

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大平町商工会 (法人番号 9060005005575) 栃木市 (地方公共団体コード 092037)
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>目標① 経営基盤の強化 目標② 製造業における取引先の分散化 目標③ 小売・サービス業における魅力的な店舗づくり 目標④ 創業の活性化 目標⑤ 経営力再構築伴走支援の強化</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者が環境変化を捉えるため「RESAS・MieNaを活用した管内経済動向の分析」を実施する。また、当会にて的確な経営支援施策を立案するために「景気動向調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者や創業者が、販売する商品・サービスの需要を把握し、地元消費者に売れる商品・サービスとするために「地元消費者をターゲットにする商品・サービスの調査」を支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状態を客観的に把握するために、「経営分析（財務分析及び非財務分析）」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、ビジネスモデルの再構築に向けた事業計画策定を支援する。また、管内で創業を活性化させるため、創業計画策定も支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者が、事業計画の内容を着実に遂行できるよう、前項で策定したすべての計画のフォローアップを実施する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者が新たな需要を開拓するために、「事業計画策定後の販促支援」や「デジタル販促支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>大平町商工会 〒329-4403 栃木県栃木市大平町蔵井 2007-10 TEL: 0282-43-7121 FAX: 0282-43-1608 E-mail: ohira_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>栃木市 産業振興部 商工振興課 〒328-8686 栃木県栃木市万町 9-25 TEL: 0282-21-2371 FAX: 0282-21-2683 E-mail: syoukou@city.tochigi.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

ア 栃木市の概況

栃木市（以下、当市）は、首都圏と東北地方を結ぶ東北自動車道と、北関東3県を結ぶ北関東自動車道の結節点に位置している。市の北部から南部にかけては、関東平野に連なる平たんな地形が広がり、市の西部には「三疊山」や「岩船山」、中央部には「太平山」、南部には「渡良瀬遊水地」があり、「渡良瀬川」「思川」「巴波川」「永野川」等の河川が流れるなど、水と緑にあふれる豊かな自然環境を有している。市域面積は331.50 km²である。

交通は、首都圏や東北方面を結ぶ南北に走る「東北自動車道」に、「佐野藤岡」及び「栃木」二つのインターチェンジと「都賀西方」スマートインターチェンジを有し、東西には「北関東自動車道」が通り、「都賀」インターチェンジを有している。また、当地域では南北に県道11号栃木バイパスや県道252号が通っており、県内外とのアクセスに優れた交通網を有している。

鉄道は、東武日光線及び東武宇都宮線（10駅）とJR両毛線（3駅）を有し、市内や近隣自治体への通勤通学の足として、また、東京、埼玉方面への交通手段として、充実した鉄道網となっている。このなかで当地域には、東武日光線 新大平下駅とJR両毛線 大平下駅がある。

■ 栃木市の立地・交通



現在の栃木市は、平成 22 (2010) 年 3 月 29 日に、栃木市・大平町・藤岡町・都賀町の 1 市 3 町が合併、平成 23 (2011) 年 10 月 1 日に西方町と合併、平成 26 (2014) 年 4 月 5 日に岩舟町と合併することで誕生した。

そのため、本市には、栃木商工会議所、西方商工会、大平町商工会（以下、当会）、藤岡町商工会、岩舟町商工会、都賀町商工会の 6 つの商工団体がある。

当会の管轄エリアは、下図「旧大平町」のエリアである。

■大平町商工会の管内



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

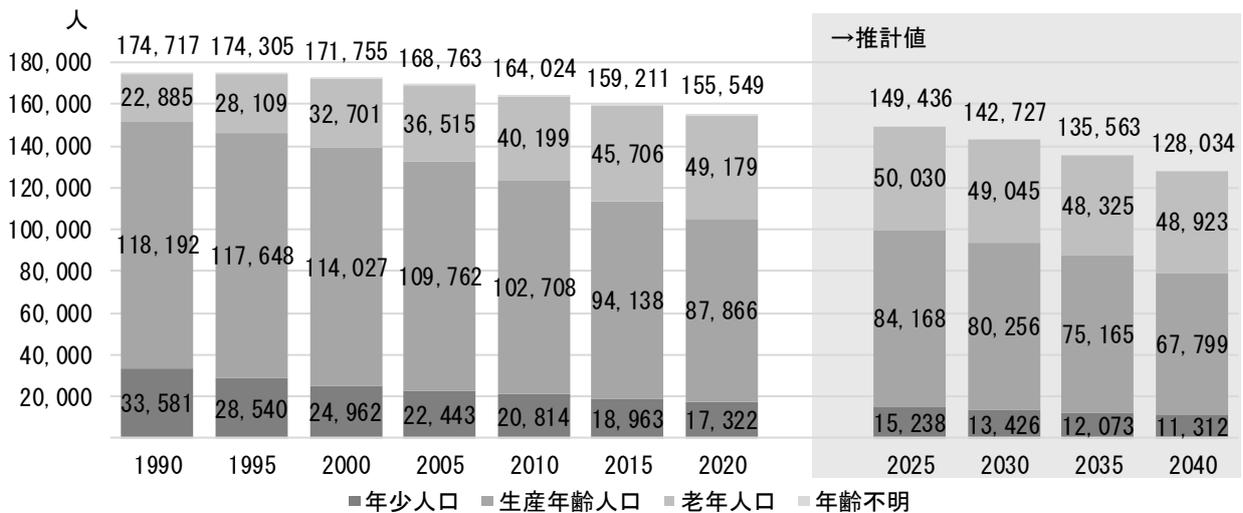
令和 7 (2025) 年 3 月 31 日時点の人口は 152,355 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は減少傾向にあり、今後も減少傾向が続くことが見込まれている。

年齢別人口では、今後、年少人口、生産年齢人口、老年人口のすべてが減少傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は令和 2 (2020) 年の 31.6%から令和 22 (2040) 年に 38.2%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 56.5%から令和 22 (2040) 年に 53.0%に低下する見込みである。

■人口推移 (当市全体)



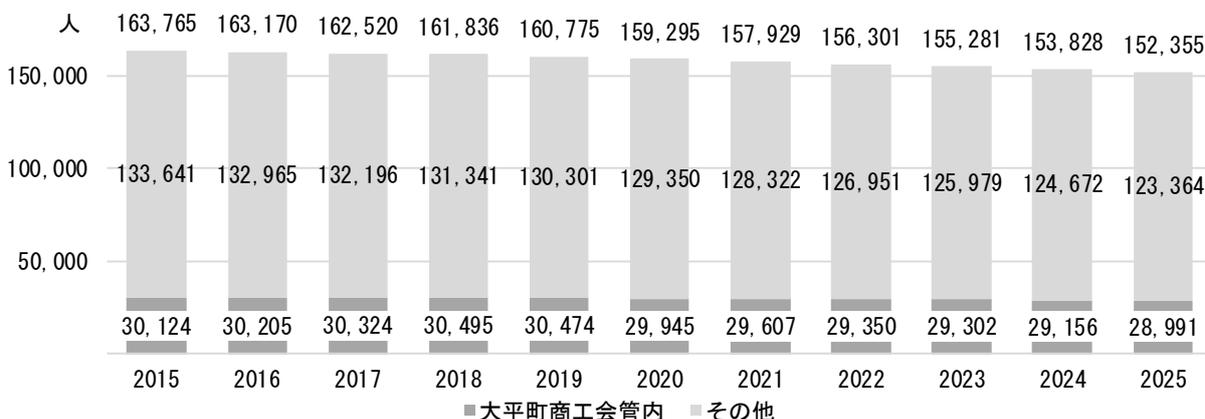
出典：総務省「国勢調査」及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

