

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	真岡商工会議所（法人番号 8060005002763 ） 真岡市（地方公共団体コード 092096 ）
実施期間	令和6年4月1日～令和11年3月31日
目標	<p>① 小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現する。</p> <p>② 地域資源を活用した高付加価値商品を開発・促進し、小規模事業者の稼ぐ力を育て、地域のにぎわいづくりを推進する。</p> <p>③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>RESAS、V-RESAS 等のビッグデータを活用した地域経済動向分析、日商 LOBO 調査、真岡市景況調査を実施し HP 等を通じ広く地域内に発信、併せて小規模事業者に対し的確な支援を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>選出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。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <p>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。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>DX 推進セミナー、事業計画策定セミナーを開催し、小規模事業者自らによる競争力の維持・強化支援を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>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い、小規模事業者の自走化を見据え経営力強化を目指す。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>真岡市大産業祭（BtoC）、ものづくり企業展示・商談会（BtoB）、SNS の活用、EC サイト利用による新たな需要の開拓支援を行う。</p>

連絡先	<p>真岡商工会議所 中小企業相談所 〒321-4305 栃木県真岡市荒町 1203 TEL : 0285-82-3305/FAX : 0285-82-7967 E-mail : info@moka-cci.or.jp</p> <p>真岡市 産業部 商工観光課 〒321-4395 栃木県真岡市荒町 5191 番地 TEL : 0285-83-8134/FAX : 0285-83-0199 E-mail : syoukou@city.moka.lg.jp</p>
-----	--

(別表 1)

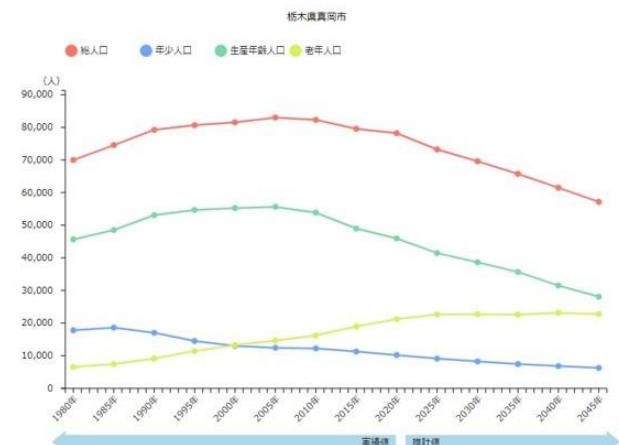
経営発達支援計画

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 現状	
[立地・地勢]	
真岡市（以下、当市）は、栃木県の南東部に位置し、東に連なる八溝山地、西に流れる大河鬼怒川を抱える自然環境豊かな都市である。また、首都東京から 90km 圈内に属し、北関東自動車道真岡インターチェンジがあり、東北道・常磐道からのアクセスがしやすい立地である。	
当市区域は、東西約 15km、南北約 20km と南北にやや長く、面積 167.34 km² の市域を有し、北側は宇都宮市、芳賀町、市貝町、南側は茨城県筑西市、東側は益子町、茨城県桜川市、西側は小山市、下野市、上三川町に隣接している。	
当市の地形は関東平野北部に位置するため、全体的に平坦だが、東部は八溝山地西麓の標高 200m 前後の丘陵地であり、中央部は何条もの台地が南北に伸びている。当市の中央を「五行川」、東に「小貝川」、西に「鬼怒川」などの河川が流れ、その流域には肥沃な農地が広がり、また、冬季の日照時間も長く、日本一の生産量を誇る「いちご」をはじめとする農作物の生産に適した土地柄である。	
当地域は古くから、芳賀地方の政治、経済、文化の中心的役割を担い、江戸時代には「真岡木綿」の特産地として全国にその名が知られていた。近郊 4 町が合併し、真岡市が誕生したのは昭和 29 年（1954 年）。平成 21 年（2009 年）3 月には隣町である二宮町と合併し今の形となった。かつては農業を産業の基盤としていたが、現在は 5 つの工業団地及び 1 つの産業団地に 91 社が操業する工業都市にもなっており、農業・商業・工業が調和のとれたまちとして発展を続けていている。	
[交通]	
当市には北関東自動車道が市内の中央部を横断し、「真岡 IC」が市西部の工業地区に位置している。国道は、北部を横断している 121 号、南方から東へ 294 号、西部を縦断している 408 号、真岡 IC へのアクセス道路でもある 408 号鬼怒テクノ通りがあり、県道は市中心部から放射状に整備されている。	
更に、茨城県筑西市と茂木町を結ぶ真岡鐵道が通り、市内には 6 駅を有する。路線バスは、1 事業所が宇都宮市、芳賀町、上三川町と真岡市を結ぶ路線を運行している。また、地域公共交通として、「いちごバス（コミュニティバス）」と「いちごタクシー（デマンドタクシー）」があり、地域住民の足として市内全域をカバーしている。	
[人口]	
当市の総人口は、平成 17 年（2005 年）の 83,002 人をピークに減少傾向に転じ、国勢調査によると、令和 2 年（2020 年）では 78,190 人となっている。国立社会保障・人口問題研究所が平成 30 年（2018 年）3 月に公表した推計によると、当市の総人口は今後減少傾向が続き、20 年後の令和 27 年（2045 年）では 57,141 人まで減少すると予想される。	
また、年齢 3 区分別人口をみると、生産人口（15～64 歳）は、総人口数と同じく、平成 17	

年（2005年）をピークとして減少傾向に転じ、老人人口（65歳以上）は増加傾向にあたり総人口に占める割合が、令和2年（2020年）では、27%にも及び超高齢化社会になっている。

今後の予想では、老人人口は緩やかな増加はあるもののほぼ横ばいであるが、生産年齢人口が急激に減少し、加えて年少人口（0～14歳）は緩やかな減少をたどり、令和27年における高齢化は40%となり、1人の高齢者を1.2人の若者が支える社会になると予想されている。

図表:真岡市の年代別人口推移



出典:「RESAS」

中期:2020年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

[産業]

当市の事業所数は年々減少しており、平成21年（2009年）は3,784事業所であったが、平成28年（2016年）には3,265事業所となっている。減少数が多いのは、建設業、製造業の2次産業が目立ち、次いで宿泊業・飲食サービス業、教育、学習支援業であり、その多くが小規模事業者となっている。

