

経営発達支援計画の概要

実施者名	佐野商工会議所（法人番号 5060005006866） 佐野市（公共団体コード 092045）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	<p>地域の重要課題である地域経済の担い手の減少に歯止めをかけ、小規模事業者の持続可能な成長を支えることにより地域全体の活力を取り戻す。</p> <p>具体的な重点目標は次の3点とする。</p> <p>(1) 佐野市総合計画の目標である「魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり」を目指し、事業計画をもとに自立・自走経営事業者15者を、チーム型伴走支援の拡充で新たに輩出する。</p> <p>(2) 「創業するなら佐野で」の基本指針を佐野市と共有・拡大し、新たな創業者40者を地域内で創出するとともに、事業の継続・発展を図る。</p> <p>(3) 事業承継へのきめ細かな積極支援で、新たな事業承継20者を目指す。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・佐野市景況レポートや地域データ分析結果等の情報をHP等で広く公開</li> </ul> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まちの学校等の需要動向の1次情報を個者にフィードバック</li> <li>・商品やサービスの販路に合わせた需要動向の調査</li> <li>・全国規模の商談会出展による需要動向の調査</li> </ul> <p>5. 経営状況の分析に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナー及び個別相談で、経営分析事業者を積極的に掘り起こし</li> <li>・中期目標を持って経営分析に取り組む事業者や創業間もない事業者および事業承継が必要な事業者に対するきめ細かな分析支援</li> </ul> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営革新、融資、創業、事業承継、補助金等を通じた事業計画策定支援</li> <li>・明確な定量および定性目標のもと、きめ細かな策定支援を実施</li> </ul> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業課題の困難さや進捗度合いに応じたフォローアップ体制の構築</li> <li>・必要度合いに応じた重点的なフォローアップ</li> </ul> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個者の商品特性や事業規模に応じ、展示商談会出展や販路開拓に向けた助言等の具体的支援手法により需要開拓の機会を提供する</li> <li>・県内初のデジタル地域通貨については、取扱店登録や活用方法に関する個別支援を行い、地域経済循環を促進する</li> </ul>
連絡先	<p>佐野商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 〒327-0027 栃木県佐野市大和町 2687-1 TEL：0283-22-5511 FAX：0283-22-5517 E-mail：s-cci@sanocci.or.jp</p> <p>佐野市 産業文化スポーツ部 産業政策課 〒327-8501 栃木県佐野市高砂町 1 TEL：0283-20-3040 FAX：0283-20-3029 E-mail：sangyou@city.sano.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

【佐野市の地勢】

佐野市は、関東平野の北辺に広がる栃木県南西部の都市であり、足尾山地の裾野から流れ出る清流や丘陵、平野部が緩やかに連なる地形を有する。市域面積は約 356 km<sup>2</sup>。北は足尾山地に抱かれ、南には渡良瀬川が流れる。標高差が大きく、森林率が高いため、四季を通じて豊かな水源と良質な農地が共存する自然環境を持つ。また、地理的には首都圏 70km 圏という立地優位性を有し、東京・埼玉・群馬・茨城を結ぶ交通の要にあることが、産業と人の流れを支える最大の地勢的特徴である。

市内には、JR 両毛線が東西を貫き、東武佐野線が南北を縦断する。さらに、東北自動車道・北関東自動車道・国道 50 号と 293 号が市内を走り、佐野藤岡 IC、佐野 SA スマート IC、佐野田沼 IC、出流原スマート IC の 4 つのインターチェンジを有する。この交通網により、佐野市は「北関東の玄関口」としての機能を確立し、広域物流や観光、通勤・通学圏の拡大を可能にしてきた。

都市計画の観点から、佐野市としては「コンパクト・プラス・ネットワーク」を掲げ、人口減少と高齢化に対応しつつ、公共交通で結ばれた生活拠点の集約を図る方針で、産業・居住・自然の均衡を保ち、災害に強く誰もが暮らしやすい都市空間を維持することが目標とされている。

総じて佐野市は、水と緑に包まれた豊かで美しい自然環境を有し、北関東自動車道、東北自動車道の結節点であり、交通の要衝として重要な位置を占めていることから、立地条件を活かし、国内外との観光、スポーツ、産業・文化等を通じた交流拠点として、まちの発展を目指している。





(出典：ゼロカーボンシティさの 実現に向けたロードマップ (2024年3月 栃木県佐野市))

### 【佐野市の産業構成】

こうした立地優位性のもと、佐野市では古くから綿織物・鋳物・節句人形などの伝統工業が発展し、「ものづくりのまち」としての歴史を築いた。江戸期には足尾銅山や日光参詣道との関係で鋳物文化が花開き、明治以降は織物業が地域経済を牽引した。高度成長期の昭和40年代以降は、国・県主導の工業団地造成が進み、軽工業中心から重厚長大型製造業への構造転換が図られた。

近年では、羽田工業団地(26.1ha)を皮切りに、佐野みかも台産業団地、西浦・黒袴地区(佐野インター産業団地)、高萩・越名地区などの開発が続く。電気機械、輸送用機械、食料品製造などの多様な業種が集積した。現在、市内工業団地はすでに完売が続く。企業進出意欲が高いことを示しているが、一方で、雇用の受け皿や労働力確保の面では慢性的な課題を抱えている。

2017年には、市内の北関東自動車道沿線に内陸型物流の拠点の「佐野インランドポート」が開設され、海上コンテナ輸送の効率化と環境負荷の低減を実現。東は「茨城港」のある太平洋方面へ、西は「新潟港」のある日本海方面へ、南は「京浜港」のある東京方面へ、北は東北方面へ、全て高速道路によりアクセスすることができ、交通の要の役割を果たしている。これにより、内陸型物流の拠点として、県南地域におけるサプライチェーンの最適化に寄与している。

商業は、郊外部に形成された高萩・越名地区が中核となり、2003年以降、佐野プレミアム・アウトレットとイオン佐野新都市ショッピングセンター(現在：イオンモール佐野新都市)が開業。これにより年間800万人を超える来訪者を集める新しい商業ゾーンが誕生した。その一方で、中心市街地では店舗の空洞化が進行し、旧市街地活性化を目的に「さのまちづくり株式会社」が設立され、空き店舗活用や定住促進に取り組んでいる。郊外の大型集客施設と中心街の再生事業という「二層構造型都市」が佐野市の商業の特徴である。

観光・文化面では、唐沢山城跡(国指定史跡)や城下町の風情を残すまちなみ、天明鋳物(地域団体商標登録)など、歴史と工芸の融合の魅力を持つ。さらに、清流と森林が育む自然景観や、農業体験などが交流拠点としての性質を高めている。こうした資源の多層的な集積は、「製造」「商業」「観光」が相互に補完し合う地域産業構造を形成している。

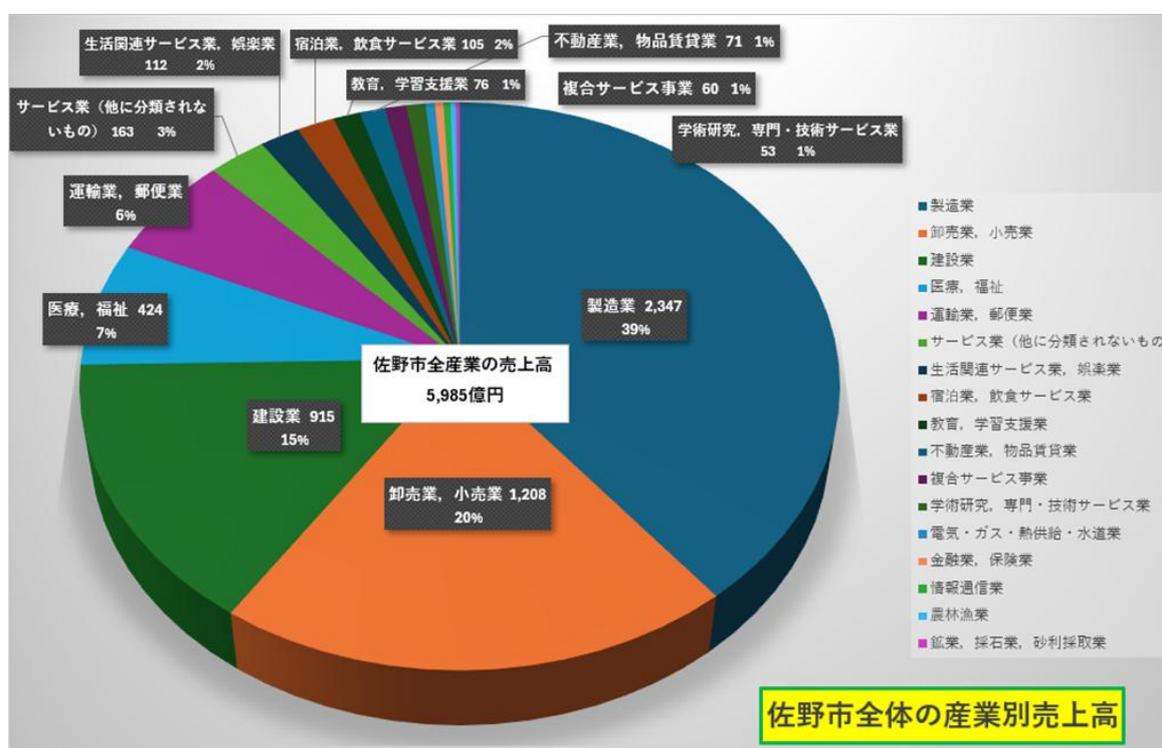
なお、佐野市には日本クリケット協会があり、国際大会を開催できる佐野国際クリケット場に

は、英連邦、アジア圏から多くのクリケット競技者や関係者が佐野を訪れている。2028年のロス五輪においてクリケットが正式競技として1世紀以上にぶりに復活し地元では盛り上がりを見せてきている。

令和3（2021）年の当市産業全体の売上高は 5,985 億円で、2016 年比で+10.5%の伸びとなっている。産業別の売上構成は、次のとおりであるが、製造業、建設業、運輸業の構成比率が栃木県や全国と比較して高い割合を示している。

（佐野商工会議所の管轄について）

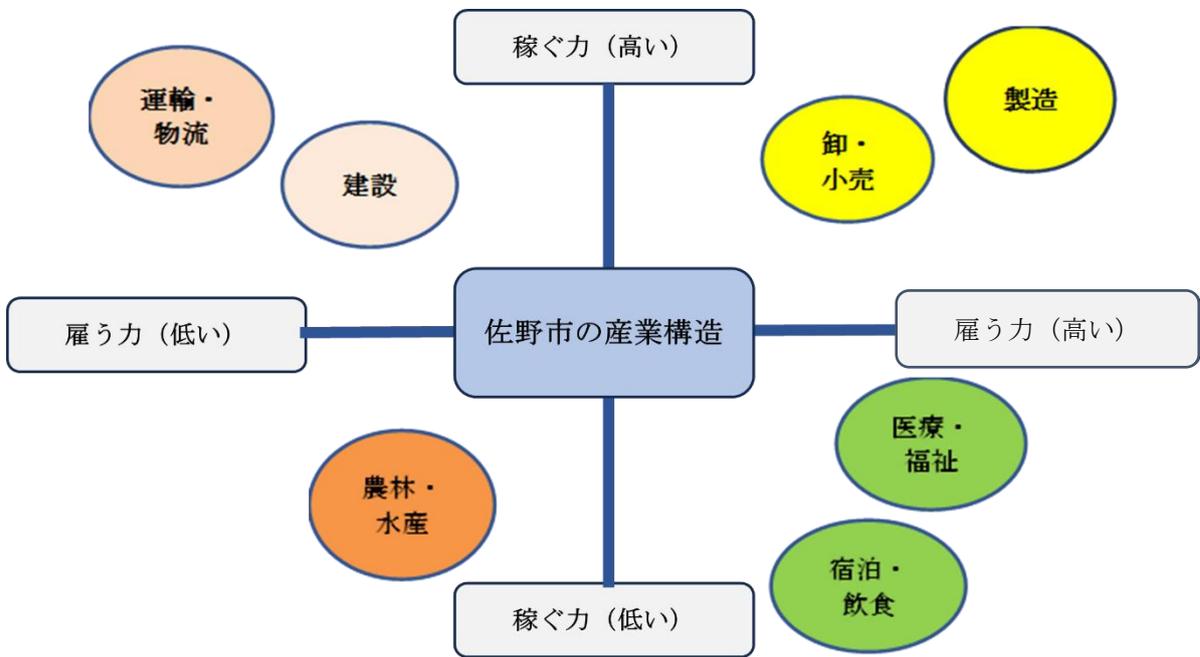
当市では、佐野商工会議所（地区内：旧佐野市）と、佐野市あそ商工会（地区内：旧田沼町、旧葛生町）が、担当地区を定めて支援しているが、入会先は事業者の意向が尊重されており当商工会議所の会員には、旧田沼町、旧葛生町の事業者も多い。したがって佐野市全体を把握して支援する必要があるため、本計画では、佐野市全体のデータを使用する。



