

経営発達支援計画の概要

実施者名	芳賀町商工会（法人番号 4060005003039） 芳賀町（地方公共団体コード 093459）
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「潜在需要を喚起し、地域内での地元購買力の増加と持続的な事業者成長を実現することで、“稼げる地域・魅力あふれる地域”を作る一員となっている」と設定し、今後5年間は以下の目標を掲げ、小規模事業者の持続的発展に繋げる。</p> <p>①販路開拓・収益力向上 ②創業支援 ③地域の事業者の魅力を発信する情報発信 ④IT能力向上</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 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 新商品・サービス開発のためのアンケート調査を実施し、地域内潜在需要の喚起に繋げ、地元購買力の向上等を図る。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 商圈分析システムを活用しデータの提供を行い、経営分析の必要性を認識してもらい、経営分析支援を行う。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 事業計画を策定し、集客力の向上や安定した収益確保に繋げるとともに、事業者のDX推進や創業者の計画支援を行う。</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管理を行うとともに、経営指標の把握等を行い、事業者状況に合わせた支援を継続し計画の実効性を高める。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること “稼げる地域・魅力あふれる地域”になるため、事業者紹介チラシの作成や商工会HP・SNS等での情報発信、IT能力向上支援を行い、新たな販路の開拓に繋げる。</p>
連絡先	<p>芳賀町商工会 〒321-3307 栃木県芳賀郡芳賀町祖母井南1丁目3-1 TEL：028-677-0144 FAX：028-677-2909 E-mail：haga_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>芳賀町商工観光課 〒321-3392 栃木県芳賀郡芳賀町大字祖母井1020 TEL：028-677-1115 FAX：028-677-6088 E-mail：syokou@town.tochigi-haga.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

・人口減少と高齢化による生活関連サービスの維持困難

芳賀町と栃木県全体の人口構成比を比較すると、芳賀町では老年人口割合が32.89%と高く、県平均(30.58%)を上回っていることがわかる。一方で年少人口は芳賀町の方が高いものの、生産年齢人口の割合が低く、労働力人口の減少がより深刻であるといえる(図表1)。祖母井地区等の商店街が形成された中心部を除く集落では、食料品・日用品等の小売店舗が減少している。免許返納等により、高齢者の移動手段も限られ、買い物・通院に不便を感じる住民が増加していることが予測される。今後、地域内の生活インフラ維持が課題である。

(図表1) 年齢(3区分)別人口構成比(令和6年1月1日現在)

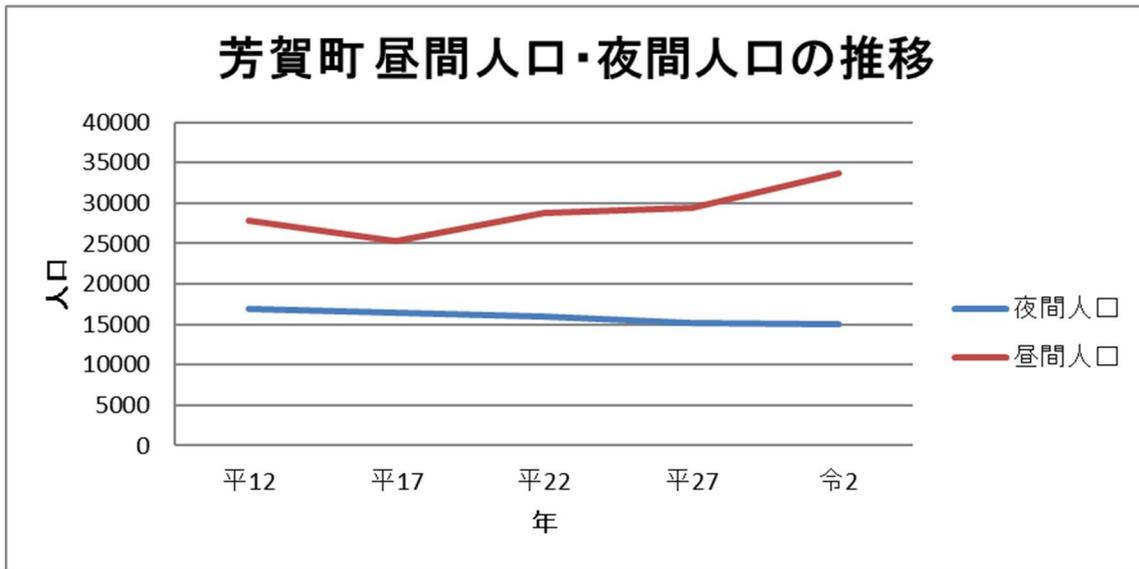
地域	年少人口(%)	生産年齢人口(%)	老年人口(%)
芳賀町	12.42	54.7	32.89
栃木県全体	11.24	58.18	30.58

【出典】栃木県 HP『市町別の年齢3区分別人口(日本人人口)』

・製造業の集積変化と雇用の偏在

町内には芳賀高根沢工業団地をはじめとする製造業の集積があり、本田技研工業(株)を中心に雇用は比較的安定しているが、今後、生産体制の変化により、関連中小企業の受注減少や人材流出の懸念もある。また、町の人口は近隣自治体と比べると維持されているものの、居住人口の定着や地域内消費への波及が十分でない。このグラフは、平成12年から令和2年までの芳賀町における昼間人口と夜間人口の推移を示している。夜間人口(居住人口)は一貫して減少している一方で、昼間人口は変動があるものの全体として増加傾向にある。特に平成27年以降は企業進出や産業団地の成長により、昼間人口が大きく増加していることが読み取れる。この結果、昼夜間人口比率は上昇し、芳賀町が『働きに来る人が多い町』としての性質を強めていることがわかる。夜間人口が減少する一方で昼間人口が増加している点は、地域経済の活発さを示すと同時に、居住人口減少に対応した定住施策の必要性も示唆している。

芳賀町 昼間人口・夜間人口の推移



【出典】総務省：国勢調査

・ LRT 開通による交通利便性向上と人流の課題

令和 5 年に宇都宮市と芳賀町を結ぶ LRT（ライトライン）が開通し、アクセス環境は大きく改善した。栃木県内では唯一、芳賀町の人口の社会増減（転入・転出による人口の増減）は、H 2 8 以降、8 年連続増加を達成しているが、現時点では LRT 利用者の多くが宇都宮方面への通勤・通学に集中しており、芳賀町内への人の流入や観光客誘致には十分には結びついていない。LRT 終点地域として、来訪者を町内周遊や地場産業の消費に繋げていく仕組みづくりが今後の課題である。終点駅としての立地は大きなポテンシャルを有するため、駅周辺の受け皿となる商業機能や回遊性を高める仕掛けや他交通との接続性などを検討していくことで、交流人口を定着させる戦略構築が重要なテーマとなっている。また、LRT による人流変化は、単に観光だけでなく、都市圏からの事業者流入・新規開業の契機にもなり得るため、まちづくり・産業振興の両面で総合的な対応が求められる。

2

ライトライン開業前後の状況等について

(1) 各種統計データについて（社会増（転入>転出）の推移【芳賀町】）

芳賀町の人口の社会増減（転入・転出による人口の増減）は、H28以降、**8年連続増加を達成**



表. 社会増加の大きい市町村(R5)

順位	社会増加率	
	市町村名	%
1	さくら市	0.25
2	芳賀町	0.23
3	那須塩原市	0.18
4	壬生町	0.13
5	小山市	0.10

表. 社会減少の大きい市町村(R5)

順位	社会減少率	
	市町村名	%
1	那珂川町	△0.85
2	那須烏山市	△0.74
3	日光市	△0.62
3	塩谷町	△0.58
5	高根沢町	△0.53

