

経営発達支援計画の概要

実施者名	宇都宮商工会議所（法人番号 4060005000597） 宇都宮市（地方公共団体コード 092011）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<ol style="list-style-type: none"> 1 どんな困難にも立ち向かう創業者の輩出 2 経営力の向上と販路開拓支援による経営基盤強化の実現 3 変化への挑戦を促し、経営革新に取り組む企業を輩出する 4 早期相談の受け入れ態勢の確立と普及による円滑な事業承継・事業再生・廃業支援に結び付ける
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 地域の経済動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 来街者実態調査の実施 (2) 地域実態調査の実施 (3) 中小企業景況調査 (4) LOBO 調査 (5) 統計でみる宇都宮 4. 需要動向調査に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 消費者・バイヤーのニーズ調査の実施 5. 経営状況の分析に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 経営分析支援の実施 (2) 経営分析セミナーの開催 6. 事業計画策定支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 事業計画策定セミナーの開催 (2) 創業スクールの開催 (3) 事業計画策定支援の実施 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 事業計画策定支援後のフォローアップの実施 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ol style="list-style-type: none"> (1) 「宮の商談会」、「東京インターナショナルギフト・ショー春」の出展による販路開拓支援の実施 (2) SNS 活用セミナーの開催
連絡先	<p>【宇都宮商工会議所 経営支援部】 〒320-0806 栃木県宇都宮市中央 3-1-4 TEL:028-637-3131 FAX:028-634-8694 E-mail:info@u-cci.or.jp</p> <p>【宇都宮市 経済部 商工振興課】 〒320-8540 栃木県宇都宮市旭 1-1-5 TEL:028-632-2433 E-mail:u2310@city.utsunomiya.tochigi.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

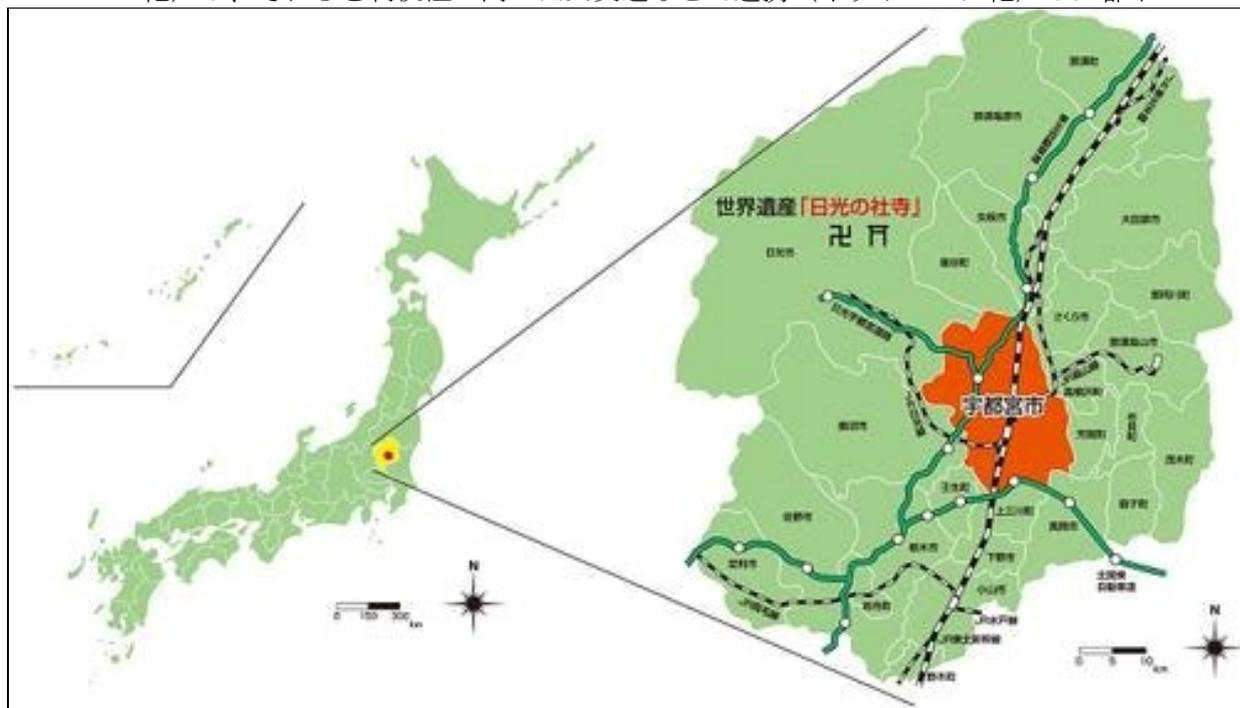
① 地域の現状

ア 宇都宮市の概況

栃木県の県庁所在地である宇都宮市は、栃木県のほぼ中央にあり、東京から北に約 100 km に位置する。人口約 51 万人、面積は 416.85 km² (県土の約 6.5%) あり、北関東最大の中核都市である。

市域の南北には東北新幹線と東北自動車道が、東西には北関東自動車道などが市内を貫き、また、令和 5 (2023) 年 8 月には JR 宇都宮駅東口と本市東側に隣接する芳賀町の工業団地を結ぶ約 14.6km 間で次世代型路面電車「LRT」が開通するなど、総合的な交通ネットワークの構築 (ネットワーク型コンパクトシティ※) を目指している。

※ 中心市街地や駅周辺、産業や観光に魅力がある地域などを拠点として集約 (コンパクト化) し、それらを利便性の高い公共交通などで連携 (ネットワーク化) した都市

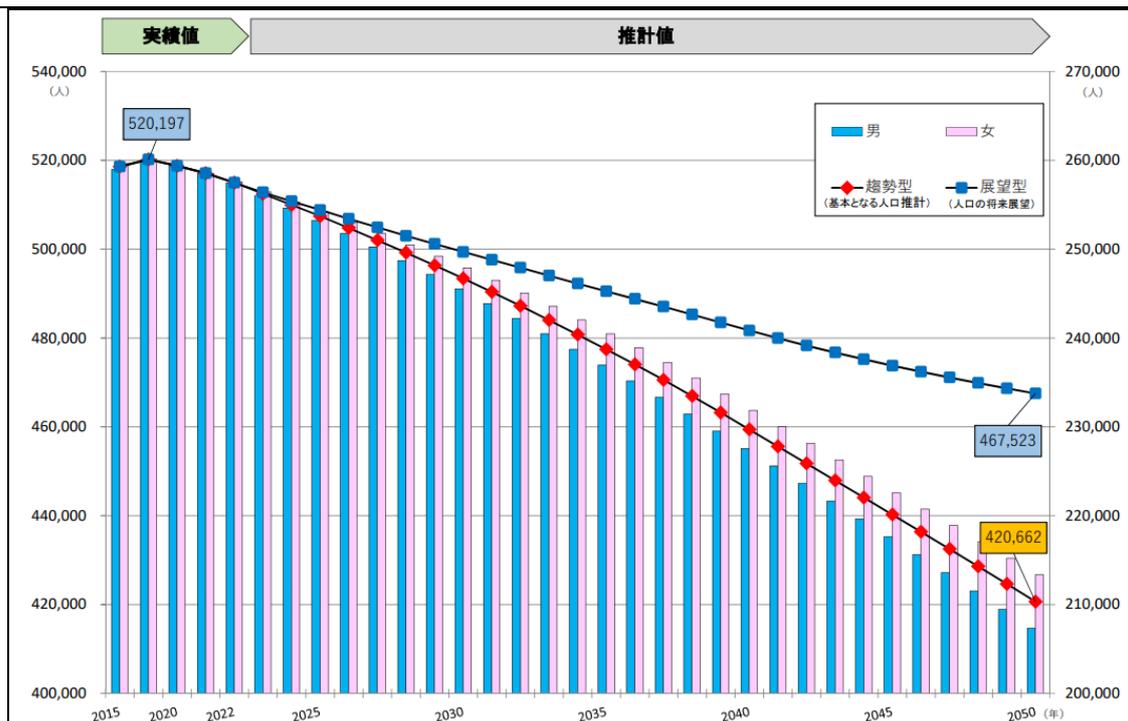


【出典：宇都宮市「宇都宮市のあらまし」】

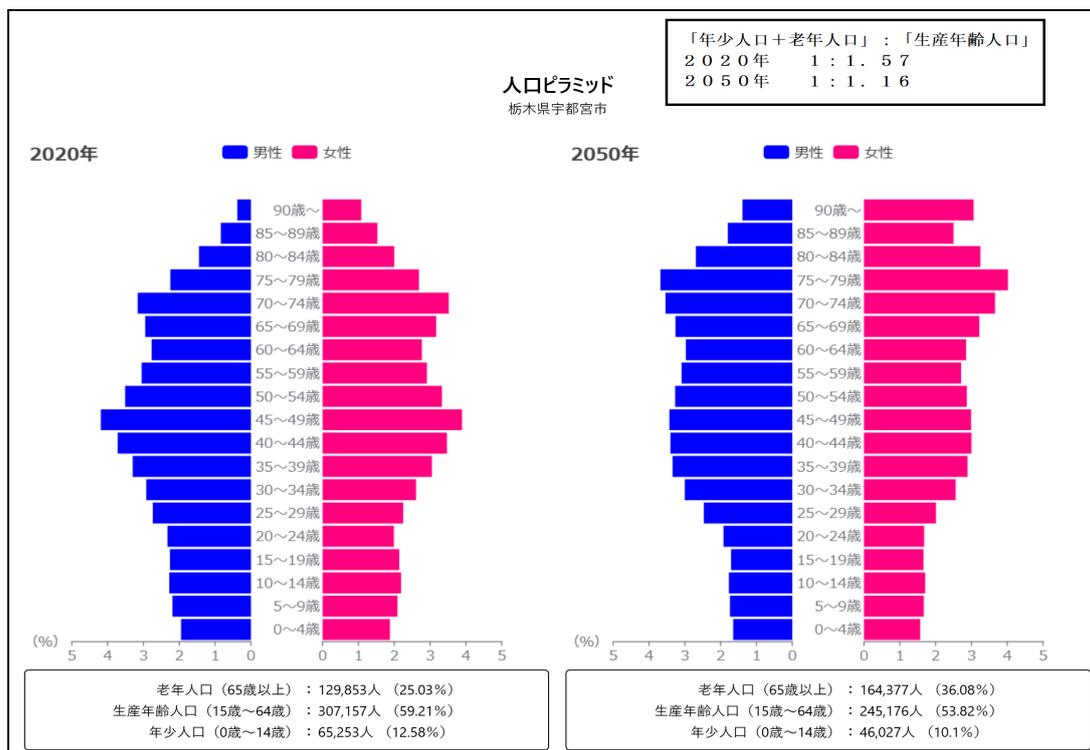
イ 人口

人口は 51.1 万人 (令和 7 (2025) 年 10 月現在) であり、平成 29 (2017) 年の 52 万人をピークに減少に転じ、令和 32 (2050) 年までに 46.7 万人まで減少すると推計されている。

今後も少子高齢化が進み、令和 32 (2050) 年には「年少人口+老年人口」と「生産年齢人口」の割合が 1 対 1.16 となることが推計され、現役世代一人が一人の子供または高齢者を支えていくことが予想される。