産業別事業所数の推移

区分	平成21年		平成24年		平成26年		平成28年	
	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比
総数	3,784	100	3,451	100	3,476	100	3,265	100
A農業、林業	21	0.6	24	0.7	23	0.7	24	0.7
B漁業	-	-	-	-	-	-	-	-
C 鉱業、採石業、砂利採取業	4	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1
D建設業	530	14	488	14.1	465	13.4	440	13.4
E製造業	340	9	331	9.6	330	9.5	298	9.1
F 電気・ガス・熱供給・水道業	6	0.2	3	0.1	8	0.2	4	0.1
G情報通信業	20	0.5	15	0.4	15	0.4	13	0.4
H運輸業、郵便業	101	2.7	96	2.8	95	2.7	94	2.9
I卸売業、小売業	943	24.9	823	23.8	788	22.7	786	24.1
J金融業、保険業	39	1	37	1.1	36	1	38	1.2
K不動産業、物品販貸業	223	5.9	208	6	202	5.8	201	6.2
L学術研究、専門・技術サービス業	122	3.2	107	3.1	109	3.1	109	3.3
M宿泊業、飲食サービス業	434	11.5	405	11.7	397	11.4	374	11.5
N生活関連サービス業、娯楽業	332	8.8	320	9.3	320	9.2	309	9.5
O教育、学習支援業	176	4.7	141	4.1	178	5.1	129	4
P医療、福祉	214	5.7	205	5.9	227	6.5	213	6.5
Q複合サービス事業	20	0.5	16	0.5	12	0.3	14	0.4
Rサービス業（他に分類されないもの）	222	5.9	228	6.6	230	6.6	216	6.6
S公務（他に分類されるものを除く）	37	1	-	-	38	1.1	-	-

※平成21年・26年：経済サンセスー基礎調査

平成24年・28年：経済サンセスー活動調査（公務は調査項目になし）

当市の農業は、首都圏に位置する地理的な有利性を活かし、いちご、トマト、なす、にら、たまねぎ等県内有数の産地となっている。特に、いちごは令和4年（2022年）の生産量は、6,807トン、販売額が約86億円と、いちご生産量日本一を誇っている。しかしながら、農業サイエンスによると近年の農業担い手の高齢化や農業従事者の減少、農業後継者不足など事業承継が厳しい状況に置かれ、農家数・農業従事者数は横ばいではあるが依然として厳しい状況にある。

商業については、車社会の進展、人口減少・少子高齢化、東日本大震災により長年中心市街地の集客の核を担っていた「福田屋百貨店」の閉店、隣接する宇都宮市と上三川町にまたがる大型商業集積（インターパーク）や大規模小売店、大型小売店、外資系の倉庫式スーパー等の郊外での立地等に伴い、中心市街地では空き店舗の増加や空洞化が進んでいる。また、インターネットを使用した通信販売の普及により、地域小売業者は依然として大変厳しい経営環境にある。個人商店においては、経営者の高齢化と後継者不足等の問題も抱え、地域商業を支えてきた商店街を取り巻く経営環境は厳しさを増している。一方で、徐々にではあるが、ECサイトの構築やSNSの情報発信等を活用し、生産性を上げている事業所も増えてきている。

工業については、昭和41年（1966年）に第1工業団地が造成され、その後、第5工業団地まで造成された。加えて、大和田産業団地が造成され、現在、第1工業団地と第4工業団地の間に、真岡てらうち産業団地を造成中である。この工業地帯では、アルミ製造業を中心に、輸送機械部品、金属、プラスチック製造業が立地、県内でも上位の工業製品出荷額を誇る工業地帯である。しかしながら、新型コロナウイルス、ウクライナ情勢の影響による原材料・燃料価格の上昇、エネルギー問題など、企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。

観光については、新型コロナウイルス以前の平成30年度（2018年度）の観光客数は290万人であり、当市には、SLキューロク館や久保記念観光文化交流館、真岡木綿会館、井頭公園、真岡井頭温泉、あぐりっ娘、道の駅「にのみや」等の観光施設がある。観光イベントとしては、真岡の夏祭り・もおか木綿踊り・真岡の灯ろう流しをはじめとする観光イベントなどが通年行事で開催されている。新型コロナウイルスの影響で3年間中止となっていたが、令和5年度（2023年度）に復活した。加えて、以前は当市の代名詞であった「真岡木綿」や日本一の生産を誇る「いちご」等、地域資源を活用した観光も推進している。

【地域の特徴】

当市における平成30年（2018年）の地域経済循環図によると、地域経済循環率は98.9%であった。平成22年（2010年）では、98.4%、平成25年（2013年）では、93.8%、平成27年（2015年）では、99.7%であった。過去の地域経済循環率を見てみると、増減はあるものの、地域内企業で生産された付加価値額は順当に雇用者所得・その他所得へ分配されているが、民間消費額及び民間投資額は、地域外の流出が目立ち、地域住民の消費等の地域外への流出を抑えることが地域経済自立のカギと言える。

図表:真岡市の地域経済循環図



出典:「RESAS」

[真岡商工会議所管内]

前述の当市全体について触れた中で、当市には2つの商工団体がある。当市のうち、真岡地域、大内地域、中村地域、山前地域を真岡商工会議所（以下、当会議所）、二宮地域（旧二宮町）をにのみや商工会が管轄している。当市内の8割の事業者が当会議所の管轄である。

真岡市内エリアマップ



[管内小規模事業者の現状]

管内においての平成24年（2012年）と平成28年（2016年）の業種ごとの小規模事業者数は、下記のとおりである。4年間で商工業者が4%減少、更に、小規模事業者に至っては、6%減少となっている。どの業種も減少傾向となっており、今後もこの傾向が続いていると考えられる。また、管内の商工業者においては、小規模事業者の割合が平成28年（2016年）において、76.1%となっており、小規模事業者が地域産業を支えていることが読み取れる。

管内商工業者・小規模事業者数

（）内は小規模事業者数

	建設業	製造業	卸売業 小売業	宿泊 飲食業	サービス業	その他	計
H24年	399(383)	229(145)	671(462)	367(254)	477(411)	538(449)	2681(2104)
H28年	362(349)	217(126)	656(424)	341(244)	476(414)	529(423)	2581(1980)
増減	△37(△34)	△12(△19)	△15(△38)	△26(△10)	△1(+3)	△9(△26)	△100(△124)
増減(%)	△10(△9)	△5(△13)	△2(△8)	△7(△4)	△0.2(+0.7)	△1(△5)	△4(△6)

