

経営発達支援計画の概要

実施者名	都賀町商工会（法人番号：8060005005576） 栃木市（地方公共団体コード：092037）
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	当地域における「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を ■めまぐるしく変わる社会に適応しつつ、 自信を持って営業を続けている事業者 と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。 [1] ITを活用した広告宣伝、販路開拓、集客支援による売上向上 [2] 事業者の“魅力”を引き出すことによる新たな付加価値の創造 【地域への裨益目標】 地域経済を支える小規模事業者の“魅力”を引き出し、当地域の小規模事業者が存分にそれを発揮することで、地域全体での持続的発展の取り組みを図る。
事業内容	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 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域経済動向を中心とした情報を行う。 4. 需要動向調査に関すること 外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査を実施し、新商品の開発及び現商品の改善に繋げ、新たな需要の開拓に寄与する。 5. 経営状況の分析に関すること 対話を通じて経営分析の重要性を伝えるとともに、新たな需要の開拓に繋がる事業計画策定のための経営状況の分析を行う。 6. 事業計画策定支援に関すること 新たな需要の開拓を見据えた事業計画を策定し、事業者の売上増に寄与し、事業者数の維持に繋げる。 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。 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 時間や地域を限定しない広告宣伝、販路開拓支援を通して、集客力の向上に寄与する他、売上が見込める事業所を増やし事業者数の維持に繋げる。
連絡先	都賀町商工会 〒328-0103 栃木県栃木市都賀町原宿 536 番地 TEL:0282-27-4488 FAX:0282-27-4486 E-mail:tsuga_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

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状と課題

① 栃木市と都賀地域の現状

1) 立地

平成 22 年 3 月に旧栃木市と旧都賀町・旧大平町・旧藤岡町、平成 23 年 10 月には旧西方町、さらに平成 26 年 4 月には旧岩舟町との段階的合併により現在の栃木市が誕生した。当市は関東地方及び栃木県南部に位置し、東京から約 75 km、県都宇都宮市から約 25 km の距離にある。面積は 331.50 km² で県内 25 市町中 8 番目である。人口は 153,377 人（令和 6 年 9 月 30 日現在）で同 3 位、小山市に次いで県南第 2 位の規模である。

このうち当商工会の管轄地域は旧都賀町である。面積は 30.52 km²、人口は 12,474 人（令和 6 年 9 月 30 日現在）となり、面積、人口ともに市全体の約 1 割弱程を占める。なお旧市内には栃木商工会議所と、それぞれの旧地域に当商工会を含む 5 商工会が併存している。



2) 交通

当市は首都圏や東北方面を結ぶ「東北自動車道」に「栃木 IC」、「都賀西方 IC」「佐野藤岡 IC」を有し、北関東三県を結ぶ「北関東自動車道」に「都賀 IC」を有している。この 2 つの高速道路を岩舟 JCT、栃木都賀 JCT が結ぶことにより、物流の効率化や地域経済の発展に貢献する交通の要の地域となっている。

公共交通機関としては、栃木駅をターミナルとして JR 両毛線と東武日光線、東武宇都宮線の計 3 路線、12 駅が存在するほか、市コミュニティバスやデマンドタクシーが運行しており、身近な公共交通機関として親しまれている。

当地域には、東北自動車道 都賀西方 IC、北関東自動車道 都賀 IC があり、県内外とのアクセス性に優れた道路網を形成している。現在、都市計画道路 小山栃木都賀線の整備が進められており、周辺地域との更なるアクセス性向上が見込まれる。

鉄道では、東武日光線の家中駅、合戦場駅があり市内や近隣自治体への通勤通学の足として、また、他県への交通手段として活用されている。都心へは電車（特急電車利用）・車（高速道路利用）のどちらでも約 1 時間でアクセスできる。



出典：栃木市 H P 及び
第二次栃木市総合計画 より

3) 気候

太平洋岸気候であるが、内陸部に位置するため夏は暑く冬は寒い寒暖差の激しい気候である。近年は 35℃以上の酷暑となる日も多く、暑さが年々厳しくなる傾向にある。一方、冬は晴れ間が多く乾燥しており、最低気温-5℃以下に冷え込む日や降雪も年に数日ある。夏場は夕立が頻繁に発生し、発雷日数も日本有数の地域である。当市においては平成 27 年、令和元年に豪雨被害に見舞われたが、当地域に関しては幸いにも軽微な被害で済んでおり、当市内でも比較的災害に強い地域である。

4) 地形

当市北部から東部にかけて関東平野に連なる平坦地が広がる当地域では、利根川水系渡良瀬川の支流である思川や利根川水系永野川支流の赤津川といった河川が流れており、肥沃な大地と豊富な水源を有し県内でも有数の農業地となっている。

5) 自然・観光等

当地域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、中でも東京ドーム 5 個分という広大な敷地面積を誇る自然公園「つがの里」は当地域内外から多くの観光客が訪れる。春になるとソメイヨシノをはじめ多くの桜が次々と咲き誇り、長い期間桜を楽しむことができるため、4 月上旬に「つがの里花彩祭（はなさいさい）」が行われる。初夏に入るとハスの花が咲き始め「つがの里ハスまつり」が開催される。そのほか桜や花の名所として「長福寺」、「龍興寺」、「花之江の郷」、「栃木植物園 大柿花山」といった施設もある。

6) 特産物

当市は総農家数が 4,403 戸で県内市町中第 2 位（令和 2 年農林業センサスより）と県内でも有数の農業が盛んな市である。当地域においても肥沃な土地と豊富な水源を生かし、米や麦のほか、特にいちご、ニラ、ナスの栽培が盛んである。

7) 人口の推移

（※日本統計センター（福岡県北九州市）の市場情報評価ナビ令和 5 年度版によると、令和 4 年 3 月時点における当地域の人口は 12,624 人であり、平成 7 年をピークとして減少し続けている。平成 24 年から令和 2 年にかけて都賀町南部地域では人口が微増したものの、都賀町全体で見ると減少傾向である。また、年少人口 1,421 人、生産年齢人口 7,105 人、老年人口 4,098 人となり、高齢化率は 32.5%となっている。（図 1 及び図 2）平成 24 年から令和 4 年までの 10 年間で当地域内の人口は 5%減少、令和 4 年から令和 19 年にかけて 13.7%減少すると予想され、人口減少が更に加速することは必至である。世帯数は年々増加し地域内に 4,918 世帯、1 世帯あたりの家族数は約 2.6 人と高齢夫婦の世帯や一人暮らしの世帯が増加していると思われる。

今後は人口減少が加速しながら高齢化率の上昇と世帯数増加が進行していくものと予想される。

図 1：将来人口の推移・男女計（人）

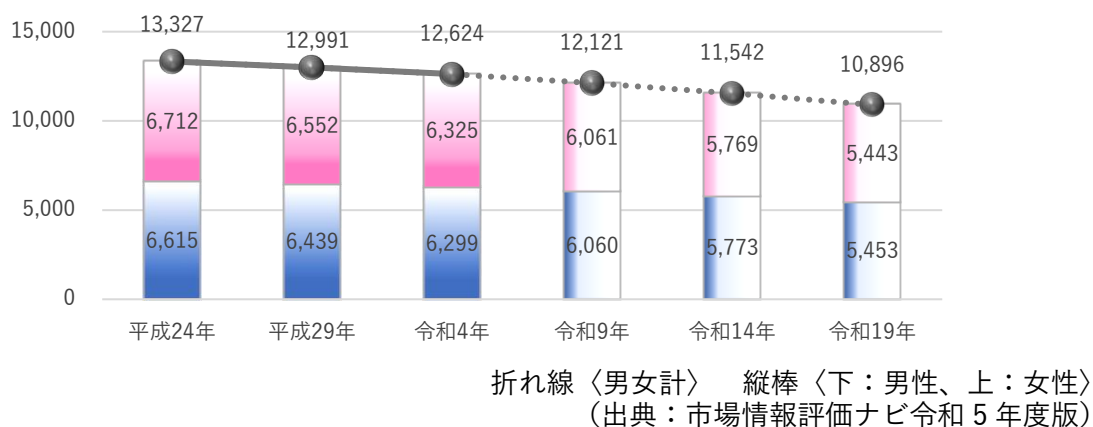
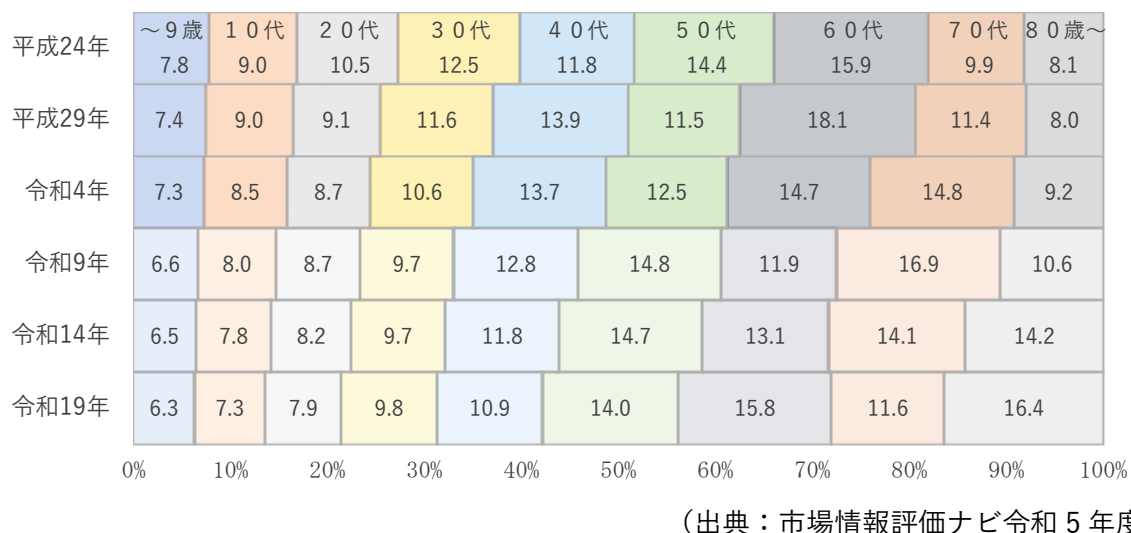


図 2：当地域の年代別人口構成比の将来推移（男女計 100%）



8）栃木市 中小・小規模企業振興に関する条例

当市では、平成29年6月に栃木市中小企業・小規模企業の振興に関する条例を制定した。条例では、地域経済を支え、雇用を創り出してきた中小企業・小規模企業の継続・発展は欠かせないものであることから、その振興を図るための基本理念や、市の役割等を明らかにすることにより、振興に必要な施策を計画的かつ総合的に推進し、本市経済の発展及び市民生活の向上に寄与することを目的としている。

