業承継等）で開催している小規模事業者向けのセミナーを通じて、需要動向や地域経済動向に関する情報や自社の強みや弱みなどの分析を行い、個々の小規模事業者の強みを生かして弱みを改善することで、事業課題解決や事業計画作成を支援してきた。

[課題] 経営分析を通じて課題解決のための支援を行うことで、多くの会員企業から信頼を得てきた。このような支援は引き続き継続していくとしても、事業者から受ける相談案件は、直面している課題が多く、当面の目標達成のための分析になってしまうため、継続した企業の成長のためには不十分である。

様々な経営分析の支援の場を通じて、直面する課題の先の目標を見据え、中期目標を持って経営力向上に取り組めるよう、経営分析を支援することが今後の課題である。

(2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
経営指導員等による巡回訪問件数	1,974	2,000	2,000	2,000	2,100	2,100
経営指導員等による窓口対応件数	2,592	2,600	2,600	2,600	2,700	2,700
集団セミナー開催回数	25	25	25	25	27	27
個別相談会開催回数	150	150	150	150	160	160
経営分析数	90	100	100	100	110	110
(うち 成長事業事例)	—	1	6	11	16	21
(他 掘り起し事業者)	90	99	94	89	94	89

(3) 事業内容

①分析を行う事業者の発掘

- ・経営指導員等の巡回訪問や窓口対応を通じた発掘

巡回訪問と窓口相談は、年間合計で約4,500件になる。この中から、経営指導員が経営分析を通じて課題解決に取り組む事業者を発掘する。

- ・集団セミナーの開催を通じた発掘

年間様々なテーマでセミナーを開催している。そこでは、多くの分析手法を学ぶことができる。自社の課題に関連させて、課題解決に取り組む意思のある事業者を発掘する。

- ・個別相談会の開催を通じた発掘

年間150回程、専門家等の定例相談会、専門家派遣の個別相談を行い、企業の様々な課題に対応している。この中から経営分析を通じて課題解決に取り組む事業者を発掘する。

(集団セミナーの開催)

テーマ：販路拡大、EC、財務、BCP、事業承継等

募集方法：当所会報へのチラシ折り込み、当所HP、巡回相談、窓口相談、等

開催回数：前頁「(2)目標」に記載

参加者数：20名程度

②経営分析の内容

【対象者】 a) 計画的に課題解決に取り組む事業者

新たな商品開発、生産性向上、事業承継、第二創業など

b) 『成長事業事例』を目指す伴走型支援の対象事業者

【分析項目】 財務分析、SWOT分析などの定性分析、販売や生産情報の定量分析等

【分析方法】 ・経営自己診断システム（中小企業基盤整備機構）、ローカルベンチマーク（経済産業省）、MS S 中小企業経営診断システム（信用保証協会）の活用や、TKC 経営指標（BAST）等の比較指標を活用して、経営指導員等が中心となっていく。並行して徐々に事業者自身で行えるよう支援する。

・財務、販売、生産などの高度な専門的知見が必要な課題に対しては、よろず支援拠点等の専門家の協力を得て分析する。

(4) 分析結果の活用

○分析結果は、事業者にフィードバックされ、事業計画策定に活用する。

○改善された分析手法は、支援スキームとして体系化されて会議所内部で共有し、小規模事業者の経営力強化のために活用する。

5. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者が経営課題を解決するためには、事業計画の策定が持続的経営に有効であることを、セミナー及び個別相談会、巡回・窓口相談等で丁寧に説明している。経営課題の解決が簡単では無いような場合（例えば、専門家の支援が県内では対応できず、遠く県外から支援を仰いだような場合など）は事業計画の策定に結びつきやすい。他にも、融資や補助金などの支援施策申請の際に事業計画は必要とされる。小規模事業者向けの融資制度、「小規模事業者経営発達支援融資制度」、「小規模事業者経営改善資金融資制度」や、「創業塾」「創業（第二創業）計画策定」、「中心市街地における空店舗活用助成金」の申請の機会を活用して、経営指導員等により丁寧な個別指導を通じて、事業計画策定を支援してきた。

[課題] 現在の取り組みは課題解決の効果が現れることで、支援企業からの信頼獲得に結びついている。しかし、事業者から受ける相談には直面している課題が多く、計画策定は単発で終る場合が多い。

事業計画の策定は、継続することで本来の効果を得ることができる。直面する課題の先の中期目標を定め、事業計画の策定とPDCAを回すことで経営力向上に取り組めるよう、事業計画策定を支援していくことが今後の課題である。

