

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	那須烏山商工会【法人番号 5060005001941】 那須烏山市【地方公共団体コード 092151】
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日（5年間）
目 標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>当地域における「10年後の小規模事業者のあるべき姿」をこの地域に欠かすことの出来ない事業者として意欲的に創業し、持続的な発展を遂げている。また、「廃業」ではなく「承継」という道を選び、事業を存続させる道を積極的に選んでいる、と設定した。また、今後5年間は小売業、卸売業、飲食業を支援の中心に置き、目標を「地域の裨益目標」と「小規模事業者目標」の2つに分け、小規模事業者が持続的な発展を遂げられるよう伴走型の支援を実施する。</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 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経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 地域資源や地域ブランドを活かして商品開発を行うため、テストマーケティングやアンケート・ヒアリング調査を行う。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 事業承継を見据え、事業計画策定のための経営状況の分析を行う。必要に応じて、セミナーや外部専門家を活用する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営状況分析を行った事業所を対象に個別セミナーによる事業作成支援を行い、確実な計画策定を行う。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 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。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 認知度向上並びに売上拡大を目指した広報事業を行う。また、DX化を通じて新たな顧客獲得を目指すと共に業務効率化を通じた売上向上を目指す。</p>
連絡先	<p>那須烏山商工会 〒321-0628 栃木県那須烏山市金井2-5-11 TEL 0287-82-2323 FAX 0287-83-2566 E-mail nakara_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>那須烏山市 商工観光課 〒321-0692 栃木県那須烏山市中央1-1-1 TEL 0287-83-1115 FAX 0287-83-1142 E-mail shokohkankoh@city.nasukarasuyama.lg.jp</p>

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1)地域の現状と課題

①那須烏山市の概要

〈那須烏山市の地理・地勢〉

当市は、平成 17 年（2005 年）10 月 1 日に那須郡南那須町と同郡烏山町が合併し、那須烏山市として制定された。首都圏 150km 圏内で栃木県の東部に位置し、宇都宮市から概ね 35 km の距離にある。総面積は 174.35k m² で県全体の 2.7%。西部は高根沢町、北部はさくら市、那珂川町、南部は市貝町、茂木町、東部は茨城県常陸大宮市に接している。

地勢は、八溝（やみぞ）山系に属し、那珂川が平野部を貫流している。那珂川の西側は丘陵地帯が形成され、丘陵を縫うように荒川や江川等の大小河川が貫流している。那珂川の東側は那珂川県立自然公園に属する山間地と小河川で形成されている。



〈交通〉

一般国道 294 号と主要地方道宇都宮那須烏山線を主軸に、南那須市街地と烏山市街地の 2 つの都市核を有する『2 極分散型』の都市構造を形成している。JR 烏山線や主要地方道宇都宮那須烏山線等による連絡の良さから、宇都宮広域生活圏に含まれ、定住機能や産業機能を補完する都市としての性格を有している。



道路は、一般国道 2 路線と主要地方道 7 路線があり、一般国道 293 号は市の北部を東西に、一般国道 294 号は市の中心部を南北に走っている。特に、一般国道 294 号と主要地方道宇都宮那須烏山線が交差する烏山市街地は栃木県東部の交通の要所となっている。高速自動車道路は、東北自動車道、北関東自動車道及び常磐自動車道の最寄りのインターチェンジから 50 分程度である。

鉄道は、JR 烏山線が市内を東西に走り、市内に 5 つの駅がある。烏山駅から宇都宮駅まで約 1 時間かかる。この沿線の足としての役割を果たしているが、JR 東日本によると 1 日平均通過人数は 2022 年では 1,120 人/日、2023 年は 1,144 人/日、2024 年は 1,113 人と那須烏山市の利用促進事業により、2023 年は 7 年ぶりに利用者が増加したが、全体的には減少傾向にある。また、令和 7 年 3 月 14 日（金）より、烏山線沿いの駅は全て無人駅となった。

〈地域資源〉

農業では、米麦や養豚・養牛 が主体であり、その他にもリンゴ・ぶどう・ミカンの観光農園がある。特産品としては、「八溝そば」「島田うどん」がある。また、奈良時代から受け継がれている「烏山和紙」があり、紙の滑らかさと折り目の切れにくさから国の記録作成等にも用いられたとして有名である。

歴史的文化遺産として、450 年の伝統を誇る国の重要無形民俗文化財「山あげ祭」があり、2016 年 12 月にユネスコ文化遺産として「山あげ行事」が登録された。「山あげ祭」とは、日本一の野外歌舞伎舞踊で、道路上の舞台と那須烏山特産の和紙を使った「はりか山」を背景に地元で養成した踊り子が常磐津所作（ときわづしよさ）を演じるものである。毎年 7 月の第 4 土曜日を含む金・土・日の 3 日間開催され、県内外から約 10 万人規模の観光客が訪れている。



山あげ祭 提供：那須烏山市



烏山和紙 提供：那須烏山市

また、近年町興しの一役を担っているのがメグロオートバイである。1940 年代、那須烏山市（旧烏山町）に目黒製作所の工場があった。1960 年代の労働組合のストライキにより、売上が減少し、川崎重工(株)（旧川崎航空機工業）に吸収統合され、メグ

ロというブランドの幕を下ろした。しかし、元従業員が那須烏山市内において製造業として開業し、小さい市ながら製造業の多い市へと変革を遂げた。

そのような背景がある中、2020年にカワサキモータース(株)がメグロブランドの復活を行うこととなり、メグロオートバイの新作の発表を行った。それに伴い、那須烏山市の一部の有志がメグロオートバイのライダーの交流できる場を作ることを目的に「メグロキャノンボール」というイベントを立ち上げた。

立ち上げ当時は、有志の集まりであり、第1回は約30台のメグロのオートバイが集まった。しかし、それをきっかけにカワサキモータース(株)から那須烏山で作られた1949年生の「Z号」という幻のバイクのレストアの依頼が入り、那須烏山商工会工業部会で担当することとなった以降、メグロキャノンボールは回数を重ねるごとに参加者が増え、全国各地からメグロライダーが集まるイベントへと発展した。

その後も、カワサキモータース(株)によるメグロの復刻の際に使用した看板を那須烏山市へ寄贈、本田技研(株)が所有していたメグロオートバイ5台を那須烏山市へ寄贈、オートバイのレストア(カスタム)が那須烏山市のふるさと納税返礼品に登録等、メグロキャノンボール、レストア事業を通して、市全体を動かす事業へと拡大した。今となっては市内でメグロオートバイを見ない日はないといっても過言ではないほど、メグロオートバイが地域資源として確立してきている。

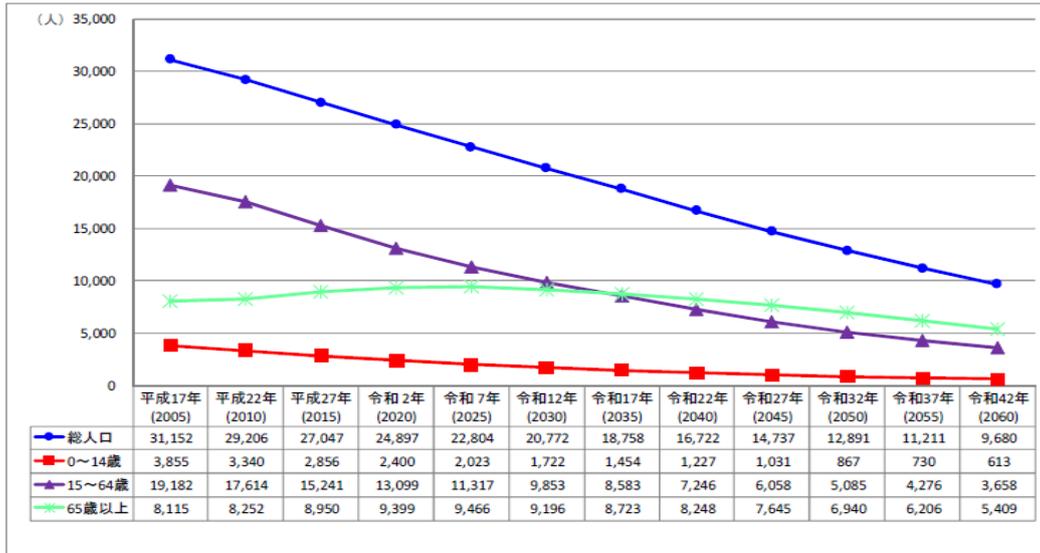


②人口の推移

〈総人口の推移〉

当市の総人口は、平成17年の合併時には31,152人であったが、それ以降減少が続いている。国勢調査値を見ると5年ごとに約2,000人減少している。平成30年時点での国立社会保障人口問題研究所の推計では同程度(2,000人規模)の人口減少が今後も見込まれ、令和22年(2040年)の推計総人口は16,722人と試算されている。その値は、平成27年(2015年)国勢調査総人口に対し10,325人(約38%)減少するものと推計されている(図1)。

(図1) 人口ビジョン 年齢3区分別人口の推移



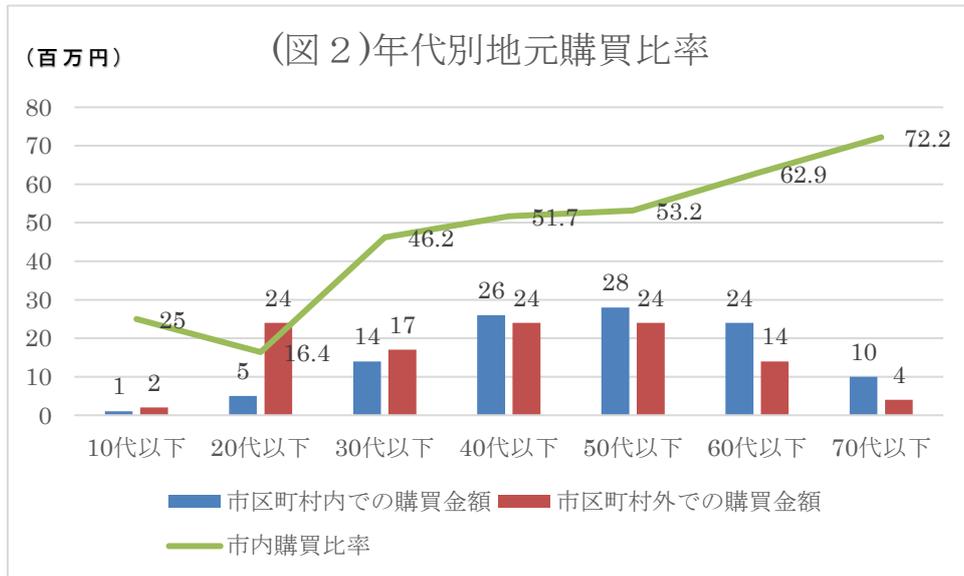
・平成27年(2015年)までの総人口は国勢調査総人口
 ・令和2年(2020年)～令和27年(2045年)は社人研推計
 ・令和32年(2050年)以降は社人研推計に準拠し推計

提供：那須烏山市

③地域全体の現状と課題

〈那須烏山市の地元購買率〉

那須烏山市の年齢別の地元購買比率は以下の通りである。



出典：当商工会による独自調査

40代以上の方は地元購買率が高く、特に60代以上に関しては6割を超えている。一方、30代以下の地元購買率に注目すると5割を下回っており、20代に関しては2割を下回っている。