なお、条例で定めている基本理念は以下のとおりである。

- (1) 中小企業者は、地域経済を支え、雇用を創出する等、本市の発展及び市民生活の向上に資する重要な経済主体であるという認識に基づき振興を図ること。
- (2) 中小企業者が経済社会情勢の変化に対応して事業の発展を図るための自主的な努力を基本として振興を図ること。
- (3) 中小企業者、関係機関等、市民及び市が連携を図りながら振興を図ること。
- (4) 中小企業者が供給する原材料、製品、サービス等が地域経済の好循環と内発的発展をもた

らすよう、その積極的な利用の促進を図ること。

- (5) 自然環境、歴史、伝統文化、産業基盤、農業、観光、人材、技術技能 その他の地域資源が有効に活用されるよう振興を図ること。
- (6) 地域経済を活性化し、発展させるよう、創業を積極的に支援すること。
- (7) 特に小規模企業者については、多様な需要にきめ細かく対応できるなど、その特徴を生かすとともに、経営資源の不足や経営のぜい弱性を補い、事業の持続的な発展が図られるよう配慮しつつ振興を図ること。

9) 栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン

当市では、上記「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定めた「栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン」を平成30年3月に策定した。

本ビジョンは、「栃木市総合計画後期基本計画」及び「栃木市まち・ひと・しごと創生戦略」を上位計画とし、市の中小企業・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の指針である。なお、「栃木市総合計画後期基本計画」は「第2次栃木市総合計画」に、「栃木市まち・ひと・しごと創生戦略」は「第2次栃木市まち・ひと・しごと創生戦略」に改定されている。

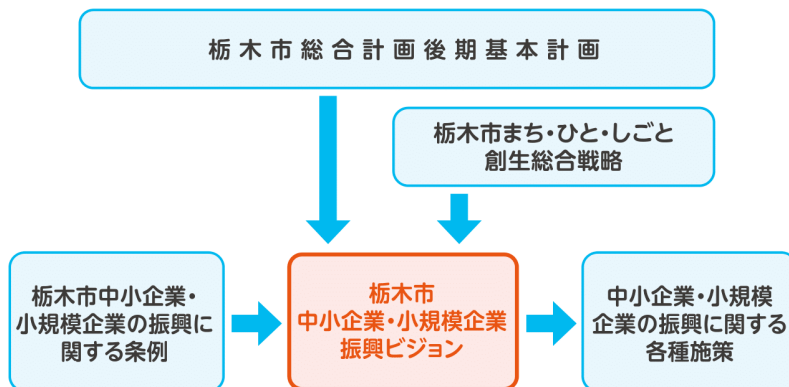
本ビジョンでは、平成30年度から令和9年度までを計画期間とし、「がんばる企業の積極的な支援」、「人材確保・育成の支援」、「創業の支援」の3つの基本方針を定めた。また、その実現のための具体的な取組として、次の5つの施策を定めている。

- 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実施
- ④ 創業の支援
- ⑤ 栃木市中小企業総合支援センター(仮)の設置

なかでも「① 中小企業・小規模企業の経営基盤の強化」では具体的な取組として、資金調達の円滑化、経営の改善及び向上【当商工会重点項目】、新たな技術・製品等の開発、伝統的技術等の承継、農商工連携、産学官連携、販路の開拓【当商工会重点項目】、地域資源の活用、事業承継、小規模企業者支援【当商工会重点項目】、商工団体の支援が定められている。

図3：栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョンイメージ図

〈イメージ〉



(出典：栃木市 中小企業・小規模企業振興ビジョン より)

②課題

1) 人口動態の課題

当市では人口減少に歯止めをかけようと、平成 27 年度に「住宅課」を創設し、様々な支援策を打ち出している。移住定住者と空き家所有者とのマッチングを行う空き家バンク制度「あったか住まいのバンク」や、住宅の取得を支援する「まちなか定住促進住宅新築等補助金」など、各種支援策の充実が図られている。その成果として、「田舎暮らしの本（宝島社）」の「住みたい田舎ベストランキング」では、『子育て世代部門』で 1 位、『若者世代部門』で 2 位にランキングされるまでとなった。

令和元年度～3 年度は新型コロナウイルス感染症の影響で転入数が伸び悩むこともあったが、平成 27 年度から連続で転入数が転出数を 400 人程度上回り、令和 4 年度は過去最高の 790 人の増加など一定の成果は現れ始めている。

しかしこのような影響は比較的暮らしやすい当市中心部へ集中するため郊外へは波及せず、地域への転入者は少なく逆に転出者は多いままである。その結果、地域経済の総数（パイ）自体の縮小を招いている。また、インフラとしての機能を持つ事業者（食料品小売業、燃料供給業者等）が減少することによって、住民生活への影響が出ることも懸念される。

一方、栃木市では、現在都賀町南部に平川産業団地を造成中であり、今後食品製造関係の工場用地の分譲が開始される予定である。大手企業の工場の進出による雇用の活性化により、当地域の南部の人口の増加も期待できる。

2) 観光客入込数の課題

令和 5 年栃木県観光客・宿泊客入込数調査の市町村別観光客入込数（図 4）によると、都賀町地域の観光客入込数は当市の中でも旧 1 市 5 町中最下位となっている。令和 2 年には、新型コロナウイルス感染症の影響で入込数が激減したものの、令和 3 年から徐々に回復基調にある。当商工会での支援成果もあり、当地域への観光客入込数も徐々に増加している。

図 4：当市における観光客入込数推移（人）

年 度	平成 30 年	令和元年	令和 2 年	令和 3 年	令和 4 年	令和 5 年
栃木市全体の観光客入込数	6,009,231	5,514,544	3,909,590	4,069,470	4,624,190	6,105,676
旧都賀町	99,082	81,424	7,561	26,032	50,611	164,570
旧栃木市	2,744,461	2,373,044	1,276,668	1,603,156	1,954,187	2,818,732
旧大平町	607,952	592,907	498,078	168,386	165,785	193,430
旧藤岡町	1,039,554	996,604	836,770	873,307	1,057,403	1,384,466
旧西方町	396,283	408,472	354,644	358,458	375,771	460,164
旧岩舟町	1,121,899	1,062,093	935,869	1,040,136	1,020,433	1,084,314

（出典：令和 5 年栃木県観光客・宿泊客入込数調査）

3) 地域産業の現状および課題

平成 28 年、令和 3 年の「経済センサス活動調査」(図 5)によれば、当地域の商工業者数はこの 5 年間で平成 28 年と令和 3 年との比較で 37 社(▲8.8%)減少している。業種別でみると、製造業以外は軒並み減少している。製造業に関しては、昨今の物価高もあり新品よりも今あるものの修理・メンテナンスの需要の増加に伴い、製品の修理・メンテナンス業を開業した事業者であると思われる。

特に建設業、卸売業・小売業での減少率が著しく、廃業の理由としては、地元購買率の低下による売上減少、経営者の高齢化、後継者候補がいっても家業を継がずに廃業に追いやられるケースが増えている。

図 5：当地域商工業者及び小規模事業者の業種別内訳（下段カッコ内は小規模事業者数）

項目	商工業者数	建設業	製造業	卸売業 小売業	サービス業	飲食業	その他
平成 28 年	458 (387)	86 (82)	82 (69)	97 (70)	106 (90)	31 (23)	56 (53)
令和 3 年	421 (349)	79 (75)	84 (72)	72 (47)	105 (87)	29 (21)	52 (47)
増減数	▲37 (▲38)	▲ 7 (▲ 7)	+ 2 (+ 3)	▲25 (▲23)	▲ 7 (▲11)	▲ 2 (▲ 2)	▲ 4 (▲ 6)
増減率 (%)	▲ 8.1 (▲ 9.8)	▲ 8.1 (▲ 8.5)	+ 2.4 (+ 3.7)	▲25.8 (▲32.9)	▲ 4.5 (▲ 8.0)	▲ 6.5 (▲ 8.7)	▲ 7.1 (▲11.3)

(出典：平成 28 年、令和 3 年「経済センサス活動調査」より)

4) 小規模事業者の現状および課題

図 5 にもあるとおり当地域の小規模事業者は、製造業を除く全ての業種で減少しており、特に建設業と卸売業・小売業の減少幅が大きい。また、営業を続けていても景気低迷による売上減少に苦しみ、他社との差別化・独自化の遅れ、価格競争による利益の減少等、環境の変化に対応できず苦境に立たされている事業者が多い。加えて、スマホをはじめとするデバイスやネットワークの進化により瞬時に情報が飛び交う時代が到来している。

情報化社会の進行や新型コロナウイルス感染症の蔓延による行動様式の変化の影響もあり、消費者の嗜好は多様化し、需要は更に高度化及び高難度化している。当地域南部においては、ハウスメーカーによる積極的な宅地開発もあり、人口、世帯数ともに増加している。しかし、増加している人口に対して、地域内での消費が増える傾向は見られない。物価高騰により利益が減少していても、自社で提供する商品・サービスに自信が持てず、価格転嫁することのできない事業者が多々見られる。また、新たな顧客ニーズと過去に確立したビジネスモデルとの乖離も見られ、新たなビジネスモデルを確立する必要にも迫られている。

そのような状況のなかで、当会では「IT を活用した情報発信を積極的に行うことで、地域内外からの集客に結びつけて売上を向上させる」と目標を立てて小規模事業者の支援を行った。YouTube や SNS を活用しながら、小規模事業者の目に見えない資産(技術・ノウハウ・ネットワーク・感動するサービス体験・顧客との信頼関係等々)を地域内外に向けて効果的に発信し、売上を向上させることに焦点を当て支援してきた。その結果、図 4 のとおり観光客の入り込み数は平成 30 年度と比較して 65,488 人増加するなど地域の発展に貢献することができた。

その一方で、地域内の需要を吸収することができずに廃業を選択する事業者が多いことも事実である。事業者が地域に密着し地域内の需要を十分に取り込みながら、地域外からの需要も取り込む

