

## 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）
実施期間	平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日
目標	<p>『宇都宮商工会議所の幅広いネットワークと強いリーダーシップ力を発揮し、小規模事業者の定着、自立を目指す』</p> <p>○外部専門家や関係機関とのネットワークを活用しながら、強いリーダーシップのもと、事業者の意識レベルと事業レベルに応じた各種支援を行う。</p> <p>○小規模事業者の定着と自立を目指して、事業者ごとに割り当てた当商工会議所の経営指導員等がマンツーマンで寄り添った支援を行う。</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>（1）各種情報等のデータベース化</p> <p>（2）小規模事業者のニーズに関するアンケート調査の実施</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>（1）巡回・窓口相談時等における経営分析ツールを活用したきめ細かな支援の充実と支援スキルの標準化</p> <p>（2）セミナー・個別相談会の開催による、小規模事業者の課題と実態に即した経営分析の実施</p> <p><b>3. 事業計画策定・実施支援に関すること</b></p> <p>（1）セミナー開催等を通じた「経営戦略」「中長期ビジョン」等の明確化</p> <p>（2）他の支援機関との連携強化と情報共有を目的とした「ネットワーク会議」の創設</p> <p>（3）創業支援事業における各支援機関との連携強化と情報共有、栃木県事業引継ぎ支援センターの「後継者バンク」への登録促進、創業希望者に対するインターンシップの実施</p> <p>（4）事業計画策定事業者の専任担当者の設置と定期的なフォローアップによる伴走型支援の実施</p> <p>（5）各種支援機関や外部専門家との連携</p> <p><b>4. 需要動向調査・需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>（1）巡回・窓口相談等による需要動向調査の啓蒙と必要性の周知</p> <p>（2）各支援機関、業界団体、民間シンクタンク等の2次データやビッグデータの活用</p> <p>（3）地場産品等の開発、販売促進</p> <p>（4）小規模事業者の商品等の販路開拓や販売促進を図る合同記者発表会の開催によるプレスリリース支援</p> <p>（5）ザ・ビジネスモール、ジェグテックへの登録促進</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p>（1）宇都宮ブランドを確立し、地域の魅力度アップを図る。</p> <p>（2）地域資源を活用し、特に、着地型観光を推進する。</p> <p>（3）都市拠点である中心市街地の活性化を図る。</p> <p><b>III. 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</b></p> <p>（1）支援情報を記録する「創業カルテ」作成による支援情報の共有化</p> <p>（2）各支援機関との連携強化</p> <p>（3）支援ノウハウや成功事例・支援過程を組織として共有する仕組みの構築</p> <p>（4）指導・業務内容のマニュアル整備</p> <p><b>【主な連携機関】</b></p> <p>中小企業基盤整備機構、宇都宮市、栃木県産業振興センター、ジェトロ栃木、栃木県よろず支援拠点、栃木県中小企業診断士会、関東信越税理士会、栃木県信用保証協会、栃木県弁護士会、栃木県社会保険労務士会、栃木県發明協会、栃木県信用保証協会、栃木県中小企業再生支援協議会、栃木県事業引継ぎ支援センター、日本政策金融公庫、商工中金、地域プラットフォーム構成金融機関、認定経営革新等支援機関等</p>
連絡先	<p>宇都宮商工会議所 経営支援部</p> <p>〒320-0806 宇都宮市中央3丁目1番4号</p> <p>TEL : 028-637-3131 FAX : 028-634-8694 e-mail info@u-cci.or.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 【宇都宮市経済の現状と課題】

宇都宮市は、約51万人の人口を擁する北関東最大の中核都市として、バランスのとれた産業構造のもと、中核市の中でも高い総生産額を有する製造業・商業の都市である。製造業は、内陸型最大の工業団地を有し、次世代モビリティ産業の集積度が高く、ものづくりが盛んであり、商業では、30市町に及ぶ広大な商圈を有する商業都市である。また、民間機関調査では、「住みよさランキング」「人気の街調査」「民力度」「賃貸で人気の駅」等で1位、2位という評価を得ており、餃子等の全国ブランドを有する発展性の高い都市である。

一方、現在、成長戦略により景気の上昇局面にあるが、小規模事業者においては、大企業との格差拡大、消費税等の影響による業種ごとの景況感の開きなどが顕著化している。当商工会議所管内（旧宇都宮市域）の事業所数・従業者数は、約2万事業所・23万人であり、うち小規模事業者数は74%・18%を占めており、将来に向け、小規模事業者の盛衰が本市経済のカギを握っている。

### 【行政施策との連携及び当商工会議所の役割】

小規模事業者の活性化を図るためには、当該事業者の自主努力ばかりでなく、行政機関、商工会議所等の公的支援機関、金融機関、中小企業診断士会等の各支援機関における情報の共有化や共通認識が必要である。

なかでも、行政機関と商工会議所は、地域活性化を図る上での車の両輪として、双方の強みを生かした取り組みが大切である。本市においては、政策立案、評価において、「宇都宮産業振興協議会」「宇都宮次世代産業イノベーション推進協議会」「アグリネットワーク協議会」「中心商業地新規出店促進事業審査会」「自転車のまち推進委員会」「宇都宮ブランド推進協議会」「宇都宮中心市街地活性化協議会」など多くの協議会等において連携を図っている。

また、当商工会議所は国の認定支援機関として、「栃木県中小企業再生支援協議会」「栃木県事業引継ぎセンター」を運営するなど、県内経済界のリーダーとして自覚と責任ある幅広い取り組みを実施している。

併せて、当商工会議所内にも、「まちづくり委員会」「企業経営委員会」「地域活性化委員会」など7つの委員会を設置し、時宜に応じた課題を研究し、当商工会議所をはじめ関係機関に提言・要望している。

さらには、宇都宮市が中心となって進めている「LRTの導入・整備」「東北、北海道新幹線の宇都宮駅停車」「北関東中核都市連携」などの事業についても地域経済の活性化の観点から一緒に要望・調査研究活動をしている。

当商工会議所としては、個々の企業に寄り添ったきめ細かな支援はもとより、こうした地域全体に係る事業、企業間・業種間調整、会員の意見集約、有用情報の提供等、商工会議所でしかできない重要な役割も担っている。

地方創生の成否は、企業に選ばれるか否かである。人口減少、少子高齢化時代において、地域に根づく小規模事業者の経営、再生、承継、起業等に対して、不易と流行を見極めながら、当商工会議所が果たすべき役割はますます増大かつ重要となっており、それに応えていかなければならない。

また、特区、規制緩和など小規模事業者の操業環境の充実に向けて、積極的に関係機関への働きかけも実施していかなければならない。

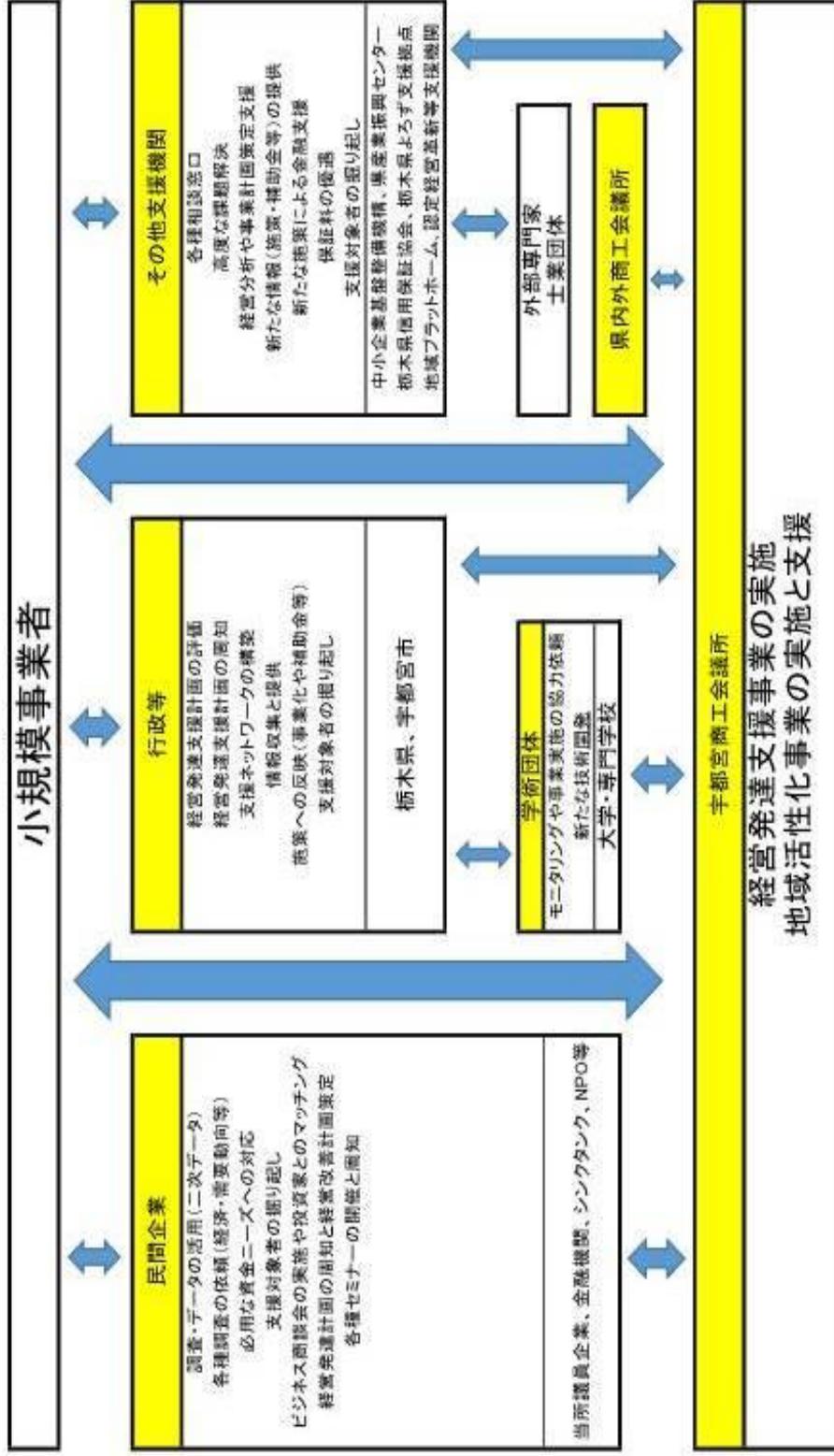
### 【計画策定に当たっての基本姿勢】

経営発達支援計画を策定するに当たり、これまでの当商工会議所の役割や実績を踏まえ、新たな時代における小規模事業者支援の目標は、「宇都宮商工会議所の幅広いネットワークと強いリーダーシップ力を発揮し、小規模事業者の定着、自立を目指す」とする。その実現に向け、次の4点を基本姿勢として、個々の事業者に対する「経営支援」と「地域経済の活性化」に取り組んでいく。

- 1 小規模事業者の経営課題に対し、総合的かつ時系列に支援する。
- 2 小規模事業者の操業環境の向上に向け、地域全体で支援する。
- 3 多種多様な地域資源のブラッシュアップを図り、地域経済の活性化を図る。
- 4 小規模事業者を支える商工会議所（職員を含む）の経営指導能力を強化する。



