

経営発達支援計画の概要

実施者名	上三川町商工会（法人番号5060005001388） 上三川町（地方公共団体コード 093017）
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>当地域における「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を</p> <p>■各事業者が強みを磨き、デジタル活用や人材の多様性を取り込みながら、地域資源を連携させた新たな価値を創出し、自ら持続的に稼ぐ力を高めることで、自走的に発展を遂げている。</p> <p>と設定し、今後の5年間は「デジタル化推進と地域資源連携による小規模事業者の成長育成」を目標として掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p>
事業内容	<p><b>経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 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。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> “魅力”のある独自性の強い商品・サービスを開発するための消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回・窓口相談の充実により、経営分析対象事業者の掘り起こしを行い、年間経営分析事業者数20者を目指す。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 個別相談や創業セミナーにより、事業計画策定事業者数8者、創業計画策定者数2者を目指す。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 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><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 地域情報ポータルサイトへの掲載や地域イベントによる販路開拓、事業所のDX化等を支援し、新規顧客の獲得に寄与する他、事業者の売上増加に繋げる。</p>
連絡先	<p><b>上三川町商工会</b> 〒329-0618 栃木県河内郡上三川町しらさぎ1-3-4 TEL：0285-56-2206 FAX：0285-56-0711 E-mail：kaminokawa_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p><b>上三川町商工課</b> 〒329-0696 栃木県河内郡上三川町しらさぎ1-1 TEL：0285-56-9150 FAX：0285-56-6868 E-mail：syoukou01@town.kaminokawa.lg.jp</p>

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 上三川町の地域現状について

① 上三川町の位置と地勢

上三川町(かみのかわまち)は、関東平野の北部、栃木県南東部に位置する町である。町域は、県都・宇都宮市の南方に隣接し、東は真岡市、西および南は下野市と接している。首都東京からは北へ約90kmに位置し、国道4号や北関東自動車道の上三川インターチェンジをはじめとした交通インフラが整備されており、県内外とのアクセスにも優れている。

町の面積は54.39平方キロメートルで、南北に約10.5km、東西に約8.25kmと比較的コンパクトな規模である。地形はおおむね平坦であり、標高差も少なく、関東ローム層に覆われた肥沃な大地が広がっている。町内を流れる鬼怒川・江川・田川の三つの河川は、いずれも南流し、「三川の郷」と呼ばれる町の象徴となっている。これらの河川がもたらす豊かな水資源と温暖な気候により、町内にはのどかな田園風景が広がり、古くから稲作を中心とした農業が盛んに行われてきた。

上三川町の歴史は古く、奈良・平安時代の古文書にも地名の記録が見られる。中世には下野国における交通・軍事の要衝としての役割を果たし、江戸時代には宿場町や集落として発展した。特に上三川城跡は、鎌倉時代にこの地を治めた領主・横田氏の城館として知られており、現在では町の歴史を語る重要な遺構となっている。また、明治以降の近代化に伴い、農村地域としてだけでなく、周辺都市との結びつきを強めながら変化を遂げてきた。

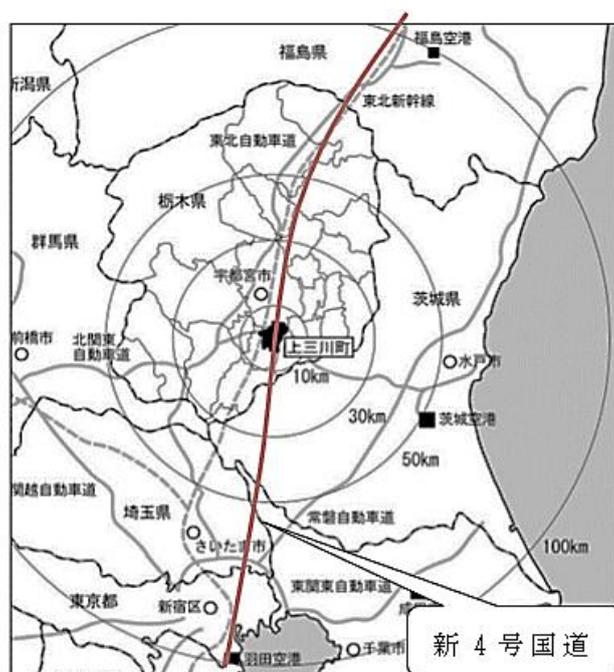
産業面では、基幹となる農業に加え、近年では工業団地の整備が進められ、製造業や物流業の進出が目立つ。特に町の南部に位置するテクノパークかみのかわ工業団地には自動車関連産業や電子部品メーカーなどが多数立地しており、地域経済の活性化に寄与している。これにより、上三川町は農業と工業が共存するバランスのとれた産業構造を形成している。

このように上三川町は、豊かな自然環境と歴史的背景を有しつつ、現代的な産業発展も遂げている。都市近郊の静かな田園都市としての魅力を保ちながら、着実な発展を続けている町である。

(2) 上三川町の交通網について

上三川町は、道路交通の利便性に優れた地域である。町内には北関東自動車道の「宇都宮・上三川インターチェンジ」が所在し、これにより首都圏や北関東方面へのアクセスが容易である。また、町の西部を南北に縦断する国道4号や新4号国道(新4号バイパス)などの幹線道路が整備されており、周辺自治体や遠方都市との広域的な交通連携を支えている。これらの道路網は、工業団地や物流拠点の立地を促進し、町が物流・流通の結節点として機能する基盤となっている。

一方で、町内には鉄道駅が存在せず、町民が鉄道を利用する際は、隣接する宇都宮市や下野市の駅(JR宇都宮線「石橋駅」「自治医大駅」など)を利用している。町内を走る路線バスは存在するが、運行本数や路線網に



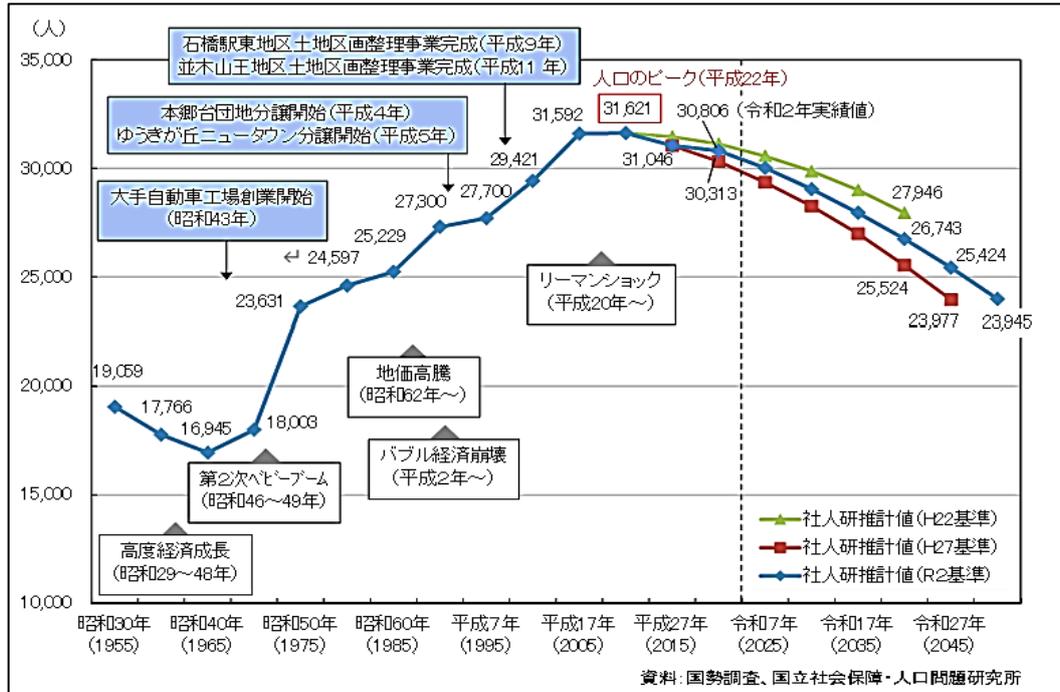
【図表1】 上三川町の位置と近県との距離

限りがあり、特に高齢者や学生にとって公共交通の利便性が低い状況である。そのため、住民の移動手段は自家用車に大きく依存しているのが現状である。近年では、コミュニティバスの導入やオンデマンド交通の検討など、地域内交通の確保や公共交通の維持・改善に向けた取り組みも進められている。

### (3) 上三川町の人口

上三川町の人口は、近年、減少傾向が続いている。令和 7(2025)年 10 月 1 日時点の人口は 30,451 人であり、10 年前と比較すると 595 人の減少となっている。これは自然動態(出生・死亡)および社会動態(転入・転出)の両面から人口減少が進んでいることを示している。

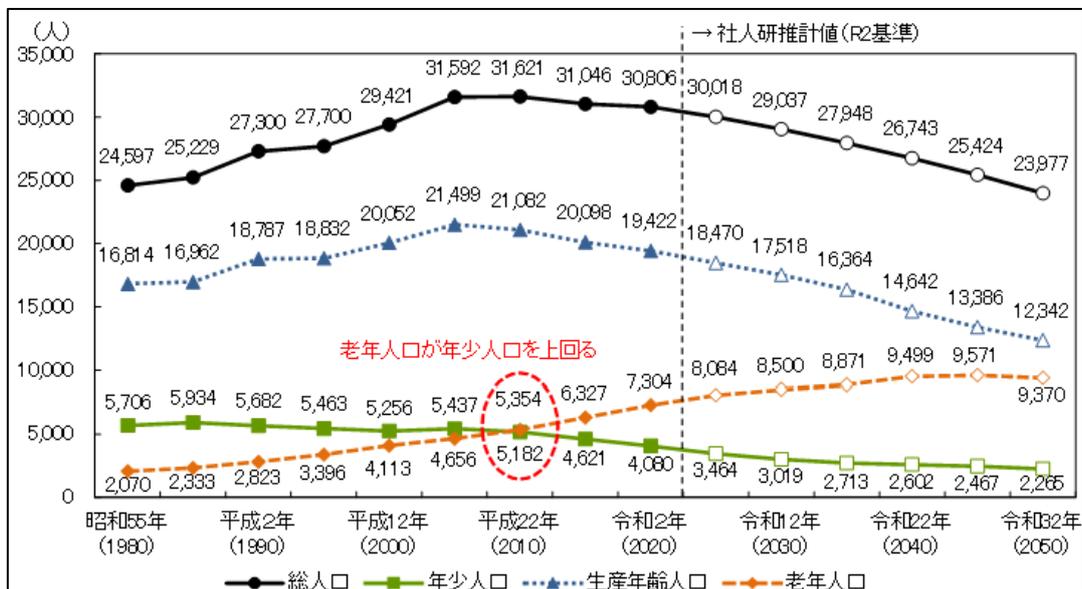
【図表 2】 上三川町の総人口の推移と将来設計(出典:上三川町第8次総合計画人口ビジョンより)



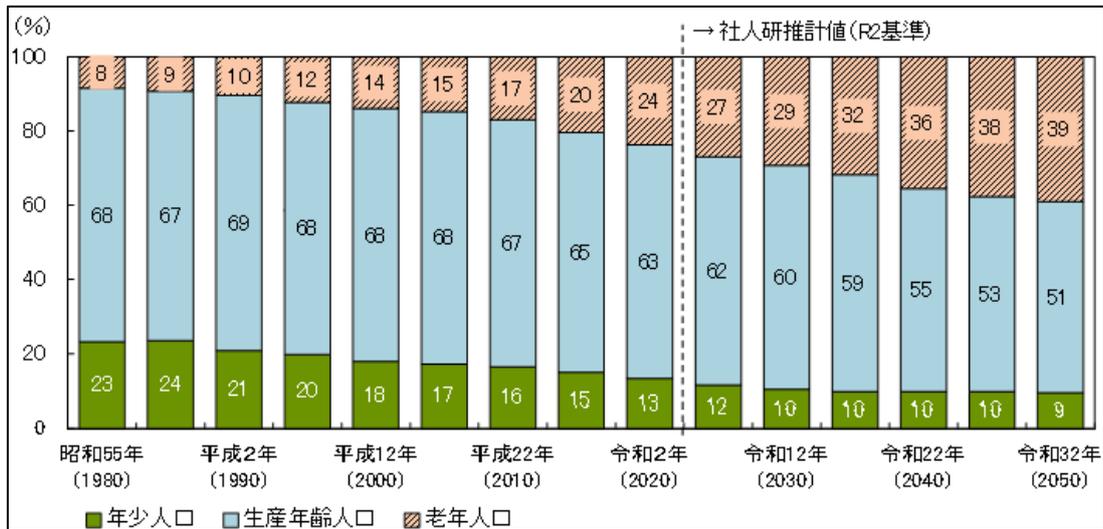
#### ① 年齢構成の変化

【図表 3】より、町の年齢 3 区分別人口をみると、年少人口(0~14 歳)、および生産年齢人口(15~64 歳)はともに減少を続けている一方で、老年人口(65 歳以上)は増加を続けている。この結果、町全体の高齢化率(老年人口の割合)は上昇【図表 4 より】しており、今後もこの傾向は加速する見込みである。これに伴い、地域社会における介護・医療需要の増大、労働力人口の減少といった課題が顕在化している。

【図表 3】 上三川町年齢 3 区分別人口の推移と推計(出典:上三川町第8次総合計画人口ビジョンより)



【図表 4】 上三川町年齢 3 区分別人口割合の推移と推計(出典:上三川町第8次総合計画人口ビジョンより)



## ②自然動態の推移

上三川町における人口の自然動態を詳細に見ると、少子化の影響により出生数は年々縮小の一途をたどっており、減少傾向に歯止めがかからない状況が続いている。その一方で、高齢化率の上昇に伴って死亡数は増加傾向にあり、生じるギャップは広がりを見せている。こうした要因が重なることで、死亡数が出生数を大幅に上回る「自然減」の状態が年を追うごとに拡大しており、将来にわたる人口構造のバランスや、地域社会そのものの持続可能性が深刻に危ぶまれる事態となっている。

この背景には社会的な要因も強く影響している。特筆すべきは若年層の顕著な流出であり、進学や就職を機に町を離れるケースが後を絶たない。次代を担う結婚・出産・子育て世代が町外へ転出してしまふことが、結果として出生数のさらなる減少に拍車をかけ、人口減少の悪循環を生み出していると想定される。

