

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>粟野商工会(法人番号 1060005003652) 鹿沼市(地方公共団体コード 092053)</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和8年4月1日～令和13年3月31日(5年間)</p>
<p>目標</p>	<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、「自社の個性を活かし、稼ぐ力を高め、DXによる効率化で、広域の販路を自走的に開拓できる小規模事業者」と設定し、今後5年間は、「自社の強みを活かし、広域の販路を自走的に開拓し、売上向上を目指す」ことを支援目標とし、経営力再構築伴走支援に基づいた伴走支援を実施し、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対し地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 事業者の強みが生きる商品やサービス等の開発に活かすためにアンケート調査を実施し、新たな販路開拓及び売上増加に資する計画策定に繋げる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析の必要性を説き、職員等による経営分析を実施し、事業者が強みを認識するきっかけ作りとする。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕在化した事業者の強みを活かした事業計画を事業者とともに策定し、売上増加の実現に繋げる。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域外への販路開拓に向けてDXを推進し、新たな販促方法等について支援し、新規顧客の獲得に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>粟野商工会 〒322-0305 栃木県鹿沼市口粟野1655-1 TEL: 0289-85-2281 FAX: 0289-85-3355 E-mail: awano_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>鹿沼市 経済部 産業振興課 〒322-8601 栃木県鹿沼市今宮町1688-1 TEL: 0289-63-2182 FAX: 0289-63-2189 E-mail: sangyou@city.kanuma.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 鹿沼市と栗野地域の概要

[位置]

東京から北へ約 100 km、栃木県県央地域西側に位置。県都・宇都宮市や世界遺産を抱える日光市等、5つの自治体に隣接する。

[人口]

89,653 人(令和 7 年 10 月 1 日現在推計)

[面積]

490.64 km²(県内第 3 位の大きさ)で、そのうち 68.6%(336.61 km²)を山林が占める。

[観光等]

- ・古くから木工芸品や建具製作等木工業が盛んで、「木のまち鹿沼」として全国的な知名度がある。
- ・前日光県立自然公園を形成する当市西北部は奥深い山々やそれらを源とする清流に加え、渓谷や高原等が生み出す自然豊かな景観が形成されている。

【栗野地域について】

[位置]

当市中心部から南西に約 12 km の距離に位置。栃木市等県南部の自治体に接している。県都・宇都宮市からは 25 km の距離に位置する。

[面積]

177.32 km²(当市総面積のうち 36.2%)で、そのうちの 85%(151 km²、当市の森林面積の 44.8%)が山林に該当する。

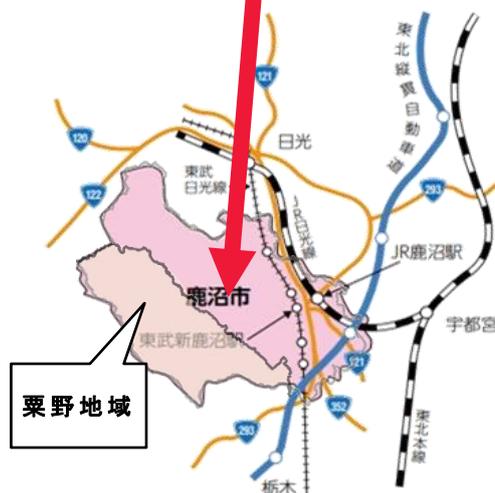
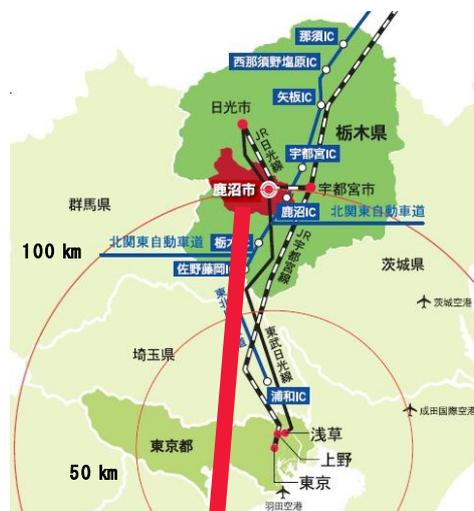
[交通]

- ・当地域中心部から東北自動車道鹿沼インターチェンジ及び北関東自動車道都賀インターチェンジが 30 分圏内に位置し、自動車によるアクセスは良い。
- ・当地域内に鉄道網は無く公共交通はバスのみとなるため、他地域からのアクセスは良好ではない。

[地域資源]

- ・スギやヒノキなどの木材産出が盛んな場所であり、高度経済成長期にかけて電柱資材として用いられることが多かったが、現在では製材加工により当地域の小学校のほか、様々な木造建築に用いられることが多い。
- ・そばは朝晩の気温差を活かし育てられるため、当地域を代表する農産物であるとともに県内有数の生産地でもある。

加えて、地域活性化を図り「鹿沼そば振興会」が発足。『東京から最も近いそばの郷』として PR が始まり、当地域でも「栗野そば街道」と銘打った独自の PR を展開している。



[観光等]

・森林資源に恵まれた当地域は一級河川の思川の水源が位置し、河川を含め自然豊かな環境や景観が形成されている。

当地域最北端に位置する横根高原では付近にある井戸湿原とともにハイキングなどのレジャーを楽しむことができる。また、賀蘇山神社(がそやまじんじや)や医王寺(いおうじ)など歴史的な史跡が数多く点在する。

(Ⅰ 横根高原と井戸湿原)

(Ⅱ 賀蘇山神社)

(Ⅲ 医王寺)



②人口の推移

当地域の人口は6,778人(令和7年10月1日現在推計人口)で、市内人口(89,653人)の7.5%にあたる。平成6年の11,258人をピークに減少し、平成17年国勢調査時点において10,139人まで減少、さらに平成19年には1万人を割り込んでおり、減少傾向が続いている。

また、令和2年国勢調査以降5年間で800人の人口が減少し、人口減少率は10.6%(1年あたり約160人の人口が減少)となっている。(図表1参照)

【図表1】住民基本台帳人口に基づく当地域の人口推移



(出典：鹿沼市統計書より)

さらに、(株)日本統計センターによる当地域の将来人口における推移(図表2)が示すように、当地域の人口は2023年の9,427人(推計人口数)から、15年後の2038年には7,460人に減少し高齢化率が51.3%になると予測されている。

【図表2】

将来人口の推移・男女計(人)



折れ線<男女計> 縦棒<下:男性、上:女性>

(出典：市場情報評価ナビ令和6年度版)

③地域全体の現状と課題

(ア) 人口減少と少子高齢化における現状と課題

図表 3 によると当地域の老年人口の割合は 44.4% (3,284 人) で、当市全体に比べ 15.1% も高く、およそ 4 人に 1 人は 65 歳以上の高齢者である。

さらに、生産年齢人口の割合は 49.7% (3,678 人) で、当市全体に比べ 8.7% も低く、年少人口の割合は 5.9% (433 人) で当市全体に比べ 6.4% も低いため、当市のなかでも少子高齢化が顕著に表れている地域である。

ここ 9 年間で生産年齢人口は 9.1% 減少し、年少人口も 3.0% 減少しているが、老年人口は 12.1% も上昇している。

栃木県の平均値と比べた場合、当地域の年少人口減少率は 1.1% 高く、生産年齢人口の減少率は 6.1% 高い。加えて老年人口の増加率は県内平均に比べ 7.3% も高い。

【図表 3】 栃木県平均と比較した当市及び当地域における年齢 3 区分別構成比

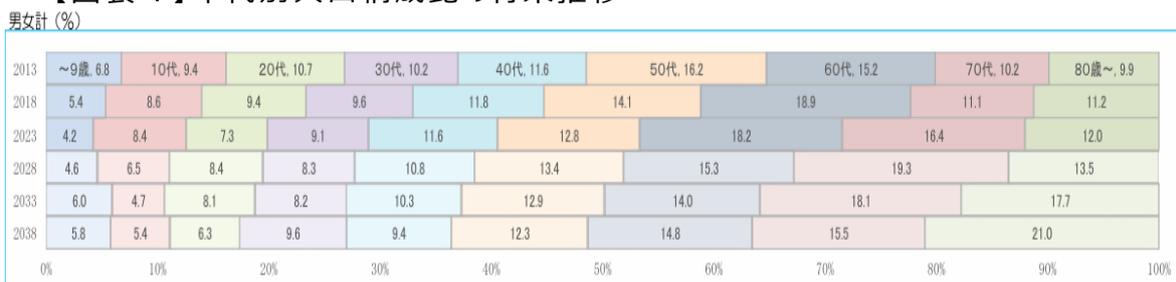
	年齢（3 区分）別人口比率			
	調査時期	15 歳未満 (年少人口)	15～64 歳 (生産年齢人口)	65 歳以上 (老年人口)
鹿沼市全体	平成 27 年国勢調査	12,632 人 (12.6%)	60,898 人 (60.9%)	26,538 人 (26.5%)
	2024 年 10 月 1 日人口 (下段は増減比)	11,811 人 (12.3%)	56,119 人 (58.4%)	28,125 人 (29.3%)
		(Δ0.3%)	(Δ2.5%)	(+2.8%)
栗野地域	平成 27 年国勢調査	785 人 (8.9%)	5,237 人 (58.8%)	2,877 人 (32.3%)
	2024 年 10 月 1 日人口 (下段は増減比)	433 人 (5.9%)	3,678 人 (49.7%)	3,284 人 (44.4%)
		(Δ3.0%)	(Δ9.1%)	(+12.1%)
栃木県市町村の平均	平成 27 年国勢調査	10,113 人 (12.9%)	48,114 人 (61.3%)	20,335 人 (25.8%)
	2024 年 10 月 1 日人口 (下段は増減比)	8,282 人 (11.0%)	43,916 人 (58.3%)	23,096 人 (30.7%)
		(Δ1.9%)	(Δ3.0%)	(+4.8%)

