

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>藤岡町商工会 (法人番号 6060005005578) 栃木市 (地方公共団体コード 092037)</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「急激な事業環境の変化にも対応するため、DXを活用することで提供する付加価値を向上させ、経営基盤の構築ができる事業者」と設定し、小規模事業者の「稼ぐ力の向上」・「経営の自走化」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 地域経済分析システム RESAS 等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向調査を実施し情報提供を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 顧客ニーズ把握のため消費者アンケートを実施する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 職員等が経営分析を実施し、事業者の「強み」等を明確に把握する。</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“強み”を活かした事業計画を策定する。</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。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること DX (Google ビジネスプロフィールや SNS) 等を活用した集客支援や情報発信、デジタル広告の作成、即売会等への出展等を支援し、新規顧客の獲得に寄与する他、事業者の売上増加に繋げる。</p> <p>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 「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、事業の検証や見直しをすることで、次年度の計画・実行に活用する。</p> <p>10. 経営指導員等の資質向上に関すること 支援プロセスの標準化等により職員の資質向上に繋げる。</p>
<p>連絡先</p>	<p>藤岡町商工会 〒323-1104 栃木県栃木市藤岡町藤岡 1361 番地 TEL : 0282-62-2006 FAX : 0282-62-1089 E-mail : fujioka_net@shokokai-tochigi.or.jp 栃木市産業振興部商工振興課 〒328-8686 栃木県栃木市万町 9 番 25 号 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) 藤岡地域の現状と課題

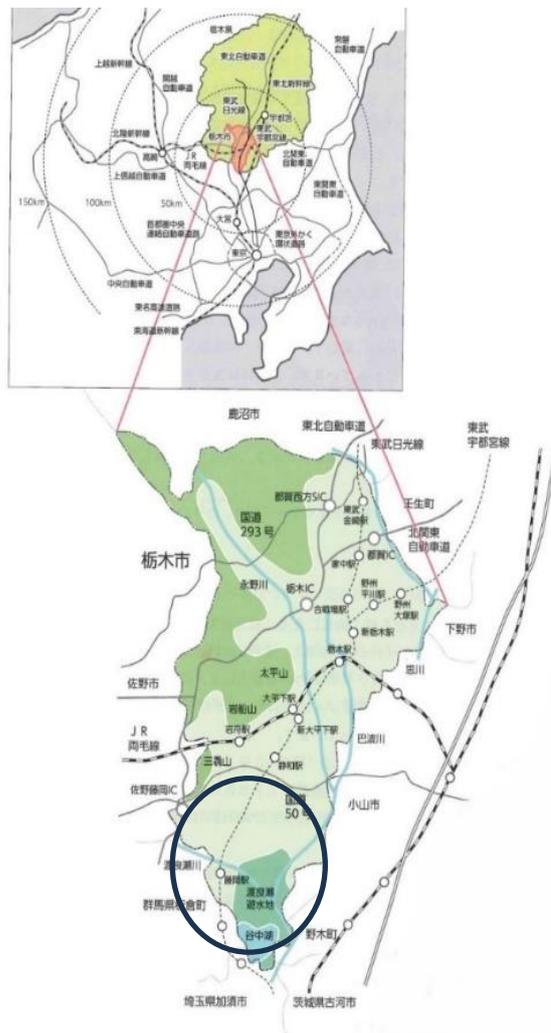
■人口減少地域における生活関連サービスの維持

栃木市は平成22年3月に1市3町（旧栃木市・旧大平町・旧藤岡町・旧都賀町）による合併、平成23年10月に旧西方町との合併、さらには平成26年4月に旧岩舟町との合併を経て、現在の栃木市が誕生。

栃木市は栃木県南部に位置し、南北約33.1km、東西約22.3km、面積331.50km<sup>2</sup>の広さを有しており、地理的に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。

藤岡地域（旧藤岡町）は栃木市の中でも最も南に位置しており、栃木市住民基本台帳（下表）によると、藤岡地域の直近令和6年度末の人口は14,105人であり、5年前のR2年度の人口と比較すると1,274人の減少。藤岡地域の人口減少率8.28%は栃木市の人口減少率4.37%と比較するとかなり高く、人口減少が進んでいる地域だということがわかる。

そんな中で、地域住民の生活維持や地区外からの移住者増加、地区外への移住者減少のためには、生活サービスを充実させる必要があるが、後継者不在や採算がとれないことによる廃業の進行で生活サービスを提供する店舗が減少しており、買い物難民の増加や藤岡地域での暮らしやすさの低下をもたらしている。



出典：第2次栃木市総合計画

栃木市及び藤岡地域の人口推移（栃木市住民基本台帳人口町内別一覧表より集計）

	R2年度 (人)	R3年度 (人)	R4年度 (人)	R5年度 (人)	R6年度 (人)	R2～R6の増 減数 (人)	R2～R6の増 減数 (%)
栃木市	159,322	157,774	155,281	153,828	152,355	▲6,967	▲4.37
藤岡地域	15,379	15,088	14,564	14,343	14,105	▲1,274	▲8.28

## ■藤岡地域の高齢化による事業承継ニーズの増加と既存事業の廃業増加

藤岡地域の2023年の60代以上の割合は45.9%であるが、10年後の2033年の60代以上の割合は48.2%となる見込みであり、高齢化がかなり進行している地域である。将来の人口は2028年には1万人を下回る見込み。過疎化の進行が顕著であり、人口減少と高齢化により後継者不足による廃業リスクが高まっている。