ことが課題である。

業種別の現状と課題は以下のとおり。

業種	現状	課題
建設業	・電気設備業、足場組立業等で一人親方での創業が多く、勤めていた会社から独立する事業者が多い。そのため事業に対するモチベーションが高い ・大工業は大手ハウスメーカーへの下請け業に従事する割合が比較的高い ・後継者難により事業者数は減少傾向にある ・慢性的な人手不足により従業員確保難にも陥っている ・昨今の世界情勢により、建材が安定して入荷できない、仕入価格の高騰もあり、利益の確保が困難になっている	・モチベーションの高い事業所をいかに伸ばすか ・下請けからの脱却 ・後継者の育成 ・人手不足による若年労働力の確保 ・原材料費の高騰による利益の確保
製造業	・高度化する製品ニーズ ・原材料価格の高騰 ・下請けに従事し新たな売上の獲得には消極的である ・後継者難により事業者数は減少傾向 ・慢性的な人手不足により従業員確保難にも陥っている ・新規創業はほぼない	・製造ラインの効率化（製造ラインの機械化や無人化、IT化への対応） ・下請けからの脱却 ・後継者の育成 ・取引先へ製品の価格転嫁ができていない ・人手不足による若年労働力の確保
卸売業 小売業	・当地域内における需要減少による売上減少、当市中心市街地への大型店の進出により最も事業所数が減少した業種である ・集客力が高い大型商業施設をはじめ当地域を取り巻くように食料品スーパー、ディスカウントストア、ドラッグストア、衣料品店、ホームセンターなど大・中規模店が多数入り乱れて争っている状況である ・新規創業はない	・地元購買率は5.5%と県平均を大きく下回っている ・競争激化、多様化する顧客の需要への対応
サービス業	・当地域内需要の減少により、売上は減少傾向 ・将来的な小山栃木都賀線の開通に伴	・観光需要と地元需要をバランスよく吸収することが必要である

	い、旧道の往来が減少する可能性がある - 観光需要を重視して営業を続けた結果、コロナ禍で非常に厳しい経営状況になった事業者もいる - 理美容業での新規創業は多少あり	- 競争激化、多様化する顧客の需要への対応 - 諸経費高騰による利益の確保
飲食業	- 当地域内需要の減少により、売上は減少傾向 - 観光需要を重視して営業を続けた結果、コロナ禍で非常に厳しい経営状況になった事業者もいる。 - 将来的な小山栃木都賀線の開通に伴い、旧道の往来が減少する可能性がある - コロナ禍に伴う外食自粛、ウクライナ危機や円安に伴う原材料価格の高騰、最低賃金の引き上げ等、利益の確保が困難である	- 観光需要と地元需要をバランスよく吸収することが必要である - 競争激化、多様化する顧客の需要への対応 - 原材料等の高騰による利益の確保

(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)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当地域の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその進行（やる気の情勢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、当地域小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

長期的な振興のあり方として、当地域内小規模事業者の「10年後のあるべき姿」を次の通り設定し、支援をしていく。

『めまぐるしく変わる社会に適応しつつ、自信を持って営業を続けている事業者』

当会では、令和2年から「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を『情報化社会への変化に適応しつつ、事業者ならではの独創性を発揮している』と設定し、YouTubeやSNSを活用しながら小規模事業者の目に見えない資産（技術・ノウハウ・ネットワーク・感動するサービス体験・顧客との信頼関係等々）を地域内外に向けて効果的に発信し、売上を向上させることに焦点を当て支援してきた。ITを活用した情報発信を中心に支援した結果、地域外からの入り込み数が増加するなど一定の成果を納めることができた。その一方で、地域内外の人にITを活用しながら見栄え良く“魅力”を情報発信することに終始してしまい、魅力の価値を高めることができなかった。

そこで今回は、事業者が持つ魅力、技術、ノウハウ等を丁寧に掘り起こした上で事業者自身が自社の商品・サービスを深く理解し自信を深め「独創性、独自性、発想力」を自ら発揮しながら、顧客ニーズなどの外部環境に対応した集客に力を入れている事業者を増やすことで、当地域の小規模

事業者の発展に繋げる。

なお、本計画書であげる“魅力”とは事業者が扱う商品・サービスの価値である。その商品が自分にとって何らかの価値があると考えて顧客は商品を購入する。その商品の価値を事業者とともに掘り下げて考えていくことで本質的な価値を認識できるよう支援する。“魅せる化”とは、商品の価値に事業者自身が気づき、その価値を伝えるための様々な発信方法を支援することである。

②商工会の役割

当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を達成するため、以下の内容について栃木市と共に重点的に取組み、「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭において今後の支援に努める。特に「対話と傾聴」を基本に、経営者と「本質的経営課題」の特定・把握をし、課題解決に向けた伴走支援を行い、企業の「自走化」に繋がるよう支援にあたる。その際には、小規模事業者が持つ今までは表に出なかった、または出さなかった、見えなかった、伝わらなかった部分を見えるような工夫をし、事業者独自の魅力を伝えるための“魅せる化”支援を主眼に置く。伴走支援を行うなかで、経営者自身が今まで気付いていなかった自社の魅力に腹落ちし自社の商品・サービスの価値を深く理解し自信を持って発信することで、持続的な経営につなげる事ができる。

また、栃木県や他の支援機関との更なる連携を強化し、小規模事業者の伴走型支援を推進する。

●潜在顧客に向けて自社が持つ商品・サービス・技術の“魅力”を活用して集客する支援を行う

地域内外からの集客に結びつけ売上向上を図るためには、潜在顧客への訴求が必要不可欠である。売上とは商品と商圏、客層を掛け合わせた結果であり、どの要素が欠けても事業活動を継続できないものである。景気動向調査や需要動向調査で自社の商品がどのように売れているのか分析を行い、どの商品が自分で売りやすそうか、顧客に買ってもらえるか、積極的に販路を広げていけるのか、目標を明確にするために事業計画を策定し、自社の人手で工夫しながら目標まで自走できるように支援を行う。

特に小規模事業者は自社の積極的な広報活動を苦手とし後回しにしがちである。また急速に高度化する情報化社会のなかで、ITをどう活用するかといった課題にも直面している。これら2点の経営課題を抱えている小規模事業者は非常に多く、早急に解決する必要がある。

これまでの当商工会における伴走型支援では、動画や写真を活用して事業者が提供する商品やサービスを視覚的に表現し、潜在顧客へ訴求させることで“魅せる化”し、YouTubeやGoogle Map、InstagramといったITツールを活用して販路開拓支援を行ってきた。この方針を継続し、小規模事業者の売上向上の支援を行う。

●事業者の秘めたる魅力、技術、ノウハウへの理解を深め、新たな付加価値創造を支援する

創業当初や過去に確立したビジネスモデルが、目まぐるしく変わる顧客ニーズなどの外部環境の変化により陳腐化してしまった結果、売上減少、利益確保難に陥ってしまうケースも多々ある。その結果、魅力的な商品・サービスを提供しているにもかかわらず廃業してしまう事業所も多い。

こういった状況に対応するため、事業者が持つ秘めたる魅力、技術、ノウハウを改めて掘り起こし、自社の商品・サービスへの理解を深め、自信を持って顧客に説明できるようにすることで、収益力の強化や安定した事業継続による事業承継にも積極的に向き合うことができるようになる。「他社との差別化」「新たな付加価値創造」等の支援を行うことで事業自体をアップデートし、新たな売上を獲得することができる体制を整え、事業者の持続的発展を支援し、小規模事業者数の維持を図る。

③栃木市の関連計画との連動性・整合性

当商工会が担うべき役割を全うし、当地域の小規模事業者が『めまぐるしく変わる社会に適応しつつ、自信を持って営業を続けている事業者』の状態を具現化できれば、当市の振興ビジョン（P4 9）栃木市中小企業・小規模企業振興ビジョン参照）で掲げる「①中小企業・小規模企業の経営基盤の強化」の実現に寄与できるものであり、本計画と当市行政（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年間は自社の商品・サービスの魅力に気付いていない事業者を中心に置き、達成すべき目標を次のとおりとする。

●目標１：ITを活用した広告宣伝、販路開拓、集客支援による売上向上

今回も前回における「新たな売上の創出、疲弊業種からの転換、創業者の創出、経営者のモチベーションアップ、後継者が興味を持てる事業内容、居心地の良い固定観念・常識の打破等々変化に対応できる体質の創造」を目標とした「ITを活用した広告宣伝、販路開拓、集客支援による売上向上」を引き継ぎつつ、非財務情報の“魅せる化”支援を行う。

事業者自身が商品の魅力に気付かないまま漫然と販売しているといった状況から脱却することができず、顧客や売上が減る、従業員や後継者が見つからないなど、事業の継続が困難になる事態を防ぐためにも、自社の商品・サービスの魅力を深く理解し、めまぐるしく変化する社会状況にも対応しながら営業を続ける小規模事業者を支援する。

自社商品の本質的な価値に気付いたうえで、当会で長年行ってきたITを活用した支援を行うことでさらに効果的に消費者に伝えていくことができる。

●目標２：事業者の“魅力”を引き出すことによる新たな付加価値の創造

事業者が考える“魅力”と、支援者側の考える“魅力”に隔たりのあることも多く、その隔たりを埋めながら、事業者自身が“魅力”の発信を積極的に行うことができるように支援を行う。事業者自身も気づいていない秘めた魅力、技術、ノウハウ等を対話と傾聴を通じて掘り起こし、事業者自身の独自性、独創性等の潜在力を引き出しながら、他社との明確な差別化をすることで、地域内外の需要を喚起し、新たな付加価値の創造につなげる。

目標１および目標２を達成することで、地域経済を支える小規模事業者の“魅力”を引き出し、当地域の小規模事業者が存分にそれを発揮することで、地域全体での持続的発展の取り組みを図る。

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7年4月1日 ～ 令和12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、当商工会では以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

【目標1】ITを活用した広告宣伝、販路開拓、集客支援による売上向上

◆方針◆

今回も前回における「新たな売上の創出、疲弊業種からの転換、創業者の創出、経営者のモチベーションアップ、後継者が興味を持てる事業内容、居心地の良い固定観念・常識の打破等々変化に対応できる体質の創造」を目標とした「ITを活用した広告宣伝、販路開拓、集客支援による売上向上」を引き継ぎつつ、非財務情報の“魅せる化”支援を行う。

事業者自身が商品の魅力に気付かないまま漫然と販売しているといった状況から脱却することができずに、顧客や売上が減る、従業員や後継者が見つからないなど、事業の継続が困難になる事態を防ぐためにも、自社の商品・サービスの魅力を深く理解し、めまぐるしく変化する社会状況にも対応しながら営業を続ける小規模事業者を支援する。

商品・サービスの魅力を掘り下げていくことで、事業者自身が自ら消費者や取引先にアピールしたい情報を、当会で長年行ってきたITを活用した支援で効果的に伝え、売上向上に繋げる。

【目標2】事業者の“魅力”を引き出すことによる新たな付加価値の創造

◆方針◆

事業者自身が持つ目に見えない資産を広く捉え、強みを伸ばすために、事業者自身も気づいていない秘めた魅力、技術、ノウハウ等を、対話と傾聴を通じて掘り起こせるように経営分析を行う。その後事業者自身が独自性、独創性等の潜在力を発揮した事業計画を策定することで、他社との明確な差別化を行い顧客に選ばれるための新たな付加価値の創造につなげる

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

これまで実施した事業の内容・課題は以下のとおりである。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した当地域経済動向分析

実施内容	当地域の実情に即した情報提供を行うため、RESASや商圈分析システム
------	------------------------------------

