

経営発達支援計画の概要

| | |
|------|--|
| 実施者名 | 西方商工会（法人番号 7060005005577） 栃木市（地方公共団体コード 092037） |
| 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>栃木市の産業ビジョン（第2次栃木市総合計画・栃木市フードバレー構想）に基づき、10年後における地域のあるべき姿から、長期的な振興の核として、下記2項目を目標とする。</p> <p>①需要動向に基づく新商品・新サービス開発 ②事業の継続および新規創業の支援</p> <p>これにより、西方町の小規模事業者が将来にわたり安定的に事業を営み、新たな挑戦が生まれる産業環境の形成を目指す。</p> |
| 事業内容 | <p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済や顧客動向のデータを収集し、事業者に提供する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること ターゲット顧客のニーズを把握するため、アンケートやSNS分析を実施し事業計画に反映する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回指導にて経営分析の重要性を説明し、事業者の強みや改善点を明示する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業者と共に強みを活かした計画を策定し、実行可能性を高める。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 進捗確認や効果測定を行い、伴走支援により計画の実行を支援する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること IT活用や情報発信支援により新規顧客層の獲得と売上向上に寄与する。</p> |
| 連絡先 | <p>西方商工会 〒322-0604 栃木県栃木市西方町元348番地4 TEL：0282-92-2108 FAX：0282-92-2485 E-mail：nishikata_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>栃木市 産業振興部商工振興課 〒328-8686 栃木県栃木市万町9番25号 TEL：0282-21-2371 FAX：0282-21-2683 E-mail：syokou@city.tochigi.lg.jp</p> |

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①人口動態と地域経済の状況

右上図は、西方商工会地域である旧西方町の人口推移を示したものである。

平成27年から令和7年にかけて、継続して減少しており、減少数は▲648人、減少率は▲10.1%となっている。

また、右下図は、平成27年、令和2年の国勢調査の統計データから、旧西方町の年齢階級別人口推移を示したものである。

グラフの上段の令和2年と、下段の平成27年を比較すると、増加しているのは

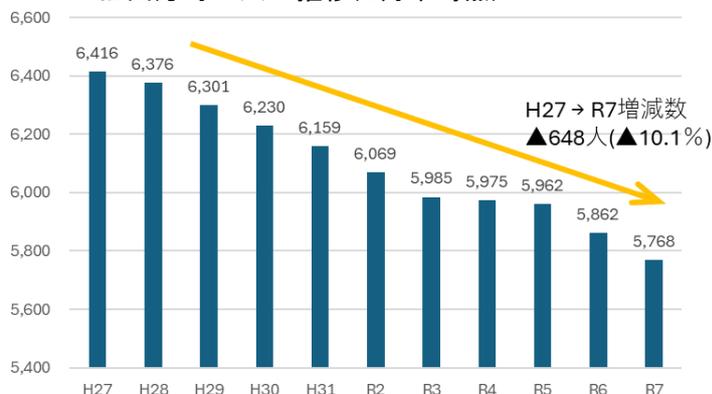
- ・75歳以上
- ・70-74
- ・50-54
- ・45-49
- ・25-29

のみで、それ以外は全て減少となっている。

これらを、

- ・年少人口(0~14歳)

■旧西方町の人口推移(3月末時点)



出典: 栃木市「月別・町内別世帯数及び人口」

■旧西方町の年齢階級別人口推移



出典: 平成27年、令和2年国勢調査

- ・生産年齢人口(15～64歳)
- ・高齢人口(65歳以上)

で見ると、次表のとおり、老年人口は+8.4%の増加、年少人口、生産年齢人口は大幅な減少となっている。

■各年代別の人口推移

| | 平成27年 | 令和2年 | 増減数 | 増減率 |
|----------------|-------|-------|------|--------|
| 年少人口(0～14歳) | 706 | 578 | ▲128 | ▲18.1% |
| 生産年齢人口(15～64歳) | 3,553 | 3,188 | ▲365 | ▲10.3% |
| 老年人口(65歳以上) | 1,906 | 2,066 | 160 | +8.4% |

上記のとおり、西方商工会地域は、人口減少と高齢化が進展しており、年少人口と生産年齢人口の縮小が顕著である。これにより、町内消費力の減少や地域内需要の縮小が進んでおり、小規模事業者の売上基盤が中長期的に弱体化するリスクを抱えている。

また、若年層の流出による労働力不足や後継者候補の減少も顕著であり、事業承継が進まず廃業に至る事例も見られるなど、地域の産業構造の持続性に課題が生じている。

②産業構造と事業者の特徴

栃木市は農業が盛んで、食品製造業・関連物流業が集積する地域であるが、西方町もまた農産物・直売所・食品加工・観光農園等の立地があり、栃木市フードバレー構想と親和性の高い産業構成を有している。

一方で、町内事業者の多くは従業員数5名以下の小規模事業者であり、資金力・人材力に限りがあるため、

- ・商品開発力
- ・デジタル活用
- ・販路開拓力
- ・財務管理能力

などが不十分な事例が多い。

このような構造は、小規模事業者が外部環境の変化(物価高、人件費増、顧客ニーズ多様化等)に柔軟に対応できない要因となっており、経営基盤の脆弱性が地域課題として顕在化している。

③事業承継と後継者不足の深刻化

町内では、経営者の高齢化が進む一方で、後継者候補の不在や承継準備の遅れが課題となっている。後継者が決まらないまま事業を停止する「やむを得ない廃業」が増加しており、これは地域の雇用機会の減少や、技術・ノウハウの喪失につながる。

また、廃業に伴う空き店舗・空き事業所の増加は、地域のにぎわいの低下や商業機能の弱体化をもたらし、地域経済全体へ負の影響を及ぼす可能性がある。

事業承継支援は、西方町における急務の課題である。

④新規創業者の不足と挑戦環境の課題

西方町における新規創業者は横ばい、または減少傾向にあり、新たな産業の担い手が十分に育っていない。

創業希望者からは、

- ・資金調達の難しさ
- ・事業計画策定の経験不足
- ・創業後の販路確保の困難

などが課題として挙げられており、創業前後の支援体制の不足が創業数の伸び悩みにつながっている。創業の低迷は地域産業の新陳代謝を阻害し、地域にとって中長期的なリスクとなる。

⑤商品力・販路開拓力の不足と市場変化への対応遅れ

小規模企業白書の分析と同様、町内の多くの事業者は「経験と勘」に依存した経営を行っており、十分な市場調査や需要分析に基づく商品開発が行われていない。

結果として、

- ・新商品が市場ニーズと合致しない
- ・販路開拓が進まない
- ・売上が伸びない

という課題が散見される。

さらに、SNS や EC といったデジタル販路を活用する事業者はまだ少なく、需要の変化を捉えた販売戦略が不十分であることが、事業継続力の低下につながっている。

⑥地域資源の活用不足と付加価値の低さ

西方町には、

- ・農産物（米、野菜など）
- ・自然環境（思川、里山景観）
- ・歴史文化資源（古峯原街道、西方城跡）

など多様な地域資源が存在するにもかかわらず、商品開発や観光コンテンツとしての活用が十分に進んでいない。

地域資源を活かした商品・サービスは地域外需要の取り込みに有効であり、栃木市フードバレー構想でも重視されているが、町内の小規模事業者はリソース不足によりこうした挑戦が難しい状況にある。