(2) 支援に対する考え方

中期の経営目標を定め、毎年事業計画を策定してPDCAを回して企業を経営することは、簡単には定着し難い。これを進めるためには、セミナーなどで効果を説くよりも、経験を通じて実行する価値があることを動機づけてゆくことの方が効果的であると考え。

現状でも、事業計画に基づく経営については、繰り返すことでさらに大きな成果が得られることに気づいている経営者はいる。従って、現在の取り組みを継続して事業計画策定事業者の数を増やすことと、その中から継続して取組む事業者を掘り起こして『成長事業事例』のように支援し行くことは、地域経済の活性化に効果的であると考え、これを並行して進めてゆく。

(3) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
事業計画策定セミナー (集団・個別) 開催回数	3	3	3	3	4	4
創業塾の開催件数 (集団)	1	1	1	1	1	1
事業計画策定件数	30	40	40	40	45	45
(うち 成長事業事例)	—	1	6	11	16	21
(他 掘り起し事業者)	30	39	34	29	29	24

(4) 事業内容事業内容

①事業計画策定に取り組む事業者の掘り起こし

- ・経営指導員等の巡回訪問や窓口対応を通じた発掘

経営指導員等が行う小規模事業者からの相談等において、事業計画の重要性を説明し、事業計画策定を目指す小規模事業者を発掘する。

- ・事業計画策定セミナーの開催を通じた発掘
事業計画策定等に関するセミナー及び個別相談会の開催を通じ、幅広く事業計画作成の重要性を小規模事業者に正しく理解していただき、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。

(事業計画策定セミナー〈集団・個別〉の開催)

対象者：事業計画策定未経験の経営者

プログラム：経営分析～実行計画までの基礎プログラムと個別支援のセット

募集方法：当会議所会報へのチラシ折込、当会議所HP、巡回相談、窓口相談、等

開催回数：前頁「(3)目標」に記載

参加者数：10名程度

- ・融資制度申し込みの機会を通じた発掘

国では、経営発達支援計画の認定を受けた商工会議所・商工会から持続的な経営のための事業計画策定の助言を受けるなど一定の要件を満たした小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が持続的発展のための取り組みに必要な資金を低利で融資する制度が、平成27年度から開始されている。この制度を活用して発掘する。

従来から小規模事業者が経営改善のために活用している「小規模事業者経営改善資金融資制度（通称マルケイ）」についても活用し発掘する。

- ・補助金申請相談等の機会活用を通じた発掘

国等において小規模事業者等が申請する「ものづくり補助金」「小規模事業者持続化補助金」、「創業補助金」、「中心市街地における空き店舗活用助成金」等の申請相談や、「第二創業（経営革新）計画」「BCP計画」の作成相談、「創業塾」などを通じて発掘する。

(創業塾の開催)

対象者：市内で創業を希望する又は創業直後の個人・法人

プログラム：経営計画、事業計画、開業準備・手続き等

募集方法：当所会報へのチラシ折込、当所HP、

開催回数：前頁「(3)目標」に記載

参加者数：15名程度

②毎年事業計画を策定して経営力向上に取り組む事業者の掘り起こしと育成

経営指導員が個別相談等を通じて事業者の事業計画策定を支援する中から、中期目標を持って経営力向上を目指す事業者を発掘する。

事業計画の策定に際しては、需要動向調査、経営状況の分析を関連付け、経営方針に沿ってきめ細かく支援する。毎年継続して伴走型支援を行い、経営発達支援事業の目的に記載した『成長事業事例』に結びつける。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 事業計画策定後、必要に応じて半期に1度巡回訪問し、進捗状況の確認を行うとともに、必要な指導・助言を行っている。高度な課題が生じた場合は、中小企業庁が行っている「ミラサポ」による専門家派遣を活用し、計画達成のための支援を行っている。

[課題] 『成長事業事例』を目指して課題解決に取り組む事業者は、事業計画実行時には不確定な要因も多くなることが予測される。実行段階でやり方の修正が必要になることも予測しておかなければならない。計画策定段階で、進捗に影響する重要な確認のタイミングを設定し、それに従ってフォローアップし支援することが課題となる。

(2) 支援に対する考え方

全ての事業計画策定企業を支援対象とするが、抱えている課題の難易度や進捗状況によっては支援に要する頻度は異なる。必ずフォローアップは実行することを基本とし、順調に計画が進んでいる事業者を見極めて、フォローアップが必要な事業者には頻度を増やして対応する。

(3) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ事業者数	30	40	40	40	45	45
頻度(延べ数)	60	82	92	101	116	121
(うち 成長事業事例)	—	1	6	11	16	21
頻度(延べ数)	—	4	24	43	58	73
(他 掘り起し事業者)	30	39	34	29	29	24
頻度(延べ数)	60	78	68	58	58	48
付加価値額3%以上増加事業者数(成長事業事例)	—	1	6	11	16	21
売上増加事業者数(他 掘り起し事業者)	—	8	8	8	9	9
利益率1%以上増加事業者数(他 掘り起し事業者)	—	8	8	8	9	9