(b) 当会管内の人口推移

令和7（2025）年3月31日時点の、当会管内の人口は28,991人であり、当市全体の19.0%となっている。

令和元（2019）年と比較した人口増減では、当市全体の7.0%の減少に対し、当会管内は3.8%減少であり、市内でも人口減少が小さい地区となっている。

■人口推移（当会管内）



出典：大平町「住民基本台帳人口（各年3月31日時点）」

ウ 特産品

当市は総農家数4,403戸で県内第2位（2020年農林業センサス）に位置し、県内でも屈指の農業地域である。

当会管内においても、肥沃な土地と豊富な水源を活かし、特にいちご、ぶどう（巨峰・シャインマスカット等）、ニラ、かぼちゃの栽培が盛んに行われている。

エ 自然・観光等

当会管内には自然と触れ合うことを楽しめるスポットが数多く存在し、なかでも当地域の西部にある巨峰の生産が盛んな「ぶどう団地（約70ha、約80戸のぶどう農家で構成）」があり、毎年県内外からのぶどう狩り客でにぎわっている。その他、映画やドラマ等の撮影で使われることの多い施設である「栃木市おおひら郷土資料館」やハイキングコースとして評判の高い太平山などの観光資源が多数存在する。

また、桜の名所としても知られており、春には大平運動公園や桜峠万本桜（かかしの里周辺）などが満開の桜で彩られ、多くの人で賑わう。

イベントでは、夏には大平運動公園で「なつこい」が開催され、高校生バンド選手権をはじめ、盆踊りや花火で盛り上がり市内でも屈指の規模を誇る夏の一大イベントとなっている。冬には東武新大平下駅東口・プラッツおおひら周辺で「光と音のページェント」が行われ、約10万球のイルミネーションが夜空を彩る。いずれも世代を超えて地域が一体となる、当市を代表する季節イベントである。

なお、大平運動公園では令和2（2020）年にエイジェックさくら球場の人工芝化・スタンド改修が行われ、公式野球大会の開催地として注目を集めている。さらに、現在進められている「大平運動公園整備構想」により、スポーツを通じた地域振興が一層期待されている。



大平運動公園周辺の桜



なつこい



光と音のページェント

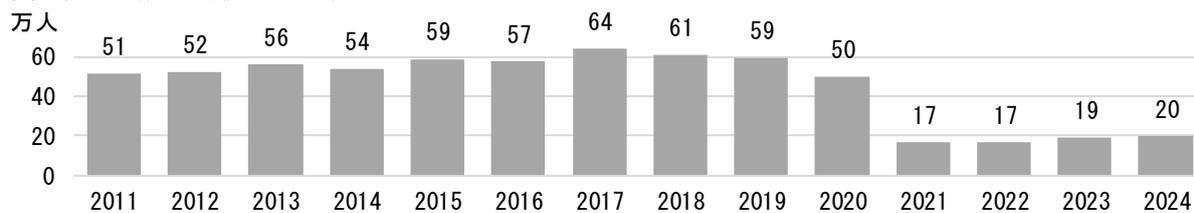
オ 観光客入込数の推移

当会管内の令和6（2024）年の観光客入込数は20万人である。

推移をみると、令和元（2019）年以前は60万人前後で推移していたが、令和2（2020）年に新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で急減。その後、回復傾向にはあるものの、以前の水準までは戻っていない状況となっている。

観光客入込数の増加を図るためには、今後も、春には桜、夏には当地域の祭りである「なつこい」、秋にはぶどう狩りや太平山ハイキング、冬にはいちご狩り等の観光資源を生かしつつ、栃木地域の蔵の街観光や佐野プレミアムアウトレット等の周辺地域を訪れる観光客を取り込むことが課題である。

■観光客入込数の推移（当会管内）



出典：栃木県「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査」

カ 産業

(a) 産業の概況

当市は、東北自動車道や北関東自動車道などの交通網に恵まれ、首都圏への優れたアクセスを背景に多様な産業が集積している。市内総生産は約8,000億円規模で、その約5割を製造業が占め、食品、機械、金属関連を中心に多くの中小企業が立地している。

当会管内には、大平工業団地（いすゞ自動車(株)栃木工場周辺の約122ha）や大平みずほ企業団地（約11ha）などがあり、大手メーカーや下請型の中小製造業が集積し、地域の製造業の中心となっている。

一方、当市は県内有数の農業都市でもあり、二条大麦やいちご、トマトなどの農畜産物の生産が盛んで、当会管内では土地利用型農業や施設園芸、果樹、畜産なども営まれ、農業と製造業が共存する産業構造を形成している。

(b) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

当会管内の商工業者数は、平成24（2012）年が910者、令和3（2021）年が845者である。

上記のうち小規模事業者数は、平成24（2012）年が735者、令和3（2021）年が637者であり、9年間で98者（13.3%）減少している。

小規模事業者数の増減を産業別にみると、卸売業・小売業（△27者）、建設業（△26者）、製造業（△21者）、宿泊業、飲食サービス業（△20者）の減少数が大きくなっている。

■業種別の商工業者数及び小規模事業者数

	商工業者数			左記のうち小規模事業者数			
	H24	H28	R3	H24	H28	R3	R3-H24
A 農業、林業	4	4	13	4	4	12	8
B 漁業	0	0	0	0	0	0	0
C 鉱業、採石業、砂利採掘業	0	0	0	0	0	0	0
D 建設業	149	134	124	148	133	122	-26
E 製造業	154	143	134	125	116	104	-21
F 電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	3	0	0	3	3
G 情報通信業	3	2	2	3	2	2	-1
H 運輸・郵便業	31	27	25	21	17	17	-4
I 卸売業・小売業	215	217	206	144	136	117	-27
J 金融・保険業	6	8	7	4	8	7	3
K 不動産業、物品賃貸業	39	36	36	39	35	36	-3
L 学術研究、専門・技術サービス業	23	24	21	22	23	16	-6

M 宿泊業、飲食サービス業	100	95	79	74	69	54	-20
N 生活関連サービス業、娯楽業	91	93	90	90	93	89	-1
O 教育、学習支援業	21	23	22	16	18	16	0
P 医療・福祉	28	39	42	16	17	15	-1
Q 複合サービス業	4	4	4	3	3	3	0
R サービス業(他に分類されないもの)	42	38	37	26	23	24	-2
合計	910	887	845	735	697	637	-98

出典：栃木県提供資料（総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」を基にしたデータ）

キ 第2次栃木市総合計画

「第2次栃木市総合計画（令和5年度～令和14年度）」の商工・観光部分は表2のとおりである。

■基本構想（令和5年度～令和14年度）

表1

〈将来都市像〉

豊かな自然と共生し 優しさと強さが調和した 活力あふれる栃木市

〈基本方針〉

- ①誰もが安全で安心して暮らせる栃木市
- ②豊かな自然と共生する栃木市
- ③一人ひとりが学び成長できる栃木市
- ④子育てに優しくいつまでも健康で生きがいのもてる栃木市
- ⑤地域資源を生かした賑わいと活力のある栃木市
- ⑥参画と協働による持続可能な栃木市

■前期基本計画（令和5年度～令和9年度）

表2

基本方針5 地域資源を生かした賑わいと活力のある栃木市

基本施策5-2 商工業の振興

単位施策5-2-1 商業の振興

単位施策5-2-2 工業の振興

基本施策5-3 雇用の創出

単位施策5-3-1 企業誘致の推進

単位施策5-3-2 新産業創出の推進

単位施策5-3-3 ダイバーシティ社会への取組

基本施策5-4 観光の振興

単位施策5-4-1 魅力ある観光交流・拠点の推進

単位施策5-4-2 新たな付加価値の創造

基本施策5-5 市の魅力発信

単位施策5-5-1 情報発信の充実

単位施策5-5-2 愛着と誇りの醸成

ク 栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン

栃木市では、平成29年6月に制定した栃木市中小企業・小規模企業の振興に関する条例に基づき、平成30年3月に、振興に関する施策を計画的かつ総合的に推進するための指針となる「栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン」を策定している。

■栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン（平成30年度～令和9年度）

〈5つの施策〉

- 1 中小企業・小規模企業の経営基盤の強化
- 2 中小企業・小規模企業の人材確保・人材育成の支援
- 3 中小企業・小規模企業における勤労者の福利厚生の充実
- 4 創業の支援
- 5 (仮称) 栃木市中小企業総合支援センターの設置

ケ 栃木市産業基盤成長戦略

栃木市では、IoT(Internet of Things)、AI(人工知能)、ロボット等の技術革新を取り入れ、当市の産業を持続的に発展させていくために、新たに企業が進出できる産業用地や市内企業が拡張できる産業用地の確保が急務となっている。こうした状況のもと、地域経済の活性化を図ることを目的として、地域特性を活かした企業誘致、並びに産業の多様化に柔軟に対応することにより、景気の動向に左右されにくい骨太な産業構造を実現するため、今後10年を見据えた新たな産業基盤施策となる「栃木市産業基盤成長戦略」を策定している。

計画における当会管内(大平地域)の戦略は次のとおりである。

■栃木市産業基盤成長戦略(令和7年度～令和16年度)(大平地域)

〈企業立地誘導区域の設定及び立地促進(大平地域)〉

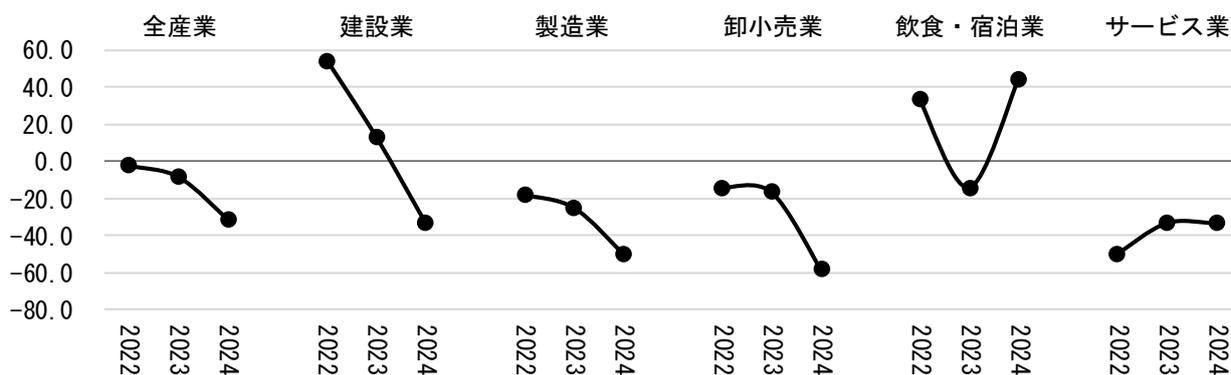
- ・みずほ企業団地の縁辺部
- ・大平町富田地内友田山地区
- ・国道50号沿線
- ・都市計画道路3・3・3号線小山栃木都賀線沿線

②課題

ア 経営基盤の強化

当会が実施する「大平町商工会管内 景気動向調査」により、売上DIをみると、全業種で概ねマイナス値で推移している。これは、売上減少事業者の割合が増加事業者を上回る状況にあることから、総じて厳しい経営環境がうかがえる。

■売上DIの推移(直近1カ月の売上高)



出典：大平町商工会「大平町商工会管内 景気動向調査報告書」

次に採算DIをみると、概ね売上DIと同様の推移を示しているが、全産業では売上DIよりも低水準にあり、採算の確保が一層困難であることが明らかである。その要因としては、原材料価格の高騰や人件費の増加等が考えられる。

■採算DIの推移(直近1カ月の採算)



出典：大平町商工会「大平町商工会管内 景気動向調査報告書」

この結果から、当会管内では売上が減少している事業者が多いことが読み取れる。しかし、管内の人口は減少傾向にあり、今後、市場環境が自然に改善していくことは考えにくい。このため、小規模事業者においては、従来型のビジネスモデルを漫然と継続するのではなく、経営環境の変化に対応した新たなビジネスモデルへ転換していく必要がある。

また、採算DI（全産業）をみると、売上DIを下回る水準で推移している。これは、原材料やエネルギー価格の高騰、人件費の上昇などが利益を圧迫していることが一因と考えられる。こうした状況に対応するには、価格転嫁の推進、費用削減の徹底、業務効率化等による生産性向上の実現といった取組が求められる。特に、生産性向上を図るうえでデジタル化は有効な手段であるが、小規模事業者の多くではデジタル化の取組が遅れているのが現状であり、デジタル技術を積極的に利活用し、生産性を高めていくことが必要である。

なお、採算の改善に当たっては、付加価値向上に向けた取組も有効である。小規模事業者が自らの強みを生かした経営を進めることで、価格競争に陥らない収益構造を構築していくことが重要である。

以上より、小規模事業者がそれぞれの課題を解決し、経営基盤を強化していくことが、当会管内における重要な課題であるといえる。

また、栃木市の「栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン」では、以下のような現状と課題を解決するために「中小企業・小規模企業の経営基盤の強化」を施策のひとつに掲げている。

■ 栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン（P17より引用）

<現状・課題>

- ・ 中小企業者・小規模企業者の事業の継続及び発展には、経営の改善、向上を図ることが必要です。
- ・ 経営者の高齢化等に伴い、事業承継や技能の承継が課題となっています。
- ・ アンケート調査によれば、販路拡大、後継者の確保・事業承継、資金調達等が課題として挙がっています。

イ 製造業による取引先の分散化

当会管内は、日立グローバルライフソリューションズ(株)、ボッシュホームコンフォートジャパン(株)栃木事業所（旧：日立ジョンソンコントロールズ空調(株)）、いすゞ自動車(株)の3社の工場を中心に、企業城下町として発展してきた。また、東部には大平みずほ企業団地が立地しており、製造業が盛んな地域である。

地元の多くの製造業者は、大手企業の下請けを担っている。取引先の要望を的確に反映し、安定した品質で応え続けてきた技術力には定評がある一方で、独自製品の開発や新規取引先の開拓といった自律的な事業展開は十分に進んでいない。さらに、アジア圏を中心とする海外企業との激しい価格競争により受注が減少し、利益も縮小傾向にある。加えて、賃金引上げ、物価や燃料価格の高騰も重なり、収益性は一層厳しさを増している。

大手メーカー自身も事業再編やビジネスモデルの再構築を進めており、これまでのように安定した受注が将来も続くか不透明な状況である。

そのため、主に製造業における取引先の分散化は当地域にとって欠かせない課題といえる。

ウ 小売・サービス業による魅力的な店舗づくり

近年（2008年頃より）、当会管内では「カインズモール大平」をはじめとする大型店や大手チェーン店の出店が相次ぎ、現在までに22店舗が立地している。また、周辺地域からの流入客も多い。(株)日本統計センターのデータによると、当地域における平成19（2007）年から平成26（2014）年の小売年間販売額伸び率は70.1%であり、県内第1位となっている。

一方で、小規模小売店においては、価格や品揃えの面で優位性を持つこれら大型店・チェーン店への顧客流出に加え、ネット通販の普及も重なり、売上は減少傾向にある。このような状況は、経営者や後継者の事業承継意欲を低下させ、後継者不足の一因ともなっている。さらに、賃金の引上げや物価高騰に伴うコスト増も、経営を一層圧迫している。