## ③社会動態と人口流出

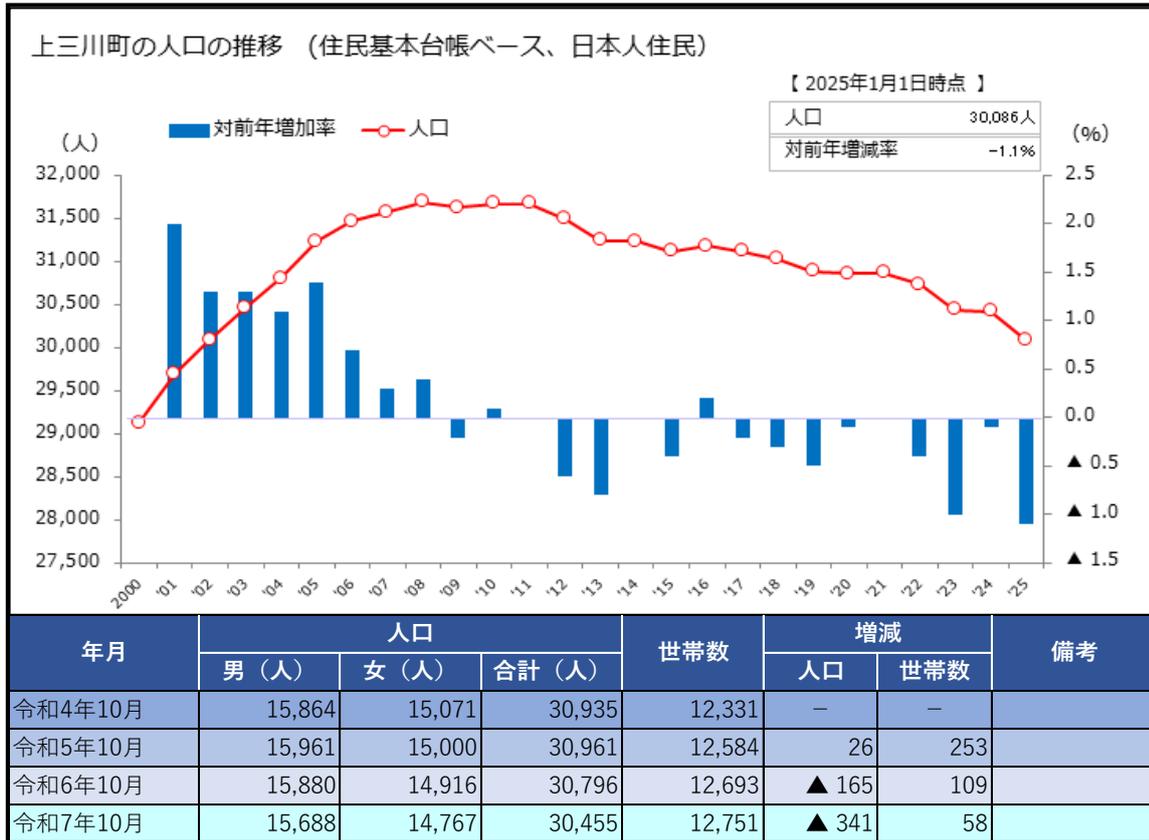
転入・転出の差引である社会動態に目を向けると、増減を繰り返す一進一退の状況が見られるものの、長期的かつ全体的な視点に立てば、依然として転出数が転入数を上回る「転出超過」の基調が続いている。その内訳として特に深刻な課題となっているのが、次代を担う若年層を中心とした町外への流出である。高校卒業後の進学や、その後の就職という人生の大きな転機において、より利便性や雇用の選択肢を求めて町を離れる若者が後を絶たない。その一方で、一度町を出た若者が再び故郷に戻り定着する還流の動きは極めて弱く、人口のダム機能が十分に働いていない現状がある。

こうした若年層の流出と定着率の低迷は、単なる数字上の人口減少にとどまらない深刻な影響を及ぼしている。将来的な地域経済を支える労働力や、商工業・地域産業の継承者(担い手)が不足することに直結するためであり、ひいては地域コミュニティの維持や税収の確保など、地域社会全体の活力(バイタリティ)を著しく低下させる懸念が強まっている。

## ④世帯数と世帯構成の変化

一方で、人口が減少しているにもかかわらず、世帯数は増加を続けており、令和7年10月(11月1日時点)で12,751世帯となっている。これは、一世帯あたりの人員が減少していることを意味しており、世帯の小規模化が進んでいることが背景にある。世帯類型の内訳を見ると、「夫婦と子ども」から成る世帯は減少しているのに対し、「夫婦のみ」の世帯や「単身世帯」が増加している。また、「三世帯世帯」などの核家族以外の世帯も減少傾向にあり、町の家族構成は多様化・単独化が進んでいる。これは、高齢者の独居や若年層の晩婚・未婚化の影響を受けたものである。

【図表 5】 上三川町世帯数と世帯構成の変化(上三川町統計資料のデータを参考で作成)



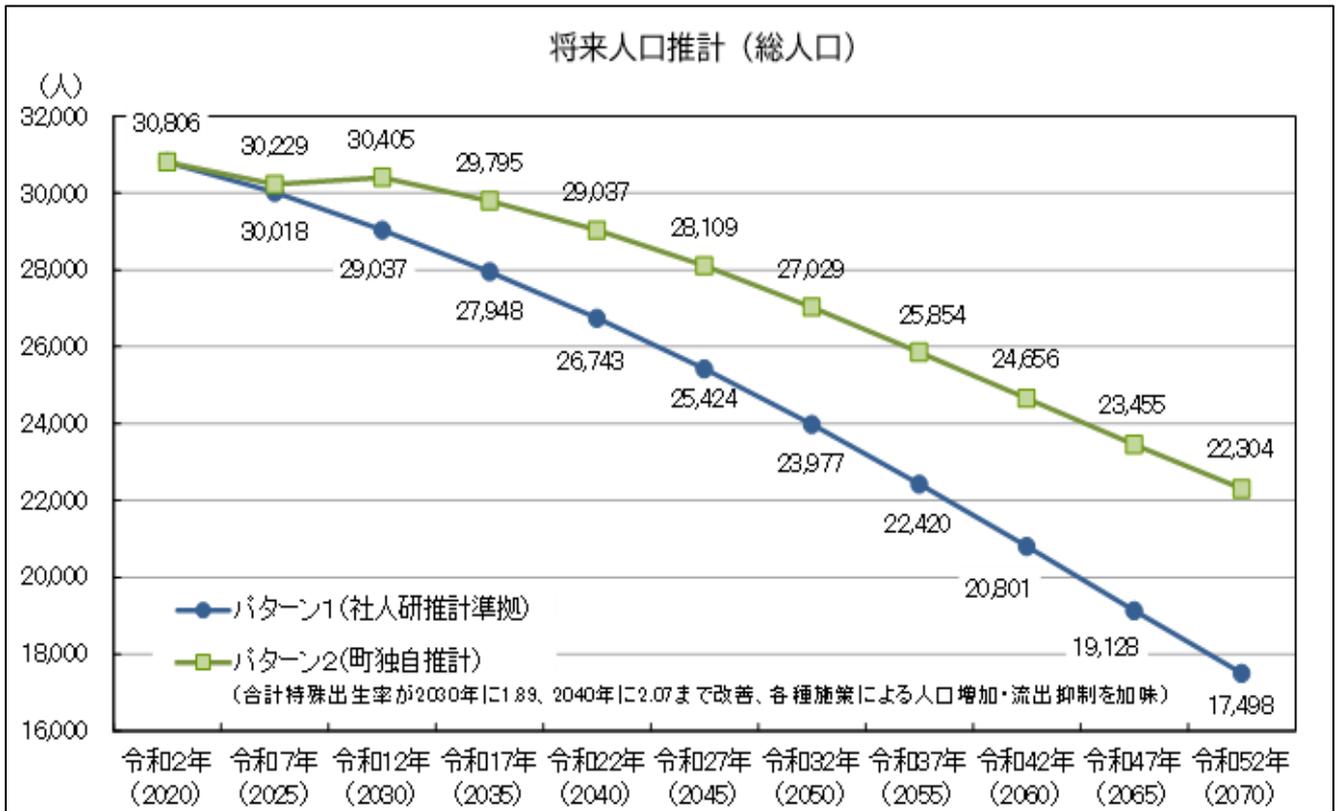
### ⑤ 少子化と将来の見通し

こうした人口構造の変化から、少子化の進行は今後も避けがたいものと予測される。出生数が減少を続ける一方で、将来世代の育成や定住促進の環境整備が十分でなければ、人口減少のスピードはさらに速まる可能性が高い。町の活力を維持するためには、子育て支援策の強化、若年層の定住促進、地域産業への若手人材の定着支援など、総合的かつ持続可能な人口対策が不可欠である。

### ⑥ 将来人口の推移について

上三川町の将来人口は、まず、2025年1月1日時点で約30,086人であり、前年から約1.1%減少している。また、出生数は2024年に165人と、前年から約10%の減少を記録しており、少子化の進行が明らかである。この傾向が継続すれば、人口は今後も緩やかに減少し、高齢化がより進行するものと予測される。すなわち、若年・生産年齢人口の割合が縮小し、その結果として社会を支える就業者人口の比率が低下し、地域経済においては次のような影響が想定される。人口減少・世帯規模の縮小化により、住宅・生活関連サービス・小売の需要が落ち込む可能性がある。次に、税収や公共サービスを担う人材確保が難しくなる。特に地域産業や商業を支える働き手が減少すれば、生産性の低下やサービスの低下を招きかねない。さらに、地域が人口減少を前提としたインフラ・まちづくりを行わなければ、空き家増加や公共施設の維持コストの上昇といった“負の連鎖”が出るリスクがある。一方で、立地・交通利便性などの強みを活かし、若年層・子育て世代の定住促進や、地域外需要(物流・工場立地・観光)を取り込むことで、減少ペースを緩和し、経済のダメージを抑えることも可能である。まちの将来を描くにあたっては、人口減少と高齢化を前提としながら、柔軟に経済基盤を再構築する視点が不可欠である。

【図表 6】 上三川町将来人口の推移(出典:上三川町第8次総合計画人口ビジョンより)



#### (4) 上三川町の地域活性化と事業者状況について

##### ① 上三川町の地域活性化対策について

上三川町では、人口減少と高齢化の進行により、地域経済の縮小や商工業・農業を支える担い手の不足が深刻化している。特に若年層の流出が顕著であり、消費需要の縮小や地域サービスの維持が難しくなることが懸念されている。一方で、町は関東平野の平坦な地形と豊かな水資源に恵まれ、農業基盤が強い。また、北関東自動車道上三川インターチェンジや国道4号など交通アクセスにも優れており、物流や交流の拠点としての潜在力を有している。こうした地域資源を活かし、農産物のブランド化や地産地消型の観光・飲食事業など、新たなビジネスモデルの展開が期待される。

##### ② 上三川町の産業の概要と小規模事業者の状況について

上三川町は、農業・工業・商業がバランスよく存在しているが、特に農業は米を中心とした生産が盛んであり、工業団地には大手企業や関連中小企業が立地している。小規模事業者は、商店、飲食業、建設業など地域住民の生活を支える業種が中心であるが、事業承継やデジタル対応の遅れが課題である。

商工業者の概要としては、商工会実態調査の資料を参考にすると卸売業・サービス業が微増であるが、その他の業種は減少している。特に、飲食業・宿泊業はコロナ禍の影響が大きいと想定される。全体的な減少傾向もあり小規模事業者数も同様に減少している。

上三川町の産業は、製造業を中心に堅調に推移している。特に、町北部には大規模な自動車関連企業が立地しており、町内における産業構造の中核を担っている。その環境もあり従業者数で見ると、「製造業」が最も多く7,768人、次いで「卸売業・小売業」2,725人、「運輸業・郵便業」1,596人、「医療・福祉」1,510人となっており、製造業における雇用吸収力の高さが際立っている。

【図表 7】 上三川町の事業所・従業者数の推移

(経済センサス活動調査・上三川町第8次総合計画より一部抜粋)

	平成28年(2016)		令和3年(2021)		増減(R3-H28)	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
A～R 全産業(S公務を除く)	1,091	17,057	1,055	17,817	△ 36	760
A 農業、林業	11	85	16	155	5	70
B 漁業	-	-	-	-	-	-
C 鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-
D 建設業	173	1,030	163	1,054	△ 10	24
E 製造業	103	7,740	97	7,768	△ 6	28
F 電気・ガス・熱供給・水道業	2	28	4	11	2	△ 17
G 情報通信業	5	5	2	3	△ 3	△ 2
H 運輸業、郵便業	71	1,722	68	1,596	△ 3	△ 126
I 卸売業、小売業	259	2,690	245	2,725	△ 14	35
J 金融業、保険業	9	77	9	85	0	8
K 不動産業、物品賃貸業	69	150	63	141	△ 6	△ 9
L 学術研究、専門・技術サービス業	25	136	26	174	1	38
M 宿泊業、飲食サービス業	106	660	91	581	△ 15	△ 79
N 生活関連サービス業、娯楽業	86	318	81	308	△ 5	△ 10
O 教育、学習支援業	34	229	31	250	△ 3	21
P 医療、福祉	59	1,171	73	1,510	14	339
Q 複合サービス事業	5	43	4	45	△ 1	2
R サービス業(他に分類されないもの)	74	973	82	1,411	8	438

資料：経済センサス活動調査

一方、地域商業については大型店や都市部への消費流出の影響を受け、個人商店や地場商業の弱体化が進んでいる。また、町内には歴史的遺産や豊かな自然環境など観光資源が存在するものの、体系的な活用が進んでおらず、観光産業は未成熟な状況にある。

農業については、町の豊かな自然と平坦な地形を活かし、特に野菜生産を中心とした営農が展開されており、農業産出額の約 6 割を野菜が占めている。しかしながら、経営体数や経営耕地面積は年々減少しており、担い手不足や高齢化、農地の集約化の課題が顕在化している。6 次産業化や直売所等による付加価値創出も一部で見られるものの、全体的な底上げには至っていない。

今後、地域産業全体の活性化を図るためには、製造業の優位性を維持・発展させつつ、地域商業の再生、観光資源の戦略的活用、そして農業の持続可能性を高める多面的な支援策が求められる。また、小規模事業者に対する経営支援、デジタル技術の導入支援、若年層や女性の就業促進も、地域産業の持続と発展に向けた重要な施策である。