	(MieNa)を用いて、分析を行ったのち、小規模事業者に提供した。適宜小規模事業者へ郵送などの手段を用いて配布したほか、事業計画策定支援時に小規模事業者に提供した。 RESAS・MieNa のデータを基に別添報告書を作成。12 月に当会 HP に掲載したほか、巡回時の参考資料として活用し、管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供した。当地域の傾向や課題等が把握でき、当地域に合った事業計画策定のための基礎となった。																		
結果・課題等	【結果】 <table><tr><th>項目</th><th>令和 2 年度</th><th>令和 3 年度</th><th>令和 4 年度</th><th>令和 5 年度</th><th>令和 6 年度</th></tr><tr><td>地域経済動向 分析の実施回数</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td></tr><tr><td>公表回数</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td></tr></table> 外部機関の実施した景気動向調査結果を参考にしつつ、RESAS や商圈分析システム(MieNa)を用いて、より当地域の小規模事業者に即した分析内容を提供した。分析結果についての当商工会ホームページでの公表も併せて実施した。 【課題】 事業計画の策定支援前に地域に即した情報提供ができた一方で、分析結果の資料作成に時間がかかってしまった。	項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	地域経済動向 分析の実施回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度														
地域経済動向 分析の実施回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回														
公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回														
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。外部機関の実施した景気動向調査結果を参考にしつつ、RESAS や商圈分析システム(MieNa)を用いて当地域に即した分析を行い、提供する。 事業計画策定に繋げるために、集客活動に必須の商圈分析に重点を置き、上記システムの中からの人口構成に関する情報を厳選して提供する。また分析結果の資料作成は迅速に行い、当商工会ホームページにて迅速に公表する。																		

②決算・申告データを活用した景気動向分析

実施内容	当会において毎年行っている決算申告の個別相談の際に、ヒアリングシートを元に 1 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを職員が聞き取りにて調査を行い、集計後比較・分析を行った 当地域内小規模事業者の業種別景況感や問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てた。					
結果・課題等	【結果】					
	項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
	景気動向分析 の実施回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

	<table><tr><td>公表回数</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td><td>1 回</td></tr></table> 決算申告の個別相談の際に景況感等を調査することで、個々の事業所の状況を把握し、事業所への情報提供や商工会内での共有を行うことができた。分析結果についての当商工会ホームページでの公表も併せて実施した。 【課題】 個々の事業所の状況を把握することはできたものの、業種や規模ごとの分析までは至らなかった。また、決算申告の個別相談の都合上、業種に偏りが生じてしまった。	公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
公表回数	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回		
今後の展開	上述の結果を踏まえ、一部改善し継続する。個々の事業所を業種や規模ごとに分類し、分析を行う。当地域の小規模事業者にとって最も身近な景気動向分析であるので、経営状況分析や新たな需要の開拓に関する事業を実施する際に活用できるように情報の整備を行う。 また、調査後は迅速に当会ホームページにて調査結果を報告する。						

(2) 目標

今後 5 年間の目標は、以下の通りである。

項目	公表方法	現行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①当地域経済動向分析公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②決算・申告データを活用した景気動向分析公表回数	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した当地域経済動向分析	
目的	・当地域小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する ・統計データから当地域の特性・変化を掴む ・当地域に合った事業計画策定のための基礎とする
対象	当商工会管内
分析方法・手法	株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa: (ミーナ)」や RESAS を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を職員が分析する。

分析項目	《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析→何で稼いでいるか分析 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 RESAS、MieNa から得た情報を分析し、事業者にわかりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年 1 回
公表時期	12 月
調査結果の活用	・ ホームページに掲載し、広く当地域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特に人口構成等を中心に役立てる。 ・ 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決算・申告データを活用した景気動向分析

目的	・ 当地域内小規模事業者の業種別景況感や問題点等の把握 ・ 地域内の同業種と比較し、今後の支援・事業運営に役立てる
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 100 社） 業種内訳（令和 5 年度実績） 建設業 38 社、製造業 14 社、卸小売業 10 社、 サービス業 34 社、飲食業 7 社、その他業種 13 社
分析方法・手法	決算申告の個別相談を毎年 100 社以上受けている。この機会を活用し、職員が聞き取りにて景況感や問題点の把握を行う。 1 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを職員が集計して比較・分析を行う。
分析項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望 等）
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
調査結果の活用	・ ホームページに掲載し、広く当地域事業者へ周知する。 ・ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・ 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。

4. 需要動向調査に関すること

これまで実施した需要動向調査の内容と課題は以下のとおりである。

(1) 現状と課題

当商工会における「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業」との連動性も踏まえ、デジタル面とアナログ面の両面での調査を実施した。

①【デジタル面】外部機関が実施する調査を活用した需要動向調査の実施

実施内容	インターネットにおける各種サービスを提供している Google のサービス（YouTube チャンネルアナリティクス分析・ココツガサイト Google アナリティクス分析・Google Map 及び Instagram のインサイト）を一部活用・収集した情報を分析して事業計画策定時や実行支援時に事業者へ提供した。					
結果・課題等	【結果】					
	項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
	Google を活用 した動向調査	40 者	21 者	16 者	15 者	17 者
情報を収集する際は、支援対象者に有益と思われる情報を収集したが、事業者が欲する情報とのズレが生じる可能性もあったため、あまり絞り込まず収集した。項目別や内容別に整理し、事業計画策定支援や実施支援の際にケースに応じて提供した。 【課題】 事業計画策定支援時の外部環境を把握する基礎資料としては有効であった。また、比較的安易に調査ができるため、より多くの事業者に提供することができた。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で下述するアナログ式の調査ができなかったため、事業者の戦略的な商品構成や販促の立案に活用するまでに至らなかった。						
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、事業者の市場規模を調べるために、「家計消費状況調査」や「商業動態統計調査」等の統計調査結果を活用しながら、統計調査よりも個社に即したアナログデータと合わせて総合的に分析して、市場全体の規模感や市場全体のニーズへの適合性や優位性の判断材料としての提供を行う。					

②【アナログ面】新商品（生活雑貨等）に対するアンケート調査

実施内容	すでに開発は行われているが試作段階でもあるため、まだ本格的な販売は行われていない新商品（生活雑貨）について、需要の動向（消費者の反応）を調査するとともに、本格販売に向けてさらに商品をブラッシュアップさせることを目的としてアンケート調査を実施する。具体的には、当地
------	--

	域で開催されるイベントにて来場者に対するアンケート方式で実施する。 アンケート調査票は事業者毎にヒアリングを行いながら当商工会にて作成し、調査を実施する。イベント後、外部専門家の意見も交えながら分析を行う。												
結果・課題等	【結果】 <table><tr><th>項目</th><th>令和 2 年度</th><th>令和 3 年度</th><th>令和 4 年度</th><th>令和 5 年度</th><th>令和 6 年度</th></tr><tr><td>新商品に対するアンケート調査</td><td>0 回</td><td>0 回</td><td>1 回</td><td>0 回</td><td>1 回</td></tr></table> 当地域で開催されるイベントにて、来場者に対するアンケート調査の支援を行う予定ではあったが、新型コロナウイルス感染症の影響や、イベント会場としていた市施設の建替工事によりイベントの開催が行われなかったため、アンケート調査を実施することができなかった。そのため、他地域で開催されたイベントに出店し、アンケート調査を行った。 【課題】 アンケート調査を実施することはできなかったが、他のイベントにて新商品を開発した事業者が新商品を出品・販売したことで、来場者と直接接する機会を設けることができた。来場者に商品の説明を行うことで、生の反応を得ることができたので、より良い商品開発・ブラッシュアップに繋げることができた。 しかし、来場者全てに商品の説明を行うことができたわけではなく、商品に興味を示した一部の来場者に留まってしまったため、より広い範囲で消費者の反応を見ることが必要である。	項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	新商品に対するアンケート調査	0 回	0 回	1 回	0 回	1 回
項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度								
新商品に対するアンケート調査	0 回	0 回	1 回	0 回	1 回								
今後の展開	上述の課題を踏まえ、一部改善して継続する。具体的には新商品を開発した事業者に限らず、自社で扱う商品・サービスに対する消費者の反応を調査したい事業者向けにアナログの手法を用いた調査を行う。イベント時に限らず、消費者の反応を随時調査することで速報性の高い個々の事業者に応じた調査を行う。												

(2) 目標

支援内容	現行 (令和 6 年度)	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
①統計調査等の各種サービスを活用した調査対象事業者数	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
②アンケート調査対象事業者数	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者

(3) 事業の内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。なお、当商工会における「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業」との連動性も踏まえ、デジタル面とアナログ面の両面での調査を実施する。

①統計調査等各種サービスとアンケート調査を活用した需要動向調査の実施

対象事業者	事業の“魅せる化”をする事業計画策定事業者 40 者 うち 15 者は自社の商品・サービスの消費者の反応を調査したい事業者										
調査内容	①統計調査等各種サービスを活用した需要動向調査 [調査目的] 事業者の市場規模を調べるために、「家計消費状況調査」や「商業動態統計調査」等の統計調査結果や Google 等の各種サービスを活用し、情報を収集する。市場全体の規模感や市場全体のニーズへの適合性や優位性の判断材料としての提供を行う。 [調査方法] 総務省統計局や栃木県、栃木市において公表している統計調査結果を収集し、分析する。併せて Google のサービスを一部活用・収集した情報を分析して事業計画策定時や実施支援時に事業者へ提供する。 情報を収集する際は、支援事業者に有益と思われる情報と事業者が欲する情報とのズレが生じる可能性もあるため、幅広く収集した情報を項目別や内容別に整理しておき、事業計画策定支援や実施支援の際にケースに応じて提供できるようにする。 提供する情報は以下の媒体からの情報を基本とする。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>調査資料名</th><th>調査項目</th><th>調査目的</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>当商工会公式 YouTube チャンネル</td><td> ・YouTube チャンネル内アナリティクスの分析 ・YouTube チャンネル補助機能キーワード分析サイトでの最適キーワード分析 </td><td> ・消費者の年齢、性別、地域等「ペルソナ」を設定するのに活用する。 ・消費者を引きつけるキーワードを分析する </td></tr> <tr> <td>Google ビジネスプロフィール 及び Google Map</td><td> ・Google ビジネスプロフィール登録により Google Map を見ている消費者の情報を分析する ・「商品」機能や「インサイト」機能により、 </td><td> ・品揃えへの活用 ・新メニューへの活用 ・提供するサービスへの活用 ・消費者意識の変化への対応 </td></tr> </tbody> </table>		調査資料名	調査項目	調査目的	当商工会公式 YouTube チャンネル	・YouTube チャンネル内アナリティクスの分析 ・YouTube チャンネル補助機能キーワード分析サイトでの最適キーワード分析	・消費者の年齢、性別、地域等「ペルソナ」を設定するのに活用する。 ・消費者を引きつけるキーワードを分析する	Google ビジネスプロフィール 及び Google Map	・Google ビジネスプロフィール登録により Google Map を見ている消費者の情報を分析する ・「商品」機能や「インサイト」機能により、	・品揃えへの活用 ・新メニューへの活用 ・提供するサービスへの活用 ・消費者意識の変化への対応
調査資料名	調査項目	調査目的									
当商工会公式 YouTube チャンネル	・YouTube チャンネル内アナリティクスの分析 ・YouTube チャンネル補助機能キーワード分析サイトでの最適キーワード分析	・消費者の年齢、性別、地域等「ペルソナ」を設定するのに活用する。 ・消費者を引きつけるキーワードを分析する									
Google ビジネスプロフィール 及び Google Map	・Google ビジネスプロフィール登録により Google Map を見ている消費者の情報を分析する ・「商品」機能や「インサイト」機能により、	・品揃えへの活用 ・新メニューへの活用 ・提供するサービスへの活用 ・消費者意識の変化への対応									