（出典：RESAS 地域経済分析システムを加工）

地域経済の自立度を示す地域経済循環は 92.1%であり、県都の宇都宮市や近隣の栃木市や小山市より低く、隣接する足利市や群馬県館林市よりやや高い水準となっているが、地域内で稼いだお金が地域内で十分使われているとは言えない状況である。

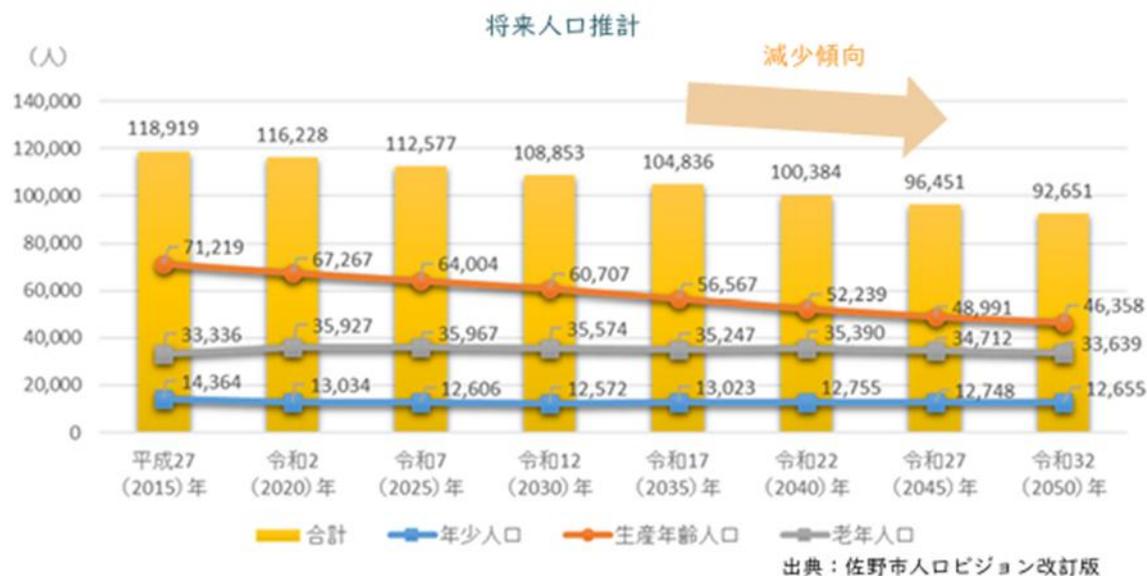
また、稼ぐ力と雇う力において、RESAS のデータから算出された佐野市の産業分類別の特化係数（次頁の表）を見ると、宿泊・飲食業と医療・福祉業は、雇う力は高いものの稼ぐ力が低く、逆に運輸・物流、建設では稼ぐ力は高いが雇う力が低いことが分かる。



(出典：RESAS 地域経済分析システムおよび一部を加工)

【佐野市の人口の推移】

2025年現在で総人口約112千人、老年人口が約30%であるが、2005年の合併後も減少を続けている。14歳以下の年少人口、15～64歳の生産年齢人口とも減少し続け、2040年には約65千人まで減少し続けることが予測されている。一方で、65歳以上の高齢人口は、人数、構成比とも増加し続け、2040年には約35千人で35.7%になることが見込まれている。全国や栃木県の平均と比べ当市の現在の高齢化率は高く(全国平均は約29%)、年少人口比率が小さいことから、人口減少と高齢化が他の地域より急速に進んでいる。



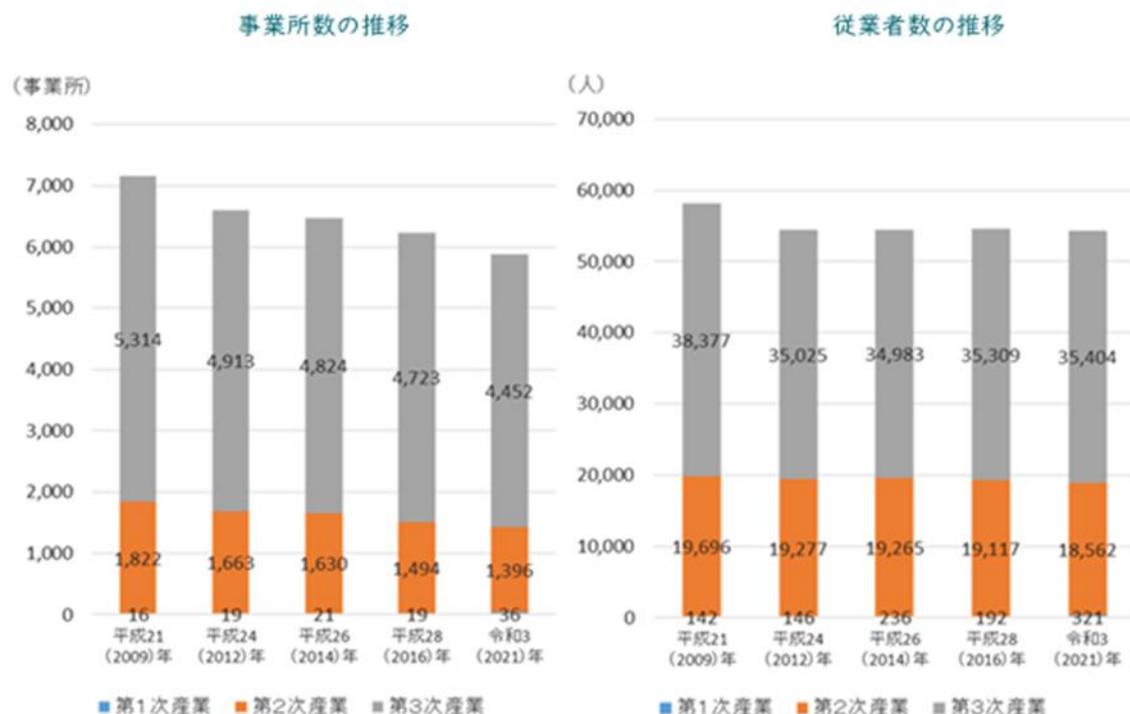
年度	総人口	年少人口 (0～14歳)	生産年齢人口 (15～64歳)	高齢人口 (65歳以上)
1980年	124,331人	約28,300人 (22.8%)	約83,400人 (67.1%)	約12,400人 (10.0%)
2015年	118,919人	約14,400人 (12.1%)	約71,200人 (59.9%)	約33,300人 (28.0%)
2045年	92,525人	約9,500人 (10.3%)	約48,700人 (52.7%)	約34,200人 (37.0%)

(出典：国勢調査)

### 【佐野市の産業の推移】

事業所数および従業者数で見た当市の産業は、令和3(2021)年経済センサスによると、事業所数は5,884事業所、従業者数は54,287人である。前回の平成28(2016)年と比較して、事業所数は-352、従業者は-331人で事業所数・従業者数ともに減少が続いている。

産業構成は、第三次産業が事業所数・従業者数ともに最多。第二次産業は安定的だが、近年はやや減少傾向にある。比率は全国平均より高めで製造業集積が地域の強みである。第一次産業は事業所数・従業者数ともに少数。担い手不足や高齢化の影響が大きい。



(出典：佐野市産業振興基本計画 (改訂版))

また、佐野商工会議所地区 (旧佐野市) の商工業者数とその内の小規模事業者数の推移は、以下のとおりであるが、特に本事業の対象企業である小規模事業者の減少率が高く、地域経済の担い手の減少に歯止めをかけることが最大の課題であると考えられる。

	2012年2月	2016年6月	前期比(件数)	前期比(%)	2021年6月	前期比(件数)	前期比(%)
商工業者数	4,566	4,321	-245	-5.4	4,133	-188	-4.3
小規模事業者数	3,544	3,310	-234	-6.6	3,092	-218	-6.5

旧佐野市内(佐野商工会議所地区)

(出典：経済センサス)

### 【直近の産業の状況】

令和7(2025)年7~9月の佐野市景況レポートでは、全業種業況DI指数は▲20.2と前期(6月期)比で3.8ポイント改善。売上高DI指数はやや改善したもの、利益DI指数は横ばいに留まった。中身では、原材料・仕入価格DI指数は40.3(前期比▲10.0)、販売価格DI指数は15.8(前期比▲3.3)と、原材料・仕入価格DI指数と販売価格DI指数ともに低下。

一方、業種別の業況では、飲食店の利益DI指数が▲61.9(前期比▲24.4)と大幅に悪化。これは、売上DI指数の低下と販売経費DI指数の増加によるものと推測される。事業所等の景況コメントには、①原材料・仕入価格等の物価高騰、②物価高、猛暑等による消費の低迷に関するコメントが多く寄せられており、適正な価格転嫁が今後の大きな課題であることが浮き彫りとなった。本計画では10年の期間を見据えて、各産業の課題について分析し、支援計画を策定する。

(出典：佐野市景況レポート (令和7年7~9月))

【業種別の状況と課題】

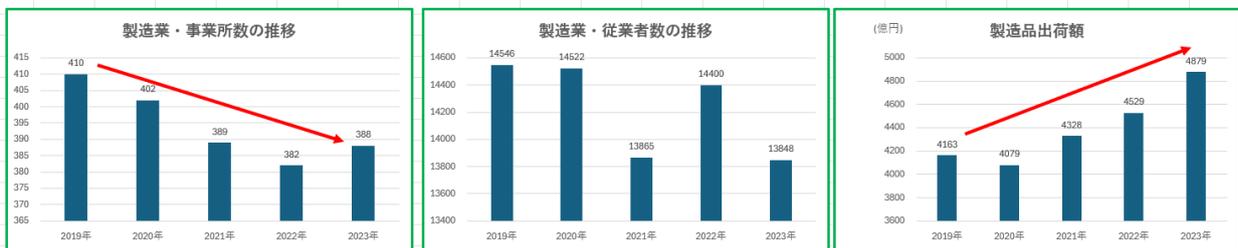
i) 商工業

当市では、産業の活性化に向けて産業用地の確保と企業誘致、連携による事業創出、経営基盤の強化、人材の育成、地域資源を活用したシティセールス等について継続的に取り組んでいる。現在、市内には、佐野工業団地、羽田工業団地などの8つの産業団地に100以上の工場が稼働している。