③上三川町における小規模事業者の産業別現状について

ここでは、上三川町における小規模事業者の主要産業(卸売・小売業、建設業、製造業、宿泊・飲食サービス業、生活関連サービス業)の現状を整理している。大型商業施設や EC 普及による消費流出、経営者の高齢化、人材確保難、特定産業への依存、地域内連携の不足など、各業種が抱える構造的課題を明らかにし、今後の経営発達支援において重点的に取り組むべき方向性を検討する基礎資料とするものである。

産業分類	現 状
卸売業・小売業	卸売業・小売業は、町内の小規模事業者にとって主要な業種のひとつであり、住民の生活を支える基盤的産業である。商工会の実態調査によると、卸売業・サービス業は微増傾向にあるが、小売業は減少傾向が続いている。その背景には、大型商業施設の進出や周辺都市(宇都宮・下野市)への買い物流出、EC(ネット通販)の普及など、地域外・インターネットへの消費流出がある。加えて、小売業者の多くは高齢の経営者で構成されており、後継者不足や経営のデジタル対応の遅れも深刻である。

建設業	<p>町内の建設業は、主に住宅・小規模施設の建築や、地場企業・農業関連施設の改修・整備などに従事している。地域密着型の中小・小規模建設業者が多く、地元の雇用を支えている。</p> <p>ただし、全国的な傾向と同様に、人材不足と高齢化の進行が課題となっており、特に技能労働者の確保が困難である。また、公共工事への依存度が高い事業者も多く、地域経済の動向に左右されやすい脆弱な経営体質も見受けられる。</p>
製造業	<p>製造業は上三川町の産業の中核であり、特に南部の「テクノパークかみのかわ工業団地」には大手自動車関連企業や電子部品企業が集積している。従業者数では全産業中最多(約 7,768 人)であり、地域経済・雇用を牽引している。一方で、町内の製造業構造は特定産業(自動車関連)への依存度が高く、外部環境の変化(EV 化・経済情勢等)に脆弱な面もある。また、大企業と中小・小規模製造業者との間に技術・取引・情報格差が生じており、地域内連携が弱いのも課題である。</p>
宿泊業・飲食サービス業	<p>(主に「外部からの来訪者」および地域住民を対象とした接客・飲食・滞在サービス)</p> <p>町内の宿泊業施設は数が限られ、観光資源が十分に活用されていないことから宿泊需要は小規模にとどまっている。飲食業は個人経営の小規模店舗が中心で、主に地域住民を対象としているが、コロナ禍による影響が一巡したものの、経営環境の変化への対応が遅れ、売上や客数が不安定な事業者が多い。さらに、地元産品や観光資源との連携が不足しており、町外からの集客や回遊性の創出に十分結び付いていない状況にある。</p>
生活関連サービス業	<p>(理美容業、クリーニング業、修理業、生活支援サービスなど地域住民の生活を直接支える業種)</p> <p>地域住民、とくに高齢層のニーズに支えられているものの、人口減少と高齢化の進行により顧客数は年々減少傾向にある。さらに、経営者自身の高齢化や後継者不足が深刻化し、将来的な廃業リスクが高まっている。加えて、設備更新やサービス内容の見直しが進まず、訪問対応や IT 活用など新たな需要への対応が遅れており、時代の変化に十分適応できていない事業者も多く見受けられる。</p>

#### ④小規模事業者数の業種別の変化と特徴とその要因について

令和 2 年度から令和 7 年度にかけて、上三川町の小規模事業者数は「786 件から 718 件へと 68 件減少」し、特に小企業数は「776 件から 581 件へと大幅に減少」している。業種別にみると、建設業・製造業・小売業・飲食店・宿泊業を中心に減少が進む一方、サービス業や卸売業など一部の業種では横ばいまたは微増の傾向がみられる。

建設業および製造業の減少は、全国的な人材不足・高齢化の進行が町内でも顕著に表れていることに加え、事業承継の不在による廃業が増えていることが背景にある。また、製造業では特定産業(自動車関連)への依存度が高いため、外部環境変動(EV 化・景気動向)により中小事業者の経営環境が不安定化していることも減少を後押ししている。

小売業および飲食店・宿泊業では、消費者の購買行動の変化が顕著であり、大型商業施設や周辺都市への購買流出、EC(ネット通販)の普及が小規模店舗の売上減につながっている。また、コロナ禍の長期的影響から十分に回復できていない事業者も多く、経営者の高齢化や後継者不足と重なり、廃業が進んだものと考えられる。

一方、サービス業はほぼ横ばいで推移しており、生活関連サービスへの地域需要は継続して存在している。しかし、その内部では高齢化や設備更新の遅れなど構造的課題を抱えており、今後の減少が懸念される状況にある。卸売業については微増がみられるが、ネット販売の普及や取引形態の変化への対応力によって業界内での明暗が分かれていると推察される。

総じて、小規模事業者数の減少は、人口減少・高齢化、消費行動の変化、労働力不足、事業承継問題など複合的な要因により進行しているものであり、今後の経営発達支援においては、事業承継支援、デジタル化支援、販路開拓支援など、産業横断的な取組が不可欠である。

【図表 8】 上三川町の小規模事業者数の推移(経済センサス活動調査・商工会実態調査より一部資料抜粋)

令和2年度 商工会実態調査より									
商工業者等 合計	商工業者の業種別内訳							小規模事業	
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	者数合計	うち小企業数
1,038	173	103	75	184	106	235	162	786	776
令和7年度 商工会実態調査より									
商工業者等 合計	商工業者の業種別内訳							小規模事業	
	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	者数合計	うち小企業数
992	163	97	81	164	91	236	160	718	581
増減	▲ 5.8	▲ 5.9	8.0	▲ 10.9	▲ 14.2	4.3	▲ 1.3	▲ 8.6	▲ 25.1
当地域内の小規模事業者数									
調査年	建設業	製造業	卸小売業	飲食宿泊	サービス	その他	合計		
平成28年	167	73	165	67	177	137	786		
令和3年	157	66	146	57	171	121	718		
増減数	△ 10	△ 7	△ 19	△ 10	△ 6	△ 16	△ 68		
増減率	-5.99%	-9.59%	-11.52%	-14.93%	-3.39%	-11.68%	-8.65%		

**(5)「上三川町の第3期 まち・ひと・しごと創生総合戦略」について**

上三川町では、「GOOD LIFE かみのかわ～笑顔あふれる豊かな暮らし～」を将来像に掲げ、第3期まち・ひと・しごと創生総合戦略において「地方創生 2.0」の考え方に基づいた施策展開を図るため以下に4つの基本目標を掲げている。

- (1)安心・安全にいきいき暮らせる”かみのかわ”
- (2)多様な働き方と稼げる”かみのかわ”
- (3)結婚・出産・子育て支援と教育環境の充実した”かみのかわ”
- (4)ひとが集う”かみのかわ”への新しい流れの創出

特に、基本目標「(2)多様な働き方と稼げる”かみのかわ”」では、人口減少や若年層の流出、担い手不足という課題に対応しつつ、町内産業の振興と多様な就労機会の創出を目指している。

**【基本目標「(2)多様な働き方と稼げる”かみのかわ”」の概要】**

上三川町は、国際競争力の高い自動車関連産業を有する一方、少子高齢化や若年層の町外流出により、地元企業の人材確保や担い手の育成が喫緊の課題となっている。農業分野でも耕作放棄地の増加や高齢化に伴い、持続可能な農業構造への転換が求められている。上三川町第8次総合計画におけるこの分野の作戦(戦略)は⑤から⑧の4項目あり、その中でも当会に特に関係の深い3項目は、現状を踏まえたうえで、今後、産業支援や雇用創出に向けた施策を推進していくための目標として以下のように位置づけられている。

**【作戦⑤】地元産業活性化プロジェクト**

- ・北関東自動車道や新4号国道などの交通利便性を活かした企業誘致・基盤整備
- ・商工会や金融機関と連携した経営改善支援、資金調達支援

・事業承継支援、就業マッチング支援など、既存企業の維持、強化に注力

#### 【作戦⑥】創業支援プロジェクト

- ・地域資源や需要に基づいた地域密着型創業の支援
- ・商工会、金融機関と連携した創業前からの継続的支援体制の強化
- ・起業機運の醸成に向けた啓発活動の展開

#### 【作戦⑦】多様な人材が活躍できるプロジェクト

- ・女性、高齢者、障害者、外国人等の活躍推進と就業マッチング支援
- ・障がい者支援施設による製品の販路拡大、安定流通の支援

### (6) 上三川町における地域経済と小規模事業者の現状課題の整理

#### ① 上三川町における地域経済構造と交通環境の現状

##### ■ 地域経済構造および交通環境における脆弱性

上三川町の産業構造は、工業団地に立地する大手製造業の比重が大きく、小規模事業者や農業・商業・観光などの地域産業がその恩恵を十分に受けられない状況にある。製造業への依存が高いことで、外部環境の変化(景気変動・産業構造転換)に対して地域経済が影響を受けやすく、産業バランスの脆弱さが顕在化している。また、新4号国道の通過交通の多さに対し、町内での消費・立ち寄りにつながっておらず、地域商業との連携不足が経済波及効果を生み出しにくくしている。加えて、町内に鉄道駅が存在しないことや、バス路線・本数の不足、自家用車依存の進行など、交通環境の課題も住民の移動手段を制約し、将来的な高齢化社会に対応した地域交通の確保が求められている。

##### ■ 主な課題

- ・製造業への過度な依存による地域経済の不安定化
- ・小規模商工業者と工業団地大企業との経済格差
- ・農業、観光、商業など地域産業間の連携不足
- ・地域内経済循環が十分に形成されていないこと
- ・新4号国道の通過交通を地域経済活性化につなげられていない状況
- ・鉄道駅の不存在による交通利便性の低さと広域アクセスの弱さ
- ・バス路線、運行本数不足による交通弱者の移動制約
- ・自家用車依存の進行と高齢化に対応した持続可能な公共交通の必要性

#### ② 交通・インフラと商業環境のミスマッチ

##### ■ 交通整備と地元経済への波及不足

高速道路や国道の整備によるアクセス向上は進んだが、その恩恵が地元経済に波及していない。鉄道駅の不在、自家用車依存などにより、地元商業の集客力低下や買い物弱者の発生も課題となっている。

##### ■ 主な課題

- ・鉄道駅不在による観光誘致、人材確保の困難
- ・通過型の交通インフラで町内立ち寄りが少ない
- ・商店街や住宅地周辺店舗の集客困難

#### ③ 人口減少と地域活力の低下

##### ■ 人口構造の変化による地域力の衰退

少子高齢化や若年層の流出により、町の活力や雇用基盤が弱体化している。特に若者や女性、シニアの定着支援・活躍促進が不十分で、持続可能な地域づくりのためには多様な人材の受け入れと活用が急務である。

■主な課題

- ・労働力人口の減少と人手不足
- ・高齢化進行による消費構造の変化
- ・若年層流出による地域イベント、伝統の継承難

④小規模事業者の経営基盤の弱さ

■事業継続困難と競争力の低下

後継者不足、高齢化、デジタル対応の遅れなどにより、地域の小規模事業者の経営が困難になっており、廃業が増加している。販路拡大のための取り組みや外部需要の取り込みも進まず、地域経済の担い手としての力が弱まりつつある。

■主な課題

- ・事業承継、人材確保の困難化
- ・デジタル化、キャッシュレス対応の遅れ
- ・地域内需要への依存と域外販路の未開拓
- ・経営支援や効率化への対応不足

■産業分類における課題

産業分類	課題
卸売業・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地場小売事業者の後継者不在、事業承継問題</li> <li>・EC、キャッシュレス決済等へのデジタル対応の遅れ</li> <li>・人口減少、少子高齢化による地域内消費の縮小</li> <li>・大規模店、他地域との競争への対抗力の低さ</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢化、技能者不足による現場の持続可能性の低下</li> <li>・若年層の建設業離れによる人材確保の困難</li> <li>・公共工事依存型経営からの脱却と多角化の必要性</li> <li>・デジタル施工、業務効率化等への対応の遅れ</li> </ul>
製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定産業への依存構造(自動車関連)からの脱却、多様化</li> <li>・地場中小製造業の人材確保、技術継承の困難</li> <li>・大手企業との連携強化、下請構造の見直し</li> <li>・生産性向上に向けたデジタル技術導入、業務改善支援</li> </ul>
宿泊業・飲食サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域資源(歴史、自然、農産物)と連動した観光消費の創出不足</li> <li>・販路、集客の手段が限定的(SNS、予約サイト等の活用不足)</li> <li>・従業員の確保と育成の困難化(非正規中心、待遇の課題)</li> <li>・地元客頼みの構造から脱却できず、外部需要の取り込みが進まない</li> </ul>
生活関連サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口構造の変化(高齢化、世帯の単独化)に合わせたサービス転換の必要性</li> <li>・後継者不在、事業承継支援の不足</li> <li>・デジタル技術(予約管理、販促、集客など)の導入が進みにくい業態</li> <li>・小規模ゆへの経営改善支援の対象になりにくい傾向</li> </ul>

⑤地域資源の未活用と観光振興の遅れ

■地域資源を活かしきれない観光・交流戦略

上三川町には歴史遺産や自然、農産物など魅力的な地域資源が存在するが、それらを観光・商業・農業などと連動させた活用が不十分である。体験型観光や地産地消の推進、交流人口の増加に向けた仕組みづくりが求められる。

#### ■主な課題

- ・観光資源の広報不足と整備の遅れ
- ・歴史、農業、飲食をつなぐ体験型観光の未展開
- ・観光と地域産業の連携体制の弱さ
- ・SNS、予約サイト等を活用した情報発信の不足

### 1-2 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

#### ①地域に根差し、変化に対応できる強靱な小規模事業者の育成

小規模事業者が長期的に発展していくためには、地域とのつながりを深めつつ、時代や市場の変化に柔軟に対応できる力を備えることが重要である。そのため、経営力の強化、デジタル活用、人材育成、異業種や地域資源との連携などを通じて、自立的かつ持続可能な経営体制の構築を支援する。地域経済の担い手としての役割を果たしながら、新たな価値を創出し続ける事業者の育成を目指す。

#### 【10年後の小規模事業者のあるべき姿】

「各事業者が強みを磨き、デジタル活用や人材の多様性を取り込みながら、地域資源を連携させた新たな価値を創出し、自ら持続的に稼ぐ力を高めることで、自走的に発展を遂げている。