市内購買比率が極端に低い20,30代の地元購買率を上げていくことが喫緊の課題である。

〈那須烏山市の消費動向〉

那須烏山市内の消費は、スーパー、小売り、コンビニが上位を占めている。市内には大型スーパーが3軒あり、地元消費の約38%を占める。これは市外のスーパー利用(約9%)を大きく上回り、地元消費の約4割がスーパーに集中している。小売りやコンビニは市内外で構成比に大きな差はなく、上位3業態で市内消費の7割を超える。一方、飲食やアパレルは市内外で大きな差があり、特に飲食は市内に多くの店舗があるにもかかわらず、市外利用が目立っている。

カテゴリ	市内	市外
飲食	6.72	21.1
コンビニ	15.09	17.39
小売(他)	19.99	16.15
サービス	7.58	9.77
百貨店/ ホームセンター	3.62	9.03
スーパー	37.69	9.38
アパレル	1.44	7.24
ドラッグストア	3.51	4.51
家電家具	3.53	2.76
その他	0.84	2.67
総計	100	100

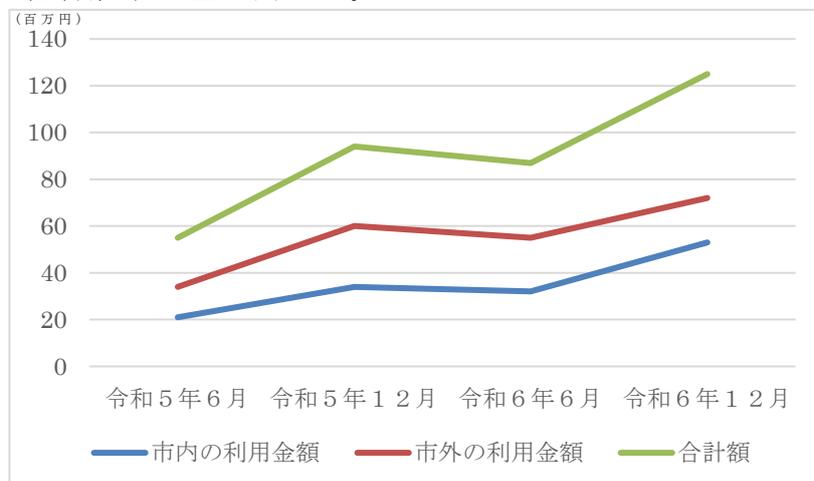
(図3) 那須烏山市の消費構成比

出典：当商工会による独自調査

〈キャッシュレス決済の消費額〉

那須烏山市(令和5年)、那須烏山商工会(令和6、7年)にキャッシュレス決済普及を目的にポイント還元事業およびデジタル商品券事業を実施した。

その結果、市内外問わず那須烏山市民のキャッシュレス決済の利用率が向上した。特にデジタル商品券事業において、市内の対象店舗でのキャッシュレス決済が増え、大きな経済効果を生み出した。



(図4) 那須烏山市民の
キャッシュレス決済利用額

出典：当商工会による独自調査

〈地域全体における課題〉

人口減少、高齢化に対しての地域全体の経済振興は最重要課題である。特に高齢化に関しては令和4年の国勢調査により市内全地域が過疎化地域として指定された。また、同調査において市内人口のうち37.5%が65歳以上だということが判明した。

一方で個人事業主の多くが高齢者となっており、子供や孫にあたる20,30代は市外へ働きにでていることが巡回時のヒアリングにて発覚した。そのため、当市においても昨今、事業承継が進まず、廃業となるケースが多く発生している。

人口減少、高齢化を止めることは出来ないため、市内事業者が今後生き残っていくためには交流人口の増加が必須である。

AIが浸透し、デジタル化、IT化が急激に進む中、その流れに取り残されることなく市外の需要を的確に捉え、中小企業、小規模事業者の売上拡大を支援し、収益力向上・雇用環境の改善を図ることが課題である。

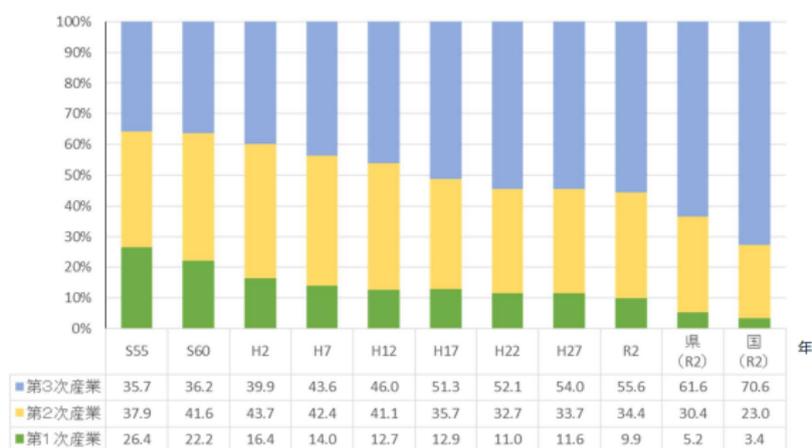
④地域産業の現状と課題

〈産業分類別人口の推移〉

第1次産業及び第2次産業については直近のデータである令和2年の国及び県の数値を上回っており、平成8年からは大きな変動はない。これは当市の豊かな自然を活用した農作物、ものづくりの町として変わらず存在しつづける製造業の存在が大きいといえる（図5）。

しかし、第3次産業については増加傾向にあるものの、国及び県の平均値には届いておらず、第3次産業の不足感が否めない状況である。

（図 産業-1） 産業分類別人口の推移（割合）



※分類不能の産業を除いているため100%とならない場合がある。

（図5）産業分類別人口の推移（割合）

出典：那須烏山市第3次総合計画より引用

当市の産業分類別事業所・従業員数の推移（図6）をみると、事業所数・従業員数共に減少傾向にある。しかし、第1次産業においては事業所数・従業員数共に増加。第3次産業においては事業所数が減少しているものの従業員数は増加している。

若手の創業者や他県に出ていた方が那須烏山に戻ってくるなど、以前よりも30、40

代の方が以前よりも目立つようになった。特にコロナウイルス感染症により、社会不安等が原因で地元へ戻る方が増え、そのまま当市において創業、承継、就職などに繋がったためだと推定される。

区分	事業所数 (事業所)	事業所数			従業員数 (人)	従業員数		
		第1次 産業	第2次 産業	第3次 産業		第1次 産業	第2次 産業	第3次 産業
平成8年	1,919	16	658	1,245	14,409	263	7,178	6,968
平成13年	1,794	20	587	1,187	13,040	218	6,044	6,778
平成18年	1,678	26	527	1,125	12,491	294	5,258	6,939
平成24年	1,364	15	445	904	10,138	220	4,801	5,117
平成28年	1,243	14	390	839	9,646	71	4,523	5,052
令和3年	1,172	22	340	810	9,654	105	3,985	5,564

(図6) 産業分類別事業所・従業員数の推移

出典：那須烏山市第3次総合計画より引用

〈工業の現状〉

前述した通り、市には烏山和紙等伝統的工業が存している。また、高度経済成長や工業化の進展に併せて、昭和50年以降、富士見台工業団地や烏山東工業団地が開発・分譲され、県内外から企業誘致し、地域産業に占める機械や電気工業等の割合が高まった。しかし、リーマンショック、東日本大震災以降の経済状況の低迷により、事業所数や製造品出荷額の減少等工業を取り巻く環境は厳しい状況に置かれていたが、平成30年には平成20年時の出荷額に戻り、それ以降は微減となっている(図7)。

また、昨今メグロオートバイによる町興しが注目を浴びている。旧烏山町に目黒製作所があったことから、市の規模に対して製造業は多く存在しており、メグロオートバイを通して、市内事業所のPRが定期的に行われている。今後の製造業の動向に注目を集めている。



資料：工業統計調査

(図7) 那須烏山市の事業所数・従業員数・製造品出荷額の推移

出典：那須烏山市第3次総合計画より引用

〈商業の状況〉

当市の小売店舗数や商品販売額は近年減少傾向にあったが、大型店にはない魅力ある中小企業の創業があり、店舗数は微減しているが、市内での年間商品販売額は増加した。それに併せ市内の就業員数は増加した。

令和に入り、空いている土地に大型店の創業が多くなっている。そのような中、個性を出した中小の店舗も増加傾向にある。

第3次産業が国・県の平均値より低い当市において、大型店、中小企業共に必要な存在であり、共存という道を模索していくことが喫緊の課題である。



資料：商業統計(平成24年以降は経済センサス活動調査)

(図8) 那須烏山市の小売店舗数・従業者数・年間商品販売額の推移

出典：那須烏山市第3次総合計画より引用

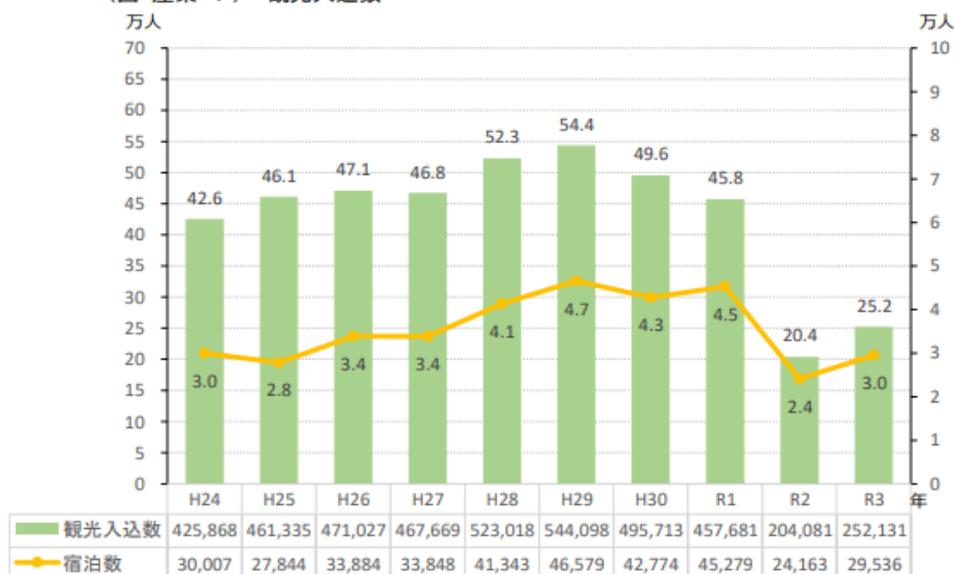
〈観光の状況〉

当市には、那珂川県立自然公園をはじめ、日本の原風景といえる豊かな自然景観や那珂川、荒川などの河川、良質な温泉、歴史伝承施設、都市農村交流施設（農業体験施設、農産物直売所等）及び国指定の重要無形民俗文化財である「烏山の山あげ行事」等豊富な観光資源を有しているが、当市の観光入込数は、東日本大震災等により観光施設等を一部閉鎖した影響から、平成23年度以降、大幅に減少していたが、平成28年12月に「烏山の山あげ行事」がユネスコ無形文化遺産に登録された効果により観光入込数が回復傾向にある。

しかし、令和に入り新型コロナウイルス感染症が全世界的に蔓延したことにより、当市も例外なく、観光客数は大幅に減少した。そのような中、カワサキモータース(株)よりメグロブランドの復活が行われ、それに伴い那須烏山市ではメグロオートバイを活用した町興しが始まった。メグロオートバイによる町興しが始まって以降、観光客数は増加傾向にあり、令和6年には年間554,111人となり、平成29年の544,098人を上回って過去最高を更新した。南那須地区においても、当市にオートバイで訪れた観光客が東西を通過する際の間地点として観光客の増加が見られる(図9、10)。