工業全体では、事業規模の推移で事業所数は減少しているものの、製造品出荷額等は増加している。一人当たりの付加価値額は栃木県内や全国平均に比べて低く、収益力の向上が求められている。

令和5年度(2023年)の佐野市の製造業は、出荷額4,879億円(前年比+7.7%)と堅調に推移した。軽工業・重化学工業ともに生産活動が回復し、特に食料品、輸送用機械、電気機械などが牽引。一方で、従業員数は13,848人(前年比▲3.8%)と減少し、生産性向上の裏で人手確保の難しさと地域雇用吸収力の弱体化という課題を抱えている。特に中小および小規模企業においては、人手不足・高齢化・省力化の三重の課題に直面しており、行政と商工団体、金融機関が一体となった伴走支援の体制構築が急務である。

業種別では、食料品製造業が地域資源を活かした地産地消・物流連携の分野で強みを見せ、電気機械・輸送用機械ではサプライチェーン再構築を背景に新規受注が回復。化学・プラスチック関連も堅調である。一方、繊維・衣服・木材などの伝統分野は依然として縮小基調であり、後継者不足や採算性の低下が課題となっている。こうした動向は、市の産業振興基本計画と整合しつつ、製造業の高度化と地域経済の再分配機能をどう再構築するかという課題に直面している。



(出典：佐野市統計書 2024 の製造業データを加工)

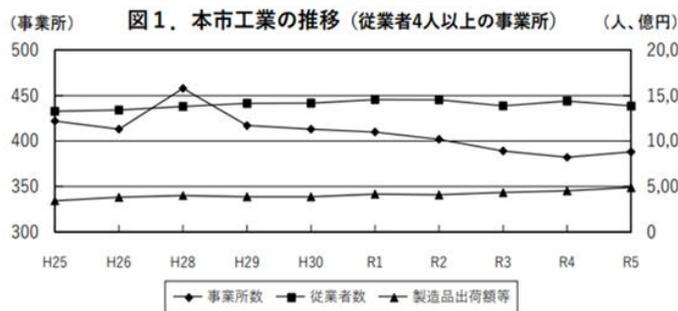
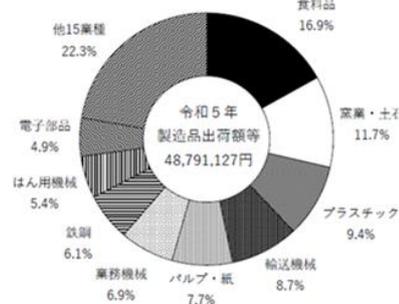


図4. 製造品出荷額等の産業中分類別構成比(従業員4人以上の事業所)



(出典：佐野市の工業 令和5年経済構造実態調査)



(出典：RESAS、経済構造実態調査 2024 年経済構造実態調査（製造業事業所調査）二次集計)

商業面では、郊外大型商業施設を中心に販売額は安定的である。令和3年度（2021年）の統計では、卸売業1,744億円、小売業1,451億円と、県南部においても上位の商業集積を維持している。しかし、中心商店街は依然として厳しい。店舗数はピーク時の半数以下に減少し、業種構成も飲食・理美容・生活サービスに偏る傾向が強い。

市は、さのまちづくり株式会社などと連携し、まちなか活性化に向けた各施策を推進している。市街地の空き店舗に小売・飲食・サービス業を誘致する事業が進展し、民間主導によるエリア再生が広がりつつある。今後は、生活利便性と滞在性の両立を促進していくことが重要である。

また、地域資源のいもフライになぞらえた『コンパクト・プラス・ネットワーク(拠点連結(いもフライ)型都市構造)』を掲げており、佐野駅周辺の中心市街地と、田沼駅、葛生駅周辺、大型商業施設が集積する佐野新都市バスターミナル周辺の地域拠点を公共交通等ネットワークで結び、市街地の活性化を通じて商業の振興に取り組んでいる。



(出典：経済センサスを加工)

## ii) 観光業

観光業は、佐野市において製造・商業と並ぶ第三の柱であり、地域のイメージ形成と交流人口の拡大を担う分野である。市は、観光資源の魅力度向上、連携による活性化、情報発信の強化などについて、具体的な取り組みを定め推進している。

市内には、唐沢山城跡（国指定史跡）、出流原弁天池（名水百選）、佐野厄除け大師（年間参拝者約200万人）など、全国的にも知名度の高い観光資源が集積している。特に地域固有の文化資源として「天明鋳物」の存在は特筆すべきである。千年以上の歴史を持ち、現在も職人が手作業で鋳造を行うこの伝統技術が受け継がれている。近年では、若手デザイナーとの協働によるクラフト製品開発や体験プログラム化も進み、「ものづくり×観光」＝「つくる文化を見せる観光」のワークショップ型観光モデルとして注目されている。

さらに、アウトレットモールや道の駅どまんなかたぬまなど、観光と消費を結びつける拠点も

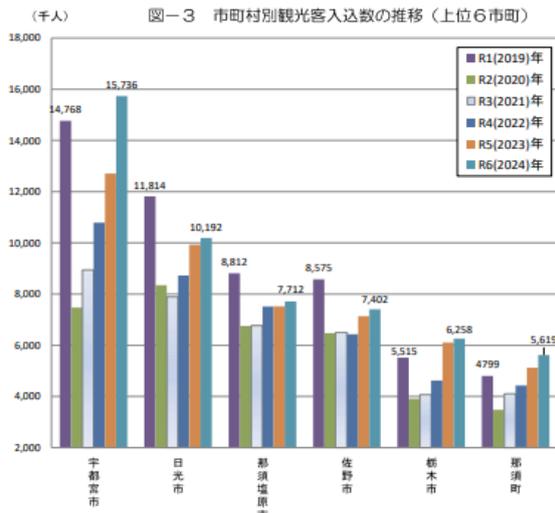
整備されており、観光産業の裾野は広い。令和6年の観光入込数は県内4位の740万人、宿泊者6.4万人とコロナ前の水準に迫る勢いである。

一方で、課題は「滞在時間の短さ」と「回遊性の低さ」にある。観光客の多くはアウトレットや厄除け大師など特定の目的地に集中し、他エリアへの波及が十分ではない。宿泊施設数も限られており、日帰り需要が中心であるため、観光消費の地域内定着率が低い。また、観光地間を結ぶ公共交通機関が限られており、車利用に依存している点も課題である。

こうした課題を解決するためには、観光資源を面的に結ぶ「テーマ型周遊ルート」の整備が必要であり、農村部・工業団地・まちなかを一体的に体験できる仕掛けづくりが重要である。

他にも、名物『いもフライ』、市内150店舗が作り上げている『佐野らーめん』などがある。2020年には、当市への移住と『佐野らーめん』店創業や事業承継をあわせて支援するプロジェクト『佐野らーめん予備校』を発足させるなど、市民全員で観光客のおもてなしができるような観光振興に取り組んでいる。

当市は、史跡や名勝、温泉などが集約した従来型の観光地としての形を成していない。しかし、東京から日帰りできる距離で交通の要所としての好立地にあることや年間740万人の観光客が訪れる観光スポットがあるということ、観光素材となる食、産業、文化、自然などの資源を有していることから、事業者が連携して新しく観光資産を作り上げて行くことが必要となっている。小規模事業者に対しては、連携体としてのマネジメントや商品企画および販路開拓などに、中長期的視点に立ってきめ細かな支援が必要とされている。



【上図】ゼロカーボンシティの実現に向けたロードマップ(2024年3月 栃木県佐野市)

【左図】2024年栃木県観光客入込数・宿泊数 推定調査結果(栃木県産業労働観光部観光交流課)

【佐野市総合計画と佐野市まち・ひと・しごと創生総合戦略】

市では、人口の減少への対応や雇用創出を大きな課題とし、2018年から2029年までの12年間の計画期間とする『第2次佐野市総合計画』を策定し全市的なまちづくりの最上位計画としている。基本構想では、佐野市の将来像を「水と緑にあふれる北関東のどまん中、支え合い、人と地域が輝く交流拠点都市」とし「定住促進」をテーマに「基本目標1 魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり」など、7つの基本目標を定めている。それを具体化する基本計画では、18の政策と40の施策に分けて、実施計画として具体的な事業を示している。特に基本目標である「魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり」では、商業・工業団体との連携による地域に密着した魅力ある商工業活動の促進と既存企業への支援を掲げている。

現在は第2次佐野市総合計画中期基本計画の最終の4年目に当たり、中期計画の振り返り検証を行い、後期基本計画の策定準備中である。後期基本計画の4年間は今回の経営発達支援計画5年の期間と重なる期間である。

また、後述する『第3期佐野市まち・ひと・しごと創生総合戦略』の計画期間(令和7年度か

ら令和 11 年度の 5 年間) も同様に経営発達支援計画 5 年の期間と重なっている。

## ■第 2 次佐野市総合計画の構成と期間



特に経営発達支援計画との関連性が高いのは、上記の『第 2 次佐野市総合計画』を踏まえて、佐野市が 2025 年 3 月に策定した『第 3 期佐野市まち・ひと・しごと創生総合戦略』である。

その中の基本目標 1 に「安定したしごとをつくり、支える人材を育てて活かす」があり、具体的施策 1-1 として「地域での多様な働き方としごとづくりの推進」があげられ、重要業績評価指標 (KPI) として、創業件数と市内事業者数とが示されている。

### 具体的施策 1-1 地域での多様な働き方としごとづくりの推進の内容および KPI

重要業績評価指標 (KPI)

項目	基準値	→	目標値
創業件数 (半年) ※佐野市調べ	102 件 (R5 年度)		145 件 (R11 年度)
市内事業者数 (半年) ※経済センサス調査より	5,884 件 (R3 年度)		6,000 件 (R8 年度)

具体的事業名

具体的事業名	
● 特定創業者フォローアップ事業	● 企業誘致活動事業
● 起業家支援事業	● 介護施設開設準備経費助成特別対策事業
● 産業振興基本計画推進事業	● 男女共同参画啓発事業
● チャレンジフロア管理運営事業	● 働きやすい職場づくり啓発事業
● 創業するなら佐野推進事業	● 気候変動対策事業
● 企業立地支援事業	

#### 多様な働き方としごとづくりの推進

- ◎ 安定した質の良い雇用を確保するため、企業立地の誘導に取り組むとともに、**地域企業等の事業拡大や新規参入に向けた支援**を行います。
- ◎ 新たなしごとづくりに向け、**創業希望者に対する創業時・創業後のサポート体制の充実**を図ります。
- ◎ 副業や兼業、しごとと家庭が両立できる職場づくり等、**多様で柔軟な働き方のニーズに対応することのできる環境づくり**を支援します。

(出典：第 3 期 佐野市まち・ひと・しごと創生総合戦略 令和 7 (2025 年)3 月 佐野市)

## 【佐野商工会議所の現状と課題】

### ① 現状

地域経済の活性化には、事業を通じて付加価値を作り出す中小・小規模企業事業者の役割はきわめて重要で、とりわけ企業数で 88%を占める小規模事業者の経営力の強化は、地域の活性化に直結する重要な課題である。当商工会議所では『佐野商工会議所中長期計画』を策定し、10年後に目指す将来像を『地域とともに、会員とともに、活力ある未来を作る佐野商工会議所』と定め、質の高い会員サービスと会員目線に立った有効性のある支援事業に取り組んでいる。

支援活動の基本となる『巡回指導』は、2,164社(2025年7月現在)の会員事業所を、5人の経営指導員が担当を決め、電話や訪問で漏れなく支援している。直近の2024年度は、577企業(延べ回1,262件)の巡回訪問を実施。