【出典：宇都宮市資料（政策審議室令和5年7月推計）】



【出典：地域経済分析システム RESAS】

ウ 産業

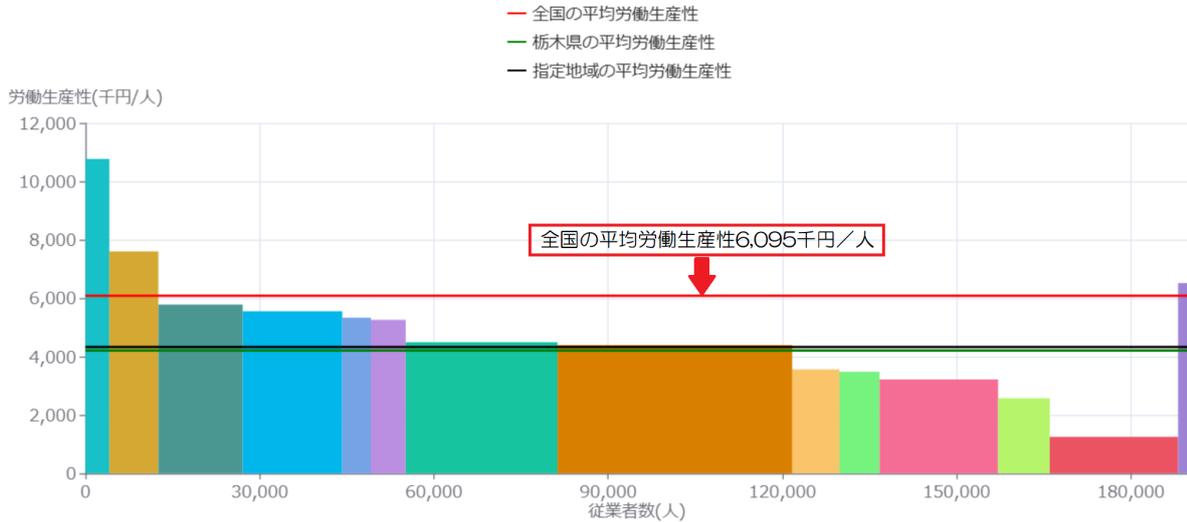
(ア) 業種ごとの労働生産性、従業者数、付加価値額について

宇都宮市内の業種ごとの労働生産性、従業者数、付加価値額は下図のとおりであり、労

働生産性は、全国平均と比較し、「情報通信業」、「金融業、保険業」以外の産業が下回っている状況である。

従業者と労働生産性から見る付加価値額

栃木県宇都宮市
2021年



産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)	産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)
情報通信業	10,768	4,117	44,331	卸売業、小売業	4,390	40,405	177,385
金融業、保険業	7,597	8,423	63,992	運輸業、郵便業	3,562	8,154	29,041
建設業	5,779	14,537	84,006	教育、学習支援業	3,481	6,908	24,050
製造業	5,551	17,141	95,147	サービス業（他に分類されないもの）	3,216	20,404	65,610
不動産業、物品賃貸業	5,331	4,938	26,326	生活関連サービス業、娯楽業	2,575	8,896	22,908
学術研究、専門・技術サービス業	5,255	6,002	31,543	宿泊業、飲食サービス業	1,249	22,102	27,597
医療、福祉	4,487	26,137	117,285	その他	6,512	1,784	11,617

「その他」に含まれる産業、データを秘匿・欠測している産業

産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)
複合サービス事業	11,576	748	8,659
電気・ガス・熱供給・水道業	6,061	147	891
鉱業、採石業、砂利採取業	5,588	34	190
農林漁業	2,195	855	1,877

【出典】
総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」
【注記】+

【出典：地域経済分析 RESAS】

参考：産業分類別売上高、付加価値額等について

宇都宮市における令和3（2021）年と平成28（2016）年の付加価値額は、「経済センサス」によると、大きく減少し、産業別では「生活関連サービス業、娯楽業」、「金融業、保険業」、「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「製造業」が大きな減少率であった（下表のとおり）。これは、コロナ禍であったことが要因と思われる。

産業大分類	令和3(2021)年		平成28(2016)年		付加価値額の増減率
	付加価値額 (億円)	構成比	付加価値額 (億円)	構成比	
合計	11,727	100.00%	13,320	100.00%	-11.96%
農林漁業	31	0.26%	33	0.25%	-6.06%
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0.01%	1	0.01%	0.00%
建設業	1,001	8.54%	1,035	7.77%	-3.29%
製造業	2,313	19.72%	3,072	23.06%	-24.71%
電気・ガス・熱供給・水道業	134	1.14%	71	0.53%	88.73%
情報通信業	441	3.76%	313	2.35%	40.89%
運輸業、郵便業	380	3.24%	552	4.14%	-31.16%
卸売業、小売業	2,467	21.04%	3,086	23.17%	-20.06%
金融業、保険業	619	5.28%	901	6.76%	-31.30%
不動産業、物品賃貸業	350	2.98%	301	2.26%	16.28%
学術研究、専門・技術サービス業	593	5.06%	623	4.68%	-4.82%
宿泊業、飲食サービス業	273	2.33%	377	2.83%	-27.59%
生活関連サービス業、娯楽業	338	2.88%	626	4.70%	-46.01%
教育、学習支援業	272	2.32%	277	2.08%	-1.81%
医療、福祉	1,522	12.98%	1,061	7.97%	43.45%
複合サービス事業	121	1.03%	139	1.04%	-12.95%
サービス業（他に分類されないもの）	864	7.37%	843	6.33%	2.49%

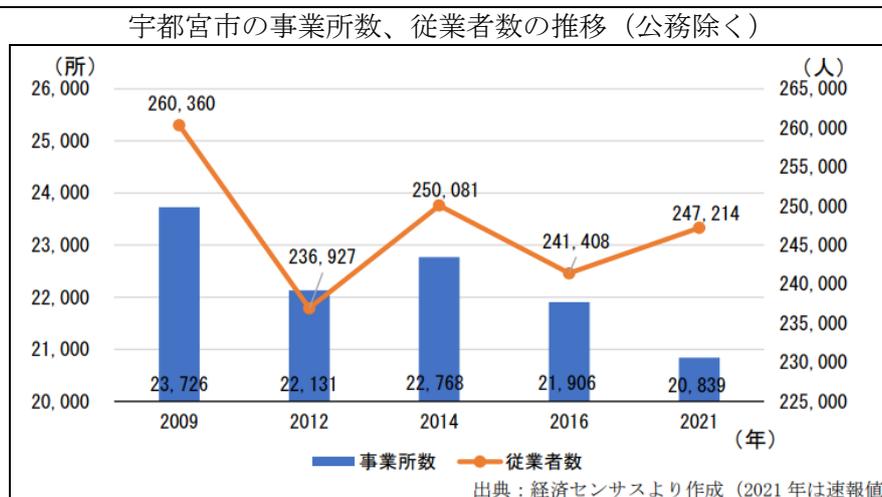
【出典：経済センサスより作成】

(イ) 事業者数、従業者数の推移について

うつのみや産業振興ビジョンによると、令和3(2021)年の宇都宮市内の事業者数は20,839事業者、従業者数は247,214人であり、平成21(2009)年と比較し、ともに減少している。

さらに、従業者規模別事業者数では、従業者100人以上の中堅・大規模事業者のほか、従業者4人以下の小規模事業者の減少率が特に高く、平成21(2009)年から平成28(2016)年にかけて10%以上の減少率となっている。

また、平成28(2016)年時点で、全体事業者数の半数以上(53.8%)が従業者4人以下の小規模事業者で構成されている。



【出典：うつのみや産業振興ビジョン】

宇都宮市の従業者規模別事業所の推移及び割合（公務除く）

従業者規模	2009	2012	2014	2016		増減率（%） 2009⇒2016
				規模別割合		
4人以下	13,215	12,304	12,453	11,782	53.8%	▲ 10.8
5～9人	4,869	4,618	4,736	4,586	20.9%	▲ 5.8
10～19人	2,917	2,726	2,883	2,923	13.3%	0.2
20～29人	1,093	1,043	1,093	1,052	4.8%	▲ 3.8
30～49人	810	654	795	741	3.4%	▲ 8.5
50～99人	467	422	466	433	2.0%	▲ 7.3
100～299人	236	217	208	198	0.9%	▲ 16.1
300人以上	59	56	57	51	0.2%	▲ 13.6
出向・派遣のみ	60	91	77	140	0.6%	133.3
総数	23,726	22,131	22,768	21,906	—	▲ 7.7

【出典：うつのみや産業振興ビジョン】

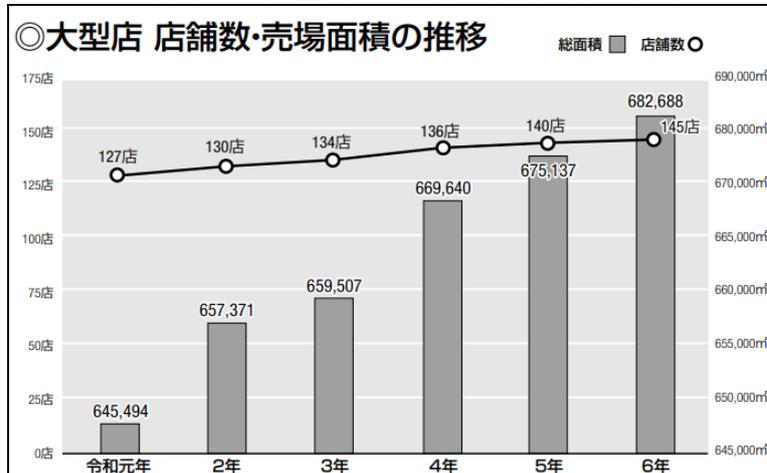
(ウ) 商業について

当商工会議所の調査において、宇都宮市内の大型店については、店舗数・売場面積数ともに年々増加しており、令和6（2024）年では145店・682,688㎡であった（令和元年と比較し、店舗数は14%増、売場面積は5.7%増）。

一方、宇都宮市商店街連盟によると（事務局：当商工会議所）、宇都宮市内の商店街数は、年々減少し、令和6（2024）年では26商店街、商店街加盟商店数676店であった（令和元年と比較し、商店街は5商店街が減少、加盟商店数は20.2%減少）。

大型店の郊外への進出、インターネット通販の普及等による売上減少や、店主の高齢化・後継者不足により廃業が増加している。

宇都宮市内の大型店の店舗数・売場面積の推移



【出典：宇都宮商工会議所 統計でみる宇都宮 2025】

商店街および商店街加盟商店数の推移

	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
商店街数	31	30	30	30	27	26
加盟商店数	848 社	807 社	796 社	777 社	707 社	676 社

【資料提供：宇都宮市商店街連盟】

(エ) 工業について

- ・ 栃木県並びに宇都宮市では、これまで、工業団地の造成や工業団地等への積極的な誘

致活動を行ってきた。

栃木県では、「新とちぎ産業成長戦略」（計画期間：令和3年度～令和7年度）にて、Society5.0の実現加速に向けた未来技術の社会実装や戦略3産業（自動車、航空宇宙、医療福祉機器）の重点支援によるものづくり企業の躍進などを重点施策の一つとして位置付け、また、宇都宮市でも「うつのみや産業振興ビジョン」（計画期間：平成30年度～令和9年度）にて、モビリティ産業（自動車関連、航空宇宙関連、LRT関連産業）や情報通信産業、ロボット産業等の振興を重点施策の一つに位置付けしている。

- ・ 当商工会議所管内では、大企業の拠点多く集積されている「清原工業団地」や大企業・中小企業で構成される「宇都宮工業団地」、主に中小企業で構成される「瑞穂野工業団地」の3つの主要工業団地があり、宇都宮市の製造業をけん引している。
- ・ 宇都宮市内の令和5（2023）年における製造品出荷額等は、2兆2,471億円であり、1位は「飲料・たばこ・飼料 8,068億円」、2位は「化学工業 3,624億円」、3位は「生産用機械器具 1,885億円」、以下「食料品 1,590億円」、「業務用機械器具 1,341億円」の出荷額等であった（下表参照）。

