

経営発達支援計画の概要

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施者名 | 足尾町商工会 【法人番号 9060005002580】<br>日光市 【地方公共団体コード 092061】                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 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<br/> <b>■生活基盤を守りつつ、足尾の資源を価値化し、</b><br/> <b>点の個店を面のブランドで域外需要を獲得し、</b><br/> <b>『元気』に資する地域経済を実現している</b><br/> と設定し、今後5年間の目標を『地域住民の暮らしを守り、足尾資源を活かした「元気」な販路開拓を実現し、事業者が自走する力を育む』<br/> として掲げ、小規模事業者の持続的発展につなげる。</p> <p>また、上記の目標を通じて、事業者が地域内外からの需要を取り込み、<br/> 安定的に稼ぐ力を身につけることを後押しする。その成果が広がること<br/> で、『地域全体の活性化と住民の暮らしの安心につながること』を裨益目<br/> 標とする。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 事業内容 | <p><b>1. 経営発達支援事業の内容</b><br/> <b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b><br/> 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<br/> 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><br/> 販路拡大と高付加価値化を実現するための消費者アンケートを実施し、<br/> 事業計画策定につなげる。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b><br/> 巡回等により経営分析の重要性を伝えるとともに、事業者との対話と傾<br/> 聴を通じて本質的な課題の特定と事業者の「腹落ち」につなげる。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b><br/> 経営分析で顕在化した本質的課題の解決をするとともに、事業者の「強<br/> み」を最大限に活かした事業計画策定支援を行う。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b><br/> 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<br/> 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<br/> 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><br/> 展示・即売会への出展やDX推進を支援することで、新たな需要と販路<br/> を開拓し、売上の増加につなげる。</p> |
| 連絡先  | <p>足尾町商工会<br/> 〒321-1523 栃木県日光市足尾町松原 11-17<br/> TEL：0288-93-2267 FAX：0288-93-4552<br/> E-mail：ashio_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>日光市観光経済部商工課<br/> 〒321-1292 栃木県日光市今市本町 1<br/> TEL：0288-21-5136 FAX：0288-21-5121<br/> E-mail：shoko@city.nikko.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) 地域の現状と課題

##### ①日光市と足尾町地域の現状

###### 1) 立地

日光市は、東照宮をはじめとする「日光の社寺」や中禅寺湖、華厳滝、鬼怒川・川治温泉などの景勝地を有する国際的な観光都市である。栃木県の北西部に位置し、南は宇都宮市・鹿沼市、東は那須塩原市・塩谷町、西は群馬県（みどり市・沼田市・片品村）、北は福島県（檜枝岐村・南会津町）に接している。平成18（2006）年に2市（旧今市市・旧日光市）、2町（旧藤原町・旧足尾町）、1村（旧栗山村）が合併し、新たな「日光市」として発足した。日光市の面積は1,449.83km<sup>2</sup>と広大で、栃木県全体の約4分の1を占め、市町村としては全国で3番目の広さを誇る。足尾地域は日光市の南西部に位置し、面積は185.79km<sup>2</sup>で市全体の約13%を占める。山林が大部分を占め、渡良瀬川の源流を抱えるなど、水と緑に恵まれた自然豊かな中山間地域の地勢を有している。



市内には、旧足尾町を管轄する当商工会と、それ以外の地域を管轄する日光商工会議所が併存している。

###### 2) 地域と交通アクセス

当地域の交通網は、国道122号および県道15号鹿沼足尾線が幹線道路となっている。広域交通については、旧日光市を經由して日光宇都宮道路を利用することが可能であり、宇都宮市をはじめとする県内各地域や首都圏との往来を支えている。

公共交通については、群馬県桐生市とを結ぶ「わたらせ渓谷鐵道（けいこくてつどう）」が運行されているほか、旧日光市方面から市営バス路線が整備されている。

###### 3) 歴史と文化資源

当地域は、江戸時代から銅の産出が始まり、明治時代以降に本格的な開発が進められた。特に明治期には古河市兵衛が経営を担い、産出量が飛躍的に増加し、明治23（1890）年頃には国内生産の約4割を占めるに至り、全国有数の銅山として発展した。「足尾といえば銅山」と称されるほど全国的に知られる存在となった。

この過程で、学校や生活施設、交通インフラなどが整備され、地域社会には企業活動を基盤とした独自の文化が形成され、急速な近代化を遂げた。一方で、銅山の拡大に伴い土壌汚

染や煙害などの公害問題が発生し、地域の歴史は「光」と「影」の両面を持つものとなった。

人口面では、大正 5（1916）年には 38,428 人を数え、宇都宮市に次ぐ規模を誇ったが、その後は長期的な減少傾向にあり、現在では過疎化と高齢化が著しく進展している。

銅山は昭和 48（1973）年に閉山し、長い歴史に幕を下ろした。閉山後も坑内の水処理や森林の再生など環境回復の取り組みが継続されているほか、公害問題の歴史を後世に伝えるため、荒廃した自然景観をあえて残す区域が設けられている。

また、足尾銅山の歴史や公害対策の記録を学ぶ場として令和 7 年 8 月に開館した「足尾銅山記念館」は、地域の歴史的価値を未来へ継承するとともに、観光資源としても活用されている。

#### 4) 自然資源と観光

当地区には日光国立公園区域があり、豊かな自然環境と歴史的資源を有する観光地である。特別天然記念物「コウシンソウ」の自生地として知られる庚申山や、日本百名山の一つに数えられる皇海山など、多彩な自然景観を備えている。また、渓谷美を堪能できるわたらせ渓谷鐵道のトロッコ列車は、四季折々の風景を楽しめる人気の観光資源となっている。

宿泊施設としては、温泉宿、一棟貸しの宿泊施設、キャンプ場などが整備され、多様なニーズに対応している。観光資源としては、トロッコ列車で坑道内の見学が可能な「足尾銅山観光」や、銅山の歴史を伝える「足尾銅山記念館」が代表的である。さらに、足尾銅山の隆盛期に貴賓客の接待や宿泊施設として利用された古河掛水倶楽部、鉾山鐵道をはじめ全国各地で活躍した鉄道車両やトロッコを保存・展示する足尾トロッコ館、足尾銅山の歴史と環境問題を学べる足尾環境学習センターなど、多様な学習・文化拠点が整備されている。これらは観光と教育を両立した地域資源として活用されている。

地域内には当時の建物や施設の一部も現存しており、散策を通じてかつての産業活動の痕跡を身近に感じることができる。

#### 5) 地域ブランドと地域資源

伝統工芸品で地域ブランドとして評価された「足尾焼」や「足尾銅焼」がある。食品分野においては、老舗和菓子（足字銭最中・あんこ玉）や、自社開発麺（ゆば・山椒・よもぎ等を使用した麺）などの特産品が地域の味として親しまれている。地域資源として、自然薯・山椒・蜂蜜など地産食材を活用した新たなメニューや商品開発への期待が高まっている。

足尾銅山観光入口



足尾銅山記念館



## ②日光市と足尾町地域の人口

### 1) 日光市と足尾町地域の人口推移

令和7年の足尾地域の人口は1,251人、世帯数は807世帯である。5年前の令和2年には人口1,772人、世帯数1,140世帯であり、比較すると人口は29.4%減少、世帯数は29.2%減少している。市全体では人口が7.6%減少、世帯数はほぼ横ばいであり、足尾地域の減少率が市全体と比べて著しく高いことが明らかである（図表1）。

このような急速な人口減少は、労働力確保や経済活動、地域コミュニティの維持に大きな影響を及ぼす可能性が高く、地域の持続可能性を揺るがす重要な要因である。

図表1：日光市と足尾地域の総人口・世帯数の比較

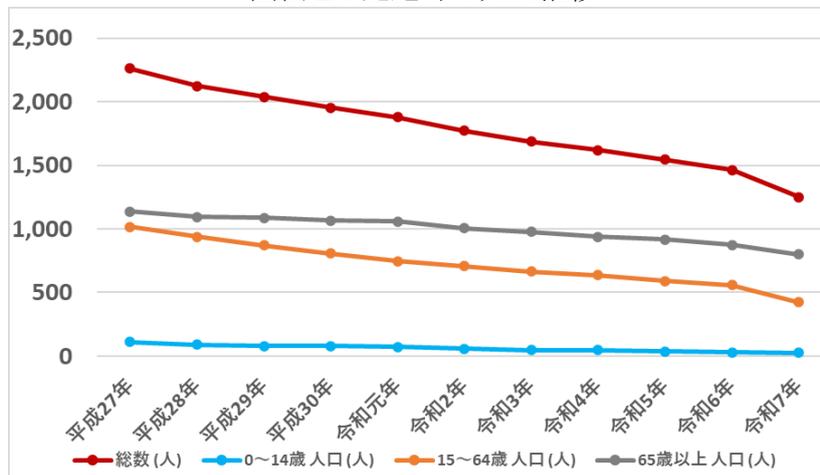
| 地域   | 総人口<br>(R2年) | 総人口<br>(R7年) | 増減数    | 増減率    | 世帯数<br>(R2年) | 世帯数<br>(R7年) | 増減数  | 増減率    |
|------|--------------|--------------|--------|--------|--------------|--------------|------|--------|
| 足尾地域 | 1,772        | 1,251        | ▲521   | ▲29.4% | 1,140        | 807          | ▲333 | ▲29.2% |
| 日光市  | 80,981       | 74,845       | ▲6,136 | ▲7.6%  | 36,544       | 36,530       | ▲14  | ▲0.04% |

【出典】日光市「公称別住民基本台帳登録人口及び世帯数一覧（4月1日現在）」

### 2) 足尾地域の人口減少・高齢化の現状

令和7年における足尾地域の人口は市全体に対して約1.7%を占めている。平成27年には2,283人であったが、その後一貫して減少を続け、直近10年間で1,011人（約54.8%）減少した（図表2）。

図表2：足尾町の人口推移



【出典】日光市「住民基本台帳人口 地区別年齢別3区分別人口（4月1日現在）」

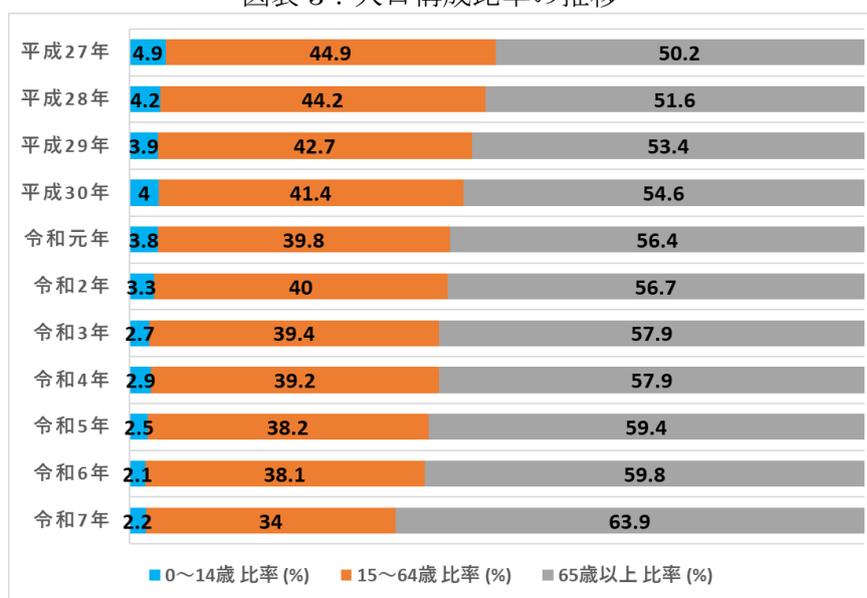
年齢区別にみると、0～14歳の子ども人口、15～64歳の生産年齢人口が減少を続ける一方で、65歳以上の高齢者人口の割合は年々拡大し、直近10年間で50.2%から63.9%に達している（図表3）。全国の高齢化率29.3%（出典：令和7年度版高齢社会白書）と比較しても、足尾地域の高齢化の進行が顕著であることが分かる。なお、生産年齢人口の割合は44.9%から34.0%へ、子ども人口の割合は4.9%から2.2%へと大幅に減少している。