### 人口の将来推移

将来人口の推移・男女計（人）

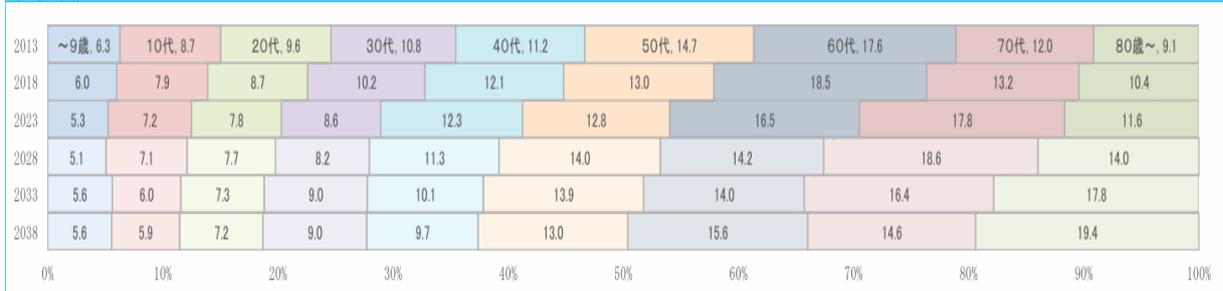
出典：(株)日本統計センター 市場情報評価ナビ MieNa より



### 年代別人口構成比の将来推移

出典：(株)日本統計センター 市場情報評価ナビ MieNa より

男女計 (%)



また、2021(R3)年調査の経済センサスによると、民間事業所数は654事業所で、2016(H28)年調査と比べて88事業所減少 (-15.7%)、従業員数は5,562人で408人増加 (+10.1%) した。

藤岡地域では、人口減少と高齢化により事業の担い手不足が深刻化しており、既存の民間事業所の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持の鍵となる。

指標名	2014年 (平成26年)	2016年 (平成28年)	2021年 (令和3年)	2021-2014年 比較	出典
民間事業所数	776	742	654	-15.7%	経済センサス
民間事業所従業員数	5,053	5,154	5,562	+10.1%	〃

(令和7年度栃木市藤岡町地域経済動向調査報告書より)

## ■栃木県の産業ビジョン

栃木県では、「新とちぎ産業成長戦略～Society5.0時代を切り拓き、飛躍するとちぎの産業～(2021-2025)」の中の基盤施策②中小企業・小規模事業者の活性化において、「中小企業・小規模事業者の経営基盤の安定・強化と持続的発展に向けた支援」として創業から成長、事業承継に至るまでの切れ目ない支援による中小企業等の持続的な発展を具体的施策に掲げている。

### ②中小企業・小規模事業者の活性化

**狙い** 本県産業の活力ある成長を実現するための、経営力向上、円滑な事業承継等による持続的な発展、経営基盤の強化  
伝統工芸品等地域資源を活用した産業の振興、環境等に関する課題への対応やSDGs実現の取組を通じた成長の実現

#### 具体的施策

##### 1)中小企業・小規模事業者の経営基盤の安定・強化と持続的発展に向けた支援

- ・創業から成長、事業承継に至るまでの切れ目ない支援による中小企業等の持続的な発展
- ・オール栃木体制での支援を通じた中小企業等の経営力の強化

##### 2)地域資源を活用した産業の振興

- ・伝統工芸品産業の振興を図るための、後継者等の確保・育成、新商品開発、販路拡大等の取組の支援
- ・日本酒や伝統工芸品等の地域資源を生かした新商品開発、デジタルツール活用による情報発信の促進、販路拡大の支援

##### 3)環境等に対応した企業の成長とSDGsの実現に向けた取組

- ・企業活動における環境負荷低減の取組促進、環境政策とも連携した、脱炭素社会実現に向けた取組、産業廃棄物の排出抑制、循環型社会の構築に向けた取組の推進
- ・県内企業等への理解促進や、SDGsの実現に向けた取組を行う企業等への支援

#### 成果指標

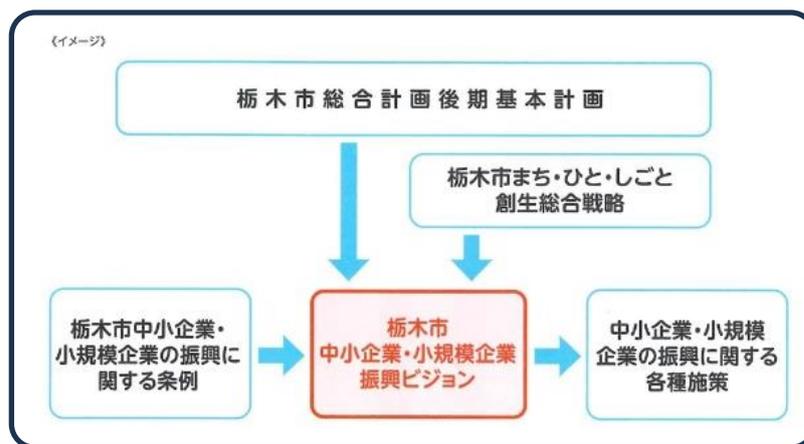
- 創業支援等事業計画による創業者数 H30:347人 → R6:525人
- 「とちぎSDGs推進企業」登録事業者数 - → R7:1,100事業者

(新とちぎ産業成長戦略～Society5.0時代を切り拓き、飛躍するとちぎの産業～2021-2025より)

## ■栃木市の産業ビジョン

栃木市では、「栃木市中小企業・小規模企業の振興に関する条例」の基本理念に基づき、中小企業・小規模企業の振興に必要な施策の基本的な方針等を明らかにした「栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン」を平成30年3月に策定。

