

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>茂木町商工会（法人番号 1060005003041） 茂木町（地方自治体コード 093432）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 3 1 日</p>
<p>目標</p>	<p>●<b>地域・経営資源を活用し、消費者ニーズに応える新商品・サービスの創出と販路開拓を通じた売上の増加</b> 課題への深い理解（腹落ち）に基づく商品開発や販路開拓の実践を通じ、事業者の意欲と自走力を高め、売上拡大を実現する。</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>3.地域の経済動向調査に関すること</b> RESAS や商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析と、決算・申告データを活用した管内の景気動向調査を実施して情報提供を行う。</p> <p><b>4.需要動向調査に関すること</b> 町内外でのテストマーケティングや展示会調査を通じて広範な需要動向を分析・フィードバックし、需要を見据えた事業計画策定を支援する。</p> <p><b>5.経営状況の分析に関すること</b> 巡回等で事業者を掘り起こし、専門家と連携した経営分析を実施して、課題解決型の事業計画策定に活用する。</p> <p><b>6.事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析実施事業者や創業予定者に対し、専門家・町と連携して事業計画策定を支援する。</p> <p><b>7.事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画を策定した事業者に対して、売上増加に繋がる伴走支援のために、進捗状況の確認や計画再検討などのより深掘したフォローアップ支援を実施する。</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> 新商品等の即売会開催や展示会・EC 活用による販路開拓に加え、事業者支援ポータルサイトでの情報発信を通じ、継続的な需要獲得を支援する。</p>
<p>連絡先</p>	<p><b>茂木町商工会</b> 〒321-3531 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 143-1 番地 TEL:0285-63-0325 FAX:0285-63-4658 E-mail: motegi_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p><b>茂木町商工観光課</b> 〒321-3598 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 155 番地 TEL:0285-63-5625 FAX:0285-63-5600 E-mail: syoukoukankou@town.motegi.tochigi.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

## 経営発達支援事業の目標

### 1. 目 標

#### (1) 地域の現状及び課題

茂木町は栃木県東南端に位置し、世界的サーキット「モビリティリゾートもてぎ」を有する歴史と自然に恵まれた町である（図表 1）。旧石器時代の遺跡が残り、明治・大正期には葉たばこ産業で栄えたが、高度経済成長期以降に衰退し、昭和 45 年に過疎地域に指定され、昭和 61 年には台風と大雨による大水害に見舞われた。

その後、住民と行政の協働により復興が進み、「道の駅もてぎ」の開業や観光資源の活用による地域振興が図られている。町は東西に国道 123 号線、南北に国道 294 号線が通り、真岡鐵道や高速バス、デマンド交通「めぐるくん」など多様な交通手段が整備されている。

町域の約 7 割は山地で、那珂川や逆川など清流と里山に囲まれた自然環境を有する。主要産業は農業であり、ゆず・そば・棚田米などの特産品を活かした 6 次産業化や有機農業が推進されている。道の駅や環境施設「美土里館」を核とした地域循環の取り組みも進められており、観光客や移住者の受け入れにもつながっている。

観光資源としては、「モビリティリゾートもてぎ」における MotoGP などの国際レースや体験型施設、「道の駅もてぎ」の名物「ゆず塩ら〜めん」の殿堂入り、「真岡鐵道 SL 列車」の週末運行、「大瀬観光やな」での魚のつかみ取り体験、未成線「長倉線」、城山の彼岸花、焼森山のミツマタ、もてぎ第一・第二昭和館などが挙げられる。これら地域資源を活用した観光コンテンツの充実により観光客誘致が進められており、令和 6 年度の観光客入込数は約 249 万人に達し、県内市町で減少傾向が見られる中、前年比 100.5%と増加している。

なお、「道の駅もてぎ」は老朽化や手狭化への対応として、国土交通省の「第 3 ステージ」モデルプロジェクトに選定されており、大規模改装に向けた整備が進められている。



図表 1：茂木町の地図  
出典【茂木町観光協会】



道の駅もてぎ



もてぎのゆず塩ら〜めん



モビリティリゾートもてぎ



モビリティリゾートもてぎ



大瀬観光やな



もてぎ昭和館



第二もてぎ昭和館



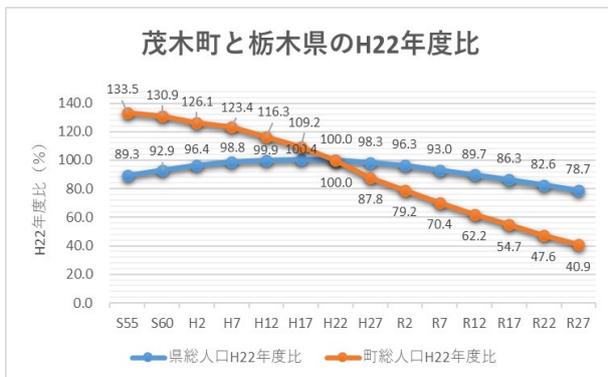
城山の彼岸花

### ① 人口について

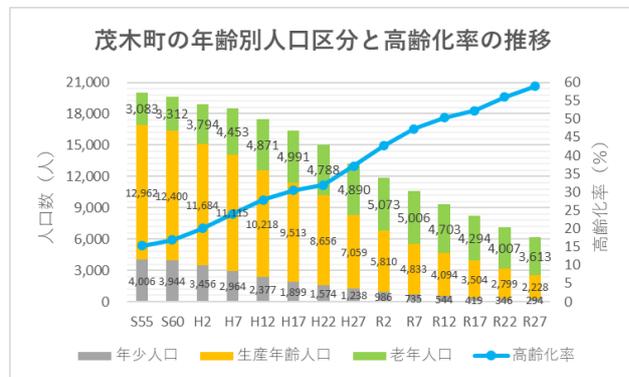
茂木町の人口は昭和 22 年の 31,637 人をピークに減少が続き、昭和 45 年には 21,978 人となり過疎地域に指定された。令和 6 年 1 月時点では 11,703 人となり、直近 4 年間でも減少傾向が見られる。

平成 22 年から令和 2 年までの 10 年間で総人口は 20.8%減少し、高齢化率は 42.7%と県内で最も高い。年少・生産年齢人口は大幅に減少する一方、老年人口は増加している（図表 2）。

将来推計では、令和 12 年に 9,341 人を下回り、令和 27 年には 6,000 人台に突入する見込みである。



図表 2：茂木町と栃木県の H 2 2 年度比



図表 3：茂木町の年齢別人口区分と高齢化率の推移

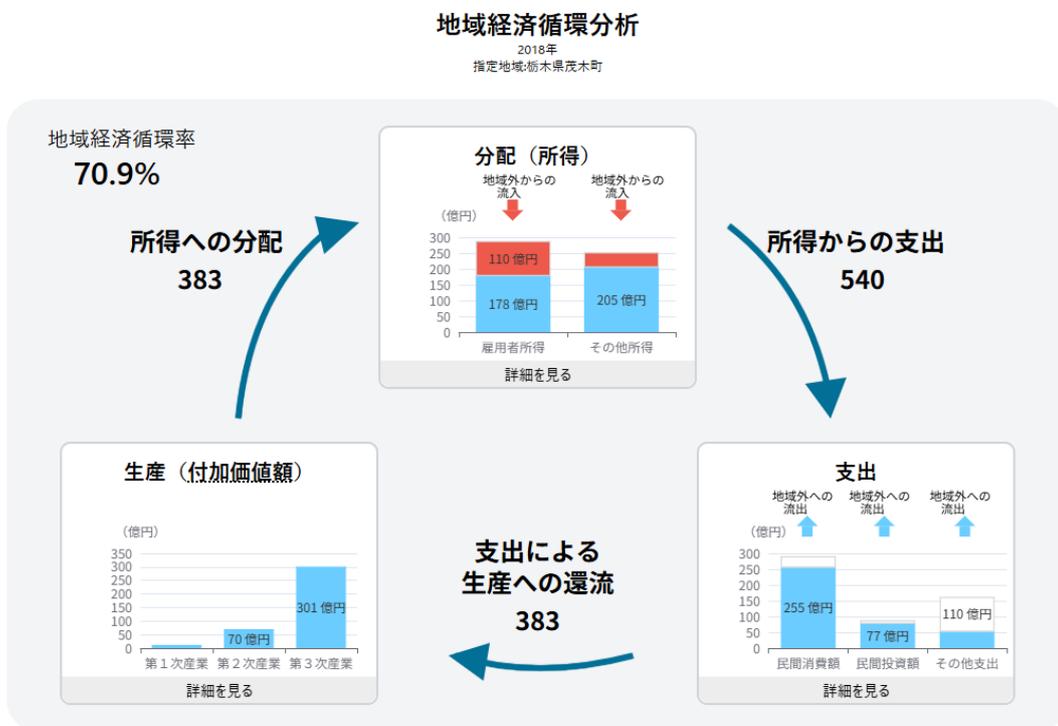
出典【総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」栃木県「栃木県毎月人口推計月報」】

## ② 地域内経済について

当町では、人口減少と少子高齢化の進行により、町内事業所数の減少と雇用機会の縮小が生じている。これに伴い、消費量の落ち込みや中心市街地の空洞化が進行し、地域コミュニティ機能の維持が困難となるなど、町全体の活力低下が懸念される状況である。

地域経済循環分析（図表4）によれば、生産付加価値額 383 億円のうち約 8 割（301 億円）を第 3 次産業が占めている。2018 年の地域経済循環率は 70.9%であり、近隣市町（真岡 97.6%、益子 58.9%、芳賀町 183.9%、市貝 139.2%、那須烏山市 79.9%）と比較しても低水準で、地域内経済の循環が停滞している。

商業販売額（図表5）も減少傾向にあり、平成 16 年から平成 26 年の 10 年間で 33.1%の減少が見られる。主な要因は町外大型店への買い物客の流出であり、町民の半数以上が町外で購買している（図表6）。地元購買率（図表7）も平成 21 年から平成 26 年の 5 年間で 10.2%減少し、県内で 4 番目に高い減少率となっている。加えて、インターネットショッピングの普及、若年層の転出、後継者不足による空き店舗の増加も地域経済の停滞に拍車をかけている。



図表4：茂木町の経済循環

出典【RESAS(環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成) 地域経済循環分析(環境省)】

**【商業販売額(卸売業・小売業)】** (百万円)

	1999年 (H11)	2002年 (H14)	2004年 (H16)	2007年 (H19)	2014年 (H26)
<b>茂木町</b>	14,166	12,953	11,685	10,837	7,823
卸売業	2,895	2,202	2,001	2,334	1,507
小売業	11,271	10,751	9,684	8,503	6,316
<b>栃木県</b>	<b>6,055,821</b>	<b>5,646,459</b>	<b>5,472,396</b>	<b>5,650,311</b>	<b>4,565,415</b>

(商業統計)

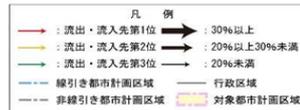
図表5：商業販売額（卸売業・小売業）

出典【栃木県 茂木都市計画 都市計画区域の整備、開発及び保全の方針】

買い物物率(購買動向(流出))