人口減少に伴い、地域内の労働力が縮小し、若年層・子育て世代の地域外流出が進んでい

る。その結果、地元企業や商店では後継者不足や担い手不足が深刻化し、地域経済の縮小につながっている。

子どもの減少により、学校や教育機関の統合が進み、地域コミュニティの維持はすでに困難な状況にある。また、医療・福祉サービスの担い手不足や地域活動の停滞も現実の問題として顕在化しており、地域社会の持続可能性が著しく損なわれている。

図表 3：人口構成比率の推移



【出典】日光市「住民基本台帳人口 地区別年齢別 3 区分別人口（4月1日現在）」

### 3) 足尾地域の将来人口推計

当地域の人口は長期的に減少傾向が続いており、将来推計によれば今後 15 年間で現在から約 40%減少する見込みである（図表 4）。2) の分析で示したとおり 65 歳以上の高齢者が年々増加していることから、今後も高齢化が一層進み、それに伴い生産年齢人口の減少も避けられない状況にある。こうした人口構造の変化は、地域内需要の縮小を加速させ、小規模事業者の経営環境に大きな影響を及ぼすことが懸念される。

図表 4：将来人口の推移・男女計（人）



折れ線〈男女計〉 棒グラフ〈下：男性、上：女性〉

【出典】(株)日本統計センター（福岡市北九州市）「MieNa」

### ③地域全体の現状

#### 1) 社会生活基盤の現状

当地域の社会生活基盤は、人口減少や高齢化の進行に伴い、様々な影響を受けている。

まず教育環境については、平成 19 年に地域唯一の高等学校が閉校となり、令和 4 年には小学校と中学校が統合された。さらに、令和 7 年現在、地域の子育て支援の拠点であった認定子ども園も休園しており、子育て世代にとって教育・保育の選択肢が限られている状況となっている。このような教育環境の制約は、若年層や子育て世代の地域定着に影響を及ぼしている。

医療・福祉分野では、地域内で唯一の総合病院が令和 9 年 3 月に撤退することが発表されており、高齢化が進展する当地域にとって大きな影響が懸念されている。地域内に診療所は残っているものの、救急医療や専門的診療を受けるためには地域外へ移動せざるを得ない状況となる。

さらに、当地域を拠点としていた福祉施設が他地域へ移転し、現在は一部施設のみが存続している。こうした医療・福祉双方の基盤縮小により、地域住民が安心して暮らし続けるために必要な環境が十分に確保されていない現状がある。

生活用品の調達環境については、生活に必要な物資やサービスをすべて地域内で揃えることは難しく、地域外に行かざるを得ない状況にある。そのため、足尾地域で購入可能なものも、地域外でまとめて購入してしまう傾向がある。また、オンラインショッピングの急速な普及により、そちらを利用するケースも増えている。これらの要因が、足尾地域の消費購買力の低下や消費需要の地域外流出につながっている。

交通・移動環境について、足尾地域から旧日光地域や群馬方面の主要市街地へは、いずれの方向に向かう場合でも 30 分以上を要する。こうした地理的条件もあり、地域住民の移動手段は自家用車への依存度が非常に高い。加えて、高齢化の進展に伴い運転免許を返納した住民や自家用車を持たない世帯も増えており、日常生活に支障が生じることも少なくない。特に生活必需品の購入や通院といった基本的な行動に困難をきたすケースがみられている。

また、近隣に商店が存在しない地域もあり、買い物環境の制約は一層厳しいものとなっている。さらに冬季には積雪や道路凍結により車の利用が難しくなる状況もあり、移動環境の不便さは季節的要因によって強まる傾向にある。公共交通機関としては、旧日光地域方面へは日光市営バス、群馬方面へはわたらせ渓谷鐵道が利用可能であるが、買い物など荷物を伴う日常利用には必ずしも現実的ではない。

地域コミュニティについては、夏に開催される「足尾町納涼祭」が地域内外から人を集め、賑わいを見せている。また、自治会活動や集会所での集まり、地域美化活動や子ども・高齢者向けクラブ活動などもコミュニティ維持の一助となっているが、参加者の減少や活動の縮小がみられる。

災害面では、山に囲まれた地形により、大雨や地震、土砂災害などの自然災害リスクが存在する。

これらの現状を踏まえると、足尾地域の社会生活基盤は、人口減少や高齢化の影響を受けながらも、教育・医療・福祉・生活・コミュニティの各分野で地域住民を支える仕組みが残されている。一方で、利用可能なサービスや機会の制約が生活の選択肢を狭め、地域外への流出を招く状況も見られる。今後は、こうした基盤を持続可能な形で整備し、地域の暮らしを支えるための新たな取り組みが求められる段階にある。

#### 2) 雇用の現状

当地域では、小規模事業者数の減少に伴い、地域内での雇用機会は年々限られつつある。

さらに、総合病院の撤退や福祉施設の移転により、医療・福祉分野における雇用も縮小した。こうした状況の中で、特に若年層は就職を機に地域外へ流出する傾向が強まっており、地域の担い手不足に拍車をかけている。その結果、地域内で新たに若年層の雇用を創出することが難しく、雇用環境の脆弱さが人口減少や高齢化の加速にもつながっている。

こうした状況により、当市は株式会社タイミーと包括連携協定を締結した。観光客の増加に伴い宿泊施設などで深刻化する人手不足の解消と、働き手に多様な働き方を提供することを目的とした取り組みである。具体的には、タイミーを通じて市内のさまざまな業種で働き手を募集し、事業者向けには説明会や活用支援を行っている。また、日光市・日光商工会議所・足尾町商工会・株式会社タイミーの4者間で雇用創出に関する連携協定も結ばれ、地域経済団体と一体となった取り組みが進められている。

### 3) 観光客の現状

当地域における観光は、地域資源としての足尾銅山を中心に展開されている。最新の観光客入込数は令和6年に144,861人となり、コロナ禍前の令和元年の186,183人までは戻らないが、着実に回復傾向が見られる(図表5)。

図表5：日光市各地域の観光客入込数推移

|       | 令和元年       | 令和2年      | 令和3年      | 令和4年      | 令和5年      | 令和6年       |
|-------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 足尾地域  | 186,183    | 102,884   | 100,462   | 135,667   | 137,078   | 144,861    |
| 今市地域  | 2,704,026  | 1,486,591 | 1,443,051 | 1,656,608 | 2,010,643 | 2,061,536  |
| 日光地域  | 6,258,445  | 5,084,772 | 4,988,376 | 5,158,153 | 5,909,324 | 6,152,246  |
| 藤原地域  | 2,257,876  | 1,472,272 | 1,190,947 | 1,509,494 | 1,556,602 | 1,504,216  |
| 栗山地域  | 407,008    | 197,553   | 167,747   | 263,936   | 311,392   | 329,002    |
| 日光市全体 | 11,813,538 | 8,344,072 | 7,890,583 | 8,723,858 | 9,925,039 | 10,191,861 |

【出典】日光市 「観光に関する統計 日光市観光客入込数」

訪問者の多くは日光東照宮や華厳の滝などの主要観光地とあわせて立ち寄る傾向が強く、地域単独での誘客には課題が残っている。観光客の目的は、主として足尾銅山の歴史や産業遺産を学ぶことにあり、特に「足尾銅山記念館」は、往時の姿を伝える新たな拠点として注目を集めている。これにより、従来の銅山観光に加え、歴史的背景や当時の生活文化を総合的に体験できる機会が広がった。一方で、足尾地域は「公害の町」という負のイメージが根強く残っている。しかし、足尾銅山は明治期以降、日本の近代化を牽引した重要な拠点であり、銅の産出は鉄道や電線といった社会インフラの整備、さらには製造業や都市の発展を支える原動力となった。こうした近代日本の産業発展を支えた「光」の側面を積極的に発信することが、地域の価値を再認識させ、観光振興の大きな鍵となる。足尾が日本の産業史に果たした役割や、産業遺産としての価値を前面に打ち出すことで、地域の認知度向上と新たな来訪者層の拡大が期待される。

また、旧日光市には日光東照宮をはじめとした世界的観光資源が存在し、国内外から多くの観光客を集めている。しかしながら、その観光需要を足尾地域へ呼び込む明確な導線は十分に整備されていないのが現状である。地域の観光資源をより効果的に活用するため、地域内外の関係者が連携する「AMO(足尾・マネジメント・オーガニゼーション)」が設立され、足尾地域の観光資源を活用した取組が進められている。

#### ④小規模事業者の現状

##### 1) 小規模事業者の推移

当地域における商工業者数は、令和3(2021)年時点で94、そのうち小規模事業者は85である。業種別にみると、卸売・小売業が35と最も多く、次いでサービス業16、製造業15、建設業などが続いている。商工業者数の推移をみると、平成28(2016)年には121事業者が存在していたが、令和3年には94事業者へと減少しており、5年間で22.3%の減少となっている。これは人口減少と地域需要の縮小に直結しており、事業基盤の脆弱化が進んでいることを示している(図表6)。

図表6：当地域商工業者数及び小規模事業者数の業種別内訳

| 項目    | 商工業者数            | 建設業                | サービス業              | 卸売小売業              | 製造業                | 宿泊飲食業            | その他                |
|-------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| 平成28年 | 121<br>(109)     | 14<br>(13)         | 22<br>(18)         | 47<br>(43)         | 18<br>(15)         | 13<br>(13)       | 7<br>(7)           |
| 令和3年  | 94<br>(85)       | 10<br>(10)         | 16<br>(13)         | 35<br>(31)         | 15<br>(13)         | 12<br>(12)       | 6<br>(6)           |
| 増減数   | ▲27<br>(▲24)     | ▲4<br>(▲3)         | ▲6<br>(▲5)         | ▲12<br>(▲12)       | ▲3<br>(▲2)         | ▲1<br>(▲1)       | ▲1<br>(▲1)         |
| 増減(%) | ▲22.3%<br>(▲22%) | ▲28.6%<br>(▲23.1%) | ▲27.3%<br>(▲27.8%) | ▲25.5%<br>(▲27.9%) | ▲16.7%<br>(▲13.3%) | ▲7.7%<br>(▲7.7%) | ▲14.3%<br>(▲14.3%) |

下段カッコ内は小規模事業者数

【出典】総務省：経済センサス活動調査

##### 2) 小規模事業者の実態

当地域の小規模事業者の多くは地域に根差した業種であり、住民の生活を支えるとともに、観光資源や地域資源を活用した活動も担っている。例えば、観光客向けの飲食店や土産品販売、登山者やキャンプ利用者を対象とした宿泊業などは、地域外からの来訪者と結びつくことで一定の需要を維持している。このように、地域密着と外部需要の双方を取り込む姿勢は、小規模事業者の強みであるといえる。

一方で、その経営環境には厳しい状況も見られる。まず、人口減少に伴う売上の縮小と経営者の高齢化が進んでいる。経営者の多くは60代以上であり、事業継続が困難となり廃業を選択する事業者が増加している。次に、事業承継に関して後継者不在の事例が多く、「売上が見込めず子や親族に継がせたくない」という意識から、親族内承継への意欲が低下している。

さらに、販路の面では地域内需要に依存する事業者が多く、人口減少の影響を大きく受けているため、地域外需要を取り込む仕組みづくりが進んでいない。加えて、新規開業も少ない。当地域は少子高齢化と人口減少が進行しているため需要の先細りが懸念され、新たに事業を始める者は限定的である。その結果、地域の産業基盤が縮小傾向にある。

しかしながら、地域特有の強みも存在しており、観光需要を取り込む可能性は依然として大きい。具体的には、足尾銅山観光や足尾銅山記念館、庚申山・皇海山への登山やキャンプなどは県内外から一定の来訪者を集めている。観光客を対象とした土産品開発や飲食・宿泊サービスの展開には、新たな需要を掘り起こす余地がある。

また、地域内事業者は地域社会との結びつきが強く、住民生活を支える役割を果たしている点は他地域に比べても大きな特徴である。

以上のように、当地域における小規模事業者は、人口減少や高齢化などの影響を強く受けつつも、地域資源や観光需要を生かすことで持続的に経営を続ける可能性を持っている。今後は、事業承継の円滑化や販路拡大、デジタルの活用、外部人材との連携などを通じて、地域を支える存在として発展していくことが必要である。

### 3) 当地域事業者のデジタル化について

当地域においては、全国的に進展しているデジタル化や DX の流れに十分に追随できていない現状がみられる。特に、オンライン販売やキャッシュレス決済、SNS 等を活用した情報発信による販路開拓に加え、会計処理や在庫管理など業務効率化の面でもデジタル技術の導入が十分に浸透していない。