山あげ行事、そしてメグロオートバイの2つを軸に、今後の町興しによる観光客の更なる増加を今後も期待されている。

(図 産業-7) 観光入込数



資料：栃木県観光入込数・宿泊数推計調査

(図 9) 那須烏山市の観光入込数

出典：那須烏山市第3次総合計画より引用

Ⅲ 調査結果資料

1 市町村別観光客入込数

(単位：人・%)

市 町 村	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	令和6 (2024)年	前年比	構成比	令和元 (2019)年比
13 那須烏山市	457,681	204,081	252,131	300,048	576,371	554,111	96.1	0.6	121.1
旧南那須町	26,264	12,340	10,888	11,605	57,765	64,482	111.6	0.1	245.5
旧烏山町	431,417	191,741	241,243	288,443	518,606	489,629	94.4	0.5	113.5

(図 10) 市町村別観光客入込数

出典：令和6年栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果より一部抜粋

〈建設業の状況〉

令和元年10月の大雨により、当市に甚大な被害がでた。それを機に、以前に増して災害対策が行われるようになり、一部地域においては高台への集団移転も現在進められている。

そのため、入札事業は多く、市内にある従業員を抱える建設業においては受注数が多くなり、人手が足りない状況にある。一方、中小・一人親方においても業界として人手が少ないため、中小受託事業を軸に受注を受けている。

〈地域産業の課題〉

[工業] 従業員を抱え、大手の仕事ができる事業所とそうでない事業所で大きな差が出ている。前者の事業所においては人手不足、高齢化が進む中でも一定の従業員の確保は出来ており、最低賃金アップにも対応が出来ている。一方、後者の事業所においては、採用がままならず、受注単価アップも厳しい状況にあり、受注数に限界が生じている。

事業主の高齢化が進む中で、AIやIoTの活用も迫られており、それに

対応できない事業所が淘汰され始めている。

高い技術力・ノウハウを持つ職人が高齢化している中、その技術を引き継いでいくためにも M&A を中心とした事業承継が必須となっている。

[商業] 事業主の高齢化に伴い、当市の老舗の廃業が増加傾向にある。廃業に比べて創業者が少なく、店舗数の減少が進んでいる。

また、市民は市内での買い物や飲食が少ない。原因の一つに当市には人が長時間滞在できる商業施設がないことが挙げられる。買い物して昼食や夕食となると市外にでてしまい、特に週末の賑わいが乏しい現状にある。

商業に関しても伝統的な味を守っていくためにも事業承継が必須であり、また魅力ある飲食店の更なる創業が求められている。

[観光] 当市において、令和3年より地域特産のブランド化事業が始まり、市を挙げて特産物等のPRを行っている。しかし、市内にまだ浸透しておらず、市内の方が市外にPRすることがほとんど無い。

また、ユネスコ登録されている山あげ行事においては、深刻な人手不足に陥っており、開催自体が危ぶまれている状況でもある。

インバウンド需要により、田舎にも注目が集まっている中、飲食店や観光地とも協力をすると共にメグロオートバイを始めとした、新しい観光資源を活用し、年間を通して人を呼び込むことが課題となっている。

[建設] 廃業や引っ越しなどから空き店舗・空き家が増加し、当市全体の課題となっている。直ぐに入居者が見つかることもあるが、長年放置されている場所も多々ある。一方、新築物件は少なく、新築を受注するには市外からの依頼が必要となり、人手不足の現在において、必要以上の営業活動が求められている。

また、令和元年に発生した水害に対しての防災工事や道路拡張に伴う工事など、元請けとして受注ができる事業所と下請けのみの事業所との間で売上等について大きな溝ができています。

建設業の担い手も少なく、高齢による廃業が目立っている。従業員確保のための事業承継や若手建設者の創業支援など、高齢化や人手不足に対する対応などが必要不可欠である。

⑤小規模事業者の現状と課題

〈事業承継に関する事業者の意識〉

栃木県商工会連合会より依頼のあったアンケート調査を巡回支援時に実施した。

その中の事業承継に関する部分について、事業承継先が決まっていると回答したのは 157 件中 25 件であった。以前、当商工会独自調査で行った際には 100 件中 53 件が事業承継先が決まっているとの回答があったが、前回と比べて調査数が多いにも関わらず事業承継先が決まっていない事業所が多く存在していることが判明した。

また、52/157 件が自身の代で廃業予定との回答があり、当市の廃業数の増加が見込まれることが分かった。そのため、事業承継が決まっていない事業所への早急な対応を行うと共に、事業承継しないと回答の事業所に対して M&A を前提とした事業承継を進めていくことが重要な課題となっている。

(表 1) 事業承継に関するヒアリング結果 (令和 6 年 7 月 31 日現在)

事業承継について	回答数 (人)
後継者が決まっている	25
後継者が決まっていない	80
事業承継しない (自身の代で廃業)	52
計	157

(表 2) 後継者が決まっている事業所の承継先・時期

事業承継先	人数 (人)	事業承継の時期	人数 (人)
親族	23	1～2 年後	5
社外の人材	1	3～5 年後	6
従業員	1	6～10 年後	4
		時期は決めていない	10
計	25	計	25

(表 3) 事業承継をする際の課題

事業承継の課題	人数 (人)
後継者の育成、教育、経験不足	13
贈与税等の税負担	3
取引先との関係性の維持	2
親族間との相続調整	1
従業員の支持・理解	1
特になし	5

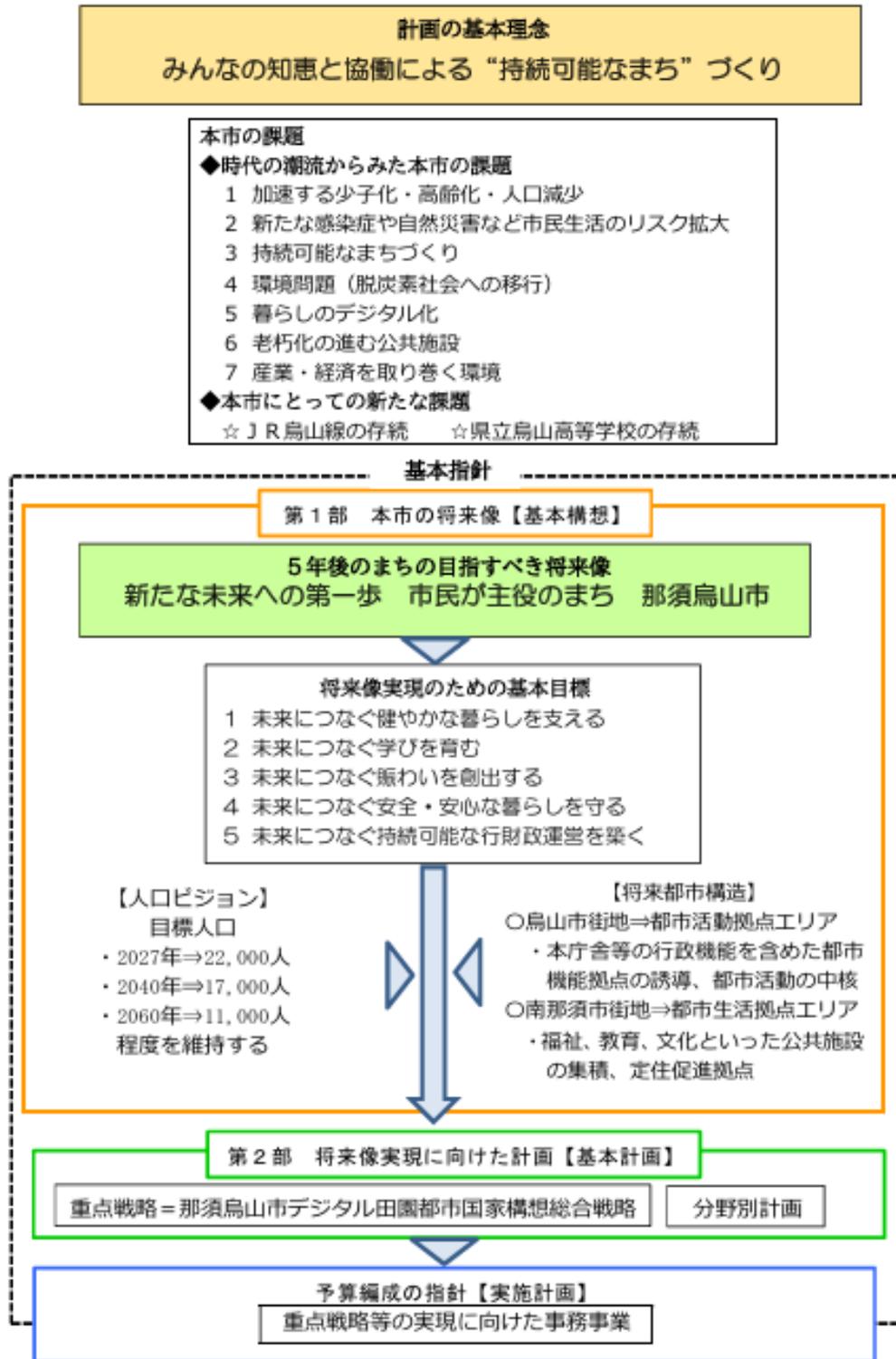
※調査数 157 件 (継続調査中)

⑥那須烏山市の小規模事業者振興の方向性 (ビジョン)

当市は、「第 3 次総合計画」を令和 5 年度～令和 9 年度を計画期間として以下のとおり、基本理念や将来像を示している。

第3次総合計画の基本構成

第3次総合計画の基本構想を以下に示します。



那須烏山市第3次総合計画

その中で、小規模事業者の振興に関する項目は基本目標3の重点戦略の中で以下のように掲載されている。

[基本目標 3]

未来につなぐ賑わいを創出する

I 産業の育成による雇用創出戦略 A) 地元事業者の支援

※商工会や金融機関との連携を図り、円滑な事業承継や事業拡張、そして創業に向けた支援策を講じることにより、地元中小企業・小規模事業者の安定した経営を促進します。

[分野別計画3 産業・観光]

(1) 商工業

◆現状と課題

商工業における経営者の高齢化が深刻化しており、後継者不足により事業継続が困難となる事業者が増加しています。また、人口減少などを背景に、事業所数、従業員数などの減少が続いています。また、新型コロナウイルス感染症や昨今の物価高騰の影響により、サプライチェーンの改善・強化や、新しい生活様式への対応が求められるなど、新たな課題に直面しています。一方、新しい生活様式に対応した働き方は大きく変化しており、新たなビジネスを創出できるチャンスでもあります。デジタル化や新技術・新商品の開発、販路拡大等を支援することで、経営基盤の強化を促進するとともに、やる気のある中小企業の成長や若手創業者の活躍を後押ししながら、商工業の振興を図っていく必要があります。

◆施策の展開

- ①地元事業者の支援 ・商工会や金融機関との連携を図り、円滑な事業承継や事業拡張、そして創業に向けた支援策を講じることにより、地元中小企業・小規模事業者の安定した経営を促進します。

このように計画の中に商工会との連携が掲載されており、市としても地元中小企業存続の要として商工会が位置づけされている。

(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商工振興の実現」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。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