# 宇都宮商工会議所経営発達支援計画 関係機関団体連携図



## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間  
平成28年4月1日～平成33年3月31日（5か年計画）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### 【現状と課題・目的】

現在、地域の経済に関する情報は、当商工会議所が自ら収集した情報、他の機関・団体が収集し提供した情報があり、時宜的に重要な情報については、当商工会議所の広報誌に掲載するほか、ホームページ・メールマガジンによる紹介（リンク等）等により提供している。

しかしながら、こうした情報は、「発信者の一方的なものであること」「小規模事業者には有用な情報が少ないこと」「情報が、分類・加工など体系的に整理されていないこと」「小規模事業者におけるICT環境が不十分であること」により、活用してもらいたい情報の活用が不十分になっている。

##### （事業内容）

##### 【既存事業と改善点】

(1) 当商工会議所自らが収集する情報には、「栃木県内商工会議所月例景気動向調査」、「中心商店街通行量実態調査・来街者実態調査」、商工会議所と管内事業者を結ぶパイプ役である小規模企業振興委員や、職員による会員事業所巡回によって聴き取りを行った地域・業界動向のほか、宇都宮市内の様々な統計データを集約した「統計で見る宇都宮」等がある。

また、他機関・団体によるものとして、中小機構の「景況調査報告書」、宇都宮財務事務所の「景気動向調査」、日本商工会議所の「早期景気観測調査（LOBO調査）」等がある。いずれも紙ベースであり、活用は職員間での供覧を基本としている。

今後は、新たに、これらの情報の「データベース化」を図り、小規模事業者が、「いつでも、どこでも、必要な情報を取り出すことができる環境整備」を図る必要がある。

##### （収集・整理・提供する主な内容）

<自ら収集する主なデータ>

○県内商工会議所月例景気動向調査

（収集項目）①消費動向（売上動向等）、②受注動向、③収益動向、④資金繰り、⑤雇用情勢、⑥経営上の問題点

○中心商店街通行量実態調査、来街者実態調査

（収集項目）休日・平日別、方向別、男女別、属性別、年代別の通行量

（収集項目）回答者属性（年齢・性別・職業）、居住地・勤務地、来街手段、来街目的消費額、来街頻度、滞在時間、消費店舗、中心商店街への要望等

○振興委員・会員巡回により収集する情報

（収集項目）①景気動向、②業界動向、③地域経済動向等

○統計で見る宇都宮

（提供項目）①人口、②産業構成、③金融・商業・工業、④交通・運輸、⑤物価、⑥雇用・賃金、⑦電気・ガス・水道、⑧経済の成長

<他機関等が収集したデータ>

○中小機構、日本商工会議所、宇都宮財務事務所、政府系金融機関や各種支援団体等が提供する全国経済動向や管内経済に関するデータ

○国・県・市、各支援機関が提供する統計データ、各種支援施策・補助金等の情報

○オンラインデータベースに掲載される情報（行政：e-s-t-a-t、RESAS：統計資料）

（中小機構：J-net21：企業事例集）（日経テレコン21：新聞、業界誌、専門誌等の記事検索）、（日経テレコンPOSEYES：加工食品・家庭用品の売れ筋商品分析）

### 【新たな取り組み】

(2) 現在は、地域情報や業界情報について収集しているが、今後は隔年で、個々の小規模事業者の支援ニーズ、景況感や需要動向に関するアンケート調査を実施する。そして、栃木県よろず支援拠点や栃木県産業振興センター等との連携によりアンケート結果の分析を行い、小規模事業者のニーズと実態に即した施策を展開する。

【調査項目】 企業業況、企業ニーズ、業界動向、資金繰り、経営上の課題、売上・受注動向  
今後取り組みたい事業分野、今後成長させたい自社の商品・製品・サービス等

【調査対象】 当所会員事業所及び当所非会員の新設法人（約7,000社）。

【実施方法】 アンケート調査票を郵送しファックスにて受信後、必要に応じてヒアリング調査を実施する。

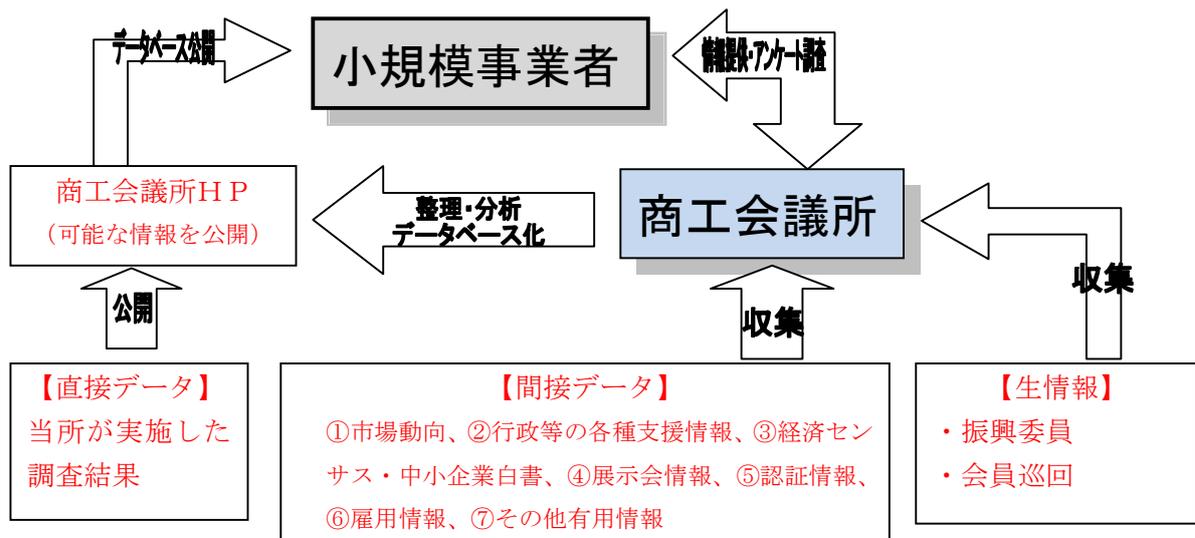
【回収目標】 回収率30%以上

### 【結果の活用と小規模事業者への効果】

情報のデータベース化を図ることにより、自社に関する情報（地域別、業種別、季節別等）が見やすくなり、自社の経営戦略、販売先開拓、設備投資、雇用確保等に役立てることができるとともに、当商工会議所としても体系的に情報が整理でき、指導に活用しやすくなる。

また、マクロな経済動向をアンケート調査によりサンプリングし、ターゲットとなる市場の明確化を図る。

### 【情報の収集・整理のスキーム】



### 『目 標』

- LOBO（早期景気観測）調査・・・毎月1回実施／対象7社／回収率100%
- 中小企業景況調査・・・四半期毎年4回実施／対象39社／回収率100%
- 商店街通行量実態調査、来街者実態調査・・・隔年実施／調査地点20箇所・対象者1,000人

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### 【現状と課題・目的】

小規模事業者に対する経営分析については、マル経融資時、補助金申請時、決算、経営悪化等窓口相談時、専門家等派遣時の臨時的対応とともに、日常的には、小規模事業者への巡回相談時（3年間で会員事業所をすべて巡回）等に、必要に応じて経営指導員等が財務分析や、SWOT分析、経営指標等を用いて行ってきた。しかしながら、小規模事業者自らが、自社の現状（損益、資産・負債等）を的確に把握し、自社の強みや弱み、財務内容や収益性・安全性、成長性等を分析することが、自社の持続的な発展と自立化に結びつくといった経営分析の重要

性、必要性が十分には理解されていない。そのため、機会あるごとに分析の必要性の啓発を繰り返すとともに、指導にあたっては、事例や客観的数値等を示しながら分かりやすく、かつ、視覚的に指導する必要がある。

そこで、小規模事業者の経営分析を行う接点となる臨時的、日常的対応においては、マンツーマン制度によるフェイストフェイスの丁寧な指導により、財務・資産状況（BS、PL、CF、損益分岐点等）ばかりでなく、収益向上に結びつく当該事業者の商品やサービスの提供方法、知的財産権等保有する知財や技術・ノウハウの状況と活用方法、人的資源の生かし方といった資産を分析項目として、正確かつ幅広い経営状況の実態把握と分析、指導を行う。

## （事業内容）

### 【既存事業と改善点】

- （1）小規模事業者に対して基礎的知識の習得、経営分析の必要性を啓発するため、「経営分析に関するセミナー」、「ICTに関するセミナー」等の各種セミナーを定期開催するとともに、セミナー後においても小規模事業者自らが情報を活用できるよう支援する。また、適宜、個別相談会を開催して、理解等が不十分な小規模事業者の経営分析と経営課題解決を支援しながら分析実施事業者の増加を図る。

○開催テーマ：「決算書の見方」、「キャッシュフロー経営」、「上手なパソコンとの付き合い方」等

○開催回数：年4回程度開催

- （2）小規模事業者の経営内容は多種多様であり、個々に応じた指導方法、解決手法、必要な専門性も異なるため、基本的には、マンツーマンの担当者が巡回時や窓口来訪時に、ワンストップで対応するが、必要に応じて栃木県中小企業再生支援協議会や栃木県事業引継ぎ支援センター、栃木県経営改善支援センターや栃木県よろず支援拠点（栃木県中小企業診断士会）、栃木県発明協会等との連携により対策を実行する。

- （3）これまで事業所情報は、原則、対応した経営指導員個人が管理しており、組織として管理されていなかったため、経営指導員の異動、休業、退職等の場合には当該事業所の経営状況や指導履歴（調査、分析情報等）等の把握が困難な場合があった。そのため、今後は、経営指導員がそれらの情報を記録し、現場指導、他事業所指導、経営指導員同士の情報共有等にも活用できるよう、当商工会議所の事業所管理システムへの登録を行い、組織として共有する仕組みを構築する。

### 【新たな取り組み】

- （4）小規模事業者の実態把握や経営分析に必要な情報の収集方法については、これまでは定型化された項目、分析手法がなく、収集レベルにも差があり、比較できなかった。