本経営発達支援事業計画の目標で、成長事業事例事業者が付加価値額で年率3%以上成長している姿を設定し、達成する事業者数目標を表の通り定めている。これと並行して、掘り起し事業者の売上高が増加し利益率が1%以上増加する事業者数の目標を、事業計画策定事業者数の20%以上とした。

(4) 事業内容

事業計画を策定した事業者の全てを支援対象の事業者とする。半年に1度巡回訪問し進捗状況の確認を行い必要な指導・助言を行う事、高度な課題が生じた場合は、中小企業庁が行っている「ミラサポ」による専門家派遣を活用し、計画達成のための支援を行う事は継続する。

『成長事業事例』を目指して課題解決に取り組む事業者については、初年度は年間4回以上の巡回訪問を基本として、事業計画策定時にフォローの計画を盛り込み柔軟に対応する。特に問題が生じていると判断した場合は、経営指導員同士の協力や外部の専門家の活用も踏まえて、具体的な改善に繋がるようなきめ細かな支援を行う。

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〕 新たな需要開拓には2つの考え方で支援している。

第一に、場の提供と出展のアドバイスをを行う支援である。市内外のイベント（祭事、展示・販売会等）や当会議所施設を活用して、当所管内の小規模事業者に対し積極的に出店情報の提供を行い、新たな顧客層を獲得できるよう取り組んでいる。場の選定は固定したものではなく、対象とする業種、費用対効果や規模等で見直しを行いながら実施している。現在では、協賛・事務局などを通じて定期的に行われる祭事、展示・販売会、市内のホテルで開催する「アート街道66展 in 一乃館」、Yahoo! ジャパンショッピングサイトの「おもてなしギフトショップ」、当会議所施設を利用した「家づくりのちがいで展」が中心となっている。

第二に、方法の提供を行う支援である。近年の新規需要としてはeコマースは参入し易い反面、売上を予定通り計上することは簡単では無い。ホームページやスマートフォンなどを通じて販路拡大を希望される小規模事業者に対し、ネットショッピングについての初期導入支援とリニューアルなどの積極的な活用方法等についても情報提供とともに伴走型の個別支援を行うことで、ITを活用した販路拡大支援に取り組んでいる。

他に、事業者の個別の需要開拓に関する支援は、連携する専門家と個別に対応している。

〔課題〕 出展に際しては、運営側のプロのアドバイスを、出店前の説明会などを通じて個々に受けて出展している。出展者の商品に対する思いは強く、プロのアドバイスと商品に差が生じる場合もある。結果としては、アドバイスや出展後に売上げ実績の内容を精査して、自社商品やそのラインナップを見直しすることで成果に結びついていることが多い。昨年のおもてなしギフトショップの出展では、アドバイスを受け入れて商品等の入れ替えを行った結果、新たな需要開拓に結びき売上が伸びた事例もある。如何に市場のニーズを把握して、提供する自社の商品やラインナップを見直して行くかが課題である。

支援に際しても、イベントや展示会の事前説明会等で行う場等、様々な機会を活用して需要を把握した商品の準備など開拓の方法の支援を継続して行くことが課題で、重点を決めて支援する。

(2) 支援に対する考え方

個社の商品特性や事業規模に適した出展先とのマッチングを図り売上高に結びつけること、消費者やバイヤーなどの声を聞き個社の販売戦略に繋げることなど、事業全体を俯瞰してきめ細かく支援を行う。イベントや商談会など直接対面する需要開拓、ホームページやネットショッピングなど非対面を中心に行う需要開拓など、現在の方法は費用対効果を把握しながら継続する。

新しいイベントは主催者としてきめ細かく支援をし、出展を重ねる内に事業者の主体的な活動を育成し、事業者の自主運営を後援者として支援することで、事業が持続できるよう支援する。



(3) 目標

①イベント・商談会による需要開拓

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
アート街道 66 展 in 一乃館 出展者数	15	15	15	15	15	15
年間平均売上額/社	10 万円	11 万円	11 万円	11 万円	12 万円	12 万円
家づくりのちがい展 出展者数	3	3	3	3	3	3
成約数/社	1	2	2	2	3	3

②インターネットを活用した需要開拓

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
おもてなしギフトショップ 出展者数	4	5	5	5	7	7
年間平均売上額/社	7 万円	10 万円	10 万円	10 万円	12 万円	12 万円
ホームページ立ち上げ・ リニューアル、実施者数	20	23	23	23	25	25
年間平均売上額/社	—	10 万円	10 万円	10 万円	12 万円	12 万円