■この地域に欠かすことの出来ない事業者として意欲的に創業し、持続的な発展を遂げている。

また、「廃業」ではなく「承継」という道を選び、事業を存続させる道を積極的に選んでいる。

小規模事業者自らが自社の使命を認識し、意欲的に創業を行い、唯一無二の存在として、当市において持続的発展を遂げている。顧客ニーズを把握したうえで、極めて基本的な「誰に」「何を」「どのように」提供するのかを常に考え、ターゲットの顧客層に最も適した「チャンネル」を活用し、高付加価値の商品・製品・サービスを提供している。

また、自社の価値を明確に捉え、その重要性を認識し、高齢化が進んでいる当市において「廃業」ではなく「承継」という道を選ぶ。それにより、当市の産業の衰退を避けると共に、当市内及び中心市街地の活性化を担う地域に欠かすことのできない事業者として持続的発展を遂げている

②商工会の役割

当市内小規模事業者に対し、新たな需要を獲得するため経済的・地域資源活用での持続的な販路拡大を目的とした「集客力」と「収益力」を高められる支援を行い、外部環境に左右されない「強い商い」の実現をサポートし、「地域に欠かすことのできない事業者」を増やす。

また、廃業予定事業者や後継者不在の事業所に対し、M&Aを含めた事業承継を進め、「廃業」でなく「承継」の道を提案し、当市の事業の衰退を防ぎ、伝統ある当市産業を存続させていく。

1) 「稼ぐ力」の向上を目指した事業者の現状分析支援及び経営方針の言語化

小規模事業者は、自社で経済動向情報を入手することが難しい。また、経済動向調査を集めることができても、全国のデータが多く地域に根付いた企業である小規模事業者には参考にならないデータも多い。そのため、地域の経済動向、支援対象事業者各々の需要動向を含む外部環境を把握・分析し、需要を確実に捉え、「稼ぐ力」を見出すことに重点を置いた経営状況の分析を行う。

また、経営方針を言語化し、明確化している事業所とそうでない事業所とでは売上は勿論のこと日々の業務の質が異なってくる。そのため、経営方針を言語化できるよう事業者と信頼関係の構築を目指し、傾聴を基礎とした支援と地方公共団体や他の支援機関、専門化等と連携協力しながら、小規模事業者が抱える課題に対して、解決方針の検討・協議を行い、自社の価値を再確認し、当市にとってかけがえのない事業所であることを再認識してもらう。

2) 「経営の自走化」を目指した高付加価値の商品・製品・サービスの提案・開発支援

小規模事業者の現状把握をしたうえで、売上拡大を目指す事業計画の策定を支援し「収益力」のある事業者を育成していく。

そのためには、「対象顧客ニーズ」に合った当市の地域資源を活用した利益率の高い魅力ある商品開発や高付加価値な技術サービスの提供による利益の確保、リピ

ート率・来店頻度による平均単価を向上させる。併せて「高付加価値」の商品・製品・サービスの開発提供がスムーズにできるよう支援し、「高付加価値」の商品・製品・サービスを通して、「経営の自走化」を目指す。

3) ターゲット顧客への対応、適切なチャネルを用いた情報発信のサポート

ターゲット顧客により分かりやすく「商品・製品・サービス」の情報をダイレクトに発信していけるようにすることで「集客力」向上へとつながっていく支援を行う。さらに、当市の歴史的にも豊富な地域資源を最大限に活用し、地元消費者はもとより他市町からの来訪者が市内産業を回遊（バーチャル含む）できるような仕組みを構築し、情報発信を行い、小売り・サービス業では各事業者の売上向上、それ以外の工業系事業者等は潜在的なBtoB事業の増加を図る。

4) 事業者数の維持のためのスムーズな事業承継や第二創業（創業）の支援

事業者数維持について、第二創業（創業）と事業承継の二本立ての支援が必要である。「稼ぐ力」を身に着けた事業者を増やすことで、後継者には当市で事業を継続すること、創業予定者には当市で創業することのモチベーションアップを図る。

同時に市内のほとんどの小規模事業者に共通する「経営者の高齢化」対策について、事業計画の策定支援と平行して円滑な事業承継の支援を行う。特に、当地域経済の屋台骨を支えてきた工業系小規模事業者は、グローバル化の進展と人手不足が深刻になっている現在において生産性及び効率性が高い仕事が求められている。その反面、伝承されてきたコアな技術・技能はその価値と必要性が認められており、次世代に円滑に引き継いでいくことが課題となっている。事業者自らが情報発信することや雇用・育成環境の整備を合わせて実施支援することで、小規模事業者数の維持に取り組む支援を行う。それに伴い、地域経済の賑わい再生や活性化を図ると共に、雇用・就業機会の拡充にもつなげていく。

③那須烏山市の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当市の小規模事業者が『自社の強みを見極め、「稼ぐ力」を身に付けると共に円滑な創業支援、事業承継支援を行うことで、当市が重点戦略に掲げている「産業の育成による雇用創出戦略」（那須烏山市第3次総合計画 54 ページ「基本目標 3 未来につなぐ賑わいを創出する」参照）で掲げている小規模事業者の安定した経営促進実現に寄与できるものであり、本計画と当市商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであると言える。

(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年間は小売・卸売業と飲食業を支援の中心に置き、「地域の裨益目標」および「小規模事業者の目標」を次のとおり定める。

また、既存事業所に対しては人手不足に対応するための DX 化、IT 化した業務の構築を行えるよう、次を目標とする。

【地域の裨益目標】

地域経済の持続性を担うため、事業承継・創業による世代交代を確実に実現し、さらに DX 推進による『稼ぐ力』の強化を通じて、地域に不可欠な事業体を次世代へ永続的に繋ぐ強靱な経済基盤を確立する。

地域の小規模事業者が、自身の価値を明確に把握し、円滑な事業承継や創業を通じて事業を次世代へ確実に繋げる。また、AI やクラウド、キャッシュレス決済等の DX による生産性の向上を地域全体で推進することで小規模事業者全体の「稼ぐ力」を強化し、那須烏山市の持続的な地域経済と安定した市民生活基盤の維持・強化に貢献する。

上記の目標達成のため、以下の定量目標を掲げる。

◆KGI

- ・事業承継完了件数と新規創業件数の合計 35 件
- ・AI ツール導入事業者件数 20 件

◆KPI

- ・承継診断実施件数 100 社
- ・創業のフォローアップ開催回数 5 回
- ・AI 導入セミナー開催回数 5 回
- ・地域資源活用型販路開拓支援成功件数 20 件

【小規模事業者の目標】

地域に根ざし、時代に応じた革新を続けながら、次世代へ価値を承継し、持続的発展する自走化事業者。

地域経済において欠かすことのできない役割を担い、地域住民や取引先から必要とされる存在として、経営状況を的確に把握しながら地域資源を最大限に活用した高付加価値の商品・製品・サービスを提供する。それを通して安定的な収益を確保し、デジタル化や AI 活用など時代のニーズに応じた経営革新に取り組むながら、廃業ではなく承継という選択により自社の価値と技術・ノウハウを次世代に引き継ぐ。そして、事業者が持続的な発展を遂げられるよう伴走型の支援を実施する。

なお、KGI(最終目標)と KPI(中間目標)については、以下の通り。KPI については、効果的な評価ができるように定量的な目標を設定した。

①事業承継支援

◆支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：承継完了 20 件（内 M&A 成立 5 社）

KPI：承継診断実施 100 社

◆設定した理由

当市では高齢化が深刻化しており、後継者が不在の事業者も多くある反面、事業承継を考えておらず、廃業を視野に入れている事業者が多い。そのため、事業承継診断を実施し、早急に対応が必要な事業者を選定し、優先的に事業承継を実施するためである。

②創業支援

◆支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：市内での創業者 15 件

KPI：創業フォローセミナー一年 5 回開催、参加者 25 人

◆設定した理由

創業フォローセミナー参加後、創業まで実際に行う方は多くない。そのため、具体的かつ現実的な内容のもとでの創業を行えるようなセミナーを目指す。セミナーを通して、市内での創業者を増やすための目標である。

③業務効率化支援

◆支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：AI ツール導入事業者 20 件

KPI：AI 導入セミナー開催 5 回、参加者 25 人

◆設定した理由

人手不足が深刻化する中、AI の導入は必須となる。そのため、AI 導入セミナーを開催し、AI の知識及び意識づけを行い、業務効率化を達成することを目標とする。

④キャッシュレス決済導入支援

◆支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI：キャッシュレス決済による売上比率 10%、売上 10%増加

KPI：キャッシュレス決済セミナー開催 2 回、キャッシュレス決済スキル向上勉強会（職員向け）の開催 1 回

◆認定した理由

人手不足対応の 1 つの手段であるキャッシュレス決済の導入支援を行い、インバウンドも見越してキャッシュレス決済対応事業者を増加させる。

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 8 年 4 月 1 日 ～ 令和 13 年 3 月 31 日

(2) 目標の達成に向けた方針

今後 5 年間の目標達成に向けて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。

①事業承継支援

◆達成方針 1：事業承継の必要性の認識向上

事業承継をせず、自身の代で廃業を検討している事業者が一定数見られる。

廃業が増えれば市内の事業者が減るため、創業者と同等またはそれ未満にしなければ市内の事業者数は減少し、市の衰退に直結する。そのため、まずは事業承継がなぜ必要かを認識してもらい、事業承継を選択肢の一つとして考えてもらえるようセミナーを開催する。

◇設定した理由

市内の事業者には自社に価値がないと考えるケースが多く、後継者不在＝廃業と判断する人も多い。そのため、事業者自身が自社の価値に気づき、事業ビジョンを見出すことで安易な廃業を防ぎ、事業の存続につなげ、市内事業者数の減少を抑える必要がある。

◆達成方針 2：事業承継先の選定

事業承継には時間を要するため、まずは事業承継を必要としている事業者を選定し、優先順位をつける。その後、早急に必要な事業者から事業承継支援を行い廃業へと繋がらないよう留意する。

◇設定した理由

当市は令和 7 年に高齢化率が 41.5%を超え、超高齢化地区となっている。昨今、高齢のため急死する会員も増えており、事業承継に繋がらない事案が増加傾向にある。そのため、高齢の事業者に対して、M&A を視野に入れた事業承継を早急に進めるため、優先順位を付ける必要がある。

◆達成方針 3：円滑な事業承継支援

事業承継において、親族内、事業所内承継・M&A 共に様々な問題や課題が発生するケースが多い。そのため、事業引継ぎ支援センター等の専門家を活用し、円滑な事業承継を行えるよう資する。

◇設定した理由

後継者がいるのにも関わらず、まだ元気だからという理由で代表を続け、結果前述したように急死し、事前準備が無いまま事業承継をするといったケースが増加している。それを防ぐため、事業引継ぎ支援センター等を活用し、事業承継の準備及び意識改革を進める必要がある。

②創業支援

◆達成方針 1：創業希望者の掘り出し

創業者は創業したい気持ちを内心に秘めており、他者からは判別ができない。そのため、創業希望者を見つけるために市の広報紙や商工会 HP、SNS を活用し、幅広く創業希望者の掘り出しを行う。

◇設定した理由

以前から当商工会で開催している創業塾の受講者の傾向として、以前から創業し

たい気持ちを持っており、創業の広報を見てチャレンジ精神が生まれ、受講したとの意見があった。そのため、当市で効果のある市広報誌をはじめ、各種広報にて周知活動を行う。

◆達成方針 2：創業セミナーを通じた創業意識の醸成

当市内の創業希望者は市内のみを商圈ととらえ、創業計画を立てることが多いが、全区域高齢化地区である当市のみでは、創業後に思うような結果を残せないことがある。そのため、創業計画の段階で当市および近隣市町村、SNS を活用した幅広い商圈を検討し、創業後の販路を確保できるような支援を行う。