10年後の上三川町における小規模事業者は、各個店が自らの強みや固有の魅力を最大限に活かし、デジタル技術の導入や販路拡大を通じて市場変化にも柔軟に対応できる経営を実現している。地域には若年層・女性・シニアといった多様な人材が受け入れられ、創業機会が広がることで働きやすく定着しやすい環境が整い、地元人材が活躍する姿が日常的な光景となっている。さらに、農業・工業・商業などの地域資源が業種を越えて連携し、個々の事業者だけでは成し得なかった新しい商品やサービスの創出が進んでいる。こうした取り組みにより、「ここでしか得られない価値」が地域ブランドとして確立し、町内外から利用者呼び込む力が高まることで、地域全体として安定的かつ継続的な収益基盤が形成されている。

これらの流れの積み重ねにより、小規模事業者は単に存続するだけでなく、主体的に挑戦し、稼ぐ力を高め、自らの経営を持続的に発展させていく「自走化」した姿を実現している。

#### 1) 稼ぐ力を向上し自走化している

小規模事業者が自立して持続的に発展するため、自社の強みを活かした商品・サービスの磨き上げや販路拡大を支援する。使用できる補助金は有効に活用し、安定的に利益を生み出す「自走化」を目指し、経営力向上に取り組み、人材育成支援など情報の共有化を図る。

#### 2) デジタル化

業務効率化や販路拡大を図るため、IT ツールや SNS、EC サイト全般の活用を支援する。デジタル技術の導入により、生産性向上や新たな顧客層の獲得を目指し、経営の革新を後押しする。

#### 3) 地域資源

地域の特産品や文化、技術などの資源を活用した商品・サービス開発を支援する。地域との連携により独自性を高め、地域経済と一体となった発展を目指す。

#### 4) 異業種

異業種との連携により、新たな視点や技術を取り入れた商品開発や販路開拓を支援する。業界の枠を超えた取り組みで、事業の可能性を広げ、競争力強化を図る。

## ②商工会の役割

当商工会は、地域内小規模事業者が「自ら稼ぐ力を高め、自走的に発展する姿」を実現するため、経営分析・事業計画策定・実行支援・伴走型フォローアップまで一貫した支援を行う。その基盤として、対話と傾聴を重視した支援体制を構築し、事業者との信頼関係を丁寧に築くことを起点とする。事業者が抱える不安や想いを引き出し、将来像をともに描くことにより、より実効性の高い支援につなげていく。特に、“強みを磨き価値を創出する力”の向上を支援の柱とし、経営力再構築伴走支援の仕組みを活用し、3C分析やSWOT分析、財務・非財務両面からの経営診断を実施する。その過程では、単に現状を分析するだけでなく、事業者自身が課題に気づき、自らの意思で改善に向かう「課題設定型コンサルテーション」を導入し、考える力・選択する力の醸成を図る。また、RESASやMieNa等の客観的データを組み合わせることで、外部環境の変化を正しく認識し、新たな需要や成長分野の発掘へとつなげ、事業者自らが将来像を描き直せるよう支援する。

さらに、経営者の「自走化」を促すため、

内発的動機付けと潜在力の引き出しを重視した支援を行う。外から与えられた目標ではなく、経営者自身の価値観や強みに根差したビジョンづくりを支援し、それが行動変容と持続的成長につながるよう伴走する。地域の魅力を高める取り組みとしては、当商工会独自の「商業部会認定制度」を活用し、優れた商品・サービスを地域ブランドとして認定・発信する。認定後はパンフレットやWeb媒体による情報発信、イベントでの紹介、認定標章の活用等を通じて信頼性と知名度の向上を支援するとともに、認定事業者同士の連携を促進し、共同販促や新商品開発につなげることで地域ブランドの価値を高める。加えて、デジタル活用による販路開拓にも力を入れる。地域情報サイト「かみリア」をはじめ、SNS発信などの支援を行い、地域内外への販路拡大を後押しする。ECサイト構築支援、キャッシュレス決済導入支援なども組み合わせ、事業者がデジタル社会に適応し新たな顧客獲得につなげられるようサポートする。

人材確保・定着に向けては、多様な人材が活躍できる就労環境づくりを支援し、働き方改革や待遇改善、研修機会の提供を通して事業者の受け入れ体制整備を進める。経営者の高齢化や事業承継問題に対しては、早期段階からの承継計画策定を推進し、円滑な世代交代と持続的発展を図る。

また、創業支援・第二創業支援を上三川町と共に図り、資金調達や金融機関との連携、創業セミナーや伴走相談を通じて、新たな事業機会の創出を支援する。地域資源を活かしたチャレンジの促進や異業種連携の創出により、地域全体で新しい価値を生み出す環境を整備する。

以上のような役割を通じて、商工会は小規模事業者が単なる存続から一步進み、「稼ぐ力を高め、自走化」する姿を後押しする。その結果、地域経済の循環と発展、商店街や産業基盤の再生、雇用創出に資する持続可能な地域社会の形成を実現していく。

## ③支援方針と支援目標設定について

近年の物価高騰や賃上げ圧力の高まりにより、小規模事業者を取り巻く経営環境は一段と厳しさを増している。当商工会は、このような状況下でも地域に根差した小規模事業者が「自ら稼ぐ力を高め、自走的に発展する姿」を実現できるよう、経営力の向上、デジタル化、人材育成、地域資源や異業種との連携を総合的に支



援することを基本方針とする。そのうえで、経営者のリテラシー向上や取引適正化への対応、支援機関同士の連携強化に取り組み、地域産業政策を担う主体としての役割を發揮しつつ、地方公共団体の責務を補完する存在として、小規模事業者の自走化を図ることを目指す。

支援目標の設定においては、関係市町村の産業ビジョンや地域課題を踏まえ、人口動態、市場環境、地域資源の活用可能性を総合的に勘案し、小規模事業者が長期的に振興できる方向性を定める。特に、物価高騰を考慮した収益力強化や、賃上げに向けた生産性向上を図るため、地域資源を活かして新たな価値創造に挑む事業者を重点的に支援し、伴走型支援、事業承継・創業支援、デジタル化推進などを重点施策として位置付ける。

また、事業成果を客観的に検証できるよう、重点的に支援すべき業種・エリア・事業者層を明確化したうえで、成果目標(KPI)や最終的な到達目標(KGI)を具体的に設定する。これにより、地域内の賑わい・経済循環の強化、持続可能な事業者の育成、新たな需要の創出など、地域経済への裨益を最大化する支援体制の構築を目指す。

### 1-3 経営発達支援事業の目標

#### ①経営発達支援事業の目標

「1-1.地域の現状と課題」と「1-2.小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間は地域資源を活用して新たな価値を創出しようと考えている事業者を支援の中心に置き、次を目標とする。本経営発達支援事業では、地域の経済・社会構造の変化に対応し、小規模事業者が地域で持続的に経営を行えるよう、以下の目標を掲げる。

#### 【目標】デジタル化推進と地域資源連携による小規模事業者の成長育成

小規模事業者におけるデジタル化は、経営効率の向上や販路拡大に直結する重要な要素である一方、専門知識の不足やコスト面の課題から導入が進みにくい状況が続いている。そこで、キャッシュレス決済、EC サイト構築、SNS を活用した情報発信など、身近で実践的なデジタルツールの導入を重点的に支援し、事業者の競争力強化と経営革新を促進する。

あわせて、町内の自然・農業・文化などの地域資源についても、他分野との連携を通じて活用を促し、地産地消型の商品開発や体験型サービスの展開など、地域に根ざしたビジネス創出を後押しする。ただし、地域資源の活用はデジタル化を補完する位置づけとし、事業者が無理なく取り組める範囲で支援を行うことで、地域内消費の循環や交流人口の緩やかな拡大につなげる。これらの取り組みを通じて、事業者が変化に適應し持続的に成長できる環境を整備し、地域商工業の活性化と売上拡大を目指す。

これにより「ここでしか得られない価値」が地域ブランドとして確立され、地域外からの交流を促進する重要な要素となる。これにより、交流人口の増加や町内消費の循環が進み、上三川町の目指す「ひとが集う地域」の実現と賑わい創出につながることを裨益目標とする。

- ・IT ツール導入、販路拡大、業務効率化の支援
- ・地域全体での商工業の魅力発信と集客強化

#### ①「ひとが集う“上三川町”への新しい流れの創出」に資する地域経済の活性化と賑わい形成

上三川町では、「GOOD LIFE かみのかわ ～笑顔あふれる豊かな暮らし～」を将来像として掲げ、第3期まち・ひと・しごと創生総合戦略において「地方創生 2.0」の考え方に基づいた施策展開を進めている。特に、8 ページの基本目標(4)である「ひとが集う“かみのかわ”への新しい流れの創出」は、人口減少社会に対応しつつ、町内外からの来訪者や移住希望者を呼び込み、地域の活力を高めるうえで重要な柱である。

経営発達支援計画においては、この基本目標に沿って、商工業者の事業活動を通じた地域の賑わい創出・交流人口の拡大・新たな顧客層の開拓を裨益効果として位置づける。具体的には、町内の小規模事業者が持つ独自性や強みを活かした新商品・新サービスの開発、地域資源を生かしたサービスの展開、イベントの実施などを支援し、賑わい創出と経済循環の拡大を図ることを裨益目標とする。

## ②事業者目標(KGI・KPI)の基本設定

### ■KGI(5年間)

- ・デジタル販売(EC、SNS 経由)売上比率:全売上の 10%以上
- ・地域資源を活用した新商品、サービス開発事業者数:15 者以上

### ■KPI

- ・EC サイトを新規開設した事業者数:10 者以上
- ・SNS 等デジタル発信を月 1 回以上行う事業者数:20 者以上
- ・地域資源を活用した商品企画、試作を実施した事業者割合:20 者以上

なお、各 KGI・KPI における「事業者数」は、本計画期間中に当商工会が事業計画策定支援を実施する事業者(年間 8 者、5 年間で計 40 者)を対象として算定している。

### ■事業者目標を設定した理由

本指標は、デジタル化の実装度と地域資源を活用した付加価値創出の進捗を可視化し、小規模事業者が持続的に成長するための基盤形成度を測る目的で設定したものである。

EC・SNS を通じたデジタル販売比率は、新たな販路開拓と外部需要の獲得を示す核心指標であり、売上構造の転換度を確認するために重要である。また、地域資源を活かした新商品開発者数は、地域の強みを磨き上げ、競争力向上につながる取り組みの成果を示すものである。KPI として設定した EC 開設率、継続的なデジタル発信率、地域資源を用いた試作実施率は、KGI に至るプロセスの実践度を段階的に把握できる指標であり、事業者の取り組みを確実に支援するための実務的な指標群として位置づけている。

## ③裨益目標の設定について

裨益目標:KGI(5年間)

地域外からの来訪者数:前期比+10%以上

※体験参加者・イベント来場者などの合算

地域外販売額(EC・催事・県外取引等):前期比+12%以上

裨益目標:KPI

地域外向け EC・通販販売件数:前期比+15%

地域資源を活用したイベント等の参加者数:前期比+10%

### ■裨益目標を設定した理由

本指標は、デジタル化支援と地域資源を活用した商品・サービスの創出が、地域全体にもたらす波及効果を定量的に把握するために設定したものである。地域外からの来訪者数は、「ここでしか得られない価値」を提供できているかどうかを示す最も直接的な成果指標であり、体験型サービスやイベントを通じた交流人口の増加を測定するうえで重要である。また、地域外販売額の増加は、地域ブランド力の向上と外貨獲得の進展を示すもので、デジタル発信や EC 活用の効果を把握できる。さらに、EC 販売件数やイベント参加者数などの KPI は、裨益効果に至るプロセスの実行度を可視化し、地域内外の経済循環の広がりを確認するうえで有効な指標として位置づけている。

## 2. 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### (1) 経営発達支援事業の実施期間

(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、以下のとおりの方針で経営発達支援事業に取り組んでいく。

#### 【方針 1. 重点支援先の選定】

##### 方針概要

##### 達成方針 重点支援先の選定と情報収集の体系化

巡回訪問・窓口相談・セミナー参加状況を通じて事業者の経営状況、強み・弱み、課題認識、経営革新意欲を把握し、地域資源を活用して新たな価値創出に取り組む意欲のある事業者を重点支援先として選定する。対話・傾聴により潜在的課題や改善余地を見える化し、支援優先度を体系的に評価する。選定で得られた情報は、事業計画策定や販路拡大支援の基礎データとして活用し、個別性の高い支援プランを構築する。

##### 設定した理由

支援対象を明確化することで、限られた支援リソースを価値創出効果の高い事業者に集中し、地域全体の付加価値向上につながられるためである。経営環境が変化する中で、課題の深度・改善意欲・地域資源の活用可能性を把握することは支援成果の最大化に不可欠であり、初期段階の正確な選定が後続の分析・計画策定・販路拡大の質を左右するためである。

#### 【方針 2. 経営分析を重視した事業計画策定支援方針】

##### 方針概要

##### 達成方針 経営分析を軸にした事業計画策定支援

ローカルベンチマークや J-Net21「経営自己診断システム」などの分析ツールを活用し、売上構造・コスト構造・収益性・業務効率を可視化する。物価高騰や賃上げ等によるコスト上昇の影響を整理したうえで、デジタル化・販路拡大・業務効率化・価格戦略・財務改善・人材育成等、事業者ごとの課題に応じた改善策を提示する。専門家派遣や伴走型支援を併用し、事業計画策定後も定期フォローアップを行い、計画の実行力を高める。また、財務管理や原価管理など経営リテラシー向上の支援も行き、自走型の経営力を育成する。

##### 設定した理由

外部環境が急速に変化する中、事業者が自社の現状を定量的に把握し、根拠をもった意思決定を行うことが持続的成長の前提となるためである。経営分析に基づく計画策定は、改善策の実効性を高め、売上・利益構造の改革につながる。さらに、経営リテラシーの向上は、物価高騰や賃上げなど将来的な環境変化にも柔軟に対応できる自走力を生み、地域の事業者基盤そのものの強化に資するためである。

#### 【方針 3. 「ここでしか得られない価値」を打ち出した売上等増加支援】

##### 方針概要

##### 達成方針 地域資源を活かした商品・サービス開発と販路拡大支援

地域資源や事業者独自の強みを活かし、差別化された商品・体験型サービスを創出する支援を行う。EC サイトや SNS などのデジタル販路を活用し、地域外市場へのアクセスを拡大する。開発後は KGI・KPI で成果をモニタリングし、来訪者数、地域外販売額、EC 販売件数、イベント参加者数などを定量的に把握し、物価高騰・賃上げに