⑦総括（課題整理）

上述の状況を踏まえると、西方町の小規模事業者は、①地域内需要の縮小、②後継者不足、③創業者不足、④商品力・販路力の弱さ、⑤地域資源の活用不足、という複合的な課題に直面している。

これらの課題は単独ではなく相互に関連しており、小規模事業者の経営基盤の脆弱化や産業の担い手不足をもたらしている。

以上のとおり、西方町の小規模事業者は、需要縮小・販路力不足・後継者不足・創業者不足といった構造課題を複合的に抱えている。

この課題に対応するためには、需要に基づく商品・サービス開発の推進、事業継続のための経営改善・承継支援、創業者の増加につながる環境整備を総合的に進める必要がある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

産業ビジョン（第2次栃木市総合計画・栃木市フードバレー構想）との整合性

上記で示したとおり、西方町は人口減少・高齢化、域内需要の縮小、後継者不足に伴う事業者数の減少、さらには販路開拓や商品力向上の遅れといった課題を抱えている。

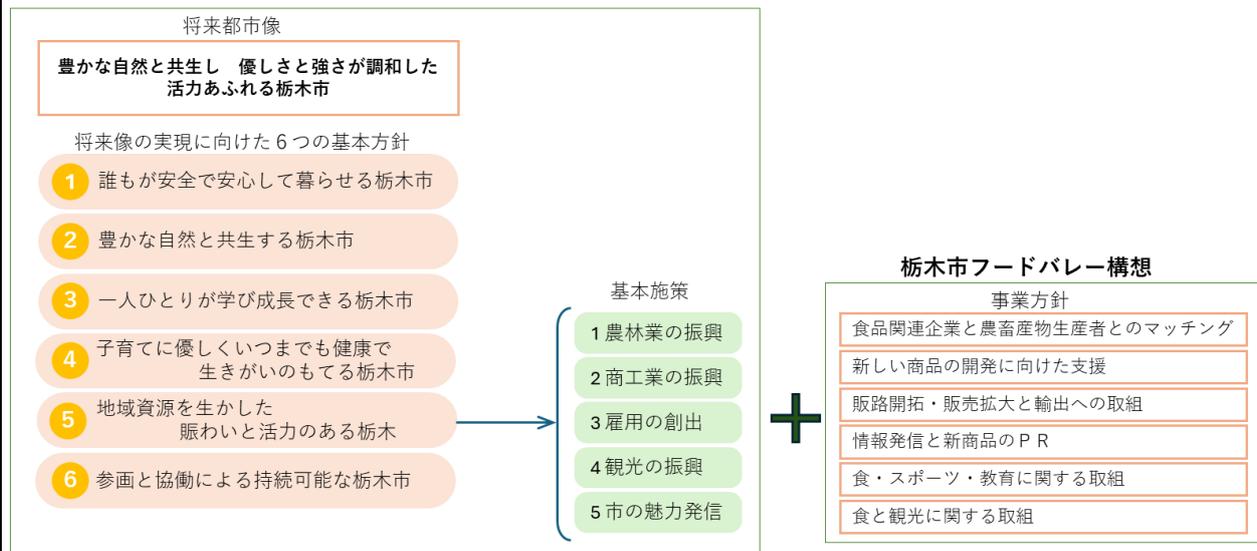
これらの課題は、栃木市が第2次栃木市総合計画及び栃木市フードバレー構想で掲げる産業振興の方向性とも一致しており、地域としての持続的発展に向けた取組が求められている。

第2次栃木市総合計画では、基本方針の「5.地域資源を生かした賑わいと活力のある栃木市」から、基本施策として「2.商工業の振興」「3.雇用の創出」が示され、栃木市フードバレー構想では、「新しい商品の開発に向けた支援」「販路開拓・販売拡大と輸出への取組」「情報発信と新商品のPR」が事業方針として掲げられている。

これら産業ビジョンを踏まえ、西方町の現状課題を解決し、町内産業の持続的な発展を図るための長期的な振興方向として以下の2項目を設定する。

■第2次栃木市総合計画と栃木市フードバレー構想の方針

栃木市「第2次栃木市総合計画（令和5～14年度）」



①需要動向に基づく新商品・新サービス開発

地域のあるべき姿：

本町の小規模事業者が、地域および域外の需要動向を的確に把握し、人口動態・観光消費・顧客行動等のエビデンスに基づいて商品・サービスを開発できる地域経済を実現する。

そのため、具体的には、以下のような姿を「西方町の10年後のあるべき姿」として設定する。

(1) 需要動向を踏まえた開発が定着し、売上が安定する事業者が増加している地域

・ 勘や前例に頼らず、顧客アンケート・動向調査・SNS分析等の“裏付け”を踏まえて商品づくりが行われている。

・ 投資回収の確度が高まり、新商品開発が収益向上へ直結している事業者が増える。

(2) 試作・テスト販売・改善を繰り返す“検証型の商品開発”が当たり前となっている地域

・ 小規模事業者がテストマーケティングに挑戦し、顧客評価をもとに改善を実施している。

・ これにより“売れ続ける商品”が育ち、事業の継続性が高まる。

(3) 商工会・行政・専門家と事業者が連携し、開発から販売まで伴走できる支援体制が整った地域

・ 経営分析、試作開発、デザイン、PR、商談会支援まで一貫して支援可能となる。

・ 事業者が“孤立しない環境”が整い、挑戦する事業者が増える。

(4) データ活用・情報発信が日常化し、地域内外から選ばれる事業者が増加している地域

・ SNS・WEB・ECを用いた顧客分析と情報発信が普及し、顧客接点が拡大する。

・ 小規模事業者でも“広域販路獲得”のチャンスが増える。

(5) 新商品が地域ブランド力向上に寄与し、町内事業者が相互に利益を生み出す地域

・ 直売所、飲食店、観光スポット、イベント等で地元の商品が採用され、お互いの売上に寄与する。

・ 西方町全体として地域の魅力発信力が向上する。

理由：

・ 「需要動向に基づく新商品・新サービス開発」を長期的な振興の方向性とするすることで、西方町の小規模事業者は、地域資源や自社の強みを的確に捉えた商品を創出できるようになり、人口減少下でも安定した収益構造を築くことが可能となる。

・ また、データ分析・試作・検証・改良のプロセスを定着させることで、事業者が自ら改善を続ける“自走力”を育み、地域全体として多様で魅力ある商品が生まれる環境が整う。

・ これらが結果として、町内事業者数の維持、地域経済の持続的発展、地域ブランド力の向上に寄与する。

②事業の継続および新規創業の支援

地域のあるべき姿：

地域内の小規模事業者が安定して事業を継続できる環境が整い、新規創業者が着実に事業を立ち上げられる“持続可能な地域経済”が形成された姿であり、具体的には、以下の状態を指す。