(4) 事業内容

①イベント・商談会による需要開拓

市内外各所で開催するイベント（祭事等）、当所並びに佐野市物産振興協会や佐野市観光協会等を通じて小規模事業者が行なう需要拡大（展示即売会）について、タイムリーな出店情報の提供及び出展支援を行う。また、全国規模の商談会から先端トレンドを収集し、佐野ブランド商品の販路開拓を支援することで、新たな需要拡大を通じて事業全体の発展を目指す。

・アート街道 66 展 in 一乃館

（概要）市内に工房を持つクラフト作家がゲスト作家を迎えて、陶芸、衣料、食品、料理、小物、アクセサリ等の多様な工芸品を出展する、出展者＝支援対象者となる独自企画の展示会である。老舗ホテルを使用し、毎年約 15 人が出展して開催され、新しい佐野の魅力を県内外から来る多くの人に感じていただいている。

（主催者）アート街道 66（後援）当会議所

（期間）年 1 回、3 日間

（場所）ホテル一乃館

（出展者数）市内で工房を持ち、新たな佐野ブランド商品等をめざして食品や工芸品を開発している小規模事業者 約 15 社

（来場者）県内外から約 1,000 人

市内及び県外に対する需要開拓の機会となっている。展示会の企画運営だけでなく、出展前にコンサルタントの専門家によるセミナーを行い、商品を計画している小規模事業者の出展をきめ細かく支援し、需要を把握して魅力ある新しい佐野ブランド商品の創造し、事業の発展に結びつくよう支援する。5 年間主催として推進したが、会の自主的活動を支援して、令和 3（2021）年からは後援者として支援する。

・家づくりのちがい展

(概要) 市内で事業を営む若手建築士が、新たな需要開拓のために無料の新築・リフォーム相談会を通じて疑問に答え、写真や模型で自社の高品質住宅の提案を行う。3社の出展による展示会として、令和2(2020)年度から実施している。

(主催者) 当会議所

(期間) 年1回、3日間

(場所) 当会議所

(出展者数) 3社

(来場者) 263組 令和1(2019)年実績

市内の建設業は全業種の13%を占める。大手ハウスメーカーシェアを伸ばす中で、小規模事業者は需要拡大に苦戦している。新たな需要開拓の機会を提供することや、経営指導員による実施後の顧客管理や販売促進のアドバイスなどを通じて需要開拓のノウハウを蓄積し、事業拡大に繋がるよう支援する。家は高額商品であり相談当日の成約は難しい。目標は、展示会当日だけで判断するのではなく、その後のフォローアップも含めた最終結論で判断し、「成約数」とする。

②インターネットを活用した需要開拓

・おもてなしギフトショップ

(概要) 地元企業が育て上げた商品を、外部のショッピングサイトを使用して全国の消費者に販売し、佐野ブランド商品のギフト需要の開拓に繋げる。

(主催者) Yahoo!ショッピング (paypayモール)

(期間) 通年

(場所) eコマース

(参加者) 全国の商工会議所約50、会員事業者約190(2014年時点)

eコマースを活用したギフト需要への販売に対する挑戦は、商圈を広げることで需要開拓に繋がるだけでなく、商品ラインアップやデザインの見直しなどを通じて、個社の魅力を高め、販路開拓の手法の習得にも結びついている。出展のセミナーや、その後のフォローアップを通じて、きめ細かく支援する。

・自社ホームページを活用した需要開拓

新規ホームページの立ち上げや既存のホームページのリニューアル

個社がITを活用した新たな需要開拓として、ホームページの新規作成や決算機能の強化などについての取り組みの支援で、支援機関及びミラサポを通じて専門家と連携し、当会議所職員とともに伴走型の個別支援を行う。また、楽天市場やヤフーなどのメジャーサイトへの出店を希望し、新たな需要開拓を目指す小規模事業者に対しては、セミナーなどを通じて出店情報の提供及び斡旋を行う。

販路拡大支援の後、半期に1度巡回訪問し、進捗状況の確認とともに、必要な指導・助言を行い小規模事業者の持続的経営を支援する。継続的な発展を目標として、該当事業の前年比売上高の増加を目標とする。

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] 5年間の実施機関の中で、毎年度事業の実施状況及びその成果及び見直し等について、PDCAサイクルにより評価・検証を行うために、外部の有識者を含む事業評価委員会を設け、PDCAサイクルを半年と決め実施している。