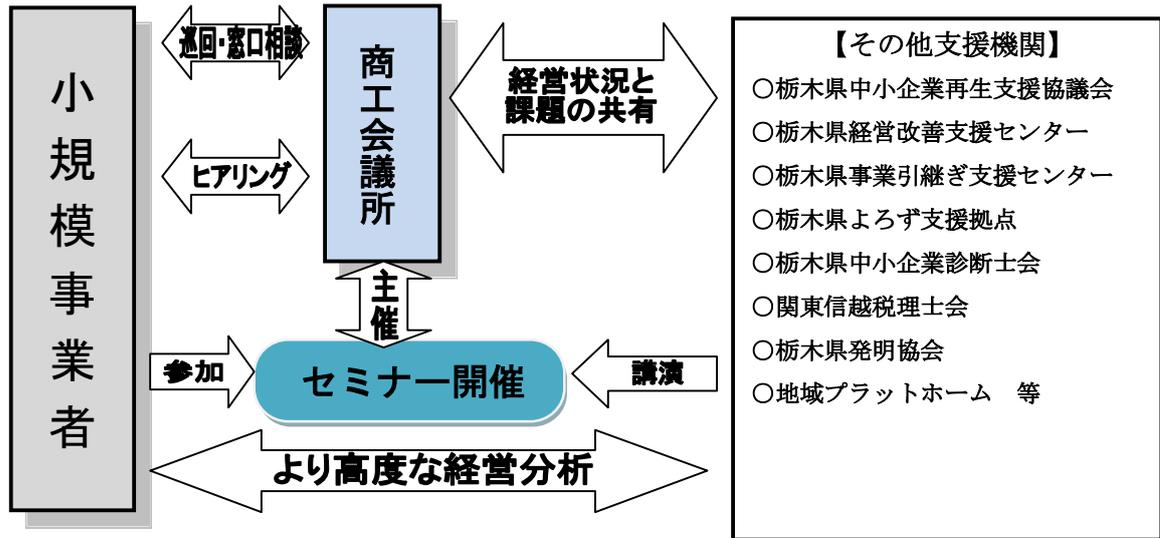
今後は、マンツーマン制度の導入にあたり、中小企業基盤整備機構が提供する「初期診断の進め方」、「経営自己分析ツール」、「J-net21」等の支援ナビを活用して経営分析スキルの視覚化と標準化を図るとともに、支援ツールでは把握が困難な、商品やサービスの強み・弱み、提供方法（ビジネスモデル）、知財（保有技術やノウハウ等）、人的資源（経営者・従業員の資質やスキル等）のほか、事業者が認識している経営課題についても収集・分析を行い、課題の抽出と解決に向けたアドバイスを行い、事業計画策定支援へと繋げる。

- （5）当商工会議所が運営するホームページにおいて経営発達支援事業に関する特設サイトを開設し、経営分析や需要動向調査に基づく事業計画策定の重要性・必要性について、成功・失敗事例などを引用して周知する。さらに前述の支援ツールを掲載し、小規模事業者が自身で計画策定に取り組むことができる手段とし、その活用を促進する。

### 【結果の活用と小規模事業者への効果】

経営分析により、小規模事業者及び当商工会議所の双方が、共通認識の上に立ち、経営状況を総合的に判断することで必要な対策の実行に導くことにより、小規模事業者の持続化と自立化へと繋げることができる。さらには、次のステップとなる「事業計画策定」に結びつけることができる。

【経営状況を把握するためのスキーム】



『目標』 経営分析の方策と件数

実施方法	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
巡回指導件数	2,100	1,800	2,100	2,100	1,800	2,100
窓口指導件数	—	250	250	300	300	300
セミナー参加者数	—	100	150	200	250	300
経営分析件数	—	200	250	260	270	300

※巡回・窓口指導件数は当所全体の年間目標件数とは別に経営分析を行う目標件数とした

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

【現状と課題・目的】

多くの小規模事業者が策定する事業計画は、小規模事業者持続化補助金等の補助金申請に必要な計画に留まり、事業計画策定が本来有する「経営戦略」や「経営理念」、目標を達成するための「中長期ビジョン」、「経営戦術」の明確化には至っていない。

そのため、事業計画策定支援セミナーの開催等を通して、小規模事業者における事業計画策定の重要性について意識づけを行っていくとともに、巡回相談やセミナー開催後の個別相談会により支援対象者の掘り起しを行う。

また、宇都宮市は創業率が低い地域であることを踏まえ、創業を目指す小規模事業者の掘り起しとともに、早期創業を強力にバックアップする。

(事業内容：事業計画策定支援に関すること)

【既存事業と改善点】

(1) これまでは、小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金等の補助金申請時において、当商工会議所は事業計画の策定支援を行っているが、事業者の計画策定支援を「待ち」のスタンスで行っていた。

今後は、小規模事業者の持続的な発展を支援するため、補助金採択事業所の商工会議所活用事例を商工会議所会報やホームページ等を通じて広く発信し、事業計画策定の重要性の周知と新たな掘り起しを図る等、「攻め」のスタンスへと転換する。

#### 【新たな取り組み】

- (2) 「自社の現状認識」「内部・外部環境分析」「数値計画」「PDCAサイクル」など、受講者の事業計画策定に必要なノウハウが習得できるセミナーの開催によって事業計画策定の重要性の意識づけを行うとともに、受講者の個別課題に対応する相談会を併催し、事業計画策定に向けた支援を行う。
- (3) 前述の地域経済動向調査や小規模事業者の経営分析結果に基づき、事業計画策定ツールなどを活用した事業計画策定支援を行うとともに、必要に応じて中小企業診断士、税理士、社会保険労務士等と連携して、数値目標の設定や市場の成長可能性等を提案する等、支援対象者の掘り起しと確保に努める。
- (4) 小規模事業者の持続的な発展や自立を支援するために、当商工会議所をはじめとする各支援機関（栃木県中小企業診断士会、関東信越税理士会、栃木県社会保険労務士会、栃木県弁護士会、栃木県信用保証協会、栃木県銀行協会、栃木県中小企業再生支援協議会、栃木県事業引継ぎ支援センター、栃木県産業振興センター等）で構成される「(仮称) 事業計画策定支援機関ネットワーク会議」を新たに設置する。
- 当ネットワーク会議において、国・県の新たな施策や補助金情報、小規模事業者への指導ノウハウや指導スキル、先進事例など多種多様な支援情報の共有化と指導能力の向上を図ることによって、小規模事業者の実態に即した効果的な事業計画策定を促進する。
- (5) 日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」の推薦を希望する小規模事業者に対して、上記セミナーの受講や外部専門家と連携した事業計画策定支援を行う。

#### (事業内容：創業支援に関すること)

##### 【既存事業と改善点】

- (6) 当商工会議所では、創業の心構えから創業計画策定まで、創業に必要な総合的な基礎知識を習得することができる「創業塾」（平成26年度から「創業スクール」）を平成8年度から実施している。
- 今後の改善点としては、これまでの事業に加えて、アンケートでニーズの高い創業希望業種に合った学習機会を提供するほか、女性向け創業塾等の創業支援事業の拡充を図る。
- (7) 創業支援事業においては、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けた宇都宮市をはじめ、様々な創業支援機関、金融機関のほか民間企業等で構成される「宇都宮市起業家支援ネットワーク」を形成して特定創業支援事業を展開している。
- 今後の改善点としては、当商工会議所が実施する創業支援事業を特定創業支援事業として実施するとともに、同ネットワークの構成団体との事業の連携と情報の共有化により、創業支援対象者の掘り起しや創業者の実態と創業計画（ビジネスプラン）の熟度に合った創業支援の実現に繋げる。

##### 【新たな取り組み】

- (8) 出店ニーズの高い飲食店や美容室等の開業予定業種を特定したセミナーの開催、対象者を女性に限定した創業塾の開催等、よりきめ細かな学習機会の提供と個別相談会の併催により、創業予定者の個別課題に対応する。

##### 【小規模事業者への効果】

創業計画策定を支援することで、小規模事業者の抽象的な未来予想図を明確化するだけでなく適切な目標設定に繋がり、実現可能性が高い持続性ある計画を策定することができる。

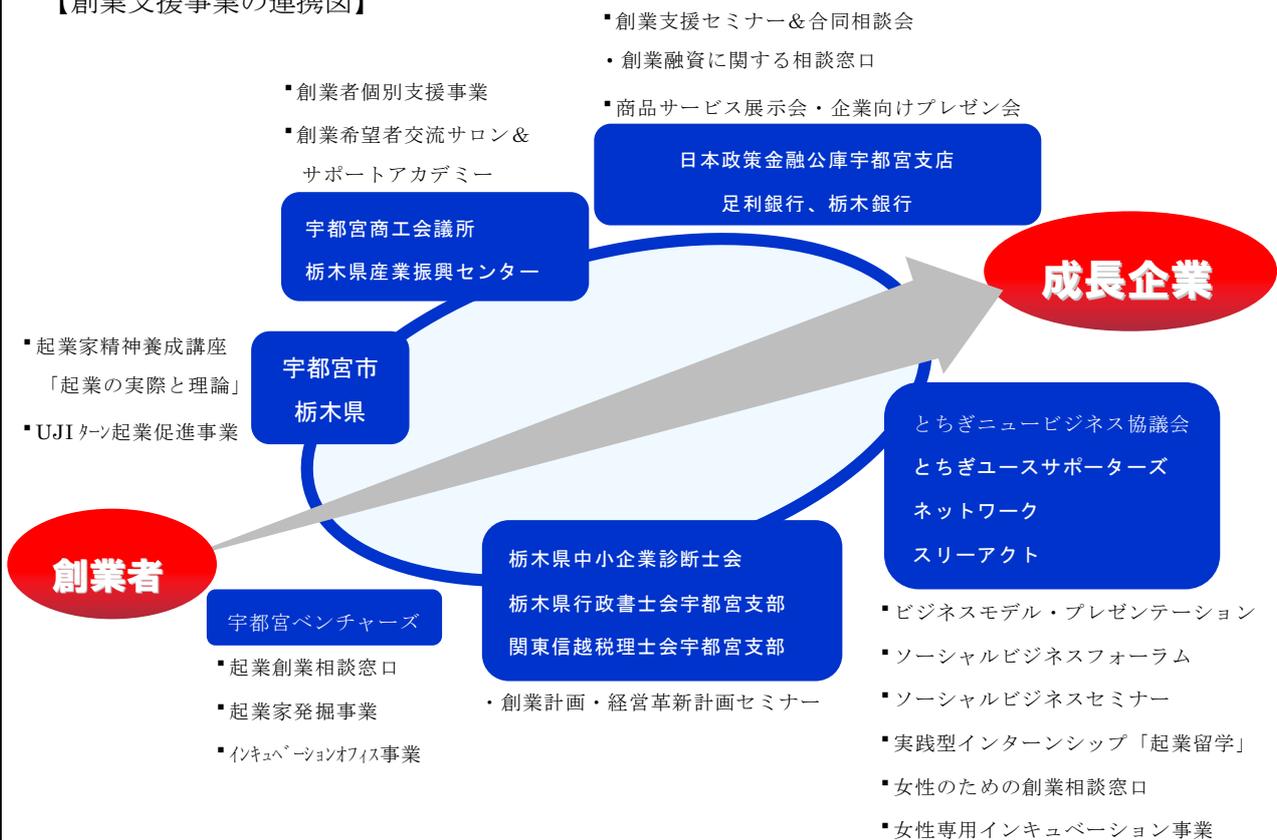
『目標』 事業計画策定支援の方策と件数

実施方法	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画策定セミナー 参加者数	—	60人	80人	100人	100人	100人
個別相談会 参加者数	—	50人	60人	80人	80人	80人
事業計画策定件数 (持続化補助を含む)	—	100件	150件	170件	180件	200件
ネットワーク会議 開催回数	—	2回	4回	4回	4回	4回

『目標』 創業支援事業の拡充による参加人数

創業支援事業	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
創業スクール参加者数	15人	30人	40人	50人	60人	70人
特定業種開業セミナー	—	50人	—	50人	—	50人
女性向け創業セミナー	—	—	50人	—	50人	—

【創業支援事業の連携図】



## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

### 【現状と課題・目的】

当商工会議所では、記帳指導や決算代行等の税務指導を通じた財務改善や、マル経融資幹旋等の金融指導による資金調達や資金繰りの経営改善など、従来型の経営改善普及事業を推進している。