55

【出典】第38回芳賀・宇都宮基幹公共交通検討委員会資料

・物価高・最低賃金上昇に伴う収益圧迫

燃料・原材料費の高騰や人件費上昇が続く中、芳賀町の小規模事業者においても収益性の低下が顕著になっている。総務省の消費者物価指数ではエネルギー・食料品を中心に全国的に物価上昇が続いており、原材料価格はコロナ前と比較して高止まりの状態が継続している。

また、中小企業庁の調査でも、仕入価格の上昇に対し販売価格への十分な転嫁が進んでいない実態が示されており、特に小規模事業者ほど価格交渉力が弱く、値上げが困難である。

芳賀町は自動車関連を中心とした工業地帯を有し、製造業・物流業が地域経済の核となっている。これらの業種は原材料・資材・燃料の価格変動の影響を受けやすく、資材高騰や輸送コスト増が利益を直撃しやすい構造にある。

また、町内のサービス業・飲食店・小売店においても、仕入価格の上昇や電気料金高騰が収益を圧迫しているが、地域住民の購買力や競合状況から十分な価格転嫁が難しい状況にある。さらに、最低賃金については厚生労働省発表のとおり、近年、過去最大級の引上げが複数年続いており、芳賀町の事業者においても人件費負担が増加している。

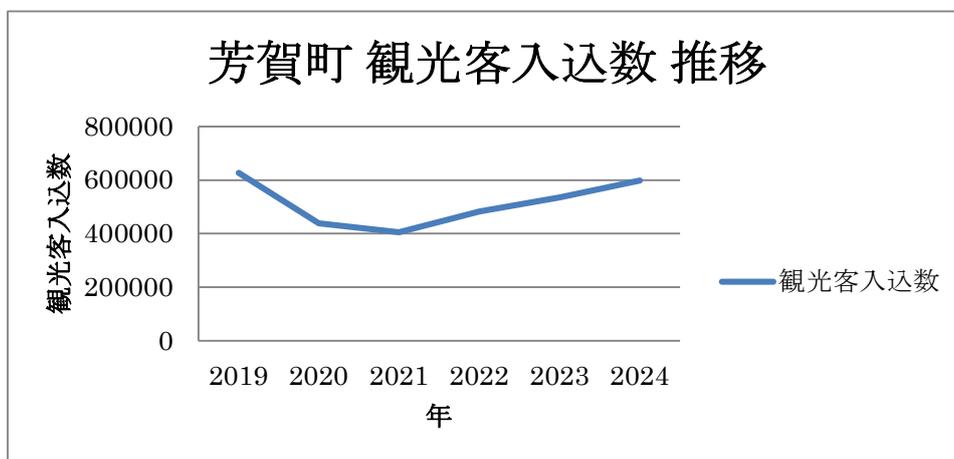
町内では小規模事業者が多数を占め、特に人手に依存した業種（飲食・小売・サービス等）は賃上げ分の吸収余力が乏しく、固定費の増大が利益率の低下につながっている。以上のような構造的課題から、原価把握や適正な価格設定などのコスト管理の強化、省力化・デジタル化等による生産性向上、さらにはLRT利活用やオンライン販売など新たな販路拡大支援が、芳賀町の小規模事業者にとって不可欠となっている。

・デジタル化対応の遅れ

SNS を活用した情報発信や EC サイトによる販売、キャッシュレス決済の導入など、消費行動のデジタル化が急速に進む一方で、町内事業者の多くがこれらの変化に十分対応できていない状況が見られる。特に高齢経営者や中小零細の小売・サービス事業者では、デジタル活用に必要な知識や運用スキルを持つ人材が不足しており、販路拡大や業務効率化が進まない要因となっている。また、設備投資の負担感や「どのツールを導入すべきか分からない」といった心理的ハードルも大きく、結果として地域全体の競争力強化に遅れが生じており、デジタル化は単に販路拡大だけでなく、人手不足の軽減、価格転嫁を裏付ける生産性向上、経営データの可視化などに繋がるため、町全体の競争力向上に向けてデジタル基礎力の底上げが不可欠となる。

【観光の現状と課題】

当町の観光客入込数(図表)は、コロナ禍に減少したが、徐々に回復傾向にあり、令和 6 年には 598 千人となっている。今後、当町に訪れる観光客の玄関口である LRT 終点エリア（芳賀・高根沢工業団地周辺）を中心とした市街地内活性化を図ることで、観光客を“ただ通過”させることなく、滞在、消費に繋がり、魅力ある店舗に誘客し、地域外消費者からの購買の獲得に繋げるとともに、まちなかの賑わい創出、郊外に移行しつつある消費者購買動向の回帰を実現させることが、町内の中心的な商業環境づくりに寄与すると考えられる。

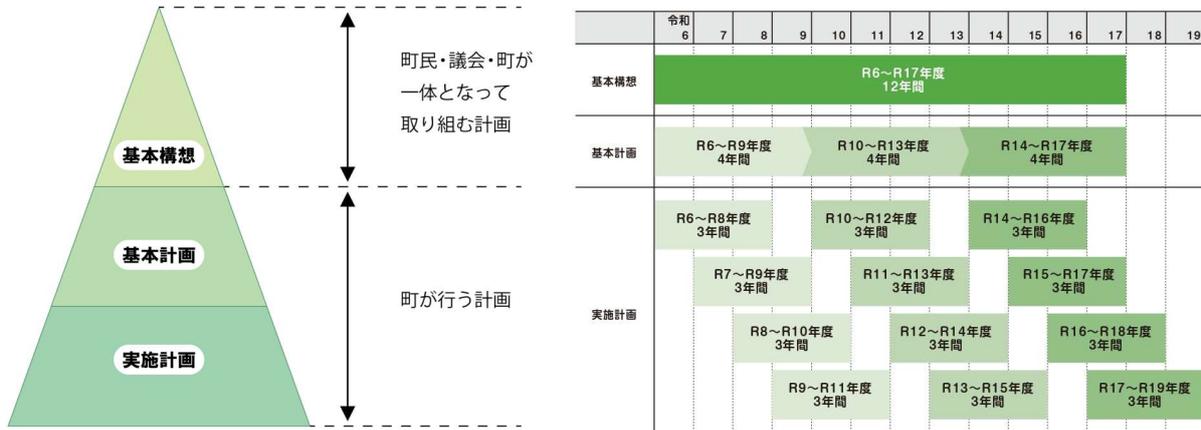


■ 成果イメージ（5年後）

- ・ LRT 終点エリア（芳賀・高根沢工業団地周辺）が「滞在型回遊型エリア」として定着する。
- ・ 地元事業者によるオンライン販売や観光連携が進展し、宇都宮市圏からの来訪者数が拡大する。
- ・ 小規模事業者の販路拡大・経営改善事例が蓄積し、地域経済に好循環が形成される。
- ・ 工業団地の雇用人口と町内商業を結ぶ需要創出

⑥芳賀町の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当町は、令和6年度から令和17年度までの12年間の計画期間とし、長期的な将来像を展望する「第7次芳賀町振興計画」を定めている。計画は12年間の基本構想、4年間の基本計画、3年間の実施計画で構成されている。



基本構想の中で、芳賀町の将来像を次のように定めている。

“スーパースマートタウン～幸せを実現できるまち～”

また、芳賀町の将来像を実現するため、3つの将来像と11の重点項目を定めている。



3つの将来像と11の重点項目のうち、当商工会が関連する施策項目は次の通りである。

2. 活気あふれるまち

観光資源や町の魅力の創出とシティプロモーションによる観光PRにより、ライトレール（LRT）で生まれた新たな人の流れを町内へ誘導するとともに、町内商工業者を支援することで、町と地域経済の活性化につなげます。

