

経営発達支援計画の概要

実施者名	小山商工会議所（法人番号4060005004912） 小山市（地方公共団体コード092088）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	（1）創業支援と起業支援 （2）事業承継支援 （3）デジタル化支援 （4）経済環境変化対策支援
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域内の経済動向指標を調査・分析して、小規模企業者を取り巻く景気動向や経営環境の変化について情報提供するとともに、小規模事業者の事業計画の作成や経営方針・販売戦略・新商品開発等に活用する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 新開発商品・新サービスの顧客ニーズを調査するため、事業所や展示会等においてターゲット顧客やバイヤーを対象とした調査を行い、需要動向のデータを効果的に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 経営分析を行い事業計画策定や売上向上などの支援に結びつけるために、経営支援基幹ソフトを用いて、従来の定量的な財務分析だけでなく、SWOT分析などの定性的な分析を行う。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析を実施した小規模事業者や創業希望者に、事業計画策定セミナー・個別相談会、創業計画策定セミナー、事業継続力強化計画策定セミナー等を開催して、事業計画策定に向けて支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 経営状況の分析、事業計画策定者を対象に、策定後の支援期間、回数、支援内容などを考慮して、事業計画の達成に向けて実施する。また、よろず支援拠点等の外部専門家とも連携しながら支援する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 事業計画策定支援を実施した小規模事業者の販路開拓支援として、展示商談会へ出展する。展示会後の状況を確認しながら、新たな販路開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>小山商工会議所 中小企業相談所 〒323-0807 栃木県小山市城東1丁目6番36号 TEL:0285-22-0253 FAX:0285-22-0245 mail:info@oyama-cci.or.jp</p> <p>小山市 産業観光部 商業観光課 商業振興係 〒323-8686 栃木県小山市中央町1丁目1番1号 TEL:0285-22-9275 FAX:0285-22-9685 mail:d-kankou@city.oyama.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 小山市の位置及び沿革

小山市は栃木県南部に位置し、東京から北は約 60Km、宇都宮市からは南に 30Km の距離にある。市域の南北は 21.40Km、東西 20.25Km、総面積は 171.75k m²を有し、茨城県に接しており、隣接市町は東に真岡市、茨城県筑西市、茨城県結城市、南に野木町、茨城県古河市、西に栃木市、北は下野市が接している。

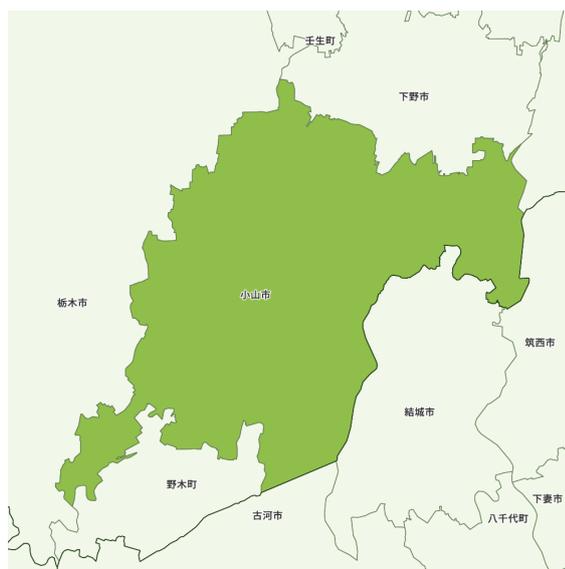
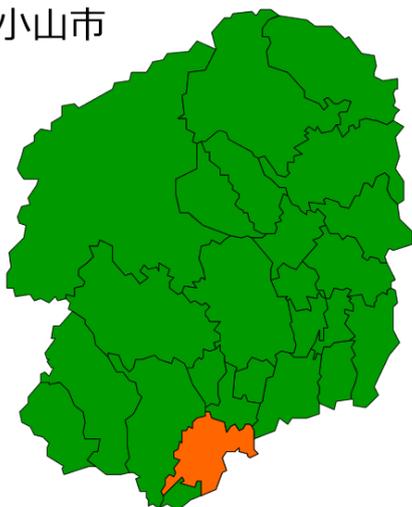
市街地の周辺には農地や平地林の田園環境が広がっており、コウノトリが定着・繁殖したラムサール条約湿地「渡良瀬遊水地」をはじめとする豊かな自然環境と数多くの歴史的・文化的財産を有し、農業・商業・工業のバランスが取れたまちとして発展した。

鎌倉時代から戦国時代にかけては、北関東の要衝であり下野国守護や鎌倉時代の御家人として活躍した小山氏の本拠地となった。1600年には、徳川家康が小山の陣で石田三成挙兵の報に接し世に名高い「小山評定」が開かれ、関ヶ原の戦いで東軍勝利へと日本の行く末を決定づけた歴史あるまちである。

産業面では、1962年(昭和37年)から工業団地が造成され小松製作所(現コマツ)や巴組鉄工所などの工場を誘致し工業の裾野拡大の契機となった。この結果、工場数・就業者数とも急増。1969年6月には市の人口が10万人を突破した。現在は市内に12か所、総面積427.6haの工業団地が整備されており約12,000人の雇用を生み出している。

また、市東部では国の伝統的工芸品であり、国重要無形文化財、ユネスコ無形文化遺産にも登録されている「本場結城紬」が生産され伝統技術が次世代に継承されている。

小山市

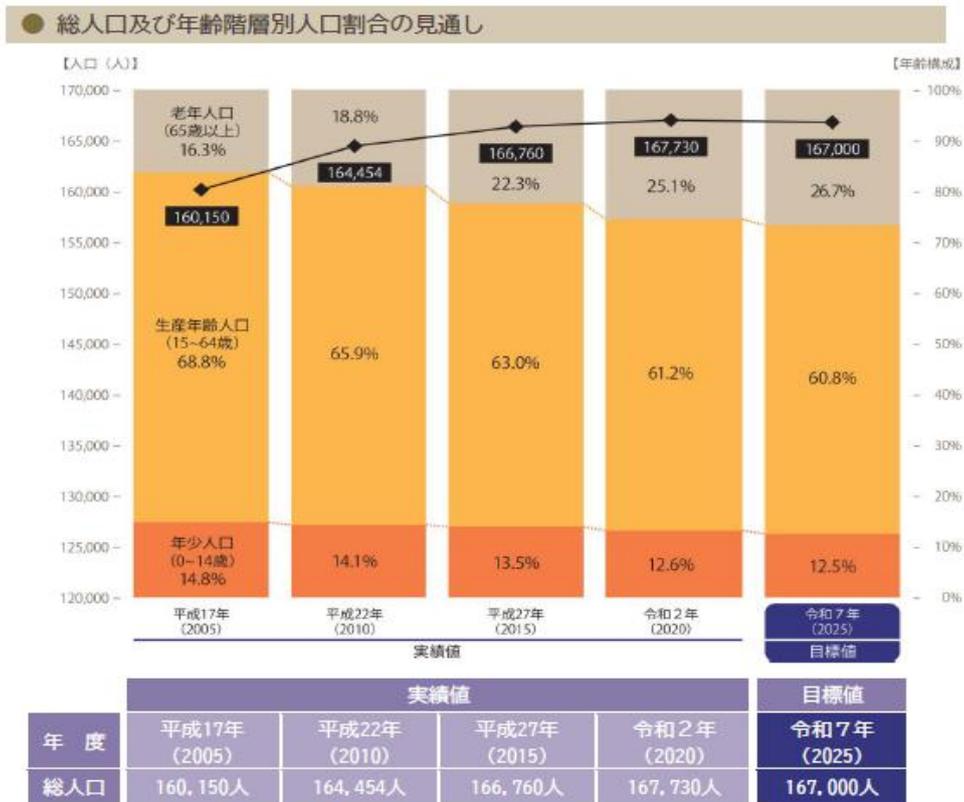


②人口の推移

小山市は、北関東に位置する都市で、長年にわたり県内でも比較的人口の多い自治体として発展してきた。1990年代以降、小山市の人口は一貫して増加傾向にあり1995年の国勢調査時点では約15万人であった人口は、2005年には160,150人、2010年には164,454人と、堅調に増加を続けてきた。その後も増加傾向は続き、2020年の国勢調査では167,730人となりこれまで、最も多い人口を記録した。この時期から、小山市の人口は横ばい、あるいは微減へと転じている。

2025年9月1日現在の小山市の人口は166,029人と引き続き高い水準を維持しているが、将来の人口予測では2030年以降は徐々に減少し始め、2040年には約158,000人、2050年には15万人を下回ると予測されている。これは少子高齢化や都市部への人口集中など、全国的な社会動態の影響を反映しているものと考えられる。

小山市はこれまで人口が増加してきた数少ない地方都市の一つでしたが、近年はその勢いが落ち着き、今後は減少局面に入る可能性が高いと予想されている。



【出典：令和3年度第8次小山市総合計画基本計画】

③交通体系

小山市は鉄道、国道とも交通の要衝に位置している。鉄道は東北新幹線、宇都宮線、両毛線、水戸線が交差し、JR 小山駅は1日約46,000人が利用する。平成27(2015)年には上野東京ラインの開通により、東京駅や東海道線への利便性が飛躍的に向上した。

道路状況は、首都圏と東北地方を結ぶ南北交通軸の国道4号、新国道4号と北関東3県を連結する東西交通軸の国道50号が交差しており、それらの国道を骨格として周辺都市間を結ぶ主要地方道や県道が配置されている。しかしながら、国道4号や国道50号は交通量が多く混雑している上、環状線道路も整備不十分であることから幹線道路の体系的な整備が課題となっている。



【出典：令和3年度第8次小山市総合計画基本計画】

④小山市の観光

小山市には、小山氏が築いた祇園城・鷲城をはじめとする城跡や、国史跡に指定されている摩利支天塚・琵琶塚古墳など、多くの国指定文化財が残されている。また、ユネスコ無形文化遺産である結城紬をはじめ、下野しぼりや間々田紐など、地域に根付く伝統工芸が今も丁寧に受け継がれている。