しかしながら、多くの小規模事業者は、日常の業務に追われて計画の実行スケジュールが遅延したり、社会環境変化への迅速な対応がなされなかつたりすることがあるため、定期的な事業の進捗状況確認と早期の課題発見・改善策の立案は不可欠である。

そのため、経営改善普及事業とともに、経営分析・需要動向調査等に基づく事業計画を策定した小規模事業者の事業進捗状況に対して、現場感覚、経営感覚を持っている当商工会議所としての目線を通して、支援する期間、回数等をルール化するなどしてフォローアップを行う伴走型支援を実施する。

さらに、フォローアップにより顕在化した高度な課題に対しては、各支援機関や外部専門家と連携して最善の解決を図る。

### （事業内容：事業計画策定後の支援に関すること）

#### 【新たな取り組み】

- (1) 事業計画を策定した小規模事業者の販路開拓と事業計画の円滑な実施を支援するために、計画策定年には、当商工会議所の経営指導員が当該事業所の専任担当者として四半期に1回の当該事業者の巡回訪問を行い、翌年には、事業の進捗状況により、メールや電話によるフォローアップを行う等、原則として2年間継続的な巡回訪問を行う。
- (2) 定期的なフォローアップを行うことでより高度な事案への対応が必要になった場合には、専任担当者が責任を持って、栃木県再生支援協議会（事業再生、抜本再生）、栃木県事業引継ぎ支援センター（事業承継、M&A）、ジェトロ栃木（海外展開、販路開拓）、栃木県よろず支援拠点（総合的・先進的アドバイス）等との連携により経営課題の解決と策定した事業計画の円滑な実施に繋げる。
- (3) 当商工会議所の支援を受けて事業計画を策定し、事業の持続的発展に取り組む小規模事業者の資金需要に対しては、日本政策金融公庫（国民生活事業）の「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用して、事業計画の実現を支援する。  
また、融資実行後は、返済状況や事業計画の進捗状況を融資推薦者とマンツーマン担当者が連携して返済等の金融指導等の伴走型支援を実施する。

### （事業内容：創業計画策定後の支援に関すること）

#### 【既存事業と改善点】

- (4) これまで創業者に対しては、創業スクールを通じて計画策定支援を行ってきたが、受講終了後の同計画に対するフォローアップが十分ではなかった。今後は、計画策定後の実行支援に係る専任担当者を設置するとともに、創業者の個別課題に応じた伴走型支援を実施することによって、早期創業の実現に繋げる。
- (5) 現在の創業スクール受講者、創業相談者、創業後5年未満の小規模事業者のほか、新たに創業希望者を対象に、既存創業者を交えた意見交換の場やネットワークの広がりをも目的とした「創業交流サロン」を設置し、理論と実践の違い、取引のノウハウ、技術開発へのアドバイスなど幅広くメニュー化し、早期創業の実現、創業課題解決、創業者・支援対象者の掘り起しに繋げる。

#### 【新たな取り組み】

- (6) 平成27年6月に栃木県事業引継ぎ支援センター内に開設した「後継者バンク」への創業者登録を促進することによって、既存企業と創業者とのマッチングにより既存企業の存続、創業者の事業化と併せ、雇用の確保と地域経済の活性化に繋げる。

(7) 当商工会議所が実施している若年者地域連携事業 (注1) のノウハウを活用し、創業希望者にインターンシップを促すことによって、創業後の具体的なイメージを確立させるとともに、創業後の廃業リスクの軽減と早期創業の実現、事業計画のブラッシュアップを促進する。

(注1) 若年者地域連携事業：フリーターや若年失業者を対象に安定した雇用に結びつけることや、若年労働者の早期離職を防止することを目的に、関係行政機関や地域の学校等の連携協力のもと、採用好事例の収集と提供、合同企業説明会、キャリアカウンセリング等を実施する。

### 【小規模事業者への効果】

当商工会議所の経営指導員等が計画の実行に向けて伴走支援を行う体制を構築することによって、当商工会議所・経営指導員等との信頼関係の構築、小規模事業者の個別課題の早期発見と迅速な解決が可能となるほか、計画の実効性が担保される。

### 『目標』 事業計画策定後のフォローアップ及び創業支援の方策と目標件数

支援内容	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
フォローアップ事業所数（新規分）	—	100件	150件	170件	180件	200件
フォローアップ事業所数（継続分）	—	100件	100件	150件	170件	180件
フォローアップ件数（延べ回数）※1	—	800件	1,000件	1,280件	1,400件	1,520件
後継者バンク創業者登録数	0人	10人	15人	20人	30人	40人
インターンシップ（受入企業登録）	0件	5件	10件	10件	15件	20件
インターンシップ（派遣希望者登録）	0件	3件	3件	5件	10件	10件
創業交流サロン参加者数	0人	20人	30人	30人	40人	40人

※1 「フォローアップ件数（延べ回数）」は、上記のとおり四半期に1度のフォローアップを行うため、フォローアップ事業所数の4倍の数値とした。

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### 【現状と課題及びその改善方法】

小規模事業者が持続的発展を図るための要素の一つに、販売する商品やサービスの提供に際して生じる「消費者ニーズ」とのミスマッチの解消がある。通常、事業者自身はその課題に気づき、当商工会議所に相談するケースは稀である現状を踏まえ、今後は、小規模事業者自らが需要動向調査の必要性を認識し、調査項目やその活用方法について理解が深まるよう支援することが重要である。

そのため、新たな販路を開拓するためにも需要動向の把握が必要であることを、経営指導員等が日々の巡回や窓口相談時に説明を行うほか、セミナーの開催や当所ホームページや会報誌への掲載などにより広く周知することで需要動向への理解を深めるとともに、支援対象者を発掘する。

なお、調査・分析により提供する項目は、「消費者動向」「市場規模の変化」「商圈」「競合他社の動向」「バイヤーニーズ」を視点として、当商工会議所自らが調査を行う1次データのほか、行政や公的機関、金融機関、各業界団体等が行った調査結果（2次データ）、地域経済分析システム RESAS や日経テレコン POSEYES 等のビッグデータを活用する。その際、可能な限り、業種ごとに、小規模事業者が主に販売・役務提供の対象としている域内情報の把握、提供（加工情報）に工夫する。

## (事業内容)

### 【新たな取り組み】

#### (1) 消費者動向・市場規模の調査

小規模事業者が、商品や提供するサービスに関する消費者動向や市場規模とその変化については、栃木県が実施する「地域購買動向調査」や、宇都宮市と当商工会議所が共催で実施する「来街者実態調査」の調査結果と両調査の過去の調査結果と比較を行うほか、統計局が公表する家計調査年報の品目別都道府県庁所在地及び政令指定都市ランキングの数値や「日経テレコン POSEYES」の活用により小規模事業者の業種・業態に応じた情報提供と分析調査を行う

例えば、小売スーパーの場合は、①販売商品の市町別購買率、②特定指定区域における商品別販売推移、③購入したい商品、④購入する理由と頻度、⑤売れている商品の要因と背景、⑥県外への流出状況と流出先等について情報収集と調査分析を行い、その調査結果を提供することで、小規模事業者が提供する商品・サービスの改善に繋げるとともに、事業計画策定における新たな販路の開拓と売上目標設定を支援する。

#### 【地域購買動向調査】

○調査対象：栃木県内約 18,000 世帯

○調査（分析）内容：「地元購買率」「県外への流出状況」「買物理由」「買物頻度」「通信販売等の利用状況」「商店街での買物動向」等

#### 【来街者実態調査】

○調査対象：中心商店街来訪者約 1,400 人

○調査（分析）内容：「来街手段」「移動時間」「来街目的」「支出額」「来街頻度」「滞在時間」「商店街への要望」等

#### (2) 商圏・競合他社の調査

小規模事業者がターゲットとする市場の商圏や競合状況については、宇都宮市が公表している「人口動態・推計人口」、「町別・年齢別人口表」や、まち・ひと・しごと創生本部が供用している「地域経済分析システム RESAS」の活用により、小規模事業者がターゲットとする商圏等の顧客数を推計する。また、競合他社の状況については、タウンページデータベースやグーグルマップの活用により商圏内の競合総数と分布状況を把握するほか、インターネットや SNS 等により、競合他社の情報収集と調査分析を行う。

例えば、飲食店の場合は、新規出店予定地の①性別・年齢別人口、②流入・流出状況、③通行量、④地域特性と経済状況、⑤同業他社店舗数、⑥競合他社のクチコミ、⑦競合他社の販売価格等について情報収集と調査分析を行い、その調査結果を提供することで、小規模事業者がターゲットとするエリア・立地の選定、顧客数の推計や競合他社の状況把握に活用するほか、事業計画策定における売上げ目標値の設定や提供する商品・サービスの SWOT 分析に基づく事業計画策定を支援する。

#### (3) バイヤーニーズ調査

「6. 新たな需要開拓に寄与する事業」で後述する金融機関や行政等が主催する商談会等において、経営指導員が可能な限り、バイヤーに対して商材・商談先商品の需要等について事前にヒアリングを行う。

例えば、食品の展示商談会に来場するバイヤーに対するヒアリング項目は、①来場目的、②興味がある食材、③取引で重要視するポイント、④販売価格等について実施し、その調査結果を出展者にフィードバックすることで、商談成約率の向上と新たな販路の開拓を支援する。

#### (4) 他の支援機関や外部専門家との連携

消費者動向・市場規模・商圏・競合他社・バイヤーニーズなどの調査項目により精緻な分析が必要な場合は、地域の支援機関である栃木県産業振興センター、栃木県よろず支援拠点、各金融機関が有する情報の提供を受けるほか、状況に応じて専門家を活用して需要動向調査を行う。

### 【既存事業と改善点】

- (5) 小規模事業者は、自社の経営分析による内部状況把握と需要動向調査による外部環境を理解することが事業の持続的な発展には必要不可欠であることから、当商工会議所としては、定期巡回や窓口相談のほか、セミナー開催、ホームページや会報誌への掲載等により、需要動向調査の必要性について啓発するほか、最新のトレンドについて知識を習得する機会を提供するとともに、経営改善や調査対象者を発掘する。
- (6) 当商工会議所は、公的機関、民間シンクタンクや業界団体等から需要・市場規模リポートを収集しているが、経営指導の現場において十分には活用されていない。今後は、中小企業庁の「中小企業実態基本調査」や財務事務所の「景気予測調査・県内経済情勢」をはじめ、日本政策金融公庫やTKCが公表している小企業の経営指標、民間シンクタンクによる業種別業界情報や中小企業基盤整備機構が運営する「J-Net21」の活用により、各種市場動向情報等を分析し数値等を比較することで、景気動向や、事業者・消費者の需要動向の把握に役立てる。

### 【小規模事業者への効果】

提供する商品（製品）・サービスに関する需要動向について、経営指導員全員が情報の共有化を図るとともに、小規模事業者に対して的確に把握し理解させることで適切かつ効果的で実現可能な事業計画の策定と「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」に繋げることができる。

### 『目標』 需要動向調査

内容	現 状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
需要動向調査件数	—	200	250	260	270	300
バイヤーニーズ調査件数	—	10	10	20	20	20
外部との連携件数		100	100	100	100	150
セミナー受講者数	—	40	40	50	60	60

