

経営発達支援計画の概要

実施者名	足利市坂西商工会【法人番号 8060005006277】 足利市【地方公共団体コード 092029】
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>当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を『地域と共に未来を描き、自社の“輝き”を活かした新たな価値を創出し続ける事業者』と設定し、今後5年間は『地域と共に未来を描き、自社の“輝き”を磨きながら、持続的な地域経済循環の確立』を目標に掲げ、小規模事業者の持続的発展を目指す。</p> <p>これにより、当市が掲げる「活力みなぎる産業力向上」の実現に寄与する。</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> 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 地域資源や自社の強みを活かした新商品・サービス開発に向け、アンケート等を実施し、需要分析結果を事業計画策定へ活用する。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、事業者との対話と傾聴を通じて経営分析を実施し、本質的な経営課題の特定と「気づき・腹落ち」を促す。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析で抽出された課題を踏まえ、事業者と共に実効性の高い計画を策定し、売上増加や経営力向上に繋げる。</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確認・経営指標の把握・効果測定等を行い、継続的なフォローアップにより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> 即売会の開催、展示会への出展、小規模事業者応援サイトへの掲載、ECサイトの構築等を支援し、DX推進と域外需要の獲得を通じて新規顧客の拡大と売上向上を図る。</p>
連絡先	<p>足利市坂西商工会 〒326-0143 栃木県足利市葉鹿町1-20-5 TEL：0284-62-0346 FAX：0284-62-7124 E-mail：sakanishi_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>足利市産業観光部商業にぎわい課 〒326-8601 栃木県足利市本城3丁目2145 TEL：0284-20-2158 FAX：0284-20-2155 E-mail：shougyou@city.ashikaga.lg.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1)地域の現状と課題

① 足利市と足利市坂西地域の現状

「立地」

当市は栃木県南西部に位置し、群馬県との県境に接する地理的特性を有する。東京から北へ約 80km に位置し、首都圏へのアクセスが容易であることから、古くより交通と産業の要衝として発展してきた。市域面積は 177.76 km<sup>2</sup> で、その約 46% を山林が占める。北部には足尾山地、南部には関東平野が広がり、市中央部を渡良瀬川が東西に貫流するなど、自然環境と都市機能が調和した地勢を形成している。また、本市は「両毛地区」と呼ばれる広域文化圏の一角を担い、人口約 13 万 8 千人の都市である。

本市西部に位置する当地域は、面積約 50.7 km<sup>2</sup> で市域の約 28.5% を占める。西は桐生市、南は太田市と接し、両毛地域における結節点としての性格を有する。豊かな自然環境と住宅地が調和した落ち着いた住環境を形成するとともに、かつては織物産地として栄えた歴史を持つ。現在は繊維産業の伝統を継承しつつも、人口減少や商業機能の弱体化といった課題に直面している。

「交通」

当市は北関東自動車道や国道 50 号・293 号を有し、渡良瀬川にかかる 7 本の橋梁により市内外の移動は比較的容易である。鉄道では東武伊勢崎線が東京都と直結し、JR 両毛線が群馬・茨城県方面へ通じる。これにより首都圏や近隣県主要都市へのアクセスが可能となっている。

一方、当地域から高速道路への直接アクセスは限定的であり、物流や観光振興に制約がある。公共交通の利便性も十分ではなく、高齢者や交通弱者の移動負担が大きい。地域住民は自家用車に強く依存している。

「歴史・風土と観光」

当市は、日本最古の学校である「足利学校」や国宝「鏝阿寺」など、全国的に著名な歴史文化資源を有し、「歴史と文化のまち」として広く知られている。また、織物産業は奈良時代より続き、近代には「足利銘仙」や「足利トリコット」により全国的な名声を博した。現在においても「繊維のまち」としての地位を維持しつつ、機械金属加工業などの地場産業も発展を遂げている。

観光資源としては、「あしかがフラワーパーク」や「ココ・ファーム・ワイナリー」、「栗田美術館」などがあり、文化・歴史と自然の双方に恵まれた地域特性を有している。さらに、葉鹿・小俣・三和地区においては、松田川ダムや渡良瀬川流域、鶏足寺などの自然・歴史資源に加え、整備されたハイキングコースなどが、



地域住民や来訪者にとっての魅力を形成している。

一方で、全国的に知られる歴史文化資源や産業基盤の多くは足利市中心部に所在しており、当地域との間で資源活用に偏りが見られる。このため、地域内資源の特性を十分に発揮しつつ、広域的な連携の中で観光・産業振興を図ることが求められている。

### 「地域資源」(足利ブランド)

当市には、歴史・文化・産業・観光を基盤とした多様な地域資源が存在する。足利学校や鑿阿寺などの歴史的文化財、あしかがフラワーパークといった観光資源に加え、足利銘仙や繊維業、金属加工業、さらにぶどう・いちご、地酒、和菓子などの特産品が地域を支えている。これらを活かすため、平成 22 年度より行政や関係団体等との連携により「足利ブランド創出協議会」を設置し、市内で生み出された商品・製品を「足利ブランド」として認定している。認定は①商品部門（菓子類、惣菜類、飲料類）、②工業部門（工業製品、工芸品、繊維製品）、③飲食店部門（飲食店メニュー）から構成され、産業・観光振興や地域経済の活性化を推進している。統一ロゴの使用やパンフレット・ホームページでの情報発信により市の知名度向上に寄与し、小規模事業者にとっても販路拡大や付加価値向上の手段となっている。今後は観光振興と連携した取組をさらに強化し、足利ブランドを核とした活用が求められる。



#### 足利ブランド創出協議会



## ② 足利市と足利市坂西地域の人口

### (1)人口の推移

当市の人口は、平成 2 年（1990 年）の 167,686 人をピークに減少傾向が続いており、令和 7 年（2025 年）10 月 1 日現在では 136,919 人である（図表 1 参照）。今後も減少が進む見込みである。令和 22 年（2040 年）には 115,259 人、令和 32 年（2050 年）には 100,047 人と予測されており、長期的な人口減少が課題となっている。

当地域においても同様の傾向が見られ、平成 2 年（1990 年）には 19,858 人であったが、令和 2 年（2020 年）には 16,877 人へ減少している（図表 2 参照）。足利市全体に占める割合はおおむね 12%前後で推移しており、地域全体の縮小傾向の中で坂西地域も一貫して人口減少が進行している。

### (2)世帯数の推移

当市の世帯数は、人口が減少する一方で増加傾向にあり、平成 2 年（1990 年）の 52,175 世帯から令和 2 年（2020 年）には 61,617 世帯に増加している。これは少子化や核家族化、単身世帯・高齢者世帯の増加によるものである。今後も世帯規模の縮小が進むことが想定される。

当地域でも同様に、平成 2 年（1990 年）の 5,370 世帯から令和 2 年（2020 年）には 6,647 世帯へ増加している（図表 2 参照）。人口減少下における世帯数の増加は、地域における高齢単身世帯の増加や、空き家発生リスクの高まりを示しており、地域コミュニティ維持の観点からも重要な課題となっている。

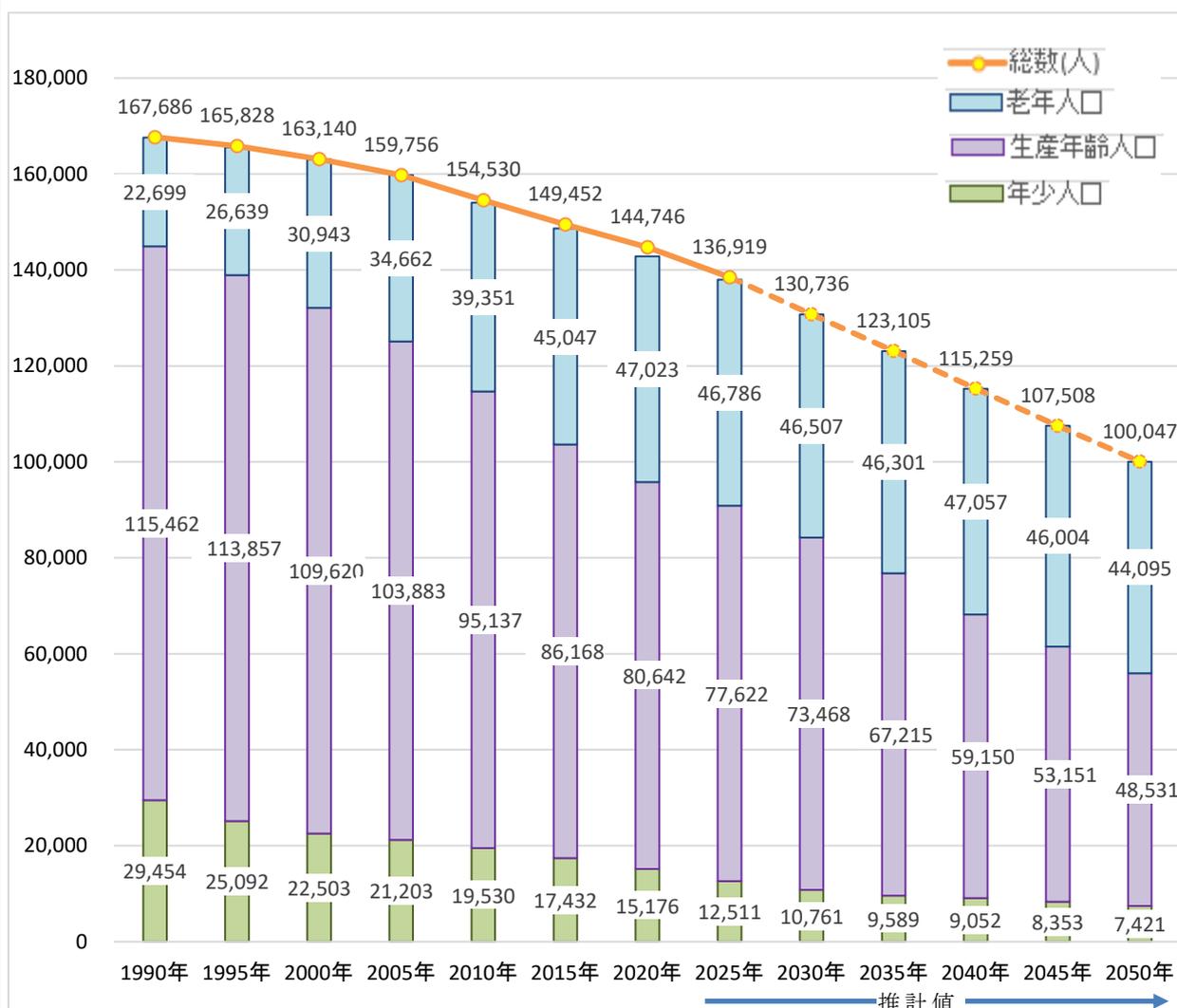
### (3) 年齢別の推移

当市全体では、生産年齢人口の減少と老年人口の増加が顕著である。平成2年（1990年）には、生産年齢人口が115,462人（68.8%）であったが、令和2年（2020年）には80,642人（55.7%）に減少している。一方、老年人口は同期間に22,699人（13.5%）から47,023人（32.5%）へと増加しており、高齢化率は着実に上昇している（図表1参照）。

当地域では、高齢化の進行が市全体を上回る水準にある。2019年（令和元年）の年齢構成は、年少人口11.0%、生産年齢人口56.1%、老年人口32.9%であったが、2029年（令和11年）にはそれぞれ8.6%、54.5%、37.0%、2034年（令和16年）には7.4%、53.8%、38.9%と推計されている（図表3参照）。

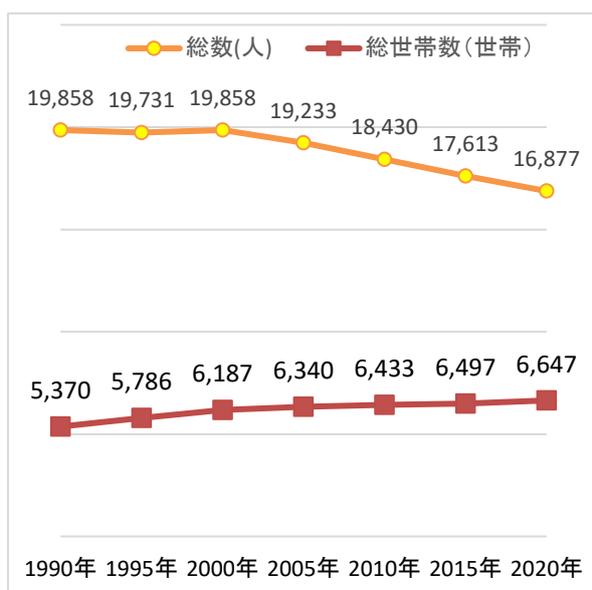
今後は、地域の担い手不足がさらに深刻化するとともに、買い物・生活支援サービス需要の増加が一層顕在化することが想定され、地域経済や生活基盤の維持に向けた対応が求められる。