その背景として、デジタル機器、システムに対して抵抗感を持つ事業者や、「自分にはできない」と感じている事業者が少なくないことが挙げられる。また、これまでのアナログ中心の手法に慣れているため、新しい仕組みに切り替える必要性を感じにくい状況もある。こうした状況を踏まえ、事業者が自らの経営課題に応じてデジタル技術を取り入れ、実際の経営改善や販路拡大につなげていけるような環境整備が求められる。

### 4) 当地域におけるコロナ禍による影響

新型コロナウイルス感染症の影響により、当地域の小規模事業者は営業活動の自粛やイベントの中止、観光客の減少などにより事業活動の停止を余儀なくされた。特に観光関連産業や飲食業では売上が大幅に減少し、土産販売や宿泊業など地域の基幹的な事業分野ほど影響が大きかった。地域住民に向けた日常消費を担う小売業やサービス業においても、外出自粛により来客数が減少し、幅広い分野で収益が落ち込んだ。

直接的に廃業に至った事例は見られなかったものの、売上の急減や先行きの不透明感から、経営者が事業継続に不安を抱え、間接的に廃業を考えるきっかけとなったケースもあった。特に、経営基盤の脆弱な小規模事業者にとっては、急激な需要の変化や長期化する影響に対応する体力が乏しく、事業の継続性に深刻な影響を及ぼした。

## ⑤日光市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市では、「第3次日光市総合計画」を令和8年度～令和17年度までの10年間で計画期間として策定している。10年後の日光市の都市像として「誰もが楽しく 健やかに暮らす 新しいまち」と定め、市民一人ひとりが心身ともに健やかで、地域への愛着と誇りを持ち、多様な人々が互いに支え合いながら活躍できる暮らしを実現することで、定住人口の拡大と日光市の持続的な発展を目指している。

計画の実現に向け、当市ではまちづくりの基本施策を掲げている（図表7）。その中で当地域の小規模事業者の振興に関連する施策は「雇用創出と地域経済発展を進める、産業のまちづくり」の「①観光」「②商工業・雇用・労働」である。

図表7：日光市まちづくり基本施策（第3次日光市総合計画より作成）

### まちづくりの基本施策

1. 地域の未来を担う人を育てる、教育のまちづくり  
①学校教育 ②社会教育 ③文化財 ④スポーツ
2. やさしく、支え合う、福祉と健康のまちづくり  
①社会福祉 ②こども・子育て支援 ③高齢者福祉  
④障がい者福祉 ⑤健康・医療
3. 雇用創出と地域経済発展を進める、産業のまちづくり  
**①観光** **②商工業・雇用・労働**  
③農業・畜産業・水産業 ④森林・自然環境
4. 便利で住みよい、居住環境のまちづくり  
①都市基盤整備 ②道路・上下水道 ③住環境  
④地域交通 ⑤資源循環
5. 強じんな地域社会を構築する、安全・安心のまちづくり  
①防災・危機管理 ②消防・救急 ③生活安全

【出典】第3次日光市総合計画

「①観光」分野では、「STEP1：世界的観光地形成のための体制整備」→「STEP2：着地型観光コンテンツの造成とプロモーションの実施」→「STEP3：地域経済連携による観光誘致 1,200万人の実現」の3ステップで構成されている。この中で当地域の小規模事業者振興に該当する取り組みは以下のとおりである。

- ・STEP1：地域資源を活かした拠点整備、DMOを中核とする観光地域づくりの推進
- ・STEP2：地域資源を活かした多様な観光プログラムの創出、デジタルマーケティングを活用した観光情報発信の強化
- ・STEP3：観光による他産業への波及効果の拡大

「②商工業・雇用・労働」分野では、「STEP1：消費喚起と事業者支援による地域経済の活性化」→「STEP2：商品価値の向上と産業団地の造成による経済活動の発展」→「STEP3：商品の販路開拓と企業誘致による経済規模の拡大」の3ステップで構成されている（図表8）。この中で当地域の小規模事業者振興に該当する取り組みは以下のとおりである。

- ・STEP1：起業・創業支援、事業承継、域内消費の喚起、雇用の拡充
- ・STEP2：新商品の開発支援、ブランド価値の向上
- ・STEP3：市産品の積極的なPR、新規市場の開拓

図表8：産業の振興と雇用拡大のイメージ  
《産業の振興と雇用拡大のイメージ》



【出典】第3次日光市総合計画

## ⑥課題

当地域における小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少や高齢化、消費行動の変化、デジタル化の進展など、大きな変化に直面している。こうした状況の中で、小規模事業者が持続的に経営を続け、地域経済を支えていくためには、事業承継や創業支援、デジタル活用、販路拡大、観光資源の活用など、多方面にわたる取り組みが必要である。以下に、当地域における主要な課題を整理する。

### 1) 人口減少・高齢化に伴う事業基盤の縮小と事業者数維持

当地域では人口減少と高齢化が急速に進展しており、労働力人口や消費者数の減少に加えて、地域コミュニティの縮小も進んでいる。これにより、小規模事業者にとって売上や集客の基盤が弱まり、従来のような地域住民とのつながりに支えられた経営も難しくなりつつある。小規模事業者は、地域の生活を支える存在として、こうした環境変化の中でも持続的な経営を続けていくことが強く求められている。

このような人口動態の変化を背景に、廃業の増加による事業者数の減少が地域経済に大きな影響を及ぼしており、事業者数をいかに維持していくかが喫緊の課題となっている。事業承継については、経営者の高齢化を踏まえ、親族内承継に加えて従業員や第三者への承継など多様な形態を推進していく必要がある。また、承継に向けた早期の計画策定や、金融機関・専門家と連携した支援体制の強化も不可欠である。

さらに、新規創業を促すことも地域活力の維持に欠かせない。地域の特性を活かした事業展開や、副業・兼業を含めた柔軟な働き方による起業を後押しするなど、参入しやすい環境づくりが求められる。加えて、人口減少や消費行動の変化、デジタル化の進展といっ

た事業環境の変化に対応できるよう、事業計画策定やサービスの見直しを支援し、事業者が将来を見据えた安定経営を実現できる体制を整えていく必要がある。

## 2) 当地域の事業者ならではの販路の拡大（販路拡大と市場開拓）

当地域では、人口減少や市場規模の縮小により、地域内需要だけでは小規模事業者の売上や経営の安定を確保することが難しくなっており、販路の拡大が大きな課題となっている。こうした状況の中で、事業者は自社商品・サービスの差別化や高付加価値化を進めるとともに、オンライン販売やSNSの活用などデジタルツールを通じた販路開拓、地域外でのイベントや展示会への出展、さらには他地域の事業者や販売ネットワークとの連携など、多様な手段による市場拡大が求められている。

小規模事業者がこれらの取り組みを着実に実行できるよう、ターゲット市場や消費者ニーズを踏まえた販売戦略の策定、地域資源や特色を活かした商品開発・高付加価値化、ECサイトやSNS運用を通じたオンライン販売の導入、さらには地域内外のネットワーク形成や販路拡大に向けたイベント参加など、総合的かつ継続的な支援が必要である。

## 3) 地域資源を活かした地域消費の拡大

足尾地域には、歴史的・自然的資源や地域特有の文化資源など、多様な観光資源が存在する。コロナ禍で観光客数は減少したものの、近年は徐々に回復している。しかし、観光客の滞在や地域内での消費は十分に地域経済に還元されておらず、観光を通じた地域内消費の拡大が課題となっている。

こうした状況を踏まえ、地域資源を活かした観光誘客を促進し、地域内での消費につなげるためには、観光サービスや体験メニューの充実、地域ならではの商品や食の提供、情報発信の強化、地域内事業者同士の連携など、さまざまな取り組みを地域全体で進めることが必要である。これにより、観光資源の活用を通じて小規模事業者の経営改善と地域経済の活性化を両立させることが期待される。

## 4) デジタル対応力の強化

当地域では、全国的にデジタル化が急速に進展している一方で、小規模事業者における活用は十分に進んでいない状況にある。このため、業務効率化に向けたデジタルツールの導入、新規顧客獲得のための情報発信、さらには販売力向上を目的としたECやSNSの活用など、デジタル技術を通じた業務改善や自社サービス・商品の魅力発信を積極的に進めていくことが求められている。

小規模事業者が自社の状況や課題に応じて適切にデジタル活用を实践できるよう、研修や相談、導入支援から運用フォローまでを含む支援体制を整備し、地域全体としてのデジタル対応力を底上げしていくことが必要である。

## (2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

### ① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

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

**地域住民の生活を支えつつ、地域外の需要（外貨・顧客）も取り込み、『元気』に足尾町を守っている**

と定め、持続的な経営を支えるとともに、地域住民の生活基盤の維持と域外需要の取り込み

を柱に、各事業者が有する独自能力や強みを核とした高付加価値化を後押ししてきた。

前回の計画期間においては、生活インフラを担う事業者の継続や、各事業者が有する能力・強みを活かした商品・サービスの開発・提供について、一定の成果が見られた。

一方で、同じ日光市内でも旧日光エリアには観光客が数多く訪れているものの、足尾地域への回遊や滞在には十分つながらず、域外からの需要を十分に取り込むことができなかった。

また、高付加価値な新商品・サービスは個社の強みにとどまり、地域資源を横断的に活用した面的な展開には至っていない。

さらに、事業者層の多様化・高齢化が進む中で、事業承継や財務体質の改善、小さな DX といった基盤強化の取組が引き続き課題となっている。

これらを踏まえ、前計画の方向性を継承しつつ、地域資源の価値化と“面”としてのブランド形成、そして販路という“場”の創出を軸に、次期 5 年間の取組を再定義する。

### 生活基盤を守りつつ、足尾の資源を価値化し、

### 点の個店を面のブランドで域外需要を獲得し、

### 『元気』に資する地域経済を実現している

地域住民の生活を支える基盤を守りながら、足尾の歴史・文化・自然といった資源を価値化し、個々の事業者の強みを束ねて面的なブランドを形成することで、域外から安定的に需要を取り込む姿を示している。

まず、生活基盤を守ることは、前回計画から一貫して取り組んできた重要な柱である。そのためには、生活インフラ事業を中心に、事業承継や財務体質の適正化、価格戦略の策定、キャッシュレスや在庫・予約管理といった小さな DX の実装を進め、地域に不可欠なサービスが持続的に提供される体制を整えることが求められる。

次に、足尾の歴史・文化・自然等の地域資源を付加価値要素として商品・体験・サービスに取り入れ、個社の強みを面的なブランドとして束ねることで、安定的に域外需要を取り込む姿を目指す。

これらを段階的に支援し、事業者間・関係機関との連携を強化することで地域外市場での販売拡大（EC・委託販売等）による売上と、域外消費者（観光客等）による地域内での消費の双方を拡大し、地域内消費循環を高めることで、『元気』に資する持続可能な地域経済の実現を図る。

## ②商工会の役割

当商工会では、「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を実現するため、以下の視点から重点的に取り組み、小規模事業者の持続的発展を支援していく。その際には、栃木県や他の支援機関と連携をさらに強化し、地域に根ざした伴走型支援を実践していく。

その実現に向け、国の「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭におき、事業者の持続的成長を後押しする体制を整える。このモデルは、経営者との「対話と傾聴」を通じて信頼関係を築き、本質的な課題を引き出しながら、経営者自身の納得感と内発的な動機付けを促すことを重視している。商工会は、こうしたプロセスを基盤として、足元の課題解決から将来を見据えた自走化に向けた取組まで、継続的に支える支援を行う。

### 1) 生活インフラを担う事業者の持続化支援

当商工会では、地域住民の生活を支える基盤事業が持続的に運営されるよう、生活インフ

ラ事業を中心に、事業計画の策定を通じて、事業承継や財務体質の改善、価格戦略の立案といった課題に対応し、実行段階まで伴走支援することで、計画的かつ安定した経営を後押しする。また、地域に不可欠なサービスを守るため、キャッシュレス決済や在庫・予約管理などのDXの導入支援を進め、業務効率化と収益基盤の強化を図る。さらに、地域内外の関係機関と連携し、事業者同士の情報・ノウハウの共有を促進することで、生活インフラ事業を担う事業者の持続可能な経営を支える体制を構築する。