(出典鹿沼市統計書及び栃木県年齢別人口調査より)

併せて、2023 年から 2038 年に至るまでの年齢別人口構成比は図表 4 の推移が予想される。

2038 年における当地域の年代別人口構成比について、2023 年と比較し、10 代までの人口は 11.2% (1.4% 減の 832 人)、20 代から 50 代までの人口は 37.6% (3.2% 減の 2,800 人)、60 代以上の人口は 51.3% (4.7% 増の 3,827 人) と予測され、人口減少とともに老年世代の増加と若年及び中間世代の減少による少子高齢化が益々進行することが予想される。

【図表 4】 年代別人口構成比の将来推移



(出典：市場情報評価ナビ令和 6 年度版)

人口減少に加え少子高齢化の傾向が続けば、生産年齢人口の減少に伴う地元企業の人材難に加え、廃業や支店の統廃合等を理由とする事業所の減少等、地域経済及び活力の低下につながる恐れがある。

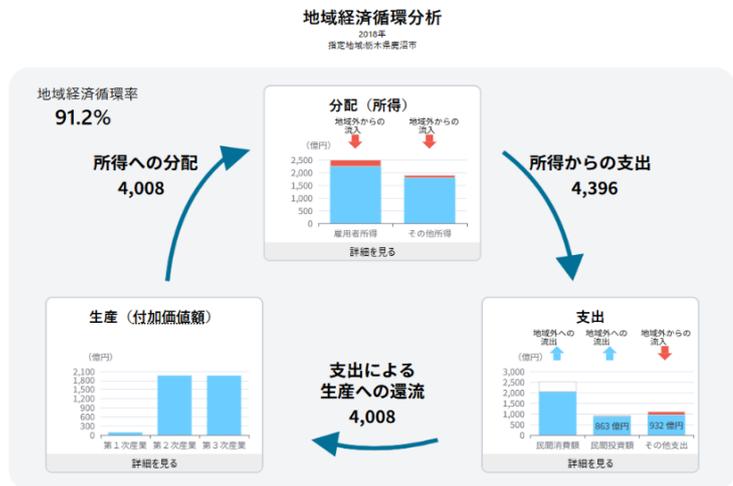
そのため、地域内の事業者は顧客との関係維持に加え、地域外に向けた販路開拓に取り組み、地域経済及び活力の維持を図っていくことが課題となる。

(イ) 地元購買力の現状と課題

【図表5】鹿沼市地域経済循環分析

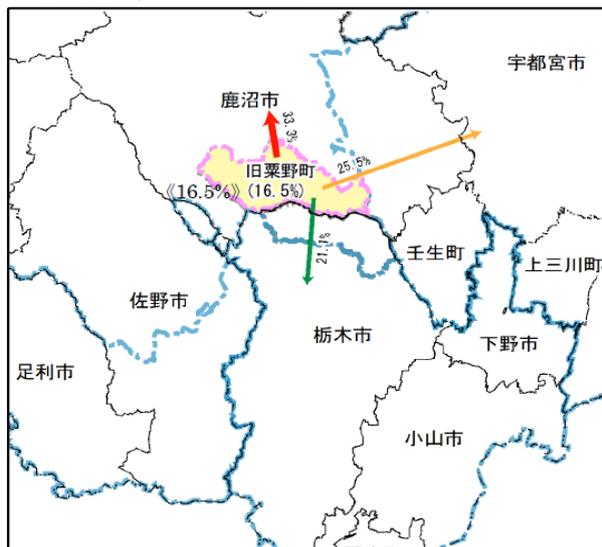
当地域がある鹿沼市の2018年の地域経済循環率は91.2%であり、栃木県全体の循環率より10%低い。(図表5参照)

2021年栃木県栗野都市計画によると、図表6のとおり当地域における地元購買率は16.5%となっている。旧市部へ33.3%流出するなど、地元購買力の83.5%(宇都宮市25.5%、鹿沼市33.3%、栃木市21.1%、他3.6%)が地域外へ流出している。(出典：経済産業省/内閣官房「RESAS」地域経済循環図)



【図表6】地元購買率

買い物率(購買動向(流出))



※()内は自市町の居住者のうち、自市町内で買い物をしている人の割合を示す。
※《 》内は自市町の居住者のうち、自市町内で食料品の買い物をしている人の割合を示す。



(出典：2021年栃木県栗野都市計画より)

当地域は不便な公共交通事情から自家用車を利用する人が多い。加えて、合併前より旧鹿沼市域の第1次商圏に含まれているため、食料品などの生活必需品以外の家電や書籍類等の購入に関しては旧鹿沼市域や宇都宮市等地域外へ購買力が流出することが多く、地元購買率は低い状況となっている。

今後は食料品等の生活必需品に関する地元購買力の維持・向上に努めていくことが課題となる。

(ウ) 観光における現状と課題

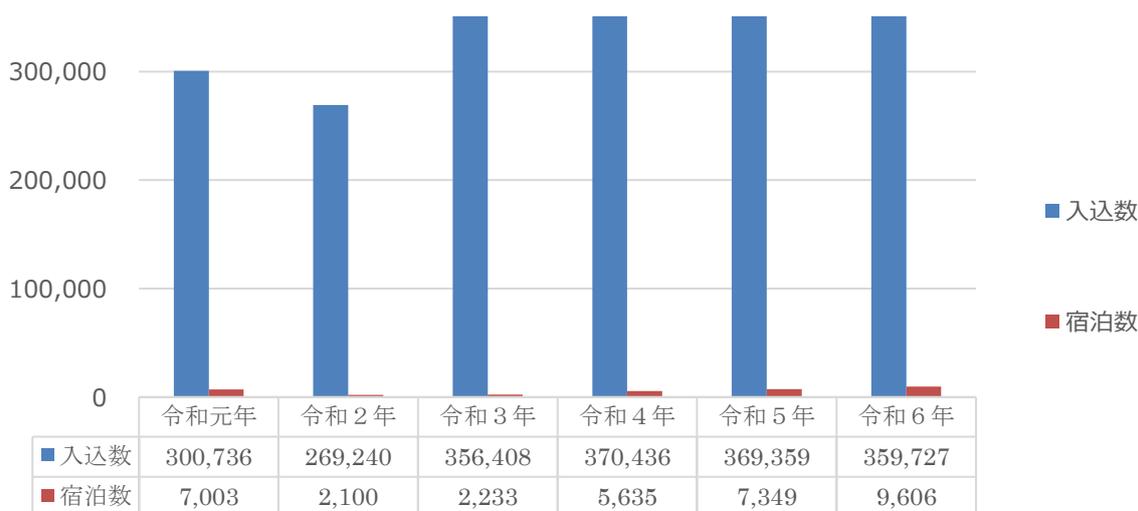
令和6年栃木県観光客・宿泊客入込数調査によると、市町村別観光客入込数・宿泊数は前回調査よりそれぞれ2.6%減少、30.7%増加した。(図表7参照)

宿泊数については新型コロナウイルス感染症の影響で令和2年から令和3年にかけて減少傾向にあったものの、令和4年以降はグランピング施設やキャンプ場の利用・宿泊により増加している。

公共交通機関網の脆弱さはあるが、地域外の観光客に対し自然や地域資源等の良さを伝え、宿泊等をきっかけとした長期滞在等、当地域を訪れる観光客の更なる増加を目指していくことが課題となる。

【図表7】当地域における観光客入込数・宿泊数推移

[単位；人]



(出典：令和6年栃木県観光客・宿泊客入込数調査)

④ 地域産業の現状と課題

令和3年経済センサス活動調査における当地域の商工業者数は、前回調査(平成28年調査)と比較して34社(8.6%)減少している。(図表8参照)

【図表8】当地域における商工業者の業種別内訳・小規模事業者数及び割合

	商工業者数							小規模事業者割合
	建設業	製造業	卸売業 小売業	飲食・ 宿泊業	サービス業	その他		
H28年	69 (67)	96 (69)	76 (60)	44 (30)	76 (55)	33 (31)	- (79.2%)	
R3年	63 (61)	94 (62)	61 (45)	39 (26)	67 (48)	36 (33)	- (76.3%)	
増減数	△6 (△6)	△2 (△7)	△15 (△15)	△5 (△4)	△9 (△7)	3 (2)	- -	
増減率	△8.7% (△9.0%)	△2.1% (△8.7%)	△19.7% (△25.0%)	△11.3% (△13.3%)	△11.8% (△12.7%)	9.0% (6.4%)	- -	

※カッコ内は小規模事業者数および割合

((出典：総務省統計局「経済センサス」活動調査)

当地域内で営む飲食店の開業や地域の高齢化を受け介護事業に取り組む福祉サービス関連事業者等の開業が増加している一方で、卸売業および小売業は17社が減少し、廃業等が多く目立つ業種となっている。

当地域は人口減少とともに少子高齢化が進行しているため、今後は卸・小売業のほか製造業及び建設業等様々な業種で更なる廃業の増加が考えられる。

地域内の顧客を対象にした商売を継続した場合、人口減少に伴う市場規模の減少が今後加速するため、地域内だけでなく地域外に向けた販路開拓等に取り組むことが課題となる。

また、製造業や建設業等は当地域における経済面での貢献のほか、雇用の確保やサプライチェーンの形成等地域経済に対する波及効果が高いため、地元企業の雇用維持・確保に加え地域資源を活用した製品の開発等、当地域の特色を活かした産業の育成が課題となる。

なお、当地域の商工業における概要は次のとおりとなる。

[商業]

当市を通る国道 293 号線から分岐し日光市足尾地域につながる県道 15 号線沿いに小規模な商店が立地しているが、店主の高齢化による廃業等を理由に空き店舗が目立っている。

