

経営発達支援計画の概要

実施者名	佐野市あそ商工会【法人番号 4060005007015】 佐野市【地方公共団体コード 092045】
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</p> <p><b>時代の変化に柔軟に適応し、持続可能な経営の実現とともに“独自化”を追求し続ける小規模事業者</b>と設定し、今後5年間に係る目標を</p> <p><b>“独自化”の追求と持続可能な経営を目指し、変化に富んだ時代を生き残る事業者の育成・支援</b>と掲げ、事業者の“独自化”の追求に向け、変化の激しい時代において地域資源等唯一無二の価値を活かし、地域の活力と新たな人流の創出に寄与することで持続可能な地域づくりに貢献する。</p>
事業内容	<p><b>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> 国が提供するビッグデータ等を活用し、小規模事業者に向けた地域経済動向等を中心に情報提供等を行う</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 自社商品やサービス等の強みをもとにした“独自化”の追求に向けた顧客ニーズ等の把握に際しアンケート調査を実施。新商品・新サービスの開発や隠れた消費者ニーズ等の把握に活用し、今後の事業展開等に活かす。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回等にて経営分析の重要性を伝えるとともに、保有する強み等を踏まえた“独自化”に向けた持続可能な経営の実現に際し有益な事業計画策定につながる経営状況分析を実施する。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営状況分析により顕在化された本質的な経営課題を踏まえ、事業者と共に“独自化”の追求に資する事業計画策定に際し、小規模事業者の潜在的な価値やスキルを活かした新商品・新サービスの開発や販路開拓等につながる支援を目指す。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 対話と傾聴に基づく事業者とのコミュニケーションに基づき、事業計画における進捗確認のほか、経営指標の把握や効果測定等に取り組み、事業者の経営状態や事業環境に応じた定期的な支援に際し計画の実効性を高めていく。</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> デジタル技術やITツール等への理解を深め、地域外への販路開拓を含む新たな需要の開拓を目指しSNSサイト等の活用に係るウェブマーケティングやEコマース等の活用のほか、展示会出展を通じた新規取引先と売上の増加、および商談機会の提供を支援する。</p>
連絡先	<p><b>佐野市あそ商工会</b> 〒327-0312 栃木県佐野市栃本町 2237 番地 1 TEL：0283-62-3655 / FAX：0283-62-7915 E-mail：aso_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p><b>佐野市産業文化スポーツ部 産業政策課</b> 〒327-8501 栃木県佐野市高砂町 1 番地 TEL：0283-20-3040 / FAX：0283-20-3029 E-mail：sangyou@city.sano.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

## 1. 目 標

### (1) 地域の現状と課題

#### ① 佐野市と佐野市あそ商工会地域について

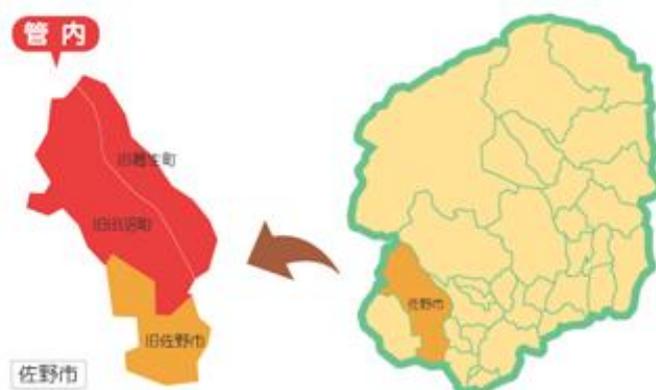
##### 当市と当地域の概要

栃木県南西部に位置する佐野市は関東平野の北端に位置し、県都・宇都宮市より50km、東京都心からは70km圏内にある。東は栃木市、西は足利市や群馬県桐生市、みどり市、南は群馬県館林市、邑楽郡板倉町、北は鹿沼市に隣接している。

2005年2月に旧安蘇郡の2町（田沼町(面積:180.04km<sup>2</sup>)と葛生町(面積:91.66km<sup>2</sup>) ※重複部分あり)と合併したことにより、佐野市の総面積は356.04km<sup>2</sup>となったため、合併前の面積(84.37km<sup>2</sup>)と比べて4.2倍に増加した。1市2町の合併によって現在の市域が形成されたことで、山林や田畑など農地を含めた自然豊かな中山間地域から構成される景観と、工業用地や商業地、住宅地等都市化された景観を併せ持つバランスの取れた地域構成となっている。

旧田沼町は旧市域の北側に隣接しており、地理的な条件から「日本列島の中心のまち」と銘打ったまちおこしに取り組んできた。また、江戸幕府の老中・田沼意次に代表される田沼氏発祥の地であるとともに、古くから一瓶塚稲荷神社の門前町として発展し、賑わいを見せた地域でもあった。現在でも毎年旧暦3月の初午の日に行われる一瓶塚稲荷神社の初午祭は、300年以上も続く地域を代表する伝統行事である。

旧葛生町は古くから「鉾都」と呼ばれるほどの豊かな地下資源を抱える地域で、現在も国内の埋蔵量の80%を占めるドロマイトや推定埋蔵量15億トンとされている石灰を産出している。セメントやコンクリートの原材料として石灰岩が用いられ、さらにドロマイトを用いたことで製鉄技術が進化し、産業の発展に貢献するなど日本経済を古くから支えてきた地域である。



一瓶塚稲荷神社



葛生地区の石灰石採掘場

なお、当商工会は旧田沼町商工会と旧葛生町商工会の2商工会が2007年4月1日に合併。管轄地域は旧安蘇郡の2町が対象となるため、佐野商工会議所の管轄地域(旧市域を管轄)が併存する自治体となっている。

## 交通

### (1) 道路交通網

当市には北関東3県を横断する国道50号や当地域を縦断する国道293号が通るほか、市域を東西及び南北に行き交う道路網が整備されており、隣県（群馬県や埼玉県）などとの往来が活発な地域であることに加え、高速バス路線網により東京都心部や羽田・成田空港のほか、名古屋方面等を結んでいる。

当市の東端には南北に延びる東北自動車道と、当地域を含め市内を東西に横断する北関東自動車道が通り、SA（サービスエリア）やPA（パーキングエリア）に設けられているSIC（スマートインターチェンジ）を含めると4つのIC（インターチェンジ）が存在している（佐野藤岡IC、佐野田沼IC、佐野SA-SIC、出流原SIC）。このうち、当地域には佐野田沼ICが設けられており、首都圏からのアクセスは最短でおおむね1時間と良好である。



### (2) 鉄道網

当市には市域を東西に横断し、小山駅と群馬県の高崎駅間を結ぶJR両毛線と、群馬県の館林駅から分岐して市域を南北に走る東武鉄道佐野線の2路線が通っている。JR両毛線の佐野駅は東武佐野線との乗換駅となっており、栃木県側の起点となる小山駅まで30分以内で到着し、東北新幹線やJR宇都宮線（東京・宇都宮方面）、茨城県水戸市方面へ向かう水戸線と接続する。東武佐野線は市内に8駅存在し、うち当地域内に4駅（吉水駅・田沼駅・多田駅・終点の葛生駅）存在する。路線は単線だが、朝晩に浅草駅と葛生駅を結ぶ特急列車が運転されており、最短で約1時間45分程度で東京都心からのアクセスが可能となる。

## 観光名所

当市における有名な景勝地や自然遺産は、万葉集にも詠われた三疊山や日本名水百選にも選ばれた出流原弁天池、関東三大師のひとつとされている佐野厄除け大師（惣宗寺）等のほか、当地域からのアクセスも良い唐沢山城址には現在でも戦国時代の遺構が残っており、「関東一の山城」としての知名度がある。加えて、当地域内には地域振興や中心市街地活性化を目指し、地域への来訪者と地元生産者が交流するための拠点として、田沼地区には「道の駅 どもんなかたぬま」、葛生地区には「まちなか 葛の里壺番館」が所在し、地元で採れた新鮮な農産物やご当地グルメ等を求め、市内外はもとより県内外からの来訪者で賑わう観光スポットとなっている。

そして、当市では2011年度より市内来訪者の回遊促進と新規来訪者獲得を目指すとともに、市民が誇りを持てるための地域ブランド認証として「さのブランド」の名称で取り組んでいる。地域資源でもある「佐野らーめん」などのご当地グルメや、「ゆるキャラグランプリ2013」にてグランプリを受賞した佐野市のPRキャラクター「さのまる」を通じた市のイメージアップと地域経済の活性化に取り組んでいる。

また、近年ではクリケット競技を通じたまちづくりに取り組んでいる。旧栃木県立田沼高等学校を活用した佐野市国際クリケット場ではクリケットの試合が開催されており、競技普及ならびに競技を通じた交流人口の増加に向け取り組んでいる。



「さのまる」と「さのブランド」のロゴマーク



佐野らーめん



道の駅 どまんなかたぬま



まちの駅 葛の里壱番館



唐沢山城址（高石垣）



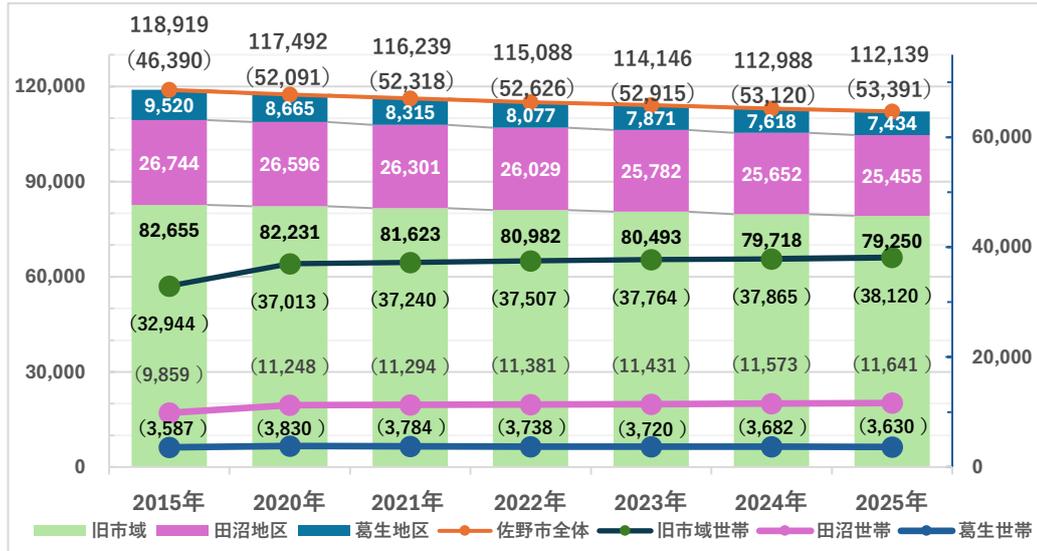
佐野市国際クリケット場

### 当市と当地域における人口と世帯数の推移

当市の人口は 112,139 人(2025 年 9 月 1 日現在)で、世帯数は 53,391 世帯となっている。2020 年実施の国勢調査結果に基づく市の人口と比べ、5 年間で 4.6%(5,353 人)の人口が減少している。背景には市内山間部における高齢化による自然減が進行していることが考えられる。

一方で、人口減少傾向にある当市においては 5 年間で 2.4%(1,300 世帯)もの世帯が増加している。これらの背景には未婚率の増加を含め単身世帯の増加や核家族化の進展が考えられる。

【図表 1】 当市の人口と世帯数の推移（カッコ内は世帯数）



（出典）佐野市統計書より加工

【図表 1】 のとおり、当地域における人口は 32,889 人で、市の人口の 29.3%に該当する。人口減少割合は市全体のものと比較すると 2.4%も高いが、田沼地区における世帯数は市の傾向同様に増加傾向にあるが、葛生地区では減少傾向にある。

【図表 2】 および【図表 3】 によると、2022 年から 2032 年までの 10 年間ににおける将来人口の推移については両地区とも人口は減少するが、年齢 3 区分別人口割合において田沼地区と葛生地区で異なる傾向となることが示されている。

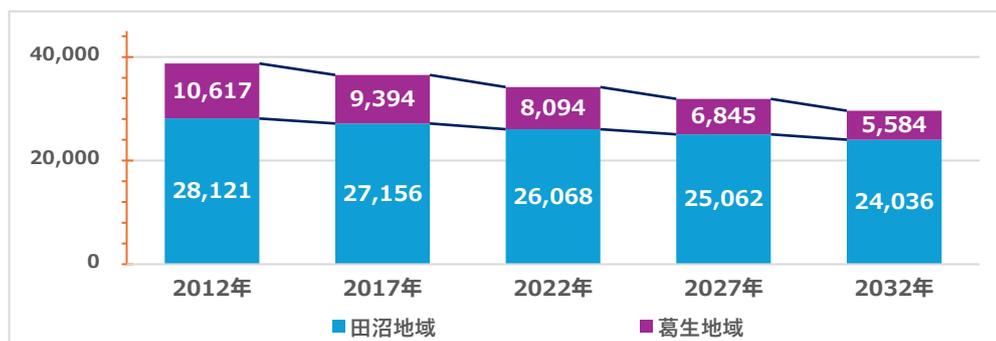
（1）田沼地区

田沼地区でも人口は減少（7.8%（2,012 人）の減）しているが、世帯数の増加が進んでおり、市平均の増加率よりも 1%ほど高い増加率となっている。なお、田沼地区は当市における年齢 3 区分割合において概ね近い配分となっているが、2.5%ほど老年人口割合が多い。一方で、0.1%ほど年少人口が多い。

（2）葛生地区

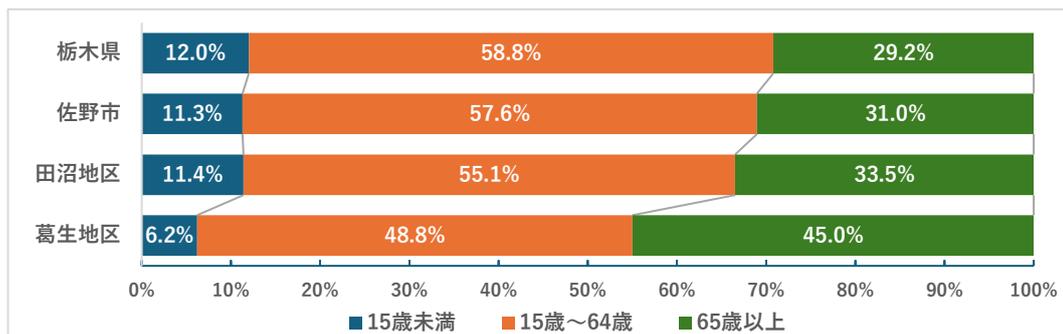
葛生地区の年少人口は当市全体の割合に比べ 54.8%も少なく、老年人口は 14.0%も多い。生産年齢人口においては県平均と比較して 10%低く、当市全体の割合と比べて 8.8%も少ない状況にある。将来人口の減少ペースは佐野市全体の人口減少ペースの 6.5 倍もの速度で人口減少が進んでいく（31.0%（2,510 人）の減）ことが予想される。世帯数も 5 年間で 5.5%もの世帯（200 世帯）が減少している。

【図表 2】 当地域における将来人口の推移(人)



（出典）市場情報評価ナビ（MieNa）データより加工

【図表 3】 2020（令和 2）年 当地域における年齢 3 区分別人口割合



（出典）国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所データより加工

### 当市における産業の概要

当市の商業は事業所数の減少と 1 店舗あたりの売場面積の増加、郊外型ショッピングモールに代表される大規模化と店舗の集約化が進んでいる。従業者数は小売業で増加傾向にあるが、年間商品販売額では卸売業が多い。当市は東京都心から 70km 圏内に位置し、2 本の高速道路を含め主要な交通ネットワークを形成する道路網を背景に、陸上交通における交通の要衝として物流面での優位性が活きる地域となっているため、商業集積地としての役割に加え、流通拠点としての機能を併せ持っていることが考えられる。

