

経営発達支援計画の概要

実施者名	うつのみや市商工会（法人番号：4060005000580） 宇都宮市（地方公共団体コード：092011）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日（5年間）
目標	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>当地域（河内地区・上河内地区）における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を、 「地域に根差し（循環力）ながら、自社の強み（創造力）を活かし、デジタル技術を用いて外へ広がる（展開力）ビジネスモデルを構築し、自走的に成長できる」と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>【3. 地域の経済動向調査に関すること】</b> 国等のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に分かりやすい市場選択や経営課題の把握に有用な資料を提供する。</p> <p><b>【4. 需要動向調査に関すること】</b> 強みを活かした商品開発や地域内外での販路開拓に向けて、多面的なアンケートを実施し、事業計画の策定に役立てる。</p> <p><b>【5. 経営状況の分析に関すること】</b> 対話と傾聴を通じて財務・非財務の多角的な経営分析を行い、本質的経営課題を可視化して、事業者の「腹落ち」につなげる。</p> <p><b>【6. 事業計画策定支援に関すること】</b> 経営分析結果を基に計画策定を支援し、市場選択や提供価値の視点から、域内外へ広がるビジネスモデルの構築を支援する。</p> <p><b>【7. 事業計画策定後の実施支援に関すること】</b> 策定した事業計画の進捗状況を定期的にフォローアップし、経営指標の把握・効果測定等を通じて、計画の実効性を高める。</p> <p><b>【8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること】</b> 「企業情報サイト」や、商談会・展示会・即売会への出展支援、地域回遊促進事業を活用し、デジタル・リアル両面から新たな販路開拓を支援し、地域内経済循環の維持・拡大につなげる。</p>
連絡先	<p>うつのみや市商工会 〒329-1105 栃木県宇都宮市中岡本町3-2-5 番地5 TEL：028-673-1830 FAX：028-673-7019 E-mail：utsunomiya_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>宇都宮市 経済部 商工振興課 〒320-8540 栃木県宇都宮市旭一丁目1番5号 TEL：028-632-2433 FAX：028-632-2447 E-mail：u2310@city.utsunomiya.tochigi.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) 地域の現状と課題

① 宇都宮市とうつのみや市商工会地域の概要

栃木県の県庁所在地である宇都宮市は、平成19年3月31日に1市2町（宇都宮市・旧河内町・旧上河内町）の行政合併によって北関東初の50万都市として誕生した。栃木県のほぼ中央部に位置し、東京都から約100kmの距離にある。総面積416.85km<sup>2</sup>で県内25市町中第4位、人口は511,211人（令和7年9月1日現在／住民基本台帳）で同第1位である。

当地域は、この内旧河内町及び旧上河内町であり、宇都宮市の北部に位置し、東はさくら市及び高根沢町、西は日光市、北は塩谷町と接している。面積は104.68km<sup>2</sup>で市全体の約25%、人口は43,802人で約9%を占め、新興住宅地も多くベッドタウン的な存在である。

【交通】

当地域の交通網は、国道4号・県道125号・県道63号が南北に縦貫し、国道293号が横断しており、市中心部や隣接するさくら市へは車で15分～30分圏内である。高速道路は、東北自動車道上河内スマートICがある。鉄道はJR宇都宮線岡本駅があり、県都の玄関口・宇都宮駅まで6分で到着する。都心へのアクセスは、高速道路利用で約90分、JR宇都宮駅から東北新幹線の利用で約60分と交通アクセスも非常に良好である。

【観光】

当市は「餃子消費量日本一」を獲得するなど「餃子のまち」として全国的に有名であり、提供店においては、特に休日になると他県からの観光客が行列を作るほど好評である。また、「大谷（おおや）資料館・大谷寺・平和観音」といった大谷石に関する観光名所もあり、各メディアにも取り上げられ、ここ数年は他県からの観光客も増えている。令和5年8月に、JR宇都宮駅東口から芳賀町の工業団地を結ぶLRT（新型路面電車）が開業し、市内中央部の交通利便性は格段に向上した。

一方、当地域の観光スポットとしては「羽黒山（はぐろさん）」があり、その山頂に位置している「羽黒山神社」は初詣・節分など季節行事時の参拝や、毎年11月に開催される「梵天祭（江戸時代から続く梵天の奉納行事）」には羽黒山麓の来訪者も含め、例年約5万人が訪れる。また、例年8月に上河内地区で開催される「上河内ふれあいまつり」と例年11月に河内地区で開催される「かわちふるさとまつり」は、両地域を代表する地域イベントとして多くの地域住民が訪れ賑わいを見せている。



## ② 当地域の人口

当市の人口は平成7年の477,215人から増加を続け、令和2年に518,864人でピークを迎えた後、横ばいから緩やかな減少に転じ、令和7年には511,211人となっている。当商工会の管轄地域（河内地区・上河内地区）も平成17年に44,749人で最多となり、その後は微減し令和7年には43,802人となった。今後10年間は市全体で1～2%程度の減少が見込まれ、当地域でも同様の傾向が続くと予測される。

また、1世帯あたりの人員は平成7年の2.81人から令和2年には2.21人へと減少しており、単身世帯や高齢夫婦世帯の増加により小世帯化が進行している。

図表1：宇都宮市及び当地域における人口の推移（単位：人）



出典：国勢調査、住民基本台帳

当地域の人口は平成17年の44,749人をピークとして、その後増減しながらも緩やかな減少の傾向にあり、令和7年9月1日現在ではピークの平成17年と比較して947人減の43,802人となっている。（図表1参照）

宇都宮市住民基本台帳を基にした将来人口の推計を見ると、令和17（2035）年には、当地域内の人口は42,122人まで減少する見込みとなっているものの、他の地域と比較すると人口減少の速度は緩やかである。（図表2参照）

図表2：当地域の人口の将来推移

将来人口の推移・男女計（人）



出典：宇都宮市「地区別人口（令和7年8月）」・「住民基本台帳（2025年）」（将来値は近似推計）

### ③ 地域全体の現状と課題

#### 【地元購買率の現状と課題】

当地域における地元購買率は、コロナ禍に伴う地域内消費の一時的回復を背景として、令和2～4年にかけて上昇した。

河内地区では令和2年19%から令和4年26%まで回復したが、令和5～6年は25%で横ばいとなっており、実態としては「4人に1人」の地元購買にとどまっている。上河内地区でも令和2年6%から令和5年13%まで上昇した後、令和6年は12%へとわずかに低下し、「約10人に1人」という低位にある。地元購買率の上昇は主としてコロナ禍という一過性要因の影響によるもので、構造的な底上げには至っていないものと考えられる。

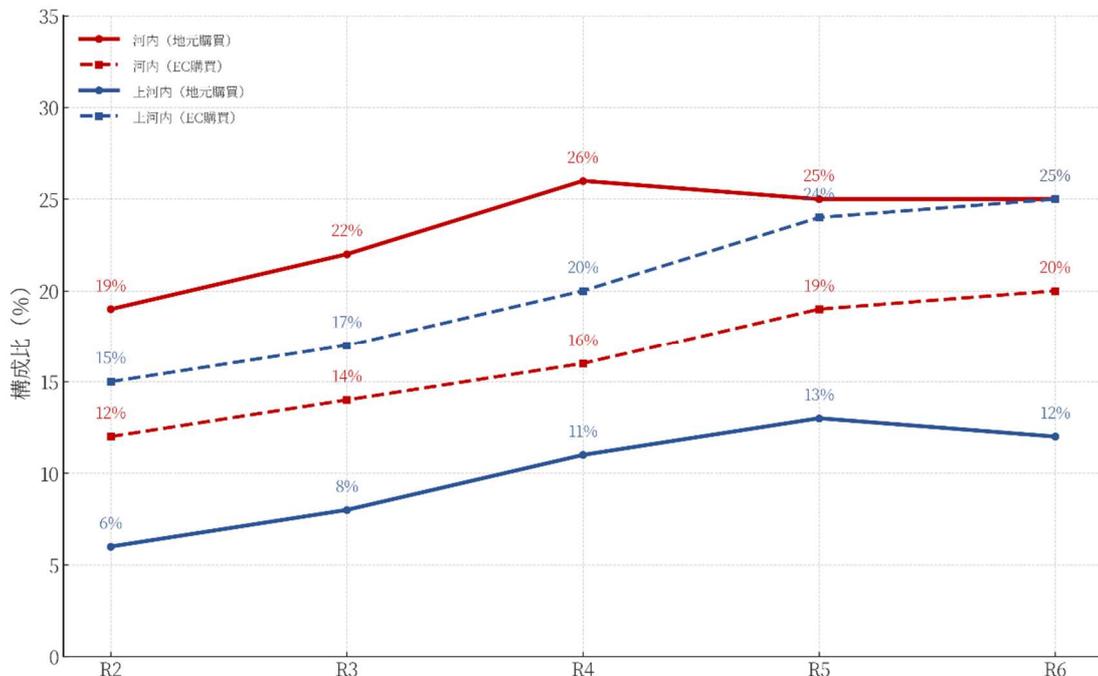
一方で、EC購買率は継続的に上昇しており、河内地区は令和2年時点で12%から令和6年時点で20%に、上河内地区は令和2年時点で15%から令和6年時点で25%に上昇するなど、日常購買に占めるオンラインの比重が年次を追って拡大している。

以上のことから、小規模店舗の個社による需要喚起が構造的な循環強化に十分結び付いていない可能性が高く、特に上河内地区では、水準自体が低位にとどまり人口規模・店舗分布・購買利便性の面で地域内循環の脆弱性が大きい。

また、コロナ禍以降のECの恒常的な伸長により、若年・子育て層を中心とした購買の地域外（オンライン含む）流出が拡大し、地元店舗の来店誘因と比較購買にさらなる不利が生じている。中心部・広域商圈へのアクセス向上の影響も受け、日用品から準耐久財までの購入先が分散し、地元での継続購買を支える品揃え・価格・時間帯・サービス等の総合的競争力が不足している。

よって、地域内での購買選好を中長期に維持・拡大するための基盤の構築・底上げと併せて、外部要因（EC・広域商圈）への対応が課題である。

図表3：当地域の地元購買率とEC購買率の推移



出典：総務省家計調査（2024年）・栃木県地域購買動向調査・宇都宮市統計書

### 【商業集積地の現状と課題】

当地域は、岡本駅周辺に小売・飲食店舗等が点在しているものの、商店街やアーケード街といった商業集積地が存在しない。加えて地元消費者をターゲットとしている生活関連サービス事業者も地域内全域に店舗が散在している状態である。

したがって、当地域の小規模事業者は、商店街活動のような事業者間の連携による地元消費者との接点を持つような取り込みが出来ていない状況にある。

今後は、各店舗が地元住民の生活を支える存在として自らの強みを見出し、消費者にとって魅力のある商品・サービスを提供し続けるとともに、各店舗の認知度向上や消費喚起を促す施策を講じる必要がある。

### 【人口・人口構成の現状と課題】

当地域（河内・上河内の合算）は、特定年代に大きく偏る傾向は小さい。

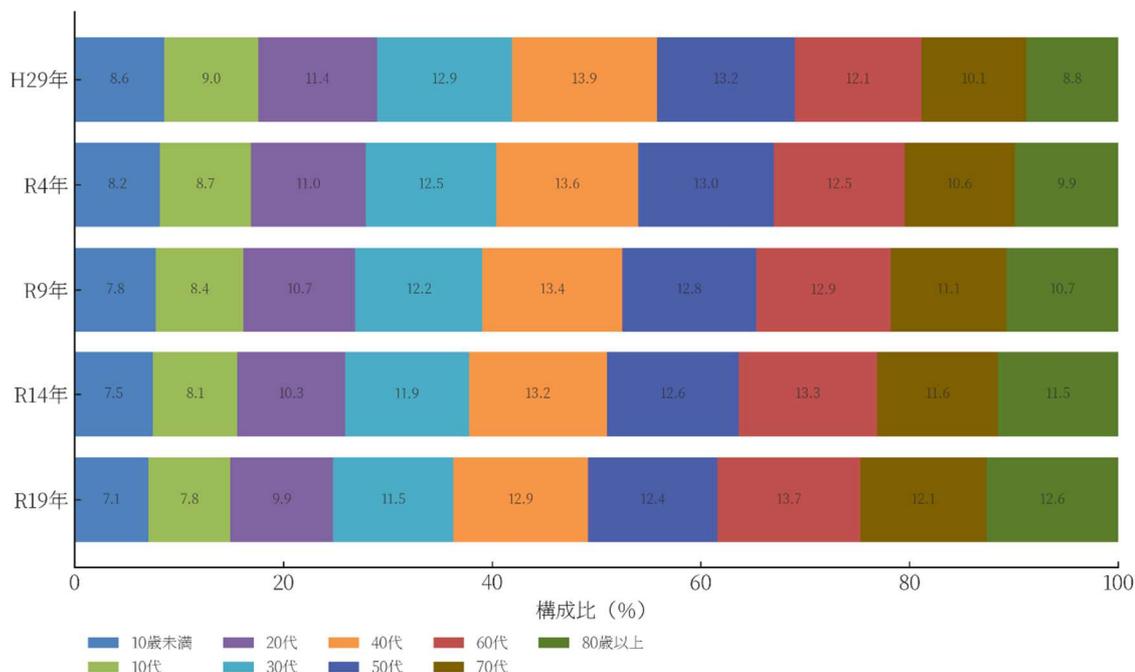
他地域で見られる「都心部の若年・単身偏重」や「郊外農村部の高齢化先行」といった極端な型に比べ、市平均に近い中位レンジに位置づけられる。

現時点では、年少層・生産年齢層・高齢層が相対的にバランスした構成であり、急峻な歪みは限定的である。

一方、将来推移（平成29年から令和19年までの推計）では、市全体と同様に、年少層の漸減、生産年齢層の横ばい～小幅減、高齢層の着実な上昇が想定され、年齢構成の重心は緩やかに高齢側へ移る。当地域における人口構成の変化は幅広い年代に連続的に現れやすく、単一年代に限定された課題というより、当地域の購買構成の変化や働き手の確保・地域活動の担い手不足、生活基盤サービスの負荷増として、同時に現れる傾向がある。

以上から、第一に、生産年齢層の相対的縮小に伴う供給力・地域活動の持続化、第二に、高齢層比重の上昇に伴う生活基盤サービスに係る需要の拡大が同時並行で進むことが予測されるため、市全体で進む年齢構成の変化を踏まえ、当地域においても、事業環境や需要構造の段階的な変化を注視し、その影響を的確に把握していくことが課題となっている。

図表4：当地域における年代別構成比の将来推移（単位：％）



出典：宇都宮市統計データ（地区別5歳階級）・国立社会保障・人口問題研究所（地域別将来推計人口）による暫定推計

#### ④ 地域全体の現状と課題

##### 【当地域における商工業者の現状と課題】

平成 28 年から令和 3 年にかけて、当地域の商工業者数は 943 者から 955 者へと小幅増（+12 者、+1.3%）となり、人口減少やコロナ禍など外的環境の変化を受けつつも、概ね安定的な推移を維持している。

内訳では、建設業は+24 者（+19.2%）、製造業は+13 者（+12.5%）と堅調に増加し、住宅・公共投資の継続や地場製造の外注需要の受け皿化などが下支えしたと見られる。

一方、卸売・小売業は▲12 者（▲5.2%）、飲食・宿泊業は▲20 者（▲21.1%）、サービス業は▲5 者（▲1.8%）と減少が目立ち、EC 浸透や来訪需要の変動、外食機会の減少や観光・交流人口の停滞、さらにはコロナ禍を通じた消費行動の非対面化が影響したと考えられる。これらの業種では、人手不足や原材料価格の高騰、消費者ニーズの多様化といった構造的課題も重なり、従来型の事業モデルの見直しが迫られている。

総じて、外部需要を取り込む分野と地域生活を支える分野との間で動向の差が拡大しており、地域経済の構造転換が進行している状況と言える。

図表 5：当地域内の業種別商工業者数の増減比較

年次（調査年）	商工業者	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊	サービス	その他
平成 28 年（2016 年）	943	125	104	232	95	283	104
令和 3 年（2021 年）	955	149	117	220	75	278	116
増減数（R3-H28）	12	24	13	▲12	▲20	▲5	12
増減率（R3-H28）	1.3%	19.2%	12.5%	▲5.2%	▲21.1%	▲1.8%	11.5%