また、地域内にスーパーマーケット 1 店舗、ドラッグストア 1 店舗、ホームセンター 1 店舗、計 3 店舗の大型店が営業している。

その結果、16.5%ある当地域の購買率のうち、74.9%(購買率の 12.3%)が大型店に集中しているため、小規模店舗は強大な広告宣伝力をもとに低価格販売等を実践し知名度が高い大型店との差別化を図り、取扱商品の価値等を消費者に訴求する等、店舗の独自性や強みを打ち出した店舗運営への取り組みが課題となる。

また、そばの生産が盛んな当地域は飲食店の 45.4%、およそ 2 件に 1 件がそば店あるいはそばを提供する飲食店である。当地域のそばは全国的な知名度を誇る“食”であり、地域外からの集客に貢献するコンテンツとして機能するため、地域外に向けた各店舗の PR 強化が課題となる。

[工業]

製造業の中でも金属加工等に関する事業者は地域内のサプライチェーンが形成されている。ただし、令和元年に発生した東日本台風の影響によりその中心となる事業者が甚大な被害を受けたことで、下請事業者の多くは受注や売上等に大きな影響を受けてしまった。

今後は既存の取引先や特定の 1 社からの受注に限定せず、今まで培ってきた経験や技術等を活かし新たな取引先の開拓に取り組むことが課題となる。

また、森林資源に富んだ当地域は県内他地域に比べ製造業における製材業等木材加工業が占める割合が多い。

しかし、事業者が扱う商材は木造建築向けの建材等サイズが大きいものを扱っているため、今後の人口減少に伴う新築住宅着工棟数の減少等のリスクを踏まえ、事業者が保有する技術を活かした新たな製品(例：一般消費者向けの木工品や生活用品等)の開発に取り組み、新たな販路を獲得していくことが課題となる。

⑤小規模事業者の現状と課題

図表 8 のとおり、小規模事業者数は令和 3 年経済センサスの調査結果によると、前回調査から 37 事業所減の 275 事業者となり、小規模事業者の割合は 76.3%となっている。

小規模事業者数の減少が多い卸・小売業では、店主の高齢化の影響等による廃業の増加により、地域内の消費は大型店やコンビニエンスストアなど地元資本でない店舗に買い物客の約 8 割が集中しており、また地域外へ買物客が流出

している状況である。

また、製造業や製材業等木材加工業は親会社や取引先等の状況に左右され、加えて受注や業績等の影響を受けやすい。

上記の解決に際し、小規模事業者が保有する技術や商品及び地域資源等の強みを活かし、地域内だけでなく地域外に向けた情報発信を行い、販路開拓に取り組むことで地域外の顧客及び売上獲得を目指していくことが課題となる。

当地域の小規模事業者が厳しくも変化に富んだ経営環境を生き残るためには、自社の売上向上を目指し地域外からの集客につながる販路開拓に取り組み、持続的な発展を遂げていかなければならない。

なお、主な業種別の現状と課題は、次表のとおりとなる。

【主な業種別の現状と課題】

業 種	現 状	課 題
小 売 業	地域内の小規模店へのニーズは食料品など生活必需品に限定されている。	高齢者や子育て世帯向けに日用品・生活雑貨を取り入れた品揃えの見直しや、移動販売・配達サービスの導入を通じて、地域内の幅広い生活ニーズに対応する。
	利便性や品ぞろえを求めて地元以外へ購買力が流出している。	宅配や EC サイト、取り寄せ対応の導入により、地域外への需要流出を防ぎ、地域内での購買機会を確保する販売体制を構築する。
	地域内の一般消費者向けの商売だけでは営業を維持することが困難になっている。	業務用卸や EC 販売、観光客向け商品の開発など、一般消費者以外の販路を開拓し、収益源の多角化によって営業継続を図る。
	大型店及びチェーン店に対し商品や価格等独自色を打ち出せていない。	地域産品の背景や魅力を伝えるストーリー発信や、体験型のサービス提供を通じて、「価格以外の魅力」で他店との差別化を図る。
	仕入量に限りがあり、かつ仕入単価も割高となり価格競争力に欠ける。	共同仕入れやサプライチェーンの連携により仕入コストを抑え、デジタルによる在庫管理の導入で廃棄ロスの最小化を図る。
飲 食 業 サ ー ビ ス 業	【飲食業】 そば店は土曜日や日曜日・祝日における来店者数増の恩恵を受けているが、平日及び夜間の来店者数増に結びついていない。	【飲食業】 平日および夜間の来店を促すため、ターゲット層に合わせた特典や限定メニュー、宣伝強化などの集客施策を導入する。
	そば以外の飲食店においては地元以外の集客が難しく、夜間の営業を行っていない店舗もある。	SNS 発信や地域イベントと連携し、地元外からの集客を図る。
	テイクアウトなど多様化するニーズへの対応が難しい。	デジタル注文や簡易包装の導入などにより、少人数でも対応可能なテイクアウト体制を整備する。
	店主の高齢化及び後継者不在の事業者が多い。	創業支援や事業承継マッチングの活用により、若手人材の確保と事業継

		続を支援する。
	[サービス業] 地域内では全体的に増加傾向にあり、他業種による業務拡大が増加している。	[サービス業] 異業種との連携や店舗の複合化を促進し、限られた人口の中でも利便性と利用機会を高める体制づくりを支援する。
		[共通] IT ツール等を活用し、メニュー・営業時間・混雑状況・口コミへの返信などを発信することで、認知度と集客力を高める。
建設業	事業者の高齢化が進んでいるほか、後継者の確保が難しく、事業者数は減少傾向にある。	後継者育成及び円滑な事業承継に取り組み、地域内での継続的な担い手育成と企業存続を支援する。
	公共工事等受注はあるが作業員の確保が難しく、人手不足に陥っている。	技能実習生やシルバー人材の活用、作業の機械化・省力化を進めることで、人手不足の緩和と安定的な受注対応を図る。
	建設工事需要が縮小傾向にあり、営業エリアの拡大等が必要。	自社が保有する技術等ノウハウを活かして新領域や新事業へ進出する。隣接地域への営業展開を図るとともに、民間リフォームや小規模工事など多様なニーズへの対応力を高める。
製造業	大手企業や特定の1社の受注に依存した傾向が強く、取引先の経営状況や市場の動向等による影響を受けやすい。	販路拡大や新規取引先の開拓、さらに自社製品や受託加工の多様化を進めることで、特定企業への依存度を下げ、経営の安定性を高める。
	価格決定権が弱く、設備投資及び人員増強等を行えない。	高付加価値な製品づくりや技術力の見える化（ISO取得・実績紹介・品質証明など）を通じて、価格交渉力を高め、設備投資や人材確保に向けた収益基盤を強化する。
林業 製材業	木材需要の減少により値崩れを起しているため、収益に結びつかない。	地元産材の価値を高める製品開発（内装材・家具・クラフト等）や、地元建築業者・設計士との連携による付加価値の高い用途提案を通じて、需要の創出と価格の維持を図る。
	木材利用に関する推進施策はあるが、売上に結びついていない。	公共施設や地域建築物への地元木材利用を提案・働きかけるとともに、木育・木工体験などの地域活動を通じて認知度と利用意欲を高め、実需につなげる。

	製材～加工に至るプロセスのほか、住宅施工まで手掛ける事業所はあるが、一般消費者向けの手ごろな大きさの商材の開発には至っていない。	一般消費者向けに小型家具や DIY キット、インテリア雑貨など手ごろな木製品を開発・販売し、販路を EC や地域の道の駅等にも広げて新たな需要を創出する。
--	--	---

■ 小規模事業者における新型コロナウイルスによる影響

当地域の小規模事業者は新型コロナウイルスの影響を大きく受けていた。特に飲食店や小売店では客足が減少し、売上が激減した。観光関連の事業者も打撃を受け、一部は休業や廃業を余儀なくされた。製造業でも需要低下や部品調達の遅れにより生産調整を行う企業が出た。

一方で、新しい生活様式に対応したサービスの展開や、オンライン販売の強化など、変化に適応しようとする動きも見られている。

■ 小規模事業者への台風 19 号の影響

2019 年 10 月に発生した台風 19 号（令和元年東日本台風）は、栃木県内でも広範な被害をもたらした。粟野地域においても思川の越水、堤防が複数個所で決壊し広範囲が浸水した。住宅や店舗だけでなく、事業所も壊滅的な被害を受け、特に機械設備が泥に浸かり復旧の見通しが立たない状況に陥ったケースもあった。これらの被害は、単に建物や設備が損壊するだけでなく、生産活動の停止やサプライチェーンへの影響など多岐にわたり、事業活動に大きな影響を与えた。

また、災害保険や公的支援制度に関する情報不足や申請手続きの煩雑さから、迅速な対応ができなかった事業者も多く、平時からのリスクマネジメント体制の不備が浮き彫りとなった。

これを受けて、商工会では被災事業者への巡回相談、共済金請求のサポート、支援制度の周知などに取り組むとともに、今後の災害対策や各種制度の情報発信、BCP（事業継続計画）策定支援にも力を入れている。

■ 小規模事業者における DX 化の現状と課題

デジタル技術の進展により、業務の効率化や新たな販路開拓などを目的とした小規模事業者の DX 化が強く求められている。一方で、小規模事業者においては、人手不足や資金面の制約、IT リテラシーの格差などにより、DX 化の取り組みが十分に進んでいないのが現状である。

DX 化の課題として、小規模事業者の多くは、少人数での経営や家族経営が中心であり、日常業務に追われる中でデジタル技術の導入に取り組む余裕が乏しい状況にある。特に、高齢化が進んでおり、IT に詳しい人材がいないことから、デジタル機器やサービスの導入に対して不安を抱える事業者も多く、自社にとって何が必要なのか、どこから始めればよいのか分からないということがあげられる。

また、経営資源の制約により、DX にかかる費用や手間を正確に見通すことが難しく、導入に踏み切れないケースも見受けられる。加えて、地域内において DX について気軽に相談できる相手や支援機関との接点が少ないことも、課題である。

