

経営発達支援計画の概要

実施者名	石橋商工会（法人番号 3060005005250） 下野市（地方公共団体コード 092169）
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 「小規模事業者ならではの強みを活かし、『地域資源 × デジタル化』 を自社で運用することで、域外需要を継続獲得し、稼ぐ力を高め、自律 的に発展している。」と想定し、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〕 地域資源を活かした商品・サービスの開発育成 〔2〕 デジタル化を活用した販路開拓と売上拡大</p> <p>これにより、本市が目指す「地域の強みを活かし、産業と地域がともに発展 するまちづくり」を推進し、市民の満足度向上につながるとともに、企業や 人から選ばれる魅力ある自治体の実現へと繋げる。</p>
事業内容	<p>I. 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 市場のニーズにマッチした独自性の強い商品・サービスを開発する ための消費者アンケートを実施し、売上増加に繋げる。</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、職員を中心として 経営分析を実施し、事業者の“強み”を明確にする。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 経営分析で顕在化した“強み”を活かした事業計画を事業者ととも に策定し、事業者の売上増加に繋げる。</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. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域情報ポータルサイト等への掲載や即売会等への出展を支援し需 要開拓に寄与するとともに売り上げが見込める事業者やサービスの 向上に繋げる。</p>
連絡先	<p>石橋商工会 〒329-0511 栃木県下野市石橋790-17 TEL：0285-53-0463 FAX：0285-52-0330 E-mail：ishibashi_net@shokokai-tochigi.or.jp</p> <p>下野市 産業振興部商工観光課 〒329-0492 栃木県下野市笹原26 TEL：0285-32-8907 FAX：0285-32-8611 E-mail：syoukoukankou@city.shimotsuke.lg.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目 標

(1) 地域の現状と課題

① 下野市と石橋地域の概要

1) 立地

下野市は栃木県中部に位置し、県都宇都宮市から約 14km の距離にある。北は宇都宮市、東は上三川町、西は壬生町、南は小山市に接している。平成 18 年に旧国分寺町、旧南河内町、旧石橋町の 3 町が合併して現在の下野市が誕生した。市内には石橋商工会と下野市商工会(旧国分寺町商工会、旧南河内町商工会)が併存し、地域経済の支援を行っている。地形は概ね平坦で、面積の約 5 割を田畑が占める田園都市であり、自然災害も少ない地域である。



2) 交通

交通アクセスは良好で、新国道 4 号線及び国道 4 号線が南北に並走し、国道 352 号線が東西を貫いている。高速自動車道は北関東自動車道の宇都宮上三川 IC 及び壬生 IC まで車で約 20 分、東北自動車道の栃木 IC 及び鹿沼 IC までは約 30 分の距離にある。また、当地域の下古山地区に設置予定の(仮称)下野スマート IC は 2025 年度末以降の完成を予定しており、今後の利便性向上が期待されている。鉄道は JR 宇都宮線が南北に走り、石橋駅から宇都宮駅までは約 13 分、東京都心までは約 70 分の距離にあり、市外への通勤通学に多く利用されている。

3) 風土(地域の特色)

当地域の面積は 22.43 km² で下野市全体の 30% を占める。当地域の中心部を南北に縦貫する県道(文教通り)周辺には総合病院や複数の医療機関が点在し、医療体制が充実している。教育面では、県内有数の進学校である石橋高校が所在し、学問に熱心な地域である。さらに、年末年始には「グリムの森イルミネーション」が開催され、多くの来場者を集めている。

農業面では、かんぴょうの生産量が日本で全国の約 53% を占めている。また、ちぢみほうれん草も県内トップクラスの評価を受けている。



かんぴょう



ちぢみほうれん草



グリムの森イルミネーション

4) 下野ブランド

下野市の優れた特産品及び全国に誇れる文化財等地域資源を下野ブランドとして認定し、広く全国に発信することにより、下野市の知名度やイメージを高め、産業の振興や地域の活性化に結びつくことを目的としている。下野ブランド(特産品)は認定品と推奨品に区分され、19 件が認定品として認定されている。また、11 件の文化財等地域資源を下野ブランドと認定し、合計 30 件認定されている。

5) 人口の推移

下野市全体の人口は、下野市地区別人口統計（図表 1）によると、平成 17 年の 59,132 人から令和 2 年には 60,320 人へと微増したが、令和 7 年 7 月現在は 59,435 人とわずかに減少傾向にある。

一方、世帯数は平成 17 年の 19,378 世帯から令和 2 年には 24,690 世帯、令和 7 年には 26,012 世帯へと着実に増加している。石橋地区では、人口は平成 17 年の 20,494 人から令和 2 年には 21,520 人へ増加し、令和 7 年には 21,242 人とやや減少したが、世帯数は平成 17 年の 6,854 世帯から令和 2 年には 8,618 世帯、令和 7 年には 9,187 世帯と増加傾向が続いている。

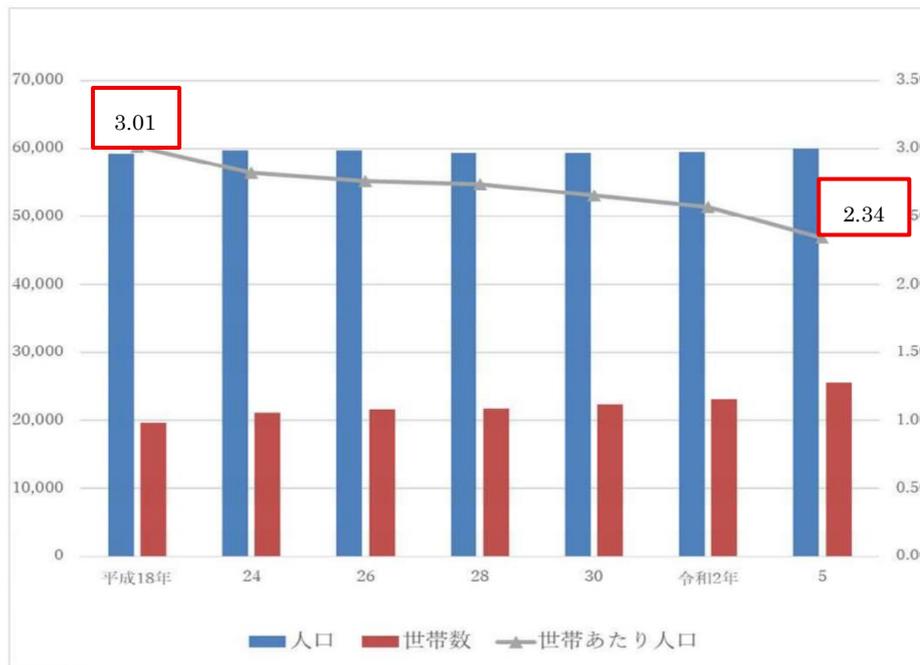
（図表 1）人口・世帯数比較

	平成17年		令和2年		令和7年7月	
	人口	世帯数	人口	世帯数	人口	世帯数
下野市全体	59,132	19,378	60,320	24,690	59,435	26,012
石橋地区	20,494	6,854	21,520	8,618	21,242	9,187

（下野市地区別人口統計より）

また、1 世帯あたりの人数は平成 18 年の 3.01 人から令和 5 年度には 2.34 人へと減少している。（図表 2）この減少には、核家族化の進行や、高齢者の単独世帯や若者の一人暮らしの増加が影響している。

（図表 2）当地区の人口・世帯数の推移

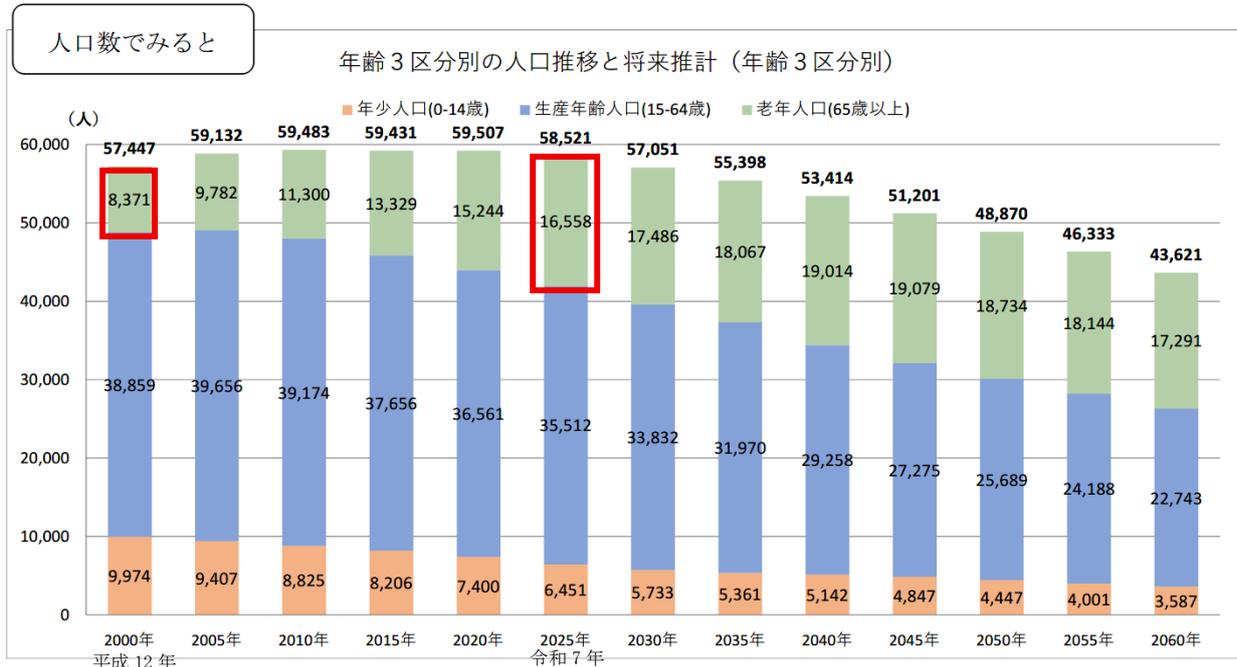


（下野市人口ビジョンより）

国立社会保障・人口問題研究所によると当市の年齢 3 区分の人口構成の推移（図表 3）は、年少人口（0～14 歳）と 生産年齢人口（15～64 歳）は減少を続けている。

一方で、老年人口（65 歳以上）は、平成 12 年の 8,371 人から令和 7 年には 16,558 人と約 2 倍に増加している。令和 7 年以降人口は減少し少子高齢化の進行が予想されている。

(図表 3)



(出典 国立社会保障・人口問題研究所より)

6) 地域の産業

①商工業の概況と小規模事業者の現状

この商工会地区には、令和3年の経済センサス活動調査によると、合計747の商工業者がいる。そのうち76%にあたる568者が小規模事業者だ(図表4)。この比率が高いことは、地域の経済が小規模事業者の活力に大きく依存していることを示している。

業種別の構成を見ると、この地区の商工業は「卸売・小売業」が208者、「サービス業」が197者と、この2つの業種で全体の半分以上を占めている。これは、地域住民の生活に密着した産業が中心であることを示している。特に、「建設業」は92者中86者が小規模事業者で、その比率は93.5%と全業種中最も高い。また、「その他」の業種も84.9%と高い比率を示していて、これらの業種が少人数で運営される事業所によって支えられていることがわかる。