◇設定した理由

市内創業者より、「自身が思っていたように人が来ない」、との意見が多く挙がった。創業の際の商圈分析で市内のみを商圈と捉え、周辺地域への広報活動などは行っていなかったことが原因である。人口減少している当市において、市内のみを商圈とせず周辺地域も商圈とすることが重要なため、周辺地域を視野に入れた商圈分析および需要動向の情報提供が必須である。

◆達成方針 3：創業後のフォローアップ

創業後、計画通りにいかないことの方が多く、行き詰る事業所も多い。そのため、創業後に専門家を含めたフォローアップを行い自走化に向けた支援を行う。

◇設定した理由

創業後、3年後の生存率は法人で約 88.1%、個人で約 46.6%となっている。(中小企業白書より引用) 企業を存続させるには、創業後の経過確認により、事業計画の変更や見直しが必要となるため。

③業務効率化支援

◆達成方針 1：業務効率化支援ツールに対するスキル向上

業務効率化支援ツールは数多く存在し、会員支援を行う職員自身はそのスキルを身に付ける必要がある。そのため、日々更新される各種ツールを適切に使用できるよう職員のスキル向上のための勉強会・情報共有を定期的に行う。

◇設定した理由

日々進化する業務効率化支援ツールを会員事業者へ適切に提供するためには職員自らがツールを理解し、運用できることが必須である。そのため、日々進化する技術に対応するため定期的な勉強会等が必要である。

◆達成方針 2：会員事業者への業務効率化支援ツールの導入

業者や専門家を入れた業務効率化支援ツールを紹介するセミナーを開催し、業務効率化支援ツール導入の意識を高める。その後、導入した事業者に対し、職員がフォローを行い、導入で終わらず、確実な運用へと繋げる。

◇設定した理由

業務効率化支援ツールは数多くあり、新しいものが次々と開発される。そのた

め、個別対応ではなく、セミナー形式で対応することで、多くの事業者への導入促進を行い、導入後は個別で手厚くフォローし、円滑な運用を行う。

④キャッシュレス決済導入支援

◆達成方針1：キャッシュレス決済ツールに対するスキル向上

業務効率化支援ツール同様、キャッシュレス決済ツールも数多く存在する。会員事業者への的確な導入支援を行うため、職員のキャッシュレス決済ツールに対するスキル向上を目的とした勉強会を定期的を開催する。

◇設定した理由

キャッシュレス決済においても、日々技術が進化し、多くの種類が存在する。そのため、定期的な勉強会は必須である。

◆達成方針2：キャッシュレス決済ツールの活用

キャッシュレス決済ツールは店頭で使うことは勿論のこと、屋外でも使えるものも多くある。そのため、イベント出店時の支払い時間短縮等を目的に屋外でのキャッシュレス決済活用を目指す。

◇設定した理由

イベント時においても現金での支払いは一定の手間があり、釣り銭を用意するのにも銀行では手数料が取られる。そのため、支払いの手間を減らし、人手不足解消及び業務効率化を目指す。

◆達成方針3：キャッシュレス決済導入にかかる価格引き上げ

キャッシュレス決済の多くは換金時に手数料がかかり、現金支払い時より利益率が低下することが懸念される。そのため、物価高騰の昨今、価格上昇に踏み切れなかった事業者もキャッシュレス決済導入を機に販売価格を上げ、利益率向上を目指す。

◇設定した理由

当市の事業者は物価高騰にも関わらず値上げに踏み切れず、自身の利益を削って商売をしている場合が多く、特に飲食店において顕著に見られる。そのため、キャッシュレス決済導入に合わせ手数料分の利益が削られることの無いよう販売価格を上げる。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

- ①商圏分析システムMieNa、RESAS（地域経済分析システム）を活用した分析結果（外部環境情報）の提供
- ②栃木県中小企業景況調査の提供

- ③小規模企業景気動向調査の提供
- ④栃木県が公表した各種調査の提供

これらの調査を活用して地域の経済動向に関する情報データとして収集し、専門家等と連携して整理・分析を行った。

【課題】

栃木県等外部機関の実施した調査や全国小企業景況調査、栃木県中小企業景況調査（上部団体が集計）は、商工会窓口で配布したほか事業計画策定支援に係る個別支援または集団セミナー等で小規模事業者提供したが、それらと同等の調査を当商工会単独で実施して報告書を作成するには、相応の業務量と高い専門知識を求められるため、職員の分析スキルの向上が課題である。

【今後の展開】

外部機関の実施した調査結果を分析加工して、必要とする小規模事業者迅速に情報提供する。活用する調査の内容は再検討する。個社支援に繋がる調査については、具体的な経営状況の分析の際に、RESAS、商圈分析システム（MieNa）を活用、並びに当商工会が把握する管内小規模事業者の決算・申告データ活用の景気動向を支援対象事業者に即した情報として提供する。

(2)目標

項目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①管内経済動向 分析公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②決算データによる 景気動向公表回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回

（特記事項）現行は令和6年度の実績値

(3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・当管内の状況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）が提供する商圏分析システム「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	<p>《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</p> <p>《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。</p>
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
成果の 活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・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業況、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 100 事業者） 業種内訳：製造業 17 者、建設業 30 者、卸小売業 42 者、サービス業 11 者、その他
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年 100 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が、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

成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。 ・ 職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・ 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

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

地域内外の需要の変化を把握するため、特に建設部会において、「リフォームを利用しなかった理由」に着目した調査を試行した。それには、当会の窓口で推薦した事業者ではなく、別の事業者や市外の事業者を選ぶケースが散発したことが背景にある。消費者が推薦事業者を選ばなかった理由を明らかにすることで、当該事業者の弱点や改善点を可視化し、経営分析や事業計画策定等の支援に活かせると考えたためである。

【課題】

消費者が否定理由を直接回答する心理的ハードル、質問設計の難しさ、調査方法など商工会としての中立性への配慮などの課題があり、需要動向調査として十分に機能しなかった。また、潜在的な需要や選択基準は、建築業に限らず、観光・小売・サービスなど、多くの業種で把握が求められている。したがって、購入の決め手・比較基準・期待価値・地域ブランドの印象など、潜在需要を多面的に可視化する調査体系の整備が必要である。

【今後の展開】

今後は、地域ブランドや業種特性を鑑み、消費者が答えやすく効果的な回答が得られる調査手法に転換する。簡易なアンケート等で「事業者選択の重視点」を問うことにより、結果的に事業者の現状を踏まえた改善点のあぶり出しや、商品・サービスの潜在的な需要な把握を図る。得られたデータは経営分析や事業計画策定支援に活用し、地域事業者の競争力向上につなげる。

(2) 目標

項 目	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 新商品・サービスのテストマーケティング調査	0 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

(特記事項)・現行は、令和6年度の実績値

- ・ 各業種で新商品・サービスの開発を検討している事業者を選定して、潜在的な需要を探る調査を実施する。

(3) 事業内容

以上を踏まえて、今回の事業は以下のとおりとする。

① 新商品・サービスのテストマーケティング調査

対象事業者	地域資源や地域ブランドを活かして商品開発を行う「小売業者」「サービス業者」「飲食業者」「建設業者」など B to C の事業者。
調査内容 調査手段・手法	地域外から多数の来場者が訪れるイベントにおいて、マクロ・ミクロ両側面での消費者ニーズを把握するため、その場で新規に開発した商品・サービスについての感想や試食、体験を通じて消費者の反応を知るためのテストマーケティングを実施する。調査にはアンケート調査やヒアリング調査を活用する。調査のサンプル数は 30 人を想定。 また、オンラインで利用できるツールやインターネット調査会社のモニターや集計分析などもあり、新商品開発等に活用できる場合もあるため必要に応じて、WEB アンケート調査など、リアルな場以外の調査も支援する。
調査項目	◆ 回答者属性（性別、年齢、住所、職業など） （調査項目例） ① 商品に対する評価 （例）・外観評価（デザイン、色、形状、容量、ネーミング、表示） ・品質評価（使用感、印象、味、香り） ・価格評価 ・購買意欲 ② 地域ブランド（那須烏山市、メグロオートバイ等） （例）・認知（認知度、想起イメージ、情報源） ・イメージ ・期待（ブランド印象、期待価値、比較優位性） ・情報取得（情報経路、SNS 反応、PR 改善） ・購買行動（購入経験・頻度・場所・目的・意向） ◆ 意見、要望 等
分析手段・手法	調査で得られた結果は、必要に応じて外部専門家の意見を交えて経営指導員等により分析を行い、需要を見据えた事業計画の策定に活用出来るように事業者へとフィードバックする。
結果の活用方法	潜在的な需要を基に商品サービスの改善および個別事業者の新規事業計画策定支援へと反映する。合わせて、地域ブランド向上策の検討に役立てることで、地域資源・地域ブランドを意識した SNS・EC を活用した販促戦略の構築に役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

- ① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
- ② 経営分析セミナーの開催
- ③ 職員による経営分析の実施

これまで全職員が巡回支援の際に経営分析対象者の掘り起こしを行い、併せ

て、金融、税務、労務等の窓口相談時やセミナー事業への参加勧奨時に声かけを実施した。また、セミナー事業では分析手法を習得することを目的として、マイビジネス支援塾、事業承継セミナー等を開催し、セミナー受講後や持続化補助金申請時、マル経推薦時等に経営状況分析を実施した。

【課題】

掘り起こしのために巡回訪問等にて経営分析の呼びかけを行ったが、事業者にはその必要性はあまり理解されず、巡回訪問回数に対する経営状況分析者数が少なかった。特に、事業承継計画に係る経営分析は、早急な取り組みを要する認識を持たせるための資料を持参する等効果的な掘り起こしが課題である。

セミナーも開催日時が限定され、参加できる受講者が限られてしまう。また、分析手法を網羅的に習得するため研修時間も長く、事業者によっては必要のない内容も含まれ、個々の事業者が本当に必要とする分析内容を詳しく習得できない等の問題があったことから、効率よく支援できる開催方法の検討が課題である。さらに、経営分析を行っている事業者でも財務的な分析に偏重している事業者が多かったため、財務と非財務を併せた分析の実施が必要である。

また、支援担当者のスキルにも差があり、支援ノウハウの共有も不十分であったため、分析の内容にも隔たりがあった。支援ノウハウの共有や支援スキルの平準化が課題である。

【今後の展開】

経営分析対象者の掘り起こしは重要であるため継続する。ただし、課題でも記したとおり、その重要性を認識してもらうことが必要であるため、商圈分析システム(MieNa)を活用してデータ提供することにより、事業者の意識改革を図り、経営分析に繋げる。特に事業承継については時間がかかるため、高齢事業者に対しては早急に事業承継を進める必要がある。センシティブな問題を多く含むため、個別指導により、個々特有の課題に特化した分析支援を短時間で効率よく行う。

また、職員がグループでの取り組みにより支援を行うことで、職員個々のスキル向上と平準化を図り、個別の支援に活かす。

(2)目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
① 商圈情報の提供事業者数	140 者	100 者				
② セミナー開催数	5 回	5 回	5 回	5 回	5 回	5 回
③ 経営分析事業者数	140 者	100 者				

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

- ・ 商圈情報の提供数及び経営分析件数は、決算代行の件数を反映。
1件あたりの支援充実度を向上させ、確実な成果(売上向上、新規顧客開拓等)に繋げるため、目標件数を絞る。