（第7次芳賀町振興計画P32）

重点項目 5. 人とモノの流れを活発に

重点項目について、次のとおり協働によるまちづくりを進めます。

町が果たすべき役割

- ・観光資源や町の魅力の創出とシティプロモーションによる観光PRを積極的に行い、町観光協会や県等との広域的連携の中で誘客を図る。
- ・ターゲット層に応じたPR手法を用いることで効果的・効率的な観光情報の発信に努める。
- ・「道の駅はが」は、地域のにぎわい拠点及び情報発信拠点としての機能を向上させる。
- ・地域活性化に取り組む事業者・関係団体等への支援・育成を図る。
- ・新規開業や事業承継する事業者及び分野・販路拡大に取り組む事業者を支援し、地元商工業の活性化を図る。
- ・地元購買力を高めるため事業者及び消費者への支援に取り組む。
- ・産業団地の整備などにより企業誘致を図る。
- ・企業の立地や設備投資への支援を推進する。
- ・商工団体や企業との連携を図る。
- ・企業における人材確保の取組を支援する。

(第7次芳賀町振興計画 P33 参照)

・商業の振興

商業振興のため、経営相談、経営改善普及事業等の商工会の事業を支援することにより、中小企業の経営安定を図ります。また、中小企業振興資金制度により、中小企業者の経営安定のため運転・設備資金に対する融資を継続支援していきます。そして町内で新たに事業を開始する者や事業承継する者を、商工会と連携し準備段階から支援することで、着実に創業者の増加を図ります。また、売上向上を目指し新分野・販路拡大に取り組む事業者を支援し商業を活性化します。

・工業の振興

既存工業団地に公的に分譲できる工場用地がないことから、新たな工業団地の整備などにより企業誘致を推進し雇用の創出や財政基盤の確保を図ります。

(第7次芳賀町振興計画 P97 参照)

本町の潜在需要は、「LRT利用者」「工業団地従業員」「地域住民」の三層構造を成し、この三者を結ぶ循環モデルが地域の稼ぐ力向上の基盤となる。

(2) 小規模事業者の長期的な振興のあり方

① 交通結節点を活かした地域循環モデルの構築 (LRT の活用)

10年後における地域のあるべき姿：

LRT (ライトライン) 終点としての立地を最大限に活かし、宇都宮市方面からの来訪者が「通過」ではなく「滞在・消費」につながるよう、LRT利用者や工業団地従業員の購買行動を町内事業者へ波及させ、商業・サービス業の活性化を図る。

LRT開通により交通利便性は向上したものの、芳賀町内への人流は限定的であり、終点という立地を「交流の入口」として活用するためには、駅周辺機能の充実と町内事業者の魅力向上・情報発信による訴求が不可欠である。

商工会としては、LRT・道の駅等・飲食店・観光農園等との連携を強化し、

芳賀町を訪れたいくなる魅力あふれる地域を確立していく。

加えて、終点駅は「始発駅」ともなり得るため、朝・夕・休日など時間帯別の人流特性を反映した施策（モーニング需要、帰宅需要、週末需要等）を検討することで、より多角的な需要創出が可能となる。

② デジタル化推進による生産性・販路拡大

ECサイト・キャッシュレス決済・業務効率化ツールの導入を進め、少人数でも高収益経営が可能な体制を整備。最初は、若手経営者を中心としてデジタル化モデル事業を展開する。デジタル化は単なる売上向上手段に留まらず、働き方改革や人材不足の補完に直結する地域課題の解決策でもある。高齢化が進む芳賀町では事業者の後継者不足や人員確保が共通課題であり、予約管理の自動化、在庫管理の効率化、AI活用による事務負担軽減といったデジタル化は人がいないからこそ必要になる施策と位置づけられる。この観点を踏まえ、デジタル化支援は「販路拡大」と「人手不足対策」の両面から推進する必要がある。

③ 生活関連サービス維持

移動販売車・地域交通等を組み合わせ、高齢者・交通弱者が安心して暮らせる地域環境を維持する。

① 10年後の小規模事業者のあるべき姿

「潜在需要を喚起し、地域内での地元購買力の増加と持続的な事業者成長を実現することで、“稼げる地域・魅力あふれる地域”を作る一員となっている」

LRT開通により広がった都市圏との交流や終点エリアの利便性向上を契機として、町内事業者が新たな販路や顧客を獲得し、地域経済の自立的成長が達成される状態を最終目標とする。

小規模事業者としての「顧客対応の早さ」や「きめ細やかなサービス」などの強みを生かし、時代の流れに沿った柔軟な変化を遂げ大型店との差別化を図り、潜在需要である芳賀工業団地の従業員（約29,000人）を中心に地域外からの誘客や消費を呼び込むことで“稼げる事業者”になる。また、“稼げる地域”の一員として持続的経営を行い、地元の消費を支える役割を担うことで、地域内の人とモノの流れを活発に循環させている。10年後の姿として「個々の事業者の成長」だけでなく、地域全体が稼ぐ力を獲得するためのエコシステム形成も重要な指標となる。

②商工会の役割

◆潜在需要の喚起に向けた、魅力ある商品・サービスづくりのための事業計画策定支援

小規模事業者だからこそ出来るサービスや、特色ある商品の品揃え等による高付加価値化を実現するための、事業計画策定及び実行支援を行う。そのためには潜在的な需要動向を把握する必要があるため、広く消費者から情報収集を行い、多様化する消費者ニーズや、地域内消費者の求めているものを分析し、情報を提供する。また、地域内外に立地する大型店との差別化を図り、地域になくはならない事業者として、安定した収益を確保し持続的経営を行い“稼げる事業者”“魅力あふれる事業者”となるための支援を行う。

◆新しい人の流れを生み出すための情報発信支援

地域内小規模事業者が集客力を高めるためには、既存の顧客に加え、新たな販路となるべき潜在的顧客への情報発信が重要となる。

また、地域内での潜在的顧客にも各小規模事業者の魅力や魅力を再度発信することで新たな気づきを与え、地元購買力を高めていくことも重要である。

各個店の特徴や魅力をチラシやHP・SNS等のITを活用して、芳賀工業団地をはじめとする消費者へ広く周知し、集客の増加を図ることで“稼げる地域”となるための支援を行う。

③芳賀町振興計画との関わり

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『潜在需要を喚起して新しい人の流れを生み出し、安定した収益を確保し、稼げる地域・魅力あふれる地域を作る一員として躍動している』の状態を具現化できれば、当町の振興ビジョン（27Pから参照）で掲げる「住みやすいまち」「活気あふれるまち」「持続できるまち」の3つの将来像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。

当町の「芳賀町振興計画」では、「協働によるまちづくり」を計画の基盤としており、目指すまちの姿「スーパースマートタウン～脚あわせを実現できるまち～」実現のために、3つの将来像と11の重点項目を掲げており、商工会に特に関係のある「活気あふれるまち」について、まさに町と協働で各種施策を行っていく。

商工会として、地元商工業者の工業団地等潜在需要の呼び込みによる、集客力・収益力の向上を図るとともに、地元住民の求めるものを訴求し分析し地元購買力を高めることで、「稼げる事業者」「魅力あふれる事業者」を実現させることが、町が重点項目としている「人とモノの流れを活発に」の達成に貢献するため、町と共同で事業を行っていく。10年後の理想像として町外指向が強かった購買行動が町内利用へ回帰し、オンライン購入と店舗利用を組み合わせた「ハイブリッド購買行動」が定着する姿を描いていく。

(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年間は飲食業・小売、サービス業を支援の中心に置き、次を目標とする。