		どのようなキーワードでどの地域から検索されたか等进行分析することができる。	
	当商工会公式ウェブサイト「コソツガ」上による Google アナリティクス	事業者の情報を集めた「コソツガ」サイトでの Google アナリティクスにより、検索キーワードやページの閲覧数进行分析することができる。	- 品揃えへの活用 - 新メニューへの活用 - 提供するサービスへの活用 - 消費者意識の変化への対応
	Instagram インサイト	Instagram に表示されるユーザーがアクションした数値进行分析できる機能を活用し、投稿への反応やリーチ数、フォロワーの属性データなどが確認できる	- 競合の分析 - 自社認知度の把握 - 自社商品・サービスに対する消費者の反応
②アンケート調査を活用した需要動向調査 [調査目的] 自社の商品・サービスがどのように思われているのか、需要の動向（消費者の反応）を調査し、より良い商品・サービスへブラッシュアップすることを目的とする。 [調査方法] 地域内外需要の掘り起こしができる機会に、自社の商品・サービスに関するアンケート調査の支援を行う。事業者にとって消費者の率直な意見を聞くことのできる貴重な機会を活かし、率直な意見を収集できるように工夫する。 アンケート調査票は事業者毎にヒアリングを行いながら当商工会にて作成し、調査を実施する。調査後、外部専門家の意見も交えながら分析を行う。 [調査時期] 当地域で開催されるイベント（春・秋）のほか、事業者が希望する際に随時行う。 [調査枚数] 1 事業者につき約 50 枚 [調査項目] ・顧客属性（性別、年齢、住所、職業）			

	・外観評価（デザイン、色、形状、容量、ネーミング、表示） ・機能性評価 ・許容価格帯 ・購買意欲 ・店に期待する商品 ・商品・サービスに求めること（機能性、デザイン等） ・意見、要望 等
調査結果の活用方法	・事業計画策定支援の際の外部環境データとして活用する。また、実施支援に需要動向を意識した品揃えやメニュー、サービスの提供を支援する。 ・地域内外の需要を見据えた事業計画の策定に活用することはもちろんのこと、今後の商品開発や既存商品の改善につなげる ・下述の調査対象の事業者については、その調査結果である 1 次データの情報と合わせて具体的に伝えながら検証することで、事業者の戦略的な商品構成や販促の立案に活用する。

5. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①職員の巡回を基本とした経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

実施内容	販路開拓を行いたい、または悩んでいる事業者を対象として、これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけに加え、商圈分析システム (MieNa) を活用し、事業所周辺 5km 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、事業者の意識改革に繋げた。					
結果・課題等	【結果】					
	項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
	巡回を基本とした掘り起こし	44 者	49 者	73 者	41 者	39 者
掘り起こしのための巡回訪問数は、目標を達成していたが、経営分析の必要性を認識するまでに時間がかかった。						
【課題】						
経営分析の必要性を丁寧に説明することで、販路開拓を行いたい事業者には一定の理解を得ることができた。一方で、販路開拓に悩んでいる事業者には経営について前向きに考える時間が必要であったため、経営分析の必要性を認識してもらうまでに時間がかかった。経営分析の必要						

	性を事業者が納得できるような資料作成と説明方法が課題である
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、販路開拓を行いたい事業者には経営分析を積極的に促し、販路開拓に悩んでいる事業者には、資料を用いながら経営分析の必要性を丁寧に伝え支援を行う。職員に関しては、より深い経営分析と支援力向上、及び平準化を図り、個別の支援に活かす。

②経営分析の実施

実施内容	①で掘り起こしを行った事業者を対象に、経営分析を実施した。「ローカルベンチマーク」や「経営計画つくるくん」等をもとに、財務分析と非財務分析を行った。					
結果・課題等	【結果】					
	項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
	経営分析件数	44 件	49 件	59 件	51 件	37 件
	事業者とともに分析を行うことで、個々の事業者の状況を把握することができた。分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用できた。					
今後の展開	【課題】					
	指導員と支援員とのペアを組み実施したところ、双方の予定と事業所の予定を合わせる必要性が生じ、スムーズな支援に繋がらなかった。また、経営分析に使用する項目が多いため、時間がかかってしまった。					
	上述の課題を踏まえて、一部改善し実施する。事業者が売り出したい商品・サービスのシェア、粗利率、回転率、強みと機会について、対話と傾聴を基本に事業者の本音を引き出しながら、掘り下げて分析する。売り出したい商品が地域内外でどの程度支持されているのか、どのような価格設定となっているのか、商品販売の回転率はどの程度かかるのか丁寧に分析することで、より事業者に即した分析結果となる。					

(2) 目標

項目	現行 (令和6年度)	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
掘り起こしに係る 商圏情報(MieNa 等) の提供数	50回	50回	50回	50回	50回	50回
経営分析事業者数	40者	40者	40者	40者	40者	40者

(特記事項) 経営分析数内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員2名×20件

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、①「MieNa」を活用し商圈強度等を事業者に提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②職員が経営分析を実施する。詳細は以下のとおりとする。

① 職員の巡回を基本とした経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対象者	販路開拓を行いたい、または悩んでいる事業者
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけに加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5km 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、事業者の意識改革を図り、経営分析に繋げる。
手段	商圈分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所(町丁目)を中心とした半径 500m、1km、3km、5km 圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
活用方法	紙媒体により情報を事業者を提供しつつ、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。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

対象者	①の掘り起こしを行った事業者 40 者
分析方法	事業者との対話を通じ、事業者が売り出したいと考えている商品・サービスのシェア、粗利率、回転率、強み、機会を調査する。売り出した商品が地域内外でどの程度支持されているのか、どのような価格設定となっているのか、商品販売の回転率はどの程度かかるのか、項目を絞って丁寧に分析することで、より事業者に即した分析結果となる。
分析項目	- 事業者の売り出したい商品・サービスの財務分析（シェア、粗利率、回転率） - 事業者の売り出したい商品・サービスの非財務分析（強み、機会）
活用方法	- 事業者とともに分析を行うことで、個々の事業者の状況を把握することができる。 - 分析結果は、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 - 事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップ

	ブに繋げる。 分析により問題が発見され、窓口相談では問題の解決が難しいと判断した場合は、外部専門家により問題の解決を図る。
--	--

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

①個別相談会の実施による事業計画策定手法の教授

実施内容	事業計画策定個別相談会を年1回開催し、受講者が計画策定手法を習得することによる事業計画策定を支援した。					
結果・課題等	【結果】					
	項目	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
	事業計画策定 個別相談会 受講者数	6 者	10 者	10 者	10 者	7 者
結果・課題等	事業者には事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的として、個々の支援事業者の実情に合わせた事業計画の策定を効率よく支援することができる個別相談会を実施した。					
	ただし、個別相談会中に事業計画の策定が完了できなかった事業者については、受講後の職員によるフォローアップで事業計画を策定した。その際、個別相談会受講者はその重要性を認識したうえで計画策定の手法を学んだため、その後の支援にスムーズにつなげることができた。					
	【課題】 個別相談会としたことで支援事業者の必要とする計画策定の内容を短時間で効率良く支援することができた。しかし、個々の支援事業者ごとの計画策定の進行に差が生じ、規定の回数で計画策定が終了できない事業者もあった。					
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。個別相談会は継続するが、「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」にも関連し、DXやITの知識を教授することを主眼に置く。そのため、個別相談会では事業計画策定を目的とするのではなく、計画策定の重要性の認識と、DXやITの知識を深めることを目的とすることで、当会が実施する支援事業にスムーズに繋げることができる。 事業計画策定に関しては、職員による計画策定を主とし、専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する際には、外部専門家とともに支援を行う。					

②職員による事業計画策定支援

実施内容	経営分析を終えた事業者を対象に、事業計画策定を支援した。				
結果・課題等	【結果】				
	項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	事業計画策定事業者のうち、職員によるもの	38 者	39 者	37 者	30 者
セミナーに参加できなかった事業者や、持続化補助金申請者等に対して、事業計画策定の支援を行った。 その際、経営指導員と経営支援員で支援ペアを2班つくり、効果的に支援に当たった。 【課題】 指導員と支援員とのペアを組み実施したところ、双方の予定と事業所の予定を合わせる必要性が生じ、スムーズな支援に繋がらなかった。また、経営分析に時間がかかってしまった。					
今後の展開	上述の課題を踏まえて、一部改善し継続する。具体的には、事業者ごとに担当の職員を設け、事業者と職員がともに事業計画を策定することで、事業者の本音を引き出しながら、支援事業者の必要とする事業計画の内容を深く掘り下げながら支援する。				

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が激変する経営環境および経済社会情勢に適応し、今後も持続的に発展するためには、事業者自身の強みを把握した上で新たなビジネスモデルを構築し、その計画に基づいた事業運営を行うことが重要である。「地域経済の動向」および「経営状況の分析」を踏まえた事業計画策定の重要性を認識してもらうとともに、個々の事業者の本質的課題を抽出し需要を見据えた事業計画を策定できるよう、小規模事業者に寄り添い対話と傾聴を繰り返しながら、より実効性のある事業計画策定に繋がるよう支援する。

売り出したい商品が地域内外でどの程度支持されているのか、どのような価格設定となっているのか、販売スピードはどの程度かかるのかといった、事業者に即した分析結果を活用しながら事業計画策定を支援し、小規模事業者が持つ潜在的な魅力を伝えるための“魅せる化”支援を主眼に置く。非財務情報の“魅せる化”をし、その上で財務情報による裏付けを取るといったいわば「事業の“魅せる化”をする事業計画策定支援」を推進していく。

(3) 目標

支援内容	現行 (令和6年度)	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
事業計画策定事業者数	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者

(特記事項) 事業計画策定事業者数内訳：計画策定に携わる経営指導員2名×20件

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定と DX・IT の知識と必要性の教授のための個別相談会