(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に提示して経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②セミナーの開催により経営分析の重要性の認識及び知識の習得を図り、分析を実施。その後、③職員や専門家による経営分析をし、事業計画の策定へとつなげていく。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

対象者	製造業・小売サービス業・建設業等の事業者（事業承継予定者を含む小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資あっせん予定者、記帳機械化代行事業者 100 事業者
実施内容	巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけに加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 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情報提供することで、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を図り、経営分析につなげる。
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。
結果の活用方法	紙媒体、および商工会 HP 上にて情報を事業者に提供。 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て経営分析の一助となる支援を実施する。 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セミナーの開催による経営分析の実施

参加予定者	①で掘り起こしを行った事業者(事業承継予定者を含む)のうち、生活関連事業者と地域資源を活用した製品・商品サービスを提供している事業者等 100 事業者
セミナー内容	事業者に経営分析の重要性や変革意識を持たせると共に、財務状況、強み・弱みなど、当該事業者の経営状況をしっかりと把握することを目的に開催する。 経営分析の専門家を講師に招くとともに、受講者のフォローにも支援担当職員と専門家を継続して同席させ、より実行可能な事業計画の策定に繋げる。

開催回数	3回/年
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会ホームページに掲載し、広く周知 ・商工会員に開催案内を郵送したうえで、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 ・市場情報評価ナビ「MieNa」のデータ提供時に参加勧奨
分析項目	<p>《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</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン策定、SWOT分析（機会：商圈人口・人流、市独自ブランドの活用有無、イベント等への参加の有無／脅威：競合の動向、法規制、顧客の変化）等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・このセミナーで経営分析が完了していない事業者は③にて分析を行い、セミナーでの分析手法と、職員による分析手法に大きな差が出ないようにする。 ・事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップや標準化に繋げる。
③経営分析の実施	
対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・①で掘り起こしを行った事業者 ・②のセミナー参加者で完了していない事業者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営診断自己システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	<p>《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</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>
結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、当該事業者フィードバックし、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。 ・分析により短期間で解決が不可能な問題が発覚した場合は、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、外部専門家により継続した問題解決を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

- ① 事業計画策定支援セミナー（個別）の開催
- ② 「マイビジネス支援塾（創業支援事業）」の開催
- ③ 事業引継支援センター派遣による事業承継支援

これまで個別によるセミナーを開催。個別で開催したため、一人一人が自社の経営状況を具体的に相談することができ、事業計画を的確に策定することができた。また、セミナー受講後のフォローアップ他、持続化補助金申請時、マル経融資推薦時等に事業計画策定を支援し、適切な申請へと繋がった。

また、那須烏山市地域の創業予定者、第二創業を計画する事業者を対象に「マイビジネス支援塾」を開催し、創業計画策定支援を行った。

【課題】

個別で行うことで1件ごとに適切な対応ができる反面、集団時よりも数をこなすことができず、受講者数が限られてしまった。また、事業者ごとに対応はできたが、自社の状況を的確に捉えられていない事業者もあり、時間の関係上支援が不十分に終わってしまうこともあった。

限られた時間で最大の効果を出すためには、事前に自社の状況把握を行い、自社の現状を確実に把握することが求められる。そのためには、職員が対象事業者への事前フォローを行い、時間を有効に活用することが必要である。

マイビジネス支援塾事業は、年度内1回の開催であり受講希望者が多い年と少ない年で極端になることがあった。また、周知方法も市広報紙と商工会HP内・窓口と狭い広報のため、取りこぼすこともあった。今後は広報についても見直しを図る必要がある。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者においては経営者自身の経験や勘で経営していることが多く、経営状況・環境を正確に把握しないまま場当たりに事業を進めている傾向が強い。また、経営方針や行動指針がある事業所ほど売上が伸びる傾向にあるが整備されている事業所はごくわずかである。

そこで、経営方針や行動指針の有無によって支援の内容を変えて行う。

(1) 経営方針・行動指針が整備されている事業所

「地域経済の動向調査」や「財務分析」の結果を提供し、現状を把握させる。その上で、現在のニーズに合わせた商品展開を検討し、更なる売上向上を目指す。具体的には以下のとおりである。

- ① 年間5社の事業計画策定を目指す。策定の際には専門家を入れ、個別での支援により策定を行う。
- ② 策定後、フォローアップを行い、売上の推移の確認を行う。

(2) 経営方針・行動指針が整備されていない事業所

前述したとおり、売上向上のためには経営方針・行動指針が必須である。そのため、整備されていない事業所においてはその策定支援を以下のとおり行う。

- ①個別にて専門家を入れ、SWOT分析等を活用して事業所の現況の確認を行う。
- ②経営方針・行動指針を策定し、従業員がいる事業所においては周知を行う。
- ③定期的に巡回支援を行い、現場にて現在の状況を確認する。

以上のことを通して、経営方針・行動指針の重要性を事業者者に再認識させ、それに沿った経営を自ら行えるよう支援を進める。また、創業・第2創業希望者及び事業承継支援は以下の通り支援を行う。

(3) 創業・第2創業希望者支援

創業・第2創業希望者には、目指すべき方向性を確認し、創業計画策定の指動助言を行う事で、当地域での創業につなげてもらうよう努める。また、創業については創業までの準備や工程が多くなるため、1件あたり多くの労力を強いられる。そのため、職員で2人1組のペアを作り、連携しながら創業支援にあたることで、確実な実行を目指す。そのため、ペア1組あたり1件を目標値として設定する。

併せて、当市で効果が高い新聞折り込みや市広報を活用し、取りこぼしの無いよう広報を行う。

(4) 事業承継支援

経営分析や事業承継に関するヒアリングの結果、事業承継が必要と判断した事業者には、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、経営理念や事業の中長期目標の設定、どうやって・いつまでに事業承継するか等を盛り込んだ事業承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継のための基盤づくりを進める。目標値は、職員一人あたり1件とする。

特に事業承継は当市において、喫緊の課題でもあるため職員一人一人が危機感を持って、迅速かつ柔軟な支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定事業者数	26 者	27 者	27 者	27 者	27 者	27 者
事業承継計画策定事業者数	8 者	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
創業計画策定事業者数	7 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(特記事項)・現行は令和6年度の実績値

- ・事業計画策定件数は、職員1名につき3件の目標値とする。
- ・創業については職員2人で1組のペアを組み、1組につき1件の目標値とする。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①個別セミナーによる事業計画の策定手法の教授及び策定	
対象者	経営分析を行った事業者
開催数	年5回(1人1時間×5日)
参加者数	15名(1日3名×5回)
実施内容	<p>このセミナーは、事業者には事業計画の重要性の認識や変革意識を持ってもらうほか、事業計画の策定手法を教授することを目的に開催する。</p> <p>集団で行うよりも個別で行う方がより深い支援を行うことができ、事業者自身もより多くのことを話してくれるため、個別で開催。</p> <p>事業者が事業計画の策定手法について個別で相談しながら習得することで計画策定支援にスムーズにつながる。</p> <p>※セミナーには職員も同席し策定手法を学び、支援事業者に即した事業計画策定を効率よく支援する。</p>
講師	中小企業診断士及び経営コンサルタント
募集方法	<ul style="list-style-type: none">・当商工会員に対し開催案内を郵送するとともに、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。・経営分析セミナーの際に周知する。・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。
②個別セミナーの開催による経営方針・行動指針策定	
対象者	経営方針・行動指針未策定事業者
開催数	年5回(1人1時間×5日)
参加者数	10名(2名×5日)
実施内容	<p>このセミナーは、経営方針・行動指針が未策定事業者を対象に、作成を目指すために開催する。</p> <p>事業者が自らの事業を再確認し、今後の方針・指針を決めることで自らの意思で売上向上等につながるような力をつけることを目的とする。</p> <p>事業計画の策定手法について演習を取り入れながら学び、経営分析の結果等を元に計画を策定する。</p> <p>※セミナーには職員も同席し指導補助(参加者数によって1職員が複数名を担当)にあたることで、よりの確な支援を行うと共に職員のスキル向上も目指す。</p>
講師	中小企業診断士及び経営コンサルタント

募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会員に開催案内を郵送すると共に、巡回訪問や窓口相談時に参加を促す。 ・経営分析セミナーの際に周知する。 ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。
------	---

セミナーを中心に事業計画の策定支援を行っていくほか、経営分析を実施したもののセミナーに参加できなかった事業者に対して職員が2人体制で支援にあたる。

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、稼ぐ力と経営の自走化の実現を目指す。

また、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、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家も交えて支援にあたる。

③マイビジネス支援塾の開催による創業計画の策定支援	
対 象 者	創業希望者、第二創業希望者、事業後継者 創業計画または第二創業業計画策定後5年以内の事業者
開 催 数	年1回（3時間×7日）
想定受講者数	10事業者
実施内容	<p>創業までの一連の流れを体系的に学ぶ内容とし、創業して持続的に経営を行っていくために必要な経営・財務・税務・人材育成・販路開拓等の知識と、ビジネスプラン（創業計画）を実際に策定する内容とする。</p> <p>全7回（1回3h）シリーズで開催する。</p> <p>《カリキュラム例》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創業の心構え 2. マーケティング戦略の構築 3. 創業の具体的事例の紹介 4. 財務計画策定 5. ビジネスプラン策定 <p>※受講後は、受講者ごとに担当職員等を割り当て、国の各種施策や空き店舗等の情報を提供し、定期的にコンタクトを取ることで、当市での創業につなげる。創業後は『5. 事業計画策定後の実施支援に関すること』のとおりフォローアップを実施する。</p>
講 師	中小企業診断士等の経営コンサルタント ※テーマにより地元金融機関、起業者等へ依頼

募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当商工会ホームページに掲載して広く周知する。 ・募集チラシを作成し、市内全域及び近隣市町に新聞折り込み広告する。 ・当商工会会員に開催案内を郵送する。
------	--

④事業承継計画策定支援

対象者	<p>経営分析支援の結果、事業承継支援が必要と判断した事業者。特に、下記の事業者を重点的に支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域資源としての特産品を有効活用する小売・サービス事業者 ・地域資源としての高いものづくり技術・技能・知識を有効活用する製造業事業者
実施内容	<p>「事業承継に関するヒアリングシート」を活用して、親族内承継・第三者承継・M&Aなどの事業承継の方向性を把握したうえで、職員（2人1組）がグループとなり、事業承継計画の策定を支援する。</p> <p>また、事業資産の贈与や譲渡等について中長期的な計画が必要とされる場合は、栃木県事業引継支援センターや専門家（税理士・中小企業診断士等）を活用する。</p>

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

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度で巡回訪問によるフォローアップを行った。

特に創業希望者及び事業承継支援希望者に対しては、1か月に1度の巡回訪問を行い、進捗の確認を細かく行った。

計画の進捗確認の中で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集中的に問題解決を図った。

【課題】

創業希望者・事業承継支援希望者に対しては手厚いフォローアップを行うことができたが、それ以外の事業者に対してのフォローは現状の確認レベルにとどまり、その先の支援に繋げることができない場面が多々あった。

また、計画未実行事業者に対しては専門家等の派遣による支援を行ったが、回数や日にちが限られており、支援の数に限界があった。

専門家派遣には支援数に限りが出たため、至急対応が必要な事業者に対しては専門家派遣を行い、それ以外に対しては職員による支援が必要である。そのためには、職員一人一人の支援力を向上させることが必須である。