本計画では、LRT開通後に拡大した宇都宮都市圏との交流人口を活かし、芳賀町の地理的特性である工業団地集積を踏まえつつ、小規模事業者の持続的発展を図ることを目標とする。とりわけ、地域内での地元購買の拡大と事業者の経営力向上を重点領域に位置付け、以下のKGIおよびKPIを設定する。

目標設定に際して、前期計画においては各事業の目標値を高く設定しすぎたことにより、目標値の達成に重きを置き、事業者ごとの支援が薄くなってしまっていた事業者もあった。

そのため、本計画においては、目標値を現実に即した数値に下げることで事業者ごとの支援を濃くし、事業者の自走化に向けた伴走支援を行っていきたい。LRTと工業団地を起点とした経済活動を町内商業・生活サービスにつなげ、地域内で消費が循環する「自律循環型経済モデル」の構築を目指す。

①：販路開拓・収益力向上（人口減少による地元購買力の低下により、既存の販路のみでは、収益力の向上は難しいため、新たな販路の開拓が必要）

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：売上10万円増、収益5%増

KPI：経営分析数20件、事業計画策定年間5件、

設定した理由：販路開拓による収益力の向上を図るため、KGIは売上及び収益の増加を最終目標とした。短期のKPIとしては、新規の販路開拓や収益性向上するためにしっかりとした事業計画を策定することが、収益力向上のための第一歩になるため。

②：創業支援

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：新規創業者5件

KPI：創業計画策定1件

設定した理由：創業完了件数は実効性の最終目標となる。創業計画策定のKPIは、創業後の円滑な事業継続を見据え、しっかりとした創業計画を立てることが、金融支援などのためにも重要となってくるためである。

③：地域の事業者の魅力を発信する情報発信

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：商工会 SNS・HP 等における事業者の情報発信件数100者

KPI：事業者情報を記載したチラシの発行 年1回、HP・SNS での発信数年20者

設定した理由：事業者単体としての発信だけでなく、地域として魅力的な事業者が多数いることをまとめて発信することで、町外からの誘客に起因するため。

④：IT能力向上

支援計画の認定期間（5年間）目標：

KGI：ITシステム導入3件

KPI：個別セミナー参加者1者

設定した理由：芳賀町はLRTも開通し、町外からの訪町客も増加しているが、ITへの拒否感のある事業者も多く、DX化への取組みをしている事業者は少ない。まず、DX化への契機として、IT能力の向上を図るため。

商品単体の魅力に加え「地域で購入・体験すること自体の価値」を高める視点を持ち、町全体のブランド力を底上げする。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間

令和8年4月1日～令和13年3月31日

(2) 目標の達成に向けた方針

今後5年間の目標達成に向けて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。

①：販路開拓拡大・収益力向上

達成方針1：事業計画策定支援

販路拡大や新規開拓、収益力向上のための事業計画の見直しなど、収益力の向上に繋がる計画を立てるために、事業計画を策定する。課題別に専門家を個別派遣し、計画の実効性を高める。

設定した理由：せっかくの新たな事業計画も事業主の頭の中にあるだけでは、実効性は低いため、可視化することで事業主自身の考えも整理出来、実効性を高めることが出来る。また、個別に専門家を派遣することで、多角的な視点を計画に取り入れる事が出来、より実現性が高まっていき、計画実行の後押しが出来る。事業計画の質を高めるうえでは、「顧客理解」「強みの再整理」「データに基づいた意思決定」の3点に注力していく。

達成方針2：IT・SNS等を利用したデジタル活用販路開拓支援

販路拡大等にあたり、新たなサービス・商品をより多くの方に素早く知ってもらうための手段として、SNS等を活用した販路開拓支援を行う。

設定した理由：これまでもSNS等を活用した販路開拓支援を行ってきたが、昨今SNSだけでなく、生成AI等新たなITツールも次から次へと登場しており、これらを効果的に活用することは、人手不足や発信力不足等を抱える小規模事業者の販路拡大への大きな武器となる。また、個別に専門家を派遣することで、各店に合ったデジタルツールの活用を促すことが出来る。

達成方針 3：町・県・国等の補助制度の案内・申請活用支援及び金融支援

小規模事業者は、販路開拓など現状を変えるために、様々な動きを模索しても、資金面の壁にぶつかる事も多いため、融資などの金融支援に加え、事業にあった適切な補助金制度の情報の提供や申請支援を行う。また、金融機関と連携し、制度融資やマル経など必要な資金調達の支援も行う。

設定した理由：販路拡大・新商品・サービス開発等のため、自治体等が展開している補助制度の活用を支援することで、販路開拓のためのハードルを下げ、後押しとすることが出来る。

②：創業支援

達成方針 1：創業時の事業計画策定支援

創業を計画している予定者にたいして、創業計画（事業計画）の策定支援を行う。

設定した理由：創業者は、知識不足・資金調達の壁など不安を抱えていることも多く、相談出来る場がないと創業を断念するケースも多く、また創業時に適切な事業計画を策定することは、創業後の赤字や資金ショートなど、その後の継続率を高めるために極めて重要であるため、必要であれば専門家を交え支援していく必要がある。

達成方針 2：町の創業補助金の活用及び金融支援

創業にあたり、町の「芳賀町スタートアップ補助金」の活用や必要な資金調達のための金融支援を行う。

設定した理由：創業にあたり資金面の壁にぶつかる創業者は多いため、「芳賀町スタートアップ補助金」の活用や金融機関と連携し創業融資等の活用のサポートを行う。

達成方針 3：創業後の事業計画策定後支援

創業後も四半期に一度など、定期的に巡回訪問等を行い、アフターフォローを行う。

設定した理由：創業後の売上が不安定な時期の廃業率は高いため、定期的なアフターフォローにより、問題点を早期に発見し改善を支援することで、創業者の持続的な経営に繋げていく。必要であれば、専門家を派遣し、事業計画の見直しなど素早い対策を取っていく。

③：地域の事業者の魅力発信する情報発信

達成方針 1：事業者の商工会 HP や SNS 等での紹介発信

事業者の個別情報を商工会の HP や SNS 等で発信を行う。

設定した理由：事業者単体で SNS 等の発信が出来ないという事業主などもおり、また商工会として発信することで、消費者等の情報の受け手側としても安心してお店を訪れることが出来るようになり、芳賀町という地域への訪町客への訴求を行うことも出来る。

達成方針 2：事業者の紹介チラシ発行

事業者の情報を掲載したチラシを発行し、町内を主とした近圏エリアに配布することで新たな魅力の発信を行う。

以上の取り組みにより目標を達成することで、当町の小規模事業者が“稼げる事業者”となり、“稼げる地域”の一員として持続的経営を行い、地元住民の生活

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・経済動向の体系的な調査は断続的・限定的で、RESAS等のデータと他データとの連携や定期的な速報の仕組みは未整備。
- ・景況感や需要動向は個別相談や申告等で把握しているが、データとしては年1回での統計となっている。

課題：

- ・RESASや商圈分析システム、統計、独自調査の統合した分析が未実施で、事業者への還元が限定的となっている。
- ・創業や販路開拓など、目的別に必要なデータ定義が分かりづらく、収集・分析がその都度変わってしまう。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①産業構造分析 (RESAS等活用)	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②景気動向調査	HP掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

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・地域の稼ぐ力を可視化する・統計データから当管内の特性・変化を掴む・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
対象	芳賀町商工会管内
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全職員が分析する。

分析項目	<p>《RESAS》 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</p> <p>《MieNa》 人口構成・産業構造・商品別消費支出額等を分析</p> <p>・RESAS・MieNa から得た情報を分析し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>
分析回数	年 1 回
公表時期	6 月
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。