さらに、市域には、コウノトリが定着・繁殖したラムサール条約湿地「渡良瀬遊水地」を代表とする豊かな自然環境が広がり、四季折々の風景や多彩な自然体験を楽しむことができる。

これらの歴史文化資源と自然環境を活かし、訪れる人々に小山ならではの魅力を発信し、交流人口と地域の活性化につなげている。

a. 市民による「まちなかボランティアガイド」の開催

小山商工会議所では、平成13年に市民によるまちづくり事業として「いいとこ・教えたいおやま」を発足。平成15年には、まちなかの回遊性促進を図る目的で、まちなかボランティアガイドを開催し、毎年約300人が参加している。

b. 小山の花火

昭和25年から多くの方々に支えられ、引き継がれてきた長い歴史と伝統を誇る小山の花

火大会は、会場まで小山駅から徒歩10分と近いこと、また、打ち上げ場所と観覧場所が至近であることから迫力のある花火を間近で体感できることが魅力であり、県内外から多くの方が来訪される小山市最大のイベントとなっている。

C. おやまの桜まつり

毎年4月、小山市では桜の開花に合わせて「おやまの桜まつり」が開催され、多くの市民や観光客でにぎわう。「思川桜」は小山市原産の桜で、ソメイヨシノよりやや遅れて咲くのが特徴。半八重咲きで、花びらが6~10枚ほどある淡紅色の可憐な花は、市内を流れる「思川」にちなんで名付けられ、市の花としても親しまれている。

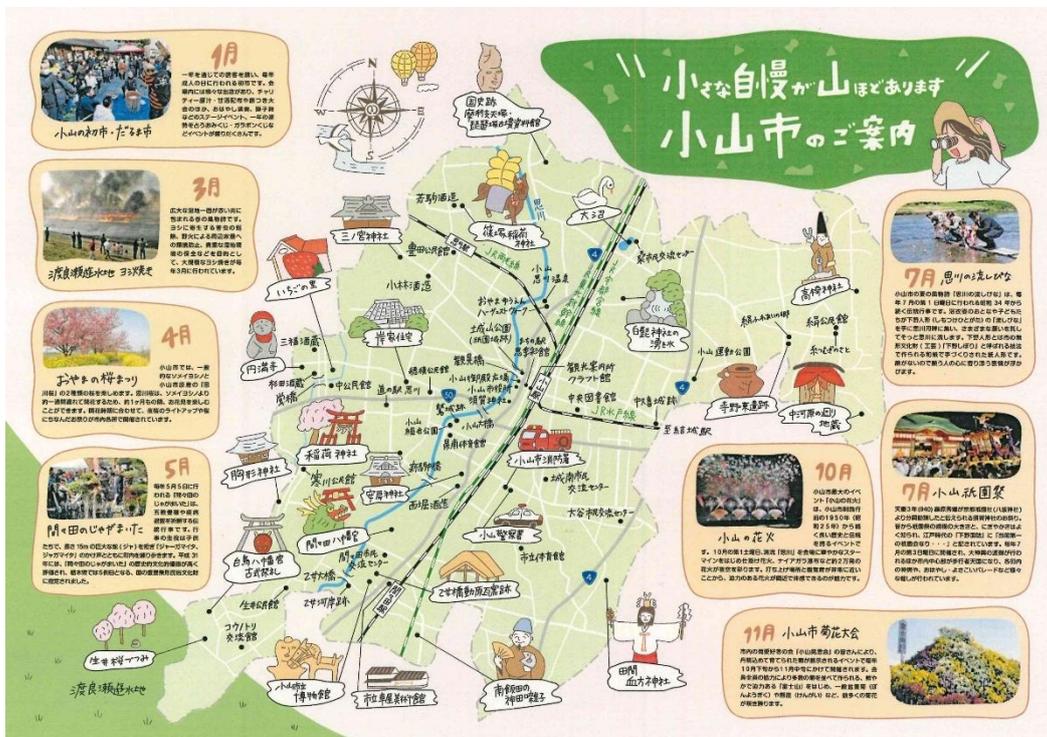
会場となる思川沿いの堤防には、桜の里親制度による多くの思川桜が植えられており、桜と菜の花、そして川の流れる風景は、まさに春の絶景。夜間にはライトアップも実施され、昼とは違った幻想的な姿が広がる。

d. 渡良瀬遊水地

小山市の南部に位置する「渡良瀬遊水地」は、関東平野に広がる日本最大級の遊水地。埼玉・群馬・茨城・栃木の4県にまたがるこの地は、約3,300ヘクタールという広大な面積を誇り、小山市もその一部を構成している。

2012年には、国際的に重要な湿地として「ラムサール条約」にも登録され、世界的にも注目を集める自然エリアとなっている。小山市が管理する「第2調節池」周辺では、自然観察や散歩、サイクリングなどが楽しめる環境が整っており、市民や観光客に親しまれている。

また、2020年には「渡良瀬遊水地コウノトリ交流館」が開館し、遊水地の自然や歴史、環境保全について学べる拠点として活用されている。



【出典：一般社団法人 小山市観光協会】

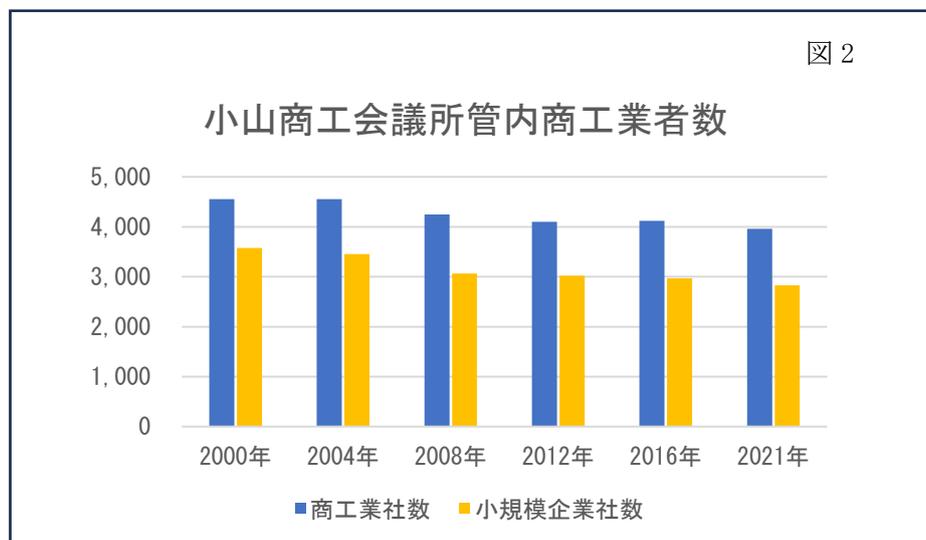
③産業構造の推移

小山市は、製造業を基盤としながらも、商業・サービス業が拡大し、産業の多様化が進んでいる。首都圏に近い立地と交通アクセスの良さを背景に、企業誘致や物流拠点としての機能が強化され、地域経済は安定した成長を維持している。

小山市の事業所総数は、7,127件で、従業員数は80,262人（2021年6月1日現在）となっている（令和3年経済センサス調べ）

管内の商工業者数は3,962件。うち小規模企業者数は2,825事業所で管内には1商工会が併存する。管内の商工業者数は、ほぼ横ばいに推移しているが、小規模事業者数は2000年と比較すると21.0%減少している。（図2参照）（表1参照）

主な要因は小規模事業者の高齢化や後継者不在、経営の悪化などによる廃業が起因していることが考えられる。



・管内の事業者・小規模事業者数の推移 (表1)

	2000年	2004年	2008年	2012年	2016年	2021年
商工業者数	4,552	4,555	4,244	4,097	4,119	3,962
小規模事業者数	3,576	3,457	3,064	3,020	2,971	2,825

商工業者数3,962件を業種別割合で見ると、卸小売業が26%、次に宿泊・飲食サービス業14%、不動産業・物品賃貸業12%、生活関連・娯楽業11%、建設業8%、製造業5%、となっている（図3参照）

小規模事業者数2,825件を業種別割合で見ると、卸小売業が20%、次に不動産業・物品賃貸業17%、生活関連・娯楽業15%、宿泊・飲食サービス業12%、建設業11%、製造業5%、となっている（図4参照）

従業員数は、製造業が全体の21%を占める。

図3 業種別 商工業者数（管内）

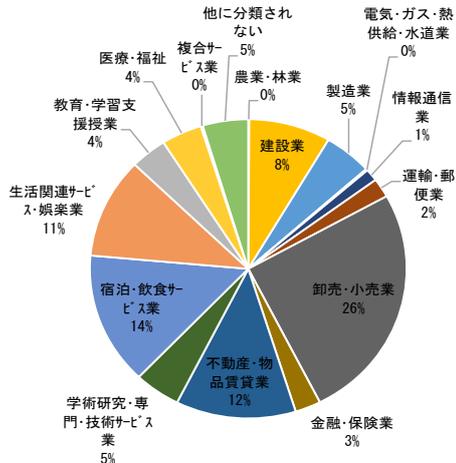
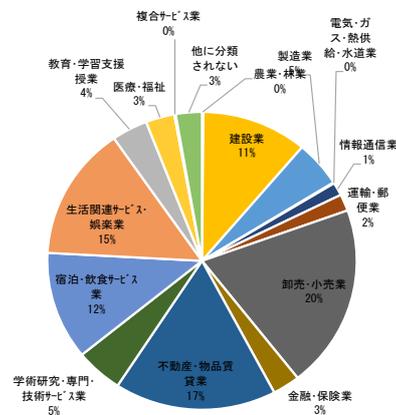
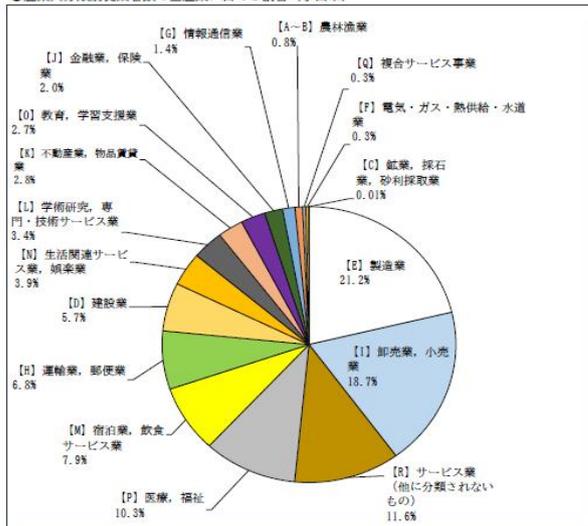