(製造品出荷額等)		(単位:百万円)						
産業中分類	平成29年 (2017)	平成30年 (2018)	令和元年 (2019)	令和2年 (2020)	令和3年 (2021)	令和4年 (2022)	令和5年 (2023)	
総数	2,122,209	2,186,774	2,214,087	2,188,265	1,839,945	2,074,288	2,247,152	
食料品	155,586	149,628	148,783	152,412	166,940	147,171	159,002	
飲料・たばこ・飼料	774,169	779,308	786,028	766,042	598,939	755,632	806,860	
繊維工業	6,053	6,852	8,310	8,834	12,269	20,215	22,345	
木材・木製品	2,336	2,993	3,073	3,136	490	551	661	
家具・装備品	11,298	11,964	12,807	14,164	12,043	13,459	14,285	
パルプ・紙・紙加工品	28,865	29,718	31,760	31,235	28,032	28,806	32,039	
印刷・同関連産業	10,711	10,579	10,053	9,954	9,710	9,387	10,110	
化学工業	242,306	231,997	247,314	265,998	294,168	341,218	362,457	
石油・石炭製品	x	x	x	x	x	x	x	
プラスチック製品	65,038	70,089	69,279	68,271	47,489	51,988	44,130	
ゴム製品	4,875	4,804	5,200	5,514	x	x	x	
なめし革・同製品・毛皮	x	x	x	x	0	0	0	
窯業・土石製品	18,911	21,110	23,645	21,706	20,840	23,520	26,917	
鉄鋼業	38,957	46,411	52,156	51,579	50,238	61,884	89,420	
非鉄金属	9,781	8,402	9,253	8,552	8,525	10,925	17,113	
金属製品	80,426	85,969	87,696	84,511	79,705	83,873	90,029	
はん用機械器具	41,938	58,771	60,246	63,836	47,661	53,402	52,693	
生産用機械器具	203,809	219,794	200,622	177,339	146,098	165,305	188,535	
業務用機械器具	144,601	138,015	155,482	142,228	116,277	123,608	134,119	
電子部品・デバイス・電子回路	33,364	31,565	20,598	20,005	28,597	28,224	31,909	
電気機械器具	7,393	43,543	46,189	50,411	41,990	44,149	38,843	
情報通信機械器具	47,614	49,205	52,069	47,658	29,467	20,535	16,260	
輸送用機械器具	189,677	180,344	176,790	188,775	90,163	78,652	98,095	
その他	2,636	3,719	4,302	3,699	3,613	3,720	3,823	

資料：経済産業省（経済構造実態調査、工業統計調査）、総務省・経済産業省（経済センサス活動調査（製造業）（R3））

（注1）従業者4人以上の事業所。

（注2）令和3年は「令和3年経済センサス活動調査（製造業）」結果。調査時点は令和3年6月1日現在。

個人経営の事業所は集計対象外。

（注3）令和4年、令和5年は各年実施「経済構造実態調査」結果。調査時点は各年6月1日現在。

個人経営の事業所は集計対象外。

※ 経済産業省（工業統計調査）は2020年調査で廃止され、令和4年より経済構造実態調査に包摂される。

※ 経済構造実態調査（製造業事業所調査）は、従前の工業統計調査等と調査方法が異なり、売上高を上位から累積し

9割の事業所を実査対象とし、残りの1割の事業所については推計した上で全事業所の結果として集計している。

（注4）表象単位未満を四捨五入して表示しているため、総数と内訳とで計算が一致しない場合がある。

【出典：宇都宮市統計データ（経済構造実態調査、工業統計調査、経済センサスより）】

（オ）農業について

- ・ 宇都宮市は平たんで肥沃な農地、豊富な水資源、日照時間など恵まれた環境にあり、米や梨、いちご、トマトなど様々な農産物を生産し、令和5（2023）年の農業算出額は179億円（出典：農林水産省 市町村別農業産出額（推計））であった。

なお、栃木県全体では2,929億円の農業産出額であった。

- ・ 宇都宮市では「アグリネットワーク」を、栃木県では「フードバレーとちぎ」という組織を立ち上げており、食の産業の振興や6次化を推進している。

(カ) 倒産、休廃業・解散事業者数について

(株)帝国データバンクのレポートによると、令和6(2024)年の栃木県内における消滅企業数は1,170社であった。そのうち「休廃業・解散」企業(個人事業主含む)は1,000社、「倒産」企業は170社であり、過去最多を更新した。

コロナ禍のゼロゼロ融資の返済負担が重くなったことや、原材料・エネルギー価格の高騰、最低賃金の引き上げをはじめとした人件費の高騰に対し、価格転嫁がうまくいかず、資金繰りが多忙化したことが要因と思われる。

また、「休廃業・解散」した企業の55.0%が黒字、51.7%が資産超過であり、それら企業の代表者の平均年齢は71.6歳であったことから、「後継者不在」や「代表者の健康問題」も大きな要因と分析されている。

直近3年間の倒産、休廃業・解散件数の推移

年	倒産事業者数	休廃業・解散事業者数	合計 (消滅企業数)
2022年	栃木県内 113件	栃木県内 754件(月平均62.8件) 【うち宇都宮市内 211件(月平均17.5件)】	867件
2023年	栃木県内 131件	栃木県内 807件(月平均67.2件) 【うち宇都宮市内 192件(月平均16.0件)】	938件
2024年	栃木県内 170件 【うち宇都宮市内52件】	栃木県内 1,000件(月平均83.3件) 【うち宇都宮市内 262件(月平均21.8件)】	1,170件
2025年 1月～8月	—	栃木県内 675件(月平均84.3件) 【うち宇都宮市内 181件(月平均22.6件)】	—

【(株)帝国データバンク宇都宮支店のレポートより作成】

エ 地域経済循環分析 (RESAS から)

平成30(2018)年の宇都宮市の地域経済循環率は116.8%と経済的に自立しており、その内容は以下のとおりと分析する。

(ア) 生産(付加価値額)

宇都宮市は第2次産業の一人当たり付加価値額が2,209万円であり、全国1,741市区町村中80位と高い。宇都宮市内には5つの主要工業団地(当商工会議所管内は3つ)があり、航空宇宙産業や飲料・たばこ・飼料などを始めとした製造業が盛んであることからみてとれる。

(イ) 分配(所得)

雇用者所得は187位と高く、前述の第2次産業の一人当たりの付加価値額が押し上げ要因と思われるが、地域外への流出は1,840億円と高く、宇都宮市内だけでは従業員の確保が難しいことがわかる。(平成30(2018)年12月時の宇都宮市の有効求人倍率は1.75倍であった(出典:栃木労働局))

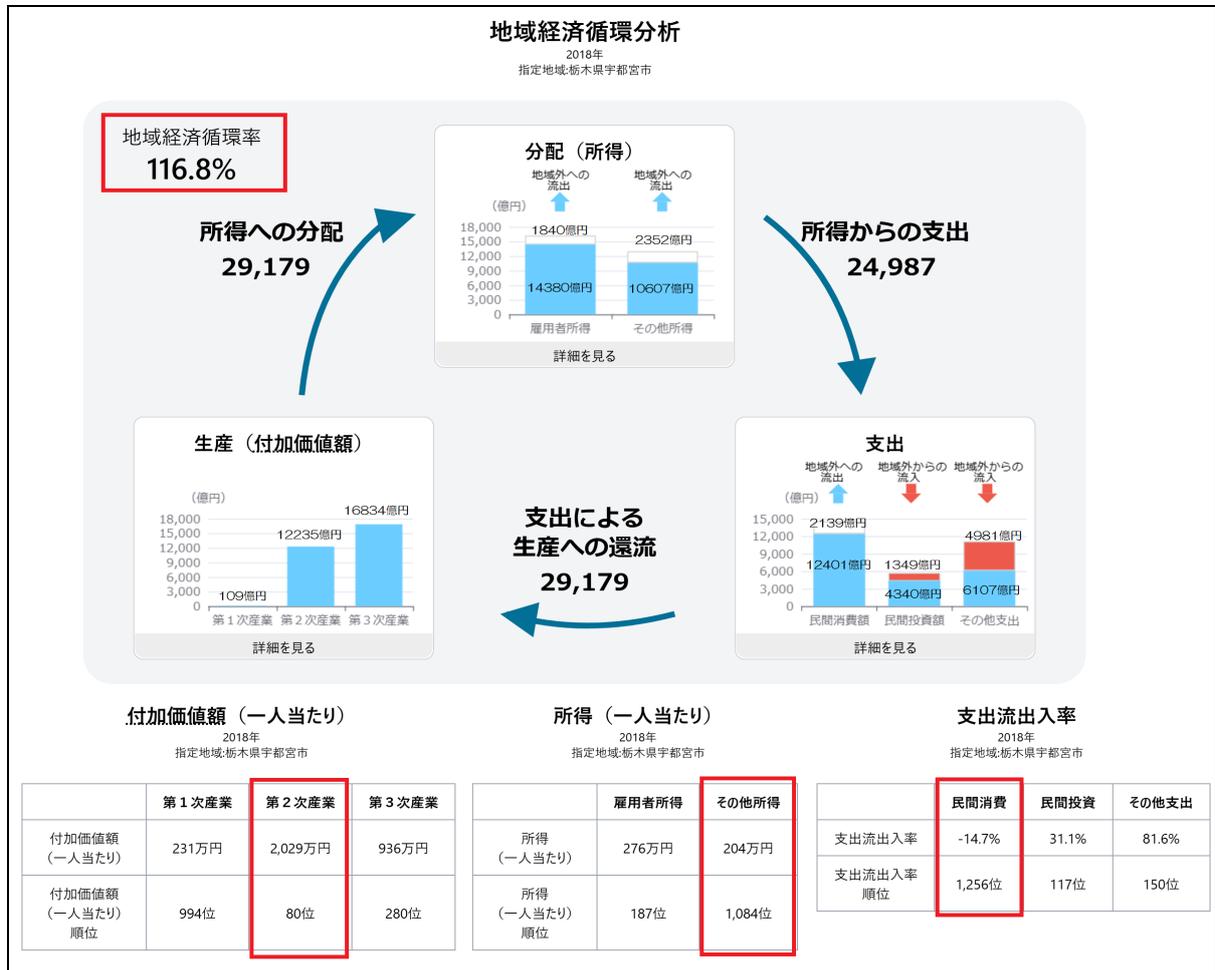
一方、その他所得は、1,084位と低いが、本社機能が域外にある工場が多いからと推察される。

※参考:栃木県の発表によると、令和3(2021)年度において、一人当たりの県民所得は330.7万円であり、全国5位であった。

(ウ) 支出

民間消費は、支出流出入率が-14.7%で1,256位であり、市外への流出がみられる。

一方、民間投資は 31.8%、その他支出は 81.61%と高く、製造業等の第 2 次産業の移輸出による流入超過と考えられる。



【出典：地域経済分析システム RESAS】

オ 地域資源

全国的にも知名度が高い「宇都宮餃子®」をはじめ、ジャズやカクテル、サッカーやバスケットボール、自転車など県内を本拠地とするプロスポーツチーム、陸の松島と呼ばれる「大谷地域 (※)」など多くの地域資源、観光資源に恵まれている。

また、令和 5 (2023) 年に開通した次世代型路面電車「LRT」は、ネットワーク型コンパクトシティの形成を担う交通ネットワークの一つであり、移動の利便性が向上するだけでなく、LRT を目的の一つで来訪される観光客がいるなど、地域資源や観光資源として大きな役割を果たしている。

※ 日本遺産に、ストーリー『地下迷宮の秘密を探る旅～大谷石文化が息づくまち宇都宮～』として認定 (平成 30 (2018) 年 5 月)

カ 「宇都宮市総合計画」および「うつのみや産業振興ビジョン」

宇都宮市では、まちづくりの最も基本となる計画「宇都宮市総合計画」を策定し、本総合計画に掲げる、地域経済循環社会の実現に向け、経済・産業分野に関する個別計画として「うつのみや産業振興ビジョン」を策定している (いずれも計画期間は、平成 30 (2018) 年～令和 9 (2027) 年の 10 年間であり、2 期 (前期、後期) に分かれている)。