上記のような状況を鑑み、小売・サービス業においては、魅力的な店舗づくりを通じて高付加価値化を図るとともに、周辺地域からの流入客を呼び込むことができる店舗へと転換していくことが課題といえる。

エ 創業の活性化

当会管内の小規模事業者数をみると、平成 24（2012）年は 735 者、令和 3（2021）年は 637 者であり、9 年間で 98 者（13.3%）減少している。地域の事業者数を維持することは、地域経済の活力を保つうえで重要である。そこで、事業承継や創業を活性化させることが地域としての課題となる。

とりわけ、近年は副業人材や女性等による創業も増加している現状から、こうした多様な人材による創業を積極的にバックアップしていくことが課題となっている。

なお、栃木市の「栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン」では、以下のような現状と課題を解決するために「創業の支援」を施策のひとつに掲げている。

■栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン（P21 より引用）

〈現状・課題〉

- ・本市の創業比率は、他市と比較しても低く、県内では 25 市町中 19 位です。
- ・事業所が減少する中、本市経済の発展のためには、若者から高齢者まで多様な担い手による幅広い業種の創業を支援する必要があります。
- ・地域経済の活性化、新陳代謝のためには、特に女性や若者による創業が必要と考えます。
- ・本市では、商工業における創業を支援するための基金である「栃木市創業支援中村由美子基金」を活用し、若者や女性を中心とした創業の支援を行っています。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①長期的な振興のあり方

ア 持続的経営

10 年後のあるべき姿は、小規模事業者が現在の経営環境に即したビジネスモデルを構築し、デジタル活用も含めて生産性向上に取り組むことで、持続的な経営を実現していることである。あわせて、将来の経営環境の変化にも対応し得る経営の柔軟性や自己変革力を高めていることが望ましい姿である。

その理由として、小規模事業者の中には従来型のビジネスモデルを漫然と継続し、経営環境の変化に応じた顧客ターゲットの見直し等が十分に行われていないケースが多く、これが収益悪化の一因となっていることが挙げられる。

また、現状では、原材料費やエネルギー価格の高騰、人件費の増加が主な要因となって利益を圧迫しているが、今後も外部環境の変化により、どのような形で費用が増大するかを予測することは難しい。そのため、いかなる状況下においても経営を継続できるよう、生産性向上を通じて経営体質を強化していくことが不可欠である。

加えて、多くの小規模事業者ではデジタル活用が不十分であり、競争力を損なっている状況がみられる。こうした遅れを解消し、デジタル技術を積極的に利活用していくことも、今後の持続的経営を支える重要な要素である。

イ 製造業による取引先の分散化

10 年後のあるべき姿は、小規模製造業が大手メーカーへの依存から脱却し、取引先の分散化を実現していることである。これにより、大手メーカーの撤退や移転等に伴う経営リスクの低減を図る。

その理由として、当会管内は大手メーカー 3 社の企業城下町として発展してきた経緯があり、これらとの取引が経営面で大きなメリットをもたらしてきた一方、今後も同様の安定的な受注が継続するかは不透明であることが挙げられる。

ウ 小売・サービス業による魅力的な店舗づくり

10 年後のあるべき姿は、小規模事業者がターゲット顧客を見直し、顧客ニーズを意識した魅力的な店舗づくりを実現していることである。あわせて、こうした取組を通じて価格競争から脱却していることが望ましい。

その理由として、当会管内の人口が減少するなか、従来型のビジネスモデルのみでは限界を迎えていることが挙げられる。実際、「大平町商工会管内 景気動向調査」による売上 DI をみると、卸小売業やサ

ービス業ではマイナス値が継続している。一方で、管内には観光客のほか、大型店や大手チェーン店を目的とした周辺地域からの流入客が存在し、さらに栃木地域の蔵の街観光や佐野プレミアムアウトレット等、周辺地域を訪れる観光客を当地域に呼び込む可能性もある。実際に、周辺地域からの集客に成功している店舗も存在するためである。

エ 創業の活性化

10年後のあるべき姿は、管内において創業が活性化していることである。特に、ECやSNSを活用して販路を拡大する事業者や、地域資源を生かす事業者、副業人材や女性・シニア、さらには外国人など、多様な人材による創業が実現している状態を目指す。

その理由として、人口減少や消費の低迷、後継者不足により、今後も事業者数の減少が続くことが想定されるなかで、新たな創業者が地域を支える力となることが重要であることが挙げられる。また、創業者が地域経済を支える新たな基盤となることで、地域の経済活動が活性化し、事業者間の新陳代謝が促進されることも期待される。

②地域における商工会の役割

当会は、町内における商工業の総合的な改善発達を図るとともに、社会一般の福祉の増進に資することを目的とし、幅広い活動をしている。

小規模事業者支援では以下を実施している。

ア 顧客ニーズを把握するための支援

国・県・民間の統計等を用いて「顧客ニーズ」をしっかりと把握し、時流にマッチングした需要情報を盛り込み事業計画へ反映させる。

イ ターゲットにささる商品等を提供するための支援

小規模事業者自らが、顧客ニーズを意識した自店の「特徴」と「強み」を認識し、ターゲットにささる商品等の開発を支援する。

ウ 消費を獲得し収益力を向上させるための支援

ターゲットにより分かりやすく、最も効果的な方法で「技術力・商品・サービス」の情報を発信していけるよう支援し、「集客力」向上へとつなげていく。また、「ターゲットにささる商品等の提供」による利益の確保、リピート率・来店頻度・平均単価を向上させることで売上拡大を支援し「収益力」のある事業者を育成していく。

エ 円滑な事業承継を行うための支援

経営者の高齢化という問題について、事業計画の策定支援と並行して円滑な事業承継の支援を行うことで、当該事業者の持続的発展を支援する。その際、後継者の意向や観点を大切にしながら支援を行う。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえたうえで、以下の5つの目標を定める。

<支援対象>

当会管内の小規模事業者のなかには、環境変化への対応が不十分で、付加価値や生産性が低下している事業者も見受けられる。そこで、本計画では、自らの強みを活かしつつ、環境変化に対応した経営を志向する「持続的成長を目指す小規模事業者」を重点的に支援する。

<目標>

【目標①】 経営基盤の強化

支援計画の認定期間（5年間） 目標	
KGI	・事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合 5割以上（＝事業計画策定時の売上に対する認定期間終了時の売上が増加している割合が5割以上）

KPI		・事業計画策定 12 者/年
設定した理由	KGI	持続的経営の実現に向け、「稼ぐ力」を強化させるための事業計画を策定することで売上増加を達成する事業者数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのプロセスとして事業計画の策定を支援する。

【目標②】 製造業による取引先の分散化

支援計画の認定期間 (5 年間) 目標		
KGI		・認定期間中に当会の支援により、新たな取引先を獲得した小規模製造業者数 3 者
KPI		・製造業に対するデジタル販促支援数 1 者/年
設定した理由	KGI	取引先の分散化に向け、新たな取引先の獲得を目標とする。
	KPI	上記を実現するため、市外・県外にもアプローチが可能な「デジタルを活用した情報発信」を支援する。

【目標③】 小売・サービス業による魅力的な店舗づくり

支援計画の認定期間 (5 年間) 目標		
KGI		・認定期間中に店舗運営の見直し（接客、メニュー構成、動線、デジタル活用など）を行った小規模事業者数 10 店舗
KPI		・「地元消費者をターゲットにする商品・サービスの調査」支援数 2 者/年 ・商圈分析ソフト「MieNa」を活用した商圈分析支援数 3 者/年
設定した理由	KGI	顧客ニーズを踏まえた魅力的な店舗づくりを実現するには、ターゲットの見直しや顧客の利便性向上等が不可欠である為、それらの改善活動を行った事業者数を目標とする。
	KPI	上記を実現するため、商品・サービスの見直しや商圈分析を支援する。

