

経営発達支援計画の概要

実施者名	矢板市商工会【法人番号 3060005004649】 矢板市【地方公共団体コード 092118】
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日（5年間）
目標	経営発達支援事業の目標 当商工会は矢板市全域を管轄区域としており、当地域における『10年後の小規模事業者のあるべき姿』を「強みを活かした独自価値を創造し、地域の稼ぐ力を牽引する先進的事業者」と設定し、今後5年間は『小規模の強みと先進性で独自価値創出により競争力のある事業者育成支援』と、その育成を通じた地域の雇用確保・経済活性化の実現による時代に即した商工業を振興するまちづくりの担い手の創出を目標として掲げ、小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化を実現する。
事業内容	1. 経営発達支援事業の内容 3. 地域経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。 4. 需要動向調査に関すること 独自性の強い商品・サービス開発に向けたアンケートを実施し、事業計画の策定に繋げる。 5. 経営状況の分析に関すること 巡回により経営分析の重要性を伝えるとともに、事業者との対話と傾聴を通じて経営分析を実施し、本質的経営課題の特定と事業者の“腹落ち”に繋げる。 6. 事業計画の策定支援 経営分析を行った事業者の事業計画策定を支援するとともに、「強みを活かした独自価値創出」による競争力向上を目指した事業計画の策定を支援する。 7. 事業計画策定後の実施支援 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。 8. 新たな需要の開拓支援 展示会・商談会への出展支援、商店街活性化事業、DXを活用した販路開拓支援を実施し、小規模事業者の新たな需要開拓を支援する。
連絡先	矢板市商工会 〒329-2161 栃木県矢板市扇町一丁目2番7号 TEL：0287-43-0272 FAX：0287-43-1767 E-mail：yaita_net@shokokai-tochigi.or.jp 矢板市 経済部 商工観光課 〒329-2192 栃木県矢板市本町5番4号 TEL：0287-43-6211 FAX：0287-44-3324 E-mail：syokou@city.yaita.tochigi.jp

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1) 地域の現状と課題

① 矢板市の現状

1)立地

矢板市（以下、当市）は、栃木県北東部に位置し、東京都心から約100km、県都宇都宮市から北へ約30kmの距離にある。市総面積は約170.46km²で、栃木県総面積の約2.66%を占めており、当商工会はこの地域全域を管轄区域としている。

北は那須塩原市、東は大田原市、西は塩谷町、南はさくら市に隣接している。

気候は、内陸性気候の特徴を持ち、年間を通じて寒暖の差が大きく、四季折々の豊かな自然を感じることができる。

北部には良質な杉が産出される山間地帯があり、森林資源に富んでいる。河川は概ね源を北部山岳地帯に発し、南流して那珂川に注いでいる。地質や地理的な立地条件等から、大規模な風水害など自然災害の発生件数が少なく、災害に対して比較的安全性の高い都市であると言える。市街地は、JR矢板駅のある中央部に形成され、それを取り囲むように田園地帯が広がっている。

矢板市位置図



2)交通

鉄道は、JR宇都宮線が南北を走り、矢板駅と片岡駅の2つの駅がある。矢板駅から宇都宮駅までは約30分で接続している。

道路網は、国道4号が南北を、国道461号が東西を貫き、古くから交通の要衝とされてきた。高速道路は、東北自動車道矢板インターチェンジ、矢板北スマートインターチェンジを有し、東京から約90分（約120km）と比較的首都圏へのアクセスも良好である。



3)自然と観光

当市は豊かな自然環境に恵まれ、多様な観光資源を有している。北部には日光国立公園の一部である「高原山」があり、各所に鉱泉が湧出している。

「八方ヶ原」は、標高1,000～1,200mの高さにあり、約20万株のレンゲツツジが群生している。毎年5月下旬から6月上旬にかけて見頃を迎え、多くの観光客が訪れる。

市街地に面した「長峰公園」は北関東有数のツツジの名所として知られており、約5,000株のツツジが訪れる多くの来園者を魅了している。4月下旬から5月上旬にかけてベストシーズンを迎える。

近年話題となっている観光スポットとして、幻の滝「おしらじの滝」がある。この滝は、雨量が多い時期にのみ出現する珍しい滝で、SNSなどで情報が拡散され、多くの観光客を引き寄せている。

これらの自然を活かした観光資源は、当市の重要な地域資源となっており、観光産業の発展や交流人口の増加に大きく寄与している。

また、当市の代表的な特産品として、「矢板のリンゴ」がある。これは平成30年度に日本遺産に認定されており、地域の重要な農産物となっている。当市の山麓地帯で栽培されるリンゴは、昼夜の寒暖差が大きい気候を活かし、糖度が高く、味の濃い美味しいリンゴとして評価が高い。

主な品種としては、「ふじ」「つがる」「シナノスイート」などがあり、9月から11月にかけて収穫される。これらのリンゴは生食用だけでなく、ジュースやジャム、菓子などの加工品としても広く利用されている。



八方ヶ原



長峰公園



日本遺産認定 矢板の「リンゴ」



幻の滝「おしらじの滝」

4)人口の推移

当市の人口は、令和6年4月1日現在で30,412人となっている。(図表1) 平成10年10月の37,064人をピークに減少傾向が続いており、この20年間で約6,600人減少している。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、この傾向は今後も続き、令和22年には約22,000人まで減少すると予測されている。(図表2)

一方、世帯数は13,383世帯(令和6年4月現在)と増加が続いているものの、1世帯当たりの人数は3.2人から2.3人に減少しており、核家族化の進行や単身世帯の増加が見受けられる。(図表1)

この人口減少の傾向は年齢構成にも大きな影響を与えており、年齢3区分別人口の推移を見ると、年少人口(0～14歳)と生産年齢人口(15～64歳)が減少を続ける一方、老年人口(65歳以上)は増加傾向にある。特に生産年齢人口の減少が顕著で、平成27年から令和2年の5年間で約3.4%減少している。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、この傾向は今後も続き、令和22年には当市の高齢化率は45.5%に達すると予想されている。(図表3)

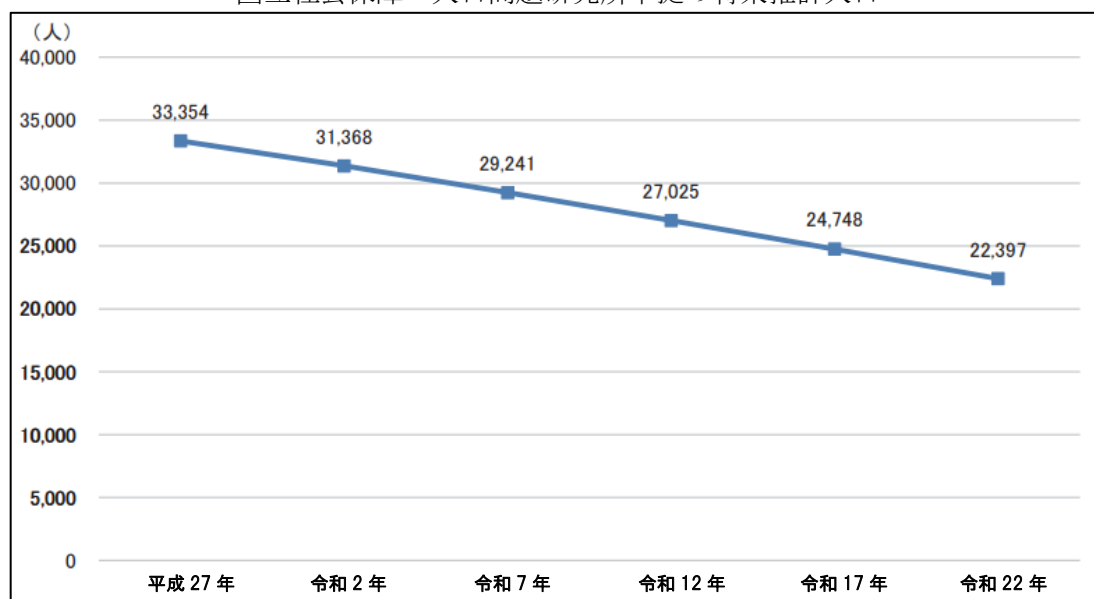
(図表1) 人口・世帯数比較
矢板市

項目	平成10年10月	令和元年8月	令和6年4月
人口(人)	37,604	32,199	30,412
世帯数(世帯)	11,609	13,120	13,383
1世帯当たり人数(人)	3.2	2.5	2.3

出典：「矢板市住民基本台帳 人口と世帯数の推移」より

(図表2) 当市における人口推計予測

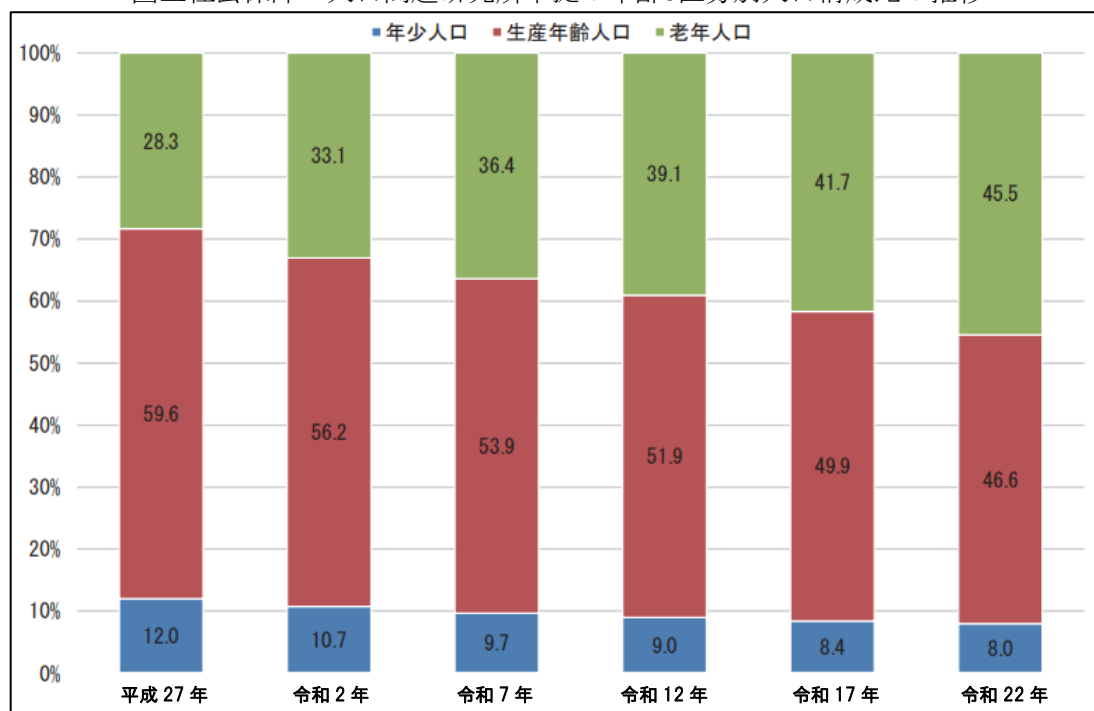
国立社会保障・人口問題研究所準拠の将来推計人口



出典：矢板市「やいた創生未来プラン」より

(図表3) 当市における年齢3区分別人口構成比の推移

国立社会保障・人口問題研究所準拠の年齢3区分別人口構成比の推移



出典：矢板市「やいた創生未来プラン」より

5)地域の産業

①商工業の概況と小規模事業者の現状

当市の商工業者数は、令和3年の経済センサス活動調査（図表4）によると1,136事業所で、うち小規模事業者数は867事業所となっている。業種別では、サービス業が328事業所と最も多く、次いで卸売業・小売業が317事業所、建設業が132事業所となっている。

業種別の小規模事業者比率を見ると、建設業が96.2%と最も高く、次いでその他（84.3%）、製造業（78.1%）となっている。一方、卸売・小売業（69.7%）や宿泊・飲食業（71.3%）は比較的小規模事業者比率が低く、大型店舗の進出やチェーン店の台頭による競争激化、さらにはEコマースの普及による消費者の購買行動の変化が影響していると考えられる。

小規模事業者数の推移（図表5）を見ると、平成23年の1,196事業所から令和3年には867事業所へと、約27.5%も減少している。この大幅な減少の背景には、経営者の高齢化、後継者不足などの要因が考えられる。製造業は事業所数自体少ないものの、市内総生産に占める割合は高く、地域経済を支える重要な産業となっている。

創業者数は微増傾向にあり（図表6）、特に美容室や整骨院、マッサージ店などのサービス業の開業が目立っている。しかし、全体として事業所数の減少傾向が続いており、創業して間もない事業所の中には経営が苦しいところも多い状況である。

このことから、創業時の事業計画策定支援はもとより、経営課題の把握、販路開拓、経営基盤の強化に至るまで、創業後の持続的な経営を実現するための継続的できめ細かな伴走型支援の重要性が増している。

（図4）当市の商工業者数業種別内訳

業種区分	商工業者数	小規模事業者数	小規模事業者比率
建設業	132	127	96.2%
製造業	96	75	78.1%
卸売・小売業	317	221	69.7%
宿泊・飲食業	129	92	71.3%
サービス業	328	239	72.9%
その他	134	113	84.3%
合計	1,136	867	76.3%

出典：「経済センサス-活動調査」より

（図5）当市の小規模事業者数の推移

項目	平成23年	平成26年	平成28年	令和3年
小規模事業者数（者）	1,196	1,085	1,027	867
平成23年比	—	(90.7%)	(85.9%)	(72.5%)