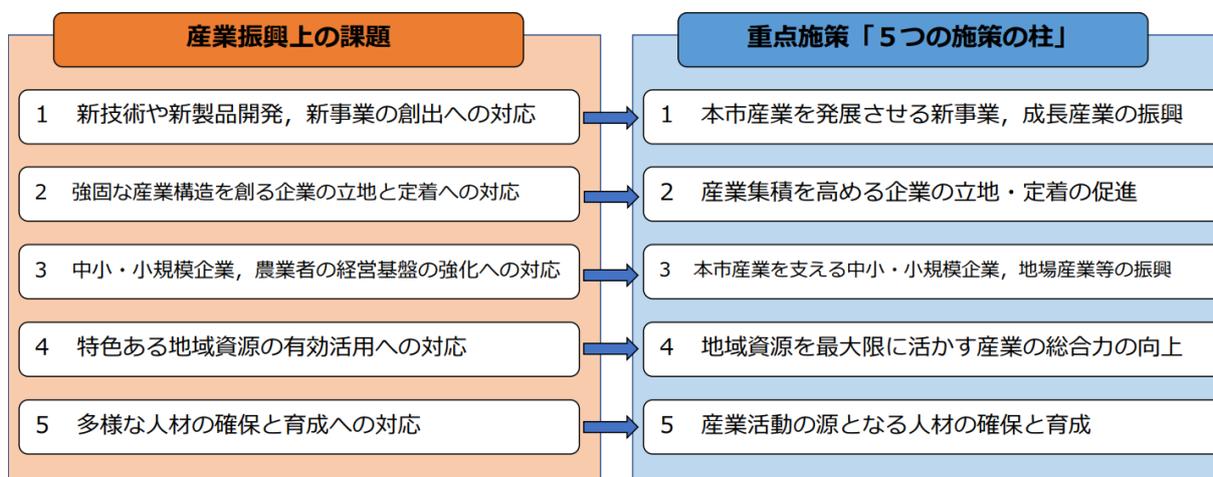
【第6次宇都宮市総合計画】

- ・基本構想：将来のうつのみや像➡「輝く人の和 つながるまちの環 魅力と夢の輪 うつのみや」
- ・分野別計画体系図

政策の柱	政策
I 子育て・教育の未来都市	1 全ての子どもが安心して健やかに成長できる社会の実現 2 誰もが夢や希望を持ち必要な教育を享受できる社会の実現 3 誰もが生涯を通じてスポーツを楽しむ社会の実現
II 健康・福祉の未来都市	4 誰もが心身ともに健康に生活できる社会の実現 5 あらゆる市民が安心して支え合いながら、自立して生活できる社会の実現
III 安全・安心の未来都市	6 誰もが安心・安全に日常生活を送ることができる社会の実現 7 市民が互いに尊重し、支えあう社会の実現
IV 魅力創造・交通の未来都市	8 地域資源を守り、活用した賑わいと活力ある社会の実現 9 着実な定住の促進や移住・関係人口の増加による持続可能な地域社会の実現
V 産業・環境の未来都市	10 各種産業の強みを生かした持続的に発展する社会の実現 11 脱炭素で循環型、自然共生社会の実現
VI 交通の未来都市	12 魅力的で持続可能な都市空間の形成 13 誰もが快適に移動できる総合的な交通ネットワークの実現
各政策の柱を支える行政経営基盤	14 持続可能な公共的サービスの提供体制の確立

【うつのみや産業振興ビジョン】

宇都宮市の目指す都市像の実現に向けて、産業振興上の課題を踏まえ、分野横断的に取り組む重点施策として、「5つの施策の柱」を設定



※ 参考

【うつのみや中小企業振興プラン】

宇都宮市では、「うつのみや産業振興ビジョン」で掲げられた施策の具現化に向け、「第2次うつのみや中小企業振興プラン」（計画期間 令和5（2023）年度～令和9（2027）年度）を策定し、基本施策と、基本施策をけん引する戦略事業を設定し、その戦略事業を重点的・優先的に取り組むことで、中小企業振興策を推進している。

基本施策	施策
基本施策1 サステナブル経営の強化や高度な先端技術への投資による生産性向上の促進（生産性・経営改善）	<ul style="list-style-type: none"> ・高度技術活用・開発と設備投資による生産性向上の促進 ・デジタル利活用及びDXの推進 ・販路開拓の促進と海外市場への事業展開の促進 ・ビジネスにおけるSDGsの促進 ・脱炭素等経営ビジネスの促進
基本施策2 直面する社会経済動向を踏まえた経営支援（事業継続）	<ul style="list-style-type: none"> ・円滑な事業承継と伝統産業の振興促進 ・災害や物価高などの社会経済動向に対応する経営資金調達・耐久力向上の支援 ・災害や物価高などの社会経済動向に対応する支援機関による経営支援
基本施策3 産業集積の強化やスタートアップ・新事業創出による地域経済好循環の促進（イノベーション・立地定着）	<ul style="list-style-type: none"> ・新規開業・スタートアップ創出や新事業創出の促進 ・企業立地・定着及び産業集積の促進
基本施策4 中心商業地をはじめとした商店街の賑わい創出への対応（商業の活性化）	<ul style="list-style-type: none"> ・MICEの推進 ・地域資源の活用促進 ・商店街の魅力創出 ・魅力ある観光資源の発掘・磨き上げ ・マーケティング戦略の強化
基本施策5 求められる人材の育成から就労までの支援と働きやすい労働環境づくりへの支援（人材確保・育成）	<ul style="list-style-type: none"> ・働きやすい労働環境づくりの推進 ・多様な人材の就労・雇用支援 ・地方回帰を踏まえた若者の市内就職の促進 ・技術革新や働き方の変化に対応できるスキルや知識を習得した人材等の確保・育成の支援

② 地域の課題

宇都宮市の目指すまちの姿は、LRTをはじめとした「ネットワーク型コンパクトシティ」を土台に、「地域共生社会」、「地域経済循環社会」、「脱炭素社会」の3つの社会が、「人」づくりの取り組みや「デジタル」技術の活用を原動力として、「子どもから高齢者まで、誰もが豊かで便利に安心して暮らすことができ、夢や希望がかなうまち『スーパースマートシティ』の実現である。

これを目指していくなかで、前述の地域の現状の分析結果を照らし合わせると、次の点が課題として浮かび上がる。

ア 地域内の経済循環について

雇用者所得の域外流出（1,840億円）も多く、有効求人倍率も全国平均を上回ることが多いことから、市内生産年齢人口を増やしていくことが必要である。

また、民間消費の14.7%（2,139億円）が市外に流出している。創業支援・経営革新支援に取り組み、需要にもとづく新たな商品・サービスを創出し、域内消費や移・輸出を高めていく必要がある。

イ 生産年齢人口を増やしていくこと

宇都宮市の人口推計からは、生産年齢人口は減少していくと想定されている。

女性を中心とした若年層の東京圏への転出超過が続いており、特に労働集約型産業の多い小規模事業者において、最も重要な経営資源である人材の確保が難しくなっている。

企業においては、持続的な成長・発展およびワークライフバランスに積極的に取り組むことで労働者に働きやすい環境を整備するとともに企業の将来性や魅力を高め、選ばれる会社にならなくてはならない。

また、行政や経済団体等の役割としては、宇都宮市の魅力を域外に強力に発信し、若者・女性等のUターンや移住・定住の促進により生産年齢人口の社会増・自然増に取り組まなければならない。

(参考)

- ・ 宇都宮市は、2024年の雑誌等のメディアの評価によると、共働き子育てしやすい街2位（日経 xwoman：20万人以上の都市）、住みよさ6位（東洋経済新報社都市データパック：50万人以上都市）、財政健全度7位（日経B P総合研究所シティブランド・ランキング：都道府県庁所在地）といった高い評価を受けている。
- ・ 当商工会議所企業経営委員会の調査・研究結果からは、Z世代では、女性をはじめ多様な人材が活躍している企業は柔軟な働き方や休暇制度、多様なキャリアパスが整備されているなどのことから、男性にとっても魅力的な企業として見られる傾向があるとのこと。

ウ 創業支援

コロナ禍のゼロゼロ融資の返済負担などから、多くの企業が休・廃業、倒産をしており、市内の事業所数が減少傾向にある。

また、創業はしたものの、物価高騰や制度改正などの様々な事業環境変化に対応できず、早期に撤退する事業者も多い。

宇都宮市では、当商工会議所をはじめ19の支援機関と連携し、特定創業支援事業に取り組んでいるが、チャレンジする者は相応のリスクを背負うことが必要であるため、経営リテラシーの習得のみならず、今後起こりうる様々な難局にも立ち向かい、企業を成長・発展させていくための責任感や気概などを醸成する育成も必要である。

エ 経営革新支援

企業が将来に渡って生き残るには、競争力の維持・向上をはかり、市場環境の変化に対応した新商品・新サービスなどの新たな価値を創出していくことが必要となる。

現状維持は衰退を意味するため、地域の企業に対し、変化を恐れず、常に挑戦し続ける企業文化の醸成・普及をはかることで、予期せぬ事業環境変化に対しても対応できる強い組織を育てていく必要がある。

また、経営革新に取り組む企業が増えることで、域内産業の持続的な成長・発展に繋がるとともに、域内消費の向上および域外消費の流入が期待される。

オ 販路開拓の支援

宇都宮市内の魅力ある商品・サービスの開発・販路開拓を支援し、域内消費や移・輸出による消費の流入の拡大をはかり、地域経済の循環を高める必要がある。

特に、小規模事業者は自力での販路拡大が難しいことから、インターネット通販の活用や産業展示会等への出展を支援しなければならない。

カ 労働生産性の向上支援

宇都宮市内企業の多くの業種が労働生産性の全国平均を下回っている。今後も慢性的な人手不足は続くため、ICTやIoT、AI、DX、ロボットなどへの省力化投資により、労働生産性はさらに高めていく伸びしろがあると考えられる。先行事例等を調査・研究して普及をはかる必要がある。

キ 価格転嫁の促進

原材料・エネルギー価格や人件費の高騰が長期間継続し、価格転嫁が進まない企業は利益が圧迫されている。また、コロナ禍に借り入れたゼロゼロ融資の返済がはじまり、その負担

がさらに重荷となっている。

企業は今後も続くコスト上昇のみならず、将来の賃上げ原資、返済負担の確保も含めて必要な分を価格に転嫁をしていく必要がある。

特に、原価計算ができていない企業は支援機関等による支援をしていく必要がある。

ク 事業承継・廃業支援

長期化する物価高騰やゼロゼロ融資の返済負担から、事業継続が難しい事業者の廃業が増加傾向である。また、黒字・資産超過でありながら、後継者がいないために事業継続をあきらめる事業者も増えている。

地域の支援機関が協力して相談窓口機能を発揮し、事業承継、事業再生、廃業支援に取り組み、地域の経営資源の消失や連鎖倒産を防ぐとともに、やむを得ず廃業する際には地域に最小限の負担でソフトランディングにつなげるよう早期相談の受け入れ態勢を整える。

また、これまでの経験を活かし、再起に対して意欲が高い者には、再チャレンジを支援する。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

小規模事業者それぞれの経営能力やライフステージ（「創業・幼年期」、「成長・成熟期」、「転換期・衰退期」、「終末期」）に最適な支援を実施し、労働生産性の向上や付加価値の高い商品・サービスが生みだされることで、稼ぐ力の向上をはかり、魅力ある小規模事業者を創出するとともに、小規模事業者の減少に歯止めをかけ、雇用の創出につなげることで、宇都宮市の地域経済の好循環を推進する。

また、実施にあたっては様々な支援機関と協力し、実効性を高めて支援する。

なお、10年後のあるべき姿は次のとおり。

ア 経営支援のAI活用

小規模事業者の経営の自走化に向けて、経営指導員等がAIを活用した経営力再構築伴走支援を実施することで、経営分析や経営計画・事業計画策定、計画実行における伴走支援において高度な支援を実施するとともに支援に対する生産性向上が図られる。

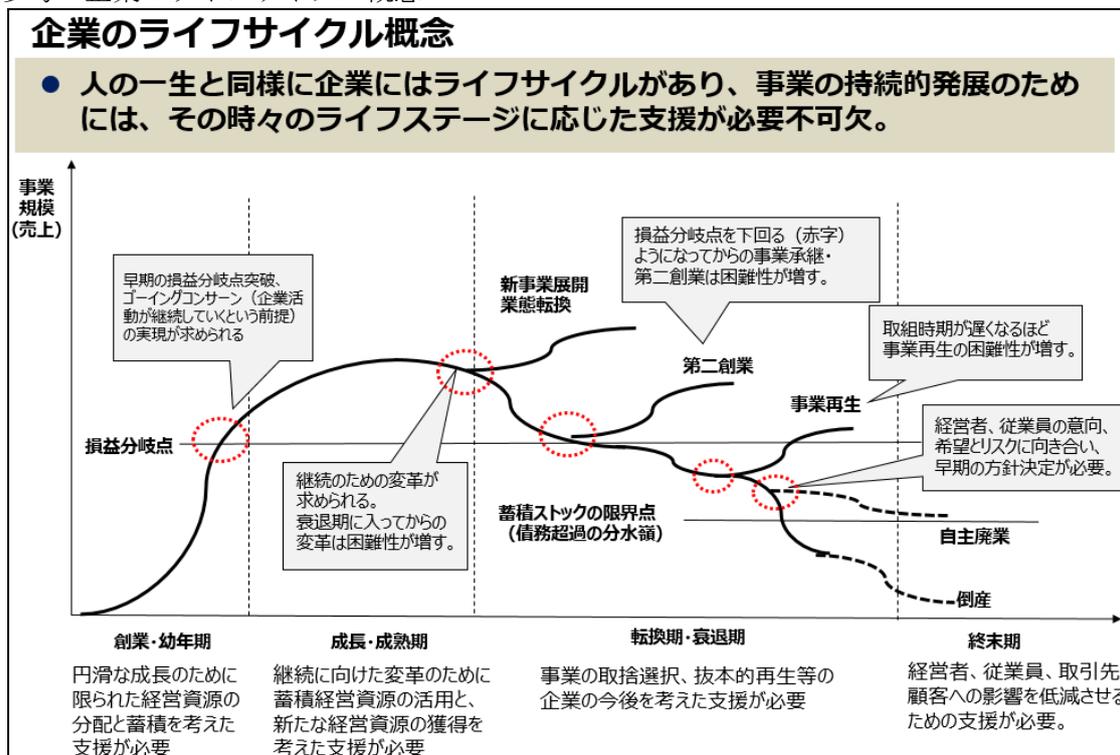
イ 創業者への支援

宇都宮市内の企業立地や商圈等のビッグデータの提供が身近になり、特定の業種へ偏った創業による過当競争の回避や、地域の課題、求められる需要にもとづく新商品・新サービスによる創業者が増加する。