(1) 小規模事業者が経営課題を把握し、自ら改善できる地域

- ・財務状況の把握、課題抽出、計画策定が適切に行われ、利益改善や事業継続率が向上している。
- ・経営者のリテラシー（計画、会計、マーケティング）が向上し、自主的な経営改善が可能になっている。

(2) 商工会・行政が伴走し、廃業リスクを抑制できる地域

- ・多様な経営相談に対し、タイムリーに専門支援を提供できる体制が整備されている。
- ・価格転嫁、原価管理、販路拡大、資金繰り改善、事業承継など、中小企業白書で示された主要課題への支援が強化されている。

(3) 後継者不在による廃業が減少し、地域の技術・雇用が維持される地域

- ・事業承継計画の策定や後継者候補の掘り起こしが進み、“やむを得ない廃業”が発生しにくい地域環境が整備されている。
- ・既存産業の技術・ノウハウ・雇用が地域に残されている。

(4) 創業希望者が挑戦しやすく、創業後も定着できる地域

- ・創業セミナー、創業計画策定支援、補助金支援など、「創業前～創業後」の切れ目ない支援体制が整っている。
- ・創業から1年後、3年後の生存率が向上している。

(5) 創業と承継の連携により、地域内の事業者数が維持される地域

- ・承継型創業（引き継ぎ創業）が増え、空き店舗・空き事業所の利活用が進む。
- ・“地域の事業者数を増やす／維持する”仕組みが循環している。

(6) デジタル活用・販路開拓が進み、売上の安定した事業者が増える地域

- ・SNS、EC、キャッシュレスなどの活用が進み、売上向上・顧客獲得に結びつく環境が形成されている。
- ・地域内外の販路を獲得し、持続可能な経営が可能になっている。

理由：

・「事業の継続および新規創業の支援」を長期的な振興の方向性とすることで、既存事業者は経営課題を解決しながら事業を継続でき、創業希望者は着実に事業を立ち上げることができる。

・事業承継の促進と創業支援の拡充により、地域内の事業者数を維持し、空き店舗・空き事業所の利活用や雇用維持にもつながる。

・また、切れ目のない伴走支援により、経営者の自走力が向上し、地域全体として持続可能な経済基盤を構築できる。

・これらにより、小規模事業者が安定して事業を営み、新たな挑戦が生まれ続ける活力ある地域経済の形成が可能となる。」

以上のとおり、

①需要動向に基づく新商品・新サービス開発

②事業の継続および新規創業の支援

の2項目は、地域の現状課題（人口減少による需要縮小、事業者数減少、後継者不足、商品力向上の必要性）に直接対応するものであり、また栃木市の産業ビジョン（第2次栃木市総合計画・栃木市フードバレー構想）とも高い整合性を有する。

このため、上記2つの方向性を長期的振興の核として位置付け、西方町の小規模事業者が将来にわたり安定的に事業を営み、新たな挑戦が生まれる産業環境を形成することが重要である。

（3）経営発達支援事業の目標

①需要動向に基づく新商品・新サービス開発

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：新規開発商品・サービスの年間売上高 既存事業売上の5%以上

新商品・新サービスの市場投入件数 5件

KPI：需要動向調査 15件

試作品開発件数 10件

テスト販売件数 7件

新商品販売件数 5件

設定した理由：

KGIは、売上・顧客・販売件数という“最終成果”を示すためであり「稼ぐ力の向上」が明確になるため、KPIは、エビデンス収集 → 開発 → テスト → 販売という開発プロセスを確実に進めるため、および、小規模事業者が弱い“計画性・検証”を補完するため。

また、上記目標値は、過去5年間の西方商工会の実績値、地域事業者数の推移、産業ビジョンに基づき算定したものであり、計画期間5年間で達成可能かつ地域経済の維持に必要な水準として設定している。

②事業の継続および新規創業の支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：組織率を全国平均 58.9%以上へ

商工会支援により廃業を回避した事業者数：5 者以上

創業支援：5 者以上

KPI：デジタル化・SNS 活用支援件数 25 件

事業承継計画策定支援件数 5 件

創業計画書策定支援件数 5 件

設定した理由：

KGI は、経営発達支援計画の最大目的は「事業者数の維持」であり、
地域内の事業者数 = 新規創業者数 - 廃業者数 + 承継された事業者数
であるため、上記3つに紐づく指標が KGI として合理的。

KPI は、

- ・小規模事業者は“経営状況の把握”が不十分で、これが廃業の大きな原因であること
- ・創業者は「計画不足」が最大の失敗原因であること
- ・伴走支援（訪問・面談）が事業継続率を高めると実績データがあること
- ・事業承継こそ、事業継続を直接支える支援だからである。

また、こちらも同様に、上記目標値は、過去 5 年間の西方商工会の実績値、地域事業者数の推移、産業ビジョンに基づき算定したものであり、計画期間 5 年間で達成可能かつ地域経済の維持に必要な水準として設定している。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和8年4月1日～令和13年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

①需要動向に基づく新商品・新サービス開発

達成方針1:

地域の需要動向・顧客データを活用した「事前調査型」の商品開発プロセスの確立

設定した理由

- ・経営発達支援計画の必須要素でもある「需要動向調査」「地域経済動向の分析」を新商品開発へ直接つなげるため。
- ・小規模事業者は勘や経験に頼った商品開発が多いが、成功率が低く、売れない商品・サービスが増えることが廃業リスクの一因になっているため。
- ・ビッグデータ（人口動態、観光入込数、購買行動、SNSトレンド等）やアンケート、商工会の地域動向調査を活用することで、「確実に売れる可能性のある領域」へ資源を集中できるためである。

達成方針2:

試作・テスト販売・顧客フィードバックを取り入れた「改善型」開発サイクルの支援

設定した理由

- ・白書の分析から、小規模事業者は新商品開発後の検証プロセスが弱く、改善サイクルが回っていないことが明確なためである。
- ・試作（プロトタイプ）→テスト販売→顧客評価の流れを伴走し、リスクを抑えながら市場適合性（PMF）を高めることができるためである。
- ・需要に基づく開発は「エビデンス+検証」がセットであり、一度作って終わりではなく継続的な磨き上げが成功確率を高めるからである。

達成方針3

地域資源・強みの可視化と専門家・支援機関との連携による「価値創造型」の開発支援

設定した理由

- ・地域資源の活用は白書でも高く評価されており、地域の魅力を活かした商品開発は差別化効果が高いためである。
- ・小規模事業者は自社の強みを言語化できていないことが多く、商工会が「掘り起こし役」を担うことで、強み×需要に基づく新商品開発が可能となるためである。
- ・専門家（中小企業診断士、デザイナー、食品開発、IT 専門家等）と連携した支援は、商品開発の精度・スピードを高め、事業者の負担を軽減するためである。

②事業の継続および新規創業の支援

達成方針1：

経営状況の「見える化」と計画策定支援の強化

設定した理由

- ・小規模企業白書でも示されるように、経営計画を策定し、運用している企業ほど売上・利益が向上する傾向が明確であるためである。
- ・廃業の背景には「経営課題を把握できていない」「将来像が描けない」という要因が多く、事業継続には経営者自身の理解と計画性が不可欠であるためである。
- ・新規創業者においても、創業期の失敗要因の多くが「計画不足」「資金繰り管理不足」であり、計画策定支援は継続・創業両方に効果がある基礎支援であるためである。