対 象 者	「3. 経営状況の分析に関すること」にて経営分析を完了した事業者
実施目標	年 1 回/1 事業者
実施内容	「3. 経営状況の分析に関すること」にて経営分析を行った後、経営課題を特定や事業計画策定の必要性を認識し、併せて DX・IT の知識と必要性を教授するための個別相談会を開催する。 ここでは経営分析を完了した事業者を対象に、事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうことを目的として、個別相談会を実施する。 また、「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」にも関連し、必須となっている DX や IT の知識を教授することに主眼を置く。そのため、個別相談会では計画策定の重要性の認識と、DX や IT の知識を深めることを目的とすることで、当会が実施する支援事業にスムーズに繋げることができる。個別相談形式とすることで、個々の支援事業者の実情に合わせて効率よく支援することが可能になる。 事業計画策定に関しては職員による計画策定を主とし、専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する際には、外部専門家とともに支援を行う。
講 師	中小企業診断士、税理士、社会保険労務士等
募集方法	・当商工会ホームページに掲載し、広く周知 ・当商工会員に開催案内の郵送 ・巡回訪問や窓口相談時に勧誘 ・経営分析を完了した事業者に勧誘

②事業計画策定支援

対 象 者	「3. 経営状況の分析に関すること」にて経営分析を完了した事業者のうち、希望する 40 者
実施目標	年 40 者
実施内容	経営分析結果等を用いて事業計画策定支援を行う。
実施体制	事業者と担当する職員がともに事業計画を策定することで、事業者の本音を引き出しながら、支援事業者の本質的課題を認識した上で必要とする事業計画の内容を深く掘り下げながら支援する。但し、必要に応じて専門家を活用する。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

これまで実施した事業計画策定事業者に対するフォローアップの課題等は以下のとおりである。

(1) 現状と課題

事業計画策定事業者へのフォローアップ

実施内容	事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に一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。 事業承継計画策定者については計画通りに進んでいる。																																														
結果・課題等	【結果】 <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th><th>令和 2年度</th><th>令和 3年度</th><th>令和 4年度</th><th>令和 5年度</th><th>令和 6年度</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事業計画策定事業者数</td><td>44 者</td><td>49 者</td><td>49 者</td><td>38 者</td><td>42 者</td></tr> <tr> <td> フォローアップ 延回数</td><td>124 回</td><td>232 回</td><td>221 回</td><td>165 回</td><td>124 回</td></tr> <tr> <td> 売上増加事業者数</td><td>4 者</td><td>10 者</td><td>10 者</td><td>9 者</td><td>6 者</td></tr> <tr> <td>事業承継計画策定 事業者数</td><td>2 者</td><td>0 者</td><td>2 者</td><td>1 者</td><td>1 者</td></tr> <tr> <td> フォローアップ 延回数</td><td>12 回</td><td>0 回</td><td>5 回</td><td>2 回</td><td>2 回</td></tr> <tr> <td> 売上維持事業者数</td><td>2 者</td><td>0 者</td><td>0 者</td><td>0 者</td><td>0 者</td></tr> </tbody> </table> 事業計画の実施支援のための巡回訪問延べ回数は、目標を達成しているが、実行支援の内容としては不十分であった。 【課題】 各種経営情報の提供や単なる聞き取り程度にとどまっており、進捗状況の確認や計画と実績の比較等も十分ではなかった。また、計画実行ができない事業者に対し中小企業診断士等の専門家を派遣した際には、計画と現状の乖離が多数見受けられたため、計画の見直し等を支援した。今後は、事業計画確定においても実行性の高い計画策定を支援するとともに、事業者ごとにフォローアップ頻度を設定し、専門家等も活用して着実な計画実行を支援する体制づくりが課題である。					項目	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	事業計画策定事業者数	44 者	49 者	49 者	38 者	42 者	フォローアップ 延回数	124 回	232 回	221 回	165 回	124 回	売上増加事業者数	4 者	10 者	10 者	9 者	6 者	事業承継計画策定 事業者数	2 者	0 者	2 者	1 者	1 者	フォローアップ 延回数	12 回	0 回	5 回	2 回	2 回	売上維持事業者数	2 者	0 者	0 者	0 者	0 者
項目	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度																																										
事業計画策定事業者数	44 者	49 者	49 者	38 者	42 者																																										
フォローアップ 延回数	124 回	232 回	221 回	165 回	124 回																																										
売上増加事業者数	4 者	10 者	10 者	9 者	6 者																																										
事業承継計画策定 事業者数	2 者	0 者	2 者	1 者	1 者																																										
フォローアップ 延回数	12 回	0 回	5 回	2 回	2 回																																										
売上維持事業者数	2 者	0 者	0 者	0 者	0 者																																										
今後の展開	上述の課題を踏まえて一部改善し継続する。具体的には、事業者ごとに担当者を設けることで、事業者の本音を引き出しながら効果的かつ計画的なフォローアップを実施する。																																														

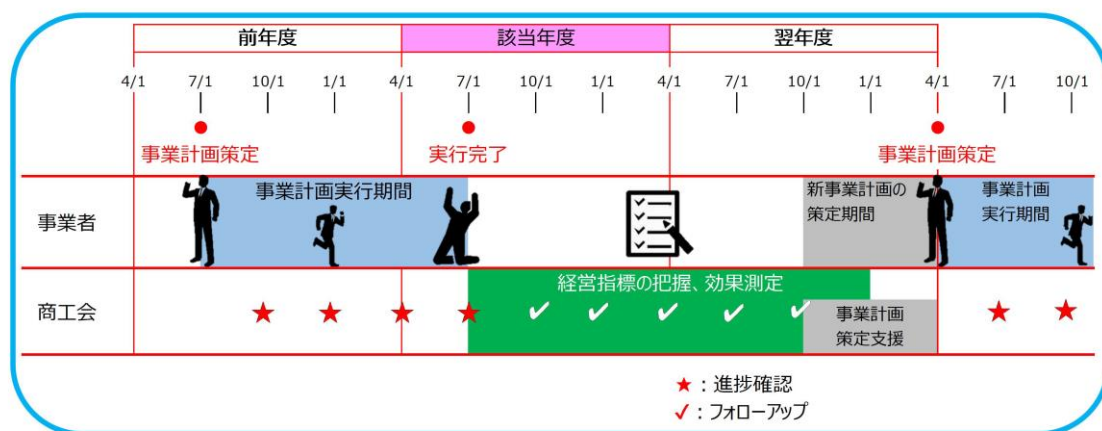
(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画が絵に描いた餅にならないよう、小規模事業者に寄り添い、継続支援することで計画の実効性を高めていく。

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、財務的な問題や進捗状況にズレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し課題解決に当たる。

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

また、下図のように、前年度事業計画を策定した事業者についても、年度をまたいだ進捗確認・フォローアップが必要となってくることから、切れ目ない支援が行えるよう定期的なフォローアップを行うとともに、計画に問題が生じた場合には、事業計画に再策定支援を行っていく。



(3) 目標

支援内容	現行 (令和6年度)	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
フォローアップ延回数	160 回	160 回	160 回	160 回	160 回	160 回
売上増加事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(特記事項) フォローアップ延べ回数の目標値は当該年度のフォローアップ対象事業者のみとし、過年度のフォローアップ対象事業者は含めない。

(4) 事業内容

事業計画策定事業者へのフォローアップ

支援対象	事業計画策定事業者及び事業承継計画策定事業者
------	------------------------

支援頻度	フォローアップ対象事業者 40 者 × 4 回 = 160 回
実施方法	個社の進捗状況に応じてフォローアップを行う。職員等の巡回を中心とするが、状況に応じて外部専門家を派遣するなど、原則四半期に 1 回の頻度で潜在力を引き出す支援を行うとともに、必要に応じて各種制度融資・補助金等を活用した支援を行う。

8. 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した需要動向調査の内容と課題は以下のとおりである。

①【BtoC】【BtoB】時間や地域を限定しない IT を活用した広告宣伝、販路開拓支援事業	
対象事業者	・魅力的な製品・商品・サービス・技術に磨きをかけたい事業者 ・自社が持つ独自性を効果的に PR し販売促進したい事業者
実施内容	当商工会では「新たな需要の開拓に寄与する事業」の事業テーマを「自社のこだわり商品・サービス・技術の“魅せる化”」として、以下の 4 点の支援に取り組んできた。その際まさに「百聞は一見にしかず」というように写真や動画といった視覚的效果を活用することにより、効果的に潜在顧客へ訴求することができた。また手法として IT ツールを活用することで、時間や場所にとらわれず PR することができるので今までになかった新たな需要開拓に効果的であった。 1) YouTube 動画撮影支援 当商工会公式 YouTube チャンネルを開設し、事業者の商品やサービス等を紹介する動画を撮影し、投稿することでより多くの潜在顧客へ PR することができた。 2) Google Map 情報整備支援 SEO 対策に取って代わる ME0(Map Engine Optimization)戦略であり、検索上位表示を目指して支援した。今や検索ツールとして欠かせないものになっている Google Map の情報を、消費者にとってより見やすく、よりわかりやすく整備した。 3) Instagram 開設運用支援 外部専門家による個別フォローアップ形式の SNS 開設運用支援を行った。アカウント開設からコンセプトの設定、運用オペレーションの指導、訴求力向上のための写真撮影方法など幅広く支援した。 4) 「Google しごと検索」対応による販売体制の強化・求人支援 事業者が新たな需要を開拓する上で不可欠な販売体制の強化・整理の支援を行った。当会公式ウェブサイトへ「Google しごと検索」に対応し