【目標④】 創業の活性化

支援計画の認定期間 (5 年間) 目標		
KGI		・認定期間中に当会が関与した創業件数 5 者（開業届等）
KPI		・創業計画策定 1 者/年
設定した理由	KGI	創業の完了件数を目標とする。
	KPI	上記を実現するため創業計画の策定を支援する。

【目標⑤】 経営力再構築伴走支援の強化

支援計画の認定期間 (5 年間) 目標		
KGI		・支援先事業者（経営分析）の認定期間終了時の事業継続率 90%
KPI		・経営分析 24 者/年
設定した理由	KGI	経営力再構築伴走支援により小規模事業者の自己変革力や自走力を高め、事業継続が実現することを目標とする。
	KPI	上記を実現するための導入部として、経営力再構築伴走支援による経営分析を支援する。

〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標⑤】により、小規模事業者の成長を実現し、地域全体の活力増進に寄与することを目指す。また、小規模事業者の付加価値や生産性の向上によって勤労者の所得増加を促し、豊かな雇用基盤の創出や勤労者の福利厚生の実現につなげることを目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和8年4月1日～令和13年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標①～⑤の達成方針は次のとおりである。

なお、それぞれの達成方針を設定した理由は、次のとおりである。

〈達成方針を設定した理由（【目標①】～【目標⑤】共通）〉

目標達成に向け、本計画期間中に当会で実行する支援内容を具体化するために、達成方針（具体的な支援フロー）を記載している。

【目標①】経営基盤の強化

〈達成方針〉

小規模事業者の経営基盤の強化に向け、まずは「RESAS・MieNaを活用した管内経済動向の分析」により事業者の外部環境を整理する（年1回）。同時に、経営分析を行い、事業者自身が経営状況を客観的に把握できるようにする（年間24者）。次に、これらの結果を活用して、事業計画の策定を支援する（年間12者）。計画策定後はフォローアップを実施し、計画に沿った事業展開を後押しすることで、売上増加事業者（年間6者）を創出することを目指す。フォローアップにあたっては、「事業計画策定後の販促支援」（年間5者）や「デジタル販促支援」（年間5者）を実施し、売上計画の実現を側面支援する。

【目標②】製造業による取引先の分散化

〈達成方針〉

小規模製造業の取引先分散化を図るにあたり、まずは経営分析を通じて取引先数や取引先ごとの依存度を把握し、特定の取引先への依存度が高まることによる経営リスクを事業者自身が認識できるようにする。

そのうえで、取引先の分散化を目指す事業者に対して、各種取組を支援する。その際、デジタル活用による新規取引先の開拓等を目指す事業者については、「デジタル販促支援」を実施する。なお、ここでいうデジタル販促とは、ホームページやSNSを活用した情報発信等を想定している。

【目標③】小売・サービス業による魅力的な店舗づくり

〈達成方針〉

小売・サービス業による魅力的な店舗づくりにあたっては、まずターゲット顧客の見直しが必要である。このため、経営分析を通じてSTP分析（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）を実施する。また、STP分析に際しては、新たなターゲットに対する商圏を把握するため、商圏分析ソフト「MieNa」を活用した商圏分析を行う。

その後、新ターゲットに向けた商品・サービスの開発・改良に取り組む事業者に対しては、「地元消費者をターゲットとする商品・サービスの調査」を実施し、その結果をもとに商品・サービスのブラッシュアップにつなげる（年間2者）。

さらに、事業計画の策定や販売促進、補助金の活用、資金調達等に関する支援を行う。

【目標④】創業の活性化

〈達成方針〉

創業の活性化に向け、創業計画の策定からフォローアップまでをワンストップで支援し、事業運営

が円滑に進むよう後押しする（年間1者）。

また、創業者の商品に関しても、前述の「地元消費者をターゲットとする商品・サービスの調査」を実施する。

これらの取組により、創業者のチャレンジを下支えし、創業の芽が途切れないようにする。

【目標⑤】経営力再構築伴走支援の強化

〈達成に向けた方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営者や従業員との対話を通じて、小規模事業者の自己変革や自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、「商圈分析システム MieNa を活用した地域経済動向調査報告書」を年1回公表している。また、管内小規模事業者を対象に「景気動向調査」を実施し、事業者の経営状況に関する情報を収集。結果を集計・分析して公開している。

これらの取組により、地域経済の傾向や事業者の実態を把握できる体制を整えている。

【課題】

小規模事業者は市場調査や統計分析を行う余力が乏しく、地域の経済動向を把握しにくい現状があるため、今後も情報を収集・分析し、提供していく必要がある。

あわせて、当会職員も地域経済を的確に把握し支援に活かすことが求められる。

また、現状は商圈分析システムの活用が中心であるため、今後は地域経済分析システム（RESAS）も取り入れて調査の幅を広げる必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①RESAS・MieNa を活用した管内経済動向の分析 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向調査 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

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

事業名	地域経済分析システム RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析		
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。		
調査内容	年1回、地域経済分析システム RESAS・商圈分析システム MieNa の内容のなかで、管内の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析。分析結果を公表する。		
調査項目	RESAS に掲載されている情報のうち、主に次の項目を調査する。		
	〈マーケティングマップ〉		
	<input type="checkbox"/> 生活用品消費分析	<input type="checkbox"/> 生産・消費地分析	<input type="checkbox"/> 滞留人口メッシュ分析
	<input type="checkbox"/> 通過人口メッシュ分析	<input type="checkbox"/> 事業所立地分析	<input type="checkbox"/> 将来人口メッシュ分析
	〈観光マップ〉		
	<input type="checkbox"/> 観光地分析	<input type="checkbox"/> 宿泊者分析	<input type="checkbox"/> 国内観光消費分析
	<input type="checkbox"/> インバウンド消費分析		

	<p><人口マップ></p> <p><input type="checkbox"/>人口構成分析 <input type="checkbox"/>人口増減分析 <input type="checkbox"/>自然増減分析</p> <p><input type="checkbox"/>社会増減分析 <input type="checkbox"/>新卒者就職・進学分析 <input type="checkbox"/>通勤通学人口分析</p> <p><input type="checkbox"/>将来人口推計分析 <input type="checkbox"/>地域人口メッシュ分析</p> <p><産業構造マップ></p> <p><input type="checkbox"/>産業構造分析 <input type="checkbox"/>製造品出荷額分析 <input type="checkbox"/>経営環境分析</p> <p>MieNa から、主に以下の項目を調査する。</p> <p><input type="checkbox"/>市場規模 : 住民基本台帳人口、民営事業所数、昼間人口 等</p> <p><input type="checkbox"/>成長度 : 住民基本台帳人口の伸び率、民営事業所数伸び率、小売年間販売額伸び率、製造品出荷額伸び率、着工建築物数伸び率 等</p> <p><input type="checkbox"/>中心地性 : 昼夜間人口比、小売中心地性 等</p> <p><input type="checkbox"/>富裕度 : 人口当り卸売年間販売額 等</p> <p><input type="checkbox"/>産業中心地性 : 人口当り卸売年間販売額、人口当り小売年間販売額、人口当り製造品出荷額 等</p> <p><input type="checkbox"/>消費購買力 : 消費購買力計 等</p> <p><input type="checkbox"/>都市開発水準 : 産業用建築物着工床面積、都市計画区域面積 等</p>
調査・分析の手法	<p>栃木県商工会連合会が上記のデータのうち管内の小規模事業者にとって有益なデータを「大平町商工会 経済動向調査報告書」としてまとめる。なお、分析にあたっては、他商工会・商工会議所エリアとの比較を行う。当会では、報告書を基に、内部で各項目の経年比較などを行い、変化が大きな項目について要因分析を実施する。</p>
調査結果の活用方法	<p>「大平町商工会 経済動向調査報告書」は当会ホームページで公表し、広く管内小規模事業者等に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画策定時の基礎資料としても活用する。</p>