達成方針2：

需要開拓・販路開拓支援とデジタル活用の推進

設定した理由

- ・SNS 活用企業では約半数が「新規顧客が増加」と回答しているなど、販路拡大が事業継続の最重要要素であるからである。
- ・特に地方では地元需要が縮小しており、地域外の需要を掴むことが廃業防止の鍵となるため

ある。

・新規創業者にとっても、開業初期は認知度の不足が大きな障壁であり、広告・SNS活用・EC・商談会等の需要開拓支援が創業成功率を高めるためである。

達成方針3

事業承継・人材確保・創業支援の三位一体化による地域の事業者数維持

設定した理由

・地域では「後継者不足による廃業」が増加しており、承継支援は事業継続の最も直接的な施策であるため。

・一方で、新規創業者は減少しており、承継と創業の両面を支援しなければ、地域の事業者数そのものが減少してしまうリスクがあるためである。

・また、創業者と廃業予定者のマッチング（事業承継型創業）は、近年、有効性の高い支援として注目されており、創業と承継を連動させることで地域の“事業の空白”を防ぐことができるためである。

1. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

・商圈分析システム「MieNa」により収集したデータを基に別添報告書を作成し、巡回指導時の参考資料として活用している。これにより、管内小規模事業者へ産業動向・人口動態等の情報提供を行い、地域特性を踏まえた事業計画策定の基礎資料として役立てている。

・決算申告（記帳代行）で来所した事業者に対し、別添ヒアリングシートに基づき景況や課題等を聞き取り調査し、現場の生の経営情報を収集している。

・調査結果はホームページに掲載するとともに、巡回指導時に事業者へ説明し、計画策定・実行支援に活用している。

課題：

・目的別（新規事業開発／販路戦略／創業支援／事業承継支援等）に必要なデータ定義が曖昧であり、収集・分析が分散している。

・調査→個社支援（伴走）→補助金提案→販路開拓等への接続プロセスが十分ではなく、経営支援の

政策的重点配分に活かし切れていない。

(2) 目標

| 項目 | 公表方法 | 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商圏分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析 | HP掲載 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |
| ②決算・申告データを活用した景気動向調査 | HP掲載 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 | 1回 |

(3) 事業内容

①商圏分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析

調査対象：当商工会管内の全域

調査項目：

《RESAS》

- ・地域経済循環マップ・生産分析（地域の稼ぐ力分析）
- ・まちづくりマップ・From-to 分析（人流・商圏の把握）
- ・産業構造マップ（産業構造の現状分析）

《MieNa》

- ・人口構成
- ・産業構造
- ・商品別消費支出額
- ・商圏特性データ

上記データをもとに、商工会が事業者向けに分かりやすく資料化し提供する。

手法：

経済産業省「RESAS」および株式会社日本統計センター提供の「MieNa」を活用し、マーケット動向、地域経済循環、産業構造等を経営指導員が分析する。

目的：

- ・管内の産業動向・人口動態等を可視化し、小規模事業者へ提供する。
- ・統計データを活用して地域の稼ぐ力・変化を分析し、重点産業・強化ポイントを特定する。

- ・事業計画策定や補助金申請に活用できる基礎情報を整備する。

②決算・申告データを活用した景気動向調査

調査対象：決算申告（記帳代行）で来所する小規模事業者（予定 34 者）

| 製造業 | 建設業 | 小売業 | 飲食業 | サービス業 | 合計 |
|-----|------|-----|-----|-------|------|
| 2 者 | 17 者 | 6 者 | 2 者 | 7 者 | 34 者 |

調査項目：

売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰り、雇用状況、設備投資、経営課題、景況感、商工会への要望 等

手法：

- ・1年ごとの売上高等の変化、業種別・規模別の景況感を経営指導員が集計・比較・分析する。
- ・把握した課題を踏まえ、巡回指導や経営相談へ反映する。

目的：

- ・業種別の景況や課題を把握し、地域の経営実態を可視化する。
- ・小規模事業者への伴走支援、課題解決支援、補助金提案等へ活かす。
- ・地域の経済動向に基づき、商工会として重点支援すべき分野を明確化する。

（４）調査結果の活用

- ・ホームページに掲載し、広く管内事業者へ周知する。
- ・経営相談時の基礎資料として活用し、事業計画策定や計画実行を支援する。
- ・職員の巡回指導における説明資料として利用する。
- ・職員間の共有資料として活用し、情報の一元管理と職員の力量向上につなげる。

4. 需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

現状：

- ・地域の経済動向調査は、これまで国が提供するビッグデータを活用したマクロ分析が中心であり、小規模事業者の商品・サービスに対する具体的な市場ニーズや消費動向の把握は十分ではなかった。

・このため、新商品・新サービスの案について、インターネット調査会社のモニターを活用した Web アンケートにより潜在的な需要動向調査を実施している。アンケート母数が大きいいため市場の平均的なニーズを把握することができ、有効性が高い手法となっている。

課題：

・ビッグデータ分析のみでは、顧客の主観的意見や購入意向など、商品開発に直結する具体的な需要動向を把握することが難しい。

・試食会や来場者アンケートなど、リアル調査は対象者が限定され、年代別・性別等の詳細属性別での嗜好や傾向を把握しづらい。

(2) 目標

| 項目 | 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商品(サービス)に対するアンケートの実施 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 | 3 者 |

※毎年度 3 者の調査を継続し、継続性のある需要データを蓄積する。

(3) 事業内容

①商品(サービス)に対するアンケートの実施

調査方法：

- ・インターネット調査会社が保有する登録モニターを対象に、Web アンケートを実施する。
- ・現行の調査で有効性が確認できており、継続して実施する。
- ・調査内容は、男女別・年代別の属性を踏まえ、以下の項目で実施する：
 - 嗜好性（味の甘さ、苦さ、酸味など）
 - 購入頻度
 - 購入意向
 - 認知度
 - 購買行動・価格感度
 - 商品・サービスに対する意見・評価

調査結果の活用：

- ・分析結果は支援対象事業者の事業計画策定へ反映し、商品・サービスの開発・改善に活用する。
- ・あわせて、新たな需要の把握や販路開拓支援に役立て、売上拡大につながる支援を実施する。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・商圏分析システム (MieNa) を活用し、事業所周辺の商圏データを紙媒体で会員事業所に提供した。これにより、事業者の意識改革（やる気向上、ターゲットの明確化等）につながり、経営分析への取組促進に寄与した。
- ・事業者の財務状況や強み・弱み等を把握するため、専門的分析が必要な事業者には中小企業診断士を招聘し、専門的な経営分析を実施した。その際、栃木市ハザードマップや J-SHIS 地震ハザードステーションの情報を提供し、事業継続の観点も踏まえた分析を行った。
- ・経営分析を実施した事業者のうち、早期に事業承継への対応が必要な 1 者をリストアップし、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して事業計画策定へ進めた。また、M&A による企業譲受希望者について、センター登録支援も実施した。