このような状況を踏まえ、商工会ではホームページ作成支援による情報発信力の強化、会計・キャッシュレス決済・SNS 等のデジタルツール導入支援、個別相談による伴走支援、鹿沼市と連携した DX 化支援に積極的に取り組んだ。

⑥鹿沼市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

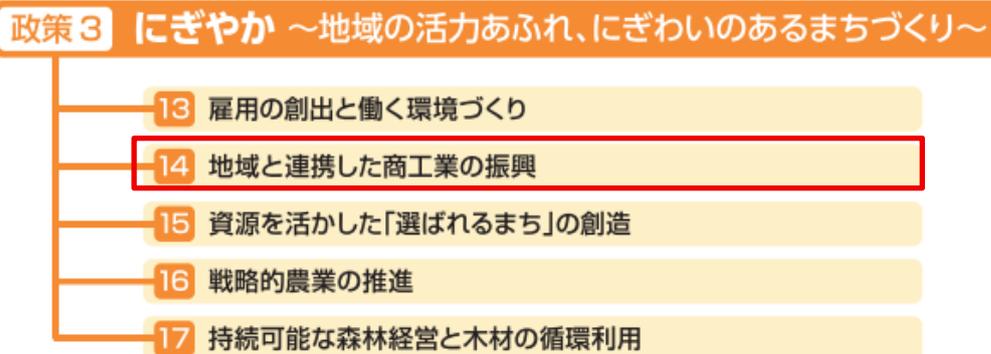
当市では今後 10 年の将来を見据え、令和 4 年度～令和 13 年度の計画期間におけるまちづくりの基本目標となる第 8 次鹿沼市総合計画を展開している。

目指すまちのすがたとして、「花と緑と清流のまち」「笑顔あふれるやさしいまち」を掲げ、計画実現に向けた 7 つの政策の方向性は図表 9 のとおりである。



【図表 9】市総合計画における施策体系

(出典：鹿沼市第 8 次総合計画「笑顔あふれるやさしいまち」)



(出典：鹿沼市第 8 次総合計画「笑顔あふれるやさしいまち」)

この中で、小規模事業者の振興に関連する項目は、「政策3 地域の活力あふれ、にぎわいのあるまちづくり」の中にある主要施策「(14) 地域と連携した商工業の振興」施策に記載されている取組方針「①地域企業の生産性向上、経営基盤の強化」及び「②地域と連携した商業サービスの振興」が該当する。

なお、市内中小企業及び小規模企業の振興を図り、経済の健全な発展と市民生活の向上に寄与することを目的として平成30年4月に施行された「鹿沼市中小企業及び小規模企業の振興に関する条例」においても、中小企業及び小規模企業の振興に関する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、本商工会がその振興（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

「自社の個性を活かし、稼ぐ力を高め、DXによる効率化で、広域の販路を自主的に開拓できる小規模事業者」

前回の経営発達支援計画においては、「自社の個性を活かし、地域外への販路開拓により売上向上に挑み続ける」ことを目標に掲げ、小規模事業者が自社の強みや地域資源を活用した販路開拓に取り組んできた。

その成果として、一部事業者では、栃木県内や近隣県において新たな顧客を獲得し、一定の成果を収めることができた。

その一方で、販路拡大は県内や近隣県にとどまり、首都圏や全国規模といった広域な販路の開拓には至っていない。

また、販路開拓に取り組んだが、地域外への販路開拓に至らなかった事業者も存在する。

販路開拓の過程においてもDX活用が十分でなく、オンライン販売やデジタルを活用した情報発信、データを基盤とした経営判断などが浸透していない現状がある。

さらに、新商品・サービスの開発や販路開拓のプロセスにおいて非効率が目立ち、持続的な成長につながる仕組みづくりが十分に確立されていないことが課題として浮き彫りとなった。

本商工会が考える「10年後の小規模事業者のあるべき姿」は、前回の計画で掲げた「自社の個性を活かし、地域外への販路開拓により売上向上に挑み続ける」という姿勢を引き継ぎつつ、さらに発展させたものである。

小規模事業者が保有する独自の商品やサービス、技術等を自社の強みと捉え、それを活かして首都圏や全国まで視野に入れた新たな顧客及び取引先を確保できる能力を備えることが求められる。

そのためには、DXを積極的に活用し、オンライン販売や情報発信、データ分析を通じた効率的な販路開拓を実現することが重要である。

また、新商品やサービスの開発においても、地域資源を活かした取り組みをさらにブラッシュアップさせ、加えて非効率を改善し、事業者が持続的かつ効果的

に取り組んでいける仕組みを整備する必要がある。

こうした取り組みを重ねることで、小規模事業者が外部支援に依存せず、自らの力で稼ぐ力を高め、自走できる体制も築くことができる。

加えて、強みを活かした経営に取り組む、地域外からの集客や取引増加を目指し続けていく小規模事業者の存在は、地域経済活性化と地域資源を活用したにぎわいの創出の中心的な役割を果たしていく。

②商工会の役割

(A)自社の強みを活かした事業計画策定支援等売上向上支援

経済規模が縮小傾向にある当地域において、小規模事業者が今後の環境変化に対応し、持続的な発展を遂げていくためには、自社の技術・サービス等の強みを再認識し、地域資源との組み合わせによって新たな価値を創出し、売上向上を実現していくことが不可欠である。

本商工会では、SWOT分析や需要動向調査、MieNa・RESAS等の客観的データを活用しながら、経営資源や個性を明確化し、実現性の高い事業計画策定支援を行う。また、DX導入支援にも積極的に取り組み、DXを活用した販路拡大や業務効率化を推進する。

さらに、経営力再構築伴走支援の手法を取り入れ、「対話と傾聴」を重視しながら、経営者が自ら課題を発見し、主体的に改善へ取り組むプロセスを支援する。単なる助言にとどまらず、経営者の意識変革と実践力の向上を促し、自社の成長を自ら牽引できる「自走力」の形成を目指す。

こうした伴走型支援を通じて、事業者が自ら課題を分析・判断し、変化に対応できる体制を確立することで、地域に根差した持続的な経営力の強化と再構築を実現する。計画策定から実行・フォローアップに至る一連の支援を継続的に行い、最終的には事業者自身が自立的に経営改善と売上向上を推進できる状態を目指していく。

(B)事業計画に基づく地域内外への販路開拓支援

本商工会では、小規模事業者が苦手とする地域外への販路開拓に際し、(A)で策定された事業計画に基づき、新たな需要の獲得につながる商品・サービス・技術の開発支援を行う。

加えて、DX活用を通じた販路開拓支援を強化する。ECサイトやSNS、オンラインシステムなどデジタルツールを活用した市場開拓や情報発信の支援を行い、消費者ニーズの把握や取引先開拓を効率的に実施できる環境整備サポートする。

これにより、地域内外に向けた販路拡大を促進し、事業者の売上向上や新規顧客の獲得に貢献するとともに、DX活用による効率的かつ持続可能な販路開拓の仕組みづくりを支援していく。

③鹿沼市の産業ビジョンとの関わり

本商工会が担うべき役割を全うし、小規模事業者の個性を活かし地域外に向け販路開拓を図り売上向上を実現していくことは、当市の産業ビジョン(10ページ「⑥鹿沼市の小規模事業者振興の方向性(ビジョン)」参照)で掲げる「地域企

業の生産性向上、経営基盤の強化を推進」「地域と連携した商業サービス業の振興」の実現に寄与できるものであり、本計画ならびに当市商工行政(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、今後5年間は主に地域資源や自社が保有する技術・サービスなど強みを活かした事業者を支援の中心に置き、次の目標を設定する。

【目標】自社の強みを活かし、広域の販路を自走的に開拓し、売上向上を目指す

当地域の事業者は、地域資源や自社が保有する技術・サービスなどの強みを再認識し、それらを磨き上げることで、地域外さらには広域市場に向けた販路開拓に主体的に取り組むことが可能となる。さらに、DXの推進を通じて、オンライン販売やSNS・動画配信などのDXを活用した情報発信力を高めることで、より効果的に新規顧客を獲得し、事業者の認知度向上を図る。

伴走型支援により経営者の気づきと実践力を引き出し、事業者が自ら考え、行動し、継続的に経営を改善できる「自走的経営体制」の確立を支援する。

こうした取組を通じて、販路拡大や売上向上の実現だけでなく、地域外との取引・交流を促進し、地域経済の活性化と地域資源を活用したにぎわいの創出へとつなげていく。また、販路開拓に取り組む事業者の存在は、地域外からの集客や取引拡大を生み出す契機となり、当地域の認知度向上や経済活性化に貢献することを地域の裨益目標とする。

支援事業者目標

計画期間(5年間)において、以下の数値目標を掲げる。

「KGI」

- ①広域(県外・首都圏)の新規取引先獲得事業者数 15者以上
- ②年間売上高平均伸び率 +10%以上
- ③デジタル販売(EC・SNS経由)売上比率 全売上の15%以上

「KPI」

- ①新商品・新サービスを開発した事業者数 25者以上
- ②高付加価値化を実現した事業者数 15者以上
- ③SNS・EC等を通じて新規顧客(県外)を獲得した事業者数 10者以上
- ④商談会・イベント等に出展した事業者数 5者以上
- ⑤デジタル販促(SNS広告・顧客管理等)を実施した事業者数 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、地域資源や自社の強みを活かした経営の実践度を可視化し、小規模事業者が自走的に販路拡大を行い、持続的に成長する力を確認するために設定したものである。

新商品・新サービスの開発率や高付加価値化率は、地域資源を活かした差別化の成果を示し、SNS・EC等による新規顧客獲得率や商談会出展率は、地域外への販路拡大の進捗を測る指標である。