こうした取り組みを通じて、事業者自身が経営判断や改善を主体的に行い、安定した収益を確保できる「自走化」の状態を実現することを目指す。

## 2) 地域資源を活用した高付加価値化の推進支援

当商工会では、足尾の歴史・文化・自然といった地域資源と、各事業者の独自性や強みを融合させることで、新たな価値を創出し、高付加価値化につなげる支援を行う。商工会は、商品・サービスの企画やブランド化に向けた助言や体制づくりを行うとともに、必要に応じて専門家を招き、より高度で実効性のある取組を後押しする。さらに、事業者間の協働や情報共有を促進することで、地域資源の活用を面的に広げていく役割を担う。こうした取り組みにより、個々の事業者の強みを束ね、地域全体のブランド力を高め、地域外からの認知向上や「選ばれる理由」の確立を図り、持続的な地域経済の発展に資する。

## 3) 域外需要を呼び込む面的展開と販路創出

当商工会では、足尾地域の魅力を域外に効果的に発信し、安定的な需要を取り込むための支援を行う。そのために、需要動向の調査・分析を行い、消費者ニーズや市場変化を踏まえた販売戦略の立案やターゲット層の明確化を後押しする。また、販売・予約・情報発信の“場”の整備や、デジタルツール・SNSを活用した販路拡大を支援し、より多様な層へのアプローチを可能にする。

さらに、回遊導線や体験プログラムを面的に結び付ける役割を担い、地域ブランドとしての魅力を高めることで、域外売上上の拡大と地域内消費の循環を促進し、持続可能な地域経済の実現に資する。

## ③日光市総合計画との関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当地域の小規模事業者が「生活基盤を守りつつ、足尾の資源を価値化し、点の個店を面のブランドで域外需要を獲得し、『元気』に資する地域経済を実現している。」状態を具現化できれば、本計画【P9～10「⑤日光市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」】で掲げる「観光」「商工業・雇用・労働」の両分野の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「生活基盤を持続的に支える事業者」と「地域資源を活用して域外需要を取り込む事業者」の双方を支援対象とし、安定的な経営と販路拡大を同時に実現することで、各事業者が自ら持続的に稼ぐ力を高め「自走化」する姿を目指す。その実現に向け、次の目標を設定する。

【目標】 地域住民の暮らしを守り、

足尾資源を活かした「元気」な販路拡大を実現し、

事業者が自走する力を育む

小規模事業者が、地域住民の暮らしを下支えする基盤的サービスを継続的に提供するとともに、足尾の歴史・文化・自然といった資源を計画的に活用・高付加価値化し、地域外市場での販路拡大や来訪者需要の取り組みにつなげることにより、持続可能な収益基盤を確立する。

さらに、こうした取組を進める過程で、事業承継や財務体質の改善、小さなDX（キャッシュレス、情報発信の高度化等）を通じて経営基盤を強化し、事業者自身の主体的な経営判断と改善を後押しする。

これらの支援を通じて、事業者が地域内外からの需要を取り込み、安定的に稼ぐ力を身につけることを後押しする。その成果が広がることで、地域全体の活性化と住民の暮らしの安心につながることを裨益目標とする。

#### ○重点支援事業者の目標

計画期間（5年間）において、以下の数値目標を掲げる。

##### 【KGI】

- ① 支援事業者における平均売上高伸び率：+3%以上
- ② 新規販路（EC・委託販売・観光客向け販売等）開拓事業者数：5者以上
- ③ 経営改善・財務体質の適正化を実現した事業者数：5者以上

##### 【KPI】

- ① 新商品・サービス開発に取り組んだ事業者数：10者以上
- ② 小さなDX導入（キャッシュレス・SNS・在庫管理等）を実施した事業者数：15者以上
- ③ 商談会・即売会等への出展・参加事業者数：10者以上
- ④ 経営診断・財務分析を実施した事業者数：25者以上

なお、各KGIおよびKPIにおける「事業者数」については、本計画期間中に当商工会が実施する経営状況分析および事業計画策定支援の対象事業者を基礎として算定している。具体的には、経営状況分析は年間6者、計画期間5年間で延べ30者、事業計画策定支援は年間5者、計25者を想定しており、これらを分母として、各指標を設定している。

#### 「設定した理由」

当商工会では、地域住民の生活を支える事業者と、地域資源を活かして外部需要を獲得する事業者を支援対象とし、「持続的に稼ぐ力」を高めることを重視する。そのため、KGIには支援の成果を経営指標として可視化できる「平均売上高」や「新規販路開拓事業者数」を設定した。また、黒字化や利益率の向上といった経営改善・財務体質の適正化を通じて安定的な経営基盤を確立し、事業者が自ら経営判断を行える「自走化」を目指す。KPIでは、新商品・サービス開発や小さなDX導入、商談会参加など、実行可能な行動目標を設定し、対話と傾聴を意識した伴走支援により、経営者の気づきと行動変容を引き出すことを狙いとす

#### ○裨益目標

計画期間（5年間）において、以下の数値目標を掲げる。

##### 【KGI】

- ① 域外販売・観光客需要による地域売上総額：前期比+3%
- ② 地域外顧客・観光客等の来訪数：前期比+5%

③ 地域資源を活用したブランド・商品認知度の前回調査比向上率：前期比+5%

④ 地域生活インフラ（買い物・交通・医療等）関連事業者の継続率：90%以上

**【KPI】**

① 商工会・事業者による情報発信（SNS・Web）の投稿件数・閲覧数：前期比+10%

② EC・委託販売等での地域外販売件数：前期比+5%

③ 生活サービス事業者（商店・整備・理美容・運送等）の経営改善支援件数：前期比+10%

なお、各 KGI および KPI における「生活サービス事業者数」については、令和 3 年度経済センサス活動調査において把握された当地域の小規模事業者数（サービス業 13 者、小売業 30 者）を基礎データとして算定している。

「設定した理由」

裨益目標は、「地域全体の活性化」と「住民の暮らしの安心」の両立を目的として設定した。地域資源を活かした域外販売や観光需要の拡大、情報発信の強化は、地域ブランドの認知度向上と外貨獲得に直結する。

一方、買い物・交通・医療など生活基盤となる事業の継続率を維持することは、地域住民の安心と生活の質を守る上で欠かせない要素である。これらの KGI・KPI を通じて、事業者支援の成果を地域全体へ波及させ、経済の循環と生活の持続性が両立する「元気な足尾経済」の実現を目指す。当商工会は、伴走型支援を通じて、地域の活力と安心の双方を支えていく。

## 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、当商工会では以下のとおり方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。

【目標】 地域住民の暮らしを守り、

足尾資源を活かした「元気」な販路拡大を実現し、

事業者が自走する力を育む

#### ◆方針 1◆ 事業計画策定と経営改善による基盤強化

地域住民の暮らしを支える生活基盤事業者、並びに売上拡大を目指す事業者を対象に、事業計画の策定支援を行う。支援においては、経営者との対話と傾聴を重ねることで、自らの強み・弱みおよび本質的課題を認識させ、将来の方向性を見据えた納得感のある計画策定を支援する。

その際、経営診断・財務分析（KPI④：25 者以上）を実施し、計画の実効性を高める。また、キャッシュレスや情報発信の高度化といった小さな DX の導入（KPI②：15 者以上）を提案・支援することで、経営改善と財務体質の適正化（KGI③：5 者以上）を実現する。

計画策定後も、関係機関や専門家と連携し、計画の実行・進捗確認、是正行動に関する助言に至る伴走型支援を継続する。特に、生活基盤を担う生活サービス事業者（商店・運送等）への経営改善支援（裨益 KPI③：前期比+10%）を重点的に行い、地域全体の持続可能な経営基盤を強化する。これらの取り組みを通じて、地域経済の持続的な成長を支える。

〈設定した理由〉

経営の基盤を整えることが、続く販路拡大や自走化の前提となるためである。当地域では、地域住民の生活インフラ（買い物・交通等）を担う事業者の継続が喫緊の課題である。対話と傾聴を通じた経営者の内発的動機づけを促し、自ら課題を理解し行動に移せる環境を整えることで、単なる計画策定に留まらず、持続的な成長を実現し、地域インフラ事業の継続を支える。

#### ◆方針 2◆ 地域資源を活かした高付加価値化とブランド形成

当地域の歴史・文化・自然といった地域資源を活用し、商品・サービスに新たな価値を付与する事業者を支援する。経営者自身に個社の強みを再認識させ、地域資源の付加価値向上とブランド形成を目指す。

専門家派遣や事業者間の連携を活用し、個社の強みを面的に束ねる形で、新商品・サービス開発（KPI①：10者以上）やブランド発信を段階的に支援する。これにより、域外から

「選ばれる理由」を確立し、地域資源を活用したブランド・商品認知度（裨益KGI③：前期比+5%）の向上を図る。

これらの高付加価値化の取り組みを通じて、地域全体の魅力向上を図り、地域外顧客・観光客等の来訪数（裨益KGI②：前期比+5%）の増加、支援事業者における平均売上高伸び率（KGI①：+3%以上）の達成を目指す。

〈設定した理由〉

地域資源を価値化し、外部市場から「選ばれる理由」となる商品力・サービス力を確立することが、売上拡大の基盤となるためである。当地域が持つ唯一無二の資源を最大限に活用し、個社の高付加価値化を支援することで、地域全体のブランド力を高め、持続的な収益基盤の土台を確立する。経営者との伴走支援を通じて、差別化と高付加価値化を実現し、地域経済の「元気」創出につなげる。

### ◆方針3◆ 域外需要の獲得と販路拡大・生活基盤の維持

EC・委託販売・観光連携等といった外部市場での販売拡大と、観光客・来訪者による地域内消費の増加という両面から「域外需要」の取り込みを支援する。消費者ニーズの把握や市場動向の調査を行い、販売戦略やターゲット設定を明確化する。

販路拡大支援の具体策として、デジタルツールやSNSを活用した情報発信（裨益 KPI①：前期比+10%）を行い、販路開拓の実効性を高める。また、商談会や即売会等への出展・参加（KPI③：10者以上）を支援することで、新規販路開拓事業者（KGI②：5者以上）の成果を地域経済の活性化に広く波及させる。これらの取り組みにより、EC・委託販売での地域外販売件数（裨益 KPI②：前期比+5%）を増加させ、域外販売・観光客需要による地域売上総額（裨益 KGI①：前期比+3%）の達成、そして全支援事業者における平均売上高伸び率（KGI①：+3%以上）の達成に貢献する。

あわせて、地域住民の暮らしを守るため、域外からの来訪者や観光需要を、地域の生活インフラを担う事業者（商店、運送等）へ適切に誘導・送客する仕組みを構築し、地域生活インフラ関連事業者の継続率（裨益 KGI④：90%以上）の達成を目指すことで、地域経済の「活力」と「安心」の両立を図る。

〈設定した理由〉

販路拡大と生活基盤維持は、地域経済の「活力」と「安心」を両立させるための両輪である。商工会が伴走支援を通じて事業者の挑戦と地域サービスの持続を支えることで、地域内外の需要を安定的に取り込み、「元気な足尾経済」を実現する。特に、域外需要の創出を、地域生活インフラ維持の手段として活用することで、地域住民の暮らしの安心を確保し、地域全体の持続的な発展を促す。

### ◆統括方針

本計画で掲げた3つの方針の実践は、「経営力再構築伴走モデル」に基づき、一貫して経営者の気づきと行動変容を促す。

対話と傾聴を通じた継続的な伴走支援を実施し、作成した事業計画の実行支援を行う。計画の進捗状況を年次でモニタリングし、設定した KGI・KPI の達成度を検証する。その結果に基づき、支援内容やアプローチを柔軟かつ迅速に再設計することで、PDCA サイクルを確実に回す。

この一連の取り組みを通じて、事業者の自走化を強力に後押しするとともに、地域経済全体の持続的な発展を両立させる。

# 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

#### ①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析

##### 【現状】

RESAS（地域経済分析システム）や商圈分析システム MieNa を活用し、管内の産業動向や人口動態などの統計データを分析し、事業計画策定の基礎情報として提供した。RESAS・MieNa から取得したデータは、個別指導会や巡回指導の場で小規模事業者提供され、事業者が当地域の傾向や課題を把握し、事業計画策定の基礎情報として役立てることにつながった。

