

経営発達支援計画の概要

実施者名	市貝町商工会（法人番号 2060005003040） 市 貝 町 （地方公共団体コード 093441）
実施期間	令和 8 年 4 月 1 日 ～ 令和 13 年 3 月 31 日 （5年間）
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>当地域における《10年後の小規模事業者のあるべき姿》を、「地域に不可欠な小規模事業者が、地域インフラとコミュニティを支えると同時に、地域資源を磨き上げながら、自ら稼ぐ力を高め、持続的に成長し続ける」と設定し、今後5年間はその実現に向けて取り組む。</p> <p>（1）地域インフラを担う小規模事業者の事業継続力・経営基盤の強化 （2）地域資源を活かした高付加価値商品の域外展開による販路拡大</p> <p>これらの効果が相乗的に働くことで、当町の掲げる消費者ニーズに応じた魅力ある商業・サービス業の振興と地域経済の活性化（産業ビジョン）を目指す。</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域経済動向調査に関すること 国のビッグデータ等を活用し、小規模事業者に対して地域内の経済動向を中心とした情報提供を行う。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 地域ブランド等独自性の強い商品・サービス開発に向けたアンケートを実施し、事業計画の策定に繋げる。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 巡回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聴を通じて経営分析を実施し、本質的経営課題の特定と事業者の“腹落ち”に繋げる。</p> <p>6. 事業計画の策定支援に関すること 経営分析を行った事業者の事業計画策定を支援するとともに、新商品開発・高付加価値化に繋がる「強み」による事業計画の策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 策定した事業計画の進捗確認を行うとともに、経営指標の把握、効果測定等を行い、事業者の状況に合わせた支援を継続することで計画の実効性を高める。</p> <p>8. 新たな需要の開拓支援に関すること 展示会・商談会への出展支援、DXを活用した販路開拓支援を実施し、小規模事業者の新たな需要開拓を支援する。</p>
連絡先	<p>市貝町商工会 〒321-3423 栃木県芳賀郡市貝町市塙 4117 番地 12 TEL：0285-68-0071 FAX：0285-68-0485 E-mail：ichikai_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>市貝町産業振興課 〒321-3423 栃木県芳賀郡市貝町市塙 1280 番地 TEL：0285-68-1118 FAX：0285-68-3227 E-mail：kikaku02@town.ichikai.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) 地域の現状と課題

① 市貝町の現状

1) 立地

当町は、栃木県南東部に位置し、県都・宇都宮市から約 20 km の距離にある。北は那須烏山市、東は茂木町、西は芳賀町、南は益子町に隣接し、町の中央部から南部にかけて市街地が形成されている。一方で北部は中山間地域が広がり、自然環境と調和した町並みを有している。

2) 交通

当町は、地域内外の交流を支える交通網に恵まれている。道路網では、国道 123 号線が町南部を横断し、県道 69 号線が東西を、県道 163 号線が南北を結ぶなど、広域的なアクセス環境を整えている。北関東自動車道の真岡インターチェンジまでは約 30 分で、宇都宮駅までは約 40 分で到達可能である。宇都宮駅からは JR 東北新幹線や JR 宇都宮線を利用でき、首都圏へのアクセスも良好であり、首都圏や県内主要都市との連携も容易である。

鉄道では、町内に真岡鐵道の市塙駅ほか 2 駅があり、下館駅から茂木駅をつなぐローカル線として運行されている。週末や祝日には C12 形蒸気機関車「SL もおか」による観光列車が運行され、桜や菜の花、コスモスといった沿線の四季折々の景観と相まって、写真愛好家や観光客にも高い人気を誇る。町の風景と連動したこの SL 列車の存在は、地域の交通利便性だけでなく、観光資源としても重要な役割を果たしている。

3) 人口動態

当町の人口は、1 万 888 人（令和 7 年 11 月 1 日現在）であり、近年は減少傾向が続いている。少子高齢化が進行しており、地域社会の持続性や事業所の人材確保に影響を及ぼす懸念がある。

4) 産業・観光

農業では、いちごやトマトなどの園芸作物の生産が盛んであり、地域の基幹産業として位置づけられている。平成 26 年にオープンした「道の駅サシバの里いちかい」では、地元農産物の直売に加え、自然観察や農業体験を通じた交流の場として多くの来訪者を集めている。

観光面では、関東最大級の植栽面積を誇る「芝ざくら公園」が、当町を代表する観光資源と



して広く知られている。春の開花時期を中心に多くの来訪者を集めており、同公園をはじめとする観光資源への来訪を含め、年間では町全体で約 30 万人の観光客が訪れている。加えて、北部には江戸時代から続く「武者絵の里」や鯉のぼりの産地があり、地域文化を継承している。さらに、町内には「市貝温泉健康保養センター」があり、多彩な浴槽が楽しめることから、地域住民だけでなく町外の方にも親しまれている。工業分野では、町南西部の工業団地に花王株式会社栃木工場など大手企業が立地し、地域経済を支える重要な役割を果たしている。また、JET ファームをはじめとする大規模畜産業も展開されており、農商工が調和した多様な産業構造が形成されている。

5) 地域資源

当町は、生物多様性に富んだ自然環境を有している。特に、サシバ※（国指定絶滅危惧Ⅱ類）が繁殖する世界的にも希少な生態系が広がり、これを活かした観光・教育・環境保全活動が行われている。豊かな自然と農業、歴史文化資源が共存することは、今後の地域振興や交流人口拡大において大きな可能性を秘めている。

（※“サシバ”は、日本に夏鳥として渡来する中型の猛禽類で、平成 18 年、国から絶滅危惧Ⅱ類に指定されている。平成 21 年の専門家の調査により、当町周辺が世界的な繁殖地であることが判った。道の駅サシバの里いちかいは、これらの生物多様性に富んだ生態系が当町周辺に広がっていることを活かし、自然観察型・農業体験型の道の駅として整備された。）



【芝ざくら公園】



【サシバ】



【道の駅サシバの里いちかい】



【武者絵の里】

6)人口の推移

国勢調査によると、昭和55年には10,495人いた総人口が平成7年には12,546人まで急激に増加し、その後平成17年にかけて概ね横ばいで推移したものの、その後は人口減少傾向が続いている。

また、当町の住民基本台帳（図表1）を参照すると、平成28年4月時点で12,058人、令和7年4月時点では11,035人であり、この10年で1,023人減少し、8.8%の減少率となっている。一方で、世帯数は増加しており、核家族化・単身世帯の増加の傾向が明確である。また、世帯規模（1世帯あたりの人数）は確実に減少（縮小世帯化）している。特に「2.7人→2.4人」となっていることから、核家族や単身・高齢世帯が増加していると推測できる。

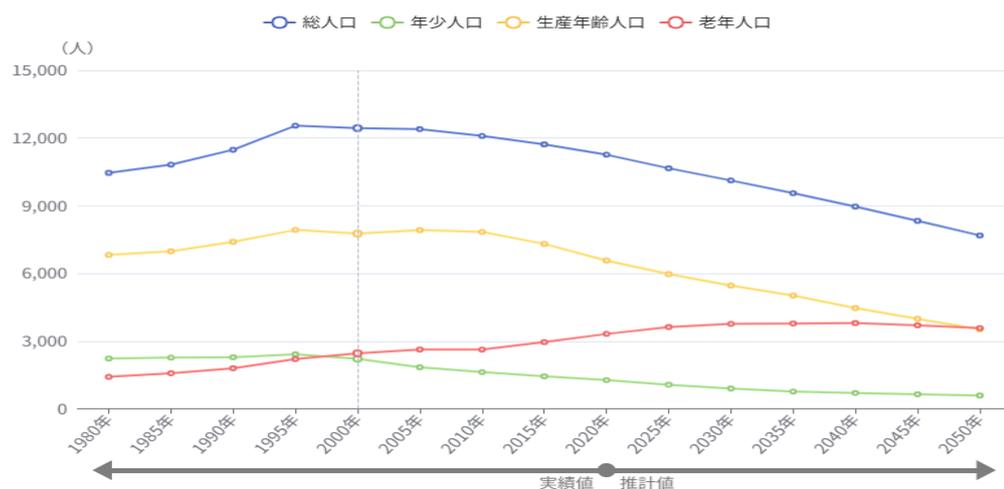
（図表1）人口・世帯数比較

項目	平成28年4月	令和2年4月	令和7年4月
人口（人）	12,058	11,671	11,035
世帯数（世帯）	4,336	4,494	4,585
世帯規模	2.78人/世帯	2.60人/世帯	2.41人/世帯

出典：「市貝町住民基本台帳」

RESAS地域経済分析システム（図表2）によると、年少人口は平成7年（1995年）の2,414人をピークにその後減少し、平成22年（2010年）時点で1,623人となっている。今後も減少が続く見込みで、令和27年（2045年）には740人になるとされている。生産年齢人口も平成7年（1995年）の7,927人から若干減少して平成22年（2010年）時点で7,840人となっており、令和27年（2045年）には4,129人にまで減少するとされている。一方で、老年人口は昭和55年（1980年）の1,414人から増加し、平成22年（2010年）時点で2,620人となっており、今後、令和22年（2040年）まで増加を続けた後に減少に転じ、令和27年（2045年）には3,559人になるとされている。

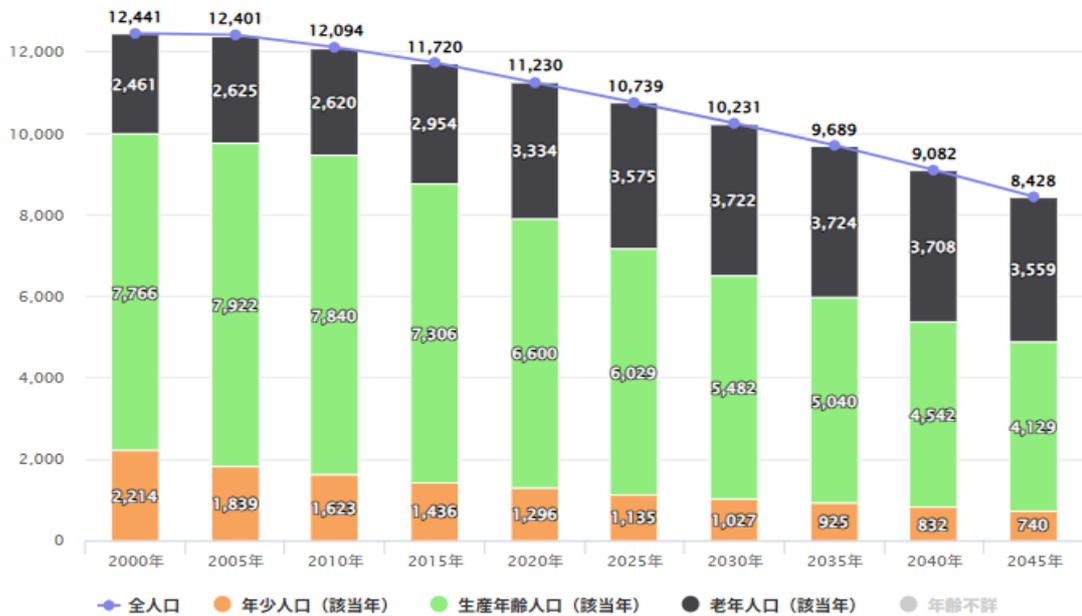
（図表2）年齢（3区分）別人口推移グラフ



出典：「RESAS地域経済分析システム」

RESAS 地域経済分析システム（図表3）によると、人口減少及び少子高齢化が進んだ場合、当町の総人口は平成22年（2010年）の12,441人から令和27年（2045年）には8,428人になるとされており、平成22年（2010年）と比べて約30%も減少することになる。

(図表3) 人口推移グラフ



出典：「RESAS地域経済分析システム」

7) 地域全体の現状

【人口動態と社会移動】

当町では、若年層の転出超過が顕著である。特に15～24歳層では高校・大学進学や就職に伴う転出が多く、25～44歳層でも子育てや生活環境の選択により転出が続いている。こうした傾向は、都市部への進学・就職機会や生活利便性を求める動きが強いことに起因しており、町に定着する若年世代の割合は低下している。その結果、人口減少は自然減（出生数の減少・死亡数の増加）と社会減（転出超過）の両面から進行しており、地域の持続可能な運営に影響を及ぼす要因となっている。

【少子高齢化の進行】

人口構造の変化は一層鮮明である。生産年齢人口の減少と並行して老年人口が増加し、従来の「支える世代」と「支えられる世代」のバランスが大きく崩れつつある。今後は需要と生産の双方が縮小し、地域経済全体の規模が縮小することが懸念される。これに伴い、商業や医療、交通など住民生活を支える機能の維持が困難になり、公共施設の統廃合や公共サービスの縮小が避けられない状況に直面する可能性が高い。

【中心市街地の衰退と消費流出】

市塙駅を中心とした旧市街地では、人口減少や購買力の町外流出により商業施設の減少が進み、空き店舗の増加や人通りの減少が顕著である。当町と当商工会は平成23年度から毎年プレミアム付商品券発行事業を実施するなど地域消費喚起策を講じてきた。しかし、RESAS地域経済分析システム（図表4）によると、平成30年データでは、民間消費の支出流出入率が△47.2%と示され、栃木県内平均値と比べても購買力のおよそ半分が町外へ流出している実態が明らかである。

(図表4) 支出流出入率

地域	民間消費	民間投資	その他支出
栃木県	△15.6%	8.1%	38.2%
市貝町	△47.2%	89.4%	244.2%

出典：「RESAS地域経済分析システム」

【将来の持続可能性への懸念】

令和6年の人口戦略会議の分析において、当町は新たに若年女性人口の減少が大きい「消滅可能性自治体」に分類された。これまで対象外であったが、今回の分析により対象となったものであり、少子高齢化と人口流出の進行が地域の過疎化を一層深刻化させ、将来的に地域社会の持続可能性を揺るがす可能性が示されている。特に小規模事業者の担い手不足や地域経済の縮小、生活インフラの維持困難化が現実的な課題となっており、地域の将来を見据えた取り組みが求められている。