出典：総務省 経済センサス活動調査

##### 【商業】

小売・飲食を中心に、宇都宮市中心部および隣接するさくら市への購買流出が続く一方、当地域内には食品スーパー・ドラッグストア・ホームセンター等が 18 店舗立地しており、広域商圏・地域内大型店・オンラインが併存する環境となっている。

地元購買率はコロナ禍で一時的に上昇したものの構造的な底上げには至っておらず、他方、EC 購買率は拡大傾向が継続しており、日常購買のデジタル・広域分散が進展している。

この結果、地域内循環の基盤はなお脆弱であり、とりわけ上河内地区でその傾向が相対的に大きい。

広域商圏・EC と併存する前提のもとで、地域内で選好される提供価値（品揃え、価格帯、営業時間、即時性、来店体験、サービス水準等）の明確化と、域内での認知・回遊の形成を通じて、個店としての“強みを活かした経営の更なる強化”とともに、持続的な地元購買の確保に向けた認知度向上等の基盤整備が課題である。

##### 【工業】

当地域には工業団地が 2 カ所あり、三和テッキ(株)宇都宮工場や(株)ジェイバス等が立地する「河内工業団地」、プレス加工・鉄工業など中小企業が協同組合を形成する「白沢工業団地」が存在している。近年、製造業の事業者数は緩やかな増加がみられ、受託加工や少量多品種対応を中心に地場の生産機能は維持されている。

一方、経営者の高齢化に伴う事業承継・技術継承、労働力確保、エネルギー・資材価格の高止まり等の構造課題は残存しており、設備更新や DX・GX による生産性・省人省エネの底上げ

と、サプライチェーンの安定確保が求められる。

建設業は、一般土木や設備等の大規模案件はおおむね安定する一方、一般建築・リフォーム分野では都市部大手の展開拡大により競争が激化している。地域の需要に即した受注ポートフォリオの最適化、見積・工程・品質の高度化など、総合的な競争力の維持・強化が課題である。

### ⑤ 小規模事業者の現状と課題

#### 【当地域における小規模事業者の現状と課題】

平成 28 年から令和 3 年にかけて、当地域の小規模事業者数は 730 者から 717 者へと小幅減（▲13 者、▲1.8%）となり、商工業全体の推移とは異なり総数はわずかに縮小した。

内訳では、建設業が+22 者（+18.6%）、製造業が+10 者（+13.2%）と増加し、住宅・公共投資の継続や受託加工・工房型生産の定着など、小規模でも強みを活かした領域での事業継続が確認できる。一方、卸小売業は▲16 者（▲10.7%）、飲食・宿泊業は▲22 者（▲30.1%）、サービス業も▲16 者（▲7.0%）と減少が目立ち、消費行動のオンライン化、外食機会の減少や観光・交流人口の停滞、感染症影響の長期化が重なり、対面依存度の高い業種ほど影響が大きかったことが窺える。

当地域の小規模事業者は地域経済の裾野を支える重要な存在であり、事業者数全体の約 8 割を占め、事業規模としては個人事業・家族経営が多く、人材・資金・資源・情報の獲得面で制約が強い。コスト高や人手不足、後継者難といった構造的な課題が、需要変動や非対面化の進行と相まって顕在化しており、従来型モデルのままでは収益確保が難しい事業者が増えていることが示唆される。

図表 6：当地域内の業種別小規模事業者数の増減比較

年次（調査年）	小規模事業者	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊	サービス	その他
平成 28 年（2016 年）	730	118	76	150	73	227	86
令和 3 年（2021 年）	717	140	86	134	51	211	95
増減数（R3-H28）	▲ 13	22	10	▲ 16	▲ 22	▲ 16	9
増減率（R3-H28）	▲1.8%	18.6%	13.2%	▲10.7%	▲30.1%	▲7.0%	10.5%

出典：総務省 経済センサス活動調査

業種別の現状と課題は次のとおり。

業種	現状	課題
小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EC や大型店、宇都宮市街及び近隣のさくら市への顧客流出。</li> <li>・ 食品や日用品中心の生活密着型店舗が多い。</li> <li>・ コロナ禍で一時的に地元購買率が上昇したが現在は横ばい。</li> <li>・ 高齢化により小口需要が増加。</li> <li>・ 個店の発信力、魅力づくりの格差が顕著。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域内固定客化と広域販路拡大の両立。</li> <li>・ デジタル販促や在庫管理の効率化による生産性向上。</li> <li>・ SNS、EC 活用による情報発信強化および需要・販路開拓。</li> <li>・ 高齢者や子育て世帯への対応商品構成の再設計。</li> </ul>
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宇都宮市街及び近隣のさくら市への顧客流出。</li> <li>・ 個人経営店が多く、地域コミュニティの拠点となっている。</li> <li>・ 感染症や物価高騰、人手不足で休業業が相次いだ。</li> <li>・ テイクアウト、デリバリー導入は進むが収益安定化に至っていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域外へ流出した顧客の呼び戻し。</li> <li>・ 予約、決済、ロコミなど DX 活用による集客安定化。</li> <li>・ 原価管理徹底と人材確保及び定着促進。</li> <li>・ 地元食材を活かした新メニュー開発。</li> <li>・ 地域連携イベント推進。</li> <li>・ 業態転換、多角化の推進。</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宇都宮市中心市街地及び近隣のさくら市等への顧客流出。</li> <li>・ 理・美容、教育、介護・福祉など生活支援型業種が増加。</li> <li>・ 事業者数は増加傾向にあるが、価格競争力不足・後継者不足・人材不足が共通課題。</li> <li>・ デジタル対応やサービス差別化の遅れが顧客流出を招いている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域内固定客化と広域販路拡大の両立。</li> <li>・ 顧客管理、リピート戦略（会員制、サブスク等）の高度化。</li> <li>・ デジタルツール導入による効率化と認知度向上。</li> <li>・ 人材確保・育成、事業承継支援体制の強化。</li> <li>・ 地域ネットワークによる共同販促・ブランディング推進。</li> </ul>
工業 (建設業含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工房型・受託加工型の小規模製造や地場建設業が中心。</li> <li>・ 少量多品種化が進む一方、資材高騰・設備老朽化・技能者高齢化が進行。</li> <li>・ 大手ハウスメーカーへの新築、リフォーム需要の流出。</li> <li>・ 入札による公共工事の受注難。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備更新、省力化投資、共同受発注体制の強化。</li> <li>・ コスト把握、価格転嫁の仕組みづくり。</li> <li>・ 技能継承と若手人材育成の促進。</li> <li>・ 新分野開拓、内製化支援による収益基盤多角化。</li> </ul>

### 【小規模事業者自身が認識する課題】

令和6年7月にうつのみや市商工会会員を対象に実施した調査結果（各社、経営課題を上位3つまで選択）では、回答は「販路の確保（地域内・地域外）」・「DX化への対応」・「コスト高対応」に大きく収斂した。特に、地域内および地域外での需要獲得に対する関心が強く、同時にデジタル対応の遅れや物価高騰の影響が、日々の経営圧力として広く認識されている。

#### 第1位：地域内での販路開拓（選択率53.2%・123社）

地域需要の取り込みや固定客の維持・再活性化へのニーズが最上位。コロナ禍後の来客動向変化や生活動線再編を踏まえ、身近な商圈での売上確保が最重要課題として共有されている。

#### 第2位：デジタル化への対応（選択率51.1%・118社）

受発注・在庫・会計などの業務プロセスから、Web・SNS・EC等の販促・販売機能まで、デジタル実装の遅れが収益機会の損失や人手不足の深刻化につながるとの危機感が強い。単発導入ではなく、業務全体の最適化が課題意識として表れている。

#### 第3位：コスト上昇（物価高騰）への対応（選択率48.1%・111社）

原材料・エネルギー・物流等の高止まりが続く中、十分な価格転嫁が難しい実情がにじむ。粗利の圧縮を是正するための原価管理や取引条件見直し等、収益耐性強化が共通懸念である。

#### 第4位：広域な販路開拓（選択率39.4%・91社）

地域内にとどまらず、周辺都市圏・オンライン市場等への接点拡大も強い関心領域。地域外需要の取り込みと、地域内需要の深掘りを両輪で進めたいという志向がうかがえる。

#### 第5位：事業承継（選択率33.3%・77社）

後継者不在・世代交代停滞への不安が顕在化。経営ノウハウや取引関係の継承、設備・資産の活用方針など、中長期の企業存続に直結する課題として位置づけられている。

これらは相互に関連し、個々の施策の足し算ではなく、販路・業務・収益構造を一体で捉える視点が、当地域の小規模事業者に共通する課題認識として浮かび上がった。

特に、売上面では「地域内での循環を強めつつ外部市場にもアクセスする」という二層の販路戦略が求められ、特にデジタルの活用を伴った地域内外での新たな需要・販路開拓が喫緊の経営課題となっている。

図表7：うつのみや市商工会員の課題認識

順位	経営上の課題	回答数
1	地域内での販路開拓	123
2	デジタル化への対応	118
3	コスト上昇（物価高騰）への対応	111
4	広域な販路開拓	91
5	事業承継	77
6	競合との差別化	65
7	人材の確保・定着	46
8	資金繰り改善	31
9	設備の更新	14
10	SDGsへの対応	17

出典：令和6年度うつのみや市商工会経営実態調査（有効回答数：231）

## ⑥ 宇都宮市の小規模事業者振興の方向性

当市は、人口減少や少子高齢化の進行、エネルギー・物価高騰への対応、さらにはデジタル技術の急速な発展など、社会経済環境が大きく変化する中であって、地域経済を支える中小企業、とりわけ経営資源の脆弱な小規模事業者の持続的発展を図ることが、地域経済の安定と活性化を維持する上で重要な課題となっている。

このため、市では令和5年度から「第2次うつのみや中小企業振興プラン」を策定し、地域経済の好循環を実現するための基本理念及び取組の方向性を明確化し、市・中小企業・関係団体が一体となった総合的・計画的な中小企業振興施策を推進している。

### 【基本理念】

地域経済を支える中小企業と地域の力により、未来に向かって活力と賑わいのある“うつのみや”の実現

### 【小規模事業者振興の基本的な考え方】

- ①地域に根ざした事業活動の継続と経営基盤の強化  
地域需要の変化に対応した事業展開を支援するとともに、経営力向上や生産性の改善に向けた取組を促進し、事業の持続可能性を高める。
- ②デジタル化・省力化による経営効率の向上  
人手不足やコスト上昇等の環境変化に対応するため、身の丈に合ったICT導入や業務効率化の支援を通じて、経営の合理化と付加価値の創出を図る。
- ③地域内循環と販路拡大の促進  
地産地消や商店街の魅力向上、地域資源を活用した商品・サービスの開発支援などを通じて、地域経済の循環を促す。
- ④円滑な事業承継と創業支援の強化  
高齢化が進行する経営者に対し、早期の承継準備に向けた啓発を行うとともに、後継者や新規創業者に対する相談・伴走支援を充実させ、地域の事業継続を支える。
- ⑤人材確保と働きやすい職場づくりの推進  
女性、高齢者、外国人など多様な人材の就労を支援し、職場環境の改善やリスクリング等の取組を通じて、誰もが働きやすい環境づくりを進める。
- ⑥支援体制の連携強化と実効性の向上  
国や県、中小企業支援団体、金融機関等の関係機関と連携し、施策・事業を円滑かつ効果的に推進するとともに、各機関の役割分担のもとで、中小企業の実情に応じた支援を進める体制の充実を図る。

### 【小規模事業者に関連する主な施策】

「第2次うつのみや中小企業振興プラン」に掲げる5つの基本施策のうち、小規模事業者の振興に特に関連する主な取組は、次のとおりである。

- ①生産性・経営改善 ICT利活用促進補助、設備の高度化の促進支援等
- ②事業継続 事業承継支援、資金繰り支援、経営相談、耐久力向上支援等
- ③商業の活性化 商店街の魅力向上、地域資源の活用、デジタルマーケティング推進等
- ④人材確保・育成 多様な人材の就労支援、働きやすい職場環境づくり、リスクリング支援等
- ⑤支援体制の強化 市・商工団体・金融機関等の関係機関が連携し、施策・事業を効果的に推進する体制の整備等

今後の小規模事業者振興においては、「デジタル化・人材確保・地域内循環・支援連携」をキーワードとして、個々の事業者の実情に即したきめ細かな支援を展開していくことが求められる。

商工会や関係機関が中核となり、対話と継続的な支援を通じて、小規模事業者の経営力の強化と地域経済の持続的発展を図ることが、当市の小規模事業者振興の方向性である。

図表 8 : 宇都宮市の振興ビジョン

第 5 章 課題の総括

【課題 1】持続可能な成長の意識の浸透とデジタル化の進展を促した生産性向上への対応

①DXの推進

- ・労働人口が減少する中で、中小企業が経営を維持するためには、デジタル化によるさらなる生産性の向上が必要である。
- ・デジタル化への障害となっているデジタル人材などの育成の支援や、市内中小企業の取引慣行の変革促進などを支援する必要がある。

②GXの促進

- ・ESG投資といった投資判断の変化に直面する市内中小企業の事業継続のため、脱炭素化を促進するための資金繰り支援や設備投資に対する補助などにより、脱炭素化の促進を支援する必要がある。

③SDGsの推進

- ・SDGsの普及とともに、市場のニーズ、そして取引先からのニーズとして、中小企業においても、SDGsへの対応が必要である。

【課題 2】社会経済動向の急激な変化への対応

④事業承継支援

- ・中小企業の円滑な事業承継を推進していくためには、経営者の事業承継への意識啓発に取り組み、気づきや準備を促すとともに、関係機関と連携を図りながら、中小企業の優れた技術などの経営資源を次世代に引き継ぐ支援に努める必要がある。

⑤新型コロナや物価高騰への対応

- ・原油価格・物価高騰などの景気変動に直面する市内中小企業の経営を維持するためには、景気変動に対応する制度融資を活用した資金繰り支援のほか、事業構造の変革による耐久力の向上に資する支援が必要である。

【課題 3】まちづくりの進展や社会経済動向を踏まえた産業集積の強化・新事業創出への対応

⑥新技術や新産業等創出への支援

- ・市内企業の稼ぐ力を高め地域経済好循環を向上させるためには、感染症による変化を契機とした新事業開拓や創業に対する支援が必要である。

⑦企業立地・定着への支援

- ・新たな工場やオフィス企業の立地を促進するとともに、既存立地企業の定着支援に努めるほか、宇都宮市リーディング企業を始めとした市内の中核企業を中心に、関連企業やスタートアップ企業などとの地域内の企業間ネットワークの構築を図る必要がある。

【課題 5】求められる人材の変化を踏まえた人材育成と働き方改革への対応

⑨多様な人材の確保と育成の支援

- ・労働人口が減少する中、市外からの働き手の流入を促進するためには、外国人材の就労支援やUJ I ターンの促進などを支援する必要がある。
- ・市内中小企業の人手不足に対応するためには、市内企業が人材を確保できるよう若者の市内就職の促進やマッチングによる人材の確保などを支援する必要がある。
- ・労働者が心身ともに健康で安心して働き、ライフスタイルに応じた多様な働き方を表現するためには、企業のウェルビーイングを向上させる必要がある。
- ・稼ぐ力を高めるためには、市内中小企業の活力向上が必要であることから、リスケリング等により企業が求める人材の育成を支援する必要がある。
- ・女性の労働力率は依然として男性よりも低い水準にあることから、労働人口が減少する中で女性が働きやすい環境を構築することが、中小企業の人手を確保するために必要である。

【課題 4】中心商業地をはじめとした商店街の賑わい創出への対応

⑧中心商業地等の振興と観光資源等の発掘・磨き上げ

- ・市内の経済活動を活性化させ、地域経済の好循環を図るためには、まちづくりの進展を踏まえ施設活用による観光資源の発掘・磨き上げや、商店街等の魅力向上により、中心商業地等の賑わい創出を図りながら、交流人口の増加につなげていく必要がある。

出典：第 2 次 うつのみや中小企業振興プラン（一部抜粋）

図表9：第2次うつのみや中小企業振興プラン（基本施策と基本事業）

### 第6章 中小企業振興の基本理念

地域経済を支える中小企業と地域の力により、未来に向かって活力と賑わいのある「うつのみや」の実現  
 ～「地域資源やまちづくりの進展を踏まえた企業の『創造力』の強化」「多様な企業の集積による産業構造の『耐久力』の向上」「生産性向上による企業の『稼ぐ力』の推進」～