出典：「経済センサス-基礎調査」、「経済センサス-活動調査」より

（図6）当市の創業者数の推移

令和2年	令和3年	令和4年	令和5年
4	7	7	11

出典：中小企業庁「創業支援等事業計画に基づく創業支援事業による支援実績」及び当商工会調査による把握値

②商店街の状況

当市では、JR矢板駅周辺が中心市街地となっている。昭和57年10月に設立された「商店会連合会」は、当初9商店会・会員数287店でスタートしたが、現在は5商店会・会員数55店まで減少している。この減少は、相次ぐ大型スーパー等の出店や後継者難による廃業増が主な要因となっている。

中心地のメインストリートである国道461号は、西の塩谷町・日光市や国道4号経由で東の大田原市へ抜ける主要幹線道路であり、非常に車の交通量が多い。付近には、道の駅やいたや大型ホームセンターが立地している。

これらの影響により、中心市街地の商業者の減少や空き店舗の増加が進み、JR矢板駅周辺を中心とした商店街の活気が失われつつある。一方で、郊外型の大型店舗は増加傾向にあり、商業の中心が駅前から郊外へと移行している状況が見られる。

③地元購買力の現状

当市は、さくら市（車で約30分）や宇都宮市（車で約50分）、大田原市（車で約20分）、那須塩原市（車で約25分）や日光市（車で約40分）に近く、各市に点在する大型店へのアクセスも良好である。このような立地条件により、市内居住者の購買行動は近隣都市へと流出する傾向が顕著となっている。

この状況は、当市内の各商店の魅力不足や各商店が持つ独自の強みや専門性が十分に発揮されていないことが主な要因として考えられ、地域経済にとって深刻な課題として受け止められている。市外への消費支出の流出は、市内第3次産業の付加価値額の減少を招き、関連企業の企業所得や雇用所得の減少にも繋がっており、地域経済の持続的発展における大きな障壁となっている。

④観光客の動向

新型コロナウイルス感染症の拡大により各地の観光業は大きなダメージを受けたが、それも徐々に回復し令和5年には矢板市の観光客入込数が過去最高を記録した。（図表7）

農産物などのバリエーションを増やしPRに努めた「道の駅やいた」が全体をけん引したほか、東北自動車道矢板北スマートインターチェンジの開設、新型コロナウイルス禍の中で家族・個人で空間移動できる自家用車で短距離移動を楽しむ客に矢板市の観光資源が好まれたことなどが要因として挙げられる。

特に注目されているのが、幻の滝「おしらじの滝」である。この滝は、LINEトラベルJPの第1回「旅人大賞」に選出されたことをきっかけに全国的に注目を集め、多くの観光客が訪れるようになった。滝が出現する時期には、「山の駅たかはら」や「道の駅やいた」などの観光施設が観光客で賑わいを見せている。

観光客の増加に伴い、宿泊施設や飲食店、土産物店なども好影響を受けており、地域経済への波及効果が見られる。

（図7） 栃木県市町村別観光客入込数※一部抜粋

市町村	平成30 (2018)年	令和元 (2019)年	令和2 (2020)年	令和3 (2021)年	令和4 (2022)年	令和5 (2023)年
矢板市	1,851,600	1,876,864	1,742,335	1,872,706	2,056,055	2,272,669
前年比	—	101.4%	92.8%	107.5%	109.8%	110.5%

出典：栃木県令和5（2023）年 栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果より

⑤地域ブランド化推進の取り組み

当市では、平成23年度より「やいたブランド」認証制度を実施している。この制度は、市内の優れた商品の付加価値を高め、販路の拡大を図ることを目的としており、地域経済の活

性化と市のイメージアップにつながっている。

認証商品等の要件は以下の通りである

1. 市内で生産された農林水産物又はそれらを原料として加工された商品又は市内業者が行う製法・技法であること。
2. 市内の工場などで製造加工された工場製品等であること。
3. 農産物については、エコファーマーが生産したものであること。

認証を受けた商品等は、「やいたブランドマーク」を使用することができ、ブランドパンフレットへの掲載や当市ホームページでのPRが行われる。また、各種イベントでの出展機会が提供されるなど、販路拡大のサポートも行われている。

審査は、矢板市商工会長やJAしおのや矢板地区営農センター長、地元スーパーの店長、観光協会長、地元メディア関係者などで構成される審査員によって行われる。

令和5年度末現在、97品目が認証されており、農産物や加工食品、工芸品など多岐にわたる商品が「やいたブランド」として認められている。これらの商品は、「道の駅やいた」などでの販売や、各種イベントでのPR活動を通じて、地域内外に広く知られるようになってきている。



【食品関係に使用】



【食品以外に使用】

⑥小規模事業者における新型コロナウイルスによる影響

当市の小規模事業者は新型コロナウイルスの影響を大きく受けていた。特に飲食店や小売店では来店客数が大幅に減少し、売上が急激に落ち込んだ。観光関連の事業者もインバウンドの消失や観光客の激減により深刻な打撃を受け、一部は休業や廃業を余儀なくされた。製造業でもサプライチェーンの混乱による部品調達の遅れや需要低下により、生産調整を行う事業者が相次いだ。

一方、このような危機的状況下において、一部の事業者はECサイトの立ち上げやSNSを活用した情報発信、テイクアウトやデリバリーサービスのオンライン予約システムの導入など、デジタル技術を活用して新しい生活様式に対応したサービスを展開し、経営状況の改善に成功している。

しかし、デジタル化に必要な知識やスキルを持つ人材の不足などから、デジタル技術の導入に踏み切れない事業者は依然として多く、こうした事業者では売上の回復が遅れている例が見られる。

6)矢板市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

①矢板市中小企業・小規模企業振興条例

当市では、市内中小企業・小規模企業の振興と市内経済の健全な発展と市民生活の向上を目的として、「矢板市中小企業及び小規模企業の振興に関する条例」を平成29年3月23日に施行した。この条例は、中小企業・小規模企業者の自主的努力と、市、市民、関係機関等のそれぞれの役割分担を明記し、地域全体で中小企業・小規模企業の振興を支援するものであり、商工会の役割も下記のとおり明記されている。

・商工団体は、中小企業者の事業の持続的な発展を推進するために必要な環境の整備に取り組むよう努めるものとする。

・商工団体は、市が実施する中小企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

②矢板市の振興ビジョン

当市は、「総合計画」及び「まち・ひと・しごと総合戦略」を一体的にした「やいた創生未来プラン」を令和3年度～令和7年度を計画期間として策定しており、当商工会としては、主要施策である「時代に即した産業を振興するまちづくり」の実現に向けて取り組む。

当市では、人口減少や少子高齢化の進行、産業構造の変化など、地域を取り巻く環境が大きく変化している中で、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みが急務となっている。特に、地域経済の活性化と小規模事業者の持続的発展が重要な課題となっており、以下の施策を重点的に推進している。

【重点項目1 <時代に即した産業を振興するまちづくり>】

地域経済の持続的な発展のためには、既存の中小企業・小規模事業者の経営基盤強化と新たな産業の創出が不可欠である。そのため、以下の施策を推進する。

1. 商業活動支援事業

- ・ 商工会との連携強化による経営支援体制の充実
- ・ 各種イベントの開催支援を通じた地域経済の活性化
- ・ 地域商業の活性化支援によるにぎわいの創出

2. 中心市街地活性化

- ・ 空き店舗対策の推進による新規出店の促進
- ・ 魅力ある商店街づくりの支援を通じた回遊性の向上
- ・ まちなか居住の推進による定住人口の確保

3. 企業の支援・育成

- ・ 中小企業・小規模事業者の経営基盤強化支援によるDX推進と生産性向上
- ・ 創業・第二創業支援の充実による新たな事業機会の創出
- ・ 事業承継支援の推進による地域産業の継続的発展
- ・ 新商品開発や販路開拓の支援を通じた地域ブランド力の向上
- ・ 中小企業向け金融支援の充実による経営安定化

これらの施策を通じて、地域に根差した商業活動の支援、中心市街地の活性化、そして中小企業・小規模事業者への多面的な支援を行い、地域経済の基盤強化と新たな事業機会の創出を目指す。施策の推進にあたっては、デジタル技術の活用への対応など、時代の変化に即した取り組みを重点的に実施する。

当商工会は、これらの施策と連動しつつ、小規模事業者の持続的発展を支援することで、矢板市の地域経済の活性化に寄与していく。特に、経営基盤の強化、創業・第二創業支援、事業承継支援、販路開拓支援などを重点的に行い、地域の小規模事業者の競争力強化と持続的発展を促進する。



まちづくりの重点項目

重点項目 1 時代に即した産業を振興するまちづくり



【政策 1】時代に即した商工業を振興するまちをめざします。

- 商業活動支援事業
- 中心市街地活性化
- 企業誘致の推進
- 企業の支援・育成

② 課 題

当市の産業分析から、小規模事業者数の減少傾向が続き、特に卸売・小売業において顕著な状況となっている。また、商店街では空き店舗の増加や事業者数の減少が進み、市外への購買力流出も大きな課題となっている。

一方で、観光客入込数は増加傾向にあり、やいたブランド認証制度の活用など、地域資源を活かした取り組みも進められているものの、事業承継問題やデジタル化への対応の遅れが地域経済の更なる発展の障壁となっている。このような小規模事業者を取り巻く環境と地域経済の現状から、小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化に向けて、以下の5つが主要な課題となっている。

1) 地域経済の活性化と事業承継問題への対応

矢板市の商工業者数は減少傾向にあり、令和3年度の調査では1,136事業所、うち小規模事業者数は867事業所となっている。特に卸売業・小売業の減少が顕著である。経営者の高齢化と後継者不足、事業者独自の強みや技術の活用不足、事業の将来性の明確化不足がこの状況を引き起こしている。事業者の廃業増加は、地域の雇用の場の減少をもたらすだけでなく、長年培われてきた固有の技術やノウハウの逸失にもつながっている。このような状況が続けば、さらなる廃業の増加につながり、その結果として地域経済の縮小は避けられず、持続的な発展にも深刻な影響を及ぼすことが懸念される。

この現状を打開するには、小規模事業者の強みや独自技術を明確化し、それを活かした事業展開の支援が不可欠となる。経営者の持つ技術の可視化・体系化、事業者の技術やノウハウを次世代に継承するための事業承継支援、後継者育成プログラムの構築と実施も急務である。

さらに、事業承継を契機とした新たな事業展開や技術革新の支援、地域資源と事業者の強みを組み合わせた新たな事業創出支援、創業支援体制の強化と創業後のフォローアップ体制の確立にも取り組む必要がある。

具体的な課題：

- ・小規模事業者の強みや独自技術を明確化し、それを活かした事業展開の支援
- ・経営者の持つ暗黙知や技術の可視化・体系化支援
- ・事業者の技術やノウハウを次世代に継承するための事業承継支援
- ・後継者育成プログラムの構築と実施
- ・事業承継を契機とした新たな事業展開や技術革新の支援
- ・地域資源と事業者の強みを組み合わせた新たな事業創出支援
- ・創業支援体制の強化と創業後のフォローアップ体制の確立

2) 中心市街地の活性化

JR矢板駅周辺の中心市街地では、商店会連合会の会員数が当初の287店から55店まで減少している。空き店舗の増加が進み、商店街の活気が失われつつある。各店舗の独自性や専門性の発信力不足、店主の高齢化と後継者不足、空き店舗の増加が、この状況を加速させている。

活気ある中心市街地を取り戻すには、各店舗の独自性や専門性を活かした差別化戦略の構築が欠かせない。空き店舗を活用した新たな事業者の技術やサービスの展開、個店の強みを連携させた中心市街地全体の魅力向上策の立案と実施も重要である。さらに、地域の伝統や文化を活かした新たな交流拠点の創出により、にぎわいを取り戻す取り組みが求められている。

具体的な課題：

- ・各店舗の独自性や専門性を活かした差別化戦略の構築支援
- ・空き店舗を活用した新たな事業者の技術やサービスの展開支援
- ・個店の強みを連携させた中心市街地全体の魅力向上策の立案と実施
- ・地域の伝統や文化を活かした新たな交流拠点の創出支援

3) 地元購買力の向上

当市の消費者の近隣都市への購買流出は、さくら市や宇都宮市、大田原市などの大型店への利便性の高さが主な要因となっている。各商店の魅力や専門性が十分に発揮されていない現状に加え、消費者ニーズの多様化への対応の遅れ、効果的な情報発信の不足なども課題となっている。市外への消費支出の流出は、市内第3次産業の付加価値額の減少を招くだけでなく、地域の小規模事業者の売上減少や経営環境の悪化をもたらしており、地域経済の持続的発展における重大な阻害要因となっている。この状況を改善し、地元での購買力を高めるための総合的な取り組みが急務である。

具体的な課題：

- ・各商店の独自の強みや専門性を活かした魅力ある商品・サービスの開発支援
- ・消費者ニーズの調査分析と、それに基づく品揃えや接客サービスの強化支援
- ・デジタル技術を活用した情報発信力の強化と顧客接点の創出支援
- ・地域内での購買促進を図るための効果的な共同販促活動の展開支援
- ・商店と消費者との関係性強化のための地域密着型サービスの構築支援

4) 地域ブランドの強化

平成23年度より実施している「やいたブランド」認証制度は、97品目まで拡大し、農産物や加工食品、工芸品など多岐にわたる商品が認証されているものの、認知度や販路の更なる拡大が求められる状況にある。特に、商品の品質管理体制の強化や付加価値の向上、

効果的なプロモーション活動の展開が不十分であり、地域ブランドとしての競争力向上が課題となっている。よって、地域資源を活用した商品開発や品質管理の強化、戦略的なプロモーション活動の展開など、地域ブランドとしての総合的な価値向上に向けた取り組みの強化が必要である。