※( )内は自市町の居住者のうち、自市町内で買い物をしている人の割合を示す。  
 ※《 》内は自市町の居住者のうち、自市町内で食料品の買い物をしている人の割合を示す。



買い物物率(購買動向(流入))



※( )内は自市町の居住者に対する自市町内で買い物をしている人の割合を示す。  
 ※《 》内は自市町の居住者に対する自市町内で食料品の買い物をしている人の割合を示す。

(2014年度地域購買動向調査(栃木県))  
 注)現在の行政区画における流動状況である。

図表6：茂木町の買い物物率(購買動向)

出典【栃木県 茂木都市計画 都市計画区域の整備、開発及び保全の方針】

市町村名	21年度調査	26年度調査	増減幅 26年度-21年度	市町村名	21年度調査	26年度調査	増減幅 26年度-21年度
栃木県	96.8	96.2	▲ 0.6	26 那須町	18.3	17.2	▲ 1.1
1 宇都宮市	97.4	97.2	▲ 0.2	27 岩舟町	15.3	17.1	▲ 1.8
2 佐野市	87.6	89.7	▲ 2.1	28 粟野町	15.1	16.5	▲ 1.4
3 小山市	86.6	84.6	▲ 2.0	29 上三川町	24.6	16.4	▲ 8.2
4 黒磯市	80.3	80.7	▲ 0.4	30 小川町	17.8	15.1	▲ 2.7
5 足利市	85.0	79.9	▲ 5.1	31 藤岡町	18.4	14.8	▲ 3.6
6 栃木市	80.5	75.5	▲ 5.0	32 馬頭町	15.1	14.5	▲ 0.6
7 大田原市	85.2	74.3	▲ 10.9	33 二宮町	15.2	13.8	▲ 1.4
8 今市市	72.1	68.4	▲ 3.7	34 西方町	11.4	13.4	▲ 2.0
9 真岡市	80.4	68.1	▲ 12.3	35 市貝町	13.6	11.8	▲ 1.8
10 西那須野町	57.3	66.7	▲ 9.4	36 茂木町	21.7	11.5	▲ 10.2
11 鹿沼市	69.4	64.2	▲ 5.2	37 日光市	7.7	9.7	▲ 2.0
12 氏家町	64.6	62.9	▲ 1.7	38 喜連川町	11.6	9.4	▲ 2.2
13 矢板市	69.5	56.9	▲ 12.6	39 南那須町	10.2	8.4	▲ 1.8
14 烏山町	54.9	52.2	▲ 2.7	40 藤原町	5.9	7.5	▲ 1.6
15 大平町	37.2	44.4	▲ 7.2	41 足尾町	9.7	7.1	▲ 2.6
16 南河内町	42.5	40.9	▲ 1.6	42 葛生町	9.9	6.8	▲ 3.1
17 益子町	34.6	38.1	▲ 3.5	43 上河内町	11.4	6.0	▲ 5.4
18 壬生町	37.2	36.8	▲ 0.4	44 都賀町	7.3	5.5	▲ 1.8
19 石橋町	32.4	32.8	▲ 0.4	45 塩谷町	10.0	5.2	▲ 4.8
20 野木町	32.1	30.9	▲ 1.2	46 黒羽町	11.0	5.0	▲ 6.0
21 高根沢町	34.7	28.4	▲ 6.3	47 塩原町	4.5	2.1	▲ 2.4
22 芳賀町	20.7	25.5	▲ 4.8	48 湯津上村	1.0	0.6	▲ 0.4
23 田沼町	23.4	23.2	▲ 0.2	49 栗山村	0.0	0.3	▲ 0.3
24 河内町	19.2	19.0	▲ 0.2				
25 国分寺町	14.7	18.7	▲ 4.0				

※人口加重平均の地元購買率 (H21 : 66.3%、H26 : 61.3%)

図表7：市町村別地元購買率

出典【平成26年度 地域購買動向調査報告書】

### ③ 観光入込数と観光地からの回遊性について

当町の令和 6 年における観光客入込数は年間約 250 万人（図表 8）であり、令和 2～3 年のコロナ禍による一時的な減少を経て、以降は増加傾向にある。観光施設としては、「道の駅もてぎ」「モビリティリゾートもてぎ」「もてぎ昭和館」などが誘客の中心となっており、町外からの来訪者を安定的に呼び込んでいる。

令和 2 年には「道の駅もてぎ」に隣接して、米国ホテル大手マリオット・インターナショナルが宿泊特化型ホテルを開業し、町内の飲食店等に新たな商機が生まれている。さらに令和 7 年には「第 2 もてぎ昭和館」が中心市街地に開業し、昭和レトロをテーマとした体験型観光資源として注目を集めている。令和 10 年には「道の駅もてぎ」のリニューアルが予定されており、町内事業者にとってさらなる経済効果が期待される。

一方で、観光施設から中心市街地への回遊を促す交通手段や仕組みが十分に整備されておらず、商店街自体の魅力や情報発信も不足している。そのため、多くの観光客が施設滞在後に市街地を経由せず、帰途につく傾向が強く、年間約 250 万人の来訪者を地域経済に十分還元できていない「機会損失」が生じている。



図表 8：茂木町の観光客入込数推移

出典【栃木県「観光客入込数・宿泊数推定調査」】

### ④ 地域産業について

戦後まもなく始まった人口減少により地域産業が徐々に衰退し、就労機会の減少とともに町外への人口流出が加速している。これがさらなる人口減少を招く悪循環を形成しており、地域の持続可能性に深刻な影響を及ぼしている。令和 6 年の市町村別人口増加率（図表 9）において、当町は県内ワースト 3 位となる△2.29%を記録している。

地元中小企業は経営体力の脆弱さから雇用創出が困難であり、後継者不足や厳しい経営環境を背景に廃業も増加傾向にある。これにより地域内の雇用機会はさらに減少し、若年層の定住意欲を低下させる要因となっている。

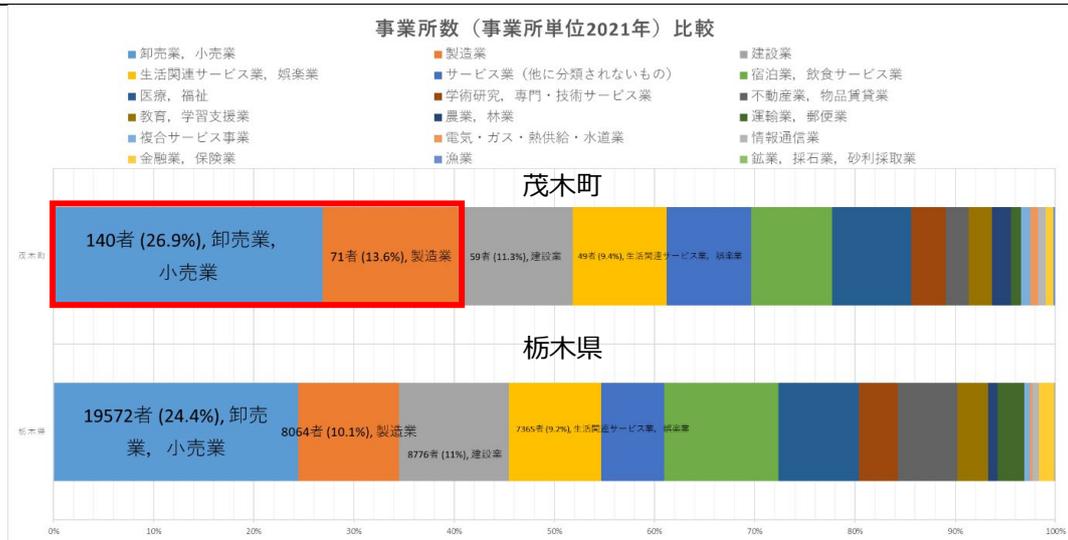
令和 3 年の経済センサス活動調査によれば、町内の商工業者数は 521 者であり、そのうち小規模事業者が 396 者を占める。業種別（図表 10）では「卸売・小売業」が 140 者（26.9%）で最も多く、次いで「製造業」71 者（13.6%）、「建設業」59 者（11.3%）となっている。特に「卸売・小売業」と「製造業」の割合は、県内平均と比較しても高い水準にある。

市町村別の人口増加率（%）

市町村名	令和6年増加率
塩谷町	△ 2.45
那須烏山市	△ 2.30
茂木町	△ 2.29
那珂川町	△ 2.05
日光市	△ 1.46
矢板市	△ 1.19
益子町	△ 1.19

図表 9：市町村別人口増加率（%）

出典【栃木県「令和 6 年 市町村別の人口及び人口動態」】



図表 10：事業所数（事業所単位 2021 年）比較 産業大分類別

出典【総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」】

町内の事業所数の推移（図表 11）を見てみると、ほとんどの業種で年々事業所数を減少させていることがわかる。特に「卸売・小売業」では事業所数が平成 21 年から令和 3 年までの 13 年間で実に 35.7%の減少で、事業所全体の減少率 24.3%を大きく上回っており、その後も減少が続いている。



図表 11：産業大分類別事業所数の推移

出典【総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」】

## 商業

図表 12 は当町の商品別地元購買率を表したもので、当町で地元購買率が 1 番高い「食料品」の地元購買率は 49.2%であるが、県全体の平均である 72.4%を大きく下回っている。また、当町で 2 番目地元購買率が高い「日用品雑貨・台所用品」は 33.6%であるが、県全体の平均である 68.6%と比較すると約半分にとどまっていることがわかる。先に示した様に当町は、産業別で一番多い業種が「卸売・小売業」であるが、多くの消費者が地元での購買をせずに町外に流出してしまっていることが合計の地元購買率の県平均と比べてもわかる。

商品分類	茂木町	県平均
食料品	49.2	72.4
家電製品	4.3	43.3
日用雑貨・台所用品	33.6	68.6
医薬品・化粧品	7.3	68.1
日用衣料	1.9	43.0
ファッション衣料	0.3	31.0
書籍・文具	0.9	29.7
スポーツ用品・玩具・CD/DVD	4.7	56.9
贈答品	4.1	37.0
外食	9.8	38.4
合計	11.9	49.5

図表 12：茂木町の商品別地元購買率（%）  
出典【栃木県 地元購買率調査報告書】

購入場所	購買率(%)
宇都宮市	31.3
益子町	21.3
茨城県	19.5
茂木町	11.9
真岡市	10.6
芳賀町	3.2
那須烏山市	1.7
市貝町	0.1