---

### 第7章 施策体系

☆-基本施策及び施策をけん引する戦略事業を位置付けた基本事業

基本施策	施策	基本事業															
<p><b>基本施策1</b> サステナブル経営の強化や高度な先端技術への投資による生産性向上の促進（生産性・経営改善）</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値 (R9)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 高度化設備設置補助金補助件数</td> <td>30件</td> <td>40件</td> </tr> <tr> <td>成果 製造業の従業員1人当たりの付加価値額</td> <td>13.76百万円</td> <td>15.26百万円</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値 (R9)	活動 高度化設備設置補助金補助件数	30件	40件	成果 製造業の従業員1人当たりの付加価値額	13.76百万円	15.26百万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度技術活用・開発と設備投資による生産性向上の促進</li> <li>デジタル利活用及びDXの推進</li> <li>販路開拓の促進と海外市場への事業展開の促進</li> <li>ビジネスにおけるSDGsの促進</li> <li>脱炭素等経営ビジネスの促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆設備の高度化の促進 ・技術開発の支援</li> <li>☆中小企業のデジタル利活用促進とDXの推進</li> <li>・国内外への販路開拓支援</li> <li>・SDGs・CSR活動の促進</li> <li>☆環境マネジメントシステムや脱炭素の促進</li> </ul>						
指標	現状値	目標値 (R9)															
活動 高度化設備設置補助金補助件数	30件	40件															
成果 製造業の従業員1人当たりの付加価値額	13.76百万円	15.26百万円															
<p><b>基本施策2</b> 直面する社会経済動向を踏まえた経営支援（事業継続）</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値 (R9)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 事業承継に関する相談件数</td> <td>128件</td> <td>230件</td> </tr> <tr> <td>成果 従業員1人以上の事業所数の減少率</td> <td>県の減少率を上回る</td> <td>県の減少率を下回る</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値 (R9)	活動 事業承継に関する相談件数	128件	230件	成果 従業員1人以上の事業所数の減少率	県の減少率を上回る	県の減少率を下回る	<ul style="list-style-type: none"> <li>円滑な事業承継と伝統産業の振興促進</li> <li>災害や物価高などの社会経済動向に対応する経営資金調達・耐久力向上の支援</li> <li>災害や物価高などの社会経済動向に対応する支援機関による経営支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆事業承継の促進 ・技術・技能承継の促進</li> <li>・資金調達の円滑化支援 ☆景気変動等に対応した資金繰り・耐久力向上支援</li> <li>・支援機関による経営相談、経営支援</li> </ul>						
指標	現状値	目標値 (R9)															
活動 事業承継に関する相談件数	128件	230件															
成果 従業員1人以上の事業所数の減少率	県の減少率を上回る	県の減少率を下回る															
<p><b>基本施策3</b> 産業集積の強化やスタートアップ・新事業創出による地域経済好循環の促進（イノベーション・立地定着）</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値 (R9)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 創業相談件数（累計）</td> <td>122件</td> <td>500件</td> </tr> <tr> <td>成果 市内における創業者数（累計）</td> <td>136者</td> <td>650者</td> </tr> <tr> <td>活動 企業立地等支援補助金を活用した件数（累計）</td> <td>8件</td> <td>25件</td> </tr> <tr> <td>成果 製造業における製造品出荷額</td> <td>2,188,265百万円</td> <td>2,265,829百万円</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値 (R9)	活動 創業相談件数（累計）	122件	500件	成果 市内における創業者数（累計）	136者	650者	活動 企業立地等支援補助金を活用した件数（累計）	8件	25件	成果 製造業における製造品出荷額	2,188,265百万円	2,265,829百万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規開業・スタートアップ創出や新事業創出の促進</li> <li>企業立地・定着及び産業集積の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆起業家の創出 ・新事業創出の促進</li> <li>☆企業立地・定着の促進 ☆地域中核企業の育成 ☆新たな産業用地の確保 ・オフィス立地・本社機能移転の促進</li> <li>☆MICE誘致の更なる強化 ・アフターコンベンションの充実</li> <li>・地場産品や観光資源の活用促進 ・地産地消の推進</li> </ul>
指標	現状値	目標値 (R9)															
活動 創業相談件数（累計）	122件	500件															
成果 市内における創業者数（累計）	136者	650者															
活動 企業立地等支援補助金を活用した件数（累計）	8件	25件															
成果 製造業における製造品出荷額	2,188,265百万円	2,265,829百万円															
<p><b>基本施策4</b> 中心商業地をはじめとした商店街の賑わい創出への対応（商業の活性化）</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値 (R9)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 魅力ある商店街等支援事業補助制度を活用した商店街の事業数</td> <td>41事業</td> <td>66事業</td> </tr> <tr> <td>成果 上記制度の活用により集客数が増加していると感じている商店街の割合</td> <td>54.6%</td> <td>65.0%</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値 (R9)	活動 魅力ある商店街等支援事業補助制度を活用した商店街の事業数	41事業	66事業	成果 上記制度の活用により集客数が増加していると感じている商店街の割合	54.6%	65.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>MICEの推進</li> <li>地域資源の活用促進</li> <li>商店街の魅力創出</li> <li>魅力ある観光資源の発掘・磨き上げ</li> <li>マーケティング戦略の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆中心商業地の出店促進 ・まちづくりの進展を踏まえた中心商業地の賑わい創出 ☆地域特性を活かした魅力ある商店街の活性化</li> <li>・市外来訪者（インバウンド等）の受入体制と観光資源の造成</li> <li>・デジタルを活用したマーケティングの促進</li> <li>・雇用・労働条件等の理解促進 ・労働環境向上の推進 ・従業員の健康づくりの推進</li> </ul>						
指標	現状値	目標値 (R9)															
活動 魅力ある商店街等支援事業補助制度を活用した商店街の事業数	41事業	66事業															
成果 上記制度の活用により集客数が増加していると感じている商店街の割合	54.6%	65.0%															
<p><b>基本施策5</b> 求められる人材の育成から就労までの支援と働きやすい労働環境づくりへの支援（人材確保・育成）</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>現状値</th> <th>目標値</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>活動 市主催就職支援事業への参加者数</td> <td>887人</td> <td>940人</td> </tr> <tr> <td>成果 推定就業率</td> <td>63.5%</td> <td>64.1%</td> </tr> </tbody> </table>	指標	現状値	目標値	活動 市主催就職支援事業への参加者数	887人	940人	成果 推定就業率	63.5%	64.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすい労働環境づくりの推進</li> <li>多様な人材の就労・雇用支援</li> <li>地方回帰を踏まえた若者の市内就職の促進</li> <li>技術革新や働き方の変化に対応できるスキルや知識を習得した人材等の確保・育成の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆女性、外国人、高齢者、障がい者等を含めた就労支援の推進 ☆企業の人材確保・定着に向けた雇用支援の推進</li> <li>☆将来の市内就職の支援 ☆東京圏の学生等のUターン就職の促進</li> <li>☆リスキリング支援等によるデジタル人材等の確保・育成支援の推進</li> </ul>						
指標	現状値	目標値															
活動 市主催就職支援事業への参加者数	887人	940人															
成果 推定就業率	63.5%	64.1%															

## (2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

### ①10年後の小規模事業者のあるべき姿

■**地域に根ざし（循環力）**ながら、**自社の強み（創造力）**を活かし、**デジタル技術**を用いて外へ広がる**（展開力）**ビジネスモデルを構築し、**自走的に成長**できる。

前回の経営発達支援計画においては、「**地域に根ざした事業展開を通じて、地域内の消費循環を高めること**」を主軸に、小規模事業者が自社の強みや地域資源を活用した高付加価値商品の開発・販売促進に取り組んできた。その結果、地域内での顧客とのつながりを再構築し、地域経済の活性化に一定の成果を上げた事業者も見られた。

一方で、地域内市場の需要は飽和傾向にあり、従来の商圏内取引のみに依存した経営手法では持続的成長が難しい状況にある。加えて、デジタル技術の進展により、オンライン商談会やEC販売、クラウドファンディングなど、距離や規模の制約を受けずに販路を拡大できる環境が整ってきているが、地域内事業者の間ではこうした手法の活用が十分に進んでおらず、販路拡大の好機を活かし切れていないのが現状である。

さらに、新商品・サービスの開発やプロモーションにおいても、データを活用した経営判断やオンライン発信など、デジタル技術を取り入れた効率的な販売体制が構築されていない事業者が多く、こうしたDX化の遅れが域外販路の拡大を阻む要因の一つとなっている。

以上を踏まえ、当商工会が考える「10年後の小規模事業者のあるべき姿」は、**地域とのつながりを基盤としながらも、自社の強み（創造力）を磨き上げ、デジタル技術を積極的に活用して自社の価値を高め、地域内外へ広がる力（展開力）を備えた小規模事業者**である。

こうした事業者が自ら新たな販路や顧客を開拓し、自走的に成長を続けることにより、地域全体としての経済循環（循環力）が強化され、地域住民の生活における消費の循環と、暮らしの充実が実現されている状態を目指す。

### ②商工会の役割

#### 【自社の強みを活かし、DXを通じて経営力を高めるための事業計画策定支援】

小規模事業者が、自社の強み（創造力）を明確にし、デジタル技術を活用して経営の効化・高付加価値化を進められるよう、経営力再構築伴走支援の考え方に基づいた“対話型支援”を展開する。

当商工会は、経営者との継続的な対話を通じて信頼関係を構築し、経営者自身が自社の課題に「気づき」「腹落ち（納得）」できるように導く。

これにより、事業者が内発的な動機づけによって自ら課題を設定し、改善へと行動でき「自走型支援サイクル」を形成する。

その過程においては、RESASや商圏分析システム「MieNa」などの地域経済分析ツールを活用し、SWOT分析や財務診断を通じて経営の現状を可視化する。

さらに、補助金（特に小規模事業者持続化補助金）等の公的支援施策の活用支援を通じて、事業計画策定から実行、効果検証に至るまでを一貫して伴走する。

デジタルツール導入、SNS・EC活用、業務効率化など、DXによる経営変革を促進し、事業者が環境変化に適応しながら稼ぐ力を高められるよう支援する。

### 【地域内外の需要・販路開拓支援】

事業計画を策定した事業者に対し、デジタル技術を活用した販路開拓支援を強化する。具体的には、需要動向調査や顧客分析に基づき、地域内の既存顧客の維持・深耕を図るとともに、商談会・展示会等出展、EC販売、SNSプロモーションなどを通じて域外への販路拡大に挑戦する事業者を支援する。

さらに、小規模事業者に最も身近な支援機関として、経営力再構築伴走支援の体制を強化し、デジタル導入から販売促進、人材育成まで一貫した伴走支援を実施する。これにより、地域内のつながり（循環力）を維持しながらも、外へ広がる（展開力）を備えた持続的な経営モデルの確立を後押しする。

#### ③宇都宮市の小規模事業者振興との関わり

当会が担うべき役割を果たし、地域内の小規模事業者が「地域に根ざしながら外へ広がるビジネスモデル」を確立し、DX化や経営力再構築を通じて自走的に発展していくことができれば、当地域の活力向上と地域経済の循環強化に大きく寄与するものである。

本計画に基づく取組は、地域商工業の基盤を支える小規模事業者が、自らの創造力を発揮し、循環力と展開力を備えた事業へと成長していく道筋を示すものであり、宇都宮市が進める小規模事業者振興の方向性と軌を一にするものである。

#### (3) 経営発達支援事業の目標

「(1) 地域の現状と課題」および「(2) 小規模事業者のあるべき姿」を踏まえ、今後5年間は、「デジタル技術を活用し、積極的に域内外へ販路開拓を行いたいと考える事業者」を重点支援事業者として位置づけ、次の目標を定める。

#### 【目標】

#### **デジタル技術を活用し、自社の強み（創造力）を発揮して域内外の売上拡大**

小規模事業者が、自社の強み（創造力）を活かした高付加価値な商品・サービスを提供するとともに、デジタル技術を活用した情報発信およびオンライン商談・EC販売・SNSマーケティング等に取り組みながら、商談会・展示会・即売会出展等を通じたリアル市場との接点を強化することにより、域内外での新たな販路開拓による売上拡大（展開力）を図る。

これらの取組を通じて、事業者が自ら課題を発見し改善へとつなげる力を養うとともに、地域内では既存顧客との関係を深化させ、地域経済の循環（循環力）を強化する。

当商工会は、経営力再構築伴走支援の枠組みを活用し、経営分析から計画策定、補助金申請、販路開拓まで一貫した支援を行い、持続的に成長する事業者の育成を目指す。

#### 【KGI（5年間）】

- ①域内外の新規顧客を獲得した事業者数：30者以上
- ②年間売上高における前年比増加率：+5%以上
- ③デジタル販路（EC・SNS等経由）の売上比率：全体の10%以上

### 【KPI（5年間）】

- ①新商品・新サービス開発を行った事業者数：25 者以上
- ②SNS・EC 等デジタル販路開拓を実施した事業者数：50 者以上
- ③商談会・展示会・即売会への出展または地域回遊促進事業に加盟した事業者数：30 者以上

なお、各 KGI・KPI における「事業者数」は、本計画期間中に当商工会が事業計画策定支援を実施する事業者（年間 20 者、5 年間で計 100 者）を対象として算定している。

#### 〈設定理由〉

本指標は、当商工会の小規模事業者が「自社の強みを活かし、域内外の販路を自走的に拡大していく」姿を具体的に可視化するために設定したものである。

新規顧客獲得数や売上増加率は、事業者が主体的に販路開拓へ挑戦し、その成果が事業成長につながっているかを測定する最重要指標である。また、SNS・EC 等のデジタル販路の売上比率は、今後の市場環境において不可欠となる DX 活用の定着度を示す指標として重要である。

さらに、新商品開発や商談会出展などの KPI は、販路拡大の前提となる商品力向上や市場接点の確保を段階的に促すものであり、当商工会の伴走支援と整合した実行可能な行動指標として設定している。

### 【裨益目標】

こうした取組により、地域の小規模事業者が「創造力」・「展開力」を高め、地域経済における消費循環が促進されることにより「循環力」が強化され、結果、「地域住民の暮らしの充実」が実現されている状態を裨益目標とする。

なお、前記【目標】に掲げた KGI・KPI は、本計画期間中に当商工会が事業計画策定支援を行う小規模事業者（5 年間で 100 者）に対する目標であり、これらの達成を積み上げることにより、下記で示す裨益目標の KGI・KPI の実現を図る。

### 【裨益目標の KGI（5年間）】

- ① 地域経済の活性化（＝循環力の強化）に関する KGI
  - ・前年度比における売上増加率：10%以上
- ② 地域住民の暮らしの充実に関する KGI
  - ・地域店舗・事業者の利用満足度の前回調査比向上率：10%以上

### 【裨益目標の KPI（5年間）】

- ① 地域経済の活性化（循環力）に関する KPI
  - ・EC 通販等による地域外販売件数：前年比+10%以上
  - ・商談会・展示会による商談成立件数：1 件以上／年
  - ・即売会での売上獲得額：200 万円以上／年
- ② 地域住民の暮らしの充実に関する KPI
  - ・地域回遊促進事業（「お買い物応援スクラッチ」等）全体の売上増加率：前年比+10%以上

#### 〈設定理由〉

本指標は、事業者支援の成果が地域全体に波及し、「循環力の強化」と「地域住民の暮らしの充実」という裨益効果を定量的に把握するために設定したものである。

売上増加率は、地域内取引や域外販路の拡大によって地域経済が活性化しているかを測る最

も基本的な指標であり、事業者の創造力・展開力の向上が地域経済へ波及しているかを確認できる。一方、地域店舗・事業者の利用満足度や地域回遊促進事業全体の売上増加率は、地域住民が「地元で買い物・サービスを利用する価値」を感じているかを示す生活指標であり、地域内消費の循環を促す重要な要素である。

また、商談会・展示会等の商談成立件数やEC通販等による地域外販売件数は、外貨獲得と販路拡大の成果を示す指標として、経済循環の広がりを可視化する役割を担う。

これらを総合的に追うことで、地域活力と住民満足の両面から裨益効果を測定できるように設定している。

## 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8年4月1日～令和13年3月31日

### (2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

#### 【目標】

デジタル技術を活用し、自社の強み（創造力）を発揮して域内外の売上拡大

#### ◆方針1◆創造力と展開力を高めるための経営分析・事業計画策定支援

**対応指標** 【KGI】域内外の新規顧客を獲得した事業者数：30者以上

【KGI】年間売上高における前年比増加率：+5%以上

【KPI】新商品・新サービス開発を行った事業者数：25者以上

経営者一人ひとりの思いや現場の実情に寄り添いながら、対話を通じて自社の強み（創造力）を再発見し、将来に向けた事業の展開力を高める支援を行う。特に、経営者自身が「気づき」や「腹落ち」をもって主体的に改善へ踏み出せるよう、傾聴を重視した伴走支援を実践し、新商品・新サービスを開発する事業者数25者以上の達成につながる強みの明確化を支援する。