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	源泉徴収指導、決算申告相談に来所した小規模事業者（約 60 者） 業種内訳：製造業、建設業、飲食業、小売業者、サービス業
調査手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 源泉徴収指導会、申告相談時にアンケートを実施 ・ 対面でアンケートを依頼・回収することで、回収率向上 ・ データ集計は Excel にて算出
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	半期ごとの変化、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職員が集計して比較・分析を行う。
調査回数	年 2 回
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

現状：

- ・外部機関が実施する地域経済動向調査は、国提供のビッグデータを活用した分析のため、管内の小規模事業者に対する市場ニーズや消費動向の把握は十分ではなかった。
- ・地元購買力が低下している現状、地域の人が求めている商品やサービスの直接的な意見を反映したデータが不足している。

課題：

- ・ビッグデータ分析のみでは、顧客の意見や市場環境を反映した具体的な需要動向を把握できない。
- ・地域の人が求めている商品・サービスの把握がビッグデータや個別商品向けの調査では、把握しきれなかった。
- ・LRT開通により、訪町客が増えている現在、当町を訪れる方の求めているもののデータが不足している。

加えて、町外購買へ流出している要因（価格・品揃え・利便性など）を「リークポイント」として把握し、改善の方向性を見出す視点を加える。

(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新商品・サービス開発の調査	8者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

地元購買力の低下している当町だが、お買い物等の利便性を町に求めている調査結果もある。そのため、地元で購買したくないのではなく、消費者の求めている商品・サービスを提供出来ていないことが地元購買力低下の原因の一端である。

そのため、町内・外問わず需要動向調査を行い、消費者が近隣で求めている商品・サービスの調査を実施し、調査結果を分析した上で、管内事業者へ直接フィードバックを行うことで、事業者の「新商品・サービス開発」「既存商品の改良」に繋げる。

①新商品・サービス開発のためのアンケート調査の実施

対象事業者	重点支援先である事業者を含む経営状況分析を行った事業者で「新商品・新サービスの開発」「既存商品の改良」などにより、新規顧客獲得・売上向上を図る事業者2者
-------	--

調査内容	店舗・地域イベントにてアンケート調査を行う。
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 回答者のプロフィール（年齢・性別・家族構成等） ・ 店舗情報の収集手段 （ホームページ、SNS、チラシ・ポスター、ガイドブック、口コミ等） ・ 値段以外で、地元ではなく地元外で購入する理由 ・ 地元のお店でなく、遠いお店を選ぶ理由 ・ 店舗に対する評価 （雰囲気、清潔感、駐車場等） ・ スタッフに対する評価 （あいさつ、接客対応、言葉使い、商品・サービスに対する説明） ・ 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等） ・ 望む品質と価格帯 （それなりにいいものを安く、高くても高品質等） ・ 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、技術等） ・ 見た目 （インスタ映えする、新鮮さ、季節感、驚き、珍しさ等） ・ 使って欲しい食材（地元産、旬、流行りもの等） ・ 見た目（SNS映えする、新鮮さ、季節感、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） ・ 普段利用する町内の店舗名と利用する理由 ・ 対象とする店舗の認知度および利用の有無 ・ 外食する時の一人当たりの予算額 ・ インターネット販売等の利用の有無 ・ 今後提供してもらいたい商品・メニュー・サービス （機能性表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品、決済方法、ポイント等） ・ 取り扱って欲しい商品 ・ 対象店舗への意見、要望 等
活用方法	<p>アンケート調査の分析結果は、当該事業者の今後の商品開発や既存商品の改善に役立てるとともに、需要を見据えた事業計画の策定に活用する。</p> <p>併せて、来訪者・住民・従業員などのペルソナ（購買人物像）を整理し、層ごとの特徴を踏まえた需要分析を行う。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・掘り起こした事業者に対して、商圈分析システムを活用した情報の提供を行うと共に、個別に経営分析の支援を行う。
- ・巡回訪問や窓口相談時に声かけを実施。経営分析対象者の掘り起こしを行ったが、その必要性はあまり理解されず、経営分析者数は少なかった。

課題：

- ・創業、販路拡大など目的別に必要なデータが異なるため、テーマ別の指標・ヒアリング項目を定義・運用する体制が不足。
- ・経営分析の必要性を認識できる資料を持参するなど、より効果的な方法の掘り起こしが必要
- ・行動に変換できる資料を提供し、分析→改善の接続を強く意識した支援体制を整えることが必要である。

消費者の「購買に至るまでの行動ストーリー」を把握する視点を取り入れ、認知・比較・初回利用・再利用の流れを分析することで、町内事業者のサービス改善や販路戦略に一層活かせる調査とする。

(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 掘り起こしによる商圈情報(MieNa 等)の提供数	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
② 経営分析件数	40 件	20 件	20 件	20 件	20 件	20 件

(3) 事業内容

① 経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
目 的	経営分析の必要性・重要性を事業者へ認識していただき、経営分析へ繋げる。
対 象 者	飲食業、小売・サービス業等 40 者

実施内容	これまで実施してきた巡回訪問や窓口相談に加え、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺 5 km 以内の自社商圈において、どのような商品・サービスに需要があるのか、購買力がどの程度あるのか等をデータ提供することにより、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込み、新たな発想といった意識改革に繋げ、経営分析に繋げる。
手 段	商圈分析システム「MieNa」
提供項目	対象となる事業者の事業所（町丁目）を中心とした半径 500m、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。
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も活用する。

②経営分析の実施	
目 的	財務諸表や外部機会等の非財務面を統合分析し、当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。
対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者 20 者
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> ・経産省提供「ローカルベンチマーク」 ・中小機構提供「経営自己診断システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」
分析項目	<p>《財務分析》 売上増加率、売上総利益率、営業利益率、 損益分岐点、労働生産性、営業運転資本回転率、 自己資本比率 等</p> <p>《非財務分析》 経営ビジョン、SWOT 分析 等</p>
活用方法	<p>①小規模事業者支援への活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は、事業者にフィードバックし、その後の事業計画等の策定に活用する。 ・必要に応じて、外部専門家を派遣し課題解決に繋げていく。

②内部での活用

・情報共有とスキル強化

事務局内に蓄積し、内部の共有化を図ることで経営指導員等のスキルアップに繋げる。

商工会が複数事業者を継続的に支援する中で蓄積される「成功パターン」や「失敗パターン」を共有して活用し、支援手法の精度向上と再現性の高い支援体制の構築につなげる。

③地域経済・政策連携への活用

・分析データをもとに地域の小規模事業者の抱える課題を明確化し、生の声として、行政へ補助金・支援制度等の提案を行い、新規形成・制度改善のためにフィードバックする。

・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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：経営分析を実施した事業者のうち、希望した事業者に対して、分析結果に基づいて、顧客ニーズや商圈分析、商品・サービスの需要動向を踏まえ、事業計画の策定を支援した。

創業や新事業展開に関する計画策定支援は、個別支援として重点的にを行っている。

課題：経営分析は実施したが、事業計画策定に至らない事業者もある。

事業計画策定の意義や重要性を規模事業者に認識していただけるように、巡回訪問等で分析事業者数の増加を図る。

創業や新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、小規模事業者が主体的に取り組む環境づくりが求められる。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、激変する経営環境および経済社会情勢に適応し、人口減少等により地元購買力の下がっている当地域で今後も持続的に発展するためには、事業者自身の強み、弱みを把握した上で、新たなビジネスモデルを構築し、その計画に基づいた事業運営を行うことが重要であるが、自ら行動を促すことは難しい。