課題：

- ・セミナー方式のみでは、一時的な知識習得に留まり、経営者の“自走的な経営改善力”が十分に育たない。
 - ・会員事業所には、他者に知られたくないような経営上の事情や課題を抱える場合も多い。そのため、経営指導員が事業者と対面で向き合い、心理や理解度に寄り添いながら、時間をかけて信頼関係を築いた上で、一件一件の状況に応じた丁寧で個別具体的な支援を行う「量から質」へシフトした体制が必要である。
- こうした関係性を構築し、はじめて、実態に即した的確な分析と支援が可能となる。

(2) 目標

| 項目 | 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経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし | 30 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 | 20 者 |
| ②経営分析の実施 | 20 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 | 10 者 |

(3) 事業内容

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

目的：

巡回訪問・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 圏内の商圈データ（需要構造、人口構成、所得、購買力、競合状況等）を提供することで、事業者の意識改革（ターゲット明確化、発想転換等）を促し、経営分析への参加につなげることを目的とする。

対象者：

- ・ 経営状況の改善を望む事業者
- ・ 新たな事業に挑戦したい事業者
- ・ 事業承継予定者
- ・ 小規模事業者持続化補助金申請予定者
- ・ 融資予定者
- ・ 当商工会の記帳代行事業者 等

方法：

商圈分析システム「MieNa」により需要構造と商圈特性を可視化する。

提供項目：

- ・ 対象事業所を中心とした 500m、1km、3km、5km 圏の人口動態
- ・ 所得状況、持家比率等の地域特性
- ・ 購買力（消費支出構造）
- ・ 競合状況
- ・ 商圈マップ、レポート資料一式

②経営分析の実施

目的：

- ・ 事業者に経営分析の重要性と改善意識を持たせるとともに、財務状況、強み・弱み等を把握し、経営課題の明確化を図る。
- ・ 専門分析が必要な場合は中小企業診断士を招聘し、職員が帯同しながら個別支援を行う。
- ・ 分析結果を踏まえ、職員がフォローを継続し、事業計画策定へつなげる。
- ・ 必要に応じて、栃木県商工会連合会エキスパートバンク、よろず支援拠点、ミラサボ等を活用

し、外部専門家との連携支援を行う。

対象者：

掘り起こしにより選定した、経営分析を通じて改善を希望する前向きな事業者。

分析手法：

- ・経産省提供「ローカルベンチマーク」
- ・中小機構提供「儲かる経営キツク君」
- ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 等

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

SWOT 分析では、自社内部の要因として、競争優位性や強みとなっている経営資源、技術力、人材、ブランド力、顧客基盤などの「強み (Strengths)」、および業務上の課題、体制面での弱点、コスト構造、人材不足などの「弱み (Weaknesses)」を整理する。

また、外部環境の要因として、市場の成長性、顧客ニーズの変化、社会的・経済的動向、制度・政策の動きなど、事業拡大の機会となり得る「機会 (Opportunities)」を把握するとともに、競合他社の動向、市場競争の激化、原材料価格の上昇、法規制の強化など、事業運営上のリスクとなる「脅威 (Threats)」について分析を行う。

これら四つの視点から現状を客観的に整理することで、自社の立ち位置を明確にし、強みを活かした成長戦略や、弱み・脅威への対応策を検討するための基礎資料とする。

(4) 分析結果の活用

- ・紙媒体によりデータを事業者へ提供しつつ、職員が事業者とともに商圏の地理的範囲、商圏強度、商圏内シェア等を算出し、商圏分析が苦手な事業者を支援する。
- ・対象事業者の地域内における位置づけを明確にし、売上向上・利益確保につながる販売促進地域・ターゲット顧客の選定を行い、戦略的な事業展開を支援する。
- ・経営分析に基づき作成する事業計画の策定支援へ活用し、持続可能な経営改善につなげる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・事業計画策定支援は、経営状況の分析を実施した小規模事業者のうち、希望者に対して、分析結果（顧客ニーズ・地域経済動向・需要動向等）を踏まえ、事業計画の策定支援を行ってきた。

課題：

- ・事業計画策定の意義や重要性が小規模事業者に十分浸透しておらず、支援内容・手法の見直しが求められる。
- ・また、創業・事業承継・新事業展開等に関する計画策定を体系化し、小規模事業者の内発的動機付けを行い、主体的に取り組む環境整備が必要である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は、経営者自身の経験や勘に依存した経営となることが多く、経営状況・外部環境を正確に把握しないまま場当たりの対応を行う傾向がある。

そのため、本計画では、

- ・「地域経済の動向調査」
- ・「財務分析」
- ・「非財務分析（SWOT等）」
- ・「需要動向調査」

の結果を提供し、事業者自身に現状を正確に把握してもらうとともに、データに基づく計画的な事業展開の重要性を認識してもらう。

その上で、事業者の強みを顕在化させ、需要を踏まえた事業計画を事業者と共に策定する。

重要な点は、事業計画の策定を目的とするのではなく、小規模事業者の“行動変容”を促し、実行可能な計画を一緒に作り、実施に繋げることである。

事業計画の策定は「5. 経営状況の分析」における分析対象事業者のうち、毎年度5割程度を目標とする。

計画策定の際には、以下のツール・事業を活用する。

- ・経済産業省「ローカルベンチマーク」
- ・中小機構「儲かる経営キツク君」
- ・全国商工会連合会「経営状況まとめシート」

また、経営分析・ヒアリングの結果、事業承継が必要と判断した事業者に対しては、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、

- ・経営理念、
- ・中長期目標、
- ・承継時期、方法

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行う。

(3) 目標

| 項目 | 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事業計画策定支援 | 10者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |
| 事業承継計画策定支援 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 |
| ②創業計画策定支援 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 |

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

目的：

事業計画策定の重要性を理解し、事業承継・新事業展開など持続的な経営改善に取り組むための支援体制を構築し、経営の自走化を図る。

<具体的手法>

対象：「5. 経営状況の分析」で分析を行った事業者

実施方法：

- ・経営状況分析の結果を踏まえ、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経営指導員が支援する。

・策定支援の際には、以下のツールを活用する：

- 儲かる経営キツク君
- 経営状況まとめシート

・売上向上・販路開拓への意欲が強い事業者に対しては、中小企業診断士等を講師とした個別指導会を開催し、事業計画策定手法の習得と策定支援を行う。

《個別指導会内容例》

- ・自社の内部環境・外部環境分析
- ・事業計画書の基本構成
- ・戦略の方向性とビジネスモデルの設定
- ・販売計画・行動計画の策定
- ・目標設定と PDCA 確認

・栃木県商工会連合会エキスパートバンク、よろず支援拠点、ミラサポ等を活用し、外部専門家による個別支援を実施する。専門家支援時は職員が同席し、指導内容・策定手法を共有することで、職員の支援レベルの均質化を図る。

【事業承継計画の策定支援】

・経営分析により事業承継支援が必要と判断した事業者に対しては、担当指導員を決め、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、