【図表1：足利市における人口の推移】



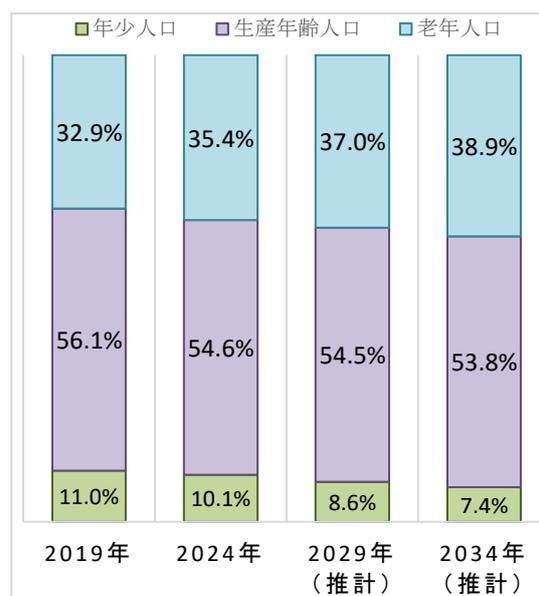
出典：国勢調査、住民基本台帳、国立社会保障・人口問題研究所

【図表 2：当地域の人口・世帯数】



出典：国勢調査

【図表 3：当地域 3 区分人口】



出典：住民基本台帳、  
国立社会保障・人口問題研究所

#### (4) 昼間人口

当市の 2020 年における昼間人口（図表 4 参照）は 139,278 人であり、年齢構成をみると、40 代（13.26%）、60 代（13.49%）、70 代（15.97%）がそれぞれ大きな割合を占めている。特に 70 代以上が全体の 26.1% を占めており、高齢層の比率が高いことが特徴である。一方で、20 代（7.61%）・30 代（9.39%）の若年層は合わせて 17.0% にとどまり、生産年齢人口のボリュームが縮小している状況がうかがえる。

当地域の昼間人口（図表 4 参照）は 13,090 人で、足利市全体の約 9.4% にあたる。年齢構成をみると、15 歳未満が 13.54% と市全体（10.87%）よりも高い一方、15～19 歳は 0.63% と極めて低く、進学や就職に伴う地域外流出が顕著である。また、20 代（6.32%）、30 代（8.48%）、40 代（12.04%）、50 代（11.47%）はいずれも市全体を下回っており、働き盛り世代の昼間人口が不足していることが明らかである。これに対して 60 代（14.11%）、70 代（19.34%）、80 歳以上（13.24%）は市全体よりも高い水準を示し、高齢者層に偏った人口構成が顕著である。

この背景には、当地域における産業・雇用の受け皿が限られていることがある。地域内で働く場が少ないため、若年層や生産年齢人口は市街地や近隣都市へ流出し、結果として昼間人口は高齢者に偏る構造となっている。実際、昼間人口も減少傾向にあり、とりわけ群馬県太田市への通勤流出が多く確認されており、地域経済の担い手不足や購買力低下への懸念が高まっている。

一方で、当地域は市街地と比較すると農地や山林が多く残り、自然環境に恵まれた静かな住環境が確保されている。このため、定住志向の高い世帯が一定数存在するという特徴を有する。しかし、商業集積や交通利便性においては市街中心部に劣り、生活必需品の購買や医療・福祉サービスの利用において市街地や市外に依存する傾向が強い。

すなわち、当地域は「自然と住環境の優位性」と「生活利便性の不足」という二面性を併せ持つ地域である。この特性を踏まえれば、高齢化が進む住民の生活利便性確保や安心感の醸成において、小規模事業者が果たす役割は一層重要となっている。

【図表 4：足利市及び当地域における昼間人口・構成比(2020年)の比較】

	足利市	当地域
昼間人口(人)	139,278	13,090
15歳未満人口	10.87%	13.54%
15～19歳人口	5.32%	0.63%
20代人口	7.61%	6.32%
30代人口	9.39%	8.48%
40代人口	13.26%	12.04%
50代人口	12.55%	11.47%
60代人口	13.49%	14.11%
70代人口	15.97%	19.34%
80歳以上人口	10.16%	13.24%

出典：(株)日本統計センター「MieNa」

### ③ 地域全体の現状及び課題

#### (1) 人口・人口構成の現状と課題

当地域では、人口減少と少子高齢化が着実に進行しており、特に若年層の流出や高齢者比率の上昇が顕著である。その結果、地域経済の担い手不足や生活インフラの維持困難、空き家の増加など、複合的な課題が生じている。

また、人口減少と高齢化の加速は、地域の消費市場の縮小と事業者の後継者不足という二重の課題をもたらしている。生産年齢人口の減少は、労働力の供給不足を招くだけでなく、地域内の消費の低下にもつながり、経済活動の停滞を懸念させる状況である。

こうした状況を踏まえ、今後は、観光資源を活用した交流促進や雇用創出、子育て環境の充実など、「働きやすさ」と「暮らしやすさ」の両立を重視した施策を推進することが求められる。

#### (2) 地域商業の現状と課題

当地域では、かつて葉鹿・小俣・三和の各地区で商店会が地域の買い物・交流拠点として機能していたが、事業者の高齢化や後継者不足、消費者ニーズの利便性・価格重視への変化により、廃業が増加し、令和7年3月にはすべての商店会が解散した。これに伴い、高齢者や交通弱者における買い物利便性が低下し、販促活動の停滞による地域内経済循環の弱まりも課題となっている。

一方で、少子高齢化による小口・頻度型の購買ニーズが高まる中、地域商業は生活インフラやコミュニティ拠点として不可欠である。今後は、店舗間のつながりをつくり、ネット活用や移動販売など多様な売り方を取り入れながら、住民が安心して暮らし続けられる商業環境の維持・再生が求められる。

#### (3) 消費購買力の現状と課題

当市における2023年の消費購買力総額(図表5参照)は2,212億円であり、主な構成は、食料品(27.1%)、交通・通信費(17.1%)、教養娯楽(9.5%)、その他消費(16.6%)である。生活必需品関連の消費が全体の約4分の1を占めており、堅実かつ必需性の高い消費構造がみられる。

また、一世帯当たりの消費購買力(図表6参照)は327万円で、そのうち食料品が約88.7万円、交通・通信費が約56.1万円、教養娯楽が約31.0万円である。住居費の比率は6.5%と低く、持ち家率の高さが反映されていると考えられる。

一方、当地域の消費購買力総額（図表 5 参照）は 265 億円で、当市全体の約 12% に相当する。一世帯当たり（図表 6 参照）では 341 万円と、当市平均を約 14 万円上回っている。

特に食料品（+4.2 万円）、保健・医療関連（+0.8 万円）、教養娯楽（+0.9 万円）などで市平均を上回り、高齢化による医療支出や、安定した生活基盤を背景とした消費が特徴である。

ただし、人口減少と高齢化の進行により、将来的な市場規模の縮小が懸念される。今後は、医療・介護関連支出や生活支援サービス需要の増加が見込まれる一方で、地域内消費の域外流出が進む可能性もあり、小規模事業者の個店の体質強化（個店の魅力向上）が求められる。

【図表 5：足利市と当地域 消費購買力構成（2023 年）】

項目	単位	足利市	当地域
消費購買力計	百万円	221,221	26,531
食料品購買力比率	%	27.1	27.2
住居費支出額比率	%	6.5	6.4
家具・家事用品購買力比率	%	4.6	4.6
被服及び履物購買力比率	%	3.0	2.9
保健・医療関連購買力比率	%	4.6	4.6
交通・通信費支出額比率	%	17.1	17.1
教育費支出額比率	%	2.7	2.7
教養娯楽支出額比率	%	9.5	9.3
その他の消費支出額比率	%	16.6	16.7

出典：㈱日本統計センター「MieNa」

【図表 6：足利市と当地域 1 世帯当り消費購買力金額（2023 年）】

項目	単位	足利市	当地域
消費購買力計	円	3,274,202	3,417,677
食料品	円	886,897	928,960
住居費	円	213,642	218,287
家具・家事用品	円	149,713	156,908
被服及び履物	円	97,193	100,168
保健・医療関連	円	150,872	158,893
交通・通信費	円	560,650	585,391
教育費	円	87,097	93,158
教養娯楽	円	310,128	318,671
その他の消費	円	543,078	569,322

出典：㈱日本統計センター「MieNa」

#### (4) 観光の現状と課題

栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査によると、当市の観光客入込数は平成 30 年に 508 万人とピークを迎え、観光都市としての地位を確立した。しかし、令和 2 年には新型コロナウイルス感染症の影響により約 300 万人まで減少し、観光産業の外部環境への脆弱性が顕在化した。令和 4 年以降は回復基調にあり、令和 6 年には約 440 万人まで回復し、コロナ禍前の水準に迫りつつある（図表 7 参照）。

観光資源について見ると、市中心部から東部にかけては、日本三大イルミネーションに認定された「あしかがフラワーパーク」、国宝「鏝阿寺」、日本遺産「史跡足利学校」など全国的に知られる資源が集中している。一方、西部の当地域には、松田川ダムふれあい広場や仙人ヶ岳、彦谷湯殿山ハイキングコース、鶏足寺

などの自然・歴史資源が存在するが、公共交通の利便性が低く、市内他地域からの誘客が十分でない。

市全体として観光資源の分布に偏りがあることから、今後は回遊性を高め、中心部・東部と当地域を結ぶ観光動線の整備・情報発信の強化が求められる。

【図表 7：足利市の観光客入込数の推移】

(単位:人)

年	足利市観光客入込数
H27	3,945,660
H28	4,114,503
H29	4,755,858
H30	5,083,468
R1	4,862,660
R2	3,004,337
R3	3,469,447
R4	4,191,518
R5	4,418,974
R6	4,403,629

出典：栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果

#### ④ 当地域産業の現状及び課題

##### (1) 商工業者数の推移

当地域は、かつて「織物のまち」として発展した歴史を有し、現在も製造業を中心に多様な産業が集積する商工業地域である。

しかし近年では、人口減少や地域消費の縮小、産業構造の変化、人材確保難などを背景に、事業所数および従業者数は減少傾向にある。

また、後継者不足や設備投資の遅れ、デジタル化への対応遅延といった課題も顕在化しており、地域経済全体の活力維持が大きな課題となっている。

##### (2) 当地域における商工業の動向分析

平成 28 年（2016 年）および令和 3 年（2021 年）の「経済センサス活動調査」（図表 8 参照）によると、当地域の商工業者数は 5 年間で 746 社から 644 社へと 102 社減少（減少率 13.7%）している。

この減少率は県内商工会管内でも上位に位置しており、今後も同様の傾向が続くことが懸念される。

業種別にみると、地域の基幹産業である製造業が 50 社減（減少率 16.6%）と大幅に減少しているほか、卸売業や小売業、飲食・宿泊業など地域消費関連業種でも減少がみられる。一方で、「その他」分野（福祉関連サービスや個人事業など）ではわずかながら増加傾向が見られ、産業構造の変化が進行していることがうかがえる。

また、商工業者全体に占める小規模事業者の割合は 86.2%と県内でも 2 番目に高く、地域経済の中核を担う存在である反面、経営資源（人材・資金・情報）の不足や経営基盤の脆弱さが課題である。

今後は、こうした小規模事業者が変化に対応し、自社の強みを活かした経営改善・新分野展開を進められるよう、伴走型支援やデジタル化支援、事業承継対策の強化が求められる。

【図表 8：当地域内商工業者の業種別内訳】

(単位：社、%)

	商工業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・ 宿泊業	サービス業	その他
2016年	746	86	301	26	123	52	132	26
2021年	644	79	251	17	105	44	117	31
増減数	▲102	▲7	▲50	▲9	▲18	▲8	▲15	5
増減率	▲13.7%	▲8.1%	▲16.6%	▲34.6%	▲14.6%	▲15.4%	▲11.4%	19.2%

出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

## ⑤ 当地域の小規模事業者の現状及び課題

## (1) 小規模事業者数の推移

当地域の小規模事業者数は、2016年の653事業者から2021年には555事業者へと減少し、5年間で約15%減少している(図表9参照)。

業種別にみると、建設業(83→78)、製造業(281→232)、卸売業(20→11)、小売業(98→80)、飲食・宿泊業(36→31)、サービス業(110→92)と、主要業種すべてで減少しており、とりわけ製造業と小売業の減少が顕著である。