図4 業種別 小規模事業者数（管内）



出展 令和3年経済センサス調べ

●産業大分類別従業員数の全産業に占める割合（小山市）



出展 令和3年経済センサス調べ

従業員数は製造業が全体の21.2%と最も多く次いで卸売業・小売業が18.7%、サービス業が11.6%となっており上位3産業が全体の約5割を占めている。小山市全体の企業数では製造業は7.9%と少ないが、小山市には工業団地が12か所あり、大規模な製造業で従業員数が多いことが起因となっている。

【工業の現状と課題】

(現状)

小山市の製造業は、市内総生産においても大きな割合を占めており、堅調な成長を続けている。令和2年（2020年）の工業統計によると、市内の製造業事業所数は約265事業所、従業者数は約1万8千人で、製造品出荷額等は9,109億5,637万円（県内3位）に達しているが、前年に比べ約7.4%の減少している。（小山市統計年報参照）

主な業種としては、自動車部品などの輸送用機械器具製造業、金属製品製造業、電気機械・電子部品製造業、プラスチック製品製造業、食品関連製造業などがある。

・製造品出荷額等（91,095,637万円）

（表2）

汎用機械	生産機械	情報機械	鉄鋼	非鉄	電気機械	金属	その他
24.5%	12.6%	9.7%	10.8%	5.7%	5.9%	6.0%	24.8%

（出展：小山市の工業 2020年6月1日現在）

現在、市内には12箇所の工業団地を有し高速道路ICや主要道路とのアクセスが良いことから首都圏に本社を置く企業が小山工場として誘致され164事業所が操業している。

（課題）

1. 人手不足と創業・起業の支援

少子高齢化の進行により、製造業における人材確保が難しくなっている。特に中小企業では若年層の採用が進まず、熟練技術者の高齢化が進行している。

中小企業においては後継者問題や、技能の継承や技術者育成が喫緊の課題となっている中、新規創業者の確保が地域経済維持の鍵となっている。

また、外国人労働者への依存が高まる中で、教育体制や生活支援など受け入れ環境の整備も求められている。

2. デジタル化・生産性向上への対応

IoTやAI、DX（デジタルトランスフォーメーション）など新たな技術への対応が十分に進んでいない企業も多く、生産性や競争力の強化が課題である。特に、資金力や人材面で制約のある中小企業では、デジタル化への投資に踏み切れない状況が見られる。

3. 産業構造の偏りと経済変動リスク

小山市の工業は輸送機械や金属加工など、特定分野に依存する傾向が強い。このため、取引先企業や業界の景気動向に左右されやすく、経済変動への耐性が弱い構造となっている。新エネルギー、物価対策、サプライチェーン維持などが求められている。

4. 環境・脱炭素社会への対応

カーボンニュートラルの実現に向けた社会的要請が高まる中、地域企業においても省エネルギー化や再生可能エネルギーの導入、環境負荷低減の取り組みが求められている。特に中小企業では、脱炭素化に向けた技術導入やコスト負担への対応が大きな課題となっている。

【商業の現状と課題】

（現状）

昭和50年代にはJR小山駅周辺に大型店が出店し、周辺の商店街が賑わい見せた。1994年にはJR小山駅西口1.6haの再開発事業が行われ再開発ビル「ロブレ」にはイズミヤが出店し周辺の商店街も活気を呈していた。1973年以降「大規模小売店舗法」により大型店の出店が規制されていたが、1998年に「大規模小売店舗立地法」により規制が緩和され、他都市と同様、郊外にロードサイドショップが多数出店、また「イオンモール」や「ハーヴェストウォーク」が相次いで出店したため消費行動の中心は、中心市街地から郊外へと移った。さらに

2015年には再開発ビル「ロブレ」のイズミヤが退店し、駅周辺の中心商店街をはじめ既存商店の集客力が減少、駅周辺の地盤沈下が急速に進んだ。その状況の中で、一部の若手経営者による魅力ある個店の経営を行ない、地域住民を巻き込んで手作りイベントなどの開催による交流を行なうなどをし、不足業種の誘致など新たな商店街活動が芽生つつある。

令和6年には、ロブレビル等の中長期保全計画により算出された修繕費用が高額になることから、ロブレ及びロブレ632を一体で新たな施設整備（再々開発）を進めることが各管理組合で決議され、令和7年度の臨時総会において令和11年3月31日を以て閉鎖されることが決まった。

小山市全体の卸売業・小売業の年間販売額は6,896百万円（令和3年6月現在）である。

2021年の商店数は2014年と比較すると130の商店数が減少している。（表3参照）

特に中心市街地の減少が顕著で空き店舗が増加している。小山市では定住人口を増やす施策として再開発事業が進められているが商店数の減少には歯止めがかかっていない状況である。また、2019年から新型コロナウイルス感染症の流行により廃業及び倒産が増えている。新型コロナウイルス感染症は、特に高齢の小規模事業者にとって事業継続の難しさを浮き彫りにし、廃業や倒産の増加を引き起こした。

・商店数の推移

（表3）

	2001年	2004年	2007年	2014年	2021年
商店数	2,110	2,017	1,810	1,742	1,612

（出展：小山市統計年報）

（課題）

1. 中心市街地・商店街の活力低下

小山市の中心市街地では、人口減少や高齢化の影響により、駅周辺商店街への来店者数が減少している。特に若年層の市外購買や大型店の影響により売上低下が続いている。商店街の解散や、空き店舗が増加しており中心市街地の魅力低下も課題となっている。

また、小山市では、JR小山駅周辺の再開発や都市機能の集約を図る取り組みが進められている。小山駅西口駅前広場に面する「城山町三丁目第二地区市街地再開発事業」は小山駅前の顔となる複合拠点エリアとして、高度利用を図り街なか居住の推進、賑わい空間の形成、防災と環境に配慮した都市環境を目的として整備を進める予定である。完成予定は令和12年度末。現在の駅西口のロブレ及びロブレ632は、老朽化に伴い令和11年3月31日を以て閉鎖し、新たな施設整備（再々開発）を進める。完成後は、小山駅西口周辺の賑わい創出が期待される。

2. 人材確保および経営者の高齢化

小規模店舗の経営者は高齢化が進み、後継者不足が深刻な課題となっている。事業承継が進まないまま廃業に至るケースも増えており、地域商業の持続性に影響を及ぼしている。また、人手不足が深刻化しており販売員や店舗運営スタッフの確保も困難な状況にある。

3. デジタル・オンライン対応の遅れ

近年、ECサイトやオンライン販売の活用が求められる一方で、小規模店舗におけるデジタル

化の対応は遅れている。加えて、キャッシュレス決済やデジタルマーケティングへの対応も十分でなく、消費者ニーズへの対応力が課題となっている。

4. 事業者の減少、新たな産業集積、価格高騰、環境に配慮したニーズなどの変化対応
商店数の減少や生活関連産業の多様化、ロードサイドショップの増加など産業構造が変化している。また、度重なる物価高騰によって事業者の収益性を改善する対応力が、恒常的に必要とされている。また、環境志向の高まりにより、SDGs、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーなど事業者が戦略的に対応することが求められてきている。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

小山市の工業、商業のそれぞれの課題をふまえて、小山商工会議所は小山市と連携して以下の①～④の内容にて、小規模事業者への長期的な振興支援を行う。

①創業・起業支援

10年後における地域のあるべき姿：小山地域において起業が盛んであり、年間創業数が安定的に20件。5年生存率が80%を維持する。創業支援拠点、資金・人材・知財・販路の支援が連携し、地域課題解決型ビジネスが継続的に生まれる。

理由：人口減少と高齢化で事業の担い手が不足する中、創業により新陳代謝と産業の多様化を促し、地域の稼ぐ力を再構築する必要がある。単発支援ではなく、計画・資金・実行・検証の伴走体制を整え、失敗コストを下げて生存率を高めることが重要である。

②人手不足対策と事業承継支援

10年後における地域のあるべき姿：賃金、採用、育成など従業員の働く環境を整備し、自動化設備と業務標準化により、労働生産性を向上させる。繁忙・閑散の変動にも少人数で安定稼働し、多能工化とシフト最適化で離職率を低下させる。

また事業継続のための、後継者候補育成と第三者承継の連携体制が整備され、要支援企業の事業承継完了件数を10件。承継後の磨き上げ支援により、売上・利益の向上を実現する。

理由：採用難が常態化する中、投入人員の確保と変動対応力の強化が必須である。早期の事業承継計画、M&A仲介・金融・専門家連携の仕組み化が不可欠であり、承継後の経営改善まで切れ目なく支援する必要がある。