小規模事業者数の推移(図表5)を見ると、過去10年間で事業者数は明らかに減っていて、平成23年の746者から令和3年には568者まで減り、約24%の大幅な減少となっている。この減少傾向は、特に直近5年間で加速しており、後継者不足、市場環境の変化、将来的な地域経済の縮小といった複合的な要因が影響していると考えられる。

(図表 4) 地区内商工業者の業種別内訳

業種区分	商工業者数	うち 小規模事業者数	小規模事業者比率
建設業	92	86	93.50%
製造業	76	54	71.10%
卸売・小売業	208	132	63.50%
宿泊・飲食業	55	42	76.40%
サービス業	197	153	77.70%
その他	119	101	84.90%
合計	747	568	76.00%

(出典：経済センサス活動調査より)

(図表 5) 地区内小規模事業者の推移

項目	平成23年	平成28年	令和3年
小規模事業者数(者)	746	665	568
平成23年比(%)	-	-10.9%	-23.9%

(出典：経済センサス活動調査より)

② 商店街の現状

本地区の商店街は、JR 石橋駅周辺を中心に地域住民の生活を支える役割を担ってきた。しかし、近年商店街の商業者が減少し、空き店舗が増加しており、かつての賑わいが失われつつある。

さらに、魅力ある店舗が少なく取扱商品の種類も限られていることから、消費者の利用機会が減少している状況である。

商店街に立地する店舗の多くは長年にわたり地域に根差してきたが、経営者の高齢化が進み、廃業に至る事例も増加している。

また、空き店舗の多くは店舗兼住居であるため貸店舗としての活用が難しい一方、駅前での開業を希望する人材は一定数存在している。

加えて、宇都宮市の大型商業施設へのアクセスが良好であることから、地域住民の購買行動は広域化する傾向にある。

③ 地域購買力の現状

本地区の地域購買力は、近隣市内の30分圏内に大型商業施設が存在することから、地域外への流出傾向が見られる。特に若年層を中心に、利便性や品揃えの充実した大型施設へ買い物に出向く傾向が強く、地元商店街や駅前商業施設での消費は限定的となっている。

加えて、飲食店の数が同規模の商工会地区と比較すると少ないため、外食も含めた消費の多くが外部に流出している状況である。このため、地域内の購買活動は縮小傾向にあり、地元商業者にとっては売上確保が課題となっている。地域購買力の多くが外部に流出している現状は、商店街や地域商業の活性化に影響を与えている。

(図表 6)

人口1万人あたりの飲食店数と人口比較			
地域	人口 (人)	飲食店数 (店)	飲食店数 (店/1万人)
石橋地区	21,242	41	19.3
野木町	24,180	54	22.3

(出典：経済センサス活動調査より)

④物価高騰の影響

本地区の商工業・地域経済は、原材料費や光熱費の高騰の影響を受けている。特に建設業や飲食業など原材料費の割合が大きい業種では、仕入れコストの上昇が利益確保を困難にしている。

また、人件費や光熱費の増加も経営を圧迫しており、小規模事業者にとっては事業継続や設備投資の余力が縮小する傾向が見られる。

これにより、地域内の商工業者の経営環境は厳しさを増しており、商店街や地域内購買力、工業の受注環境にも影響が波及している。地域経済全体の活性化に対する課題としても重要な状況である。

⑤小規模事業者における新型コロナウイルスによる影響

新型コロナウイルス感染症は、全国の小規模事業者に深刻な影響を与えた。

特に飲食業・宿泊業・小売業・サービス業などの対面型産業では、外出自粛やイベント中止の影響で売上が大幅に減少し、資金繰りや雇用維持が困難となった。

石橋地区においても同様で、全事業者の約76%を占める小規模事業者は地域経済の基盤であるが、商店街の客数減少や廃業の増加など厳しい状況に直面した。もともと経営者の高齢化や空き店舗の増加といった課題が存在していたが、コロナ禍はそれを一層加速させる要因となった。

一方で、テイクアウトやオンライン販売など新たな販路開拓に取り組む事業者も見られ、現在は感染症法上の位置付けが第5類に移行したことにより、状況は徐々に落ち着きを取り戻しつつある。

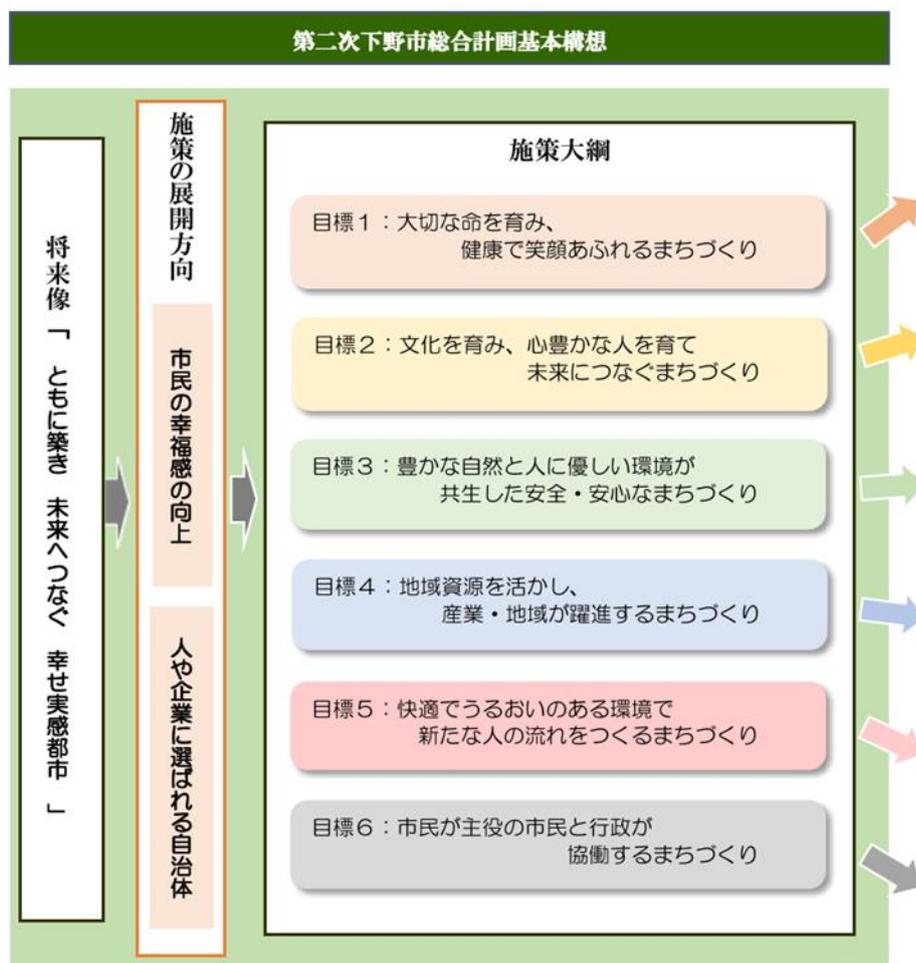
⑥小規模事業者におけるDX化の現状

石橋地区における小規模事業者の多くは、家族経営や少人数体制で運営されており、デジタル技術の導入にかけられる資金や人材は限られている。商店街を中心とした小売業や飲食業では、依然として対面販売に依存する事業者が多く、販路拡大や顧客管理にデジタル手段を活用している例は少数にとどまっている。

また、経営者の高齢化が進んでいることから、ITの導入や活用はゆるやかな進展にとどまっているのが現状である。新型コロナウイルス感染症を契機として、テイクアウトやオンライン販売を導入した事業者も見られるが、地域全体への波及はまだ限定的といえる。

7) 下野市の小規模事業者振興の方向性（ビジョン）

当市は、「第二次総合計画」を平成28年度～令和7年度を計画期間として施策を示している。



その中で、小規模事業者の振興に関連する項目は以下の通りである。

目標4：地域資源を活かし、産業・地域が躍進するまちづくりの基本施策（抜粋）

『商工業による躍進するまちづくり』

施策4-2-1 商工業の基盤強化・活性化

- ① 中小企業・小規模事業者の活性化
 - ・ 経営相談の拡充・市制度融資の活用・地域内消費活動の促進
- ② 商店街賑わいの再生
 - ・ 商店街活性化の活動支援・空き店舗活用

施策4-2-2 新たな産業の誘致・育成

- ① 企業誘致の推進
 - ・ 企業誘致活動の拡充・工業団地、適地の関連インフラ整備
- ② 医療・福祉系産業の誘致・育成
 - ・ 医療、福祉系産業に取り組む事業者の体制づくり
- ③ 農業資源を活かした産業の育成・支援
 - ・ 6次産業の展開、推進

施策 4-2-3 雇用・就業機会の拡充

- ①就業支援の拡充と強化
 - ・高齢者の就業機会の確保・若者の就労支援
- ②人材の育成と確保・事業承継の支援
 - ・職業能力の開発支援
- ③起業等による就業支援
 - ・創業支援・事業引き継ぎの支援

『魅力あふれる観光まちづくり』

施策 4-3-1 魅力的観光の推進

- ①観光プロモーションの推進
 - ・東の飛鳥プロジェクトの推進
- ②道の駅しもつけを核とした観光の創出
 - ・周遊できる観光ルートの創出
 - ・市内の休憩所、食事処、土産品等の情報発信

施策 4-3-2 観光資源の創出

- ①新たな観光資源の開拓
 - ・観光ルートの再構築・グリーンツーリズムの推進
- ②下野ブランドの拡大・活用
 - ・下野ブランド推進事業・「下野の淡墨桜」のブランド化
 - ・市内の休憩所、食事処、土産品等の情報発信

なお、平成30年3月23日に施工した「下野市 中小企業・小規模企業の振興に関する条例」においても、関連施策を推進することが示されている

②課 題

当地域の商工業は、小規模事業者が多数を占めていることから地域経済や住民生活を支える重要な役割を果たしている。

しかし近年は、商店街の空洞化や地域内消費の流出、事業者数の減少や経営者の高齢化、さらにはデジタル化対応の遅れなど、地域経済の持続性に影響を及ぼす要因が顕在化している。

一方で、農産物や歴史・文化資源、下野ブランドなどの地域資源、住民との強いつながり、小規模事業者の柔軟性といった強みも存在しており、これらを活かすことで地域の再生と活力向上につなげる可能性も残されている。

こうした現状を踏まえ、持続可能で活気ある地域経済の実現に向けて、以下の5つの課題に体系的に取り組むことが求められている。

1) 商店街の魅力向上

JR石橋駅周辺を中心とする商店街は、かつて地域住民の生活の拠点であったが、現在は空き店舗の増加や店舗の老朽化、商品ラインナップの不足により魅力が低下している。

また、経営者の高齢化や後継者不在による廃業も進み、賑わいの喪失が顕著である。さらに、店舗兼住宅が多いため賃貸転用が困難で、空き店舗対策が進みにくいという構造的課題もある。

一方で、駅前立地を活かした新規出店希望者や、リノベーションによる活用の可能性も残されている。商店街の再生には、地域住民の日常利用はもちろん、空き店舗を活かした新規事業創出、若者やファミリー層を呼び込むイベント、交流拠点の設置など、地域住民と来訪者の双方にとって魅力的な空間づくりが求められる。

2) 地域内消費の促進

下野市は交通アクセスが良く、宇都宮市や小山市などの都市部や近隣大型商業施設への買い物流出が顕著である。特に若年層や子育て世帯は品揃えや利便性を求めて域外で消費する傾向が強い。さらに、石橋地区の飲食店数は人口に比して少なく、外食需要も流出しているなど、地域内の購買活動は縮小傾向にあり、小規模事業者の売上確保を困難にしている。