事業者減少の背景には、経営者の高齢化や後継者不足、人材確保の困難、人口減少に伴う需要縮小など、構造的課題がある。

また、当地域の小規模事業者は、製造業や小売業を中心に地域の生活と地場産業を支えている。

しかし、事業者の減少は地域経済の縮小や生活利便性の低下を招くおそれがあるため、消費者ニーズを的確に捉え、地元購買率の向上を通じて収益を確保し、持続的な発展を図ることが課題である。

【図表 9：当地域内小規模事業者の業種別内訳】

(単位：社、%)

	小規模 事業者数	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・ 宿泊業	サービス業	その他
2016年	653	83	281	20	98	36	110	25
2021年	555	78	232	11	80	31	92	31
増減数	▲98	▲5	▲49	▲9	▲18	▲5	▲18	6
増減率	▲15.0%	▲6.0%	▲17.4%	▲45.0%	▲18.4%	▲13.9%	▲16.4%	24.0%

出典：総務省 経済センサス活動調査より作成

## (2) 当地域の小規模事業者におけるDX化の現状と課題

近年、ECやデジタルマーケティングの重要性が高まる中、当地域の小規模事業者において導入が進んでいるのは一部にとどまっている。背景には、知識や人材の不足、導入コストの負担、高齢経営者の抵抗感といった障壁が存在する。特に製造業やサービス業では依然として紙や手作業に依存する業務が多く、生産性向上や顧客管理での効率化が課題となっている。

今後は、ECサイト構築支援や助成制度の活用、専門家による個別伴走支援を通じて、段階的かつ着実にDX化を推進していくことが求められる。

## (3) 当地域の小規模事業者における重点課題

当地域の小規模事業者は、地域経済および住民生活を支える重要な担い手であるが、事業承継の停滞や人材不足、販路の限定、消費者ニーズの多様化など、複

合的な課題を抱えている。

こうした状況の中で、持続的な経営と地域経済の活性化を実現するためには、次の4つの分野に重点的に取り組むことが重要である。

#### 1. 後継者育成・事業承継支援

製造業や建設業を中心に、事業承継に関する課題は喫緊のテーマとなっている。経営者の高齢化が進む中、後継者不在による廃業リスクが地域経済全体に影響を及ぼす懸念がある。そこで、親族内承継や第三者承継を含む多様な承継形態に対応した相談体制の整備や、専門家による事業承継計画の策定支援を強化する。また、若手経営者や後継候補者を対象とした研修・交流の機会を提供し、経営力や技術継承を着実に進めることにより、地域の基幹産業の持続性を確保する。

#### 2. 販路拡大・ICT活用による競争力強化

小売業・卸売業・サービス業を中心に、ICTの活用による新たな販路開拓が不可欠となっている。具体的には、ECサイトやオンラインショップの構築、SNS等を活用した情報発信の強化により、地域内外の幅広い需要に応える仕組みを整える。さらに、デジタルマーケティングを活用した顧客分析やターゲット戦略を導入することで、従来の商圈に依存しない収益モデルの構築を支援する。これにより、小規模事業者の競争力を高め、持続的な経営基盤の確立を目指す。

#### 3. 地域資源の活用と観光需要との連携

飲食業・宿泊業を中心に、足利市の歴史文化や自然環境などの地域資源を活用し、観光需要と結びつけた取り組みを推進する。地域食材を用いた商品開発や地元ならではの体験型サービスの提供、観光イベントとの連携などにより、来訪者の満足度を高めるとともに、滞在時間の延長や消費拡大を図る。また、観光関連産業と地元商工業者の協働を進めることで、地域全体の経済循環を活性化させる。

#### 4. 高齢者や買い物弱者へのサービス提供

人口減少と高齢化が進む中で、地域住民の生活利便性を維持することは重要な課題である。小売業・サービス業を中心に、移動販売車の活用や宅配サービス、生活必需品の定期配送といった取り組みを充実させ、高齢者や買い物弱者の生活を支える仕組みを整える。さらに、地域内の福祉団体や自治会との連携を深めることで、買い物支援にとどまらず、見守りや日常生活支援といった多様なサービスの展開を可能にし、地域住民の安心・安全な暮らしを支える。

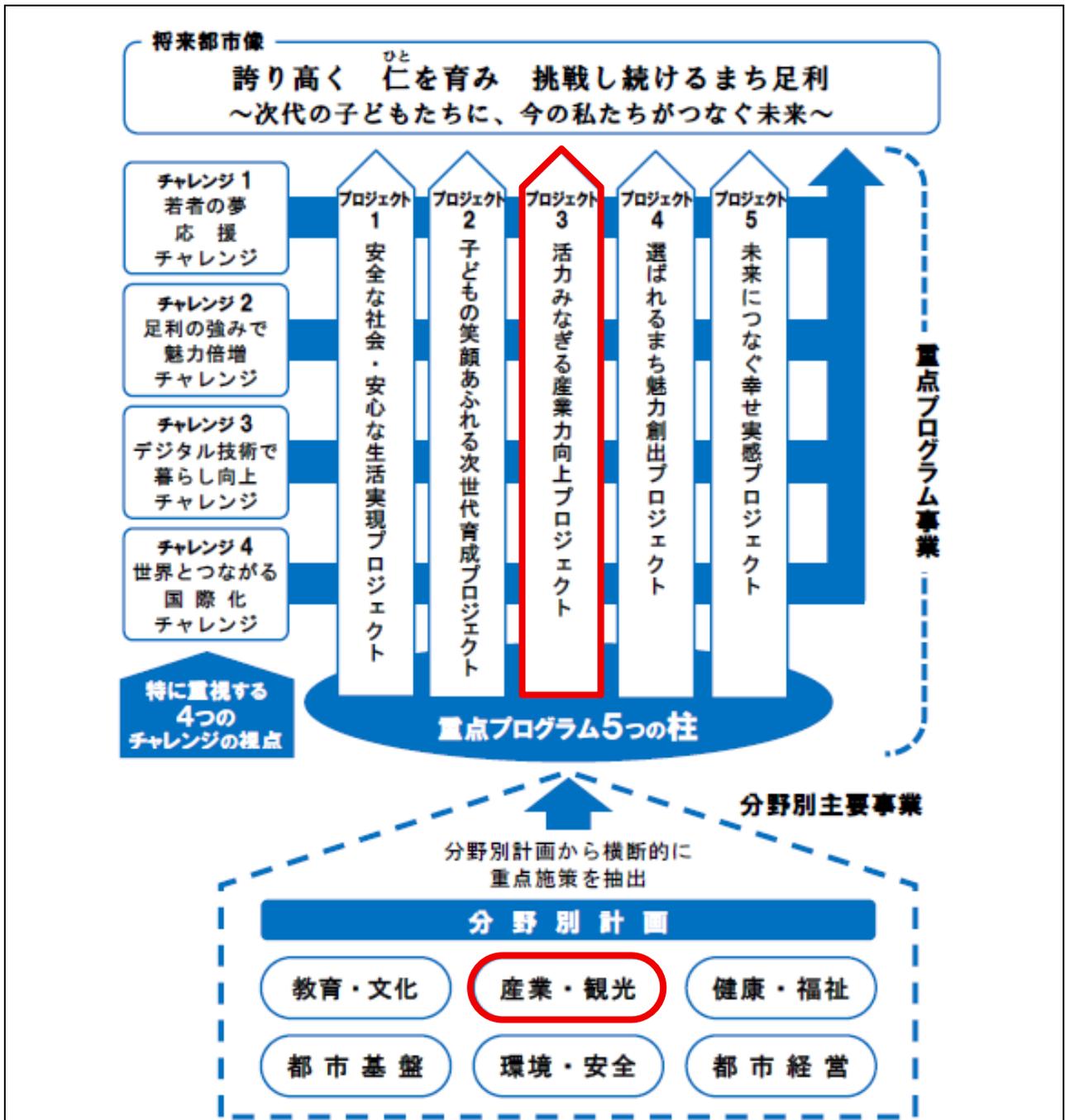
### ⑥ 足利市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は令和3年度に市制施行100年を迎え、自然と文化に育まれた歴史あるまちとして発展してきた。近年は災害の激甚化や感染症の流行、AI・自動運転などの技術革新により、市民生活や地域課題が大きく変化している。こうした社会の変化に的確に対応し、持続可能な未来を目指すため、令和4年度から令和11年度までの8年間を計画期間とする新たな総合計画を策定した。

「将来都市像」の実現に向けた重点プログラム・分野別計画の体系図は、図表10のとおり。

#### 【図表10：「将来都市像」の実現に向けた重点プログラム・分野別計画の体系図】

計画の体系は以下の図のとおり。



計画概要等は、以下のとおりである。

【将来都市像】

「誇り高く 仁（ひと）を育み 挑戦し続けるまち足利」  
 ～次代の子どもたちに、今の私たちがつなぐ未来～

【計画の構成】

当計画は、将来都市像の実現に向けた方針と施策を示すもので、以下の分野別計画と重点プログラムの2つの構成要素から成り立っている。

分野別計画

将来都市像を具現化するために、各分野における施策方針を示している。  
 対象分野は、第1章「教育・文化」、第2章「産業・観光」、第3章「健康・

福祉」、第4章「都市基盤」、第5章「環境・安全」、第6章「都市経営」の6分野に分けられている。

### 重点プログラム（5つの柱）

分野別計画から特に重要な施策を横断的に抽出し、目的別に整理した戦略的な取り組みであり、以下の5つのプロジェクトで構成されている。

- プロジェクト1 安全な社会・安心な生活実現プロジェクト
- プロジェクト2 子どもの笑顔あふれる次世代育成プロジェクト
- プロジェクト3 活力みなぎる産業力向上プロジェクト
- プロジェクト4 選ばれるまち魅力創出プロジェクト
- プロジェクト5 未来につなぐ幸せ実感プロジェクト

各施策の詳細については、分野別計画に記載されている。

その中でも、小規模事業者の振興に関連する項目は図表10において にて囲んだ部分であり、詳細は以下のとおりである。

### 分野別計画

#### 第2章「産業・観光」

第2節 商業		
施策	単位施策	施策の概要
経営の支援	商工団体などとの連携	商工会議所、商工会、商業連合会、金融機関などの地域の関係機関と連携し、商業者をはじめとした中小企業者などに対し、経営向上のための支援を行います。
	個店の体質強化	商工会議所や商工会などと連携した経営相談などの活用により、業態転換や新たな販売手法の採用、さらにはデジタル化や電子商取引市場への参入など、個店の経営体質強化を図ります。
	新たな連携活動の支援	魅力ある商業の創出のために、既存の枠にとられない個店同士が連携して行う活動を支援します。
創業支援	支援体制の充実	商工会議所、商工会、金融機関などと連携して、創業希望者の支援を行います。また、各種支援策の充実を図ります。

### 重点プログラム

#### プロジェクト3 活力みなぎる産業力向上プロジェクト

取組	施策
創業・就労・就農支援	創業支援体制の充実
産業の成長支援	個店の体質強化 個店同士の新たな連携活動の支援

なお、平成29年4月1日に施行した「足利市中小企業及び小規模企業振興条例」においても、関連施策を推進することが示されている。

## (2)小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当市の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当市が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当市小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

### ①10年後の小規模事業者のあるべき姿

当会では、前回の経営発達支援計画において10年後の小規模事業者のあるべき姿を

#### ■自社の“輝き”を見出し、販路を切り拓くことで、地域住民の暮らしを支えている

と定めた。これは、各事業者が持つ強みや個性＝“輝き”を發揮し、販路を拡大することで売上や利益を安定的に確保し、地域住民の生活を支える存在となる姿を示したものである。その実現に向け、当商工会では、事業者の自立と持続的成長を支援してきた。

しかし、近年は人口減少・少子高齢化の進行により地域内消費が縮小し、あわせてデジタル化への対応や環境配慮など新たな適応が求められるなど、事業環境は一層厳しさを増している。

こうした状況を踏まえ、今回の計画では、当地域における10年後の小規模事業者のあるべき姿を次のように位置づける。

#### ■地域と共に未来を描き、自社の“輝き”を活かした新たな価値を創出し続ける事業者

この姿は次のような意味を含んでいる。

##### ・地域と共に未来を描く

事業者が単に自社の利益を追求するだけでなく、地域の人口構造や暮らしの変化を踏まえ、地域社会（地域住民と地域事業者）と一体となって将来像を考え、持続可能な地域発展に貢献する姿。

##### ・自社の“輝き”を活かした

各事業者が持つ技術力、商品力、サービスと歴史的な背景（地域資源）や人的ネットワーク（企業間コミュニティ）といった固有の資源を再認識し、それを競争力の源泉として磨き上げること。

##### ・新たな価値を創出し続ける

消費者ニーズの変化や社会課題に対応し、既存事業の枠にとどまらず、地域資源の活用や他業種との連携、デジタル技術の導入などを通じて、新しいサービスや付加価値を生み出し続けること。