【PDCAサイクル】

- i) 計画と実行
- ii) 当会議所監事による半年間の遂行状況確認と評価、見直し
- iii) 事業評価委員会による、i)の結果の監査
- iv) 活動状況と監査指摘事項を、正副会頭会議、常議員会へ報告し承認を得る
計画の修正を伴う場合は関東経済産業局に報告して対応

注) 外部有識者の構成：・中小企業診断士1名（当所非会員）
小規模事業者の経営状況に精通している。栃木県中小企業診断士会から推薦
・佐野市産業文化部産業立市推進課から1名
本市商工行政に精通している。産業立市推進課長を想定

(結果の公表)

本事業の成果及び評価・見直し結果については、当会議所ホームページ、毎月定期的に発行している会報「さの商工ニュース」、当会議所会館入口にある掲示板に掲示し広く周知している。

[課題] 取り組む課題が高度になっている。昨今の自然災害や感染症への対応など、緊急を要する対応が求められる中で、推進することは困難が伴うことも想定される。変化する事業環境の中で、目標達成に向けて最適な取り組みになるよう方法を見直すこと。必要に応じて活動指標を見直して衆知を結集して取り組むことが課題である。

(2) 事業内容

事業の評価及び見直しをするための仕組みは、現状の体制を継続する。事業評価委員会に付いては、今後は事業環境の変化を踏まえて、取組内容や活動指標の見直しの必要性についても判断を加える。

【PDCAサイクル（期間：半年）】

- i) 計画と実行
- ii) 遂行状況確認と評価、見直し（当所監事）
- iii) 事業評価委員会の監査
- iv) 正副会頭会議、常議員会への報告と承認
計画の修正を伴う場合は関東経済産業局に報告して対応

(結果の公表)

- ・当会議所ホームページ、計画期間中の公表
- ・会報「さの商工ニュース」に記事を掲載
- ・当会議所会館入口にある掲示板に記事掲載

【事業評価委員会の構成】

構成員

- i) 外部有識者 栃木県中小企業診断士会の推薦 小規模事業者の経営状況に精通
- ii) 外部有識者 佐野市産業文化部産業立市推進課の推薦 本市商工行政に精通
- iii) 当会議所 専務理事
- iv) 当会議所 法定経営指導員

9. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 経営指導員等の資質向上のために、「栃木県商工会議所経営指導員等研修会」、中小機構及び日本商工会議所が主催する「支援力向上研修等」を受講している。また、経営指導員は5人全員が法定経営指導員の研修を済ませるなど、積極的に資質向上に取り組んでいる。

研修で得た知識は、支援ノウハウとして共有するために「学習報告書」の作成を行い、それを活用した「所内勉強会」を、経営指導員等が主体となって実施している。取り組みが職員全員のスキルアップに繋がるよう、報告書作成は計画に基づき行っている。一般職員(当所においては業務課職員)も取り組み、勉強会にも輪番制で出席している。実績数は少ないが徐々に浸透し、会議所全体の能力向上の取り組みに繋がっている。

注) 学習報告書：学習の機会で得た知識や経験を共有するためのツール。
受講した研修の要点を、A4一枚程度に簡潔に整理したもの。
研修の他にも、当所の主催するセミナーを担当時、インターネット等外部からの情報などでも、気付きがあると同様に記録する。

経営指導員等：経営支援課職員（経営指導員と経営支援員）
一般職員：業務課職員 詳細は（別紙2、推進体制を参照）

[課題] 現在の研修会への出席は、新しく支援技術習得の機会としてだけでなく、冷静に自分の支援方法を振り返る機会を提供している効果もある。また、支援ノウハウの蓄積のために行っている学習報告書や所内勉強会は、ノウハウの共有効果の他に、インデックスとして所内ノウハウの見える化にも活用でき、実績数も積み上がっている。従って、現在進めている資質向上の取り組みは継続する。

一方で、今後の小規模事業者の支援に際しては、経営指導員にはより高い支援実践力が必要となると同時に、きめ細かく支援をするためには、経営指導員をサポートしている一般職員にも支援への関心を高めて行く必要がある。そのためには、経営指導員にOJTを通じた実践力醸成の場の提供、一般職員には支援に関心が持てるよう動機づけをすることが課題である。

(2) 事業内容

①経営指導員のみならず、一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取り組み

i) Off-JTによる資質向上

(目的)・SNSの活用、Web解析など、最新の知識不足を補うためにはOff-JT研修が適切である。
・経営支援の場で感じ取った支援スキル不足を補うためにはOff-JT研修が適切である。