経営分析にあたっては、売上・利益・原価構造・顧客層・従業員構成等の定量面に加え、強み・弱み・機会・脅威の定性面も整理し、課題を「見える化」する。RESAS・商圈分析システム「MieNa」などの地域経済分析ツールを活用し、域内外の需要動向を踏まえた客観的な現状把握を行うことで、域内外の新規顧客を獲得した事業者数30者以上・売上増加率5%以上の達成に向けた方向性を経営者自身が描けるよう促す。

こうして整理した内容をもとに具体的な数値目標と行動計画を作成し、「強みを活かす経営計画」から「行動につながる実践計画」へ落とし込む。策定後は、定期的なフォローアップを通じて改善・再計画を行い、計画の確実な実行と“自走型経営力”の定着を図る。

#### 〈設定理由〉

域内外の新規顧客を獲得した事業者数30者以上や新商品・新サービスを開発する事業者数25者以上といった事業者目標の達成には、まず経営者自身が強みや課題を理解し、主体的に行動できる状態の構築が不可欠である。

経営力再構築伴走支援モデルに基づき、「気づき」や「腹落ち」を通じて自発的な改善につなげることで、売上増加率5%以上などの数値目標にもつながりやすくなるため、本方針を設定した。

## ◆方針2◆デジタル販路活用による情報発信・販路開拓支援

**対応指標** 【KGI】 デジタル販路の売上比率：全体の10%以上

【KPI】 SNS・EC等デジタル販路開拓を実施した事業者数：50者以上

SNSや当商工会ホームページ、地域メディア等を活用し、地域内外への情報発信と販路拡大を支援する。

地域内では、地元購買の維持・拡大に向けたデジタル発信を強化し、住民が地元店舗を身近に感じる環境づくりを進めることで、地域内消費の循環を高める。

地域外に対しては、外部市場との新たな接点づくりを支援する。特に、SNS・EC等を活用したデジタル販路の実施を重点的に支援し、重点支援対象事業者全体におけるデジタル販路の売上比率10%以上の達成を目指す。

また、デジタル販路開拓を実施した事業者数50者以上を見据え、情報発信力の向上やデジタル広告活用の支援も行う。

これらの取組を通じ、小規模事業者が自ら情報発信し、販売先を拡大する展開力を高めるとともに、地域内外における商業・サービスの活性化を促進する。

### 〈設定理由〉

デジタル販路比率10%以上の実現には、SNS・EC等を中心としたデジタル活用の定着が不可欠である。デジタル発信は地域内外の顧客へ広く到達し、域内外の新規顧客を獲得した事業者数30者以上にも直結する。こうした効率的な販路拡大を支えるため、デジタル支援を方針として明確に位置付けた。

## ◆方針3◆多角的なリアル市場接点の創出による展開力強化

**対応指標** 【KGI】 域内外の新規顧客を獲得した事業者数：30者以上

【KPI】 商談会・展示会・即売会への出展または地域回遊促進事業に加盟した事業者数：30者以上

デジタル販路と併行して、商談会・展示会・即売会（地域イベント等）・地域回遊促進事業等のリアルな販売機会を積極的に活用し、事業者が実際の顧客やバイヤーと接する「市場接点」を増やすことで販路開拓力の強化を図る。

商談会・展示会での商談成立1件以上、即売会での年間売上200万円以上の達成を見据え、「地方銀行フードセレクション」・「ものづくり企業展示・商談会」等の商談会・展示会、「上河内ふれあいまつり」・「かわちふるさとまつり」等の地域イベント、「お買い物応援スクラッチ」等の地域回遊促進事業を含む多様な場への出展を支援する。

商談会・展示会へ出展する事業者には、商品の見せ方・価格設定・キャッチコピーなどの事前準備から伴走し、現場で成果が出せるよう支援する。さらに、展示会後のフォローアップを重視し、得られた評価や課題を整理しながら、SNS・ECと連動した販売導線の構築まで支援する。

こうした多角的な市場接点創出支援の取組により、域内外での新たな需要・販路の開拓を目指す。

### 〈設定理由〉

域内外の新規顧客を獲得した事業者数：30者以上、商談会・展示会・即売会への出展または地域回遊促進事業に加盟した事業者数：30者以上など、リアル販路の成果は展開力を示す重要指標であり、【裨益目標 KGI】 前年度比における売上増加率：10%以上の達成にも寄与する。

多角的なリアルな市場体験は事業者の「気づき」を深め、商品改善や販路拡大への強い動機づけになることから本方針を設定した。

#### ◆裨益目標の達成に向けた方針◆

これらの取組により、地域の小規模事業者が自社の創造力を発揮し、デジタル化・域内外販路開拓を通じて展開力を高めることで、事業の成長や雇用の維持が進み、地域における取引や消費、サービスの利用といった経済活動の循環（循環力）が強化される。

その結果、地域経済の動きが事業者の活力や地域のにぎわいを創出し、住民の暮らしの豊かさへとつなげることにより、「地域住民の暮らしの充実」が実現されている状態を裨益目標とし、その実現に向けて上述の3つの方針に着実に取り組んでいく。

## 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

##### ①RESAS・商圈分析システム「MieNa」を活用した経済動向の分析

#### 【現状】

RESASや商圈分析システム「MieNa」を活用し、管内小規模事業者や地域の産業動向・人口動態・購買行動等のデータを収集し、巡回指導や事業計画策定支援の参考資料として活用してきた。これらのデータは、事業者の経営環境を定量的に示す基礎資料として一定の役割を果たした。

当地域の人口構造は、緩やかな変化で推移しているものの高齢化の進行や若年層流出といった要因は地域内消費の縮小や購買行動の変化に影響を及ぼしている。

また、生活圏の広域化やEC利用の増加により、地域内の消費行動は外部に流出しやすい構造となっていること、地域外での新たな販路開拓を経営課題とする事業者が増加傾向にあることから、地域内のみならず各事業者が今後開拓を目指す市場の基礎データ把握がこれまで以上に重要になっている。

#### 【課題】

収集したデータの活用は一定程度進んでいるものの、分析や資料化が属人的であることや、データの理解・活用に事業者間で差があることから、得られた分析結果を事業者の課題設定や経営判断に十分に結びつけられる形で提供するには改善の余地がある。

また、これまでは地域内経済循環の確保に主眼を置いた取組であったため、地域外への新たな販路開拓を目指す事業者への情報提供が不十分であった。

事業者自身が提供データを踏まえて状況を把握し、自社の経営への影響を判断できるよう、ターゲットとする市場の経済動向調査結果をより分かりやすく整理し、活用しやすい形で提供していくことが今後の課題である。

##### ②決算・申告データを活用した景気動向調査

#### 【現状】

決算申告相談時の個別ヒアリングを通じて、売上高・利益・資金繰り・人材状況など小規模

事業者の経営情報を収集してきた。これらの情報は、事業者の実態を把握する上で有効であり、巡回指導や窓口相談において、個別支援の入り口となる基礎資料として活用した。

また、業種別の傾向把握や、地域に共通する課題把握にも一定の効果があり、事業計画策定支援においても、現状分析の根拠となるデータとして活用することができた。

### 【課題】

収集したデータは個社ごとに取得する形が中心であり、調査項目や収集方法にばらつきがあるため、業種別・規模別の比較や地域全体の傾向を把握するための体系的な分析には十分に活かしきれていない。

さらに、収集したデータの整理・蓄積が標準化されていないことから、経營業況の経年変化を継続的に追う仕組みが十分に整っていない。

今後、地域全体の景況感を把握する指標として活用するためには、より体系的な調査方法の確立と、収集データの効果的な分析・公表方法の構築が課題である。

今後も両調査を継続して実施するにあたり、より実効性の高い経済動向分析となるよう、次の点を重視して取り組む。

まず、RESAS・商圈分析システム「MieNa」から得られるデータについて、地域内のみならず各事業者が今後開拓を目指す市場の特徴が小規模事業者にも理解しやすいよう整理・加工し、実際の課題設定や事業計画策定に結び付く形での情報提供方法を構築する。

また、決算・申告データを活用した景況動向調査については、統一したヒアリング項目や様式を整備し、業種別・規模別の比較や経年変化の把握が可能となるよう、より体系的なデータ収集と整理を進める。

これらのRESAS・商圈分析システム「MieNa」等の分析結果と独自の調査データを組み合わせ、地域の実情に即した経済動向分析を行い、その内容を「地域経済動向レポート」として定期的にホームページ等で公表することで、小規模事業者が自社の経営判断に活用しやすい形で情報提供を行う。

## (2) 目標

項目	公表方法	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①管内経済動向分析公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②決算・申告データによる 景気動向分析公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

## (3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

### ①RESAS・商圈分析システム「MieNa」を活用した経済動向の分析

目的

管内小規模事業者へ、今後の新たな販路開拓等の取組に必要とする商圈の産業動向・人口動態等を提供し、統計データから市場の特性・変化を掴むことで、市場動向に合った事業計画策定のための基礎とする。

対象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa」を活用し、マーケット分析や地域購買力等を経営指導員等が分析する。
分析項目	<p>【RESAS】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・まちづくりマップ：From-to 分析→人の動き等を分析</li> <li>・産業構造マップ：産業の現状等を分析</li> </ul> <p>【MieNa】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</li> </ul> <p>RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。</li> <li>・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>・職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>
<b>②決算・申告データを活用した景気動向調査</b>	
目的	管内小規模事業者の業種別景況感や業況、問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる。
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 40 者） 業種内訳：小売業 10 者、サービス業 15 者、建設業 15 者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 40 者以上受けている。 この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高・売上原価・経費・営業利益・資金繰りの状況・雇用状況・設備投資・経営上の問題と課題、景況感・商工会の利用度および商工会への要望等

分析手法	1年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年1回
公表時期	6月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。</li> <li>・職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

「自店の強みを生かした新メニュー・新ブランド開発等を支援するため、消費者ニーズを把握する需要動向調査を実施する」ことを目標として、①菓子製造小売業、②小売業、③飲食業、④理・美容業、⑤建設業の小規模事業者を対象としたアンケート調査に取り組んできた。具体的には、ターゲットとする地域住民の年代構成や来店目的、購買頻度、評価点などを把握し、その結果を個別フィードバックにより参加事業者に共有することで、自店の強みや改善点の整理、新商品・新サービスの企画見直し等に活用してきた。

また、商工会主催事業や地域イベント等の場面においても、来場者アンケートや簡易なヒアリングを実施し、地元購買の意向やEC利用状況、地域内で求められている商品・サービスに関するニーズの把握に努めてきた。

これらの結果は、個別相談や事業計画策定支援の際の参考資料として活用され、参加事業者の売場づくりや販促方法の見直し等に一定の効果をもたらしている。

###### 【課題】

これまでの需要動向調査は、参加事業者の自店の強みや改善点の整理、新商品・新サービスの開発方針の検討など、個別事業者の課題把握や商品・サービス改善には一定の成果を上げてきた。

一方で、調査の対象や設問構成、集計方法等が実施ごとに異なっていたことから、結果の蓄積や比較が限定的となり、地元購買やEC利用の状況、年代別・業種別のニーズ等を、地域全体の傾向として体系的に把握・分析するところまでは十分に至っていない。

とりわけ、地域内での販路開拓を強化したい事業者に対しては、地域住民の属性別ニーズや来店動機、価格帯の許容範囲など、自店の品揃えやサービス改善に直結する情報を、より整理された形で提供する余地がある。

また、ECや展示会出展等を通じて地域外への販路開拓を図ろうとする事業者に対しても、ターゲット市場の需要特性や競合状況、求められる商品・サービス水準等を踏まえた分析・フィ

ードバックは、今後さらに充実させていく必要がある。

このため、需要動向調査について、地域内での販路開拓を強化したい事業者と、地域外への新たな販路開拓に取り組む事業者の双方が、自らの販路戦略の検討に活用できるよう、調査設計や分析手法の標準化を図るとともに、販路開拓の方向性に即した形で結果をフィードバックできる枠組みを整備していくことが課題である。

## (2) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①地域内での販路開拓のための 需要動向調査支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
②地域外への販路開拓のための 需要動向調査支援事業者数	0者	3者	3者	3者	3者	3者

## (3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①地域内での販路開拓のための需要動向調査の実施	
目的	<p>地域内での販路開拓を強化したい小規模事業者について、地域住民のニーズや来店動機等を把握し、自店の強みを生かした新商品・新サービス開発や売場づくりの見直しに役立てる。</p> <p>また、地元購買の実態を把握し、地域内経済循環の強化につながる販路開拓の取組を後押しする。</p>
対象事業者	当地域内での販路開拓を強化したい小規模事業者
調査手段・手法	<p><b>【調査手段・手法】</b> 経営指導員が対象事業者の課題や狙いをヒアリングしたうえで、外部専門家と共同で調査設計（対象、設問、配布方法等）を行う。 地域イベント来場者や店舗来店者を対象に、経営指導員および事業者がアンケート用紙の配布・回収を行うとともに、必要に応じてオンラインフォームによる回答も併用する。</p> <p><b>【サンプル数】</b> 200 サンプル</p> <p><b>【分析手法】</b> 回収したアンケートは外部専門家が集計・分析し、経営指導員が結果の確認・補足を行ったうえで、個別事業者へのフィードバック資料を作成する。</p>
調査項目	①回答者属性 ・居住地（地区、町名レベル）

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年代、性別、同居家族構成</li> <li>・職業（会社員、自営業、学生、年金受給者等）</li> <li>・自宅、勤務先からの距離</li> </ul> <p>②利用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当該店舗（事業者）の利用頻度（週〇回・月〇回等）</li> <li>・最もよく利用する曜日、時間帯</li> </ul> <p>③利用金額</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1回当たりの利用金額</li> <li>・1か月当たりの概算利用金額</li> </ul> <p>④主な利用目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外食、日用品購入、買回品購入、日常的サービス利用、スポット的サービス利用等</li> </ul> <p>⑤評価・満足度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品、メニュー、サービス内容に対する満足度（味、量、品揃え、サービスの質等）</li> <li>・価格に対する評価（高い、妥当、安い等）</li> <li>・店舗の雰囲気、接客、アクセス（駐車場・公共交通等）に関する評価</li> </ul> <p>⑥支払方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現金、キャッシュレス決済等の利用状況</li> </ul> <p>⑦他店・他チャネルの利用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同一カテゴリーの他店（大型店・チェーン店・他地域店舗等）の利用頻度、利用理由</li> <li>・ECや通販、宅配サービス等の利用有無</li> <li>・上記の利用場面（どんな時に・どこで買うか等）</li> </ul> <p>⑧情報入手経路・プロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗、イベントを知ったきっかけ（チラシ、SNS、口コミ、通りがかり等）</li> <li>・利用のきっかけとなった情報（キャンペーン、クーポン、SNS投稿等）</li> </ul> <p>⑨将来ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今後あれば利用したい商品・メニュー、サービス内容、価格帯等</li> <li>・地域内で不足していると感じる商品・サービス、あれば利用したい新たな機能・サービス</li> </ul> <p>⑩その他意見等</p>
調査時期	8月～11月頃
結果の活用方法	<p>実施した需要動向調査の結果については、外部専門家が作成した分析レポートを基に経営指導員が個別にフィードバック面談等を行い、地域住民の属性別ニーズや来店動機、価格帯の許容範囲等を踏まえて、メニュー・商品構成、価格設定、販促手法、サービス内容、営業時間等の見直しに活用する。</p> <p>また、事業者の了承のもと、経営指導員間や他の事業者間で共通傾向や好事例を共有し、今後の事業計画策定支援や伴走支援の際の参考資料として活用するとともに、こうした調査結果を基に、中長期的な経営の見直しや事業の再構築に向けた方向性を事業者とともに確認し</p>