具体的には、以下のような姿を目指す。

### ・地域内経済循環の強化

当地域の小規模事業者は、地域住民にとって最も身近な生活インフラとしての役割を担っている。今後は、地域住民の購買活動を域外へ流出させず、地域内での消費と供給を循環させる仕組みを強化することが求められる。具体的には、商業やサービス業が地元住民の生活必需品やサービスを安定的に提供し、製造業や建設業は地域発注を積極的に取り込み、地域資源を活用した商品やサービスの提供につなげる。

さらに、農林業や飲食業との連携による「地産地消」の推進や、異業種間での協働イベント・マルシェの開催により、域内での需要と供給の好循環を実現することで、地域経済全体の底上げを図る

### ・観光・文化資源との連携

当地域には、豊かな自然環境や歴史的な文化資源が数多く存在している。小規模事業者は、これらの地域資源と連携し、新たな収益機会や交流の場を創出する役割を果たすことが期待される。例えば、飲食業は地元の農産物や伝統食材を活用した観光客向けの特産メニューを開発し、小売業は地域特有の商品を土産品として企画・販売することができる。

また、製造業は工房見学や体験型商品開発を観光と結びつけ、サービス業は文化イベントや体験型プログラムと連携することで、地域外からの来訪者を呼び込み、交流人口を拡大させる。こうした取り組みは、地域ブランドの強化と地域経済の多角化に寄与し、住民にとっても地域資源の価値を再発見する契機となる。

### ・ICT・デジタル化の推進

少子高齢化や市場環境の変化が進む中、小規模事業者が持続的に成長するためには、ICTやデジタル技術の導入が不可欠である。今後は、ECサイトやポータルサイトを通じた広域顧客への販売促進、SNSや動画配信を活用した情報発信、キャッシュレス決済や予約システムの導入といった取り組みを推進することで、販路拡大と顧客利便性向上を図る。

また、製造業や建設業においては、IoTやデジタル管理システムの活用により業務効率化や品質向上を進めることができる。これらの取り組みは、経営基盤を強化し、急速に変化する社会環境に柔軟に対応できる持続可能な経営体制の確立につながる。

### ・事業承継の円滑化と技能の次世代継承

経営者や職人の高齢化が進む中で、事業承継や技術・技能の継承を円滑に進めることが喫緊の課題である。後継者育成に向けたOJTの充実、地域全体での研修やネットワークの構築、さらにはデジタル技術を活用した技能の記録・共有などを通じて、地域全体の知識資産を次世代に確実に引き継ぐ仕組みを構築する。これにより、小規模事業者は長期的に安定した成長を遂げるとともに、地域社会の持続可能な発展に貢献できる。

これらの取り組みを一体的に推進することで、当地域の小規模事業者は「地域住民の暮らしを支える存在」として自立的に発展し続け、地域社会に不可欠な生活インフラとしての役割を担いながら、地域全体の持続可能な発展に寄与するとともに、事業者自身が稼ぐ力を向上させ自走化し続けている。

## ②商工会の役割（経営力再構築伴走支援）

当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を達成するため、以下の内容について市とともに重点的に取り組み、小規模事業者の持続的発展に繋げていく。

その際には、栃木県や他の支援機関との連携を一層強化し、小規模事業者へ伴走型の支援を行っていく。

### （ア）対話と伴走による「自立的経営力の再構築」

小規模事業者が自社の強みや個性を活かし、地域社会の中で“輝く存在”として持続的に発展できるよう、経営力再構築伴走支援の理念に基づいた伴走支援を行う。

単なる助言にとどまらず、経営者との対話と傾聴を通じて本質的課題に気づき、納得して行動に移すことを重視する。

経営分析から事業計画策定、実行・フォローアップまで一貫して伴走し、経営者の内発的動機づけを引き出す。その過程で、RESASやMieNaなどの地域経済分析ツールを活用して外部環境や市場動向を的確に把握し、SWOT分析や非財務情報等の整理を通じて自社の方向性を明確化する。さらに、需要動向調査により消費者ニーズを反映した計画策定を支援し、経営者が自社の強みを再認識し、納得感を持って戦略を描けるよう促す。

これらの取組を通じて、事業者の「気づき・腹落ち・内発的動機づけ」を促進し、自ら考え行動する「自走型経営者」の育成と地域経済の持続的な発展を目指す。

### （イ）地域とつながる販路開拓とデジタル活用による経営力向上支援

地域の小規模事業者が安定的かつ持続的に事業を継続できるよう、販路拡大とデジタル活用の両面から経営力強化を推進する。

地域商業の活性化を図るとともに、観光資源や地域特産品との連携を強化し、域内消費の定着および市外・県外からの需要の取り込みを通じて、新たな収益機会の創出を支援する。

また、地域イベントやオンライン販売など、多様なチャネルを連携させた販促、SNS等を活用した効果的な情報発信を支援し、地域外からの誘客や購買行動の促進を図る。さらに、オンライン販売やキャッシュレス決済、会計・在庫管理システム等のデジタルツール導入を後押しし、顧客接点の拡大、業務効率化、経営資源の最適活用を実現する。

これらの支援を通じて、経営者がデジタル化の意義を理解し、自らの意志で活用・変革を進められるよう支援することで、環境変化に強く、持続的競争力を備えた地域事業者の育成を目指す。

## ③足利市の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当市の小規模事業者が地域と共に将来の姿を描き、自社の“輝き”を活かして新たな価値を創出し続けることができれば、足利市が掲げる「活力みなぎる産業力向上」の実現に寄与することとなる。

さらに、商業振興と観光・地域資源との連携を強化することで、まちの魅力向上や交流人口の拡大につながり、地域経済全体の活性化に貢献する。

これらの取り組みにより、小規模事業者の自立的発展と地域活力の向上を図ることができ、本計画と当市商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

### (3) 経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」と「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、生活関連サービス事業者・地域資源活用事業者を重点支援の中心に据え、今後5年間で達成すべき目標を、次をとおりとする。

#### **【目標】：地域と共に未来を描き、自社の“輝き”を磨きながら、 持続的な地域経済循環の確立**

本計画では、地域に根差した小規模事業者が、変化する事業環境に的確に対応し、各事業者が自社の強み＝“輝き”を再認識して、それを活かした新たな価値創出につなげることを重視する。

対話と傾聴による伴走支援により、事業者自身が本質的な課題に気づき、内発的な意欲を持って主体的な行動変容を進められるよう支援する。

そのうえで、デジタル活用・経営基盤の強化・商品サービスの磨き上げを図り、各個店の販売力・サービス力を高めることで、地域住民の生活利便性を維持・向上させる。また、地域資源を再定義し、事業者の“輝き”と掛け合わせた新商品・新サービスを開発することで、地域内外の需要を創出し、地域から域外への消費流出を抑制するとともに、新たな販路を切り拓く。

こうした取り組みを通じて、地域内での経済循環を強化し、事業者が自らの力で価値を生み出し続ける「自走型の成長」を実現することで、持続的な地域経済の活性化につなげる。

#### **【事業者目標】**

##### **◆KGI（5年間）**

- ・新規販路（地域外・県外）を獲得した事業者数：25者
- ・年間売上高の前年比との伸び率：+2～5%
- ・DX導入による業務効率改善率：平均10%向上

##### **◆KPI（5年間）**

- ・新商品・新サービス開発に取り組んだ事業者数：20者
- ・高付加価値化（単価改善・粗利改善）に成功した事業者数：10者
- ・DXを導入した事業者数：25者
- ・展示会・イベント等へ出展した事業者数：25者

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10者、5年間で計50者）を対象として算定している。

#### **「設定した理由」**

本指標は、当地域の小規模事業者が自社の強みを再認識し、販路開拓・高付加価値化・DX推進を通じて「稼ぐ力」を段階的に高めるために設定したものである。

新規販路獲得率や売上伸び率は成果の最終指標であり、DX導入による業務効率改善率は、受発注・在庫管理・会計処理などの作業時間をどれだけ削減できたかを示す基盤指標で、事業者が持続的に成長し続けるための土台となる。

一方、KPIでは新商品開発や高付加価値化、展示会出展といった実践行動を評価し、プロセスの着実な積み上げを可視化する。

これらの指標を総合的に追うことで、事業者が自立的に経営改善へ取り組む体制の確立を図り、地域全体の底上げを実現することを目的としている。

## 地域への裨益目標

本計画により、地域住民の生活利便性が確保され、地域内購買率の向上と事業者の価値創出が相乗的に進むことで、地域経済の持続的な循環を生み出す。

また、地域資源と事業者の“輝き”を掛け合わせた新たな魅力が創出され、交流人口の増加や域外需要の獲得につながり、「地域全体の活力と魅力が高まる経済構造」の確立を目指す。

### 【裨益（地域）目標】

#### ◆KGI（5年間）

- ・地域ブランド・地域事業者のデジタル認知度（SNS・WEB閲覧数）前期比＋10%
- ・地域外からの購買・外貨獲得額 前期比＋10%
- ・地域外来訪者数・交流人口 前期比＋10%

#### ◆KPI（5年間）

- ・商工会および事業者の SNS・WEB 閲覧／フォロワー数 前期比＋10%
- ・商談会・催事等での新規取引成立件数 年1件以上
- ・即売会・イベント等の開催回数 年間2回以上

### 「設定した理由」

本指標は、事業者支援の成果を地域全体へ波及させ、地域の活力や魅力の向上と経済循環の強化を測るために設定した。

デジタル認知度の向上は地域ブランド力を高め、域外からの関心や購買行動を促す基礎指標である。

外貨獲得額や来訪者数の伸びは、販路拡大と交流人口増加による地域経済への直接的な貢献を示す。

KPIとして SNS 発信量やイベント開催、新規取引の実績を追うことで、地域の魅力発信・交流促進・需要創出のプロセスを継続的に評価できる。

これらの指標により、地域全体での好循環形成と持続的な魅力向上を目指す。

## 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、当商工会では「経営力再構築伴走支援モデル」を基盤に、経営者との信頼関係を築きながら、傾聴と対話を通じて本質的課題を共に見つけ出し、経営者自身が納得をもって行動へ踏み出せる支援を実践する。小規模事業者が自社の“輝き”を再認識し、地域資源や強みを生かして価値を創出することで、販路開拓や業務効率化といった成果を積み重ね、地域全体の経済循環を持続的に高めていくことを目指す。

**【目標】： 地域と共に未来を描き、自社の“輝き”を磨きながら、  
持続的な地域経済循環の確立**

#### ◆方針1◆事業計画策定を通じた地域内経営基盤の強化

地域内で安定的に事業継続を図るため、経営分析や事業計画策定支援を通じて、事業者が自らの強みや課題を的確に把握し、主体的に改善へ取り組める体制を整える。

支援にあたっては一方的な助言ではなく、傾聴と対話を重視した伴走支援を基本とし、経営者が本質的課題に気づき、腹落ちしたうえで行動変容につながるよう支援する。

さらに、将来の方向性を自ら描けるよう対話型の支援を継続し、新商品・新サービス開発（KPI：20者）や高付加価値化（KPI：10者）に取り組むための経営基盤を強化する。

加えて、デジタル技術の導入支援を深め、業務効率の改善（KGI：平均10%向上）につながる環境整備を進めることで、持続的な経営改善につなげる。

#### 「設定した理由」

事業者が自ら強みや課題を把握し、主体的に改善へ取り組むためには、丁寧な対話を通じた経営分析支援が不可欠である。経営者が本質的課題を認識し、自社の価値を再定義することで、新商品・新サービス開発や高付加価値化などの取組へ着実に踏み出すことができる。また、経営基盤の整理はDX導入や業務効率改善の効果を最大化し、売上向上や販路拡大につながる自走的な成長基盤を形成する。

#### ◆方針2◆地域資源を活かした新事業の創出促進

地域の特色ある資源（特産品・文化・観光資源等）を活かした商品・サービスに挑戦する事業者を重点的に支援する。

実現可能性と成長性を備えた事業計画の策定を行い、事業者が地域資源の価値を再認識し、自社の“輝き”と掛け合わせた新たな価値を創出できるよう促す。

また、経営者の想いやビジョンを戦略に反映させ、主体的に挑戦できるよう対話を通じて意思決定力を高める。展示会・イベント出展（KPI：25者）を通じて、

新規販路獲得（KGI：25者）につながる機会づくりも推進する。  
リーディング事業者の育成と成果の波及を図り、地域全体で価値創出が連鎖する循環型のビジネス環境形成を目指す。

### 「設定した理由」

地域資源を活かした商品・サービスの開発は、事業者が自社の強みを磨き、外部市場への展開力を高めるうえで重要な手段である。事業計画の策定を通じて地域資源の価値を再認識することは、新たな付加価値の創出につながり、展示会やイベント出展を通じた販路開拓の成果を高める基盤となる。