よる収益影響も踏まえた改善提案を継続的に実施する。最終的に地域ブランド力を高め、「ここでしか得られない価値」の確立を目指す。

#### 設定した理由

コスト上昇が続く環境下で収益を維持・向上させるには、価格競争ではなく価値競争への転換が必要であり、地域資源を活かした独自性の高い商品・サービスが不可欠であるためである。デジタル販路の併用により地域外からの需要を取り込み、売上の安定化と拡大を図ることができる。成果を数値で管理することで改善を継続でき、最終的には地域のブランド力向上と交流人口の増加を通じて、持続的な地域経済の発展につながる。

### (3)小規模事業者の変化と町への裨益

本方針に沿った支援を実施することにより、上三川町の小規模事業者は以下のように変化すると期待される。

まず、重点支援先の選定により、地域資源を活用して新たな価値を創出する意欲の高い事業者への支援が集中されることで、経営革新への取り組みが促進される。次に、経営分析を基盤とした事業計画策定支援とフォローアップ、経営リテラシー向上施策により、事業者は自らの経営状況を正確に把握し、物価高騰や賃上げなどの外部環境変化にも柔軟に対応できる「自走型経営者」として成長することが可能となる。さらに、デジタル化や販路拡大、地域資源活用を組み合わせた実践的支援により、独自性のある商品・サービスを提供できる力が高まり、収益構造の改善と持続的な売上増加につながる。

これに伴い、町全体にもさまざまな裨益がもたらされる。地域資源を生かした新商品・サービスや体験型イベントの実施により、地域内外からの来訪者数や交流人口が増加し、地域消費の循環が活性化する。また、EC やデジタル販路を通じた地域外販売の拡大は、町のブランド力向上と外部需要の獲得を実現し、地域経済の底上げにつながる。加えて、事業者が物価高騰や賃上げなどの経営リスクに対応しながら成長できる環境が整うことで、持続可能な地域商工業の基盤が強化される。

最終的に、本支援方針は、町内小規模事業者の競争力と経営力を高めるとともに、「ここでしか得られない価値」を軸とした地域ブランドを確立し、上三川町の賑わい創出と持続的な地域経済発展に直接的な貢献をもたらすことを目指す。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1)現状と課題

現状：当商工会が実施(上部団体が集計)する調査のほか、地域の経済動向に関する情報収集を行った。また、RESAS や商圈分析システム MieNa を用いて情報の分析と提供を行った。

課題：現状では支援に活用できるまでのデータには至っていないこと。また、金融機関との意見交換会や随時、担当者とも情報交換を行っているが、個々の職員単位であり、職員間で情報共有が不完全な現状である。

#### (2)目標

項目	公表方法	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	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②決算データによる 景気動向公表回数	HP 掲載	1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

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"> <li>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</li> <li>統計データから当管内の特性・変化を掴む</li> <li>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</li> </ul>
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	<p>《RESAS》</p> <p>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</p> <p>まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析</p> <p>産業構造マップ → 産業の現状等を分析</p> <p>《MieNa》</p> <p>人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>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"> <li>ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>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つ。</li> <li>職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>

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・事業運営に役立つ。
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者(約70者) 業種内訳:製造8者、建設20者、卸小売18者、サービス12者、飲食12者
調査手段・手法	決算申告の個別相談を毎年120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	7月
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。</li> <li>職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>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つ。</li> <li>職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

現状: 重点支援先(複数業種)を対象に、事業所の利用者(顧客)に対する調査とあわせて、広範な消費者ニーズを捉えるためのインターネット調査にて詳細な消費者動向データの提供をすることができた。これらの調査結果は専門家が統計的な手法を用いて分析し、地域内における動向や潜在的な顧客の意見などを整理したレポートとして提供した。これにより新商品・新サービスの開発や新規事業の検討を行う際の客観的な基礎情報として活用され、市場性の高い商品コンセプトの立案に役立てられた。

課題: 調査で収集・分析したデータの提供は行っているものの、提供先の事業者がその情報を十分に理解し、自社の経営資源や強みに照らし合わせて十分に理解し、新商品・新サービスの具体的な開発プロセスにどこまで深く「使いこなせているか」については、明確な検証や活用度のフィードバックを得られていないのが現状である。その背景には、データ分析結果を経営判断に落とし込むための知見やリソースが不足している事業者が多く存在することが挙げられる。このため、今後は単なる情報提供に留まらず、個々の事業者に合わせてデータの読み解き方を解説し、具体的な成果につながるまでの一連のプロセスを支援する伴走支援の必要性が課題として挙げられる。

##### (2) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
調査支援事業者数	4 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項) 1) 現行は令和6年度の実績値

2) 需要動向調査については、対象となる市場・顧客層が当初想定より明確化されたため、調査範囲を絞り込み、より専門性の高い2者に委託することで精度向上と効率化を図る。これにより、重複作業を避けつつ、必要十分な調査結果が得られるためである。

##### (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。

新たな商品・サービスの開発に向けた調査	
目 的	▶調査の目的 重点支援先である地域資源を活用した事業(活用を検討している)したいと考えている事業者を対象に、消費者の求める商品・サービス等のニーズを把握し、個々の事業者が強みを活かした魅力的な商品・サービスの開発に寄与するためのアンケート調査を実施する。
対象事業者	重点支援先として、地域資源を活用した事業を行っている事業者 20 事業者のうち、各年度に2事業者を選定(5年で10事業者)

<p>調査手段・手法 分析手段・手法</p>	<p>▶調査手段・手法 調査票:外部専門家の意見を交えながら、対象事業者が必要とする情報が得られるよう調査票を作成する。 調査方法:①事業所の利用者に対してアンケート調査を実施する。 ②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。</p> <p>▶サンプル収集目標数 支援事業所の顧客 50 サンプル インターネット調査のモニター 500 サンプル</p> <p>▶実施時期 10月頃</p> <p>▶分析手法 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。回答者の属性や重点調査項目に対しては、各調査項目とクロス集計を行い、その傾向を見る。さらに必要に応じて、重回帰分析や因子分析といった高度な分析手法を用いて需要予測を行う。</p>
<p>調査項目</p>	<p>▶基本項目 ・回答者の属性(年齢・性別・居住地域・家族構成等)</p> <p>▶調査対象事業者ごとの項目</p> <p><b>小売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>専門商品のコンセプト(健康、長寿、美容、子ども、地元産等)</li> <li>ギフトに望むこと(見栄えがするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等)</li> <li>その他提供して欲しい商品(機能性表示)</li> </ul> <p><b>サービス業(美容室等)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>求める技術(派手さ、斬新さ、流行、最新技術等)</li> <li>求める付加価値(アレルギー対応、オーガニック、エステ等)</li> <li>その他提供して欲しい付随サービス(清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法等)</li> </ul> <p><b>飲食店</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>使って欲しい食材(地元産、旬、流行りもの等)</li> <li>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、早さ等)</li> <li>見た目(SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>その他提供して欲しい付随サービス(清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法)</li> </ul> <p><b>建設業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業者を選定する(した)ポイント(価格、提案力、アフターサービス有無、保証内容等)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>住居購入またはリフォームの予算額</li> <li>どこからの情報を重視するか(親族や知人、HP、ショールーム、広告等)</li> <li>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)</li> </ul> <p style="border: 1px solid black; padding: 2px;">地域資源を活かした商品開発(全業種共通)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域資源に対する認知度</li> <li>上三川町ならではの素材や文化を活かした商品やサービスに、どの程度関心があるか</li> <li>地域資源を活用した商品について、現在の価格設定をどのように感じるか</li> <li>地域資源を活用した商品を購入する際、主にどのような場所を利用するか</li> </ul>
結果の活用方法	<p>▶調査結果の活用</p> <p>アンケート調査の実施支援における成果の活用については、当該事業者にはフィードバックし、今後の商品開発や既存商品の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。また、事業者の了承のもと商工会で活用事例集にまとめ、今後の更なる事業推進に活用していくものとする。</p>

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

現状: 当商工会では、事業者の経営状況の把握と課題抽出を支援するため、全職員が日常業務の中で積極的に経営分析対象者の掘り起こしに取り組んでいる。具体的には、巡回訪問や窓口での相談対応、各種セミナー勧誘の機会を通じて積極的に声かけを行い、経営分析の必要性について啓発している。

また、セミナー受講後のフォローアップ、持続化補助金等の公的支援策の申請時、マル経融資推薦時など、具体的な資金ニーズが発生したタイミングを分析の機会として捉え、財務データと非財務データを組み合わせた経営状況分析を実施した。これにより、多くの事業者が自社の客観的な現状を把握する契機を得ることができている。

課題: 当商工会においては、分析ノウハウや成功事例を共有する職員間の連携・共有体制が不十分であり、支援の質の標準化が図れていないという課題がある。また、職員ごとの経営分析力や支援スキルに差が見られ、結果として提供される支援レベルにばらつきが生じている点も問題である。さらに、巡回訪問や窓口相談などを通じて個別に実施している経営分析の支援は、担当者により深度・方法が異なるため、事業者が十分に活用できないケースもみられる。これらを踏まえると、画一的な対応では十分な成果が得られにくく、事業者一人ひとりの状況に応じて深く踏み込み、計画的に支援する体制の構築が必要であることが課題として浮き彫りになっている。

### (2) 目標

支援内容	現 行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①掘り起こしに係る商圈情報(MieNa 等)の提供数	23 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
②経営分析事業者数	48 者	20 者	20 者	20 者	20 者	20 者

(特記事項) 1) 現行は、令和6年度の実績

2) 経営分析事業者数については、経営指導員が1名減少したことにより、従来と同水準の質を維持するため、対象を精選する必要が生じた。また、傾聴と対話を重視した手厚い支援体制を確保するため、支援効果を最大化できる範囲として事業者数を半分以下に見直すものである。

### (3)事業内容

現状の課題である「分析の質のばらつき」と「個別支援ニーズの高まり」に対応するため、経営状況分析の手順を強化する。まず、対象事業者の掘り起こしに際しては、MieNa、RESAS等を活用し、商圈強度や市場環境に関する客観的データを提示することで、経営分析の必要性を認識させる。次に、重点支援先については、経営指導員を中心に、財務・非財務の双方から踏み込んだ個別の経営分析を実施する。また、その他の事業者に対しては、全職員が分析支援を行い、分析の深度や専門性を要する場合には、中小企業診断士等の外部専門家を適宜派遣し、質の高い分析支援体制を構築する。なお、集合形式のセミナーは実施せず、個者への直接的な伴走支援に重点を置くものとする。

#### ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

目的	事業者ごとの経営状況に応じた的確な分析支援を実施するため、分析手順の標準化と専門性の強化を図り、質の高い個別伴走支援体制を構築することを目的とする。商圈データ等の客観的指標を活用した課題認識の促進と、外部専門家との連携による高度な分析支援により、事業者の持続的発展に資する支援の質向上を目指す。
対象者	重点支援先である建設関係及び小売・サービス業等事業者、小規模事業者持続化補助金申請予定者や融資予定者等 30社
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、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圈において、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	商圈分析システム「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・通勤者の人口構成・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	紙媒体により情報を事業者に提供しつつ、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」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

目的	事業者の現状と課題を正確に把握するため、商圈データや財務・非財務情報を活用した体系的な経営分析を実施し、事業者ごとの支援方針を明確化することを目的とする。分析結果をもとに、重点支援先への個別伴走支援および全事業者に対する支援の質の向上を図り、持続的な経営改善と地域経済の発展に寄与する。
対象者	・①で掘り起こしを行った事業者
分析手法	・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小企業基盤整備機構が運営するJ-Net21「経営自己診断システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	《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》 経営ビジョン、SWOT分析 等
結果の活用方法	・分析結果は、当該事業者にフィードバックし、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

現状: 事業計画の策定支援においては、全職員が巡回や窓口相談を通じて対象者の発掘に努め、補助金申請やマル経融資推薦時などを好機として個別の策定支援を実施している。特に、創業希望者を対象とした「創業経営塾」は参加者の満足度が高く、支援を受けた事業者が実際に創業へと進むなど、計画策定と実行の双方において明確な成果が確認されている。この実績を踏まえ、当商工会では創業経営塾を今後も継続し、地域経済の担い手育成を計画的に進めていく方針である。

課題: 既存事業者に対する事業計画策定支援の課題は、経営分析の場合と同様に、職員間のノウハウ共有体制が不足しており、提供される支援の質にばらつきが生じている点にある。また、計画策定後の継続的なフォローアップ体制が不十分であるため、策定された計画が単なる申請書類に留まり、具体的な実行や進捗管理につながっていないケースが散見される。さらに、集合形式の事業計画策定セミナーでは、個社ごとの事業特性を十分に反映することが難しく、成果にも限界があることから、経営分析と同様に、個々の事業者に応じたきめ細かな個別支援へのニーズが高まっている。

### (2) 支援に対する考え方

激変する経営環境や経済社会情勢に適応し、小規模事業者が持続的に発展していくためには、自社の強み・弱みを正確に把握した上で新たなビジネスモデルを構築し、その計画に基づいた事業運営を行うことが不可欠である。さらに、こうした計画を着実に実行するためには、事業者自身が財務、マーケティング、労務管理、デジタル活用等に関する基礎的な経営リテラシーを身につけることが重要である。

当商工会は策定支援にあたり、まず「地域経済の動向」や「経営状況分析」の結果を事業者へ丁寧にフィードバックし、事業計画策定の重要性を十分に理解してもらうことに注力する。個々の事業者が経営課題を解決し、将来の需要を見据えた実効性の高い計画を策定できるよう、「対話と傾聴」を基本姿勢として事業者に寄り添い、実行力のある計画策定につなげる支援を行う。

特に、事業環境変化への対応として DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進を重点的に実施する。その際、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」などの経営分析ツールを活用して現状把握を行い、その分析結果を基礎として、ミラサポ plus の「事業計画作成ツール」や中小企業庁の「経営力向上計画作成支援ツール」、創業者向けには日本政策金融公庫の「創業計画書フォーム」等の事業計画策定ツールを用いながら、実効性の高い事業計画の策定を支援する。また、「稼ぐ力」の向上を念頭に置き、支援目標として売上総利益率 1%以上の向上を目指す。さらに、事業承継の必要性が認められる事業者については、栃木県事業引継ぎ支援センター等と連携し、経営理念や中長期目標、承継時期・方法等を盛り込んだ承継計画の策定を支援し、円滑な事業承継の基盤づくりを図る。

創業希望者や第二創業者に対しては、市場性の確認や事業の方向性について徹底的な対話を行い、計画策定に関する指導・助言を通じて、当地域における安定的かつ持続可能な創業につながるよう支援する。その際、創業者自らが経営に必要な基礎知識や判断力を身につけられるよう、リテラシー向上も併せて図る。