「地域経済の動向」や「経営状況の分析」を踏まえた事業計画策定の重要性をしっかりと認識させ、経営状況の分析を行った事業者のうち、2割程度/年の計画策定を目指す。

また、持続化補助金や町の活性化補助金の申請を契機として経営計画のお策定を目指す事業者の中から、事業計画の策定に繋げていく。

計画策定の際には、外部専門家を活用しながら、経営状況まとめシートなどを活用していく。

○支援方針

- ・経営分析を実施した事業者のうち、年間2割程度が事業計画を策定することを目指す。
- ・持続化補助金や町の活性化補助金の申請を契機とした小規模事業者に対し、事業計画策定を支援。
- ・創業、新事業展開に関する計画策定支援を体系化し、段階的に支援。
- ・経営指導員による対話と傾聴を重視し、最適な意思決定を支援する伴走型支援を実施。

(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 事業計画策定件数	15 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
② 創業支援	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
③ DX 推進セミナー	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援	
目的	事業計画を策定することで、新事業展開・販路開拓に向けた持続的な経営改善を図る。
対象者	経営分析を行った事業者 5者
実施内容	<p>巡回訪問等で呼びかけ経営分析を行った事業者を対象に実施する。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。策定支援の際には、以下のものを活用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小機構提供「経営自己判断システム」 ・全国商工会連合会提供「経営状況まとめシート」 <p>計画策定事業者には、経営指導員等が担当制で平準化された支援を行う。</p> <p>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、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家を派遣して支援する。</p>
成果指標	事業計画策定件数、補助金申請件数
②創業計画策定支援	
目的	創業希望者に対し、事業構想の具体化や事業計画策定を支援し、地域内での安定的な事業継続を促進する。
対象者	創業を希望する創業予定者
実施内容	<p>創業希望者・予定者を対象に実施する。事業構想の整理、資金計画の策定、創業計画策定等の支援を行う。</p> <p>経営指導員等が担当制で平準化された支援を行う。</p> <p>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、ミラサポの制度等を活用し、外部専門家を派遣して支援する。資金面では、金融機関とも協力し支援する。</p>
成果指標	創業件数

③DX 等推進セミナー	
目的	DX に対する理解不足という課題を解決し、業務効率化と販路拡大を図る。 DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得し、実際に DX に向けた IT ツール導入等に向けて推進していく。
対象者	飲食業、小売業、生活サービス業など DX に興味のある小規模事業者
実施内容	DX 化へ向けた意識醸成のための、基礎的知識の習得（AI 活用事例、SNS 活用、クラウドサービスなど） セミナー参加者のうち、より具体的に導入を目指す事業者に対しては、専門家を派遣するなど、導入に向けて個別支援を行っていく。
実施期間	年 1 回 1 0 月頃
成果指標	参加者数、IT ツール導入件数、個別支援移行数

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

現状：

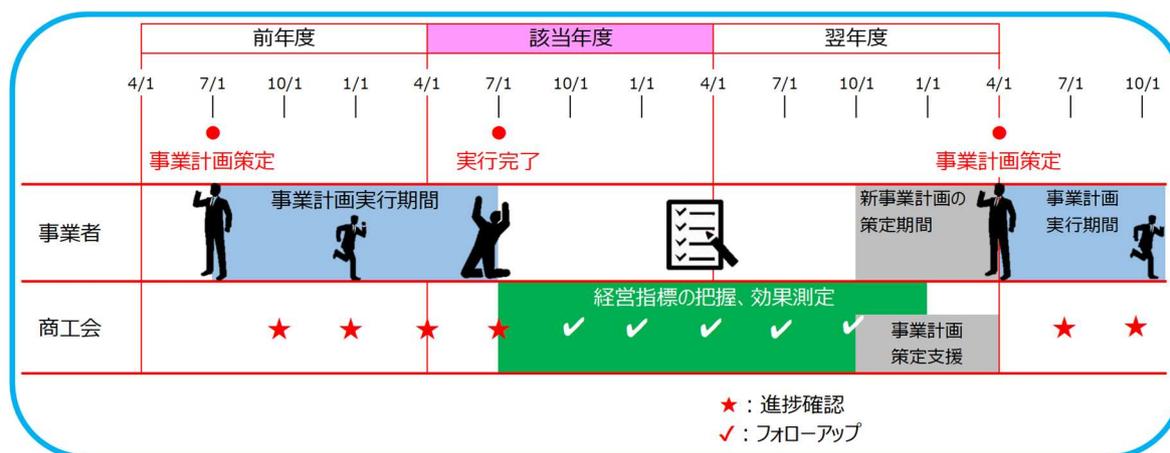
- ・ 事業計画策定者に関して、策定後のフォローアップは実施されているが、実施頻度や方法は統一されていないため、事業者ごとに異なっている。
- ・ 創業、販路開拓、新事業展開などの累計別の伴走メニューの体系化が未整備。

課題：

- ・ フォローアップフォーマットの整備。
- ・ 創業・販路開拓・新事業展開など、それぞれに対応した類型別の支援メニューの策定。

(2) 支援に対する考え方

- ・ 事業計画を策定した事業者を対象とし、事業者ごとの進捗や状況等に応じて支援メニューを適応化。
- ・ 経営の自走化を促すため、経営者自身の当事者意識を高めるように、伴走支援を行い、経営者自身で課題と解決策を見いだすように支援する。
- ・ 進捗が芳しく無い場合など、必要に応じて外部専門家を派遣するなど、計画の実効性を高める。
- ・ 事業計画の進捗状況により、フォローアップ回数を増やして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。
- ・ 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年度	R11年度	R12年度
事業計画策定事業者数	15 者	6 者	6 者	6 者	6 者	6 者
フォローアップ延回数	60 回	24 回	24 回	24 回	24 回	24 回
売上増加事業者数	8 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 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	
支援対象	事業計画を策定した事業者及び創業事業 6 者
頻 度	6 者 × 4 回 = 24 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】 経営指導員と経営支援員の複数名体制で、原則四半期に1回の頻度で巡回または窓口によるフォローアップを行う。 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。 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、ズレの発生要因の検証や今後の対応策について検討する。</p> <p>【目標値】 これまでの実績を鑑み、事業計画策定事業者の50%である3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

現状：

- ・地域内の小規模事業者は、高齢化・IT知識不足・人材不足によりDX推進は停滞している。
- ・販路開拓について苦手としている事業者も多く、良いモノやサービスはあるが発信不足。

課題：

- ・DX推進の理解促進と実装支援を体系化する必要あり。
- ・地域内小規模事業者の発信を支援することが必要。

(2) 支援に対する考え方

- ・芳賀町の振興計画を踏まえ、重点エリアを設定：
「超高齢社会を見据えた歩いて暮らせる良好な居住環境を形成するためには、日用品の購買を行うための身近な商業施設が必要であることから、既存の商業施設の活用と合わせて、祖母井神社周辺等において、祖母井にふさわしい生活を支える商業機能を有する土地利用を検討・誘導し、空き店舗の活用等を行いながら利便性の向上とにぎわいの創出を図る」「売上向上を目指し新分野・販路拡大に取り組む事業者を支援し商業を活性化します。」（出展：第7次芳賀町振興計画より抜粋）

エリア：祖母井地域

業種：飲食、生活サービス、小売業

対象者：販路開拓に積極的に取り組む小規模事業者

- ・販路開拓支援：商工会として、販路開拓に悩む事業者など地域にとって無くてはならない事業者の情報をチラシやHP、SNS等で発信する。
- ・DX推進：SNS発信、HP作成、顧客管理などを個別のレベルに応じて支援。必要に応じてIT専門家派遣を実施。
- ・SNS発信が継続できるよう、投稿テンプレートやAI活用による半自動化支援を取り入れ、発信負担の軽減と継続性向上を図る。

(3) 目標

支援内容	現 行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①事業者紹介チラシによる売上向上支援事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
目標売上額/者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
②商工会HP・SNSでの情報発信支援	—	20者	20者	20者	20者	20者
目標売上額/者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
③個別セミナー参加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
目標売上額/者	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円