H24年、H28年：経済サンセス調査を基に作成

② 課題

[小規模事業者の減少]

先に述べた通り、商工業者数の推移において管内事業者数は、平成24年（2012年）には2,681者であったが、徐々に減少し平成28年（2016年）では2,581者となり4%の減少であった。また、小規模事業者にスポットをあててみると、平成24年（2012年）には2,104者であったが、平成28年（2016年）では1,980者となり、6%の減少で小規模事業者の減少が著しい結果となっている。

小規模事業者の減少要因としては、多くが創業期からの事業を継続し、時代のニーズに合わせた事業変革や経営改善を行わず、創業者の代で廃業するケースや、事業承継を行わず事業主の高齢化も相まって、事業主の死亡と同時に廃業する様子も伺える。今後の見解としては、当市的人口高齢化に比例し、代表者の高齢化も益々増加することから、上記ケースが増加すると考えられる。しかしながら、第三者の事業承継等により改善されるものも存在することから、今後おこり得る可能性がある、急激な小規模事業者の廃業による管内商工業者の減少スピードを和らげることができるように各関係機関と更なる連携が必要となる。

また、当市において近年創業に対しての意欲も向上されている。コロナ禍でありながら創業塾の受講者数が、令和2年度（2020年度）は17名、令和3年度（2021年度）は17名、令和4年度（2022年度）は19名と受講者も微増ではあるが増加していることから、創業支援において

も今まで同様に支援し続け、新たな事業者を増加させることで下降する小規模事業者数の推移を反転できるよう行政とともに尽力していく必要がある。

[管内産業別課題]

管内の業種別商工業者・小規模事業者数は下記の通り。

平成28年管内商工業者・小規模事業者数

区分	建設業	製造業	卸売業 小売業	宿泊 飲食業	サービス業	その他	計
商工業者数	362	217	656	341	476	529	2581
内、小規模 事業者数	349	126	424	244	414	423	1980

経済サンセス調査を基に作成

主に「卸売業・小売業」が全体の 25%を占めているが、次いで「サービス業」が 18%、「建設業」が 14%、「宿泊・飲食業」が 13%、「製造業」が 8%となっている。当市の小規模事業者進行を図るうえでは、特に経営支援に注力しなければならない業種であると捉え、それぞれの業種が抱えている課題について整理する。

[卸売業・小売業]

当市の卸売業・小売業については、先に述べた通り、車社会の進展、近隣郊外への大型小売店等の出店による顧客の郊外への流出、人口減少・少子高齢化に伴うマーケットの縮小が原因となり経営環境は厳しくなっている。更に、近年の社会情勢による経済環境の変化が大きな打撃となり、総じて持続化が課題となる。

特に、中心市街地の卸売業・小売業では、経営者の高齢化と後継者不足の問題を抱え、地域商業を支えてきた商店街を取り巻く経営環境は厳しさを増し、中心市街地では空き店舗の増加や空洞化が目立つことから、先に述べた「地域の特徴」を踏まえて、地域郊外への流出を抑えるためにも、中心市街地の商店街の活性化、個人商店における経営力や魅力向上の支援、後継者や創業者の育成に関する支援、中心市街地の空き店舗を活用した創業者支援が課題となる。

加えて、近年では当会議所への IT 導入の相談件数も増加傾向にあり、キャッシュレス決済の導入、EC サイトの構築、SNS の情報発信など少しづつ業務の IT 化を進めている事業所もあるが、全体的に見たときには IT 活用の遅れが顕著に表れている業種でもあり、特に IT 活用の DX を支援強化し、域外への販路開拓支援が必要である。

[サービス業]

当市のサービス業は、理美容業・エステ等の生活関連サービス業の割合が多く、新規起業も比較的多い業種である。経営者の高齢に伴う廃業も多いが、創業者も多く、結果として事業所数は比較的横ばいとなっている。しかしながら、本業種は労働生産性の上昇が小さく、雇用の確保と売上増加には課題が多く残る。また、対面型の事業が多く、新型コロナウイルスの影響は大きく、経営の窮地に陥った事業所も多い。アフターコロナとはいえ、コロナ禍以前の集客には未だ回復せず、経営の持続化が大きな課題となっている。

本業種においても、継続した売上の確保には、業務改善においての IT 活用による DX を図り、自社企業の強みを強化し、新たな販路開拓、既存顧客の囲い込みが必要となるため、DX に向けての支援強化が必要である。

[宿泊・飲食業]

当市の宿泊・飲食業は、比較的老舗が多く、施設、設備の老朽も進んでいる。近年では、圧倒的に新型コロナウイルスの影響に伴い経営の窮地に陥った業種であり、経営の悪化により廃業した事業所もある。また、ウクライナ情勢、円安による物価高騰に価格転嫁が追いつかない状況や、パート・アルバイトの人材不足等、経営の持続化に課題が多い。

そうした中でも事業再構築や新たな販路開拓に積極的な事業者と、既存事業を貫く事業者とで大きく差が開いており、当会議所支援の在り方も二極化に対応している状況である。

今後の持続化にあたって、宿泊業に関しては、観光資源や工業団地の強みを活かした積極的な販路開拓及び人手不足の解消に向けた IT 活用の DX を支援していく必要がある。飲食業に関しても、地域資源を活かした魅力あるメニュー開発等による付加価値の向上、新たな販路開拓、

人手不足解消に向けた IT 活用の DX を支援していく必要がある。

〔建設業〕

当市の建設業は、職別工事業の下請け事業者が多く、一人親方の職人や小規模な専門工事を請負う事業所が多く占めている。

近年では、真岡市総合計画（2020-2024）による「良好な市街地の形成事業」である、真岡市総合運動公園周辺工事、「道路ネットワークの整備事業」である、国道 408 号バイパス開通工事、また、「真岡市新庁舎周辺整備事業」による真岡市複合交流拠点施設工事等の大型物件が順調に進められている。

その様な中、当市の建設業に関しては、職人、従業員の高齢化、後継者不足による事業承継、人員不足が課題となっている。

一方で、近年の当会議所への相談内容としては、公共工事や元請依頼工事に依存せず、自社企業の強みを活かし、民間工事、住宅工事、リフォーム工事等への販路開拓相談も多く寄せられる。

以上のことから、引き続き高い技術力の磨き上げはもとより、新たな販路拡大や技術の継承、人員不足の解消・人材育成等の環境整備などの課題を克服していくために、事業継続力強化、DX への対応による業務改善、IT 活用による販売促進について取り組む必要がある。