【今後の展開】

着実な計画実行を支援するため、職員一人一人が経営支援についてのスキルを向上させ、確実な支援を行える体制を整える。その上で専門家が必要な場合には、効果的かつ効率的に活用し、包括的な支援を行う。

(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、差のない確実な支援を行う。

そのために以下のことに留意しながら支援を行う。

- ・経営の自走化を目的とする。そのためには、当事者意識を醸成することが必要である。支援の際、対話と傾聴を軸にし、当事者自ら意識を持ってもらえるような支援を実行する。
- ・事業計画の進捗状況を確認し、計画どおりにっていない事業者に対しては中小企業診断士等の専門家を派遣し、事業計画の見直しを行う。
- ・創業希望者に対しては、空き店舗情報を提供し、創業時のコストを抑え、積極的な創業支援を実行する。
- ・事業承継検討している事業者に対しては、事業引継支援センターを活用し、職員同席のもと事業承継支援を行う。特に当市では、後継者不在で自身の代で廃業を検討している事業者も少なくない。そのため、自社の価値を再確認し、M&Aを含めた事業承継支援を適切かつ迅速に行う必要がある。
- ・全ての支援事業者に対し、支援内容に差異が生じていないかPDCAを常に確認する。
- ・巡回支援頻度については特に決めず、担当職員がPDCAをチェックする中で必要に応じて実施する。
- ・新規創業者については、創業後3年以内に廃業等に追い込まれるケースが多いため、特に密な伴走支援を行っていき、経営の自走化並びに稼ぐ力の醸成支援を行う。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者】	26 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
フォローアップ延回数	55 回	90 回	90 回	90 回	90 回	90 回
売上増加事業者数	12 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者
フォローアップ対象事業者数 【事業承継計画策定事業者】	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
フォローアップ延回数	16 回	16 回	16 回	16 回	16 回	16 回
売上維持事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者

フォローアップ対象事業者数 【創業・第2創業者数】	7者	5者	5者	5者	5者	5者
フォローアップ延回数	10回	15回	15回	15回	15回	15回
計画内の目標売上 達成事業者数	0者	5者	5者	5者	5者	5者

(特記事項)・現行は令和6年度の実績値

- ・フォローアップ延回数の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
- ・1事業者あたりの支援を充実させるため、事業計画策定を30者と設定。巡回数を3回とし、1回あたりの支援の充実度を上げる。
- ・創業については、職員がペアになりフォロー支援を行うため、1組につき1件を目標値とする。

(4)事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	計画を策定した全事業者に対し、個社の進捗状況に応じて巡回または窓口によるフォローアップを行う。
頻度	事業計画策定支援事業者 $30\text{事業者} \times 3\text{回} = 90\text{回}$ 事業承継計画策定支援事業者 $4\text{事業者} \times 4\text{回} = 16\text{回}$ 創業計画・第二創業計画策定支援事業者 $5\text{事業者} \times 3\text{回} = 15\text{回}$ ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	<p>【事業計画策定事業者への実施支援】</p> <p>四半期毎の定期巡回を行い、PDCAサイクルによる状況に応じた支援を実施。その際には「事業の進捗状況」「売上高の増減」「資金繰り」等を確認する。</p> <p>計画どおりに進捗していない場合、何らかの支障が生じているため、巡回頻度を高めて現状及び課題を把握し、その解消に向けた助言や指導を行う。</p> <p>事業者が計画を実行するうえで資金調達が必要とされる場合、日本政策金融公庫や市等の制度融資や各支援機関の助成金を積極的に活用する。</p> <p>職員での問題解決が困難な場合は、中小企業診断士等の専門家を活用して、計画実行上の課題解決のための助言や指導を受け、問題解決にあたる。</p> <p>【事業承継計画策定事業者への実施支援】</p> <p>事業承継の計画はアクションプランも含めると比較的長期</p>

な計画である場合が多く、そのため不確定要素も多分にあり、計画の大幅な変更もありえる。そのため計画の実施状況を四半期毎に定期巡回を行い、進捗状況について確認を行うとともに、事業承継に関する税制措置等の情報提供を行い、栃木県事業引継ぎ支援センターや栃木県よろず支援拠点等と連携し、円滑な事業承継に向けた支援を行う。

【創業計画策定者への実施支援】

創業計画の策定を支援した職員2人1組としてペアとなり支援にあたる。

創業後に事業が軌道に乗るまでの間は、2ヶ月に1回以上の定期巡回を行い、事業計画の進捗状況の確認を行うと共に、財務状況を把握し、資金繰りのサポートを行う。

また、計画どおりに実施できていない場合は、事業者と一緒に検証し、場合によっては計画の見直しを行う。その際には、栃木県よろず支援拠点と連携して支援するほか、ミラサポを活用した専門家派遣を行い、問題解決を図る。

上記を踏まえ、全事業者共通の支援項目として、

- ①常にPDCAを確認し、計画にずれがないかの確認を行う。
- ②職員単独で情報をストックするのではなく、常に情報共有を行い、商工会全体として支援を行う。
- ③巡回頻度はあくまで目安であり、必要に応じて、臨機応変に対応する。

【目標値】

事業計画策定事業者（40者）のうち、50%である20事業者の売上増加を目標とする。

事業承継計画策定の全事業者は売上維持を目標とし、内部体制整備に主眼を置く。

創業者、第二創業者の計画内目標売上は全事業者が達成することを目標とする。

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

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【実施内容】

- ①那須烏山商工会主催・共催・協力を行うまつりへのイベント出店【B to C】
- ②デジタル化に向けたデジタル推進事業【B to C】
- ③地域密着リフォーム事業【B to C】

①について

当商工会で毎年開催している「那須烏山商工会まつり事業」において、会員事業所である事業者が、取り扱う一押し商品やサービスメニューを自社の強みとして広く市内外消費者にアピールする場を提供し販路開拓支援を行った。同時開催として「軽トラ市（即売会）事業」を実施したことで、小規模事業者の一定の販路拡大及び売上向上等の効果が得られている。

また、ユネスコ文化遺産に登録されている「山あげ行事」の飲食店が連なるおもてなし広場や昨今町興しの一環として開催しているメグロオートバイのイベント「メグロキャノンボール」の際に飲食ブースを商工会が担当し、商工会まつり同様会員事業所のアピールの場として活用している。

②について

商工会としてのスケールメリットを活かし、当商工会ホームページ内「那須烏山タウンナビ」で事業者個々の情報の発信している。最近では自社ホームページやSNSを活用した情報発信を行っている事業者のURLを掲載し、那須烏山タウンナビからでも自社サイト等にいけるように整備している。

③について

「地域密着リフォーム事業」では顧客の新規獲得や自社PRのために下野新聞の市内及び近隣市町村にチラシの折り込みを2回行った。

チラシの折り込みを行った後は定期的に関心の方から相談があり、施工につながる確率が高く、売上増加に直結している。

【課題】

それぞれの課題は以下のとおりである。

①について

那須烏山商工会まつり事業の他、2つのイベントを通して年3回の出店機会があり、山あげ行事に関しては3日間の出店となる。

しかし、出店物が被るようなこともあり、差別化ができておらず、店の周知に繋がっていないことも否めない。また、昨今店舗を持たずキッチンカーでの出店も増えているため、イベントごとの単発でのPRになってしまうこともある。差別化を図り、自店舗に来店させると共にキッチンカー事業者への有効な広報活動を検討していく必要がある。

②について

那須烏山タウンナビの認知度は年々上昇していると思われるが、HPの中身は完成時の形から大きく変化していない。また、HPよりもXやInstagram等のSNSを活用した情報収集が主流となっている現在、商工会からの情報発信もSNSを活用していくことが重要である。

③について

当市のリフォーム助成金の有無によって、問い合わせ数・施工数に差がでて

いる。また、当市では空き店舗・空き家数が増加し、それらのリフォームや解体が課題となっている。

市民のリフォームだけでなく、当市にある空き店舗・空き家に対してのアプローチが必要不可欠である。

【今後の展開】

課題解決に重点を置き、成果が出た事業にプラスして課題解決のための事業を行うことが重要である。

IT化、デジタル化はいかなる分野でも必須であり、商工会として取り組んでいくことが必要不可欠である。そのためにも、現在の課題をもう一度精査し、具体的かつ効果のある事業を実施していくことが求められる。

(2) 支援に対する考え方

SNSが浸透している現在、ITやDXを活用した販路開拓支援は必要不可欠である。特に当市は高齢な事業者が多く、デジタル分野を不得意とし、何から手を付けて良いか分からないと事業者から多く耳にする。

また、当市が抱えている空き店舗・空き家問題、人口流出による人手不足問題、全国的にも問題となっている物価高、これらに対応していくためには、前述したようにITやDX化は必要であり、それを提案する職員のスキルも重要となる。

依然と違い、世界情勢が目まぐるしく変化する中、その変化に対応し、適応することが事業存続の要である。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①即売会出店による 売上向上支援事業者数	12 者	20 者				
目標売上額/者	55 千円	60 千円				
②タウンナビ活用による の売上向上支援 事業者数	2 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	0 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円	30 千円
③リフォーム事業及び空 き店舗・家対応による 売上向上支援事業者数	11 者	15 者				
目標売上額/者	37 千円	40 千円				
④D X化による 売上向上支援事業者数	未設定	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上額/者	未設定	30 千円				

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値、③についてはリフォーム事業の実績値
 ③については追加事業として、令和6年度のリフォーム事業の実績を元に目標を設定。
 ④については新規事業として、事業者のヒアリング結果を元に設定。

(4)事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①各種イベント出店による新規顧客獲得事業【B to C】	
対象事業者	<p>事業計画策定事業者を中心とし、自社の強みとなる商品を提供する飲食店。(パン・総菜・和洋菓子店を含む) また、高度なものづくり技術・技能・知識を保有する製造業事業者及び自社のPRを積極的に行う建設業事業者。</p>
事業内容	<p>年に3回行われる当商工会が主体となるイベント(山あげ行事、商工会まつり、メグロキャノンボール)において、飲食店を中心に出店案内を行い、出店を行う。 会場は当商工会館と山あげ会館がある市内中心市街地。</p> <p>イベント開催に伴い、当市や他団体で作成するチラシの他に独自のポスターやチラシを作成。各店舗に設置し、購入していただいた方に対して配布を行い、自店舗に来てもらえる仕組みづくりをする。 飲食業だけでなく、製造業や建設業用のポスターやチラシを設置し、業種ごとに配布し、より効果が高まるものを作成する。 店舗を持たないキッチンカー等については、次回出店するイベント等の案内を各自行ってもらおう。 物価高や人件費高騰対策として、出店料は必要最低限とし、積極的に出店を行えるようにする。</p> <p>前述した3つのイベントは現在市内外より多くの来場者があり、宣伝効果は高い。(令和6年度おもてなし広場売上実績/山あげ行事1,153万、商工会まつり230万、キャノンボール100万)</p> <p>イベントによる接点の持ったお客様への自店舗への誘致を全事業所を対象に実施する。</p> <p>【開催時期】 山あげ行事 7月 商工会まつり 10～11月 メグロキャノンボール 11月</p> <p>【出店者数】 30店舗予定</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント当日の売上獲得 ・事業者および、その商品や製品の認知度向上 ・自店への誘導による新規顧客の獲得
実施後のフォロー	<p>当日の売上や終了後の来店者(数)を分析し、チラシやリーフレットの作成、SNS等DX化支援により、全業種対象に新規顧客獲得、既存顧客のリピート率向上の支援を行う。</p>