ウ 常に経営革新やDX・省力化投資による生産性向上への気づきを促し続け、挑戦し続ける企業文化の醸成・普及をはかることで、厳しい事業環境変化の中でも地域の小規模事業者が生き残り、持続的な成長・発展をし続ける。

エ 地域の行政および支援機関が協力し、事業承継診断や事例発表などに継続的に取り組むことで、事業承継支援の普及が進み、後継者育成や第三者承継が当たり前の企業活動となることで、事業は順調であるが後継者がいないことで廃業するようなことが無いようにする。

※参考 企業のライフサイクル概念



【出展：中小企業庁経営支援部 令和6年度法定経営指導員講習～中小企業診断基礎～より】

(3) うつのみや産業振興ビジョンとの連動性・整合性

うつのみや産業振興ビジョンでは、従業員4人以下の小規模事業者が最も多く減少していることを「弱み」の一つとして捉えており、事業・経営の承継や技術継承を図る必要があることやデジタル技術の利活用などを促進することによる生産性の向上を図る必要があることを課題の一つとしている。

他方、経営発達支援計画の目的は、小規模事業者の事業拡大や持続的発展、経営力の向上等であり、事業計画の策定支援やデジタル技術の導入支援、販路開拓支援を通じて、経営の自走化を目指すものであることから、これら2つの計画の連動性・整合性は合致している。

(4) 商工会議所としての役割

商工会議所は、地域の商工業者の総合的支援機関として、経営者に近い立ち位置にいたることから、個々の事業者が抱える経営課題について、関係支援機関と連携しながら、その解決に取り組まなければならない。

特に、経営環境の変化に大きな影響を受ける小規模事業者には、商工会議所が経営力再構築伴走支援のもと経営計画や事業計画の策定支援などを通じ、経営課題解決の支援を行い、小規模事業者の経営に必要なリテラシーの向上や稼ぐ力を向上させ、事業の拡大や持続的な発展へとつなげる役割がある。

一方で、小規模事業者の経営課題は広範囲かつ高度化しており、支援を実行する経営指導員等の支援スキルの底上げや高い位置での支援レベルの平準化が求められ、支援体制の強化をしていく必要がある。

また、支援にあたっては、宇都宮市や栃木県をはじめ、各関係支援機関（栃木県事業承継・引継ぎ支援センターや栃木県中小企業活性化協議会、栃木県よろず支援拠点、栃木県中小企業診断士会、栃木県信用保証協会、INPIT等）との連携も図りながら、様々な経営課題の解決に取り組むことが役割である。

(5) 経営発達支援事業の目標

① どんな困難にも立ち向かう創業者の輩出

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：創業者数 20 件／年、創業者のうち目標売上高達成事業者数 12 件／年

KPI：創業計画策定件数 25 件／年

設定した理由

創業塾や窓口指導により、創業計画の策定や経営リテラシーの習得について支援しているが、事業環境の変化が激しい現在においては当初計画に描いた通りに事業が進まないこともあり、早期に撤退する事業者も多い。

今後起こりうる様々な難局にも立ち向かい、変化への対応力や企業を成長・発展させていくための責任感や気概などを醸成する育成も強化していき、KGI は伴走支援による創業者数と事業成果（売上）とし、KPI は創業マインドの醸成や経営ノウハウ等の習得がなされた結果とする。

② 経営力の向上と販路開拓支援による経営基盤強化の実現

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：事業計画に基づく事業実施後、営業利益率増加事業者 94 件／年

KPI：事業計画策定事業者 156 件／年

設定した理由

激しい事業環境変化の中で、地域の小規模事業者が生き残り、持続的な成長・発展をしていくためには、需要にもとづく商品・サービスの開発および販路開拓や ICT・DX 等の活用による省力化・生産性の向上、働く環境の改善による人手不足の克服等が必要である。

そのためにも、経営力再構築伴走支援をとおして経営分析に取り組み、経営リテラシーの向上や経営計画・事業計画の策定、計画に基づく事業実施の伴走支援により、小規模事業者の自走化を目指すため、KPI を事業計画策定数とし、KGI を営業利益の増加率とした。

③ 変化への挑戦を促し、経営革新に取り組む企業を輩出する

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：付加価値額の年平均成長率 3.0%以上達成および給与支給総額の年平均成長率 1.5（ものづくり補助金の場合 2.0%）以上達成事業者数 10 件／年

KPI：経営革新計画策定事業者またはものづくり補助金申請事業者数 10 件／年

設定した理由：

事業環境の変化が激しい現代において、自社の商品・サービスは予想通りのライフサイクルを辿るとは限らない。また、転換期・衰退期に入ってからの変革は困難であることが多い。

このような中、地域の小規模事業者が競争力や稼ぐ力を維持・強化し、生き残っていくためには、平時から変化を恐れず次の一手を検討していくことが重要であるが、新事業の計画策定や資金調達が難しいことが多い。

については、経営革新やものづくり補助金の普及を図り、明確な目標や取り組みやすいフォーマットを使って計画策定を支援し、小規模事業者の新たな挑戦を地域に創出していくことを KPI とした。また、経営革新に取り組む企業が、目標経営指標を達成することを KGI とした。

④ 早期相談の受け入れ態勢の確立と普及による円滑な事業承継・事業再生・廃業支援に結び付ける。

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：事業承継計画策定 4 件／年

KPI：承継診断実施 792 件／年

（承継診断実施件数は経営指導員等 1 名につき 3 件/月（22 名×3 件×12 か月）とし、事業承

継計画策定件数は、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターの実績値から承継診断実施事業者の0.5%で設定)

設定した理由

地域企業の経営者の平均年齢が高齢化しており、後継者がいないことで、黒字・資産超過でありながら休廃業や解散する者が増えている。

事業者が保有する地域資源の消失を防ぐためには、早期に支援機関に相談し、事業承継が可能であるか判断する必要がある。については、事業承継・引継ぎ支援事業の普及やプッシュ型の事業承継診断への取り組みを通じて案件を発掘していくことをKPIとし、具体的な成果としての事業承継計画策定支援件数をKGIとした。(事業承継後は、事業者が域外や大企業・中小企業となる場合もあるため、モニタリングによる状況把握を実施できるものは実施するが、KGIには設定しない。)

なお、取り組みにあたっては、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターなどの関係機関や専門家等と連携することで、円滑な事業承継の実施支援を行う。

また、事業承継が難しく、やむを得ず廃業する事業者に対しては、栃木県中小企業活性化協議会や栃木県よろず支援拠点等と連携し、事業再生や廃業支援、再チャレンジ支援を行う。

(参考)

事業承継の更なる推進を図るため、令和8(2026)年2月に、栃木県や栃木県事業承継・引継ぎ支援センター、各市町、商工団体、金融機関、栃木県よろず支援拠点による「事業承継推進共同宣言」を行う予定

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

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

(2) 目標の達成に向けた方針

① どんな困難にも立ち向かう創業者の輩出

達成方針1：創業家マインドの育成

創業スクールを開講し、経営ノウハウの習得だけではなく、事業者としての精神力や気概などについてもカリキュラムに組むことで、創業マインドを育成・向上させる。

設定した理由：

創業スクールでは、財務・会計やマーケティング戦略などの経営ノウハウについて習得できるものの、創業家マインドに関する講義はあまりない。そのため、創業者としての精神力や気概について講義することで、経営者の資質を向上させる必要がある。

達成方針2：デジタル技術・DX活用の基盤整備

創業時点からデジタル技術・DXを積極的に導入することで、生産性向上を図り、早期の目標売上高達成を目指す。

設定した理由：創業者は資金面や人材に関し脆弱である中で、業務効率化や生産性向上を図るためにはデジタル技術・DXは有効な手段であることから、これらの導入については必至であるため。

達成方針3：創業後の伴走支援

創業後3年程度は、創業者に定期的なモニタリングを行い、財務分析支援や新たな経営課題の設定などの支援を行うことで、スムーズな成長へとつなげる。

設定した理由：創業してから間もない時期は、経営資源がまだ脆弱な状況であり、経営が不安定であることから、伴走支援が必要である。

② 経営力の向上と販路開拓支援による経営基盤強化の実現

達成方針1：事業計画の策定支援

事業の拡大や持続的な発展のほか、経営者が必要な経営リテラシーを高めていくために、経営者のビジョンや事業計画を文字化させることを目指す。

設定した理由：経営者のビジョンや事業の文字化＝事業計画策定は、外部環境や自社の強み、経営課題等について分析するプロセスを経ることから、経営力の向上につながり、経営の自走化も目指すことが可能であるため。

達成方針2：デジタル技術・DXの適切な導入

小規模事業者が抱える課題を解決する適切なデジタル技術・DXを導入することで、生産性向上を図ることを目指す。

設定した理由：業務効率化や販路開拓を目指す事業者にとって、デジタル技術やDXは有効なツールである一方、事業者が抱える経営課題を解決できなければ意味がないことから、事業計画を策定し、自社の見つめ直し等を行うことで、自社にとって真に適切なデジタル技術・DXの導入支援をしなければならぬため。

達成方針3：事業計画策定後の伴走支援

事業計画を策定した小規模事業者に定期的なモニタリングを行い、事業実施に伴う効果検証や新たな課題設定等のための経営分析支援を行うなどの伴走支援を実施する。

設定した理由：定期的なモニタリングや伴走支援をすることで、新たな経営課題の抽出なども可能となり、事業の拡大、持続的発展へと結びつけることができる。

③ 変化への挑戦を促し、経営革新に取り組む企業を輩出する

達成方針 1：新事業展開や業種転換を図るための事業計画策定支援

今後迎える転換期に向け、事業継続のために経営革新や新商品開発等を行い、新事業展開や業種転換をしようとする小規模事業者に向け、事業計画策定支援をすることで、経営ビジョンの明確化を目指す。

設定した理由：既存事業の延長では事業環境変化により成長が停滞することが予測されることから、需要を見据えた新たな事業展開や業種転換を模索しなければならず、そのための可視化として事業計画を策定する必要がある。

達成方針 2：事業計画策定後の伴走支援

事業計画を策定した事業者に定期的なモニタリングを行い、事業実施に伴う効果検証や新たな課題設定等のための経営分析支援などの伴走支援を実施する。

設定した理由：定期的なモニタリングや伴走支援をすることで、新たな経営課題の設定なども可能となり、事業継続や拡大、持続的発展へと結びつけることができる。

④ 早期相談の受け入れ態勢の確立と普及による円滑な事業承継・事業再生・廃業支援に結び付ける

達成方針 1：早期承継診断と事業承継計画策定

栃木県事業承継・引継支援センターと協力し、60歳以上の経営者に事業承継診断を実施し、事業承継状況の確認や資産・知財・人材の棚卸を行う。事業承継について課題を抱える事業者には、事業承継計画の策定支援を行う。