②景気動向調査

事業名	景気動向調査
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握することで、経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・調査の手法	年 1 回、決算・申告等の小規模事業者との接点を活用し、調査を実施する。調査対象は管内の事業者であり、約 60 者（建設業、製造業、卸小売業、飲食・宿泊業、サービス業）から調査票を回収する。
調査項目	<input type="checkbox"/> 景況感（売上高、経費、採算 等） <input type="checkbox"/> 最近の経営上の問題点 <input type="checkbox"/> 今後の経営課題 <input type="checkbox"/> 経営改善解決に向けた支援策 <input type="checkbox"/> その他トピック 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、業種別のクロス分析を通じてデータを集計・分析し、景況感や経営課題を明らかにする。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当会ホームページで公表し、広く管内の小規模事業者等に周知する。また、当会でも、経営支援施策に反映させる。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、年間 2 事業者を対象に需要動向調査を実施している。具体的には、新商品等について、展示会やイベントの場でバイヤーや一般来場者に試食してもらい、味・見た目・価格・ボリューム・満足度などの評価を収集している。

また、この結果は職員が集計・分析し、簡易なレポートにまとめて事業者へフィードバックしている。

【課題】

現在の需要動向調査は展示会やイベントにおける試食を中心に実施しているため、回答者が十分な記入

時間を確保できず、回答内容が不完全で質的に不十分となることが多い。そのため、調査手法を工夫し、十分なデータを収集できるようにすることが課題である。

また、回答収集が目的化しやすく、事業者の経営改善に直結しにくくなっている側面もあるため、当会と事業者で事前に目的を共有する必要がある。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
地元消費者をターゲットにする商品・サービスの調査 調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

事業名	地元消費者をターゲットにする商品・サービスの調査
目的	小規模事業者が、販売する商品・サービスの需要を把握し、ブラッシュアップをすることで、地元消費者に「売れる商品・サービス」とすることを目指す。
対象	小規模事業者の商品・サービス、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 ※「創業者」「創業後10年以内の事業者」「第二創業者」の商品・サービスを優先する。
調査の手法	調査は以下の手順で実施する。 ア 経営指導員と事業者が打ち合わせを行い、調査対象となる商品・サービスや調査項目、当該商品・サービスのターゲット顧客等を確認する。 イ 当会職員及び当会会員（合計10名程度）が事業者の店舗等を訪問し、調査項目に基づき評価を行う。この際、当会会員については「ア」で確認したターゲット顧客層に沿った人材を選定する。 なお、本調査はその性質上、多数の回答を収集できないため、定量的な評価は難しい。そのため、回答は自由記述方式とし、定性的なデータを収集する。また、「ア」の打ち合わせにおいて事業者から要望があった場合には、中小企業診断士（マーケティング面からの評価）、フードコーディネーター（味覚面からの評価）、地域の繁盛店主（地域性からの評価）等を招聘し、調査への協力を得る。
調査項目	<食品・飲食店のメニューの場合> <input type="checkbox"/> 商品の総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> 味 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後の購入意向 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 <サービスの場合> <input type="checkbox"/> サービスの総合評価（直感的な評価） <input type="checkbox"/> サービスの内容 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> 今後もサービスを受けたいか <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、10名程度の地元消費者の評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などを分析し、改善の優先順位付けを行う。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、経営指導員（またはその他の職員）が簡易なレポートに取りまとめ、対象事業者へフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、商品・サービスのブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

現状、創業後または事業承継後概ね5年以内の小規模事業者を中心に、幅広い事業者を対象に経営状況の分析支援を行っている。経営分析の重要性は浸透しつつある一方、実施を希望する事業者は限られているという状況もみられる。

【課題】

支援の裾野拡大に向け、引き続き経営分析の重要性を地道に訴求していくことが課題である。
 また、経営分析をするだけでなく、小規模事業者自身が分析結果を腹落ちするような支援が必要である。
 加えて、現状、職員ごとに支援スキルに差が生じているため、支援スキルを向上・均一化させることも必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	24者	24者	24者	24者	24者	24者

(3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず） ※創業後または事業承継後 5 年以内の小規模事業者や、売上向上や顧客獲得に関心の高い小規模事業者を重点的に支援する。
支援対象の掘り起こし	ホームページや SNS、チラシの配布による周知を行う。また、窓口相談や巡回訪問、個社支援（記帳・経理支援、金融支援、補助金支援を含む）の際に訴求する。加えて、商圏分析システム MieNa のデータを提供した際に、経営分析を促す。
分析の実施手法	経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。 分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、全国商工会連合会「経営状況まとめシート」、クラウド型支援ツール（Keytas 等）などを活用する。
分析項目	定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。 <財務分析> 収益性・安全性・生産性・成長性の分析 <非財務分析（SWOT 分析等）> 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（デジタル活用の状況、事業計画の策定・運用状況など） <その他の分析（商圏分析）> 当会管内の小規模事業者のなかには、消費者ニーズの多様化など、経営環境の変化に十分に対応しきれていない事業者も見受けられる。そこで、上記の財務分析・非財務分析に加え、事業者の要望に応じて、商圏分析ソフト「MieNa」を活用した商圏分析も実施する。
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。 分析結果は、基幹システム（経営支援システム Plus）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営分析を行った事業者を対象に事業計画の策定支援を行っている。実効性を高める計画の策定に留意し、必要に応じて専門家を活用している。

また、資金調達や各種申請に活用できる計画書の作成も支援している。

【課題】

策定した計画が事業者にとって十分に腹落ちせず、当事者意識を持ってないまま計画を進めてしまい成果に結びつかない場合がある。そのため、事業者が自ら課題や目標を理解し、腹落ちしたうえで能動的に行動できる計画策定を支援する必要がある。

また、創業希望者に対し、創業計画の策定支援を実施し、創業期の事業が円滑に進むようにすることが課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりの事業を進めている傾向が強い。そこで、「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の5割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

また、管内で創業を活性化させるため、創業計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定事業者数	24者	12者	12者	12者	12者	12者
②創業計画策定事業者数	1者	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、国や県の補助金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。
支援の手法	以下の2つの方法にて伴走型で策定を支援する。 ①小規模事業者が作成した事業計画に対し、経営指導員が助言・改善提案を行う ②小規模事業者が事業計画を作成する過程において、経営指導員が課題整理や方向性の助言を行う また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。
支援対象	創業者・創業希望者
支援対象の掘り起こし	栃木市では、産業競争力強化法に基づく創業支援等事業計画を策定し、国の認定を受けている。当会では、当該計画に基づき個別相談指導を実施しており、これが創業者との接点となっている。また、国の補助金や栃木市の「空き店舗活用促進事業補助金※」を契機とした支援も行っている。今後もこれらの接点を契機として掘り起こしを実施する。

	<p>※空き店舗活用促進事業補助金</p> <p>栃木市の補助金である。対象区域内の空き店舗を活用して新たに開業する方や中小企業者等に対し、開業時における店舗の改装費に係る経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。</p>
支援の手法	<p>創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスをを行う方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。</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】

事業計画を策定した事業者に対して、概ね四半期に一度の頻度を目安に、計画の進捗確認、支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等を行っている。指導内容は基幹システム（経営支援システム Plus）にて記録・共有し、継続的な支援につなげている。

【課題】

事業者ごとに進捗状況に応じた柔軟な対応が必要だが、状況に合わせたきめ細かな支援が十分に行き届いていない場合がある。そのため、組織として事業計画や創業計画とズレが生じた場合の対応を定める必要がある。