また、対話を通じて経営者の想いやビジョンを戦略に反映させることで、挑戦に向けた意思決定が促され、新規販路獲得（KGI：25者）といった目標達成に直結する主体的な取り組みが進む。これらの積み重ねが地域全体で価値創出を波及させ、循環型のビジネス環境形成につながる。

### ◆方針3◆販路拡大による地域内外需要の取り込み

地域内消費の定着を図るとともに、地域外からの新たな需要を獲得するため、即売会やオンライン販路、地域ポータルサイト等を活用して販路拡大を促進する。

SNSやWEB活用による情報発信力を高め、地域ブランド・事業者の認知度向上（裨益KGI：10%）を図る。

また、商談会やイベントを活用した交流機会を創出し、地域外からの購買・外貨獲得額（裨益KGI：10%）の増加と、来訪者・交流人口の増加（裨益KGI：10%）を実現する。

小規模事業者同士の連携や共同販促を進め、「地域に根ざしながら外へ売る」構造を整備し、安定した販路と地域経済循環の強化につなげる。

### 「設定した理由」

地域内外の需要を取り込み、外貨獲得や交流人口の増加を促すためには、販路開拓と情報発信の強化が重要となる。展示会や即売会などの場への参加は、新規取引につながる機会を創出し、地域外への認知度向上にも寄与する。さらに、SNS・WEB発信の拡大は地域ブランドの浸透を促し、購買・来訪行動を後押しする。これらを組み合わせることで、地域経済循環の拡大に必要な裨益目標の達成につながる。

以上の取り組みにより、当地域の小規模事業者は自らの“輝き”を活かした魅力ある商品・サービスを提供し、安定した経営の実現を目指す。

これにより、地域住民の生活利便性の向上、消費誘導や地域のにぎわい創出が促進され、経済循環の拡大や雇用機会の創出を通じて、地域資源を活かした魅力あるまちづくりの推進と、地域住民の生活を支える裨益目標の達成を図る。

# 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】

#### ① RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析

RESAS・MieNaのデータを巡回時の参考資料として活用し、管内小規模事業者へ産業動向・人口動態等を提供した。当地域の傾向や課題の把握に一定の成果が見られ、当地域の現状に沿った事業計画策定のための基礎資料として活用した。

また、MieNaのデータ(当商工会エリアレポート)を当商工会HPへ掲載し、広く情報提供を行った。

#### ② 決算・申告データを活用した景気動向調査

決算申告の個別相談(記帳代行)を受けている事業者に対し、景気動向等についてヒアリングシートにより職員の聞き取りによる調査を実施した。調査結果は巡回時に事業者へ提供し、事業計画策定・計画実現に取り組む際の支援情報として役立てた。

#### 【課題】

#### ① RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析

収集したデータを小規模事業者にとってより有用な形で提供する方法を検討する必要がある。特に、統計データを事業者の実態に即した分析に落とし込み、実践的な経営判断に活用できる情報として提供することが課題となっている。

#### ② 決算・申告データを活用した景気動向調査

個別データを集約・分析し、定量情報とヒアリング内容を組み合わせることで、より精度の高い景気動向の把握と効果的な支援策の立案につなげる必要がある。

#### 【今後の展開】

RESAS・MieNaの統計データと、決算・申告データによるヒアリング結果を組み合わせ、地域経済を多角的に分析できる仕組みを構築する。広域的な経済動向と事業者の実態を総合的に把握し、地域課題に即した支援策の立案と、事業者が活用しやすい形での情報提供を行う。

### (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

(特記事項)・現行は令和6年度の実績値

### (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 を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する</li> <li>統計データから当管内の特性・変化を掴む</li> <li>当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする</li> </ul>
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：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を職員が分析する。
分析項目	<p>《RESAS》</p> <p>地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析</p> <p>《MieNa》</p> <p>人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <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
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>支援事業者でも分かりやすく情報を整理する。</li> <li>職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>

②決算・申告データを活用した景気動向調査	
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 35 者） 業種内訳：製造業 15 者、小売業 8 者、サービス業 12 者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 35 者以上受けている。これまでもヒアリングシートを用いて決算申告の個別相談時に経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行っていたが、ヒアリングシートの内容を充実させ引き続き継続して実施する。

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、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、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。必要に応じて統計的補正を行い、管内全体の景況感を推計する。
調査回数	年1回
公表時期	6月
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>

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当商工会では、重点支援事業者の中から生活関連サービス業の2者を選定し、潜在的なニーズを把握するためのアンケート調査を実施した。調査は、支援事業者の利用顧客を対象に商品やサービス内容に関する感想や評価を収集するとともに、サンプル数の不足を補うため、インターネット調査モニターにも同様の調査を行い、比較分析を実施した。調査票の作成にあたっては外部専門家の意見を取り入れ、集計は外部機関へ委託し、詳細な分析は専門家による報告書に取りまとめた。分析手法としては、調査項目ごとの単集計に加え、回答者属性や重点調査項目についてクロス集計を行い、傾向を把握した。調査結果は、支援事業者が独自性の高いサービス開発や将来の事業展開を検討する上で有益な情報として提供した。

#### 【課題】

新型コロナウイルス感染症の影響により、当初想定していた即売会来場者を対象とした調査を実施できなかった。そのため、利用顧客やモニターに限定した形で調査を行った。

一方で、今後は「新たな価値」の創出を目的として、地域資源を活用した地域特有の商品や、観光客向けの特産メニューなど、地域外からの来訪者を呼び込む商品開発につなげていく必要がある。これまでのように地域内消費者を中心とした調査にとどまらず、地域外の消費者ニーズを的確に把握するための調査となるよう整備することが課題である。

## (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「地域資源や自社の強みを生かした商品・サービス開発に向けた調査」対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(特記事項)・現行は令和6年度の実績値

## (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地域資源や自社の強みを生かした商品・サービス開発に向けた調査	
目 的	当地域における生活関連サービス事業者（小売業・菓子製造小売・美容室・飲食店等）および地域資源を活用して新商品・新サービス等の開発を検討する重点支援事業者を対象に、消費者ニーズを的確に把握するとともに、個々の事業者が強みを活かして、輝きある独自性の強い商品・サービスを開発することを目的として、アンケート調査を実施する。
対象事業者	重点支援事業者である生活関連サービス事業者および地域資源活用事業者
調査内容	<p>【調査票の作成】</p> <p>調査票は、経営指導員が事業者の意向を丁寧に確認しながら必要な調査項目を設定する。また、外部専門家からの助言を取り入れ、回答者が答えやすい設問構成となるよう工夫する。設問内容は、回答者の属性などの「共通項目」と事業者ごとの「個別項目」を設定し、実用的なデータ収集が可能となる調査票を作成する。</p> <p>【調査方法】</p> <p>① 支援事業者の利用者への調査（テストマーケティング）</p> <p>支援事業者の利用顧客を対象に、商品案・サービス案に対するテストマーケティング調査を実施する。率直な意見を得るため、回答者の匿名性を確保し、質問形式や回答環境に配慮して行う。</p> <p>② インターネットによる調査</p> <p>支援事業者の利用顧客だけではサンプル数が少ない場合、あるいは域外需要（域外消費者の多様な消費者ニーズ）の把握が必要な場合には、インターネット調査会社のモニターを活用する。これにより目標サンプル（1,000名）を無作為抽出し、幅広い層から統計的に有意なデータを収集する。</p> <p>これらの手法を組み合わせることで、一般消費者の傾向と実際の顧客の声の両方を把握し、より実効性の高い需要動向調査を実現する。</p> <p>【目標サンプル数】</p> <p>① 支援事業者の利用者への調査 支援事業者の利用者20名程度</p> <p>② インターネットによる調査</p>

	<p>インターネット調査会社のモニター1,000名程度</p> <p>【分析方法】</p> <p>調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。想定している分析内容として調査項目ごとに単集計を行い、傾向を見る。加えて回答者の属性や重点調査項目に対して各調査項目とクロス集計を行いその傾向を見る。詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。</p>
調査項目	<p>① 生活関連サービス事業者の調査項目</p> <p>【共通項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回答者の属性（年齢・性別・居住地・家族構成等）</li> <li>・普段利用する市内の店舗名と利用する理由</li> <li>・市外の店舗で利用する店舗名と利用する理由</li> <li>・店舗情報の収集手段 等</li> </ul> <p>【個別項目】</p> <p>①菓子製造小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、高級感、手作り等）</li> <li>・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等）</li> <li>・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等）</li> <li>・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、配達、決済方法等）</li> </ul> <p>②その他小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等）</li> <li>・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等）</li> <li>・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、子ども、地元産等）</li> <li>・ギフトに望むこと（見栄えがするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等）</li> <li>・その他提供して欲しい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品等）</li> </ul> <p>③美容室</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、癒やし、高級感、安さ等）</li> <li>・求める技術（派手さ、斬新さ、流行、最新技術等）</li> <li>・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、エステ等）</li> <li>・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法等）</li> </ul> <p>④飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ等）</li> <li>・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等）</li> <li>・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等）</li> <li>・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等）</li> <li>・その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法等）</li> </ul>

	<p>② 地域資源を活かした事業者の調査項目案</p> <p>【共通項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等）</li> <li>・これまでに購入・利用したことのある当地域の特産品やサービス</li> <li>・地域資源を活かした商品を購入する理由</li> <li>・購入（または利用）を検討する際の重視点</li> </ul> <p>【個別項目】</p> <p>① 農産物加工品・食品製造事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使用してほしい地元食材（農産物、特産品、季節限定等）</li> <li>・商品に求めるコンセプト（健康志向、無添加、地産地消、贈答向け、高級路線等）</li> <li>・商品の魅力として求める点（味、香り、食感、希少性、ストーリー性等）</li> <li>・パッケージに求める要素（高級感、可愛さ、SNS映え、贈答適性等）</li> <li>・地域資源を活かした商品に望む価格帯</li> </ul> <p>② 観光 × 地域資源活用事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域で体験したい内容（自然、文化、食、歴史、学び等）</li> <li>・旅行で重視するポイント（非日常性、癒し、アクティビティ、安全性等）</li> <li>・オリジナル体験に求める価値（地元食材の料理体験、伝統文化体験、自然ガイド、農業体験等）</li> <li>・参加してみたい体験の時間帯・所要時間</li> </ul> <p>③ 地元素材を活かした飲食・スイーツ・加工食品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使用してほしい地元食材（野菜、果物、肉、米、湧水等）</li> <li>・求めるメニューコンセプト（地産地消、健康、美容、季節限定、高級感等）</li> <li>・魅力を感じる「地域らしさ」の表現（ストーリー、景観、歴史、味等）</li> <li>・地域資源 × 飲食の付加価値（アレルギー対応、グルテンフリー、無添加等）</li> </ul>
調査時期	10月頃
結果の活用方法	<p>作成した報告書について、経営指導員等は事前に専門家からレクチャーを受け、内容への理解を深めた上で、当該事業所へのフィードバックを行う。その際、専門的な用語や分析手法については、事業者の理解度に応じてわかりやすく説明し、具体的な事例を交えながら自社への活用方法を提案する。</p> <p>調査結果は、今後の商品開発や既存商品の改善、新サービスの提供に役立てるとともに、支援対象事業者の事業計画に反映させる。具体的には、需要を見据えた実効性の高い事業計画の策定に活用し、各事業者の強みを活かした独自の価値創出につなげる。</p> <p>さらに、事業者の了承のもと、商工会で活用事例集にまとめ、他の小規模事業者への啓発や支援に活用する。これにより、地域全体の小規模事業者の経営力向上と競争力強化を図り、今後の更なる事業推進に役立てていく。</p>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

マル経融資や各種補助金申請時に、経営分析の必要性を説明し、小規模事業者の掘り起こしと経営状況分析を実施した。分析にあたっては、商圈分析システム（MieNa）を活用し、事業所周辺の商圈データを提供することで、事業者が自社の経営状況を客観的に把握し、分析への関心を高める契機を創出した。

また、必要に応じて中小企業診断士等の専門家による高度な分析にも繋げ、経営分析の普及・定着を図った

#### 【課題】

経営分析の重要性について広く呼びかけを行っているものの、多くの小規模事業者は人員や時間などの経営資源が限られており、取組の必要性を理解していても実践に至らないケースが多い。

また、分析内容が財務面に偏る傾向があり、非財務的視点を含む総合的な分析や、結果を踏まえた継続的なフォローアップの体制が十分に整っていない。

さらに、外部専門家による分析が一方的な提案に留まり、経営者自身の気づきや主体的な行動変容を促す仕組みが不足している点も課題である。

#### 【今後の展開】

商圈分析システム（MieNa）を活用したデータ提供を継続し、客観的な経営環境の把握を通じて事業者の意識改革と経営分析への動機づけを図る。経営分析の実効性を高めるためには、事業者がその重要性を自ら認識し、主体的に取り組む姿勢を醸成することが不可欠である。