また、デジタル販促の実施率は、DXの推進を通じた効率的な集客・販売体制

の定着を示すものであり、これらの指標を総合的に追うことで、事業者の経営力向上と地域経済への波及効果を把握することができる。

裨益目標

計画期間（5年間）において、以下の数値目標を掲げる。

「KGI」

- ① デジタル発信による当地域の認知度（SNS・WEB閲覧等）＋前期比 20%
- ② 小規模事業者の広域販路・外貨獲得額合計 前期比＋10%
- ③ 地域外顧客・観光客等の流入数 前期比＋10%

「KPI」

- ① 商工会・事業者による SNS・Web サイト等の閲覧数、リーチ数、フォロワー増加数 前期比＋15%
- ② EC・通販等による地域外販売実績件数 前期比＋10%
- ③ 商談会・催事等での新規取引成立件数 年間 1 件以上
- ④ 観光協会・市統計・イベント参加者数・SNS 投稿数 前期比＋10～15%

「設定した理由」

本指標は、地域の認知度向上・販路拡大・来訪促進という三つの波及効果を可視化するために設定したものである。

SNS や Web 発信は、当地域の認知度を高める最も即効性のある手段であり、発信量や閲覧数の増加を通じて地域イメージの向上を測定する。

また、広域販路・外貨獲得額に関する指標は、EC 販売や商談会実績など、域外収益の拡大を把握するためのものである。

さらに、観光客や来訪者の増加は地域への経済波及を示す代表的な成果指標であり、行政統計やイベント実績等から定期的に確認することで、地域経済の活力を定量的に捉えることができる。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和8年4月1日～令和13年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて、以下の方針に基づき経営発達支援事業を推進する。本計画では「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、傾聴と対話を重ねながら経営者との信頼関係を築き、経営者が自ら課題を「腹落ち」して理解し、内発的動機づけにより行動変容を促す伴走支援を実践する。事業者が自社の強みを明確にし、DXを活用して販路を拡大することで「稼ぐ力」を高め、その成果を地域全体の認知度・外貨獲得・来訪促進へと波及させることを目指す。

【目標】 自社の強みを活かし、広域の販路を自走的に開拓し、売上向上を目指す

◆方針1◆ 事業者の強みを見出し、付加価値創出の基盤を整える経営分析支援

地域資源や自社の技術・サービスを再整理し、事業者が自らの「強み」と「顧客価値」を明確にできるよう支援する。個別ヒアリングや経営診断、SWOT分析等を通じ、傾聴と対話を重ねて経営者の思考を引き出し、気づきや腹落ちを促す。

これにより、経営者自身が課題の本質を認識し、主体的に「新商品・新サービスの開発」や「高付加価値化」に取り組む動機を醸成する。特に、地域資源を活かした差別化戦略の立案を支援し、KPI（新商品開発事業者数25者以上・高付加価値化事業者数15者以上）の達成を目指す。

このプロセスを通じて、経営者の自覚と自信を高め、持続的な経営改善への基盤を形成する。

〈設定した理由〉

地域事業者が自らの強みを正しく認識し、価値提案力を高めることが、売上向上や差別化の出発点となるためである。傾聴と対話を重ねる「伴走支援モデル」により、経営者が課題を腹落ちして理解し、内発的に行動へ移すことができる。こうした気づきの深化が強みの再定義と付加価値創出へつながり、事業者が自ら考え行動する自走的成長の基礎となる。

◆方針2◆ DX推進と計画策定による自走的経営体制の確立

方針1で見出した強みをもとに、事業計画の策定・実行を支援し、販路開拓や情報発信におけるITを活用しDX化を促進する。経営者との継続的な対話により、課題設定から施策実行までの過程を「共に考える」支援を行い、経営者の当事者意識（オーナーシップ）と課題解決力の向上を図る。

具体的には、SNS・ECサイト・動画配信等による情報発信を強化し、KPI（SNS・ECを通じた新規顧客獲得事業者数10者以上、デジタル販促実施事業者数25者以上）を目標とする。

また、商談会・展示会等への出展を支援し、実践的な販売経験を積む機会を提供することで、経営者がデータに基づきPDCAを自律的に回す体制を整える。

〈設定した理由〉

販路拡大の成果を持続的に生み出すためには、デジタル技術の活用と、自ら課題を把握・解決できる経営者育成が不可欠である。計画策定とDX推進を一体で進めることで、経営の効率化と新規顧客獲得の両立を実現し、事業者が継続的に経営改善へ取り組む自走体制を確立する。

◆方針3◆ 広域販路拡大と地域波及効果を生むデジタル発信・交流促進

事業者支援の成果を地域全体に波及させるため、広域販路開拓と観光・地域資源との連携を強化する。本商工会や事業者によるSNS・Web発信を通じて当地域の認知度を高め、裨益KPI（SNS閲覧・フォロワー数 前期比+15%）の達成を目指す。

また、EC販売や商談会等を通じて裨益KPI（地域外販売件数 前期比+10%、新規取引5件以上）を推進し、裨益KPI（地域外顧客・観光客の流入増加 前期比+10%）を図る。

この過程において、経営者と共に成果を振り返り、気づきを定着させる「フォローアップ支援」を実践するとともに、地域内外の経済循環を拡大し、地域の活力と地域資源を活用したにぎわいの創出による地域の認知度向上を高める。

〈設定した理由〉

地域経済の成長には、個々の事業者の成果を面的に広げることが重要である。SNSやECを通じた発信は、地域の認知度向上と外貨獲得の両方に直結し、観光や交流の拡大にも波及する。

さらに、フォローアップによる振り返りを通じて経営者の自信と行動を定着させ、自走的な販路拡大を促すとともに、発信・販売・来訪の三要素を連動させることで、地域全体が持続的に発展する地域経済の好循環が醸成され、地域活性化と地域資源を活用したにぎわいの創出につながる。

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】

巡回・窓口指導において、上部団体等が実施する各種調査データを収集・整理活用し調査協力先及び希望する事業所に提供した。あわせて、地域の経済動向に関する情報を収集し、本商工会ホームページにて公表した。

決算・申告データを活用した景気動向調査を実施する予定であったが、実施には至らなかった。

【課題】

決算・申告データを活用した景気動向調査については、決算・申告者数の減少や事業者の偏りにより実施・公表が困難であったうえ、データ収集・分析の仕組みも十分に整備されていなかったため、地域経済の実態把握に十分活用できていなかった。

【今後の展開】

今後は、決算・申告データ活用の報告書作成に代えて、地域に根ざした外部機

関（㈱あしぎん総合研究所）が実施した調査結果をURLリンクとともに本商工会ホームページで公開し、地域経済に関する最新情報を広く共有していく。また、商圏分析システム（MieNa）や地域経済分析システム（RESAS）等を積極的に活用し、データに基づく分析や事業計画策定支援を推進する。

(2) 目標

項目	現行	周知方法	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①地域内経済動向調査公表回数	1回	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回
②外部機関が実施した景気動向調査公表回数	未実施	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回

(3) 事業内容

①RESAS・商圏分析システム(MieNa)を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"> 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 統計データから当管内の特性・変化を掴む 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
対象	栗野商工会管内
分析手段・手法	株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圏分析システム「MieNa(ミーナ)」や地域経済分析システム（RESAS）を活用し、マーケット分析や地域の経済循環を職員が分析する。
分析項目	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。 〔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 〔MieNa〕人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析
分析回数	年1回
公表時期	12月
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 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。 職員が巡回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。

②外部機関が実施した調査を活用した地域経済動向調査	
目的	地域内小規模事業者や地域経済の現状を、外部専門機関による客観的かつ定期的な調査データを用いて把握するとともに、分析結果を管内事業者や関係機関と共有し、経営支援施策の検討および地域経済活性化に資する基礎資料とする。
調査データ	地域経済動向の把握にあたっては、株式会社あしぎん総合研究所が実施・公表している「あしぎん景況調査（あしぎん景況概況）」を活用する。
分析手段・手法	株式会社あしぎん総合研究所が実施する「あしぎん景況調査」から得られる調査結果を活用し、以下の手順により地域経済動向調査を行う。 <ul style="list-style-type: none"> ・定期的に公表される調査結果（業況判断 DI、生産・売上 DI 経常利益 DI、資金繰り DI、設備投資動向、雇用動向、経営上の問題点等）を収集する。 ・実績・見込み・見通しといった時系列データを整理し、地域全体および主要業種の動向を把握する。 ・特に小規模事業者への影響が大きいと考えられる「人件費上昇」「需要減退」「人手不足」「価格転嫁の状況」等の項目について重点的に分析する。 ・RESAS・商圈分析システム（MieNa）等の統計データと照合し、単一データに依存しないクロスチェックを行うことで、地域経済の傾向や変化を多面的に把握する。 ・分析結果を職員が理解・活用しやすい形に整理・加工し、経営相談や巡回指導に活用できる資料として取りまとめる。
分析項目	業況判断 DI（実績・見込み・見通し）、生産・売上動向経常利益動向、資金繰り動向、仕入・販売価格動向（価格転嫁の状況）、設備投資動向、雇用動向、経営上の問題点（需要減退、人件費上昇、人手不足等）等
収集目的	地域の経済動向および小規模事業者を取り巻く経営環境を把握し、経営課題の明確化と効果的な支援施策の検討に活用する。
収集時期	年 4 回
公表時期	年 4 回
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・商工会ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・小規模事業者への経営相談、事業計画策定支援、計画実行支援時の基礎資料として活用する。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間での情報共有ツールとして活用し、支援内容の均質化・高度化を図る。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「個性を活かした商品やサービス等の開発」により売上向上を目指す事業者2者（各年度）を対象に、需要動向調査を実施した。調査結果は各事業者にフィードバックし、商品やメニュー開発の参考資料として活用されたほか、既存の事業計画をより実効性の高い内容へと見直す際にも役立てられた。

一方で、「ふる里あわの秋まつり」でのアンケート調査については、台風や感染症の影響により開催が中止され、実施が困難な状況が続いた。

【課題】

イベントでのアンケート調査は天候や感染症の影響を受けやすく、安定した実施が困難である。加えて、調査報告書は情報量と専門用語が多く、一部の事業者にとっては理解が進まない課題がある。