※端数切り捨て

図表 13：茂木町民の購入場所  
出典【栃木県「平成 26 年度 地域購買動向調査」】

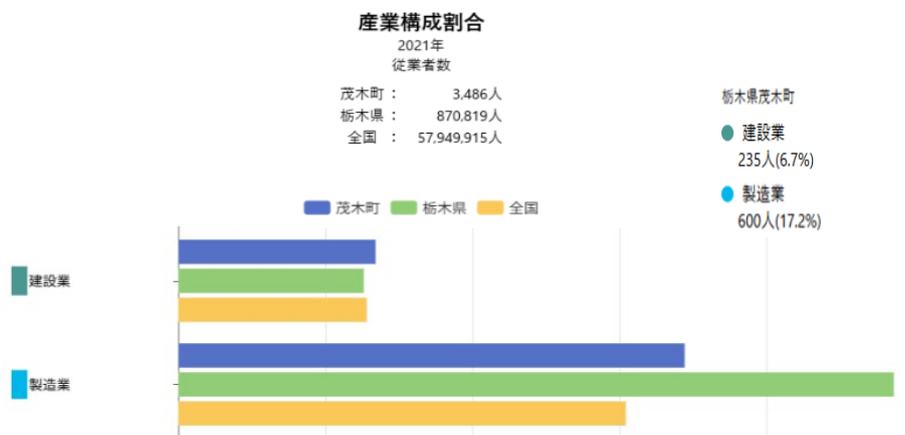
町民の購買行動において地元外への流出が顕著であり、宇都宮市や益子町、茨城県方面への流出が全体の約 50%を占めている。これにより、地元購買率は減少傾向にある（図表 12、13）。

一方で、「食料品」や「日用雑貨」は比較的地元で購買されている。これは高齢化率の高さや車社会という地域特性によるもので、若年層は車で町外へ買い物に出かけるが、高齢者など交通弱者は地元商店で最低限の品を購入する傾向がある。この購買構造により、地域内消費の縮小と商店街の衰退が進行しており、地域経済活性化に向けた対策が急務である。

## 工業

工業（製造業・建設業）が地域雇用の中核を担っており、特に製造業は県平均を上回る雇用割合を示し（図表 14）、全国水準とも同等である。かつて町の産業を支えたたばこ関連産業は衰退したが、現在は「もてぎコンストラクターズ村」「グリーンパークもてぎ」「下平工業団地」などに多様な製造業が集積し、安定した経営と雇用を維持している。

これらの企業は高い技術力を有し、地域産業の競争力を支えているが、自然災害や経済危機への対応力、事業承継の課題を抱えている。後継者不在による廃業リスクは全国的にも高まっており、茂木町においても例外ではない。



図表 14：産業構成割合：従業員数 2021 年 TOP5 産業大分類  
出典【RESAS「産業構成割合：従業員数」】

### ⑤ 当町の小規模事業者について

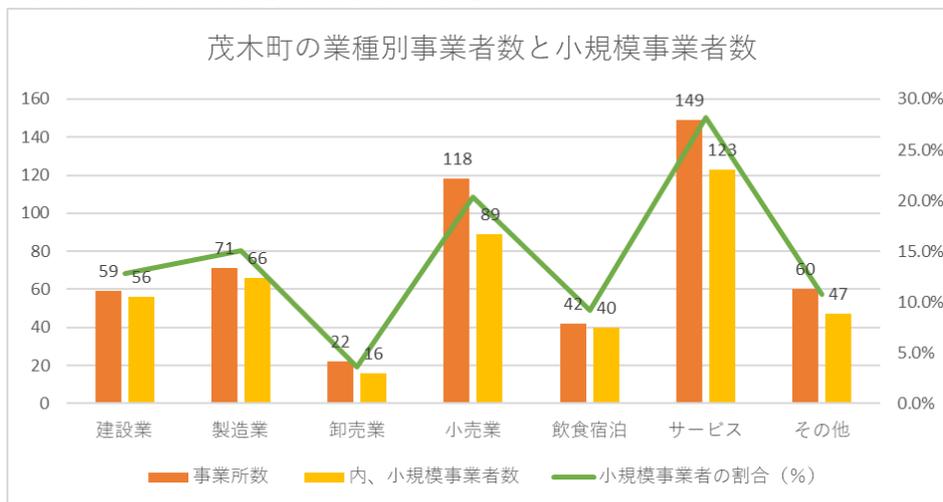
人口減少と少子高齢化により地域経済が縮小し、消費需要も減退している。町内事業者は地域ニーズに応じたサービス提供でリピーター確保に努めているが、地域市場の限界は明らかであり、町外への販路拡大が不可欠である。

そのため、特産品を活かした商品開発や EC 活用、展示会出店などによる DX 推進が求められている。また、町内消費者への情報発信強化により、買い物流出の抑制も重要である。

事業者の高齢化が進む中、事業承継や M&A による地域資源・技術の継承が課題であり、持続可能な産業構造の再構築も必要である。

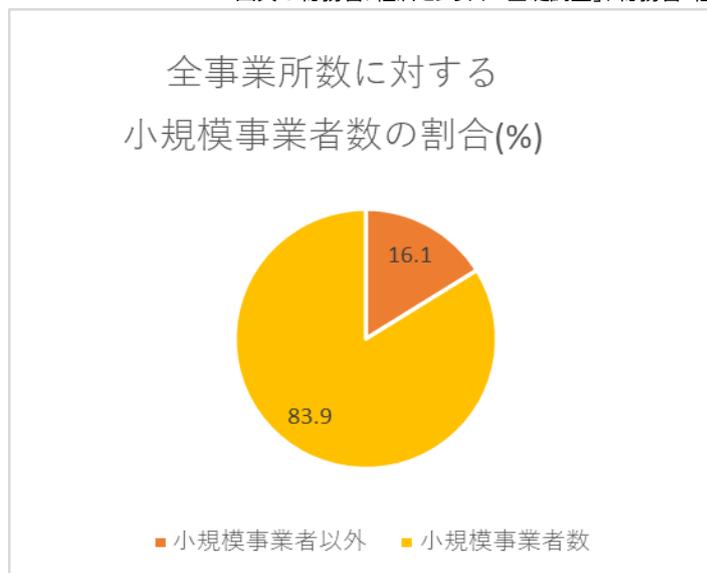
町は「道の駅もてぎ」の整備や「昭和館」の開設により、観光と商業の融合を図っており、来訪者の増加と商店街の活性化を試みている。今後は、道の駅と市街地をつなぐ回遊性の向上やイベント開催を通じて、地域商業の持続的振興を目指す必要がある。

なお、茂木町の業種別事業者数と小規模事業者数の割合は、図表 15 の通りであり、小規模事業者が町内商工業者の 83.9%を占めているため（図表 16）その経営悪化は地域での雇用や消費活動に大きく影響し、ひいては地域経済の活力低下につながる。後継者不在、IT 化の遅れ、情報発信力不足、災害リスクへの脆弱性などの課題に対し、総合的な支援策の展開が不可欠である。



図表 15：茂木町の業種別事業者数と小規模事業者数

出典：総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」



図表 16：全事業者数に対する小規模事業者数の割合

出典：総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」

以上の現状を踏まえた地域課題をまとめると以下の通りである。

#### ・少子高齢人口地域における生活関連サービスを担う事業所の維持

当町は、県内でも特に急速な人口減少と少子高齢化が進行している地域であり、地域内需要の縮小や労働力不足など、地域経済の縮小が深刻な課題となっている。

人口構造の変化は、小売・飲食・医療など生活関連サービス事業所の減少、税収の低下による行政サービス水準の低下、空き家・空き店舗・耕作放棄地の増加による治安悪化やコミュニティ機能の低下など、町全体に複合的な影響を及ぼしている。

#### ・後継者不足と事業承継問題の解決への取組

当町における多くの小規模事業者は高齢化が進んでおり、後継者不足が顕著である。また、消費においても、次の時代を担う若者世代が町外へ流出しているため、地域内需要が減退し、小規模事業者の事業の継続性や事業承継の問題へと波及している。そこに加えて EC 活用などのオンライン販売を利用する消費者が増えており、地域内事業者の競争力強化が急務である。

#### ・地域市場規模に依存しすぎない経済構造への転換

地域内市場の縮小が進む中で、当町の事業者には地域市場規模に依存しすぎない経済構造への転換が求められている。そのためには、特産品や地域資源を活用した新商品・新サービスを開発し、展示会や EC サイトを通じて町外市場へ販路を拡大していく必要がある。しかし、強みや独自性の認識不足により情報発信力が十分に発揮されず、せっかくの商品を地域外へ届けきれない点が課題として挙げられる。また、リアルとオンラインを組み合わせたサービスの革新や、DX による業務効率化・生産性向上にも取り組む必要があるものの、小規模事業者では導入が進まず、デジタルツールの活用知識も不足していることから、町外市場での競争力強化につながりにくいという課題がみられる。

#### ・労働力不足を解消する省力化や生産性向上への取組

少子高齢化人口地域において労働力を担保するのは、難しい状況がある。また、その労働力に対して賃金の支払いをするための十分な資金や売上がないのが当町の小規模事業者の多くの現状である。そのため、省力化や生産性向上への取組の推進が今後の町内事業者の存続の鍵となっている。

#### ・観光客の観光地からの回遊性の向上

年間約 250 万人の町内への来訪者を活かしきれない「機会損失」となっており、地域経済への波及効果を高めるため、町内の各々の観光地から町中までの回遊性の向上が課題である。

#### ・地域産業における就労の場の維持

若者世代の町外への購買行動の増加によって、地域内事業者の衰退を招き、結果として雇用の維持が出来ないなどの悪循環を解消するため、雇用機会の維持・創出が必要不可欠である。新事業展開などの取り組みによる魅力の創出、経営体力の強化、計画的な事業承継の準備を進めていくことが課題である。

#### ・災害に備える事業継続計画（BCP）策定の推進

茂木町では、台風や那珂川の氾濫などによる水害リスクが高く、令和元年の台風 19 号では町内でも避難者が多数にのぼるなど甚大な被害が発生した。こうした災害は、地域事業者にとって操業停止や物流寸

断などの深刻な影響を及ぼすため、事業継続計画（BCP）の策定と運用が不可欠である。

しかしながら、町内では BCP の必要性が十分に認知されておらず、特に小規模事業者においては策定が進んでいないのが現状である。災害時の業務継続や早期復旧を可能とする体制づくりは、地域経済の安定のみならず、災害に強い地域づくりにも直結する重要な課題である。

## (2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### 茂木町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

茂木町では、令和 7 年度～令和 11 年度を期間に「第 7 次総合計画」を策定し、各種施策を実施している。茂木町は基本目標を以下の通り 5 つ掲げた。

#### 【基本目標】

##### **①農林商工親が連携したまちづくり**

- ②移住・定住を促進するまちづくり
- ③いきいきと暮らせるまちづくり
- ④教育によるまちづくり
- ⑤持続可能なまちづくり

このうち小規模事業者振興に特に関連する項目は「①農林商工親が連携したまちづくり」であり、その中の「施策④商工業の推進」「施策⑤空き店舗等を活用した起業支援」であり、第 7 次総合計画から抜粋し、まとめた内容は以下の通りである。