そのため、SWOT分析等の非財務的視点を積極的に取り入れ、経営指導員による対話と傾聴を重視した課題設定型の伴走支援へと転換を図る。さらに、事業者の財務状況や市場環境、内部課題の把握には長期的な支援が求められることから、継続的なフォロー体制を構築し、必要に応じて中小企業診断士等の専門家派遣を柔軟に組み合わせることで、より実効性の高い経営分析支援を推進していく。

### (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 商圈情報(MieNa等)の提供業者数	17 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
② 経営分析事業者数	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

経営分析数内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員2名×10者

### (3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として、① 商圈分析システム「MieNa」を活用し商圈強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、② による経営分析を実施する。

経営分析の実施にあたっては、財務・非財務の双方から十分に分析を行い、特に非財務分析については、事業者との「対話と傾聴」を通じてSWOT分析等により、経営の本質的課題の把握・強みの顕在化を行い、事業者の「腹落ち」に繋げる。

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。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
目的	商圏データの提供を通じて、小規模事業者が自社の市場環境を理解し、経営分析へ踏み出すきっかけをつくる。
対象者	生活関連サービス事業者・地域資源活用事業者 30者
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談等に加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km圏内の自社商圏において、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、事業者の意識改革(やる気向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想創出)を図り、経営分析への動機づけに繋げる。
手段	商圏分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所(町丁目)を中心とした半径500m、1km、3km、5km圏内の在住・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。
結果の活用方法	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圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」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。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、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。

②経営分析の実施	
目的	対話・傾聴を重視した財務・非財務分析により、事業者の課題と強みを可視化し、事業者の納得性を伴う事業計画策定に活用する。
対象者	①で掘り起こしを行った事業者 20者
分析手法	事業者の状況や局面に合わせて、以下のツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・経産省提供「ローカルベンチマーク」</li> <li>・中小機構提供「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>《財務分析》          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</p> <p>《非財務分析》          経営ビジョン、SWOT 分析 等          SWOT 分析等により、新商品開発、高付加価値化につながるため          の地域資源と支援事業者の「強み」を抽出する。</p>
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、外部専門家による課題解決を図り事業計画策定へとつなげていく。</li> </ul> <p>・KGI・KPI 指標と伴走支援          売上高伸び率・デジタル販売比率・デジタル業務効率化率などの KGI・KPI 指標を抽出し、四半期単位で進捗確認（フォローアップ時に確認）。改善が遅れる場合は是正策を提示し PDCA サイクルを回す。</p>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

個別支援として、専門家による事業計画策定支援や、各種補助金申請時・金融支援時における経営指導員による計画策定支援を実施し、補助金の採択や資金調達の成功につながった。

しかしながら、形式的な計画策定にとどまるケースも多く、中長期的な経営方針を踏まえた実効性のある計画が十分に構築されておらず、経営判断や事業展開に十分活かされていないのが現状である。

#### 【課題】

事業計画策定支援においては、経営者が自社の現状や外部環境を十分に把握できていないことから、実態に即した計画が十分に策定されていない状況が見られる。

また、計画策定が補助金申請の手段として形式的に行われる傾向があり、経営改善や成長戦略の指針として十分に活用されておらず、経営者自身による課題認識や目標設定が不十分で、内発的な計画づくりへの意識が弱いことに加え、デジタル技術やデータ分析を活用した経営判断の仕組みが整っていない。

加えて、計画策定後のフォローアップや環境変化に応じた計画の見直しが体系的に行われておらず、持続的な経営改善の体制づくりが求められている。

#### 【今後の展開】

今後の展開として、当商工会は、事業者自身が未来を主体的に描けるよう、現

状と課題の整理から事業計画策定、実行段階のフォローアップまでを一貫して支援する。事業計画を補助金申請のための書類としてではなく、事業者の未来を実現するための戦略として位置づけ、売上向上や業務効率化、付加価値創出につなげる。また、デジタル技術の導入や地域資源の活用など、変化する経営環境への対応力を高める要素を計画段階から盛り込み、着実な成果創出を図る。さらに、実行力強化のため金融機関・専門機関との連携体制を強化し、資金確保や販路拡大まで包括的な支援を展開する。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者は、経営者の経験や勘に基づく経営が中心となりやすく、経営状況や外部環境を十分に把握しないまま、場当たりの意思決定が行われるケースも多く見られる。こうした状況に対応するためには、経営者自身が気づいていない潜在的な課題やニーズを明らかにし、適切な支援につなげることが重要である。

このため当商工会では、「地域経済動向調査」「需要動向調査」「財務・非財務分析」などを組み合わせて現状を可視化し、事業計画策定に必要な課題整理と方向性の明確化を支援する。これにより、現状把握から課題設定までを体系的に行い、場当たりの意思決定から脱却できる経営基盤づくりを推進する。

また、対話と傾聴を重視し、経営者の内発的な気づきを促すことで、自ら課題を設定し、解決策を考えられる「自走型経営者」の育成を目指す。事業計画策定の過程では、急速に進むデジタル化への対応や業務改善の方向性についても併せて検討する。

策定した事業計画については、フォローアップ支援を通じて実行状況の確認や環境変化に応じた見直しを継続的に行い、計画を“作って終わり”にしない伴走体制を整備する。これらの取り組みにより、事業者が自社の強みを発揮し、地域ニーズを踏まえた新たなチャレンジに取り組める経営基盤の強化を図る。

こうした支援を通じて、小規模事業者の持続的な成長と競争力の向上を実現し、事業者が自ら変革し続ける力を育むとともに、当商工会が掲げる「10年後のあるべき姿」である、地域と共に未来を描き、新たな価値を創造し続ける小規模事業者の育成につなげていく。

また、経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間5割程度が事業計画を策定することを目指す。

## (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	25 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(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事業計画策定支援

目 的	経営状況分析の結果を踏まえ、各種ツールを活用し、実効性の高い事業計画の策定を支援する。
対 象 者	・経営状況分析②にて経営分析を行った事業者
実施目標	年 10 者
実施内容	<p>経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。策定支援の際には、以下のものを活用する。</p> <p>&lt;計画策定ツール&gt;          全国商工会連合会「経営状況まとめシート」          日本政策金融公庫「各種事業計画書」</p> <p>&lt;補助金制度&gt;          持続化補助金、ものづくり補助金、IT 補助金など</p> <p>&lt;国・県計画策定制度&gt;          経営力向上計画、経営革新計画など</p> <p>&lt;地域資源活用支援&gt;          地域の特産品や観光資源などを活用した、高付加価値化や新商品・サービス開発支援</p> <p>&lt;DX 推進支援&gt;          DX（デジタル技術活用）を組み込む支援を一体的に実施し、EC サイトによる販路開拓やキャッシュレス決済導入、情報発信力強化など、生産性向上・売上拡大につながるデジタル活用を促進する。</p> <p>&lt;KGI・KPI の設定&gt;          ・経営状況分析時に抽出された指標から KGI・KPI（売上、など）を設定する。</p> <p>※専門的かつ高度な事業を含む計画策定の場合は栃木県商工会連合会エキスパートバンクや栃木県よろず支援拠点など外部専門家の活用により支援を行う。          専門家による事業計画策定支援の際は職員も同席し、支援スキルの向上に繋げる。</p>

## 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、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等を行った。

また、専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し、課題解決に向けた助言・指導を行った。

## 【課題】

事業計画策定支援後のフォローアップが現状の進捗確認や計画と実績の比較において十分でないことが課題として挙げられる。

特に、フォローアップが経営情報の提供や単なる聞き取りにとどまり、事業者の実情に即した支援が行われていない現状がみられた。

また、計画と現状の乖離が生じている事業所については、適切な見直しや修正が行われておらず、支援の効率性が損なわれていた。

## 【今後の展開】

事業者ごとにフォローアップの頻度や定量的目標を設定し、進捗状況の把握に努める。専門家を効果的に活用し、より高度な支援を行う。実現可能性の高い計画策定支援に注力し、計画と実績の乖離を最小限に抑える取り組みを行い、環境変化に柔軟に対応できる支援体制を構築する。フォローアップの質を向上させ、単なる情報提供や聞き取りにとどまらない、実効性のある支援を実施する。地域資源を活用した商品・サービス開発と販路開拓支援については、専門家派遣制度を積極的に活用し、支援を強化する。DXを活用した効果的な販路開拓により、地域内外での需要拡大を実現する。商品開発のアイデア段階から専門家のアドバイスを受け、市場ニーズに合った商品設計や効果的なブランディング戦略の構築を支援する。

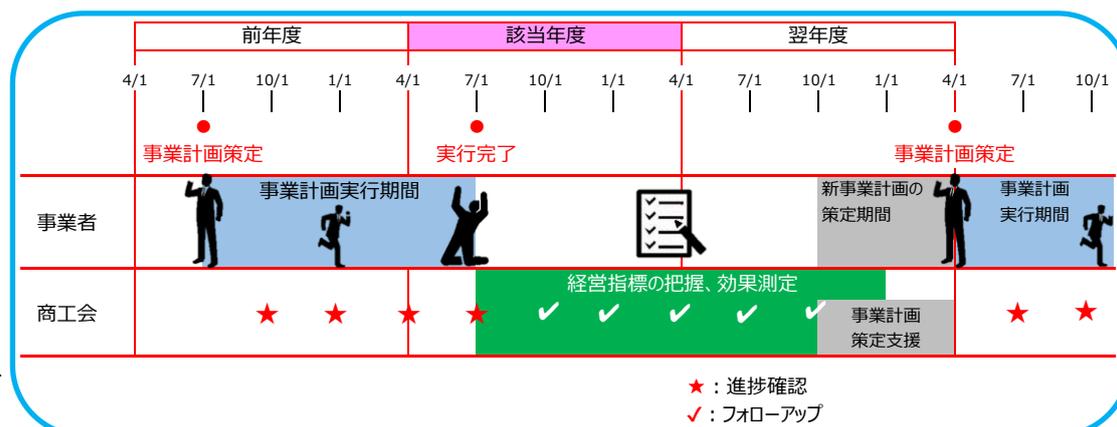
## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添った伴走支援を実施し、計画の実効性を高めていく。定期的な進捗確認を行い、経営指標の把握や効果測定を通じて、財務的課題や進捗の遅れが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家と連携して課題解決を図る。

また、事業計画の進捗状況に応じて支援体制を柔軟に見直し、重点的な支援が必要な事業者にはフォローアップ回数を増やす集中的支援を行い、順調に推移している事業者には訪問頻度を調整するなど、効率的で効果的な支援を実施する。

さらに、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。

経営者、場合によっては従業員とともに対話を重ね、経営者自身が進捗フォローアップを通じて内発的動機づけを高め、潜在的な経営力を引き出して自走化に繋げていく。このアプローチにより、事業者の自立性を高めつつ、必要な支援を提供することで、事業計画の実効性を向上させ、地域経済の活性化と小規模事業者の持続的成長へとつなげていく。



### (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	25 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
フォローアップ頻度(延回数)	70 回	44 回	44 回	44 回	44 回	44 回
前年比2~5%以上売上高増加事業者数	13 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(特記事項)・現行は令和6年度の実績値

- ・フォローアップ延回数目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない

### (4) 事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
目 標	事業計画策定事業者に対し、進捗状況に応じた定期・集中的フォローアップを行い、計画の実効性向上と持続的発展を促す。
支援対象	事業計画を策定した全事業者
支援頻度	事業計画策定事業者 10 者 フォローアップ延べ回数 44 回 (内訳) 進捗状況が事業計画どおりの事業者 8 者×4 回=32 回 進捗状況が芳しくない事業者 2 者×6 回=12 回 ※事業者からの申し出等により、臨機応変に対応する
実施方法	<p>【支援体制】</p> 支援先ごとに担当者を割り当て、原則四半期に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。 <p>【フォローアップ内容】</p> 計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。 進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討する。 <p>〈DX推進支援〉</p> DX(デジタル技術活用)を組み込む支援を一体的に実施し、ECサイトによる販路開拓やキャッシュレス決済導入、情報発信力強化など、生産性向上・売上拡大につながるデジタル活用を促進する。 <p>〈進捗状況が芳しくない事業者へのフォローアップ回数〉</p> 芳しくない事業者へのフォローアップの頻度を高める必要がある。具体