8) 観光交流の現状

観光面では、平成18年に開園した「芝ざくら公園」が町を代表する観光資源として春のシーズンを中心に多くの来園者を集めており、町内観光の主要スポットとして定着している。また、平成26年に開設された「道の駅サンバの里いちかい」も新たな交流拠点として賑わいを創出している。これらをはじめとした観光資源により、当町の年間観光入れ込み客数は約30万人規模となっている。しかし、栃木県調査によれば観光客入込数（図表5）は令和元年の644,569人から令和6年には388,295人へと減少し、この5年間で約40%もの減少となっている。コロナ禍による観光需要の停滞や消費行動の変化に加え、観光資源が季節性に偏っていること、来訪者消費が町内経済に十分還元されていないことなどが背景にあり、交流人口の減少は、飲食・宿泊業をはじめとした小規模事業者に直接的な影響を与えている。

(図表5) 栃木県市町村別観光客入込数

地域	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年
市貝町/人	644,569	345,077	363,630	383,799	408,736	388,295
前年比/%	—	46.5	105.4	105.6	106.5	95.0

出典：「栃木県観光客入込数・宿泊数推定調査結果」

9) 地域産業の現状**【事業者数の推移】**

町内商工業者数とその業種別内訳（図表6）について、令和3年時点で町内には361社の商工業者がある。業種別では、サービス業が95社（全体の約3割）で最も多く、次いで卸売・小売業が83社、建設業が57社、製造業が56社、飲食・宿泊業が27社となっている。平成28年から令和3年までの5年間で全体の事業者数は9%減少し、特に製造業は15.1%減と最も減少幅が大きい。

(図表 6) 町内商工業者数とその業種別内訳

単位：社

項目	商工業者数	建設業	製造業	卸売 小売業	宿泊 飲食業	サービス業	その他
平成28年	397	65	66	88	29	108	41
令和3年	361	57	56	83	27	95	43
増減数	△36	△8	△10	△5	△2	△13	2
増減(%)	△9%	△12.3%	△15.1%	△5.6%	△6.9%	△12%	4.8%

出典：「令和3年経済センサス活動調査」

【売上高の状況】

町内商工業者売上高(試算値)とその業種別内訳(図表 7)より、平成 28 年から令和 3 年にかけて、町内商工業者の売上は 25,853 百万円から 12,756 百万円へと大幅に減少した。これは新型コロナウイルス感染症の影響が大きく、特に製造業は供給網の寸断や需要縮小により約 7 割減と深刻である。宿泊・飲食業も観光客の激減や時短営業で約 3 割減、小売業も人出減少で落ち込んだ。一方、建設業は公共事業で一定の下支えがあったことから約 2 割減にとどまった。また、当町の製造品出荷額の推移(図表 8)も平成 23 年以降は増加傾向にある。しかし、新型コロナウイルスの影響により大幅に落ち込んだことから、長期的には堅調に成長してきた産業基盤であっても、外的要因により急激な打撃を受ける脆弱性があることを示している。

(図表 7) 町内商工業者売上高(試算値)とその業種別内訳

単位：百万円

項目	商工業者	建設業	製造業	卸売 小売業	宿泊 飲食業	サービス業	その他
平成28年	25,853	2,840	16,796	3,036	422	1,216	1,543
令和3年	12,756	2,199	5,010	2,626	304	1,543	1,074
増減数	13,097	△641	△11,786	△410	△118	327	△469
増減(%)	△50.6%	△22.5%	△70.1%	△13.5%	△27.9%	26.9%	△30.4%

出典：「令和3年経済センサス活動調査」

(図表 8) 市貝町の製造品出荷額の推移

単位：万円

平成 21 年	平成 23 年	平成 25 年	平成 27 年	平成 29 年	令和元年
7,838,8393	7,868,014	10,354,336	13,072,920	13,742,143	13,703,709

出典：「栃木県令和3年工業統計調査」

【消費動向と町外流出】

当町では、地域内の購買力が十分に町内で循環しておらず、消費の町外流出が起きている。特に、中心市街地の衰退や生活利便性の不足から、日常的な買い物やサービス利用が近隣市町(真岡市・宇都宮市など)へ流れる傾向が強まっている。町民は食料品や日用品の購入に加え、医療や教育、娯楽・外食といった生活関連消費を町外で行うケースが多く、結果として地域内での消費定着率は低水準にとどまっている。観光分野においては、「芝ざくら公園」や「道の駅

サシバの里いちかい」といった交流拠点に多くの来訪者がある。一方で、滞在時間が短く、町内の飲食・宿泊・小売業に十分な消費が波及していない。観光消費が町外へ流出している現状は、観光資源を経済効果へ結びつけきれていないことを示している。

このように、町内消費の定着率が低く、町外流出が常態化していることは、小規模事業者の売上基盤を不安定にする要因となっている。今後は、生活必需品をはじめとした購買行動の地元回帰や、観光消費を町内で取り込む仕組みづくりが重要であり、商業・観光の両面から「町外流出を防ぐ戦略」が求められている。

【地域ブランドの取組】

当町では、地域製品のブランド化による付加価値向上にも力を入れて、2つの事業を展開している。1つ目は、地場産業の振興を目的に①「市貝ブランド支援事業」を実施している。この制度は、町内の事業者や団体が新商品の開発費用の一部を補助対象として申請・活用でき、町の特色を活かした商品づくりを後押ししている。一方で、2つ目の②「サシバのふるさと特別栽培農産物の認証制度」は、町内の優良な農畜産物や加工品を対象に、安全・安心で付加価値の高い商品として認定する取り組みである。サシバの生息する里山環境を守りつつ農業を営むという、環境保全と持続可能な農業の両立が特徴である。このブランドは、消費者に信頼される地域製品の生産を促進するとともに、販路拡大や観光資源としての活用にもつながり、町の持続的な発展を支えている。

10) 小規模事業者の現状

町内小規模事業者数(図表9)は、平成28年から令和3年の経済センサス活動調査によると、この5年間(平成28年と令和3年との比較)で、36社(11.2%)減少している。業種別では、卸売・小売業の事業者数が3社と宿泊・飲食業が1社と微減であったが、建設業や製造業の減少が著しく、特にサービス業においては19社(21.8%)と大幅に減少している。

(図表9) 町内小規模事業者数とその業種別内訳

単位：社

調査年	小規模事業者数	建設業	製造業	卸売小売業	宿泊飲食業	サービス業	その他
平成28年	321	64	50	65	23	87	32
令和3年	285	57	42	62	22	68	34
増減数	△36	△7	△8	△3	△1	△19	2
増減(%)	△11.2%	△10.9%	△16%	△4.6	△4.3%	△21.8%	6.2%

出典：「令和3年経済センサス活動調査」

業種別の現状は次のとおり。

業種	現状
小売業・サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料価格の高騰 ・真岡市や宇都宮市といった地域外への購買力の流出 ・地域内大型店への購買力の集中 ・ワンストップで必要な買い物ができる商店街がないことや、魅力ある商品が少ないこと ・需要減退による経営者の意欲低下 ・後継者不足や業績悪化による廃業の増加 ・利用頻度や利用単価の減少による売上の減少 ・雇用の確保が困難
飲食業・宿泊業	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料価格の高騰 ・宿泊施設の老朽化、景気の低迷による団体旅行の減少 ・利用頻度や利用単価の減少による売上の減少 ・飲食店舗の老朽化や魅力あるメニューの僅少 ・後継者不足 ・雇用の確保が困難 ・市貝町独自の加工品や特産品が少ない
建設業	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料価格の高騰 ・入札による公共工事の受注難 ・大手ハウスメーカーへの新築やリフォーム需要の流出 ・従業員の高齢化や若手採用難 ・後継者不足
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・企業誘致が進まないことによる雇用難 ・原材料価格の高騰 ・電気料金の値上げ等製造原価の上昇 ・従業員の高齢化や若手採用難 ・人手不足 ・後継者不足 ・市貝町の独自の加工品や特産品が少ない

【小規模事業者における新型コロナウイルスの影響とDXの進展】

新型コロナウイルス感染症は、当町の小規模事業者に大きな影響を及ぼした。飲食・宿泊業や観光関連事業では来訪者の減少や外出自粛により売上が大幅に落ち込み、卸・小売業やサービス業においても需要縮小や人流制限によって経営悪化が進んだ。こうした中で、経営体力の弱い事業者ほど廃業リスクが高まる一方、一部の事業者ではテイクアウト・宅配・ネット販売など、新たな販路開拓に取り組む動きが見られた。同時に、コロナ禍は消費者行動の変化を加速させ、オンライン購買やキャッシュレス決済などデジタル化の潮流が一気に広がった。これに十分対応できなかった事業者は販路を失い、逆にデジタル技術を取り入れた事業者は経営を維持・発展させる契機を得た。当町の小規模事業者では、ホームページやSNSを活用した情報

発信、EC販売、予約システムやキャッシュレス決済の導入といった取組みが徐々に広がりつつあるが、全体的には導入に遅れが見られる。

このように、コロナ禍をきっかけとしたDX（デジタルトランスフォーメーション）は小規模事業者にとって生き残りの分岐点となっており、今後はデジタル技術の活用による販路拡大・業務効率化・新事業展開の支援が不可欠となっている。

11)市貝町の小規模事業者振興の方向性(ビジョン)

【市貝町中小企業及び小規模企業の振興に関する条例】

当町では、中小企業・小規模企業の振興に関する施策を総合的に推進し、当町経済の健全な発展及び町民生活の向上に寄与することを目的として、「市貝町中小企業・小規模企業の振興に関する条例」を平成31年4月1日に施行した。この条例は、中小企業・小規模企業者の自主的努力と、町、町民、関係機関等のそれぞれの役割分担を明記し、地域全体で中小企業・小規模企業の振興を支援するものであり、中小企業支援団体として、当商工会の役割も下記のとおり明記されている。

(中小企業支援団体の役割)

第6条 中小企業支援団体は、基本理念にのっとり、中小企業・小規模企業の振興に主体的に取り組むとともに、町が実施する中小企業・小規模企業の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。

2 中小企業支援団体は、中小企業者・小規模企業者の多様な需要に対応するため、当該中小企業支援団体の職員の業務遂行能力の向上に努めるものとする。

3 中小企業支援団体は、中小企業者・小規模企業者の当該中小企業支援団体への加入の促進に努めるものとする。

【市貝町の振興ビジョン（産業ビジョン）】

当町では、第6次市貝町振興計画を、計画期間を10年とし、前期5年（平成28年度～令和2年度）・後期5年（令和3年度～令和7年度）に分けて策定している。後期基本計画においては、前期計画の施策を継続するもの、発展的に展開するもの、新たに5年先を見据えた内容とするものを整理し、必要に応じて改善を加えている。当商工会としては、以下、基本目標3「若者から高齢者まで生きがいと希望を持って暮らせるまち」で設定されている【商工業の振興】の実現に向けて取り組む。（以下、第6次市貝町振興計画 後期計画「商工業の振興」抜粋）

【商工業の振興】

①商業・サービス

■基本方針：消費者ニーズに応じた魅力ある商業・サービス業の振興を図り、地域経済の活性化を図る。

□施策の展開1「事業継続の支援」

- ・中小企業振興条例に基づき、商工会と連携し、高度化・情報化のための融資や経営支援の強化を図る。
- ・新しい生活様式に対応した商業の在り方を支援する。
- ・各種イベントへの積極的な出店を促し、商業の活性化を図る。
- ・ブランド支援事業等により、魅力ある商品、加工品づくりを目指し地域経済の活性化を図る。
- ・インターネットを利用しての販売等を積極的に支援する。
- ・移動販売など、買い物弱者への対策を検討する。
- ・地元での購買促進を図るべく、プレミアム商品券事業の継続を図る。

- ・新型コロナウイルス感染症等が拡大した場合、事業者の継続を図るための施策を講じ、すみやかな支援を図る。

□施策の展開 2 「新たな商業集積の促進」

- ・新たな事業者の出店や創業を促進する。
- ・創業や新分野を目指す事業者に対しては、県の産業振興センター（よろず支援拠点）をはじめとした国・県などの制度も活用し、技術的支援に努める。
- ・旧市街地を中心として、空家、空き店舗等の利活用などにより、にぎわいを創出する。

②工業

- 基本方針：既存事業所の経営基盤の強化を図るとともに、新分野への進出や創業を支援する。また、優良企業の誘致に努める。

□施策の展開 1 「既存事業所の強化」

- ・中小企業振興条例に基づき、異業種交流の促進、新分野進出への支援、融資制度の活用促進、経営・技術支援体制の充実などにより、既存の地域企業の高度化と経営基盤の強化を図る。
- ・消費の成熟化に対応し、情報発信の強化、市貝ブランドの商品開発など、販売機能の強化・充実を促進する。
- ・新技術導入などによる競争力強化の促進、地域産木材など地元資源の使用の奨励、建設廃棄物のリサイクルの促進などにより、地元企業の振興を図る。
- ・企業誘致促進条例に基づいて、既存の事業所の基盤強化を図る。

□施策の展開 2 「創業の促進」

- ・町、商工会、企業が連携し、県・広域圏と連携を図りながら、サシバの里の食材を利用した食品加工業など創業を支援する体制を整備する。
- ・次世代の地域からの企業化に向けて、子どもたちに対して、地域の産業や手づくりの技術・文化などにふれる機会の充実を図る。

振興計画の構成と期間

第6次市貝町振興計画



②課題

当町の小規模事業者を取り巻く環境は、人口減少による需要縮小、消費流出による商業衰退、小規模事業者の減少と事業承継難、観光需要の低迷といった、多重の課題に直面している。これらを克服するためには、地域資源を活かした販路拡大やブランド戦略、事業承継への支援、地域内消費循環の回復と観光需要の取り込みといった、以下の5つが主要な課題となっており、多面的な取り組みが不可欠である。