	ながら、地域内での継続的な販路開拓の強化につなげていく。
<b>②地域外の販路開拓のための需要動向調査の実施</b>	
目的	EC や商談会・展示会出展等を通じて地域内外への販路開拓を図ろうとする小規模事業者について、ターゲット市場の需要特性や評価ポイント等を把握し、新商品・新サービス開発や販路戦略の検討に役立てるとともに、域外市場で通用する商品・サービス水準や価格帯等を明らかにし、持続的な売上確保につながる販路開拓の取組を支援する。
対象事業者	SNS・EC 活用や商談会・展示会出展等により当地域外への販路開拓を推進していきたい小規模事業者
調査手段・手法	<p><b>【調査手段・手法】</b>  経営指導員が対象事業者の販路開拓計画や出展内容を確認し、外部専門家と連携して調査設計（ターゲット層、設問構成、配布チャネル等）を行う。EC の購入者・問い合わせ者に対しては、自社 EC サイトやオンラインショップ、SNS 等を通じてアンケートフォームを案内し回答を得る。</p> <p><b>【サンプル数】</b>  ・商談会・展示会等：10 サンプル  ・インターネット等：200 サンプル</p> <p><b>【分析手法】</b>  商談会・展示会出展においては、経営指導員の伴走支援のもと事業者が来場者へアンケートや簡易ヒアリングを行い、名刺交換時等に回答協力を依頼する。  回収したアンケート・ヒアリング結果は外部専門家が集計・分析し、経営指導員が内容を確認したうえで個別レポートに取りまとめて提供する。</p>
調査項目	<p>①回答者属性  ・業種、業態、主な取扱商品・サービス等  ・企業規模（従業員数・売上規模）、所在地等</p> <p>②自社商品、サービスを知ったきっかけ  ・展示会、紹介、WEB 検索、SNS、EC モール等</p> <p>③（商談会・展示会の場合）  ・来場目的  ・新規仕入先探索、情報収集等、  ・どのゾーン、ブースで関心を持ったか</p> <p>④（EC の場合）  ・利用したサイト、検索キーワード、比較検討したサイト等</p> <p>⑤取引ステータス  ・問い合わせ、サンプル取り寄せ、試験導入・本格導入等</p> <p>⑥取引状況  ・購入（取引）頻度</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1回当たりの取引金額</li> <li>・年間の想定取引規模</li> <li>⑦主な利用・販売シーン <ul style="list-style-type: none"> <li>・ギフト用途、自社製品への組み込み、店頭販売等</li> </ul> </li> <li>⑧評価 <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質、デザイン、機能性、ストーリー性、対応スピード、納期の確実性等</li> </ul> </li> <li>⑨価格水準に対する評価 <ul style="list-style-type: none"> <li>・(競合比で) 高い、妥当、安い、許容できる価格レンジ</li> </ul> </li> <li>⑩競合商品・競合ブランドとの比較評価 <ul style="list-style-type: none"> <li>・優れている点、劣っている点</li> <li>・選定理由</li> </ul> </li> <li>⑪継続取引・再購入の意向</li> <li>⑫取引拡大の条件 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ロット、価格、供給能力等</li> </ul> </li> <li>⑬今後あれば取り扱いたい仕様 <ul style="list-style-type: none"> <li>・バリエーション、サイズ、味、デザイン、パッケージ等</li> </ul> </li> <li>⑭必要と感じるサポート <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報提供(カタログ、サンプル)、POP・販促ツール、データ提供等)</li> </ul> </li> <li>⑮希望する取引形態 <ul style="list-style-type: none"> <li>・直取引、代理店経由、ECモール経由等</li> <li>・決済条件、物流条件</li> </ul> </li> <li>⑯その他意見等</li> </ul>
調査時期	8月～11月頃
結果の活用方法	<p>実施した需要動向調査の結果については、外部専門家による分析レポートと経営指導員による個別フィードバックを通じて、ターゲット市場の需要特性や評価ポイント、競合状況等を踏まえた商品・サービスの改良、価格帯や取引条件の設定、ブランドメッセージや訴求ポイントの整理に活用する。</p> <p>また、調査から得られた知見や好事例については、事業者の了承のもと、経営指導員間や他の事業者間で共有し、ECサイトやオンラインショップの見せ方、展示会・商談会におけるブースづくりや提案内容の検討に生かすとともに、需要動向の分析結果をもとに事業ドメインの見直しや新たな市場展開の方向性を検討することで、地域外への持続的な販路開拓につなげていく。</p>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

##### 【現状】

全職員が巡回指導や窓口相談の機会を通じて、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしに取り組んできた。特に、小規模事業者持続化補助金やマル経融資の申請予定者、記帳機械化代行事業者等に対しては、金融・税務等の相談とあわせて経営状況の確認を行い、経営分析や事業計画策定支援への誘導を図ってきた。

また、商圈分析システム「MieNa」等から得られる商圈情報を提供し、自社の置かれている環境や商圈特性を把握してもらうことで、ターゲットの絞り込みや新たな発想につなげ、経営分析への関心を高める取組も行ってきた。

##### 【課題】

掘り起こしの対象は、補助金申請や融資相談など具体的なニーズを有する事業者に偏る傾向があり、潜在的な課題を抱える事業者や、将来に備えて早期に経営状況を見直すべき事業者まで十分に裾野を広げられていない。また、経営分析の必要性が経営者自身に十分伝わらず、「数字を見ることへの苦手意識」から分析を敬遠するケースも見られる。

加えて、掘り起こしの段階での対話が、資金調達や補助金申請といった目先の課題解決に比重が置かれがちであり、中長期的にどのような姿を目指すのか、そのためにどのような課題を設定すべきかを経営者とともに整理していく“課題設定型”の伴走支援の入口として十分に機能していない面もある。

今後は、経営状況の把握にとどまらず、中長期的な方向性や解決すべき課題をともに言語化していくプロセスとして経営分析を位置付け、継続的な伴走支援につなげていくことが課題である。

#### ②経営分析の実施

##### 【現状】

経営分析が必要と判断した事業者に対しては、「ローカルベンチマーク」や「経営計画つくるくん」、「経営状況まとめシート」等のツールを活用し、決算書・試算表などの財務データと、経営者ヒアリングによる非財務情報（強み・弱み、事業環境、将来方針等）を組み合わせた経営分析を実施してきた。

分析結果は、小規模事業者持続化補助金やマル経融資等の活用に向けた事業計画の策定・見直し、収益構造の改善、設備投資や販路開拓の検討などに活かされ、一部の事業者では売上・利益の改善や資金繰りの安定といった具体的な成果にもつながっている。

##### 【課題】

補助金申請や融資推薦、資金繰り相談等の場面において、自社の収益構造や資金状況を整理し、具体的な改善策を検討するうえで一定の成果を上げてきた。

一方で、分析の実施件数や対象者は、こうした個別のきっかけに左右されやすく、継続的・

計画的に対象を広げる仕組みにはなっていない。また、分析手法や記録の方法が職員ごとの経験に依存しており、ローカルベンチマーク等のツールを用いた分析プロセスや、結果の蓄積・共有方法の平準化に改善の余地がある。

さらに、実施した経営分析は、補助金申請書の作成や当面の資金繰り改善といった目先の課題解決には寄与しているものの、その後の取組状況のフォローや、結果を踏まえた次の一手の検討にまで十分つなげきれておらず、「分析して終わり」となってしまうケースもあった。

分析結果を基に、事業者とともに中長期的な方向性を確認し、どのような課題を優先的に解決していくのかを整理しながら、継続的に対話と見直しを行う“課題設定型”の伴走支援のプロセスに組み込んでいく仕組みの構築が課題である。

## (2) 目標

支援内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①商圏情報の提供事業者数	48 者	50 者	50 者	50 者	50 者	50 者
②経営分析事業者数	48 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者

(特記事項)

- ・現行は令和6年度の実績値
  - ・商圏情報の提供事業者数：主任以上の経営指導員数5名×10者
  - ・経営分析事業者数：経営分析・計画策定を担当する経営指導員数3名×10者
- ※経営力再構築伴走支援のスキームに基づいて1事業者に対する支援を手厚くするため、1事業年度あたり30者とする。

## (3) 事業内容

現状および課題を踏まえ、以下の事業を通じて、地域内外での販路開拓を進める小規模事業者が自社の経営状況と課題を主体的に把握し、継続的な経営改善に取り組める土台づくりを図る。

まず、RESASや商圏分析システム「MieNa」等による商圏強度等の情報を事業者を提供することで経営分析についての関心喚起と掘り起こしを行い、そのうえで職員と事業者との対話と傾聴を重ねながら、財務・非財務の双方から多角的な経営分析に取り組む。

特に非財務面については、SWOT分析等のフレームワークも活用し、本質的な経営課題の把握と潜在的な強みの顕在化を図ることで、外から与えられた結論ではなく、事業者自身の腹落ちを伴った課題設定と行動につなげていく。

また、本計画では経営力再構築伴走支援の実施により、前計画よりも1事業者あたりの支援を手厚く行う方針とし、経営分析・計画策定を担当する経営指導員1名につき、10件を経営分析実施事業者数の目標とする。

なお、「経営計画つくるくん」は令和7年3月をもってサービス提供終了となった事から、これに代えて今後は「経営自己診断システム」を活用する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
目的	潜在的な課題を抱える事業者や、将来に備えて早期に経営状況を見直すべき事業者など、経営分析が必要な小規模事業者を計画的に把握する。あわせて、数値を見ることへの苦手意識を和らげつつ数値に基づく対話を行い、経営分析の意義や中長期的な方向性を共有することで、「課題設定型」の伴走支援につながる入口を広げる。
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域内での販路開拓を強化したい事業者</li> <li>・EC 出店や展示会・商談会出展等により地域外への販路開拓に取り組んでいる、今後取り組もうとしている事業者</li> <li>・経営実態調査や巡回指導等を通じて売上・収益構造や販路の面で見直しの必要性が認められる事業者分析・調査に必要とする時間の確保、事業者の営業への影響等を考慮し、目標値は50者とする。</li> </ul>
実施内容	これまで実施してきた上部団体が集計する調査の情報提供に加え、RESAS・商圈分析システム「MieNa」を活用し、事業者が今後販路開拓に取り組む商圈において、どのような商品（サービス）に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革に繋げ、経営分析に繋げる。
手段	RESAS、商圈分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者が今後新たに販路開拓に取り組む商圈内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）・購買力・競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
成果の活用方法	<p>紙媒体により情報を事業者に提供しつつ、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。</p> <p>また、当該事業者の地域におけるポジショニングを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。</p>

②経営分析の実施	
目的	財務・非財務の両面から経営状況を可視化し、自社の現状と課題を事業者自身が客観的に把握できるようにする。あわせて、分析結果に基づき強みと重点課題を整理し、具体的な行動の優先順位や数値目標を共有することで、地域内の経済循環を高めつつ、域外への展開力も高めていく実践的な経営改善プロセスを形成する。
対象者	上述①で掘り起こしを行った事業者 30 者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済産業省提供「ローカルベンチマーク」</li> <li>・ (独) 中小企業基盤整備機構提供「経営自己診断システム」</li> <li>・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> </ul>
分析項目	<p><b>【財務分析】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率等</li> </ul> <p><b>【非財務分析】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営ビジョン、SWOT 分析等</li> </ul> <p>SWOT 分析等により、新商品開発、高付加価値化につながる「強み」を抽出する。</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。</li> <li>・ 事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。</li> <li>・ 必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。</li> <li>・ 売上高増加率・デジタル販売比率・デジタル販促実施率などの KGI・KPI 指標を抽出する。</li> </ul>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者持続化補助金の申請やマル経融資の推薦等を契機として、個別の事業計画策定支援を中心に取り組んできた。経営状況の分析結果を踏まえながら、売上目標や投資内容、販路開拓の方針、資金計画等を整理することで、計画策定に取り組む事業者数は概ね前回計画で掲げた目標値に近い水準を維持している。

また、「経営計画つくるくん」や「経営状況まとめシート」等のツールを活用することにより、事業計画の構成や記載項目が一定程度標準化され、事業者自身が自社の現状や今後の方向性を整理しやすくなるなど、事業計画策定の裾野拡大という面では一定の成果が見られた。

## 【課題】

現在の支援方法は、補助金申請や融資利用を主なきっかけとして実施されることが多く、計画の内容も「申請要件を満たすこと」や「設備投資の必要性を説明すること」に比重が置かれがちであった。その結果、事業者の経営資源や実行体制と十分に整合していない計画や、日々の業務のなかで実行・検証がしづらい計画となるケースも見受けられる。特に、売上・資金繰り等の表面的な数値改善に目が向きやすく、事業構造・収益構造・組織体制・デジタル技術の活用状況等を踏まえた「本質的な経営課題」の整理にまで十分に踏み込めていない。

DXについても、ECやキャッシュレス決済の導入等、個別のツール導入レベルにとどまりがちであり、「業務プロセスの見直し」や「販路開拓の仕組みづくり」といった経営全体の見直しと結び付いた計画づくりには十分至っていない。

また、事業計画策定の動機が補助金申請等の外部要因に依存する傾向が強く、経営者自身が「自社をこう変えていきたい」という内発的な動機付けを十分に育めていない場合もあることから、本質的な経営課題の設定を促すために計画の実効性や継続性を高めていくことが今後の課題である。

## 【今後の展開】

事業計画策定件数の増加そのものを目的とするのではなく、地域内での販路開拓を強化したい事業者や、SNSやEC等のデジタル販路または商談会・展示会出展等により地域外への販路開拓を進めようとする事業者を重点支援対象として位置付けたうえで、経営分析の結果を踏まえた「実現可能性の高い計画」の策定を支援していくことが求められる。

その際、売上や資金繰り等の表面的な課題だけでなく、ビジネスモデルや業務プロセス、人材・体制、DXの活用状況等を含めた本質的な経営課題を整理し、中長期的な視点から必要な変化や投資の方向性を検討するプロセスを重視する。

具体的には、「ローカルベンチマーク」や「経営自己診断システム」等による経営分析の結果を起点として、職員と事業者との対話と傾聴を通じて将来像と課題認識を共有し、DXの導入・活用も選択肢に含めながら、事業者自らが「なぜこの計画に取り組むのか」を腹落ちできるような計画づくりを目指す。

外部環境の変化も見据えつつ、地域内・地域外の販路戦略と、人材・設備・DX投資等の方向性を一体として検討し、内発的な動機付けに基づく本質的な経営課題の解決につながる事業計画策定支援へと転換していく。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援にあたっては、単に補助金申請や融資利用のための書類作成を支援するのではなく、事業者が自社の現状と将来像を見据えたうえで、本質的な経営課題を整理し、実行可能性の高い計画として言語化していくプロセスを重視する。

特に、経営分析の結果を起点として、どの市場でどのような価値を提供していくのかという視点から計画策定を支援する。その際、売上・資金繰り等の数値面だけでなく、ビジネスモデルや業務プロセス、人材・体制、DXの活用状況等を含めた多角的な視点から経営を捉え、デジタル技術の導入・活用も選択肢に含めながら、事業者とともに中長期的な変化や投資の方向性を検討する。

また、経営分析で用いた「ローカルベンチマーク」や「経営自己診断システム」等のツールを活用した財務・非財務の分析結果を基に、職員と事業者との対話と傾聴を通じて将来像と課題認識を丁寧に共有する。

さらに、外部要因による「やらされ感」ではなく、経営者自身の内発的な動機付けに基づき

「なぜこの計画に取り組むのか」を腹落ちできる事業計画づくりを目指す。

こうしたプロセスを通じて、地域内外での販路開拓と経営力の再構築につながる、実効性と継続性の高い事業計画策定支援を推進する。

### (3) 目標

支援内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定事業者数	28 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(特記事項)

- ・現行は令和6年度の実績値
- ・経営分析完了者の内、SNSやEC等のデジタル販路開拓または商談会・展示会出展に積極的な意欲または今後の成長余地があると見込まれる事業者を選定し重点支援するため、現行28者に対して20者とする。