〔製造業〕

当市の製造業は、国際間競争や地域間競争が激化する厳しい状況にあり、ウクライナ情勢、円安による原材料、光熱費の高騰、人口減少等による生産性の停滞や人員不足・後継者不足の問題が深刻化している。そのため、新製品開発、新技術の開発、販路開拓等の促進、人員不足によるボトルネック解消のための DX 推進による持続化が課題となっている。

近年では、事業再構築が積極的に行われ、工場の拡大や新製品開発を行っている事業所や、自社企業の強みを活かし、新たな企業とのマッチングによる販路開拓も行っている事業所も見え始めているが、全体的には上記課題を抱えている事業所は多く、支援強化の必要がある。

業種別での課題については上記の通りとなるが、全業種に共通する課題としては経営環境の変化を柔軟に対応していくことが必要である。よりスピード感をもって市場や消費者の購買活動を見据えた販路開拓、近年の技術革新による IT や DX 等の知識習得並びに活用による業務改善、世界情勢や時代の風潮を意識した経営革新等、様々な問題に対し模索していくこととなる。

支援対象者の中には、危機意識の薄い事業者、自ら策を講じ行動する事業者と様々いる中で、自律的な経営力を向上することを重要視し伴走支援をしていくことが当会議所には求められる。また、小規模事業者が自らの課題を見つめ解決策を考え、行動に移していくことができるよう意識の引き上げにつながる支援を目標とする。

（2）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10 年程度の期間を見据えて

管内小規模事業者の 10 年先を考えた場合、先に述べた現状や課題を踏まえ、地域経済の支えである中小・小規模事業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ためには、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、域外への販路開拓が必要であり、当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、世界情勢や時代の風潮を意識した経営革新、域外における販路開拓や持続的に稼ぐ力を創出するための DX への対策を講じる。加えて、事業承継や創業支援を積極的に推進していくことで、事業者の新陳代謝を促進し、10 年後のあるべき姿には、人口減少の時代を受け入れつつも、その中にも質の高い小規模事業者にあふれた地域を目指し、活気ある地域社会を目指す。

② 真岡市総合計画（2020-2024）との連動性・整合性

当市では、令和 2 年度（2020 年度）から令和 6 年度（2024 年度）までの 5 か年を計画期間と

する「真岡市総合計画 2020-2024」を策定し、将来都市像を「JUMP UP もおか～だれもが“わくわく”するまち～」としている。計画の中で、産業に関する基本政策は、「にぎわいづくり」～まちの活力アップ！～を掲げている。(真岡市総合計画 2020-2024 概要を参照)

真岡市総合計画 2020-2024 概要



更に、真岡市総合計画を踏まえ、令和 2 年（2020 年）に真岡市中小企業・小規模企業振興計画が策定された。その中には、中小企業・小規模企業の経営改善、経営基盤の強化としての DX、創業支援、事業拡大・販路拡大、人材の育成・確保、円滑な事業承継の必要性があげられていることから、当市の総合計画との連動性、整合性はとれているものである。

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。そのため、当会議所での小規模事業者支援の方針も小規模事業者に寄り添った支援で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

前述の（1）及び（2）を踏まえ、小規模事業者の長期的な信仰の在り方を受けて、令和 6 年度（2024 年度）から令和 10 年度（2028 年度）までにおいて以下の 3 項目を設定し、後述の経営発達支援事業を実現していく。

[地域の裨益に関する目標]

本計画の取り組みにより、小規模事業者が魅力ある事業者に成長し、地域経済の重要な担い

手として、地域とともに持続的に成長・発展し、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。

[支援を実施すべき小規模事業者に関する目標]

- ① 小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現する。
- ② 地域資源を活用した高付加化価値商品を開発・促進し、小規模事業者の稼ぐ力を育て、地域のにぎわいづくりを推進する。
- ③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。

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6年4月1日～令和11年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の自律的な経営力強化による事業継続を実現する。

世界情勢や時代の風潮を意識した事業の変化や、日本経済発展のために出される全体的な経営基盤の強化策に即応し、個々の小規模事業者が業務改善を図っていくうえで、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事業計画の策定を支援する。また、将来的な自走化を目指すための多様な課題解決ツールの活用提案を行なながら、自らが当事者意識を持ち、事業計画を実行していくための支援を行う。

② 地域資源を活用した高付加化価値商品の開発を促進し、小規模事業者の稼ぐ力を育て、地域のにぎわいづくりを推進する。

魅力ある個店の創出による活気ある当市の地域経済にするにはまず、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。

当市の地域資源を活かし、消費者のニーズにマッチした新商品・新サービスの開発、改善を支援すると同時に、ITを活用したPR方法の推進や、新たな販路開拓として展示会・イベントへの出展を支援する。

③ 小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定したうえで、地域経済を支える小規模事業者の力を引き出し、地域全体での持続的発展の取り組みへ繋げる。

地域を支え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おいて、経営者や従業員との対話を通じて潜在力を引き出すことにより、個社にとどまらず地域全体で課題に向き合い、自己変革していくよう支援を行う。また、小規模事業者が持続的発展をするためには、ITを活用したDXによる業務改善や生産性向上が必要不可欠である。経営者に対して意識改革・意識付けを行うセミナーや個別相談等によりDXを推進していく。

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] 日本商工会議所が実施している LOBO 調査に管内事業者データを提供し、日本商工会議所より取りまとめられた調査結果を調査対象者へのフィードバックを実施。また、広報誌とホームページには毎月調査結果を掲載している。

また、独自の管内小規模事業者を対象とした当市景況調査を年1回実施し、経営指導員間において情報の共有、巡回訪問時に管内小規模事業者へ情報提供をしている。

加えて、新型コロナウイルス感染症による影響調査等、有事の臨時調査も行っている。

[課題] LOBO 調査結果、独自の景況調査結果の情報提供はしているものの、ビッグデータ等の活用は現在されておらず、経営指導員等は地域経済分析システムの操作の習得、専門的な分析が出来ていなかったため、改善した上で実施する。

(2) 目標

	現行	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	公表方法
RESAS 公表回数（中・長期）	一	1回	1回	1回	1回	1回	巡回・窓口指導において提供するほか、広報紙、HP に公表
V-RESAS 公表回数（短期）	一	4回	4回	4回	4回	4回	
日商 LOBO 調査公表回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回	
真岡市景況調査公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回	