こうした状況を打破するためには、地元ならではの独自性や温かみを活かした商品・サービスの開発、若年層に響く新しい店舗スタイル、子育て世帯向けの利便性・安心感を備えた商業環境の整備が求められる。そのため「地元で買う楽しみ」を創出し、購買行動を地域内に循環させることが課題である。

3) 小規模事業者の経営基盤強化

当地域の商工業者のうち約76%が小規模事業者であり、地域経済の基盤を担っている。しかし、小規模事業者数は平成23年から令和3年の10年間で約24%減少しており、特に直近5年間で加速している。この背景には、後継者不足、経営者の高齢化、需要構造の変化、原材料や人件費の高騰といった複合的要因がある。廃業により地域の生活インフラを担う事業者が減少すれば、地域住民の生活利便性も損なわれかねない。

一方で、小規模事業者は地域に密着した信頼関係や柔軟な事業対応力を有しているものの、それを十分に発揮できず、新商品・サービス開発や異業種連携、事業承継・創業支援といった取り組みへの展開が進んでいない。

したがって、地域経済の持続力を高めるためには、これらの取り組みをどのように仕組み化し、支援していくかが課題である。

4) 地域資源の活用と新産業創出

当地域には、かんぴょうやちぢみほうれん草などの農産物、歴史・文化資源、下野ブランド認定品といった多様な地域資源が存在する。これらを活かした6次産業化や観光ルート整備、体験型プログラムの開発は、新たな雇用や交流人口の拡大に直結する可能性を持つ。

特に農業と観光を融合させた「食と体験」の仕組みや、特産品のブランド強化は、地域の魅力を発信する有力な手段である。

しかし現状では既存の資源が十分に活用されておらず、域外需要の取り込みや地域住民の誇り醸成につなげきれていない。加えて、下野ブランドについても、既存の認定品の磨き上げに加え、新たな認定品の創出を継続的に進める必要がある。これにより、ブランド力を維持・拡大し、地域経済の持続的な発展に資することが求められている。

したがって、地域資源を「活用・強化・新規創出」する総合的な仕組みづくりが課題である。

5) デジタル化対応の推進

キャッシュレス決済やECサイト、SNSを活用した情報発信は販路拡大や新規顧客獲得の有効な手段であるが、当地域の小規模事業者の多くは導入が遅れている。家族経営や少人数体制で運営される事業者が多く、IT導入に必要な人材・資金が限られていること、経営者の高齢化によるデジタル活用への不安も課題となっている。

そのため、現状では依然として対面販売に依存し、販路拡大や顧客管理にデジタルを活かしている事例は少ない。地域全体でデジタル化を進めるためには、補助制度や伴走型支援を通じた導入環境整備、若手人材とのマッチングやIT人材育成が不可欠である。デジタル化の進展は、業務効率化と競争力維持の両面で小規模事業者の存続に直結する課題である。

(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」を当市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、当市が目指す「③振興ビジョンの実現」に繋げることが、当市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「小規模事業者ならではの強みを活かし、IT活用により集客力を高め持続的発展を遂げている。」と定め、各種支援を実施してきた。しかし、顧客への情報発信力や自主的なIT活用による販路開拓は十分に浸透せず、成果は限定的であった。さらに、物価高騰やエネルギー・資材コストの上昇、賃料の高止まりといった外部環境の変化に対し、価格転嫁ができず収益を圧迫されている事業者も少なくない。加えて、地域資源を高付加価値な商品やサービスに転換する好機を活かしきれず、結果として多くの事業者が経営の厳しさを抱え、地域全体の「稼ぐ力」の底上げには至っていないのが現状である。

こうした振り返りを踏まえ、本計画では次のようにあるべき姿を更新する。

「小規模事業者ならではの強みを活かし、『地域資源 × デジタル化』を自社で運用することで、域外需要を継続獲得し、稼ぐ力を高め、自律的に発展している。」

【あるべき姿の具体的な説明】

10年後の小規模事業者は、自社の強みや独自性を軸に、農産物や歴史・文化など下野市ならではの地域資源を積極的に活用しながら、高付加価値の商品・サービスを展開し、他地域との差別化を実現し、ブランド力を高めている。

各事業者はデジタル化を自走的に運用し、公式サイト・SNS・EC等を通じた情報発信や顧客管理を継続的に行い、新規顧客の獲得と再来店・再購入の循環を実現している。これにより、域外からの安定的な来店・注文を確保し、売上の持続的な成長につなげている。

さらに、地域資源を単なる付加的要素ではなく商品・サービスの「価値の源泉」と位置付け、ストーリー性や体験価値を高めることで「選ばれる理由」を明確化。これにより価格競争から脱却し、利益率を確保しながら持続的に発展している。加えて、業務の効率化や生産性の向上を進めることで、少人数でも継続可能な経営体制を確立し、地域経済を支える存在となっている。

結果として、域外需要の獲得や地域資源を活かした新商品開発、デジタル経由売上の拡大、再来店・再購入の定着が進み、「稼ぐ力」の向上と地域のにぎわい・活力の持続的な発展を実現している。

②商工会の役割

当商工会は、10年後の小規模事業者の将来像を実現するため、「地域資源を活かした商品開発」と「デジタル化の販路開拓」を二本柱として、計画的な伴走支援を展開する。

1) 資源を活かした商品開発

各事業者が自社の強みを最大限に発揮し、農産物や歴史・文化、商店街の特性など下野市ならではの地域資源を取り入れ、高付加価値の商品やサービスを創出できるよう支援するものである。その際、SWOT分析を活用して事業者自身が強みや課題を整理し、柔軟な対応力や地域とのつながりといった小規模事業者ならではの強みを可視化するとともに、後継者不足や価格競争などの課題も明確にする。

また、RESASやMieNaなどの地域経済分析ツールを活用し、商圏内外の人口動態や購買動向、観光客数、競合店舗数などをデータとして示すことで、どの地域資源に需要があるのか、どの年代層に訴求できるのか、域外需要を取り込める市場はどこかを客観的に把握できるようにする。

さらに、得られた知見を基に商品やサービスにストーリー性や体験価値を組み込み、ネーミン

グや価格設計、販売チャネルの検討までを伴走型で支援する。「下野ブランド」認定やテスト販売を通じて市場適合性を高めることで、価格競争に巻き込まれない「選ばれる理由」を備えた商品・サービスの創出につなげる。

2) デジタル化の販路開拓

地域ポータルサイト「イシロー！」(※)をハブとして活用しつつ、最終的には各事業者が自社チャネルを自走的に運用し、安定した販路を確立できるよう支援する。

具体的には、公式サイト・SNS・EC等を事業者自身で運用できるよう、投稿計画の立て方、写真や動画の撮影・編集、簡易広告の運用、顧客名簿の整備など実務を伴走型で支援する。

こうした支援により、各事業者は「プラットフォーム依存」から脱却し、自社のデジタルチャネルを使って **新規顧客獲得 → 再来店・再購入 → ファン化** の循環を回せるようになる。結果として、デジタル経由の売上拡大、域外需要の継続獲得、地域資源を活かした新商品の販路拡大を同時に実現していく。



※地域情報ポータルサイト「イシロー！」とは、当商工会が2017年1月に開設し、石橋に住む人が主役の、まちと人をつなぐ、インターネットで見る「まちのかわら版」として、石橋地区に特化したローカルWEBメディアである。

3) 経営力再構築伴走支援について

経営者に寄り添い、対話と傾聴を重ねながら気づきを促し、経営者が自らの考えと意志で変革・自走できる力を引き出す支援を行う。支援の流れは、支援対象の理解から信頼関係の構築、気づき・動機づけを経て、行動変容とフォローアップによる自走化へと段階的に進める。

これらの過程を通じて経営者の「自己変革力」を高め、経営改善普及事業や経営発達支援事業で培ったノウハウを活かし、関係機関と連携しながら挑戦できる環境づくりを進める。

この取組により、事業者が自社の強みを再構築し、新分野展開や新たな価値創出を実現することで、地域経済の持続的な発展に寄与する。

③下野市の振興ビジョンとの関わり

当商工会が担うべき役割を全うし、当地域の小規模事業者が「小規模事業者ならではの強みを活かし、『地域資源 × デジタル化』の状況を具体化できれば、当市の第二次総合計画の「目標4：地域資源と活かし、産業・地域が躍進するまちづくり」の実現に寄与できるものであり、本計画と当市商工行政（小規模事業者振興）の目指す方向性は同じであるといえる。

(3) 経営発達支援事業の目標

「(1) 地域の現状と課題」および「(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、小規模事業者ならではの強みを核に「地域資源 × デジタル化」を活用し、域外需要を継続的に獲得することで、事業者自身が“稼ぐ力”を自律的に高めることを重視する。特に、「地域資源を活用し、域外へ販路を見出したい事業者」を重点的な支援対象として、次の目標を設定する。

【目標1】 地域資源を活かした商品・サービスの開発育成

各事業者が自社の強みを生かし、農産物・歴史・文化・商店街の特性など、下野市ならではの地域資源を取り入れた高付加価値商品・サービスを生み出せるよう支援する。SWOT分析や地域経済分析ツールを用いて強みや課題を整理し、後継者不足や価格競争などの課題を明確にすることで、「選ばれる理由」を備えた商品・サービスの開発につなげる。

■KGI (5年間)

地域資源活用による平均売上高伸び率：+10%以上

「下野ブランド」の地域認証認定業者数：5者以上

■KPI (5年間)

地域資源を活かした新商品・新サービスを開発した事業者数：20者以上

ブランド・商品改良に関する専門家支援を受けた事業者数：10者以上

高付加価値化により、商品単価の向上が見られた事業者数：10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〉

地域資源を活かした取組が成果につながっているかを確認するため、「売上の伸び」や「ブランド認知」を成果指標（KGI）として設定している。これにより、商品・サービスが地域内外で評価され、収益や差別化に結びついているかを判断できる。

また、「新商品開発の進捗」「専門家支援の活用」「高付加価値化の進展」などは、事業者の取組状況を把握する行動指標（KPI）として位置づけている。

【目標2】 デジタル化を活用した販路開拓と売上拡大

ECサイトやSNS、公式サイトなどのデジタルチャネルを活用し、事業者が自走的に発信・運用できる体制を整える。投稿計画づくり、写真・動画制作、簡易広告、顧客情報管理などを伴走支援し、新規顧客獲得からリピーター化、ファン化までの流れをつくることで、デジタル経由の売上拡大と域外需要の獲得を目指す。

■KGI (5年間)

EC・SNS経由の年間売上比率：全売上の10%以上

デジタル発信により新規顧客（域外）を獲得した事業者数：20者以上

■KPI (5年間)

SNS・ECを通じたデジタル販促を実施した事業者数：40者以上

SNS・EC経由の問い合わせ件数／閲覧数：前期比+20%以上

なお、各KGI・KPIにおける「事業者数」は、前述したとおり、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〉

デジタル活用が成果につながっているかを確認するため、「デジタル経由の売上の伸び」や「域外からの新規顧客を獲得した事業者数」を成果指標（KGI）として設定している。これは、デジタル発信が事業成長に結びついているかを判断する重要な指標である。

一方、「デジタル販促の実施状況」や「問い合わせ・閲覧数の増加」などは、事業者の取組状況を把握する行動指標（KPI）として位置づけている。発信→分析→改善のサイクルが定着することでマーケティング力が高まり、最終的に成果指標へつながるためである。