### (4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

#### ①事業計画策定支援

目的	地域に根ざしながら外へ広がるビジネスモデルの構築を念頭に、売上・利益、人材育成、DX、設備投資等の取組を一体的に整理した実行可能な事業計画として見える化する。あわせて、事業者自らが計画のPDCAサイクルを回せるよう、数値目標と行動計画を共有し、補助金・融資等の活用や継続的な伴走支援につながる土台を整える。
対象者	経営分析を行った事業者の内20者
実施内容	<p><b>【実施内容】</b></p> <p>経営分析を実施した事業者の中から、地域内での販路開拓を強化したい事業者およびSNSやEC等のデジタル販路または商談会・展示会出展等により地域外への販路開拓を進めようとする事業者を中心に支援する。</p> <p>支援にあたっては、まず「ローカルベンチマーク」や「経営自己診断システム」等による経営分析の結果を起点に、売上・収益構造、業務プロセス、人材・体制、DXの活用状況等を踏まえた本質的な経営課題を整理する。</p> <p>次に、職員と事業者との対話と傾聴を通じて、地域内・地域外での販路戦略や今後5年程度を見据えた将来像を言語化し、「なぜその取組を行うのか」、「何に経営資源を集中させるのか」を明確にしたうえで、売上目標や投資計画、DXを含む具体的な取組内容、数値計画（損益・資金繰り等）の骨子を事業計画として取りまとめる。</p>

さらに、新商品・新サービス開発の必要性が認められた事業者については、強みの再定義と創造力を基点とした商品開発プロセス（コンセプト設計、試作、価値検証等）を組み込み、KPI「新商品・サービス開発を行った事業者数」の達成につながる支援を体系的に行う。

事業計画の策定にあたっては、推進手段として以下の補助金や公的支援施策の積極的な活用を検討し活用プロセスについてもあわせて検討する。

〈補助金制度〉

小規模事業者持続化補助金、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、IT導入補助金等

〈国・県の計画認証制度〉

経営力向上計画、経営革新計画等

【実施体制】

計画策定事業者には経営指導員等が担当制で支援にあたり、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点等の外部専門家とも連携し、デジタル技術の活用や新たなビジネスモデルの検討等、専門的な知見を取り入れながら、事業者の内発的動機づけに基づく実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。

【新商品・サービス開発支援】

自社の強み（創造力）を磨き上げ、価値提案を明確にした新商品・サービスの創出を支援する。  
事業計画策定プロセスのなかに商品開発フェーズを組み込み、KPIである「新商品・新サービス開発を行った事業者数」との連動を図る。

【DX推進支援】

ITを活用した効果的な販路開拓支援（ECサイト構築、SNSマーケティング等）を実施し、デジタル化による収益機会の拡大と事業計画の実現性向上を図る。

【KGI・KPIの設定】

経営状況分析時に抽出された指標からKGI・KPIを設定する。

## 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】

事業計画策定支援を行った事業者に対して、四半期に1度を目安に巡回訪問によるフォローアップを実施し、計画に基づく取組状況や売上・資金繰りの変化等を確認してきた。

あわせて、小規模事業者持続化補助金の事業実施報告やマル経融資利用後の返済状況確認、

日常の巡回指導・窓口相談等の機会を通じて、設備投資や販路開拓、DX 関連投資など各種取組の進捗を把握し、必要に応じて具体的な助言を行ってきた。

特に、補助金を活用した事業者に対しては、実施内容や成果の確認に加え、販促の継続的な取組や追加投資の検討などを支援した結果、計画で掲げた取組の一部が定着・継続している事例も見られる。

また、DX 関連投資や新商品開発に取り組む事業者も一部見られるなど、事業計画策定を契機とした具体的な取組は徐々に広がりつつある。

### 【課題】

フォローアップは主として進捗状況の確認や事業実施報告の点検にとどまり、事業計画に記載された取組内容・数値目標との対応関係を整理したうえで、計画と実績のギャップやその要因を分析するところまでは十分に踏み込めていない。

確認項目や記録方法も担当者ごとにばらつきがあり、フォローアップの結果を体系的に蓄積・共有する仕組みが十分でないことから、各事業者の変化を経年的に追うことや、商工会全体として支援の傾向や課題を横断的に把握することが難しい状況にある。

また、フォローアップの頻度や方法は概ね一律であり、成長局面にある事業者や立て直しが急がれる事業者等に対して重点的なフォローを行う体制が十分とはいえない。

さらに、SNS や EC 等のデジタル販路活用や商品開発、人材・組織体制の見直しなど専門的な知見が求められるテーマについても、外部専門家との連携がスポット的な対応にとどまり、事業計画の実行プロセスの中に位置付けられていない。

結果として、フォローアップが「事業終了の確認」や「単発の助言」にとどまりがちであり、計画の実行・見直しを支える仕組みとして十分に機能させていくこと今後の課題である。

### 【今後の展開】

こうした状況を踏まえ、今後は事業計画策定支援と一体となった実施支援の仕組みを整備し、計画策定後も事業者が内発的な動機付けに基づいて取組を継続できるよう伴走していくことが求められる。

そのために、経営分析の結果や事業計画書、補助金申請書等、既に作成された資料を共通の土台として活用しつつ、決算期や補助金事業の完了時、定期的な巡回指導等のタイミングで、計画に掲げた主要な取組と指標の進捗を確認する枠組みを整えることが重要である。

フォロー時には、確認したポイントや次回までの宿題等を簡潔に記録し、職員間で共有することで、実効的で継続的なフォローアップにつなげていく。

## (2) 支援に対する考え方

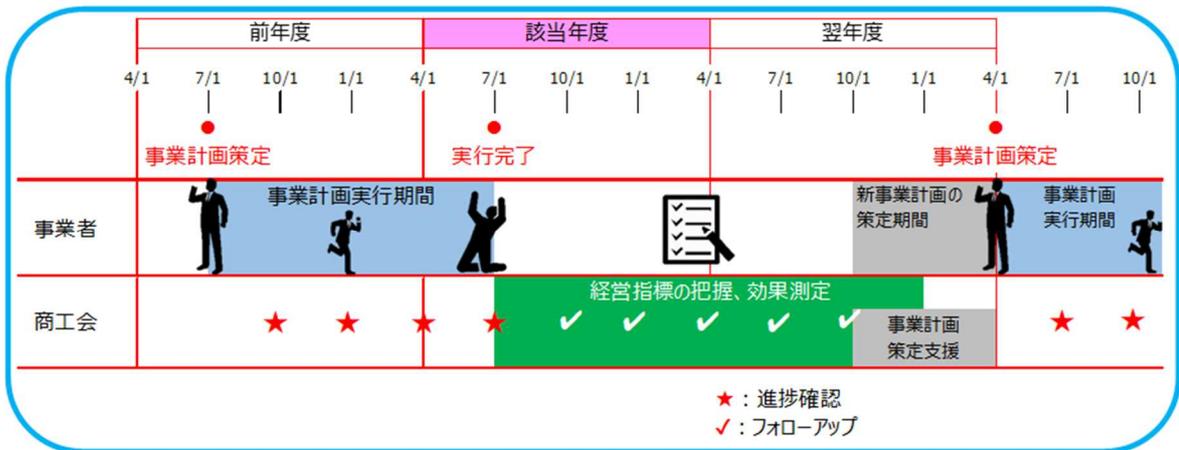
事業計画を策定した全ての事業者に対し、策定した計画書や経営分析の結果を「作って終わり」にせず、日々の経営の中で活用しながら見直していくための対話の場としてフォローアップを位置付ける。とりわけ、地域内での販路開拓や SNS や EC 等のデジタル販路や商談会・展示会等による地域外への販路開拓に取り組む事業者については、売上や来店数、EC 売上などの定量指標に加え、DX の活用状況や業務プロセス・顧客層の変化といった定性的な変化にも着目し、計画と実績のギャップや要因を事業者とともに確認しながら、次の一手を検討するプロセスを重視する。

その際、フォローアップの頻度や内容は一律とせず、事業者の状況や成長段階に応じてメリハリを付けながら、巡回指導や窓口相談、補助金事業の完了報告等の既存の接点を活かして無理のない形で効率的に継続していく。

また、職員と事業者との対話と傾聴を通じて「何が進んだのか」「どこが進んでいないのか」を整理し、必要に応じて外部専門家とも連携しながら、計画の微修正や優先順位の付け替えを行うことで、事業者自身の内発的な動機付けに基づく PDCA サイクルを支える支援体制を構築し、事業者の自走化を推進する。

支援にあたっては、下図のように前年度事業計画を策定した事業者についても年度をまたいだ進捗確認・フォローアップが必要となってくることから、切れ目のない支援が行えるよう定期的なフォローアップを行うとともに、計画に問題が生じた場合には、事業計画の再策定支援を行っていく。

〈イメージ図〉



(3) 目標

支援内容	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数	28 者	20 者				
事業計画策定事業者数						
フォローアップ延回数	110 回	112 回				
売上増加事業者数	10 者					

(特記事項)

- ・現行は令和 6 年度の実績値
- ・フォローアップ対象事業者数およびフォローアップ延回数の目標値は、当該年度の事業計画策定事業者数と過年度に策定した事業計画に問題が生じた事業者数の合計とする。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
目的	事業計画策定によって定めた数値目標や行動計画について、定期的な進捗確認と課題の洗い出しを行い、必要に応じて内容の見直しや支援メニューの活用につなげることで、計画を「作って終わり」にせず実行段階まで伴走する。あわせて、地域内で選ばれ続けるための提供価値の磨き上げや、域外販路も見据えた取組状況を共有し、地域内循環と展開力の両面から継続的な経営改善サイクルを定着させる。
支援対象	事業計画を策定した全事業者 30 者
頻度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 112 回／年</li> <li>〈内訳〉</li> <li>・ 進捗状況が事業計画どおりの事業 12 者×4 回=48 回</li> <li>・ 進捗状況が芳しくない事業者 8 者×8 回=64 回</li> <li>※事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する</li> </ul>
実施方法	<p><b>【支援体制】</b></p> <p>事業者ごとに担当の経営指導員とその他経営指導員の 2 名体制による巡回指導または窓口相談を通じて、策定した事業計画の実施状況を確認するため、事業計画の進捗状況に応じて原則四半期に 1 回の頻度で訪問又は窓口によるフォローアップを実施する。ただし、事業者の業種・規模や取組内容、繁忙期等の事情を踏まえ、柔軟に頻度を調整する。</p> <p>特に、地域内外での販路開拓や DX 関連投資等に取り組む事業者については、独自の取組状況や課題を共有しながら重点的にフォローを行い、必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点等と連携し、専門的な知見に基づく支援につなげる。</p> <p>フォローアップの結果は、確認した主なポイントや今後の課題・次回までの宿題を簡潔に記録し、職員間で共有することにより、平準的で継続的かつ一貫性のあるフォローアップを行う。</p> <p><b>【フォローアップ内容】</b></p> <p>事業計画の実施状況や売上高の推移、営業利益、資金繰りの状況等について、計画時に設定した数値目標や取組内容と照らし合わせながら確認を行う。特に、以下のような事項について、計画と実績のギャップおよび要因を事業者とともに整理し、次の一手の検討につなげる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売上高、粗利益、営業利益、資金繰り等の数値の変化</li> <li>・ 来店客数・客単価、EC 売上等、販路別の売上・顧客動向</li> <li>・ デジタル技術活用による販路開拓や業務効率化の実施状況</li> <li>・ 事業計画に基づく設備投資や店舗改装、業務プロセス改善の進捗状況</li> <li>・ 地域資源を活用した新商品・新サービス開発や販路開拓の取組状況</li> </ul>

	<p>・地域内での既存顧客の深耕状況および地域外販路への展開状況</p> <p><b>【進捗状況が芳しくない事業者へのフォローアップ回数】</b> 進捗状況が芳しくない事業者へのフォローアップ頻度を高める必要があるため、進捗が計画通りの事業者（4回／年）の倍（8回／年）の頻度でモニタリングを行う。</p> <p><b>【経営者の経営リテラシー向上支援】</b> 経営者の経営リテラシー（経営戦略・財務・デジタル活用等）の習得状況を把握し、事業者ごとの習熟度に応じた段階的な学習・実装支援を実施する。</p> <p><b>【支援ノウハウの活用】</b> 経営指導員が個別に支援した事業者については、外部専門家による指導内容や実務上の工夫点も含め、支援プロセスや成功事例を簡潔に記録・共有し、職員間の支援ノウハウとして蓄積する。特に、DX推進支援や事業承継支援等の専門性の高い分野については、支援手法やチェックポイントを整理し、他の事業者支援にも活用することで、より効果的なフォローアップ体制の構築を図る。</p> <p><b>【目標値】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・フォローアップ対象事業者数：毎年度 20 者</li> <li>・フォローアップ延回数：毎年度 112 回</li> <li>・売上増加事業者数：フォローアップ対象 20 者のうち 10 者（50%）とする</li> </ul> <p><b>【KGI・KPI のモニタリング】</b> 事業計画策定時に設定した KGI・KPI を活用し、フォローアップ時に達成状況のモニタリングを行う。</p>
--	--

## 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】

管内小規模事業者の認知度向上と地元購買の促進を目的として、業種別に事業者情報を掲載したガイドブックを作成し、地域住民や行政機関窓口、掲載事業者店舗等で配布してきた。当地域では同種の媒体が少なかったこともあり、発行当初は地域住民からの反響も大きく、新規顧客の獲得や既存顧客の来店頻度向上、商工会と地域住民とのつながり強化に一定の効果がみられた。

その一方、ガイドブックを複数回発行する中で、掲載事業者の増減や掲載内容の更新がほと

んどなくなり、年々、紙媒体を通じた各個店への誘客効果が鈍化していったことから、令和4年度をもってガイドブックの発行は終了した。

これは、当初の目的であった「地域住民への認知度向上・つながりの強化」について一定の成果が得られたことに加え、毎年大きく変化しない情報を紙媒体で繰り返し掲載することの有効性やコスト負担を総合的に勘案したものである。

こうした状況を踏まえ、令和3年度には当会ホームページ内の新たなコンテンツとして「企業情報サイト」を開設し、現在までに延べ50者の事業者情報を掲載している。同サイトでは、営業時間や取扱商品等の基本情報に加え、写真やメッセージなど紙媒体では掲載しきれなかった情報も発信できるようにした結果、地域内外からのアクセスや問い合わせ、新規来店につながった事例も見られるなど、ガイドブックと比較して幅広い年代・地域の消費者へのアプローチ手段として一定の成果を上げている。

今後も、掲載事業者の拡大と内容の充実を図りながら、地域内需要の喚起と域外からの来訪・購買につながる情報発信の基盤として活用を進めていく必要がある。

### 【課題】

ガイドブックの発行を終了したことにより、紙媒体を通じて高齢層やインターネット利用に不慣れた層へ直接訴求する手段は縮小しており、企業情報サイトとの役割分担や補完関係を意識した情報提供の在り方が課題となっている。

また、企業情報サイトについても、掲載内容の更新頻度や掲載事業者数にはまだ改善の余地があり、季節商品や新サービス、価格改定等の情報をタイムリーに反映させる運用体制の整備が求められる。

さらに、現状ではアクセス件数や閲覧ページ、問い合わせ・来店との関連など、効果測定に関するデータの収集・分析が十分とはいえず、「どのような情報発信が新たな需要や来店行動につながっているのか」を検証しきれていない。そのため、企業情報サイトを、地域内の地元購買だけでなく、ECや展示会出展等を通じて地域外からの注文・来訪につなげる「入口」として十分に活かしきれていない。

また、EC出店や商談会・展示会出展を通じて地域外への販路開拓を図ろうとする小規模事業者の中には、情報発信やブランディング、デジタルツールの活用ノウハウに不安を抱える事業者も多く、こうした事業者に対するきめ細かな支援の整備が今後の課題である。

### 【今後の展開】

企業情報サイトをガイドブックに代わる地域内情報発信の基盤として活用するとともに、EC通販や商談会・展示会出展等を通じて地域外への販路開拓を図ろうとする小規模事業者の支援とも一体的に位置付けていくことが重要である。そのために、掲載事業者の拡大と情報更新の仕組みを整え、商品・サービスの特徴やストーリー、ECサイトやSNS等へのリンクを分かりやすく整理することで、企業情報サイトを地域内外の消費者がアクセスしやすい「ハブ」として機能させる必要がある。

あわせて、需要動向調査や経営分析の結果を踏まえ、地域外市場での成長が見込まれる事業者や、EC・展示会出展への意欲を有する事業者を重点的な支援対象として抽出し、企業情報サイトでの情報発信強化と併せて、EC出店支援や展示会出展支援等の取組につなげていく。

こうした取組を通じて、紙媒体で培った地域住民とのつながりを土台にしつつ、デジタル媒体とリアルな展示会・商談機会を組み合わせた新たな需要開拓の仕組みを構築していく。

## (2) 支援に対する考え方

新たな需要の開拓に向けた支援にあたっては、これまでガイドブックを通じて培ってきた地域住民とのつながりを土台としつつ、企業情報サイト等のデジタル媒体を中心に据え、地域内の地元購買と地域外からの新規需要の双方を高めていく視点を重視する。