##### 【課題】

データの提供は行ったものの、RESAS・MieNa から得た情報を十分に分析し、事業者理解しやすい形に加工して公表するまでのスピードが不十分であった。これは、主に職員のデータ分析・加工への対応力が不足していたことが原因であり、得られた情報をより迅速かつ分かりやすい形で提供し、個者支援に活かす体制の強化が課題として残った。

##### 【今後の展開】

RESAS や商圈分析システム MieNa の活用を継続し、管内小規模事業者がよりの確な経営判断を行えるよう、地域に即した詳細な情報提供に努める。課題であった業務効率の向上を図り、分析結果の迅速化を実現するため、職員間の情報共有を徹底するとともに、データ加工・編集のスキルアップを図る。得られた情報を事業者が理解しやすい形に加工し、分析結果をホームページ等にて公表し、情報提供を行う。

#### ②決算・申告データを活用した景気動向調査

##### 【現状】

前計画では、決算申告の個別相談を活用し、ヒアリングシートを用いて景況感や業況、問題点等を把握し、今後の支援に役立てることを目的としていた。栃木県内の中小企業景況調査の結果や関連資料を収集し、それらを基にした口頭での説明、ホームページへの掲載、巡回時の提供を実施した。これにより、事業者が事業計画策定や計画実現に向けて有益な情報を手に入れるサポートを実施した。

##### 【課題】

ヒアリングシートを作成し景気動向などに関する情報を事業者から収集し、売上高の変化や業種・規模ごとの景況感を集計して比較・分析を行う段階に至らなかった。これは、主に職員の対応力不足が原因であり、より詳細で具体的な地域に根差した情報を収集・分析し、事業者支援に活かすための体制構築が喫緊の課題である。

##### 【今後の展望】

今後は、計画の目的通り、決算・申告相談の機会を活用したヒアリングシートの作成と運用を確立し、地域に密着した景気動向に関する情報を収集する。収集したデータは、経営指

導員等が集計・比較・分析を行い、小規模事業者の業種別景況感や経営上の課題把握に役立て、より価値のある具体的なアドバイスや戦略構築に貢献していく。引き続き、中小企業景況調査の結果なども収集・提供しつつ、地域独自の詳細な情報を整備することで、小規模事業者の発展を多角的にサポートしていく。

## (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<br>公表回数       | HP<br>掲載 | 1回 | 1回   | 1回   | 1回    | 1回    | 1回    |
| ②決算データによる<br>景気動向分析公表回数 | HP<br>掲載 | 1回 | 1回   | 1回   | 1回    | 1回    | 1回    |

## (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 | 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）」や地域経済分析システム（RESAS）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が分析する。                                                                                                                                                                                                                                    |
| 調査項目    | <p>《RESAS》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域経済循環マップ・生産分析→業種別生産額・構成割合等を分析<br/>何で稼ぎ、何が稼ぐ力があるのか等を分析</li> <li>まちづくりマップ・From-to分析 → 人の動き等を分析</li> <li>産業構造マップ → 産業の現状等を分析</li> </ul> <p>《MieNa》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</li> </ul> <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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|      |                                                                                                                                                                                           |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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てる。</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・事業運営に役立てる。                                                                                                                                              |
| 対象      | 決算申告相談に来所した小規模事業者（約 40 者）                                                                                                                                                                     |
| 分析手段・手法 | 決算申告の個別相談を毎年約 40 者受けている。これまでは申告業務のみの相談で完了していた。この機会を活用し、ヒアリングシートを作成して景気動向等について経営指導員等が聞き取りを行う。                                                                                                  |
| 調査項目    | 売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等                                                                                                                            |
| 分析手法    | 1 年ごとの売上高等の変化、業種や規模ごとの景況感などを経営指導員等が集計して比較・分析を行う。                                                                                                                                              |
| 調査回数    | 年 1 回                                                                                                                                                                                         |
| 公表時期    | 6 月                                                                                                                                                                                           |
| 活用方法    | <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てる。</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

#### ①地域外の顧客を獲得するための既存・新商品に対するアンケート調査

##### 【現状】

前計画では、外部機関の二次データのみでは事業者が求める「対象顧客の生の声」を把握できないという課題があったため、「対象顧客の生の声を聞けるような調査を新規に実施する」ことを今後の展開として掲げていた。計画期間中、この目標に基づき、支援事業者の利用者アンケート（テストマーケティング）やインターネット調査会社のモニター利用など、顧客の直接的な声を収集する調査手法を確立し、定着させた。理容業、飲食業、宿泊業など多岐にわたる業種に対し、個別の経営課題（新商品開発、高付加価値サービス、施設の利用

意向など)に合わせた需要動向調査を実施。調査結果は、専門家が作成する詳細な報告書と、専門家による分析結果の説明を通じて事業者にフィードバックされ、需要を見据えた具体的な事業計画の策定や、既存・新商品の改善につながる大きな成果を上げている。

#### 【課題】

調査手法の確立により、顧客の直接的なニーズを把握できるようになり、個社の事業計画策定につながる成果は得られた。しかし、年間2件という目標件数に対して、達成できた年と未達成の年が存在した。また、調査を実施したにもかかわらず、その後の事業活動において調査結果が上手く活用できていないケースも見受けられた。これは、調査自体が高度化する一方で、需要動向調査の効果やメリットを事業者十分に伝えきれていないこと、および調査結果を具体的な事業改善や計画に活かすための伴走型支援が徹底できていないことに起因する。今後は、単に調査を実施するだけでなく、調査後の活用を促す支援と、調査の持つ意義を明確に伝えることが求められる。

#### 【今後の展望】

地域外の顧客ニーズを直接把握するという有効な手法を継続し、テストマーケティングのためのアンケート調査やインターネット調査を引き続き実施する。課題であった調査後の活用促進を図るため、調査結果のフィードバック時に専門家と商工会職員が連携し、調査データに基づいた具体的なアクションプラン(行動計画)の策定支援を徹底する。また、事業者には調査の意義とメリットを明確に伝えるため、成功事例の周知や、活用事例に特化したフォローアップを強化する。これらの支援を通じて、個社支援における調査結果の活用性を高めるとともに、目標件数の安定的な達成を目指し、管内小規模事業者の需要に適合した商品・サービス開発と、それを基礎とした新たな事業計画の策定を積極的に支援していく。

### (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販路拡大と高付加価値化を実現するための商品・サービスに関する調査 | 2者 | 2者   | 2者   | 2者    | 2者    | 2者    |

### (3) 事業内容

#### ①販路拡大と高付加価値化を実現するための商品・サービスに関する調査

|    |                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的 | 地域資源を活用した商品・サービスの高付加価値化や地域外市場への販路拡大を効果的に進めるため、潜在的なターゲット顧客のニーズ、購買意向、許容価格帯などの需要動向を深く把握することを目的とする。調査結果は事業計画の策定や実行の起点として活用し、事業者の商品・サービス強化および売上拡大に向けた取り組みの実効性向上につながる。 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象事業者   | 地域資源を活用し、新たな需要の開拓や商品・サービスの高付加価値化に取り組む事業者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 調査手段・手法 | <p><b>【調査票の作成】</b><br/> 調査票は、経営指導員が事業者との対話と傾聴を通じて項目を設定する。必要に応じて外部専門家の助言も取り入れ、回答者が答えやすく、事業計画策定に役立つ実用的なデータが収集できるよう設問を工夫する。設問内容は、回答者属性などの「共通項目」と、事業者ごとに設定する「個別項目」で構成し、より実態に即した情報収集を可能とする。</p> <p><b>【調査方法】</b></p> <p>①支援事業者の利用者への調査<br/> 利用顧客に対して、現在提供している商品・サービスの評価や感想、新商品・新サービス案に関するテストマーケティングを実施する。率直な回答を得るため、回答者の匿名性を確保し、質問内容や回答方法に配慮しながら調査を行う。</p> <p>②インターネットによる調査<br/> 利用顧客だけではサンプル数が不足する可能性があるため、インターネット調査会社のモニターにも同様の調査を実施し、両者の結果を比較分析する。モニターは栃木県内または関東地方の居住者を基本とし、年代・性別に偏りが出ないように均質に選定する。なお、特定属性に絞った調査が必要な場合は、事業者の要望に応じた条件でモニターを選定する。</p> <p><b>【サンプル数】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支援事業者の利用者：20名</li> <li>・インターネット調査会社のモニター：500名</li> </ul> <p><b>【分析方法】</b><br/> 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による報告書で行う。分析内容としては調査項目ごとの単集計を行い、各項目の傾向を把握する。また回答者の属性や重点調査項目に基づいて、各調査項目とのクロス集計を行い、傾向を分析する。</p> |
| 調査項目    | <p><b>【共通項目】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客属性（性別、年代、居住地、職業、家族構成等）</li> <li>・足尾地域への来訪頻度や動機</li> </ul> <p><b>【個別項目】</b></p> <p>① 小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品揃え（定番商品、専門商品、ギフト等）</li> <li>・商品の外観評価（デザイン性、パッケージ等）</li> <li>・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、美容、地元産等）</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ギフトに望むこと（見栄えするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等）</li> <li>・その他提供してほしい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品、人気のお取り寄せ品等）</li> </ul> <p>② 飲食業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・味や見た目（SNS 映え、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ）</li> <li>・食材（地元産、旬、流行りもの等）</li> <li>・メニュー（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ）</li> <li>・求めるサービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法）</li> <li>・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>・味や価格、見た目の感想</li> </ul> <p>③ 宿泊業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・予約と情報（予約サイト、HP 等）</li> <li>・施設と設備（広さ、清潔感、アメニティ、Wi-Fi 環境等）</li> <li>・サービス（食事、スタッフの対応、丁寧さ、多言語対応等）</li> <li>・料金（価格設定）</li> <li>・滞在目的（観光、ビジネス、レジャー等）</li> <li>・宿泊した感想</li> </ul> |
| 調査時期    | 8月～10月                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 結果の活用方法 | <p>調査結果のフィードバック時には、調査がもたらす利点や活用のポイントを丁寧に説明し、事業者が自社の方向性を明確にできるよう支援する。収集したデータを基に、新商品開発や既存商品・サービスの改善につながる具体的な取り組みを整理し、事業の実行段階へつなげるための道筋を示す。さらに、調査後の活用状況を確認するフォローアップを行うほか、成果がみられた取り組みは積極的に共有し、地域全体の取り組みの質向上と支援件数目標の安定的な達成につなげる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 5. 経営状況の分析に関すること

### （1）現状と課題

#### ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

##### 【現状】

巡回や窓口相談に加え、商圈分析システム（MieNa）を活用した商圈データの提供を継続的に実施している。こうした具体的な情報提供は、事業者の意識改革や意欲向上に効果を発揮し、経営分析の必要性を認識させる契機となっている。

##### 【課題】

掘り起こし活動が分析の機会提供に留まる傾向があり、長期的視点での対象者選定が十分ではない。今後は、「経営分析 → 事業計画策定 → フォローアップ」までを一貫させる戦略

的なアプローチの強化が課題である。

**【今後の展開】**

引き続き、商圈分析システム（MieNa）や RESAS を活用し、事業者が自社の地域内での位置づけやターゲット顧客を明確化できるようデータ提供を行う。掘り起こし活動を通じて意識改革を促すとともに、経営状況分析から事業計画策定、フォローアップまでの一連の流れを、対象者に合わせて支援していく。

**②職員による経営状況の分析の実施**

**【現状】**

掘り起こし事業者に対し、システムを活用した SWOT 分析などの簡易分析支援を実施した。こうした簡易分析は非財務項目に焦点を当てており、より専門的支援が必要な事業者を、専門家による個別指導会へ円滑につなぐ役割を果たしている。

**【課題】**

職員による分析は簡易分析に留まり、ローカルベンチマークなどの統一的手法を用いた詳しい分析には至っていない。支援スキルの向上が十分でなく、職員の分析力向上と、知見を共有・標準化する体制の強化が課題である。

**【今後の展開】**

引き続き、ツールを活用した簡易分析を継続し、経営課題の抽出と意識改革につなげる。職員のスキル向上に向け、知見の共有と統一的分析手法の習得に努め、支援体制の質を高めていく。