具体的な課題：

- ・ 認証商品の品質管理体制の強化と品質管理支援
- ・ 地域資源を活用した新商品開発と商品開発力向上の支援
- ・ 付加価値向上の支援
- ・ 効果的なブランドプロモーションと販路開拓支援
- ・ 地域ブランド認知度向上のための情報発信力の強化

5) デジタル化への対応

人口減少や高齢化が進む当市において、市外への消費流出が問題となっている。特に若年層を中心とした消費者の購買行動のデジタルシフトが加速しており、実店舗での購買からECサイトの利用へと消費者ニーズが急速に変化している。また、生産年齢人口の減少に伴う人手不足も深刻化しており、業務効率化による生産性向上も喫緊の課題となっている。さらに、取引先からのデジタル化対応要請も増加しており、地域の小規模事業者がビジネスを継続・発展させていく上で、デジタル技術の活用は避けては通れない状況となっている。

一部の事業者は、デジタル技術を活用してオンライン販売やキャッシュレス決済の導入などを進め、経営状況の改善に成功しているものの、多くの事業者はデジタル技術の活用方法が分からない、導入コストの負担感が大きい、デジタル人材が不足しているなどの理由から、デジタル化に踏み切れずにいる。

デジタル化を推進するには、事業者の強みや独自性を活かしたデジタル化戦略の策定支援が必要である。デジタル技術を活用した事業者固有の技術やサービスの可視化・発信、オンライン販売やキャッシュレス決済の導入による新たな顧客接点の創出も重要な取り組みとなる。さらに、AI・IoTなどの先端技術を活用した事業者の技術革新や生産性向上支援により、小規模事業者のデジタル化を加速させる必要がある。

具体的な課題：

- ・ 事業者の強みや独自性を活かしたデジタル化戦略の策定支援
- ・ デジタル技術を活用した事業者固有の技術やサービスの可視化・発信支援
- ・ オンライン販売やキャッシュレス決済の導入による新たな顧客接点の創出支援
- ・ AI、IoTなどの先端技術を活用した事業者の技術革新や生産性向上支援

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、「①10年後のあるべき姿」を当市の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当市が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当市小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

① ～③の具体的な内容は次のとおり。

① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

当会では、前回の経営発達支援計画において“10年後の小規模事業者のあるべき姿”を

■ "稼ぐ力"を身につけ潜在需要をしっかりと取り込み持続的進化を遂げている

と定め、高付加価値商品・サービス開発支援事業や販路開拓支援事業を実施してきたが、小規模事業者は質の高い商品・サービスを提供できているものの、その価値が顧客に効果的に伝わっておらず、また幅広い消費者層への情報発信も不十分であったため、顧客満足度の向上や消費者への訴求に課題が残った。

また、市場ニーズへの対応が困難になりつつある現状も踏まえ、あるべき姿を以下のように再定義する。

■ 強みを活かした独自価値を創造し、地域の稼ぐ力を牽引する先進的事業者

【あるべき姿に対する具体的な説明】

10年後の小規模事業者は、自社の強みを徹底的に分析・理解し、それを活かした独自の付加価値商品・サービスを創造している。やいたブランド認証・開発支援などにより、商業関連品目の競争力を強化し、時代の変化に柔軟に対応しつつも、自社のアイデンティティを失わない革新を続けることで、持続的な発展を実現している。

さらに、自社の価値観や理念に共感する顧客像を明確に定義し、効果的なコミュニケーション戦略を展開。「道の駅やいた」や八方ヶ原交流促進センター（山の駅）などの交流拠点施設を積極的に活用し、自社商品のPRと販路拡大を図っている。これにより、事業者独自の品質へのこだわりを大切にしながら、安定した需要と高い顧客満足度を両立させている。

デジタル技術を積極的に活用し、商品・サービスの魅力を効率的に発信するとともに、顧客との双方向のコミュニケーションを実現。新たな時代に対応した経営戦略を展開し、オンライン販売などの新たな販路開拓にも積極的に取り組んでいる。地域に根ざしながらも、必要に応じて広域展開も行い、持続可能な経営基盤を確立している。

同時に、商工会・商店会との連携により、イベント開催や空き地・空き店舗の有効活用を通じて、地域の賑わい創出に寄与している。このように、小規模事業者は単に自社の発展だけでなく、地域経済の中核として、「地域の稼ぐ力」を牽引し、雇用の確保や地域の活性化に重要な役割を果たしている。時代に即した商工業を振興するまちづくりの重要な担い手として、地域全体の発展に貢献している。

② 商工会の役割

当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を達成するため、以下の内容について市とともに重点的に取り組み、小規模事業者の持続的な発展に繋げていく。その際には、栃木県や他の支援機関と更なる連携を強化し、小規模事業者への伴走型支援を行っていく。

1. 強みを活かした独自価値創造のための需要調査と事業計画策定支援

小規模事業者が自社の強みを徹底的に分析・理解し、それを活かした独自の付加価値商品・サービスを創造するための支援を行う。これにより、地域の稼ぐ力を牽引する革新的事業者への成長を促し、需要動向調査と事業計画策定を通じて、持続的な経営と新たな需要の獲得を目指す。

具体的には、地元購買力向上を図るため、地域内の消費者ニーズを丁寧に分析し、各事業者が提供する独自価値を十分に理解した上で、その店舗でしか手に入らない商品・サービス開発や、独自のストーリー性を持った価値提供を支援するための需要動向調査を実施する。

その過程で、RESASやMieNaといった地域経済分析ツールを活用し、外部環境や地域特性を把握する。また、SWOT分析などによる非財務情報の分析を通じて、経営者との「傾聴と対話」を重ねながら本質的経営課題を特定し、時代の変化に柔軟に対応しつつ自社のアイデンティティを失わない革新的な事業計画の策定を支援する。

2. 広域展開と持続可能な経営基盤確立の支援

地域に根ざしながらも、必要に応じて広域展開を行い、持続可能な経営基盤を確立するための支援を行う。事業者独自の品質へのこだわりを大切にしながら、安定した需要と高い顧客満足度を両立させるための戦略策定を支援する。

さらに、事業承継支援を通じて、小規模事業者が培った強みを活かした独自価値を創造し、地域の稼ぐ力を牽引する革新的な事業者として成長できるよう、継続的かつ効果的な伴走型支援を実施していく。同時に、時代に即した商工業を振興するまちづくりの重要な担い手として、地域全体の発展に貢献できるよう支援していく。

3. 地域経済活性化への貢献支援

当商工会と商店会等との連携により、イベント開催や空き地・空き店舗の有効活用を通じて、地域の賑わい創出に寄与する取り組みを支援する。特に中心市街地の活性化に向けて、各個店の独自性や専門性を活かした差別化戦略の構築や、地域資源を活用した新たな魅力創出を支援する。小規模事業者が地域経済の中核として、「地域の稼ぐ力」を牽引し、雇用の確保や地域の活性化に貢献できるよう、継続的な支援を行う。

4. やいたブランド認証・開発支援による競争力強化

やいたブランド認証・開発支援などにより、商業関連品目の競争力を強化し、地域の特色を活かした高付加価値商品・サービスの創出を支援する。認証商品の品質管理体制の強化や効果的なプロモーション活動の展開を支援し、地域ブランドとしての認知度向上を図る。

「道の駅やいた」やハカタ原交流・産直センター（山の駅）などの交流拠点施設を積極的に活用し、販路拡大や地域外への発信を図るための支援を行う。

5. デジタル技術活用とDX推進支援

デジタル技術を積極的に活用し、商品・サービスの魅力を効果的に発信するとともに、顧客との双方向のコミュニケーションを実現するための支援を行う。DX推進のためのセミナーを開催し、小規模事業者のデジタル化を推進する。

具体的には、ホームページやSNSの活用支援、オンライン販売の導入支援、ITを活用した宣伝広告による販路開拓支援を中心として、業務の効率化や生産性の向上支援を行う。また、キャッシュレス決済の導入支援やデジタルマーケティング支援を通じて、地元購買力の向上と新規顧客の獲得を支援する。

③ 矢板市の振興ビジョンとの連動性・整合性

当商工会は、小規模事業者が「強みを活かした独自の価値創出により競争力を高める」ことを支援するものである。この取り組みを通じて、事業者の持続的な経営発展と地域経済の活性化を目指すものである。

本計画は、当市の振興ビジョン（6頁「矢板市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」②矢板市の振興ビジョン参照）が掲げる以下の重点施策と高い整合性を有している。

1. 中小企業・小規模事業者の経営基盤強化支援
経営力向上に向けた支援体制の充実
事業継続に向けた経営革新の促進

2. 創業・第二創業支援の充実

新規創業者への包括的支援の実施

事業承継を含めた第二創業の促進

このように、本計画は矢板市の商工振興施策と同じ方向性を持ち、地域の特性を活かした産業振興と持続可能な地域経済の発展に寄与するものである。さらに、市内小規模事業者の経営力強化を通じて、矢板市の目指す「時代に即した産業を振興するまちづくり」の実現に貢献するものである。

(3) 経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」と「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間は商業・サービス業を中心に置き、達成すべき目標を次のとおりとする。

【目標】

小規模の強みと先進性で独自価値創出により競争力のある事業者育成支援

対話と傾聴を通じて事業者の潜在的な強みを掘り起こし、5年後には以下の状態を実現する事業者を育成する。

- ・事業者が自社の強みを徹底的に分析・理解し、それを活かした独自の付加価値商品・サービスを創造することで、地域の稼ぐ力を牽引する先進的事業者となる。特に、やいたブランド認証・開発支援などを通じて商品・サービスの競争力を強化し、「道の駅やいた」や八方ヶ原交流促進センター（山の駅）などの交流拠点施設を効果的に活用する。また、デジタル技術を活用した情報発信により、顧客満足度の向上と広範な消費者への訴求力強化を実現する。

- ・事業者自らが本質的な経営課題を認識し、その設定・解決を繰り返すことで、経営力の強化・再構築を主体的に図ることができる。この過程で、経営者との深い対話を通じて潜在力を引き出し、「自走化」できている状態を実現する。

- ・環境変化に対して、経営者自身が課題を設定し、解決策を見出すことができる。その結果、時代の変化に柔軟に対応しつつ、自社のアイデンティティを失わない革新を続けることができる。特に、商圈分析やデジタル化への対応など、従来の経験や勘に頼らない経営判断ができる事業者となる。

このように、事業者が自らの強みを活かした独自価値を創出し、主体的に経営課題に取り組める状態を実現することで、持続的な経営発展を遂げる事業者を増やしていく。

これにより、顧客の求める付加価値な商品・サービスを提供する事業者が増え、地域の稼ぐ力を牽引する先進的事業者として成長する。このような小規模事業者の強みを活かした独自価値の創出と、その価値の効果的な市場投入により、変化する環境に適応し持続的に成長できる競争力のある事業者を育成することで、地域の雇用確保と活性化を実現し、時代に即した商工業を振興するまちづくりの重要な担い手となることを裨益目標とする。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和 7 年 4 月 1 日 ～ 令和12年 3 月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて、当商工会では以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

【目標】

小規模の強みと先進性で独自価値創出により競争力のある事業者育成支援

◆方針1◆経済動向分析から事業計画実施までの一貫した伴走支援

地域の経済動向調査と需要動向調査の結果を基盤とし、個々の事業者の経営状況を丁寧に分析する。この過程で、「傾聴と対話」を重視したアプローチにより、事業者自身が気づいていない強みや潜在的な可能性を見出す。これらの分析結果を踏まえ、事業者の独自性を活かした実効性の高い事業計画の策定を支援する。

さらに、策定後も継続的なフォローアップを行い、計画の実行性を高めるとともに、必要に応じて計画の修正や新たな戦略の提案を行う。この一連のプロセスにおいて、「経営力再構築伴走支援モデル」を活用し、事業者との深い対話を通じて本質的な課題を共有し、実現可能性の高い事業計画の策定と実行を支援する。

これらの取り組みにより、小規模事業者の競争力強化と持続的な成長を実現し、最終的には事業者の「自走化」を目指す。

◆方針2◆新たな需要開拓に向けた多角的な販路拡大支援

新たな需要の開拓に寄与する事業を通じて、小規模事業者の独自価値を効果的に市場に投入し、競争力を高める支援を行う。具体的には、リアルおよびバーチャルでの展示会や商談会への出展支援、ECサイトの活用、SNSマーケティングなどのデジタル技術を活用した販路開拓支援を実施する。

また、「やいたブランド」認証制度を活用し、事業者の強みと地域資源を融合させた独自性のある商品・サービスの開発を促進する。認証商品については、「道の駅やいた」や「八方ヶ原」などの地域観光資源と連携した効果的なプロモーション戦略の構築と情報発信を支援し、ブランド価値の向上と認知度の拡大を図る。

さらに、地域の金融機関や他の支援機関との連携を強化し、新たな販路開拓機会の創出に努める。

これらの多角的なアプローチにより、小規模事業者の商品・サービスの認知度向上と販路拡大を実現し、各事業者の特性に最も適した販路での安定的かつ継続的な事業展開を支援する。

以上の取り組みにより目標を達成することで、矢板市の小規模事業者の強みを活かした独自価値の創出と、その価値の効果的な市場投入を支援する。

これにより、変化する環境に適応し、持続的に成長できる競争力のある事業者を育成し、当市の地域経済の活性化と持続的な発展に寄与する。

1. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析

【現 状】

RESAS・MieNaのデータを基に巡回時の参考資料として活用し、管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供した。この取り組みにより、当地域の傾向や課題等が把握でき、当地域に合った事業計画策定のための基礎資料となった。

また、MieNaのデータ(矢板市商工会エリアレポート)を当商工会HPへ掲載し、広く情報提供を行った。

【課 題】

収集したデータを小規模事業者にとってより有用な形で提供する方法を検討する必要がある。特に、統計データを事業者の実態に即した分析に落とし込み、実践的な経営判断に活用できる情報として提供することが課題となっている。