特に解決までに時間のかかる事業承継については、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと連携した定期相談や訪問相談など、きめ細かな対応をとおして経営者との信頼関係を作り上げてきた。専門的支援が必要な経営革新計画などの事業計画策定支援は、専門家と連携した高度な支援を行っている。

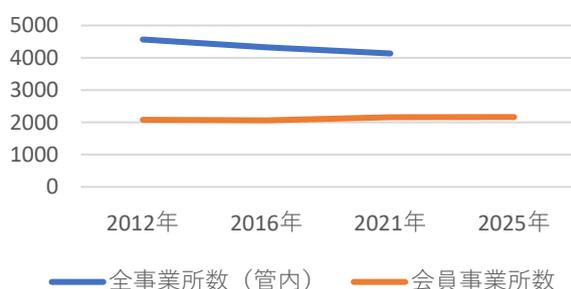
一方、展示商談会への出展については、「feel NIPPON」などの全国規模の展示商談会だけでなく、小規模事業者のハンドメイド製品の販路開拓まで、事業者の意図に沿ったきめ細かい支援を行っている。

中心市街地の活性化については、『さのまちづくり株式会社』の運営支援、当商工会議所施設を活用して『まちなかの学校(教養、文化講座の開催)』、『まちなかサロンの作品展(似顔絵、ポスター、写真展、(年間約15,000人の来場者数)』)などを開催している。

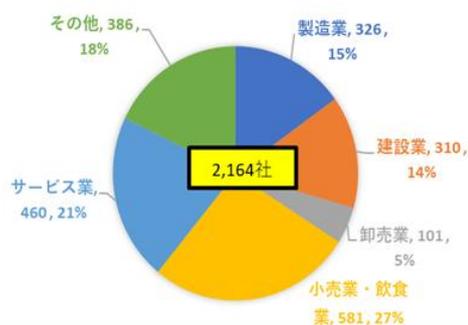
経営者が抱えている経営革新、資金調達、販路開拓、創業などの諸課題に対して、経営計画作成から販売拡大策の提案、経営のアドバイスや展示会などの機会提供などを支援機関や専門家と連携して実施し成果に結びつけてきた。

市内の事業所数が減少し続ける中で、会員事業所数が微増ながら増えていることは、経営者の理解が進み、これまでの取り組みが評価されたものと考えている。

### 管内事業所数と会員事業所数の推移



### 業種別会員事業所 (R7年7月 現在)



(出典：経済センサス、当商工会議所会員資料 ※令和7(2025年)の管内事業者数は推計値)

## ②課題

これまで事業者から受けてきた相談には、直面している喫緊の課題が多く、迅速に課題を解決するための支援を行うことで会員事業所から信頼を得てきた。これらの支援は、地域産業全体の活性化という中長期の観点から考えると、引き続き継続して行うべきものであるが、事業者の持続的成長のための本質的課題に対しての継続支援という面では必ずしも十分とはいえない面があった。

特に当面の結果が出た後のステップまで、支援の手が十分に行き届いていない点は否めない。小規模事業者が継続して成果を出し続けるためには、次の成長に向けた事業者自身への積極的な動機付けによる事業計画の作成などの一歩踏み込んだ支援が必要となってくる。そのためには、現在の支援体制における課題が次の2つあると考えられる。

i) 経営者が本質的課題に気づき、事業計画策定から自発的にP D C Aを回せるような支援体制  
経営者が作る事業計画は、補助金申請や融資など必要に迫られて作成することが多く、計画のための計画となっている現状がある。経営者自身が、自社の持続的成長のための本質的課題に気づき、積極的に計画策定段階から実行計画の立案と進捗管理まで行えるよう（経営の自立・自走化）、チーム連携による伴走型で粘り強く支援を進め、経営者が「これなら効果が期待でき、続けられる！」と腑落ちするような、「事業計画に基づく経営の導入支援体制」の整備が必要である。

ii) 経営指導員のスキルの拡充

上記の体制整備に不可欠なのが、経営者に最も近く信頼関係が構築されている経営指導員の存在である。経営指導員は、まずはコーチングスキルとしての傾聴力や質問力を磨くことで、経営者に自社の本質的課題に気付いてもらう必要がある。

その上で、コンサルティングスキルを高めていくことが求められる。当然ながら、専門分野については、外部の専門家を活用することも多いが、適切に専門家を活用し、経営者の意図に沿って効果的な事業計画策定に結び付けていくためには、高いコンサルティング力の蓄積が欠かせない。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方 ～ 10年後のあるべき姿 ～

### ① 10年後のあるべき姿を見据えて

当市の目標としている「魅力ある産業で賑わう活力あるまちづくり」や「安定したしごとをつくり、支える人材を育てて活かす」と連動し、当商工会議所では中長期計画を策定し、10年後に目指す将来像を『地域とともに、会員とともに、活力ある未来を作る』と定め、質の高い会員サービスと会員目線に立った有効性のある支援事業に取り組んできた。次の中長期計画については、現在検討中であるが、これまでの現状や課題の分析をとおして明らかになった重要課題は、地域経済の活力の担い手の拡充にある。拡大とは、起業者・創業者の創出と事業承継の推進であり、充実とは、自立経営により持続的成長を実現する小規模事業者の育成にある。

そうした担い手への支援のあり方は、第一に、伴走型・チーム型の支援により、事業計画に基づく経営で収益基盤を安定化させ自立・自走経営のスタイルを築くこと、第二に、連携することによって経営資源を補完し合う支援を実施することにより、強固な経営体質を作り上げることである。

それには自発的・積極的に事業計画を作成しP D C Aサイクルを繰り返し回しながら経営を行う事業者に寄り添い、時間をかけてマネジメントサイクルを定着させてゆく支援が必要となる。

事業計画に基づく自立・自走経営とは、自社の経営資源や需要分析を行い、計画的に魅力ある商品を生み出し、必要に応じて実施方法を見直すことで収益に結び付けている状態を指し、得られた利益は、計画的に次の成長のために再投資されている姿である。

10年後を見据えた小規模事業者のあり方としては、「事業計画に基づいた自立経営を持続するとともに、多様な連携により経営資源を強固にすることで新しい商品やサービスを生み出し、事業の成長を通じて地域経済の活性化に貢献していること。」と考えている。

## ② 商工会議所としての役割

商工会議所は、商工業者の総合的な支援機関として、様々な経営課題の解決を事業所に合った方法でサポートし、関係支援機関とも連携してその解決に取り組んでいる。特に支援課題が複雑・高度化する近年において、これらの課題解決を的確に推進するためには、高いコンサルティング力を保有する経営指導員の育成、計画的に事業の成長を実現するための支援体制や方法の整備、広報活動による成功事例の水平展開が特に求められる。

当商工会議所としては、知識と指導経験が豊かで高度なコンサルティング力を有する経営指導員を配備し、事業者の特性に合わせた迅速かつ的確な支援を提供できる体制を整える。

加えて、創業および事業承継後の事業成長を見据えた創業支援や事業承継支援、災害発生時の事業継続に対する支援も、地域経済の活性化を継続させるために必要と判断し取り組む。

## (3) 経営発達支援事業の目標

前項のとおり、これまでの現状や課題の分析をとおして明らかになった地域の重要課題は、地域経済の活力の担い手の拡充にある。それを踏まえ、経営発達支援事業の目標として、次の3点を設定する。

項目	KGI	KPI
自立・自走経営事業者の輩出	付加価値額年3%の成長 5年累計15者	・計画策定支援事業者数：40者以上 ・計画策定後のフォローアップ事業者数：40者以上、頻度(延べ数)：160回以上
起業・創業者の創出	創業者5年累計40者 5年生存率60%	・創業塾受講者数：55者 ・創業計画策定者数：8者 ・補助金採択者数：2者
事業承継者の確保育成	事業承継完了 5年累計20者	・診断事業者数：100者 ・承継計画策定事業者数：5者

### 【10年間の支援の考え方】

現状の事業者への支援は継続し、上記3つのカテゴリー目標にあるような小規模事業者の確保に結び付けるため、更に寄り添った支援を行う。

令和8(2026)年度～令和12(2030)年度までの5年間は、創業者および事業承継者を含む自社の事業成長に意欲的に取り組む経営者を経営指導員が伴走支援し、工業、商業、サービス業の事業分野毎に水平展開や事例共有が可能な地域モデル事業者を創出する。

その際、地域課題として特に抽出された、重点業種(稼ぐ力の向上が必要な宿泊・飲食、医療・福祉、雇う力の向上が必要な建設、運輸・物流)や重点地域(中心市街地を中心とするエリア)を意識しながら取り組んでいく。

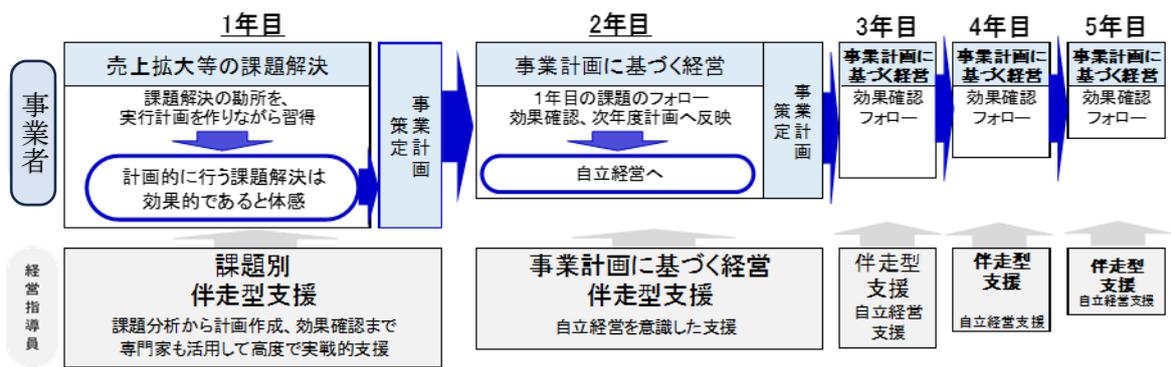
### 【事業者(起業・創業者および事業承継者を含む)が受ける支援】

#### (1年目)

売上拡大等の経営課題を相談し、課題分析から実行計画の作成と効果確認まで、経営指導員の伴走型支援を受ける。困難だと思っていた課題を、計画に基づきPDCAを回しながら解決することで、計画的に経営を行う効果を体感する。それを踏まえ次年度の事業計画策定支援を受けて作成する。

#### (2年目)

事業計画に基づいた経営を始め、1年目の取組課題の成果を把握。その過程で生じた課題、新たな課題は、経営指導員の支援を受けて解決に取り組む。以降も計画策定等の支援は受けるが、徐々に自立経営へのステップアップを目指す。3年目以降も自立経営を目指しながら支援。



**【実行計画と目標】**

事業計画を策定して経営に取り組み、安定した成果を創出するためには2年程度の期間を要すると思われる。支援開始より3年後以降を自走経営による成果収穫期として、本計画最終年度の成果収穫期にいる「自立・自走経営事業者」は15社とする計画である。

先に記載した「10年後の振興のあり方」に沿って、5年後の目標を次のように設定する。（経営指導員は5名）

着手年度と事業者数	令和8年度 (2026)	令和9年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)
令和8年度 5社	5	5	5	5	5
令和9年度 5社		5	5	5	5
令和10年度 5社			5	5	5
令和11年度 5社				5	5
令和12年度 5社					5
新規支援事業者数	5	5	5	5	5
累積支援事業者数	5	10	15	20	25

**事業者のステージ**

- 課題取組中
- 事業計画導入期
- 成果収穫期

**自立・自走経営事業者**

（目標）経営指導員の支援で、小規模事業者が経営分析、需要動向調査等を関連付けて事業計画を策定し、事業計画に基づき経営をすることで付加価値額年率 3%以上の成長を確保。