#### 【施策④ 商工業の推進】

- 少子高齢化・人口減少に伴う商工業の環境変化に対応。
- 設備投資を支援する融資制度や優遇措置の継続・拡充。
- 商工会と連携し、後継者不足対策として経営支援や事業承継を促進。
- 「うまいもの市」や PR 番組で商店の情報発信を強化。
- 町有地（コンストラクターズ村・旧中川小跡地）への企業誘致。
- サテライトオフィス・テレワーク等の新しい働き方への対応。
- 地方拠点強化税制を活用した雇用促進策の検討。

#### 【施策⑤ 空き店舗等を活用した起業支援】

- 空き店舗を活用し、販売業等の起業を支援。
- 商工会と連携し、経営指導と持続可能な経営計画の策定支援。
- 家賃・店舗改修費用の一部を助成。

茂木町の総合計画は、人口減少の見込まれる将来においても地域を存続させ活力あるまちづくりを推進するため、上記の商工業の推進と空き店舗等を活用した起業支援を柱として、商工会との連携で支援体制を強化し、地域課題の解決と経済活性化を目指している。

これまで述べた「(1)地域の現状と課題」を踏まえ、当町の小規模事業者が「①10年後のあるべき姿」を具現化できるよう、当商工会が町の「③振興ビジョン」を十分に理解し、その振興（やる気の醸成から具体的な支援

まで)において中心的な「②役割」を担うことで、町が目指す「③振興ビジョン」の実現に寄与し、地域の経済基盤強化に貢献するものである。なお、①～③の具体的な内容については、以下のとおりである。

## ①10年後の小規模事業者のあるべき姿

### 小さな商い、地域に根ざし、“もてぎ発”で世界へ

#### 1. 地域資源を活かした“有効供給”の創出

茂木町の小規模事業者は、価格競争に依存せず、地域資源の魅力を活かした独自の商品・サービスを展開することで、消費者の潜在的ニーズに応える「有効供給」を実現している。地元農産物を活用した高付加価値商品や体験型サービスなど、「ここにしかない価値」を提供することで、町内外の消費者の支持を集め、地域振興や「農林商工観が連携したまちづくり」にも貢献している。

#### 2. “提案型”の価値創造と消費者との共創

単なる需要対応ではなく、小規模事業者自らが自走化し、新しい価値観を提案し、消費者に「喉から手が出るほど欲しい」と思わせるような商品・サービスを生み出しているおり、作り手主体でも消費者迎合でもない、地域と人をつなぐ創造的な供給を実現している。

#### 3. 効果的な情報発信と販路開拓

創出された商品・サービスは、行政チャンネルや「うまいもの市」などの地域イベント、展示会、SNS や動画配信等を通じて効果的にPRされ、町内外の消費者に届いており、“もてぎ発”が選ばれる時代になっている。これにより、観光客や移住希望者との接点も生まれ、地域内経済の循環が強化されている。

#### 4. 持続可能な経営と地域社会の基盤形成

人口減少・高齢化が進む中でも、高収益・高生産性の事業モデルを確立し、持続可能な経営を実現している。小規模事業者は、地域の雇用や暮らしを支える存在として、地域社会の基盤を担う役割を果たしている。その結果として、後継者不足が解消されている。

#### 5. 起業・事業承継・多様な働き方の受け皿

空き店舗を活用した起業支援や、後継者不足への対応、サテライトオフィス・ワーケーションの受け入れなど、多様な人材と働き方を受け入れる柔軟な地域内経済圏が形成されている。これにより、若者や移住者、女性の活躍の場も広がっている。

## 商工会の役割

「①10年後の小規模事業者のあるべき姿」に到達するため、当商工会では支援者としての役割を果たしていく。その際には、当町行政のほか、栃木県や他の支援機関との連携を更に強化し、伴走型支援を推進することで小規模事業者の持続的発展に繋げていく。

そのためには、事業者自らが稼ぐ力を見出すことが重要である。自社の分析を基に腹落ちした状態で経営課題を抽出し、市場調査の結果を考慮した上で、自社の強みと掛け合わせた新たな商品やサービスの開発を行い、販路拡大に取り組む。そして、売上の増加、経営改善、自走化を果たすまでを伴走して支援を実現するため、以下の通りの支援を実施する。

### 1. 新しい生活様式と価値観の変化に対応したマーケティング支援

- 消費者の価値観が「モノ消費」から「コト・トキ消費」へと移行する中、従来型の大量販売志向から脱却し、未充足ニーズに応える“有効供給”の創出を重視。
- 各事業者に対して、ターゲット顧客の需要動向の分析支援を行い、自店の強みや提供価値を再確認しながら、事業者自らの腹落ちを重視の将来を見据えた事業計画の策定支援を徹底する。
- 町行政と連携して事業者の顔の見える伴走型支援の強みを活かし、結果につながる事業計画の実行を支援する。

### 2. 地域資源を活かした魅力ある商品開発の支援

- 茂木町ならではの農産物・自然・歴史文化などの地域資源を活用し、町外からの誘客につながる高付加価値な商品・サービスの開発を支援する。
- 既存店には、経営分析や事業計画支援を通じて自社の強みを可視化し、それを活かした商品開発を後押しする。
- 商品開発においては、プロダクトアウトに偏らず、出口（市場）を見据えた設計を重視し、販路開拓まで一貫した支援を実施。

### 3. 販路開拓と PR 支援の強化

- 商品・サービスの魅力を町内外に届けるため、SNS・動画・EC サイトなどの IT ツール、展示会を活用した PR 支援を行う。
- 「うまいもの市」や行政チャンネル等の既存施策と連動し、地域全体のブランド力向上を図る。

### 4. 新規創業支援の促進

- 町行政と連携して、空き店舗等の活用を促進し、地域資源を活かした飲食店等の創業支援を実施し、起業リスクを低減することで、地域への定着を促進する。

## (3)経営発達支援事業の目標

「(1)地域の現状と課題」と「(2)小規模事業者の長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間は小売・卸売業と飲食業を支援の中心に置き、目標を次のとおり定める。

### **【小規模事業者の目標】**

#### **地域・経営資源を活用し、消費者ニーズに応える新商品・サービスの創出と販路開拓を通じた売上の増加**

支援対象は、地域の生活インフラを担う小売・卸売業者や、地域資源を活かした商品開発に意欲的な飲食店（新規創業者含む）などの消費者向け事業者である。これらの事業者が、自社の経営課題に対して腹落ちし、理解した上で、地域資源と自社の強みを掛け合わせた商品・サービスを創出、IT ツールや展示会等を活用した販路開拓・PR 体制の構築を進めることで、売上向上と自走化に向けて意欲の促進を支援する。

尚、KGI（最終目標）とKPI（中間目標）については、以下の通り設定する。

### 1. 新しい生活様式と価値観の変化に対応したマーケティング支援

消費者の価値観が「モノ消費」から「コト・トキ消費」へと移行する中、従来型の大量販売志向から脱却し、未充足ニーズに応える“有効供給”の創出を目指す。各事業者に対して、ターゲット顧客の需要動向の分析支援を行い、自店の強みや提供価値を再確認しながら、事業者自らの腹落ちを重視した将来を見据えた事業計画

の策定を支援する。

( K G I )

- 経営発達支援計画に基づく事業計画策定事業者数：年間 20 者
- 売上が増加した事業者数：年間 10 者（対前年比 3%以上）

( K P I )

- 商圏情報分析支援：提供事業者数年間 40 件
- 経営分析件数支援：年間 20 件
- フォローアップ対象事業者数：年間 20 者
- フォローアップ延べ回数：年間 80 回

\* KPI の具体的手法等については、「経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針」以下に記載。

## 2. 地域資源を活かした魅力ある商品開発の支援

茂木町ならではの農産物・自然・歴史文化などの地域資源を活用し、町外からの誘客につながる高付加価値な商品・サービスの開発を支援する。プロダクトアウトに偏らず、出口（市場）を見据えた設計を重視し、販路開拓まで一貫して稼ぐ力を磨く。

( K G I )

- 新商品・新サービスの開発数：年間 3 件
- 開発商品による売上発生事業者数：年間 2 者

( K P I )

- 新商品・新サービス開発支援数（テストマーケティング支援含む）：年間 3 件
- 商品開発に関する専門家派遣・相談件数：年間 5 件

## 3. 販路開拓と PR 支援の強化

商品・サービスの魅力を町内外に届けるため、SNS・動画・EC サイトなどの IT ツール、展示会を活用した PR を支援する。「うまいもの市」や行政チャンネル等の既存施策と連動し、事業者だけでなく、地域全体のブランド力向上を図る。

( K G I )

- 展示会・商談会等における成約件数：年間 2 件
- 即売会・展示会活用による売上向上支援事業者数：年間 6 者

( K P I )

- 展示会・即売会への出展支援事業者数：年間 2 者
- 事業者支援ポータルサイト・SNS 等を活用した情報発信支援数：年間 6 者（支援回数 12 回）

## 4. 新規創業支援の促進

町行政と連携して、空き店舗等の活用を促進し、地域資源を活かした飲食店等の創業を支援する。起業リスクを低減することで、当地域への定着と稼ぐ力の向上を図る。

( K G I )

- 新規開業者数：年間 1 件
- 開業後の定着率（開業後 1 年以内の廃業率 0 件）：100%

( K P I )

- 創業相談件数：年間 5 件
- 創業計画策定支援：年間 1 件

## 【地域への裨益目標】

### 農林商工観が連携した持続可能なまちづくりに寄与

前述した【小規模事業者の目標】である「稼ぐ力の向上」を実現することで、農林商工観が連携したまちづくりを推進し、町外からの誘客促進および地域外からの需要獲得、関係人口の創出につなげる。また、人口減少社会においても存続可能な力強い事業者を創出することで、地域内の生活機能の維持や若年層の定住、雇用の場の確保を実現する。これらを通じて、地域課題を自律的に解決できる「持続可能な地域社会」の実現を目指す。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

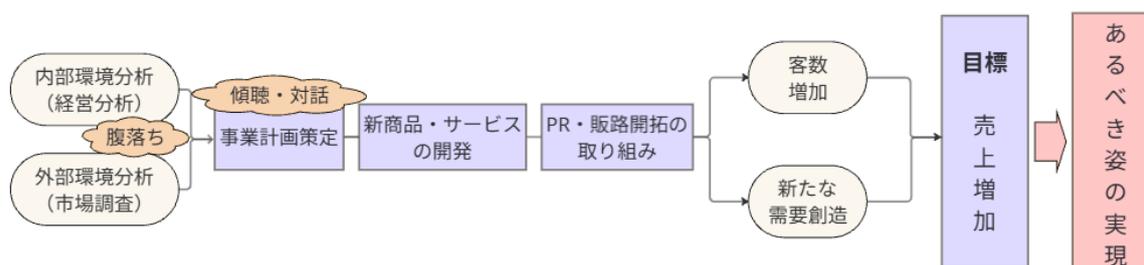
## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

### (1) 経営発達支援事業の実施期間

令和 8 年 4 月 1 日～ 令和 13 年 3 月 31 日（5 年間）

### (2) 目標の達成に向けた方針

今後 5 年間の目標達成に向けて以下のとおり 3 つの方針を定め、経営発達支援事業に取り組んでいく。目標達成のためには出口を見据えた一貫した支援が必要となるため、支援対象事業者には下記のフローチャートを基準に支援を実施していく。