(4) 事業内容

①「事業者紹介チラシ」作成・配布による新規顧客の獲得・売上向上支援 【BtoC】	
課 題	地元購買力の低下、事業者の販路開拓・情報発信力不足
事業内容	<p>重点支援先を初めとした小規模事業者の販路開拓支援として実施し、地元購買の増加を主な目的とする。</p> <p>チラシの掲載内容については、商工会ホームページにおいても掲載することでチラシとの相乗効果を図り、事業者の集客力向上・収益増加等の需要開拓につなげる。</p> <p>【作成部数】約8,000部</p> <p>【配布先】 町内全戸、町内公共施設、芳賀工業団地企業、芳賀工業団地管理センターなどに設置。</p>
実施時期	10月頃
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・地域内からの集客増加による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による地元購買率の向上 ・訪町客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上。 ・既存顧客のリピート率向上
実施後のフォロー	<p>売上や新規顧客獲得数等の把握を行う。その結果を検証し、今後の各個店の情報発信等、販路開拓のために活用する。</p>
②商工会 HP・SNS による情報発信支援 【BtoC】	
課 題	IT活用の苦手な事業者の存在、SNS活用の効果の実感不足
事業内容	<p>重点支援先を初めとした小規模事業者の販路開拓支援として実施し、地域外からの集客を主な目的とし、地元購買の増加についても図っていく。</p> <p>・商工会HPやSNSにて、事業者情報（売り出したい新商品やサービスや強み等）を発信する。</p>
実施時期	通年

効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域外からの集客による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上、訪町客の増加。 ・ 地域内からの集客増加による新規顧客の獲得、及び掲載事業者の認知度向上による地元購買率の向上 ・ 既存顧客のリピート率向上
実施後のフォロー	<ul style="list-style-type: none"> ・ SNSにおける反応を蓄積、分析し事業者へフィードバックすることで、今後の各個店の情報発信等、販路開拓のために活用する。

③販路開拓のための I T 能力向上支援【BtoC】	
課 題	IT への事業者の拒否感、急激な DX 化への対応の遅れ
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ HPやSNSなどを利用していない事業者の掘り起こし。 ・ DX推進セミナー参加者のうち、更に興味のある事業者の個別支援への誘導 <p>I T コーディネーター等の外部専門家を招聘し、販路開拓のための個別支援を実施する。自社製品や商品の販路開拓を図るためのSNSやホームページ作成に役立つ「WordPress」「Goopie」などの支援をする。併せて、小規模事業者の I T 能力の向上、苦手意識の払拭につなげ活用出来るよう支援する。「ChatGPT」等AIを活用した、人手不足の補助など、生成AIも活用。特に、パソコンやスマートフォンの操作が不得意な方へのスムーズな対応を行えるよう個別支援とする。</p> <p>支援後は、職員のフォローアップにより個々のホームページ等の開設を支援する。</p>
実施時期	毎年 1 1 月頃
効 果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小規模事業者の IT への苦手意識の払拭 ・ 新規顧客の獲得 ・ DX 化への対応
実施後のフォロー	<p>職員もセミナーを受講し、資質の向上に努めるとともに、小規模事業者からの問い合わせに対応できる体制を構築する。</p> <p>また、受講者には、進捗管理を行い、成果が出ていない場合にはアドバイスを行う。</p>

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・ 経営発達支援事業の進捗確認は、外部有識者を交えた検討委員会で年1回行っている。
- ・ 評価については、検討委員の評価をもとに裁定している。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。
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16）し、次年度の計画・実行に活用してきた。
- ・ 評価結果については、理事会・総会にて報告するとともに、商工会事務所に備え付け、閲覧可能な状態となっている。

課題：

- ・ 評価結果を踏まえた職員間の情報共有と実施方法の見直し

【図表：検討委員会における評価基準】

▶ (4) 今年度実績に対する検討委員会の評価

評価項目	評価のポイント	全く当てはまらない	一部に当てはまる	概ね当てはまる	全てに当てはまる
必要性	実施した(1)の事業は目的に適切であり、必要性が高い。				
妥当性	事業の実施方法は適切であり、内容は妥当である。				
有効性	成果（良い実績）とともに、事業者への効果が出ている。				
効率性	事業の進め方にムリ・ムダ・ムラが無く、効率的である。				

（委員からのコメント／評価理由・改善提案・助言・感想・今後の方向性に対する意見等）

▶ (5) PDCA評価

実績・評価等結果を踏まえつつ、目標の達成度合いの割合に応じてAからDを判定する。

判定

- A：目標を達成することができた。（100%以上）
- B：目標を概ね達成することができた。（80%～99%）
- C：目標を半分程度しか達成することができなかった。（30%～79%）
- D：目標を達成することができなかった。（30%未満）

(2) 事業内容

「評価後の見直し基準」

本計画では設定したKGIおよびKPIに対し、達成率が50%未満となった事業については翌年度に事業内容の見直しを行い、必要に応じて支援手法の変更・重点エリアの再設定・支援体制の再構築を行う。また外部環境（物価高・災害等）により計画との乖離が生じた場合には、変更申請の要否も含めて再検討する。

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。
定量的把握	KPI 設定：事業計画策定件数、創業件数、セミナー参加者数、情報発信数など。 データ収集：会員アンケート、実績報告を統合し、データ化し可視化。
評価手法	評価は4段階評価＋改善提案など委員からのコメント方式で、次年度支援計画に反映。
想定委員 (オブザーバー含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業診断士 須田秀規 ・ 当町商工観光課 職員 ・ 法定経営指導員 亀井弘史 ・ 栃木県商工会連合会 職員
開催回数	年1回 2月に開催
情報の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会に報告 ・ 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

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：県連合会主催の研修等へ参加実施しているが、体系的な能力向上策が不足。
支援ノウハウが個人に依存し、組織内で共有する仕組みが未整備。
DX 対応や課題設定力など、新たな支援領域への知識習得が遅れている。

課題：経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させる必要あり。
情報共有の仕組みを整備し、ノウハウを組織資産化すること。

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	<p>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。</p> <p>ベテラン職員(主任以上の経営指導員)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。</p> <p>経験の浅い職員(主任以下の経営指導員)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、ベテラン職員のサポートを行うことができる体制を構築する。</p> <p>外部専門家の活用については、依頼基準・情報共有・フィードバックの仕組みを整備し、商工会自身の「専門家活用力」を高めることにも取り組む。</p>
対象職員	当商工会全職員(経営指導員及び一般職員を含む)