③デジタル化推進（生産性および売上向上）

10年後における地域のあるべき姿：作業プロセス可視化やデジタル化で品質・納期・コストの問題点を改善し、生産性を向上させる。

また、EC・予約・決済・会計・在庫が連携し、受注から出荷・会計までのデジタルツール導入に基づく最適化で収益性を改善する。

理由：個人最適のツールでなく組織全体の効率を考えたデジタル化が必要である。標準化により属人的な作業をなくし、少人数運営でも効率的な経営を達成するためである。

④産業構造、物価高騰、環境社会など経済環境の変化対策支援

10年後における地域のあるべき姿：高付加価値化とブランディングにより、原材料費等高騰分を適切に価格転嫁できる経営体質を確立する。デジタル活用や事業の再構築により、商圏の変化や多様化するニーズに対応した独自の収益モデルを構築する。また、SDGs やカーボンニュートラルへの対応を新たな競争力の源泉とし、省エネ投資や環境配慮型商品・サービスを展開する SDGs 宣言やGX 検討企業を創出していく。環境・社会課題への対応を通じて、持続的な成長を実現する。

理由：物価高騰が常態化する中、従来のコスト削減努力のみでは限界があり、付加価値向上による収益構造の抜本的改善が急務である。また、環境配慮は単なるコストではなく、サプライチェーン取引の必須条件や消費者、金融機関の融資判断、採用者の入社選好基準となっており、社会課題解決を経営戦略に組み込むことが、企業の存続と新たな市場獲得等に不可欠である。

・小山市総合計画との連動性・整合性

第8次小山市総合計画では、「恵まれた立地条件を最大限に生かした活力と魅力にあふれた産業・地域振興」を基本方針に企業の支援・強化、起業家の育成を推進し、経営力強化においては商工会議所による経営診断、経営相談等の支援が基本計画に位置付けられており、経営発達支援計画との連動性、整合性が図られている。

令和3年度に策定された第8次総合計画では、当所会頭が第8次小山市総合計画の策定を審議する「小山市総合計画策定懇話会」の委員を務めており、当経営発達支援計画と第8次総合計画は連動、整合した計画として策定されている。

・商工会議所としての役割

生産人口の減少や原材料高騰、経営者の高齢等により小規模事業者の取り巻く経営環境は依然、厳しい状況が続いている。

こうした中、当所では小規模事業者の持続的な発展を実現するため、様々な経営課題に対し、これまで培った経営支援手法により売上向上や利益を伸ばすための支援体制を強化する。具体的には小規模事業者支援を活動の柱に創業期から成長、成熟期に至るまで魅力ある商品・サービス作り、販路開拓など伴走型支援モデルに沿った支援を実施する。

また、経営課題が複雑化、高度化する中でこれらの課題を解決するため、経営者の意識改革や自社の強みを踏まえた「事業計画書」を作成するため、外部人材の活用や専門家を活用する。

(3) 経営発達支援計画の目標

管内の小規模企業者数は、経営者の高齢化や経営悪化等により減少傾向にある中、本計画の目標を下記の通り設定し、各支援機関・行政機関との連携のもと、伴走型の経営支援に努め、様々な小規模事業者に対する支援策を実施していくことで、小規模事業者の事業計画に基づいた経営の実践が行われ、持続的な発展により管内の商工業者数並びに小規模事業者数が維持され、地域経済の活性化に貢献していくことを目指す。

①創業・起業支援

支援計画の認定機関（５年間）目標

K G I : 年間創業件数 20 件、5 年以内生存率 80 %

K P I : 事業計画書策定件数 50 件、創業融資・補助金採択 20 件

設定した理由

K G I は創業の量と質（継続・売上）を示す成果指標である。K P I は「計画→資金→伴走→継続」の創業プロセスを定量化し、都度おこななる課題を改善できるようにする。

②事業承継支援

支援計画の認定機関（５年間）目標

K G I : 承継完了件数 10 件、承継後 3 年で売上 10 % 増 6 件

K P I : 承継診断実施 50 件、事業承継計画策定 20 社

設定した理由

K G I は完了件数と事後実績は実効性の最終指標である。K P I の承継診断と計画策定は個社の経営環境の気付きや、承継完了までの過程を可視化できるようにする。

③デジタル化推進支援

支援計画の認定機関（５年間）目標

K G I : 生産性向上 20 社、オンライン販売や SNS 活用など売上向上 20 社

K P I : 当会議所独自のデジタル診断ツール活用 50 社

設定した理由

K G I はデジタル投資での費用および売上効果を示す。K P I はデジタル化の状況を的確に把握し事業者の改善意識向上を図るためである。

④産業構造、物価高騰、環境社会など経済環境の変化対策支援

支援計画の認定機関（５年間）目標

K G I : 価格見直しによる売上、営業利益向上 40 社

SDGs 宣言・省エネ診断実施 20 社

K P I : 関連セミナーの開催回数 10 回

設定した理由

K G I は価格見直しの効果、SDGs は宣言数、省エネ診断数を示す。K P I は業務内容を可視化するプロセスと診断による現状把握で、改善や目的を理解する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

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

当所は、小山市をはじめ関係機関と連携を図り目標達成に向けて全力で取り組んで行く。

①創業・起業支援

達成方針1：創業後の伴走支援体制の強化

- ・創業塾を開催した後、受講者数に対し「フォローアップ相談会」を実施する。
- ・創業者同士の交流会を開催して情報共有とメンタリングの場づくりを行う。

設定した理由：創業者の不安を軽減して、事業の持続性を高める。

達成方針2：地域資源を活用したビジネスモデル創出支援

- ・観光資源、地元農産物を活用したビジネスアイデアを創出する。
- ・地域企業との連携支援による共創形起業支援を構築する。

設定した理由：地域に根差した持続可能な事業の創出をする。

達成方針3：資金調達・制度活用をサポート強化

- ・補助金や融資制度の個別相談会を定期的で開催する。
- ・事業計画書作成支援セミナーを定期的で開催する。

設定した理由：創業者の資金面の不安を解消し、制度活用を促進する。

②事業承継支援

達成方針1：事業承継の「見える化」と早期着手の促進

- ・50歳以上の経営者を対象とした「事業承継診断シート」を実施する。
- ・承継準備の進捗度を可視化するため専門家と帯同訪問を実施する。

設定した理由：後継者不足企業の掘り起こしと、早期の準備支援をする。

達成方針2：後継者育成と経営者教育の強化

- ・後継者候補向けの次世代経営セミナーを開催する。
- ・事業承継引継ぎ支援センターと連携して専門家による個別相談会を実施する。

設定した理由：承継後の経営安定と事業継続率の向上をさせる。

達成方針3：第三者承継支援体制の構築

- ・M&Aに関する基礎知識セミナーや個別相談会を実施する。
- ・マッチング支援機関との情報共有と連携強化を図る。

設定した理由：親族内承継が難しい企業への選択肢提供と廃業リスクの低減をする。

③デジタル化推進支援

達成方針1：専門家との連携による個別支援体制の強化

- ・ECサイト構築などITコーディネーターとの個別相談会を実施する。
- ・IT導入補助金などの申請サポート体制の整備を行う。

設定した理由：企業ごとの課題に応じた適切なデジタル化を実現する。

達成方針2：デジタル化を広げる啓発と体験機会の創出

- ・初心者向けの企業のデジタル化セミナー等を開催する。
- ・地元企業の成功事例の情報提供を定期的に行う。

設定した理由：デジタル化に対する心理的ハードルを下げ、関心を高める。

達成方針3：地域プラットフォームの活用と販路拡大支援

- ・小山商工会議所が運営するECプラットフォームを活用する。
- ・販路拡大や生産性向上に関するセミナーを開催する。

設定した理由：デジタル化による売上向上や業務効率化を促進する。

④産業構造、物価高騰、環境社会など経済環境の変化対策支援

達成方針1：物価高騰に負けない収益力強化と価格転嫁を促進する。

- ・原価管理の徹底と、原材料費高騰分を適切に反映する価格交渉ノウハウのセミナーを開催する。
- ・「パートナーシップ構築宣言」の登録推進など、取引条件の適正化に向けた環境整備を行う。
- ・自社商品・サービスの高付加価値化やブランディングによる単価アップに向けた専門家派遣を実施する。

設定した理由：コスト上昇分を適切に価格へ転嫁し、外部環境に左右されない持続可能な利益体質を確保する。

達成方針2：環境変化（SDGs・GX）に対応した経営戦略の導入

- ・省エネ診断のツール活用を促進し、光熱費削減と環境負荷低減の気づきを促す。
- ・省力化・省エネ設備投資に関わる補助金（省エネ補助金等）の申請に向けた提案を行う。
- ・SDGsやカーボンニュートラルへの取り組みを提案し、企業のブランド力向上につなげる支援を実施する。

設定した理由：環境対応を単なるコスト増ではなく、「競争力の源泉」や「新たなビジネス機会」へと転換する。

達成方針3：産業構造の変化を見据えた事業再構築と新分野展開

- ・事業再構につながる業態転換や新事業立ち上げの事業計画策定を提案する。
- ・生活様式や消費ニーズの変化に対応した新商品開発を提案する。
- ・異業種交流会やビジネスマッチングの情報提供を行い新たな連携や販路開拓を支援する。

設定した理由：既存事業の延長線に加え、市場の変化に対応した新たな収益の柱を構築する。

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) 現況と課題

【現状】 小山市では定期的に経済動向実態調査が行われており、最新の報告書では地域の産業構造や経済の推移が分析されているが、地域の小規模事業者が入手できる経済動向情報には限りがあり、これまでの情報を十分に活用するには至っていない。当所では、管内事業所の各業種を対象にした景気動向調査（アンケート調査、四半期毎4回、106社）をFAXおよびメール等にて実施し、定期的に会報やHPで提供している。調査は、売上動向・採算・仕入単価・業況・従業員動向・資金繰りの前年同月比・3ヶ月先・6ヶ月先の景況感や見通しについての項目を、DI値で表している。また、国が運営する産業構造や人口動態などに関する官民のビックデータを集約し、可視化できる地域経営分析システム「RESAS」を活用して、地域経済に関する分析データをホームページ等にて情報提供を行っている。