このビジョンでは、平成30年度から令和9年度までの計画期間のうちに、中小企業・小規模企業の振興に関する施策を計画的かつ総合的に推進するため「がんばる企業の積極的な支援」、「人材確保・育成と就労を支援」、「若者や女性等の創業の支援」の3つの基本方針を定めている。



栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョンイメージ図（栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョンより）

第2次栃木市総合計画では、基本方針5「地域資源を生かした賑わいと活力ある栃木市」の5-2「商工業の振興」において、基本施策のめざす姿の一つとして後継者不在問題への取組により円滑な事業承継が行われ、商工業の振興が図られると示されているほか、創業者支援として空き店舗対策事業やビジネスプランコンテスト事業が主要事業（具体的な取組）に掲げられている。

また、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）の中小企業・小規模企業の経営基盤の強化の具体的な取組として、経営の改善及び向上や販路開拓、事業承継等

が挙げられている。

基本施策 5-2 「将来のやりたい事」の実現に向けた再掲

### 商工業の振興

**基本施策のめざす姿**

- 農業や観光を含めた地域資源を活用した経済の活性化が図られています。
- 後継者不在問題への取組により円滑な事業承継が行われ、商工業の振興が図られています。
- 災害等が発生した際においても、迅速な回復と安定した経営が図られています。

関連するSDGs: 8 (産業・観光), 9 (産業・イノベーション), 11 (持続可能な都市), 12 (持続可能な消費), 13 (気候変動), 14 (海洋資源), 15 (陸域生態系)

単位施策 (施策の方向性・主要事業)

#### 単位施策5-2-1 商業の振興

**施策の方向性**

- 農業や観光といった地域資源を活用し、まちの魅力を高めるとともに、中心商店街の空き店舗対策の推進、地元商工団体との連携強化、後継者不在問題への支援等により、商店街の活性化を図ります。
- ビジネスプランコンテスト・創業資金融資等による若者や女性を中心とした創業支援を行います。
- 災害時を見据えた事業継続計画 (BCP) の策定への働きかけを行います。

**主要事業**

- ◎空き店舗対策事業
- ◎ビジネスプランコンテスト事業

(第2次栃木市総合計画より)

### ■地域の観光

当地域のシンボリックな渡良瀬遊水地は自然景観の宝庫である。2012年7月にはラムサール条約の登録湿地となっている。広大なヨシ原が特徴で、希少な植物や絶滅危惧種の野鳥、昆虫類や魚類の生態系が維持されている。その渡良瀬遊水地の中で、豊かな自然を活かしたスカイスポーツ (熱気球、スカイダイビングなど) ウォータースポーツ (カヌー、小型ヨットなど)、サイクリングなどのスポーツが楽しめる。年間を通してイベントも行われ、3月のヨシ焼き、4月のさくらまつり、12月の栃木市渡良瀬バルーンレース、年間を通して開催しているわたらせクリテリウム (ロードレース) などが行われ観光スポットとなっている。渡良瀬遊水地は県内外から多くの人々が訪れるが、藤岡町の商業地域の飲食・体験・物販などの回遊導線が不足しており、藤岡地域の飲食店等の商業施設があまり利用されていないことが課題である。

また、令和5年には20年以上前に開催していた花火大会を復活させ、渡良瀬遊水地花火大会として現在も開催を続けている。渡良瀬遊水地花火大会は例年10月に開催しており、約1万発の花火が打ち上げられ、来場者数は1.5~2万人ほどとなっている。



### ■藤岡駅周辺の状況

藤岡地域は、東武日光線藤岡駅を中心とした市街地が形成されており、平成25年から藤岡駅前広場の整備事業がはじまり令和6年12月に工事完了、供用開始となった。整備工事により、駅前周辺の景観がよくなり利便性の向上が図られたが、駅周辺で営業している店舗が廃業等によりほとんどない状況である。なお、「栃木市空き店舗活用促進事業補助金」の対象地域として藤岡駅東側から藤岡総合支所へ至る道が設定されているが、対象地域内の事業者も廃業等により年々減少が続いている。また、廃業はしたものの、現在店舗兼住宅となっているため廃業後も住み続けている住民が多く、藤岡駅前で新規開業することが非常に難しい状況である。なお、1日の藤岡駅の平均乗車人数は726人である。(第2次栃木市総合計画より)



整備された藤岡駅前（栃木市定例記者会見資料より）

### ■最低賃金引上げや物価高騰への対応力強化

最低賃金の引上げや原材料費の高騰により、藤岡地域の事業者は収益圧迫に直面しており、価格転嫁や生産性向上の取組が必要である。

栃木県の最低賃金は、2023年が954円、2024年が1,004円、2025年が1,068円で推移。2025年は前年から64円の引上げで6.37%の上昇率となっており、この上昇率に事業者側が対応することが困難になっている。

物価高騰・原材料価格高騰については、食材や調味料を使用する飲食業をはじめ、エネルギーコスト増に影響する製造業や運輸業など幅広い業種が利益逼迫に苦しんでいる。

飲食店は、仕入価格が上昇してもその都度価格転嫁をすることが困難であり、価格転嫁をしたとしても、さらにしばらくすると仕入単価が再びあがってしまう状況の繰り返しが起きており、早急な対応策が必要である。

#### 【2016年から2025年までの栃木県最低賃金推移】

年	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
最低賃金（円）	775	800	826	853	854	882	913	954	1004	1068
引上げ額（円）	24	25	26	27	1	28	31	41	50	64