1) 持続可能な地域市場づくり

当町では、人口減少と少子高齢化が急速に進行しており、平成22年の総人口12,441人から令和27年には8,428人へと約30%減少する見通しである。特に進学や就職を機に町を離れる若年層、子育てや生活環境を求めて転出する子育て世代の流出が顕著であり、出生数を死亡数が上回る自然減と、転出超過による社会減が重なっている。

こうした人口の変化により、地域の消費が減り、小規模事業者では売上の減少や事業承継の停滞、後継者不足が深刻化している。一方で、高齢社会に即した商品・サービス需要は高まっており、地域市場を持続させるためには人口構造に即した新たな需要への対応が求められている。

2) 地元購買力向上の仕組みづくり

当町では、町民消費の約半分が町外に流出しており、購買力の地域外流出が続いている。日用品や生活必需品の町外調達が進み、観光客の消費も滞在時間の短さから地域に根付かず、地元事業者の収益に結びつきにくい現状がある。

こうした購買行動の町外依存は、小規模事業者の売上不安定化や廃業リスクを高めるとともに、地域経済循環の停滞を招いている。今後は、町内での購買を促進する仕組みや、観光消費を商業へ波及させる連携づくりなど、消費の定着を強化する取り組みが求められる。

3) 小規模事業者の持続的成長支援

当町では、町内の小規模事業者数は平成28年から令和3年にかけて11%減少し、特にサービス業では20%以上の減少が見られる。事業者数の減少は、地域の商業・サービス機能を低下させ、町民生活や地域経済の活力を弱めている。また、多くの事業者は資金力・人材力に乏しく、物価高やエネルギーコスト上昇といった外部環境の変化に対応できず、利益率低下により新規投資や販路開拓への挑戦が難しい状況が続いている。後継者不足による廃業も少なくなく、地域産業基盤の脆弱化を加速させている。

小規模事業者が持続的に成長するためには、経営体力の強化や事業承継の円滑化を支援する仕組みが必要である。

4) 観光資源や地域ブランドの活用

当町では、「芝ざくら公園」や「道の駅サシバの里いちかい」など豊かな観光資源を有しているが、観光客入込数は令和元年の64万人から令和6年には、39万人へと大幅に減少している。観光需要の低迷により、町内での飲食・宿泊・購買につながらず、経済波及効果が限定的となっている。

一方で、「市貝ブランド」などの地域ブランドの取り組みは存在するものの、観光資源との連携や首都圏を含む広域的な販路展開は十分に進んでいない。今後は、観光と商工業の結び付きを強化し、地域ブランドを戦略的に活用することで、観光消費を地域内経済へ波及させる仕組みづくりが重要となる。

5) デジタル化の推進

新型コロナウイルス感染症は、消費者の購買行動を大きく変化させた。オンライン購買やキャッシュレス決済の普及が進む一方で、当町の小規模事業者の多くは十分に対応できず、販路喪失や顧客離れに直面した事例もある。

ECやSNSを活用して販路拡大に成功した事業者との差が広がり、DX対応の有無が事業継続を左右している。しかし、町内事業者の多くは、デジタル導入に必要な資金や人材、ノウハウを欠き、個社単位での取り組みには限界がある。地域全体としてのDX推進体制が整っておらず、販売促進や業務効率化、新事業への展開が停滞しているのが現状である。今後は、デジタル化を活用した販路拡大や効率化、新事業展開の仕組みを整備し、デジタル化を活用し、新たな販路や事業展開に挑戦できる環境を整備することが求められる。

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

これまで述べた「(1) 地域の現状と課題」を踏まえ「①10年後のあるべき姿」を当町の小規模事業者が具現化できるよう、当商工会がその振興（やる気の醸成から具体的な支援まで）の中心的「②役割」を担うことで、当町が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当町小規模事業者の長期的な振興のあり方と定義する。

①～③の具体的な内容は次のとおり。

①10年後の小規模事業者のあるべき姿

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「地域に不可欠な小規模事業者が地域コミュニティを維持し存続していく」と定め、この方針のもと小規模事業者の経営基盤強化や地域資源を活かした商品・サービスの開発支援を進めてきた。その結果、地域資源を活用した特産品開発やプレミアム付商品券発行事業、地域イベントを通じた消費喚起策などに一定の成果が見られ、地域コミュニティを支える取り組みとして定着しつつある。しかしながら、各事業者が有するそれらの商品・サービスについて、域外への情報発信や販路拡大が限定的となっている。また、「市貝ブランド」などの地域ブランドは存在するものの、認定事業者に限られ、地域全体での活用には至っていない。加えて、人口減少と少子高齢化の進行により、町内消費市場は縮小しており、今後は来訪者や町外からの消費を積極的に取り込むことが不可欠となっている等これまでの取り組みを通じて、以下の新たな課題も明らかになっている。

1) 情報発信力の強化

現状では、各事業者が独自の強みや高付加価値な商品を有しているにもかかわらず、域外への情報発信が十分でなく、販路拡大や顧客獲得の機会を逸している。このため、オンライン販売やSNS、観光拠点との連携を通じた発信力強化が不可欠である。

2) 地域ブランドの活用

「市貝ブランド」などの制度は存在するが、認定事業者に限られており、地域全体としてブランドの価値を高めきれていない。今後はブランドを観光・農産物・加工品と結びつけ、広域的な販路や観光需要に結び付ける仕組みが求められる。

3) 人口減少と域外消費取り込みの必要性

人口減少と少子高齢化により町内消費市場は縮小しており、今後は町外・都市圏からの消費を取り込むことが地域経済の維持に不可欠である。そのため、小規模事業者が域外需要に対応できる競争力と発信力を持ち、「稼ぐ力」を備える必要がある。

こうした現状を踏まえると、小規模事業者は、単に地域を支える存在としてだけでなく、地域資源を磨き上げ、高付加価値な商品やサービスを域外に向けて発信し、安定的に「稼ぐ力」を高めていく姿が求められる。その結果として、地域ブランドの価値が一層高まり、当町の持続的な経済循環と地域コミュニティの維持につながることを期待される。

よって、前回のあるべき姿の方向性は踏襲しつつ、当地域の「10年後の小規模事業者のあるべき姿」を以下のように再定義する。

「地域に不可欠な小規模事業者が、地域インフラとコミュニティを支えとともに、地域資源を磨き上げながら、自ら稼ぐ力を高め、持続的に成長し続ける」

10年後の当町において、小規模事業者は「地域インフラ」と「地域コミュニティ」を維持する欠かせない担い手であり続けている。日々の生活に必要な商品やサービスを提供する存在として、地域住民の暮らしを支えながら、地域社会に安心と活力をもたらしている。同時に、事業者は「市貝ブランド」などの地域ブランドを磨き上げ、それらを積極的に活用することで、町の魅力を外部へ広く発信している。観光資源や地域産品との連携を強め、来訪者や域外消費を取り込むことで、事業の安定化と新たな需要創出に結びつけている。

こうした取組の結果、各事業者は「稼ぐ力」を備え、外部環境に左右されにくい自走型の経営基盤を確立している。これにより、地域の経済循環が持続的に強化され、人口減少下においても当町が活力を維持できる体制が整えられている。すなわち、小規模事業者は、地域経済を支える欠かせない存在であるとともに、独自の強みや発信力を生かし、地域の未来を切り拓く主体的な担い手となっている。

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」を達成するため、以下の3つ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さらに連携を強化し、小規模事業者へ伴走型支援を行っていく。

1) 小規模事業者の強みを磨き上げ、稼ぐ力を高めるための経営力向上支援

当商工会では、各小規模事業者が有する魅力や独自性を明確化し、それを磨き上げて付加価値を高める支援を行う。その際、SWOT分析や3C分析などを活用し、「強みの再発見」と「稼ぐ力の向上」に資する視点を提供する。また、非財務情報分析のほか、財務分析を含めた経営状況の把握を通じて、需要を見据えた売上拡大に向けた事業計画策定を支援する。さらに策定された計画については、確実な実行につなげるために、経営力再構築伴走支援の枠組みを活かし、一連の取組を伴走型で支援することで、計画の実効性を高める。また、小規模事業者が苦手とする外部環境に関する情報については、RESASやMieNaなどの地域経済分析ツールを活用する。加えて、当商工会が実施する需要動向調査により、地域の顧客ニーズや市場動向を把握し、確

かな根拠に基づく売上向上計画の方向性を示す判断材料を提供する。

こうした支援を通じて、小規模事業者が経営力を着実に高め、域外需要にも対応できる「稼ぐ力」と「自走力」を備えた経営主体へと発展できるよう後押ししていく。

2) 地域ブランドの活用と域外発信・販路拡大支援

当商工会では、「市貝ブランド」などを地域全体の柱として位置づける。ブランド認定事業者の裾野を広げ、地域産品や特産品を観光資源と結び付けることで、町全体としてのブランド価値を高めていく。

加えて、商談会や展示会への出展支援、SNSを活用した情報発信などを通じて、地域の魅力を町外・都市圏へ積極的に発信する。これにより、観光需要や域外消費を町内事業者へ確実に取り込み、縮小傾向にある町内市場を補完するとともに、持続的な成長につながる外部需要を獲得する仕組みを整備する。

こうした取り組みにより、小規模事業者はブランド力と発信力を強化し、地域の基盤を支えると同時に、自立的に成長する経営主体へと発展することを支援する。

3) 地域インフラとしての小規模事業者を支える環境整備

当商工会では、小規模事業者を地域住民の生活を支える「地域インフラ」と位置づけ、不可欠なサービスを安定的に提供できる環境の整備に取り組む。特に、経営者の高齢化や後継者不足が深刻化する中で、事業承継に関する支援を強化し、地域内での雇用や技術の継承を促進する。

また、経営基盤の脆弱な事業者に対しては、経営力再構築伴走支援を通じて持続的な事業継続を後押しする。

これらの取組により、小規模事業者が生活インフラとしての役割を果たし続け、地域コミュニティ全体の安心と安定を支える仕組みを維持・強化していく。

当商工会は、各事業者が自らの強みを発揮し、ブランド力と発信力を備えて域外需要を獲得しつつ、地域インフラとしての役割を果たせるよう、多角的かつ伴走型の支援を行っていく。その結果、小規模事業者が「稼ぐ力」と「自走力」を兼ね備え、持続可能な地域経済の担い手となることを後押ししていく。

③市貝町の振興ビジョンの実現

当商工会が担うべき役割を全うし、当町の小規模事業者が『地域に不可欠な小規模事業者が、地域インフラとコミュニティを支えるとともに、地域資源を磨き上げながら、自ら稼ぐ力を高め、持続的に成長し続ける』状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（P9/11）市貝町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）」参照）で掲げる基本目標3「若者から高齢者まで生きがいと希望を持って暮らせるまち」で設定されている【商工業の振興】の実現に寄与できるものであり、本計画と当町商工行政（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)小規模事業者のあるべき姿」を踏まえ、今後5年間は小売業・飲食業・建設業・製造業・サービス業等の「地域インフラを担う小規模事業者」と「地域資源を活かして域外消費者（当町への来訪者や域外へ販路を見出した時の消費者）を獲得したいと考えている事業者」を中心に置き、次を目標とする。

【目標1】地域インフラを担う小規模事業者の事業継続力・経営基盤の強化

当商工会では、小売・飲食・建設・サービス業など、地域住民の暮らしを支える「地域インフラを担う小規模事業者」を中心に、持続的な経営基盤の強化と業務効率化を支援する。特に人口減少や人手不足が進行する中で、DXツールの導入やデジタル化による省力化を促進し、少人数でも安定して事業を継続できる体制づくりを重視する。

こうした効率化と経営改善の積み重ねにより、必要な生活サービスを安定的に提供し続けられる環境を整備するとともに、事業者が自律的に「稼ぐ力」を備え、地域の生活機能を将来にわたり支え続けられる基盤を構築することを目標とする。

■ KGI（最終成果指標：5年間）

- ・DX推進による業務効率化を達成した事業者数：10者以上
- ・地域インフラ事業者の経営安定化率（黒字化・売上横ばい以上の事業者割合）：20%以上

■ KPI（達成に向けた行動指標）

- ・持続可能な事業計画の策定支援実施事業者数：10者以上
- ・DXツールの導入事業者数：20者以上

なお、各KGI・KPIにおける「事業者数」は、本計画期間中に当商工会が事業計画策定支援を実施する事業者（年間10者、5年間で計50者）を対象として算定している。

「設定した理由」

本目標は、人口減少や人手不足が進行する中で、地域インフラを担う小規模事業者が安定的に事業を継続できる体制を構築するために設定したものである。

地域住民の生活を支える事業者が持続的に経営を続けるには、黒字化や売上横ばい以上を維持できる事業者を増やし、「経営安定化率」を向上させることが不可欠である。

そのため、DXによる業務効率化や事業計画策定支援を通じて経営状態を可視化し、日常業務の負担軽減と改善策の実行につなげることを重視した。

特にデジタル化は、少人数でも安定して事業を運営できる基盤となり、地域インフラとして必要なサービスを継続的に提供できる環境整備に資する。このような観点から、本指標を設定している。

【目標2】地域資源を活かした高付加価値商品の域外展開による販路拡大

当商工会では、「市貝ブランド」などの地域資源を活かした商品・サービス開発を促進し、地域ブランドの磨き上げと活用を図る。

また、SNS・EC・展示会・観光との連動など、域外への発信力を強化し、来訪者や都市圏からの消費を町内事業者へ取り込む仕組みを構築する。

さらに、地域資源を基軸にした高付加価値化と域外販路の拡大を通じて、安定した売上基盤を確立し、「地域外から稼ぐ力」を高める事業者を増やすことを目標とする。

■ KGI（最終成果指標：5年間）

- ・域外消費者の新規顧客獲得した事業者数：10者以上
- ・地域資源を活かした高付加価値商品の売上増加を達成した事業者数：10者以上
- ・地域ブランド商品開発による粗利率向上事業者数：5者以上