(3) 事業内容

管内景気動向調査の実施

① 中・長期間における地域経済動向分析

調査方法：RESAS（地域経済分析システム）を活用し、各調査項目の動向を調査・分析を行い年1回公表する。

調査項目：人口構成・増減、人流（人口マップ・まちづくりマップ）、経済循環図（地域経済循環マップ）、各産業の現状等（産業構造マップ）、消費傾向（消費マップ）、宿泊者数（観光マップ）

分析手法：所内にて経営指導員等がワークショップを実施し分析する。

② 短期間における地域経済動向分析

調査方法：V-RESAS を活用し、各調査項目の動向を調査・分析を行い年4回公表する。

調査項目：人流、飲食、決算データ、POS、宿泊、イベント、トレンド 他

分析手法：所内にて経営指導員等がワークショップを実施し分析する。

③ 日商 LOBO 調査の実施

調査対象：管内事業者 5 者（製造業、建設業、卸・小売業、サービス業、不動産業）

調査項目：業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、販売単価、従業員

調査方法：ヒアリング形式にて調査

分析手法：日本商工会議所が全国データを収集分析

④ 真岡市景況調査の実施

調査対象：管内小規模事業者 100 者（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 者）

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

調査方法：巡回訪問にて経営指導員等が各事業所にて調査

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。

(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）や広報誌「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] 当会議所で行っていた需要動向に関する調査は、

- ① わたのみ商品券（地域復興券）取り扱い加盟店の小売業、飲食業、サービス業を中心とし、消費者ニーズ調査として、事業所の来店顧客に対してアンケート調査。
- ② 新商品・新サービス事業に関する事業計画策定時の際に事業所に対して提供するための需要動向の情報を外部機関が実施する調査から収集。

上記の2項目を行っている。

[課題] この調査により、事業者の課題が浮かび上り、今後の事業計画の方向性を決める材料としては有効であったが、アンケート調査に関しては、新商品・新サービスの提供に結び付く様な内容を取り入れていなかった。また、調査対象者がわたのみ商品券購入者（※）である消費者限定であったため、市民目線の回答は得られるものの、域外の目線や比較を得ることはできなかったため、改善した上で実施する。

（※）商品券の購入は、市内在住の方限定

(2) 目標

	現行	6年度	7年度	8年度	9年度	10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

消費者ニーズ調査

個者の商品・サービスについて、消費者のニーズを把握するため、消費者目線での評価や改善点を確認し、強みを伸ばし弱みを克服するための見直しや改善するための調査に加え、新商品・新サービスの開発に取り組む調査を実施。調査を行う消費者（調査員）を当市民、市外からの勤務、転勤、転居などの方から選出し、小規模事業者の店舗を下記の調査項目により調査する。

[調査手法] :

（情報収集）：調査回数は、年3回実施し、1回毎に5者を選定する。調査員は、上記調査員併せて10名を選定した事業所へ直接訪問し調査する。

（情報分析）：調査員による調査結果は、経営指導員より集計し、よろず支援拠点や中小企業診断士等と連携し、小規模事業者毎に情報を分析する。

[事業実施対象]：市内を商圈とした新事業、新商品・新サービスを展開、または前向きな小売業・飲食業・サービス業事業者（域内需要、観光需要の獲得を目指す事業者）

[調査項目]：対象小規模事業者の取り扱う商品・サービスの、満足度や好感度、価格設定、必要性、利便性、商品説明、他との比較等を個別ごとに項目を設定する。

[分析結果の活用]：分析結果は、経営指導員等が当該事業者にフィードバックし、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] 経営状況の分析にあたっては、各種補助金の計画策定時や、各種セミナー、融資、確定申告相談等において実施している。直近では、新型コロナウイルス感染症に対応するための各種補助事業等により経営分析件数は上がり、目標件数を超えた。このような特殊事情により、平時での指標として参考とすることはできない状況にある。

[課題] 経営状況の分析にあたっては、経営指導員等の手法によって様々であり、分析機会は補助金申請にあたっての計画策定と融資時に大きく偏っている。そのうえ、継続的な支援を求める事業者が多く、その場的な支援で止まってしまうことが多い。直近では、新型コロナウイルス感染症や物価高騰に対する各種補助事業や融資等により支援を求められ、それに対応することが優先的であったが、今後は、現在の目標を維持し、経営指導員による巡回訪問を強化し、事業者との対話と傾聴を重視することで、一人でも多くの事業者の気づきを創出することができるような支援が当会議所では必要であり、計画経営の推進を促すことで経営の本質的課題の把握に繋げていく。

(2) 目標

	現行	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
①セミナー開催	一	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	48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、その手段と活用方法をテーマとしたセミナーを通じて、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]：募集案内を当会議所会報、HPによる広報活動のほか、経営指導員等の巡回訪問による周知を行う。

② 経営指導員による経営状況の分析支援

本セミナー以外の各種セミナーや、巡回・窓口相談時の支援業務の際、事業者との対話と傾聴に重点を置き、事業者自らが気づき行動することを促し、事業者の意志を明確にしたうえで経営状況の分析を行う。

[対象者]：各種セミナー参加者、補助金申請希望者、融資希望者、確定申告相談者の他、巡回・窓口相談において支援対象事業者を選定する。

[経営分析の項目]：

（定量分析）売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、売上増加率、営業利益率、損益分析点、業種平均との比較等

（定性分析）SWOT分析、クロスSWOT分析、3C分析、4P分析等

[分析手法]：経営支援基幹システム（BIZ ミル）を使用し、経営指導員等が分析を行う。

(4) 分析成果の活用

- 分析結果は、当該事業者にフィードバックし、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）を活用し分析を行うことでデータの共有が図れ、経験の浅い職員でもシステムに沿ってヒアリング等をする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

(1) 現状と課題

[現状] 経営発達支援計画に基づく事業を展開後、伴走型支援として事業計画策定に向けた啓

発により、現在では経営指導員と事業者にとって経営分析をすることへの意識が徐々に醸成されつつある。しかしながら、「5. 経営状況の分析に関するここと」同様、新型コロナウイルス感染症に対するための補助金申請等において、目標に対し事業計画策定の支援件数は向上したが、補助金の採択を目的としており、単発的な支援事業者が多かったことから、計画策定支援で終了となるケースが多いのが現状である。