※「需要動向調査件数」は上述の（1）消費者動向・市場規模の調査並びに（2）商圈・競合他社の調査の合計値とした。

## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

### 【現状と課題・目的】

人口減少、少子高齢化、グローバル化、広域化、消費税の引き上げ等により地域経済状況が大きく変化し、大企業と中小企業の格差が拡大し、小規模事業者を取り巻く環境が一層厳しくなっている。そのような環境の中で「新たな需要開拓」及び「売上増加」を図るためには、「地域内外需要の確保」「新製品・技術開発」及び「ICTスキルの向上」が必要である。

一方、「日々の業務が忙しく対応できない」「新分野に挑戦したいが、自社だけでは困難」「ICT化に取り組みたいが、対応策が分からない」など、小規模事業者が抱える課題、ニーズは個別的かつ多様性がある。

そのため、経営相談等のきめ細かな個別支援ばかりでなく、販路開拓支援（B to B）及び地域商業支援（B to C）によるマッチング支援を重点的に実施する必要がある。

さらに、より効果的な顧客開拓・需要確保のためにICTによる生産性向上・販路開拓も総合的に支援できるようICT化支援にも力を入れる必要がある。

### （事業内容）

### 【既存事業と改善点】

- (1) ICTの知識・人材に乏しい小規模事業者を支援するために、「ICTリテラシー向上セミナー」を開催し、ICTの基礎を学ぶ機会を提供しているが、個別的課題には十分に対応しきれていない。

今後は、個別の課題に対応する相談会を開催するほか、ミラサボ等の外部専門家を活用し、個別課題の解決を図る。

『目標』ICTリテラシーを向上させる方策と目標

年 度	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
セミナー開催 (参加者数)	15	30	40	40	40	50
個別相談会開催 (相談者数)	0	10	15	20	20	30
専門家との連携 (事業所数)	0	5	10	10	10	15

(2) 食料品製造・小売業の小規模事業者等を対象に、当商工会議所の統一ブランド「宇都宮雷都物語」の販路開拓に繋がるイベント等を開催しているが、十分な売上アップには結びついていない。

今後は、積極的なPR、新商品開発、ふるさと納税等の新たな販路開拓を実施し、新たなマーケットの開拓を支援していく。

『目標』統一ブランド「宇都宮雷都物語」の活用による販路開拓の方策と目標

年 度	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
売上金額 (万円)	5,200	7,000	8,000	9,000	10,000	10,500
宇都宮雷都物語 登録企業数(社)	14	15	16	17	18	20
見本市・イベント 等出店数(回)	8	10	12	14	16	17
新商品開発数 (件)	1	1	1	1	1	1

(3) 現在、本市には伝統工芸品のPR認定をはじめ、当商工会議所との連携により、農業、製造業、飲食業、サービス業等の小規模事業者が連携し、地場産品を用いた新商品や新サービスを創出する『宇都宮アグリネットワーク事業』等を展開しているが、十分な販路拡大や販売促進には至っていない。

そのため、新たに、全国に支店を持つ(株)商工組合中央金庫宇都宮支店との業務提携を通して、全国の商工中金を通じた観光振興、地場産品の紹介・販売、観光振興等を促進していく。

また、足利銀行の「ものづくり企業展示・商談会」「とちぎ食の展示・商談会」や、栃木銀行の「観光ビジネス交流商談会」「地域創生『食の魅力』発見商談会」等に積極的に出展することにより、流通・観光等とマッチングした新事業の展開等を通して、地場産品等の需要拡大と産業振興を図り、小規模事業者の新たな販路を開拓していく。

『目標』計画期間内で、地場産品の売り上げを2割アップさせる。

【新たな取り組み】

(4) 自社の宣伝や広報周知が困難な小規模事業者を支援するため、当商工会議所がマスコミ(新聞社等)を一堂に集め、新商品や新サービスを開発した小規模事業者が直接PRする「新商品・新サービスの合同記者発表会」を新たに実施する。

『目標』 合同記者発表会回数及び参加事業者数

年 度	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
記者発表会回数	2	3	4	4	4	4
記者発表会参加事業者数	10	15	20	20	20	25

(5) 小規模事業者がICTを活用した新たな販路開拓への取り組みを支援するため、大阪商工会議所が運営する「ザ・ビジネスモール」や、中小機構が運営する「ジェグテック」への登録促進によりBtoBの販路開拓を促進する。

また、当商工会議所会報やホームページ等を通じて利用メリットをPRし、活用促進を図るなど参加企業を増やす。

さらに、ICT分野における外部専門家によるインターネット取引やマーケティングにおける個別相談会を開催し、登録件数の増加と個別課題を解決する。

『目標』 インターネットを活用した販路開拓の方策と目標件数

年 度	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
ザ・ビジネスモール登録企業数(件)	0	10	12	14	16	18
ジェグテック登録企業件数	0	10	12	14	16	18
個別相談会開催回数	0	6	6	12	12	12

(6) 海外との取引を希望する小規模事業者に対し、栃木県よろず支援拠点の販路開拓アドバイザーや海外支援アドバイザー等の専門家を活用して新たな販路開拓と小規模事業者のプロダクツイノベーションを支援する。

また、ジェトロ栃木との連携により、小規模事業者がターゲットとする海外市場の経済動向や需要動向等の必要な情報の収集と提供を行う。

『目標』 小規模事業者海外進出支援内容と目標件数

年 度	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
専門家との連携による海外市場進出支援(件)	0	10	10	20	20	20
ジェトロ斡旋件数(回)	0	10	15	20	25	30

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 【地域経済の活性化に係る現状と課題】

地域経済の活性化にあたり、地域総合経済団体としての当商工会議所は、経営発達支援事業計画の目標で述べたとおり、行政機関をはじめ関係機関と協議会、意見交換会等を通して活性化の目標や方向性を共有し、役割分担のもとで各種の事業を実施している。人口減少等の厳しい社会環境下において、特に、域内活性化の方策如何が収益等に直結する小規模事業者にとって、地域経済の振興は最重要事項である。

そのため、当商工会議所としては、①宇都宮ブランドを確立し、地域の魅力度アップを図る、②地域資源を活用し、特に、着地型観光を推進する、③都市拠点である中心市街地の活性化を図る、を重点取組として各種事業における深み、厚み、広がりを持たせ、管内の74%を占める小規模事業者の収益力向上や雇用環境の改善を図っていく。

そこで、具体的な事業展開に当たっては、即効性・持続性の観点に立ち、当商工会議所独自事業の実施とともに、全市的事业との整合性を保ち、今後の地域の方向性を関係者間で共有し、相乗効果を高めるため、

①に関しては、宇都宮市、当商工会議所、宇都宮まちづくり推進機構、地元大学等を構成員とする「宇都宮ブランド推進協議会」を中心に、個別事業主体を構成員とする自転車のまち推進委員会、ジャズ・カクテル協議会等との連携を図り、知名度アップを目指す。

②に関しては、宇都宮市、当商工会議所、宇都宮観光コンベンション協会、旅行会社、鉄道会社等を構成員とする「着地型観光推進委員会」を中心に、個別事業主体を構成員とする食育祭り等の各種イベント実行委員会との連携を図り、交流人口の増加を目指す。

③に関しては、当商工会議所、地域金融機関をはじめ、中心市街地の各商店街を含めた27機関を構成員とする「中心市街地活性化協議会」を中心に、第2期中心市街地活性化基本計画に計上した各事業主体との連携を図り、賑わいのある地域づくりを目指す。

さらには、LRT（新交通システム）のJR宇都宮駅西側延伸や中心市街地の再開発、JR宇都宮駅東口整備が進行、計画されており、当商工会議所としては、地域のオピニオンリーダーとして、地域経済の活性化の観点から関係機関や地域を巻き込み、小規模事業者の環境改善に繋がる新たな活性化策を検討し、事業化に結び付けていく。

### 1 宇都宮ブランドを確立し、地域の魅力度アップを図る。

#### 【現在の取り組みと課題】

この狙いは、経営発達支援事業の目標で記したとおり、宇都宮市は、住みよさランキング等では上位であるにもかかわらず、知名度が低い。方向性としては、宇都宮の魅力をPRし、知名度をアップさせ、定住・交流人口の増加、商品開発、観光振興、インバウンド誘客等に結びつけ、当商工会議所としては、これらを小規模事業者の売上増加による地域経済の活性化に結びつけることが課題である。

例えば、宇都宮市の有名ブランドに餃子があるが、製造・販売はいずれも小規模事業者であり、原材料も地元小規模事業者生産等、農商工連携でうまく循環している。今後、当商工会議所が立ち上げたこの成功事例をモデルに、既存資源のブランド化や新たなブランド開発、6次産業化を当商工会議所を中心に関係機関と連携して指導、支援していく。

また、「渡辺貞夫の出身地としてのジャズ」、「バーテンダー全国選手権で多数の優勝者を輩出しているカクテル」、「地元密着型のプロスポーツ（栃木SC（サッカー）、栃木ブレックス（バスケット）、宇都宮ブリッツェン（自転車）」、「全国有数の生産を誇るいちご、なし、トマト」、「産業遺産としての大谷石」、「高度技術や伝統技術」等の豊富な地域、歴史、人材資源があるにもかかわらず、全国的認知（ブランド）までには至っておらず、これら地域資源相互の複合化・連携・関連産業の育成・活用等を図っていく必要がある。

さらには、小規模事業者の雇用確保が厳しい状況にあり、背景には、市内にある大学等卒業生が東京等に就職する（国立大学では地元就職が1割程度）等の実態がある。これまで、当商工会議所は、地元大学を中心に合同説明会の開催や若年者地域連携事業（国の受託事業）等を実施してきたが、小規模事業者における雇用確保に十分な成果が上がっていない。このため、宇都宮のブランド力を確立し、宇都宮の魅力度を高め、市内就職を促進していく。

### 【これからの取り組み】

#### (1) 当商工会議所独自の新たな商品開発事業「雷都物語」の拡充（既存事業改善）

従来は、商品の認知向上等が中心であったが、今後は販路拡大、内容充実、新商品認定を柱に、①単品販売ばかりでなく贈答品、お土産向けのセット販売（拡充）、②インターネット等による通信販売（新規）、③当商工会議所会員や商工中金会員向けの割引等限定販売（新規）、④道の駅やブランドショップ宮カフェでの販売（新規）、⑤イベントばかりでなく商談会等への参加（拡大）、⑥新たな新商品の掘り起しと新たな認定（新規）、を展開する。

なお、目標は、「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」に記載した。

#### (2) プロスポーツと商店街等との連携によるブランドアピール（既存事業改善）

従来は、プロスポーツ振興のためのノボリ旗などPR協力等が中心であったが、今後は個店の利益向上に直結する取組を柱に、スポーツ団体や商店街等と連携を図りながら、①デザイン関係者や製造者と一緒にオリジナルグッズの開発・販売（新規）、②大型ビジョン、中心市街地広場等を活用し、ジャズ・カクテル・自転車等とコラボしたイベント開催（新規）、③試合会場等での出張販売（新規）、を展開する。