なお、事業計画の策定は、「5. 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、約4割/年の策定を目標とする。

### (3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
事業計画策定事業者数	13 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
創業計画策定者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項)

- 1) 現行は、令和6年度の実績
- 2) 経営分析事業者数については、経営指導員が1名減少したことにより、従来と同水準の質を維持するため、対象を精選する必要が生じた。また、傾聴と対話を重視した手厚い支援体制を確保するため、支援効果を最大化できる範囲として事業者数を見直し減少した。

(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 事業計画策定支援

目的	小規模事業者が自社の強み・弱みを把握したうえで実効性ある事業計画を策定できるよう支援することを目的とする。経営分析の結果を丁寧に共有し、事業者の対話を通じて課題解決型の計画づくりを促進する。また、DX推進や基礎的経営リテラシー向上を図り、持続的な発展につながる計画策定を支援する。
対象者	掘り起こした事業所で経営分析を行った事業者
実施内容	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する。その際には、以下のものを活用する。 ・中小企業基盤整備機構が運営する J-Net2「経営自己診断システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 ※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、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の制度を活用して、外部専門家を派遣して支援する。

② 「かみのかわ経営塾」の開催

目的	地域の創業希望者が、事業の市場性や方向性を的確に判断し、持続可能な創業につながるよう基礎的な経営知識と実践力を身につけることを目的とする。経営分析や事業計画の重要性を踏まえ、財務・マーケティング・DX活用など必要なリテラシーを体系的に習得させることで、創業後の自走力を高め、地域経済の活性化を図る。
対象者	・創業希望者 ・創業後5年以内の者 ・フリーランス ・後継者 ・第二創業希望者
実施回数	年1回
想定受講者数	12名
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6回(1回2.5H)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 また、ロカベン等支援ツールの活用により、経営計画策定の負担感を軽減させること、創業関連のSNSを立ち上げ継続的な情報提供で创业者の掘り起こしに対応することが必要である。
講師	中小企業診断士 2名 ※テーマにより、日本政策金融公庫、栃木県信用保証協会、地元金融機関、起業者等へ依頼

募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開催チラシを上三川町全域に新聞折り込みで周知</li> <li>・当商工会ホームページにて広く周知</li> <li>・当商工会会員に開催通知を郵送</li> <li>・関係機関の窓口以案内チラシを設置</li> </ul>
受講後のフォローアップ	<p>【創業希望者・第二創業希望者】</p> <p>法定経営指導員が支援にあたり、事業計画の策定支援や創業資金の調達支援を実施し必要に応じて、当地域との連携、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。</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

現状: 事業計画策定支援を行った事業者に対しては、四半期に1度を目安として巡回訪問によるフォローアップを実施し、小規模事業者支援策の周知・提案、経済・需要動向情報の提供等を行っている。また、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課題の解決を図っている。

課題: これまでは、補助金申請や融資申込のための事業計画策定が中心であったことから、計画策定後の支援が補助金交付に伴う実績報告や、融資返済条件の変更(リスケジュール)への対応に偏重していた。その結果、事業計画の実現可能性に関するヒアリングや計画内容の修正検討、新たな課題の抽出といった、計画策定後に本来必要とされる支援の在り方に課題を残している。

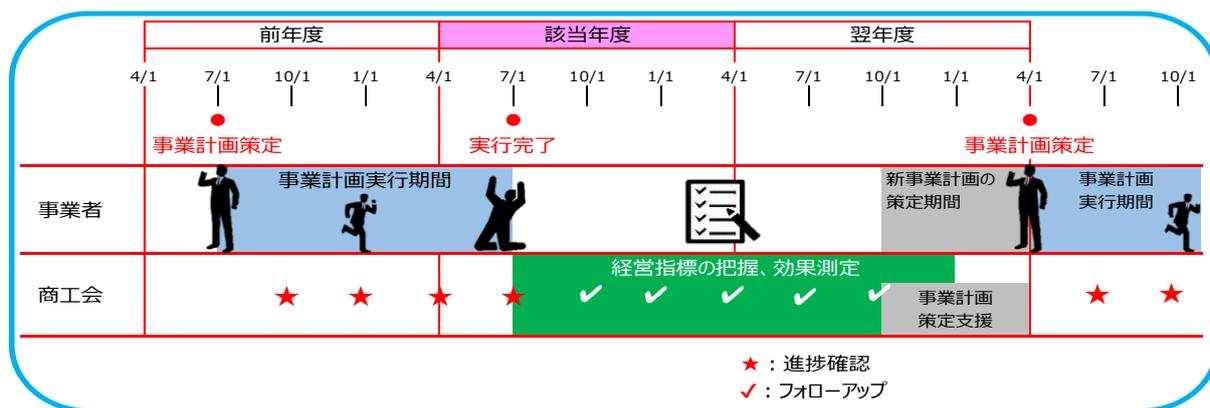
(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者・創業者に対し、計画が「絵に描いた餅」とならないよう、小規模事業者に寄り添った継続的支援を行い、計画の実効性を高めることを基本とする。支援にあたっては、経営理念に基づく事業の方向性や強みを確認し、理念に沿った持続的な成長を支援することを重視する。具体的には、計画の進捗状況や経営指標を定期的にモニタリング・可視化し、課題や成果を把握する。財務上の問題や進捗の遅れがある場合には、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、課題解決や計画の修正・再策定を行う。

フォローアップは、事業計画の進捗状況に応じて回数を調整し、集中的な支援が必要な事業者には訪問回数を増やし、順調な事業者は効率的に支援、進捗状況が芳しくない事業者へのフォローアップ回数はさらに増加する。なお、年度をまたぐ計画の事業者についても定期的なフォローアップを実施し、切れ目のない支援を確保する。

この支援の成果を基に、KGIとして「事業計画の実行達成率の向上」を設定し、KPIとして「フォローアップ実施回数」「課題抽出件数」等を定め、支援の効果を定量・定性両面で評価・改善する。

【図表10: 事業者と商工会の年間活動スケジュール(計画・実行・フォロー)】



(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	13 者	8 者	8 者	8 者	8 者	8 者
フォローアップ延回数	66 回	36 回	36 回	36 回	36 回	36 回
売上増加事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
創業・第2創業者数	9 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
フォローアップ延回数	18 回	6 回	6 回	6 回	6 回	6 回
計画内の目標売上 達成事業者数	2 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(特記事項)

- 1) 現行は、令和6年度の実績
- 2) 経営分析事業者数については、経営指導員が1名減少したことにより、従来と同水準の質を維持するため、対象を精選する必要が生じた。また、傾聴と対話を重視した手厚い支援体制を確保するため、支援効果を最大化できる範囲として事業者数を見直し減少した。
- 3) フォローアップ延べ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。

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ

目 的	事業計画を策定した小規模事業者に対し、計画の実行性を確保するため継続的に寄り添った支援を行う。進捗確認や経営指標の把握、効果測定を通じて課題を早期に発見し、必要に応じて外部専門家と連携して解決に当たるとともに、年度をまたぐフォローアップや再策定支援により、切れ目のない計画実現を支援することを目的とする。
支援対象	事業計画を策定した全事業者 8 者
目標指数 (KGI)	事業計画の実行達成率の向上 ・売上や利益などの財務指標(8 者のうち 2 者の売上 3%向上) ・顧客数やリピート率などの業績指標(8 者のうち 2 者の新規顧客数 1%増加) ・新規事業や改善施策の実施率(8 者のうち 2 者の 1 件以上の施策等実施)
頻 度 (KPI)	・重点支援先策定事業者 8 者 ×3 回 = 24 回 ・進捗状況が芳しくない事業者への対応 2 者×6 回=12 回 ※重点先策定事業者以外の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	【重点支援先】 法定経営指導員が、原則 4 か月に 1 回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。併せて、経営知識や IT・デジタル活用等のリテラシー向上を図る支援を実施する。 【重点支援先以外】 担当の経営指導員等を決め、原則 4 か月に 1 回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応するとともに、事業者の経営リテラシー向上に向けた助言・支援を行う。 【フォローアップ内容】 計画の進捗管理や経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて制度融資・補助金等の活用を促す。また、経営判断や IT・デジタル活用等のリテラシー向上も支援する。進捗状況が思わしくなく計画とのズレがある場合には、外部専門家を派遣し、ズレの要因分析と今後の対応策を検討する。 【進捗状況が芳しくない事業者へのフォローアップ回数】

	芳しくない事業者へのフォローアップの頻度を高める必要がある。具体的には、進捗通りの事業者は4カ月に1度に対して、芳しくない事業者にはさらに頻度を高め、2カ月に一度のモニタリングを行い、進捗状況を確認する。
期待される効果	<p>事業計画を策定した小規模事業者に対するフォローアップにより、計画の確実な実行が促され、経営課題や財務上の問題を早期に発見・解決できる。必要に応じた再策定支援や専門家との連携により、事業の安定的な成長と売上・利益向上が期待されるとともに、事業者自身の自律的な経営力の向上にもつながる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・計画実行の確実性向上</li> <li>・経営課題の早期発見・解決</li> <li>・自律的経営力の向上</li> </ul>

## ②創業者へのフォローアップ

目的	創業計画の実行性を高めるため継続的な支援を行う。計画進行が順調でない創業者には集中的なフォローアップを実施し、進捗確認や課題抽出、経営指標の把握を通じて早期に課題を解決する。必要に応じて外部専門家と連携し、計画の改善・再策定を支援することで、創業者の自走的な事業運営を実現することを目的とする。
支援対象	創業計画策定事業者のうち、当地域で創業した2者
目標指数 (KGI)	事業計画の実行達成率の向上 創業計画でそれぞれが掲げた目標売上額とする (2者のうち1社の売上達成率100%)
頻度 (KPI)	創業者 2者 × 3回 = 6回 計画進行が順調でない場合、頻度を増やし(1社に対して2~4回)対応する
実施方法	<p>【フォローアップ内容】</p> <p>担当の経営指導員等を決め、原則2カ月に1度の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。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、資金繰りの確認を中心に密な伴走支援を行う。また、創業者の経営理念に基づき、事業の方向性や価値観が計画に反映されるよう助言し、理念に沿った持続的発展を支援する。</p> <p>創業計画との間にズレが生じている場合には、外部専門家を派遣してズレの発生要因を明確化し、計画の再策定を行う。計画進行が順調でない創業者へのフォローでは、進捗状況の把握と課題の早期抽出が重要であり、経営指標や資金状況を確認し、問題点を整理した上で、必要に応じて外部専門家と連携して解決策を提示する。また、計画の修正や再策定支援を通じて具体的な行動計画の実行をサポートし、創業者が経営理念に沿って自走的に事業を進められるよう支援する。</p>
期待される効果	<p>創業者および計画進行が順調でない創業者へのフォローにより、創業計画の実行確度が高まり、財務や経営上の課題を早期に発見・解決できる。外部専門家との連携や再策定支援を通じ、創業者の経営判断力や課題解決力が向上し、創業初期の不確実性を低減するとともに、事業の安定的な成長と持続性が期待される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業計画の実行確度向上</li> <li>・課題の早期発見・解決</li> <li>・経営力・判断力の向上</li> <li>・事業の安定・持続的成長</li> </ul>

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1)現状と課題

現状:物価高騰や人手不足が長期化する中で、地域の小規模事業者は既存の販路維持だけでは売上確保が難しく

なっており、新たな需要創出に向けた取組の必要性が一層高まっている。加えて、生活者ニーズは多様化・高度化しており、従来の対面型イベントや相談会のみでは十分に顧客接点を確保できない状況である。また、地域事業者を広く紹介するポータルサイトを運営しているものの、更新頻度や情報内容が固定化しており、生活者の検索行動や消費スタイルの変化に十分に対応できていない。そのため、アクセス数は横ばいで推移しており、地域事業者の新たな需要獲得に向けた発信力が限定的な状況となっている。

課題:最大の課題は、デジタルを活用した販路開拓支援の強化である。現状、ポータルサイトは更新頻度や情報内容の固定化により、生活者の多様なニーズに十分に対応できておらず、新たな需要創出の力が限定的である。その要因として、情報発信に対する職員・事業者の意識の低さや、サイトの集客力向上のためのノウハウ・機能の不足が挙げられる。今後は、既存の情報ツールを効果的に活用・改善し、継続的に新たな需要を生み出すための支援体制を確立することが急務である。また、リフォームマップ等の成功事例を参考に、他業種にも応用可能な地域密着型マーケティング手法を開発し、地域事業者の販路開拓力向上に資する施策を展開する必要がある。

## (2)支援に対する考え方

小規模事業者にとって、販路開拓は事業活動上、特に課題の大きい分野であり、最大の経営課題となっている。多くの事業者は「良いモノや良いサービスを作っても、売り方が分からない」という悩みを抱えており、この課題を克服することが事業の持続的発展には不可欠である。

当商工会は、事業者が自立的に販路を開拓できる能力を身につけることを目的とし、個々の事業者に寄り添った伴走型の支援を展開する。具体的には、イベント開催や販路拡大の取組に際して、参加や開催自体を目的化せず、事前準備、ターゲット設定、実施後のフォローアップまで一貫して支援することにより、売上増加につなげる。

また、現状では人手不足等により営業活動や販促活動に十分なリソースを割けない事業者が多く、従来の営業手法のみでは販路開拓に限界がある。これに対応するため、今後は SNS や EC サイトの新規開設・既存サイトの見直し等の IT ツールを活用した販路開拓支援を新たに実施し、事業者の DX(デジタルトランスフォーメーション)推進を支援する。効率のかつ広域的なマーケティングを実現するため、外部の IT 専門家や Web マーケティング専門家を積極的に活用し、地域資源の活用や事業特性や商品に応じた最適なデジタル販促手法の導入を指導する。

こうした支援により、事業者自らが持続的に稼ぐ力を高め、地域資源を活かした商品の魅力を最大限に発信することで、新たな顧客層の開拓と販路拡大につなげることを目指す。

## (3)目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
「かみりア」掲載事業者数(現状)	116 者	118 者	120 者	122 者	124 者	126 者
新規掲載事業者数	0	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標:売上額/者	0	30 千円				
DXセミナーによる売上向上支援事業者数(EC サイト新規開設者含む)	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標:売上額/者	—	15 千円				
DX対応個別指導	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標:売上額/者	—	15 千円				
地域イベントによる販路開拓支援事業者数	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
目標売上額/者	15 千円	30 千円				