(参加主体) 経営指導員、経営支援員、一般職員

(実施方法)・「栃木県商工会議所経営指導員等研修会」、中小機構及び日本商工会議所が主催する「支援力向上研修等」の受講

- ・当会議所の主催するセミナーの活用
外部講師を呼び所内で行うセミナーには、事務担当としてだけでなく受講生として参加し、最新の支援技術習得の機会として活用する。
- ・専門家の支援への同行
ミラサポなどを活用した専門家の経営相談に同席した支援ノウハウの体得

ii)OJTによる資質向上

(目的)・企業の支援においては、企業ごとに問題点は異なり活用できる経営資源も異なる。どのような環境下でも、的確な方法を選択して支援できる実践力を補うためには、OJTによる研修が適切である

(参加主体) 経営指導員、経営支援員、一般職員

(実施方法)・経営指導員は『成功事業事例』の担当企業、経営支援員は支援企業、一般職員は記帳相談者などの担当を決めて、目標を設定して1年間の支援を行う。
・組織として下位の者を支援するも、高度な課題が発生した場合には、「佐野市小さな企業応援ネットワーク連絡会議」を活用し、専門的アドバイスを受ける。

②個人に帰属しがちな支援ノウハウを、組織内で共有する仕組み

i)「学習報告書」を活用したデータベースの仕組み

(目的)・学習報告書を作ることで、研修等の要点が見える化され、再利用可能な形で蓄積される。
・学習報告書がインデックスとして機能し、必要な支援情報の入手が容易になる。

(参加主体) 経営指導員、経営支援員、一般職員

(方法)・学習報告書の作成

学習報告書とは研修受講、セミナー開催、新聞・インターネット等の情報や気づき（支援ノウハウなども含む）をA4一枚にまとめたもの

・研修受講者、支援担当者、他テーマに基づく担当者等が年間計画に基づき作成。

・データベース化して保存し共有情報として活用

ii)所内勉強会で共有する仕組み

(目的)・研修で得た知識をまとめた「学習報告書」を所内で共有するため。

・経営支援の機会の少ない一般職員に対して、同行支援を通じた生の情報や最新の支援技術情報を活用した支援意欲の動機づけのため。

(参加主体) 経営指導員、経営支援員、一般職員

(方法)・隔週で経営指導員、経営支援員、一般職員が参加して情報を共有する。

経営指導員、経営支援員は毎回参加、一般職員は輪番で、所内勉強会に出席する。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者が、その地域で経営を持続的に行うためのビジネスモデルの再構築を、全面的にサポートして地域ぐるみで小規模事業者を面的に支援する体制を構築した。支援体制の名称を「佐野市小さな企業応援ネットワーク」とし、ネットワークを構成する全ての構成機関の小規模支援担当者を対象に、年1回「佐野市小さな企業応援ネットワーク連絡会議」を開催し、当会議所の経営発達支援計画の目標を達成に取り組んでいる。新たな課題の発生には、このネットワークを通じて支援を要請でき、支援の課題把握など、問題点を直視して遠慮無く討議できていることや、当会議所以外の支援機関からの意見も積極的に取り入れていることが、迅速な支援に結びついていると考えている。各機関の名称と役割を図で示す。

当会議所には、地域経済活性化について調査研究を担当している産業経済委員会がある。委員会を構成している経営者とは、支援を受ける立場で意見交換ができ、丁寧な支援に結びついている。

[課題] 現状では、ほぼ適切な支援体制であると判断している。情勢の変化に応じて支援方法の改善を加えながら、10年後の目標の実現に向かって支援を継続して行けるよう連携を強固にして行くことが課題である。

(2) 事業内容

引き続き5分野の支援機関と連携を取り、年1回「佐野市小さな企業応援ネットワーク連絡会議」を開催する。支援ノウハウの共有や本経営発達支援事業の全ての事業活動について支援の現況及び課題など活発な情報交換会を開催し、当会議所以外の支援機関からの意見も積極的に取り入れて事業活動に反映させてゆく。

さらに、当会議所内で、地域経済活性化について調査研究を担当している産業経済委員会とも、本計画の推進に関する情報交換の場を設け、企業経営者の立場から意見交換をすることで、よりよい事業活動に繋げてゆく。

また、「佐野市小さな企業応援ネットワーク」構成機関及び当会議所産業経済委員会のほか、適宜外部有識者（当所非会員）を招き、本計画の実効性及び効果等について指導・助言を受けるものとする。

【支援体制】

①**公的支援機関**：地域的、業種的、専門的に領域をまたぐような高度な支援課題に対して支援体制を整えるため

- ・栃木県よろず支援拠点
- ・(公財) 栃木県産業振興センター
- ・(公財) 栃木県南地域地場産業振興センター

②**地域金融機関**：資金調達に係る支援、及び緊急度の高い課題に対して支援体制を整えるため

- ・佐野地区金融団（幹事行）
※佐野地区金融団とは、佐野市内に本支店がある「足利銀行、栃木銀行、群馬銀行、東和銀行、栃木信用金庫、佐野信用金庫」が加盟しており、半年ごとに持回りで幹事を務めている。
- ・(株)日本政策金融公庫佐野支店国民生活事業
- ・(株)商工組合中央金庫足利支店
- ・栃木県信用保証協会