【裨益目標】地域のにぎわいと活力の持続的な発展

各事業者が自らの強みを発揮し、地域資源を活用した商品・サービスの開発・育成と、デジタル化による販路拡大を実現することで、安定した収益基盤を確立し、自律的に発展する事業者が着実に増加する。

その成果は、地域全体の「稼ぐ力」を底上げする好循環を生み出し、域外からの消費や人の流れを呼び込むことで、地域のにぎわいと活力の持続的な発展へと結びつける。

■KGI（5年間）

地域イベント・即売会等を通じた域外顧客来訪者数：前年対比＋10%

デジタル発信による地域ブランド認知度（SNS・Web閲覧等）：前期比＋20%

■KPI（5年間）

商工会・事業者のSNS・Web閲覧数・フォロワー数：前期比＋20%

即売会・イベント等の開催回数：年間3回以上

〈設定した理由〉

「交流人口の増加」や「地域ブランドの認知向上」は、事業者支援が地域のにぎわい強化につながっているかを測る成果指標（KGI）として設定している。これにより、来訪者の増加や情報発信の広がりから、地域経済への外部流入が高まっているかを確認できる。

一方、「デジタル発信への反応増」や「イベントなどによる継続的な接点づくり」は、地域が外部との関係性をどれだけ築けているかを示す行動指標（KPI）としている。

これらの指標により、地域ブランドの浸透と来訪促進を図り、地域の“稼ぐ力”と“にぎわい”の循環を目指す。

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方法

(1) 経営発達支援事業の実施機関

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、商工会は「経営力再構築伴走支援モデル」に基づき、対話と傾聴を重ねながら経営者との信頼関係を築き、経営者が自ら課題を「腹落ち」して理解し、自発的に行動できるよう支援を実践する。

また、地域資源とデジタル化の双方を活用した経営力向上を重視し、事業者が自社の強みを基点として販路を拡大し、「稼ぐ力」と「地域のにぎわい」を高められるよう、継続的な伴走支援を行う。

こうした視点から、今回設定した3つの目標（地域資源活用・デジタル活用・地域活性化）を達成するため、商工会は以下の方針のもとで事業者支援を展開する。

【目標1】地域資源を活かした商品・サービスの開発育成

◆方針1◆地域資源の再定義と強みの可視化による価値創造力の向上支援

地域に点在する農産物・歴史・文化・商店街の立地などの地域資源を、SWOT分析やRESAS・MieNaを活用して整理し、「地域資源 × 自社の強み」という価値に事業者が気づけるよう支援する。

伴走支援モデルに基づき、対話を通して「気づき」や「腹落ち」を促し、事業者が自ら価値創造に踏み出せる状態を育むことで、地域資源を活かした新商品・新サービスの開発を進める(KPI)。さらに、市場の需要と自社の価値を結びつける支援サイクルを整え、地域資源活用による平均売上高伸び率+10%以上という成果(KGI)の創出につなげる。

<設定した理由>

商品・サービスの開発には、経営者自身が自社の強みと地域資源を組み合わせる“視点の整理”が不可欠である。この基盤が整っていないければ、差別化が図れず、価格競争に巻き込まれ、新商品開発や高付加価値化が単発の取組に留まってしまう。

分析と対話を組み合わせる強みを可視化する本方針は、開発の取り組みを進めるうえで重要なKPIと、売上の向上といったKGIの双方につながる起点となるため設定した。

◆方針2◆専門家活用と意思決定支援による高付加価値化・ブランド化の実現

商品改良、パッケージ・デザイン、価格設定、販促コピーなど専門性が必要な領域は、事業者だけでの改善が難しい。このため、ブランド構築や商品開発に強い専門家を派遣し、事業者の思いや強みを整理しながら市場で評価される形へ磨き上げる伴走支援を行う。

本支援では、専門家の助言にただ従うのではなく、経営者自身が納得して意思決定できる判断軸を持てるよう、専門家の視点と経営者の想いを丁寧に擦り合わせて方向性を定める。

この磨き上げのプロセスにより、商品・サービスにストーリー性と価値訴求が加わり、「地域資源 × 自社の強み」による高付加価値化につながる。

最終的には、改善・意思決定・実践の循環を確立し、「下野ブランド」認証5者以上の達成と、地域資源を活かした取組が市場で評価され収益向上につなげる。

<設定した理由>

高付加価値化は、専門家の知見と経営者自身の判断を適切に組み合わせることで最も効果が出

る。また、専門家を活用した事業者は改善のスピードが速く、ブランド認証取得や商品価値向上につながりやすい。

こうした点から、専門家支援と意思決定力の育成を組み合わせた本方針は、KPI である開発・改良の取り組みを後押ししつつ、最終的に KGI である市場成果（売上向上やブランド評価）につながるため設定した。

◆方針3◆市場評価の収集と改善サイクルの定着による持続的商品育成支

展示会・即売会・テスト販売・商談会など、顧客と直接接する機会を活用し、商品・サービスに対する「市場の声」を収集する。得られた評価をもとに課題や改善点を整理し、単発の出展に終わらせず、商工会と事業者が連携して改善・再展開を行うことで、商品力の継続的な向上を図る。

また、地域資源を活用し域外展開を目指す事業者には、顧客評価や市場ニーズを反映した改善計画の策定と実行を伴走支援し、高付加価値化による改善成果という KPI の達成につなげる。

<設定した理由>

商品・サービスは、市場評価を踏まえた改善を重ねることで完成度が高まる。顧客の声を分析し、改善を継続する取組を定着させることで、事業者の開発力を自走型へと高めることができる。

この支援は、商品力向上と高付加価値化を促進するとともに、売上伸長や認知向上といった市場成果（KGI）につながるため、本方針を設定した。

【目標2】デジタル化を活用した販路開拓と売上拡大

◆方針1◆デジタル発信力の強化と運用・分析習慣の定着支援

SNS・EC・公式サイトなどのデジタルチャネルを、事業者が自ら運用できる状態を目指し、投稿計画の策定から写真・動画制作、簡易広告の活用まで実務面を伴走支援する。あわせて、閲覧数・問い合わせ・購買導線などの反応を分析し、改善点を整理することで、発信と改善を継続的に行える体制を整える。

業種や顧客層に応じた発信内容の最適化を進め、SNS・ECを活用した販促を実施する事業者数40者以上、問い合わせ件数・閲覧数前期比+20%という KPI の達成を目指す。これらの取組を積み重ね、EC・SNS 経由の年間売上比率10%以上という KGI の実現につなげる。

<設定した理由>

デジタル販促は継続的な発信と改善の積み重ねが重要である。運用と分析の習慣を定着させることで、事業者の自走的な発信力を育み、発信内容や手法を自ら見直しながら改善できる体制を構築する。これにより、EC・SNS 経由の売上拡大や新規顧客獲得といった KGI 達成につながるため、本方針を設定した。

◆方針2◆自社発信力強化とデータ活用による域外販路拡大支援

地域ポータル「イシロー！」などのプラットフォームで初期集客を支援し、獲得した顧客を自社 SNS・EC チャネルへ誘導できる体制を整える。加えて、閲覧数・問い合わせ件数などのデータを分析し、投稿内容や販売方法の改善へ反映することで、自社で PDCA を回し発信力を高められるよう伴走する。さらに、事業者の業種・顧客層に合わせて発信内容を最適化し、地域資源や商品ストーリーを組み合わせることで競合との差別化を促進する。

こうした継続的な発信力強化により、地域外の新規顧客を獲得できる基盤を整備し、最終的にデジタル発信により新規顧客（域外）を獲得した事業者数20者以上という KGI の達成につなげる。

<設定した理由>

特定プラットフォームに依存せず、自社発信力を高めることは、長期的で安定した集客基盤を作る上で不可欠である。また、データ分析を伴走支援に組み込むことで、事業者が自ら PDCA を回し、成果を可視化しながら改善できる力を育成できる。

このように、デジタル発信の運用習慣化と改善力強化を両立させる支援は、新規顧客（域外）獲得という KGI の達成に直結するため、本方針を設定した。

◆方針3◆デジタルとリアル販路の連動による販路拡大支援

即売会・商談会・地域イベントなどのリアル販路と、SNS・EC といったデジタル販路を連動させ、顧客接点の最大化を図る。イベント会場に QR コードを設置し、SNS フォローや EC サイトへの誘導を行うなど、「リアル→デジタル」への導線を整え、イベント後の継続購入や問い合わせにつなげる。また、リアルで得た顧客の反応やニーズをデジタル発信の改善に生かし、発信精度を高めることで、販路拡大の効果を持続させる。商工会はこれらのプロセスを伴走支援し、事業者が「発信→分析→改善→再発信」のサイクルを自走できるよう支援する。

この連動により、地域外の新規顧客獲得体制を強化し、デジタル発信により新規顧客（域外）を獲得した事業者数 20 者以上という KGI の達成につなげる。

<設定した理由>

デジタルとリアルの両方を活用した販路構築は、売上を安定的に生み出す上で効果が高い。リアルで得られる接客・体験と、デジタルの拡散力・分析力を組み合わせることで、事業者が新規顧客（域外）を安定的に獲得できる体制を整えることが可能であり、KGI 達成に直結するため本方針を設定した。

【裨益目標】

これらの取組を通じて、地域の小規模事業者が自社の強みと創造力を発揮し、デジタル化・地域連携・外部展開により販路と収益基盤を強化することで、事業の成長と雇用の維持・発展を着実に進めていく。

その成果として、事業者一人ひとりの挑戦と成功が地域全体の活力となってめぐり、事業の成長が地域全体の喜びにつながる、持続可能な地域経済の好循環を実現することを裨益目標とし、その実現に向けて着実に取り組んでいく。

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

【現状】

①RESAS・商圏分析システム MieNa を活用した管内経済動向の分析

②決算・申告データを活用した景気動向調査

当商工会では、RESAS や商圏分析システム MieNa を活用し、事業計画策定に役立つ基礎資料を作成し、巡回指導時の参考資料として事業者提供した。また、栃木県やあしぎん総合研究所などの外部機関が実施した調査結果を活用し、地域の経済動向に関する情報をホームページで紹介した。

さらに、決算・申告相談に来られた事業者を対象に、売上高や経費、雇用状況、設備投資、経営上の課題や商工会への要望などをヒアリングし、景気動向調査として取りまとめた。その結果は、今後の支援施策の立案や計画づくりの根拠として活用された。

【課題】

経済動向調査やデータ分析を通じて地域の現状把握は進んだものの、調査結果を基にした支援施策の検討は行われている一方で、事業者に対して「結果がどのように施策に活かされたか」というフィードバックが十分に行き届いていない。そのため、事業者側の調査参加意欲や調査の有用性に対する認識が高まりにくい状況にある。

また、調査内容や統計データの分析結果は専門的な表現が多く、事業者が自社の経営に即して理解・活用することが難しい場合も見受けられる。このため、事業者ごとに分かりやすくかみ砕いた説明や、具体的な経営改善への結び付けが求められている。

【今後の展開】

RESAS や商圏分析システム MieNa を効果的に活用し、事業者が自社経営に活かせる形で情報を提供する仕組みを強化する。また、決算書ヒアリングシートを作成して分析を行い、その結果をホームページで公開することで、事業者が経営改善に役立てやすくする。巡回指導や説明会を通じて分析結果の活用方法を丁寧に解説し、調査結果が支援施策にどのように反映されたかのフィードバックも行うことで、事業者の理解と参加意欲を高める。