- 経営理念
- 中長期目標
- 承継方法・時期

等を盛り込んだ事業承継計画の策定を専門家とともに支援する。

成果指標：

- ・事業計画策定件数
- ・事業承継計画策定件数
- ・計画実行率

②創業計画策定支援

目的：

創業希望者や創業間もない事業者に対し、事業構想の具体化及び創業計画書および事業計画

書の策定支援を行い、地域内における持続可能な創業を促進する。

<具体的手法>

対象：当地区で開業を目指す創業希望者や創業して間もない事業者

実施方法：

希望が出た時点で個別実施とし、栃木市創業支援等事業計画に基づき事業計画策定・資金計画・市場分析等の段階に応じた支援を行う。

《創業個別指導会内容例》

- 1.ビジネスモデルのブラッシュアップ
- 2.マーケティングに関する基礎知識
- 3.資金繰りと資金調達
- 4.収益計画と採算性
- 5.創業計画書作成など

成果指標：

- ・創業計画書または事業計画書策定件数

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、四半期に1度の巡回訪問によりフォローアップを実施した。内容は、計画の進捗確認、小規模事業者向け支援策の周知・提案、地域の経済・需要動向データの提供等である。

・専門的支援が必要な場合には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し、課題解決に向けた助言を行った。

課題：

・経営相談や計画実行支援は行ってきたものの、売上・利益等の「経営数値」を踏まえた進捗フォローまでは十分に行えていない。

・また、計画実行が困難で専門家を派遣した際、計画と現状に乖離が見られ、計画の見直し支援が必要なケースもあった。

・今後は、事業者ごとの状況に応じたきめ細かなフォローアップを実施し、成果（売上向上・事業継続）に繋げる体制整備が課題である。

（２）支援に対する考え方

・経営の自走化を重視し、コーチング・伴走型支援を通じて、経営者自身が課題と解決策を見出すプロセスを支援する。また、経営者と従業員の協働を促進し、現場の当事者意識を醸成する。

・事業計画を策定した全小規模事業者を対象とし、進捗状況・リスク・経営資源に応じて支援強度を調整し、重点事業者には訪問・面談の頻度を高める。

・進捗が芳しくない場合は、

(a) 目標・KPIの達成度の点検

(b) ボトルネックの仮説検証

(c) 計画の効果検証

を実施し、必要に応じて、目標・KPI・施策・体制・スケジュールの再設計を提案する。必要に応じて、外部の専門家（診断士・指導員等）の第三者視点を投入する。

・フォローアップでは、小規模事業者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産・知財、デジタル活用等）の習得状況を確認し、段階別の学習・実装支援を行う（例：財務基礎→管理会計→KPI設計、知財理解→出願活用、会計クラウド導入→EC・SNS運用支援）。

・収集データについては適正に管理し、秘密保持を徹底するとともに、データに基づくPDCAを通じて支援品質の継続的改善を図る。

（３）目標

| 項目 | 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 |
|------------------------------|-----|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| <事業計画策定事業者> フォローアップ対象事業者数 | 10者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |
| フォローアップ延回数 | 40回 | 20回 | 20回 | 20回 | 20回 | 20回 |
| 売上増加事業者数 | 4者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 | 2者 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| <事業承継計画策定事業者> フォローアップ対象事業者数 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 |
| フォローアップ延回数 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 |
| 売上維持事業者数 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 |
| <創業計画策定事業者> フォローアップ対象事業者数 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 | 1者 |
| フォローアップ延回数 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 | 4回 |
| 販路開拓支援実施項目数 | 1件 | 1件 | 1件 | 1件 | 1件 | 1件 |

(4) 事業内容

<事業計画策定事業者>

【事業内容】

- ・事業計画の進捗管理を行い、売上・利益等の経営指標の把握、効果測定を実施する。
- ・必要に応じ、制度融資・補助金等の活用を促し、計画実行の後押しを行う。
- ・進捗と計画に乖離がある場合は、中小企業診断士等の専門家を派遣し、乖離の発生要因や対応策を検討した上で、フォローアップ頻度を変更するなど、個別最適化を図る。

【目標値】

- ・事業計画策定事業者のうち40%（2者）の売上増加を目標とする。

<事業承継計画策定事業者>

【事業内容】

- ・経営指導員を中心に、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、巡回または窓口でフォローアップを実施する。原則四半期に1回の頻度とするが、進捗状況等に応じ柔軟に対応する。
- ・事業承継には時間を要し、事業資産の贈与・譲渡、後継者育成、環境整備等、多岐にわたる専門知識が必要であるため、税理士・中小企業診断士等の専門家連携により、円滑な事業承継につなげる。

【目標値】

- ・事業承継計画策定事業者については、売上額の維持を目標とする。

<創業計画策定事業者>

【事業内容】

・ 創業者の事業定着と早期黒字化を支援するため、売上状況、原価・利益管理、販路開拓、資金繰り等の進捗を確認し、計画と実績の差異分析を実施する。

・ 原則四半期に1回のフォローアップを実施するが、必要に応じ柔軟に支援頻度を調整する。

【目標値】

・ 創業計画策定事業者については、ソーシャルネットワークサービスの活用、紙媒体による広報、PR支援等の販路開拓に関する支援を、1項目以上実施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

現状：

西方町の小規模事業者は、人口減少および高齢化の進行により、地域内需要の縮小という構造的課題に直面している。加えて、物価高・人件費上昇、消費行動のデジタルシフトなど、外部環境の変化が事業運営に影響を及ぼしている。

課題：

町内事業者の多くは従業員5名以下の小規模事業者であり、資金力・人材力の不足から、

- ・ 商品力・サービス力の不足
- ・ 新たな販路開拓の遅れ
- ・ SNS・EC等のデジタルツールの活用不足

が課題として顕在化している。

さらに、地域資源（農産物・自然景観・歴史文化）を活かした商品化や観光需要の取り込みが十分に進んでおらず、地域外需要の獲得に課題がある状況である。

これらの課題解決に向け、新たな需要に応える商品・サービスの開発、広域販路の獲得、デジタル活用の推進が不可欠である。

(2) 支援に対する方針

・ 栃木市の産業ビジョンを踏まえ、重点支援エリア・業種・対象者を設定：

西方町が属する栃木市の第2次栃木市総合計画及び栃木市フードバレー構想は、地域資源の活用、付加価値創出、食関連産業の振興、販路の開拓・拡大が産業振興の方向性として掲げられている。

この産業ビジョンと町の地域性を踏まえ、以下を重点支援対象として設定する。

- ・農産物・加工食品・観光資源を活かした商品開発を行う事業者
- ・EC や SNS を活用し、広域販路を目指す事業者
- ・新たなメニュー・サービスによる外部需要獲得に取り組む飲食・サービス業
- ・新規創業者・第二創業者（新分野展開含む）
- ・事業承継後の新たな価値創造に取り組む事業者