[課題] 目的を補助金の獲得としている事業者が多く、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、計画策定がその場的な計画に終わってしまうことが多いことから、事業者との対話と傾聴に重点を置き、事業者に事業計画策定の継続を促し、自らが本質的な課題と向き合い経営力向上に取り組めるよう引き続き啓発を実施する。

(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。

支援に当たっては、経営力再構築伴走支援モデルに基づき経営指導員による対話と傾聴を重視し、「3. 地域の経済動向」や「4. 需要動向調査」を踏まえた上で、「5. 経営状況分析」を行った事業者の5割程度40者の事業計画策定を目指す。

また、経営環境の変化に対応し持続的な発展を図っていくためにIT等のデジタル活用は欠かせないことから、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを開催し、競争力の維持・強化を目指していく。

(3) 目標

	現行	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
①DX推進セミナー	一	2回	2回	2回	2回	2回
②事業計画策定セミナー	1回	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定事業者数	28者	40者	40者	40者	40者	40者

(4) 事業内容

① DX推進セミナーの開催

新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、ECサイトの構築やオンライン商談等のデジタル技術活用の需要が高まりつつある一方、事業者の高齢化やIT活用が苦手等の理由により、取り組みに後ろ向きの事業者も多く存在する。まずは、DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するためにセミナーを開催し、デジタル活用の推進・啓発を行う。

また、セミナーを受講した事業者の内、ITツールの導入等に取り組む意思のある事業者に対し、経営指導員による個別支援や専門家派遣等を必要に応じて実施していく。

[支援対象] : IT活用に興味がある事業者、競争力強化を目指す事業者等

[募集方法] : 募集案内を当会議所会報、HPによる広報活動のほか、経営指導員等の巡回訪問による周知を行う。

[講師] : ITコーディネーター等の専門家を招聘する

[カリキュラム] : ○DXの基礎知識や活用事例、ITツールの紹介

○LINEやInstagram、Twitter、YouTube等のSNS活用

[参加者数] : 15者/回を想定

② 事業計画策定セミナーの開催

事業計画に基づく経営の重要性を事業者に伝えるためのセミナーを開催し、事業計画策定を目指す事業者の掘り起こしを行う。また、セミナーを受講した受講者の中で、特に意欲がある事業者に対しては、経営指導員が伴走支援し、個別支援や必要に応じて専門家派遣を実施する等、確実な事業計画の策定に繋げていく。

[募集方法]：募集案内を当会議所会報、HPによる広報活動のほか、経営指導員等の巡回訪問による周知を行う。

[講師]：中小企業診断士等の専門家

[カリキュラム]：事業計画の必要性や経営分析・SWOT分析、策定のポイント等

[参加者数]：20者/回を想定

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] 事業計画策定支援のとおり、補助金の採択に向けた事業計画の策定がゴールとなってしまう事業者が多く、計画の実行や進捗等のフォローアップが実施できていない現状にある。また、策定後における支援の実施については、各経営指導員に委ねられており、業務の繁忙により訪問頻度やフォローアップ内容等に差が生じている。

[課題] 事業者に対し、補助金を得るための事業計画ではなく、持続的発展のための計画であることを認識させる必要がある。また、経営指導員による個別支援の頻度等に差が生じていることについては、組織体制及び情報共有を強化し組織的に定期的な支援が行えるよう改善する。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定後の支援を継続させるためには、事業者の自己変革力や潜在力を引き出すことが重要であることから、対話と傾聴を重視したきめ細やかなフォローアップを行う必要がある。また、フォローアップを繰り返すことにより、事業者の自走化を見据え経営力強化を目指す。

(3) 目標

	現行	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
フォローアップ対象事業者数	28者	40者	40者	40者	40者	40者
頻度（延回国）	60回	160回	160回	160回	160回	160回
売上増加事業者数	一	8者	8者	8者	8者	8者
利益率3%以上増加の事業者数	一	8者	8者	8者	8者	8者

(4) 事業内容

事業計画策定後的小規模事業者の経営力強化には、小規模事業者が抱える課題の変化についても随時対応する必要があるので、実施支援として、事業計画の策定をした全ての事業者を対象とし、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。なお、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。

○40者×4回（四半期に1回）=160回（経営指導員1名につき10者担当）

売上増加事業者数は、フォローアップ対象事業者数の20%である8者を目標とする。

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

(1) 現状と課題

[現状] 小規模事業者が新たな需要の開拓や新商品の発表等を行う場として、展示会や商談会へ出展することは非常に有効である。しかしながら、出展するための人員不足や出展すること自体の経験不足が原因で出展に踏み切れない現状があるほか、資金に限りが

あるため、出展料等の費用負担が大きく出展を見送るケースもある。

一方で、IT 活用が叫ばれる中、自社ホームページでの新たな販売戦略、SNS での情報発信、EC サイトの構築においては、高齢化や知識不足等から IT 活用が進まない等、新たな需要の開拓、販路拡大に取り組めていない事業者の方が多いと認識している。

[課題] 当会議所の推進により、各展示会への出展を行っている事業所もあるが、そのほとんどが、過去に出展したことがある小規模事業者が多く、新たに出展してみようという事業者が少ないので現状である。展示会等への出展について、如何に自社の製品や商品に目を留めさせ、興味を持ってもらえるか、自社製品や商品をどのように展示すれば買い手を惹きつけられるか、といった知識・経験が乏しく、出展に踏み切れない又は出展しても商機を逸しているケースが多く、こうした知識・経験を補完していく支援が必要とされている。

IT 活用については、ホームページや SNS 情報発信等、開設した事業者が増えたが、開設したのみで発展性はなく、IT を活かしきれておらず、DX への具体的な営業活動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、経営資源や資金力に限りがあるため、しっかりとメディアにも取り上げられ、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 サイト開設等、IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナーの開催や個別相談を行い、理解度を高めたる。更に、DX 導入にあたっては、必要に応じて IT コーディネーター等、栃木県よろず支援拠点と連携を取りながら専門家派遣を実施していく。

(3) 目標

	現行	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度	10 年度
①真岡市大産業祭出展事業者数	19 者	20 者	25 者	25 者	25 者	25 者
売上額/者	—	10 万円				
②ものづくり企業展示・商談会参加事業者数	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③SNS 活用事業者	—	8 者	8 者	10 者	10 者	10 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④EC サイト利用事業者数	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

① 真岡市大産業祭 (BtoC)