設定した理由：事業承継には年数を要することから、早期の準備が必要である。そのためには、事業承継シートなどを活用し、事業者自らが事業承継状況を理解する必要がある。

達成方針 2：円滑な事業再生・廃業に向けた支援

事業承継が難しく、やむを得ず廃業する事業者に対しては、地域に最小限の負荷でソフトランディングにつなげられるよう、栃木県中小企業活性化協議会や栃木県よろず支援拠点等と連携し、早期の相談受け入れ態勢を整え、事業再生・廃業の支援を行う。

設定した理由：早期の相談受け入れ態勢を整えることで、ソフトランディングへとつなげ、事業者の再チャレンジへの可能性を高めることができる。

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

ア 現状

- (ア) 当商工会議所では、中心部に来街される方を対象とした「来街者実態調査」や業界・地域の課題を調査する「地域実態調査」、宇都宮市に関連する各種統計資料をわかりやすくコンパクトにまとめた「統計でみる宇都宮」の制作などを独自に実施しているほか、独立行政法人中小企業基盤整備機構の「中小企業景況調査」や日本商工会議所の「商工会議所早期景気観測調査（LOBO 調査）」に協力している。
- (イ) これら調査結果については、当商工会議所の事業立案や意見要望活動などに活用するほか、関係機関や事業者に対し情報提供をしている。また、調査結果は小規模事業者の経営分析にも利用している。
- (ウ) 調査結果の公表はホームページで行い、誰でも閲覧できるようにしている。

イ 課題

- (ア) これまで当商工会議所ではビッグデータの活用ができていなかったが、地域経済分析システム「RESAS」では宇都宮市と全国または他都市との経済分析の比較ができることから、「統計でみる宇都宮」にも掲載することで、「統計でみる宇都宮」の内容充実を図る。
- (イ) 調査回答の回収や街頭調査はサンプル数が集まりづらいため（立ち止まって回答する時間がないや、個人情報伝えてしまうことの懸念、客引きや勧誘と思われ警戒されるなどの理由が想定される）、調査手法については改善しなければならない。

(2) 目標

実施内容	公表方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
来街者実態調査（隔年）	HP	—	—	1 回	—	1 回	—
地域実態調査	HP	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
中小企業景況調査	HP	4 半期 1 回					
LOBO 調査	HP	毎月 1 回					
統計でみる宇都宮	HP	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

ア 来街者実態調査の実施

- (ア) 調査の狙い
中心部への来街者に対し、消費店舗や支出額、商店街等に対するニーズなどを調査し、小規模事業者の事業戦略や商業振興施策へとつなげる基礎資料とする。
- (イ) 調査方法
情報端末（タブレット）を活用した街頭アンケート方式
- (ウ) 調査項目

回答者属性（年齢、性別、居住地など）、来街目的、来街頻度、利用店舗、支出額、商店への要望など

イ 地域実態調査の実施

(ア) 調査の狙い

事業環境変化が激しい中、地域経済に関する特定のテーマを調査項目とし、その実態を明らかにすることで、現状の把握と今後の動向を見極める資料とする。

【直近の実態調査のテーマ】

- ・令和7年度 人手不足、賃金引上げ、価格転嫁について
- ・令和6年度 日常生活におけるデジタル化の取り組み状況とアナログ文化の需要について
- ・令和5年度 DX推進・情報取得・SNS活用について

(イ) 調査方法

メールやFAX、巡回・窓口対応時にて調査票を送付または手渡しし、オンラインやFAXにて回収する。

(ウ) 調査項目

事業環境変化に合わせた時事的な内容（テーマ）に沿った項目とする。

ウ 中小企業景況調査

(ア) 調査の狙い

地域商工業者の景況や経済動向等に関する情報収集、分析を行い、その結果を公表することで、中小・小規模事業者の経営戦略等の立案に役立てることを目的とする。

(イ) 調査方法

モニター企業・39 事業者にアンケートを郵送し、回収する（回収後、日本商工会議所へアンケート結果を提出し、調査報告書を中小機構がとりまとめる）。

(ウ) 調査項目

売上、資金繰り、従業員、借入等（前年同期または前期との比較で回答）、設備投資状況、経営上の課題

エ LOBO 調査

(ア) 調査の狙い

地域における「肌で感じる足元の景況感」を調査することで、企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を取りまとめ、公表することで、中小・小規模事業者の経営戦略等の立案に役立てることを目的とする。

(イ) 調査方法

モニター企業・10 事業者にアンケートを送付（メールまたはファックス）し、回収する（回収後、日本商工会議所へアンケート結果を提出し、調査報告書を日本商工会議所がとりまとめる）。

(ウ) 調査項目

売上高、採算、仕入単価、販売単価、従業員、業況、資金繰りのほか、時機的なテーマの付帯調査

オ 統計でみる宇都宮

(ア) 調査の狙い

宇都宮市の経済や金融、工業、商業および観光等に関する統計情報を集約するほかに「RESAS」からのビッグデータも掲載し、宇都宮市の概要を計数的に把握できる資料を作成および公表することで、小規模事業者の事業戦略に役立てることを目的とする。

(イ) 調査方法

宇都宮市に関連する各種統計資料を関連機関等からデータを収集するほか、「RESAS」を活用する。

(ウ) 調査項目

宇都宮市内の人口、事業所数、従業員数、駅の乗車客数、倒産状況、製造品出荷額、中心部通行量、餃子1世帯当たり年間支出金額、観光入込客数、業種別売上高・付加価値額、

など

(4) 調査結果の活用

ア 調査結果は当商工会議所ホームページで公表し、誰でも閲覧できるようにする。

イ 調査結果によって課題が明らかになった業種や業界に対しては、各種支援施策の情報提供・斡旋を行う。また、課題内容によっては、行政への要望活動へつなげる。

ウ 調査結果は、小規模事業者への経営分析・事業計画策定支援における基礎資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

ア 現状

小規模事業者に対する市場の動向や顧客ニーズに関する情報提供は、専門誌や Web サイトの業界情報、POS データ、商圈分析レポート等からのデータ収集により行ってきたため、伴走支援先の商品・サービスに絞った情報の把握はできていなかった。

イ 課題

専門誌やビッグデータなどは全国を対象としたデータであり、平均化された調査結果であることから、地域の特性により、その調査結果が乖離してしまう場合がある。

そのため、伴走支援先の商品やサービスにフォーカスした需要動向を調査するには、地域の企業や消費者に協力をもらい、調査を実施する必要がある。

(2) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
消費者・バイヤーニーズ調査	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
調査対象事業者数	—	(消費者ニーズ調査の場合) 10 者 (バイヤーニーズ調査の場合) 30 者				

(3) 事業内容

ア 消費者・バイヤーのニーズ調査の実施

(ア) 目的

長引く物価高等の影響により、消費者やバイヤーのニーズを把握して、その調査結果の公表や事業者にフィードバックすることで、小規模事業者の既存商品の改良や新商品・新サービスの開発へつなげるため。

(イ) 調査手法

・ 情報収集

調査回数は年 1 回実施し、消費者ニーズ調査の場合は、従業員が多くいる地元企業に協力をいただき、その企業の従業員にアンケート調査を行う。バイヤーニーズ調査の場合は、商談会に参加したバイヤーにアンケート調査を行う。

・ 情報分析

アンケート結果は、経営指導員が集計し、栃木県よろず支援拠点や中小企業診断士等と連携し、情報分析する。

(ウ) サンプル数 消費者ニーズ調査の場合 100 人、バイヤーニーズ調査の場合 10 者

(エ) 調査項目

消費者ニーズ調査の場合（例 伴走支援先が飲食店）

①外食の頻度 ②1回あたりの外食の費用（予算） ③最も外食する料理のジャンルなど

バイヤーニーズ調査の場合

①参加目的 ②関心の高い商品・サービスの分野 ③商談会で期待する情報・提案内容など

※ 調査項目はその都度設定する。

(オ) 調査結果の活用

当商工会議所ホームページで公表するとともに、新商品の開発や販路開拓に意欲的な小規模事業者を提供することで、新商品・新サービスの開発へとつなげる。

なお、タイムリーな地域消費者のニーズを公表するため、即時性の観点から、1次公表として集計結果をアンケート回収後1か月程度で行い、2次公表として分析結果を1次公表後1～2か月程度以内で行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

ア 現状

(ア) 日常的に当商工会議所経営指導員等による経営分析（財務分析・非財務分析）を行っている。高度な分析を要する場合には専門家（主に中小企業診断士）と連携し、分析支援を行っている。

(イ) 小規模事業者の経営分析を行う場面は、補助金申請や融資申し込みの際が多い。

イ 課題

(ア) 小規模事業者が経営分析の必要性や有用性を理解させなければならない。特に、販路開拓や生産性向上、DXに取り組む際は重要である。

(イ) 適切な経営力再構築伴走支援を実施するにあたり、毎年定期的なトレーニングを実施し、常に経営指導員等のスキルアップを図らなければならない。

(ウ) 経営分析の品質および生産性を高めていくために、専門書やビッグデータ、AIを積極的に活用していく必要がある。また、財務・非財務分析については、最低限必要となる分析手法を標準化しなければならない。

(2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①経営分析支援 ※	250事業者	126事業者	126事業者	126事業者	126事業者	126事業者
②セミナー開催	3回	3回	3回	3回	3回	3回

※ 第2期で設定した目標（最終年度である令和7年度の目標経営分析支援件数250件）の見直しを図り、第2期と比較し減少している。

見直し（減少）理由：全経営指導員17名のうち、8名が本計画の経営発達支援事業に従事し、残りの9名は経営改善普及事業およびその他事業に従事するため。

(3) 事業内容

ア 経営分析支援の実施

巡回・窓口相談にて、各種補助金申請や融資の申込み、売上の拡大や新商品開発、販路開拓、DX化、生産性向上を目指す小規模事業者に、経営力再構築伴走支援による経営分析支援を行う。

経営分析においては、小規模事業者から、直近2期分の決算書の持参と経営状況調査シートを作成いただく。

(ア) 対象者 補助金申請や融資の申込みをする小規模事業者や、売上拡大や新商品開発等に

意欲的な小規模事業者

- (イ) 分析項目
収益性や成長性などの財務分析、RESAS や MieNa を活用しながら SWOT 分析を基本に、3C 分析や PEST 分析などの非財務分析などを行う。
- (ウ) 分析手法
面談ヒアリング、資料分析（直近決算書 2 期分、経営状況調査シート）、Biz ミル、ローカルベンチマーク、業種別審査事典など

イ 経営分析セミナーの開催

経営分析の必要性の理解や具体的な経営分析手法のほか、DX 化などをテーマに、中小企業診断士などの専門家を講師として開催する。

- (ア) 開催回数 3 回
- (イ) 募集方法
 - ・ 経営分析の必要性や経営分析結果の具体的な活用方法などを記述したセミナー開催チラシを作成・配布するほか、ホームページや SNS、会報誌等を使用する。
 - ・ 各種補助金申請や資金繰り相談はもちろん、「売上を拡大したい」「新商品を開発したい」「販路開拓を目指したい」「DX 化に取り組みたい」「生産性向上を図りたい」などの事業拡大に意欲ある小規模事業者等にもれなく周知する。
- (ウ) 内容 経営分析の必要性・有用性、経営分析手法、DX 化を取り組むにあたっての経営分析についてなど

(4) 分析結果の活用

ア 小規模事業者への活用

事業者へ分かりやすくフィードバックし、適切な課題設定をする。また、短期～長期にかけ事業の改善策についても明確化し、課題解決に向けた事業計画の策定支援や戦略的な事業実行の後押しなどにつなげる。

イ 内部での活用

分析方法も含め、分析結果を Biz ミルで記録することで、経営指導員等間で共有する。このことにより、指導状況の把握だけではなく、経営指導員等の支援スキルを経験の浅い経営指導員等は習得することができるため、支援スキルの底上げにつながる。

ウ 政策提言への活用

分析結果から地域の小規模事業者が抱える課題を明確し、地域総合経済団体として国や地方自治体等への政策提言・要望につなげる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