図表 17：目標達成に向けたフローチャート

### 《方針 1》 内外環境分析による新市場開拓と事業計画策定の支援

【達成方針】まず、自社の状況を把握するために、SWOT 分析等のフレームワークを使って現状を分析する。また、大きく変革する時代の流れをとらえ、時代に合致した潜在ニーズや新たな市場（ニッチ市場、ブルーオーシャン）を見つけるための市場調査やマーケティングを実施する。事業者はこれらの取り組みにより、勝負できる自社の事業ドメインを明らかにする。それらを踏まえて、今後取り組むべき事業計画策定の支援を実施し、地域の特色を活かした新商品・サービス開発につなげていく。新規創業・第二創業についても同様の支援を実施して、10 年 20 年先でも存続し続けられる事業計画策定に努める。

【設定した理由】人口減少に伴う地域内需要の縮小が進む茂木町において、従来の経験や勘に頼った経営では事業継続が困難であるためである。客観的なデータに基づく環境分析を行い、事業者が自らの強みと市場の機会を「腹落ち」した状態で理解することが、実効性の高い計画策定の前提となる。また、計画策定を通じて経営リテラシーを高めることが、変化の激しい時代における事業者の「自走化」に不可欠であると考えたため。

### 《方針 2》 魅力ある地域資源を利用した新商品・サービス開発の支援

【達成方針】 地域資源を有効活用することは、地域一体となって経済を活性化していくために不可欠なことである。茂木町には豊かな自然や観光施設（モビリティリゾートもてぎ、道の駅等）と、そこに付随する様々な魅力的な地域資源がある。顕在化していない地域資源も含めて発掘し、有効活用することで、プロダクトアウトではなく消費者が本当に欲しいと思える商品・サービスの開発を事業者に求めていく。方針1で明らかにした「内外環境とそれをもとに策定した事業計画」を踏まえ、実際に「売れる」商品・サービスを検討する支援を実施する。具体的には、事業に活用できる地域資源の掘り起こしや、参考になる他所の事例をもとに地域の特色が発揮できるような事業の芽を探るサポートを行いつつ、ターゲットとなる消費者のニーズ調査やテストマーケティングによる新商品・サービスの可能性についての調査を実施する。

【設定した理由】 当町は観光客数が回復傾向にある一方で、町内事業者への経済波及効果が限定的であるという課題がある。単に作るだけでなく、消費者ニーズ（マーケットイン）に基づいた高付加価値商品を開発することで、価格競争を回避し、観光客や町外需要を取り込む「稼ぐ力」を強化する必要があるため。また、地域資源を活用することは、他地域との差別化を図り、地域ブランドの向上にも寄与するためである。

### 《方針3》 消費者に伝わる PR と販路開拓の支援

【達成方針】 新たに開発された商品・サービスが、適切かつ確実に消費者へ届くよう、商工会は多面的な支援を実施する。PR 支援では、SNS・事業者支援ポータルサイト等を活用し、個別事業者の状況や要望に応じたツール提案、運用支援を行う。販路開拓支援では、即売会による直接販売の場の提供や、EC サイトを活用した販売体制の構築を支援する。これらの取り組みを一過性のものとせず、PDCA サイクルを通じて事業計画に立ち返りながら、継続的なマーケティングと販路開拓を支援していく。小規模事業者が単独で出口まで見据えた商品開発や販路戦略を実施することは困難であるため、商工会では経営指導員による伴走型の支援を通じて、事業者が自らの稼ぐ力に気づき、それを生かした自走化を目指す支援を行う。さらに、専門性の高い内容については外部専門家を活用し、切れ目のない支援を展開する。

【設定した理由】 良い商品を作っても、その魅力が伝わらなければ売上には繋がらないが、小規模事業者は情報発信やIT活用に課題を抱えているケースが多いためである。リアル（即売会）とデジタル（EC・SNS）の両面から販路を支援することで、機会損失を防ぎ、商圈を拡大させる必要がある。また、一過性の支援ではなく、PDCAを回しながら伴走することで、最終的には事業者が自力で販路を開拓できる「自走化」を実現するためである。

## 3. 地域の経済動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

《現状》

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

「地域経済動向調査」を実施し、結果をまとめたものや RESAS・MieNa・国勢調査・経済センサス、観光統計、中小企業動向調査（日本政策公庫）、金融機関作成のレポート等のデータを基に報告書を作成し、当商工会 HP や巡回配布等によって、情報提供をおこなっている。事業者を取り巻く外部環境を把握するためのもので、地域の現状や管内事業者の経営課題を可視化することで経営状況分析の際の指標としている。

## ② 決算・申告データを活用した景気動向調査

決算申告相談者事業者に対し、景気動向等について聞き取りによる調査を行い、分析、加工して調査資料等の作成に活用する。調査結果は、巡回時に事業者へ提供し、事業計画策定・計画実現に取り組む際の支援情報として役立てた。

### 《課題》

調査を単独実施して報告書を作成するには、相応の業務量と高い専門知識が求められる。その専門知識を補うために外部専門家を活用すると費用を要するために、全てにおいて満足できる調査ができたとは言えなかった。決算・申告データを活用した景気動向調査は一定の成果をあげたが、より大規模な調査によってサンプル数が必要であり、限られたマンパワーの中でさらに有効な情報とするために、様々な調査結果や情報を組み合わせて提供していくことが課題である。

## (2)目標

項目	現行	R8	R9	R10	R11	R12
①管内経済動向調査公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②地域経済動向調査公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

## (3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①RESAS・商圈分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析	
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する</li> <li>◆統計データから当管内の特性・変化を掴む</li> <li>◆当管内の状況に合った事業計画策定のための基礎とする</li> </ul>
対象	当商工会管内
分析手段・手法	経済産業省等が提供する地域経済分析システム RESAS や株式会社日本統計センター（本社：福岡県北九州市）が提供する商圈分析システム「MieNa（ミーナ）」を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を経営指導員等が分析する。
分析項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆RESAS <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域経済循環マップ・生産分析 → 何で稼いでいるか等を分析</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> </li> <li>◆MieNa <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> </li> </ul> <p>上記から得た情報を分析。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
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆当商工会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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。</li> <li>◆職員間の情報共有ツールとして活用する。</li> </ul>
--	---

## ②地域経済動向調査

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	巡回時に訪問した小規模事業者（約 150 者） 《業種内訳》 商業 40 者、工業 22 者、サービス業 60 者、飲食業 18 者、その他 10 者							
調査手段・手法	当会で職員の巡回指導の際に当会で作成した「地域景気動向調査アンケート」実施、ヒアリングなども通してより精度の高いデータの抽出をする。							
項目	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>事業主の年齢</td></tr> <tr><td>従業員数</td></tr> <tr><td>最近（直近 4 ヶ月）の経営状況 （①売上高②採算（利益）③客数④客単価⑤経費⑥資金繰り⑦雇用者数）</td></tr> <tr><td>最近の経営上の問題点</td></tr> <tr><td>受けてみたい支援や受講してみたいセミナー等</td></tr> <tr><td>支援に対する満足度</td></tr> <tr><td>商工会への要望について</td></tr> </table>	事業主の年齢	従業員数	最近（直近 4 ヶ月）の経営状況 （①売上高②採算（利益）③客数④客単価⑤経費⑥資金繰り⑦雇用者数）	最近の経営上の問題点	受けてみたい支援や受講してみたいセミナー等	支援に対する満足度	商工会への要望について
事業主の年齢								
従業員数								
最近（直近 4 ヶ月）の経営状況 （①売上高②採算（利益）③客数④客単価⑤経費⑥資金繰り⑦雇用者数）								
最近の経営上の問題点								
受けてみたい支援や受講してみたいセミナー等								
支援に対する満足度								
商工会への要望について								
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							
成果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆当商工会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して活用する。</li> </ul>							

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### 《現状》

これまでの需要動向調査では、当会が実施する飲食出店イベントにおいて、テストマーケティングを実施時にアンケート調査を行い商品の需要動向について把握し、今後の商品開発や既存商品の改善にも役立ててきた。

#### 《課題》

比較的安易に調査ができ、事業計画策定支援時の外部環境を把握する基礎資料として有効であった。しかし、得られる情報が地域性に影響されるため、今後の町外での販路拡大等の戦略のために、地域の小規

模事業者へより広域なマクロな消費者ニーズ等の情報を提供していくことが求められている。

### 《今後の展開》

個別の顧客やテストマーケティング時の動向調査を行うと同時に、展示会等への出展時もアンケート調査を行い事業者を提供する。場合によっては、WEBでのマーケティング調査等の活用も検討していく。

## (2)目標

項目	現行	R8	R9	R10	R11	R12
①テストマーケティング調査対象事業者数	1者	3者	3者	3者	3者	3者

## (3)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①新商品・サービスのテストマーケティング調査	
対象事業者	地域資源を活かして商品開発を行う「小売業者」「卸売業者」「飲食業者」を中心に、新規事業や新分野展開を試む事業者を含む B to C の事業者
調査内容 調査手段・手法	当商工会では地域外から多数の来場者が訪れる飲食出店イベントを開催している。そうしたイベントや新商品の販路拡大のための展示会等への出展を対象事業者へ促すと共に、マクロ・ミクロ両側面での消費者ニーズを把握するため、その場で新規に開発した商品についての感想や試食、体験を通じて消費者の反応を知るためのテストマーケティングを実施する。調査にはアンケート調査やヒアリング調査を活用する。 調査のサンプル数は 30 人を想定。 また、オンラインで利用できるツールやインターネット調査会社のモニターや集計分析などもあり、活用できる場合もあるため必要に応じて、WEB アンケート調査など、リアルな場以外の調査も支援する。
調査項目	◆回答者属性（性別、年齢、住所、職業など） ◆商品に対する評価 （例）・外観評価（デザイン、色、形状、容量、ネーミング、表示） ・品質評価（使用感、印象、味、香り） ・価格評価 ・購買意欲 ◆意見、要望 等
分析手段・手法	調査で得られた結果は、必要に応じて外部専門家の意見を交えて経営指導員等により分析を行い、需要を見据えた事業計画の策定に活用出来るように事業者へとフィードバックする。
結果の活用方法	開発新商品を実際に市場に投入して成功確率があるかどうかを判断する材料とする。また、必要であれば商品のブラッシュアップにも活用できるほか、今後の商品開発や既存商品の改善にも役立てることができる。

## 5.経営状況の分析に関すること

### (1)現状と課題

#### 《現状》

これまで実施してきた事業とその詳細は以下のとおりである。

#### ① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

全職員による巡回・相談・勧誘時の声かけにより、経営分析対象者の掘り起こしを実施。巡回訪問数は目標を達成したが、経営者の高齢化に伴い、経営分析の必要性への理解が得られにくくなる傾向が見られた。