#### (3) 既存ブランドのブラッシュアップと新規ブランドの掘り起し

当商工会議所管内の小規模事業者には、飛行機、ロボット、医療等の高度技術を持つ企業から、先進的な農業経営事業者等まで幅広い優良企業が数多い。そのため、こうした技術を①産業ブランドとして、ジェトロ栃木等と連携し、国内外にHP等によるPR、手続・販路開拓等の支援（新規）、②異業種交流等の機会を活用した新ブランドの開発や6次産業化への資金調達・研究開発等の支援（拡充）、③企業と大学等との連携強化に向けた手続・研究開発等の支援（拡充）、を展開する。

#### (4) 伝統技術を継承できる機会の創出

小規模事業者である伝統工芸等は、後継者不足等により継承が厳しい状況にある。そのため、関係機関・団体と連携し、①HP等による良さのPR（新規）、②伝統工芸品の制作体験機会の実施（拡充）、③伝統技術と現在技術との融合に向けた資金調達・研究開発等の支援（新規）、を展開する。

#### (5) 小規模事業者の雇用確保への支援

ブランド、生活環境、技術等のPRを中心に、①採用情報のPR力の弱い小規模事業者に関する情報を東京の大学等に提供（関東商工会議所連合会と連携）し、UJIターンの促進（新規）、②小規模事業者におけるインターンシップ事業の積極的な働きかけ（拡充）、③小・中・高・大学と連携し、地元の良さ（ブランド力）と地元小規模事業者の実力（技術力）を知ってもらう機会（就業体験、就業相談、情報提供等）の増加（拡充）、を展開する。

『目標』計画期間内に、地元就職率を2割アップする。

## 2 地域資源を活用し、特に、着地型観光を推進する。

### 【現在の取り組みと課題】

本市の観光入込客数（平成26年度）は、約1,400万人、宿泊者は約152万人であるが、半数以上は餃子が目的であり、以外は、世界遺産である日光への立ち寄り観光や日帰り観光が主である。地域には、都市、文化・歴史、産業、スポーツ、農業など魅力ある観光資源が豊富であるが、それらが十分に活用されておらず、また、ネットワーク化がなされていない。

また、毎年、宮まつり（50万人）、餃子まつり（15万人）等をはじめ、数多くのイベントを開催し、市内外から多くの観光客が来ているが、単独開催であり、他の観光資源との連携がなされておらず、観光全体の底上げには至っていない。

そのため、平成27年に関係者が問題意識を共有し、ネットワーク化を図るため、「着地型観光推進委員会」を設置し、年間4回程度開催し、採算性や費用対効果の検証等を含め、既存の観光資源と体験型観光、産業観光、スポーツツーリズム、グリーンツーリズム等を組み合わせ、宇都宮ならではの独自の着地型観光の商品化（春夏秋冬ごとに昼・夜ともに楽しめる小型の着地型観光）を図っているところである。併せて、おもてなし等のソフト面の対策も図っている。観光産業は、経済効果が高く、裾野も広く、小規模事業者ならではの事業であり、重点化を図る。

### 【これからの取り組み】

#### (1) 着地型観光推進委員会による旅行商品の開発、実施（新規）

ビジネス客、女性、シニア等の顧客ターゲット別に、イベント、グルメ、文化歴史、収穫体験等ジャンルごとにモデルコースを設定し、参加団体が連携のもと実施する。

『目標』計画期間内に、10件の着地型新企画を実施する。

#### (2) 栃木県外国人対応促進モデル支援事業の実施（新規）

小規模事業の商店、商業・サービス業が生き残り、活性化が図られるよう増加が見込まれる外国人旅行者に対する物品販売やサービス提供を図るため、当商工会議所、商店街連盟、旅行会社、観光コンベンション協会、地域商店街等を構成員とする運営委員会を設置し、①対応マニュアルの整備、②応接、来客研修、③店舗内外の外国語表記、統一シンボルマーク表示、④周遊マップ等の事業を実施する。

#### (3) おもてなしの推進事業

観光・交通関連業者と委員会方式により、①シティガイトの研修、育成（拡充）、②外国語表記のおもてなしマップ作製（新規）、③観光関連業者に対する研修（拡充）を実施する。

#### (4) 既存イベントのバージョンアップ（拡充）

当商工会議所等を中心に実施する「宮まつり」、「商業祭（宮の市）」等について、引き続き、商店街、自治会、青年会議所等の関係機関と連携を図り実施するとともに、常に内容を見直し、賑わい創出や地域経済の活性化に資するよう、さらなる魅力あるイベントとしていく。

## 3 都市拠点である中心市街地の活性化を図る。

### 【現在の取り組みと課題】

中心市街地は、宇都宮市の都市構造目標であるネットワーク型コンパクトシティの都市拠点としての位置づけにある。そのため、関係者による中心市街地活性化協議会（概ね、年3回程度開催）を中心に、多くの事業に取り組んでいる。しかしながら、通行量（休日）は、平成15年の約15万人をピークに長期的に減少傾向にあり、平成25年には約11万人となり、歯止め、増加を図る必要がある。また、空き店舗対策として、当商工会議所が事務局となり、中心市街地の空き店舗に新たに新店を出す方に補助を行っており、その補助区域、補助率、業種等の改訂により、空き店舗数は減少傾向（平成21年度：108店舗、平成26年度：56店舗）にあるが、更なる工夫が必要である。また、少子・高齢化等により中心市街地内における空き家・空き地の増加、近隣住宅地における限界集落対応等、新たな課題も出てきており、早急に総合的な対策を講じる必要がある。また、事業者の後継者不足も課題である。

中心市街地には、商業・サービス業を中心に小規模事業者が多く、中心市街地の活性化が小規模事業者の活性化に直結するところであり、当商工会議所としては、各角度からの方策を検討し、実施する。

### 【これからの取り組み】

#### (1) 新たな仕掛けの展開

商店街が、社会環境の変化等に対応できるよう当商工会議所として、①イベントの開催時期等の見直しにより、常時回遊性が向上し、小規模事業者が中心の商店街の売上アップに結び付けられるよう関係実施機関への働きかけ（新規）、②オープンカフェ等による賑わいの創出、休憩所設置等によるおもてなしの向上に向けた社会実験、本格実施に向けた支援、調整（新規）、③大型イベント開催に併せた商店街のセールの仕方、独自商品開発支援や研修会・勉強会の開催（拡充）、④割引券発行、地域通貨発行、宅配事業など、顧客やリピーターの確保に向けた新たな仕組みの検討（新規）、を実施する。

『目標』商店街全体として、計画期間内に5%の売上アップを図る。

#### (2) 空き地等解消の取り組み

空き地や空きビルの有効活用が図れるよう、①新たな活用の仕組みづくり等について市、地権者等と検討（新規）、②事業者・中小企業診断士・当商工会議所等による検討組織を新たに設置し、テナントミックス、仕入れ・配送等の共同化など様々な課題について検討、実施する（新規）。

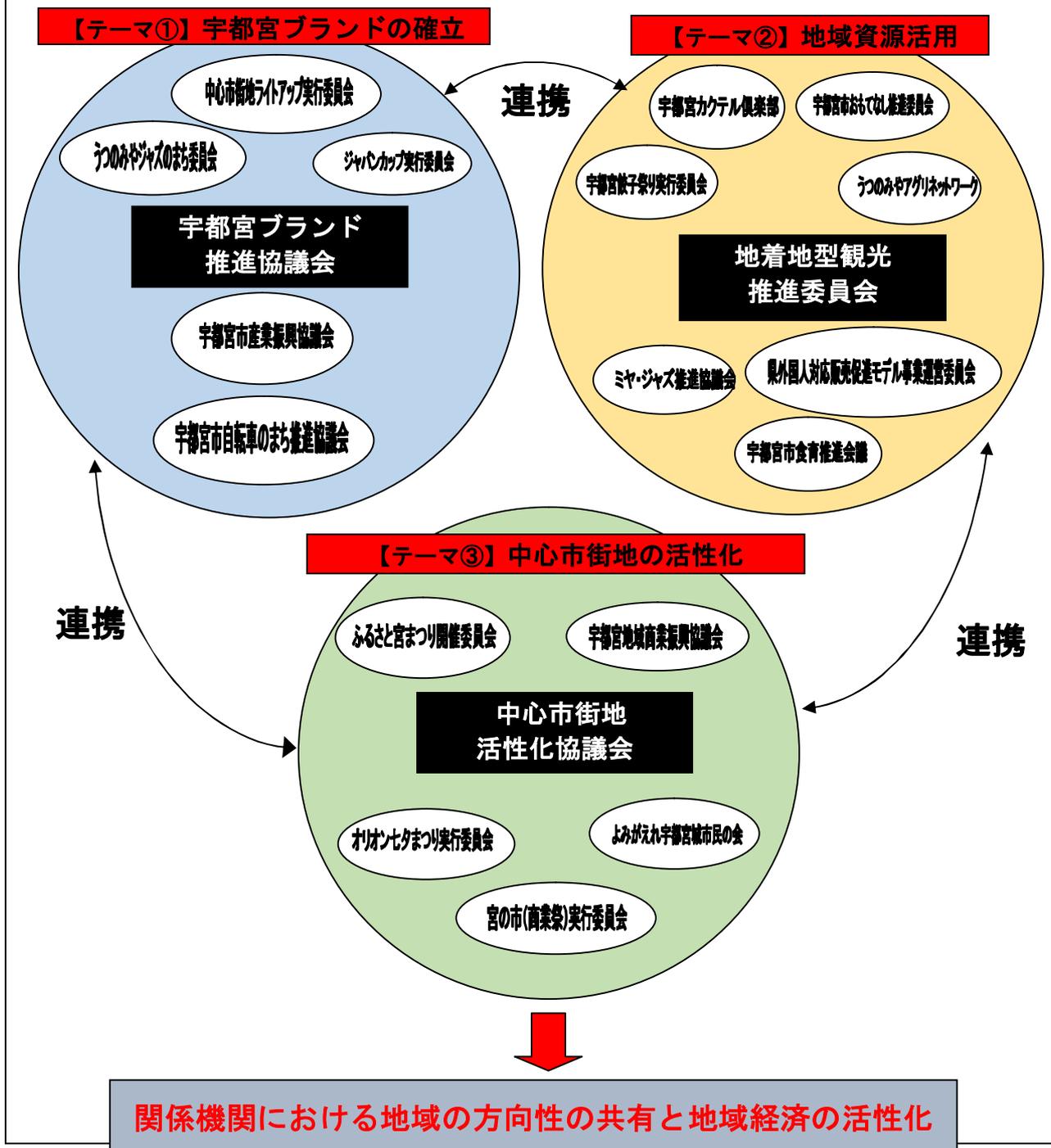
(3) 後継者育成の取組

当商工会議所としては、①専門店のブランド力向上のための「愉快的な街の得するゼミナール」の開催（継続）、②商店街リーダーシップ育成のため、「ワークショップ（子育て世代が訪れやすい商店街づくり、高齢者にやさしい商店街づくり、商店街のテナントミックス、個店のブランド力向上）」の開催（継続）、③新たな魅力創造やコンセプト創造のため、「（仮称）