主に商品・製品・サービスの提供をしている小規模事業者を対象に、産業祭に来場される方向けに展示 PR を行う。日頃接点のない企業関係や一般来場者の方に、商品・製品・サービスを知ってもらい、事業所の認知を図れる効果がある。

イベント内容：11 月 23 日（祝）に真岡市民公園、久保講堂南側駐車場にて開催。農業・商業・建設・サービス、その他地域団体、90 社（団体）を超える出展がある。来場者数は、約 30,000 人。

② ものづくり企業展示・商談会 (BtoB)

県内金融機関が開催する展示・商談会（毎年 11 月頃実施）。主に県内の製造業が出展する。出展社数は、150 社、来場者数は 1,100 人。開催目的は、県内製造業同士の受発注促進であ

り、出展企業と発注企業の商談希望先を事前にヒアリングしているため、効率的な商談が可能である。

当会議所では、広報誌や HP 等により、地元製造業事業者に出展を促す。特に、特徴的な技術や新製品を保有しているが、営業力が乏しい事業者を抽出し、個別に出展を提案する。

また、展示会、商談会での多くの商談成立に向けて、レイアウトや陳列、POP 等の目を引く仕組みづくりや商談の進め方などの助言・指導を専門家等と協力して行う。

③ SNS の利用 (BtoB 及び BtoC)

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、より遠方の顧客の取り込みを図るべく、SNS (Twitter や LINE 公式アカウント、Google マイビジネス等) を活用し宣伝効果を向上させるための支援を行う。

具体的には、SNS の基礎セミナーを開催し、基礎知識を習得した上で、各事業者の知識や取り組みの段階に応じて、個別相談や専門家派遣を行い、実効性を高める支援を実施する。

④ EC サイト利用 (BtoB 及び BtoC)

自社製品やサービスの販路拡大を図りたいが、実店舗での販売がメインで、経験や知識の不足から EC サイトでの販売に踏み切れない事業者を対象に、EC サイト開設やショッピングサイト等の提案等の支援を実施する。

具体的には、EC サイト開設に係る全般的な知識の構築のため基礎知識セミナーを実施し、その後、EC 開設やショッピングサイトに掲載するための商品ラインナップ、掲載写真の撮り方など、販売効果を向上させるための個別相談や専門家派遣を行い、実効性を高める支援を実施する。

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] これまで、外部有識者である、中小企業診断士、当市産業部商工観光課職員、日本政策金融公庫宇都宮支店職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標に対する実績を報告。目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について、評価・検証し、推進方法などの見直しについて審議を行うとともに、事業への課題や今後の方針等の提案を頂いていた。

検討委員会では、項目ごとに実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえ、「PDCA 評価」として A～D の判定基準を設け判定し、次年度の計画・実行に活用してきた。

○検討委員会における評価基準表

(4) 今年度実績に対する検討委員会の評価					
評価項目	評価のポイント		全くあてはまらない	一部に当てはまる	概ねあてはまる
必要性	実施した事業は目的に適っており、必要性が高い				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である				
有効性	成果とともに、事業者への効果が出ている				
効率性	事業の進め方は効率的に行っている				

(5) PDCA評価		判 定	A : 目標を達成することができた。(100%以上)
実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じてAからDを判定する。		B : 目標を概ね達成することができた。(80%～99%)	
		C : 目標を半分程度しか達成することができなかった。(30%～79%)	
		D : 目標を達成することができなかつた。(30%未満)	

[課題] 過去に開催した「経営発達支援計画検討委員会」の評価結果を、支援業務に携わる経営指導員等や小規模事業者への周知が不十分であった。改善にあたっては、直に支援業務に携わる経営指導員等による事前内部報告を密にすることで、互いの資質向上に努める必要があると考える。そのうえで、当会議所 HP に掲載するとともに、当会議所事務所に常時備え付け観覧可能な状態を作る。

(2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会により、PDCA サイクルを実施しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた、事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

[委員会名] : 経営発達支援計画検討委員会

[委 員] : 中小企業診断士（外部有識者）…………… 1名
当市産業部商工観光課職員…………… 1名
日本政策金融公庫宇都宮支店職員（外部有識者）…… 1名
法定経営指導員…………… 1名

[開催回数] : 年 1 回（2 月に開催）

[目 的] 経営発達支援計画の年度目標(P)に対する実績(D)の報告を受け、目標達成事業の効果、未達成事業の理由や原因について評価・検証(C)し、推進方法等の見直し(A)を審議し、次年度以降の事業に反映させていく。PDCA サイクルを有効に回すことで、計画の実効性を高める。

[公表方法] 審議結果を常議員会等へ報告し、当会議所ホームページに掲載するとともに、当会議所に常時備え付け観覧可能な状態を作り、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

当会議所 HP (<http://www.moka-cci.or.jp/>)

10. 経営指導員等の資質向上等に関するこ

(1) 現状と課題

[現状] 経営指導員等の資質向上等については、本県の経営指導員研修として県内商工会議所経営指導員等研修に参加し、各自向上を図っている。そのほか、内部での資質向上研修として経営指導員、支援員、一般職員に対し支援能力向上を図っている。また、よろず支援拠点等における専門的知識を有する支援者との積極的な連携により幅広い知識を習得するよう心掛けている。

しかしながら、各自が行う支援に対し内部での共有が不十分であり、経営指導員間での情報共有はあるものの、組織全体での情報共有にまで至らず、小規模事業者への支援に関して、組織全体で支援するという働きには至っていないのが現状である。加えて、経営指導員、支援員、一般職員という、縦割りの環境は改善されておらず、「経営相談」＝「経営指導員」という環境下にあり、支援員、一般職員が自ら経営相談に携わるケースがわずかしかない。現状では、限られた人数による業務遂行に伴い、経営支援業務以外の業務負荷も重なり巡回支援がままならない状況にある。

[課題] 引き続き地域の小規模事業者の課題は多く、今後ますます厳しい経営環境が想定されることから、所内業務における DX 化と、支援ノウハウの共有による組織全体の支援能力を向上させることで組織ぐるみの支援活動を行っていく。

これら現状と課題を整理し、経営指導員等の資質向上、及び生産性の向上等について次の内容を実施する。

(2) 事業内容

経営相談は経営指導員が行うというこれまでの考え方を組織全体で事業者を支援するという意識改革を行い、個々の職員の支援能力向上と事業者情報を共有する仕組みづくりを行う。

① 外部講習会、外部講師等の積極的活用

[経営支援能力向上セミナー]