(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管内経済動向の 分析調査公表回数	HP 掲載	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
②決算・申告データを活用 した景気動向調査	HP 掲載	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回

(特記事項)・現行は R6 年度の実績

(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	石橋商工会管内																
収集方法	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」を活用し、3年前と比較した管内のマーケット分析を行い、RESAS から得た情報を付加する。																
調査項目	《MieNa》人口構成・産業構造・商品別消費支出額等 《RESAS》地域経済循環マップ・まちづくりマップ																
分析手法	<p>経営支援員が「MieNa」と「RESAS」からデータを取得し、経営指導員が外部専門家と連携して下記のとおり分析を行う。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>調査データ</th> <th>調査項目</th> <th>分析手法</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">MieNa</td> <td>人口構成</td> <td>人口動態や特性等を分析</td> </tr> <tr> <td>産業構造</td> <td>産業の現状等を分析</td> </tr> <tr> <td>商品別消費支出額</td> <td>何に消費されているか等を分析</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">RESAS</td> <td>地域経済循環マップ</td> <td>何で稼いでいるか等を分析</td> </tr> <tr> <td>まちづくりマップ</td> <td>人の動き等を分析</td> </tr> </tbody> </table> <p>MieNa から得た情報に RESAS のデータを付加し、事業者に分かりやすい形に加工し、公表する。</p>		調査データ	調査項目	分析手法	MieNa	人口構成	人口動態や特性等を分析	産業構造	産業の現状等を分析	商品別消費支出額	何に消費されているか等を分析	RESAS	地域経済循環マップ	何で稼いでいるか等を分析	まちづくりマップ	人の動き等を分析
調査データ	調査項目	分析手法															
MieNa	人口構成	人口動態や特性等を分析															
	産業構造	産業の現状等を分析															
	商品別消費支出額	何に消費されているか等を分析															
RESAS	地域経済循環マップ	何で稼いでいるか等を分析															
	まちづくりマップ	人の動き等を分析															
調査回数	年1回																
公表時期	6月																
活用方法	<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つ。 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・事業運営に役立つ。											
対象	決算申告相談に来所した小規模事業者（約 50 者） <table border="1"> <thead> <tr> <th>製造業</th> <th>建設業</th> <th>小売業</th> <th>飲食業</th> <th>サービス業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2 者</td> <td>15 者</td> <td>12 者</td> <td>7 者</td> <td>14 者</td> </tr> </tbody> </table>		製造業	建設業	小売業	飲食業	サービス業	2 者	15 者	12 者	7 者	14 者
製造業	建設業	小売業	飲食業	サービス業								
2 者	15 者	12 者	7 者	14 者								
調査手法	決算申告の個別相談を毎年 50 社以上受けているので、この機会を活用しヒアリングシートを作成して景気動向等について職員が聞き取りを行う。											

調査項目	売上高、売上原価、経費、営業利益、資金繰りの状況、雇用状況、設備投資、経営上の課題・問題、景況感（商工会の利用度、商工会への要望）等
分析手法	1年ごとの売上等の変化、業種や規模ごとの景況感などを職員が比較・分析を行う。
調査回数	年1回
公表時期	6月
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・当商工会の小規模事業者への支援計画作成に活用する。 ・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つ。 ・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

①新商品・新メニューを開発するためのアンケート調査の実施

【現状】

2者の業種を対象に、新たな商品・サービス開発に関するWEBアンケート調査を実施し、その結果を基に報告書を作成、事業者へのフィードバックを行った。これにより、各業界の現状を踏まえ、今後の方向性や課題を検討する際の基礎的資料となり、事業計画策定における具体的な方針づくりにも活用されている。

【課題】

インターネット調査会社のモニターを活用したことで効率的にデータ収集が行えた一方、調査対象者の属性が限定的であり、地域特性や実際の来店客層を十分に反映できていない点が課題である。また、質問設計が商品やサービスの具体的特徴に踏み込めておらず、得られた結果が事業戦略の方向性を明確に示すまでには至らなかった。さらに、調査手法がオンラインに偏ったことで高齢層など一部の顧客層の意見が反映されにくく、結果に偏りが生じた可能性もある。

前計画では、スーパーや店頭で消費者アンケートを実施していたが、コロナ禍の影響により、目標とするサンプル数の確保が難しくなった。そのため、店頭調査に加えてインターネット調査を併用し、回答データの安定的な収集を図った。本計画では、域外消費者への販路拡大を重点としているため、域外のニーズを把握できる調査方法の設定が求められる。

【今後の展開】

今後は、アンケート調査で得た経験を踏まえ、より実効性の高い需要動向調査体制を構築することが重要である。調査対象を域外消費者のニーズをとらえるため、支援事業者の来店顧客やイベント等の来訪者、さらには、オンライン調査によって、多様なニーズを把握する。さらに、専門家と事業者が協働して調査設計や結果の活用を行い、商品開発や販促戦略への反映を強化することで、地域全体の需要トレンドを共有し、商工会として横断的な支援につなげることを期待される。

(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需要動向調査の提供事業者数	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(特記事項)・現行は R6 年度の実績

(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・新メニューを開発するためのアンケート調査の実施

対象事業者	重点支援先（地域資源を活用し、域外へ販路を見出したい事業者） 10 事業者のうち、各年度に 2 事業者を選定（5 年で 10 事業者）
目 的	重点支援業種である生活関連小売業・飲食業を対象に、消費者の嗜好や購買動向を的確に把握し、小規模事業者が持つ特性や強みを活かした付加価値の高い商品・サービスの創出を図る。
調査内容	<p>【調査手段・手法】</p> <p>調査票は、外部専門家の助言を得ながら、対象事業者が求める情報を的確に収集できるよう設計する。作成にあたっては、事業者への事前ヒアリングを実施し、実態に即した設問構成とする。</p> <p>〈支援事業者の来店顧客やイベントの来訪者への調査〉</p> <p>支援事業者の来店顧客や地域住民の参加率が高い、毎年 10 月に開催される「石橋まちなか賑わい祭」の来場者を対象にアンケート調査を行う。実際の購買者層や来街者の意識を直接把握することを目的とし、サンプル数は 50 名程度を予定する。</p> <p>〈モニターによる調査〉</p> <p>インターネット調査会社が保有する全国規模のモニターを活用し、500 名程度を無作為抽出して WEB アンケートを実施する。これにより、イベント調査では得られにくい広範な年齢層・地域層からの意見を収集し、統計的に有意なデータを確保する。</p> <p>両調査を組み合わせることで、地域消費者の生の声と広域的な市場傾向の双方を把握し、より信頼性と実効性の高い需要動向分析を行う。</p> <p>【分析手法】</p> <p>収集したアンケート結果は外部機関により集計を行い、分析については専門家が作成する報告書に基づき実施する。分析では、まず調査項目ごとに単純集計を行い、消費者ニーズや意識の全体的な傾向を把握する。次に、回答者の年齢層・性別・居住地などの属性情報と、重点的に設定した調査項目（購買動機、利用頻度、満足度など）を掛け合わせてクロス集計を実施し、属性ごとの特徴や購買傾向の違いを明らかにする。</p>
調査項目	<p>【共通項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・回答者の属性（年代、性別、家族構成、居住地等） ・店舗を選択する際に重視する点 ・店舗情報の収集手段 など

	<p>【調査対象事業者ごとの項目】</p> <p>①生活関連小売業</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、子ども、地元産等） ・ギフトに望むこと（見栄えがするもの、ブランド、季節にあったもの、地元特産品等） ・その他提供して欲しい商品（機能性表示食品、ネットなどで話題の品・人気お取り寄せ品等） <p>②飲食店</p> <ul style="list-style-type: none"> ・使って欲しい食材（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、早さ等） ・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） <p>その他提供して欲しい付随サービス（清潔さ、会話、送迎、テイクアウト、出前、予約、決済方法）</p>
<p>活用方法</p>	<p>アンケート調査の分析結果は、当該事業者へフィードバックし、新商品、新メニューの開発および現商品の改善などに役立ててもらうとともに事業計画策定や実施支援時に活用する。</p>

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし
- ②職員による経営分析の実施

重点支援を行ってきた地域資源を活用し地外への販路を見出したい事業者、マル経融資や各種補助金を活用する事業者を対象に、職員が経営分析の必要性を説明し、経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こしを行った。

また、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺の商圈データを紙媒体で提供し、事業者のやる気の向上、ターゲットの絞り込みといった意識改革に繋げた。

【課題】

小規模事業者に対する経営分析支援は一定の成果を上げているものの、対象事業者の掘り起こしが十分とは言えず、経営状況を把握すべき事業者への支援が限定的である点が課題である。また、商圈分析システム(MieNa)を活用し、事業所周辺のデータを提供する取組は事業者の関心喚起には有効であったが、提供した情報を実際の経営改善や販売戦略に活かすためのフォローが不十分であった。さらに、決算・申告データを活用した経営分析についても、記帳や財務把握に課題を抱える事業者が多く、データの精度や継続的な分析体制の確立には至っていない。今後は、経営分析の重要性を広く周知し、継続的にデータを活用できる環境づくりと、分析結果を具体的な経営行動に結びつける支援体制の強化が求められる。

【今後の展開】

商圏分析システム（MieNa）を活用したデータ提供を継続し、事業者が自らの立地条件や顧客特性を分析できるよう支援することで、実践的な経営改善を促す。さらに、専門家による財務分析支援や事業計画策定支援を組み合わせ、分析結果を実際の行動計画に反映させる仕組みを整備する。これらの取組を通じて、事業者の経営意識を高め、自立的な経営改善の実現を目指す。

（２）目標

項目	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）提供数	36件	60件	60件	60件	60件	60件
②経営分析事業者数	14者	20者	20者	20者	20者	20者

（特記事項）・現行は R6 年度の実績

・経営分析数内訳：経営分析・計画策定にあたる経営指導員 2 名×10 件

（３）事業内容

現状と課題を踏まえ、経営状況分析では、まず①商圏分析システム「MieNa」を活用し、商圏特性や顧客分布、競合状況などのデータを提示することで、事業者に経営分析の重要性を認識（掘り起こし）させる。続いて②商工会職員が事業者と対話しながら、経営データや販売動向をもとに共に分析を進め、自社の課題把握と主体的な経営改善につなげる。

分析は財務面に加え、経営姿勢・顧客対応・地域連携といった非財務面も重視し、SWOT分析を用いて強みと課題を整理する。特に非財務分析では、「対話と傾聴」を通じて事業者の理解と納得感を深め、「腹落ち」へと繋げる。

本計画では、これらの取組を通じて、計画期間内にKPIとして設定している「新商品開発」や「高付加価値化」につながる経営課題を抽出し、事業者支援に反映していく。

前回計画では支援チームを編成していたが、令和8年度から職員が一名減員となることから、業務停滞の懸念が生じている。特に経営力再構築伴走支援は一者あたりの支援時間が長く、チーム体制の維持は困難である。このため、本計画では単独での支援体制へ移行するが、AIの活用により支援品質の維持を図る。

また、経営力再構築伴走支援の実施により、前計画以上に事業者との信頼関係構築が重要となることから、1事業者あたりの支援をこれまで以上に手厚く行う。これを踏まえ、経営分析・計画策定を担当する経営指導員1名につき、経営分析実施事業者数を10件とする目標を設定する。