ガンバル若旦那応援事業（育成塾）」の設置（3か年事業、年5回開催）（新規）、を実施する。

『目標』「ガンバル若旦那応援事業」において、次世代経営者を含む約60名、若手経営者の8割以上の参加を得る。

【地域経済の活性化における各関係機関の連携図】



### Ⅲ 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

#### 1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

##### 【現状と課題】

現在、当商工会議所をはじめ宇都宮市や様々な支援機関がそれぞれの立場から、独自に事業者への経営支援事業を実施しているが、セミナーや相談会、研修会等の開催日時、開催内容が重複する等事業の効率化と支援ノウハウの共有化が不十分であるとともに、ネットワークが有効に活用されていない。

これらの課題を解決するためにも、各支援機関間の情報交換、連携強化と、より効果的な事業の実施が求められる。

##### （事業内容）

##### 【既存事業と改善点】

- (1) 宇都宮市起業家支援ネットワーク（当商工会議所、宇都宮市、栃木県産業振興センター、栃木県中小企業診断士会、日本政策金融公庫、地元金融機関、NPO法人）において、創業予定者の発展段階に応じた効率的かつ効果的な創業支援事業を新たに実施する。  
そのため、創業予定者ごとの支援情報を記録する「創業カルテ」を作成し、運用状況を記録し、各支援機関間において支援情報の共有化を図る。
- (2) 現在の県内商工会議所の外部専門家派遣担当者が出席する会議において、小規模事業者支援に関する県内各会議所の経営課題とその解決手法について新たに事例研究を行う。  
また、必要に応じ、栃木県よろず支援拠点や栃木県産業振興センター、金融機関等にも参画してもらい、経営発達事業を効果的に推進するために、創業・販路開拓・マーケティング・意匠権等に関する支援ノウハウを共有する機能を付加する。
- (3) 国・県・市等の新たな施策や補助金等の有効活用するため、栃木県産業振興センターや、栃木県よろず支援拠点と連携して、新たな施策のほか、創業・新分野進出・経営革新・ものづくり補助金等の申請に関するノウハウを蓄積する。
- (4) 日本政策金融公庫や地元金融機関との連携により、各金融機関の金融支援メニューや各種商談会・展示会等の開催状況、開催内容について情報交換を行う。

##### 【組織及び小規模事業者に対する効果】

当商工会議所として、各支援機関と連携した支援ノウハウが向上することで、当商工会議所としての組織力が強化され、小規模事業者に対して適宜・的確なアドバイスを行うことができる。

また、小規模事業者からの当商工会議所に対する期待感と魅力度が高まり、窓口相談件数と会員数の増加・当商工会議所の存在力向上に繋がる。

#### 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

##### 【現状と課題及び改善方法】

現在、当商工会議所経営指導員等の経営指導スキルの向上やコミュニケーション力、プレゼンテーション力等の強化を目的に、県商工会議所連合会主催による県内経営指導員研修や日本商工会議所・中小企業大学校主催による各種研修会に参加している。

社会環境やそれに伴う経営環境の変化が激しい今日、経営発達支援計画を着実に遂行していくためには、当商工会議所が強いリーダーシップを発揮し、経営指導員の「技術力（支援ノウハウ）の向上」はもとより、幅広く「社会経済環境、経営形態、販売方法等の仕組みの変化への対応力」や、他商工会議所等の動きや取り組み等に関する「情報感知力」、「関係機関や団体との円滑な調整力」、「社会環境に応じた事業立案に係る企画力」等のアップが求められている。

さらに、「2. 経営状況の分析に関すること」で記したように、組織内における職員間の支援ノウハウや成功事例を共有する仕組みを構築するとともに、個々の事業者における巡回・窓口相談等の支援経過等、職員個人が有している支援過程や支援情報を組織として共有することで、職員の資質向上をはじめ、職員の小規模事業者に対する支援の充実とともに、牽いては当商工会議所への信頼感を高め、支援対象者の掘り起しと会員数の増加に繋げる。

#### (事業内容)

##### 【既存事業と改善点】

- (1) 県内商工会議所の経営指導員等を対象として、当商工会議所が運営する経営指導員等研修において、新たに創業・経営革新・販路拡大・海外進出等の経営発達支援事業に資するカリキュラムを設定し、経営指導員等が参加することで、経営発達支援能力のスキルアップとともに、講演会等による社会経済状況等に関する研修会や意見交換会を実施する。
- (2) 経営指導員や経営支援員のOFF-JTとして、日本商工会議所が実施しているウェブ研修「全国統一演習研修事業」を適宜受講することにより、常に新たな支援ノウハウの習得と支援スキルの向上を図る。
- (3) 現場感覚と専門家の支援ノウハウを学ぶため、栃木県よろず支援拠点やミラサポなど専門家を派遣して支援を行う場に同席し、マーケティング・販路拡大・資金繰り・事業計画の見直し等OJTの手法による支援ノウハウの習得と、課題解決スキルの向上を図る。
- (4) 小規模事業者の経営課題解決を図るために、専門知識を有する会員企業の専門家や経営者等と連携して適切な支援を行う経営サポート隊事業を実施している。  
しかしながら、外部専門家による課題解決は前提として無料で行うため、外部専門家にとってメリットがなく、利用されていない。  
そのため今後は、外部専門家は他の支援事業を活用することとし、職員の支援スキル向上を目的として、随時勉強会を実施し、新たな施策等の情報共有を行う。
- (5) 管内事業者の支援に携わった経営指導員等の成功・失敗事例や支援ノウハウ、支援先事業者の経営状況の分析結果等の支援過程が当該職員個人のものに帰属している現状に鑑み、今後は、将来に向けて組織の財産として保有・共有するためにデータ化する。  
具体的には、当所職員に対して報告様式を作成してその内容を記載。当商工会議所ネットワーク内に保存することで、全職員が必要に応じて閲覧や検索ができる仕組みを構築する。併せて、日本商工会議所や各支援機関等が公表している経営支援事例集をデータベース化することで、全国的な事例を閲覧できる仕組みを構築する。
- (6) 管内事業者に対する指導内容を相談受付カードに記載して保存するとともに、指導内容を当所ネットワークに入力。当該事業者の指導履歴や指導内容を紙ベースとともにPC上で閲覧・検索ができる仕組みを構築することで、個人に帰属しがちな事業者への指導過程を組織として共有する。
- (7) 経験が浅い経営指導員・経営支援員や、頻度の低い相談案件に対しても一定以上の指導・支援が可能となるよう指導・業務内容のマニュアルを再整備し、指導業務の標準化を徹底する。

##### 【組織及び小規模事業者に対する効果】

個々の経営指導員等の支援スキルが向上し、組織としての支援対応の強化に繋がるとともに、当商工会議所への信頼感や期待感が高まることで会員数の増加にも繋がり、小規模事業者の主治医としての役割を果たすことができる。

『目標』 資質向上に資するために参加・実施する研修

参加研修	現 状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営指導員等研修会（時間）	20	20	20	20	20	20
経営指導員技術研修会（人数）	4	4	4	4	4	4
ミナホ 専門家派遣同行（回）	30	35	40	45	50	50
経営指導員Web研修（回）	180	190	200	210	220	250

### 3. 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) 外部有識者を活用した事業の評価及び見直し

計画初年度は四半期に1回、2年目以降は半年に1回、本計画に記載した事業の実施状況及びその成果について、宇都宮市、栃木県中小企業診断士会、関東信越税理士会宇都宮支部、地域金融機関や、栃木県よろず支援拠点等の外部専門家で構成する「（仮称）宇都宮商工会議所経営発達支援事業評価委員会」を新たに組織し、事業の満足度調査の結果や事業等の実施状況を報告し、成果・効果の評価に関する検証や見直し案の提示を受け、次年度の実施計画に反映させる。

なお、その評価等については、当商工会議所会報（天地人）やホームページに掲載し、一般の閲覧が可能なものとするとともに、意見も加えられるようにする。

また、評価等のポイントについては、下記のとおりとする。

- ア 小規模事業者の経営発達に向けた伴走手段・内容の適格性（支援実績、その策定方法と実施手段）と本事業の周知度
- イ 各種経済情勢の分析・調査（地域経済動向調査、経営分析、需要動向調査）の状況と手法・分析項目と活用・提供方法
- ウ 地域経済の振興事業、職員の資質向上の実績 等

#### (2) 当商工会議所内部による事業の評価及び見直し

ア 当商工会議所正副会頭会議に対して、四半期ごとに計画した事業の実績報告を行うとともに、今後の事業計画等を報告する。

また、年に1回、常議員・議員総会に進捗状況等を報告する。

イ 経営指導員等における年間の巡回や窓口相談、研修受講状況等目標数値を設定して月ごとの達成度合いを報告確認する。

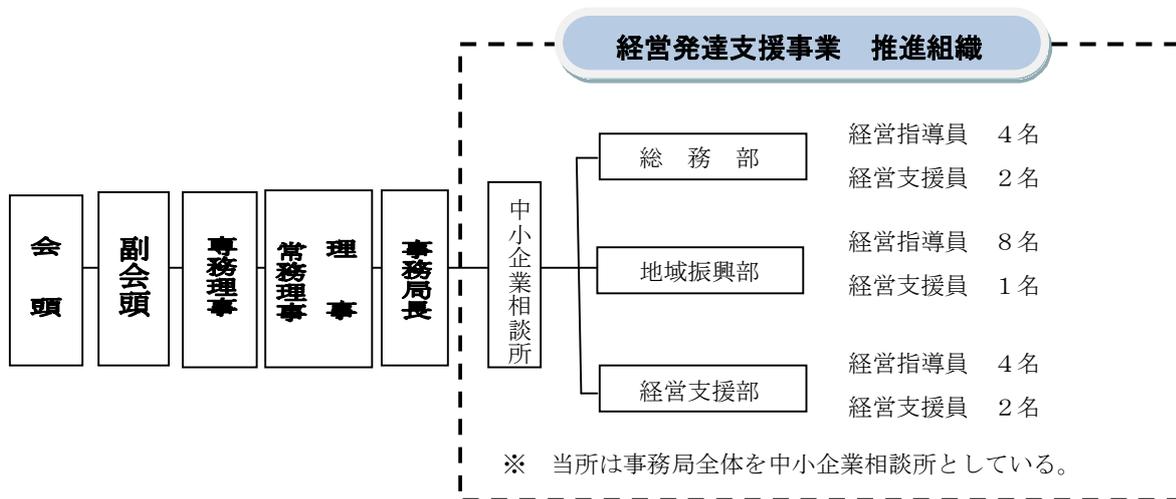
(別表 2)

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

(平成 28 年 1 月現在)

(1) 組織体制



【推進組織の責任者】

統括推進責任者 中小企業相談所長 大町 純一  
総務部 部長 手塚 忠之  
地域振興部 部長 大町 純一 (兼務)  
経営支援部 部長 金田 勝

【推進メンバー】

合計 21 名 (経営指導員 16 名、経営支援員 5 名)