【課題】 多くの小規模事業者は、代表者の経験と感覚で経営を行っている事が多く、当所もアンケート調査は実施しているものの、全体数が少ないことと業種により回収率の偏りが見られる。また、ビックデータの情報は発信しているが、今後は他のデータとの比較や生成AIの活用など経営にかかる幅広い支援を対話と傾聴を重視しながら実施する必要がある。

(2) 目標

	公表方法	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①景気動向分析の公表回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

地域内の経済動向指標を調査・分析して、小規模企業者を取り巻く景気動向や経営環境の変化について情報提供するとともに、小規模事業者の事業計画の作成や経営方針・販売戦略・新商品開発等に活用する。

①管内景気動向観測調査の実施

管内の景況感・需要動向を的確かつ敏速に観測を把握するため、小規模事業者の調査対象者を増やし継続して景気動向について、年間4回（四半期）ごとに調査・分析を行う。

- 【調査対象】 市内小規模事業者 150 名
(製造業・建設業・卸小売・サービス業他)
- 【調査項目】 売上高、採算、仕入単価、従業員動向、資金繰りなど
その他原材料高、エネルギー高、最低賃金など時流に応じたトピックも加える。
- 【調査手法】 Eメール・FAX、指導員の巡回や窓口面談、WEB 面談ツールで調査票を配布・回収する。
- 【分析手法】 経営指導員等が複数で分析する。必要に応じて専門家の意見も聴取する。

②国が提供するビックデータの活用

当地域の会員・非会員問わずの経済動向等を把握して、効果的な経営支援を行うため、経営指導員等が「RESAS」(地域経済分析システム)を活用した市町村単位の流動人口や消費傾向など地域動向の情報取得と地域経済動向分析を行い、年1回ホームページや会報等で周知する。

- 【調査対象】 小山市内地域
- 【分析手法】 「地域経済循環図・生産分析」→市内事業者の業種・業態の生産から消費までの還流の流れと、付加価値の内訳を分析と把握
「観光・From-to分析」→人口動態による購買傾向を分析
「産業構造図」→各産業の事業所と従事者の推移を分析
その他、年齢別人口推移、人口ピラミッド、滞在人口の推移、外国人消費額などの分析も適宜活用する。

上記①、②の分析を総合的に活用して比較参照などを行う。

(4) 成果の活用

情報収集、調査、分析した結果はホームページ等に掲載し広く管内事業者等に周知するとともに、業種別の動向や見込みなどを抽出して事業計画策定や商品・サービス開発、販路支援など窓口・巡回相談等にも配布活用する。また、創業希望者などに向けて広く周知するために、小山市と連携し公民館、図書館への資料配布や情報共有など連携を図る。また、①、②の分析をクロス分析や比較参照するなど効果的に活用も行っていく。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

- 【現状】 管内の小規模事業者では、販売する商品や提供するサービスの需要動向に対して調査している事業者は少ないのが現状である。商工会議所では首都圏で開催される東京インターナショナルギフトショー等に小規模事業者に伴走支援しながら参加して、自社商品の消費者ニーズや改善点や新商品の展開など調査・分析などを行っており、加えて、支援側のノウハウ蓄積と横展開も図っている。

【課題】 各種のマクロ的な需要動向情報に加えて、支援する個々の企業で活用できる需要調査を行うため、産学官連携や金融機関との情報共有などを実施し、顧客のニーズを見据えた販路開拓戦略の支援を実施する必要がある。また、マーケットインの視点も重要であり、自社商品の客観的な調査機会の確保と、商品ブラッシュアップ支援を通じて、商品の魅力を向上させることが課題である。その際には、事業者の自立を考えることを重視する。

(2) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
新商品・新サービス調査 対象事業者数	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件

(3) 事業内容

- ・ターゲット顧客へのアンケート調査

新開発商品・新サービスの顧客ニーズを調査するため、事業所や展示会等においてターゲット顧客やバイヤーを対象とした需要調査を行う。調査結果は整理・分析し事業者の事業計画策定の参考としてフィードバックし、策定した事業計画における販路開拓やその後の商品・サービス開発、プロモーションに役立てていく。本事業において需要動向調査と活用の重要性を企業に認識してもらい継続して自ら自立して行っていく事を目的とする。

【調査および分析手法】

方式	「A 4」 1 枚程度のアンケートによる需要動向調査
調査対象	新商品・新サービスの想定される購買ターゲットやバイヤー 主に事業計画を策定する小規模事業者（飲食店、製造業、サービス業、小売業、建設業他）の中から、毎年5社を対象として調査と活用を実施する。
調査手法	小規模事業者の自店舗、商談会、展示会、商工会議所窓口などで、その新商品や新サービスを購買すると考えられる層へ実施。調査場所と手法については、自店舗では事業者が行い、展示会、商談会などは日程などを踏まえ経営指導員等との相談のうえ事業者が決定する。相談事業者及び経営相談員が対面による聞き取りを行い、各事業者20～50人程度の調査を行う。商談会、展示会については、毎年2月東京ビッグサイトで3日間開催する「feel NIPPON」と毎年9月東京ビッグサイトで3日間開催する「東京インターナショナルギフトショー」を想定する。
調査項目 (例)	<ul style="list-style-type: none"> ・味（食品の場合）：味・食感・香り等の良さと全体的なバランス ・デザイン：商品との整合性や売場での目の引きやすさ ・独自性・新規性：独自性や目新しさがあるか ・コンセプト：ターゲット層、想定シーンは明確か ・トレンド感：トレンドを先取りしているか ・原材料：原材料は魅力的か（地域産、添加物など） ・安心・安全：品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 ・取引条件：ロット対応、納期、支払条件等について

	<ul style="list-style-type: none"> ・価格競争力 : 市場価格に対応できるか、値入状況はどうか ・取扱意向 : 上記を踏まえた総合評価・取扱意向 <p>※改善点等の自由記載（品質、価格、その他改善を要する点）</p> <p>※対象となる新商品・新サービス毎に追加で設問も設ける</p> <ul style="list-style-type: none"> ・購入する決め手は何ですか？ ・どのように知ったか？
分析方法	調査結果を基に経営指導員等が分析を行う。具体的には、各項目について男女別、年齢別にクロス集計などを実施。ニーズを満たしているか、ターゲットや価格帯は適切か、満足度などを分析する。また、事業者へマーケティング戦略や商品ブラッシュアップ、価格再検討など提案すべき改善点を抽出する。

(4) 成果の活用

分析結果は、事業者にフィードバックする。その後、事業者とともに改善点等への対応を共に考え実行することで販路開拓に結びつける。また、事業計画も同時に策定することで支援の見える化を行い、商品・サービスの改良・開発から販売までワンストップで支援する。支援内容については事例として組織内外で蓄積・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】 現在、当所では経営改善貸付（マル経融資）等の金融相談、小規模事業者持続化補助金の申請相談、経営革新計画等の事業計画の作成支援、税務申告の決算相談等において、経営分析を行っている。中小機構等の各種経営支援ツールを活用して実施しているが、職員の支援スキルや対応力に差があるのが現状である。

【課題】 小規模事業者を取り巻く、経営環境（感染症・人手不足等）の変化が激しい中、職員が事業者の状況を把握して事業計画策定につなげるための分析を行うことへの理解と意識づけが重要である。また、事業者個々の定性データ等を対話に加えてAIなど効率的な手法も用いて分析を行い、小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることが必要である。

(2) 目標

目標に対する考え方 経営指導員1名あたり20件の経営分析を当所経営指導員数5名で支援し年間100件を目標とする。

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
分析件数	100件	100件	100件	100件	100件	100件

(3) 事業内容

経営分析を行い事業計画策定や売上向上などの支援に結びつけるために、巡回や窓口にて相談する事業者を対象として経営分析対象者を抽出し、継続して経営支援基幹システムBIZミルを用いて従来の定量的な財務分析だけでなく、SWOT分析などの定性的な分析を効率化、迅速化、見える化を図る。

【対象者】

- ・創業、金融、税務、事業承継等の内容で巡回・窓口相談指導している事業者
- ・補助金申請や事業計画作成に興味があり取り組む意思のある事業者
- ・過去のセミナー参加者や青年部などの事業参加者

【分析項目】

◎定量分析：売上高、売上総利益、営業利益、経常利益、損益分岐点、流動比率、キャッシュフローなどから「収益性」「成長性」「効率性」「安全性」「生産性」を分析する。

◎定性分析：強み、弱みの内部分析、商品・サービス力、技術、ITスキル、人的ネットワーク、機会、脅威の外部分析、ターゲット分析、競合分析

【分析手法】

各種ヒアリングシート、チェックシートを活用してデータを取得、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、中小機構の「価格転嫁検討ツール」、経営支援基幹システムBIZミル等を活用して経営指導員が分析を行う。

(4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定、今後の経営改善のアドバイス等に活用する。
- ・分析結果はBIZミルによりデータベース化され、経営指導員間で情報共有し担当の経営指導員以外にも連携して支援にあたる。

6. 事業計画策定支援に関すること**(1) 現状と課題**

【現状】 当所の事業計画策定支援は、経営改善資金（マル経融資）利用、小規模事業者持続化補助金等申請に伴う計画策定支援事業、経営革新等の公的計画認定支援、創業希望者に対し創業計画策定支援を中心に行っている。従来の経営発達支援計画では明記していなかった事業承継や事業継続力強化計画支援などは恒常的に支援を行っている。