①経営分析が必要な小規模事業者の掘り起こし	
目 的	商圏データの提供と対話支援を通じてこれまで経営分析に取り組めていなかった事業者に気づきを促し、自社の課題を主体的に見直す機会を創出することで、経営分析へとつながる事業者を計画期間内に着実に掘り起こす。
対 象 者	管内小規模事業者 60 者

実施内容	これまで実施してきた巡回訪問、窓口相談、セミナー開催時の声かけに加え、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、事業者の意識改革を図り、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	掘り起こした事業者に対し、財務・非財務の両面から体系的な経営分析を実施し、自社の現状把握と課題の可視化を促すことで、事業計画策定や経営改善につながる具体的なアクションを導き出す。
対 象 者	①で掘り起こしを行った事業者 20 者以上
分析手法 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】</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。事業者の状況や局面に合わせて、以下のツールを活用し、経営指導員等が分析を行う。</p> <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」 ・非財務分析については S W O T 分析のフレームワークを活用する。

活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果は当該事業者にはフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。 ・事務局内に蓄積し、内部共有化することで経営指導員等のスキルアップに繋げる。 ・分析により問題が発見され、窓口相談では問題の解決が難しいと判断した場合は、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。 ・KGI・KPI 指標の抽出と伴走支援 <p>売上高伸び率・デジタル販売比率・デジタル販促実施率などの 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. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

- ①職員及び専門家派遣による事業計画策定支援
- ②創業セミナーの開催

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、経営状況分析の専門家派遣を実施し、事業計画策定支援を行った。

また、新たに創業を考えている方等に創業の基礎知識、マーケティング、利益計画等を学んで頂くことを目的に創業塾を開催し、参加者が創業計画の策定手法を習得し創業計画を策定した。

【課題】

事業計画策定支援においては、これまで事業計画を作ること自体が目的化してしまい、計画の実践や見直しを通じた経営改善に十分つながっていない現状がある。支援の過程で、計画書の完成をゴールとするのではなく、事業者自身が自社の現状や課題を正しく理解し、今後の方向性を主体的に考えられるよう促すことが求められる。

創業支援においては、創業計画の策定で終わることなく、創業後のフォローアップ体制が十分でなかった。創業者の事業継続率や成長率を継続的に追跡調査し、その後の成長に向けた長期的な支援を構築していく必要がある

【今後の展開】

今後は、事業計画策定支援において、事業者との対話を通じて内発的な意欲を引き出し、自社の課題を自ら把握・分析できるような支援体制を強化する。職員と専門家が連携し、DX の活用や経営分析ツールを効果的に取り入れながら、事業の実情に即した実行性の高い計画策定を促進することで、経営改善と持続的成長につなげていく。

また、創業支援については、創業計画の策定支援に加え、創業後のフォローアップを重視した伴走型支援を展開する。創業者の経営状況を継続的に把握し、経営課題の早期発見・解決を支援することで、地域における創業者の定着と成長を支える仕組みを構築していく。さらに、先輩創業者や専門家とのネットワークづくりを通じて、創業者同士の交流・学び合いの場を創出し、地域全体で創業を後押しする環境づくりを進める。

(2) 支援に対する考え方

急速に変化する経営環境に対し、多くの小規模事業者が経験や直感に基づいた経営から脱却し、計画的な事業運営へ移行できるよう支援する。具体的には、「地域経済の動向調査」や「経営状況の分析」の結果を活用し、事業者が自社の置かれた状況を客観的に把握できるよう促す。支援アプローチは、経営力再構築伴走支援モデルを基本とし、事業者自身が本質的な課題を認識し、納得の上で主体的に取り組む内発的動機づけを重視する。特に「非財務分析」を通じて、事業所の固有の強みや理念を丁寧に紐解き、アイデンティティを守りながら革新を続ける視点を重視した計画策定を支援する。

「需要動向調査」の結果に基づき、独自の強みと地域ニーズを結びつけることで、実践的かつ持続可能な事業計画の策定を目指す。また、デジタル化やDXの視点を盛り込み、専門家も活用しつつ、実現可能性と持続的成長を両立する計画策定を目指す。事業計画の策定は、経営状況分析を行った事業者のうち、年間5割程度を目標とする。

(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事業計画策定事業者数	14 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

(特記事項)・現行は R6 年度の実績

(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事業計画策定支援	
目 的	経営状況分析や地域・需要動向を踏まえ、事業者の経営課題を整理・解決し、実効性の高い事業計画策定を支援する。DX や地域資源、補助金・専門家活用により競争力強化や販路拡大を図り、「しもつけ創業塾」や創業・第二創業の計画策定を通じて円滑な事業展開をサポートする。
対 象 者	経営分析を実施した事業者
実施目標	年 10 者
実施内容	<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>また、DX の視点を取り入れた計画策定を推進することで、小規模事業者の競争力強化と持続的発展を支援するとともに、業務の効率化および販路の拡大を図る。</p> <p><計画策定ツール> 中小企業整備基盤機構：事業計画 日本政策金融公庫：各種事業計画書 全国商工会連合会：経営状況まとめシート</p> <p><補助金制度> 持続化補助金、ものづくり補助金、IT 補助金 市経営活性化補助金、空き店舗活用促進事業費補助金など</p>

	<p><国・県計画策定制度> 経営力向上計画、経営革新計画など</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新商品・サービス開発支援</p> <p><DX 活用支援> IT を活用した効果的な販路開拓支援（イシロー！の活用、EC サイト構築、SNS マーケティング等）</p> <p><創業・第二創業支援> 「しもつけ創業塾」の開催や創業計画・事業承継計画の策定支援</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。 ※専門的かつ高度な事業を含む計画を策定する場合は、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、外部専門家を派遣して、個別セミナーにより支援する。</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

【現状】

事業計画策定支援を行った事業者に対しては、計画の実行を支援するため、原則として四半期に一度を目安に巡回訪問によるフォローアップを実施している。この巡回訪問では、小規模事業者支援策の積極的な周知や提案、最新の経済・需要動向情報を提供することに重点を置いた。これにより、事業者は経営環境の変化に対応するための情報を得ることができた。また、計画の実行過程で専門的な支援が必要となった場合には、中小企業診断士等の外部専門家を適時派遣し、具体的な問題解決を図ってきた。

【課題】

事業計画策定後のフォローアップにおいては、進捗状況の確認や計画と実績の差異分析が十分でないことが課題である。巡回訪問は支援策の周知や情報提供、聞き取りに留まることが多く、策定した事業計画の効果測定や、乖離要因の検証が不十分であった。

また、経営指標の推移を継続的に把握し、計画の実現に向けた実効性のある指導・助言につなげる体制が確立されていない。このため、計画と現状に差異が発生している事業者に対して適切な見直しや改善を促しきれず、結果として支援が形骸化する恐れがある。

加えて、地域資源を活用した商品・サービス開発や販路拡大支援においても、計画段階にとどまり、具体的な展開へつながらないケースがみられる。事業者の特性に応じたフォローアップの頻度・手法の工夫を通じて、成果創出に結びつく支援体制を構築することが不可欠である。

【今後の展開】

事業者ごとに適切なフォローアップ頻度や目標指標を設定し、計画の進捗と成果を確実に把握する体制を整備する。専門家を計画段階から積極的に関与させることで、より高度かつ実効性のある支援を展開し、計画と実績の差異を抑制する。

また、経営環境の変化にも対応できる柔軟な支援プロセスを構築し、単なる情報提供に留まらない伴走型支援を強化する。

さらに、地域資源を活かした商品・サービス開発および販路開拓については、専門家派遣制度

や IT 支援を効果的に活用し、実際の成果創出へつなげる。DX を活用した販路拡大の支援や、Web サイト構築の IT ツールの導入推進により、地域内外の市場開拓を実現する。商品開発においては、市場ニーズを踏まえた商品設計やブランド戦略の構築を支援し、持続的な経営力強化へとつなげる。

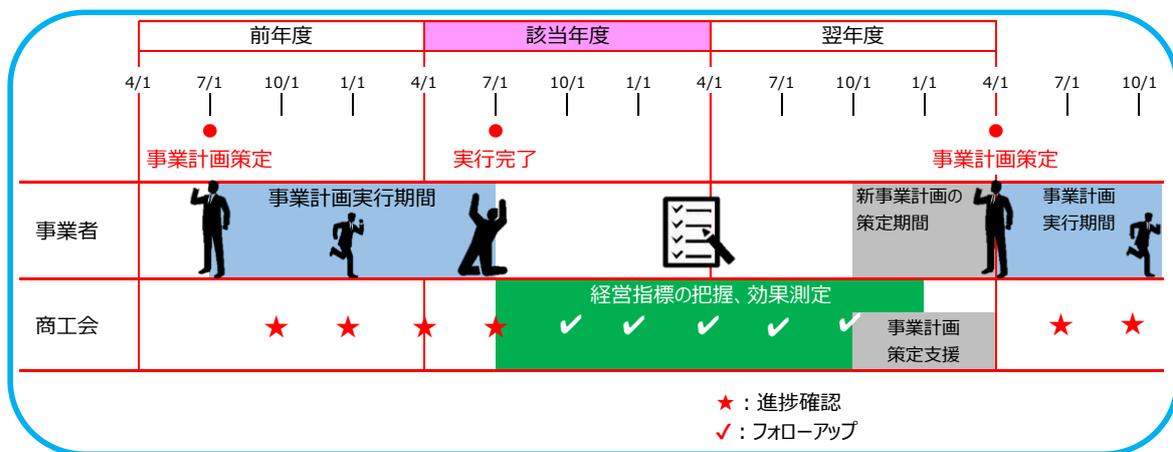
(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した事業者に対しては、計画を形骸化させることなく、実行段階まで継続的に伴走支援を行い、成果につながる実効性の高い支援を目指す。その際、進捗状況だけでなく、売上や利益率等の経営指標を踏まえた効果検証を行い、課題が生じた場合は速やかに改善策を提示する。

また、計画と実績の差異がみられる場合には、中小企業診断士等の外部専門家と連携し、財務・マーケティングなど高度な知見を活かした支援につなげる。事業者の状態に応じて、重点的支援が必要な事業者と順調に推移している事業者を見極め、フォローアップ頻度や内容を柔軟に設定することで、効率的かつ効果的な支援体制を構築する。

さらに、年度をまたいだ継続支援を通じて経営者との対話を重視し、経営者自身が課題解決に向けた意思決定を行えるよう伴走する。内発的動機の向上と自走力の強化を支援することで、地域経済を支える持続的な経営力の向上を図る。

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

項目	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
①フォローアップ事業者数計	14 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者
フォローアップ頻度 (延回数)	27 回	44 回	44 回	44 回	44 回	44 回
売上増加事業者数	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(特記事項)・現行は R6 年度の実績