	た企業ページを作成することで、効率的に販売するための体制を整えた。 5) 商工会ウェブサイトの構築 会員企業の情報を一覧で見せることを目的とし、サイト自体の回遊性を高めた。IT を使った広報活動に手が回らない事業者にとってインターネット上での露出を増やすことに繋がり、自社サイトを持っていない事業者にとっては取引先や消費者に自社を紹介する一助となった。
結果・課題等	【結果】 1) YouTube 動画撮影支援について ・YouTube 動画撮影にあたり、当商工会公式 YouTube チャンネルを開設、運用した。動画コンテンツを一括管理することで、事業者が苦手としている、または手が回らない IT を使った広報活動の支援を行うことができた。また、実績のある実践者の支援とレポーターを活用したことでチャンネル自体の注目度を高めることができた。支援事業者数は 48 者、動画撮影本数は 86 本（令和 2～6 年度累計）。令和 6 年 10 月現在の累計視聴回数 831,926 回、チャンネル登録者数 2,398 人。 ・YouTube チャンネルに付属している分析機能を利用し、どんな視聴者がどの動線から視聴しているか分析した。商品やサービスを消費者へ効果的に誘導するために、事業者自身の公式 HP や SNS へ共有設定した。 ・写真や動画といったデジタルデータが手元に残るので、当商工会から事業者へ配布し自社所有のホームページや SNS、メニュー表、看板などに利用することができた。 ・自社商品サービスを動画にすることで、文字だけの情報と比べて約 4,500 倍の情報量を伝達することが可能となった。これにより見込み客への訴求力アップと従来の商圏外からの集客に成功した。 ・自社の商品サービスの状況等を顧客目線で改めて見る機会を得た。これにより商品サービスを動画撮影する一連の流れを再確認することで商品・サービス自体をブラッシュアップすることができた。また自社の商品・サービスの魅力が視覚化されたことで、経営者や従業員の事業へのモチベーションが上がった。 ・「動画を作成する」ということで現経営者（60～70 代）より後継者（30～40 代）が事業推進の中心的存在となることが多く、後継者が経営について主体的に考えられるきっかけとなった。 2) Google Map 情報整備支援について ・登録や更新が簡単で導入及び維持費用は無料、検索に強く、分析機能、スマホアプリ版もあるため使いやすい。支援事業者数は 21 社。 ・潜在顧客へ効果的に情報発信したことで登録及び情報発信から約 1 ヶ月で問い合わせがあり成約となった。その後も月 2 件のペースで新規顧客の獲得ができた。 ・写真の投稿や口コミ機能の活用をすることで、潜在顧客へ効果的にアプローチする事ができ、従来の商圏外からの集客、従来の顧客層以外の顧客獲得が可能となった。 ・当商工会職員による 360° ストリートビュー写真の撮影投稿によって、企業・お店のだいたいの雰囲気、広さ、駐車場の台数など事前確認を

可能とさせることで来店への動機付けとなった。累計ビュー数 93,705 回。

3) Instagram 開設運用支援について

- ・個別フォローアップ形式で行ったため、事業者のレベルにあった支援ができた。支援事業者は 31 者。
- ・コンセプトの設定、ターゲット層の違いによる SNS 運用の方法が明らかになり、事業者にとって最適な運用ができるようになった。

4) 「Google しごと検索」対応による販売体制の強化・求人支援

- ・当会公式ウェブサイトへ「Google しごと検索」へ対応させた企業ページを掲載することで、効率的に販売するための体制を整える支援ができた。支援事業者 5 者。
- ・企業ページを掲載することで人手不足への対応にも繋がり、支援した事業所のうち、2 者合計で 3 件の問い合わせがあり、1 人採用することができた。

5) 当商工会公式ウェブサイト「ココツガ」の構築について

- ・簡単なホームページ機能もついているので、まだホームページ等を持っていない事業者にとっては SEO 対策となった。
- ・会員企業の情報を一覧で見せることができるので、手が回らない IT を使った広報活動の支援を行うことができた。
- ・サイト自体の回遊性が高いので、当商工会 YouTube 公式チャンネル、公式サイト、お店の情報を相互に繋げることで支援事業者のインターネット上での露出を増やすことができた。
- ・令和 3 年度から事業者インタビュー「ヨモココ」企画を開始し、事業者のこれまでの事業の歩みや仕事に対する姿勢などを発信したことで、営業ツールとして活用することができた。支援事業者数 8 者。

6) 当商工会独自の支援ツールの導出に成功

- ・当商工会が展開する最先端の IT ツールを使用した「YouTube 動画撮影支援」「Google Map 情報整備支援」「Instagram 開設運用支援」の三位一体支援策は他の支援団体では行っておらず、これに魅力を感じた事業者が新規会員となり継続して支援するきっかけとなった。
- ・「YouTube 動画撮影支援」では、動画撮影内容をヒアリングするヒアリングシートを作成、活用することで、業種業態や規模の大小問わず、撮影対象企業のいいところ、悩みなどかなり具体的に掘り出すことができた。
- ・「動画」というキーワードにより興味を持ってくれる事業者が多くなり、より気軽により幅広い業種を支援するきっかけとすることができた。これによって商工会自身の支援の幅を広げることに成功した。
- ・YouTube に数多くの動画をあげることで「ココツガ」「都賀町商工会」というキーワードを Google 検索内で上昇させることに成功した。これにより参加事業者を広報宣伝しながら、商工会自身のブランド力を上げることができた。
- ・「Google Map 整備支援」の一環として、当商工会職員が事業者の 360°

	写真を撮影・投稿した。360° 写真を 50 枚撮影・投稿で Google からストリートビュー認定フォトグラファーという称号(平成 30 年 9 月 25 日相川将宏 認定登録)が与えられ、他職員とも差別化でき、商工会の支援自体にも付加価値をつけることができた。 【課題】 ・当商工会 YouTube 公式チャンネルは開設して約 6 年経過し、動画本数、登録者数ともに蓄積されたものがあるものの、近年はショート動画の隆盛もあり、動画のスタイルを柔軟に考える必要がある。 ・事業者の考える見せたい商品・サービスと、消費者が求める商品・サービス、動画や写真映えする商品・サービスのすり合わせを丁寧に行うことで、より効果的な販路開拓支援繋がる。 ・特に建設業や製造業では自社が持つ技術に対しては絶対の自信があるが、それを誰に、どう PR したら良いかわからないといったことが多々見受けられた。販売促進活動を行ったことがなく、どの媒体を使用したらいかわからない、社内の販売体制が整っておらず新たな需要を開拓する体力がないといったケースも存在した。また、商業サービス業と建設業、製造業では最終的な顧客需要の種類が異なっている場合も多々あるため業種ごとに本事業の対応を分けて考える必要がある
今後の展開	成果も出ていることから課題を踏まえて一部改善し継続する。顧客にとってより訴求効果が高くなるような「魅せる化」を事業者ごとに意識し、より一層の販路拡大・商圈拡大を目指す。

②【BtoC】ワクワク系の店づくり事業の実施事業

対象事業者	当地域全事業者												
実施内容	販路開拓を希望する事業者に対して、ワクワク系マーケティングの提唱者・小阪裕司氏の手法を提案し、その内容を事業計画に盛り込んだ策定支援を行った。また、顧客開拓支援として、同手法を生かしチラシやPOPの作成の提案も行った。												
結果・課題等	【結果】 <table><tr><th>項目</th><th>令和 2 年度</th><th>令和 3 年度</th><th>令和 4 年度</th><th>令和 5 年度</th><th>令和 6 年度</th></tr><tr><td>参加事業者数</td><td>0 者</td><td>0 者</td><td>0 者</td><td>0 者</td><td>実施なし</td></tr></table> 本事業に一定の需要はあるものの、近年は参加事業者がなかった。 【課題】 長年継続した事業であるので一定の需要はあるものの、近年は参加者の固定化や参加事業者がいない状態が継続していた。	項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	参加事業者数	0 者	0 者	0 者	0 者	実施なし
項目	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度								
参加事業者数	0 者	0 者	0 者	0 者	実施なし								
今後の展開	一定の需要はあるものの、特定の参加者が毎年実施することになっているため、成果が限定されている。IT を活用した販路開拓支援を行う事												

で対象者や成果範囲もひろがることから、次年度より実施せず販路開拓支援に注力する。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」「IT ツールの活用」は苦手な分野と言われ、事業者にとって最大の経営課題となっている。良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からない、ITを活用したいがどの手段を選べばいいかわからないという悩みは支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

これまで実施してきた IT を活用した販路開拓事業は新たな需要開拓支援に効果が認められたことから、今後も継続して実施する。

(3) 目標

支援内容	現行 (令和6年度)	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①時間や地域を限定しない 広告宣伝、販路開拓支援 事業参加支援事業者数 (B to C)	27 者	25 者	25 者	25 者	25 者	25 者
目標売上達成事業者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
①時間や地域を限定しない 広告宣伝、販路開拓支援 事業参加支援事業者数 (B to B)	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
成約件数/者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①【BtoC】【BtoB】時間や地域を限定しない広告宣伝、販路開拓支援事業

対象事業者	事業の“魅せる化”をする事業計画策定事業者の他、自社の商品・サービス・技術を持った事業者 約 35 者
事業内容	1) 最強の SEO 対策であり商品技術サービスの訴求力向上支援「YouTube 動画撮影支援」 ・YouTube 動画撮影後のアップロードには当商工会の公式アカウントを使用し、投稿した動画を一括管理することで、コンテンツ整理、事業者自身のチャンネル管理の手間を省く。また、付属の分析機能を活用し計数管理(いつ、誰が、どこから、どのくらい見たか)をすることで、販売戦略を立てやすくする。

	- 商品やサービスを消費者へより効果的に誘導するために、事業者自身の公式 HP や SNS へ共有および埋め込み設定することで相乗的な効果を見込める。 2) 見込み客へ効果的にアプローチする MEO 対策 「Google Map 情報整備支援」 - SEO 対策に取って代わる MEO (Map Engine Optimization) 対策として Google Map 情報整備支援を行う。検索上位表示及び情報整備による事業者にとっての見込み顧客へ効果的なアプローチを支援する。 - 店舗情報、写真の投稿、口コミ等掲載で簡易的なウェブサイトにもなりアクセス数も把握できる。また、いつ、誰が、どこから検索し、なにを見てどのような行動に出たかというデータを分析し、販売戦略に役立てる。 - Google Map 上の自社情報を整備することができるよう Google ビジネスプロフィールへの登録を支援し、事業者自身でより効果的に運用するための支援を行う。 3) Instagram 開設運用支援 - SNS のなかでも販売促進に特に効果的とされる、Instagram の開設運用支援を行う。 - 個別フォローアップ形式で実施し、コンセプトの設定、ターゲット層の違いによる SNS 運用の方法など、事業者にとって最適な運用ができるよう支援する。 4) 「Google しごと検索」による販売体制の強化・求人支援 - 事業者が新たな需要を開拓する上で不可欠な販売体制の強化・整理の支援を行う。特に製造業者や建設業者では新たな受注と既存の販売体制を並行して行わなければならない、現状では対応しきれないという事業者も多い。そこで人員を増員する必要のある事業者へは、「Google しごと検索」を活用する。これは求人サイトを一覧でまとめてくれる Google が提供するサービスである。このサービスに当商工会公式ウェブサイト企業ページを対応させることで、効率的な販売体制構築の支援を行う。 5) 当商工会公式ウェブサイト「ココツガ」の運営、情報集積地としての位置づけ - これまでの事業成果物である YouTube 動画や写真、360° 写真、各参加事業者の Google Map 情報等を最大限活用し、各種情報資産の蓄積とその集積地としての発展的展開を図る。 - 上記に加えて事業者のインタビュー記事を掲載することで、動画では伝わりきれない事業者の新たな一面を発信する。これまでの事業の歩みや仕事に対する姿勢などがインタビュー記事を通して伝えることで、営業ツールとして活用できるよう支援を行う。 6) その他販売促進に関連する支援 1) ～ 5) のほか、事業者との対話を繰り返すなかで事業者が必要と
--	---