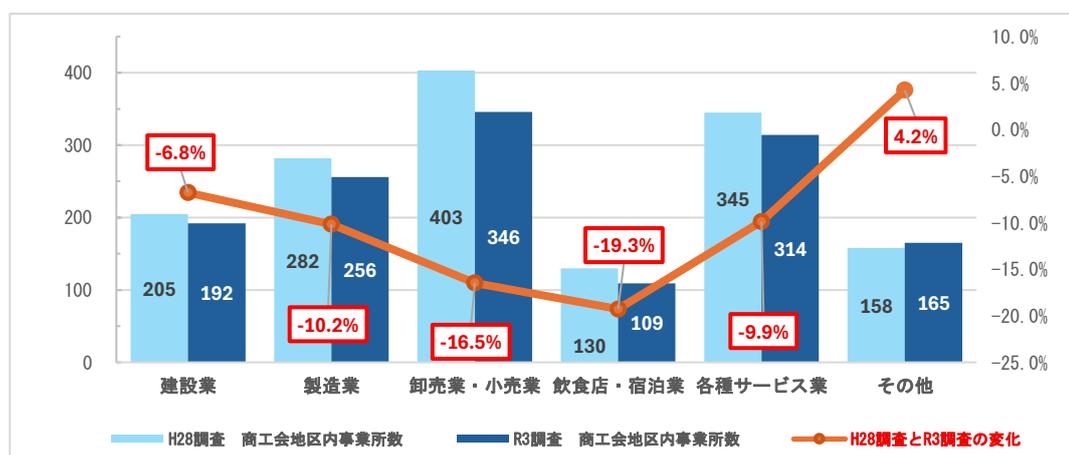
当市の工業は「鉱業、採石業、砂利採取業」が全国平均を大きく上回る構成比を示しており、市の産業構造の特徴となっている。加えて、事業所数は横ばいながらも従業者数は減少傾向にある。そして、製造業では軽工業の割合が高く、従業者数や事業所数も多く、製造品出荷額も高い。建設業では修繕工事等底堅い需要により、公共工事等堅調に推移している。

### 当地域における産業動向

令和 3 年経済センサス活動調査によると、当地域の産業規模は市全体のうち事業所数で 23.5%、従業者数は 22.3%となっている。当市同様事業所数は減少傾向にあり、減少数では卸売業・小売業のうち小売業が最も多く、減少率では宿泊業・飲食サービス業が最も大きいものとなっている。

また、サービス業では増加している項目と大幅に減少している項目と極端に分かれており、前者は情報通信業や鉱業・採石業・砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業で増加しているが、後者は教育・学習支援業、学術研究、専門・技術サービス業における減少率が高い（【図表 4】参照）。

【図表 4】 当地域における事業所数の割合と推移



調査年	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
平成28年 (2016年)	1,523	205 (13.5%)	282 (18.5%)	403 (26.5%)	130 (8.5%)	345 (22.7%)	158 (10.4%)
令和3年 (2021年)	1,382	192 (13.9%)	256 (18.5%)	346 (25.0%)	109 (7.9%)	314 (22.7%)	165 (11.9%)
増減数	▲141	▲13	▲26	▲57	▲21	▲31	7
増減率(%)	▲10.2	▲6.8	▲10.2	▲16.5	▲19.3	▲9.9	4.2

(出典) 令和3年経済センサス活動調査

### [当地域の商業]

当市の商業同様 1 店舗あたりの売場面積が拡大傾向にあることから、地域内外にかかわらず当市やその周辺部の消費者の支持を得るためには大きな駐車場を備えたロードサイド型の店舗構成であることが求められる傾向にある。

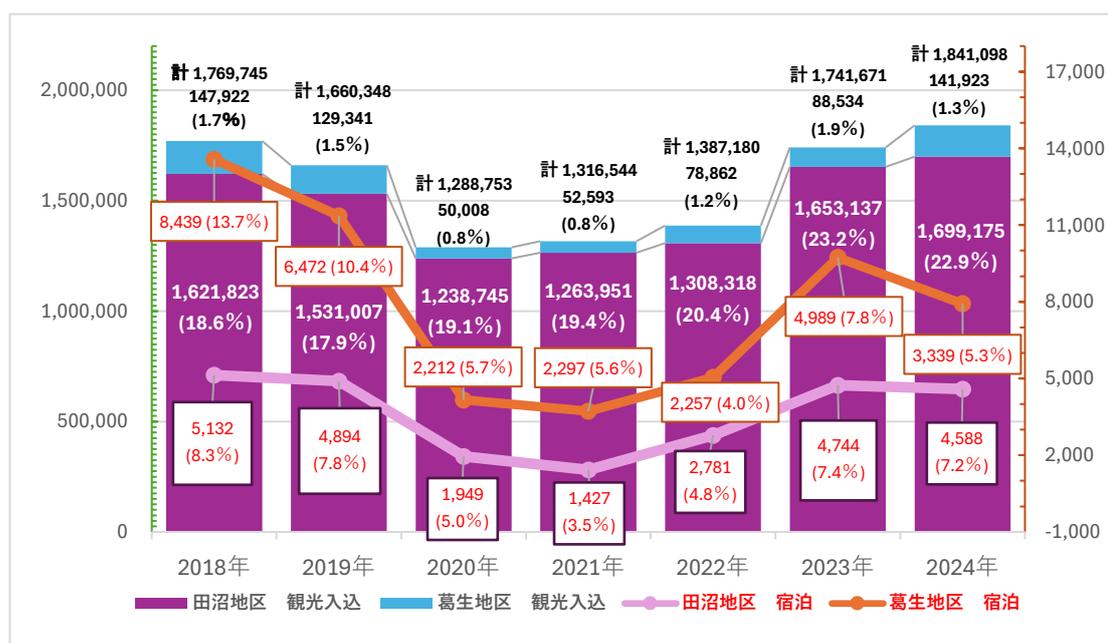
加えて、当地域は旧市域から 10 km 圏内に位置していることから、商品購買の面においても合併前から旧市域に 8 割以上の購買力を依存してきた。そのため、購買力の 4 分の 3 を旧市域や隣接する足利市、その他県内・県外に依存している状況となっており、当地域における地元購買率は 24.5% となっている。

### 《観光面》

当地域への観光に関するデータとして特徴的な点は、田沼地区における入込数は葛生地区と比べて最大で 20 倍強もの差が生じている。この背景には「道の駅 どもんなかたぬま」の存在が影響しているが、近年ではクリケット競技による来訪が増えている。新型コロナウイルス感染症の影響により、2020 年から 2022 年の間は落ち込んでいたものの、旧市域の観光客入込数が伸び悩む中、2023 年以降は当地域の観光客入込数は両地区とも回復傾向にある。

また、田沼地区は宿泊において旧市域に隣接しているため、葛生地区より少ないことが多かったが、コロナ禍以降はグランピング施設やキャンプ施設等が増加したことから、ほぼ同じ水準となりつつある（【図表 5】参照）。

【図表 5】 当地域における観光客入込数・宿泊数（カッコ内は対市全体の割合）



(出典) 令和6年 栃木県観光客入込数・宿泊数調査

### [当地域の工業]

豊かな地下資源を抱える葛生地区は市内の鉱業・採石業・砂利採取業が集中し、現在でも毎年1300万トンもの鉱物を産出している。

田沼地区では当市の産業構造と似通っている部分が多く、立地面・物流面での強みを活かすことができる3つの産業団地（田沼工業団地・佐野田沼インター産業団地・佐野AWS産業団地）が所在している。入居企業では主に食品、プラスチック製品、各種機械器具等製造業に加え、企業の物流拠点等が入居している。

### 地区別の産業動向

#### (1) 田沼地区（【図表6-1】）

田沼地区でも対象区分においては全項目減少している。また、当地域における特殊な要因として、物流面における地区の優位性により、運輸・郵便業や不動産業・物品賃借業が多い。加えて、電気・ガス・熱供給・水道業が田沼地区のみ集中しているため、「その他」の業種の増加の一因となっている。

#### [田沼地区の商業]

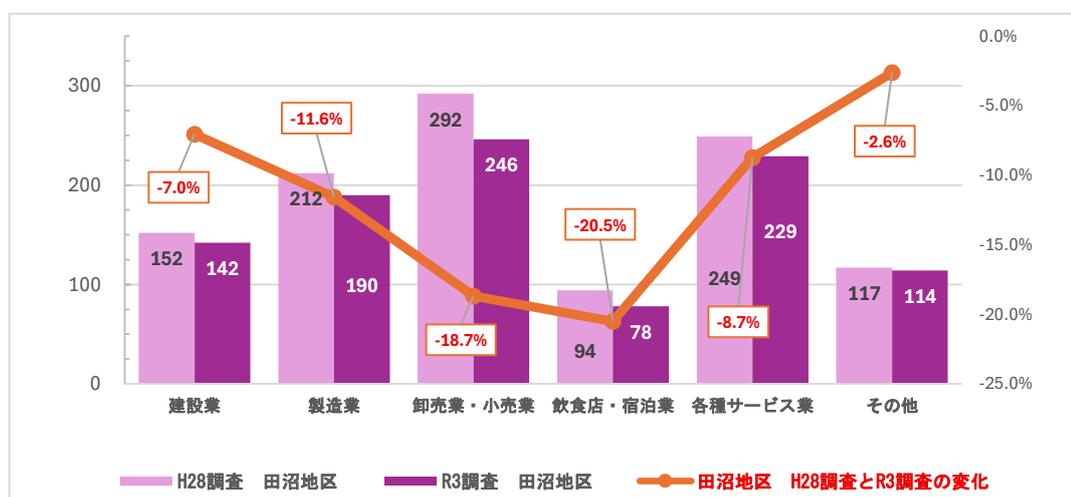
田沼地区内には地域内外から一定の集客力を持つ「道の駅 どもんなかたぬま」や国道293号線等の幹線道路沿いに位置するロードサイド店舗が目立つようになってきている。これらに近いエリアは当市においても人口が増加している数少ないエリアであるため、開発の余地ならびに成長性に富んでいる。

一方で、一瓶塚稲荷神社の門前に広がる地域市街地では店舗を含め設備面の老朽化等が目立つ。また、経営者の高齢化等を理由に店舗の廃業が進展すると、空き店舗の増加を含め地域の一体感や賑わいがさらに減少してしまう恐れがある。地域内における主な事業所数の比率では、卸売業・小売業で71.1%、宿泊・飲食サービス業では71.6%となっている。

#### [田沼地区の工業]

田沼地区ではかつて地場産業として屋根瓦の製造が活発に行われたことに加え、「飛駒和紙」と呼ばれる和紙の製造も行われていたが、それぞれ産業としては廃れてしまった。現在では電子部品やプラスチック製品製造等に係る軽工業等が多い。建設業では多くの事業者が公共工事に従事しており、中でも土木工事に従事する事業者が目立つ。なお、地域内における主な事業所数の比率では、製造業で74.2%、建設業は73.9%となっている。

【図表6-1】 田沼地区における事業所数の割合と推移



調査年	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
平成 28 年 (2016 年)	1,116	152 (13.6%)	212 (19.0%)	292 (26.2%)	94 (8.4%)	249 (22.3%)	117 (10.5%)
令和 3 年 (2021 年)	999	142 (14.2%)	190 (19.0%)	246 (24.6%)	78 (7.8%)	229 (22.9%)	114 (11.4%)
増減数	▲117	▲10	▲22	▲46	▲16	▲20	▲3
増減率 (%)	▲11.7	▲7.0	▲11.6	▲18.7	▲20.5	▲8.7	▲2.6

(出典) 令和 3 年経済センサス活動調査

## (2) 葛生地区 (【図表 6-2】)

葛生地区の鉱業・採石業・砂利採取業は佐野市内にある全事業所が当地域に集中している。加えて、鉱山に関連する事業者(建材卸、配送サービス等)のすべてが葛生地区に集中しているため、「その他」の業種における増加率が高い。

また、当市においても人口の減少率が大きい地域でもあるため、各業種とも前回調査より事業者数が減少しているが、医療・福祉や農林漁業等が含まれるその他業種において増加しており、地域生活に密接に関わる事業者が増加傾向にあると考えられる。

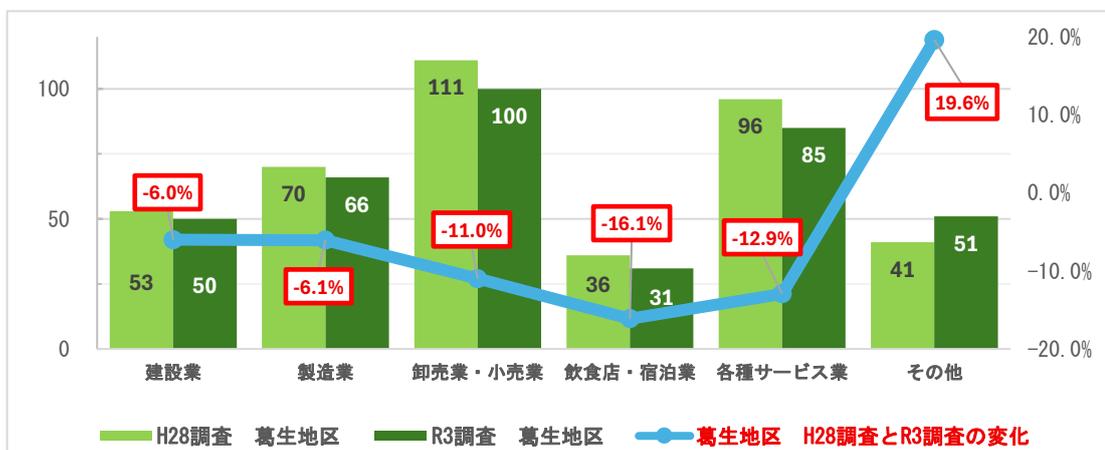
### [葛生地区の商業]

葛生地区では葛生駅前から旧国道 293 号線を経由し、かつての採石場の跡地に造られた嘉多山公園入口までが地区の中心地とされているが、田沼地区同様に空き店舗が目立つ。加えて、通り沿いには「まちの駅 葛の里壺番館」が整備されており、地区内をはじめ地区外からの来訪者が立ち寄るスポットとして、地区内の回遊に貢献している。また、葛生地区ではそばの生産が盛んなため、地元のそばを供する飲食店や商品としてそばを販売する事業者など、地域資源を活用した事業者の存在も目立つ。地域内における主な事業所数の比率では、卸売業・小売業の割合は 28.9% で、宿泊・飲食サービス業は 28.4% となっている。

### [葛生地区の工業]

葛生地区は「鉱都」と称されるほどの豊かな地下資源を抱えており、鉱業・採石業・砂利採取業が地区における主要産業であるとともに、それらに関連する事業所が集中する等、地理的条件が産業クラスターの形成に寄与している。他には、プラスチック製品製造業や金属機械器具製造業等の産業が点在している。地域内における主な事業所数の比率では、製造業で 25.8%、建設業で 26.1% となっている。

【図表 6-2】 葛生地区における事業所数の割合と推移



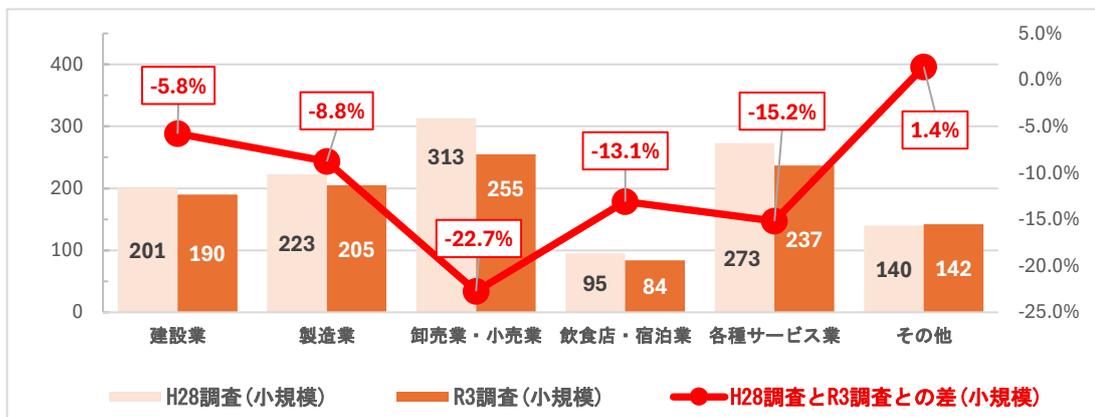
調査年	事業者数	建設業	製造業	卸売業・小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他
平成28年 (2016年)	407	53 (13.0%)	70 (17.2%)	111 (27.3%)	36 (8.8%)	96 (23.6%)	41 (10.1%)
令和3年 (2021年)	383	50 (13.1%)	66 (17.2%)	100 (26.1%)	31 (8.1%)	85 (22.2%)	51 (13.3%)
増減数	▲141	▲13	▲26	▲57	▲21	▲31	10
増減率(%)	▲6.3	▲6.0	▲6.1	▲11.0	▲16.1	▲12.9	19.6