これまで、経営指導員、支援員、一般職員の支援能力の一層の向上のため、県内商工会議所経営指導員等研修会（年間約5回（約30時間））へ、一般職員も含めた全職員を参加させていたが、支援能力向上の成果があるため、引き続き人員を調整しつつ、全職員を参加させる。

[DX推進に向けたセミナー]

近年、特に商工会議所の経営指導員等に対しては、会計・レジ・キャッシュレス決済等のクラウドサービス、LINEやInstagram、Youtube等のSNSを活用した情報発信、DXによる業務改善等の支援が求められている。このため、経営指導員、支援員、一般職員をDX取り組みに係る相談・推進への指導能力向上のため、DX推進に向けたセミナーについて積極的に参加する。

また、より一層の当会議所職員間の意識共有を図り、当会議所の経営指導員、支援員、一般職員向け、DX推進支援に向けたセミナーを開催する。

[コミュニケーション能力向上セミナー]

対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修を実施することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の堀り下げの実践につなげるために、当会議所の経営指導員、支援員、一般職員向け、コミュニケーション能力向上セミナーを開催する。

[小規模事業者課題設定力向上研修]

課題設定に焦点を当てて、そのポイントと手順を習得することで、その後に続く課題解決をスムーズに行うことを目的とし、当会議所の経営指導員、支援員、一般職員向け、小規模事業者課題設定力向上研修会を開催する。

② OJTによる支援能力の向上

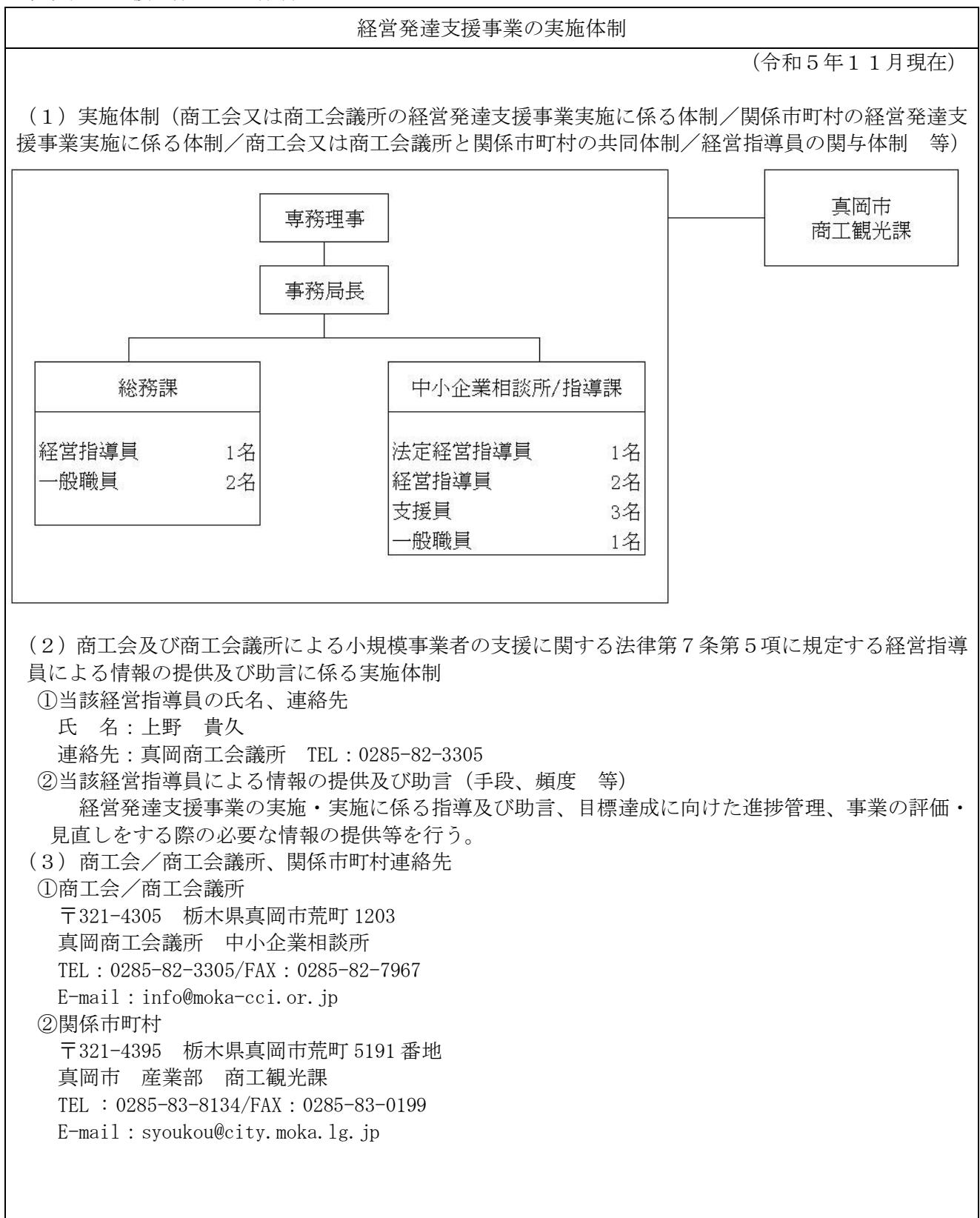
小規模事業者の経営相談を受ける場合、担当する経営指導員等が通常1名で窓口対応、事業所訪問を行っている。支援力の向上を図るため、支援員、一般職員が相談を受けたことのない様な案件については同席・同行し、職員の支援ノウハウ習得はもちろん、経営指導員においても、違う視点や客観的な意見を吸収することで、支援能力向上の効果が期待される。

③ 支援情報の共有化と支援ツールの活用

支援情報の共有については、経営支援基幹システム（BIZミル）により、経営相談及び支援履歴情報の共有に努める。また、実際の支援事例や経営革新、経営改善事例については定期的に相談所内情報交換会を実施する。

(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)

	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
必要な資金の額	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600
1. 経営分析に 関すること	700	700	700	700	700
2. 事業計画策 定に関する こと	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
3. 事業計画策 定後の実施 支援に関す ること	500	500	500	500	500
4. 新たな需要 の開拓に寄 与すること	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
5. 経営指導員 の資質向上 等に関する こと	500	500	500	500	500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法

国補助金、県補助金、市補助金、商工会議所自主財源（会費、手数料、事業収入等）

(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。

(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