**③個別対応（専門家派遣）による経営状況の分析支援の実施**

**【現状】**

専門的な分析が必要な事業者に対し、中小企業診断士等の外部専門家派遣による支援を実施している。支援では詳細な経営分析が行われ、事業計画策定につなげている。

**【課題】**

外部専門家派遣は有効だが、日常の巡回訪問などで案内しているものの、より多くの事業者はその必要性が十分に浸透していない可能性が残る。

**【今後の展開】**

外部専門家派遣を継続し、個社特有の課題に特化した分析支援を効率的に行う。巡回訪問等で成功事例を積極的に発信し、専門家支援のメリットを広く伝えることで参加意欲の向上につなげる。職員は同席を通じたスキル向上に加え、分析結果を事業計画策定へ活かせるよう、専門家と事業者の橋渡し役としての機能を強化する。

## (2) 目標

| 支援内容       | 現行 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|------------|----|------|------|-------|-------|-------|
| ①掘り起こし事業者数 | 6者 | 6者   | 6者   | 6者    | 6者    | 6者    |
| ②経営分析事業者数  | 6者 | 6者   | 6者   | 6者    | 6者    | 6者    |

## (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」等を活用し、商圈強度や売上傾向等の客観的な外部環境データを事業者に提示し、経営分析の必要性を理解（掘り起こし）させ、②職員を中心に経営分析を実施する。経営分析の実施にあたっては、財務・非財務の両面から丁寧に行う。特に、高度な専門的知見を要する課題が判明した場合や、事業者の要望がある場合は、③専門家派遣（個別対応）による経営状況の分析・指導を実施する。また、非財務面では、事業者との「対話と傾聴」を通じてSWOT分析等により、経営の本質的課題の把握・強みの顕在化を行い、事業者の「腹落ち」につなげる。

これらの取組を通じ、計画期間内に経営診断・財務分析を実施する事業者数：25者以上（KPI④）を目標とし、その結果に基づき経営改善・財務体質の適正化を実現した事業者数：5者以上（KGI③）の達成を目指す。

なお、当地域は事業者数が他商工会地域に比べて少なく、本計画では経営力再構築伴走支援により個々の事業者を重点的に支援するため、1事業者に対する支援が手厚くなる。これに伴い、経営分析にあたる経営指導員が現行通り、6者を支援する。

### ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

|      |                                                                                                                                                                                    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的   | 経営改善や事業計画策定の必要性を感じていない小規模事業者に対し、商圈分析システム（MieNa）等の客観的なデータを提示し、自社の外部環境や課題を「気づき」として認識させる。これにより、経営改善に向けた行動につながる内発的動機づけを促し、継続的な伴走支援の土台を構築する。                                            |
| 対象者  | 管内小規模事業者 6者                                                                                                                                                                        |
| 実施内容 | これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談、個別指導会開催時の呼びかけに加え、商圈分析システム（MieNa）等を活用し、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。これにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想と言った意識改革につなげ、経営分析につなげる。 |
| 手段   | 商圈分析システム「MieNa」                                                                                                                                                                    |

|         |                                                                                                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 提供項目    | 対象事業所の事業所を中心とした半径 500m、1km、3km、5km 圏内の在住・在勤者の人口構成、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・提供する。また、提供に際しては「対話と傾聴」を通じてデータ内容の理解を促し、事業者が経営課題を設定出来るようサポートする。 |
| 結果の活用方法 | 商圈分析システムから提供された客観的なデータと、それに伴う職員による「対話と傾聴」を通じて、事業者の外部環境における現状の位置づけと、経営改善に向けた本質的な課題を明確化する。この「気づき」を次なる経営診断・財務分析への内発的動機づけとして活用し、意識改革を促す。        |

## ②職員による経営状況の分析の実施

|         |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的      | 掘り起こしにより経営改善の必要性を認識した小規模事業者が、財務・非財務の両面から自社の経営状況を深く把握し、経営の本質的な課題と強みに対する深い理解を達成することを目的とする。この分析結果を基に、具体的な経営改善の方針を確立させ、次なる事業計画策で活用する。                                                                                                                  |
| 対象者     | ①で掘り起こしを行った事業者 6者                                                                                                                                                                                                                                  |
| 分析手法    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経済省提供「ローカルベンチマーク」</li> <li>・中小機構提供「価格転嫁検討ツール」「経営自己診断システム」</li> <li>・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> </ul>                                                                                                      |
| 分析項目    | <p>《財務分析》<br/> 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、<br/> 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、<br/> 自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》<br/> 経営ビジョン、SWOT分析 等</p>                                                                                                                               |
| 結果の活用方法 | <p>分析結果は、財務・非財務の両面から強みと課題を明確にしたうえでフィードバックを行い、事業計画策定時の基礎資料として活用する。また、売上高伸び率や販路開拓件数などの KGI・KPI 指標を抽出し、進捗状況を定期的に確認しながら伴走支援を実施する。改善が遅れる場合には、適切な是正策を提示し、PDCA サイクルの確実な運用を促す。</p> <p>さらに、分析結果や支援事例を事務局内で蓄積・共有することで、経営指導員等の支援スキル向上と支援品質の向上につなげる体制を整える。</p> |

### ③個別対応（専門家派遣）による経営状況の分析の実施

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>目 的</p>     | <p>職員による分析では対応が困難な高度な専門的知見を要する課題や、特定分野に特化した分析を事業者が希望する場合に、外部専門家を派遣する。これにより、事業者が抱える複雑な経営課題に対する質の高い分析と指導を実現し、経営改善・財務体質の適正化に向けた道筋を明確にすることを目的とする。</p>                                                                                                                                           |
| <p>対 象 者</p>   | <p>②で職員による経営状況の分析を行った事業者のうち、より詳細かつ高度な経営状況の分析・指導を求める事業者</p>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>分析手法</p>    | <p>中小企業診断士、事業引継ぎ支援センターコーディネーターなどの外部専門家を招き、個別指導会形式で実施する。専門家の知見に基づき、財務・非財務の両面から多角的に分析を行い、実効性の高い経営改善策を提示する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経産省提供「ローカルベンチマーク」</li> <li>・ 中小機構提供「価格転嫁検討ツール」「経営自己診断システム」</li> <li>・ 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」</li> </ul> <p>等のツールの活用。</p>              |
| <p>分析項目</p>    | <p>外部専門家は、自らの豊富な知見と経験に基づき、より高度かつ専門的な視点から以下の分析項目に対し指導を行う。</p> <p>《財務分析》<br/>         売上増加率、売上総利益率、営業利益率、<br/>         損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、<br/>         自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》<br/>         経営ビジョン、SWOT 分析 等</p>                                                                          |
| <p>結果の活用方法</p> | <p>外部専門家による高度な分析結果および指導内容については、当該事業者に具体的な行動計画と併せてフィードバックし、事業計画策定時の基礎資料として活用する。また、売上高伸び率や販路開拓件数などの KGI・KPI 指標を抽出し、進捗状況を定期的に確認しながら伴走支援を実施する。改善の遅れが見られる場合には、適切な是正策を提示し、PDCA サイクルの確実な運用を促す。</p> <p>さらに、専門家による分析・指導の場には職員が必ず同席し、その過程や得られた知見を詳細に記録・共有することで、経営指導員等の支援スキルの向上および支援品質の更なる強化につなげる。</p> |

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①職員による事業計画策定支援の実施

##### 【現状】

職員は、経営状況分析の結果を踏まえ、事業者が抱える経営課題の解決に向けた実効性のある事業計画の策定支援を行った。計画期間中は「事業領域の明確化」に重点を置き、活動計画（顧客ターゲット・製品・手段）の作成支援や、クロス SWOT 分析による基本戦略・戦術の策定、さらに四半期ごとのアクションプラン（行動計画）の作成支援を継続的に実施している。

##### 【課題】

一定の成果は得られているものの、対話と傾聴を通じて事業者の本質的な課題を深掘りしきれていない面がある。その結果、策定支援が表面的な課題解決に留まるケースが見られ、実効性の更なる向上が課題となっている。

##### 【今後の展開】

引き続き、職員の知識やツールを活用し、事業者の経営課題を解決する実効性の高い事業計画策定を支援する。課題となっていた「対話と傾聴による本質的課題の抽出力」を強化するため、組織内でのノウハウ共有やスキル向上を継続し、策定支援の精度を高める。

#### ②個別対応（専門家派遣）による事業計画策定支援の開催

##### 【現状】

高度な支援を必要とする事業者に対し、中小企業診断士等の外部専門家派遣による個別指導会を開催した。この支援により、専門的な観点から実効性のある事業計画策定が実現しており、専門家との対話を通じて、計画策定のみならず、変化に適應する姿勢や実践的なアプローチを事業者が身につける成果が見られる。

##### 【課題】

専門家派遣による個別指導会は、専門性の高い視点から実効性のある事業計画を策定できる点で有効に機能している。一方で、指導内容が高度であるがゆえに、事業者が専門家の提案に依存し、自らの考えとして十分に整理・理解しきれないケースが見られる。

##### 【今後の展開】

専門家による高度な助言を活かしつつ、事業者自身が計画内容を理解し、自ら考える姿勢を育む支援体制を強化する。個別指導会の前後に職員がフォローを行い、専門家の助言内容を事業者の言葉で再整理できるよう支援する。

#### ③事業承継計画策定支援

##### 【現状】

「事業承継計画策定支援」を新たな支援メニューとして導入し、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携した支援体制を構築した。計画期間中、職員によるヒアリングの結果、事業承継が必要と判断された事業者に対し、栃木県事業引継ぎ支援センターのコーディネーターへ

つなぐという橋渡し支援は実現できた。しかし、職員による事業承継計画の策定支援や新たな事業承継の担い手を見つける支援には至っていない。

#### 【課題】

当地域においては、後継者不足に加え、人口減少や市場縮小など、事業を将来にわたって維持すること自体が難しいと考える事業者も多い。そのため、事業承継の必要性を感じながらも、承継後の見通しが立たず、結果として事業承継計画の策定まで至らず廃業を選択してしまうケースが少なくない。このように、承継の前提となる「事業として成り立つ将来像」を描きにくいことが、計画策定が進まない大きな課題となっている。

#### 【今後の展開】

事業承継は当地域においても極めて重要な支援である。しかし、毎年事業承継に関する支援を行うにあたり、事業承継計画策定まで至らないケースも少なくない。よって、今後は、事業計画策定支援の中で、事業承継計画につながる事業者に対して行う。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者の多くは、経営者自身の経験や勘に頼って事業を進めており、経営状況や外部環境を十分に把握できないまま、場当たりの判断に陥ってしまうケースが少なくない。そこで当商工会は、事業計画の策定そのものを目的とせず、策定後の実行と成果につながる支援を重視し、経営力再構築伴走支援を徹底する体制を整える。

具体的には、経営者との対話や傾聴を重ねることで、本質的な経営課題への気づきを促し、内発的な動機付けによって事業者が持つ潜在力を引き出していく。また、「地域経済の動向調査」「需要動向調査」「経営状況の分析（財務・非財務）」で得られたデータを活用し、自社の現状や根本的な課題を正確に理解してもらうことで、計画に基づく事業展開の必要性を実感させる。さらに、事業者の「強み」を最大限に活かし、地域外の潜在需要も見据えた実効性のある事業計画を、事業者とともに作成する。

この策定支援を通じて、計画期間内に新商品・サービス開発に取り組む事業者数：10者以上（KPI①）、および小さなDX導入（キャッシュレス・SNS・在庫管理等）を実施した事業者数：15者以上（KPI②）の達成を目指す。計画は、各々のレベルや状況に合わせ実現可能性を重視した内容とする。そして、計画策定後は、四半期ごとのアクションプラン（行動計画）の策定支援や、計画の実行・検証・改善を支援するフォローアップを徹底し、事業者が自立的にPDCAサイクルを回し、持続的な成長を実現できるようサポートする体制を構築する。これらの伴走支援を通じ、最終的に経営改善・財務体質の適正化を実現した事業者数：5者以上（KGI③）、および生活サービス事業者の経営改善支援件数：前期比+10%（裨益KPI③）の達成を目指す。

### (3) 目標

| 支援内容       | 現行 | R8年度 | R9年度 | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|------------|----|------|------|-------|-------|-------|
| 事業計画策定事業者数 | 5件 | 5件   | 5件   | 5件    | 5件    | 5件    |