【課題】 激変する経営環境や社会課題などに対応し、多様な価値を踏まえたそもそもの経営力を高めるため、従来の計画策定、創業支援に加えて幅広い対応を行い、数値による経営把握や目標設定と実行、知的財産などの経営リテラシーを向上させながら、継続的経営に向けた事業承継、事業継続力強化など複合的に支援を行う必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が事業計画を作成することの本来の意義を正しく理解し、事業計画の策定を持続的な成長のための経営の基本として捉えられるよう、意識づけを引き続き図っていく。これまでセミナーなどで事業計画の重要性を伝えてきたが、実際に計画書を作成して活用できる事業者はまだ少ないと考えられる。そこで、事業者一人ひとりの経営環境やこれまでの経験、今後の不安など個別の事情に寄り添いながら、セミナーに加えて個別相談会も継続的に実施し、より実践的な支援を行っていく。

近年は自然災害や感染症のリスク対策などへの対応も必要であり、事業の継続を見据えた計画の策定も大切だと考えており、これまでの経営発達支援の骨子にはなかった支援も含めて手厚い支援が必要であり、これらの支援を通じて、事業者が自ら経営について考え、納得のいく計画書の作成と実行をできるような自立型の事業者育成をしていきたいと考えている。事業計画の作成にあたっては、地域経済や需要動向、経営状況の分析結果を踏まえ地域や自社の状況、顧客ニーズなどを総合的に考慮して計画を立てることを重視する。

また、物価やエネルギーの高騰、賃金上昇、人手不足など、事業者ごとに異なる課題があるため、それぞれの影響を的確に把握し、資金繰りや補助金・助成金の活用、労務問題など必要な支援策を提供し、円滑な事業再開にもつなげていき、対話と傾聴を基本姿勢として、事業者自身が新たな気づきを得られるようなサポートを心がけてフレームワークなども活用して考えを整理し、事業者が納得できる計画書の作成を支援することを目指す。特にITやデジタル化への取り組みが苦手な事業者も多いため、生産性向上のための有効な手段として経営サポートセンターの活用なども積極的に提案し、推進していく。

(3) 目標

目標に対する考え方 経営指導員1名あたり10件の事業計画策定支援を当所経営指導員数5名で年間50件を目標とする。

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定件数	50回	50件	50件	50件	50件	50件
事業計画策定セミナー	2回	2回	2回	2回	2回	2回
創業セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
事業継続力強化セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①経営指導員等による事業計画策定の個社支援

【支援対象】 経営分析を実施した小規模事業者のうち、事業性、新規性、創意工夫度、リスク管理意識等が高い事業者。

【手段・手法】 巡回・窓口指導によって経営指導員が事業計画策定を支援する。経営分析で行ったSWOT分析結果をもとに長所を活用して他者との差別化を考えた事業の方向性を導き、商品特性・価格・販路・販促・ターゲット等の戦略を固める。IT・DX化の活用を推奨して、事業者の内発的動機づけ（当事者意識）を促して自立型の支援を行う。支援に関しては、事業者の計画作成スキルにあわせて適正な自走への支援対応を図る。それを元に3～5年程度の事業計画、販路計画、資金計画、アクションプランを作成支援する。

②事業計画策定セミナー及び個別相談会の開催

【支援対象】 経営分析支援を実施した小規模事業者。また、経営分析を行っていない事業者から参加申し込みがあった場合は事前に経営指導員が経営分析支援を実施する。

【支援手法】 セミナーの開催チラシを市内金融機関や公共施設（図書館等）などに配布して参加事業者を募集する。セミナーは年2回開催して、定員は20名程度を想定し、講師は中小企業診断士など専門家を招聘する。カリキュラムは、AIを活用しながら、自社分析、環境分析、ニーズやターゲットの分析、競合比較と独自性検討、販売促進を座学とワークショップで学ぶ。また、個別相談はセミナー後、別日に開催して、事業計画の作成支援にきめ細かく対応し売上向上等にむすびつける。日常の経営支援や地域経済動向調査の結果等から特に支援の必要性が高いと所内会議で定めた事業者に対しては経営指導員等が実訪し参加を促す。

③創業計画策定セミナーの開催

【支援対象】 当地域での創業を目指す事業者、創業した事業者。

【支援手法】 セミナーの開催チラシを公共施設、商業施設などに設置するとともに、地元紙に折込をして参加事業者を募集する。数日間1セットのセミナーを年1回開催する。定員は20名程度を想定し、講師は中小企業診断士等の専門家を招聘する。カリキュラムは、創業ビジョン・ニーズ・ターゲット想定・マーケティング戦略・行動計画・損益計画・資金計画の検討方法を座学とワークショップで学び事業計画の策定から売上向上等にむすびつける。開業後、フォロー支援などを行っている事業者等の中で、特に支援の必要性が高いと所内会議で定めた業種の事業者に対しては、参加を促す。

④事業継続力強化計画策定セミナーの開催

【支援対象】 経営分析を実施した小規模事業者及びリスク管理意識等が高い事業者。

【支援手法】 セミナーの開催チラシを市内事業者にHPやチラシにより参加事業者を募集して年1回開催する。小山市危機管理課などと連携して広く参加を促す。

す。定員は20名程度を想定し、講師は小山市、損害保険会社の専門家を招聘する。カリキュラムは、自然災害などが経営に与える影響、そして計画策定のメリット、実際の計画策定に必要な基礎知識などを学ぶ。さらに、事業継続力強化計画の策定手順については、中小企業基盤機構と連携して専門家派遣対応して計画の認定まで支援する。

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】 融資相談者（マル経等）・創業計画策定者・経営革新承認者・持続化補助金採択者・経営計画策定者には定期的に訪問して、事業の達成度などの一定のフォローアップを引き続き行い、財務状況を把握してBIZミルにて分析・管理・活用を行っている。しかし、職員によるフォローアップの頻度や組織内での連携支援や情報共有が不十分な事業者もある。

【課題】 経営環境の変化が著しい中、策定した事業計画の進捗や数値効果の把握を行うため、訪問頻度などの計画や対応策など事業者に対応したフォローアップを行うことが課題である。また、計画実現までのきめ細かいフォロー支援を行いながら、物価高騰や人手不足、デジタル化、リスク対策などの新たな課題解決や経営者のリテラシー向上の提案を行い、販路開拓や具体的な改善事例なども併せて提示するなど計画の実現性を高める支援を行うことも必要である。

(2) 支援に対する考え方

地域経済動向・需要調査・経営状況の分析を行った上で策定した事業計画書に基づいて、持続的な経営をしていくためには、定期的なモニタリングが必要不可欠である。しかし、多くの小規模事業者は、計画を達成するための進捗管理の重要性の認識が薄く、また、経営資源に制約があることから、日々の製造・販売・配達・接客等の業務を優先し進捗管理まで手が回らないのが実情である。

そこで、小規模事業者へのフォローアップを定期的実施して事業計画の実現に向けての支援を行う。また、各経営指導員のフォローアップの手段や情報についてデータを共有して支援案件の事例などフォローアップの際に活用を図るため、BIZミル支援実績管理機能のさらなる活用を推進し課題を可視化できる環境を整えていく。

また、事業者の自走化をさらに進めるため、経営者自身が自ら学び、考え、行動する場を提供し、経営知識やノウハウの継続的なアップデートを支援する。これにより、単なるフォローアップにとどまらず、事業者が自発的に経営課題を発見し、解決策を実行できる力を身につけていくことを目指す。

(3) 目標

各経営指導員が支援する年間50件の事業計画策定事業者の内2割である10事業者の売上増加を見込む。また、売上総利益率増加については、対前年比1%以上増加を目標設定とし、同様に年間50年の事業計画策定事業者の内2割である10事業者の増加を見込む。

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象 事業者数	50社	50社	50社	50社	50社	50社
頻度（延回数）	180社	180社	180社	180社	180社	180社
売上増加事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社
売上総利益率1% 以上増加事業者数	10社	10社	10社	10社	10社	10社

(4) 事業内容

【支援対象】

経営状況の分析、事業計画策定者を対象に、策定後の支援期間、回数、支援内容などを考慮して、事業計画の達成に向けて経営指導員等が伴走支援し、職員間での情報共有を図る。

具体的には、事業計画を策定した事業者に対し、事業者の状況により支援レベルを設定する。全体の内、40社は四半期に1回訪問、10社は半期に1回訪問を行う。ただし、事業者からの申出等により、回数は臨機応変に対応する。

【手段・手法】

巡回及び窓口相談時に、事業計画の進捗状況のほか、当初計画との比較、達成見込み、克服すべき課題、売上などの定量情報等の聞き取りを行う。その後に、BIZミル支援実績管理機能への入力を行い、情報を管理する。

支援対応策については、組織内で情報共有して課題解決などを多面的に行う。特に、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間に齟齬が生じていると判断される場合は、原因の把握に努め、事業者に改善を促し事業計画の修正を図る。また、より専門的な支援などを行うために、よろず支援拠点、中小企業診断士等の外部専門家の支援を取り入れ、発生原因及び今後の対応策を検討し支援を行う。

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】 当所における販路開拓支援策は、毎年2月に開催される東京ビッグサイト日本商工会議所主導 feel NIPPON や毎年9月に開催される東京インターナショナルギフトショーなどに支援事業者が出展し、取引先拡大の支援を行っている。また、工業系受発注支援策は、東京商工会議所を中心に各地の商工会議所が連携して開催する、ものづくり商談会に参画して小規模事業者の受注拡大の支援を行っている。

【課題】 展示会出展については、商談以後の見積りや試作などの取引状況や成約数など適切な効果を確認出来ているが、継続したフォローアップ支援が不十分なため、成約へ目標を大きく伸ばす事が出来ていない。今後はデジタル技術を活用して、事業計画策定者の販路開拓として、新たな顧客獲得の販路支援が課題である。

(2) 支援に対する考え方

継続的に首都圏で開催される既存の展示会等へ出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行い、事業計画策定者や新商品・新サービスを開発した事業者が、デジタル技術やWEB, SNS マーケティングも含めて適切なターゲットへアプローチする機会を増加させて、新たな顧客獲得を支援するとともにブランド形成も図る。