注) 目標としている小規模事業者を評価する指標としては、「付加価値額」を使用する。  
理由：設備投資や人件費は、企業からの支出という形で地域経済の活性化に結びついている。利益には減価償却費や人件費が控除されているが、付加価値には含まれている。地域の稼ぐ力と雇う力を中心とした地域経済の活性化指標としては、「付加価値額」が適切と判断したため。

## 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) 目標達成に向けた方針

「地域経済の担い手の拡充」という大きな目標達成に向けた方針は以下のとおりである。

①：自立・自走経営事業者の輩出

**達成方針1：喫緊の課題解決支援**

●事業者が自社の本質的課題に気付き、自発的・積極的に事業計画の策定に至るまでには、ハードルがある。そこで、課題分析から実行計画の作成と効果確認までを経営指導員の伴走型支援を受け解決できたという成功体験を共有する。

**設定した理由：**事業計画策定と実施・修正の本来のマネジメントサイクルを自主的に回せるようになるための下地作りが必要なため。

**達成方針2：経営の本質的課題への気付きによる自発的な事業計画策定への取組促進**

●コーチングスキルを活用し、事業者の事業計画策定への自発的モチベーションを喚起する。

●集団セミナーと個別支援を組み合わせたきめ細かい伴走支援を行う。

**設定した理由：**経営の自立・自走には事業者の内発的動機による事業計画の策定が欠かせないため。

**達成方針3：事業計画策定後の実行・改善の取組促進**

●事業計画策定後の定期的な伴走支援であり、専門家派遣等も活用しながら実施する。

**設定した理由：**事業計画がそのまま遂行され、期待通りの成果を実現するためには多くの課題があるため。

②：起業・創業支援

**達成方針1：創業人材の増大・確保**

●創業塾の参加者（過去5年間の平均受講者は49.6名）を広報PRの強化により平均55名まで増加させる。

●個別相談（経営指導員による個別相談、栃木県よろず支援拠点による毎週2回の個別相談、日本政策金融公庫佐野支店への相談等）から創業塾受講への動線を強化する。

**設定した理由：**当商工会議所の創業塾の受講生の多さは、絶対数、人口比率ともに県内上位の実績ベースがある。地域における創業人材の母数拡大は、今後の地域経済の担い手確保のために必要不可欠であるため。

**達成方針2：創業計画の策定⇒事業計画策定へと結びつける支援**

●創業塾や個別相談から創業計画策定へ、そして事業計画の策定・実施へと早期かつ円滑に発展するための集団セミナーおよび個別支援を実施する。

**設定した理由：**創業計画は大まかなプランが中心であり、事業化と事業の継続発展のためには質の高い実現可能な事業計画策定とその後のマネジメントサイクルの実行が欠かせないため。

**達成方針3：資金調達の円滑化**

●日本政策金融公庫佐野支店や県保証協会との連携を強化し、実現性の高い創業計画および事業計画の策定によりスタートアップ時の資金調達を円滑化させる。

●スタートアップ時のリスクを低減化させるために各補助金の活用支援を行う。創業前の地域課題解決型創業補助金、創業後の持続化補助金等が主な補助金。

**設定した理由:** 創業者の最大課題は何といっても資金不足である。金融機関との連携や効果的な補助金の活用により創業の障壁を下げ、立ち上がりの固定費を低減することで生存率が向上する。また、早期の専門支援の集約は手戻りを減らし、審査通過率を高め、時間短縮と質の担保に寄与する。

### ③：事業承継支援

#### 達成方針 1：早期診断と事業承継計画策定

●令和 7 年に当商工会議所が独自に行った「事業承継アンケート調査」（1,992 会員事業所に実施し回答数は 516 で回答率 25.9%）の結果を参考にしながら、対象業種や規模、代表者の年齢、承継の形等を絞り込み、まずは承継診断を実施し、資産・知財・人材の棚卸しを行う。

●次に承継計画の 5 年計画テンプレート（簡易版）を提供し、経営指導員による作成支援を実施する。その上で、栃木県事業承継・引継ぎ支援センター等の専門的な支援を進める。

**設定した理由:** 上記のアンケート結果からも分かるように、簡単な形式でも「見える化・可視化」がなければ承継は進展せず、成り行き任せで停滞するためである。事業承継計画策定により関係者の期待が整合し、金融支援も得やすくなる。早期着手は選択肢を広げ、税務リスク低減や価値向上にもつながるため効果が高い。

#### 達成方針 2：承継直前もしくは承継後の事業計画の策定と実行支援

●事業承継計画は、特に小規模事業者の場合には事業化の部分は詳細には設定されていないケースが多い。そのため、承継計画を事業計画にステップアップする必要がある。

●承継直前もしくは承継後人材への計画策定から実行までの個別支援を行う。具体的には定期モニタリングや計画の見直し等について支援を実施する。

**設定した理由:** 承継はゴールでなくスタートである。初期の試行錯誤期に伴走することで赤字転落や離脱を防げる。数値管理により早期の軌道修正が可能となり、売上成長へと進み、地域雇用の維持にも貢献する。

## 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) 現状と課題

##### [現状]

市内中小・小規模事業者を対象に地域の経済動向について様々な調査を実施し、情報の収集と地域の状況分析を行うとともに、小規模事業者に対し経営判断の重要な資料として情報の提供を行っている。

地域内の経済動向については、四半期ごとに市内中小・小規模事業者 290 者を対象に、業況や今後 3 ヶ月先の見通しなど 14 項目について調査を取りまとめた「佐野市の景況レポート（年 4 回）」の発行をしている。小規模事業者が地域経済の動きを肌で感じることができる有益な情報であり、専門家の協力・監修のもと、見やすく活用しやすい報告書になるよう改善に取り組んでいる。

地域の業界情報については、当商工会議所振興委員連絡会議（半期ごと開催・委員 20 名）を通じて、経営者から活きた重要な情報として入手している。経営発達支援事業を遂行する上で、小規模事業者の施策に反映できるよう、分類別にデータベース化を図り、HP を通じて提供している。

##### [課題]

時系列で定点的に収集した情報を事業者が活用できる生きた情報にするための取り組み（クロス分析、データベース化、見やすい報告書づくり）は、事業者の商品やサービスの変化に合わせて、加工編集の方法を改善する必要がある。現状では、利用者から役立っているとの声も

徐々に聞こえるようになってきたが、継続して事業者が必要とする情報をきめ細かく把握し、見やすく活用しやすい情報公開の方法を目指して精緻な情報提供に取り組んで行く。

## (2) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
佐野市景況レポート	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
RESAS・MieNa による市場経済動向調査	-	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
地域及び業界等の動向	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

## (3) 事業内容

### ①佐野市景況レポート（HPで公開）

【調査対象】市内の290者

【調査項目】現況9項目（業況、売上高、仕入価格等）、3ヶ月先4項目（業況、売上高、仕入価格等）、個社コメント

【調査手法】年4回、調査票による集計

【分析手法】経営指導員による景況動向指数（DI）の分析

《目的：短期的な業況変化を把握し、資金繰り・価格転嫁・人材確保などの支援策を迅速に設計するため》

### ②RESAS・MieNaによる市場経済動向調査（HPで公開）

【調査対象】佐野駅前中心市街地から半径1km～5kmの商圈

【調査項目】年2回、市場購買力や消費動向、人口動態等

【調査手法】RESAS、MieNaの情報収集（特にRESASについては更新情報等を適宜取得）

【分析手法】経営指導員がクロス分析を行い、報告書を作成

《目的：経営計画や事業計画の策定と実施に活用するために、個者では取得や分析が困難な商圈内の法人・個人の購買力や購買動向、人口動態等の情報を提供する》

### ③地域及び業界等の動向（HPで公開）

【調査対象】市内の企業経営者が持つ生きた経営情報

【調査項目】年2回、地域や業界の動向など

【調査手法】当商工会議所振興委員20名が収集

【分析手法】経営指導員が分析し報告書を作成

《目的：企業経営者の肌感覚の生きた経営の現場情報を把握し、現場ニーズに合った支援策を検討実施するため》

## (4) 調査結果の活用

○当商工会議所HPで紹介し、広く管内事業者に公開する。

○当商工会議所職員の巡回相談、窓口相談の場で販路開拓・商品改良等の支援の一環として活用。

○地域の重点産業の把握と集中伴走支援の検討、支援テーマの優先順位付け、現場の支援ニーズの把握による迅速な支援策の検討実施等に活用する。

○統計やマーケティング等の専門家の助言を得ながら、各調査についてクロス分析を実施し、支援現場で使えるデータとする。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### [現状]

当商工会議所では当会館内を会場に、市内の小規模事業者を講師に迎え、市内外の市民を対象に「まちの学校」と称して、講師が提供している商品・サービス等の体験講座を開催している。現在では年間開催講座数 276 回、実受講者 1,312 名（令和 6 年度実績）と大変好評を得ている。

ここで、講師の経営する店舗の人気商品や気になる商品を受講者に提供し、試用、試食を行うじてアンケート調査を行ってきた。これは、その地域で暮らす消費者が「見て・触れて・感じた」リアルな商品・サービスに関する生の声を聴けるだけでなく、講師（店員）の応対など、接客及び販売促進に関する満足度、店舗が近いなど購入の利便性に関する満足度なども評価され、講師にとってとても貴重な調査資料となっている。

###### [課題]

現在のアンケート内容は質問の内容が多岐にわたっているため、商品から接客方法まで幅広く調査する方法としては効果的であるが、新商品や新サービスの需要動向を把握する方法としては十分ではない。現在のアンケート調査はその良さを生かして継続するが、一方で、よりの確に商品の需要動向を調査するために、商品特性に合った調査方法を新たに取り入れることが課題である。

##### (2) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
まちの学校で行う商品・サービス等の体験を通じたアンケート調査	538者	550者	550者	550者	550者	550者
さの新春うんめえもんまつりでの需要動向の調査	-	50者	50者	50者	50者	50者
全国規模の商談会の出展による需要動向調査	-	50者	50者	50者	50者	50者

##### (3) 事業内容

###### ①まちの学校で行う、商品・サービス等の体験を通じたアンケート調査

現在行っているこの事業は、幅広く店舗の魅力が把握でき、講師にとって貴重な資料となっているので、全ての講座において引き続きアンケート調査を実施する。

【対象事業者】 市内で事業を営む小規模事業者が店舗で提供する商品食品、日用品、美容・健康等のサービス商品

【サンプル数】 各講座毎、来場者 10 人程度

【調査手段・手法】 年間を通じて行われる 2 時間の講座毎に、参加者が体験した印象をアンケート用紙に記入し回収する

【分析手段・手法】 経営指導員がアンケートの集計と分析を行う

【調査項目】 商品、接客、広報宣伝、立地などの満足度

【調査結果の活用】 分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明し、製品等の更なる改善に結び付ける。

###### ②さの新春うんめえもんまつりでの需要動向の調査

佐野市の物産・特産品の魅力を広く PR するため、毎年新春に市内中心部会場で行われるイベ

ントには毎年約 20,000 人が県内外から訪れる。事業者の商品・サービスの需要動向を調査するためには最適のイベントである。

【対象事業者】既存商品・サービスおよび新商品・サービス（食品、日用雑貨、美容サービス等）を有し、主に自店舗やネットでの B to C 販売を実施もしくは計画する市内の事業者