企業情報サイトは、管内小規模事業者の魅力や商品の特徴、地域資源を活かした取組等をわかりやすく発信する「窓口」と位置付け、地域内外の消費者や取引先候補が事業者情報にアクセスしやすい環境を整えていく。その際、単なる事業者名簿にとどまらず、多様なデジタルチャネルやリアルな商談機会との連携を意識し、情報閲覧から実際の購買・来店・問い合わせにつながる流れを意識した情報発信を進めることを基本的な考え方とする。

また、需要動向調査や経営分析の結果を踏まえ、地域内での新たな顧客層の開拓や既存顧客の深耕、さらにはECや展示会出展等による地域外への販路開拓など、新たな需要獲得に取り組む小規模事業者全般を支援対象として捉え、その中で特にデジタル活用や情報発信に課題を抱える事業者に対して、商品・サービスの磨き上げや情報発信力、DX活用力の向上につながる支援を段階的に展開していく。

こうした考え方のもと、紙媒体からデジタル媒体への移行を図りながら、地域内の既存顧客との関係性の深化と、地域外市場への展開の両立を目指し、新たな需要の創出と地域内経済循環の拡大に寄与する取組を進めていく。

## (3) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①企業情報サイト						
新規掲載事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
【BtoC】目標売上額／者	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円
②デジタル販路を活用した						
販路開拓支援事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者
【BtoB】成約件数／者	0者	3件	3件	3件	3件	3件
【BtoC】EC売上額／者	0円	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円	100,000円
③展示会・商談会						
出展支援事業者数	0者	2者	2者	2者	2者	2者
【BtoB】成約件数／者	0者	1件	1件	1件	1件	1件
【BtoB】目標成約額／者	0円	300,000円	300,000円	300,000円	300,000円	300,000円
④即売会出展支援事業者数	10者	12者	14者	16者	18者	20者
【BtoC】目標売上額／者	150,000円	180,000円	180,000円	180,000円	180,000円	180,000円
⑤「お買い物応援スクラッチ」						
新規加盟事業者数	1者	2者	2者	2者	2者	2者
【BtoC】目標売上額／者	100,000円	110,000円	121,000円	134,000円	148,000円	163,000円

(特記事項)

- ・ 現行は令和6年度の実績値

#### (4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

##### ①企業情報サイトの運営・活用支援【BtoC】

目的	強みや商品・サービスの魅力を集約した企業情報サイトを整備・充実させることで地域内外の消費者との接点を広げ、新たな需要の創出と地域内経済循環の強化につなげる。あわせて、事業者自身が情報発信やコンテンツ改善に継続して取り組めるよう、掲載内容の見直し支援やアクセス状況の共有を通じて、地域に根ざしながら外へ広がるビジネスモデルを支えるデジタル販路開拓の基盤を整える。
対象事業者	事業計画を策定した事業者のうち、地域内での新たな顧客層の開拓や既存顧客の深耕、地域外からの来訪・購買の拡大を図ろうとする管内小規模事業者。とりわけ、店頭販売とあわせてECサイトやSNSを活用して売上拡大を目指す事業者を重点的に支援する。
事業内容	<p>商工会ホームページ内の「企業情報サイト」を、ガイドブックに代わる地域内外への情報発信基盤と位置付け、掲載事業者の拡大と内容の充実を図る。</p> <p>掲載希望事業者の募集・掘り起こしを行うとともに、企業概要、取扱商品・サービス、写真、PRメッセージ等の基本情報を整理し、消費者目線で分かりやすいページ作成を支援する。</p> <p>あわせて、季節商品や新サービス、価格改定等の情報をタイムリーに反映できるよう、年1回程度の更新キャンペーンや個別相談の機会を設けて掲載内容の見直し・追加を促し、可能な範囲でアクセス件数や問い合わせ状況等の情報を収集し、事業者との対話を通じて効果や課題を共有する。</p> <p><b>【実施方法】</b></p> <p>策定した事業計画や巡回指導・窓口相談等で把握した情報を踏まえ、掲載候補となる事業者に個別に声掛けを行うほか、ホームページ等で広く周知する。</p> <p>掲載原稿は申込書・ヒアリング内容をもとに職員が体裁調整・入力を行う。更新については、決算期や繁忙期明けに情報更新を促す文書を送付し、窓口・メール・FAX等で修正内容を受け付ける。必要に応じて、少人数の個別相談会やミニセミナーを開催し、写真やキャッチコピー等、事業者自らの情報発信力向上を図る。</p>
効果	<p>企業情報サイトを通じて、従来の紙媒体では届きにくかった若年層や域外の消費者にも事業者情報を届けることができ、新規顧客の獲得やリピーターの来店頻度向上が期待される。</p> <p>また、掲載内容の整理・見直しを通じて、自店の強みや訴求ポイントを言語化する機会となり、その後の販促物作成やEC・展示会出展等にも活用できる。</p>
実施後のフォロー	企業情報サイトの活用状況や問い合わせ・来店の変化等をヒアリン

	<p>グし、必要に応じて掲載内容の改善提案を行う。</p> <p>アクセス状況や事例をとりまとめて共有することで、他の事業者の掲載・活用を促すとともに、次年度以降のサイト構成見直しに反映させる。</p> <p><b>【KGI・KPIのモニタリング】</b> 事業計画策定時に設定したKGI・KPIを活用し、掲載内容更新時等に達成状況のモニタリングを行う。</p>
<b>②デジタル販路を活用した販路開拓支援【BtoB・BtoC】</b>	
目的	<p>ECサイトや自社ホームページ、SNSなどのデジタル販路の活用を通じて、新規取引先・顧客層に継続的にアプローチできる体制を構築する。</p> <p>特に、自力でのデジタル活用に不安を抱える事業者に対し、商品・サービスの磨き上げから情報発信、受注または決済・物流までを一貫して支援することで、創造力と展開力を高めつつ、地域内経済循環の拡大と域外売上確保の双方につなげる。</p>
対象事業者	<p>事業計画を策定した事業者のうち、需要動向調査・経営分析の結果、商品特性や生産体制等から地域外市場での成長余地が見込まれる事業者および、SNSやEC出店等のデジタル販路を活用して販路開拓に取り組む意欲のある事業者。</p>
事業内容	<p>個別相談や専門家派遣等を通じて、自社商品・サービスの特性や既存顧客層を踏まえたSNSやEC活用の方向性を整理し、SNS、ECサイト、モール出店等の選択肢を含めた販売チャネルの設計を支援する。</p> <p>商品ページ構成や価格設定、送料・在庫管理、顧客対応等の基本的な運用方法について助言を行うとともに、企業情報サイトや商工会ホームページ、SNS等との連携によりECサイトへの導線を整備する。</p> <p><b>【実施方法】</b> 策定した事業計画や日頃の相談内容を踏まえ、デジタル販路活用に積極的な意欲または成長の余地がある事業者をリストアップし、個別説明・相談の機会を設ける。</p> <p>必要に応じて、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点等を活用し、専門家派遣によるハンズオン支援を実施するほか、共通課題への対応として少人数セミナーや個別説明会を開催する。</p>
効果	<p>SNSやEC等のデジタル販路を活用することで、営業時間や立地の制約を超えて広域からの注文を受けることが可能となり、既存の店頭販売に加えて新たな売上チャネルを確保できる。</p> <p>特にリピーターやギフト需要等、地域外からの継続的な注文が見込めることで、売上の下支えや事業の安定化に寄与する。</p>
実施後のフォロー	<p>マル経利用時や補助金事業の申請・実績報告、フォローアップ訪問</p>

	<p>等の機会を捉え、EC 売上額や新規取引件数、アクセス数等の状況をヒアリングし、課題が明らかになった場合には追加の専門家派遣や勉強会のテーマ設定に反映する。</p> <p>成果が上がった事例は、工夫点や成功要因を整理し、事業者の了承のもと経営指導員間や他の事業者へ共有する。</p> <p><b>【KGI・KPI のモニタリング】</b> 事業計画策定時に設定した KGI・KPI を活用し、個別説明・相談時等に達成状況のモニタリングを行う。</p>
<b>③商談会・展示会への出展支援【BtoB】</b>	
<p style="text-align: center;">目的</p>	<p>地域内外の商談会・展示会等を通じて、自社の強みや技術・商品を発信し、新たな取引先やビジネスパートナーとの関係構築につなげる。</p> <p>地域に根ざした事業者を域内外の新たな企業ニーズと結び付けることにより、地域内経済循環を支える売上基盤の強化と域外への展開力の向上を図る。</p>
<p style="text-align: center;">対象事業者</p>	<p>事業計画を策定した事業者のうち、地域資源を活用した商品・サービスや独自性の高い商材を有し、展示会・商談会等への出展を通じて新たな取引先開拓や販路拡大を図ろうとする事業者。</p>
<p style="text-align: center;">事業内容</p>	<p>対象事業者に対して、出展目的やターゲット市場を整理したうえで、出展先の選定、ブース設計、サンプル・カタログ等の準備、商談時の提案内容等について助言を行い、展示会・商談会出展計画の策定を支援する。必要に応じて、栃木県や関係機関が実施する共同ブース出展やマッチング事業等との連携も図る。</p> <p>出展後は、名刺交換件数、引き合い件数、成約件数、試験販売の売上実績などを整理し、「どのような相手に、どのような点が評価されたか」を事業者とともに振り返る。</p> <p><b>【実施方法】</b> 展示会・商談会への参加希望は、巡回指導や窓口相談の際にヒアリングするほか、県・市・関係機関から提供される展示会情報を整理し、ホームページ掲載やメール等で随時周知する。</p> <p>具体的な出展支援にあたっては、事業者ごとに簡易な出展計画書の作成を促し、職員が内容を確認しながら準備スケジュールや費用負担等を一緒に検討する。共同ブース出展や自治体ブースを活用する場合には、主催機関との連絡調整、申込手続き、出展要領の説明等に係る支援も行う。</p> <p><b>【主な商談会・展示会等と想定来場者数】</b> ・「地方銀行フードセレクション」：約 10,000 人 ・「ものづくり企業展示・商談会」：約 2,000 人</p>

	<p>・「ニッポン全国物産展」：約 3,000 人</p>
効果	<p>展示会・商談会を通じて、通常の商圏では出会えないバイヤー・取引先候補と直接接点を持つことができ、新規取引や OEM 受注等、まとまった取引機会の創出が期待される。</p> <p>また、来場者からの評価やニーズを踏まえた商品改良やラインナップ見直しを行うことで、自社商品の競争力向上にもつながる。</p>
実施後のフォロー	<p>出展後にフォロー訪問を行い、成約状況や追加商談の有無、商品改良の動き等を確認する。</p> <p>成約に至らなかった場合でも、名刺交換や反応内容を整理し、次回出展時のターゲット設定や提案内容の見直しに活かす。</p> <p>成果があった事例は、事業者の了承のもと企業情報サイト等で紹介し、他の事業者の出展意欲向上と成功イメージの共有につなげる。</p> <p><b>【KGI・KPI のモニタリング】</b></p> <p>事業計画策定時に設定した KGI・KPI を活用し、出展後のフォロー訪問時等に達成状況のモニタリングを行う。</p>

#### ④即売会への出展支援【BtoC】

目的	<p>地域内で開催される即売会を、地域住民や来訪者と直接対話できる実験的な販売の場として活用し、新商品・試作品の販売や既存商品の訴求方法の検証を通じて、潜在需要や市場ニーズを把握する。あわせて、イベントをきっかけに新たな顧客・ファン層との関係性を築くことで、地域内で選ばれ続ける提供価値の磨き上げと、今後の販路開拓・商品開発に生かせるマーケットインの視点を醸成する。</p>
対象事業者	<p>事業計画を策定した事業者のうち、地域住民及び来訪者を主な顧客とする小売業・飲食業・サービス業等、および一般消費者向け商品を有する製造業等で、地域イベントへの出展を通じて新商品のテストマーケティングや認知度向上、新たな顧客獲得を図ろうとする事業者。</p>
事業内容	<p>即売会への出展を希望する事業者に対し、出展目的（新商品の試験販売、既存商品の PR、新規顧客層の開拓等）やターゲット像を整理したうえで、販売商品・メニュー構成、価格帯、量目、ディスプレイ、試食・試飲等の体験方法、チラシ・POP 等の販促ツールについて助言を行う。あわせて、売上目標や販売数量の仮説を共有し、当日収集すべきアンケート項目やヒアリング内容を整理することで、即売会をテストマーケティングの場として活用できるよう支援する。</p> <p><b>【主な即売会等と想定来場者数】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「上河内ふれあいまつり」：約 5,000 人</li> <li>・「かわちふるさとまつり」：約 10,000 人</li> </ul>
効果	<p>即売会を通じて、通常の営業では接点の少ない地域住民や来訪者に自社商品・サービスを知ってもらうことで、新たな顧客の獲得や既存顧客の来店頻度向上が期待される。</p>

	<p>新商品や試作品を試験販売し、購入状況や来場者からの声を収集することで、価格設定や仕様、パッケージ等の改善点を把握でき、マーケットインの視点に立った商品開発・サービス改善につながる。</p> <p>さらに、地域イベントへの継続的な参加を通じて、地域内での認知度と信頼感が高まり、地元で選ばれ続ける関係性の構築と地域内経済循環の強化に寄与する。</p>
実施後のフォロー	<p>即売会終了後にフォロー訪問やアンケート結果の共有を行い、売上実績や販売数量、新規顧客数、リピーター候補の有無、来場者から寄せられた意見等を整理する。</p> <p>そのうえで、次回出展に向けた商品構成や価格設定、販促ツールの見直し、平常時の店頭販売やEC・企業情報サイトでの展開方法への反映点を一緒に検討し、事業計画の見直しや他の販路開拓支援メニューとの連携につなげる。</p> <p>成果があった事例については、事業者の了承を得て経営指導員間や他の出展事業者へ共有し、地域全体の学びとして蓄積する。</p> <p><b>【KGI・KPIのモニタリング】</b> 事業計画策定時に設定したKGI・KPIを活用し、即売会終了後のフォロー訪問等に達成状況のモニタリングを行う。</p>

#### ⑤地域回遊促進事業「お買い物応援スクラッチ」への加盟促進【BtoC】

目的	<p>地域内の小規模事業者を横断した共同販促を通じて、域内での買い物の楽しさとお得感を高め、地域住民の購買行動を地域内に呼び戻す・留める仕組みを整える。</p> <p>本事業への加盟を促進し、消費者に地域に根ざした身近な店舗・事業者の利用を促すことで、新たな来店・購買機会の創出と、地域内経済循環を支える売上基盤の維持・強化につなげる。</p>
対象事業者	<p>事業計画を策定した事業者のうち、地域住民および来訪者等を主な顧客とする小売業・飲食業・サービス業・建設業等の一般消費者向け事業者で、共同販促への参加を通じて、来店頻度の向上や新規顧客の獲得、地域内での認知度向上を図ろうとする事業者。</p>
事業内容	<p>事業の趣旨や地域内回遊のねらい、加盟条件・実施期間等を説明し、加盟申込みや配布枚数の検討など必要な手続きを支援する。</p> <p>実施あたっては、対話を通じて各事業者の事業加盟の目的を明らかにしたうえで、売上構成や主要顧客層、事業計画の方向性を踏まえながら、期間中の売上・来店目標とスクラッチの配布・還元方法、店頭での告知・ディスプレイ・POP等の工夫、即売会や企業情報サイト、デジタル販路等との連動の仕方について個別に助言する。</p> <p>さらに、本事業を通じて複数店舗の回遊や新商品の試し買い、イベント来場者との継続的な関係づくりにつなげられるよう事業者の属性に合わせて運用での支援を実施する。具体的には、配布方法や店頭での声かけ、当選券利用後のフォローまでを含めて取組設計支援を実施</p>