(出典) 令和3年経済センサス活動調査

### 当地域における小規模事業者の現状

令和3年度経済センサス活動調査において、当地域の小規模事業者は132事業者(11.9%)が減少した。最も多く減少した業種は卸売業・小売業(-22.7%)で、次いで各種サービス業(-15.2% 特に学術研究、専門・技術サービス業が多い)、宿泊業・飲食サービス業(-13.1%)の順となっている(【図表7】参照)。

【図表7】当地域における小規模事業者数の推移



調査年	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
平成28年 (2016年)	1,245	201 (16.1%)	223 (17.9%)	313 (25.1%)	95 (7.6%)	273 (21.9%)	140 (11.2%)
令和3年 (2021年)	1,113	190 (17.1%)	205 (18.4%)	255 (22.9%)	84 (7.5%)	237 (21.3%)	142 (12.8%)
増減数	▲132	▲11	▲18	▲58	▲11	▲36	2
増減率(%)	▲11.9	▲5.8	▲8.8	▲22.7	▲13.1	▲15.2	1.4
小規模事業者比率 (H28/R3)	81.7%	98.0%	79.1%	77.7%	73.1%	79.1%	88.6%
	80.5%	99.0%	80.1%	73.7%	77.1%	75.5%	86.1%

(出典) 令和3年経済センサス活動調査より

新型コロナウイルス感染症の影響を含め、売上不振等による廃業のほか、事業者の高齢化に伴う廃業が考えられるが、商業環境の変化への対応が困難となったことや取引先の影響を大いに被る、あるいは価格転嫁や単価の見直しに応じられず、資金的に窮してしまっただけ等の理由も考えられる。

当地域の事業者のうち80%以上が小規模事業者となっており、地域経済の活性化は小規模事業者の活力向上とやる気の醸成と事業者自体の主体的な取り組みによってもたらされるところだが、地域の小規模事業者における業種ごとの現状は次の表のとおりとなる。

業 種	現 状
商 業	<p>(共通)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商店、駅前及び近隣商店等の魅力減少 ・ 商業地としての求心力の低下</li> <li>・ 地域中心部における空き店舗の増加と市街地の衰退</li> <li>・ 地元購買率が低く、買い物客が地域外へ流出してしまっている</li> <li>・ 地域内の個人経営の小規模な店舗が減少</li> <li>・ 事業主の高齢化 ・ 後継者不在等による後継者難</li> <li>・ 店舗含め設備の老朽化 ・ 営業内容や営業形態が発展しない</li> <li>・ 大規模店に比べ営業規模や人的リソースが小さい</li> <li>・ キャッシュレス決済等各種決済手段への対応が困難</li> <li>・ 採用難、人材確保が困難 ・ 広告宣伝が乏しく、対外的な認知度が低い</li> <li>・ SNS 等を用いた情報発信、顧客との関係構築が多様化</li> <li>・ ME0 への対応に差があるため、集客及び来店機会を逸している</li> </ul>
	<p>(小売店)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大型店の進出に伴う低価格競争に巻き込まれている</li> <li>・ ロードサイド型店舗は店舗面積の大型化が進んでいるため、駐車場の確保や店舗面積の拡張など、設備投資に対する余裕がない</li> <li>・ 商品構成が馴染客向けに陳腐化してしまう</li> <li>・ 商品管理や受発注管理等、ストアオペレーションのデジタル化への対応が困難</li> </ul>
	<p>(飲食店)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ メニューの内容が変化しない、または変化に乏しい</li> <li>・ テイクアウト需要への対応が困難 ・ 客離れを恐れ、値上げがしにくい</li> <li>・ 原材料高により、利益率が悪化 ・ HACCP 等の衛生管理基準への対応</li> </ul>
	<p>(サービス業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客やニーズの多様化、細分化、高度化 ・ デジタル技術(予約管理等)への対応</li> <li>・ 法令等への対応 ・ 技術継承が困難なため、後継者育成が難しい</li> </ul>
工 業	<p>(共通)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人手不足 ・ 事業主の高齢化 ・ 熟練技術者の高齢化 ・ 技術継承が困難</li> <li>・ 若年労働者の確保 ・ 後継者不在等、事業承継問題 ・ 労働時間規制への対応</li> <li>・ 原材料価格の高騰 ・ 人件費の高騰 ・ 急激なデジタル化</li> <li>・ 現場生産性及び品質等の向上が求められている ・ コンプライアンス体制の順守</li> <li>・ ISO や SDGs 等、国際規格認証等への対応</li> <li>・ 環境対策や省エネ目標に向けた取り組みが困難</li> </ul>
	<p>(製造業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工業団地の造成に伴う製造現場の大規模化と省力化機械の導入による生産効率化が進展し、下請事業者としての小規模製造業は技術面や品質面に関する要求に応えなければならない</li> <li>・ 工場設備や機械の改修、新規導入において資金面等を理由に導入が進まない</li> </ul>
	<p>(建設業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 家族経営の建設業者は小規模事業者であることが多い</li> <li>・ 施工現場における人手不足により、複数の現場を抱えている</li> <li>・ 建築工事等の職別工事業では一人親方が多く、経営基盤が脆弱</li> <li>・ 1 件あたりの施工単価が減少している</li> </ul>

### 佐野市の小規模事業者振興に関する方向性（ビジョン）

当市が平成 30（2018）年 3 月に策定した「第 2 次佐野市総合計画」では、平成 30（2018）年度から令和 11（2029）年度までの 12 年間のまちづくりの基本方針に基づく考え方を示す「基本構想」において、前期・中期・後期の各 4 年間における「基本計画」と「実施計画」への取り組みを示している。

当市の将来像について、「水と緑にあふれる北関東のどまん中 支え合い、人と地域が輝く交流拠点都市」と位置付け、計画推進に係るテーマは定住促進とし、7つの基本目標と18の政策体系、40もの施策から構成される内容となった。加えて、前期基本計画を踏まえ、中期基本計画では新型コロナウイルス感染症下における社会情勢を経て、新たに「進化する佐野市」「選ばれる佐野市」と、2つのまちづくりの基本理念を掲げている（【図表8】参照）。

【図表8】第2次佐野市総合計画における中期基本計画政策体系



(出典) 第2次佐野市総合計画 中期基本計画より

なかでも、当地域における中小・小規模事業者の振興については、基本目標における〔1. 魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり〕と、〔2. 新たな流れの創造による賑わうまちづくり〕が関連する。

基本目標1. における該当政策においては、〔1. 企業誘致を促進し産業振興で活力あるまちづくり〕〔2. 地域資源を活かしたまちづくり〕が合致し、それぞれ〔活力ある商業・鉱工業の振興〕、〔中心市街地及び地域市街地の活性化〕と〔中山間地域の活性化〕に向けた施策が対象となる。

基本目標2.における該当政策においては、〔1. 観光とコンベンションによる賑わいと活力あるまちづくり〕〔4. 誰もが住みたいと思う魅力あるまちづくり〕が合致し、それぞれ〔ひとを集める観光戦略の展開〕と〔魅力ある観光資源の開発と整備〕、〔都市ブランド戦略の推進〕と〔移住・定住の促進〕に向けた施策が対象となる。

さらに、「佐野市産業振興基本計画」では、将来像として〔「ひと」と「もの」の流れが交差する北関東のどまん中 活力あふれる産業都市 佐野〕と位置付けており、なかでも〔②連携・交流〕〔③基盤強化〕に係る基本目標とそれらに関連した基本戦略と取組方針（主に枠内）が関連する（【図表9】参照）。

【図表9】佐野市産業振興基本計画における基本方針・施策体系



(出典) 佐野市産業振興基本計画より

なお、当市では地域社会や地域経済において必要不可欠な存在である中小企業・小規模事業者が今後も意欲を持って活躍していけるように、平成30(2018)年4月1日に施行された「佐野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当地域における課題

当地域の小規模事業者は以下の6つの課題に直面しており、持続可能な経営の取り組みを通じた地域づくりの実現に関連し、人口減少や消費構造の変化、デジタル技術の進展といった社会的要因と密接に関係しており、固有の地域性と事業者が保有する強みを融合させた“独自化”の実現に取り組む上で重要なテーマとなる。

### **(1) 地元購買力の流出と地域商業の弱体化**

田沼・葛生両地区では、モータリゼーションの進展や郊外型商業施設の増加に伴い、地域内購買力のおよそ4分の3が市外へ流出している。これにより、中心商業地では空き店舗の増加、建物や設備の老朽化や駐車場不足等が進み、商業地としての求心力と地域の賑わいが失われつつある。

また、個人経営による小規模店舗の減少は地域コミュニティの希薄化を招き、地域全体の活力低下を助長している。今後は自社の強みに加え、地域の個性等を活かした「選ばれる店づくり」への転換とともに、地域内消費の喚起と地域内外に向けた情報発信と販路開拓に向けた取り組みが求められる。

### **(2) 多様化するニーズへの対応**

当地域では葛生地区をはじめ人口減少や少子高齢化が進展している地区が存在する中で、田沼地区の一部では人口増加傾向となっている。田沼地区における交通利便性を活かし、道の駅への来訪等観光需要を含めた地域外からの来訪者を取り込む余地があるものの、当地域の小規模事業者はさまざまなニーズに対応した商品やサービス等の開発や販売戦略等の展開が進んでいない。加えて、時代の変化により消費者の嗜好の変化や価値観の多様化を含め、顧客データや事業環境分析に基づく地域特性を踏まえた新たな商品やサービス等の開発とともに、複雑かつ多様なニーズに柔軟に対応できる経営体制の構築が求められる。

### **(3) デジタル化への対応**

小規模事業者はさまざまなデジタルツール（キャッシュレス決済、予約・受発注管理ツール、SNS、EC サイト等）の導入や活用について、費用負担の面や専門知識の不足に加え、デジタル化に対する苦手意識が障壁となり、結果として顧客接点が限られ、販売機会を逸することも少なくない。デジタル化は単なる業務効率化の手段だけでなく、事業者の個性や強み等を含めた魅力を可視化し、広く発信するための有効な手段となる。事業規模や業種に応じた段階的な IT 導入支援を行うとともに、地域商業全体の競争力強化に繋げていくことが求められる。

### **(4) 地域資源の活用による“独自化”の推進**

田沼地区は交通利便性や道の駅の存在を活かした広域誘客のポテンシャルを有し、葛生地区は自然資源に加え鉱業関連資源等、地域の強みが生きる魅力ある資源を有している。しかし、当地域固有の資源を活かした商品開発や当市の「さのブランド」だけでなく、地域独自のブランドの形成に係る取り組みは限定的なものとなっている。今後はその地域ならではの魅力やストーリーを掘り起こし、事業者の技術や経験が結びついた“独自化”を進めることに加え、当地域の事業者による新たな価値の創出を促し、地域外のニーズや需要の取り込みと地域のブランド力の向上を目指し、地域経済の活性化と小規模事業者の持続的発展に繋げていくことが求められる。

### **(5) 環境変化への適応と持続可能な経営の実現**

人口減少、高齢化、人手不足、物価高騰等、当地域を取り巻く経営環境は一層厳しさを増している。このような環境下において、小規模事業者はさまざまなリスクを理解し、認識するとともに持続可能な経営の実現に取り組むこととなるが、OODA ループにおける考え方を踏まえ、自社の強みを核に据えた“独自化”された経営スタイルを確立し、変化に富んだ時代や環境に柔軟に対応できる経営体質への移行を進めることが求められる。

## (6) 経営リテラシーの強化

小規模事業者を取り巻く経済状況は厳しさを増しており、原材料価格の高騰や人件費の上昇等により価格転嫁が円滑に進まず収益を圧迫し、採算が悪化している。加えて、経営者の多くは高齢化に加え、過去の経験に依存した成功体験型の経営体質のままとなっていることが多く、財務面やコスト管理等の経営管理や売上や価格設定等における販売管理等、基本的な経営スキルを備えることが必須となってくる。

今後、当地域の小規模事業者の成長・発展を目指す上で、経営管理や販売管理等における基本的な経営能力に加え、自社の強みや独自性を把握し、それらを踏まえた経営戦略を策定できる能力を養うことが求められる。経営リテラシーとされるその能力を強化することで、事業環境分析に基づく課題抽出を踏まえた経営計画策定・実行に至るPDCA サイクルを定着させ、環境変化に柔軟に対応できる持続可能な経営に取り組むための能力の底上げを図る取り組みが欠かせない。

### “独自化”について

本計画書における“独自化”とは、他社や他地域との違いを明らかにし、比較優位性を確立するための「差別化」とは異なり、地域固有の資源・歴史・文化・人材・技術・事業者の経験などを基盤に、事業者が自社の強みと地域の特性を融合させて新たな価値を創出する取り組みを意味する。すなわち、「この地域だからこそ生まれる価値」「この事業者にはできない商品やサービス、提案」を継続的に発信し、時代の変化や多様化するニーズを捉え、地域社会とともに持続的な発展を遂げていくための経営姿勢である。

## (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」を当地域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」に繋げることは当市並びに当地域の小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。なお、①～③の具体的な内容は次のとおりである。

### ① 10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

#### ■個店の有する「強み」により“独自化”された事業運営によって持続的発展を遂げている小規模事業者

と定め、事業環境分析や需要動向調査の実施、事業計画策定支援とフォローアップに加え、広告宣伝や展示会出展、ITの活用等を含む販路開拓支援を展開した。

事業計画策定に取り組んだ小売業・サービス業や建設業では顧客ターゲットを明確化し、改めて顧客開拓等に取り組んだ。加えて、飲食店や小売業では新商品・新サービスの開発を踏まえた販路開拓への取り組みやSNS等の活用による情報発信を通じ、顧客との関係性構築とともに店舗イメージの向上につながった。支援対象小規模事業者において「勘と経験」の営業スタイルだけでなく、データ分析に基づく事業への取り組みの浸透に寄与したと考えられる。

近年、消費者意識の変化とともに新型コロナウイルス感染症以降の行動様式や社会システムの変化、さらにはITサービスの多様化や技術革新等、小規模事業者を取り巻く事業環境は絶えず変化を続けている。こうした中で事業者が“独自化”された経営を実践するためには、競合他社との差別化に限らず、自社が保有する強みを再認識し、地域の歴史や文化等に基づく地域資源と融合させることにより、地域と事業者が共有する価値を再構築することが求められる。加えて、環境変化に柔軟に対応しつつ、地域社会への

波及力、対外的な発信力、市場や顧客の興味を引く魅力を高めることが欠かせないため、事業者の経営リテラシーの向上と持続可能な経営の実現に向けた計画的視点の確立が不可欠である。

これらを踏まえ、当地域における“10年後の小規模事業者のあるべき姿”について、

### ■時代の変化に柔軟に適応し、持続可能な経営の実現とともに“独自化”を追求し続ける小規模事業者

と改めて定義し、今後10年間で想定される社会・経済環境の変化（人口減少、消費ニーズの多様化、デジタル化の進展、人材不足、環境対応など）を踏まえ、小規模事業者は単なる“環境変化への対応”だけでなく、自社の強みを再認識し、それを軸に時代に適応する経営モデルへの転換を図ることが求められる。