#### ② セミナーの開催による経営分析の実施

経営分析セミナーを開催し、受講者が自ら分析手法を習得し活用できるよう支援した。受講者の一部は手法の重要性を理解していたが、地域性の影響もあり、成果の発信や表現に課題を抱える参加者が多く見受けられた。

#### ③ 職員帯同による専門家派遣

事業所の経営悪化を未然に防ぎ、経営環境の変化に対応するため、課題に応じて職員が帯同し専門家派遣を実施。専門家による多様な分析手法を活用することで、潜在的な課題の掘り起こしと本質の把握を図り、事業計画策定に向けた着実な準備を進めることができた。

#### 《課題》

巡回訪問等により経営分析の呼びかけを行ったが、必要性の理解が進まず、訪問回数に対して分析実施者数が伸び悩んだ。この要因として、従来の手法では経営者との信頼関係構築や本音を引き出すプロセスが十分でなく、表面的な提案に留まっていたことが挙げられる。また、数値目標（件数）の達成に重点を置かざるを得ない状況が続き、一社一社に時間をかけた質の高い「対話」や「傾聴」による深掘りが不足していたため、経営者自身の「気づき」や「腹落ち」を十分に促すことができなかった。

#### 《今後の展開》

経営分析対象者の掘り起こしは極めて重要であり、今後も継続して取り組む。事業者には経営分析の重要性を認識してもらうため、商圈分析システム（MieNa）を活用したデータ提供を「対話」のきっかけとし、経営者との信頼関係を構築する。今後は、「経営力再構築伴走支援モデル」を念頭に置き、職員による「対話と傾聴」を重視した支援へと転換する。単なる分析ツールの提供にとどまらず、経営者自身が潜在的な課題に気づき、主体的に取り組む意欲（内発的動機づけ）を高めるため、巡回訪問を通じて事業者の課題に応じた重点的かつ深度ある個別支援を実施していく。

### (2)目標

項目	現行	R8	R9	R10	R11	R12
① 商圈情報の提供数	40 者					
② 経営分析数	18 者	12 者				

(特記事項)「現行」は令和6年度の実績。

② 1事業者当たりの質を高めるための件数とする。経営指導員一人当たり4者。

### (3)事業内容

ここで実施する内容は、自社の内部・外部環境分析となるため、事業計画策定を見越した自社の強みや課題を明らかにすることを主な目的とする。現状と課題を踏まえた事業内容は以下のとおりとする。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
対象者	地域資源を活かして商品開発を行う「小売業者」「卸売業者」「飲食業者」など B to C の事業者をメインターゲットとしつつ、対象者を幅広く設定。
実施内容	これまで同様、巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声掛けを継続実施する。 また、これに加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、「事業所周辺 5 km 以内の商圈」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のデータを提供することにより、ターゲティング、新商品開発や新たな発想をするための意識改革を促し、経営分析につなげる。
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径500m、1 km、3 km、5 km圏内の在住・在勤者の人口構成・規模、地域特性（所得、持ち家状況等）、購買力、競合等を網羅したレポートやマップを経営指導員等が抽出し、その情報を事業者に提供する。
結果の活用方法	経営指導員等が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出する。その過程での「対話」を通じて、経営者が客観的なデータと自社の肌感覚のズレを認識し、課題に対して「腹落ち」した状態で、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出せるよう支援する。これにより、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。

②経営分析の実施	
対象者	①で掘り起こしを行った事業者や意欲のある事業者。
分析手法	以下のツールを活用して分析を実施する。 ・経産省提供「ローカルベンチマーク」（財務分析） ・クロス SWOT ヒアリングシート等を活用（非財務分析） ・中小機構「価格転嫁検討ツール」「儲かる経営 キック君」「IT 戦略ナビ with」 * 必要に応じて専門家派遣も活用する。
分析項目	◆財務分析：売上増加率、営業利益率、損益分岐点、労働生産性 営業運転資本回転率、自己資本比率 等 ◆非財務分析：クロス SWOT 分析、3C 分析、経営ビジョン明確化 等
結果の活用方法	分析結果を当該事業者と共有する際は、一方的な結果の通知ではなく、対話を通じて経営者自身が自社の強み・弱みを再認識し、課題解決に向けた行動変容（内発的動機づけ）を促すことに主眼を置く。分析結果は、事業計画策定及び策定後の実施支援に活用するとともに、事務局内部で共有することで職員の支援スキル（特に傾聴力や課題設定力）の向上や平準化につなげる。

## 6.事業計画策定支援に関すること

### (1)現状と課題

## 《現状》

これまで実施してきた事業とその詳細は以下のとおりである。

### ① 事業計画策定セミナーの開催

小規模事業者を対象に、集団および個別形式で「事業計画策定セミナー」を実施し、経営状況分析に基づく課題の解決と、強みを活かした事業計画の策定を支援した。これにより、自社の経営や事業コンセプト、強みの再認識を促し、将来ビジョンの明確化に一定の効果が見られた。

### ② 事業計画策定支援

セミナー受講後のフォローアップを通して、創業時、補助金申請時、マル経推薦時、事業者支援ポータルサイトへの掲載時等に、経営指導員等による事業計画策定を支援した。

## 《課題》

「事業計画策定セミナー」では、受講者が実際に事業計画を作成するなど一定の成果が見られたものの、より深度の高い計画策定にはセミナー時間に限界があり、個別支援に至らなかった事業者も存在した。このため、今後は初期段階から重点的かつ深度ある個別支援を主軸とする必要がある。

また、地域特性である少子高齢化を踏まえ、事業計画策定以前の段階における生産性向上や DX 化（キャッシュレス対応、税務・販売の効率化等）支援の重要性が高まっており、これらの支援を通じた経営基盤の強化が求められている。

支援の効果をさらに高めるためには、職員間で支援ノウハウを共有し、支援スキルの平準化を図ることが課題であり、当会のマンパワー不足改善のため専門家派遣や行政・他の経営支援機関と連携強化を行いより効率的な支援も必要である。それと同時に、フォローアップ支援の回数を増やすことで、より質の高い支援に結び付ける必要がある。

創業支援においては、従来の相談待ち型（プル型）から、地域の人口減少に対応し関係人口を増やすため、行政との連携を通して創業希望者を創出するプッシュ型支援への転換が求められている。

## (2) 支援に対する考え方

経済社会情勢が大きく変化し続ける中、小規模事業者が持続的に発展していくためには、時代に即した「新たな価値」の提供が不可欠である。事業者自身の気づきを促し、外部環境から時代の要請や地域の強みを理解するとともに、内部環境から自社の強みの活用と課題の克服を図り、「新たな価値の創造」を主眼に「稼ぐ力の基軸」となる事業計画の策定支援を行う。

商品開発においては、地域内の理解を深めると同時に、地域外の視点も取り入れる必要があり、他地域で地域資源を活用して事業化に成功している先事例等を学ぶため、職員が現地視察やセミナー（オンライン含む）に参加し、得られた情報を町内事業者へ還元し、商品開発や事業計画策定に活用する。

創業・第二創業希望者への支援についても基本的な考え方は同様であり、地域資源を活用し新たなニーズを喚起できる商品・サービスの創出を目指した事業計画策定を支援する。

## (3) 目標

項目	現行	R8	R9	R10	R11	R12
① 事業計画策定数	20 者	11 者				
② 創業計画策定数	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

（特記事項）「現行」は令和 6 年度の実績。

- ① ② 1 事業者当たりの支援の深堀をするための件数とする。経営指導員一人当たり 4 者。

#### (4)事業内容

経営分析の結果を踏まえ、自社が消費者に提供する価値を明らかにしつつ、出口を見据えたマーケティング戦略も含めた新規事業計画の策定を目的として支援を実施する。今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定個別支援	
対象者	経営分析を実施した事業者
実施内容	事業者の気づきを促す対話支援を軸に外部環境・市場ニーズの分析支、内部環境分析・整理支援、ブレない事業コンセプトの構築支援、商品・サービス開発支援、収支計画・資金調達支援、DX・業務効率化支援 専門家派遣による個別支援を行い、職員帯同での専門家活用により、深度ある事業計画策定を支援する。 ・経営計画策定ヒアリングシート等を活用
募集方法	◆当商工会ホームページ、SNS、チラシの配布等により広く周知する。

②創業計画策定個別支援	
対象者	経営分析を実施した創業者
実施内容	創業者の気づきを促す対話支援を軸に外部環境・市場ニーズの分析支、内部環境分析・整理支援、ブレない事業コンセプトの構築支援、商品・サービス開発支援、収支計画・資金調達支援、DX・業務効率化支援 専門家派遣による個別支援を行い、職員帯同での専門家活用により、深度ある創業計画策定を支援する。 ・経営計画策定ヒアリングシート等を活用 上記の支援に併せてよろず支援拠点、地元金融機関、日本政策金融公庫、行政と連携した「空き家活用」と創業支援とフォローアップを行う。
募集方法	◆当商工会ホームページ、SNS、チラシの配布等により広く周知する。 ◆関係人口増加のため、地方移住希望者や関心のある人が集まる施設等にチラシやパンフレット等を設置する。

### 7.事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1)現状と課題

##### 《現状》

事業計画策定支援を行った事業者に対し、四半期に1度の支援頻度を目標に巡回訪問によるフォローアップを行った。計画の進捗確認を主とし、小規模事業者支援策の周知や提案、経済・需要動向情報の提供等も併せて行った。なお、専門的な支援を要する場合には、外部専門家を派遣し問題解決を図った。

##### 《課題》

巡回訪問が経営情報の提供や聞き取りにとどまり、進捗状況の確認や計画と実績の比較が十分に行われていない支援先もあり、計画の実行性を高めるためには、職員による継続的なフォローアップと、専門家等を活用した実施支援体制の構築が課題となっている。

##### 《今後の展開》

今後は、職員による定期的な巡回訪問により計画の進捗状況を的確に把握し、深掘した質の高い支援と必要に応じて専門家を派遣することで、計画的かつ効果的なフォローアップ支援を展開していく。

## (2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画の実行性を高めるために、KPIとして事業者に寄り添う職員によるフォローアップ（伴走継続支援）巡回の頻度を増やしていく。計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、売上増加に繋げる。また、財務的な問題や、進捗状況にズレが生じた場合には、中小企業診断士等の外部専門家等と連携し、課題解決に当たる。

均一な支援にならない様に、事業計画の進捗状況により、集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても差し支えない事業者とを見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

創業者についても、計画策定後、国の各種施策や当町の空き店舗活用事業や創業支援資金等の情報提供を定期的に行う。

## (3) 目標

支援内容	現行	R8	R9	R10	R11	R12
事業計画策定（創業含） フォローアップ対象事業者数	20 者	12 者				
フォローアップ延べ回数	80 回	96 回				
売上増加事業者数 （対前年比 3%以上）	10 者					