③地域活性化に資する機関：まちづくり及び農商工連携・観光資源開発に係る支援課題に対して支援体制を整えるため

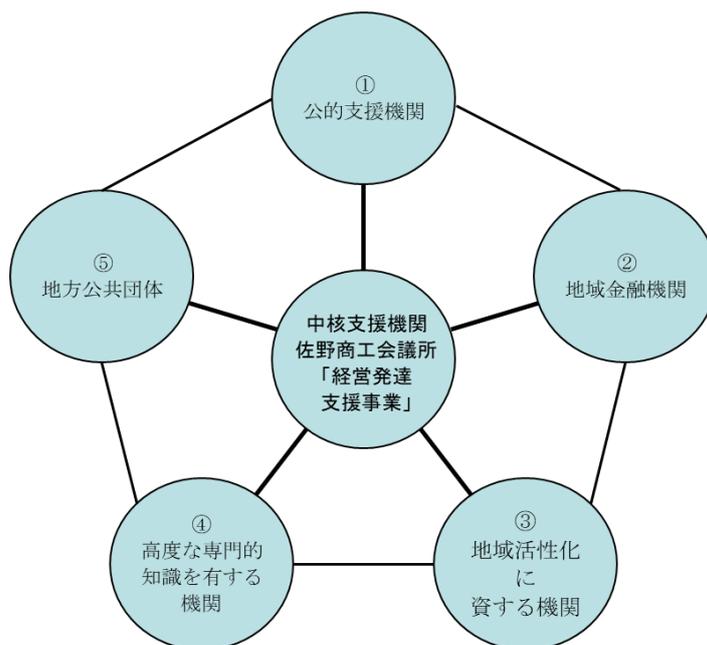
- ・佐野農業協同組合
- ・(一社)佐野市観光協会

④高度な専門的知識を有する機関：当商工会議所では解決できない専門的な支援課題に対して、支援体制を整えるため

- ・関東信越税理士会佐野支部
- ・(一社)栃木県中小企業診断士会
- ・栃木県社会保険労務士会県西支部
- ・栃木県行政書士会佐野支部
- ・栃木県司法書士会足利支部

⑤地方公共団体：小規模事業者への施策、補助・助成及び情報を的確に活用して支援体制を整えるため

- ・佐野市産業文化部



佐野市小さな企業応援ネットワーク連絡会議

1.1. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

「現状」 市や様々な商工業団体と連携するとともに、市や県を越えた近隣地域の商工会議所も連携して取り組んでいる。例えば、賑わいを創出する「さの秀郷祭り」「さの新春うんめえもんまつり」「まちなか楽市」、市を越えて連携する「両毛五市商工会議所協議会の観光資源検討会議」など、定期的に会合や実行準備会を開催して地域の活性化を推進している。

「課題」 現在、これら連携の取り組みは円滑に運営されていると考えているが、近年の自然災害や新型コロナウイルス感染症への対応などの新たな負担も増加している。ここで基本に立ち返り、地域の活性化に向けて連携をさらに深めていくことが課題である。

(2) 事業内容

①地域のイベントの企画運営

【さの秀郷まつり】

内容：当市の夏を飾る最大のイベント。例年8月に市中心部で盛大に開催され、秀郷流流鏝馬、みこし御渡、市民総おどり、さの秀郷太鼓、さのまるのイベントなど、観光客の誘致を目指す。

組織：（主催）さの秀郷まつり運営・実行委員会、市、当会議所、一般社団法人佐野市観光協会

運営：年間3回程度の実行委員会を開催し運営にあたる。

【さの新春うんめえもんまつり】

内容：佐野厄除け大師の参拝客が多い1月に1日間開催。佐野ら一めん、いもフライ、耳うどん、地酒、和菓子など、B級グルメを中心に当市の食の魅力を提供し、観光客の誘致を目指す。

組織：（主催）さの新春うんめえもんまつり実行委員会
（協賛）佐野市商店連合会、当会議所
（後援）市

運営：年間3回程度の実行委員会を開催し運営にあたる

②会議所施設を活用した活性化

【まちの学校事業】

内容：会員事業所が講師となり、カルチャー講座を年間262回開催（令和元年度）

組織：（主催）当会議所
（後援）市

運営：年1回の事業報告と課題の共有

【まちなか楽市】

内容：当市の名産・物産品を集めた物産展、フリーマーケットを中心に、伝統工芸の天明鋳物で造ったベーゴマ大会や各種イベントを年1回開催し、市民の交流と観光客の誘致を目指す。