#### (4) 事業内容

##### ①職員による事業計画策定支援の実施

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的      | 経営分析を通じて本質的課題を把握した小規模事業者に対し、職員が主体となって伴走型支援を実施し、実効性があり、経営課題を解決し、需要を見据えた事業計画を策定することを目的とする。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 対象者     | 経営状況の分析を行った事業者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 実施内容・手法 | <p>経営分析を行った事業者に対し、以下のものを活用しながら支援を行う。</p> <p>○計画策定ツール・支援制度の活用<br/>         〈計画策定ツール〉<br/>         中小機構提供「経営自己診断システム」<br/>         全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」<br/>         〈国・県計画策定制度〉<br/>         経営力向上計画、経営革新計画等<br/>         〈補助金制度〉<br/>         小規模事業者持続化補助金<br/>         ものづくり・商業・サービス補助金、IT 補助金など<br/>         〈KGI・KPI の設定〉<br/>         経営状況分析時に抽出された指標から KGI・KPI を設定する。</p> <p>○重点テーマに基づく支援<br/>         〈地域資源活用支援〉<br/>         地域資源を活用した高付加価値化につながる新商品・サービス開発支援<br/>         〈DX 推進支援〉<br/>         IT を活用した効果的な販路開拓支援（EC サイト構築、SNS マーケティング、キャッシュレス導入等）など、小さな DX 導入につながる計画策定を支援</p> |

##### ②個別対応（専門家派遣）による事業計画策定支援の開催

|     |                                                                                                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的  | 職員による支援では対応が困難な高度な専門的知見を要する計画策定や、特定分野に特化した計画を求める場合に、外部専門家を派遣する。これにより、事業者が抱える専門的な経営課題に対し、質の高い経営計画策定支援と指導を実現し、計画の実効性を最大化することを目的とする。 |
| 対象者 | 経営分析を経て事業計画策定に着手する事業者のうち、専門家による支援が必要な事業者                                                                                          |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施内容・手法 | <p>○専門家による計画策定支援<br/>外部専門家を派遣し、対象事業者が抱える複雑な課題に応じたテーマを設定し、個別指導会形式で計画策定支援を実施する。</p> <p>○専門家派遣制度の活用<br/>支援にあたっては、中小企業診断士、栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業や栃木県よろず支援拠点、ミラサポ Plus など外部専門家派遣制度を活用する</p> <p>○職員の支援スキル向上<br/>計画策定支援時には、職員が必ず同席し、専門家による指導内容やアプローチを詳細に記録・共有することで、専門的知見やノウハウを商工会内に蓄積し、職員の支援スキルの飛躍的な向上につなげる。</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

#### ①事業計画策定事業者へのフォローアップ

##### 【現状】

事業計画を策定した事業者に対しては、原則として四半期に1回の頻度で職員によるフォローアップを実施している。物価高騰や人口減少など、事業者を取り巻く環境が厳しさを増す中で、課題が複雑化・高度化しているケースも見られる。こうした案件には、中小企業診断士等の外部専門家を派遣し、計画の実行支援に関する助言や指導を受けられる体制を整備している。

##### 【課題】

外部環境の急激な変化により、策定した事業計画が早期に陳腐化・形骸化し、計画と実績の乖離が生じやすい状況となっている。そのため、原則四半期に1回のフォローアップでは、計画のズレを迅速に把握し、適切な軌道修正を行うには十分とは言えない。

##### 【今後の展開】

事業計画の進捗状況や外部環境の変化に応じて、フォローアップの頻度や訪問スケジュールを柔軟に設定し、より定期的かつきめ細かな支援を行う体制を構築する。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者に対し、計画の実行性を高めるとともに、事業者自身が自ら課題を発見・解決できる自走化の育成を目指す。特に、経営力再構築伴走支援モデルに基づき、経営者との深い対話と傾聴を通じて内発的な動機付けによる潜在力の引き出しを重視する。

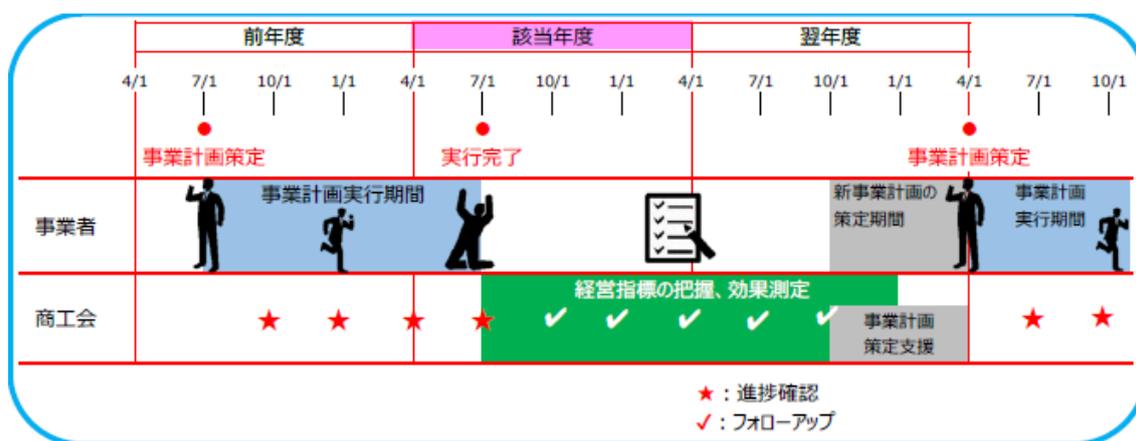
経営指導員は、定期的な訪問・面談により事業の進捗状況、経営指標、財務状況、および販路拡大・DX導入の成果を詳細に把握する。このモニタリングを通じて、支援事業者における平均売上高伸び率：+3%以上（KGI①）と域外販売・観光客需要による地域売上総額：

前期比+3%（裨益 KGI①）の達成に向けた進捗を細かく点検する。事業再構築、DX 推進といった重点分野においては、経営課題の抽出から改善策の提案、実行支援に至るまで一貫した支援体制を構築する。

進捗状況が計画と間に乖離している、あるいは停滞していると判断される場合は、事業計画の見直しプロセスを迅速に実行する。具体的には、(a) 目標・KPI 達成度の点検、(b) ボトルネックの仮説設定と検証、(c) 事業計画の効果・検証を実施し、必要に応じて目標や施策の再設計を含めた事業計画の見直し案を提案する。状況により、客観的な評価と質の高い指導を実現するため、外部専門家等を派遣し、専門的な知見を活用する。

さらに、事業者の状況に応じてフォローアップ頻度を柔軟に設定する。重点支援先には集中的な伴走支援を行う一方で、計画が順調な事業者には、自ら改善策を実行する機会を提供することで自走力向上につなげる。また、事業者の経営リテラシー（経営戦略、人材戦略、知的資産、デジタル活用等）の習熟度を把握し、レベルに応じた学習と実践のサポートを継続的に行い、計画の実効性を高める。

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



### (3) 目標

| 支援内容                        | 現 行 | R8年度 | R9年度 | R10年<br>度 | R11年<br>度 | R12年<br>度 |
|-----------------------------|-----|------|------|-----------|-----------|-----------|
| 事業計画策定における<br>フォローアップ対象事業者数 | 5者  | 5者   | 5者   | 5者        | 5者        | 5者        |
| フォローアップ延回数                  | 20回 | 24回  | 24回  | 24回       | 24回       | 24回       |
| 売上増加事業者数                    | 3者  | 2者   | 2者   | 2者        | 2者        | 2者        |

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定事業者へのフォローアップ

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的      | 策定した事業計画を確実に遂行し、計画の目標達成を実現できるよう、計画策定後の継続的なフォローと指導を行う。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 支援対象    | 事業計画策定事業者 5者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 頻度      | 事業計画策定事業者 5者<br>フォローアップ延べ回数 24回<br>(内訳)<br>進捗状況が事業計画どおりの事業者 3者×4回=12回<br>進捗状況が著しくない事業者 2者×6回=12回<br>※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・手法 | <p><b>【実施体制】</b><br/>経営指導員が中心となり、原則3ヶ月に1回の頻度で巡回訪問または窓口相談によるフォローアップを行い、進捗状況や事業者の抱える課題に応じて柔軟に対応する。</p> <p><b>【フォローアップ内容】</b><br/>計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握や効果測定を実施し、必要に応じて各種融資制度や補助金の活用を促す。進捗の遅れや事業計画との乖離が生じている場合には、課題の解決・改善に向けた支援を行い、職員での対応が難しいと判断されるケースでは、外部専門家を早期に派遣し、計画の再評価、ズレの要因分析、今後の対応策の検討など迅速かつ専門的な支援につなげる。<br/>また、進捗が著しくない事業者へは目標の点検やボトルネックの仮説検証、事業計画の効果・検証を行い、必要に応じて見直し案を提案する。</p> <p><b>【KGI・KPIのモニタリング】</b><br/>事業計画策定時に設定したKGI・KPIをダッシュボード等で可視化させ、確認を行う。</p> <p><b>【経営リテラシー習得支援】</b><br/>経営者の経営リテラシー（経営戦略や経営管理に関する知識等）の習得状況を確認し、習得レベルに応じた支援を行う。</p> <p><b>【目標値】</b><br/>これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の40%である2者の売上増加とする。</p> |

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①各種「即売会」による販路開拓・新規顧客の獲得支援【BtoC】

##### 【現状】

地域内で唯一の祭りである足尾町納涼祭では即売会への出店支援を実施し、売上に直結する販路開拓支援を通じて、各事業者の「売上計画の実効性」を高める効果を図った。

##### 【課題】

令和3年度および令和4年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により全ての即売会が中止となり、計画された需要開拓支援が実施できなかった。また、実施できた即売会においても、出店者が毎度同じであり、新規出店者を発掘・支援対象を拡大することができなかった。

##### 【今後の展開】

即売会の実施を通じて得られた顧客の生の声や販売データを、商品・サービスのブラッシュアップに活かすことで、事業者の高付加価値化を促進する。単なる販売の場としてだけでなく、足尾地域の魅力や地域資源を活かした商品の「ブランド発信拠点」として即売会を位置づける。

#### ②IT能力向上を目指した個別指導会による販路開拓支援【BtoC】

##### 【現状】

外部専門家を招き、ECサイトの構築指導やウェブサイトリニューアル、情報発信ノウハウの支援、さらにはAI技術の導入提案など、デジタル技術を活用した販路開拓支援を実施した。この取り組みは、事業者のIT能力向上と苦手意識の払拭を目指して実施されたものであり、今後の事業活動で求められるDX化・デジタル化を目指し事業が展開できるよう指導した。

##### 【課題】

個別指導会という場ではIT活用ノウハウへの関心は高まるものの、支援後の事業者の実務において十分に活用・定着されず、具体的な事業展開や計画的なデジタル化の推進に結びついていない事例が見られる。

##### 【今後の展開】

これからますますIT能力が事業遂行に不可欠な時代となるため、IT能力向上支援を重点的に継続する。課題であった指導後のノウハウの定着を図るため、ITツールの実践的な活用に特化した継続フォローアップを強化する。これにより、事業者が自立的にDX化・デジタル化を推進し、地域外販路開拓を実現できるよう、支援の実行性を高めていく。

## (2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって、販路開拓は苦手な分野であり、経営者にとって最大の経営課題となっている。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は支援業務の中でも多くの事業者から耳にする。

また、当地域が抱える課題である「人口減少・高齢化に伴う事業基盤の縮小」により、これまで以上に地域外への販路開拓が求められている。そこで、即売会や展示会への出展支援を通じて認知度向上や新規顧客獲得を図り、実施後も伴走支援を通じてフォローを継続する。

さらに、販路開拓において DX (EC、SNS 等) の活用は不可欠となっていることから、事業者の状況や成熟度に応じた段階的な DX 推進支援を行う。DX ツールの導入支援から運用フォローまで一貫した支援を実施し、外部専門家の派遣を行うことで、より深い理解と活用につなげる。

これらの支援を通じて、商談会・即売会等への出展・参加事業者数：10 者以上 (KPI ③)、商工会・事業者による情報発信 (SNS・Web) の投稿件数・閲覧数：前期比+10% (裨益 KPI①)、EC・委託販売等での地域外販売件数：前期比+5% (裨益 KPI②) を実現し、新規販路 (EC・委託販売・観光客向け販売等) 開拓事業者数：5 者以上 (KGI②) の達成を目指す。