また、指導が助言の提供にとどまり、事業者が自ら課題解決に取り組む力を十分に育成できていないため、対話と傾聴を通じて内発的動機付けを行うことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実行性を高めていく。具体的には、事業計画を策定したすべての事業者を対象に、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者の割合が5割になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、自走化に向けた内発的動機付けを行うことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画を策定した事業者に対しても、四半期毎にフォローアップを実施し、計画に沿って事業が着実に進むよう支援する。

(3) 目標

①事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	24者	12者	12者	12者	12者	12者
頻度 (延回数)	四半期毎 (122回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)	四半期毎 (48回)
売上増加事業者数	20者	6者	6者	6者	6者	6者

②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
フォローアップ対象事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者
頻度 (延回数)	-	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)	四半期毎 (4回)
売上増加事業者数	-	1者	1者	1者	1者	1者

(4) 事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画や創業計画を策定したすべての事業者に対して四半期毎のフォローアップを実施する。ただし、ある程度計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

新型コロナウイルスの流行を契機に、デジタルを活用した販路開拓の重要性が高まり、小規模事業者でも関心・ニーズが一層増加した。

そのため当会では、デジタルを活用した販路開拓の個社支援を重点的に実施している。

【課題】

デジタル活用による販路開拓は一定の成果を上げているものの、事業者ごとに活用度や継続性に差がみられる。そのため、デジタル技術の習熟度に応じたきめ細かな支援を行うとともに、支援後も取組が継続できるよう自走化に向けた体制づくりまで伴走する必要がある。

あわせて、効果的な支援を継続するには、当会職員のデジタルに関する知識・対応力の向上が不可欠である。

(2) 支援に対する考え方

本計画では、小規模事業者によるビジネスモデルの再構築やデジタル技術の利活用を目指している。そこでこれに寄与する事業を実施する。

事業の実施目的、期待する効果等は次のとおりである。

- ・小規模事業者がビジネスモデルの再構築を行った際、実行段階で販路開拓が課題となる場合が多い。そこで、当会にて「事業計画策定後の販促支援」を実施。事業計画に掲載の売上計画の達成を実現することを目指す。
- ・小規模事業者の多くはデジタル販促への取組が十分でなく、また経営資源の少なさから独自での取組には限界がある。そこで、当会にて「デジタル販促支援」を実施。デジタル販促の取組を伴走しながら、新規顧客の獲得や集客の強化を実現する。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』のとおりである。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①事業計画策定後の販促支援 支援事業者数	6者	5者	5者	5者	5者	5者

売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%
②デジタル販促支援 支援事業者数	10 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
(BtoB の場合) 成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①事業計画策定後の販促支援（主に BtoC）

事業名	事業計画策定後の販促支援
目的	小規模事業者が自社の商品・製品・サービスに適した販促手法を見出し、効率的に売上を拡大させることを目指す。
支援対象	事業計画策定支援を行った小規模事業者
訴求相手	主に消費者
支援内容	事業者の商品・製品・サービスの販路開拓に最適な販促方法を提案し、実行段階まで支援する。具体的には、以下のような手法を想定している。 〈販促方法の例〉 □パンフレットの作成 □チラシ □DM □ポスティング □インターネット広告 □ブログによる情報発信 □SNS による情報発信 □展示会・商談会への出展 等
支援の手法	本事業は、販促支援に強みを有する専門家と連携して実施する。具体的には、事業計画を策定した事業者に対し、専門家を派遣し、販売促進手法のうち効果の高いものを提案する。さらに、実際に取り組む事業者については、実行段階まで支援を継続する。 なお、販売促進は本来、事業者自らが担うべきものである。このため、成果が上がった販促手法については、事業者がその後も独自に継続できるよう、自走化に向けた体制構築支援も実施する。

②デジタル販促支援（BtoB、BtoC）

事業名	デジタル販促支援
目的	小規模事業者がデジタル技術を活用した販売や情報発信に取り組み、売上を拡大させることを目指す。
支援対象	デジタル技術を活用した販売や情報発信に意欲がある小規模事業者（業種等問わず） ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	各事業者の訴求相手
支援内容	デジタル技術を活用した販売や情報発信の手法は、ホームページ、SNS、EC サイトなど多岐にわたり、事業者によってニーズが異なる。こうした状況を踏まえ、各事業者の要望に応じたオーダーメイド型の支援を行う。
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援等の個別支援を通じて支援対象となる事業者を掘り起こす。その後、実際にデジタル販促に取り組む事業者に対しては、経営指導員がコーディネーターとなり、適切な IT 専門家や IT 事業者等と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。

Ⅱ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

年に1回「経営発達支援計画検討委員会」を開催し、外部有識者（中小企業診断士）、栃木市商工振興課長、栃木県商工会連合会職員、法定経営指導員で構成された委員により、計画に基づく事業実績の評価・検証を行っている。

年度目標に対する実績を報告し、未達成事業の要因分析や次年度に向けた改善策を審議している。

【課題】

委員会での評価や改善に関する指摘が、次年度の事業運営に十分に反映できていない。また、数値目標を職員ごとに落とし込む仕組みが十分でなく、評価結果を個々の行動改善に結びつける点に課題がある。

そのため、評価結果を具体的な改善計画や目標設定に活かす仕組みの強化が課題である。

(2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。
事業評価の手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p>【PLAN】（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。</p> <p>【DO】（事業の実行）</p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を基幹システム（経営支援システムPlus）に適時入力する。</p> <p>【CHECK】（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、基幹システム（経営支援システムPlus）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 毎週実施する朝礼にて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認及び評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（3月頃）の「経営発達支援計画検討委員会」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「経営発達支援計画検討委員会」の実施の流れ</p> <p>i 栃木市商工振興課長（または担当者）、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）をメンバーとする「経営発達支援計画検討委員会」を年1回（3月頃）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について「A」～「D」の評価を付ける方法（A：目標を達成することができた、B：目標を概ね達成することができた、C：目標を半分程度しか達成することができなかった、D：目標を達成することができなかった）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画検討委員会」の評価結果は、理事会・総会に報告する。また、当会ホームページ（http://www.ohira-shokokai.net/）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p>【ACTION】（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援計画検討委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い</p>

【PLAN】に戻る。

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】

栃木県商工会連合会や全国商工会連合会が実施する各種研修、中小企業大学校研修などを受講し、知識や実務能力の向上に努めている。また、日常業務を通じた OJT（職場内研修）により実践的な指導力を養うほか、個々に情報収集や外部セミナーへの参加を行うなど、自己研鑽にも取り組んでいる。

【課題】

研修や情報収集への参加姿勢に個人差があり、知識や実務能力にばらつきが生じている。また、組織として学びや情報を共有する仕組みが十分でなく、個々の学びが組織全体の資質向上に結びついていない。

そのため、体系的な研修制度（職員ごとに強みを伸ばし、弱みを克服する研修体系）を設けるとともに、個々の学びを他職員に展開する仕組みづくりが課題である。

(2) 事業内容

① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。 ・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力 ・ 小規模事業者に適切な販売促進（デジタル販促も含む）を支援する能力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。 ア 経営指導員研修 経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については、栃木県商工会連合会や全国商工会連合会の経営指導員研修等を通じて習得する。 イ 中小企業大学校の専門研修、上級研修 中小企業大学校の専門研修や上級研修では、幅広いテーマが用意されており、当会職員がそれぞれの強みを伸ばす、あるいは弱みを克服するためのテーマを選択することが可能である。また、全職員に共通して不足している「経営力再構築伴走支援」に関するカリキュラムも整備されており、組織全体の支援力向上に資する内容となっている。 ウ 独自に講師を招聘して研修会を開催 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当会における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、会内研修会を実施する（近隣の商工会と連携して実施する場合もある）。会内研修会とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。 エ 資格取得の奨励 効果的な支援を行うためには、体系的な知識の習得が不可欠であり、その一環として資格の取得を奨励する。具体的には、中小企業診断士、簿記などの資格取得を想定している。また、必要に応じて資格取得に向けた研修等にも積極的に参加する。