②決算・申告データを活用した景気動向調査

【現 状】

決算申告の個別相談(記帳代行)を受けている事業者に対し、景気動向等について職員の聞き取りによる調査を実施した。これにより、個々の事業者の経営状況や地域の景気動向についての基礎的な情報を収集することができた。

【課 題】

前回の計画では、ヒアリングシート等を作成・活用し調査を実施する予定であったが、補助金申請支援の際の簡易的な調査にとどまり、HP等での公表には至らなかった。今後は、より体系的な調査方法の確立と、収集したデータの効果的な分析・公表方法の構築が必要である。

今後も両調査を実施するにあたり、より効果的な経済動向分析を目指し、以下の点を改善・強化する。

まず、RESAS・MieNaのデータを効果的に活用し、小規模事業者にとって理解しやすく実際の経営に役立つ形での情報提供方法を構築する。また、決算申告データを活用した調査においては、統一されたヒアリングシートを作成し、より体系的なデータ収集を行う。これらのRESAS・MieNaのデータと独自の調査結果を組み合わせることで、地域の実情に即した経済動向分析を実施し、その分析結果を定期的にHP等で公表することで、小規模事業者がより活用しやすい形での情報提供を行う。

(2) 目 標

項 目	公表方法	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
①管内経済動向分析公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②決算データによる 景気動向分析公表回数	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① RESAS・商圈分析システムMieNaを活用した管内経済動向の分析

目的	・管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する ・統計データから当管内の特性・変化を掴む ・当管内に合った事業計画策定のための基礎とする
対象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システムRESASや株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa：ミーナ」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	《RESAS》 地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析 産業構造マップ → 産業の現状等を分析 《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 RESAS・MieNaから得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年1回
公表時期	6月
活用方法	・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

② 決算・申告データを活用した景気動向調査

目的	管内小規模事業者の業種別景況感や問題点等を把握することで、今後の支援・事業運営に役立てる
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約80者） 業種内訳：製造業8者、建設業12者、

	卸小売業27者、サービス業33者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年80者以上受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していた。この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して経営指導員等が景気動向等について聞き取りを行う。
調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感 (商工会の利用度、商工会への要望) 等
分析手法	1年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年1回
公表時期	6月
活用方法	・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①新メニュー・新ブランドに対するアンケート調査

【現 状】

「自店の強みとなるメニューの開発発展」や「新ブランド商品作成」により売上向上を目指す事業者を対象に需要動向調査を実施した。調査結果は当該事業者にフィードバックし、商品・メニューの開発に役立てることができた。

さらに、策定済みの事業計画をより実効性の高い計画に見直す際の資料として活用することができた。

【課 題】

需要動向調査は、消費者ニーズを把握する上で重要なデータとなるため、内容を改善して継続する。具体的には、調査事業者を商業・サービス業全般に拡大し、より幅広い業種の需要動向を把握する。オンラインでのアンケート調査も併用して、より多様な消費者ニーズを把握する。また、個々の事業者の特性に合わせたカスタマイズされた調査設計を行い、より有用な情報を提供する。

一方で、調査報告書の内容は充実しているものの、マーケティング用語や専門的な分析手法が含まれているため、事業者にとって理解が難しい場合がある。そこで、調査結果の活用促進に向けて、専門家による報告書の解説機会を設け、職員の理解を深めるとともに、事業者の理解度に応じて調査結果をわかりやすく噛み砕いて説明し、具体的な事例を交えながら自社への活用方法を提案できる体制を整える。

これらの改善を通じて、小規模事業者の事業計画策定と実行をより効果的に支援していく。

(2) 目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査対象事業者数	4者	6者	6者	6者	6者	6者

(3) 事業内容

① 独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査の実施

目的	地域内における消費者ニーズを正確に把握し、重点支援事業者が持つ固有の強みや価値との結びつきを明確にすることを目的とする。また、事業者の提供する独自の価値に共感する顧客像を明らかにし、その事業者ならではの商品・サービスの開発機会を特定する。さらに、潜在的なニーズを理解し、その特性を最大限に活かした事業計画の策定を支援する。
対象事業者	商品・サービス開発に意欲的な生活関連事業者等 6者/年
調査手段・手法	【調査票の作成】 調査票は、経営指導員が事業者の意向を丁寧に確認しながら必要な調査項目を設定する。また、外部専門家からの助言を取り入れ、回答者が答えやすい設問構成となるよう工夫する。設問内容は、回答者の属性などの「共通項目」と事業者ごとの「個別項目」を設定し、実用的なデータ収集が可能となる調査票を作成する。 【調査方法】 ① 支援事業者の利用者への調査 支援事業者の利用顧客を対象にテストマーケティング調査を実施する。率直な回答を得るため、回答者の匿名性を確保し、質問内容や回答方法に配慮しながら実施する。 ② インターネットによる調査 インターネット調査会社のモニターを活用し、目標とするサンプルサイズ（500人）を無作為に抽出して調査を行う。これにより、幅広い層から客観的かつ統計的に有意なデータを収集することが可能である。これらの手法を組み合わせることで、一般消費者の傾向と実際の顧客の声の両方を把握し、より実効性の高い需要動向調査を実現する。 【サンプル数】 支援事業者の利用者20名 インターネット調査会社のモニター500名 【分析方法】 調査結果の集計は外部機関に委託し、詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。想定している分析内容として調査項目ごと

	に単集計を行い、傾向を見る。加えて回答者の属性や重点調査項目に対して各調査項目とクロス集計を行いその傾向を見る。詳細な分析は専門家が作成する報告書により実施する。
調査項目	《共通項目》 ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・普段利用する店舗名と利用する理由 ・市外の店舗で利用する店舗名と利用する理由 ・店舗情報の収集手段等 《個別項目》 ① 小売業 ・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等） ・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等） ・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、地元産等） ・ギフトに望むこと（見栄えのするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等） ・その他提供してほしい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品、人気のお取り寄せ品等） ・食品関係については試食を実施。味や価格・パッケージ・見た目の感想 ② 理・美容室 ・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、癒やし、高級感、安さ等） ・求める技術（派手さ、斬新さ、流行、最新技術等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、エステ等） ・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法） ・サロン専用商品の購入状況 ③ 飲食店 ・使ってほしい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法） ・試食による味や価格・見た目・ボリュームの感想

	④ 建設業 ・業者を選定するポイント（価格、提案力、アフターサービスの有無、保証内容等） ・住宅購入またはリフォームの予算額 ・どこからの情報を重視するか（親族や知人、ホームページ、ショールーム、SNS、広告等） ・検討する際の相談相手（親族や知人、地元の工務店、ハウスメーカー、ホームセンター等） ・今後求めるリフォームニーズ＜項目例＞ ・求めるサービスのコンセプト（早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒し、快適性等） ・リフォームが必要だと感じるタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等） ・求める技術（最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ） ・求める機能 《やいたブランド認定事業者向け調査項目》 ① 飲食店（ブランド認定メニュー） ・地域食材の活用に関する評価（地元産食材の使用割合への期待等） ・メニューの独自性への評価（調理法、味付け、盛り付けの特徴等） ・価格帯の妥当性（地域ブランドとしての価値と価格のバランス） ・店舗の雰囲気や接客と地域ブランドとの調和 ・テイクアウトやお土産品としての需要 ・SNSでの発信ポイント（見た目、ストーリー性等） ② 製造小売業（お菓子、飲料等） ・パッケージデザインへの評価（地域性、高級感、贈答用としての適性等） ・商品の味・品質への評価（原材料、製法、保存性等） ・価格帯の妥当性（類似商品との比較） ・商品の独自性（地域特産品の使用方法、製法等） ・贈答用としての評価（包装、のし対応、季節限定品等） ・商品のストーリー性（地域との関連、開発秘話等） ・購入頻度や利用シーン（自家消費、贈答用、観光土産等） ・希望する販売場所（観光施設、駅、通信販売等）
調査時期	10月頃
結果の活用方法	作成した報告書について、経営指導員等は事前に専門家からレクチャーを受け、内容への理解を深めた上で、当該事業所へのフィードバックを行う。その際、専門的な用語や分析手法については、事業者の理解度に応じてわかりやすく説明し、具体的な事例を交えながら自社への活用方法を提案する。 調査結果は、今後の商品開発や既存商品の改善、新サービスの提供に役立てるとともに、支援対象事業者の事業計画に反映させる。具体

的には、需要を見据えた実効性の高い事業計画の策定に活用し、各事業者の強みを活かした独自の価値創出につなげる。

さらに、事業者の了承のもと、商工会で活用事例集にまとめ、他の小規模事業者への啓発や支援に活用する。これにより、地域全体の小規模事業者の経営力向上と競争力強化を図り、今後の更なる事業推進に役立てていく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

【現 状】

重点支援を行う飲食業、小規模事業者持続化補助金や日本政策金融公庫小規模事業者経営改善資金を活用する事業者等を対象に、巡回訪問や窓口相談を実施。

また、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺の商圈データを提供することで、経営分析への動機づけを図った。

【課 題】

対象を絞り込まずに説明を行っていたため、経営分析の必要性を十分に理解してもらえないケースがあった。今後はMieNaのデータをより効果的に活用し、事業者の意識改革を促進するとともに、RESASなども併用して効果的な掘り起こしを図る必要がある。

②セミナーの開催による経営分析の実施

【現 状】

中小企業診断士を講師に招き、経営分析の重要性や手法について指導を行うセミナーを開催。セミナー後は職員がフォローアップを実施した。

【課 題】

事業者の多様化に伴い、画一的なセミナーでは個々のニーズに十分に対応できない状況となっていた。今後は個別対応を中心とした支援に移行し、「対話と傾聴」を通して、事業者ごとの特性や課題に合わせた分析と支援を行う必要がある。

③経営分析の実施（継続・改善）

【現 状】

「ローカルベンチマーク」「経営計画つくるくん」「経営状況まとめシート」等を活用し、財務分析と非財務分析を実施。分析結果は事業者へのフィードバックや事業計画策定に活用した。必要に応じて中小企業診断士等の専門家を派遣し、より高度な分析と支援を提供した。

【課 題】

財務分析に偏重しがちで、非財務分析が不十分な事例が見られた。今後は、SWOT分析等の非

財務分析を強化し、「対話と傾聴」を通じて本質的な経営課題の把握に努める。

これにより、これまでの課題解決型の伴走支援から課題設定型の伴走支援へと移行し、より実効性の高い支援を行う必要がある。また、専門家との連携をさらに効果的に活用し、より深い経営分析と支援を提供することが求められる。

(2) 目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 掘り起こしに係る 商圏情報(MieNa等)の提供数	41回	60回	60回	60回	60回	60回
② 経営分析事業者数	35者	60者	60者	60者	60者	60者

(特記事項) 経営分析数内訳：経営分析・計画策定にあたる主任以上の経営指導員3名×20件

(3) 事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析の手順として、①「MieNa」を活用し商圏強度等を事業者提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②事業者と職員が対話を重ねながら、共に経営分析に取り組む。この過程で、事業者自身が自社の現状と課題を深く理解し、主体的に経営改善に取り組める土台を築く。経営分析の実施にあたっては、財務・非財務の双方から充分に分析を行い、特に非財務分析については、事業者との「対話と傾聴」を通じてSWOT分析等により、経営の本質的課題の把握・強みの顕在化を行い、事業者の「腹落ち」に繋げる。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

支援対象者	管内小規模事業者 60者 (商品・サービス開発に意欲的な生活関連事業者等)
実施内容	これまで実施してきた巡回訪問や窓口相談に加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圏において、どのような商品(サービス)に需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革に繋げ、経営分析に繋げる。
手段	商圏分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所(町丁目)を中心とした半径500m、1km、3km、5km圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性(所得、持ち家状況等)、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを各職員が抽出する。
活用方法	紙媒体により情報を事業者提供しつつ、職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、「商圏分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。 また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針(重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等)を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。

②経営分析の実施

支援対象者	①で掘り起こしを行った事業者 60者
分析項目	《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、自己資本比率 等 《非財務分析》 ■内部環境 商品・サービス、仕入・販売方法、技術・ノウハウ、人材・組織体系、IT活用の状況等について自社の強み・弱みを把握する。 ■外部環境 商圏内の人口、人流、競合、業界動向について自社にとっての脅威・機会を把握する
分析手法	事業者の状況や局面に合わせて、以下のツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。 ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営計画つくるくん」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ・非財務分析についてはSWOT分析のフレームワークを活用する
結果の活用方法	・分析結果は、当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①セミナーの開催による事業計画策定手法の指導

【現 状】

中小企業診断士を講師として招聘し、経営分析を実施した事業者を対象にセミナーを開催した。このセミナーでは、事業計画の重要性や策定手法について指導を行った。セミナー終了後、経営指導員等が個別支援を実施し、各事業者の状況に即した経営計画の策定を効率的に支援することができた。

【課 題】

セミナー形式の支援は一定の効果があったものの、その画一的な内容では、事業者ごとに異なる業種特性や事業規模、ターゲット顧客層など、各事業者固有の経営課題に十分対応できていない面があった。また、セミナー参加後の個別支援への移行がスムーズでない事例も見られた。今後は、事業者ごとの実情に即した計画策定支援を強化する必要がある。

②事業計画策定支援

【現 状】

セミナー受講者を対象に、経営状況分析の結果を踏まえて個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援した。「経営計画つくるくん」や「経営状況まとめシート」等のツールを活用し、必要に応じて外部専門家の支援も得ながら計画策定を行った。