### ■市場環境の変化

市場環境が急速に変化しており、SNSを活用した情報発信やキャッシュレス決済システムの普及が進んでいるが、藤岡地域の小規模事業者の対応は遅れており、デジタル活用力の強化が課題である。

小規模事業者の中にはSNSや動画配信などを効果的に駆使して集客に繋げている店舗もあるが、藤岡地域ではまだまだSNSを活用できていないのが現状であり、今後の事業継続にあたっては解決しなければならない課題である。

また、藤岡地域の飲食店は減少傾向にあり、令和6年度中は、飲食店の増加はなかったが廃業による閉店は2店舗あり、今後さらに減少していくことが見込まれる。

## (2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)藤岡地域の現状と課題」を踏まえ、「10年後のあるべき姿」を当市の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興の中心的「役割」を担うことで、当市が目指す「振興ビジョンの実現」に繋げることが、小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。具体的な内容は次のとおり。

### ①10年後のあるべき姿

前回、10年後のあるべき姿として、  
「自社の強みを認識し、ITを活用して地域内外の需要を取込み持続的発展している事業者」

と定めた。専門家派遣や商工会職員により自社分析を通じた自社の強みを認識し、グーグルマップ等でその強みである商品・サービスを発信することにより地域内外の需要を取込み、事業者の持続的発展を目指した。しかし、近年の事業者を取り巻く事業環境は大きく変化しており、物価高騰や事業承継者の不足などの問題が顕在化する中で、自社の強みを認識することは引き続き継続しつつ、変化する事業環境の変化に対応できるような支援をし、事業者の稼ぐ力の向上を図っていく必要がある。また、藤岡地域の課題である飲食店の減少など生活関連サービス業（飲食業や理美容業、小売業、自動車整備業、移動販売・配達サービス等）の衰退を今後解決していく必要がある。そこで、今回の10年後のあるべき姿を下記の通り定義する。

「急激な事業環境の変化にも対応するため、DXを活用することで提供する付加価値を向上させ、経営基盤の構築ができる事業者」

具体的な中身は下記の通り。

#### 1.生活関連サービス業の維持

10年後のあるべき姿：移動販売店や配達サービスの充実、店舗販売等の生活関連サービス業の店舗数減少が食い止められ、住民が買い物や飲食のアクセスに困らないようにする。

理由：生活インフラの維持は転出抑制と雇用確保に直結し、地域の持続性を左右するため。

#### 2.創業者支援

10年後のあるべき姿：栃木市と連携し、栃木市が進める「栃木市創業支援等事業計画」や「蔵の街とちぎビジネスプランコンテスト」に関わる創業者の事業計画の策定・実行を支援し、創業後の黒字化を実現する。

理由：藤岡地域では人口減少と高齢化により事業の担い手不足が深刻化している。既存事業の廃業が増加する中、新規創業者の確保が地域経済維持の鍵となっており、創業者が早期に経営的な視点を身につける（経営リテラシーの向上）必要性がある。

### 3.事業承継支援

10年後のあるべき姿：後継候補者育成及び持続的な経営ができる企業にしていくことで要支援企業の70%が計画的に承継完了する姿である。

理由：廃業の防波堤として事業承継支援が不可欠であり、公的機関との連携で仕組化するため。

### 4.価格転嫁支援

10年後のあるべき姿：企業がスムーズな価格転嫁を行える状況を整備することで、人件費や原材料価格で上昇した分の80%以上を価格転嫁ができている状態にする。

理由：経営改善に価格転嫁は不可欠であり、取引適正化により企業を成長させ地域内の経済を支えるため。

### 5.IT（DX）活用支援

10年後のあるべき姿：ITを経営に導入することにより、販促活動の幅を広げ地域内外の需要を取り込むだけでなく、必要な業務についてAIを活用することにより業務効率化を図れる企業を増加させる。

理由：人材確保・人材定着のためAIの発達・普及による業務改善が必要なため。

## **(3)経営発達支援事業の目標**

### **【地域への裨益目標】**

以上の目標達成により、藤岡地域の事業者の稼ぐ力の向上や事業者数増加を目指すことで、藤岡地域の雇用が創出されるとともに、藤岡地域の地域経済活性化に寄与することを目標とする。

「(1) 藤岡地域の現状と課題」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年間は生活関連サービス業者を支援の中心に置くこととする。また、項目ごとの目標を以下の通り定める。

#### ①生活関連サービス業の維持の支援計画の認定期間（5年）目標

KGI：生活関連サービス業の店舗数の現状維持

KPI：生活関連サービス業の事業計画書策定15者

設定理由：KGIの生活関連サービス業の店舗数維持のためには、事業計画を策定する必要があるが、質を重視した伴走支援として15者の事業計画策定をKPIとする。

#### ②創業者支援の支援計画の認定期間（5年）目標

KGI：創業者の50%以上が創業後3年で黒字化

KPI：創業者支援10者、創業者の事業計画書策定10者

設定理由：KGIの設定である創業後の黒字化を達成するためには、事業計画を策定し、その計

画を実行していくことが重要であるため、KPIにて事業計画策定を設けた。

③事業承継支援の支援計画の認定期間（5年）目標

KGI：事業承継後売上10%増加

KPI：事業承継診断10者、事業承継計画策定5者

設定理由：事業承継後、経営者が変更となっても成長し続ける企業になるため、KPIにて事業承継計画の策定を行い、その計画を実行していくことが重要であるため。

④価格転嫁支援の支援計画の認定期間（5年）目標

KGI：価格転嫁後の売上10%増加

KPI：事業計画書策定10者

設定理由：経営分析の結果に基づいた事業計画を策定することにより、価格転嫁の根拠となるため価格転嫁がしやすくなるため事業計画書策定をKPIとして定める。

⑤IT（DX）活用支援の支援計画の認定期間（5年）目標

KGI：顧客の来店頻度を10%増加

KPI：SNS等の活用支援者数20件、商工会ホームページへの掲載20件

設定理由：事業計画に基づく販促活動のツールとしてSNSなどを有効活用してもらうための支援を行う必要がある。また、商工会ホームページをうまく活用することで、負担が少なく販促活動をすることができるため。