② 個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	ア OJT ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT

を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。

イ 職員間の定期ミーティング

毎週実施する朝礼のなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法やデジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援事業の進捗管理を実施する。

ウ データベース化

担当経営指導員等が基幹システム（経営支援システム Plus）に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

「栃木市 商工経済団体連絡協議会」や「商工会第6ブロック連絡会議」、「日本政策金融公庫・商工会連合会主催の会議・研修等」を通じて市内外の商工団体と連携している。

また、各種事業において中小企業診断士や行政機関、金融機関とも連携を図っている。

【課題】

各支援機関との情報交換で得られた支援ノウハウや施策情報を職員全体で共有する必要がある。

また、会議等において、情報交換だけでなく、日常的な連携や具体的な共同支援に発展させていくことが課題である。地元金融機関との連携については、接点が希薄化しており金融支援に必要な連携が十分に図れていない。

(2) 事業内容

①「とちぎ中小企業応援隊」による情報交換

相手先	栃木県商工会連合会、栃木県よろず支援拠点、栃木県信用保証協会、県内商工会
頻度	随時
内容	3 機関連携による個者支援を通じて、案件に応じた支援ノウハウ等の情報交換を随時行う。各機関間で迅速に情報提供・引継ぎを行い、支援の重複や漏れを防止するとともに、最適な支援につなげる。 情報共有の会議は必要に応じて開催し、他地域での支援事例や成功事例も共有することで、職員の支援力向上と連携の質の強化を図る。

②「栃木市商工経済団体連絡協議会」による情報交換

相手先	市内6 商工団体（栃木商工会議所、西方・大平町・藤岡町・岩舟町・都賀町商工会）
頻度	年3 回程度
内容	栃木市内の6 商工団体で組織する「栃木市商工経済団体連絡協議会」において、年3 回程度の会議を通じて、地域経済動向や会員事業者の課題・支援事例等を共有し、商工団体間の連携強化と地域全体の支援力向上に努める。

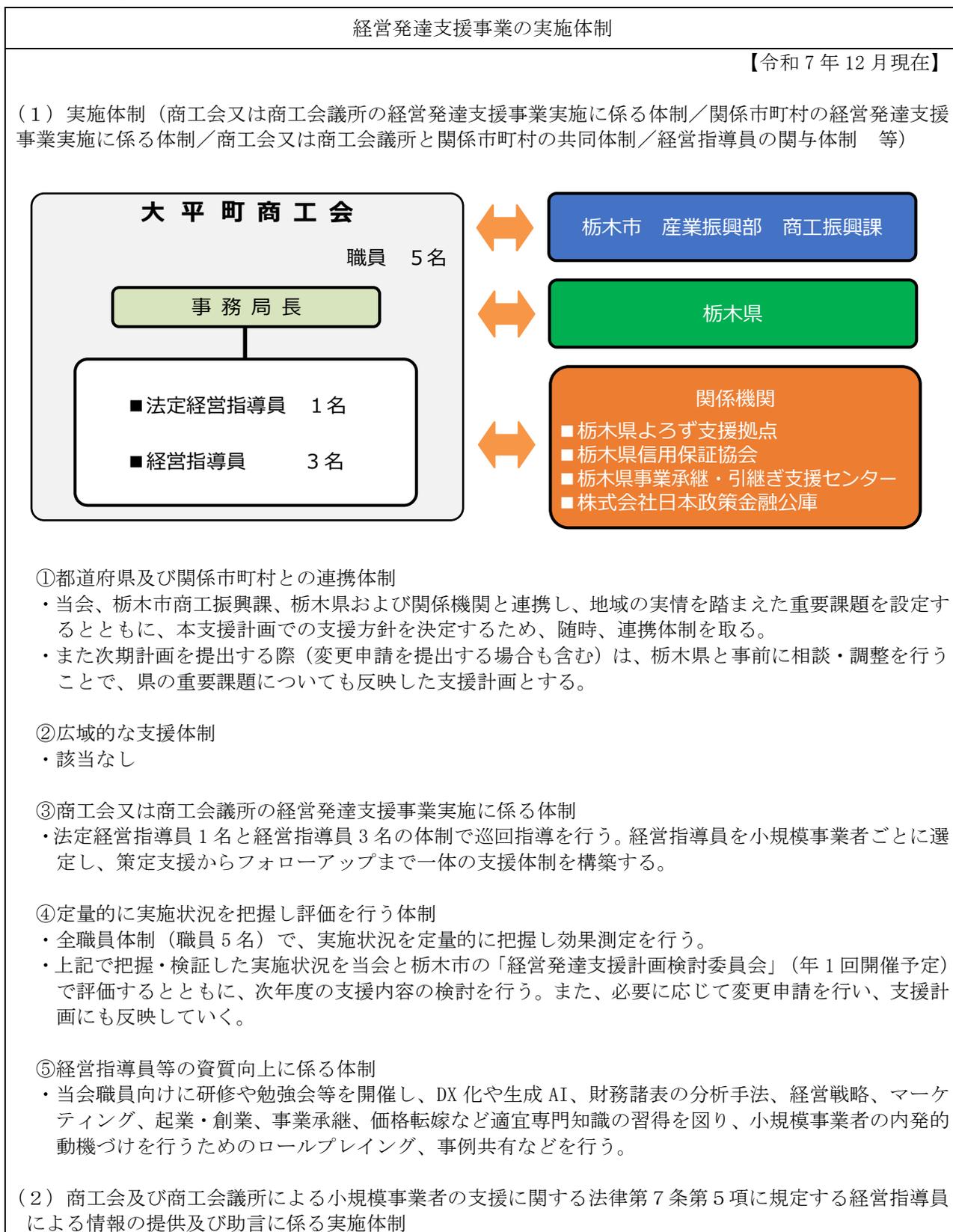
③地元金融機関3 行との合同会議による情報交換

相手先	足利銀行大平支店、栃木銀行大平支店、栃木信用金庫大平町支店、大平町商工会
頻度	年1 回程度
内容	地元金融機関3 行との連携を強化するため、融資担当者等を対象とした合同会議を開催する。

	<p>会議では、顧客である地域商工業者から寄せられる相談内容、融資状況や最近の動向、事業環境の変化などについて情報交換を行う。</p> <p>これにより、金融支援における連携体制の強化を図るとともに、地域経済や事業者支援に関する課題の共有・把握につなげ、個社支援の質の向上を目指す。</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：熊谷 賢

連絡先：大平町商工会 TEL：0282-43-7121

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・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・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（熊谷 賢）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／商工会議所、関係市町村連絡先

①大平町商工会

〒329-4403

栃木県栃木市大平町蔵井 2007-10

TEL：0282-43-7121

FAX：0282-43-1608

E-mail：ohira_net@shokokai-tochigi.or.jp

②栃木市 産業振興部 商工振興課

〒328-8686

栃木県栃木市万町 9-25

TEL：0282-21-2371

FAX：0282-21-2683

E-mail：syoukou@city.tochigi.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)

	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	1,920	1,920	1,920	1,920	2,520
地域の経済動向調査に関する事業	70	70	70	70	70
需要動向調査に関する事業	500	500	500	500	500
経営状況の分析に関する事業	300	300	300	300	300
事業計画策定支援に関する事業	200	200	200	200	200
新たな需要の開拓に寄与する事業	800	800	800	800	800
事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	650

(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、寄附金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

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