【課 題】

これまでの支援は既に顕在化している課題への対応が中心となっており、事業者自身が本質的な経営課題を認識し、納得した上で解決に取り組むプロセスが不足していた。今後は対話を通じて内発的動機づけを促し、事業者とともに課題を設定していく支援へと転換する必要がある。また、事業計画を策定すること自体が目的とならないよう、各々のレベルや状況にあわせ実現可能な計画策定を支援していく。さらに、事業計画策定においてデジタル化やDXの視点が不足していたため、この点も強化する必要がある。

③事業承継計画策定支援

【現 状】

経営分析やヒアリングシートの結果、事業承継が必要と判断した事業者に対し、「事業承継に関するヒアリングシート」を活用し、経営指導員と経営支援員がグループとなって事業承継計画の策定支援に取り組んだ

【課 題】

事業承継の必要性は認識されているものの、具体的な計画の策定に至らないケースや、計画を策定しても実行が進まない事例が見られた。また、第三者承継やM&Aなどの選択肢についての理解が不足している事例も見られた。今後は、事業承継の早期着手を促すとともに、多様な承継方法についての啓発と、計画策定から実行までの一貫した支援を強化する必要がある。

④「経営塾 in やいた」の開催

【現 状】

創業希望者、創業後5年以内の者、後継者、第二創業希望者を対象に、年1回「経営塾」を開催した。ビジネスプランの作成から経営の基礎知識まで幅広く学ぶ内容で、よろず支援拠点の講師による指導を行った。受講後は経営指導員等で創業や事業計画策定のフォローアップを実施した。

【課 題】

経営塾の内容は充実しているものの、受講後のフォローアップが十分でない面があった。また、創業後の事業継続率や成長率の追跡調査が不足していた。今後は、経営塾の内容にDXやオンラインビジネスなどの最新トレンドを取り入れるとともに、受講後の長期的なフォローアップ体制を構築し、創業後の持続的成長を支援する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

多くの小規模事業者は、長年の経験や直感に基づいた経営を行っており、急速に変化する経営環境や経済情勢に十分対応できていない現状がある。このような状況を踏まえ、「地域経済の動向調査」及び「経営状況の分析」の結果を活用し、事業者が自社の置かれている状況を客観的に把握し、計画的な事業運営の重要性を理解できるよう支援する。

事業計画策定においては、経営力再構築伴走支援モデルを基本とし、事業者自身が本質的な経営課題を認識し、納得した上で主体的に解決に取り組めるよう内発的動機づけを促す支援アプローチを採用する。特に、「非財務分析」を通じて、事業所固有の「強み」に加え、経営者の理念や価値観、これまで大切にしてきた商品・サービスへのこだわりなど、その事業所ならではの特徴を丁寧に紐解いていく。その上で、自社のアイデンティティを守りながら、いかに革新を続けていけるかという視点を重視した計画策定を支援する。

また、「需要動向調査」の結果を基に、地域内の消費者ニーズと各事業所が持つ独自の強みや価値との結びつきを明確化する。この分析を通じて、その店舗でしか手に入らない商品・サービスや、独自のストーリー性を持った価値提供を具現化するための実践的な計画策定を支援する。これにより、地元購買力の向上に寄与する、持続可能な事業計画の策定を目指す。

さらに、デジタル化やDXの潮流を考慮し、IT技術の戦略的活用による競争力強化の視点を計画に盛り込む。各事業者の発展段階や経営状況に応じて、実現可能性と持続的成長の両立を目指した計画策定を支援し、必要に応じて専門家の知見も積極的に取り入れる。

事業計画の策定は「経営状況の分析に関すること」で分析を行った事業者のうち、5割程度／年を目指す。計画策定の際には、セミナー開催や外部専門家を活用しながら、経済産業省が提供する「ローカルベンチマーク」や全国連が作成した「経営状況まとめシート」を用いる。

(3) 目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 外部有識者による高度な専門的支援事業者数	26者	30者	30者	30者	30者	30者
② 経営塾inやいた開催件数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
うち、事業(創業)計画策定者数	4者	5者	5者	5者	5者	5者
事業計画策定事業者数 (①+②)	30者	35者	35者	35者	35者	35者

(特記事項)・①はDXへの機運を高めるために支援事業者の半数に対してDX支援を行う
・事業計画策定事業者数には創業計画も含む

(4) 事業内容

① 外部有識者による高度な専門的支援

支援対象者	経営分析を実施した事業者
支援目標	年間30事業者の事業計画策定 (うちDXの視点を取り入れた事業計画策定 10事業者)
実施内容	経営指導員等が担当制で事業計画の策定支援にあたり、経営分析で特定した本質的課題の解決と、事業者固有の強みを活かした持続的な

	成長の実現を目指す。支援にあたっては、事業者との深い対話を通じて経営ビジョンを明確化し、市場ニーズを見据えた実効性の高い事業計画の策定を支援する。 また、より専門的な知見が必要な場合には、課題の特性に応じて最適な専門家と連携し、実践的な解決策の策定から実行支援まで一貫したサポートを提供する。 具体的には、以下の専門家支援を通じて、事業者の持続的な発展を支援する。 ■ 独自価値創出に向けた専門家活用 ・経営分析で特定した事業者固有の強みを深掘りするため、中小企業診断士による専門的分析を実施 ・事業者の理念やこだわりを商品・サービスに効果的に反映させるため、商品開発専門家による助言を実施 ・地域資源を活用した差別化戦略構築のため、地域活性化の専門家による助言を実施 ・やいたブランド認証制度を活用した商品開発から認証取得、販路開拓まで一貫した支援を専門家と連携して実施 ■ 経営基盤強化に向けた専門家活用 ・デジタル化による業務効率向上と販路開拓のため、IT専門家による具体的な導入・活用支援を実施 ・収益性改善と財務体質強化のため、税理士等による財務分析と改善提案を実施 ・人材活用の最適化のため、社会保険労務士による組織体制の検討を実施 ・先進的な経営手法導入のため、業界動向に詳しい専門家による助言を実施 ■ 販路開拓・マーケティング支援に向けた専門家活用 ・地元購買力の取り込みに向け、商圈分析の専門家による市場分析と販売戦略立案を支援 ・交流拠点施設（道の駅やいた、八方ヶ原交流促進センター等）を活用した効果的な販売戦略の構築と実践支援 ・デジタルマーケティング専門家によるSNSやEC活用支援を実施 ・個店の魅力向上と効果的な販売促進計画策定のための専門家支援を実施 ■ 事業承継支援に向けた専門家活用 ・事業承継計画策定から実行までの一貫した支援をM&A専門家や税理士と連携して実施 ・事業承継を契機とした新事業展開のため、第二創業支援の専門家による助言を実施 ・地域内での事業承継実現に向けた、個別マッチング支援を専門家と連携して実施
--	---

	これらの専門家活用にあたっては、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサボ等の支援制度を活用する。また、計画策定の際には、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や全国連の「経営状況まとめシート」を用いて、客観的かつ効果的な計画立案を支援する。 支援にあたっては、経営力再構築伴走支援モデルに基づき、経営分析で特定した本質的な経営課題の解決に向けて、実現可能な解決策の策定まで、一貫した支援を行う。特に、自社のアイデンティティを保ちながら革新を続けていける計画となるよう留意する。 経営分析で得られた事業者の気づきや認識を踏まえ、事業者自身が主体的に解決策を検討できるよう促していく。専門家の助言も、事業者の主体性を尊重した形で提供し、最終的な意思決定は事業者自身が行えるよう支援する。これにより、支援終了後も自律的に経営課題に取り組める「自走化」の実現を目指す。 これらの取り組みを通じて、地域の稼ぐ力を牽引する先進的な事業者の育成と地域経済の活性化を実現し、小規模事業者の持続的な発展を支援する。
--	---

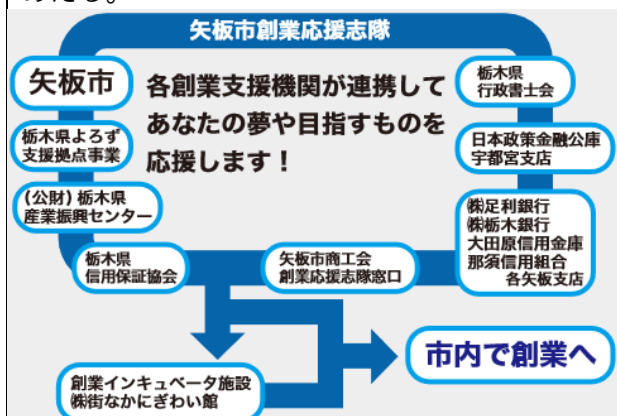
② 「経営塾inやいた」の開催

対象者	・ 創業希望者 ・ 創業後5年以内の者 ・ 後継者候補 ・ 第二創業希望者
開催数	3時間×8カリキュラム／年
参加者数	10名
募集方法	・ 開催チラシを矢板市全域に新聞折り込みで周知 ・ 当商工会ホームページにて広く周知 ・ 当商工会会員に開催通知を郵送 ・ 関係機関の窓口に案内チラシを設置
講師	中小企業診断士（栃木県よろず支援拠点 他）
実施内容	創業までの一連の流れを体系的に学ぶ内容とし、経営の勉強としても役立つものとする。全8回（1回3H）シリーズとし、各回テーマを決めて開催する。 主な内容は以下のとおり ・ ビジネスプランの作成準備、創業への心構え ・ 創業ビジョンとビジネスモデル ・ マーケティングの基礎知識とIT活用による効率化 ・ 会計・税務の基礎知識、公的支援、資金調達・融資制度 ・ 営業・販売戦略、経営法務、 ・ ビジネスプランの作成と発表

受講後の
フォローアップ

【創業希望者・第二創業希望者】

主任以上の経営指導員とその他の経営指導員の2名（複数名）体制で支援にあたり、事業計画の策定支援や創業資金の調達支援を実施し、店舗が必要な創業者に対しては、市の空き店舗活用助成金を利用した空き店舗の活用を促す。必要に応じて、とちぎ地域企業応援ネットワーク（創業支援PT）を活用するほか、栃木県よろず支援拠点や日本政策金融公庫宇都宮支店・その他支援機関と緊密に連携して支援にあたる。



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】

事業計画策定支援を行った事業者に対して、四半期に1度の頻度、または必要に応じてフォローアップを実施した。フォローアップでは、進捗状況の確認を行うとともに、必要に応じて助言や情報提供を行った。専門的な支援を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し問題解決を図った。事業承継計画策定者および創業計画策定者に対しても、定期巡回を行い、進捗状況について確認を行った。また、適宜、補助金や税制措置などの情報提供を行い、円滑な計画実施に向けた支援に努めた。

【課 題】

フォローアップは主に進捗確認にとどまり、計画と実績の詳細な比較や分析が不十分であった。事業者ごとの状況に応じたフォローアップ頻度の設定も適切ではなく、効率的な支援ができていなかった。

専門家との連携をさらに強化し、より高度で専門的な支援体制の構築が必要であることが明らかになった。計画の実現可能性を高めるには、策定段階からのより綿密な支援も重要であることが認識された。

今後は、事業者ごとにフォローアップの頻度や具体的な目標を適切に設定し、進捗状況の把握に努める必要がある。外部専門家との連携を戦略的に強化し、計画の策定から実行まで一貫した支援体制を構築することが求められる。

(2) 支援に対する考え方

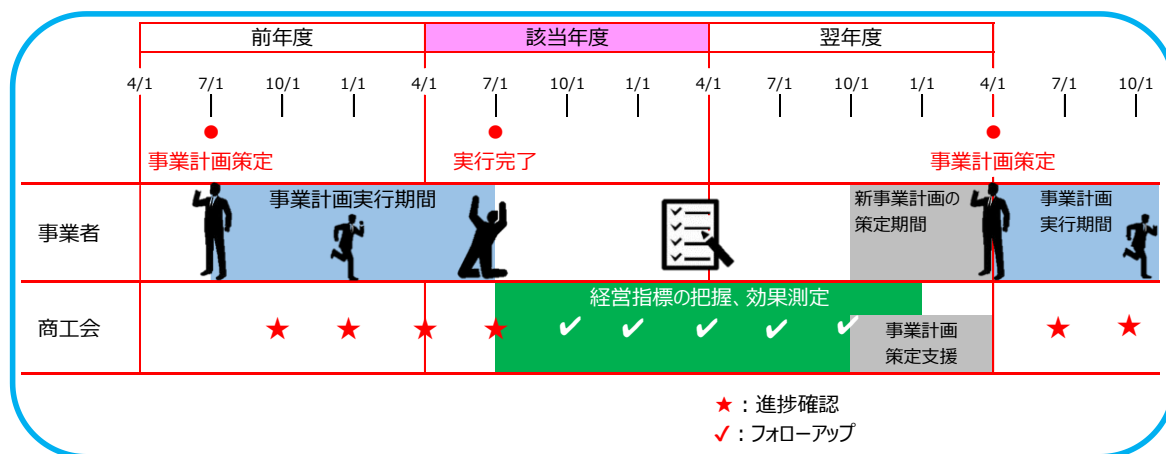
事業計画を策定した全ての事業者に対して、計画の実効性を高めるため、小規模事業者に寄り添った継続支援を実施する。特に、事業者が「強みを活かした独自価値を創造し、地域の稼ぐ力を牽引する先進的事業者」として成長できるよう、事業計画の着実な実行と目標達成を支援する。

計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、計画と実績の差異要因を分析する。財務的な問題や進捗状況にズレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、問題の本質的な要因を把握した上で、具体的な課題解決に向けた支援を実施する。特に、事業者が持つ強みを活かした商品・サービスの実現や、計画修正の必要性が生じた際には、より専門的・実践的な支援を提供する。