そして、当地域の社会及び住民にとって欠かせない事業者であり続けるために、10年後には各事業者が自社の強みと地域資源等固有の特性との融合により“独自化”を実現することで、デジタル・人材・環境等の課題に柔軟に対応しながら、次のような状態の実現を目指していく。

- ・地域内外から「選ばれる」店舗・企業として定着している。
- ・事業者の強みを明確にし、継続的な事業計画に基づく経営を実践している。
- ・地域資源を活かした“独自化”に取り組むことで、事業者固有の価値等の形成に貢献している。
- ・デジタル化による販路拡大と顧客基盤の強化を実現し、地域経済を支える担い手としての役割を果たしている。

## ② 商工会の役割

本計画において、当商工会では“10年後の小規模事業者のあるべき姿”の達成や実現に向けた役割について、市と連携し以下の内容に取り組むことで地域内の小規模事業者の持続的発展に繋げていく。その上で、栃木県、その他各支援機関との更なる連携を強化し、小規模事業者の伴走支援を推進していく。

なお、支援にあたっては経営力再構築伴走支援モデルに基づく支援手法等を用いて展開するとともに、「地域資源を活かした“独自化”」、「新需要ならびに販路開拓」、「デジタル化と経営力向上」の三位一体による支援を展開し、地域経済の持続的発展と新たな賑わいの創出を目指していく。

### (1) “独自化”の追求に向けた事業計画策定支援

- ・「対話と傾聴」を重視したヒアリングを通じ、事業者自らが課題と方向性を整理し、計画を主体的に策定できるよう伴走支援を実施。
- ・事業者の現状分析に際し各種データの提供を行い、仮説の検証や需要動向調査結果に基づく「本質的な経営課題」を認識し、保有する強みと地域資源の活用を踏まえた“独自化”の追求に向けた事業計画策定を支援。
- ・事業者に寄り添うフォローアップを実施し、主体的に計画を“実行・検証・改善”するPDCAサイクルの定着を促進。

### (2) 新需要ならびに販路開拓に向けた「気づき」と機会創出

- ・事業者の“独自化”に基づく発信力とPRの強化を図るためのマーケティング支援を踏まえた他地域にはない商品・サービス・ブランドを創出し、地域内外における顧客から「選ばれる理由」について明確化する。
- ・展示会・商談会出展、SNSやEC等を活用した販路開拓を支援。
- ・小規模事業者と地域との連携をより深め、地域資源を活用した新たな価値の創造や地域ブランド化への取り組みを支援。
- ・地域外からの集客と交流を通じた、地域全体で“独自化”の機運の醸成。

### (3) デジタル化と経営力向上支援

- ・DXや新技術への理解を深め、事業者が自社の生産性向上と魅力発信を両立できる体制を構築。
- ・キャッシュレス決済やECサイト等の導入を支援し、デジタル化の段階的推進を図るとともに顧客接点の拡大、業務効率化、情報発信力の強化を図る。
- ・経営分析、財務管理、人材育成等のセミナー・個別支援を通じ、経営リテラシーの底上げを行い、経営を“勘と経験”から“戦略と実行”へと進化させる。

#### ③ 佐野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、当地域の小規模事業者が『**時代の変化に柔軟に適応し、持続可能な経営の実現とともに“独自化”を追求し続ける小規模事業者**』という状態を具現化することにより、当市における産業振興に係るビジョン（P10-P12「佐野市の小規模事業者振興に関する方向性（ビジョン）」参照）で掲げる〔**1. 魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり**〕と、〔**2. 新たな流れの創造による賑わうまちづくり**〕の実現に寄与できるものであり、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、当商工会における小規模事業者支援に際し今後5年間で達成すべき目標について、

#### “独自化”の追求と持続可能な経営を目指し、変化に富んだ時代を生き残る事業者の育成・支援

とし、当地域の小規模事業者における“独自化”の追求に向け、事業者に備わる商品やサービス等における強みに加え、現在まで培ってきた技術や顧客との信頼等、何事にも代え難い価値を打ち出し、変化が激しく先行きが不透明な現代の経営環境において、地域外への販路開拓や顧客獲得を見据えたファンづくりや地域資源の活用等を含めた持続可能な経営の実現に向けた育成・支援に取り組む。

加えて、当地域の小規模事業者の求心力・発信力の強化に向けたデジタル化の一層の進展と活用促進により、事業者並びに当地域の価値を高め、今後5年間における時代や環境等に係る変化に対する柔軟性を兼ね備えた事業者の育成・支援を図っていく。なお、主に、

(A) **地域外への販路開拓に向け積極的に取り組む事業者**（主に小売・サービス業）

(B) **地域資源等を活用し、自社の強みを活かした“独自化”を追求し、新たな価値を提供する事業者**（主に飲食・製造・建設業）

この2者を軸とした支援を展開する。

そして、経営発達支援事業における目標に際し、当地域の小規模事業者による“独自化”の追求は地域資源が持つ唯一無二の価値を高め、またそれを活かした顧客獲得に向けた取り組みは地域外の来訪者数増の拡大に寄与する。よって、当市ならびに当地域の経済活力を生み出すことにより、当市の第2次総合計画の基本目標で掲げている〔**1. 魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり**〕と、〔**2. 新たな流れの創造による賑わうまちづくり**〕の実現に向け、「賑わいの創出」につなげることが裨益目標となる。

なお、(A) の事業者と (B) の事業者が、それぞれ持続可能な経営に向けて取り組むための重点指標として、【支援事業者の目標】と【地域への裨益目標】を設定し、それらに関するKGI（最終的に目指す数値目標）とKPI（KGIを達成するための中間目標）は以下のとおりとなる。

## 【支援事業者の目標】

### KGI（5年間の最終成果）

共通	①年間売上高の平均伸び率	10%以上
	②電子商取引による売上比率	全体の5%以上
	③デジタルツール導入による業務効率化達成事業者数	12者以上
(A)	地域外の新規顧客および取引を獲得した事業者数	30者以上
(B)	高付加価値化による粗利改善を達成した事業者数	20者以上

### KPI（単年度の達成目標）

共通	①商談会や展示会等への出展事業者数	3者以上
	②SNS等を活用した情報発信を実施した事業者数	4者以上
	③デジタルツールを導入した事業者数	8者以上
(A)	新商品・新サービス開発に取り組んだ事業者数	4者以上
(B)	地域資源や自社の強みを活かした商品改良やサービス改善に取り組んだ事業者数	4者以上

### 設定理由

本指標において、(A)の事業者における内容は、主に地域外における新規顧客獲得や電子商取引等を通じた売上増加・拡大への取り組みに際し、小売業・サービス業における販路拡大の成果を図る重要指標となる。加えて、(B)の事業者における内容は、主に自社の強みを活かし、商品やサービス等の改良や高付加価値化に取り組む上での“独自化”の進捗について測るものとなる。そして、共通指標としてSNS等を活用した情報発信や電子商取引の導入、商談会等への出展、デジタルツール等の導入による業務効率化が挙げられ、経営力再構築伴走支援モデルに基づく「気づき」「腹落ち」「自発的改善」を通じて経営力を高めるプロセスを可視化するために設定。

### 備考

KGIとKPIの算出において、分母となる「事業者数」は、本計画の事業期間中において当商工会が事業計画策定支援を実施する事業者数（年間20者、5年間で計100者）を対象としている。

## 【地域への裨益目標】

### KGI（5年間の地域への波及効果）

経済活力の創出	商談会や展示会、電子商取引による地域外販売比率	全体の10%以上
賑わいの創出	地域外顧客の流入比率	前年比+10%以上

### KPI（単年度の波及に係るプロセスに関する指標）

経済活力の創出	・電子商取引による地域外への販売伸び率	前年比2%以上
	・商談会・展示会等での新規取引成立件数	年1件以上
賑わいの創出	・支援事業者における地域外顧客比率	4%以上
	・地域イベントや各種キャンペーンを通じた地域外からの来訪者伸び率	前年比1～2%以上

### 設定理由

本指標は、本計画にて支援する事業者による取り組みを通じて、本市ならびに当地域への波及効果について可視化するために設定されたものである。経済活力の創出については、地域資源等を活かした“独自化”や高付加価値化、新たな販路獲得や開拓により地域外における販売実績の増加に伴い外貨流入につながり、地域内経済循環の拡大につながる。

そして、地域イベントや各種キャンペーンの実施は地域外からの来訪者と顧客の獲得機会となり、交流人口の増加と回遊促進は当地域の賑わいの増加と認知度向上に寄与する。

これらのKGIとKPIは、事業者支援を通じて当地域の「経済活力の向上」と「賑わいの創出」という2つの要素が地域内に波及していることを把握することで、伴走支援効果の検証と次期施策への情報として活用することを含め設定。

## 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

当商工会では今後5年間の目標達成に向け、以下の方針により経営発達支援事業に取り組む。

**【目標】 “独自化”の追求と持続可能な経営を目指し、変化に富んだ時代を生き残る事業者の育成・支援**

#### ◆方針1◆ “独自化”の追求に向けた事業計画策定支援

当地域の小規模事業者の“独自化”を実現する上で、自社の強みや地域資源・顧客価値を整理し、将来の方向性を明確にすることは欠かせない。当商工会では個別ヒアリングや経営診断等を通じて「対話と傾聴」を重ね、事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちした状態で事業計画を策定するための支援体制を整える。さらに、策定した計画に基づき、新商品・新サービス開発や商品改良・高付加価値化(20者以上)を達成するための行動を促し、継続的なフォローアップとともに小規模事業者の自走化を目指す。

《方針設定理由》

本方針は事業者目標に掲げてあるKPIのもと、新商品開発や商品の改良、高付加価値化等の実現に向けた取り組みに向けた基盤づくりとなる。経営力再構築伴走支援モデルに基づく「対話と傾聴→気づき・腹落ち→内発的行動」の流れにより、事業者が自ら考えて戦略を立て、実行できる状態を整えることは、当地域の小規模事業者の“独自化”の実現と経営持続性の向上に直結する。

#### ◆方針2◆ 新需要ならびに販路開拓支援

小規模事業者による“独自化”の実現に向け、地域内外を問わず新たな市場を獲得するために展示会や商談会等への出展(15者以上)やSNS等を活用した情報発信(20者以上)を支援する。加えて、ECサイト等電子商取引における売上向上(5者以上)や地域外における新規取引の獲得(年1件程度)を見据え、販路開拓に必要な準備や商談後のフォロー、競合・顧客等の分析に際し伴走支援に取り組み、各事業者が市場の反応を踏まえ改善できる体制を整える。

《方針設定理由》

販路開拓は、特に地域外の市場開拓に取り組む事業者にとって最も成果が可視化される内容となり、支援事業者の目標におけるKGI(新規顧客獲得・売上伸長)と結びつく。また、発信力の強化は地域への裨益目標(地域外顧客の流入・認知度向上)にも寄与するため、両者の成果を横断的に高めることとなる。

#### ◆方針3◆ デジタル化による情報発信と生産性向上支援

デジタル化に課題を抱える事業者に対し、当商工会では各種デジタルツールの導入支援(40者以上)や、導入による業務効率化・生産性向上の実現(12者以上)に向け一貫した支援を行う。支援の際には実際の運用場面を想定し、業務効率化の実現やデジタル販売比率の向上(5%以上)を目指すとともに、ECサイト等電子商取引を通じた新規顧客獲得につながる情報発信戦略を支援する。

《方針設定理由》

デジタル化は重点支援事業者における販路拡大と強みの深化に加え、業務効率化を同時に実現する領域となる。デジタルツール等の活用は地域の裨益目標に掲げる「地域外への販売比率と件数の増加」にも直結し、地域経済活性化に大きく寄与する。

以上の方針は、当市の基本目標に掲げている【1. 魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり】と、【2. 新たな流れの創造による賑わうまちづくり】という2つの目標に際し、当地域の小規模事業者による“独自化”に関する取り組みを通じて地域の経済活力の創出に貢献し、当市ならびに当地域の賑わいを創出することは本計画における裨益目標となる。

## 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

##### 【実施内容】

- ①RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析
- ②決算・申告データを活用した景気動向調査

##### 【現状】

当商工会公式ウェブサイトへの公表を含め、当地域の小規模事業者に向けた地域の産業動向・人口動態等の情報提供を実施してきた。特に、RESASや商圈分析システム「MieNa（ミーナ）」を活用した経済動向等の分析は管内事業者の事業計画策定における基礎資料として役立っている（①）。加えて、当地域における小規模事業者の業種別景況感や業況の把握に際し、決算・申告支援を行っている個人事業者を対象に景気動向調査を実施し、業種ごとの傾向把握に努めてきた（②）。

##### 【課題】

①は管内経済動向調査におけるデータソースについて国や自治体における指標が主なものとなり、当地域における経済動向・消費傾向等の内容を正確に整え、伝えることが困難となる。また、田沼地区における産業傾向は当市の傾向と似通った内容となるため、当市の統計データで置き換えられる部分があり、②については対象事業者の景況感に基づくものとなるため、当地域全体の小規模事業者の内容とはならない。

##### 【今後の方針】

RESASや商圈分析システム「MieNa（ミーナ）」等を含め、国や自治体、公的機関や民間事業者等による提供データが充実しており、商圈分析等含めた各種データの分析・考察において非常に有益なものとなるため、引き続き活用していく。①および②の調査データにおいては年1回当商工会公式サイトへ情報掲示しているため、タイムリーな情報提供となっていないため、公開頻度や期間等を見直し、タイムリーな情報提供としていく。  
加えて、②においてはタイムリーな情報提供の実現において、佐野市における経済概況に関する調査が年4回公開されていることから、その活用に係る情報提供を支援する。

#### (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管内経済動向調査分析公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②地域経済動向調査公表回数	HP掲載	未実施	4回	4回	4回	4回	4回

(特記事項) 現行値は令和6年度の実績。

②については【課題】や【今後の方針】に基づき新たに設定

### (3) 事業内容

現状と課題等を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①各種統計および分析システムを活用した管内経済動向等に関する分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当地域の小規模事業者に向け、効率的かつ効果的に経営活動に関する情報提供を行う</li> <li>・ 地域内の人口動態、男女比、世代階層、購買動向及び産業動向に関するデータ提供を実施</li> <li>・ 各種統計データから当地域の特性等を認識し、状況に合った事業計画の策定につなげるための基礎とする</li> </ul>
対象	佐野市あそ商工会管内
分析手段・手法	調査データの分析等を行う経営指導員を中心に、国や自治体のさまざまな統計情報や地域経済分析システム「RESAS」、さらには(株)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）」等、各種統計・分析ツールを活用し、対象地域におけるマーケット分析や経済循環等を分析する。
分析項目	<p>《RESAS》 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》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等について、町丁レベルで絞り込んだ消費購買力や将来人口等を分析</p> <p>「RESAS」や商圈分析システム「MieNa（ミーナ）」等より得た情報を分析し、地域内の小規模事業者に向けてわ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
公表方法	当商工会公式ウェブサイトに掲載し、管内事業者をはじめ広範囲に周知
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <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>・ 職員が巡回及び窓口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外部機関が実施する調査を活用した景気動向調査

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 栃木県や佐野市等が実施する調査を活用し、地域の経済動向に関する情報データを収集・整理し、当地域の小規模事業者を含め幅広く提供する</li> <li>・ 全国商工会連合会等が提供する各種調査結果等を分析し、当商工会にて実施する管内経済動向調査等に関する内容と比較・分析し、当地域の傾向や課題等を把握する。</li> </ul>
対象	市内 290 事業者のうち、当地域の 90 事業者 (商業・サービス業、製造業、建設業 各 30 者)