的には、進捗通りの事業者は四半期に1度に対して、芳しくない事業者にはさらに頻度を高め、2ヵ月に一度のモニタリングを行い、進捗状況を確認する。

#### 〈KGI・KPIのモニタリング〉

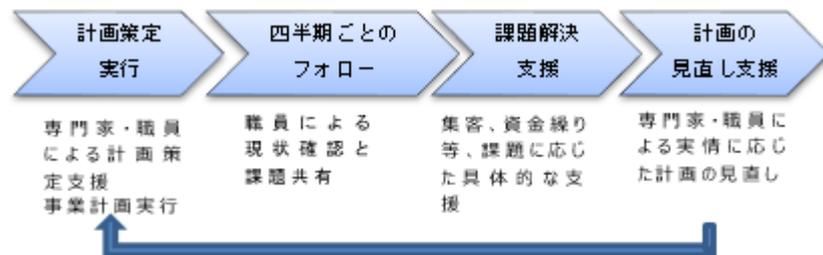
事業計画策定時に設定したKGI・KPI（売上など）の図表などを活用し、可視化させフォローアップ時に確認を行う。

#### 〈支援事業者の経営リテラシー向上支援〉

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。

#### 【目標値】

事業計画策定事業者のうち、半数で売上が増加することを目標とする。



## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現 状】

##### ① 即売会（あしかが坂西軽トラ市）の開催【BtoC】

年2回（6月・10月）、即売会「あしかが坂西軽トラ市」を開催し、販路開拓に意欲的な事業者の掘り起こしを行ってきた。管内全域へのチラシ配布などを通じて、小規模事業者が課題として抱える広報活動や需要開拓を支援し、集客チャネルとして定着してきている。

##### ② 小規模事業者応援サイト「さかにしまっぷ」を活用したPR【BtoC】

小規模事業者が自ら商品・サービス情報を発信し、売上向上を図ることを目的に、小規模事業者応援サイト「さかにしまっぷ」を運用している。地域内の小売店・美容室・飲食店等のクーポンやお得情報に加え、市中心部・東部の観光スポット情報を掲載し、買い物客の誘引を図るなど、事業者（売る側）と住民・観光客（買う側）の双方にとって魅力あるサイトづくりに取り組んでいる。

#### 【課 題】

##### ① 即売会（あしかが坂西軽トラ市）の開催【BtoC】

開催にあたっては、出店者数や来場者数の増加を重視した結果、支援対象事業

者が限定的となり、十分な成果に結びついていない。さらに、多くの出店者が売上目標を設定しておらず、効果検証が不十分である。また、新規顧客の固定化が進まず、一時的な売上効果にとどまる傾向が見られる。

重点支援事業者については、売上額や新規顧客数などの目標設定や、新商品のテスト販売を通じて販路開拓を支援してきたが、実店舗への誘導や継続的な購買につながる仕組みの構築が課題である。

## ②小規模事業者応援サイト「さかにしまっぷ」を活用した PR【BtoC】

個々の事業所情報が十分に活用されておらず、アクセス解析を実施してもデータに基づく改善が十分に行われていない。そのため、サイト閲覧数の向上や地元購買率の増加に十分結びついていない。

### 【今後の展開】

#### ①即売会（あしかが坂西軽トラ市）の開催【BtoC】

軽トラ市は地域の販路開拓手段として一定の成果を上げていることから、今後も改善を重ねながら継続実施する。来場者を一過性の顧客で終わらせず、実店舗への誘導や継続的な購買につなげる仕組みづくりを支援する。

また、出店事業者には売上目標の設定や顧客データの活用を促し、成果を「見える化」を図るとともに、フォローアップ体制を整備し、定期的な経営状況の確認や計画の見直しを通じて伴走支援を強化する。これにより、事業者が環境変化に柔軟に対応し、持続的成長を実現できるよう支援する。

#### ②小規模事業者応援サイト「さかにしまっぷ」を活用した PR【BtoC】

「さかにしまっぷ」を引き続き運用し、地域内小規模事業者の紹介ページを拡充する。写真・動画・口コミなどの情報を充実させ、事業者の魅力を効果的に発信するとともに、成功事例や創業者の体験談を掲載するなど、情報提供機能の充実を図る。

また、SNS や Google ビジネスプロフィール等との連携を進め、オンライン上での認知度向上と販路拡大を推進する。さらに、アクセス数や反響データを定期的に分析し、効果検証と改善を重ねながら、地域事業者の広報・販路支援に資する運営体制を構築する。

加えて、デジタル技術を活用した DX 推進の一環として、事業者がデータをもとに販促活動を最適化できる仕組みを整える。アクセス解析や顧客データの活用、EC サイト・キャッシュレス決済との連携などを通じて、「さかにしまっぷ」を地域のデジタル販路基盤として進化させ、地域経済のデジタル化と新たな需要創出につなげていく。

#### ③展示会・商談会への出展支援【BtoB・BtoC】

地域事業者の販路拡大を支援するため、展示会や商談会等への出展を積極的に推進する。特に、地域内事業者が連携して出展できる共同ブースを設け、統一した地域ブランドとしての発信を行うことで、効果的な PR と商談機会の創出を図る。

また、出展準備から当日運営、事後フォローまで一貫した支援体制を整備し、成果をデータ化して次回以降の改善につなげる。さらに、オンライン展示会やマッチングサイトの活用を進め、DX の視点からリアルとデジタルを融合した販路開拓を推進し、地域事業者の新たな需要獲得につなげていく。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は苦手な分野であり、最大の経営課題の一つとなっている。良いモノや良いサービスを持ちながらも、売り方が分からないという悩みに対する支援は、支援業務の中でも多くの事業者から求められている。

また、小規模事業者では人手不足や IT 活用に関する理解不足といった課題も多く見受けられることから、データに基づく顧客管理や販売促進、SNSによる情報発信、ECサイトの活用など、ITを活用した営業・販路開拓に関する相談対応を通じて、理解度を高めた上で、導入段階に応じてIT専門家の派遣なども行い、事業者の状況に合わせた支援を提供することで、DXに向けた取組を推進する。

## (3) 目 標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①即売会による売上向上 支援事業者数	8 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	33 千円	20 千円				
②小規模事業者応援サイト掲載 による情報発信支援事業者数	11 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	12 千円	10 千円				
③展示・商談会への出展	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

(特記事項)・現行は令和6年度の実績

①の売上額の目標値は、これまでの実績を踏まえ設定した。

②の目標値は事業者が IT に不慣れであるため、10 千円とした

③の目標値は、当地域の小規模事業者にとって展示会出展が初めてのケースも多いことから、実現可能性を重視して設定した。

## (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即売会の開催による販路開拓【BtoC】	
目 的	即売会の開催を通じて、販路開拓に意欲のある小規模事業者の売上拡大と新規顧客の獲得を促進する。
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	巡回訪問などにより、販路開拓に意欲的な事業者を掘り起こし、当商工会最大の集客チャネルである即売会（あしかが坂西軽トラ市）を開催する。実施にあたっては、当地域内外に広く周知するためのポスターやチラシを作成し、チラシについては、足利市広報誌「あしかがみ」への折込によって地域管内への全戸配布を行う。また、即売会には多くの来場者が見込まれるため、衛生面・安全面に配慮した会場の設営に努めるとともに、感染予防対策を徹底する。 重点支援対象事業者に対しては、当日の売上額や新規顧客獲得

	<p>数など販路開拓に係る目標を設定する他、需要動向調査での結果をもとに新商品のテスト販売を実施し、小規模事業者の販路開拓を支援する。これにより、支援対象事業者が、地域資源や自社の強みを生かした商品・サービスを展開することで、安定的な売上確保と事業継続に繋げる。</p> <p>【開催時期】 6月の第1日曜日・10月の第3日曜日 (年2回)</p> <p>【開催場所】 足利市道葉鹿2号線 (千蔵院門前通り)</p> <p>【出店者数】 約50店舗</p>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント当日の売上獲得及び認知度向上</li> <li>・自店への誘導による新規顧客の獲得及び地元購買率の向上</li> </ul>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。</li> <li>・新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。</li> </ul>

## ②小規模事業者応援サイトの構築による需要開拓【BtoC】

目 的	IT（応援サイト）を活用し、小規模事業者の情報発信力を高めて販路開拓と認知度向上を図る。
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	<p>小規模事業者の販路開拓を支援する「小規模事業者応援サイト『さがしにまっぷ』」を運営する。本サイトは、商工会ホームページとは独立して運営され、地域店舗の検索や観光情報の発信ツールとして機能している。今回も本サイトを中心に、事業者がオンライン上で商品・サービス・店舗情報を発信できる環境を整備し、地域外へのPRと販路開拓を支援する。</p> <p>当市全域の観光施設情報や小売店・美容室・飲食店等の魅力を掲載し、中心市街地にある集客力の高い観光スポットと連携することで回遊性向上を図る。これにより、売り手（小規模事業者）と買い手（住民・観光客）双方にとって魅力あるサイト運営を推進する。</p> <p>さらに、成功事例や創業者インタビュー等を掲載するとともに、事業者がITツールを活用して情報発信しやすくなるよう、写真撮影・記事作成・簡易的なデジタル活用アドバイスも実施する。</p> <p>アクセス解析を通じて閲覧数・滞在データを把握し、改善点を検討することで、地域事業者の情報発信力向上と販路開拓支援につなげる。</p>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域資源や自社の強みを生かしたデジタル情報発信による認知度向上</li> <li>・新規顧客の獲得・売上増加</li> <li>・既存顧客とのリピート率向上</li> <li>・地元購買率の向上</li> <li>・事業者のIT活用（SNS更新・Web掲載・オンライン発信）の定着促進</li> </ul>
実施後のフォロー	掲載事業者の売上や新規顧客獲得数等を把握し、成果を検証する。効果が見えない場合には、サイト構成・情報更新支援・IT活用（写真改善、検索対策など）の改善を行い、運用の最適化を図る。

③展示・商談会への出展【BtoB】【BtoC】	
目的	展示会・商談会への出展を通じて、地域性や独自性を活かした商品・サービスを効果的にPRし、新規顧客層および新たな取引先の開拓を図るとともに、事業者の営業力・提案力の向上による経営力強化を目的とする。また、単発的な出展にとどまらず、継続的な取引関係の構築や実店舗・自社事業への波及効果を生み出す販路開拓につなげる。
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	<p>本事業は、展示会・商談会への出展を単発的な取組とせず、事前準備・出展時・事後フォローの三段階に分けた伴走型支援を実施する。</p> <p>事前準備段階では、経営状況分析や需要動向調査の結果を踏まえ、出展目的・目標（成約件数、新規取引先数等）の設定、ターゲット市場・顧客層の整理、出展商品・サービスの選定および価格設定を行うとともに、商品説明資料等の販促ツール作成支援を行い、出展効果の向上を図る。</p> <p>出展時には、共同ブース等を活用し、地域として統一感のあるPRを行うとともに、商談対応や商品説明に関する助言、来場者の反応や意見の把握、商談内容の整理を通じて、成果につながる商談の創出を支援する。</p> <p>出展後は、商談件数や成約状況等を把握し、出展効果の検証および課題や改善点の整理を行い、次回出展や今後の販路開拓に向けた改善支援につなげる。</p> <p>また、新たに獲得した取引先との継続的な関係構築を支援し、販促活動や情報発信の強化を図る。</p> <p>主な出展先としては、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方銀行フードセレクション（BtoB）</li> <li>・とちぎんビジネス交流商談会（BtoB）</li> <li>・ニッポン全国物産展（BtoC）</li> </ul> <p>を予定している。</p> <p>出展にあたっては、消費者需要動向調査や経営分析の結果を踏まえ、地域性・独自性を活かした商品・サービスを効果的にPRできるよう支援するとともに、一時的な販売や商談に終わらせることなく、継続的な取引関係の構築や実店舗への来店促進につながる販路拡大を図る。</p>
効果	<p>新たな販路や顧客層の開拓に加え、他地域・他業種との交流を通じた商品改良や新規企画の着想が促進される。</p> <p>また、商談対応力や提案力の向上により、事業者自身の営業力・経営力の向上が期待される。加えて、出展事例を地域内で共有することで、他事業者の挑戦意欲を喚起し、地域全体の経営力向上にも寄与する。</p> <p>さらに、展示会では顧客の反応を直接確認できるため、商品改良や新商品開発のヒントを得ることができる。</p>
実施後のフォロー	<p>出展後は、参加事業者から成約状況や商談件数、来場者の反応等を把握し、展示会・商談会の成果や課題を整理する。その結果をもとに、商品構成や価格設定、訴求方法等の見直しについて助言を行い、次回の展示会出展や今後の販路開拓に活かせるよう支援する。</p> <p>また、新たに獲得した取引先については、継続的な取引関係の構築を視野に入れ、事業者の状況に応じたフォローアップを行う。</p> <p>さらに、成果のあった事業者については、成功事例として小規模事業者応援サイト「さかにしまっぷ」に掲載し、展示会・商談会への挑戦意欲の喚起および地域全体の経営力向上や新たな需要創出につなげていく。</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