支援頻度については、四半期に一度を基本としつつ、事業計画の進捗状況により柔軟に対応する。計画と実績にズレが生じている事業者や、事業環境の変化により計画の修正が必要な事業者に対しては支援回数を増やして集中的に支援を行い、ある程度順調と判断できる事業者については四半期毎の支援で対応するなど、事業者の状況を見極めた上でフォローアップ頻度を設定する。特に、DX推進に取り組む事業者については、デジタル技術の導入や活用に関する課題に迅速に対応するため、定期的なフォローアップを実施する。

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

経営者、場合によっては従業員とともに対話を通じてよく考え、経営者自身が答えを見出すことができるよう支援する。このように、計画の進捗フォローアップを通じて経営者への内発的動機づけを行い、潜在力を引き出すことで、最終的には事業者の自走化を実現する。



(3) 目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
フォローアップ対象事業者数	30者	35者	35者	35者	35者	35者
頻度（延回数）	120回	140回	140回	140回	140回	140回
売上増加事業者数	13者	15者	15者	15者	15者	15者
創業計画達成者数	2者	4者	4者	4者	4者	4者

(特記事項)・フォローアップ対象事業者数には創業計画策定者も含む

- ・フォローアップ延回数目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない
- ・売上増加事業者数は、外部有識者による高度な専門的支援を実施した事業者(30者)のうち、売上が増加した者
- ・創業計画達成者数は、各年度の創業計画策定者(5者)のうち、創業計画で設定した売上目標を達成した者

(4) 事業内容

① 事業計画策定事業者へのフォローアップ

支援対象者	事業計画を策定した全事業者 35者
支援目標	・事業計画策定事業者 35者 × 4回 = 140回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施内容	【支援体制】 主任以上の経営指導員とその他の経営指導員の2名体制で、策定した事業計画の実施状況を確認するため、原則四半期に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを実施し、PDCAサイクルに基づく状況に応じた支援を展開する。特に外部専門家の支援を受けた事業者については、独自価値創出に向けた取り組みやDX推進、事業承継など専門的な観点からの進捗確認を重点的に行いながら、創業者に対しては創業後間もない時期における重点的な支援を実施する。 【フォローアップ内容】 事業計画の進捗状況や売上高の増減、経営指標の推移、資金繰りの状況等について包括的な把握と管理を行う。進捗状況が思わしくない場合や事業計画とのズレが生じていると判断される場合には巡回頻度を増やして現状及び課題を詳細に把握し、その上で当初支援に関わった中小企業診断士等の外部専門家を再度派遣してズレの発生要因分析と対応策の検討を実施する。また事業の継続的な発展のため、必要に応じて日本政策金融公庫や市などの制度融資・各種補助金等の活用を促進して適切な資金調達手段の提案を行う。 具体的には以下の項目を重点的に確認・支援する。 ・やいたブランド認証、開発支援による認証開発進捗と販路開拓状況 ・デジタル技術導入による業務効率化やEC販売等の実施状況 ・事業承継計画に基づく後継者育成や経営権移転の進捗状況 ・地域資源を活用した新商品開発や観光施設との連携状況 ・収益性改善や財務体質強化に向けた取り組み状況 ・創業者における顧客開拓や資金繰り等の課題対応状況 【支援ノウハウの活用】 経営指導員等が個別に支援した事業者については、外部専門家による指導内容や助言内容を詳細に記録・共有し職員間で支援ノウハウとして蓄積するとともに、特にDX推進支援や事業承継支援など専門性

	の高い分野については支援プロセスや成功事例を体系的に整理してより効果的なフォローアップの実施に活用する。 【目標値】 ■経営分析実施事業者（①外部有識者による高度な専門的支援を実施した事業者） 経営状況の分析を行ったのち、事業計画を策定した30者の50%（15者）の売上増加を目標とし、これまでの実績を踏まえた実現可能な目標値として設定する。 ■創業者等（②経営塾inやいた受講者） 事業（創業）計画を策定した5者のうち、4者（80%）が事業を継続し、かつ計画で設定した売上目標を達成することを目標とする。これにより、創業期における事業の定着と経営基盤の確立を目指す。
--	--

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

①地域密着リフォーム事業の実施による新規顧客獲得【BtoC】

【現 状】

下野新聞への掲載など、登録事業者の積極的なPR活動を展開し、地域住民の認知度向上と需要獲得を支援した。紙面広告等を活用した登録事業者のPRにより、新規顧客の獲得や自社PRなど、一定の事業成果を上げることができた。

【課 題】

紙面広告等による広報活動は一定の効果を上げ、当初の目的を達成したため、今後は実施しない。ただし、事業者からはリフォーム需要の掘り起こしについて継続的な支援要望があり、SNSやWebサイトを活用した情報発信など、より費用対効果の高いデジタル媒体を活用したPR手法への移行が求められる。また、施工事例や顧客の声をデジタルコンテンツとして効果的に発信する仕組みづくりも必要である。

②「グルメガイドマップ」の作成・配布による新規顧客獲得【BtoC】

【現 状】

紙媒体でのグルメガイドマップに代わり、ポータルサイト「やいたうん」やYouTube動画配信等へのPRを積極的に展開した。デジタルコンテンツを活用した情報発信により、より広範な顧客層へのアプローチが可能となった。

【課 題】

紙面を活用したパンフレットは一定の事業成果があり目的は達成されたため、今後は実施しない。デジタル媒体への移行に伴い、事業者のITリテラシー向上や継続的な情報更新

の支援が必要となっている。特に、写真や動画による効果的な店舗・商品PRの手法や、SNSを活用した顧客とのコミュニケーション方法について、実践的な支援が求められる。

③「地域情報ポータルサイト」の運営による新規顧客獲得【BtoC】

【現 状】

SNSと連携した情報発信により、掲載事業者の多くに一定の成果がみられた。地域情報と事業者情報を効果的に発信するプラットフォームとして定着している。

【課 題】

サイトの運営は継続するものの、現状維持に留まらない発展的な展開が必要である。具体的には、スマートフォン対応の強化、アクセス解析に基づくコンテンツの最適化など、サイトの機能向上が求められる。また、事業者による情報更新が不定期である点も課題であり、定期的な更新を促す仕組みづくりや、更新作業をサポートする体制の構築も必要である。

④即売会による新規顧客獲得【BtoC】

【現 状】

商店街での即売会を中心に実施し、地域住民への直接的な販売機会を創出した。各出店者がイベント向けの特別商品やメニューを用意し、チラシやパンフレットを配布するなど、自店への誘導も積極的に行った。即売会は毎回多くの来場があり、地元での認知度向上に貢献したほか、イベント後の店舗への誘客にも成功。参加事業者からは、新規顧客の獲得や既存顧客との関係強化に効果があったとの評価を得ている。

【課 題】

即売会は主に地元住民のみをターゲットとしており、商圈の拡大が課題となっている。今後は、即売会を継続しつつ、県内外の展示会や商談会への出展支援も実施し、より広域的な販路開拓を目指す必要がある。また、即売会での対面販売で得られた顧客ニーズを、その後の商品開発や販売戦略に活かしていない点も課題であり、データの収集・分析・活用の仕組みづくりが求められる。

⑤やいたブランド認知度向上支援による新規顧客獲得【BtoC】

【現 状】

市内商業施設等での展示販売、各種イベントでのPR活動を通じて、やいたブランド認定商品の地域内での認知度向上と販売促進を図ってきた。これにより、地域住民のやいたブランドに対する認知度は徐々に高まり、地元での一定の評価を得ることができた。

【課 題】

地域内での認知度向上については一定の成果が見られたものの、より広域的な販路開拓が課題となっている。今後は、展示会・商談会への出展を通じたBtoB・BtoC双方での販路開拓、商店街活性化事業と連携した地域密着型の販売促進、さらにはDXを活用した効果的な情報発信など、複合的なアプローチによる認知度向上と販路拡大が必要である。特に、

やいたブランドの価値を効果的に伝えるための展示方法や商談ツールの開発、各事業者の強みを活かした販促活動の展開が求められる。

⑥新規顧客開拓支援(まちゼミ)事業による新規顧客獲得【BtoC】

【現 状】

事業者が講師となって専門知識や技術を消費者に直接伝える機会を創出し、新規顧客の獲得と既存顧客との関係強化に成果を上げている。

【課 題】

事業は継続するものの、参加事業者の固定化や講座内容のマンネリ化が課題となっている。新規参加事業者の開拓や、オンラインとリアルハイブリッド開催の検討など、事業の発展的な展開が必要である。また、講座を通じて得られた顧客との関係性を、その後の販路拡大にどう活かすかという点も課題となっている。

⑦IT能力向上セミナーの開催による新規顧客獲得【BtoC】

【現 状】

地域内の小規模事業者の多くはオンラインによる販路開拓等に関心を持ちながらも、「高齢化」「知識不足」「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓やDXへの取り組みが進んでいない状況にある。DXセミナーを開催し一定数の参加者があったものの、継続的な運用や効果的な活用については課題が残り、デジタルツールを活用した販路開拓の実践には至っていない事業者が多い状況である。

【課 題】

セミナー開催後のフォローアップが不十分であり、学んだ知識やスキルが実際の販路開拓に十分活かされていない状況にある。今後の販路開拓においてはDX推進が不可欠であり、小規模事業者に必要な理解・認識してもらうとともに、ECサイトの開設・運営支援やSNSマーケティング実践支援など、より踏み込んだ支援が必要である。また、個別相談会の開催や実践的なワークショップの実施により、デジタル技術を活用した新たな販路開拓支援の強化も求められる。さらに、支援する職員のITスキル向上も重要な課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、「販路の開拓」は最大の経営課題となっている。商品やサービスに優位性があっても、効果的な販売方法や顧客へのアプローチ手法が分からないという課題を、多くの事業者が抱えている状況である。

そこで、展示会・商談会への出展支援、地域密着型の販売促進支援、DXを活用した販路開拓支援という3つの柱で支援を展開する。これまでの需要開拓支援事業では一定の効果が認められていることから、既存事業をさらに発展させながら、新たな取り組みも加えて実施する。特に、商談会・展示会等については、参加することや開催すること自体が目的とならないよう、事前準備から実施後のフォローアップまで一貫した支援を行い、持続的な販路開拓につながるよう事業者に寄り添った支援を実施する。

また、小規模事業者の多くが人手不足により営業活動に十分な時間を割けない状況を踏ま

え、デジタル技術を活用した効率的な販路開拓を推進する。具体的には、SNSやECサイトの活用、キャッシュレス決済の導入など、各事業者の経営状況や課題に応じたデジタルツールの導入を支援する。導入に際しては、事業者の理解度や進捗状況に合わせて段階的な支援を行い、効果的なDX化の実現を目指す。

これらの取り組みを通じて、事業者の強みを活かした独自価値を市場に効果的に届け、小規模事業者の持続的な販路開拓を実現する。

(3) 目 標

項 目	現行	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
① 展示会出展事業者数	0者	15者	15者	15者	15者	15者
【BtoB】 成約件数/者	0件	5件	5件	5件	5件	5件
【BtoC】 目標売上額/者	0円	50千円	50千円	50千円	50千円	50千円
② 商店街活性化事業参加事業者数	24者	30者	30者	30者	30者	30者
目標売上額/者	100千円	150千円	150千円	150千円	150千円	150千円
③ DXを活用した販路開拓支援事業者数	7者	15者	15者	15者	15者	15者
【BtoB】 成約件数/者	0件	5件	5件	5件	5件	5件
【BtoC】 目標売上額/者	60千円	100千円	100千円	100千円	100千円	100千円

(4) 事業内容

① 展示会出展支援事業【 BtoB・BtoC 】

対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	【目的】 事業計画策定支援事業者を中心に、BtoB、BtoC両面での展示会・商談会への出展を促し、事業者固有の強みを活かした販路開拓を実現する。特に、消費者需要動向調査等の結果を踏まえ、各事業者の独自性や地域資源との結びつきを効果的にPRできるよう支援する。単なる商談や販売に留まらず、事業者の価値観や理念に共感する顧客との継続的な関係構築を重視して取り組む。 【内容】 BtoB向けとして「地方銀行フードセレクション」、「ものづくり企業展示・商談会」等への出展支援を実施し、事業者の強みを活かした商談機会の創出を図る。BtoC向けには「ニッポン全国物産展」等への出展を支援し、消費者との直接的な対話を通じて事業者の想いや商品価値の訴求を促進する。また、地域内の商業施設等において展示販売会を開催し、地域資源を活かした商品・サービスの魅力を効果的に発信する。展示会では、事業者の独自性を表現する展示ブースの装飾や、商品・サービスのストーリー性を伝える販促ツールの作成を支援

	する。「やいたブランド」認証商品を含め、地域資源との関連性を視覚的に表現する展示方法の提案や、事業者の理念や価値観を伝えるプレゼン資料の作成支援も行い、出展効果の最大化を図る。 【支援方法】 事業計画策定時に設定した販路開拓の方向性や目標値を起点として、経営分析により特定した事業者固有の強みと、需要動向調査で把握した市場ニーズを効果的に結びつける展示会出展を実現する。特に、事業計画の進捗状況や実施段階での課題を踏まえ、事前準備から実施後のフォローまで一貫した支援を展開する。展示会での成果を事業計画の見直しや改善にも活かし、PDCAサイクルを回しながら事業者の成長を支援する。また、商品・サービスの独自の価値や事業者のこだわりを効果的に訴求できるよう、展示方法や商談ツールの開発に重点を置き、事業者の理念や価値観に共感する顧客との継続的な関係構築につなげる実践的な支援を実施する。 <事前支援> ・消費者需要動向調査等の結果を踏まえた出展商品の選定 ・事業者固有の強みを活かした商品構成や価格設定の検討 ・独自性を効果的に伝える商談シートの作成 ・事業者のこだわりを表現する展示レイアウトの設計 ・商品・サービスのストーリーを伝えるPOP等の作成 ・バイヤー向けプレゼンテーションの練習支援 <当日支援> ・商談や接客での重要ポイントの事前レクチャー ・事業者の強みを効果的に伝えるための実演指導 ・必要に応じた職員の同席サポート ・その場での商談内容の記録と改善アドバイス <事後支援> ・商談先へのフォローアップ方法の指導 ・自社の独自性を活かした提案書の作成支援 ・収集した顧客情報の効果的な活用方法の指導 ・商工会ポータルサイト「やいたうん」等と連携した情報発信 【想定来場者数】 ・「地方銀行フードセレクション」：約10,000人 ・「ものづくり企業展示・商談会」：約2,000人 ・「ニッポン全国物産展」：約3,000人 ・地域展示販売会：約4,000人 等 【開催場所】 ・「地方銀行フードセレクション」：東京ビッグサイト ・「ものづくり企業展示・商談会」：マロニエプラザ大展示場
--	---