調査手段・手法	調査対象事業者から当地域より無作為に抽出した 90 事業者に対し回答内容をもとに集計し、当地域の内容を整理・抽出。 また、佐野商工会議所やあしぎん総合研究所等による調査データから当地域に該当する内容を抽出し、地域のトレンドを把握。 併せて、調査期間における景況に関するコメントを調査対象事業者より収集する。
調査項目	・ 業況、売上高、仕入価格、販売価格、在庫、利益状況、資金繰り、労働力、設備稼働率、販売経費 等 ・ および、各項目における3か月先の見通し
分析手法	景況動向指数（DI）を用いて分析し、3か月ごとの各指標に対する変化、業種や規模ごとの景況感などを職員が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 4 回（4-6 月期、7-9 月期、10-12 月期、1-3 月期）
公表時期	各調査時期末の 2 か月後
公表方法	当商工会公式ウェブサイトに掲載し、管内事業者をはじめ広範囲に周知
成果の活用方法	・ 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つ。 ・ 職員が巡回及び窓口指導を行う際の参考資料とする。 ・ 職員間の情報共有ツールとして活用する。

## 4. 需要動向調査に関すること

### （1）現状と課題

#### 【実施内容】

- ①独自性の高い商品・サービス開発のための調査
- ②住宅リフォームに関する需要調査の実施

#### 【現状】

①に関しては新商品や新サービスの開発に資する上で、調査対象事業者が保有する強み等を含めた“独自化”すべき領域について明らかにするといったテーマが設けられている。そのため、調査対象事業者では新商品開発（和・洋菓子店）や新メニュー開発（飲食店）、自社商品の高付加価値化（建具店、そば店）に取り組む基礎情報となった。加えて、事業者には足りない要素（例：建設業における顧客対応等）について、調査結果を通して浮き彫りにするツールとして機能している。

また、建設業ではリフォーム需要をはじめ顧客開拓や顧客対応に関して、普段関わる頻度が少ないエンドユーザーからの生の意見を得ることができている（②）。

#### 【課題】

一方で、①および②において、イベント会場における聞き取り調査による回答収集を前提としていた内容だったが、新型コロナウイルス感染症下ではイベントの開催がままならず、現場のリアルな意見の収集が困難となった。しかしながら、インターネットモニターを用いた調査を活用したところ、幅広い意見を集めることが可能となり、さまざまな意見を収集することが可能となった。ただし、②の調査ではインターネット調査であってもサンプル数が少ないため、リフォームニーズを掘り下げる調査とした場合、既存のリフォーム需要に関する調査で間に合ってしまうことが考えられるため、事業者ごとに細分化した調査とする必要性が生じにくい。

### 【今後の方針】

②の調査はリフォーム工事に関する需要に限らず、建設事業者が自社の強みを活かした“独自化”に向けた内容に関する調査として活用した際に、①の調査方針と重複してしまう。そのため、事業計画策定以降の販路開拓や販路拡大を見据えた内容となることから、①の調査において②の内容を内包することが可能となるため、①の調査に一本化し、事業者の“独自化”に向けた内容に資する調査とする。

## (2) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①独自性の高い商品・サービス調査対象事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者

(特記事項) 現行値は令和6年度実績。ただし、商業・サービス業に限定した数値となっている。次期計画では商業・サービス業に限らず、重点支援対象事業者20者から、毎年度4事業者を抽出し実施する。

## (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独自性の高い商品・サービス開発等に資する調査	
目的	重点支援先となる「地域外への販路開拓に向け積極的に取り組む事業者」(主に小売・サービス業に携わる事業者)と、「地域資源等を活用し、自社の強みを活かした“独自化”を追求し、新たな価値を提供する事業者」(主に飲食・製造・建設業に携わる事業者)を対象に、消費者が求めるサービスや商品等のニーズの把握から各事業者が目指す“独自化”の実現とそれを踏まえた商品・サービス等の開発に取り組むことを目的とし、将来の事業展開に資する有益な情報を提供する。
対象事業者	①地域外への販路開拓に向け積極的に取り組む事業者 (主に小売・サービス業) ②地域資源等を活用し、自社の強みを活かした“独自化”を追求し、新たな価値を提供する事業者 (主に飲食・製造・建設業) ①・②を明確に区分することなく、毎年度4事業者を抽出し実施。
調査内容	【調査手段・手法】 1. 調査票作成 担当する経営指導員は、調査対象事業者における“独自化”の実現に向けて、対象事業者の意向を丁寧に汲み取り、内容等を確認しながら必要な調査項目を設定する。その際に、外部専門家による助言を取り入れ、回答者が答え易い質問項目づくりに努め、かつ支援対象事業者が求める情報を得られるような設問と調査項目づくりに努める。 2. 調査方法 (1) 支援対象事業者の商品・サービス等の利用者への調査 (目標サンプル数：20サンプル以上) 対象事業者の商品やサービスの利用顧客からの意見を対象としたアンケート調査を実施するが、回答者の匿名性を確保し、質問内容や回答方法等に配慮しながら行う。

		<p>(2) インターネット調査等を用いたモニタリング調査 (目標サンプル数：1,000 サンプル)</p> <p>(1) の調査だけでは回答サンプル数が少なくなってしまうため、調査結果に偏りが生じてしまうため、調査結果の客観性が得られない。そこで、インターネットアンケートに係る調査会社による調査を並行して活用し、無作為抽出されたモニターを活用した調査を併せて行うことで、利用顧客側の調査との分析比較を行う。</p> <p>なお、モニター属性条件として、栃木県内在住者を対象に極力年齢差・性別差が出ないように、可能な限り均質的に選定する。ただし、調査対象事業者においてターゲットとする年代や性別に特化した調査希望がある際には、希望に即したモニターを選定し調査を行う。</p> <p>3. 分析方法 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。回答者の属性や重点調査項目に対しては、各調査項目とクロス集計を行い、その傾向を見る。さらに必要に応じて、重回帰分析や因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。</p>	
	実施時期	10月～12月	
	調査項目	<p>【基本項目】</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>・店舗や商品の情報等を収集する際の手段 (家族や知人等の紹介やクチコミ、SNS サイトの情報、グルメサイトの口コミ、新聞・雑誌・フリーペーパー等)</li> </ul> <p>【調査対象事業者ごとの項目例】</p> <p>①地域外への販路開拓に向け積極的に取り組む事業者 (主に小売・サービス業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品を購入する際の重視するポイント (サイズ、ボリューム、デザイン、ネーミング 等)</li> <li>・品揃えに望むこと (定番商品は広く浅く、専門商品に特化して深く 等)</li> <li>・望む品質と価格帯 (高品質で低価格、高価格だからこそ高品質 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>・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、季節にあったもの、地元特産品等)</li> <li>・求める付加価値 (アレルギー対応、オーガニック、各種機能性 等)</li> <li>・今後提供して欲しい商品</li> <li>・(食品の場合) 使って欲しい食材や味に関すること</li> <li>・土産購入時の自分用、他人用の一人当たりの予算額 ※土産用と自宅用は別々に聞き取りをする</li> <li>・その他、提供して欲しい商品 (話題の商品、人気お取り寄せ品 等)</li> </ul> <p>②地域資源等を活用し、自社の強みを活かした“独自化”を追求し、新たな価値を提供する事業者 (主に飲食・製造・建設業)</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お店選びの要素 (雰囲気、価格、提案、アフターサービス、保証内容 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、限定、早さ 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>・使って欲しい食材 (地元産、旬、流行りもの 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>・競合の存在 (どこをライバルとすべきか、差別化要素)</li> <li>・相談先 (地元か、地元外の大型店か、等)</li> <li>・情報の入手先 (親族や知人、インターネット、広告 等)</li> <li>・その他、提供してほしいサービス (清潔さ、配達、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法 等)</li> </ul>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート調査結果を集計・分析し、当該事業者にはフィードバックするとともに今後の新商品・新サービスの開発や既存商品の改善に役立てるよう、需要を見据えた事業計画の策定に活用するとともに、新規顧客獲得やリピート需要獲得等の販路開拓へと繋げる。</li> <li>・職員間の情報共有及び巡回指導時の参考資料とする。</li> </ul>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【実施内容】

- ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
- ②経営状況の分析

#### 【現状】

経営分析が必要な小規模事業者に対し、商圈分析システム「MieNa (ミーナ)」等を用いた商圈情報の提供に努めたが、6年度以外は目標未達となるが多かった(令和3年度:48件、令和4年度:70件)。しかしながら、令和5年度から目標件数に迫るようになり(92件)、翌年度は目標値を超える実績(114件)となったため、事業計画策定に際し経営分析の重要性を理解するようになった小規模事業者が年を追うごとに増加していることが考えられる(②)。なお、事業計画策定における「気づき」を得て、経営が「勘と経験」だけでないことを理解し、商圈分析を踏まえた上で事業計画を策定し、経営に取り組んだおよそ6割の事業者は売上増加を実現するなど、取り組みが結果に反映されるようになっている(①)。

#### 【課題】

経営状況分析に係る件数は各年度において未達となっているため、事業計画の策定における経営計画の重要性を伝えられていない(②)。また、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしについても、事業者側が短期的な成果を求めがちであるため、調査に基づく裏付けとともに体系的な支援により経営状況分析に取り組む小規模事業者の掘り起こしに努めなければならない(①)。

### 【今後の方針】

クラウド型経営支援ツール（経営支援システムPlus）を活用し、掘り起こし対象となる小規模事業者に向けた分析支援体制を構築し、職員間における指導記録等を一元管理・共有するとともに、経営分析への取り組みによる小規模事業者の経営リテラシーの向上に繋げていく。

## （2）目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 商圏情報(MieNa等)の提供数	114者	80者	80者	80者	80者	80者
② 経営分析件数	71者	40者	40者	40者	40者	40者

（特記事項）現行値は令和6年度実績

※②経営分析件数の内訳

経営分析・計画策定にあたる担当経営指導員数（4名）×件数（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商圏分析システム「MieNa（ミーナ）」等を活用し、商圏強度等各種経営指標に係るデータを事業者に提示（①）し、経営分析の必要性を理解してもらうこと（②：掘り起こし）により、担当職員を中心とした経営分析体制を構築し、小規模事業者に向けた経営分析に取り組む。

なお、経営分析の実施にあたっては定量面（財務分析等）・定性面（SWOT分析等）、両面の要素を用いた分析のもと、支援対象事業者の事業環境や置かれている状況を踏まえ、「対話と傾聴」に基づき事業者の本質的な経営課題を把握することで、事業者の“独自化”への実現に向けたプロセスとして実施する。

なお、現行計画と比較し商圏情報の提供数と経営分析件数は減少するが、本計画では経営力再構築伴走支援モデルに基づき、1事業者あたりの支援内容を手厚くし、提供情報の精度向上および詳細な分析に取り組むため、経営分析と事業計画策定にあたる経営指導員1名あたりの分析件数が10件となる。

### ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

目的	当地域の小規模事業者が自社の現状を客観的に把握し、中長期的な視点に基づく事業計画を策定できるよう、商圏分析等各種経営状況分析への取り組みを促す。 <b>【対象事業者】</b> ・データに基づく経営判断の重要性を理解していない事業者 ・日常業務に追われ分析に着手できていない事業者 等
対象者	管内小規模事業者 80者/年 そのうち、重点支援先とする ①地域外への販路開拓に向け積極的に取り組む事業者（主に小売・サービス業） ②地域資源等を活用し、自社の強みを活かした“独自化”を追求し、新たな価値を提供する事業者（主に飲食・製造・建設業）から、 ・事業計画策定に取り組む小規模事業者 ・記帳指導、決算指導等を受けている事業者 ・マル経資金利用者（予定者を含む） ・補助金制度（小規模事業者持続化補助金等）申請予定者等

実施内容	これまで実施してきた巡回訪問や窓口相談、セミナー開催時の声かけに加え、商圈分析システム「MieNa（ミーナ）」を活用し、事業所周辺 5km 圏内の自社商圈において、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、事業者における経営分析に際しターゲットの絞り込み、新たな発想ややる気の向上といった意識改革に繋げていく。
手 段	商圈分析システム「MieNa（ミーナ）」
提供項目	対象となる事業者の事業所所在地や主な営業エリア（町・丁目単位）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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報提供の際には紙や電子といった媒体の形式に限らず、職員は事業者 に速やかに情報を提供し、事業者とともに商圈の地理的範囲や商圈 強度、商圈内シェア等を算出。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。</li> <li>・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。</li> </ul>

## ②経営分析の実施

目 的	小規模事業者に対し財務・非財務の両面から体系的な経営分析を実施し、自社の現状や強み・課題等を客観的に把握することで、“独自化”に向けた主体的な取り組みの起点とする。その上で、対話と傾聴を通じた事業者自身の「気づき」を得るとともに、経営リテラシーの向上を目指す。
対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者 40 者
分析手法	「傾聴と対話」を踏まえた姿勢に基づき、支援対象事業者における現状や課題等についてヒアリングし、内容を整理し本質的な経営課題について仮説を立て、その立証のために各種分析支援ツール等を活用し、事業者が抱える本質的課題を明らかにしていく。
分析項目	<p>財務・非財務双方における分析に際し、非財務分析においては内部環境・外部環境について SWOT 分析等を用いて詳細把握を行う。</p> <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》 SWOT 分析等により、事業者が保有する強みや地域資源や経験や能力等を由来とする人的資本に基づく“独自化”の実現に際し、新商品・新サービス等の開発や高付加価値化につながる要素を抽出し、KPI/KGI の数値設定等を含めた、当地域の事業者支援の根拠となる情報を得る</p> <p>[内部環境] (有形財産) 商品、製品、設備 等 (無形財産) サービス、仕入/販売方法、技術、ノウハウ、 組織体系、社内文化、教育体制、育成方針 等 (人的資本) 人材、技能、コミュニケーション 等</p> <p>[外部環境] (対策可能) 市場におけるポジショニング、商圈内シェア、 競合他社の動向、業界トレンド 等 (対策不可) 政治、経済、国際状況、環境変化、市場動向、人口、 世帯数、法制度等の改正 等</p>

分析ツール	<p>国や各種団体等が提供する経営分析支援ツールを活用し、仮説等の検証や再分析等に活用する。</p> <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>・(株)日本政策金融公庫提供「シグナル」 等</li> </ul>
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、事業計画策定等に活用する。</li> <li>・各種分析結果を総合的に判断し、KGI と KPI に係る指標抽出・選定に活用する。</li> </ul>
KGI/KPI の設定・確認等に関する指標	<p>[KGI] 主に財務分析に基づく情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高、売上総利益と利益率、損益分岐点売上高、労働生産性 等</li> </ul> <p>[KPI] 主に非財務分析に基づく情報</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫回転数、来場者数、顧客割合（年齢・性別・地域 等） 等</li> </ul>
支援体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析結果や類似数値等の比較分析の際に発生した情報ストックを整理し、データベース化することで内部共有化を図り、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栃木県よろず支援拠点等の専門家派遣制度を活用して、外部専門家による問題解決を図る体制を構築する。</li> </ul>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【実施内容】

- ①事業計画策定支援
- ②事業承継計画策定支援

#### 【現状】

経営分析状況を踏まえ、経営指導員を中心に事業計画策定支援に取り組んだところ、目標には達していない年度はあるものの概ね目標どおり事業計画策定支援に取り組んでいる(①)。中には、計画策定を受け補助金申請や経営革新計画認定につながり、中小企業診断士等の専門家の指導を間近で学び、事業計画策定支援にフィードバックする等、職員自身のスキルアップにも貢献している。

さらに、事業承継計画策定においても令和6年度においてはじめて実績が挙げられた(②)ため、今後の支援ノウハウの構築に役立つことができた(②)。

#### 【課題】

②においては今後も支援が欠かせない内容となるが、財産や権利関係等複雑な問題も関わるため、長期にわたる支援体制が求められる。そのため、一般的な事業計画策定と同様の支援体制とは異なる考え方となる。また、事業者の多くは短期的な問題解決に目が行きがちになるため、補助金申請や融資実行といった「手段」の解決における場当たりの「対策」となるため、計画性と実行力に欠けた内容となることが多い。①の展開に際し、中長期的な視座に立った計画立案に対する「くせ付け」に取り組み、事業計画策定の重要性を認識させなければならない。