・フォローアップ延回数目標値は当該年度事業計画策定事業者のみとし、過年度の策定事業者は含めない。

(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

目 的	事業計画を策定した全 10 者に対し、計画の着実な実行と成果向上を支援することを目的とする。定期的なフォローアップにより進捗を把握し、必要に応じて専門家派遣や制度活用を促すことで、計画の軌道修正と経営力向上を図り、売上増加などの成果達成につなげる。
支援対象	事業計画を策定した全事業者 10 者
支援頻度	事業計画策定事業者 10 回 フォローアップ延べ回数 44 回 (内訳) 進捗状況が事業計画どおりの事業者 8 者×4 回=32 回 進捗状況が芳しくない事業者 2 者×6 回=12 回
実施方法	<p>【支援体制】 事業計画を策定した全ての事業者に対し、計画の着実な実行を支援するため、支援先ごとに担当者を配置し、伴走型の支援体制を構築する。担当者は、原則として四半期に一度、巡回または窓口相談を通じて定期的なフォローアップを行う。</p> <p>【フォローアップ内容】 事業計画の進捗管理に加え、売上や利益などの経営指標の把握と計画の効果測定を徹底する。その結果を踏まえ、必要に応じて制度融資や補助金の活用を促し、計画達成に向けた実行支援を行う。特に進捗が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じている場合は、外部専門家を派遣するなど追加措置を講じる。専門家と連携して要因分析と対応策を検討し、必要に応じてフォローアップ頻度を調整し、柔軟かつ集中的な支援で計画の軌道修正を図る。</p> <p>【進捗状況が芳しくない事業者へのフォローアップ回数】 芳しくない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、芳しくない事業者にはさらに頻度を高め、2 カ月に一度のモニタリングを行い、進捗状況を確認する。</p> <p>【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。</p> <p>【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</p> <p>【目標値】 これまでの実績を踏まえ、事業計画を策定した 10 者の 30% (3 者) の売上増加を目標とする。</p>

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

①「地域情報ポータルサイト」の運営 (BtoC) (サイト名：イシロー！)

【現状】

イシロー！は当商工会ホームページとは切り離して事業者情報のみならず地域の様々な情報を動画(YouTube)等も活用しながら発信したことで新規顧客の獲得や、自社 PR など一定の事業効果を上げることができた。

【課題】

多くの事業者が「イシロー！」上に情報を掲載するのみで、自社の公式サイトや SNS、EC サイトなど自らのチャンネルを活用した発信・販売活動に十分取り組めていない。結果として、情報発信が「イシロー！」にとどまり、各事業者が自走的に顧客を獲得し、安定した販路を確立するまでには至っていない点が課題である。

【今後の展開】

今後は、地域ポータルサイト「イシロー！」を中心に、事業者のデジタル活用力向上を支援する体制を強化する。まず、各事業者が自社の公式サイトや SNS、EC サイト等を自ら運用できるよう、グーペ等のツールを活用しつつ、段階的な IT スキル向上支援を行い、自走的な情報発信と販路開拓の実現を目指す。また、「イシロー！」の機能を拡充し、地域イベント情報や特産品紹介など、地域全体の魅力発信のハブとしての役割を高める。さらに、デジタルマーケティングやオンライン販売に関する専門家の助言を活用し、事業者ごとの強みを生かした効果的な販促手法を導入することで、地域商工業の DX 推進を図る。これらの取組を通じて、地域全体の発信力向上と持続的な需要創出を実現する。

(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大きな経営課題であり、優れた商品やサービスを有していても、効果的な販売方法や情報発信の手段が分からず苦慮している事業者が多い。こうした状況に対し、当商工会では、経営指導員による伴走支援を軸に、事業者の課題を丁寧に把握しながら、実情に即した販路開拓支援を展開していく。特に、デジタル技術の活用の不慣れな事業者が多いことから、SNS や EC サイトの活用方法、顧客データの分析、オンライン発信力の強化など、IT を活用した販売促進に関する支援を重点的に行う。また、地域ポータルサイト「イシロー！」の活用を通じて地域全体の発信力を高めるとともに、必要に応じて専門家派遣や個別相談を実施し、事業者が自走的に販路を拡大できる環境の整備を図る。

(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イシロー！						
掲載事業者数	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
目標売上増額/者	—	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円	20 千円
②めぶき 食の商談会						
出展事業者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
成約件数/者	—	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件

③DXセミナー開催による販路開拓支援	—	5者	5者	5者	5者	5者
目標売上増額/者	—	30千円	30千円	30千円	30千円	30千円
④直売会・イベント等」への出店	—	5者	5者	5者	5者	5者
目標売上増額/者	—	30千円	30千円	30千円	30千円	30千円

(特記事項)・現行は R6 年度の実績

(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「地域情報ポータルサイト」の運営 (BtoC) (サイト名: イシロー!)	
目的	地域情報ポータルサイト「イシロー!」を活用し、管内事業者の魅力発信と販路開拓を促進することを目的とする。地域情報や特集ページの充実によりサイトの魅力を高め、事業者ページの改善と更新支援を通じて新規顧客獲得やリピート率向上を図り、売上増加につなげる。
対象事業者	管内全事業者
事業内容	<p>本事業では、H28 年度に構築した地域情報ポータルサイト「イシロー!」を活用し、管内事業者の PR 及び販路開拓を支援する。従来は事業者紹介を中心とした情報掲載に加え、地域情報や特集ページ、動画 (YouTube) 等を活用した発信により一定の効果を上げてきた。しかし、依然として多くの事業者が自社サイトや SNS、EC など自前の情報発信手段を十分に活用できていない状況にある。</p> <p>そこで今後は「イシロー!」のコンテンツ拡充と魅力度向上を進めるとともに、事業者ページの機能改善を図り売上向上につながる導線を強化する。また、事業者自身がページ更新やお知らせ発信を行える仕組みを整備し、定期的な更新を促すことで自走的なデジタル発信力の向上を支援する。さらに、SNS 活用やオンライン販売に関する専門家の助言も活用し、事業者の IT スキル向上と持続的な販路開拓につながる支援体制を強化する。</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・認知度向上による新規顧客の獲得 ・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"> ・売上、新規顧客数、アクセス数等を把握し、掲載内容とサイト機能の改善につなげる。 ・効果が見られない場合は、情報発信内容の見直しやページ構成の改善を提案する。 ・事業者ページの定期的な更新や、お知らせ機能を活用したイベント・キャンペーン情報、クーポン発行等の実践を伴走支援する。

② 「めぶき 食の商談会」への出展 (BtoB)	
目的	<p>自社ブランドや下野ブランド商品の販路拡大を図るため、北関東最大級の商談機会を活用し、新たな取引先との接点づくりを支援する。自前で商談機会を確保しづらい事業者には、効果的な商品 PR や商談対応をサポートし、販路開拓力の向上と継続的な売上増加につなげる。</p>
対象事業者	<p>事業計画策定事業者のうち自社ブランドや下野ブランドを取り扱う店 1 事業者</p>
事業内容	<p>当商工会が自前で商談会を開催するのは困難なため、めぶきファイナンシャルグループ（足利銀行、常陽銀行）が主催する北関東最大級（出展者約 220 社、バイヤー等約 120 社）の食にまつわる商談会「めぶき 食の商談会」への出展による販路拡大を支援する。この商談会は、農業生産者、食品加工・卸業者、小売業者、外食など幅広い食関連事業者による出展ブース内での商品 PR のほか、バイヤー等との事前予約制の個別商談会を行うものである。また、出展を希望する事業者に対して、自社商品の PR パンフレットの作成や商談会時の留意点等を支援チームにて一連のスキームとして支援する。</p> <p>【開催時期】 1 月下旬 【開催場所】 栃木県内と茨城県内を輪番で開催</p>
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな取引先との成約による売上増加 ・新たな販売先に自社商品が陳列されることによる認知度向上 ・下野ブランドの認知度向上
実施後のフォロー	<p>成約件数や売上等の把握を行う。結果を検証し、効果が見えない場合には、商品パッケージの見直しや新商品開発の提案を行っていく。</p>
③DX セミナー開催による販路開拓支援 (BtoC)	
目的	<p>自社で情報発信やオンライン販路を構築できるよう、DX に必要な知識とスキルを習得させることを目的とする。SNS 発信、ホームページ作成、EC 出店など実践的な内容を学ぶことで、IT 活用への苦手意識を解消し、自立的な販路開拓を可能にする支援体制を整える。</p>
対象事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定支援を行った事業者 ・販路開拓を目指す事業者
事業内容	<p>小規模事業者の販路開拓力向上を目的として、IT コーディネーターやデジタルマーケティングの専門家を招聘し、DX 推進に関するセミナーを開催する。セミナーでは、SNS を活用した情報発信や顧客獲得の方法、ゲーパや WordPress 等を活用したホームページ作成や更新に役立つ実践的手法、さらに Amazon・楽天など主要 EC サイトへの出店方法についても解説する。これにより、事業者が自社の強みを活かしたオンライン販路を確立できるよう支援し、IT 活用に対する苦手意識の払拭とデジタルスキルの向上を図る。セミナー終了後は、商工会職員によるフォローアップを実施し、ホームページ開設や SNS 運用などの定着を支援するとともに、必要に応じて専門家派遣を行い、各事業者の段階に応じた伴走支援体制を整備する。</p>

実施時期	10月
効果	・小規模事業者のITへの苦手意識の払拭 ・新規顧客の獲得
実施後のフォロー	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。 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。

④「直売会・イベント等」への出店（BtoC）	
目的	地域で実施される各種イベントへの出店を通じて、対象事業者の販路開拓を支援する。また、来場者との直接交流により認知度を向上させ、自店への誘導を促すことで新規顧客の獲得と地元購買率の向上を図る。
対象事業者	事業計画策定支援者を中心とした販路開拓を図る事業者
事業内容	① しもつけサマーフェスティバル in いしばし（8月） 当商工会主催 来場者数 15,000名 ② 石橋まちなか賑わい祭り（10月） 当商工会主催 来場者数 9,000名 ③ 下野市産業祭（11月） 当市・当商工会・下野市商工会の共催 来場者数 10,000名 これらのイベントは、地域産業の振興と市民交流による地域活性化を目的として開催されており、各種事業者や団体が出店するほか、ステージイベントも実施される。出店する事業者に対しては、イベント当日の売上にとどまらず、終了後に自店への誘導を図る支援も行う。
効果	・イベント当日の売上を獲得するとともに、来場者への直接的なPRにより認知度を向上させる。 ・イベント後の自店への誘導により新規顧客を獲得し、地元購買率の向上につなげる。
実施後のフォロー	・イベント当日の売上や終了後の来店状況を把握し、効果を検証する。 ・新規顧客のリピート率向上に向けた支援を行い、継続的な販路拡大を図る。

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（1）現状と課題

【現状】

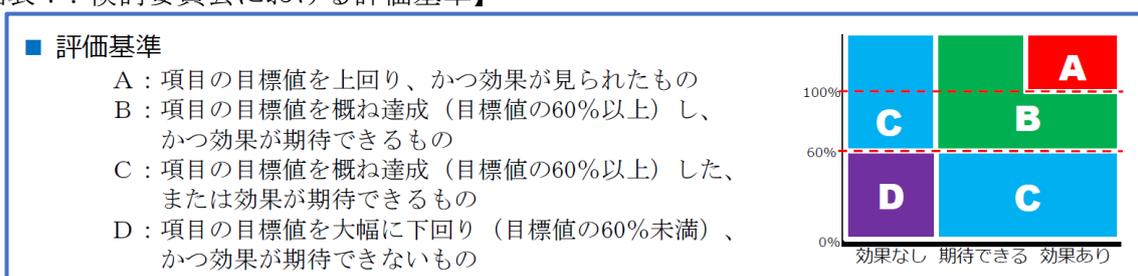
これまで、外部有識者である中小企業診断士、当市商工観光課職員、栃木県商工会連合会職員で構成する「経営発達支援計画検討委員会」を年1回開催し、本計画における年度目標（Plan）に対する実績（Do）を報告してきた。委員会では、目標達成事業の効果や未達成事業の要因について評価・検証（Check）を行い、推進方法等の見直し（Action）を審議するとと