## 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年後の目標達成に向けて以下の通り方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

#### ①生活関連サービス業の維持

達成方針Ⅰ：生活関連サービス業の事業者数維持

現状、生活関連サービス業の事業者数が減少していく中、経営分析や適切な事業計画書の策定、計画書の実行を行うことで事業者の稼ぐ力を向上させ黒字化を促し、廃業数を減少させる。

設定の理由：藤岡地域の生活関連サービス業減少の課題解決のために、自社の分析をしたうえで、効果的な事業計画をしていくことが事業継続のために必要であるため。

#### ②創業者支援

達成方針Ⅰ：創業時の事業計画策定と経営リテラシー向上指導

創業間もない事業者に対し、「栃木市創業支援等事業計画」制度を活用し、創業者の経営リテラシーを向上及び事業計画書策定が創業者自身でできるように職員が指導または必要に応じて専門家を派遣する。事業計画策定においては「蔵の街とちぎビジネスプランコンテスト」の参加も促し、より精度の高い事業計画にする。

達成方針Ⅱ：創業後1年の伴走指導

創業後1年間の売上・利益、事業計画の実行率などを巡回または窓口指導にて確認し、創業後に黒字化になるよう支援する。

達成方針Ⅲ：空き店舗活用補助金の利用促進

創業者に対し、空き店舗活用補助金の説明をして利用を促すことで、藤岡駅周辺の活性化を目指す。

設定の理由：創業者のほとんどが、事業計画を策定しておらず、その場その場の対応をしていることが多い。そのため黒字化になることが困難であり、創業時より事業計画を策定し、策定した計画に向けて実行していくよう支援が必要である。

### ③事業承継支援

#### 達成方針Ⅰ：早期診断と事業承継計画策定

60歳以上の経営者に事業承継診断を実施し、代表と後継者、家族、役員間の合意形成ができるように支援する。課題によっては専門家を配置する。

#### 達成方針Ⅱ：第三者承継のマッチング体制

事業承継・引き継ぎ支援センターと連携し、後継者人材バンクに登録することでマッチングを行う。

設定の理由：現代表と次期代表のスムーズな事業承継を行うにあたり、次期代表の経営者リテラシーの向上を図ることが事業承継やその後の売上増加につながるため。

### ④価格転嫁支援

#### 達成方針Ⅰ：価格転嫁を実行するための伴走支援

価格転嫁をするための材料として、原価計算等を実施し、値上げする根拠を示すことができるよう職員が必要に応じて専門家を派遣して指導する。

設定の理由：価格転嫁に悩む事業所が多いが、原価計算を厳密に行い、価格転嫁の交渉材料として客観的な根拠を提示できる事業者が少ないため、価格転嫁実行の伴走支援が必要であるため。

### ⑤IT（DX）活用支援

#### 達成方針Ⅰ：SNS等を活用した販促活動

従来の販促活動にとどまらず、新たに顧客ターゲットに応じてSNS等を活用することで効果的な集客が可能になるようSNS等の利用方法や効果的な活用方法などについて職員または必要に応じて専門家を派遣して指導する。

設定の理由：藤岡地域の人口が減少していく中、藤岡地域内外の潜在的な顧客に効果的に販促活動するためにはSNS等の活用が今後重要になっていくため。

## 1. 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：

- ・ RESASや商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析を年1回実施
- ・ 決算や申告データを活用した景気動向調査を年1回実施

課題：

- ・ 調査から伴走支援や補助金活用、販路開拓などへの接続プロセスが不足しているため、販路開拓等の経営相談で活用し、計画作りや計画実現に取り組む際の支援情報として役立つ。

#### (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
経済動向分析	H P 公開	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

経済動向分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 小規模事業者へ当地域内の産業動向・人口動態を提供する。</li><li>・ 統計データから当地域内の特性・変化を掴む。</li><li>・ 当地域内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする。</li></ul>
対象	当商工会地域内
分析手段・手法	経済産業省が提供する地域経済分析システム「RESAS：リーサス」や(株)日本統計センターが提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員が分析する。
分析項目	《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	8月頃
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 当会のホームページに掲載し、広く当地域事業者へ周知する。</li><li>・ 小規模事業者への経営相談、計画作り、計画実現に取り組む際の支援情報として役立つ。</li><li>・ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li><li>・ 価格転嫁取組事業所や生活関連サービス事業者の支援につなげる。</li></ul>

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・3者の事業計画策定事業者に対し、調査票を作成しインターネット上にてアンケート調査を行い、報告書を作成して事業者へフィードバックしていた。

課題：

- ・事業計画策定に活かすための新商品開発等の材料としてのアンケート調査を実施したが、フィードバックした結果から実際に新商品開発に繋げるまで至らないこともあるため、アンケート項目策定での支援強化を図り、量より質重視の支援を行う。