・販路開拓支援：

地域内需要に依存しない事業基盤を確立するため、小規模事業者が新たな販路を獲得できるような多面的に支援を行う。

- ・商談会・展示会等への出展支援
- ・地域イベント・マルシェ等でのテスト販売機会の提供
- ・道の駅・直売所等における販売機会創出
- ・観光関連施設・飲食店・小売店とのマッチング
- ・県内外企業との協業機会の提供
- ・専門家（デザイン・ブランディング等）との連携による商品力強化
- ・WEB 広告・SNS 運用による顧客獲得支援

これにより、外部需要（観光需要、EC 需要、広域商圏）を取り込み、新たな売上機会が創出される地域環境を整備する。

・DX 推進：

小規模事業者のデジタル化は販路拡大・生産性向上に直結するが、西方町では未導入・未活用の事業者が多い。このため、以下の DX 推進を重点的に支援する。

- ・商工会 HP に会員個別ページの作成支援
- ・SNS（Instagram・X 等）による集客支援
- ・EC サイト出店・運用支援（BASE・STORES 等）
- ・LINE 公式・予約システム等の活用
- ・デジタル決済の導入支援
- ・AI ツールを活用した業務効率化（販促文章生成、画像作成等）

デジタル技術を活用し、需要の変化を捉えた販売戦略と商品開発が可能な体制づくりを推進する。

(3) 目標

| 項目 | 現行 | 令和 | 令和 | 令和 | 令和 | 令和 |
|----|----|----|----|----|----|----|
|----|----|----|----|----|----|----|

| | 8年度 | 9年度 | 10年度 | 11年度 | 12年度 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| ①需要動向調査に基づく商品・サービス開発および販路開拓支援 | 3者 | 3者 | 3者 | 3者 | 3者 |
| 目標売上額／者 | 30千円 | 30千円 | 30千円 | 30千円 | 30千円 |
| ②デジタル活用支援（DX推進） | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 | 5者 |
| 目標売上額／者 | 20千円 | 20千円 | 20千円 | 20千円 | 20千円 |

（４）事業内容

目的：

目的：西方町の小規模事業者が、人口減少や地域内需要の縮小といった構造的課題に対応し、町内外の新たな需要を獲得できる経営体質へ転換することを目的とする。また、本事業により、小規模事業者が町内外の新たな顧客層を獲得し、売上向上と事業継続率の改善を図るとともに、地域経済の自立性向上および雇用維持につながる効果を期待する。

①需要動向調査に基づく商品・サービス開発および販路開拓支援

小規模事業者が需要の確実なエビデンスに基づいて、地域外の顧客を取り込むための商品・サービスを開発し、その後の広域販路開拓までを一貫して支援する。

エビデンス収集・商品サービス開発支援：

- ・市場ニーズ調査、アンケート、SNS分析の実施
- ・顧客データ・観光動向等の提供
- ・試作・テスト販売・フィードバック支援
- ・専門家派遣（デザイン、価格設定、衛生管理、商品企画）
- ・地域資源を活用した新商品・新サービス開発支援

販路開拓支援：

- ・商談会・展示会等への出展支援
- ・地域イベント・マルシェ等でのテスト販売機会の提供
- ・飲食店・観光関連とのマッチング
- ・各種プロモーション支援（SNS、チラシ、動画制作等）
- ・道の駅・直売所・地元店舗との連携による販売機会の創出

② デジタル活用支援（DX推進）

販路拡大および業務効率化のため、デジタルツールを導入・活用する事業者を年間5者に絞り、集中的に支援します。

集客・販売支援：

- ・商工会 HP に会員の個別ページ作成支援
- ・Google マイビジネス活用
- ・SNS 運用支援、ショート動画制作支援
- ・EC サイト構築支援（BASE・STORES 等）
- ・デジタル広告活用支援

業務効率化支援：

- ・LINE 公式・予約システム等の活用
- ・デジタル決済の導入支援
- ・AI による業務自動化・販促支援（販促文章生成、画像作成等）
- ・各種データの可視化ツール導入支援

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・「経営発達支援計画検討委員会」において、年1回、本計画の年度目標（Plan）に対する実績（Do）を報告し、達成状況や未達成の理由・原因等について評価・検証（Check）を行い、推進方法の見直し（Action）について審議している。また、事業課題や今後の方向性についても検討している。
- ・経営発達支援事業の進捗確認は理事会で実施しているが、評価指標が十分に定量化されていない。

課題：

- ・KPI・成果指標を用いた定量的評価の仕組みを構築する必要がある。
- ・広域的な支援体制を踏まえ、複数商工会および関係機関との情報共有や改善提案の仕組みを組み込む必要がある。

(2) 事業内容

1.定量的把握

- ・ KPI を設定し、経営分析件数、事業計画策定件数、フォローアップ回数等を定量的に把握する。
- ・ フォローアップシート、会員アンケート、実績報告等のデータを統合し、進捗管理表として一覧化する。
- ・ 収集データに基づき、事業者の状況、支援効果、課題等を可視化し、次年度の支援計画へ反映する。

2.評価手法

- ・ 「経営発達支援計画検討委員会」を設置し、計画の評価および改善提案を行う。

《構成員》

- ・ 中小企業診断士
- ・ 栃木市産業振興部商工振興課職員
- ・ 栃木県商工会連合会職員
- ・ 法定経営指導員

《評価内容》

- ・ 毎年度1回以上の総合評価を行う。
- ・ 評価は「4段階評価+改善提案方式」とし、次年度の支援計画に反映する。
- ・ 必要に応じ、評価結果を経営発達支援計画の変更申請に反映し、地域の産業構造や事業者ニーズの変化に即した柔軟な計画運営を可能とする。

3.評価・見直しの頻度

- ・ 年1回以上の総合評価を実施する。
- ・ 地域の産業ビジョン（DX推進、販路開拓、知財活用等）における重点課題について、必要に応じて臨時協議会を開催する。
- ・ 課題の深刻度や緊急性に応じ、随時、支援方針や支援手法を見直す。

4.結果の公表方法

- ・ 評価結果は理事会・総会に報告し、ホームページに掲載するほか、商工会事務所にて閲覧可能な状態とする。
- ・ 地域事業者が常時確認できる体制を整備する。
- ・ 必要に応じて、近隣商工会・関係機関と連携し、課題解決に取り組む。

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・栃木県商工会連合会が開催する研修や、全国商工会連合会による「全国統一演習研修事業（経営指導員 Web 研修）」、中小企業大学校の研修等を受講し、個社支援に必要な知識・ノウハウの習得に努めている。
- ・また、外部専門家との同行支援（OJT）を通じて、実務的な支援スキルの向上にも取り組んでいる。
- ・当会では、経営発達支援事業を進めるにあたり、外部専門家を含むチャットツールを導入しており、支援関係者間で支援状況の共有を図っている。この取組は、課題解決や新たな提案の創出に寄与している。
- ・さらに、研修派遣、OJT、内部勉強会を通じて、職員の資質向上および支援ノウハウの組織的な蓄積に努めている。

課題：

- ・職員の支援スキルは全体的に向上しているものの、支援ノウハウが個人に属しやすく、共有・蓄積が十分とはいえない。
- ・その結果、職員間で支援スキルに差が生じているため、支援ノウハウの統一化・平準化を図る必要がある。