■ KPI（達成に向けた行動指標）

- ・新商品・新サービスの開発に取り組んだ事業者数：10者以上
- ・域外向け情報発信（SNS・EC等）を行った事業者数：10者以上
- ・商談会・イベント出展を行った事業者数：5者以上
- ・EC・通販等のオンライン販売に取り組んだ事業者数：10者以上
- ・地域ブランド（市貝ブランド）などを活用した事業者数：10者以上

「設定した理由」

本目標は、当町が有する地域資源や「市貝ブランド」などの魅力を高めながら、域外販路の獲得と高付加価値化を実現し、地域外から安定的に収益を取り込む体制づくりを目的として設定したものである。

新規顧客獲得や高付加価値商品の売上増加は、地域資源を生かした差別化の成果を測る基本指標であり、粗利率向上はブランド活用による価値創出の成果を示す重要なKGIとなる。

また、新商品開発、情報発信、商談会出展、EC活用などのKPIは、販路拡大の実行プロセスを段階的に管理するうえで有効であり、事業者が自走的に域外需要を獲得するための行動指標として適切であることから、これらを目標として設定した。

【裨益目標】

小規模事業者が地域インフラとしての役割を安定的に果たし続けることで、住民の生活に不可欠な商品やサービスが継続的に提供され、地域コミュニティの維持と生活の質の確保につながる。

また、事業承継の促進や人材育成の進展により、後継者不足や高齢化による地域機能の低下が防止され、地域内で技術や雇用が持続的に継承される。

さらに、地域資源の高付加価値化と域外販路の拡大によって、外部からの交流人口や消費が町内へ取り込まれ、地域経済の循環力が強化される。これらの効果が相乗的に働くことで、当町の掲げる「消費者ニーズに応じた魅力ある商業・サービス業の振興と地域経済の活性化」という基本方針（産業ビジョン）の実現に寄与し、持続的な地域発展につながることを裨益目標とする。

■ KGI（最終成果指標：5年間）

- ・地域内外を合わせた総消費額（内需＋外需）：前期比＋10%以上
- ・地域内事業者の経営安定化率（経常利益率の向上）：前期比＋0.5%以上

■ KPI（達成に向けた行動指標）

- ・生活関連サービスの利用満足度：前期比＋10%向上
- ・商談会・イベント等に参加した事業者数：5者以上
- ・EC・通販等で域外販売に取り組んだ事業者数：10者以上

「設定した理由」

裨益目標は、地域インフラを担う小規模事業者の安定的な事業継続によって住民生活を支

え、地域内需を維持・向上させる一方で、域外需要の獲得による外貨の流入によって地域経済を活性化するという、当町の産業ビジョンに沿った成果を確認するために設定したものである。

地域内外の総消費額や事業者の経営安定化率を KGI としたのは、内需・外需の両面から地域経済の循環力を把握できるためである。

また、生活満足度の向上、商談会・EC 等による域外販売の取り組み状況を KPI として位置づけることで、地域インフラの確保と外貨獲得に向けた行動の進捗を段階的に評価できる指標体系としている。

こうした取組を総合的かつ継続的に実施することで、地域インフラを担う小規模事業者の経営基盤が強化され、住民の生活を支える商品・サービスが将来にわたり安定的に提供される体制が整う。また、地域資源を活かした高付加価値商品の創出と域外への販路拡大が進むことで、町外からの交流人口や消費を取り込む機会が拡大し、地域経済の新たな循環が生まれる。これらの成果が相互に作用することにより、当町は「地域インフラの確保」と「地域外から稼ぐ力の向上」を同時に実現し、持続的な経済活力とにぎわいを備えた地域の発展へとつなげていくといった裨益目標を達成することを目指す。

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

本計画では、「経営力再構築伴走支援モデル」に基づく支援を基本とし、傾聴と対話を重ねながら経営者の思考を引き出し、気づきと内発的動機づけを促すことで、事業者自らが改善に取り組む自走的な体制づくりを目指す。

今後5年間は、地域インフラ事業者の経営基盤強化と、地域資源を活かした高付加価値商品の域外展開という2つの方向性に重点を置き、KGI・KPIに基づく進捗管理を行いながら、地域経済全体の活性化につなげていく。

【目標1】地域インフラを担う小規模事業者の事業継続力・経営基盤の強化

◆方針1：地域インフラ事業者の実態把握と経営分析の強化

当商工会では、小売・飲食・建設・サービス業など地域インフラの維持に不可欠な事業者を対象に、巡回指導や個別相談を通じて日々の経営状況を丁寧に把握する。売上の推移、業務負担、顧客構造、人手不足の実態などを整理し、必要に応じてSWOT分析や経営診断を行い、現状と課題の可視化を進める。傾聴と対話を重視し、経営者自身が「黒字化・売上横ばい以上を維持するために何が必要か」を自ら認識できるよう支援することで、KGIである「経営安定化率20%向上」の実現に向けた基礎づくりを行う。

〈設定した理由〉

実態把握と課題分析は、地域インフラの確保に向けた最初の重要なステップであり、経営安定化の鍵を握る要素である。伴走支援モデルに基づき、対話を通して経営者の気づきを深めることで、自ら改善行動を始められる体制が整うためである。

◆方針2：経営課題に応じた事業計画策定支援と伴走支援の実施

地域インフラ事業者が直面する課題を整理した上で、売上改善、業務効率化、サービス品質向上などに向けた事業計画の策定を支援する。

計画策定にあたっては、経営者が自身の強みや提供価値を再認識できるよう、対話を通じた気づきの促進を重視する。

また、計画実行の過程でも継続的にフォローアップし、経営改善の進捗を見える化することで、事業者が自らPDCAを回し改善を続けられる体制の構築を図る。

これにより、KPIである「事業計画策定支援事業者数10者以上」を達成し、地域の生活サービスの持続の基盤を強化する。

〈設定した理由〉

事業計画策定は、継続的な経営改善の出発点であり、改善行動を自走化するための中心的な

プロセスとなる。伴走支援により計画の精度と実行力を高めることで、地域インフラ維持に必要な経営安定化につながるためである。

◆方針3：DX・業務効率化を中心とした経営基盤強化支援の推進

人口減少や人手不足が進む中、少人数でも安定して事業を継続できる体制を構築するため、会計・受発注・予約管理などの業務プロセスをデジタル化し、省力化を図る支援を実施する。DX ツールの導入にあたっては、初期設定の支援や実務面のサポートを行い、導入後も効果検証や改善提案を継続する。

こうした支援を通じて、KGI である「DX による業務効率化達成事業者数 10 者以上」の達成と、地域インフラの安定的提供を両立する経営基盤の整備を進める。

〈設定した理由〉

DX による業務効率化は、事業者が本質的な改善に取り組むための時間と余力を生み出すものであり、地域インフラ維持に不可欠である。KGI・KPI と直結する効果が期待されるため本方針を設定した。

【目標2】地域資源を活かした高付加価値商品の域外展開による販路拡大

◆方針1：地域資源と事業者の強みを掛け合わせた商品・サービス開発の促進

当商工会では、「市貝ブランド」など、当町が有する地域資源を活用した商品の開発や磨き上げを支援する。事業者の持つ技術・ノウハウ・独自性と地域資源を組み合わせることで、付加価値の高い商品・サービスの創出につなげる。

専門家による助言や個別相談、市場ニーズに基づいた改善提案などを行い、パッケージやデザインの改善、ブランドストーリーの整理なども含め、粗利率向上につながる商品力強化を伴走しながら支援する。

また、傾聴と対話によって事業者自身が価値創造の方向性を自ら見出せるよう促し、持続的な商品開発体制の形成を図る。

〈設定した理由〉

地域資源を活用した高付加価値化は、KGI「粗利率向上事業者数 5 者以上」「高付加価値商品の売上増加事業者数 10 者以上」に直結する。事業者の強みを引き出しつつ商品開発を進めることで、域外市場で選ばれる商品づくりが可能となるためである。

◆方針2：地域ブランドの活用と域外への発信力強化による認知度向上

SNS・EC・Web サイト・観光施設との連携等を通じ、地域資源の魅力を効果的に発信する体制を構築する。商品写真や紹介文の作成支援、SNS 運用の基礎知識、継続的な発信ポイントなど、事業者が自ら実施できる発信方法を丁寧に指導する。

また、「市貝ブランド」をはじめとする統一的なブランド発信を強化し、地域の魅力や商品の付加価値をわかりやすく伝えることで、都市圏や来訪者への認知向上を図る。

さらに、動画配信やEC 販売など、デジタルツールを活用した販促手法にも対応し、情報発信力を総合的に高める。

〈設定した理由〉

KPI「域外向け発信 10 者以上」、「EC 取組 10 者以上」は、KGI「新規顧客獲得事業者数 10 者以上」の中心となる行動である。認知度が高まることで購入行動につながり、地域資源を活かした商品の魅力が域外へ広く伝わるためである。

◆方針3：商談会・EC・観光市場を活用した販路開拓と販売機会の創出

当商工会は、商談会・展示会等への出展を積極的に支援し、事業者が域外のバイヤー・消費者と直接接点を持つ機会を創出する。出展に向けた準備（商品説明、価格設定、展示方法、パンフレット等）の助言を行い、経験の浅い事業者でも成果につなげやすい環境を整える。

また、観光との連携により来訪者向けの販売機会を拡大するほか、オンライン販売の導入支援を行い、多様な販路を組み合わせた販売体制の構築を目指す。こうした取り組みにより、地域外からの安定した売上確保と販路拡大を図る。

〈設定した理由〉

KPI「商談会・イベント出展事業者数5者以上」や「EC販売に取り組んだ事業者数10者以上」は、KGI「域外顧客獲得事業者数10者以上」を直接的に押し上げる取り組みである。リアルとオンラインの双方で販売機会を広げることで、地域外からの安定的な外貨獲得につながる。

こうした取組を総合的かつ継続的に実施することで、地域インフラを担う小規模事業者の経営基盤が強化され、住民の生活を支える商品・サービスが将来にわたり安定的に提供される体制が整う。

また、地域資源を活かした高付加価値商品の創出と域外への販路拡大が進むことで、町外からの消費を取り込む機会が拡大し、地域経済に新たな循環が生まれる。

これらの成果が相互に作用することにより、当町が掲げる「消費者ニーズに応じた魅力ある商業・サービス業の振興と地域経済の活性化」という基本方針（産業ビジョン）の実現に寄与し、持続的な地域発展につながる裨益目標の達成を目指す。

I. 経営発達支援事業の内容

3.地域の経済動向調査に関すること

(1)現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

地域経済の動向を把握し、小規模事業者への支援精度を高めることを目的として、RESAS（地域経済分析システム）および商圈分析システムMieNaの活用を進めてきた。これらのシステムは、地域の産業構造や人口動態、商圈特性、消費行動などを客観的に把握するうえで有効なツールであり、職員は得られた基礎データを巡回指導や窓口相談の際に参考資料として提供し、事業者の経営判断に役立ててきた。これにより、地域の傾向や課題など、個社支援や事業計画策定に必要な初歩的な分析情報の共有は一定程度進んだ。一方で、職員のシステム操作やデータ分析スキルが十分とは言えず、RESAS・MieNaを用いた統計データの深掘り分析できていない。そのため、システム活用による本格的な地域経済分析には至らず、提供できる情報は限定的なものであった。こうした状況を補完するため、栃木県商工会連合会や栃木県、あしぎん総合研究所など外部機関が実施する経済動向調査を活用してきた。外部調査は地域経済の広い視点から分析されているため、当商工会が独自に実施する調査では得られない情報を補う役割を果たした。職員はこれらの調査結果を迅速に入手し、商工会ホームページ等を通じて会員事業者へ提供してきた。

【課題】

RESASや商圈分析システムMieNaを活用して地域の産業構造や人口動態、商圈特性などの基礎データを収集してきたものの、こうした統計情報を個々の事業者の経営判断に十分に結びつけるまでは達していない。得られたデータを「数値として示すだけ」に留めてしまうケースもあり、実態に即した解釈や具体的な活用方法を提示できていないことが課題となっている。また、職員のデータ分析スキルが十分でないことから、情報の「見せ方・伝え方」が工夫不足であり、事業者にとって理解しやすい形での提供が十分でない点も課題である。また、当商工会が独自に実施する管内経済動向調査については、回答事業者数が限られ、特定業種への偏りがあることから、地域全体の傾向を正確に反映しているとは言い難い。そのため、今後はより幅広い業種・業態を対象とした調査の実施や、外部機関との連携による分析精度の向上が課題となっている。

(2)目標

項目	公表方法	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①管内経済動向調査公表回数	HP掲載	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	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4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"> 管内小規模事業者へ管内の産業動向・人口動態等を提供する 統計データから当管内の特性・変化を掴む 当管内に合った事業計画策定のための基礎とする
対象	当商工会管内
分析手段・手法	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）や経済産業省等が提供する地域経済分析システム「RESAS」（Rリーサス）を活用し、マーケット分析や地域の経済循環等を職員が分析する。
分析項目	《RESAS》 <ul style="list-style-type: none"> 地域経済循環マップ・生産分析→何で稼いでいるか等を分析 まちづくりマップ・From-to分析→人の動き等を分析 産業構造マップ →産業の現状等を分析 《MieNa》人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析 RESAS・MieNaから得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。
分析回数	年1回
公表時期	6月

<p>活用方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。 ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。 ・職員間の情報共有ツールとして活用する。
<p>②外部機関が実施する調査を活用した地域経済動向分析</p>	
<p>目 的</p>	<p>地域経済動向に関する調査・分析の効率化を図るため、栃木県商工会連合会や栃木県、あしぎん総合研究所等が実施する各種調査結果を活用する。これに伴い、従来の当商工会独自による調査報告書の作成は廃止し、外部機関の調査データを RESAS や商圈分析システム MieNa などの公的統計と組み合わせ、付加情報として会員事業者へ提供していく。外部機関が公表した調査結果については、当商工会ホームページを通じて発信し、地域の実情に即した情報提供をする。また、独自調査を実施する場合には高度な専門知識や多大な業務量が必要となり、外部専門家を活用する場合には、費用負担も大きいことから、現状では自前での本格的な調査実施は困難である。このため、今後は新規調査の実施にこだわるのではなく、既存の県・上部団体等による信頼性の高い調査データを効果的に活用し、小規模事業者にとって有用な情報をわかりやすく発信する。これにより、限られた人的・財政的資源の中でも、より経営支援につながる情報提供体制の維持・改善を図っていく。</p>