	・「ニッポン全国物産展」：池袋サンシャインシティ ・地域展示販売会：県内商業施設 等 【想定出展者数】 ・展示会・商談会への出展：事業者のターゲットに合致した展示会・商談会を選定し、年間3～5者程度の出展を目指す。 ・地域展示販売会：10者程度
効果	展示会出展により新規取引先の開拓と商圏の拡大を実現する。また、商談会での成約を通じて、持続的な販路拡大につなげる。事業者の商品・サービスの価値を広く発信することで、新たな市場での認知度向上も図る。さらに、展示会でのお客様の反応を直接確認することで、商品改良や新商品開発のヒントを得ることができる。
実施後のフォロー	商談後の契約締結や取引条件の調整を支援するとともに、名刺交換したバイヤーへの効果的なフォローアップ方法を提案し、商品改良や品揃えの改善提案を行いながら、必要に応じて新商品開発や各種補助金の活用も提案することで、事業の発展的な展開を支援する。 さらに、特に好評だった商品については、商工会のネットワークを活用し、地域の小売店や飲食店との取引マッチングなども積極的に行う。あわせて、展示会での商談件数、成約率、来場者の反応等を定量的に把握して出展効果の測定・分析を行い、次年度の展示会選定に活用していく。

②商店街活性化事業【 BtoC 】

対象事業者	事業計画を策定した小規模事業者のうち、地域密着型の販売促進を目指す小売業、飲食業、サービス業を重点的に支援する
事業内容	【目的】 商店街の賑わい創出と個店の販売促進を目的として、各事業者の独自性や専門性を活かした地域密着型の販売促進を支援する。特に、その店舗でしか手に入らない商品・サービスや独自のストーリー性を持った価値提供を通じて、地域住民との継続的な関係構築を重視した支援を展開する。 【実施内容】 地域密着型の販売促進として、商店街での即売会や各事業者の専門知識を活かしたまちゼミなどの販促活動を定期的に開催する。消費者需要動向調査の結果を踏まえ、事業者の強みを活かした独自の・個性的な商品・サービスを効果的にPRする機会を創出する。 また、地域住民のニーズに応える商品開発や、専門店ならではの知識・技術を活かした情報発信を展開するとともに、やいたブランドや地域観光資源と連携した効果的なプロモーション活動も実施する。各

	事業者の独自性や専門性を最大限に引き出した企画立案を支援し、地域における存在価値の向上を図る。 【支援方法】 事業計画に基づく個店の販売促進目標の達成に向け、経営分析で特定した強みを活かした地域密着型の販売促進を支援する。事業計画の進捗状況を踏まえ、需要動向調査の結果も活用しながら、個店の独自性と地域特性を効果的に結びつける支援を展開する。販売促進活動の結果を事業計画の実行支援にフィードバックし、必要に応じて計画の見直しや新たな取り組みの提案を行う。特に、事業者の専門性や地域資源との関連性を活かした販促企画の立案から実施まで一貫してサポートし、地域における競争力の向上を支援する。 <企画立案支援> ・需要を見据えた限定商品の開発支援 ・事業者の専門性を活かした販売計画の策定 ・独自性を表現する商品陳列方法の指導 ・事業者のこだわりを伝える接客手法の提案 ・地域資源を活用した販促企画の立案 <実施運営支援> ・イベント当日の運営サポート ・効果的な商品説明や実演指導 ・顧客とのコミュニケーション方法の助言 ・アンケート収集と分析支援 <フォローアップ支援> ・顧客データの活用方法指導 ・リピーター獲得策の提案 ・実店舗への誘客方法の提案 ・新商品開発のアドバイス 【広報展開】 商工会報やSNS、地域情報誌等での広報活動を実施し、効果的な集客を図る。また、商工会が運営するポータルサイト「やいたうん」との連携も図り、オンラインでの情報発信も強化する。各事業者の取り組みを地域全体に効果的に周知するため、様々な媒体を活用した広報戦略を展開する。
効果	各種販促活動を通じて、地域内での新規顧客獲得とリピーター化の促進を実現する。また、地域住民との直接的な交流機会を創出することで、各店舗の特徴や強みを効果的にアピールし、固定客の獲得につなげる。さらに、事業者間の連携が強化されることで、地域全体の魅力向上と活性化にも寄与する。やいたブランドをはじめとする地域資源を活用した取り組みにより、地域における事業者の独自性と存在価値を高めることができる。

実施後のフォロー	実施後は来場者の反応や要望を分析し、各店舗の商品・サービスの改善提案を行う。また、効果的な販促活動の提案や新たな事業展開の支援など、事業の発展的な展開に向けた継続的なサポートを実施する。得られた消費者ニーズは、新商品開発や品揃えの改善、接客サービスの向上など、今後の事業展開に活かせるよう支援する。事業者間の連携も促進し、地域全体の魅力向上につながる取り組みを推進する。
----------	---

③ DX推進による販路開拓支援事業【 BtoB・BtoC 】

対象事業者	事業計画を策定した小規模事業者のうち、デジタル化による販路開拓に意欲のある事業者、特にECサイトやSNSを活用した売上拡大を目指す小売業、飲食業、サービス業を重点的に支援する。
事業内容	【目的】 デジタル技術を活用し、事業者固有の強みや価値観を効果的に発信する体制を構築する。オンラインでの情報発信と実店舗での価値提供の相乗効果を高め、事業者の独自性を活かした持続的な販路開拓を実現する。特に、人手不足の中でも効率的に販路開拓が行える仕組みづくりを支援する。 【支援内容】 事業者の強みやこだわりをデジタルで効果的に発信するため、以下の支援を実施する。地域情報ポータルサイト「やいたうん」での統一的な情報発信を基盤としながら、各事業者の独自性を活かした自社サイトの構築やSNSでの情報発信を支援する。特に、商品・サービスのストーリーを伝える動画コンテンツの制作や、事業者の価値観に共感する顧客とのSNSでの関係構築を重点的に支援する。さらに、実店舗とデジタルを効果的に連携させるため、オンライン予約システムやキャッシュレス決済の導入も支援する。 【実施方法】 事業計画策定時に設定したデジタル化の方向性に基づき、経営分析で把握した事業者の強みをオンライン上で効果的に発信するための支援を実施する。需要動向調査の結果を活用しながら、ターゲット顧客に適した情報発信方法を選定し、段階的なDX化を進める。実施状況は定期的にモニタリングし、事業計画の実行支援の中で必要な改善や追加施策を提案する。 <情報発信支援> ・事業者の強みを活かしたWebサイトデザインの提案 ・商品写真の効果的な撮影方法の指導 ・独自性を伝える商品説明文の作成支援 ・事業者のストーリーを伝える動画コンテンツの制作 ・SNSでの効果的な投稿方法の指導 ・オンライン商談での訴求ポイントの整理

	<システム導入支援> ・ECサイトの構築・運営支援 ・オンライン予約システムの導入 ・キャッシュレス決済の導入 ・顧客管理システムの活用支援 ・在庫管理システムの導入支援 ・セキュリティ対策の実施 <運用支援> ・アクセス解析に基づく改善提案 ・投稿内容の最適化支援 ・顧客データの分析・活用方法指導 ・広告運用のアドバイス ・実店舗との連携策の提案
効果	デジタル技術の活用により、EC販売での売上増加や新規顧客の獲得を実現する。SNSやWebサイトを通じた効果的な情報発信により、事業者の認知度向上と商品・サービスの価値訴求が可能となる。また、オンラインでの商談機会の創出により、地理的制約を超えた販路開拓も実現できる。さらに、デジタルツールの導入による業務効率化で、事業者は本来の強みである商品開発やサービス提供により注力することが可能となる。実店舗とデジタルの連携により、オンラインでの情報接触から実店舗での購買までの一貫した顧客体験を提供することで、持続的な事業発展を実現する。
実施後のフォロー	定期的なアクセス解析に基づく改善提案や個別相談会の実施により、継続的な運営をサポートする。また、効果測定と分析を行い、データに基づいた改善提案を実施することで、持続的な販路開拓を支援する。特に、オンラインでの顧客接点を実店舗での販売につなげる仕組みづくりを重視し、実店舗とデジタルの相乗効果を最大化する支援を行う。さらに、デジタル活用の成功事例を他の事業者とも共有し、地域全体のDX推進にも寄与する。

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

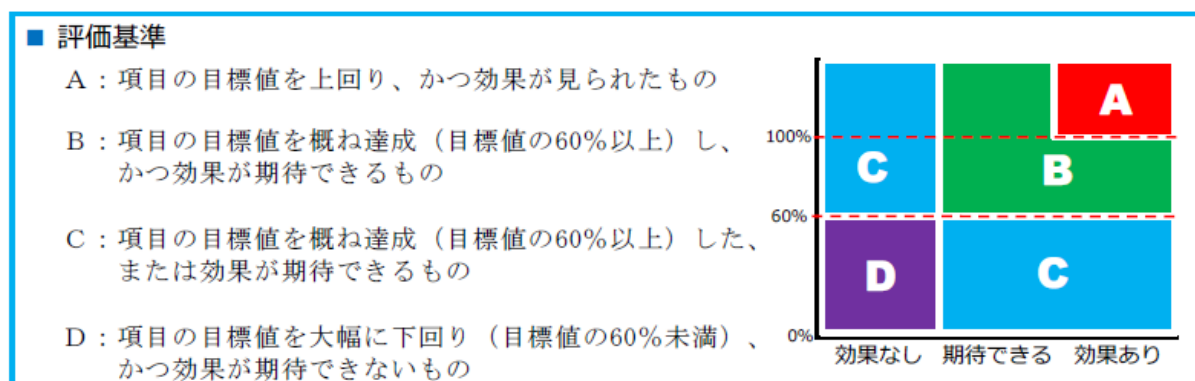
【現 状】

これまで、外部有識者である中小企業診断士、当市商業観光課職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標（P）に対する実績（D）を報告し、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（C）し、推進方法等の見直し（A）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性をご提案頂いた。

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA評価」としてA～Dの判定基準を設け判定（図表8）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

また、検討委員会の評価は、県内33商工会の目標「年度別のアクションプラン」（図表9）にも組み込まれており、「商工会組織をあげての取組み」結果を加えて、当商工会の総代会資料に実績を掲載し、理事会、総代会等で説明すると共に、ホームページで公表し、会員以外の小規模事業者へも情報を公開してきた。

【図表8：検討委員会における評価基準】



【課 題】

これまでは「経営分析件数」や「事業計画策定件数」、「フォローアップ回数」等の項目ごとの実績向上に向けた改善提案（部分最適）にとどまり、全体的な流れを踏まえた実績向上（全体最適）策の検討、支援の成果にまで踏み込んだ見直しに至っていなかった。