### (2) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
需要動向調査アンケート 対象事業者数	3者	2者	2者	2者	2者	2者

### (3) 事業内容

需要動向調査アンケート	
対象事業者	事業計画策定事業者
調査内容 ・ 調査手法	〔調査目的〕 小規模事業者は、フィードバックされた結果をもとに事業計画をたてるため、その事業計画策定の根拠となる調査。 〔調査対象〕 経営分析や事業計画策定支援を行った小売・サービス事業者等 〔調査方法〕 調査票は専門家の意見を交えながら、調査対象事業者ごとに職員がアンケートを作成。インターネット等にてアンケート調査を実施する。 〔分析手段・方法〕 調査結果は経営指導員が集計し、経営指導員と外部専門家が連携して分析する。調査後は得られたデータから商品・サービスが自社のターゲットや顧客ニーズに即しているかを調査する。
調査項目	・属性（性別・年代等） ・商品やサービスの内容や価格、購入頻度、顧客満足度、新商品への要望等
結果の活用方法	・調査結果は経営指導員等が支援対象事業者にわかりやすくフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービスの見直しや新商品開発、新たな需要開拓に活用する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1)現状と課題

現状：40者に対し経営分析を実施しており、財務分析や非財務分析を行い事業者へフィードバックしている。

課題：個別面談にて実施しておらず、分析内容が不十分な場合があり、事業計画策定へつながりにくい結果となっていたため、今後は分析の質を重視するため対象事業者を絞り個別面談にて経営状況分析を行う。

### (2)目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
個別経営分析	40者	10者	10者	10者	10者	10者

### (3)事業内容

個別経営分析	
目的	意思決定に直結する財務指標と競争優位・顧客価値・外部機会を統合分析し、経営計画を実行可能な行動計画へと落とし込む。
対象者	事業計画策定者、創業者、事業承継事業者、価格転嫁検討事業者等 10者
分析の実施手法	経営指導員や中小企業診断士等の外部専門家が個別面談ヒアリングにて分析を行う。ヒアリングでは対話と傾聴により事業者の本質的な課題を抽出し、必要に応じて経営デザインシート等のツールを活用する
分析項目	・財務分析：収益性、生産性、安全性、成長性、原価等を分析 ・非財務分析：SWOT分析等を活用し、商品やサービスの強みや外部環境等を分析
結果の活用方法	・分析結果を事業者へフィードバックし、事業計画策定等に活用する。 ・価格転嫁を検討している事業者は、自社の財務状況を把握することで価格交渉の準備ができるようになる。 ・経営分析を中小企業診断士等の外部専門家とともに経営指導員が実施することにより指導員のスキルアップにつなげる。 ・経営分析、原価計算等を行うことで、経営者のリテラシー向上につなげる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

現状： 30者へ事業計画策定、2者へ事業承継計画策定及び創業計画策定を実施している。

課題：分析不足の結果、補助金申請ありきの計画となり、実行につながらなかったため対話と傾聴により本質的な課題を抽出し、実現可能性の高い計画を策定できるように支援する。

### (2)支援に対する考え方

5.で経営分析を行った小規模事業者に対し事業計画策定を目指す。また、持続化補助金の申請を契機として経営計画の策定を目指す小規模事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画策定につなげていく。その他、創業や事業承継、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、経営指導員による対話と傾聴を重視し、事業者に対しては単なる知識提供ではなく、行動変容を促すような支援にし、必要に応じて専門家とも協力し実行していく。

### (3)目標

項目	現行	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12年度
個別事業計画策定支援	30者	10者	10者	10者	10者	10者

### (4)事業内容

個別事業計画策定支援	
目的	事業計画策定の重要性を理解し、創業・事業承継・新事業展開・価格転嫁に向けた持続的な経営改善を図るための支援体制を構築する。
対象者	事業計画策定者、創業者、事業承継事業者、価格転嫁検討事業者等 10者
実施内容・実施手法	経営指導員や中小企業診断士等の外部専門家が個別面談ヒアリングにて事業計画策定を行う。(個別のDX支援も含む)
成果指標	事業計画策定件数等

## 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：30者に対し事業計画策定事業者へのフォローアップ及び2者に対しての事業承継計画策定事業者及び創業計画策定事業者へのフォローアップを実施している。

課題：30者のうち20者に対して4回と10者に対して3回のフォローアップをしているが、計110回のフォローアップの回数は多いが質を重視していないため、今後は質を重視し、細やかなフォローアップに繋げることが課題。

### (2)支援に対する考え方

- ・経営の自走化を重視し、伴走支援により経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援する。
- ・事業計画を策定した小規模事業者を対象にしつつ、進捗・リスク・リソース状況に応じて支援強度を最適化（重点支援対象には訪問・面談を高頻度化）
- ・進捗状況が芳しくない場合は、（a）目標・KPI達成度の点検、（b）ボトルネックの仮説検証、（c）事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて事業計画の見直し案を提案する。必要に応じて外部専門家を活用する。
- ・フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシーの習得状況を把握し、段階別の学習・実装支援を行う。

### (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者	30者	10者	10者	10者	10者	10者
頻度（延べ回数）	110回	40回	40回	40回	40回	40回
売上増加事業者数	10者	3者	3者	3者	3者	3者

### (4)事業内容

#### 事業計画策定後の実施支援

支援対象	事業計画を策定した全事業者 10者
頻度	事業計画策定10者に対し4半期に1度実施
実施方法	経営指導員が4半期に1度巡回または窓口対応によるフォローアップを行う。なお、進捗状況が芳しくなく、事業計画との間にズレが生じている

と判断する場合には、外部専門家など第三者の視点を取り入れるようにし、ズレ発生の要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