栃木県や市貝町の経済動向を把握できる調査を活用して継続的に調査項目を分析し、地域の現状や将来予測を捉える。活用する調査結果は職員が入手し、分析内容を付して迅速に公表する。

活用する調査内容は以下のとおり。

調査データ (調査名) (実施機関)	分析項目	収集目的	調査時期	公表時期
中小企業景況調査 (市貝町商工会)	<ul style="list-style-type: none"> 種別業況 設備投資動向 雇用情勢 経営課題 	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	9月	調査時期の2か月後
中小企業景況調査 (全国商工会連合会)	<ul style="list-style-type: none"> 種別業況 設備投資動向 雇用情勢 経営課題 	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	6月 9月 11月 3月	調査時期の2か月後
あしぎん経済概況 (㈱あしぎん総合研究所)	<ul style="list-style-type: none"> 個人消費動向 住宅投資動向 設備投資動向 公共投資動向 雇用情勢 	栃木県内の小規模事業者と比較し、市貝町地域の傾向を分析	毎月	調査時期の翌月

調査データ
分析項目
収集目的等

成果の
活用方法

- ・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。
- ・小規模事業者への経営相談、計画づくり、計画実現に取り組む際の支援情報として役立てる。
- ・職員が巡回指導を行う際の参考資料とする。
- ・職員間の情報共有ツールとして活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した需要動向調査の内容と課題は以下のとおりである。

【現状】

地域住民の住宅需要やライフスタイルの変化を把握し、建設業を中心とした小規模事業者の経営支援に活かすことを目的に、地域イベント「町民祭」の場を活用して住宅リフォーム相談会を実施している。重点支援先を中心とした建設関連事業者が参加し、来場した相談者に対してアンケート調査を行うことで、地域住民の住宅リフォームに関する具体的なニーズを把握している。調査結果は職員が集計を行い、調査項目ごとの単純集計を実施した上で、「ニーズの高いサービス内容」「価格帯」「主要顧客層」といった基本的な傾向を整理している。得られた調査結果は、参加事業者へフィードバックを行い、サービス改善や提案内容の見直しに役立てている。

【課題】

新型コロナウイルス感染症の影響により、「町民祭」自体が中止となった年度には本調査を実施できず、継続的なデータ収集ができなかった。これにより、需要動向を把握することが難しくなり、年比較による分析や改善の検証が十分に行えなかった。また、職員のデータ分析スキルが十分でなかったため、アンケート内容が単純な満足度調査に留まり、収集したデータを経営支援や市場分析に活かしきれなかった。本来、アンケート結果は「顧客の潜在的ニーズの把握」や「新規サービスの方向性検討」に活用できる有効な情報であるが、調査の設計段階で目的や分析手法が十分に整理されていなかったため、単発的なアンケートに終始した。今後は、アンケート設計や分析手法の改善を図り、調査結果をより実践的な経営判断に結びつけられるようにすることが求められる。特に、外部専門家の助言を受けながら、調査結果を可視化・共有し、事業者が自社の経営改善に活かせる形でフィードバックできる仕組みづくりが課題である。

(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 地域ブランド等独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査対象事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2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地域ブランド等独自性の強い商品・サービス開発に向けた調査の実施

目 的	重点支援先を対象に、地域内外における消費動向を的確に把握し、今後の事業展開や商品・サービス開発に活かすための基礎資料を整備することを目的とする。調査を通じて、地域住民や来訪者の購買行動、嗜好、価格帯などの傾向を明らかにし、事業者が顧客ニーズに即した商品・サービスの改善や新たな付加価値の創出に取り組めるよう支援する。これにより、小規模事業者が自らの“強み”や地域資源の特性を活かした事業計画を策定し、地域ブランドの確立や販路拡大、さらには域外への発信力強化へとつなげることを目指すものである。
対象事業者	重点支援先を中心とした「地域インフラを担う小規模事業者」と「地域資源を活かして域外消費者の獲得を目指す事業者」
内容（調査手段・手法等）	<p>【調査票の作成】 事業者の意向や支援目的に応じて柔軟に設計された調査票を用いる。経営指導員が事前に事業者へのヒアリングを行い、実態に即した調査項目を抽出したうえで、外部専門家の助言を受けながら設問の妥当性と回答精度の向上を図る。調査票は、地域住民や来訪者の基本属性などを把握する「共通項目」と、事業者が求める顧客ニーズ（デザイン、価格、機能、満足度等）を測定する「個別項目」で構成し、実効性の高いデータ収集を行う。</p> <p>【調査方法】 調査は、事業者の顧客ニーズを的確に把握し、今後の経営支援や商品開発に活かすことを目的として実施する。</p> <p>①支援事業者の利用者への調査 重点支援事業者の顧客を対象にアンケートを行い、サービス満足度や価格意識、商品選定理由、改善要望などについて意見を収集する。回答者の匿名性を確保し、率直な回答が得られるよう質問内容や回答方法を工夫する。</p> <p>②インターネットによる調査 インターネット調査会社のモニターを活用し、一般消費者500名を無作為に抽出して調査を実施する。これにより、性別・年齢層・居住地域等をバランスよく反映したデータが得られ、客観的</p>

	<p>かつ統計的に有意な分析が可能となる。</p> <p>これら2つの調査手法を組み合わせることで、実際の顧客の生の声と、一般消費者全体の傾向を比較・分析し、より実効性の高い需要動向の把握を目指す。</p> <p>【サンプル数】 支援事業者の利用者 20 名 インターネット調査会社のモニター500 名</p> <p>【分析方法】 調査結果の集計・分析は、客観性と精度を確保するため外部専門機関に委託し、専門家による報告書をもとに行う。分析内容としては、まず調査項目ごとに単純集計を行い、回答傾向や平均値などの基礎データを整理する。次に、回答者の属性（性別、年齢層、居住地域など）と主要調査項目（購買意識、価格評価、サービス満足度等）とのクロス集計を行い、顧客層ごとの傾向や特徴を明らかにする。必要に応じて、専門家の助言を受けながらグラフ化やコメント分析を実施し、結果を事業者が自社の商品開発やサービスに活用しやすい形で整理する。</p>
<p>調査項目</p>	<p>(1) 地域インフラを担う小規模事業者の調査項目</p> <p>《共通項目》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・普段利用する店舗名と利用する理由 ・市外の店舗で利用する店舗名と利用する理由 ・店舗情報の収集手段等 <p>《個別項目》</p> <p>① 小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・品揃えに望むこと（定番商品を広く浅く、専門商品に特化して深く、ギフト等） ・望む品質と価格帯（それなりにいいものを安く、高くて高品質等） ・専門商品のコンセプト（健康、長寿、美容、地元産等） ・ギフトに望むこと（見栄えのするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等） ・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） ・食品関係については試食を実施。味や価格・パッケージ・見た

		<p>目の感想</p> <p>② 理・美容室</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求めるサービスのコンセプト（早さ、技術、癒やし、高級感、安さ等） ・求める技術（派手さ、斬新さ、流行、最新技術等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、エステ等） ・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、予約、決済方法） ・サロン専用商品の購入状況 <p>③ 飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使ってほしい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・求めるメニューのコンセプト（健康、美容、こだわりの地元産、限定、早さ） ・見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ） ・提供方法（好みに応じた焼き方、辛さ、数などの柔軟な対応、驚き、珍しさ等） ・求める付加価値（アレルギー対応、オーガニック、ボリューム等） ・その他提供してほしい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法） ・試食による味や価格・見た目・ボリュームの感想 <p>④ 建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業者を選定するポイント（価格、提案力、アフターサービスの有無、保証内容等） ・住宅購入またはリフォームの予算額 ・どこからの情報を重視するか（親族や知人、ホームページ、ショールーム、SNS、広告等） ・検討する際の相談相手（親族や知人、地元の工務店、ハウスメーカー、ホームセンター等） ・今後求めるリフォームニーズ<項目例> ・求めるサービスのコンセプト（早さ、安さ、いいものが納得価格、手軽さ、丁寧さ、高級感、癒し、快適性等） ・リフォームが必要だと感じるタイミング（築年数の経過、故障、破損、不便さ、見た目の悪さ、機能性の低下、高年齢、介護の必要性、家族の増減、気分転換等） ・求める技術（最新技術、伝統技術、流行、派手さ、斬新さ） ・求める機能 <p>(2) 地域資源を活かした事業者の調査項目案</p>
--	--	--

		<p>【共通項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回答者の属性（年齢・性別・居住地域・家族構成等） ・これまでに購入・利用したことのある当地域の特産品やサービス ・地域資源を活かした商品を購入する理由 ・購入（または利用）を検討する際の重視点 <p>【個別項目】</p> <p>① 農産物加工品・食品製造事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使用してほしい地元食材（農産物、特産品、季節限定等） ・商品に求めるコンセプト（健康志向、無添加、地産地消、贈答向け、高級路線等） ・商品の魅力として求める点（味、香り、食感、希少性、ストーリー性等） ・パッケージに求める要素（高級感、可愛さ、SNS 映え、贈答適性等） ・地域資源を活かした商品に望む価格帯 <p>②観光 × 地域資源活用事業者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域で体験したい内容（自然、文化、食、歴史、学び等） ・旅行で重視するポイント（非日常性、癒し、アクティビティ、安全性 等） ・オリジナル体験に求める価値（地元食材の料理体験、伝統文化体験、自然ガイド、農業体験 等） ・参加してみたい体験の時間帯・所要時間 <p>③地元素材を活かした飲食・スイーツ・加工食品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使用してほしい地元食材（野菜、果物、肉、米、湧水等） ・求めるメニューコンセプト（地産地消、健康、美容、季節限定、高級感等） ・魅力を感じる「地域らしさ」の表現（ストーリー、景観、歴史、味等） ・地域資源 × 飲食の付加価値（アレルギー対応、グルテンフリー、無添加等）
--	--	---

結果の 活用方法

作成した調査報告書については、経営指導員が専門家による専門的な解説・説明を受け、分析結果の内容や背景を十分に理解した上で、支援対象事業者へのフィードバックを行う。フィードバックの際には、専門的な分析内容を事業者の理解度に合わせてわかりやすく説明し、具体的な数値や事例を用いて、自社の課題解決や商品改善につなげる方法を提案する。調査結果は、今後の商品・サービス開発や販路拡大、価格設定などに役立てるほか、事業計画の策定支援にも活用する。特に、需要動向を踏まえた実現性の高い事業計画を策定できるよう、経営指導員が個別支援を行い、各事業者が自社の強みを活かした事業計画を立てられるよう支援していく。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

重点支援先である、地域住民の生活を支える生活関連サービス事業者を中心に、巡回訪問・窓口相談・セミナー開催時の声かけを継続して実施し、経営課題を抱える事業者の掘り起こしに取り組んできた。これらの日常的な接点を通じて、経営状態の見える化が十分に進んでいない事業者や、支援を必要としながらも相談に踏み出せていない事業者の発見につながっている。また、商圈分析システム（MieNa）を活用し、事業所周辺5km圏内の市場規模や購買力、需要の高い商品・サービス等のデータを提示することで、事業者が自社の商圈を客観的に把握できるよう支援している。加えて、経営分析能力の底上げを目的として、経営分析セミナーを開催し、経営者に対して分析の重要性と自社の現状を把握する意義を説明している。

【課題】

巡回訪問や窓口相談を通じて支援が必要な事業者の把握に努めているものの、相談に積極的でない事業者や、自社の課題が明確化されていない事業者まで十分にアプローチできておらず、支援対象の裾野を広げきれていない。結果として、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしが十分に進んでいない。また、集団形式のセミナーを通じた経営分析支援が、個社の実情に十分対応できていない。業種・規模・経営課題が異なる事業者を対象とした支援内容であるため、個別の財務状況を踏まえた深掘りが難しい。さらに、商圈分析システム（MieNa）の活用において、職員側の分析スキルが十分でないことが支援の質を左右している点も課題である。

(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掘り起こしに係る商圏情報(MieNa等)の提供数	50回	40回	40回	40回	40回	40回
②経営分析事業者数	55者	20者	20者	20者	20者	20者

(特記事項)

経営分析・計画策定を担当する経営指導員2名×10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」を活用し商圏強度等を事業者
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・非財務の双方から十分に分析を行い、特に非財務分析
については、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、必要に応じて専門家派遣を活用し、事業者の「腹落ち」に繋げ
る。

また、本計画では経営力再構築伴走支援の実施により、前計画よりも1事業者あたりの支援
を手厚く行う方針とし、経営分析・計画策定を担当する経営指導員1名につき、10件を経営分
析実施事業者数の目標とする。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし

目 的	巡回訪問や商圏分析データを活用し、支援が必要な小規模事業者を早期に発見するとともに、課題認識と意欲向上を促し、経営分析へとつなげる体制を構築する。
対象事業者	重点支援先を中心とした「地域インフラを担う小規模事業者」と「地域資源を活かして域外消費者の獲得を目指す事業者」
実施内容	これまでの巡回訪問や窓口相談に加え、商圏分析システム(MieNa)や既存の経営情報を活用し、支援が必要な事業者を早期に発見する。具体的には、売上減少傾向の事業者、後継者問題を抱える事業者、新規事業展開の意向がある事業者を計画的に訪問・ヒアリングを行うことで、支援対象の裾野を広げる。これに加え、商圏分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺5km以内の自社商圏において、どのような商品やサービスに需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上を喚起し、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革につなげ、経営分析に結びつける。