	<p>することで、地域回遊と新たな顧客接点の創出につながるよう伴走支援を行う。</p>
効果	<p>域内の小規模事業者が共同で実施する地域回遊促進事業に加盟することで、個々の事業者だけでは届きにくい潜在顧客にも情報が届き、域内における新たな需要・販路開拓とあわせて、地域全体としてのキャンペーン感を醸成できる。また、個店への来店のきっかけが生まれることで、新規顧客や久方の来店客との接点が増え、購買点数・客単価の向上や、他店舗との回遊を通じた「地域ぐるみの買い物体験」の創出が期待される。</p> <p>これらの取組を通じて、地元で日常的にお金が回る基盤が強化され、地域内経済循環の維持・拡大と、各事業者の顧客基盤の安定につながる。</p>
実施後のフォロー	<p>事業実施後、加盟した事業者に対して、期間中の売上や客数の変化、新規・久方の来店客の状況、顧客からの反応などを振り返る機会を設け、キャンペーンの成果と課題を整理する。</p> <p>その結果をもとに、今後の販促の方向性や商品・サービス構成、価格帯の見直し等について個別に助言し、次回以降のスクラッチ事業や他の販路開拓支援（企業情報サイト、デジタル販路活用、即売会展等）との組合せを検討することで、地域回遊促進を核とした継続的な顧客づくり・売上づくりのサイクル構築につなげる。</p> <p><b>【KGI・KPIのモニタリング】</b></p> <p>事業計画策定時に設定したKGI・KPIを活用し、事業終了後のフォロー訪問等に達成状況のモニタリングを行う。</p>

## 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、当市商工振興課職員、(株)日本政策金融公庫宇都宮支店職員、地区内金融機関職員、栃木県商工会連合会職員等で構成する「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画における年度目標（Plan）に対する実績（Do）を報告してきた。委員会では、目標達成事業の効果や未達成事業の要因について評価・検証（Check）を行い、推進方法等の見直し（Action）を審議するとともに、事業の課題や今後の方向性について助言を受けている。

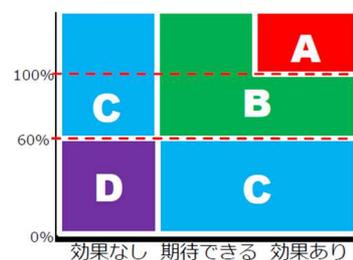
また、検討委員会においては、事業ごとに「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」の観点から、定量的な指標に基づいて評価を行っている。さらに、「PDCA」サイクルの一環として、実績に基づくA～Dの4段階判定（図表10参照）を行い、次年度の計画・実行に反映してきた。

これらの評価結果は、「商工会組織を挙げた取組」の成果として、総会資料に実績を掲載し、理事会・総会等で報告するとともに、商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にすることで会員外の小規模事業者にも公表している。

図表10：検討委員会における現行の評価基準

##### ■ 評価基準

- A：項目の目標値を上回り、かつ効果が見られたもの
- B：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）し、かつ効果が期待できるもの
- C：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）した、または効果が期待できるもの
- D：項目の目標値を大幅に下回り（目標値の60%未満）、かつ効果が期待できないもの



##### 【課題】

これまでの評価は、「経営分析件数」「事業計画策定件数」「フォローアップ回数」など、個別項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、支援の流れ全体を踏まえた実績向上（全体最適）や、支援成果そのものの検証にまでは十分に踏み込めていなかった。

また、評価基準については、縦軸を「各事業の目標達成度」により評価していたものの、横軸は「効果があった」「期待できる」といった委員の主観による定性的評価に依拠していた。そのため、同一の達成度でも判定にばらつきが生じるなど、評価の客観性・一貫性に課題がみられた。

これらを踏まえ、今後は報告内容や評価方法を改善し、より定量的・客観的な評価指標の導入を図るとともに、PDCAサイクルを実効的に機能させることで、本計画の実績および成果の向上に資する体制を構築する。

## (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 サイクルを実践しなら、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。

### ①経営発達支援計画検討委員会の開催

目的	経営発達支援事業の進捗状況および実績を報告し、年度の事業項目と目標値を比較・検討のうえ、その成果を評価し、必要に応じて見直し案を提示する。
事業評価の手法	<p><b>【評価手法】</b> 検討委員会を年1回開催し、定量的な指標に基づき評価を行う。 また、PDCA サイクルの一環として、実績に基づく A～D の4段階評価（図表 11 参照）を実施し、次年度の計画・実行に反映させる。 定量的な評価指標としては、縦軸に「各事業の目標達成度（経営分析事業者数、事業計画策定事業者数など）」、横軸に「経営発達支援計画の KGI・KPI 目標達成度（新規顧客獲得割合、売上増加率、デジタル販路売上比率など）」を設定し、客観的な評価を行う。</p> <p><b>【評価基準】</b> A：高成果（各事業目標の達成率が 100%以上かつ、KGI・KPI 目標の達成率が 80%以上） 事業目標・KGI・KPI いずれも高水準で達成しており、計画の成果が顕著に見られるもの。商工会支援の効果が明確に波及している状態。 B：成果あり（各事業目標の達成率が 60%以上かつ、KGI・KPI 目標の達成率が 30%以上） 目標を概ね達成しており、支援効果が着実に表れているもの。引き続き支援の継続や改善により高成果が期待できる状態。 C：部分達成（各事業目標の達成率が 60%以上もしくは KGI・KPI 目標の達成率が 30%以上） いずれかの側面で一定の成果が見られるものの、事業目標と成果目標の両立には至っていないもの。支援内容や方針の見直しが必要な状態。 D：未達成（各事業目標の達成率が 60%未満かつ、KGI・KPI 目標の達成率が 30%未満） 計画目標の達成に至らず、成果も十分に確認できないもの。支援体制・目標設定・実施手法の抜本的な見直しを要する状態。</p>
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 中小企業診断士（外部有識者）</li><li>・ 当市経済部商工振興課職員</li><li>・ ㈱日本政策金融公庫宇都宮支店職員</li><li>・ 烏山信用金庫岡本支店職員</li><li>・ 法定経営指導員</li><li>・ 栃木県商工会連合会職員</li></ul>

事業の評価・見直しを行う頻度	【開催回数】 年1回・2月に開催
結果の公表方法	【情報の展開】 ・理事会・総会に報告 ・商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする

図表 11：検討委員会における新たな評価基準（KGI・KPI 目標連動型）



## 10. 経営指導員の資質等向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記 I. 経営発達支援事業の内容で掲げる 6 つの事業（＝経営発達支援事業）が「効果的かつ円滑に実施されること」を目的に取り組んだ。

栃木県商工会連合会が開催する研修会や全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員 Web 研修）」、中小企業大学校研修等を受講し、個社支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めた。あわせて、個社支援に伴い専門家と同行することで、OJT による支援力の向上に繋がった。

#### 【課題】

研修受講や専門家との同行支援、内部勉強会等を通じて個々の職員の支援力は一定程度向上しているものの、その内容が個人の経験にとどまりやすく、組織全体で体系的に共有・継承する仕組みは十分とはいえない。

とりわけ、DX 活用支援やデータに基づく課題設定といった新たな支援領域については、職員ごとに知識やスキルの習得状況にばらつきが見られ、相談内容によって対応の水準に差がある。また、これまでの支援スタイルは、事業者から寄せられた個別の相談に対して解決策を提示する色彩が強く、「対話と傾聴」を通じて事業者自身が本質的な経営課題を言語化し、中長期的な将来像と結び付けて自律的に課題設定を行っていく伴走支援の視点が職員間で十分共有されているとは言い難い。こうした伴走支援の考え方やスキルを計画的に習得し日常業務の中で実践していく体制を構築することが課題である。

## (2) 事業内容

### ①内部勉強会による資質向上

目的	職員の意識レベルや経営支援スキルを向上させ、伴走支援の高度化を図るとともに、職員の支援スキルの平準化を目的に開催する。
対象職員	当会の全補助対象職員
内容	<p>職員が講師を務める定期的な経営発達支援計画勉強会を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。テーマは、参加職員が目的意識をもって学べるよう、経営分析の手法や事業計画書策定プロセスなど各年度当初に職員間で話し合いをもち決定する。</p> <p>特に、RESAS や商圏分析システム「MieNa」の習熟、データ解析や解釈のノウハウ、経営力再構築伴走支援の実践に向けた支援手法の習得や、小規模事業者のDX推進への対応については喫緊の課題であることから、重点テーマとして定め、支援能力の向上を図る。</p> <p>また、職員自身の経営リテラシー向上のため、財務分析、マーケティング戦略、デジタル活用など知識習得に取り組み、事業者に対してより高度で実践的な助言ができる資質の向上を目指す。</p> <p>さらに、DX推進に対応できる支援体制を整備するため、職員のITリテラシー向上を重点項目として位置付ける。クラウドツール、SNS・ECの運用、データ分析、生成AIの活用など、事業者支援に直結するデジタル実務スキルの研修を体系的に実施し、職員がデジタル技術を使いこなせる基礎力・応用力を段階的に高める。これにより、事業者のDX推進やデジタル販路開拓に対して、より実践的かつ専門性の高い助言ができる支援者の育成を図る。</p>

### ②OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

目的	経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家やベテラン経営指導員と一緒に事業に取り組むことにより、職員一人ひとりの支援スキル向上を図るとともに、段階的なレベルアップ及び支援水準の平準化を図る。
対象職員	当商工会の全補助対象職員
実施内容	<p><b>【支援チームによる支援の際のOJT】</b> 経営分析、事業計画策定支援、需要動向調査結果の活用、販路開拓支援等を行うに当たり、必要に応じて中小企業診断士等の外部専門家を含む支援チームを編成し、チームで個社支援にあたる。 支援過程のなかで、若手職員が専門家やベテラン経営指導員のヒアリング手法、課題整理の進め方、事業者への説明の仕方等を学ぶことで、支援スキルの向上を図る。</p> <p><b>【職員がペアで行う支援の際のOJT】</b> 創業支援、事業承継支援、企業情報サイト活用支援、EC・展示会出展支</p>

	<p>援、事業計画策定後のフォローアップ支援等については、原則として職員がペアとなり支援にあたる。</p> <p>支援前後に短時間の打合せ・振り返りを行い、事業者の状況整理や支援のねらい、本質的な経営課題のとらえ方を共有することで、対話と傾聴を重視した伴走支援のスキルを習得させる。</p>
--	---

### ③外部研修会参加による知識の習得及び支援スキルの向上 (OFF-JT)

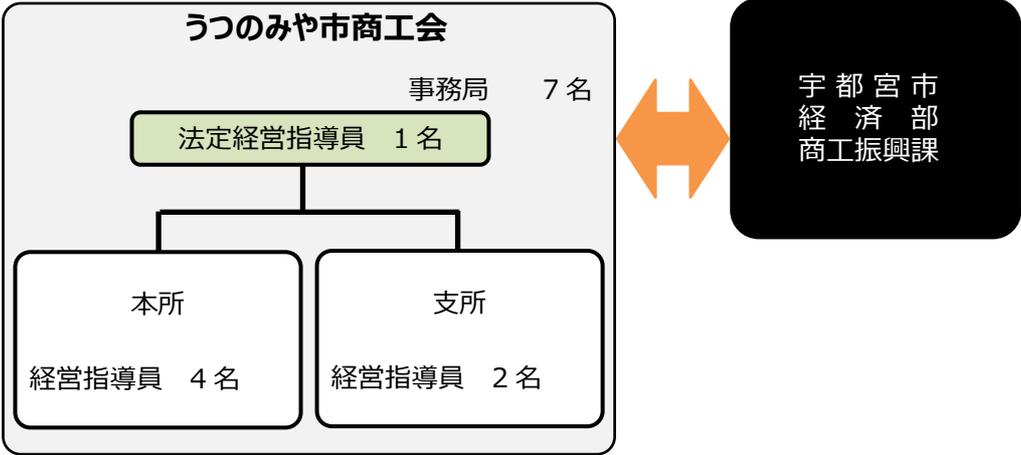
目的	<p>経営発達支援計画に基づき小規模事業者の伴走型支援を実施するために必要な専門的知識を計画的に習得し、経営指導員及び一般職員の支援スキルを高めることを目的とする。</p> <p>特に、DX・IT支援やデータに基づく課題設定、情報発信・販路開拓等の新たな支援領域について、体系的な知識の習得と実務への活用を図る。</p>
対象職員	当商工会の全補助対象職員
実施内容	<p><b>【栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加】</b>          栃木県商工会連合会が実施する職員向けセミナーに職員を計画的に派遣する。          小規模事業者の経営分析、事業計画策定、DX化支援、展示会等出展支援、販路開拓支援等、当会の経営発達支援事業に関連性の高いコースを優先的に選択し、職員の支援レベルに応じた研修を受講させる。          あわせて、全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員 Web 研修）」等を積極的に活用し、知識の習得と最新動向の把握に努める。</p> <p><b>【DX推進セミナーへの参加】</b>          地域の小規模事業者のDX・IT活用を支援するため、クラウド会計やキャッシュレス決済、ECサイト・SNSを活用した情報発信、業務効率化ツール等に関するセミナーへ職員を参加させる。          特に、ITリテラシーに不安のある職員については基礎的な内容から段階的に受講させ、事業者からの相談に対して一定水準の助言が行える体制を整える。</p> <p><b>【中小企業大学校への職員派遣】</b>          支援スキルの高度化を図るため、中小企業大学校の専門研修に職員を派遣する。小規模事業者の経営分析、事業計画策定、DX化支援、展示会等出展支援、販路開拓支援等、当会の重点支援分野に関するコースへの参加を優先し、中長期的な視点で中核人材の育成を進める。</p> <p><b>【栃木県よろず支援拠点等主催の支援事例発表会への参加】</b>          栃木県よろず支援拠点等が開催する支援事例発表会に職員を参加させ、他機関の支援事例や成功事例、支援の工夫点等を学ぶ機会とする。          販路開拓支援、DX支援等の先進事例を共有することで、支援内容の見直しや新たな取組の検討につなげる。</p>

#### ④支援ノウハウの共有及び蓄積

目的	上述の①・②・③で個々の職員が得た支援ノウハウや情報を、組織として共有・蓄積することにより、支援体制の強化と支援品質の平準化を図るとともに、経営発達支援事業全体の質的向上につなげる。
対象職員	当会の全補助対象職員
実施内容	<b>【支援ノウハウのデータベース化】</b> 支援ノウハウや支援情報を組織内に蓄積するため、以下の取組を行う。 <ul style="list-style-type: none"><li>・基幹システムや共有フォルダ上に、個社支援の概要（業種、相談内容、支援内容、成果・気づき等）を簡潔に記録し、支援状況を職員間で共有できるようにする。</li><li>・事業者ごとのフォルダを作成し、事業計画書、支援記録、分析シート、企業情報サイト原稿、EC・展示会出展計画等を整理・保管することで、担当以外の職員でも一定レベルの支援が可能となる環境を整える。</li><li>・経営発達支援計画の実施に関する各種資料やチェックリスト等も併せて蓄積し、必要に応じて更新することで、支援プロセスの標準化と継続的な改善につなげる。</li></ul>

(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7年12月現在)	
(1) 実施体制	
うつのみや市商工会（全体）の実施体制	
	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
①法定経営指導員の氏名、連絡先	
■氏名 : 齋藤 玄武 ■所属 : うつのみや市商工会 ■連絡先 : 028-673-1830	
②法定経営指導員による情報の提供及び助言	
法定経営指導員の関わり	
内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言</li><li>・目標達成に向けた進捗管理</li><li>・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供</li><li>・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画</li><li>・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備</li></ul>
手段	全職員を集めた内部ミーティングを実施

頻度	月 1 回
その他	ミーティングの内容は宇都宮市経済部商工振興課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

### ③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・齋藤 玄武は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

### (3) 商工会、関係市町村連絡先

#### ① うつのみや市商工会

所在地	〒329-1105 栃木県宇都宮市中岡本町3 2 2 5 番地5
電話番号	028-673-1830
FAX	028-673-7019
E-Mail	utsunomiya_net@shokokai-tochigi.or.jp

#### ② 宇都宮市 経済部 商工振興課

所在地	〒320-8540 栃木県宇都宮市旭一丁目1 番 5 号
電話番号	028-632-2433
FAX	028-632-2447
E-Mail	u2310@city.utsunomiya.tochigi.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位：千円)

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
必要な資金の額 計	6,130	6,130	6,130	6,130	6,130
3. 経済動向調査に関する事業	50	50	50	50	50
4. 需要動向調査に関する事業	700	700	700	700	700
5. 経営状況の分析に関する事業	100	100	100	100	100
6. 事業計画の策定支援に関する事業	100	100	100	100	100
7. 事業計画策定後の実施支援に関する事業	50	50	50	50	50
8. 新たな需要開拓に関する事業	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
9. 事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	80	80	80	80	80
10. 経営指導員等の資質向上等に関する事業	50	50	50	50	50

(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、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、市補助金、特別賦課金、手数料、使用料、雑収入

(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。