【サンプル数】来場者 50 人

【調査手段・手法】来場者に対して出展店頭等で行う、試食・試用等による商品評価

【分析手段・手法】統計的手法を活用し、経営指導員が分析を行う

【調査項目】商品の特徴、仕様、価格などに関する魅力度、改善ポイント

【調査結果の活用】分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明し、製品の更なる改善に結び付ける

### ③全国規模の商談会出展による需要動向調査（アンケート）

小規模事業者が市場の変化に対応し、販路拡大や商品改善につなげるためには、全国規模の商談会における先端トレンドを把握することが不可欠である。全国レベルの商談会では多数の商品が競い合っており、ここで得られる最新のデザイン・価格帯・素材・売れ筋傾向などの情報は、事業者の商品力向上に直結する。

当商工会議所では、これらの動向をアンケート調査で収集し地域事業者と共有することで、商品開発力の向上と販路戦略の高度化を図る。

展示会出展は、小規模事業者が作る商品の販路開拓だけでなく、より厳しい競争環境からの商品評価を受けることで、魅力ある商品として成長が期待できる。

【対象事業者】市内小規模事業者

【サンプル数】来場者（バイヤー）50 社

【調査手段・手法】全国規模の商談会へ出展による調査（アンケート）。東京インターナショナル・ギフトショー春にて商工会議所が出展する「feel NIPPON」エリア来場のバイヤーに対しアンケートを取りながら、興味のある商品及び要望等を聴き取るとともに、企画運営事務局への訪問聴き取り、展示会場での類似商品出展者へのヒアリングを行う。

【分析手段・手法】専門家の支援を受けながら統計的手法を活用し、経営指導員が分析を実施

【調査項目】商品の特徴、仕様、価格などに関する魅力度、改善ポイント等

【調査結果の活用】分析結果は、経営指導員が当該事業者に対して直接説明し、商品の更なる改善に結び付ける。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者が持続的に成長発展していくためには、大企業にはない小回りのきく経営や価格以外の自社の商品・サービスの魅力を提供していく必要があるが、定量かつ定性的に自社および市場の分析を行い、その強み・弱みを的確に把握している経営者は少ない。

そこで、販売する商品又は役務の内容、保有する技術又はノウハウ等の経営資源や経営状況を経営指導員等が巡回訪問や窓口対応を通じて、地域内の小規模事業者の実態の把握と分析結果を基にアドバイスをを行い、課題解決を支援してきた。

また、年間様々なテーマ（営業・財務・販路拡大・BCP・事業承継等）で開催している小規模事業者向けのセミナーを通じて、需要動向や地域経済動向に関する情報や自社の強みや弱みなどの分析を行い、個々の小規模事業者の強みを生かして弱みを改善することで、事業課題解決や事業計画作成を支援してきた。

#### [課題]

経営分析を通じて課題解決のための支援を行うことで、多くの会員事業所から信頼を得てき

ており、こうした支援は引き続き継続していく。一方において、事業者から受ける相談には、「いま直面している喫緊の課題」への対応が多く、当面の目標達成のための分析になりがちであるため、経営分析による本質的な課題の設定と解決による事業所の持続的成長のためには不十分である。

様々な経営分析の支援の場を通じて、直面する課題の先の目標を見据え、中期目標を持って経営力向上に取り組めるよう、経営分析を支援することが今後の課題である。

## (2) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
集団セミナー開催回数	38回	40回	40回	40回	40回	40回
個別相談会開催回数	249回	250回	250回	250回	250回	250回
経営分析数	57者	60者	60者	70者	70者	70者

## (3) 事業内容

### ①分析を行う事業者の発掘

- ・経営指導員等の巡回訪問や窓口対応を通じた発掘  
巡回訪問と窓口相談は、年間合計で約4,070件になる。この中から、経営指導員が経営分析を通じて課題解決に取り組む事業者を発掘する。
- ・集団セミナーの開催を通じた発掘  
年間様々なテーマでセミナーを開催している。そこでは、多くの分析手法を学ぶことができる。自社の課題に関連させて、課題解決に取り組む意思のある事業者を発掘する。
- ・個別相談会の開催を通じた発掘  
年間250回程行う専門家の定例相談会や専門家派遣の中から経営分析を通じて課題解決に取り組む事業者を発掘する。

### ②集団セミナーと個別相談会の開催

《目的》財務・非財務の自社データを客観的に分析・見える化し、強み・課題・機会を主体的に把握することをとおして分析の重要性を学び、実効性のある事業計画へと結びつける。

テーマ：販路拡大、EC、財務、BCP、事業承継等（ワークショップ型を基本とする）

募集方法：当商工会議所会報へのチラシ折り込み、HP、巡回相談、窓口相談等

開催回数：前頁「(2)目標」に記載

参加者数：セミナーは各回20名程度、個別相談会は各回1事業所

### ③経営分析の内容

【対象者】 a) 当面の課題解決に取り組む事業者、b) 計画的に課題解決に取り組む事業者、c) 創業者、d) 事業承継予定者および事業承継後の承継者

【分析項目】財務分析、クロスSWOT分析などの定性分析、販売や生産情報の定量分析等

【分析方法】経営自己診断システム（中小企業基盤整備機構）、ローカルベンチマーク（経済産業省）等を活用して、経営指導員等が中心となって行う。並行して徐々に事業者自身で継続的に行えるよう支援する。財務、販売、生産などの高度な専門的知見が必要な課題に対しては、よろず支援拠点等の専門家の協力を得て分析する。

## (4) 分析結果の活用

○分析結果は、事業者にフィードバックされ、事業計画策定に活用する。

- 会議所においては、Biz ミルで定量分析結果を共有するとともに、必要に応じてローカルベンチマークの定性分析（業務フローと差別化分析等）などを加えながら、事業計画策定とその実施のための参考資料として、事業者に提供・説明を行う。
- 改善された分析手法は、支援スキームとして体系化し会議所内部で共有し、小規模事業者の経営力強化のために活用する。
- 分析結果を集計分析して地域の経営支援における重点支援課題を抽出し、今後の支援計画に反映させる。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

小規模事業者が経営課題を解決するためには、事業計画の策定が持続的経営に有効であることを、セミナー及び個別相談会、巡回・窓口相談等で丁寧に説明している。中には経営分析等の結果、経営課題の解決が簡単ではないような場合（例えば、専門家の支援が県内では対応できず、遠く県外から支援を仰ぐ場合など）も見受けられるが、事業者の経営課題解決への意欲が高いほど、事業計画の策定に結びつきやすい。

他にも、融資や補助金などの支援施策申請の際に事業計画は必要とされる。小規模事業者向けの融資制度「小規模事業者経営改善資金融資制度」、「創業塾での創業計画策定」、「第二創業の計画策定」、「中心市街地における空店舗活用補助金」の申請の機会を活用して、経営指導員等により丁寧な個別指導を通じて、事業計画策定を支援してきた。

#### [課題]

現在の取り組みは課題解決の効果が現れることで、支援事業所からの信頼獲得に結びついている。しかしながら、事業者から受ける相談には直面している課題が多く、計画策定は単発で終了するケースが多い。

事業計画の策定は、継続することで本来の効果を得ることができる。事業者が自社の本質的な課題に気づき、直面する課題の先の中期目標を定めながら事業計画を策定し、PDCAを回すことにより経営力向上に取り組めるよう、事業計画策定を支援していくことが今後の課題である。

### (2) 支援に対する考え方

中期の経営目標を定め、毎年事業計画を策定してPDCAを回して経営することは、簡単には定着し難い。これを進めるためには、セミナーなどで効果を説明するよりも、経験を通じて実行する価値があることを動機づけてゆくことの方が効果的であると考えます。

現状でも、事業計画に基づく経営については、繰り返すことでさらに大きな成果が得られることに気づいている経営者は多くいる。従って、経営状況分析等の現在の取り組みを継続して事業計画策定事業者の数を増やし、その中から継続して取組む事業者を掘り起こしながら自走型モデル事業者への成長を伴走支援することが、地域経済の活性化に効果的であると考えます。

### (3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
事業計画策定セミナー (集団・個別) 開催回数	4回	4回	4回	4回	4回	4回
創業塾の開催件数 (集団)	1回	1回	1回	1回	1回	1回

事業計画策定事業者数 (創業計画と承継計画を含む)	33者	40者	40者	45者	45者	45者
------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定セミナー<集団・個別>の開催

《目的》経営分析の重要性を理解・体感した事業者等に対して、実効性のある事業計画策定を支援することで新事業展開・創業・事業承継の円滑な実施を図るため。

《具体的手法》

【対象者】 a) 当面の課題解決に取り組む事業者、 b) 計画的に課題解決に取り組む事業者、 c) 創業者のうち創業計画書を策定した事業者、 d) 事業承継予定者や事業承継後の承継者の内、承継計画を作成した事業者

【プログラム】経営分析～実行計画までの基礎プログラムと個別支援のセット

【募集方法】当商工会議所会報へのチラシ折込、HP、巡回相談、窓口相談等

【成果指標】参加者数、事業計画策定事業者数

##### ②創業塾の開催

《目的》地域内の新たな事業の担い手である創業希望者に対し、創業への思いをカタチとしての事業計画に結び付け、持続可能な成長を支援するため。

《具体的手法》

【対象者】市内で創業を希望する又は創業直後の個人・法人

【プログラム】創業計画、事業計画、開業準備・手続き等

【募集方法】当商工会議所会報へのチラシ折込、HP

【開催回数】年1回

【成果指標】参加者数、創業計画策定者数

##### ③事業承継支援

《目的》事業承継支援をとおして、地域内の貴重な事業者の廃業を防止するとともに、承継者による事業の継続と発展を支援する。

《具体的手法》

【対象者】事業の承継者および被承継者

【実施方法】1) 月1回（栃木県事業承継・引継ぎ支援センターのエリアコーディネータと経営指導員による個者への帯同訪問）

2) 隔月1回（栃木県事業承継・引継ぎ支援センターのエリアコーディネータによる個別相談）

3) 経営指導員による定期巡回訪問や窓口相談による事業承継相談

【活用ツール】事業承継診断シート、承継計画、事業計画等

【募集方法】当商工会議所会報へのチラシ折込、HP等

【成果指標】実施回数、事業承継診断シート記入件数、承継計画策定事業者数

##### ④中期目標を持って経営力向上に取り組む事業者の掘り起こしと育成

経営指導員が個別相談等を通じて支援する中から、特に中期目標を持って経営力向上を目指す意欲のある事業者を発掘する。事業計画の策定に際しては、需要動向調査、経営状況の分析を関連付け、経営方針に沿ってきめ細かく伴走型支援を実施し、経営発達支援事業の目標に記載した自立・自走型事業者へと結びつける。

##### ⑤事業計画策定に取り組む事業者の掘り起こし

・経営指導員等の巡回訪問や窓口対応を通じた発掘

経営指導員等が行う小規模事業者からの相談等において、事業計画の重要性を説明し事業計画策定を目指す小規模事業者を発掘する。

- ・事業計画策定セミナーの開催を通じた発掘

事業計画策定等に関するセミナー及び個別相談会の開催を通じ、幅広く事業計画作成の重要性を小規模事業者に正しく理解していただき、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。

- ・融資制度申し込みの機会を通じた発掘

従来から小規模事業者が経営改善のために活用している「小規模事業者経営改善資金融資制度（通称マルケイ）」対象者から発掘する。

- ・補助金申請相談等の機会活用を通じた発掘

国等において小規模事業者等が申請する「ものづくり補助金」「小規模事業者持続化補助金」、「創業補助金」、「中心市街地における空き店舗活用補助金」等の申請相談や「経営革新計画」「事業継続力強化計画」の作成相談、「創業塾」などを通じて発掘する。

## 7. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

事業計画策定後、必要に応じて半期に1度以上巡回訪問し、進捗状況の確認を行うとともに、必要な指導・助言を行っている。高度な課題が生じた場合は、中小企業庁が行っている専門家派遣を活用し計画達成のための支援を行っている。