手 段	商圈分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径 500m、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各職員が抽出する。
結果の活用方法	紙媒体により情報を事業者を提供しつつ、職員が事業者とともに商圈の地理的範囲、商圈強度、商圈内シェア等を算出し、「商圈分析」を苦手とする事業者に対し、経営分析の一助となる支援を実施する。また、当該事業者の地域における位置づけを明確化し、売上向上・利益確保に向けた方針（重点的に販売促進を行う地域やターゲット顧客の選別等）を打ち出し、戦略的な事業展開を目指す事業計画策定支援に活用する。
②経営分析の実施	
目 的	対話とデータ分析を通じて事業者の本質課題を明確化し、財務・非財務の両面から現状を客観的に把握することで、改善策立案と事業計画策定時の基礎を築く。
対象事業者	①で掘り起こしを行った事業者
分析手法	対話と傾聴を通じて本質的な課題を抽出し、経産省が提供する「ローカルベンチマーク」や中小機構が提供する「経営自己診断システム」、全国商工会連合会が提供する「経営状況まとめシート」を活用して分析。
分析項目	<p>《財務分析》</p> <p>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</p> <p>《非財務分析》</p> <p>■内部環境 商品・サービス、仕入・販売方法、技術・ノウハウ、人材・組織体系、IT活用の状況等について自社の強み・弱みを把握する。</p> <p>■外部環境 商圈内の人口、人流、競合、業界動向について自社にとっての脅威・機会を把握する。</p> <p>■SWOT分析等により、新商品開発、高付加価値化につながる「強み」を抽出する。</p>

<p>活用方法</p>	<p>分析結果は、必ず当該事業者にはフィードバックし、事業計画策定等に活用する。また、これらの分析結果は内部で共有することで職員の支援スキル向上や平準化に繋げる。必要に応じて栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度を活用して、外部専門家により問題の解決を図る。</p> <p>・KGI・KPI 指標の抽出と伴走支援 経営安定化率・デジタル販売比率などの KGI・KPI 指標を抽出し、四半期単位で進捗確認（フォローアップ時に確認）。改善が遅れる場合は是正策を提示し PDCA サイクルを回す。</p>
-------------	--

6. 事業計画の策定支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

小規模事業者が自社の経営課題を正しく把握し、将来の方向性を明確にするための事業計画策定支援に取り組んできた。まず、事業者には事業計画の重要性を認識してもらうことを目的に、事業計画策定セミナーを開催し、計画策定の基本手法や考え方を習得する機会を提供してきた。セミナーでは、「経営計画つくるくん」「経営状況まとめシート」「企業力ランクアップ事業」などのツールを用いて、事業者が自社の現状を整理し、課題や強みを可視化できるよう支援している。また、経営状況分析の結果を踏まえ、事業計画の個別策定支援も実施している。事業者の財務状況、顧客ニーズ、地域経済動向、需要動向などを整理し、実効性の高い事業計画へとつながるよう、個別相談や巡回支援の場で助言を行ってきた。専門的な知識が必要となる場合には、エキスパートバンク、よろず支援拠点等の外部専門家を活用し、より高度な事業計画策定にも対応している。

【課題】

事業計画策定支援に取り組んできたものの、多くの小規模事業者にとって「事業計画をつくる意義」や「計画にもとづく経営改善の重要性」が十分に浸透しているとは言いがたい。特に、日々の業務に追われる生活関連サービス事業者においては、計画策定が自社の成長や事業継続に直結するとの認識が弱く、計画づくりが“補助金申請時だけの作業”と捉えられてしまう傾向も見られた。

また、従来実施してきた集団型セミナーは、一定の基礎知識の習得には有効であるものの、業種特性や経営状況が大きく異なる小規模事業者にとっては、画一的な内容となりがちで、会社ごとの課題解決につながりにくいといった面がある。このため、セミナーで学んだ内容を自社に落とし込まず、計画策定やその後の実行に結びつかないケースが少なくなかった。さらに、事業者が主体的に事業計画策定に取り組むためには、外部からの支援だけでなく、事業者自身が「気づき」や「納得」を得るプロセスが不可欠である。しかし現在は、事業者の内発的動機付けに踏み込んだ支援体制が十分に整っておらず、職員が事業者の本質的課題に寄り添い、対話を通じて変革意識を引き出す伴走支援のスキルも不足している。このように、事業計画策定の重要性が十分に伝わっていないこと、集団セミナー中心の支援手法が個別の経営課題

に寄り添いきれていないこと、そして事業者が主体的に変革へ取り組む環境づくりが不十分であることが、今後克服すべき課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者の中には、経営者自身の経験や勘に依存した経営を続けているケースが多く、経営環境の変化を十分に把握しないまま場当たりの事業運営に陥ってしまう傾向が見られる。こうした状況を踏まえ、当商工会では、まず「地域経済動向調査」や「財務分析」を通じて、事業者が自社を取り巻く環境や現状を客観的に理解できるよう支援を行う。そのうえで、「非財務分析」や「需要動向調査」を活用し、事業者が自社の“強み”に気づき、それを活かした今後の方向性を主体的に考えられるよう導くことが重要である。

このプロセスを効果的に進めるため、当商工会では、外部専門家の活用を積極的に推進する。中小企業診断士や IT 専門家など、専門的知見を持つ外部専門家を通じて、事業者に高度な分析結果や実践的な助言を提供し、事業計画策定の質を高める。また、近年必要性が高まっているデジタル化への対応を見据え、DXに向けた個別セミナー（個別相談会）を開催し、デジタルツールの導入方法や活用事例の共有を行うことで、事業者の業務効率化や販路拡大の支援につなげる。

さらに、事業者が“自ら考え、自ら行動する”ためには、外部専門家の助言だけでなく、職員による対話と傾聴を重視した伴走型支援が不可欠である。職員自身が経営力再構築伴走支援モデルを実践できるよう、継続的にスキル向上を図り、事業者の本質的課題を引き出し、気づきと納得を促すコミュニケーション力を強化する。これにより、計画策定が形式的な作業で終わることなく、事業者の内発的動機づけを高め、実行可能な行動計画へとつなげる。

最終的には、計画策定そのものを目的化せず、各事業者の状況や成長段階に応じて無理のない、実現可能な事業計画として仕上げることを目指す。そのため、「経営状況分析」に取り組んだ事業者のうち、年間 5 割程度の事業者が実際に事業計画を策定することを目標とし、計画策定から実行支援までを一貫して支える体制を構築していく。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
DX 個別セミナー（個別相談会）支援事業者数	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
事業計画策定事業者数	32 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(特記事項)

事業計画策定支事業者数は、創業計画や事業承継計画も含む

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下の通りとする。

①DX 個別セミナー（個別相談会）の開催

目 的	小規模事業者がデジタル化の必要性を理解し、実務で使える DX ツールを習得できる機会を提供し、業務効率化と販路拡大につながる主体的な DX 推進を促す。
対象事業者	経営分析を実施した事業者
実施内容	事業環境の変化に対応するため、デジタル化（DX）の推進を見据えたセミナーや個別相談会を体系的に実施し、デジタルツールの導入・活用を学べる機会を継続的に提供する。具体的には、クラウド会計、キャッシュレス決済、在庫管理、SNS を活用した情報発信・販促、オンライン商談の導入など、小規模事業者の規模・業種に応じた実践的内容を取り扱う。また、DX 導入のハードルとなりやすい「費用」「操作・運用の不安」「成果の見えにくさ」といった課題に対し、専門家による個別相談や導入支援も併せて実施する。また、単なるツール紹介にとどまらず、デジタル化が経営に与える具体的な効果（業務効率化、顧客情報の活用、販路の拡大、生産性向上等）を可視化し、事業計画にも反映できるよう支援する。これにより、事業者自身がデジタル化の必要性を理解し、経営改善の手段として主体的に活用できるよう促す。
講 師	中小企業診断士、IT コーディネーター等
募集方法	<ul style="list-style-type: none">・経営分析実施の際に周知する。・巡回訪問や窓口相談時に参加勧奨する

②事業計画策定支援

目 的	自社の現状と外部環境を正しく把握したうえで、中長期的な方向性を描けるよう支援することを目的とする。財務・非財務分析に基づく課題抽出と、専門家の活用による高度な助言を通じて、実効性のある事業計画策定を促し、自ら考え実行できる経営体制の構築を図る。
対象事業者	経営分析を実施した事業者

<p>実施内容</p>	<p>経営状況分析の結果を踏まえて、個々の事業者の経営課題を解決し、需要を見据えた実効性のある事業計画の策定を支援する。その際には、以下のものを活用する。</p> <p>「計画策定ツール」 中小企業庁提供「早期経営改善計画シート」 全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」等</p> <p>「地域資源活用支援」 地域の特産品や観光資源などを活用した、高付加価値化や新商品・サービス開発支援</p> <p>「DX 推進支援」 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）加えて、在庫管理ツール・予約管理システム等の導入により、事務作業や日常業務の効率化・省力化を図る。デジタル技術の活用によって、少人数でも安定した事業運営が可能となる環境を整備し、売上向上と業務効率化の両面から、持続的な経営改善を支援する。</p> <p>[KGI・KPI の設定] ・経営状況分析時に抽出された指標から KGI・KPI（売上目標など）を設定する。</p> <p>※小規模事業者が自ら経営状況を正しく把握し、将来を見据えた事業展開ができるよう、より実効性の高い支援体制を構築する。そのため、まず外部専門家の活用を一層強化し、専門的な分析や高度な知見を伴う事業計画策定を支援する体制を整備する。中小企業診断士や IT 専門家、税理士等の外部専門家と連携し、個社ごとの課題に応じた具体的な助言を提供することで、計画策定の精度向上を図る。栃木県商工会連合会のエキスパートバンク事業やよろず支援拠点、ミラサポの制度等を活用して、外部専門家を派遣して支援する。</p>
-------------	---

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した事業の内容・課題等は以下のとおりである。

【現状】

事業計画を策定した事業者に対し、計画の実行状況を確認しながら継続的に支援するため、職員による巡回訪問を中心としたフォローアップ体制を実施した。巡回の際には、計画に掲げた施策の実施状況を確認し、必要に応じて改善点や次の行動につながる助言を行った。また、事業者の課題が専門性を要する場合や職員だけでは十分な支援が難しいと判断される場合に

は、中小企業診断士などの外部専門家を適宜活用し、フォローアップ支援を実施した。職員と専門家の間では、事業者の状況・進捗・課題を共有し、同じ方向性で支援に臨むようにしている。さらに、フォローアップの頻度については、事業者の状況に応じて柔軟に調整しており、特に進捗が思わしくない場合や計画と実態にズレが生じていると判断される場合には、巡回頻度を増やす等の対応を行った。

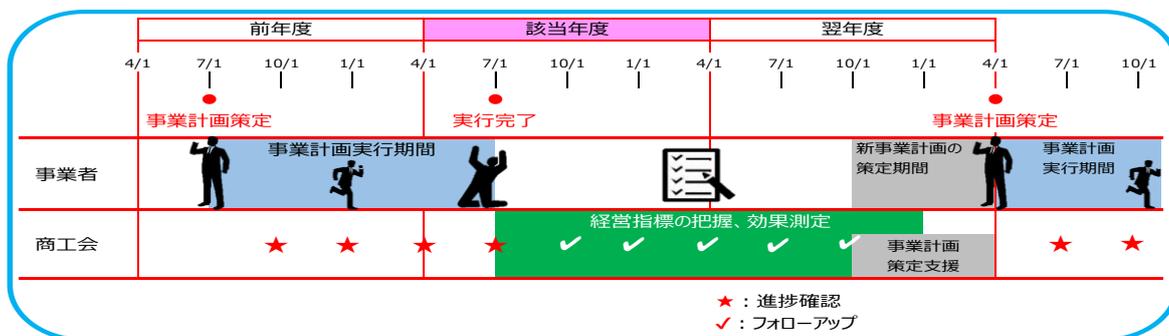
【課題】

事業計画策定後のフォローアップを継続してきたものの、事業者ごとに進捗状況や取り組みの速度が異なるため、支援内容やフォローアップ方法を一律にすることが難しいといった課題がある。特に、計画の実行が遅れがちな事業者に対しては、より密な伴走支援が求められる。また、最適なフォローアップ頻度が課題である。計画と実行にズレが生じていても、事業者が自ら申告しないケースもあり、必要なタイミングで深度のある支援が届かない状況が見られた。結果として、計画の進み具合に応じた支援の強弱がつけられず、フォローアップの効果が十分に発揮されていない。

(2) 支援に対する考え方

策定段階と同様に、小規模事業者の内発的動機づけを高め、主体的な行動を引き出すことを重視し、計画そのものを作ることが目的ではなく、事業者自らが計画に基づいて行動し、経営の自走化に向けて前進できるよう、事業者の「気づき」と「納得」を促しながら伴走する支援を行う。

まず、策定した全ての事業者に対して、計画が絵に描いた餅にならないよう定期的な進捗確認を実施し、計画と実績のギャップが生じた場合には、その要因を共に整理し、改善策を事業者自身が導き出せるよう、対話と傾聴を重視した支援を行う。必要に応じて、中小企業診断士等の外部専門家とも連携し、専門的視点を取り入れながら、課題解決に向けた適切な助言を行う。また、事業者ごとに進捗状況や取り組みのスピードが異なるため、フォローアップ頻度は一律ではなく、状況に応じて柔軟に設定する。進捗が遅れが生じている事業者や課題が顕在化している事業者には、巡回回数を増やす等伴走支援を実施する。さらに、下図のように、事業計画の実行は単年度で完結するものではなく、年度をまたいだ継続フォローが不可欠である。前年度に計画を策定した事業者についても引き続き進捗確認を行い、必要に応じて計画の見直しや再策定を支援する。これにより、事業者が改善サイクル（PDCA）を自ら回していきけるような環境を整え、計画の実効性を高めるとともに、持続的な経営改善につなげていく。