(2) 連絡先

経営支援部 次長 野沢 恭久  
〒320-0806  
宇都宮市中央 3 丁目 1 番 4 号  
TEL : 028-637-3131  
FAX : 028-634-8694  
e-mail y\_nozawa@u-cci.or.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)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	<b>45,813</b>	<b>49,859</b>	<b>47,643</b>	<b>51,866</b>	<b>49,100</b>
小規模事業者支援事業費	<u>7,692</u>	<u>7,846</u>	<u>8,003</u>	<u>8,163</u>	<u>8,350</u>
集団指導事業	1,510	1,560	1,590	1,625	1,650
個別支援事業	3,450	3,500	3,570	3,640	3,700
指導員資質向上事業	2,150	2,200	2,250	2,300	2,350
情報提供事業	582	586	593	598	650
地域活性化事業費	<u>37,621</u>	<u>38,373</u>	<u>39,140</u>	<u>39,923</u>	<u>40,250</u>
商店街活性化事業	28,200	28,400	28,970	29,550	29,700
観光・集客事業	3,260	3,400	3,470	3,540	3,650
海外展開事業	350	400	450	500	550
ものづくり事業	3,200	3,500	3,570	3,640	3,650
その他事業	2,611	2,673	2,680	2,693	2,700
調査事業費	<u>500</u>	<u>3,640</u>	<u>500</u>	<u>3,780</u>	<u>500</u>
景気動向調査事業	500	250	500	250	500
通行量来街者調査	0	3,390	0	3,530	0

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

## 調達方法

会費、国補助金、県補助金、市補助金、事業収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
○事業計画策定・計画策定後の実施支援 事業計画策定に関するセミナーや個別相談会を開催することで、支援対象者の掘り起しを行うとともに、小規模事業者の成長度合いに合わせた事業計画策定と策定後のフォローアップを下記の機関・団体と連携して実施する。
連携者及びその役割
【一般社団法人栃木県中小企業診断士会】 代表者：会長 仲山 親男 住 所：宇都宮市駒生町1487-14 電話番号：028-652-6224 【関東信越税理士会宇都宮支部】 代表者：支部長 倉井 章 住 所：宇都宮市鶴田町3200-2 電話番号：028-637-1007 【栃木県社会保険労務士会】 代表者：会長 森田 晃光 住 所：宇都宮市鶴田町3492-46 電話番号：028-647-2028 【栃木県弁護士会】 代表者：会長 若狭 昌稔 住 所：宇都宮市明保野町1-6 電話番号：028-689-9000 【一般社団法人栃木県銀行協会】 代表者：会長 松下 正直 住 所：宇都宮市中央3-1-4 栃木県産業会館4階 電話番号：028-637-3766 【栃木県中小企業再生支援協議会・栃木県経営改善支援センター】 代表者：統括責任者 島野 賢一 住 所：宇都宮市中央3-1-4 栃木県産業会館7階 電話番号：028-610-4100 【栃木県事業引継ぎ支援センター】 代表者：統括責任者 大森 治 住 所：宇都宮市中央3-1-4 栃木県産業会館8階 電話番号：028-612-4338 【公益財団法人栃木県産業振興センター】 代表者：理事長 柳 道夫 住 所：宇都宮市ゆいの杜1-5-40 電話番号：028-670-2600 【栃木県信用保証協会】 代表者：会長 伊藤 勤 住 所：宇都宮市中央3-1-4 電話番号：028-635-2121 【栃木県よろず支援拠点】 代表者：コーディネーター 矢口 季男 住 所：宇都宮市ゆいの杜1-5-40

電話番号：028-670-2600

【ジェットロ栃木】

代表者：所長 松長 宗徳

住 所：宇都宮市ゆいの杜1-5-40とちぎ産業創造プラザ

電話番号：028-670-2366

※各団体の役割は連携図を参照

連携体制図等

【事業計画策定支援・実効支援の連携図】

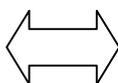
『目標：管内小規模事業者の持続的な発展を実現するための事業計画策定支援と策定した計画に基づく事業の目標達成に向けた伴走型支援』



【(仮称) 事業計画策定支援機関ネットワーク会議】

【各支援機関】

- よろず支援拠点  
(栃木県中小企業診断士会)
- 関東信越税理士会宇都宮支部
- 栃木県社会保険労務士会
- 栃木県弁護士会
- 栃木県銀行協会
- 栃木県再生支援協議会
- 栃木県事業引継ぎ支援センター
- 栃木県産業振興センター
- 栃木県信用保証協会
- ジェットロ栃木
  - ・セミナー講師派遣
  - ・個別相談会の開催
  - ・経営分析、財務分析、SWOT分析
  - ・目標値等の提言



宇都宮商工会議所

- ・事業計画策定セミナーの開催
- ・窓口相談、巡回相談
- ・補助金申請時等における事業計画策定支援
- ・小規模事業者に対する事業計画策定の重要性を周知
- ・実施する事業の幅広い周知
- ・事業計画策定後のフォローアップと事業計画の進捗状況に応じたアドバイスの実施

- 支援ノウハウの共有と支援スキル向上
- 先進事例等の情報収集と情報交換
- 国・県・市等の新たな施策の情報提供

(別表4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
○産業競争力強化法に基づき経済産業省の認定を受けた「創業支援事業計画」の事業実施と各ステージに即したオール宇都宮体制（宇都宮市起業家支援ネットワーク）による創業支援の構築と情報の共有化を図る。 ○効果的・効率的な事業の連携による創業者100人（H26～H30）の輩出と創業後の伴走型支援を実施する。
連携者及びその役割
<b>【宇都宮市経済部】</b> 代表者：経済部長 桜井 徹也 住 所：栃木県宇都宮市旭1-1-5 電話番号：028-632-2443 役 割 宇都宮市起業家支援ネットワークの事務局である宇都宮市産業政策課が、ネットワーク構成機関の創業支援事業を集約して外部に周知公表することで、宇都宮市内の創業者情報の共有化を図り、創業希望者の創業ステージに即した効率的な創業支援を実施する。 <b>【公益財団法人栃木県産業振興センター】</b> 代表者：理事長 伊藤 勤 住 所：宇都宮市ゆいの杜1-5-40 電話番号：028-670-2600 役 割：創業支援対象者の掘り起しと創業支援事業のノウハウ共有 <b>【日本政策金融公庫宇都宮支店国民生活事業】</b> 代表者：支店長 佐藤 真 住 所：宇都宮市二番町1-31 電話番号：028-634-7141 役 割：創業計画の策定支援と資金調達支援 <b>【足利銀行】</b> 代表者：代表執行役頭取 松下 正直 住 所：宇都宮市桜4-1-25 電話番号：028-622-0111 役 割：ベンチャービジネスの育成と投資家とのマッチング並びに資金調達支援 <b>【栃木銀行】</b> 代表者：頭取 菊池 康雄 住 所：宇都宮市西2-1-18 電話番号：028-633-1241 役 割：ベンチャービジネスの育成と投資家とのマッチング並びに資金調達支援 <b>【宇都宮ベンチャーズ】</b> 代表者：会長 中津 正修 住 所：宇都宮市中央3-1-4 栃木県産業会館3階 電話番号：028-680-6010 役 割：創業相談窓口、起業家発掘、インキュベーション機能 <b>【一般社団法人栃木県中小企業診断士会】</b> 代表者：会長 仲山 親男 住 所：宇都宮市駒生町1487-14 電話番号：028-652-6224 役 割：創業相談、創業セミナーカリキュラム策定 <b>【一般社団法人とちぎニュービジネス協議会】</b>

代表者：会長 大塚 雅斗

住 所：宇都宮市若草5-14-26大高商事ビル2階

電話番号：028-616-1512

役 割：創業に向けた機運の向上、創業希望者の掘り起し

【特定非営利活動法人とちぎユースサポーターズネットワーク】

代表者：代表理事 岩井 俊宗

住 所：宇都宮市宮園町8-2松島ビル2階

電話番号：028-614-3341

役 割：創業に向けた機運の向上、創業希望者の掘り起し

【一般社団法人スリーアクト】

代表者：代表理事 浅野 裕子

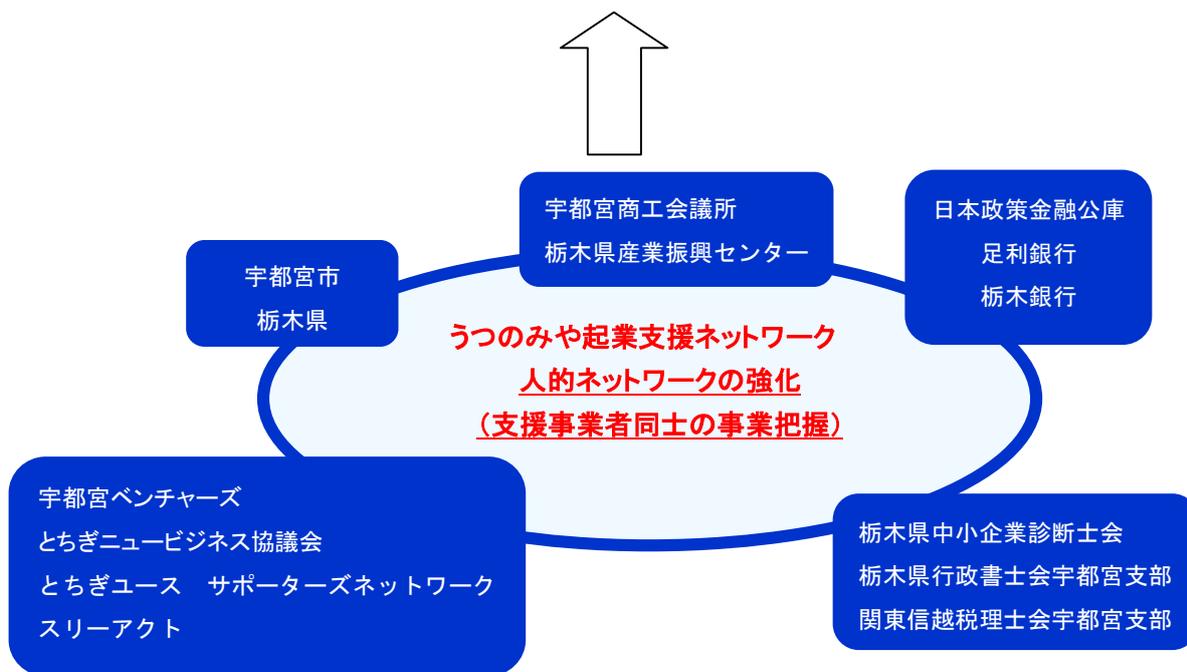
住 所：宇都宮市西川田本町2-6-18

電話番号：028-612-1006

役 割：創業に向けた機運の向上、創業希望者の掘り起し

連携体制図等

『目標：創業予定者や小規模事業者の意識レベルと発展段階に合わせた支援の実現』



(別表 4)

商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容
<p>○事業資金並びに創業資金調達支援</p> <p>当商工会議所の支援を受けて策定した事業計画に基づき事業を行う小規模事業者に対して、小規模事業者経営発達資金による資金調達のほか、創業相談、創業計画の策定と創業資金の調達支援を行う。</p>
連携者及びその役割
<p>【日本政策金融公庫宇都宮支店 国民生活事業】</p> <p>代表者：支店長 佐藤 真</p> <p>住 所：宇都宮市二番町 1-3 1</p> <p>電話番号：028-634-741</p> <p>役 割</p> <p>(1) 小規模事業者経営発達融資制度による事業資金調達支援</p> <p>(2) 創業相談、創業計画策定支援、創業資金調達支援</p>
連携体制図等
<p>『資金調達等に関する連携図』</p>