【今後の展開】

イベントでのアンケート調査は、安定した実施に繋がらなかった実績から実施せず、安定・継続して実施できるインターネット調査を活用する。これにより外部要因に左右されることなく、消費者ニーズを的確に把握することが出来る。

また、調査結果の活用促進に向けて、要約版と詳細版の2種類を作成する。そして事業者の理解度に応じて調査結果をわかりやすく噛み砕いて説明し、具体的な事例を交えながら自社への活用方法を提案できる体制を整える。

これらの改善を通じて、小規模事業者の事業計画策定と実行をより効果的に支援していく。

(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 個性を活かした商品やサービス等の開発に関する各種調査実施に係る支援事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

① 個性を活かした商品やサービス等の開発に関する各種調査	
目 的	域外の消費者が求める商品・サービス等のニーズを把握するとともに、事業者の個性が生きる販路との整合性を取ることで、新たな商品やサービス等の開発に活かすために調査を実施する。
対象事業者	地域資源や自社の強みを活用し、地域外への販路開拓に取り組む事業者
調査内容	【調査手法】 外部の専門家が監修した調査内容を活用し、調査対象事業者に

	<p>おける強みや個性等の認識、あるいは消費者の潜在的なニーズを把握するためのアンケート調査とする。</p> <p>(調査票)</p> <p>外部専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報を得られるよう、事業者とのヒアリングに基づき調査票を作成する。</p> <p>(調査方法)</p> <p>① 支援事業者の利用者を対象とした調査 事業者の実際の顧客を対象にテストマーケティング調査を実施する。回答者の匿名性を確保し、質問内容や回答方法に十分配慮することで、率直で信頼性の高い意見を収集する。</p> <p>② インターネット調査の実施 インターネット調査会社の登録モニターを活用し、目標とするサンプル層を無作為に抽出して調査を行う。これにより、多様な層から客観的かつ統計的に有効なデータを収集することが可能となる。</p> <p>これらの手法を組み合わせることで、一般消費者の動向と実際の顧客ニーズの双方を的確に把握し、より実効性の高い需要動向調査の実現を図る。</p> <p>【目標サンプル数】 支援事業者の利用者を対象とした調査による回答者 20 件 インターネット調査による回答者 500 件</p> <p>【分析手法】 調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細分析は外部の専門家が作成する報告書により実施する。 なお、調査項目ごとに集計を行い、項目ごとの傾向を把握する。併せて、回答者の属性や重点調査項目に対しては各調査項目に基づく解析手法等を用いてその傾向を把握する。</p>
調査項目	<p>【基本情報】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客属性（性別、年齢、住所、職業等） <p>【業種ごとの調査項目】</p> <p>① 小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品揃え（定番商品、専門商品、ギフト等） ・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） ・専門商品のコンセプト（健康、美容、産地等） ・ギフトに望むこと ・その他提供してほしい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品、人気のお取り寄せ品等） <p>② 飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・食材（地元産、旬、流行りもの等） ・メニュー（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ） ・見た目（SNS 映え、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・付加価値（アレルギー、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供してほしいサービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法） ・味や価格・見た目・ボリュームの感想 <p>③ 建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・選定するポイント（価格、提案力、メーカー、アフターサービスの有無、保証内容等）

	<ul style="list-style-type: none"> ・予算 ・情報源（親族や知人、HP、ショールーム、SNS、広告等） ・相談相手（親族や知人、地元工務店、ハウスメーカー、ホームセンター等） ・サービス（早さ、安さ、価格、丁寧さ、高級感、快適性等） ・リフォームのタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高年齢、介護、家族の増減等） ・求める技術・機能（最新、伝統、流行、派手さ、省エネ等） <p>④ 製造小売業（菓子等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パッケージデザインへの評価（地域性、高級感、贈答用等） ・商品の味・品質への評価（原材料、製法、保存性等） ・価格帯の妥当性（類似商品との比較） ・商品の独自性（地域特産品の使用方法、製法等） ・商品のストーリー性（地域との関連等） ・購入頻度や利用シーン（自家、贈答用、土産等） ・希望する販売場所（店舗、ネット販売等）
活用方法	<p>アンケート調査の実施支援における成果の活用について既存の商品やサービスとの比較に基づき、当該事業者との間で情報のフィードバックを行い、新商品および新サービス等が本格的に販売および提供開始に至るまでのブラッシュアップを行うほか、今後の商品開発や既存商品の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。また、報告書は課題のとおり、要約版と詳細版の2種類を作成する。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしと経営分析を行った。巡回訪問時、または窓口対応時に経営状況を確認し、経営分析が必要かどうかを判断し、記帳指導等支援事業者を中心に掘り起こしを行った。

また、経営分析セミナーを開催し、事業者に対して経営状況の把握や課題抽出の支援を行ってきた。しかし、参加者数が少なく、参加者も製造業・建設業など特定業種に偏る傾向がみられ、セミナー内容が小売業・サービス業・飲食業向けであったため、製造業・建設業事業者には分かりにくい内容となっていた。

【課題】

現状では、掘り起こしが記帳指導対象者に限定され、財務分析に偏った結果、非財務を含む総合的な分析が不足している。また、セミナー形式では業種別・事業者別の課題に対応できないため、個別対応による経営分析支援の強化が必要である。具体的には、掘り起こし対象の拡大、経営ビジョンやSWOT分析等の計画的実施、そして事業者の実情に合わせた個別指導が必要である。

【今後の展開】

巡回訪問等による掘り起こしから、経営状況分析・事業計画策定・フォローアップまで一連の流れを意識し、対象者に合わせ職員での対応や専門家派遣等を活用した個者支援に切り替える。これにより、事業者の実情に応じた具体的な経営分析支援を行い、実効性の高い経営改善につなげることを目指す。さらに職員が

「対話と傾聴」を通して、これまでの伴走支援から一歩進んだ課題設定型の伴走支援へと移行し、事業者自身が気付いていない潜在的な経営課題の把握と解決に向けた支援を行う。これらの取り組みにより、小規模事業者の問題・課題を明確にした支援を行う。

(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経営分析掘り起こし事業者数	57 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
②経営分析事業者数	36 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(特記事項)経営分析事業者内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員2名×10件

(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「MieNa」等の分析支援ツールを活用し、商圈強度などのデータを事業者に提示することで、経営分析の必要性を理解・喚起（掘り起こし）させる。②伴走支援の手法を取り入れ、職員が「傾聴と対話」を重視した個別対応を行い、必要に応じて専門家を派遣することで、事業者に寄り添った経営分析支援を実施する。

経営分析においては、財務・非財務の両面から総合的に評価を行う。特に非財務面では、経営の本質的課題の把握や強みの顕在化を図り、経営者自身の「腹落ち」による内発的な行動変容を促すことを重視する。

これらの取組を通じて、計画期間内に特にKPIに設定されている新商品開発や高付加価値化につなげられるような経営項目を抽出する。

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	事業者自身が「販路拡大や経営改善の必要性」に気づき、支援につなげるきっかけとする。
対 象 者	地域資源や自社が保有する技術・サービスなど強みを活かした事業者 40 者
実施内容	これまで実施してきた経営状況分析対象者の掘り起こしに加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 以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、地域外に販路を求める必要性認識とともに事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革を行い、経営分析につなげる。

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・字など）を中心とした半径500m、1 km、3 km、5 km 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。
活用方法	紙媒体により情報を事業者提供しつつ、商圏分析を苦手とする事業者に対し、職員による商圏分析支援(商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出)を行い、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	経営分析により経営課題や強み等を可視化し、事業者が分析結果を「自分事」として気づき、自らの課題等を解決するための事業計画策定へ移行させる。
対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・(独)中小機構提供「経営自己診断システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	〔財務分析〕 売上増加率、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 〔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「強み」を抽出する。
活用方法	・分析結果は当該事業者へフィードバックし、事業計画の策定等に活用するとともに情報共有を行い、職員のスキルアップにつなげる。 ・KGI・KPI 指標の抽出と伴走支援 売上高伸び率・デジタル販売比率・デジタル販促実施率などのKGI・KPI 指標を抽出し、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。 ・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 Plus 等各種制度の活用等、外部専門家による問題の解決を図り、事業者へ寄り添った支援を行う。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

事業計画策定セミナーの開催と個別対応による事業計画策定支援実施した。事業計画策定セミナーでは、地域の経済状況に詳しく経験豊富な中小企業診断士による、これまでの支援実績や好事例を基に、実効性が高まるよう計画書の策定支援を行った。

経営分析セミナーと同様で、参加者が製造業・建設業など特定業種に偏る傾向がみられた。セミナー内容が小売業・サービス業・飲食業向けであったため、製造業・建設業事業者には分かりにくい内容となっていた。経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしと経営分析を行った。巡回訪問時、または窓口対応時に経営状況を確認し、経営分析が必要かどうかを判断し、記帳指導等支援事業者を中心に掘り起こしを行った。個別対応支援では、経営分析を行った事業者に対し計画策定支援を行った。経営分析から事業計画策定までの一連の支援を行ったことにより、策定事業者数も増え、補助金申請件数増にもつながった。

【課題】

セミナー形式では業種・事業者別の課題に十分対応できず、また補助金採択という短期的目標に偏った計画策定になりやすい。そのため、事業者の実情に応じた個別対応による、実効性の高い計画策定支援への転換が必要である。

【今後の展開】

今後は伴走支援を踏まえ、職員や専門家派遣を活用した個別対応方式に切り替える。これにより、事業者の実情に応じた具体的な経営分析支援を行い、実効性の高い経営改善につなげることを目指す。また、事業再構築伴走支援の考え方を取り入れ、「傾聴と対話」を重視しながら事業者に寄り添った支援を実施し、分析から計画策定、さらにその後のフォローアップへと確実につなげていく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては、経営者自身の経験や勘に頼った経営が多く、経営状況や外部環境を正確に把握しないまま場当たりに事業展開する傾向がみられる。