(3) 目標

	現行	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①feel NIPPON	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
②東京インターナショナルギフトショー	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
成約件数/社	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

(4) 事業内容

事業計画策定支援を実施した小規模事業者の中から、やる気・商品力・卸販売対応力・展示会との相性等を加味して、事業者を選定し展示商談会へ出展する。出展前にはブースディスプレイ、販促ツール、商談方法、取引条件、来場者への後日フォロー方法等について経営指導員と専門家の協働でサポートする。展示会後の成約数把握の状況を確認する。

①feel NIPPON 展示商談会出展事業 (BtoB)

商工会議所が東京ビックサイトを会場にして毎年2月に開催する日本商工会議所主導の展示商談会「feel NIPPON」においてブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展して新たな販路開拓を行う。

②東京インターナショナルギフトショー展示商談会 (BtoB)

商工会議所が東京ビックサイトを会場にして毎年9月に開催する「東京インターナショナルギフトショー」にブースを借り上げ、事業計画を策定した事業者を優先的に出展して新しい販路開拓を行う。

【事業のねらい】

feel NIPPON では、全国各地の地域資源を活用した新商品が一堂に会され、日本商工会議所の広報支援もあるため、相乗的なバイヤー集客が図られる。また東京インターナ

ショナルギフトショーとも首都圏で開催されるため、普段、取引の少ないレベルの高いバイヤーと意見交換も出来る。

支援対象	顧客やバイヤー等の新たな需要開拓を目指す事業計画を策定する小規模事業者等（小売業、卸売業、サービス業、製造業）
訴求対象	「feel NIPPON」「東京インターナショナルギフトショー」での全国の事業者・バイヤー
実施内容	毎年「feel NIPPON」は2月頃、「東京インターナショナルギフトショー」は9月頃を目安に東京ビックサイトで開催する展示会へ出展する。
支援内容	参加者に対しては、商談が成立しやすいように、ターゲットの明確化、展示方法、プレゼンテーション方法等を事前に個別支援する。事後には、名刺交換した商談相手へのアプローチ支援をするなど、商談成立に向けた実効性の高い支援を実施する。
来場者数	当ブース「feel NIPPON」300名 「東京インターナショナルギフトショー」350名
出展者数	当ブース「feel NIPPON」3社 「東京インターナショナルギフトショー」3社

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】 毎年2回（上期・下期）に開催する有識者による評価会議により、本事業の実施状況、成果について評価見直し案を提示して頂き、次年度以降の計画方針を策定しながら、結果を経営発達支援計画の改善に反映させている。

【課題】 現在、開催している事業評価会議を継続して実施していき、数値目標の達成度とともにモデル事例の創出や横展開など進捗状況等の確認や評価会議の意見反映などPDCAサイクルを確実に回しながら改善を行っていく。

(2) 事業内容

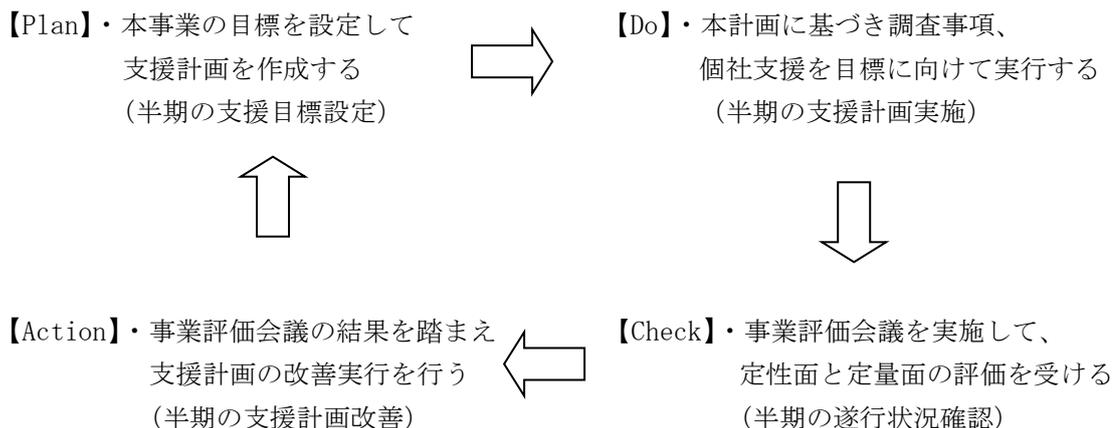
【事業評価会議】

事業評価会議には、教育機関・研究機関として白鷗大学や小山工業高等専門学校および関東職業能力開発大学校、地域金融機関として㈱あしぎん総合研究所、外部有識者として栃木県中小企業診断士協会、関係市町村として小山市産業観光部、当所の法定指導員がメンバーとなり、年2回（上期・下期）の頻度で、事業の実施状況及び成果の評価・改善について助言や提案を受ける。また、評価会議で指摘された結果や助言および提案について、改善案や見直しを行った上で、その後に報告を行う。

①法定経営指導員ほか経営指導員・支援員を含めた全職員による事業の成果及び評価・改善のため経営支援基幹システムBIZミルに蓄積されたデータ等を活用してPDCAを行い、計画に沿った事業実施に繋がるよう自ら検証を行う。

②本事業の成果及び評価・改善の結果については、概要版を速やかに当所ホームページ（<http://www.oyama-cci.or.jp>）において広く小規模事業者が閲覧できるよう公表するとともに、毎月定期的に発行している商工会議所ニュースにおいて記事掲載を行い、当所管内の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

P D C A 管理



○事業評価会議における評価項目について

定 性 評 価	定 量 評 価
<ul style="list-style-type: none"> ・全体戦術面の評価について ・支援手法の評価について (成功事例・連携事例について) ・職員の支援能力向上について ・相談者の満足度について ・他機関との連携状況について 	<ul style="list-style-type: none"> ・経済動向調査について ・需要動向調査について ・経営状況の分析件数について ・事業計画策定支援件数について ・フォローアップ件数について ・個社の経営状況について

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小規模事業者が事業計画に基づいた経営を進めるため、経営指導員に対しては、各研修会への参加、または、専門家が相談対応する場に同席や帯同訪問させることで、支援の最前線に立つ職員一人ひとりの経営に関する知識や情報力、目利きなどを備え資質向上に努めてきたが、属人的なマンパワー支援が多いのが現状である。また、中長期的な育成方針の実行が難しいため、それぞれの支援能力に差が出来ている。

【課題】 個々の経営指導員のモチベーションや経営支援力の違いによって、小規模事業者の売上増加や生産性向上といった結果に差異が出てしまい、組織として経営支援員も含めた平準化や支援体制の構築が課題である。特に経営分析、需要分析、販路開拓、経営改善提案などの経営を持続化させる「売上の向上」や「利益の確保」の十分な専門知識の習得やスキル（①経営者と信頼関係を構築して共に考えることができるコミュニケーション能力、②小規模事業者に必要な事業機会や事業リスク、強みを見いだせる分析力、③強みを実現し実現可能性の高い事業計画を立案する能力、④新規性や創意工夫を表現し他者との差別化を検証する能力、⑤事業者ごとに必要な販売促進方法を見極めアドバイスする能力、⑥金融支援などの知識）の向上は必須である。また、各職員の支援スキル向上だけでなく支援情報も共有して、担当外の職員でも一定レベルの窓口対応ができるようにして総合的な支援力向上につなげていく。

スキル向上については、対話と傾聴のスキル習得を図ることに加えて、小規模事業者に対して技術の向上、新たな事業分野の開拓等に寄与する情報の提供のためのA I、デジタル化等の新たな技術情報の収集やマーケティング調査・分析手法の習得と知識の更新にも恒常的に努める。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

引き続き、栃木県商工会議所連合会・日本商工会議所が主催する研修への参加や、日本商工会議所が主催するオンラインを活用したWEB研修への参加などを計画的に実施し、知識レベルの向上を図る。また、経営指導員には、中小企業大学校主催の研修会へ積極的に参加させることで、経営分析・市場調査スキルならびに事業計画策定・フォローアップのスキルを習得する。

②専門家派遣事業への帯同

経営相談後の対応として、専門家派遣事業（栃木県エキスパートバンク事業等）を活用するに当たっては、必ず経営指導員等が帯同し、専門家の支援ノウハウを学ぶ。専門家との同行により支援ノウハウ向上と経営指導員等の資質向上に繋げる。

③O J T制度の強化

若手経営指導員及び一般職員には、支援経験の豊富な経営指導員とチームを組成し、巡回指導や窓口相談の機会を活用したO J Tを計画的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。事業計画策定及びフォローアップで専門家と連携する場合には、優先的に帯同させ、経営支援力の向上を図る。また、定期的なミーティング（相談所会議月1回、年間12回）を開催し、経営指導員及び支援担当職員の意見交換を行うことで対話と傾聴と知識補充・活用など支援能力の向上を図る。

④経営支援基幹システムB I Zミルの活用データベース化

経営指導員等が経営相談における支援内容や支援結果を経営支援基幹システムB I Z

ミルにデータを適宜入力する。各小規模事業者に関する情報を蓄積することで、支援中の状況等を職員全員が相互共有できるようになり、個人に依存しない支援の標準化が図れ、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた組織内での支援能力向上および支援ノウハウを共有する体制の構築できる。

⑤DX推進に向けた研修会

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員のデジタル化スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にする。DX推進取組に係る相談・指導能力の向上のための研修会を開催する。

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

(1) 現状と課題

【現状】 小山市内および周辺の商工会議所・商工会・金融機関・行政・専門家・産学官連携組織等との定期的な連絡会議、研修会、相談会等を継続して実施している。特に地域中小企業支援ネットワークでは、中小企業基盤整備機構に講師を依頼して専門性の高い研修会を行い支援力の向上を図っている。