実施内容	<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 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) 経営情報システム、経営法務、企業経営理論、財務会計、経済学、経済政策、中小企業経営、中小企業政策等の中小企業経営全般をeラーニング方式で学習できるので各自が空き時間を利用し受講する。</p> <p>③とちぎ地域企業応援ネットワーク主催のセミナーへの参加 ネットワークが主催する創業支援・事業承継支援・金融支援・経営力向上支援の4つのプロジェクトチーム別の支援能力向上を目的としたセミナーへ経営指導員を積極的に参加させ、経営発達支援計画の遂行に必要な知識・スキルの習得を目指す。</p> <p>④中小企業大学校主催の中小企業支援担当者研修(専門・上級)への参加 商工会等中小企業支援機関の担当者を対象とした、業務に必要な専門知識ならびに実践力・分析力を高める内容で3～5日間、30コース程度用意されているので、支援スキルが特に不足しているITの活用、創業支援、事業承継支に対するコースへ参加させる。</p> <p>⑤DX推進に向けたセミナーへの参加 当商工会全職員がITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、業務効率化や需要開拓等のDXの推進取組セミナーへ積極的に参加し、小規模事業者のDX推進にあたる。</p> <p>⑥コミュニケーション能力向上セミナーへの参加 対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加し、支援の基本姿勢(対話と傾聴)の習得・向上を図り、事業者との対話を通じた信頼の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。</p> <p>⑦小規模事業者課題設定力向上研修への参加 課題設定に焦点を当て、そのポイントと手順を習得する研修に参加し、その後続くスムーズな課題解決に繋げる。</p> <p>⑧ブランド確立支援の研修への参加 ブランディング戦略および知的財産(商標・意匠)に関する専門研修を実施し、地域事業者のブランド確立支援や知財活用支援の高度化を図る。</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、職員全体の支援スキルの平準化を目的に開催する。
対象職員	当商工会全職員(経営指導員及び一般職員を含む)
実施内容	<p>内部研修会(職員資質向上セミナー)の開催 全職員の更なる支援スキル向上のため、当商工会独自の職員研修会を実施する。 この研修会は、小規模事業者に対する様々な支援方法を中小企業診断士等の外部専門家から学ぶことで、実践的スキルの習得や支援手法の統一化を図るために、各年毎にテーマを設定し研修を行う。 また、外部研修や内部勉強会で得た知識・気づきを共有知として組織内に蓄積し、商工会全体として支援の質を継続的に高める体制を整える。</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、中小企業診断士等の外部専門家を派遣の際に、経験年数を問わず経営指導員が同行・同席することで、知識の習得・支援スキルの向上を目指すとともに、職員の段階的なレベルアップ及びレベルの平準化を図る。
対象職員	当商工会全職員(経営指導員及び一般職員を含む)
実施内容	<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。 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、必要とされる支援に対し、法定経営指導員を中心に全職員が意見を出し合い、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>

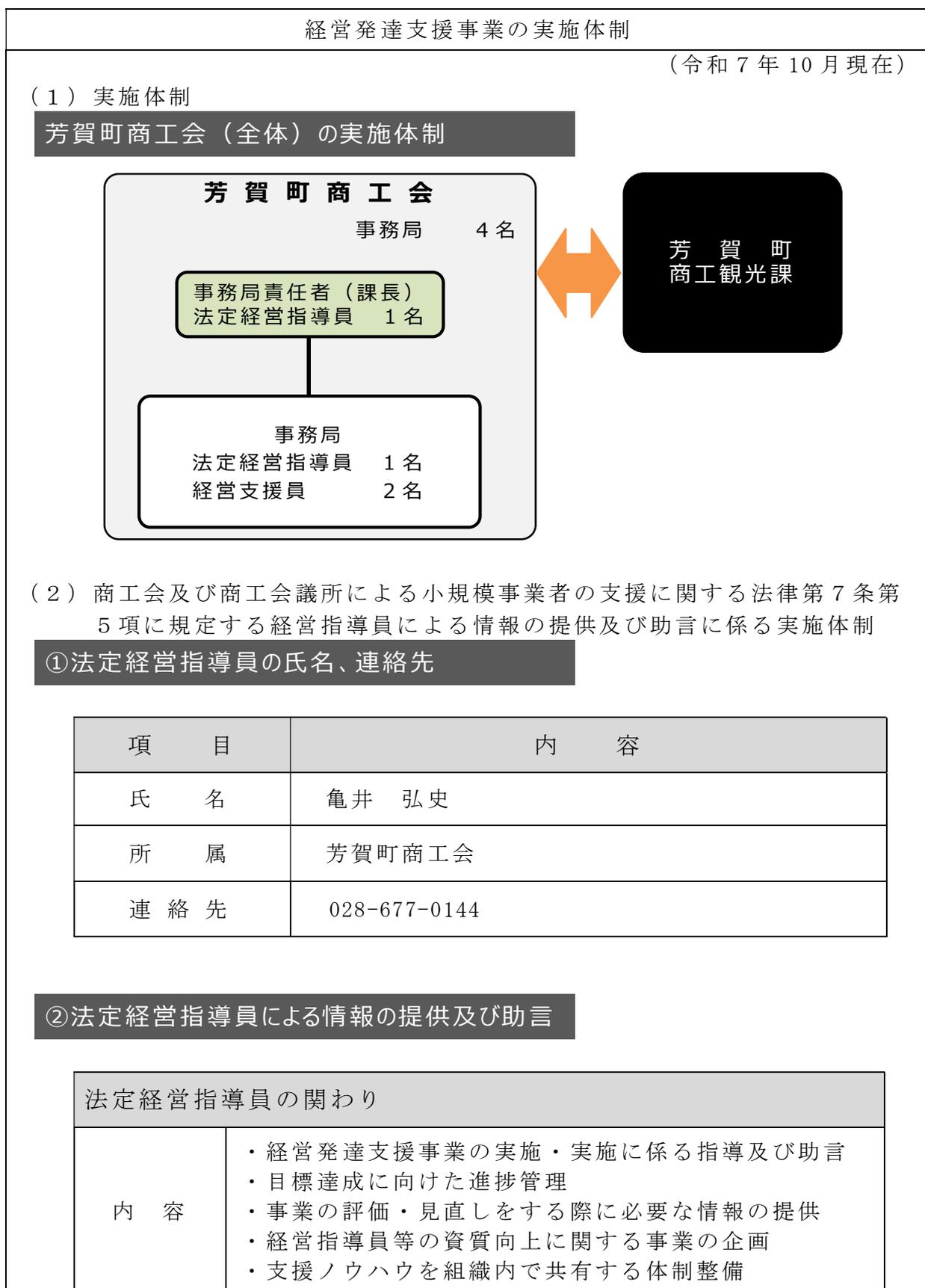
④支援ノウハウの共有・蓄積

目 的	上述した事業について、個々に得た支援ノウハウ・情報を組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化および、職員の支援レベルの平準化を図る。
-----	---

<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、全職員が所感を含めた報告書を作成するほか、得た知識をアウトプットできる場を設定し、実践する。</p> <p>③については、支援データベース(経営支援システムPlus)に入力し、支援中の小規模事業者の状況等を全職員が相互共有できるようにすることで、担当者以外の者も一定レベル以上の対応が出来るよう内部体制を整えるとともに、月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化・IT化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> <p>支援事例については成功例だけでなく失敗例や改善過程も含めたケースデータベースとして整理し、組織全体で活用する。</p>
-------------	--

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



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（1 日頃）
その他	ミーティングの内容は芳賀町商工観光課へ情報提供するとともに、共有を図り円滑な計画実行に繋げていく。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・亀井弘史は、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芳賀町商工会	
所在地	〒321-3307 栃木県芳賀郡芳賀町祖母井南1丁目3-1
電話番号	028-677-0144
F A X	028-677-2909
E-Mail	haga_net@shokokai-tochigi.or.jp
ホームページ	http://www.haga-shokokai.jp/

②芳賀町商工観光課	
所在地	〒321-3392 栃木県芳賀郡芳賀町大字祖母井1020
電話番号	028-677-1115
F A X	028-677-6088
E-Mail	syoukou@town.tochigi-haga.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)

	R 8 年度	R 9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
必要な資金の額	1,270	1,270	1,270	1,270	1,270
3. 経済動向調査に関する事業	60	60	60	60	60
4. 需要動向調査に関する事業	400	400	400	400	400
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	150	150	150	150	150
7. 事業計画策定後の実施支援に関する事業	150	150	150	150	150
8. 新たな需要開拓に関する事業	300	300	300	300	300
9. 事業の評価及び見直しの仕組みに関する事業	30	30	30	30	30
10. 経営指導員等の資質向上等に関すること	30	30	30	30	30

(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、伴走型補助金、特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、雑収入

(別表 4)

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

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