#### 【今後の方針】

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて以降、社会システムにおいて大幅な変化が生じたため、通常の事業計画の立案に基づく計画実行だけでは変化の激しい時代において取り残されてしまう恐れがある。短期的な成果に反映されることを望む小規模事業者が多くなることも考えられるが、中長期的な視点に立ち、データ等に基づく客観的かつ論理的な思考を得られるような支援を念頭に取り組む。

加えて、さまざまなテーマにおける事業計画策定において、事業者が抱える諸課題（通常の事業計画策定に加え、創業や事業承継、生産性向上やIT化・DX化等）に対し柔軟に対応するとともに、専門家の指導を仰ぐ体制構築を図る。

## (2) 支援に対する考え方

多くの小規模事業者は経営者自身の勘や経験等、今まで築いてきた要素に基づく経営を行っていることが多く、客観的な数値やデータに基づく経営状況や自社および自社が関わる業界における環境を正確に把握しないまま、場当たりの事業展開を進めている傾向がある。

そこで、これまで述べたような「地域の経済動向調査」や「財務分析」の結果を提供することで、置かれている現状について把握し、計画に基づいた事業を実施することの重要性を認識してもらう。その上で「非財務分析」を踏まえた「需要動向調査」を実施し、事業所の「強み」を顕在化し、将来的な需要を見据え、それを認識することで「自社の強み」に活かす事業計画を事業者と共に作成する。計画策定の際には外部専門家を活用しつつ、経営分析にて用いた「ローカルベンチマーク」や「経営自己診断システム」等のツールより得られた財務・非財務内容に係る分析結果をもとに、(株)日本政策金融公庫が提供する「ビジネスプラン見える化 BOOK」等を活用して事業計画の策定を支援する。

ただし、事業計画を策定することが最終目的とならないよう、事業者自身により策定した事業計画の内容に責任を持ち、主体的に取り組むことが欠かせない。事業者個々のレベルや状況に合わせ実現可能な計画策定を支援し、事業者の“独自化”への実現に向け取り組む。

また、経営分析に関するヒアリングの結果、各種テーマに関する計画策定支援を望むことも考えられる。事業承継に関する支援を望む事業者や、創業者あるいは創業間もない事業者においては、栃木県よろず支援拠点や栃木県事業引継ぎ支援センター等と連携し、経営理念や事業の中・長期目標の設定、事業承継に関するスキームの整備やスケジュール調整等を盛り込んだ、円滑な事業承継計画策定の支援にあたる。加えて、IT化やDX化のトレンドを踏まえ、事業者における生産性向上に関する計画策定支援にあたることで、各種補助金ならびに助成金申請につながる支援にも取り組む。

なお、事業計画の策定は「4. 経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、5割程度/年を目標とする。

## (3) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 事業計画策定件数	30件	20件	20件	20件	20件	20件

(特記事項) 現行値は令和6年度における事業計画策定に係る実績値

なお、目標値増加の背景には通常の事業計画策定のほか、事業承継やDX化等に関する計画策定を含めた目標値を計上している

## (4) 事業内容

①事業計画策定支援	
目的	経営状況分析内容を踏まえ、個々の事業者が抱える経営課題の解決に向け、今後の需要を見据えた実効性の高い事業計画の策定支援を目的とする。 また、「対話と傾聴」に基づき本質的な経営課題を明らかにした上で、事業者が自社の方向性を主体的に定められるよう動機づけを促す。
対象者	経営分析を行った事業者 20者

<p>実施内容</p>	<p>事業計画策定にあたっては、以下に示す支援対象事業者の状況に応じた計画策定を支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者の“独自化”に向けた事業計画策定</li> <li>・創業あるいは創業間もない事業者向けの事業計画策定</li> <li>・事業承継を検討している事業者向けの事業計画策定</li> <li>・生産性向上に資する取り組みに関する事業計画策定</li> <li>・デジタル化への対策や活用に向けた事業計画策定</li> </ul> <p>これらの事業計画策定に際し、以下の支援ツール類を活用する。</p> <p>【支援ツール例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業基盤整備機構提供「E-SODAN」「儲かる経営キツク君」</li> <li>・㈱日本政策金融公庫提供「ビジネスプラン見える化 BOOK」 等</li> </ul> <p>【補助金等支援制度】</p> <p>小規模事業者持続化補助金 ものづくり・商業・サービス補助金、IT 支援補助金 等</p> <p>【国や地方自治体における支援計画・策定制度】</p> <p>経営革新計画、経営力向上計画 等</p> <p>【DX 化推進支援】</p> <p>IT ツール等の活用による効率的な販路開拓（例：EC サイト等構築及びサービスの利用・出品等）や SNS サイト（Instagram 等）を通じた各種情報発信、受発注管理システム等の導入による生産性向上・業務効率化に関する支援 等</p> <p>【地域資源の活用】</p> <p>事業者の“独自化”の実現に向けた、商品・サービス等の高付加価値化と改良、新商品・新サービス等の開発支援 等</p>
<p>KGI/KPI の設定・確認等に関する指標</p>	<p>[KGI] 主に事業計画策定に際し実行に至った内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定完了数、補助金申請等各種施策利用件数 等</li> </ul> <p>[KPI] 主に事業計画策定に至る取り組み実施が図られた内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析実施件数、事業計画策定支援回数、補助金等施策説明回数 等</li> </ul>
<p>支援体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画策定に際し経営指導員等が担当制のもと支援にあたる</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栃木県よろず支援拠点等外部専門家派遣制度等を活用した支援にあたる。</li> <li>・計画策定支援に際し KPI/KGI を含めた目標値に到達しないことが見込まれる場合は、再度支援対処事業者の掘り起こしや分析内容を踏まえた支援内容の構築等、外部専門家による指導等、詳細な事業計画策定支援に向け体制を整える。</li> </ul>

## 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

#### 【実施内容】

- ①事業計画策定事業者へのフォローアップ
- ②事業承継計画策定事業者へのフォローアップ

#### 【現状】

事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度で巡回訪問を中心にフォローアップに取り組んだ。計画内容に係る進捗確認や適切な事業遂行が行われているかの確認に加え、小規模事業者支援施策の周知案内や提案に加え、経済や需要に関する動向に係る情報提供等を併せて行った。また、専門的な支援や事業承継等特定のテーマに係る支援を要する場合には、中小企業診断士や栃木県事業承継・引継ぎ支援センター等外部の専門家を派遣し、課題等の解決にあたった（①・②）。

### 【課題】

①によるフォローアップ頻度に関しては目標値以上の数値となっており、巡回等における日頃の支援が行われている状況となっているが、事業実施や経営に関する状況等の確認や施策等の情報提供に終始することが多かった。事業計画策定後の進捗確認や経営方針等のずれや経営環境の変化に伴う方針変更等の際し、施策等の情報提供等に関する助言で対処するだけでなく、状況によっては中小企業診断士等の専門家派遣を行い、専門的な解決を仰ぐ必要がある。

また、②に関しては事業承継計画策定支援事業者へのフォローアップにおいて、支援に係る役割が金融機関や税理士等多岐にわたるため、情報共有や役割分担が難しくなり、フォローアップが複雑な内容となることが考えられる。

### 【今後の方針】

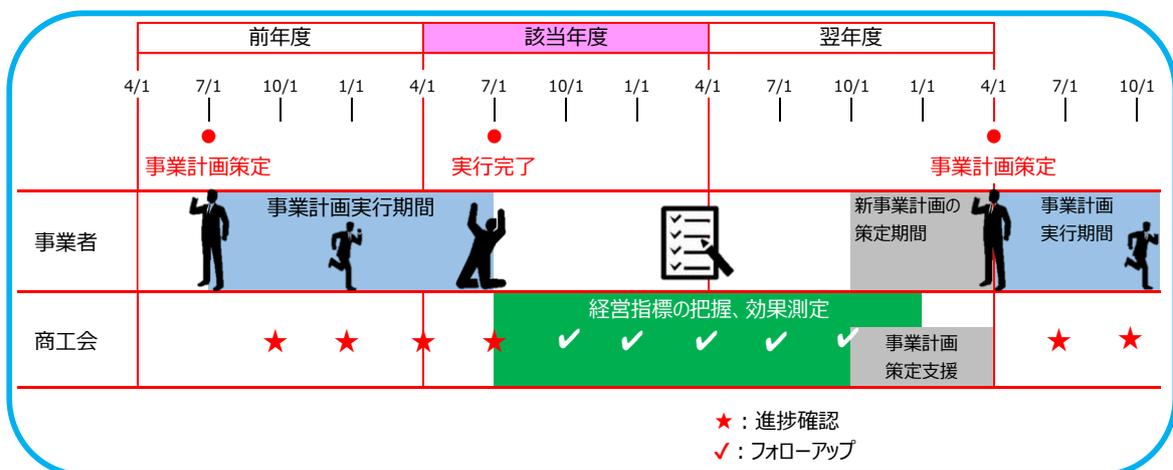
「対話と傾聴」に基づいたフォローアップ支援の実現に際し、事業計画に基づく円滑な経営の実現に際し、事業者の状況を踏まえた支援体制を構築するとともに、事業者の“独自化”の実現によるその先のアクション（販路開拓・拡大や新商品・新サービスの開発等）が円滑に行えるよう、中小企業診断士等外部の専門家の活用を含め、売上増加に資する事業計画の円滑な進捗支援や事業承継等含めた課題に基づいた臨機応変な支援体制を構築する。

## (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、計画を策定しただけの状態とならないよう、「対話と傾聴」に基づいたヒアリングや意見抽出等により、小規模事業者に寄り添った継続的な支援に取り組み、「本質的な経営課題」について改めて認識し、方向性を誤ることなく計画の実効性を高めていく。また、計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握や効果測定等を行うとともに、財務面の問題や進捗状況に支障が生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、課題解決に当たる。

策定した事業計画の進捗状況により、フォローアップ回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても差し支えない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を調整・設定する。

また、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、計画運営に問題が生じた場合には、事業計画の再策定支援等に取り組む。



### (3) 目標

項目	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	30者	20者	20者	20者	20者	20者
頻度（延回数）	184回	80回	80回	80回	80回	80回
売上増加事業者数	17者	10者	10者	10者	10者	10者

（特記事項）現行値は令和6年度の実績値

※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

目的	事業計画策定後の事業者支援に際し、円滑なフォローアップの実施と経営リテラシーの向上による経営の自走化の実現に向け支援する。 また、フォローアップの把握に際し進捗管理を行い、事業者の本質的な課題に対する改善策の検討を通じた支援体制の強化を図り、事業者の経営リテラシー向上と地域経済の活性化につなげる。
支援対象	事業計画を策定した事業者 20者
支援頻度	事業計画策定事業者（20者）に対し、事業の進捗状況等を鑑みフォローアップ支援に係る延べ回数を増減対応するが、基準となるフォローアップ支援回数は1事業者につき4回となる。なお、支援延べ回数は進捗状況や事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。  （例） 5者×3回＝15回（4か月に一度の指導） ※順調に推移 10者×4回＝40回（3か月に一度の頻度） ※基準 4者×6回＝24回（2か月に一度の頻度） ※進捗の遅れ有 1者×1回＝1回（1回） ※調整分  計 20者 計 80回
実施方法	<b>【支援体制】</b> フォローアップに携わる経営指導員を中心に、四半期に一度の頻度で巡回訪問等を含め事業計画を策定した事業者に対するフォローアップに取り組む。なお、外部の専門家を活用したフォローアップに関しては、個々のテーマ（事業承継や生産性向上、IT化やDX化等）に関する事業計画において専門的な観点によるフォローアップ支援に取り組む。  <b>【フォローアップ内容】</b> 計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握と効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。 また、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された場合には、外部の専門家によるフォローアップを行い、ズレの発生要因や今後の対応策について検討の上、フォローアップ頻度を変更し、その修正等に取り組む。

	<p><b>【事業進捗において差が生じている事業者への対応】</b>  (事業進捗がスムーズに進んでいる事業者)  事業計画への理解が円滑に進み、スムーズな事業進捗となっている事業者に対しては、自走化を踏まえてフォローアップ頻度を減らすことで、事業の自走化を促す。</p> <p>(事業進捗がスムーズに進んでいない事業者)  ・事業計画に対する進捗状況が鈍い事業者へのフォローアップ支援について、支援頻度を増やして対応することに加え、モニタリングのスパンを3か月に1回から2か月に1回へと短縮し、進捗状況を確認する。</p> <p><b>【経営リテラシーの向上】</b>  事業者における経営リテラシーの向上に際し、経営計画への理解度だけでなく、財務面や人事労務面、デジタル技術等の活用等を含めた「経営能力向上」を目指し、知識面の習得状況の把握だけでなく、事業者の習熟レベルを把握し、段階的な経営知識の実装支援に取り組む。</p> <p><b>【目標値】</b>  これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の半数(10者)が売上増加となる状態とする。</p>
KGI/KPIの設定・確認等に関する指標	<p>[KGI] 主にフォローアップ後に各種計画や補助事業等を活用した内容  ・事業計画に基づく具体的取り組みが実施された件数 等</p> <p>[KPI] 主に事業実施に際し助言・支援等を行った内容  ・巡回回数/回数、クラウド型経営支援システムへの情報登録件数 等</p>
支援ノウハウの活用と共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定プロセスを踏まえ、フォローアップにおける進捗に際し外部の専門家による指導手法やアドバイス等に係る内容を記録する</li> <li>・クラウド型経営支援システム(経営支援システムPlus)へ記録し、事業者支援に係るデータベースとして活用することで、支援担当経営指導員の変更や不在時における対応に際し円滑なフォローアップ支援体制づくりを行い、効果的なフォローアップの実現に取り組む。</li> </ul>

## 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

#### 【実施内容】

- ①地域密着リフォーム事業による新規顧客の獲得支援【BtoC】
- ②ワクワク系の店づくり事業によるリピート率向上支援【BtoC】
- ③IT能力向上セミナーによる販路開拓支援【BtoC】

#### 【現状】

当商工会では現行計画における重点支援事業者として、「顧客開拓を積極的に行いたい事業者(商業者)」と「若手経営者や後継者のいる事業者(工業者)」とし、前者では②・③の事業を、後者では①の事業に取り組み、それぞれ受注獲得と常連客の固定化に向け取り組んできた。その際に、顧客の行動や思考プロセスに基づき、来店機会増加と常連化を目指し、顧客との関係構築に取り組む販路開拓支援(チラシ、クーポン/デジタルスタンプラリー企画、展示会出展支援事業 等)に取り組んできた(②)。

商業者向け支援となるチラシやクーポン/デジタルスタンプラリー企画において、事業実施期間のうち、新型コロナウイルス感染症において行動制限があった期間を除き、目標達成事業者(8者)と売上金額(50,000円の増)の両方を達成している。デジタルスタンプラリーを活用したリピート率向上策においては、地域外からの集客にもその効果が波及し、③についても事業実施期間において売上目標額(10,000円の増)と支援対象事業

者数（4事業者/年）は概ね目標達成となっている。Googleビジネスプロフィール等の情報登録支援やコンテンツの充実化、MEO対応、SNS等広報・PRツールの活用支援等を通じて、新型コロナウイルス感染症の影響を大いに受けた時期や、ポストコロナ期において、事業者の認知度向上に貢献した。

#### 【課題】

一方で、リフォーム需要喚起を通じたチラシによる新規顧客獲得支援事業において認知度向上や顧客獲得につながったが、新規受注や問い合わせの増加には結びつかなかったため、既存顧客から取引等の発展を目指し、「なぜ選ばれるのか、なぜ求められるのか」等という理由に基づく外部への訴求が求められる。なお、チラシを活用した支援内容は事業者であってもその効果は限定的なものとなっており、継続した来店や利用には結びつかなくなっている（①）。現在でもチラシはPR手段として有効なものではあるが、PR方法がSNSの活用等を含めデジタルマーケティングに関する知識をベースとした内容にシフトしてきている。そのため、販路開拓支援において小規模事業者が抱える課題はより細分化・多様化していることに加え、ITやDXを含め、デジタル化全般に関して苦手意識を抱く事業者は少なくない。職員と事業者、そして関連する専門家との連携体制を構築し、デジタル化への対応を含め、変化に富んだ時代を生き残る事業者育成が欠かせない（③）。