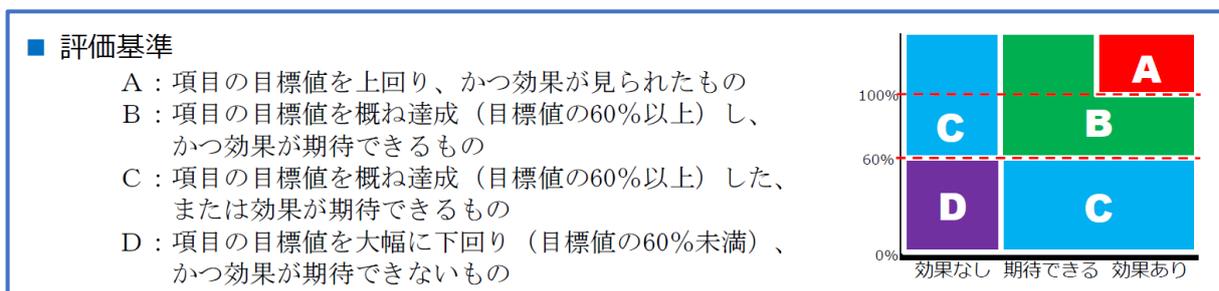
##### 【現状】

これまで、外部有識者である中小企業診断士や当市産業観光部商業にぎわい課職員、(株)日本政策金融公庫佐野支店職員、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12参照)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、ホームページを通じて会員外の小規模事業者にも公表している。

##### 【図表12：検討委員会における評価基準】



##### 【課題】

一方で、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。

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>【評価手法】</p> <p>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13参照）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（年間売上高の平均伸び率、DXを導入した事業者割合など）」を設定し、客観的な評価を行う。</p> <p>【評価基準】</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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> <p>【想定委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業診断士（外部有識者）</li> <li>・当市産業観光部商業にぎわい課職員</li> <li>・(株)日本政策金融公庫佐野支店職員</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 12月に開催
結果の公表方法	【情報の展開】 理事会・総会に報告 ホームページへ掲載、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 13：検討委員会における評価基準（KGI・KPI 目標連動型）】



## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

経営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)、大専修等を受講し、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。併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。

また、事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図るほか、当商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を図った。

#### 【課題】

全職員が、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」などを通じて、必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めているとともに、専門家との同行による OJT も行われ、支援力の向上を図っている。

しかし、職員の経験年数や担当業務の違いにより、支援能力には総合的・分野的なばらつきが見受けられ、特定のベテラン職員に依存せざるを得ない状況が生まれ、同じ事業者に対する支援内容に差が出ることがある。

また、特定の職員が異動や退職により職員の入れ替えが発生すると、支援内容の充足度にも影響が及ぶため、事業者にとっては安定した支援が受けられないリスクがあるため、個人の能力に依存した支援体制を見直す必要がある。

今後、職員の経営支援の質をさらに向上させ、変化するビジネス環境に対してより柔軟に対応できる体制を整えるために、DX の活用と知識向上も求められる。

#### 【今後の展開】

ベテラン職員の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を構築することが必要で、具体的には、事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図ると同時に、研修等で得た知識やそれを活用した支援ノウハウの他、効果のあった支援事例を当商工会組織として情報を蓄積・共有し、全体の支援レベルを底上げすることで、より均質で高品質な支援を提供できる体制に強化する。

さらに、中小企業診断士等の専門家を講師に招き、経営力再構築型伴走支援で特に必要とされる「対話と傾聴」のスキルアップし、最終的に経営者の自走化につながるまでの一連の支援も強化していく。

今後も、関係機関が実施するセミナーや勉強会に積極的に参加し、全職員のスキルアップを図り、日本政策金融公庫や栃木県信用保証協会等の外部の関係機関にも協力を仰ぎながら、内部勉強会の内容も充実させていくことでさらなる資質向上に努める。

## (2)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）

<p>目的</p>	<p>経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を目的に、関連する専門的知識を計画的に習得する。</p> <p>ベテラン職員(主任以上の経営指導員)は、支援に必要な専門的知識を身につけるとともに、事業者が持つ問題点および課題把握のためのヒアリングスキル、その後の指導・助言方法、中小企業施策活用のための具体的手順等を習得し、実際の支援に活かす。</p> <p>経験の浅い職員(主任以下の経営指導員)は、経営発達支援計画遂行のための知識・ノウハウを身につけるための研修に積極的に受講することで、ベテラン職員のサポートを行うことができる体制を構築する。</p>
<p>対象職員</p>	<p>当商工会全職員</p>
<p>実施内容</p>	<p>①栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加 このセミナーは、経営分析結果の活用方法、戦略的な経営計画・事業計画の立案方法のほか、創業や事業承継支援に必要な知識等が習得できる実務的な内容となっている。アプローチする分野や使用するツール、支援対象等別に、毎年概ね4コースが用意されているので、当該職員の支援レベルに合ったコースに参加させる。</p> <p>②全国統一演習研修事業（経営指導員Web研修） 経営情報システム、経営法務、企業経営理論、財務会計、経済学、経済政策、中小企業経営、中小企業政策等の中小企業経営全般をeラーニング方式で学習できるので各自が空き時間を利用し受講する。</p> <p>③とちぎ地域企業応援ネットワーク主催のセミナーへの参加 ネットワークが主催する創業支援・事業承継支援・金融支援・経営力向上支援の4つのプロジェクトチーム別の支援能力向上を目的としたセミナーへ経営指導員を積極的に参加させ、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの習得を目指す。</p> <p>④中小企業大学校主催の中小企業支援担当者研修（専門・上級）への参加 商工会等中小企業支援機関の担当者を対象とした、業務に必要な専門知識ならびに実践力・分析力を高める内容で3～5日間、30コース程度用意されているので、支援スキルが特に不足しているITの活用、創業支援、事業承継支援に対するコースへ参加させる。</p> <p>⑤DX推進に向けたセミナーへの参加 当商工会全職員がITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、業務効率化や需要開拓等のDXの推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者のDX推進にあたる。</p>

	<p>⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加 対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加し、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、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。</p> <p>⑦小規模事業者課題設定力向上研修への参加 課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修に参加し、その後続くスムーズな課題解決に繋げる。</p>
--	--

## ②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、職員全体の支援スキルの平準化を目的に開催する。
対象職員	当商工会全職員
実施内容	<p>内部研修会(職員資質向上セミナー)の開催 全職員の更なる支援スキル向上のため、当商工会独自での職員研修会を実施する。</p> <p>この研修会は、小規模事業者に対する様々な支援方法を中小企業診断士等の外部専門家から学ぶことで、実践的スキルの習得や支援手法の統一化を図るために、各年毎にテーマを設定し研修を行う。</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>

## ③OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上

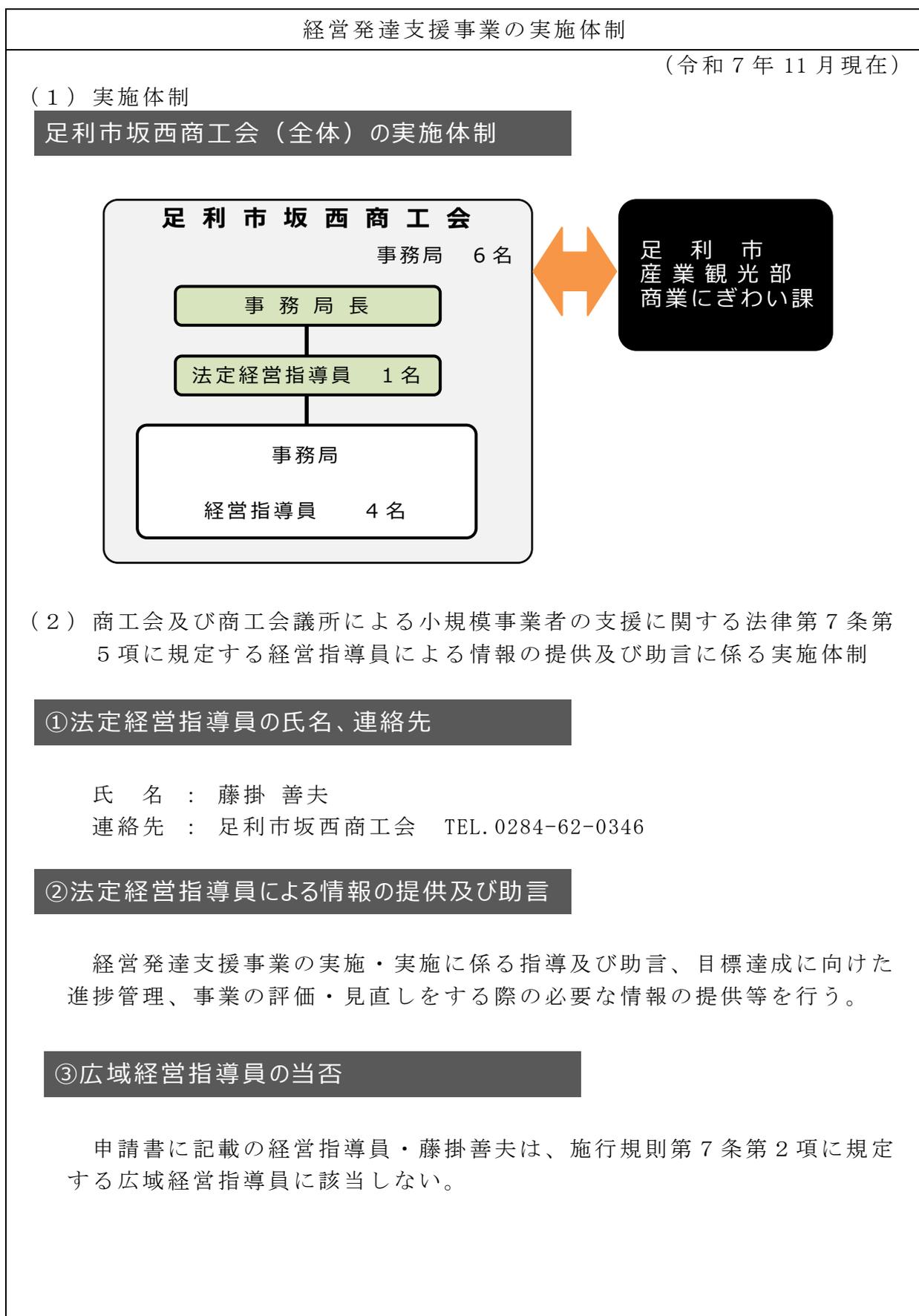
目的	経営発達支援計画を実行する過程で、中小企業診断士等の外部専門家を派遣の際に、経験年数を問わず経営指導員が同行・同席することで、知識の習得・支援スキルの向上を目指すとともに、職員の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
対象職員	当商工会全職員
実施内容	<p>中小企業診断士による個別支援の際には職種を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。担当先については、記帳担当など日頃より繋がりのある事業者を選定する。</p> <p>また、事業計画策定支援後など事業者の課題解決の際には、必要とされる支援に対し、法定経営指導員を中心に全職員が意見を出し合い、協力体制の下で支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。</p>

#### ④支援ノウハウの共有・蓄積

目 的	上述した事業について、個々に得た支援ノウハウ・情報を組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化および、職員の支援レベルの平準化を図る。
実施内容	<p>①については、全職員が資料に目を通し内容を把握するとともに、月1回の経営発達支援計画ミーティングにて情報の共有化を図る。</p> <p>②については、経営発達支援計画勉強会開催後、全職員が所感を含めた報告書を作成するほか、得た知識をアウトプットできる場を設定し、実践する。</p> <p>③については、支援データベース(経営支援システム Plus)に入力し、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、担当者以外の者も一定レベル以上の対応が出来るよう内部体制を整えとともに、週1回の朝礼等で情報を共有する機会を設ける。</p> <p>特に、DXについては小規模事業者の喫緊の課題であるため、事業者からの相談・指導内容を組織全体で情報共有するとともに支援事例の蓄積を図り、全職員が一定レベル以上の対応ができるよう整備する。</p>

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 足利市坂西商工会

所在地	〒326-0143 栃木県足利市葉鹿町 1-20-5
電話番号	0284-62-0346
F A X	0284-62-7124
E-Mail	sakanishi_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 足利市 産業観光部 商業にぎわい課

所在地	〒326-8601 栃木県足利市本城 3-2145
電話番号	0284-20-2158
F A X	0284-20-2155
E-Mail	shougyou@city.ashikaga.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)

	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額 計	3,550	3,550	3,550	3,550	3,550
3.経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
4.需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
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	100	100	100	100	100
8.新たな需要開拓に関する事業	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
10.経営指導員等の資質向上に関する事業	100	100	100	100	100

(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、加入金、寄付金、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。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等