また、価格転嫁を検討している事業者は、分析結果を基に価格転嫁を実行できているかを確認し、実行できていない場合は外部専門家とともにフォローアップを行う。

## 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：

- ・地域密着リフォーム事業チラシ作成による需要開拓
- ・「ワクワク系の店づくり事業」を取り入れた魅力ある「事業者紹介」チラシ作成による新規顧客の獲得支援
- ・グーグルマップを活用した需要開拓個別支援
- ・ITを活用した販路開拓支援

課題：

- ・SNSやITを活用した販路開拓は、その時代に合わせたプラットフォームやコンテンツの活用が必要であり、現状のグーグルマップに追加して、SNS等の活用により販路開拓に繋がられるように支援する。

### (2) 支援に対する方針（考え方）

地域の産業ビジョンを踏まえ、以下の方針を設ける。

エリア：藤岡地域

業種：生活関連サービス業（飲食店、理美容業、小売業、自動車整備業等）

対象者：事業計画を策定し、販路拡大意欲の高い小規模事業者

IT・DX推進：SNS利用・発信、商工会ホームページの活用等。必要に応じて専門家を派遣。

販路開拓支援：即売会（花火大会飲食イベント等）での出展を推進し、事業計画を基に出展を検討している事業所を伴走支援する。必要に応じて専門家を派遣。

### (3) 目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
DX・ITによる販路開拓支援者	－	3者	3者	3者	3者	3者
新規問い合わせ増加数	－	5%	5%	5%	5%	5%
即売会等出展支援	－	3者	3者	3者	3者	3者
即売会売上額/者	－	10万	10万	10万	10万	10万

#### (4)事業内容

##### ①DXによる販路開拓支援

支援対象	<ul style="list-style-type: none"><li>・重点支援先である管内事業者</li><li>・販路開拓を目指す事業者</li></ul>
事業内容 (手法)	専門家を活用し、デジタル広告（SNS等）を活用して自社商品やサービスの販路開拓を図るため個別支援で指導する。 個別支援内容は以下の通りとなり、有効な支援内容を事業者ごとに検討して実施していく。 <ul style="list-style-type: none"><li>・MEO対策（Googleビジネスプロフィールの登録・効果的な活用方法等）</li><li>・デジタル広告支援 (SNSの基本的な操作方法やSNSへ投稿するための事業者紹介動画（ショート動画）やデジタルチラシ作成・投稿等の活用方法支援)</li></ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"><li>・個別で支援することで、集団セミナーで開催するよりもきめ細かい指導ができ、MEO対策について個社支援することで、事業者のデジタルリテラシーを向上させることができる。</li><li>・SNS支援では、インスタグラムやFacebook、YouTube、TikTokなど様々なプラットフォームからその事業者に合ったものを選択し支援することでその会社に合わせた販路開拓ができる。</li><li>・新規開業事業者は認知度が低く、またSNS活用のノウハウが乏しいため、効果的に新規開業事業所の販路開拓を支援できる。</li></ul>

##### ②ITを活用した販路開拓支援

支援対象	<ul style="list-style-type: none"><li>・当地域全小規模事業者</li></ul>
事業内容	ITを駆使して掲載事業者数のスケールメリットを活かし、管内事業者のPRと販路開拓を支援する。 商工会HPの充実を図り、事業者のSNSアカウントを商工会HPに掲載するなどして他の事業との連携を図り販路開拓支援を実施する。
効果	<ul style="list-style-type: none"><li>・認知度向上による新規顧客の獲得</li><li>・既存顧客のリピート率向上</li></ul>

##### ③即売会等への出店支援

支援対象	販路拡大意欲の高い小規模事業者
事業内容	当地域や栃木市内で開催される即売会（花火大会や秋祭り等）に出店することで、地域住民の方々へのPRになるだけでなく、地域資源を活かした商品・サービスの付加価値化と販路拡大を支援しDX等活用を組み合わせることで、持続的な需要創出と競争力強化を図る。
効果	<ul style="list-style-type: none"><li>・地域資源を活かした商品やサービス提供機会の創出</li><li>・人が集まる場での宣伝効果</li></ul>

## 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：外部有識者である栃木市産業振興部商工振興課職員、日本政策金融公庫職員、中小企業診断士、商工会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標に対する実績を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証し、推進方法等の見直しについて審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案いただいている。検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、A～Dの判定基準を設け判定し、次年度の計画・実行に活用してきた。

課題：判定基準によって判定していくが、当初の目標が実情とあっていない場合があり、毎年評価が低くなる項目があるため、今後は実情に合わせた達成可能な目標をたてる必要がある。

#### (2) 事業内容

##### 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及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値を比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
定量的把握	職員が実施した事業計画策定件数や販路開拓支援件数などを集計するほか、事業者の売上増加のデータ等については聞き取りにて収集する。
評価方法	「経営発達支援計画検討委員会」を設置し、構成員に外部有識者（中小企業診断士や日本政策金融公庫職員）、栃木市担当者、法定経営指導員等を想定する。
評価見直しの頻度	年1回の総合評価 必要に応じて臨時総会を開催し、重大改題等を議論
結果の公表方法	商工会事務所へ常に備え付け閲覧可能な状態にしておく。