(特記事項) 現行は令和6年度の実績値

目標の対象となる事業者は事業計画策定事業者とする。

#### (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「地域情報ポータルサイト」の運営による新規顧客獲得 (サイト名:かみリア)【BtoC】

目的	地域情報ポータルサイト「かみリア」を活用して、管内事業者の販路開拓および新規顧客獲得を支援することを目的とする。具体的には、ITを活用して掲載事業者数のスケールメリットを生かし、地域事業者の魅力や独自性を広く発信することで、事業者の売上向上に直結する販路拡大を図る。また、地域資源や地域ならではの情報を積極的に掲載することにより、地域全体の認知度向上と地域経済の活性化にも寄与することを目指す。さらに、事業者自身が定期的に情報更新を行い、魅力的なコンテンツの発信を継続できる体制を構築することで、持続可能な販路開拓支援を実現する。
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした管内事業者
事業内容	令和元年度に、ITを活用して掲載事業者数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とは切り離して事業者情報のみならず地域の様々な情報を発信するサイトとして作成したものであり、今期もこのサイトを活用した販路開拓支援を実施する。 今後は、当サイトで販路開拓ができるようにサイト自体の魅力向上を目指してコンテンツを拡充したうえで、事業者の売上に直結するような事業者ページの改善を行う。定期的な更新を事業者に促し、地域資源を活用した事業者、独自能力・イノベーションに取り組む事業所から知り得た店舗情報を掲載して行く。
効果	・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	・売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、掲載内容の見直しの提案を行っていく。合わせてサイト自体のコンテンツ見直しを行う。 ・事業者ページの定期的な更新を支援する。

##### ②DXセミナーによる販路開拓支援【BtoC】

目的	外部専門家を活用したDXセミナーを通じて、小規模事業者の販路開拓能力とIT活用力を向上させることを目的とする。具体的には、SNS運用やホームページ作成(WordPress)、Amazon・楽天等のECサイト新規開設方法・サイトの見直し活性化に関する実践的な知識を提供し、事業者のITに対する苦手意識を払拭するとともに、自社製品の販路拡大を支援する。さらに、セミナー後の職員によるフォローアップを通じて、個別にホームページ開設や運用の支援を行い、事業者が自立的に販路拡大できる体制を構築することを目指す。
対象事業者	事業計画策定支援事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	ITコーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のためのセミナーを開催する。自社製品の販路開拓を図るためのSNS・ホームページ作成に役立つWordPressや、Amazon・楽天等eコマースへの出店方法を教授するセミナーを行い、小規模事業者のIT能力の向上、苦手意識の払拭につなげる。セミナー開催後は、職員のフォローアップにより個々のホームページ等の開設を支援する。

実施時期	毎年10月
効果	・新規顧客の獲得 ・小規模事業者のITへの苦手意識の払拭
実施後のフォロー	職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。また、受講者には、進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスを行う。
③DX対応個別指導【BtoC】	
目的	小規模事業者が自立的に販路を開拓できる能力を身につけることを目的とする。具体的には、SNS・ECサイト等のITツールを活用した効率的かつ広域的なマーケティング手法を習得させることで、地域資源を活かした商品の魅力を最大限に発信し、新たな顧客層の開拓と販路拡大を実現することを目指す。また、事業者のDX(デジタルトランスフォーメーション)推進を支援し、販路開拓に関する苦手意識を払拭することも目的とする。
対象事業者	事業計画策定支援事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
講師	ITコーディネーター、Webマーケティング専門家、DXに精通した中小企業診断士(マーケティング支援含む)等の外部専門家を招聘し、専門的な知識・ノウハウの提供を行う。
事業内容	ITコーディネーター、Webマーケティング専門家、DXに精通した中小企業診断士(マーケティング支援含む)等の外部専門家を招聘し、管内の小規模事業者に対して個別指導形式でデジタル販路開拓支援を行う。具体的には、事業者の事業特性や商品に応じてSNS運用、ホームページ作成(WordPress)、ECサイト新規開設方法・サイトの見直し(Amazon・楽天等)の活用方法を指導するとともに、販路拡大に直結する戦略策定から実施後のフォローアップまで伴走型で支援する。さらに、職員と外部専門家が連携し、デジタル販促手法の導入を指導することで、事業者が自ら情報発信を継続できる体制を構築する。セミナー開催後は、職員のフォローアップにより個人のホームページ等の開設を支援する。  支援事業者数2者×個別指導回数2回＝合計4回の実施を目標とする。
実施時期	毎年10月から1月
効果	この支援により、事業者のIT活用能力と販路開拓力が向上し、地域資源を活かした商品の魅力を最大限に発信することが可能となる。その結果、新規顧客の獲得や売上向上につながるのと同時に、事業者自らが持続的に稼ぐ力を高め、効率的かつ広域的なマーケティングを実現することで、事業の持続的発展を促すことが期待される。
実施後のフォロー	事業実施後は、職員による定期的なフォローアップを行い、ホームページやSNS、ECサイトの新規開設・運用を支援する。加えて、情報更新頻度や内容の改善指導を行い事業者が自ら情報発信を継続できる体制を維持する。また、販路開拓の進捗や売上向上への効果を定期的に確認し、必要に応じて追加支援を行い、成果の最大化を図る。

#### ④地域イベントによる販路開拓支援【BtoC】

目的	事業計画策定支援事業者を中心に出店を促し、新規顧客の獲得・販路開拓を図る。出店にあたって、消費者需要動向調査等の結果を踏まえ、独自の・個性的な商品・サービスを効果的にPR出来るよう支援し、イベントだけの一時的な繋がりだけでなく、実店舗への来店を促し、顧客との継続的な関係の構築が目標であることを参加事業所と確認する。
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	<p>【内容】</p> <p>人の集まるイベントにて、事業者の周知と販売促進の機会を提供する。地域管内に広く周知するためのポスターやチラシを作成。チラシについては新聞折込を行う。</p> <p>【支援方法】</p> <p>出店する重点支援事業所に対しては、当日の売上額や新規顧客獲得数など販路開拓に係る目標を設定する他、強みである商品・サービスのPRを行い、販路開拓を支援する。さらに、イベント当日のみの売上で終わらず、イベント後に自社へ誘導できるようなチラシやパンフレットの作成等、一連のスキームとして支援する。</p> <p>【想定来場者数】約 15,000 人フェスタ in かみのかわイベント会場</p> <p>【開催場所】 フェスタ in かみのかわイベント会場</p> <p>【想定出店者数】約20店舗</p>
実施時期	毎年10月(年1回)
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント当日の売上獲得及び認知度向上</li> <li>・自店への誘導による新規顧客の獲得及び地元購買率の向上</li> </ul>
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント当日の売上、終了後の来店数を把握する。</li> <li>・新規顧客のリピート率向上のための支援を行う。</li> </ul>

## II. 経営発達支援計画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や上三川町商工課職員、栃木県商工会連合会職員等で構成する「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画における年度目標(Plan)に対する実績(Do)を報告してきた。委員会では、目標達成事業の効果や未達成事業の要因について評価・検証(Check)を行い、推進方法等の見直し(Action)を審議するとともに、事業の課題や今後の方向性について助言を受けている。

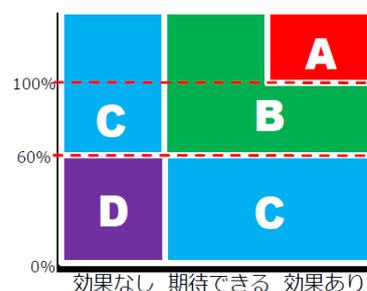
また、検討委員会においては、事業ごとに「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」の観点から、定量的な指標に基づいて評価を行っている。さらに、「PDCA」サイクルの一環として、実績に基づくA～Dの4段階判定(図表 11 参照)を行い、次年度の計画・実行に反映してきた。

これらの評価結果は、「商工会組織を挙げた取組」の成果として、総会資料に実績を掲載し、理事会・総会等で報告するとともに、ホームページを通じて会員外の小規模事業者にも公表している。

【図表 11: 検討委員会における評価基準】

■ 評価基準

- A : 項目の目標値を上回り、かつ効果が見られたもの
- B : 項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）し、かつ効果が期待できるもの
- C : 項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）した、または効果が期待できるもの
- D : 項目の目標値を大幅に下回り（目標値の60%未満）、かつ効果が期待できないもの



課題: 一方で、これまでの評価は、「経営分析件数」「事業計画策定件数」「フォローアップ回数」など、個別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、支援の流れ全体を踏まえた実績向上(全体最適)や、支援成果そのものの検証にまでは十分に踏み込めていなかった。

また、評価基準については、縦軸を「各事業の目標達成度」により評価していたものの、横軸は「効果があった」「期待できる」といった委員の主観による定性的評価に依拠していた。そのため、同一の達成度でも判定にばらつきが生じるなど、評価の客観性・一貫性に課題がみられた。

これらを踏まえ、今後は報告内容や評価方法を改善し、より定量的・客観的な評価指標の導入を図るとともに、PDCA サイクルを実効的に機能させることで、本計画の実績および成果の向上に資する体制を構築する。

(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および実績を報告し、年度の事業項目と目標値を比較・検討のうえ、その成果を評価し、必要に応じて見直し案を提示する。
事業評価の手法	<p>【評価手法】</p> <p>検討委員会を年1回開催し、定量的な指標に基づき評価を行う。</p> <p>また、PDCA サイクルの一環として、実績に基づくA～Dの4段階評価(図表 12 参照)を実施し、次年度の計画・実行に反映させる。</p> <p>定量的な評価指標としては、縦軸に「各事業の目標達成度(経営分析事業者数、事業計画策定事業者数など)」、横軸に「経営発達支援計画の KGI・KPI 目標達成度(デジタル販売売上比率、EC サイトを新規開設した事業者数など)」を設定し、客観的な評価を行う。</p> <p>【評価基準】</p> <p>A: 高成果(各事業目標の達成率が 100%以上かつ、KGI・KPI 目標の達成率が 80%以上)</p> <p>事業目標・KGI/KPI いずれも高水準で達成しており、計画の成果が顕著に見られるもの。商工会支援の効果が明確に波及している状態。</p> <p>B: 成果あり(各事業目標の達成率が 60%以上かつ、KGI・KPI 目標の達成率が 30%以上)</p>

	<p>目標を概ね達成しており、支援効果が着実に表れているもの。引き続き支援の継続や改善により高成果が期待できる状態。</p> <p>C:部分達成(各事業目標の達成率が60%以上もしくは、KGI・KPI目標の達成率が30%以上)</p> <p>いずれかの側面で一定の成果が見られるものの、事業目標と成果目標の両立には至っていないもの。支援内容や方針の見直しが必要な状態。</p> <p>D:未達成(各事業目標の達成率が60%未満かつ、KGI・KPI目標の達成率が30%未満)</p> <p>計画目標の達成に至らず、成果も十分に確認できないもの。支援体制・目標設定・実施手法の抜本的な見直しを要する状態。</p> <p>【想定委員】</p> <p>中小企業診断士(外部有識者)</p> <p>上三川町役場 商工課職員</p> <p>法定経営指導員 藤波 優介</p> <p>栃木県商工会連合会 職員</p>
事業の評価・見直しを行う頻度	<p>【開催回数】</p> <p>年1回 3月に開催</p>
結果の公表方法	<p>【情報の展開】</p> <p>理事会・総会に報告</p> <p>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</p>

【図表 12:検討委員会における評価基準(KGI・KPI 目標連動型)】



## 10. 経営指導員等の資質向上に関すること

### (1) 現状と課題

現状: 経営発達支援事業の目標達成に向け、法定経営指導員を含む職員は、上記 I の経営発達支援事業の 6 つの事業を「効果的かつ円滑に実施すること」を目的に、栃木県商工会連合会や全国商工会連合会主催の研修会、全国統一演習研修事業、大学校研修等に積極的に参加している。これにより、個別支援に必要なノウハウや情報収集能力の向上、経営指導能力の強化に取り組んでいる。

さらに、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 による実務経験を通じた支援力向上も図っている。内部勉強会や研修派遣により、事業推進に必要な知識を習得し、個社支援に活かす取り組みも行っている。また、研修で得た情報やノウハウを実際の支援に活用することで、職員自身が支援の成果を体感し、スキル向上に努めている状況にある。

課題: 一方で、職員自身の成功体験の蓄積や、それを組織内で共有して経営リテラシー向上に活用する仕組みは

十分に整っていない。その結果、支援ノウハウや経験が個人に依存し、事業者対応の質にばらつきが生じる場合がある。

また、支援分野や担当事業者ごとに特定の経営指導員に頼らざるを得ない状況があり、担当者が変わることによって事業者の満足度や支援の充足度に差が出ることもある。

さらに、職員が成功体験を通じて自信を持ち、DX や IT 活用を含む経営リテラシーを高める取り組みも限定的であり、組織全体での支援力の均質化や、小規模事業者の持続的成長に資する支援の質を向上させる点で課題が残っている。これらの課題を解決するためには、成功事例や支援ノウハウを組織として蓄積・共有し、職員が体系的に学び、実践できる仕組みの構築が不可欠である。

今後の展開：職員の研修派遣、OJT、内部勉強会を通じて資質向上を図るとともに、研修等で得た知識や支援ノウハウ、成功事例を組織として蓄積・共有する仕組みを整備する。これにより、職員自身が成功体験を得ることを通じて自信とスキルを高め、DX や IT 活用を含む経営リテラシーの向上にもつなげる。

また、中小企業診断士等を講師に招き、経営力再構築型伴走支援に必要な「対話と傾聴」のスキルアップを図り、職員の支援力を強化するとともに、小規模事業者が自走的に事業を進められる支援体制を構築する。

## (2)事業内容

### ①取組の方向性

法定経営指導員を含む職員の資質向上のため、国や団体主催の研修会に参加し、経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力を向上させる。特に、経営力再構築型伴走支援研修や DX・IT 活用事例の学習を重視し、支援手法や知識の習得に加え、職員自身の成功体験獲得を促進する。

### ②情報・ノウハウの共有

研修で得た知識や個別支援で得られた経験・成功事例を月 1 回程度の経営発達支援計画ミーティングで共有・蓄積し、職員の成功体験や経営リテラシー向上に活用する。これにより、組織全体で均質かつ効果的な支援を提供できる体制を整え、小規模事業者の持続的成長と自走化を支援する。