#### [課題]

中長期の視点に立って課題解決に取り組む事業者は、事業計画実行時には想定外の要因が多くなることが予測される。実行段階の修正が必要になることも予測しておかなければならない。計画策定段階で、進捗に影響する重要な確認のタイミングを設定し、それに従ってフォローアップ支援することが課題となる。

### (2) 支援に対する考え方

全ての事業計画策定事業所を支援対象とするが、抱えている課題の難易度や進捗状況によっては支援に要する頻度は異なる。必ずフォローアップは実行することを基本とし、順調に計画が進んでいる事業者を見極めて、フォローアップが必要な事業者には頻度を増やして対応する。

### (3) 目標

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ事業者数	33者	40者	40者	45者	45者	45者
頻度（延べ数）	140回	160回	160回	180回	180回	180回
売上増加事業者数	-	8者	8者	9者	9者	9者

### (4) 事業内容

創業者や事業承継者を含む事業計画を策定した事業者の全てを支援対象の事業者とする。四半期に1度巡回訪問し進捗状況の確認を行い必要な指導・助言を行う事、高度な課題が生じた場合は、専門家による個別相談や専門家派遣を活用し、計画達成のための支援を行う事は継続する。

特に自立・自走経営事業者や大きな問題が生じていると判断した場合は、頻度を増やすとともに

に経営指導員同士の協力や外部の専門家の活用により、具体的な改善に繋がるようなきめ細かな支援を行う。

## 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]

新たな需要開拓には 2 つの考え方で支援している。

第一に、場の提供と出展のアドバイスをを行う支援で、市内外のイベント（催事、展示・販売会等）や当商工会議所施設を活用して、当商工会議所管内の小規模事業者に対し積極的に出展情報の提供を行い、新たな顧客層を獲得できるよう取り組んでいる。場の選定は固定したものではなく、対象とする業種、費用対効果や規模等により適宜見直しを行いながら実施している。

第二に、方法の提供を行う支援である。近年の新規需要としてはeコマースは参入し易い反面、売上を予定通り計上することは簡単では無い。ホームページやスマートフォンなどを通じて販路拡大を希望される小規模事業者に対し、ネットショッピングについての初期導入支援とリニューアルなどの積極的な活用方法等についても情報提供とともに伴走型の個別支援を必要に応じ専門家と連携しながら行い、ITを活用した販路拡大支援に取り組んでいる。

#### [課題]

出展に際しては、運営側のプロのアドバイスを出展前の説明会等を通じて個々に受けた上で出展している。出展者の商品に対する思いは強く、プロのアドバイスと商品に差が生じる場合もある。出展後に売上げ実績の内容を精査して、自社商品やそのラインナップを見直しすることで成果に結びつけていくことが課題である。いかにして市場のニーズを的確に把握し提供する自社の商品・サービスを見直し、売れる商品・サービスに磨き上げていくことが重要である。

支援に際しては、イベントや展示会の事前説明会等のほか、様々な機会を活用して需要を把握した商品の準備など開拓の方法の支援を継続して行くことが課題であり、重点課題を決めながら支援することが求められる。

### (2) 支援に対する考え方

個者の商品特性や事業規模に適した出展先とのマッチングを図り売上高に結びつけること、消費者やバイヤーなどの声を聴き個者の販売戦略に繋げることなど、事業全体を俯瞰してきめ細かく支援を行う。イベントや商談会など直接対面する需要開拓、ホームページやネットショッピングなど非対面を中心に行う需要開拓など、方法は費用対効果を把握しながら継続する。

特に新しいイベントについては、主催者としてきめ細かく支援をし、出展を重ねる中で事業者の主体的な活動を育成し、事業者の自主運営を後援者として支援することで事業が持続的に成長できるよう支援する。

### (3) 目標

#### ① イベント・商談会による需要開拓

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
展示商談会出展支援 出展事業者数	4者	4者	4者	4者	4者	4者
全体の成約件数	2件	2件	2件	3件	3件	4件
地域内需要創出支援 まちなかマルシェ出展者数	-	15者	15者	15者	20者	20者
平均売上高(万円)／者	-	3万円	3万円	5万円	7万円	7万円

②DX を活用した需要開拓

	現状	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
D X 事業者活用支援 デジタル地域通貨 (さのまるペイ) 加盟事業者数	-	400者	450者	500者	550者	600者
加盟店の売上増加率(%)	-	3%	3%	3%	4%	4%

(4) 事業内容

《目的》地域資源を活かした小規模事業者の商品・サービスの“売れる商品化”による販路開拓を支援するとともに、DX 活用による持続的な地域内の需要創出で地域全体の競争力強化を図る。

①イベント・商談会による需要開拓

1) 展示商談会 (feel NIPPON)

佐野ブランド商品の代表的な商品の天明鋳物について、全国規模の商談会で先端トレンドを収集すると共に、専門家による評価・助言を通じた伴走型支援により販路開拓を支援する。

(概要) 東京インターナショナル・ギフトショー春にて商工会議所が主催する「feel NIPPON」エリアでの展示商談会

(主催者) (株) ビジネスガイド社 協力：日本商工会議所

(期間) 例年2月の3日間

(場所) 東京ビックサイト等

(出展者数) 約60者(当商工会議所管内の出展者は小規模事業者4者)

(来場者) 国内外から約20万人



2) まちなかマルシェ in 佐野商工会議所

スモールビジネスを営む小規模事業者を対象に、中心市街地において「まちなかマルシェ」を開催し、出展に向けた助言や実施後の振り返りを含む伴走型支援により、新たな販路開拓支援に取り組むことを目的とする。

(概要) 市内外で小規模(プチ創業者)に事業を営む経営者を集め、当会館等において「ミニマルシェ」を開催することを通じ、新たな販路開拓及び起業家の育成支援に弾みをつける取組

(主催者) 佐野商工会議所

(期間) 例年8月の2日間

(場所) 佐野商工会議所周辺

(出展者数) 約15者

(来場者) 県内外から来場



②DX を活用した需要開拓

1) デジタル地域通貨の普及

県内初導入となる佐野市デジタル地域通貨「さのまるペイ」は、これまで地域で親しまれてきたプレミアム商品券をデジタル地域通貨として発展させたもので、スマートフォンアプリまたは二次元コード付き専用カードにお金をチャージしポイントに変換(1円=1ポイント)することにより、市内加盟店での支払いに使用できる地域限定の通貨。チャージした通貨は市内の加盟店でのみ使用されるため、確実な市内消費に結びつけることができる。

また、従来のプレミアム商品券と異なり、観光やレジャーで訪れた方も利用することができ、市外からの資金獲得だけでなく、交流人口や関係人口の増加を促すきっかけとなることが期待できる。佐野市は今後、様々な施策に地域通貨を導入することで市内での消費喚起を促す計画である。



デジタル地域通貨「さのまるペイ」の重要成功要因は加盟店の拡充であり、当商工会議所として導入セミナーの開催や取扱店登録・活用方法に関する個別助言等の伴走型支援を通じて、普及促進に努めていく。

(概要) 佐野市デジタル地域通貨「さのまるペイ」の加盟事業者の拡充

(主催) 佐野市 (共催) 佐野商工会議所、佐野市あそ商工会

(期間) 通年

(対象者) 市内の事業者 (小売、飲食、サービス等)

## 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]

5年間の実施期間の中で、毎年度事業の実施状況及びその成果及び見直し等について、PDCAサイクルにより評価・検証を行うために、外部の有識者を含む事業評価委員会を設け、PDCAサイクルを半年と決め実施している。

##### 【PDCAサイクル】

i) 計画と実行

ii) 当商工会議所監事による四半期の遂行状況確認と評価、見直し

iii) 事業評価委員会による、i)の結果の監査

iv) 活動状況と監査指摘事項を正副会頭会議と常議員会へ報告し承認を得るとともに計画の修正を伴う場合は関東経済産業局に報告して対応

注) 外部有識者の構成

・ 中小企業診断士 1名

小規模事業者の経営状況に精通している。栃木県中小企業診断士協会から推薦

・ 佐野市産業文化スポーツ部産業政策課から 1名

本市商工行政に精通している。産業政策課長を想定

#### (結果の公表)

本事業の成果及び評価・見直し結果については、当商工会議所ホームページ、毎月定期的に発行している会報「さの商工ニュース」に掲示し広く周知している。

##### [課題]

事業者の取り組む課題が複雑高度化してきている。特に昨今の自然災害や感染症およびサイバーリスクへの対応など緊急を要する対応が求められる中、課題解決の取組を推進する上で多くの困難が伴うことが想定される。

大きく変化する事業環境の中で、目標達成に向けた最適な取り組みとなるよう支援方法を再構築することや必要に応じて活動指標を見直しながら、衆知を結集してチーム全体で支援に取り組むことが今後の課題である。

#### (2) 事業内容

事業の評価及び見直しをするための仕組みは、現状の体制を継続する。事業評価委員会については、今後は事業環境の変化を踏まえて、取組内容や活動指標の見直しの必要性についても適宜検討を加える。

##### 1. 定量的把握

- ・ K P I の把握  
「3. 地域の経済動向調査に関すること」～「8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」において設定した各数値目標について定期継続的に把握する。
  - ・ データ収集：訪問や個別相談およびセミナー等の機会を活かし、ヒアリングや実績報告等によりデータ収集を行い、定例の経営指導員会で共有するとともに可視化を行う。
2. 評価手法
- ・ 「事業評価委員会」を設置し、構成員には外部有識者（中小企業診断士等）、法定経営指導員、市町村担当者を含める。  
【事業評価委員会の構成】 構成員
    - i) 外部有識者：栃木県中小企業診断士協会等の推薦（小規模事業者の経営状況に精通）
    - ii) 外部有識者：佐野市産業文化スポーツ部産業政策課の推薦（本市商工行政に精通）
    - iii) 当商工会議所：専務理事
    - iv) 当商工会議所：法定経営指導員
  - ・ 半期ごとに進捗確認、毎年度1回以上の総合評価を実施する。
  - ・ 評価は5段階評価＋改善提案方式で行い、評価や提案内容を次年度支援計画に反映する。
3. 評価・見直しの頻度
- ・ 年1回以上の総合評価＋半期レビューとする。
  - ・ 経営環境の急変の際には、適宜迅速に「事業評価委員会」を開催し評価と見直しを行う。
4. 結果の公表方法
- ・ 当商工会議所ホームページで計画期間中に公表し地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保。
  - ・ 会報「さの商工ニュース」に記事を掲載。

## 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

### (1) 現状と課題

#### [現状]

経営指導員等の資質向上のために、「栃木県商工会議所経営指導員等研修会」、中小機構及び日本商工会議所が主催する研修等を受講している。また、経営指導員は5人全員が法定経営指導員の研修を済ませるなど、積極的に資質向上に取り組んでいる。

研修で得た知識は、支援ノウハウとして共有するために「所内勉強会」を、経営指導員等が主体となって実施している。取り組みが職員全員のスキルアップに繋がるよう、一般職員（当商工会議所においては業務課職員等）も勉強会に輪番制で出席している。実績数は少ないが徐々に浸透し、商工会議所全体の能力向上に確実に繋がっている。

#### [課題]

現在の研修会への出席は、新しい支援技術習得の機会としてだけでなく、冷静に自分の支援方法を振り返る機会を提供している効果もある。また、支援ノウハウの蓄積のために行っている所内勉強会は、ノウハウの共有効果に加え、所内ノウハウの見える化にも活用でき実績数も積み上がっている。よって現在進めている資質向上の取り組みは継続する。