(3)目標

支援内容	現 行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ対象事業者数 【事業計画策定事業者数】	15 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
フォローアップ延回数	31 回	48 回	48 回	48 回	48 回	48 回
売上増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項)

フォローアップ延回数の目標値は当該年度の事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含まない

(4)事業内容

①事業計画策定事業者へのフォローアップ

目 的	事業計画の進捗を定期的に確認し、対話と傾聴による伴走支援を柔軟な頻度で実施することで、経営の自走化を徹底する。計画と実績のギャップ要因を共に整理し、事業者自身による事業計画の実効性の向上を支援する。
支援対象	事業計画策定事業者全員に対し、個社の進捗状況に応じて巡回または窓口によるフォローアップを行う
支援頻度	<p>事業計画策定事業者について、四半期に1度を原則の支援頻度とする。加えて、以下のような伴走支援を柔軟な頻度で実施する。</p> <p>事業計画策定事業者 10 者 フォローアップ延べ回数 48 回 (内訳)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・進捗状況が事業計画どおりの事業者 6 者×4 回=24 回 ・事業計画の進捗状況が遅れている事業者 4 者×6 回=24 回 <p>※あくまで想定回数であり、事業者からの申し出等により、柔軟に対応する。</p>

実施内容

■計画実行状況の進捗確認

事業計画を策定した事業者に対し、巡回や窓口相談を通じて、売上・利益・顧客動向等の実施状況などを定期的に確認する。進捗状況の共有を通じて、計画と実績の差異を明確にし、課題の抽出と改善策の検討を支援する。

【事業計画の進捗状況が遅れている事業者へのフォローアップ回数】

進捗状況が遅れている事業者へのフォローアップの頻度を高める必要がある。具体的には、進捗通りの事業者は四半期に1度に対して、進捗状況が遅れている事業者にはさらに頻度を高め、2ヵ月に一度のモニタリングを行い、進捗状況を確認する。

【KGI・KPIのモニタリング】

事業計画策定時に設定したKGI・KPI（売上など）の図表などを活用し、可視化させフォローアップ時に確認を行う。

【経営者の経営リテラシー向上支援】

経営者の経営リテラシー（経営戦略、財務、デジタル活用等）の習得状況を把握し、事業者ごとの習熟度に応じた段階的な学習・実装支援を実施する。

■専門家活用と計画の見直し・再策定

事業計画の実行段階で財務改善、販路開拓、DX導入、労務管理、事業承継など専門性が求められる課題が発生した場合には、中小企業診断士をはじめとする外部専門家と連携し、第三者視点を踏まえた助言を提供する。職員と専門家が役割分担し、課題の整理から改善策の立案、実行ステップの提示まで一体的に支援を行うことで、事業者が実践しやすい改善行動へとつなげる。また、市場環境の変化や事業者の状況により、当初の事業計画に修正が必要となる場合には、専門家とともに速やかに計画の見直しに着手する。現状と計画のズレを分析し、事業者と共有しながら、実効性の高い計画へと見直しを図る。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

これまで実施した新たな需要の開拓に寄与する事業の内容と課題は以下のとおりである。

【現状】

町内小規模事業者の販路拡大と新たな需要の創出を目的として、紙媒体・対面型の販促支援に加え、SNS活用による情報発信支援等、多様な取組を行ってきた。「いちかいおすすめ商品元気店ガイド」の作成・新聞折込によるPR支援や、住宅リフォーム相談者向けのチラシ作成・折込事業では、参加事業者の新規顧客獲得や来店機会の増加といった一定の成果が見られ、地域内消費の促進にも一定の効果があった。また、地域情報ポータルサイトの運営や事業者による情報発信の支援も進め、デジタル媒体を活用したPRの基盤づくりに取り組んできた。SNSを用いた情報発信の強化により、一部の事業者では販促手法の改善や顧客接点の拡大につながる成果が見られた。

【課題】

紙媒体による広報や地域イベントでのPR、ポータルサイトを活用した情報発信等、需要開拓支援を実施し、個別には一定の成果を挙げている。しかし、市貝ブランドなどの地域ブランドの取り組みは存在するものの、ブランド全体に統一的なコンセプトやストーリーが明確に整理されておらず、事業者間での活用度にもばらつきがある。この結果、域外への訴求力は限定的であり、認知度向上や差別化につながるブランド価値を十分に確立されていないことが課題である。また、紙媒体による販促は一定の効果を上げているものの、町内事業者全体としては、DXの活用が遅れている。特に、小規模事業者においてはデジタル技術への苦手意識や人的・資金不足により、DXの活用が進みにくく、デジタルツールの活用やデータに基づくマーケティングが未成熟な状況にある。そのため、デジタル化による販路拡大・顧客接点の強化が課題である。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者にとって「販路開拓」は依然として最も大きな経営課題の一つであり、良質な商品やサービスを有しながらも「売り方が分からない」ことが障壁となっているケースが多い。これまで当商工会では、紙媒体を活用した元気店ガイドや住宅リフォームチラシの作成・新聞折込といった取組により一定の成果を上げてきた。しかし、消費者行動のデジタル化が急速に進む中、紙媒体中心の支援では十分な訴求力を維持することが難しくなっており、今後の需要拡大を図るためには、デジタル領域への移行が不可欠となっている。

こうした背景を踏まえ、当商工会ではDX・IT活用を軸とした新たな需要開拓支援を推進し、事業者が自社の魅力を効果的に発信し、広域的な販路を切り開ける環境整備を進めていく。

(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市貝ブランド登録による売上向上支援事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
目標売上額/者	—	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円
②展示会等による売上向上支援事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
目標売上額/者	—	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円
③DX活用による売上向上支援事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
目標売上額/者	—	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円

(特記事項) 本事業における「目標売上額」については、本計画で実施する取組が全て新規事業であることを踏まえつつ、過去の事業実績および類似事業の成果を参考に設定している。これにより、事業者が無理なく達成を目指せる現実的な水準でありながら、地域経済への波及効果を見込める妥当な目標値としている。

(4) 事業内容

以上を踏まえ、今回の事業内容は以下のとおりとする。

①市貝ブランド活用による販路開拓支援

目 的	市貝町の地域資源等を背景とした「市貝ブランド」などを、町内事業者の商品・サービスへ戦略的に組み込むことで、域外市場で選ばれる理由（独自価値）を創出することを目的とする。事業者が自らの強みと地域資源を結び付けた付加価値向上に取り組むことで、ブランドの統一的な発信・認知向上・販路拡大につなげ、稼ぐ力を強化する体制を構築する。
対象事業者	事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	「市貝ブランド」を中心に、地域資源・自然環境・歴史・文化といった町の強みを改めて整理し、事業者が自社の特徴と結び付けやすい形にまとめる。外部専門家を活用し、ストーリーを再構築する。域外の消費者にも響く明確な価値をつくり、ブランドの発信力を高める。次に、デザイン・パッケージ・販促物等、ブランド活用に必要な要素について、外部専門家による個別支援を行

	<p>う。どのように商品価値の向上につなげるかといった実務的な視点から助言を行い、事業者ごとの具体的な活用方法を明確化する。あわせて、デジタル媒体における発信体制を整備する。ウェブサイト、SNS、動画等に用いる表現ルール（写真の撮り方、色調、キャッチコピー、トーン&マナー等）を学び、事業者が実際に使えるテンプレートや素材を提供する。また、商工会ポータルサイトと連動した情報発信を強化することで、域外に向けた認知度・信頼性の向上につなげる。</p>
効果	<p>市貝ブランドの価値が明確化され、事業者がブランドを一貫性のある形で活用できるようになることで、商品・サービスの付加価値向上が進む。また、ストーリーを軸にした発信を行うことで、従来訴求が難しかった域外の消費者に対して、市貝町ならではの魅力を効果的に伝えられるようになり、新規顧客の獲得や販路拡大につながることを期待される。さらに、ブランドと自社商品との連動方法を個別に助言することで、事業者ごとの強みがより明確となり、商品開発・サービス改善において“市貝らしさ”を活かした差別化が図られる。</p>
実施後のフォロー	<p>策定したストーリーやデジタル発信が絵に描いた餅にならないよう、職員が定期的に事業者を訪問し、ブランド活用状況や発信内容の継続性を確認する。また、外部専門家と連携した個別支援を実施し、写真・デザイン・メッセージなど発信内容の質の維持・改善を図る。</p>

②展示会・即売会等出展による販路開拓支援

目的	<p>事業計画策定支援事業者を中心に、BtoB・BtoC 両面での展示会・即売会への出展機会を創出し、新規顧客の獲得および販路開拓の加速を図ることを目的とする。特に、小規模事業者が自社の強みを的確に伝え、域外バイヤーや消費者と直接接点を持つ機会を提供することで、地域ブランドを活用した高付加価値化及びDX・ITを活かした販売力の強化を促進する。また、出展準備から出展後のフォローアップまで一貫した伴走支援を行うことで、単なる出展に留まらず、継続的な取引に結びつく商談力・受注力の向上を図り、事業者の持続的成長につなげる。</p>
対象事業者	<p>事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者</p>

事業内容	<p>出展支援するため、PRシート、商品カタログ、価格表、ブランド紹介文、商談用資料、写真・動画コンテンツ等について、外部専門家と連携しながら個社ごとに作成支援を行う。特に、「市貝ブランド」などの地域ブランド支援を踏まえ、地域性・ストーリー性が伝わる資料づくりを重視する。商品の魅力が一目で伝わる写真の撮影方法、キャッチコピーの作成、価格提示の仕方など、実務レベルでの出展準備を支える。</p> <p>【開催場所】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「とちぎんビジネス交流商談会」：ライトキューブ ・「ものづくり企業展示・商談会」：マロニエプラザ大展示場 ・「ニッポン全国物産展」：池袋サンシャインシティ ・「町民祭」：市貝町 ・地域即売会：県内商業施設 等
効果	<p>展示会等の出展を通じて、事業者は地域外バイヤー・消費者との新たな接点を獲得する。また、消費者やバイヤーの率直な反応を得ることで、自社商品の強み・改善点を客観的に把握できる。地域ブランドを軸とした情報発信により、市貝町ならではの価値が訴求され、商品の付加価値向上や認知度向上が期待できる。</p>
実施後のフォロー	<p>出展後は、進捗状況や来場者の反応、名刺交換したバイヤーへのフォロー状況等を継続的に確認し、職員と外部専門家が情報共有を図りながら、事業者ごとに必要な助言を行う。商談成約に至らなかった場合についても、改善点を整理し、商品改良・販促手法の見直し・次回出展計画の検討を行うなど、継続的に支援する。</p>
③DX 活用による販路開拓支援	
目的	<p>販路開拓におけるデジタル活用（ウェブサイト・SNS・EC 等）に関して、知識・スキル・運用体制の不足が課題となっている。そこで、これらのデジタルツールを効果的に活用し、新規顧客の獲得および既存顧客との関係強化につなげられる体制づくりを支援していく。</p>
対象事業者	<p>事業計画策定事業者を中心とした販路開拓を図る事業者</p>

実施内容	<p>ウェブサイト・SNS・ECの改善支援を中心とした総合的なデジタル活用を支援する。まず、外部専門家と連携し、既存サイトの分析や改善提案、SNS運用、EC構築を実践的に支援する。Googleアナリティクス等を用いたアクセス解析により、訪問者属性や閲覧動線を可視化し、改善点の優先順位を整理することで、効果的な発信につなげる。また、事業者自身が継続運用できるよう、個別相談を通じて、自走化を促す。さらに、AIを活用した商品説明文の作成や広告コピーの最適化、顧客データ整理など、省力型の販促手法も支援し、AI利用に伴うリスク対策についても適切なガイドラインを提供する。併せて、商工会ポータルサイトとの連動強化を図り、記事作成やSNS支援を行う。</p>
効果	<p>事業者が抱えるデジタル活用への苦手意識が緩和され、ウェブサイト・SNS・ECなどのデジタル販路を自社の経営資源として活用できる体制が整う。これにより、従来の商圈に依存した販促活動から脱却し、地域外の顧客獲得やリピート率向上といった成果が期待できる。</p>
実施後のフォロー	<p>事業実施後も、職員が継続的にフォローアップを行い、売上動向や販促状況を踏まえた助言を適宜実施する。必要に応じて外部専門家を派遣し、Web改善・SNS運用・商品訴求力の強化など、事業者ごとの課題に応じた実践的なサポートへつなげる。</p>

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

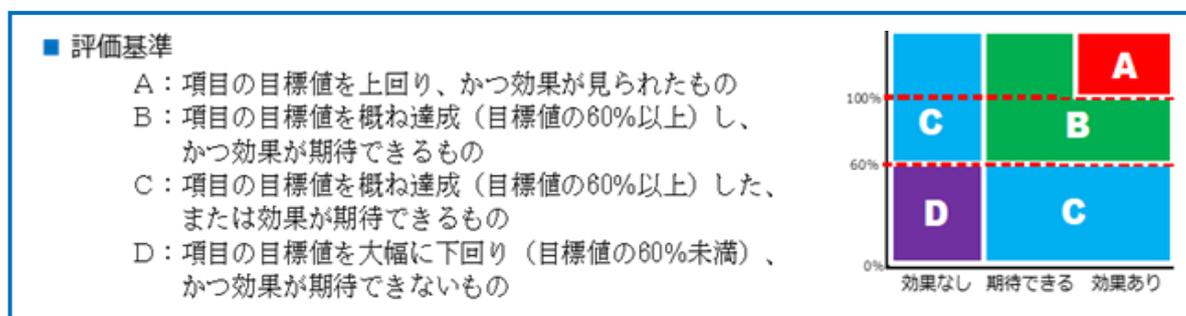
これまで外部有識者である中小企業診断士、当町産業振興課職員、栃木県商工会連合会職員で組織した「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画の年度目標（Plan）に対する実績（Do）を報告してきた。委員会では、目標達成事業の効果や未達成事業の理由や原因について評価・検証（Check）を行い、推進方法等の見直し（Action）について審議を行うとともに、事業への課題や今後の方向性について助言を受けている。