（特記事項）深掘した伴走支援（フォローアップ）により確実な売上増加に繋げるための目標値とした。

## (4) 事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①事業計画策定事業者へのフォローアップ	
支援対象	事業計画を策定した全事業者 12 者
頻度	事業計画策定事業者 12 者×8 回=96 回 ※事業者からの申出等により、臨機応変に対応する。
実施方法	<p>《フォローアップ内容》</p> <p>計画の実行性を重視し、実行支援を重点的に行うため、担当の経営指導員等を決めて、最低でも四半期に 2 回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行うが、進捗状況や計画内容に応じて柔軟に対応する。</p> <p>計画の進捗管理を行うとともに、経営指標の把握、効果測定を行い、必要に応じて各種制度融資・補助金等の活用を促す。</p> <p>進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、外部専門家を派遣するなどして、ズレの発生要因や今後の対応策について検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行う。</p> <p>《目標値》</p> <p>これまでの実績を鑑み、支援の質を上げることで、事業計画策定事業者の 80% である 10 者の売上増加（前年比 3%以上）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

#### 《現状》

これまで実施してきた事業とその詳細は以下のとおりである。

#### ① 即売会の実施【BtoC】

小規模事業者の需要開拓支援として、11月に「もてぎうまいもの市」を開催。チラシによる広報を通じて地域内外へ周知、行政との連携（により、令和7年度は約14,000人の来場者を得て、出店店舗の認知度向上やサービスのPRにより販路拡大と売上創出に寄与した。さらに、消費者向けに新商品のアンケート調査を実施し、職員が分析した結果を事業者へ提供することで、商品改善や販路開拓にもつなげることができた。

#### ② 事業者支援ポータルサイトを活用したPR【BtoB、BtoC】

さらなる販路開拓を目的に、独自のPRツールを持たない事業者に対して「事業者支援ポータルサイト」を活用した支援を実施した。事業計画に基づき、掲載に必要な情報の整理や顧客ターゲットの明確化を行いながら支援を進めた。また、事業者の自走化と積極的な情報発信を促すため、具体的な活用方法についてセミナーやフォローアップを通じて支援し、事業者自身がリアルタイムで情報発信できる体制づくりを支援した。

#### 《課題》

即売会の実施により、事業者の売上向上や販路拡大に一定の成果が見られたが、地域外への波及効果が不透明であり、イベント後の個別フィードバックや次回に向けたブラッシュアップ支援の仕組み構築が課題である。今後、町内の人口減少による需要縮小を見据え、町外への販路拡大は事業継続のために不可欠である。

また、事業者支援ポータルサイトを活用したPR支援においては、作成後の活用が進んでいない事業者も見受けられるため、事業者自身がリアルタイムで情報発信できるよう、継続的なフォローアップと実践的な支援の強化が求められる。

#### 《今後の展開》

現状と課題を踏まえ、地域外への波及効果の創出や商品・サービスのさらなるブラッシュアップ、評価・検証・改善を図るため、町外展示会等への参加を促す取り組みを、事業計画策定や新商品・サービスの開発支援を通じて推進していく。その場限りの売上にならない様に、ECサイトの立ち上げ支援等も行い継続的な売上になるように支援する。

また、事業者支援ポータルサイトについては、消費者に選ばれる継続的かつリアルタイムな情報発信が可能となるよう、フォローアップを継続し、事業者の需要開拓を支援する。事業者が自走化できるまで、粘り強く伴走型の支援を行うことが求められる。

### (2)支援に対する考え方

これまで実施してきた内外部経営環境分析から事業計画策定、新商品・サービス開発支援において、直接的な成果が得られるのが「7.新たな需要の開拓に寄与する事業」であり、販路開拓やPRの取組を通じて売上向上や新たな需要の創出を最終的な目標としている。

このため、これまで実施してきた「即売会事業」や「事業者支援ポータルサイト事業」は、需要開拓支援として一定の効果が認められたことから、今後も継続して実施し、出店者に対しては事前・事後のフォローアップを重点的に行う。

さらに、新たに「展示会の出展支援事業」を展開し、町外消費者への訴求を図るとともに、小規模事業者が抱える人手不足による営業力の不足といった課題に対応するため、SNS等のITツールの有効活用方法についても支援を行う。

なお、栃木県商工会の独自事業である「地域密着リフォーム事業」は、新たな需要の開拓に資する有効な手段であることから、今後も引き続き積極的に推進していく。

### (3)目標

支援内容	現行	R8	R9	R10	R11	R12
① 即売会・展示会による売上向上支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
目標売上額/者	2万円	2万円	2万円	2万円	2万円	2万円
② 事業者支援ポータルサイト情報発信支援数	—	5者	5者	5者	5者	5者
情報発信回数	—	10回	10回	10回	10回	10回
③ 展示会の出展支援事業者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
成約件数	—	1件	1件	1件	1件	1件

### (4)事業内容

現状と課題を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

① 即売会の実施【BtoC】	
事業内容	<p>出口を見据えて開発してきた新商品・サービスの販路開拓として即売会を開催する。また、新商品開発にまで至らなかった事業者でも、商品・サービスのテストマーケティングの場として提供することで、今後の成果につなげていく。</p> <p>即売会は、町内外から主に飲食関連の事業者を出店対象として約 40 店舗募集するほか、行政と協力して集客のための各種イベントを実施して会場に多くの消費者を集める。来場者数は 1 万人超を想定している。</p>
実施時期	年 1 回（11 月予定）
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆新商品・サービス開発に向けたテストマーケティングと市場調査の場の提供</li> <li>◆開発した商品・サービスの販売による売上増加</li> <li>◆新規顧客獲得による店舗への誘客</li> </ul>
フォローアップ	<p>これまで実施してきた支援を振り返り、実際に売るための仕組みづくりを経営指導員等と共に検討していく。また、出店に際しての目標（売上額や各店舗におけるITツールを活用した周知等）を明確化することで、出店を無駄にさせないため、出店成果を明確にし、次の取り組みに活かすために分析等を実施する。</p>

② 事業者支援ポータルサイトフォローアップ支援【BtoC】、【BtoB】	
事業内容	新商品・サービスの販売促進、各店舗の周知（ターゲット：町内、町外の消費者）を目的として、当商工会が引き続き事業者のリアルタイムな情報発信を支援していき、即売会や展示会出展後も、消費者への訴求が途切れないような支援を行う。また、各関係機関とリンクをすることにより閲覧数を増加させる工夫を施す。
効果	◆新商品・サービスや事業者の認知度向上 ◆新商品の販売促進 ◆新たな需要の喚起
フォローアップ	消費者に訴求するリアルタイム情報の発信を自走化するまで、粘り強く継続支援していく。また、情報を出して終わりにするのではなく、SEOや分析を行うことで今後も継続して販路開拓につなげられるようなフォローアップを実施する。

③ 展示会の出展支援事業【BtoC】、【BtoB】	
事業内容	出口を見据えて開発してきた新商品・サービス及び既存の商品・サービスの販路開拓として展示会への出展を支援していく。この地域でこれから推測される人口減少、需要の減退に対して、町外への販路拡大を目指す。しかし、小規模事業者のみでの展示会への出展は難しいため、当商工会にてブースを設けて、将来的に複数の事業者の出展を目指す。また、商品・サービスについて、より詳細なデータの収集のために、消費者に対してアンケート調査を実施し、今後の商品・サービスの開発・改善につなげる事で、“もてぎ発”の売れる商品・サービスの開発に寄与し、売上アップまでつなげる支援を行う。 尚、支援にあたっては、適宜専門家派遣や関係機関との連携をして、より効果的な支援につながる様にする。
実施時期	年 1 回
効果	◆新商品・サービス開発に向けたテストマーケティングと市場調査の場の提供 ◆開発した商品・サービスの販売による売上増加 ◆新規顧客獲得による店舗への誘客
フォローアップ	展示会へ当会職員が同伴し、展示会後にアンケート調査の結果を分析、フィードバックをすることで、途切れない販路拡大を行い、自走化後も売れ続ける商品・サービスになるように適宜フォローアップしていく。

## 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

### (1)現状と課題

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

検討委員会では項目ごとに、実績と事業の「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」についての評価を踏まえて、「PDCA 評価」として A～D の判定基準を設け判定（図表 18）し、次年度の計画・実行に活用してきた。

しかし、各目標の達成状況を四半期に 1 回職員間で確認し、事業の達成に向けての取組に対する情報共有が必要である。

このことを踏まえ、四半期の職員間のチェック体制を構築して PDCA サイクルをしっかりと回し、本計画の実績と成果の向上に寄与することとする。

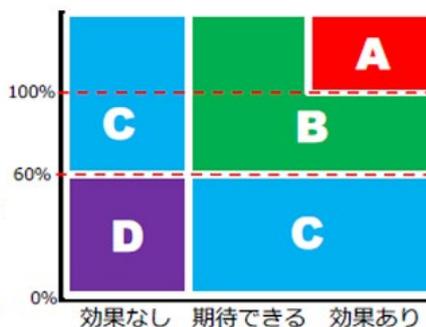
■ 評価基準

A：項目の目標値を上回り、かつ効果が見られたもの

B：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）し、かつ効果が期待できるもの

C：項目の目標値を概ね達成（目標値の60%以上）した、または効果が期待できるもの

D：項目の目標値を大幅に下回り（目標値の60%未満）、かつ効果が期待できないもの



図表 18：検討委員会における評価基準

(2)事業内容

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

経営発達支援計画検討委員会の開催	
目的	経営発達支援事業の進捗状況及び実績を報告し、年度の事業項目と目標値と比較検討し、その成果について評価を行い、見直し案等の提示を行う。
想定委員	中小企業診断士等の外部専門家 日本政策金融公庫宇都宮支店担当職員 茂木町商工観光課長 法定経営指導員 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年1回 1月に開催
情報の展開	理事会・総会に報告を行う。 四半期ごとの進捗確認に加え日々、職員間での進捗情報の共有をしていく。 「アクションプラン」の結果（図 19）と共に、ホームページへ掲載 評価結果はHP・会報に掲載し、地域事業者が常時閲覧可能な状態を確保する。