ア 現状

- (ア) 上述 5. 経営状況の分析に関することと同様に、小規模事業者の事業計画を策定する場面は、補助金申請や融資の申し込みの際が多い。
また、事業計画策定の重要性や有用性について一定の理解を示す事業者が若干はいるものの、策定への抵抗感（「策定にかかる時間が確保できない」や「策定方法がわからない」など）により、積極的に策定しようとする事業者が多くない状況である。
- (イ) 当商工会議所では、創業予定者や創業して間もない小規模事業者を対象に、経営のノウハウやマーケティング戦略、会計・税務の基礎知識、事業計画の策定等に関する創業スクールを開催し、スタートアップ支援を行っている。

イ 課題

- (ア) 小規模事業者に事業計画の重要性・必要性をしっかりと伝えるために、支援手法やセミナー内容の改善を図ることが必要である。

(イ) 創業予定者や創業間もない小規模事業者については、創業スクール等を通じ、創業段階から事業計画の有用性をしっかり理解してもらうことで、創業以後も小規模事業者が意欲的に事業計画を策定する意識の醸成を図る。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定支援は、策定の重要性や策定方法を伝えるだけでなく、小規模事業者が「(売上を見据えて) 実行するための計画」の策定支援と意識し、以下の考え方のもと支援する。

ア 対話と傾聴を基本姿勢とし、経営分析支援やフレームワーク等の活用により、事業者が腹落ちできる事業計画書の策定を支援する。特に、経営資源が限られる事業者が多い中で、デジタル技術の活用や DX 化の推進の有用性を伝え、効率化や生産性が向上できる、実現性の高い計画書の策定支援を行う。

イ 経営分析支援を実施した小規模事業者には、事業計画策定にも結び付ける。

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①事業計画策定セミナーの開催	2 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回
②創業スクールの開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業計画策定支援 ※	180 事業者	162 事業者				

※ 事業計画策定支援は、経営分析支援先 126 事業者と創業スクール受講者 25 名の 8 割、SNS 活用セミナー受講者 20 事業者の 8 割の合計とした。

(4) 事業内容

ア 事業計画策定セミナーの開催

(ア) 目的

事業計画策定の重要性・必要性を伝え、「(売上を見据えて) 実行するための計画」の策定契機とする。

(イ) 支援対象

- ・ 売上の拡大や新事業展開などに意欲的な小規模事業者
- ・ 経営分析支援を行った小規模業者や経営分析セミナーに参加した小規模事業者
- ・ 補助金申請やマル経融資の相談をする小規模事業者 など

(ウ) 募集方法 当商工会議所ホームページや巡回・窓口等で案内

(エ) 講師 中小企業診断士

(オ) 回数 3 回

(カ) 参加者数 各回 20 事業者程度

(キ) 支援手法

参加受講者に対し、担当制による経営指導員等の伴走支援を実施し、必要に応じ、外部専門家も交え、事業計画の策定に繋げていく。

イ 創業スクールの開催

(ア) 目的

経営ノウハウだけではなく、創業者としての精神力や気概についても講義し、経営者の資質向上を図る。また、早期の段階から事業計画策定の有用性や計画策定手法などについて理解してもらう。

(イ) 支援対象 創業予定者や創業して間もない小規模事業者

(ウ) 募集方法 当商工会議所ホームページや巡回・窓口で案内、関係機関にチラシ配布など

(エ) 講師 中小企業診断士や税理士、当商工会議所創業スクール卒業事業者など

(オ) 回数 1回 (8日～9日間コース)

(カ) 参加者 25名程度

(キ) 支援手法

参加受講生に対しては、経営指導員等が担当制で張り付き、必要に応じ、外部専門家も交え、創業計画の策定につなげていく。

ウ 事業計画策定支援の実施

経営分析支援を行った小規模事業者や経営分析セミナー、事業計画策定セミナー等に参加した小規模事業者に対し、事業計画策定の重要性・必要性を理解いただき、経営指導員等や必要に応じ専門家も交え、事業計画支援を行うことで、実現性の高い「(売上を見据えた)実行するための計画」に結びつけていく。

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

ア 現状

フォローアップの実施頻度や支援方法などが確立されておらず、フォローアップ体制が未整備のため、事業者からの要請にもとづく受動的な支援がほとんどであった。

イ 課題

(ア) 当商工会議所が能動的にフォローアップする体制を構築しなければならず、そのためには、当商工会議所経営指導員等の人的・時間的リソースの確保やフォローアップ体制の整備(フォローアップ先のリスト化、当商工会議所経営指導員等のフォローアップスケジュール管理・支援業務フローの構築等)を確立する必要がある。

(イ) 事業者がフォローアップを望まないこともあり、当商工会議所からのアプローチが困難となるケースがあることから、事業計画策定支援時から積極的なコミュニケーションを図ることで関係性を深化させなければならない。

(2) 支援に対する考え方

ア フォローアップ支援は、事業者が策定した事業計画を「実行・改善・成長」へとつなげるための重要なプロセスと捉え、「計画の実行状況のモニタリング」や「課題の把握と迅速な対応支援」、「成果指標の検証と見直し」などを行う。

イ 事業計画策定支援の段階時から、事業者へ計画実行後の効果検証等の必要性和当商工会議所としての支援(フォローアップ)を行っていくことを伝えることで、小規模事業者の内発的動機づけへと繋げていく。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①フォローアップ対象事業者 ※1	180事業者	162事業者	162事業者	162事業者	162事業者	162事業者
②フォローアップ延べ回数 ※2	4半期に1度	324回	324回	324回	324回	324回
③売上増加事業者 ※3	—	97事業者	97事業者	97事業者	97事業者	97事業者
④営業利益率増加事業 ※3	—	97事業者	97事業者	97事業者	97事業者	97事業者

※1 「6. 事業計画策定支援に関すること」内記載の事業計画策定支援件数と同数とした。

※2 フォローアップは、原則、期中1回の経営状況調査と決算2か月後の決算書等の取得または確認を行うものとする。

※3 フォローアップ対象事業者の60%とした。

(4) 事業内容

ア 事業計画策定支援後のフォローアップの実施

- (ア) 事業計画策定支援先小規模事業者を対象に、フォローアップ先のリスト化および支援業務フロー書（フォローアップによる支援方法等を記載したマニュアル）をもとに、年2回程度、支援先小規模事業者にコンタクトをとり、モニタリングおよび必要に応じた支援を実施する。
- (イ) モニタリング状況やフォローアップ支援記録等は、「Biz ミル」等を活用することで職員間の情報共有を図り、担当者が変更となった場合でも、小規模事業者に適した支援を継続的に行っていく。
- (ウ) 経営状況調査や決算書の取得等によるモニタリングの結果、小規模事業者が事業計画策定時に設定した KPI・KGI（売上や利益率など）と大きな乖離が生じている場合は、必要に応じ外部専門家と連携し、原因分析と対応策について検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。

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

ア 現状

- (ア) 現在、当商工会議所では、「ザ・ビジネスモール」登録支援や「全国ものづくり受発注商談会&技術連携マッチング」への出展支援を行うほか、(株)ネクスコ東日本エリアトラクトとの共催による「宮の商談会（バイヤー：県内のサービスエリア、パーキングエリア）」の開催、出展商品磨き上げ支援を含めた「東京インターナショナルギフト・ショー春」の出展支援をし、販路拡大支援を行っている。
「宮の商談会」の開催については、商談会の場を設定し、バイヤーに売り込み、販路開拓に意欲の高い参加事業者を募集するが、参加事業者に対する支援スキームが十分に確立できていない状況である。
また、「東京インターナショナルギフト・ショー春」の出展支援では、出展事業者を募集の上、出展事業者に対し、月1回程度の経営支援分析をするなど伴走支援を行っている。
- (イ) 当商工会議所では、販路開拓のための SNS 活用に関することをテーマにセミナーを開催してきた。しかしながら、日常的に、SNS が販路開拓の有効なツールと理解しつつも、小規模事業者から、「どのように SNS を活用し売上を拡大すればよいのか」、「どのような活用で効率化・生産性向上が図れるのか」などの相談は多い。

イ 課題

- (ア) 「宮の商談会」では、経営分析支援などによりバイヤーへ売り込む商品の磨き上げなどを行う、伴走支援スキームを構築し、商談成約数の増加を図る。
また、「東京インターナショナルギフト・ショー春」の出展支援は、出展企業（2社限定）に対し、引き続き、月1回の経営分析支援を実施し、成約件数が更に増加するよう、伴走支援内容をブラッシュアップしていく。
- (イ) SNS を活用して販路開拓を行うには、適切な経営分析やマーケティング戦略のもと実践しなければ効果が表れない。そのため、セミナーを段階的（経営分析・マーケティング編と実践編など）に開催することで、小規模事業者が理解を深め、SNS の活用による販路開拓へとつなげる必要がある。

(2) 支援に対する考え方

- ア 商談会への出展支援は、ビジネス創出の場の提供だけに留めず、成約を目指した経営分析支援や商談資料作成指導などの伴走支援を行い、出展後においてもフォローアップを行うこと

で、成約件数の増加と小規模事業者の経営力の向上につなげる。

イ 小規模事業者にとって、SNSなどのウェブメディアは大企業と同様に商品・サービスを情報発信できるツールである。そのSNSを活用し、販路開拓につなげるためには、(操作方法だけではなく)適切な経営分析を行わなければならないことやマーケティング戦略の立案をしなければならないことなどを小規模事業者に理解していただく。そのために小規模事業者に対し、経営分析支援や事業計画策定支援などを実施する。

(3) 目標

ア 商談会

		現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①宮の商談会 ※	参加事業者数	—	30事業者	30事業者	30事業者	30事業者	30事業者
	商談成約商品数	—	2商品	2商品	2商品	2商品	2商品
②東京インターナショナルギフト・ショー春	参加事業者数	—	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者
	商談成約事業者数	—	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者	2事業者

※ 参加1事業者につき、4商品を商談することを想定

イ SNS活用セミナー

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①セミナー開催	2回	2回	2回	2回	2回	2回

(4) 事業内容

ア 「宮の商談会」、「東京インターナショナルギフト・ショー春」の出展による販路開拓支援

(ア) 「宮の商談会」の開催(株ネクスコ東日本エリアトラクトとの共催)に伴う出展支援

- ・支援対象 特産品等を取扱い、販路開拓に意欲的な事業者
- ・手法

参加事業者を当商工会議所ホームページや巡回・窓口などで募集後、説明会を実施し、その後、個別に経営分析支援などを行った上で商談会に参加していただく。

また、商談会実施後は、効果検証等を行うため、フォローアップを実施する。(本商談会の参加や当商工会議所の伴走支援を受けた実績をもとに、今後の各商談会への積極的な参加意識の醸成を図ることで、新たな需要の販路開拓支援へとつなげる)。

(イ) 「東京インターナショナルギフト・ショー春」の出展支援(主催:株式会社ビジネスガイド社)

- ・支援対象 新商品開発等に取り組んでいるが、新規顧客獲得が難しい小規模事業者
- ・手法

参加小規模事業者を当商工会議所ホームページや巡回・窓口などで募集後、月1回程度の経営分析支援を実施し、出展商品の磨き上げを行う。さらに、テストマーケティングも実施することで、本商談会の出展での成約率の向上を目指す。

また、上述(ア)と同様に、商談会実施後は効果検証等のため、フォローアップを実施する。

イ SNS活用セミナー

(ア) 支援対象

販路開拓のためにSNSの活用を検討している、または現在もSNSを活用しているものの効果が見られないなどの小規模事業者

(イ) 募集方法 当商工会議所ホームページや巡回・窓口等で案内

(ウ) 講師 IT コーディネーターなどの専門家

(オ) 回数 2回

(カ) 参加者数 20 事業者程度

(キ) 支援手法

『「経営分析・マーケティング編」と「実践編」』などの段階的セミナーとし、理解度を深める。参加受講者に対し、担当制による経営指導員等の伴走支援を実施する（必要に応じ、外部専門家と連携する）。

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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

ア 現状

(一社) 栃木県中小企業診断士会 1 名、中心部商店街 1 名、栃木県よろず支援拠点 1 名、宇都宮市 1 名、当商工会議所法定経営指導員 1 名を委員とした「評価会議」を開催し、経営発達支援事業の実施結果や課題等について評価・見直しの助言をいただいている。