そこで、「地域経済の動向調査」や「財務分析」の結果を提供することで、現状を客観的に把握させ、計画的な事業展開の重要性を認識してもらう。

さらに、「非財務分析」や「需要動向調査」を通じて事業所の「強み」を顕在化させ、その強みを活かし需要を見据えた事業計画を事業者と共に策定する。

また、事業再構築伴走支援の考え方を取り入れ、「傾聴と対話」を重視しながら事業者に寄り添い、経営者が自ら課題を認識し、自走的に計画を実践できるよう支援していくほかに、DXの活用を促し、経営改善や販路拡大も支援していく。

事業計画が策定そのものを目的化しないよう、各事業者の状況に応じた実現可能な計画づくりを進め、着実な実行と改善に繋げる。

なお、事業計画の策定は、「5. 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、約5割/年の策定を目標とする。

計画策定の際には、外部専門家も活用しながら、経営分析で用いた「ローカルベンチマーク」や「経営状況まとめシート」等のツールを活用した財務・非財務の分析結果を基に、事業者自身の経営目標や改善方針の整理・設定に結び付け、事業計画策定へとつなげていく。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定事業者数	9 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(特記事項1)内訳：計画策定にあたる経営指導員2名×5件

(4) 事業内容

①個別対応による事業計画策定支援	
目 的	経営分析を行った事業者に対し、個々の事業者が経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定することを目的として、各支援制度や支援ツールの活用により事業計画策定支援を行う。
対 象 者	経営状況分析を行った事業者
実施目標	年 10 件
実施内容	<p>計画策定の際は以下のものを活用する。</p> <p>〔計画策定ツール〕 (独)中小企業整備基盤機構：経営自己診断システム (株)日本政策金融公庫：各種事業計画書 全国商工会連合会：経営状況まとめシート</p> <p>〔補助金制度〕 小規模事業者持続化補助金 ものづくり・商業・サービス補助金、IT 補助金など</p> <p>〔国・県計画策定制度〕 経営力向上計画、経営革新計画など</p> <p>〔地域資源活用支援〕 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>〔DX 推進支援〕 IT を活用した効果的な販路開拓支援（EC サイト構築、SNS マーケティング、地域連携型 EC モール出店支援等）</p> <p>〔KGI・KPI の設定〕 ・経営状況分析時に抽出された指標から KGI・KPI（売上目標など）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、ミラサポ Plus など外部専門家の活用により支援を行う。 計画策定にあたり職員ごとに月次目標を定めて着実な支援に繋げる。また、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、四半期に1度の支援頻度で巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、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も併せて行った。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問題解決を図った。

事業計画策定以降、フォローアップの際に巡回訪問し把握した課題に対し、支援策に関する情報提供等に取り組んだ。

【課題】

従来の2名1組体制では、職員数減少と業務多様化により、2名同時での対応調整が困難になり、巡回頻度と機動性が低下している。また、課題の性質によっては1名で十分であり、かえって事業者の困惑を招くこともある。そのため、経営指導員による単独巡回体制への見直しが必要である。

【今後の展開】

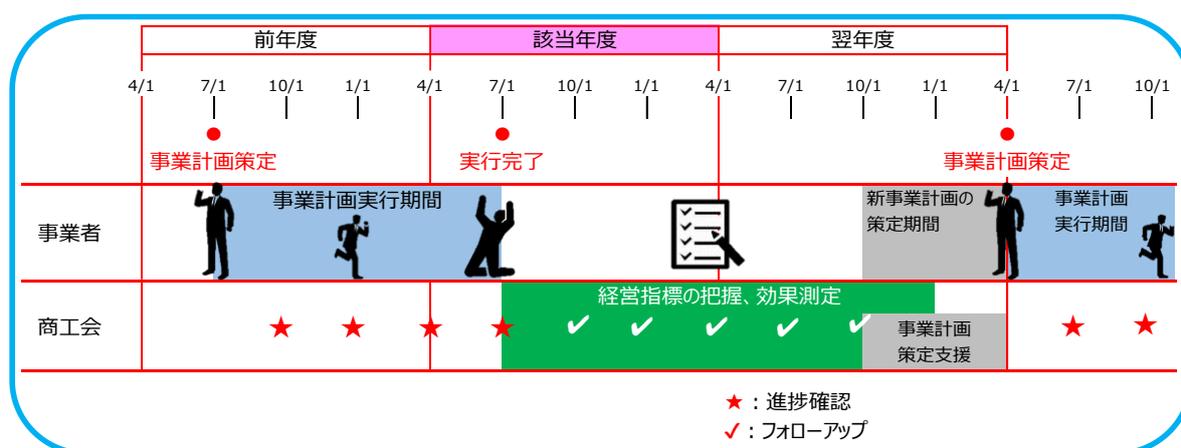
経営指導員による単独巡回体制を基本とし、機動的かつ柔軟な伴走支援を展開していく。また、専門的な知見が必要な場合には専門家派遣を活用し、課題の内容に応じた効果的な伴走支援を実施する。これにより、支援体制の効率化と質の向上を両立させ、事業者へのフォローアップを行うことを目指す。

(2)支援に対する考え方

事業計画を策定した小規模事業者を含むすべての事業者に対し、計画の実行性を高め、事業者自身が自ら課題を発見・解決できる自走的経営力の育成を目指して、経営指導員による単独巡回体制を基本とした機動的かつ柔軟な伴走支援を実施する。

特に、事業環境の変化に対応するため、事業再構築伴走支援およびDX推進支援を重点分野として位置づけ、経営課題の抽出から改善策の提案、実行支援に至るまで一貫した支援体制を構築する。

経営指導員は定期的に事業者の進捗状況を確認し、経営指標や財務状況、販路拡大・DX導入の成果を把握する。課題が認められ、専門的な知見が必要な場合には外部専門家を活用し、事業計画の再構築や改善策の提示を通じて、事業者が主体的に問題解決に取り組めるよう支援する。さらに、事業者の状況に応じてフォローアップ頻度を柔軟に設定し、重点支援先には集中的な伴走支援を行う一方で、計画が順調な事業者には自ら改善策を実行する機会を提供するなど、事業者の自走力向上につながる支援を行っていく。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。



(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定におけるフォローアップ対象事業者数	8 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
フォローアップ延回数	36 回	44 回	44 回	44 回	44 回	44 回
売上増加事業者数	3 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(特記事項) フォローアップ延回数における目標値は当該年度の事業計画策定事業者が対象となるため、過年度の策定事業者は含めない。

(4) 事業内容

事業計画策定事業者へのフォローアップ	
目 的	策定した事業計画の着実な実行を伴走支援し、定期的な進捗確認とPDCAサイクルの実践を通じて、計画達成と経営目標を実現する
支援対象	事業計画及び事業承継計画策定事業者(15 者)

<p>支援頻度</p>	<p>事業計画策定事業者 10回 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</p>
<p>実施方法</p>	<p>【実施体制】 経営指導員による単独巡回体制を基本とし、機動的かつ柔軟な伴走支援を展開していく。</p> <p>【フォローアップ内容】 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。 進捗状況と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の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <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】 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カ月に一度のモニタリングを行い、進捗状況を確認する。</p> <p>【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。</p> <p>【経営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。</p> <p>【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の4割にあたる4者の売上増加とする。</p>

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当地区内の小規模事業者は、オンラインによる販路開拓に関心を示しているものの、高齢化や知識・人材不足により、DXを活用した取り組みが進んでいない状況にある。そのため、商圈が近隣地域に限定され、自社の強みを活かした新たな販路の創出ができていない状況である。

事業計画を策定し、それに基づいた販路開拓において事業者には有効なオンラインサービス等の選定やICT機器の利活用に関するパソコン教室等の実施、各種ECサイト等への出店に係る支援など、サービスマッチングから具体的な利用方法及び活用方法、販売促進に係る様々な手法等、外部への販路開拓に関する取り組みに向けた各種セミナーを開催した。

【課題】

DX活用による販路開拓は喫緊の課題であるが、事業者の理解度にばらつきがあり、特にICTに不慣れな事業者は実務に活用できていない。また、業種別にも適用難度が異なる（小売・飲食業向けが理解しやすく、製造業・建設業での落とし込みが困難）。これらを解決するには、DX化の必要性から定着・効果測定まで、伴走的に支援する体制の構築が不可欠である。

【今後の展開】

今後は、DX推進の重要性について地域内の小規模事業者の理解を深め、積極的な取り組みを支援していく。特に、地域の特色ある商品・サービス・技術で、広域な販路を開拓し、新規顧客や取引先に効果的にアピールすることで売上向上につなげることを最重要支援と位置付ける。

具体的には、販路拡大に意欲的な事業者を対象に、展示会や商談会への出展支援を実施する。事前の準備支援から出展後のフォローまでを一貫して行い、効果的な販路開拓を実現する。さらに、事業者が自らの強みを最大限に活かせるよう、従来型の展示会・商談会支援に加え、ECサイトやSNSを活用した販売・情報発信の支援、地域内外の事業者とのビジネスマッチング機会の創出、消費者ニーズや業界動向情報の提供など、多角的な支援を展開する。

これにより、事業者自身で最適な販路開拓方法を創出し、DXを活用した自走的な成長ができるための支援を目指す。

(2) 支援に対する方針

小規模事業者にとって広告宣伝等外部への発信行為に加え、地域外への販路開拓は苦手な分野となるため、事業者にとって最大の経営課題となっている。たとえ良いモノや良いサービスを作っても、「人手不足で営業活動に時間を割けない」「売り方がわからない」等の悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

当地域の人口減少及び少子高齢化は今後より一層進展していくため、地域外に向けた販路開拓が求められる。その上でDXの活用は欠かすことはできないため、DXに対する理解を深め、苦手意識の克服に取り組まなければならない。