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10参照）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 10: 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サイクルを実践しながら、計画の実効性と質の向上を図るとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

①経営発達支援計画検討委員会の開催	
目 的	経営発達支援事業の進捗状況および実績を報告し、年度の事業項目と目標値を比較・検討のうえ、その成果を評価し、必要に応じて見直し案を提示する。
事業評価の手法	<p>【評価手法】 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。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11）を実施し、次年度の計画・実行に反映させる。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（地域インフラ事業者経営安定化率、域外新規顧客獲得事業者数など）」を設定し、客観的な評価を行う。</p> <p>【評価基準】 A：高成果（各事業目標の達成率が100%以上かつ、KGI・KPI 目標の達成率が80%以上） 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。 B：成果あり（各事業目標の達成率が60%以上かつ、KGI・KPI 目標の達成率が30%以上） 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。 C：部分達成（各事業目標の達成率が60%以上もしくは、KGI・KPI 目標の達成率が30%以上） 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。 D：未達成（各事業目標の達成率が60%未満かつ、KGI・KPI 目標の達成率が30%未満） 計画目標の達成に至らず、成果も十分に確認できないもの。支援体制・目標設定・実施手法の抜本的な見直しを要する状態。</p> <p>【想定委員】 中小企業診断士（外部有識者） 市貝町産業振興課職員 栃木県商工会連合会職員 市貝町商工会職員（法定経営指導員）</p>
事業の評価・見直しを行う頻度	<p>【開催回数】 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 11：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】

栃木県商工会連合会が開催する各種研修会に加え、全国商工会連合会が実施する「全国統一演習研修事業」（経営指導員Web研修）、大学校研修等を受講し、経営分析、事業計画策定、補助金支援、財務・労務・販路開拓など、多岐にわたる支援分野の知識習得に努めている。また、専門家との同行支援を通じて、実際の支援現場での課題抽出力・改善提案力・コミュニケーション技法を磨くことで、OJTを通じた実務スキルの一定の向上が図られている。

【課題】

小規模事業者支援の経験年数や担当してきた業務内容の違いにより、経営指導員間で支援能力にばらつきが生じていることである。経営分析や事業計画策定、財務・労務等の専門分野において、得意領域に偏りが見られ、結果として事業者が受ける支援内容に質の差が生じている。この能力差がそのまま事業者の支援満足度の違いとして現れ、対応する職員によって支援の充足度に差が生じるといった課題がある。加えて、支援ノウハウが経営指導員個人に蓄積されやすく、組織として共有する仕組みが十分に整備されていないため、支援ノウハウの共有が課題となっている。さらに、近年はDX・ITを活用した支援のニーズが増えているが、職員全体としてデジタル知識やツールの活用スキルが不足しており、デジタル支援の対応力向上が不可欠となっている。

(2)事業内容

経営発達支援計画を着実に遂行し、事業者に対して質の高い支援を提供するため、全職員の支援能力の向上を計画的に進める。その実現に向け、国の経営指導員研修事業をはじめ、全国連・県連・大学校研修・中小機構等が実施する各種研修会への参加を積極的に推進し、支援に必要な専門知識・実務スキルの底上げを図る。特に「経営力再構築伴走支援」に関する研修については重点的に受講し、事業者の“気づき”を引き出すための「対話力」「傾聴力」「課題設定力」など、伴走支援に不可欠なスキルの強化を図る。また、小規模事業者の課題であるDX推進に対応するため、業務効率化・デジタル販路開拓・AI導入等の最新情報を継続的に収集し、一定水準以上のデジタル支援が可能となる体制を整備する。さらに、研修や支援現場を通じて得たノウハウが職員個人に留まらないよう、月1回の経営発達支援計画ミーティングの開催といった体制を整備することにより、組織的な情報共有を推進する。

①各種団体主催の研修会への参加と体系的スキルアップ

目的	<p>経営発達支援計画を着実に遂行するためには、職員一人ひとりが各支援分野における専門知識と実務スキルを継続的に習得し、地域の小規模事業者に対して質の高い支援を提供できる体制を整えることが不可欠である。そのため、全国連・県連・中小機構大学校等が実施する各種研修会に参加し、支援能力の体系的な向上を図る。特に、ベテラン職員（主任以上）については、経営分析・財務・労務・販路開拓・DX活用などの専門知識を深化させるとともに、事業者の課題把握に必要なヒアリング力、課題の整理・設定能力、中小企業施策の活用支援など、伴走支援に不可欠なスキルを習得することで、実際の現場へ確実に反映させる。</p> <p>一方、経験の浅い職員（主任以下）については、基礎的な経営支援知識の習得と、現場での支援力強化を目的として、積極的に研修を受講する。これにより、ベテラン職員のサポートが円滑に行える体制を構築し、商工会全体として支援の質を底上げする。</p>
対象職員	当商工会職員
内容	<p>①栃木県商工会連合会主催「職員向けセミナー」への参加。</p> <p>県連が提供する複数セミナー（経営分析・事業計画策定・創業支援・事業承継支援など）を受講し、商工会職員に必須となる専門分野のスキルを習得する。複数のコースの中から、職員の担当業務・経験年数・成熟度に応じて最適な研修を選定し、</p>

個々の能力に偏りが出ないように体系的育成を図る。これにより、ベテラン・中堅・若手いずれの職員も、事業者支援に必要な基礎力と応用力を計画的に身につける。

②全国統一演習研修事業（経営指導員 Web 研修）の活用

空き時間を活用して受講できる e ラーニング研修に職員全員で取り組み、経営情報システム、財務会計、中小企業政策など、中小企業支援に必須となる基盤知識を継続的に習得する。

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

創業・事業承継・金融支援・経営力向上など、県内支援機関の連携体制を活かしたセミナーに積極的に参加し、最新の支援手法・支援事例を収集する。

④中小企業大学校「中小企業支援担当者研修」への参加

数日間の集中研修に職員を計画的に派遣し、専門性を深める。特に、IT 活用・DX 導入支援や創業支援、事業承継支援といった高度専門分野については重点的に参加する。

⑤DX 推進・デジタル活用セミナーへの参加

小規模事業者のデジタル化ニーズに対応するため SNS 活用や EC サイト構築・改善、データを活用した販路戦略、AI マーケティング・AI 文章作成支援などのデジタル分野の研修へ積極的に参加し、職員全体の DX 支援能力を底上げする。

⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加

伴走支援の根幹となる対話力・傾聴力・共感力を磨くため、ロールプレイング形式の研修に参加する。これにより、事業者支援の初期段階での課題抽出精度を高め、信頼関係の構築をスムーズにする。

⑦課題設定力向上セミナーへの参加

事業者の課題を的確に抽出し、優先順位を判断できるよう、課題設定力の養成研修に参加する。課題設定のロジックや整理手法を身につけることで、支援の質向上だけでなく、伴走支援の PDCA をスムーズに回すことができる。

②内部勉強会による資質向上

目 的	職員の意識レベルや経営支援スキルを向上させ、伴走支援の高度化を図るとともに、職員の支援スキルの平準化を目的に開催する。
対象職員	当商工会職員
内 容	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。また、職員自身の経営リテラシー向上のため、財務分析、マーケティング戦略、デジタル活用など知識習得に取り組み、事業者に対してより高度で実践的な助言ができる資質の向上を目指す。

③OJT による知識の習得及び支援スキルの向上

目 的	事業者の持続的成長を支える伴走支援の質を高めるため、支援現場での実践を通じて職員の支援力を強化することを目的とする。特に、経営力再構築伴走支援においては、外部専門家との同行支援を積極的に活用し、実際の経営課題の抽出方法、改善策の立案、事業者との対話、計画策定プロセスを職員が現場で学び取ることに重点を置く。
対象職員	当商工会職員
内 容	外部専門家による現場支援は、理論やマニュアルでは得られない「リアルな課題抽出の視点」や「改善策の導き方」を直接学ぶ機会であり、職員の支援レベル向上に極めて有効である。同行支援においては、中小企業診断士等が実際の事業者と対話を行う中で、経営課題の整理手法・財務・販路・DX などの分析視点・改善策の提案の組み立て方・事業者の気づきを促すコミュニケーション技法といった支援に必要なスキルを職員が間近で学び、習得することを目指す。支援先の選定については、日頃から記帳指導、部会活動、巡回相談、創業支援等で関係性が構築されている事業者を中心に行い、継続支援が必要な事業者に対して同行支援を行うことで、事業者への支援効果を高め

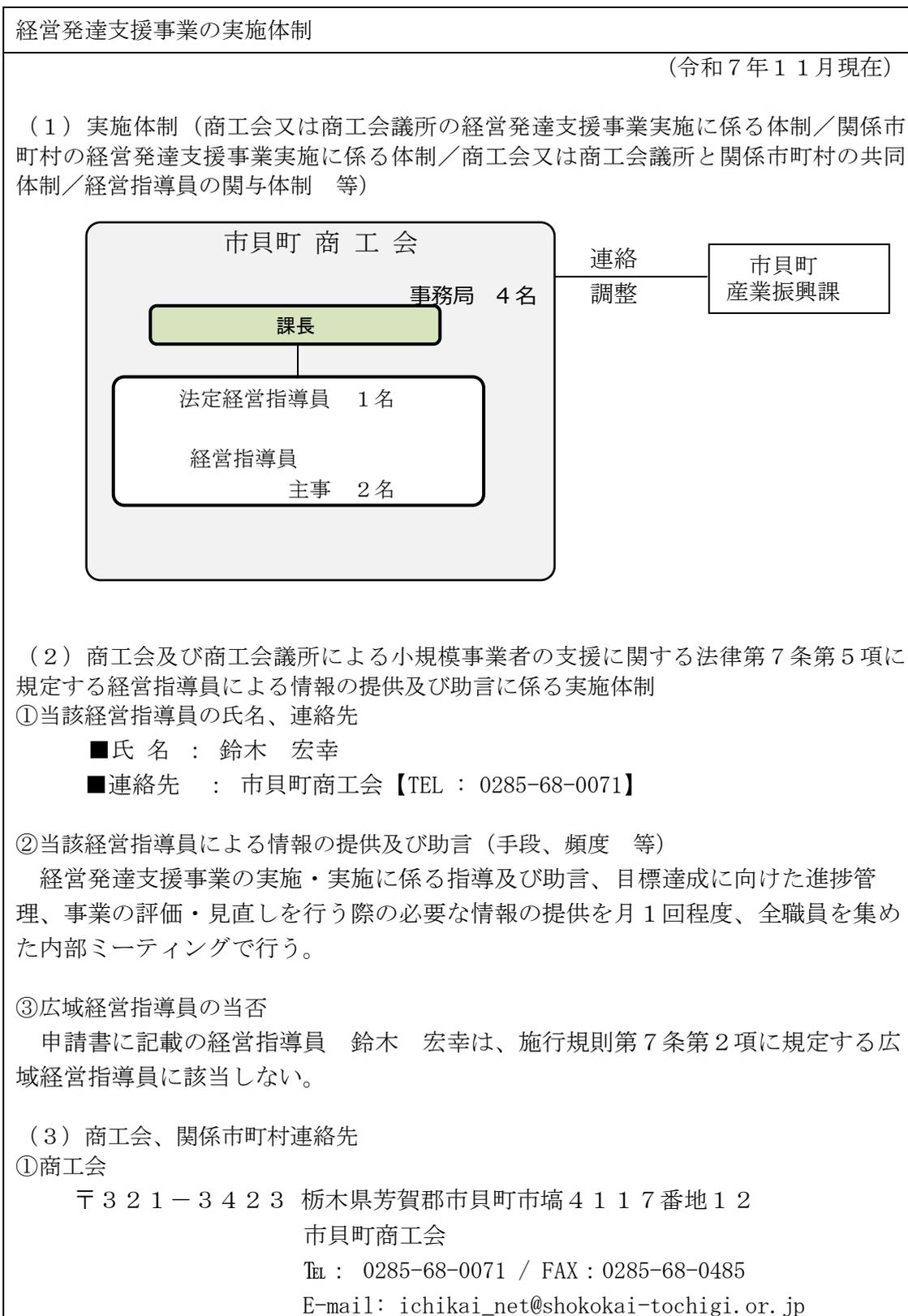
	<p>るとともに、職員自身の学びを深める機会とする。</p> <p>さらに、専門家派遣や支援の過程で得られた成功事例を組織内で共有し、「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を現場で実践することで、職員のスキル向上と事業者の意欲喚起の両面を強化していく。</p>
--	--

④支援ノウハウの共有・蓄積

目的	<p>上述した事業により、支援事例や専門家同行支援で得た学び、研修内容などを組織内で共有し、支援手法として蓄積することで、職員間の支援レベルの平準化を図り、商工会としての総合的な支援能力の向上を図る。</p>
対象職員	当商工会職員
内容	<p>外部研修や専門家同行支援で得た知識・気づき・改善点等の情報は、全職員が必ず資料を通して確認し、共通理解を図る。そのうえで、月1回の経営発達支援計画ミーティングを開催し、職員が担当事業者の支援内容や学んだ支援手法をお互いに共有する。また、外部専門家から得た助言や新たな施策情報などもミーティングを通じて共有し、組織全体の支援能力の底上げにつなげる。あわせて、支援の継続性を図るため、経営支援システム Plus への入力を徹底し、事業者ごとの経営状況・課題・専門家の助言内容などを組織的に蓄積する。これにより、担当者以外でも支援内容を把握でき、誰が対応しても一定以上の水準で支援が可能となる。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



②関係市町村

〒321-3423 栃木県芳賀郡市貝町市塙1280番地

市貝町産業振興課

TEL : 0285-68-1118 / FAX : 0285-68-3227

E-mail: kikaku02@town.ichikai.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
必要な資金の額計	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
3. 地域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	500	500	500	500	500
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. 新たな需要の開拓支援に関する事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
9. 事業の評価及び見直し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業	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、町補助金、特別賦課金、手数料、使用料、加入金、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。