組織：（主催）当会議所
（協賛）佐野駅南商店街（協組）、佐野市商店連合会、佐野どこでもカード会
（後援）市

運営：年1回の事業報告と課題の共有

③市を越えた連携による活性化

【共有観光資源検討会議】

内容：佐野、足利、館林、桐生、太田の5商工会議所が、「両毛五市商工会議所協議会」を設立している。共有観光資源検討会議で広域による着地観光商品や農産・物産展等を検討する。令和元年にはミステリーツアーを2回開催した。

組織：佐野商工会議所、足利商工会議所、館林商工会議所、桐生商工会議所、太田商工会議所

運営：年間3回程度の会議を開催

(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

(令和2年11月現在)

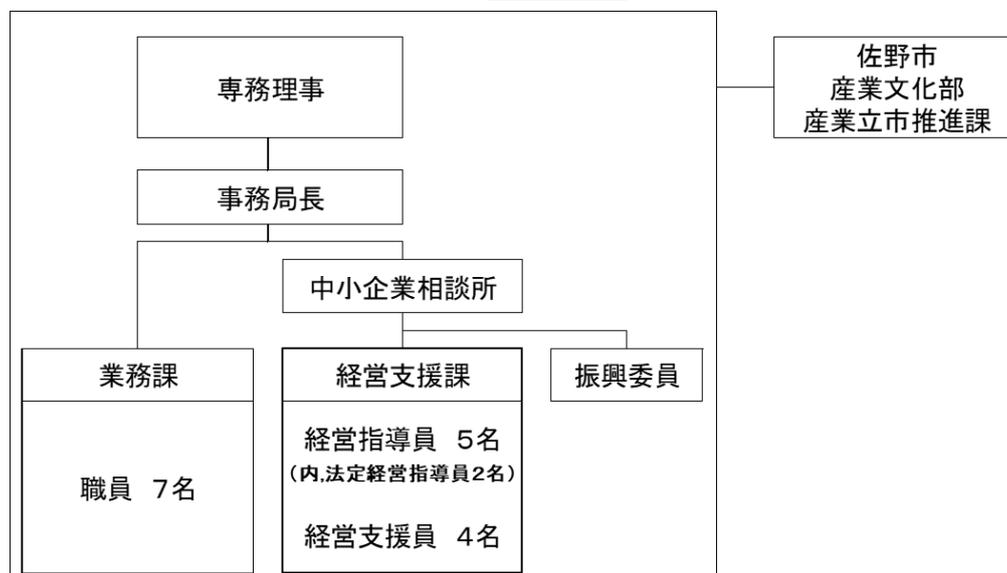
(1) 実施体制

経営発達支援事業を確実に実施するため、専務理事を統括責任者、事務局長を副責任者に任命、経営支援課を「支援実施チーム」とし、地域経済に精通している経験豊富な経営指導員5名およびその補佐を行う経営支援員4名が、小規模事業者に対する伴走型支援を実施するとともに、支援過程において必要に応じ各種専門家を派遣し、課題の解決を図るものとする。

また、業務課においては、経営指導員並びに経営支援員の「後方支援チーム」として情報収集や企業データ調査、ホームページ作成による情報公開等において支援実施チームと表裏一体となって、当地域の小規模事業者の伴走型支援にあたる。

佐野市については、産業文化部・産業立市推進課を連携窓口とする。

推進体制図



(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：奈良 光浩
連絡先：佐野商工会議所 TEL：0283-22-5511
- ・氏名：金尾 伸行
連絡先：佐野商工会議所 TEL：0283-22-5511

②法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

経営発達支援事業の実施、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の提供等を行う。

(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

〒327-0027 栃木県佐野市大和町 2687-1
 佐野商工会議所 中小企業相談所 経営支援課
 TEL：0283-22-5511 FAX：0283-22-5517
 E-mail：s-cci@sanocci.or.jp

②関係市町村

〒327-8501 栃木県佐野市高砂町 1
 佐野市 産業文化部 産業立市推進課
 TEL：0283-20-3040 FAX：0283-20-3029
 E-mail：sangyou@city.sano.lg.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	4,790	4,790	4,790	4,790	4,790
専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
セミナー開催費	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
チラシ制作費	100	100	100	100	100
広告掲載費	100	100	100	100	100
展示会等実施・出展費	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
資料購入費	30	30	30	30	30
通信運搬費	20	20	20	20	20
ソフトウェア・サービス導入費	340	340	340	340	340

(単位 千円)

(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、栃木県補助金、手数料収入等

(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。