DXの導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を行うなど、事業者の段階に合わせた支援を行う。

(3) 目標

支援内容・カテゴリ	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
-----------	-----	------	------	-------	-------	-------

①	DX セミナーによる売上向上支援事業所数	—	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
	目標売上額/者	—	50 千円				
②	展示会による売上向上支援事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
	目標売上額/者	—	50 千円				

(4) 事業内容

①DX セミナーによる販路開拓 【BtoB】および【BtoC】	
目的	デジタルツールの具体的な活用方法を習得することで、事業者が地域外への販路開拓を自ら実践できる能力を養成し、販売機会の拡大と売上向上を実現する。
対象事業者	事業計画策定支援を行った事業者を中心に DX を推進し、地域外への販路開拓を目指す事業者
事業内容	事業計画を策定し、それに基づいた販路開拓において事業者が自社製品の販路開拓を図るための SNS 活用、ホームページ作成、各種 EC サイト等への出店に係る支援など、サービスマッチングから具体的な利用方法及び活用方法、販売促進に係る様々な手法等、外部への販路開拓に関する取り組みに向けた各種セミナーを開催する。 なお、DX を推進するために IT の利活用に関する各種セミナーの実施や個別支援に取り組む際には、IT コーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓等に係る DX セミナーを希望する事業者に対し、個別に開催する。
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得（情報発信） ・小規模事業者の DX に対する苦手意識の払拭 ・新需要開拓につながるノウハウの提供
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。 ・また、受講者には、進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスをを行う。
②展示会による販路開拓支援 【BtoB】および【BtoC】	
目的	事業計画策定支援事業者を中心に、首都圏等で開催される展示会への出展支援を行い、新規顧客の獲得と販路開拓を支援する。
対象事業者	事業計画策定支援を行った事業者を中心に、地域外への販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>【内容】</p> <p>首都圏等で開催される既存の展示会への出展を目指す。経営指導員による展示会の選定支援（業界特性、来場者層、費用対効果等を考慮）、商品構成や価格設定の助言を行う。</p> <p>出展にあたっては、事前の消費者需要動向調査の結果を活用し、各事</p>

	<p>業者の独自性や強みを効果的にPRできるように準備を支援する。 また、展示会を一時的な商談機会とせず、継続的な取引関係の構築につなげることを重視する。</p> <p>【支援方法】 出展する重点支援事業所に対しては、当日の売上額や新規顧客獲得数など販路開拓に係る目標を設定する他、強みである商品・サービスのPRを行い、販路開拓を支援する。 さらに、イベント当日のみの売上で終わらず、イベント後に自社へ誘導できるようなチラシやパンフレットの作成等、一連のスキームとして支援する。</p> <p>【想定来場者数】約 10,000 人 【開催場所】首都圏大型施設 【想定出展者数】約 1 店舗</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント当日の売上獲得及び認知度向上 ・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
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。 ・新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。

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

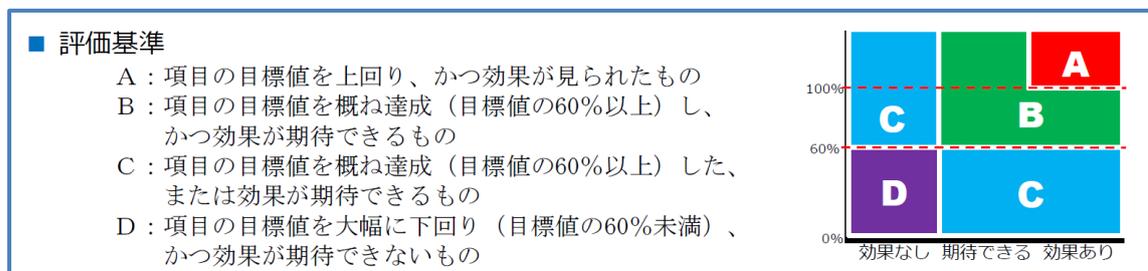
【現状】

これまで、外部有識者である中小企業診断士や当市産業振興課職員、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11参照)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 11】 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12参照）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> <p>中小企業診断士（外部有識者） 鹿沼市役所 産業振興課職員 日本政策金融公庫 佐野支店職員</p>

	法定経営指導員 野口 俊幸
開催回数	年1回 2月に開催
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 12】 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、経営指導員の資質向上に取り組んでいる。具体的には、栃木県商工会連合会主催の研修会や全国商工会連合会実施の全国統一演習研修（WEB研修）、大学校研修等への参加を通じて、個社支援に必要なノウハウと情報収集を行っている。また、中小企業診断士等の専門家派遣への同行によるOJT、内部勉強会の開催を通じて、組織全体の支援ノウハウの共有・蓄積を進めている。

【課題】

経営指導員の支援能力には、経験年数や担当業務により個人差が生じている。その結果、特定の経営指導員に支援が集中したり、担当者の変更により支援の質にばらつきが生じるなどの問題が発生している。このため、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織全体で共有・活用できる仕組みの構築が急務となっている。

【今後の展開】

継続的な研修派遣やOJT、内部勉強会を通じた資質向上を図りつつ、効果的な支援事例や得られた知識・ノウハウを組織的に蓄積・共有する体制を整備する。特に、中小企業診断士等の専門家を招いた研修を通じて、「対話と傾聴」のスキル向上を図り、経営者の自走化を支援できる体制を強化する。これにより、組織全体の支援品質の向上と標準化を目指す。

(2)事業内容

今回においても、一般職員を含めた職員の資質向上のため、国の経営指導員研修事業のほか、各種団体主催の研修会に参加して経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を図る。

特に、経営力再構築伴走支援に関する研修等については積極的に参加し、支援手法の習得・向上を図るとともに、DX等の取組事例や最新情報についても積極的に収集し、小規模事業者に教授できるよう努める。

また、個々に得た支援ノウハウ・情報については月1回程度、定期的に経営発達支援計画ミーティングを開催し共有・蓄積が図れるよう対応する。

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）	
目的	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。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。経営支援員は、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、経営指導員のサポートを行うことができる体制を構築する。
対象職員	一般職員も含めた本商工会職員
内容	<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</p>

	<p>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、職員の支援スキルの平準化を目的に開催する。
対象職員	一般職員も含めた本商工会職員
内容	職員が講師を務める定期的な経営発達支援計画勉強会を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。テーマは、参加職員が目的意識をもって学べるよう、経営分析の手法や事業計画書策定プロセスなど各年度当初に職員間で話し合いをもち決定する。特に、RESASや商圈分析システムMieNaの習熟、データ解析や解釈のノウハウ、経営力再構築伴走支援の実践に向けた支援手法の習得や、小規模事業者のDX推進への対応については喫緊の課題であることから、重点テーマとして定め、支援能力の向上を図る。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。

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、外部専門家等に同行し、知識の習得・支援スキルの向上につなげる。職員個々のスキル向上を目指すとともに、経営指導員と経営支援員間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	一般職員も含めた当商工会職員
内容	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。経営支援員における担当先については、記帳担当や部会など日頃より繋がりのある事業者を選定する。 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、職員間で意見を出し合い、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。 さらに、専門家派遣や支援の過程で得られた成功事例を組織内で共有し、「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援

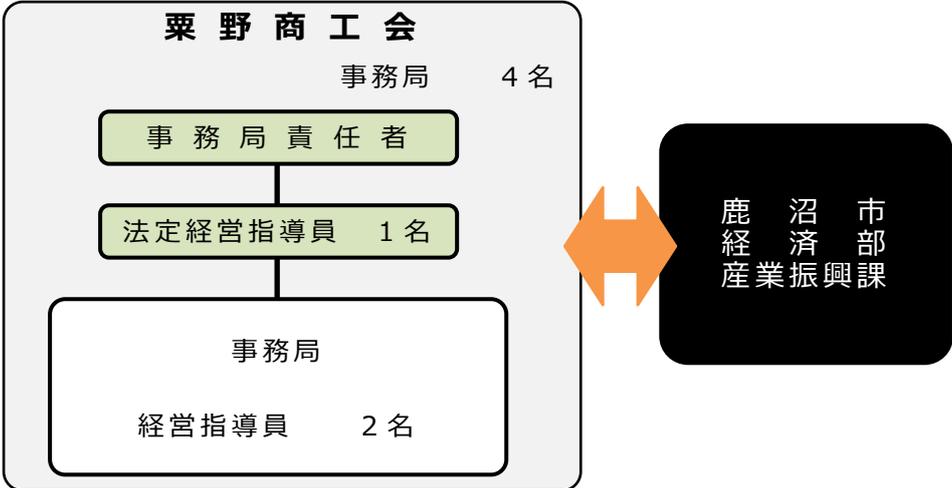
	を現場で実践することで、職員のスキル向上と事業者の意欲喚起の両面を強化していく。
--	--

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、各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（基幹システム）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るとともに、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

経営発達支援事業の実施体制	
(令和 7 年 12 月現在)	
(1) 実施体制	
栗野商工会 (全体) の実施体制	
	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
① 当該経営指導員の氏名、連絡先	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 氏 名 : 野口 俊幸 ■ 連絡先 : 栗野商工会 TEL. 0289-85-2281 	
② 当該経営指導員による情報の提供及び助言	
法定経営指導員の関わり	
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
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 (1 日 頃)
その他	ミーティングの内容は鹿沼市産業振興課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・野口 俊幸は、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 粟野商工会

所在地	〒322-0305 栃木県鹿沼市口栗野 1655-1
電話番号	0289-85-2281
F A X	0289-85-3355
E-Mail	awano_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 鹿沼市 経済部 産業振興課

所在地	〒322-8601 栃木県鹿沼市今宮町 1688-1
電話番号	0289-63-2182
F A X	0289-63-2189
E-Mail	sangyou@city.kanuma.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	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
3.経済動向調査に関する事業	50	50	50	50	50
4.需要動向調査に関する事業	250	250	250	250	250
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	350	350	350	350	350
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.新たな需要開拓に関する事業	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。