	する販売促進に関する支援を柔軟に行う。
効 果	・新規顧客の開拓 ・小規模事業者にとって手の回らない広告宣伝、営業活動の支援 ・事業や商品サービス技術の“魅せる化”による事業者のモチベーションアップ支援 ・新たな需要に対応するための組織力強化支援 ・IT ツールを使用することによる事業後継者の主体的な経営参画
実施後のフォロー	進捗確認を行うとともに、売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。財務面での裏付けを踏まえて結果を検証し、効果が見えない場合には、手法の見直し、別の手法の提案を行っていく。

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

これまで、栃木市役所商工振興課職員、中小企業診断士等外部専門家、栃木県商工会連合会職員の有識者で組織した「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(P)に対する実績(D)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(C)し、推進方法等の見直し(A)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検討した。

検討委員会では項目ごとに、事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」について定量的な指標をもって評価するとともに、「PDCA」評価として実績を基に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。

また、検討委員会の評価は県内33商工会の統一目標「年度別のアクションプラン」にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて当商工会の総会資料に実績を掲載し、理事会、総会等で説明すると共にホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

このことを踏まえ、今回においても継続して行い、小規模事業者の着実な経営の発達に寄与することとする。

(2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回においてもPDCAサイクルを実践しながら事業の実効性と質の向上を図っていくため、以下の事業を実施する。

(P) 本計画年度目標の確認と具体的な支援テーマの決定（仮）	
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と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
開催回数	年1回 4月に開催

情報の展開	・理事会、総会に報告 ・「アクションプラン」の結果と共に、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
-------	---

(D) 本計画に基づく経営発達支援事業の実施（仮）

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と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
情報の展開	・理事会、総会に報告 ・「アクションプラン」の結果と共に、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

(C) 本計画に基づく経営発達支援事業の評価（仮）

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と比較検討し、その成果についての評価を行い、見直し案等の提示を行う。
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 ・「アクションプラン」の結果と共に、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

(A) 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と比較検討し、その成果についてA～Dの判定基準を設け評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員	中小企業診断士等の外部専門家 栃木市産業振興部商工振興課職員 栃木県商工会連合会職員 法定経営指導員 相川 将宏、森 蓉子
開催回数	年1回 3月に開催
情報の展開	・理事会、総会に報告 ・「アクションプラン」の結果と共に、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

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

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記「経営発達支援事業の内容で掲げる6つの事業（＝経営発達支援事業）」が「効果的かつ円滑に実施されること」を目的に取り組んだ。

栃木県商工会連合会が開催する研修会や全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員 Web 研修）」、大学校研修等を受講し、個社支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めた。併せて個社支援に伴い専門家と同行することで、OJT による支援力の向上に繋がった。当会では経営発達支援事業の実施にあたり、関係する外部専門家を交えたチャットツールを導入している。当会の経営発達支援事業に関わる職員や外部専門家が現在の支援状況を把握でき、新たな発想が生まれ、提案することもできた。また、事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図るほか、当商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を図った。

しかし、職員の全体的な支援スキルの向上は図れたものの、個人に帰属しがちの支援ノウハウの共有が不十分である。そのため支援スキルも個人差が顕著に現れており、支援ノウハウの共有と組織としての蓄積、それらに伴う支援スキルの平準化を図ることが課題である。

(2) 取組の方向性

今回においても、当会全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。また、AI や FinTech 等の新たな技術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・情報については定期的に職員会議を開催し、共有・蓄積が図れるよう対応する。

なお、当会において一般職員の設置はない。

(3) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

① 外部研修会参加による知識の習得及び支援スキルの向上（off-JT）

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。 ベテラン・中堅職員は、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。 若手職員は、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。
実施内容 および 対象職員	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や

	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する。 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。 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。 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重点的に参加させる。
--	--

②OJT 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、職員の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
実施内容	外部専門家による個別支援の際には職員が同行し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。その際は、日頃より繋がりのある事業者ごとに担当者を複数決定し、支援にあたる。 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事務所内で意見を出し合い、協力しながら支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。

③支援ノウハウの共有・蓄積

目的	上述の①や②で個々に得た支援ノウハウ・情報について、組織として共有し蓄積することで支援体制の強化を図る。
実施内容	1) 各種メディアによる関連情報の収集 当地域内小規模事業者の今後の支援・事業運営に役立てるため、メディアに取り上げられた目新しい話題、地域経済情勢、景況等の情報収集を行う。その際職員ごとに情報収集を担当するメディアを決め、情報の収集及び整理を効率よく行えるようにする。

《活用するメディア》

- ・新聞記事（下野新聞、読売新聞、日経新聞等）
- ・インターネット配信記事
- ・テレビ番組（NHK、民放各社の情報番組）

《集約方法》

- ・商工会館内に「新情報!『目からウロコ!』スクラップコーナー」を設置し、スクラップ記事として収集する。

2) 内部勉強会の開催

内部勉強会を月1回（年12回）開催する。内部勉強会は下記の3種類とし、進捗状況や内容に応じて各々月1回以上の開催とする。

- ・事業者支援の進捗状況や支援内容の検討、共有を行う全体会議。
- ・上述①の研修会に出席した際に収集した支援スキルを共有するための勉強会。なお、この勉強会の際は研修に参加したものが講師となり、他の職員に習得した支援手法を伝授し、職員全体の支援スキル向上を図る。
- ・上述1)における各種メディアによる関連情報の共有

3) 支援ノウハウのデータベース化

支援ノウハウや支援情報を組織内に蓄積するために以下の内容を実施する。

- ・基幹システム上に支援事業者の支援データを適時入力し、支援状況の共有を図る。
- ・当商工会のサーバーに支援事業者ごとのフォルダを作成し、支援内容を保管する。また、経営発達支援計画に関する各種情報についてもサーバーへ区分ごとに整理して保管する。それにより全職員が情報を共有でき、担当以外の職員でも一定レベルの支援を可能とする。

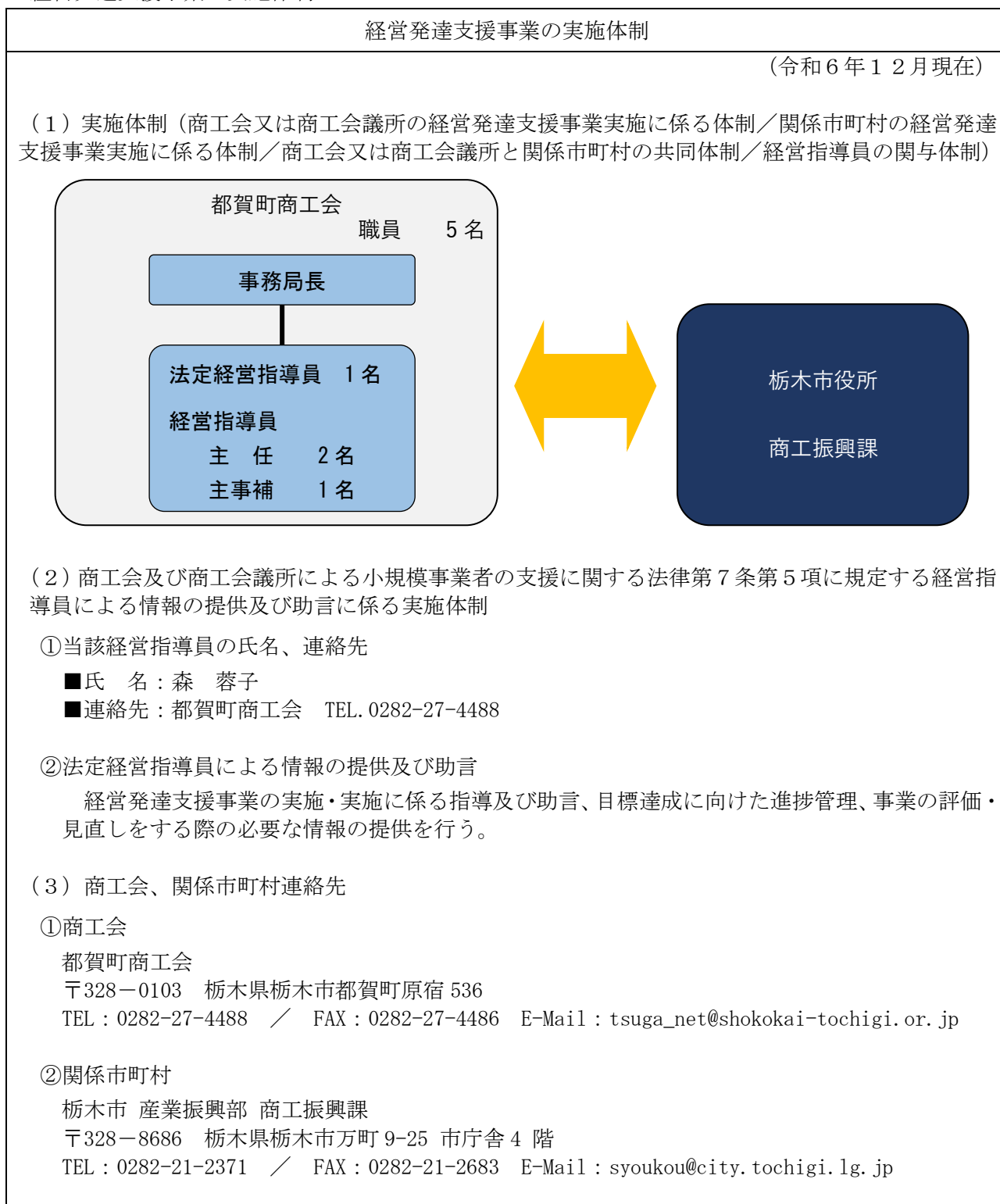
4) 支援方法のチャットツールによる共有

既に導入しているチャットツールにおいて、当商工会職員・外部専門家のグループを作成し、日々の支援状況を共有している。

今後もチャットツールを活用しながら当商工会職員・外部専門家の連携を深め、更なる支援に活用する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度
必要な資金の額	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
3. 地域の経済動向調査 に関する事業	150	150	150	150	150
4. 需要動向調査 に関する事業	250	250	250	250	250
5. 経営状況の分析 に関する事業	500	500	500	500	500
6. 事業計画の策定支援 に関する事業	800	800	800	800	800
7. 事業計画策定後の 実施支援に関する事業	600	600	600	600	600
8. 新たな需要開拓 に関する事業	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
9. 事業の評価及び見直し の仕組みに関する事業	50	50	50	50	50
10. 経営指導員等の 資質向上に関する事業	100	100	100	100	100
11. 支援ノウハウ等の 情報交換に関する事業	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、商工連補助金、市補助金、 特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等
①
②
③