もに、事業の課題や今後の方向性について助言を受けている。

また、検討委員会においては、事業ごとに「必要性」「妥当性」「有効性」「効率性」の観点から、定量的な指標に基づいて評価を行っている。さらに、「PDCA」サイクルの一環として、実績に基づくA～Dの4段階判定（図表7参照）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7：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っていくとともに、支援事業者の成果を念頭に置いた事業評価・見直しを行い、本計画の成果の向上を図っていく。

①経営発達支援計画検討委員会の開催

目 的	経営発達支援事業の進捗状況および実績を報告し、年度の事業項目と目標値を比較・検討のうえ、その成果を評価し、必要に応じて見直し案を提示する。
事業評価の手法	<p>【評価手法】</p> <p>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8参照）を実施し、次年度の計画・実行に反映させる。</p> <p>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、デジタル化を活用した販路開拓と売上拡大など）」、横軸に「経営発達支援計画のKGI・KPI 目標達成度（地域資</p>

	<p>源活用による売上高伸び率や高付加価値化による単価上昇事業者割合など) 」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） 下野市役所 商工観光課職員 法定経営指導員 坂本 里美 栃木県商工会連合会 職員</p>
事業の評価・見直しを行う頻度	【開催回数】 年 1 回 3 月に開催
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 8：検討委員会における評価基準（KGI・KPI 目標連動型）】



10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営発達支援事業の目標達成に向け、上記Ⅰ. 経営発達支援事業の内容で掲げる6つの事業(=経営発達支援事業)が「効果的かつ円滑に実施されること」を目的に取り組んだ。

栃木県商工会連合会が開催する研修会や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、個社支援に必要なノウハウや情報収集、資質向上に努めた。併せて個社支援に伴い専門家と同行することで、OJTによる支援力の向上に繋がった。

また、事業を推進する職員の研修派遣、OJT、内部勉強会の開催により資質向上を図るほか、当商工会組織としての支援ノウハウの共有及び蓄積を図った。

【課題】

小規模事業者支援に携わる経営指導員については、これまでの経験年数や担当してきた業務内容により、支援力に分野ごとの“ばらつき”が見られる。そのため、特定の経営指導員に依存せざるを得ない場面が生じたり、担当者が変わることで事業者の満足度や支援内容の一貫性に差が生じてしまう場合がある。こうした状況を改善するためには、経営指導員一人ひとりが持つ支援ノウハウを組織全体で共有し、支援体制の均質化を図る仕組みづくりが求められる。

【今後の展開】

今後は、事業を推進する職員の研修派遣やOJTの実施により、資質の一層の向上を図る。また、若手職員の早期育成を目的として、内部勉強会や情報共有会を定期的で開催し、組織全体で支援力の底上げを進める。

さらに、支援事例や指導ノウハウを職員間で共有できる仕組みを整備し、担当者が変わっても一貫した支援が行える体制を構築する。

加えて、中小企業診断士等の専門家派遣を活用し、経営力再構築型伴走支援における「対話と傾聴」のスキル向上を図り、経営者の自走化につながるまでの一連の支援を強化する。

(2) 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外部研修会参加による知識の習得及び支援スキル向上 (off-JT)

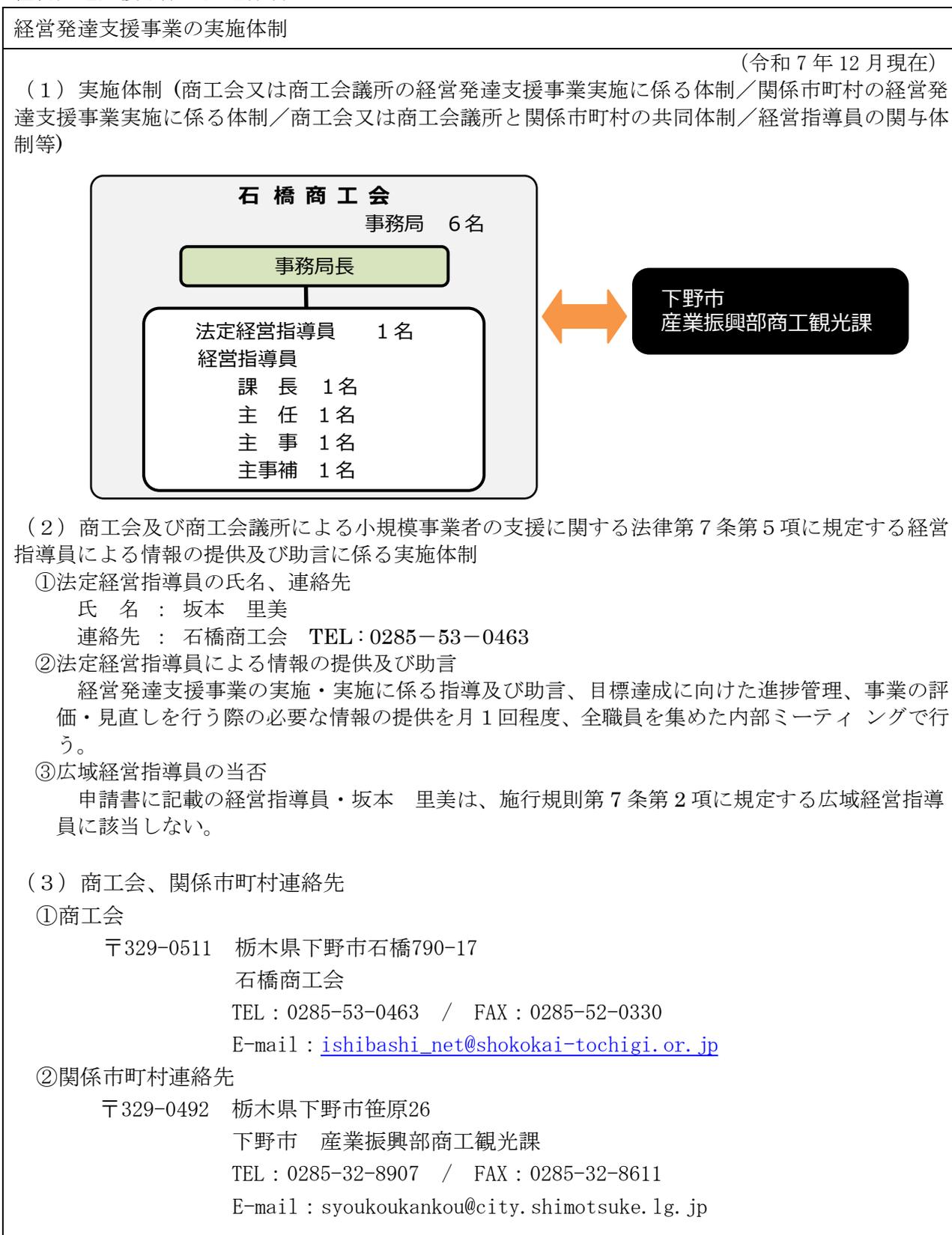
目的	経営発達支援計画の遂行に必要な支援能力の向上を目的に、小規模事業者支援に携わる経営指導員の支援力のばらつきを是正し、支援体制の均質化を図る。外部研修会への参加を通じて、支援に必要な専門的知識および実践的スキルを計画的に習得することを目的とする。 ベテラン職員（主任以上）は、事業者の課題把握に必要なヒアリング技術や助言手法、中小企業施策の活用手順等を研修により深め、実支援に活かすことで支援の質を高める。 一方、経験の浅い職員（主任以下）は、経営発達支援計画の遂行に必要な基礎知識や支援ノウハウを外部研修により積極的に習得し、ベテラン職員の支援を補完できる体制の構築を目指す。
対象職員	当商工会全職員（経営指導員及び一般職員を含む）
開催回数	年1回 3月に開催

<p>実施内容</p>	<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) 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、事業承継支援に対するコースへ参加させる。</p> <p>⑤DX推進に向けたセミナーへの参加 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>②内部勉強会による資質向上</p>	
<p>目的</p>	<p>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。 特に、経営支援の現場で求められるIT活用力・デジタルリテラシーの基礎を強化し、デジタル化が進む事業環境に対応できる支援体制の整備を図る。</p>
<p>対象職員</p>	<p>当商工会全職員(経営指導員及び一般職員を含む)</p>
<p>実施内容</p>	<p>内部研修会(職員資質向上セミナー)の開催 小規模事業者の経営リテラシーの向上が図れるような支援をするための勉強会として、当商工会では独自の内部研修会を開催する。 研修では、中小企業診断士などの外部専門家から、経営支援に必要な</p>

	<p>な知識や実践的な支援手法を学び、職員全体のスキル向上と支援方法の統一化を図る。</p> <p>あわせて、近年の経営支援で重要性が高まっている IT・デジタル活用についても、基礎から学べる研修を取り入れる。デジタルツールの基本操作や、SNS・EC サイトの活用方法、IT 導入補助金をはじめとした DX 施策の概要、データを使った課題の整理方法など、支援に必要な内容を段階的に学べる環境を整える。</p> <p>各年度の課題に応じてテーマを設定し、経営指導員・一般職員を含む全職員が参加することで、より質の高い伴走支援体制を構築する。</p>
<p>③OJT による知識の習得及び支援スキルの向上</p>	
<p>目 的</p>	<p>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。</p>
<p>対象職員</p>	<p>当商工会全職員（経営指導員及び一般職員を含む）</p>
<p>実施内容</p>	<p>中小企業診断士による個別支援では、経営指導員・一般職員の区分や経験に応じて事前に担当者を決定する。専門家の支援手法や視点、知識を現場で学ぶことで、職員全体の支援力向上を図る。</p> <p>支援先は、記帳指導や部会活動などを通じて日頃から関係性のある事業者を選定し、実践的で効果的な支援につなげる。</p> <p>また、事業計画策定後など事業者が課題解決に取り組む段階では、法定経営指導員を中心に全職員が意見を持ち寄り、協力体制のもとで支援することで、組織としての対応力を高める。</p> <p>さらに、成功事例の共有や「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、職員のモチベーション向上と継続的な成長につなげる。</p>
<p>④支援ノウハウの共有・蓄積</p>	
<p>目 的</p>	<p>上述した事業について、個々に得た支援ノウハウ・情報を組織として共有し蓄積することで、支援体制の強化および、職員の支援レベルの平準化を図る。</p>
<p>実施内容</p>	<p>①については、全職員が資料に目を通し内容を把握するとともに、月 1 回の経営発達支援計画ミーティングにて情報の共有化を図る。</p> <p>②については、経営発達支援計画勉強会開催後、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を全職員で共有することで、担当者以外にも一定レベルの対応ができる内部体制を整える。また、週 1 回の朝礼等で情報共有の機会を設ける。特に DX は小規模事業者の喫緊の課題であるため、相談内容を組織全体で共有し、支援事例を蓄積して全職員が対応できる体制を整備する。</p>

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(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	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
3.地域の経済動向調査に関する事業	200	200	200	200	200
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	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
6.事業計画策定支援に関する事業	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
7.事業計画策定後の実施支援に関する事業	700	700	700	700	700
8.新たな需要の開拓に寄与する事業	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
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	50	50	50	50	50
10.経営指導員等の資質向上等に関する事業	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調 達 方 法
会費、国補助金、県補助金、全国連補助金、商工連補助金、市補助金、特別賦課金、手数料、使用料、加入金、寄付金、雑収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(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
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
① ② ③