イ 課題

「評価会議」は年 2 回の開催を計画し、うち 1 回は前年度の経営発達支援事業に関する評価で、残り 1 回は当該年度における事務局からの経営発達支援事業中間報告とその評価であるが、当商工会議所事務局の時間的リソース不足により、中間報告に関しては適切に開催できていない状況であることから、中間報告の実施方法について見直しをしなければならない。

(2) 事業内容

ア 評価会議の実施

以下のとおり、評価会議を開催し、経営発達支援事業の実施結果の確認や成果の評価、事業の見直しなどに関する協議を行う。

評価対象項目	経営発達支援計画に計上した全事業
評価委員	1 (一社) 栃木県中小企業診断士会 2 中心部商店街 3 栃木県よろず支援拠点 4 宇都宮市 5 当商工会議所 法定経営指導員
評価方法	1 開催時期：毎年 5 月 2 方法：事務局から前年度の経営発達支援事業の実施結果について報告を行い、評価委員からその実施結果について評価・コメントをいただく。なお、実施結果について、KGI、KPI の達成率が大幅に下回る場合は、事業の見直しについて協議する。 3 その他：必要に応じ臨時開催する。

イ 部長会議での中間報告

毎月 1 回開催される部長会議にて、経営発達支援事業の中間報告を行うことで、進捗状況の管理を行う。

ウ 評価結果の公表

評価会議の評価結果については、当商工会議所ホームページで公表し、管内の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

また、当商工会議所経営指導員等にフィードバックすることで、評価結果を今後の事業実施方針等に反映させる。

10. 経営指導員等の資質向上に関すること

(1) 現状と課題

ア 現状

(ア) 研修等の実施による経営指導員等の資質向上

- ・ 栃木県内商工会議所経営指導員等研修会（義務研修）
当商工会議所が幹事となり、県内商工会議所の経営指導員等が必要とする経営支援に関する知識やノウハウの習得に資する研修会を実施している。
- ・ 中小企業大学校研修
若手職員には、入寮による税務・財務診断コースおよび経営診断基礎コースに参加させている。
また、上記修了者には、毎年4名程度、本人が希望する専門コースをWeb校にて受講させている。
- ・ 栃木県が主催するとちぎ地域企業応援ネットワークの研修会や、国・日本商工会議所等が実施する各種制度説明会等への参加を積極的に実施している。

(イ) 研修内容の情報共有による全職員の知識・ノウハウの醸成

(ア)に記載の外部研修に参加した職員については、その知識やノウハウをその個人だけに帰属させないために、報告書（研修資料も添付）の作成・供覧による全職員への情報共有を行い、研修に参加していない職員の知識・ノウハウの醸成を図っている。
しかしながら、単なる報告書や研修資料の供覧では、各職員の意識感によって、走り読みで終わってしまう職員も散見される。

(ウ) 経営革新計画の策定支援

職員の多くが経営革新計画の策定支援の未経験者であり、支援スキルが不足していることから、新たな商品開発をしたいなどの経営革新に関する相談には、現状、外部専門家や栃木県よろず支援拠点などに依頼することが多い。そのため、令和6年度の栃木県の経営革新計画承認件数は17件であったが、そのうち当商工会議所が支援した事業者は0件であった。

(エ) 専門家によるITに関連した経営相談対応

業務効率化やAI活用、SNSによる販路開拓等に関する相談など、ITを活用した事業戦略に関する相談が増加しているが、当商工会議所では十分に対応できる経営指導員等がないため、外部専門家を活用した指導で対応している。

(オ) 経営支援内容の高度化・多様化への対応

ゼネラリスト育成のため、短期的な人事異動を行っているが、高度化・多様化する経営支援現場に追従できなくなっている。経営分析・経営計画策定支援を専門的に実施する経営支援部の経験年数5年以下の職員は、経営指導員等21人中14人となっており、質の高い経営支援を提供するため、熟練職員との同席対応や、外部専門家と連携した支援の実施に偏重してきている。

イ 課題

(ア) 全職員の能力向上

全ての経営指導員等が短期的な人事異動を繰り返しているため、知識の忘却等により、広く浅くなりがちな知識の再習得および底上げが必要である。

経営支援に係る基本知識の振り返り・見直しや、経営力再構築伴走支援方法の習得、各種制度の理解および制度改正のキャッチアップ、最新の支援施策の理解が全ての職員に求められる。

(イ) 経営革新計画策定支援能力の向上

経営革新計画策定の支援経験職員が少ないため、外部講師による職員向け研修会を開催し、支援能力の向上を図らなければならない。

(ウ) IT関連の経営相談に対する支援能力の向上

ICT、DXに関する支援は専門家との協働が必要となっており、1次対応も難しい状況となっている。体系的に専門知識を習得する必要がある。

(エ) 特定個人の弱点克服

職員それぞれが、どの分野が苦手であるかが分からないため、弱点が見える化し、必要な能力を研鑽する機会を提供する必要がある。職員の能力底上げにより、OJT目的による熟練職員との同席支援を削減し、生産性の向上を図らなければならない。

(2) 事業内容

ア 商工会・商工会議所職員 WEB 研修の活用

これまで活用されてこなかった本研修の活用を推奨し、年に一度の効果測定結果を人事評価に紐づける。本研修は、中小企業経営・中小企業政策、経営学・経済政策、財務・会計、企業経営理論、運営管理、経営法務、経営情報システムと経営支援に関する基本項目を網羅しているため、基本知識の習得や見直しにつなげることができる。また、効果測定結果により、特定個人の苦手な分野を把握することで、克服のための指導や必要な研修を別途提供する。

イ 経営力再構築伴走支援のトレーニング

指導・指示型への陥りや過度な干渉、規模や実情を見失った支援など、支援者側の失敗パターンに陥らないよう、トレーニングのための研修を年に一度開催し、スキルのメンテナンスを実施する。

ウ 経営指導員等の IT パスポート資格取得

企業経営に係る IT の基礎知識を短期間で習得するため、IT パスポート資格の取得を人事考課に紐づける。

エ 研修参加者が得た知識・ノウハウの他職員への徹底した情報共有（外部研修に参加した職員を講師とした内部研修会の開催）

現在は、外部研修に参加した職員から報告書による供覧により、他職員への知識・ノウハウを共有しているが、上述のとおり、職員によっては走り読みで終わってしまい、必ずしも適切な共有ができていないケースがある。これは、当事者意識の欠如と報告書という文面では理解できないなどが起因と考えられる。

そのため、職員が外部研修に参加した場合、研修後1か月以内に、当該職員を講師とした内部研修会を開催することで、当事者意識の向上と研修内容の理解度の促進を図ることとする。

オ 経営指導員等による経営支援手法のデータベース化

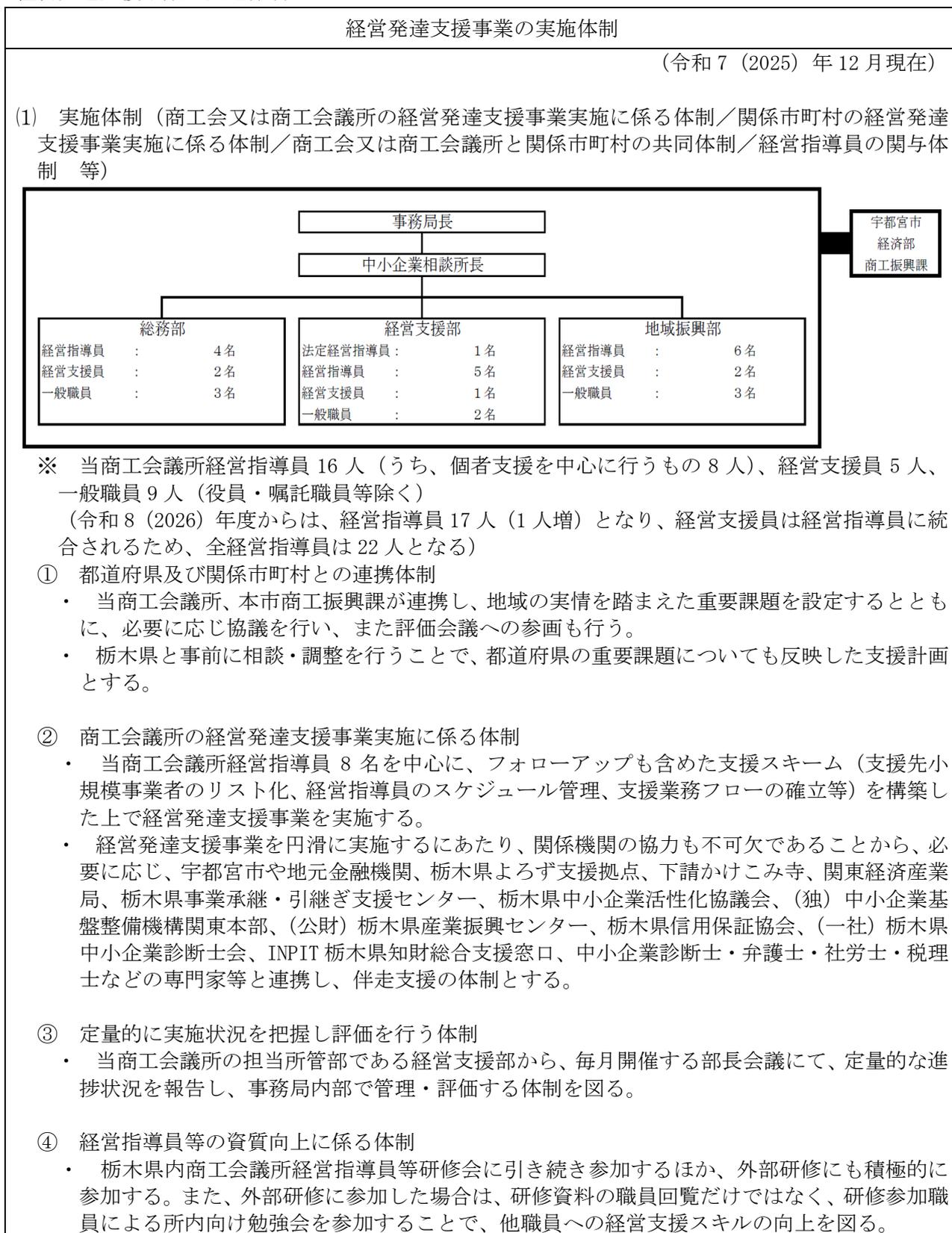
クラウド型経営支援基幹システム「Biz ミル」の活用のもと、事業者情報や支援情報を記録するだけでなく、支援過程や支援手法も具体的に記録する。

このことにより、経営支援ノウハウが見える化することにより、支援スキルの向上に繋げる。

((例) これまでの記録：自社の強みを明らかにするため経営分析支援を行った ⇒ 今後：SWOT分析により自社の強みを明らかに、その強みをもとに、(アンゾフの成長マトリックスの)「新市場開拓戦略」を選択することとなった など)

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



- ・ DX化、業務率化のためのIT化などの相談が多いことから、当所経営指導員等のITパスポート資格取得の推奨を図る。

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：川村 成仁

連絡先：宇都宮商工会議所 TEL 028-637-3131

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施、実施に係る指導および助言、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提供を行う。

③ 広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・川村 成仁は施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会議所、関係市町村連絡先

① 商工会議所

〒320-0806 栃木県宇都宮市中央3丁目1番4号

宇都宮商工会議所 中小企業相談所 経営支援部

電話 028-637-3131 FAX028-634-8694 メール：info@u-cci.or.jp

② 関係市町村

〒320-8540 栃木県宇都宮市旭1丁目1-5

宇都宮市 経済部 商工振興課

電話 028-632-2433 FAX028-632-2447 メール：u2310@city.utsnomiya.tochigi.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	5,099	6,133	5,099	6,133	5,099
謝金	1,715	2,015	1,715	2,015	1,715
旅費	80	80	80	80	80
借料	400	580	400	580	400
チラシ作成・折込代	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190
雑役務費	0	384	0	384	0
ソフトウェア・サービス費	707	707	707	707	707
展示会等実施・出展費	822	822	822	822	822
委託・外注費	55	55	55	55	55
その他	130	300	130	300	130

(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	
・伴走型補助金	4,164千円
・会費収入、栃木県補助金等	R8、10、12年度 935千円 R9、11年度 1,969千円

(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。