このことを踏まえ、報告内容や方法を改善してPDCAサイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

【図表9：2023アクションプラン実績集計表】

区 分						総合得点		0	
集 計 項 目									
目 標 項 目		目標値	実績値	得点	目 標 項 目		目標値	実績値	得点
Ⅰ 経営発達支援計画の取組							得 点 : 0 /20		
① 地域の経済動向調査	A	0.0	0	④ 事業計画策定支援	A	0.0	0		
② 需要動向調査	A	0.0	0	⑤ 事業計画策定後の実施支援	A	0.0	0		
③ 経営状況の分析	A	0.0	0	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	A	0.0	0		
Ⅱ 会員満足度向上のための取組									
1. 施策・事業の活用支援に関すること							得 点 : 0 /20		
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数							30	0	0
① ものづくり補助金の申請支援	1	0		⑪ 全国物産展への新規出展支援			0		
② 事業再構築補助金の申請支援	1	0		⑫ スローライフへの登録支援	2	0	0		
③ I T 導入補助金の申請支援		0		⑬ ビジスマッチングイベント出展支援			0		
④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援		0		⑭ グーペの掲載支援			0	0	
⑤ 栃木県・県振興センター補助金の申請支援		0	0	⑮ buyer's one等への出品支援			0		
⑥ 市町の補助金(創業補助金含)の申請支援	4	0	0	⑯ 独自ポータルサイトへの新規掲載	10	0	0		
⑦ 雇用調整助成金の申請支援		0		⑰ I Tを活用した販路開拓実施支援			0	0	
⑧ キャリアアップ助成金の申請支援		0		⑱ 知的財産権の申請支援			0		
⑨ トライアル雇用助成金の申請支援		0							
⑩ クラウドファンディングの実施支援		0							
2. 経営改善の支援に関すること							得 点 : 0 /15		
【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標							± 0	± 0	0
① 経営革新計画の申請支援		0		⑧ コロナ借換保証 斡旋支援			0		
② 経営力向上計画の申請支援		0		⑨ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援	6	0			
③ 商工会認証システムの申請支援	2	0		⑩ 県制度融資 斡旋支援			0		
④ 働き方改革実行計画の策定支援		0		⑪ 労働保険 新規事務受託の推進	6	0	0		
⑤ 事業者 B C P の策定支援		0		⑫ 記帳機械化 新規受託の推進			0	0	
⑥ 事業承継計画の策定支援	3	0		⑬ 決算代行 受託件数の純増目標	+ 2	▲ 33	0		
⑦ マル経融資 斡旋支援	18			⑭ e-Tax利用件数の純増目標	± 0	▲ 108	0		
Ⅲ 支援体制の強化に向けた取組み									
1. 組織力の向上に関すること							得 点 : 0 /20		
【重点】新規会員の加入件数							20	0	0
① 会員数の純増目標	+ 2	0	0	⑤ 新規青年部員の加入推進	1	0			
② 任意脱退 0 件	●	0	0	⑥ 青年部員数の維持	●	± 0	0		
③ 創業者の新規加入推進	5	0		⑦ 新規女性部員の加入推進	2	0	0		
④ 事業承継後の会員維持	1	0		⑧ 女性部員数の維持	●	± 0	0		
2. 安定的な財源の確保に関すること							得 点 : 0 /15		
【重点】福祉共済の新規加入口数							7	3	0
① 福祉共済保有口数の純増目標	± 0	▲ 3	0	⑧ 記帳受託手数料の維持	●				
② 火災共済の新規契約推進	5	3	0	⑨ 会費収入の維持	●				
③ 火災共済保有件数の純増目標	± 0	▲ 2	0	⑩ 受託事務手数料の維持	●				
④ 火災共済保有金額の維持	●	+ 56800	0	⑪ 新規賛助会員の加入推進	3	0			
⑤ 小規模企業共済の新規加入推進	3	0		⑫ 労働保険受託件数の維持	●	± 0	0		
⑥ 中小企業退職金共済の新規加入推進	3	0		⑬ 市町補助金額の維持	●				
⑦ 倒産防止共済の新規加入推進	1	0	0						
3. 支援体制の整備に関すること							得 点 : 0 /10		
【重点】巡回訪問(指導企業数)の徹底							90%以上	0%	0
① 1 企業当たりの巡回指導回数	1	0.0	0	④ SNS・H P による情報発信の増加	6	0	0		
② 1 企業当たりの窓口指導回数	1	0.0	0	⑤ 商工会報発行の増加	2	0	0		
③ 伴走型補助金の活用	●	99%	0	⑥ 職員のセミナーへの積極的な参加	●	0			

(2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、引き続き下記委員会によりPDCAサイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

① 経営発達支援計画検討委員会の開催

目的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員 (オブザーバー含む)	・ 中小企業診断士（外部有識者） ・ 当市商業観光課職員 ・ 法定経営指導員 ・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年1回 2月に開催
情報の展開	・ 理事会・総代会に報告 ・ 「アクションプラン」の結果（図表6）とともに、HPへ掲載。 ・ 商工会事務所に常時備え付け閲覧可能な状態にする。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現 状】

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

栃木県商工会連合会が開催する研修会や全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業（経営指導員WEB研修）、大学校研修等を受講し、個社支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めた。併せて中小企業診断士等の専門家派遣に職員が同行することで、OJTによる支援力の向上に繋がった。

また、事業を推進する職員の研修派遣、OJTの開催により資質向上を図ったほか、当商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を図った。

【課 題】

小規模事業者支援に従事してきた経験年数や主たる担当業務により、各経営指導員の支援能力には総合的・分野的にも“ばらつき”があり、個人の能力に依存した状況となっている。そのため、支援分野や支援事業者ごとに特定の経営指導員に頼るしかない場合や、対応する経営指導員が変わることで事業者の支援内容に対する充足度に差が生じてしまうことがある。

このような状況を踏まえ、経営指導員等の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を構築する必要がある。

今後は、事業を推進する職員の研修派遣、OJTの開催により資質向上を図ると同時に、研修等で得た知識やそれを活用した支援ノウハウの他、効果のあった支援事例を当商工会組織と

して情報を蓄積し共有化を図る。さらに、中小企業診断士等の専門家を講師に招き、経営力再構築型伴走支援で特に必要とされる「対話と傾聴」のスキルアップし、最終的に経営者の自走化につながるまでの一連の支援を強化していく。

(2) 事業内容

今回においても、経営指導員及び一般職員を含めた全職員の資質向上のため、国の経営指導員研修事業のほか、各種団体主催の研修会に参加して経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を図る。特に、経営力再構築型伴走支援に関する研修等については積極的に参加し、事業者との信頼関係構築に不可欠な対話力・傾聴力の向上や課題設定手法の習得など、支援手法の向上を図る。また、小規模事業者の喫緊の課題であるDX推進に向けて、業務効率化や需要開拓等の取組事例や最新情報についても積極的に収集し、職員の支援レベルに関わらず、一定水準以上の指導・助言ができるよう努める。

また、個々に得た支援ノウハウ・情報については月1回程度、定期的に経営発達支援計画ミーティングを開催し共有・蓄積を図るとともに、支援データベースを活用した支援事例の蓄積や週1回の朝礼での情報共有など、組織全体での支援能力向上に向けた体制を整備する

① 経営指導員等の支援能力向上に向けた取組

1.外部研修会参加による知識の習得及び支援スキルの向上 (off-JT)	
目的	経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を目的に、関連する専門的知識を計画的に習得する。 主任以上の経営指導員は、事業者との対話から本質的課題を引き出すためのコミュニケーション力が特に求められることから、ヒアリングスキルや傾聴力向上に重点を置いた研修を受講する。また、DX支援における具体的な導入事例や活用方法について、実践的な研修を通じて習得する。 一方、その他の経営指導員及び一般職員は、記帳指導や窓口相談等の経験を活かしつつ、事業計画策定支援に必要な財務分析力や補助金申請支援スキル等の不足部分を補うため、実践的な少人数制の研修に参加する。これにより、主任以上の経営指導員と連携した効果的な支援体制を構築する。
対象職員	経営指導員及び一般職員を含めた当商工会全職員
内容	①栃木県商工会連合会主催の職員向けセミナーへの参加 このセミナーは、経営分析結果の活用方法、戦略的な経営計画・事業計画の立案方法のほか、創業や事業承継支援に必要な知識等が習得できる実務的な内容となっている。アプローチする分野や使用するツール、支援対象等別に、毎年概ね4コースが用意されているので、経営指導員・一般職員それぞれの役割や経験に合わせて適切なコースに参加させる。 ②全国統一演習研修事業（経営指導員Web研修） 経営情報システム、経営法務、企業経営理論、財務会計、経済学、経済政策、中小企業経営、中小企業政策等の中小企業経営全般をeラーニング方式で学習できるので各自が空き時間を利用し受講する。

	③とちぎ地域企業応援ネットワーク主催のセミナーへの参加 ネットワークが主催する創業支援・事業承継支援・金融支援・経営力向上支援の4つのプロジェクトチーム別の支援能力向上を目的としたセミナーへ経営指導員を積極的に参加させ、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの習得を目指す。 ④中小企業大学校主催の中小企業支援担当者研修への参加 商工会等中小企業支援機関の担当者を対象とした、業務に必要な専門知識ならびに実践力・分析力を高める内容で3～5日間、30コース程度用意されているので、支援スキルが特に不足しているＩＴの活用、創業支援、事業承継支援に対するコースへ参加させる。 ⑤ＤＸ推進に向けたセミナーへの参加 当商工会全職員がＩＴスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、業務効率化や需要開拓等のＤＸの推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者のＤＸ推進にあたる。 ⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加 経営力再構築伴走支援の基本となる対話力・傾聴力を高めるため、ロールプレイング形式での実践的研修に参加する。特に、質問力・傾聴力・共感力を重点的に習得し、事業者との信頼関係構築と本質的課題の把握に活かす。 ⑦小規模事業者課題設定力向上研修への参加 課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修に参加し、その後に続くスムーズな課題解決に繋げる。
--	--

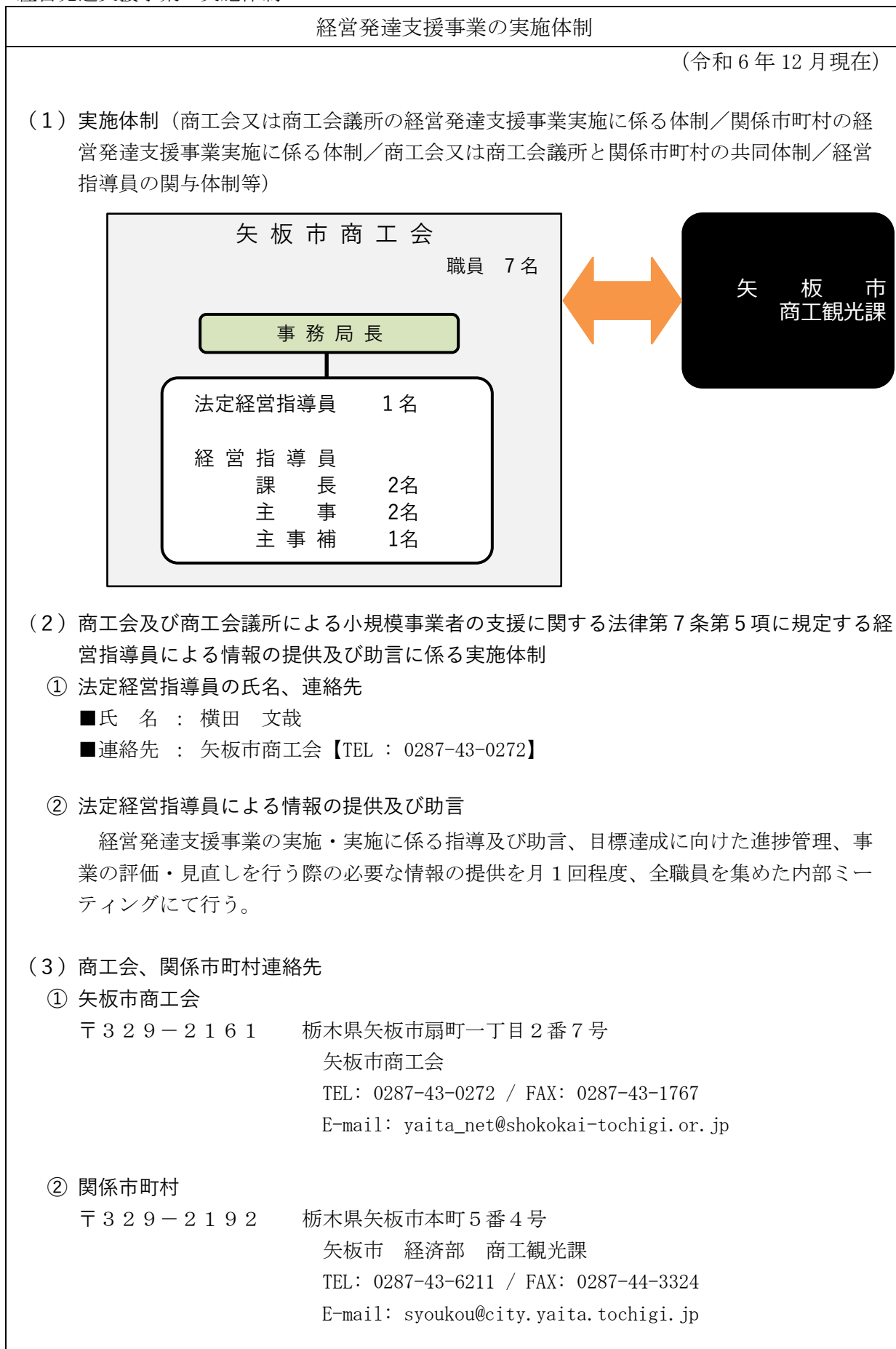
2.OJTによる知識の習得及び支援スキルの向上	
目的	経営発達支援計画を実行する過程で、外部専門家等に同行し、知識の習得・支援スキルの向上につなげる。経営指導員・一般職員それぞれの支援スキル向上を目指すとともに、組織全体としての支援レベルの向上を図る。
対象職員	経営指導員及び一般職員を含めた当商工会全職員
内容	中小企業診断士による個別支援の際には、経営指導員・一般職員の区分や経験を考慮して事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。支援先については、記帳指導や部会活動など日頃より繋がりのある事業者を選定する。 また、事業計画策定支援後など事業者の課題解決の際には、必要とされる支援に対し、経営指導員を中心に一般職員も交えて意見を出し合い、協力体制の下で支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。

② 支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

3.支援ノウハウの共有・蓄積	
目的	上述した事業について、個々に得た支援ノウハウ・情報を組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化および、職員の支援レベルの平準化を図る。
内容	①については、全職員が資料に目を通し内容を把握するとともに、月1回の経営発達支援計画ミーティングにて情報の共有化を図る。 ②については、支援データベース（経営支援システムPlus）に入力し、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、担当者以外の者も一定レベル以上の対応が出来るよう内部体制を整えとともに、週1回の朝礼等で情報を共有する機会を設ける。 特に、DXについては小規模事業者の喫緊の課題であるため、事業者からの相談・指導内容を組織全体で情報共有するとともに支援事例の蓄積を図り、全職員が一定レベル以上の対応ができるよう整備する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
必要な資金の額 計	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
3.経済動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
4.需要動向調査に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
5.経営状況の分析に関する事業	500	500	500	500	500
6.事業計画の策定支援に関する事業	500	500	500	500	500
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	500	500	500	500	500
8.新たな需要開拓に関する事業	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
9.事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	100	100	100	100	100
10.経営指導員等の資質向上に関する事業	100	100	100	100	100

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、市補助金、特別賦課金、手数料、使用料、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

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

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