## (3) 目標

| 支援内容                   | 現 行   | R8年度  | R9年度  | R10年度 | R11年度 | R12年度 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ① 展示・即売会への出展支援事業者数     | —     | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   |
| 目標売上額/者                | —     | 20 千円 |
| ② DX 推進を目指した販路開拓支援事業者数 | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   | 2 者   |
| 目標売上額/者                | 20 千円 |

## (4) 事業内容

### ①展示・即売会への出展支援による販路開拓支援事業の開催【BtoB】【BtoC】

|         |                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------|
| 目 的     | 地域外の潜在需要を見据えた新規顧客の獲得と新たな販路開拓を図るとともに、事業者の商品・サービスの市場適合性を検証する。 |
| 対象事業者   | 事業計画策定事業者を中心に、地域外の需要獲得を目指して販路開拓に取り組む事業者                     |
| 事業内容・手法 | ○効果的な PR 支援                                                 |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <p>需要動向調査や経営分析の結果を踏まえ、事業者の商品・サービスを、市場で効果的に PR できるよう展示方法や販売戦略の策定を支援する。</p> <p>○BtoB・BtoC の両面での出展支援<br/>地域の特性に応じ、BtoB 向けには商談会・ビジネス交流会、BtoC 向けには広域的な物産展や地域即売会等、多様な出展機会を厳選し、出展に係る手続きや準備を支援する。</p> <p>○継続的な取引関係の構築<br/>出展参加が一時的な商談や販売に留まらないよう、継続的な取引関係の構築や実店舗・EC サイトへの来店促進を図る</p> |
| 効果       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・展示会・即売会を通じた新規顧客との接点獲得および認知度向上</li> <li>・BtoB/BtoC 両面での販売機会の創出および当日の売上確保</li> <li>・得られた顧客や市場の反応データを活用した、商品・サービスの改善点の明確化</li> </ul>                                                                                                    |
| 実施後のフォロー | <p>展示会・即売会終了後には、売上実績、顧客属性、商談の進捗、来場者の反応などを収集・分析する。分析結果を基に、商品・サービスの改良点や販売手法の改善策を事業者と協議し、次回以降の出展や販路開拓活動に活かすための支援をする。</p>                                                                                                                                                        |

## ②DX 推進を目指した個別指導会による販路開拓支援【BtoC】

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 目的       | 事業者が DX ツールを活用し、販路開拓のための効果的な情報発信や販売チャネルの拡大等を実現する。                                                                                                                                                                                                                         |
| 対象事業者    | 事業計画策定事業者を中心に、DX 推進を行い、販路開拓を目指す事業者                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業内容・手法  | <p>外部専門家を招き、DX 推進による販路開拓をテーマに個別指導会を開催する。事業者の習熟度や状態に応じて段階的に指導を行う。</p> <p>具体的には、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・EC サイト構築の指導</li> <li>・ウェブサイトの新規構築・リニューアル支援</li> <li>・SNS や動画等を活用した効果的な情報発信ノウハウの提供</li> <li>・販促強化につながる AI 技術の導入支援</li> </ul> <p>などを中心に実施する。</p> |
| 実施時期     | 毎年 10 月頃                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 効果       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上増加、新規顧客の獲得</li> <li>・商品やサービスの認知度向上</li> <li>・小規模事業者の DX への苦手意識の払拭</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| 実施後のフォロー | 指導会で得た知識が実務に活かされているか定期的に確認し、ノウハウの定着と実行性を高めるため、実践的な活用に向けた継続的フォローアップを職員が主導して実施する。                                                                                                                                                                                           |

## 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

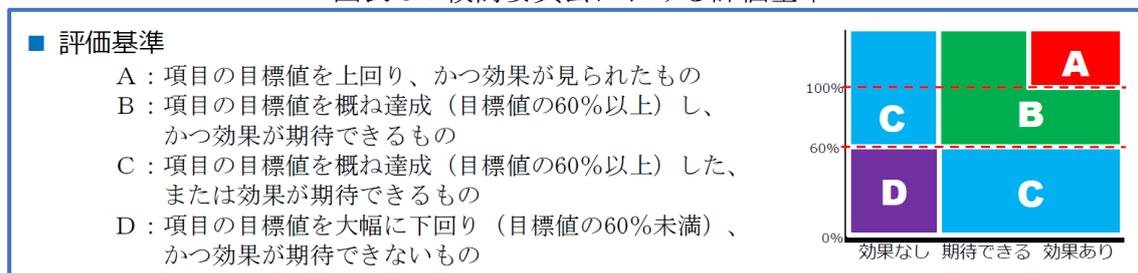
#### 【現状】

これまで、外部有識者である中小企業診断士や当市商工課職員、日本政策金融公庫佐野支店職員、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9参照）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9：検討委員会における評価基準



#### 【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サイクルを実施しながら、計画の

実行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><b>【評価手法】</b><br/>         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。<br/>         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10参照)を実施し、次年度の計画・実行に反映させる。<br/>         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(売上高伸び率、販路開拓事業者割合など)」を設定し、客観的な評価を行う。</p> |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業評価の手法 | <p><b>【評価基準】</b><br/> <b>A：高成果</b>(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)<br/>         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。<br/> <b>B：成果あり</b>(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)<br/>         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。<br/> <b>C：部分達成</b>(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)<br/>         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。<br/> <b>D：未達成</b>(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)<br/>         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> |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                |                                                                                                                                                       |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業の評価・見直しを行う頻度 | <p><b>【想定委員】</b><br/>         中小企業診断士(外部有識者)<br/>         日光市役所 商工課職員<br/>         日本政策金融公庫 佐野支店職員<br/>         法定経営指導員<br/>         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><b>【開催回数】</b><br/>         年1回 2月に開催</p> |
|----------------|---------------------------------------------|

結果の公表方法

【情報の展開】

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

図表 10：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等に関すること

### （1）現状と課題

#### 【現状】

経営発達支援事業の目標達成に向け、経営指導員の資質向上に取り組んでいる。具体的には、栃木県商工会連合会主催の研修会や全国商工会連合会実施の全国統一演習研修（WEB研修）、大学校研修等への参加を通じて、個社支援に必要なノウハウと情報収集を行っている。また、中小企業診断士等の専門家派遣への同校によるOJT、内部勉強会の開催を通じて、組織全体の支援ノウハウの共有・貯蓄を進めている。

#### 【課題】

経営指導員の支援能力には、経験年数や担当業務により個人差が生じている。その結果、特定の経営指導員に支援が集中し、担当者の変更により支援の質にばらつきが生じるなどの問題が発生している。このため、個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織全体で共有・活用できる仕組みの構築が急務となっている。

#### 【今後の展開】

継続的な研修派遣やOJT、内部勉強会を通じた資質向上を図りつつ、効果的な支援事例や得られた知識・ノウハウを組織的に蓄積・共有する体制を整備する。特に、中小企業診断士等の専門家を招いた研修を通じて、「対話と傾聴」のスキル向上を図り、経営者の自走化を支援できる体制を強化する。これにより、組織全体の支援品質の向上と標準化を目指す。

### （2）事業内容

今回においては、一般職員を含めた職員の資質向上のため、国の経営指導員研修事業のほか、各種団体主催の研修会に参加して経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を図

る。

特に、経営力再構築伴走支援に関する研修等については積極的に参加し、支援手法の習得・向上を図るとともに、DX等の取組事例や最新情報についても積極的に収集し、小規模事業者に教授できるよう努める。また、個々に得た支援ノウハウ・情報については月1回程度、定期的に経営発達支援計画ミーティングを開催し共有・蓄積が図れるよう対応する。

#### 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

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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。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 | 一般職員も含めた当商工会職員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 内 容  | <p>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<br/>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> <p>②全国統一演習研修事業（経営指導員 WEB 研修）<br/>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<br/>ネットワークが主催する創業支援・事業承継支援・金融支援・経営力向上支援の4つのプロジェクトチーム別の支援能力向上を目的としたセミナーへ経営指導員を積極的に参加させ、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの習得を目指す。</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<br/>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<br/>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</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>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<br/>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つなげる。</p> <p>⑦小規模事業者課題設定力向上研修への参加<br/>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つなげる。</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 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 | 一般職員も含めた当商工会職員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 内容   | <p>職員が講師を務める定期的な経営発達支援計画勉強会を開催し、意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。テーマは、参加職員が目的意識をもって学べるよう、経営分析の手法や事業計画書策定プロセスなど各年度当初に職員間で話し合いをもち決定する。特に、RESAS や商圏分析システム MieNa の習熟、データ解析や解釈のノウハウ、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 推進への対応については喫緊の課題であることから、重点テーマとして定め、支援能力の向上を図る。</p> <p>さらに、小規模事業者の経営リテラシー向上につながる支援が行えるよう、デジタルツールの活用方法、SNS を用いた効果的な情報発信といった後方支援の強化、価格転嫁への対応など、事業者支援に不可欠な知識の習得に向けた取り組みも積極的に行い、職員の指導力向上を図る。</p> |

## 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、経営指導員と経営支援員間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 | 一般職員も含めた当商工会職員                                                                                                                                            |
| 内容   | <p>中小企業診断士による個別支援の際には職種を問わず事前に担当者を決定し、専門家による支援の手法や視点、知識などを習得する。経営支援員における担当先については、記帳担当や部会など日頃よりつながりのある事業者を選定する。</p> <p>また、事業計画策定支援後など事業者の課題解決の際には、必要とさ</p> |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <p>れる支援に対し、職員間で意見を出し合い、協力体制の下で支援にあたるなど、組織力を高める体制を構築する。</p> <p>さらに、職員それぞれが「やる価値を実感できる小さな成功体験」を積み重ねられるよう、ただ知識を得るだけでなく、自ら考え、支援内容を組み立てるプロセスを意識する。これにより、職員自身の経営リテラシーを高め、支援スキルや判断力の向上につなげる。</p>                                                                                                                                                                                              |
| <p>④支援ノウハウの共有・蓄積</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>目 的</p>           | <p>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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>実施内容</p>          | <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（基幹システム）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> |

(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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                |
| 足尾町商工会（全体）の実施体制                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                |
| <p>The diagram shows the internal structure of the Aizuwakamachi Chamber of Commerce (足尾町商工会) and its external cooperation. The chamber's structure includes a Legal Business Advisor (法定経営指導員) and a Business Advisor (経営指導員), both with 1 staff member each, and a General Staff member (一般職員) with 1 staff member. There are also 3 Secretariat members (事務局) mentioned. The chamber is connected via double-headed green arrows to the日光市商工課 (Nikkō City Chamber of Commerce) and a list of external support organizations: 日本政策金融公庫 (Japan Policy Finance Corporation), よろず支援拠点 (Yorozu Support Base), and 事業承継引継ぎセンターなど (Business Succession/Transfer Center, etc.).</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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                |
| ■氏名： 樋山 盛信                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                |
| ■連絡先： 足尾町商工会 TEL.0288-93-2267                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                |
| 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></ul> |

|     |                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <ul style="list-style-type: none"> <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 (15 日頃)                                                                                         |
| その他 | ミーティングの内容は日光市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つなげていく。                                                      |

### ③広域経営指導員の可否

申請書に記載の経営指導員・樋山 盛信は、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 足尾町商工会 |                                  |
|----------|----------------------------------|
| 所在地      | 〒321-1523<br>栃木県日光市足尾町松原 11-17   |
| 電話番号     | 0288-93-2267                     |
| FAX      | 0288-93-4552                     |
| E-Mail   | ashio_net@shokokai-tochigi.or.jp |

| ② 日光市観光経済部商工課 |                           |
|---------------|---------------------------|
| 所在地           | 〒321-1292<br>栃木県日光市今市本町 1 |
| 電話番号          | 0288-21-5136              |
| FAX           | 0288-21-5121              |
| E-Mail        | shoko@city.nikko.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               | 1,700 | 1,700 | 1,700 | 1,700 | 1,700 |
| 3. 経済動向調査に関する事業         | 50    | 50    | 50    | 50    | 50    |
| 4. 需要動向調査に関する事業         | 450   | 450   | 450   | 450   | 450   |
| 5. 経営状況の分析に関する事業        | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 6. 事業計画の策定支援に関する事業      | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 7. 事業計画策定後の実施支援に関する事業   | 300   | 300   | 300   | 300   | 300   |
| 8. 新たな需要開拓に関する事業        | 150   | 150   | 150   | 150   | 150   |
| 9. 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    |
| 10. 経営指導員等の資質向上に関すること   | 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。