（２）事業内容

次の３つの柱により、経営指導員等の資質向上と、一般職員も含めた支援能力の向上と支援体制の強化を図る。

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専門的知識・支援能力を計画的に習得することを目的とする。

- ・ベテラン・中堅職員は、経営課題の把握、ヒアリング、指導・助言、中小企業施策活用等の実務的知識を深化させる。
- ・若手職員は、事業計画支援の基礎知識・ノウハウを身につけ、経営指導員の支援を補完できる体制を整える。

内容：

（１）栃木県商工会連合会主催セミナーへの参加

経営分析の活用方法、戦略的事業計画の立案、創業・承継支援等を学ぶ実務中心の研修。職員の習熟度に応じ、複数コースから選択して受講する。

(2)全国統一演習研修事業（経営指導員 Web 研修）

経営情報システム、財務会計、企業経営理論、中小企業政策等を e ラーニング方式で学習し、基礎力と幅広い知識を身につける。

(3)とちぎ地域企業応援ネットワーク主催セミナーへの参加

創業・事業承継・金融支援・経営力向上等、プロジェクト別の研修で、実践的能力の向上を図る。

(4)中小企業大学校の研修（専門・上級）への参加

IT 活用、創業支援、事業承継支援等に重点を置いた 3～5 日の集中研修で、職員の高度な専門性を強化する。

②OJT による知識の習得及び支援スキルの向上

目的：

外部専門家との同行支援を通じて実務知識を習得し、職員の段階的なレベルアップと支援スキルの平準化を図る。

内容：

- ・外部専門家による個別支援には職員が同行し、支援手法・視点・課題把握方法を学ぶ。
- ・事業者との関係維持や支援の継続性を確保するため、担当職員を複数配置する。
- ・事業計画策定後などに発生する課題については、職員間で意見交換を行い、協力して支援にあたることで組織力を高める。

③支援ノウハウの共有・蓄積

目的：

個々の職員が得た支援ノウハウを組織として共有・蓄積し、支援体制の強化およびスキルの平準化を図る。

内容：

1) 各種メディアによる関連情報の収集

職員ごとに担当メディアを決め、地域経済情勢、景況等の情報を効率的に収集し、支援に活用する。

《活用するメディア》

- ・新聞記事（下野新聞、読売新聞、日経新聞等）
- ・インターネット配信記事

- ・テレビ番組（NHK、民放各社の情報番組）

2) 内部勉強会（月1回）の開催

外部研修や必要に応じた内部共有により、指導員のスキル向上を図る。

3) 支援ノウハウのデータベース化

- ・基幹システムへ支援データを適時入力し、全職員で共有する。
- ・事業者別フォルダを商工会サーバーに作成し、支援内容・事業分析資料・動向データ等を整理して保存する。
- ・これにより、担当以外の職員でも一定レベルの支援が可能となる体制を構築する。

1 1. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・西方町では、少子高齢化が顕著に進行し、若年層の域外流出により地域の活力が低下している。
- ・地域資源（農産物・自然環境・文化等）を活用した商品開発や付加価値化において、なお発展の余地がある。

課題：

- ・コミュニティ活性化イベントの運営力・資金確保が不足しており、継続的な実施体制が十分ではない。
- ・地域資源を活かした商品開発・6次化に必要な体制（調達・加工・販売の仕組み）が不足している。

(2) 事業内容

①生活・コミュニティ活性化イベント支援

内容：

- ・地域内消費の活性化と来店促進を目的に、当商工会が実施する「西方町内共通商品券」を活用し、地域内での購買循環を促進する。プレミアムによる購買誘発効果を通じ、地域住民の消費を域内店舗に誘導し、事業者の売上向上と回遊性向上につなげる。

解決する課題：

- ・地域住民の交流機会を増やし、コミュニティの結束力を高める。
- ・地域外へ西方町の魅力を発信し、知名度の向上および「西方ファン」の創出につなげる。
- ・これにより、地域の活性化と地元消費の拡大を図る。

②地域資源を生かした商品開発・6次化支援

内容：

- ・原材料調達から加工、販売までの一連のプロセスについて、次の事項を伴走支援する：
 - ニーズ調査
 - 試作開発
 - 顧客評価
 - 法規・表示対応
 - 価格設計
 - 販路テスト
 - 販売促進（プロモーション）
- ・地域資源（農産物等）を活用した商品やサービスの開発、6次化に必要な体制を構築する。

解決する課題：

- ・地域資源の魅力を顧客価値へ転換し、事業者の収益性を高める。
- ・地域資源を活かした新商品開発を「単発」で終わらせず、継続的に創出できる仕組みを整える。
- ・結果として、地域経済の活性化および外部需要の取り込みに繋がる。

(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 (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) | |
| | |
| ①都道府県及び関係市町村との連携体制 | |
| ・ 当会、栃木市商工振興課が連携し、地域の実績を踏まえた重要課題を設定するとともに、本支援計画での支援方針を決定する。 | |
| ②商工会の経営発達支援事業実施に係る体制 | |
| ・ 法定指導員1名と経営指導員1名の体制で巡回指導を行う。経営指導員は事業者ごとの専任とはせず、支援からフォローアップまで、2名で連携しながら一体の支援体制を構築する。 | |
| ③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制 | |
| ・ 法定指導員1名と経営指導員1名の体制で、実績状況を定量的に把握し効果測定を行う。 | |
| ・ 上記で把握・検証した実施状況を当会と栃木市商工振興課との連絡協議会(年1回開催予定)で評価するとともに、次年度の支援内容の検討を行う。また、必要に応じて変更申請を行い、支援計画にも反映していく。 | |
| ④経営指導員等の資質向上に係る体制 | |
| ・ 当会職員向けに研修や勉強会を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機付けを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。 | |

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：川崎 真吾

■連絡先：西方商工会 TEL. 0282-92-2108

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

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・見直しをする際の必要な情報の提供を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員川崎真吾は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

西方商工会

〒322-0604 栃木県栃木市西方町元3 4 8 番地 4

TEL：0282-92-2108 / FAX：0282-92-2485 / E-Mail：nishikata_net@shokokai-tochig.or.jp

②関係市町村

栃木市産業振興部 商工振興課

〒328-8686 栃木県栃木市万町9 番 25 号

TEL：0282-21-2371 / FAX：0282-21-2683 / E-Mail：syoukou@city.tochigi.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

| | 令和 8年度 | 令和 9年度 | 令和 10年度 | 令和 11年度 | 令和 12年度 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| 必要な資金の額 | 4,200 | 4,200 | 4,200 | 4,200 | 4,200 |
| 3. 地域の経済動向調査に関する こと | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 4. 需要動向調査に関する こと | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| 5. 経営状況の分析に関する こと | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 |
| 6. 事業計画策定支援に関する こと | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| 7. 事業計画策定後の実施支援 に関すること | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| 8. 新たな需要の開拓に寄与す る事業に関すること | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| 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 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 10. 経営指導員等の資質向上 等に関すること | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 11. 地域経済の活性化に資す る取組に関すること | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

| 調達方法 |
|---|
| 会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、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