【課題】 小規模事業者の支援ニーズが多様化し、高度化する中、効果的で質の高い支援方法や、他の支援機関の成功支援事例のノウハウなどを定期的に収集、情報交換を行うため、継続して周辺の商工団体や金融機関、行政機関との更なる連携強化を図る。今後は必要性の高い支援に加えて、専門分野や高度な課題、新しい販路開拓など幅広い連携を行うための支援ノウハウを含めた情報の交換を行うことが課題である。

(2) 事業内容

①栃木・小山・真岡地域中小企業支援ネットワーク（年2回）

地域プラットフォーム組織して（栃木・小山・真岡の3商工会議所と足利銀行・栃木銀行・日本政策金融公庫・足利小山信用金庫・栃木信用金庫など9金融機関）、中小企業基盤整備機構より講師を招聘して研修会及び地域経済の情報交換会を実施する。

②日本政策金融公庫との情報交換(会議1回 相談会12回)

小山市を管轄としている日本政策金融公庫宇都宮支店と政府系融資の利用促進及び制度の改正点など情報交換会を開催して、小規模事業者の利用頻度の高いマル経融資について利用状況や推薦時の注意点などを学ぶ。また、公庫出張相談会を毎月開催して事前相談を行い、資金計画の策定支援に活用する。

③栃木県よろず支援拠点との連携（支援ノウハウ・販路開拓支援力の強化）（年36回）

栃木県よろず支援拠点と連携して、定期的なサテライト相談会を実施し、ITや販路開拓・マッチング、デザイン支援、法律支援などの専門分野や事業再生、事業承継など高度

な支援などを連携して実施する。また、支援ノウハウなどについても定期的な会合を持ち共有を図る。

④栃木県チームイノベーション事業への参画

栃木県内の事業者グループと商工団体経営指導員の連携による広域交流事業者支援事業に参加して、企業が自らイノベーションを起こせる力を育む、地域企業の成功事例やメソッドを広く発信し、経営の指針とする事を目標に、具体的な支援事例の学びや関係者との連携。交流などにより地域事業者へのフィードバックやマッチングなどを行う。

⑤事業承継・引継ぎ支援センターとの帯同

地域内の潜在的な事業承継候補者について、同センターの専門家と連携して、定期的な同行訪問を行う。具体的には、2か月に1回程度の訪問による状況確認や施策の周知、情報提供などを行う。

上記により地域内事業者の多面的な課題解決と支援スキル向上の効果を狙う。

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 小山市では、第8次総合計画に沿って市・商工会議所・商工会で地域振興にかかわる商品券事業の実行委員会を組織しながら情報交換会を開催して、地域における消費の拡大と地元商業関係者の振興事業に取り組んでいる。

【課題】 小山市の活性化対策事業は、それぞれ順調に動いているものの、PDCAに基づいたチェックが不十分なものも多い。定量的な成果達成チェックを行うなど、経済活性化にどのくらい寄与しているかを把握し、更なる改善につなげて行く。

(2) 事業内容

①小山市共通商品券事業（年1回）

小山市・小山商工会議所・小山市おもいがわ商工会で実行委員会を組織して実施している小山市共通商品券発行事業をベースに、地域経済における消費の拡大と地元商業関係者の振興など今後の地域経済活性化の方向性を共有する情報交換会を行う。

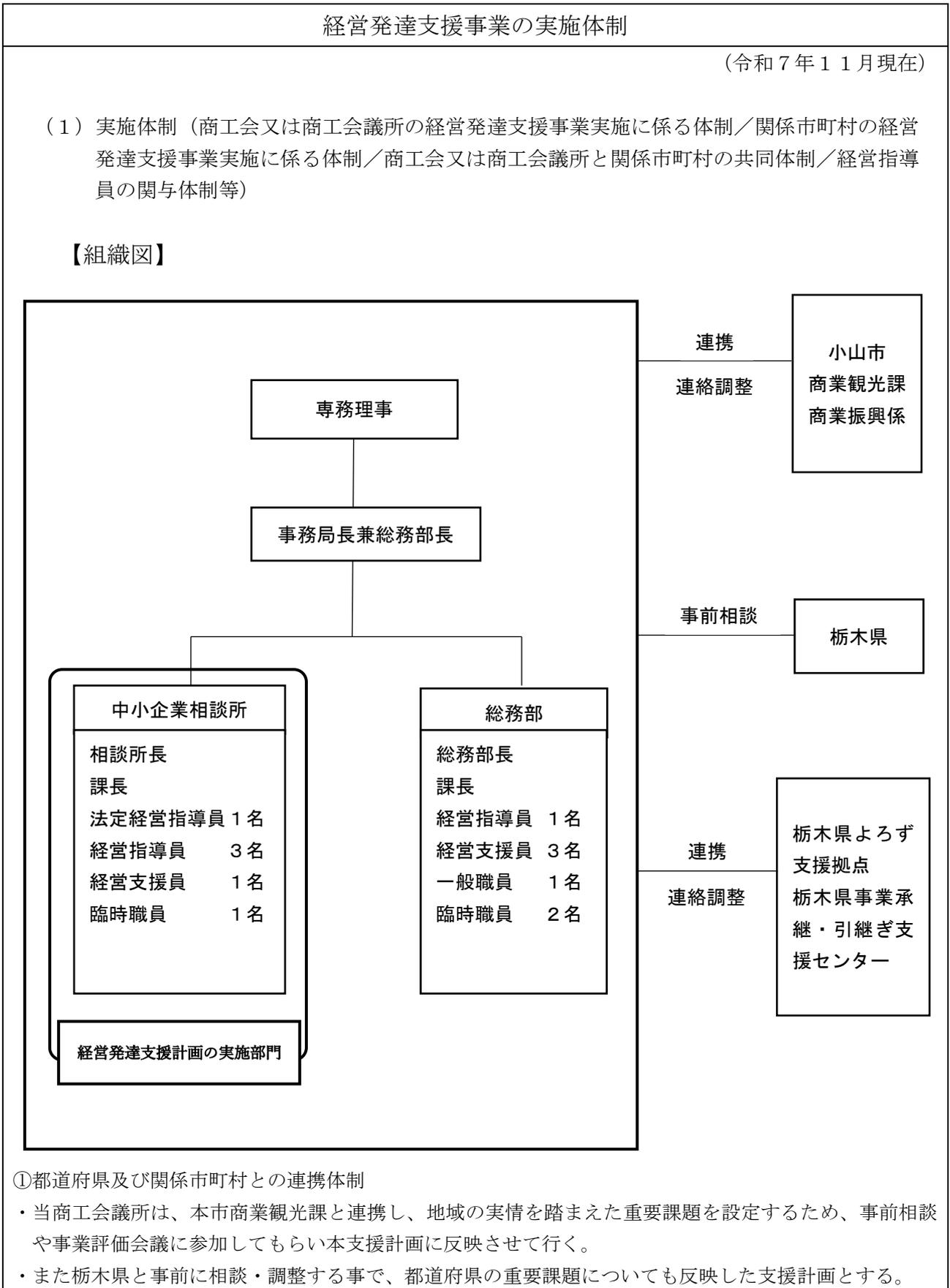
②おやま産学官ネットワーク（年5回）

地域にある関係機関（小山市・小山商工会議所・小山市おもいがわ商工会・白鷗大学・小山工業高等専門学校・関東職業能力開発大学校・富士通・日本たばこ産業・足利銀行・足利小山信用金庫・中小企業者）で構成している「おやま産学官ネットワーク」における産学官連携事業の推進及び各機関の取組みなどの動向について情報共有するとともに、各関係機関の持つノウハウを小規模事業者へ提供できるよう年5回会議を開催する。

③西口まつり・M-1プロジェクト事業（年1回）

小山駅西口周辺に活力を生む出すため、地域で活動する団体が自身の枠を超えて連携し、同日に近隣でイベントを開催することで街一丸（M-1）となり、「地域の魅力を発信しながら、訪れる人々に新しい発見や楽しい体験を提供」をテーマに、多様な年齢層の相乗効果による地域の活性化を目指す。

(別表2) 経営発達支援事業の実施体制



②商工会議所の経営発達支援事業実施に関する体制

- ・市内を4地区に分け、法定経営指導員1名と経営指導員3名の体制で巡回指導を行う。経営指導員は小規模事業者ごと選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。
- ・また、栃木県よろず支援拠点や栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、専門家派遣や個別相談会の支援体制をとる。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・法定経営指導員1名、経営指導員4名、経営支援員4名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・当商工会議所職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためロールプレイング、事例共有などを行う。

(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：酒寄浩行

連絡先：小山商工会議所 中小企業相談所 TEL：0285-22-0253

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業評価・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・酒寄浩行は、施行規則第7条第2項に規定する広域指導員には該当しない。

(3) 商工会議所/関係市町村連絡先

①小山商工会議所 中小企業相談所

〒323-0807

栃木県小山市城東1丁目6番36号

小山商工会議所 中小企業相談所

TEL：0285-22-0253 / FAX:0285-22-0245

E-mail:info@oyama-cci.jp

②小山市 産業観光部 商業観光課 商業振興係

〒323-8686 栃木県小山市中央町1丁目1番1号

小山市 産業観光部 商業観光課 商業振興係

TEL : 0285-22-9275 / FAX:0285-22-9685

E-mail:d-kankou@city.oyama.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	5,850	5,850	5,850	5,850	5,850
講習会開催費	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
経営発達支援事業費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
事業継続力支援事業費	300	300	300	300	300
金融指導事業費	250	250	250	250	250
展示会出展等費用	400	400	400	400	400
産業振興支援事業費	100	100	100	100	100
経営革新等支援事業費	300	300	300	300	300

(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	
会費収入	
栃木県補助金	2,950千円
伴走型補助金	2,500千円

(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。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会及び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