一方で、今後の小規模事業者の支援に際しては、経営指導員にはより高い支援力が必要となると同時に、きめ細かく支援をするためには、経営指導員をサポートしている一般職員の支援への関心を高めて行く必要がある。

そのためには、経営指導員には特にOJTを通じた実践力養成の場の提供、一般職員には支援に関心が持てるよう動機づけをすることが課題である。

### (2) 事業内容

- ① 経営指導員のみならず、一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取り組み
  - i) Off-JTによる資質向上

(目的) SNS の活用、Web 解析など、最新の知識不足を補うためには Off-JT 研修が適切である。  
経営支援の場で感じ取った支援スキル不足を補うためには Off-JT 研修が適切である。

(参加主体) 経営指導員、一般職員

(実施方法) ・「栃木県商工会議所経営指導員等研修会」、中小機構及び日本商工会議所が主催する研修等の受講  
・当商工会議所の主催するセミナーの活用  
外部講師を呼び所内で行うセミナーには、事務担当としてだけでなく受講生として参加し、最新の支援技術習得の機会として活用する  
・専門家の支援への同行し支援ノウハウを体得する

#### ii) OJT による資質向上

(目的) 事業者ごとに問題点は異なり活用できる経営資源も異なる。どのような環境下でも、的確な方法を選択して支援できる実践力を補うためには、OJT による研修が適切である。

(参加主体) 経営指導員、一般職員

(実施方法) ・経営指導員は自走型モデル事業者を中心とした事業者、一般職員は記帳相談者などの重点担当を決めて、目標を設定して1年間の支援を行う。  
・高度な課題が発生した場合には、専門的アドバイスを受ける。

#### iii) 個々の支援マインドの醸成

(目的) 伴走型支援の拡充のためには、従来のスキル研修に加えて、対話力向上のためのコーチング研修が必要になってくる。そうした複雑・高度化する経営課題への対応が必要な日常業務においては、スキル以前に支援におけるモチベーションの維持・向上が欠かせない。そのためには、個々の自律的なキャリアデザインが必要不可欠である。

(参加主体) 経営指導員、一般職員

(実施方法) ・個々のキャリアデザインの作成促進（見える化が望ましい）  
・その上で、当商工会議所で導入している個々人の目標管理（業績評価）シートのさらなる活用を図り、キャリアデザイン⇒目標管理（業績評価）シート⇒日常業務という意図的かつ有機的な好循環を創り出す  
・上記の流れを定着促進させるために、上長によるきめ細かな面談（カジュアル面談を含む）の機会を確保する。

### ②個人に帰属しがちな支援ノウハウを、組織内で共有する仕組み

#### i) 所内勉強会で共有する仕組み

(目的) ・研修で得た知識を所内で共有するため。

・経営支援の機会の少ない一般職員に対して、同行支援を通じた生の情報や最新の支援技術情報を活用した支援意欲の動機づけのため。

(参加主体) 経営指導員、一般職員

(実施方法) 隔週で経営指導員、一般職員が参加して情報を共有。経営指導員は毎回参加、一般職員は輪番で、所内勉強会に出席する。

## 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]

小規模事業者が、地域で経営を持続的に行えるビジネスモデルを再構築していくためには、地域ぐるみで全面的に支援する体制づくりが必要であるが、当商工会議所では、後述するように県の公的支援機関や地元金融機関との緊密な連携体制を構築し、支援課題の高度化に対応しながら支援の実をあげてきている。

また、当商工会議所には地域経済活性化について調査研究を担当している産業経済委員会がある。委員会を構成している経営者とは、支援を受ける立場について率直かつ突っ込んだ意見交換ができ、丁寧な支援に結びついている。

#### [課題]

現状は、ほぼ適切な支援体制であると判断しているが、VUCA と呼ばれる今後の事業環境の変化に応じ支援方法の改善を加えながら、10年後のあるべき目標の実現に向かって支援を継続して行けるよう、より連携を強固にしていくことが課題である。

#### (2) 事業内容

支援ノウハウの共有や本経営発達支援事業の全ての事業活動について支援の現況及び課題などについて活発な情報交換会を開催し、当商工会議所以外の支援機関からの意見も積極的に取り入れて事業活動に反映させてゆく。

また、当商工会議所内で、地域経済活性化について調査研究を担当している産業経済委員会とも、本計画の推進に関する情報交換の場を設け、経営者の立場から意見交換をすることで、よりよい事業活動に繋げていく。

さらに、適宜外部有識者を招き、本計画の実効性及び効果等について指導・助言を受けるものとする。

#### 【支援体制】

①公的支援機関：地域的、業種的、専門的に領域をまたぐような高度な支援課題に対して支援体制を整えるため

- ・栃木県よろず支援拠点
- ・(公財) 栃木県産業振興センター

②地域金融機関：資金調達に係る支援、及び緊急度の高い課題に対して支援体制を整えるため

- ・佐野地区金融団（幹事行）  
※佐野地区金融団とは、佐野市内に本支店がある「足利銀行、栃木銀行、群馬銀行、東和銀行、栃木信用金庫、佐野信用金庫」が加盟しており、半年ごとに持回りで幹事を務めている。
- ・(株)日本政策金融公庫佐野支店国民生活事業
- ・(株)商工組合中央金庫足利支店
- ・栃木県信用保証協会

③地域活性化に資する機関：まちづくり及び農商工連携・観光資源開発に係る支援課題に対して支援体制を整えるため

- ・佐野農業協同組合
- ・(一社) 佐野市観光協会
- ・さのまちづくり(株)

④高度な専門的知識を有する機関：当商工会議所では解決できない専門的な支援課題に対して、支援体制を整えるため

- ・関東信越税理士会佐野支部
- ・(一社) 栃木県中小企業診断士協会
- ・栃木県社会保険労務士会県西支部
- ・栃木県行政書士会佐野支部
- ・栃木県司法書士会足利支部

⑤地方公共団体：小規模事業者への施策、補助・助成及び情報を的確に活用して支援体制を整えるため

・佐野市産業文化スポーツ部産業政策課

## 1.2. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

### (1) 現状と課題

#### 「現状」

市や佐野市あそ商工会などの様々な商工業団体と連携するとともに、市や県を越えた近隣地域の商工会議所とも連携して取り組んでいる。例えば、市内では、賑わいを創出する「さの秀郷まつり」「さの新春うんめえもんまつり」や創業支援等、市を越えて連携する「両毛五市商工会議所協議会の観光資源検討会議」など、定期的に会合や実行準備会を開催し互いの地域の活性化を推進している。

#### 「課題」

現在、これら連携の取り組みは円滑に運営されていると考えているが、近年の自然災害や新たな感染症への対応、ハッキング等のデジタルリスクへ対応などの新たな負担も増加していることも事実である。本計画においては、当初の基本に立ち返り、地域の活性化に向けた連携をさらに深めていくことが課題である。具体的には、将来の広域経営指導員の育成や配置を含む広域連携を見据え、人事交流のさらなる促進などが求められる。

### (2) 事業内容

#### ①地域のイベントの企画運営

##### 【さの秀郷まつり】

内容：当市の夏を飾る最大のイベント。例年9月に市中心部で盛大に開催され、みこし御渡、市民総おどり、さの秀郷太鼓、さのまるのイベントなど、観光客の誘致を目指す。

組織：(主催) さの秀郷まつり運営・実行委員会、市、当商工会議所、(一社) 佐野市観光協会

運営：年間 3 回程度の実行委員会を開催し運営にあたっている。

##### 【さの新春うんめえもんまつり】

内容：佐野厄除け太師の参拝客が多い1月に開催。佐野らーめん、いもフライ、耳うどん、地酒、和菓子など、B級グルメを中心に当市の食の魅力を提供し、観光客の誘致を目指している。

組織：(主催) 当商工会議所、さの新春うんめえもんまつり実行委員会、(協賛) 佐野市商店連合会、(後援) 市

運営：年間 3 回程度の実行委員会を開催し運営にあたっている。

#### ②商工会議所施設を活用した活性化

##### 【まちの学校事業】

内容：会員事業所が講師となり、カルチャー講座を年間 276 回開催 (令和 6 年度)

組織：(主催) 当商工会議所 (後援) 市

運営：年 1 回の事業報告と課題の共有。

#### ③市を越えた広域連携による活性化

##### 【共有観光資源検討会議】

内容：佐野・足利 (栃木県)、館林・桐生・太田 (群馬県) の 5 商工会議所が、「両毛五市商工会議所協議会」を設立。共有観光資源検討会議で広域による着地観光商品や農産・物産展等を検討する。

組織：佐野商工会議所、足利商工会議所、館林商工会議所、桐生商工会議所、太田商工会議所

運営：年間 3 回程度の会議を開催。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制	
(令和7年11月現在)	
<p>(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)</p> <p>経営発達支援事業を確実に実施するため、専務理事を統括責任者、事務局長を副責任者に任命、経営支援課を「支援実施チーム」とし、地域経済に精通している経験豊富な経営指導員5名およびその補佐を行う経営支援員4名が、小規模事業者に対する伴走型支援を実施するとともに、支援過程において必要に応じ各種専門家を派遣し、課題の解決を図るものとする。</p> <p>また、業務課においては、経営指導員並びに経営支援員の「後方支援チーム」として情報収集や企業データ調査、ホームページ作成による情報公開等において支援実施チームと表裏一体となって、当地域の小規模事業者の伴走型支援にあたる。</p> <p>佐野市については、産業文化スポーツ部産業政策課を連携窓口とする。</p>	
<p>推進体制</p> <pre>graph TD; A[専務理事] --&gt; B[事務局長]; B --&gt; C[事務局次長]; C --&gt; D[業務課 一般職員 4名 臨時職員 4名]; C --&gt; E[中小企業相談所]; E --&gt; F[経営支援課 経営指導員 5名 (内、法定経営指導員 3名) 経営支援員 4名]; G[佐野市 産業文化スポーツ部 産業政策課] --- E;</pre>	<p>佐野市 産業文化スポーツ部 産業政策課</p>
<p>(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</p> <p>①法定経営指導員の氏名、連絡先</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・氏名：奈良 光浩 連絡先：佐野商工会議所 TEL：0283-22-5511</li><li>・氏名：金尾 伸行 連絡先：佐野商工会議所 TEL：0283-22-5511</li><li>・氏名：新井 泰士 連絡先：佐野商工会議所 TEL：0283-22-5511</li></ul> <p>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)</p> <p>経営発達支援事業の実施、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</p>	

る際の必要な情報の提供等を行う。

当計画の法定経営指導員については、創業支援、財務・税務、販路開拓、DX等、事業者ニーズが多様化し、また、災害時や経営環境変化時における迅速な相談対応・情報提供を行う等の理由により、3名の配置を行うこととする。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・奈良 光浩、金尾 伸行、新井泰士は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒327-0027 栃木県佐野市大和町2687-1  
佐野商工会議所 中小企業相談所 経営支援課  
TEL: 0283-22-5511 FAX: 0283-22-5517  
E-mail: s-cci@sanocci.or.jp

②関係市町村

〒327-8501 栃木県佐野市高砂町1  
佐野市 産業文化スポーツ部 産業政策課  
TEL: 0283-20-3040 FAX: 0283-20-3029  
E-mail: sangyou@city.sano.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	3,980	3,980	3,980	3,980	3,980
専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
セミナー開催費	500	500	500	500	500
チラシ作成費	100	100	100	100	100
通信運搬費	100	100	100	100	100
印刷製本費	100	100	100	100	100
消耗品費	30	30	30	30	30
ソフトウェア・サービス費	650	650	650	650	650
展示会等実施・出展費	700	700	700	700	700
広報費	800	800	800	800	800

(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、伴走型補助金、佐野市補助金、栃木県補助金、手数料収入等

(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。