区分						総合得点	70											
集計項目																		
目標項目	目標値	実績値	得点	目標項目	目標値	実績値	得点											
I 経営発達支援計画の取組						得点：18 /20												
① 地域の経済動向調査	A	B	1	④ 事業計画策定支援	A	A	5											
② 需要動向調査	A	A	2	⑤ 事業計画策定後の実施支援	A	A	5											
③ 経営状況の分析	A	B	2	⑥ 新たな需要の開拓に寄与する事業	A	A	3											
II 会員満足度向上のための取組																		
1. 施策・事業の活用支援に関すること						得点：9 /20												
【重点】小規模事業者持続化補助金の申請件数						12	0	0										
① ものづくり補助金の申請支援			0	⑪ 全国物産展への新規出展支援			0											
② 事業再構築補助金の申請支援			1	⑫ ビジスマッチングイベント出展支援	2		0											
③ IT導入補助金の申請支援			0	⑬ グレーの掲載支援			0											
④ 事業承継・引継ぎ補助金の申請支援			1	⑭ buyer's one等への出品支援			0											
⑤ 栃木県・県振興センター補助金の申請支援			3	⑮ 独自ポータルサイトへの新規掲載	15	9	1											
⑥ 市町の補助金(創業補助金含)の申請支援			0	⑯ ITを活用した販路開拓実施支援			0											
⑦ 雇用調整助成金の申請支援			1	⑰ 知的財産権の申請支援			0											
⑧ キャリアアップ助成金の申請支援			0															
⑨ トライアル雇用助成金の申請支援			0															
⑩ クラウドファンディングの実施支援			0															
2. 経営改善の支援に関すること						得点：4 /15												
【重点】記帳機械化 受託件数の純増目標						+1	+1	2										
① 経営革新計画の申請支援			0	⑧ コロナ借換保証 斡旋支援			0											
② 経営力向上計画の申請支援	2		0	⑨ 日本政策金融公庫融資 斡旋支援			0											
③ 働き方改革実行計画の策定支援			0	⑩ 県制度融資 斡旋支援			0											
④ 事業者BCPの策定支援	4		0	⑪ 労働保険 新規事務受託の推進	2	2	2											
⑤ 事業承継計画の策定支援	2		0	⑫ MA1(完全自計化) 新規受託の推進			0											
⑥ 事業承継診断シートの策定支援	14		9	⑬ MA1(半自計化) 新規受託の推進	2	1	2											
⑦ マル経融資 斡旋支援	12		3	⑭ MA1(記帳機械化) 新規受託の推進	2	1	1											
III 支援体制の強化に向けた取組み																		
1. 組織力の向上に関すること						得点：20 /20												
【重点】新規会員の加入件数						10	9	15										
① 会員数の純増目標	+2		0	⑤ 新規青年部員の加入推進	2	3	3											
② 任意脱退 0件	●		4	⑥ 青年部員数の維持			+3											
③ 創業者の新規加入推進			2	⑦ 新規女性部員の加入推進	2	3	3											
④ 事業承継後の会員維持			2	⑧ 女性部員数の維持			▲2											
2. 安定的な財源の確保に関すること						得点：9 /15												
【重点】福祉共済の新規加入口数						5	3.5	3										
① 福祉共済保有口数の純増目標	+3		+3.5	⑧ 記帳受託手数料の維持	●		+144550											
② 火災共済の新規契約推進	4		0	⑨ 会費収入の維持	●		▲24,400											
③ 火災共済保有件数の純増目標	+2		±0	⑩ 受託事務手数料の維持	●		±0											
④ 火災共済保有金額の維持	●		+6000	⑪ 新規賛助会員の加入推進	2	3	3											
⑤ 小規模企業共済の新規加入推進	2		2	⑫ 労働保険受託件数の維持	●		±0											
⑥ 中小企業退職金共済の新規加入推進	2		0	⑬ 市町補助金額の維持	●		±0											
⑦ 倒産防止共済の新規加入推進	2		0															
3. 支援体制の整備に関すること						得点：10 /10												
【重点】巡回訪問(指導企業数)の徹底						90%以上	93%	10										
① 1企業当たりの巡回指導回数	5		3.3	④ SNS・HPによる情報発信の増加	20	42	4											
② 1企業当たりの窓口指導回数	5		1.5	⑤ 商工会発行の増加	3	1	1											
③ 伴走型補助金の活用	●		97%	⑥ 職員のセミナーへの積極的な参加	●		12											
● = 目標値として設定した項目																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">評点内訳</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>目標達成(100%以上)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>概ね達成(80%~99%)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>半分程度達成(30%~79%)</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>目標未達成(30%未満)</td> </tr> </tbody> </table>									評点内訳		5	目標達成(100%以上)	4	概ね達成(80%~99%)	3	半分程度達成(30%~79%)	1	目標未達成(30%未満)
評点内訳																		
5	目標達成(100%以上)																	
4	概ね達成(80%~99%)																	
3	半分程度達成(30%~79%)																	
1	目標未達成(30%未満)																	

図表 19 : 「アクションプラン」の結果

## 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

地域の小規模事業者の身近な相談先として、事業者との信頼関係を築く中で、年々多岐わたる相談が増加傾向であり、様々な支援スキルが必要になってきている。加えて、マンパワー不足解消のために、職員の資質向上は必須であり、大きく変革する時代の流れをとらえ、時代に合致した支援ニーズに対応する能力が求められている。

### (2) 事業内容

現状と課題を踏まえ、商工会自らも DX 化や働き方改革を通して、全ての職員がすべての事業者の悩みを傾聴する環境整備のために、情報共有手段や IT ツール等の導入、支援能力向上のための下記の取組を行っていく。

経営指導員等の資質向上のための取組	
目的	日々変化する支援ニーズに対応する能力の習得
事業内容	<p>① 内部勉強会を活用した能力の習得            中小企業診断士等の外部専門家に依頼して、研修会を行う。            主に下記の内容を想定。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上増加、利益向上支援能力に関する事</li> <li>・経営改善支援能力に関する事（財務診断等）</li> <li>・販路開拓支援能力に関する事（展示会出展、IT 等を活用した支援）</li> <li>・DX を活用した生産性向上や経営改善</li> <li>・経営力再構築伴走支援に係る対話と傾聴のスキル習得 など</li> </ul> <p>② 外部団体の研修及びセミナー参加の積極的な活用            中小企業大学校への研修、外部団体主催のセミナーへの積極的な参加や職員間での支援ノウハウ（成功事例失敗事例）、IT ツール等の導入によってノウハウの組織内共有、OJT 等を前提にしたツーマンセルでの支援体制の構築によって、職員間支援能力の相乗効果を図る。</p>
開催回数	外部専門家等による研修会 2 か月に 1 回 職員間研修 月 1 回 職員間の情報共有 週 1 回

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

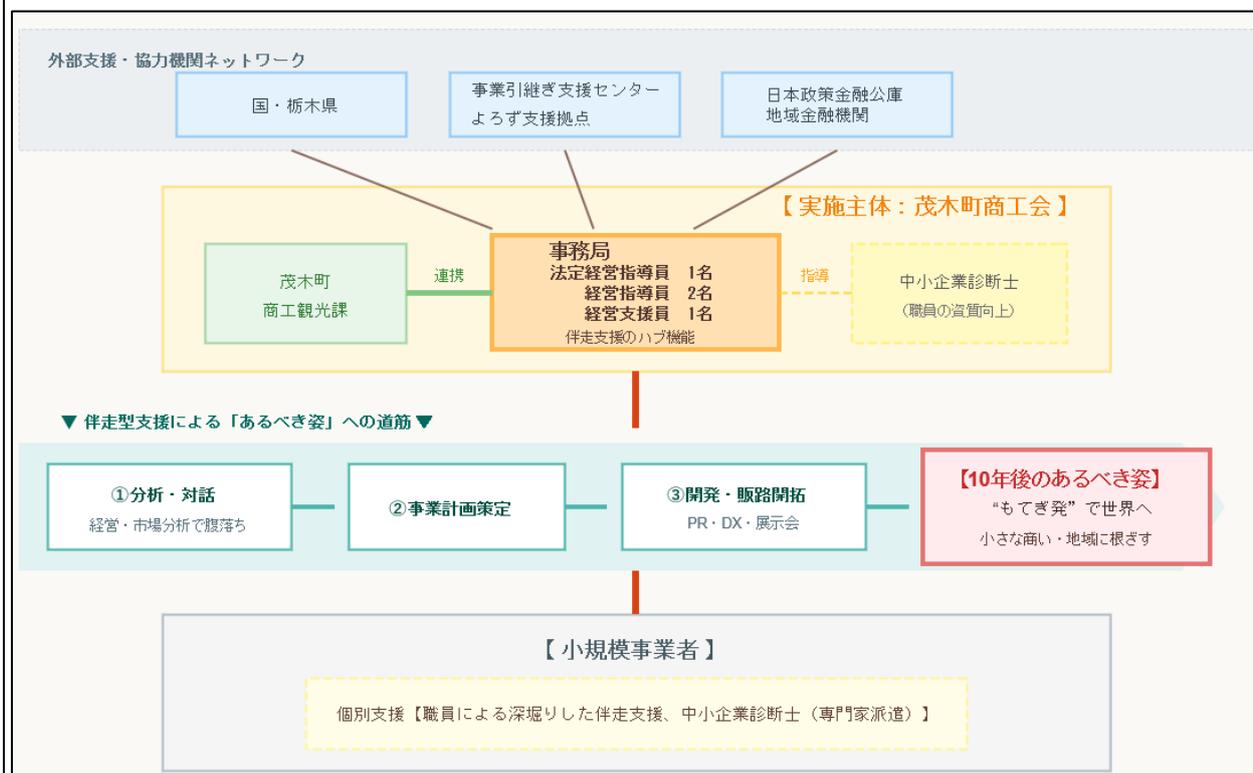
経営発達支援事業の実施体制

(令和7年12月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)

小規模事業者への支援実施体制

当商工会の事務局は職員数4名となっており、全ての支援を当商工会で完結させる事は難しいため、外部支援・協力機関ネットワークの協力のもと、当町商工観光課と連携をして、小規模事業者へ経営分析支援から計画策定、実施、評価及びフォローアップまで一貫した支援にあたっていく。事業ごとに主担当は決めるものの、人員に限りがあるため全職員で一丸となって本事業に取組み、最大限の効果が生み出せるよう遂行していく。また、実施状況を定量的に把握し効果測定を行い、検討委員会にて、評価すると共に次年度の支援内容の検討を行う。



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

申請書に記載の経営指導員 五味淵 隆行 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。

No.	項目	内容
1	氏名	五味淵 隆行

所 属	茂木町商工会
連絡先	0285-63-0325

## ②法定経営指導員による情報の提供及び助言

法定経営指導員の関わり	
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言</li> <li>◆目標達成に向けた進捗管理</li> <li>◆事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供</li> <li>◆経営指導員等の資質向上に関する事業の企画</li> <li>◆支援ノウハウを組織内で共有する体制整備</li> </ul>
手段	全職員を集めた内部ミーティングを実施 職員間の情報共有 週 1 回
その他	ミーティングの内容は必要に応じて茂木町商工観光課と共有を図りながら円滑な計画実行に繋げていく。

## ③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・五味渕 隆行は、施行規則第 7 条第 2 項に規定する広域経営指導員に該当しない。

### (3) 商工会、関係市町村連絡先

①茂木町商工会	
所在地	〒321-3531 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 143-1 番地
電話番号	0285-63-0325
FAX	0285-63-4658
E-mail	motegi_net@shokokai-tochigi.or.jp

②茂木町商工観光課	
所在地	〒321-3598 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 155 番地
電話番号	0285-63-5625
FAX	0285-63-5600
E-mail	syokoukankou@town.motegi.tochigi.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
<b>必要な資金の額</b>	計	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
	3.地域の経済動向調査に関する事業	100	100	100	100	100
	4.需要動向調査に関する事業	700	700	700	700	700
	5.経営状況の分析に関する事業	150	150	150	150	150
	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	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事業	100	100	100	100	100
	10.経営指導員等の資質向上等に関する事	150	150	150	150	150

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、町補助金、特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

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