②地域情報ポータルサイト運営による新規顧客獲得支援【B to C】 サイト名：「那須烏山タウンナビ」	
対象事業者	事業策定事業者を中心とした市内に住所を有する全事業所
事業内容	<p>商工会のスケールメリットを活かし管内事業者のPRと販路開拓を支援し、当商工会ホームページから誘導して、事業者情報のみならず事業者目線で地域の様々な情報を発信するサイトとして平成28年度に作成したものであり、今後も本サイトを活用した販路開拓支援を実施する。</p> <p>本ホームページは作成後、掲載内容に大きな変更はなかったが、SNSが主流となっている現在、SNSを絡めた情報発信が必須となる。</p> <p>そのため、本ホームページを軸にし、SNSを活用した情報発信を行っていく。</p> <p>また、自社のHPやSNSアカウントを持っている事業者に対しては紐づけを行い、本ホームページから自社サイトへ誘導できるようにする。</p> <p>自社のHPやSNSアカウントがない事業者に対しては④に記載するDXセミナーを通し、インターネット上での情報発信を行えるように支援する。</p> <p>本ホームページ事業を元にし、各事業者のホームページやSNSの持続的な運用を目指す。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度向上による新規顧客の獲得 ・既存顧客のリピート率向上
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・本ホームページのアクセス数の提供を行うと共に自社ホームページ、SNSアカウントへのアクセス数を分析し、効果を検証する。効果が見えない場合には掲載内容の検討を行う。 ・事業者ページの定期的な更新を支援する。
③地域密着リフォーム事業実施による新規顧客獲得支援及び空き店舗・空き屋を活用した売上向上事業（新規）【B to C】	
対象事業者	住宅リフォーム事業登録事業者のうち、事業計画策定を行った建設関連事業者及び空き店舗・空き家対策実施可能事業者 15者
事業内容	<p>地元で信頼できる登録事業者の確かな技術によるリフォームを地域内住民に周知するためのチラシを作成し、新聞折り込みを行う。</p> <p>チラシには、ご相談から受注までのフローをわかりやすく記載するほか、問い合わせフォームやこれまでの施工事例やお客様の声を掲載する。市のリフォーム関係の補助金が実施されている場合は、活用を促し、施工へと繋げる。</p> <p>また、当市の問題となっている空き店舗・空き家対策を当</p>

	<p>商工会建設業事業者を中心に取り組む。 当市では空き店舗・空き家に対する事業が実施されているため、本事業を活用し、実施する。</p> <p>当商工会建設事業者を通して、当市の課題解決に取り組むとともに建設事業者の売上向上・販路開拓を支援する。</p> <p>ア) リフォーム事業 【作成部数】 毎年 7,350 枚×2回分 【新聞折り込み】 年 2回 (7月頃・2月頃) 那須烏山市全域 7,250 部 【設置場所】 残数 100 部 を地域住民向けに市の関連施設や金融機関等の市内主要箇所に設置してリフォーム需要の獲得を図る。</p> <p>イ) 空き店舗・空き家事業 【情報提供】 年間 15 件 【空き店舗・空き家リフォーム施工】 年間 5 件 【空き店舗活用】 年間 1 件 【空き家活用】 年間 5 件</p>
<p>効 果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度の向上とリフォーム需要の獲得 ・当地域で減少率の高い建設業の販路開拓支援を行い、経営の安定を図るとともに、その後の事業承継に繋げる。 ・小規模事業者であるが故の強みである小回りの効く対応を活かした地域のリフォーム需要獲得による売上増加 ・地域住民に信頼感を与え、確かな技術を提供することで、リピート率の向上、更には新築需要の獲得。 ・当市課題になっている空き店舗、空き屋に対してアプローチを行い、活用を促すと共に当商工会建設業者が施工することで売上向上に繋がる。 ・空き店舗を整備し、創業者に情報提供を行い、市内創業者の支援へと繋げる。
<p>実施後のフォロー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・問い合わせ相談から施工に繋がった場合と繋がらなかった場合で状況や内容を確認し、確実な施工を行えるよう検証を行う。 ・空き店舗、空き家対策については確実な実施に向けて市と定期的に情報交換を行い、現状の把握を行う。
<p>④DX 能力向上セミナーによる販路開拓支援（新規）【B to C】</p>	
<p>対象事業者</p>	<p>事業策定事業者を中心とした市内に住所を有する全事業所</p>

事業内容	<p>当市内のDX化を推進し、高齢地区に捕らわれない支援を実施する。具体的には以下の内容を実施する。</p> <p>ア) キャッシュレス決済推進研修 当市では市の事業及び当商工会のポイント還元、デジタル商品券事業により、年齢問わず一定数のユーザがいる。反面、利用できる店舗は限られており、店舗側とユーザ側でのミスマッチが生まれている。また、イベント時においても現金のみの対応のため、決済時に一定の時間を要している。 そこで、キャッシュレス決済推進するための研修を行い、平常時の営業からイベント時の出店においても活用できるような研修支援を実施する。</p> <p>イ) SNS導入セミナー LINEやInstagram等、個人用の利用ではなく事業として利用するための準備や運用方法などのセミナーを開催する。 SNSは有効に使用すると大きな効果を生む反面、ただ作り、知識のない状態で運用しても効果を生まない。 そのため、個人利用と事業利用とでの違いを伝え、確実な運用を目指すセミナーを実施する。</p>
実施時期	毎年6月、10月頃（各種イベント前）
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得 ・小規模事業者のDX活用能力の向上 ・職員のDXに関する能力向上
実施後のフォロー	支援者には、進捗管理を行い、成果を確認する。

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

これまで、外部有識者である中小企業診断士、当市商工観光課職員、日本政策金融公庫宇都宮支店融資課職員、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共に、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12）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、当商工会の総会資料に実績を掲載し、必要に応じて理事会、総会等で説明してきた。しかし、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 1 2 検討委員会における評価基準

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適合しており、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				

(委員からのコメント/評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等)

▶ (5) PDCA評価

実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じて A から D を判定する。	判定
	<p>A : 目標を達成することができた。(100%以上)</p> <p>B : 目標を概ね達成することができた。(80%~99%)</p> <p>C : 目標を半分程度しか達成することができなかった。(30%~79%)</p> <p>D : 目標を達成することができなかった。(30%未満)</p>

(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)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士（外部有識者） ・ 当市商工観光課職員 ・ 法定経営指導員 北原 年之 ・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年 1 回 2 月に開催

<p>定量的把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ KPI 設定 事業計画策定事業者数、事業承継計画策定事業者数、創業計画策定事業者数、展示・即売会出展者数、等 ・ データ収集、把握方法 会員アンケート実施、決算業務を通じた各種情報の収集、巡回やセミナーを通じた個別のヒアリング
<p>情報の展開</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会、総会に報告 ・ 「ホームページへ掲載 ・ 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

(1) 現状と課題

現在当商工会では、職歴 10 年以上の職員を中心に、職歴 10 年未満の職員に対して OJT を実施している。また、職歴 1, 2 年の職員に対しては OJT を受けた職員を中心に新人を対象とした OJT を実施し、職員間での資質向上に努めている。

また、各職員各々外部資格取得に努めており、一定の成果が出ている。

反面、OJT の開催時期は不定期で、実施しない時期もあり、職員間の能力については自己研鑽を行っている職員と比較して一定の差が生まれている。

会員支援において、ある一定の水準の職員スキルが求められ、職員間での確実な情報・知識の共有が必要不可欠である。

(2) 事業内容

現在まで、不定期で行っていた OJT をはじめ、職員間での資質向上対策を事業化することで、確実な資質向上を計るため、以下の事業を実施する。

① ペア制度の導入

現在は職歴が短い職員も一人で巡回支援を行っており、情報の伝達に留まっている。会員支援において、能力の差が顕著に表れている。

そこで、ペア制度を導入し、職歴が短い職員と職歴 10 年未満の職員をペアにし、各種支援を行う。また、ペアごとに職歴 10 年以上の職員が担当につき、行っている事業や巡回支援についての共有を行い、必要に応じて指導を行う。

ペア制度の導入により、職員間での情報共有をスムーズにし、職員の資質向上及び確実な会員支援へと繋げる。

② AI スキル研修会及び適切な運用

人手不足への対応及び業務効率化を行うためには、AI の活用は必要不可欠である。また、無数にある AI の中、必要かつ業務の糧となる AI を選択することは AI 導入において最も重要である。

そのため、AI の基礎知識を得るとともに、有効な AI を選べるよう外部専門家を活用した職員向けの研修を開催し、スキル習得に努める。

③ 事業承継支援の専門性向上

本計画の重点項目である事業承継支援を円滑かつ効果的に推進するため、職員の専門知識と実践的スキルを向上させる。事業引継ぎ支援センターや中小企業大学校などが実施する専門研修へ積極的に職員を派遣し、事業承継に関する最新の

法務、税務、M&A 手法等の知識の習得を目指す。また、研修で得た知見は、定期的な情報共有会議を通じて組織全体で共有し、商工会全体の支援能力の底上げを図る。

具体的な取り組みとして以下の3つを実施する。

ア) 事業承継専門研修への参加

年1回以上、事業引継ぎ支援センター等が主催する事業承継アドバイザー研修やM&A実務研修へ経営指導員を派遣する。

イ) 事例研究会の実施

支援事例や研修内容を基にした内部勉強会を四半期に1回開催し、実践的なノウハウを共有する。

ウ) 経営支援戦略会議（経営支援カンファレンス）の実施

原則として年2回開催し、全経営指導員が参加して、外部の中小企業診断士等の専門家がコーディネーター（兼講師）として参画し、専門的見地からの助言及び指導ノウハウを共有する。

(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	
(令和 7 年 1 2 月現在)	
(1) 実施体制	
<p>那須烏山商工会（全体）の実施体制（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>	
(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第 7 条第 5 項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制	
① 法定経営指導員の氏名、連絡先	
<p>■氏 名 : 北原年之</p> <p>■連絡先 : 那須烏山商工会 TEL. 0287-82-2323</p>	
② 法定経営指導員による情報の提供及び助言	
法定経営指導員の関わり	
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言 ・ 目標達成に向けた進捗管理 ・ 事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供 ・ 経営指導員等の資質向上に関する事業の企画 ・ 支援ノウハウを組織内で共有する体制整備
手 段	全職員を集めた内部ミーティングを実施
頻 度	月 1 回（15 日頃）

その他

ミーティングの内容は那須烏山市商工観光課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行につなげていく。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員 北原 年之 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、関係市町村連絡先

① 那須烏山商工会

所在地	〒321-0628 栃木県那須烏山市金井2-5-11
電話番号	0287-82-2323
F A X	0287-83-2566
E-Mail	nakara_net@shokokai-tochigi.or.jp

② 那須烏山市 商工観光課

所在地	〒321-0692 栃木県那須烏山市中央1-1-1
電話番号	0287-83-1115
F A X	0287-83-1142
E-Mail	shohkohkankoh@city.nasukarasuyama.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)

	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額 計	3,160	3,160	3,160	3,160	3,160
3-1.経済動向調査に 関する事業	100	100	100	100	100
3-2.需要動向調査に 関する事業	160	160	160	160	160
4.経営状況の分析に 関する事業	250	250	250	250	250
5.事業計画の策定支援に 関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6.事業計画策定後の 実施支援に関する事業	750	750	750	750	750
7.新たな需要開拓に 関する事業	850	850	850	850	850
8.事業の評価及び見直し の仕組みに関する事業	50	50	50	50	50

(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、商工連補助金、市補助金、 特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等