## 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。 主に経営指導員は、支援に必要な専門的知識を身につけるとともに、事業者が持つ問題点および課題把握のためのヒアリングスキル、その後の指導・助言方法、中小企業施策活用のための具体的手順等を習得し、実際の支援に活かす。経営支援員は、経営発達支援計画遂行のための知識・ノウハウを身につけるための研修に積極的に受講することで、経営指導員等のサポートを行うことができる体制を構築する。
対象職員	当商工会職員
実施内容	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、当該職員の支援レベルに合ったコースに参加させる。

	<p>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。</p> <p>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等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。</p> <p>④中小企業大学校主催の中小企業支援担当者研修(専門・上級)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。</p> <p>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。</p> <p>⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加 対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加し、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。</p> <p>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、その後続くスムーズな課題解決に繋げる。</p>
実施時期	事業期間中随時、開催内容に合わせ該当する職員等が受講する
効果	<p>外部研修への体系的な参加により、経営指導員および経営支援員は、経営分析、計画策定、DX、創業・承継、財務・法務など、支援に必要な専門知識と実務スキルを効率的に習得できる。これにより、事業者の課題抽出から改善策の立案、各種施策活用支援まで、より高度で実効性のある伴走支援が可能となる。また、対話力・ヒアリング能力の向上は信頼関係を強化し、潜在的課題の把握にもつながる。結果として、商工会全体の支援力が底上げされ、地域企業の経営力向上に寄与する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営分析、課題抽出の精度が向上する</li> <li>・事業計画、改善計画の策定支援の質が向上する</li> <li>・創業支援、事業承継支援の実務スキルが強化される</li> <li>・DX 推進、IT 活用支援に対応できる人材が増える</li> <li>・補助金、支援施策の活用支援が円滑に行える</li> <li>・コミュニケーション能力向上により事業者との信頼関係が深化する</li> <li>・ヒアリング力強化により潜在的課題を把握しやすくなる</li> <li>・商工会全体として支援の標準化と質の均一化が進む</li> <li>・伴走型支援がより効果的、継続的に実施できる</li> </ul>
実施後のフォロー	研修で得た知識・スキルを実務に確実に定着させるため、研修後の情報共有や OJT、支援状況の確認を通じたフォローを行う。職員間の学びの共有により支援レベルの平準化を図り、必要に応じて追加研修を実施するほか、支援実績を定期的に振り返り、

	<p>PDCA サイクルに基づく改善を行うことで、継続的に支援能力を高める体制を整える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修受講者による学習内容、ツール、事例の職員間共有会の開催</li> <li>・研修内容の実務への活用状況を管理職が確認(巡回同行、相談記録のレビュー等)</li> <li>・必要に応じた追加研修、再研修の実施</li> <li>・OJT(巡回同行・相談同席)による実践スキル向上</li> <li>・支援実績(計画策定件数、分析件数、相談内容など)の定期的な振り返り</li> <li>・経営発達支援計画のPDCAに基づき、研修効果を評価し改善策を反映</li> <li>・研修内容を支援マニュアルや内部資料に反映し、組織的な標準化を進める</li> <li>・新任職員への知識移転と教育体制の整備</li> <li>・DX、創業、事業承継など専門分野別のフォローアップ会議の実施</li> </ul>
--	---

## ②内部勉強会による資質向上

目的	職員の意識レベルや経営支援スキルを向上させ、伴走支援の高度化を図るとともに、職員の支援スキルの平準化を目的に開催する。
対象職員	当商工会職員
実施内容	中小企業診断士等、高次な知識や経験を持つ専門家を講師に招いて、経営発達支援計画勉強会(年2回)を開催し、支援能力の向上を図る。テーマは、経営力再構築伴走支援の実践に向けた支援手法の習得や、小規模事業者のDX推進への対応を重点テーマとして定め、その他経済情勢やトレンドに応じたテーマを選定し変化の激しい時代に見合った支援スキルの獲得、維持に努める。
実施時期	毎年12月の2回開催
効果	<p>内部勉強会を継続的に開催することで、経営指導員等が必要とする専門知識や実務スキルを組織内で共有し、商工会全体の支援水準の底上げを図ることができる。特に、経営力再構築に向けた伴走支援手法やDX推進への対応など、迅速な変化が求められる領域において、専門家から直接学べる環境を整備することで、実践的スキルの獲得と現場対応力の向上が期待される。また、職員間での知識ギャップ縮小により支援の質が均一化され、組織としてより高度で統一的な経営支援が可能となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の経営支援スキルが全体的に向上する</li> <li>・経営力再構築伴走支援に必要な実践手法を習得できる</li> <li>・小規模事業者のDX推進に対応できる職員が増える</li> <li>・外部専門家の知見を組織として蓄積できる</li> <li>・職員間の知識格差が縮まり支援の平準化が進む</li> <li>・経済動向やトレンドへの対応力が強化される</li> <li>・職員の問題発見力、課題設定力が向上する</li> <li>・伴走支援の質が向上し、事業者の経営改善につながりやすくなる</li> </ul>
実施後のフォロー	<p>内部勉強会で得た知識やスキルを実務で活用・定着させるため、勉強会後には内容の共有、事例の蓄積、実務への反映状況の確認などのフォローアップを行う。勉強会を単発で終わらせず、職員間で学びを継続的に共有する仕組みを整えることで、支援手法の標準化や実践力の強化につなげる。また、次回勉強会のテーマ選定に際して、現場課題や支援状況を踏まえた改善を行い、継続的なスキル向上のサイクルを構築する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・勉強会内容の職員間共有(資料、要点、ケーススタディ等)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巡回指導、相談対応における学習内容の活用状況の確認</li> <li>・新たに得た支援手法やツールを内部マニュアルへ反映</li> <li>・事業者支援の実践事例を蓄積し、職員間で共有</li> <li>・内部ミーティングで課題、成功事例を共有し改善につなげる</li> <li>・次回の内部勉強会テーマを現場ニーズに基づき調整</li> <li>・新任職員への教育、指導に勉強会内容を活用</li> <li>・DX、伴走支援など重点領域について、継続的なフォローアップミーティングを実施</li> </ul>
③OJT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。職員個々のスキル向上を目指すとともに、経営指導員等の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
対象職員	当商工会職員
実施内容	<p>OJT(同行支援)を通じて外部専門家の支援手法を直接学ぶことで、経営指導員等は現場で即使える実践的スキルを効果的に習得できる。特に、課題把握の視点、改善策の導き方、事業者の状況に応じた助言の進め方など、実務の中でしか得られない知識や経験が蓄積される。また、職員間で支援内容を共有し、専門家支援後のフォローを組織として行うことで、商工会全体の支援水準の平準化が進み、経営発達支援計画の質的向上に寄与する。</p> <p>支援事業者数 2 者×個別指導回数 2 回＝合計 4 回</p>
実施時期	毎年 10 月から 1 月
効果	<p>OJT(同行支援)を通じて外部専門家の支援手法を直接学ぶことで、経営指導員等は現場で即使える実践的スキルを効果的に習得できる。特に、課題把握の視点、改善策の導き方、事業者の状況に応じた助言の進め方など、実務の中でしか得られない知識や経験が蓄積される。また、職員間で支援内容を共有し、専門家支援後のフォローを組織として行うことで、商工会全体の支援水準の平準化が進み、経営発達支援計画の質的向上に寄与する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画策定支援、改善支援の質が向上する</li> <li>・職員全体の支援レベルの平準化につながる</li> <li>・必要に応じて複数職員での支援体制を構築し、組織力が強化される</li> <li>・日頃から繋がり深い事業者に対し、継続的で質の高い伴走支援が可能になる</li> </ul>
実施後のフォロー	<p>OJT で得た知識や支援スキルを確実に定着させるため、同行後には支援内容の振り返りやケースの共有を行い、職員間で学びを循環させる。さらに、専門家同行で得た視点や手法を今後の巡回指導や計画策定支援に活かせるよう、管理職によるフォローや支援記録のレビューを実施する。また、支援現場で生じた課題を次の OJT テーマや研修計画に反映し、継続的なスキル向上の仕組みを構築する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支援内容、学び、改善点の職員間共有</li> <li>・事業計画策定後の事業者フォローを複数職員で実施</li> <li>・課題が大きい分野(DX、財務、販路開拓等)について追加 OJT や研修を企画</li> <li>・新任職員への引継ぎや教育にも同行経験を活用</li> </ul>

④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。
対象職員	当商工会職員
実施内容	<p>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。</p> <p>②については、経営発達支援計画勉強会開催後、各職員が所感を含めた報告書を作成するほか、得た知識をアウトプットできる場を設定し、実践する。</p> <p>③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るとともに、週1回の朝礼等で情報を共有する機会を設ける。</p> <p>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。</p>
実施時期	随時
効 果	支援ノウハウや事業者情報を継続的に共有・蓄積することで、商工会全体の支援体制が強化され、経営指導員等の支援レベルの平準化が進む。個々の職員が得た支援知識や成功事例を組織内で共有することで、支援手法の幅が広がるとともに、属人的な支援から組織としての一貫した経営支援へと進化する。さらに、DX 支援など事業者ニーズが高い分野について組織全体で情報を蓄積することで、迅速かつ高度な支援対応が可能となり、経営発達支援計画の成果向上に大きく寄与する。
実施後のフォロー	支援ノウハウの共有・蓄積を効果的に進めるため、取得した情報を確実に整理し、職員間のフォロー体制を構築する。支援データや勉強会内容は、朝礼等で継続的に確認し、現場での活用状況や改善点を共有する。また、蓄積された情報をもとに支援方法の標準化を進めるとともに、DX 支援など重要分野については支援事例を見直し、組織全体のスキルアップに反映させる。これにより、ノウハウ蓄積と改善を繰り返す学習サイクルを確立する。

(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

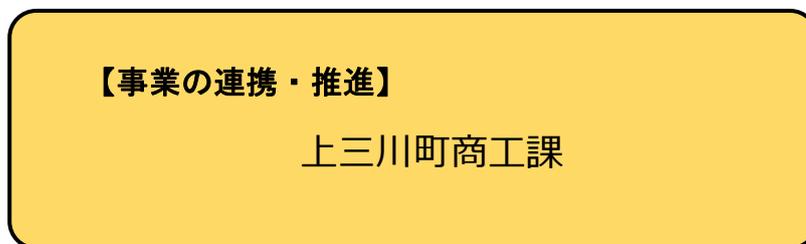
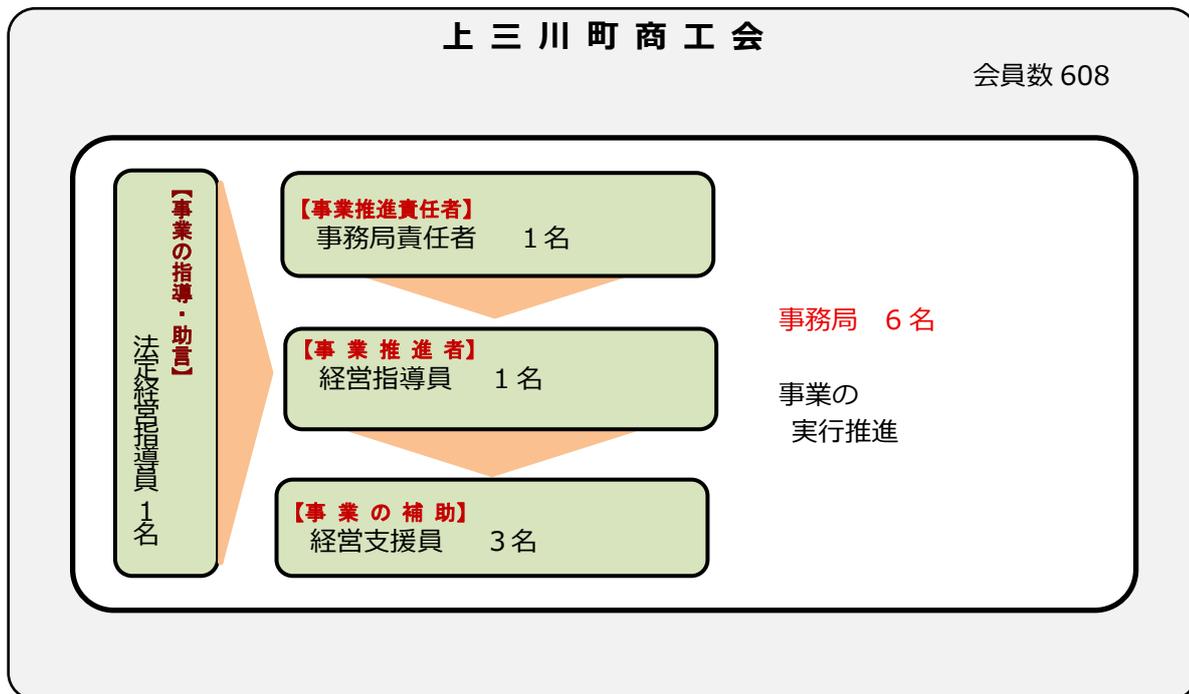
(令和7年12月現在)

(1)実施体制

上三川町商工会(全体)の実施体制

当商工会の事務局は職員数6名となっている。事業ごとに主担当は決めるものの、人員に限りがあるため全職員で本事業に取組み、最大限の効果が生み出せるよう遂行していく。

また事業の進捗状況の管理については、事務局責任者が毎月、管理を行い、事業を着実に実施していく。



(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

項目	内容
氏名	藤波 優介
所属	上三川町商工会
連絡先	0285-56-2206

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"><li>・経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言</li><li>・目標達成に向けた進捗管理</li><li>・事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供</li><li>・経営指導員等の資質向上に関する事業の企画</li><li>・支援ノウハウを組織内で共有する体制整備</li></ul>
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(毎月最終水曜日)
その他	ミーティングの内容は上三川町商工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繋げていく。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・藤波 優介は、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上三川町商工会	
所在地	〒329-0618 栃木県河内郡上三川町しらさぎ 1-3-4
電話番号	0285-56-2206
F A X	0285-56-0711
E-Mail	kaminokawa_net@shokokai-tochigi.or.jp

②上三川町商工課	
所在地	〒329-0696 栃木県河内郡上三川町しらさぎ 1-1
電話番号	0285-56-9150

F A X	0285-56-6868
E-Mail	syokou01@town.kaminokawa.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)

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
必要な資金の額 計	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
3.地域の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	250	250	250	250	250
6.事業計画策定支援に関する事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
7.事業計画策定後の実施支に関する事業	200	200	200	200	200
8.新たな需要の開拓に寄与する事業に関する事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
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	150	150	150	150	150

(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、町補助金、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 並びに法人にあつては、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