#### 【今後の方針】

顧客開拓に資する販路開拓支援や、事業者と既存顧客を含めた関係性の維持や構築に取り組み、当地域内だけでなく地域外への販路開拓に向け、事業者のファンづくりを通じた“独自化”を実践していく。そのため、BtoB・BtoCを含めた展示会・即売会等地域イベント等への出展に係る取り組みを支援し、それを踏まえた新規顧客ならびに受注の獲得や地域外の販路拡大に向けたネットワークづくりを支援する。併せて、IT化やDX化等に係る販路開拓支援に際しITコーディネーター等の専門家やマーケティングに関する専門家を活用し、多様化しているツールや相談内容等への解決に際し取り組んでいく。なお、本計画において重点支援対象事業者として、「①地域外への販路開拓に向け積極的に取り組む事業者（主に小売・サービス業）」と「②地域資源等を活用し、自社の強みを活かした“独自化”を追求し、新たな価値を提供する事業者（主に飲食・製造・建設業）」としているため、①への取り組みとして展示会等への出展支援、②への取り組みとして①の支援に加え、中小企業診断士等の専門家による個別支援に加え、ITを活用した販路開拓やマーケティングに係る支援に取り組んでいく。

## （2）支援に対する考え方

小規模事業者にとって販路開拓は苦手分野のひとつであり、最大の経営課題となっている。良い商品や良いサービスを作っても、顧客獲得や販路・売上等の拡大につながる「結果につながる売り方」が分からないという悩みを多くの事業者から耳にする。

これまで実施してきた事業において、地域密着リフォーム支援事業は既存顧客からの受注発生が主なものとなり、新規顧客獲得に取り組んでも受注に際し大きな効果が得られなかったことから、受注獲得支援よりも中小企業診断士等の専門家による事業計画策定、あるいは事業者個々の販路開拓に関して専門家の指導を仰ぐ内容とする。また、ITに関する様々なツールの多様化を踏まえ、それらを活かしたマーケティング等に関する個別指導については今後も欠かせないため引き続き継続支援を行っていく。なお、チラシを用いた販路開拓支援については、本計画においてデジタルマーケティングに係る支援を主なものとしていくため、こちらも専門家による個別指導を中心に実施する。

なお、顧客との関係構築に係る実践の場として、各種展示会への出展や即売会・商談会等への出展支援は地域外への販路開拓や新たな需要開拓に結びつくことから、改めて本計画において事業に組み込み、小規模事業者の地域外に向けた販路開拓や拡大、認知度向上を通じた“独自化”への実現に向け取り組む。

### (3) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 展示会・商談会等出展支援事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
【BtoB】成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件
② 即売会・地域イベント等出展支援事業者数	未実施	2者	2者	2者	2者	2者
【BtoC】売上増加割合/者	未実施	5%	5%	5%	5%	5%
③ IT化による販路開拓・売上向上支援事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
【BtoC】売上増加割合/者	62.5%	5%	5%	5%	5%	5%

(特記事項) 現行値に記載があるものは令和6年度の実績値

※①において、目標値の設定に際し展示会出展支援事業者数の実績を考慮し設定。加えて、主にBtoB取引における成約件数として、出店支援実績に基づく数値設定としている。

※②・③においては即売会・地域イベント等への出展支援事業者数を考慮し設定。併せて、BtoC取引における売上増加割合は、1者あたりの売上高の増加率を5%と想定し設定。

### (4) 事業内容

#### ①展示会・商談会等の出展に向けた支援 【BtoB メイン】

目的	事業者の“独自化”した商品・サービスを地域外に発信することで、新規顧客・新市場・新販路の開拓を支援するとともに、出展を通じた実証(受注・取引成立)や販路拡大の定着を図り、加えて出展後のフォローアップにより販売実績や課題を把握し、次の販路戦略に反映させることで、事業者の自走化を促進する。
対象事業者	①地域外への販路開拓に向け積極的に取り組む事業者 (主に小売・サービス業) ②地域資源等を活用し、自社の強みを活かした“独自化”を追求し、新たな価値を提供する事業者(主に製造業)  のうち、事業計画を策定し、主に地域外の新たな市場や顧客ならびに販路の開拓・獲得を目指す事業者
事業内容	事業者の商品やサービス等の“独自化”の追求と実現に際し、事業計画策定後の取り組みとして新たな販路の開拓や地域外における認知度の向上等に向け、展示会の形式や出品対象商材において BtoB 型、BtoC 型問わず下記にある展示会等への出展支援を行う。  ・ものづくり企業展示・商談会 ※BtoB 商材 (開催地) 宇都宮市 マロニエプラザ (出展者数) 約 150 社 (出展エリア) 県内・隣県(群馬県、茨城県、埼玉県 等) (来場者規模) 約 1,000 人  ・めぶき食の商談会 ※BtoB・BtoC 商材 (開催地) 宇都宮市 マロニエプラザ (出展者数) 約 150 社 (出展エリア) 県内・茨城県メイン (来場者規模) 約 1,000 人

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・彩の国ビジネスアリーナ ※BtoB 商材 (開催地) さいたま市 さいたまスーパーアリーナ (出展者数) 約 450 社 (出展エリア) 埼玉県とその隣接自治体 (来場者規模) 約 15,000 人</li> <li>・地方銀行フードセレクション ※BtoB・BtoC 商材 (開催地) 東京都 東京ビッグサイト (出展者数) 約 1,000 者 (出展エリア) 全国 (来場者規模) 約 10,000 人</li> <li>・ニッポン全国物産展 ※BtoC 商材 (開催地) 東京都 池袋サンシャインシティ (出展者数) 約 200 者 (出展エリア) 全国 (来場者規模) 約 85,000 人</li> <li>・その他 地域外の商業施設等へのポップアップショップとしての出展</li> </ul> <p>加えて、事業計画策定後の展示会等への出展支援の際には、事業者の“独自化”を追求した新商品等の開発・提案に加え、販促企画の検討・実施等、計画に基づく目標設定とその実現に関する専門家等を交えた支援に取り組む。</p>
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規顧客、新市場、新販路の開拓</li> <li>・商圈、販路、企業および商品における認知度等の拡大</li> <li>・客単価ならびに既存顧客のリピート率向上</li> <li>・商談や会場来場者等の反応から商品等に対する新たな視点が得られることを含め、さまざまなフィードバックを得られる</li> <li>・「さのブランド」の認知度向上</li> </ul>
KGI/KPI の設定・確認等に関する指標	<p>[KGI] 主に出展支援事業成果における内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・出展支援事業者数、新規取引等成約数 他</li> </ul> <p>[KPI] 主に展示会等開催中ならびに開催期間前後に関する内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・出展支援実施回数、商談件数、出展支援に関する内容 他</li> </ul>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗確認を行うとともに、売上に関するさまざまな指標や新規顧客獲得数等の把握を行う。</li> <li>・結果を検証し、効果が見えない場合には、手法の見直しや別の手法や展示会等への出展に向けた各種提案を行っていく。</li> </ul>
<b>②展示・即売会や地域イベント等への出展を通じた販路開拓支援事業 【BtoC】</b>	
目 的	<p>事業者が“独自化”に取り組んだ商品・サービスにおける支持層の拡大に際し、地域内外問わず展示・即売会や地域イベント等への出展等を通じて、事業者の商品やサービス等の認知度向上、支持層の拡大、地域内外の販路の強化ならびに潜在顧客の獲得を目指す。</p> <p>また、来場者等から得られた各種データ（購買データや商品・サービスの他運営に関する意見等）を整理し販売戦略等の改善と地域外に向けた販路拡大等への挑戦に際し、事業者の自走化を支援する。</p>
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>①地域外への販路開拓に向け積極的に取り組む事業者 (主に小売・サービス業)</li> <li>②地域資源等を活用し、自社の強みを活かした“独自化”を追求し、新たな価値を提供する事業者 (主に製造業)</li> </ul> <p>のうち、事業計画を策定し、主に地域内における評価等をもとに新たな商品・サービス等の改善等に取り組む事業者</p>

事業内容	<p>事業計画策定後の取り組みとして、事業者の商品やサービス等の“独自化”の追求と実現に際し、地域資源等を含め事業者が保有する唯一無二の価値を踏まえて新規に生み出された、もしくは改良が加えられた商品やサービス等における評価を得る機会として、主に BtoC 型商材を用いて下記にある展示即売会や地域イベント等を活用し、当地域の一般消費者や事業者等による地域内における潜在的な需要の開拓等含め、事業者や商品・サービス等における認知度向上を支援する。</p> <p>【当地域における主な展示即売会・イベント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 田沼地区 （10月）たぬまふるさと祭り （11月）どまんなかフェスタ佐野</li> <li>・ 葛生地区 （5月）くずうフェスタ （9月）くずう原人まつり</li> </ul> <p>加えて、当地域には「道の駅 どまんなかたぬま」や「まちの駅 葛の里 壱番館」が位置するため、施設のスケールメリットや集客力等を活かし、唯一無二の価値等が生きる地域資源等を活用した商品やサービス等に関する評価を得る場所として活用する。併せて、イベント出展等を含めた販路開拓や認知度向上等を実践する機会として活用する。</p> <p>また、デジタルスタンプラリー等の実施により地域外からの誘客による事業者の商品やサービス等の認知度向上に資する取り組みも併せて活用する。</p> <p>なお、事業計画策定後の自社商品やサービス等に係る“独自化”の追求を目指す上での新規開発や改良等に際し、展示即売会等において得られた評価等をもとに新たな販路開拓や拡大に向けた分析等に際し、専門家等を交えた支援も併せて取り組む。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域内における潜在顧客や潜在市場等の開拓のほか、新規顧客等を開拓</li> <li>・ 地域内における販路の定着と認知度の拡大と固定化</li> <li>・ 地域住民に事業者の取り組みが理解され、ファン層の拡大につながる。</li> <li>・ 地域外に波及し、地域の価値向上と地域経済の活性化に寄与する</li> <li>・ 商品等に対する実証結果により新たな視点が得られることに加え、さまざまなフィードバックを得られる</li> <li>・ 「さのブランド」の認知度向上</li> </ul>
KGI/KPI の設定・確認等に関する指標	<p>[KGI] 主に展示等に関する成果に関する内容 販売成果、販売額、受注成約件数、認知度 他</p> <p>[KPI] 主に商品・サービス等の改良・改善への取り組みに関する内容 イベント等出展回数、顧客からの意見等の収集率 他</p>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出展後における進捗確認を行うとともに、事業者の商品やサービス等におけるさまざまな反応や意見等を整理し、改良・改善等につながる改善策等を提供。</li> <li>・ 出店に係る結果を検証し、効果が見えない場合には、手法の見直しや別の手法の提案に加え、異なるアプローチからの改善提案を実施。</li> <li>・ 将来的な地域外への販路開拓を目指し、展示会や EC サイト等への出展登録を支援する。</li> </ul>
<b>③IT 化による販路開拓・売上向上支援 【BtoC】</b>	
目的	<p>小規模事業者の IT 活用レベル向上とデジタルマーケティング手法の導入を通じ、新規顧客の獲得、事業者と提供する商品やサービス等の認知度向上、販路拡大と受発注の活性化の実現を目指す。</p> <p>特に、デジタル化への苦手意識を解消し、IT ツール等を実践的に活用できる事業者を育成し、持続的な売上向上と“独自化”による競争力強化を図る。</p>

対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業計画策定支援を行った事業者</li> <li>・ 自社商材の“独自化”を追求し、更なる販路開拓・拡大、受発注の活性化を目指す事業者</li> <li>・ デジタルマーケティングに取り組む事業者</li> </ul>
事業内容	<p>ITコーディネーター等の外部専門家を招聘し、専門的な知見と観点から販路開拓や拡大に寄与するITツールやサービス等の導入支援に係る個別指導に取り組む。これにより、事業者の現状を踏まえた効果的なサービス導入につながるほか、顧客内外問わず事業者との関係構築や関係性維持に貢献することとなり、より幅広い情報発信とともに事業者の認知度向上とファンづくりが期待できる。</p> <p>[想定される支援内容]  SNSサイト等を用いた情報発信  LINEビジネスアカウントの開設、登録整備  Googleビジネスプロフィールの整備 等</p> <p>併せて、動画等ウェブコンテンツの作成支援に係る個別指導を含め、より深い事業者情報の整備・提供が可能となる。</p> <p>[想定される支援内容]  SNSサイト等への動画コンテンツ整備  自社情報発信に係る動画作成ノウハウに対する指導 等</p> <p>加えて、PayPay等のQRコード決済等キャッシュレス決済の普及ならびに決済手段の少なさによる「来店機会の損失」を減らすために、それらの決済方法に関する導入支援を含め、デジタル化における苦手意識解消に向けた商業環境整備に係る個別指導にも取り組む。</p> <p>小売業等においては自社サイトの他にECサイトの構築支援を実施し、自社商品やサービス等が広範囲に伝わるよう、更なる販路開拓や拡大に関する支援を行う。なお、ECサイトやウェブサイト構築サービスについては既存のサービス（例：Goopie 等）やECプラットフォーム（例：BASE、GMOペパポ 等）を活用できるため、その際には小規模事業者のIT能力向上に資する取り組みのもと、苦手意識の払拭につなげていく。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小規模事業者におけるITに対する苦手意識の払拭</li> <li>・ 最新トレンドやノウハウに基づくマーケティング知識の習得が可能</li> <li>・ 新規顧客獲得、エリア外からの顧客獲得</li> <li>・ 事業者並びに事業者の商品等の認知度向上</li> <li>・ 決済手段の未導入による機会損失を食い止める</li> </ul>
KGI/KPIの設定・確認等に関する指標	<p>[KGI] 主に、支援対象事業者が達成した内容  新規受注件数、売上増加率、来店者数と比率、新規顧客割合 他</p> <p>[KPI] 主に、支援内容における実績数値  ITツール等導入件数、SNS等投稿・更新頻度 他</p>
実施後のフォロー	<p>IT化やDX化の進展に際し、近年では生成AI技術も進展してきた。職員による事業者支援に際しデジタル関連に対する知識は今後ますます求められるため、セミナー受講やOJTを含め、資質向上に努めるとともに、事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</p> <p>また、支援事業者とは適宜進捗管理を行うなど、導入や運用に係る成果に結びつくよう、専門家による指導を含めアドバイス等を行う。</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

##### 【実施内容】

佐野市あそ商工会経営発達支援計画検討委員会の開催

##### 【現状】

これまで本市産業政策課職員に加え、外部有識者として中小企業診断士、(株)日本政策金融公庫佐野支店職員、オブザーバーとして栃木県商工会連合会職員から成る「佐野市あそ商工会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。

検討委員会において、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、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。

なお、これらの評価結果は「商工会組織を挙げた取り組み」の成果として、理事会・総会等で報告し、総代会資料に実績を掲載するとともに、当商工会公式ウェブサイトを通じて会員外の小規模事業者にも公表している。