## 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

### (1) 現状と課題

現状：実施なし

課題：経営指導員全体の経営指導に関する知識や経験が不足しており、向上させる必要がある。

また、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上を図るための研修を実施する必要がある。

### (2) 事業内容

#### 経営指導員等の支援能力向上に向けた取組

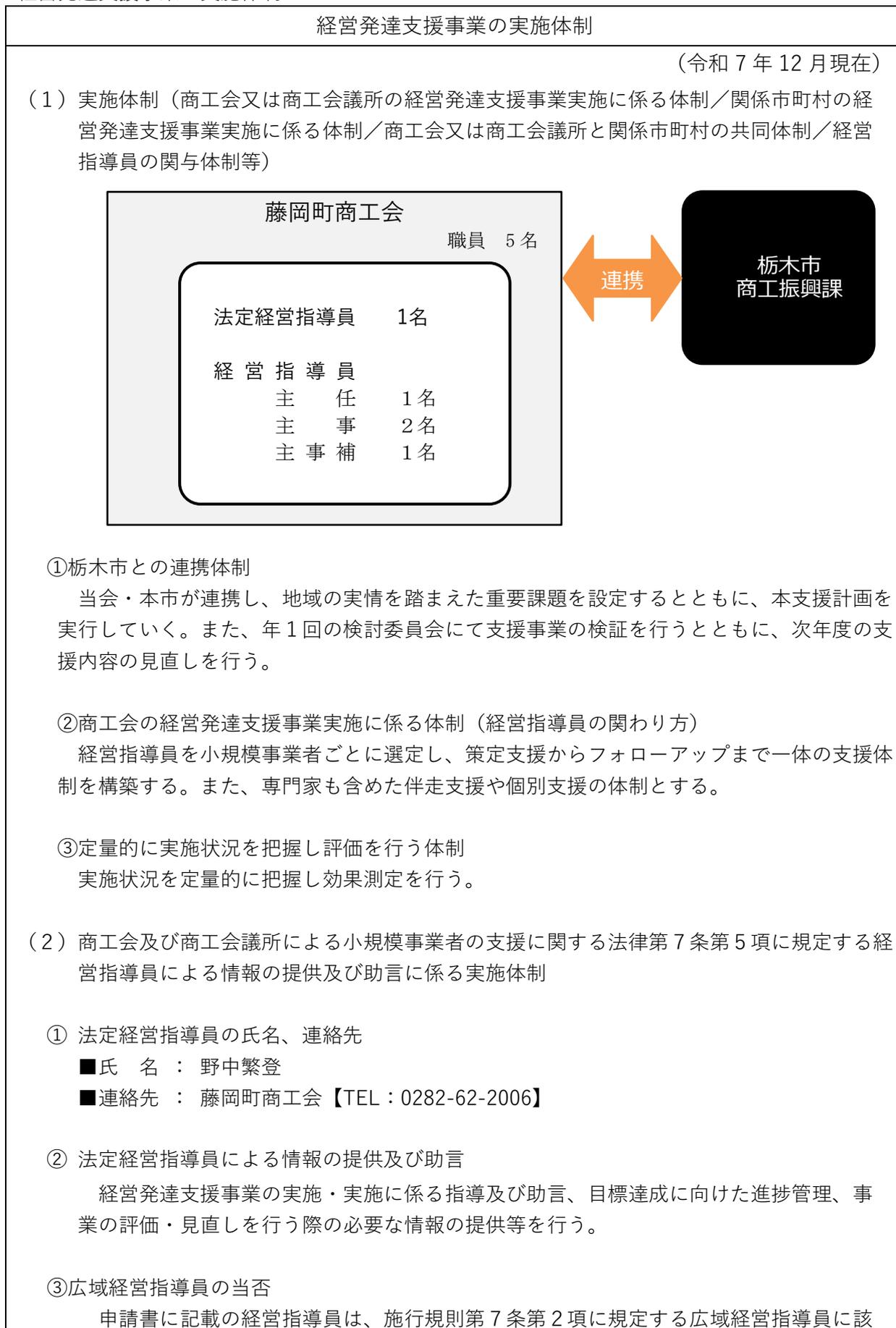
目的	経営指導員を含めた職員全体の支援能力を高め組織力を強化するとともに、小規模事業者が「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を行い、経営リテラシー向上に寄与する。 また経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）の向上を図る。
実施内容	①外部研修・セミナーの計画的活用 中小企業庁や栃木県商工会連合会等が主催する経営支援能力向上につながるセミナー等へ計画的に職員を派遣。 特にデジタルツールの活用やSNS活用などの広報戦略、価格転嫁や創業、事業承継に係る外部研修やセミナーに積極的に参加し、経営指導能力の向上を図る。

#### 支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

目的	経験年数の差がある職員間において、支援プロセスの標準化を図ることにより、小規模事業者に対して質の変わらない支援を提供することができるようになる。また、職員間でのナレッジ共有により幅広い支援事例を学ぶことができるとともに、経験のある職員による対話と傾聴の実践をみてOJT方式で学ぶことができるため職員の資質向上に繋がる。
実施内容	①支援プロセスの標準化《ノウハウの見える化》 ヒアリング項目や分析手法等のテンプレートを整備し、「支援の流れ」をフローチャート化することで、誰でも同じ品質で対応できるようにする。 ②メンター制度《職員間のナレッジ共有の仕組み》 経験年数のある経営指導員と経験年数の浅い経営指導員や一般職員がペアで小規模事業者を訪問し、支援後に振り返りを記録し情報の共有化を図る。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



当しない。

(3) 商工会、関係市町村連絡先

① 藤岡町商工会

〒323-1104

栃木県栃木市藤岡町藤岡1361

TEL: 0282-62-2006 / FAX: 0282-62-1089

E-mail: fujioka\_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番25号

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)

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
必要な資金の額 計	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
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	300	300	300	300	300
5.経営状況の分析に関する事業	200	200	200	200	200
6.事業計画の策定支援に関する事業	400	400	400	400	400
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	50	50	50	50	50
8.新たな需要開拓に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
10.経営指導員等の資質向上に関する事業	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、市補助金、特別賦課金、手数料、使用料、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