##### 【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。

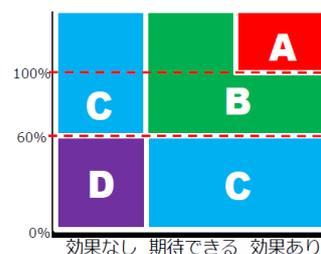
##### 【今後の方針】

課題を踏まえ、実績内容に基づく実施方法等を見直し、本計画に係るPDCAサイクル（参考図参照）のもと、実績と成果の向上を目指していく。

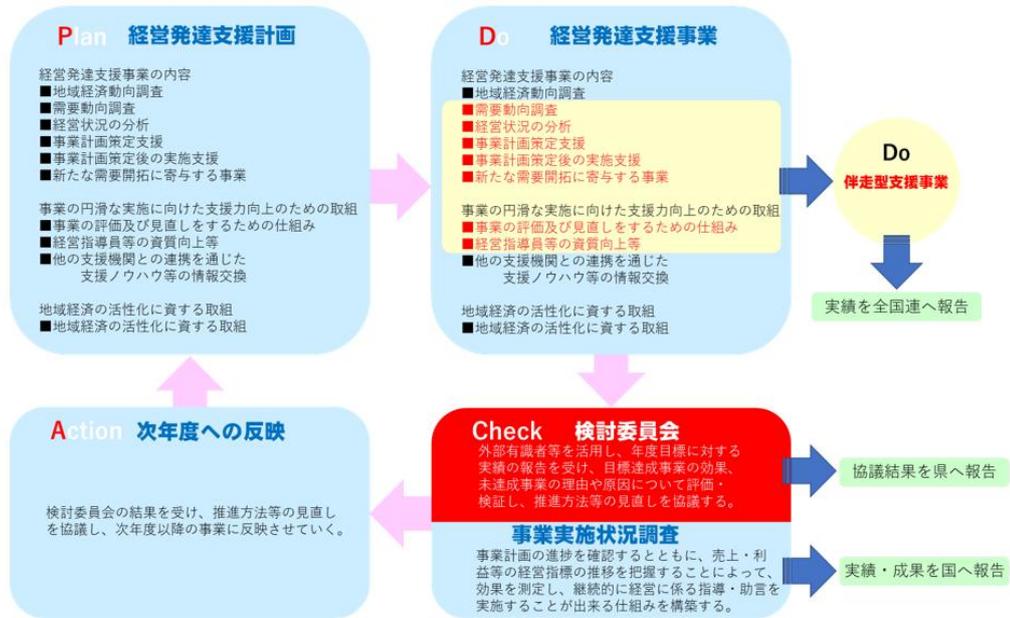
【図表 10：検討委員会における評価基準】

#### ■ 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



(参考) 佐野市あそ商工会経営発達支援計画に係る検討委員会の位置づけ



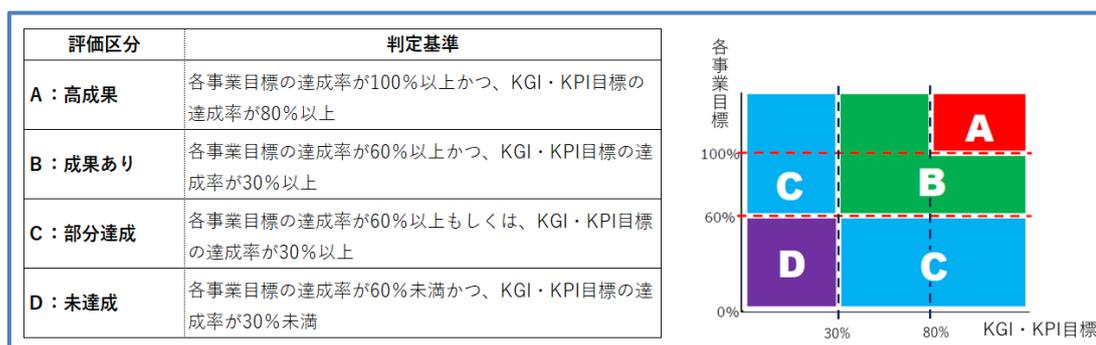
## (2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会を組織・開催し、PDCAサイクルを実践しながら、KPI・KGIの達成に向けた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、各事業年度における実施項目と目標値を比較・検討の上、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（売上高の平均伸び率、業務効率化達成事業者割合、地域外顧客流入数と販売比率、新規顧客及び取引・受注獲得事業者割合等）」を設定し、客観的な評価を行う。</p> <p><b>【評価基準】</b>  <b>A：高成果</b>                      （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>B：成果あり</b>                      （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><b>C：部分達成</b>  (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><b>D：未達成</b>  (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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・佐野市あそ商工会 法定経営指導員</li> <li>・佐野市産業文化スポーツ部 産業政策課職員</li> <li>・中小企業診断士</li> <li>・(株)日本政策金融公庫佐野支店 職員</li> <li>・栃木県商工会連合会 職員</li> </ul>
事業評価・見直しを行う頻度	年1回開催(2月実施)
情報公開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会・総代会に報告するとともに、商工会公式ウェブサイトへ公開</li> <li>・商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする</li> </ul>

【図表 11】次期計画に基づく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】

当商工会における経営発達支援事業の目標達成に向け、「I. 経営発達支援事業の内容」にて掲げる6つの事業運営に際し効果的、かつ円滑に実施されることを目的に取り組んだ。その際には、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(経営指導員等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。併せて、個社支援に取り組む際には中小企業診断士等の専門家との同行を含め、経験豊富な職員と若手職員とのチーム構成によるOJTにより、実際の支援現場における指導ノウハウ等について学ぶことで、個々の支援力の向上に繋がった。

**【課題】**

伴走型の事業者支援に取り組む職員のスキルアップに際し、OJTや各種研修会等におけるOff-JTを含めた資質向上に加え、事業者支援に係る情報の共有やデータベースを用いた支援情報のストック化に取り組んだ。しかしながら、伴走支援に際し支援対象事業者との良好な関係構築や維持を図る上で、事業者が抱える経営上の悩みに対する「聞き取る力」や「経営環境や経済状況等における背景を想像し、理解する力」を備えることで、「対話と傾聴」に基づく「本質的な経営課題」を把握する能力を兼ね備えることが求められる。

**【今後の方針】**

ITやDXを含めたデジタルに関する分野は日進月歩でその内容が変化する状況にあるため、小規模事業者のITに関する経営リテラシーの向上に際し、デジタル関連分野における職員の支援能力向上に努める。

併せて、小規模事業者の事業計画策定以降のフォローアップに際し、新たな需要の開拓に寄与する支援が求められている。当商工会においても小規模事業者の事業計画策定に際し伴走支援による取り組みのほか、「売上向上」や「利益の増加」を見据えた事業支援に取り組む必要が生じてきた。職員は経営支援に係るノウハウだけでなく、販売戦略等を含めたマーケティングに関する内容も併せて習得し、展示会等の出展支援に際し能力が発揮できる体制を構築する。

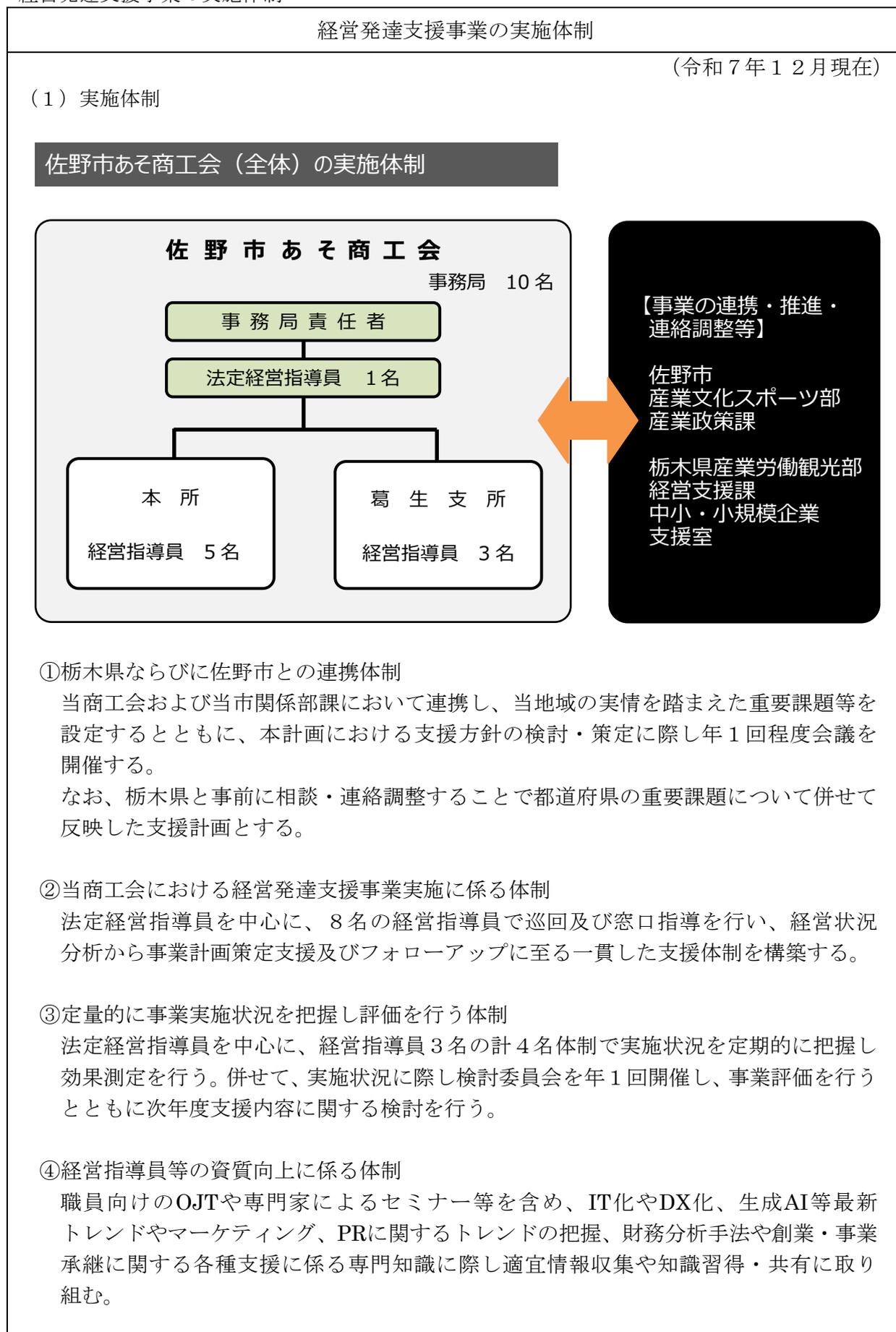
**(2) 事業内容**

①OJT・Off-JTによる支援ノウハウの習得及び支援スキルの向上、共有	
目的	経営発達支援事業への取り組みに際し、経験豊富な職員や中小企業診断士等の外部専門家の協力を得て、事業者支援における職員全体のスキルアップを図り、支援能力の向上とノウハウの習得、ならびに育成ノウハウの共有を図る。
実施内容	<p>本計画において経営状況分析から事業計画策定支援とフォローアップ、その先にある新たな需要の開拓に係る支援に際し、小規模事業者の“独自化”の実現に向けた支援体制の構築に際し、通常の職員間によるOJTだけでなく、中小企業診断士等の専門家による経営支援手法を習得し、職員のレベルアップを含めた経営支援能力の向上を図る。</p> <p><b>【スキルアップに係る取り組み】</b> 事業者支援の現場における「小さな成功体験」を積み重ねることで、より高度で実践的な助言が可能とするために職員の資質向上への取り組みを通じて、事業者の経営意欲の喚起につなげていく。</p> <p>(OJT)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ベテラン職員と若手職員のコンビによる共同巡回を通じた経営支援ノウハウの習得</li><li>・中小企業診断士等の外部専門家との個別指導現場の同行による経営支援ノウハウの習得</li><li>・外部研修参加者による受講内容の伝達と共有を図る</li><li>・支援ノウハウや事例等の組織内共有</li><li>・デジタルツール類を活用した支援（会計・分析ツール、簡易DXツール、SNS・EC導入等）に際し、実地での操作や活用方法について巡回支援等において学ぶ取り組みの実践</li></ul> <p>→実際の支援現場においてITを活用した改善提案や販促支援等、職員が率先して行うことで、事業者のITリテラシーの向上を図る。</p>

	<p>(Off-JT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部の専門家を招いた勉強会等の実施を含め、職員の経営支援能力向上を目的に実施</li> <li>・財務分析に関する知識の習得・経営分析ツールやクラウド会計、POSデータ等に係るデジタル分析方法に関する知識の習得</li> <li>・業務効率化につながる IT ツール（予約システム、顧客管理、在庫管理等）の基本操作・活用方法の習得</li> <li>・販路開拓支援に関する支援ノウハウを含めたマーケティング等に関する知識の習得</li> <li>・SNS や EC サイト構築支援に必要なデジタルマーケティングに関する知識の習得</li> </ul>
<p>②外部機関等が実施する研修会参加を通じた支援ノウハウ・スキルの習得・向上</p>	
<p>目 的</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部機関等が実施する研修会等への参加を通じて、職員の小規模事業者支援における専門的な知識を習得し、経営支援に係るスキルアップに努める。</li> <li>・実務経験が浅い職員は記帳指導等を含めた経営支援業務に関する研修会や講習会を積極的に受講し、指導能力の底上げとともに支援技術の習得に努める。</li> </ul>
<p>実施内容</p>	<p>(1) 栃木県商工会連合会等が主催する職員向けセミナーへの参加 職員の支援能力向上に際し、経験レベルや支援課題ごとに異なる研修会を通じて「小規模事業者支援に求められる能力」の習得に努める。併せて、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）」を受講し、知識の習得に努める。</p> <p>(2) 中小企業大学校研修への職員派遣 職員の専門的な支援スキル向上に際し、中小企業大学校研修を活用し、基礎研修だけでなく IT に関する支援内容やコミュニケーション、マーケティングや事業承継支援等に関する専門研修への受講を通じた支援能力向上を図る。</p> <p>(3) 外部機関等が実施する各種研修会・講習会への参加 (1) および (2) のセミナーや研修だけでは得られない専門的支援スキルの習得に資するセミナーや講演会等に際し受講することで、専門化・細分化された事業者の課題に対し支援ノウハウを得ることで、より専門的な事業者支援が可能となる。</p> <p>【各種研修会・講習会等の例】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・栃木県よろず支援拠点主催「支援事例発表会」</li> <li>・栃木県チームイノベーション実践プログラム 等</li> </ul>
<p>③支援ノウハウのデータベース化</p>	
<p>目 的</p>	<p>小規模事業者支援に関する支援情報をクラウドデータへストックし、支援に携わる職員による支援ノウハウの共有と事業者情報の共有化によるきめ細やかな事業者支援に役立てる</p>
<p>実施内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラウド型経営支援ツール（経営支援システム Plus）を用いて、支援対象事業者に係る支援データを適宜入力し、支援情報ならびに状況の共有を図る。</li> <li>・経営発達支援計画に関する各種情報についても、クラウド型経営支援ツールだけでなくローカルサーバーにも整理して保管する。これにより、当商工会職員による会員事業者支援に係る情報共有が可能となり、担当職員以外の職員でも一定レベルの支援が可能となる。</li> </ul>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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：野澤 慎一

■連絡先：佐野市あそ商工会 TEL. 0283-62-3655

### ②法定経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員の役割	
内 容	・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・目標達成に向けた進捗管理 ・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供
手 段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻 度	月1回程度
そ の 他	ミーティングの内容については佐野市産業文化スポーツ部産業政策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（野澤 慎一）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 佐野市あそ商工会	
所在地	〒327-0312 栃木県佐野市栃本町 2237 番地 1
電話番号	0283-62-3655
F A X	0283-62-7915
E - Mail	aso_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 佐野市産業文化スポーツ部 産業政策課	
所在地	〒327-8501 栃木県佐野市高砂町 1 番地
電話番号	0283-20-3040
F A X	0283-20-3029
E - Mail	sangyou@city.sano.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
必要な資金の額 計	5,430	5,430	5,430	5,430	5,710
3. 経済動向調査に関する事業	150	150	150	150	150
4. 需要動向調査に関する事業	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
5. 経営状況の分析に関する事業	500	500	500	500	500
6. 事業計画の策定支援に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
7. 事業計画策定後の実施支援に関する事業	500	500	500	500	500
8. 新たな需要開拓に関する事業	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520
9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事業	60	60	60	60	340
10 経営指導員等の資質向上等に関する事業	200	200	200	200	200

(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、市補助金、全国連補助金、商工連補助金、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。

